

○ブランドが可能にするビジネスモデル①

・日本の企業だと「7500 万円の価格を 6500 万円にしたら、399 台ではなくて 800 台くらい売れるのではないか」と考えそうだが、フェラーリはしっかりとビジネスモデルを成立させながら、しかも数を限定した超高品質のクルマを作っている。フェラーリのこういう売り方は、一見高飛車で、日本の商慣習からはとても考えられないやり方かもしれないが、買ったお客たちは非常に満足して、喜んでくれる。なぜなら、「お金を出しても買えないものを売る」というのが、イタリアのブランドだからだ。クルマを手に入れることができた人たちは、「自分は選ばれた人間だ」という満足感も手に入れることができる。

・お客を選ばせてもらい、何年も待たせたのに喜んで乗ってもらえるという背景には、フェラーリの強烈なブランドイメージがある。そのブランドを維持するために、日本の会社とは、まったく違ったやり方をしているわけだ。

○ブランドが可能にするビジネスモデル②

・フェラーリという会社は記念モデルだけで商売をしているのではない。年間 5000 台ほどの量産車が主力で、その方は 2500 万円から 3500 万円くらいの値段がつく。そして 5 年おきくらいに、高価な記念モデルを限定生産している。記念モデルは中古車市場では価格が 2 倍ほど高騰するが、それもまたフェラーリのブランドイメージを高めるのに役立っているのだ。

・また、フェラーリのクルマをつくる人たちには、「前の記念モデルよりも圧倒的にいいものを作らなければならない」という使命が課せられている。そうでなければ、いくらフェラーリのお客たちでも、「前のものでもいいよね」と飽きてしまい、限定生産のビジネスモデルが崩れてしまう。

・したがって、生産台数と価格設定はしっかり守るが、技術とデザインはそのつど出し惜しみすることなく新しいモデルがつくられる。こうして前のモデルを買ったお客たちが、それを売ってでも、より優れた新しいクルマを買いに来てくれる理由ができるのだ。

○フェラーリが F1 に出資する理由

・先のエンツォ・フェラーリというクルマは、パワーが 650 馬力、最高速度が 350 キロ以上。ジャンボジェット機の離陸速度が 300 キロだから、飛行機で路上を走り、しかも一般の人たちのクルマに混じって走ることが可能なマシンだ。このクルマを作ることは、じつは飛行機を作るよりも難しく、いろいろな技術的困難を解決する必要がある。放っておいたら飛んでしまうような速度でも路面に密着して走らなければならないし、路面からの振動を抑え、室内の騒音レベルを会話ができる程度に下げなければならない。それができる技術を持ったメーカーというのは、世界に数社もない。日本のメーカーには経験がないので無理である。そういうノウハウを得るためにフェラーリは F1 にお金を使っている。

・フェラーリの F1 の歴史は 50 年以上ある。毎年利益の 15%以上の資金と社員の 5 分の 1 を F1 に投入しているが、これはトヨタやホンダのような費用対効果とマーケティング戦略を重視する会社からは考えられないことだ。それでも、彼らが F1 から得る技術と築き上げてきた神話は、フェラーリのやり方で商売を続けていくためには欠かせないのだ。