

研究ノート

CSRを機軸としたグローバル戦略に関する一考察 ーメキシコにおけるヤクルトの健康改善ビジネスからの学習ー

水 尾 順 一

1. 緒 言

すでに100年以上前にさかのぼるが、1907年にロシア人メチニコフがヨーグルトなどの発酵乳製品を日常的に食べているブルガリア人が長生きであることに目を付け、それらの食品に含まれる乳酸菌が腸内腐敗を緩和しているとの説を唱えていた¹。

その後、乳酸菌についての研究が進むにしたがい、メチニコフの主張の正しさ、腸内フローラ²の存在や乳酸菌など、食品に含有された微生物が腸内フローラに良い影響を与えることなどが理解されるに至った。

そもそも医療には治療医学と予防医学があるが、治療医学には副作用が生じる可能性がある。特に、抗生物質は人類の健康・衛生改善に多大な貢献をしたといわれ、殺菌・抗菌のために有益とされた化学物質であった。しかし1950年代以降、抗生物質は腸内フローラの乱れによる副作用や、耐性菌による副作用が問題となり、両刃の刃ともいわれている。

こうした背景から、人間が本来持っている抵抗力、特に微生物群の生態系といわれる腸内フローラをコントロールして、健康に寄与させることを見直そうという考えからプロバイオテックスという思想が注目されるようになった。

日本で1930（昭和5）年に培養された乳酸菌・シロタ株は、そのプロバイオテックスに貢献する画期的な研究成果であった。5年後には「ヤクルト」飲料

1 堀米（2013）p. 28。

2 ヤクルト（2012）p. 28。腸内における細菌のすみわけをさす。発がん性の有害物質を産生するいわゆる悪玉菌を抑制する善玉菌の働きを有効にして、腸内バランスを理想的な状態に保つこと。その「善玉菌」の代表が乳酸菌である。

として発売され、現在では世界31の国と地域で愛飲されている。

中でもメキシコヤクルトは海外事業の歴史も古く、1981（昭和56）年10月からヤクルトにおける8番目の海外進出事業としてヤクルトの宅配事業を開始している。すでに海外事業所の中で、1日の販売本数では韓国ヤクルトに続くNo.2の実績である。

その成功要因を探るべく、2012年8月にメキシコへ出向きメキシコヤクルト本社、営業所、代理店、工場を訪問し調査・研究を行った。さらにはヤクルトレディーに同行取材、訪問販売の実態や消費者インタビューなども実施し、彼女たちが進める人的販売と消費者ニーズへの貢献活動のあり方もリサーチした。

それは日本企業の今後の成長戦略として、海外市場を視野に入れたグローバルCSRの展開が一つのキーとなるからであり、ヤクルトが取り組む「健腸長寿」のビジネスモデルが、その先駆者として有効な示唆を与えてくれると感じたからである。本調査・研究はこうした問題意識からスタートした。

2. ヤクルトの歴史とシロタ株が果たす役割

2.1 「健腸長寿」とヤクルトの歴史

(1) ヤクルトの誕生

株式会社ヤクルトには、創始者の代田稔博士の思想を反映させた「健腸長寿」という言葉がある。「栄養を吸収するのは腸であり、その腸を丈夫にすることが健康で長生きにつながる」との考えである。代田は1930（昭和5）年に京都帝国大学医学部で乳酸菌・シロタ株（*L.カゼイ* YIT9029）の強化・培養とその利用に成功し、5年後の1935（昭和10）年に「ヤクルト」飲料の発売として福岡市に「代田保護菌普及会」を組織し創業した³。

代田は、「健腸長寿」を「予防医学」と一体化させてその重要性を主張し、現在の「プロバイオテックス（Probiotics）」思想につながっている。

そもそも、プロバイオテックスとは、抗生物質（Antibiotics）に対比して使用される言葉で、生物間の共生関係を意味する生態学的な用語を起源としている。プロバイオテックスの定義で現在最も信頼性が高いとされているのが、英

3 ヤクルト（2012）p. 1。以下ヤクルトに関する資料は同社広報室提供の当資料を参考にした。

国の微生物学者、フラー博士が1989年に提唱した「腸内フローラのバランスを改善することで人間などの宿主に有益な作用をもたらす生きた微生物菌体」⁴である。

確かに乳酸菌は代表的なプロバイオテックスではあるが、全ての乳酸菌がプロバイオテックスであるとは限らない。それには以下のような条件があるという⁵。

- ① 食経験を含めて安全性が十分に保証されていること。
- ② 胃液、胆汁などに耐えて生きたまま腸内に到達できること。
- ③ 増殖部位である下部消化管（小腸下部、大腸）で増殖可能なこと。
- ④ 宿主に対して明らかな有用効果を発揮しうること。
- ⑤ 食品などの形態で有効な菌数が維持できること。
- ⑥ 安易かつ容易に取り扱えること。

現在プロバイオテックスについては上記のような意義や条件をもつものとされている。

代田はプロバイオテックスの考え方を、先述のとおり1935（昭和10）年に「ヤクルト」の販売に託した。そこには、人間の腸内でよい働きをする乳酸菌やビフィズス菌のパワーをもつヤクルト⁶で、人類の健康維持・増進に役立てようという発想があったからだ。

食料不足の時代にあって、育ち盛りの子供たちにとって栄養不足が病原菌に負け病気のもとになると確信していた彼は、1939（昭和14）年に下関で代田研究所を設立、さらに西日本各地に販売会社を組織化し本格的な販売に乗り出した。

しかし、その後の太平洋戦争で戦火が拡大、原料の調達が困難となり閉鎖におこまれることとなった。戦後の1950（昭和25）年に研究・販売活動を再開した同社は「ヤクルト」の販売会社を全国展開で拡大し、その統括組織として1955（昭和30）年にヤクルト本社を設立した。

4 堀米（2013）p. 28。

5 ヤクルト（2012）p. 19。

6 ヤクルトには、乳酸菌シロタ株が1本に150億個含有されている。またヤクルトレディーが宅配するヤクルト400には1本につき400億個含有されている。

その後事業は拡大し、1963（昭和38）年には婦人販売店システムと称したヤクルトレディーによる新しい宅配ビジネスを開発、彼女たちの「人の和と真心」で代田イズムの普及活動⁷を展開していった。

このようにして戦後再開したヤクルトのビジネスは、2012年度では1日650万8,000本を販売する超ロングセラー商品で、現在では日本で特定保険用食品として多くの消費者から愛飲されている。国内ではシロタ株のビジネスモデルも進化させ、2013年3月に「ヤクルトAce⁸」という「大人のヤクルト」を発売し、あわせて超高齢社会に対応した「健腸長寿」思想の普及・啓発活動を展開している。

グローバル展開をみてもジョアやミルミルなども含めた乳製品全体では、世界中で1日当たり3,070万本（内、海外は2,182万本）も販売しているほどである。世界の人々にヤクルトで「健腸長寿」に貢献しながら、本業を通じて企業の社会的責任をはたす「グローバルCSR」の活動といえることができる。

(2) ヤクルトレディーによるワン・ツー・ワン・マーケティング

1963（昭和38）年にスタートし、半世紀を経過したヤクルトレディーによる販売システムであるが、彼女たちの人数も増加し2011年時点で国内販売会社107社に4万1,320人、海外のヤクルトレディー4万589人を含めると、全世界では合計8万1,909人という強大な組織となっている⁹。日本のヤクルトレディーは、育児をしながら仕事をするというように、仕事と家庭の両立を図る女性が多い。そうした背景からヤクルトレディーの労働環境整備の一環で、全国の各販売会社で企業内保育所を1,299カ所（2012年3月時点）運営し、子育て支援に乗り出している。

次に、視点を変えてヤクルトレディーによる新しい宅配ビジネスについて考えてみたい。マーケティングの手法では、人的販売にワン・ツー・ワン¹⁰という言葉があるが、ヤクルトレディーは特定の人間から特定の顧客へ1本1本届

7 同社ではセールスとはいわず、代田稔の考え方を普及するという意味から「普及」と呼ぶ。

8 スーパーなど店頭販売向けの商品でシロタ株が1本につき300億個入っている。

9 ヤクルト（2012）pp. 13-15。

ける顔の見える販売を心がけ、まさにワン・ツー・ワンの実践といえよう。

日本における流通ネットワークの整備といえば、1957（昭和32）年4月兵庫県神戸市に主婦の店ダイエーが創業したのが画期的といわれた。ヤクルトレディーの誕生はその6年後である。当時はスーパーマーケットによる大規模販売がスタートしたばかりであり、コンビニエンスストアもまだ登場していない時代である。日本初のコンビニエンスストア・セブンイレブンが東京都江東区に誕生するのがヤクルトレディー誕生10年後の1973（昭和48）年5月ということを考えれば、個別の宅配ビジネスによる普及活動は効果的であったのかもしれない。

また、訪問販売についての歴史をたどれば、海外では米国で同じくエイボン化粧品（創業時は、カリフォルニア香水会社）が1886年に香水の小瓶をドア・ツー・ドア・セールス（家庭訪販）で配布したことが知られている¹¹。創業者のデビッド・H・マコーネル氏の妻アルビー夫人が、エイボン・レディー第1号として本の購買客に対して行ったサービスである。当時50歳だった彼女は、その後同社の社長に就任し、「カリフォルニア香水会社の母（Mother of the California Perfume Company）」と称され、顧客から慕われていた。

日本では1929（昭和4）年に化粧品の訪問販売の元祖として名古屋で創業した、化粧品の株式会社ポーラがポーラ・レディーとして人的販売のノウハウを構築していた¹²。

これらエイボン・レディー、ポーラ・レディーはいずれも化粧品の販売システムとして人的販売のドア・ツー・ドア・セールスを実践していたが、食品のビジネスモデルでワン・ツー・ワン・マーケティングの活動は、日本ではおそらくヤクルトレディーが第一号であろう。

10 Kotler(2000)pp. 652-656。顧客一人ひとりのニーズや生活実態に合わせたマーケティング活動の概念である。

11 米国エイボン本社のホームページ

〈<http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/avonlady.html>〉

12 ポーラ化粧品本舗（1980）pp. 39-40、および水尾（1998）p. 87。創業者の鈴木忍の妻、美千代氏が1929（昭和4）年9月に開発した自家製クリームを、家庭訪問しながら販売したのが、ポーラ・レディーの第一号である。

(3) ヤクルトレディーによるCSR活動

① 愛の訪問活動

これまで述べたワン・ツー・ワンをCSRに生かした活動がヤクルトレディーによって実践されている。1972（昭和47）年に開始してすでに41年の歴史をもつ「愛の訪問活動¹³」がそれである。この活動はヤクルトレディーがヤクルト商品の宅配をする際に、一人暮らしの老人に対して安否確認や一声かけ運動を実施し、地域社会に安全・安心も届けるという社会貢献活動である。

そもそもは、福島県郡山市に住むヤクルトレディーが、自分の担当エリアに住む独居老人が一人さびしくなくなったことに悲しみを感じ、自らの意思でしかも自費でヤクルトを配りながら訪問活動を行ったという活動から始まったものである。その後、独居老人に対する愛の訪問活動は全国の販売会社に広がるだけでなく、地域の民生委員も一体になったボランティア活動として拡大した。

超高齢社会を迎えた日本では、独居老人のケアや安否確認は社会問題ともなっている。ヤクルトレディーによる安全・安心の提供、一声かけ運動は老人の生きる励みにもなり、各地の自治体や社会福祉協議会からも表彰されている。2012（平成24）年3月時点では全国3,527人のヤクルトレディーが147の自治体と契約し、4万6,916人の老人をサポートしている。この活動は経済界や様々な団体からも評価され、1991（平成3）年に経済広報センターから「第7回優秀企業広報特別賞」を、そして1994（平成6）年にはボランティア功労賞として「厚生大臣表彰」をそれぞれ受賞した。

② 防犯協力活動

超高齢社会とともに市民の安全・安心意識も高まり、老人の振込み詐欺や防犯対策も今日的な課題となっている。ヤクルトレディーは、上記に述べた愛の訪問活動が地域社会で喜ばれているのと同時に、こうした配達地域の防犯協力への貢献にも多大な役割を果たすようになってきた¹⁴。毎週定期的に商品の配達をするヤクルトレディーは、地域住民の生活や家族状況に詳しいことから各地域の警察や民生委員などと連携して、地域や家庭の防犯・セキュリティ対策に貢献するなど、いくつかの自治体から表彰をうける者もいる。2012（平成

13 ヤクルト（2012）p. 39。

14 ヤクルト（2012）p. 39。

24) 年3月時点では全国1万9,677人のヤクルトレディーがこの活動に参加している。

これら愛の訪問活動や防犯協力活動は日本でも歴史のある活動となっているが、人口の高齢化は世界的傾向であり、また安全・安心意識も文化度の向上とともに世界的に高まっていくことが予測される。その意味から、今後は日本のビジネスモデルから発展させ、グローバルなレベルでヤクルトレディーによるCSRの活動として拡大することが期待できる。

2.2 海外事業展開

代田が主張した、「菓は毎日飲み続けることはできないが、ヤクルトなら小さな子供から中高年にまで幅広く飲用することができる」との思いは、現在の企業理念「私たちは、生命科学の追及を基盤として、世界の人々の健康で楽しい生活づくりに貢献します」に結びついていく。この理念の実現にむけて、同社は日本国内だけでなく、海外ビジネスへと展開することとなる。

同社における海外進出は1964（昭和39）年3月の台湾ヤクルト(株)の設立を皮切りに、1968（昭和43）年のブラジル、1969（昭和44）年の香港、1971（昭和46）年の韓国と続き、2013年5月現在では世界26の事業所及び1研究所を中心にテスト販売も含めて31の国と地域で販売されている。それらの分布はアジア・オセアニア地域、欧州、北米・中南米地域であり、アフリカ地域は未進出で今後の展開が待たれるところでもある。

同社の国際ビジネスについて、同社取締役 副社長執行役員の川端美博氏と、かつての上司であった元専務取締役国際事業本部長の平野博勝氏は、筆者のインタビューに答えてそれぞれ次のように語っていただいた（インタビューは別々の機会であったが全く同じ内容の回答であった）。

「ヤクルトの海外進出は、創始者の代田稔博士の思想「健腸長寿」を世界の人々に伝播することをつうじて社会に貢献することであり、特にBOPビジネス¹⁵を意識したものではなかった」と。

もちろんその当時はBOPビジネスという言葉自体もなかったのでそれは当然であり、われわれ研究者が「ヤクルトはBOPビジネスの先駆者」というのは後付けであることは確かだ。だが、その背景にある「健腸長寿」の思想は、MDGS¹⁶のテーマに掲げる貧困、飢餓、栄養改善という現代社会が抱える世界

図表-1 ヤクルトの海外事業に関するデータ

2011年12月末時点

項 目	数 字
進出国と地域数	31の国と地域
海外の事業所数	28の事業所と1つの研究所
社員数	1万5,120人
ヤクルトレディーの数	4万589人
取引店舗数	33万3,969店
乳製品1日当たり平均販売本数	2,182万本

的な課題に合致するものであり、その活動は現地の人々の社会的課題の解決につながる、本業を通じたCSR活動そのものであると言える。

その意味では以下に述べるメキシコも含めてヤクルトの海外事業展開は、ヤクルトの意図とは別に、結果として（後付であったとしても）、日本におけるBOPビジネスの先駆者であると捉えることもでき、日本企業のグローバルCSR活動に有益なヒントを与えてくれている。

15 Prahalad & Stuart (2002) pp. 54-67. BOPはBottom/Base of the Pyramid (低所得者) の略で、発展途上国で、年間3,000ドル（約30万円）以下で暮らす層に向けたビジネスをいう。企業にとってBOPビジネスは、自社の持続可能な発展を目指す成長戦略としては勿論のこと、途上国のソーシャル・ニーズ（社会的課題）を解決するCSR（Corporate Social Responsibility：企業の社会的責任）の実践につながる

16 ミレニアム宣言は、2000年9月ニューヨークで開催された国連ミレニアム・サミットに参加した147の国家元首を含む189の加盟国代表が、21世紀の国際社会の目標として採択したもので、2015年末の達成を目標に平和と安全、開発と貧困、環境、人権とグッドガバナンス（良い統治）、アフリカの特別なニーズなど8つの課題を掲げ、21世紀の国連の役割に関する明確な方向性を提示したものである。当時の国際連合コフィー・アナン事務総長が2000年に提唱したもの。

3. メキシコにおける健康改善活動

3.1 メキシコにおけるヤクルトの事業展開

(1) メキシコへの進出

メキシコヤクルトは1980（昭和55）年に設立され、1981（昭和56）年10月からヤクルトにおける8番目の海外進出事業としてヤクルトの宅配事業を開始した¹⁷。開始初年度の1日あたり平均販売本数はわずか2,500本弱であったが、1998（平成10）年には100万本を突破し、約120万本となった。2011（平成23）年の実績では1日約300万本の売上げを確保し、2002（平成14）年から追加販売したソファールの固形や、その後のソファールのドリンクタイプ、ヤクルト40LTも含めてヤクルト4種合計で1日約330万本¹⁸を販売するに至っている。海外事業所の中では韓国ヤクルトの1日400万本に続くNo.2の実績である。

現在の社員数は営業所も含めて約2,900名である。製品仕様は日本の製品を基本として部分的に現地に合わせた製品戦略をとっている。たとえば、日本のヤクルトにはシロタ株が一本当たり150億個以上含有されているが、この数は進出先の気候や風土によって培養技術も異なり、今回取材したメキシコでは一本あたり80億個以上となっている。

メキシコヤクルトの市場はメキシコの人口1億1,000万人のうち、未開拓の市場を除外し約8,500万人（市場カバー率77%）を対象としている。現在の顧客層を見てみれば、その6割強が16歳以下の学生・児童で、次いで2割弱が17歳から32歳の層になっており、若年層に対するヤクルトをつうじた健康改善への関心が高いことが伺える。

それとは逆に33歳以上の中高年層は、2008年にメキシコへ市場導入したヤクルト40LTの購入者層の約9割強を占めている。同製品の特徴であるシロタ株

17 以下、メキシコヤクルトに関するデータは、2012年8月同社を取材した折、代表取締役の小川透氏から頂戴した資料および同氏へのヒアリング結果による。

18 ソファールの固形も含めて本数で表現している（以下、同様）。なお、北米市場ではメキシコのほか米国、カナダ、ベリーズで販売しているが、現在はその製品もメキシコヤクルトで生産しているので、それらも含めた数字である。また、現在米国カリフォルニア州で工場を建設中で、2013年12月に稼働の予定である。

の数量増加で免疫力を向上させ、同時に糖分を少なくヘルシーライトにすることで健康志向にも配慮した。その分価格も一般的なヤクルトが3.8ペソに対し、40LTは4.6ペソで約2割高くなっている。

そもそもメキシコは、国全体でも糖尿病の患者が多く、また肥満率も米国について世界第2位といわれている¹⁹。小学生の肥満率は世界一とされ、児童は幼いころから“タコスとコーラ”を好み、それが肥満の要因であるとしてメキシコ政府も児童の肥満解消に乗り出すくらいだ。こうした背景もあって、学校教育でもヤクルトの有用性が理解されている。

(2) メキシコ人の健康改善と市場浸透戦略

メキシコにおけるヤクルトの海外戦略について²⁰、当初はメキシコに住む日系人の上流階級をターゲットとし、その後中間層から低所得層へ浸透するカスケード戦略²¹をとった。当時、ヤクルトの価格はコカ・コーラよりも高く、ブランドイメージとともにハイプレステージ戦略を展開しようとしたのだ。

この戦略は見事に失敗に終わった。なぜならヤクルトの特長である、人間が求める普遍的な価値である「健康改善」機能にこの層は頼る必要性がなかったからだ。高所得層は病気になれば医者にかかることも可能であり、また薬も買うことができる。しかし、低所得層は異なる。病気になっても病院に行くこともできず、薬を買うことも不可能だ。ヤクルトは他の清涼飲料水などと比べれば少し高いが、薬よりは安くしかもはるかに健康的だ。

ヤクルト本社元専務取締役国際事業本部長の平野博勝氏はメキシコでのハイプレステージ戦略のあり方に疑問をもち、ヤクルトのターゲットは低所得層（現在、称されているBOP層）とすべきだと考えた。ここからヤクルトのメ

19 OECD Health Data 2012による。

BMI 30以上（肥満とされる）の人口比率では米国の35.9についてメキシコは30.0でOECD諸国の中では第2位である。また小学生のデータでは4人に一人が肥満で世界一とされている。

20 ヤクルト本社、元専務取締役国際事業本部長の平野博勝氏からの情報に基づく。

21 カスケードとは滝を意味し、滝が上から下へ流れ落ちるように裾野を広げながら拡大・浸透させていく戦略をさす。

キシコ市場における低所得者層を対象にしたビジネスがはじまった²²。

現在日本では、健康食品や栄養ドリンクは数多くある。しかしメキシコではまだ少ない。そのせいか、メキシコ人の免疫力はそう高くないためヤクルトの効果はてき面で、現在では医者が薬のかわりにヤクルトを病気の予防や治療、さらには健康改善に推奨するほどである。ただ、そこに至るまでには多大な努力があったことは事実だ。

たとえば、1997年には第1回のプロバイオテックス・シンポジウムをメキシコシティーで開催し、学術広報活動を展開するなど、医学会でヤクルトの予防医学による健康改善効果を発表した。また、個別に医者を訪問するなど、地道な活動を繰り返しながら説得や普及にあたったのだ。いわゆる現場からの普及啓発活動で、徐々に活動が効果を発揮するようになった。

こうした活動が実を結び、1998年にはヤクルトの科学性と地域密着活動が評価され、ユニセフとの健康情報の提供など共同活動がスタートした。これまでもユニセフの協賛活動はいくつかあるが、双方が一体になった共同活動は少なく、世界で4社しかなかったことからこの活動の重要性が理解される。

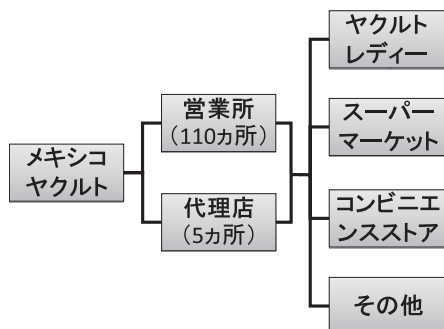
3.2 メキシコヤクルトのサプライチェーン

メキシコにおけるヤクルトのサプライチェーンは、メキシコヤクルト本社を頂点として図表-2のように構築されている。以下にそれぞれについて述べてみたい。

(1) 営業体制

営業活動は、ヤクルトレディーによる宅配営業が1981年からスタートし2011年時点ではメキシコ全体で約8,200名となっており、その内、首都のメキシコシティーで4割、残りの約6割が首都圏以外で宅配事業に従事している。ヤクルトレディーによる宅配ビジネスがスタート当初は、訪問販売は化粧品などではあったが、食品ではパンを除いてヤクルト以外にはなく、その意味では画期的であった。1990年代には、ヤクルトレディーの親子システム²³というマルチ販売に類似した販売方法で成長したが、製品の品質保証やフォローなどが不十

22 当時はBOPビジネスという言葉はなかった。



出所：同社資料をもとに筆者作成

図表-2 メキシコにおけるヤクルトのサプライチェーン

分となるため、2000年に入り地方への本格展開を進める際に親子システムは中止した。

宅配事業の他には、サプライチェーンの構築に向けて営業開始の翌1982年には2つの新しい政策が展開されている。一つは、直販営業といわれるスーパーマーケット（SM：5本セット）、コンビニエンスストア（CVS：3本セット）での販売であり、販売チャネルによって包装形態をかえており、現在では両方あわせて約13,900店となっている。また、メキシコの店頭（SM、CVS）における乳酸菌飲料のなかのヤクルトのシェアは72%で、宅配を含めれば90%を越えている。

もう一つは、代理店による販売ルートの確保である。代理店制度は特に首都圏以外の販売が中心となり、最初は1982年にトルーカとプエブラの2都市に設立され、その後1983年にはグアダハラ（現在、メキシコでは最大の代理店）、87年にモンテレイとオアハカでも契約され、現在の5代理店体制に至っている。

これらを含めて実際の販売チャネル構成では、約55%がヤクルトレディーによる販売であり、それ以外が45%程度となっていることから、ヤクルトレディーの販売力の偉大さがよくわかる。なお、ヤクルトレディーと直販営業の

23 あるヤクルトレディー（親）の下で別のヤクルトレディー（子）を組織化して、子の売上げの一部が親の売上げになるような販売方法。

2つの事業は、メキシコ全土に張り巡らされた110箇所におよぶ営業所によってサポートされている。

(2) 生産体制

商品を生供給するための製造部門は、メキシコシティーにあるイスタパルカ工場と、グアダラハラ工場の2箇所がある²⁴。そのうち、今回取材したイスタパルカ工場は、1981年から創業を開始、現在は約2万5,000坪の土地にヤクルト棟とソファール棟、そしてドリンクヨーグルト棟の3棟があり、地元従業員を中心とした約450名の地域密着型経営をすすめている。工場の操業は24時間稼働の3交替勤務の生産体制を採用し、生産高はメキシコヤクルト全体の70%を占め、日産約320万本のヤクルトを製造している。そして残り30%が2004年から創業したグアダラハラ工場での生産である。先述のとおり、メキシコヤクルトにおける2つの製造工場で米国、カナダ、ベリーズの北米と中米の市場もカバーしているが、2013年12月にはカリフォルニア州に建設中の米国工場が稼働する予定である。

メキシコでの商品ラインは、すでに日本で販売している乳酸菌飲料のヤクルト、ヤクルト40LT、ソファールのドリンクタイプ（3種）、ソファール固形（4種）で、現地の2つの工場で生産している商品である。

イスタパルカ工場は地域密着型ということで、環境保全や地域の景観保護も重視しており、周辺の緑を保全する木々は法律でも保護され、ヘリコプターで行政当局が定期的に巡回するなどして無断で伐採できないこととなっている。

(3) 営業所

「健腸長寿」を実践するサプライチェーンとして、ヤクルトレディーと一体になった活動をすすめる営業所は、首都圏で45、地方圏で65、メキシコ全体で110箇所がある。今回はメキシコシティーの中でもマネジメントや業績の優れたデルバジェ営業所を訪問し、その営業活動取材した²⁵。この営業所は80の

24 以下、工場に関する情報は、小堀正登、小野康彦両氏からの取材による。

25 デルバジェ営業所の活動については、ホルヘ・レジェス所長、およびメキシコヤクルト本社担当者の菊川真志氏からの情報による。

エリアを4つのルートで管理し、1ルートにヤクルトレディー20名、ヤクルトレディー一人で1エリアを5分割して担当する仕組みだ。1ルートに営業車両1台で、配送社員、警備員（治安目的）、配送社員（研修社員）の3名一組となってヤクルトレディーをサポートしている。

ここでは、ハンディータイプのEOS（Electric Order System：電子受発注端末システム）を活用しながらパーソナル・コンピュータと連動させ、ヤクルトレディーの売上・仕入れ管理を行っている。営業所の活動は売上・仕入れの管理だけではない。ヤクルトレディーの設店（ヤクルトレディーは独立個人事業主であり、事業を開始するときの意味を示す）・退店、販売管理、売掛管理、商品の受け渡しなど広くサポート業務を主体に活動している。

たとえば、ヤクルトレディーの設店に関していえば、現地営業所の裁量に任されており、営業所長はエリア毎のヤクルトレディーの担当状況を考慮しながら適正配置を心がけている。あるエリアでヤクルトレディーが退店すればその地域は空白となるので、営業所長自らが担当エリアの空白状況を見ながらその地域を巡回し設店活動を展開するというわけだ。

営業所のマーケティングやマネジメントは、メキシコヤクルト本社で統一した政策もあれば地域密着で現地の営業所に任せられ自主運営されている部分もある。たとえば、ヤクルトレディーの販売コンテストなども、海外研修旅行や世界大会への参加など大掛かりなものは日本の本社とメキシコヤクルトが一体になってすすめるが、現地のヤクルトレディーの生活実態や、勤務状況にあわせながら営業所単位ですすめる独自のコンテストもある。まさにグローバルで考え、ローカルの実態ににあわせた地域密着型のシンク・グローバル、アクト・ローカル（Think Global, Act Local）のマーケティング活動となっている。

地域にあわせた福利厚生なども展開されており、彼女たちはこうした会社の姿勢に感動し、ヤクルトブランドに対するロイヤリティー（忠誠心）を高め、一生懸命頑張ろうというやる気を生み出す。これがお客に対する彼女たちのきめ細やかな気配りや暖かい接客に結びつき、顧客満足につながっている。

(4) 代理店

代理店はメキシコ全体で5社があり、今回はメキシコヤクルトをスタートさせた4人の株主の一人によって設立されたプエブラ・ヤクルトを取材した²⁶。

同社は1981年10月にメキシコでヤクルトが発売された翌年の1982年に発足した2つの代理店のうちの一つで、メキシコシティーから東へ約130km離れた都市プエブラにある。

社長のカスガ氏は日系3世で2002年に前任のアルマンド小野氏から社長を引き継ぎ、従業員約180名とともに経営に当たっている。創業初年度のヤクルトの販売数量は年間6,300本程度であったが、2011年度にはヤクルト4種で5,900万本にまで拡大している。同氏は学生時代に交換留学で日本の大学で学んだ経験もあることから、日本語も堪能で「ケンソビ」「気をつかうモデル」など日本文化を表現したマーケティング展開やマネジメント手法も導入している。同社には「社員とともに、地域とともに成長する」という経営理念があり、地域との交流や教育活動、障害者雇用などにも積極的に取り組んでいる。サプライチェーンとして地域密着型の経営を進める同社の活動にはCSRの視点から参考になる部分が多いことから、以下に児童を対象にしたケンソビによるマーケティング活動の事例を紹介したい。

ケンソビは、同社のCSR活動を実践するための約30坪ほどのミニ遊園施設であり、ヤクルトの「健腸長寿」を児童に普及・啓発する目的で2002年に同社の



2012年8月18日、筆者撮影

図表-3 ミニ遊園施設のケンソビ

-
- 26 プエブラ・ヤクルトに関する情報は、同社代表取締役のアレハンドロ・カスガ・サカイ（Alejandro Kasuga Sakai：以下、カスガ氏）からの情報による。

社内に設置された(図表-3)。このネーミングの由来は「ケンコウ」と「アソビ」を合体させたところからきており、学童が遊びながら楽しく学ぶことをコンセプトに設計されたものである。

子供たちに社内の会議室で「健腸長寿」と「予防医学」について、乳酸菌とプロバイオテックスの関係や働きを中心として講義で説明した後、敷地内にある「ケンソビ」でヤクルトの効果を体験学習する仕組みとなっている。ケンソビは人間の胃から腸内、大腸にいたる体内を自分があたかも「食品となって消化されるように」巡回し、最後のトイレの排泄に至る過程を楽しく疑似体験ができるという極めてユニークな遊園施設である。勿論、その過程でヤクルトのシロタ株が生きて腸まで届く効果を様々な模型や実演などを通じて体験させるのである。入場口から入った児童が、最後の出口から出てくるときには「スッキリ」とした表情になっていると同氏は笑いながら語ってくれた。

このケンソビに2012年度は幼稚園2,450校、小学校5,378、中学校1,082、大学50、医学会その他109団体の合計9,069校・団体、11,283名もの来訪があり、参加した学校や団体からは保健衛生や社会化見学にふさわしい内容であるとして高い評価を得ている。

ケンソビのねらいは上記のとおりであるが、この活動を通してヤクルトのブランドイメージ、さらには同社の企業イメージの向上にもつながり、将来の新規顧客の開拓にも結びつく効果もある。

ただ、ここに至るまでは政府関係者、医療、病院へのPRなど、かなりの苦労があった。たとえば、医療関係者からは、ヤクルトは薬ではないということで当初はその効果に懐疑的であったが、カスガ氏は医者や化学者、栄養士などを社内スタッフとして採用し、理解促進に努めた。こうした努力の甲斐もあり、あるとき小児科医の学会がブエブラで開催するので手伝ってほしいとの要請が寄せられ、それ以降、同社の1階にある会議室で医療関係者の会議や研修会がよく使用されるようになったのである。最近では老人ホームや子供のイベントにブエブラ・ヤクルトに協力依頼が寄せられるなど、地域と一体になった活動に結びついている。

また、カスガ氏は社内の福利厚生にも注力し、以下のような制度を設け社員の帰属意識を高めている。

- ① 社員食堂を整備して1ドル(後は会社が負担)昼食を提供する。

- ② 健康保険や奨学金制度で社員を支援する
- ③ 社員の誕生日にはバースディプレゼントなどで祝福する。
- ④ 毎週木曜日は整体師が来訪し施術するなど、社員の健康管理にも配慮している。
- ⑤ 神父を雇用して社員の人間的な成長に寄与すべく様々な相談にも対応、社員のメンタルヘルスや精神面からも支援している。

こうした活動の背景には「Personal Integrated Responsible：責任ある個人（の育成）」という同社のビジョンが背景にある。カスガ氏はこのビジョンを実践すれば、「社員個人の成長が、会社の成長につながる」と最後に話してくれた。

同社のこうした活動が評価され、2006年にメキシコ社会貢献賞、障害者雇用賞の受賞をはじめとして、2007年にはファミリー重視賞、メキシコ経営賞を受賞している。さらに2009年には中南米・ポルトガル・スペインの国々で経営賞を受賞した企業を対象にした「イベラ（秀逸企業経営賞）」にも選出された。

(5) ヤクルトレディー

ヤクルトレディーは、メキシコでは知名度が高く、人気が高いビジネスの一つである。家事をしながら、仕事に興味をもち、しかも余暇を活用した訪問販売で社会に貢献できるという理念の実現にもつながるからだ。

ビジネス形態は日本と同様に家庭やオフィスへの訪問販売による宅配であるが、彼女たちは独立事業主として経営するだけでなく、夫婦や子供も動員しファミリーで宅配に取り組むケースもある。したがって、現地ではオーナーが経営する店ということで「販売店」と呼ばれている。といっても、店舗を構えて販売するわけではなく、あくまでも訪問販売が基本である。

ヤクルトレディーは低所得層の主婦が多いため、投資資金はゼロでスタートし2回までは信用貸付で仕入れ、3回目以降の仕入れを行うためには、それまでの2回の仕入れのうち最低1回分を売上の回収分から支払うこととなっている。彼女たちの活動は、一人当たり平均して1,000～1,200所帯を担当し、得意先台帳をもちながら固定客に対して家庭や職場を訪問しながら販売を行うのが基本だ。

今回、前述のデルバジェ営業所に所属するヤクルトレディーのマリア・ルイ

サ・ロドリゲス・エルナンデス (Sra. Maria Luisa Rodriguez Hernandez : 以下、マリア氏) を密着取材した。マリア氏と同行販売をしながら感じたことだが、彼女も顧客と販売員のワン・ツー・ワン・マーケティングを重視している。彼女がもつ顧客情報を活用し、家族や仕事のことを日常会話やセールストークに生かしながら販売員への信頼感を高めていた。すでに日本で開発したヤクルトレディーの顧客開拓と市場浸透のノウハウをメキシコの新市場へ転用したのである。

彼女は、家庭の事情でヤクルトレディーを一度退職した後5年前に活動を再開しており、今回で2度目である。取材で同行したときは、売上数量によって招待旅行があるというキャンペーン期間中であつた。彼女が担当するエリアは約1,000世帯があり、5つの地域に分割して土日を除く毎日で訪問活動を進めている。中流以上の所得層へ個別に家庭訪問をするのだが、近年メキシコにおいても安全・安心を求める事情は日本と同じかそれ以上で、治安のためにドアロックがかかりインターホンによるチェックが厳しい。ドアを開けてもらえるような信頼や人間関係を構築することがヤクルトレディーとしての最初の仕事であつたと彼女は語る。

だがその前に重要なのは顧客と商品 (つまりヤクルト) が最初に顧客接点を構築するエンカウンター (出会い) の場である。マーケティングの世界ではアイドマ (AIDMA) 理論²⁷があるがその点からいえば、ヤクルトの広告宣伝が顧客との初めての出会いの場となっている。そこで形成される企業イメージや製品に対するブランドロイヤリティーが注目され、興味を抱かせるのである。ヤクルトレディーとのエンカウンターはその後となることからヤクルトの広告宣伝によるプル (PULL) 戦略²⁸が果たす役割の重要性はいうまでもなく、これらは日本のヤクルト本社、さらにはメキシコヤクルトの重要な役割である。

27 人間の購買行動を心理面からみたもので、Attention (注意) —Interest (興味) —Desire (欲求) —Memory (記憶) —Action (行動) の順に移行する。1920年代にアメリカのローランド・ホールが提唱した「消費者行動」の仮説である。ただし、途中省略される場合もある。

28 顧客を誘引する意味でプル (Pull) といわれ、その反対は販売員が推奨するプッシュ (Push) 戦略である。

その意味では、ヤクルトのブランド価値向上が大きな意味を持つことになる。たとえば、彼女は、以前はキャリーカートを使用していたが、2ヶ月前からヤクルトのロゴ入り三輪自転車にヤクルトやソフールなど4種を積み込み、セールス活動を展開している。

健康で清潔なイメージが顧客の信頼感を高めたことで、1日あたり30本以上売上げが増加し平均350本の販売を確保している。スーパーマーケットでも1日300本売れる店舗は数少ない、ということからもヤクルトレディーの貢献が多大であることがうかがえる。このロゴ入り三輪自転車を通じて、ヤクルトの企業イメージが向上し、ブランド価値向上にも結びついている。

ヤクルトの販売価格は1本当たり3.8ペソ（1ペソ6円換算で約23円）で、1パック10本が中心となるが、基本的には現金販売のため顧客の所得や手持ち現金の状態によっては、ばら売りで販売することもある。彼女たちにとって売上商品の粗利益率は、商品により異なるが平均して20～30%で、売上ランクに応じて累進のリベート金制度があり、仕入れ値引きとして精算される。因みに現在、彼女の所得は1ヶ月8,000～9,000ペソ（約48,000～54,000円）で、メキシコヤクルトの社員並みの収入をえている。

彼女と同行販売をしながら、消費者インタビューを行い次のような顧客の声を聞くことができた。



2012年8月、筆者撮影

図表-4 ヤクルトのブランド価値を高めるロゴ入り三輪自転車で顧客へ訪問活動

図表-5 消費者インタビュー（ヤクルトの愛用者）

顧客A：メキシコ女性，50代	4年間，家族でヤクルトを飲用している。主人も私も胃腸の調子は快調で，味と効果の良さを友人に紹介した。
顧客B：メキシコ女性，40代	ヤクルトの効果もさることながら，販売員が魅力的。ヤクルトはコンビニエンスストアでも買えるが，彼女から買いたい。世間話が楽しみだ。
顧客C：台湾女性，50代	約3年になるが，毎日ヤクルトを飲用している。以前は病気がちであったがヤクルトのおかげで体調がよく，病気の予防になっている。免疫力が高くなったと感じる。
顧客D：メキシコ女性，40代	彼女に人間的な魅力がある。宅配をしているときに見かけて当方から声をかけた。
顧客E：メイドの女性，30代	定期的にきちんと来てくれるので感謝している。家族全員で愛用しているようだ。

2012年8月14日，筆者がヒアリングしながらインタビューを実施

いずれも，商品のよさに加えて，彼女の人間的な魅力が顧客満足につながっているようだ。日本では，近年特に都心部を中心として個人情報保護や，いわゆる核家族化で近所付き合いの疎遠化などにより個人的なつながりを疎んじる顧客層も存在する。しかし，メキシコではラテン系の陽気な国民性から，一度人間関係が築ければ人間同士の繋がりや絆といったヒューマンタッチのつながりが生かされる。この絆を人的販売に生かしながらヤクルトという商品の付加価値を高め，顧客満足に結び付けていくマーケティング展開が効果的と感じた。

ヤクルトレディーの仕事は一般家庭の訪問以外に職場訪問も実施している。一般のオフィスが中心だが，今回同行販売で体験した衣類や野菜などを取り扱う露天商の販売員への個人消費用としてのアプローチなどもあり，顧客接点の拡大に対する意識が高い。

結語：今後の課題

本稿をまとめるにあたって，次の2つの課題について付記しておきたい。

第一は，同社における今後のグローバル展開についてである。筆者は以前からアフリカ市場への同社の進出について感心を持っていたので，副社長の川端美博氏へのインタビューのうちにそのことを質問したところ，次のような明確な回答があった。

「ヤクルトは生きた乳酸菌を届ける生鮮ビジネスである。したがって、ヤクルトレディーの宅配ビジネスを展開する場合には、ヤクルトレディーと顧客のそれぞれで家庭内に冷蔵庫などの保冷設備が必要であること。またスーパーやコンビニエンスストアなどの小型販売店での店頭販売ということであっても、同様に店内に保冷設備が必要である。これらには、電力などのインフラが整備されていなければ不可能で、それがなければ生鮮ビジネスとしてのヤクルト製品の流通・販売は困難である。さらには仮に現地に製造工場を建設したとしても、工場内での保冷設備と、ヤクルトレディーやスーパーなどへの商品の流通に際して、保冷車などがなければサプライチェーンとして機能しない。」

確かにシャンプーなどの日用雑貨製品や、常温で流通・販売が可能な食品とは異なり、保冷設備に必要なエネルギー供給のインフラ整備がない国や地域では、現時点では進出は困難である。

この点を考慮すれば、エネルギーインフラ問題と一体となって考えることが必要で、この点で生鮮流通のハードルは高い。発電と送電のインフラ支援も日本が支援すべき今後の重要課題であることを痛感した。

折しも、アフリカ開発会議（TICAD：Tokyo International conference on African Development）が2013年6月1日（土）～3日（月）にパシフィコ横浜国際会議場で開催された。筆者もその中の一つのセッションに参加しながら、アフリカ諸国の発展のめざましさ、今後の可能性に目を見張った。

その折、クール・ジャパン（Cool Japan）のコーナーで太陽熱を利用した保冷システムの展示があったが、エネルギーインフラを考える上では極めて有効である。ただ、現時点ではアフリカの地でこうした設備を構えること自体、メンテナンスの面でかなり制約がある。しかもコスト的にも採算にあわない。メーカーの量産体制などコストパフォーマンスの一層の効率化が望まれるところである。

第2の課題は、ヤクルトレディーのワン・ツーワン・マーケティングの更なる進展である。1970（昭和40～50）年代のポーラ・レディーの活動を筆者が資生堂当時にヒアリングしたことがある。顧客の誕生日にはバースデーカードや花束を持参、急な降雨には顧客の家に電話して洗濯物の取り込みなどを伝える。訪問販売で顧客の家に上れば、肩や手のマッサージと日常会話で人間関係を作り上げる。このように、個人の訪問販売を通じたダイレクトマーケティング

は、パーソナルセリングと言われる人的販売の領域である。販売員が顧客との1対1のコミュニケーション活動を通じて一人ひとりの情報を把握し、個対応のサービスを提供することで、販売促進をかけていくのがワン・ツーワン・マーケティングである。

Amazon.comなど、IT (Information Technology : 情報技術) の分野で重要な領域を築いてきたこの言葉は、人的販売のダイレクトセールスにも応用が可能だ。すでに先進国で取り入れてきたワン・ツーワン・マーケティングのビジネスモデルは、今後のBOPビジネスのヒントとなる。

先述のヤクルトレディーのマリア氏の活動にもこれは生かすことができる。現在は売上管理を目的とした顧客ノートを持ち、販売日と売上本数を記録していた。もちろんこのこと自体がデータベースマーケティングで、次の訪問予定日もある程度は予測ができる仕組みになっている。顧客によれば家族構成も把握しており、過去の記録などから次の販売日と数量の予測も可能となっている。

今後はワン・ツーワン・マーケティングの視点からデータベースを充実させ、誕生日、結婚記念日などにパーソナルなメッセージを添えたささやかなプレゼントなども有効で、そうした絆が口コミで伝わり、新規顧客の紹介などにも結びつく。ネット時代だからこそパーソナルなヒューマンタッチが有効であり、メキシコにおける文化や風習を踏まえたヤクルトレディーのCSR活動とワン・ツーワン・マーケティングのさらなる進化については今後の研究課題として継続していきたい。

【謝辞】

本原稿の執筆に当たっては、多くの方々から貴重な情報をいただきました。まず、ヤクルト本社取締役 副社長執行役員の川端美博氏には全般をとおして貴重なコメントと指導をいただきました。そしてメキシコヤクルト代表取締役の小川透氏、プエブラ・ヤクルト代表取締役のアレハンドロ・カスガ・サカイ (Alejandro Kasuga Sakai) 氏、イスタパルカ工場の小堀正登、小野康彦両氏、ヤクルトレディーのマリア・ルイサ・ロドリゲス・エルナンデス (Sra. Maria Luisa Rodriguez Hernandez) 氏、デルバジェ営業所の活動については、ホル

へ・レジエス所長、およびメキシコヤクルト首都圏営業部の菊川真志氏にはそれぞれ2012年8月に現地取材をさせていただいた折に貴重な資料と情報をいただきました。また、感性空間（ヤクルト本社元専務取締役国際事業本部長）平野博勝氏からは日本出発前に多くの事前情報を、さらにヤクルト本社国際事業本部提携推進室 上席参与 中村義郎氏からは帰国後に詳細の資料を頂戴し、国際部長の島田淳一氏には原稿の最終段階で詳細の確認をいただきました。これらの方々のきめ細かなご支援と協力の賜物であり、その意味で、上記の方々他関係者の皆様に記して感謝申し上げます。

ただし、内容についての至らない面など、全ての責任は文中に取材協力いただいた組織・個人の方々ではなく筆者に帰するものです。

※ 本研究は平成23年度文部科学省・日本学術振興会「科学研究費助成事業（学術研究助成基金助成金：23530492）」の助成を受けたものです。記して感謝申し上げます。

参考文献

- Kotler, P. (2000) *MARKETING MANAGEMENT*, The Millenium ed. Prentice-Hall, Inc.
- Prahalad, C.K., & S.L. Hart (2002) "The Fortune at the Bottom of the Pyramid," in *Strategy + Business*, issue 26, January
- 堀米香奈子 (2013) 「乳酸菌って、何がどういいの？」『ロハス・メディカル』 Vol. 90, 2013年3月号
- ヤクルト (2012) 「ヤクルトの概況」ヤクルト本社広報室
- ポーラ化粧品本舗 (1980) 『永遠の美を求めてPOLA物語』
- 水尾順一 (1998) 『化粧品のブランド史』中央公論新社
- 米国エイボン本社のホームページ
〈<http://www.avoncompany.com/aboutavon/history/avonlady.html>〉
- 外務省ホームページ 〈<http://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/doukou/mdgs.html>〉
- OECD Health Data 2012