



Building a better
working world

1 December 2020

鉱業・金属セクターのビジネスリスク＆ オポチュニティトップ 10 – 2021

EY が鉱業・金属セクターで実施した調査結果をまとめた「鉱業・金属セクターのビジネスリスク＆オポチュニティ トップ 10 – 2021」レポートの概要をご紹介します。本レポートでは、鉱業・金属セクターにおける COVID-19 の影響にフォーカスし、特にパンデミックがいかに多くのリスクを高めたか、一方で新たなチャンスを生み出しているかを取り上げています。

第 1 位 操業許可 (License to operate)

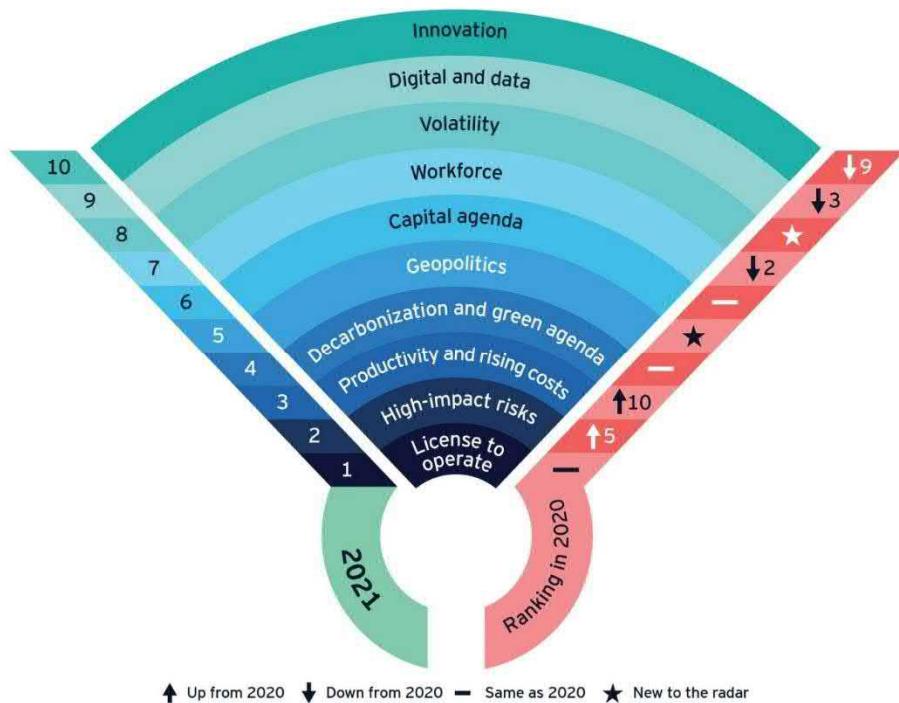
2020 年のディスラプションにより、トップ 10 の順位に入れ替わりがありました。操業許可は鉱業企業にとって前回から引き続き第 1 位の課題となっており、回答者の 63% がトップ 3 に入るリスクとして挙げました。ステークホルダーの意見が広範囲で強くなるにつれ、この問題はますます重要なものと見ています。ステークホルダーの懸念に対し効果的に対応することの重要性はさらに増しており、鉱業企業は、以下の 3 層のコミュニティについて考慮すべきでしょう。

- 地元コミュニティからは、「鉱業企業がいかに先住民の権利 (indigenous rights) と先住民の土地に対する権利 (native title) を尊重するか」について期待がさらに高まるであろう
- 國家コミュニティからは、資源ナショナリズムへの回帰に向けて圧力が高まる可能性があり、鉱業企業が何の目的で誰に売るかについて論争が高まっている

- ポストコロナの様々な社会経済問題が注目される中、より大きなコミュニティに対するコミットメントがフォーカスされるようになる。資産の所有権をコミュニティに与えるよう求める圧力が高まる可能性がある

鉱業企業は政府や業界団体と協力し、鉱業セクターがもたらす社会への貢献と価値について発信していく必要があります。投資家は財務状況の先にある価値を理解し、投資の検討材料にしようとしています。資本やその他の財源を獲得するためには、企業のイメージチェンジがカギとなります。

鉱業・金属セクターのビジネスリスク＆オポチュニティトップ 10 – 2021



第 2 位 インパクトの大きなリスク(High-impact risks)

2020 年は、このようなインパクトの大きなリスクを理解しレビューしておくことの重要性を、COVID-19 パンデミックがはっきりと示しました。なかでも、企業のリスク管理能力とその企業の操業許可には大きな関連性があります。このパンデミックを経験したことで、企業が影響の大きいリスクにどのように備え、どのように管理し、どのように監視するか、ステークホルダーの期待が高まっています。

第 3 位 生産性とコスト増(Productivity and rising costs)

コスト増と生産性は引き続き重要な課題です。鉱業はより複雑になっており、供給網の分断と、経済的不確実性が需要に及ぼす影響により、コモディティ価格が圧力を受けています。この問題に効果的に対処するためには、より長期的視点で、バリューチェーン全体のコストと生産性について、まさに端から端までフォーカスすることが必要です。

第4位 脱炭素化とグリーンアジェンダ(Decarbonization and green agenda)

脱炭素化とグリーンアジェンダは、社会的責任として以前にも増して重要な課題となっており、パンデミックを受け、ステークホルダーの要求はさらに広範になり、強まっています。

温室効果ガス排出量はもちろんコモディティによって異なりますが、排出量削減へのプレッシャーは、依然として鉱業・金属セクターにとって最大の環境問題です。大手企業は直接排出の脱炭素化に独自に取り組み始めていますが、各社の排出削減目標の多くはパリ協定に見合ったものではなく、自社のバリューチェーン全体での環境への影響を真に理解できている鉱業企業はごくわずかです。

COVID-19は、鉱業企業に事業をリセットする機会を与えたと考えます。環境、安全、ガバナンスの問題にさらに力を入れる企業は、操業許可を強化することができ、資本の獲得において競争力を高めることができます。

第5位 地政学(Geopolitics)

地政学リスクは、今年新たに加わったもので、地政学的不確実性の影響が拡大していることを反映しています。EYの調査によると、企業が最も大きな影響のある地政学上の問題と考えているのは、国際システムにおいて変化を続ける米国の役割、EUの安定性、米中関係だということが分かりました。

この評価には、世界最大の経済圏の間でパワーバランスが変化していることが表れています。米国はリーダー的位置づけを見直す方向で動いており、中国は地政学上さらに大きな役割を担い始め、欧州はその力を今後さらに結束させようとしています。新興経済圏では各国の力を結束させようとしていますが、国家間の関係は不安定となる可能性があります。国内生産者を優遇し、資源保有国が自国資源の取り分を公正に得られるようにするなど、経済保護主義に向かう傾向は、多くの国で強まるものとみられます。

第6位 資本アジェンダ(Capital agenda)

COVID-19による危機を通して、鉱業企業はキャッシュをしっかりと管理し、コア資産の運用に優先順位を付け、重要ではない設備投資を削減することで、流動資産の効率化を図りました。しかし、厳格な投資策で鉱業企業が不安定な情勢を切り抜けながら、さらに思い切って投資を決断しリスクを増やすことで、中長期的にはリターンを増やすことができます。これを達成するためのアプローチは、過去に行われたものとは根本的に違うものになるでしょう。新たなチャンスを取り逃さないよう、リスクを取る自社の意欲と資産分配の方法について見極めが必要になります。

第7位 ワークフォース(Workforce)

昨年のレポートで第2位だったワークフォースが今年は第7位となりました。これは、重要性が下がったわけではなく、鉱業企業が以前と比べこの課題への対応に自信を持てるようになったからです。実際、パンデミックの期間、労働者の安全にコミットし、健康を守り現場で感染リスクを減らす取り組みをいち早く行いました。

今では企業も、急速に進んでいるリモートワークやバーチャルチームの導入は、チームの安全、生産性、集中できる環境を確保することでこの危機が去った後も付加価値を生む可能性がある、と認識し始めていま

す。パンデミックをきっかけに鉱業・金属セクターでは社内文化に変化が起こり、持続可能なワークフォースへの変革に向け、新たな機会を生み出しています。

第 8 位 ボラティリティ(Volatility)

ボラティリティは、今年初めて TOP10 に加わったもので、グローバルコモディティ市場への COVID-19 の影響が表れています。パンデミックにより短期的にサプライチェーンが大きく破壊され、需要についても継続的に不安定な状態となりました。

中国が素早く経済回復を遂げたことで、鉄鉱石の需要は堅調で、金と銀は安全資産としての地位を保ちましたが、将来ディスラプションが起きれば、この変化は速度を増すでしょう。鉱業企業は、大幅な商品価格変動からの回復、新たなコモディティ台頭の脅威、変化する顧客の需要に対処するときには、持続可能な長期的決断ができなければなりません。

第 9 位 デジタルおよびデータの最適化(Digital and data optimization)

昨年は第 3 位のリスクでしたが、今回は第 9 位で、鉱業企業によるデジタルへの自信が広がっていることが表れています。これは、デジタル関連の問題の多くは大手鉱業企業にとって「通常のビジネス」の一環となっているからだと考えられます。多くの企業はデジタル化計画において 2 年目、3 年目を迎えており、自社のデジタル・トランスフォーメーションが複雑になるほど、会社に与えるその価値がさらに明確になっていきます。

COVID-19 の影響により、事業継続を可能にする様々なテクノロジー(自動化、AI、ブロックチェーンなど)の恩恵が浮き彫りになりました。すでにデジタル化への投資を進めていた企業は、今その投資から利益を享受し始めており、パンデミック後も競争で優位に立つでしょう。

第 10 位 イノベーション(Innovation)

COVID-19 への対応で鉱業・金属セクターが急速な事業転換を強いられた後、自社のイノベーション計画の範囲と有効性を高めるチャンスが広がりました。COVID-19 の影響に対応するため、バリューチェーン全体でイノベーションやソリューションが増え、多くのイノベーションプロジェクトはいち早く実用化されました。

また COVID-19 は、鉱業・金属企業同士のコラボレーションを促進し、クリエイティブで迅速な解決策を生み出しました。今、このコラボレーションをもっと大きなものにするチャンスを目の前にしています。たとえば、新製品、新技術を共同で開発する、単に機器の販売数を増やすのではなく、イノベーションから得られるインセンティブや恩恵を共有する仕組みを開発する、ビジネスシステムやビジネス手法を抜本的に変える、などがあります。これにより、各企業にも、業界全体にも、コミュニティにも、著しい短期的、長期的価値が生まれます。

まとめ

2021 年は、COVID-19 により生じた不確実性、不安定な商品価格、地政学的緊迫の影響を受け、順位に変動がありました。「操業許可」「ディスラプション」「環境、安全、ガバナンス」はすべて、パンデミックで社会的責任に対するステークホルダーの期待が高まったことを受け、以前より中心的な問題になりつつあります。COVID-19 によるディスラプションの嵐は、長い間停滞していた同セクターの構造を変化させ、将来に向けて鉱業・金属セクターを再構築していくトランスフォーメーションプロジェクトを加速させる機会を作り出したのだと、私たちは考えます。

本稿は EY がまとめた記事「[Top 10 business risks and opportunities for mining and metals in 2021](#)」(英語)を翻訳し概要をまとめたものです。日本語版と英語版の間に矛盾がある場合、英語版が優先されます。

※本稿は出版時の時点で適用される一般的な情報を提供する目的で作成されており、法的助言を行うものではありません。本稿の内容に関する事項については、正式な法的助言を別途受けた上で判断される必要があります。



**EY ジャパン・ビジネス・サービス・ディレクター
篠崎純也**

Tel: (02)9248-5739
Email: junya.shinozaki@au.ey.com

オーストラリア勅許会計士。2002 年 EY シドニー事務所入所。日系企業や現地の企業の豊富な監査・税務経験を経て、現在 NSW 州ジャパン・ビジネス代表として日系企業へのサービスを全般的にサポート。さまざまなチームと連携しサービスを提供すると共に、セミナーや広報活動なども幅広く行っている。

EY ジャパン・ビジネス・サービス コンタクト

Sydney/Melbourne



篠崎純也 Junya Shinozaki
Director
JBS NSW Leader
+61 2 9248 5739
junya.shinozaki@au.ey.com

Sydney/Brisbane



渡辺登二 Toni Watanabe
Director, Tax
+61 2 9248 4771
toni.watanabe@au.ey.com

Sydney



カーンズ裕子 Yuko Kearns
Director, Tax
+61 2 9248 5518
yuko.kearns@au.ey.com

Perth



井上恵章 Shigeaki Inoue
Director, Tax
JBS Perth Leader
+61 8 9217 1296
shigeaki.inoue@au.ey.com



パトリック ジャイルズ・ジョーンズ
Patrick Giles-Jones
Director, Transfer Pricing
+61 2 9248 4170
Patrick.giles-jones@au.ey.com



近藤 貴輝 Takaki Kondo
Senior Manager, Assurance
+61 8 9222 8715
takaki.kondo@au.ey.com

About EY

EY is a global leader in assurance, tax, transaction and advisory services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation is available via ey.com/privacy. For more information about our organization, please visit www.ey.com.

© 2020 Ernst & Young, Australia.
All Rights Reserved.

This communication provides general information which is current at the time of production. The information contained in this communication does not constitute advice and should not be relied on as such. Professional advice should be sought prior to any action being taken in reliance on any of the information. Ernst & Young disclaims all responsibility and liability (including, without limitation, for any direct or indirect or consequential costs, loss or damage or loss of profits) arising from anything done or omitted to be done by any party in reliance, whether wholly or partially, on any of the information. Any party that relies on the information does so at its own risk. Liability limited by a scheme approved under Professional Standards Legislation.