

本ペーパーは、Amataykul Patraree 氏により作成された、2014 年度青森中央学院大学大学院地域マネジメント研究科に提出された修士論文の一部である。修士論文の表題は、「タイ企業の社会的責任（CSR）に関する研究：サイアム・セメント・グループ（SCG）の CSR を中心とした事例研究」である。

タイを中心に、ASEAN 諸国で広く事業活動展開する 100 年企業である SCG は日本でもたびたび紹介されるようになってきたが、そのユニークな CSR への取組についてなされた本研究は、とりわけ日本の CSR に関心を持つ企業或いは研究者に紹介する価値があると考えて、本人の承諾を得て掲載することとなった。（修士論文の SCG の CSR に関する 2 章及び 3 章に限りここに掲載するために、原論文をそのまま掲載する体裁をとり、2 章から始まるのをご容赦いただきたい）

本ペーパーの引用は、Patraree, A「タイ企業の社会的責任（CSR）に関する研究：サイアム・セメント・グループ（SCG）を中心とした事例研究」労働問題研究所、2015 年 4 月（<http://www.iwhr.or.jp>）と表記願います。

なお、氏はタイ日工業大学の講師を務めるとともに本研究の海外顧問として、研究所のさまざまな活動にアドバイス及び調査研究の助けをいただくことになっており、ご意見或いはご質問については、本研究所までご連絡いただければ、回答することができます。

第 2 章 SCG の設立とその事業展開

アムタヤクール・パタリー

[2.1 SCG の概要]

SCG は 1913 年に設立され、現在タイにおける巨大企業の一つで、セメント製造を中核事業とするコングロマリットである。セメント事業のほか、化学製品、紙、建築資材、流通と 5 つの事業を主に展開する。2013 年には会社創立 100 周年をむかえた。SCG は長い歴史があり、タイの近代化の歴史にも関わった。さらに、ユニークな歴史を持ち、平賀（2013：2）も指摘するように、SCG は設立から 60 年間、総支配人の初代から第 4 代までがデンマーク人であった。SCG は、国有でも華人系でもない、また連合王国、合衆国あるいはフランス資本でもない、タイ資本を代表する企業として、ユニークな存在の一つである。タイ国内において、建築資材企業として、SCG はブランド力があり、世界の大手企業の一つである（表 2.1-1）。表 2.1-2 は米フォーブス誌により、2014 年世界大手企業 2000 社ランキングにあげられたタイ企業を示している。SCG は 2013 年より、ランキングが上がった。

表 2.1-1 タイの建築資材企業の時価総額

	社名	時価総額(百万バーツ)
1	THE SIAM CEMENT PUBLIC COMPANY LIMITED (SCG)	518,400.00
2	SIAM CITY CEMENT PUBLIC COMPANY LIMITED	96,600.00
3	TPI POLENE PUBLIC COMPANY LIMITED	37,957.20
4	SUPERBLOCK PUBLIC COMPANY LIMITED	24,380.60
5	DYNASTY CERAMIC PUBLIC COMPANY LIMITED	23,664.00

出典：タイ証券取引所により著者が作成した

表 2.1-2 2014 年世界大手企業 2000 社ランキング (タイ企業)

	社名	世界全体でランキング
1	PTT PCL	180
2	SIAM COMMERCIAL BANK	542
3	KASIKORN BANK	555
4	SIAM CEMENT	626
5	PTT GLOBAL CHEMICAL	687
6	BANGKOK BANK	711
7	KRUNG THAI BANK	799
8	ADVANCED INFO SERVICE	1018
9	CP All	1230
10	BANK OF AYUDHYA	1259

出典：米フォーブスにより著者が作成した

表 2.1-3 2013 年世界大手企業 2000 社ランキング (タイ企業)

	社名	世界全体でランキング
1	PTT PCL	144
2	SIAM COMMERCIAL BANK	477
3	KASIKORN BANK	524
4	PTT GLOBAL CHEMICAL	607
5	SIAM CEMENT	633
6	BANGKOK BANK	640
7	KRUNG THAI BANK	735
8	CHAROEN POKPHAND FOOD	914
9	ADVANCED INFO SERVICE	964
10	THAI BEVERAGE	1080

出典：米フォーブスにより著者が作成した

SCGの企業グループは5つに分けられ、それらにはSCGセメント、SCG化学製品、SCG製紙、SCG建築資材、SCG流通である。最初、セメントを中心とする建設関連資材の企業として発展し、1976年から製紙・パルプ事業へ展開し、現在はタイにおける最大の製紙業も傘下におさめている。さらに、1983年には化学製品の製造にも進出し、事業を拡大した。

SCG は 1975 年のバンコク証券取引所の開設と共に株式を上場した。株主構成は、当初から王室財産管理局 (The Crown Property Bureau) が最大株主であり、現在、発行済株式の 30%を持つ(表 2.1-4)。

表 2.1-4 SCG の大株主

株主	
1. THE CROWN PROPERTY BUREAU	30.1
2. THAI NVDR CO., LTD.	13.3
3. CHASE NOMINEES LIMITED	3.9
4. STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY	2.9
5. BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG	2.5
6. STATE STREET BANK EUROPE LIMITED	1.8
7. CPB EQUITY CO., LTD.	1.7
8. SOCIAL SECURITY OFFICE	1.6
9. NORTRUST NOMINEES LIMITED-NT0 SEC LENDING THAILAND	1.5
10. BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES, LONDON BRANCH	1.4

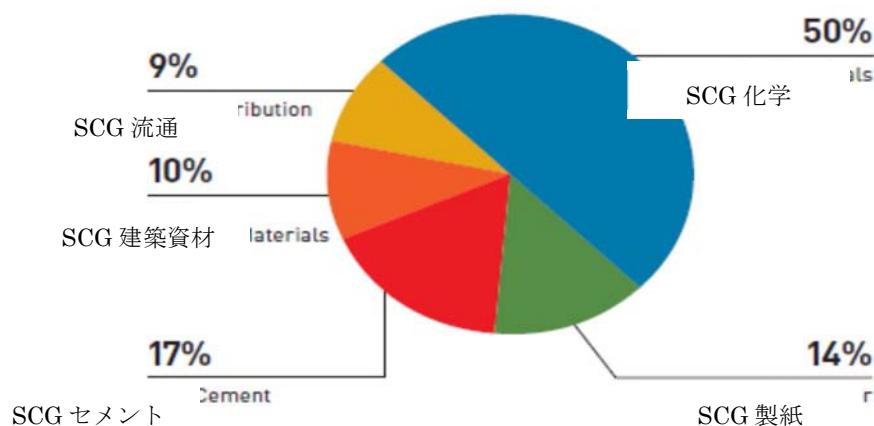
出典： SCG Annual Report 2012 (2013 : 73)

注) CPB EQUITY CO., LTD.は王室財産管理局 (THE CROWN PROPERTY BUREAU) の子会社である。

注) 無議決権預託証券 (NVDR、Non-Voting Depositary Receipts) は、タイの金融商品取引法に規定されている有価証券の一種で、タイ証券取引所に上場されている。NVDR の発行者は、タイ証券取引所の子会社であるタイ NVDR 社 (Thai NVDR Company Limited) である。NVDR が発行されている場合、当該「NVDR 対象会社」の株式は NVDR の保有者ではなく、NVDR の発行者すなわちタイ NVDR 社が保有し、NVDR の保有者は、NVDR 対象会社の株主であるのと同様に配当その他の経済的利益を受けとることができるが、NVDR 対象会社の株主総会における議決権または議決に関与する権利は、株主と異なり原則として有しない。

SCG の 2012 年の連結売上高は 4,076 億バーツであった。SCG の 2012 年の総収益において、SCG セメントは 17%、SCG 化学製品は 50%、SCG 製紙は 14%、SCG 建築資材は 10%、SCG 流通が 9% 占めている (図 2.1-1)。

図 2.1-1 SCG の 2012 年の総収益



出典： SCG Annual Report 2012 (2013 : 5)

SCGは1917年に初めてシンガポール、ペナンとマラヤ連邦にセメントを輸出し、現在では世界中にSCGのサービスや製品を輸出している。1990年には初めての外国での事業展開し、現在、海外ではアセアン地域を中心として、インドネシア、ベトナム、フィリピン、ラオス、カンボジアなどで事業を展開している。

社会的責任やコーポレートガバナンスの側面において、SCGは2004年以来「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」(DJSI)による社会的責任の投資の株価指標で、経済、社会、環境の各面での持続可能性について、優良企業の一つとして選出され、2008年以来「ゴールド」に認定されている。

[2.2 SCGの成立史]

19世紀から、東南アジア地域において欧米諸国による植民地支配が強まってきた。他の諸国が次々に植民地化されて行く中で、タイは植民地化を防ぐために、様々な政策を立案し、実行した。それら政策のベースとして、タイ国は近代化を図り、国の力を発展させなければならないと考えた。1855年、ラーマ4世(Rama IV、モンクット王)はタイとイギリスとの間に修好通商条約(ボウリング条約¹)を締結し、イギリスの植民地化を防いだ。ラーマ5世(Rama V、チュラーロンコーン王)の時代には国家体制を強化し、中央集権化と近代化を進めた。

ボウリング条約を署名した結果、タイは開国し、外国と積極的に交際した。それにより経済構想も変化し、外国企業及び資本の受入並びに経済の民営化の方向に転じた。外国の資本や人材がタイに導入され、タイの社会及び国家経済に良い影響も、悪い影響も与えた。例えば、英国人や企業のタイでの治外法権、英国が決める関税率の導入(一律3%の関税及び船幅税の廃止)などである。一方、王室独占貿易の廃止(自由貿易)が定められ、自由貿易への転換はタイの近代化に向けた基本インフラ整備に貢献し、道路の建設や電力施設の増強も始まった。

この自由貿易体制は、国及び経済発展に使われる主要な建築材料であるセメントを、タイで製造できたら良いとの考えを強く支持した。さらに、1883年の頃から、日本を始め、アジア(ベトナム、香港、マレーシア)において、セメント製造が既に始まっていた。タイはこれらの国からセメントを輸入していた。しかし、輸入に時間を要した上に、価格も高かったため、タイにおいてセメント製造する会社が必要と考えられた。セメントの国産政策を実施するために、国王ラーマ6世(Rama VI、ワチラウット王)により1913年にサイアム・セメント会社が設立され、これがSCG発展の中核となった。

設立に到る細部は次のような経緯をたどっている。当時、王都省²大臣、チャオ・プラヤー・ヨマラート(Chao Phraya Yomrat³)がタイにおけるセメント製造の可能性を調査した上、ラーマ6世にセメント会社を作る提案をし、ラーマ6世から許可をもらった。資本金はPrivy Purse Bureau⁴(王国の財務取扱機関)から50%、

¹ ボウリング条約(Bowring Treaty)とは、1855年4月、タイがイギリスの全権代表ボウリング卿 John Bowring と締結した最初の修好通商条約である。修好規定、通商規定及び関税率表の12箇条よりなり、自由貿易の原則、一律3%の関税、外国人の居住ならびに土地購入の条件、治外法権、領事館の開設などが定められた。この条約には片務的な最恵国待遇が含まれていた。

² 王都省はバンコク市内の治安を管理する省であった。

³ チャオ・プラヤー・ヨマラートは1862年に生まれ、1883年に国王の子供の国語の教師として働き、国王の子供がイギリスに留学する時、国語の教師としてイギリスに随行した。イギリスでの在任中、在イギリスタイ大使の秘書も兼務した。1893年タイに戻り、1906年に土木省大臣になった。2年後、王都省大臣になり、王都省大臣の普段の業務以外、タイのインフラの道路、電力・水道、さらに、アナンタサマーコム宮殿に新しい施設を建設する現場監督を命じられた。

⁴ Privy Purse Bureauは立憲君主制への移行後、1937年に王室財産管理局(Crown Property Bureau)に変更された。

タイ在住デンマーク人実業家で、その後 SCG の取締役となるウィリアム・レナート・グルト (W.L. Grut⁵) が 25%、残りの 25% は王都省大臣の子供である、ルワン・サワッタウィアチャイ (Luang Svasitwiengchai) が提供した。当時、タイ人だけで会社を作る能力や技術は十分でなかったため、ヨーロッパ人からの指導やアドバイスが必要であった。そのために SCG の構想段階から、ヨーロッパ人 2 名が発起人として入っていた (表 2.2-1)。しかし、当時のタイの法律制度により、タイ国企業として設立する場合、外国人の資本所有割合は 4/1 を超えることができず、外国人の資本参加を 25% として設立され、この割合は現在の SCG の資本構成にも反映されている。設立当初の SCG の株主は 3 名だけであり、発行株式額面 100 パーツ、10,000 株のうち、王国の財務取扱機関 50%、ウィリアム・レナート・グルト (デンマーク人) 25%、ルワン・サワッタウィアチャイ (チャオ・プラヤー・ヨマラートの息子で事実上の代理人) 25% であった。

発起人及び取締役にデンマーク人及びイタリア人を選んだ理由の一つは、国の治安及び国際政治に関係している。連合王国及びフランスとの国境確定以降、国民国家として外交政策を展開していたこの時代に、タイの対外政策は均衡政策を積極的に行い、できるだけ国益及び安全保障が維持でき、小さい国の方が好ましいと考えた。加えて大国ならばタイに権益を持たない国が良いと考えた⁶。さらに、デンマーク及びイタリアは当時タイの電力建設やその他インフラ整備を担当していた実績も、選定に大きく貢献したと思われる。以下の表は SCG の発起人の 7 名の名前及び最初の取締役会の 5 名の名前 (表 2.2-2) である。

表 2.2-1 計画段階で設立に関係する人物及び機関

	名前	職名	摘要
1	チャオ・プラヤー・ヨマラート	王都省大臣	
2	国王の財務取扱機関		株 50%
3	プラヤー・アッタカーンプラシット Phraya Arthakaraprasiddhi	法務省検察局長	
4	プラ・モントリポートチャナキット Phra Montripotchanakit		
5	プラ・シンハラサコーン Phra Sighalaskorn		プラヤー・アッタカーンプラシットの息子
6	プラ・ポリブンラーチャソムバット Phra Boribunrajasombat	国王の財務取扱管理局長	
7	ルワン・サワッタウィアチャイ		チャオ・プラヤー・ヨマラートの息子 株 25%
8	エミーリーオー・ジオーバーンニー・ エージニオ・ゴロー E.G. Gollo	土木省建設局のエンジニア	イタリア人
9	ウィリアム・レナート・グルト	サイアム電力社のマネジャー	デンマーク人 株 25%

出典： The Great Challenge (2013 : 51) から著者が作成した

⁵ ウィリアム・レナート・グルト (William Lennart Grut) は 1881 年に生まれ、1906 年にタイに初めて訪問した。同年、サイアム電力会社 (The Siam Electricity Co.,Ltd) で働き、1910 年マネジャーとなった。

⁶ 例えば、鉄道建設にドイツ人を積極的に登用した例

表 2.2-2 発起人及び最初の取締役会

		所有株式	取締役会	
1	プレイヤー・アッタカーンプラシット	10 株	○	議長／法律担当取締役
2	プラ・モントリポートチャナキット	1 株	×	×
3	プラ・シンハラサコーン	1 株	×	×
4	プラ・ポリブンラーチャソムバット	10 株	○	国王の財務取扱機関の長として、機関が保有する 50%の株主権を代理する
5	ルワン・サワッタウィアチャイ	25%	○	事業立上げ責任者
6	エミーリーオー・ジオバーンニー・エーエンジニア・ゴロー	10 株	○	技術担当取締役
7	ウィリアム・レナート・グルト	25%	○	経営担当取締役

出典： The Great Challenge (2013 : 51) から著者が作成した

注) 発行済株式は 10,000 株で 1 株額面 100 バーツである

注) 当時のタイの法律制度により、企業を設立する場合、発起人の数は7名でなければならないこと、及び各発起人は1株以上を所有しなければならないと定められていた。

注) 定款により、取締役は 3 人から 8 人まで、それぞれ 10 株を限度として所有すると定められた。

[2.3 SCG の設立から第二次世界大戦終了まで]

当時、SCG のマネジャー (Managing Director) は外国人であることが経営上有利と見なされた。なぜなら、経営能力を持つ上に、当時、セメント製造する機械は外国から輸入しなければならなかったからで、そのために、SCG はデンマーク会社 F.L. Smidth & Co.⁷と契約を結び、同社は機械を販売するとともに、据付及び運転 (操作) を指導するエンジニア、化学エンジニア、窯の専門家及び機械据付・組立技術者を派遣し、機械設備据付が完成した後、工場マネジャー (Oscar Schultz) も派遣するという契約を締結した。Oscar Schultz は 1914 年から 5 月から工場マネジャーとして勤務し、その後 9 月にマネジャーに就任した (1914-1921 年)。

SCG は設立から会計管理を重視する政策を積極的に行った。1913 年に H. Donaldson が SCG の監査人 (Auditor) に就任し、彼は生産工場管理システムを導入し、それはタイにおける最初の工場会計システムとなった。このことは、会計管理の担当者を必要とし、1914 年 7 月、会社は工場会計担当の雇入れを決め、F.L. Smidth & Co.に会計の人材を派遣するよう求めた。1915 年 1 月に、Erik Thune が SCG の会計担当 (Book Keeper/Accountant) としてタイに赴任した。

第一次世界大戦後、タイにおけるセメントの販売は徐々に増加をし始めた。当時、SCG は年間 20,000 トンのセメントを製造した。1918 年に初めてマレーシアに輸出した。当時、マネジャーの Oscar Schultz は生産を中心に監査し、会計担当 Erik Thune は輸出に関する会計に加えて、輸出業務も担当することになった。

会計に加えて、販売・流通システムの整備も外国人の手によって完成された。SCG は販売ルートの整備等流通について、SCG と専属販売業者 (一業者に限定) を通じたシステムを止めて、直販体制に切りかえる方式

⁷ F.L. Smidth & Co.はデンマークの会社であり、1885 に設立された。世界の大手セメント製造機械を生産する会社の一つで、さらに、デンマーク及び世界でセメントを製造する大手会社でもあった。

に転換することにした。そのために、1915年3月、G.Kluzer⁸を取締役にむかえ、直販システムの整備にあたらせた。しかしながら、直販システムの構築は困難であることが判明し、結局複数の専属業者を指定して、販売・流通にあたらせたことになった（買手モデル、Compradore Model）。

1932年、タイの国家体制は絶対君主制から立憲君主制へと移行した。その原因の一つは1930年の大恐慌であったとされている。立憲君主制に移行した後、タイの経済政策に大きな変化があり、ナショナリズムをベースに展開されることになった。政府は国の治安に大きな影響力をもつ外国企業、例えば電力企業などを買収した。1935年三代目のマネジャーとして Carlsten Friis Jespersen が就任したが、タイの経済政策におけるナショナリズムへの転換はSCGの経営にタイ人を参加させる傾向が顕著となり、以降、SCGの経営に大きな変化をもたらすことになった。立憲君主制への移行に従い、1937年、王国の財務取扱機関は the Royal Assets Structuring Act of 1936により Crown Property Bureau（王室財産管理局）に変更された。このために、国王の出資した資本（50%）はこの新しい機関に継承され、国王の直接経営の介入の可能性は一層少なくなった。

SCGはタイの一番重要な生産企業の一つとして見なされたので、立憲君主制に移行した後、タイ政府からの介入があり、SCGの取締役について、外国人からタイ人への移行が始まった。1936年にプレイヤー・マナワラチャセウィー(Phraya Manawarachasevee)元大蔵大臣（1934年9月-1935年8月）がSCGの取締役になり、1942年からシュン・ピントノン（Shun Pintanon）の後任として、取締役議長になり（1942年から1964年まで、22年間）、さらに、革命グループからの人材もSCGの取締役に入ってきた。

プレイヤー・マナワラチャセウィーが取締役になった後、タイ人の取締役会に占める割合は外国人より大きくなった。例えば、すでに1939年、W.L. Grutは取締役議長を辞め、シュン・ピントノンが王室財産管理局長として、外国人の代わりにタイ人として初めてSCGの取締役議長になっている。この年、複数専属販売会社を通じセメントを流通させる方式をやめ、タイニウムパニット社⁹が唯一の専属販売業者となり、1940年、運輸省電車局¹⁰長であったルワン・セーリルアンリット中将（Lieutenant general Luang Seriroengrit）がSCGの取締役になり、さらに、彼は1941年に唯一専属販売会社であったタイニウムパニット社の取締役議長になった。このことは、生産と販売をグループ内において調整することが可能になった。これらは後年の企業グループ発展の最初の動きであった。

SCGの経営陣にも変化があり、それまでの経営陣はマネジャー、エンジニア、会計及び生産の各部門があり、いずれデンマーク人が担当していたが、タイ人が初めて経営陣の中に入ってきた。1941年、SCGの取締役議長シュン・ピントノン、革命グループの代表者であるmam・ルアン・ウドム・サニットウォン（Mom Luang Udom Sanitwong）がSCGの執行取締役となる提案があり、これに取締役会が賛成したため、mam・ルアン・ウドム・サニットウォンが副マネジャーに就任することになった。このことは、デンマーク人の支配する経営陣に副マネジャーとしてタイ人を入れることにより、ナショナリズムが、経営に何等かの影響力を及ぼそうとしたものであったと思われる。しかし、経営陣が完全にタイ人化するのは第二次世界大戦後のことで、デンマーク人のマネジャーは1975年にその役割を完全に終えることになった。

第二次世界大戦は1939年に始まり、1941年12月、日本はタイに進軍した。当時SCGには二つのセメ

⁸ G.Kluzer が SCG の取締役役に就任した時、SCG の株 50 株を買わなければならなかった。

⁹ タイニウムパニット社は 1939 年に設立され、政府が 70% の株を持ち、残り 30% は王室財産管理局が所有した。革命グループの多くの人が取締役になった。

¹⁰ 電車局は 1951 年にタイ国有鉄道（State Railway of Thailand）になり、タイ国有鉄道法に基づいて設立された 100% 政府出資の国有企業で、運輸省の下位組織である。ルワン・セーリルアンリット中将はその後、総裁に就任した。

ント生産工場があり、1944年、連合国軍はそのうちの一つであるバンスア工場を爆撃し、それにより、セメントの生産量が減少した。しかし、もう一つのタールアン工場は爆撃をされず、戦争後すぐにセメント生産を再開することができ、連合国軍側の需要を満たすことができた。

第二次世界大戦中、戦争により鉄鋼が不足し、日本軍の要請並びにグラビー県から出産される鉄鉱石の販売圧力が高まり、そのためにSCGは1942年鉄鋼業を新たな事業に加えた。これはタイにおける初めての鉄鋼製造であった。さらに、SCGは工場の操業に必要な電気をワットレーブ電力会社から購入していたが、第二次世界大戦の終わり頃に、この電力会社の発電施設が爆撃を受け、必要な電気を手に入れることができなくなった。そのために、このことがSCGが自ら発電事業を始めるきっかけになった。SCGは爆撃を受けなかったタールアンセメント工場を利用して電力事業を行い、高圧送電網をバンコク郊外に建設し、基本的には自社の生産活動に使用したが、残余の電気は一般に販売した。このように、第二次世界大戦はSCGの事業内容を拡大させたが、このことはしかしながら戦後の財政困難をもたらすことになった。

この財政問題を解決するために、SCGは新しい製品を生産することで乗り切ろうと考えた。いくつかの新事業が実行されたが、例えば、戦後すぐに製鉄工場で鉄鋼を生産する設備を利用して、耐火煉瓦及び建築用煉瓦の製造に着手した。1952年新たに子会社を設立して、コンクリートパイプ及びその他建築資材製造販売に乗り出し、1966年、子会社を設立し、鋼材の加工販売に進出した。

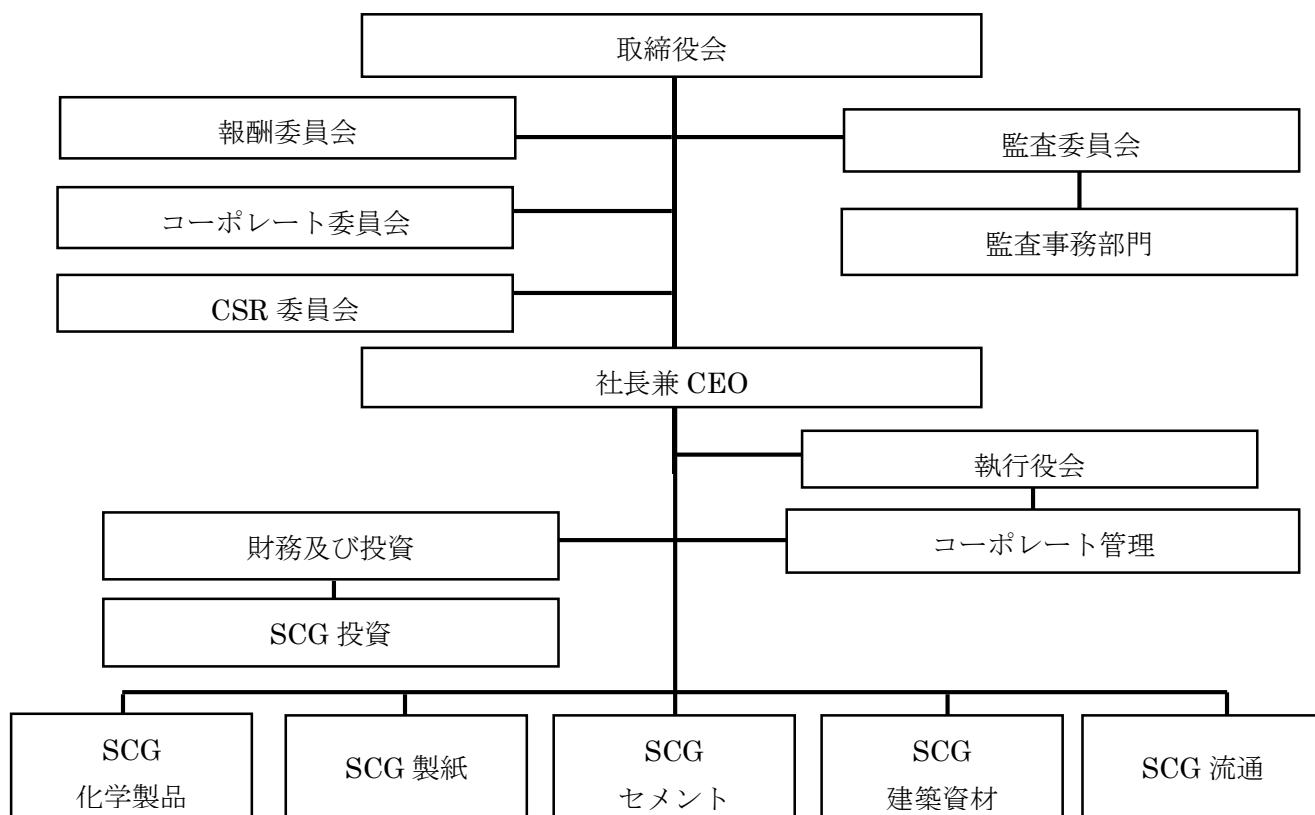
長く続いたデンマーク人のマネジャーが1975年に退き、タイ人のマネジャーが登場した。当時、日本の自動車産業がタイに進出を始めたこともあって、1976年、クボタと合弁会社（SCG51%）を設立し、クボタ向けのディーゼルエンジンの受託生産を行うことになった。翌1977年、日野自動車と部品（トラックのブレーキ）の受託生産の交渉を行い、SCG単独で請負生産を開始した。1982年、Firestone Thailand社の株式30%を買収した。同じ年、SCGはサイアムクラフト社、カシコンタイ銀行及びオーストラリアのACI社、日本の本州製紙と合弁会社を設立し、ダンボールの製造販売に進出した（会社名はサイアムバンジュパーン）。1983年6月、SCGはユーカードートサイアム社（サイアムパルプ社）と台湾のYuen Foong Yu製紙会社との間に合弁会社を設立し、製紙業にも進出した。1986年SCGはトヨタ自動車の部品の受託生産に乗り出した。同じ年、日本のトートの便器の受託生産も開始した。

第二次世界大戦前、SCGはデンマーク人をマネジャーとして経営を担当させることにより、近代会社の経営に必要な基本的な管理・システムを構築し、確立することができた。セメント生産にはタイ人にとって知らない技術が必要であり、デンマーク人やイタリア人の技術を利用することにより、解決することができた。SCGの設立後60年間にわたり、近代的な会社組織の下で事業の発展をなしとげ、現在のSCGの基礎を築いたのは、タイ資本がデンマーク人の経営能力を評価し、その経営手法に会社の発展を委ねたことが大きいと考える。

SCGの最初の段階の成功は外国人であるデンマーク人の功績であるが、第二次世界大戦後のSCG事業活動にも影響を及ぼした。しかしながら、第二次世界大戦の終結及び植民地主義の時代が終わり、タイ経済に対するアメリカの影響力が強くなる一方、ヨーロッパの力が相対的に弱まってきた。さらに、立憲君主制に移行した後、タイの経済政策におけるナショナリズムの胎頭によりSCGにおけるデンマーク人マネジャーの力が相対的に弱くなり、タイ人が経営にも積極的に参加しはじめた。戦後、SCGの財政問題が起こったとき、デンマーク人から経営を引継いだタイ人の経営者は、タイ政府と深い関係を持ち、政府から様々の援助を得て、財政問題を乗り越えた。幹部社員にタイ人の留学生や国内大学卒業者が増加し、外国に頼らない経営や技術能力をもつようになり、経営の一層の発展に寄与した。

[2.4 現在の SCG の構成と事業展開]

図2.4-1 SCGの構成

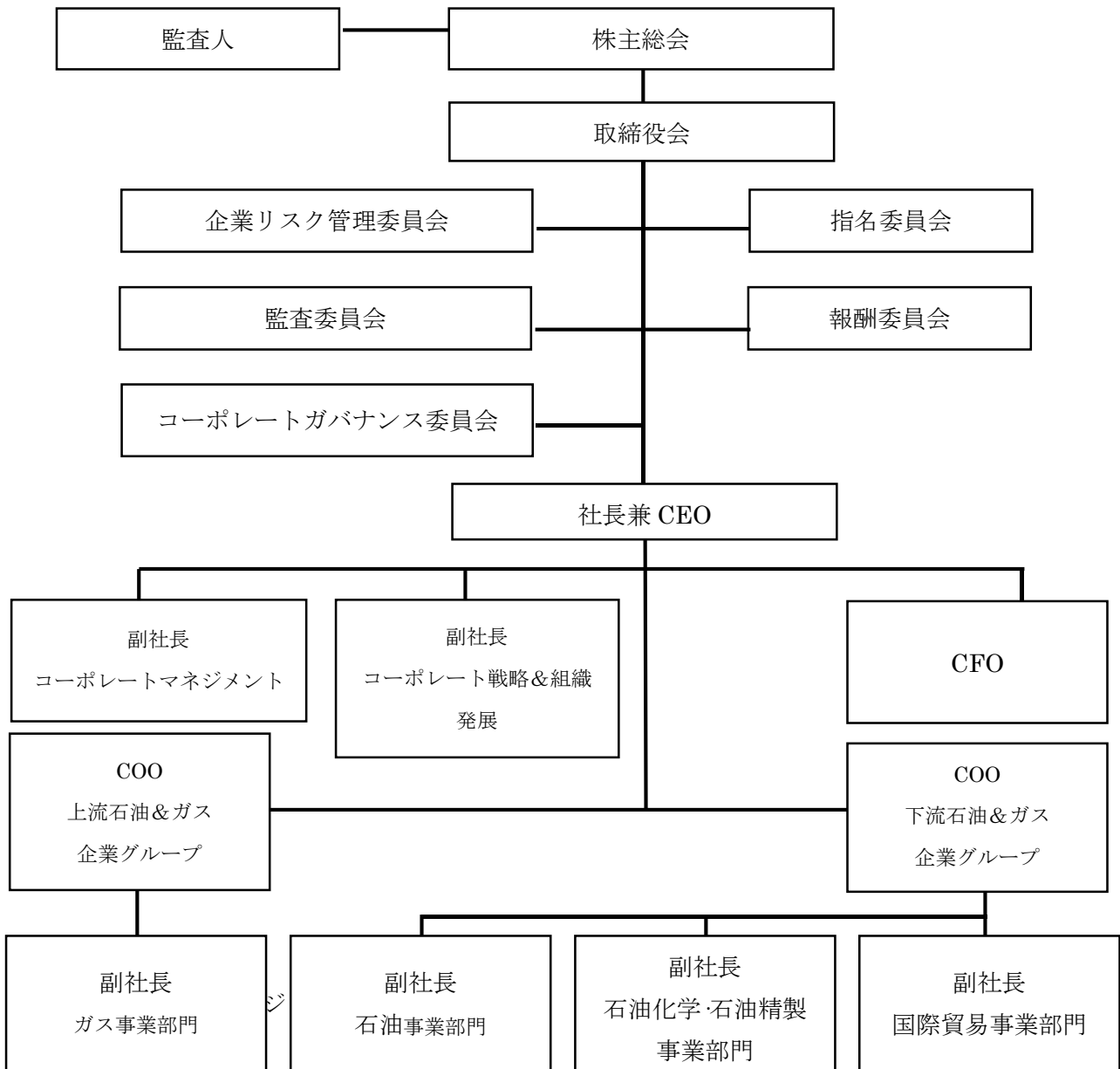


出典： SCG Annual Report 2012（2013：8）から著者が作成した

2012年の年次報告によれば、SCGのグループの経営組織の構成は次のようになっている。SCGの構成では取締役会と執行役員会を分離している。取締役は12名であり、6名が独立取締役である。社長兼CEOが取締役と執行役員を兼務している。取締役会には4つの委員会があり、それぞれ報酬委員会（The Remuneration Committee）、コーポレート委員会（The Governance & Nomination Committee）、CSR委員会（CSR Committee for Sustainable Development）及び監査委員会（The Audit Committee）である。監査委員会の下には、監査事務部門（The Audit Office）がある。執行役員会（SCG Top Executives）は9名からなり、社長兼CEO1名、副社長兼CFO1名、副社長執行役員2名、専務執行役員5名（それぞれセメント、化学製品、紙、建築資材、流通を担当）である（図2.4-1）。

SCGの経営組織の特徴を見るために、他のタイの大手な企業構成をみよう。図2.4-2はタイ石油公社（PTT Public Company Limited、（PTT PCL）、以下PTT）の構成である。

図2.4-2 PTTの構成



PTTはタイの天然ガスの最大の企業である。PTTは天然ガス及び原油の探査、生産、輸送、販売を展開している。PTTは1978年に設立され、当時、工業省直轄のタイ石油国有企業として設立された。2001年に上場し、一部民営化された。現在においても、タイ政府との密接な関係を持ち、タイ国財務省がPTT株式の51%を保有している。

前述したように、SCGの企業グループは5つに分けられ、それらにはSCGセメント、SCG化学製品、SCG製紙、SCG建築資材、SCG流通である。SCGセメントはセメントを製造販売し、セメント、インスタントセメント、ホワイトセメント、生コンクリート、コンクリート製品を展開している。SCG建築資材は耐火物製品、屋根・天井・壁製品、セラミックタイル、インターロッキングブロック、断熱材を展開し、衛生陶器も扱っている。SCG化学製品は川上から川下までの化学製品を製造販売しており、上流である第一レベルにおいて、オレフィン、次の中流レベルにおいて、スチレンモノマー、高純度のテレフタル酸（PTA）及びメタクリル酸メチル（MMA）、下流では、熱可塑性合成樹脂すなわち主として次の4の製品、ポリエチレン、ポリプロピ

レン、ポリスチレン、ポリ塩化ビニルを製造販売する事業を展開している。SCG製紙も、川上から川下まで製紙業を展開しており、パルプ、紙、パッケージングを製造販売している。SCG流通はディーラーや小売業者のネットワークを通じて流通をコントロールしている。情報システムと技術を使用し運輸、流通や倉庫に関するサービスを提供する。全ての大陸とネットワークを持ち、国際貿易を展開している。

SCGは様々な子会社や関連会社数が多くある(表2.4-1、表2.4-2)。子会社は、SCGホールディングにより実質的に支配されている企業である。子会社の会計方針は、SCGホールディングが適用する会計方針と整合させるため、必要に応じて修正されてきた。関連会社は、SCGホールディングがその財務及び経営方針に対して重要な影響力を有しているものの、支配をしていない企業であり、SCGホールディングが他の企業の議決権の20%以上50%以下を保有する場合、SCGホールディングは当該他の企業に対して重要な影響力を有していると推定される。ジョイントベンチャーとは、その活動に対してSCGホールディングが共同支配を行い、財務戦略及び経営戦略の決定に際して共同支配投資企業全ての合意を必要とする契約上の取決めをいう。ジョイントベンチャーの契約に基づき設立された、共同支配投資企業が持分を有する事業体は共同支配企業である。

SCGの子会社や関連会社は合計242社ある。SCGセメントの子会社・関連会社は32社、SCG化学製品の子会社・関連会社は63社、SCG製紙の子会社・関連会社は42社、SCG建築資材の子会社・関連会社は52社、SCG流通の子会社・関連会社は28社で、残りの24社はSCG投資の子会社・関連会社である。グループ従業員数は47,673名である。多くの子会社や関連会社が含まれているから、これらの企業と、例えば、経営、材料や製品の購入、資金援助や技術及び人材の支援といったやり取りをするとき、SCGの従業員及び担当者は定められた法、機関の規制、SCGの規則及び地域にあるそれぞれのルールを尊重しなければならない。

第3章 SCGのコーポレート・ガバナンス及びCSRについて

第2章ではSCGの設立から現在までの企業の発展並びに組織の変遷の歴史を概観した。しかし、100年の歴史を持ち、世界規模で事業を展開している間、SCGが安定的で持続的な成長を果たせた原因はなんであろう。それはSCGがコーポレート・ガバナンス及び特に近年、CSRに積極的に取り組んできた結果ではないだろうか。現在のSCGのコーポレート・ガバナンスの原則はSCGの基本理念や行動綱領に基づいて組立てられており、この理念に則って、事業活動に取り組むことがSCGの強みにつながると考えられる。3章ではSCGのコーポレート・ガバナンス及びCSRをどのように位置づけているか、どのように取り組んでいるかを検討したい。

[3.1 SCGのコーポレート・ガバナンス]

2008年のSCG「持続可能な成長ガイドライン」及び2010年「SCGのコーポレート・ガバナンス原則」に従って、SCGのコーポレート・ガバナンスの全体像を明らかにするとともに、その特徴及びCSRとの連結について述べる。

[3.1.1 SCGの「基本理念」]

SCGは設立されて以来一貫して、「品質と公正さ」を約束する目標を掲げ、それを達成するために、その精神に基づいて、事業経営の基本理念を具体的に構築し、事業を実行してきた。このSCGの「基本理念」は2008年当時、以下のようになっている。

①「公正さを遵守すること」(Adherence to Fairness)

このことはさらに

- (a) 顧客に対して、最高の品質の製品及びサービスを妥当なかつ公正な価格で提供すること。
- (b) 会社の株主に対して、妥当な割合で投資に対する適正な配当を提供すること。
- (c) 被用者に対して、適正な報酬、付加手当及び適正な生活の質を提供すること。
- (d) 利害関係者に対して、公正であること

②「優れたものに力を注ぐこと」(Dedication to Excellence)

SCG は、優秀さを真剣に注目している。被用者及び全ての関係当事者は困難を克服し、SCG 及び全ての関係当事者の最善の利益を着実に前進させるために、特別な努力、奨励、知識及び権能全てをもって、一貫して貢献しなければならないということを十分認識している。

③「個人の価値を信じること」(Belief in the Value of the Individual)

SCG は、被用者は最高に価値がある財産であると考えている。SCG はその成長と繁栄について、その被用者の貢献、能力、徳及び高潔さに負っている。結果として、SCG は慎重な選抜及び被用者能力及び高潔さの継続した開発を遵守し、従って、彼らこれまでになかった変化しつつある状況に対峙するのを可能にする。同時に、SCG は忠誠心の効力な絆を構築してきており、被用者は仕事が保障されていると感じるやり方で彼らを処遇し、彼らの配置を約束し、将来の成功に自信を持って仕事を行うことができるようにする。

④「社会的責任を重んじること」(Concern for Social Responsibility)

SCG は事業活動をする社会やコミュニティに貢献することによって、善き企業市民としての義務を完全に履行する。持続可能な天然資源の管理と環境保全は、特に SCG にとって大きな関心である。

この基本理念について、以下のように整理できるであろう。SCG の「基本理念」は株主、顧客、被用者、そして地域社会などといった利害関係者の立場から考えられたものだと考えられる。SCG の「基本理念」は、コーポレート・ガバナンスは企業の不正行為の防止や企業価値の向上にその核心があり、SCG の「基本理念」はこういった目標を成功させる重要な要素であると考えられる。すなわち、「公正さを遵守すること」は企業の不正行為の防止をし、「優れたものに力を注ぐこと」は企業価値を向上し、そして「個人の価値を信じること」及び「社会的責任を重んじること」は共に企業の不正行為の防止及び企業価値を向上させるためであると考えられる。ここでは被用者の人権尊重の考え方は見られないことも特に述べられなければならない。

[3.1.2 SCG のコーポレート・ガバナンス原則]

「SCG 精神」及び「基本理念」は、SCG の企業倫理を表明した文書であり、この企業倫理を実現するために SCG 行動綱領が定められた。SCG のコーポレート・ガバナンスについて、SCG は企業倫理、行動綱領及び SCG に最も相応しい経営体制を探り、この経営を実現するガバナンスのあり方について検討してきた。その結果として 2003 年に「SCG のコーポレート・ガバナンス原則」を作成し公表した。

この文書によれば、SCG のコーポレート・ガバナンスとは、利害関係者の信任の確保及び経営の持続可能な成長を促進することを目的とする「SCG のコーポレート・ガバナンス原則」は、3 つの組織を規制の対象にとり上げ、それらはすなわち①取締役及び取締役会、②企業経営及び内部統制、③利害関係者に対する行動である。「SCG のコーポレート・ガバナンス原則」は次のように実施責任をもつ組織及びその果すべき職務について以下のように述べている。

[3.1.2.1 取締役及び取締役会]

(a) 取締役会の基本的な役割 (Structure of the Board of Directors)

SCG のコーポレートガバナンスにおいて、取締役会は株主代表として、経営およびリスク管理に関する様々な方針を決定する際に、取締役会の役割を強調している。さらに、債務及び予算戦略、計画、目標を決定する業務が含まれている。さらに、公開され、透明な、説明責任により、最大限の効率で経営陣が目標を達成するかどうか監督する。この役割の履行は、会社の信頼性及び価値を高め、全ての利害関係者の利益を保護することができる。

(b) 取締役会の構成 (Composition of the Board of Directors)

SCG は取締役会の構成が取締役会の効率に影響を与えることに鑑みて、取締役の人数について、取締役会において十分な議論を尽くし、迅速かつ合理的な意思決定を行うことができる範囲とする。現時点では、適切な人数は 9 名以上 12 名以下でなければならない、さらに株主の総会で任命されることが条件である。政策や経営監督が株主及び利害関係の利益となるため、SCG の取締役会において執行権を持つ取締役 (Executive Director) は会社の社長兼 CEO 1 人であり、残りは非常勤取締役(Non-executive Director)とした。さらに独立取締役も十分な数があることを確認する。

(c) 特別委員会 (Special Committees)

専門的な知識を必要とする事項を監督する場合、取締役会は、その事項を担当する特別委員を任命する。これらの委員により構成される委員会は、①監査委員会、②コーポレート委員会、③報酬委員会である。必須及び状況の変化に応じて特別委員会を設置することができる。各特別委員会の規制に定める特別委員会は特定の責任を持ち、定期的にと取締役会に実績を報告しなければならない。

監査委員会は、経営を法律の制約内に導き、リスク管理を監督し、及び会社の事業の効率性を評価する重要な役割である。監査委員会は、独立した取締役 3 名以上で構成され、その中の 1 名が必ず財務に関する知識及び経験を持たなければならない。監査委員会は、独立して職務を実行し、意見を述べることができる。事務職としての監査事務部門が設置され、監査委員会の下に置かれ、直接報告する。さらに、監査人、アドバイザー及び法や会計の専門家と定期的に協議する。

コーポレート委員会は、SCG のコーポレート・ガバナンスに関して提案、再考、監督する義務がある。取締役及び委員会の任期が切れ、または他の理由により、取締役が退去された場合、取締役として任命するのに適切な人物を探し、検討しなければならない。さらに、この委員会は、取締役会やその他の特別委員会の履行を評価する。コーポレート委員会は独立取締役 3 名以上で構成され、各メンバーは、コーポレート・ガバナンスによる事業経営に関する知識、理解及び経験を持たなければならない。

報酬委員会は独立した取締役 3 名以上で構成され、SCG の取締役及び執行役員の報酬の変化及び動向を検討し、再考及び監視する義務がある。報酬委員会は経営を進歩させるインセンティブを提供し、最善かつ最高の人物に対して SCG とともに活動することを継続するよう促すことになる補償政策を提案している。

(d) 取締役会長と社長の役割 (The Roles of the Chairman and the President & CEO)

取締役議長は経営方針及び政策を決めるリーダーとして、それに対し社長は経営の最高責任を負う経営のリーダーである。相互牽制の観点から、原則として SCG の取締役議長及び社長を置くこととし、これら役職の兼務は行わない。取締役議長と会社の社長の分離し、SCG の取締役会長と社長は同じ人ではない。

(e) 取締役会の義務と責任の範囲 (The Scope of Duties and Responsibilities of the Board of Directors)

取締役会は SCG の経営のビジョン、ミッション及びポリシーを決定する義務がある。経営計画を策定、SCG の機能を発展させ、SCG 事業及び執行役員を評価しなければならない。SCG のリスク管理及びコーポレート・ガバナンス体制についても監督する。さらにまた、取締役は、自己並びに特定の人の利益のため、さらに会社の利益に相反する行為を行わない。

取締役会の任務の最高の目標は、株主価値増加及び株主と利害関係者の利益確保するために SCG が安定的及び持続的な成長が維持できるように事業経営をすることである。SCG の取締役会は、証券取引委員会 (SEC)、タイ証券取引所 (SET)、資本市場委員会及びその他の関連機関の法を遵守しなければならない。さらに、SCG の基本理念、行動綱領及び SCG コーポレート・ガバナンスの原則の外、SCG の会社の規則及び取締役会並びに特別委員会の規則を厳格に遵守する。

(f) 取締役の資格及び指名 (Qualifications and Nomination of the Board Members)

コーポレート委員会は、多様な専門知識、背景及び才能を有する有資格個人からの取締役の指名を担当している。彼らは大規模な組織で、成功経験を持ち、さらに、リーダーシップ、幅広いジビジョン、優れた道徳および倫理原則、明確かつ傷のないキャリアの記録を持ち、自由に自分の意見を発言する能力を持っていることが期待されている。

任期が満了している取締役を置き換える場合には、コーポレート委員会は、確認のために取締役会に検討した適切な人物を提案しなければならない。許可する場合、年次株主総会の時に承認及び任命のためにその人物の名前を提案しなければならない。その時、少数株主からも取締役として指名する人物を提案することができ、この場合は会社の規則に従い、その提案された人物も考慮しなければならない。

他の事情により欠員が発生した場合、コーポレート委員会は、空席の取締役としての選任について、取締役会に適していると考えられる人物を検討し、指名しなければならない。この場合には、新たに任命された取締役は、退任取締役の残存期間だけの任期とされる。

(g) 取締役の任期 (Directors' Terms of Office)

SCG の規則によれば、年次の株主総会に3の1の取締役員は離職しなければならないが、離任した取締役が株主総会で再選される可能性がある。特別委員会の任期は3年であり、毎年、コーポレート委員会が相応しい人材の検討を行い、任命される者を取締役に提案する。

(h) 取締役の報酬 (Remuneration for Directors)

SCG は取締役への適切な報酬を決定するためのシステムを定めている。取締役会は、報酬委員会に報酬の問題を審議し、取締役会及び株主総会に提案を行うという事務を与えている。コーポレート・ガバナンスの原理に従い、報酬額に変化がない場合であっても、年次株主総会に報酬額を通知する。

株主総会に提案される報酬額は、同じ分野の産業の株式市場における他の大手企業の実績評価及び特別委員会に支払われた金額に基づいた報酬額である。このような情報は年次報告書の中で明記されている。

取締役会メンバーの報酬は、毎月の給与及び株主への配当金の割合として算出した毎年恒例のボーナスで構成されている。特別委員会のメンバーの報酬は、年俸及び実際に出席したミーティングの数に応じて支払われる会議費から構成されている。

(i) 取締役会及び特別委員会の実績評価 (Evaluating the Performance of the Board of Directors and of Special Committees)

取締役及び特別取締役は毎年事業評価を受けなければならない、これはそれぞれ取締役及び取締役会の自己評価である。これらの評価の結果を検討し、取締役会及び特別委員会が高い効率を目指して改善し、促進す

るための措置を考案する。

(j) 取締役員の能力開発 (Directors' Development)

SCGは、取締役員が継続的に事業利益や多様な範囲をもつ事業のために必要されたスキルや能力を向上すること奨励している。SCGは「取締役の誘導プログラム」を作成し、これは新しい取締役員が事業経営に迅速に熟達できるために、実用的なガイドラインを整備している。SCGの秘書は、次の3つの方法でこの移行期間におけるコーディネーターとして働き、①取締役に関連する法的及び役割を記述するデータを収集すること②取締役に職務に関する重要場情報を準備資料として提供すること。③新しい取締役がSCGの事業経営を根底から学ぶことができるように、取締役議長、他の取締役、執行役員、及び部門マネージャとの会合を提供すること。

既に職務に従事している取締役員について、SCGは、継続的に自分の仕事に役立つコースやセミナーに参加することを促進し、また、彼らは、他の取締役及び経営陣と意見を交換することができるように集まりを開催している。

[3.1.2.2 企業経営及び内部統制]

(a) SCGのビジネスの考え方及び行動綱領 (The Business Philosophy and Code of Conduct)

SCGのビジネスの考え方及び行動綱領はSCGの設立後、初代の取締役会が定め、全ての社員にビジネスの考え方及び行動綱領を確保し、執行するよう監視し、促進してきた。その場合、取締役会はいよ役割モデルと見なされる。さらに、SCGは事業活動をする地域に対し、善き企業市民としての義務を履行し、法令を遵守し、税金を払い、社会貢献活動し、並びに透明な事業経営する。

(b) 取締役会と執行役員のコミュニケーション (Communication between the Board and the Management)

取締役会は執行役員に直接連絡できる、しかしながら、ビジネスに干渉するやり方とすべきでない。さらに、執行役員が効果的かつ迅速に経営を行うために、彼らを取締役会の会議に招待し、各事業活動の結果について報告させ、承認のために計画提案を提言させる。

(c) 監査及び内部統制のシステム (Systems of Internal Control and Auditing)

取締役会は、全てのレベルの従業員が道徳的、倫理的な意識を保持するよう、監査システム及び内部統制の重要性を強調している。監査システムを整備し、それらは組織全体で効果的でありながら、同時に円滑な事業運営を妨げてはならない。違法行為及び汚職を低下させるためにこのシステムは従業員が自己の仕事を制御及び評価することができるようにするためである。さらに、従業員のために相談、苦情、及び事実認定のシステムを整備し、これらのチャンネルを通じて、従業員は質問し、不安を訴え、疑問を述べ、及び不正行為の報告ができる。内部告発方針 (Whistleblower Policy) は苦情を報告する全ての従業員に自信及び公平性を与えるために設置されたものである。

監査委員会の指示の下、監査事務部門を設置した。この監査事務部門は企業の方針、計画、事業権限、及び規制に準拠していることを確認するために、SCGの事業の様々な側面で予防をする上で有用である。それはまた、適合性及び有効性を判断する、SCGのリスク管理及び内部統制を評価することにより、特別に有利な立場を提供している。

(d) リスク管理 (Risk Management)

取締役会は、リスク管理に重要を置いている。国際基準に整合にするリスク管理システムをSCG全体に設定

している。監査委員会には、SCGのリスク管理について監督、コントロール及び評価する主導的な役割が割り当てられている。さらに、警告信号に対し効果的なアセスメントを設定し、そのためのツールが採用されている。リスク管理業務は定期的に取り締役に報告する。

さらに、取締役会は、3つのレベルでリスク管理の任務を委託し、それはSCG全体レベル、企業グループレベル、及び各会社レベルである。各レベルは報告を定期的の下位レベルから上位レベルへ、そして最終的に監査委員会及び取締役会に報告される。

(e) 利害の対立への対処 (Dealing with Conflicts of Interest)

取締役会による利害の対立の問題に対するアプローチは、包括的、公正、及び透明でなければならない。利害の対立に関係があるもの全ての情報が開示されるべきである。取締役会によって検討される場合、そのような取引何等かの利害を持つ取締役は、意思決定プロセスに参加してはいけない。さらに、SCGの行動綱領行動は、明らかな利害の対立に関する問題について、全て従業員に適用する実践的なガイドラインを規定している。

(f) 内部情報の利用の制御 (Controlling the Use of Inside Information)

取締役、執行役員、または情報に関わる従業員は、ブラックアウト期間中に財務諸表や株価に影響を与える情報や有価証券を購入、または販売に影響を与える情報を開示してはいけない。さらに、公衆に開示されていないSCGに関連する情報から何かを得ている従業員は、その情報から何らかの利益を求めべきではない。SCGの行動綱領における利害の対立の分野において、インサイダー取引に関するルールが明確に説明され、全ての従業員のためのガイドラインとして定められている。

(g) 執行役員の選任及び継承 (Appointment and Succession of Senior Executives)

様々なレベルの上級幹部を指名する方法は、合理的かつ透明的でなければならない。指名プロセスにおいて、SCGの執行役員が自らの能力により選ばれ、主要株主またはその他の関係者の意見を考察したことを社会に納得させる。このプロセスを実施するための計画は、取締役会によって毎年検討されている。指名候補者が今後のプロモーションを準備するために、個々の開発コースを受ける。

(h) 会社の社長兼CEOの評価すること (Evaluating the Performance of the President)

会社の社長兼CEOの評価において、企業経営の業績、リーダーシップ、よい役割モデル、及び取締役会が決定した方針の履行基準によって評価される。報酬委員会はこの評価の結果を検討し、CEOの報酬を決定し、承認のため取締役会に報告する。

(i) 執行役員の報酬 (Compensation for Senior Executives)

取締役会は、報酬委員会により検討されたものに基づいて、執行役員の報酬を決定する。報酬額は役位毎に基準額、事業業績並びに執行役員評価、及び他の同じ分野の産業の大手企業の報酬から考慮して決定される。

(j) SCGの取締役及び執行役会を支えること (Supporting the Work of SCG's Board of Directors and Management)

取締役会の秘書は、取締役会と執行役会の間で調整する仕事を行っている。コーポレート・セクレタリー事務所は、法律問題、企業の規則や規制、及び取締役会の活動を支援する責任がある。さらに、この事務所は、取締役会の決議が実践されることを保証するために支援し、関連する全ての重要なデータや文書を適切に取りまとめ、保存する。

[3.1.2.3 利害関係者に対する行動]

(a) 株主に対する行動 (Conduct towards Shareholder)

取締役会は、大株主及び小株主を問わず全ての株主の権利と利益を公正に保護する義務がある。株主は SCG が提供する様々なチャネルを通じて自分の意見を表明し、勧告を行い、また、株主総会での決議への投票を通じて重要事項の意思決定をすることにより、自己の利益を守る権利を有する。さらに、SCG の正確、完全、オープン及び透明な情報を得る権利があり、それは SCG のウェブサイト上で調べることができる。

(b) 株主総会 (Shareholders' Meetings)

取締役会は、SCG の会計年度の最終日から 3 ヶ月以内に株主総会を行う。会議の通知には、会議の議題各項目を明確に提示する。この通知は、タイ国内及び海外を問わず、全ての株主に事前に送信され、これは全ての株主が平等に議題の各項目に対し意見を発言及び質問することを可能にする。

(c) 多様なグループの利害関係者の権利の尊重 (Respect for the Rights of Various Groups of Stakeholders)

取締役会は様々なコミュニティ、社会、環境を含め、株主、従業員、合併事業のパートナー、債権者、下請業者、顧客、サプライヤー、全ての利害関係者の権利を尊重し、全ての利害関係者に対して、公正であることを確保できるシステムを整備した。

(d) 情報開示 (Information Disclosure)

投資関連、債務、及びその他の企業情報の開示は、投資家や利害関係者の意思決定に影響を与えるため、きちんとコントロールされなければならない。さらに、株主への影響のため、法律や会計基準により、そのような情報が正確、完全、十分に、信頼できる、タイムリーであり、かつ審査のために開示されているものでなければならない。SCG は、社長兼 CEO または社長兼 CEO から任務を委ねられた者は、企業情報を開示する責任を負う。

(e) SCG のコミュニケーション経路 (Channels of Communication)

取締役会は執行役員に、投資家、マスメディア、および他の利害関係者に提供する情報が正確、完全、かつタイムリーであることを保証する業務を委任している。様々なチャネルは、印刷物、新聞、ラジオ、テレビ、会議、プレスリリース、企業のサイト、および電子メールを含み、これらのチャネルが利用可能である。さらに、投資家やアナリストと選ばれた執行役員の間で定期的な情報提供を行う。投資家関係オフィスは、これらの活動を行う責任を持っている。

(f) 社会に対する責任 (Responsibility to Society)

SCG の基本理念は、道徳的な原則及び社会への責任感に基づいている。SCG は、事業活動をする社会やコミュニティにおける善き企業市民となることを目指している。このことはコミュニティを構築し、生活水準の向上に寄与すること、様々な分野で一貫して社会活動を促進し、支援する。

2008 年の SCG 「持続可能な成長ガイドライン」及び 2010 年の「SCG のコーポレート・ガバナンス原則」から、SCG のコーポレート・ガバナンスの全体、すなわち、基本原則とそれに基づいた経営組織の具体的な対応に関するルールを明らかにした。これに従って、SCG のコーポレート・ガバナンスの特徴について次のような整理が可能であると考えられる。

SCG の取締役は会社の株主のためだけではなく、他の利害関係者のためにも働かなければならない。SCG

は長期安定的な企業価値を向上させながら、株主を含む利害関係者と良好な関係を築いていくために、取締役会を中心とする経営組織のコーポレート・ガバナンスを充実させなければならない。たとえば、取締役は CEO を除き、執行役の兼務を行わないこと、会長と社長の役割の明確な分離、取締役の任期制限、監査システム・内部統制の強化などである。これらは取締役会、執行役会、監査役会が相対的に独立しており、取締役の監督下で、しかも相対的に独立した実施機関として執行役員会を運営するとともに、独立した監査役会が両者の監査を行うというシステムを実現している。

上で整理した原則から、SCG のコーポレート・ガバナンスは包括的であり、企業経営の広げられた利害関係者に対する広範な対応などからすれば、形式的には世界の企業の中でトップクラスに位置づけられると思われる。

しかしながら、株主が設立時の経緯に由来して、筆頭株主¹¹が The Crown Property Bureau が持つ 30.1% に依然として集中し、金融及び NVDR が所有する株を併せれば 60.5% を占める。そのために、少数株主の保護が特に問題とされる可能性があるけれども、そうした配慮は見られない。

[3.2 SCG の CSR]

それでは次に SCG の CSR についてその内容を検討することにする。その際に SCG の CSR の特徴を明確し、さらに、どのようにコーポレート・ガバナンスと展開しているのかを明らかにするために、2012 年の「持続可能性報告」(CSR 報告) をとり上げ、その内容を整理しておく。

2012 年の「持続可能性報告」には 4 つの部分に分かれる。すなわち、①持続可能なアプローチ、②持続可能な経済、③持続可能な環境、④持続可能な社会である。

[3.2.1 持続可能なアプローチ]

SCG は持続可能な事業経営を可能なものとする複数の政策を提示する。それらは①リスク管理、②利害関係者、③持続可能性の問題、④持続可能性に向けた管理アプローチ、⑤持続可能性を達成するためのプランである。

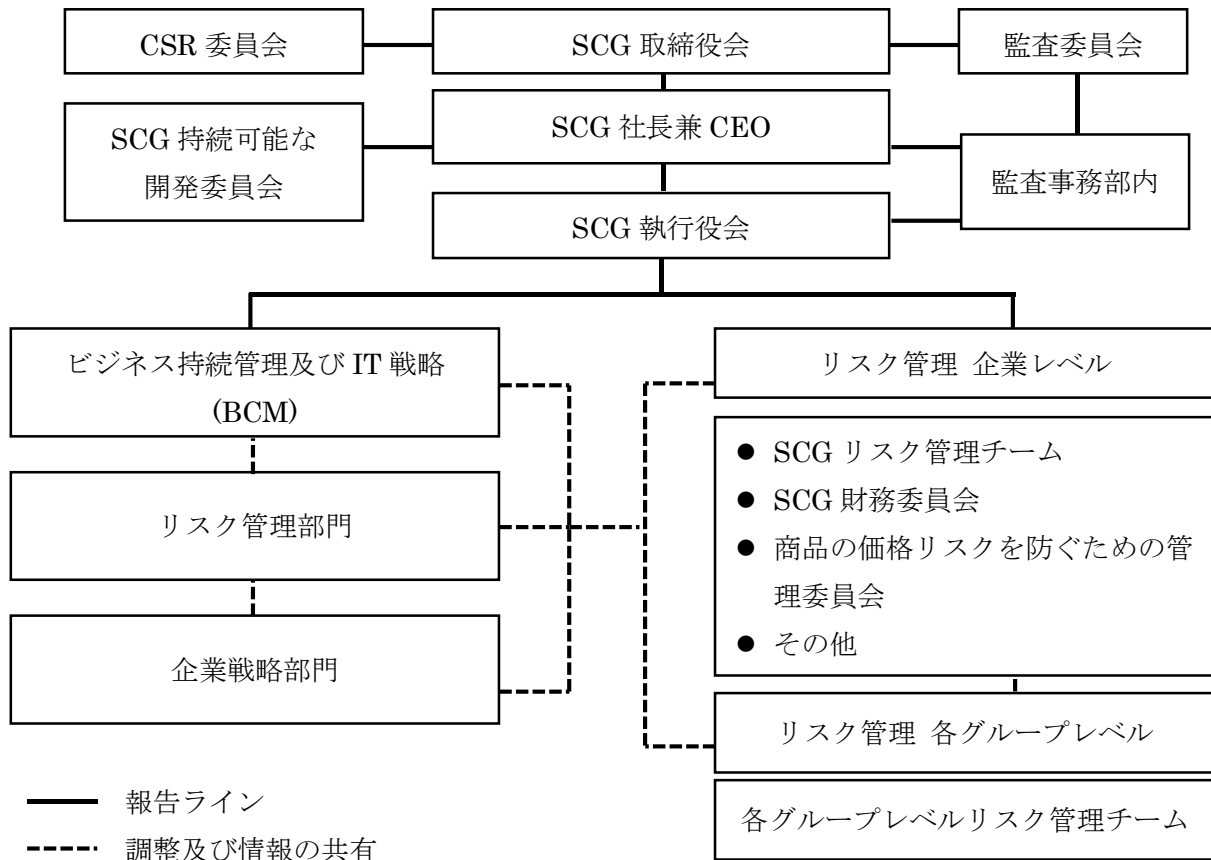
[3.2.1.1 SCG のリスク管理]

まず、リスク管理について SCG はリスク管理が経営者にとって事業経営や予想されていない状況を管理する重要なプロセスであると述べている。これは企業が定めた目標の達成及び会社の価値を上達させる新しい事業展開の機会に繋がるものであり、会社の持続可能な発展を作るものであるとの理解に基づいている。

国内及び海外のグループ企業において、同じ基準でリスク管理の方針や開発方法するために、SCG はリスク管理のチームを図 3.1-1 のように定めた。

¹¹ 4 頁表 2.1-4 を見よ。

図 3.2.1.1-1 SCG のリスク管理



出典：SCG Sustainability Report 2012（2013：12）から著者が作成した

SCG はリスク管理の措置システムを整備し、リスク管理の方針や戦略を定め、リスク管理の戦略にリスク取扱い選択（Risk Treatment Options）及びアラート&対応戦略（Alert & Response Strategy）を決め、リスクを防止するためにバリューチェーンまでも分析するなど、包括的なシステムを構築している。それらは取締役会を頂点におき、その管理業務について外的部門（推進）と内的部門（コントロール）が相互にチェックするメカニズムを採用した。

リスク管理に関する監査は監査委員会の業務であり、執行役会のリスク管理が効果的かつ効率的に実行されているかを審査し、評価する。さらに、SCG の傘下会社が重大なリスクを負っているかどうかを確認するため、リスク警告シグナル（Risk Warning Signals）及びレッドフラッグ（Red Flags）の警告によるチェック機能により、妥当な解決策が順調に実行されるよう監督する。SCG はビジネス環境の急激な変化に基づいた新たなリスクに対応できるように、継続的にリスク管理のプロセスやその能力を向上させている。SCG は、COSO（COSO エンタープライズリスクマネジメント）と ISO31000：（2009 年）を採択し、SCG のビジネスの性質や慣行に適合させている。従業員に対して継続的にリスク管理のワークショップセミナーを参加させ、国内外の優れた組織と研究訪問や知識の交流を行う。さらに、SCG はタイの内部監査人協会を經由して、知識や経験の交流のために政府と民間部門組織のネットワークを作っている。

リスク管理のメリットは様々であり、例えば、利害関係者への信頼性と透明性を確保でき、企業イメージ

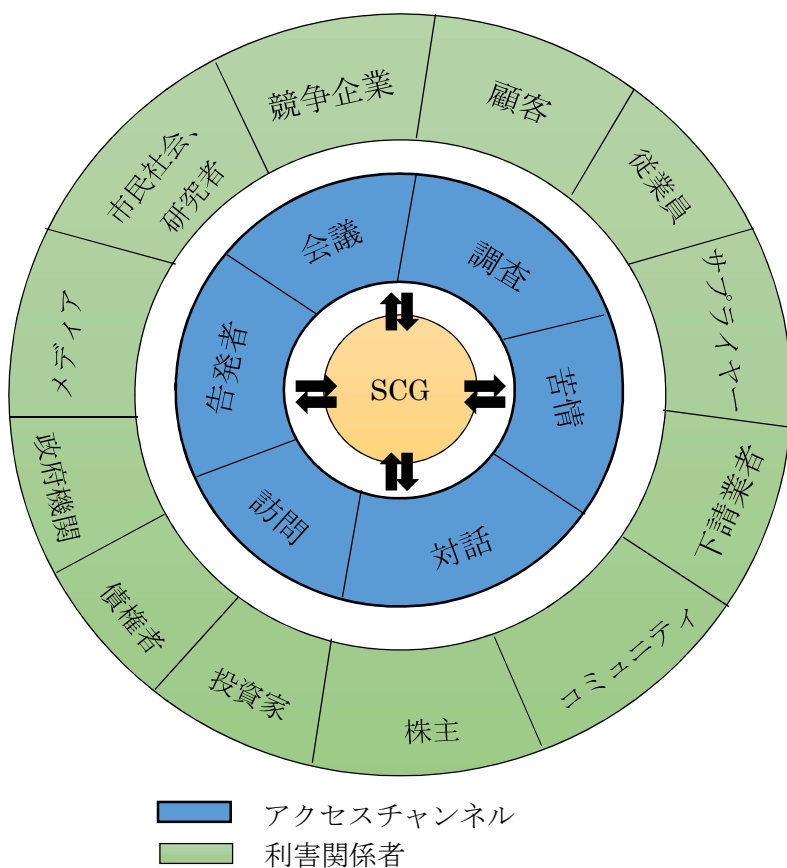
の向上に資する。これらは会社の成功に繋がっている。すなわち、リスク管理は企業にとって持続可能な発展をする重要な道具の一つであり、SCGはその考えに基づいて実行している。

[3.2.1.2 利害関係者]

SCG は利害関係者関与のアプローチ (Stakeholder Engagement Approach) の戦略を以下のように定めた。

SCG の利害関係者は様々であり、顧客、従業員、サプライヤー、下請業者、コミュニティ、株主、投資家、債権者、政府機関、市民社会、研究者及び競争企業が生まれ、これらの利害関係者の要求や希望を対応するために、SCG は様々な方法で対応策を適用している。例えば、利害関係者との対話(Stakeholder Dialogue)、利害関係者に対する調査や彼らを集めて会議を行い、彼らが要求したことを事業経営の中に取り入れて修正する場合もあり、適切かつ継続的に利害関係者の要求や希望に対応していく。それは協同に基づいて会社の持続可能な成長を強化するとの考えに基づいている。

図 3.2.1.2-1 SCG の利害関係者関与のアプローチ



出典：SCG Sustainability Report 2012（2013：20）から著者が作成した

表 3.2.1.2-1 SCG の利害関係者関与の対応方法

利害関係者	対応方法
顧客	様々なニーズに対応できるように、 製品及びサービスを開発し、それらの基準を確保する
従業員	従業員の能力を開発し、 人権及び衛生安全に基づいて、公正に扱う。
サプライヤー	契約及び倫理に基づいたやり方で扱う
下請業者	よい手当及びよりよい安全及び環境を提供し、 下請業者の能力を発展させる。
コミュニティ	生活の質の開発するための活動を支援し、 誠実で事業を行う。
株主	コーポレート・ガバナンス及びSCGの「基本理念」 に基づいた事業経営をすることが株主の利益である。
投資家	投資家を公正に扱い、支援や相談を提供する。
債権者	契約に従い、公正かつ透明で貸し主を扱う。
政府機関	政府機関との取引に関するガイドライン及び 行動綱領に従い、産学連携に参加する。
メディア	透明性、正確性かつ迅速性でデータ及び情報を開示する。
市民社会、研究者	対話を実施し、コミュニティや社会の発展をするともに 持続可能な経営を実行する。
競争企業	合法的かつ倫理的に基づいた貿易競争枠組みに従い、 競争企業を扱う。

出典：SCG Sustainability Report 2012（2013：21）から著者が作成した

CSR とは社会や環境に対する責任を持ち、企業の行動に対する責任を受け入れるとともに、利害関係者にポジティブな影響を与えることであると理解していることからすれば、にもかかわらず、明確にされていない部分もあり、例えば、従業員に対する対応の中に従業員の家族を含めた生活の向上や年金、並びに団結権及び団体交渉権の承認などは見当たらず、またサプライヤー及び下請業者の従業員に対する人権や労働条件について触れられていないなどの問題などがある。但し、「人権」の尊重がこれら項目をカバーする可能性も考えられるが、それらは明確ではない。

[3.2.1.3 持続可能性の問題]

持続可能な経営のやり方は、コーポレートガバナンスの下で、事業収益の増加、環境の保護及びコミュニティの調和においてこの三者のバランスをとらなければならない。SCG はコーポレート・ガバナンス及び持続可能な企業の役割モデルになるために、事業活動をしている地域のコミュニティの調査を行い、意見交換し、懸念や提案を集める。さらに SCG の執行役員が専門家や指導者を意見聴取パネルに参加するよう招待し、意見交換を行い、それらは継続的な改善につながると期待されている。

以下に示した重要度マトリックス（Materiality Matrix）を確立するために、持続可能な開発の問題を分析し、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス（DJSI）に基づいた持続可能な開発の評価結果及びリスク管理と併せて評価される。このマトリックスは持続可能な開発の問題を要約し、優先順位がつけられる。重要度マトリックスを作成後、これを SCG 持続可能な開発委員会計画に組み込むことになる。

表 3.2.1.3-1 持続可能性の問題の重要度項目

利害関係者の視点	とても重要	<ul style="list-style-type: none"> ● 気候変動 ● 大気の質管理 ● 製品及びサービスの責任 ● コミュニティーとの関与 ● コミュニティーの強化 ● 報告及び情報開示 	<ul style="list-style-type: none"> ● 衛生安全 ● エネルギー管理 ● 水管理 ● 廃棄物管理 ● 環境にやさしい製品及びサービス
	重要	<ul style="list-style-type: none"> ● 資源活用 ● 生物及び生態の多様化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員のケア ● 善きコーポレート・ガバナンス ● リスク管理
		重要	とても重要
SCG の視点			

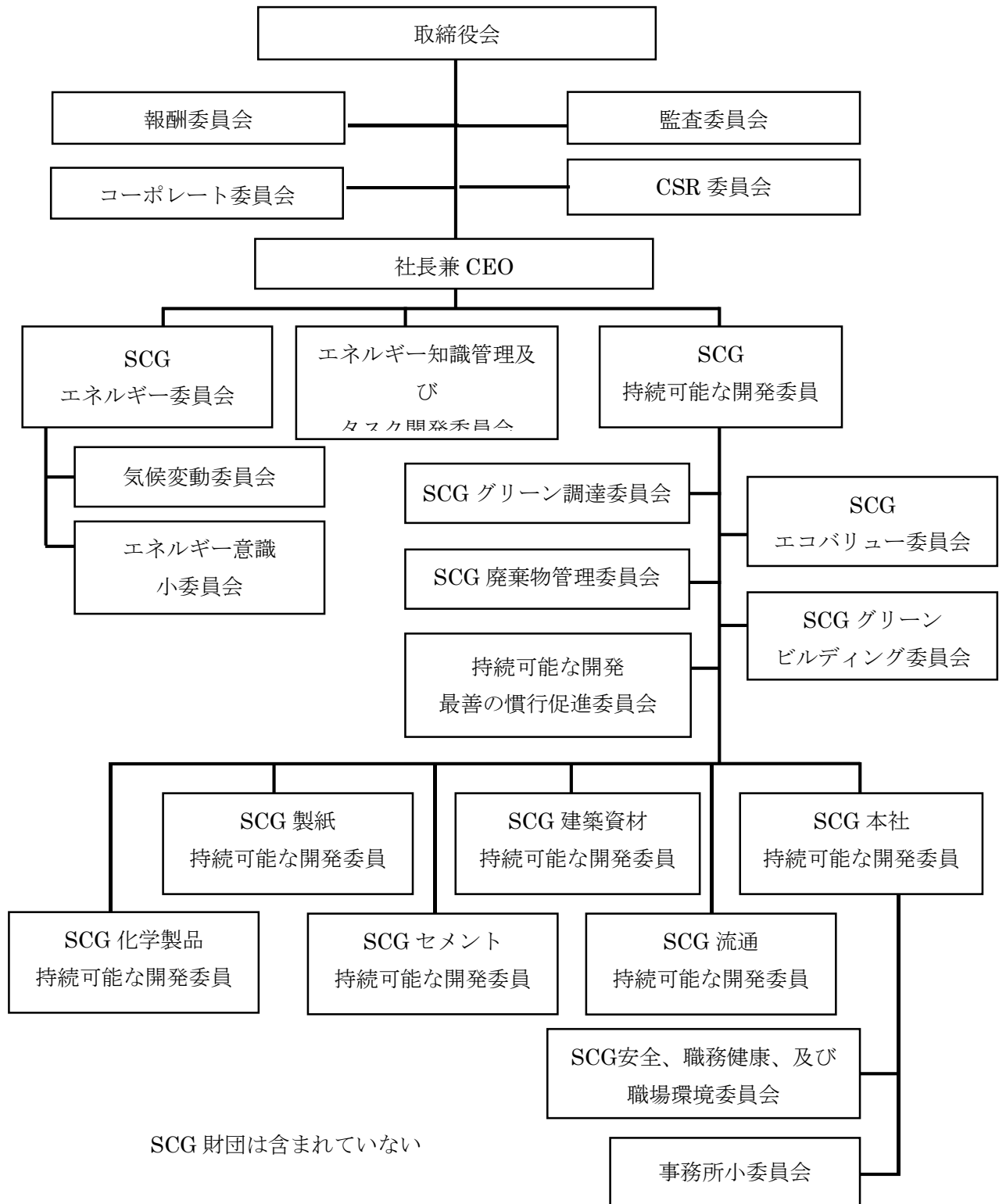
出典：SCG Sustainability Report 2012（2013：22）から著者が作成した

[3.2.1.4 持続可能性に向けた管理アプローチ]

100 年間の歴史の中で、SCG はコーポレート・ガバナンスに従い、持続可能な事業を展開してきた。事業が拡大すればするほど従業員の数も増加し、多くの多様な課題に直面し、SCG が持続可能な開発アプローチの方針を正式に定めなければならなかった。1991 年に、環境保全及び安全のための政策が発表され、さらに、1995 年には、環境保全のための委員会を設置した。2001 年に、環境報告書を作成し、2007 年に SCG がコーポレート・ガバナンス及び持続可能な開発について、企業としての役割モデルになるというビジョンを導入した。

SCG は効率性と有効性を高めるために、持続可能な開発に関する委員会の責任の範囲や構成を調整し、それは次のものである。

3.2.1.4-1 持続可能な管理構造



出典：SCG Sustainability Report 2012（2013：24）から著者が作成した。

CSR 委員会は、SCG の取締役 5 名及び SCG 経営トップ 3 名から構成され、SCG 全体に課される社会活動に対する政策及びガイドラインを定め、SCG 持続可能な開発委員会及び SCG 財団の事業計画の持続可能な開

発委員会との連携や計画の進捗を確認する。

SCG 持続可能な開発委員会は、全ての SCG 経営トップ、すなわち SCG の各企業グループの社長及び副社長からなっている。持続可能な開発の方針、戦略及び計画を定め、持続可能な開発について事業活動を監視する。さらに、SCG が事業活動をしているコミュニティーを支援することもミッションに含まれている。

SCG エネルギー委員会は、エネルギーに関する知識を持つ専門家である SCG 経営トップからなる。この委員会は持続可能なエネルギーの方針や政策を定める義務がある。例えば、エネルギー保全政策、代替エネルギー及び環境に優しいエネルギー使用の促進政策などを策定する任務が与えられている。

SCG 財団は、SCG 経営トップの役員から構成され、社会全体の公共利益を推進するための方針、政策、戦略及び事業を評価する、これら任務は、人的資源の開発及び職業能力の向上を中心に行われる。

さらに、SCG は様々な職業に関わる知識を持つ人材により、別の持続可能な開発に関する委員会やチームも設置する。例えば、SCG グリーン調達チーム、産業廃棄物管理委員会、SCG エコバリュー委員会及び SCG グリーンビルディング委員会などである。これら委員会は、それぞれ委員会の目的、方針、政策を定めて、設定された目標を達成させる。

SCG により定められた全ての構想、組織、委員会、小委員会、及びチームの目的は事業経営、環境保護、及び社会やコミュニティーの質の向上についてそれら三者のバランスを維持し、並びに改善し、開発することである。国及び地域の持続的な発展は従業員、下請業者及び全ての利害関係者の参加により達成できるとの考えをもっていると思われる。

[3.2.1.5 持続可能性を達成するためのプラン]

SCG は持続可能な開発を経営の中核におき、アセアン地域に事業展開し、価値増加とともに環境にやさしい商品及びサービスを開発し、さらに、生産の効率を向上する技術及びイノベーションを開発している。代替燃料やクリーンエネルギーの使用を促進し、産業廃棄物の管理に積極的に取り組み、さらに、SCG 及び下請業者の安全衛生の規格を定めている。さらにまた、これら活動を通じて、企業の社会責任の下、コミュニティーの強化を促進し、支援する活動も展開している。

持続可能な開発における企業の役割モデルとして、重要なやり方は SCG 傘下の会社も持続可能な開発に取り組むことである。一番重要な戦略は価値創造管理戦略であり、これはサプライチェーンを含めた生産プロセスの最高の位置におかれ、下請業者との協働を強化し、顧客のニーズに対応できる能力を持ち、さらに、持続可能な開発の概念を社会に広く伝える。

[3.2.2 持続可能な経済]

SCG のビジョンは、アセアン地域におけるビジネスリーダーであるとともに持続可能な開発についての役割モデルになることである。そのため、SCG は継続的に国内及び海外に事業を展開する。現在、アセアン地域における事業が SCG の総資産 14%を占めており、国際的な雇用は約 10,000 人を擁している。持続可能な経済を目的としてビジネスを行うために、以下のものが重要な方法と見なされている。それらは①サプライチェーン管理、②顧客関係管理、③持続可能な製品及びサービス、④流通管理である。

[3.2.2.1 サプライチェーン管理]

SCGはサプライチェーン管理の機能、機会及びリスクが変更されてきたことに気づいた。それは消費者から

多くの貢献及び近代的な技術及びイノベーションを採用したことである。したがって、SCGはコーポレート・ガバナンスの原則の下で、さらに持続可能な開発ガイドライン及び基本理念に従い、持続可能なサプライチェーン管理の戦略を定め、全ての関係者のコラボレーションを作成し、持続可能なサプライチェーン管理を有効的に事業できることを確保するために監督する。

第一段階の持続可能なサプライチェーンは内部生産工程を改善することである。効果的な改善は、最初の製造から、物流を含む最終の製品及びサービスを完成させるプロセスを分析することである。これはSCGが総合的品質管理(Total Quality Management)と総合的設備管理(Total Productive Maintenance)の国際規格に一致する役割モデルになることを可能にする。例えば、新しい熱回収技術を利用することで、SCG化学は蒸気消費量及び温室効果ガス排出量を20%以上削減できる。すなわち、製造能力を増加させても、他方でそれらプロセスから生じる影響もまた減少する。

第二段階の持続可能なサプライチェーンは上流（メーカー、コントラクター、またはトレーダーを含む下請業者）の力を強化することである。SCGは「サプライチェーンのグリーン化」（Greening the Supply Chain）プロジェクトにより、下請業者を開発している。このプロジェクトは環境に優しい調達を促進するために、「グリーンラベル」の認定を受けた製品及びサービス、または、SCGグリーン調達委員会の基準に適合する。この基準は、法の遵守、エネルギーや天然資源の効率的な使用、品質管理、廃棄物管理が含まれている。SCGは下請業者を育成し、彼らの相談に対応し、さらに下請業者が自らの環境管理システムを開発しようというモチベーションも上げる。さらにまた、SCGビジネスパートナーの安全認定制度（SCG Contractor Safety Certification System）により、ビジネスパートナーの安全衛生を促進している。この認定制度は、SCGがアドバイス、知識の支援、及びそのパフォーマンスを評価することにより、ビジネスパートナーの安全衛生の力を向上させる。

第三段階の持続可能なサプライチェーンは下流（顧客や消費者）の価値を増加させることである。持続可能な事業は、顧客の本当のニーズを理解しなければならない。それは事業活動のためだけではなく、社会及び環境の持続可能性にも繋がる。したがって、SCGは顧客の満足を満たすために、顧客の要求に速やかに対応できるようにSCGへのアクセスチャンネルを設定している。全てのコメントや質問から、SCGは環境にやさしい及び新たな価値の高い製品やサービスを開発することができ、顧客にSCGの製品とサービスへの誇りと忠誠心を作成させる。

[3.2.2.2 顧客関係管理]

SCGの顧客関係管理、すなわち下流のサプライチェーン管理では、持続可能な経営のために、顧客、すなわちSCGの製品及びサービスの利用者に対応することを目指し、さらに、利益を最大化し、並びに新たな技術を革新すると共に顧客との良好な関係を維持しようとしている。したがって、SCGは全ての事業グループにおいて顧客関係管理チームを設置し、製品及びサービスの提案、顧客の苦情に対する対応、及び顧客に発生する可能性がある問題を予防及び解決する。

SCGは顧客との良好な関係を維持するために、次の政策を定めている、それは①顧客を知り、データ収集をすること、②顧客の行動を分析及び分離すること、③長期的に顧客の満足を満たすと共に顧客のニーズの理解できるように顧客と相互作用すること、④個人顧客に固有の製品及びサービスを提供することである。

顧客の声（Voice of Customer）は、良好な顧客関係を強化するために重要度の要素として考えられている。チャンネルがなければ正しい情報（例えば、顧客の情報、顧客の行動や顧客のニーズ）を受信することができ

ない。それは製品及びサービスの開発に影響を及ぼす。正確に、詳細な顧客のニーズに対応することができないから。このアプローチは、SCG が顧客のニーズに応えると共に売上を増やすことができる。

[3.2.2.3 持続可能な製品及びサービス]

SCG のビジョンはアセアン地域におけるビジネスリーダーになり、仕事することが最も望ましい革新的な組織、並びに持続可能な開発の役割モデルになることである。このビジョンを達成するために、SCG の戦略の一つは、高付加価値製品及びサービス (HVA) を開発することである。これは顧客の生活の基準を向上し、生活をより便利にすることができ、顧客のニーズを満たすことができる。

SCG の全ての企業グループは継続的に HVA を開発し、より良い製品及びサービスを改善している。「人間の価値マーケティング」(Human Value Marketing) と呼ばれる新しい創造的なマーケティングアプローチを取り組んでいる。このアプローチは直接顧客のニーズに対応することだけではなく、タイ及びアセアン地域における当該製品及びサービスの影響を受けている人、社会、及び周りの環境を含めて、対応している。

「人間の価値マーケティング」を実現するために、SCG は 2009 年から、ISO14021 (環境ラベル及び宣言・自己宣言による環境主張)、利害関係者の要求及び製品ライフサイクルアセスメントにより環境にやさしい製品及びサービスに対し「SCG エコ価値」の自称認識ラベルを設定している。SCG はさらに「SCG エコ価値」のラベルの信頼性を向上させるために、技術チームを設置した。

顧客及び社会のために、持続可能な製品及びサービスを開発し、SCG は製品及びサービスの品質の信頼性を保証している。顧客の満足を満たすために、SCG の製品及びサービスに関する責任を持ち、品質保証システムを開発し、効果的に顧客の苦情に対応している。

[3.2.2.4 流通管理]

SCG ロジスティクスマネジメント社 (SCG Logistics Management Co.,Ltd) は SCG 流通部門の傘下会社であり、この会社は SCG 及び SCG 企業グループ以外の顧客の総合物流ソリューションプロバイダーである。SCG ロジスティクスマネジメント社はサードパーティロジスティクス (3PL) モデルにより事業活動している。すなわち、高度な IT、例えば、TMS (輸送管理システム)、WMS (倉庫管理システム)、GPS、および RFID により、顧客に効果的に、総合的な物流システムを設計し管理する。

持続可能な物流事業では、コミュニティ及び社会福祉、特に従業員や下請業者の道路輸送の安全性に対し考慮しなければならない。高い運用コストにもかかわらず、これは長期的に顧客及びコミュニティからの人気及び持続可能性を確保できる。SCG は特に効果的かつ環境にやさしい流通管理及び安全管理を中心に実行している。

効果的かつ環境にやさしい流通管理について、効果的な物流管理をするためには、いくつかの要素を考慮することが重要である。例えば、ルート決定、車両物流モデル選択、或いは、在庫管理というような要素である。さらに、SCG は、資産活用の最大化に向けて強い関心を持ち、温室効果ガス (GHG) 排出量を最小限に抑え、「グリーン物流」を確保することを目指している。したがって、SCG ロジスティクスマネジメント社は次の 5 つの活動を中心に実行している。それは回送を削減すること、複合輸送を使用すること、在庫管理及び VMI (ベンダー主導型在庫管理)、燃料消費量を削減しクリーンエネルギーの利用の促進すること、及び運転手を通じた効率的なエネルギー消費である。

安全管理について、SCG ロジスティクスマネジメント社は、最優先項目として安全管理強調している。様々な安全性に関連するプロジェクトや活動がある、例えば、SCG 能力開発スクールを設立し、この学校は安全運転及び運転手技能開発のために設立され、最も優先される目的は、認定された運転手を育成し、運転手のノウハウ、スキルや能力を構築することである。SCG 技能開発スクールは運転に関する知識及び安全運転のサポートを継続するために、この学校のトレーナーに特定の高度なトレーニングプログラム、すなわち国際的によく知られている「スミスシステム」(Smith System)に参加することを促進し、優秀なトレーナーに必要な知識やスキルを向上させる。さらに、物流管理センターを整備するが、これには様々な対策があり、例えば、各車両に搭載された GPS からのリアルタイム情報を用い速度制御すること、及び継続運転時間を 4 時間に設定し、4 時間経過後は、運転手は休憩しなければならない。これは下請業者の運転手の危険な運転行動を減少させるためである。

[3.2.3 持続可能な環境]

SCG は顧客のニーズに対応できる製品及びサービスに対しイノベーション開発することを目指すと共に環境問題も重んじる。したがって、SCG は①エネルギー及び気候変動、②持続可能な資源利用、③水管理、④大気の水質管理、⑤、産業廃棄物管理、⑥生物多様性及び生態、⑦グリーンビルディングに関するシステムを整備している。

[3.2.3.1 エネルギー及び気候変動]

アセアン地域における継続的な経済成長は、天然資源の消費需要の増加をもたらした。アセアン地域における経済成長とともに、SCG も継続的に事業を拡大してきた。その中で SCG はビジネス、社会及び環境の側面ですリスクアセスメントを分析し実施した。環境、特に気候変動の対応は、エネルギーに悪影響を発生させることなく事業展開をしていく SCG の挑戦である。

SCG は事業活動しているアセアン諸国で温室効果ガスの排出を削減するため、京都議定書に署名していないにもかかわらず、エネルギーと気候変動に関するリスク管理及び戦略を定め、事業展開している。それは①年間行動計画において、エネルギー消費量及び温室効果ガスの排出のためのパフォーマンス指標及び目標を定義すること、②基準年 2007 年レベルから 2020 年までに少なくとも 10%の温室効果ガス排出量の削減に目標を明確に定めること、③WBCSD 及び ISO14064-1 の報告ガイドラインに従い、温室効果ガス排出インベントリ及び報告を作成すること、④生産効率を高め、代替燃料を使用し、製造プロセスを改善することにより、温室効果ガス排出量及びエネルギー消費を削減する方法を決めること、⑤SCG の傘下会社及びサプライヤーなどのビジネスパートナーと、温室効果ガス排出量とエネルギー消費量の削減のための(最善の慣行)ベストプラクティスについて意見交換する交流を行うこと、⑥生産する際に、少ない温室効果ガスを排出する製品及びサービスのために研究開発を行い、これらの製品及びサービスを利用してもらうために顧客とコミュニケーションをとることである。

SCG は、温室効果ガス排出インベントリ及び報告に基づいて温室効果ガス排出源を分析した。SCG は、エネルギーを低減するために、品質管理の原則を適用することによって、生産プロセス及び技術を改善している。これは温室効果ガスの排出、購入燃料及び電力コストの削減にも貢献した。

[3.2.3.2 持続可能な資源利用]

世界中の変化により、SCGは乏しい限られた天然資源の問題に対峙した。利益の上がる利用を最大化するために資源管理の価値を理解した。したがって、SCGはSCGの全ての事業ユニットに、製品のライフサイクルアセスメントを適用している。これは製品及びサービスにおける製造効率及びコストを反映している。さらに、SCGは良質及び環境にやさしい原材料、供給材料、スペアパーツ及び一般的な素材の選択を支援するためにSCGグリーン調達委員会及び調達チームを設置している。2012年は、SCGは、サプライチェーン全体で効率的に資源を使用したと成果を誇っている。

SCG 企業の製造プロセスにおける資源の効率的な使用以外に、SCG は SCG のサプライヤーにもこの持続可能な資源利用のアイデアを拡大している。そのため、材料、スペアパーツ及び一般的な素材のグリーン調達に関する監査及び相談をしている。

[3.2.3.3 水管理]

SCG は、上流から下流まで全ての作業において水管理をしている、さらに、3R の原則に基づいて水を効率的に利用する計画やプロジェクトを行っている。これは環境や周囲の地域社会に対する影響を軽減し及び製造プロセスにおいて重要なリスクとみなされる水不足を予防できる。

SCG は、法的基準を遵守し、製造プロセスから水処理システムまで連続的にそれらの監視及び改善の重要性を強調している。コミュニティの水源に悪い影響を発生していないことを確認し、定期的に品質の測定器により処理水のモニタリングを行う。

SCG とコミュニティ及び SCG の工場の近くにいる利害関係者が水不足、水の過剰、及び廃水において水資源の重要性についての意識を持つためのプロジェクトを行い、生態のバランスを復元するより良い生活の質を向上、及びコミュニティに持続可能な幸福を与える。このようなプロジェクトから、森林がより肥沃になり、より多くの動物が森の中での生活に戻り、コミュニティが消費のためのより良い水源を持ち、及び農業や他の職業からの収入があつてより良い生活を持つことが判明したと成果を強調している。

SCG は体系的に水管理をしているから、水管理からのリスクに影響されることがなく、社会及び環境に対して悪い影響をもたらさない、継続的かつ持続的に事業展開することができる。

[3.2.3.4 大気の質管理]

SCG はコミュニティや社会の幸福のため、クリーンなオペレーションを行うと約束しており、環境管理において、最先端技術を採用し、世界企業クラスと同じような目標を設定している。

生産活動における環境破壊を予防し、政府及び関連機関が定められた環境の質管理の基準を満たすために質を測定するための機械を配置し、工場排気及び近くのコミュニティ並びに職場において空気質の監視モニタリングを行う。SCG はさらに、他の測定もしており、それらは連続排ガス監視システム (CEMS)、移動式の大気測定車の配置がある。さらに、事業活動による環境に対する影響を監視するための環境研究室も整備している。

[3.2.3.5 産業廃棄物管理]

SCG は、2006 年以来、産業廃棄物管理について、「2012 年までに埋立廃棄物ゼロへ」(Zero Waste to Landfill by 2012) の政策を設定していた。それは長期的な生態への影響の防止、効率的な土地利用及び持続可能な管

理のためである。したがって、SCG の全て傘下会社はこの政策に基づいて計画を設定し、産業廃棄物管理の基礎として 3R の原則を適用することにより、原材料調達、生産計画及び効率を改善し、廃棄物を最小限にする、または、廃棄物が発生した場合、焼却及び埋め立てを回避し、他の SCG の企業グループ及び SCG 外で再利用するアプローチを図る。これは、業界全体での廃棄物交換と見なされている。

業界全体で廃棄物交換を実施するためには、2007年以來設置されたSCG廃棄物管理委員会による、全ての関係当事者から知識及びデータ交換及び協働が必要である。さらに、SCGは、製品のR&D機関と知識や技術の交換交流を行い、産業廃棄物を再利用する、または付加価値製品を作成する方法を調べる。これはSCGにとって機会であり、経済的な挑戦として見なされている。

[3.2.3.6 生物多様性及び生態]

SCG は生物多様性及び生態など環境の変化が事業活動に影響を与えるリスクについて認識し、関連する情報を収集し、積極的に生物多様性及び保全に取り組んでいる。例えば、SCG セメントは生物多様性及び生態を配慮し、鉱山の持続可能な回復を目指している。鉱山の完了時に、石灰岩の山の森林の生態系を、元の状態に復元することができるように、生物多様性及び生態に関する情報を収集し、分析している。さらに、SCG は全ての石灰岩の採石場において、「生物多様性及びリハビリテーション教育センター」を設立し、興味を持っている外部者 (outsiders) が訪問し、SCG の採石場の回復の成功事例を拡張すると共に国の生物多様性の保全について学ぶ機会を与える。

[3.2.3.7 グリーンビルディング]

2010 以来、SCG は、省エネ及び環境に優しい建築プロジェクトを実施しており、デザインをする際に、持続可能な建物を目指して開発してきた。これは機能性、メンテナンス、廃棄物管理を考慮することにより、建設段階から廃棄物管理への利用を構築し、建物のライフサイクルを通じて環境に及ぼす影響を減少させる。

2010 年には、SCG は、米国発で世界的な建物環境性能評価指標であるエネルギーと環境に配慮したデザインにおけるリーダーシップ (LEED)の既存建物運用部門 (EB:OM) の基準により、省エネと環境にやさしい建物として、本社ビルの改修を開始していた。

2012 年には、米国グリーンビルディング評議会 (USG. BC) により、SCG は LEED の既存建物運用部門 (EB:OM) でプラチナ認証を取得した。これはアセアン諸国内初の EBOM 部門のプラチナ認証取得である。SCG はこのビル管理理念を他のプロジェクトに適用し、他の建物への適用範囲を拡張する。今後の SCG の目的は、緑化活動に注力し、SCG エコオフィスの標準を定め、LEED の新築テナントビル部門 (Core and Shell) でプラチナ認証を取得できるようにすることである。

さらに、SCG は SCG のホームソリューション (Home Solution) において、「グリーンビルディングセンター」を整備することにより、SCG の顧客 (下流のサプライチェーン) に持続可能な建物の理念を拡張している。このセンターでは、社会における持続可能な環境に関するニーズに対応するために、環境に優しい建物について相談やアドバイスを提供している。

[3.2.4 持続可能な社会]

持続可能な開発の役割モデルとなる企業を目指し、SCG は従業員だけではなく、事業をしている地域、社会及びコミュニティにも重点を置いている。特に、それらは人的資源の開発を中心にしている。

[3.2.4.1 従業員管理]

SCG は人権、労働、環境、腐敗防止に関わる原則及び国際的なイニシアチブである国連グローバル・コンパクトに署名した。これは、SCG の基本理念及び行動綱領に合致し、全ての従業員及び下請業者の生活の質を高めるコミットメントである。

SCG は、採用するとき、従業員が才能かつ道徳的市民であることを確認するために様々な検索及び選択ツールを使用して確かめる。例えば、「価値観テスト」(Value Test) を受けて社会的責任に向けた倫理や態度を評価することやコンピテンシーベースの面接で、従業員は、SCG 企業のニーズに基づいて選択されることを確認することである。

SCG では、全ての従業員に能力開発コースを受講させる。SCG は学習する組織(Learning Organization)について、労働者でも経営陣でも、自分の成長のために、全ての従業員が能力を開発する機会を持つための場としている。リーダーシップスキルやビジネス知識、中核能力の開発に分割され、ならびにその職務能力、及び各レベルにある従業員が実効的に働くのを助ける基本的に重要な機能の増加を促進することを目的としている。従業員の成長及びキャリアパスを成功させるために十分な技術的知識と技術的なスキルを得られるよう支援し、スキルマッピングが各ポジションの能力レベルに応じて作成される。さらに、優れた「SCG 人」(SCG People) になるため、SCG は様々なプログラムを設定し、モラルや職業倫理を育成するプログラムである、例えば、行動綱領コース、総合的品質管理(TQM)、総合的設備管理(TPM)、などである。

SCG では、従業員の開発及び福利厚生に関して、人権だけではなく、文化や地元の多様な価値観に基づいて行われている。タイ国内及び海外でも、従業員及び下請業者のための公正な報酬及び福利厚生システムを設定している。報酬及び福利厚を考慮する要因は、労働市場での競争力、プロモーション計画、潜在能力、及び生活費が含まれている。SCG の従業員の平均初年度賃金は最低賃金より 40% 高い、さらに、基本的な利点、例えば、休曜日、年金、児童手当、緊急ローン、医療費などが含まれている。さらに、SCG の労働及び人権ガイドラインは法及び国際基準に対応している、例えば、SCG は 18 歳未満者を採用しない、SCG の従業員は労働委員会や労働組合を設立する権利があることなどである。SCG には内部告発方針(Whistleblowing Policy) があり、これは従業員が匿名で苦情の発言を可能にする。

SCG は組織レベル及び個人レベルのための評価システムを持っている。このシステムは、計画プロセス、進捗状況、開発、評価、個人の業績を反映した公正な報酬と同様の分野における競合他社との比較するものである。これは従業員に適切な報酬を提供することを保証するためである。

異なる文化を持つ外国での人事管理任務に備えて、SCG は異なる文化、法、社会的価値の中で従業員の統合を容易にすることを目的として、人権の原則に基づいた「合併後の統合プレイブック」(Post-Merger Integration Playbook) 手引を作成した。これにより従業員が団結し、より効果的に仕事ができ、企業におけるリスクを予防することができる。

[3.2.4.2 安全衛生]

従業員及び下請業者の幸福及び安全に関して、これは企業に関わるリスクの一つであり、SCG はそれを認識し、その重要性を強調している。SCG は持続可能な安全な文化を作ることを決定し、「怪我及び病気の無い」(Injury & Illness Free) という SCG の目標一つを満たそうとしている。

従業員及び下請業者が、SCG の安全衛生システムを理解及び認識するために、仕事を始める前に、全ての

従業員及び下請業者は安全性の問題を学び、個人用保護具を受け取り、各事業における基本的な安全を学ぶ。特に生産現場で働く従業員がリスク評価、予防、および適切な管理措置の原則に関して適切に学習されていないなければならない。

SCGの全ての上司及び経営陣は「上司レベルでの安全管理者」及び「経営陣レベルでの安全管理者」、それぞれのコースにおいて訓練されている。さらに、作業における安全な慣行を観察する方法を学び、これは全てのレベルの従業員が、職場の安全対策に参加することを奨励し、真剣に実施されている。全ての従業員及び下請業者が安全に働くことができるように、作業安全目標（行動可能指標：Lagging KPIs）及び事故防止目標（方向性指標：Leading KPIs）を設定している。発生した損失時間は、四半期ごとにSCGの幹部及びSCG持続可能な開発委員会に報告され、幹部及び委員がこれについて分析し、再発を防ぐための解決策を探る。

[3.2.4.3 社会及びコミュニティの発展]

SCGは、長い間支持され、世代から世代へ受け継がれているSCGの基本理念に従い、全て関係者に倫理的及び公正に扱い、社会的責任を負う事業経営を続けている。SCGはアセアン地域及び事業活動をしているコミュニティ及び社会が持続可能な開発を実現できるように事業経営を実行している。

このような目標を達成するために、SCGは持続可能な開発のためにCSR委員会を設置しており、この委員会は取締役役員及び執行役員から構成され、持続可能な開発に関する方針及びガイドラインを定めている。これは生活の質を高めるとともに様々な分野で国を開発することに中心にしている。さらに、SCGの持続的な発展及びスキームに関連したプロジェクト、例えば、グリーンビジネス及びグリーンコミュニティの取り組みを支援している。同時に、持続可能な開発委員会の下で、企業グループの社長を含め、SCGの各事業グループは、社会、環境、事業活動をしているコミュニティや社会に対して、責任があり、事業経営をするとともに良好な生活の質と持続的な成長を確保しなければならない。CSR委員会及び持続可能な開発委員会以外、SCG財団は社会に恩恵をもたらす活動を行い、教育及び人間開発(Human Development)の分野でのプログラムや活動に中心にしている。SCG財団は全て年齢及び性別の少年及び恵まれない者に教育及び様々な潜在的な開発の機会を与える。

100年を通して、SCGは、多くの慈善活動を行ってきた。それは社会の真のニーズに応え、多様な範囲の活動に従業員に従事させている。コミュニティとの対話がなされ、コミュニティメンバーが自分の意見を発言する機会が与えられている。これはSCGが社会に対する活動を開発及び拡大させ、コミュニティがしっかりと自立させ、人間の可能及び質を開発させることができる、さらに、これは持続可能な環境に貢献している。

SCGの社会活動の発端は、他の組織と同じように、寄付金としての慈善活動から始め、その後社会に利益をもたらす新たな活動を作り、コミュニティの関与を発展させた。SCGの知識及び専門知識とコミュニティや社会の潜在的資源を組み込み、持続的にコミュニティが自ら開発することを可能にする。過去の経験に基づいて、SCGは、活動の慣行(Practices)及びSCGの参加により、社会活動を4つのタイプに分け、それはリーダーシップ(Leadership)、アドバンス(Advance)、エンゲージメント(Engagement)、及びコミットメント(Commitment)である。これはそれぞれのプロジェクトごとに、社会全体を強化すると共に異なる目的を達成するために具体的な戦略の決定が可能になる。

[参考資料]

日本語の文献

- [青木：2013] 青木崇（2013）「国際機関における企業行動指針の形成と展開—CSR 企業行動指針の策定を中心として」『日本労働研究雑誌』640号 2013-11: 76-89.
- [天野・大江：2004] 天野明弘・大江瑞枝（2004）『持続可能社会構築のフロンティア環境経営と企業社会的責任（CSR）』関西学院大学出版会.
- [伊吹：2011] 伊吹英子（2011）『CSR経営戦略』東洋経済新報社.
- [江橋：2008] 江橋崇（2008）『法政大学現代法研究所叢書29 グローバル・コンパクトの新展開』法政大学出版局.
- [奥島：2007] 奥島孝康（2007）『企業統治と企業の責任』社団法人金融財政事情研究会.
- [尾崎：2012a] 尾崎正利（2011）「多国籍企業或は超国家的企業に対する国際法適用をめぐる国連の活動と国際労使関係における企業の当事者能力の形成の可能性について—国際労使関係法の研究—」『青森中央学院大学研究紀要』17号 2011: 51-94.
- [尾崎：2012b] 尾崎正利（2012）「CSRと国境を超える労使関係IFA（国際枠組協定）をめぐる多国籍企業とGUF（地球規模的産別労働組合事務局）の国境を変える労使関係の形成—国際労使関係法の研究—」『青森中央学院大学研究紀要』18号 2012: 31-60.
- [小野：2008] 小野桂之介（2008）『やさしいシリーズ13 CSR入門』日本規格協会.
- [小林：2009] 小林勝（2009）『リスボン条約』御茶の水書房.
- [笹谷：2013] 笹谷秀光（2013）『CSR新時代の競争戦略 ISO26000活用術』株式会社日本評論社.
- [十川：2005] 十川廣國（2005）『CSRの本質—企業と市場・社会』（株）中央経済社.
- [高橋：2008] 高橋俊夫（2008）『EU企業論—体制・戦略・社会性—』（株）中央経済社.
- [田中：2005] 田中友義（2005）「EU リスボン戦略はなぜ変更を迫られたのか—ひらく米国との成長・雇格格差—」『国際貿易と投資』60号 2005: 95-106.
- [中村：2007] 中村真理子（2007）『日本の企業倫理—企業倫理の研究と実践—』株式会社白桃書房.
- [原田・塚本：2006] 原田勝弘・塚本一郎（2006）『ボーダレス化するCSR—企業とNPOの境界を超えて—』同文館出版株式会社.
- [平賀：2013] 平賀富一（2013）「アジアの有力企業の国際事業展開とグローバル人材の育成について—タイ・サイアムセメントグループの事例—」『基礎研レポート』2013-11-15: 1-10.
- [藤井：2005] 藤井敏彦（2005）『ヨーロッパのCSRと日本のCSR—何が違い、何を学ぶのか。』株式会社日科技連出版社.
- [藤井・新谷：2008] 藤井敏彦・新谷大輔（2008）『アジアのCSRと日本のCSR—持続可能な成長のために何をすべきか』株式会社日科技連出版社.
- [松村：2006] 松村洋平（2006）『企業文化（コーポレートカルチャー）経営理念とCSR』株式会社画学文社.
- [松本・杉浦：2007] 松本恒雄・杉浦保友（2007）『EUスタディーズ4 企業の社会的責任』株式会社勁草書房.

タイ語及び英語の文献

- [Guler and David : 2009] Guler, A. and David, C. (2009) Global Perspectives on Corporate Governance and CSR, Gower Publishing Limited.
- [Hopkins : 2007] Hopkins, M. (2007) Corporate Social Responsibility & International Development: Is Business the Solution? , EARTHSCAN, London.
- [Thomas, Thomas and Samuil : 2013] Thomas, B.; Thomas, H. and Samuil S. (2013) Corporate Responsibility in Europe Government Involvement in Sector-specific Initiatives, Verlag Bertelsmann Stiftung.
- [SCG : 2013a] SCG. (2013) Annual Report 2012 English Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2013b] SCG. (2013) Annual Report 2012 Thai Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2007a] SCG. (2007) SCG Code of Conduct English Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2007b] SCG. (2007) SCG Code of Conduct Thai Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2010a] SCG. (2010) SCG Corporate Governance English Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2010b] SCG. (2010) SCG Corporate Governance Thai Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2008a] SCG. (2008) SCG Sustainable Development Guidelines English Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2008b] SCG. (2008) SCG Sustainable Development Guidelines Thai Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2013c] SCG. (2013) Sustainability Report 2012 English Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok.
- [SCG : 2013d] SCG. (2013) Sustainability Report 2012 Thai Version, SCG Corporate Headquarters: Bangkok