



慶應義塾大学ビジネス・スクール

アルセロール － 買収防衛戦略 －

5

はじめに

10

2006年1月27日、ミタル・スチールはアルセロールに対する買収を提案した。買収金額は総額2兆6千億円の巨額に達し、この買収が実現すれば粗鋼生産量が1億トンを超える巨大鉄鋼メーカーが誕生することになる。21世紀始めまで世界の鉄鋼業をリードしてきた日本の鉄鋼業の粗鋼生産量の合計が1億トンであるから、その規模の大きさはこれまでの常識をはるかに凌ぐものである。自動車業界においてグローバルな競争に対応するためには、年間400万台の生産量規模が必要と言われているが、鉄鋼業界ではこれまで、粗鋼生産量2500万～3000万トンがそれに相当する規模と考えられてきた。実際にその規模を確保している企業数は2004年には世界で5社^[1]しかなく、大きな成長市場を持つ中国企業、各地域の中堅企業がその後を追随する構図になっていた。

15

しかし、全世界の粗鋼生産量は中国、インドを始めとする新興市場の急成長により拡大基調にあり、2004年には10億トンに達した。ミタル・スチール誕生前（2004年）にトップ企業であったアルセロールでも市場シェアは5%に満たず、自動車産業などと比較して、今後更なる寡占化が進むと予想する声も多かった。21世紀に入り、激しい統合再編を繰り返してきた鉄鋼業であったが、今後は粗鋼生産量1億トンを目指す、更なる統合再編への動きが加速していくことが予想できる。それは従来の市場やコストへの戦略だけではなく、鉱物資源や燃料資源の効率的な確保

20

25

^[1] アルセロール（4690万トン）、ミタルグループ（LNMグループ+ ISG:5895万トン）、新日本製鐵（3141万トン）、JFEスチール（3113万トン）、ポスコ（3105万トン）

本ケースは慶應義塾大学ビジネススクールの海外ケース作成プランと経営研究所の支援とアルセロール社の協力により、同大学経営管理研究科の許斐義信教授の指導の下、同研究科の竹嶋泰弘が作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail:case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は<http://www.kbs.keio.ac.jp/> 慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

30

Copyright© 許斐義信（2006年6月作成，2008年3月改訂）