

2.2 Rio Tinto



2.2.1 企業概要

設立: 1873年	本社: ロンドン(英国)	上場先: LSE / ASX / NYSE
決算期: 12月末	CEO: Jean-Sebastien Jacques (16年7月~)	連結従業員数: 47,000名
主な生産鉱種: 		

■ 経営数値 ■

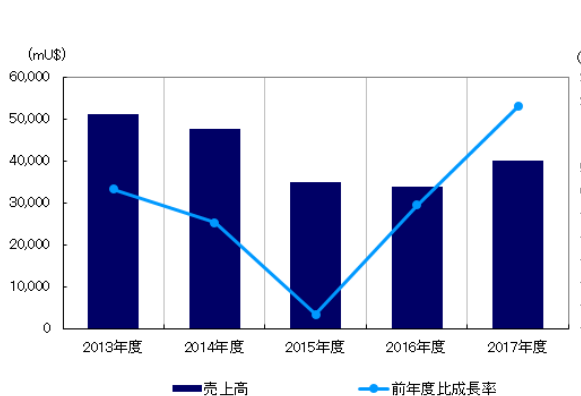


図 2-2-1. 売上

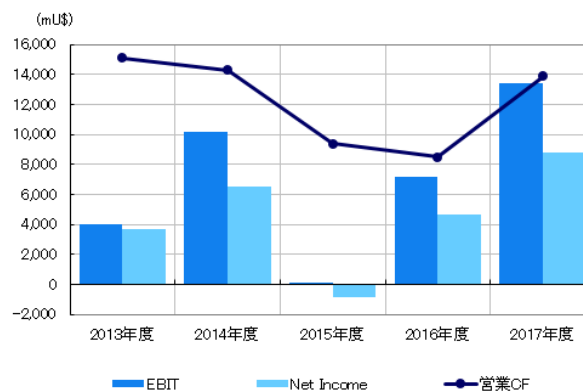


図 2-2-2. 利益

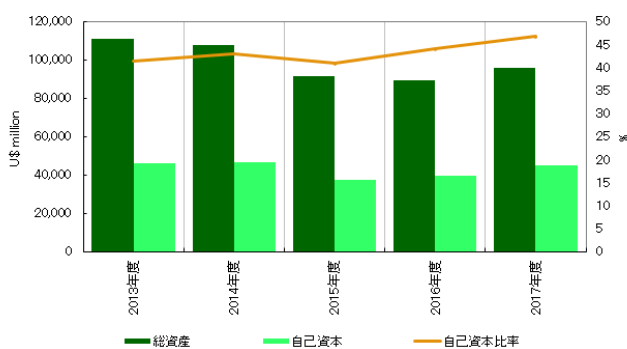


図 2-2-3. 資産

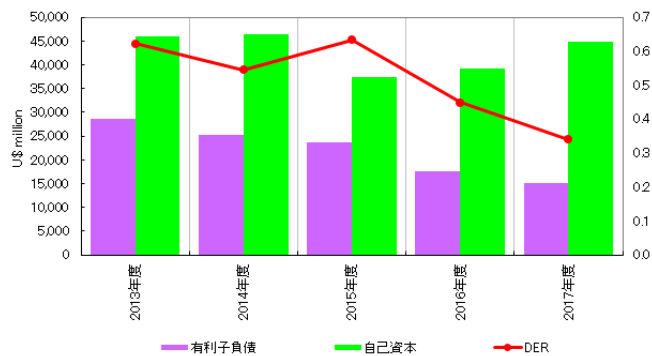


図 2-2-4. 負債

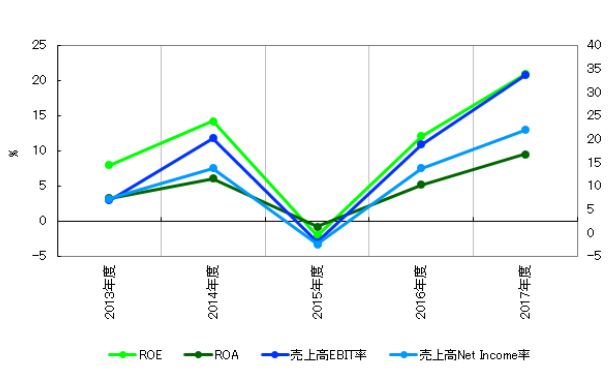


图 2-2-5. 收益性

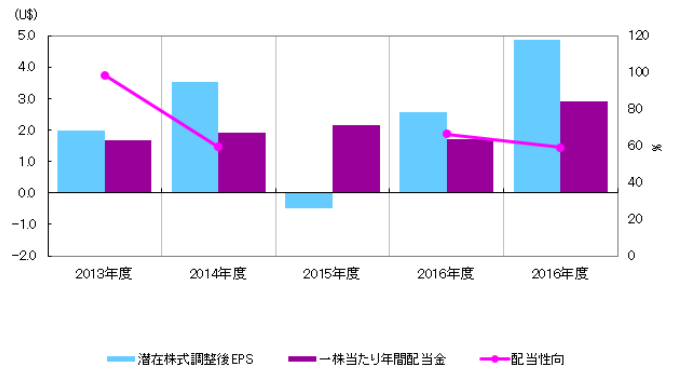


图 2-2-6. 配当

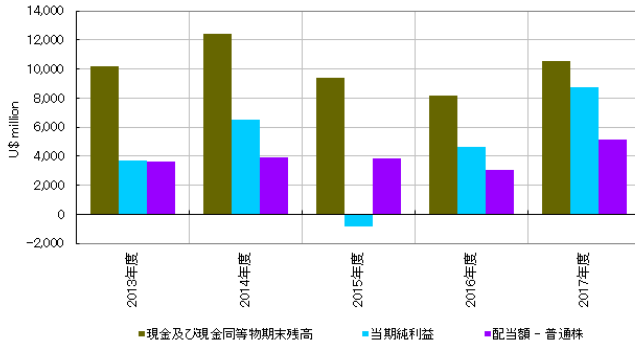


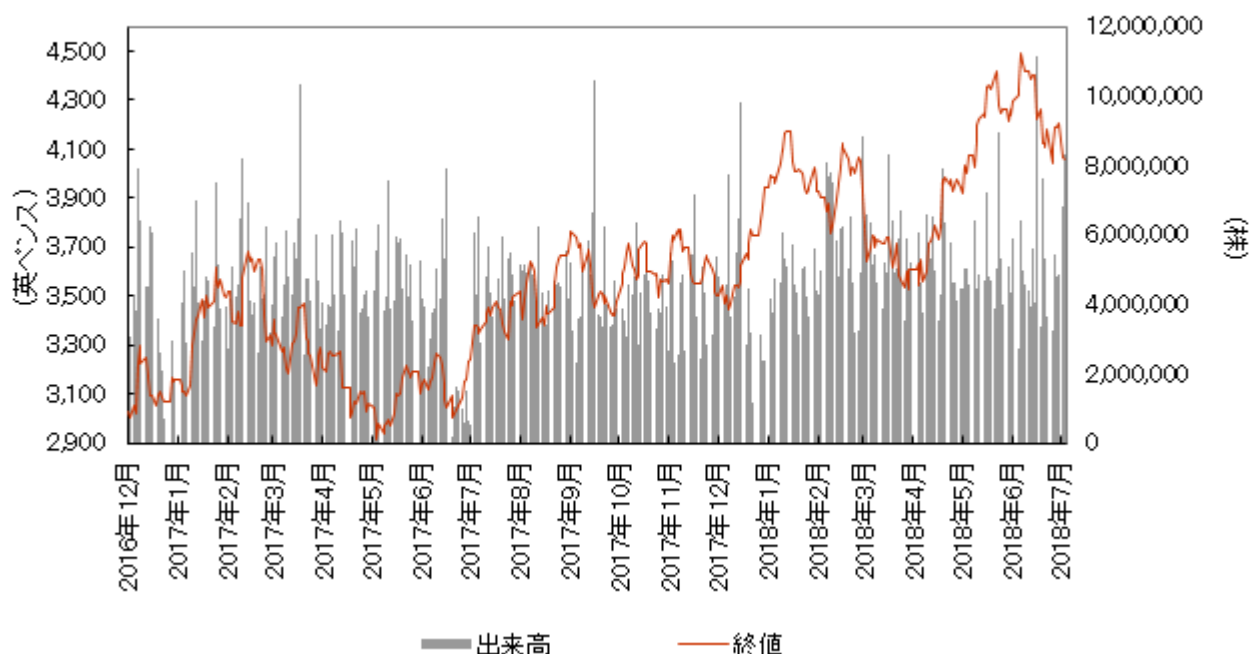
图 2-2-7. 内部留保

2.2.2 個社概況

2017年は同社にとり記録的な好業績を達成した年と言える。決算書に表れた各項目の絶対値とともに、主要なステークホルダーの一つである株主に対し著しい利益還元を実現したことが特筆に値する。この背景に、2016年に着任した Jean-Sébastien Jacques CEO の強力なリーダーシップの存在があることについては論を俟たないであろう。その結果、大胆な事業の選択と集中を始めとする構造改革の実行が進められ、過去最大の年間配当額及び 4.5bUS\$もの自社株買いに結実した。

同社の選択と集中の方針は市況回復等の事業環境に左右されることなくその後も継続され、2018年には多岐にわたり事業を展開している「資源メジャー」としては一般炭のみならず原料炭を含めて石炭資産を一切保有しない唯一の企業となった。また、同社は最新技術の導入・適用に向けた取り組みに積極的で、豪/WA州の鉄鉱石鉱山において既に実現済みの無人ダンプトラックの操業に加え、同じく豪/WA州の鉄鉱石鉱山から港湾までの鉄道輸送の自動化にも成功した。

今後建設が予定されている豪/WA州の Koodaideri 鉄鉱石鉱山は「インテリジェントマイン」として開発する計画だが、最新技術の導入は鉄鉱石に限らず、初期探鉱を含め積極的な事業展開が行われている、もう一つの主力事業の柱の銅事業等、その他事業領域への展開も表面化はしていないものの当然検討されているであろう。自他ともに認める業界のトップ企業の一社として、引き続き先駆的な取り組み及びその進捗に目が離せない。



(参考) 図 2-2-8. 株価推移

2.2.3 Rio Tinto の鉱種別アセット所在地





2.2.4 オペレーション別の生産量

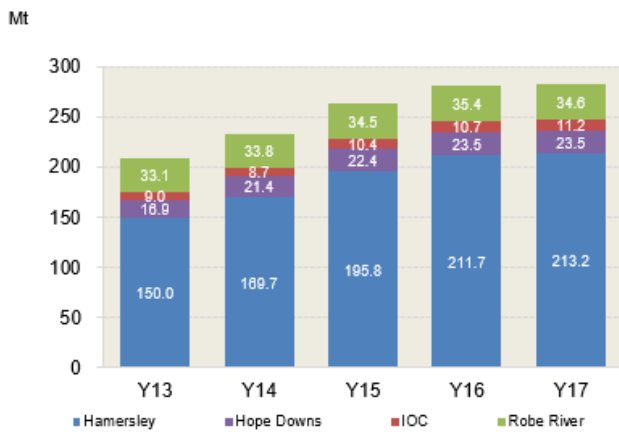


図 2-2-9. 鉄鉱石

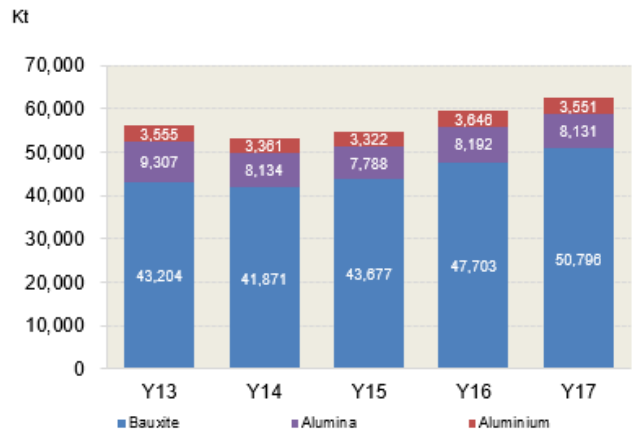


図 2-2-10. アルミニウム

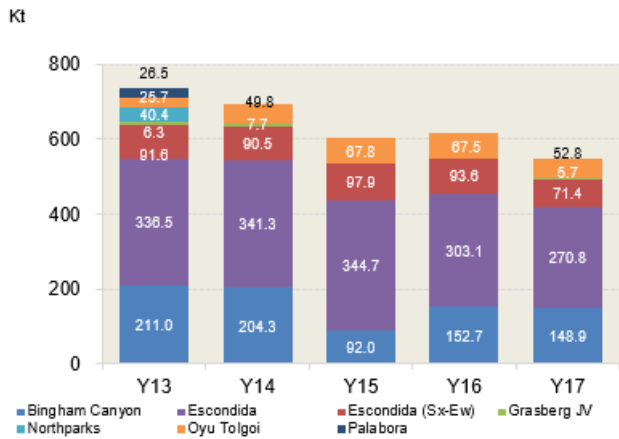


図 2-2-11. 銅

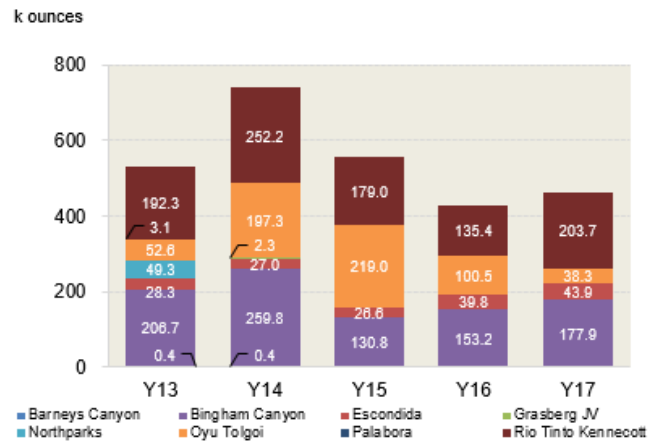


図 2-2-12. 金

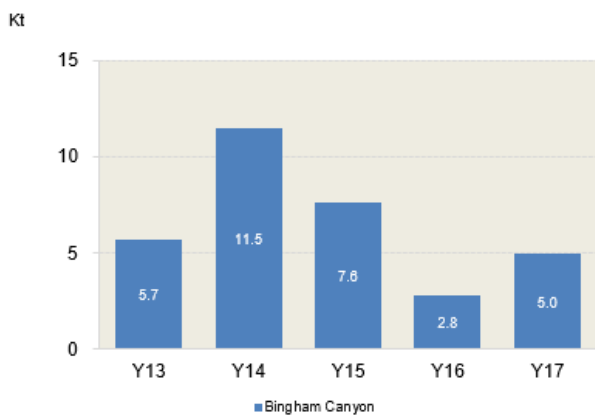


図 2-2-13. モリブデン

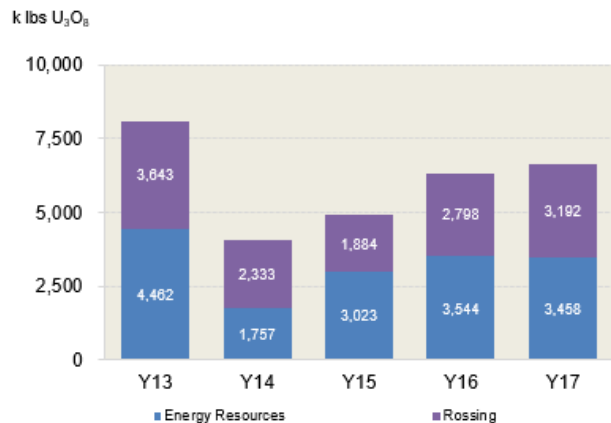


図 2-2-14. ウラン

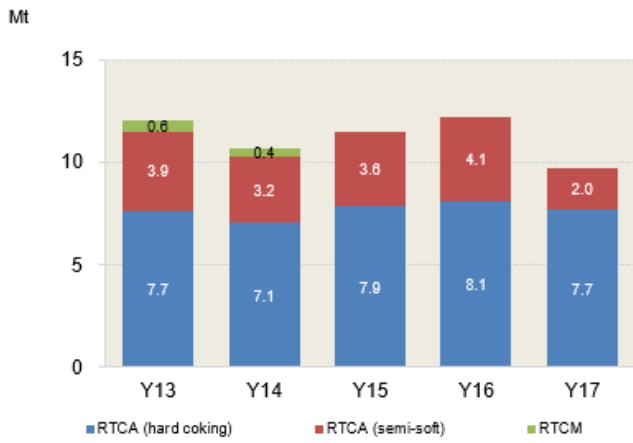


図 2-2-15. 原料炭

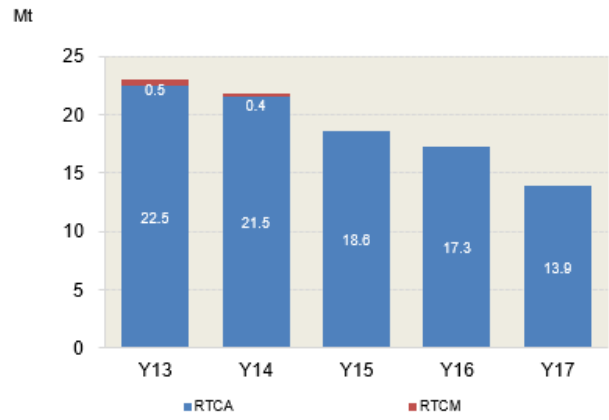


図 2-2-16. 一般炭

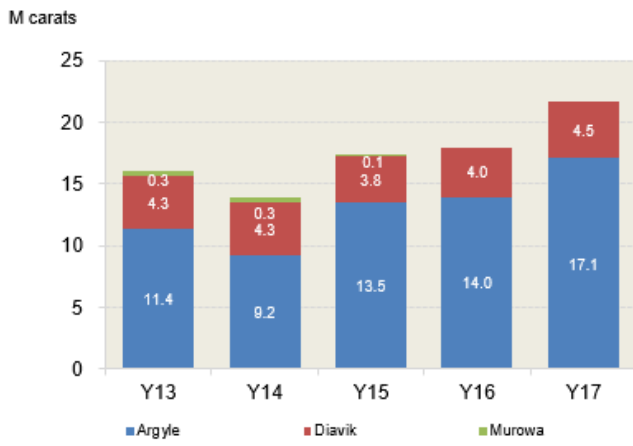


図 2-2-17. ダイヤモンド

2.2.5 主なトピックス（17年会計年度：2017年1～12月末）

月日	鉱種	ニュース
2017年 3月6日	アルミニウム/ ボーキサイト	<p>Rio Tinto、電力価格高騰で QLD 州 Boyne アルミニウム製錬所の人員・生産量を削減</p> <p>2017年3月3日、地元各紙は Rio Tinto が QLD 州で操業する Boyne アルミニウム製錬所が電力価格高騰のため、100名以上の人員削減と年間8万tのアルミニウムの生産量削減を計画していることを報じた。電力価格交渉で電力会社と合意できないためと同社は説明している。同社は2017年1月に同製錬所の生産量を8%削減し、30名を解雇する計画を発表していたが、電力価格の高騰により、当初の計画でも利益が得られない状況となった。</p> <p>同製錬所は年間58万4,000tのアルミニウムを生産する能力を有し、約1,000名を雇用している。今回行う人員・生産量削減により、生産量の14%、人員の10%が削減されることになる。同製錬所の2016年の収益は1,200万US\$と前年の4,000万US\$から大きく減少している。</p> <p>同製錬所はグラッドストーン発電所から85%分の電力を2029年まで定額で購入する契約を締結しているが、残り15%は市場から確保する必要がある。QLD州の電力価格は96A\$/MWhと豪州国内でSA州の104A\$/MWhに次いで高い水準にあり、同社は低価格で電力を購入することは非常に難しい状況と説明している。</p> <p style="text-align: right;">（シドニー事務所 矢島太郎）</p>
2017年 3月21日	その他	<p>Rio Tinto、カザフスタンの地質調査に大規模投資の意向</p> <p>2017年3月14日付の地元報道等によると、2017年3月5～8日にトロントで開催された Prospectors & Developers Association of Canada (PDAC) の国際鉱業フォーラムにおいて、カザフスタン投資・発展省のチムール・トクタバエフ次官と Rio Tinto のデーヴ・アンドリュース地質調査部長及びケン・テイントン・アフリカ・ユーラシア地域地質調査担当部長が会談し、地質調査プロジェクト実施における協力の現状と展望、地下資源利用関連の法制改革計画、地質調査投資拡大の可能性及びカザフスタンの人材育成について協議した。</p> <p>トクタバエフ次官は、地質調査投資の誘致に向けた新地下資源法案、計画されている税制概念変更、アルマティ市における地質クラスター創設計画及びカザフスタン国内における国際認証取得ラボラトリーの設立計画について説明</p>

		<p>した。同次官は、Rio Tintoとの戦略的協力に言及し、新たなライセンス形式に基づくカザフスタンにおける地質調査拡大の可能性について述べた。特にダイヤモンドの探査について、ジャンプール州における KazGeoTech 社との空中物理探査の共同実施からスタートすることを Rio Tinto に提案した。</p> <p>これに対し、Rio Tinto のアンドリュース地質調査部長は、Rio Tinto はカザフスタン政府による更なる投資環境整備を期待すると述べた。同社は新地下資源法の施行に関心をもち、同社の契約の新制度への移行、カザフスタンにおける原料加工促進をもたらす世界共通の課税制度（ロイヤルティ）への移行を望んでいるとしている。</p> <p style="text-align: right;">（モスクワ事務所 黒須利彦）</p>
2017 年 7 月 20 日	アルミニウム/ ボーキサイト	<p>Rio Tinto の Amrum ボーキサイトプロジェクト（QLD 州）、2019 年に生産開始予定</p> <p>2017 年 7 月 12 日付けの地元メディア報道によると、鉱業大手 Rio Tinto が起業費 2.6bA\$ を投じて豪州 QLD 州で開発中の Amrum ボーキサイトプロジェクトの建設は順調であり、2019 年第 1 四半期に生産が開始され、同年中にフル操業に達する見込みである。同プロジェクトは当初 22.8mt/y の生産能力で開始され、将来的には 50mt/y に拡張可能である。</p> <p>QLD 州資源協会は、同プロジェクトにおいて Rio Tinto は 1bA\$ を資材調達やサービス業で QLD 州企業に支出しており雇用と投資の面で地元経済への影響は計り知れない、とコメントしている。</p> <p>Rio Tinto は QLD 州ケープ岬半島西岸の Weipa 鉱山で 50 年以上ボーキサイト生産を行っており、10 年ほど前から近隣の Amrum において企業化に向けた調査を実施していた。</p> <p style="text-align: right;">（シドニー事務所 吉川竜太）</p>
2017 年 7 月 27 日	リチウム	<p>Rio Tinto、セルビア政府と Jadar リチウムプロジェクト開発推進の覚書を締結</p> <p>2017 年 7 月 24 日、Rio Tinto はセルビア政府との間で Jadar リチウムプロジェクトの開発を進めるための覚書（MoU）を締結したと発表した。同プロジェクトは、現在 Pre-FS 段階であり、2023 年に生産開始を予定している。Rio Tinto の Energy & Minerals、Bold Baatar Chief executive は、同社はセルビアを魅力ある投資先として見ており、Jadar プロジェクトは同社の成長ポートフォリオ</p>

		<p>において重要な位置にある。また、この規模のプロジェクトは操業開始するまでに時間と専門知識を必要とするため、セルビア政府及び地域コミュニティの支援が必要不可欠であると述べた。一方、Aleksandar Antić 鉱業エネルギー大臣は、覚書を結んだことにより、鉱山開発、リチウム探査のプロセスを加速させることができるとし、セルビアをリチウム及びホウ酸塩の主要供給国として、同国の経済成長を推進させることができると言及した。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
2017年 9月5日	鉄鉱石	<p>Rio Tinto、WA州 Silvergrass 鉄鉱石鉱山の開山を正式発表</p> <p>2017年8月30日、Rio TintoはWA州で建設中であったSilvergrass 鉄鉱石鉱山の開山を正式に発表した。同鉄鉱石鉱山はRio Tintoが338mUS\$を投じて建設したもので、同社にとっては16番目の鉄鉱石鉱山であり、Pilbara地域で生産を続ける高品質なブレンド鉄石の生産維持のため、高品位・低リン鉄石を産出する予定であるとしている。Silvergrass 鉱山はNammuldi 鉱山の衛星鉱山として建設され、年産量で10mtの増産が可能となり、また両鉱山がベルトコンベヤーで接続されることにより、コストの低減が可能となると説明している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017年 9月27日	アルミニウム/ ボーキサイト ミネラルサンド	<p>TNG社、NT準州 Melville ボーキサイト・ミネラルサンドプロジェクトの探鉱ライセンス申請権をRio Tintoに売却</p> <p>2017年9月22日、豪TNG社はNT準州Darwin市沖のMelville島で探査ライセンスを申請していたMelville ボーキサイト・ミネラルサンドプロジェクトに関し、探査ライセンスの申請権をRio Tintoに対して売却する契約を締結したことを発表した。Melvilleプロジェクトでは2012年10月にRio TintoがJV参入をしていたが、探鉱ライセンスの申請以降申請プロセスに進展がないため、TNG社は現金80kA\$と2%のNSRを条件に、同プロジェクトの申請権をRio Tintoに売却するものである。申請中の探鉱ライセンスはMelville島北部の1,387km²をカバーし、ボーキサイトとミネラルサンドのポテンシャルが期待されている。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>

<p>2017年 10月5日</p>	<p>鉄鉱石</p>	<p>Rio Tinto、WA州Pilbara地域における自動化貨物列車の試運行に成功</p> <p>2017年10月2日付のメディアによると、Rio Tintoは10月2日、豪WA州Pilbara地域における鉄鉱石鉱山操業において、自動化された鉄道の運行を初めて実施したことを発表した。この運行は約100kmの区間で運転手を乗車させずに試験的に実施されたものであり、重貨物列車の完全な自動化運行の例としては豪州で初めてであるとのこと。Rio Tinto鉄鉱石責任者のChris Salisbury氏は、この試運行はRio Tintoが目標とする世界初の重貨物長距離列車ネットワーク完全自動化への大きな一歩であり、安全性・生産性の面でビジネスに大きな利益を生み出すものだ、同自動運行により運行のばらつきの低減と速度の増加が期待され、運行サイクルが短縮化されることは既に実現されていると言ってよい、と語った。メディアによると、Rio Tintoは全ての安全関係の基準が満たされ、規制当局の認可が得られることを前提に、2018年後半に自動運行プロジェクトを完全に導入することを目指している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
<p>2017年 10月31日</p>	<p>アルミニウム/ ボーキサイト</p>	<p>Rio Tinto、豪州QLD州のアルミナ工場を含め豪・ニュージーランドのアルミニウム関連事業をすべて売却する意向</p> <p>2017年10月25日付の地元メディアによると、Rio Tintoが2013年以降たびたび売却を意図していた豪・ニュージーランドの4つのアルミニウム製錬所とGladstone発電所に加え、2つのQLD州のアルミナ工場も売却する意向であると報じられている。関係者によると、Rio Tintoはこれら7つの資産をLegoプロジェクトと呼称し、約2bUS\$以上の価格が予想される売却プロセスを進めるとのことで、Rio Tintoが豪州のアルミニウム関連事業から撤退することを意味する。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
<p>2017年 12月5日</p>	<p>その他</p>	<p>五鉱集団は、Rio Tintoと鉱産資源探査契約を締結</p> <p>安泰科によれば、11月24日、中国五鉱集団公司是、Rio Tintoと技術協力契約を締結し、正式に両社は鉱産資源探査分野での協力関係を築いた。</p> <p>両社は、2017年6月に「世界探査協力事業の展開に関する枠協議」を締結し、世界中で鉱業探査協力を実施におけるルールと枠を定めた。</p>

		<p>技術協力契約を締結することによって、中国五鉱集团公司は、Rio Tinto と世界中探査協力に向けて重要な一歩を踏み出した。</p> <p>(北京事務所 関淳夫)</p>
2017 年 12 月 7 日	鉄鉱石	<p>Rio Tinto、合理的な鉄鉱石鉱山操業実現のため、2018 年に 2.2bUS\$を投資することを検討</p> <p>2017 年 12 月 4 日付のメディアは、Rio Tinto が WA 州における「合理的な (Intelligent)」鉄鉱石鉱山操業を開発するため、2018 年に 2.2bUS\$を投じることを検討していると、豪鉄鉱石責任者である Chris Salisbury 氏が語ったと伝えている。合理的な鉄鉱石鉱山操業とは、操業のロボット化と鉄道・トラックの無人化を完全に統合させたテクノロジーを一つの操業現場に特化して作りこむことを指しており、WA 州 Pilbara 地区の Koodaideri 鉱山開発後の経済性を実証するための FS が進行中である。Salisbury 氏は、中国における高品位鉄鉱石の需要の高まりにより高品位鉄鉱石へのプレミアは持続すると予想され、低品位鉄鉱石へのベンチマーク価格からの値引き率は 2017 年初の 30% から 40% に拡大しており、合理的な鉄鉱石鉱山操業は顧客が要求する鉄鉱石品位に調整した鉄鉱石を生産するという、同社の戦略にもよく合致すると語った。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 12 月 19 日	鉄鉱石	<p>Rio Tinto の WA 州 Pilbara 地域における鉄鉱石鉱山操業自動化の取り組みについて</p> <p>2017 年 12 月 12 日付の地元メディアは、Rio Tinto が WA 州 Pilbara 地域で操業中の Hope Down 4 鉄鉱石鉱山を例に、Rio Tinto による鉱山自動化への取り組みを紹介している。Rio Tinto が Pilbara 地域で保有する鉱山用大型トラック 400 台のうち 76 台が既に自動化され、運転手が操縦するトラックと比較して 15%安価に操業されている。操業の自動化は削孔機でも実施されており、人が操縦する削孔機と比較して 33%長く、また 1 時間当たりでは 10%早く削孔することが可能である。また同社は 1,700km に及ぶ鉄道軌道の自動運転に関する許認可を 2018 年中に取得することを目指しており、2021 年以降はこれらの技術が収益に直結することを期待している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>

<p>2017 年 12 月 21 日</p>	<p>銅</p>	<p>PT Freeport Indonesia (PTFI) の株式売却問題に解決の見通し</p> <p>2017 年 12 月 7 日、15 日及び 18 日付地元メディアによると、インドネシア政府と Freeport McMoRan (FCX) 社は、Grasberg 鉱山を所有している PT Freeport Indonesia (PTFI) の株式売却について、同鉱山の鉱業契約の権益 40%を保有する Rio Tinto の権益分を新株予約権無償割当 (a right issue) により株式に転換し、11 月 29 日に設立された国営鉱山会社が取得することで合意している。近日中に 2018 年第 1 四半期完了予定で新しい合意書を締結する。この合意の中には、上記株式売却完了までの手続き、製錬所開発計画の策定等のスケジュールも含まれていると見られる。</p> <p>この権益 40%取得により、PTFI への国内の出資比率は 51%を超えることになる。現在は FCX 社が 81.28%、国営鉱山会社 Inalum 社 (PT Indonesia Asahan Aluminium) が 9.36%、国内企業 PT Indocopper が 9.36%所有している。Inalum は設立時に政府所有の PTFI 株式を移管されていた。</p> <p>また、FCX 社と Rio Tinto は 1996 年に非法人型合弁事業を立ち上げており、Rio Tinto は Grasberg 鉱山の生産のうち FCX 社分の権益 40%を保有、2022 年以降は全生産量の 40%が得られることとなっていた。</p> <p>なお、上記合意がなされると Igneasius Jonan エネルギー・鉱物資源大臣が 12 月 5 日に議会で明らかにして以来、これを裏付ける関係者のコメントは出ていない。</p> <p>(ジャカルタ事務所 南博志)</p>
<p>2017 年 12 月 26 日</p>	<p>銅</p>	<p>Rio Tinto Minera Peru 社、La Granja 銅プロジェクトにおける新たな探鉱を計画</p> <p>2017 年 12 月 22 日付け地元紙によると、Rio Tinto Minera Peru 社は、2018 年 1 月から La Granja 銅プロジェクト (Cajamarca 州) における探鉱を実施する計画である。</p> <p>本探鉱計画は、同社による 12 回目の La Granja 銅プロジェクト EIA 修正の一環であり、探鉱予算は 33.2mUS\$で、48 か月間かけて 95 本のボーリング調査を実施し、プロジェクト西端部に位置する新たなゾーンに対して探鉱活動を拡大していく計画である。さらに、プロジェクト影響下の地域において市民参加型のワークショップに</p>

		よる探鉱活動の周知活動の実施や、自治体に対してもワークショップに招待する計画となっている。 (リマ事務所 栗原健一)
--	--	---

2.2.6 経営者のメッセージ(アニュアルレポート 2017 より)

Jan du Plessis

会長

株主の皆様へ

2017 年、当社は好調な財務業績と株主への多額の利益還元を実現した。こうした成果は照準を絞った戦略、規律ある資本配分、全世界の従業員の真摯な取り組みの賜物である。

当業界の循環性は一目瞭然である。わずか 2 年前、多くのコモディティの価格は 10 年ぶりの最低水準近辺にあった。2017 年には当社の主力製品の価格の多くが 2016 年を上回った。こうした価格動向に加え、キャッシュや生産性に注力したことが Rio Tinto の基本的利益とキャッシュ創出を支える上で役立った。

2017 年の基本的利益は 8.6bUS\$ で、2016 年から 69% 増加した。純利益は 8.8bUS\$ (2016 年 : 4.6bUS\$)、営業キャッシュフローは 13.9bUS\$ (2016 年 : 8.5bUS\$) であった。

Rio Tinto はコスト削減プログラムによって、引き続き大幅な節減を実現し、2017 年は税引前で 0.6bUS\$ の改善・削減を達成し、2016 年および 2017 年の 2.0bUS\$ の削減目標を予定よりも 6 か月早く達成した。

2017 年には、バランスシートが強化され、純負債は 3.8bUS\$ に減少した。

過去最高の株主への利益還元

2017 年に Rio Tinto は過去最高額となる配当を含め、株主への 9.7bUS\$ の現金による利益還元を宣言した。

当社は最終配当を 1 株当り 180¢、総額 3.2bUS\$ とすることを発表し、2017 年通期の普通配当は 1 株当り 290¢、総額 5.2bUS\$ となった。最終配当は当社 145 年の歴史上、最高額となった。

2017 年には 2.0bUS\$ の自社株買いを発表した。初回の 1.0bUS\$ の自社株買いは 2017 年 8 月に発表され、2017 年 12 月に実施された。2 回目の 1.0bUS\$ の自社株買いは 2018 年 2 月に通年の業績とともに発表され、2018 年末までに実施される。

Coal & Allied 社の売却代金による 2.5bUS\$ の追加の自社株買いを 2017 年 9 月に発表した。

コミュニティの支援

当社は株主に多額の利益還元を行ったが、当社が事業を展開する国に対しても多大な経済的および社会的貢献をしている。

2017年のRio Tintoによる直接的な経済貢献の3分の1超は、大企業と中小企業を含めたサプライヤーの財・サービスに対する支払いであった。

当社の貢献は金銭的なものだけではなく、教育の整備、スキル育成およびコミュニティ開発を通じても共有されている。

本報告書および持続可能な開発に関する報告書を通じて、当社が行っている取り組みの例を紹介する。それは環境管理への確固としたコミットメントの履行や、地元政府や市民社会との関係構築であることもあれば、現地調達のパートナーシップを通じてコミュニティと絆を築くことでもある。

Rio Tinto はすべてのステークホルダーとの間で透明性、理解および信頼感を高めるような行動を実践することを目指し、納税に関する報告書といった先駆的な出版物を通じて当社の多大な経済貢献に関する認識と理解の向上に努めている。

取締役会の構成

2017年に取締役は豪州 WA 州の Pilbara 地区にある Rio Tinto の鉄鉱石事業、カナダ QC 州の Saguenay-Lac-Saint-Jean 地区にあるアルミニウム資産、およびシンガポールのグローバル・コマース・センターを訪問した。

こうした訪問を通じて我々は従業員や現地政府と面会し、当社従業員や事業の現地での貢献についてより深く理解することができる。

2017年の特徴的な出来事として取締役会の刷新を行った。非業務執行取締役の Robert Brown 氏、Anne Lauvergeon 氏、John Varley 氏に感謝と別れの言葉を述べ、David Constable 氏、Sam Laidlaw 氏および Simon Henry 氏を非業務執行取締役として取締役に迎えた。

2018年2月15日には、在職期間が10年超に及ぶ Paul Tellier 氏が2018年5月初めに取締役を辞任し、Moya Greene 氏が新任の非業務執行取締役に就任することも発表した。Moya Greene 氏は2018年下期に取締役会に加わる予定である。

2018年3月5日、Simon Thompson 氏は私の後任として Rio Tinto の会長に就任する。Thompson 氏は2014年から取締役を務め、当業界に幅広い経験を持ち、多くの地域で多様な採掘事業を指揮してきた。私は Thompson 氏が会長職を引き継ぐことを喜ばしく思っており、当社の会長として卓越した手腕を発揮すると考えている。

個人的な振り返り

会長として9年間にわたって当社に貢献する機会を与えてくれた取締役会と株主の皆様には謝意を表したい。組織全体にわたる多くの有能な人材とともに職務にあたり、現代の生活に不可欠な原料を提供し続けるエキサイティングな業界について多くを学べたことを光栄に思っている。

極めて循環性が高い企業の会長職を務めることは、難しいと同時にやりがいのある任務であることは確かだ。数年前、業界が年間を通じた固定価格ではなく、スポット価格を参照した鉄鉱石の販売へ移行したことによって、すでに循環性が高い業界にこれまでに例のない水準の短期的なボラティリティが生じる結果となった。

2011年に、最終的には低品位の石炭資産となったモザンビークの事業に4bUS\$を投資したことは、間違いなく私の在職期間中の失敗である。また、2011年にギニアのSimandouプロジェクトに関するアドバイザー・サービスを提供するコンサルタントへの契約上の支払いについて、関係当局に通知する決定を下したときも、取締役会にとっては難しい時期であった。

明らかな問題点とともに、注目すべき点も多い。9年前、Rio Tintoの純負債はほぼ40bUS\$であったが、現在の純負債は4bUS\$を下回る。

私の会長就任後3か月間に、株主は株主割当発行の形で必要資金15bUS\$を拠出した。しかし、2011年初めより、2018年中に株主に支払われる予定の6bUS\$を含めて、40bUS\$超を配当金および自社株買いの形で返金している。

過去9年間の株価動向と株主への利益還元については、総額がセクターの実績を大幅に上回った。

現在、Rio Tintoがセクター内で最も健全なバランスシートを維持していることは間違いない。こうした財務基盤と資産の質の高さを併せて勘案すると、最高経営責任者であるJ-S Jacques氏のリーダーシップの下、Rio Tintoに明るい未来が開けると確信している。

従業員へ

全世界の数千名の従業員による驚異的なまでの献身的取り組みと懸命な努力がなければ、当社がこれほどの実績を達成することは不可能だったことは明白である。したがって最後に、オフィスや事業所を訪問した際に出会った従業員の皆様に感謝の意を表す。従業員がいなければ、Rio Tintoが現在のような優秀な企業になることはなかったであろう。今後の活躍を期待する。

Jan du Plessis

会長

2018年2月28日

J-S Jacques

最高経営責任者

株主の皆様へ

卓越した価値を短中長期的に株主の皆様を提供することを約束し、145年にわたって他に先駆けて進歩を追求してきた企業である Rio Tinto を率いることはこの上ない名誉である。

2017年に、過去最高となる通年の配当 5.2bUS\$を含め、株主に現金で年間総額 9.7bUS\$の利益還元を行うことを宣言し、この約束を履行したことを報告でき、大変嬉しく思っている。これは、当社の Value-over-Volume（量より価値を重視する）アプローチを徹底して追求したこと、規律ある資本配分、および 47,000名の従業員の真摯な取り組みがなければ実現しなかった。

当社は安全性をはじめとして、全社的なパフォーマンスの向上を目指している。

安全性を最優先

安全性は Rio Tinto の基本的価値観であり、常にこれを最優先課題としている。

2017年には全般的に安全性の実績が向上したことは喜ばしいことである。当社の重要な安全指標は正しい方向に向かっているが、やるべきことはまだある。

2017年10月に、米国の Rio Tinto Kennecott 銅製錬所で1人の従業員が亡くなった。私は事業所で彼の同僚と会い、この事故の教訓を全社的に共有することを約束した。

同じ月に現地調査業務に携わっていた従業員が、健康上の理由で亡くなった。

2017年には、非管理区域の現場で3名が死亡した。

こうした悲劇はいずれも極めて痛ましい出来事であり、改善を図らなければならない。当社の安全性戦略は様々な要素で成り立っており、2017年1年間に60か所を超える現場でクリティカル・リスク管理（CRM）による災害防止プログラムを本格的に展開した。CRMは個人が直接制御できる業務とクリティカル・リスクに照準を合わせ、2017年1年間に140万超の重要管理点の確認を行った。

当社が追求するのは物理的な安全性だけではない。どのような業務でも、従業員の精神状態や健康、幸福も重要である。そのため、当社はメンタル・ヘルス啓蒙プログラムや疲労管理イニシアティブの推進に積極的に取り組んでいる。

2018年には、従業員および事業所の1年先の安全性向上に向けてできることをすべて実行する。

業績：好調な結果

Rio Tinto の Value-over-Volume アプローチを実践したことに、当社の一部コモディティの価格上昇も重なり、2017 年、当社は利益率上昇とキャッシュ創出額増加の両方を達成した。

2017 年の EBITDA は 18.6bUS\$、キャッシュは 13.9bUS\$となった。利益率は 10 年ぶりの最高水準に達し、通年の EBITDA マージンは 44%となった。

鉄鉱石部門は、当社の高品位製品に対する顧客の需要を背景に、7.3bUS\$のフリーキャッシュフローを実現し、FOB（本船渡し条件）の EBITDA マージンは 68%となった。

アルミニウム部門は、フリーキャッシュフローが 1.4bUS\$、統合事業の EBITDA マージンが 35%となった。これは 10 年超ぶりの最高水準である。業界全般におけるインフレによるコスト上昇圧力の結果、投入コストが増加したにもかかわらず、こうした結果を達成した。

銅・ダイヤモンド部門は、Oyu Tolgoi 地下プロジェクトの活動拡大に伴う 1.2bUS\$の資本的支出を含め、フリーキャッシュフローは 0.3bUS\$となった。

エネルギー・鉱物部門は、潜在的生産能力と市況改善のおかげで、フリーキャッシュフローは 1.5bUS\$となった。

キャッシュ創出と規律ある資本配分に注力した結果、2017 年末における Rio Tinto の純負債は 3.8bUS\$となり、当セクター内で最も健全なバランスシートとなった。

バランスシートの強化により、Coal & Allied 社の燃料炭事業売却代金を 2.5bUS\$の追加の自社株買いという形で株主に還元した。

鉱山からマーケットに至る事業全体の生産性

あらゆる事業において、コストを削減するだけでなく、数千種類の生産性イニシアティブを活用して、鉱山からマーケットに至る事業全体の付加価値を高めることを目指している。

50bUS\$に上る当社の資産基盤のパフォーマンスを向上させることは、実行かつ直接管理が可能で、価値を最大限増大させるプログラムの 1 つである。

2012 年以降のコスト削減額は 8.3bUS\$となり、2017 年は 5 年間で 5bUS\$相当の生産性向上を目指すアジェンダに取り組んだ。2017 年には、業界全体で原材料コストが上昇する中、鉱山からマーケットに至る事業全体の生産性プログラムを通じて 0.4bUS\$の追加のフリーキャッシュフローを創出した。

当社の生産性に関するアジェンダは多面的で、4 つの分野、すなわちベストプラクティスのアプローチの適用による利益の確保と組み入れ、パートナーとの協力、自動化の機会の活用、装置や

資産の稼働率を上げるために当社事業に関するデータのパワーを活かすことに重点を置いている。

当社は、トラックの稼働率向上からエネルギー管理システムに至るまで、全社的に数千に及ぶ生産性イニシアティブを実施している。1tごとに、0.5%が重要である。

Rio Tinto は新技術を導入し、プロセスを加速させて改善し、より明確かつ環境にやさしい成果を達成する先進的なアプローチに誇りを持っている。

それを示す事例は、自動化されたトラックや列車から、ドリルやドローンの遠隔操作に至るまで数多くある。指標鉱物による探査では、新規プロジェクトのための 3D モデリングを使った建設、カナダの製錬所での効率性、生産性および競争力のあるコスト特性を実現する多くの独自技術が挙げられる。

最高商業責任者の任命によって支えられている当社の戦略は、当社が事業を行う市場について理解を深めるとともに、自動車業界向けの新しいアルミニウム合金など、顧客に最大の価値をもたらす新製品の開発に向けた顧客とのパートナーシップ構築に大きな重点を置いている。

さらに機器のサプライヤーとも協力し、将来のスマートマインに向けた共同のプラン策定とテクノロジー・ロードマップの検討のためにそうした企業の専門知識や知見を最大限有効に活用している。

ポートフォリオ：世界トップクラスの資産ポートフォリオの構築

2017 年、Rio Tinto はポートフォリオを強化し、高価値を還元するプロジェクトを着実に進展させ、成長のための新たな手段を開拓した。

成長プロジェクトに関しては、Pilbara 地区の Silvergrass 鉱山の建設を完了し、Pilbara の鉄鉱石ブレンドの品質を補完および維持するため、今後 10 年間の早い時期に行う Koodaideri プロジェクトについて調査を行っている。

モンゴルの Oyu Tolgoi 鉱山では坑内開発の建設が進行しており、この世界トップクラスの鉱山としての最初の銅生産を 2020 年に予定している。

豪州 Cape York の Amrun ボーキサイト・プロジェクトは、現在半分以上が完了している。世界最大のボーキサイト鉱山の 4 か所に資本持分を有していることから、当社は成長をとらえる極めて有利な位置にある。

中国のアルミニウム・セクターで生じている構造的変化と、二酸化炭素排出規制により、カナダの低コストの水力製錬所の段階的な拡大を検討する機会が生じている。2018 年中にこれらの調査を進める予定である。

将来に向けて、エネルギー・鉱物部門内に金属および鉱物について新しい技術、トレンド、および都市化や変化する世界のニーズに関連した新たな機会を探るユニットを設置した。

これを示す例として、Jadar リチウム・ホウ酸塩プロジェクトが挙げられる。リチウムとホウ酸塩は、電気自動車やスマートフォンの電池、化学肥料など幅広い製品に使用されている。

当社は常に探査に対して確固たる決意で取り組んでいる。2017年、当社は China Minmetals Corp. とグローバルな探査協働合意を締結したほか、当社のグローバルな専門知識と現地の知識や人材とを組み合わせるパートナーシップを全世界で積極的に構築している。

人材：真摯に取り組む有能な従業員

世界 35 か国の 47,000 名に上る従業員は安全性、キャッシュ創出、生産性、価値観の実践に力を注いでいる。2017年に事業所を訪問した際に多くの従業員に会う機会があり、顧客やパートナーとも長い時間をともに過ごした。

当社の行動規範である「The way we work」は、安全性、チームワーク、敬意、誠実さ、卓越性という当社の価値観に支えられている。これらの価値観は、どのような意思決定を行い、どう行動するかという点について、日々、我々に指針を示す。2017年、我々は Rio Tinto のリーダーの関与に重点を置いたグローバル・プログラムの中で当社の価値観や行動規範を伝え、話し合うことに多くの時間を費やした。現在、こうした取り組みは全社的に価値観を唱導する従業員によって率先して推進されている。

2017年、将来の当社を率いる有能なリーダー候補のパイプラインを構築する中で、新たなリーダーシップ育成プログラム「Leading for Success」を導入し、大学卒業者やハイポテンシャル人材向けプログラムを刷新した。また、当社の人材の技術および商業的能力育成への投資も行っている。これによって、当社は業務運営と商業の両面の卓越性で業界をリードすることが可能になる。

パートナーシップ：前進のためのパートナーシップ構築

Rio Tinto では、パートナーシップが戦略を遂行する上で役立っており、当社は世界が必要とする重要な原料を責任を持って製造するという確信をパートナーに与えなければならない。

当社は決して事業認可を当然のこととは考えていない。成功を望むのであれば、探査、開発、オペレーション、閉鎖に至るまで事業のすべての段階で強力なパートナーシップを構築し続けなければならない。

本報告書では、事業のライフサイクルにおける持続可能な開発への当社の貢献の例を紹介する。当社はプロジェクトの開始直後から、環境を保護しながら、地元コミュニティに仕事とビジネス

の機会を提供する方法を追求している。例えば、主要な成長プロジェクトの1つ、豪州の Amrun では、現地のアボリジニの人々に最大限の雇用機会を提供するため、現地企業とパートナーシップを組んでいる。

2017年に当社は、地元コミュニティや政府、従業員、サプライチェーンのパートナーを含む、主要なステークホルダーとの関わり、そして業界団体を通じた同業他社との関わりへの重点を強化した。

当社は、健康、教育、環境保護、住宅、農業およびビジネス開発のセクターを網羅する、1,300種近くのプログラムに176mUS\$の投資を行った。

教育は引き続き主な重点分野である。当社は学校、訓練機関および大学と提携して教育の促進役を果たすことも多い。

モンゴルでは1,900人以上の職業訓練学校の教師が Oyu Tolgoi が実施するプログラムの支援を受けている。2017年には18才の遊牧民の牛飼いの子供が、同プログラムの支援を受けた教師から訓練を受け、溶接工として国際コンテストのモンゴル代表になった。

米国では、Resolution Copper プロジェクトが AZ 州の子どもたちや地元高校の教師を対象とするトレーニング用の STEM（科学・技術・工学・数学）プログラムをサポートしている。

豪州では、何十年にもわたって様々な大学や機関と提携して STEM イニシアティブを実施している。

中国の北京では、資源、エネルギーおよび持続可能な開発のベストプラクティスの共有に重点を置く清華大学（Tsinghua University）とのパートナーシップを拡大した。これは中国との様々なパートナーシップを基盤としている。

2017年、当社は中国の Sinosteel Corp.とともに豪州 WA 州における Channar 鉄鉱石合弁企業設立30周年を祝った。これは他の多くの合弁企業のモデルとなる先駆的なパートナーシップである。さらに、ステークホルダーの関与、操業許可、環境および経済アセスメント、コミュニティへの関与などの分野に関する、国営企業のリーダー向けエグゼクティブ・トレーニングの開発について、中国の State-owned Assets Supervision and Administration Commission（SASAC）との間で覚書を締結した。

業界リーダーシップ

当社の2017年の好調な財務業績は、世界トップクラスのポートフォリオ、健全なバランスシート、規律ある資本配分、優秀なチームの価値を実証するものである。

当社の目標はすべての人が毎日、安全に帰宅できるようにすること、生産性の課題を基盤として遂行すること、当社のパートナーとして、従業員、顧客、サプライヤーおよびコミュニティと常

に将来の成功を分かち合えるようにすることである。我々の後継者に永遠に続くプラスのレガシーを残すことを願っている。

当社は、業界屈指の価値を創造する鉱山・金属企業を目指しており、2018年の目標もその実現であることに変わりはない。

J-S Jacques

最高経営責任者

2018年2月28日