

老舗和菓子店「あけぼの庵」(B)

—戦略実行と組織変革の壁—

1. 第1回戦略決定の経緯

4代目社長、藤村健太は、市場データとSWOT分析に基づき、新たな成長戦略として、B案：「30代の健康志向女性をターゲットとした、低糖質・自然素材のモダン和菓子（健康・ライフスタイル路線）」を今後の方針として採用することを決定した。

藤村健太はこの戦略を、市場の機会（O：健康志向の高まり、ECチャンネル）を捉えつつ、ブランドイメージの希薄化という弱み（W）を克服する可能性を秘めているものと判断していた。

しかし、戦略が決定した今、健太を待ち受けているのは、組織の壁と、限られた資源の中での具体的な実行計画の策定という、より困難な課題であった。

2. 主な登場人物

このケースの中心となる主要な登場人物は以下の通りです。（Aケース参照）

藤村 健太（ふじむら けんた）（四代目社長 35 歳）：

採択した戦略を推進する責任者。組織の抵抗を克服し、限られた予算で市場投入を成功させるマネジメントが問われる。

藤村 庄之助（ふじむら しょうのすけ）（会長、先代経営者、70 歳）：

伝統と品質を第一に考え、現在のブランドを築き上げた人物。健太の挑戦には理解を示す一方、「伝統を安易に変えるな」という姿勢を崩さない。

佐々木 茂（ささき しげる）（製造部門長（職人頭）、60 歳）：

創業以来の製法にこだわりを持つ古参の職人。品質へのプライドが非常に高く、新しい試みには保守的な意見を述べる傾向がある。新製品開発の中心人物だが、最も保守的。「低糖質」や「モダン」といったコンセプトに品質保持の観点から強い抵抗を示している。

佐藤 綾香（さとう あやか）（若手企画担当者、28 歳）：

新たに健太が採用した EC・企画担当。デジタルマーケティングに強い。B 案のコンセプトを強く支持しており、SNS 活用やデザイン面での推進役となる。