

BHP Billiton

2. 資源メジャー各社の動向



2-1 BHP Billiton Ltd / BHP Billiton Plc

2-1-1 企業概要

設立: 2001年	本社: ロンドン(英国)・メルボルン(豪州)	上場先: ASX / LSE / NYSE / JSE
決算期: 6月末	CEO: Andrew Mackenzie (13年5月~)	連結従業員数: 49,496名
主な生産鉱種: Fe Cu Al Zn Pb Pt Pd Au Ag DIA K P 石炭 石油 ガス Ni Mn Mo Nb Cr Ti Co B U		

■ 経営数値 ■

図2-1-1) 【収益】

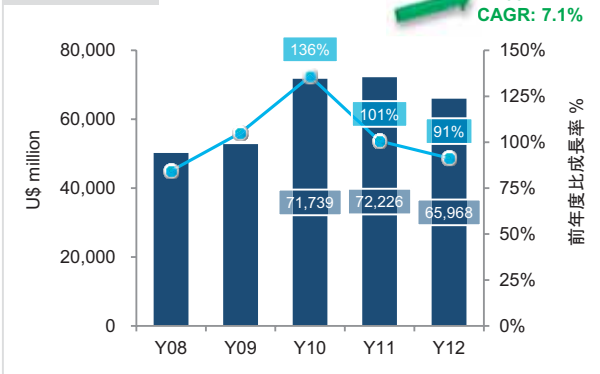


図2-1-2) 【利益】

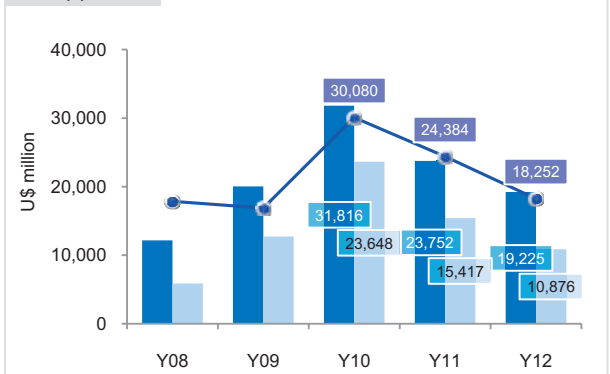


図2-1-3) 【資産】

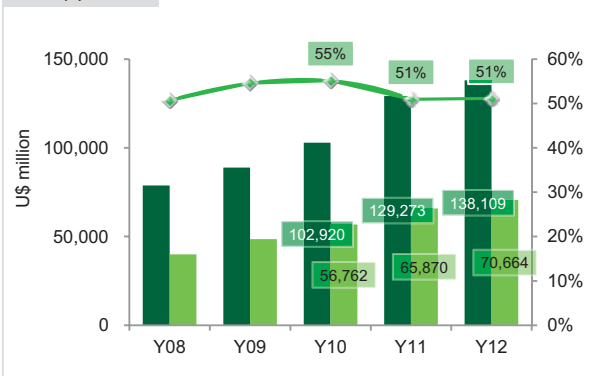


図2-1-4) 【負債】

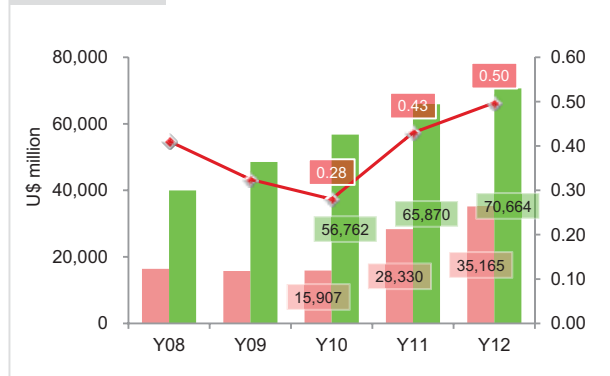


図2-1-5) 【収益性指標】

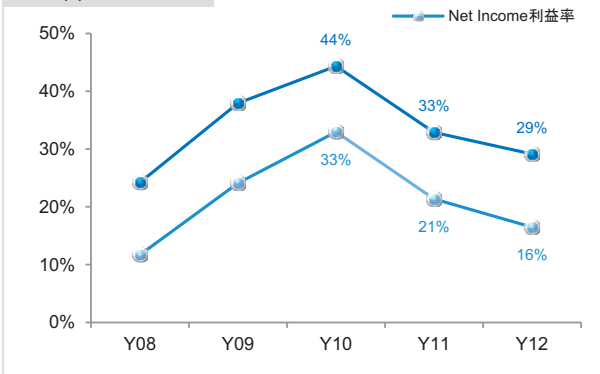


図2-1-6) 【収益性指標】

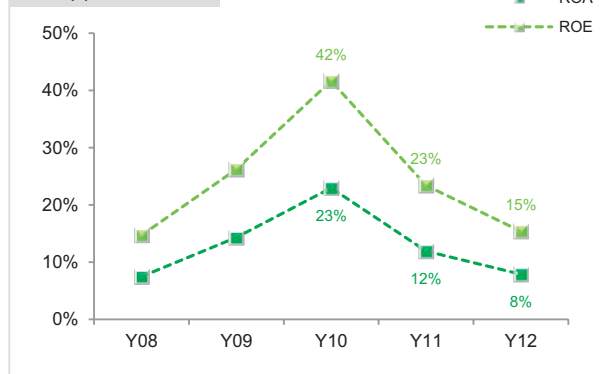


図2-1-(7) 【投資状況】

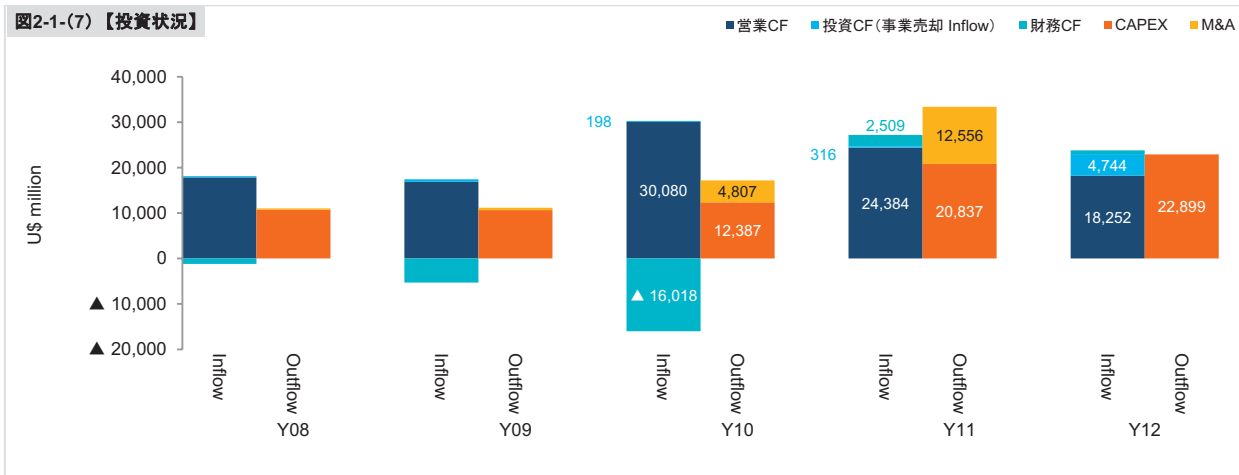


図2-1-(8) 【配当】

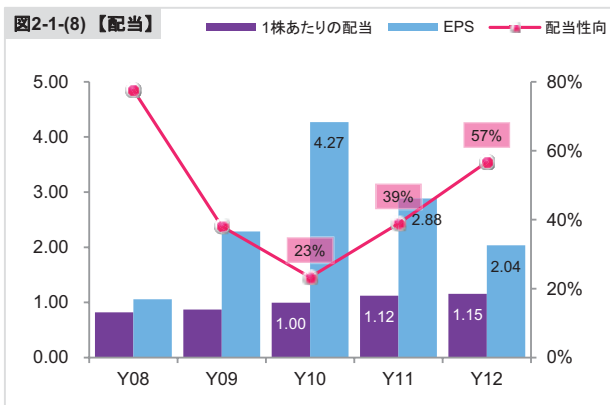
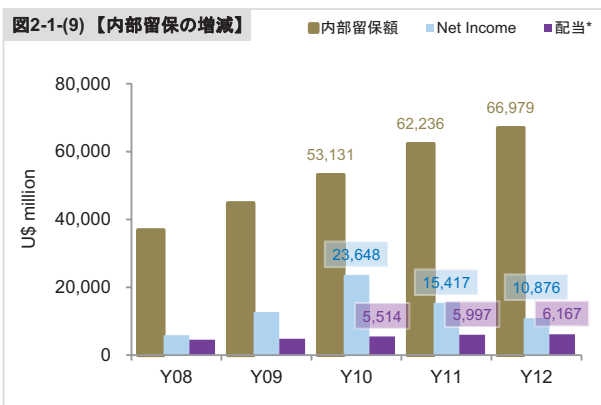


図2-1-(9) 【内部留保の増減】



* 配当は通期の金額。C/F 上の配当額とは異なる。

2012 年は世界経済にとって、変動が大きく、不確実な年にもかかわらず、引き続き好調な業績を残せた事を株主に報告できて、大変嬉しく思う。例外的事項を除いた株主帰属利益は 118 億 US\$ を記録し、通期の配当は昨年比 4% 増を予定している。こうした底堅い決算は高い操業能力と生産性が支えている。

先の 10 年を振り返ると、この 10 年は新興国における工業化と都市化が大量の資源消費を支えていた時代だった。富の創造、人口増加、都市化といったファンダメンタルズが資源の消費拡大を生み出している事は間違いなく、従って、長期的に見た場合、今後こうした傾向は持続されるだろう。しかしながら、資源の供給増加は大半の商品に対する価格下落圧力となっており、短期的にはこの傾向が続くだろう。資源業界における投資の落ち込みにより、将来的には市場は均衡状態に戻るとは言え、この業界に属する全ての企業は生産性の向上を図り、厳しい経営環境の変化に柔軟に対応せねばならない。

将来展望においては、コア事業に対する継続的な投資を行う事で、より安い生産コストを前提とした、一層の量的成長が期待できる。その 1 つとして、カナダでの Jansen カリウム計画が存在しており、26 億 US\$ の追加投資を計画している。新興国における人口と収入の増加は食糧需要の増加、つまり、肥料需要の増加を意味している。カリウムは農作物の歩留まりと品質を向上させる肥料として必要不可欠な資源であり、長期的な需要増が見込まれる。

なお、既報のとおり、13 年 5 月に CEO が交代する。前任の Marius Kloppers は当社に力強い財政基盤を残してくれた。改めて彼の偉大な功績に感謝する。そして、後任の Andrew Mackenzie は、(BP での) 石油・ガス、石油化学、および (Rio Tinto での) 鉱物ビジネスにおいて、30 年以上の豊富な経験を有しており、彼の石油ガスと鉱物の双方に渡る深い業界知識と管理能力は、当社にユニークな価値をもたらしてくれる、と確信している。

世界中に広がる 140 以上の事業およびそれに従事する 13 万人の従業員とコントラクターに支えられ、過去最高となる生産量と高い生産性を実現できた事、そして健全な決算を達成できた事は新たな CEO を中心とするマネジメントチームにとって、幸先の良い船出といえる。

当社が持っている有能な人材、ローコストオペレーション体制および多様なポートフォリオは、世界経済の成長に呼応して、当社を安定的な成長軌道に導いてくれると確信している。

CEO 着任後、初となる 2012 年度決算¹において、当社が目標とする「持続的な事業戦略」に従って積み上げられた質の高い、多様化された事業ポートフォリオがもたらした底堅い決算結果を榮譽に感じている。

12 年は過去最高となる生産量と高い生産性が商品価格の下落をカバーした年だった。例えば、豪 WA 州の鉄鉱石生産は 13 期連続で最高記録を達成し、また Escondida (チリ) の銅生産は 28%増を記録した。さらに、米国のオンショアにおける原油生産は 76%増、また豪 QLD 州における石炭はフル生産に戻った。

商品価格の高騰は既に過去のものであり、生産性の向上に注力せねばならない。それは、保有する鉱区や生産設備が持つ能力を最大限に利用するための最良の方法を常に探し、実行する事で可能となる。つまり、持っている能力を「一滴残らず絞り出す」、という事だ。

また、積極的なポートフォリオ管理を継続して実践しており、現在は「鉄鉱石、石油・ガス、銅および石炭」を集中事業領域と位置付けている。その一方、総額 65 億 US\$ の事業売却も計画している (一部は 12 年度に実行済み)。

当社が資源ビジネスにおけるリーディングカンパニーのポジションを維持し続けるためには、高い倫理観に支えられた商道德 (High ethical business practices) およびコーポレート・ガバナンスに対するコミットメントが必要な事は言うまでも無い。

¹ BHP Billiton は 7 月～翌 6 月を決算期としており、本レポートは 2012 年 7 月/2013 年 6 月の決算内容を取り上げている。なお、該社は同期間を 2013 年度と表記しているが、混同を避ける目的で、本レポートでは 2012 年度と表記する。

2-1-2 財務状況

生産量はコア事業である鉄鉱石、銅、石油・ガス、石炭の4分野のいずれも増えているが、売上高、EBITとも11年度と比較して減収減益となった。商品価格の低迷と生産コストの上昇が数量増を打ち消している状態となっている。減損については、ニッケル、アルミナを中心に50億US\$の減損が発生したが、一方で30億US\$の事業売却益により、他社と比較して、P/Lに与えるインパクトは軽微な影響に留まっている。CAPEXは過去5年で最大となる230億US\$を支出したが、営業CFと事業売却（投資CFのインフロー）でカバーできている。なお、12年度は大型M&Aの実績は無かった。配当については、10年度以降の急速な減収減益にありながら、右肩上がりで増やしている。ただし、当期利益の範囲内での配当であり、内部留保は順調に積み上がっている。借り入れの増加により10年度からDERが連続して上昇している点については、10年度と11年度に実行した北米のガス資産を中心とする合計170億US\$（キャッシュベース）のM&Aを背景としている事、ならびに資産の増加が内部留保の増加に貢献しており、50%前半の自己資本比率を維持できている事、数値面でも0.3から0.5への上昇レベルであり、1を大きく下回る事から、正常な範囲内と考えられる。

2-1-3 主要鉱物の生産状況

※ 自社の権益比率に応じた生産数量であり、実際の販売数量と必ずしも一致しない。
 ※ 第三者から購入した原料や中間品から生産された数量は含まない。

		2008	2009	2010	2011	2012	前年比		'08~'12		12年の世界シェア	
◇銅部門												
*	銅 Kt	1,337	1,145	1,114	1,047	1,163	117	11.1%	▲3.4%	3位	6.8%	
*	鉛 Kt	245	230	258	233	216	-18	▲7.5%	▲3.2%	2位	4.1%	
*	亜鉛 Kt	159	190	169	127	113	105	▲11.1%	▲8.3%	14位	0.8%	
*	金 ,000 troy oz	163	174	158	179	153	-26	▲14.4%	▲1.6%	位	0.2%	
*	銀 ,000 troy oz	42,272	41,984	46,626	38,987	38,908	-79	▲0.2%	▲2.1%	1位	4.9%	
*	モリブデン Kt	2.19	0.86	1.15	2.11	1.85	-0.26	▲12.5%	▲4.1%	15位	0.7%	
+	ウラン ,000 lbs U ₃ O ₈	10,387	9,150	7,206	10,379	10,496	117	1.1%	0.3%	5位	6.9%	
◇鉄鉱石部門												
+	鉄鉱石 Mt	117.52	117.79	128.06	149.40	160.80	11.40	7.6%	8.2%	3位	8.5%	
◇石炭部門												
	原料炭 Mt	34.23	34.26	35.90	31.19	31.94	0.75	2.4%	▲1.7%	位	3.2%	
	一般炭 Mt	72.00	62.97	62.98	67.87	70.33	2.46	3.6%	▲0.6%	位	1.0%	
◇アルミ・マンガン・ニッケル部門												
+	アルミナ Kt	4,481	4,017	4,008	4,046	4,493	447	11.0%	0.1%	5位	4.9%	
**	アルミニウム Kt	1,242	1,240	1,243	1,246	1,091	-155	▲12.4%	▲3.2%	6位	2.4%	
1	マンガン Kt	4,055	2,185	3,908	3,711	4,460	749	20.2%	2.4%	1位	9.3%	
*	ニッケル Kt	128	165	171	145	156	11	7.9%	5.2%	3位	7.2%	
◇その他												
2	ダイヤモンド ,000 carats	2,851	3,394	2,889	2,065	1,454	-611	▲29.6%	▲15.5%	7位	1.2%	

* 自社権益分の鉱石生産量に含まれる金属純分ベース
 ** 自社権益分の製錬量に含まれる金属純分ベース
 + 同グロス重量

1: 2009年7月、南アフリカのHotazelオペレーションの26%をBEE企業に譲渡した事で、BHP Billitonのシェアは60%から44.4%に減少した。
 2: 2012年11月、Harry-Winston社への売却を発表し、2013年4月に売却完了した。

◇ペトロリウム部門		2008	2009	2010	2011	2012	前年比		'08~'12	
	原油・コンデンセート ,000 bbl	66,020	76,290	84,972	75,200	71,117	-4,083	▲5.4%	1.9%	
	天然ガス Bcf	367	368	368	609	883	274	45.0%	24.5%	
	天然ガス液 (NGL) ,000 bbl	9,791	12,426	12,156	11,796	15,842	4,046	34.3%	12.8%	

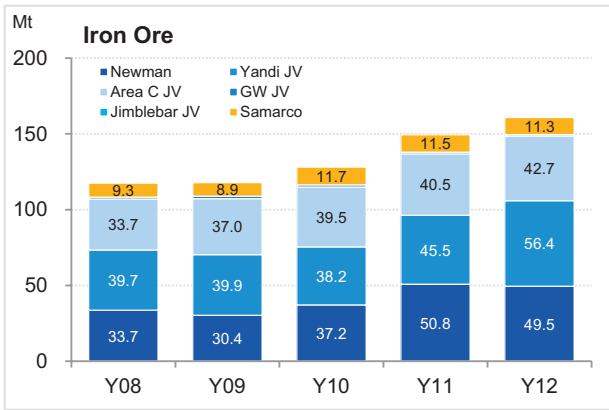
注) BHP Billitonは7月～翌6月の会計年度を採用しており、アニュアルレポート記載の生産量も同じ期間の数値となっている。
 本レポートにおいては、同社以外はすべて1-12月の会計年度を採用しているのので、同社の生産量を1-12月に補正した数値を採用した
 (四半期毎の生産量レポートをデータソースとして、1-12月の合計値を算出)。

2-1-4 主要オペレーション

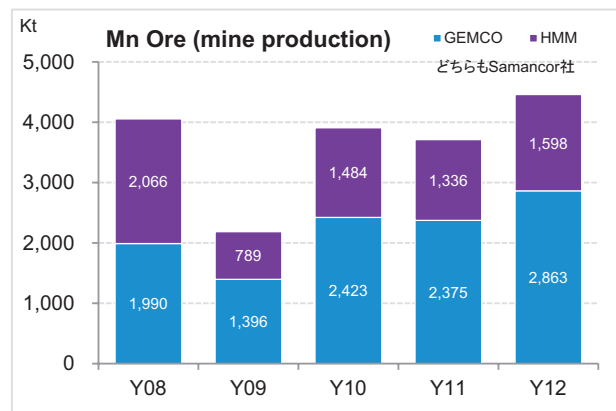
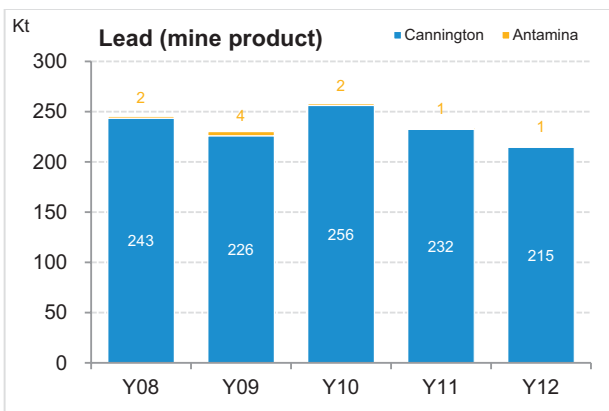
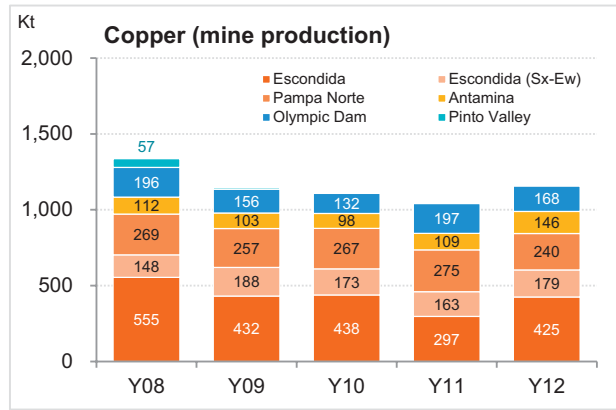
生産量は2012年1月~12月の数値を参照している。
 権益比率は2013年6月末時点の数値を参照している。

鉄鉱石	<ul style="list-style-type: none"> Newman JV, Goldsworthy JV, Yandi JV 世界トップクラスの生産量を持つ鉄鉱石鉱山。 Pilbara地区にあるBHPの主力鉱区で、同社の総生産量の93%を占める。 BHPは世界3位の鉄鉱石生産量。	豪WA州	BHP 85% TTL 85%
銅	<ul style="list-style-type: none"> Escondida 世界最大の生産量を持つ銅鉱山で、唯一、単独鉱山として年100万トンを生産する。 BHPは世界3位の銅生産者で、その52%が同鉱山から産出された。	チリ	BHP 57.50% RIO 30.00% 三菱商事 8.25% JX金属 3.00% 三菱マテ 1.25% TTL 100%
	<ul style="list-style-type: none"> Antamina ベルギー最大、世界第2位の生産量を持つ銅鉱山。 BHPは世界3位の銅生産者で、その13%が同鉱山から産出された。 鉛・亜鉛・銀・モリブデンも産出。	Pb-Zn-Mo-Ag	BHP 33.75% XTA 33.75% Teck R 22.50% 三菱商事 10.00% TTL 100%
鉛	<ul style="list-style-type: none"> Cannington 世界最大の生産量を持つ鉛・銀鉱山。亜鉛は世界5位前後。 BHPは鉛で世界2位、銀で世界1位の生産量者で、その99%と83%が同鉱山から産出された。	Zn-Ag	BHP 100% TTL 100%
マンガン	<ul style="list-style-type: none"> GEMCO (Greete Eylandt) Hotazel 世界最大の生産量を持つマンガン鉱山。 BHPは世界最大のマンガン鉱石生産者で、その65%が同鉱山から産出された。 世界2位の生産量を持つマンガン鉱山。 BHPのマンガン鉱石生産量の36%を占める。	豪NT準州	BHP 60.00% AAL 40.00% TTL 100%
	上記2つは Anglo AmericanとのJVであるSamancor社を通じた鉱山事業。 Samancor社はマンガン系合金鉄の生産でも世界有数の規模を持つ。	南アフリカ	BHP 44.40% AAL 29.60% TTL 74.00%
ニッケル	<ul style="list-style-type: none"> Nickel West Operation (Leinster鉱区、Mt Keith鉱区) 世界で10位前後の生産量 BHPは世界3位のニッケル生産者で、その66%が同オペレーションから産出された。	豪WA州	BHP 100% TTL 100%
ウラン	<ul style="list-style-type: none"> Olympic Dam 世界最大級のウラン生産量と埋蔵量を持つ鉱山。 BHPは世界5位のウラン生産者で、その全てが同鉱山から産出された。	Cu-Au	BHP 100% TTL 100%
ダイヤモンド	<ul style="list-style-type: none"> EKATI 世界で15位前後の生産量を持つダイヤモンド鉱山。 BHPは世界7位のダイヤモンド生産者で、その全てが同鉱山から産出された。 尚、同鉱山はノンコア事業としてHarry-Winston社へ売却された(12年11月公表、13年4月完了)	加NT準州	BHP 80% TTL 80%

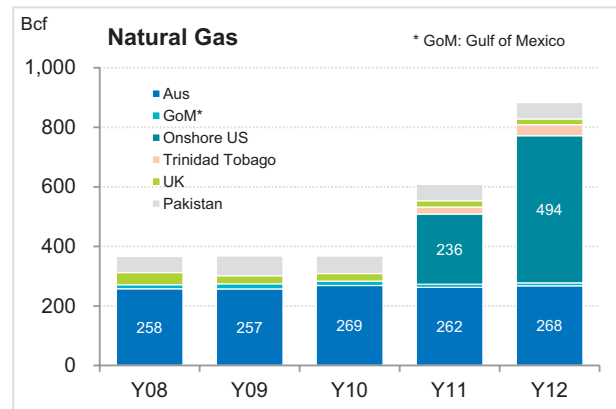
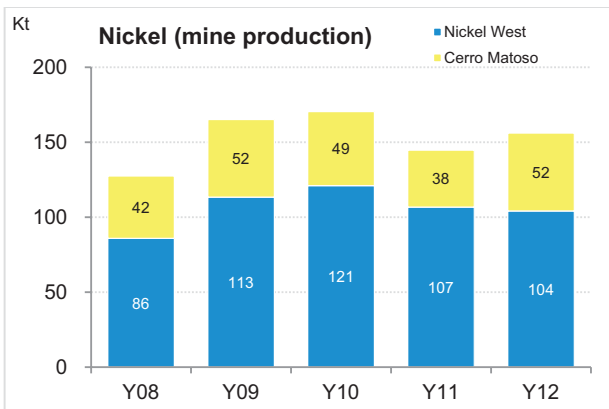
2-1-5 オペレーション別の生産量（自社権益比率に応じた持分生産量）



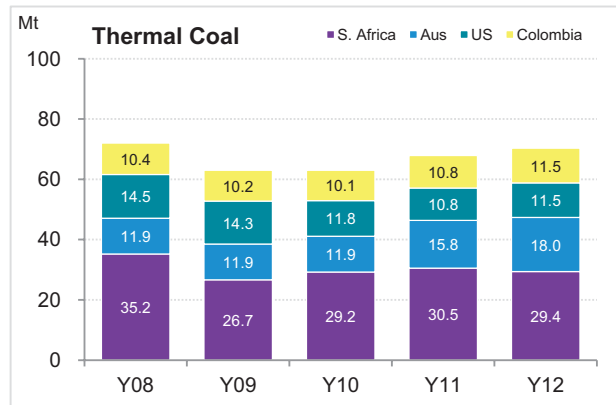
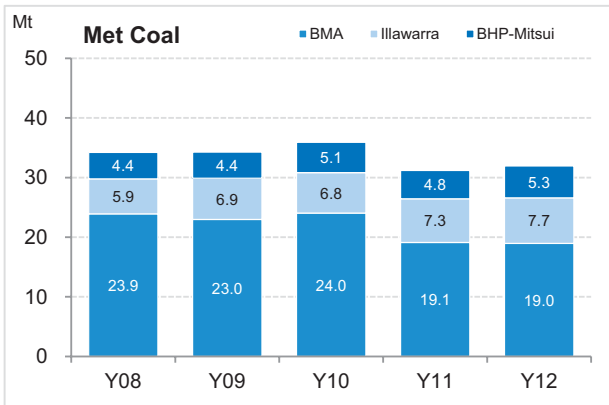
GW: Goldsworthy



HMM: Hotazel Manganese Mines (Pty) Ltd.



* GoM: Gulf of Mexico



2-1-(6) 主なトピックス（12年会計年度：2012年7月1日～2013年6月末）

✓ ミネラルサンド事業から撤退

12年9月、チタンとジルコニア鉱物を生産する南アフリカの Richards Bay Minerals 社の株式 37.76%を 1,700mUS\$（キャッシュ）で Rio Tinto に売却すると発表した。これにより、1,373mUS\$の事業売却益を 12年度の P/L で認識。

✓ ダイヤモンド事業から撤退

12年11月、EKATI を中心とするダイヤモンド事業を Dominion Diamond 社（前のハリー・ウィンストン社）に 553mUS\$（キャッシュ）で売却すると発表した。これにより、232mUS\$の減損を 12年度の P/L で認識。

✓ CEO 交代

13年2月、同年5月10日付で Marius Kloppers 氏が CEO を退任し、非鉄部門トップの Andrew Mackenzie 氏が CEO に就任すると発表した。Marius Kloppers 氏は 07年10月から5年7か月に渡って CEO を務め、石油・ガス事業を育成。Rio Tinto との鉄鉱石事業の合併は各国当局の承認が得られず、実現しなかった。一方、Andrew Mackenzie 氏は 1983年に BP に入社後、22年間に渡って石油・ガス、石油化学事業に従事し、最後は石油化学部門の Vice President として退社。04年4月に Rio Tinto に入社後、07年6月にダイヤモンド・工業ミネラル部門の CEO として退社。08年11月に非鉄部門の CEO に着任。

✓ Pinto Valley 銅鉱山の売却

13年4月、Pinto-Valley と San Manuel Arizona 鉄道を 650mUS\$（キャッシュ）で Capstone Mining 社に売却すると発表した。関係当局の承認を含む売却作業の完了は 13年7-12月を予定しており、13年度の P/L に反映される。