

米博士の競争戦略を語る

深圳市米博士教育科技有限公司執行董事 肖武
(翻訳・整理・解題 陳傑・丸川知雄)

1. 解題

(1) 講演者について

肖武氏は前に講演した肖奮氏の弟で、1998年に大学を卒業した後、奮達科技に入社し、広州の事務所や販売会社で働いてきた。レコード会社で働いていた時期もある。講演にもあるように、奮達科技の株式上場を前にして肖武氏は独立の事業を興すことを決め、2012年6月に小中学生向けの学習塾を運営する深圳市米博士教育科技有限公司を設立し、深圳市南山区に最初の教室を開設した。



深圳市南山区の米博士の教室

(2) 中国と日本の学習塾の比較

肖武氏は会社を設立したばかりということもあり、来日した際にも精力的に日本の教育界の情報収集に努めた。肖武氏の要請により、私（丸川）は日本の学習塾チェーンの市進学院への訪問をアレンジし、随行した。また2012年8月には深圳で肖武氏と再会し、深圳市南山区の米博士の第1号教室を訪問し、米博士の敖冬陽総裁から詳細な紹介を受けた。日中で二つの学習塾を見学した印象から両者の簡単な比較を行い、肖武氏の講演に対する読者の理解の一助としたい。

まず教室の様子を見てみると、20人以下の少人数教育という点では両者は共通している。日本でも少人数教育でないと最近ではなかなか生徒が集まらないようだ。ただ、教室内の設備から言えば日本の市進学院よりも中国の米博士の方がハイテクである。日本では伝統的な黒板とチョークが用いられているのに対し、米博士ではホワイトボードとプロジェクターが備えられていた。室内装飾も米博士はロゴカラーのオレンジで統一されているのに対し、市進学院は普通の日本のオフィスの作りであった。

ただ、学習塾でえられる情報という点で見ると、両者の間には大きな差がある。市進学院には多くの学校の入試問題集が備えられ、生徒たちの合格実績、模試での優秀者ランキングなど入試や進学に関する多くの情報が得られる。私は学習塾や予備校に行った経験はないが、大学入試の時には予備校からの情報（模試、合格確率、入試問題集など）にはお世話になった。日本では学習塾や予備校は、教育サービスのみならず、情報サービスに大きな強みを持っていると言えよう。

それに対して米博士では、生徒たちが教養を高めるための図書、講演のなかでもふれられる「高効率プログラム学習法」の宣伝などはたくさんあるのだが、入試や進学に関する情報は見あたらなかった。まだ第1号教室しかないからだとも言えるが、それでも大手の学習塾と提携するなど情報を充実させる方策を考える余地はあるだろう。

もう一つの両者の大きな違いは教師にある。市進学院では大学生など臨時雇いの教師を多数雇用しているのに対し、米博士では教師は専任だけと決めている。市進学院によれば、親が学習塾に支払うことのできる金額、教師の労働時間が学校の終業後に限られることを考えると、教員全員に一家を養うに足る給料を出すことには無理があり、アルバイトの教師を使わざるをえない。ただ、教師の研修を行うことで教育の質を高める努力をしている。一方、米博士の場合は教育の質を維持するためには教師は全員専任である必要があるという。米博士の考えはもっともだが、同社の場合、まだ第1号教室を始めて2ヶ月であり、その第1号教室も600人の生徒を集めるべく設計されているものの、実際にはまだ80人ほどしか集まっていない。市進学院のように経済的な持続可能性を考える以前の段階、まずは第1号教室の評判を高めて軌道に乗せる段階にあるということであろう。

敖冬陽総裁からは肖武氏の下記の講演でも紹介される米博士の教育の特徴以外に会社の内部管理に関する数多くの原則や特徴を教えていただいたが、そのなかで強く印象に残った点を2つだけここで紹介したい。

まず、教室では生徒に緑、黄色、赤の3枚のカードを持たせ、もし教師の言っていることが理解できなければ赤いカードを提示するのだという。

また、教師の遵守すべき「8大規律」があり、それは「生徒を侮辱してはいけない。勝手に費用を徴収してはいけない。リポートを取ってはいけない。公金を流用してはいけない。徒党を組んではいけない。悪意を持って客を奪ってはいけない。勝手に授業時間を変えては

いけない。給料について議論してはいけない」というものである。日本では、刑法があるからわざわざ社内規則で決めなくてもいいような項目、社会常識の範疇に属する項目もあると思うが、日本と中国の経営環境の違いを伺わせる。

(3) ビジネスとしての学習塾

肖武氏の講演の特徴は経営学の概念を使って自社の特色と方針を説明していることである。MBA で学んだことの応用として学習塾経営にあたっているのではないかと思うほどである。果たして日本の学習塾や予備校はこうした概念を用いて自社の特色と方針を説明するだろうか。余りそういうことはなさそうである。日本でも学習塾や予備校は民間企業である以上、営利事業であることは当然なのだが、自らを第一義的には教育機関と位置づけているように思われる。

ただ、日本では少子化が進み、大学全入時代を迎え、学習塾・予備校は縮小するパイを奪い合う時代になっている。経済が成長し、子供の数も増えているアジアへの展開も視野に入れている学習塾・予備校もある。そうした時に、自社の競争優位はどこにあるか、今後どこにポジショニングするのか、など経営的視点から将来への戦略を考えていく必要があるように思われる。

2. 講演録

(1) 自己紹介

尊敬する学者の方々、中国の同胞たち、こんにちは。私の講演は三番目なので、まず皆さんに質問したいことがあります。いま皆さんの前にいるこの若者（つまり私）は前の二人の講演者とどこか違うのでしょうか。第一は、彼らよりも若いことです。第二は、私が今経営している企業の規模は彼らよりも小さいことです。第三は、私は彼らほど金持ちではないことです。



肖武氏

では私はどのような経営者なのか、皆さんに簡単に紹介します。私は完璧な楽しい人生を追求しています。ワークライフバランスを非常に重視しており、ゴルフ、撮影、映画、オートレース、フィットネスなどいろいろなことに興味があります。皆さんも私と同じように幸福な人生を追求しており、多くの目標を持っていると思います。私が最近設定した目標は60歳になったときに中国のボディービル大会に参加することです。中国の企業家のなかでムキムキの腹筋を持っている人は少ないでしょ。様々な趣味を持っている他に私にはとても幸福な家庭があります。私の息子は日本のマンガが好きで、私が日本に講演に行くと言ったら必ず二人の漫画家に挨拶するように言いました。日本には多くの優秀な企業がたくさん存在しています、わが家のマンションの車庫を見てみると、日本車が半数以上を占めており、私の家の中の家電製品の半数以上も日本の製品です。中国が日本の友好的な支援を失ったら、私たちの生活は多くの楽しみを失うでしょう。世界の人々が日本の企業の経営がとても成功していることを知っています。本日私はここに来た一つ大きな理由は、この場を通じて、日本の研究者の皆様との交流を通して、いろいろ学ぶことです。

(2)なぜ学習塾を始めたか

今日は、教育の領域のテーマについて話したいと思います。私は前に講演した肖奮さんの弟です。どうして我々兄弟に今日講演の機会が与えられたのでしょうか。中国には我々のような家族企業がいっぱいあります。奮達は既に上場を果たしました。では我々兄弟はどうしたらよいのでしょうか。二つの道があります。一つは引き続き兄弟で力を合わせて本業をより強くするパターン、もう一つは新しい企業を立ち上げるパターンです。今日は私の企業を後者の一典型例として認識していただき、聞いていただければ幸いです。

まず、なぜ新事業は教育事業にしたのか。この点については兄から紹介があったように、私たちの家庭は教育者の家系だからです。私の祖父は二つの学校の創立者であり、私の父は42年教鞭を執っていました。われわれの家族は教育業と深い縁があります。なので、奮達では職業技術学校を開校し、1000人以上の学生を抱えており、また小中学生向けの学習塾の設立に至ったのです。

ではここから本題に入ります。学習塾の「米博士教育」は去年から始めたばかりですが、今日はポジショニング、競争戦略、競争優位、未来の発展戦略という4つの面から米博士教育についてご紹介したいと思います。

(3) ポジショニング

まずは米博士教育のポジショニングについてですが、五つのポイントから見てみましょう。

中国の教育システムは大きく分けて公立学校のシステムと民間教育のシステムの二つが存在します。2005年まで、前者のほうが圧倒的に多くを占めていましたが、2005年以来、国家が民間教育に対する金融面での支援を広げる政策を打ち出し、民間資本での教育業参入を促進する傾向が見られます。さらに、民間資本が中国西部の貧しい地域における教育事業に参加することを奨励する政策を打ち出しました。米博士教育はこのような恵まれた環境の下で誕生しました。

中国の教育市場は細分化されており、入学前教育、小中学校生向け課外教育、学歴教育、IT教育、職業訓練、インターネット教育、試験対策教育、教育サービス、総合的なトレーニング等があります。この中から、米博士は小中学生向けの課外教育に重点を置いています。市場の規模について申しますと、「全国教育事業発展統計公報」によると、2012年に中国の小中学生向け課外教育市場は既に3000億元の規模に成長し、毎年30%の勢いで急成長してきました。二、三級都市では、年率20%以上で成長していくと予測されています。米博士教育がターゲットとした市場の規模は非常に大きいことがここから伺えます。ただ、中国には教育研修機関が全部で10万社以上存在していますが、そのなかで市場シェアが1%を超える教育研修機関は一社もなく、さらにIDCの報告によると、2009年の小中学生向け学習塾業界のトップ5社の営業収入を合計しても市場全体のたった1.6%にしかありません。

だから、米博士の将来性が十分あることがここからも伺えます。さらに、国際資本市場の状況をみると、2011年までに、既に11社の中国の教育関連企業が海外の株式市場への上場を果たしました、このうち、ナスダックに上場した「新東方」という企業の時価総額は既に50億ドルを超えました。まだアメリカの株式市場では小さな存在ですが、同社は最初から国際市場を目指していました。

これまで中国の多くの中小企業は一つの分野を重視し、何も調査せずに直感で市場に入っていました。しかし、米博士は一年の期間をかけ、大きなグループを組んで詳細に学習塾

の分野を研究してきました。私たちの作ったビジネス計画書はこんなに分厚いです。私たちのこういったやり方は欧米及び日本の企業に習ったもので、とても系統的な戦略の検討を経てこの市場に参入したのです。

次に、米博士教育は具体的にどのような事業をやっているのかについてみなさんに紹介します。米博士教育科技有限公司は中国初の小中学校生向けのインタラクティブ教育研究機構です。私たちは小中学生の学科の勉強、EQ（心の知能）の涵養、方法の訓練の側面でインタラクティブな教育を行います。我々の目標は中国の小中学生の試験対策やEQ教育のリーディングカンパニーになることで、企業の使命は中国の青少年を人生のスタートラインで勝てるように支援することです。つい最近、米博士のフラッグシップ・キャンパスをオープンしました。開校の情景を映したVTRをご覧ください。開校してすぐに夏休みの二つのクラスの生徒を集めました。

(4) 競争戦略

つづきまして米博士教育の競争戦略について紹介します。先に紹介したように、中国には教育研修機構が全部で10万社以上もあります。このような厳しい競争状況に置かれている米博士教育がいかに勝ち抜くかについて紹介します。米博士の第一の戦略は差別化、第二は地域リーディング戦略です。

我々にとってインタラクティブな教育システムが差別化のポイントです。皆さんもご存知の通り、現在の教育は中国でも日本でも生徒は下に座り、先生が上に立って話します。それに対して我々は、子供同士、子供と保護者の間、保護者と先生の間、先生同士で十分なインタラクティブを実現し、すべての生徒がとても楽しく学習できるように考えています。当社の教育センター、研究センターを奮達本部の敷地内に作ります。第2期工事が完成すれば50万㎡近いキャンパスができます。

また、少人数クラス(20人以下)を設け、先生は一人一人に対して奉仕します。また我々には素晴らしい学習教材があります。生徒の成績が良くない理由として重要なのは二つです。一つは先生の質はあまり高くないこと。二つ目は生徒が学習の方法をマスターしていないことです。学習法をきちんとマスターしていないので、学習しても成績が下がり、勉強嫌いになりがちです。

この問題を解決するために米博士はHPLS法を開発しました。この学習法の開発者は有名な高校で30年以上教鞭を持った有名な先生です。12年の間、2000名以上の生徒にこの方法を実践し、有効率は90%以上に達しました。この学習法を授けられた生徒の多くは入学試験で省、市のトップを獲得しました。彼以上にトップの生徒を輩出した先生はいません。今日ご来場のみなさんの中で、お子さんがいらっしゃる方も多いでしょう。まだ大学入学前のお子さんがいらっしゃる方は手を挙げてください。皆さんもたぶん学習法にも興味を持っている

でしょう。日本は教育がとても発達していますが、中国にも優秀な子供はたくさんいるんですよ。彼はとてもいい学習方法を知っています。米博士にはとてもいいノウハウ、秘訣を持っています。それがこの高効率プログラム学習法（HPLS）です。この学習プログラムには3大システムと7つの流れによって構成されています。3大システムとは、ルート・システム、ナビゲーション・システム、インセンティブ・システム、7つの流れとは「脳状流」「複合流」「環向流」「交互流」「変圧流」「情報流」「時間流」です。私がこの方法を知ったとき、私はとても後悔しました。なぜもっと早くこの人を発見しなかったのか。もし私が早くこの学習法と出会えば、たぶん今頃は日本に留学に来ていたでしょう。

私たちにはもう一つすばらしい差別化された教育体系があります。この教育体系は詳しい分析報告に基づくものです。時間の関係で詳しく紹介することはできませんが、この教育体系は四つの面から構成されています。第一が、いま紹介した高効率プログラム学習法（HPLS）です。第二に、ベテランの先生が知識ポイントを詳しく解説します。第三に、EQの特訓キャンプ¹、第四が、「龍を育て、鳳を養う大講堂」²です。これらのコースはどれも素晴らしく、綿密な研究に基づくもので、全体として素晴らしい製品になっています。時間の関係でそれぞれについて詳しく紹介することは省きます。

次に、我々の地域リーディング戦略について紹介します。我々はまず2012年から2014年の間に広東省珠江デルタで第一位を目指し、2015年から2017年までの二年間で、長江デルタ地域でも一位を獲得し、さらに2017年に全中国の一位を目指します。中国のことわざ「一屋を掃かずして、どうして天下を掃くことができるか（一屋不掃、何以掃天下）」というものがあります。我々もまず我が家の目の前をきちんとしたいと思います。

(5) 競争優位

最後に我々の競争優位はどこにあるのかについて紹介します。第一に、当社には素晴らしいインテリジェント情報システムがあり、これを通して先生と先生の間、生徒と先生の間、教室と本部の間でペーパーレスなコミュニケーションが実現されています。第二に、当社には世界でももっとも進んだインタラクティブなeラーニング施設があります。これを使って生徒も楽しく勉強できます。第三の優位性は、我々にはとても厳格な教師の研修システムがあります。皆さんご存知のように、どんな分野でも本当に優秀な人は3%しかいません。だから、我々も100人の先生を集めたとしても、残すのは10人ぐらいです。先生は重要であり、コーチのレベルが選手のパフォーマンスを決める、つまり先生の教育能力が子供の成績を決めるのです。だから、米博士は中国でもっとも優秀な先生を集めます。第四の優位性は、我々

¹ 子供たちが人前で堂々と意見を述べる能力、演説する能力、リーダーシップ、人と交わる能力を涵養する6泊7日の合宿である。

² 保護者を対象とする子供の教育に関する講演会である。

には子供の成長に関する4つのステップを考えていることです。すなわち、①勉強させられる、②勉強したい、③勉強できる、④勉強することが好きだ、というプロセスです。第5の優位性は、幸いにも我々には非常に優秀な経営陣を有することです。彼らは、各分野においてもっとも優秀な人材です。例えば、本日の資料を日本語に訳してくれた人は我々の米博士教育の研究開発のアシスタントであり、HPLSの発明者の娘で、長野大学に留学した経験があります。今後、彼女を通じて日本語で連絡しますからよろしくお願いします。

(6) 未来の構想

最後になりますが、米博士教育の将来の発展戦略について紹介します。第一に、中国でも規模の大きい全科目の学習資料の知能博物館を作りたいです。ここには小中学校の生徒向けの問題集、模試などを揃えます。第二に、民間における大規模なインターネット学校を開校することです。第三に、このインターネット学校システムを利用し、中国の貧しい地域の教育を支援していきたいと考えています。こういった貧しい地域の子供達にも有名な先生の講義が聞けるチャンスを与えます。こういった教育サービスは無料で提供する予定です。米博士はまだ小さいですが、目標は大きく持っています。

既に素晴らしい計画を作っており、2017年には中国もしくはアメリカで株式上場を目指します。

最後に、海外の学習塾と提携して、生徒の相互派遣をしたいと思っています。今回の来日のもう一つの目的は日本の業界とのパイプ作りです。最初の計画としては、まず日本で中国語学校を開設し、中国では日本語学校を開設し、定期的に遊学活動を展開し、相互交流を深めたいです。

中国の父兄たちに最高のアドバイスができるよう、最近私は日本の「育児の教父」の本を拝読しました。今回私はその「教父」と面会することができました。米博士の重要なスローガンは「賢く勉強し、夢を追いかけよう」です。本日この場で皆様との交流できて非常にうれしく思っております。もしチャンスがありましたら、ぜひ米博士にお越しください。ご静聴ありがとうございました。