



事例① 株式会社ヤクルト本社

時代も国境もこえて 世界の人々の健康で 楽しい生活づくりに貢献

〔会社概要〕

ヤクルト本社を中心としたヤクルトグループは、日本国内においては、ヤクルト商品の販売を行う販売会社 101 社、ヤクルト類の原料液を製品として容器に詰める子会社工場 5 社、その他の関係会社等を含め約 140 社で構成されています。(海外を含めると約 170 社)。

「ヤクルト」をはじめとする乳製品は、日本を含む世界 40 の国と地域で、毎日約 4,111 万本が販売されています(2020 年度実績)。

ヤクルト社は、国の第 2 回ジャパン SDGs アワードで、SDGs パートナリーシップ賞(特別賞)を受賞しています。

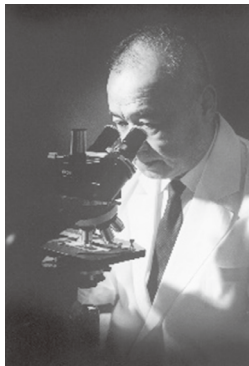
私たちは人々の健康に役立つ商品「ヤクルト」などの製造・販売を通じ、時代も国境もこえて、世界の人々の健康な生活に貢献しています。とりわけ「ヤクルトレディ」による宅配システムは、健康情報の提供等を行いながら商品をお届けする日本発のビジネスモデル(※1)として海外へ展開し、健康で楽しい生活づくり、ひいては海外での就労機会の創造や女性の活躍等にも貢献しています。

1. 病気にかからない「予防医学」の追究から、微生物のチカラに着目

「ヤクルト」は、医学博士である創始者 代田 稔の熱い想いから生まれました。代田が若き日を過ごした 20 世紀初頭、日本では衛生環境や栄養状態の悪さからコレラや赤痢などの感染症で多くの人が命を落としていました。

その状況に胸を痛めていた代田は医学を志し、1921 年に京都帝国大学(現在の京都大学)に進学しました。代田は、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」こそが重要だという視点から、微生物研究の道に入ります。

そして乳酸菌が腸の中の悪い菌を抑えることを発見し、1930 年に、胃液や胆汁などの消化液に負けずに生きたまま腸内に到達して、有益



創始者 代田 稔 氏



ヤクルト の乳製品

「ヤクルト」の由来は、エスペラント語でヨーグルトを意味するヤフルト(Jahurto)をもとに会社としてオリジナルに造語したものの(同社の登録商標となっている)。ちなみに「エスペラント語」は 19 世紀の末に、ザメンホフというポーランド人が世界共通語として作った人工言語(日本語や英語のように人々の長い生活の中で発展してきた自然言語とは異なる)。

な作用を発揮する乳酸菌の強化培養(※2)に成功しました。それが今日、「乳酸菌 シロタ株」と呼ばれています。

この乳酸菌を多くの人の健康に役立てるため、代田は有志とともに、安価でおいしい飲料として製品化した乳酸菌飲料「ヤクルト」を 1935 年に発売しました。これが現在、世界中で親しまれている「ヤクルト」の始まりです。

代田は「予防医学」のほかに、「健腸長寿(=ヒトが栄養素を摂る場所は腸である。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)」や、「誰もが手に入れられる価格で(=腸を守る『乳酸菌 シロタ株』を一人でも多くの人に、手軽に飲んでもらいたい)」という考え方を提唱し、これらの考え方は、現在のヤクルトグループにおいてすべての事業活動の原点となっています。

一方で、「ヤクルト」が生まれたばかりの頃は、「予防医学」や「健腸長寿」のための商品であることをお客さまに理解・納得してもらうことは容易ではなく、販売量も計画どおりには伸びませんでした。というのは当時はまだ、体の消化機能に関することや、腸内に「良い菌」「悪い菌」が存在するなどの知識が、一般の人々に広く知れわたっているような状況ではなかったからです。

※1: 各企業が利益を生み出すために、製品やサービスを考え、作り、流通させ、販売する行為を、一連の構造・システムとしてみなしたものの。例えば、飲食店が自ら出前をするのではなく出前を専門に行う会社の事業は、飲食店とのネットワークやインターネット上の注文・決済システム、配達員の確保や管理などから構成される、これまではなかった新しいシステムであり、新しい「ビジネスモデル」と言える。

※2: 微生物の能力を高める培養方法の一つ。例えばある「菌」を培養する際に、最初は少ない負荷(その菌の力が弱まるもの)を与え、徐々に負荷を増やして培養していき、より大きな負荷に耐えて生き残った強い菌を選び出していくこと。

2. 「ヤクルト」普及のカギは「家庭の主婦」

「ヤクルト」は、その特長をお客さまに伝え、飲用していただくことで「予防医学」や「健腸長寿」を体感していただくというコンセプトをもった商品です。また、人の健康に役立つ「ヤク

問いかけ 基本

【テーマに関してよく使われる言葉について考える】

「女性(の)活躍(推進)」は近年よく使われる言葉であり、法律名としても使われている。①あなたはこの言葉でどのようなことを頭に思い浮かべるだろうか。考えて他の生徒とも話し合ってみよう。②社会の中ではこの言葉がどのような背景の下、どのような意味で使われているか、インターネットなどで調べてみよう。

問いかけ 発展

【同じ考え方で他の例を考える】

これは「病気が起きてから治療する」という「起こってしまった問題を解決する」のではなく、「問題が起きないようにする(病気にならない体づくり)」という考え方である。

「社会課題解決」といっても「目の前の問題を解決する」ものばかりでなく「問題が発生するのを防ぐ」ものもたくさんある。

社会の中の他の例や、自分たちの身の回りにある例を考えてみよう。

問いかけ 発展

【科学の発展と人の認識・行動の変化の理解】

「乳酸菌は体にいい」ということは今では多くの人が理解し、乳酸菌飲料やヨーグルトを摂っているように、科学の発展とその成果の普及で、私たちの認識や行動が変わってきた例は数多くある。

あなたが知っている他の例や、インターネットで調べたことを、他の生徒と話し合ってみよう(健康に関すること以外でもよい)。

問
い
かけ 基本

【同じ考え方で他の例を知る】

このように、情報やモノを届け（売り）たい相手（例えば主婦）に合わせて、伝え（売）る側も人や手段を選ぶことが一般的に行われている。他にどのようなものがあるだろうか、自分なりに考えたり、調べたりしてみよう。

問
い
かけ 発展

【過去と現在の社会状況を考える】

なぜ当時は主婦が外で働くことは恥ずかしいという風潮があったのだろうか。当時女性は社会の中でのような存在だったのだろうか。

自分なりに考えたり、他の生徒と話し合ったりしてみよう。

【社会状況の変化について考える】

今の日本社会では、女性が働くことについてはどう考えられているだろうか。あなたはそれについてどう思うか。

自分なりに考えたり、他の生徒と話し合ったりしてみよう。（内閣府の『男女共同参画白書』などを参考にしてみよう）

ルト」を普及していくためには、「生きた乳酸菌を最良の状態でお届けする」ことが求められます。販売する人間がお客さまとのコミュニケーションの中で、適切に商品の価値をお伝えすることはもちろんのこと、人々の健康を守るために、最良の状態で、毎日毎日、一本一本、街であろうと山深きところであろうと、あるいは、雨の日も、風の日も、雪の日も、間違いなくお客さまの家庭に商品を届ける必要があります。

このような背景から、ヤクルトは「地道に、辛抱強く、まじめに、几帳面に」という条件を満たす人を求めましたが、そのような条件に合い、商品の価値をお客さまに伝え続けられるような人材は不足していました。

そのような中、当時のお客さまの多くは家庭の主婦であったため、同じような家庭の主婦がお届けすることでお客さまに親しみを持っていただけるのではないかと考えたある販売会社の経営者が、1954年に女性を活用した販売を始めました。当時は、主婦が外で働くことは一般的ではない時代でしたが、「ヤクルト」の普及に適する候補者を見つけては、熱心に頼み込んでいきました。最初から話を聞いて

くれる人は多くはありませんでしたが、「乳酸菌飲料を通じた健康づくり」という会社とヤクルトの使命について熱意を持って伝え続けることで、少しずつ協力を得ることができました。また、販売員同士の支え合いや悩み事の共有などの「仲間意識の醸成」にも力を入れることで、少しずつその輪は広がっていきました。さらに、主婦が家事の合間に働ける時間を4時間と考え、この時間にあった地域を担当したり、収入を確保してもらうために販売の時間を十分にとりつつ4時間で仕事を終えられるよう、販売の前後の作業のやり方を効率化するなどの試行錯誤を重ねた結果、女性を採用した販売は見事にあたり、販売数量で好成績を収めるようになりました。本社にも、「女性を起用した販売方法を採用した事業所ではすばらしい業績を収めている」との報告が届くようになりました。商品を渡す際にお客さまの健康に気を使いお声をかけたり、主婦同士の話題で楽しく会話をしたりするよう心がけたことも、女性販売員がお客さまの信頼を得た理由だと考えています。

このような販売会社での取り組みをモデルケースとし、1963年、本社の方針として「婦人販売店システム」が全国に導入されました。これが、現在世界で8万人以上が活躍し、日本発のビジネスモデルである「ヤクルトレディ」（以下Y L）のはじまりです。

ヤクルト本社と全国各地の販売会社は、対象人口、販売エリア、働く時間の調整やインセンティブ設計（※3）など、女性にとつ



1960年代 ヤクルトレディの販売風景



ヤクルトレディ

て働きやすく魅力的な職場環境整備について創意工夫を重ね、一丸となってこの仕組みを広め、女性の社会進出を後押ししました。1969年には、国内のY Lは5万人を突破し、販売数量も順調に伸びていきました。1970年代には、販売員に小さな子どもがいても働きやすいように保育所の設置を開始し、2021年3月現在1,033か所の保育所が設置されています。その他の取り組みとして、現在に至るまでに、女性が働きやすい環境を整備するため、電動アシスト自転車・電気自動車・軽自動車の積極的な導入、制服の改良（動きやすい、夏は涼しく冬は暖かいなど）等の工夫が随時行われています。

※3：より多く売ればより多い収入になることや、短時間の勤務でもそれなりの収入が得られるような制度の設計

3. 世界に広がるY L、「予防医学」「健腸長寿」をグローバルに展開

ヤクルトには、「予防医学」「健腸長寿」などの普及をはじめとして人々の健康に寄与するという使命があり、海外にも「ヤクルト」の良さを伝えるため、ヤクルトグループは1964年に台湾で営業を開始し、はじめて海外進出を果たしました。海外においても、日本発のビジネスモデルである宅配システムで、アジアや中南米などを中心に世界各地で女性の社会進出を後押ししています。現在、Y Lの組織は、日本を含め14の国と地域に広がっており、世界中で8万人を超えるY Lが活躍しています。

しかしながら、海外で日本の宅配システムを普及させるためには、進出国の法規制や、インフラ（人々の生活や経済活動に必要な社会の基盤、道路や水道、通信ネットワーク、公共施設など）、文化や商習慣への対応など、多くの課題があります。例えば諸外国には、「乳酸菌飲料」という商品カテゴリーがない場合もあり、そのような国にとって、新しいコンセプトを持つ「ヤクルト」という商品がどのカテゴリーに分類されるかといった課題や、「腸内の環境を改善し、おなかの調子を整えます」などの保健機能がどの程度認められるかなどの課題があり、進出国のさまざまな状況に応じて対応を進めていく必要がありました。

また、「ヤクルト」は「要冷蔵」の製品であるため、冷蔵での販売網の整備が必要です。販売国または近隣の国での工場の整備、冷蔵での輸送手段の確保、冷蔵設備を備えた販売店舗の確認、販売スタッフの教育など、クリアすべきさまざまな条件があります。

さらには、女性が商品をお届けするという販売形態が、商習慣として受け入れられるかという課題や、治安上の問題などもあります。

海外においても、Y Lが十分な収入が得られずに早期に離職してしまうという問題が発生します。そこで各国・地域ではさまざまな創意工夫により、希望する収入を満たすための取り組みを行っています。例えば、売り上げを一定程度あげられるように、お客さまの確保やお客さまに継続してご利用いただくための支援を会社が行っています。また、お客さまと接する際の適切なコミュニケーション能力が身につくような研修など、Y Lの販売力向上のための研修を丁寧に行っています。

インドネシアでは、都市部においてはさまざまな形で女性が就労していますが、「たとえ高等

問
い
かけ 基本

【女性の働き方と社会の取り組みについて考える】

小さな子を持つ女性が働きやすくなるよう、企業や行政により様々な取り組みが行われている。知っていることを挙げてみよう（観点:働く時間、働き方、働く場所、子育て支援、人々の意識の啓発など）。他の生徒とも話し合ってみよう。

問
い
かけ 基本

【ビジネスにおける日本と海外の違いを考える】

いくら良い商品であっても、制度や文化・習慣の異なる海外においても日本と同じように販売できるとは限らない。

あなたの好きな日本のもの（飲食物でもそれ以外でもよい）を一つ挙げ、海外で販売をしたいと考えた場合に、課題になりそうなことを考えてみよう。

観点としてはヤクルトの場合のように製造、輸送、販売、国の許可、文化や習慣の違いなど様々なことがあるが、一つの観点だけでよいので考えてみよう。

どこか特定の国や地域を想定してもよい（例：●●な文化のある国、とても暑い地域など）。また、他の生徒とも話し合ってみよう。

問 かけ 発展

【異文化を理解する】

インドネシアで今でもこのような考え方が残っているのはどうしてだろう。インターネットや本でその歴史的背景や、文化的背景、宗教的背景を調べて考えてみよう。

【当事者の立場に立って考える】

自分が当時のヤクルトの社員で、インドネシアの女性に働いてもらいたい立場だったら、どうするだろうか。自分なりに考えたり、他の生徒と話し合ったりしてみよう。

問 かけ 基本

【企業の工夫を自分の身近なことに置き換えて考える】

このように、従業員が働きやすさを感じて働き続けられるよう、企業は様々な工夫を行っている。

このような企業の工夫から、あなたや同級生・仲間の日々の勉強・部活動・その他の活動に生かせることはないだろうか。

自分なりに考えたり、他の生徒と話し合ったりしてみよう。

教育を受けたとしても結婚すれば女性は専業主婦になるものだ」という考え方も残っており、女性が積極的に就労を継続できる環境にはなっていません。また、本人の意思に反し、家族の反対によりやむなく退職するというケースもあります。

そのような中でも、2億7千万人が暮らすインドネシアは、ヤクルトの事業にとって魅力的な市場です。店舗での販売とY Lによる宅配の2つの販売形態がありますが、進出当初は店舗での販売を主体として実績を伸ばしていました。しかし、インドネシアでは乳酸菌や「腸の健康」の大切さはあまり知られておらず、商品の特性を人々に深く理解してもらうためにもY Lによる説明や販売強化が不可欠と考え、2008年からY L数を増員するとともに、評価の基準やプロセスの見直し、昼のミーティングでのロールプレイング形式の研修の開始、育成期間の明確化（※4）など、教育体制を刷新しました。その結果、販売数量を順調に伸ばすことができました。インドネシアのY L数は約1万2千人（2021年12月現在）となり、10年前と比較して約3倍になりました。

具体的には、Y Lの販売活動において「地域密着」を重視するため、Y Lの候補者探しにおいては、販売を担ってもらうエリア内のご家庭を社員が一軒一軒訪問します。ご家族に理解してもらうため、採用時にご家族にも仕事内容を詳細に説明し、ご納得いただくようにします。一人のY Lを採用するのに平均して2週間かけ、地道な採用活動により地域の顔となるY Lが誕生します。またY Lの多くは子どもを持つ主婦です。自宅がある地域を担当エリアとすることによって、家庭と仕事を両立することができます。さらに、商品の保管とY Lの情報共有の場として各地域に設置されているセンターには女性社員が常駐しており、販売に関する質問や悩みごとはもちろん、家庭での悩みなどに対してもきめ細かくフォローします。

センターでは日々販売現場で起きている情報を共有するほか、ロールプレイングによる対話スキルの向上や商品知識を深めるための勉強会などを行い、モチベーションや一体感を高めるとともに、販売員としての能力アップを支援しています。これらの取り組みの結果、インドネシアにおけるY Lの数は以前と比較して大幅に増加しています。

※4：一定の期間とカリキュラムを明確に決めて、どこであってもY Lをしっかり育成していくという、人材育成の質を確保するための取り組み。

4. 社会課題の解決に向けたヤクルトの取り組み

「予防医学」・「健腸長寿」の普及や女性の就労機会の創出以外にも、ヤクルトグループでは、さまざまな社会課題解決



採用活動の様子（インドネシア）



センターでの情報共有（インドネシア）



ヤクルトレディ（インドネシア）

に取り組んでおり、商品を販売するだけでなく、社会に寄与する「良き企業市民」として、社員が小学校などに出向き、腸の大切さや「いいうんち」を出すための生活習慣について、模型などを活用してわかりやすく説明する「出前授業」を行っています。また大人向けには、腸の大切さやプロバイオティクス（※5）、季節に流行する疾患など、幅広いテーマで「健康教室」を開催しています。量販店での普及活動などを通じて、健康な生活習慣の大切さや健康情報もお伝えしています。これは日本だけでなく、ヤクルトグループの世界共通のスタンスで、各国・地域で活動の輪が広がっています。

さらに日本では、Y Lが商品をお届けしながら一人暮らしの高齢者の安否を確認したり話し相手になったりするという「愛の訪問活動」にも取り組んでいます。加えて、地域の見守り・防犯協力活動など、「安全・安心」な地域づくりに貢献する活動にも積極的に取り組んでいます。

世界では、気候変動問題をはじめとするさまざまな環境問題が深刻化しています。ヤクルトグループの商品は世界40の国・地域に展開しており、現地生産・現地販売を基本とした事業活動を推進していますが、世界各地の社会や環境に、プラス面だけではなくマイナス面も含め影響を与えているということを認識しています。ヤクルトグループは、地球環境へのマイナスの影響を減少させプラスの影響を与える取り組みを推進していくために、2021年3月、人と地球の共生社会の実現を目指す「ヤクルトグループ 環境ビジョン」を策定しました。また2050年のあるべき姿として「環境ビジョン2050」を定め、同ビジョンを実現するため、中期的マイルストーンの「環境目標2030」と短期的マイルストーンの「環境アクション（2021-2024）」もあわせて策定しました。ヤクルトグループ一丸となって、人と地球の共生社会の実現を目指し、地球や社会の持続性を高める取り組みにチャレンジしています。

ヤクルトグループはこれからも、国内外の事業活動を通じて、人々の健康で楽しい生活づくりに貢献していきます。

※5：乳酸菌やビフィズス菌など、十分な量を摂ったときに宿主（この場合は人間）に有益な効果を与える生きた微生物。



ヤクルトレディとお客さま（ベトナム）



ヤクルトレディとお客さま（中国）



ヤクルトレディとお客さま（メキシコ）



「ヤクルトグループ環境ビジョン」
<https://www.yakult.co.jp/csr/environment/vision/>

ヤクルトグループ
環境ビジョン



問 かけ 基本

【元々の仕事を生かした他の社会貢献活動を理解する】

このヤクルトの配達の際の高齢者や地域の見守りのように、元々の仕事を生かして他の社会貢献を行う例が色々とある。他にどのようなものがあるか、インターネットで調べてみよう。

問 かけ 基本

【企業活動の意図しない「負の影響」とその克服を理解する】

このように、人々や社会にとってプラスになるような事業をしても、意図せずマイナスの影響を与えてしまうということもあり、企業もそのようなマイナスの影響を減らそうと努力している。

他の会社ではどのような取り組みをしているのか、インターネットなどで調べてみよう。