

コアコンピタンスを核としたソリューションプロバイダーへの変革

Business Model Transformation to Become a Solution Provider Centered on Core Competencies

清水 忍 S. SHIMIZU

JTEKT has declared its intention to transform itself to be a solution provider under the “JTEKT Group 2030 Vision.” This paper outlines the shift from its conventional product-oriented business model to a solution-oriented approach made possible by leveraging its core competencies. Key initiatives include the establishment of the Solution Co-creation Center, the development of a company-wide core competency platform, and the promotion of digital transformation. By integrating diverse technologies and expertise across organizational boundaries, JTEKT aims to solve challenges for customers and societies, and create new value and business opportunities.

Key Words: solution provider, core competency, digital transformation, co-creation, business innovation

1. はじめに

当社は、自動車部品メーカーであると同時に工作機械メーカーでもある。さらに、製造した工作機械を生産現場で活用するユーザーでもあることから製造者と使用者の両方の立場で技術および製品の開発を進めてきた。また、前身企業である光洋精工株式会社と豊田工機株式会社との技術と伝統を受け継ぎ、自動車部品、軸受、工作機械という異なる領域で事業を展開してきた稀有な企業である。

このように、当社は複数の事業活動を通じて、精密加工技術、材料技術、トライボロジー技術、制御技術、計測技術で独自の基盤技術（コア技術）を構築・蓄積してきた¹⁾。これらのコア技術は、ステアリング、駆動部品、軸受、工作機械の各事業領域において性能・品質の向上を支え、製品競争力の源泉となってきた。すなわち、当社はコア技術の構築と活用により、高性能・高品質な製品を顧客へ提供し、事業を拡大してきた。

しかし、現在の当社を取り巻く事業環境や産業構造は大きく変化している。自動車産業は成熟化が進み、地政学リスクが高まり、市場環境も地域ごとに多様化している。このような状況により、従来の製品提供を中心としたビジネスモデルだけでは、複雑化・多様化する顧客課題や社会課題への対応が困難になりつつある。そのため当社は、製品のみを提供する企業から顧客や社内の課題解決をも担う企業への変革を進めている。

当社は2024年に公表した「JTEKT Group 2030 Vision」において、「モノづくりとモノづくり設備でモビリティ社会の未来を創るソリューションプロバイダー」を掲げた。この実現に向け、前述のコア技術に人事などの機能面を加えた総合的な強みを「コアコンピタンス」と位置付けた。そのうえで、これを最大限に活用し、多様な課題に対する解決策を顧客と共創するため、組織および仕組みの整備を進めている。

本報では、コアコンピタンスを核としてソリューションプロバイダーへの変革に取り組む当社の挑戦について紹介する。

2. ソリューションを実現する仕組みづくり

ソリューションプロバイダーへの変革を推進するため、当社では図1に示す仕組みを構築している²⁾。本章では、この取り組みについて述べる。

2.1 ソリューション共創センターの開設

従来、当社のビジネスモデルは顧客から求められた製品やサービスを提供する受動的な事業活動であった。ソリューションプロバイダーへの変革とは、顧客との対話を通じて潜在課題や将来実現したい価値を見だし、最適な解決策を提案する能動的な事業活動へ転換することである。全社のコアコンピタンスを結び付け、ソリュー

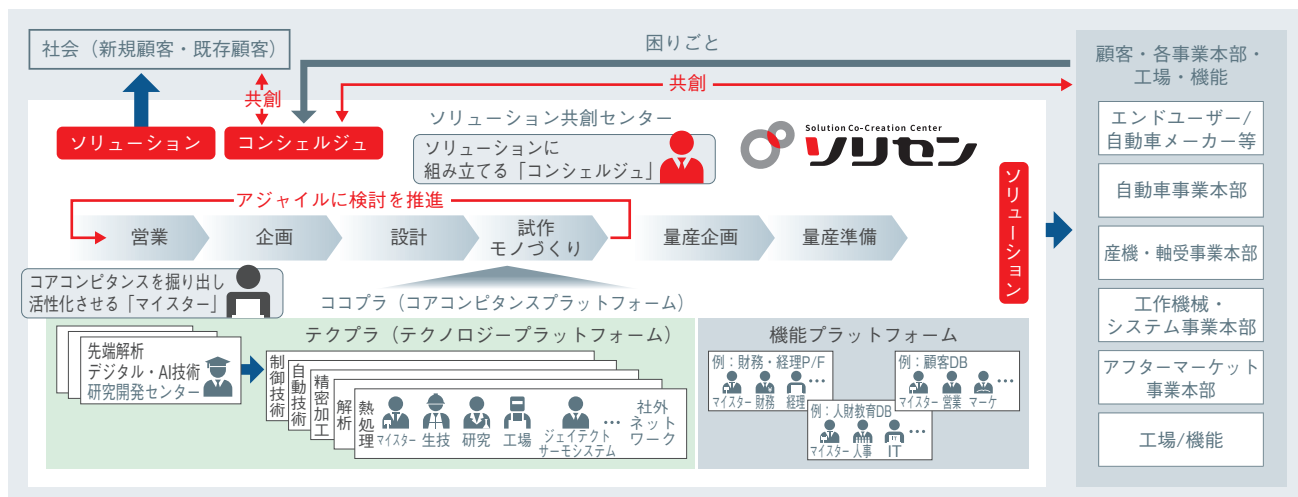


図1 ソリューションを実現する仕組み
Framework for providing solutions

ソリューションプロバイダーへの変革を加速させる中核組織として、2025年1月にソリューション共創センター（以下、ソリセン）を開設した。

ソリセンは、技術、事業、営業、企画を結び付ける役割を担っている。すなわち、部門を超えて人が集まり、必要な技術を迅速に組み合わせることで、課題解決を加速させるための組織である。課題を抱えた顧客や社内の部署とともにジェイテクトグループが持つコアコンピタンスを活用し、課題解決を推進する。

2.2 コアコンピタンスの整備

全社に点在する強みを共有して活用するには、体系的に整理された基盤が必要となる。その仕組みがコアコンピタンスプラットフォーム（以下、ココプラ）である。ココプラは、当社のコアコンピタンスを集約した全社プラットフォームであり、技術資産を集約したテクノロジープラットフォーム（テクプラ）と、営業・人事・財務などの機能系資産を集約した機能プラットフォームから構成されている。テクプラでは、冒頭で述べたコア技術をはじめとする各技術分野で社内の第一人者を「マイスター」として任命している。一方、機能プラットフォームは、技術面だけでなく営業・マーケティング、財務・経理、人事、ITなど機能系の強みを集めたプラットフォームである。財務・経理、顧客情報、人材教育などのデータベースを備えており、テクプラと同様に各分野の第一人者（マイスター）が中心的な役割を担っている。

図2に示すとおり、現在、テクプラはNV（Noise



図2 テクプラの一覧表
List of core competency platform categories

and Vibration), 解析・シミュレーション, 加工技術など16種類のカテゴリに分類され、各カテゴリはさらに複数の分野に細分化されている。なお、カテゴリの細分化や追加、改廃を含め、テクプラは継続的に見直されている。

2.3 コンシェルジュおよびマイスターの任命

ソリセンでは、顧客との対話・共創を通じて課題を明確化し、社内外の知見や技術を組み合わせながら解決策

の構想・提案を担う人材を「コンシェルジュ」として任命している。コンシェルジュは、顧客の困りごとに寄り添いながら課題の本質を見極め、最適なソリューションの実現に向けて社内のリソースをつなぐ役割を担う。一方、マイスターは各分野の専門知識や技術を活用し、コンシェルジュと連携しながら課題解決を支援する。このように、コンシェルジュが課題解決を推進し、マイスターが知恵や技術を掛け合わせることで、新たな価値創出につなげている。

なお、解決済みの事例はデータベースに蓄積され、AI 技術を活用して検索性を高めるなどテクプラは進化を続けている。これにより、社員が自力で課題解決できる事例が増え、解決までの期間が短縮された。また、これまで個人で保有されがちであった技術的知見をテクプラへ掲載し、形式知化することで次世代の人材育成にも役立てられる。これらの活動によってソリセンは成長を続けている。

3. ソリューションビジネスの型づくり

社内外における課題の解決によって創出された新たな価値を成長につなげるには、ビジネスとして展開することが重要である。本章では、ソリューションビジネスに向けた戦略について述べる。

3.1 ソリューションビジネスの方向性

ソリューション創出の起点は製品でなく、顧客が抱える課題である。顕在課題だけでなく、コンシェルジュを中心に潜在課題もあわせて探索することでソリューションの価値を高め、提案を事業機会につなげることが求められる。

ソリューションの価値を高めるには、図3に示すように「製品・要素技術の高性能・高機能化」と「バリューチェーンの拡張」という二つの方向性が重要となる。前者は既存製品や要素技術の性能改善による付加価値の向上を示し、後者は適用領域や提供範囲の拡大による新たな価値創出を示している。長年培ってきたコアコンピタンスを核として、これら二つの方向性を組み合わせながら、顧客や社会の課題解決を図る。

その実現に向けた強みの一つが、「部品」「設備」「現場」の三つの視点を有することである。当社は、自社工場で培った改善知見や設備技術を生産現場での課題へ適用している。自動化、省人、カーボンニュートラル（以下、CN）、品質、保全、データ活用などの領域で、単一製品の提供にとどまらず、工場全体の価値向上を目指している。

3.2 ソリューションプロバイダーへの変革の実証

当社の変革を社外ステークホルダーへ発信する活動の一環として、2026 年の定時株主総会において施設見学

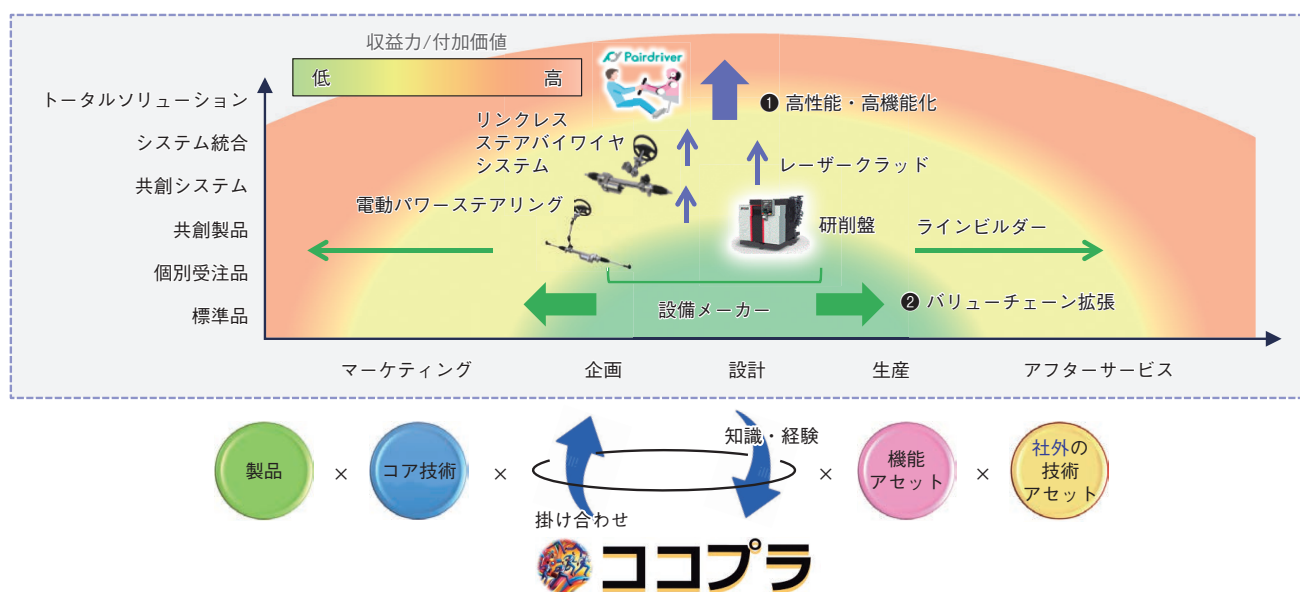


図3 ソリューション価値創出の方向性
Directions for creating the values from solutions

会を開催した。見学会では、当社の変革を象徴する複数のソリューション事例を紹介した。これらの展示は単なる製品や技術の紹介ではなく、当社が保有する多様な強みを結集することで顧客や社会が抱える課題の解決へとつながるソリューションを実際に示すことを目的としている（図4）。

見学会では、実物の展示や説明員との対話をととして当社が目指す変革の考え方や、それを実現するソリセンおよびココプラの取り組みについて、ステークホルダーの理解を深めることができた。また、当社が製品供給企業から顧客や社会の課題解決を起点とする価値創造企業へ変革していく姿を具体的に示す機会となった。

2026年5月末に開催された「人とくるまのテクノロジー展」においてもソリューション創出に向けた共創パートナーの発掘を目指した。ブースコンセプトを「共創で、課題は可能性に変わる」とし、「安全・安心・快適」、「環境貢献」、「モノづくり」の3領域でソリューションを紹介した（図5）。

これらのイベントは、従業員にとっても変革のプロセスで得られた知識や成長を振り返り、自らの取り組みが社会や顧客への価値創出につながっていることを認識で

きる機会となった。このような活動を継続的に社内外へ発信することがソリューションプロバイダーへの変革を加速するうえで重要であることを改めて認識した。

3.3 ココプラ活用によるソリューションの成果

ココプラを活用したソリューション事例として、再生可能エネルギーの地産地消を推進する「CN ソリューション」を紹介する。刈谷工場には再生可能エネルギーを100%利用した自立型システム「CN ラボ」を設置しており、当社が保有するリチウムイオンキャパシタ「Libuddy」の技術や、工作機械事業で培った制御技術が活用されている。

また、太陽光発電による電力を利用して生成した水素について、「つくる・ためる・はこぶ・つかう」という一連の実証実験を進めている。水素運搬用ポンプの実証実験には、自動車用水素バルブで培われた経験が活かされている。

本活動では、当社が掲げる2035年のカーボンニュートラル達成に向けて、自社工場を実証フィールドとして技術の有用性や運用性を検証するとともに、得られた知見の体系化と社外展開を目指している。製造者であり使用者でもある立場を活かし、技術開発と実証を一体的に推進できることは、当社の強みである。

本号の特集では、このほかにも当社のコアコンピタンスを活用した6件のソリューション事例として、① 協調操舵システム（Pairedriver）、② リンクレスステアバイワイヤシステム（Syncusteer）、③ ポータブル水素カートリッジ用高圧バルブ、④ 超高速回転深溝玉軸受、⑤ 波動歯車減速機用超薄肉玉軸受、⑥ 歯車 DX を紹介する。

3.4 今後のコアコンピタンスの充実に向けて

コアコンピタンスは、将来の需要や社会課題を見据えながら計画的かつ継続的に拡充していくことが重要である。すなわち、社会・経済・技術に関する長期的な潮流を把握し、将来求められる能力と現在保有するコアコンピタンスとのギャップを明確にすることで新たなコアコンピタンスを獲得・育成していく必要がある。当社のみでは獲得困難なコアコンピタンスは、トヨタグループや株式会社豊田中央研究所、大学など研究機関との連携により補完・強化を図っている。

また、コアコンピタンスの源泉は社員一人ひとりの知識や経験にある。ソリューションプロバイダーへの変革



図4 見学会の様子
The facility tour



図5 ソリューション展示を強調した当社ブース
Exhibition booth for demonstrating solutions

は、一部の専門部署や専門家のみではなく、全社員が主体的に課題を発見し、改善や提案をしていくことによって実現される。たとえば、現場で生まれたアイデアや課題解決の取り組みをテクプラに登録し、全社の資産として共有することで、新たなソリューションを創出できる。

今後も新規コアコンピタンスの獲得と既存コアコンピタンスの高度化を継続し、社会課題に柔軟かつ迅速に対応できる体制の構築と、コアコンピタンスの掛け合わせによる新価値創出を目指す。

4. おわりに

本報では、当社が進めるソリューションプロバイダーへの変革について紹介した。これは、市場環境や社会課題が大きく変化する中、従来の製品提供型ビジネスを基盤としながら顧客や社会の課題解決を起点とした価値創造への転換を進める取り組みである。その実現に向けては、ココプラによるコアコンピタンスの体系化を進めるとともにソリセンを中心に共創活動を推進している。全員参加型の活動により、社員一人ひとりが主体的に課題解決へ取り組む文化の醸成を進めている。

今後も顧客起点の価値創造を通じて潜在課題や新たな価値創出の機会を発掘し、多様なコアコンピタンスを掛け合わせたソリューションの創出に挑戦していく。構築したソリセンおよびココプラの仕組みは、蓄積される事例やデータを活用しながら継続的に高度化を図り、課題解決の確からしさを高めていく。さらに、グループ会社との連携を強化し、自社工場や事業での実証によって有効性を検証したうえで、顧客への展開を加速する。

当社はトヨタグループのDNAを受け継ぎ、時代の要請や社会の要求に応じていくことで信頼され、必要とされる企業を目指している。その実現に向け、当社がValueに掲げる「Yes for All, by All !」を合言葉に市場環境や顧客課題の変化を素早く捉えながら、企業基盤のさらなる強化と価値創造力の向上に取り組んでいく。

*ソリセン, Libuddy, Pairdriver, Syncusteer は、株式会社ジェイテクトの登録商標または商標です。

参考文献

- 1) 株式会社ジェイテクト：ジェイテクトレポート2019 (2019)23-26.
- 2) 株式会社ジェイテクト：JTEKT Report 2025 統合報告書(2025)39-40.

筆者



清水 忍*
S. SHIMIZU

* イノベーション本部 本部長, 経営役員