

なぜ JVC ケンウッドの無線機売上は急増したのか？デザインと知財の「意外な共創」から学ぶ、事業を変える 4 つのヒント

多くの歴史ある大企業が、豊富なリソースを持ちながらもイノベーションのジレンマに陥り、新たな価値創造に苦しんでいます。この課題への処方箋として、2018 年に経済産業省・特許庁が「デザイン経営宣言」を発表して以来、「デザイン経営」という言葉が注目されていますが、多くの組織では具体的な実践方法が分からず、単なるスローガンに留まっているのが実情です。

しかし、JVC ケンウッドは、この「デザイン経営」を独自の組織構造と文化にまで落とし込み、事業ポートフォリオ転換の要となる無線システム事業の売上を急増させるなど、具体的な成果を上げています。

本記事では、同社の取り組みから見てきた、事業に変革をもたらす「意外な共創」の仕組みを、事業戦略を動かす 4 つの具体的なヒントとして解説します。

1. デザイン部門を「独立会社」にするという逆転の発想

JVC ケンウッドの最大の特徴は、デザイン部門が「株式会社 JVC ケンウッド・デザイン」という、100%出資のグループ会社として独立している点です（特定の機能に特化させる「機能分社」という形態）。これは、日本のインハウスデザイン組織としては非常に珍しい体制です。

この独立した構造が、単なる制作部隊ではない「経営戦略を支えるデザインパートナー」としての役割を可能にしています。その背景には、主に 4 つの戦略的メリットが存在します。

- **専門性の集中：** プロダクトデザインだけでなく、UX デザイン、サービスデザイン、そして未来のビジョン創造といった高度な専門領域に特化し、質の高いアウトプットを生み出しています。

- **意思決定のスピード**: 独立した組織であるため、環境変化に迅速に対応できます。新たな専門スキルの導入なども、スピード感を持って実行可能です。
- **外部連携の自由度**: 親会社の枠に縛られず、大学や異業種との協業を柔軟に行うことができます。これにより、革新的なアイデアを取り入れ、新たな価値創造を促進します。
- **ブランド戦略の独自性**: 親会社とは異なる客観的な視点からブランド価値の向上策を提言できます。これにより、総合的なブランド力を高めるための戦略的なアプローチが可能になります。

この組織的な独立性が、デザイン部門を単なる下流工程の担当ではなく、事業戦略の上流から関与する強力なパートナーへと昇華させているのです。

2. 知財部は「後方支援」ではなく「共創パートナー」である

一般的に、知的財産部(知財部)は特許出願などの事務手続きを行う「後方支援」部門と見なされがちです。しかし、JVC ケンウッドでは、知財部とデザイン部門が深く連携する「共創パートナー」として機能しています。

その象徴的な取り組みが、部門横断型のワークショップ「特許競争キャンペーン」です。これは、未来に資する発明の創出を目的としており、単なるアイデア出しに留まりません。ワークショップでは、知財部員が専門知識を活かしてアイデアの特許性を判断し、価値を最大化する支援をします。一方、デザイナーは議論をリアルタイムで視覚化する「グラフィックレコーディング」で、参加者間の共感やアイデアの深化を促進します。

この取り組みの成果は具体的で、ワークショップ開始以降、これまで特許を出願したことのない部門からの参加者が増え、「新規発明者率」は年々増加。組織のイノベーション基盤が着実に強化されていることを示しています。

この強固なパートナーシップを組織的に担保するため、知財部の管理職がデザイン会社へ出向するという異例の体制まで敷かれています。この連携が生み出す相乗効果について、あるデザイナーは次のように語っています。

知財の知識や AI 時代のリスク対策に加え、デザイン業務に多角的な視点を与え、創造性を高める相乗的効果を生む。

3. 「デザイン思考」を人事部や総務部にも教える理由

JVC ケンウッドでは、「デザイン思考はデザイナーだけのものではない」という思想が徹底されています。同社は人事部と連携し、全社員を対象とした「デザイン経営研修」を実施。約 500 人の参加を目標に、デザイン思考の全社的な浸透を図っています。

この研修で興味深いのは、製品開発とは直接関わりのない人事、総務、秘書といった管理部門の社員が、驚くほど迅速にデザイン思考の本質を理解し、自身の業務に応用し始めたことです。

例えば、秘書担当者が「役員」を顧客と捉え、より質の高いサポートを提供するためにどうすべきかをデザイン思考で考えたり、サービス部門が社内向けサービスの提供方法を根本から見直したりといった実践が生まれています。

同社はこの取り組みを、単なるスキル研修ではなく、全社に顧客起点の文化を根付かせ、価値創造力を高めるための「人的資本の強化」戦略の核と位置づけています。

4. ヒット商品の秘訣は、文字通り「ユーザーになる」こと

これらの組織的な取り組みが、いかにして事業の成功に結びついたのか。その好例が、業務用無線機「VP 8000」です。この製品の成功は、単なるヒット商品の誕生に留まらず、同社が事業ポートフォリオを転換し、無線システム事業を新たな成長ドライバーへと押し上げる戦略を証明する、重要なマイルストーンとなりました。

ターゲット市場は、北米の警察や消防といった公共安全分野。製品の信頼性がユーザーの安全に直結するため、極めて高い品質が求められます。

開発プロセスにおいて、デザイナーは机上のリサーチに留まりませんでした。彼らは自ら北米に渡り、消防士の訓練に参加。数十年キロにもなる装備を実際に身につけ、過酷な現場環境を文字通り「体験」したのです。この一次情報に基づき、火災現場で使う分厚いグローブを装着したままでも確実にボタンが押せるかなど、徹底的な検証が行われました。

このユーザーへの深い共感から生まれた製品は市場で高く評価され、製品発売を境に同事業の売上収益が急激に向上したことが事業報告で示されています。これは、デザイン経営が具体的な製品価値を生み出し、企業の重要戦略の成否を左右する強力な推進力となることを示す、力強い証拠と言えるでしょう。

JVC ケンウッドの事例が示すのは、「デザイン経営」とは表面的なスローガンではなく、組織構造、部門間の連携、そして企業文化そのものを変革する、深く戦略的な取り組みであるという事実です。それは、予想外の領域で生まれる「共創」と、顧客への徹底的なフォーカスの上に成り立っています。

あなたの組織では、次にどんな「意外な共創」が新たな価値を生み出すでしょうか？