

経営塾事例集・Case\_16 Vinastar Plastics Co., Ltd.

ホーチミン 経営戦略 生産管理戦略 人事戦略

「自分」が変わると、周りも変わった。  
権限の委譲を進め、企業文化の醸成に  
努める。日系企業からも大きな信頼を  
勝ち取り、急拡大。



Mai Khanh マイ・カインさん(1982年8月生まれ)  
経営塾10期生(ホーチミン)(2017年10月～2018年8月)  
Vinastar Plastic Co.,Ltd Director 社長

Before

- ◇ 経営塾受講前は、ビジョン、ミッションはじめ経営戦略、個別の戦略(人事、生産管理、営業/マーケティング)はなかった。
- ◇ 社長であるにもかかわらず、財務状況を把握していなかった。
- ◇ 発生したトラブルにその都度対処することを繰り返すばかりで、全て自分で解決しようとしていた。



Turning Point

- ◇ 経営塾の講義中、真っ先に変えないといけないのは「自分」であることに気づき、「自分を変える」ことから始めた。
- ◇ 権限を委譲して部下が失敗したとしても、責めるのではなく、一緒に考えるようにした。



After/Success

- ◇ 受講前の売上は約40億ドン/月だったが、現在(2019年5月)は約120億ドン/月と3倍に伸びている。
- ◇ 以前は時計ばかり見て早く帰りがっていた管理職が、残業をいとわず、やりがいを感じて、生き生きと働いている。

## ■プレス機 2 台で起業して、5 年で資本金 200 万 USドルの規模に急成長

Vinastar Plastic Co.,Ltd(以下、Vinastar Plastic 社)は、2012 年、プレス機 2 台で創業した。カイン社長は起業する前は、同業の日系企業のベトナム工場に技術者として勤めていたことがある。当時、外注先のベトナム企業ではいい加減な操業をしている工場が目立ち、逆にこれはチャンスだ、日系企業向けに、これらの外注先以上のことはできると思ったのだった。

現在は、部品の組立加工だけでなく、射出成形用金型の製造、プラスチック精密部品成形及び組立を行い、資本金 200 万 USドルの規模に急拡大している。経営塾受講前は、発生した事案に対してその都度対処して解決を図るのみで、前もって物事を考えて準備しておくという事はなかった。カイン社長は全て自分で処理しようとし、仕事内容も時間もコントロールできず、忙し過ぎて常に苛立ち、スタッフだけでなく中間管理職も退職が続いていた。受注は順調で入金もされていたが、社長であるにもかかわらず財務状況を把握できていなかった。社長とは何だ、社長の仕事とは何かを自問していた。海で漂うボートピープルのように、ただ明るい未来を信じるだけで、具体的な展望も、経営戦略、個別の戦略(人事、生産管理、営業/マーケティング)もなかった。そのような頃、VJCC の工場のコスト削減について学ぶ短期コースを受講して、その時に出会った経営塾 OB の社長に、経営塾の受講を勧められた。

## ■経営塾受講後「自分」が変わると周りも変わっていった。権限の委譲も進む

最初の戸田長作講師の講義で、「心が変われば行動が変わる。行動が変われば習慣が変わる。習慣が変われば人格が変わる。人格が変われば運命が変わる。運命が変われば人生が変わる(アンリ・フレデリック・アミエル)」、「日本式ものづくり」の講義で、清水剛講師から「社長が変われば、社員が変わる」ということを学び、真っ先に変えないといけないのは、「自分」であることに気づき、「自分を変える」ことから始めた。仕事の与え方や会議の仕方など、全てを心構えから変えた。すると、周りも変わっていった。会社のストレスを家庭で発散していたが、夫婦喧嘩がなくなり、妻も変わった。

杉浦直樹講師による「経営計画・実践ワークショップ」の講義で学んだ、社長の仕事 10 項目を参考にしている。① 経営理念の継承、② ステークホルダーへの説明、③ 環境変化への対応、④ 経営ビジョンの明示、⑤ 経営目標の設定、⑥ 戦略策定、⑦ 仕組みの構築(ビジネスモデル)、⑧ 利益とキャッシュフローの確保、⑨ 適切な投資判断、⑩ 人材育成、である。受講前の売上は約 40 億ドン/月だったが、現在(2019 年 5 月)は約 120 億ドン/月と 3 倍に伸びている。また、夕方 4 時頃には時計ばかり見て早く帰りがっていた管理職は、夜 8 時、9 時まで残業しても、やりがいを感じて生き生きと働いている。

現在は、ビジョン、ミッションはじめ経営戦略を策定して、ただ漂うのではなく、向かう先を決めて方向を定め、自分が船長、リーダーとして組織を引っ張っていくようになっている。自分が 2 日いなかったら会社は回らなかったが、今は 2 ヶ月離れても大丈夫なように、経営幹部と管理職が育っている。自分が学んだことを伝えて人材育成に力を入れ、自分と能力や理解度の差はほとんどなくなってきた。

また、山崎京子講師による「人事戦略」の講義で、「部下に信頼してもらうには、失敗したら一緒に学ぼうという姿勢で部下をバックアップする。孤独ではないとメッセージを送る」ことを学んだ。権限を委譲して、例えば部下が失敗したとしても、責めるのではなく、一緒に考えるようにしている。副社長のポジションがなかったので、管理職を集めて問うたところ、あった方が良いということになり、信頼できる2人をその場の投票で決めた。カイン社長を中心に作成した職務記述書(ジョブディスクリプション)を渡して、その後本人に意志を確認したら一人が残った。6カ月の試用期間を経て能力と適性が確認できたので、今年2019年6月1日付で正式決定して、副社長になった。このように、職場はオープンにして、重要なポジションについては職務記述書を作成している。

## ■日本企業はじめ海外企業との取り引きで、強みを発揮

日本企業はじめ海外企業とは商社経由のOEM(Original Equipment Manufacturing。相手先商標製品製造)で、全て手順通り、マニュアルに沿って製造している。製造方法を変更する場合、手順書が提出され、新しい方法が伝えられる。一方、ベトナム企業は手順書もなく、急に発注したり、感情的に撤回したり、変更したりと、ある意味プロフェッショナルでないところがまだある。日本企業は期限を守って支払い、売掛金がない。そして、発注をある程度前もって伝えてくれるので、受注見通しを立てやすく、生産計画も大きな狂いが生じない。

Vinastar Plastic社の強みの一つが、金型製造と加工を一括して受注できることで、高い技術力に裏付けされている。顧客からこんなものが必要という相談を受けて、他社が作業に1週間から10日かかるところを2日で対応し、このリードタイムの短さから、同業他社からも頼まれることが多い。急な発注にも即座に断らず、原材料在庫は30日間分弱としているが、キャッシュフローに悪影響を与えてはいない。

2018年1月から毎日30分、テーマを決めて5S実行委員会を実施している。定着してくれば、週に1回とする予定である。前回の進捗を確認し、実施内容を決め、次回結果を確認している。スタッフレベルでも、以前は清掃スタッフの仕事としてほったらかしだったが、ゴミを自分で拾ったり、ラインを引いて整理整頓をしたり、意識改革が進んでいる。また、新人教育で5Sを教えるようにしている。

今年2019年、日本企業のベトナム工場を定年退職した有能な日本人専門家を雇用した。中間管理職に生産管理を指導し、毎週木曜日午後5~7時に、2S・3S・5S、PDCA、報連相やシステムに基づく管理などを全従業員に教えている。顧客である日本企業とスムーズに商談を進めるため、日本語通訳も一人雇い、人材面でも強化している。



カイゼン前

カイゼン後

\*写真:Vinastar Plastic 社提供

## ■従業員の会社に対する満足度調査で75%。人事制度を整備して85%を目指す

ワーカーの離職率は、経営塾受講前は50~60%/年だったが、2018年半ばには2~3%/年となっている。仕事が合わないという理由で入社早々に退職する人が多かったが、受講後は、新人教育を大幅に変更し、面接時に雇用条件、会社の経営戦略や個別の方針などを説明して、双方のミスマッチを避けるように努力している。

ベトナム科学技術省傘下の生産能率研究所の調査で、Vinastar Plastic社は総合で従業員の会社に対する満足度が75%、福利厚生には満足度が高く、給料がやや低いという結果であった。同研究所の専門家が、部門・年齢・階層(管理職、ワーカー)・福利厚生ごとに調査をしたので、課題が浮き彫りとなった。現在は人事制度を整備中で、85%を目指したい。

OJT研修は管理職対象で、ワーカーレベルはOJTのみ実施している。メコンデルタ周辺からの出稼ぎワーカーにも、「キャリアパス」を提示するなどして、長い期間働きたいと思ってもらえるようにしていきたい。

2030年までの長期計画では、目標は年商5,000万USドル、達成するために工場を4カ所新設して合計5カ所にするとしていて、今年2019年中に1カ所建設を開始する予定である。達成には、管理職とワーカー両方の人材育成が最も重要と考えている。

これから益々、台湾、中国、韓国などの企業と国際的な競争が激化するだろう。既にロボットと自動化ソリューションに約260億ベトナムドンを投資し、これまで人間が梯子を登って行っていた原材料の注入を現在は機械で自動化し、また、ロボットに置き換えた工程がある。ERP(Enterprise Resources Planning)システムも導入予定である。

現在はOEMだが、Vinastar Plastic社ブランドで製品や技術を売りたい。日系企業と合弁会社の設立や技術提携も視野に入れている。

## 【従業員からのコメント】

全てを自分でコントロールしようとしていた社長が、経営塾受講後、部下に任せ、話をよく聞くようになった。信頼されているのがわかり、仕事に対するモチベーションがさらにアップしている。



Nguyen Van Doan グエン・ヴァン・ドウアン 人事部長(右)

Nguyen Huu Thong グエン・ヒュー・トーン 副工場長(左)

\*背後の壁には、VJCC 短期コースの受講修了証が多数飾られている

### ■「設備や機材への投資」から、「人材育成、人事制度見直し、職場環境整備」へ

経営塾受講前、カイン社長は、「設備や機材への投資が重要で、それが売りに直結する」と考えていた。受講後は、「人材育成が重要。給与や評価など人事制度を見直し、職場環境を整備する」へと変わった。自分で全てをコントロールしようとしていたが、部下に任せることが増え、人の話をよく聞き、人の立場や気持ちを大切にするようになり、はっきりとその変化が従業員にもよくわかった。

ホン副工場長はワーカーとして 2013 年に入社し、経験を積んできた。「カイン社長は、自己成長のチャンスを与え、従業員の気持ちを理解してくれる。福利厚生重視で安定した収入を得られ、この会社で働けて良かったと思う従業員が多い」。2016 年に入社したドォアン人事部長は、「自分が中心となって人事制度を見直し、従業員に役立っていることに達成感を感じる。カイン社長に信頼されて任せてもらい、会社に貢献するのは、とてもやりがいがある」、と言う。

### ■経営塾講義後、各部門長に学んだことを共有。月に 4 回、勉強会を実施

経営塾講義後、カイン社長は各部門長を招集し、資料を使って学んだことを共有した。メンバーは社長の他、人事マネージャー、製造マネージャー、工場長、副工場長、技術部長、QC、倉庫、営業 2 人の計 10 人である。現在は月に 4 回、2 時間の勉強会を実施している。特に、生産部門に注目して、カイゼン、ムダ取り、在庫削減、利益の向上、コスト削減、効率化をテーマとして、厳しく品質基準の見直しを実施している。目標を設定してその通り実施し、利益がでてきている。部門長たちは、カイン社長が説明する経営戦略について、実現は難しいと最初は感じていた。しかし、VJCC の研修コース(生産管理、人材開発)や KPI 説明会を受講後は、カイン社長と共通の視点を持つことができるようになった。さらに、日本人専門家による指導で、経費削減の方法など多くを学び、10%コストダウンができたと聞いている。

## 【企業データ】

社名● Công ty TNHH Sản Xuất Thương Mại Nhựa Kỹ Thuật VinaStar

社名(英語)● Vinastar Plastic Co.Ltd

業務内容● 射出成形用金型の製造、プラスチック精密部品成形及び組立

設立● 2012年

本社● 108/2/3 Tran Quoc Toan Str, Quarter 3B, Binh Da Ward, Bien Hoa City,  
Dong Nai Province, Viet Nam

Tel: (+84)- (0251) 3896 139 Fax: (+84)- (0251) 3896 139

工場● 34, Quarter 3, Trang Dai Ward, Bien Hoa City, Dong Nai Province, Viet Nam  
(10.000 m2)

社員数● 130人(設立時20人)

資本金● 2百万USドル

売上高(2017)● 2.2百万USドル

世界標準、規格● ISO 9001:2015

ホームページ● [www.vns.net.vn](http://www.vns.net.vn)

問合せ e-mail アドレス● [info@vns.net.vn](mailto:info@vns.net.vn)



## 企業理念

### [ビジョン]

ベトナムでプラスチック製品を製造する、トップ5の金型製造会社になる。

### [ミッション]

安全、安心。お客様に新しい価値をもたらす。

### [コアバリュー(中核的価値)]

- 品質は、お客様との長期的な協力関係を確立し維持するための取り組みにおける、最も重要な要素である。常に完璧な製品を生産するという基本方針に基づいて、品質を保証する。
- 従業員は、私たちの最も貴重な資産である。安全な労働環境を提供するだけでなく、従業員の能力を最大限に引き出すことを奨励する。
- イノベーションは、開発の原動力である。私たちは絶えずお客様に役立つための有効な解決策として革新を達成するために改善を模索する。
- お客様は、私たちのパートナーである。私たちは常にお客様の成長を目指している。つまり、効率的な技術革新に熱心な従業員、最高の生産、高品質、納期厳守、競争力のある価格、アフターサービスによって、顧客サービスの能力を向上させていく。

### [ビジネスフィロソフィー]

「お客様は私たちにお金を支払ってくれる人」、と常に考える会社となる。