

ヤクルトビジネスモデル分析

12期 天井千裕 流石麻莉奈
沼上裕貴 益田裕貴

アドバイザー 河野大志
馬場曜平

アウトライン

- * BM分析

- ・ 商品特性
- ・ 販売手法
- ・ 組織

- * ワーク

- * ワークの答え

- * 参考文献・FW記録

ヤクルトビジネスモデル分析

商品特性

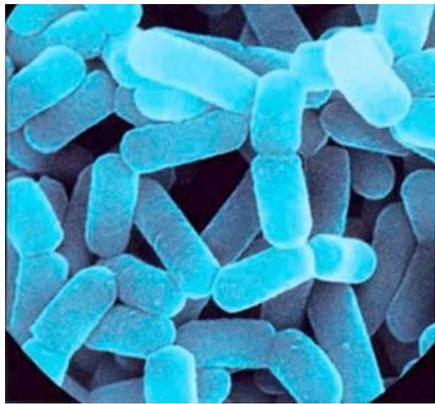
販売手法

組織

商品特性



シロタ株



シロタ株

毎日飲む必要がある

効果

質問：効果は実感していますか？

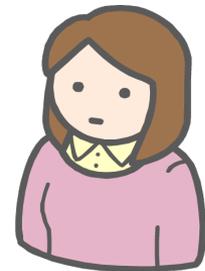
ヤクルト顧客43人にインタビュー



80代男性

ずっと飲んでいるので意識していないが、止めたら体調に変化を感じるかもしれない。

特別な変化は感じないが、体調が変わらないということが良い効果なのだろう。



20代女性

はっきりとした効果は感じていない

販売手法



販売している商品



小口化することで毎日飲んでもらう

訪問販売



ヤクルトレディ

- ・ 直接顧客と話すことでヤクルトの効果を説明。
- ・ 毎週毎週説明し、その時々合った商品を届ける。

ヤクルトレディのお仕事情報！！

ヤクルトレディの魅力

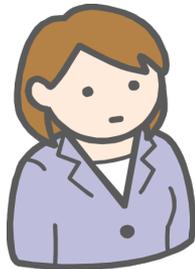
<http://www.yakult.co.jp/yakultlady/charm/>

効果が実感しにくいものに対して実感を促す

信頼関係の構築

質問：お客さんに売る際に気をつけていることは何ですか？

ヤクルトレディ6人にインタビュー



40代
ヤクルトレディ

絶対に押し売りはしません。

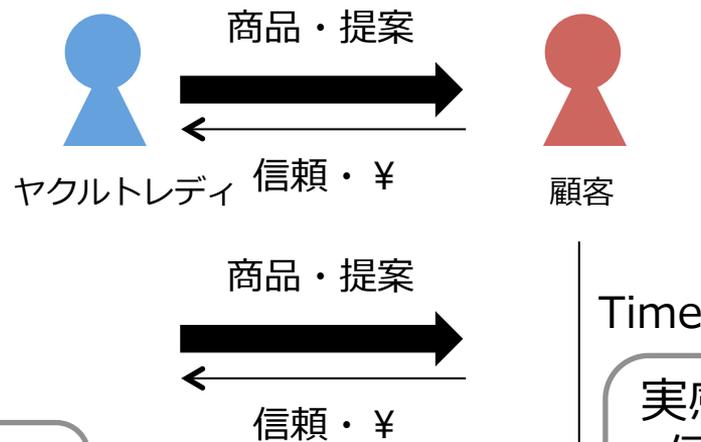
お客さんに信用してもらわないと何もできない。



30代
ヤクルトレディ

信頼関係を築くことを大切にしている

顧客とヤクルトレディの関係



顧客と信頼関係を築き、
継続的に購入してもらう。

実感を持つことができる。
信頼できるヤクルトレ
ディに相談することがで
きる。

小口化された商品を、
人的販売によって継続的に購入してもらう

組織



主婦雇用①



男性に比べ自宅に来てても不安感がない



生計を「支える」存在
歩合給で安くても働く

安心感を感じられる主婦を歩合給で雇用

主婦雇用②

家から近いセンター

全国のセンター数：2484軒



通いやすい

託児所



子供を預けられる

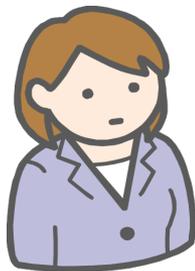
「ヤクルトの概況」平成28年8月 株式会社ヤクルト本社 広報室

育児や家庭との両立が可能な環境を整備し主婦を取り込む

主婦雇用③

質問：休みたい時や早退したい時はどうしますか？

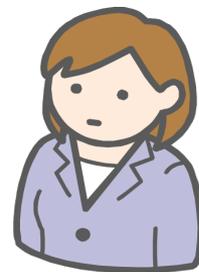
ヤクルトレディ6人
にインタビュー



40代
ヤクルトレディ

仲間のレディさんに代わってもらったりして、
その人が困っている時は助けたり。

今日は早めに切り上げようと思ったら
切り上げてセンターに戻る。



30代
ヤクルトレディ

個人事業主なので時間に融通がきく

個人事業主

	パート制	個人事業主
雇用条件 の緩和	法律上、歩合制でも 最低賃金で雇用しなければならない 週20時間以上の労働の場合には 社会保険の加入が義務 (企業側が 半額負担)	事業収入になるため、 最低賃金以下でも問題ない 社会保険の加入が自由 (企業側の 負担なし)
在庫管理費 の削減	センターが管理	ヤクルトレディ 一人一人が管理

雇用コストを削減。また、ヤクルトレディが毎日必要数を集計し、仕入れることで在庫管理費・処分本数を削減できる。

教育されつつも自由な営業-販売手法の確立-

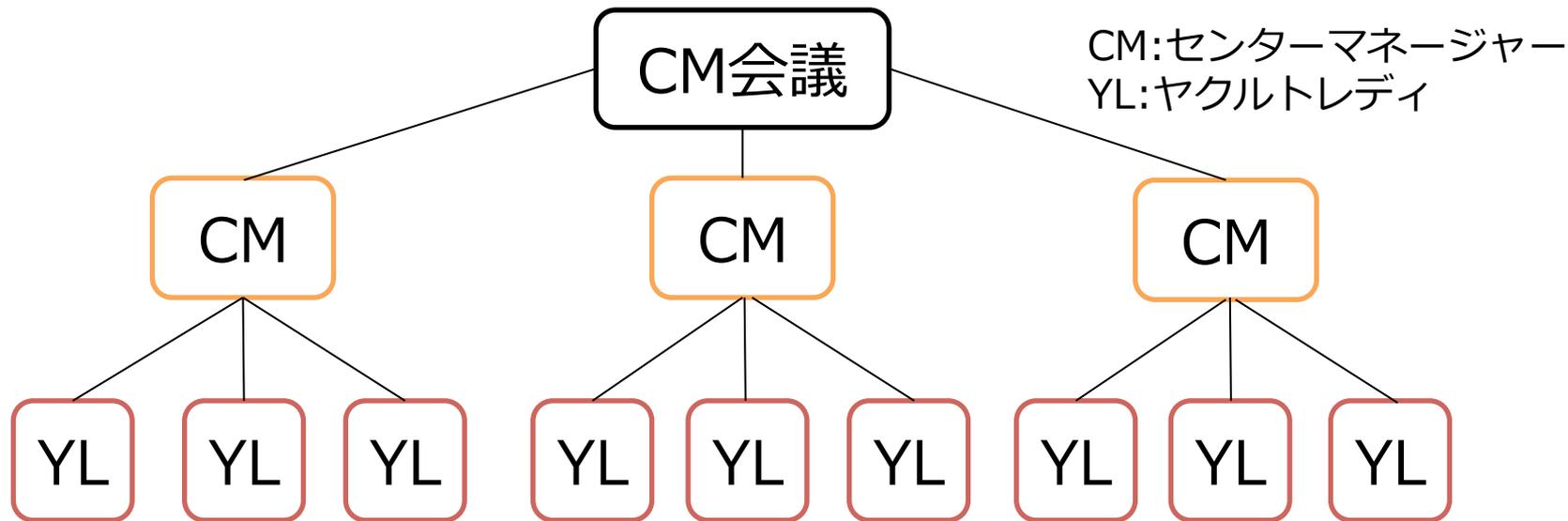
1.座学：ヤクルトの商品知識を叩き込む

2.体験：ヤクルトレディも愛飲、自信を持って顧客に薦める

3.実践：ヤクルトの販売手法を実践で叩き込む

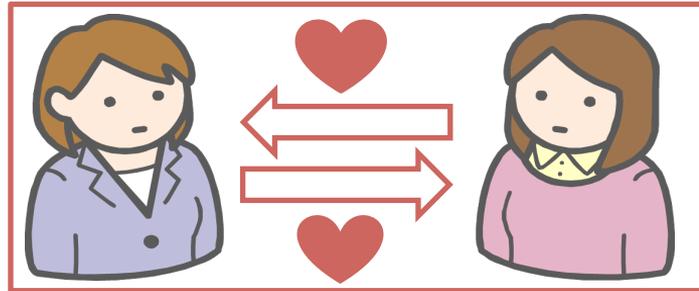
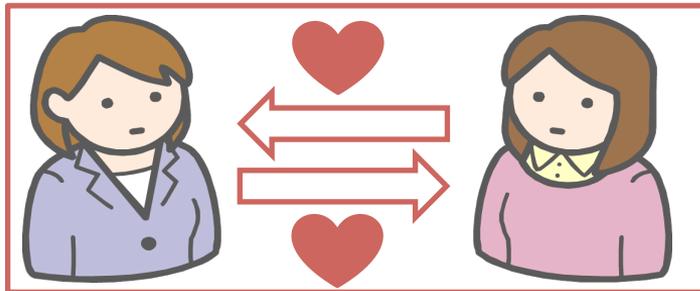
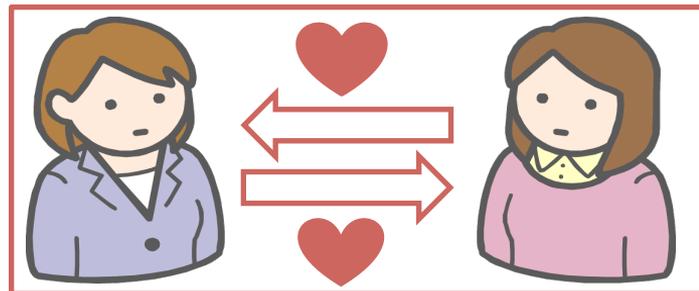
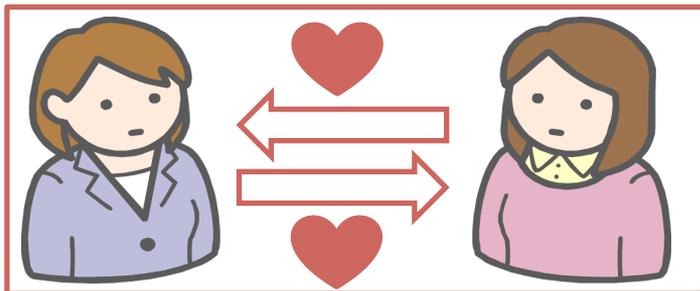
3段階で基礎を確立するからこそ、
関係構築において自由に営業させられる

教育されつつも自由な営業-ノウハウ共有-



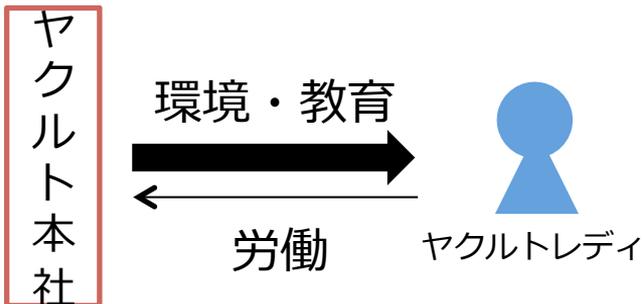
仲間内やセンター間のコミュニケーションにより、
ノウハウを共有し洗練させ、蓄積し、また共有する

教育されつつも自由な営業-地区制-



完全に担当地区が分けられているため、
競争がなく押し付け販売にならない

本社とヤクルトレディの関係

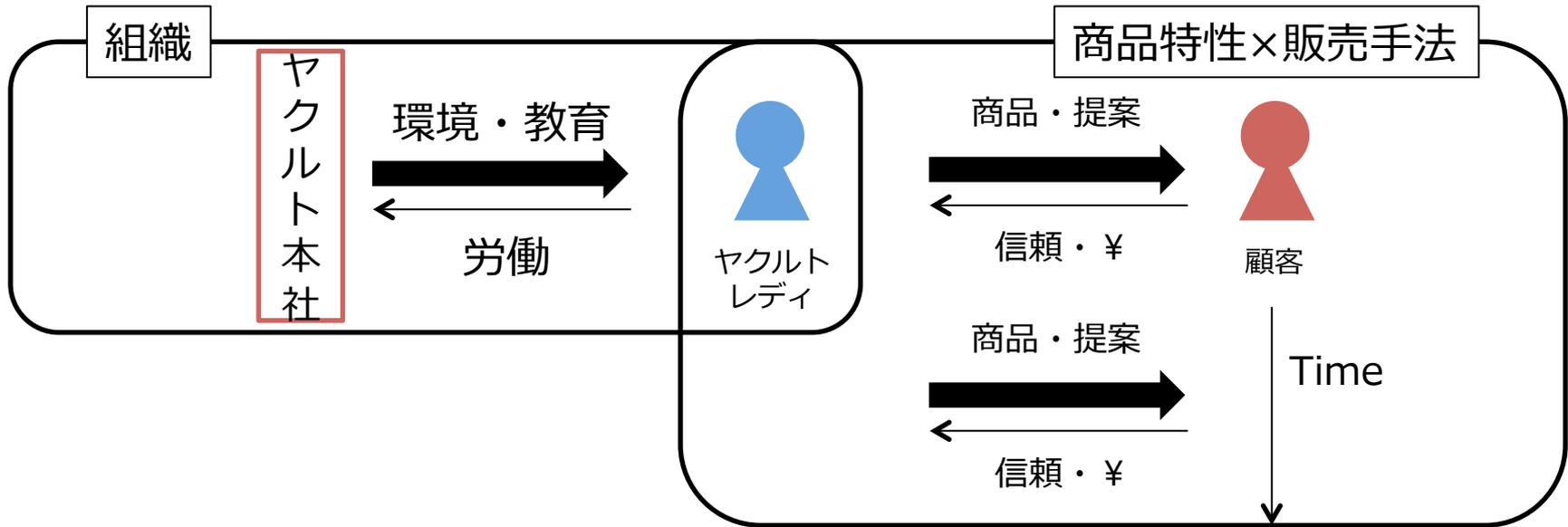


人的販売を行うにあたってかかるコストを大幅に削減

家事・育児と仕事を両立できる環境が整備されている

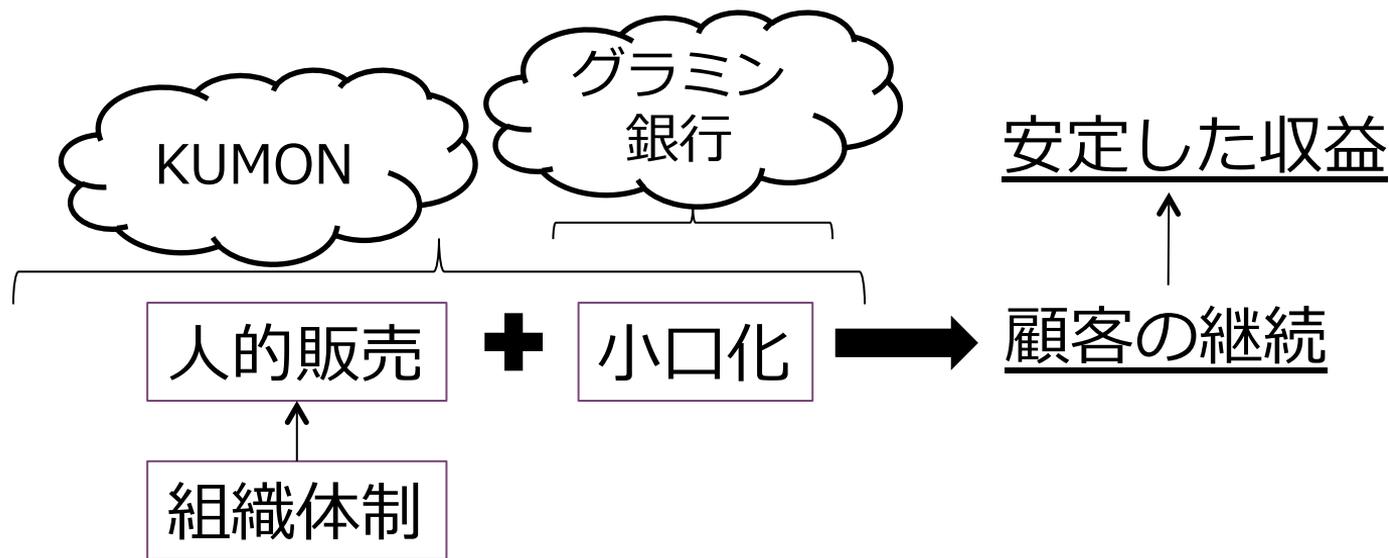
女性、特に主婦を、働きやすい環境を整備して個人事業主として雇用。そして地区制で販売させることで押し付けがなく、教育されつつも自由な営業を可能にする。

移転可能か？



これまでの分析を聞いて、
ヤクルトのビジネスモデルの移転可能性はどこにあると考えますか？
10分で考えてみてください

ワークの答え



移転可能要素を組み合わせることで、
模倣困難性を生み出している

参考文献①

- ・「ヤクルトの概況」平成28年8月 株式会社ヤクルト本社 広報室
- ・「ヤクルト、大衆薬分野に進出——「ヤクルト整腸薬」を2月1日に発売」1979/01/24 日本経済新聞 朝刊 9ページ 197文字
- ・「ヤクルト本社、大都市中心にモデルセンター作り——婦人販売員の環境改善」1980/02/26 日経産業新聞 11ページ 152文字
- ・「ヤクルト、宅配強化へ“移動教室”——全国48支店で研修車使い販売員教育」1981/11/16 日経産業新聞 10ページ 1123文字
- ・「おとな向けも“元気に成長”——ヤクルト本社専務久世宗一氏（バランスシート）」1983/01/12 日経産業新聞 18ページ 498文字
- ・「南信ヤクルト販売、店頭販売網構築へ——今年度内に200加盟店」1985/06/01 日本経済新聞 地方経済面 長野 3ページ 1341文字
- ・「多品種少量時代に挑む——時を駆ける長寿商品、「変身」で再び成長（89視点焦点）」1989/03/07 日経流通新聞 3ページ 863文字
- ・「企業の社会貢献、カネでなくヒトの力で——ヤクルト・大阪ガス」1990/08/16 日経産業新聞 20ページ 1946文字
- ・「パート採用、土日も配達、ヤクルト本社、営業体制を強化——小型自販機を本格展開」1998/03/24 日経流通新聞 3ページ 696文字
- ・「ヤクルト本社、仏ダノンと提携——乳酸菌などで、海外展開を加速」2000/04/14 日経産業新聞 14ページ 465文字

参考文献②

- ・「意識調査：「訪問販売受けたくない」96%」毎索 訪問販売2016/11/07 閲覧 2015.05.14 東京朝刊 24頁 総合面 (全185字)
- ・「ヤクルト2000、販売、全国に拡大——ヤクルト、1日40万本狙う」2000/04/17 日経産業新聞 17ページ 563文字
- ・「女性訪販部隊6万人体制に、ヤクルト本社8000人増強、高齢者世帯を開拓」2001/07/18 日本経済新聞朝刊 15ページ 680文字
- ・「東京ビジネスマンは腰痛？（いろいろサーベイ）」2002/05/04 日経プラスワン 1ページ 326文字
- ・「キリンビバレッジ、ヤクルト本社、自販機で飲料を相互販売」2003/07/30 日本経済新聞 朝刊 15ページ 123文字
- ・「明治乳業、ブランド力高評価、バイヤー調査、ドリンクヨーグルトを採点——メーカー」2004/04/10 日経M J (流通新聞) 8ページ 955文字
- ・「特定保健用食品ランキング——明乳「ブルガリア」1位、花王、「エコナ」など健闘」2004/07/31 日経M J (流通新聞) 8ページ 5060文字
- ・「ヤクルト本社・プレティオ——宅配専用、確実に効果訴え（新商品サービスここが売り）」2005/01/10 日経M J (流通新聞) 15ページ 498文字
- ・「ヤクルト、屋台骨立て直し——宅配レディ、収入アップ、外食・小売りと争奪戦」2005/03/09 日経M J (流通新聞) 1ページ 1363文字
- ・「ヤクルト「ヤクルト300V」——甘さ控えめ思わぬ効果（レシートデータヒット分析）」2005/07/04 日経M J (流通新聞) 2ページ 1607文字

参考文献③

- ・「発酵乳・乳酸菌飲料——ヤクルト、定番の強み発揮（ヒット分析バイヤー調査）」2010/09/27 日経MJ（流通新聞） 2ページ 2298文字
- ・「セブンに専用商品、ヤクルト、コンビニ向け強化」2015/11/20 日経MJ（流通新聞） 15ページ 517文字
- ・「シリーズニッポンの矜持Vol.7ヤクルト本社 ヤクルト一手から手へ、世界に広げて半世紀 4万人の女性たちが「健康」を届ける」（日経RENDY,2015/03号,116~119）
- ・国税庁ホームページ（最終閲覧2月13日）「青色申告制度」<https://www.nta.go.jp/taxanswer/shotoku/2070.htm>
- 「中小企業等の少額減価償却資産の取得価額の損金算入の特例」<https://www.nta.go.jp/taxanswer/hojin/5408.htm>
- ・男女共同参画講演会「女の会話・男の会話～ジェンダーコミュニケーションの謎～」講師：伊藤明美（平成20年1月31日午後7時から 浦幌町教育文化センター2階視聴覚室）
- ・板橋 悟『ビジネスモデルが見える化する ピクト図解』ダイヤモンド社2010年2月18日
- ・長沼 博之『ビジネスモデル 2025』ソシム株式会社 2015年10月5日
- ・井上 達彦『模倣の経営学 実践プログラム版』日経BP社 2017年3月16日

FW記録

- ・2016年11月6日 インタビュー調査
沼上家庭教師先 (10:30-10:40) 1名
- ・2016年11月16日 インタビュー調査
西友 高田馬場店 (11:00-11:40) 2名
天井家庭教師先 (19:00-19:10) 1名
- ・2016年11月22日 インタビュー調査
サントク 早稲田店 (11:00-12:00) 3名
イトーヨーカドー 早稲田店 (11:00-12:00)
7名
サントク 早稲田店 (13:20-25) 1名
大隈講堂付近 (13:30-45) 2名
早稲田キャンパス構内 (13:45-14:10) 2名
大隈庭園 (14:10-20) 5名
- ・2016年11月11-21日 ネットアンケート
(対象) 友人・知人 : 19名
- ・2016年11月20日 山梨ヤクルトレディ
電話インタビュー 1人
- ・2016年12月5日 ヤクルト本社インタビュー
益田知人 元ヤクルトレディ
- ・2016年12月16日 ヤクルト井草センター
ヤクルトレディ 2人 センターマネージャー1人
- ・2016年12月19日-21日 ネットアンケート
(対象) 友人・知人 87名
- ・2016年1月18日 ヤクルト井草センター
ヤクルトレディ1人
- ・2016年2月3日 インタビュー調査
上野公園周辺 (10:00-12:30) 13名
- ・2016年2月8日 インタビュー調査
巣鴨地蔵通り (10:00-11:00) 14名

総計：YLの顧客27名 一般消費者130名
ヤクルトレディ6名 本社社員2名