茅台、「i茅台」を限定販売から毎日販売へ移行

中国最大手の白酒メーカー、貴州茅台が需要鈍化に合わせて出荷を調整し、流通在庫の積み上がり抑制を目指す。

2026年11月12日（木）



消費者需要の低迷が中国の酒類市場を圧迫するなか、貴州茅台は主力白酒の販売方法を見直している。同社は11月10日火曜日、投資家に対し、デジタルプラットフォーム「i茅台」を段階的に限定販売から通常の毎日販売へ移行させると説明した。また、市場調査を踏まえ、2027年の生産サイクルに向けた新たな茅台酒原酒の生産能力は追加しなかったと明らかにした。

総経理の職務を代行する董事の王莉氏が説明した今回の変更は、中国最大の高級白酒メーカーが、出荷を実際の消費者需要により密接に合わせ、流通チャネルに在庫を押し込む従来の手法への依存を減らすための、より広範な取り組みを示すものだ。

自社運営の電子商取引プラットフォーム「i茅台」は、2022年3月31日にサービスを開始した。貴州茅台の第3四半期報告書によると、同プラットフォームの2026年1～9月の酒類売上高は税抜きで585億6,200万元となり、同社の営業収入総額1,332億8,400万元の約43.9％を占めた。これにより、同プラットフォームは茅台の販売体制における最重要チャネルの一つとなっている。

王氏によると、同プラットフォームの次の段階には三つの柱がある。現在の先着型の購入モデルから、日常的な消費者需要に応えるモデルへの移行、新商品の初回販売プラットフォームとしての役割、そして顧客サービス向上に向けて実店舗と連携するサービス拠点としての機能だ。

11月11日水曜日、高級品や熟成品を含む茅台製品16品目が、同プラットフォームで終日、在庫状況に応じて補充する販売方式を開始した。一方、その他の製品は従来の販売方法を継続した。この移行に先立ち、同社はこの1年、i茅台を通じた供給を着実に増やしてきた。

2026年初め、貴州茅台は消費者を中心に据えた市場志向の改革に着手した。i茅台で販売する製品の幅を広げ、自社運営店で一般向け販売を開始したほか、需要に先立って流通チャネルに在庫を押し込む長年の仕組みからも脱却した。同社によると、これに代えて、地域ごとの実売状況と販売店在庫に基づく動的な配分モデルを構築し、代金は出荷前に支払う方式とした。

王氏は投資家に対し、改革はなお進行中であり、白酒業界は依然として深刻な調整局面にあると述べた。消費者需要の低迷と消費機会の減少に根本的な変化はなく、茅台酒と茅台の醤香型製品はいずれも市場の圧力に直面しているという。

同社は、需給の均衡を高め、販売量と価格のバランスを保つ、より秩序ある市場をつくることが目標だと説明した。多くの中国消費財企業が裁量的支出の低迷に引き続き苦慮するなかでの発言だ。

酒類業界全体にとって、今回の動きは茅台だけの調整にとどまらないものとして注目されている。中国で最も影響力のある白酒メーカーの方針転換は、酒類取引における販売業者のインセンティブを変える可能性があり、需要鈍化に直面する他の飲料メーカー、とりわけ消費者直販と従来型の卸売網の両立を目指す企業にとって、モデルとなる可能性もある。

売上構成はすでに大きく変化している。貴州茅台の2025年1～9月の直販売上高は555億5,500万元、卸売・代理店チャネルの売上高は728億4,200万元で、総額に占める割合は卸売が約56.73％、直販が43.27％だった。2026年1～9月には、直販売上高が737億7,400万元に増える一方、卸売・代理店売上高は571億2,000万元に減少した。これにより構成比は逆転し、直販が56.36％に上昇、卸売は43.64％に低下した。

同社の第3四半期決算によると、直販チャネルの売上高は前年同期比32.79％増加した一方、卸売・代理店売上高は21.58％減少した。2026年1～9月の営業収入全体の伸びはわずか1.82％で、主な変化は需要全般の加速ではなく、販売チャネルの構成にあったことがうかがえる。

主力商品の飛天茅台を見ると、戦略の変化がよく分かる。1月1日、アルコール度数53％、容量500ミリリットルのボトルが、i茅台で初めて1本1,499元で販売され、購入上限は1人1日12本に設定された。報告書によると、販売開始から最初の30分間に、複数回の補充分がそれぞれ30秒以内に完売した。7月18日には小売価格が1,639元に引き上げられた。

報告書によると、i茅台で供給が増えるにつれ、公式プラットフォーム価格と実際の二次市場価格

との差は縮小した。転売業者が中古品プラットフォームで上乗せする額は、1本当たり約50～60元まで圧縮されたという。

販売店の役割も変わりつつある。同社の委託販売モデルでは、消費者はi茅台上で購入手続きをすべて完了し、販売店は卸売価格と小売価格の差額から利益を得なくなる。代わりにサービス料を受け取る。このモデルは、より広範な改革策の一環として2026年初めに導入された。

この仕組みでは、商品の所有権は販売店に移転しない。販売店は在庫を買い取る必要がなく、保証金を支払うだけでよい。商品は茅台が所有したまま、i茅台を通じて販売され、同社の公式小売価格が適用される。王氏は、このモデルはこれまで順調に運営され、販売も期待に沿っていると述べた一方、なお試行段階にあり、改善の余地があるとも説明した。

こうした変化は、投資家による同社の貸借対照表の読み方にも影響している。中国の白酒業界では、契約負債は、まだ引き取られていない商品の代金として販売店が前払いした金額と見なされることが多い。契約負債の増加は、販売店が先行きを楽観し、早期に在庫を確保する意思があることを示唆し得る。大幅な減少は、流通チャネルの見通し悪化、またはメーカーが販売店の在庫負担を意図的に軽減していることのいずれかを示す可能性がある。

王氏は、従来の前払いによる在庫確保は、消費者需要の変化に合わなくなったと述べた。同社が自社運営チャネルを通じて消費者により直接販売するようになり、委託販売では従来と同じ形で前受金が発生しないため、契約負債はもはや需給状況を測る主要な指標ではないという。また、新たな需要主導型の納品モデルでは、販売店は商品の割り当て前に代金を支払うと説明した。

同社は生産能力の拡大計画も減速させている。2022年末、茅台は中国の第14次五カ年計画に基づく技術改修プロジェクトを発表し、年間生産能力を19,800トン増やす見込みとしていた。しかし報告書によると、2025年に稼働を開始した醸造工場は2カ所にとどまり、追加分の大半はまだ稼働していない。

王氏によると、今後の生産能力の開放ペースは、市場環境、地理的表示保護区域の環境収容力、熟練労働者の育成に必要な時間を総合的に勘案して決定する。2027年向けの生産準備はすでに終了しており、事前の総合評価を踏まえ、茅台酒の原酒生産能力は新たに追加しなかったという。

今回の決定は、i茅台、自社運営店、フランチャイズ店を通じて製品の入手しやすさが広がれば、長年かけて築いてきた茅台の希少性のイメージが損なわれるのではないかと、一部の投資家が懸念するなかで、供給姿勢がより慎重になっていることを示している。

王氏はこうした懸念に反論した。多くの消費者が以前経験していたのは、本当の希少性ではなく、供給と需要の不均衡に、流通経路の停滞や投機目的の買い占めが重なった状態だったという。公式店舗では買えなかったり、価格がつり上げられていたりしたのは、商品自体が本質的に入手困難だったからではなく、サプライチェーンが実際の最終消費者に効果的に届いていなかったためだと説明した。

Economic Observerが引用した業界アナリストは、時間を限定した先着販売から、在庫状況に応じた補充と毎日販売への移行は、茅台の現在の市場改革を最も明確に示す動きの一つだと述べた。製品を主に投資対象として扱う状態から、飲料として消費する本来の位置づけに戻すためだという。この変化が定着するかどうかは、需要が弱い市場で価格を安定させながら、販売店網の採算性をど

こまで維持できるかにかかっている。