

# JVC ケンウッドのデザイン経営と知的財産戦略に関するブリーフィング

## エグゼクティブサマリー

本ブリーフィングは、株式会社 JVC ケンウッドが推進する「顧客起点のデザイン経営」と、それを支える知的財産戦略の核心をまとめたものである。同社は、CEO の強力なリーダーシップのもと、デザイン部門である株式会社 JVC ケンウッド・デザインを戦略的パートナーと位置づけ、経営の上流からデザイン思考を導入する体制を構築している。

### 最重要ポイント:

- CEO 主導の「顧客起点のデザイン経営」:** 江口 CEO がトップダウンで「顧客起点のデザイン経営」を全社方針として強力に発信。従来の技術主導から、顧客が真に求めるニーズを見極める価値創造へと軸足を移している。これは価値創造プロセスの中核に、映像・音響・通信技術と並んでデザイン経営が位置づけられていることからも明らかである。
- 機能分社化されたデザイン部門の戦略的役割:** デザイン部門は「株式会社 JVC ケンウッド・デザイン」として独立しており、単なる制作部隊ではなく、経営戦略を支えるパートナーとして機能している。事業戦略の最上流から参画し、意思決定の迅速化、専門性の強化、外部連携の自由度といった強みを活かして全社のブランド価値向上に貢献している。
- 知的財産部との強固な連携:** デザイン経営を成功させる鍵として、知的財産部とデザイン部門の緊密な連携が挙げられる。未来の発明創出を目指す「特許競争キャンペーン」を共同で企画・運営するなど、従来の「意匠出願」に留まらない、事業創出に直結する戦略的協業を実践している。知財部管理職のデザイン部門への出向も、この連携を象徴する施策である。
- 全社的なデザイン思考の浸透:** デザイン経営を一部門の活動に終わらせず、全社文化として定着させるため、「デザイン経営ハンドブック」の作成や CEO との対話会、全社向けのデザイン思考研修などを積極的に実施。これにより、イノベーションを創出する人的資本の強化を図っている。
- 具体的な事業成果への貢献:** デザイン経営は具体的な成果を生み出している。業務用無線機「VP8000」では、デザイナーが現場の過酷な環境を実体験

することで得たインサイトが製品開発に活かされ、導入後に売上が急伸。ワイヤレスイヤホンでは、女性層という新たな顧客層の開拓に成功している。

## 1. 導入: デザイン経営の必要性

### 1.1. 日本企業が直面する課題

グローバル市場における日本企業の競争環境は厳しさを増している。世界の時価総額ランキング(2015年時点)では、日本企業はトヨタ自動車が49位に留まるのみであり、世界の成長スピードに追いつけていない現状が指摘された。

### 1.2. デザイン経営へのパラダイムシフト

こうした状況を開拓するため、2018年に経済産業省・特許庁から「『デザイン経営』宣言」が発表された。これは、事業環境が大きく変化する中で、ビジネスの上流からデザインの考え方や手法を取り入れることの重要性を示すものである。従来の課題解決型アプローチ(ロジカルシンキング)が有効であった時代から、変化のスピードが速く、明確な正解がない現代においては、顧客起点で本質的な課題を発見し、価値を創造するデザインアプローチが不可欠となっている。

項目	これまで(ロジカルシンキング)	これから(デザインアプローチ)
変化のスピード	緩やか	速い
正解の有無	ある	ない
大切なこと	課題解決	価値創造
思考の軸	論理	感性・論理

## 2. JVCケンウッドの事業概要

### 2.1. 企業プロファイル

- 設立:** 2008年に旧日本ビクター(1927年創業)とケンウッド(1946年創業)が経営統合。
- 企業理念:** 「感動と安心を世界の人々へ」
- 代表者:** 江口 祥一郎 CEO
- 従業員数:** 約15,000人(連結)、約3,000人(単体)

- 保有ブランド: グローバルで「JVC」「ケンウッド」、国内で「ビクター」の3つのプロダクトブランドを展開。

## 2.2. 事業ポートフォリオと業績

2024年度の売上高は3,700億円、事業利益は253億円。事業は主に3つの分野で構成されている。

### 1. セーフティ&セキュリティ:

- 概要: 警察・消防などの公共安全市場や民間市場向けの業務用デジタル無線システムが主力。監視カメラや医療用モニターも手掛ける。
- 位置づけ: 現在の利益を牽引する成長ドライバー。特に北米市場で強みを持つ。

### 2. モビリティ&テレマティクスサービス:

- 概要: 国内外の自動車メーカー向けOEM事業(車載アンプ、スピーカー等)と、アフターマーケット事業(カーナビ、ドライブレコーダー等)、法人向けテレマティクスサービスを展開。
- 特徴: 経営統合当初の中心事業であったが、自動車業界の変革期に対応し、事業ポートフォリオの転換を進めている。

### 3. エンターテイメントソリューションズ:

- 概要: ヘッドホンやプロジェクターなどのB2Cを中心としたメディア事業と、音楽・映像コンテンツやライブイベント運営などを行うエンターテイメント事業。
- 主要アーティスト: サザンオールスターズ、星野源、サカナクションなど。

## 3. デザイン経営の推進体制と戦略

### 3.1. 「顧客起点のデザイン経営」の宣言

2022年、江口CEOが全社方針として「顧客起点のデザイン経営」をトップダウンで発信。これは、製品のコモディティ化が進む中で、改めて顧客に立ち返り、商品・サービスを開発する必要性から生まれたものである。この方針は、同社の価値創造プロセスにおいて、中核技術(映像・音響・通信)と並ぶ中心的なドライバーとして「デザイン経営」が明確に位置づけられている点に表れている。

### 3.2. JVCケンウッド・デザインの戦略的役割

デザイン経営を推進する中核組織が、機能分社化された「株式会社 JVC ケンウッド・デザイン」である。

- **位置づけ:** 単なる制作部隊ではなく、経営戦略を支えるデザインパートナーとして機能。
- **体制:** 同社の代表である中村氏が、親会社 JVC ケンウッドの「CEO 補佐 全社デザイン経営戦略担当」を兼務。これにより、経営の最上流からデザイン視点を実装する体制を構築している。
- **強み:** 独立した組織であることにより、以下の 4 つの強みを持つ。
  1. **専門性の集中:** プロダクト、UX、サービス、ビジョン創造など、多様なデザイン領域の専門人材とノウハウを集結。
  2. **意思決定のスピード:** 独立した組織体として、変化に迅速に対応できるアジャイルな検証・改善サイクルを実践。
  3. **外部連携の自由度:** 大学や異業種との協業を柔軟に行い、革新的なアイデアを取り込む。
  4. **ブランド戦略の独自性:** 親会社とは異なる視点からブランド価値向上のための提言を行う。

## 4. デザイン経営の浸透と実践

### 4.1. 全社への浸透施策

デザイン経営を全社文化とするため、多角的な施策を展開している。

- **デザイン経営ハンドブックの作成:** デザイン経営の概要や自社での位置づけ、社内事例などを分かりやすく解説。CEO 自らが全社に案内を発信。
- **CEO 対話会の実施:** 管理職や一般社員が CEO と直接対話し、業務課題の共有や中期計画に向けた議論を行う場を設置。デザイン部門の取り組み見学も組み込まれている。
- **デザイン経営研修の展開:** 人事部と連携し、人材戦略の一環として全社向けて研修を実施。講義とワークショップを通じてデザイン思考を体感させ、これまでに約 500 名の社員が受講。価値創造力の向上と人的資本の強化に繋げている。

### 4.2. 実践事例

#### 研究開発・新規事業創出:「R&D<sup>2</sup>」戦略

技術開発にデザインを統合した\*\*「R&D<sup>2</sup>(Research & Development and Design)」\*\*戦略を推進。

- **連携体制:** 未来創造研究所、イノベーションデザインセンター、知的財産部、JVC ケンウッド・デザインの 4 組織が連携。
- **アプローチ:** R&D が持つ技術シーズとマーケティング知識を、「顧客起点のデザイン経営」を触媒として融合させ、新たな価値創出を目指す。
- **成果の開示:** CEATEC などの展示会で開発成果を積極的に発信。その際、技術内容だけでなく「受け手にとっての価値」を伝えるコンセプトやストーリー作成にもデザイン部門が深く関与している。

### 商品開発:事業貢献事例

- **業務用無線機「VP8000」:**
  - **背景:** 警察や消防など、過酷な現場で使用されるため、高い信頼性と使いやすさが求められる。
  - **プロセス:** デザイナー自らが北米の消防訓練に参加し、数十 kg の装備を身に着けて訓練を体験。分厚いグローブをはめた状態での操作性などを徹底的に検証した。
  - **成果:** この徹底したデザインリサーチから生まれた製品は市場で高く評価され、製品投入後に売上収益が大幅に向上した。事業担当者からは「ケンウッドブランドの信頼性や性能の訴求に貢献している」との声が上がっている。
- **ワイヤレスイヤホン:**
  - **課題:** ビクターブランドのワイヤレスイヤホンは、女性層への認知度が低いという課題があった。
  - **プロセス:** 企画当初から宣伝に至るまで、デザイナーが一気通貫で関与。女性がアクセサリー感覚で身に着けられる色や形状を積極的に提案した。
  - **成果:** 新たなデザインアプローチが女性層から好評を博し、高い売上を記録した。

### 4.3. 独自活動:「デザイン未来」

JVC ケンウッド・デザインが 2016 年から主催している社内展示会。

- **目的:** デザイン部門が取り組む先行研究開発の成果(試作品など)を経営層や社員と共有し、体験してもらう。
- **効果:** デザインが持つ領域の広さや多様性を社内に啓蒙し、新たな事業の種を育む機会となっている。

## 5. 知的財産部とデザイン部門の戦略的連携

デザイン経営の推進において、知的財産部とデザイン部門の連携は極めて重要な役割を果たしている。

### 5.1. 連携の背景と目的

両部門には相互補完的なニーズが存在する。

- **知的財産部のニーズ:**
  - 単なる権利化業務に留まらず、イノベーション創出やブランド価値向上を支援したい。
  - 無形資産の価値を可視化し、戦略的に活用したい。
- **デザイン部門のニーズ:**
  - ビジネスの上流に関与する機会が増え、意匠権だけでなく、特許やデータといった広範な無形資産の理解と活用が必要になっている。

この共通認識のもと、知的財産部の管理職が JVC ケンウッド・デザインに出向し、日常業務レベルでの連携強化を図っている。

### 5.2. 共同プロジェクト:「特許競争キャンペーン」

未来の事業に資する発明創出を目的とした、部門横断型のワークショップ。

- **特徴:** 知的財産部とデザイン部門の共同プロジェクト。
- **プロセス:**
  1. デザイン部門の独自研究と知財部の IP ランドスケープ分析に基づき、事業の先を見据えたテーマを設定。
  2. 公募で集まった参加者に対し、知財部員とデザイナーが共同でファシリテーションを行う。

3. デザイナーはアイデアの可視化(グラフィックレコーディング)を、知財部員は進歩性などの専門知識を提供し、アイデアのブラッシュアップを支援。
- **成果:** 従来、発明提案に関わってこなかった企画部門などからの参加が増え、新規発明者率が年々増加している。

### 5.3. 知財ミックス戦略と無形資産の開示

- **知財ミックス:** プロジェクター製品では、基幹技術である「D-ILA デバイス」を特許で、外観を意匠で、名称を商標で保護するという知財ミックスを実践。これにより多角的な保護を実現している。
- **無形資産の開示:** 統合報告書などにおいて、無形資産の価値を積極的に開示。バリューチェーンの各段階(人材、プロセス、顧客、財務)における知的財産権の貢献度を数値で示すほか、ナレッジが特許となり、品質保証やブランド力、ひいては参入障壁に繋がるという因果パスを可視化して説明している。

### 5.4. 連携による相乗効果

この緊密な連携は、両部門にポジティブな効果をもたらしている。

- **知的財産部員の声:**
  - 「(デザイナーの)ファシリテーション技術は発明創出支援に役立つ」
  - 「無形資産を分かりやすい形で伝えていくためには、デザインの力が非常に効果的」
- **デザイナーの声:**
  - 「知財の知識は、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効果を生む」
  - 「権利化を意識したデザイン開発は、共創や仮説検証を加速させることが可能」