

**Nguyen Dinh Phuc**

代表取締役社長

**Nguyen Nhat Anh Thu**

副社長

**The Interview**  
**003****現地経営 by タカコベトナム**

何度も調整して、やっと Thuさんと面談が実現しました。同じ戦後世代ですが、相変わらずエネルギッシュで圧倒されます。同じ留学仲間なので、留学した時の思い出、共通の知り合いの話など、実に懐かしかった。次第に家族や仕事の話になり、インタビューであることを忘れて、本音で語り合いました。

Sau rất nhiều lần hẹn gặp, cuối cùng chị cũng dành cho tôi một cuộc hẹn trong những ngày cuối năm. Ấn tượng đầu tiên của tôi về chị chính là sự trẻ trung, tràn đầy năng lượng ở một người phụ nữ thuộc thế hệ 7X. Chúng tôi bắt đầu câu chuyện bằng những hồi tưởng về thời gian sống bên Nhật, về những người bạn, những trải nghiệm trong cuộc sống. Ban đầu, tôi định gặp chị đơn thuần như một cuộc phỏng vấn để viết về những kinh nghiệm sống, làm việc của chị - một phụ nữ Việt Nam giữ vị trí nòng cốt trong công ty Nhật. Nhưng chính sự thân thiện, chân thành của chị, chúng tôi đã có một cuộc trò chuyện như một lời tâm sự của hai người tri kỷ.

## Thu 氏が考えているベトナム人の強みとは | Suy nghĩ của chị Thu về điểm mạnh của người Việt Nam

**Phúc:** まずは自己紹介をお願いします。

**Thu:** 私は Da Nang (ダナン) というベトナム中部にある町で生まれました。高校卒業して、ハノイ貿易大学へ進学しました。在学中に日本の文部科学省の奨学金制度を知り、応募したら運が良く留学することができました。留学先が専門学校でしたので、そこを卒業後、大阪大学に改めて受験して入学しました。大学卒業後は、日本以外の他の国での留学も考えましたが、当

ある日本のメガバンクよりオファーを受けて東京でしばらく就職しました。その後、ホーチミン支店に転勤しました。そして、ご縁があって、2004年にタカコベトナムに副社長として入社しました。2006年には親会社の株式会社タカコの取締役役に就任しました。

**Phúc:** Thu さんの功績はみんなの憧れだと思います。どうしたら、今日のような成果をあげられたかについて、秘訣を教えてください。

**Phúc:** Đầu tiên, xin chị giới thiệu đôi chút về mình.

**Thu:** Mình là người Đà Nẵng, sau khi tốt nghiệp cấp 3, mình học trường Ngoại Thương Hà Nội. Sau đó biết có học bổng đi Nhật do bộ Giáo Dục Nhật tổ chức, mình đăng ký và may mắn được chọn. Ngành học ở Nhật là ngành du lịch và quản trị kinh doanh. Sau khi tốt nghiệp Đại học mình có 1 thời gian làm việc cho 1 ngân hàng của Nhật tại Tokyo và Thành phố Hồ Chí Minh. Mình vào Takako Vietnam năm 2004 với vị trí Phó Tổng Giám Đốc, và năm 2006 được bổ nhiệm vào Hội đồng thành viên của công ty mẹ.

**Phúc:** Những thành tích chị đạt được là điều đáng mơ ước của nhiều người. Vậy chị có thể chia sẻ cho mọi người bí quyết giúp chị gặt hái được thành công như ngày hôm nay.



Nguyen Nhat Anh Thu

副社長

### Profile

2001/3	大阪大学経済学部卒業	Tốt nghiệp khoa Kinh Tế trường Đại Học Kinh Tế Osaka
2001/4	日系銀行入社（東京にて）	Làm việc tại Ngân Hàng Nhật Bản ở Tokyo
2003/3	日系銀行ホーチミン支店へ移動	Chuyển công tác về Nhật trụ sở thành phố Hồ Chí Minh
2004/11	タカコベトナム副社長として入社。	Trở thành Phó Tổng Giám Đốc Công ty Takako Việt Nam

**Thu:** (笑)秘訣はありませんし、特別に優秀でもありませんよ。しかし、間違いなく運がいいと思います。日本に留学することで、異文化を経験して、客観的に自分の国、自分のことを見ることが出来ました。そこから、自分も大分成長したと思います。そして、例のメガバンクに入社したのも、たまたま自宅に届けられた案内をみて応募したものです。それから、タカコベトナムへ入社できたのもラッキーだったと思います。全くと言ってもよいぐらい管理経験がありませんでしたし、製造現場の知識もありませんでした。それでも挑戦してみようというのが若かったからかもしれません(笑)。

**Phuc:** 2004年の時点で Thu さんのケースのように日本企業が現地人を管理ポジションに投与するのは非常に珍しいですし、そこからさらに Thu さんの能力を認めさせるのはそう簡単ではないと思います。

**Thu:** それも縁だと思いますね。しかし、その縁を作ったのは株式会社タカコの創業者の革新的な考え方だと思います。

**Phuc:** もう少し、詳しく教えてください。

**Thu:** 創業者の思いとして、「平等」「差別なし」な会社を作ることでした。ここでの「平等」というのは、国籍差別、男女差別、学歴差別のない会社です。また、その地で会社を作る以上、管理は現地人に任せるべきという考えで、早くから現地人の経営者を育成したかったですね。そして、タカコでは他の会社と比べて比較的に新しい考え方で仕事を取り組んでいます。どういうことかということ、細かく細部に管理するよりも、信頼して、任せようということです。当然、失敗もありますが、失敗を恐れずに失敗から学び成長を促します。

**Phuc:** 全くもって同感です。私も多くの企業の経営者と面談していますが、ベトナムに根付いて成長している企業は御社と似た考え方がほとんどです。

**Thu:** (Cười) Mình có bí quyết hay tài giỏi gì đâu. May mắn là chính. Được du học tại Nhật để có thể hiểu và nhìn nhận lại bản thân mình, rồi tình cờ nhận được thông tin tuyển dụng của ngân hàng và trúng tuyển. Sau đó, may mắn lại đến khi nhận được sự giới thiệu vào làm vị trí quản lý ở Công ty Takako. Dù không có kinh nghiệm về quản lý cũng như kiến thức về sản xuất, cụ thể là cơ khí, nhưng mình vẫn quyết định thử sức mình ở một vị trí và lĩnh vực hoàn toàn mới mẻ. Có thể do lúc đó còn trẻ và đầy nhiệt huyết chẳng? (Cười)

**Phuc:** Tại thời điểm 2004 mà có công ty Nhật đưa người Việt như chị vào vị trí quản lý là rất hiếm, và càng khó hơn khi chị được người Nhật công nhận năng lực, cũng như những đóng góp của mình. Vậy mà chị lại có thể làm được điều đó, quả là đáng nể.

**Thu:** Âu cũng là nhân duyên. Tuy nhiên có lẽ điều quan trọng nhất vào lúc đó chính là tư duy định hướng của ông chủ tịch tập đoàn công ty.

**Phúc:** Xin chị vui lòng nói rõ hơn.

**Thu:** Mong ước của chủ tịch công ty là xây dựng 1 thế giới “bình đẳng”, “không phân biệt”. Bình đẳng ở đây là không có phân biệt quốc tịch, giới tính, học lực. Do quan điểm đã xây dựng công ty ở nước nào, nên để người nước đó quản lý nên đã đầu tư đào tạo cấp quản lý người Việt từ rất sớm. Đồng thời, cách quản lý của công ty mình cũng có những quan điểm mới mẻ, đặc biệt hơn so với những công ty Nhật khác. Đó là thay vì luôn đi vào quản lý chi tiết, thì Takako đi theo quan điểm tin tưởng giao việc cho chính người đảm trách công việc. Có thể họ sẽ có những sai sót trong quá trình tác nghiệp, nhưng cũng chính từ những sai sót đó mà họ tự rút ra bài học để sửa đổi mình.

**Phúc:** Hoàn toàn đồng ý với quan điểm của công ty chị, tôi đã từng phỏng vấn nhiều công ty thì hầu hết các công ty thành công ở Việt Nam đều có quan điểm quản trị như vậy.

**Thu:** その仕事のやり方で、現在、人材開発という面ではわりとうまくいっていると思っています。とくに若いベトナム人技術者は勉強がとてできて、改善提案もよくしてくれています。

**Phuc:** 人材教育が出来たら、いろいろビジネスが広がりますね。何か新しい取り組みを考えていますか？例えば、R&Dはできそうですか？

**Thu:** R&D はまた、違った話だと思います。勉強ができて、改善提案できて、新しいことを発明するまではやらないといけないことがたくさんあります。私の会社ではホワイトカラーに関しての教育はそれなりにうまくいっていますが、ブルーカラーに関しては苦戦しています。ワーカーのレベルに改善して効率を上げていこうと説明しても中々理解してもらっていません。ほとんどがサラリーマンなんだから頑張っても・・・という考え方です。そうやって、いつも現状維持で、改善しようという考え方が生まれてこないのです。

この考え方を改めないと近い将来にベトナムの競争力を押し下げることになりかねません。タカコベトナムでは現在、主に親会社向けの受託しかやっていませんが、将来は直販や地域内で販売を広げて、より能動的に、仕事を取り組みたいです。

**Phuc:** ベトナムの競争力に関して、どのように見えていますか？

**Thu:** このことに関して、政府や研究者がたくさん議論しているので、私ごとにかくいう話ではないと思います。自分が経験している狭い領域での意見ならば、手先の器用さが必要で、自動化のできない製造やサービスを選択して強くするのがよいと思っています。一つの例ですが、Nghia ニッパーです。職人がとても器用で品質が良く、手頃な金額でかなり売られています。一方で、現在ハイテックと言われているような外国資本企業 (FDI) のやっていることは単に機械操作や組み立てだけです。ハイテックという言葉に踊らされて、そちらばかり追いかけても強みがあるとは思えないのです。

**Thu:** Cũng nhờ như vậy nên công ty của mình có sự phát triển rất tốt về mặt nhân sự. Đặc biệt là mình rất nể các em kỹ sư Việt Nam, họ học rất nhanh, và còn đưa ra rất nhiều ý kiến để cải tiến, đem lại nhiều lợi ích cho công ty.

**Phúc:** Vậy với nguồn nhân lực được đào tạo tốt, Takako Việt Nam có định hướng phát triển như thế nào trong tương lai. Ví dụ, lúc nào đó sẽ có phòng nghiên cứu phát triển riêng của công ty chẳng hạn.

**Thu:** Đây lại là một khía cạnh khác vì tuy kỹ sư, quản lý người Việt học nhanh, có ý thức cải thiện nhưng để phát minh ra cái mới vẫn còn nhiều thách thức. Ở công ty mình, việc đào tạo nâng tầm cho các bạn nhân viên quản lý, nhân viên gián tiếp, và kỹ thuật viên (cổ cò trắng) rất tốt, nhưng với lao động đơn giản (operator - cổ cò xanh) thì rất khó để mọi người hiểu rằng điều đó giúp ích cho việc tăng năng suất lao động. Hầu như mọi người đều có suy nghĩ mình là người làm công ăn lương, do đó họ thụ động trong công việc, không có ý thức nâng cao hiệu suất. Đây sẽ là yếu tố làm suy yếu ưu thế

cạnh tranh của Việt Nam trong tương lai gần. Riêng về Takako Việt Nam, hiện nay chúng tôi chủ yếu gia công cho công ty mẹ nhưng trong tương lai, chúng tôi sẽ mở rộng việc bán hàng trực tiếp cũng như mở rộng thị trường trong khu vực để chủ động hơn trong sản xuất kinh doanh.

**Phúc:** Chị nghĩ Việt Nam sẽ có thể mạnh cạnh tranh như thế nào?

**Thu:** Vấn đề này chính phủ và nhiều học giả đã bàn, mình không làm bàn. Chỉ phát biểu hạn hẹp trong phạm vi mình biết thì có lẽ chúng ta nên tập trung làm những sản phẩm hoặc dịch vụ mà không thể tự động hóa, cần sự khéo léo của người thợ thủ công. Lấy ví dụ như kèm Nghĩa, sản phẩm thủ công của Việt Nam nhưng chất lượng tốt, giá thành tương đối, do đó năng suất tiêu thụ cao. Còn những ngành mà đang được nói rằng nó thuộc ngành công nghệ cao, thì thực chất cũng chỉ là lắp ráp và thao tác trên máy. Chúng ta cứ lao theo “công nghệ cao” thế này cũng không tạo được thế mạnh cho chúng ta.

**Phúc:** 大量生産するためにはベトナムマーケットは小さいと言われています。そういう意味で、おっしゃるような自動化のできない製造やサービスは合理的な判断だと思います。しかし、マーケットを大きくしなければすそ野産業も育たないし、素材産業も発達できません。

**Thu:** その通りだと思います。マーケットを広げる必要があります。政府として国内資本企業を守るために、マーケット解放は段階的にしか実施していない。しかし、外資企業に対して、いろいろな優遇を設け、誘致しています。一方で、国内企業に対して、そういったような誘致や優遇施策がありません。このように政府の方針があまりはっきりしていない中だと、思うようにマーケットが広がっていかないのではないかと思っています。

**Phúc:** しかし、外資企業はどちらかという国内企業よりコンプライアンスを守っています。例えば、労働者の社会保険、医療保険などにきちんと加盟しています。変に

国内企業を保護しないで、外資企業に任せて、マーケットを広げてもらうのもありだと思います。

**Thu:** ベトナムは基本的に外国と比べて、能力も資金も劣っています。その状況の中で市場を開放すると危険な気がします。

**Phúc:** 私はそう思いません。我々ができないことなら、外国企業にやってもらうのがベストです。本質的にはベトナム人を教育してくれることです。政策だけは優秀なベトナム人できちんとやればうまくいくと思います。そうすれば国の成長スピードも飛躍的に早くなるに違いありません。

**Thu:** 私は今の意見に 100%賛成です。ベトナムはやりたいことがいっぱいあり過ぎて、結局1つのことに集中できていませんし、戦略性もかけています。方向をしっかりと定めて、そこで集中するのが現在のベトナムにとって重要なことだと思います。

〈談〉

**Phúc:** Một vấn đề thường hay được đề cập là thị trường Việt Nam còn nhỏ để có thể sản xuất hàng loạt, trên quan điểm đó việc chúng ta tập trung vào những sản phẩm không tự động hóa là một hướng có thể nói là phù hợp. Tuy nhiên nếu không mở rộng thị trường thì khó có cơ sở để phát triển ngành phụ trợ cũng như những ngành vật liệu cơ bản.

**Thu:** Minh nghĩ anh nói đúng. Chúng ta phải mở rộng thị trường hơn nữa. Để bảo hộ doanh nghiệp nội địa, chính phủ chỉ mở rộng thị trường từng chút một. Tuy nhiên, thực tế cho thấy chính phủ tạo nhiều điều kiện cho doanh nghiệp nước ngoài để thu hút đầu tư. Ngược lại lại không có giải pháp hỗ trợ doanh nghiệp trong nước một cách rõ ràng. Khi mà chính sách của chính phủ không rõ như hiện tại, tôi nghĩ việc mở rộng thị trường sẽ khó mà đạt được như ý muốn.

**Phúc:** Tuy nhiên có 1 thực tế là doanh nghiệp nước ngoài tuân thủ hơn, đảm bảo chế độ lương, bảo

hiểm cho người lao động hơn. Nên thay vì bảo hộ thị trường, tất cả các cơ hội kinh doanh, đều đưa ra để đấu giá thì sẽ hiệu quả hơn.

**Thu:** Xuất phát điểm chúng ta là không có năng lực và nguồn lực bằng nước ngoài, sẽ nguy hiểm nếu chúng ta mở cửa quá rộng cho sự đầu tư của nước ngoài.

**Phúc:** Tôi thì không nghĩ như vậy. Nếu dân ta chưa giỏi thì cứ mượn tay nước ngoài đào tạo, những người giỏi trong chúng ta chỉ cần là những nhà hoạch định tốt, kiểm soát tốt thì sẽ tiến rất nhanh.

**Thu:** Minh hoàn toàn đồng ý với anh ở điểm này. Việt Nam ta muốn quá nhiều thứ dẫn đến thiếu trọng tâm và không có đường hướng rõ ràng. Do đó, việc hoạch định theo một hướng nhất định và chú trọng nó là cần thiết trong thời điểm hiện tại, thực trạng của nước ta.

**Phúc:** Xin cảm ơn chị về buổi nói chuyện ngày hôm nay.

ドイモイ政策後、国費留学生として日本に行く学生の中で Thu さんは早いほうでした。国費留学生のモデルケースと言ってもよい存在です。彼女も仕事と家庭をうまく両立できる強いベトナム人女性の一人です。話の中で、ビジネスリーダーとして、ベトナムの発展について、真剣に悩んでいることが分かります。彼女なら、自分の会社、社員のために、もっともよい方向を示すことができますし、ひいてはベトナムの発展になるようなヒントも自ら創造すると信じています。

Chị Thu là một trong số ít những anh chị đầu tiên đi Du Học tại Nhật Bản sau đổi mới, có thể nói là đầu tàu cho những đàn em sau này như chúng tôi. Chị cũng là một mẫu hình phụ nữ Việt Nam mạnh mẽ, chu toàn công việc lẫn gia đình. Phỏng phát trong câu chuyện là ưu tư của một lãnh đạo doanh nghiệp về hướng phát triển đất nước. Bản thân tôi thì tin chắc là những người như chị, sẽ luôn tìm ra hướng đi cho doanh nghiệp và nhân viên của mình, thông qua đó giải bài toán phát triển của Việt Nam.