

スペインにおけるサービス産業基礎調査

2011年3月

日本貿易振興機構(ジェトロ)

マドリード事務所

目 次

第1章 主要経済指標.....	3
1. 全国・主要都市人口推移（人）	3
2. スペイン労働人口・失業率・平均所得推移.....	3
3. 一般世帯における支出傾向	4
4. 主要サービス産業（売上高順、上位 20 業種）	5
5. サービス産業関連法規.....	5
第2章 流通・小売（スーパー、百貨店およびコンビニ）	6
1. 概要、構造.....	6
2. 市場規模、将来性.....	8
3. 市場シェア	10
4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等	12
5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴.....	14
6. 代表的企業のケーススタディ	16
第3章 外食（ファミリーレストラン・チェーン、ファーストフード）	20
1. 概況、構造.....	20
2. 市場規模と将来性.....	21
3. 市場シェア	23
4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣など	24
5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴.....	26
6. 代表的企業のケーススタディ：GRUPO VIPS.....	27
第4章 対面型サービス（美容、エステ）	29
1. 概要・構造.....	29
2. 市場規模、将来性.....	30
3. 市場シェア（主要チェーン、フランチャイズ）	32
4. 外資に対する規制・法的規制、商習慣等	34
5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴.....	35
6. 代表的企業のケーススタディ：NO+VELLO.....	36
第5章 運送（宅配、クーリエ）	37
1. 概要・構造.....	37
2. 市場規模、将来性.....	38
3. 市場シェア	39
4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等	40

5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴.....	41
6. 代表的企業のケーススタディ	42
 第 6 章 建設（ゼネコン）	44
1. 概要、構造.....	44
2. 市場規模、将来性.....	45
3. 市場シェア	47
4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等	48
5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴.....	49
6. 代表的企業のケーススタディ：	50

第1章 主要経済指標

1. 全国・主要都市人口推移（人）

	2006	2007	2008	2009
全国	44,708,964	45,200,737	46,157,822	46,745,807
マドリード （都市部：607km ² ）	3,128,600	3,132,463	3,213,271	3,255,944
バルセロナ （都市部：100km ² ）	1,605,602	1,595,110	1,615,908	1,621,537

（出所）国家統計局(INE)

スペインの人口は1999年の4,020万人から、2009年の4,674万人と、大きく成長しているが、同国の出生率は1.3%であり、さほど高くないことから、この人口推移は主に外国人移民の増加によるものであることがわかる。2005年以降、政府は不法就労者による非合法労働市場の縮小と労働者の人権保護を掲げ、不法滞在者の「特別合法化政策」を打ち出し、「国内で6ヶ月以上の労働歴を有する、無犯罪歴の外国人ならびにその家族」について、例えば本国からの労働ビザを有していないなどの不備がある場合でもスペインに居住・労働する許可を与え、税制や社会保険システムへの組み込みを行った。折りしも2003年以降、建設業界の成長や経済活性化を背景に失業率の低下が見られ、この積極的な移民の受け入れ政策も時勢に合ったものだったといえる。これにより、1999年に全人口の1.9%に過ぎなかった移民の数は、2009年に11.7%に急増している。しかし、2008年以降は、外国人労働者の約1/4が携わっていた建設業界の不振にはじまり、現在では全体のおよそ30%が失業状態にある。

また前述のとおり、出生率は1.3%と低く、平均寿命が長い（男性78.7歳、女性84.7歳）ため、少子高齢化社会への移行が懸念されている。

2. スペイン労働人口・失業率・平均所得推移

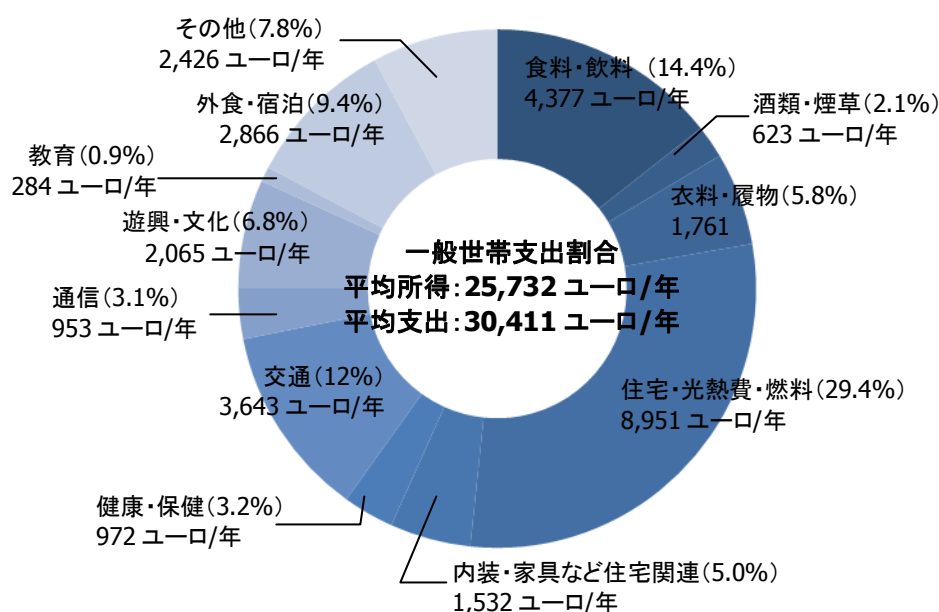
	2006	2007	2008	2009
16歳以上の人口(人)	36,800,300	37,428,800	38,042,700	38,408,600
労働人口（人）	21,335,900	21,925,300	22,576,500	23,101,500
失業率（%）	9.1	8.5	9.6	17.4
年間平均所得/世帯（ユーロ）	24,606	26,101	26,500	25,732
消費者物価指数（総合・年平均）	100（基準）	102.8	107	106.7

2009年、スペインの失業率は17.4%に達し、2010年も改善は見られず、ついに20%を超えた。特に25歳以下の若年層と外国人層の失業が深刻で、それぞれ36.4%と28.4%であ

る。(外国人労働者については、約半数が非正規(有期)契約者とされ、無期限の正規雇用者に限っていえば、さらにこの数字は大きくなると思われる)。

スペインの大手金融機関 **LA CAIXA** 貯蓄銀行の報告によると、スペインでは失業給付が最大2年間支給されることを理由に、現状では消費に大きな影響は表れていないが、2009年に大幅に増加した失業者への給付が終了する2011年以降に影響が出ると分析している。2010年、スペイン政府は解雇補償金の算出方法を従来の「45日分給与×勤続年数」から「同33日」へ引き下げ、労働市場の流動化を促したが、現状では成果が上がっているとはいえない。

3. 一般世帯における支出傾向



上記はスペイン統計局による2010年の一般世帯における消費傾向を示している。前年比および経済危機以前の2006年との比較は本調査「流通・小売」の項で詳しく述べる。

また、マドリード商工会議所の2009年度アンケート調査によれば、スペイン経済の見通しについては底打ち傾向があるものの、労働人口の約49%が雇用の継続に不安を抱いており、酒類や煙草などの嗜好品(-14.4%)、衣類(-12.2%)、遊行費(-29.0%)、外食(-30.7%)などをはじめとして、支出削減の傾向が見られている。

4. 主要サービス産業（売上高順、上位 20 業種）

	業種	2009 年売上高 (千ユーロ)	構成比 (%)	対 2008 年比 (%)
1	機械・燃料、その他産業卸・仲介業	119,214,200	11.7	-29.8
2	農産・畜産、食品飲料卸・仲介業	104,304,489	10.2	-12.0
3	家庭用品および IT 製品卸・仲介業	99,666,114	9.8	-13.7
4	衣料など専門小売・流通業	98,084,492	9.6	-7.5
5	総合スーパーなど非専門店小売・流通業	84,389,030	8.3	-1.8
6	自動車販売・保全修理業	66,650,660	6.5	-20.0
7	飲食店などフードサービス業	44,784,363	4.4	-13.0
8	食品・飲料・煙草・燃料・自動車部品小売業	41,794,649	4.1	-4.5
9	電信・通信業	40,381,124	3.9	-17.1
10	運輸・物流業	39,301,904	3.8	-1.9
計		1,013,479,008		-13.6

※INE サービス産業区分による。

上記の区分では見ることができないが、旅客運輸・ホテル・飲食業などを包括した「観光業」はスペイン GDP の 10%以上を占める主要産業として知られている。この数年、特に観光業の IT 化が大きく取上げられており、E コマース分野でも牽引役として認識されている。

5. サービス産業関連法規

スペインのサービス産業関連法規は、全体的に自由化される傾向にあり、外資の進出および投資に関する規制は原則的に存在しないといえる。この基本思想はスペイン憲法第 38 条「経済市場の枠組みにおいて、企業活動の自由を認める」、同 139.2 条「いかなる公的権力も、市民の定住の自由を阻害しない。また国内における財産の流通についても然りである」という点を大枠として、勅令 664/1999 の施行で外資への規制は完全自由化*されており、その手続きも大幅に簡略化されている。（*例外：航空輸送、ラジオ放送、鉱物・鉱物性資源、テレビ放送、賭博、通信、警備保障、民間用途の武器・弾薬・爆薬などの製造・販売・流通、国防関連業）

実際の外資企業の国内活動については、株式会社、支店、駐在事務所が一般的である。実際の税務や権利、手続きの点では、原則として国内企業と変わる点はほとんどない。

本調査の記述は原則的に国内・外資の両方を対象とするものとし、外資に対しての規制がある場合のみ、それを特記する。

第2章 流通・小売（スーパー、百貨店およびコンビニ）

1. 概要・構造

スペイン産業・観光・商務省が刊行する「スペイン商業情報、経済広報 2993 号」¹によると、2008 年における GDP は 1 兆 881 億 2,400 万ユーロとなっている。このうちサービス産業は 6,875 億 5,400 万ユーロと経済全体の 63.2%を占める。サービス産業のうち、自動車販売および整備業、卸売・仲介業、小売業を含む「商業部門」は 1,061 億 3,800 万ユーロと、GDP の 10.65%を占め、観光業について第 2 位の産業である。

上記商業部門における企業数は合計 83 万 911 社あり、内訳は小売業が最も多く 52 万 6,695 社（63.39%）/64 万 5,198 事業所、続いて卸・仲介が 22 万 3,550 社（26.90%）/25 万 8,204 事業所、自動車販売および整備業は 8 万 666 社（9.71%）/9 万 7,699 事業所である。

就業人口別でも、小売業が最も多く 188 万 8,000 人（被雇用者 133 万人）、卸売・仲介業が 73 万 7,000 人（同 60 万 9,000 人）、自動車販売および整備業が 34 万 9,000 人（同 26 万 2,000 人）となっており、これらの合計はスペイン就業人口の約 15%に相当する。

これらの国内における 2008 年総売上高は、7,311 億 8,696 万ユーロである。内訳は、卸売・仲介業が最も多く、4,024 億 5,289 万ユーロである。続いて小売業の 2,427 億 6,574 万ユーロ、自動車販売および修理業は 859 億 6,832 万ユーロである。従業員数別では、被雇用者のいない個人事業が 41 万 4,507 社と全体の約半数を占めており、それに続く 1～9 人の小規模企業 31 万 8,173 社と合わせると全体の約 88%に達する。従業員が 500 人を超える大企業はわずか 260 社である。

商業分野統計推移

商業分野全体 項目	2005 年	2006 年	2007 年	2008 年
粗付加価値総計(千ユーロ)	101,479,449	107,766,765	115,045,155	109,692,920
売上高合計(千ユーロ)	678,445,780	772,510,220	772,150,886	735,326,295
企業数(社)	818,934	816,386	817,591	799,101
従業員数(人)*	3,332,618	3,424,864	3,464,509	3,347,981

産業・観光・商務省データ²による

*パートタイム、有期雇用含む

流通・小売業取扱商品別では、食品・飲料・煙草などを中心的に取り扱う非専門総合商店（合計 3 万 7,402 企業・5 万 3,004 店舗）が最も多くの売上を計上しており、業界売上総額は 721 億 3,747 万ユーロである。本調査では、この分野を重点的に取り上げていく。そ

¹EVOLUCIÓN DE INDICADORES EN EL COMERCIO 2T 2010

http://www.mityc.es/comerciointerior/es-ES/Servicios/Estadisticas/Empleo/Principales%20indicadores%20en%20el%20comercio/EvolucionIndicadoresActividad2Trim_2010.xls

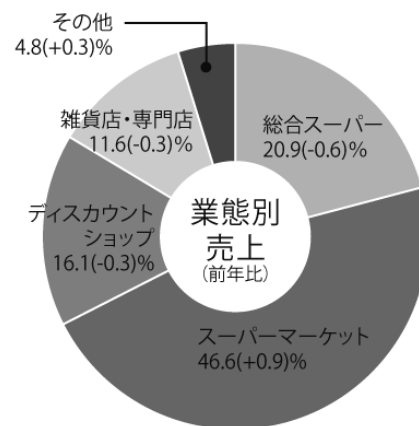
の他専門店で特に多くの事業所を設置しているのは衣料・アパレル関連であり、7万5,289店舗を数え、その売上総額は182億3,077万ユーロである。

小売概況（食品・飲料を中心的に取扱う商店）

商業専門誌「ALIMARKET」2009年6月号に掲載されたKANTAR WORLDPANELの調査³によれば、2009年小売業の業態別売上割合は下図のようになっており、前年度に比べてスーパーマーケットのみが伸張傾向にあることが見て取れる。

業態分類

総合スーパー：2,500m²の店舗で、食品・飲料以外にも、衣料、電化製品、生活雑貨、本・CDなどを販売し、食品についても対面型販売コーナーが設けられている。開設には基本的に各地方自治体の認可を要する。＜主な商標：CARREFOUR、AUCHAN、HIPERCOR、EROSKI＞
スーパーマーケット：400m²～2,499m²の店舗で、主に食品・飲料を取り扱う。同時に、1,000m²までの地域密着型小規模スーパーと、1,000m²以上の大規模スーパーに分類される。後者については、行政機関の認可が比較的厳しい総合スーパーとの類似性がみられ、区分の曖昧さが指摘されている。



ALIMARKET誌掲載：業態別市場シェアより

＜主な商標：CARREFOUR EXPRESS、MERCADONA、EROSKI SUPERCOR、CAPRABO＞

ディスカウントショップ：400m²～1,000m²の店舗で、主に食品・飲料を取り扱う。スーパーマーケットとの区別として、基本的にプライベートブランド商品が全体の半数を超えるものを指す。＜主な商標：DIA、LIDL、PLUS、ALDI＞

雑貨店・専門店：400m²未満の小規模店舗で、食品、飲料、生活雑貨などを販売する。キャッシュャーはおおむね1箇所ないし2箇所。特に住宅街などに展開し、家族経営で運営されるケースが多いが、SPAR、UDACO、COVIRANのようにフランチャイズ展開されている場合もある。また、食品でも特に食肉、野菜、魚介類などをそれぞれ専門的に取り扱う個人商店を当該項目に含める。

2011年現在においても上記と同様、大手スーパーマーケットチェーンのみが業績を伸ばす一方で、その他の分野では売上の減少が続いており大きな変化は見られていない。これは「住宅街からの移動距離の短い地域密着型」であること、「生活必需品のみを1店舗でまとめて購入できる」ことが、不況における消費者の動向に一致しているためとされる。地元経済紙に掲載された専門家の分析⁴は、「消費者が購入する商品の質・数には変化がなく、

³ Alimarket Jun.2009 http://www.alimarket.es/media/images/20090607/detalle_art/43458/13177_high.pdf

⁴ 2010年8月9日 Expansión <http://www.expansion.com/2010/08/02/empresas/distribucion/1280763546.html>

なおかつ総合的に価格が低額であることがキーポイント。(移動費がかからない) 地域密着型のスーパーマーケットが成功を収めているのはこのためである」としている。

2. 市場規模、将来性

1999 年から 2009 年までの 10 年間でスペインの人口は 4,020 万人から 4,674 万人と、大きく増加しているが、この増加分の多くが外国人移民の流入によるものである。1999 年に全人口のうち、1.9%に過ぎなかった在留外国人は 2009 年には 11.7%に増加している。これらの移民多くは低所得者層に属しているため、市場においては食・住に関連する生活必需品の購入に集中する傾向がある。

また、外国人移民の大半(約 83%) が 16 歳~65 歳の成人であり、元々のスペイン国の人口分布と相まって高齢化社会への移行が懸念されている。1999 年では 20 歳未満の人口は全体の約 23%であったが、2009 年には 19%まで減少している。

上記のような現状においてスペインにおける流通業は、これまでの若年層をターゲットにした戦略を転換し、年々増加する高齢者に対するサービス(店舗までの送迎、売場スペースの簡略化、商品札を見やすくする、商品の宅配など)を展開する必要に迫られており、また立地条件も住宅街に近接することが重要視されている。⁵

環境・農村・海洋省は、右の図を用いて、家族構成別に食品の消費量を調べており、その結果、食品市場の成長により大きく貢献しているのは、「子供のいない家庭の、45 歳までの専業主婦」と、「独身または子供のいない家庭の、45 歳~65 歳の専業主婦」とであると結論付けている。

スペイン家族構成別割合(2009) 環境・農村・海洋省調べ	
定年退職者	22.0%
子供がいる夫婦(カップル)	33.8%
成人した子供がいる夫婦(カップル)	9.6%
子供のいない夫婦(カップル)	17.5%
独立している未婚者	12.0%
父子または母子家庭	5.2%

地域別では、人口が多いトップ 5 州における食品小売業者密度は下記の通りである。

	人口	人口密度	食品小売業 (登録数)	州内のスーパーマーケット・ 総合スーパー軒数	商業密度 (1000 人あたり)
アンダルシア州	820 万人	93 人/km ²	63,107	4,276	269m ²
カタルーニャ州	736 万人	229 人/km ²	61,538	2,822	223m ²
マドリード州	627 万人	795 人/km ²	31,482	1,544	186m ²
バレンシア州	502 万人	216 人/km ²	39,334	1,804	279m ²
ガリシア州	278 万人	94 人/km ²	21,782	1,434	285m ²

2009 年 MERCASA 調べ⁶

なお、食品に限らないショッピングセンターなどのテナント総床面積では、マドリード州が最も多く、平均 1,000 人あたり 464m²であり、続いてアストゥリアス州の 431m²となっている。一方で大都市バルセロナを擁するカタルーニャ州は、この分野では下から 2 位

⁵ Ministerio de Industria, Turismo Y Comercio "Información Comercial Española, Boletín Económico"
<http://www.revistasice.com/RevistasICE/BICE/pagUltimoNumero?numero=2993>

⁶ MERCASA Alimentación en España 2009 http://www.munimerca.es/mercasa/alimentacion_2009/4_info_ccaa.html

の 162m² であり、ショッピングセンターの分布には必ずしも人口の多さが反映されていないことが見てとれる。これは各地方自治体が 1996 年の「小売商業法」の定めるところにより 2,500m² 以上の商業施設についてそれぞれ異なる政策をとっていることに起因する。⁷

2010 年スペイン統計局のデータ⁸によれば、スペイン人家庭 1 世帯あたりの平均年間支出額は 3 万 411 ユーロであり、前年度比 4.8 ポイントの下落となった。中でも交通費が特に大きく後退しており -14.9%、続いて衣料が -8.3% となった。これに対して増加傾向となったのは住宅およびエネルギーの +4.8%、種類・煙草の +3.0% である。しかしこれらの分野については、燃料の値上げや煙草税の引き上げによるところが多く、消費意欲の向上を意味しているわけではない。

世帯あたりの年間支出額と分類別割合

	2006 年		2009 年		
	支出額(€)	全体比(%)	支出額(€)	全体比(%)	前年比
食品・飲料（酒類除く）	4,393	14.4	4,377	14.4	-4.0
酒類・煙草	563	1.8	623	2.1	+3.0
衣料・履物	2,090	6.8	1,761	5.8	-8.3
家具・調度品、その他住居関連	1,813	5.9	1,532	5.0	-6.0
住宅・水道・電気・燃料	7,582	24.8	8,951	29.4	+4.8
健康関連	902	3.0	972	3.2	-3.2
交通	4,504	14.7	3,643	12.0	-14.9
通信	867	2.8	953	3.1	+0.1
遊興・文化	2,117	6.9	2,065	6.8	-4.4
教育	278	0.9	284	0.9	-1.9
宿泊・喫茶・外食	3,027	9.9	2,866	9.4	-4.8
その他	2,426	7.9	2,384	7.8	-0.4
総計	30,562		30,411		-3.0

（出所）スペイン統計局⁷

産業・観光・商務省は上記の消費者動向に合わせて、スペインの貯蓄率の増加（前年同期 18.8% から 24.7%）を挙げ、国民の経済に対する不信感が消費意欲の減退に繋がっているとしている。

上記の表で、非常に微小ながら増加傾向にあるのが「通信」である。スペインにおけるオンラインビジネスの市場は急速に伸びており、2010 年第 2 四半期の売上高は全体で 18 億 3,530 万ユーロを計上し、前年同時期に比べて 27.9% と大幅な増加となった。内訳は、「航空会社」の利用が最も多く、全体の 16.2% を占める。続いて「旅行エージェントおよびツアーオペレーター」が 14.1%、「ダイレクトマーケティング」が 6.6% である。4 位以下は個人によるネットショッピングなどが多く、「オンラインの賭博ゲーム」が 5.9%、「エンタ

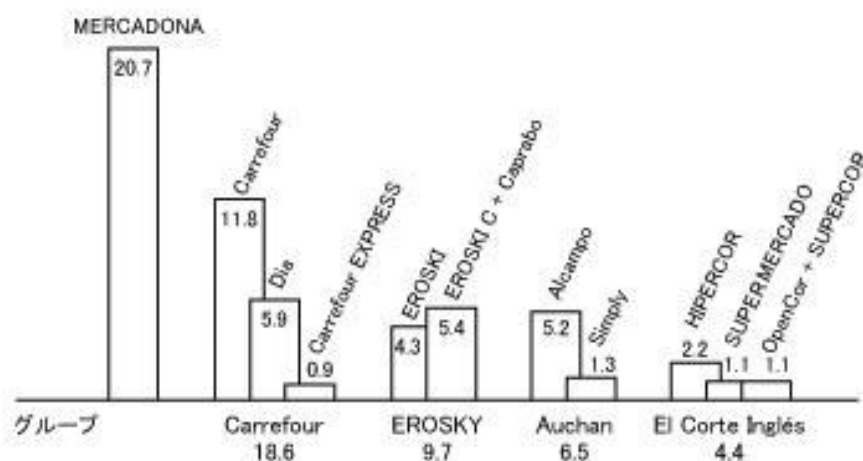
⁷ 2010 年 6 月 19 日 20Minutos 紙 <http://www.20minutos.es/noticia/742135/0/>

⁸ INE, Encuesta de Presupuestos familiares 2009 <http://www.ine.es/prensa/np628.pdf>

ーテイメント、スポーツ、レジャー」が 4.7%、「教育」が 2.4%となっている。⁹近年は大手スーパーや総合スーパーもオンライン販売を開始するなど、普及が進んでいる。

3. 市場シェア

業界専門誌 ALIMARKET（2010 年 10 月号）の調べ¹⁰では、2009 年に食品・飲料を中心的に取扱う小売業の総売上高は 692 億 200 万ユーロであり、前年比-1.3%という結果となった。また同誌の調べでは前述の売上高のうち、74.2%が主要 10 社に集中しており、主要 50 社では 92.4%と、市場の大手企業への偏重がみられている。



⁹ CMT INFORME 2T2010 http://www.cmt.es/es/publicaciones/anexos/CE_II10_INFORME.pdf

¹⁰ ALIMARKET 2010 年 10 月号

主要 5 社売上ランキング (2009 年)

順位	グループ+構成企業	売上高 (百万ユーロ)	前年比 (%)
1	MERCADONA,S.A.	14,402.00	+0.8
2	CARREFOUR,S.A. (グループ合計)	12,970.00	-5.9
	CENTROS COMERCIALES CARREFOUR,S.A	8,850.00	-7.6
	DIA,S.A.	4120.00	-0.9
3	GRUPO EROSKI DIVISION ALIMENTACION	6754.52	-6.4
4	AUCHAN (グループ合計)	4684.00	-4.3
	ALCAMPO, S.A.	3700.00	-5.1
	SUPERMERCADOS SABECO,S.A.	984.00	-1.0
5	EL CORTE INGLES (食品分野のみ、グループ合計)	4209.54	-11.1
	HIPERCOR,S.A	2585.94	-16.3
	EL CORTE INGLES SUPERMERCADOS	770.00	0
	SUPERCOR,S.A.	405.56	-0.5
	TIENDAS DE CONVENIENCIA, S.A.	385.64	-5.4
	GESPEVESA	62.40	+3.0

・各社動向¹¹

MERCADONA, S.A.(項目 6、「代表的企業のケーススタディ」に後述)

CARREFOUR, S.A.

フランス資本スーパーCARREFOUR グループの業績は 2008 年比-5.9%となり、これまで守り続けたトップの座を地場企業である MERCADONA 社に譲った。その要因としてスペイン全体で見受けられた「総合スーパー」の業績不振(項目「概況と構造」参照)が、当該業態を核とするグループ母体 CENTROS COMERCIALES CARREFOUR 社にそのまま反映されたことにある。これに対して MERCADONA 社は「スーパーマーケット」であるため、この影響を受けなかったと見られる。CARREFOUR グループは 2012 年までにプライベートブランドの増強に力を注ぎ、ディスカウント部門 CARREFOUR DISCOUNT を通じて低価格・高品質の販売で巻き返しを狙う。

GRUPO EROSKI

2007 年に競合企業であった CAPRABO 社の買収に、金融機関 23 社から推定 13 億ユーロの融資を受けた EROSKI グループは 2007 年 7 月時点で 24 億 9500 万の負債を抱えたが、折しも世界的な不況による売上高の減少に伴い、返済計画の見直しを迫られることとなった。2009 年、EROSKI グループは内部コストの削減(効率性の改善、従業員 10%解雇など)を行い、債務再整理案が金融機関との間で合意に至り、さらに一部店舗の売却を実行するこ

¹¹ ALIMARKET 2010 年 10 月号

とで建て直しに成功した。2009年の売上高減少は不況に対抗するために自発的に行った低価格戦略によるものである。

GRUPO AUCHAN

フランス資本で、スペインにプライベートブランドによるディスカウントの概念を導入した AUCHAN グループは、グルテン不耐性の人向けに、新たに「VIVIR MEJOR（より良い生活）」や「ECO」、「BIO」など、健康志向をアピールした 15 品を新たにプライベートブランドに追加した。同社の担当者は「他の競合企業に比べて、中程度の価格が設定されるこれらの商品を 15～20%安く販売することができる」とし、今後のシェア拡大に活かしていく構えである。

EL CORTE INGLES（食品部門のみ）

食品部門において多岐にわたる事業形態（百貨店内スーパー、総合スーパー、スーパーマーケット、コンビニエンスストア、など）を展開する EL CORTE INGLES は、潤沢な資金を背景に 2010 年もスペイン各地に大型店舗を開設している。また、これまで同社にあった「中～高レベルの品質と価格」だけでなく「低価格部門」への多角化も狙っており、スーパーマーケット部門である SUPERCOR ではプライベートブランドの開発に力を注ぐと共に、約 8.3%の価格低減を実施している。

4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等

国内法として小売業の大枠を定めるのは 1996 年施行の「法 7/1996（小売商業法）」¹²であり、実際の営業認可および営業形態の管理は各地方自治体の管轄である。

2009 年 11 月、法 17/2009¹³が EU 指令 2006/123/EC に基づく自由なサービスの提供の保証とアクセシビリティの向上、ならびに小売業者への負担の軽減を国内法に適用したことを受け、法 1/2010「小売商業法（7/1996）の改正法」¹⁴が施行され、地方自治体に対しては「経済的事由や特定需要を保護することを目的とした規制の撤廃」と「開業の基本的自由と手続きの簡略化」が義務付けられることとなり、スペインにおける小売市場は大幅に自由化されたといえる。

しかし依然として個人・中小小売業を保護することを目的とした厳しい制限が設けられている州もあるなど、国内市場に統一性がみられないのが特徴である。特に地方自治体によって様相が顕著に異なる面として：営業時間規制、バーゲンセール期間の制限、大規模商業施設の定義と、それに対する特別課税、ハードディスカウントショップ規制などが挙

¹² LEY 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del Comercio Minorista
<http://www.boe.es/boe/dias/1996/01/17/pdfs/A01243-01254.pdf>

¹³ Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
<http://www.boe.es/boe/dias/2009/11/24/pdfs/BOE-A-2009-18731.pdf>

¹⁴ Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
<http://www.boe.es/boe/dias/2010/03/02/pdfs/BOE-A-2010-3365.pdf>

げられ、国外では OECD や IMF、国内では国家自由競争委員会（CNC）などから、今回の法改正は「不十分」とする声もある。¹⁵

・営業時間について

1985 年、市場の自由化を図る政府は勅令 2/1985「経済措置法」を施行し、営業時間に関する規制をすべて撤廃したが、元来営業時間の統制は地方自治体の管轄であったため、国内法と自治州法が真っ向から対立する図式となった。このため、憲法裁判所で政府と地方自治体が係争することとなり、「政府は国内経済全体の整理を目的とする場合に限り営業時間を定めるものとし、地方自治体はこれに従う義務を負う」という判決が下された。こうして、1993 年に勅令 22/1993 が施行され、従来どおり地方自治体が詳細な営業時間と稼働日の設定を行う権限を維持しつつも、中央政府は大枠となる「週 62 時間までの営業、日・祝祭日の営業は年 8 日まで」を定めた。

さらに 2000 年施行の勅令 6/2000 では、規制が緩和され「週 90 時間までの営業、日・祝祭日の営業は年間 12 日まで」となり、さらに「売場面積が 300m²未満で、同一流通グループに属さず、また同一の商号で営業しない商業施設」については営業時間ならびに日・祝祭日営業の完全自由化が適用された。

大多数の地方自治体はこの勅令 6/2000 に定められた最大営業時間を適用し、全国的な統一性が見られるようになったが、2005 年に再び 62 時間を最大とする改正法が実施されると、地方自治体間での対応に差が生じ、大半の州が新法を適用したのに対し、マドリード、カスティーリャ・イ・レオン、バレンシア、ナバラ、ラ・リオハの 5 州は改正前の 90 時間を維持し続けていた。マドリード州では日・祝祭日の営業制限を年間 12 日から 22 日へ緩和、売場面積による営業時間・営業日の制限を撤廃するなどの動きを見せている。

・バーゲンセール期間制限

小売商業法では、「期間開始前の価格を下回って商品を販売する」、いわゆるバーゲンセールについても定めている。同法はバーゲンセール期間を年 2 回（年始と夏季）、最低 1 週間・最大 2 ヶ月間に制限しており、実際の開始・終了日および枠内における期間の増減は各地方自治体が定めるものとしている。傾向として、期間に計上されない日祝日および州内各市の祭日などを活用して最大 155 日までバーゲンセールを引き延ばす州（カンタブリア、カスティーリャ・ラ・マンチャ、カスティーリャ・イ・レオン、ガリシア、マドリード、バスク）と、105 日に限定する州（アンダルシア、バレアレス、カナリアス、カタルーニャ、ムルシア、ナバラ、アストゥリアス、ラ・リオハ）の二極化がみられる。

¹⁵ LA REFORMA DE LA LEY DEL COMERCIO MINORISTA EN EL MARCO DE LA TRANSPOSICIÓN DE LA DIRECTIVA DE SERVICIOS
http://www.cncompetencia.es/DesktopModules/Bring2mind/DMX/Download.aspx?TabId=76&EntryId=29804&Command=Core_Download&Method=attachment&PortalId=0

- ・大規模商業施設の定義と特別課税

法 1/2010 で「経済的事由や特定需要を保護することを目的とした規制」がうたわれることにより、これまで地方自治体が大規模商業施設（概ね 2,500m² 以上を指す）に対して行っていた開設認可の特殊手続きや特別税が撤廃されることとなった。しかし同法には地方自治体「都市開発計画に基づいて都市部郊外に商業施設が開設される場合、住民の移動および交通手段に応じてこれを決定する」といった条文（付属条項第 10 条）が含まれており、大手流通小売業界団体（ANGED）からは「条文の記述が曖昧で不十分。付属条項第 10 条については、憲法に違反しているばかりか、根本となる 2006/123/EC 指令の本旨にも背いている」として条文の改訂が求められている。

- ・ハードディスカウントショップ規制

従来、開設の認可に特別な手続きを要したハードディスカウントショップ（概ね、500m² 未満の売場面積を有し、商品の 50% 以上がプライベートブランド品で、品目 1,000 点未満を取扱う商店）であるが、前項の大規模商業施設同様、小売商業法の改正で特別な認可取得手続きが不要となった。この分野については、経済財務省が作成した「サービス業指令適用報告書」¹⁶で、各地方自治体が制限を撤廃したことが報告されている。

5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴

<1>消費者・業者動向

環境・農村・海洋省の「消費と食品流通観察による市場調査」¹⁷にある消費者と小売・流通業者の傾向は下記のとおりである。

消費者の傾向

- ・スペインの消費者は平均して週に 3.2 時間を食料の購入に費やす（2008 年の同じアンケート調査と比較して 27 分増）。平日、週末の差は比較的小さい。（週末＝43.8%）
- ・利用する店舗の選定基準は主に「品質」であり、「価格」と「立地条件（近）」が同等レベルで 2 番目となっている。これらの 3 要素の順位は 2004 年に実施された初回調査と変化していないが、「価格」の項目がこの 2 年で飛躍的に伸びている。
- ・近年増加傾向にある新しい業態のうち、食料の購入に利用するのは「露店（0.9 回/月、ドラッグストア（0.7 回）、外国人が経営する商店（0.7 回）」である。
- ・インターネットを利用して食料を購入すると答えたのは全体の 7.6%、2008 年と比較して 2.9% 増。
- ・大部分の回答者が、現在の営業時間に「満足している」と答えた（88.8%、2008 年とほぼ同等）。
- ・回答者の 77.3% が一定のブランドをいつも購入すると答えた。この傾向は 2004 年と比較して 6.3% 増。
- ・プライベートブランドへの抵抗感は少なく、「絶対に買わない」と回答したのは全体の 8.4% に留まる。
- ・メーカー品は「品質が高く」（10 点中 7.9 点）、「表示がきちんとしている」（7.7 点）。プライベートブランドはそれぞれの項目で 7.2 点と 6.9 点。価格ではプライベートブランドがメーカー品を 1.5 点上回る。
- ・パック商品を好むとした回答は稀（例：肉＝週に 1.5 回）で、対面型で手で捌って（切って）もらう方が良いと答えた回答者が多い。この項目で後者を選んだ回答者は加工肉（ハム類など）、食肉を中心的に購入している。
- ・大半の回答者が「価格を比較せず、日常的に利用している店舗で買う」と答えた。「広告チラシを確認する」と答えた回答者は 20.9%（2008 年比 +7.4%）

流通業者の傾向

・自社ブランドの売れ行きの伸びは 10 点満点中で 6.8 点 (0＝非常に減少した 10＝非常に伸びた)。同じ質問で、メーカー品は 4.7 点。

・個人事業者が抱える 1 番の問題は「価格競争」(54.8%)で、例年どおり。2 番は「顧客の要求が厳しい」。(22.8%)

・販促に最も多く使われる手法は「価格引下げ」(68.3%)である。この中で単純な「単品の値引き」(46.0%)以外では、「2 個購入で 1 個分支払い」が多い(25.8%)。

・近年増加傾向にある新しい業態のうち、「外国人が経営する商店」への評価が最も低く、10 点満点中 3.1 点 (0 点＝非常に悪い 10 点＝非常に良い)。次点は「24 時間営業の商店」で 3.7 点。「ドラッグストア」の評価が最も高く、5.6 点。

・インターネットを媒体として販売を行っていると答えた業者は全体の 25.7%で、その大半が大型スーパー。

・回答者 55.1%が、「消費者は食品に対して適正価格よりも多く支払っている」と回答。

・調査対象となる店舗の 8 割が「顧客クレームに対応する窓口を設けている」。

・政府が流通・小売市場に適用した措置で、最も評価が低かったのは「大型店舗開設規制の撤廃」で、10 点満点中 4.8 点、続いて「営業時間の自由化」が 4.9 点である。評価が高かった項目は「商品表示規制」で、6.0 点。

<2>社会的特性：高齢化社会への対応¹⁸

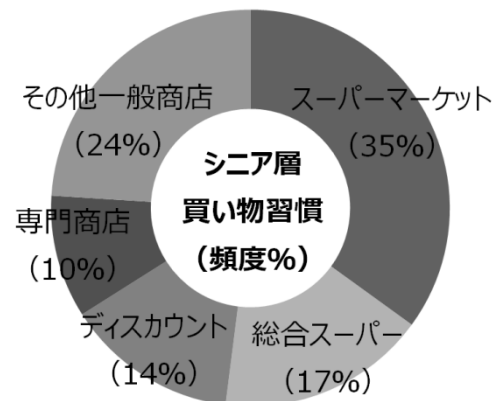
スペイン統計局の調査では、2009 年時点での 55 歳以上の高齢者は全国で 1,218 万人であり、このまま移行すれば 2049 年には全人口の約 43%にあたる 2,100 万人まで増加すると予測される。年齢につれて心臓疾患や変異性の病気にかかる確率も上昇していく。「そうなる前に、そうなった後も」を考え、既にシニア消費者層の需要を見据えて食品開発に取り組む企業が増えてきている。

この分野での研究を早くから手がけていたのは乳製品メーカーである。特に不足しやすいカルシウムを補えるのが強みである。現在、CAPSA や PASCUAL、DANONE といった乳製品メーカーによる商品が出回っている。特に DANONE はコレステロールを低減させるヒット商品「DANACOL」を開発。発酵乳製品で、2009 年に売上 (+12%、売上 14 億 830 万ユーロ) を伸ばしたのはこの商品だけであった。

またコンソメキューブで知られる GALLINA BLANCA 社は、高血圧用に低塩分のコンソメスープやポタージュを新たにラインナップした。スープやポタージュは、歯の悪い高齢者層に優しい食品でもある。

¹⁸ ALIMARKET 2010 年 4 月号

現在、さらに充実したシニア向け商品を開発すべく、「シニア・プロジェクト」が生まれ、それぞれ異なる商品を扱う大手メーカー、CAMPOFRIO（食肉）や、CAPSA（乳製品）、TUTTI PASTA（パスタ）らが合同で研究を進めている。開発費には3年間で2,630億ユーロが投入された。そのCAMPOFRIO 社だが、今回調理済みの肉を細かく砕いて食べやすくした商品を開発した。現在は病院や保養院からの発注もある。またガリシア大学は流通業者 FRUTAS NIEVES 社と提携して、高齢者向けパッケージでビタミンが摂れるフルーツを販売する予定だ。乾燥食材やフルーツを取扱う DAVIAN EVENTOS 社はフルーツを加えたゼリーを販売している。



高齢者の目的別買い物先

	近所の個人商店	市場	専門店	百貨店	(総合)スーパー	分からない
食品	16%	26%	1%	52%	3%	3%
生活雑貨・掃除用品	12%	2%	9%	70%	3%	3%
服・くつ等個人用品	21%	18%	30%	14%	14%	4%
家庭用品(家具、雑貨等)	18%	14%	29%	17%	12%	10%
健康(薬、つえ等)	0	0	99%	0	0	1%
電化品(携帯、DVD等)	10%	0	49%	8%	21%	10%
趣味(旅行、講習等)	7%	1%	64%	0	4%	24%
・買い物は主に女性の役割 ・身近な商店であることが重要 ・目新しいものへの興味は減退する ・主な判断基準は「品質(39.8%が回答)」と「価格(38.2%)」 ・傾向は年齢と共に変化する(10年前調査とほぼ同じ傾向になる) ・都市部に住むシニア層は「市場」「個人商店」を好む(特に生鮮品)						

パレンシアパイオメカニクス機関調査¹⁹より

6. 代表的企業のケーススタディ

<1>EL CORTE INGLES, S.A.²⁰～国内最大の流通小売

設立：1940年

本社所在地：Calle Hermosilla nº 112, Madrid, Spain

売上高：163億5,626万ユーロ

店舗数：El Corte Ingles（百貨店）：77

従業員数：9万240人

Web サイト：<http://www.elcorteingles.es/>

¹⁹ 15. Los hábitos de compra y consumo de las personas mayores
<http://www.edad-vida.org/fitxers/publicacions/HabitosdeCompra.pdf>

²⁰ EL CORTE INGLES INFORME ANUAL2009、一部ヒアリングによる
http://prensa.elcorteinglescorporativo.es/view_manager.html?root=24

EL CORTE INGLES は事実上スペイン唯一の百貨店だ。その業務は多岐にわたっており、それぞれの業態に応じた市場動向や不況への対応策がとられている。

1) EL CORTE INGLES（百貨店事業）／77 拠点

グループ総売上高の **59%**を占める基幹事業である。他の追随を許さない豊富な品揃えで不況に対応し、サービス内容の幅を広げることで顧客のどのようなニーズにでも答えられる体制作りに取り組んでいる。また昨今のトレンドである美容・エステに着目し、マドリードの中心にあるカリャオ店の **1** フロアーを、SPA 施設が付属するマッサージやエステティックサロンフロアーに改造した。

2) HIPERCOR（総合スーパー事業）／33 拠点

百貨店に続いて全体比 **16%**の売上を計上する部門で、現在の市場のニーズに適応するため、低価格を押し進めている。またリアルタイムで商品の出入を管理できるハンディツールを導入。必要な時に、必要な量を取り揃えることが可能となっている。**2008** 年からは新しい需要に応えるべく、プライベートブランド「**Aliada**」の流通を開始した。

3) SUPERCOR（スーパーマーケット事業）／83 拠点

都市型スーパーとして、顧客の近くに立地し、こちらでもプライベートブランド「**Aliada**」の販売を開始した。「どこにも負けない価格」を掲げ、品物の回転率を上げることで生鮮食品の販売が SUPERCOR の強みとなっている。

4) OPENCOR（コンビニエンスストア事業）／184 拠点

スペイン社会の新しい生活習慣に対応するため、**1** 日 **18** 時間営業、年中無休で稼働する OPENCOR は顧客が「早く、楽に」買い物が出来るよう、国内 **184** 箇所で展開している。**2009** 年は物流面を強化し、供給力増強とオペレーションの最適化を実施した。

5) Sfera（服飾・アパレル事業）／83 拠点

昨年と比較して損益が減少した部門で、デザイン力を強化すると共に、店舗内の内装を一新して顧客を惹きつけるイメージ作りに尽力した。また、すべての EL CORTE INGLES に Sfera コーナーを設け、存在感の PR を進めていく。

6) ÓPTICA2000（眼鏡・補聴器）／111 拠点

在庫の管理を行い、多種多様なレンズと枠の組合せが可能となった。**2010** 年は同じ方針でストックを減らしていく方針。また新規ブランドの導入などで、ファッション性を高めている。同時に低価格で最新技術を駆使したレンズや補聴器を提供できるようにしていく。特に補聴器には **Bluetooth** を通じて、テレビやラジオの音が聴きやすくなる画期的なシステムを開発した。

7) BRICOLAJE BRICOR (ホームセンター事業) / 4 拠点

DIY と内装に特化した BRICOR は、マドリードの既存 2 拠点に加え、カディスとマドリードにそれぞれ 1 拠点ずつ新規開店した。クライアントの家庭やガーデニングに必要な商品を豊富に揃え、品質保証とカスタマイズされた対応で事業を推進していくモデルは、百貨店部門に類似している。顧客は工事を自分で行うか、または一部もしくはすべてを BRICOR のプロに任せるか、選ぶことができる。つまり、BRICOR は「DO IT YOURSELF」であると同時に「I DO IT FOR YOU」でもある。

8) TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES (IT・通信関連事業)

同事業の一翼を担う INFORMATICA EL CORTE INGLES は、新たにリテールサービスセンターを開設し、飲食店チェーンや小売チェーン企業に対してサポートサービスを行っている。また同部門は研究開発センターを設け、現在市場に普及しつつある RM アプリケーションを調査している。同社は全アプリケーション部門で CMMI レベル 3 の認定を受けている。もう一方の INVESTRONICA は IT 機器の設計と販売を行う部門である。スペイン企業では初めてとなるマルチタッチ方式を採用したモバイル端末 INVES—BOOK500 を開発、市場での販売を始めている。

9) TELECOR (通信機器販売事業)

TELECOR は電話会社を選ばず、独立した形で電話端末機器を販売している。また、2009 年は 1,500 ポイントに携帯のリチャージとオンラインサービスの利用が可能なプラットフォームを設置した。

<2> MERCADONA,S.A.²¹～PB 特化型スーパー

設立：1977 年

本社所在地：C/ Valencia, nº 5 Tavernes Blanques VALENCIA

売上高：155 億 500 万ユーロ

店舗数：1264 店

従業員数：62,000 人

Web サイト：<https://www.mercadona.es/indexie.php>

MERCADONA,S.A.は、スペイン東部にあたるバレンシアで家族経営の中規模都市型スーパーとしてスタートした。1993 年からは値引きや「お買い得品」などの販促活動を一切行わない、MERCADONA 独自の「SPB 戦略」(Siempre Precio Bajo=和訳：常に低価格)を掲げ、広告はクチコミ重視。また仲介業者を通さず、生産者から直接仕入れを行うことで商品を低価格かつ安定した供給源を確保し、MERCADONA での食品を購入した後、賞味ではなく

²¹ 担当者ヒアリングによる

完全な状態で保たれる期間を想定した「Principio de Vida＝和訳：寿命の概念」と名づけられた品質管理手法で顧客の信頼を得ている。

現在スペイン 15 州 46 県に 1300 店舗以上を有し、国内市場でフランス大手 CARREFOUR グループを上回る食品流通市場シェア 12.8%を占めて第 1 位となっている。

MERCADONA 社の経営理念は「トータルクオリティ」であり、5 つの要素、「顧客」「従業員」「仕入先」「社会」「資本」の順に優先順位を設けている。重要度の 2 番目にあたる「従業員」については、従業員 6 万 2,000 人が全て正社員雇用であること、給与水準が業界の平均を上回っていること、従業員の育成に年間 70 時間の訓練コースが設けられていることでその裏付けがとれる。

マーケティング戦略としてはプライベートブランドの増強による消費者価格の低減と、都市部店舗においても駐車場を完備するなどの集客手法で、不況下にあっても成長を続けている。

低価格でありながら、付加価値の高い商品を求める顧客のニーズに応えていくため、新製品の開発の刷新を実施していく方針である。その一環として 2009 年から従来のパック食品に加えて、フルーツや冷凍肉に顧客が量を選べる秤売り方式を導入している。またスペイン・グルテン不耐性者協会との協力体制に基づき、700 種類以上のグルテンフリー食品を設置している。

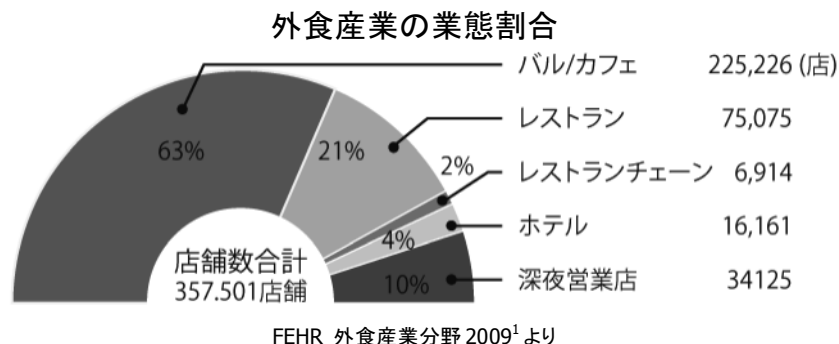
第3章 外食(ファミリーレストラン・チェーン、ファーストフード)

スペインの外食業(HORECA=ホテル、レストラン、カフェ)の定義に基づき一部データにレストラン、カフェにホテルを含む

1. 概況、構造

ホテル・飲食業連盟の調査²²によれば、2009年のスペイン外食産業の売上高総計は1,228億3,600万ユーロで同国GDPの7%を占める重要産業である。本分野に計上される店舗数は合計35万8,046軒であり、142万1,200人が従事している。

スペインの外食産業の特徴として、事業形態が従業員4名以下の個人・中小企業にとどまるケースが大部分を占めており、その多くがカウンターを有して酒類、清涼飲料、茶類、アペリティブ(タパス=おつまみ)、サンドイッチなどをサービスする「バル・カフェ」である。通常のレストランと比較すると、これらのサービス形態は来客1人あたりの売上、食品・飲料の消費量が少なく、店舗数では全体の63%を占めるものの、消費量でいえば外食産業全体の43%にとどまる。一方、店舗数では21%の個人営業レストランは消費量で30%、チェーン店も2%の店舗数に対して9%の消費量を占めている。環境・農村・海洋省のデータ²³によれば、外食産業全体の食品・飲料の購入量は97億5,700万kgにのぼり、その購入費は220億ユーロである。



2001年以降、スペインにおける外食習慣の一般大衆化に伴って店舗数は増加を続けており、2003年から2004年の8.8%増をピークにおおむね2%程度の増加を維持していた。しかし、2008年以降は不況の影響もあり、店舗数、従業員数ともに下降傾向にある。

²² Los Sectores de la Hostelería 2009 <http://www.fehr.es/libreria/detalle-publicaciones.php?publicacionesID=54>

²³ Presente y futuro de la distribución en el sector de la restauración http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/Comercializacion/estudios/canales_distribucion/canales_distrib_restauracion.pdf



FEHR 外食産業分野 2009¹より

消費者が外食する際、価格を重要視する傾向にある現在、その要件を満たすファーストフードやファミリー・レストランの好調が目立つ。スペインの大手リサーチ会社 DBK の調べ²⁴によると、レストラン業界（バル・カフェなどは除く）は **2009 年**、前年比**-16%**の落ち込みとなったが、ファーストフードをはじめとする、セルフサービス式の分野は **2.5%**の成長を見せた。また、テーブルサービスの分野は全体で**-19%**の後退であるが、その中でファミリー・レストランのマーケットシェアが拡大していることが分かる。

2. 市場規模と将来性

1990 年、スペインで展開するファーストフード・チェーンは **14** ブランドであったが、**2004 年**ごろから急速な成長を見せており、**2006 年**には売上高前年比で **9.3%**と大幅に成長した。現在スペイン国内で展開するファーストフード・チェーンは **27** ブランド、**2,274** 店である。この内、**1,663** 店（約 **73%**）がフランチャイジーであり、残り **611** 店が本部またはマスターの直営である。

業界誌 **FRANQUICIAS HOY** の専門家²⁵は、この分野の伸張の理由を次のように説明する。

- 1) 従来のファーストフードはハンバーガー、ピザ、サンドイッチといった、スタンダードなものに限られていた。ここ数年のフランチャイズ店は「これまでにないもの」をコンセプトに、各ブランドがテーマをもって市場にバリエーションを与えている。
- 2) この **10 年**でスペイン人の食習慣が変わってきており、当時と比較すると約 **6.5%**、外食に消費する金額が増えている。マドリードやバルセロナといった都市部ではこの数値はもっと高くなる。外食慣れた消費者は多様性を求めている。
- 3) 供給する側も、従来の「量」と「質」の判断基準のほか「栄養（健康）」という概念を重要視しており、消費者のニーズに合っている。

²⁴ DBK, Estudios sobre el sector <http://www.dbk.es/esp/default.cfm?idpagina=14&id=1038>

²⁵ FRANQUICIAS HOY http://www.tormo.com/sectores/446/Fast_Food_franquicias_para_dar_y_tomar.htm

需要が高まる「多様性」の適用例として、アジアンフード・チェーンが挙げられる。
Hostelmarket 誌の調べ²⁶によれば、2009 年スペインで展開されるアジアンフード・チェーンは 118 店舗であるが、その大部分が直営店でありフランチャイズ店はわずか 5%に留まっているのが実情である。これはチェーン店の事業主の多くがアジア国籍を有しており、家族経営の形態を特徴としているためといえる。近い将来、当分野のフランチャイズ方式を牽引する最有力候補はイタリアンチェーン「GINOS」でビジネスモデルをすでに確立し、アジアンチェーン「The Wok」を 21 店舗有する GRUPO VIPS だと思われる。

スペインにおけるアジアンフード・チェーンの特色として挙げられるのが、その店舗のほとんどがマドリードに集中していることである。全店舗のうち 2/3 がマドリードで営業しており、バルセロナですら 15%を数えるに過ぎないため、大都市以外ではまだアジアンフードの認知度が低いことが分かる。

和食チェーンでは、前年から Cien por Cien Japonés グループがマドリードに寿司・麺類を給する「Oishii Sushi & Ramen」を開設しており、その他「Ayaja Japón」と「Nipón Taro」を有している。その他ではバルセロナとマドリードで計 4 店を展開する Sushi Itto チェーンがある。

一方、前述の「健康志向」についても、「FRESC CO」をはじめとするサラダバーを中心としたチェーンが伸びている。バランスの良い食事をリーズナブルな値段で提供しているため、外食をせざるを得ない消費者にとっては非常に魅力的である。

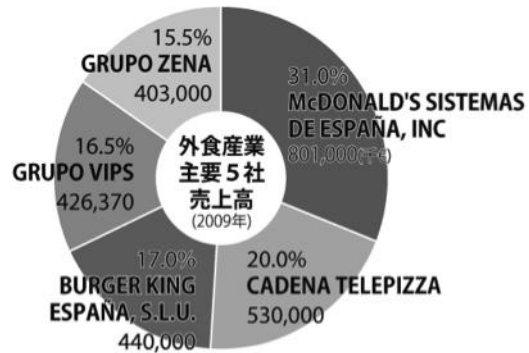
さらに伝統的であることも、多様性のひとつとされるのが、「Odre y Hogaza」である。同ブランドは、スペインの食習慣のひとつである「タパス」をサービスしており、店内に薪を使ったオーブンを設置している。メニューには、自社生産品が約半数、店内で作られる準手作り商品がもう半数である。

現在のファーストフード市場での成功は、各ブランドの企画次第ともいえる。

²⁶ 2010.3.8 HOSTELMARKET
<http://www.alimarket.es/noticia/28664/RESTAURANTES-ASIATICOS--Buenas-perspectivas-para-2010>

3. 市場シェア

この数年来、急速に成長を遂げた大手飲食店チェーン（ほとんどがフランチャイズ方式）へ参加店舗数が集中する傾向が見られている。現在、主要 20 企業のマーケットシェアは全体の約 12.5%であり、この数値は 2007 年と比較して 2.0 ポイント増の成長率である。



RESTAURACION NEWS 2010 年 10 月号より

・ McDONALD'S SISTEMAS DE ESPAÑA, INC

1981 年にマドリードの目抜き通りにあたるグランビア通りに第 1 号店を開店した McDONALD'S は、2009 年末で国内にフランチャイズ店 407 店舗を展開し、約 2 万人の雇用を生み出しており、同年の来客数は約 225 万人、売上高は 8 億 100 万ユーロである。

2009 年からはマドリードを中心に 24 時間営業サービスを開始し、好評を博している。不況にもかかわらず、2009 年に売上高で前年比 6%増を記録。2012 年までに 57 店舗の新規開店を計画している。

・ TELEPIZZA, S.A.

1986 年に設立された地場企業で、当時は珍しかったデリバリーサービスで急速に成長、以来常に McDONALD'S に次いで 2 位の座を維持し続けている。97 年に同業 PIZZA WORLD を買収し、店舗数を伸ばし、現在はアジアンフードの TeleOriental と、スベアリブやフライドチキンなどアメリカンフードの TeleGrill を展開。マドリードに自社生産工場と物流センターを構え、一貫した商品フローが確立されている。上記の表にある 1,092 店舗のうち、460 店舗が国外で展開している。

・ BURGER KING ESPAÑA, S.L.U.

1975 年、1 位 McDONALD'S に先駆けてマドリード、プリンセサ通りに第 1 号店を開店した。ファーストフードとしてだけでなく、フランチャイズシステムについてもスペインで最も早く展開した企業で、現在は 400 店舗を同国内で展開し、近年中に 80 店舗の増設を計画している。フランチャイズ加盟金は 36 万ユーロから。契約期間は 20 年である。

・ GRUPO VIPS, S.A.

（「代表的企業のケーススタディ」の項目で後述）

・ GRUPO ZENA

GRUPO ZENA は、大手外資フランチャイズを複数取扱う、スペインのマスターフランチャイズ企業である。GRUPO ZENA と契約しているのは PIZZA HUT*、米国料理の FOSTER'S HOLLYWOOD、BURGER KING、DOMINO'S PIZZA など、世界で有数のフランチャイズ店が多い。またステーキ店の LA VACA ARGENTINA (2008 年に買収) やカフェテリアの NOSTRUS など、直営店も展開している。2006 年、業界 2 位の TELEPIZZA に敵対的買収を試みたが、目的を果たすことはできなかった。

*PIZZA HUT は 2006 年に GRUPO ZENA との契約を破棄している。

4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣など

外食産業に適用される国内法は、法 26/1984「消費者と利用者の基本保護法」²⁷である。ただし同法はスペイン国憲法第 51 条でうたわれる「公的権能による消費者および利用者の保護義務」に基づいてサービスを受ける消費者の権利と健康、安全の保護を主旨とした大枠として解釈され、実際の開業に当たっての規制、制限、手続き等は地方自治体の条例（多くは市条例）によって定められている。

例として、下記にマドリード市で適用される法規を一部記載する。

・州令 184/1998「公演、遊興、施設、店舗、設備一覧を制定する指令」²⁸：レストランやカフェ、その他ライブバーなどをそれぞれ定義し、区分している。分類ごとに営業時間帯が定められているが、変更の申請を行うことができる。

・マドリード市条例 1990/1「食品または飲料を消費する施設における、消費者保護の規制条例」²⁹：料理、飲料などを提供する店舗における、基本的な衛生・保健的条件を定めるほか、同様の目的のために必要な設備条件を規制する。

・マドリード市条例 2005/2「建築・営業許可手続きに関する市条例」³⁰：外食産業については資料 III 第 25 項-A に「前述（住宅・オフィスなどについて言及）の資料にない、騒音を発する潜在的な可能性のある施設」に含まれ、設備の設置や営業時間帯によって振動や騒音が発生した場合は、適宜（寝室のある住宅や、早朝に業務を開始する業者が近くに存在し、これが要求した場合、など）防音措置を講じる義務が生じる。

²⁷ Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios
http://www.boe.es/boe/consultas/bases_datos/doc.php?id=BOE-A-1984-16737

²⁸ Decreto 184/1998, de 22 de Octubre de 1998, se aprueba el Catálogo de espectáculos públicos, actividades recreativas, establecimientos, locales e instalaciones.
<http://www.madrid.org/wleg/servlet/Servidor?opcion=VerHtml&nmnorma=346&cdestado=P>

²⁹ Ordenanza Reguladora de Protección de los Consumidores en Establecimientos donde se Consumen Comidas y Bebidas
http://www.madrid.es/boletines-vap/generacionPDF/ANM1990_1.pdf

³⁰ Ordenanza Municipal de Tramitación de Licencias Urbanísticas
http://www.madrid.es/boletines-vap/generacionPDF/ANM2005_2.pdf?idNormativa=4dc77b3cb0e4f010VgnVCM1000009b25680aRCRD&nombreFichero=ANM2005_2&cacheKey=30

その他、近年のスペインの商習慣に関わる法的規制と現状について下記に記載する。

・マドリード州 5/2002 法「麻薬依存およびその他中毒性物質について」第 30 条第 3 項
「路上における酒類の摂取ならびに販売を禁じる。ただし、テラス・ベランダではこの限りではない。また市条例によって定められた祝祭日についても例外とする」

→従来より習慣的に路上（公園や広場など）で飲酒する行為が目立ち、近隣への騒音や治安および公衆衛生上の問題から 2002 年に施行された法である。飲酒だけではなく、その行為を増長する恐れのある酒類の販売も禁止している。しかし路上飲酒の習慣は根強く、同法制定後も飲酒、販売が続いており、近隣住民からの苦情が続いているため 2011 年はマドリード市で罰金制度が導入される予定。

・法 42/2010「喫煙に対する保健措置と、煙草の販売、供給、喫煙、広告を統制する法」：
2011 年 1 月 2 日より施行された同法は、公共で使用される、外部から遮断された空間（空港内、オフィス、飲食店などおよそ屋内全般）での喫煙を一切禁止するものである。また、屋外においても学校や病院の付近では同じく喫煙が厳しく禁止されている。同法の施行で一部飲食店業からは「来客減少の直接的理由になる」³¹との懸念もあり、すでに「売上が 10%程度落ちた」とする業者もいる。習慣的に食後にテーブルで会計するスペインにおいては、会計前に店外へ「煙草を吸いに行く」とした客が戻ってこないなど、問題も起きている。また一部地方では、元々の飲食店業許可を「会員制サロン（プライベートサロン）」に変更する業者が出てきている。

³¹ Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005, de 26 de diciembre, de medidas sanitarias frente al tabaquismo y reguladora de la venta, el suministro, el consumo y la publicidad de los productos del tabaco.
<http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20138.pdf>

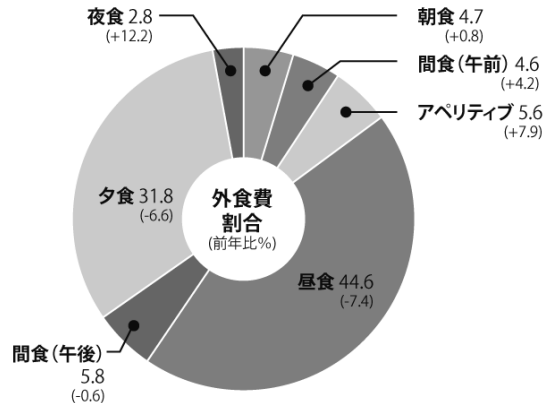
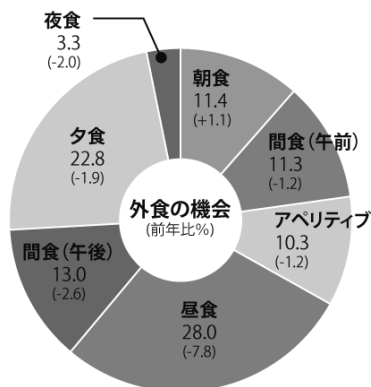
5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴

環境・農村・海洋省の行ったアンケート調査³²（サンプリング対象＝10 歳以上、サンプリング数＝2 万 8,000 件）によれば、特に外食の回数の多いのは、「マドリードおよびバルセロナなどの大都市に在住し、中程度の収入を得ている 25～54 歳の男性」である。一般的なスペイン人の外食率は平均 3.1 回/週であり、1 回ごとの出費額は 4.27 ユーロである。すなわち外食をする回数は多いが、一度あたりの出費額が非常に少ないのが特徴といえる。訪れる回数が最も多いのはバル、カフェといった、飲み物と軽食をサービスする店舗である。

来客率と一度当たりの消費額

営業形態	来客率(全体比)	1 回あたりの消費額(平均)
カフェ	20.3%	1.95 ユーロ
バル、居酒屋	20.2%	3.21 ユーロ
レストラン(定食)	12.7%	5.93 ユーロ
レストラン(アラカルト)	9.5%	13.33 ユーロ
ファーストフード	4.7%	5.03 ユーロ

また近年の傾向として、出費額の大きい昼食を外で摂る機会が最も大きく後退しており、主にカフェで摂る朝食のみが増加しているのが分かる。また出費の割合としても、正規の食事ではなく、夜食やアペリティブといった副次的なものが増加している。



同調査によれば、外食の理由で多かったのは「美食、楽しみのため」である。一方、前年度に比べて最も回答数が減少したのは「料理をする時間がないため」であった。これには現在 20%と言われる失業率の増加が関わっている

美食・楽しみのため	23.0 25.6	(+7.7%)
友人との外食	18.5 19.7	(+3.0%)
偶発的事由による	11.2 13.2	(+13.3%)
子供を連れて外食するため	10.4 9.3	(-13.2%)
料理をする時間がないため	3.5 2.8	(-21.9%)
会社の外食など	1.4 1.2	(-15.2%)

³² Presente y futuro de la distribución en el sector de la restauración

http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/Comercializacion/estudios/canales_distribucion/canales_distrib_restauracion.pdf

ものと思われる。

6. 代表的企業のケーススタディ：GRUPO VIPS³³

設立：2007 年

本社所在地：C/ Edison, 4., Madrid, MADRID 28006 Corredor del Henares

年商：426 億ユーロ以上

店舗数：350 店以上

従業員数：9,800 人

展開方式：フランチャイズ、直営

Web サイト：<http://www.grupovips.com/flash.php>

会社概要：

1965 年にプラシド・アランゴ（現会長）がスペインでスーパーマーケットを創業、後にこれを売却し、コンビニとレストランを開業した。現在、スペイン・ポルトガル 16 州においてレストラン 400 店を経営する、イベリア半島外食産業最大手である。

・チェーン店（いずれも）中価格帯

VIPS（コンビニ） /GINOS（イタリア料理） /TIO PEPE（スペイン料理） /THE WOK（中華料理） /TGI FRIDAY'S（米国料理） /BSF（サンドウィッチ専門） /STARBUCKS COFFEE（カフェ）

・直営店（全般的に中～高価格帯）

EL BODEGON（スペイン料理） /IROCO（フュージョン料理） /BICE（イタリア料理） /TEATRIZ（高級タパス） /TATTAGLIA（イタリア料理） /RUGANTINO（イタリア料理） /PAPARAZZI（イタリア料理） //ROOT（フュージョン料理）

上記に挙げたブランドそれぞれのスタイルを通じて多様性を確保し、セグメントの範囲を大きく広げているのが特徴である。例えば、FRIDAY'S はカジュアルなアメリカンスタイルであり、GINOS は価格設定を抑えたイタリアンであり、TEATRIZ は格式の高い上級ブランドである。

この特徴は一箇所、例えばショッピングモールなどで、GRUPO VIPS のブランドが競合することなく、それぞれが集客できる長所でもあり、さらに隣接した立地条件で開設した場合、一定の設備を共用にしてコスト削減に繋げることも可能である。

³³ VIPS グループサイト <http://www.grupovips.com/flash.php> および

Franquicias Hoy 誌 [http://www.tormo.com/noticias/10019/Goldman Sachs se hace con el 30 del Grupo Vips](http://www.tormo.com/noticias/10019/Goldman_Sachs_se_hace_con_el_30_del_Grupo_Vips) より

近年の動向：

GRUPO VIPS は現会長とその家族が単独の株主であったが、2006 年に GOLDMAN SACHS(米)が同グループ株 30%を買い付け、9 名の役員のうち 2 名が任命されたことをきっかけに、STARBUCKS COFFEE スペイン・ポルトガルの完全買収や、2010 年までに 70 店舗の新規開設など「野心的」な事業展開を推進している。従来の役員と米国投資銀行役員の関係は良好とされており、現会長は「GRUPO VIPS にとって(GOLDMAN SACHS は)最適なパートナーであり、次世代の成長と展開に付加価値をもたらすインベスターである」と述べている。

2009 年、前年度比-6.4%の営業利益を計上した GRUPO VIPS は、「サービスの品質向上による回復」を掲げ、本年度より企業全体で 130,000 時間に及ぶ社員教育プログラムを実施している。また 2010 年以降、全店舗での無線 LAN 配備や、一部店舗において「ウェイトー呼び出しボタン」の設置（現在スペインではほぼ皆無）など、新サービスの展開にも精力的に取り組んでいる。

第4章 対面型サービス(美容、エステ)

1. 概要、構造

コンサルタント企業 GRUPO STAFF³⁴は、美容、エステおよびスパなどで実施される各種セラピー、ジムなど屋内運動施設における各種サービスを対象に調査を行っている。それによれば 2008 年上記サービスを提供する企業数は 10 万 910 社である。そのうちの約 96% が従業員 6 名以下の中小・個人事業であり、本分野でのフランチャイズ化やチェーン展開は非常に少ないのが特徴である。

スペイン大手リサーチ会社 DBK の調査³⁵によれば 2009 年、スペインにおける美容・エステ業界の国内総売上高は 35 億 5,000 万ユーロであり、その約 85%にあたる 29 億 9,500 万ユーロが「理髪・美容室」に集中している。しかし、不況による消費者意欲の減退に伴って理髪店・美容室の売上は前年比-5.8%となっているが、エステ業界は成長を続け、前年比で 1.8%増を記録している。また、チェーン展開も理髪店・美容室ではトップ 5 社のマーケットシェアが 5.7%と少ないのに対して、エステティックサロンは 22.3%となっている。消費者のニーズの多様化にフレキシブルかつ総合的に対応でき、一定の教育を行っていることで、従業員の技量に信頼性のある大規模エステティックサロンの強みが、この数値からも見て取ることができる。

フランチャイズ業界誌、FRANQUICIAS HOY の 2010 年 3 月の記事³⁶によれば、2008 年からスペインの産業全体に影響を及ぼしている不況は、この対面型サービスの分野においては、やや他の業種とは異なる傾向をみせており、一部事業者からは、10%~15%の売上減少の報告があるものの、国内の店舗数は増加を続けている。

近年、永久脱毛を主軸としてエステ業界で急成長を遂げ、トップ企業となった NO+VELLO のホセ・アントニオ・アルトラギーレ代表取締役は、同誌に対して「技術に進歩により、サービスの価格を抑えることが可能になり、以前は一部の富裕層のみを対象としていたサービスが一般化しつつある。フランチャイズ展開の急速な活性化と、店舗数の増加には、このような背景がある」と、この現象を説明する。一方、セルライト除去とダイエット関連サービスでフランチャイズを展開する CELLULEM BLOCK 社のミゲル・アブラルデス事業推進局長は、「市場の細分化が進み、脱毛、ダイエット、ネイルケアなど、それぞれの分野で専門店が設立されるようになった。つまり対面型サービスを提供する店舗スペースは小さくとも良く、必要な従業員数も少ない。従って資本力が小さくとも店舗を設立すること

1. Estudio sobre las ocupaciones en el sector servicios personales en el Principado de Asturias

<http://www.trabajastur.com/trabajastur/contenidos/sectores/personales/completo.pdf>

2. Establecimientos de Peluquería y Estética

<http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Establecimientos%20de%20Peluquer%C3%ADa%20y%20Est%C3%A9tica.pdf>

3. Las franquicias de estética, en el punto de mira del emprendedor

http://www.tormo.com/noticias/24421/Las_franquicias_de_estetica_en_el_punto_de_mira_del_emprendedor

が可能だ。2万5,000ユーロ程度で最新の設備を導入し、十分な営業力を構築することができる」と、店舗増加傾向の理由を説明している。

2. 市場規模、将来性

スペインで美容・エステ専門誌を発行する GRUPO COSMOBELLEZA の調査³⁷によれば、美容・エステなどの消費者1人当たりの年間出費額は約600ユーロであり、5年前と比較して約70%増加となった。

同グループによるアンケート調査(2009年実施、対象年2008)では、美容室・理髪店の利用頻度について約50%が「月に1度以上」続いて「2ヶ月に1度」が30%と回答した。1回の消費額は男女平均32ユーロで、前年度比14.2%の増加である。特に女性の消費額は2007年の36.30ユーロから、2008年の41.00ユーロと、2003年以来最大の伸びとなった。また、エステティックサロン利用頻度については、「月に1度以上」が50%と、前項目とほぼ同様であるが、「2ヶ月に1度」が19%、「2ヶ月に1度未満」が31%となっている。サービス利用1回あたりの出費は男女平均49.80ユーロである。

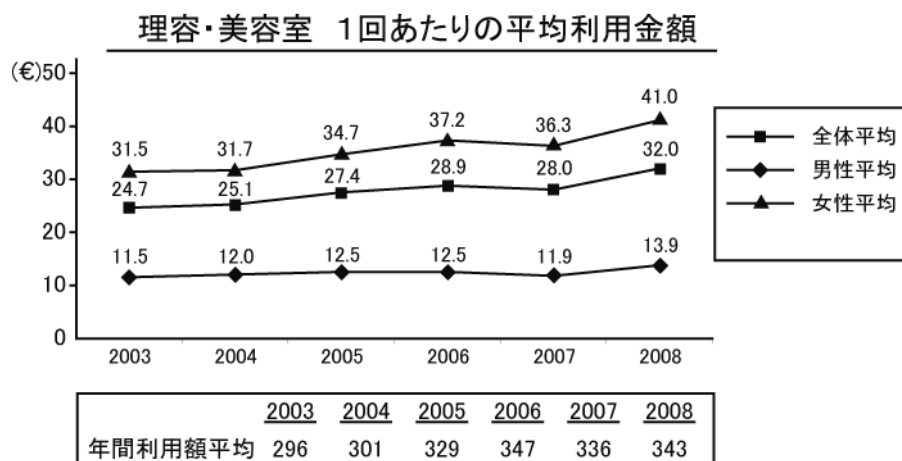
ガリシア・エステティックサロン・美容院協会連盟(FEPEGA)のマーケティング担当フリオ・ロドリゲス氏³⁸は、スペイン市場の将来的な需要の変化について「近年のスペイン社会では容姿に気を配ることへの関心が高まり、現在の業界ではサービスの幅が広がっている。特に現段階で全体の20%程度とされている男性向けサービスが、伸びしろの大きな市場として注目を集めている」としている。また、「美容と健康が結びついたコンセプトとして消費者に受け入れられる傾向が強まっており、医師と美容師とのコラボレーションといった形態がニーズとして浮かび上がっている」と説明している。

商業誌FRANQUICIAS HOYの調査³⁹では、調査対象となる40企業のうち、約70%が創業4年以内の新興企業であり、当業界の急速な発展が見てとれる。

³⁷ Caja de Burgos La idea de negocio <http://emplearte.es/VisualizarDocNet.aspx?IdDocumento=288>

³⁸ FEPEGA、電話によるヒアリング

³⁹ Las franquicias de estética, en el punto de mira del emprendedor
http://www.tormo.com/noticias/24421/Las_franquicias_de_estetica_en_el_punto_de_mira_del_emprendedor



(出所) Grupo Cosmobelleza

スペインに 110 店舗を有する大手美容院チェーン JEAN LOUIS DAVID の PATRICK PHELIPPEAU 代表取締役は「これからのビジネスモデルは一分野特化がキーポイントとなる。また、男性、自然志向、シニア層など、まだまだ未開拓の顧客層が存在しており、市場のポテンシャルは大きい」とコメントしており、これらの開拓の余地がある限り、不況下においてもエステ業界の前進は続くと考えられている。



(出所) Grupo Cosmobelleza

3. 市場シェア（主要チェーン、フランチャイズ）

理髪・美容院

前述のとおり、美容・エステ市場の 85%を占める「理髪・美容院」分野であるが、ニーズの多様化に伴い同じ店舗内で脱毛、マッサージ、日焼け、結婚式や写真撮影などを目的としたメイクなど様々な二次的サービスを提供し、さらにトリートメントや整髪料の販売を行う、付加価値の高いビジネスモデルが成功を収めている。洗髪、散髪、セットのみを提供する、いわゆる伝統的かつ専門的な理髪店、もしくは美容院は少数派になりつつある（現段階でチェーン全体の 37%）。

下記は店舗数別の国内ランキングである。

チェーン	店舗数	直営	フランチャイズ
Marco Aldany	404	168	236
Spejo's	155	65	90
Jean Louis David	110	18	92
Llongueras	102	45	57
Raffel Pages	98	9	89

Franquiciashoy 誌 2009 年 11 月号⁴⁰より

⁴⁰ 40Franquicias de belleza www.franquiciashoy.es/logos_fotos/pdf/INFORME_155.pdf

エステティックサロン

前述の理髪・美容院の傾向とは対照的に、脱毛、フェイシャルケア、ネイルケア、マッサージ、ボディケア、日焼けサロン、スパ、マイクロピグメンテーションなど、それぞれに特化したチェーン展開が進んでいる。2003 年以降、特に需要の高いサービスは脱毛（レーザー含む）であり、下記に示すトップ 5 企業のうち 3 企業が当該分野を専門としている（2 位 Cellulem Block はセルライト除去とダイエット、4 位 Biothecare Estética はフェイシャル・ボディケア分野）。

チェーン	サービス内容	店舗数	直営	フランチャイズ
No+Vello	レーザー脱毛	456	0	456
Cellulem Block	ダイエット	226	1	225
Clínicas Médicas Pelostop	脱毛	71	11	60
Biothecare Estética	フェイシャルケア ボディケア	62	1	61
Pellbella Depil.lat	脱毛	61	3	58
Bye Bye Pelos	脱毛	34	2	32
D-Uñas	（主に）ネイルケア	21	4	17
Pulsazione	ミックス	20	2	18

Franquiciashoy 誌 2009 年 11 月号⁷

4. 外資に対する規制、法的規制、商習慣等

スペインにおける美容・エステ業の開業に求められる法的制約は、法 7/1985「地域制度基本法」に基づき、各市町村条例によって定められている。下記に一例として、バレンシア州アリカンテ市における「理髪店、美容院ならびにその他のエステ業の技術的要件および健康衛生条件を定める条例」に含まれる各規則を記載する。⁴¹

- ・バレンシア州法 2/1987「バレンシア州消費者および利用者憲章」
- ・法令 83/2002 第 19 条「タトゥー、マイクロピグメンテーション、ピアシングおよびそれらに類似する技術を提供する店舗の営業認可および運営に関する法令」
- ・騒音、振動に関する各市条例
- ・バレンシア州法 1/1998「建造物または都市環境におけるアクセシビリティおよびバリアフリーに関する法」
- ・バレンシア州法 240/1994「衛生器具の廃棄処置を定める規則」
- ・勅令 1002/2002 第 3 章「紫外線放射による日焼け機器の販売と使用を定める規則」
- ・57/2003 法「衛生監査および認可に関する法令」
- ・バレンシア州法 132/89「消費者および利用者の保護に関する法」

*上記条例自体も、店舗の清掃頻度や機器の使用、提供者が行うべき衛生措置などを定める。

また当該業界における開業・就業には「資格証明書」の取得が推奨される。資格証明書の取得にはスペイン基本法 5/2002「専門家の育成と認定」を大綱として、それぞれの業種に一定の教育および条件が定められている。美容・エステについては、勅令 332/1997「理容師」に包括されていたが、市場の多様化に応じて「メイク・脱毛・衛生の美容サービス（1373/2008）」、「手足の美容ケア（同）」、「美容・理容助手（2 種 1379/2009）」などの細分化が進んでいる。⁴²

近年、スペインにおいては上記要件を満たさない非合法の美容室（自宅で開業する、など）の増加問題が生じている。また、美容師学校が本来「学校」の区分では営業してはならない日曜・祝日も稼動して、学生によるサービスを低価格で提供するなどの違法行為も、正規のサービスを行っている業者を悩ませている。前項で挙げた美容業者連盟 FEPAGA は、これら非合法業者の貼紙やチラシを発見し次第当局に連絡をとり、取締り要請などを行って対策としている。

また、EU 指令 2006/123/EC に基づく、法令 17/2009「サービス業への自由なアクセスと、その営業に関する法」の施行で営業時間と営業日の規制がなくなることから、人材の豊富な大企業の個人・小規模業者に対しての優位性が強まり、市場シェアの偏りが懸念されて

⁴¹ Ordenanza Reguladora de las condiciones técnicas e higiénico-sanitarias de peluquerías, institutos de belleza y otros servicios de estética http://www.alicante-ayto.es/documentos/urbanismo/ordenanza_peluquerias.pdf

⁴² LEY ORGANICA 5/2002, de 19 de junio, de las Cualificaciones y de la Formación Profesional <http://www.boe.es/boe/dias/2002/06/20/pdfs/A22437-22442.pdf>

いる。また一部地方・企業では上記で述べた「資格証明書」を不要とするところもあり、サービスの質の低下が心配されている。⁴³

5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴

これまで美容院やエステティックサロンを利用する顧客層は主に中・高収入を得ている富裕層が主であったが、前述のとおりスペイン人の「美容意識」の高まりから、一般大衆化が進んでいる。「厳しい今こそ、良い顔で」、この逆説的な心理的現象が実際にスペイン市場では起きており、大手コスメティック・メーカーの L'OREAL の調査でも、スペインが経済不振に陥ってから、約 31%の女性が「仕事でも容姿に気を配るようになった」と回答し、ほぼ同数が「厳しい現状に立ち向かえるよう、髪型を変えて気分を一新した」と答えている。

こうした市場の一般大衆化により、特に重要となるのが価格である。ネイルケアサービスを中心にチェーン展開する D-UÑAS のメリー・オアニン市場開発ディレクターは「まず消費者が最初に判断材料とするのは価格。現在はほとんどの美容・エステ企業が、（価格設定により）多くのクライアントを惹きつける方法でビジネスの拡大を狙っている。高価格＝高品質のアピールは、現状ではリスクが高い上に確実ではない」と説明する。この「低価格」を「一般的に分かりやすく」したのが、脱毛の NO+VELLO や、フェイシャル/ボディケアの BIOTHECARE ESTETIKA の「定額プラン」である。例えば、NO+VELLO 社が謳う定額プランは、「体中のどの部位でも、1セッション 30 ユーロ」というものであり、その低価格と分かりやすさから創立からわずか 4 年で、スペイン国内に 500 店舗以上を数える大規模チェーンに成長した。また、最新技術の導入も顧客の信頼性を確保すると同時に、価格を抑えることができる重要項目である。これについては、本報告書の「概況と構造」の項目で NO+VELLO 代表取締役が述べたとおりである。

しかし、これまでに挙げたトップ企業のリーダーたちは、価格が新規クライアントの呼び込みには有効でありながら、最終的に「サービスの質」が決定的条件であると口を揃える。ローコスト美容院チェーンとして成長中の EasyCut! 社ゼネラルマネージャー、ハイメ・マルティネス氏も「低価格のみではまったく意味をなさない。顧客がサービスに満足しなければ、単純に二度と来なくなるだけ」としており、クチコミが周知要因として大きなウェイトを占めるエステ業界では、サービスに対する顧客の不満は、今後の発展において致命的といえる。

⁴³ FEPEGA ヒアリング

6. 代表的企業のケーススタディ： NO+VELLO⁴⁴

設立：2007 年

本社所在地：マドリード州ビリャヌエバ・デ・ラ・カニャーダ市シエラ・ネバダ通り 30

年商：5500 万ユーロ

店舗数：974 店舗（国内 544 店舗/国外 430 店舗）

従業員数：非公表。1 店舗あたりの従業員数は平均 8 名。

展開方式：フランチャイズ式

Web サイト：<http://www.nomasvello.com/>

2007 年マドリード州のはずれに 2 店舗を開設。それまでになかった「レーザー脱毛の定額プラン（1 セッション、1 部位＝30 ユーロ）」が好評を博し、翌 2008 年には既にフランチャイズビジネスを展開。わずか 1 年で国内 220 店舗を有するエステチェーンのオーソリティとして認められる。同年ダゲレ医学博士を招聘し、イメージアップを図った。

2009 年には店舗数を 2 倍以上の 501 店舗まで伸ばした。この頃、スペイン大手クッションメーカー PIKOLIN グループの副社長、ホセ・アントニオ・アルトラギーレ氏を引き抜き、NO+VELLO 代表取締役役に任命した。現在、積極的な海外展開と、償却率の高いフランチャイズ方式で、国内 544 店舗、海外 6 カ国で 430 店舗を有する、スペイン最大のエステ企業である。

フランチャイズ参加投資額は平均 3 万ユーロという比較的小額なものであり、同社マーケティング部ベアトリス・フアレス氏によれば、約 6 ヶ月で原価回収が可能。ロイヤリティは月額 304 ユーロである。

本社からは最新技術の導入や、マーケティングサポート、教育などのコンスタントな支援が行われており、サービスの質の維持が図られている。

フランチャイズ店の特徴は主に下記のとおり。

- ・ 5,000 人以上の住民があり、なるべく往来の多い通りに面した地上階を優先（ショッピングセンターなどの、商業地区である必要はない）
- ・ 店舗面積は 40m² 以上とする
- ・ 最新設備を導入する
- ・ 1 セッション 1 部位＝30 ユーロの定額プランを適用
- ・ 痛みのない施術を行う

⁴⁴ 対象企業サイト <http://www.nomasvello.com/> および担当者ヒアリング

第5章 運送（宅配、クーリエ）

1. 概要、構造

2008 年、スペインにおける宅配・運送サービスの 2008 年総売上高は全体（郵便・非商用貨物含む）で 92 億 4,200 万ユーロである。⁴⁵ 勸業省（Ministerio de Fomento）は、同分野を大きく分けて 3 種に区分しており、業種・取り扱い貨物は下記のとおりである。

1) 郵便サービス

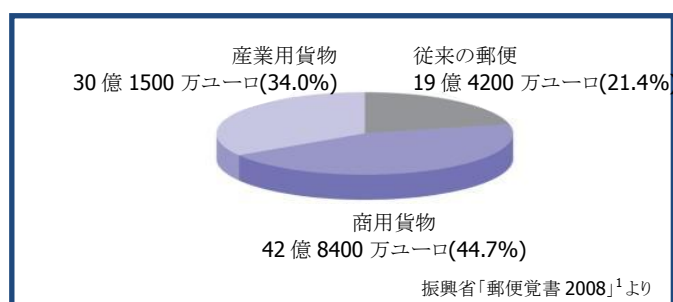
定形・定期郵便、郵便小包、主に個人用貨物を取扱うサービスである。EU 指令 2008/6/EC をはじめとする各種市場自由化の取り組みが適用され、都市間の定形郵便物、国際郵便のみ（当項目市場規模の約 52%に相当）が専有分野となっているにもかかわらず、依然として 100%公的出資（スペイン 3 省による）で運営される郵政公社（Sociedad Estatal de Correos y Telegrafos）がマーケットシェアの 94%を占めており、事実上の独占市場である。2008 年度の業界総売り上げは 19 億 4,200 万ユーロである。

2) 宅郵便・クーリエ

主に民間企業によるサービスであり、業界総売り上げは 42 億 8,400 万ユーロである。2007 年には前年比 9%、2008 年も同 5%の成長率を記録し、貨物運送サービス全体の最も多くの割合（44.7%）を占めている。また、トップ 10 社によるマーケットシェア占有率も 70%から 65%へと下降しており、競争率の高まりが見受けられる。

3) 産業用貨物

主に民間企業によるサービスであり、2008 年にスペイン不況の影響を最も受けた業態である。2008 年で前年比 2.0%減、翌 2009 年には 13.8%減²と上記 3 業種のうちで特に深刻な状況にある。2008 年の業界総売り上げは 30 億 1,500 万ユーロである。



国内運輸形態については陸上輸送が最も多く、全体の 86.79%であり、続いて海運 11.01%、鉄道 2.18%、空輸は僅か 0.02%である。（百万 t/km 換算）

スペインで貨物輸送に携わる就業人口は全体で 91 万 2,400 人であり、企業の委託をうけて配送などを行う個人事業者が最も多く、全体の 51%をしめている。しかしこの数字は 2001 年の 68%に比較して毎年減少傾向にあり、個人事業から企業による吸収、被雇用者へ

1. Memoria postal2008
http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/48CC84D6-4C14-486B-85DD-5402A32DD29C/73673/Memoria_Postal_08.pdf

の転身が進んでいる。2007年時点で貨物運送業者として登録されている企業は5,428社⁴⁶あり、従業員数が2人～20人の小規模企業が、残りの半数近い46.7%を占めている。99名以上の従業員を数える企業はわずか0.5%である。

2. 市場規模、将来性

1960年代からすでに、郵政公社のサービスでは多様化する市場のニーズに対応しきれないことが、明確になりつつあり、配送スピードをはじめとして、より付加価値の高いサービスが求められていた。現在、宅配・クーリエサービスはこの需要から誕生し、納期短縮、トラッキング、ドアツードアなど、様々なサービスを展開している。

スペインにおける郵便・宅配などの運送サービスは、2008年の不況をそのまま反映した他の分野とはやや動向が異なり、2006年から既にその成長には翳りが見られていた。この現象は2006年1月に実施された郵便市場の一部自由化によって引き起こされた競争の激化と、それに伴う価格競争が大きく関わっている。

当然ながら本分野が不況の影響を受けなかったわけではなく、消費の減少、産業の不振によって需要が低下し、特に産業用貨物の収益は2009年に-13.8%と大幅な後退を余儀なくされた。これについては大手NACEXのマヌエル・オリウエラ副社長が、地元専門誌TRANSPORTE PROFESIONAL⁴⁷に掲載された記事で「業者はそれぞれ専門化を図ることで供給の幅を増やしていかなければならない」と主張している。

一方、MRW社幹部によれば、スペイン運送・宅配業の停滞の原因のひとつにITビジネス導入の遅れを挙げている。「欧州ではすでに宅配便の営業ポータルサイトが急速に拡充しているにも関わらず、スペインではその成長率は半分以下」と同幹部は語る。

地元専門誌「El Vigia」は、英国の物流コンサルティング会社Transport Intelligenceのデータに基づき、2012年までのスペインの緊急便市場成長率を1.64%と予想した。これはEU諸国平均よりも0.25%ほど低い数字であり、高い失業率と消費者の購買意欲の減少がその主な理由として挙げられている。⁴⁸

郵便市場自由化について：

法24/1998「ユニバーサルポータルサービスと、郵便サービスの自由化」の改正により、公的部門（郵便局）による郵便サービス独占から、市場の自由化が認められ、料金もこれまでの定額制から、需要と供給による変動性が導入される。この「自由化」については、スペイン宅配便サービス事業者協会のアルベルト・ヘネスカ・ボロナット会長が「現実に

⁴⁶ DBK 調査 <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Mensajer%C3%ADa%20y%20Paqueter%C3%ADa.pdf>

⁴⁷ TRANSPORTE PROFESIONAL 2010.07.01
<http://www.transporteprofesional.es/reportajes/98-especiales/835-querra-precios-courier-analisis-sector-transporte-urgente.html>

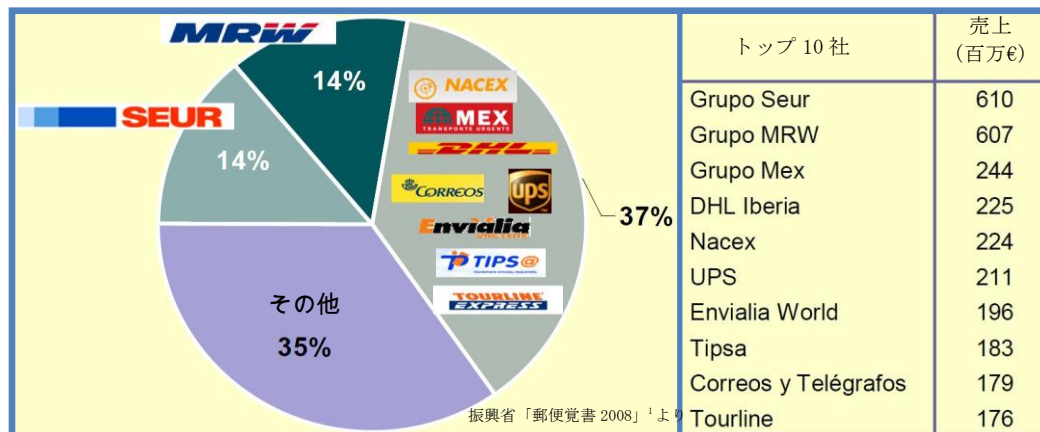
⁴⁸ EL VIGÍA 2010.02.01 <http://www.elvigia.com/files/paginas/pdfs/SEM20100201.pdf>

はユニバーサルポータルサービスの管理下で、郵便業務を任せるというだけ」であり、「実際の宅配便業者には関係のないこと」とコメントしている。⁴⁹

3. 市場シェア

1] 宅配便・クーリエ分野

業界総売り上げ 42 億 8400 万ユーロのうち、上位 10 社が全体の 65%を占めており、特にトップ 2 社、GRUPO SEUR と MRW が各 14%のシェアを持っている。

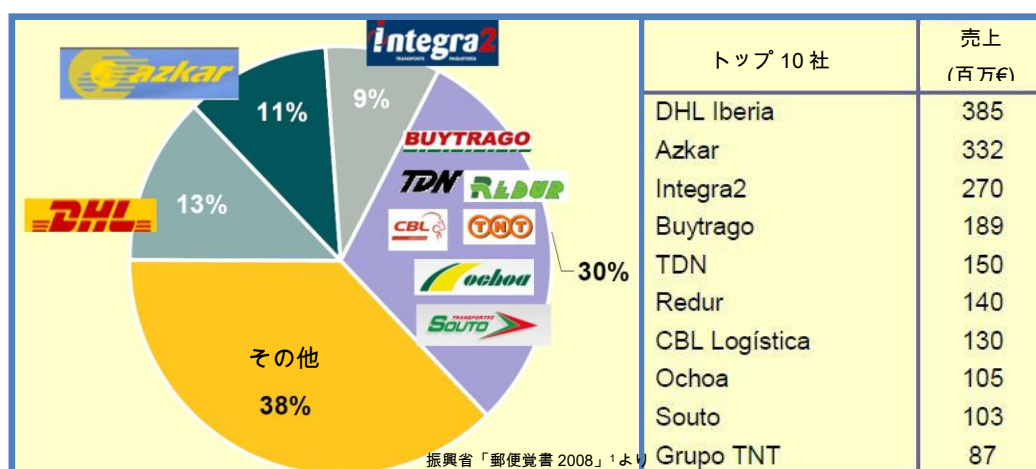


2008 年、フランス・La Poste 社傘下の GEOPOST 社が SEUR 社の株式 52%を抑え、大株主となった。SEUR 社役員構成に変更はなかったが、基本戦略は GEOPOST 社に決定権がある。GEOPOST 社の国外拠点を活用し、これまで 2 位 MRW 社に押され気味にあった国外市場への展開に取り組み、2010 年に微小ながら差をつけることに成功している。一方、2 位 MRW 社は後発ながら積極的なフランチャイズ展開で、国内ならびに近隣国（アンドラ、ポルトガル）や南米（ベネズエラなど）に進出し、保有車両・拠点数ともに急速に拡大した。両社ともに、今後の緊急便業界には IT ビジネスの促進が不可欠としている。SEUR 社は特に B2C（Business to Consumer）分野に対応した新規システムを導入し、それを介した売上は 5,500 万ユーロに上った。同社は当サービスが全体売上の 30%に達することを 5 年以内の目標としている。MRW 社も新規に「mrw e-commerce」サービスを展開。インターネットビジネスへの貢献が期待されている。

また上記以外では、売上高第 7 位の Enviaia 社の、フランチャイズ方式ではなく中小規模の運送会社との対等かつ自由度の高い資本参加方式で 2001 年の創業からわずか数年で上位企業へと躍進したケースが興味深い。

⁴⁹ Asociación Española de Empresas de Mensajería、ヒアリングへの回答

2] 産業用貨物



スペイン、ポルトガルを管轄する外資 DHL Iberia 社が 13%を占め、1 位、続いて地場企業 AZKAR TRANSPORTE 社が 11%を占める。宅配便・クーリエに比べてシェアの偏りが少ないのが特徴である。各社とも IT サービスの強化に力を注いでいるのは宅配便・クーリエと同様だが、トップ企業 DHL 社は環境問題にも積極的に取り組んでいる。

4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等

宅配便・クーリエサービスなど、民間企業による貨物運輸の大枠を定めるのは法 16/1987「陸上輸送法」⁵⁰と、勅令 1211/1990「陸上輸送法に基づく規制」⁵¹である。その他の輸送形態（空路、航路）については省令レベル、また都市部における業務活動についてはそれぞれの地方自治体の条例などで統制されている。さらに実際の貨物運輸と貨物の取扱いについては商法、顧客との関係については民法にまで適用範囲が及ぶ。

一方 EU 圏内における郵便市場の開発とサービスの質の向上を主旨とする EC 指令 2008/6/CE に基づく、法 43/2010「ユニバーサルポータルサービス、利用者の権利および郵便市場」⁵²が制定され、これまで郵政公社によって独占されていた貨物（2kg 未満の定形郵便や葉書、10kg 未満の郵便小包）の運送に民間企業が参入できるようになった。また、民間企業が一定の手続きを行うことで、ユニバーサルポータルサービスを利用することも可能となり、EU 指令に則って郵便市場の自由化と、国内法の整備に区切りがついた形である。

⁵⁰ LEY 16/1987, de 30 de julio, de Ordenación de los Transportes Terrestres.

<http://www.boe.es/boe/dias/1987/07/31/pdfs/A23451-23481.pdf>

⁵¹ REAL DECRETO 1211/1990, de 28 de septiembre por el que se aprueba el Reglamento de la Ley de Ordenación de los Transportes Terrestres. <http://www.boe.es/boe/dias/1990/10/08/pdfs/A29406-29473.pdf>

⁵² Ley 43/2010, de 30 de diciembre, del servicio postal universal, de los derechos de los usuarios y del mercado postal. <http://www.boe.es/boe/dias/2010/12/31/pdfs/BOE-A-2010-20139.pdf>

民間企業のユニバーサルポータルサービスへの参入は、「欧州連合加盟国の国籍を有する個人、または本法 48 条に挙げる欧州連合条約に加盟している国を出自とする法人、またはスペイン政府と事前に国際協定や条約を結んでいるその他の国を出自とする法人」とされており、外資の参加には一定の制限が設けられている。

また、当該サービスを展開するにあたり、「サービスの提供者は国内に事業所を少なくとも 1 ヵ所設けており、ポータルサービス提供企業総合記録に対してその情報を申告している者」という条件も課せられる。(第 38 条第 2 項)

なお、これまで上記サービスを専有していた郵政公社については、これまで通りユニバーサルポータルサービスのオペレーターとして今後 15 年間事業を継続することが定められており、体制を維持するために必要な運営資金は政府から供給されることが保証されている。この措置により、郵便市場の自由化には進展が見られるものの、郵政公社の完全民営化については一定の期間が必要と思われる。

5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴

2011 年 1 月の時点で自動車燃料の価格は 1L 当たり 1.27 ユーロ、前年同月比 14%増の上昇となり、世界的な原油高騰に見舞われた 2008 年の価格(1.28 ユーロ)に近づきつつある。2009 年は政府が燃料税の引き上げ(1L 当たり 2.9 ユーロ・セント相当)を実施した年で、年間 27%の値上がりをしたばかりであった。

スペイン宅配便サービス事業者協会のアルベルト・ヘネスカ・ボロナット会長⁵³は、「燃料がオペレーションコストの大きなウエイトを占める宅配便・クーリエサービスにとっては、その値上がりは致命的。景気の後退に伴って顧客も減少している今としては、末端価格を上げることも得策ではない。非常に難しい問題だ」と、厳しい現状を説明した。業界専門誌 TRANSPORTE PROFESIONAL⁵⁴で、価格競争についてインタビューを受けた MRW や、TOURLINE EXPRESS、NACEX など大手宅配便業者の幹部は、現段階でのサービス価格の引下げは「非常にリスクの高い戦略であり、推奨しない。品質の維持向上、技術革新がポイント」と、おおむねのところで見解が一致している。

60 年代、郵政公社のサービスへの不満から生まれ、成長してきたスペインの宅配便業者は、価格よりも質を重視する傾向にある。前述のボロナット会長は「クライアントに『急ぐのなら宅配便を使うべき』といわれることが大切」と考え、SEUR のマヌエル・バリェ社長も「私たちはいつもどおり、フレキシブルかつ迅速なサービスを心がけ、品質の高いサービスを提供することだ。それが私たちの特徴なのだから」とコメントした。

⁵³ Asociación Española de Empresas de Mensajería、ヒアリングへの回答

⁵⁴ TRANSPORTE PROFESIONAL 2010.07.01

<http://www.transporteprofesional.es/reportajes/98-especiales/835-guerra-precios-courier-analisis-sector-transporte-urgente.html>

利用者満足度比較 (%)

	MRW	SEUR	NACEX	CORREOS (郵政公社)
非常に不満	0.0	0.0	0.0	7.0
不満	3.2	12.1	20.0	15.5
どちらともいえない	32.3	31.0	6.7	50.7
満足	51.6	45.7	60.0	23.2
非常に満足	12.9	11.2	13.3	3.5

カルタヘナ工科大学調べより換算⁵⁵

NACEX と MRW はスピードを重視して国内における引取りから受渡しまでの時間を最大 13 時間から 12 時間に低減して新規顧客の獲得を目指す方針である。

一方 TOURLINE EXPRESS は受渡しの時間帯の幅を広げると共に、これまで配達が行われていなかった地域へ参入し、変化する市場のニーズに対応する戦略をとっている。

HALCOURIER は観光客をターゲットに、手荷物宅配サービスを開始。自宅での引取りから 24 時間～48 時間の間に、クライアントが宿泊するホテルまでトランクなどを届けるサービスである。

いずれの企業も携帯電話やパソコンによるトラッキングサービスなど、IT 化を推進しているのも近年の傾向である。

6. 代表的企業のケーススタディ

SEUR, S.A.⁵⁶～宅配便・クーリエ最大手

設立：1942 年

本社所在地：Ctra.Villaverde-Vallecas KM2, Madrid

年商：5 億 6900 万ユーロ

拠点数：事業所 85 箇所、中継センター10 箇所、配送センター97 箇所、営業所 264 箇所

従業員数：7,100 人

Web サイト：<http://www.seur.com/>

SEUR,S.A.はスペインで初めて宅配便を導入した企業である。フランチャイズオーナーが SEUR 母体の株主となるシステムで成長を続け、2000 年にはスペインに 84 拠点、3,575 台の車両を数えて業界 1 位となった。同年、マドリード郊外に 1 時間当たり 1 万 4,000 個の貨物を処理できる物流センター（敷地面積 16,000m²）の稼動を開始した。

⁵⁵ Received quality in urgent transport sector <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/911.pdf>

⁵⁶ 対象企業サイトおよび、Executive Excellence 誌 71 号(2010)CEO インタビュー記事 http://eexcellence.es/index.php?option=com_content&view=article&id=369:seur&catid=37:modelo-de-negocio&Itemid=48 より

2001年には、EUならびに南米への進出を画策したが、資金調達が難航し、その上84人のフランチャイズオーナー（同時に株主）との合意をとりつける事できず、計画を断念した。2004年、フランスのGEOPOST社（フランス郵政公社の構成企業）が、9,000万ユーロでSEUR MADRID社株式の60%（グループ全体の12.7%）を抑えて最大株主となり、SEUR-GEOPOST社を設立した。結果としてGEOPOST社の流通網を活用することにより、SEUR社は国外事業に精力的に取り組むことができるようになった。

SEUR社の顧客は企業や個人事業主が大部分を占めており、傾向として品質を重視するケースが多い。特に引渡し時間の特定やトラッキングが求められたため、SEUR社はクライアントとの相互情報システムCRM（Customer Relationship Management）を導入し、ニーズに対応した。

SEUR社イベス・デルマス副社長（兼SEUR-GEOPOST CEO）は、この4年以内にB2Cビジネスが収益の30%を占めることになると予測、インターネットや通販の増加に対応すべく、直通コールセンターの開設などを急いでいる。また、2008年から都市部での小型貨物用に電気自動車による配送を開始、環境問題へも積極的に取り組んでいる。

第6章 建設(ゼネコン)

1. 概要、構造

1997年から2006年までスペインの建設業は、毎年5%以上の伸び率で成長を続け、2006年には実質GDP(9,842億8,400万ユーロ)比10.8%を占める1,000億ユーロ産業となった。しかし2007年の住宅バブルの終焉、その後の世界的金融危機を契機に、2008年初頭から業績は急落、スペイン経済の後退(3.7%減)を大きく上回る12.4%減と非常に深刻な様相を呈した。特に飽和状態にあった住宅建設戸数は09年には前年比-32.8%まで減少した。

57

2007年末に発行された産業・観光・商務省の建設部門レポート⁵⁷では「建設ブーム終了の兆し」を示唆、国際通貨基金(IMF)がスペインに対して「価格の段階的下方修正」を求めていること、またスペイン中央銀行が国内金融機関に対して「不動産ビジネスの縮小と他分野への注力」を促している現状を説明した上で、なお「深刻な経済危機の兆候はない」と判断していた。

しかし、2008年7月の同省レポート²では、スペインの人口推移(需要)と物件の価格高騰を照査した上で、住宅約100万戸の過剰供給が生じていることが指摘され、2009年1月のレポート³では、金融機関の積極的なローン貸出、住宅購入への助成、消費者所得の増加と高い購買意欲に後押しされた「建設バブル」の崩壊が報告されている。

統計局データ⁵⁹によれば、建設(施工、技術、内装、改装、撤去など含む)に携わる企業数は1999年の27万1,616社から2008年の50万1,056社まで毎年2万社ペースの増加傾向にあったが、2009年に44万1,956社(-11.8%減)となり、初めての減少となった。2007年にスペイン国内で破産を申告した法人は1,033社であったが、翌年には2,894社、2009年は5,096社と増え続け、建設・不動産に携わる法人がそれぞれの3分の1程度(各1,064社、1,703社)を占めていることから、同分野の業績不振が伺える。建設分野における就業人口も2007年の263万8千人をピークに減退しはじめ、2009年には184万8千人、2010年上半期で169万9千人となっている。ただしこの最後の数字については、同年第1四半期に対して3万6千人(2.2%)の増加となっている。

雇用人数別では、建設分野も他分野同様に個人事業者が最も多く22万4,417法人で全体の約半数を占めている。続いて1~2人の従業員を抱える企業が10万5,152社、20名以上の従業員を数える企業は1万4,571社である。

⁵⁷ SEOPAN INFORME ECONOMICO2009

<http://www.seopan.es/verlink.php?id=27927&PHPSESSID=88697d857792bce595ab3358a7cab0ab&PHPSESSID=88697d857792bce595ab3358a7cab0ab>

⁵⁸ El sector de la construcción En España

http://www.revistasice.com/cmsrevistasICE/pdfs/BICE_2928_49-60_6360F6DB56C04F2D6F734959FB902653.pdf

⁵⁹ Empresas por condición jurídica, actividad principal (grupos CNAE93) y estrato de asalariados.

<http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=12&type=db&divi=DIR&idtab=2>

スペイン建設業連盟の 2010 年第 2 四半期報告⁶⁰によれば、国外からの不動産への投資も前年比 15.46%増、地価下落も緩和されつつあり、住宅部門については一時的ではあるが回復の兆候が見られている。ただし、住宅以外の大型建造物の着工数については前年比 -47.45%、公共事業（建設のみ）も -36.0%と依然として厳しい状況が続いている。

2. 市場規模、将来性

2009 年から 2010 年にかけて、公共事業工事費は -50.28%と大幅に後退した。さらに振興省は 2010 年～2011 年は最低 64 億ユーロの公共事業の予算削減を発表しており、すでに発注された工事の中断や凍結といった措置を取るものと思われる。

カタルーニャ建設技術機構（以下、ITEC）は、2010 年 12 月に、「EUROCONSTRUC」報告書⁶¹を作成、スペインは欧州全体でも少数派にあたる「2011 年に建設業界の伸張が見通せない国」と位置づけられた。この区分に該当したのは、スペイン以外ではポルトガル、アイルランド、チェコだけである。同報告書は、スペイン政府の緊縮財政と公共事業の縮小、高い失業率、在庫の多さから、2011 年の建設市場における生産は前年比 13.6%減、続く 2012 年も同 2.3%減と厳しい見通しを立てている。

公共事業工事費推移 (2009 第 1 四半期/2010 年第 1 四半期比較)

事業内容	2009 (千ユーロ)	2010 (千ユーロ)	2009/2010 比較
建設工事合計	3,776,062	2,616,054	-30,72%
住宅	680,108	563,731	-17,11%
住宅以外	3,095,954	2,052,323	-33,71%
土木工事合計	8,397,232	3,436,137	-59,08%
鉄道インフラ	1,810,357	967,926	-46,53%
道路・街路	3,726,200	919,571	-75,32%
空港建設	70,252	53,434	-23,94%
海港・運河	161,418	186,953	15,82%
河川整備・堤防	172,221	16,236	-90,57%
灌漑	157,927	59,892	-62,08%
その他土木工事	2,298,857	1,232,125	-46,40%
Total	12,173,294	6,052,190	-50,28%

スペイン建設業連盟データ⁶²

住宅分野においては、2007 年の住宅バブル崩壊後のストック超過、物件価格の下方硬直性、不動産開発業者および建設業者が抱える多額の負債により、少なくとも 2012 年までは回復の兆しは見られないだろうとされる。現在、スペインの住宅建設戸数は、過去最低の水準まで落ち込み、2010 年末でも改善が見られていない。

住宅以外の分野については、公共事業については他の欧州諸国と同様、計画自体が停滞している状態であり、2011 年の業績予想は前年比 21%減となっている。また、民間事業に

⁶⁰ CNC, Informe de Evolución del Sector de la Construcción Informe 2T-2010

<http://www.portal-cnc.com/Master/archivoscnc/informe%202T.pdf>

⁶¹ ITeC, Sumario del informe EUROCONSTRUCT. Diciembre de 2010 <http://www.itec.es/noupsc.e/sumari.aspx>

⁶² CNC, Informe de Evolución del Sector de la Construcción Informe 2T-2010
<http://www.portal-cnc.com/Master/archivoscnc/informe%202T.pdf>

ついても、住宅ほどではないが、やや供給過多の傾向が見られており、特に商業オフィスの飽和が目立ってきている。一般消費者の購買力の減退により、産業物件への投資も困難な状況であり、2012 年予想は、前年比 5.5%減程度と予想される。

スペインの建設コンサルタント企業、AGUIRRE NEWMAN の調査⁶³による、分類ごとの概況・2011 年予測は下記のとおりである。

- A) 住宅：2006 年に 66 万戸が新規建設されたのに対し、2010 年は 26 万件、2011、2012 年は 10 万件に留まると予想される。2010 年後半には売買契約にやや回復の兆しが見えるが、対象は主に中古物件によるものとされ、また 2011 年より居住用住宅購入時の税制優遇措置が廃止となるため、新築物件市場はなお縮小を続けると予想される。2010 年、世帯所得あたりの住宅ローン返済額が占める割合は、物件価格の下落と利下げにより、2008 年の 51.7%から 33.2%に落ち着き、ローン破産などはさらに減少すると思われる。
- B) オフィス：2011 年中に新しいオフィス（バルセロナで計 6 万 1,000m²、マドリードで計 19 万 1,000m²）が完成する予定。この面積は前年比で、それぞれ 30.5%減と 71.0%減となっており、市場の縮小が予想されている。この 3 年間の価格低下により、需要は若干増える見通しである。
- C) 産業・物流施設：2010 年同様、ストック過多により新規建設は最低水準で横ばいの見通し。市場の中核を中小規模の物件の売買が占めているのに対し、個人・中小企業の業績停滞と高い市場リスクによる投資控えにより、回復は厳しい状況である。

公共工事の 2011 年予想については、スペイン建設業連盟が「2011 年の公共投資額は GDP 比 3.2%に留まり、前年比で 0.9%減。EU 諸国内では 3 番目に減額幅が大きい。2012 年も公共投資は GDP 比 3.1%に留まると予想され、増額は期待できない。これは財政赤字を GDP 比 6.4%に抑える必要に迫られている政府の歳出削減策によるもの」と分析している。⁶⁴

⁶³ AGUIRRE NEWMAN, Coyuntura global del mercado inmobiliario español
http://www.aguirrenewman.es/eventos/estudios/Informe_Global_2010_RE_def.pdf

⁶⁴ CNC 広報 2 月 7 日記事 <http://www.portal-cnc.com/Master/Noticias.aspx?AspxAutoDetectCookieSupport=1>

3. 市場シェア

2009 年決算で、大手ゼネコン 5 社の純利益総計は 41 億 140 万ユーロを計上し、前年比 143.0%増という大幅な業績改善を記録した。2008 年以來、自国での建設事業が停滞したこれらの企業はそれぞれ国外への展開や、新エネルギー事業への移行、資産の一部売却などで債務低減に努めている。

2009 年主要ゼネコンランキング（売上高順）

順位	企業	売上高 (百万ユーロ)	純利益 (百万ユーロ)
1	ACS (ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS, S.A.)	15,606	1,952
2	FCC (FOMENTO DE CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS, S.A.)	12,699	307
3	FERROVIAL, S.A.	12,095	-92
4	ACCIONA, S.A.	6,512	1,263
5	SACYR VALLEHERMOSO, S.A.	5,858	506
6	OHL (OBRASCÓN HUARTE LAIN, S.A.)	4,389	166

EUROPA PRESS 調べ⁶⁵

各社動向（1 位 ACS は後述）

FCC

1992 年に大手ゼネコン 2 社（CONSTRUCCIONES Y CONTRATAS,S.A と FOMENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES,S.A）の合併で誕生した FCC は、設立当初から事業の多様性で成長した企業である。特に近年は再生利用可能なエネルギーとして注目を集めている太陽光発電施設の建設をはじめとした、環境関連事業に力を注いでおり、同分野において 30.6% のマーケットシェアを有している。またグローバル展開にも積極的で、現在の売上高の約半分が国外での建設事業によるものである。

FERROVIAL, S.A.

FERROVIAL 社は高速道路をはじめとするインフラ建設を得意とする企業である。2006 年の英空港管理会社 BAA 社の買収で一躍世界にその名を轟かせた。近年は米・英国へ積極的に参入すると同時に、一部資産の売却（英ガトウィック空港の駐車場など）で、債務低減に取り組んでいる。

⁶⁵ 2010.03.01 EUROPA PRESS

<http://www.adn.es/economia/20100301/NWS-2240-constructoras-ganancias-recortan-duplican-grandes.html>

ACCIONA, S.A.

2010 年、ACCIONA 社は同社グループ内の再生利用可能エネルギー部門に、40 億ユーロの投資を発表した。これは総投資額の約 61%に相当し、ACCIONA 社の同分野への意気込みが見てとれる。同年 3 月にはメキシコで 306MW の風力発電施設の建設を落札し、また三菱商事との提携でポルトガルやオーストラリアの大型太陽光発電施設をはじめとする国際的な展開にも積極的な動きを見せている。

SACYR VALLEHERMOSO, S.A.

建設事業を主軸としながら、不動産やインフラ運営などでも活躍する多様性が特徴。2008 年に主幹事業である道路部門を担ってきた構成企業 ITINERE を米 CITI グループに売却しグループ全体の債務を約 37%削減した。

OHL

OHL は運輸インフラ建設および運営で、特に国外での事業を得意としており、収益の約 65%が国際事業によるものである。不況の下、事業整理や債務削減を行い、2009 年決算では大手 6 社の中で最も債務の少ない企業となった。

4. 外資に対する規制、法的制約、商習慣等

スペイン行政機関による、個人または法人の契約については 30/2007 法「公共契約」⁶⁶によって定められている。その第 43 条「認定の条件」、第 1 項に「行政機関との契約を締結できるのは、業務を遂行するに十分な能力を有し、契約を阻害する法的要件がなく、十分な経済力または資産を報告し、かつ技術的・職能的な能力を証明できる、スペインまたは外国籍の個人または法人」とされており、契約自体には、特に外資に対する規制は設けられていない。ただし、同法 44 条「欧州連合に属さない国籍の企業」に対し一部特別な手続きが義務付けられている。当該項目の内容はおおむね下記のとおりである。

1. 欧州連合に属さない個人または法人は、上記の証明に自国の法律に相反していないことを報告書形式でスペイン国在外公館を通じて提出し、また自国の法律がスペインの行政機関との契約に際し、同国企業の参加を認めているかを報告するものとする。ただし、自国が WTO の公共契約約款の調印国である場合、上記報告は不要とする。
2. 公共工事の契約に際しては、スペインに支社が開設されており、業務を遂行するに当たり必要な権限を有する者、または代表者となりうる者が商業登録に記録されている必要がある。

さらに 48 条「企業の合併」では、「国内企業、EU 加盟国でない国籍の企業、EU 加盟国の企業間で合併を行う場合、最初の 2 グループに属する企業はその区分を明示して申告す

⁶⁶ LEY 30/2007, de 30 de octubre, de Contratos del Sector Público.
<http://www.boe.es/boe/dias/2007/10/31/pdfs/A44336-44436.pdf>

る」とある。この他、同法には「業務遂行能力の申告」(第 61 条)、「事前申告書類の提出」(第 130 条)、「製造契約ならびに国際通商に関する規則とその運用 (特に資材が国外で製造、または国外から輸出される場合について)」(第 267 条)、「防衛省と外国籍企業との契約について」(第 277 条第 3 項)、「国外における契約締結」(付属 1)、など、外国籍企業に関する記述がみられる。

その他、国内・外資問わず、建設・建築に考慮すべき法律は、発注される案件や事業内容に応じて様々であるが、代表的なものを一例として下記に挙げる。

- ・法 38/1999「建造物法」⁶⁷：ECC 指令 85/384/ECC に基づく、適切な土地管理、施工、利用者の保護に関する項目を定める。
- ・法 32/2006「建設分野における外注契約を統制する法」⁶⁸ (勅令 327/2009、勅令 1109/2007 で改正)：建設業における下請け契約の統制。労働条件一般を定め、特に労働者の安全・健康面について言及する。
- ・その他各地方自治体の安全・労働管理条例。

5. マーケティングミックスの 4P 面での特徴

スペインの大手建設業者の多くは初期段階における設計から用地買収、各下請け業者への発注と施工管理、施工後のインフラ管理に及ぶまで、統括的に指揮管理することで知られている。また活動範囲も主幹となるインフラ整備に加えて、エネルギー産業や環境対策にも大きく関わっているため事業の多様化しているのも特徴といえる。この特性はスペインが下記のような独特のコンセッション方式の中で発展してきたことに起因する。

- ・官民パートナーシップ：公的機関は「発注、監督、監査」のみを担い、「建設、資金調達、保全、設備運用」はすべて民間に委託する。
- ・発注までのプロセスをすべて公開：公共機関と民間企業が1対1で交渉を行うのではなく、応募企業がプロジェクトの技術的および経済的提案を発表する制度である。これにより、企業選定の透明度と客観性が確保され、時間とコストの削減が実現している。
- ・自由競争：上記のような制度は必然的に企業間の競争力を増強することになる。企業は建設コストや保全、資金調達、管理など付加価値の高いサービスを求められ、常にレベルの向上を図っている。
- ・金融機関の積極的な関与：スペインは民間企業への投資に制限がないため、プロジェクトへの融資だけでなく、インフラ開発に至るまで積極的に関与することが可能である。またスペイン企業の強みのひとつとして、南米諸国との密接な言語・文化的結びつきが挙げられる。この特徴はスペイン企業の国外進出に大きく貢献しているだけでなく、上記のような制度を南米諸国が導入していくことによって、事業に一定の統一性が保たれるようになっている。

⁶⁷ LEY 38/1999, de 5 de noviembre, de Ordenación de la Edificación.

<http://www.boe.es/boe/dias/1999/11/06/pdfs/A38925-38934.pdf>

⁶⁸ LEY 32/2006, de 18 de octubre, reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción.

<http://www.boe.es/boe/dias/2006/10/19/pdfs/A36317-36323.pdf>

スペインの大手保険会社GENERALI SEGUROSの分析⁶⁹では、大手建設業者の傾向は下記のとおりである。

- 1) 再編を通じた統合：企業規模拡大により国外展開・多角化において有利に。
- 2) 多角化：建設不況に左右されない、新エネ・環境など幅広い分野への展開。
- 3) 国外進出：国内不況に左右されない体質づくり。

6. 代表的企業のケーススタディ：

ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS, S.A. (GRUPO ACS)⁷⁰ ～建設最大手

設立：1997 年

本社所在地：Avda. Pío XII 102 28036 Madrid (Madrid),

2009 年取引高：15,605.9 (百万ユーロ)

2009 年総資産：31,754.2 (百万ユーロ)

従業員数：142,176 人

GRUPO ACS は 4 つの事業、すなわち建設事業、コンセッション事業、環境事業、産業・エネルギー事業を主幹として構成されている。ACS の事業拡大は、創立当初から積極的な買収戦略によるところが多い。

GRUPO ACS は、1983 年に複数の技術者がバルセロナにあった中規模建設企業 CONSTRUCCIONES PADRÓS 社を買収したことに始まり、さらに 3 社（OCISA 社、AUXINI 社、GINES NAVARRO 社）との合併を経て、1997 年に現在の ACTIVIDADES DE CONSTRUCCION Y SERVICIOS, S.A. が設立された。2000 年には大手建設業者 GRUPO DRAGADOS を吸収することで、ACS は国内最大手、また欧州でも屈指の建設業者に成長した。1988 年は電気設備保全企業 SEMI 社、その翌年に電気通信企業 COBRA 社を買収することで産業サービス市場に参入した。さらに 1999 年、環境サービス ONYX 社を吸収し環境事業を展開、2003 年に大手コンセッション企業 ABERTIS の株式 25%を抑え、同社を通じてコンセッション市場への参入を果たした。

2006 年以降はスペインの大手電力会社 2 社、UNION FENOSA 社と、IBERDROLA 社の株式、それぞれ 45.3%と 12.3%を抑え、エネルギー産業への介入を開始したが、2008 年 7 月

⁶⁹ Presentación GENERALI www.avalorasp.com/28102010/construccion/Presentacion_GENERALI.pps

⁷⁰ 対象企業サイト <http://www.grupoacs.com/>、2010 年 11 月 25 日 Cinco Dias 紙記事 <http://www.cincodias.com/articulo/empresas/ACS-pone-venta-todos-activos-energias-renovables/20101125cdscdsemp22/> 他

に前者株式をすべてガス会社 **GAS NATURAL** へ売却し、債務削減を図ると同時に **IBERDROLA** 社の買収に集中することを表明した。2011 年現在、**ACS** は自社が管理、または建設している再生可能エネルギー発電プラント（風力、太陽熱合計 1,056MW）の売却を進め、**IBERDROLA** 社への敵対的買収を急いだ **ACS** は、26 億ユーロを投入して同社株式の 20.2% を抑え、筆頭株主（対抗する支配株主保有株合計は推定 19.5%）となった。あくまで、**ACS** の取締役会参画を拒絶する構えの **IBERDROLA** は、昨年 3 月大株主である **ACS** の代表者を形式的に取締役任命し、直後同じ取締役会でその解任を可決した。この問題は両社の係争にまで発展している。

本報告書に関する問い合わせ先：
日本貿易振興機構(ジェトロ)
サービス産業課

〒107-6006
東京都港区赤坂 1-12-32
TEL: 03-3582-5238
FAX: 03-5572-7044
Email: CIE@jetro.go.jp

【免責条項】

ジェトロは、本報告書の記載内容に関して生じた直接的、間接的、あるいは懲罰的損害および利益の喪失については、一切の責任を負いません。これは、たとえジェトロがかかる損害の可能性を知らされていても同様とします。

非売品
不許複製
禁無断転載