

# 外国企業と日本企業の協業・連携事例



## 株式会社東郷製作所（愛知県東郷町）

### ×SCHERDEL（ドイツ・バイエルン州）

#### 企業概要

- （株）東郷製作所（愛知県東郷町）は、自動車向けを中心とした小物精密ばねのメーカー。
- 2002年、ドイツ大手ばねメーカーのシャーデル社と合併で、自動車エンジン用ばね部品のコイルエキスパンダを生産する「（株）シャーデル東郷（STC）」（愛知県みよし市）を設立。シャーデル社の技術援助によって燃費改善に効果のあるコイルエキスパンダを国内生産。さらに現在では、ラゲージプリングの生産も行っている。
- 2003年、ドイツにも合併企業「TOGO SCHERDEL GmbH（TSG）」（ザクセン州）を設立。
- 互いに不足する技術を補い合う形で事業展開を実施している。

#### 主な成果

- 海外企業への受注流出の防止
- 欧州市場における自社製品が20%をシェア

#### 協業の背景

- 取引先である大手自動車メーカーの欧州含む海外への工場展開による、今後の受注懸念
- 複数の海外拠点設立にかかるリソースの懸念
- 自社の製造部品に対する市場の縮小

#### 協業の結果

- 取引先からの受注維持
- 経営・人的リソースの効率化に寄与
- 海外市場における新たな販路開拓
- 自社の製造部品のシェア率の確保

#### 連携のきっかけ・目的

##### ○東郷製作所

・SCHERDEL社トップ自らの打診。自社では製造加工できない製品に対する技術ノウハウの獲得。  
・欧州市場への進出を検討かつ、当時アメリカへの進出もあり、自社での人手が足りなかった。

##### ○SCHERDEL

・ドイツ業界団体の日本視察に参加し、東郷製作所に出会う。自社では製造加工できない製品に対する技術ノウハウの獲得。  
・日系自動車メーカーへ自社の製造部品を導入するためのきっかけづくり。

#### 成功要因

##### 事前の 契約内容の明確化

・STCではSCHERDEL社が51%の株を保有し、製造・マネジメントは（株）東郷製作所にて行い、TSGについては（株）東郷製作所が51%の株を保有し、製造・マネジメントはSCHERDEL社が行うビジネスモデルを独自で採用。  
・両社の受注・販売先について、従来どおりで競業部品の顧客の取り合いはしない等、事前に契約内容の明確化をした。

##### 両社の国民性

・仕事の丁寧さや勤勉など、両社において社員の意欲が比較的近い。  
・ドイツの教育制度では、日本の高校あたりから技能職や研究職など教育内容を分けている。そのため、ドイツの製造業の人材も製造技術に長けており、技術レベルが日本と同水準。

##### 連携目的の合致

・両社ともに、新たな技術ノウハウの獲得や海外への市場を目的としており、両社が連携することのメリットを十分把握していた。

#### 連携に至る/連携後の課題

##### 協業間 での交通整理

・グローバル展開を進める中、アメリカやヨーロッパなど複数に工場・拠点があり、海外の顧客から受注の際、アメリカ、ヨーロッパそれぞれに受注の打診がくる。双方の連携が取れていないと、各社内での取引条件に齟齬が出てしまうケースがあるため、全体の把握が必要。

##### 海外市場 に対する活用

・今後の展開の観点から、欧州の自動車市場へのさらなる進出に向け、SCHERDEL社との協業部品以外で、欧州の自動車市場にあった製造部品を両社で模索することが必要。

#### 連携に至るまでのスケジュール

##### ○技術契約（約3年間）

###### 現地視察

技術ノウハウの  
共有の検討

契約内容の  
検討・合意

##### ○合併会社の設立（約3年間）

設立に関する  
検討

###### 現地視察

商流・契約内容  
の検討

合併会社  
設立

両社の  
社員育成

