

2.4.1 企業概要

設立: 1917年	本社: ロンドン(英国)	上場先: LSE / JSE
決算期: 12月末	CEO: Mark Cutifani(13年4月~)	連結従業員数: 69,000名
主な生産鉱種: 		

■経営数値■

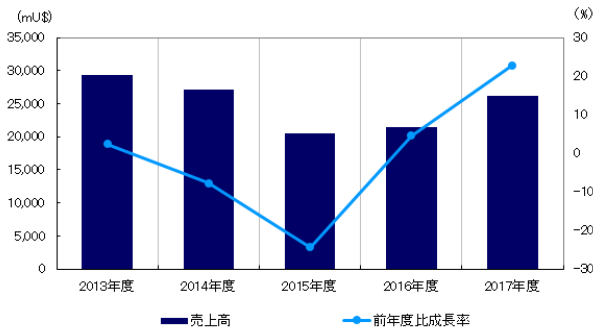


図 2-4-1. 売上

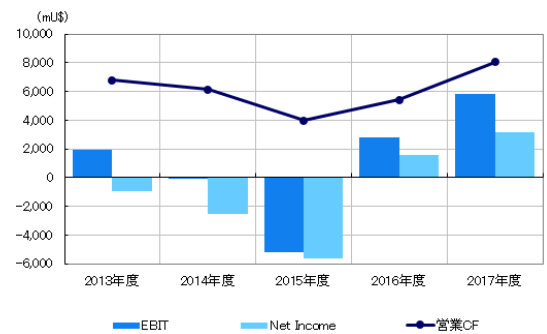


図 2-4-2. 利益

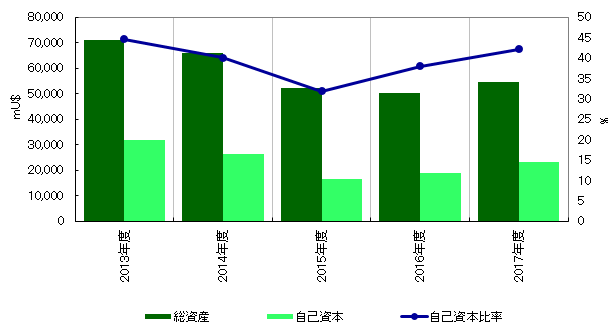


図 2-4-3. 資産

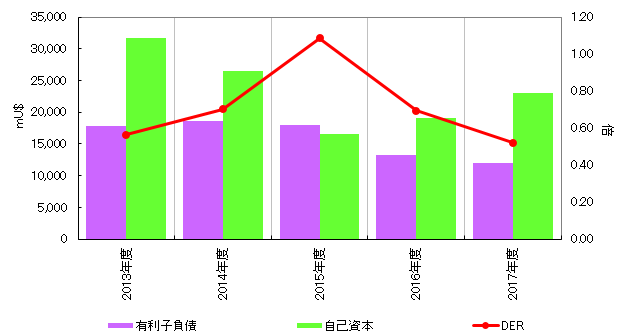


図 2-4-4. 負債

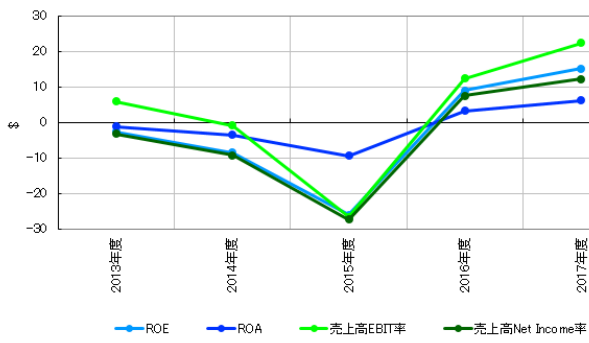


图 2-4-5. 收益性

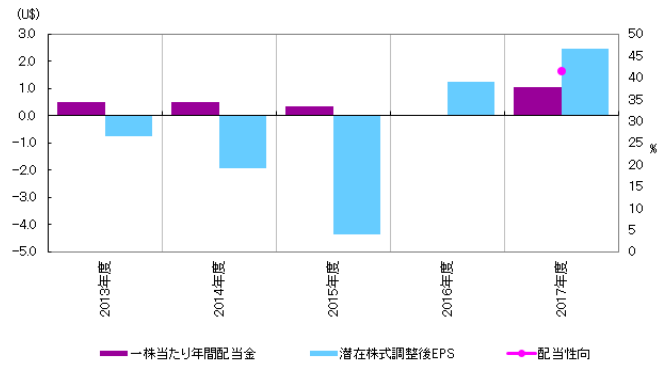


图 2-4-6. 配当

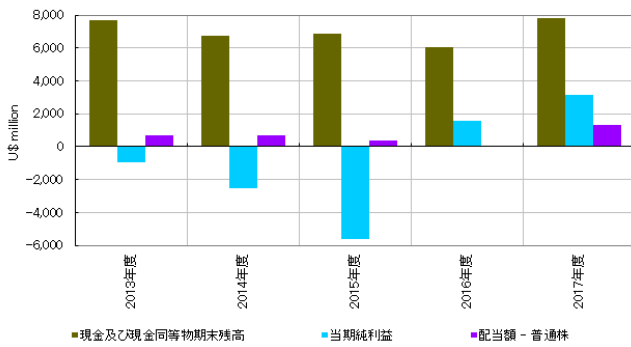


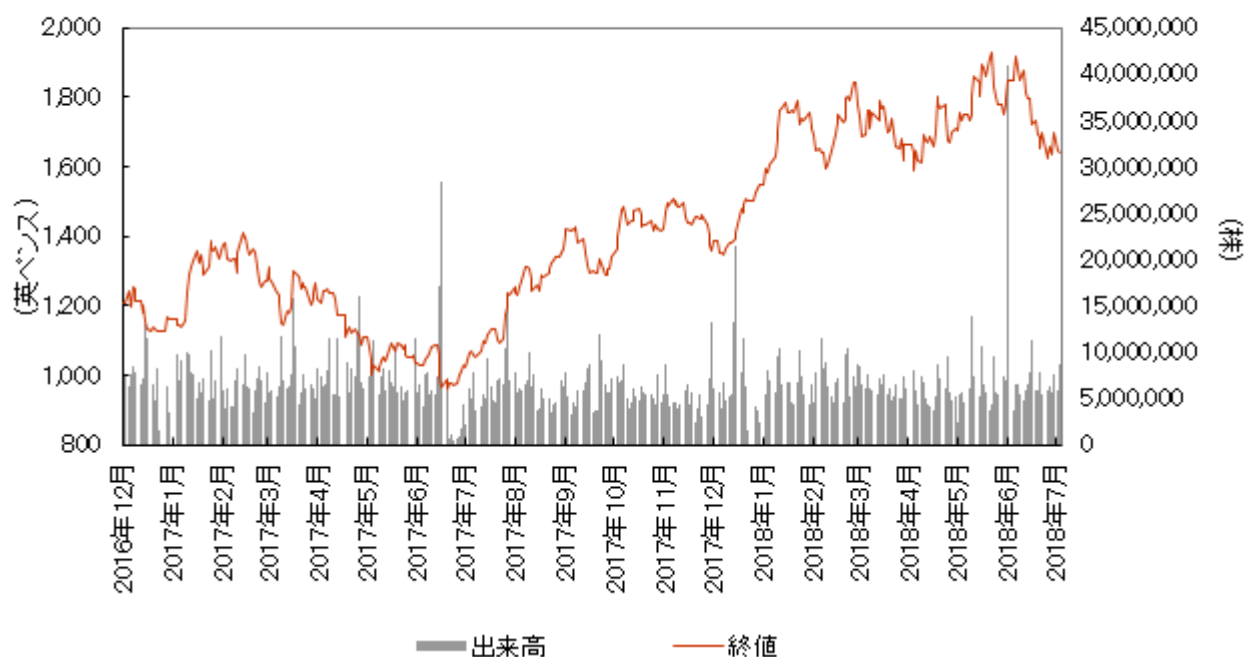
图 2-4-7. 内部留保

## 2.4.2 個公司概况

銅や原料炭を始めとする市況回復を背景に、それまでの生産性および効率向上の努力が結実し、2017年はフリーキャッシュフローおよび利益が前年比倍増となる好決算を記録した。正味負債額も前年比半減の4.5bUS\$と大幅に改善、当初の計画より半年前倒しでの2年ぶりの復配も実現した。

銅の生産量はチリのEl Soldado 鉱山で2か月強の操業停止があったものの、同じくチリのLos Bronces およびCollahuasiの両鉱山が順調に操業し、結果的には2016年とほぼ横ばいのレベルを維持した。また、他事業も含めたグループ全体の生産コストは為替の影響により前年比7%上昇するも、為替の影響を除くとグループ全体のCPI上昇幅の加重平均：4%を下回る前年比2%増に留まっている。

Mark Cutifani CEOは資産売却によるリストラの終了を2017年早々の2月に宣言、「広範囲にわたる事業展開の確固たる基盤を構築」とアニュアルレポートでコメントしており、同社は今後の持続可能な成長/発展に向けてギアを切り換える段階にある。まずは最優先案件であるペルーのQuellaveco銅プロジェクト等、手持ち案件の着実な立ち上げに注力する方針の模様だが、電動化の進展や気候変動リスクへの対応等の昨今のトレンドを踏まえ、特徴のある事業領域および活動地域で事業を展開する同社が次に如何なる手を打つか、注目される。



(参考) 図 2-4-8. 株価推移

### 2.4.3 Anglo American の鉱種別アセット所在地





## 2.4.4 オペレーション別の生産量

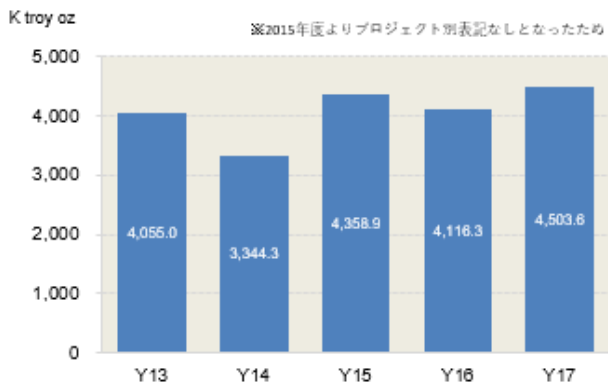


図 2-4-9. PGM

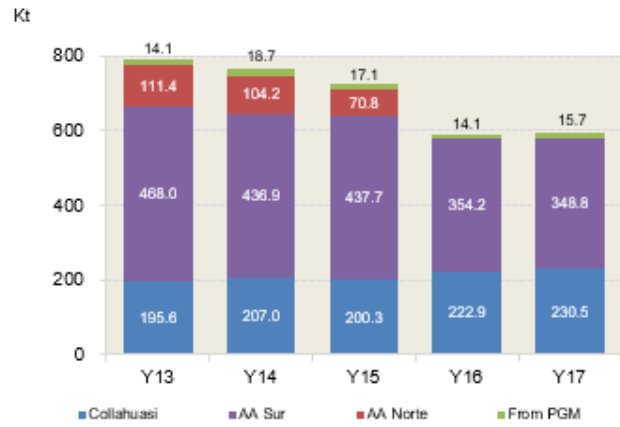


図 2-4-10. 銅

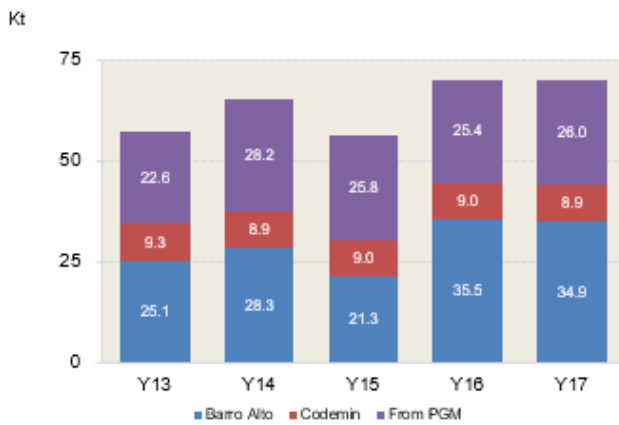


図 2-4-11. ニッケル

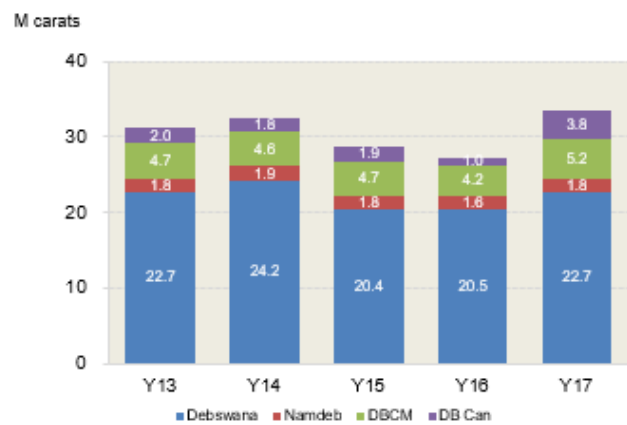


図 2-4-12. ダイヤモンド

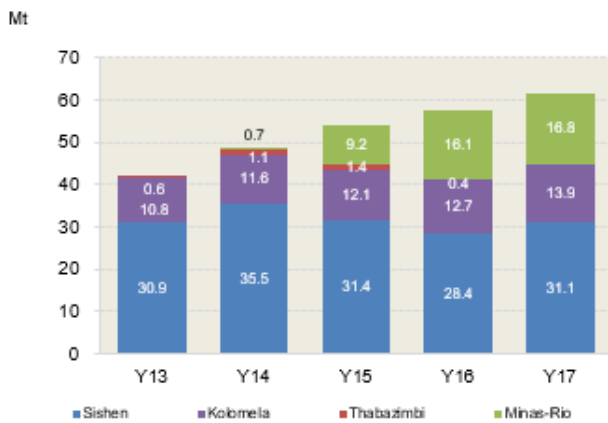


図 2-4-13. 鉄鉱石

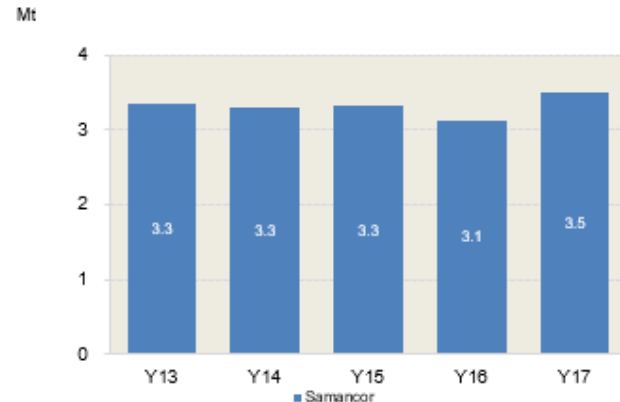


図 2-4-14. マンガン鉱石

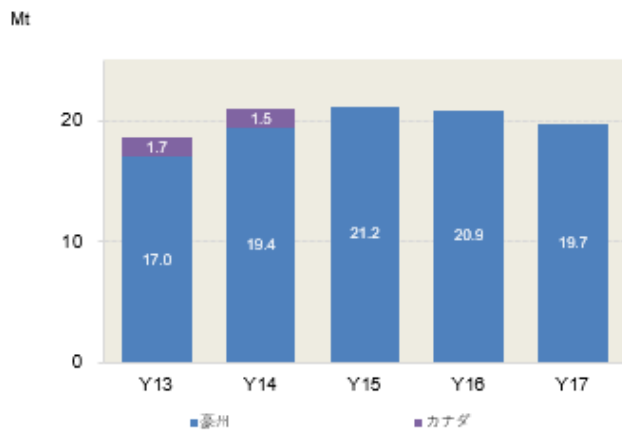


図 2-4-15. 原料炭

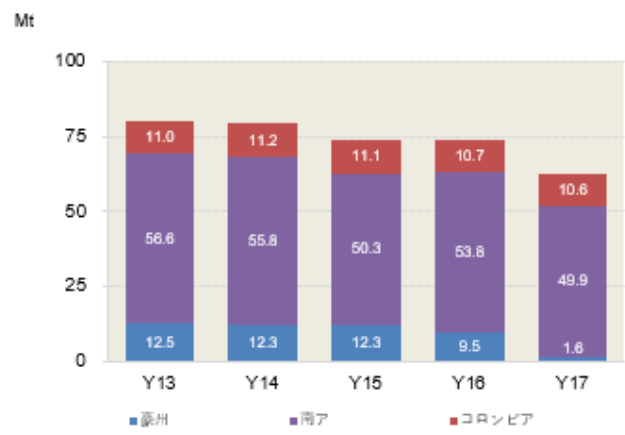


図 2-4-16. 一般炭

2.4.5 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 1月27日	金	<p><b>ペルーÁncash州北部に資源大手企業の鉱区申請相次ぐ</b></p> <p>2017年1月20日付け地元紙によると、Áncash州北部にNewmont社、Barrick社、Anglo Americanなどの資源大手企業の鉱区申請が相次いでいる。</p> <p>2017年1月17日にEloro Resources社（本社トロント）が明らかにしたところによると、同社の現地子会社Minera Eloro Peru S.A.C.は、同州に保有するLa Victoria金銀プロジェクトの南側に新たに4件3,400haの鉱区申請を行い、同プロジェクトの総面積は8,042haとなったが、同プロジェクトの南東に、First Quantum Minerals社（本社バンクーバー）が2016年7月以降、15件14,100haの鉱区申請を行ったという。</p> <p>またNewmont Mining社の現地子会社Newmont Peru S.R.L.は、同プロジェクトの南に13件8,767ha、西に5件3,300haのほか、Áncash州とLa Libertad州の境界に沿い、Patibal金鉱山とSanta Rosa金鉱山の間には11件8,500haの鉱区申請をしている模様。</p> <p>Barrick Gold社の現地子会社Minera Barrick Misquichilca S.A.はEloro Resources社のSanta Ana2鉱区の東側に600haに及ぶ鉱区を保有している。そのさらに東側にはAnglo Americanの現地子会社Anglo American Peru S.A.が3件2,700haの鉱区申請をしている。</p> <p>Fresnillo社（本社メキシコ）の現地子会社Fresnillo Peru S.A.C.は、Eloro Resources社のSan Markito鉱区の北側に400haの鉱区を保有するとともに、La Victoria金銀プロジェクトの東側に300haの鉱区を獲得した。この結果Eloro Resources社のLa Victoria金銀プロジェクト鉱区は、北側をFresnillo社、南側をNewmont社（個人鉱区を隔てて西側も）、南東側をFirst Quantum社、東側をBarrick Gold社とAnglo Americanに囲まれる形になった。Eloro Resources社CEOのTom Larsen氏は、これら最近の動きは、適切な金銀プロジェクトを適切な時期に適切な場所に保有しているという確信を我々に与えていると述べている。</p> <p>ペルー国内において2016年に出願された鉱区申請数は、INGEMMET分と州政府分を合わせて5,306件2,177,327haで、前年の5,796件2,525,739haに比べ、件数で8.5%減、面積で13.8%減となった。鉱区申請面積の州別ではトップがAncash州の576件257,535ha、これにArequipa州の477件211,940ha、La Libertad州の567件209,686ha、Puno州の433件164,537ha、Apurimac州の280件140,717haなどと続く。</p> <p style="text-align: right;">（リマ事務所 迫田昌敏）</p>



<p>2017年 2月22日</p>	<p>その他</p>	<p><b>Anglo American、債務削減のための資産売却を終了</b></p> <p>Anglo Americanは2017年2月21日付で、2016年通期の決算報告を発表し、Mark Cutifani CEOは債務削減のための資産売却を終了させると伝えた。同氏は、今後もPGM、銅、ダイヤモンドのコア資産に特化したポートフォリオに焦点を当てていくとしているが、売却予定であった石炭、鉄鉱石、ニッケル資産を保持し、これからは債務削減のためではなく全体的なポートフォリオの質を向上させることを前提に売却をすると伝えた。</p> <p>Anglo Americanは、2015年から資産売却、人員削減を進めるなど再編計画を進めてきた。今期は、資産売却、コスト削減、金属価格の回復等が寄与し、同社の2016年通期基礎的EBITDAは前年比25%増の61億US\$、純負債額は34%減少の85億US\$となり、2016年12月期までに純負債額を100億US\$以下にするとしていた目標を達成した。2017年度は投資は継続的に行っていくとしつつ、純負債額を70億US\$削減することを目標としている。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
<p>2017年 5月17日</p>	<p>その他</p>	<p><b>Amplats、南アの政治不確実性により鉱業界での雇用がリスクにさらされていると言及</b></p> <p>2017年5月17日付のメディア報道によると、Anglo American Platinum社 (Amplats) のChris Griffith CEOは、南アの政治不確実性及び低コモディティ価格により鉱業セクターへの投資は厳しくなっており、鉱業界の60%は損失を出していると述べた。また今後鉱山の合理化が進み、更なる雇用削減に繋がるだろうと述べた。同社は鉱山の近代化に注力するため労働集約型のRustenburg鉱山を2015年に売却し、過去4年間で15,000名の雇用削減を実施している。また白金生産Lonmin社も2016年には従業員の15%を削減している。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
<p>2017年 7月26日</p>	<p>PGM</p>	<p><b>Amplats、白金需給は、宝飾及び触媒向け需要の減少により供給過剰になると予測</b></p> <p>2017年7月24日付のメディア報道によると、Anglo American Platinum社 (Amplats) は2017年度のPGM市場は、中国での宝飾品需要の鈍化及び欧州でのディーゼル自動車の販売減少による自動車触媒向けの需要が減少することにより供給過剰になるとみている。また、主要生産国の南アからの供給は、自動車産業が排出ガスの出ない電気自動車へ移行する傾向が高まっているにも関わらず、依然として高い水準にある。同社のGriffith CEOによると、PGM産業の約65%は損失を出しており、更なる5%が損失を出すぎりぎりの状態だとし、このような生産環境では、間違いなく更なる生産削減に繋がる可能性が高い。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>

<p>2017年 8月1日</p>	<p>その他</p>	<p><b>Anglo American CEO Mark Cutifani 氏、南ア改定鉱業憲章は白紙に戻し、2018年に交渉を再開すべきだと言及</b></p> <p>2017年7月27日付のメディア報道によると、Anglo American の Mark Cutifani CEO は、改定鉱業憲章は理解しがたく実行不可能であるとし、これを白紙に戻し、新たに交渉を開始すべきだとした。同氏によると鉱業憲章の再交渉に関して African National Congress (ANC) は建設的な姿勢を示しているが、2017年12月にANC党内選挙を控えているため、新たな党首が決まるまで再交渉が開始する可能性は少ないだろうと述べた。また、Zwane 鉱物資源大臣が提案した新規鉱業権及び更新の付与停止に関しては発展的ではないとし、南アに投資が戻り、雇用が生まれるように南アには良いニュースが必要であると述べた。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
<p>2017年 8月1日</p>	<p>PGM</p>	<p><b>南ア Zwane 鉱物資源大臣、Lonmin 社による Amplats 社の Pandora 白金鉱山の JV 権益買収を承認</b></p> <p>2017年7月26日付のメディア報道によると、Zwane 鉱物資源大臣は Lonmin 社による Anglo American Platinum (Amplats) 社の Pandora 白金族鉱山の JV 権益 42.5% の買収を承認した。これにより、一時停止にする予定であった Pandora 鉱山で働く 3,000 名の労働者の雇用喪失が免れた。Zwane 大臣は、同取引の承認は解雇を防ぐ最善の方法だったとし、昨今のグローバル経済状況の中で 3,000 名の雇用を守れたことを喜ばしく思うと述べた。また、Lonmin 社は、5 日以内に同省へ BEEE 順守をどのように対応するか提示する必要があると述べた。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
<p>2017年 8月23日</p>	<p>銅</p>	<p><b>Anglo American、ペルー-Quellaveco 銅プロジェクト技術的調査を2017年末に完了</b></p> <p>2017年8月18日付け地元紙によると、Anglo American は、2018年初頭に Quellaveco 銅プロジェクト (Moquegua 州) の開発計画を更新する方針を明らかにした。</p> <p>また、Anglo American は、2017年末に本プロジェクトの技術的調査を完了するため、様々なサプライヤーと接触しベストな資本配分や正確なコストの確保に努めていると説明、これらの作業を終えた上で、他企業と共同開発についての交渉を行う見通しであるとし、既に多くの企業から関心が表明されていることを明らかにした。</p> <p>他方、本件に関し Anglo American CEO の Cutifani 氏は、同社としては少なくとも 51% の権益を維持し、自社の操業モデルを適用することでスタート段階から能率的な操業を行いたいとの姿勢を示すとともに、ペルー政府とも正しい関係を構築していることを確認しておき</p>

		<p>たいとコメントした。Quellaveco 銅プロジェクトには 4,880mUS\$の投資が見込まれている。</p> <p>2017年6月、Anglo American Peru 社の Marquese 社長は、Quellaveco 銅プロジェクトにおいてアクセス道等の初期工事を実施している旨説明している。</p> <p>(リマ事務所 栗原健一)</p>
2017年 10月4日	プラチナ	<p><b>南ア Bokoni 白金鉱山、操業一時停止による雇用削減を予定</b></p> <p>2017年9月28日付のメディア報道によると、Anglo American 及び Atlasta Resources 社が所有する Bokoni 白金鉱山の操業一時停止により、正社員 2,600 名、契約社員 3,000 名以上の解雇が予定されている。同鉱山は、年間約 55,000oz の白金を生産しているが、2009 年から利益を出せずにいる。また、現在すでに同鉱山の 400 名以上の従業員が解雇プロセスの途中にある。鉱物資源省の Godfrey Oilphant 副大臣は、同鉱山を訪問した後、経営者は更なる解雇を発表する前に代替案を考慮すべきだと述べた。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
2017年 12月13日	銅	<p><b>ペルー-Quellaveco 銅プロジェクト開発決定、2018 年半ばの見通し</b></p> <p>2017年12月11日付け地元紙によると、同紙が入手した情報として Anglo American は、2018 年半ば頃に Quellaveco 銅プロジェクトの FS を完了し、開発決定を実施する見通しであり、同社は現在保有する本プロジェクト権益の 81.9% の一部売却を検討していると伝えた。</p> <p>なお、本プロジェクトに関しては、2018 年初頭に開発決定が行われるとの報道が行われていた。</p> <p>(リマ事務所 栗原健一)</p>

## 2.4.6 経営者のメッセージ(アニュアルレポート 2017 より)

### 100年にわたって築いた基礎

**グループの100周年という節目の年に Anglo American の会長に指名されたことは大変光栄なことであった。**

Stuart Chambers

会長

Anglo American は鉱業界のトップ企業の一つであり、操業地域に影響を及ぼすと同時に、その生産物を通じて何十億人という人々の毎日の生活に対しても少なからぬ影響を与えている。

これは、際立った、質の高い資産ポートフォリオをもつグローバル・ビジネスであり、私は、当社がこの事業を最も生産的かつ責任ある形で発展させながら、革新的で持続可能な鉱業におけるリーダーとしての Anglo American の長きにわたる評判を引き続き強化することに取り組んでいく決意である。

### 改善された取引環境

2017年に、世界の経済成長は金融危機以降で最も早いペースで加速した。鉱業部門における需要は約12か月前の予想と比べてかなり強いものとなった。このことは、Anglo American が生産する金属および鉱物にプラスの影響を及ぼした。特に、銅、バルクコモディティ（一般炭、原料炭、鉄鉱石）、および、パラジウムやロジウムといった白金族の価格は大幅に上昇した。子会社の De Beers 社を通じたダイヤモンド事業は競合企業の中でユニークな存在であり、当社の多様性と同業者からの差別化は特に顕著である。より強力な取引条件とダイヤモンド原石の価格指標の上昇が De Beers の生産成長を後押しした。

### 財務および事業実績

まず安全性に関しては2017年の負傷率の改善を報告できるが、当社の操業において9名の尊い人命が失われたことは痛恨の極みである。たとえ1人の死でも無論許容できるものではなく、負傷者ゼロという目標達成への道のりはまだ遠い。この重要な分野については、以下および持続可能性報告書(Sustainability Report)においても掘り下げて述べるつもりだ。

2013年以降当社が追求してきた事業の効率性および資産ポートフォリオの質の向上という点は、財務および事業業績がさらに改善したことに表れている。フリーキャッシュフローは、帰属ベースで4.9bUS\$に大きく増大し、本会計年度について株主に帰属する利益は倍増して3.2bUS\$となり、基礎的 EBITDA は45%改善して8.8bUS\$となった。

正味負債はさらに4bUS\$減少し年末時点で4.5bUS\$となり、この年の目標としていた負債額を大きく下回った。重要なことは、当社は投資適格格付け (investment grade credit rating) を取り戻し、目標レベルである基礎的利益の40%での支払い方針を確立して、予想よりも6か月早く株主の皆様へ配当金を支払うことができた。この強力な業績の結果として取締役会は、2018年5月の支払い予定で1株につき54¢の最終配当を推奨しており、2017年の株主の皆様への総配当は1株当たり1.02US\$となる。

事業の面では、より少ない資産、より少ない人数で、より多く生産している。当社のポートフォリオ基準を満たさなくなった多数の資産を処分したにもかかわらず、生産量は前年よりも5%増え、生産性は2015年以降の改善傾向が継続している。このようなコストと生産性への注力は、フリーキャッシュフローの生成とリターンの持続可能性を確保するために、事業にとって引き続き肝要である。

いかなる事業においても、顧客に焦点を当てたマインドセットを優先させる必要があり、当社のマーケティングチームがバリューチェーン全体にわたって適切な商業的意思決定を推進するアプローチをとっていることを嬉しく思う。鉱物資源が有限であるということを考えれば、当社のステークホルダー全員の利益のために、当社の鉱物資源における価値を最大限に利用しないのは無責任であろう。

## 資産主導の戦略

今日の Anglo American の事業はこのわずか5年間で急激に変化した。ポートフォリオは大きく強化され、全体的により大規模で、より長寿命で、より生産的で競争力が高い一連の事業につながっている。事業全体を通して当社が開発および展開している革新的な実践と技術、さらには当社が育てている人材と文化を融合し、業界トップの株主配当と当社のステークホルダー全員への継続的な価値を提供することを目標としている。

当社の戦略の要は、資産配分にしっかりと焦点を当てることであり、これは株主の皆様のお金の守り手としての取締役会の主たるかつ継続的な役割である。鉱業界の外から来た私は、成長を追求するなかで非常に多くの企業が犯してきた過ちをよく認識している。当社の金融資産が株主の皆様にとっての最大の価値のある結果に向けられることが重要である。

2017年にゴーサインの出た主要な新規プロジェクトはなかったが、2018年中に開発検討のために取締役会で審議予定のペルーの Quellaveco 銅プロジェクトに期待している。

## **FUTURESMART MINING™**

### **あらゆる面でのイノベーション**

社会全体において重要な役割を担っている鉱業の未来は明るいと私は信じているが、それは、すべての鉱山会社が持続可能な未来に努力と資源を投資することにコミットしている場合に限る。Anglo American は、正しいことを行い、自社の社員と仕事上のすべての関係者に深く配慮した会社として長きにわたって認識されている。かと言って私たちは斯かる現状に安心してはいけぬ。将来に目を向ければ、安全、エネルギー、水、気候変動の面で大きな課題に直面することに疑いの余地はない。

FutureSmart Mining™ は、持続可能な鉱業に向けた Anglo American のイノベーション主導のアプローチであり、当社の事業方針の将来にとって非常に重要である。これは、鉱業をより安全に、より効率的に、より持続可能に、そして地域社会のニーズとより調和したものにし、環境への負荷をさらに小さくするための新しい方法を探ることに関係する。当社の技術陣による多くの面における進歩を目にすることは喜ばしいことである。

### **当社の持続可能性戦略**

Anglo American は、革新的で持続可能な鉱業におけるリーダーとして、長きにわたり輝かしい評判を得ている。当社が、業界として直面している主要な課題に対処し、当社のあらゆるステークホルダーの正当かつ高まる期待に応えることを目指して、そのような革新的な思考を通してポジティブな変化の限界を今一度押し上げるための新たな野心的な旅に乗り出すことを嬉しく思う。

国連の持続可能な開発目標 2030 (2030 Sustainable Development Goals) と歩調を合わせ、当社の新たな持続可能性戦略として、自然環境の周りで私たちが行っている仕事や地元地域社会の長期的繁栄、および当社のステークホルダー（操業している場所の政府および地域社会から市民社会と顧客まで）の間での信頼と透明性の向上を推進するための先見性のある方針と倫理基準策定を推進する野心的な中長期の方策を多数打ち出していく。

## 人々を安全に守る

当社の FutureSmart Mining™ の取り組みは、露天掘りに比し安全面でより高リスクの坑内掘り操業における当社社員の安全を守ることに焦点が当てられている。例えば、高リスク区域より十分離れた位置から、岩盤の安定性を維持しつつ採鉱品位のばらつきを抑えることが可能な自動式の採鉱機材を複数のパートナーとともに開発中である。

2017 年の当社の安全記録を見れば、これらの取り組みが急を要するものである理由は一目瞭然である。職場における危険防止への当社の集中的な取り組みは、負傷率の前年比 11% 低下や 2012 年以降 51% 低下の達成に反映されているが、いずれも南アにおいて、プラチナ事業で 6 名、石炭事業で 3 名もの人命が失われたことは悲しみに堪えない。取締役会は経営陣と密に協力して、さらなる人命喪失を防ぐために私たちが直面する明らかな課題に懸命に対処し続けることをお約束する。

Anglo American はこれまで、(たとえ深部の坑内掘り鉱山においても) 1 件の重大な傷害も発生させることなく長期間操業を継続可能であることを実証してきた。負傷者ゼロという当社の目標は達成可能であることを示してきた。そして私は、一人一人がお互いに慎重に意識することで、今後もずっと、全員が安全に帰宅できると確信している。

## ガバナンス

### 役員報酬

会長として、私は役員報酬ほど論争の多い主題はあまりないということを知っている。上級独立取締役 (senior independent director) である Sir Philip Hampton を委員長とする当社の報酬委員会を通して、取締役会は、当社取締役の合計報酬パッケージの潜在的な金額に関する投資家の皆様の懸念に対処する取り組みを以前から行ってきた。したがって、2017 年の株主総会において、改定した報酬方針に対して株主の皆様の絶大なご支援をいただいたことは大変心強い。この改定方針は、公正かつ業績に基づくものであり、主要グローバル鉱山会社として同業他社と同等のものであると考える。私たちは当社の報酬構造を引き続き注視し、株式の皆様と社員の両方にとって公正で適切な結果を出すことを確実にするよう努めていく。

## 取締役会の構成

私は取締役会が、運営するビジネス全体の雰囲気を作ると考える。従い、社会を反映し、当グループの事業活動とバリューチェーンに見合う適切な技量、多様性および経験の組み合わせ実現すべく、幅広い選択肢から取締役を選ぶことが非常に重要である。私は、有能で優れた取締役会を引き継いでおり、取締役会の継続的な刷新にコミットしている。

## 謝辞

最後に、8年以上会長を務め 2017 年 10 月末で退いた **Sir John Parker** に敬意を表したい。**Sir John** は非常に経験豊富で尊敬を集めているリーダーであり、優れた交渉者かつまとめ役であり、タフであるが常に公正で常に変わらず礼儀正しい方であった。

会長職を引き継いで 4 か月近くになる今、引継ぎ期間中にいただいたご助言に対して **Sir John** に個人的な謝意を表したい。また、絶大なる支援を頂けた **Sir Philip Hampton** および非業務執行取締役の皆さんに、また私が速やかに事業を早く把握することを助けてくれたことに対して **Mark** とその経営陣に、それぞれ感謝の意を表したい。最後に、そして最も重要なことであるが、疲れることなく全力で働き、この年に当社の 100 周年を誇らしく祝ったすべての **Anglo American** の社員に感謝申し上げたい。

**Stuart Chambers**

会長



確固たる基礎の上に持続可能な未来を創る

私たちは Anglo American のポートフォリオの質を変革し、大幅に改善した実績および見通しに貢献してきた。

Mark Cutifani

最高経営責任者

コモディティの下降サイクルの間に当社が行った質の高い資産へ注力するとこのポートフォリオ決定は、内部再編および作業プロセスの変更とともに、当社の広範囲にわたる事業展開の確固たる基礎を築いた。価格環境の改善と相まって、当社は好決算を達成した。これは当社社員の新たな目的意識と、サイクル全体を通して結果を出そうという決意の証である。

## 安全

2017 年の当社の安全記録はまことに悲しいものであり、唯一遺憾なものであった。いずれも南アにおいて、9 名の仲間を死亡事故で失った。当社のリーダーはすべて、負傷の可能性がある場合に作業を継続することは容認できないということを理解している。当社は全事業で死亡事故を根絶すべく、大幅かつ緊急の業務介入を行いリスクを管理していると断言する。安全は当社の最も重要な注力分野であり、40%を超える安全に関する事故率低減という近年の大幅な進歩を評価する一方で、無事故の達成にはまだ長い道のりがある。

## 財務業績

キャッシュフローは当社の事業業績の究極の尺度である。その一方で資本利益率は、当社が株主の皆様の資金を慎重かつ効率的な形で運用しているかどうかを評価するものである。

当社は 2017 年にバランスシートのさらなる強化に着手した。当社の生産物の多くについて予想を上回る価格を記録したこととともに、生産性およびコスト、厳格な資本運用の点で幅広く自助努力を行った。結果、2017 年に当社は帰属フリーキャッシュフローを 93%増の 4.9bUS\$とした。基礎的 EBITDA は 45%増加し 8.8bUS\$となり、基礎的 EBITDA マージンはさらに 5 ポイント改善した。株主に帰属する利益は 1.6bUS\$から 3.2bUS\$に倍増した。また、正味負債は 4bUS\$減らして 4.5bUS\$でこの年を終えた。これは当初の目標を大幅に上回っており、しかも配当支払い後で実現した金額である。2018 年はコモディティ価格サイクル上、どの位置にあるかを考えつつ、バランスシートをさらに強化するつもりである。当社の使用資本利益率 (ROCE : return on capital employed) は 19%に増大し、サイクル

を通じた目標であった 15%のリターンを上回った。個々の年はリターンを評価するには短すぎる期間であるが、2013年に開始した ROCE への集中的な取り組みは、当社の意思決定の際の主要な尺度の一つである。

フリーキャッシュフローが改善することで、予定より 6 か月早い配当の再開が可能となるとともに、投資適格格付けへの回復を果たした。2018 年 5 月に支払い予定の 1 株当たり 54¢の期末配当案と併せ、2017 年の年間配当は 1 株当たり 1.02US\$にのぼることになる。基本的に配当は前述のように、その時々のコモディティ価格サイクルに応じた基礎的利益の 40%を目標とする。

## 事業業績

業績好転の中心にあるのは、当社の”事業モデル”の実施である。2017 年、当社は 2012 年と比べて、単価を 26%低減しつつ 9%の増産を実現した。これは 5 年間で 80%、2017 年単独では 28%の生産性向上にあたる。金額的には、コストおよび生産量の改善目標を上回る 1.1bUS\$を 2017 年に達成した。5 年間の基礎的 EBITDA の改善額は 4.2bUS\$となる。かかる改善は基本的に追加の資本投下なしで達成しており、引き続き既存設備よりフリーキャッシュフローを創出し、利益を拡大する能力の向上を図っていく。当社は近年、大幅な事業転換を実現してきたが、この先まだ一層の改善の余地があると考ええる。2018 年にはさらに 800mUS\$の増益を予測しており、2022 年までに生産量、生産性の向上およびコスト削減によりさらに 3~4bUS\$の基礎的 EBITDA の改善を目標としている。

## ポートフォリオ

当社の鉱物資産の質、長い寿命そして成長の可能性は、当社のグローバル・ビジネスの基盤である。過去 5 年間にわたって、私たちは Anglo American のポートフォリオの本質と質を変革し、財務実績および事業実績の大幅な改善に貢献してきた。当社は、2013 年初めに合計 68 あった資産を 36 まで絞り込んだ。今後も当社の収益基準や長期的潜在価値を満たさない資産は処分を検討する規律は継続する。当社はまた、堅実なポートフォリオ・バランスを追求し、単一のコモディティ、所在地またはエンドユーザー市場への集中は、一面的な考慮で資本配分が偏ることのない様、慎重に検討される。

当社にとり魅力に乏しい資産の処分に際しては、より質が高く、キャッシュを生み出す案件で置き換え、ポートフォリオ全体の質の向上も目指す。

新たにポートフォリオに寄与する資産としては Grosvenor 原料炭鉱山、De Beers の Gahcho

Kué、および Minas-Rio 鉄鉱石鉱山があり、いずれも増産段階にある。その他、未開発案件は段階別に有機的成長の計画に沿った取り組みを進めている。最も進んでいる案件はペルー南部の Quellaveco 銅プロジェクトで、地元の地域社会および政府から多大な支援を受けており、今後の開発につき 2018 年中に取締役会で検討予定である。

## イノベーション - FUTURES MINTING™

資源の探査と発見から、バリューチェーンのあらゆる段階を経て、当社生産物の顧客への供給に至るまで、FutureSmart Mining™ は持続可能な鉱業に向けた Anglo American のイノベーション主導アプローチである。鉱業界にとらわれずにパートナーと協業の上、鉱業の将来を再構成すべく業界の枠を大きく飛び越えた未来を見据えつつ、オープン・イノベーションの原則とパートナーシップを活用し、効率と競争力を大幅に改善する方策を見出している。

当社が開発しているテクノロジーは、当社の生産物の抽出と処理の方法を根本的に変え、大幅な安全性の改善と主要エネルギー、水および資本コストの大幅な削減が期待される次の段階（事業業績における変化）につながる。現在利用可能なテクノロジーからスワームロボティクスや「ドライウォーター」の利用といったものまで、鉱業の未来はそれぞれ非常に異なるが、これまでアクセス不可能、あるいは経済的でなかった鉱体が、技術的にも、地元の地域社会や国にとっても受容可能な形で採鉱可能になるであろう。当社はこのような革新の最先端での活動を続ける所存である。

## 持続可能性

Anglo American は、持続可能で責任ある鉱業におけるリーダーとしての長い実績を有し、正しいことをするという点では定評がある。当社は国連の「持続可能な開発目標」に沿って、先進的で業界の先駆けとなる持続可能性戦略を導入し、ホスト・コミュニティ、自然環境、および業界のガバナンスに関連する努力目標を設定の上、地域経済の開発に向けて共に取り組む。

## 宗教団体との関わり

社会のニーズを満たすことにおける鉱業の役割から見ても、イノベーションはあらゆる方向に拡大している。Mining and Faith Reflections Initiative の主要メンバーとしての地域社会の宗教団体との協力関係は、地域社会および NGO との多くの関係が信仰に基づく組織によって支えられていることを認識してのものである。バチカンとの非常に前向きな対話

が、英国国教会やメソジスト教会を含む、より普遍的なアプローチへと広がっている。相互理解の深まりによって、より良い未来に向けて事業と地域社会を発展させる真のパートナーとしての当社の地位はこれまで以上に確固たるものとなっている。

## マーケティング

同様に重要なのは、保有する鉱物資源と市場での立ち位置から生み出される価値を、どのように異なった考え方をして最大化するかということである。現在、当社はお互いの利益のために金融および現物の両市場での活動にてこ入れするとともに、顧客との直接かつ長期的な関係から、具体的なニーズをより良く理解の上、取り組んでいる。品質と安定供給を反映した価格の実現の進捗は、過去 5 年間の当社の基礎的 EBITDA マージンの拡大に如実に表れている。

## 人々

当社の事業は、当社の社員であれ、様々な立場のステークホルダーであれ、あるいは株主の皆様であれ、人に関わるビジネスである。当社の社員は資産以上のものであり当社の事業の心と魂である。当社はグループ共通の組織モデルを適用し、責任の明確化と重複する業務の削減を通じ、全体的な効果と効率の向上を目指している。そして、ビジネスおよび競争面での優位性の確保に必要な、高いパフォーマンスと革新的な思考を促進する様な労働環境および包括的で多様な文化の醸成に熱心に取り組んでいる。

## 資本配分

以下を確実にすべく、価値に基づいた資本配分を行っている。すなわち、持続可能なフリーキャッシュフローとともに加重平均資本コストを大きく上回る利益の創出、配当による株主への現金での還元、また長期的にキャッシュフローおよび収益の大幅な改善が期待される成長余地のあるビジネスへの取り組みである。当社が目標とする 40%の配当性向は、サイクル全体を通じた規律ある意思決定を経た上での実施でなくてはならず、将来的な成長への投資はその価値を実証されて初めて実行されなければならない。もし余剰現金がある場合は株主に還元することを明言する。

## 見通し

マクロ的な世界成長の見通しによれば、2018 年はほとんどの主要経済圏において引き続き成長が期待される。一方、当社は適度に保守的な計画前提を立て、フリーキャッシュフロー

の創出およびバランスシートの強化継続のため、引き続きすべての事業において改善を推進する。立ち直った今日の **Anglo American** は、個々の資産の質の向上、将来の成長の選択肢の保持、操業および商業的地位の絶え間ない改善を通じて事業全体の質の向上に注力するため、将来的に利益を得る良い立ち位置にあることは明らかである。

## 謝辞

2017年に **Anglo American** が 100周年を迎えたことは当社とともに歩んできた何世代もの人々にとって誇らしい事実である。最高経営責任者として、その勤勉さ、モチベーション、思いやり、そしてその忠誠心に対し、社員全員に感謝する。そしてまた、各ステークホルダーの皆様のご支援、そして様々な分野での **Anglo American** のパートナーである方々や組織に対し感謝申し上げたい。

また、会長と財務担当取締役の両名の交代があったこの 1年間の取締役会のサポートに感謝する。10月末には **Sir John Parker** が、8年以上務めた会長職を退いた。鉱業界での40年を超える私の経験の中で最も困難な時期に指揮を執った **Sir John** には、その賢明なご助言に個人的にも感謝申し上げたい。そしてまた、12年間当社の財務担当取締役を務めた **René Médori** にも感謝するとともに、彼の新たな挑戦の盛運を祈る。

経営陣と共に、新会長の **Stuart Chambers** および我々が築いた確固たる基盤の上に築かれた取締役会と密接に連携し、この素晴らしい会社の可能性を最大限に実現すべく取り組んでいく。

**Mark Cutifani**

最高経営責任者