

2.5.1 企業概要

設立: 1974 年	本社: Baar(スイス)	上場先: LSE / HKEx
決算期: 12 月末	CEO: Ivan Glasenberg (02 年 2 月～)	連結従業員数: 83,679 名
主な生産鉱種: <div style="display: flex; flex-wrap: wrap; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Fe</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Cu</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Al</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Zn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Pb</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Pt Pd</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Au</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Ag</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">ダイヤ</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">K</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">P</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">石炭</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">石油</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">ガス</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Ni</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Mn</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Mo</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Nb</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Cr</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Ti</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Zr</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Co</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">Ti</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">B</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin: 2px;">U</div> </div>		

■ 経営数値 ■

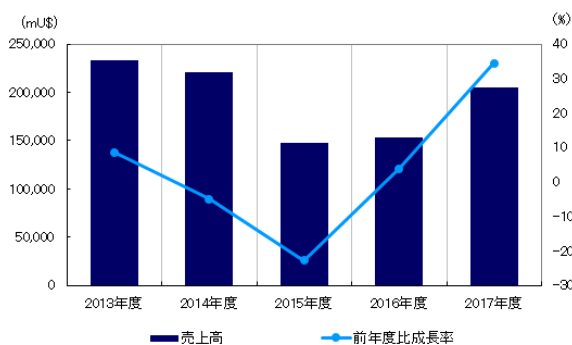


図 2-5-1. 売上

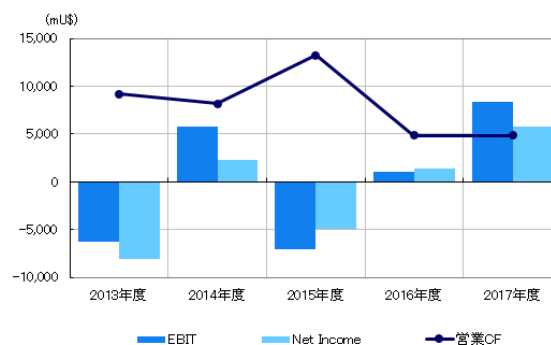


図 2-5-2. 利益

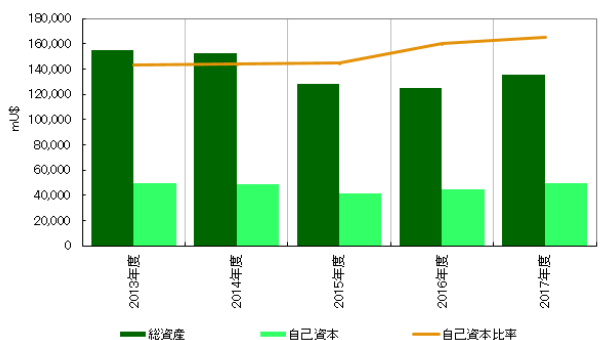


図 2-5-3. 資産

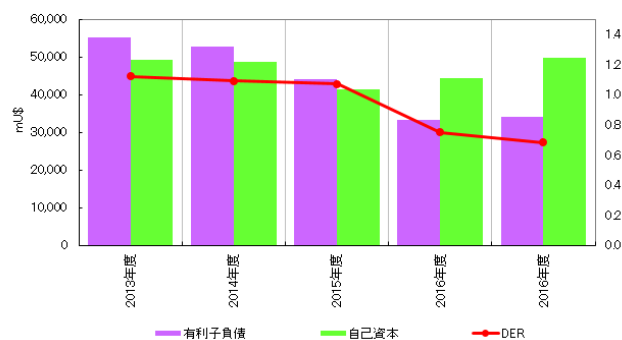


図 2-5-4. 負債

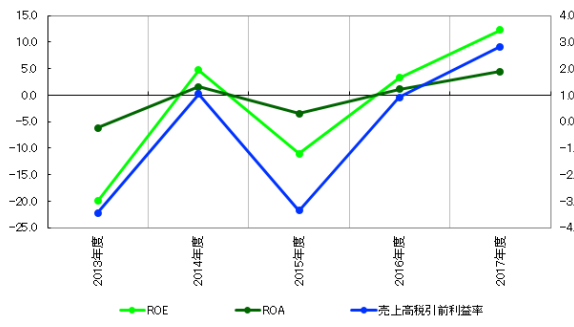


图 2-5-5. 收益性

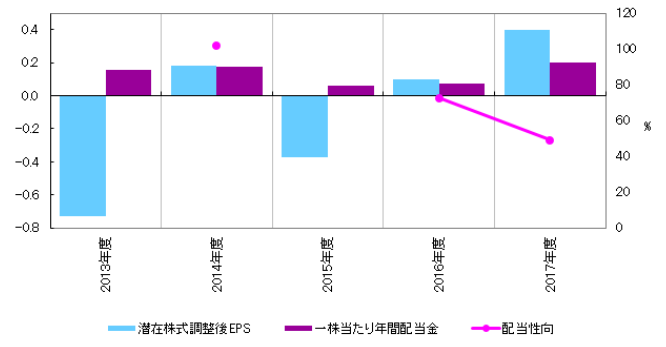


图 2-5-6. 配当

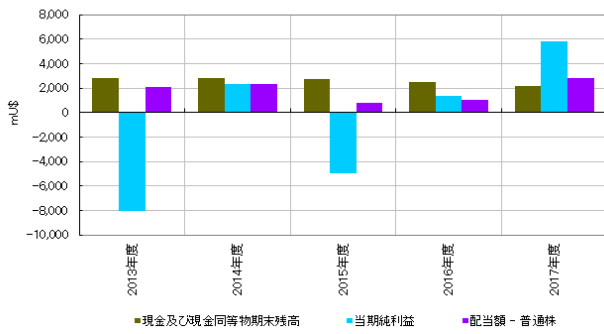


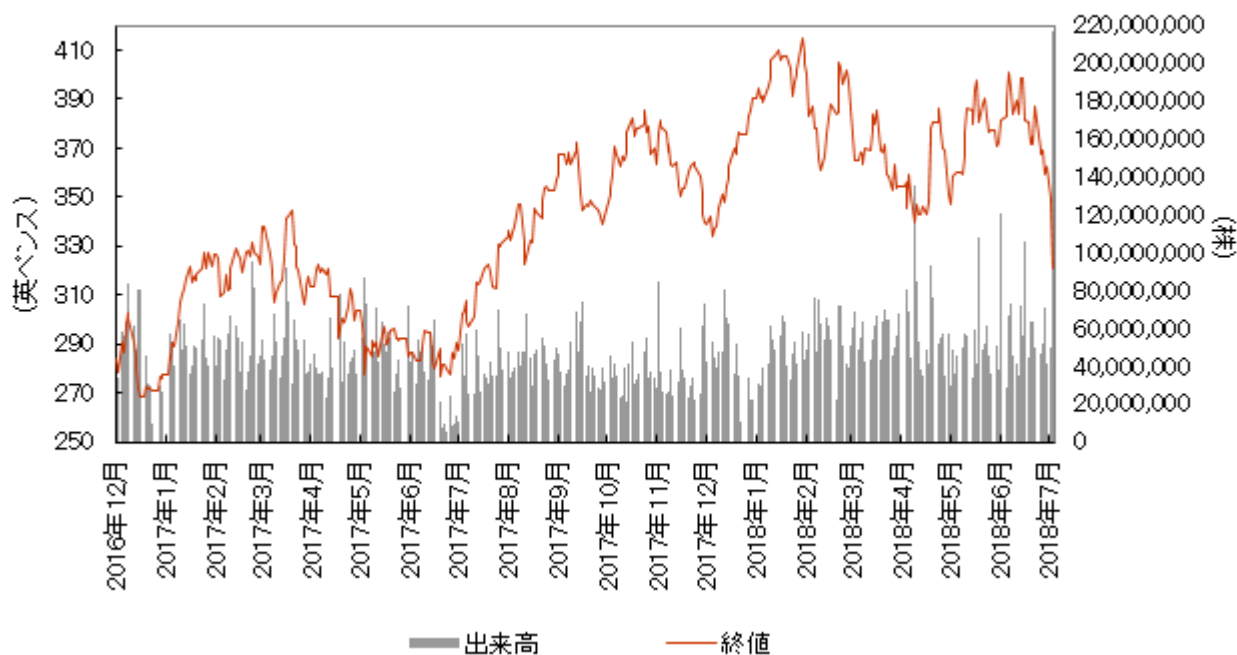
图 2-5-7. 内部留保

## 2.5.2 個社概況

2017 年は堅調な市況の下、競争力の維持/向上に向けたそれまでの取り組みの相乗効果も顕現し、過去最高の決算を達成した。トレード事業の EBIT は前回の資源のスーパーサイクル中の 2008 年以來の 30 億 US\$ 超えを、鉱山や油田運営の資源事業の EBITDA は前年比 60% 増の 115 億 US\$ をそれぞれ記録した。

非鉄事業では DR コンゴの Mutanda および Katanga 銅・コバルト鉱山の権益を買い増して飛躍的な普及拡大が期待される EV 化を見越して体制を強化した。また、世界トップレベルの生産量を誇る亜鉛においてはペルーで 4 か所の亜鉛鉱山を保有/操業するリマ証券取引所上場の Volcan 社に対する TOB を成功させ同社の最大株主となった。さらに、南部アフリカの 2 か所の亜鉛鉱山の権益をカナダの Trevali Mining 社に売却するもその対価の一部として、売却したその 2 鉱山および Trevali Mining 社が以前より保有する別の 2 か所の亜鉛鉱山を加えた計 4 鉱山の亜鉛のオフテイク契約を締結、トレードにも精通した同社ならではの市場に対する影響力維持/拡大の強かな戦略が見られた。

同社のトレード事業は同業他社では見られない同社の伝統的な特徴の一つであるが、全社利益への貢献度が資源事業に比し 2013 年 5 月の Xstrata との合併当初の半々から低下している傾向に加え、トレード事業を担当してきた複数の経営陣の退任が資源事業へのシフトの兆候かと一部で取り沙汰されている。2018 年末に 3~4 年以内の退任を表明した Ivan Glasenberg CEO の後任人事との関連を含め、Xstrata との合併以來の大きな動きが見られるのだろうか。



(参考) 図 2-5-8. 株価推移

### 2.5.3 Glencore の鉱種別アセット所在地





2.5.4 オペレーション別の生産量

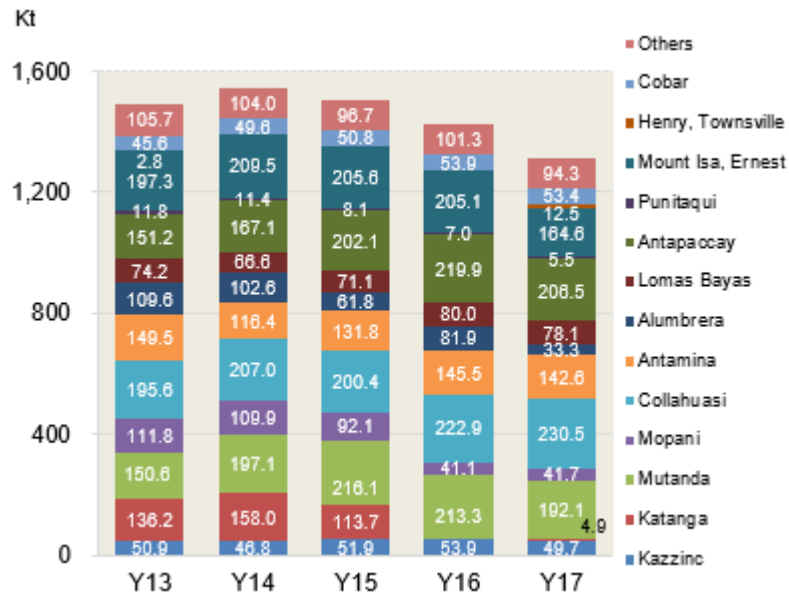


図 2-5-9. 銅

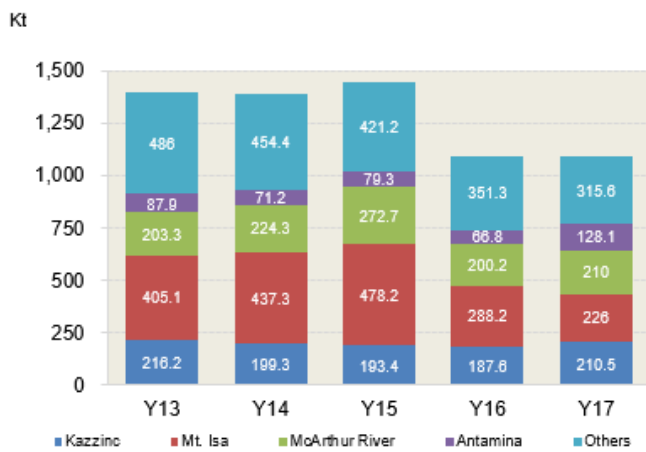


図 2-5-10. 亜鉛

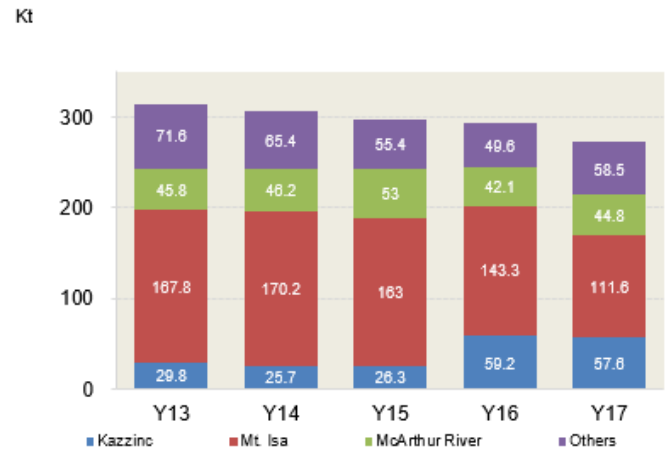


図 2-5-11. 鉛

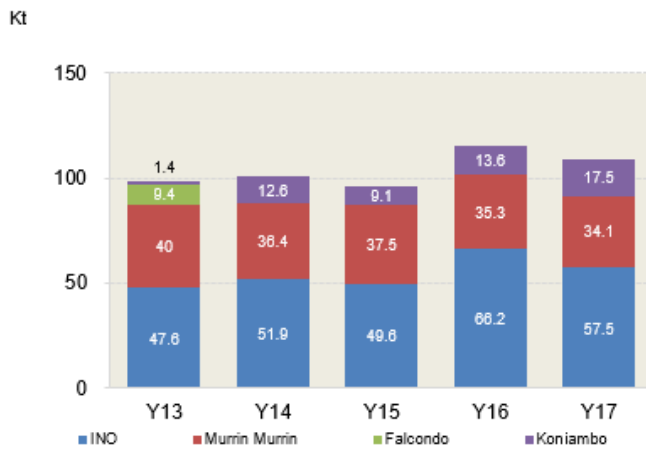


図 2-5-12. ニッケル

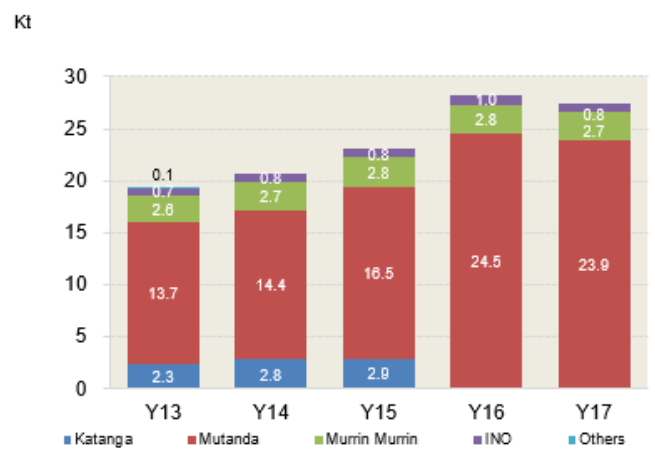


図 2-5-13. コバルト



2.5.5 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 2月15日	銅 コバルト	<p><b>Glencore、Mutanda 及び Katanga 銅・コバルト鉱山の権益を Fleurette Group から買収</b></p> <p>Glencore は、2017年2月13日付けプレスリリースにて、DR コンゴ Katanga 州に位置する Mutanda 銅・コバルト鉱山の権益 31% を Fleurette Group から買収したと発表した。</p> <p>買収額は 9 億 2,200 万 US\$ で、Glencore は同鉱山権益を 100% 保有することになる。また、同時に Katanga 鉱山の権益 10.25% を Fleurette Group から 3,800 万 US\$ で買収し、同鉱山権益を 86.33% に拡大することとなった。</p> <p>メディア紙によると、リチウムイオンバッテリーに必要不可欠なコバルトは世界的な EV のブームにより今後需要が増加すると見られており、今回の買収は Glencore にとってコモディティ危機からの更なる転換の一歩となり、且つアフリカ鉱業でのプレゼンスを高めると伝えられている。</p> <p style="text-align: right;">（ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸）</p>
2017年 3月9日	コバルト	<p><b>Glencore、コバルトの主要供給者として有利な立場になると予測</b></p> <p>2017年3月1日付のメディア報道によると、DR コンゴに位置する Mutanda 及び Katanga 鉱山を保有する Glencore は、コバルトの主要供給者となり今後有利な立場となると予測されている。</p> <p>Barclays の鉱業アナリスト Ian Rossouw 氏、Amos Fletcher 氏、James Hutchison 氏は、コバルト価格は過去1年間ですでに 50% 上昇しており、EV、PC、スマートフォン向けのリチウムイオン電池やポリエステル、タイヤ等への利用増により今後更に上昇する見通しであるとした。また、同アナリストは Glencore が現在年間 32,000t のコバルトを生産しており、Katanga 鉱山がフル稼働になった際には 50,000～60,000t 水準に達すると見ているが、コバルト市場は、当面は供給不足が続くと予測している。</p> <p>Glencore の Ivan Glasenberg CEO は、コバルトは需要が高まる中、副産物としてコバルトを含む新規銅鉱山の開発が見られないことを指摘し、ポテンシャルの高いコモディティとして投資先に選んだとしている。</p> <p style="text-align: right;">（ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸）</p>
2017年 3月20日	亜鉛 鉛 銀	<p><b>Trevali 社、Glencore の亜鉛鉱山を買収</b></p> <p>2017年3月13日、加 Trevali Mining 社は、Glencore が 80.08% の権益を保有するナミビアの Rosh Pinah 亜鉛・鉛・銀鉱山及び 90% の権益を保有するブルキナファソの Perkoa 亜鉛鉱山の買収を発表した。</p> <p>本取引で Glencore が受領する金額は 400mUS\$ と予想され、うち約</p>

		<p>244mUS\$は現金にて支払われ、残りは Trevali 社の株式 175.1 株によって支払われる。その結果、Glencore の Trevali 社に対する持ち株比率は従前の 4% から 25% に上昇し、同社の役員 8 名のうち 2 名の指名権を得る。</p> <p>なお、Rosh Pinah 鉱山の亜鉛の予想年間生産量は 100~105 百万 lb (権益 100% ベース、約 45,400~47,600t)、Perkoa 鉱山は 165~170 百万 lb (同、約 74,800~77,100t)。</p> <p>(バンクーバー事務所 杉崎真幸)</p>
2017 年 5 月 16 日	銅 コバルト ニッケル	<p><b>Glencore、電気自動車のブームは予想以上に加速していると言及</b></p> <p>Glencore の Ivan Glasenberg CEO は、2017 年 5 月 16 日にバルセロナで開催されたカンファレンスにて、電気自動車 (EV) の台頭により、今後数十年間で銅及びリチウムを含む鉱物の需要が大幅に増加し、その加速度は予想以上に早いだらうと述べた。また、政府がより厳しい排出目標を導入していく中、ほぼすべての自動車メーカーが EV への投資を増やしている。また、標準の内燃機関より EV ではより多くの銅ワイヤが必要となり、EV のバッテリーには銅は約 38kg、コバルトは約 11kg、ニッケルは約 11kg 含まれるため、これらの鉱物は EV 需要増により恩恵を受けるだらうと述べた。European Automobile Manufacturers' Association によると、2017 年 Q1 における EV 及びハイブリッド車を含む代替燃料モデル車の欧州販売数は前年同期比 36% 増の 235,439 台となった。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
2017 年 6 月 20 日	銅	<p><b>Red River 社、開発中の Thalanga 鉱山からの銅について Glencore とオフテイク契約</b></p> <p>2017 年 6 月 13 日、Red River Resources 社は、同社が開発中の Thalanga 亜鉛鉱山 (QLD 州) における生産物のうち銅精鉱について Glencore との間で 3 年間のオフテイクの契約を締結したと発表した。Red River 社は亜鉛精鉱及び鉛精鉱についてもオフテイクの契約が間近であるとも発表した。</p> <p>Thalanga 鉱山は前所有者の Kagara 社が 2012 年に操業を停止させていた。2014 年に Red River 社が同鉱山を買収し、2017 年第 4 四半期に操業を再開する予定である。同社によれば年間生産量は亜鉛が 21,400t、銅が 3,600t、鉛が 5,000t、金が 2,000oz (約 62kg) 及び銀が 370,000oz (約 11.5t) を予定している。初期段階のメインライフは 5 年を予定しているが更なる拡張の可能性はある。</p> <p>(シドニー事務所 山下宜範)</p>
2017 年 7 月 12 日	コバルト	<p><b>Glencore、中国バッテリーメーカーとコバルト販売における大型契約を結ぶ</b></p> <p>2017 年 7 月 6 日付のメディア報道によると、Glencore は中国のバッテリーメーカーである Contemporary Amprex Technology (CATL) に最</p>



		<p>大 20,000t のコバルト製品を販売する大型契約を結んだと関係筋が伝えた。これは、Glencore、CATL、Volkswagen (VW) の 3 者契約だったとも言われており、VW がバッテリーを CATL から購入し、EV へのシフトに備える措置とみられる。Glencore 及び CATL は合意に関してコメントを控えている。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
2017 年 7 月 27 日	銅	<p><b>Glencore、Mopani 銅鉱山に 11 億 US\$を投資し、近代化プログラムを推進</b></p> <p>2017 年 7 月 24 日付のメディア報道によると、Glencore は同社が所有するザンビア Mopani 銅鉱山に 11 億 US\$を投資して近代化プログラムを推進する。同プログラムでは、新たに立坑を 3 本敷設、新規機器を導入することで、近代化及び自動化を促進する。また、Mopani Copper Mine 社は、2,000 万 US\$を投資し最先端シミュレーターを含むトレーニングセンターを設立しており、熟練労働者の育成を行っている。Glencore を親会社とする Mopani Copper mine 社の Johan Janasen CEO は、Glencore の財政的支援の下、2023 年までに同社を世界級の鉱山会社にしたいとしており、今後 5 年間で銅生産量を 2 倍にし、新たな技術の導入及び熟練労働力の増強でコストを半減することを目標としていると述べた。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>
2017 年 8 月 7 日	その他	<p><b>Glencore 石炭部門トップ、豪連邦の環境保護寄りなエネルギー政策を批判</b></p> <p>2017 年 8 月 2 日付けの地元メディアは、Glencore 石炭部門のトップである Peter Freyberg 氏のシドニーでの発言を紹介し、Turnbull 豪連邦政権の再生エネルギーターゲット政策や豪連邦のエネルギー政策に対する報告書である Finkel Reveiw で提案されたクリーンエネルギーターゲット政策は、豪州の生産業を含む重工業産業にとって多大なコストアップにつながり、工場閉鎖や失業など経済に悪影響を与えかねないと批判した、と報じた。同氏はまた、SA 州で TESLA 社によって建設が予定されている蓄電施設を取り上げ、同社が NSW 州で操業しているアルミニウム製錬所を 7 分間のみ稼働させる蓄電量に過ぎないとも批判し、豪政府は豪州の重工業はそのようなクリーンエネルギー政策の枠外とし、またエネルギー価格の高騰を抑えるため、2015 年後半の COP21 において合意したパリ協定に基づく排出量削減目標の達成を延期することを検討すべきであると述べた、と報じられている。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 8 月 15 日	銅 コバルト ニッケル	<p><b>Glencore、電気自動車の台頭により銅、コバルト、ニッケルの需要は増加すると言及</b></p> <p>2017 年 8 月 10 日付の業界紙によると、Glencore の Ivan Glasenberg CEO は、現在予測されている電気自動車 (EV) の生産成長は、銅、コバ</p>

		<p>ルト、ニッケルの需要に大きな影響を与えるだろう。また、必要とされる供給量の確保は実現不可能かもしれないと言及した。国際エネルギー機関（IEA）は、2017年6月、2030年までに新車販売台数のうち電気自動車の占める比率を30%以上に増やすことを目標とするEV30@30を立ち上げた。Glaserberg CEOは、このレベルの成長は、2030年までに世界のコバルト生産量を2倍、ニッケル生産量を57%増、銅生産量を12%増させる必要が出てくるだろうと予測している。特にコバルト生産は、グリーン及びブラウンフィールド拡張の欠如により必要なコバルト需要を満たすことができないだろうと述べた。GlencoreのSteven Kalmin CFOによると、多くのジュニア企業は現在、新規コバルトプロジェクトを探しているという。</p> <p style="text-align: right;">（ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸）</p>
2017年 9月5日	銅	<p><b>ザンビア電力会社 CEC、Mopani 銅鉱山の電力供給を完全回復することで合意</b></p> <p>2017年8月30日付のメディア報道によると、ザンビア政府は同国の電力会社 Copperbelt Energy Corportation (CEC) と Glencore の Mopani 銅鉱山の電力供給量を完全に回復することで合意したことを伝えた。合意の詳細は、今後6週間に渡って確定されるという。Mopani 銅鉱山は、CEC と電力費値上げを巡って対立しており、7月22日に電力不足による操業一時停止のため4,700名の雇用削減を検討すると警告していた。ザンビア政府と鉱山会社の電力料金に関する交渉は2016年11月から開始しており、2017年4月に政府は鉱山会社に対し9.30US¢/kWhの新料金の導入を提案していた。</p> <p style="text-align: right;">（ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸）</p>
2017年 11月16日	亜鉛 銀 銅	<p><b>Glencore、Volcan 社株式の公開買い付け終了し最大株主に</b></p> <p>2017年11月14日付け地元紙によると、Glencoreは、10月11日から実施していたVolcan社の議決権付き株式Aに対する公開買い付け（TOB）を11月13日終了し、734mUS\$で株式A36.9%を取得した結果、Glencore社によるVolcan社株式A保有率は55.03%となったことを明らかにした。一方、議決権のない株式Bを併せて考慮した場合のVolcan社におけるGlencore社の権益は23.29%となった。</p> <p style="text-align: right;">（リマ事務所 栗原健一）</p>
2017年 12月6日	銅 金	<p><b>Glencore、QLD 州 Cloncurry 銅・金プロジェクトに関しオフテイク契約を締結</b></p> <p>2017年11月30日付のメディアによると、加 Copper Mountain 社により2017年11月に買収されたAltona Mining社は、同社が推進するQLD州のCloncurry銅・金プロジェクトに関し、Glencoreとオフテイク契約を締結したことを発表した。本オフテイク契約の契約額は明らかにされていないものの、Glencoreは生産開始後5年間の全生産物に関してオフテイクを保有し、Altona Mining社は本契約で得た資金に</p>

		<p>よりプロジェクトの推進を加速させる。Cloncurry プロジェクトは、山命 14 年の間、39kt/y の Cu と 17.2koz/y の Au を生産することが見込まれている。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 12 月 19 日	亜鉛 鉛	<p><b>Glencore、QLD 州 Lady Loretta 亜鉛・鉛鉱山の操業を 2018 年前半に再開</b></p> <p>2017 年 12 月 13 日付のメディア報道は、2 年前に QLD 州や NT 準州の亜鉛・鉛鉱山を閉山させて 500 人を解雇したばかりである Glencore が、QLD 州 Mt Isa 鉱山に近い Lady Loretta 鉱山を 2018 年前半に再開させる方針であると伝えた。Lady Loretta 鉱山は 2015 年 10 月に Zn 価格の低迷を理由に操業を休止したものの、その後 Zn 価格が回復したことを受け再開することを決めたものである。同社全体における 2018 年の Zn 生産予測量は同鉱山の再開分を含めても 15kt の減少になるとのことで、この減産はアフリカにおける幾つかの Zn 鉱山操業から撤退することに起因するもので、Lady Loretta 鉱山の再開は Zn 市場への供給過多の懸念なしに実施できる、と Glencore は予測している。</p> <p>(シドニー事務所 吉川竜太)</p>
2017 年 12 月 19 日	コバルト	<p><b>Glencore、今後 3 年間でコバルト生産を 2 倍にすると発表</b></p> <p>Glencore は、2017 年 12 月 12 日に投資家向け説明会で、今後 3 年間でコバルト生産を 2 倍にし、2020 年までに年間 6.3 万 t のコバルト生産を予定していると発表した。DR コンゴで操業する傘下の Katanga 銅・コバルト鉱山は 2018 年上半期にはフル稼働に達し、コバルト生産増加が見込まれている。また、同社 Ivan Glasenberg CEO は、Volkswagen 社、Tesla 社、Apple 社及びバッテリーメーカーの一部と供給契約について交渉をしていると言及した。しかし、同 CEO は全体的なコバルト供給量は、長期的な EV 需要を満たすためには十分でないと指摘し、バッテリー技術の発展が必要不可欠であるとした。</p> <p>Glencore が CRU に委託したグローバル自動車市場の調査によると、2020 年には全体の自動車販売台数における EV 割合は 2%にしかすぎず、関連する金属の追加需要はそれぞれ銅 39 万 t、ニッケル 8.5 万 t、コバルト 2.4 万 t と予測。2030 年には EV 割合は 31.7%に拡大し、それに伴い銅 410 万 t、ニッケルは 110 万 t、コバルトは 31.4 万 t が必要と予測された。一方、ほぼすべての EV 車載バッテリーの基礎となっているリチウムに関して、Glasenberg CEO は関心が無いと語り、現在リチウム市場は強気だが、リチウムは豊富にあり、新規プロジェクトが進行中であるため、将来の価格水準を予測するのは困難だとしている。</p> <p>(ロンドン事務所 ザボロフスキ真幸)</p>

## 2.5.6 経営者のメッセージ(アニュアルレポート 2017 より)

**Glencore の 2017 年の業績は過去最高を記録した。当社の財務状況は過去最高に強固で、これまでの投資はトレード事業および資源事業で実証される通り、かつてないほど好調な結果を生み出した。**

Ivan Glasenberg  
最高経営責任者

### 堅調な事業環境を活かす

コモディティ価格がサイクルの底値から回復したことを背景に期待感が広がる中で 2016 年度が終了した後、上昇の勢いは 2017 年度を通じて続き、結果的に Glencore の主要コモディティは長期にわたって市場全体のパフォーマンスを上回った。2017 年第 2 四半期に中国の金融引き締めをめぐって懸念が広がったものの、2017 年下期を通じてコモディティ価格が再び上昇したことから、結局、こうした懸念はまもなく後退した。

新興国、先進国双方の主要市場の力強い経済状況がコモディティの需要を下支えしている。電気自動車への本格的移行を進める動きが広がっており、電池メーカーや自動車メーカー、インフラ企業の大規模な市場参入や投資に伴い、見通しは上方修正されている。これは将来的に当社の多くの主要コモディティの需要を増大させる要因の 1 つである。インフレと利上げの早期の兆候もコモディティにはプラスの材料となる。

一貫した環境政策と法規遵守に支えられた中国の供給サイドの改革は、2017 年に一般炭、亜鉛、アルミニウムなど数々のコモディティにプラスの影響を与えた。

今後は亜鉛、銅、ニッケル、一般炭などの市場のバランスが供給不足となっているか、供給不足になりつつあるコモディティと、潜在的に供給過多の市場とで価格は二分するとみられる。

### 株主に対する業界屈指の利益還元を実施

2017 年における Glencore の業績は他の英国上場鉱山企業を上回り、株価は 41%上昇した。財務状況は良好で、当社の投資案件の魅力は増している。

2017 年は堅調なコモディティ価格と、潤沢なキャッシュを創出するトレード事業および資源事業による利益への多大な貢献が続いたことを反映して好調な決算を達成し、調整後 EBITDA は前年比 44%増の 14.8bUS\$、株主に帰属する純利益は 2016 年の 1.4bUS\$から 5.8bUS\$に増加した。

### トレード事業は再び底堅い結果

2017年のトレード事業の調整後 EBIT は、堅調な市況による下支えが続いたこと、主要な市場セグメントの出来高増加、年度末までの堅調さを反映し、2016年から3%増加して3.0bUS\$となり、12月初旬の投資家向け最新情報（Investor Update）で提示したガイダンスの2.8bUS\$を上回った。

金属・鉱物とエネルギー製品はいずれも大きく寄与し、農業製品は多くの同業他社と比較して底堅い業績となった。トレード事業は固定資産をそれ程必要としないため、高い現金創出力および一貫して堅実な利益を生み出す特徴が再確認された。

今後のトレード事業の調整後 EBIT の長期的なガイダンスはこれまで通り 2.2~3.2bUS\$の間と予想するが、足元の好調な市場環境が続くことを考えると、2018年は上限寄りの水準を達成すると思われる。

#### 価格上昇と徹底したコスト重視による資源事業の利益率上昇

2017年の資源事業の調整後 EBITDA は2016年を60%上回る11.5bUS\$となった。当社の保有資産は、全体的に競争力のある全て込みの単位当り原価の実現を継続しており、一部の生産で困難に直面するも、コモディティ価格の堅調さにより調整後 EBITDA は増加し、金属およびエネルギー事業でそれぞれ38%と41%の利益率を達成した。

#### エネルギーおよびモビリティの転換の見通しが新たに重要なコモディティの需要源を切り拓く

コモディティの差異化はますます重要になっており、Glencore のコモディティ構成における新興国市場のインフラ関連需要への依存度は低下傾向である。

電気自動車普及の加速に伴い、エネルギーおよびモビリティの転換が求められており、銅、ニッケル、コバルトを含む主要なコモディティの新たな需要が生まれることが想定される。

当社は先頃、2030年の電気自動車の市場シェアを30%とする電気自動車イニシアティブ（Electric Vehicles Initiative）のシナリオに基づき、これらのコモディティに対する将来需要の増加分を算定する独自の分析を行った。分析の結果、2030年までに銅は4.1mt、ニッケルは1.1mt、コバルトは314ktの追加供給が必要と算定された。

こうした新しい大規模な将来需要は、供給面でタイトな状況が続いていることもあり、堅調な市況の下支えとなろう。

#### 自動車メーカーのEV投資は90bUS\$に達し、さらに増加傾向

自動車および電池メーカーが電気自動車への投資計画を急速に拡大していることは、主要金属のサプライヤーである当社にとって絶好の機会である。

現在、世界の自動車メーカーによる投資は総額 90bUS\$を超え、そのうち少なくとも 19bUS\$が米国、21bUS\$が中国、52bUS\$がドイツによる投資である。Volkswagen は 2030 年までに 300 種類を超えるモデルの電気自動車を製造するため一社単独で 40bUS\$を投入する計画である。中国の自動車メーカーは EV に対する重点的取り組みを強化しており、Ford、Volkswagen、General Motors といったメーカーとの資本提携を発表した企業も多い。

当社の資源基盤は、今後 3 年間で銅 (25%)、ニッケル (30%)、コバルト (133%) の大幅な増産を見込んでおり、予想される将来のこうしたエネルギーおよびモビリティの進化に対し万全の供給体制が整っている。

#### パートナーシップ、M&A および有機的再投資を通じた価値創造を確信

この 15 か月間、長期的な株主価値創造に向けたたゆまぬ取り組みの中で、当社は取引関係および戦略的関係を活かして、以下を含む買収、売却両面での案件を探し実行した。

- Rio Tinto の Hunter Valley Operations (一般炭) の 49%の権益を取得し (Yancoal が 51%を保有)、大規模な高品位一般炭資源と販売権を獲得 (手続中)
- 米国以外の石油製品貯蔵および物流事業の 51%を HNA に売却 (より小規模な米国事業の売却は手続中)
- Ontario Teachers' Pension Plan (ON 州教職員年金制度) と共同で、ベースメタルのストリーミング、ロイヤルティ、商業機会の拡大のために BaseCore Metals を創設
- 現金および株式と引き換えにアフリカの亜鉛資産を Trevali に売却。これにより、Glencore は同社の株式 25%と同社保有鉱山からの引取契約を確保し、中規模亜鉛資産の成長戦略を推進
- Chevron の南アおよびボツワナの中流/下流石油事業の買収 (手続中)
- Volcan の議決権付き株式の過半数を取得し、主要な亜鉛鉱区への足掛かりと資産/販売の相乗効果を確保
- Mutanda 銅鉱山の残り 31%の権益を取得
- Rosneft の石油引き取りの拡大および QIA との資本提携構築

さらに、手持ち資産の中にも魅力的な成長の選択肢がある。2017 年中に稼働間近となった主要な既存プロジェクトとしては Katanga (銅/コバルトー現在、立ち上げ中)、Mopani (銅ー2018 年後半に稼働予定)、Koniambo (ニッケルー第 2 系統を立ち上げ中) などがある。

低コスト、低リスクの既存鉱山で 2017 年中に承認や進展が見られたものとしては Integrated Nickel Operations (ニッケル)、Zhairem (亜鉛)、Katanga の硫酸プラントおよびコバルト回収経路

の障害解消（銅／コバルト）、Mutanda のコバルト再回収（銅）、United Wambo 露天掘り炭鉱（石炭）および Mt Owen の拡張（石炭）などがある。

## 2.9bUS\$の株主配当

新たな配当方針および 2017 年の潤沢なキャッシュ創出を反映して、2017 年のキャッシュフローに関して 2.9bUS\$の配当を決議し（1株当たり 0.20US\$）、2018 年に 2 回の均等分割払いで支払う。

この支払額の内訳は、トレード事業に関する固定配当金 1bUS\$と、配当方針の下限の 25%を上回る、資源事業のフリーキャッシュフローの約 36%からなる変動部分 1.9bUS\$で構成される。

## 企業統治とサステナビリティ

取り組む事業すべてにおいてサステナビリティと結び付けるという当社の野心的な目標は、常に当グループの重要な戦略的優先課題であり、透明性が高く、責任ある事業展開への当社のコミットメントを反映するものである。それはまた、当社従業員や地元コミュニティの福利と自然環境を保護しながら、事業を展開する地域や社会全体と長期にわたって利益を共有したいという当社の希望でもある。

悲しいことに、2017 年は 9 名の方が現場で亡くなられた。当社の目標は死亡事故ゼロで変わらず、すべての現場で模範的な慣行の実践を確実にすることにたゆまず集中して取り組んでいる。

2017 年は、当社事業およびサプライチェーンにおける現代版奴隷制や人身売買の廃絶へのコミットメントの公表、2016 年版持続可能性レポートの発行、政府への支払および気候変動に関する最新レポートの発表などの進捗が見られた。

当社は、グループ全体の二酸化炭素排出量を 2020 年までに 2016 年比 5%以上引き下げるという目標や、気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures）に取り組み、水関連の問題発生リスクが高い現場のアセスメントを行った。

2018 年 1 月 1 日付けで、Gill Marcus 氏が取締役会の独立非業務執行取締役に任命されたことを喜ばしく思う。Gill Marcus 氏は、2009 年 11 月～2014 年 11 月まで南アフリカ準備銀行（South African Reserve Bank）総裁を務めており、同氏の長年にわたる公職での実績と金融の経験、地政学的な知見、非業務執行取締役の経験は当社に多大な利益をもたらすであろう。

流動性が長期にわたって低水準であることや、主要証券取引所での当社株式の取引を求める投資家の意向およびそれが可能な環境が整備されていることより、2018 年 1 月付けで香港証券取引所の上場を廃止した。

将来に向けて



全世界的な経済成長、堅調なコモディティのファンダメンタルズ、電気自動車の勃興が期待されることより、今後の発展を確信している。「ティア 1」コモディティと「ティア 1」資産における当社の比類ない位置づけは、今後も株主に対し魅力的な価値を創出し続ける。

**Ivan Glasenberg**

最高経営責任者

2018年3月1日