

株式会社ヤクルト本社の事業展開に関する一考察

田中 真由美^{*1}, 植田 達也^{*2}

Consideration of Business Deployment by Yakult Honsha Co., Ltd.

Mayumi TANAKA^{*1} and Tatsuya UEDA

^{*1} Department of Management and Information Sciences

In this paper, business deployment by food company, Yakult Honsha Co., Ltd. is discussed on. This company has moved aggressively into overseas operations. Especially, sales in Asian nations has increased for several years. The authors focused on the sales strategy. A representative example is to take different sales strategies, over-the-counter sales and at-home sales based on their regulation and cultures. Through their business deployment, this company has achieved not only sales success but also increase of women's job opportunities and health enhancement for poverty group. Based on their actions and achievement in developing countries such as Asian nations, the authors discussed about their worldwide deployment.

Key Words : Business Deployment, Overseas Expansion in Asian nations, Yakult Honsha Co., Ltd.

1. 緒 言

わが国の食品産業における国内生産額は、2006年度から2013年度にかけて、90兆円前後で推移しており、2013年度の国内生産額は全経済活動の約9%に相当し⁽¹⁾、食品産業は国民経済上の重要な地位を占めている。一方で、国内外の市場構造等に著しい変化が見られ、国内に目を向けると、人口減少・高齢化等による国内市場の量的な縮小傾向とそれに伴う需給ギャップは、今後より一層深刻化するといわれている。また、海外においては、新興国の経済発展に伴う市場の拡大が続いている。とりわけ、中国やインド等のアジア諸国においては、中・高所得層の急速な増加による加工食品の需要増が見込まれており、食品産業の規模を成長もしくは維持していくためには、これらの需要に的確に対応していくことが必要とされている⁽²⁾。

今回、食品産業に属する企業に言及する上で着目したのが、「ヤクルト」ブランドを有する株式会社ヤクルト本社（以下：「ヤクルト」と記す。）の取り組みである。ヤクルトは50年以上の長きに渡って海外での事業展開を進めており、その戦略は、製造・販売の拠点作り（海外子会社設立）のみにとどまらず、地域の健康増進や女性就業率の増加、ひいては貧困層の生活水準の底上げを行うなど、進出地域に大きな便益をもたらしている。本論文においては、ヤクルトの海外事業展開、まずはアジア諸国におけるものからの戦略を総括するとともに、今後の世界的規模での展開について考察を行う。

2. 株式会社ヤクルト本社に関して

2.1 現在のヤクルトの原型

ヤクルトは医学博士の代田稔によって開発され、1935年に販売が開始された製品である。その当時の日本は、栄養状態が悪く、赤痢の感染症で命を落とす子供が多くいた時代であった。そこで、小腸で有益に作用する乳酸菌を研究することで病気を予防することを目指し、1930年に生きて腸まで届く「乳酸菌シロタ株」という菌の培養を成功させた。このシロタ株を用いたものを、まず福岡県で「ヤクルト」として販売したものがヤクルトの原型である⁽³⁾。

* 原稿受付 2017年02月28日

^{*1} 環境情報学部 経営情報学科

^{*2} 工学部 経営情報学科4年

E-mail: ma-tanaka@fukui-ut.ac.jp

2.2 ヤクルトの沿革・企業理念

ヤクルトは、1935年に「代田保護菌研究所」の名称で発足し、その後「ヤクルト」の商標のもと、各地の独立した企業体によって展開された。1955年に事業方針の統一を図るために、ヤクルト企業全体を指導・統括する組織として現在のヤクルトが資本金200万円をもって設立された。1969年には北海道・東北・中部・東海・北陸・近畿・中国・四国・九州の9支店を設置し、全国進出を果たした。また、株式会社サンケイアトムズ（現：株式会社ヤクルト球団、連結子会社）の株式を取得し、プロ野球興行事業に参入した。1980年には東京証券取引所第二部に、1981年には東京証券取引所第一部に株式上場した⁽⁴⁾。

ヤクルトには「代田イズム」という企業理念があり、3つの柱により構成されている。1つ目は、「予防医学」である。これは、病気にかかってから治療するのではなく、病気にかからないための「予防医学」が重要であるというものである。2つ目は、「健腸長寿」である。これは、ヒトが栄養素を摂る場所は腸であり、腸を丈夫にすることが健康で長生きすることにつながるというものである。3つ目は、「誰もが手に入れられる価格で」である。腸を守る「乳酸菌 シロタ株」を1人でも多くの人々に、手軽に飲んでもらいたいというものである⁽⁵⁾。この3つの柱をもとにヤクルトは80年以上に渡って、「ヤクルト」製品の製造販売を続けてきた。

2.3 ヤクルトの事業部構成

ヤクルトは食品製造販売事業部・医薬品事業部・化粧品事業部の3つの事業部を有している。

まず、食品製造販売事業部に関してであるが、主にヤクルトの製造販売を行っている。販売形態を宅配販売と店頭販売の2つに分けており、宅配販売では、ヤクルト独自の宅配システムである「ヤクルトレディ」と呼ばれる販売方法を用いている。このシステムは1963年にスタートした。宅配する人を女性に限定した理由は2つある。

1つ目は、女性の社会進出を応援したいという理由である。ヤクルトレディを導入した頃の日本は、女性が男性と同じように働くことに対して違和感があり、なかなか女性の雇用機会がなかった。そのため、ヤクルトレディによって女性の雇用機会を増やしたいという狙いがあった。2つ目は、主な顧客である女性と同じ立場の女性が製品を届けることで、より親しみをもってもらうという理由である。この2つの狙いをもとに生まれたヤクルトレディは、ヤクルトを販売するのに欠かせないピースとなっている。現在では、日本のみならず、世界各国においてもヤクルトレディにより宅配販売を行っている⁽⁶⁾。

一方、店頭販売では、スーパーや百貨店、最近ではコンビニエンスストアで販売を行っている。コンビニエンスストアでは、セブンイレブンにおいて限定製品の販売を開始した。2015年11月から「毎日飲むヤクルト」という製品が関東1都3県で先行販売され、2016年の1月に全国販売が開始されている。

続いて、医薬品事業部に関してであるが、医薬品事業の主な製品として指定医薬部外品である「ヤクルト BL 整腸薬」や第3類医薬品の「アロエ便秘薬」や除菌・消臭剤である「I のチカラ」がある。最近では、治癒切除不能な進行・再発する大腸がんに対する標準療法及び大腸がん術後補助化学療法の啓発活動を行っている⁽⁷⁾。

最後に、化粧品事業部に関してであるが、研究のノウハウを活かして乳酸菌はっ酵エキスという独自の化粧品成分を生み出し、この成分をもとに、スキンケア・メイクアップ・ヘアケア・ボディケア製品の製造販売を行っている。そしてこれら製品を利用してエステサロン事業を展開している。

3. 各事業部の財務分析

各事業部の売上高・営業利益の観点からどの事業部の売上・営業利益の金額がもっとも高いのか、そして、どの事業部がヤクルトの利益の源泉であるのか分析を行う。

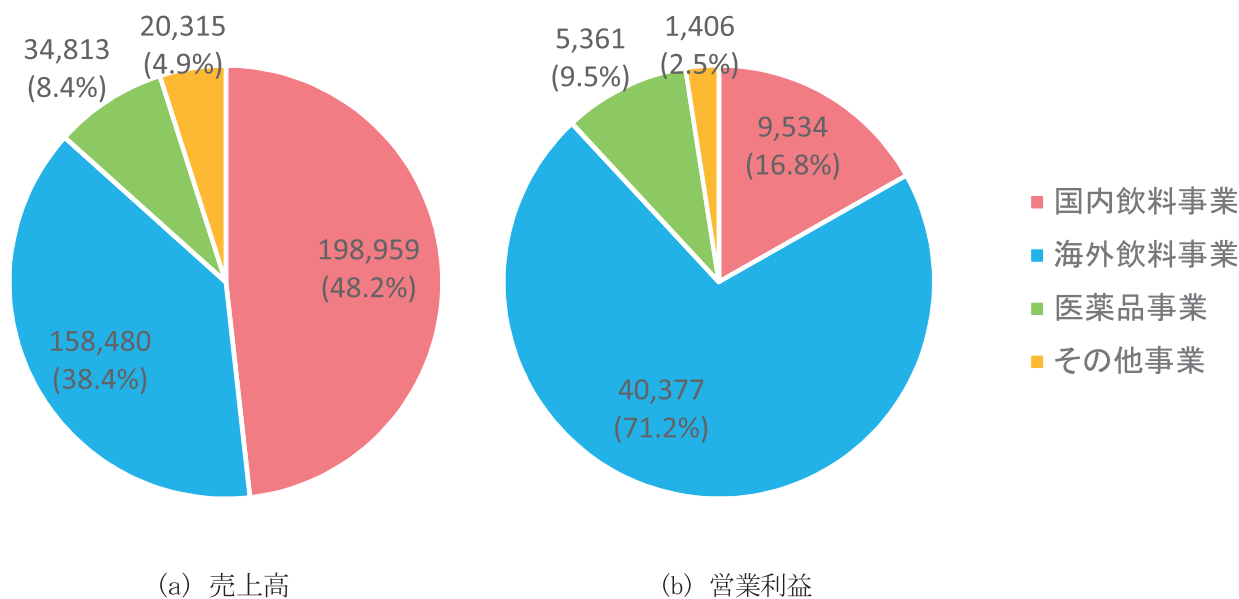


Fig. 1 事業部別売上高・営業利益 (単位：百万円) (2015 年度)

【出所：ヤクルト本社セグメント情報, <http://www.yakult.co.jp/company/ir/finance/segment.html>, (最終検索日：2016 年 11 月 19 日), データをもとに筆者作成】

事業部別の売上高・営業利益のグラフを作成するにあたり、食品製造販売事業部を国内と海外の 2 つに分けて表記した。また、その他事業は化粧品事業部を含んでいる。Fig. 1 から、国内飲料事業の売上高が約 2,000 億円と 1 番高いことが判明した。2 番目は約 1,600 億円の海外飲料事業であり、国内と海外を合わせると約 90% を占めることになる。営業利益においては、海外飲料事業が約 400 億円と 1 番高いことが判明した。2 番目は国内飲料事業の約 100 億円である。海外飲料事業部の営業利益は国内飲料事業部の約 4 倍であった。したがって、売上高においては国内飲料事業がもっとも高いが、営業利益においては海外飲料事業がもっとも高く、逆転現象が起きていたことが判明した。売上高がもっとも高い国内飲料事業と営業利益がもっとも高い海外飲料事業に着目し、2011 年から 2015 年の売上高及び営業利益の推移を Fig. 2 及び Fig. 3 として示した。

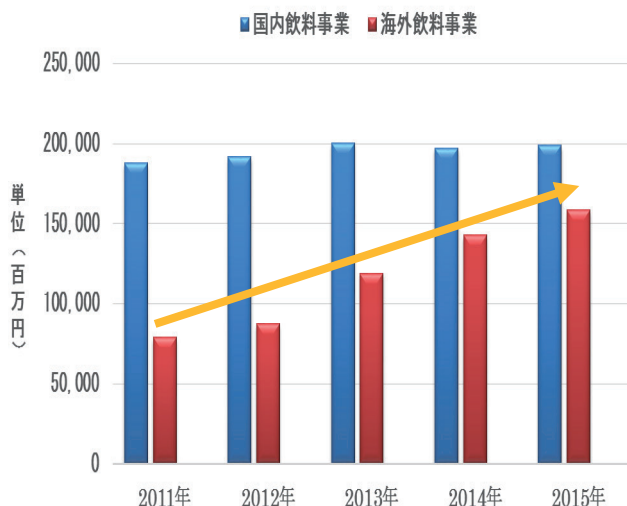


Fig. 2 売上高推移

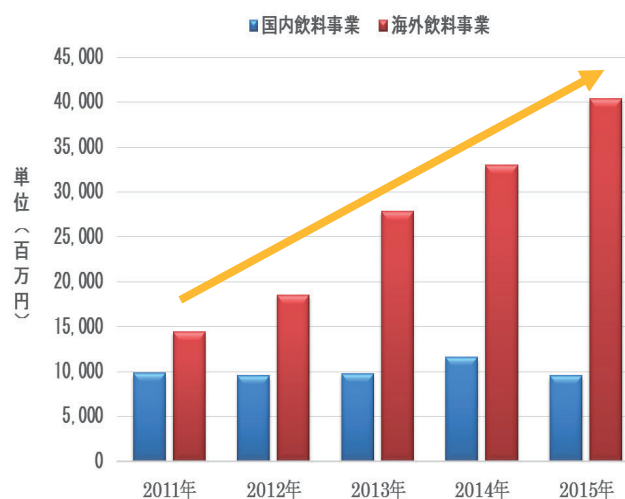


Fig. 3 営業利益推移

【出所：ヤクルト本社セグメント情報, <http://www.yakult.co.jp/company/ir/finance/segment.html>, (最終検索日：2016 年 11 月 22 日), データをもとに筆者作成】

Fig. 2 から、国内飲料事業の売上高は約 2,000 億円とほぼ一定額で推移しているのに対し、海外飲料事業の売

上高は年々増加していることが見て取れる。2011年の海外飲料事業の売上高は約800億円であったが、2015年には約1,500億円を超えており、5年間で約2倍近く売上高を伸ばしたことが分かる。また、売上高の総額においても年々その差額が縮まっており、このまま海外飲料事業の売上高が増加すれば国内飲料事業を上回ることが予想される。Fig. 3から、2011年の海外飲料事業の営業利益は約150億円であったが、2015年には約400億円と5年間で約3倍近く増加しており、成長が著しいことが見て取れる。それに比べて、国内飲料事業は100億円と5年間ほぼ一定額で推移している。

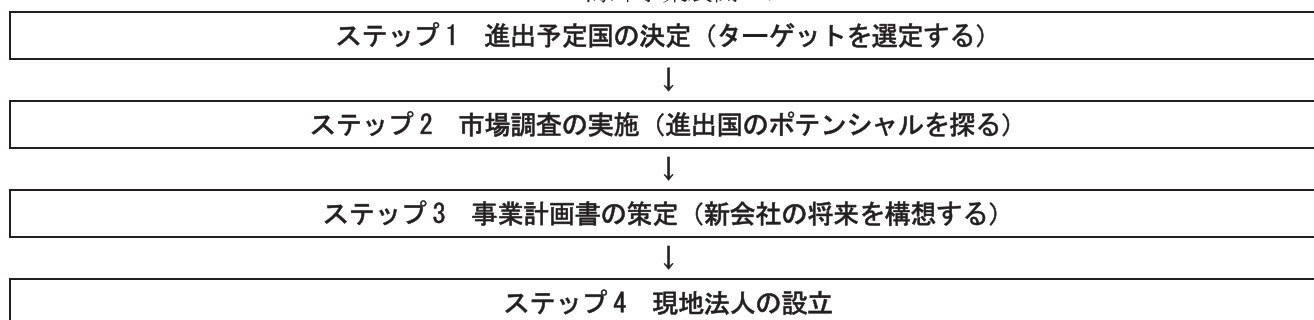
緒言でも述べたとおり、食品産業の国内市場の縮小傾向は明白である。また、上述したとおり、ヤクルトの国内飲料事業の売上高及び営業利益の伸びも停滞していることが見て取れた。その一方で、海外飲料事業が著しい成長を遂げていることが判明した。さらなる海外市場の拡大に向けて企業努力を行っているヤクルトの海外事業展開に焦点を当て、分析を行う。

4. ヤクルトの海外事業展開

4.1 海外事業展開のプロセス

現在、世界中で販売されているヤクルトでは、次のような企業理念を持って事業展開が行われてきた。1つ目は、先進国（医療強者国）よりも発展途上国（医療弱者国）を優先する。2つ目は、進出先では、まず健康強者である上層社会よりは、健康弱者である中流以下がターゲットとして優先されるべきであり、最優先はスラム社会である。3つ目は、ヤクルトは渇きを癒すための単なる清涼飲料ではなく、飲用目的を十分に理解した上で飲む必要がある。そのためには製品の正しい説明が不可欠であり、地域で信頼されるヤクルトレディによる宅配がもっとも効果的である。これにより、女性の就業機会が少ない発展途上国に雇用機会を提供できるというものである⁽⁸⁾。海外における事業展開のプロセスをTable 1としてまとめた。

Table 1 海外事業展開のプロセス



ステップ1として、関係機関を通じて、各国の国土概況、市場概況などの基礎情報を収集し進出国を決定していく。ステップ2は、決定した進出国に出向き、主婦などへのインタビュー、現地企業・政府機関への訪問、住宅街・スーパーへの市場調査などを行う。ステップ3は、市場調査の結果をもとに、プロジェクトの導入作成スケジュールを含めた事業計画書を作成していく。その後、社内での検討を経て当該国への進出を決定する。ちなみに事業計画書には進出国の市場性・新会社の概要・事業スケジュール・収益性（投資金額・損益計画）が記載されている。最後にステップ4として、現地法人設立に必要な申請書類を準備し、関係省庁に提出する。現地法人を設立した後は、生産部門・営業部門・経理総務部門に分かれて製品販売開始を準備していく⁽⁹⁾。ヤクルトは上記の4つのステップを経て、海外子会社（拠点）を作ってきた。

4.2 拠点作りのプロセス

ヤクルトは、上述したようなステップを経て、これまで多くの国々で製造・販売等の拠点作りを行ってきた。その拠点作りとして以下のような4つの段階を踏んでいる。

第1期進出は、「求められての進出」をテーマに行っており、この当時は、衛生環境が悪く、予防医学が必要な発展途上国へ進出している。例えば、ヤクルトが初めて海外進出した台湾は、台湾の国民からの打診に応じたも

のである。また、1978年に海外進出したフィリピンは、フィリピン華僑の李氏からの打診に応じたものであり、赤痢を始めとする伝染病流行に悩む状況を手助けするためであった。

フィリピンを例に挙げると、ヤクルト1本の価格は25円であり、一般的な飲料が5円から10円で販売されていることと比較すると、決して安価な製品とはいえない。それにも関わらず、多くの貧困層に飲まれている理由は以下の2つである。

1つ目は、ヤクルトが医薬品より安価であるためである。フィリピンでは、他国より高額で医薬品が販売されており、また、医師の汚職による不必要な医薬品やサプリメントの押し売りが行っている。医薬品への不信感が健康志向を生み、腸内環境を改善するヤクルトの愛飲に繋がった⁽¹⁰⁾。したがって、ヤクルトは貧困層の健康維持に貢献したと考えられる。2つ目は、ヤクルトレディによる販売である。貧困層が居住する地区はお互いに助け合う風潮がとて強く、貧しい人ほど情に厚く、お互いに助け合う濃密なコミュニティとなっている。そのため、地区内の顔見知りヤクルトレディとして配達していれば、安心して製品を購入することができる⁽¹¹⁾。さらに、フィリピンのヤクルトレディの平均年齢は45.6歳、最高齢は74歳と、多くの女性に就業機会を提供している。収入の面においても10,000ペソ以上が半数を超えており、フィリピンの大学卒初任給が8,500ペソと比較すると、かなりの収入を得ていることが分かる⁽¹²⁾。

以上より、ヤクルトは貧困層の健康維持に貢献すると同時に、貧困層、特に女性に大きな就業機会をもたらしているといえる。また、貧困層を顧客とするだけでなく、ビジネスパートナーとして市場を開拓している。この形態はBottom Of the Pyramid（以下：「BOP」と記す。）と呼ばれる。BOPの特徴は、(1) 慈善事業ではなく本業であること、(2) BOP層の抱える社会的課題（貧困削減・環境改善・生活向上）を革新的で効率的なビジネスの手法で解決すること、(3) 現地の人々をパートナーとして、価値を共有すること⁽¹³⁾である。ヤクルトは、「ヤクルト」という製品の製造と「ヤクルトレディ」という販売手法により、奇しくもこのビジネスモデルを確立した企業である。

ヤクルトの第1期の海外進出国はTable 2のとおりである。上述したように、1964年3月に台湾に初めて海外進出したことを皮切りに、その約5年後にはブラジル、次いで香港と、東南アジアを中心とする発展途上国に海外子会社（製造・販売拠点）を設立していくのである。

Table 2 ヤクルトの海外第1期進出国

国名	業態	操業年
台湾	製造・販売	1964年3月
ブラジル	製造・販売	1968年10月
香港	製造・販売	1969年6月
タイ	製造・販売	1971年6月
韓国	製造・販売	1971年8月
フィリピン	製造・販売	1978年10月
シンガポール	製造・販売	1979年7月
メキシコ	製造・販売	1981年10月

【出所：東洋経済新報社、『海外進出企業総覧（会社別編）2016年版』、112頁-114頁をもとに筆者作成】

Table 3 ヤクルトの海外第2期進出国

国名	業態	操業年
インドネシア	製造・販売	1991年1月
オーストラリア	製造・販売	1994年2月
オランダ	販売	1994年4月
ベルギー	販売	1995年4月
オランダ	ヨーロッパ各社の統括管理、製造	1996年3月
イギリス	販売	1996年4月
ドイツ	販売	1996年4月
アメリカ	販売	1999年10月

【出所：東洋経済新報社、『海外進出企業総覧（会社別編）2016年版』、112頁-114頁をもとに筆者作成】

第2期進出は、21世紀に向けてヨーロッパ等の先進国へ進出している。第2期の海外進出国はTable 3のとおりである。例えば、1994年4月に海外進出したオランダにおいてはまずは販売拠点を、その2年後に製造拠点を、またヨーロッパ各社の統括管理拠点を設けている。ここで注目すべき点は、ヨーロッパ等の先進国への進出は販売拠点を設けることを主眼にしている点である。人件費が比較的高く、ヨーグルト等の乳酸菌に馴染みの深いヨーロッパ等の先進国では、第1期進出時に確立したBOPビジネスモデルを用いていない。

第3期進出は、「「ヤクルト」を世界の共通語に」をスローガンにして、4地域9ブロックへの浸透を目指して進出している。第3期の海外進出国はTable 4のとおりである。2002年6月に中国広州に製造・販売拠点を設け、その約3年後に上海に中国各社の統括管理拠点を、その約1年後に北京に販売拠点を設けるなど、世界的に人口の多い国々を中心に事業展開を行っている。

Table 4 ヤクルトの海外第3期進出国

国名	業態	操業年
中国広州	製造・販売	2002年6月
マレーシア	製造・販売	2004年2月
中国上海	中国各社の統括管理、販売	2005年4月
中国上海	製造・販売	2005年5月
ベルギー	欧州での研究開発	2005年5月
オーストリア	販売	2005年12月
中国北京	販売	2006年6月
イタリア	販売	2007年2月
ベトナム	製造・販売	2007年9月
インド	製造・販売	2008年1月

【出所：東洋経済新報社、『海外進出企業総覧（会社別編）2016年版』、112頁-114頁をもとに筆者作成】

補足を加えると、ヤクルトが中国に本格的に海外進出したのは上述したとおり、2002年である。台湾や香港といった地域には1960年代から進出していたが、中国本土には外資の参入規制があったため進出できなかったのである。しかしながら、2002年に中国が世界貿易機関（WTO）に加入したことにより進出することが可能となった。まずは、香港で製造した製品を広州に輸出して販売する試行期間を経て、2002年6月より広州にて製造・販売を開始した。その翌年に広州工場の増設を完了すると同時に、従来のスーパー、コンビニでの店頭に加えて「ヤクルトレディ」による職場・家庭への宅配販売に着手した。2004年にはSARS騒動があり、「ヤクルトはSARSに効く」という噂によってヤクルトが売れるようになり、本格的に中国に進出するようになったのである⁽¹⁴⁾。

販売形態に関して、通常ヤクルトは宅配販売を主体としているが、中国においてのみ店舗販売を主体としている。宅配販売の割合が少ない理由は、中国での訪問販売が一部の事業者以外は法律によって禁止されており、訪問販売数を増やすのが難しいからである。それに加え、食品や飲料を定時に宅配する文化がないため、組織作りや人材育成にも時間がかかることが挙げられる⁽¹⁵⁾。

2002年から2012年まで、1日当たりの販売数量推移を店舗と宅配の販売形態別に分類した結果はFig. 4のとおりであった。店舗販売は、2002年の59,000本から2007年には580,000本と10倍に、2009年には約1,090,000本と約20倍に、2012年には2,500,000本と約50倍に急激に増加している。それに対し、宅配販売は、2002年には0本、2003年には1,000本、2004年には9,000本、2007年には83,000本、2009年には196,000本、2012年には410,000本と着実に増加しているが、本数それ自体は店舗販売にはまだまだ及ばない。ヤクルトのビジネスモデルの一部を担う「ヤクルトレディ」という販売手法が、中国では導入困難な状況である。

販売数量増加策として、ヤクルトは現在においては以下のような工夫を加えている。まずは団地の入り口等で小さなブースを開設し、試飲してもらおうと同時にヤクルト製品の効能を説明し、お客様の目に触れる機会を増やしている。また、テレビCMを流す、地下鉄の電飾看板やラッピングバスに広告展開を行うなどのPR活動に尽力している⁽¹⁶⁾。

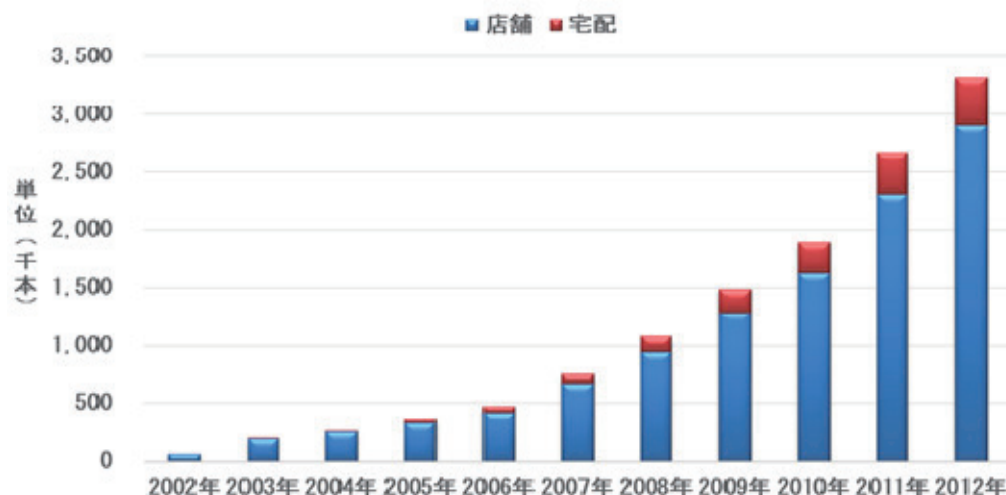


Fig. 4 中国における販売形態別の販売数量推移（1日当たり）

【出所：ヤクルト国際事業説明会資料，
http://www.yakult.co.jp/company/ir/meeting/international/pdf/kaigai201312_1.pdf，（最終検索日：2016年11月23日），データをもとに筆者作成】

そして，第4期の海外進出国はTable 5のとおりである．

Table 5 ヤクルトの海外第4期進出国

国名	業態	操業年
中国天津	製造	2011年8月
中国江蘇省	生産	2013年12月
アラブ首長国連邦	中東地域への販売準備	2015年5月

【出所：東洋経済新報社，『海外進出企業総覧（会社別編）2016年版』，112頁-114頁をもとに筆者作成】

第4期進出の2010年以降は，世界的に人口の多い中国に焦点を当て，製造拠点を増加している．さらに，特筆すべき点は，中東地域への販売準備のためにアラブ首長国連邦に販売拠点を設けようと試みている点である．中国やアラブ首長国連邦といった国は，これまでヤクルトが海外進出してきた国々と比較すると，国の規制や文化の制約が大きいように見受けられる．

ヤクルトは，これまで貧困層の健康維持に貢献すると同時に，貧困層，特に女性に大きな就業機会をもたらした．また，貧困層を顧客とするだけでなく，ビジネスパートナーとして市場を開拓するBOPビジネスモデルを，「ヤクルト」という製品の製造と「ヤクルトレディ」という販売手法により確立し，海外での事業展開に成功した．さらに，直近の各事業部の財務分析において海外飲料事業部は今なお，著しい成長を遂げていることが判明している．これはTable 5から見て取れるように，国の規制や文化の制約が大きいと分かった上で，世界的に人口の多い中国での増産体制と，富裕層の割合が比較的高い，これまで進出していなかった中東地域への販売準備といった，新たな市場への進出が要因であると思われる．従来のビジネスモデルに固執することなく，新たなビジネスモデルの構築が可能となれば，これまで以上に成長することができるであろう．

なお，ヤクルトでは上述してきたように，海外進出の拠点として海外子会社を設立した国々と，「ヤクルト」という製品の販売を行っている国々で若干の相違が見られる．海外進出の拠点として海外子会社を設立した国々をFig. 5，製品の販売を行っている国々をFig. 6で示している．後者は前者よりも多く，Table 6で示すように32の国と地域で製品の販売が行われている．

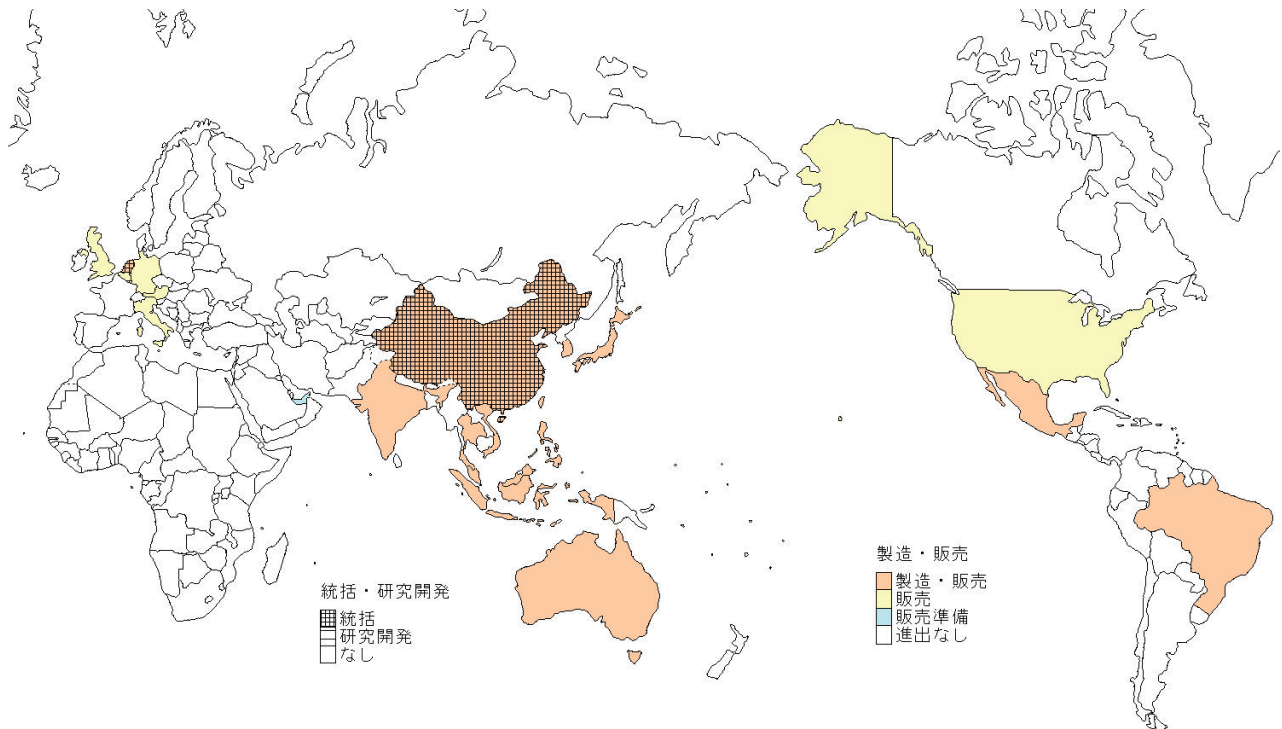


Fig. 5 ヤクルトの海外事業展開（海外子会社（拠点）あり）

【出所：東洋経済新報社、『海外進出企業総覧（会社別編）2016年版』，112頁-114頁をもとに筆者作成】

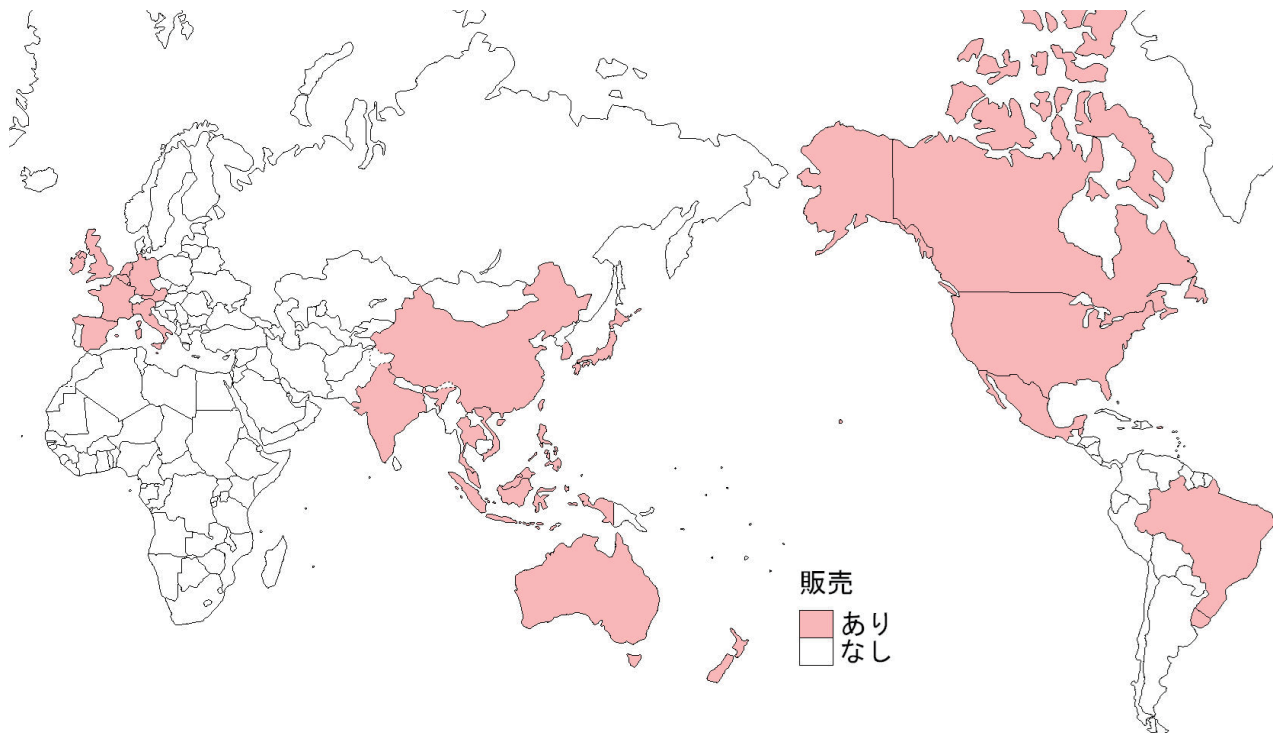


Fig. 6 ヤクルトの海外事業展開（ヤクルト製品の販売あり）

【出所：日経BP社、『日経トレンディ2015年3月号』，116頁をもとに筆者作成】

Table 6 ヤクルトの海外事業展開（ヤクルト製品の販売あり）

ヨーロッパ	東南アジア等	東アジア	オセアニア	北米	中南米
フランス	タイ	台湾	オーストラリア	アメリカ	ウルグアイ
スペイン	マレーシア	香港	ニュージーランド	カナダ	ベリーズ
ルクセンブルク	フィリピン	中国			ブラジル
アイルランド	シンガポール	韓国			メキシコ
マルタ	インドネシア				
スイス	ベトナム				
オランダ	インド				
ベルギー	ブルネイ				
イギリス					
ドイツ					
オーストリア					
イタリア					

【出所：日経 BP 社、『日経トレンディ 2015 年 3 月号』, 116 頁をもとに筆者作成】

5. 結 言

本論文は、「ヤクルト」ブランドを有する株式会社ヤクルト本社の事業展開，その中でも特に海外事業展開に焦点を当て、考察を行っている。これは食品産業における国内市場が停滞あるいは衰退の一途をたどっている現状を鑑み、「ヤクルト」ブランドを有する株式会社ヤクルト本社がどのような取り組みを行っているのかという疑問に端を発している。考察を行うに当たって、まず株式会社ヤクルト本社の事業部を 4 つに分け、事業部ごとに売上高・営業利益を調査し、その中でも多くの割合を占めていた国内飲料事業と海外飲料事業の直近の財務分析を行った。海外飲料事業の金額は年々増加しており、国内飲料事業はほぼ一定額で推移していたという帰結より、海外飲料事業が著しく成長している事業であると結論付けた。

海外飲料事業の著しい成長は、海外進出の拠点として海外子会社を設立することにより、その拠点作りのプロセスは、ヤクルトの BOP ビジネスモデルが適用する国からの出発であった。ヤクルトの BOP ビジネスは、貧困層の健康維持に貢献すると同時に、貧困層、特に女性に大きな就業機会をもたらしている。これは奇しくも食品産業に属し、「ヤクルト」という製品の製造と「ヤクルトレディ」という販売手法を採っているヤクルト独自のビジネスモデルである。

そして、ヨーロッパ等の先進国への海外進出においては、製造拠点ではなく、販売拠点を設けることに主眼を置き、BOP ビジネスモデルを用いないという選択肢を選んでいる。また、外資の参入規制が解除されるやいなや、世界的に人口の多い中国に製造・販売拠点を設けているが、中国では、訪問販売が一部の事業者以外は法律によって禁止されていたり、食品や飲料を定時に宅配する文化がなかったりと、ヤクルトにとっては「ヤクルトレディ」という販売手法を採ることが困難な国である。しかしながら、新たな市場としての可能性を信じ、統括管理拠点を置いたり、増産体制を敷いたりするなど、中国全土に渡って拠点作りを行っている。

さらに、富裕層の割合が比較的高い、これまで進出していなかった中東地域への販売準備も試みている。直近の財務分析でヤクルトの海外事業が著しい成長を遂げていることが判明したが、その背景には過去に成功した、従来のビジネスモデルに固執することなく、その国の規制や文化の制約に対して柔軟に対応するヤクルトの機動力を垣間見ることができる。現在、これまでとは異なる新たなビジネスモデルの構築を試みている過渡期であると思われる。ヤクルトの海外進出の拠点作りの拡大と製品の販売ルートの拡大をいかにうまく組み合わせて海外事業展開を行っていくか、その考察については今後の課題としたい。

文 献

- (1) 新井ゆたか、『Next Market を見据えた食品企業のグローバル戦略』, ぎょうせい, 2015 年。

- (2) 稲垣清,『中国進出企業地図』,蒼蒼社,2010年.
- (3) 今津健太,「なぜヤクルトがスラム街で飲み続けられるかー貧困削減のための BOP ビジネスー」,
『法政大学リポトリ最優秀賞受賞研究 論文部門 (学部生)』.
- (4) 株式会社ヤクルト本社,『第 64 期有価証券報告書』.
- (5) 菅原秀幸・大野泉・槌谷詩野,『BOP ビジネス入門』,中央経済社,2011年.
- (6) 菅原秀幸,「貧困削減への市場ベース・アプローチの可能性と課題」,『日本国際経済学会 第 68 回全国大会
Working Paper Version 2』,2009年.
- (7) 東洋経済新報社,『海外進出企業総覧 (会社別編) 2016 年版』.
- (8) 日経 BP 社,『日経トレンディ 2015 年 3 月号』.
- (9) 松浦祐司,「ヤクルトの中国市場での取り組み」,『AIBS ジャーナル No. 6』,2009年.
- (10) 農林水産省,『食品産業の将来ビジョン』,2012年.
- (11) 株式会社ヤクルト本社企業理念, <http://www.yakult.co.jp/company/philosophy.html>,
(最終検索日:2016年11月15日).
- (12) 株式会社ヤクルト本社国際事業説明会資料,
http://www.yakult.co.jp/company/ir/meeting/international/pdf/kaigai201312_1.pdf,
(最終検索日:2016年11月23日).
- (13) 株式会社ヤクルト本社国際事業プロジェクト関連図,
<http://www.yakult.co.jp/saiyou/newgraduate/010kaigai/02project.html>, (最終検索日:2016年11月23日).
- (14) 株式会社ヤクルト本社セグメント情報, <http://www.yakult.co.jp/company/ir/finance/segment.html>,
(最終検索日:2016年11月19日).
- (15) 農林水産省:食品産業に関する統計, <http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/03.html>,
(最終検索日:2017年2月27日).
- (16) ヤクルトレディのお仕事情報, <http://www.yakult.co.jp/yakultlady/about/>, (最終検索日:2016年11月22日).

文 末 脚 注

-
- (1) 農林水産省:食品産業に関する統計, <http://www.maff.go.jp/j/tokei/sihyo/data/03.html>,
(最終検索日:2017年2月27日).
 - (2) 農林水産省,『食品産業の将来ビジョン』,2012年,4頁-5頁.
 - (3) 新井ゆたか,『Next Market を見据えた食品企業のグローバル戦略』,ぎょうせい,2015年,195頁.
 - (4) 株式会社ヤクルト本社,『第 64 期有価証券報告書』,4頁.
 - (5) 株式会社ヤクルト本社企業理念, <http://www.yakult.co.jp/company/philosophy.html>,
(最終検索日:2016年11月15日).
 - (6) ヤクルトレディのお仕事情報, <http://www.yakult.co.jp/yakultlady/about/>, (最終検索日:2016年11月22日).
 - (7) 株式会社ヤクルト本社,『第 64 期有価証券報告書』,12頁.
 - (8) 菅原秀幸,「貧困削減への市場ベース・アプローチの可能性と課題」,『日本国際経済学会 第 68 回全国大会
Working Paper Version 2』,2009年,11頁.
 - (9) 株式会社ヤクルト本社国際事業プロジェクト関連図,
<http://www.yakult.co.jp/saiyou/newgraduate/010kaigai/02project.html>, (最終検索日:2016年11月23日).
 - (10) 今津健太,「なぜヤクルトがスラム街で飲み続けられるかー貧困削減のための BOP ビジネスー」,
『法政大学リポトリ最優秀賞受賞研究 論文部門 (学部生)』,123頁-124頁.
 - (11) 菅原秀幸・大野泉・槌谷詩野,『BOP ビジネス入門』,中央経済社,2011年,117-118頁.
 - (12) 菅原秀幸,「貧困削減への市場ベース・アプローチの可能性と課題」,『日本国際経済学会 第 68 回全国大会
Working Paper Version 2』,2009年,13頁.
 - (13) 菅原秀幸,「貧困削減への市場ベース・アプローチの可能性と課題」,『日本国際経済学会 第 68 回全国大会
Working Paper Version 2』,2009年,13頁.
 - (14) 稲垣清,『中国進出企業地図』,蒼蒼社,2010年,80頁.
 - (15) 松浦祐司,「ヤクルトの中国市場での取り組み」,『AIBS ジャーナル No. 6』,2009年,15頁.
 - (16) 松浦祐司,「ヤクルトの中国市場での取り組み」,『AIBS ジャーナル No. 6』,2009年,15頁.

(平成 29 年 3 月 31 日受理)