

# 「上海の商圈分析 ～大型ショッピングモール&総括編～」

上海駐在員事務所

主任 白木 幹二

## 1. まえがき

当事務所に対する、お取引先様からの中国進出についての相談の多くは、次の2点に集約されます。  
【 独資か合弁か？進出形態の選択について】及び、【 進出に関する中国当局宛手続きについて】  
です。 については詰まるところ、日本企業としての経営の独自性維持が必要か、中国側の経営資源の活用を重視するかを選択であり、進出スタンスを決める重要な経営判断となります。 については、中国では進出に関わる当局手続きが非常に多く、担当者への負荷は相当なものとなるため、第三者によるチェックが必要となってくるのです。しかしながら、多くのサービス系進出企業においては、  
の事項に過大な労力が割かれる事により、相対的に、商売を考える上で最も大切な「市場と消費者」に関する進出調査に費やす時間が不足してしまう傾向も見受けられます。

本レポートは、上海の各商圈を巡り、特に日系サービスにとっての【顧客はどこにいて、どこに進出すれば効果的か？】を意識して書き綴った連載レポートを編集したものです。「NCB 海外駐在員ニュース vol.9」に掲載された「上海の商圈分析 ～地下鉄2号線上の商圈編～」と合わせまして、貴社の中国ビジネスにおける市場調査のご参考、また、上海の発展状況を知るための情報源の一つとしていただければ幸いです。

## 2. 目次

- ・上海の大型ショッピングモールの視察
  - 第6回「ターミナル駅と連結する《龍之夢購物中心》」
  - 第7回「巨大ショッピングモールの集積地《副都心 五角場》」
- ・「上海の商圈分析」の総括
  - 第8回「上海市統計データから考える上海への進出」
  - 第9回「上海における商圈の選択について(最終回)」

### 第6回 「ターミナル駅と連結する《龍之夢購物中心》」

今回は、第3回レポートにて紹介した地下鉄ターミナル駅「中山公園駅」と連結する超大型の複合商業施設を視察しました。

#### 1. 龍之夢購物中心の概要

- ・ 龍之夢購物中心は、地下2階から地上9階がショッピングモールとなり、10階から62階までにオ

フィスやホテル等が入居する予定の超大型の複合商業施設です。投資金額は30億人民元(約480億円)と発表されており、中山公園の商圈規模を一気に倍増させる、非常にインパクトのある開発計画となっています。ホテルや一部オフィス部分に先駆け、2005年12月18日にショッピングモール部分が既にオープンしています。

- ・ オフィス、ホテルも合わせた龍之夢購物中心の売り上げ目標は、年間40億人民元(約640億円)とされています。商業施設の中核となるショッピングモールは、「中山公園駅を利用する一日平均30万人の乗客と周辺住民をターゲットとし、1,800店舗の有名ブランド及び、専門店を揃え、すべての消費層をカバーする」という意気込みの下、上海のディベロッパーである「長峰房地產開發有限公司」により運営がされています。
- ・ また、日系企業については「オンワード」や「イトキン」、「洋服の青山」等、多くのアパレル企業がテナントを出店しています。



・ 龍之夢購物中心の外観。連結する後方の黒色ビルには、オフィス、ホテルが入居する。



・ 5階紳士服フロアに入居する「洋服の青山」

## 2. ショッピングモールの問題点

- ・ 実際にモール内を観察してみて、2つの致命的な問題に気づきました。一つは、地下鉄駅利用者を効果的に集客できていないことです。地下鉄駅入り口と連結する地下階は非常に繁盛しているのに対し、客足が地上階まで伸びていません。5階以上となると、早くもテナントの撤退が始まっており、購買意欲が湧いてこない風景が見受けられます。これは、地下鉄駅との連結口付近にスーパー「カルフル」や家電大手の「永楽家電」、「マクドナルド」、「味千ラーメン」等、利便性の高い人気のテナントが集結しているため、消費者の購買活動が地下街だけで完結してしまっていることに原因があります。
- ・ 龍之夢購物中心は消費者の還流対策が甘く、ターミナル駅との連結という好条件を多くの入居テナントに還元できないままです。最上階に特卖会場や集客力のある飲食街を設置し、人を上から下に誘導する「シャワー効果」、また、逆の下から上への「噴水効果」も発揮させ、人を還流させるためには、テナントの配置換えや上層階でのイベント開催等、モール全体の活性化を考えた措置が必要でしょう。
- ・ もう一つの問題は、オープン1年4ヶ月という新しさの割に内装の陳腐化やモール内の汚れが目立つということです。次々に新しい大型商業施設がオープンしている上海において、施設の老朽化による競争力の低下は避けたい所です。最近多くの分野で、日中の技術差は縮小してきていますが、建物の維持管理も含めた建設技術は、いまだに大きな差があることを感じます。



・ 繁盛する地下2階の「カルフル」



・ 空きテナントが目立つ6、7階の様子

### 3. 視察所感（まとめ）

- ・ 年間 40 億人民元の売り上げ目標達成の為に必要な《日本》の貢献は、個々のブランドのがんばりより、商業施設自体の運営ノウハウと施設内の維持管理サービスの提供だと感じました。龍之夢購物中心に限らず、広大なスペースにひたすらテナントが並んでいる殺風景な商業施設を「美しくワクワクする空間」に生まれ変わらせるノウハウを持った日本のサービスについては、上海で大きなビジネスチャンスがあると思います。
- ・ 同モールへのテナント出店については、現状、積極的に推薦する要素はあまりありません。ただし、人の還流に失敗している龍之夢購物中心では、逆に人が極度に密集する空間も存在しており、そのような場所にテナントが確保できるのであれば、進出を検討してもよいと考えます。

（2007年4月13日）

## 第7回 「巨大ショッピングモールの集積地《副都心 五角場》」

### 1. 副都心 五角場 エリアについて

- ・ 上海市では現在、「一つの中心、4つの副中心、8つの重点エリア構想」が進められています。人民広場を中心とした上海市の都市計画は、急激な発展により都市機能分散の必要性に迫られ、五角場についても、4つの副中心の一つとして大型再開発が進行しています。
- ・ 五角場エリアは、幹線道路が集中する交通の要所であり、同済大学や体育大学等多くの学術機関の集積地でもあります。また、上海市人口約 1,815 万人の内、200 万人以上が五角場を中心とした市の北東エリアで生活しており、元々商業的な潜在力が高い地域として期待されていました。
- ・ そして、2006年12月に総建築面積 33.5 万㎡の「万達商業広場」が、2007年1月には総建築面積 12.6 万㎡の「百聯又一城購物中心」がオープンしました。続けざまに上海最大級の商業施設が誕生したことにより、五角場が副都心として本格的に稼働し始めたことを、上海市民に改めて印象付けることとなりました。
- ・ 更にこの地域では、計画人口 30 万人の「中原新屯ニュータウン」の開発、「創智天地」と呼ばれる

ベンチャー企業を主に誘致するビジネスエリアの設置等、多くの大型プロジェクトが進行しており、上海市と楊浦区が五角場副都心開発にける意気込みが強烈に伝わってきます。

## 2. 二大ショッピングモールの概況

### (1) 万達商業広場

- ・ 先にオープンした「万達商業広場」は、6階建てのショッピングモール5棟から形成されています。それぞれのモールには、米国系の「ウォルマート」、香港の人気デパートである「巴麗春天」、「万達国際映画城」等の1万㎡を超える12の大型テナントが入居している他、「第一食品広場」というモールにおいては、上海で人気の飲食店がずらりと入居していました。
- ・ 日系企業では、山崎パン、吉野家、味千ラーメンの店舗を見ることができます。また、上海においてもイタリア料理の価格破壊を仕掛けて人気を博している「サイゼリヤ」も内装工事中であり、まもなく開店の様子でした。
- ・ 5棟のモールは広々とした遊歩道と広場で繋がり、新型車の展示場や大型スクリーン、各種催しの舞台等、ショッピング客を飽きさせない多くの仕掛けが導入されています。また、夜間は美しいライトアップで彩られていました。

### (2) 百聯又一城購物中心

- ・ 約500のブランドを揃える9階建ての巨大ショッピングモールは、カジュアル衣料やスポーツショップ、ブライダル関連やカフェ等が非常に充実しており、若者を強く意識しているのが特徴です。そして、7階にある上海最大のアイススケートリンクがこのモールの目玉施設となっています。
- ・ 平日の夕方6時前後の視察では、「万達商業広場」は家族連れやカップルが多いのに対し、「百聯又一城購物中心」には仕事帰りのOLがウインドウショッピングを楽しむ姿が印象的でした。2つの隣接する超大型商業施設の個性が違うこと、また、地下街にて両施設がうまく連結していることにより、集客における相乗効果も働いているようです。ちなみに「万達」は大連、「百聯」は上海の商業開発におけるトップ企業集団であり、2社が隣接していることにも興味を引かれます。



・ きらびやかな万達商業広場の様子



・ 左手は百聯又一城購物中心。右手の青い物体は中環状線道路を覆う巨大オブジェ。

## 3. 計画と企画の必要性について (まとめ)

- ・ 今まで多くの商圈を訪問した中で、五角場が最も繁盛しており、実際に歩いて最もワクワクしたエリアとなっていました。上海では、多くの商業施設が競い合うようにして巨大な箱物を造る割に、工夫なくテナントを入居させており、商業施設運営におけるソフト面が遅れているという印象を受



けました。しかし、五角場に限っては、規模の大きさの中にも繊細な計画性と企画性を感じさせてくれます。

- ・ 元々、副都心建設という上海市の威信をかけたプロジェクトとしての商業地開発であること。また、建築や都市計画の分野で実績を誇る同済大学のお膝元の街であることが、スマートな商業地開発に影響を与えているのですが、このような好例が今後、上海各地に広まることを期待したいと思いません。
- ・ ただ残念なのは、一躍人気の商業エリアとなったため、モール内のテナント賃借料は 100 m<sup>2</sup>当たり 150 万円以上と、市中心の一等地並みの価格となっており、現状では空き店舗を探すのも困難な状況にあることです。日系サービスの新たなチャレンジの場としては、ハードルが高くなりすぎている感があります。

(2007 年 5 月 23 日)

## 第 8 回 「上海市統計データから考える上海への進出」

今回は、前回までの上海商圈視察を踏まえながら、上海市の統計データを眺めてみます。

### 1. 中国全体から見た上海経済の位置づけ (2006 年度データ)

| 項目        | 中国全体          | 上海市          | 割合      |
|-----------|---------------|--------------|---------|
| 面積        | 960 万平方キロ     | 6,340.5 平方キロ | 0.06%   |
| 人口        | 13 億 1,448 万人 | 1,815 万人     | 1.4%    |
| GDP       | 209,407 億元    | 10,296.97 億元 | 4.9%    |
| 第 1 次産業   | 24,700 億元     | 93.81 億元     | 0.4%    |
| 第 2 次産業   | 102,004 億元    | 4,997.81 億元  | 4.9%    |
| 第 3 次産業   | 82,703 億元     | 5,205.35 億元  | 6.3%    |
| 一人当たり GDP | 15,973 元      | 57,310 元     | 約 3.6 倍 |
| 社会固定資産投資額 | 109,870 億元    | 3,925.09 億元  | 3.6%    |
| 社会消費財小売総額 | 76,410 億元     | 3,360.41 億元  | 4.4%    |
| 外資直接投資件数  | 41,485 件      | 4,061 件      | 9.9%    |
| 外資実行額     | 630.21 億ドル    | 71.07 億ドル    | 11.3%   |
| 貿易額全体     | 17,607 億ドル    | 4,287.54 億ドル | 24.4%   |
| うち輸出額     | 9,691 億ドル     | 2665.65 億ドル  | 27.5%   |
| うち輸入額     | 7,916 億ドル     | 1621.89 億ドル  | 20.5%   |

(出所：2006 年国民経済と社会発展統計公報、2006 年度上海市国民経済と社会発展統計公報)

- 中国全体とデータ比較をすると、上海市の面積や人口の割合から見て、その経済規模がいかに大きいかよく分かります。特筆すべきは、上海市の中国全体に占める貿易額であり、モノの行き交う所には人やお金も流れ、「中国で商売するなら、まずは上海で」という発想が主流となるのも確かに頷けます。

## 2. 小売・サービス業の参考となる上海経済指標の推移

|                    | 2001年度   | 2002年度   | 増減率   | 2003年度   | 増減率   | 2004年度   | 増減率   | 2005年度   | 増減率   |
|--------------------|----------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|
| 労働者の平均年間賃金(元)      | 21,781   | 23,959   | 10.0% | 27,304   | 14.0% | 30,085   | 10.2% | 31,944   | 6.2%  |
| 社会消費財小売総額(億元)      | 2,016.37 | 2,203.89 | 9.3%  | 2,404.45 | 9.1%  | 2,656.91 | 10.5% | 2,972.97 | 11.9% |
| 第3次産業への固定資産投資額(億元) | 1,304.61 | 1,455.78 | 11.6% | 1,640.99 | 12.7% | 2,069.13 | 26.1% | 2,454.87 | 18.6% |
| 消費者物価指数(対前年比%)     | 0.0      | 0.5      | —     | 0.1      | —     | 2.2      | —     | 1.0      | —     |

(出所：上海統計年鑑 2002年～2006年)

2005年度「労働者の平均年間賃金」を月額に直すと、2,662元(約42,592円)となります。上海市民の給与水準は先進国と比較するとまだ低水準ですが、その上昇率は驚異的です。消費者購買力の向上はサービスにとって喜ばしい事ですが、逆に言うと、上海で商売をした場合、人件費は毎年上昇することになります。

「労働者の平均年間賃金」と「第3次産業への固定資産投資額」の増減率について、特に直近2年の推移に注目すると、固定資産投資額の伸びが賃金の上昇を大幅に上回っています。今回の一連の商圈視察により、上海では至る所で市場規模を顧みない大型商業施設の開発が進行しており、供給過剰感が非常に強いことが分かりました。数字もそれを如実に表しています。

また、「社会消費財小売総額」が上昇している割に、「消費者物価上昇率」は極めて安定しており、これは市場に大量の商品が供給されているにも関わらず、需要が低いことを意味します。も含め翻って考えると、既にモノが飽和している上に、大きな箱物が続々と誕生し、それに消費者購買力が追いついていないという構図が浮かび上がります。各商圈を観察した限り、多くの消費者サービスの分野についても、小売業や飲食業と同様の状況であると感じました。

## 3. まとめ

- 現地不動産情報会社のデータを参照すると、上海市内の優良商業施設の賃貸料は、2000年当時と比較し、2006年度までに約2.5倍となっています。
- 家賃や人件費の上昇、世界中のサービス企業の集中による競争激化、過剰投資による供給過多等、上海の経済指標を見る限り、サービスにとって否定的な要素が目立ちます。ただし、本企画にて各商圈をよく観察した結果、的確な進出商圈の選択や、都市の成熟過程を考慮した進出戦略ができれば、まだまだチャンスがあることも確認できました。
- 今回は最終レポートとして、その「チャンス」の側面に目を向け、日系の小売・サービス業者が上海進出をする場合の注目点について総括したいと思います。

(2007年5月30日)

## 第9回 「上海における商圈の選択について」

### 1. 上海におけるサービス業の発展について

- ・ 社会主義というのは生産第一主義なので、第3次産業の地位が相対的に低く、中国の産業政策については国有大企業を中心として計画されてきました。また近年、中国政府が推し進めた外資導入政策も、製造業が主対象でありました。つまり、第3次産業そのもの、及び産業の担い手である中小企業と個人営業者の軽視が、中国サービス業の発展を遅らせてきた要因となったのです。
- ・ それでも元々国際港であった上海は、サービス業発展の素地のある都市でした。そして、2004年12月にWTO加盟時の公約に基づき流通市場が全面開放され、2006年に投資と消費のバランス是正を目指す第11次5ヵ年計画がスタートしたことにより、内外の資本を巻き込んだ第3次産業の本格的な競争が、中国の他都市に先駆け上海にて展開されているのです。
- ・ しかしながら、サービス業の展開に関する諸制度が実業に追いついていないことや、あまりに急激な市場変化のために、サービス業者にとっての成功ノウハウが確立していないことも事実です。そして、海外進出の最も基本となる商圈調査と進出場所の選定に関する系統的な情報についても入手しづらい状況にあります。

### 2. 上海商圈の現況と進出のヒント

- ・ 以下、5つのポイントに絞り、本企画にて上海各地を巡って分かった上海商圈の現況と進出におけるヒントをまとめてみます。

#### (1) 地下鉄網の発展に伴う駅前商圈の急増

- ・ 上海の地下鉄網は急ピッチで建設が進んでいます。2006年末時点における5路線95駅が、2010年までに11路線284駅まで拡張される計画であり、新たな駅前商圈の急増が確定しています。
- ・ 「ケンタッキー」や「マクドナルド」等、大手ファストフードの専売特許であったチェーン展開が、フランチャイズ経営における法整備の進捗と併せ、続々と誕生する駅前商圈を活用することにより、実現可能となりつつあります。

#### (2) 線状から円状に移行する商圈

- ・ 「駅」の少なかった上海は、「路」そのものが細長い商圈となっていましたが、今後は日本と同様に「駅」を中心とした円状の商圈が主流になります。家賃の高い大通り沿いの物件に入居しなくても、駅へと続く人の流れさえあれば、裏通りを選択し、出店コストを押えることもできます。

#### (3) 多様な商業施設形態の同時進行

- ・ 日本では消費者の成熟に合わせ、流行の商業施設形態も変遷してきましたが、突如として世界的市場となった上海においては、ローカル商店街、駅前デパート、スーパーマーケット、コンビニ、郊外型ショッピングモール等々が、ほぼ同時に短期間で発展してきました。しかしながら、すべての形態がうまくいっているわけではありません。一例を挙げると、所得が伸び続ける中産階級の日常消費をターゲットとした「カルフル」のようなハイパーマーケットは成功していますが、自動車保有率が100世帯当たり3.8台程度の段階において、マイカー族をターゲットとした郊外型ショッピングモールにはほとんどお客がいない状態です。

- ・ もし、商業施設への入居による進出を検討するのであれば、日本の流通業発展の歴史は、大いに参考になるはずで、自社のサービスと中国消費者の成熟度を考慮し、日本の経験に照らし合わせれば、おのずとどのような形態の商業施設に入居すれば得策が見えてくると思います。

#### (4) 富裕層居住区の分散

- ・ つい 2、3 年前まで高額消費が見込める富裕層や外国人の居住地区はある程度固定しているイメージがありましたが、副都心や大型公園付近の超高級マンション開発が進んだ結果、富裕層居住区の分散が徐々に進んでいます。長期に渡る好景気により富裕層自体も急増しており、「お金持ちを対象としたご用達ビジネス」に適した商圏の増加は注目に値します。

#### (5) ローカル商店街への進出

- ・ 現在まで外資系サービスにとってローカル商店街は進出の対象地区となっていません。ただ、これだけ家賃が高騰し、中産階級の購買力が上がってきた上海において、商店街を見逃す手はないように思えます。また、上海市民の間では、街角における外食の安全性や、まがい物販売、低レベルのサービスへの疑念が日に日に高まっており、近所の商店街に信用ができる日本のサービスが進出することは、地域一帯のサービス向上に繋がる可能性もあるため、歓迎されるかもしれません。
- ・ 上海の一般庶民を対象としたビジネスを計画しているのであれば、駅前再開発による退去命令から免れ存続できた駅前ローカル商店街などは、成長性とコスト節約を兼ね備えた、お勧めの進出先と感じます。

### 3. 上海商圏分析レポートの結論

- ・ 今回、本企画のために上海市内各地を歩き回り、至る所で大型商業施設の開発が猛進する現状を見るにつけ、これでいいのだろうかという疑問が生じました。すべての開発計画が完了すれば上海市の人口に対して商業施設は大幅な供給過剰になるであろうし、その中で、どれだけの日系サービスが埋没せずに生き残れるかも不安です。はたまた、この一連の大開発と出来上がった商業施設に陳列される大量の商品群により、一体どのくらいの資源の浪費が発生するのか…。マクロ的に見るとこの上海の大発展は間違っているというのが正直な感想です。
- ・ 一方、上海への進出は個々のサービスにとって、日本では考えられない大きな夢があるのも事実です。特に拡大路線を展開したいサービスにとっては、今世界中に上海より適した地区はないといっても過言ではありません。なぜなら、新たな駅前市場や多様性のある商業施設が続々と誕生する上海で成功することが、中国各地において発展が期待されている新興商圏に進出するための大きな足掛かりと成りえるからです。
- ・ なお、上記に進出のヒントとして挙げた(1)~(5)のポイントにつきましては、新しい視点から見た正しい解答と自負しております。しかしながら、1 年後に再び各商圏を巡り、レポートを書けば状況は一変しているとも思います。上海のスピードはそれほど凄まじいのです。したがって、貴社が進出を計画する際には、その時点における上海商圏の現状をよく観察し、自社の展開しようとしているサービスと照らし合わせ、スピードに適應し得る事業戦略を練る作業が必要と思われる。

(2007年6月7日)

以上