



慶應義塾大学ビジネス・スクール

レゴ：再生戦略を描く

5

私の興味をかきたてたのは、今世界レベルの商品を作っているデザイナーと、かつて危機に瀕していたときのデザイナーとが同じ人だということです。過去に彼らは間違っ
 ことをしたと言われました。会社が立ち直る以前は、私たちは消費者調査のデータを疑う
 ことはなかったし、何が本質かを知るために、データの意味を読み取ろうとすることはあり
 ませんでした。そして、私たちがデザインしている製品が、かつて世界でもっとも優れた
 組み立ての体験と遊びの体験を提供していた製品と同じものだなんて、改めて問い直す
 ことはありませんでした^[1]。

10

15

CEO に就任したクヌッドストープは再生計画「共通ビジョン」を作成した。共通ビジョンは、「キャッシュ
 を管理する（2004～2005年）」「価値を高める（2006～2008年）」「成長を目指す（2009年以降）」
 の3段階に分けられていた。第一段階では、会社の生き残りを確実なものにするため、中核ではない
 事業の売却、複雑なオペレーションの改善、製造の外注化によって、キャッシュを確保して負債を減ら
 すことを目指す。第二段階は強力な中核製品を開発することによって利益を創出する。第三段階では
 自律的な成長を実現することを目標にした。

20

25

[1] Jan Rivkin et al., Case “Lego” Harvard Business School Publishing, 9-613-004.

本ケースは公表資料をもとに磯辺剛彦教授が作成した。本ケースはクラス討議の基礎資料として用いるもので、経営上の
 適切もしくは不適な状況を例示しようとするものではない。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学
 ビジネス・スクールまで（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@
 kbs.keio.ac.jp）。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、
 スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）に
 よる伝送も、これを禁ずる。ケースの購入は <http://www.bookpark.ne.jp/kbs/> から。

30