

インドにおけるエアコン事業の展開

Air Conditioner Business in India

グルミート シン
Gurmeet Singh森本 素生
Morimoto Motoo

急成長するインドは巨大マーケットとして世界の注目を集めており、欧米をはじめとした各国がインド市場に進出している。しかし、気候や文化などさまざまな障壁により、日本企業の進出は少ないのが現状である。このような背景の中、日立グループはHHLI〔Hitachi Home & Life Solutions (India) Ltd.〕として現地での工場を持ち、高級機種のエアコンで着実にシェアを伸ばし、インドの有力なブランドとして成長を続けている。

1. インドの耐久消費財市場

インドの消費者市場は、好況の追い風に乗っている。高度経済成長により可処分所得を持ち金融オプションにも容易に手が届く若年層に突き動かされ、消費者市場は今、驚異的に各種指標の数値を押し上げている。家電製品産業における2008年から2009年の売上高は、前年比15%増の4,065億1,830万ルピーを記録した¹⁾。耐久消費財や家電製品の統括業界団体であるCEAMA (The Consumer Electronics and Appliances Manufacturers Association) によれば、同業界は引き続き堅調な需要を受けて、2010年3月31日終了の第1四半期に、前年同期比で30%の売上増を計上した。

インドの耐久消費財は、家電製品(テレビ、ビデオ・CDプレーヤ、オーディオ機器など)と、冷蔵庫、洗濯機、空調機器(エアコン)、電子レンジ、掃除機、食洗機といったいわゆる白物家電に区分できる。

ライフスタイルの向上、可処分所得の増加、製品認知の高まり、手ごろな価格設定といった要因が組み合わせられて消費者支出のパターンや金額を変える原動力となっており、耐久消費財産業の力強い成長につながっている。

米国マッキンゼーグループ傘下のMGI (McKinsey Global Institute) のレポート「The "Bird of Gold": The Rise of India's Consumer Market」によれば、インドの平均

所得は今後20年間で3倍に膨らむ可能性があり、2007年には世界12位だった市場規模は、2025年までに世界第5位の巨大市場に成長すると予想されている。また、世界的な調査会社ニールセン社が2010年1月に発表したニールセン・グローバル消費意欲調査では、インドは2位にランクされている。これは、支出意欲の高い消費者を抱えるインドでは、景気後退からの回復が早かったことを示している。

インドの2010年国勢調査では、市町村数は5,161を数える。小都市(人口10万~99万人)は強い成長を見せており、今後成長が見込まれているきわめて重要な小都市が396ある。関連する消費者基盤は大きく、豊かさの水準と同様に増大している。購買力、メディア利用時間、製品の消費という点で近郊小都市が魅力的であることは明瞭(りょう)だと考えられる。

2. インドのエアコン業界

英国に本社を置く研究コンサルティング機関BSRIA (Building Services Research and Information Association) が



図1 | インド国内のルームエアコン成長トレンド
年率20%以上の成長率と予測されている。従来は窓取り付け型が主流であったが、近年はセパレート型の伸びが著しい。

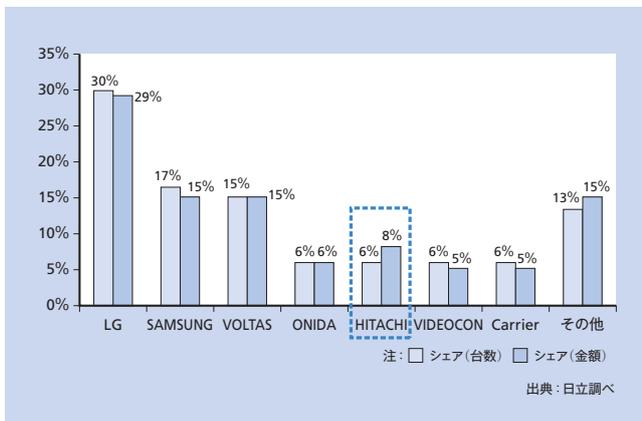


図2 | インド国内のルームエアコン市場
台数シェアでは、LG、SAMSUNGの韓国勢が強い。日立は金額シェアが高く、市場価格よりも高い売価を維持している。

2009年12月に発表したレポートによれば、インドのエアコン産業は、ルームエアコンや業務用エアコンを含め、16億1,860万ドル(744億5,450万ルピー)規模である。インドのルームエアコン出荷台数(2009年)は、前年比で約22%増の270万台に達した(図1参照)。夏季が長引いたことや、普及率の低さ(3%)、可処分所得の増加などが業界の好調な成長を支えた。

また、ルームエアコン市場のうち67%を占めるセパレート型エアコンが業界の成長を増幅させている。セパレート型エアコンは見た目もエレガントで、音が静かなうえにエネルギー効率が高いことから、ルームエアコン市場には15社を超える企業がひしめいている。Hitachi Home & Life Solutions (India) Ltd. (以下、HHLIと記す。)の市場シェアは数量ベースで6%、金額ベースで8%である(図2参照)。価格競争は非常に激しく、最終的にエンドユーザーに利益をもたらしている。主な競合は、成長動因でもあるマセグメントである。

HHLIは、主に1台当たりの価格が2万5,000ルピーのプレミアムセグメントに進出、市場シェアは23%に達しており、プレミアムセグメントの市場リーダーとなっている。

3. HHLIについて

3.1 概要

HHLIは、インド証券取引所の上場企業で、インド西部のグジャラート州アーメダバードに本店を置き、エアコン製造設備はグジャラート州カディにある。年間総設置台数は40万台であり、インド有数のエアコンメーカーである。18支店のほか、独占販売店とサービス販売店(日立ブランドのルームエアコンと業務用エアコンだけを販売)159社、1,000以上のショールーム販売店(家電品の複数ブランドを取り扱う。)、350のサービスポイントから成る全国流通ネットワークを擁している(図3参照)。

また、強い財務状態を維持しており、一時鈍化した時期はあったが堅実に成長を続けて債務を一掃し、現在では確固たる基盤を持つ財務的に自立した企業体となっている(図4参照)。株式市場での株価は、この15か月間に34.8ルピー(2009年4月1日終値)から317.2ルピー(2010年6月30日終値)へと驚異的に上昇している。

3.2 2009年の主な取り組み

HHLIが2009年に取り組んだ主な事項は次のとおりである。

- (1) サービス品質の向上と顧客満足度アップを図るため、独自のサービスセンターを展開し始めた。第一段階として、主要都市に顧客対応部門「日立カスタマー・サティスファクション(HCS: Hitachi Customer Satisfaction)」を設けた(図5参照)。HCS設置は、インドで初めての顧客対応の試みである。HHLIでは、2010年6月末までに、19都市に26センターを設けている。
- (2) 顧客支援のために、訓練を積んだ専門家が運営する独

年	主要な出来事
1984年	アーメダバードを本拠地とするLaibhaiグループの一翼を担うAcquest Air conditioning Systems Ltd.がエアコン事業に着手し、グジャラート州カディに製造設備を建設
1991年	1989~1990年に日立製作所と設計・図面契約を締結、1991年に技術提携へ
1999年	日立製作所がAmtrex appliancesと合弁会社を設立し共同発起人となり、社名をAmtrex Hitachi Appliances Ltd.へ変更
2003年	Hitachi Home&Life Solutions, Inc.が株式の19.4%を取得、Hitachi Home&Life Solutions (India) Ltd. (HHLI)となる
2009年	新エアコン製造工場を設計、同設備は、平屋ではインド最大のエアコン製造施設工場で、ダクト式およびリモコン式エアコンを含むルームエアコン、および業務用エアコンを製造。水冷チャーム。2010年8月から製造を開始

図3 | HHLI概要
グジャラート州アーメダバードは電気、水道などのインフラがよく整備された地域である。また労使関係も安定しており、事業環境に恵まれている。

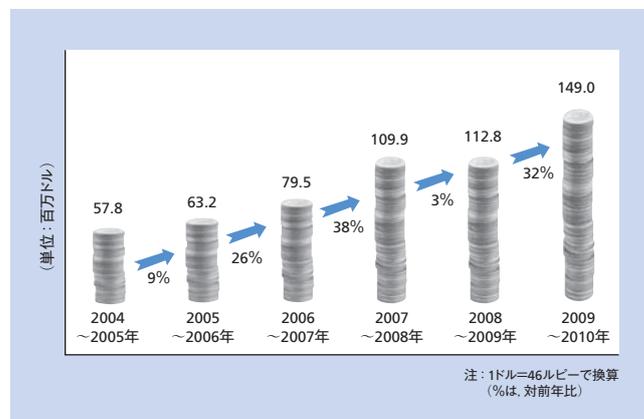


図4 | HHLI実績の推移
2008~2009年度はいわゆるリーマンショックの影響により停滞したが、近年の傾向としては、市場を上回る成長を続けている。



図5 | 日立カスタマー・サティスファクション (HCS) の外観
HCSではサービス員の教育に力点を置いている。技術面だけでなく、服装・態度といった面での教育も実施し、ユーザーとの接点という意識付けを行っている。

自のコールセンターを有する。競合企業にはまだ独自のコールセンターがなく、HHLIのユニークな取り組みであると言える。

(3) 新工場として、8万5,000m²の敷地に建築面積約3万5,000 m²の建屋を、わずか7か月半という記録的な短期間で建設した。投資総額は、約5億ルピー(1,080万ドル)に達した。新工場の完成により、生産能力は年間40万台に増加した。

4. HHLIの製品計画

「イノベーション」は、HHLI事業戦略の主要側面であり、毎年、技術革新にまい進し、クラス最高級製品をインド市場に送り込んでいる。また、これまでに培ったグローバル経験は、国際基準とローカルニーズを結合させてHHLIの製品やサービスに卓越性をもたらすことに生かされており、これを真の「グローバル」コンセプトと呼んでいる。エアコンはすべてインド製で、特有の気候条件や顧客ニーズを念頭に置きながら同国ユーザーのために製造し、全セグメントにおいて幅広いルームエアコンのラインアップを取りそろえている(図6参照)。

2010年1月には、インバータ技術を採用したセパレート型エアコン「i-TEC」と「ACE Followme」両シリーズを発表した。これらの新規投入エアコンは、それぞれスーパープレミアムセグメントとプレミアムセグメントに分類される。また、マスセグメント向けのセパレート型エアコン「Kaze」も市場投入した。

その他のセパレート型エアコンシリーズ製品では、特定セグメントの特別なニーズに対応させた「Atom Square」, 「ACE Cutout」, 「Star」, 「Atom XL」, 「Logicool」がある。また窓取り付け型エアコンには「Quadricool (TM)」と「Quadricool (SM)」がある。

熱帯性気候から寒冷気候までの幅広いインドの気候を考慮しながら、革新的な技術により低電力消費、高冷却効率の製品を開発している。

製品ラインアップ			
製品カテゴリー	機種	等級	製品イメージ
スーパープレミアム	i-TEC	1.5	
	STAR	1.8, 2.2	
	ATOM ²	1.5, 2.0	
	ATOMXL	3.5	
	QUADRICOOOL TM	1.1, 1.5&2.0	
プレミアム	ACE FOLLOWME	0.9, 1.2, 1.5&2.0	
	ACE CUTOUT TM	0.9, 1.2, 1.5&2.0	
	QUADRICOOOL	1.1, 1.5&2.0	
マス	風 KAZE	0.9, 1.2, 1.5&2.0	
施設用	LOGICOOL セパレート型	1.2, 1.5, 2.0	
	LOGICOOL 窓取り付け型	1.5, 2.0	

図6 | HHLI製品ラインアップ

これまでは高級タイプを中心に展開してきた。今後も高付加価値ゾーンでの事業展開を中心に実施していくが、台数で8割を占めるマスゾーンへの進出を意識した品ぞろえも開始した。

最新技術の一つであるACT (Automatic Temperature Control Technology: 自動温度調節技術) は、リモート制御ボタンを押すだけで、エアコンが自動的に気候、位置、時間を感じて快適な制御ができる機能である。ACTは、インド100都市の温度・湿度データを記憶させたインテリジェント機能であり、エアコンがユーザーの居場所を感じて快適な冷却を行う。

インドでは、特に帰宅してすぐに部屋を冷やしたいときや、外気温が高くて不快に感じるときに急速冷却する効果へのニーズが高い。例えば、ユーザーの中にはすぐに涼しくなるようにエアコンの前に立つ人もいる。こうした実情をいち早く理解したことが、部屋よりも、まずユーザー自身を冷やすエアコン機能を付加するヒントになった。ユーザー動作を追従する技術を搭載し、洞察力に満ちたユニークな機能である「Followme機能」は、セパレート型エアコンのサブブランドである「ACE Followme」で利用することができる。この技術は、ユーザー動作を感じて、部屋よりも先にユーザー自身を冷やすので、十分に涼しいと感じたユーザーは温度を高めを設定するため、エネルギー節約にもつながる。

HHLIは、この機種を市場投入してから市場シェアを高め、プレミアムセグメントで23%の首位をキープしている(図7参照)。

もう一つの革新的な機能が、高湿度条件下でも相対湿度を27%下げて快適室内温度を実現する自動湿度調節(AHC: Automatic Humidity Control)である。

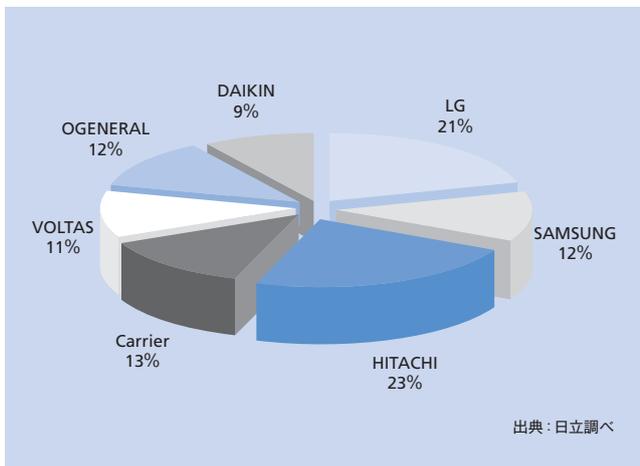


図7 | ハイエンド機種別の2009年市場シェア
高級タイプで毎年新製品を投入し、イノベーションイメージを市場に植え付けてきた結果、高級タイプは日立との意識が販売店にもあり、高いシェアを得ている。

4.1 Followme機能の開発

Followme機能は、日立アプライアンス株式会社栃木事業所から提案された動作センサーに関するアイデアに基づくものである。HHLIでは、インドの現地状況とユーザーの要求条件、すなわち、部屋の大きさやユーザー自身に届く直接風量、冷却知覚などを研究した。そして内蔵動作センサー3個を組み入れたFollowme機能が開発された。

この機能は、内蔵増幅器とデジタル出力装置付き受動赤外線センサーを備え、リモート制御ボタンを押すと起動できる(図8参照)。ACE Followmeエアコンの高感度センサーは、室内3方向の感知ゾーン内でのささいな人の動き(1フィート大)も感知して、動作が起こった方向へ向けて送風する仕組みになっている(図9参照)。

4.2 マスプレミアム製品「Kaze」の開発

HHLは、新たなマス市場セグメントへの参入によってシェア向上を図ることとし、コストと機能の両面について市場セグメンテーションを研究した。そのためには、ユニークな優位化要因を付けて市場に提供されている競合企業と同じ仕様でありながら材料費を引き下げる工夫が必要であった。したがって、コスト削減のために次に挙げる革新的な措置を講じた。

- (1) 室内ユニットの小型化：他機種比で室内ユニットサイズを25%削減
- (2) 塗装工程を伴わず美観に優れた室内ユニット
- (3) コンパクトな室外ユニット：他機種比で室外ユニットサイズを30%削減
- (4) AC (Alternating Current) ファンモータの採用
- (5) 低価格での提供を実現するための部品標準化
- (6) 数量面でフレキシブル対応を実現し材料費を削減するため、室内ユニット製造を現地化

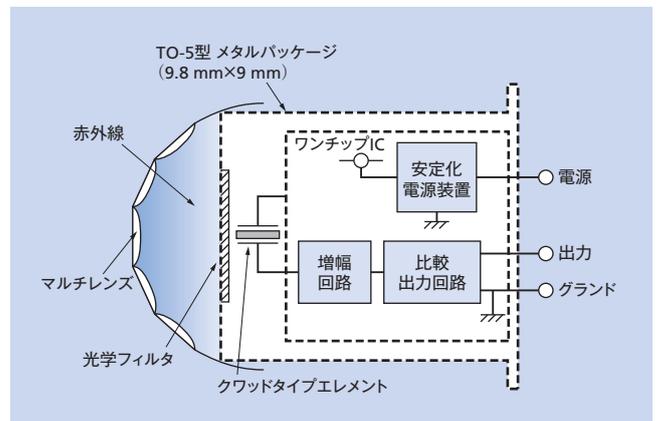


図8 | Followme機能センサーの概要
エアコン本体に組み込むタイプのセンサーユニットを独自に開発した。

人の動き			左右風向板	
左	中央	右	左	右
人			////	////
	人			
		人	\\\\	\\\\
人	人		////	
人		人	////	\\\\
	人	人		\\\\
人	人	人	自動スイング	

図9 | ACE Followmeエアコンのセンサーの仕組み
人の動きに合わせて左右風向板を調整し、送風方向を変えるソフトウェアを独自に開発した。

4.3 エネルギー効率

インド政府のエネルギー効率局は、ルームエアコン用エネルギー効率ラベル(スターレーティング)制度を導入した。HHLIは2009年1月からこの仕組みに自主参加している。この構想は現在、義務化され、五つ星が最高のエネルギー効率を意味する。HHLIは、市場に最高エネルギー効率のルームエアコン機種を投入し、業界平均の24%に対し、その対象ルームエアコン機種の33%が五つ星の格付けを獲得した。また、業界平均の62%に対し、日立ルームエアコン機種の76%が高エネルギー効率型(三つ星~五つ星格付け)である(図10参照)。

インドでは、1.5 Trがルームエアコンで最大の売れ筋等級であり、HHLIはこの1.5 Trカテゴリーに、業界最多の五つ星機種を擁する(図11参照)。当社の概算によると、業界の五つ星格付けセパレート型エアコン機種の販売状況は、HHLIの56%に対しおよそ25%である(2010年1月~6月期間)。

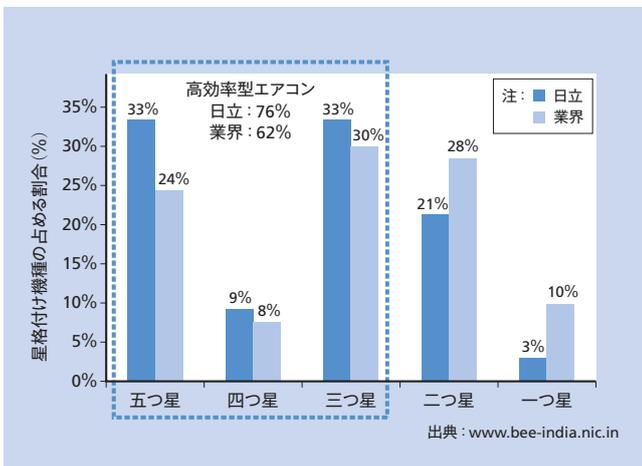


図10 エネルギー効率別ルームエアコン市場
インドにおいても省エネルギー性能への意識は高まってきている。現在は定速機だけの規格であるが、今後はインバータタイプの規格も制定されると予想される。

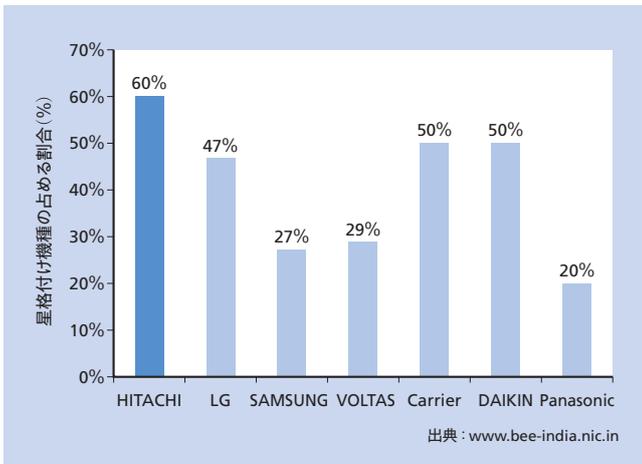


図11 五つ星格付け1.5 Tr等級セパレート型エアコン市場
日立は五つ星機種を中心に開発を行ってきた。高い省エネルギー性と、Followmeなどの独自機能との組み合わせにより、高級イメージを確立してきた。

5. HHLIのマーケティング計画策定

HHLIでは、優位化されたユニークで高級感のあるブランドイメージを築くための施策を実践している。最終的には、マズレベルと現地での販売促進を含めた統合マーケティングコミュニケーションとして具体化できるマーケット計画の策定に取り組んできた。

4年前は、若いカップルを購買層のターゲットとしていた。コンセプトは「美しい製品と人生」、「エネルギー効率」であった。今日、HHLIは、以下に示す活動の結果、エアコン市場において強力なブランド資産を持つに至った。

(1) 一貫性のある的を絞った広告・販売促進活動

過去10年間にブランド構築プロセスで、売上高の3~4%に当たる2,800万ドル(12億8,850万ルピー)を投入したが、このうち60%はこの4年間に費やされた。

(2) 代理店ショールームでの独占的な製品陳列

大衆向けキャンペーンにそろえたショールームレベルでのブランドコミュニケーションとして独占的な製品陳列を

行う。

(3) 日立プロファイルコミュニケーターの活用

日立プロファイルコミュニケーター(HPC: Hitachi Profile Communicator)とは、ショールームでデモ実演者として働くHHLIのセールスパーソンである。製品計画化、マズレベルでの広告、あるいはショールームレベルでの販売促進など、あらゆるレベルでの小さなステップの積み重ねを通じてさまざまな経験を顧客に提供し、ブランド価値創出に努めている。

6. 将来計画

2010年の主要な転換の一つが、プレミアムブランドからマズプレミアムブランドへのブランド移行戦略である。すでに、第1・第2段階市場向けセパレート型エアコンブランドとなるKazeを発表して、すでにその実行に向けた第1ステップを踏んだ。Kazeは、主力ライン製品に比べて25%プレミアム度が低いが、それでも他のマズレベル企業の製品よりも20~25%ほど価格は割高なセパレート型エアコンブランドである。この機種は、日立製品の所有を希望する低所得のユーザー層に注目され、期待されると考えている。

現在、HHLIの進出先は約250市町村であるが、積極的な計画に伴い、対象は約400市町村に達し、現在の販売店数も1,500店から4,000店に増えると概算している。

このほか、2010年の水冷チラー製造に続き、2012年には空冷式チラーを製造する予定である。また、セットフリー方式ビル用マルチユニットの製造も視野に入れている。

HHLIは、これらの取り組みを通じ、インドにおける総合空調のソリューションカンパニーをめざし、強力なブランド力をさらに成長させていく所存である。

参考文献

- 1) TVJ Magazine 2010年号

執筆者紹介



グルミート シン

2001年Amtrex Hitachi Appliances Ltd. 入社。Hitachi Home & Life Solutions (India) Ltd., Head Sales and Business Planning. Vice President



森本 素生

1987年、日立製作所入社。日立アプライアンス株式会社 空調事業部 所属
現在、Hitachi Home & Life Solutions (India) Ltd. 社長