

# JVC ケンウッドの事例で学ぶ！「デザイン経営」って、いったい何？

## 導入

皆さんは、日本の企業が世界の市場で厳しい戦いを強いられている現状をご存知でしょうか。例えば、2015 年の世界時価総額ランキングでは、トップ 50 にランクインした日本企業はトヨタ自動車ただ一社（49 位）という衝撃的な事実があります。この状況は、日本のものづくりが大きな岐路に立たされていることを示しています。

この厳しい状況を打開するための一つの答えとして、2018 年に経済産業省・特許庁が\*\*「デザイン経営宣言」\*\*を発表しました。「デザイン経営」と聞いても、多くの学生の皆さんには馴染みがない言葉かもしれません。その本質を簡潔に言うと、次のようになります。

デザイン経営とは、単に製品の見た目を良くすることではありません。デザイナーが課題を見つけ、解決策を考えるように、「デザインの考え方」を会社の意思決定の中心に据えて、新しい価値やイノベーションを生み出していく経営手法のことです。

この記事では、音響・映像機器で知られる\*\*「JVC ケンウッド」\*\*の具体的な取り組みを通して、デザイン経営がどのように実践され、企業の成長に繋がっているのかを分かりやすく紐解いていきます。

-----  
-----

## 1. 事例の主役：JVC ケンウッドってどんな会社？

今回の主役である JVC ケンウッドは、多くの人が一度は耳にしたことがあるであろう「ビクター」と「ケンウッド」という、歴史ある 2 つの会社が 2008 年に経営統合して誕生した企業です。

同社は非常に多様な事業を展開しており、主に以下の 3 つの分野で私たちの暮らしを支えています。

- **セーフティ&セキュリティ:** 警察や消防が使う業務用無線機や、監視カメラなど、社会の安全を守る事業。
- **モビリティ&テレマティクスサービス:** 車載用のオーディオやカーナビ、ドライブレコーダーなど、移動を快適・安全にする事業。
- **エンターテインメントソリューションズ:** ヘッドホンやプロジェクター、サザンオールスターズなどの音楽・映像コンテンツ事業。

これらの活動の基盤となっているのが、\*\*「感動と安心を世界の人々へ」\*\*という企業理念です。

では、これほど多様な事業を持つ JVC ケンウッドは、どのようにして「デザイン経営」を全社的な取り組みへと昇華させていったのでしょうか。その核心に迫ります。

---

## 2. JVC ケンウッド流「デザイン経営」の実践方法

### 2.1. すべてはトップの一声から始まった

JVC ケンウッドのデザイン経営が本格的に始動したのは、2022 年に江口 CEO が\*\*「顧客起点のデザイン経営」\*\*という全社方針を発信したことが大きなきっかけでした。

「顧客起点」とは、平たく言えば\*\*「常にお客様のことを第一に考えて行動する」\*\*ということです。なぜトップ自らがこの方針を強く打ち出したのでしょうか。その背景には、自社製品が市場で埋もれてしまう「コモディティ化」への強い危機感がありました。取締役の宮森氏は、CEO の意図を次のように語っています。

「やはりここは\*\*『もう1度ですね、顧客 お客様 を 見 る と い う と こ ろ に 立 ち 帰 っ て 』\*\*商品サービスを進めていかなきゃいけない」

トップの強いリーダーシップが、変革の原動力となったのです。

### 2.2. 「作る部隊」から「戦略パートナー」へ

デザイン経営を成功させるため、JVC ケンウッドはデザイナーの役割を根底から見直しました。これは単なる微調整ではありません。プロセスが終わる頃に登場する「装飾

係」から、プロジェクトが生まれる瞬間に立ち会う「戦略的建築家」への根本的な転換でした。

従来の役割(作る部隊)	デザイン経営での役割(戦略パートナー)
商品が出来上がってから、見た目をデザインする。	商品やサービスの企画段階から関わり、「どんな価値を提供すべきか」を考える。
事業部の「下請け」的なポジション。	経営層と直接連携し、会社の未来戦略を共に創る。

このように、デザインがビジネスの最も上流の段階から関わることで、表面的な美しさだけでなく、事業そのものの価値を高める役割を担うようになったのです。

### 2.3. どうやって全社員に広めたの？

ここで重要なのは、\*\*「デザイン経営はデザイナーだけの仕事ではない」\*\*という点です。JVC ケンウッドは、この考え方を全社員に浸透させるために、地道な努力を重ねてきました。

1. **デザイン経営ハンドブックの作成:** 「デザイン経営とは何か？」を分かりやすいイラストや社内事例で解説した教科書を作成。これにより、部署や役職に関わらず、全社員が共通の認識を持つ土台を築きました。
2. **CEO 対話会の実施:** CEO 自らが社員と直接対話する場を設けました。トップの言葉でデザイン経営の重要性を伝えることで、社員一人ひとりのモチベーションを高め、自分ごととして捉えるきっかけを作りました。
3. **デザイン思考ワークショップの開催:** 人事部と連携し、様々な部署の社員が「デザイン思考」を実際に体験する研修を実施。これまでに 500 名近くが受講し、お客様の視点に立って物事を考える文化を全社的に醸成しています。ある参加者からは、「**デザイン思考の考え方についてワークショップを通して学ぶことができ、今後も今後に活かそうだ**」といった声が寄せられ、その効果を裏付けています。

言葉や研修だけでなく、実際のビジネスで成果を出してこそ、その価値は証明されます。次に、デザイン経営が生んだ具体的な成功事例を見ていきましょう。

-----  
-----

### 3. デザイン経営が生んだ2つの成功ストーリー

#### 3.1. ストーリー1: 消防士の”本音”から生まれた大ヒット無線機「VP8000」

顧客起点のデザインが持つ真の力は、人の命を救う場面で最も顕著に現れます。JVC ケンウッドにとって、この原則は消防活動という極めて過酷な世界で試され、画期的な無線機「VP8000」の誕生へと繋がりました。

1. **徹底した現場理解:** 開発にあたり、デザイナーは調査書を眺めるだけではありませんでした。自ら北米へ飛び、消防士が実際に使う数十キロにもなる重装備を身につけて消防訓練に参加したのです。
2. **発見した課題:** 過酷な訓練を体験する中で、デザイナーは決定的な課題を発見します。それは、火災現場で分厚いグローブをはめたままでは、**従来の無線機の小さなボタンが非常に押しにくい**という、現場でしか分からないリアルな「本音」でした。
3. **成果:** この強烈な原体験から生まれた「VP8000」は、操作性を劇的に改善。現場の隊員から絶大な支持を受けました。下のグラフが示す通り、VP8000 の投入後、北米市場での売上収益は\*\*「一気に向上」\*\*、まさに急騰したのです。

この事例が教えてくれるのは、\*\*「ユーザーの本当の課題を自分ごととして体験することが、革新的な製品を生み出す」\*\*という、顧客起点の真髄です。

#### 3.2. ストーリー2: 「アクセサリ感覚」で女性の心を掴んだワイヤレスイヤホン

次にご紹介するのは、ビクターブランドのワイヤレスイヤホンの事例です。

当時の課題は、\*\*「ビクターブランドの女性からの認知度が低い」という点

でした。そこでデザイナーは、企画の初期段階からプロジェクトに参加し、「音楽を聴く道具」としてだけでなく、「女性がアクセサリのように身につけたくなる」\*\*という新しいコンセプトを提案。色や形、質感に至るまで、徹底的に女性ユーザーの視点でデザインを主導しました。

その結果、このイヤホンはこれまでリーチできていなかった女性層から高い支持を集め、大ヒット商品となりました。この事例は、デザインが単に製品を形作るだけでなく、\*\*「新しい顧客層を開拓する力」\*\*を持つことを示す好例と言えるでしょう。

これらの成功の裏には、もう一つ、JVC ケンウッドならではの強固な連携がありました。それは、デザイン部門と知的財産部門という、一見すると少し意外な組み合わせです。

---

## 4. 成功を支える秘密の連携: デザイン × 知的財産

JVC ケンウッドの大きな強みの一つが、デザイン部門と知的財産(特許や商標などを扱う)部門の緊密な連携です。しかし、この連携は最初から当たり前だったわけではありません。知的財産部の戸室氏は、最初に「デザイン経営」と聞いた時のことを「衣装(意匠)のお仕事かなって正直思っちゃったんですよ」と振り返ります。つまり、「デザイナーの特許を扱うチームの仕事だろう」と、他人事のように感じていたのです。

この意識の壁を乗り越え、なぜこの2つの部門は協力する必要があったのでしょうか？そこには、双方の切実なニーズがありました。

- **デザイン部門のニーズ:** ビジネスの上流から関わるようになると、守るべきものは見た目のデザイン(意匠)だけではありません。新しい技術(特許)やサービス、データなど資産が複雑化し、知的財産の専門知識が不可欠になりました。あるデザイナーは、「**デザイン業務に多角的な視点を加え、創造性を高める相乗的効果を生む**」と連携の価値を語ります。
- **知的財産部門のニーズ:** ただ権利を守るだけでなく、イノベーション創出やブランド価値向上に貢献したいという思いが強まっていました。知財部員の一人は、「**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である**」と述べ、デザインの力を借りることで技術の価値を社内外に伝えられると考えたのです。

この両部門の連携が生んだ具体的な活動が\*\*「特許競争キャンペーン」\*\*です。これは、デザイナーと知財部員が共同で進行役(ファシリテーター)となり、部署の垣根を越えて新しい発明を考えるワークショップです。このような取り組みが、社内にイノベーションを生み出す土壌を育てています。

最後に、JVC ケンウッドの事例から、私たちが学べることは何でしょうか。これからの時代に求められる「デザイン経営」のポイントをまとめます。

---

---

## 5. まとめ：明日から役立つ「デザイン経営」3つのポイント

この記事を通して、JVC ケンウッドが実践する「デザイン経営」の輪郭が見えてきたのではないのでしょうか。ここから私たちが学ぶべき重要なポイントを3つに絞ってご紹介します。

1. **デザインとは「課題解決の思考法」である** デザインは、単に見た目を飾るものではありません。顧客を深く観察し、言葉にならないニーズや本質的な課題を見つけ出し、解決策を創造するための強力な思考法であり、ツールなのです。
2. **成功の鍵は「トップの号令と全社の実行力」** 真の変革には、トップダウンとボトムアップ、両方からのアプローチが必要です。江口 CEO の「顧客起点でいこう！」という強力なビジョンが方向性を示し、全社的なワークショップや部署横断のプロジェクトが変革の勢いを生み出しました。トップの意思と現場の実行力が両輪となって初めて、会社は大きく変わることができるのです。
3. **すべては「顧客への共感」から始まる** 消防士の訓練に参加したデザイナーのように、机の上でデータを分析するだけでなく、顧客の立場に立って痛みや喜びを「共感」すること。それが、本当に価値のある製品やサービスを生み出すための、最も重要で、かつ確かな第一歩です。

デザイン経営は、もはや一部の先進的な企業だけのものではありません。変化の激しいこれからの社会で新しい価値を創造していく上で、すべてのビジネスパーソンにとって不可欠な考え方と言えるでしょう。