

フェラーリと鉄瓶（フェラーリ）

○開発リスクゼロの生産方式①

・フェラーリが 55 周年を記念して出した「エンツォ・フェラーリ」というクルマは 1998 年に企画し、登場したのは 2002 年だった。市販価格が約 7500 万円、限定生産 399 台というクルマだったが、中古車市場では買ったとたんに値段が倍になるというプレミアムがついた。フェラーリはこのクルマを開発するにあたって、全世界のディーラーに何台くらい売れるかという調査をした。その結果、350 台くらいなら売れるだろうというデータが出た。その数字を手にしてフェラーリが最初にしたことは、プレス発表だった。「創業者の名前を冠した記念モデルを作ります。350 台は売り切るという調査が上がってきたので、うちとしては 349 台作ります」

・なぜ 1 台少なく作るのかというと、フェラーリの創業者であるエンツォ・フェラーリが常に「需要よりも 1 台少なく作れ」と口にしてきたからだ。それが社風になっているわけだが、じつはこの 1 台が微妙な線引きになっているわけである。

・というのは、発表してから発売までには 2, 3 年の時間がかかる。その間、お客は待たされるわけだが、世の中でスポーツカーを作っているのはフェラーリだけではない。へたをするとアストンマーチンやランボルギーニに浮気されてしまう。ところが需要よりも少ない生産しかないと発表しておけば、「手に入らないかもしれない」という危機感がお客の気持ちに生じるので、このような浮気を防ぐことができるというわけだ。

・実際にプレス発表をしてみると、予定台数の 10 倍のお客が、価格の半分の申込金を持って世界中のフェラーリ販売店に殺到した。これが確証となって遠慮なく理想のクルマを開発できた。

○開発リスクゼロの生産方式②

・さらに、そのお客の資質も大切である。過去にフェラーリの十二気筒エンジンのクルマを 2 台以上持っていたかどうか、フェラーリクラブに入っているかどうか、地元の名士であるか、レース経験がどのくらいあるか、などだ。つまり、フェラーリというブランドにふさわしい人であるかどうかを判断するのだ。

・それには、利殖目的で投機的にクルマを買う人を排除する意味もある。買った次の日に中古車屋に売りに行かれては、ブランドの価値が下がってしまうからだ。いずれにせよ、「お金さえ出せば買えるのだろう」と考えている人の手には絶対に入らない。

・そしてその資質とブランド・ロイヤリティの高い人から順にリストを作る。そして 1 番から 349 番までの人に、手紙を出すのだ。「おめでとうございます。2 年後にクルマができますから、取りにきてください」という内容で。手紙を受け取ったお客は、クルマが完成するころに、自分で飛行機を手配してイタリアにやってくる。そして自分の体にシートを合わせてもらい、最終仕上げを見届けて、船便や航空機で持ち帰る手配をする。

・残りの人たちに対しては、「ごめんなさい」の手紙を出す。そうすると当然文句が出た。それでその人たちの中で、リスト上位 50 人に対しては、追加生産という形でクルマを提供した。そして創業者の言葉を守って 399 台でピタリと生産を止めた。

・クルマを手に入れられなかった人には丁寧なお詫びの手紙を出す。その時、「他にも素晴らしい車があります」という提案もする。特別車でなくともフェラーリだから大変な車であるし、それに応じてくれれば、他の量産車も売れるわけだ。申込金を払って買いたいという意思を見せた人たちは、もともとフェラーリファンだから、そういうオファーがあればやはりうれしいと思ってくれる。この断り方とその後の案内も、十分お客が納得するもので、これがなければ、あっという間に他のブランドに顧客を奪われてしまうだろう。

・これらのやり方だと、開発にまったくリスクがない。そして発表から納車まで 3 年半ほどの時間が経っているが、納車が終わるとまた次の記念モデルの開発に取り掛かるのだ。