

## 顧客に目線を合わせ、 女性の自己実現を応援する企業を目指す

日本で4,500以上の営業拠点を展開し、合計10万人以上のセールスレディを抱える世界大手の化粧品会社ポーラが、代理店で進めてきた台湾事業を転換し、今年合弁法人を設立した。

創業以来訪問販売を強みとして成長してきたポーラのグローバル事業、台湾での事業環境や今後の発展方向について、台湾保麗（台湾ポーラ）の斎藤宣人董事長にお話を伺った。



台湾保麗(股)有限公司  
斎藤宣人董事長

### ーポーラの事業概要とグローバル展開について お聞かせください。

ポーラは1929年に創業した、来年80周年を迎える化粧品の製造・販売企業です。ポーラ・オルビスホールディングスの傘下に、訪問販売を中心とする弊社ポーラ、通信販売を中心とするオルビス、マス市場向けの化粧品事業を行うpdc等の企業でグループが構成されています。

ポーラは1958年の香港進出を皮切りに、アジア・アメリカ・ヨーロッパへ展開してきました。日本市場の飽和と競争激化から、「海外展開の加速」はグループとしての重点取組みの一つとなっています。現在世界15ヶ国で事業を実施しており、8ヶ国に現地法人を設立しています。

近年はプレミアムビューティショップ「ポーラザビューティ」の世界同時展開や、中国・ロシアへの事業展開、海外専用ブランドの開発等、積極的な海外戦略を試みています。中でも、日本や海外で蓄積した1000万人以上の肌データをシステム化して「ポーラザビューティ」で進めているエステ・カウンセリング事業は、これまで訪問販売を中心としてきた弊社にとっては、画期的な試みでもあります。

### ー台湾での合弁事業の経緯をお聞かせ下さい。

台湾では1980年から代理店を通して、既に30年近く事業を進めてきました。グループでは、オルビス、pdcも台湾で事業展開しています。

台湾の代理店の訪問販売チャンネルが日本に似たピラミッド構造であり、委託契約の方式で販売されていること、台湾の所得水準が比較的高いためプレステージ商品比率が高いこと、ポーラの強みが発揮できる基礎化粧品の受容性が高いこと等から、ポーラにとって台湾市場をより強化していくことが重要と意思決定がされました。

代理店とは過去から非常に友好的な関係を築いてきていましたので、話し合いを通じて、さらなる発展のためにポーラをマジョリティとする合弁事業の設立に至りました。

### ー台湾でのチャレンジをお聞かせ下さい。

訪問販売はセールスレディの個人のパフォーマンスがキーに見えますが、実は組織管理が非常に重要な業種です。

日本では4500以上の営業店の計10万人以上のセールスレディが組織の方針に従って、組織全体を盛り上げる動き方をしますが、台湾では個人プレーのマインドが強いように思います。提供するサー

## 日本企業から見た台湾

ビスの品質を保つためには教育、研修を行う必要があります。また、ポーラブランドを台湾市場に浸透させるためには、前述の「ポーラザビューティ」の展開もキーになります。これらを進めるには組織強化が非常に重要で、目下最も取り組まないといけない課題と思っています。

現状、セールスレディの登録制を進めたり、新規のリクルーティングを進めたりして組織強化を図っている最中です。また、来年2月にはポーラの世界大会を台北で開催する運びになりました。日本から1500名、台湾を含め世界各国から300名程度の成績優秀者が集まり、表彰や様々なイベントを計画しています。台湾のスタッフもこのような大会を通して、ポーラブランドを感じ取り、全員で今後の活動を盛り上げていってほしいと思います。

### ー台湾でのマネジメントについてお聞かせ下さい。

訪問販売の市場は、台北よりも高雄や台南など地方都市のウエイトが高いです。日本でも商業店舗が多い東京よりも、地方市場のボリュームが大きいので、世界的に共通した傾向だと思います。そのため、セールスレディ教育のためのカリキュラムを作るだけでなく、各地方で研修旅行を行わないといけません。それに加え、代理店時代にはなかった様々な社内規定や、人事制度の整備にも取り掛かっています。

「ポーラザビューティ」の台湾での展開は重要な取組みの一つです。ポーラは製造業でありますので、過去には製品販売に直結しないエステサービスは行わないスタンスでした。しかし、顧客の視点に立った場合、満足を得られるサービスや製品が全て揃っている店舗は非常にうれしいものです。また、セールスレディの視点に立った場合、店舗を設けるといことは、自己実現の一つの目標になります。

台湾ポーラは、顧客の視点に立ったサービス提供を進め、女性に仕事を提供するだけでなく、女

性の自己実現を応援する企業になることを目指したいです。

### ーポーラはCSRに熱心に取り組んでいます。台湾ではいかがでしょうか？

私は台湾に赴任する前、韓国で勤務していました。韓国でのエピソードですが、化粧品会社としてご挨拶したところ、ポーラ美術館は知っているが、ポーラ化粧品は知らない、と言われたことがあります。ポーラ美術館の所蔵品の価値が世界的に認められている証ではありますが、ポーラは美術館だけでなく、文化研究所や伝統文化振興財団等を持ち、文化支援活動に積極的です。是非台湾でも文化支援活動を行いたいと思っています。

また、ポーラの事業に直結した形で行えるCSRも展開したいと思います。台湾の伝統的な文化等とのコラボレーションを通じて、新しい価値を持った製品を作ること、台湾社会とポーラと一緒に成長できるようになると非常に嬉しく思います。

### ー韓国で勤務された後の台湾勤務ですが、一番の違いは何でしょうか？

韓国の方々は、判断に非常にスピードがあり、何かアイデアがあると即断するケースが多いです。「ポーラザビューティ」の展開も皆さん積極的で、私の在任中に0店舗から8店舗にまで増えました。韓国の対極にあるのが日本で、日本のセールスにおいては、長期的な計画を綿密に立てて、ステップを踏みながら事業を拡大していこうとする傾向があります。

台湾はどちらかというと日本に似ていて、ステップを踏みながら成長していく形式です。ただ、日本ほど長期的な計画を綿密に立てることに価値を感じていないような印象は受けますね。

### ーありがとうございました。