



鉱業におけるリスクと オポチュニティ

2021年の世界的な見通し

home.kpmg/mining

きわめて重要な時期

世界中の鉱業企業のエグゼクティブが「2020年の世界的な見通しに関するアンケート調査」に回答した時は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）以前であり、その頃、世界的なパンデミックは、まったく人々の念頭にない、仮説に基づく大惨事のシナリオでした。

12カ月間にわたる前例のない混乱と不確実性は、当時の見通しをどのように変えたのでしょうか。今年の見通しに関する注目すべき重要な洞察は、鉱業に影響を及ぼしている諸問題がCOVID-19以前とほぼ同じだということです。

ほかの産業と同様、従業員、操業している地域、およびサプライチェーンの安全を担保するため、鉱業企業は急速にCOVID-19に対応することを余儀なくされました。ただ、COVID-19の影響はこれからも続く一方で、鉱業界は急速に再調整を行っているように見えます。そして、KPMGの調査によれば、鉱業企業は新たに多くのオポチュニティを生かせる有利なポジションにあります。

COVID-19は政情不安定や景気の悪化にかかわるリスクを増大させたかもしれませんが、同時に、大半の主要国・地域で景気刺激策による財政支出を拡大させ、コモディ

ティ需要を押し上げました。その一方で、世界市場のボラティリティが高まったことから、投資家たちは安全な避難先に押し寄せ、その結果、金などの貴金属の価格が急騰しました。また、COVID-19は、気候変動を重視する姿勢や脱炭素化への取組みを加速させたように思われます。

鉱業企業のエグゼクティブは、特に気候変動に関してESGリスクに対する関心を深めており、地域社会で高まる期待に応えることに注力しています。ESG要因が、ほとんど努力を要しない二次的リスクと見なされていた時代はとうの昔に過ぎ去りました。過ちを犯せばどれだけ厳しい結果がもたらされ得るか、私たちはこの数年で学びました。この調査では、鉱業セクターがESGの構成要素に着目している現状を説明しつつ、新しい規制を含めた環境リスクおよび持続可能性を一層重要視する傾向について指摘しています。

将来の需要はほとんどの地域で堅調とみられ、鉱業企業は周期的な変動に耐えるため健全なバランスシートを維持することに注力しているため、鉱業界はパンデミック後の世界経済の回復を捉える有利なポジションにあると思われます。



Trevor Hart
Global Head of Mining
KPMG

「この調査から浮かび上がるのは、2021年の新しい課題に自信を持って取り組んでいる、楽観的なセクター像です。ステークホルダーの期待はかつてないほど高まっていますが、世界がCOVID-19から回復し、カーボンニュートラルの状態まで加速するにしたがって、オポチュニティもまたかつてないほど増えます！」

コロナパンデミックの鉱業への影響

世界的なパンデミックはミクロおよびマクロのレベルで影響を与えました。採掘の性質を考えると、操業の主眼は常に労働者と地域社会の安全を維持することに置かれます。COVID-19は、とりわけ感染が重大な影響をもたらす遠隔地に住む人々にとって、労働者の健康と福祉が重要であることを浮き彫りにしました。2020年には、疲労、孤立によるメンタルケアのサポートなどの課題を含めた健康面に、一斉に注意が注がれましたが、これと時を同じくして鉱業の安全統計データに改善が見られたのは興味深いことです。

サプライチェーンの世界的な混乱は、企業がより多くの選択肢を構築することにより、物流のさらなるデジタル化を進めています。COVID-19がサプライチェーンにおけるボトルネックのリスクをあぶり出したため、鉱業界はこのリスクに取り組んでいます。

COVID-19のパンデミックは、程度の違いはあるにせよ、さまざまな国や地域で継続する可能性があります。早期回復の兆しも見えています。各国政府が経済成長に弾みをつけようとしているため、膨大な資金が流れ込んでいます。建設は特にグリーンエネルギーへの移行に焦点を置いており、原材料需要を下支えすると思われます。

認識されている鉱業界のリスク

	2021		2020
—	コモディティ価格リスク	01	コモディティ価格リスク
新規	世界的なパンデミック	02	許可リスク
↑	景気の悪化、不確実性	03	資本へのアクセス（流動性の観点を含む）
—	地域社会との関係、社会的な操業許可（social license to operate）	04	地域社会との関係、社会的な操業許可（social license to operate）
↑	環境リスク（新しい規制を含む）	05	政情不安定
↓	許可リスク	06	景気の悪化、不確実性
↓	政情不安定、国有化	07	規制対応の変化、環境リスク、新しい規制
↓	資本へのアクセス（流動性の観点を含む）	08	世界貿易戦争
—	重要な人材へのアクセス	09	重要な人材へのアクセス
新規	規制・コンプライアンスの変化、負担	10	選鉱くずの管理

主な調査結果

今回の調査を通じて、複雑かつ多様なリスクが存在する環境に対処している、回復力のあるセクター像が浮かび上がりました。

鉱業が直面しているリスクのなかで、「コモディティ価格リスク」が今回も1位になった一方で、「世界的なパンデミック」リスクが新たに加わり、2位になったことは驚くにはあたりません。「景気の悪化、不確実性」が3位に上がりましたが、これは鉱業セクターが2020年に直面した顕著な変動性を示していると言えるでしょう。興味深いことに、企業は重要な人材へのアクセスを自社の組織が直面する9番目のリスクとして位置付けています。おそらく、国境を越えた移動が制限されているためでしょう。

ESGに関連するリスクは、「地域社会との関係、社会的な操業許可」が前回と変わらず4位にランクインし、主要なリスクであり続けています。「環境リスク（新しい規制を含む）」は昨年の7位から5位に上がりました。調査した企業のうち、圧倒的多数が、今や明確かつ測定可能なESG戦略を備える必要があると考えています。しかし、回答者の約3分の1は、投資家の期待がまだに市場で十分理解されていないか、または投資家の期待が市場において一様ではないことに触れています。

数あるリスクのなかでも「資本へのアクセス」、「政情不安定」、「埋蔵量へのアクセス・置換能力」、「許可リスク」といったリスクに関する懸念は依然として際立っていますが、各リスクは前年から少し順位を落としています。その一方で、「規制・コンプライアンスの変化、負担」が10位に入っています。

変化は唯一確実なもの

今年の調査では、鉱業界のリーダーが直面するリスクのなかで「コモディティ価格」が再び1位になりました。「コモディティ価格」は業界全体が直面するリスク(49%)としても、各社が直面するリスク(58%)としても1位でした。

ただし、時価総額の大きな企業1は、「景気の悪化、不確実性」(44%)、「環境リスク(新しい規制を含む)」(39%)を、「コモディティ価格」(34%)よりも大きなリスクと見えています。

世界的な不安定さにもかかわらず、鉱業企業のエグゼクティブの間にはかなり楽観的な傾向が見られます。調査は世界的なパンデミックの最中に行われましたが、それでも3分の2は自社の成長に自信を持っていると回答しました。

注目すべきは、今後12ヵ月間の自社の見通しと成長について楽観視している企業の割合が、産業全体の見通しと成長の場合と比べて高くなっていることです。M&Aとともに有機的成長と技術変革が成長のための主要戦略として認識されていますが、このことは、鉱業界の大部分が、統合して新しいビジネスモデルを取り入れること

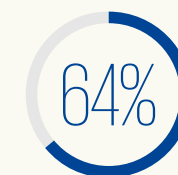
こそ業界にとって必要であるという点で一致していることを示しています。

コモディティ価格の周期性は世界的な経済成長と密接に関係していますが、鉱業セクターはバランスシートを強化し、総じて変動に耐える能力を向上させようとしてきました。マクロ経済見通しも、各国政府の景気刺激策とエネルギー生産の構造的変化が、将来の需要に関する強力な価格シグナルを送っていることから、楽観的なものになっています。

地政学的緊張や通商面での緊張は依然あるものの、「世界貿易戦争」のリスクは業界が直面するトップ10のリスクから外れました。短期から中期的に見て、政治的な不確実性と経済の不安定さが軽減されることはなさそうです。調査した企業の過半数(54%)が新しいビジネスの仕組みを導入する必要があると考えている一方で、3分の2の企業(64%)は鉱業界がさらに統合を進める必要があるとの考えで一致しています。多くの組織がリスクから身を守り、世界が激変するなかで株主価値を提供し続けようとしていることから、M&Aは今後も続く見られます。



「企業は今、戦略的パートナーシップ、プライベート・エクイティによる資金、官民パートナーシップなどの新しいビジネスモデルを導入する必要がある」と考えている



「コストとリスクをより効率的に管理するため、鉱業界は統合を進める必要がある」と考えている

1 大企業は、時価総額が50億米ドル超の企業と定義されます。

事業戦略を方向付ける 地域社会の期待と社会的な期待

今やどの鉱業企業の役員室でも、ESGが討議の中心となっています。こうした企業文化の大きな変化、特に地域社会の期待に応えようとする傾向が今回の調査に表れています。圧倒的多数の回答者（91%）が今や鉱業企業は明確で測定可能なESG戦略を備える必要があると考えており、83%の回答者が、ESG目標に照らして成功を評価していると回答しています。

このような成功の総合的な評価は、すでに規制遵守は満たすべき最低条件でしかないことを意味しています。社会的な操業許可を維持し、地域社会の期待に応えることは4番目のリスクと評価されています。実際、このリスクの誤算の影響がもはや

仮説ではないことは、注目を集めた2020年の出来事の影響がESGの重要性を浮き彫りにしていることを見れば明らかです。

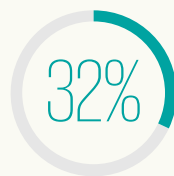
事業戦略は今や地域社会の期待によって方向付けられていますが、その期待は必ずしもはっきり理解されていないかもしれません。投資家のESGに対する期待と対応は明確に理解されていると考えている回答者は約3分の1（34%）にすぎず、41%は理解されていないという回答でした。

この結果が示唆するのは、地域社会および投資家とのコミュニケーションは両方向で進める、すなわち、企業は彼らの希望

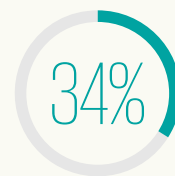
を聞き、それに基づいて行動していることを説明できる必要があるということです。ESGの諸課題に関するセクター全体の目標と解決策の策定はもとより、ステークホルダーと意思疎通できることは、鉱業企業が株主と地域社会に対して持続可能な価値を示すための優先事項です。

気候変動は今でも決定的な問題です。もはや責任をもって操業するだけでは足りません。カーボンニュートラル目標の受け入れは、ビジネスモデルの変更とポートフォリオの再調整を伴います。一方、気候変動が将来の操業に及ぼす実際の影響はまだ十分理解されていません。

ランクインしたESGリスク



「地域社会との関係、社会的な操業許可」をESGリスクのトップに挙げ、**29%**が「環境」、**15%**が「選鉱くず」、**12%**が「自然災害を含む気候変動」をトップに挙げた



「投資家のESGに対する期待と対応は明確に理解されている」と考えている



「鉱業企業は明確かつ測定可能なESG戦略を備える必要がある」と考えている

テクノロジーによる変化は オポチュニティと見なされている

テクノロジーはリスクというより有益なものという考えは、鉱業企業のなかでほぼ例外なく受け入れられています。調査回答者の圧倒的多数（82%）が、テクノロジーによる破壊的变化を脅威というより、オポチュニティと見なしています。

しかし、この破壊的变化が鉱業企業にどのように影響するかはまだ答えが出ていません。破壊的变化が従来の大手企業を弱体化させたり排除したりするかどうかについては、そのように考えている回答者は25%、その反対の回答では33%と、回答者の意見が分かれました。テクノロジーの進歩が意味するものについても意見が分かれ、「自社はセクターを積極的に変革していると思う」との回答者は46%にのぼりました。これには地理的な要素があり、KPMGの観察によれば、オーストラリアは

北米よりもテクノロジーを積極的に採用する傾向が見られます。これはおそらくオーストラリアの多様な鉱業セクターの規模によるものでしょう。

イノベーションにより仕事がすべて取って代わられるのではなく、仕事の内容が変わるという理解が広がっています。半数以上（57%）はテクノロジーの採用とそれによる破壊的变化は広範囲にわたるものではなく、状況によると考えています。テクノロジーの採用には社会的な許可の要素が付随します。すなわち、現地の雇用と便益を維持するという責務があります。

鉱業企業では引き続き事務管理部門の自動化や安全対策の改善といった小規模なプロジェクトを取り入れることになるでしょうが、大規模な変革はまだ何年も先になりそうです。



「テクノロジーによる破壊的变化を脅威というよりオポチュニティと考えている」と回答



「セクターの破壊的变化が従来の大手企業を弱体化させたり排除したりする」と25%の回答者は考えており、33%はそう考えていない

回復力のあるセクターの 前向きな見通し

前年と比較した自社の成長可能性の見通しに対する楽観的な見方について尋ねました。

すると、2020年の混乱にもかかわらず、前年の38%に対し、今年には回答者の半数近く（49%）が会社の前途についてより楽観的になっていました。業界の先行きについても楽観的な見方が強まっており、前年の33%に対し、37%が成長に関して昨年より楽観的であると回答しました。

上位の成長戦略



有機的成長



イノベーションと技術変革



M&A



既存のオペレーションによる生産性向上

企業は引き続き内部に焦点を合わせることを優先させており、過半数の企業が有機的成長、イノベーション、および生産性向上を最重要戦略と見なしています。世界的に見て、政府の景気刺激策はエネルギー移行プロジェクトに向けられています。これに伴う建設ブームが今後も、銅・ニッケルなどの原材料需要を押し上げるものと見られます。石炭セクターなど一部のセクターは引き続き強まる逆風に直面することになるでしょう。より広範な統合トレンドの一環として、「同規模の企業の合併」という傾向が見られます。

資本アクセスに関する悲観論は今年もテーマになっています。半数近く（45%）が、「鉱業は過去3年で従来の資金源にアクセスする能力が落ちた」と考えています。他方、39%が、「資本へのアクセスは重大な制約要因であり、戦略に関して別のアプローチを採用する必要がある」と回答しています。

新しい資本の調達・アクセス方法が台頭しています。一括前払いで探査・開発に資金を供給するストリーミング契約やロイヤルティ会社による投資がますます一般的になっています。

結論

鉱業企業の前向きな見通しは、鉱業セクターが逆風にかなりうまく適応していることを示しています。新しいビジネスモデルと戦略、ESGイニシアチブの導入と伝達、バランスシートの強化により、このセクターをより強靱なものとしています。

2020年の世界的な激変は鉱業企業に試練を課しましたが、前途にまだ大きな課題があるものの、現在の状況ではオポチュニティも豊富にあります。

本調査および今日のグローバルな鉱業におけるリスク管理については、KPMG担当者にお尋ねください。



Trevor Hart
Global Head of Mining
KPMG
61-892-637-110
thart@kpmg.com.au

問合せ先

岡本 准
KPMGジャパン 製造セクター統轄パートナー
KPMG FAS パートナー

河野 雄貴
KPMGジャパン 製造セクター
KPMGコンサルティング パートナー

林 博文
KPMGジャパン 製造セクター
あずさ監査法人 パートナー

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくは有限責任 あずさ監査法人までお問い合わせください。

home.kpmg/mining

home.kpmg/jp/socialmedia



本冊子は、KPMGインターナショナルが2021年2月に発行した「Risks and opportunities for mining Global outlook 2021」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。翻訳と英語原文間に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供しよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

本書において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

©2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

©2022 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved. 22-1025

KPMGは、グローバル組織、またはKPMG International Limited (「KPMGインターナショナル」) の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが別個の法人です。KPMG International Limitedは英国の保証有限責任会社 (private English company limited by guarantee) です。KPMG International Limitedおよびその関連事業体は、クライアントに対していかなるサービスも提供していません。KPMGの組織体制の詳細については、home.kpmg/governanceをご覧ください。

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.