

ファンを巻き込み、世界観を売る LEGO

世界中の多くの子供たちの創造力を育ててきたレゴブロック。LEGOは1932年、デンマークのビルンに住んでいた家具職人オーレ・キアク・クリスチャンセンが始めたブランドである。彼は世界恐慌が巻き起こった際、辛い思いをしている子供たちに何かできないかと考え、家具職人の知識と技術を生かし、生活雑貨や家具の材料の余りを使った手作りの木製のおもちゃを作った。そして2年後、LEGO社が産声を上げることとなった。因みに社名の由来は、デンマーク語の「LEg GOdt（よく遊べ）」から来ている。

その後、オーレは当時新素材だったプラスチックを製造する機械をイギリスから購入。試行錯誤を繰り返し、精巧なおもちゃへと進化させ、現在のレゴブロックの原型となる製品を完成させたのである。

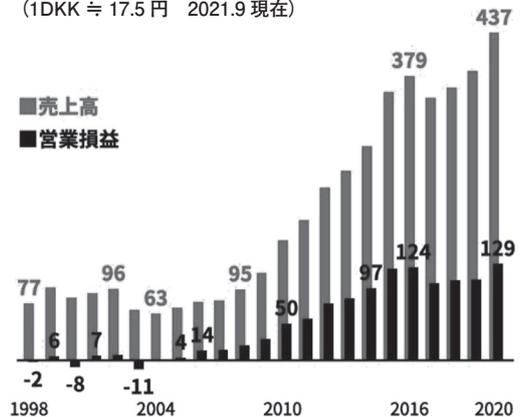
創業以来の企業理念「Make the best for kids」(子供たちに最高のものを)を発展させ、現在は「Only the best is good enough」(最高のものこそ価値がある)を理念としている。またミッションとして「Inspire and develop the builders of tomorrow」(ひらめきを与え、未来のビルダーを育もう)を掲げ、商品開発、マーケティング、社員の働き方に至るまでこの理念、ミッションを軸としている。

近年の業績は好調で、2020年度は売上高、営業利益ともに過去最高を更新。営業利益率30%を誇る優良企業である。(図表参照)

長年繁栄してきたように思える同社だが、2000年代初めには倒産の危機にさらされた歴史がある。そこで本稿ではまず当時の状況を振り返りながらどのようにして復活を果たしてきたのか、そしてそれ以降ファンとの信頼関係の構築を重視し続けてきた同社の取り組みの数々を紹介する。

■図表 LEGO 社業績推移

単位：億デンマーク・クローネ
(1DKK ≒ 17.5円 2021.9現在)



出典：ストレイナー

1. 会社最大の危機を支えたのは大人のファン

1970年代から80年代に拡大期を迎え、世界的おもちゃブランドとなったLEGOだが、次第に類似品が販売されるようになり、また、1990年代からは小型ゲーム機が普及し、業績は徐々に低迷していった。

業績を回復させるため、当時の経営陣は多角化に舵を切り、テレビゲーム開発、教育事業強化、テレビ番組制作、レゴランド事業の拡大に乗り出したものの、レゴブロックとのシナジーを見いだせず結果は出なかった。さらに、従来のレゴブロックとは互換性のない新シリーズを続々と投入した結果、映画「スター・ウォーズ」シリーズは大ヒットとなったものの、固定ファンの離反を招き、ブランドの信頼も失った。2004年12月期には営業損失を約310億円計上し、自己資本比率も5.9%と危険水域まで下がり、身売りの噂が流れるようになった。

このような状況の中、LEGOが目をつけたのは大人の熱心なファンであった。苦境に陥る以前は

LEGO は子供のためのものという固定観念が会社を支配しており、世界各地で開催される非公式のファンの集いやオンラインユーザーグループに対しても関わりを持つという姿勢がみられなかったが、熱狂的なファンが大勢いて、彼らがユニークなスキルセットを持つこと、デザインのアイデア、ソフトウェアのエンジニアリング、市場ニーズ、新しい LEGO のテーマまで得られることに気付いたのだ。そして、大人の熱狂的なファンに LEGO 側から働き掛けるようになっていった。

こうしたファンとの結びつきが次第に LEGO を復活へと導いていった。以降ではアンバサダープログラムやユーザーとの共創マーケティングについてふれてみたい。

2. アンバサダー、プロビルダーはファン懂れの的

まず LEGO の顧客コミュニケーションのよさを示す例が LEGO アンバサダープログラムである。熱心なファンとの関係づくり、そしてユーザーの動向などを知るという狙いで 2003 年に導入された。世界 20 カ国以上からユーザー代表として選ばれたアンバサダーには報酬は一切ない。

彼らは組み立て方、製品、およびイベント情報を他のユーザーに知らせること以外に、オンライン議論への貢献、ローカルユーザーグループに参加あるいは立ち上げを支援、新しいユーザーにアドバイスをするなどの役割を担っている。

そして LEGO 側からは、発売前の製品情報を受けたり、社内の様々なグループとのコミュニケーション、トップシークレットのプロジェクト、各地域のマーケティングイベントへの参加などを要請される。

現在は LUG アンバサダープログラム (LUG :

LEGO users group) と形を変え、一定の条件を満たした R-LUG という LEGO 社認定のユーザーグループのみに特典が付与されている。

また、世界最高レベルの作品制作能力を持つ一般人として、LEGO 社が公認するプロビルダー制度があり、現在世界に 21 人が登録されている。彼らは住む国・地域の市場規模も考慮した上で、制作技術などを問う厳しい資格審査を経て認定される。

同社にとっては「信頼できるビジネスパートナー」であり、連携してイベントを行うこともある。

3. 子供でも安心、ファンの作品をシェアできる「レゴライフ」

LEGO では公式 SNS アプリ「レゴライフ」を通じてファンが作った作品、アイデアをシェアできる。

作品の投稿のほか、他のユーザーをフォローしたり「いいね」を送るなど一般的な SNS と同様の機能を備えている。

■公式 SNS アプリ「レゴライフ」



出典：インプレス INTERNET Watch

ユーザー同士の交流には、レゴをかたどった100種の絵文字と32種のスタンプを使用。漢字、ひらがななど通常の文字は使用不可となっている。また、すべての投稿・画像は世界中の拠点からモデレーターが24時間監視しており、適切なもののみ投稿できるようになっている。

ユーザーアイコンは、好きなミニフィギュアをコーディネートできるLEGOのアバターがアイコンとして使用されるため、子供が自撮り画像を登録してしまう心配がない。また、ハンドルネームも例えば「ぶにぶにアヒル王女さま」のように、ランダムな3単語の組み合わせが自動的に付与されるようになっており、本名を登録する必要がない。

アプリでは定期的に作品作りのテーマが配信される。例えば、クリスマスの時期にはそれをテーマとした作品コンテストを開催する。また、LEGO関連クイズや動画コンテンツもある。

なお、アプリのすべての機能を利用するにはレゴIDアカウントの登録が必要。子供のユーザー登録には保護者のメールアドレスを使った承認を行う。

このように子供たちの適切なSNS利用を促すための工夫が随所に施されており、ユニセフとパートナーシップを結び、世界で最も厳しい基準に沿って運営しているという。

4. ファンを巻き込む「レゴ アイデア」

「レゴ アイデア」は、LEGOが運営するwebサイト。ユーザーは自分の作品を投稿したり、他人の作品に投票を行う機能がある。投票数が1万人以上のアイデアに対しては、LEGO社が商品化の検討に入り、選抜されたアイデアは商品化される。そして売上に応じた報酬がデザイナーに支払われる。近年では2019年に5セット、2020年に4セット、2021年は8月現在6セットが発売されている。

■ 「レゴ アイデア ツリーハウス 21318」



出典：LEGO HP

この企画にはファンのロイヤルティを高めるとともに、消費者ニーズを把握できるというメリットがある。ユーザーが投稿した作品の中で、多くの投票が集まる作品というのは、いわば市場ニーズが高い作品と言える。つまりLEGO社にとってはリスクを小さくして製品開発ができる仕組みなのである。

5. 初のLIVE配信イベント「レゴコン」

世界中のレゴファンがオンラインで体験できるLEGO社公式のオンラインライブイベント「レゴコン」が2021年6月26日に初開催された。

本イベントは、本社デンマーク・ビルンにある施設「レゴハウス」からの90分間ライブ配信で、無料で視聴可能。当日は、ユーザー参加型のイベント開催告知やレゴアイデアからの商品化を含む新商品発表、再生プラスチックブロック開発中の告知などがされた。

今後も最新ニュース、世界初公開となる商品の発表、開発の舞台裏の紹介などが特別ゲストを招いて行われる予定で、ファンにとってはお楽しみ

要素が満載である。

■「レゴドッツアート」イベント告知



出典：レゴハウス HP

6. 外出できない親子にワクワクを 「#レゴからの宿題シリーズ」

コロナ禍の現在は世界恐慌が起きたLEGO社の創業時と状況が似ている。そんな中、日本人であるレゴジャパンではファンとつながり続けるための活動を展開した。

全国の小・中・高校に休校要請が出された昨年3月初め、退屈したり、不安を抱える子供たちのために、TwitterとFacebookで「#レゴからの宿題シリーズ」と題し、テーマを決めて、LEGO社員が作った作品例を見せながら作品の写真を投稿してもらう企画だ。最初のテーマは「なが〜いクルマを作ってみよう！」で、中には3mを超えるような大作の投稿もあった。

■「#レゴからの宿題シリーズ」出題例



出典：レゴジャパン FACEBOOK

以後、「地球のいきものみんなが喜ぶ、エコなクルマを作ってみよう!」「ジェットコースターのない遊園地に、きみがジェットコースターのデザイナーになって作ってあげよう」といったテーマが出題され、毎回出題を楽しみにしながら親子で一緒に取り組む様子がみられたという。

その後4月にLEGO本社でグローバル方針がまとめられ、「#LetsBuildTogether（#一緒につくろう）」という1つのタグラインの下、外出自粛が続く困難な状況をみんなで乗り越え、明るい未来を創ろうという思いが発信された。そして、様々なおうち時間を楽しくするクリエイティブなアイデアと、家族の笑顔を募集する取り組みが開始されている。

ここで重要なのは先に紹介した日本法人を始めとする各国でのアクションがまずあり、本社が定めたタグラインはその後に生まれていることだ。このような緊急時においては、世の中のニーズをいかに早く捉え、アクションに移せるかが大事である。レゴグループでは、平常時からファンはブランドに何を求めているのかを社員全員が考える習慣と、その根底にある企業文化が浸透しているからこそ、今回のような状況にもスムーズに対応できたのではないだろうか。

以上みてきたようにLEGOはファンを継続的に生み出すための様々な施策を行い、仕組みをつくり続けている。そして子供だけでなく、その世界観は大人をも魅了している。ユーザーを社内のプロジェクトやコミュニケーションに参加させる、ユーザー同士をオンライン上で結びつけるのはリスクも大きいと考えるのが一般的な企業だが、ファンとの対話を深め、ファンと共同でビジネスを行う企業がLEGOなのである。