

2. การปรับโครงสร้างองค์กรอย่างต่อเนื่อง

รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม

ก่อนการเกิดเศรษฐกิจตกต่ำอย่างต่อเนื่องนานนับสิบปีตั้งแต่ต้นทศวรรษ 1990 บริษัทญี่ปุ่นล้วนมุ่งไปที่การเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด การขยายขนาดของธุรกิจและการเพิ่มยอดขาย จึงมีแรงจูงใจเพียงเล็กน้อยในการปิดธุรกิจที่ไม่ได้ทำกำไรเพราะมีการคาดการณ์ว่าเศรษฐกิจของญี่ปุ่นจะขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

แนวโน้มในปัจจุบัน

มุ่งเน้นที่ธุรกิจหลัก

หลังจากประสบกับเศรษฐกิจที่ตกต่ำต่อเนื่องอย่างที่ไม่เคยมีมาก่อนนานกว่า 10 ปี ผู้จัดการของบริษัทญี่ปุ่นเปลี่ยนไปเน้นที่สัดส่วนของกำไรและปริมาณเงินหมุนเวียน การขยายตัวของบริษัทในแนวกว้างได้กลายเป็นภาระหนี้สินและต้องการการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นพวกเขาก็เริ่มมุ่งความสนใจไปยังธุรกิจประเภทที่ทำกำไรได้มากที่สุด โดยจัดการกับธุรกิจที่ไม่ทำกำไรและไม่เข้ากับธุรกิจที่มีอยู่ด้วยการถอนหุ้น ขายทิ้งและรวมตัวกับธุรกิจอื่น

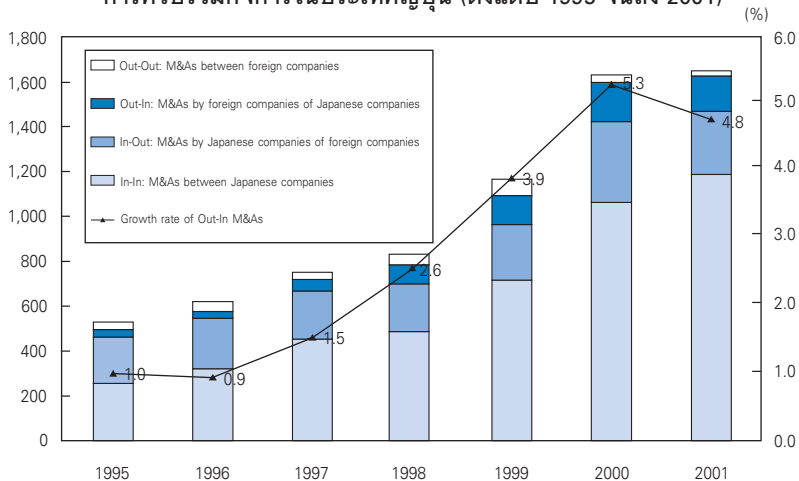
การควบรวมกิจการมากขึ้นโดยบริษัทต่างชาติ

ผู้จัดการบริษัทญี่ปุ่นได้เปลี่ยนมุมมองแบบเก่าที่เคยมีต่อการเป็นพันธมิตรกับบริษัทต่างชาติ การเข้าเป็นเจ้าของธุรกิจโดยบริษัทต่างชาติเริ่มได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในญี่ปุ่น ตามข้อมูลของตัวแทน M&A บริษัท RECOF Corporation ว่า บริษัทต่างชาติได้เข้าถือครอง 175 บริษัทของญี่ปุ่นในปี 2543 (Out-in M&A) เพิ่มขึ้นจาก 33 บริษัทในปี 2538 แม้ว่าในปี 2544 ตัวเลขลดลงมาเป็น 158 บริษัท แต่ยอดการควบรวมกิจการที่เพิ่มขึ้น 1.1% ทำให้มีบริษัททั้งหมดถึง 1,653 บริษัท ซึ่งเป็นสถิติใหม่ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4

การจัดตั้งตลาดทุนภาคเอกชน (private equity market)

แม้ว่าบริษัทต่างๆ ในญี่ปุ่นจะมีประวัติในการเข้าซื้อบริษัทอื่นๆ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งและขยายขอบเขตธุรกิจหลัก จนถึงปัจจุบันนี้ ญี่ปุ่นก็ยังไม่มียตลาดทุนภาคเอกชนสำหรับการเข้าซื้อบริษัทเพื่อการลงทุน หลายปีที่ผ่านมา โอกาสต่างๆ ในการเข้าซื้อกิจการดังกล่าวนั้นเพิ่มขึ้น เนื่องจากการผ่อนคลายกฎระเบียบต่างๆ การปฏิรูปโครงสร้าง ราคาคืนและอสังหาริมทรัพย์ที่ตกต่ำ ซึ่งไม่เพียงแต่ดึงดูดนักลงทุนต่างชาติ แต่ยังกระตุ้นให้บริษัทประกันชีวิตและบริษัทประกันภัยอื่น ๆ ของญี่ปุ่น บริษัทหลักทรัพย์ และบริษัทการค้ายักษ์ใหญ่ต่างๆ เข้าร่วมครอบครองกิจการ อันนำไปสู่การเกิดตลาดทุนภาคเอกชนในญี่ปุ่น

การควมรวมกิจการในประเทศญี่ปุ่น (ตั้งแต่ปี 1995 จนถึง 2001)



ที่มา: Mergers and Acquisitions Research Report, RECOF



การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความหมายต่อคุณอย่างไร?

- การเข้าสู่ตลาดญี่ปุ่นที่ง่ายขึ้นโดยการควบรวมกิจการ
- การเข้าร่วมในการปรับโครงสร้างองค์กรที่ง่ายขึ้น

กรณีศึกษาที่ 1

การถือกำเนิดของตลาดทุนภาคเอกชน

Ripplewood Holdings

RHJ Industrial Partners LP เป็นกองทุนหุ้นเอกชนที่บริหารงานโดย Ripplewood Holdings LLC บริษัทด้านการลงทุนของสหรัฐอเมริกา ได้เข้าซื้อหุ้น 40% ของบริษัท Niles Parts จากบริษัท Nissan Motor ในเดือนเมษายน 2544 บริษัท Niles Parts เป็นผู้ผลิตสวิตช์ต่างๆ ของยานยนต์และชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ซึ่งเคยขยายธุรกิจไปยังต่างประเทศ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้การเข้าครอบครองบริษัททำให้ Ripplewood ได้ใช้เครือข่ายทางธุรกิจที่กว้างขวางช่วยเสริมฐานธุรกิจระหว่างประเทศและยังเสริมสร้างการขยายตัวทางธุรกิจทั่วโลก

Ripplewood ยังได้เข้าซื้อและกำลังปรับเปลี่ยนโครงสร้างการทำงานของธนาคาร Long Term Credit Bank of Japan (ปัจจุบันนี้คือ Shinsei Bank) บริษัท Nippon Columbia (ทำธุรกิจด้านซอฟต์แวร์ดนตรีและอุปกรณ์ A/V) และ Seagaia รีสอร์ทคอมเพล็กซ์ในจังหวัด Miyazaki