

対面販売の強みを活かし、日本生産にこだわった 高品質化粧品店舗販売を強化するポーラ

株式会社ポーラは海外事業拡大の一環として、2008年3月に台湾の販売代理店と合併を組み、現地法人台湾保麗股份有限公司を設立した。「カウンセリング A(ファースト) POLA」を掲げ、日本で培ったカウンセリングノウハウを通して日本製の高品質化粧品が台湾の幅広い年齢層の顧客に受け入れられている。今回は、株式会社ポーラ台湾現地法人の高木董事長を訪ね、台湾化粧品市場の現況や市場の特徴、今後の事業展開についてお話を伺った。



臺灣保麗股份有限公司 董事長 高木廣幸氏

—台湾進出の経緯について

株式会社ポーラ（以下、当社）は、2008年3月に合併の形で台湾現地法人を設立しました。合併先である臺灣寶露股份有限公司（以下、臺灣寶露）は、当社の台湾代理店として30年来の良好な事業関係があります。台湾事業の拡大をしていくにあたって、日本側がメジャー出資をする形で合併を組んでいます。

台湾に現地法人を設立したきっかけとして、親会社であるポーラ・オルビスホールディングスの上場による海外事業の積極的な拡大方針があげられます。

2020年に海外売上高比率20%を目標にしており、そのためにM&Aによる海外販売拡大（近年では、「ジュリーク」（オーストラリア）、「H2O+」（アメリカ）を買収）と共に海外販売店の強化が必須です。代理店形態により台湾事業は、営業所が約400カ所、ポーラレディ（訪問販売員）を1,800名程抱えるなど一定の事業規模まで成長しました。一方で、代理店ではきめ細やかな販売員教育を当社から直接行いにくいといったデメリットもありました。

当社は単純な製品販売だけでなく、カウンセリングに重点をおくため、合併形態をとることで、日本人スタッフの現地スタッフ教育による販売員への細やかな指導が実施可能になりました。

—台湾事業の概要について

台湾市場で取り扱う製品は、全て日本から輸入し販売しています。当社の最大の販売チャネルは、訪問販売ですが、日本市場では他にも百貨店販売、B to Bなどの販売チャネルも展開しています。また、「訪問販売」の中には、サロンを併設した「ポーラ ザ ビューティー」（以下、PB）やエステインを通じた販売も含まれています。PBとエステインは、「ポーラレディが店舗を持ち、販売だけでなくカウンセリング、エステ等のサービスを提供する店舗」として弊社の統一基準を守った上で、店長が事業を展開しております。

現在台湾内にPBを4カ所（台北、台中、台東、湖口）展開しています。

—海外事業全体から見た台湾の位置付けについて

当社は、台湾を含め5カ国・地域に現地法人を構えています。台湾の他には、中国、香港、ロシア、タイに拠点があります。その中で台湾は、当社が最も得意とする「訪問販売」の市場が確立している点で、とても重要な市場です。

台湾とタイでは接客業の人材の接客レベルが高いのは言うまでもありませんが、日本の接客水準を保ちながらも、マニュアルにこだわりすぎず現地の文化に合わせた接客ノウハウが根付いた点が店舗化事業の活発な理由です。すべてを日本のマニュアル通りにするのではなく、台湾独自の現地ス

日本企業から見た台湾

スタッフの心がこもった接客の魅力を付加し、そこをうまく残しつつ日本式の接客とのバランスをとっています。

台湾合弁先との関係について

先ほど少しお話した通り、合弁先の臺灣寶露とは、30年に渡り良好な関係を築いており、当社にとって台湾事業における大切なパートナーです。特に当社のように訪問販売のウエイトが高い業界では、販売員一人ひとりが会社の財産です。代理店から合弁会社と提携の形は変わりましたが、営業人材は臺灣寶露のスタッフが引き続き行き、日本式の顧客サービス・コンサルティングは、当社が指導を行いながら顧客満足度の向上を図っています。

現在、日本から企画・美容教育のスタッフを駐在させており、台湾スタッフのトレーニングや、顧客対応力の底上げを図っています。以前は、出張ベースで日本人スタッフが指導を行っていましたが、実際に駐在させることで、日本式のコンサルティングをしっかりと指導できるだけでなく、地場ニーズに対して素早く企画を打ち出すことが出来る体制を取っています。

台湾の市場と日本市場における売れ筋商品の違いについて

台湾市場では、乳液が化粧水の売上を上回る点が特徴的です。一般的な肌の保湿のステップは、化粧水⇒乳液⇒クリームという順番なので、日本を含めた一般的な市場では、化粧水の売り上げが高くなる傾向があります。しかし、台湾では化粧水より乳液の使用率が高く、クリームの使用率が低いという特徴があります。クリームについては、40代以上の方はあまり使用されないケースも散見されます。このような現象は、私が知る限り当社が事業を行っている他の市場では見られない特徴です。

化粧品の生産地へのこだわりについて

当社の化粧品は、日本製造にこだわっています。台湾だけに限った事ではありませんが、化粧品の分野で「Made in

Japan」に対する信頼は依然として高く、当社では日本生産の商品を中心に販売しています。

今後の事業展開について

2012年の台湾化粧品市場の規模は、約1055億元と算出されています(ユーロモニターより)。その中で、二桁の市場シェアをとっている企業は地場、外資企業を含めておらず、群雄割拠の市場です。台湾では日本の製品が受け入れられやすい環境であることから、日本企業も多数進出しており、当社はその中でシェアを2020年までに現在の5倍まで伸ばす目標を立てています。

目標を達成するために、訪問販売は引き続き注力しつつ、市場から見えるポータを目指して店舗化に力を入れていきます。台湾市場では、日本市場に比べてポータブランドの浸透率には向上の余地があります。このような店舗化によるブランド認知度の向上は、既に日本市場において成功モデルがあり、そのモデルを、台湾にあった形で推進していきます。日本式のコンサルティングの質を保ちつつ店舗拡大が出来ればと考えています。日本ではPBは約590店舗、エステインは約1,900店舗あり、台湾でもこの事業形態に積極的に取り組んでいく予定です。

ありがとうございました。

臺灣保麗(股)有限公司の基本データ

会社名	臺灣保麗股份有限公司
設立	2008年3月
代表者	高木廣幸
資本金	1億6000万台湾元
社員数	44名(内、日本人2名)
事業内容	化粧品等の輸入販売など

注)2013年9月時点のデータによる
出所)公開資料及びヒアリングよりNRI整理