

第72回

ENKEI ENKEI VIETNAM CO.,LTD



白瀧社長

●事業内容

四輪・二輪用アルミホイールの製造、販売

● ENKEI VIETNAM CO.,LTD

Plot N2, Thang Long Industrial Park, Dong Anh Dist., Hanoi, Vietnam

● 日本本社

静岡県浜松市中区板屋町111-2 アクトタワー26F

● ホームページ

<http://www.enkei.co.jp/>

オートバイや自動車用のアルミホイールを製造・販売するエンケイ株式会社は、北米や東南アジアなど世界8カ国に製造拠点を構え、アルミホイールの生産量では世界トップシェアを占めています。また、同社のアルミホイールは、モータースポーツの世界最高峰であるF1 (Formula1) チームへの供給を長年続けており、「品質と技術のエンケイ」の名は世界の自動車メーカーから高く評価されています。今回はそんな、エンケイ株式会社のベトナム現地法人、エンケイベトナム社の白瀧社長にお話を伺ってきました。

ベトナム進出の経緯を教えてください。元々、タイの生産拠点からベトナムのオートバイメーカーや自動車メーカーへ供給していましたが、供給量が年々増加し、ベトナムに生産拠点を設けても十分にやっていると判断し、2007年に会社を設立、2008年から生産を開始しました。

工場の設立場所は、主要な供給先となるオートバイ・自動車メーカーがハノイ市周辺に拠点を構えていたこともあり北部へ設立することに決めました。また、人材についても北部の方が比較的我々の業種に合った人材が集まりやすく、勤勉でまじめであるという情報も得ていたことが重要なポイントでした。

タンロン1工業団地を選んだ理由は、住友商事が運営に携わっており、インフラ設備が充実・安定している点です。2008年の創業から計画停電以外は、停電による問題は一切発生していませんので、高い品質で安定した供給ができています。



工場内の様子

一業務内容を教えていただけますでしょうか？

オートバイ・自動車用アルミホイールの製造・販売を行っています。アルミホイールの原材料については、オートバイや自動車の重要な基幹部品であり、安全基準が高く求められる「重要保安部品」となるため、ベトナム国内での調達は今時点では難しく、全て中東やノルウェー、オーストラリアなどからの輸入に頼っています。

一ベトナム社員についてどのように考えていますか？

現在、約410名の社員が在籍しており、その内、男性が約340名、女性が約70名となっています。ある日、テトの連休前に受注があり、テト休暇を短くしてでも生産をしなければいけない状況が発生しました。その時、ベトナム人管理者に相談したところ、「もしテト休暇中も工場を稼働する場合、仕事をする人がいないのではないか？特別手当が

発生しコストが大幅に増加してしまう。」といった反対意見が出ました。私は、実際に現場の意見を聞こうと思い、製造オペレーターを集め、「将来のために、今、乗り切らなければ信用が失墜してしまう。何とか協力してほしい。」とお願いしたところ、ほとんどのオペレーターは嫌な顔一つ見せずに対応してくれました。これは良い意味で非常に驚きました。当時、知識や経験のある優秀な管理者は、教科書のような回答をしてくる人が多かったのですが、実際の現場の声が反映されていない場合もあるという良い勉強になりました。

そこから、現場と管理者のコミュニケーションの改善に取り組み、現在は、管理者と製造オペレーターの間でしっかりとコミュニケーションが取れるようになっています。また、特筆すべき点として、ベトナムでは、女性の管理者能力が高い点が挙げられます。弊社では管理者10名の内、半分を女性が占めています。



各種自動車用ホイール



検品中の女性スタッフ

ベトナムでの苦労されたことは？またどのように解決されたのでしょうか？

ベトナムに赴任した当初、ベトナム人は最低限のルールを守り、普通に仕事ができるものだと考えていましたが、実際は勤務時間を守らなかったり、挨拶が出来なかったり、仕事以前のルールやマナーが守れなかった為、挨拶の仕方、掃除の仕方、身だしなみ(服装)、トイレの使い方という基本中の基本に関する指導を1週間の内4日、毎日1時間半割いて1年以上続けました。その結果、少しずつ時間を守る事、挨拶をする事が出来るようになりました。

なぜ基本が大事かと言いますと、ビジネス開始の可否を決めに工場見学に来る会社のトップの方々は、細かな製品の良し悪しの判断は、技術者に任せており、会社の質、社員の躰、企業理念・文化、綺麗で安全な工場、といった部分を良く観察されていますので、基本教育は、お客様に安心感と信用を与える重要事項だと認識しています。

長く勤めている社員が多いとお聞きしましたが、どのような工夫がされていますか？

社内イベントが非常に多い点が挙げられます。「生産表彰式」、「改善提案表彰式」、「フォトコンテスト」、「ビデオコンテスト」、「飲み会」、「無料語学教育」など数多くの企画を行っています。当然、給料は重要なポイントではありますが、給料を増やすよりも、仕事が楽しくなるイベントを開催することに重きを置く方が、長く働いてくれるのではないのでしょうか。また、弊社では、3ヶ月おきに6名の社員を日本の本社工場へ研修に派遣する研修制度を設けています。ベトナム人は、日本へ行きたい思いが強く一生懸命日本語を勉強しますし、仕事のモチベーションアップにも繋がっています。

さらに、エンケイの経営方針の一つである「5S監査」という行事があります。5S監査とは、海外を含むエンケイグループ各社をトップ(エンケイグループ社長)が、3~6ヶ月に一度、海外グループ各社を巡回して、監査項目をチェックするイベントです。根本的な改革や進化、情報の共有化を目的とし、様々な視点からサービス、品質の向上を図ることを目的としています。この5S監査には、各国事業体責任者も出席しますので、ベトナム人社員も3、4名同行させます。世界各地の工場を見学して学ぶことができる為、モチベーションアップに繋がっています。

これらは当然多くの時間と費用が掛かりますが、その見返りが何十倍にも返ってくる事が分かっているのです、時間と費用を割いて行っていく重要なことだと認識しています。会社の成績というのは、99%は現場の社員が作り出していると考えており、社員一人一人のモチベーションが高く、自ら会社の経営に参加しているんだ、といった意識を持って

もらえることが大事です。もし、費用を惜しんでイベントや研修制度を取りやめてしまったら、会社の成長はその時点でストップしてしまうと考えています。

エンケイの企業文化である「日々決算」とは？

当然ですが、社員を「会社の駒」のような扱いはしておりません。むしろ、現場の社員の力が無ければ、会社の成長はありません。我々、エンケイでは長年に渡り「日々決算」を実施しています。日々決算とは、毎日の生産・利益予定に対し、実際の結果を毎朝社員に報告を行うことで、月間の生産・利益予定に対する達成度を確認する行事です。日々決算を行うことで、大きな問題になる前に未然に問題点を解決することが出来る上、品質の良い製品を作ることが会社の売りに直結していることが明確になり、社員のモチベーションアップに繋がっています。

工場の敷地内にバーベキューガーデンがありますが何に使われているのでしょうか？

“スペシャルランチ”という行事を行っています。このスペシャルランチとは、工場内で事故や怪我などが3ヶ月以上発生しなかった場合、その後、問題が発生するまで2週間に1回、また、クレームが3ヶ月以上発生しなかった場合も、その後クレームが発生するまで2週間に1回、そのご褒美として通常よりも豪華なランチを全社員に提供しています。また、2ヶ月に1回は、スタッフの手作りによるスーパースペシャルランチを用意し、「LDDガーデン」という屋外にあるバーベキューガーデンにて、全社員がランチを楽しめるようにしています。

工場は明るく清潔で緑が多く、敷地内には農園があるなど珍しい形ですが、こだわりはありますか？

エンケイの各拠点は、日本のマザー工場を見習い、同じコンセプトに基づいて建設されていますので、世界各地の弊社の工場では、ベトナム工場と同様に敷地内で植物を育てたり、畑で野菜・果物を栽培したり、動物を飼育したりしています。なぜそのようなことを行うかという、植物や動物は常に目を掛けていなければ、枯れたり亡くなったりしてしまいますので、常に細かい「気配り・気付き」といった「維持・管理」能力が必要となり、結果として良い製品作りに繋がると考えているからです。ベトナム工場に関しても、ベトナム人社員が維持・管理能力を自然と身に付けることができるようになることが最大の狙いです。

今後の展開について

今後、ベトナムでは自動車用ホイールの生産が伸びる事が予想されていますので、ま



工場敷地内の農園



バーベキューガーデン



工場敷地内の野菜畑

ずはその需要に十分対応出来るように事業拡張、人材育成に取り組んでいくことです。エンケイでは「ベンチマーキング」という世界の各拠点ごとの生産コストや品質などを比較・分析するシステムを導入しており、世界中にあるエンケイの各拠点の生産コストを比較できます。ベトナムは、比較的優秀な方ですが、まだまだ中国やインドなどの大国に比べると劣っていますので、今後生産コストの削減にも努めていかなければならないと感じています。昨年末、ASEAN共同体(AEC)が正式に発足し、2018年にASEAN域内で自動車の関税の撤廃が予定されています。そのような中、我々の基本的な考えとしては、関税撤廃前に世界と戦えるように社員一人一人の技術力の向上、生産性の向上、生産コストの削減に努め、これからより安く、より良い製品を作っていきたいと考えています。

ありがとうございました。