



本資料『13歳からの経営の教科書』ガイドブックの取り扱いにつきまして

作成者：慶應義塾大学商学部准教授岩尾俊兵

**注意点：**この資料は、学校・企業などにおける経営教育・起業家教育・マネジメント教育のためにご自由にお使いいただけます。利用用途は、教育・研究・研修・商業・家庭などを問わず、公序良俗に反さない限りにおいて、利用者の自由です。利用者による改変や転載、転送、共有、複製、転用なども自由です。この資料を使用するにあたって、資料作成者に対する使用許可申請や登録などは一切必要ありません。

**本資料の使い方：**このマニュアルに従って講義・授業・研修をおこなうことで、ビジネス、組織、会計、マーケティングなど全33回+補講分の「経営教育」が可能になります。そのため、本資料の利用者は、教職員、予備校や学習塾の講師、企業研修講師、親、上司、先輩といった役割を担う方々を想定しています。小中高大の各教育機関での起業家教育から、社会人・企業人のマネジメント研修まで広くお使い頂ける内容になっています。

次ページ以降、この資料の使い方をより詳細に解説します。その後は、各講義内容について指導者と受講者がどのように行動し、どのように発言すればいいのかについて、説明しています。目安として、1回の項目には約45～90分の学習時間が想定されていますので、講義時間の設定にあわせて適宜調整してお使いいただけます。

なお、講義においては、別途無償で配付しているプリント資料とスライド資料（<https://pando.life/keioiwao/article/93057>）を併用することでより効果的な教育が可能になります。無償配布資料だけでも経営教育が可能になりますが、指導者と受講者が『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）を読んだ上で経営教育をおこなうことで、さらに一層教育効果が高まります。

最後に一点だけお願いです。本資料の意義に共感して下さった方は、興味がありそうな方に、公開SNS、非公開グループ、メーリングリスト、チャットなどを通じて是非この資料を共有していただければ幸いです。必要でしたら図版や写真などなんでもご使用下さい。本資料作成・頒布活動はすべてボランティアで成り立っており、頒布のための広報に使用する予算がないためです。



## 本資料のねらい

---

現代は、技術発展と環境負荷は急速に進み、複雑で不確実で先行きの見えない社会でもあります。こうした複雑で不確実な社会では、一人の能力で対処できる問題はほとんどありません。だからこそ「異なる知性と感性を持つ他人の力を借りる力」すなわち「**経営の心と知**」が、これからの社会を生き抜くために必須になります。

だからこそ、いまの社会に必要なのは、すべての人が経営の心と知を持ち、互いに建設的な意見を出しあい、協力し、高い目標に向かって進んでいくことです。そしてそれは、**経営の心と知に関する教育が、誰にでも、無料で、ないし非常に安価に（一生のうちで数千円程度で）、開放されることで達成**されます。

このことを筆者は「経営教育の民主化」「イノベーションの民主化」「マネジメントの民主化」「価値創造の民主化」などと呼んでいます<sup>1</sup>。それこそがこの資料の究極の目的です。すなわち、日本中、世界中の学校、家庭、職場などで、こうした経営教育がおこなわれ、まずは日本が、その先に世界が今よりもっと豊かになることが究極の目的です。

---

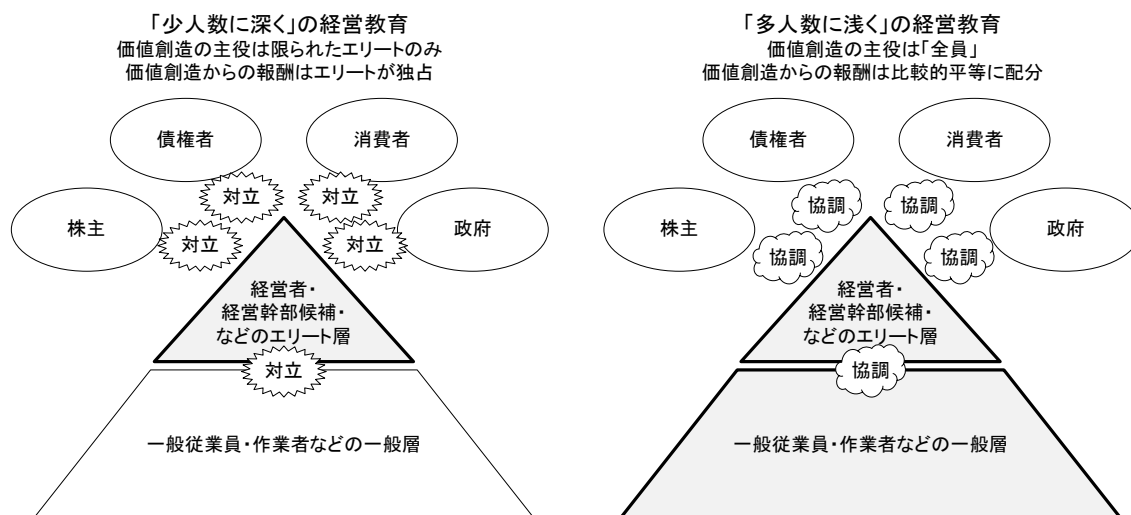
<sup>1</sup> これらの社会科学的な背景は筆者の単著『イノベーションを生む“改善”』（有斐閣、第73回義塾賞、第37回組織学会高宮賞、第22回日本生産管理学会賞受賞）、『日本“式”経営の逆襲』（日本経済新聞出版）、および世界12のトップビジネススクールと3誌の世界最高峰のジャーナルが連合して創刊した *Management and Business Review* にアジア人として初めて掲載された論文「Continuous Improvement Revisited: Organization Design as the Last Step in Gaining the Full Competitive Advantage of Kaizen」などをご参照ください。

# 日本企業の過去の強みの本質 「イノベーションの民主化」

前提1: 経営教育によって成果がすこしは(仮に1%)得られやすくなる

前提2: 何事も他人の協力を得てはじめて実現できる

結論: 成果はべき乗で向上⇒10人で約1.1倍、100人で約2.7倍、1000人で約20959.2倍、10000人で千正倍(兆×兆×兆×千万倍)以上



経営教育の民主化によって、アイデアのある人が、他者の力を借りやすく、アイデアを実現させやすくなるということです。もちろん、すでに「私はいまも経営者だ。大きなお世話だ」と思う方も大勢いらっしゃると思います。きっと普段から頑張っておられる経営者や経営者候補の方だと思います。

しかし、そうした方々はきっと「従業員や家族がもっと経営の心と知を持ってくれれば、経営の問題を建設的に議論できるようになれば、今よりもっと楽なのに」と思ったことも多いのではないのでしょうか。それに、せっかくの経営の心と知を子孫にも未来にも残さずに自分だけでとどめておくのはもったいないことです。

だからこそ、経営の心と知をまだ十分に持っていない人には経営教育の必要がありますし、すでに経営の心と知を持っているという人にとっても経営教育の担い手になる必要があるわけです。この目的のために、社員教育をになう経営者、学校教育をになう教職員、家庭教育をになう保護者、職場教育をになう上司、部内教育をになう主将などにお使いいただける**経営教育のマニュアル**として本資料は作成されました。

なお、経営教育の民主化のために、この資料（およびプリント資料とパワーポイント資料）の著作権のすべてを筆者は放棄しています。『13歳からの経営の教科書』

(KADOKAWA) とこの資料をセットで使用することで経営教育はより充実しますが、この資料だけでも実施可能です。



上記の社会的意義に加えて、経営教育の民主化は、経営教育を受ける人の一人一人にも下記のような利点があります。すでに経営の心と知を持っていると自負する方々も、周囲がみんな下記のような心構えになれば、非常に建設的で創造的だと思われるのではないのでしょうか。

それは、①自分が人生を経営しているという考え方を持つことで、他人も自分も責めずに済み（悪いのは自分でも他人でもなく、経営のやり方だったと思える、ということ）心豊かになる、②目標に対する成果が得られやすくなる、という利点です。

そんな人も、考え方を変えれば「自分の人生株式会社の社長」です。たとえば、一見経営とは何も関係がなさそうな受験でさえ、きちんとプロジェクト管理をしている人とそうでない人とでは、成果に大きな差が出ます。もちろん、仕事は言うまでもありません。

人生を経営するという視点を持てば、たとえ周囲の目からは失敗した場合にも、それは失敗ではなく「成功のために必要な失敗経験を得る」という必要な一歩だと思えるようになります。また、人生において「ひとのせい」にする気持ちが減ります。誰の目にも「ひとのせい」なことは、実際にはたくさんあります。でも、自分にとっての目の前の問題が「ひとのせい」ならば、その解決方法は誰が持っているのでしょうか？ どうぜん、その「ひと（他人）」です。「ひと（他人）のせい」なのだから論理的に当たり前です。

しかし、人生において、解決方法が他人に握られているというのは気持ちのいいものではありませんし、幸せとはいえません。そこで、「経営」を学べば、「ひとのせい」だったものを「自分で解決できる方法」を思いつきやすくなります。他人にすべてを決められず、問題を解決する楽しみを得ることもできます。その上で、目標や夢だって実現しやすいでしょう。

前置きが長くなりましたが、ぜひ、本資料を自由にお使いください。



## 『教科書』ガイド／マニュアルの見方

ここでは本マニュアルの見方・使い方を解説します。次節からは、実際のマニュアルが33回分続きます。これは、すべてを用いて33回の授業・講義をおこなうこともできますし、ここからいくつかをピックアップして経営教育をおこなうこともできます。『13歳からの経営の教科書』付属の教科書パート『みんなの経営の教科書』における33項目と対応しています。11個ずつ、初級、中級、上級という区分になっています。

なお書籍『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）は小説と教科書の二部構成です。教育と実践の往復を小説という仮想上でおこなうためにこうした構造になっています。座学の教育だけにとどまらず実践との往復があることでより教育効果があると思われるためです。本マニュアルはこのうち小説部分については収録していません。33項目のマニュアルの後に、『13歳からの経営の教科書』の教科書パートの前書きと小説パートの読み方という2つの付録を用意しております。

全体として、「答えがあるという前提で教育をおこなわない」ということを念頭に置いてください。各自が自分の力で経営についてあれこれ考えてみるのが目標ですので、どんな意見もそれが前向きで真剣なものならば基本的に受け入れるようお願いいたします。

ここでは実際の教育活動を所要時間、指導者の動き方、受講者の動き方、準備物という観点で整理しています。左記の一定の時間で表を一段ずつ下っていくイメージです。

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を映写する。この列では指導者役の動き方を解説しています。「講義の例」はこの表の下に用意してあります。活動ひとかたまりごとにひとつの行にまとめていきます。 <b>みんなを幸せにするのが「ビジネス」</b>	パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。  パワーポイント資料、プリント資料は、 <a href="https://pando.life/keioiwao/article/93057">https://pando.life/keioiwao/article/93057</a> からダウンロードできます。	パワーポイント資料、プリント、黒板・ホワイトボード)

10分 ～ 15分	『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。	『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。	『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」
5分 ～ 10分	3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き込んでおくよう指示する。	課題1についてグループで話し合う。	プリント資料
0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	2人だと議論が盛り上がりにくく、5人だと議論に入れない人が出てきます。また偶数だと意見が割れて硬直状態になることがあるため3人を基本としていますが、こちらも柔軟に調整ください。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き込んでおくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	各回ごとのプリント資料を最後にファイリングさせて、学びの記録のノートみたいなものを作らせるのも効果的です。	ディスカッション（受講者の年齢に合わせて「話し合い」と言い換え）課題は基本的に課題1よりも課題2の方が時間がかかるものになっています。場合によってはディスカッションではなく実際に街を歩いてみるといった活動も効果的です。	

講義の例：

みなさん、「ビジネス」という言葉をきいたことはありますよね。じゃあ、ビジネスとは何かについて（きちんと意見を述べさせる）。たとえば、ここでは、最初に該当項目の講義をおこなう際のセリフの例を提案しています。あくまで参考例ですので、『13歳からの経営の教科書』を読み込んでいる方ならばこちらは必要なく、各自の言葉でお話いただいてもよいと思います。

ローズカツとカレー弁当なら、カツとカレーとご飯と容器それぞれの値段の合計よりも高く買ってくれる人が出てくるかもしれないと思いませんか。実際、カレー屋さんのローズカツカレー弁当は1000円くらいします。カツとカレーとご飯とプラスチック容器という部品ただ組み合わせただけなのに、買って来た部品より値段が高くなるのってちょっと不思議だと思いませんか。

これもビジネスのひとつです。では、なんで部品を組み合わせただけで、元の値段より高くなったと思いませんか？（ここで、数人に挙手させる／指名して、質問に答えさせ

カッコが何度か登場しますが、ここはアドリブの例です。途中で挙手をさせたり、質問を投げかけることだ、飽きさせない授業・講義が可能になります。

かかった価値が付け加わったからです。れることで幸せを感じる人が増えて、お金で支払ってくれたということである人が増えるということです。つ幸せにすることとも言えます。

どこかからモノを手に入れて、何かの変化を加えて、またどこかに売ること。これがビジネスです。大事なのは、そのときに必ず何らかの価値を付け加える必要がある、ということです。もちろん、ビジネスはお金だけではない。お金があまり儲からない、あえて儲けないビジネスもあります。金よりも社会貢献を大事にする

「じゃあビジネスって経営と（挙手させる）。そう思った人は相当すでもビジネスと経営は同じで、さらにビジネスを上手く運営するために必要な考え方と行動のことを指すからです。具体的には、経営とは、目標を立てて、その目標を実現するための手段を考えて、それを実行して、さらにこの三つを修正しながら何度も繰り返すことを言うからです。

下線が引いてある部分は話しながら強調した方がいい部分です。ここだけ声を若干大きくするといった工夫をおこなうことで、要点が伝わりやすくなります。

さて、それでは、このことを頭に入れておいて、次の問題についてグループで考えてみましょう。（ここで、3~4名のグループを作らせる）。

問題1 身の回りにどんな「ビジネス」があるか、具体的に書き上げてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：書店、飲食店、スーパーマーケットなど受講者の馴染みありそうなものを挙げる。受講者の年齢に応じたスマートフォンやタブレット、ソフトウェアといった無形製品を扱うビジネスや、NPOなどのソーシャルビジネスなど。

問題は、プリント資料やパワーポイント資料、に記載されているものと同じです。これらが使用できない場面では、口頭のみで伝えることになります。

問題2 いま自分たちが持っているもので、他に誰かにも使えるだろうか。グループで話し合おう。

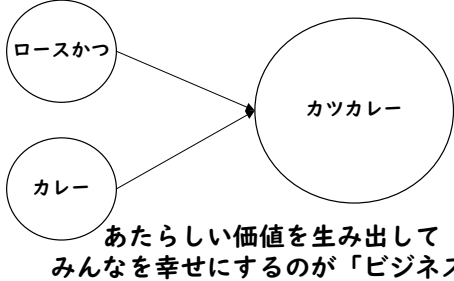
⇒解答・ファシリテーション例：議論の場では、有形のもの（家具、自転車、ゲーム機など）と無形のもの（それぞれが得意な能力、知り合い、資格など）を分けて列挙させ、それらを眺めながら何かビジネスができないか考えさせる。サッカー、自転車、運動が得意な人、などから「体育を専門に教える家庭教師」など突飛なアイデアも歓迎するようにする。

繰り返しになりますが、ここでの問題には明確な答えがなく、それぞれが前向きに考えること自体が評価の対象になります。ただし、受講者からの質問に対処するため、および議論があまりにも進まないときに介入するためのヒントとして「解答・ファシリテーション例」を載せています。この解答・ファシリテーション例以外にも指導者や受講者が自由な発想で議論を展開する方がより望ましいです。



## 1 ビジネス

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>あたらしい価値を生み出してみんなを幸せにするのが「ビジネス」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ビジネス」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	

20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディス カッション（話し合い）の結果を書いて おくよう指示する。	課題2についてグループ で討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグルー プに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。① 本日の講義内容について「講義の例」を 指導者が要約する形で、簡単にまとめ/ 振りかえる。②今日学んだ内容について 受講者が各自で振り返り、プリントに書 き込む。プリントはファイル等に綴じさ せる。時間が押している場合は、ここは 省略する。	講義／授業について振り 返る。	

#### 講義の例：

みなさん、「ビジネス」という言葉をきいたことはありますよね。じゃあ、ビジネスとは何かについてきちんと説明できるひとはいますか？（ここで数人を当てて意見を述べさせる）。たとえば次のようなこともビジネスの第一歩ですよ。

ロースカツとカレーとご飯とプラスチック容器をどこかから買ってきて組み合わせます。ロースカツは300円くらい、ご飯とカレーは100円くらい、プラスチック容器は10円くらいで買えます。もちろん、カツとご飯とカレーを自分で作ればもっと安くなります。この4つを組み合わせると「ロースカツカレー弁当」ができあがりますよね。このロースカツカレー弁当なら、カツとカレーとご飯と容器それぞれの値段の合計よりも高く買ってくれる人が出てくるかもしれないと思いませんか。実際、カレー屋さんのロースカツカレー弁当は1000円くらいします。カツとカレーとご飯とプラスチック容器という部品ただ組み合わせただけなのに、買ってきた部品より値段が高くなるのってちょっと不思議だと思いませんか。

これもビジネスのひとつです。では、なんで部品を組み合わせただけで、元の値段より高くなったと思いませんか？（ここで、数人に挙手させる／指名して、質問に答えさせる）。

それは、部品を組み合わせることで、これまでなかった価値が付け加わったからです。価値というのは、具体的には、部品が組み合わせられることで幸せを感じる人が増えて、



または幸せの量が増えて、その人がその幸せの分をお金で支払ってくれたということですから。ロースカツカレー弁当にすることで喜んでくれる人が増えるということです。

だとすれば、ビジネスとは、目の前の人を一人ずつ幸せにすることとも言えます。

どこかからモノを手に入れて、何かの変化を加えて、またどこかに売ること。これがビジネスです。大事なのは、そのときに必ず何らかの価値を付け加える必要がある、ということです。もちろん、ビジネスはお金儲けだけではない。お金があまり儲からない、あえて儲けないビジネスもあります。たとえば教育や医療はその代表例です。こういった、お金よりも社会貢献を大事にするビジネスをソーシャルビジネスと言ったりします。

「じゃあビジネスって経営とほとんど同じじゃないの？」と思った人？（ここで挙手させる）。そう思った人は相当するどいです。

でもビジネスと経営は同じではありません。経営というのはビジネスを成り立たせ、さらにビジネスを上手く運営するために必要な考え方と行動のことを指すからです。具体的には、経営とは、目標を立てて、その目標を実現するための手段を考えて、それを実行して、さらにこの三つを修正しながら何度も繰り返すことを言うからです。

さて、それでは、このことを頭に入れておいて、次の問題についてグループで考えてみましょう。（ここで、3~4名のグループを作らせる）。

問題1 身の回りにどんな「ビジネス」があるか、具体的に書き上げてみよう。

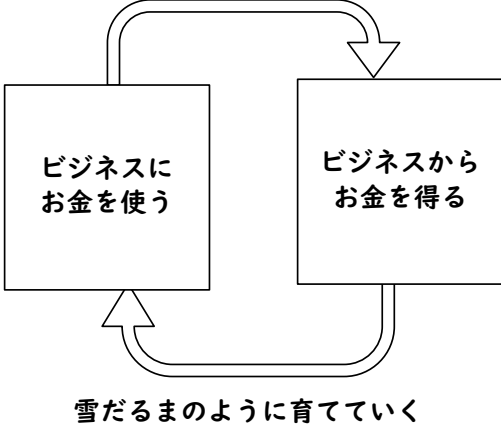
⇒解答・ファシリテーション例：書店、飲食店、スーパーマーケットなど受講者の馴染みありそうなものを挙げる。受講者の年齢に合わせて、ソフトウェアといった無形製品を扱うビジネスや、NPOなどのソーシャルビジネスを挙げる。

問題2 いま自分たちが持っているものだけでビジネスをしたら、どんなことができるだろうか。グループで話し合ってみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：議論が進んでいないチームには、自分たちが持っている有形のもの（家、車、自転車、ゲーム機など）と無形のもの（それぞれが得意な能力、知り合い、資格など）とを分けて列挙させ、それらを眺めながら何かビジネスができないか考えさせる。サッカーボール、自転車、運動が得意な人、などから「体育を専門に教える家庭教師」など突飛なアイデアも歓迎するようにする。

## 2 事業

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>雪だるまのように育てていく</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「事業」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

今日は「事業」について考えてみましょう。みなさん、雪だるまをつくったことはありますか。（ここで挙手させる）。最初は小さかった雪のかたまりを片手でコロコロ転がしていると、地面の雪がどんどんくっついていって、だんだんかたまりが大きくなっていきますね。そのうちに、あっという間に、両手で気合を入れないと動かせないほど、大きくて重くてかたい雪のかたまりができます。こういったことを「雪だるま式」といたりします。

ビジネスも同じで、雪だるま式に大きくなる場合があります。

ビジネスがうまくいき始めると、お店を大きくしたいとか、品数を増やしたいとか、多くの人を雇いたいとか思うようになります。ビジネスからお金が入ってくることで、お金、運転資金といたりしますが、このお金に余裕ができて、実際にこうしたビジネスの拡大のためにお金を使えるようになります。

そうすると、ある程度ビジネスが大きくなると、「事業」と呼ばれるようになります。みなさんは事業という言葉を知ってますかね？（ここで挙手させる。場合によっては何人かを指名し事業の定義を説明させる）



たとえば、企業にはテレビ事業部とか、パソコン事業部とか、ゲーム事業部などがあつたりします。事業を英語にすると「ビジネス」や「エンタープライズ」や「プロジェクト」になります。そうすると、事業というのは「ビジネス」の日本語というだけなのでしょうが？ 実はそうではないんですね。

日本語で事業という場合、たいていはある程度大きなビジネスを指します。あるビジネスに必要な人や物やお金などの量が大きく、しかもそれがきちんと動き始めたとき、これを「事業」というというわけです。

ですから、ここでは、最初は小さかったビジネスがやがて大きくなると事業と呼ばれる規模になる、というように考えてみてもよいでしょう。仕事をして、お金を使って、ビジネスをして、お金が入ってきて、そのお金を使って……ということを、雪だるまをコロコロ転がすように、繰り返すということです。

この雪だるまのイメージは非常に大事ですので頭に入れておきましょう。雪だるまを転がすように、ビジネスにお金を使って、ビジネスからお金を得て、そのお金をまたビジネスに使って、そうしてビジネスはだんだんと「事業」と呼べるほどの大きさになるわけです。

このときに、事業を起こすことを、起こすに業で、起業といいます。（場合によっては、ここで起業という字を黒板等を書く）。事業を作ることは、創るに業で、創業といいます。（場合によっては、ここで創業という字を黒板等を書く）。ですから、事業を起こしたり作り上げたりした人のことを起業家や創業者と呼ぶわけですね。

ほかにも、起業家や創業者だけに限らず、二代目として事業を継いだ人など、事業を運営している人のことを事業家というわけです。

問題1 最初は自分ひとりでおこなっていたビジネスにおいて、お客さんが増えてきたとき、どんな問題が起こるだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ひとりでは手が回らなくなる。仕事が雑になる。お客さんを待たせてしまう。待っているお客さんが起こって帰ってしまう。最初はお客さんの名前と顔を覚えていたが、覚えられないくらい的人数になる。など。

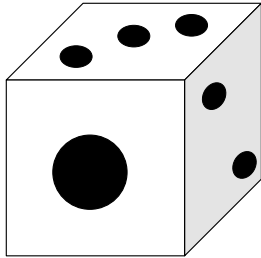
問題2 たくさんのお金を扱ったり、たくさんの物を仕入れたり、たくさんの人を雇うとき、どんなことに注意しないといけないだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：たくさんのお金を管理する必要がある。泥棒や強盗に襲われる可能性が出てくる。倉庫が必要になる。仕入れた物の鮮度を管理して、物を売ったり使ったりする順番を考えないといけない。人間関係に気を使う必要がある。頑張りに応じて給料に差をつけないといけなくなる。など。



### 3 起業

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <p style="text-align: center;"><b>サイコロの目は変えられない！ だけど、サイコロを振る回数は変えられる！</b></p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「起業」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
20分 ～ 30分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>



	い)の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題1について発表。	
5分 ～ 10分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション(話し合い)の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
0分 ～ 5分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ/振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義/授業について振り返る。	

#### 講義の例：

事業をあたらしく作ることを起業といいます。事「業」を「起」こすことから、「起業」という言葉ができたわけですね。(場合によっては、ここで起業という字を黒板等に書く)。これは、「事業」の回でも説明しました。

普通に考えれば、まずビジネスとしてやりたい事があって、それを事業にするように頑張るといふ順番になる気がしますね。でも、実際には、まず起業すると決めて、とりあえず思いついた事業をやるうちに、それが上手いかないと分かって別のことをやってみたり、そのうちに別のことの方が面白くなってきたりもして、どんどん事業内容が変わっていくことも多いです。

むしろ、最初から決めた通りの事業ができるなんてめずらしいことだともいえるかもしれません。



たとえば、あまりものでカレーをつくることを考えてみましょう。牛肉があればラッキーですが、豚肉しかあまっていなければ豚肉を使うしかありませんよね。ジャガイモがあればそれも入れてみるけれど、ないならしょうがないからニンジンとタマネキだけにすることもできませんね。

そうしているうちに、冷蔵庫にナスビが余っているのを見つけて、ナスビも入れてみるかもしれません。そして、それらの材料に合わせて、カレー粉だけじゃなく、しょうゆやソースなどを隠し味に使うこともよくありますね。そのうちに、ときどき味見をしてみ、牛乳だって入れてみる場合があります。

起業をするときは、多くの場合、あまりもので作るカレーと同じで、今あるもので何とか頑張ってみることになります。カレーの場合は、ときどき味見をして、調味料を加えていくわけですね。これと同じで、起業の場合は、味見の代わりに、お客さんの反応を見てみて、製品・サービスを変更していくわけです。

みなさん、ここまできいて、多くの場合に最初から計画通りにいかないなら、起業が上手くいくかどうかは全部「運」じゃないかって思いませんか？（ここで挙手を求める）。たしかに運はかなり大事です。

でも、次のように考えてみたらどうでしょう。サイコロの目は変えられなくても、サイコロを振る回数は変えられる、というようにです。

意味が分からないという人はいますか？ つまりこういうことだ。たしかに起業が上手くいくかどうかは運に左右される。（ここで挙手を求める）。ようするに、挑戦する回数は自分で決められるのだから、他の人より百倍挑戦すれば、チャンスも百倍になるということなんです。

もちろん、挑戦して失敗したときにどうすればいいか、事前にキチンと考えておくことがもっと重要です。また、そもそも失敗を失敗だと思わない心持ちは大事です。これについては別の機会にまた説明します。

問題1 たとえば、今日からラーメン店を起業してみるとして、どんなラーメンを、どんな値段で、どんなお店で出したいか考えてみよう。実際にそのラーメン店をやるとなると、どんな問題が起きそうか、想像してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：議論が進まない場合は、まずはチームのメンバーがどんなラーメンが好きか雑談するところから始める。ラーメンが嫌いというメンバーがいれば、ラーメンが嫌いな人でも行ってみたいお店ってどんなお店か考えてみる。など。

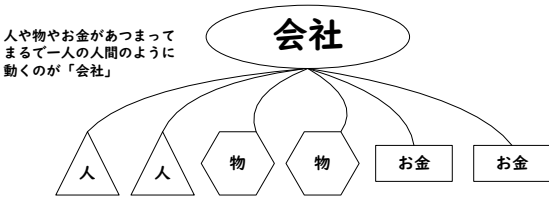
問題2 最近一週間で、自分はどんな「挑戦」をしたか、振り返ってみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは個人ワークで終わらせてもよいし、チームで互いに発表させてもよい。



## 4 会社

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「会社」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	



30分	ション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分～10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分～10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

ビジネスを一気に大きくしたいとき、何が一番の問題になると思いますか？（ここで何人かに挙手させ、各自の考えを述べさせる）。

もちろん、色んな問題がありますが、ビジネスを一気に大きくしたくても、人やお金や物が足りないというのがかなり大きな問題だと思いませんか？ もちろん、ビジネスから得られるお金を少しずつ貯めてもいいわけです。でも、それでは遅すぎると感じる人もいます。もたもたしているうちに、ライバルに先を越されてしまうかもしれませんし、支払いばかり増えてビジネスや事業がつぶれてしまうかもしれないです。

そこで、次に考えるのはお金を借りるということではないでしょうか。でも、お金を借りるのは気まずいですし、当然ながら借りたお金はいつか返さないといけないですね。お金を集めるのがそんなに大変なら、起業家や創業者になりたいという人はなかなか出てこないですね。

でも、沢山のお金を集められて、しかもそのお金を返さなくてもいい仕組みがあったらどうでしょう？ そんな都合のいい話はないと思いますか？ でも実は、そのために生まれたのが株式会社なんです。

株式会社というのは、お金や物を出す人のことを指す「投資家・出資者」と、そのお金や物をつかってビジネスをする「事業家」を会わせる仕組みです。世の中にはお金は沢山あるしビジネスに関わりたけれど自分が経営をやるのはめんどくさいというお金持ちがたくさんいます。



そんな人たちにお金や物を出してもらって、アイデアとやる気があるけれどお金が足りない人が、集めたお金を使ってビジネスを運営する仕組みができました。それが株式会社です。

ここで、投資家や出資者がお金を出すことを「出資」といいます。株式会社という仕組みの中では、お金や物を出した人のことを「株主」といいます。お金を出した株主という形で、会社の一員になってもらうわけです。

会社というのは人の集まり、つまり組織に名前を付けて、まるでひとりの人間のように行動するための仕組みでもあります。みなさん、街を歩いてみれば、〇〇株式会社とか××有限会社とか、「会社」という名前がつくものがたくさんあるのは知ってますよね。

多くの大人は会社で働いているし、スーパーマーケットやデパートで売っているほとんどの製品は会社によって作られて、売られています。このとき、会社にお金を出した株主は会社の一員で会社自体なのだから、会社は株主にお金を返す必要はないんです。わかりますか？（ここで場合によっては挙手を求める）。自分の貯金箱からちょっとお菓子代を借りても、べつに返さなくてもいいのと同じだといえわかりませんか？

株主と呼ばれる出資者を集め、その株主が集まる集会である株主総会で、どんなビジネスをおこなうか、誰が事業を運営をするかなど会社にとって大事なことを決めていきます。

大事なのは、この多数決では、出したお金が多い人ほど票が多いということです。たとえば一株式につき千円するということに決めれば、千円出資した人は一株式を持つ株主、一万円出資したひとは十株式を持つ株主になるというふうになります。ようするに、お金を多く出した人ほど会社に意見する力が強くなるんですね。会社への影響力を売って、お金を集めているともいえます。

ここで、事業の運営をおこなう人、集めたお金や物をつかって事業をおこなう人のことを「取締役」といいます。取締役は、事業が成功するように努力して、もし儲けがでたらお金を出してくれた株主と儲けを分けます。

問題1 自分の好きなものを作っている会社について、どのような人たちがどのような組織でどのように株式会社を運営しているのか調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：場合によってはスマホ、パソコン、図書館などを利用させる。

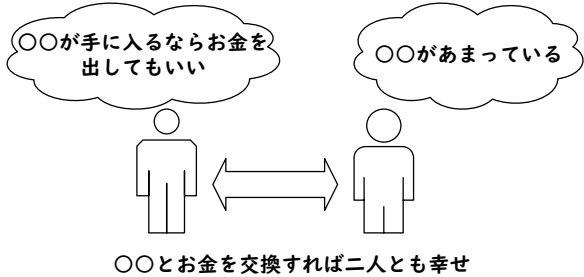
問題2 株式会社をつくってみる場合、どんな準備をする必要があるだろうか。出資者を集め、取締役を決めたあとにはどんなことが必要だろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：出資者を探す。どんなビジネスをおこなうかを決める。各取締役がどんな役割を担うかを決める。オフィスを借りる。人を雇う。など。



## 5 需要と供給

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>〇〇とお金を交換すれば二人とも幸せ</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「需要と供給」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッショ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	



～ 30 分	ン（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10 分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10 分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。 ②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

校庭の砂や近所の公園の砂を、お金を出してでも買いたい人はいますかね？（ここで挙手を求める。もし挙手した人がいた場合は、なぜいつでも手に入るのにお金を出してでも買いたいのかたずねる）。ごく一部の例外を除けばほとんどいませんよね。

でも、たとえばそれが甲子園の砂ならどうですか？あるいはエジプトのピラミットの砂ならどうですか。一見すると砂のようにみえるけどよく見たら小さな貝殻が集まっている綺麗な砂ならどうですか？（ここで挙手を求める）。欲しいという人も増えましたよね（増えていなかった場合は、「どこかには欲しい人もいそうだと思いますか？」と続ける）。

会社ができたとしても、その会社が儲かるかどうかは別問題です。会社が儲かるためには、会社を作るモノがきちんと売れないといけません。このとき、お金を出してでも何かを欲しいという人がいることを「需要」とか「需要がある」といいます。そして、砂の例からもわかるように、需要があるかないかを決めるのは、お客さんだというわけです。

当たり前のことですが、製品・サービスが売れるためには、それを欲しいと思う人がひとり以上いないといけません。何かを必要としていない人と、その何かを必要としている人とが出会ってはじめて、製品・サービスとお金とが交換されます。そして、お金と製品・サービスの交換のことを、私たちは普段、「売れる」とか「売上」と呼んでいるわけです。

これに対して、需要に合わせて製品・サービスを提供することを、「供給」といいます。ここで、気を付ける必要があるのは、供給する量は需要に合わせて決める必要がある



ということです。もし需要以上の供給をしても余ってしまうだけで、仕入れに使ったお金が無駄になってしまいます。

ただし、需要をほりおこす方法もあります。（ここで、「何だと思いませんか？」とたずね、受講者に意見を述べさせる）。魅力的な広告をおこなうとか、色々ありますが、一番よくつかわれるのは、価格を下げることですね。

価格を下げれば「こんなに安いのなら買ってほしいな」という人が増えますよね。（以下は、小中学校向けの一言）。スーパーでいつもはポテトチップスを買ってくれないお母さんが、特売で割引になっているときには買って欲しかったりすることってありませんか？それとまったく同じですね。（受講者の年齢が高い場合は、最後の文は省略するか「いつもは買わないものでも安いからつい買っちゃうことってありますよね」というセリフと置き換える）

問題1 自分にとって一円でも欲しくないものは何かあるだろうか。逆に一億円払ってでも欲しいものは何だろうか考えてみよう。

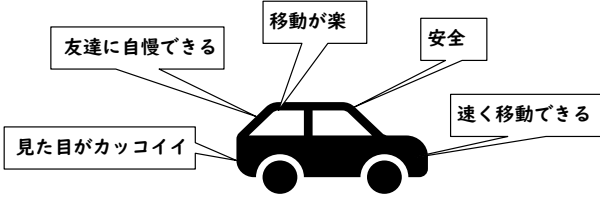
⇒解答・ファシリテーション例：ここはチーム内で各自思ったことを自由に述べさせる。

問題2 自分が会社の社長だとして、どんな状況になったら製品・サービスの値段を上げたり下げたりするだろうか。具体的な場面を想像してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：価格を上げる理由は例えば以下。今の値段だと人気が出すぎてお客さんが沢山来すぎて困っているとき。製品の人気がありすぎて転売価格の方が高いとき。原材料費が上がったとき。値段を上げることで高級感を出したいとき。など。価格を下げる理由はたとえば以下。お客さんが全然来なくて困っているとき。まずはとにかくお客さんに製品・サービスを知ってもらいたいとき。原材料費が安くなったとき。など。

## 6 製品・サービス

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「製品・サービス」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をばさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

30分	(話し合い)の結果を書きしておくよう指示する。		
5分～10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分～10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

コンビニにしてみると、五百ミリ・リットルのペットボトルのお水は百円くらいします。一リットルだとだいたい二百円くらいです。じゃあ、これが二リットルだといくらだと思いますか？（ここで数人を指名し、値段を予測させる）。

気になった人は今度コンビニに寄ったときに実際に確かめてみてください。

みなさん、量が四倍だから値段も四倍だと思うかもしれませんが、でもちがうんです。答えは、二リットルのお水も百円くらいなんですね。これって不思議だと思いませんか？五百ミリ・リットルから一リットルに量が二倍が増えたら価格も二倍になったのは分かりますよね。でも、そこから量がさらに二倍が増えて二リットルになったら価格は下がっちゃうんですよ？ これ、なんでだと思いますか？（ここで、数人を指名して理由を推測させる）。

色んな視点がありえますが、大きな理由の一つは、五百ミリ・リットルや一リットルのペットボトルのお水には「持ち運びやすい」という良い点があるのに対して、二リットルのペットボトルのお水からは「持ち運びやすい」という良い点が失われているからなんですね。五百ミリ・リットルや一リットルのペットボトルの水はどこでも持ち歩いて飲めますが、二リットルは重すぎてそうはいきませんよね。だから、二リットルの水はお客さんの数が減ってしまうので、その分、価格を下げているわけです。

また、量と内容がまったく同じジュースでも、激安スーパーで買ったなら五十円だったものが、自動販売機だと百円以上したりしますね。これは、なんでだと思いますか？（ここで、数人を指名して理由を推測させる）。これも自動販売機のジュースには「いつでも、どこでも、冷たい飲み物を飲める」という良いことがあるからだと考えられます。

こうした「良いこと」のことを「機能」とか「サービス」といいます。

お水の例は、「そもそも製品・サービスとはなんなのだろう？」ということをお教えくれます。ペットボトルのお水は、お水のおいしさだけではなくて、持ち運びやすさなど、色々なサービスを売っているということです。

二リットルのお水は重いので、気軽には持ち運びしにくいです。だから家に保管して家で飲むしかなくなります。この「持ち運びやすい」というサービスの価値が、お水の量が四倍でも値段が変わらないくらい価値があるということです。

このように、製品の価値は、製品そのもの以外に、サイズやパッケージやおまけや保証などいろいろなものによって決まります。（以下は小中高生など低年齢向け。「オマケ目当てでお菓子を買ったり、おもちゃの保証書を大事にとっておいたりしたことがあると思います。これらも製品です。」）

こうして考えていけば、実は、製品もサービスもどちらもお客さんに対して価値のあるものを提供することに変わりはありません。製品は物として形があるのに対して、サービスは形がみえづらいというだけです。しかも、製品だって、最終的にはサービスになります。これはどういう意味でしょうか。これは、お客さんは形のある製品を買った場合も、その製品から何らかのサービスを引き出しているためです。

たとえば車を考えてみましょう。車はどうみても製品だと思いますよね。形があるものです。でも車を買った人は鉄の塊を買ったわけではありません。移動・交通の手段として、安全で快適な移動というサービスを買ったのです。だから、車を買わなくても、タクシーを常に使うという人も世の中にはいます。タクシーはまさにサービスですが、車を買うか、タクシーを使うかは、人によっては同じことです。

そしてサービスは、「やってほしいこと」だけではなく、お客さんが「やりたくないこと」を代わりにやってくれるというのでもいいです。どんな製品も、結局はサービスになります。そう考えると、最初に書いたお水の例など、いろんな謎が解けるわけです。

問題1 誰しもいま欲しいものがあるだろう。それでは、その製品はどんなサービスを自分にあたえてくれるだろうか。考えてみよう。

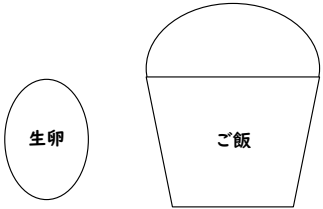
⇒解答・ファシリテーション例：車の例を参考に自由に考える。

問題2 近所のコンビニにいったみて、サイズによって値段が変わったり、逆にサイズが変わっているのに値段が変わらなかったりする製品が、お水以外にもあるだろうか。調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：カップラーメン。お弁当。マスク。など。場合によってはコンビニに実際に出かけてみるという活動もよい。

## 7 付加価値

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <div style="text-align: center;">  <p>生卵とご飯を別々に食べるより卵かけご飯の方が美味しい 1+1が2以上になる⇒これが「付加価値」</p> </div>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「付加価値」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分 ～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディス</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

30分	カッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

生卵と醤油とご飯を別々に食べる場面を考えてみましょう。ようするに、生卵をすすって、すすり終わったら醤油をなめて、ご飯をかつこむという場面です。ちょっと考えただけでも気持ちが悪い光景だと思いませんか？

でも、この卵をご飯にかけて醤油と混ぜると、それぞれ別々に食べたときとは比べ物にならないくらいおいしくなりますよね。これが卵かけご飯ですね。

でもこれってちょっと不思議だと思いませんか？ それぞれの素材をバラバラに食べたときよりも、組み合わせた方が美味しくなったわけです。バラバラの素材に「混ぜる」という手間を加えるだけで何かが足されたわけですね。

何らかの手間によって、バラバラな部品や素材よりも、よくなることがあります。これを「付加価値」とか「付加価値が足された」といいます。

ビジネスをおこなう中で、製品やサービスをお客さんに買ってもらうには、そこには部品や材料だけではなくて、付加価値がないといけません。

では、どこかから買って来た製品をそのまま売る場合は、付加価値は生まれませんでしょうか？ たとえばスーパーやショッピングモールはどんな付加価値を提供しているのでしょうか？ スーパーやショッピングモールで売ってあるものは、元々は別の会社の人たちが作って売ったものですね。それならそれを並べて売るだけでは付加価値はないですかね。どう思いますか？（ここで、数人を指名して意見を述べさせる）。

実際には、その場合も付加価値が生まれているわけですね。というか、付加価値が生まれているからこそ、スーパーが仕入れた値段より、売値は高いんですね。



実は、スーパーなどが提供しているのは、お客さんが必要なものを、お客さんの近くのお店に「取り揃えて保管してくれている」という付加価値なんです。考えてもみてください。普通の人が、スーパーではなく、直接、農家やメーカーから物を買おうとすると、毎回遠くまで車を走らせないとはいけませんね。つまり取り揃えコストがかかるわけです。スーパーはそういった手間をお客さんの代わりにやってくれるわけですね。

このように、お金が支払われていることには、ほぼすべて何らかの付加価値があると考えていいでしょう。例外は、暴力を使っておどしてお金を支払わせる悪人などですが、こうした人たちは付加価値を生まないのにお金を取るから、社会にとって悪だとされて、逮捕されたり刑罰を受けたりするわけです。

問題1 駐車場はただの空き地のようなのにお金を払わないと利用できない。それでは駐車場が提供する付加価値は何だろうか。

⇒解答・ファシリテーション例：当然ながら車が止められるという回答がありえるが、実際には特に田舎では無料で車を止められることも多い。そこで、安心して車を止められる。泥棒が来ないか見張ってくれる。街中の便利な場所に車を止められる。など。

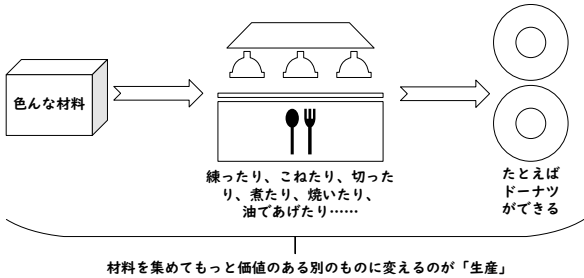
問題2 付加価値の大きいものと小さいものの差はどうやって生まれるのだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：付加価値の大きなものは例えば次。みんなが欲しいもの。珍しいもの。別のものでは代わりにならないもの。何かの仕事に絶対必要なもの。供給している人や会社が少ないもの。など。



## 8 生産

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>材料を集めてもっと価値のある別のものに変えるのが「生産」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「生産」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッショ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

30分	ン（話し合い）の結果を書きおくよう指示する。		
5分～10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分～10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。 ②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

物やサービスを作ることを「生産」といいます。具体的には、何らかの付加価値のあるものを作ることが生産です。では、今から例えばこの机を作る場合には何が必要ですか？（ここで、数人を指名して、何が必要か答えさせる。木材、ノコギリ、机の作り方のマニュアル、それらを買うためのお金など。これらすべてが出尽くすまで質問を続ける。これらが不足しているまま時間が経過した場合は、指導者が補足する）。

でも、物を作るといっても、物を作るには材料を買ってこないといけないし、材料がそろったらそれを加工したり組み合わせたりしないとけません。だから、生産というのは実際には「はじめに何を作りたいのかを決めて、そのために何がどれくらい必要なのかを数え上げて、予算を決めて、加工するための手続きを考えて、加工ができる機材や道具をそろえて、加工ができる人をそろえる」ことが必要になります。

生産といっても、ただひたすら仕事をするだけでは生産は出来ないわけです。実際には、生産のためにはこうした色んなものを準備する必要があります。準備をしてくれる人がいるからこそ仕事も出来るわけですね。むしろ、この準備こそが生産の一番大事なところだという人もいるくらいです。

たとえば料理を考えてみるといいかもしれません。料理を作るというのは、まさに生産をするということです。食材を買ってきて、レシピ通りに野菜やお肉を切って、煮たり焼いたりするわけです。

だから、生産のためには必要な材料をそろえること、そろえた材料をどう使うのか決めること、実際に手を動かすこと、最後にできあがったものをそれが欲しい人に届けること、が必要になるわけですね。



問題1 カレーを家族の分だけ作るのと、カレー・レストランで大量のカレーを作るのではどんな点に違いがでてくるだろうか。

⇒解答・ファシリテーション例：必要な材料の量が違う。必要な器具が違う。一度に買う材料の量が違う。レストランでは一度に買う材料の量が多すぎて冷蔵庫に入りきれないかもしれないので、一日に何度も材料を納入する必要がある。鍋が大きくなるので味にばらつきが出やすい。など。

問題2 カレー・レストランが繁盛して、メニューをカレー一種類から、からあげ定食や目玉焼き定食などたくさんに増やした場合、どんな問題が起きるだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：揃えなければいけない材料の種類が増える。材料切れのミスを起こしやすくなる。

## 9 価格

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物			
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <table style="border-collapse: collapse; width: 100%;"> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>もうけ =利益</b> </td> <td rowspan="2" style="border: none; padding: 0 10px; vertical-align: middle;">} <b>価格</b></td> </tr> <tr> <td style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>自分で作ったり他の人から買うのにかかったお金 =コスト</b> </td> </tr> </table> </div>	<b>もうけ =利益</b>	} <b>価格</b>	<b>自分で作ったり他の人から買うのにかかったお金 =コスト</b>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
<b>もうけ =利益</b>	} <b>価格</b>					
<b>自分で作ったり他の人から買うのにかかったお金 =コスト</b>						
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「価格」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>			
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>			
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>				

20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディス カッション（話し合い）の結果を書いて おくよう指示する。	課題2についてグループ で討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグルー プに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。① 本日の講義内容について「講義の例」を 指導者が要約する形で、簡単にまとめ/ 振りかえる。②今日学んだ内容について 受講者が各自で振り返り、プリントに書 き込む。プリントはファイル等に綴じさ せる。時間が押している場合は、ここは 省略する。	講義／授業について振り 返る。	

#### 講義の例：

製品やサービスが作れるようになったら、生産できるようになったら、そのあとは値段をつけないといけません。値段というのは、基本的には、安くすれば安くするほど、お客さんは増えます。でも、ある程度高くしないとビジネスは儲かりません。儲からないとビジネスを続けることもできませんね。さあ困りました。

だから、値段を決めるときにはまずは「この製品・サービスをひとつ提供するのにいくらかかるか」を基準にする必要がありますね。もっとも簡単なのは、製品・サービスの材料費に自分が欲しい利益を乗つける方法です。

次に考えないといけないのは、お客さんが「いくらまでなら支払ってもいい」と考えているかです。大多数のお客さんが考えている値段よりも高い値段をつけてしまうと、どんなにいい製品・サービスでも売れなくなります。

最後に、ライバルがいくらで売っているのかも参考にする必要があるでしょう。みなさん、何かを買うときにいくつかのお店を回って一番安いものを探し回ったことはありますか？（ここで、挙手を求める）。同じものをライバルより高く売っているのは、誰も自分から製品・サービスを買ってくれませんよね。

もちろん、一見すると同じものでも、実際の中身はぜんぜんちがうのであれば関係ありません。たとえば髪を切るのが上手なカリスマ美容師がいる美容院と千円カットでは、同じ「髪を切る」というサービスでも、できあがった髪型のおしゃれさは雲泥の差だったり



しますね。そもそも千円カットでは髪を染めたり、パーマをしたりできないところがほとんどです。

同じ「髪を切る」という場合でも、お客さんからみて、全然ちがった付加価値を提供出来ているならば、値段の差があってもいいわけですね。

もうひとつ、価格は状況にあわせて変更する必要もあります。みなさん、セールは知っていますよね？（ここで、場合によっては挙手を求める）。たとえばどうしても素早く売り切ってしまいたい場合には、タイムセールといって時間を区切って安売りをしたりします。また、売れ残りを処分セールにすることもありますね。スーパーでの半額セールなどはこのどっちかであることが多い。あとは、ホテルや旅館なんかは、夏休みなどには高くなって、逆に何も無い平日には安くなったりします。その他にも、閉店セールや、反対に開店セールなどもみたことがあるかもしれませんね。

問題1 自分のお金で買うもののうち、値段を気にしているいろんな製品を比較するものと、あまり値段を比較せずに買うものはあるだろうか。具体的にイメージしてみよう。

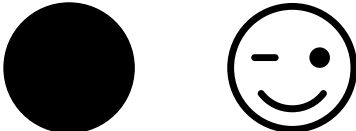
⇒解答・ファシリテーション例：ここはチームで自由に思い付きで発言させる。

問題2 値段が高いからこそ重宝されているような製品はあるだろうか。身の回りで探してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ブランド品のバッグ。ブランド品の服。美容グッズ。美容整形手術。美術品。贈答用のお菓子。など。

## 10 販売と広告

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <div style="text-align: center;">  </div> <p><b>暗やみでウインクしても誰にも伝わらない！</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「販売と広告」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分 ～ 30分	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

	ション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

暗闇の中で誰かにウインクしたとしても誰も気付いてくれませんね。自分の部屋の中で一人でしゃべっていても誰にも自分の考えは伝わりませんね。それと同じで、まずは製品・サービスを販売する場所を決めて、その後に「私はこんなものを売っていますよ」とアピールしないとイケません。これが販売と広告です。

たとえば街中にチラシを配るのも、ポスターを貼ってみるのも、お店の前で声を張り上げて通行人に呼び掛けてみるのも、インターネットに記事を投稿するのも、全部広告だといっていいいでしょう。他にもどんな広告がありますかね？（ここで、数名を指名して意見を求める。新聞広告。電車やバズの中づり広告。立て看板。など。）

とにかく、自分がこんなことをしている、ということを知ってもらする必要があります。ビジネスを始めて、製品・サービスができて、値段まで決まったなら、あとは自分のことを知ってもらって、その製品を買ってもらわないとイケないからです。

だから、「どんな場所で売なのか」、「どんな種類のお店で売なのか」、「スーパーなのかデパートなのか、あるいは通信販売やインターネットを使うのか、自動販売機で売なのか」なども考えながら、「どんなところに、どんな広告を出すのか」を同時に考えることが大事になります。

ただし、やみくもにアピールする必要はありません。世界中の人が自分のことを知る必要はないわけです。元から自分が提供している製品・サービスに興味がないような人に自分のことを知ってもらっても意味がありませんね。そうではなくて、自分のお客さんになりそうな人にアピールが届けばいいのです。

自分のお客さんがどんな人で、どんなところにいて、何を見たり読んだり聴いたりしているのかを調べて、それに合わせた広告を考えるのが効果的です。





問題1 ブランド品を自動販売機で売るのも、駄菓子をデパートで売るのも、ちょっと違和感があるだろう。こういうふうには、製品・サービスと売り場が合っていない状況がほかにもないか探してみよう。

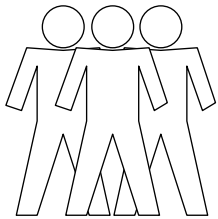
⇒解答・ファシリテーション例：コンビニエンスストアでブランドバッグを売る。デパートでコピー品の洋服（許可が不明瞭なキャラクターグッズなど）を売る。砂漠で乾燥機を売る。うどんの本場香川県で全国チェーンの立ち食いうどんを売る。など。実際には逆に売れそうなものでもよい。

問題2 宿題代行サービスを運営する会社があったとする。その会社はどんな広告をすればよいだろうか。また、その広告によってどんな問題が起きそうか、考えてみよう。※社会的に正しいビジネスでないと結局上手くいかないことを実感するための設問です。あえて、宿題代行という物議をかもしテーマになっています。

⇒解答・ファシリテーション例：遊んでいる子供が多そうな場所（ゲームセンター、ゲームショップ、おもちゃ屋など）にポスターを貼る。逆に学校の勉強じゃなくて塾に集中したような子供が多そうな場所（進学塾など）にポスターを貼る。「宿題 難しい」と検索している子供に向けたネット広告。など。問題は、こうしたビジネスによって学力低下や学力格差が大きくなること。こうしたビジネス自体が学校や社会で問題になること。その結果として、ビジネス自体が成り立たなくなること。など。

## 11 リーダーシップ

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>みんなについてきてもらう＝リーダーシップ</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「リーダーシップ」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分 ～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディス</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

30分	カッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

製品・サービスを作るにも、それを実際に売ってみるにも、いろんな人と関わらないといけません。そして、いろんな人にいろんなお願いをしないといけなくなります。このとき、人に影響を与える力のことを「リーダーシップ」といいます。経営には色んな人が関わるからこそ、リーダーシップが不可欠になるわけですね。

みなさん、ここでリーダーシップのある人を思い浮かべてみてください。自分にはリーダーシップはないからビジネスは無理かもしれないと思いますか？（ここで、拳手を求める）。

実は、そうでもありません。ちょっとびっくりするようなことを言いますが、リーダーシップは極端な話お金で買うことさえもできます。そういうと何だか嫌な感じがしますか？ でも、たとえばお金で人を雇って何かをお願いするのだって、人に影響を与えているわけですからリーダーシップですよ。

今から2300年以上前のことですが、アレクサンダー大王（アレクサンドロス三世）の時代、自他ともに人望がないと認める人が将軍になったことがありました。だから、普通の意味でいえばリーダーシップはなさそうですね。でも、この人は非常に頭がよかったわけです。なんと、その人は部下からお金をたくさん借りて、月々少しずつ返すという方法を編み出しました。

借りたお金のありかは将軍以外知りません。すると、部下からすれば、この将軍を裏切ってしまうと貸したお金が返ってこないのが損します。だから、結局みんなこの人望のない将軍についていくことになったといいます。こういう工夫で人望のなさを頭の良さでおぎなった人もいます。

もちろん、人望でリーダーシップを得ることもできます。そっちのほうが本来は目指すべき、王道とっていいでしょう。

その場合は、まずは自分が常に他人のこと相手のことを考えて、何かをあたえることが必要です。でも与えるといっても、お金や物じゃありません。たとえば、相手を尊敬するとか尊重するとか優しくするとかいったことは、誰だってゼロから生み出すことができ、人にあたえることができるものです。もう一つ、誰でもゼロから生み出せて、人にあたえることができるものがあります。なんだと思いますか？（ここで、複数人に意見を求める）。

それは夢です。みんなが楽しく、幸せになるような、みんなが良いと思えるような夢です。そういった素晴らしい夢を語るのはタダでできます。人は夢を熱く語れる人についていきたいと思うわけです。

問題1 あなたの周囲でリーダーシップがあると感じる人はいるだろうか。いたとして、なぜ自分はその人に対してそう感じるのか、考えてみよう。

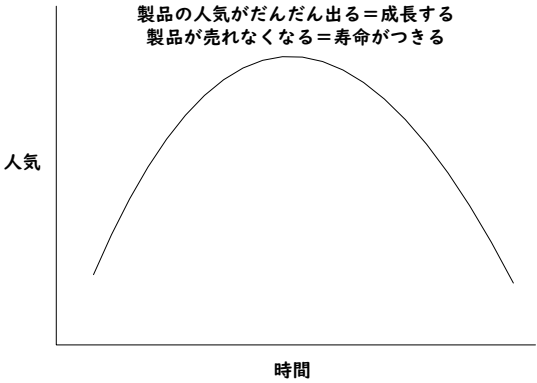
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に発言させる。議論が進まない場合は、歴史上の人物や現代の有名人などでもよいというようにお題を拡張する。

問題2 リーダーシップを得るために自分はどんな努力ができるだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：講義内で出てきていない例だと、他人に安心感をあたえるように、自分は何事にも動揺しないように精神力を鍛えるなど。リーダーシップがあった先人の書物を読む。リーダーシップがある人の秘訣を学ぶ。常に他人のことを考えるようにする。など。

## 12 製品開発

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「製品開発」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

ひとつの製品・サービスには生き物と同じように寿命があります。それでは、どんなときに製品やサービスの寿命が尽きたといえると思いますか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。あるときには画期的とされたものも、やがて飽きられてしまい、まったく売れなくなりますね。このときに製品・サービスの寿命が尽きたと言われます

（以下は小中高生向け。「たとえば、幼稚園・保育園のときにあんなに好きだった人形やぬいぐるみが、今はもうあまり好きではないみたいなことってありますよね。それと同じようなことがお客さんにも起こるわけです」）。

製品の人気は、初めはゼロで、だんだんと人気が増えてきて、大人気になって、そこからやがて人気なくなっていく。これを「製品寿命」といいます。

ビジネスの世界で、人気なくなると、まったく売れないというのは死んでしまったのと同じですね。だから、すべての製品には、誕生し、人気を獲得して成長し、成熟し、最後に死んでいくという寿命があるわけですね。

たとえば、小説やマンガなんかを考えてみてください。ちょっと前に流行ったけど、いまはこの書店にも並んでいないような小説やマンガって思い浮かびませんか？（ここで、数人を指名して意見を述べさせる）。



もし、ひとつの製品・サービスしか作っていない会社なら、その製品・サービスの寿命がきたらつぶれてしまいますね。それを避けるためには、つねに新しいものを生みださないとはいけません。

そこで必要になるのが製品開発です。新しい製品やサービスを生みだすことをまとめて「製品開発」といいます。製品開発のためには、未来のお客さんが何を欲しがっているのか考えて、新製品のアイデアを出して、試しにひとつ作ってみて、その試作をお客さんに使ってみてもらって、反応がよければ実際に生産して販売する必要があります。

問題1 家にある食材で新しい料理のレシピをひとつ考えてみよう。


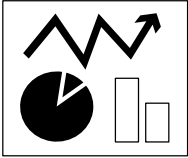
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に意見を発散させる。もし議論が進まないようであれば、①最初に冷蔵庫に余っている食材をチームで列挙させる。②次にその食材を無理やり全部使った場合にも美味しくなるような料理を考えさせる。

問題2 製品開発を進めるとき、どんなところにお金が必要になるか考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：試作を作るための材料費や人件費。生産工程や生産のための道具を用意するために必要な費用。開発をおこなう人たちの人件費。試作をお客さんに評価してもらうためのイベント開催日。医薬品であれば治験の費用。など。実際の製品開発にはどんな段階がありそうか想像させる。たとえば企画、市場調査、設計、生産準備、市場投入などのプロセスなど。

### 13 マーケティング

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <p>カバンを持って売り歩くという「セールス」をなくす最初から売れるものを企画するのが「マーケティング」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「マーケティング」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分 ～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	



30分	ション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

製品開発をする場合にも闇雲ではいけません。きちんと、売れる製品を作らないと、意味がありませんね。しかも、理想的なことを言えば、あんまり無理矢理売り込むような努力を必要とせずに、お客さんが集まってきて勝手に売れてくれればなおいいですよね。

そんなこと想像もつかないですか？（ここで挙手を求める）。（以下は受講者の年齢層に合わせて変更するか省略する）みなさんも本当は心当たりがあるんじゃないでしょうかね。宣伝や売り込みなどをやらずに勝手に売れちゃうようなものとしてどんなものが思い浮かびますか？（ここで数人を指名して意見を求める。人気なラーメン店、新作のゲーム機など）。

たとえばカードゲームの新作シリーズなんかは、店員さんに必死にセールスされなくても欲しいという小中高生は多いですね。あるいは新作のゲームもそうです。大人から子供までみんながいくつものお店を探し回って行列に並ぶような作品さえあります。人気のマンガなんかもそうかもしれませぬね。お客さん側から探し回ってでも欲しいものはたくさんあるわけです。

この状態を作る活動を「マーケティング」といいます。お客さんに「欲しい」といわせるものを作って、売って、ほんの少しだけ広告すればよいわけです。そのためには、お客さんのことを深く理解する必要があります。そういわれても「マーケティング」って何？という人も多いだろうと思います。

マーケティングとは繰り返しになりますが、「製品・サービスが、セールスをしなくても勝手に売れるようにする」ことだといわれます。まさに、さっきの具体的な例の通りですね。

いまでも、セールスの人が家を訪ねてきたり、しつこく電話をかけてきたりすることがあります。そして、たいていの場合、「いません！」の一言で片づけているはずですね。このセールスが大変なのは、本来は売れないもの、お客さんが欲しいと思っていないものをなんとか売ろうとしているからです。

だから、セールスに一所懸命になるのは、大変なわりにはむくわれません。勝負は製品を作る前の段階から始まっているわけです。まずは未来のお客さんを想像して、どんな人が、どんな物を、どういう場所で、どんな時間に、どんな値段で欲しいのか理解する必要がありますね。

問題1 マーケティングという言葉を自分なりに、自分にとってわかりやすく説明してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここで説明した「製品・サービスが、セールスをしなくても勝手に売れるようにする」ことという定義を自分なりにかみ砕いてもらう。たとえば、お客さんを創り出す活動。お客さんに自分の会社の製品を欲しくてたまらなくさせる活動。お客さんの欲しいものを探り当てる活動。など。

問題2 ここで出てきた例以外に、セールスされなくても欲しいものがあるだろうか。ある場合、なぜそれが欲しいのか考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。たとえば、有名な高校や大学の入学の権利。医師や弁護士の免許。スマートフォンなど。なぜそれが欲しいのかについては「○○だから」という答えについて「じゃあなぜ○○なの？」と問いかける。

## 14 会計

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物				
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <p style="text-align: center;"><b>入ってきたお金の合計から使ったお金の合計を引き算すれば「もうけ」</b></p> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">使ったお金</td> <td style="width: 50%; border-bottom: 1px solid black; text-align: center;">入ってきたお金</td> </tr> <tr> <td style="border-right: 1px solid black; padding: 5px;">           ○○代 ××円            □□代 ××円            家賃 ××円            給料 ××円         </td> <td style="padding: 5px;">           ○○の売上 ××円            □□の売上 ××円            △△の売上 ××円         </td> </tr> </table>	使ったお金	入ってきたお金	○○代 ××円 □□代 ××円 家賃 ××円 給料 ××円	○○の売上 ××円 □□の売上 ××円 △△の売上 ××円	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
使ったお金	入ってきたお金						
○○代 ××円 □□代 ××円 家賃 ××円 給料 ××円	○○の売上 ××円 □□の売上 ××円 △△の売上 ××円						
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「会計」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>				
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>				
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>					



20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディス カッション（話し合い）の結果を書いて おくよう指示する。	課題2についてグループ で討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグルー プに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。① 本日の講義内容について「講義の例」を 指導者が要約する形で、簡単にまとめ/ 振りかえる。②今日学んだ内容について 受講者が各自で振り返り、プリントに書 き込む。プリントはファイル等に綴じさ せる。時間が押している場合は、ここは 省略する。	講義／授業について振り 返る。	

#### 講義の例：

毎月のお小遣いをお小遣い帳に記録したことがある人も多いでしょう。最近では、スマートフォンアプリで家計簿アプリなんていうものもあります。これまでに、お小遣い帳や家計簿アプリなどを使ったことがあるという人はいますか？（ここで挙手を求める）。

ただ、結局三日もすればお小遣い帳をつけるのはめんどくさくなってしまいうことが多いですね。でも、お小遣い帳をつけていればどこに何を使ったかがわかりますし、節約してお金を貯める気持ちも起きますね。

会社も政府もこうした一種のお小遣い帳を作っています。ビジネスにおいても、「何にいくら使ったのか？」がわかっている必要があるためです。

何にいくら使ったのかがわからないと、それをいくらで売れば儲かるのかがわからなくなってしまいます。だから、ビジネスにおいて、お金の記録は必要不可欠です。このように「お金の出入りの流れを記録すること」を会計といいます。製品やサービスをひとつ生みだすのにいくら必要なのかがわからないと、値段をいくらにしたらよいのかもわからず、製品を売れば売るほどお金がなくなるということもあります。

ウソみたいな話ですが、大人もしばしばこの計算を間違えてしまいます。そのせいでつぶれてしまった会社もたくさんあるくらいです。



なお、使うお金を「費用」、入ってくるお金を「収益」、その差額を「利益」といったりします。このとき、ちゃんと儲かることを（利益が）黒字といいます。逆に、損してしまうことを（利益が）赤字といいます。

問題1 たこ焼きの屋台を始めるとする。このとき「たこ代 小麦粉代 ネギ代 たこ焼き機レンタル代 家賃 給料」という費用のうち、たこ焼きひとり前を作るのに毎回必要なお金と、たこ焼きを一個も作らなくても必要になってしまうお金を分けてみよう。

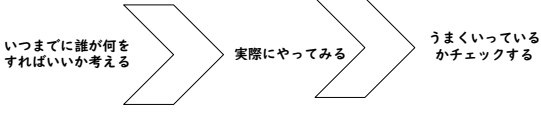
⇒解答・ファシリテーション例：たこ代、小麦粉代、ネギ代はたこ焼き一個ごとに必要な「変動費」。たこ焼き機レンタル代、家賃、給料はたこ焼きを一個も作らなくても必要な「固定費」。

問題2 売値が五百円で材料費が三百円のたこ焼きがあったとする。このとき、せっかくたこ焼きを作ったのに、お客さんが「やっぱりやめた」と言って帰ってしまった場合、損は五百円だろうか三百円だろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：これは考え方や場合によって損失額が変わる不思議な設問。実際に出ていくお金としては三百円のみが損である。しかし、お客さんが本来買ってくれるはずの五百円が損とも考えられる（機会費用という）。一方、たとえば作ったたこ焼きを次のお客さんに売れば損は0円になる。

## 15 計画

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「計画」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～30分	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

講義の例：

みなさんは積み木やブロックで遊んだことがありますか。（ここで挙手を求める）。もし今でも積み木やレゴブロックがあるなら、友達を五人くらい集めてこんなことをやってみましょう。その積み木やレゴブロックをとにかく高く積み上げて、タワーをつくりまします。制限時間は一分です。

どうでしょうか。ぜんぜんうまくいかないはずです。次に、その五人と一分間だけよく話し合ってみます。どうすれば高く積み上げられるか、誰が何をするか、役割分担するわけですね。そしてまた同じことをやってみます。するとどうでしょう。さきほどの何倍も高く積み上げることができます。

似たような実験をおこなってみましょう。みなさん、紙と鉛筆やペンを用意してください。これから、次のように、紙を三つ折りにしていただきます。

1	A	あ
2	B	い
3	C	う

その三つの領域に 123……10 まで、A から J まで、あ……こまで、数字、アルファベット、五十音をそれぞれ縦に 10 個ずつ書いていただきます。この三つの仕事を同時に進めていると考えてください。最初は、1、A、あ、2、B、い……というように三つの仕事をそれぞれ平等に進めてみましょう。それでは時間を測りますので「よーいスタート」でこの仕事に取り組みましょう。よーい、スタート。（ここで実際にこの作業をさせてみる）。

どうですか？ けっこう大変ですよ。じゃあ、次に、これをもう少し簡単にできる方法を考えてみましょう。どうすればいいでしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。では、1……10、A……J、あ……こ、というように三つの仕事を順番に進めてみましょう。それではもう一度時間を測りますので「よーいスタート」でこの仕事に取り組みましょう。よーい、スタート。（ここで実際にこの作業をさせてみる）。

どれだけ仕事が早くなったか分かりましたよね？ これが計画の力です。

何かを実行するためには、何が必要で、誰が何をすればいいか、きちんと計画をする必要があるということがよくわかります。お客さんがどんなものを欲しがっているのかわかり、そのために必要なお金の計算と記録もできて、製品開発もできそうなら、あとはそれを実行するだけです。そのためにはきちんとした計画が必要になります。

そして計画はつねに実行状況と見比べて上手くいっているかどうかチェックする必要があります。上手くいっていないのであれば、計画は修正すべきです。

問題1 家族と旅行をすることで、どこに行くか、何をするか、すべて自分が決めていいとする。その場合どんな旅行をしたいか、いくら必要で、事前にどんな準備が必要か、計画してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。

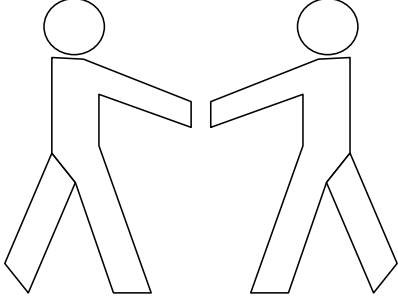
問題2 旅行の計画を終わらせた後で、その行き先ではその日は大雨になる可能性が高いことがわかった。さて、どんなふうに計画を修正するだろうか。

⇒解答・ファシリテーション例：大雨でも楽しめる予定に変更する。その変更を家族に伝える。変更した内容の方が魅力的だと説得する。など。



## 16 組織

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>ひとりじゃできないことも二人ならできる 二人でできないことも三人ならできる 仲間を増やせばいろんな事ができる</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「組織」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

計画を実行するには、自分をふくめ、実際に動く人たちがいないといけません。しかし、自分ひとりのできることなんて、どんなことであれかぎられています。たとえば、細長い机を運ぶときを想像してみてください。自分ひとりで運ぶのは大変だと思いませんか。細長い机をたたんで、縦にして、持ち上げて、天井にぶつからないか気を付けて……考えただけでも面倒くさいですね。

でも、友達と二人ならどうでしょうか？ 細長い机をたたむ必要さえありませんよね。二人で両端を持ってそのまま運べばいいですね。これ、仕事の楽しさは二分の一以下になってませんか。

このように、誰かと協力すると、それぞれが個々でやるよりもずっと効率がいいことがありますね。たとえば机を運ぶ以外にはどんなことを思い浮かべますか？（ここで、複数人に意見を求める）。

しかも、人はそれぞれ得意なこともちがいますから、それぞれが得意なことに集中すればますます効率がいいですね。たとえば、人と話すのが得意な人が社長になり、計算が得意な人がお金を扱う経理になり、絵を描くのが得意な人が広告係になるというようなこと



です。だから、人を集めて、それぞれの得意なことを理解して、それに合わせて仕事を割り振りする必要がある。

そのためには、目標を共有すること、その目標のために仕事をしてもらっていただくこと、そして必要なコミュニケーションが取れる必要があります。これがまさに組織を作るということです。

問題1 停電などのトラブルによって電話もメールも通じなくなった友達と協力して仕事をすることはできるだろうか。考えてみよう。

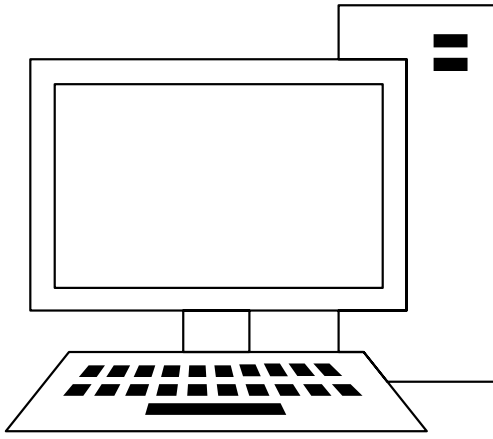
⇒解答・ファシリテーション例：近くにいる友人なら、直接会って協力することができる。遠くにいる状態で完全に連絡も付かないなら協力して仕事をするのは難しい。事前にお互いにどんな仕事をすればいいか十分話し合った後に停電になったなら、連絡が取れなくても協力して仕事をすすめることができるかもしれない。など。

問題2 組織に参加する人が五人、十人、百人と増えていくとどんな問題が起こるか、想像してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：人が増えていくと、一人（リーダーや経営者）が他の人全員の仕事の様子を把握することができなくなる。全員で連絡・コミュニケーションを取るのが難しくなる。など。

## 17 情報通信技術

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>情報通信技術は、 情報を加工しやすく、 やり取りしやすくする</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「情報通信技術」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>

5分 ～ 10分	3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き添えておくよう指示する。	課題1についてグループで討議する。	プリント資料
0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き添えておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

私たちは膨大な量の情報に囲まれて暮らしています。たとえばテレビ番組で流されるのも情報ですし、雑誌も新聞に書かれているのも情報ですね。みんなの頭の中にある知識も情報ですし、友達とのおしゃべりも情報の交換ともいえます。ほかにも身の回りにどんな情報があるでしょうか。（ここで、数人を指名して意見を求める）。

人間の活動のほとんどは情報に関係しているといってもいいです。

最近では、この情報の加工とやりとりを簡単にする、情報通信技術が発展してきました。情報通信技術は、英語の頭文字をとって「IT」とか「ICT」などといわれることもよくありますね。インターネットも情報通信技術のひとつです。

情報通信技術のおかげで、いまでは、誰かが何かを考えてそれをインターネットに書けば、その情報が一瞬のうちに世界中の人に届くようになりました。情報通信技術のおかげ



で、遠く離れた人に自分の考えを伝えたり、自分の仕事を知ってもらったり、一緒に仕事をしたりできるようになったわけです。

この情報通信技術は、ビジネスのあり方も変えました。たとえば、自分でお店を作ったとしても、インターネット上にお店のサイトを作りさえすれば、それを見た人が日本中から、いや世界中からたずねてくることだってあります。

でも、情報通信技術のおかげでますます大量の情報があふれるようになったからこそ、今度はそれらの情報のうち「どれに注目すべきなのか」「どれがホントでどれがウソか」を見極める必要がでてきました。そして、自分がビジネスをするときも、自分が発信する情報が他の情報に埋もれてしまわないように気をつける必要が出てきた。

だから、ある人は「情報があふれる時代において貴重なのは注目だ」と言っているほどです。

問題1 インターネット上では絶対に売れないものにはどんなものがあるだろうか、考えてみよう。

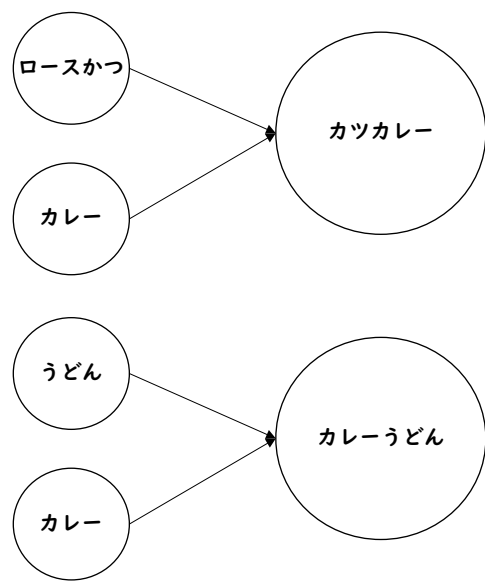
⇒解答・ファシリテーション例：そんなものがあるのかについてグループであれこれ考えること自体に意味がある。たとえば、タクシーや美容院や飲食店などは実際にサービスを提供しないと完結しないのでインターネットだけでは売れないとも思えるが、実際にはインターネットで先にチケットを買っておくようなことがありえる。そのため究極はインターネット上で売れないものはないといった考えもありうる。

問題2 最近インターネットで知った情報の中で、よく考えたら「ウソっぽい」ものにはどんなものがあったか、思い出してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここはグループで自由に討議させる。

18 イノベーション

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>あたらしい組み合わせで世の中になかったものを生み出すのが「イノベーション」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「イノベーション」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>

5分 ～ 10分	3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書きしておくよう指示する。	課題1についてグループで討議する。	プリント資料
0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書きしておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

色んな国の総理大臣や大統領の演説をきいてみると、「イノベーション」という言葉が、何回も何十回も出てきます。イノベーションという言葉を書いたことがある人はどれくらいいるでしょうか？（ここで挙手を求める）。しかし、この言葉を正確に説明できる人は実はすくないです。実際に、イノベーションとは何か説明できる人はいますか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

このように、イノベーションという言葉はすごく難しいわけです。ただ、みんな、なんとなくはわかっているわけですね。

たとえば、カレーうどんを世界ではじめて合体させてカレーうどんを作った人は、イノベーションを起こしたといえるでしょう。それ以前にはカレーうどんは存在しなかったからです。





だとすれば、イノベーションというのは、どうも「何か新しいことをやるということ」らしいですね。でも、単に新しいだけではなくて、そこに価値を感じてお金を払う人がいないといけません。たとえば、新しい製品・サービス、新しい材料、新しい組織、新しい生産のやり方などです。新結合とか新設計とかいわれます。

ここで、「新しい」というのは新品という意味ではないですね。新品でもこれまでであった製品のコピーはイノベーションではないわけです。

そして、組織はこのイノベーションに取り組んで、つねに新しいことに挑戦することで、お客さんにも喜ばれるし、投資家も集まります。だから、イノベーションは経営にとって不可欠なわけです。

問題1 いまは当たり前にあるが十年前には存在していなかったものを探してみよう。

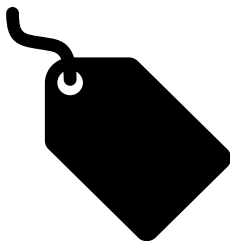
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。

問題2 新品と新製品はどちらがうのか自分なりにもう一度考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：新品はすでにある設計のものが同じ材料で同じ作り方で繰り返し作られているだけなのに対して、イノベーションは新しい設計や材料や作り方を生み出すという違いがある。つまり、物の組み合わせ方が変わるのがイノベーションで、ものの組み合わせ方は変わらないまま同じことを新たにおこなっているのが新品ともいえる。

## 19 ブランド

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>製品には名前をつけて「これがうちの製品ですよ」とアピールしないとイケない洋服についているタグもそのひとつ</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ブランド」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	

20分～30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書きしておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分～10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分～10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

いつ食べてもおいしい、みなさんのお気に入りのポテトチップスを作っている会社の製品が、ただ透明の袋に入っているだけだったらどうなるでしょうか。（ここで、数人を指名して意見を求める）。もし、その横には不味いポテチを作る会社の製品も並んでいて、見わけがつかなかったらどうなるでしょうか？

これは、お客さんにとっても、会社にとっても不幸なことになりそうですね。もし、新製品をたくさん作って、お客さんからも高く評価されたとしても、「この製品はわたしが作りましたよ」ということが伝わらないとお客さんは買い物のときに迷ってしまいます。間違って全然ちがうものを買ってしまうかもしれません。

そうすると、お客さんは買いたいものが買えないし、会社はどんなに努力しても売上という形では評価されないわけですね。そこで、製品には名前を付けて、ロゴをつけて、パッケージをつけるわけです。そして「ほら、うちの製品ですよ」とわかるようにするわけですね。これをブランドといいます。

そして、正しい努力を続けていけば、このブランドがお客さんに覚えられ、ブランドによって製品が売れるようになるわけです。

ときにはどう見ても同じバッグなのに、ブランドが付いているだけで、百倍近い値段になることさえありますよね。



問題1 自分にとってブランドをあまり気にせずを買う製品は何か、考えてみよう。

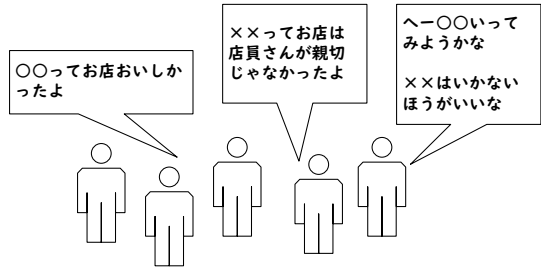
⇒解答・ファシリテーション例：ここでは自由に議論させる。

問題2 自分が好きなブランドを思いっただけ挙げてみよう。その次に、それらに共通点があるかどうか考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここで、共通点が見つかりづらい場合、チーム内の別のメンバーが挙げたブランドとの差異に注目する。たとえば、環境にやさしいイメージがあるなど。

20 クチコミ

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「クチコミ」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッ</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

30分	ション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

誰でも、美味しいレストランにいけば友達に自慢したくなるし、店員さんの態度も味も最悪なお店のことは友達に文句もいいたくなります。だからこそ、良いブランドの情報は時間がかかっても必ず多くの人に広がっていきます。噂話とおんなじですね。

みなさん、都市伝説ってありますよね。たとえば、口裂け女とかトイレの花子さんとかですね。あれってみなさん最初は誰からききましたか？（ここで、数人を指名して意見を求める）

噂や伝説はすぐに広がっていきます。

なぜかという、計算してみればすぐにわかります。みなさんよく話す友達は何人くらいいるでしょうか？ それに家族も加えたらどれくらいでしょうか？ 仮に10人だとしましょう。この10人に噂を離したとします。そしてこの噂が他人に話したくなるようなものだったら、その10人がさらにそれぞれ10人の友人に噂を話しますね。すると100人が噂を知ります。これを繰り返すと、千、万、百万、千万、一億と、たった8回で日本中が噂を知ることになります。

これを「クチコミ」といいます。ブランドができあがると、あのブランドは良いとか悪いとかの評判は、このクチコミで広がっていくわけです。

最近では、このクチコミがインターネットで広がることもあります。みなさん、SNSは知っていますよね。今は、SNSで友達がつながれる時代です。そして、このSNSの友人の数は現実のよく話す友人の数よりも圧倒的に多いですね。たとえばSNSで100人の友達がいるという人はごく普通です。すると、百、万、百万、一億とあっという間に一億人に情報が広がります。



良い情報も悪い情報も、インターネット上のクチコミは広がるスピードが非常に速いので注意が必要です。

問題1 最近、だれかにおススメされたものがあったかどうか思いだしてみよう。

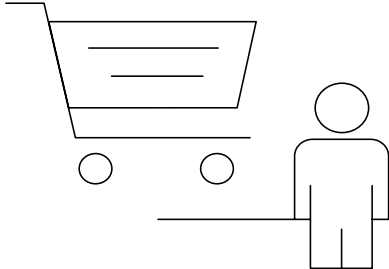
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。

問題2 これまでインターネットでクチコミを見たことがあるか、どんなサイトのどんなクチコミだったか思いだしてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここも自由に情報交換させる。場合によってはインターネットを使って調べ学習をおこなう。

## 21 ロイヤルティ

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>おなじものを何度も買ってくれるお客さんのことを「ロイヤルティが高い」という</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ロイヤルティ」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	



20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き添えておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

子供でも大人でも、新作を待ち望んでいるゲームや、新刊を待ち望んでいるマンガがあるという人は多いです。このように、ブランドがだんだんと世の中で知られてくると、そのブランドのファンのような人もたくさん出てきます。

こうして、ブランドにファンがついていて、その製品・サービスをまた買いたいと思ってくれていることを、ブランド・ロイヤルティといいます。英語ですが、日本語にすると忠誠心という意味です。ロイヤルな気持ち、忠誠心ですね。それがロイヤルティです。

お客さんからロイヤルティを持ってもらえていれば、会社も組織もひとまず安心です。ただし、ちょっとでも変なことをやると、このロイヤルティはあつという間になくなってしまいます。

たとえば、新しいお客さんを獲得するために新規のお客さんだけの限定セールをおこなった場合、昔から製品・サービスを買ってくれていたお得意様はどう思うのでしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

場合によっては、古くからいたお客さんは、自分が大切にされていないと思うかもしれませんね。

その一方で、古くからのお客さんのことばかり考えていて、新しい挑戦ができないということもありえますね。これもまた大問題です。

だから、つねにこの二つの可能性を比較して自分が正しいと思うことを試行錯誤しながらおこなう必要があります。



問題1 世の中には「お得意さまが一番大事」という人と、「いやいや新規のお客さんが大事」という人がいる。どっちが正しいだろうか、考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：結局のところどちらも正しいということになる。ただし、お得意さまが大事なのは「会社が安定できるから」で、新規のお客さんが大事なのは「会社が成長できるから」である。そこで、安定と成長ならば場合によっては両立できるのではないかということを示唆する。

問題2 一度失ってしまったブランド・ロイヤルティを取り返す方法はあるだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：もう一度、過去のブランドの良さを再認識して取り戻す。そして、会社が反省していることをお客さんに粘り強く伝えていく。など。

## 22 ビジョン

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>ビジョンがあるからみんなががんばれる 会社も成長していける</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ビジョン」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

ここでは「ビジョン」について考えます。ビジョンがない会社も組織も滅びるといわれます。実際に、様々な調査においても、ビジョンのない会社は少しずつ衰退していきま

す。  
ビジョンは、ちょっとだけちがいますが、ひとまずは「夢」といってもいいでしょう。寝ているときにみる夢ではありません。みなさんには将来の夢がありますか。どんな夢でしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

お金持ちになりたい、芸能人になりたい、モテたい、有名になりたいといったことを将来の夢として挙げる人は非常に多いです。でも、それは欲望ではあるけれど夢とはいいいづら

らいです。ましてやビジョンではありません。  
なぜかという、他人を巻き込む力がないからです。夢やビジョンは自分だけではなくて、他人にも共感してもらえ、応援してもらえるものでないといけません。他人と一緒にみられるのが夢やビジョンなんですね。寝ているときにみる夢と、起きているときに他人に語る将来の夢の違いもそこにあります。

ビジョンとは世の中のために自分は何をしたいのか、自分は人間として生まれてきて、何をしたいのかについて明らかにすることです。もちろん人間は自然に生まれてくるもの



だから、生まれてから今まで意識していないと、まだビジョンがないという人もたくさんいると思います。それに、夢もビジョンも変わっていくものです。

でも、会社や組織は自然に生まれたものではありません。人間が何かのために作るものです。だから何のために作るのか、明らかにする必要があります。人間以上に会社や組織にはビジョンが必要なわけです。そうでないと誰もその会社や組織に参加しようと思わないですよ。他人に語りかける夢やビジョンのない会社は、短期的には給料で人を集めることは出来ても、長期的には他人を惹きつけることができません、だから、そういう組織は必ず滅びるというわけです。

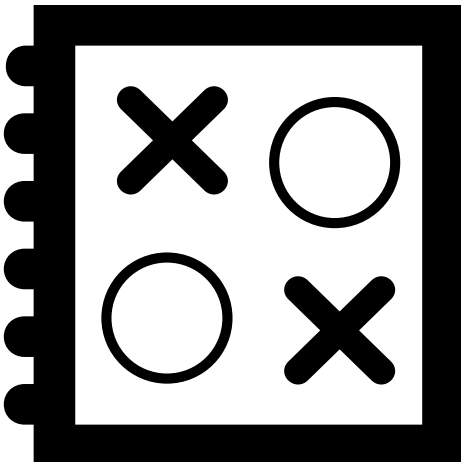
ビジョンがあるから、ビジョンにそった製品開発ができるし、投資家はビジョンを信じて株主になってくれるし、取締役も従業員も一緒にがんばれます。だからビジネスが続いていくにはビジョンが一番大事だといってもいいくらいです。

問題1 ビジョンは、会社によっては企業理念と呼ばれていたりする。そこで、自分が好きな製品を作っている会社を一つ選んでその会社のビジョンや経営理念を調べてみよう。  
⇒解答・ファシリテーション例：ここは場合によってはパソコンやスマートフォンを使った調べ学習にしてもよい。

問題2 会社が「ひたすらお金を儲ける、大金持ちになる」というビジョンを掲げた場合、どんな問題が起こるだろうか。考えてみよう。  
⇒解答・ファシリテーション例：講義例でも解説している通り、こうしたものは本来ビジョンではない。このようなビジョンの下では、「お金を儲ければ何をしてもいい」といった価値観の社員を惹きつけやすい。その結果として、社会にとって害悪な行動を取るかもしれない。たとえば詐欺などはその典型である。巨額詐欺はほぼ全て会社組織によるものであることも忘れてはならない。ただし、こうした組織はいずれ必ず社会から制裁を受けている。

## 23 戦略

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>やることを決めたあとは あえて「やらないこと」を決めよう</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「戦略」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

	ン（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

うどん店やハンバーガー・レストランなどで、注文した商品を自分で座席に運ばないといけないお店があります。セルフサービスといわれるお店のやり方です。セルフサービスのお店はほとんど接客をしないことを決めているわけです。だから、お水や天かすもお客さんが自分で取りにいかないといけません。

その代わりに、セルフサービスのうどん店は、接客をしない分、天かすが入れ放題だったり、そもそも値段がすごく安かったりします。これはまさに、普通のうどん店と違ったことをやって競争を避けた「戦略」の例です。戦いのためにあれこれ考えることを戦略といいます。これだけの説明だと、ずいぶんぶっそうな言葉ですね。

でも、経営における戦略、経営戦略は何も人を傷つけるものではありません。むしろ戦いを避けるためにあれこれ考えることを経営戦略といいます。ライバルのことを知って、自分のことを知って、世の中のことを知って、その上でどうすればビジネスに必要な利益が儲かるかを考えればいいわけです。もちろん、儲けがすべてではありません。しかし儲けがないとビジネスを続けられないのも事実ですね。

そして、戦略を考えるとき、自分とライバルと世の中を良く知ることが出発点になります。その次は、どんな製品・サービスならライバルに勝てそうか考えます。その製品・サービスをどういうふうにして売ればいいのか考えるわけです。こうしてみるとすでに学んだこととも重なっていますね。

このとき大事なのは、「一番すばらしい戦略は、競争を避けること」だということです。他の人が目を付けないような製品を、誰も考えなかったような方法で売る、これが一番の戦略です。だれとも争わず、それでいて自分がやりたいことができるわけです。これはどうみても良いことですよね。

そして、そのためには「何をやるか」ではなく「何をやらないか」を考える必要があります。ライバルがやっていることをあえてやらないわけですね。代わりに別のことをやるということです。

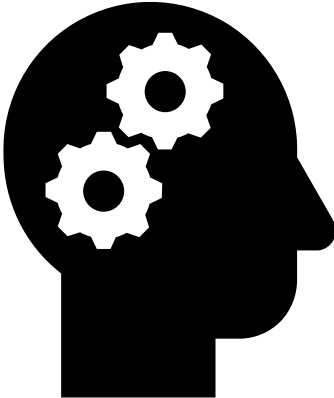
問題1 これまで日常生活で競争を上手くさけた事があるだろうか。思いだしてみよう。  
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。もし議論が行き詰った場合は、絵のコンテスト、運動会、勉強、社会人の場合は仕事など、競争の状況を思い出させるところから始める。競争を上手く避けられていないという結論でもよい。

問題2 まだ誰もやっていないようなレストランを想像してみよう。  
⇒解答・ファシリテーション例：サラダしか置いていないレストラン。食材を自分で持っていくレストラン。野菜を育てるところから自分でやるレストラン。など。



## 24 競合

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>ライバルの頭の中を想像してみよう</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「競合」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

大富豪、大貧民と呼ぶ地域もありますが、このトランプゲームをしたことがありますか？（ここで挙手を求める）。

大富豪で強くなるコツは、自分以外のみんなが使ったカードを覚えておくことですね。みなさんご存知ですよ。相手はどんな切り札をもっていて、どういう風に最後に上がろうとしているのか、ジョーカーを持っているのか、強いカードをもっているか、ペアを持っているのか、ペアはもっていないのかといったことを他の人たちが使ったカードから推測すれば非常に強くなれます。

相手の手札を考えながらゲームをするわけです。

そして、相手の手札を考えた上で、次に、自分のカードをどう出せば勝てるかを考えるわけですね。たとえば相手がジョーカーをもっているか、ペアを持っていなさそうな相手であれば、こちらが4を三枚出せば勝てるかもしれないです。弱いカードでも勝てるわけです。こうやってゲームを進めていけば、負けることはほとんどなくなるほどです。

これと同じで、ビジネスにおいても、ライバルのことを理解すれば、競争に勝てる確率は高くなります。このとき、ビジネスでは、ライバルのことを「競合」といいます。



競合のことを知るには、競合の規模、競合が得意としていること、競合の一番のお客さんについて調べるといいでしょう。

問題1 好きなハンバーガー店をひとつあげてみよう。さらに、そのハンバーガー店のライバルを挙げてみて、それぞれ価格や製品などを比べてみよう。

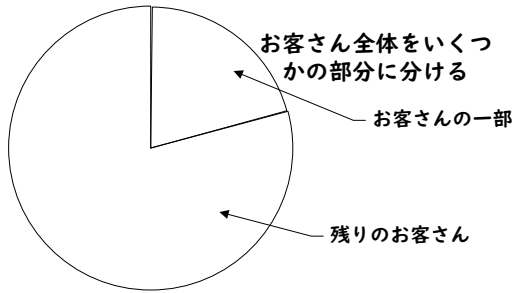
⇒解答・ファシリテーション例：ここは調べ学習で代替しても良い。

問題2 タクシー会社のライバルは、他のタクシー会社以外にもあるだろうか。思い浮かぎりたくさん例をあげてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：移動手段という意味では、バス、電車、自家用車、自転車、レンタカー、レンタサイクルなどもライバルになりうる。

## 25 セグメンテーション

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「セグメンテーション」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	

20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディス カッション（話し合い）の結果を書いて おくよう指示する。	課題2についてグルー プで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグルー プに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。① 本日の講義内容について「講義の例」を 指導者が要約する形で、簡単にまとめ/ 振りかえる。②今日学んだ内容について 受講者が各自で振り返り、プリントに書 き込む。プリントはファイル等に綴じさ せる。時間が押している場合は、ここは 省略する。	講義／授業について振 り返る。	

#### 講義の例：

化粧品を少年漫画雑誌で広告しても、あまり意味がないと思いませんか。もちろん、男の子でも楽しめるお化粧品セットということであればよいわけですが、通常は、化粧品はファッション雑誌で広告した方がより効果がありそうですね。

だから、自分にとってのお客さんを、性別や年齢、住んでいる場所、性格、職業などであらかじめ分類して明確にしておく必要があるわけです。ライバルとの競争に勝つには、自分にとってのお客さんが誰なのかをしっかりと決めておく必要があるわけですね。お客さんがどんな人か想像もついていない場合、売り方も、広告の方法も、無駄が多くなってしまうからです。

このように、自分のお客さんはどんな人なのかを見きわめることを、セグメンテーションといいます。セグメントというのは英語ですが、日本語にすれば部分という意味になります。セグメントに分けるからセグメンテーションというわけです。つまり部分に分けるということですね。

自社の製品は「地球上に住むすべての人に向けた製品」ではあまりに広すぎるわけです。だからこれを部分に分けるわけです。たとえば、七十歳以上で、田舎に住む、庭が広い人に木の苗を売るといったように、です。その場合、そうした人たちが読んでいる地元新聞にチラシをはさむことが考えられますね。それ以外にも七十歳以上で、田舎に住む、庭が広い人に向けた広告にはどんなものが効果がありそうでしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。



このように、セグメンテーションは戦略を作って実行するための第一歩ともいえます。

問題1 コンビニには通常の半分くらいの大きさのカップ麺が売っている。これはどんな人に向けて売られているのか考えてみよう。

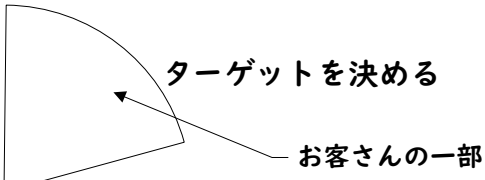
⇒解答・ファシリテーション例：実際にコンビニエンスストアを訪れてみるのも手である。基本的には、小食な人向けとか、食事ではなくおやつとしてカップ麺を食べる人向けといった説明が思いつきやすいが、実際には、比較的大食いでお弁当を買う人がスープとして買うという需要も多い。

問題2 学習塾に通う人たちを4つのタイプに分類してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：このワークのコツは、田んぼの田の字を書いてみることである。そして、何かの基準を2軸もうけて、 $2 \times 2$ で4つの象限を作って分類していく。たとえば、自分で勉強できる軸と大人数で授業を受ける軸など。すると、自分で勉強できる／できない、大人数／個別指導などで分類ができる。他にも科目集中型かどうかなど様々な分類が考えられる。

## 26 ターゲティング

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ターゲティング」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分 ～ 30分	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディス</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	

	カッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

将来のお客さんになってくれる人を探すために、世の中をいくつかの軸で部分に分けて分析するセグメンテーションが終わったら、次にやることはなんでしょう？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

ビジネスの目的は、目の前のお客さんを幸せにすること、それによってビジネスに売上が入ってきて、ビジネス自体も大きく成長していくことです。だとすれば、セグメンテーションが終わったら、誰をそのうちのどの部分の人たちをお客さんにするのか選ぶ必要があります。どんなお客さんを幸せにするのか決めるわけですね。これをターゲティングといいます。ターゲットを決めるからターゲティングですね。

ターゲットを決めた後にどんな製品・サービスを作るかを決めてもいいですし、自分がどうしても作りたい製品・サービスがあるならば、それに合わせてターゲットを探すようにして決めるやり方でもいいでしょう。

ただし、どちらの場合も、ターゲットとなるお客さんが本当にその製品を欲しがってくれるかどうか調べながら、製品・サービスとターゲットになるお客さんのどちらも少しずつ修正していく必要があります。

たとえば、元々は女の子向けに作られたゲームが、男の子にも人気が出る場合があります。すると、男の子でも買いやすいようにパッケージを二種類作ったり、男の子に人気が出そうなキャラクターを増やしたりするわけですね。

その反対も、もちろんあります。たとえば、中学高校くらいからよく使われる制汗剤、制汗スプレーってありますね。あれ、使っている人いますか？（ここで挙手を求める）。実は制汗スプレーは元々は若手のサラリーマン男性向けに作られたと言われていま





す。しかし、実際に発売してみると、女子中高生からの人気が高いことが分かりました。そこで、パッケージや香りなどを女子中高生向けに変更したという歴史があります。

このように、製品・サービスの内容とターゲットとなるお客さんは、どちらも、日々の売上の状況を見ながら修正を繰り返していく必要があるわけです。

問題1 学習塾と家庭教師はどちらも学校の勉強の補助だが、ちがう点も多い。それぞれどんな人をターゲットにしているのか考えてみよう。

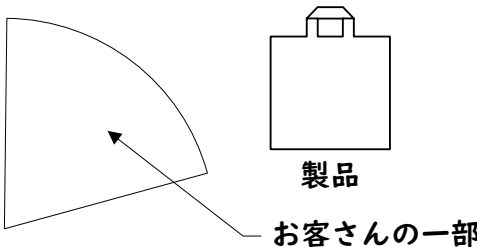
⇒解答・ファシリテーション例：学習塾は決められた科目を決められた進捗で効率的に安価に学びたい子供とその親向け。家庭教師は科目も時間も進捗も固定化せずに、多少高額になってもよいので個々の生徒に合わせた教育を受けたい子供とその親向け。など。

問題2 ドラッグストアには制汗スプレーというものが売っている。これは、当初は若い男性ビジネスパーソン向けだったが、後に女子高生向けに変化したといわれている。同じようにターゲットが途中で変化したものが他にもないか調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは、パソコンやスマホを使った調べ学習をおこなうようにする。たとえば、アメリカで大ヒットしたホンダのスーパーカブ（原付バイク）は、当初はホンダの営業マンが販売代金の集金や営業等に使うもので、商品でさえなかった。しかし、それが、段々と学生や女性といった「大型バイクは怖い」というお客さんに受け入れられていった。など。

## 27 ポジショニング

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>ライバルを意識しながら ターゲットにどんな製品を どんな価格でどんなお店で どういう風に売るか考える これが「ポジショニング」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ポジショニング」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

	ン（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

洋服ひとつ取ってみても、オシャレ重視なメーカーやお店もあれば、着心地重視のメーカーやお店もありますね。山登り用の洋服の専門店などでは、丈夫さを重視していたりもします。洋服店の場合、ほかにはどんなことを重視しているお店がありますか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

洋服に限らず、どんな製品・サービスを売るお店であっても、どのようなお店にしたいかは、お店を作った人の考え次第です。たとえば見た目のオシャレさを重視するとか、とにかく安さを重視するとか、修理の簡単さを重視するとか、手に入れやすさを重視するとかいうように、色んなことが考えられます。

そのため、ビジネスをおこなうには、どのような製品を、どのようなお店で、どのように販売して、どのように広告するのかを決めないといけません。だから、ターゲットを決めたあとには、実際に製品を作って、販売して、広告をするための具体的な方針を決めないといけないわけです。



ただし、やみくもにがんばっても努力はむくわれません。そこで、さきほどの洋服の例のように、生産・販売・広告は、ターゲットに合わせて工夫しておこなう必要があるわけですね。これは、どのような立場やポジション・立ち位置を取るかという意味で、「ポジショニング」と呼ばれています。

ただし、自分で思うポジショニングと、お客さんからみたポジショニングはちがうかもしれません。自分で思っている自分と、他人の目に映っている自分とは、全然ちがったりしますよね。それとおなじことです。

だから、絶えずお客さんの意見をききながら、自分のポジショニングが上手くいっているかどうか、調べる必要があるわけです。

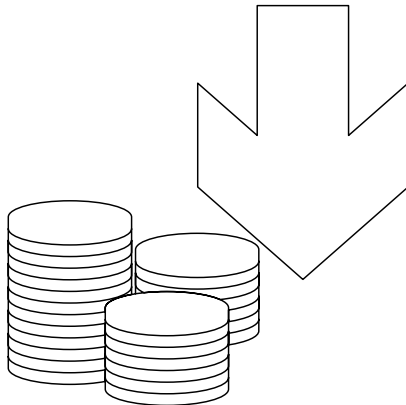
問題1 書店にはどんなポジショニングのお店があるだろうか。たがいにすべて似ているだろうか、それとも変わった書店も中にはあるだろうか。調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：TSUTAYA と駅前にあるような書店とはかなり違っている。また、ビレッジバンガードなども変わった書店である。など。

問題2 自分が思う自分のキャラクターと、周囲から見た自分はどちらがうだろうか、調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは自己紹介ワークをおこなう。自分では自分のことをどう思っているのか（明るい、おしゃべり、真面目など）それに対してチームメンバーはどう思っているのか互いに話し合う。ただし、傷つく受講者がいないようフォローをおこなう。

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>考えをめぐらせばコストは下げられる</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「コスト」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

製品・サービスには当然ながら値段がついています。そしてその値段の裏には、製品・サービスにかかっている費用・コストがあるわけです。費用は日本語、コストは英語ですね。

たとえば、これまでたこ焼きの屋台をやっていたけれど、もうやめてしまうという人がいたとします。みなさんが、その人からたこ焼きのお店を丸ごと月々十万円で借りたとしますね。あまりにも都合がいい話ですが、おまけとして、無限と言えるほどの倉庫いっぱい材料も無料でついてきたとしましょう。

このとき、月にたこ焼きを二個しか作らなければ、たこ焼きを作るコストは十万割る二で一個当たり五万円ですね。では月に一万個作ったらどうでしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。普通に計算すれば、十万割る一万で、十円ですね。ただ、これは、無限の材料が無料で使えるという実際にはありえない計算です。

ここで、ありえない状況を想像してもらったのは、計算を簡単にするためです。ここで分かってもらいたかったのは、このようにどれだけ製品が売れているかによって、費用は変わるということです。一見すると同じ値段の製品でも、それを作っている会社によって、内部でかかっているコストはちがったりするわけですね。

そして、当然ながら、利益は価格からコストを引いた額になります。だから、同じ値段で製品を売っていても、コストが安ければ利益が増えます。また、コストが安ければ値下げの余地もあります。そうすると、値下げによって、ライバルを蹴散らすこともできるわけですね。

それでは、どうすればコストが下がるのでしょうか。ひとつは、最初にみたように、同じ製品をたくさん作ることに思えますね。製品には、材料費に加えて、家賃や賃金など固定してかかるお金があります。そして、固定のコストは製品をいくつ作っても変わらないので、たくさん製品を作れば「一個当たりの」コストは下がるわけです。ちょっと難しいでしょうか？

でも、たこ焼きの屋台の例を読み直せば、ここで書いていることの意味がわかると思います。これは規模の経済と呼ばれていて、コストを下げる一番簡単な方法です。

ただし、大事なのは、必ず「売れる量だけ作る」ということです。たくさん作ればコストが安くなるからといって、お客さんがいないのに大量のたこ焼きを作ったらどうなりますか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。当然ながらそのたこ焼きは捨てることになりますから、材料も、自分の労力も、全部無駄になりますね。製品・サービスは売れた時にはじめて意味があります。売れもしないものを規模の経済を求めて沢山作っても、もっとお金の無駄になります。

コストを下げるには、たとえば捨てるはずのものを再利用するとか、製品を作るスピードを速くするなど、他にもたくさん道があります。

問題1 ハンバーガーショップのコストを下げる方法にはどんなものがあるだろうか。



⇒解答・ファシリテーション例：注文が入ってから素早くハンバーガーを作ること、廃棄をなくし、廃棄にかかっていたコストを減らす。お客さんにハンバーガーを作ってもらう。など。

問題2 コストを下げる事ができれば、ここで説明したもの以外にどんなメリットがあるだろうか。考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：値段を下げて、より多くのお客さんに製品・サービスを買ってもらえる。ライバルに価格競争を仕掛けられても対応できる。不景気でもつぶれない。など。

## 29 差別化

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p>ライバルに対抗して花束をたくさんわたす？</p> </div> <div style="text-align: center;">  <p>それともきれいな景色が見える場所を教える？</p> </div> </div>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「差別化」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分～10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	
20分～	<p>課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディス</p>	<p>課題2についてグループで討議する。</p>	



30分	カッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。		
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

みなさん、恋愛ドラマを想像してみてください。主人公には好きな人がいたとします。そして、主人公にとっての恋のライバルが、きれいなお花を一本、その好きな人に送っていたとします。お花じゃなくて、バレンタインのチョコレートでもいいです。そして、お花やチョコをもらった子、主人公の好きな人は、それらをもって喜んでしているとします。あせった主人公はどうするべきでしょうか？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

ぼくならお花を百本あげるとか、わたしならチョコレートを三十個あげるとかいう人もいますかね。でも、それではお花もチョコレートも捨てられてしまうのがオチです。あるいは好きな人がチョコレートの食べ過ぎで具合が悪くなってしまうかもしれませんね。

では、そうではなくて、きれいな貝ガラならどうですか。あるいは、誰も知らないとびっきり景色のいい場所を教えてあげるとか、そこに一緒にいくとかはどうでしょう。猫好きの子に、かわいい猫が集まっている集会場を教えてあげるのもいい作戦かもしれませんね。そう思いませんか？（ここで挙手を求める）。

これが「差別化」の発想です。ライバルとちがったことをして差をつけるわけです。差別化は「差別」という言葉がついているが、ビジネスにおいては悪い意味ではありません。お客さんから、「この会社の製品は他の製品とはちがう」と思ってもらえるようにすることを、ビジネスの世界では差別化というわけです。たとえば品質を高めるというのはひとつの差別化ですね。

あるいは、高級な素材を使うとか、製品を売った後のサポートを丁寧におこなうとか、故障したときにすぐ新品と交換するなども、差別化の例ですね。ほかにもデザインをカッコ良くするとか、頑丈にする、目立つロゴをつけるなども考えられます。

普通は、差別化をおこなうとコストが上がってしまうと考えられています。高級な素材を使ったり、人手が余計にかかったりするからです。ただ、いくつかの場合には差別化とコストの低下が両立するんですね。どんな場合だと思いますか？（ここで、数人を指名して意見を求める。ただし、この問題は難しいのでほとんど答えられない想定）。

たとえば、品質が上がった結果として、失敗作が減って製品を捨てなくてよくなる場合はどうでしょう。会社では、作った製品をチェックして、失敗作がお客さんに届かないようにしているわけです。このとき、失敗作とされたものは捨てられてコストになると想像できますね。

でも、失敗作が出ないくらいに品質が上がれば、品質が上がって差別化ができるのに加えて、失敗作を捨てるコストもいらなくなって、一石二鳥になると思いませんか？ このように、差別化とコスト削減を両立する妙案も世の中にはたくさんあります。

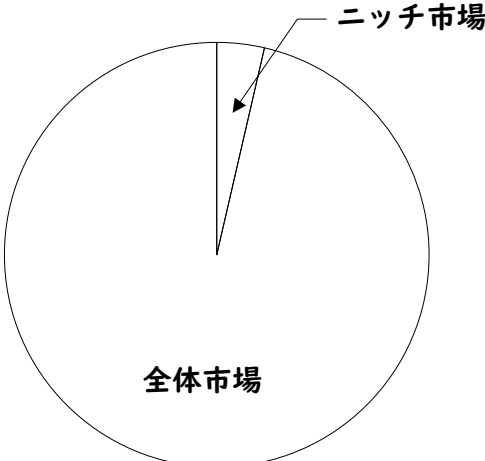
問題1 友人の誕生日に何かプレゼントをするとして、他の人が絶対にプレゼントしないようなもので、しかも友人に喜んでもらえるようなものがあるか考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。

問題2 ここで学んだ差別化という言葉を読み返して、「この製品は差別化できているな」と思えるものを探してみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：プリウス。ヘーベルハウス。ポケットモンスターのゲーム。ニンテンドースウィッチ。など。

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「ニッチ」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

パソコンはパソコンでも、ゲーム専門のパソコンとか、ゲーム専用の椅子など、特定のお客さんのために作られた製品がありますね。男性用の化粧品や、女性用のボクシンググローブなども、こうした製品の例です。ほかにも似たような製品・サービスにはどんなものがありますか？（ここで、数人を指名して意見を求める。ただし、ワークにおいて同じ問題に取り組むので、あまり意見が出なくても構わず先に進める）。

こうした製品を「ニッチ」といいます。ニッチというのは、「狭い」とか「すきま」とかいう意味の英語です。

そして、経営においては、まだライバルが目を付けていないお客さんのことを、ニッチ市場といたりします。ニッチといわれるお客さんを相手にするビジネスは、競争が激しくないことが多いため、みんなこのニッチを探すわけです。

他の人が気づきにくい需要にいち早く気がつくことで、このニッチを制することができます。

そして、最初はニッチだった市場が、どんどんと大きくなることもあります。つまりは、お客さんの数全体が増えるということですね。



そうすれば、ニッチ市場はもはやニッチとは呼ばれなくなります。市場そのものを大きくしていくという発想ですね。

問題1 身の回りにニッチな製品があるか、探してみよう。

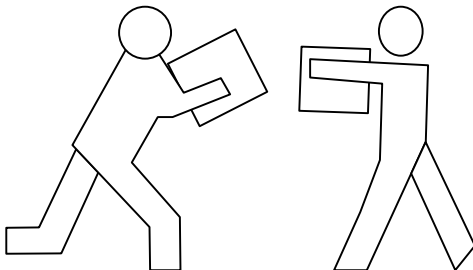
⇒解答・ファシリテーション例：受験生向けの五角形（合格）鉛筆。寿司職人むけの包丁。ガーデニング用のタネ。学校用の机。など。

問題2 ニッチなスポーツにはどんなものがあるか、調べてみよう。（時間が余った場合は⇒元々はニッチなスポーツだったが市場が大きくなったものにはどんなスポーツがあるか合わせて調べてみよう。）

⇒解答・ファシリテーション例：ここは調べ学習で代替する。ニッチなスポーツの例は以下。セパタクロー。ボブスレー。スケルトン。ポロ。スポーツチャンバラなど。ニッチから成長したスポーツの例は究極は全てのスポーツの歴史はそのようになっているが、近年で有名なものはラグビー。など。

## 31 アウトソーシング

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p><b>苦手な仕事を別の会社に頼む</b></p> <p><b>別の会社が引き受ける</b></p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「アウトソーシング」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

誰にだって得意なものと苦手なことがありますね。学校でいえば、国語が得意な人もいれば数学が得意な人もいます。会社も同じで、得意な仕事と苦手な仕事があるわけです。そして、苦手な仕事はやめて、得意なことに集中した方が、会社は儲かるわけです。

そこで出てくるのがアウトソーシングという考え方です。またまた英語です。

アウトというのは外側ということです。ソーシングはソースするということですね。ソースは源泉とかいう意味です。だから、会社の外に何かを作ってもらって、その源泉から何かを買うことをアウトソーシングというわけです。余計むずかしくなったかもしれませんね。

日本語だと外注といいます。外側に注文することです。たとえば、これまで自分でやっていた生産の一部を他の会社に頼むこともアウトソーシングのひとつです。あるいは、会計やマーケティングでもいいのですが、とにかく、これまで自分でやっていたことを誰かほかの会社にお金を払って頼むことをアウトソーシングといいます。

ここまでかみ砕けば、そんなの会社をやっているれば当たり前だと思う人はどれだけいますか？（ここで挙手を求める）。

でも、問題なのはどんな仕事をどのようにアウトソーシングするかです。なんでもアウトソーシングしてしまったら、会社が存在している意味がないですね。なぜなら、すべてにおいてほかの会社が仕事をしていることになるわけですから。

アウトソーシングをするときには、自分の会社は何が得意か、これからアウトソーシングしようとしている業務は本当に自分の会社の得意なことではないのかを、よく考える必要があります。

しかも、一見すると不得意で必要がないと思っていた業務が、実は自分の会社の強い部分や得意な部分とつながっていたことがわかったりもするので注意が必要です。たとえば広告が得意で、お金の計算つまり会計が苦手だと思っていた会社が、たしかに会計は苦手なのですが、実は広告にかかる費用を自分で計算できていたからこそ安心して広告を作っていたかもしれないですね。その場合は、会計を切り離してはダメなわけです。

アウトソーシングすると、その仕事に関する知識が、会社に残らなくなります。そのため、こうしたことを考えながら、アウトソーシングをおこなうかどうか考えて、会社の得意なことを伸ばしていく必要があるわけですね。

問題1 自分の得意なことと不得意なことを挙げてみよう。その上で、自分が不得意なことを代わりにやってくれるサービスがあるか調べてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させたあと調べ学習と組み合わせる。

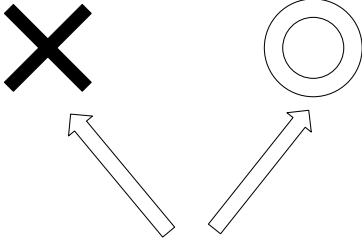
問題2 悪意のある会社にアウトソーシングをすることによって起こりうる問題にはどんなものがあるか、考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：非常に質の悪い仕事をされてしまう。その会社がいないと仕事が回らないような状況を作られて、弱みを握られてしまい、無理難題を突き付けられる。アウトソーシングした仕事の知識を失い、仕事の内容を自分では評価できなくなり、ぼったくられる。など。



## 32 失敗

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分 ～ 5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p>  <p>どちらに行けば正しい道なのか分かるようになるのが「良い失敗」</p>	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分 ～ 15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「失敗」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分 ～ 10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>
0分 ～ 10分	<p>課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。</p>	<p>課題1について発表。</p>	

20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。 別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書き添えておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

よく「失敗は成功の母」とか「失敗は成功のもと」なんていう言葉をきくことがありますね。この言葉をきいたことがあるという人はどれくらいいますか？（ここで挙手を求める）。ビジネスにおいても失敗はつきものです。後から大成功した事業も、成功までには必ずたくさんの失敗があるものです。

でも、ただやみくもに失敗を繰り返すだけでは成功は生まれません。同じ失敗にも「上手い失敗の仕方」と「下手な失敗の仕方」があるわけです。上手い失敗の仕方とは「失敗しても何かが残るような失敗の仕方」です。たとえば、人が残る、お金が残る、技術が残る、知識が残る、経験が残る、なんだっていいわけです。

ここで大事なのは、次の挑戦に活かせるような何かが残る失敗が良い失敗だということです。たとえば絵を描くときのことを思い出してみましょう。何も考えずに絵を描いているだけだと、それほど絵は上達しません。実際に、周囲で絵の上手い人にきいてみてください。

でも、絵が上手く描けなかった原因を考えながら数多くの失敗を繰り返せば、色んな知識が身につきます。もはや失敗ですらないですね。失敗と呼んでいたものが「学習」に変わるわけです。

たとえば、「三色以上の色を混ぜるとすごく汚い色になる」とか、「近くにあるものを大きく、遠くにあるものを小さく描くと奥行きがうまく表現できる」、「最初から絵の具で描かずにまずは鉛筆で下書きすれば描き直しやすい」とかいったようにです。



だから、大事なのは、何かに挑戦するときには、成功するまでの道筋、作戦、戦略、計画といったものをちゃんと考えることと、それでも失敗したときには失敗の原因を振り返ってみることの二つです。

そうすれば、良い失敗をできるようになって、いつか必ず成功します。むしろ、そもそも失敗など存在しないことになります。あるのは、短い期間で上手くいった成功か、学習を経て時間がかかった成功か、どちらも成功です。

しかも、短期間でなんとなく上手くいく成功よりも、時間がかかるけれど学習がある成功の方が、そこでの学びを他にも活かせるという意味で、より大きな成功といえるかもしれませんね。だとすれば、失敗すればするほど大成功です。

ただ、繰り返しますが、大事なのはきちんと道筋、作戦、戦略、計画立てた上での失敗は学びになりますが、何も考えずにやらかした失敗はただの失敗だということです。

問題1 自分にとって「やってみてよかった、良い失敗」にはどんなものがあったか、思い出してみよう。

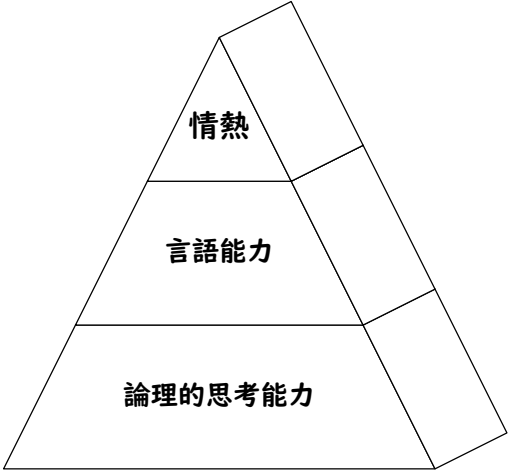
⇒解答・ファシリテーション例：ここは自由に議論させる。

問題2 自分にとって「何も残らなかった、悪い失敗」にはどんなものがあったか思い出してみ、それを良い失敗に変えるには何をすべきだったか、考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここも自由に議論させる。特に、何も考えずにおかしてしまった失敗を、事前にもっと考えていたらどうなっていたと思うか、考えさせる。

### 33 情熱

講義・授業の流れ：

時間	指導者の活動	受講者の活動	準備物
0分～5分	<p>パワーポイント資料を映写する、または、黒板・ホワイトボードなどに下記の図を書き込む。スペースの都合からこれらが不可能な場合は、プリント資料のみで指導を進める。</p> 	<p>パワーポイント資料、黒板・ホワイトボード、プリントを眺める。</p>	<p>パワーポイント資料、プリント、 (必要に応じて黒板・ホワイトボード)</p>
10分～15分	<p>『13歳からの経営の教科書』の「情熱」の項目について表外の下記「講義の例」を参考に解説・講義する。指導者がすでに当該項目を読み込んでいる場合は、『13歳からの経営の教科書』を読みながら、指導者なりの理解を受講者に示すとなお好ましい。講義中に下線部を強調する。また、講義中に参加者に質問をはさんで答えさせるようにする。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』の当該項目を適宜読みながら、指導者の講義をきく。諸事情によって受講者が書籍を入手できない場合等は、講義のみをきくことで代替する。</p>	<p>『13歳からの経営の教科書』、教科書ガイド「講義の例」</p>
5分～10分	<p>3人前後のグループを作らせ、課題1についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。</p>	<p>課題1についてグループで討議する。</p>	<p>プリント資料</p>

0分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。時間が押している場合は、ここは省略する。	課題1について発表。	
20分 ～ 30分	課題2についてグループで考えさせる。別途配付するプリントのメモ欄にディスカッション（話し合い）の結果を書いておくよう指示する。	課題2についてグループで討議する。	
5分 ～ 10分	課題1の結果についていくつかのグループに発表させる。	課題2について発表。	
0分 ～ 10分	次のどちらかまたは両方をおこなう。①本日の講義内容について「講義の例」を指導者が要約する形で、簡単にまとめ／振りかえる。②今日学んだ内容について受講者が各自で振り返り、プリントに書き込む。プリントはファイル等に綴じさせる。時間が押している場合は、ここは省略する。	講義／授業について振り返る。	

#### 講義の例：

経営において一番大事なものは情熱です。ビジネスや会社の経営だけではなく、自分の人生を経営して行って、目標を立てて、それを実現するための道を考えるという人生経営においても一番大事なものは知識ではなく心、情熱なのです。そのことは、ちゃんと論理的に説明できます。

ちょっとだけ遠回りしますが、みなさんは知能指数という言葉を知っていますか？（ここで挙手を求める）。知能指数はよく英語でIQ（アイキュー）と略されていますが、これは頭の良さをあらわす数値ですね。では、頭の良さってなんでしょうね？（ここで、数人を指名して意見を求める）。

頭の良さには色々な定義がありますが、この知能指数という数字を作った張本人のビネーという人の定義をみてみましょう。実は、ビネーは、知能指数を三つの数値の掛け算だと考えました。

ひとつ目は論理的思考力です。これは数学ができるとか、クイズができるということに似ている。論理的に考えることができる力のことですね。

ふたつ目は言語能力です。論理的に考えられても、それを他人にきちんと説明できないと、他人は評価できません。自分の頭の中だけですごくてもダメなわけですね。

そして最後に、一番大事なものは何だとされているかという、それが情熱です。それはなぜでしょうか？

論理的に考えることができ、それを表現する言語能力があっても、それを他の人に伝えよう、その力を使って何かをしようという気持ちがなければ何も生まれないからです。しかも、数学や国語が時間をかければ誰でもわかるように、論理的思考力と言語能力は鍛えることができるものです。でも情熱だけはそうではないのです。

情熱は「あるか、ないか」ですね。情熱は鍛えられるものではありません。情熱は鍛えられません、でも、火をつけることはできます。

そして、ここまで経営教育を受けてきた人は、自分に情熱があるかどうか不安にならずとも大丈夫です。なぜなら、みなさんにはもう心に火が灯っているからです。そうでないと、これまでの話をきいていないはずで、むずかしい話を最後まできいたこと自体が、情熱の火が燃え始めた証拠です。経営も同じで、情熱がないと、何かをやるという気持ちも、他人を巻き込むエネルギーもわいてきません。

ここまでの経営教育で、必要最低限の経営の知識は身につけています。あとは必要に応じて調べたり、人にきいたり、本を読めばいいでしょう。経営を学べる学校だってたくさんありますし、学校にいかなくても、日々人生を経営していけば、仕事でも日常でも経営の学びがたくさんあります。

でも、繰り返しますが、情熱がなければ、どんなに技術があっても、経営の知識があっても、ビジネスも事業も会社も生まれません。ビジネスは人の幸せを作る活動ですが、情熱がなければそうした活動は何も出てこないのです。

繰り返すが、情熱は経営にとってすべての出発点です。

問題1 もし、自分による自分のための会社「自分の人生株式会社」という会社があったとしたら何をしたいか、ゆっくり考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：ここはじっくりと考えさせる。ここでの2つの問いのみ他の項目とちがって「ゆっくり」という補足がある。その理由は、ここでの問いは、ワークなどの短い時間で終わるものではなく、道筋が見えてくればあとは自分で一生涯考え続けるためのものだからである。

問題2 結局のところ経営とは何なのか、自分なりの答えを、ゆっくり考えてみよう。

⇒解答・ファシリテーション例：これも難問である。安易に介入しようとせず、各自とチームで、これまでの使用済み経営教育プリント（ファイリングしたもの）を読み返させながら考えてもらうようにする。



## 付録1 『13歳からの経営の教科書』教科書パート序文

---

世の中は経営であふれている。

自分が思いついたことをやってみるにも、経営はかならず必要だ。

それに、経営が上手ければ、お金を稼ぐこともできる。世の中、お金ばかりじゃないけれど、でもお金だって大事だ。お金があればお菓子だってサッカーボールだって最新のゲームだって買うことができる。もちろん、夢とか幸せとか、お金で買えないものだってたくさんあるけれど。

そういわれても、「けいえい」って何だ？ という人も多いただろう。でも、次のように考えてみたらどうだろう？

まずは出発点として、家の中を見回してみよう。

テレビ、ソファ、テーブル、フライパン、電子レンジ、花瓶、お菓子……などなど。これらは何らかの「組織」や「会社」によって作られたものばかりだ。

いいかえれば、これらは誰かひとりの天才がたったひとりで作ったものではない。たくさんの人と、たくさんの物、たくさんのお金、たくさんの情報、たくさんの知識が集められてようやくそれぞれの家庭にとどいたものだ。

そして、それを可能にするのが「経営」だ。

ビジネスを実現するには「天才」でなくてもいい。大事なものは「経営」だ

ビジネスのために集められた人・物・お金・情報・知識はただ単に倉庫に集められただけでは何の意味もない。だれかが何かの考えをもって、決まったやり方で、組み合わせられてはじめてテレビなどの製品になる。

どんな天才科学者や天才発明家でも、ひとりではなにもできない。たとえばテレビの仕組みを考えたとしても、それを世の中に広めるのはひとりでは無理だ。すばらしい設計図があっても、誰かがガラスを溶かし、鉄を曲げて、配線を張り巡らし、それを組み立て、みんなの街のお店さんに届けて、販売員さんが声を張り上げて売ってくれなければ、まちかどでいつでもテレビを買えるようにはならない。

これだけではない。

テレビは、番組を流すテレビ局が存在しないと、ただの鉄の箱になってしまう。このテレビ局にも、番組を考える人がいて、シナリオを書く人がいて、芸能人がいて、照明さんがいて、音声さんがいて、カメラマンがいる。

こうした人たちがいてはじめてテレビは成り立つ。

ここまでで一安心した人はまだまだあまい。

テレビを製造・販売する会社とテレビ局だけでもテレビは成り立たない。テレビ局は「広告」でお金をもらっているからだ。

みんながテレビを見るときに邪魔だと思ふCM。このCMにたくさんの広告料を支払う人たちがいるからこそ、テレビ局はテレビ番組を作るのに必要なお金を支払うことができる。

そして、この広告は「広告代理店」という会社によって作られる。

たとえ話が長くなってしまった。

とにかく、テレビひとつをとってもこれだけたくさんの組織が関わる。そして、これらすべてに「経営」が必要だ。

あらためて、経営って何なのだろう？

といってもまだこの教科書ははじまったばかり。そんなにあせる必要はない。

ひとまずは経営を次のように考えてみよう。世の中に何らか「いいもの」を生み出すこと。そのために、人・物・お金・情報・知識などなどをどこかから集めること。そして、それらを目的にあうやり方で組み合わせる製品やサービスにすること。そうやって、その製品やサービスを世の中に届けること。

ちょっとむずかしい？

大丈夫だ。この教科書は気になった部分を読んで、それ以外は読み飛ばしてしまっている。そしてまた気になったときにもう一度読んでみればいい。

そうすると、不思議なことに経営とは何なのか、いつの間にかわかっているだろう。もし余裕があれば途中でたくさん出てくる問題にたいして自分なりの答えを考えてみてほしい。ただ、この問題は学校で習う問題とはちょっとちがう。

正しい答えなんかないからだ。

答えのない問題を考え続けるのも経営にとって大事だ。

ちなみに経営は株式会社だけのものではない。経営はすべての「組織」に必要なもので、その組織の中には株式会社もあれば学校や役所などもある。そうしたすべての組織に経営が必要なのだ。

前置きが長くなってしまった。

そんなわけで、この教科書は、子供から大人まで、誰でも簡単にこの「経営」について学ぶことができるように作られたものだ。

そして、経営について学ぶことで世の中のことを学ぶことができるだけでなく、実際に経営をやってみることもできるかもしれない。ほんのちょっと、この教科書と出会うというほんのちょっとの運さえあれば、あとはやる気の問題だ。

さあ、ページをめくってみよう！



## 付録2 『13歳からの経営の教科書』 小説パートの解説例

すでにお読みの方も多いと思いますが、『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）は、主人公ヒロトがある日の図書館で不思議な経営の教科書『みんなの経営の教科書』をひろったところから始まる青春・冒険小説（当初の題は『みんなの放課後株式会社』、略してミンカブ）と、主人公が物語の中でひろった『みんなの経営の教科書』の実物との2冊が合体した本になっています。

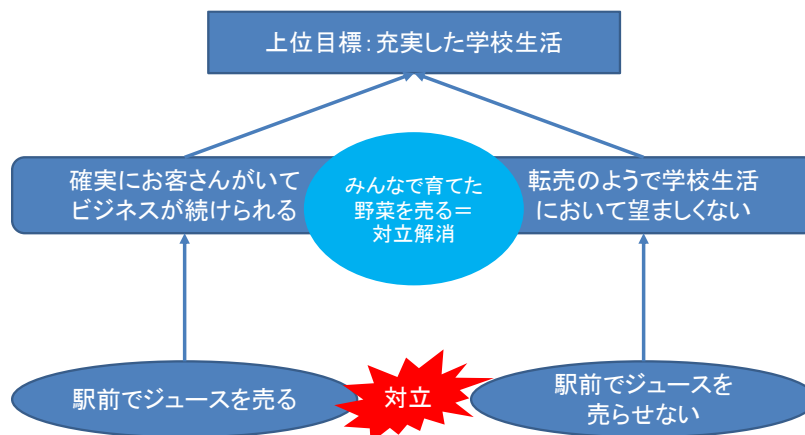
表から読めば小説、裏から読めば教科書という不思議な作りになっています。

こうした作りになっている理由は、小説部分において経営（会社経営に限らない、人生経営）を小説空間で実体験して頂きつつ、教科書部分で体系化した学びが得られるようにしたかったためです。経営教育は、体験（体験談をきくことを含む）だけでも、知識だけでもダメで、両者の往復運動が必要だと考えております。

そこで、ここでは、『13歳からの経営の教科書』の小説パートに隠された秘密のひとつを公開します。実際には、主人公たちがおこなったビジネスの発展の順番や、主人公たちの役割などにも、様々な仕掛けがありますが、ここでは経営実践に役立つ秘密のひとつを公開するにとどめ、残りは読者のみなさまにゆだねようと思います。

小説パートにおいて、主人公ヒロトは様々な人々と多くの対立に直面します。駅の敷地で麦茶を売りたい／売らせないとか、ジュース販売のビジネスを続ける／やめさせるとか、既存のビジネスを拡大する／社会貢献型の別のビジネスを始めるなどです。そして、そうした対立を解決していくうちに、仲間が増えて、やれることも大きくなります。

最初は、見方によっては他人の所得を奪っているようなビジネスだったのが、最後にはゴミを宝の山に変えて、環境も良くなるという夢のようなビジネスを創り上げます。このように、対立解消を繰り返すことで、ヒロトはより本質的な価値創造をおこなうようになります。このとき、ヒロトの思考回路を図示すると次のようになります。

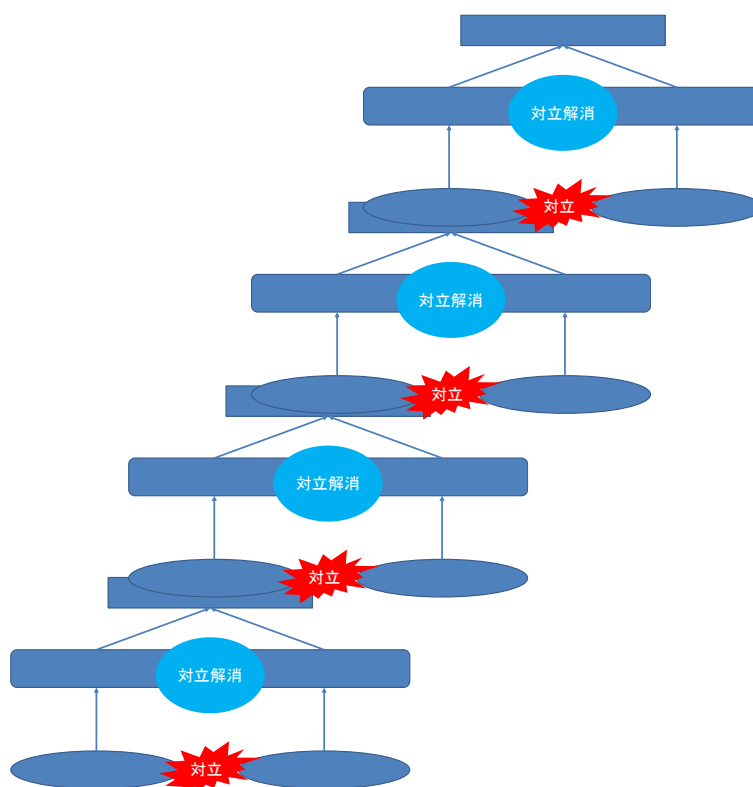


出所)Goldratt (1994) を参考に筆者作成

これは、リンとの対立を解消した際のものであります。ただし、小説はあくまでも物語として楽しめるように、途中で図を入れたりしていません。駅前でジュースを売る／売らせないという対立は、解消不可能なように思えます。ここで悩んでいると、苦しいばかりで、他人を責めて終わりです。そこで、上位目標は何なのか、自分たちの究極の目標は何なのか考えるわけです。

すると、ヒロトもリンも「充実した学校生活」という共通の目標を持っていることが分かります。本当は対立などないのです。そして、次に、共通の目標があるのにジュースを売る／売らせないという対立が生まれた理由を探ります。これは、ジュースを売る／売らせないから共通の目標にいたる論理的な筋道を明らかにして、中間目標を明らかにすればよいでしょう。そして、「確実にお客さんがいてビジネスが続けられる」「転売のようで学校生活において望ましくない」という2つが見つかります。

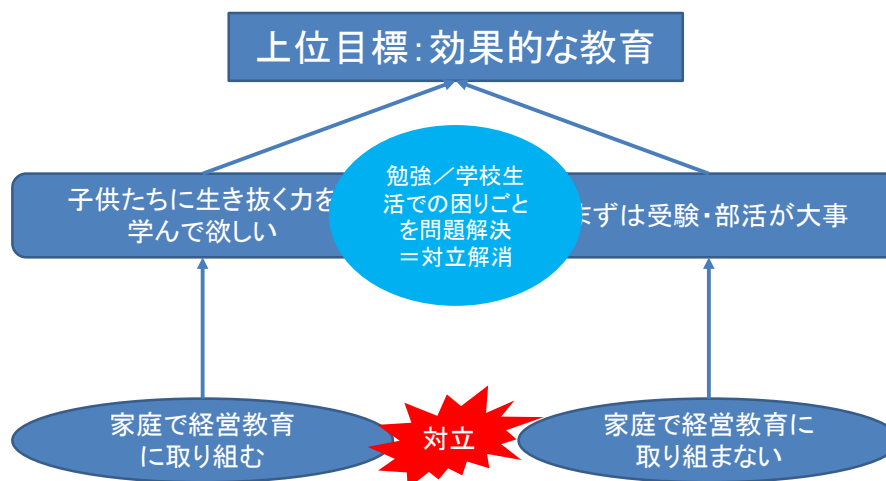
この2つなら両立できると思いませんか？ 実際にヒロトは、この2つから、みんなで育てた野菜を売るというビジネスに転換しました。こうしたことを繰り返して、ヒロトは最終的に社会課題を大きく解決するようなビジネスを考え付きました。すなわち、次の図のように、対立解消を繰り返しているうちに、よりよいビジネス、より根本的な問題の解決へと進んでいったわけです。



たとえば、小説パートについても、こうした解説を指導者がおこなえば経営教育の効果は格段に向上します。それに、この対立解消思考は人間関係のどんな場面にも使用できま

す。どんな場面にもという怪しげですが、考えてみれば当たり前です。なぜなら、どんな人間も必ず「幸せになりたい」という究極の目標で一致しているからです<sup>2</sup>。

たとえば、学校教育／家庭教育／受験教育に経営教育を取り入れるか否かという問題も下記のように解決できるかもしれません。



出所) Goldratt (1994) を参考に筆者作成

ぜひ、『13歳からの経営の教科書』（KADOKAWA）小説パートも、こうした解説も取り入れながら、経営教育にご使用いただきたく存じます。

慶應義塾大学商学部准教授  
岩尾俊兵

<sup>2</sup> 学術的には、対立解消思考はトヨタ生産方式を抽象化した Goldratt (1994) が初出です。ただし、「人間は幸せになりたい」という究極の目標で一致しているため必ずどんな対立も解消できる」と点と、「対立解消を繰り返していくことで真因や本質に近づく」という点は筆者の独自の考えではないかと思っております。