

台湾の教育業界に根ざし、 多角化経営する康軒文教

台湾の教育事業のトップ - 康軒文教集団(Kang Hsuan Education Publishing Group)は、台湾国内で教科書シェア第1位を占めている。幼児用書籍も高いシェアを維持しており、売上高も毎年NT20億元強に達している。これに、学校事業収入、中国子会社売上も加えると、総額約NT30億元の売上という好調な実績を上げている。同グループは、小学校・中学校教科書、教育参考書、学習教材、児童学習雑誌、学校経営、幼児向け教材、物流センターなどの事業体に分かれている。特に、教科書や参考書は、当初事業を立ち上げた際、日本の関連テキストを参考とし、幾度も日本の同業企業に訪問団を派遣してきた。今回は、康軒文教集団の李万吉董事長から同社の事業展開や成功の秘訣についてお話を伺った。



康軒文教集団
董事長 李万吉氏

一貴社の沿革概要および事業展開について教えてくださいませんか？

康軒文教集団は1988年に設立され、教科書出版からスタートし、小・中学校参考書、幼児教材、児童雑誌事業を展開しました。その後、2002年より中・英語のバイリンガル幼稚園、小学校、中学校を運営し、多彩な教材を開発し続けています。台湾の教育事業業界で既に20年以上の歴史があり、常に台湾教科書市場をリード、現在では約40%のシェアを獲得しています。

この他、書籍のデジタル化も試みており、例えば教育者向けデジタル教材の作成によって、より多くの教育研究資源を小・中学校の教師に提供しています。また、オンラインラーニングの時代に合わせ、教育向けポータルサイトを設置しています。このサイトでは学生向け、親類向け、教育者向け商品や関連情報などを掲載しており、教育者向けサイトの「康軒教師網」、書籍のECサイトの「k9Books 康軒書屋」、企業イメージサイトの「康軒教育網」などでシームレスなサービスを提供しています。

中国への事業展開については、過去6年に渡り中国各地で市場調査や学齢前児童向け教材のセールスを行っており、2004年に児童教育の盛んな南京を本部として設置したほか、華北、華東、華南、西南、西北など各地に次々と営業拠点を設置しま

した。学齢前教材は、康軒が開発・編集したものを、中国のローカル出版社が出版・販売している他、中国のローカルディーラーを通しても販売活動を行っています。中国では小康軒という学齢前教材の販売を中心としていましたが、最近中国当局は経済産業人材の育成を重視し始めています。台湾では、職業学校教育（専門学校教育に相当）をすでに40年以上も経営しており、康軒はこれによって豊富な教科書関連の編集経験を有しているため、中国でも職業学校向け（例えば電子電機、機械方面など）の関連教科書を編集・販売し始めています。

一日本との縁についてお聞かせください。

実は、康軒は日本の同業者との提携はかなり深い関係にあります。過去日本が台湾を50年間統治し、台湾にかなり大きな影響を与えました。衣食住のほとんどは日本文化と接点があります。欧米文化と比べ、台湾文化は比較的日本文化に近いと思いますね。

80年代、台湾の小・中学校教科書は政府が編集したため、品質は低下しました。このため、康軒は日本のテキストを導入しようと考え、日本小学校用美術教科書市場シェアの70%を占める日本文教出版株式会社から権利を受託し、内容を編成、出版し、教師のために授業用参考テキストを提供しました。

台湾トップ企業

90年代から頻りに日本企業を訪問しており、日本各地の教科書と児童関連書籍を参考にしています。例えば、100年もの歴史を持つ東京書籍株式会社とはお互いに交流を深め、最近では東京書籍の教師用ディスクを康軒の教育者向けソフトとして導入しました。今後は、小・中学校教師により豊富な教育資源を提供したいと考えています。

もちろん、現在でも日本企業との提携関係も続いています。最近では台湾も少子化傾向にあり、教育の細分化という点が日本と似ているため、去年から日本の拓人、台湾の冠傑（進学塾・学習塾）と合併会社を設立し、1対1または1対2の完全個別指導による「個別指導教室」を開設しました。これはまさに台湾の小・中・高等学校向け進学塾にとって斬新的なビジネスモデルですね。

—貴社が立ち上げた教育事業の成功の秘訣は何でしょうか？

2002年より台湾の小・中学校教科書は全面的に民間業者に開放されましたが、教科書産業の成長は行き詰っています。ここ6年間少子化現象が続き、今後の企業生存のため、康軒は児童教材、児童用雑誌、学校経営、異業種（進学塾など）提携など多角化経営を展開しています。

こういった多角化経営のほか、市場チャネルの開拓も康軒の成長を後押ししています。台湾では、本業の教科書事業で高いシェアを維持していくつもりです。また、学校事業において、2010年に新規キャンパスを竣工させ、3,600名の生徒を募集する予定です。パートナーである拓人が台湾各地に分校開設の際には、サービスの提供範囲もさらに拡大していきます。この他、康軒の出版物は常に新しい内容を提供し続けており、これにより読者の購買率は増加しているのです。

一方、中国では現在の売上額がNT3億元ですが、まだまだ成長していくでしょう。今後は、中国事業展開に力を入れ、安定したセールスチャネルを開拓し、より多くのディーラーが康軒の代理店となることを期待しています。

また、商品開発こそ企業経営の要ですので、教材の研究開発にリソースを大量に投入しています。現在、康軒の研究開発メンバーは全社員の13%を占め、関連経費もグループ全体の年間売上高の3%を超えています。世界の教育動向と教育先進国家の状況を研究し、市場調査、教師訪問を定期的に

行い、市場ニーズに対応できる商品を開発すれば、将来的に先進国家に対抗できるのではないかと考えています。長期的に技術開発を行い、知的財産などを利用し、シリーズ雑誌を編集し、小・中学生の読書習慣を養っていきたいと思います。

—今後、日台企業の提携について考えていらっしゃいますか。

世界的に少子化傾向のため、各国の教育関連出版社の売上が減少しつつあり、市場を如何に拡大していくか世界中の業者が最も気にかけています。中国を膨大な潜在的市場と予測し、日本の業者は海外へ進出する際に中国市場に興味を持つはずでしょう。台湾企業は中国でのキーパーソンを把握しており、中国の企業文化も熟知しています。また、中国との良好的な交流も盛んなことから、日本企業は中国で台湾企業との合併企業を設置することが考えられます。

つまり台湾企業を介することで中国への投資リスクも下がり、中国市場にスピーディーに進出することができるのです。将来的には日本企業との提携により中国へ進出し、台日両者ともにWin-Winとなる可能性を期待しています。

- ありがとうございます。

康軒文教集団基本データ

会社名	康軒文教集団 (Kang Hsuan Educational Publishing Group)
設立時間	1988年
董事長	李万吉
資本金	NT8.5億元
売上	NT30億元
社員数	約千名
事業内容	教科書は小・中学校向けがメイン。教材は0～15歳の読者、教師および親類を販売対象とする。グループ組織図は右図を参照。

注 年間売上、社員数は2008年のデータによる。
出所)ヒアリングよりNR整理

