

# 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



保険研究部 兼 経済研究部 上席研究員 アジア部長 平賀 富一  
hiraga@nli-research.co.jp

## はじめに

アジア新興国経済のグローバルな位置づけが益々増大化する中、新興国の地場有力企業でも国際事業展開を図るものが出現している。それら企業では、日本企業と同様にグローバル人材の育成・活用が重要なテーマになりつつある。

アジア経済の発展に着目し理解する上では、その重要なアクターである地場有力企業の状況を考察することが大切であり、それら有力アジア企業の国際展開に伴う人材戦略面の動向に注目することは重要であると思われる。同時に、グローバル人材の育成・活用に取り組む日本企業にとっても参考になるポイントがあるものと思われる。また、わが国や欧米企業に遅れて国際化した新興国の企業は、先行する企業の取組みを参考にし、人事面においても、いわばプロセスを圧縮した形で急速にキャッチアップしうるのではないかとも考えられる。このような観点から、本稿においては、わが国にとって長年にわたり非常に重要な投資対象国であるタイに焦点を当て、同国を代表する有力企業であるサイアム・セメント・グループ(以下においては適宜「SCG」と略称)について、その国際展開の状況やグローバル人材の育成に関する取組みの重要点を公表資料および同社へのヒアリングを通じて調査・分析した。

## 1—サイアムセメントグループ(SCG)の企業概況

### 1 | タイの有力企業としての SCG の位置づけについて

SCG は、サイアムセメント社(Siam Cement Public Company Limited)を中核企業とする複合企業グループ(コングロマリット)で、セメント、化学、製紙、建設資材や輸送事業などを幅広く行っている。因みに「サイアム」とはタイの旧称(本邦では「シヤム」の呼称で知られている)である。SCG のタイ国内における現在の位置づけを見ると、セメント業界でトップであることは言うまでも無いが、加えて、表1にあるように、同国上場企業の株式時価総額において5位。米フォーブス誌による世界の大手企業200社ランキング(2013年)で同国5位などとなっている。またタイの大学生による就職人気企業のランキングでも、2012年首位、2013年2位など常に最上位のグループに位置づけられている。

図表 1 タイの有力企業リスト(株価は 13 年 10 月 31 日現在、フォーブスは 13 年 4 月 17 日公表)

	上場企業・株価時価総額ランキング	米フォーブス(2013年世界大手企業2000社ランキング)
1	PTT Public Company	PTT Public Company (世界全体で144位、以下同)
2	Advanced Info Service	Siam Commercial Bank (477)
3	PTT Exploration and Production	Kasikorn Bank (524)
4	Siam Commercial Bank	PTT Global Chemical (607)
5	<b>Siam Cement</b>	<b>Siam Cement</b> (633)
6	Kasikorn Bank	Bangkok Bank (640)
7	Bangkok Bank	Krung Thai Bank (735)
8	PTT Global Chemical	Charoen Pokphand Foods (914)
9	CP All	Advanced Info Service (964)
10	Airport of Thailand	Thai Beverage (1080)

タイの企業を見る場合には、個別企業のまとまりとしての企業グループ単位での分析がより重要であること、同国の企業セクターにおいては、PTT など国営企業のウェイトが GDP の約 1/4 と大きな存在であること、またバンコク銀行や CP グループ等華人系ファミリーによる企業グループが大きな位置づけを有していることにも留意する必要がある。そのような状況にあつて SCG は、国有でも華人系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といえる。またトヨタ、クボタ等日系を含めた数多い外資大手企業の合弁パートナーとなっており、「もし、タイを代表する企業を 1 社だけあげるとすれば、時価総額は PTT ほど目立たないが、サイアム・セメントであろう」との見解もある(川村・日本証券経済研究所(2010))。

さらに経営の先進性・近代性という点で、最近注目を集めている社会的責任投資(SRI)の観点を含めた企業の持続可能性(sustainability)での世界的な指標である「ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス」(DJSI: 米国ダウジョーンズ社とスイスの SAM 社による社会的責任の投資の株価指標で、世界の上場企業の約 2,500 社の中から経済、社会、環境の各面でのサステナビリティ(持続可能性)の観点で、上位約 10%が優良企業(ゴールド・シルバー・ブロンズの別あり)として選出される)において、同社は 2004 年以来選出されており、2008 年以来ゴールドに認定されている。さらに建設・資材部門における世界のリーダー企業として 2011 年から 3 年連続で認定されている。

## 2 | SCG の企業概況

SCG の歴史はタイの製造企業の歴史ともいえ同国の近代化と共に歩んできている。設立は 1913 年国王ラマ 6 世の命で設立されたタイで最古の近代的製造企業であり、本年が創立 100 周年である。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(Crown Property Bureau)が最大株主で、同社の王族・貴族を含む発起人は 8 名であり、その内の 2 名と、初期に同社の経営に当たった総支配人の初代から第 4 代まで(60 年間在職)がデンマーク人であったことも特徴点の一つに挙げられよう。

先ず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、第 6 代社長(76-80 年在職)の時代に日系各

社との合併も開始し、製紙・パルプ事業へ展開。その後セメント生産の近代化、自動車関連、機械、家電への多角化を実施。国際展開、特にアセアン(東南アジア諸国連合)の域内貿易の自由化等を見据えたフィリピン、インドネシア、中国、ベトナム、カンボジア、ミャンマー等への積極的な海外投資(支店・製造拠点)、さらに石油化学、自動車・機械への一層の多角化・拡大を行った。97-98年のアジア通貨・金融危機時には同社も大きなダメージを受けたが、事業の再編・再構築、財務内容の改善と経営の近代化を行い、現在は、グループの持株会社である「Siam Cement Public Company Limited」を中核企業として、その社長兼 CEO 以下 9 名の執行役員、5 事業部門(化学、製紙、セメント、および輸送)がある。子会社・関連会社は合計 242 社ある。グループ従業員数は 47,673 名(その内タイ以外のアセアン諸国が 14,902 名)である。

株主関係についてはタイ証券取引所に上場されており、王室財産管理局(Crown Property Bureau)が最大株主で、2012 年 12 月末時点で 30.2%を保有、その他は内外の投資家(機関投資家・個人)が保有している。

役員およびコーポレート・ガバナンス関連の状況を見ると、12名の取締役は重要閣僚・政治家、省庁次官・外交官、中央銀行総裁、大手企業トップを経験した人物である(現社長兼 CEO のカン氏のみが取締役と執行役員を兼務している、また 6 名が独立取締役である)。9 名の執行役員は専門経営者の集団であり、全員が大学工学部の出身で、うち大学院修了者が 7 名である。また 8 名が後述する同社の派遣制度により米ハーバード・ビジネス・スクール(HBS、於ボストン)の上級管理者プログラム(AMP)を修了し、残る 1 名も同校の経営学修士号(MBA)保有者であることから全員が HBS での就学経験を有する。

SCG グループは戦略目標として、①アセアン地域(タイ以外の諸国、以下同じ)への展開と高付加価値製品・サービスの強化による成長と、②規律ある投資(投資利益率 15%、配当性向 40-50%)の二つを掲げている。

同社は、タイにおいて情報開示、コーポレート・ガバナンスや企業の社会的責任、環境保護の概念に関する本格的な論議が行われる相当前から自主的にそれらへの先進的な取り組みでの情報開示を行っており、また 1967 年から国際会計基準に準じた会計方式も採用している。1987 年にタイ企業としてはじめて「行動規範」(コードオブコンダクト)を作成・対外公表しており、90 年以降は年次報告書と別に詳細なファクト・ブックも刊行している。この内、「行動規範」では 4 つのコアバリューとして、「公正さの堅持(Adherence to Fairness):顧客への適正価格での質の高い製品・サービスの提供」、「卓越への取り組み(Dedication to Excellence):経営環境の変化、技術進歩における競争の中での卓越性」、「個々人の価値への信頼(Belief in the Value of the Individual):従業員を最重要資産と考える」、「社会的責任への関心(Concern for Social Responsibility):事業を行う国・社会への責任感をもった事業遂行(環境面での取り組みを含む)」が挙げられており役員・従業員の拠り所となっている。また同社はビジョンとして、2015 年までに、革新的な職場、コーポレートガバナンス、持続的発展のロールモデルとなるべきこと、および地域におけるマーケットリーダーを目指すとしている。

### 3 | 業績の要点(参考:タイバーツ為替レート、1 バーツ=約 3.17 円、13 年 10 月 31 日時点)

2012 年度の業績は、売上高 4,076 億バーツと前年比 10.6%増、減価償却費等控除前ベースの営業利益である EBITDA は 457.2 億バーツと同 1.2%減、純利益は 235.8 億バーツと同 13.6%減であった。バランスシート関連の項目を見ると、12 年 12 月末時点で、総資産が 3,956 億バーツ、自己資本が 1,611 億バーツと

なっている。グループの戦略目標として、上述した高付加価値製品・サービスの強化による成長と規律ある投資(投資利益率 15%、配当性向 40-50%)について、総売上高に占める高価値品目の割合の拡大については、05年の4%が、09年時点で25%、13年6月時点で34%に増えており、50%水準を目指している。そのため基礎的な調査・研究に注力しており、多くの要員(13年6月時点で、72名の博士号保有者を含む1274名)を投入し、海外の主要な研究機関との共同研究も行っている。

## 2—国際的な事業展開

同社は、グループの戦略目標として、アセアン地域への展開を掲げており、同地域が重点となっている<sup>1</sup>。同社の売上高の地域別状況を見ると、国内販売65%、輸出27%(輸出先:アセアン45%、中国17%、南アジア8%、北アジア8%、オセアニア6%、アフリカ5%など)、海外拠点の売上が8%となっており、アジアを中心として特にアセアンに注力していることがわかる。同社では、国際展開に当たり自力成長に加え積極的にM&A(買収・出資)を行って業容を急速に拡大している。アセアンの拠点の売上高の占率は06年の3%から12年の8%に増加している。同地域の13年6月末時点における総資産金額は644億バーツとグループ全体の15%(06年当時は3%)、役職員数は14,902名と同32%(06年は5%)と急増傾向にある。また同社のアセアン域内における生産能力は、同社資料によれば、化学品(7.2百万トン)、包装紙(1.9百万トン)、セラミックタイル(2.25百万平方メートル)が首位、セメント(24百万トン)が2位とのことであるが、各国市場の経済発展に伴う需要増加傾向の中で、セメント工場の新設、建設資材事業の買収など各事業分野での一層の業容の拡大を図っている。国別にはインドネシア、ベトナム、フィリピン、ラオス、カンボジアを重点としている。

## 3—人事面の特徴とグローバル人材育成への取組み

同社はタイを代表する有力企業として人材の育成に注力してきており、その拠り所たる前述の「行動規範」における4つのコアバリューの中で「個々人の価値への信頼」(Belief in the Value of the Individual)として従業員を最重要資産と考えている。さらに同社の事業がアセアン地域を中心に海外事業展開を行う上では、国際的な事業の遂行や経営管理が行える「グローバル人材」の育成が同社によっても重要性を増している。同社は国際展開においてM&Aも活用しているが、その実効を得るには、タイ人スタッフ(現在の海外駐在員数は約300名)の異文化理解の増進、進出国の人材の活用、進出国に対する貢献を重視している。以下では、先ず同社の従業員の採用・育成や能力開発の在り方について、グローバル人材(タイ人とそれ以外の双方を含む)の育成・活用といった観点に注目しながら述べることにしたい。

### 1 | 新人採用のステップについて

同社では、タイにおいて年間に約800名の新入職員を採用している由であるが、その内訳は、大学・大学院の新卒が約7割、同既卒(キャリア採用と呼ばれる)が約3割となっている。同社はタイにおける最有力企業の一つであるが、有力大学の有能な人材を獲得するために、きめ細かなステップで採用活動を行っている。また、キャリア採用(35歳以下が原則の由)については、インターネットのサイト(jobstreet.com)への求人情報の掲示なども含めて行っており、業種、要求する学位(分野)博士・修士・学士など、知識・経験、入社後の

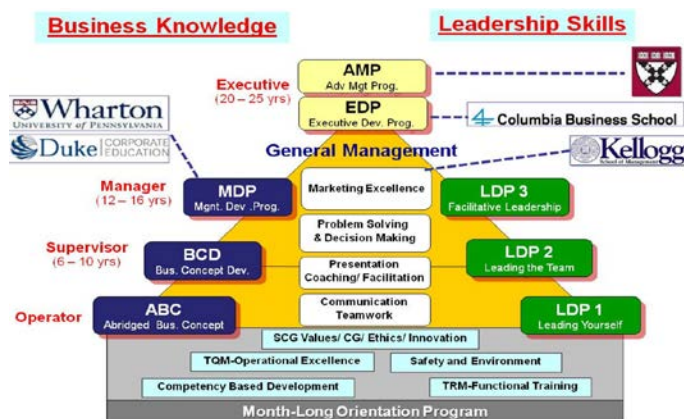
<sup>1</sup> 海外拠点としては、世界22カ国に34の拠点を有する。

配属企業名、担当職務と責任内容などが明確にされて個別に示されている

## 2 | 能力開発と研修について

図表 2 に示されているように、「業務知識」と「リーダーシップスキル」を二本の柱として、新人から経営層に至るまでの各層に対応して体系的なプログラムが用意されている。

図表 2 能力開発・研修体系



図表 3 リーダー・マネージャー層の派遣実績

Programs	Current	Since	Years	Staffs
AMP - Advanced Management Program	Harvard	1982	32	69
	Wharton	2007	7	17
EDP - Executive Development Program	Columbia	2007	7	177
MDP - Management Development Program	Wharton	1981	33	1,529
	Duke	2011	3	168
Marketing Excellence Program	Kellogg	2006	8	406

(資料: 図表 2・3 は SCG ホームページによる)

リーダー・マネージャー層の欧米一流校のプログラムへの派遣実績は図表 3 のとおりであり、この他に若手人材 60 名を欧米・アジアの MBA (経営学修士課程) や工学の著名大学院等に派遣 (13 年 9 月現在) しており、多数の役職員を外部教育機関での研修に派遣・参画させている (これらには、海外拠点で採用された社員も対象となるとのことである)。その他同社には、海外駐在員候補者向け研修、価値創造プログラム、若手優秀マネージャー向け研修などがある。

また、タイ人以外の外国人スタッフについてタイ国内でも採用を行っている。現時点では、タイ人以外の海外拠点のトップは少数とのことであるが、海外拠点の現地人スタッフを上記の各研修プログラムへ参加させるなどその能力開発に注力しており、同社首脳は、それら海外拠点の現地人スタッフに対して、その中から将来同社トップが出る可能性もありうる等と語りその意欲を喚起しているとの話も聞いた。

## 4—まとめ

SCG は名門企業としての出自を持つタイの最有力企業の一つであるが、近代的製造企業のパイオニアとして様々な先進的・自主的な取組みを行い、97-8 年のアジア通貨・金融危機など経営上の困難も乗り越えて成長してきた。さらに新たな事業分野の開拓を積極的に行い事業領域・収益源を拡大するとともに、組織・体制を改革し、情報公開・コーポレート・ガバナンス、CSR の実行や改善に積極的に取り組んできた。その実現に当たっては、様々な分野における同社の優れた経営資源が各種競争優位の源泉となっていると思われるが、とりわけ、優れた組織学習能力に加え、先見的に市場環境の変化を見通し必要な経営改革と実行を行なう有能な専門的経営者など優れた人材を育成するメカニズムを持ち、実際に有能人材を輩出してきたことが大きな競争優位であると考えられる。アセアンを中心とする国際展開については、グローバルな大手企業等との競合が大きな課題になるが、その点で、役員および候補者の上級管理者プログラムへの派遣をはじめ多

くの役職員が海外教育機関の著名プログラムに参画するなど積極的にグローバル人材の育成に注力していることは大きなアドバンテージになると考えられる。今後の課題は、国際化に当たっての人材プール(タイ人とそれ以外の各人スタッフ)をいかに拡大していくか、語学力(英語)の強化、異文化コミュニケーション力や適性の向上、現地ビジネスのノウハウの蓄積などである。また国外における社名・ブランドの認知度の向上も必要であり、それは現地人材の採用や、その能力・意欲を引き出す上でも重要である。

このような課題はあるものの、他方において、アジア等新興国の経済や企業の発展が、先進国の歴史や経験、知識などを踏まえ、プロセス圧縮的に急速にキャッチアップすることが可能になるとのメリット(後発性の利益)が、川上(2012)など各種先行研究から指摘されており、SCGなど比較的新しく国際展開に注力した企業の人材育成面でのプロセス圧縮型発展の進捗状況と成果には日本企業や研究者なども注目すべきであると考えられる。さらに国際展開に関する人材の育成や活用の点で同種の課題を抱えている日本企業とSCGなどアジア有力企業との間での情報・意見交換も相互の発展にとって意義があるものといえよう。

#### (主要参考文献)

平賀富一(2011)「存在感増すアジア新興国の有力企業 タイのサイアム・セメント・グループ」『金融財政ビジネス 2011年1月13日号』時事通信社。

川上桃子(2012)『圧縮された産業発展』名古屋大学出版会。

川村雄介監修・著、日本証券経済研究所編(2010)『アジア証券市場とグローバル金融危機』金融財政事情研究会。

末廣昭(1990)「タイにおける産業コングロマリットの経営改革:サイアム・セメント・グループの事例研究」大阪市立大学『季刊 経済研究』第12巻第4号。

末廣昭・南原真(1991)『タイの財閥:ファミリービジネスと経営改革』同文館出版。

末廣昭編(2002)『タイの制度改革と企業再編:危機から再建へ』アジア経済研究所。

末廣昭(2004)「第4章 タイのファミリービジネスと経営的臨界点」星野妙子編『ファミリービジネスの経営と革新』アジア経済研究所。

Educational Testing Service (ETS) (国際ビジネスコミュニケーション協会 編集・翻訳)『TOEIC テスト Worldwide Report2012<抜粋>』

Forbes ホームページ <http://www.forbes.com/global2000/list/>

SCG ホームページ <http://www.scg.co.th/en/index.php>、特に

アニュアルレポート (<http://www.scg.co.th/en/ir/ar.html>) とプレゼン資料

(<http://scg.listedcompany.com/misc/PRESN/20130923-SCC-CLSAconferenceHongKong-01.pdf>) を参考とした。

(本稿の執筆にあたって、資料提供やインタビューにご協力いただいた SCG 人事本部に謝意を表したい。また文章中の人員数等のデータについては SCG の各種公表資料から妥当と思われる数値を記載するよう努めたが、データの性格上変動等がありうる点をご理解いただきたい。)