

深圳レポート

中国の乳製品業界における産業構造の変革

ここ数年、中国の乳業はかつてないほどの厳しい状況に直面している。かつて持続的な成長を続けていた市場は急速に縮小し、牛乳価格は底値を記録し、企業は軒並み経営上の圧力にさらされている。この厳しい変革の中で、業界の競争の論理は根本から変わり、従来の構造は崩壊し、乳業の新たな時代が到来している。

業界の急激な冷え込み：牛乳が「安売り価格」で取引され、サプライチェーン全体が圧迫

2011年から2021年にかけては、中国の乳業業界において「黄金の10年」と広く認識されていた。液体ミルク市場は毎年着実に成長し、各家庭で牛乳を飲む習慣が定着し、企業は生産拡大や販路拡大を進め、活況を呈していた。しかし2022年以降、業界は突然下降に転じ、数年にわたりマイナス成長に陥っている。

データによると、2022年から2024年にかけて液体ミルク市場の成長率は4.2%に低下し、2025年には乳製品の全チャネル売上高が8.6%減少し、2026年1月にはさらに17.2%の大幅な落ち込みを記録した。業界全体が大幅に縮小する中、乳製品メーカーの「伊利」だけがわずかな成長を維持できているだけで、他の企業はほぼすべてが深刻な打撃を受けている。

最も顕著な変化は、生乳価格が過去最低水準まで下落したことである。2026年3月、国内の生乳平均価格はわずか3.03元/kgとなり、500gの生乳の価格は、550mlのミネラルウォーター1本よりも安くなった。2021年の最高値である4.3元/kgと比較すると、31%も下落し、過去15年間で最低値を記録している。価格が原価ラインを大幅に下回ったことで、川上の牧場では広範囲にわたり赤字が発生した。業界の赤字率は8割を超え、牛乳1kgあたりの利益は初めてマイナスに転じ、かつての「牛を殺し、牛乳を捨てる」現象が再び現れた。川上の赤字はすぐに川下の消費側へと波及し、スーパーマーケットの牛乳はますます安くなっていった。

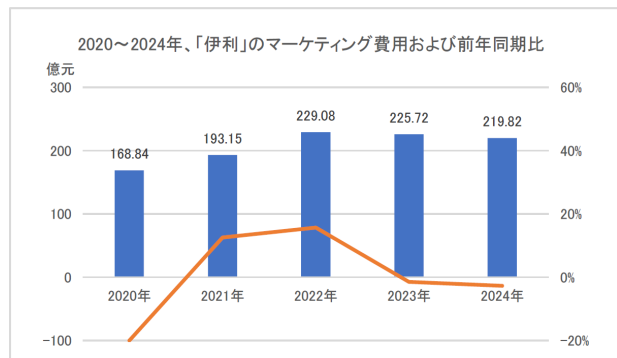
三元(Sanyuan Food: 北京における乳業を主とし、ファストフードのマクドナルドを兼営する中外合弁会社)が「盒馬(生鮮食品スーパー)」で供給する950mlの生乳はわずか7.8円で販売されており、同容量の飲料よりも安い。高級牛乳も例外ではなく、特命蘇(Deluxe Milk: 乳製品メーカーである蒙牛傘下の高級牛乳ブランド)は通常1箱50元前後から、39.9元への値下げセールが行われている。価格競争が業界全体を席巻し、光明乳業(上海における乳製品企業)は16年連続の黒字を経て初の赤字に転落し、飛鶴(FIRMUS、黒龍江における国産粉ミルクブランド)は少子化の影響を受け、売上高と利益がともに大幅に減少しており、二線・三線ブランドの乳業

メーカーは苦境に立たされている。

マーケティングのジレンマ：多額の投資はもはや効果なく、予算を削減すれば売上は減少

中国の乳業には、研究開発費は低く抑えられている一方で、マーケティング費が極めて高いという特徴が長年見られてきた。過去10~20年間、牛乳ブランドはオリンピック、ワールドカップ、人気バラエティ番組、有名人の起用などをほぼ独占してきた。広告費を多く投じれば売上が伸びるとみんな信じていたのである。

「伊利」はオリンピックマーケティング部門を専門に設立し、スポーツイベントやアスリートに注力しており、年間マーケティング費用は200億元を超えている。「蒙牛」はさらに30億ドルを投じて複数回のオリンピックスポンサー権を獲得した。「飛鶴」は毎年売上高の40%近くをマーケティングに費やしている。業界は長年にわたり、高強度のマーケティングによって成長を牽引してきた。



しかし現在、このビジネスモデルは通用しなくなってきている。消費者はより理性的になり、「高級感」や「成分の謳い文句」に盲目的に飛びつくことはなくなり、大規模な広告出稿の効果も大幅に低下している。

乳業各社はジレンマに陥ってしまい、マーケティング費用を削減すれば、売上高は即座に減少する。2025年、「蒙牛」の販売費は6.41%減少したが、売上高も同時に7.3%減少した。「飛鶴」は販売費をほとんど削減しなかったにもかかわらず、売上高は依然として12.7%も急落した。投資すれば赤字になり、投資しなければさらに急落する。業界は悪循環に陥っている。

現在、業界では「売上高対粗利益率(すなわち、粗利益率から販売費率を差し引いた結果)」がより重視されている。例えば、「蒙牛」の粗利益率は非常に高く、2025年には40%近く

に達しているが、マーケティング費用が過大であるため、最終的な純利益は「伊利」のわずか3分の1にとどまった。高粗利益率、高マーケティング費用、低利益という構図が、業界全体の共通の課題となっている。

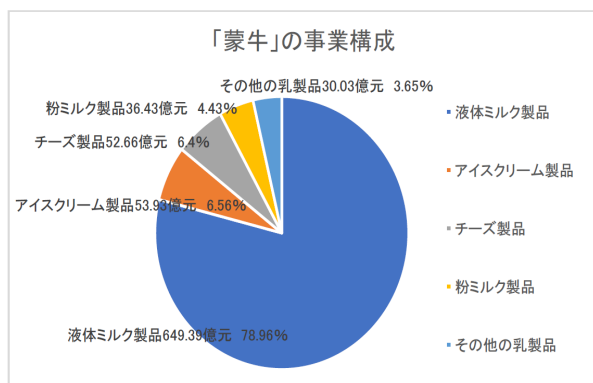
No.	企業	2025年(億円)		2024年(億円)		販売費用率	
		売上高	販売費	売上高	販売費	2025年	2024年
1	蒙牛	822.45	216.12	886.75	230.92	26.28%	26.04%
2	飛鶴	181.12	71.62	207.48	71.81	39.54%	34.61%
3	光明	238.95	28.56	242.78	29.72	11.95%	12.24%
4	澳優	74.88	19.26	74.02	20.77	25.72%	28.06%
5	新希望	112.33	18.10	106.65	16.59	16.11%	15.56%

二強時代の終焉：熾烈な競争から「一強」への移行

中国において、多くの人々の印象では、乳業は常に「伊利」と「蒙牛」という二強の大手企業である。しかし、この構図はすでに完全に過去のものとなっている。

かつては「光明乳業」こそが業界のトップであり、コールドチェーンの強みを活かして華東市場を席巻していた。1999年には「光明乳業」の液体ミルクのシェアは33%を超え、売上高は「伊利」の1.25倍、「蒙牛」の3倍に達していた。その後、「Tetra Pak(テトラパック)」の無菌包装技術が普及し、常温保存可能な牛乳が長期保存や長距離輸送を可能にしたことで、「伊利」と「蒙牛」は急速に全国展開を進め、「光明乳業」を追い抜いている。

「蒙牛」はスタートは遅かったが、その戦略は攻撃的である。軽資産運営、市場開拓を優先して工場建設を行う、爆発的人気を誇るバラエティ番組での広告を活用するなどにより、わずか8年で業界のトップクラスに躍り出て、「伊利」と肩を並べる存在となっている。2008年以降、「蒙牛」は「中糧集団(COFCO)」に買収され、「現代牧業」、「Bellamy's Organic」、「MILKGROUND」などを相次いで買収し、優位性を拡大しようとしている。しかし、業界の下降期と重なり、買収資産の減損が頻発し、利益を著しく圧迫している。



一方、「伊利」は堅実な路線を歩み、乳源と販路の強化に注力し、徐々に製品の多角化を推進している。2011年、「伊利」は「蒙牛」を逆転し、その後その差はますます広がっている。2025年までに、「蒙牛」の時価総額は「伊利」の3分の1にまで縮小している。「蒙牛」の売上高の8割近くが液体ミルクに依存しており、事業構造は単一であるのに対し、「伊利」の

液体ミルクの割合は6割に低下し、アイスクリーム、粉ミルク、チーズなど多角的な事業展開を見せている。

かつては互角の勢力を誇った二大大手の争いは、今や「一強」の構図へと完全に変化している。「伊利」が断崖的なリードを築く一方、二線ブランドは縮小を余儀なくされ、三線ブランドは存亡の危機に直面しており、業界の集中度は大幅に高まっている。

ニッチ市場の機会は限定的、乳業界は着実な発展へ転換

業界が厳しい状況にあっても、低温殺菌乳、無糖乳、チーズ、機能性栄養食品などのニッチ分野には依然としていくつかの機会が存在する。「君樂宝(JUNLEBAO)」はニッチ分野で活発に展開しており、現在上場を準備中である。「蒙牛」も「一体両翼(一つの主体と二つの重要な支え)」戦略を打ち出し、高度加工や機能性栄養分野での突破口を開こうとしている。

しかし、これらのニッチ市場の規模は比較的小さく、企業がニッチ市場で優れた成果を上げたとしても、「伊利」のトップの地位を揺るがすことは難しく、ましてや新たな業界の巨人を生み出すことなどできない。単にニッチ市場での突破に頼るだけでは、業界全体の構図を変えるには不十分である。

中国の乳業が真に不況から脱却するためには、もはや価格競争やマーケティングの過当競争に陥るわけにはいかず、着実な発展へと回帰しなければならない。川上では生産能力を管理し、乳原料の利益を安定させ、川中では製品構成を最適化し、単一カテゴリーへの依存度を低減し、川下では非効率なマーケティングを削減し、品質と効率に注力することで、真の価値をもって消費者を惹きつける必要があるかも知れない。

CUMEN、AI時代により多くの人々に「外へ出てもらう」

社名	小象藍圖(成都)科技有限公司	英語名	CUMEN
代表者	郭兵	URL	https://www.cumen.fun/
所在地	中国(四川) 自由貿易試験区成都高新区益州大道1999号15棟15層1501号1501单元		
売上(RMB)	-	従業員(人)	-
創業年	2021年		
登録資本金	485.8362万人民币元		
サービス内容	コンピュータ用ソフトウェア・ハードウェアおよび周辺機器の卸売・小売、デジタル文化・クリエイティブ技術機器の販売、デジタル文化・クリエイティブコンテンツの応用サービスなど。		

AIは効率を代替することはできても、体験を代替することはできない。人と人との最も真のつながりは、やはりオフラインにある。」

これは、小象藍圖(成都)科技有限公司(以下、CUMEN)の創業者が語った言葉である。誰もがAIがどのように人間に取って代わるかを議論している中、CUMENは一見「トレンドに逆行する」ようなことを行っていて、それは「人々を現実の世界へと戻し、「共に遊ぶ」ことにある。

同社は2021年に、元アリババ(Alibaba)の「閑魚(中古品取引引きプラットフォーム)」のプロダクト責任者およびアリペイ(Alipay)のBtoBプロダクト責任者であった湘翁(Xiang Weng)氏によって設立され、スポーツソーシャルおよびデジタルサービスに特化したテクノロジー企業である。チームの主要メンバーは、アリババ、momo(位置情報ベースのモバイルソーシャルツール)、mafengwo.com(有名なオンライン旅行プラットフォーム)などの大手インターネット企業出身者で構成されており、インターネット製品・運営の経験とオフラインのスポーツ業界での経験を兼ね備え、「インターネット技術+スポーツシーン」を融合させた複合的なチーム強みを築いている。

トレンドとスポーツ、ソーシャルを融合させたプラットフォームの構築

CUMENは、現実世界の趣味活動をつなぐコミュニティとして位置づけられ、現実世界での体験を中核に据え、ユーザーのオフラインでの参加と交流を軸に、ユーザーがバーチャル空間から一歩踏み出し、現実のシーンで趣味活動を通じてつながりを築くことを促進している。フリスビー、ハイキング、サイクリング、テニス、ピクニックボールからアカペラ(Acappella)、即興演劇など、40種類以上のトレンドスポーツプロジェクトを擁し、「スポーツ+ソーシャル+サービス」の完全なエコシステムを構築している。

「主催者」に焦点を当て、「体験コンテンツの創出システム」を構築。CUMENでは、主催者の多くは元アスリート、プロのアウトドア選手である一方、単なる趣味の愛好家も少なくない。彼らは「人を案内して楽しむ」という活動を通じて、少数の能力をスケール可能な新たな職業へと昇華させ、個人の能力によって体験にさらなる豊かさをもたらしめている。

シーンに特化したソーシャル機能により、「オンラインでは見知らぬ人同士、オフラインでは疎遠」という課題を解消。CUMENは「クラブ型」のイベントを重視しており、個人がイベントを主催することはできない。すべてのイベントはクラブによって公開され、プラットフォームがグループ機能を提供するため、ユーザーは個人のWeChatを追加することなく、ミニプログラム内で直接交流することができ、ソーシャル機能の利便性と安全性が大幅に向上している。

2025年末時点で、CUMENプラットフォームの累計ユーザー数は約2,000万人、主催者およびクラブの数は10万を超え、月間イベント数は10万件を超えている。現在、ブランドは「興味」、「シーン」、「ターゲット層」などのタグを活用し、パートナーシップ案を的確にマッチングさせることができる。

スポーツを通じた交流を深め、あらゆるシーンを網羅するライフスタイルのエコシステムを構築

中国において、「全民健身計画(2021-2035年)」の継続的な推進に伴い、各方面で国民の健康増進に向けた取り組みが進められており、スポーツや健康への意識が徐々に高まっている。人々のニーズも「単なる運動やフィットネス」から「健康+交流」という総合的な体験へと移行しており、オフラインでの趣味を通じた交流が新たなライフスタイルとなっている。

CUMENの創設者は、いつでも、どの都市でも、「粗門」アプリを開けば、参加する価値のあるイベントが見つかるような世界を実現したいという構想を語った。これは単なる製品目標にとどまらず、社会に変化をもたらし、人々がオンラインエンターテインメントからリアルな体験へ、受動的な消費から能動的な参加へ、コンテンツの視聴から体験の創造へと移行することを目指している。

CUMENは、Keep(フィットネス・テクノロジー・プラットフォーム)から1,000万元規模のシリーズA資金調達に続き、2026年4月に数千万人民元のシリーズA+資金調達を完了した。今回の調達資金は、ブランドの影響力拡大、質の高いクリエイターの確保、コミュニティのエコシステムおよび機能体系の構築加速に充てられる。

AIが急速に発展するこの時代において、人々が再考すべきなのは「AIで何を置き換えるか」ではなく、「AI時代において、人々は何をより強く求めるようになるか」である。CUMENが提示しようとしている答えは、リアルな体験、人と人との交流、そして共に過ごす一瞬の瞬間。現在、インターネットが人と情報の関係を変えたとすれば、人と人をつなぐ方法にも、さらなる変化が生まれることを期待している。



2026年APEC首脳会議に向け、 深センが「都市総合力向上」の総 力戦を展開

2026年に開催されるアジア太平洋経済協力会議(APEC)第33回非公式首脳会議の接近に伴い、上海、北京に次ぐ中国における「APEC開催第三の都市」として、深センはかつてない決意と力の入れ方で「会議を契機とした都市づくり」に乗り出しています。11月18日から19日の本会議開催まで約7カ月を切った今、深センの準備作業はトップダウンによる全体計画段階から実行段階へと移行し、交通インフラ、産業変革、都市景観、デジタルガバナンスの四つの分野で、中国の風格と深センの特色を兼ね備えた最高峰の国際会議を世界に届けることを目指しています。

交通ハブの高度化

「深セン市2026年重大プロジェクト計画リスト」には、総投資額3兆2千億元に上る832のプロジェクトが全域を網羅する形で盛り込まれており、特に注目されるのは「5+11」の交通大決戦です。機場東(空港東)、西麗、前海など五つの総合交通ハブの整備を加速することで、航空、高速鉄道、都市間鉄道、地下鉄を一体化した「乗り継ぎゼロ」システムを構築しています。

同時に、11の地下鉄新路線が建設中です。2026年にこれらの新路線が開通すれば、総距離は700KMIに達することになり、首脳会議における円滑な移動を支えることになるでしょう。

また、市内の主要な道路区間や玄関口における「ウェルカムロード」の改良・工事も同時に進められており、道路インフラの質的向上を通じて、現代都市の洗練された姿を世界に示すことを狙っています。

公共交通の国際化

空港エクスプレス、空港バスのチケットカウンター、シティターミナル、地下鉄駅バスターミナルなど、外国人が集まる主要サービスエリアにおいて、AI翻訳機を導入し、多言語のリアルタイム相互翻訳を実現することで、コミュニケーションの障壁を解消されることとなります。

また、現在市内を走る5,000台余りのタクシーには、すべてAI翻訳機が搭載されています。この翻訳機は146言語のリアルタイム音声翻訳に対応しており、200以上の移動シーンにおける高頻度表現のデータベースが新たに追加されました。よって、運転手と乗客間の言語の壁を的確に解消し、タクシーのスマート化および国際的なサービスレベルを全面的に向上させ、外国人観光客の受け入れに向けた準備が整えられています。

唯来企業管理諮詢(深圳)有限公司
副総経理

姜 香花

日本・中国専門の進出・撤退案件のエキスパート。
現在はクロスボーダーM&Aも手がけている。日
本人、中国人の気持ちを理解したコンサルティング
に定評。中国事業再編・M&Aサービス担当。



大規模施設の整備

APEC会議に向けて、深センは複数の大規模会場および関連施設の建設を緊急に進めています。中核となるのは香蜜湖エリアの三つのメイン会場と、その他の地域における重要機能施設です。

香蜜湖エリアは、APECの中核的活動を支えるメイン会場として計画されており、将来的には複合機能を備えた「都市の新たな応接間」を形成することになります。

APECが深センの対外貿易経済に強力な追い風をもたらせるか

APEC開催決定は深センの対外貿易に大きな弾みをつけ、2026年第1四半期の対外貿易総額は前年同期比で驚異の33.6%増を記録しました。

また、APECの恩恵は深センだけにとどまらず、グレーターベイエリア(広州・仏山・深セン・香港・マカオを含む)内の都市間協調発展を強力に後押しする形になるでしょう。APEC開催が短期的な経済データの繁栄だけではなく、深センが「世界的大都市」へと歩みを進めるための強力な原動力となることを期待しています。

施設名	投資・規模	建設進捗(2026年4月時点)	中核機能
深セン国際交流センター	150億元	現在、会議センターは完成、付属ホテルの上棟も完了し、内装工事が順調に進められている。	メイン会場。国際会議、大型ビジネスイベント、展示、宿泊・飲食を一体化。
深セン金融文化センター	敷地面積 1.7 万㎡	建物の外観が完成、9月竣工見込み。	金融交流と文化展示。
国際演芸センター	1800席の「夢劇場」と600席の多目的スペース	8月に外装完工見込み。	国際レベルの公演・芸術イベント。
香蜜湖公園	総敷地面積は約52.86万㎡	ランドマークである「湖香閣」は、主要構造の棟上げが完了し、工事全体が最終段階に入っている。	嶺南(リンナン)の新中式様式を取り入れた都市生態景観の創出。
香蜜湖スポーツ公園	旧深センゴルフ場を改造	入札中、10月までに完工見込み。	スポーツ・レクリエーション空間の提供。



深圳未来创新服务中心
MIRAI Innovation Center Shenzhen

深圳市南山区粤海街道海天二路 19 号盈峰中心ビル 2301
TEL:86-135-3089-3085
<https://micsz.jp/>