

流行る仕組みと事例



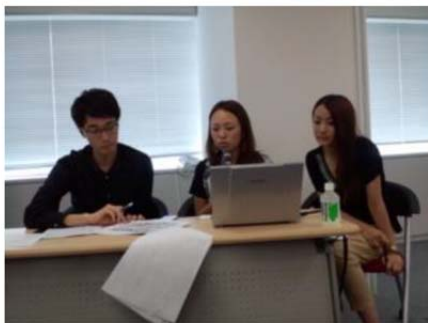
「ジギョつく」

内定者から経営幹部まで誰でも参加できる

- ①書類審査を通ると、全役員にプレゼン
- ②金賞・銀賞・銅賞には賞金あり
- ③たくさん応募すると抜擢の機会が増える

累計で3,600件。過去に内定者が2度優勝。
現在10～20案/週。2か月で4つ事業化決定。

ジギョつくの風景



9

内定者4人で子会社立ち上げ

- 1日1枚写真を撮って365日を振り返るカメラアプリ。
- 2010年8月のジギョつくグランプリ。エントリー総数359案
- 最初にやった仕事は・・・



10

「あした会議」

役員対抗での新規事業バトル

- ①役員がキャプテンになり社員をドラフト
- ②新規事業案、制度等をチーム対抗で出しあう
- ③部署横断での人材交流・情報交流

- ・若手の抜擢、経営者目線の育成にも繋がる
- ・ゲーム性を持つことでイノベーションを生み出す
- ・過去に約140案が決定、実行。

11

あした会議の風景



12

インターネット×教育「CA Tech Kids」

文部科学省主催「プログラミン×宇宙兄弟コンテスト」入賞を狙え！

「Tech Kids Hackathon (テックキッズハッカソン)」開催！



【特別版】生徒の作品を紹介します！
Tech Kids Schoolと朝日小学生新聞共催のScratch体験
ワークショップでの生徒の作品を公開中！



インターネット×資金調達「Makuake」

Success! KOMIKIでつくる集会所 「よさまじぎらいん」プロジェクト 自分のまちは自分たちで作りたい！～住民の手でつくる集会所プロジェクト～ 阿部真男 地域活性化 集まっている金額 1,035,507円 103%	Success! Shusaron 海中熟成酒 プロジェクト始動 日本酒4000本を海底へ プロジェクト始動！ 上野伸弘 プロダクト 集まっている金額 505,101円 101%	Success! 世界に挑む、 たくさんのアスリートを サポートしています。 Global Athlete PROJECT 川島永嗣が世界に挑戦する日本人アスリートを 応援！グローバルアスリートプロジェクト!! 川島永嗣 スポーツ 集まっている金額 1,768,111円 176%
--	--	--

**3,000万を超える資金調達に成功し、
日本のギネスを更新した案件も。**

「CAJJプログラム」

(※サイバーエージェント事業人材育成プログラムの略)

- ① 全社共通の撤退基準を先に決めておく
- ② サッカーのJ1、J2の様に事業をランク付け
- ③ あと一か月お願いします・・・はナシ。

15

01 Ameba事業	J2	02 インターネット広告事業	J2	03 株式会社サムザップ	J2	04 株式会社Cygames	J2	05 株式会社CAリワード*	J4
06 株式会社アプリボット	J6	07 株式会社シーエー・モバイル	J4	08 株式会社ジークレスト	J6	09 株式会社グリフォン	J6	10 株式会社マイクロアド	J6

撤退基準を明確にした新規事業を生み出す「仕組み」

当社は、市場環境の変化にあわせて新規事業を数多く生み出し、成長を続けています。その経験から、新規事業の成功率は年々高まり、継続的な事業拡大を実現しています。その自力成長を支える仕組みとして、当社独自の制度サイバーエージェント（CyberAgent）事業（Jigyō）人材（Jinzai）育成プログラム「CAJJプログラム」があり、子会社や事業をレベル分けすることにより、切磋琢磨する環境を創っています。「CAJJプログラム」では、営業利益を中心とした業績によって事業を10段階に分け、一定期間内での昇格・降格の基準を設けて事業管理を行っており、定められた基準を達成しない限り、事業の降格や撤退、もしくは事業責任者の更迭となります。このように、撤退基準を明確化することで、不採算事業への固執による損失の拡大を避けると同時に、新規事業への人員を捻出し、サイバーエージェントグループ全体の収益性を上げています。

基本方針

- 1年半以内に黒字化できなかったら撤退
- 2四半期連続で減収減益になったら撤退
- 初期投資1億円以内で黒字化できなかったら撤退

金のなる木	J1	営業利益25億円以上
	J2	営業利益10億円以上
	J3	営業利益5億円以上
花形	J4	営業利益1億円以上
	J5	営業利益5,000万円以上
-	J6	営業利益黒字化
問題児	J7	営業利益赤字
	J8	営業利益▲4,500万円以下
負け犬	J9	営業利益▲1億円未満
	J10	営業利益▲1億円以上

※各事業のJランクは9月末時点

16

CA8

2年ごとに2名の取締役を入れ替え、
事業戦略にあわせた役員構成



代表取締役社長
藤田 晋
Susumu Fujita



取締役副社長
ゲーム事業管理
日高 裕介
Yusuke Hidaka



取締役
インターネット広告事業管理
岡本 保朗
Yasuo Okamoto



取締役
本社総務管理
中山 豪
Go Nakayama



常務取締役
Ameba事業管理
小池 政秀
Masahide Koike



取締役
スマートフォン広告事業管理
山内 隆裕
Takahiro Yamauchi



取締役
コミュニティ事業管理
宮崎 聡(新任)
So Miyazaki



取締役
エンターテインメント事業管理
卜郎 宏樹(新任)
Hiroki Urabe

17

CA18

次世代経営者の育成、経営情報の網羅性向上、
経営の透明性向上を目指す。

「1年に1度3名を交代、将来の経営人材を育成。」



インターネット広告事業本部
小池 英二
Eiji Koike



アドテク本部
内藤 貴仁
Takahito Naito



Ameba事業本部
横山 祐果
Yuka Yokoyama



人事本部
曾山 哲人
Tetsuhito Soyama



経営本部
横田 淳
Jun Yokota



Ameba事業本部
藤井 琢倫
Takunori Fujii



株式会社アプリボット
浮田 光樹
Koki Ukita



インターネット広告事業本部
伊達 学
Manabu Date



Ameba事業本部
長瀬 慶重
Norishige Nagase



全社システム本部
佐藤 真人
Masato Sato

その他の取り組み、共通言語

【取り組み】

- ・キャリアチャレ
- ・シャッフルランチ
- ・Gつく、アドつく
- ・Skill U Friday
- ・macalon
- ・2駅ルール

【共通言語】

- ・挑戦と安心はセット
- ・シラケのイメトレ
- ・すごい会議形式
- ・GAT
- ・1個3個ルール

19

21世紀を代表する会社を創る



CyberAgent

ご清聴ありがとうございました。

(資料3)

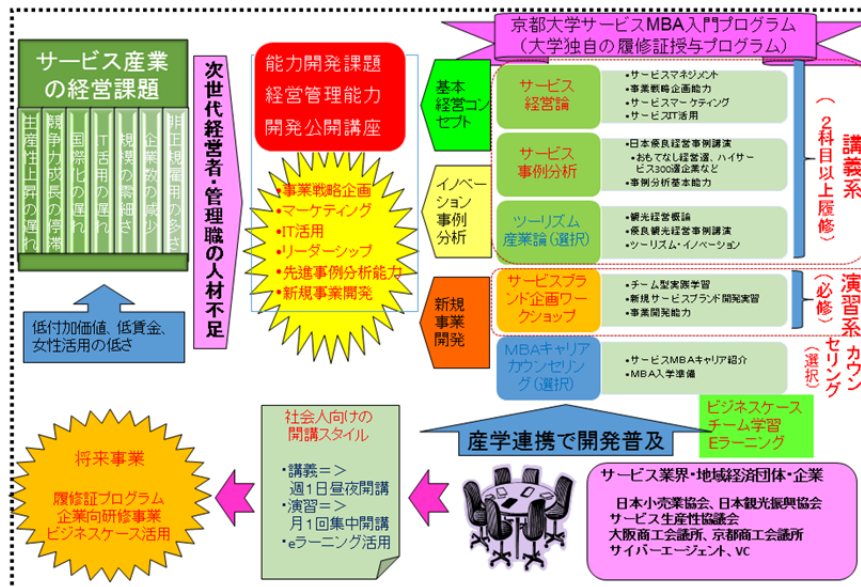
京都大学サービスMBA 入門プログラム プログラム開発委員会

2015年1月28日

授業実施概要と4科目の内容の案

資料3

参考資料: 文部科学省平成26年度「高度人材養成のための
社会人学び直し教育プログラム」採択「京都大学サービスMBA入門プログラム」
(様式1)(別紙1)



A. 授業展開

授業展開

- ・期間
 - ・授業: 2015年10月2日～2016年1月15日(22日)
 - ・オリエンテーリング: 9月26日(土)午後
- ・時間帯
 - ・サービス経営論: 金5限(16:30-18:00)
 - ・サービス産業事例分析(おもてなし経営講演会シリーズ): 金6限 18:20-19:50
 - ・ツーリズム産業論: 2016年2月～3月の内14回分参加程度
 - ・新規ブランド開発ワークショップ: 月1回土曜日

時限	金	土(月1回)
1: 8:45-10:15		10:00-16:00
2: 10:30-12:00		新規ブランド開 発ワークショップ
3: 12:00-14:30		
4: 14:45-16:15		
5: 16:30-18:00	サービス経営論	
6: 18:20-19:50	サービス産業事 例分析	

(参考) ツーリズム産業論:京都市観光経営学講座

[illegible]

B.各科目の概要

1. サービス経営論(1):概要と目標

目的

- サービスは、顧客の価値を一緒に作り出すビジネスである。そのために、サービスのマネジメントには、独自の経営原理が存在する。この授業では、サービスの本質、マーケティングの特性、サービスのデザイン、生み出す組織作り、イノベーションの仕組みについての基本的なマネジメントの考え方を理解する。

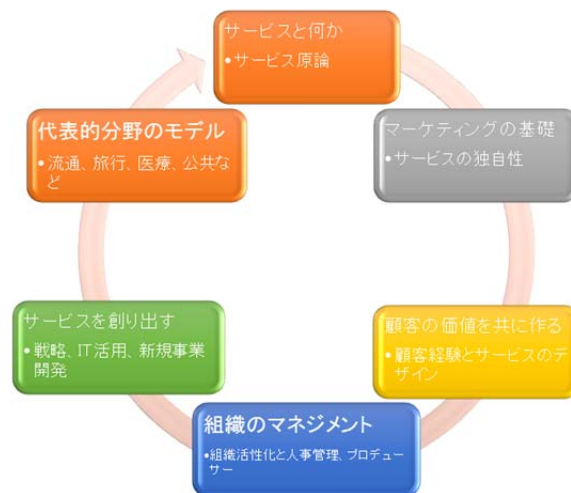
能力目標

サービス事業
戦略企画能力

サービスマーケティング能力

サービス事業
IT活用能力

サービス経営論(2):プロセス



サービス経営論(3): 講義の概要

I. サービスとは何か	・サービスとマネジメントの特徴
II. サービス・マーケティングの基本	・サービス・マーケティング(1):ホスピタリティ/プロセス ・サービス・マーケティング(2):サービス・ドミナント・ロジック/基本要素/顧客との協働
III. 顧客の価値を一緒に作る	・顧客との共同での経験デザイン: 顧客経験のデザイン/顧客とのインタラクション/一緒に作る ・サービスのデザイン: サービスの環境(エコシステム)/プロトタイピング
IV. 生み出す組織のマネジメント	・組織のマネジメント: サービス・リーダーシップ、文化と感情の管理、エンパワーメント ・人事管理の基本原則: コンピテンシー/内的動機付け/能力開発 ・プロデューサーの役割: リーダーシップ/プロデューサーの役割
V. サービスを創造する	・サービスの戦略作り: 独自の戦略/価値創造/価値の獲得 ・IT戦略: ITによる生産性向上/戦略的アウトソーシング/クラウド・コンピューティング ・サービスにおける新規事業開発: 新規事業開発/ビジネスモデルづくり/即興性のマネジメント
VI. 代表的分野でのモデル	・流通産業でのサービス・マネジメント: 経営課題/ITの活用 ・ツーリズム産業のサービス・マネジメント: 経営課題/ホスピタリティ/グローバル化とアライアンス ・ヘルスケア産業のサービス・マネジメント: 経営課題/顧客生活の質/個別化するサービスなど

サービス経営論2015年度各回予定案

- I. サービスとは何か
 1. サービスとそのマネジメント
サービスとは何か/サービス・マネジメントの基本課題
- II. サービス・マーケティングの基本
 2. サービス・マーケティング(1)
サービスの特徴/ホスピタリティ/プロセス
 3. サービス・マーケティング(2)
サービス・ドミナント・ロジック/マーケティングの基本要素/顧客との協働
- III. 顧客の価値を一緒に作る
 4. 顧客との共同での経験デザイン
顧客経験のデザイン/顧客とのインタラクション/一緒に価値を作る
 5. サービスのデザイン
サービス・デザイン/サービスの環境(エコシステム)/プロトタイピング
- IV. サービスを生み出す組織のマネジメント
 6. サービス組織のマネジメント
サービス・リーダーシップ/文化と感情の管理/エンパワーメント
 7. サービス組織における人的資源管理
サービス・コンピテンシー/内発的な動機付け/能力開発
 8. プロデューサーとその役割
プロデューサー/プロジェクト管理/創造性活性化
- V. サービスを創造する
 9. サービスの戦略作り
サービス独自の戦略/価値創造/価値の獲得
 10. サービスにおけるIT戦略
ITによる生産性向上/戦略的アウトソーシング/クラウド・コンピューティング
 11. サービスにおける新規事業開発
新規事業開発/ビジネスモデルづくり/即興性のマネジメント
- VI. 代表的サービス産業でのサービス・マネジメント・モデル
 12. 流通産業でのサービス・マネジメント
流通産業の経営課題/ITの活用
 13. ツーリズム産業のサービス・マネジメント
ツーリズム産業の経営課題/ホスピタリティ/グローバル化とアライアンス
 14. ヘルスケア産業のサービス・マネジメント
ヘルスケア産業の経営課題/医療や生活の質/個別化するサービス
 15. 公共分野でのサービス・マネジメント

II. サービス産業事例分析(1): 目的と能力

目的

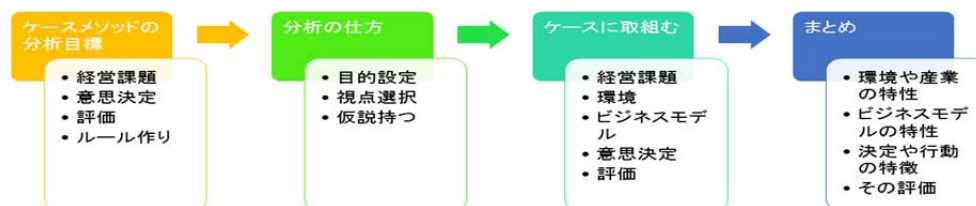
- サービスのビジネスモデルは刻々と進化し、国際的な競争を行っている。国際的な視野を持ち、サービス先進事例、特におもてなしのあり方に関する情報収集と分析能力を高めることが、国際的な競争力や生産性を高める上で必要である。代表的なサービス経営事例に関して、経営者や現場担当者から講演をもらい、そのビジネスモデルの特徴と競争力を分析する。E-learning教材や海外の先進事例も用いる。

能力開発

先進事例分析能力

- ケースメソッド
 - 現実のビジネス事例から異業種でも経営課題、ビジネスモデルと意思決定の分析を行える能力
- 代表的ケースの分析
 - 日本
 - 「ハイサービス日本300選企業」／経済産業省「おもてなし経営企業選」／先進的サービス企業
 - 海外
 - シンガポール経営大学やハーバード・ケースなどの代表事例、コンソーシアム企業事例など

サービス産業事例分析(2): ケース分析



サービス産業事例分析(3): 事例モデル

- ケースメソッド概論
- 先進的経営事例(例)
 - 「ハイサービス300選」
 - がんこ寿司フーズ／イオン／ワタベウェディング／CCC／恵寿総合病院など
 - 「おもてなし経営選」
 - スーパーホテル／ヨリタ歯科／株式会社キャリアールなど
 - 大手サービス経営事例
 - サイバーエージェント／リクルート／ファミリーマートなど
 - 海外事例
 - スターウッド・ホテル・チェーン／スターバックス
- ビジネスモデルの先進性

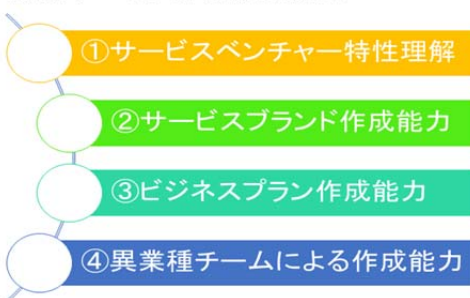
Ⅲ.新規ブランド開発ワークショップ(1):目的

目的

- ・総務省2012年の経済センサスによれば、サービス業全般に7%事業所減で、新規事業開発能力不足が見られる。
- ・新規のサービスブランド企画を実習ケースにして、ビジネスプランを作成する基本プロセスを経験し、新規事業開発プロセスを理解する基本的能力の育成。

能力開発目標:

新規サービス事業開発能力



新規ブランド開発ワークショップ(2):プロセス

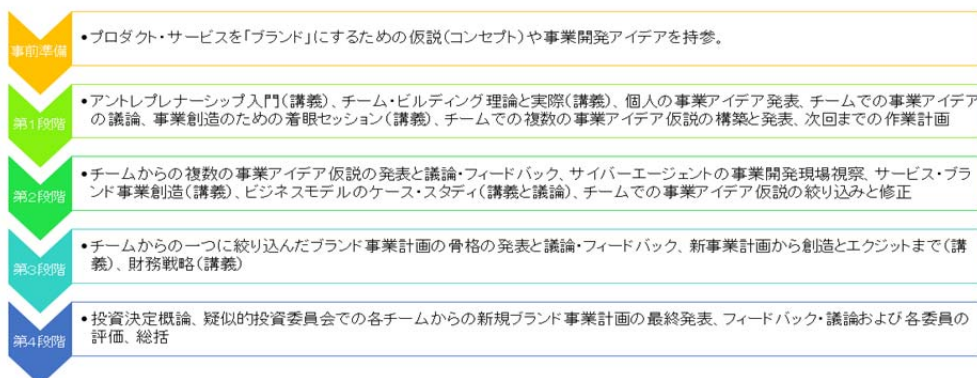
プロセス

- ・「おもてなし経営」マインドに基づく事業創造の基本を事業計画の提案書作成ワークショップ活動を通して学ぶ。
- ・具体的には、日本・京都風土やコミュニティに根ざした資源を活用したブランド事業の開発・創造作業を通して、とんがった不易流行の事業価値を創造するための理論と実践的思考法や手法を身に付けることを目的としている。

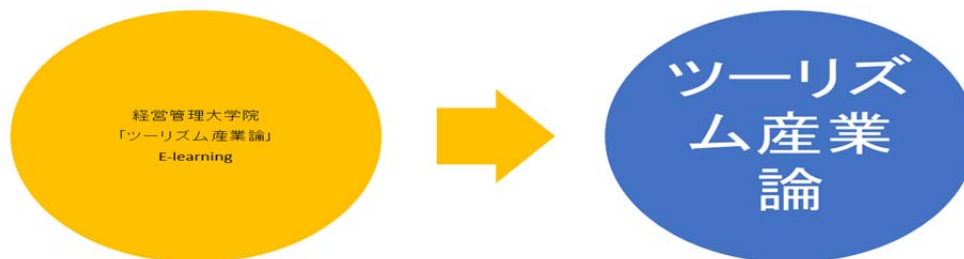
展開

- ・事業計画作成プロジェクトチーム結成
- ・4回にわたる講義・現場視察・仮説検証サイクル作業や発表・討議などで進行
- ・最終回に、疑似的な投資委員会形式で最優秀チームと優秀事業計画書を選出。

新規ブランド開発ワークショップ(3):活動



IV. ツーリズム産業論



ツーリズム産業論2:ビデオ:ツーリズム産業論

- (授業の概要・目的)
 - ・ ツーリズム産業のトップマネジメントや学識経験者を客員講師として招聘し、理論面とともに実務面からもツーリズム産業の実態を理解し、今後のツーリズム産業のあり方を論ずることを目的とした講義を展開する。
 - ・ 21世紀に入り、旅行者のニーズ変化、旅行スタイルが大きく変わる中で、関連業界はもとより、観光地などの旅行サービスの供給構造にも大きな変化がみられる。「ニューツーリズム」と呼ばれるエコ・ツーリズム、グリーンツーリズム、ヘルスツーリズム、産業観光等新しい形態が生まれている。まさに産業界全体が曲がり角と言える状況を迎えており、これに対応できる人材育成を目指す。
- 各回の予定
 - 1 ガイダンス
 - 2 ゲスト:京都市長
 - 3 ゲスト:日本政府観光局
 - 4 ゲスト:大規模旅館 会長
 - 5 ゲスト:LCCエアライン 社長
 - 6 ゲスト:長距離バス会社 社長
 - 7 ゲスト:航空会社 幹部
 - 8 ゲスト:旅行会社 幹部
 - 9 ゲスト:WEB旅行会社 幹部
 - 10 ゲスト:旅行関連研究所 研究員
 - 11 ゲスト:地域づくり団体 代表
 - 12 ゲスト:国際展示会場 館長
 - 13 ゲスト:テーマパーク 幹部
 - 14 ゲスト:観光業界著名人・学者

C.評価と能力認定

評価

- 履修証プログラム
 - ・ 京都大学経営管理大学院「京都大学サービスMBA入門プログラム履修証」
- その履修要件
 1. 講義系2科目受講
 - ・ サービス経営論＋サービス産業事例分析(＋ツーリズム産業論)
 2. ワークショップ履修
 - ・ 新規ブランド開発ワークショップ履修
- 能力開発認定

講義系

サービス経営論

サービス産業事例分析

- E-learningシステム
 - 1. 各回3問程度の選択問題
 - キーコンセプトの理解
 - 2. 各回小レポート提出(200-400字)
 - 理解度を問う

ツーリズム産業論

1. ビデオ教材

- E-learningシステム
 - 1. 各回3問程度の選択問題
 - キーコンセプトの理解
 - 2. 各回小レポート提出(200-400字)
 - 理解度を問う

ワークショップ

- 各回での課題作成
- 各チームでの最終提案作成
- 振り返りレポート

(資料4)

ケース教材作成について

京都大学サービス MBA 入門プログラム・プログラム開発委員会

2015 年 1 月 28 日

1. 目標値

(1) 平成 26 年度

- 優良企業経営事例紹介を行う講演会 8 回実施と 8 本程度のケース教材作成

(2) 平成 27 年度

- サービス産業の優良企業経営事例 20 回の授業実施とケース教材化、一部ビデオ教材 10 点。

(3) 平成 28 年度

- サービス産業の優良企業経営事例等に関する授業 20 回の実施とケース教材 20 点作成
- 優良企業経営事例のビデオ教材 10 点と授業ビデオ教材 10 点の新規開発

2. 今年度のケース教材作成の流れ

(1) ケース教材の概要

1) 概要

- ・講義録を中心に作成して、テーマとなるサービス製品、ビジネスモデルの特徴
- ・京大ビジネスケース教材のフォーマットを使う
- ・MS-Word にて 5-6 ページ

2) 構成

1. はじめに

サービス、ビジネスモデルの主要なテーマ

2. 会社の概要

概要、主力分野、産業の特徴、競争の概況

3. サービスもしくはビジネスモデルの特徴

4. 競争力と課題

(2) 種類

1) 講演者授業のケース教材化

a) 担当チーム

教員（若林直樹、鈴木）＋院生チーム

b) 流れ

①講演の際のノートの作成と資料収集

②補足企業情報収集

日経テレコン無制約版、企業HP、企業関係書籍資料収集による情報収集

③ケース教材案作成

④教員のチェック

⑤講演者のチェック

⑥リリース

2) プロジェクトメンバーによる独自ケース教材作成

(3) 今年度「京都大学おもてなし経営講演会シリーズ」

10/30 (木) 西陣 細尾

11/20 (木) スーパーホテル

11/27 (木) 道頓堀ホテル

12/4 (木) ヨリタ歯科

12/11 (木) レック

1/8 三星テキスタイル

1/29 公文教育研究会

2/16 リンクアンドモチベーション