

2009年米国コードレス電話市場におけるVtechの成長 要因の考察：子機バンドル戦略

福澤，康英
九州大学大学院経済学府経済システム専攻研究生

<https://doi.org/10.15017/20345>

出版情報：経済論究. 141, pp.39-50, 2011-11. 九州大学大学院経済学会
バージョン：
権利関係：

2009年米国コードレス電話市場におけるVtechの成長要因の考察

—子機バンドル戦略—

A study of Vtech's growth factors in 2009 Cordless Telephone Market in U.S.A.
—Handsets Bundle Strategy—

福 澤 康 英[†]
Yasuhide Fukuzawa

目次

1. はじめに
2. 米国コードレス電話市場動向と主要プレイヤーの状況
3. 米国コードレス電話業界におけるバンドルモデルに関する動向
4. 商品ラインナップ数分析 (2008年)
5. 商品ラインナップ数分析 (2009年)
6. 結語

1. はじめに

第139号経済論究掲載の「2009年コードレス電話市場におけるVtechの成長要因の考察」において、米国コードレス電話市場台数販売業界1位(Vtechアニュアルレポート2009, 2010年6月)のVtechがどのようにして大幅な前年成長を実現できたのか、主要プレイヤーの2008年と2009年における主力モデルラインナップ数を、商品価格帯及び無線周波数帯別に比較することで考察した。

Vtechは2008年、低価格帯(\$49以下)中心の主力モデルラインナップだったが、2009年は最新技術のDECTを採用した新製品を大量投入することで中価格帯(\$50-\$99)への本格参入を試みた。一方で、中価格帯に強かったユニデンは商品の供給不足が発生、同価格帯で主力モデルラインナップ数を減らすことになる。結果、Vtechは「低価格帯主力型」の主力モデルラインナップを、GE、ユニデンと同じ「低中価格帯ラインナップ型」へ移行する商品戦略で、撤退するGEの顧客層及び、商品供給問題を抱えるユニデンの顧客層取り込みに成功した。低価格帯においても2.4GHz帯が採用されていた\$20以下価格帯に5.8GHz帯モデルを投入、さらに5.8GHz帯が売れ筋であった\$30-\$49価格帯にDECTモデルを投入する。この2モデルが売れ筋モデルとなり優勢な地位を確保することができた。つまり、Vtechは価格帯毎により新しい無線周波数帯を旨く使い分け、さらに上位の価格帯へモデルラインナップを新たに拡張する戦略の転換を行うことで、2009年他社よりも高い成長性を確保することができたことが分かった。

その後、分析を継続する中で、Vtechの成長に貢献したもう一つの要因があることがわかってきた。それは商品に複数のハンドセット(子機)を同梱したモデルによる子機バンドル戦略である。本稿で

[†] 九州大学大学院経済学府経済システム専攻研究生

はVtechの成長に貢献した要因を、顧客の商品選択及び商品価格に大きく影響するハンドセット（子機）同梱数に着目して考察する。その為に、主要プレイヤーの2008年と2009年における主力モデルラインナップ数を、商品価格帯及び子機同梱数別に比較し考察する。

本稿の構成としては、まず第2節で固定電話市場の動向と主要プレイヤーの成長性について、第3節でコードレス電話の複数子機同梱モデル（バンドルモデル）の動向に関して現状の理解を図る。その上で、第4節において、2008年の主力バンドルモデルのラインナップ分析をおこなう。最後に、第5節にて2009年の各社主力バンドルモデルのラインナップ分析を行い、主要プレイヤーの戦略を把握することで、Vtechの成長に貢献した要因を考察する。

2. 米国コードレス電話市場動向と主要プレイヤーの状況

米国大手販売店4社（Best Buy, Target, Wal-Mart, Costco, 2008年6月店頭調査）に展示販売されているコードレス電話を調査すると、主要プレイヤーはユニデン、パナソニック、Vtech、GEであることがわかる（Vtechは自社ブランドとat&tブランドでコードレス電話を販売しているため、at&tブランドもVtechに含める）。それぞれの主要プレイヤーが米国コードレス業界でどのような状況なのか、2008年から2009年の販売成長率を比較することで把握する（GEは2009に撤退を開始していることから、比較対象から除く）。Vtechの北米への販売は前年比134%（アニュアルレポート、2010年6月）と成長しているが、ユニデンは同比75.0%（有価証券報告書、2010年3月）、パナソニックも前年未達（独自調べ）とマイナス成長である。Vtechは業界大手で唯一成長しており、しかも3割以上の成長性を確保しているメーカーである。またVtechのアニュアルレポートでは、北米市場において2008年から2009年と占有率1位を継続した事も報告されている（2008年時点ではパナソニックとVtechの販売台数はほぼ同数）。米国において占有率No.1のVtechは、コードレス電話市場が縮小する状況下、主要プレイヤーの中で唯一成長性を確保し、確固たる地位を維持している。

3. 米国コードレス電話業界におけるバンドルモデルに関する動向

ここでは、コードレス電話の複数子機を同梱した商品パッケージ、いわゆる子機バンドルと呼ばれるモデルに関して説明する。一般的に、米国の住居は日本の住居の居住空間よりも広いものが多い。さらにプライベートが重視される文化であるため、個人の部屋を保有する事が多く、必然的に部屋数も増える傾向にある。通常、コードレス電話はリビングか台所に設置してある。コードレス電話を利用するために、わざわざ個人の部屋からリビングや台所へ移動して利用するのは面倒である。そのためリビング、台所、複数のベッドルームなどそれぞれの部屋で移動すること無くコードレス電話を利用したいとのニーズがある。そのためには、各部屋に子機を設置することで、部屋から出ること無くコードレス電話が使える商品が必要である。このニーズに応えるべく各メーカーは、1台のコードレス電話本体（親機）で複数の子機が使用できる商品（親機1台に複数子機を同梱）を開発した。このような1台の親機と2台以上の子機が同梱されている商品をバンドルモデルと呼ぶ。バンドルモデルの

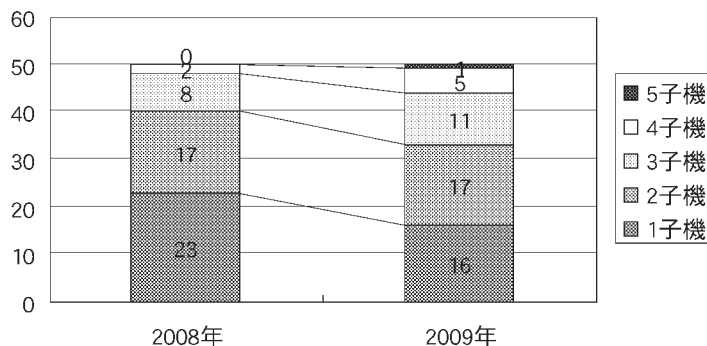
特長は、複数の子機を各々の部屋へ設置することで、コードレス電話使用時の移動距離を短くし利便性を向上する以外にも、様々な便利な機能を実現することができる。代表的なものを以下に紹介する。

- ① 内線通話：子機と子機の間で通話可能
- ② 転送機能：外部からの電話（外線）を子機で応答後、別の子機へ転送
- ③ 会議通話機能：外部からの電話（外線着信）を子機で応答後、別の子機を呼び出し、3者で通話

このような、バンドルモデル特有の追加機能も、顧客の購買判断に影響していると考えられる。他にも価格面で利点がある。現在メーカーからは、オプションとして増設用の子機だけが同梱たモデルも販売されている。既に親機を持っている人が、子機だけを増設して利用したい場合に購入する商品で、コードレス電話を購入後に子機数を増やしたいというニーズに応えたものである。このように購入後でも子機数を増やすことが可能な増設子機オプションは以前から販売されていた。しかしながら別売りの増設子機オプションは、通常の商品（親機1台、子機1台）価格の7割から8割程度と決して安いものではない。その点、コードレス電話購入時に予め複数子機が同梱されているバンドルモデルは、後から増設子機を購入する場合よりも子機の価格が安く設定されている。つまり、バンドルモデルは増設子機オプションを購入するよりも安い価格で複数子機のシステムを構築できる利点があり、コードレス電話購入時に子機を増設する可能性がある顧客にはコストパフォーマンスの高い商品となる。

実際に2008年と2009年で販売されているコードレス電話の米国販売台数トップ50モデルの中で通常の商品数とバンドルモデル数を比較すると、2008年2子機以上のバンドルモデルは27モデル（構成比54%）であったものが、2009年には34モデル（構成比68%）と7モデル増（構成比14ポイント増）と大きく伸びている。顧客の複数子機へのニーズの高まりとコストパフォーマンスの良さが影響していると考えられる。

図1 米国販売台数トップ50モデル バンドルモデル販売構成（2008年 vs. 2009年）



（出所）ConsumerReports.org, 各社商品カタログ, 各社ホームページ, 店頭調査

もう一点、バンドルモデルが増加した背景にはメーカー側の思惑もある。一般的に家電価格は年々安くなる傾向にある。コードレス電話も例外ではなく、2年目に継続して販売される商品は1年目よ

りも価格を下げなければ売れない。価格下落を抑えるためには、新たな付加価値を持つ商品を投入するしかない。そこで平均単価の下落を少しでも抑えるべく、子機の数が多いという消費者に分かりやすい付加価値を付けたバンドルモデルを導入したのである。

ここで技術について少しだけ触れておく。一般的に2子機よりも3子機、3子機よりも4子機と子機数が増えれば、より高い技術のノウハウが必要となる。一度に呼び出しを行える子機数の増加や、通話のために必要な音声パスを増加させる（例えば内線間通話を同時に2つ行う）など、子機数が増えることにより必要な機能が增加するためである。当然、技術力の高いメーカーは他社よりも同梱子機数の多いモデルを先駆けて導入し、同梱子機の数で他社に勝ることでより高い商品を販売しようとする。これが、先に述べた顧客ニーズの高まりとコストパフォーマンスの良さも影響し、バンドルモデル数の増加に繋がったのである。

このように、2008年から2009年にかけてバンドルモデルは顧客がコードレス電話を選択する上での重要な要素の一つであったといえる。したがって、主要ラインナップの分析時にバンドルモデルを考慮することは、各メーカーの戦略を考察する上で重要である。2008年から2009年にかけて大手各社は、バンドルモデルの導入にどのような動きをかけたのか。子機バンドル戦略の視点でVtechがどのように躍進したのかを考察する。

4. 商品ラインナップ数分析（2008年）

商品ラインナップ数を分析する上で、マーケティングミックスの要素のひとつである価格は重要な項目である。したがって、価格帯別にメーカー毎、子機バンドル数毎の商品ラインナップ数を把握し、価格ポジショニングの違いを理解する。その後、メーカー毎にいくつかの戦略グループに大別することで、各メーカーの子機バンドル戦略の特徴を明らかにしたい。

ここでは、各メーカーの主力モデルのラインナップ数を把握するため、全米で販売されている全ての商品ではなく、販売台数上位のモデルを抽出し分析する。そこで、ConsumerReports.org掲載情報、各社のホームページ、商品カタログ、インターネット販売、販売店の店頭展示商品情報や販売店店員へのヒヤリングなどにより、2008年と2009年に販売されたモデルの販売台数トップ50（主力モデル）を対象とし、商品情報（販売価格、子機バンドル数、販売開始時期など）を収集した。表1は、2008年の各社の販売に貢献したメーカー毎の価格帯別子機同梱数別の主力バンドルモデルラインナップ数である。

ここでは、\$100以上を高価格帯、\$50-\$99を中価格帯、\$49以下を低価格帯と定義する。

初めに2008年の業界全体の特徴を見ると、全メーカーの主力バンドルモデル数の合計は27モデル、内、低価格帯は7モデル、中価格帯は16モデル、高価格帯は4モデルで、中価格帯が最も多いバンドルモデル数を有している価格帯であることがわかる。子機バンドル数を見ると2子機バンドルモデルが最も多い。低価格帯は全てのモデルが2子機バンドルモデルあるが、中価格帯では2子機と3子機バンドルモデルが混在している。パナソニックが独占している高価格帯は2子機バンドルモデルが無く、3子機と4子機バンドルモデルから構成されており、高い価格帯に移るほど子機のバンドル数が

表1 2008年価格帯別，子機同梱数別トップ50モデル数

全価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	23	17	8	2	0	50	27
パナソニック	5	3	3	2	0	13	8
Vtech/at&t	6	5	2	0	0	13	7
GE	5	3	1	0	0	9	4
ユニデン	7	6	2	0	0	15	8

高価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	1	0	2	2	0	5	4
パナソニック	1	0	2	2	0	5	4
Vtech/at&t	0	0	0	0	0	0	0
GE	0	0	0	0	0	0	0
ユニデン	0	0	0	0	0	0	0

中価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	6	10	6	0	0	22	16
パナソニック	3	3	1	0	0	7	4
Vtech/at&t	1	1	2	0	0	4	3
GE	1	2	1	0	0	4	3
ユニデン	1	4	2	0	0	7	6

低価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	16	7	0	0	0	23	7
パナソニック	1	0	0	0	0	1	0
Vtech/at&t	5	4	0	0	0	9	4
GE	4	1	0	0	0	5	1
ユニデン	6	2	0	0	0	8	2

(出所) ConsumerReports.org, 各社商品カタログ, 各社ホームページ, 店頭調査

増える傾向にあることがわかる。

次に、メーカー毎の特徴を分析する。まずVtechだが、主力バンドルモデルは全7モデル、価格帯別には4モデルが低価格帯、3モデルが中価格帯であり、高価格帯には主力バンドルモデルは無い。低中価格帯両方にバランスよくランナップを持っている。他社と比較すると、低価格帯においては業界で最も多いラインナップ数を有しており、同価格帯をVtechが得意としていたことが伺える。ここで、子機の同梱数毎に細かく見ると、低価格帯は全て2子機バンドルモデルである。一方で、中価格帯は

2子機と3子機バンドルモデルの両方を有するが、3子機バンドルモデルが中心となっている。全体としては2子機バンドルモデルが5モデルと2子機バンドルモデル中心の商品ラインナップであり、「低中価格帯ラインナップ型（2，3子機保有）」と言える。

次にパナソニックだが、主力バンドルモデルはVtechより11モデル多い8モデル。業界ではユニデンと同じく最も多いバンドルモデル数をランクインしている。低価格帯には主力バンドルモデルは無く、中価格帯に4モデル、そして高価格帯に4モデルの構成である。唯一、高価格帯に主力バンドルモデルを保有しており、この価格帯はパナソニックの独壇場となっている。全ての主力バンドルモデルが\$50以上の価格帯で、中価格帯と高価格帯にバランスよく主力バンドルモデル数を有している。子機同梱数では、中価格帯4モデル中3モデルが2子機バンドルモデルであり、2子機中心のラインナップである。一方、高価格帯では3子機と4子機バンドルモデルをバランスよく有している。さらに、4子機バンドルモデルを2モデルも持つ唯一のメーカーでもある。子機バンドル戦略で業界をリードする事により他社差別化と付加価値創造を行い、主戦場である中価格帯以上での商品力を維持しているのである。全般的には2子機と3子機が中心のラインナップ構成である。以上のことから、パナソニックは「中高価格帯ラインナップ型（2，3，4子機保有）」と言える。

ユニデンはパナソニック同様に業界最大の8モデルがランクイン。価格帯別では高価格帯にモデルは無いが、2モデルが低価格帯、6モデルが中価格帯であり、中価格帯に業界で最も多いラインナップ数を有する。子機同梱数で見ると低価格帯はVtech同様、全てのモデルが2子機バンドルモデルである。中価格帯では、2子機バンドルモデルが4モデル、3子機バンドルモデルが2モデルと2子機同梱が中心のラインナップである。この価格帯では2子機及び3子機バンドルモデルの両方で業界最多のモデル数を有しており、中価格帯のバンドルモデル戦略をリードしていた。全般的には全8モデル中6モデルが2子機であり、2子機バンドルモデル中心のラインナップ構成である。したがって、ユニデンは「中価格帯主力型（2，3子機保有）」である。

2009年撤退予定のGEは主要4メーカー中、最も少ない4モデルが主力。低価格帯では2子機バンドルモデルが1モデル、中価格帯では2子機バンドルモデルが2モデル、3子機バンドルモデルが1モデルの合計3モデル。全般的には2子機バンドルモデル中心のラインナップである。GEは、モデル数は少ないもののユニデン同様「中価格帯主力型（2，3子機保有）」である。

以上の分析により各メーカーを戦略グループ別に分け、さらに価格帯別に保有しているバンドルモデルの同梱子機数をまとめると以下の様になる。

ごらんのように、Vtech、パナソニックは独自の戦略グループ、ユニデンとGEは同じ中価格帯中心の戦略グループであることが分かった。バンドルモデルのラインナップ数だけを見ると、Vtech、パナソニック、ユニデンはほぼ同数を有している。しかしながら、価格帯毎にバンドルモデル数に着目し分析すると、その内容は異なる。

2008年は、低価格帯は2子機バンドルモデルを最も多く持つVtechが優勢、中価格帯では各社2子機、3子機バンドルモデルのラインナップを有するが、ラインナップ数で勝るユニデンが優勢。高価格帯は、唯一パナソニックがバンドルモデルを導入している独壇場であった。

表2 2008年戦略グループ、価格帯別子機バンドルモデル（子機同梱数）

戦略グループ	メーカー	価格帯	子機バンドルモデル
低中価格帯ラインナップ型	Vtech	低価格帯	2子機
		中価格帯	2子機, 3子機
		高価格帯	無し
中高価格帯ラインナップ型	パナソニック	低価格帯	無し
		中価格帯	2子機, 3子機
		高価格帯	3子機, 4子機
中価格帯主力型	ユニデン	低価格帯	2子機
		中価格帯	2子機, 3子機
		高価格帯	無し
	GE	低価格帯	2子機
		中価格帯	2子機, 3子機
		高価格帯	無し

5. 商品ラインナップ数分析（2009年）

次に、2009年の主力バンドルモデルのラインナップ分析を行い2008年との差を比較することで、各メーカーの戦略を分析する。表3は、2009年のメーカー毎の価格帯別子機バンドル数別の主力モデルラインナップ数である。

ここで注意しておかねばならないのは、GEが2009年に撤退している点である。2008年のGEの主力バンドルモデル数は、低価格帯に1モデル、中価格帯に3モデルの合計4モデルである。これが撤退により全ての価格帯で主力バンドルモデルがゼロになる。2009年は子機バンドル戦略を活用することで、このGEの顧客層をいかにして取り込むかも各メーカーの重要な命題の一つであることは言うまでもない。

初めに2009年の業界全体の特徴をみる。全メーカーのバンドルモデル数の合計は2008年の27モデルから2009年は34モデルと7モデル増えており、業界全体でバンドルモデル数が増加していることがわかる。価格帯別では、低価格帯は7モデルから8モデルへ増加。中価格帯は16モデルから21モデルと最も多い5モデルの増加がみられることから、2009年もこの価格帯において激しい競争が続いていると考えられる。高価格帯は4モデルから5モデルと1モデル増であり、全ての価格帯でバンドルモデルが増加している。ここで子機同梱数に着目すると、2子機バンドルモデルが引き続き最も多いモデル数であるが、モデル数自体は2008年と同じ17モデルに留まっている。つまり、3子機同梱以上のバンドルモデルが増加しているのである。実際にモデル数を見ると、3子機バンドルモデルは8モデルから11モデルと3モデル増加、4子機バンドルモデルは2モデルから5モデルへ実に2.5倍の伸びを示している。さらに、5子機バンドルモデルが初めて導入、高価格帯に1モデルランクインを果たしている。2009年は中価格帯モデルの強化と、より多くの同梱子機数を持つバンドルモデルが増えている

表3 2009年価格帯別、子機同梱数別トップ50モデル数

全価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	16	17	11	5	1	50	34
パナソニック	6	5	6	3	1	21	15
Vtech/at&t	5	7	4	2	0	18	13
GE	0	0	0	0	0	0	0
ユニデン	5	5	1	0	0	11	6

全価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	1	1	1	2	1	6	5
パナソニック	1	1	1	2	1	6	5
Vtech/at&t	0	0	0	0	0	0	0
GE	0	0	0	0	0	0	0
ユニデン	0	0	0	0	0	0	0

全価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	5	8	10	3	0	26	21
パナソニック	3	4	5	1	0	13	10
Vtech/at&t	1	3	4	2	0	10	9
GE	0	0	0	0	0	0	0
ユニデン	1	1	1	0	0	3	2

全価格帯	1子機	2子機	3子機	4子機	5子機	合計	バンドル 合計
合計	10	8	0	0	0	18	8
パナソニック	2	0	0	0	0	2	0
Vtech/at&t	4	4	0	0	0	8	4
GE	0	0	0	0	0	0	0
ユニデン	4	4	0	0	0	8	4

(出所) ConsumerReports.org, 各社商品カタログ, 各社ホームページ, 店頭調査

ことが特徴のようである。

では、各メーカーはこのような子機同梱数の違いを子機バンドル戦略にどのように活かしているのだろうか。ここからはメーカー毎の取り組みを分析する。

まずはVtechである。主力バンドルモデル数は2008年の7モデルから2009年には13モデルへと6モデルの増加に成功している。低価格帯では2008年と同様に4モデルを維持し、ユニデンと同じモデル数で並んでいる。同価格帯の全ての主力バンドルモデルは2子機バンドルモデルであり、Vtechの主戦

場だった低価格帯の子機バンドル戦略には変化は見られない。注目すべきは、中価格帯において主力バンドルモデル数を大きく伸ばしている点である。2008年から2009年にかけて6モデルを増加、実に3倍のモデル数を有することになる。Vtechが2009年に大きくバンドルモデル数を増やしているが、これは全て中価格帯のバンドルモデルの増加によるものだった。では、この価格帯にどのようなバンドルモデルを投入しているのだろうか。子機同梱数毎に同価格帯のバンドルモデル数の変化を分析すると、2子機バンドルモデルは1モデルから3モデルへ増加、3子機バンドルモデルは2モデルから4モデルと増加している。更に、2008年には高価格帯だけで販売されていた4子機バンドルモデル（パナソニックのみ保有）を新規に開発、中価格帯へ投入し業界最多の2モデルをランクインさせることに成功している。これまで中価格帯で販売されていた2子機、3子機バンドルモデル数を増強し、新たに4子機バンドルモデルを導入する。これにより、値ごろ感のあるモデルでのラインナップ拡張を図り、中価格帯の顧客層の取り込みを狙ったのである。その結果、中価格帯において、パナソニックに次ぐ9モデルの主力バンドルモデル数を獲得することになる。Vtechは、低価格帯は今までのラインナップ数を維持することで守り、中価格帯は新たに4子機バンドルモデルも加えラインナップを強化することで、「低中価格帯ラインナップ型（2，3子機保有）」から「低中価格帯ラインナップ中価格帯強化型（2，3，4子機保有）」へと移行、GEの主戦場である中価格帯の顧客の取り込み及び4子機バンドルモデルの需要層獲得を実現したのである。

次にパナソニックである。業界で最も多いバンドルモデル数を引き続き有しており、主力バンドルモデルを7モデル増加させることで合計15モデルと拡大させている。価格帯別では、低価格帯は2008年同様に主力バンドルモデルは無い。一方で、中価格帯では主力バンドルモデル数が6モデル増の10モデルと主力バンドルモデル数の増加の大部分はこの価格帯の増強によるものである。Vtechと同様にGEの顧客獲得を目指すべく、中価格帯のバンドルモデル拡大に力を注いでいることがわかる。同価格帯では2子機バンドルモデルは1モデル増、3子機バンドルモデルは4モデルと大幅増に成功、2子機、3子機バンドルモデル共にVtechより多いラインナップ数の獲得に成功している。4子機バンドルモデルに関してもVtech同様に初めて中価格帯への投入に成功しているが、モデル数ではパナソニック1モデルに対しVtechが2モデルとVtechが有利な状況である。高価格帯においては、引き続きパナソニックの独壇場である。2008年は3子機、4子機バンドルモデルで構成されていたが、新たに業界初5子機バンドルモデルの導入を行う。同価格帯において3子機、4子機バンドルモデル中心から4子機、5子機バンドルモデル中心へとシフトさせている。以上のことから、パナソニックは「中高価格帯ラインナップ型（2，3，4子機保有）」から、高価格帯のラインナップ拡張に加え、中価格帯のラインナップの強化に注力、「中高価格帯ラインナップ中価格帯強化型（2，3，4，5子機保有）」へとシフトした。

Vtech、パナソニックの中価格帯強化及び3子機以上のバンドルモデル拡張が進む一方で、ユニデンは8モデルから2モデル減の6モデルへと主力バンドルモデルを減少させている。Vtechの独壇場であった低価格帯を狙い、2子機バンドルモデルをVtechと同じ4モデルに倍増。同価格帯においてはVtechと顧客を奪い合うことになる。一方で、優勢であった中価格帯の主力バンドルモデル数は6モデルから2モデルと大きく減少、中価格帯の主力バンドルモデルの拡大に失敗している。バンドルモデ

ルの子機同梱数に着目すると、2子機モデルは6モデルから5モデル、3子機モデルは2モデルから1モデルへといずれも減少。他メーカーが中価格帯でバンドルモデル数の拡大と子機同梱数の増加を進める中、4子機以上のモデルも保有せず、同梱子機数で優位性を出せなくなったユニデンは、GEの顧客層の取り込みに失敗、得意とする中価格帯で大きくモデル数を減少させることになる。ユニデンはVtechの顧客層を狙うべく、「中価格帯主力型(2, 3子機保有)」から低価格帯へラインナップを拡大した低中価格帯ラインナップ型への戦略シフトを目指した。しかしながら、子機同梱数の拡張を行わなかったため、主戦場である中価格帯でモデル数を大きく減少させることになる。その結果、「低価格帯主力型(2, 3子機保有)」へとシフトする。子機同梱数の増加とそのコストダウンを行えなかった事が、パナソニックやVtechと明暗を分ける結果となったのである。

以上の分析により2008年と2009年の各メーカーの、戦略グループの変化や価格帯別の子機バンドルモデルの同梱子機数ラインナップの変化をまとめると以下の様になる。

これまでの分析結果からもわかるように、VtechはGEの顧客取り込みのため、GEの主戦場である中価格帯へ多くのバンドルモデルの投入を図った。中価格帯で主流であった2子機、3子機バンドルモデルの増強はもちろんの事、それまで高価格帯でのみパナソニックが販売していた4子機バンドルモデルを新規に開発し、より安い中価格帯への投入に成功。今までよりも低い価格帯へ子機同梱数を増やした新製品を導入することで、パナソニックの独壇場であった4子機バンドル需要の取り込みを狙ったのである。パナソニックは4子機モデルを1モデル投入したが、Vtechは2モデルで対抗し優位性を確保する。一方、ユニデンは、低価格帯でVtechとの一騎打ちを行うべく低価格の2子機バンドルモデルの導入に注力した結果、中価格帯における同梱子機数の増加を旨く行う事ができなかった(これには商品の供給不足も影響している)。中価格帯のバンドルモデルが2子機、3子機同梱中心から4

表4 2008年vs.2009年 戦略グループ、価格帯別子機バンドルモデル(子機同梱数)

メーカー	戦略グループ		価格帯	子機バンドルモデル(子機同梱数)	
	2008年	2009年		2008年	2009年
Vtech	低中価格帯ラインナップ型	低中価格帯ラインナップ 中価格帯強化型	低価格帯	2子機	2子機
			中価格帯	2, 3子機	2, 3, 4子機
			高価格帯	無し	無し
パナソニック	中高価格帯ラインナップ型	中高価格帯ラインナップ 中価格帯強化型	低価格帯	無し	無し
			中価格帯	2, 3子機	2, 3, 4子機
			高価格帯	3, 4子機	2, 3, 4, 5子機
ユニデン	中価格帯主力型	低価格帯主力型	低価格帯	2子機	2子機
			中価格帯	2, 3子機	2, 3子機
			高価格帯	無し	無し
GE	中価格帯主力型	無し	低価格帯	2子機	無し
			中価格帯	2, 3子機	無し
			高価格帯	無し	無し

子機同梱需要の拡大で3子機、4子機同梱中心となる中、2子機バンドルモデルを中心に保有するユニデンは競争力を失った。Vtechは中価格帯での子機バンドル戦略に失敗したユニデンの顧客層の取り込みにも成功したのである。その結果、Vtechは中価格帯で2子機から4子機までの幅広いバンドルモデル数の増強に成功する。この中価格帯でのバンドルモデル数増強と子機同梱数の拡大がVtechの成功に繋がったのである。

6. 結語

本稿ではVtechの成功の要因を子機バンドル戦略の視点で考察してきた。子機バンドル戦略を通してVtechが狙ったのは、撤退するGEの中価格帯顧客層、及びパナソニックの独壇場であった4子機バンドル需要の取り込みである。従来、低中価格帯にバランス良く主力バンドルモデルラインナップ保持していたVtechは、2009年には低価格帯を守りつつ中価格帯を大きく強化した。それまでの中価格帯で主流であった2子機、3子機バンドルモデルの増強はもちろんの事、高価格帯でのみパナソニックから販売されていた4子機バンドルモデルを短期間で開発。業界最多の2モデルを中価格帯に投入した。このようにVtechは中価格帯にてバンドルモデル数を増やし、より安い4子機バンドルモデルにてラインナップの幅を広げる戦略が奏功し、2009年他社よりも高い成長性を確保することができたのである。

今回の報告では、各メーカーの商品戦略を子機バンドル戦略に着目し分析した。パナソニックは2008年には4子機バンドルモデル、2009年には5子機バンドルモデルを保有する唯一のメーカーである。その高い技術力を活かし、子機バンドル戦略において他社に先行することで差別化を行い、より付加価値の高い商品を導入することで商品単価アップを図ろうとした。一方Vtechは、パナソニックが導入した1年後には4子機モデルをより安い価格帯へ投入するなど、開発スピードの速さとコスト力を活かし、パナソニックのバンドルモデル拡張に追従している。パナソニックが商品単価アップのために行った子機バンドル戦略も、結果的にはVtechの中価格帯へのバンドルモデルラインナップ拡張により、価格競争が起こっている。なぜ、Vtechはパナソニックのみが投入していた4子機バンドルモデルを短い期間に開発でき、パナソニックよりも多いモデル数をより安い価格帯へ投入することができたのだろうか。この開発スピードとコスト力の差は何なのだろうか。

延岡健太郎、伊藤宗彦、森田弘一は「参入企業が増加し、商品の差別化が困難になり、価格競争の結果、企業が利益を上げられないほどに価格低下すること」(高橋、伊藤、森田、2006, p7)をコモディティー化と定義している。はたして米国コードレス電話業界も、このようなコモディティー化の影響を受けているのだろうか。

今後は、米国コードレス電話業界において何が起きているのか、コモディティー化の視点で分析を行い、Vtechの躍進に貢献した、子機バンドル戦略や第139号経済論究で述べた周波数帯を活用した商品戦略を下支えしている要因を明らかにしたい。

参 考 文 献

- [1] 『第45期有価証券報告書（平成22年3月期）（ユニデン）』，2010年3月
- [2] 『第45期第2四半期事業報告書』ユニデン，2009年9月
- [3] 『アニュアルレポート2008』(Vtech)，2009年6月
- [4] 『アニュアルレポート2009』(Vtech)，2010年6月
- [5] 『Cordless Phone Sector - Rating』(Consumer Reports.org)，2011年1月
<http://www.consumerreports.org>
- [6] 『ユニデン商品総合カタログ2008，2009』(ユニデン)，2008年/2009年
- [7] 『Vtech商品総合カタログ』(Vtech)，2008年/2009年
- [8] 『パンソニック商品総合カタログ』パンソニック，2008年/2009年
- [9] 延岡健太郎，伊藤宗彦，森田弘一『コモディティ化による価値獲得の失敗—デジタル家電の事例』，2006年3月