



Tracking the trends 2013

2012年、鉱業業界は益々不安定な状況に直面した。材料費、労務費、設備投資からコンプライアンス、税金、インフラ投資に至るまで、すべてのコストは軒並み高騰し、中国経済が減速するにつれ、短期的な需要に対する懸念が高まり、一部の企業ではプロジェクトの中断を強いられている。それと同時に、より豊富な鉱床や高い利回りを追求する企業は、地政学的にも経営的にも世界で最も過酷な環境でプロジェクトを断行している。これらの理由により、多くの株主や資金の貸し手が不信感を抱き、鉱業企業に有利な条件での資金調達を困難にする傾向を生み出している。

一般に考えられている現実問題に加えて、固有の問題もまた鉱業業界を悩ませている。資源ナショナリズムが、企業収益に影響し、長期リターン予測の妨げになっている。益々多様化する社会のニーズに応えるため、これまで以上に責任ある行動が求められる。迫る熟練技術者不足の問題は、業界の生産性を脅かしている。そして世界中で、探鉱企業は脆弱なインフラ基盤、不安定な電力供給及び水資源獲得競争に関連する一連の課題に悩まされ続けている。

不安定な時代の中で、こうした現実に対応するため、鉱業企業は何に重点的に取り組むべきかを判断する必要がある。ある企業の場合、業界連携の向上、企業の社会的責任、持続可

キーメッセージ

1. 短期的な需要の先細りの可能性はあるが、世界的な傾向としては、強い長期的な需要を示している。資本コストの上昇や短期的リターンを要求する株主に対応するために生産を停止するのではなく、むしろ、現在の投資により、将来の鉱物需要に備えることが必要である。
2. 長期的な指針に集中することにより、より大きな利益を鉱山業界にもたらすことができる。また、世界各国で、地域社会の発展、開発途上にある経済の支援、熟練技術者や雇用の拡大など、益々重要な役割を果たすことができる。

能な事業運営、社会的ライセンスの取得、政府や規制当局との協調的交渉に取り組むことに答えがあるのかもしれない。また、コスト抑制、技術管理の改善、より徹底した需要予測分析、最適なプロジェクトの特定、熟練技術者の確保に取り組む企業もあるかもしれない。

どのような対策を選択するにしても、確固たる戦略の方向性を持ち、変動する業界の中で、その方向性を保つことが、企業を将来の成功に導くものと考えられる。

The issues

1. コストの把握

強気な経済見通しの代償

- 設備、原材料、労務費、インフラ投資やコンプライアンスに至るまで、コストは軒並み増加傾向にある。
- 投資プロジェクトは、労働賃金及び原材料価格の上昇が建設コストを押し上げるのに伴い、コストが高騰している。
- 財政規律を改善するため、鉱業企業はコスト要因の解明、自動化、資産効率を高めるための分析の活用、経営モデルの改善、サプライチェーンの合理化、鉱業界内でのコストシェアが求められている。

2. 需要の不確実性への対処

相反するマーケット指標がボラティリティを拡大する

- 中国を始めとする世界の主要な地域において経済が停滞しているため、鉱業企業が将来の需要を予測し、備えることが困難になっている。
- 生産を停止するか、もしくはプロジェクトを延期して対応する企業もある。
- 今後の需要に対応できないリスクに晒されるのではなく、多属性意思決定分析 (Multi-Attribute Decision Analysis) を使用してより正確にプロジェクトの有益性を数値化し、より精緻な分析により意思決定過程を改善し、シナリオ立案を強化する経営理論の採用を検討することが考えられる。

3. 資本プロジェクトの減速

量より品質を重視したプロジェクト・パイプライン

- 投資プロジェクトにおいて予算が超過する状況は、様々な内外の圧力により増大している。
- それに応じて、明白に投資リターンを実現できる投資プロジェクトに案件を絞る措置を取ることとなる。
- より規律に従った投資判断を行うため、慎重な資本配分、資本効率の改善、投資計画の合理化、顧客調査、データ分析、プロジェクト遂行の品質保証と望ましいガバナンスを行うことが考えられる。

4. M&Aへの備え

マーケットは取引量の増加を示している

- 負債及び資本の資金調達状況は、依然厳しさが続いている。
- 資金を呼び込むため、ある企業は先立って、選び抜いたパートナー企業と救済型M&Aの取引に取組み始めた企業もある。
- 2013年を通して取引件数が増加するにつれて、鉱業企業は、パートナー企業を十分に理解し、包括的なデューデリジェンスを行い、統合計画を事前に立案することで、取引の成功確率を向上させることが考えられる。

5. 業界に対する政府の注目

根強い資源ナショナリズム

- 世界各国の政府が、鉱業の民営化や収容、超過利潤税、資源税及び輸出規制の導入により、多種多様な資源ナショナリズムの行使に至っている。
- この政治的不安定に対処するため、鉱業会社は各国政府との関係性を深め、交渉能力を強化し、鉱物及び地理的領域を多様化し、資源業界の価値を政府や地域市民に示していく必要がある。

6. 汚職との闘い

鉱山労働者を高水準に保つ

- 汚職のリスクを軽減するため、鉱業会社はグローバルレベルで透明性のある基準を採用し始めた。
- 規制監視の高まりは、企業を始め、サプライヤー及び関連サービス業者に対し、責任ある行動の実践を促すことになる。
- そのため、第三者との関係の管理、内部コンプライアンスプログラム及び調査に対する準備など、強力な企業活動の導入が求められる。

7. 社会的地位の向上

より強く求められる企業の責任

- 企業は社会的責任を果たすため、次々と変化していく地域社会と地元政府の期待を理解し、NGO団体や出資関係者からの要求に向き合い、より高い透明度及び事業運営の持続性をはっきりと約束していく必要がある。
- 先進大手企業は、事業運営の継続力向上を内部プロセスに埋め込み、ミクロ経済の分析を行い、より親密にコミュニティーに関与することでプロジェクト支持者を増やし、ソーシャルメディア戦略を駆使し、新たなリスクに早急に対応する為、データ分析機能を導入するなどし、企業責任の期待に応えようとしている。

8. 技術者不足への対応

技術者不足問題の継続

- 技術者不足は、鉱業界の長期的な生産性を脅かすものである。
- 企業は、大学のプログラムのスポンサーになり、今までにはない分野からの人材を採用し、人員計画を行うことで技術者不足に対応している。
- その他、現従業員的能力の強化、クロストレーニング、現地労働者のトレーニング及び維持、ワーク・ライフバランスの取れた労働環境を提供し、技術者獲得のため企業買収を探ることなどが挙げられる。

9. 安全管理

洞察を生み、安全性を改善させる分析の活用

- 多くの鉱業関連企業が、安全危機管理の進歩が頭打ちとなり、企業の中には、大きな事故を起こし、中には死亡者を出した事例もある。
- 安全性を改善させるためには、事故を引き起こす要因を理解する必要がある。
- 対策としては、新技術を既存のプロセスに融和させ、事故予防対策を改善し、危険リスクを特定するための予測モデルを取り入れ、安全プログラム自体の構造を改善する対策が考えられる。

10. 最先端ITの活用

最新及び既存テクノロジーを最大限に活用する

- 鉱業会社は、テクノロジーに対する投資を増やしている。しかしながら、多くの企業は、データ解析などのバックエンド・テクノロジーを活用しきれていない。また、企業合併後、異種のテクノロジー・プラットフォームを統合することができていない企業も多い。
- コストを抑える一方で経営改善を行うためには、プログラマブルロジックコントローラ(programmable logic controllers, PLC)、監視制御とデータ収集(supervisory control and data acquisition, SCADA)システム、遠隔操作、製造実行システム(manufacturing execution systems, MES)、ビジネス情報システム、データ分析及び高度生産システムを取り入れるなど、鉱業会社はIT戦略の再検討が求められる。



www.deloitte.com/mining

この発刊物は在カナダ日系企業のエグゼクティブの方々への出版物であり、本稿は、デロイト カナダが発行したものを参考のために日本語へ翻訳したものです。したがって、詳細な事項につきましては本稿への記載を行っていないものもあり、この記事に基づいて意思決定される場合には、各事務所の専門家にご相談ください。デロイト カナダが発行した各英文原文につきましても、喜んでお届けいたします。尚、デロイトのサービス詳細については、最寄のデロイト・アドバイザーまでご連絡ください。

About Deloitte

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 150 countries, Deloitte brings world-class capabilities and high-quality service to clients, delivering the insights they need to address their most complex business challenges. Deloitte's approximately 182,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

Disclaimer

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, its member firms, or their related entities (collectively the "Deloitte Network") is, by means of this publication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.