

## 科学研究費助成事業（科学研究費補助金）研究成果報告書

平成 25 年 6 月 7 日現在

機関番号：23901

研究種目：基礎研究（C）

研究期間：2010～2012

課題番号：22530342

研究課題名（和文）世界鉄鋼業における「トランス・ナショナル」企業への指向とグローバル再編の動態分析

研究課題名（英文）A Movement toward “Transnational” Firms and Global Reorganization in the World Steel Industry

研究代表者

堀 一郎（HORI ICHIRO）

愛知県立大学・外国語学部・教授

研究者番号：30113624

研究成果の概要（和文）：

本研究は、1990年代はじめから世界の業績悪化鉄鋼企業を大規模に買収し、インドネシアの電炉メーカーから2006年に世界最大の鉄鋼メーカーに成長したアルセロール・ミッタル社（2006年以前ミッタル・スチール社）のグローバル戦略とその世界編成および管理組織を分析したものである。同社のグローバル買収戦略は、同社の保有する経営資源の蓄積を基に段階的に進められ、世界鉄鋼市場の安定化を志向したこと、その世界編成は欧州、南北アメリカを中心に生産設備のみで30カ国177生産事業所にわたり、そのビジネスモデルはグローバル多角化・統合化戦略を追求し、傘下子会社間での知識・技能・情報相互ネットワークに支援されていることを明らかにした。またアルセロール・ミッタル社のこのグローバル管理組織をトランス・ナショナル型として規定し、この新たなグローバル企業が先進国および新興国の鉄鋼企業のグローバル戦略に大きな影響を与え、世界鉄鋼業のグローバル再編を加速したことを分析した。

研究成果の概要（英文）：

Mittal Steel had started world-wide acquisitions of failing steel companies since the early 1990s and became the world biggest steel company as ArcelorMittal Corp. in 2006. This research aims to analyze its global strategy, global corporate structure, administrative organization and its impact on reorganization of world steel industry.

The points that this research discovered and analyzed are as follows. (1) Mittal Steel's global acquisition strategy was mainly carried out by step-by-step on the basis of its accumulated operating resources for it to become a dominant company and stabilizer in the world steel market. (2) ArcelorMittal's business model pursues “a global diversified, integrated business model” and is supported by knowledge, skill, information network among subsidiary companies, which we define as “transnational” global company following C.A. Bartlett and S. Ghoshal. (3) This “transnational” global firm has given much greater impacts on global strategies of competing global companies and accelerated reorganization of the world steel industry since early 2000s and is expected to do so.

交付決定額

	直接経費	間接経費	合計
2010年度	1,700,000	510,000	2,210,000
2011年度	1,100,000	330,000	1,430,000
2012年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
総計	3,300,000	990,000	4,290,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経済学・経済史

キーワード：国際関係経営史、アルセロール・ミッタル社、トランス・ナショナル企業、鉄鋼業のグローバル再編

## 1. 研究開始当初の背景

戦後世界鉄鋼業における企業のグローバル化は、1980年代後半から始まった。日本鉄鋼企業は日系自動車企業への鋼板供給のため技術開発力の優位を基盤に現地企業との合併によってまずアメリカに進出し、さらに90年代から21世紀にかけてタイ、フランス、中国、ブラジルに拡大し、鋼板を中心に圧延部門での現地生産を進めていった。

だが、90年代はじめからこれとは異なる系譜のグローバル企業、ミッタル・スチール社が登場し、世界鉄鋼業のグローバル化を加速した。新興国発の同社は、北米、西欧、東欧などの業績悪化鉄鋼企業を持続的に買収し、粗鋼生産能力を1990年の40万トンから2006年には世界の10%を占める1億3200万トンに拡大し、鋼板、条鋼、ステンレスのフルライン製品を先進国、新興国、途上国で生産するグローバル総合鉄鋼企業として急成長した。このグローバル企業の発展が、技術優位を基盤に戦略的連携によりグローバル化をリードしてきた日本企業や韓国のポスコ、あるいは新興国の鉄鋼業のグローバル戦略にどのような影響を与え、世界鉄鋼業のグローバル再編にいかなるインパクトを与えているのか、その解明は重要な課題となっていた。しかしこの視角からの分析は世界的にもほとんど存在しなかった。

## 2. 研究の目的

本研究の目的は、21世紀初頭におけるグローバル鉄鋼業国際関係経営史の一環として、世界鉄鋼業のグローバル再編の中心企業であるアルセロール・ミッタル社の分析にある。(1)まずアルセロール・ミッタル社(2006年以前ミッタル・スチール社)のグローバル戦略を分析するとともに、(2)同社の世界編成および、(3)管理組織の分析を進め、その特質を規定する。(4)そして競合グローバル企業への影響を分析し、グローバル鉄鋼企業間関係の対抗・協調関係を世界グローバル再編として把握することを目的とする。

## 3. 研究の方法

本研究は、企業訪問、工場見学など実態調査と研究者間の討議を中心に進めた。また本

研究体制は以下の分担で進めた。研究統括、アルセロール・ミッタル社(堀)、日本鉄鋼企業(塩見)、韓国鉄鋼企業(溝田)、中国鉄鋼企業(劉)、ブラジル鉄鋼企業(長谷川)。

そして、1年目はティッセン・クルップ社、アルセロール・ミッタル社の工場見学および経営者へのインタビューを行い、特にアルセロール・ミッタル社の管理機構を確認した。

2年目は中国宝山製鉄、首都鋼鉄の工場見学とインタビューを進め、中国企業のグローバル戦略やアルセロール・ミッタル社への対抗政策を確認した。同時に前年に行われた現地調査を含めてアルセロール・ミッタル社のグローバル戦略や世界編成、管理組織、競争企業への影響など分析を始めた。

3年目において前年度からのアルセロール・ミッタル社の分析に加えて、競合企業のグローバル戦略の分析も開始し、アルセロール・ミッタル社の影響と世界鉄鋼業のグローバル再編の過程の分析を行った。

## 4. 研究成果

(1)アルセロール・ミッタル社(2006年以前ミッタル・スチール社)のグローバル買収戦略は単に金融再生企業のパターンではなく、産業企業としての買収パターンであることを分析した。そこでは鉄鋼企業としての技術蓄積と製品戦略を基盤に段階的にグローバル買収戦略が展開されていた。

同社は76-89年にインドネシアで電炉メーカーとして出発したが、89-97年間の電炉および直接還元鉄メーカーのグローバル買収はその技術・製品基盤の延長に位置づけられていた。そこでは「ミニミルのグローバル戦略」が追及された。また96-04年の欧州を中心とした条鋼高炉メーカーの買収は電炉メーカーの主要製品の条鋼市場の延長に位置づけられ、地域「グローバル・ニッチ」戦略が追及された。そしてそれらの総集大成が2004-06年のアメリカ鋼板高炉メーカーのISGとアルセロール買収であり、「グローバル多角化統合企業」への発展であり、グローバルリーダーの獲得であった。

(2)アルセロール・ミッタル社の世界編成は地域別国際事業部制をとり、本社-グローバル事業単位-地域統括持株会社-事業会社-

事業所の重層的持株会社制度によってピラミッド状に成立していることを分析した。事業内容に関して生産は欧州、北米を中心に中南米、CIS、アフリカにわたり、製品構成も鋼板、条鋼、ステンレスのフルラインであり、原料部門から鉄鋼生産、圧延までの内部生産体制と多様な加工・サービス事業を含む「グローバル多角化統合ビジネスモデル」を展開している。しかし世界の鉄鋼市場の過半をしめ、主要グローバル鉄鋼企業が競合するアジア市場での存在は小さい。

その中でビジネスモデルは先進国型と新興国・途上国型に分類でき、それぞれ異なった特質を有している。前者においては自動車鋼板主体の品質重視の市場特性から加工、R&D 機能に重点が置かれ、また R&D 機能に関しては先進国から新興国子会社への技術移転の機能も重視されている。そのために他競合企業において鋼板市場への専門化がすすんでいるなかで同社のみ、電炉による条鋼生産に保有し、総合メーカー体制を維持している。他方、後者においては各市場が分断的で小規模・多様であること、条鋼、鋼板いずれも汎用製品主体の市場であることから、原料自己保有、電炉、「統合ミニミル」、鉄鋼一貫など多様な生産方法の採用、コスト重視の単純な生産工程と構成が存在し、同社の利益構造からみれば後者への依存が高いこと、そして近年、同社の事業の重点は、原料部門と新興国・途上国市場に移行していることを明らかにした。

(3) アルセロール・ミッタル社の管理組織に関し企業全体を所有し、統括する本社はミッタル家がその株式の半分弱を所有し、家族企業でその規模も小さい。そのため意志決定の集権化と迅速さが特徴である。本社は最高経営委員会の GMB と MC を中心に中長期政策を担当し、KPI (Key Performance Index) により子会社の業績を管理している。しかし同社の管理機能として重要なのは社内子会社を垂直型ではなくネットワーク型に連結し、技能、知識および情報の共有・伝達を進めていることである。それは世界各地の子会社間の作業工程のベストプラクティスの普及を目的とする knowledge Sharing Program や Global Benchmarking System などに示されている。さらに注目すべきは本社 MC のもとに設置された調整委員会の機能であり、全世界の子会社の週レベルでの生産、販売、価格に関する情報を収集、共有し、価格、生産、販売の週レベルでの管理的調整手段として使用している点であり、また同社の「グローバル多角化統合ビジネスモデル」が傘下子会社間の知識・技能・情報相互ネットワークに支援され、相互が補完的關係を維持していることである。

われわれはこの独自の管理組織を、近年の急速なグローバル化に対応する新たな管理組織として C.A. バートレット、S. ゴシヤールによって提唱されているトランス・ナショナル組織、すなわち、それぞれが差別化され、専門化された役割を担い、知識のグローバルな開発と共有に参加する子会社相互間の統合ネットワーク、と規定した。アルセロール・ミッタル社においては、そのグローバル組織はこれまでのマルチ・ナショナル、インターナショナル、グローバル型とは異なり、あらたにトランス・ナショナル組織に発展していると結論した。

(4) このアルセロール・ミッタル社のグローバル戦略は先進国ビジネスモデルと新興国ビジネスモデルを統合しているために、先進国企業にとっては新興国戦略の新たに展開をせまり、新興国企業にとっては先進国鉄鋼企業の買収による先進国戦略を示した。かくて世界鉄鋼企業のグローバル戦略は、2003年から2008年まで活発化し、国際企業間関係は新たな段階を迎えた。

鋼板集約型の新日鉄、JFE、ティッセン・クルップはブラジル、アジアでの川上戦略の強化し、グローバル垂直分業体制の構築を計画した。北米、フランス、中国などで自動車・家電鋼板の供給を目的とした新日鉄はブラジル、タイでの製鉄所計画を進め、アジア、大西洋マーケットの生産拠点の確保に動いた。JFE もブラジル、東南アジア、インドでの一貫製鉄所建設計画に動き、ティッセン・クルップもブラジルでのスラブ製鉄所建設を完成した。さらにポスコも宝山鋼鉄も川上戦略の強化計画に加わった。

他方、同社は新興国の鉄鋼企業のグローバル戦略も誘導した。インドのタタ・スチール社を初め、ブラジルの電炉メーカー、ゲルダウ (Gerdau) 社、ロシアのセベルスターリ (Sevelstal) 社などは先進国鉄鋼企業の買収に乗り出し、トランス・ナショナル化を志向している。

本研究の対象となったミッタル・スチール社の発展とアルセロール・ミッタル社の成立は新たなグローバル・ビジネスモデルとトランス・ナショナルな管理組織を提示し、世界鉄鋼業におけるグローバル再編の新たな段階を加速したと結論づけた。

## 5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

〔雑誌論文〕(計6件)

①堀一郎、アルセロール・ミッタル社のグローバル・ビジネスモデル(下)、愛知県立大学大学院国際文化研究科論集、14号、2013、

157-174、査読無

②堀一郎、アルセロール・ミッタル社のグローバル・ビジネスモデル（上）、愛知県立大学大学院国際文化研究科論集、13号、2012、135-156、査読無

③堀一郎、ミッタル・スチール社のグローバル企業買収戦略、愛知県立大学外国語学部（地域研究・国際学編）、44号、2012年25-48、査読無

④長谷川伸、日系二世・戦後移民はなせウジミナスへ入社したかー日本鉄鋼業による対ブラジル技術移転(4)ー、関西大学商学論集、第57巻第2号、2012年、43-59、査読無

⑤溝田誠吾、東アジアの鉄鋼業とビジネスモデル、専修大学社会科学研究所月報、583号、2012、2-67、査読無

⑥劉志宏、宝鋼のコンピュータ管理システムの形成過程、静岡産業大学環境と経営、17巻2号、2012、1-22、査読無

〔学会発表〕（計 0 件）

〔図書〕（計 0 件）

〔産業財産権〕

○出願状況（計 0 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年月日：

国内外の別：

○取得状況（計 0 件）

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年月日：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

## 6. 研究組織

### (1) 研究代表者

堀 一郎 (HORI ICHIRO )

愛知県立大学・外国語学部・教授

研究者番号：30113624

### (2) 研究分担者

劉 志宏 (RYU SHIKOU )

静岡産業大学・経営学部・教授

研究者番号：20308696

長谷川 伸 (HASEGAWA SHIN )

関西大学・商学部・准教授

研究者番号：60271855

### (3) 連携研究者

塩見 治人 (SHIOMI HARUHITO)

名古屋外国語大学・現代国際学部・教授

研究者番号：40080238

溝田 誠吾 (MIZOTA SEIGO)

専修大学・経営学部・教授

研究者番号：20095988