

2.1 BHP Billiton



2.1.1 企業概要

設立: 2001年 (前身の BHP は 1885 年、 Billiton は 1860 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: 27,161 名
主な生産鉱種: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Fe</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Cu</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Al</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Zn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Pb</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Pt Pd</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Au</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Ag</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">ダイヤ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">K</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">P</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">石炭</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">石油</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">ガス</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Ni</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Mn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Mo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Nb</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Cr</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Ti</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Zr</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Co</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">Li</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">B</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px 5px; margin: 2px;">U</div> </div>		

■ 経営数値 ■

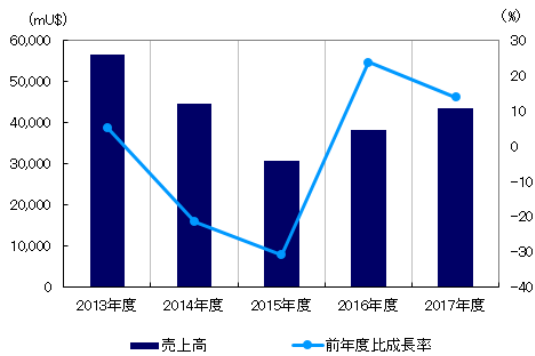


図 2-1-1. 売上

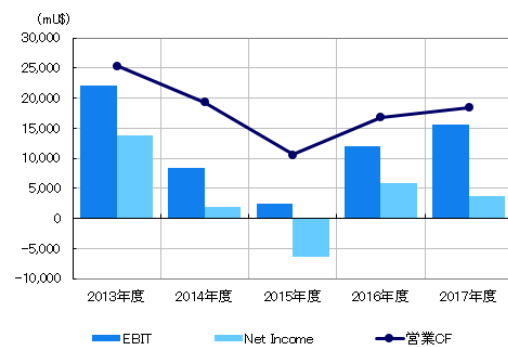


図 2-1-2. 利益

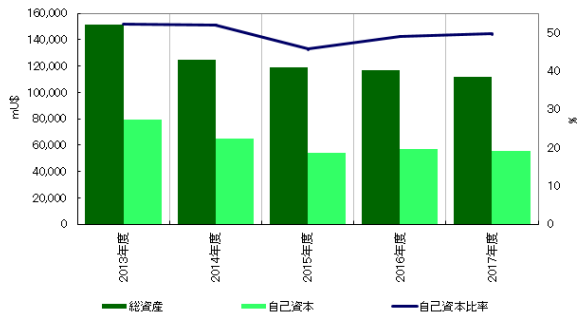


图 2-1-3. 资产

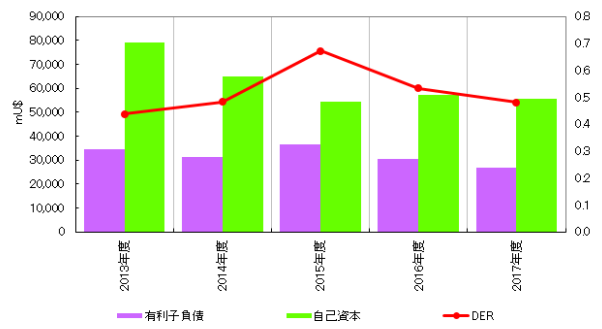


图 2-1-4. 负债

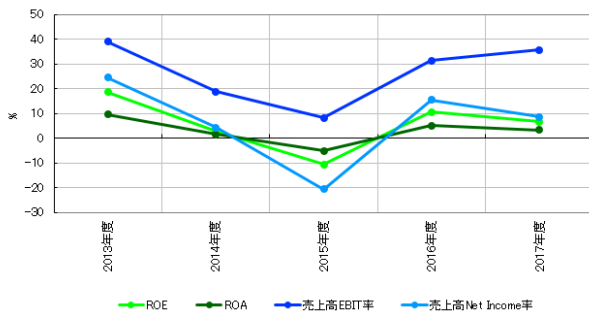


图 2-1-5. 收益性

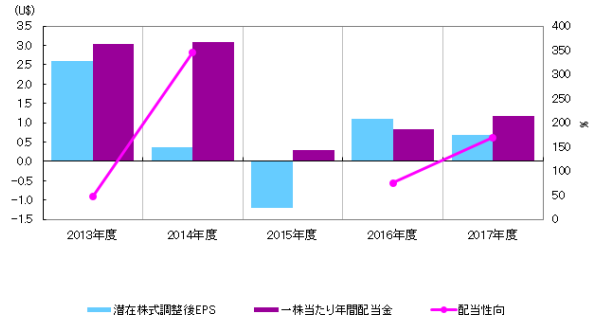


图 2-1-6. 配当

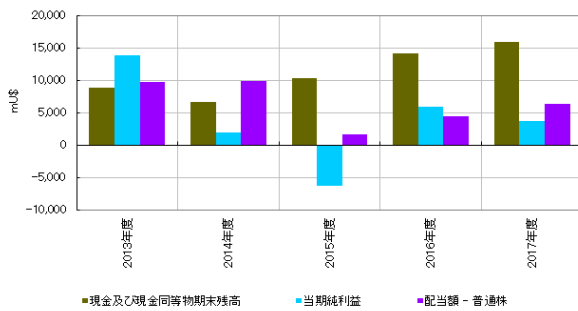


图 2-1-7. 内部留保

2.1.2 個社概況

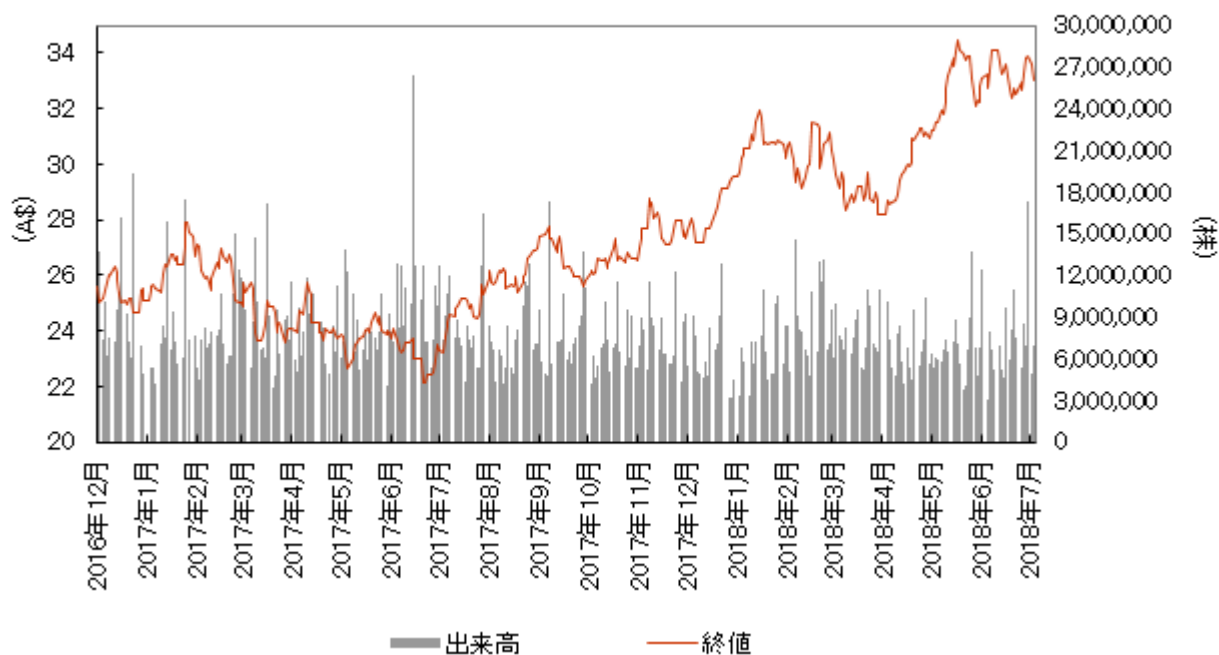
2017/2018年度は前年より回復した市況の元、総じて操業は好調で増産を記録、結果、18.5bUS\$の正味営業キャッシュフローを創出し、負債削減とともに過去最高の期末配当を実現した。

銅事業では豪州 Olympic Dam 鉱山における生産拡大を目的とした製錬施設改修に伴う操業停止の影響がありつつも、前年度は 1.5 か月間にわたるストライキの影響で生産が低迷したチリの Escondida 鉱山が大幅に回復、前年度比 24%増の生産量となった。

その他、亜鉛は前年度比 37%増と過去最高レベルの生産量を達成。主力事業の鉄鉱石及び原料炭もそれぞれ前年度比 3%、7%の増産であった。

アクティビストから厳しく追及されていた米国のシェールオイル・ガス資産は売却を発表、また、位置付けが必ずしも一貫している様には見受けられなかったニッケル事業については将来にわたり保有・操業を継続する方針を明確に打ち出した。これにより、主要事業領域が銅、鉄鉱石、原料炭、ニッケル、オフショア石油・ガスの 5 分野に絞り込まれた。

近年は気候変動に対する先進的な取り組みに関する報道も多く見られ、その観点からも業界最大手としての一挙手一投足が注目される。



(参考) 図 2-1-8. 株価推移

2.1.3 BHP Billiton の鉱種別アセット所在地





2.1.4 オペレーション別の生産量

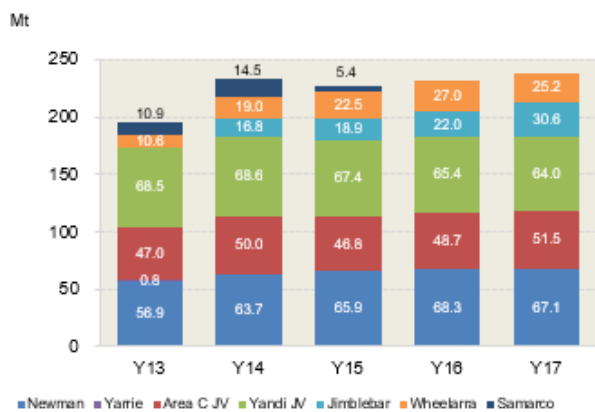


図 2-1-9. 鉄鉱石

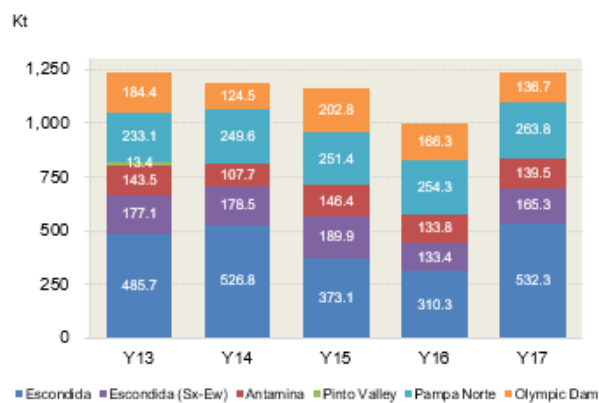


図 2-1-10. 銅

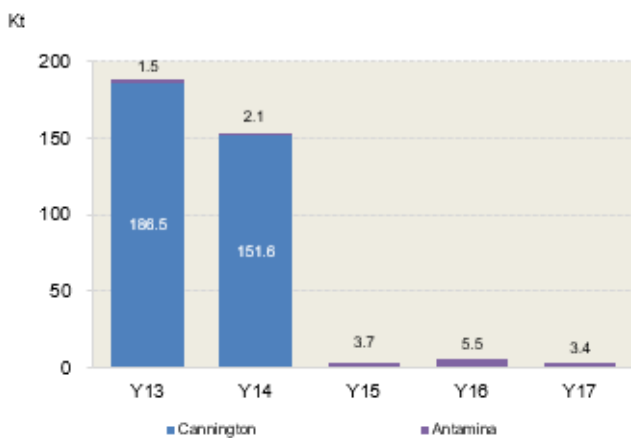


図 2-1-11. 鉛

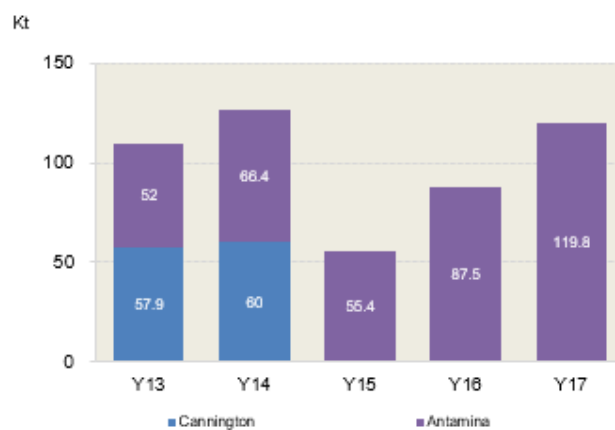


図 2-1-12. 亜鉛

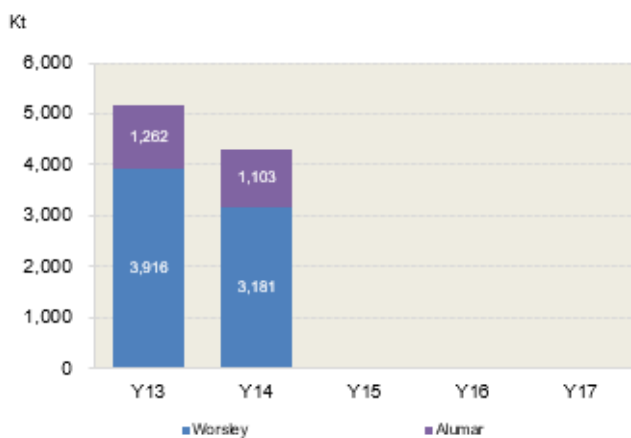


図 2-1-13. アルミナ

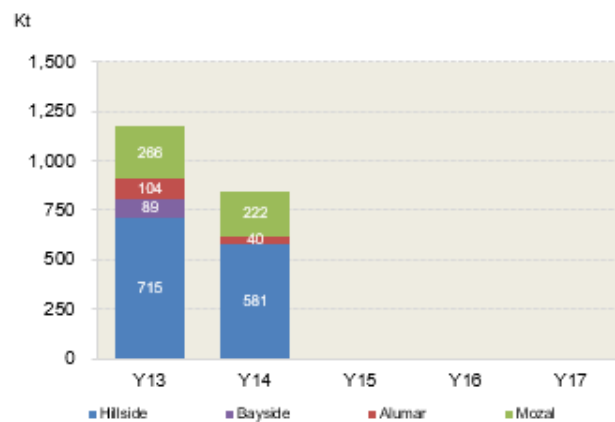


図 2-1-14. アルミニウム

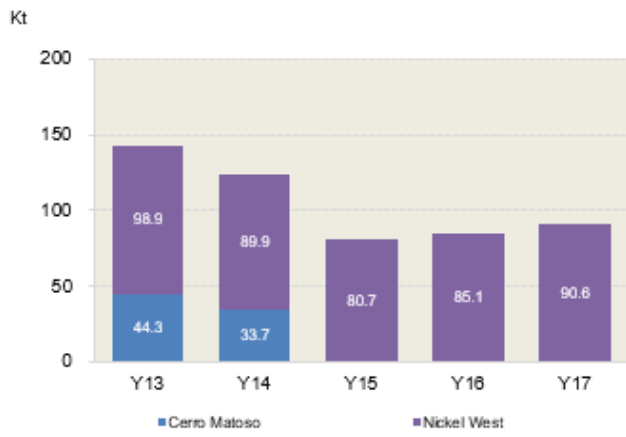


図 2-1-15. ニッケル

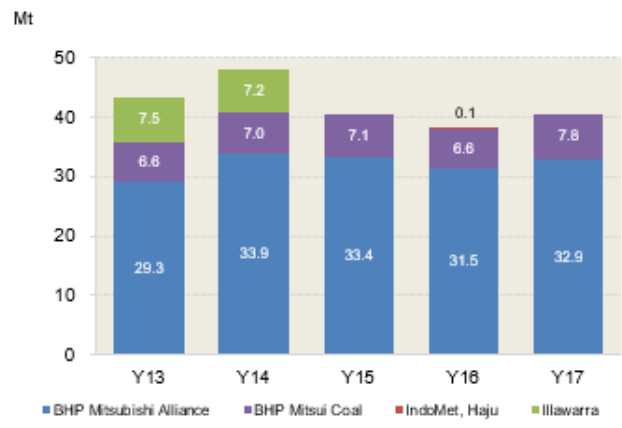


図 2-1-16. 原料炭

2.1.5 主なトピックス（17年会計年度：2017年7月～2018年6月末）

月日	鉱種	ニュース
2017年 7月25日	銅 金 ウラン	<p>BHP、豪 SA 州の Olympic Dam 鉱山に 350m\$ を投資することを発表</p> <p>2017年7月19日、BHPは、豪 SA 州で操業する Cu-U 鉱山である Olympic Dam 鉱山の製錬施設の強化を図るため、350m\$ を投資することを発表した。同社によると、製錬施設の改修は自熔炉の改修、電解炉の解体と再建築、集塵機の交換を主要な目的とし、2017年8月から約100日間にわたって行われ、操業停止を伴う予定である。</p> <p>Olympic Dam 鉱山の銅生産量は、2016/17年度は2016年9月の電力供給問題が響き18%減の166ktであったが、2017/18年度は今回の製錬施設改修に関連した操業停止の影響を受け、150kt となる見込みである。改修完了後、2022/23年度に280kt まで生産能力を向上させることが計画されている。</p> <p style="text-align: right;">（シドニー事務所 吉川竜太）</p>
2017年 8月17日	ニッケル	<p>BHP、WA 州の Kambalda Ni 選鉱場閉鎖回避のため、施設の一部を金回収に充てることを検討</p> <p>2017年8月12日付けのメディアによると、豪 WA 州 Kalgoorlie で開催された鉱業大会 Diggers & Dealers 2017 において、BHP の豪 Ni 部門長である Eddy Haegal 氏はメディアに対し、WA 州 Kalgoorlie の南 50km で操業中の Kambalda Ni 選鉱場に関し、閉鎖を回避するために施設の一部を Au 回収のために有効利用できないかを検討していると語ったと報じられている。Kambalda Ni 選鉱場は周辺で第三者が操業する鉱山から鉱石を買鉱或いは委託選鉱し、浮遊選鉱と重力選鉱を利用して Ni 精鉱を生成しているが、BHP によると昨今近隣 Ni 鉱山の閉山が相次いだことで鉱石が不足しつつあり、操業を継続するために施設の一部を Au 回収に有効利用することに関し、周辺に Au 案件を保有する企業と協議を実施している。仮に Au 回収の有効利用が実現すれば、Ni 鉱石の受入れ量が減少しても操業は継続できるのではないかと語ったと報じられている。</p> <p style="text-align: right;">（シドニー事務所 吉川竜太）</p>
2017年 8月30日	亜鉛 銅	<p>Antamina 鉱山、亜鉛生産量過去最高に</p> <p>2017年8月28日付け地元紙によると、Antamina 鉱山（ペルー Ancash 州）の Ghersi 操業副社長は、同鉱山の2017年の亜鉛輸出量は、2016年の210,000t を73%上回る365,000t となる見通しを示した。Ghersi 副社長は、2010年から2012年にかけての鉱山拡張を経てより多くの亜鉛鉱石を採掘しており、操業開始時と比較して亜鉛の出荷量が増加しているとコメントした。</p> <p>さらに BHP も、最新のレポートにおいて、Antamina 鉱山における銅</p>

		<p>生産量は 2018 年に減産する一方、より亜鉛が豊富なエリアの採掘を行うことで、亜鉛生産量は、2018 年に過去最高の 416,000t に達するとの見通しを明らかにしている。</p> <p>現在、全国亜鉛生産の 27% のシェアを占める Antamina 鉱山は、2017 年から今後数年の間、亜鉛の生産・輸出で首位を保つ見通しとなっている。</p> <p>(リマ事務所 栗原健一)</p>
2017 年 9 月 21 日	その他	<p>BHP、全雇用者中の女性比率が 2017 年 6 月時点で 20.5% に増加</p> <p>2017 年 9 月 18 日付のメディア報道は、BHP が取り組んでいる雇用者の男女比是正の取り組みが、一定の成果を出したと報じている。BHP は 2016 年に、野心的目標として 2025 年までに全事業における雇用者の男女比を 50 : 50 とすることを発表しているが、2017 年 6 月の女性雇用者率は 20.5% で 2016 年から 2.9% の増加となり、目標としていた 3.0% の増加にはわずかに届かない結果となった。10 人の取締役のうち 3 人が既に女性で占められている BHP は、雇用者の性差比を縮小することがビジネスとして意味を成すとしており、2016 年の一年間で過去 10 年間に凌ぐ進歩を遂げることができたと言った。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 9 月 22 日	その他	<p>BHP、気候変動問題で異なる見解を持つ鉱業団体からの脱退を株主から求められる</p> <p>2017 年 9 月 19 日付の地元メディアは、BHP の株主でもある倫理的投資グループが、BHP の気候変動に対する見解に反する主張をする鉱業団体から脱退することを求める決議を同社の株主総会に提出するのに対し、BHP が他の株主に対して決議を否決するよう求めていることを報じている。BHP は地球温暖化の存在と気候変動を一定のレベルで食い止めるべきだとの見解を長年持っており、豪州政府に対してカーボンプライミングやクリーンエネルギーターゲットの導入を求めているが、一方でカーボンプライミングの排除や新しい石炭火力発電所の建設を求める豪州鉱業協会の会員でもあるため、倫理的投資グループは BHP の見解に反する動きをする鉱業協会からの脱退を求めている。BHP の取締役会は、本決議の一部に関しては支持できるものの、全体としては企業の利益に反するとして株主に決議に反対することを求めている。</p> <p>一方、BHP の豪州鉱物資源セクターの責任者である Mike Henry 氏はメルボルンで開かれた昼食会において、BHP が豪州で支払っているエネルギー関連費用は年間総額 1.6bA\$ であるが、そのうち 300 ~ 350mA\$ は豪東海岸の電気料金で過去 12 か月のうちにほぼ 2 倍となったこと、2016 年に SA 州で発生した大規模停電により Olympic Dam 鉱山が操業停止に追い込まれたことで 105mUS\$ の経済的損失が生じたこ</p>

		<p>とを明かし、電力価格の上昇と供給の不安定化は豪州におけるビジネスの競争力を損ない、将来の投資を脅かすものであると発言した。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
<p>2017年 9月29日</p>	<p>銅 その他</p>	<p>BHP、2035年の電気自動車台数が1億4千万台となることを予測</p> <p>2017年9月26日付の報道によると、BHPの最高販売責任者であるArnoud Balhuizen氏は、2017年が電気自動車普及への転換点となり、その影響はまず金属市場に現れ、ついで石油市場にも及ぶであろうと語った。Balhuizen氏は現状では世界の11億台の車のうち電気自動車は100万台ほどしかないが、欧州が内燃機関自動車からの転換を始めたことや中国の補助金政策もあり、BHPの予測では、バッテリー、各国の政策や補助金、インフラの状況に拠るところもあるが2035年には電気自動車の台数が1億4千万台に達しているであろう、と語った。また、製造業者としては電気自動車ブームは最初にCuの市場で起こると期待しているとし、過去20年間大きな発見が無く、既存鉱山が鉱量を減らす中で、市場は電気自動車のCuに対する影響力を過少化している、と語った。石油に関しては、今後内燃機関の改良などが進むことから電気自動車の影響はもう少し後で起こることになるのでないかと語っている。Balhuizen氏は中国が進めている「一帯一路」政策にも言及し、同政策を非常に大きな機会であると評価したうえで、アジアのインフラ整備が進むことから近い将来にコモディティの需要にも必ずや影響を及ぼすであろう、と語った。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
<p>2017年 10月18日</p>	<p>鉄鉱石</p>	<p>BHPの鉄鉱石運搬鉄道自動化と二酸化炭素回収貯留(CCS)に対する取り組みについて</p> <p>2017年10月16日付の地元メディアは、BHPが豪WA州Pilbara地域で進めている鉄道の自動化運転への取り組みを紹介している。それによると、BHPのPilbara地域における鉄鉱石運搬用の鉄道自動化への取り組みは、同じ取り組みを進めるRio Tintoが最初に列車の無人化自動運転を試みたのとは別の進め方をしている。BHPの運搬鉄道自動化への取り組みは三段階に分かれており、まずは4G通信システムを利用した最先端技術による各列車の運転手のスケジュール調整技術であり、これにより各長距離列車間の運転間隔の削減を可能にし、第二段階でBHPの鉄鉱石積出港であるPort Hedlandの敷地内における物流の自動化、最後に列車の無人化自動運転へと進むもので、いずれにせよBHPの主眼は列車の運転間隔を時間的・距離的に減らし効率的に列車を運転させ、如何にコストを低減させて投資を回収するかという点に向けられている。BHPは中国におけるCCS技術への関心と投資の高まりを背景に、最近CCSに対する取り組みも強化しており、2017年6月には北京大学に対してCCS技術研究費として7mUS\$を、また10月</p>

		<p>にはメルボルン大、ケンブリッジ大、スタンフォード大の国際共同研究グループに CCS の理解を進歩させるための研究として 3mUS\$を資金提供したことを発表した。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 10 月 24 日	ニッケル	<p>BHP、WA 州 Kwinana に建設を計画している硫酸ニッケル製造工場の生産能力を 2 倍にする拡張計画を検討</p> <p>2017 年 10 月 17 日付の地元メディアによると、WA 州パースで開催されたニッケル関係の鉱業大会に出席した BHP の豪ニッケル事業責任者である Eduard Haegel 氏が、WA 州 Kwinana での建設を計画している硫酸 Ni 製造工場に関し、生産能力を 2 倍にする拡張計画を前向きに検討していることを明らかにした。BHP は電気自動車に不可欠となっているリチウムイオン電池を含む各種蓄電池向けの Ni 需要は堅調に増加し、電気自動車業界での Ni 使用量は現在の年間 5 万 t から 2025 年には 40 万 t に増加すると予測している。同社は 2017 年 8 月に WA 州パースの南に位置する Kwinana Ni 精錬所に 43.2mUS\$を投じて 100,000t/y の生産能力を有する硫酸 Ni 製造工場を建設する計画を承認したことを発表した。硫酸 Ni 製造工場は 2019 年 4 月に完成することが期待されているが、今回 BHP は硫酸 Ni 製造能力を 2 倍の 200,000t/y に拡大する拡張計画の存在を初めて明らかにした。Haegel 氏はまた、BHP が硫酸コバルトの製造に関しても試験的作業を実施していること、さらに下流のカソード前駆体の生産に関してもコンセプトの検討を実施していることも明らかにし、特に硫酸 Co の製造に関しては技術的課題はあるものの、2018 年前半を目途に硫酸 Co の製造ライン設計を完了させ、投資判断を実施したいと語った。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 11 月 21 日	ニッケル	<p>BHP、WA 州における Nickel West 社のニッケル事業を売却する方針を発表</p> <p>2017 年 11 月 16 日のメディアによると、BHP の CEO である Andrew Mackenzie 氏は 11 月 16 日、米国の陸上シェールガス事業と豪州のニッケル事業はもはや BHP にとって中核事業ではないと発言した。BHP は豪州のニッケル事業として WA 州に Nickel West 社を 2005 年の買収以降所有しており、過去にも数回同社の売却を企画した経緯を持つ。BHP は 2017 年 8 月、WA 州における硫酸ニッケル工場建設のために 43mUS\$を投資することを発表しており、Nickel West 社は BHP に残るのではないかと目されていたが、Mackenzie 氏は現在適切な売却時期を考慮している状況である、とも発言した。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 12 月 5 日	その他	<p>BHP、豪州操業現場の生産性向上により、今後 2 年間で 1.6bUS\$相当の利益が見込めると発表</p>

		<p>2017年11月28日付の地元メディアは、BHPが今後2年間に、SA州のOlympic Dam 鉱山を含めた豪州の鉱山操業において、生産性の向上により1.6bUS\$相当の利益を得ることが出来ると語ったと報じた。BHPは2018年までの間に、SA州のOlympic Dam 鉱山の拡張工事のために600mA\$以上を投じており、2023年までに銅鉱石の品位を3%にまで上昇させる計画を立てている。また、このほかの豪州における操業現場でも過去5年間にわたりノウハウの共有や、世界中の操業現場で得られた最良事例を導入することを実施しており、中期的には更に10%の生産単価低減を期待していると語った。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018年 1月24日	銅 鉄鉱石	<p>BHP、2017年12月までの半年間における生産実績と2018年6月までの一年間の生産目標を発表</p> <p>2018年1月18日付のメディアによると、BHPは2017年12月までの半年間における生産実績と2018年6月までの一年間の生産目標を発表した。それによると、2017年12月までの半年間におけるCu生産はチリ Escondida 鉱山の増産などにより、対前年比で17%増加して833ktとなり、2018年6月までの1年間の生産目標量を据え置き1.66~1.79mtとする。また、鉄鉱石の2017年12月までの半年間における生産量は117.14mtで、2018年6月までの1年間の生産目標量はこちらも据え置いて239~243mtとする。同社の2017年12月までの半年間における原料炭生産は、QLD州に保有する炭鉱の操業不調により20.25mtと対前年比で4%の下落で、同社はこれを受けて2018年6月までの1年間の生産目標量を、44~46mtから41~43mtに下方修正。燃料炭に関してはNSW州からの輸出が好調で、2017年12月までの半年間における生産量は対前年比4%増の14.03mtとなったと報告している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018年 2月14日	銅 金 ウラン	<p>BHP、2018年3月末までにOlympic Dam 鉱山の製錬施設改修工事の試運転を終え、フル操業を再開へ</p> <p>2018年2月8日付の地元メディアは、BHPが350mA\$を投資して実施しているSA州Olympic Dam 鉱山の製錬施設改修工事は現在試運転の段階で、2018年3月末までにフル操業を再開すると同鉱山責任者のJacqui McGill氏が語ったことを報じている。McGill氏によると目下の課題は電力価格の削減で、BHPは現在電力市場において複数の企業と、電力コストの削減に関して協議を実施している。同鉱山では、2023年までに2.1bUS\$を投じて銅生産量を倍増させる計画を検討中で、2020年中期に経営陣の承認を得たいとしている。同メディアは、BHPはヒーブリーチングを利用した銅回収技術の研究も継続しているものの、従来の製錬方法を利用した拡張計画のほうが優先度が高いとする</p>

		<p>2017年11月における同社のコメントを紹介している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018年 3月20日	その他	<p>豪州鉱物評議会がエネルギー・気候変動に対する新方針を発表し、高効率・低排出石炭火力発電の導入推進を取りやめ</p> <p>2018年3月15日付の地元メディアは、豪州における鉱業ロビー団体である豪州鉱物評議会がエネルギー・気候変動に対する同協会の新方針を示し、これまで実施してきた高効率・低排出石炭火力導入推進への積極的なロビー活動を取りやめる方針であると報じている。新しい方針の中では、2012年に同協会が発表した旧方針の中で言及されていた高効率・低排出石炭火力発電と二酸化炭素回収貯留プロジェクトの記述が削除され、低排出エネルギー源技術のどれか一つが重要ということだけでなく、同評議会が「技術的中立」な立場であることを強調、豪政府の政策措置は、排出量削減目標達成への筋道を確保しながら安価で信頼性のあるエネルギーを提供する事が重要であるとしている。豪州鉱物評議会を巡っては、同評議会が高効率・低排出石炭火力擁護の姿勢を改めなければ同評議会から脱退するとBHPが警告していたほか、Rio Tintoも同様の懸念を示した経緯があり、地元メディアは同評議会がBHPやRio Tintoの圧力に屈した形となったと報じている。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018年 4月24日	コバルト ニッケル	<p>BHP、バッテリー業界向けのWA州における硫酸ニッケル生産拡大とコバルト生産を検討</p> <p>2018年4月18日付のメディアによると、BHPはWA州で操業しているNickel West部門におけるバッテリー鉱物生産ビジネスを拡大する方針である。Nickel West部門は、2019年にもパース近郊のKwinana Ni精錬所において硫酸Niの生産を開始する予定であり、現在生産量を倍増することを検討している。Coに関してもKalgoorlie製錬所のCo回収率を増加させるか或いは第三者のCo精鉱を受け入れ、Kwinana Ni精錬所にCo処理設備を建設することによりCoの供給が可能となるとしている。同社によると、Kwinana Ni精錬所で2018年に製造されるNiのうち、65~70%（金属量で45~50kt）がバッテリー業界に売却されることを期待している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018年 6月21日	鉄鉱石	<p>BHP、WA州 South Flank 鉄鉱石プロジェクトの建設に要する予算2.9bUS\$を承認</p> <p>2018年6月14日、BHPは2.9bUS\$を自社権益比率分として投じるWA州South Flank鉄鉱石プロジェクトの建設予算を承認した。同プロジェクトはBHPが85%の権益を保有し（伊藤忠商事と三井物産が残りの15%を保有）、全体のCAPEXは3.4bUS\$と見込まれており、経済的に山命に達しつつあるYandi鉄鉱石鉱山から生産される年間80mtの鉄</p>

		<p>鉄鉱石生産を完全に補い、かつ BHP が WA 州で生産する鉄鉱石の平均品位を 61% から 62% に、塊鉄の割合を 25% から 35% に押し上げることが期待されている。South Flank プロジェクトでは、既存の Mining Area C におけるインフラ設備の拡張や、80mt/y の能力を保有する処理施設の建設、採掘機材の調達などが含まれ、BHP によると本プロジェクトを通じて建設期間中 2,500 人の、操業期間中 600 人以上の雇用が創出され、WA 州のサプライヤーに大きな機会を与えることとなっている。BHP は同プロジェクトからの鉄鉱石初出荷は 2020 年を見込み、25 年間の操業を期待している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018 年 6 月 26 日	ニッケル	<p>BHP、Nickel West 部門の売却プロセス実施に向け、Goldman Sachs 社と契約との報道</p> <p>2018 年 6 月 21 日付のメディアは、BHP が WA 州における同社のニッケル事業母体である Nickel West 部門の売却を再度試みるため、Goldman Sachs 社をコンサルタントとして契約したと報じている。2017 年に Nickel West 部門が売却の俎上に上がった際には Glencore が 200mUS\$ でオファーしたと考えられるが、BHP の評価額 690mUS\$ とは開きが大きく成立しなかったとのこと。BHP は、同社の収益にとって意味のある規模ではないと判断した Nickel West 部門を売却し、鉄鉱石・石油・銅に集中したいとの意向を示している一方で、年間 90kt の Ni を含有する硫酸 Ni の生産を 2019 年にも開始するため、Nickel West 部門の事業拡張を計画していた、とも報じられている。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2018 年 8 月 24 日	その他	<p>BHP、2017/18 年度決算において法定利益が前年度比 37% 減の 3.71bUS\$ となったことを報告</p> <p>2018 年 8 月 21 日付の地元メディアによると、BHP は同日 2017/18 年度の決算報告を公表し、異常な事項を調整した定常的な利益である underlying attributable profit は、2016/17 年度の 6.7bUS\$ から 33% 増加して 8.9bUS\$ となり、営業活動によるキャッシュフロー (net operating cash flow) も 16.8bUS\$ から 18.4bUS\$ に増加したことを報告した。一方税引き後の利益は、米国シェールガス事業の減損やブラジル Samarco 社のダム決壊事故対応費用などが影響し、前年度比で 37% 減少して 3.71bUS\$ であった。同社は、探鉄及び鉄山開発費用として 2017/18 年度に 6.8bUS\$ を投じており、2018/19 年度及び 2019/20 年度には同費用として 8bUS\$ を計上し、WA 州の South Frank 鉄鉱石鉄山建設事業やチリの Spence 銅鉄山の拡張事業などに投じる。一方、過去 5 年間で 12bUS\$ 以上を達成していた生産性向上による収益は、2018/19 年度の当初見込み 2bUS\$ から 1bUS\$ に下方修正した。その理由として BHP は、QLD 州の原料炭鉄山における地質工学的問題に起因する生産性</p>

		<p>改善の遅れや、米国及びチリの生産現場で見込んでいた改善分が資産売却により消失したことを挙げた。また、WA州の鉄鉱石鉱山操業については、当初の想定より低い操業単価を達成することが見込まれると説明した。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
--	--	--

2.1.6 経営者のメッセージ(アニュアルレポート 2018 より)

当社の長期見通しは依然として明るく、当社は、世界が今後も長く必要とするコモディティの需要を満たすための良い立ち位置にある。

Ken MacKenzie

会長

株主の皆様

2018 年度（注：2017 年 7 月～2018 年 6 月）の当社の業績に関する年次報告書を提供できることを嬉しく思う。

本年度、当社は BHP をさらに簡素化・強化し、資本配分枠組み（Capital Allocation Framework）を強化し、文化と生産性への焦点をさらに明確化し、確固たる一連の決算結果を出した。これにより当社は、1 株当たり 63US¢ という過去最高の最終配当を発表することができた。

当社はまた、将来に向けた投資も行った。本年度に入り、取締役会は資本配分枠組みに照らして徹底的な評価を行った後、WA 州の South Flank 鉄鉱石プロジェクトのための資本支出 2.9bUS\$ を承認した。South Flank プロジェクトは株主の皆様に魅力的なリターンを提供し、BHP の WA 州鉄鉱石生産の平均品位を高めるであろう。

当社のポートフォリオをさらに強化するために、2018 年度に米国のオンショア資産について健全で競争力のある売却プロセスを実施した。10 月末までにこれらの資産の売却を完了する予定である。私たちは株主へのキャッシュの還元が重要であることを認識しており、これらの取引からの純利益を株主の皆様に還元する予定である。

BHP の会長としての最初の年を通して、私は、世界中の当社の多数の資産を訪れた。どこに行っても私は、当社綱領 *Our Charter* の価値への当社社員のコミットメントと、この素晴らしい会社への献身に心打たれた。

社員は BHP の支柱であり、彼らの安全は最重要事項である。それゆえ、2018 年度に当社社員 2 名が作業中に死亡したことを報告するのは誠に悲しみに堪えない。安全に行うことができなければ何も達成することはできない。このような悲劇を受けて、私たちは、BHP で働くすべての者の健康と安全を守るため一層の努力をした。

2018年度を通して、私はまた、当社の株主およびステークホルダーの皆様のご多くとお会いしました。私は最近、私の2回目のグローバル投資家巡業（global investor roadshow）を終えました。この巡業ではBHPの5つの主要優先事項、すなわち、安全、ポートフォリオ、厳格な資本運用（capital discipline）、能力と文化、および当社のソーシャルライセンスに焦点を当てた議論が行われた。これらの主要分野への当社の飽くなき焦点は、株主の皆様のための価値を創造し、特別であり続けるための当社の取り組みにとって不可欠なものである。

この暦年中にロンドンとAdelaideで開催される年次総会において、これらのテーマに対する進捗状況に関する最新情報をお伝えする予定である。

取締役会は、後継者選びに対して体系的で厳正なアプローチをとっている。私たちは、経験とフレッシュな視点との間の適正なバランスを確実にするために、取締役会の規模、任期、およびBHP内部で効果的に統治し、リスク管理するために必要なスキル、経験および属性を検討する。私たちはまた、急速に変化する外部環境とBHPの状況を考慮に入れる。

私は、この機会を借りて、過去9年間にわたってBHPの取締役会に対してWayne Murdy氏が行った多大な貢献に感謝申し上げたい。Wayneは最近、2018年年次総会での再選挙に立候補しない旨を表明した。取締役会のメンバー全員を代表して、その貴重な貢献、友情と賢明な助言に対してWayneに感謝の意を表するとともに、氏の今後のご盛運を祈る。

短期的な市場展望に関してはこれまでどおり慎重である一方、当社の長期見通しは依然として明るく、当社は、世界が今後も長く必要とするコモディティの需要を満たすための良い立ち位置にある。

私は、Andrew Mackenzieと経営陣が率いるBHPが、適正な資産と能力を有しており、株主価値とリターンを提供し続けるために良い立ち位置にあることを確信している。

BHPへの変わらぬご支援に対して感謝申し上げます。

Ken MacKenzie

会長

2018年、当社は6.3bUS\$を株主の皆様へ還元し、過去最高の1株当たり63US¢の最終配当を発表した。

Andrew Mackenzie

最高経営責任者

株主の皆様

BHPは、キャッシュフローを最大化し、投資方針の厳格な適用を維持し、株主の皆様への価値とリターンの増大に向けた途上にある。2018年度に、高いコモディティ価格と相まった確固とした事業業績により、当社は一連の強力な結果を達成した。

社員の安全、健康および福利は当社の第一の優先事項である。不幸にも、今年、2名の当社社員が作業中に死亡した(2017年8月のGoonyella RiversideでのDaniel Springer氏と、11月のPermian Basin事業での仲間の一人である)。これらの悲劇からできる限り多くを学ぶことが非常に重要である。今年、BHP全社のリーダーたちは、すべての当社および関係会社社員の参加による安全エンゲージメント(safety engagements)を催した。私たちはこれらを基礎として、できる限り多くの人々と教訓を共有していく。

労働災害発生頻度も100万労働時間当たり4.4に増大した。この増大は大きなものではなく、当社の安全イニシアティブが、死亡事故の原因となる恐れのある事象の数を8%減少させることに役立ったことを心強く思う。これは将来の安全パフォーマンスの重要な主要指標の一つである。

健康と安全への当社のコミットメントは、当社綱領*Our Charter*の価値の1つである持続可能性の重要な一部である。また、責任ある環境管理に対する当社のコミットメントも同様である。

今年、BHPは水に関する報告書(Water Report)を創刊した。これは、当社の資産全体を通して水の管理とガバナンスを強化していくなかで、より効果的に当社の水使用と実績について開示する長期計画の最初のステップである。世界中における水資源への高まる圧力は、今日の水ニーズを責任ある形で満たし、将来の世代のための水供給を守るためにさらに努力しなければならないということを意味している。

当社はまた、持続可能性に関する報告書(Sustainability Report)の中で、その他の安全、環境および地域社会に関する様々な指標を通して当社のパフォーマンスを開示している。

これは透明性及び責任を全うすることへの当社のコミットメントを強化するものである。

全体として、BHP は非常に良好な状態にある。2018 年度には、基礎的帰属利益は 33% 上昇して 8.9bUS\$ となった。当社は、2017 年度と比較して年間生産量を 8% 増大させ、Western Australia Iron Ore、Queensland Coal 及びチリの Spence 銅鉱山において過去最高の産出量を達成した。

2 年連続して、当社は 12bUS\$ を超えるフリーキャッシュフローを生み出した。当社の厳格な資本配分枠組みに沿ったこの強力なキャッシュ生成により、負債低減、プロジェクト投資及び株主へのキャッシュリターンを柔軟に取ることができている。

今年、当社は 6.3bUS\$ を株主に還元し、過去最高の 1 株当たり 63US¢ の最終配当を発表した。また、10.8bUS\$ での米国のオンショア資産の売却を発表した。

1 次資産の多様なポートフォリオ、そして、重要なことには、才能ある社員によるチームがこれらのリターンを可能にした。成功は適正なポートフォリオに関してばかりではない。それは、当社が他と異なる優れた事業をどのように運営しているかという点にも当てはまる。

BHP は、当社の業務の方式を目的に合致させ、多様性のためのビジネスケースを取り入れ、社員全体をより良く結びつけてきた、高い能力をもったチームを擁している。

当社の人材、戦略および資産の組み合わせは、2019 年、そしてさらにその先への機運を高め、将来の成功への鍵となっている。

最後に、当社社員、株主の皆様、サプライヤー、顧客、そして地域社会に感謝申し上げます。当社は共通の価値を構築することに真にコミットしており、皆様のお力なくしてこれは到底達成できないであろう。

Andrew Mackenzie

最高経営責任者