



Nguyen Dinh Phuc

代表取締役社長

Abe Industrial Vietnam

高橋 馨

社長



The Interview  
**005**

## Abe Industrial Vietnam を成長させた秘訣

### Bí quyết xây dựng và phát triển Abe Industrial Việt Nam

Abe Industrial Vietnam は日本の阿部製作所の子会社。製品は 100%親会社向けというように、シンプルなオペレーションです。しかし、Abe Industrial Vietnam には他に見られない点が多く存在しています。立ち上げから携わり、一手で会社を成長させた高橋 馨女性社長に経営管理の考え方、今までの取り組みなどについてヒアリングさせて頂きました。

Công ty Abe Industrial Việt Nam là công ty con của công ty Abe Industrial tại Nhật Bản. Mô hình kinh doanh khá là đơn giản, 100% sản phẩm được xuất khẩu cho công ty mẹ. Tuy nhiên tại Abe Industrial Việt Nam có thể thấy nhiều điểm khác biệt so với các công ty khác. Nữ tổng giám đốc công ty, bà Kaoru Takahashi, là người đặt nền móng cho công ty từ những ngày đầu. Bài phỏng vấn nhằm để hiểu suy nghĩ và phong cách lãnh đạo của bà TGD cùng những hoạt động bà đã làm cho công ty mình.

**Phuc:** 御社がベトナム進出するときに私が進出支援を担当させて頂いていたのは 2007 年でしたね。

**高橋:** そうですね。思えば、その時は何も分かっていなかったですね。実は、今の会社は私の生まれ育った田舎にある会社です。そのご縁で採用となり、ベトナム担当として出向となりま

した。面接の時、労務管理が仕事だと言われていたので大丈夫だと思っていましたが、赴任すると、採用から、マネジメント、品質・生産管理までやらなければならず、最終的に勉強になりましたが大変でした。

**Phuc:** そうなんですか？じゃ、本社に入社して、しばらくしたら、赴任したのですね。

**高橋:** いや、ほぼすぐ現地赴任しました。形としては本社採用ですが、中身は現地採用ですね(笑)。

約 10 年間、在日外資系企業（食品関係）の販売促進に携わったあと、(株)阿部製作所ベトナムプロジェクトメンバーとして転職



**Phuc:** Tôi nhớ thời điểm công ty chi đầu tư vào Việt Nam, lúc đó tôi đảm trách dự án là khoảng năm 2007.

**Takahashi:** Đúng vậy thật. Nhớ lại lúc đó tôi chẳng biết gì. Thật ra công ty hiện tại là công ty có trụ sở tại quê tôi. Nhờ mối quan hệ địa phương đó mà tôi được đảm trách dự án đầu tư và được cử đi Việt Nam. Lúc phỏng vấn phía công ty nói công việc chủ yếu là quản lý nhân sự nên nghĩ mình có thể làm được, được tuyển vào tôi phải làm mọi thứ bao gồm cả tuyển dụng, quản lý nhân sự, quản lý sản xuất là những việc tôi có mơ cũng không nghĩ mình sẽ làm. Ban đầu rất áp lực nhưng nhờ đó cũng học hỏi được nhiều.

**Phuc:** Ồ như vậy có nghĩa là sau khi vào công ty mẹ thì chị được bổ nhiệm ngay lập tức phải không?

**Takahashi:** Gần như là vậy. Về hình thức thì là tuyển dụng cho công ty mẹ, nhưng mà thực tế thì tuyển để đi làm việc ở nước ngoài (cười).

Sau 10 năm làm công việc phát triển kinh doanh cho một công ty chuyên về thực phẩm có vốn nước ngoài tại Nhật, chị chuyển việc sang công ty Abe Industrial với cương vị là thành viên dự án đầu tư vào Việt Nam.

**Phuc:** Có nghĩa là ngay từ đầu công ty chị đã nhận được sự hỗ trợ kinh doanh của chính quyền địa phương. Vậy thì việc tuyển dụng thì sao? Có gặp khó khăn gì phải không?

**Takahashi:** Bây giờ thì không khó khăn bằng lúc trước.

**Phuc:** Có phải là do công ty chị đã có một vị thế vững chắc rồi phải không?

**Phuc:** そういう意味で、御社は最初から現地に根付いた経営を実践していますね。ところで、採用に関して、困ったことはありませんでしたか？

**高橋:** 今は昔ほど困らなくなりましたね。

**Phuc:** 定着がよくなったということですか？

**高橋:** 弊社の働く環境が進化したことと、過去より人材が増えたからだと思います。弊社が入っている工業団地は、ホーチミン市内から1時間半程のVSIP2です。2007年の頃は周囲には誰も住んでなく、スタッフ層はいうまでもなく、ワーカーも思ったほど集まりませんでした。でも今は、周辺に工員用の安い下宿もたくさんできて、求人に対する応募がかなり多くなっています。それから、私自身もいろいろ試行錯誤の末、ようやく機能するマネジメント方法を築けたように思います。その結果、スタッフも働きやすくなったのか、定着しています。

**Phuc:** 素晴らしいですね。最初のごろと比べて、マネジメント方法が変わっていますか？

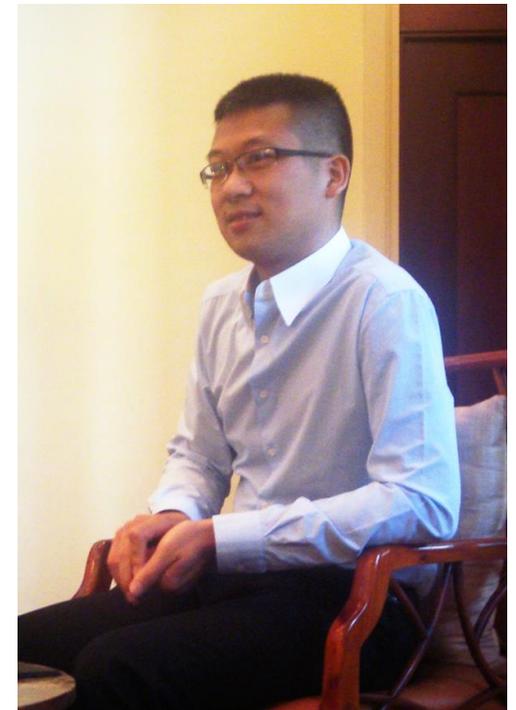
**高橋:** 最初はスタッフがミスすると、何でこんなことも分からないの？知っていて当たり前だろう？と思い、非常にストレスを抱えていました。細かいところまで注意し、完璧さを求めました。スタッフにとっては、愛されすぎて窮屈だったかもしれません(笑)。また、退職したいという社員に対して、どうして退職するのかを理由を聞き引きとめていました。自分がとても苦労してきたので、彼らがすぐやめてしまう考え方が理解できなかったからだと思います。あるとき、理解してもらうことを諦め、一歩引いたところでスタッフの裁量を増やし、アドバイザーに徹するようになりました。このように変えることができたころには、自分自身も楽になっていました。駐在当初と比べると、自分も成長したなと思いますね(笑)。

**Takahashi:** Tôi nghĩ rằng do môi trường làm việc của chúng tôi ngày một chất lượng, nên nhân viên cũng tăng hơn so với lúc trước. Công ty chúng tôi nằm ở khu công nghiệp VSIP2, cách thành phố Hồ Chí Minh khoảng 1 tiếng rưỡi di chuyển. Khoảng năm 2007, xung quanh đây hoàn toàn không có người dân sinh sống, vì vậy đừng nói đến nhân viên, ngay cả công nhân tuyển còn khó nữa. Thế nhưng, bây giờ xung quanh nhà máy xuất hiện nhiều nhà trọ giá rẻ cho công nhân, nên số lượng công nhân ứng tuyển cũng khá nhiều. Sau rất nhiều lần thử nghiệm và thất bại, tôi nghĩ rằng mình đã xây dựng được phương pháp quản lý hiệu quả. Từ kết quả đó, nhân viên cũng làm việc dễ dàng hơn, và công ty cũng dần trở nên ổn định hơn.

**Phuc:** Wow! Tuyệt vời! Vậy, so với lúc ban đầu, giờ phương pháp quản lý của chị đã thay đổi như thế nào?

**Takahashi:** Ban đầu, khi nhân viên làm việc sai sót thì tôi đã nghĩ rằng “tại sao những chuyện như thế này mà cũng không hiểu? Nó là chuyện hiển nhiên mà.”, nên đã rất căng thẳng. Tôi luôn chú ý đến những

việc nhỏ nhặt, và yêu cầu ở họ sự hoàn hảo trong công việc. Đối với nhân viên, nếu như được nuông chiều quá thì sợ rằng họ sẽ tự tung tự tác (Cười). Còn với những nhân viên muốn nghỉ việc, tôi chỉ hỏi lý do vì sao nghỉ việc rồi thôi. Họ nghĩ rằng họ đã quá vất vả với công việc rồi, nên muốn nghỉ ngay lập tức. Thực sự, tôi không thể hiểu nổi cái cách suy nghĩ như vậy. Cũng có khi, tôi dừng cái suy nghĩ mong người khác hiểu cho mình, và bắt đầu cố gắng tạo dựng sự tin tưởng cho cho nhân viên như một người cố vấn.





タイプ制を導入したのは4年ぐらい前でしょうか。今のところ機能していると思います。

**Phuc:** 人材マネジメントに関しては、日本人の考え方をベースにいろいろ工夫したということですね。ところで、生産資材に関して、現地調達は順調でしょうか？

**高橋:** 弊社はコイルを調達して、プレス加工、表面処理を外注し、組立・梱包した製品を親会社へ輸出しています。最初から現調率は100%でしたが、当初は、比較的価格が高い外資系企業からの調達が主でした。その後、コスト削減のため、品質の基準を満たす、安価なローカル企業探しました。これは大きなチャレンジでありましたが、ベトナムに来てからのベトナム人との人脈のおかげで、90%以上をローカル企業から調達することに成功しました。ただ、品質基準はぎりぎり。納期や品質面では苦労はまだ多いです。現地サプライヤーとどのように付き合うかがとても重要です。

**Phuc:** 品質維持の問題でしょうか？

**高橋:** 一言で言えば、そうですが、どちらかというとなんかマネジメントの問題だと思います。経営者厳しく管理できている企業では、納期も品質も問題なく提供できています。一方、最初は一緒に取り組んでいた経営者も、部下に一切を任せるようになると、残念ですが、様々な問題が発生してきます。トラックに載せて出発したが、何時間待っても到着しないなど様々な言い訳をします。もう要らないから持って帰ってくださいと返品したこともありました。

**Phuc:** 結局、どうやって解決しましたか。

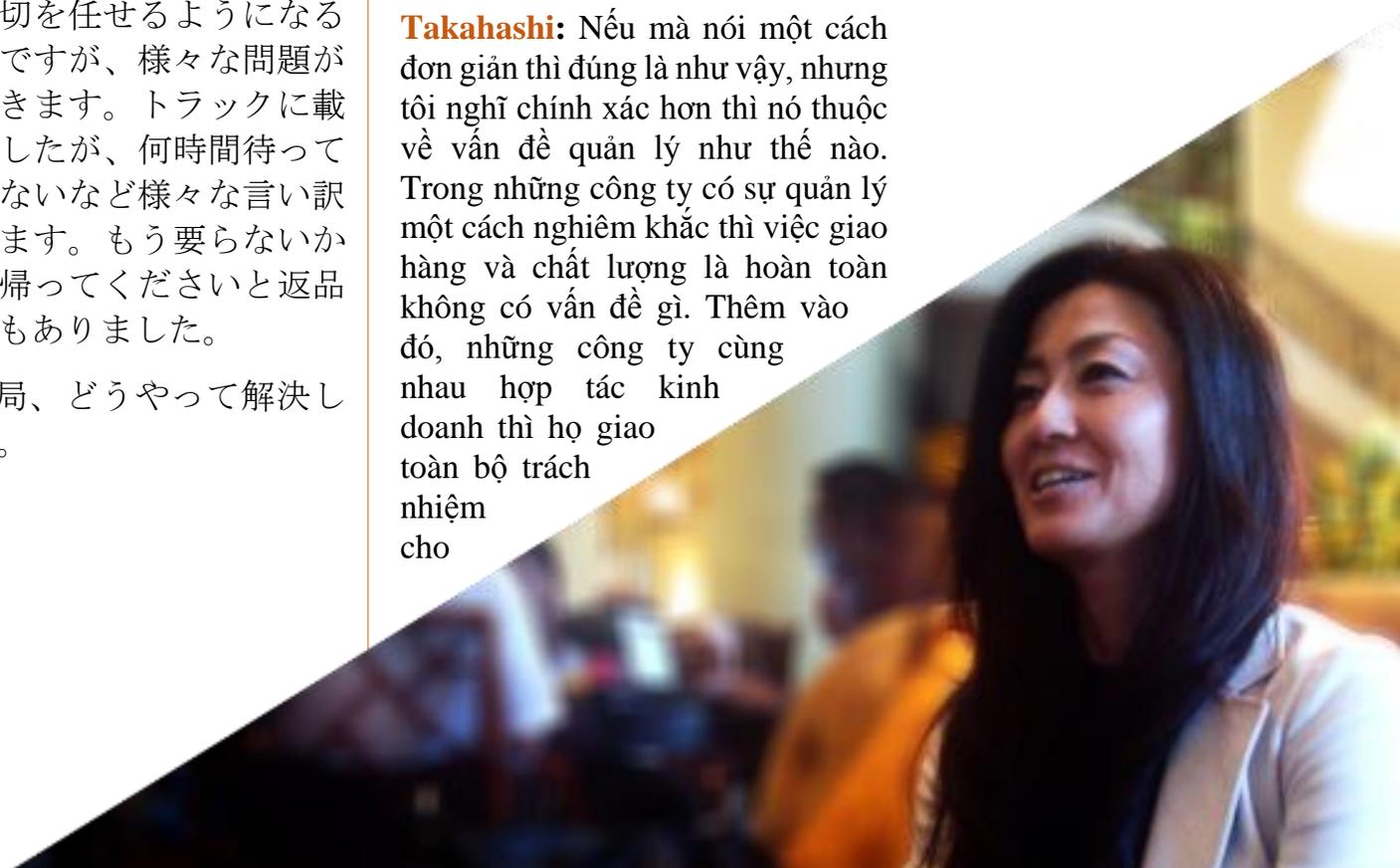
giờ đây hơn 90% mặt hàng chúng tôi thu mua tại các xí nghiệp bản địa. Chỉ có điều chất lượng cũng chỉ xuyết soát thôi. Về việc giao hàng, và chất lượng thì vẫn còn nhiều điều chưa được. Bây giờ quan trọng là phải kết hợp với nhà cung cấp bản địa.

**Phuc:** Có phải là vấn đề duy trì chất lượng đúng không?

**Takahashi:** Nếu mà nói một cách đơn giản thì đúng là như vậy, nhưng tôi nghĩ chính xác hơn thì nó thuộc về vấn đề quản lý như thế nào. Trong những công ty có sự quản lý một cách nghiêm khắc thì việc giao hàng và chất lượng là hoàn toàn không có vấn đề gì. Thêm vào đó, những công ty cùng nhau hợp tác kinh doanh thì họ giao toàn bộ trách nhiệm cho

cấp dưới, do đó phát sinh rất nhiều vấn đề. Có những trường hợp, dù đã chất hàng lên xe, nhưng mãi mà vẫn chưa thể giao hàng được, thì họ toàn đưa ra những lời ngụy biện cho những chuyện ấy. Tôi cũng từng trả hàng lại cho họ và nói rằng “Tôi không cần nữa, hãy đem về đi.”

**Phuc:** Cuối cùng, chị đã giải quyết như thế nào?



**高橋:**緊張感をもってもらうようにしてきました。弊社では弊社担当者とサプライヤーの担当者として毎月定例会議を開催しています。その月に起きた問題の原因を追究し改善策を導き出し、期日までの改善を約束させます。その改善過程をモニタリングし、また、フィードバックする。それでも一進一退ですが、少しずつですが改善してきています。付き合い続けることがローカル企業とうまくやっていくポイントだと思います。そのサプライヤーの一社が急成長したことは嬉しいできごとでした。その会社はとてもまじめな経営をしていて、JICA の支援も受け、小さな町工場だったのが、第三工場まで持つ立派な企業になりました。一方で、経営者が海外移住しようなどと悩んでいる企業では、一向に品質が安定しません。本当に会社は経営者次第だと改めて思いました。

**Phuc:**ところで、生産技術に関して日本からの指導がありますか？

**高橋:**立ち上げ時はかなり本社の技術指導がありました。しかし最近では、本社から技術指導に来てもらうのは、新規製品が導入される時くらいで、4 ヶ月に1回、1週間位でしょうか。

**Takahashi:** Giữa hai bên đã có một mối quan hệ rất căng thẳng. Hàng tháng, người phụ trách mua hàng của công ty chúng tôi và người phụ trách của nhà cung cấp đều tổ chức họp định kì để tìm ra nguyên nhân của những vấn đề xảy ra trong tháng đó, và đưa ra đối sách cải thiện, cũng như cam kết việc giao hàng đúng kì hạn. Chúng tôi sẽ giám sát xem việc đó có được cải thiện không và phản hồi lại phía nhà cung cấp. Từng chút một, cũng có những cải thiện đáng kể. Tôi nghĩ rằng việc duy trì mối quan hệ tốt là một điểm giúp cho việc hợp tác với các xí nghiệp bản địa tốt hơn rất

nhều. Tôi đã rất mừng khi có một nhà cung cấp của chúng tôi đã có sự phát triển một cách nhanh chóng. Trước đó nó chỉ là một nhà máy sản xuất ở một thị trấn nhỏ, nhờ sự hỗ trợ của JICA, và kinh doanh một cách nghiêm túc giờ đã trở thành một doanh nghiệp lớn mạnh nằm trong tay 3 nhà máy sản xuất. Mặt khác, những doanh nghiệp đang đầu đầu vì muốn mở rộng kinh doanh ra nước ngoài thì chất lượng sản phẩm vẫn chưa ổn định được. Tôi cho rằng, một công ty thực sự muốn phát triển thì người quản lý đóng một vai trò rất quan trọng.

**Phuc:** Liên quan đến kỹ thuật sản xuất thì bên chị có sự chỉ đạo nào từ bên Nhật không?

**Takahashi:** Khi mới thành lập, có khá nhiều chỉ đạo kỹ thuật từ công ty mẹ. Tuy nhiên, những năm gần đây, chỉ khi nào đưa vào sản xuất mặt hàng mới thì mới nhận được sự chỉ đạo kỹ thuật từ công ty mẹ, khoảng 4 tháng 1 lần, trong vòng 1 tuần.





認してもらえないだろうか。』  
といったことを依頼されることがあります。人材に恵まれていると思います。

**Phuc:** いや、すごくうまく経営していると思います。現調100%、技術移転完了、現地に根付いたマネジメント、そして、高橋社長自身も現地採用のように現地経営にコミットしています。これなら、経営効率が良いに違いありません。

**高橋:** ありがとうございます。暗中模索しながら現地に合わせた経営をしてきました。本社に対しても貢献してきたと思っていますし、まだ少しですが、利益を出しています。

**Phuc:** ここまで出来る駐在女性社長はいないのではないのでしょうか？

**高橋:** 駐在女性社長はほとんどいないですからね(笑)。あり難いことに、私が女性なのでか、工員に対して怒鳴っても、反論することもなく、苦笑いしながらやってくれています。また、

**Phuc:** しかし、ベトナム人は互いに教え合わないの、いつになっても日本人が入って、教えなければならぬということをよく聞きますが、御社ではそういう状況ではないですか。

**高橋:** そうですね、現在いる社員はとても面倒見が良い社員で、率先して技術者育成に努めているようです。というのも、『技術者が足りないから誰々をトレーニングしたい。ついては、承

**Phuc:** Tuy nhiên, vì người Việt Nam không chỉ bảo lẫn nhau, nên nghe đâu lúc nào cũng phải có người Nhật vào công ty làm để dạy bảo họ. Ở công ty chị hình như là vậy phải không?

**Takahashi:** Nhân viên của chúng tôi hiện tại, luôn quan tâm đến nhân viên khác, luôn đi đầu và tiến hành nuôi dưỡng lớp kỹ sư trẻ. Tôi có mở lời nhờ họ “Số lượng kỹ sư tốt hiện tại không đủ nên muốn đào tạo nhiều người hơn để phục vụ tốt cho công ty. Các bạn có đồng ý giúp tôi với không?”. Tôi nghĩ chính vì vậy tôi đã được ban cho nhiều nhân tài.

**Phuc:** Đâu có, tôi nghĩ chị đang kinh doanh rất tốt đó chứ. Hiện nay đã kết thúc chuyển giao công nghệ 100% rồi, cách quản lý cũng bắt nguồn từ địa phương, hơn nữa, chị Takahashi cũng cam kết sẽ kinh doanh dựa vào việc tuyển dụng tại địa phương mà. Nếu vậy thì đúng là hiệu suất kinh doanh rất tốt đó chứ.

**Takahashi:** Cảm ơn anh. Tôi vừa lần mò vừa kinh doanh cho hợp với địa phương thôi. Công hiến cho công ty vẫn còn rất ít nhưng cũng có lợi nhuận.

**Phuc:** Đến bây giờ chắc giám đốc nữ chịu đến đảm nhận công việc tại

địa phương không phải là không có phải không?

**Takahashi:** Giám đốc là nữ chịu đảm nhận công việc tại địa phương thì chắc chưa có (cười). Khi có những chuyện khó khăn, dù gì tôi cũng là nữ, dù có la hét giận dữ đối với công nhân, cũng không bị phản pháo lại, mà họ sẽ làm và cười một cách khổ sở. Tôi cũng có tham gia nhiều hội thảo, nên cũng được mọi người nhớ tới, và thỉnh thoảng cũng mọi người phỏng vấn. (cười)

**Phuc:** Nếu mà có nhiều nữ Giám Đốc như chị Takahashi đây thì tốt nhỉ.

**Takahashi:** (Cười) Tôi không biết tốt chỗ nào nhưng giám đốc nữ tăng lên thì cũng hi vọng rằng xã hội Nhật cũng ngày càng suy nghĩ thoáng hơn. Tại Việt Nam, khi được mời dùng bữa với đối tác thì họ đi cùng vợ và con. Điều đó thật tuyệt vời.

**Phuc:** Tôi cũng nghĩ vậy. Việc giao lưu với các doanh nghiệp bản xứ cũng nhiều hơn phải không? Chị có suy nghĩ gì đến việc tung sản phẩm của công ty ra thị trường nội địa chưa?

いろいろな研修会に出席しているのですが、皆さんから覚えてもらえやすいのか、インタビューなどたまに依頼されます(笑)。

**Phuc:** 高橋社長のような女性社長が多くいらっしゃるとういすね。

**高橋:**(笑)。何かよいかは分かりませんが、女性社長が増え、もっと日本社会がオープンになる日を望んでいます。ベトナムでは、現地経営者から頻繁に食事に誘われるのですが、女性だということで、奥様とお子様同伴と一緒に食事ということもよくあります。素敵ですよ。

**Phuc:** そうなんですね。現地企業との交流も広そうですね。ところで、御社商品の国内販売は考えていますか？

**高橋:** 国内販売できたらいいですね。最近第二工場の内装工事をローカルの建築会社をお願いしたのですが、そのとき、その工事会社の社長から国内販売について聞かれたことがあります。

国内販売の予定はまだないと答えたのですが、ベトナム国内で売られているものは品質が本当に低いと、ローカルの社長に言われたときには、国内需要があると確信しました。

**Phuc:** 仮に国内販売をするときに何か障害になると思いますか？

**高橋:** 販売チャネルの構築とコストでしょうか。ただ、コストに関しては安かろう、悪かろうで、既存製品ではよく問題が起きる、と前出の建設会社社長から聞いています。また、ベトナム建設業界は今、再編時期だと聞いており、生き残るために品質も意識すべきであると気づいている企業が多いようです。これは大きなチャンスでしょうか。

**Takahashi:** Nếu mà có thể kinh doanh trong nội địa thì quá tốt. Đạo này bên công ty tôi đang nhờ công ty xây dựng bản địa thiết kế nội thất cho nhà máy thứ hai. Tôi cũng có nghe nói về việc bày bán sản phẩm trong thị trường nội địa từ ông giám đốc công ty đó. Về dự định tung ra thị trường nội địa thì vẫn chưa, nhưng mà khi đó ông ấy nói rằng các sản phẩm mà đang được bán trong nội địa Việt Nam có chất lượng rất tệ, thì tôi chắc chắn rằng mình cần mở rộng sang thị trường nội địa.

**Phuc:** Chị nghĩ có trở ngại gì không khi kinh doanh trong thị trường nội địa ?

**Takahashi:** Có lẽ vấn đề là ở giá cả và việc xây dựng kênh bán hàng. Tuy nhiên, tôi cũng có nghe từ giám đốc công ty xây dựng rằng hiện tại vật giá vẫn còn tình trạng giá rẻ giá xấu, và hàng hóa hiện tại thì thường xuyên xảy ra vấn đề. Ngoài ra, hiệp hội ngành công nghiệp xây dựng Việt Nam thì cũng có nghe là tái cơ cấu, do đó để có thể sống sót được thì hình như nhiều doanh nghiệp



đang ý thức được vấn đề chất lượng. Có lẽ đây là cơ hội lớn với chúng tôi.

**Phuc:**ぜひ挑戦しベトナム国内マーケットでも成功してほしいですね。最後に、Abe Industrial Vietnam において、高橋社長が一番こだわっていることを教えてください。

**高橋:**ビジネスは最終的に人だと思っています。弊社に関わった社員が、規律よく、人として当たり前前の方が当たり前前のできるようになることが私の最大のこだわりです。「御社の社員はきちんとしているね」といわれるのが私にとって最大の褒め言葉です。

**Phuc:**それは本当に大切なことですね。そういう基礎ができたら、その後の人生も正しい方向に進む気がします。本日、ありがとうございました。〔談〕

**Phuc:** Nhất định những thách thức tại thị trường Việt Nam chị cũng thành công thôi . Xin chị cho biết điều gì chị muốn theo đuổi đến cùng tại Abe Industrial Vietnam.

**Takahashi:** Đối với người làm kinh doanh thì tôi nghĩ rằng đến cuối cùng vẫn chính là con người. Chuyện tôi muốn theo đuổi đến cùng là có thể huấn luyện nhân viên của công ty chúng tôi làm những việc đương nhiên trở thành điều tất nhiên phải làm như thế, chẳng hạn như việc phải tuân theo những quy định trong công ty. Khi được ai đó khen rằng “nhân viên quý công ty thật nghiêm túc! “ thì đó quả thật là

một sự khen tặng không gì sánh bằng.

**Phuc:** Điều đó thật sự đáng quý. Đó là một nền tảng quý giá cho những định hướng đúng đắn sau này. Hôm nay, thật cảm ơn chị rất nhiều.

高橋社長のことが知っているひとを訪ねると高橋さんは厳しい人だと口揃える。私はベトナムで仕事をする上では少々厳しいがちょうどよいと思っています。社員の成長を促したい高橋社長だからこそ、社員に厳しさを要求するのでしょうか。最近では退職するスタッフに感謝されたり、工業団地運営企業に勤める職員が自分の妻の教育のために、妻を入社させてほしいと言われるほど、すっかり人材育成企業として認知されているようです。当たり前前の方が当たり前前のように出来る会社が実現するのはそう遠くないようです。

Tôi có hỏi những người quen biết chị Takahashi thì được biết là chị khá khó tính. Bản thân tôi nghĩ rằng, khi làm việc ở Việt Nam thì khó tính cũng là việc tốt. Chẳng phải vì chị Takahashi luôn muốn thúc đẩy nhân viên của mình trưởng thành nên mới nghiêm khắc với nhân viên phải không? Đạo gàn đây tôi được biết có nhân viên đã nghỉ việc quay lại cảm ơn chị ấy, thậm chí có nhân viên đang làm việc ở công ty điều hành khu công nghiệp cũng có ý muốn gửi vợ mình vào công ty chị để có thể trưởng thành hơn nhờ vào sự đào tạo nhân lực của công ty. Tương lai mà bất kỳ thành viên nào trong công ty cũng đều thực hiện những việc đương nhiên phải làm một cách tự giác hoàn toàn không xa.