成長のための基盤強化

各分野の成長を支え、加速させていくための 基盤強化に向けた取り組みを推進しています。



JVCケンウッドグループは、「2020年ビジョン」で掲げた各分野の成長戦略を支え、加速させていくための基盤強化に向けたさまざまな取り組みを推進しています。

技術開発部では、「顧客価値創造企業への変革」を目指して、「映像」「音響」「無線」というコアテクノロジーに、「AI」「5G/IoT」「VR/AR」「ロボティクス」「セキュリティ」など未来社会に不可欠な要素技術を加えた技術開発ロードマップを再構築しています。また、これら先端技術を競争優位につなげるための知財戦略も強化しています。

さらに、各分野では製品単体だけでなく、ソリューションを提供することによって顧客価値を高めていくために、他分野や異業種との協業・連携を進めていますが、その基盤となるのはムダを徹底的に省きながら高品質を実現する確固たるモノづくりです。そのため、全社を挙げてモノづくりとそのプロセスを改善する「Tプロジェクト」を推進しています。

また、これら技術開発やモノづくりとともに、顧客価値を創造するための発想力を高めることも重要と考え、「ダイバーシティ&インクルージョン」を推進すべく各種施策を展開。広範なテクノロジーと感性を融合してBtoB、BtoCにわたる多種多様な事業を推進する企業グループならではの人材の多様性を生かして、未来を切り拓くイノベーティブな企業風土の創造を目指していきます。

39 JVCKENWOOD 統合レポート2019 JVCKENWOOD 統合レポート2019



「技術戦略」と「知財戦略」を両輪に、 次代を拓くイノベーションを 創出していきます。

取締役 執行役員 最高技術責任者(CTO) **園田 剛男**

「技術立脚」とは、経営判断の全てにおける"未来の確からしさを追求する取り組み"と考えられます。その中で私自身のミッションは、将来の当社グループをかたちづくる「技術戦略」と「知財戦略」を両輪としてそれぞれの構想を練り、一つ一つ施策を実践していくことです。

技術戦略においては、歴史ある日本ビクターとケンウッドの2つの事業会社で培ってきた「映像」「音響」「無線」技術をコアコンピタンスに、本社技術開発部とグループ会社を含めた各事業分野の技術部門が相互に連携して技術・製品開発を進めることを基本としています。また、これからは、現在の急速な技術革新を見据えた将来の「未来要素技術」をいかに収集・蓄積・活用していくかがテーマになると考え、新たなロードマップを策定中です。

新たなロードマップから抽出される「未来要素技術」をはじめとする全ての技術に関しては、本社知的財産部が中心となって知財戦略を立案し、競争優位性や安定収益を確保できるよう、さまざまな取り組みを推進しています。また、現有事業分野の枠組みを超えた新たな非競争領域における「未来要素技術」「知的財産」の有効利活用を推進していく予定です。

技術戦略

未来社会から求められる 「要素技術プラットフォーム」の構築へ

2020年ビジョンの目標設定年度が間近に迫った今、技術 戦略を描いていく上で意識しているのは、次の中期経営計画 をドライブしていく研究開発体制の在り方です。

従来、当社グループでは、本社技術開発部が事業分野ごとに2、3年先を見据えた先行開発を分担して推進し、各事業分野技術部門が1、2年後の製品開発を担っていました。また、先行開発にあたっては、「映像」「音響」「無線」というコアコンピタンスの増強に連動した知見・ノウハウの集積に努め、全体的な技術・技量レベルの向上を図ってきました。こうした技術・製品開発の進め方は十分に合理性があり、今後も一定程度継続していきますが、一方で現在の技術革新の速さを踏まえると、「AI」「5G/IoT」「VR/AR」「ロボティクス」「セキュリティ」といった未来の社会課題を解決するソリューションを支える、事業分野共通の"要素技術プラットフォーム"を本社技術開発部がより意識的に強化していく必要があると考えています。

こうした考えをもとに、現在当社グループでは次期中期経営計画の策定を見据え、必要となる未来要素技術や既存事業分野の先行技術を含めた10年後を超える未来シナリオから、時間と空間をバックキャストした技術開発ロードマップを再策定しています。

イノベーションを創出し続ける環境づくり

既存事業および新規事業領域の拡大を推進していくためには、当然ながらロードマップを見直すだけでなく、実際に従業員がイノベーションを提案しやすい社内での仕掛けも重要です。そこで当社グループでは、モチベーションと知見を高め、新たな事業機会を創出していくためのさまざまな活動を推進しています。「技術力増強」「創造力伸張」に加えて「非競争領域の発掘」という3大要素を軸に、次世代への挑戦に対する準備を進めています。

▶イノベーションアクト

社内に埋もれているアイディアを発掘し、イノベーション創出を誘発しやすい風土をつくるための活動「イノベーションアクト」を2016年度から実施しています。イノベーションアクトは下記の2つのプログラムが中心となっています。

●技術アイディアコンテスト

技術者や技術を有している従業員から新たな技術・ 商品アイディアを幅広く募集し、発表。優れたアイ ディアについては試作品の制作支援を行っています。

●新規事業創出活動

2017年度は社内ビジネスアイディアオーディションを開催し、優れたビジネス提案については事業化検証ならびに事業化に向けた支援を行いました。2018年度は共創チャレンジプログラムというスタートアップとの連携を含めた事業創出プログラムを実施し、事業化に向けた実証実験を進めました。

▶技術シンポジウム

技術者同志の交流や全従業員への技術情報提供の場として、毎年開催しています。技術者表彰を行うなど、技術者のモチベーション向上を図る取り組みも行っています。

迅速な製品開発を支える 「スキルマップ」を策定

さらに、こうした取り組みを通じてレベルアップした技術者のスキルを迅速な製品開発につなげていくために、毎年、全社統一基準で個々のスキルを評価し、「スキルマップ」に落とし込んでいく人材ポートフォリオ戦略も実施しています。今後は、こうした取り組みをタレント・マネジメントというコンセプトで当社グループの従業員に広げていくことも検討しています。

▶2018年度の主な先行開発テーマ

- ●自動車のEV化/自動運転化/コネクテッド 化時代に向けたドライブレコーダーや車載カ メラなどの車載光学関連の強化
- ●業務用無線インフラのブロードバンド化に向けたIP無線を含むトータルソリューション関連の強化
- ●医用映像・情報ソリューション事業に向けた 技術の強化

41 JVCKENWOOD 統合レポート2019 JVCKENWOOD 統合レポート2019

知財戦略

攻めと守りの観点から 3つの柱で知財活動を推進

当社の知財戦略の基本的な考え方には、2つの方向性があります。一つは「事業としての知財」活動であり、自社の知財を有効活用した製品・サービスを開発するほか、知財を売却して収入を得る"攻め"の側面です。もう一つが「事業を守る知財」活動で、特許権など独占的排他権を権利化し、他社との競争を優位にする"守り"の側面です。これら事業と経営に資する知財活動を、当社グループでは次の3点を柱に推進しています。

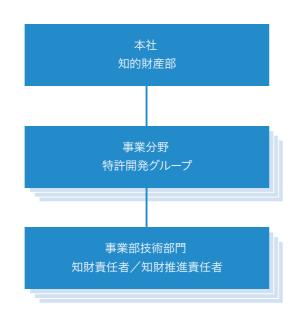
- ①オープン&クローズ戦略として、標準化・パテントプール・売却による収益化、および新規事業・ 重点事業領域への参入障壁構築の推進
- ②事業戦略・技術戦略と連動した知財戦略の立 案と、強化すべき領域のポートフォリオ化
- ③知財MIX 戦略として、特許・意匠・商標の複合的 保護と活用により、新たな企業価値創造の推進

当社グループでは、これら3つの戦略に基づく活動から、「事業を守る防壁特許」「将来をつくる未来特許」「収益に貢献する規格特許」の創出を促しています。さらに今後は、IPランドスケープの観点から知財に対する市場性を各種指標と紐づけ、新たな知財の利活用を進めていきます。

当社は従前より「映像」「音響」「無線」領域で特長ある技術・製品開発に注力してきたことから、全保有特許の大半を保護対象特許が占めています。不使用特許は意識的に最小化する取り組みとなっており、知財が効率的に事業活動を進めていく上での大きな推進力となっているといえます。しかしながら、近年はAIやIoT、5Gなどに関わるライセンス・インが増加することも想定内であり、クロスライセンスの活用や、医療・食品・服飾といった従前とは異なる事業ドメインで当社IP活用を促すライセンス・アウトの取り組みにも注力しています。

知財体制

会社の未来を支える「尖った知財」を創出する「本社知的財産部」に加え、事業分野ごとに「特許開発グループ」を設置しています。また、各事業部技術部門にも知財責任者や知財推進責任者を設置し、全社的に知財に対する意識を高め、取り組みを強化しています。



意識啓発から実践までの 多彩な取り組みを推進

知財戦略の遂行には、従業員一人一人が知的財産に対する高い意識を持ち、行動を積み重ねていく必要があります。 そこで当社グループでは、下記のような活動を継続的に実施しています。 これら取り組みに加えて、全社技術標準規程に「特許提案・出願標準」ならびに「パテントクリアランス標準」を制定し、商品開発プロセス中に発明発掘活動と他者特許調査を組み込むことで、自社技術を特許で保護し、他者特許を侵害しない製品づくりを行っています。

▶知財シンポジウム

年1回、経営層、技術部門長、全社技術者を集めて、 外部講師の講演や事例発表、知財表彰を行う知財 シンポジウムを開催しています。

▶知財スキルUP研修

新入社員、新任幹部職、技術者、デザイナーを対象 に研修を実施し、知財力の強化を行っています。

▶特許アイディア会議

既存事業の保護のための発明発掘活動と並行して、新規事業保護のための特許アイディア会議を各拠点の特許開発グループ単位で年約300回開催。 未来特許ポートフォリオの構築に役立っています。

▶管理規程の整備・公開

知的財産基本規程、知的財産報奨規程、知的財産リスク管理規程を制定してイントラネット上で公開し、全従業員へ知財活動の周知を図っています。

▶知財月報·知財新聞·知財年報

知財活動状況をまとめた知財月報、ノウハウ伝達の ための知財新聞をイントラネット上で公開するとと もに、経営層に向けて知財年報を発行しています。



43 JVCKENWOOD 統合レポート2019 JVCKENWOOD 統合レポート2019

「Tプロジェクト」の推進

「2020年ビジョン」実現に向けた "モノづくり改革からの経営改革"

2020年ビジョンにおける「ROE10%」の実現をより確かなものとし、また2021年以降に向けての筋肉質な経営基盤を築き上げるべく、CEO 直轄の全社プロジェクト「T*プロジェクト」を発足し、モノづくりの面から経営改革を推進しています。

※ T:Total/Together/Transformation

プロジェクトスローガン

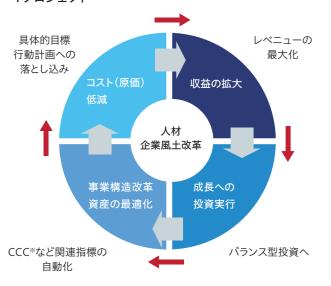
Work for Transformation with Total JVCKENWOOD Team Together!

考え方と主な活動、体制

3つの視点でワーキング活動を推進

4つの実行組織(ビークル)とその活動を下支えする3つの改革ワーキングにより活動を推進。以下のサイクルでシナジー効果を創出し、効率的な業務プロセス構築を目指します。

Tプロジェクト



※ CCC:Cash Conversion Cycle(キャッシュ・コンバージョン・サイクル)

ワーキング活動 1

フェーズゲート改革

事業における一連の業務プロセスにそれぞれゲート(関門)を設け、精度を高めた上で次のプロセスに進めることで、後工程で発生するロスコストや機会損失を最小化する取り組みを行っています。

主な取り組み

- ・売価と総原価設定・利益設定を適正に行い、収益を最大化する
- ・改革を技術革新につなげ、収益向上に向けた正のスパイラルの流れにする
- ・業務改革と有効なIT投資を行い、設計者の付帯業務を削減する
- ・フェーズゲート改革をルール化・ドキュメント化し、継続性を確保する



4つの実行組織 (ビークル)

レ A111

オートモーティブ分野

3 1 2 7 17 32

ビーク

パブリックサービス分野 無線システム事業部

レーカ!!

メディアサービス分野 メディア事業部

ビークル4 コーポレート部門

ワーキング活動 2

総原価改革

事業の継続した成長に向けて、総原価改革 を実践。管理精度の向上・スピードアップを 図ります。

- ○事業収入を拡大し支出を抑え、目標営業 利益を固定化し総原価を組み立てる
- ○業務改革推進により、売価と総原価設定・ 利益設定を適正に行い収益を最大化する



主な取り組み・事業を定量的

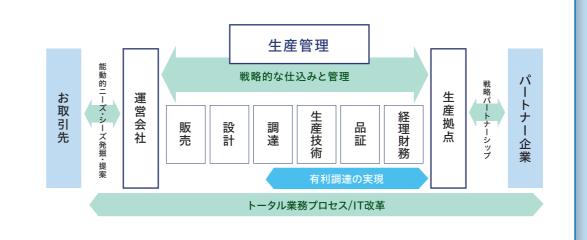
- ・事業を定量的に見える化し、全社共通言語を確立する改革ワーキング活動を推進
- ・売価変動を見込んだあるべき総原価の追求、総原価ターゲットの 設定と追い込み
- ・目標達成に取り組むため、経営可視化に向けた総原価管理システムを構築
- ・ライフサイクルでの目標原価達成への取り組み

ワーキング活動 3

業務プロセスとIT改革

従来は、販社と工場間のダイレクトオペレーションにより、中間工程を排除し迅速な製品供給と販売を目指していましたが、 環境変化によりさまざまなロスや想定外のムダを生む問題がありました。

そこで、業務プロセスの中核である生産管理 プロセスに着目。「生産管理機能の確立」「開 発プロセスとの連携」などの重要課題を、戦 略的なITツール導入で効率化していきます。



45 JVCKENWOOD 統合レポート2019 46

ダイバーシティ&インクルージョンの推進

基本的な考え方

▶創造的な企業風土を目指して

IVCケンウッドグループは、多様性を尊重し、異なる考え方 やさまざまな意見を受け入れる、ダイバーシティ&インクルー ジョンの推進に取り組んでいます。多様な発想や価値観を 持った人々が互いを尊重し、刺激し合うことで、革新的なアイ ディアが生まれ、世界中のお客さまの多様なニーズに応える ことができると考え、社内への啓発活動や、多様な人材の採 用・育成・登用を実施しています。

■ダイバーシティ概念図



ダイバーシティ・ロゴマーク

多様な価値観を持った人たちが 手を取り合い、一丸となって未来 に向かう様子を表現しています。 多様な人種、性別、価値観の融合 をイメージし、JVCケンウッドの コーポレートカラーであるブルー を含む広い色域を採用しました。



JVCKENWOOD

ダイバーシティ推進アクションプラン

ダイバーシティ&インクルージョンの推進に向けて、右上図 のとおりアクションプランを設定しており、重要指標として、幹 部職に占める女性比率を2020年度に5.0%とすることを掲げ ています。女性従業員向けの階層別育成研修や、幹部職を対 象とした研修などを実施した結果、2015年度に2.1%であった 女性幹部職比率は2019年4月時点で4.0%まで上昇しました。

■アクションプランの目標に対する進捗状況 -○- 女性幹部職比率



ダイバーシティ意識醸成の取り組み

▶ダイバーシティ研修の実施

ダイバーシティ意識醸成のため、全従業員を対象にeラー ニングを実施しています。2018年度はハラスメントをテーマ とし、3,990名が受講しました。また、自分なりのリーダー像 の獲得と多様性受容への理解を深めることを目的に、幹部 職向けのグループ研修を計7回実施。合計146名が参加しま した。

▶ 全社イベント「Diversity Week」

3月8日の「国際女性デー」に賛同し、「女性活躍推進」をは じめ、「障がい者との協働」や「LGBT」など、多様なテーマで 従業員のダイバーシティに関する意識の醸成を図る全社イ ベント「Diversity Week」を開催。全期間で延べ約360名が 参加しました。





女性活躍パネルセッション

パネルセッション後のネットワーキング





当社グループアーティストライブ

I GRTセミナー

女性活躍推進

▶「えるぼし」認定で最高位を取得

厚生労働大臣より、「女性の職業生 活における活躍の推進に関する法律 (女性活躍推進法)」に基づく「えるぼ し」に認定され、2018年3月に最高位を 取得しました。



▶女性活躍推進ワーキンググループ「プレジョ部」

「従業員が生き生きと働ける会社づくり」を目的とし、各職 場からの視点で課題を見つけ、解決策を提案するワーキング グループ「プレジョ部(Pleasure in the job) |による活動を推 進しています。2018年度は、「女性が生き生きと働き続けるた めの健康管理 |をテーマにしたセミナーを実施し、71名が参 加しました。また、プレジョ部メンバーによる職場ヒアリングを 実施。所属や世代など、バックグラウンドの異なる従業員が参 加し、仕事観や職場の課題や改善策を議論しました。

ワークライフバランス (育児・介護と仕事の両立)の支援

多様な従業員のワークライフバランス向上のため、さまざ まな取り組みを推進しています。

▶ 介護ハンドブックの公開

介護に関する基本知識や制度についてまとめたハンドブッ クを作成し、社内イントラネットに掲載しています。





▶ 育児・介護と仕事の両立支援研修

幹部職を対象としたイクボス※研修や、介護を抱えた部下 を想定して対応方法を学ぶ研修、育児にも役立つタイムマ ネジメントを学ぶ研修などを実施し、合計97名が参加しま した。

※ 仕事と育児を両立しやすい環境の整備に努めるリーダーのこと

男性従業員の育休取得推進

多様な働き方を推進するため、男性従業員の育児休暇取

得者の体験記を当社ホームページや社内イントラ「Live! IC 掲載しています。

LGBTや障がいに関する活動

LGBTや障がい者への理解と協働を進めるためにさまざ まな活動を行っています。

1.LGBTへの取り組み

▶「PRIDE指標」の最高評価の「ゴールド」を受賞

任意団体work with Prideが策 定した、企業・団体などにおける LGBTなどの性的マイノリティに関す る取り組みの評価指標「PRIDE指 標 | において、2018年10月、最高位 の「ゴールド」を受賞しました。



▶ 東京レインボープライド2019

国内最大級のLGBTの祭典であ る「東京レインボープライド2019」 にパネル出展するとともに IVCKENWOOD LGBT ALLY ゴをデザインしたTシャツを着用し パレードに参加しました。



▶LGBT研修

LGBTへの理解を深めるため、従業員向けに研修を実施し ています(参加96名)。

2. 障がい者への取り組み

▶障がい者との協働

障がいのある従業員と共に働く ために必要な知識などについて理 解を深める研修を実施しています。 2018年度は、本社・横浜事業所と 2つの事業所で実施し、合計244 名が参加しました。



▶ 多機能トイレへの変更

さまざまな従業員がより使いや すいものとなるよう、本社および事 業所の一部のトイレを多機能トイ レに変更しました。



47 JVCKENWOOD 統合レポート2019 JVCKENWOOD 統合レポート2019 48