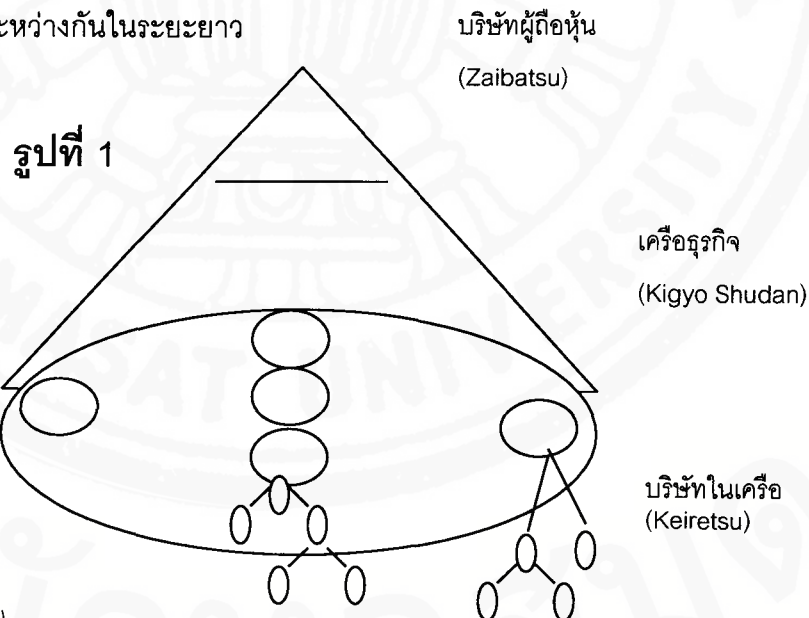


โครงสร้างธุรกิจญี่ปุ่น: Kigyo Shudan และ Keiretsu

ไว จามรمان*

ธุรกิจญี่ปุ่นมีรูปแบบองค์กรที่ทำให้ญี่ปุ่นสามารถฟื้นตัวได้อย่างรวดเร็ว (Nakatani, 1984, 1990; Imai, 1990.) ลักษณะการถือหุ้นไขว้ระหว่างกัน หรือความสัมพันธ์ระหว่างกันในกลุ่มโดยการใช้ธนาคารหลักเดียวกัน ในสมัยก่อนสงครามโลก บริษัทผู้ถือหุ้นซึ่งมีตระกูลเป็นเจ้าของควบคุมเครือธุรกิจซึ่งเรียกกันว่า กลุ่มทุน หรือไซบัตสึ (Zaibatsu) ต่อมาเมื่อบริษัทผู้ถือหุ้นถูกยกเลิกไป หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มบริษัทกลับเข้ามารวมตัวกันโดยการถือหุ้นระหว่างกัน ซึ่งเรียกกันว่า บริษัทหรือคิเงียวชูดัน (Kigyo Shudan) โดยมีกลุ่มบริษัทในเครือเรียกรวมกันว่า เคเรตสึ (Keiretsu) (ดังรูปที่ 1)

ลักษณะของกลุ่มบริษัท หรือ Kigyo Shudan เป็นกลุ่มบริษัทที่มีความสัมพันธ์ในระดับเดียวกัน ซึ่งรวมกลุ่มกันโดยผ่านธนาคารหลัก (Main Bank) หรือบริษัทค้าสากล (Sogo Shosha) เช่น บริษัทค้าสากลจะทำการตลาดในต่างประเทศ ขณะที่ธนาคารหลักของกลุ่มธุรกิจจะสนับสนุนสินเชื่อทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อบริษัท ในกลุ่มบริษัทประกันภัยจะช่วยรับรองทรัพย์สินและการให้สินเชื่อ บริษัทขนส่งทางเรือรับผิดชอบการขนส่งสินค้าในต่างประเทศ ต่างรวมกันทำงานในลักษณะร่วมกันในรูปแบบกลุ่ม ในขณะที่บริษัทในเครือหรือ (Keiretsu) หมายถึง การแบ่งงานกันทำในแนวตั้ง เช่น การให้ช่วงการผลิต ซึ่งผลิตชิ้นส่วนให้บริษัทประกอบ ซึ่งเป็นแกนกลางบริษัทในเครือบริษัทในกลุ่มสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันและร่วมมือระหว่างกันในระยะยาว



ที่มา: Mark J. Scher (1997)

* รองศาสตราจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ และรองผู้อำนวยการสถาบันเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

ลักษณะความสัมพันธ์ภายในเครือบริษัทญี่ปุ่นเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบริษัท (Intrafirm Transactions) ทั้งยังเป็นความสัมพันธ์ในระหว่างกลุ่มในกลุ่มบริษัท (Interfirm relationships) ในความสัมพันธ์ดังกล่าวข้างต้นตั้งอยู่บนปัจจัย 2 ประการ คือ ปรัชญาเดียวกัน (Share beliefs) และบรรทัดฐานพฤติกรรมร่วมกันอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Codes of behavior) (Hall, 1977) เห็นว่าโครงสร้างองค์กรญี่ปุ่นเป็นลักษณะองค์กรซึ่งมีลักษณะทางวัฒนธรรมสูง (High - context culture) ส่วน Hofstede (1996) ใช้แนวคิดของความแตกต่างของอำนาจ (Power Distance) วัดความสัมพันธ์ในกลุ่มบริษัทพบว่าบริษัทในระหว่างกลุ่มมีอำนาจไม่เท่ากัน และ J. Seher (1997) จึงเสนอรูปความสัมพันธ์ของเครือธุรกิจ ดังรูปที่ 1 ในเครือธุรกิจญี่ปุ่นประกอบไปด้วยลักษณะ 2 ส่วน คือ Kigyo Shudan และ Keiretsu

ในระหว่างความสัมพันธ์ในเครือธุรกิจ (Kankei) เป็นลักษณะการรวมกลุ่ม และกันไม่ให้คนอื่นเข้ามาทำธุรกิจ การปฏิบัติทางการค้าญี่ปุ่นมีการทำการฮั้วเพื่อให้กลุ่มภายในได้งาน (Dango) และเพื่อ กันไม่ให้กลุ่มอื่นเข้ามารับงาน ความคิดแบบคนใน (uchi) และคนนอก (soto) ทำให้ลักษณะการรวม กลุ่มกันของบริษัทญี่ปุ่นเกิดขึ้นง่าย Dore (1987) กล่าวว่าลักษณะสังคมญี่ปุ่นเปรียบเทียบกับสังคม ตะวันตก จะพบว่าญี่ปุ่นเป็นแบบสังคมแบบความสัมพันธ์ (Belonging model) ในขณะที่ประเทศ ตะวันตกเป็นสังคมแบบสัญญา (Contractual model) (Mito, 1992) ในปัจจุบันได้มีวิจารณ์กันว่า โครงสร้างธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นนั้นเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ทุนนิยมแบบญี่ปุ่น ซึ่งเรียกกันว่า ทุนนิยมเครือข่าย (Network Capitalism) (Nakatani, 1990) หรือทุนนิยมพันธมิตร (Alliance Capitalism) (Gerlach, 1992) หรือลัทธิทุนนิยม (Beyond Capitalism) (Sakakibara, 1994)

ลักษณะการควบคุมเครือธุรกิจญี่ปุ่นเป็นเรื่องถกเถียงกันมาก (Gerlach, 1992; Schaefer, 1993, 1994; Gibson and Roe, 1993) ประเด็นสำคัญอยู่ที่ลักษณะการถือหุ้นไขว้ระหว่างบริษัทใน กลุ่ม (Cross shareholding) และบทบาทธนาคารหลักของธุรกิจ (Main Bank) พบว่าลักษณะการถือหุ้นไขว้แบบญี่ปุ่น (Kabushiki Mochiai หรือ mutual shareholding) ในปี 1987 ซึ่งเป็นการถือหุ้นไขว้ จากสถาบันไม่ใช้การเงินสูงถึง 15.2% และเมื่อรวมการถือหุ้นของสถาบันการเงินด้วยจะสูงถึง 22.7% ของหุ้นทั้งหมด การถือหุ้นไขว้กันเป็นลักษณะการสร้างเสถียรภาพระหว่างกันและปกป้องบริษัทจากการ ถูกซื้อจากกลุ่มภายนอก หรือการเข้ามามีอิทธิพลของผู้ถือหุ้น ลักษณะการถือหุ้นไขว้ในระหว่างกลุ่ม อุตสาหกรรม (Kigyo Shudan) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวในขณะที่การถือหุ้นไขว้ระหว่างผู้ผลิต กับผู้ใช้นั้นเป็นการกระชับความสัมพันธ์การค้าระหว่างกัน นอกจากนั้น ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ยังมี ลักษณะการถือหุ้นไขว้ในกิจการไม่เกี่ยวข้องกันเป็นการลงทุน

หลังสงครามเมื่อรัฐบาลดำเนินนโยบายการสลายกลุ่มทุนไซบัตสึ (Zaibatsu) ทำให้ต้องขายหุ้น ออกมาในตลาด ต่อมาในช่วงปี 1950 กลุ่มสุมิตโม มิทซุย และมิทซุบิชิ ปรับโครงสร้างกลุ่มโดยให้มี

ธนาคารและบริษัทการค้าสากลเป็นแกนนำของกลุ่ม ในช่วงปี 1960 เมื่อเกิดภาวะการตกต่ำตลาดหุ้น และวิกฤตการณ์จากการล้มของยาไมอิชิ (Yamaichi) ทำให้กระทรวงการคลังจึงตั้งบริษัทหลักทรัพย์รวม (Nihon Kyodo Shogen: Japan Cooperative Securities Co.) เพื่อซื้อหลักทรัพย์ เมื่อเกิดภาวะต้องเปิดตลาดการเงินในปี 1964 กระทรวงการคลังพยายามปกป้องการที่ต่างประเทศจะเข้าซื้อหุ้นบริษัทญี่ปุ่น จึงให้บริษัทหลักทรัพย์ร่วมขายหุ้นให้กับบริษัทในกลุ่มและสถาบันการเงินพร้อมทั้งได้แก้กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ให้คณะกรรมการบริษัทสามารถขายหุ้นให้นิติบุคคลใดหรือนุคคลใดตามมติคณะกรรมการได้ ดังนั้นการเข้ากฎหมายฉบับนี้จึงทำให้ถือหุ้นไว้ในกลุ่มจึงปรากฏเป็นกลุ่มธุรกิจ (Kigyo Shudan) ใหม่รวมตามแกนสถาบันการเงินที่สำคัญ เช่น ธนาคารซังวะ ธนาคารไดอิคังจิง และธนาคารฟูจิ

เมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำมันในปี 1973 คณะกรรมการการค้าเป็นธรรมชาติพยายามให้ธนาคารลดการถือหุ้นบริษัทลงจาก 10% ให้เหลือ 5% เพื่อลด price - hiking ต่อมา ในช่วงเศรษฐกิจฟองสบู่ ในศตวรรษที่ 20 บริษัทออกหุ้นในตลาดหลักทรัพย์เพื่อป้องกันการลดอัตราส่วนหุ้น และรักษาเสถียรภาพราคาในตลาดรอง

1. โครงสร้างธุรกิจขนาดใหญ่ของญี่ปุ่น

ธุรกิจญี่ปุ่นมีกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ซึ่งมีความสำคัญมากที่สุดในอันดับแรก 6 เครือที่สำคัญ คือ

- กลุ่มฟูโย (Fuyo)
- กลุ่มซังวะ (Sanwa)
- กลุ่มไดอิคังจิง (Daiichikangin)
- กลุ่มสุมิโตโม (Sumitomo)
- กลุ่มมิตซุย (Mitsui)
- กลุ่มมิตซูบิชิ (Mitsubishi)

ก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจอยู่ภายใต้ธุรกิจขนาดใหญ่ที่เป็น Conglomerate หรือเรียกกันว่า Zaibatsu ลักษณะของธุรกิจขนาดใหญ่ญี่ปุ่นเป็นรูปบริษัทถือหุ้น (Holding Company) อยู่ภายใต้การถือหุ้นของครอบครัว การขายสินค้าและการกู้เงินถูกจำกัดภายในกลุ่ม ในช่วงปี 1945 มีกลุ่มธุรกิจสำคัญ 4 เพียงกลุ่ม ได้แก่ กลุ่มมิตซุย กลุ่มมิตซูบิชิ กลุ่มสุมิโตโม และกลุ่มยาสุดะ ซึ่งควบคุมเศรษฐกิจของประเทศไว้ 25% ของทุนอุตสาหกรรม หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ฝ่ายพันธมิตรจึงให้สลายการรวมกลุ่ม พร้อมทั้งกลุ่มอีก 6 แห่ง คือ กลุ่มอะสะโน กลุ่มฟูรุกาวา กลุ่มนากายามา กลุ่มนิสสัน

กลุ่มโนโมระ และกลุ่มโอคุระ ต่อมากลุ่มมิตซูบิชิ กลุ่มมิตซุย กลุ่มนิสสัน และกลุ่มสุมิโตโม ได้หาทางฟื้นตัวกลับมาในรูปกลุ่มธุรกิจแบบใหม่

ในปัจจุบันกลุ่มธุรกิจสำคัญของญี่ปุ่นในปัจจุบันเป็นกลุ่มธุรกิจซึ่งมักรวมตัวภายใต้การเติบโตของธนาคารในเครือ ได้แก่

1. กลุ่มฟูโย (Fuyo) (รูปที่ 2)

กลุ่มนี้มีธนาคารฟูจิเป็นธนาคารหลัก และมีกลุ่มบริษัทจากกลุ่ม Zaibatsu และ Konzern เดิมเข้ามาร่วมตัวกัน ซึ่งประกอบด้วย

1).กลุ่มยาสุดะ (Yasuda Zaibatsu) ได้แก่ ธนาคารยาสุดะ บริษัทขนส่งซังวะ บริษัทเทโกคุเทคซึไทร์ บริษัทโทโฮเรยอน บริษัทโอทิสเคิลโทรนิคส์

2).กลุ่มอาสะโนะ (Asano Zaibatsu) ได้แก่ บริษัทเอ็น เค เค บริษัทนิฮงซีเมนต์

3).กลุ่มนิสสัน (Nissan Konzern) ได้แก่ บริษัทฮิตาชิ บริษัทนิสสัน บริษัทนิปปองออย แอนด์เฟต บริษัทนิจิเรอิ

4).กลุ่มโมริ (Mori Konzern) ได้แก่ บริษัทซังวะเด็นโกะ

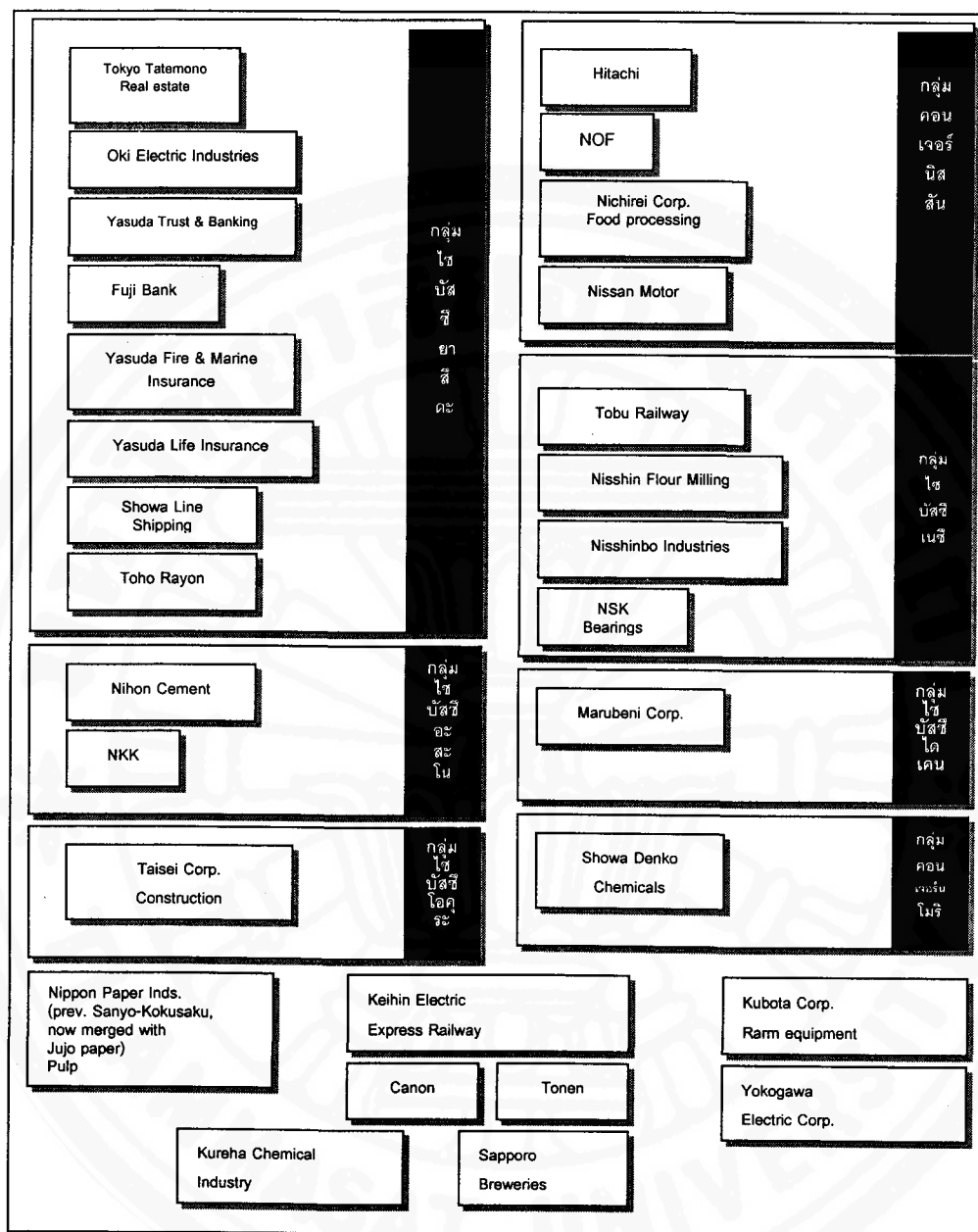
5).กลุ่มเนซึ (Nezu Konzern) ได้แก่ บริษัทรถไฟโทบุ บริษัทนิสชินโบะ บริษัทเอ็น เอส เค

สมาคมฟูโยเป็นกลุ่มเข้ามาร่วมกันเพื่อพึ่งพาห้วางกันในปี 1966 ตั้งประธานกลุ่มฟูโยประกอบด้วยสมาชิก 29 บริษัท กลุ่มนี้มีอุตสาหกรรมสำคัญ คือ บริษัทนิสสัน บริษัทเอ็น เค เค บริษัทก่อสร้างไทเซ บริษัทฮิตาชิ บริษัทซังวะเด็นโกะ และบริษัทแคนนอน โดยมีบริษัทมารูเบนิเป็นบริษัทการค้า ซึ่งเป็นแกนนำของกลุ่มภายในกลุ่มมีการส่งเสริมการใช้สินค้าระหว่างกันและดำเนินงานร่วมกัน เช่น ในการค้ากับจีน (การเจรจาฟูจิ-จีน) โครงการสารสนเทศ (การเจรจาระบบสารสนเทศฟูโย) และโครงการการพัฒนาเมือง (กลุ่มส่งเสริมโตเกียวเทเลพอร์ต)

กลุ่มฟูโยอยู่ที่ความสามารถของธนาคารฟูจิ ซึ่งอาจจะดูเหมือนว่าด้อยกว่าธนาคารไดอิคังงิง และธนาคารซากระ ธนาคารฟูจิเป็นธนาคารเมือง (Toshi Ginko) ซึ่งภาคราชการใช้บัญชี จัดอยู่ในลำดับหก บริษัทในเครือของธนาคารฟูจิมียู่ประมาณ 150 บริษัท กลุ่มบริษัทการค้าสำคัญ คือ บริษัทมารูเบนิซึ่งชำนาญเรื่องเครื่องจักร โรงงาน เคมี และกระดาษ บริษัทคู่แข่งทางการค้าซึ่งชำนาญด้านเดียวกัน คือ บริษัทฮิโตจิ ปัจจุบันบริษัทมารูเบนิมีบริษัทในเครือในประเทศ 400 บริษัท และในต่างประเทศ 500 บริษัท เน้นลงทุนในโรงงานไฟฟ้า และขุดน้ำมัน รวมทั้งโทรคมนาคม และดาวเทียม

กลุ่มฟูโยจะรวมตัวกันไม่เหนียวแน่นเหมือนกับกลุ่มมิตซูบิชิ และสุมิโตโม แต่ทำให้มีความยืดหยุ่นมากกว่า ทำให้สมาคมฟูโยมีสมาชิกนอกกลุ่มเข้าร่วมประชุมด้วย เช่น บริษัทนิชิมะจิ บริษัทยามาฮา ปัญหาของกลุ่มฟูโยในช่วงหลังปรากฏเช่น ธนาคารยาสุดะขึ้นทะเบียนปิดกิจการ การปฏิรูปของบริษัทนิสสันหลังจากบริษัทเรโนลต์เข้ามาถือหุ้น

รูปที่ 2 กลุ่มฟูโย (Fuyo)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ ประกอบด้วยประธานบริษัท 29 บริษัท เข้ามารวมกันเรียกว่า สมาคมฟูโย (Fuyo)

2. กลุ่มซังวะ (Sanwa) (รูปที่ 3)

เป็นกลุ่มประกอบสมาชิกอยู่ในแถบภาคคันไซ เมืองโอซาก้าและโกเบ 44 กลุ่ม มีธนาคารซังวะเป็นแกนนำ กลุ่มนี้คือกลุ่มสุมิตโม เดิมธนาคารซังวะเป็นการร่วมตัวกันระหว่างธนาคาร 3 ธนาคาร ในเมืองโอซาก้าเข้าด้วยกันในปี 1933 ต่อมาในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ธนาคารซังวะเน้นการให้สินเชื่อต่ออุตสาหกรรมสิ่งทอจึงทำให้ดึงเอากลุ่มสิ่งทอเข้ามาอยู่ในกลุ่มนี้ด้วย บริษัทเทยีน บริษัท

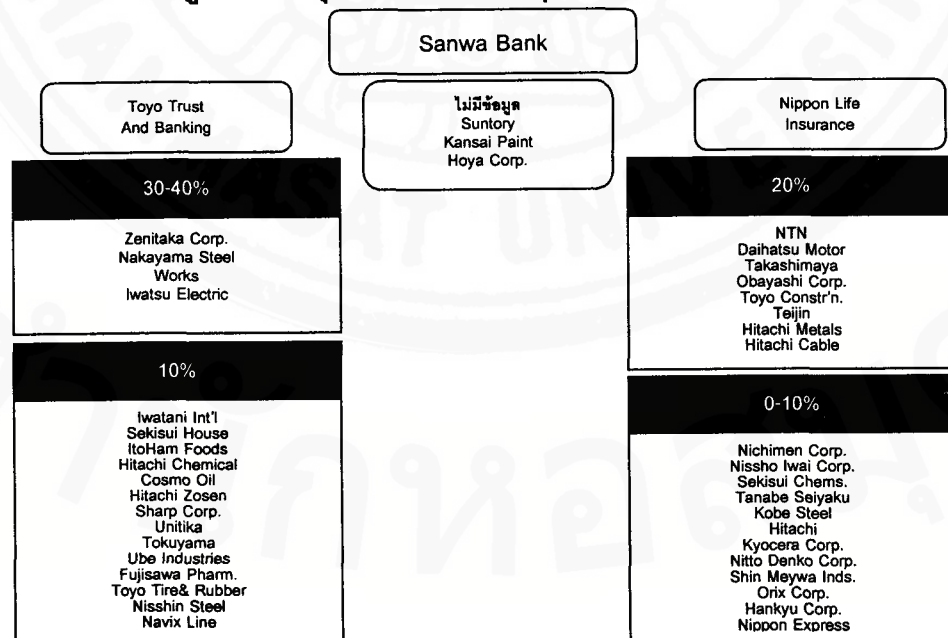
ไควะโบะเซคิ บริษัทไดนิปปองโบะเซคิ ต่อมาเมื่ออุตสาหกรรมสิ่งทอตกต่ำลงธนาคารซึ่งจะหันมาให้กู้ต่ออุตสาหกรรมหนักและเคมี เช่น ให้กู้ต่อบริษัทอิตาชิต่อเรือ บริษัทอุเบะอุตสาหกรรม (ซีเมนต์เครื่องจักร โรงงานอุตสาหกรรม) บริษัทเซคิซึเคมิ บริษัทโกเบสตีล และบริษัทคอสโมออลย์

กลุ่มซึ่งจะโดยธนาคารซึ่งจะเข้าร่วมกลุ่มเป็นสมาคมที่เรียกว่า กลุ่มซันสึยซึ่งมีสมาชิกที่เป็นกลุ่มบริษัท 24 บริษัท ในปี 1967 ต่อมาสมาชิกขยายตัวอย่างรวดเร็ว เช่น มีบริษัทเดียวเซวะซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตไอซีเทรามีคที่ใหญ่ที่สุดในโลก บริษัทซันโทริ ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตวิสกีที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น บริษัทโอริคซึ่งเป็นบริษัทเช่าซื้อที่ใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น บริษัทโฮยาซึ่งเป็นผู้ผลิตเลนส์ บริษัทนิโตเต็งโคะซึ่งเป็นผู้ผลิตเทปอุตสาหกรรม

ลักษณะของกลุ่มนี้มีสมาชิกซึ่งทำธุรกิจคล้ายกันจึงทำให้มีการขัดแย้งกันในกลุ่มในเรื่องการเงินและการตลาด ตัวอย่างเช่น กลุ่มนี้มีบริษัทการค้า 3 บริษัท คือ บริษัทการค้านิจิเม็ง บริษัทนิชิโซไว และบริษัทอิวาทานิอินเตอร์เนชันแนล หรือในกลุ่มเคมีมีทั้งบริษัทหลายบริษัท คือ บริษัทเซคิซึเคมิคัล บริษัทอุเบะอินดัสตรี และบริษัทอิตาชิเคมิคัล หรือในอุตสาหกรรมเหล็ก มีทั้งบริษัท โกเบสตีล บริษัทนิสซินสตีล และบริษัทนาคะยามาสตีลเวลด์ ทำให้มีการขัดแย้งในกลุ่มเป็นครั้งคราว

อย่างไรก็ตาม กลุ่มอิตาชิส่วนหนึ่งอยู่ในกลุ่มซึ่งจะ แม้ว่าบริษัทอิตาชิยังอยู่ในกลุ่มฟูเยและไดอิคังจิง หรือกลุ่มนิปปอนไลฟ์อินชัวร์รันดส์ก็มีลักษณะเช่นเดียวกับแยกอยู่ในสองกลุ่มเช่นเดียวกับบริษัทอิตาชิ กลุ่มธนาคารซึ่งจะในปัจจุบันมีฐานะด้อยกว่าธนาคารสุมิโตโมเนื่องจากธนาคารขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นขนาดใหญ่ทำการรวมตัวกันทำให้ธนาคารซึ่งจะมีขนาดเล็กกว่าจึงมีฐานะเครือข่ายในการแข่งขันน้อยกว่า

รูปที่ 3 กลุ่มซึ่งจะ: หรือกลุ่มซังสึย Sansui-Kai



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % ของการที่บริษัทผู้ยืมเงินเชื่อจากธนาคารซึ่งจะ

3. กลุ่มไดอิจิกังจิง (Daiichikangin) (รูปที่ 4)

กลุ่มธุรกิจนี้ได้มีการรวมกลุ่มค่อนข้างเหนียวแน่นต่างจากกลุ่มอื่นซึ่งมักจะมีเรื่องอื้อฉาวอยู่เรื่อย ๆ ความสามารถของกลุ่มนี้ขึ้นอยู่กับบทบาทของธนาคารไดอิจิกังจิงซึ่งทำตัวเป็นแกนกลางที่สำคัญให้กับกลุ่มบริษัทที่เป็นสมาชิก จะเห็นได้ว่ากลุ่มนี้มีสมาชิกที่สำคัญ เช่น ห้างสรรพสินค้าเซบุ บริษัทเครื่องสำอางซิเซโด บริษัทฮิตาชิ บริษัทไลออน บริษัทอะซาฮีเคมีคัล บริษัทโกเบสตีล บริษัทคาวาซากิสตีล บริษัทเอบารา บริษัทฟูญูชิ เป็นต้น

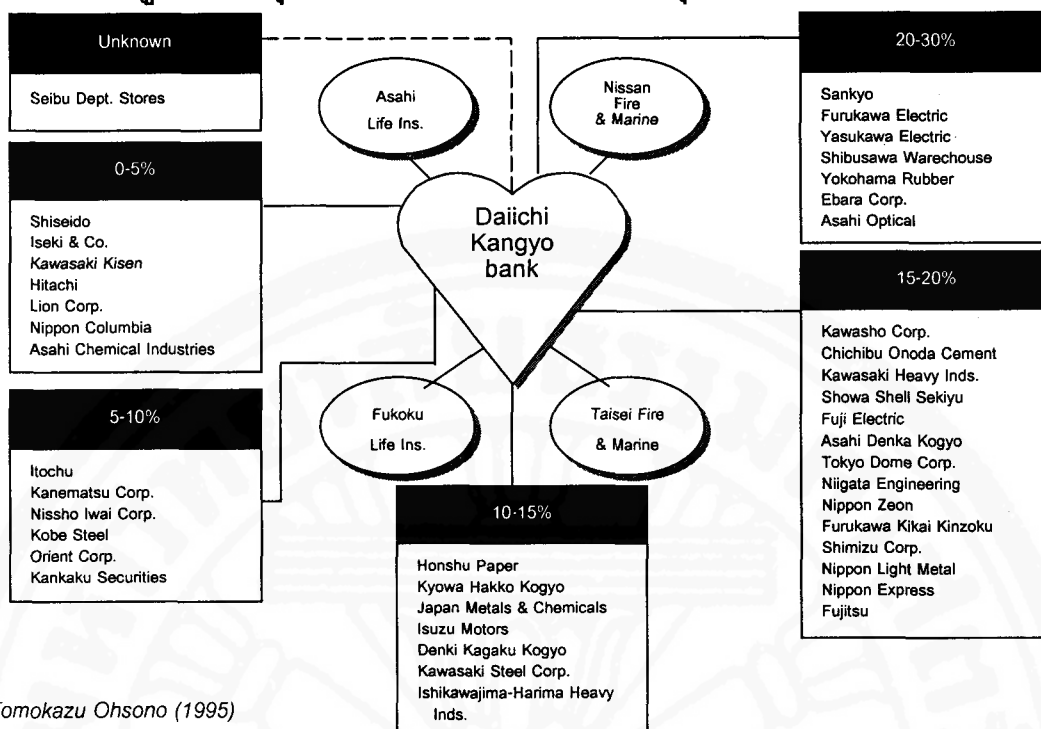
เป็นกลุ่มซึ่งมีธนาคารไดอิจิกังจิงเป็นธนาคารหลักของกลุ่ม ซึ่งเป็นธนาคารที่เก่าแก่ที่สุดในญี่ปุ่น กลุ่มนี้มีชื่อเรียกระหว่างกันว่า สมาคมซังคิงซึ่งเริ่มรวมกลุ่มกันในปี 1978 มีสมาชิกทั้งสิ้น 46 บริษัท มีความสัมพันธ์ในระหว่างกลุ่มโดยใช้ธนาคารเดียวกัน เดิมธนาคารไดอิจิกังจิงอยู่ในกลุ่มฟูคะวะซึ่งประกอบด้วยบริษัทฟูคะวะอิเล็คทริก และบริษัทฟูญูชิ นอกจากนั้นยังมี บริษัทคาวาซากิสตีล บริษัทฮอนด้า เปเปอร์ บริษัทเค็งคิยะะคิโคเงียว และบริษัทซังเคียว

ในช่วงทศวรรษที่ 60 ธนาคารมิตซูบิชิต้องการที่จะรวมกับธนาคารไดอิจิกังจิง เพื่อที่จะต้องการดึงเอา กลุ่มฟูคะวะเข้าไปร่วมด้วยแต่ไม่สำเร็จ ต่อมาธนาคารไดอิจิกังจิงได้ร่วมกับธนาคารคังเงียวในที่สุด ในกลุ่มนี้มีบริษัทการค้าเป็นแกนนำ คือ บริษัทอิโตจิวคอปอร์เรชั่น เดิมบริษัทอิโตจิวนั้นอยู่กับธนาคาร สุมิโตโม แต่เมื่อธนาคารสุมิโตโมสร้างบริษัทการค้าขึ้นมาเอง จึงทำให้บริษัทอิโตจิวย้ายไปอยู่กับธนาคารไดอิจิกังจิง ลักษณะของกลุ่มนี้มีลักษณะที่แตกต่างกับบริษัทกลุ่มอื่น คือ จะมีบริษัทหลักในแต่ละอุตสาหกรรมหลายบริษัท เช่น ในด้านการค้ามีบริษัทอิโตจิว บริษัทนิโฮอิ บริษัทคาเนมะสึ และ บริษัทคาวาอิ ในอุตสาหกรรมเหล็กกลุ่มนี้มีบริษัทโกเบสตีลและบริษัทคาวาซากิสตีล ในอุตสาหกรรมผลิตเครื่องจักรหนักมีบริษัทคาวาซากิเฮฟวี่อินดัสทรี และบริษัทอิชิคาวายิมะฮาริมะเฮฟวี่อินดัสทรี

กลุ่มนี้ค่อนข้างมีภาพพจน์ค่อนข้างดีและธนาคารไดอิจิกังจิงมีบทบาทสำคัญมากในการเป็นแกนกลางของกลุ่ม

ส่วนบริษัทการค้าสากล คือ บริษัทอิโตจิว ซึ่งชำนาญด้านสิ่งทอต่อมาเข้าสู่การค้าในอุตสาหกรรมอื่น ๆ จนกระทั่งกลายเป็นบริษัทค้าสากล ในช่วงหลังสนใจอุตสาหกรรมสารสนเทศ และ โทรคมนาคมตลอดจนภาพยนตร์ ร่วมกับบริษัท time warner นอกจากนั้นสนใจลงทุนในอเมริกา เอเชีย และจีน

รูปที่ 4 กลุ่มธนาคารไดอิจิกังจิ หรือกลุ่มซังคิง (Sankin)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ กลุ่มนี้ประกอบด้วย ประธานบริษัท 47 บริษัท เรียกว่าสมาคมซังคิง (Sankin) ซึ่งใช้ธนาคารไดอิจิกังจิเป็นสถาบันการเงินหลัก % ของสินเชื่อที่บริษัทกู้จากธนาคารไดอิจิกังจิ

4 กลุ่มสุมิตโม (Sumitomo) (รูปที่ 5)

กลุ่มนี้เป็นหนึ่งในกลุ่มธุรกิจเก่าแก่ซึ่งมีคำกล่าวกันว่ากลุ่มมิตซูบิชิเข้มแข็งเพราะคน ในขณะที่กลุ่มมิตซูบิชิเข้มแข็งเพราะองค์กร แต่กลุ่มสุมิตโมเข้มแข็งเพราะความกลมเกลียว ศูนย์กลางของกลุ่มนี้คือ ธนาคาร สุมิตโม และมีบริษัทหลักอีก 20 บริษัท มีการประชุมร่วมกลุ่มของตนเองที่เรียกว่าสมาคมฮักคุซึย

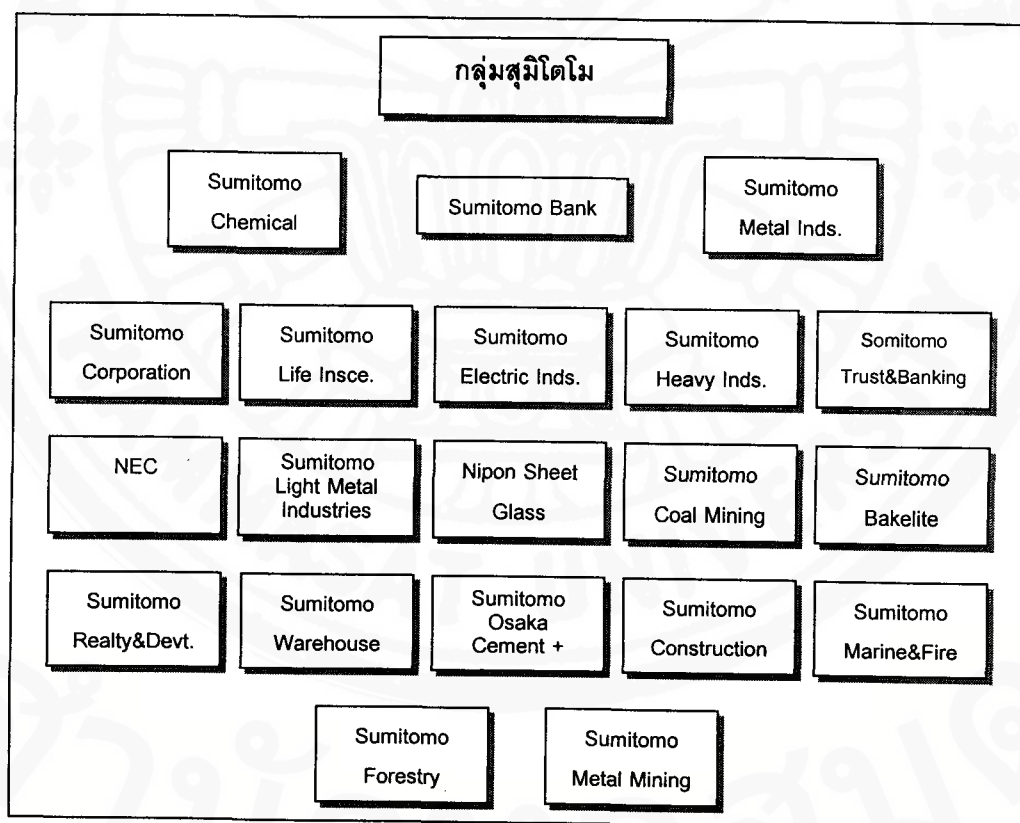
เดิมกลุ่มสุมิตโมทำเหมืองทองแดงมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 17 โดยการนำของตระกูลสุมิตโม ต่อมาก็ขยายมาทำปุ๋ยเคมีและสินค้าอื่น ๆ จนกระทั่งหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จึงได้เริ่มมีบริษัทการค้าของตนเอง สมาชิกของกลุ่มสุมิตโมนั้นมีจำนวนน้อยกว่าสมาชิกกลุ่มอื่นเพราะกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับบริษัทในเครือมากกว่ากลุ่มอื่นและรวมกันอยู่ในแถบเมืองโอซาก้า การดำเนินงานของกลุ่มมีศูนย์กลางอยู่ที่ธนาคารสุมิตโม บริษัทสุมิตโมเมทัล และบริษัทสุมิตโมเคมีคัล ในช่วงหลังกลุ่มนี้หันไปสนใจธุรกิจทางด้านโตเกียวไม่น้อยกว่าธุรกิจโอซาก้า

กลุ่มสุมิตโมเองมีกลุ่มบริษัทอยู่เพียง 20 บริษัท ซึ่งนับว่าเล็กกว่าเครือกลุ่มธุรกิจอื่น เนื่องจากกลุ่มสุมิตโมนั้นเน้นความสัมพันธ์ของบริษัทในเครือโดยตรง ซึ่งมีการเข้าไปลงทุนเอง ประกอบกับกลุ่มนี้มีฐานอยู่แถบโอซาก้า ลักษณะของคนโอซาก้าเป็นคนที่มีความเป็นพ่อค้าสูงและเป็นวัตถุนิยม ดังนั้นจะให้ความสนใจต่อวัฒนธรรม และสังคมน้อยกว่า จึงเห็นได้ว่ากลุ่มสุมิตโมนี้นี้ไม่ค่อยเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับ

เรื่องวัฒนธรรมและสังคมเช่นกลุ่มอื่น ๆ บริษัทที่สำคัญซึ่งเป็นแกนนำของกลุ่มสุมิโตโม คือ ธนาคารสุมิโตโม บริษัทสุมิโตโมมีทิล และสุมิโตโมเคมีทิล กลุ่มสุมิโตโมเองนับว่าเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่สำคัญ 1 ใน 3 ของญี่ปุ่น โดยกลุ่มสุมิโตโมต้องการแข่งขันกับ กลุ่มมิตซูบิชิ และมิตซูบิชิ ดังนั้น วิธีการที่ผู้บริหารพยายามก่อให้เกิดความกลมเกลียวภายในกลุ่ม โดยการตั้งสโลแกนไว้ว่า “ต้องพยายามเอาชนะกลุ่มมิตซูบิชิ และมิตซูบิชิให้ได้” ในปัจจุบันกลุ่มนี้ได้ขยายฐานออกจากแถบโอซาก้าขึ้นไปโตเกียวและได้เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วเป็นกลุ่มที่มีประสิทธิภาพและมีอัตราการกำไรค่อนข้างสูง พฤติกรรมของกลุ่มเองค่อนข้างจะก้าวร้าวในการที่จะขยายตัวทั้งยังแข่งขันกันภายในสูง เช่น ในขณะที่มีการเลือกประธานหอการค้าโอซาก้า ได้มีการแข่งขันกันระหว่างประธานบริษัทสุมิโตโมเคมีทิลกับประธานบริษัทสุมิโตโมมีเทล

กลุ่มสุมิโตโมเติบโตอย่างรวดเร็วเห็นได้ว่าสมาชิกในกลุ่มเช่น บริษัทสสซุชิตะอิเล็คทริก บริษัทมาสด้ามอเตอร์ บริษัทอาซาฮีเบเวอร์รี่ และบริษัทไดซังวะเปเปเปอร์ เติบโตอย่างรวดเร็ว

รูปที่ 5 กลุ่มสุมิโตโม หรือกลุ่มอะคุชิย



บริษัทในเครือ

Mazda Motor Corp.	Asanuma Corp.	Taisho Pharmaceuts	Sanyo Electric	Victor Co.of Japan(JVC)
Hanshin Elect. Railway	Matsushita Electric	Asahi Chemical Industry	Asahi Breweries	Marudai Foods
Sumisho Computer System	Sumitomo Sitix Corp.	Sumitomo Precision Products	Daikin Industries	Nissin Electric
Meidensha Corp.	Anritsu Corp.	Shinto Paint	Sumitomo Seika Chemicals	Sumitomo Rubber Industries

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ กลุ่มนี้ประกอบด้วยประธานบริษัท 20 บริษัท เรียกว่าสมาคมฮะกุซึย (Hakusui)

5. กลุ่มมิตซูชิ (Mitsui) (รูปที่ 6)

ในช่วงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 กลุ่มทุนมิตซูชิเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีความสำคัญในลำดับเดียวกับกลุ่มทุนมิตซูบิชิ และกลุ่มทุนสุมิโตโม ต่อมาหลังสงครามกลุ่มมิตซูชิเองได้สูญเสียความสามารถในการแข่งขันและมีการรวมตัวกันในลักษณะการไขว่ห้างระหว่างกลุ่มสมาชิกค่อนข้างน้อย นอกจากนั้นสมาชิกในกลุ่มเองยังหันไปกู้เงินจากภายนอกกลุ่มมากขึ้น เมื่อเปรียบเทียบกับระดับการพึ่งพากันภายในระหว่างสมาชิกกับแก่นกลางของกลุ่มแล้วพบว่ากลุ่มมิตซูชิเองมีการพึ่งพากันต่ำกว่ากลุ่มมิตซูบิชิ และกลุ่มสุมิโตโม

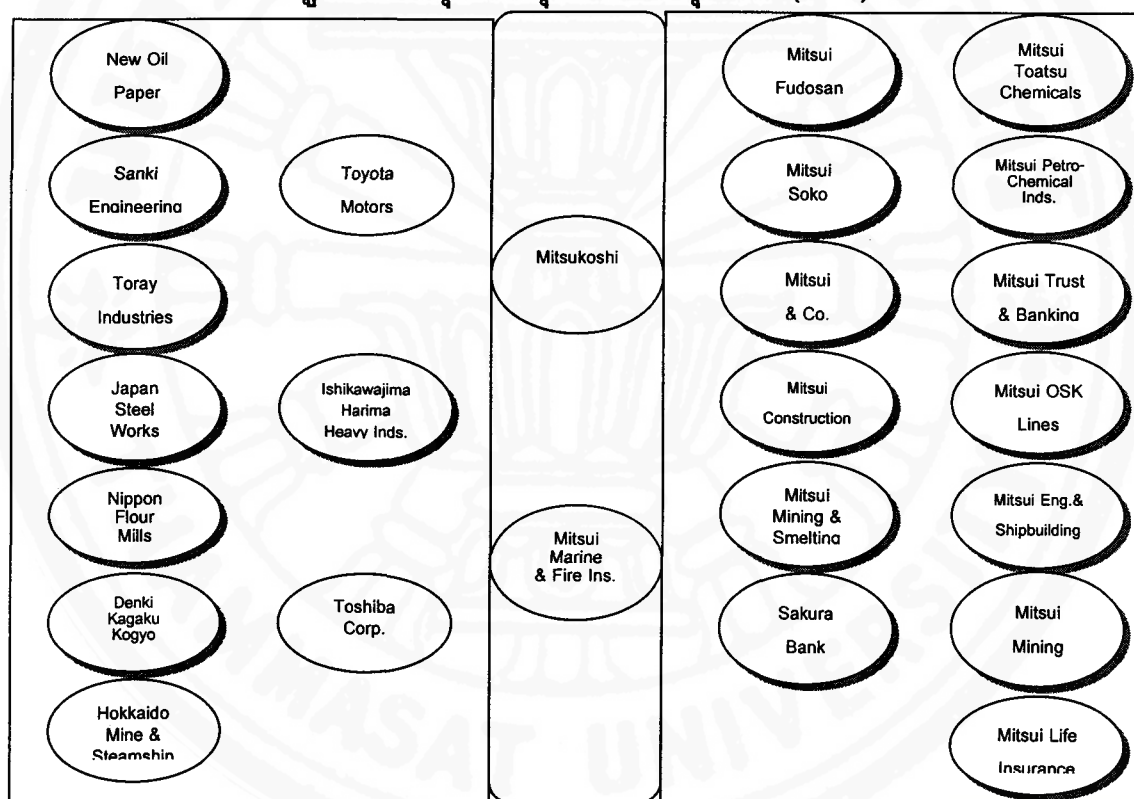
กลุ่มมิตซูชิเองได้รับการกระทบกระเทือนจากโครงการลงทุนหลายครั้งในทศวรรษที่ 80 และ 90 ครั้งแรกเกิดจากอุบัติเหตุในเมืองถ่านหินยิวอุบาริ และต่อมายังได้รับการกระทบกระเทือนจากโครงการการร่วมลงทุนทางปิโตรเคมีกับอิหร่านเนื่องจากสงครามอิหร่าน-อิรัก นอกจากนั้นยังมีเรื่องอื้อฉาวของบริษัทในกลุ่ม คือ บริษัทในกลุ่มโตชิบาได้ส่งสินค้าซึ่งขัดกับข้อตกลงร่วมกันที่จะไม่ส่งเทคโนโลยีด้านยุทธโธปกรณ์ให้กับโซเวียตทำให้สหรัฐฯคัดค้าน และหาว่าละเมิดกฎข้อตกลง นอกจากนั้น ห้างสรรพสินค้ามีซึโคชิเองเคยมีปัญหาในกรณีโอกาสที่มีการได้รับสินเชื่อที่ไม่ถูกต้องจากสถาบันการเงินในเครือของธนาคารมิตซูชิ พฤติกรรมของกลุ่มมิตซูชิในการดำเนินธุรกิจมีลักษณะความเสี่ยงสูงและมักจะมีพฤติกรรมในการดำเนินทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งธุรกิจนั้น

จุดอ่อนที่สุดของกลุ่มมิตซูชิอยู่ที่ธนาคารมิตซูชิเนื่องจากความสามารถในการดำเนินงานของธนาคารมิตซูชิเป็นลำดับต่ำที่สุดในระหว่างเครือธุรกิจขนาดใหญ่ 6 อันดับแรก จึงทำให้ธนาคารมิตซูชิต้องรวมกับธนาคารไทโยโกเบและต้องเปลี่ยนชื่อเป็นธนาคารซายุกะ แม้ว่าในการรวมธนาคารทั้งสอง

เข้ากันนั้น กลุ่มมิตซูพยายามที่จะรักษาให้ชื่อธนาคารเดิมไว้ แต่ในที่สุดไม่สามารถมีกำลังต่อรองได้จึงต้องใช้ชื่อใหม่ว่าธนาคารซากระ

กลุ่มนี้ประกอบด้วยประธานบริษัท 26 บริษัท เรียกการประชุมของกลุ่มว่า สมาคมนิกิ ซึ่งเป็นการร่วมตัวของบริษัทขนาดใหญ่ โดยมีประธานบริษัทมิตซูกับประธานบริษัทมิตซูฟูโดซัง เป็นแกนกลาง สมาชิกที่สำคัญในกลุ่มได้แก่ โตชิบา และโตโยต้า นอกจากนั้นยังมีบริษัทในอุตสาหกรรมกระดาษที่สำคัญ คือ บริษัทนิวโออิเปเปอร์ และบริษัทในอุตสาหกรรมซีเมนต์ที่สำคัญ คือ บริษัทจิบุอิโนดะซีเมนต์ สมาชิกในกลุ่มส่วนใหญ่มาจากกลุ่มทุนมิตซูเดิมที่ถูกแยกออกจากกันในช่วงหลังสงคราม ตั้งแต่ก่อนปี 1992 ประธานของกลุ่มนี้เป็นประธานของสมาคมเศรษฐกิจของญี่ปุ่นมาตลอดจนกระทั่งปี ค.ศ. 1992 ปรากฏว่าไม่สามารถรับเลือกเป็นผู้นำอุตสาหกรรมเป็นครั้งแรก

รูปที่ 6 กลุ่มมิตซู หรือกลุ่มนิกิ (Niki)



บริษัทร่วมในเครือ

Mitsui Leasing & Devt.	Mitsui Information Devt.	Mitsui I P G
Mitsui Home	Mitsui Aluminium	General Oil
Mitsui Norin	Tomen Corp.	Toyo Engineering Corp.

บริษัทในเครือ

Fuji Photo Film	Nippondenso	Japan Energy & Petrorefining
Nippon paper Industries	Kanebo	Fujita Corp.
	Toshiba Machine	Toagosei

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ ประกอบด้วยประธานกลุ่มบริษัท 28 กลุ่ม เข้ามาร่วมกันเรียกว่า สมาคมนิกิ (Niki)

6. กลุ่มมิตซูบิชิ (Mitsubishi) (รูปที่ 7)

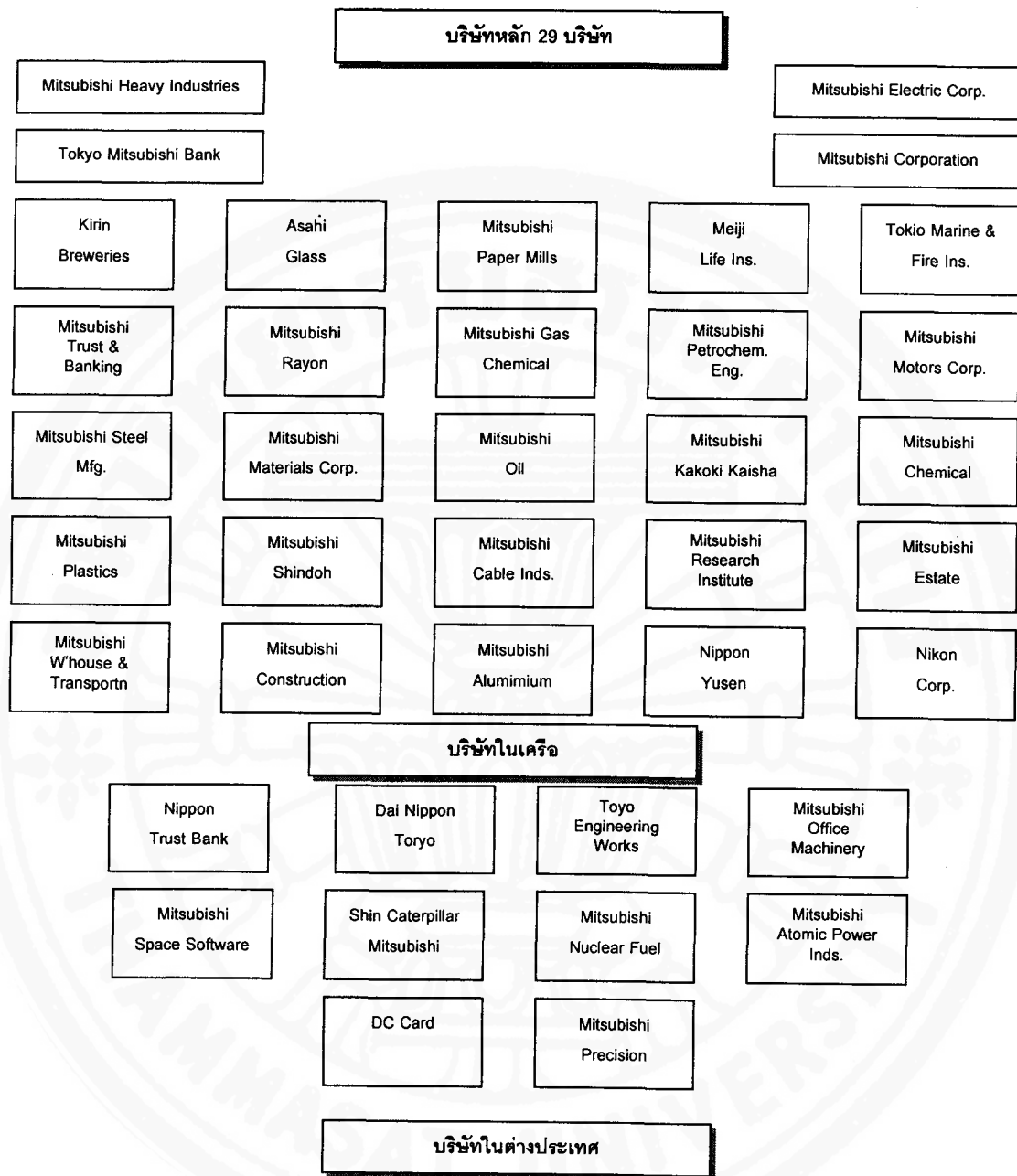
กลุ่มมิตซูบิชิเป็นกลุ่มอุตสาหกรรมที่มีความสำคัญและมีลักษณะพิเศษ คือ จะดำเนินงานไปในทิศทางที่จะสร้างประเทศญี่ปุ่น กลุ่มนี้จะให้ความสำคัญเรื่องเทคโนโลยีสูงมาก ในกลุ่มจะประกอบด้วยอุตสาหกรรมที่สำคัญและมีความสำคัญต่อญี่ปุ่น เช่น อุตสาหกรรมหนัก อุตสาหกรรมเครื่องกลจักรใช้ไฟฟ้า อุตสาหกรรมเบโตรเคมี อุตสาหกรรมเหล็ก อุตสาหกรรมน้ำมัน อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมพลาสติก และอุตสาหกรรมวัสดุสารต่าง ๆ นอกจากนั้นยังมีสมาชิกในกลุ่มที่สำคัญ เช่น เบียร์คิลิง บริษัทอาซากิราด บริษัทเลนส์นิคอน ชี้อบริษัทโดยทั่วไป ชี้อบริษัทสมาชิกในกลุ่มจะขึ้นต้นด้วยมิตซูบิชิ

กลุ่มนี้ในปี 1980 ผู้ก่อตั้งเองเป็นนักธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับทางการเมือง กลุ่มนี้เริ่มสร้างธุรกิจจากอุตสาหกรรมหนักที่สำคัญ คือ การสร้างอาวุธยุทโธปกรณ์ขายให้กับรัฐบาล จึงเน้นทางด้านการพัฒนาทางเทคโนโลยีมาก กลุ่มมิตซูบิชิจึงเป็นกลุ่มที่สำคัญจึงถูกบังคับให้สลายตัวหลังสงครามแต่ต่อมาเมื่อเกิดสงครามเกาหลีได้มีการเปลี่ยนนโยบายให้ญี่ปุ่นสนับสนุนการส่งกำลังเพื่อช่วยเหลือเกาหลี จึงทำให้กลุ่มมิตซูบิชิฟื้นตัวร่วมกันได้ใหม่ ในช่วงการปรับโครงสร้างอุตสาหกรรมใหม่ของญี่ปุ่นในระหว่างทศวรรษที่ 70-80 กลุ่มมิตซูบิชิได้มีการปรับตัวใหม่ ทำให้มีการลดงานร่วมตัวระหว่างกลุ่ม และปรับปรุงโครงสร้างทางการเงิน สามารถพัฒนาตัวได้อย่างรวดเร็ว ในช่วงที่ผ่านมากลุ่มมิตซูบิชิได้เข้าไปซื้ออาคารออคกีเฟอเรอร์่วมทุนกับบริษัทเดมเลอร์เบนซ์ของเยอรมัน นอกจากนั้นการร่วมตัวกันระหว่างธนาคารมิตซูบิชิและธนาคารโตเกียว ทำให้ธนาคารหลักมีความเข้มแข็งมากขึ้น

กลุ่มมิตซูบิชิ เป็นกลุ่มที่มีความมั่นคงและมีวัฒนธรรมในแบบญี่ปุ่นสูง ทำงานเป็นระบบ มีพนักงานมีความสามารถสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งมักจะดำเนินงานตามนโยบายตามนโยบายของรัฐบาล ทำให้ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาลมาก เป็นกลุ่มมีความสามารถในการออกต่างประเทศ และระมัดระวังในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกฎกติกาสากล

กลุ่มมิตซูบิชิ มีการประชุมประธานบริษัทของบริษัทในกลุ่ม เรียกว่า สมาคมคิงโย

รูปที่ 7 กลุ่มมิตซูบิชิ หรือกลุ่มคิงโย (Kinyo-Kai)



- Mitsubishi Heavy Inds., Mitsubishi Electric, Mitsubishi Motors, Mitsubishi Corp.
→ เป็น Strategic partnership กับ Daimler-Benz
- Mitsubishi Estate → Urban redevelopment ใน London
- Mitsubishi Motors → ร่วมทุนกับ Volvo
- Mitsubishi Estate → ซื้อ Rockefeller Center ใน New York

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ ประกอบด้วยประธานบริษัท 29 บริษัท เข้ามารวมกันเรียกว่า สมาคมคิงโย (Kinyo)

2. กลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่ 19 กลุ่ม

นอกนั้นยังมีกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่อีกจำนวน 19 กลุ่มที่สำคัญ ซึ่งรวมกันเป็นโครงสร้างพื้นฐานของเศรษฐกิจญี่ปุ่น ได้แก่

กลุ่มโตโยต้า (Toyota)	กลุ่มโตคิว (Tokyu)
กลุ่มนิสสัน (Nissan)	กลุ่มเซบุ (Seibu Railway)
กลุ่มฮิตาชิ (Hitachi)	กลุ่มคิงเทจ (Kintetsu)
กลุ่มโตชิบา (Toshiba)	กลุ่มฮังคิว (Hankyu / Toho)
กลุ่มมัตสึชิตะ (Matsushita)	กลุ่มไดเอะ (Daiei)
กลุ่มเอ็นอีซี (NEC)	กลุ่มไซซอน (Saison)
กลุ่มฟูจิตสึ (Fujitsu)	กลุ่มอิโตโยคะโด (Ito-Yokado)
กลุ่มนิปปงสตีล (Nippon Steel)	กลุ่มเอ็นทีที (NTT)
กลุ่มเอ็นเคเค (NKK)	กลุ่มไอบีเจ (IBJ)
กลุ่มมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรี (Mitsubishi Heavy Industries)	

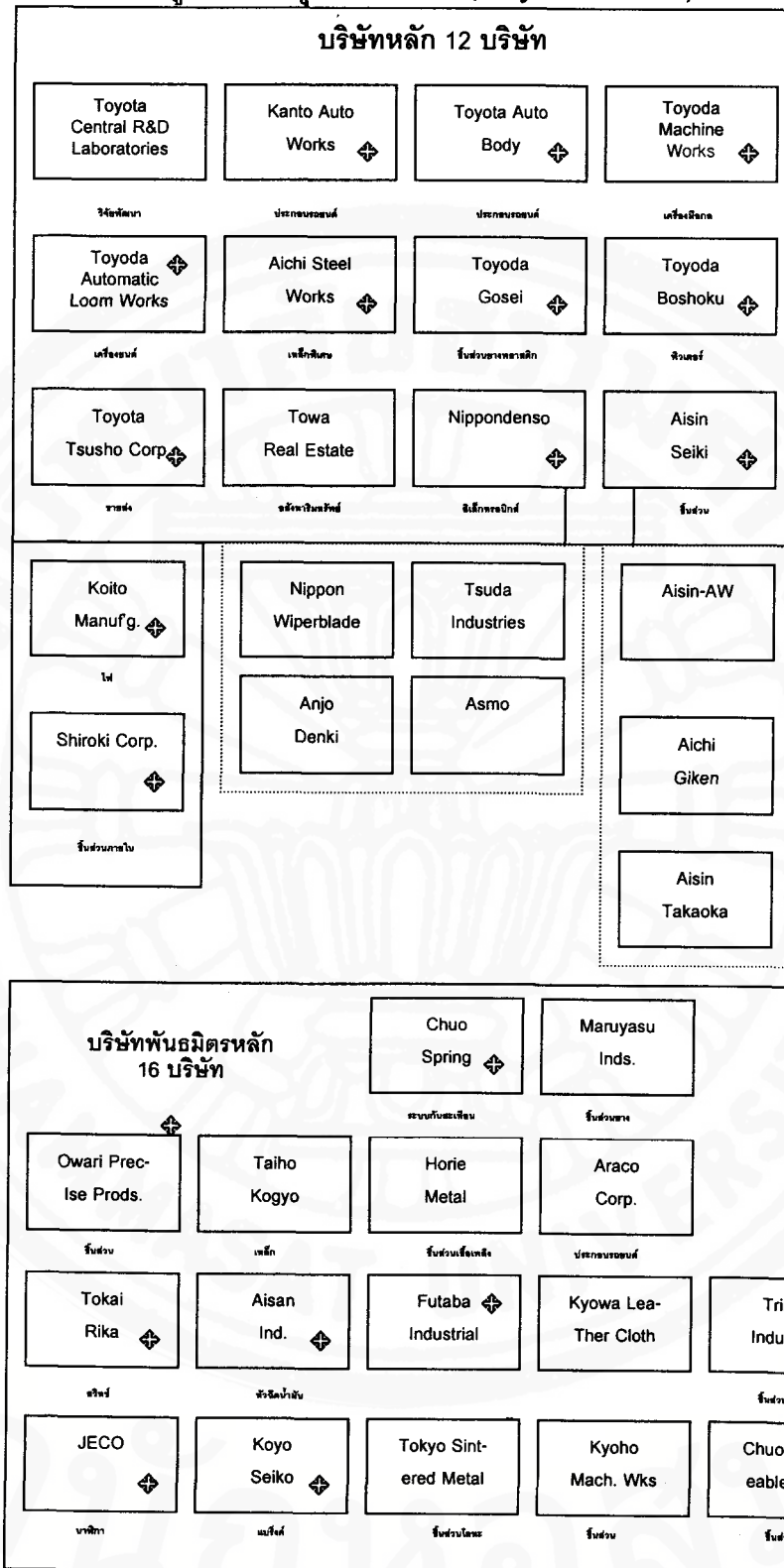
7. กลุ่มโตโยต้า (Toyota) (รูปที่ 8)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มที่มีความสำคัญมากในอุตสาหกรรมรถยนต์ เดิมบริษัทโตโยต้าเริ่มต้นจากบริษัทเล็ก ๆ ในการทำเครื่องปั้นดินเผา ในปัจจุบันได้ขยายเข้ามาในอุตสาหกรรมรถยนต์ และมีบริษัทขึ้นส่วนที่สำคัญ คือ บริษัทนิปปอนเด็นโซ ซึ่งเป็นผู้ผลิตชิ้นส่วนหลักให้กับบริษัทโตโยต้า ความสำคัญอยู่ที่การผลิตชิ้นส่วนด้านอิเล็กทรอนิกส์ที่ใช้ในรถยนต์ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการทำให้อุตสาหกรรมโตโยต้าสามารถแข่งขันในตลาดโลก บริษัทขึ้นส่วนที่สำคัญอีกแห่งหนึ่งของกลุ่ม คือ บริษัทไอซินเซอิกิ ซึ่งมีความสามารถในการวิจัยและพัฒนาและร่วมทุนกับบริษัทฟูจิตสึในด้านอิเล็กทรอนิกส์ด้วย

ในกลุ่มบริษัทในเครือมีกลุ่มบริษัทขึ้นส่วนสำคัญ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเคียวโฮ (Kyoho) ซึ่งจะผลิตชิ้นส่วนหลักให้กับบริษัทโตโยต้า มีทั้งสิ้น 234 บริษัท กับกลุ่มเอโฮ (Eiho) ซึ่งผลิตเครื่องจักรที่ใช้ในการประกอบรถยนต์ ประกอบด้วยบริษัท 77 บริษัท กลุ่มโตโยต้าส่วนใหญ่อยู่แถบโทไก ซึ่งอยู่ระหว่างโตเกียวกับโอซาก้าบริเวณเมืองโตโยตะ วิธีการผลิตของโตโยต้าที่เรียกว่า โตโยต้าคัมบัง หรือ Just-in-time เป็นที่รู้จักกันดี และทำให้โตโยต้ามีประสิทธิภาพสูง ซึ่งเริ่มใช้เมื่อปี 1963 ระบบผลิตแบบนี้จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกับบริษัทขึ้นส่วนอย่างใกล้ชิดทำให้กลุ่มโตโยต้ามีกำไรสูง

ในช่วงหลังปี 1990 มีความขัดแย้งทางด้านการค้าระหว่างญี่ปุ่นกับอเมริกา ฝ่ายอเมริกาชี้ว่าระบบเคเรจีเป็นปัจจัยสำคัญที่ปิดตลาดญี่ปุ่นจากการแข่งขันจากต่างประเทศ และยกเอากรณีโตโยต้าเป็นตัวอย่าง

รูปที่ 8 กลุ่มโตโยต้า (Toyota Motor)



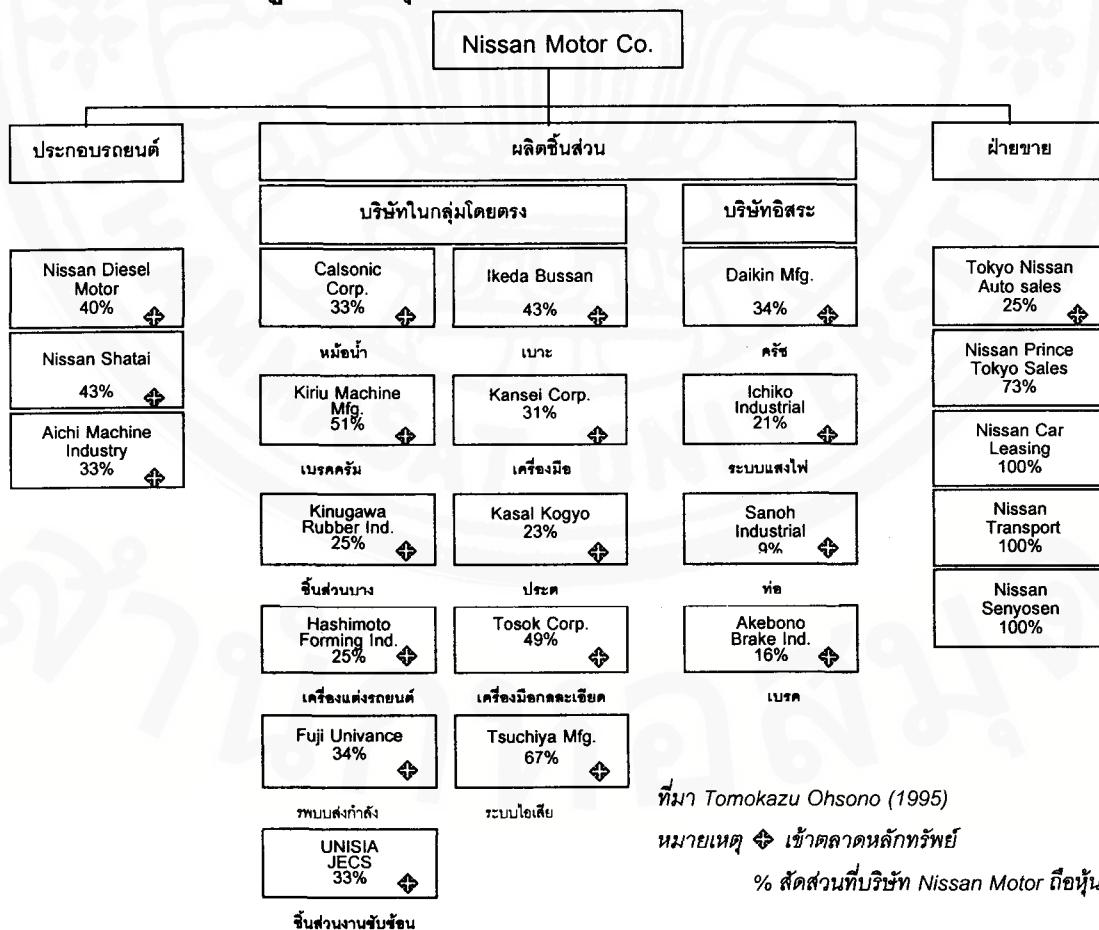
ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)
หมายเหตุ ➡ เข้าตลาดหลักทรัพย์

8. กลุ่มนิสสัน (Nissan) (รูปที่ 9)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มรถยนต์ที่ถูกจัดเป็น 1 ใน 2 ของญี่ปุ่น นิสสันได้ชื่อว่าเป็นผู้ผลิตที่มีเทคโนโลยีสูง ในขณะที่โตโยต้าเป็นผู้ขายมีชื่อในฐานะที่ทำการตลาดได้ดี ซึ่งต่างเป็นคู่แข่งระหว่างกันและกัน ในช่วงกลางทศวรรษที่ 50 กลุ่มนิสสันเองได้พยายามให้ผู้ผลิตชิ้นส่วนเข้ามาร่วมกลุ่ม ทำให้บางครั้งเกิดความขัดแย้งกับบริษัทกลุ่มโตโยต้า ปัจจุบันกลุ่มนิสสันมีสมาชิก 191 บริษัท เรียกสมาคมนิชิโย (Nichiyo-Kai) ซึ่งมีบริษัทที่สำคัญ เช่น บริษัทอะสึงิอุนิเซีย (Atsugi Unisia) บริษัทคาเวนนิค (Calsonic) อย่างไรก็ตามกลุ่มนิสสันมีขนาดเล็กกว่ากลุ่มโตโยต้า ในกลุ่มนิสสันเองไม่มีบริษัทชิ้นส่วนที่เด่น ๆ อย่างเช่นกลุ่มโตโยต้า สำหรับกลุ่มโตโยต้านั้นมีสายการผลิตที่สำคัญ 3 สาย คือ บริษัทนิสสันดีเซลมอเตอร์ บริษัทนิสสันชินไต (Nissan Shintai) และบริษัทไอจิแมคชีนอินดัสทรี (Aichi Machine Industry) บริษัทนิสสันได้ร่วมลงทุนกับบริษัทฟูจิเฮฟวี่อินดัสทรี

ภายในบริษัทนิสสันเอง เคยมีปัญหาเรื่องการขัดแย้งภายในและปัญหาสภาพแรงงานต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 80 บริษัทนิสสันเองได้ปรับปรุงในด้านแรงงานสัมพันธ์และลดการเป็นองค์กรแบบระบบราชการลง ทำให้สามารถผลิตรถรุ่นซีมาร์ (Cima) และเซฟีโร่ (Sefiro) ได้ แต่ในระยะหลัง ๆ บริษัทนิสสันพยายามที่จะปรับภายในองค์กรใหม่ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับบริษัทโตโยต้าได้

รูปที่ 9 กลุ่มนิสสันมอเตอร์ (Nissan Motor)

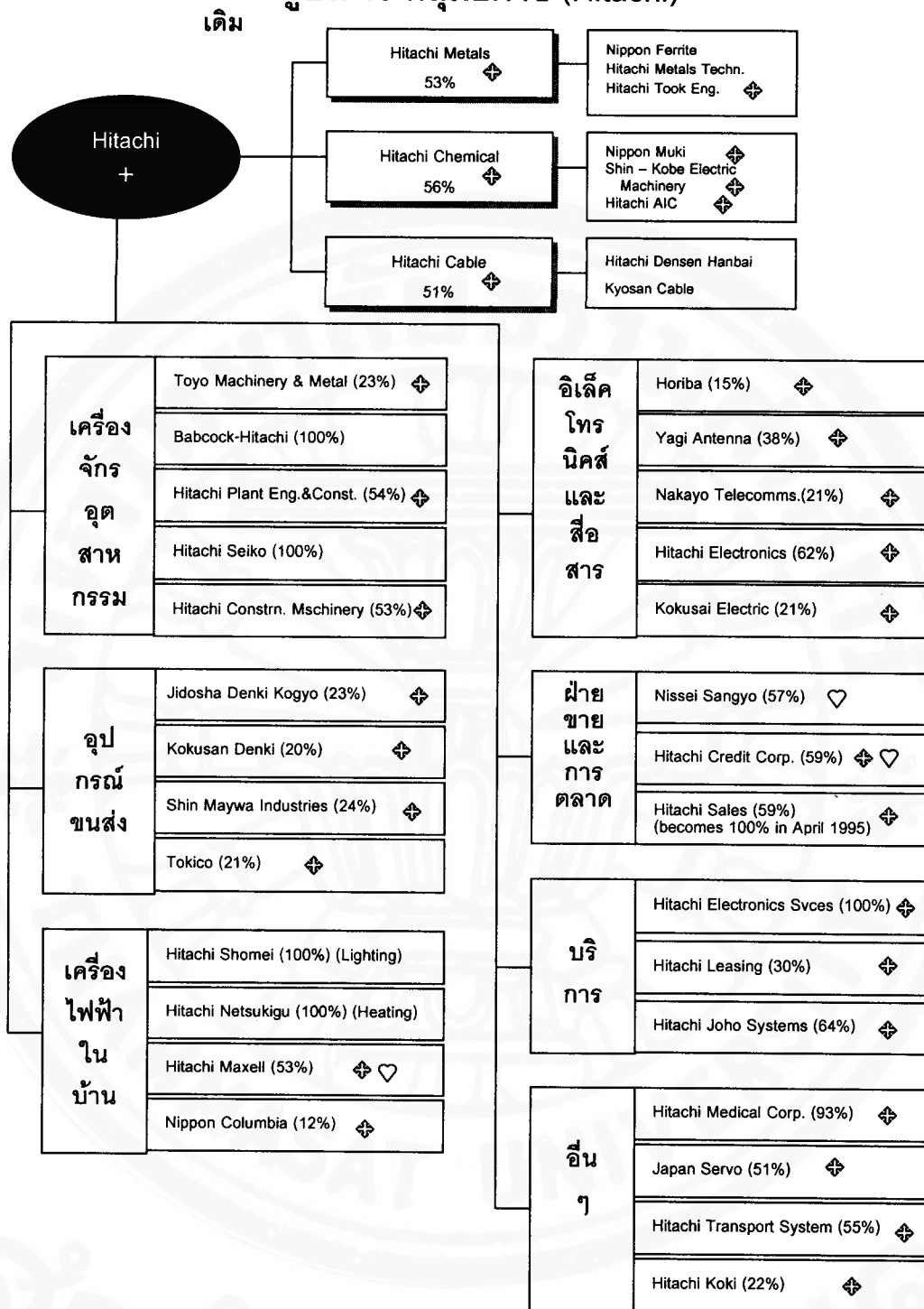


9. กลุ่มฮิตาชิ (Hitachi) (รูปที่ 10)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มผู้ผลิตเครื่องจักรที่ใช้ไฟฟ้าซึ่งนำมามีเทคโนโลยีที่สำคัญที่กลุ่มอื่นไม่มี วัฒนธรรมของฮิตาชิเน้นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ภายในกลุ่มเองมีวัฒนธรรมของความเป็นอิสระ บริษัทในเครือต่างฝ่ายต่างเป็นอิสระ ในช่วงทศวรรษที่ 90 มีบริษัทในเครือมากถึง 800 บริษัท และยอดขายรวมของบริษัทในเครือสูงกว่ายอดขายของบริษัทแม่ บริษัทในเครือในเครือที่สำคัญได้แก่ บริษัทฮิตาชิเคมิคัล บริษัทฮิตาชิเคเบิล ปัจจุบันบริษัทฮิตาชิขยายตัวเข้ามายังอุตสาหกรรมสารสนเทศและการสื่อสารบริษัทในเครือที่สำคัญ คือ บริษัทฮิตาชิแมกเวล (Hitachi Maxell) บริษัทนิสซังเงียว (Nissei Sangyo) บริษัทฮิตาชิเครดิต (Hitachi Credit)

บริษัทฮิตาชิได้เทคนิคการบัญชี แบบศูนย์กำไรตั้งแต่ทศวรรษที่ 50 และยังใช้ระบบบัญชีซึ่งเป็นแบบคอนโซลิดेट การทำงานที่มีอิสระและการติดตามควบคุมทางการเงินจากส่วนกลางทำให้สร้างผู้บริหารเชิงผู้ประกอบการ กลายเป็นกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่เข้มแข็ง จุดอ่อนของกลุ่มฮิตาชิ คือ ขนาดที่ใหญ่และมีเทคโนโลยีกระจายกันอยู่ในบริษัทในเครือ ปัจจุบันกำลังสนใจร่วมลงทุนกับไอบีเอ็มในด้านคอมพิวเตอร์เพื่อจะตามโตชิบาและเอ็นอีซีให้ทัน อย่างไรก็ตามบริษัทฮิตาชิสามารถปรับตัวได้รวดเร็วเมื่อเกิดกรณีจำเป็น

รูปที่ 10 กลุ่มฮิตาชิ (Hitachi)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนบริษัท Hitachi

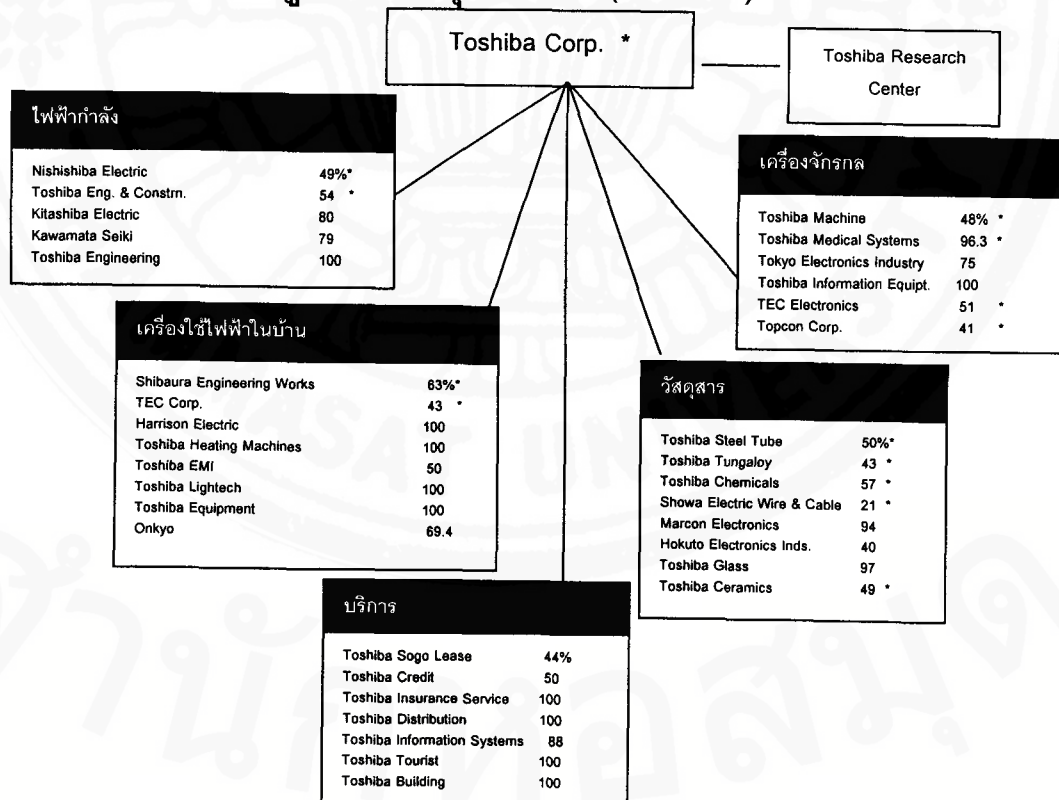
✦ เข้าตลาดหลักทรัพย์

♡ บริษัทใหม่

10. กลุ่มโตชิบา (Toshiba) (รูปที่ 11)

เป็นกลุ่มเครื่องใช้ไฟฟ้าที่มีประวัติศาสตร์ยาวนานที่สุด กลุ่มนี้เคยตกต่ำในช่วงศตวรรษที่ 60 พ่ายแพ้ต่อกลุ่มฮิตาชิ องค์กรมีขนาดใหญ่และไม่ยืดหยุ่น ดังนั้นในปี 1965 นายโตชิโอะโดโคะ (Toshio Doko) ได้เข้ามาร่างแผนการปฏิรูปองค์กร ปรับปรุงบริษัทโตชิบาใหม่ ทำให้โครงสร้างใหม่มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพขึ้น ต่อมาในปี 1976 มีการเปลี่ยนประธานบริษัทจากนายโดโคะ เป็นนายอิวาตะ ปัญหาของบริษัทขนาดนั้นคือ บริษัทไม่มีกำไรแต่บริษัทลูกขาดทุน ทำให้บริษัทโตชิบาเป็นรองบริษัทฮิตาชิ ประธานอิวาตะจึงมีการเปลี่ยนแปลงประธานของบริษัทในเครือใหม่เกือบ 45 แห่ง การปฏิรูปกลุ่มบริษัทได้มีการยุบบางบริษัท เช่น บริษัทโตชิบาแปซิฟิก แมน ข่ายบริษัทโตชิบาเคมีคัล และบริษัทโตชิบาฟามาซูติคัล รวมบริษัทขนส่งเข้าเป็นบริษัทโตชิบาทรานสปอร์ต กลุ่มบริษัทผลิตแก้วรวมเป็นบริษัทโตชิบากลาส ให้การดำเนินงานของบริษัทโตชิบาเทรตติ้งซึ่งจัดจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้า ซึ่งมีตลาดเปลี่ยนแปลงรวดเร็วอยู่ในของสำนักงานใหญ่ จึงทำให้กลุ่มโตชิบามีความเข้มแข็ง หากจะกล่าวถึงวิธีการบริหารของกลุ่มโตชิบาแล้ว กลุ่มโตชิบามีความเป็นสุภาพบุรุษแต่กลุ่มฮิตาชิเป็นนักรบ ซึ่งจะไม่สามารถที่จะเอาชนะได้หากคู่แข่งได้หากไม่ก้าวร้าว กลุ่มโตชิบาเองปัจจุบันประสบความสำเร็จในด้านการผลิตคอมพิวเตอร์มาก

รูปที่ 11 กลุ่มโตชิบา (Toshiba)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนหุ้นถือโดยบริษัท Toshiba

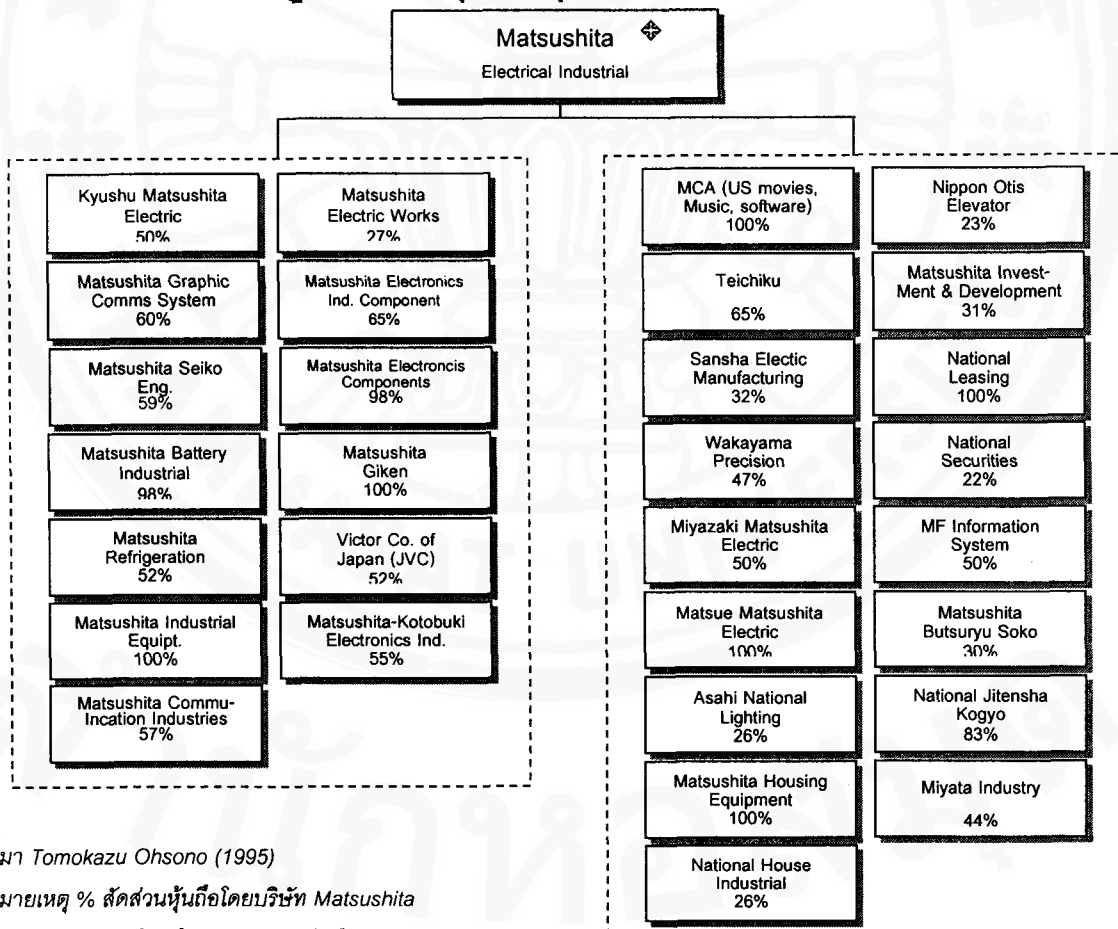
* บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

11. กลุ่มมัตสึชิตา (Matsushita) (รูปที่ 12)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า ก่อตั้งโดยนายโคโนสึเกะ มัตสึชิตา (Konotsuke Matsushita) ซึ่งเป็นผู้ประกอบการที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบญี่ปุ่นได้ดี จัดแบ่งโครงสร้างการทำงานเป็นกลุ่มธุรกิจแต่ละธุรกิจมีอำนาจควบคุมภายในกลุ่มตนเองอย่างเต็มที่ กลุ่มธุรกิจไม่สามารถกู้ยืมเงินจากภายนอกจะต้องกู้เงินจากสำนักงานใหญ่เป็นผู้ให้กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยสูง ดังนั้นสร้างการแข่งขันและทำงานเป็นอิสระ บริษัทสำคัญในกลุ่ม ได้แก่ บริษัทมัตสึชิตาอิเล็กทรอนิกส์เวอร์ค บริษัทมัตสึชิตาอินดัสทรีคอมโพเนนท์ บริษัทมัตสึชิตาคอมมิวนิเคชันอินดัสทรี นอกจากนั้นยังมีบริษัทผลิตชิ้นส่วนสำคัญ เช่น บริษัทมัตสึชิตาเซอิโก บริษัทมัตสึชิตาวีฟิคเจอร์เรชั่น บริษัท JVC และบริษัทมียะตะอินดัสทรี เข้าร่วมกลุ่มนี้เนื่องจากประสบปัญหา ในปัจจุบันมีสมาชิกในกลุ่ม 300 บริษัท

กลุ่มนี้มีแนวทางนโยบายอิสระ อยู่ภายใต้ปรัชญาเดียวกันของมัตสึชิตา ในตลาดในประเทศตลาดในด้านเครื่องใช้ไฟฟ้าของบริษัทอยู่ในการตรวจสอบเรื่องการผูกขาดนโยบายสำคัญของกลุ่ม คือพยายามลงทุนและผลิตในต่างประเทศให้กลายเป็นผู้ผลิตสำคัญในประเทศนั้น ๆ

รูปที่ 12 กลุ่มมัตสึชิตา (Matsubhita)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนหุ้นถือโดยบริษัท Matsushita

◆ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

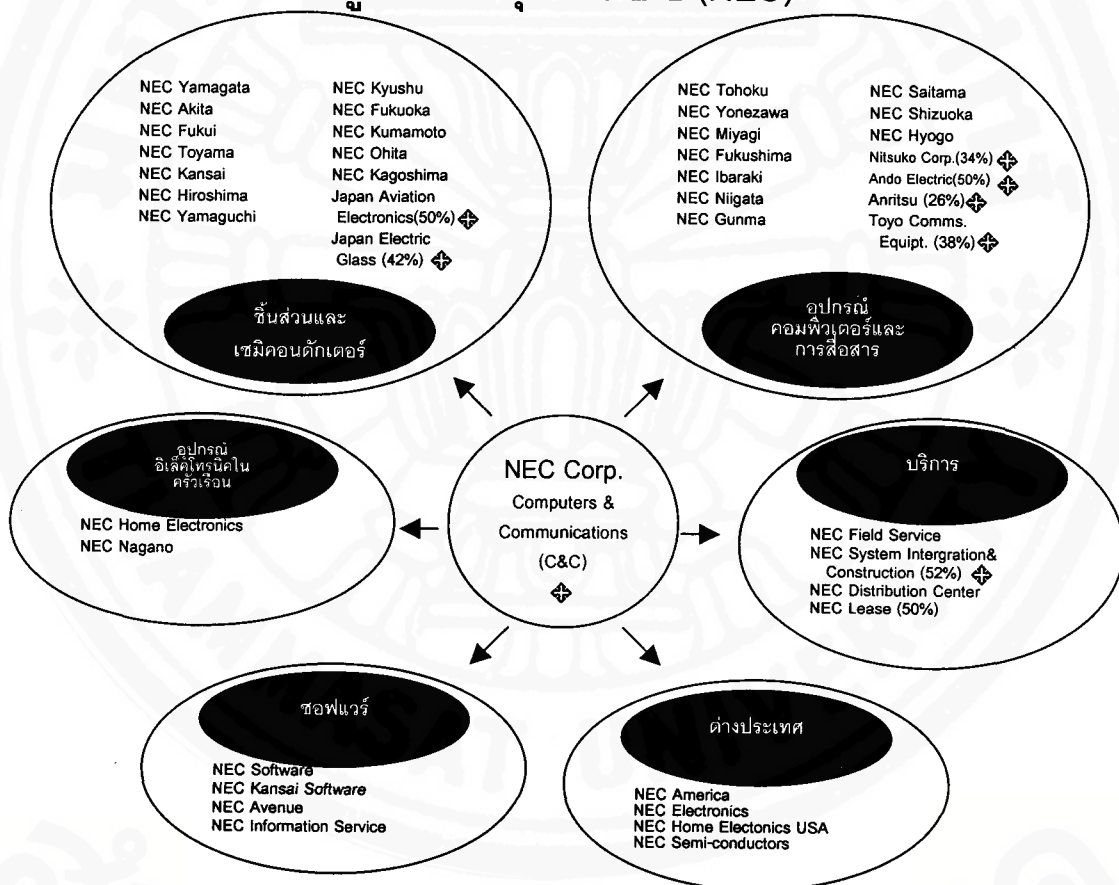
12. กลุ่มเอ็น อี ซี (NEC) (รูปที่ 13)

เดิมกลุ่มบริษัท NEC เป็นผู้ผลิตให้กับองค์การโทรศัพท์และโทรคมนาคม (NTT) ซึ่งเป็นรัฐวิสาหกิจญี่ปุ่น ในปี 1964 นายโคจิ โคบายะชิ (Koji Kobayashi) เป็นประธานได้เสนอแนวคิด C&C และปรับปรุงบริษัทใหม่กลายมาเป็นบริษัทชั้นนำของโลก บริษัทจัดอยู่ในอันดับ 4-5 ในการผลิตอุปกรณ์การสื่อสารและคอมพิวเตอร์ มีกลุ่มบริษัทประมาณ 200 บริษัท

เครือข่ายของบริษัทในกลุ่มกระจายอยู่ทั่วญี่ปุ่น มาจากผู้ผลิตโทรศัพท์ ปัจจุบันแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเน้นด้านเซมิคอนดักเตอร์ อีกกลุ่มหนึ่งเน้นด้านการประกอบ และการขายส่วนใหญ่เป็นบริษัทซึ่ง NEC ถือหุ้นทั้งหมด

กลุ่มนี้เน้นสินค้าคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และ อุปกรณ์โทรคมนาคม

รูปที่ 13 กลุ่มเอ็น อี ซี (NEC)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนหุ้นที่บริษัท NEC เข้าไปถือส่วนที่ไม่ได้ระบุหมายความว่า ถือ 100%

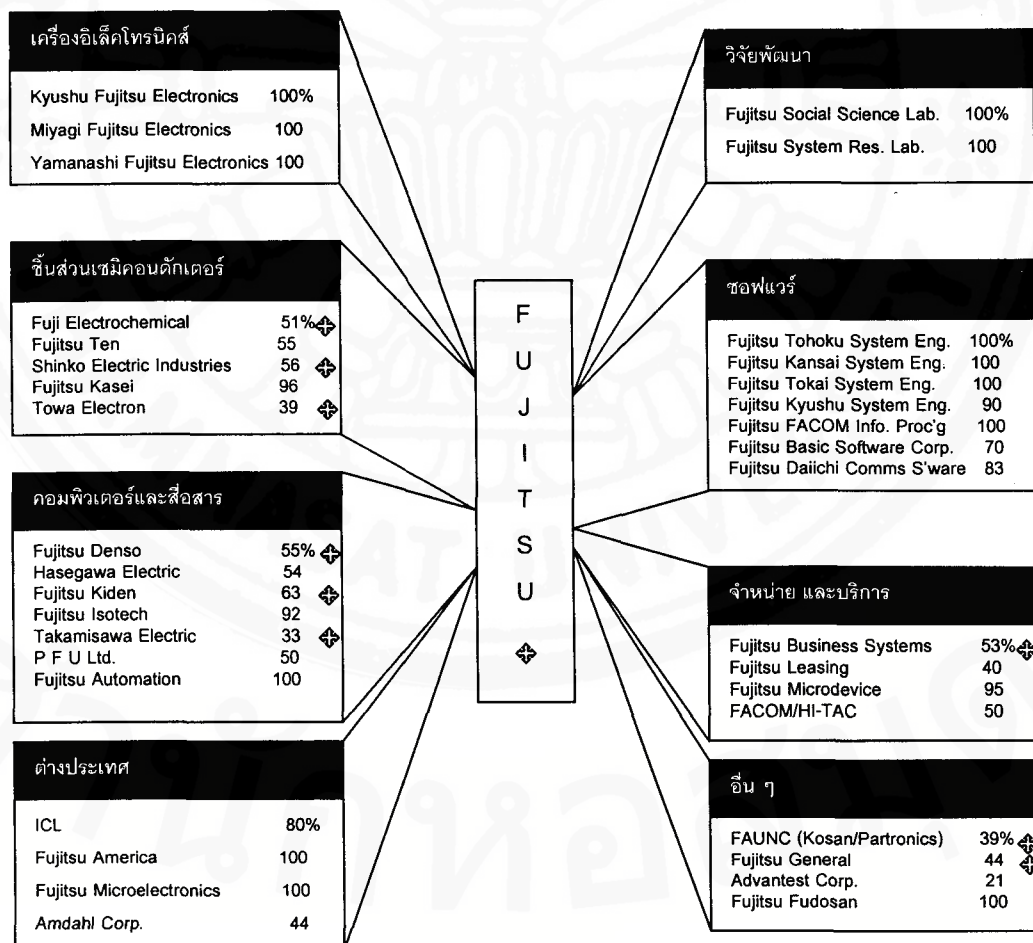
◆ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

13. กลุ่มฟูจิตซี (Fujitsu) (รูปที่ 14)

กลุ่มนี้มาจากแผนกอุปกรณ์โทรคมนาคมของบริษัทฟูจิตซีอิเล็กทรอนิกส์ แยกตัวเป็นอิสระปี 1935 ปัจจุบันขยายตัวสูงกว่าบริษัทแม่ 4 เท่า เป็นผู้ผลิตอุปกรณ์โทรคมนาคมชั้นนำในคอมพิวเตอร์ สามารถเอาชนะ NEC ในปี 1970 และ IBM ในปี 1979 ความสำเร็จกลุ่มนี้อยู่ที่นายโทชิโอะ อิเคดะ (Toshi Ikeda) ผู้พัฒนาคอมพิวเตอร์ Facom ในปี 1970 เมื่อ Gene Amdahl ผู้คิด IBM รุ่น 360 ลาออกมาตั้งบริษัทเอง อิเคดะได้สนับสนุน และร่วมทุนด้วยในการผลิตคอมพิวเตอร์ซึ่งใช้ได้กับระบบ IBM ทำให้บริษัทได้โอกาสสร้างตลาดในญี่ปุ่น นอกจากนั้นกลุ่มนี้ยังมีบริษัทในเครือสำคัญ คือ FANUC ผลิตหุ่นยนต์อุตสาหกรรม และเครื่องมือกลควบคุมโดยคอมพิวเตอร์ ยังพยายามพัฒนา Software และระบบ OS ต่างใช้ในอุตสาหกรรม แต่กลุ่มนี้ยังกำหนดกลยุทธ์การออกสู่ตลาดโลก

กลุ่มนี้พยายามหนีการแข่งขันจากกลุ่ม NEC โตชิบา มิตซูบิชิ อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้เข้าสู่ตลาดผู้ผลิตอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ในตลาดโลก เข้าซื้อหุ้นในบริษัท British computer Manufacture ICL ของอังกฤษ สร้างเครือในอเมริกา และยุโรป แข่งขันสงครามคอมพิวเตอร์กับ IBM NEC และ UNISYS

รูปที่ 14 กลุ่มฟูจิตซี (Fujitsu)



ที่มา Tomokazu Ohsqno (1995)
 หมายเหตุ % สัดส่วนที่บริษัท Fujitsu ถือหุ้น
 ↕ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

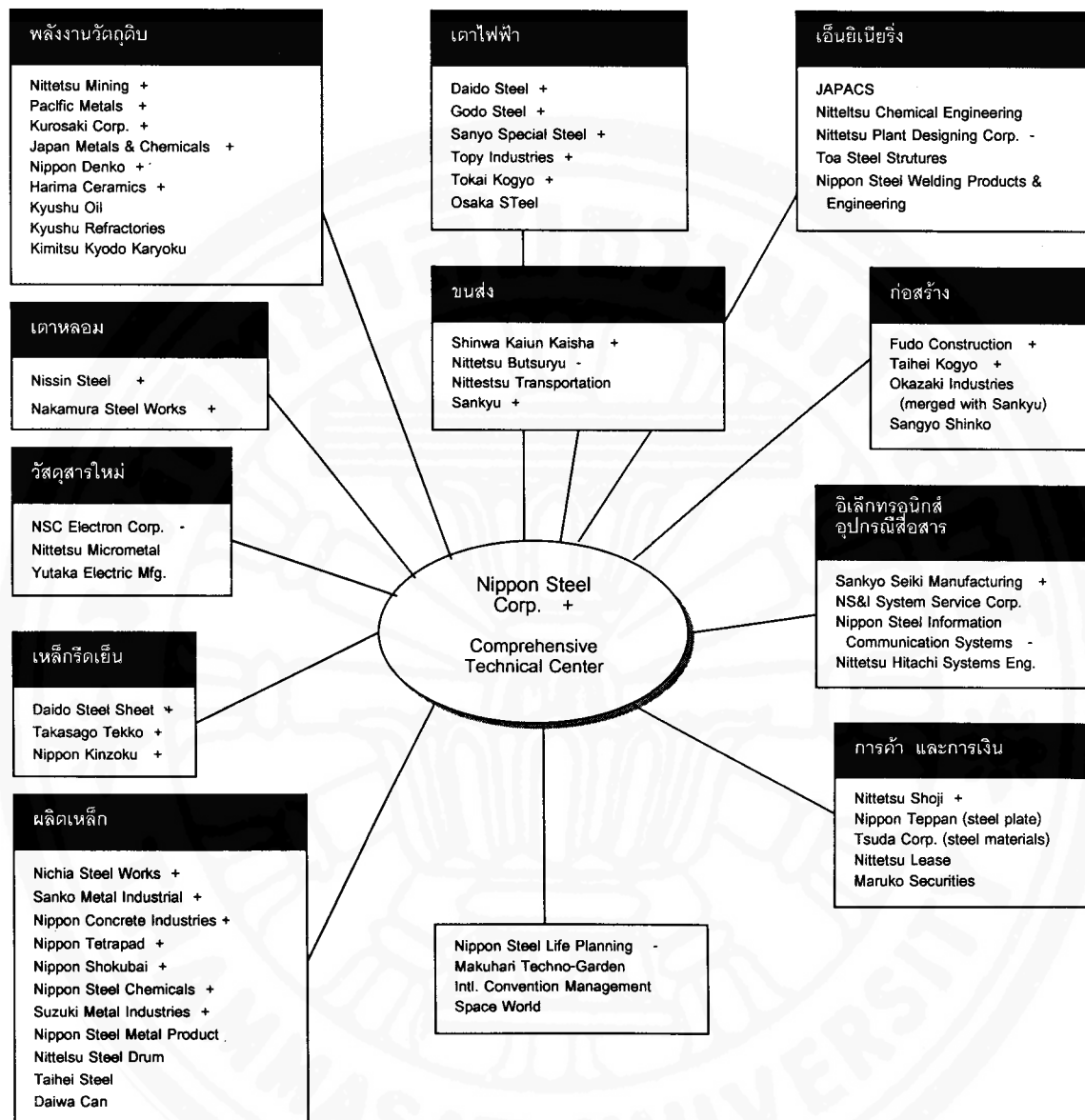
14. กลุ่มนิปปองสตีล (Nippon Steel) (รูปที่ 15)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มเหล็ก อันดับแรกมาตั้งแต่ปี 1987 จนกระทั่งเมื่อเกิดวิกฤตการณ์น้ำมัน ในปี 1973 และ 1979 ตลอดจนค่าเงินเยนสูงขึ้น ทำให้ต้องปฏิรูปบริษัทกลุ่มเหล็กสำคัญของญี่ปุ่นมี 5 กลุ่ม คือ บริษัทนิปปอนสตีล บริษัทเอ็น เค เค บริษัทคาวาซากิสตีล บริษัทสุมิโตโมมิทัลอินดัสทรี และ บริษัทโกเบสตีล ในช่วงวิกฤตการณ์ทุกกลุ่มพยายามหาทางลดกำลังคน ปิดเตา และปรับปรุงเครื่องมือรวมโรงงาน ประเด็นสำคัญที่สุด คือ เริ่มใช้การบริหารแบบผสม (Multiple Management) กระจายสายผลิตภัณฑ์เข้าไปในวัสดุใหม่ เช่น เซรามิก อิเล็กทรอนิกส์ โทรคอมนาคม ไมโครเทคโนโลยี การเติบโตเศรษฐกิจช่วงทศวรรษที่ 80 และมีสินทรัพย์มากทำให้สามารถดำเนินงานวิจัยและพัฒนา กลุ่มนิปปอนสตีลสร้างศูนย์เทคโนโลยีขนาดใหญ่ที่คิมิซึ (Kimizu) ใกล้เมืองจิเบะ หรือศูนย์ค้นคว้าวิจัยของภาคเอกชนใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่นที่การศึกษาวิจัยเหล็ก และพยายามหาเทคโนโลยีด้านวัสดุใหม่ร่วมกันระหว่างเหล็ก

กลุ่มนิปปอนของสตีลมีบริษัท 200 บริษัท ดำเนินงานในด้านเหมืองแร่ ถลุงเหล็ก ก่อสร้างโรงงานและท่าเรือ ยังทำธุรกิจด้านโลหะ เช่น บริษัทนิปปอนสตีลเคมีคัล บริษัทนิปปอนโซคุโบ (รวมทั้งเคมี) บริษัทซังเคียว บริษัทเซคิเมนุแฟคเจอร์ริง บริษัทเอ็นเอสอีอีเล็คตรอน กลุ่มบริษัทเหล่านี้มีบทบาทและเทคโนโลยีสำคัญ ซึ่งไม่ทำงานให้ภายนอกกลุ่ม

นโยบายหลักของกลุ่มนี้ยึดในธุรกิจเหล็กเชื่อว่าอุตสาหกรรมมีบทบาทสำคัญเป็นพื้นฐานของประเทศ ดังนั้นในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำในปลายทศวรรษที่ 80 และ 90 กลุ่มนี้จึงได้รับความกระทบกระเทือนมากกว่ากลุ่ม

รูปที่ 15 กลุ่มนิปปองสตีล (Nippon Steel)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ + บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

- บริษัท Nippon Steel ถือหุ้น 100%

15. กลุ่มเอ็น เค เค (NKK) (รูปที่ 16)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มบริษัทเหล็กเอกชนตั้งขึ้นเป็นกลุ่มแรกของญี่ปุ่น ในปี 1912 มีแนวคิดอิสระต่างกับนิปปองสตีลซึ่งรัฐเข้ามาถือหุ้นด้วย เมื่อเปลี่ยนแนวคิดเกี่ยวกับนี้ว่าเหล็กต้องหนักหนาวยาวใหญ่ (Jo-Ko-Cho-Dai) กลุ่มนี้เริ่มออกจากธุรกิจเหล็กตั้งบริษัทในเครือขึ้นใหม่ เช่น บริษัทเอ็น เค เอ็กซา NIK-Exa (ผลิตซอฟต์แวร์) บริษัทเฮลิอัส (Helios) (วิจัยพัฒนาในอุปกรณ์แสง) บริษัทเอ็นแคลิซ (กิจการเช่าซื้อ)

ส่วนบริษัทเอ็นเคเคเอง พัฒนาเข้าสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์วัสดุสารใหม่และเคมีคอนครีตเตอร์ ร่วมกับบริษัทยามานาโนะ อูจิฟะมาซุติคัล (Yamanouchi Pharmaceutical) ผลิตยา อย่างไรก็ตามสัดส่วนยอดขายได้รวมของบริษัทเอ็นเคเค 75% มาจากเหล็ก อีก 20% มาจากเอ็นจีเนียริง ปัจจุบันมีบริษัทในเครือ 90 บริษัท บริษัทในต่างประเทศ 20 บริษัท

กลยุทธ์ของบริษัทพยายามจะลดยอดขายในส่วนเหล็กให้เหลือ 50% และเพิ่มเอ็นจีเนียริงให้เป็น 25%

ในปี 1984 บริษัทเอ็นเคเค ได้ซื้อหุ้นบริษัท National Steel ซึ่งเป็นบริษัทอันดับ 4 ของสหรัฐอเมริกาประมาณ 50% (ของหุ้นทั้งหมดอเมริกา) การลงทุนนี้ทำให้ขาดทุนประมาณปีละ 100 ล้านเหรียญ นอกจากนี้ยังมีการร่วมมือกับ บริษัท Bethlehem Steel ของสหรัฐอเมริกาด้วย

รูปที่ 16 กลุ่มบริษัทเอ็น เค เค (NKK Corp.) ♦

ผลิตและจำหน่าย	
Toa Stee	37% ♦
Tokyo Shearing	47 ♦
Japan Casting	35 ♦
Nippon Chutelsukan	33 ♦
Kokan Kenzai	83
Kokan Mining	71
Kokan Drum	51
Nippon Kokan Light Steel	100
Nippon Kokan Pipe Fitting Mfg.	45
Kokan Galvanization	100
Kokan Aen Tokin	100

ต่างประเทศ (ร่วมทุน)	
National Steel	70%
International Light Metals	40

ต่างประเทศ(สนับสนุน)	
Bethlehem Steel	

ขนส่งและคลังสินค้า	
Merged into NKK Marine & Logistics Corp.	
Fuyo Shipping	44%
NKK Steel Warehouse	68
Nichiei Unyu Soko	50

อสังหาริมทรัพย์	
NK Home	100%
NKK Fudosan	100
Kokan Kensefsu	100

ต่อเรือและสร้างระบบโรงงาน	
Nippon Kakan Koji	100%
NK Plant Engineering Corp.	100
Yokohama Yacht	100
Nippon Marine Engineering	100

อื่น ๆ	
NK Lease	50%
NK-Exa	100
Adchemco	100
Fuji Kako	60

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนหุ้นที่บริษัท NKK ถือหุ้น

♦ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

16. กลุ่มมิตซูบิชิ เฮฟวี่อินดัสทรี (รูปที่ 17)

กลุ่มนี้มีประวัติยาวนานเริ่มตั้งแต่ ปี 1957 เมื่อโชกุนโตกุทากาวา สร้างเตาถลุงเหล็กขึ้นที่เมืองนางาซากิ กลุ่มมิตซูบิชิมีบริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรีเป็นแกนกลาง บริษัทสำคัญในกลุ่ม คือ บริษัทมิตซูบิชิอิเล็คทริก บริษัทมิตซูบิชิมอเตอร์ บริษัทชินแคทเทอปปิลาห์มิตซูบิชิ บริษัทโตโยเอ็นจิเนียริง ซึ่งแยกอิสระจากบริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรี

งานของบริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรีผ่านมา ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการต่อเรือซึ่งมีความสัมพันธ์กับรัฐบาลสูงโดยผู้ผลิตเรือรบและเครื่องบินให้กับรัฐบาล เช่น เรือมุสาคิ และเครื่องบินรบซีไร่ ดังนั้น เมื่อสงครามสิ้นสุด จึงกลายเป็นบริษัทอาชญากรรมสงคราม ถูกแยกเป็น 3 บริษัท ปี 1947 เมื่อเศรษฐกิจฟื้นตัวบริษัทสามารถพัฒนาเทคโนโลยีสำคัญของอุตสาหกรรมสมัยใหม่ บริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรี ได้พัฒนาเทคโนโลยีสำคัญเช่น การต่อเรือ การผลิตเครื่องจักรหนัก การผลิตเครื่องยนต์เทอร์โบ โรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ เครื่องบินตลอดจนเทคโนโลยีอวกาศ

ในช่วงวิกฤตการณ์น้ำมัน บริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรีได้รับผลกระทบต่อการต่อเรือต้องปฏิรูปบริษัทลดจำนวนคนต่อมาเมื่อมีการเปลี่ยนระบบการขนส่งน้ำมันให้มีเรือบรรทุกน้ำมันขนาดใหญ่ จึงทำให้บริษัทฟื้นตัว โดยข้อเท็จจริงบริษัทมิตซูบิชิเฮฟวี่อินดัสทรีร่วมมือทำงานตามแนวนโยบายรัฐบาลญี่ปุ่น เช่น ให้สร้างโรงงานไฟฟ้านิวเคลียร์ ร่วมพัฒนาเครื่องบิน 3763, V2500 และจรวด FEX, H-1 และ H-2 ซึ่งสโลแกนของบริษัท คือ สร้างเทคโนโลยีใช้ทั้งในทะเลบนพื้นดิน และในอวกาศ รัฐบาลญี่ปุ่นต้องสนับสนุนอนุมัติมิตซูบิชิให้สร้างยานลำเลียงในอวกาศเช่นเดียวกับ US. Space Shuttle ด้วย (New hard) ปัจจุบันบริษัทเข้าสู่สมัย "หนัก หนา ยาว และใหญ่ ในรูปแบบใหม่"

รูปที่ 17 กลุ่มอุตสาหกรรมมิตซูบิชิ (Mitsubishi Heavy Industries)

Mitsubishi Heavy Industries		
ผลิต จำหน่าย และบริการ		
Mitsubishi Motors	26%	✦
Mitsubishi Agricultural machinery	56	
Shin Caterpillar Mitsubishi	50	
Toyo Engineering Works	38	✦
Toryo Technology & Eng.	100	
Toryo MHI Aircond. & Refrig	100	
Kinki MHI Aircond & Fefrig	100	
Kyushu MHI Aircond. & Refrig	100	
Ryoju cold Chain	100	
Seibu MHI Machine Tool	100	
Seibu Ryoju Engine Sales	100	
MHI Parking Construction	50	
MHI Oceanics	100	
Eastern MHI Engine Sales	100	
Japan Submarine Tourism	35	
Shinryo High-technologies	100	
Diamond Air Service	100	
MEC Engineering Service	100	
MHI Environment Eng.	100	
Nuclear Plant Service Eng.	100	
Tobu Ryoju Engine Sales	100	
เทคโนโลยี และเอ็นยีเนียริง		
Mitsubishi Atomic Power Inds.	51%	
Ryonichi Engineering	100	
Churyo Engineering	100	
Ryosen Engineers	100	
Mihara Ryoju Engineering	100	
อสังหาริมทรัพย์, ก่อสร้าง		
Kanto Ryoju Estate	100%	
Kinki Ryoju Estate	100	
Tamachi Buiding	100	
MHI Finance	90	

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % สัดส่วนบริษัท Mitsubishi Heavy Industries ถือหุ้น

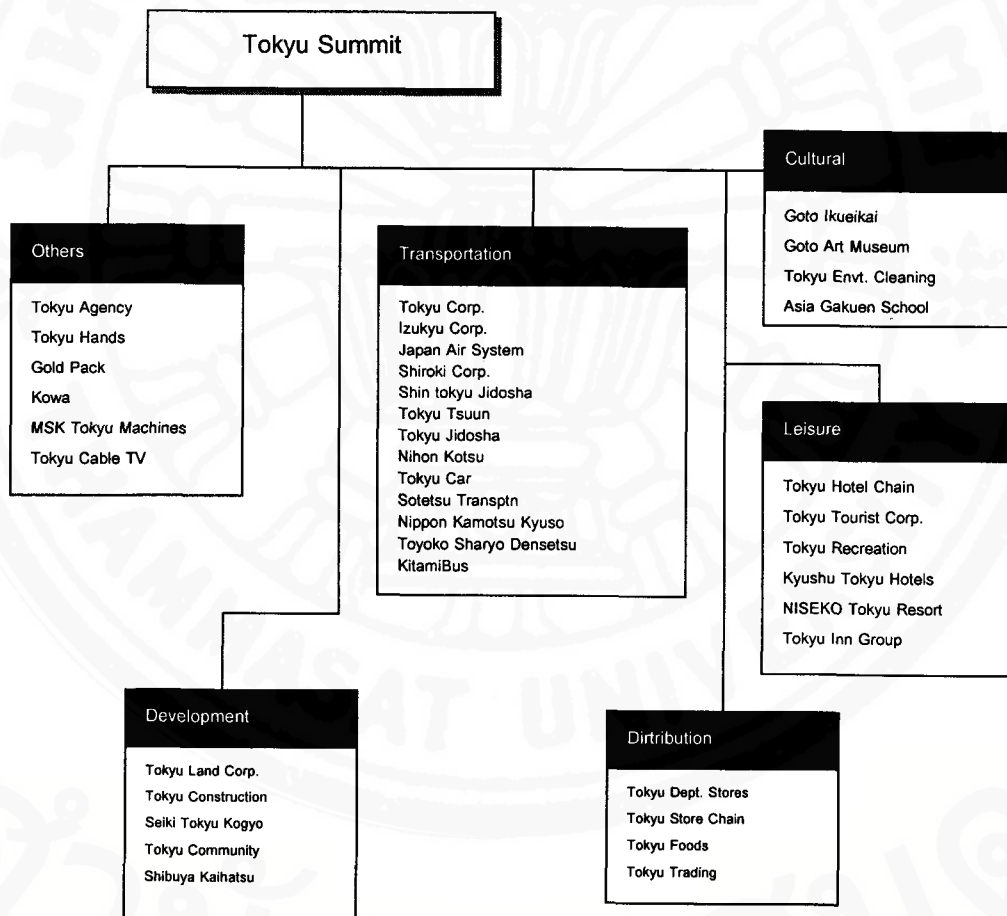
✦ บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

17. กลุ่มโตคิว (Tokyu) (รูปที่ 18)

กลุ่มนี้ทำธุรกิจรถไฟและอสังหาริมทรัพย์แข่งกันกับกลุ่มเซบู โครงสร้างกลุ่มนี้ประกอบด้วยบริษัทหลัก 29 บริษัท บริษัทในเครืออีก 300 บริษัท

ในช่วงก่อนสงคราม กลุ่มโตคิวเป็นกลุ่มขยายตัวสร้างสายรถไฟเป็นเจ้าของรถไฟฟ้ายอดาคิวและรถไฟฟ้ายาเคโฮเทอิโต หลังสงครามเริ่มกระจายธุรกิจออกไปในกิจการอื่น ๆ มีกิจการทั้งอสังหาริมทรัพย์ โรงแรม สายการบิน (Japan Air System) และการโฆษณา (Tokyu Agency) ซึ่งเป็นการสำคัญสนับสนุนการแข่งขันของกลุ่ม แม้ว่าจะด้อยกว่ากลุ่มเซบูในด้านเครดิตการ์ด CATV หรือรีสอร์ท อย่างไรก็ตาม กลุ่มโตคิวประสบความสำเร็จ ในการพัฒนาโรงแรมและรีสอร์ทในบริเวณใกล้สายรถไฟ

รูปที่ 18 กลุ่มโตคิว (Tokyu)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

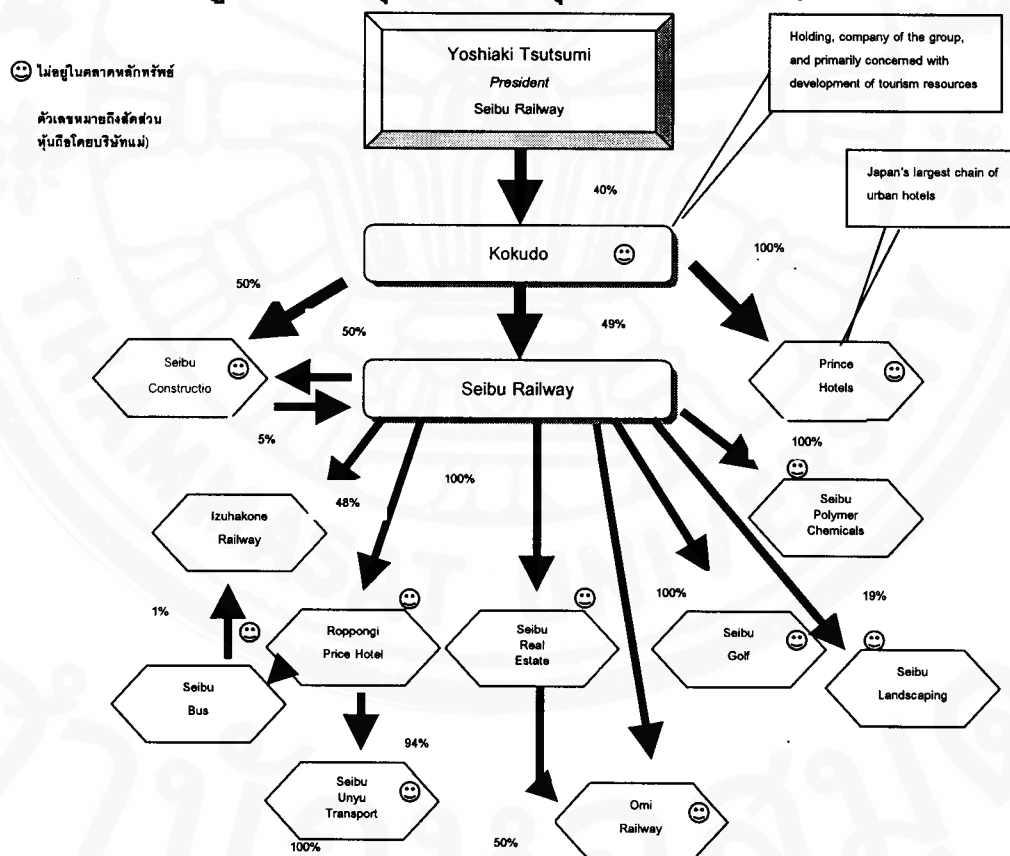
18. กลุ่มเซบุ (Seibu) (รูปที่ 19)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มรถไฟซึ่งไม่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้สถาบันการเงิน หรือกระทรวงคมนาคมเข้ามาควบคุมยาก เพราะมองไม่เห็นภาพรวมของกลุ่มตระกูล จิซึมิ (Tsutsumi) ซึ่งเริ่มต้นจากการทำบุกเบิกที่ดินทำรีสอร์ทแถบคาริอิชะวา และฮาโกเนะ หลังสงครามโลกครั้งที่สอง ได้กำไรจากการซื้อที่ดินราคาต่ำซึ่งได้นำมาสร้างโรงแรมเครือปรินส์ นายยาสุยิโร จิซึมิ (Yasujiro Tsutsumi) มีภรรยาเปิดเผยหลายคน รุ่นลูกซึ่งมีบทบาทสำคัญ คือ เซจิ (Seiji) ซึ่งยอมรับวิธีบริหารของบริษัทกับโยชิอาคิ (Yoshiaki) ซึ่งปฏิเสธวิธีการบริหารของบริษัทได้สร้างกลุ่มเซบุขึ้นมาเอง

การบริหารกลุ่มไม่ได้อยู่ที่ บริษัทรถไฟเซบุ แต่อยู่ที่บริษัทโคคุโดะ ซึ่งทำธุรกิจด้านก่อสร้างและบริหารรีสอร์ท สกี และสนามกอล์ฟ พร้อมทั้งทำหน้าที่เหมือนบริษัทผู้ถือหุ้นของเครือ โดยถือหุ้นบริษัทรถไฟเซบุไว้ครึ่งหนึ่ง

กลุ่มเซบุมีที่ดินในบริเวณวงในของรถไฟรัฐบาเลอรอบเมืองโตเกียว ถึง 26 เฮกเตอร์ และยังมีที่ดินในญี่ปุ่นอีก 10,000 – 15,000 เฮกเตอร์ กลุ่มนี้มุ่งหวังมีขนาดธุรกิจใหญ่เท่ากับกลุ่มมิตซูบิชิ

รูปที่ 19 กลุ่มรถไฟเซบุ (Seibu Railway)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

19. กลุ่มรถไฟคิงคินิปปอง หรือกลุ่มคิงเทะจิ (Kintetsu) (รูปที่ 20)

กลุ่มนี้เป็นเครือข่ายรถไฟเอกชนใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่นในด้านการขนส่ง มีเครือข่ายอยู่ในจังหวัดใหญ่ 6 จังหวัด ในแถบภูมิภาคคิงคิ และโตไก และกลุ่มเซบู เริ่มต้นธุรกิจจาก อสังหาริมทรัพย์แล้วเข้ามาทำรถไฟ แต่กลุ่มคิงเทะจิเน้นกิจการด้านรถไฟ และมีการแยกกลุ่มธุรกิจเป็นแต่ละประเภท ตั้งแต่แรก คือ กลุ่มอสังหาริมทรัพย์ กลุ่มโรงแรม กลุ่มรถโดยสาร กลุ่มรถแท็กซี่

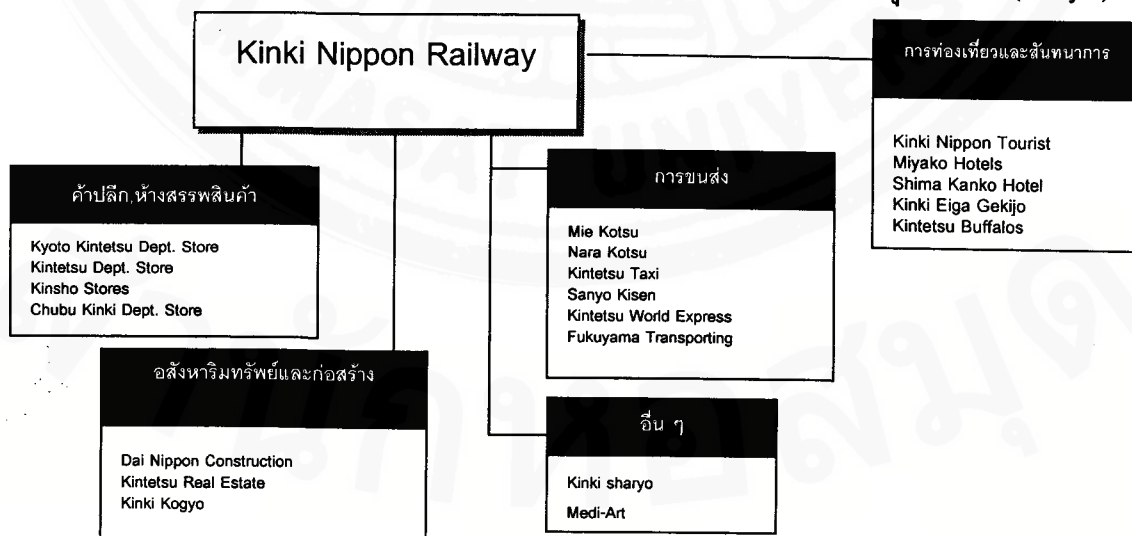
บริษัทในกลุ่มสำคัญ คือ ห้างสรรพสินค้าคิงเทะจิ บริษัทฟูกุยามาทรานสปอร์ตติ่ง บริษัทไดนิปปองคอนสตรัคชั่น บริษัทเหล่านี้มียอดขายเท่ากับบริษัทแม่ จึงนำกลุ่มบริษัทในเครือระดับที่สอง ได้แก่ บริษัทคิงคินิปปอน นิวิสต์ ซึ่งใหญ่เป็นอันดับสองรองจาก บริษัท JTB

ผู้ก่อตั้งกลุ่มคิงเทะจิ คือ นายอิซาโอะ ซาเอะคิ (Isao Saeki) เป็นประธานกรรมการผู้บริหาร 21 ปี และเป็นประธานกรรมการบริษัทอีก 13 ปี ทั้งยังเป็นประธานหอการค้าโอซาก้า ได้นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่และเน้นบริการดีมาใช้ เช่น รถไฟติดแอร์ ระบบการจองตั๋วโดยคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และโทรทัศน์ในรถไฟ นอกจากนั้นเขายังเป็นคนกลางในการเจรจากับจีนหลังสงคราม เขาให้กลุ่มมีทีมเบสบอลตนเอง เมื่อเขาลี้ภัยลงมา กลุ่มรถไฟในโตเกียวเข้ามาแข่งขันและลงทุนในเขตคันไซ

กลุ่มนี้มีการรวมตัวกัน เรียกว่า สมาคมคิงยิว (Kinyu-Kai) ประธานกลุ่มเป็นประธานบริษัทคิงคินิปปองเรลเวย์ มีสมาชิกอีก 17 บริษัท เช่น บริษัทมิเอะ โคจิ บริษัทฟูกุยามาทรานสปอร์ตติ่ง บริษัทคิงเทจิ ดีพาร์ทเมนต์สโตร์ บริษัทคิงคินิปปอนทัวริส บริษัทคิงเคจิเรลเอสเตต และบริษัทคิงคิเซะเรียว

กลุ่มนี้ค่อนข้างโชคดี เนื่องจากเศรษฐกิจในแถบคันไซเติบโตมากและมีโครงการเกิดขึ้น เช่น สนามบินคันไซใหม่ เมืองวัฒนธรรมคันไซ ดังนั้นจึงสร้างสายรถไฟ บริษัทในกลุ่มจะตามไปสร้างศูนย์การค้า และสถานที่พักผ่อนหย่อนใจต่าง ๆ ริมสถานีสายรถไฟ

รูปที่ 20 กลุ่มรถไฟคิงคินิปปอง:Kinki Nippon Railway) หรือกลุ่มคิงยิว (Kinyu)



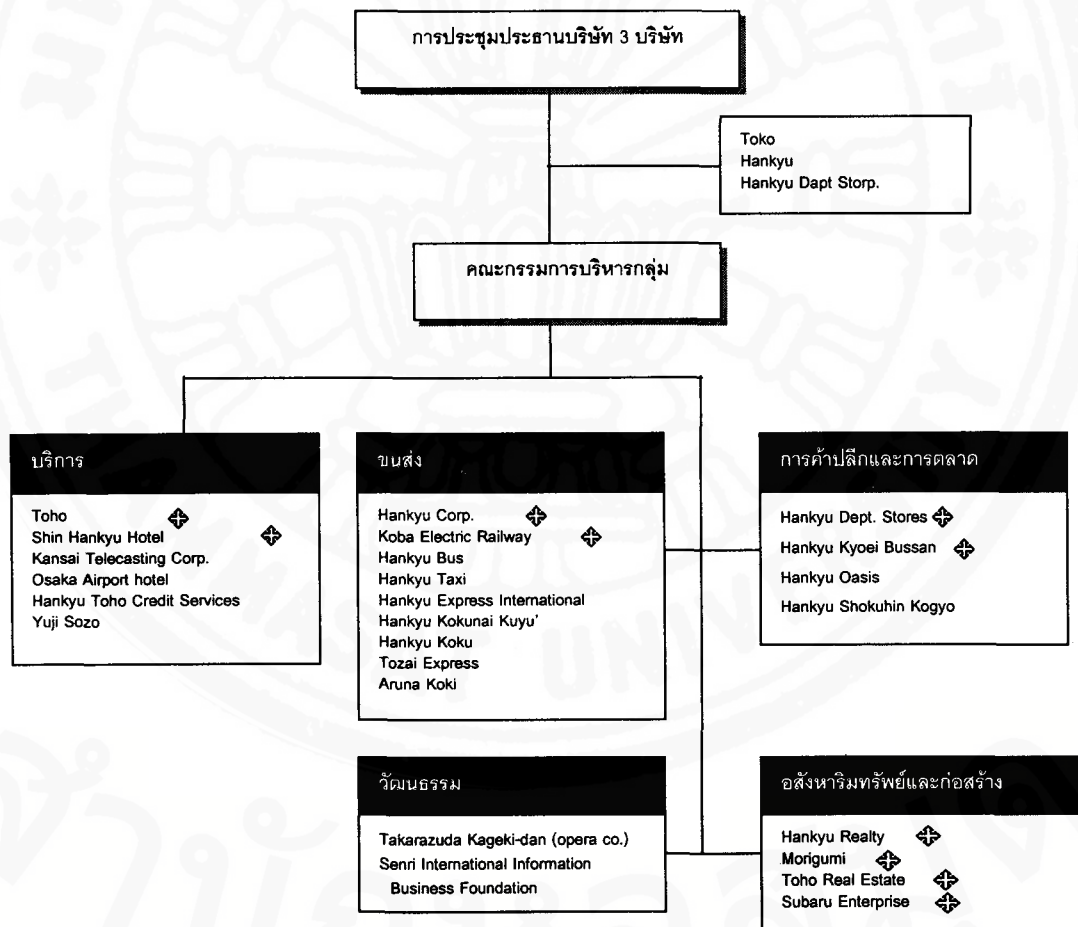
ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

20. กลุ่มฮังคิว/โทโฮ (Hankyu / Toho) (รูปที่ 21)

กลุ่มสายรถไฟ มีการผลิตภาพยนตร์และโรงละครโอเปร่าท่ากระะชิเกะที่มีชื่อเสียง ผู้ก่อตั้ง นายอิชิโซะ โคบายาชิ (Ichizo Kobayashi) เป็นทั้งนักธุรกิจและนักการเมืองตั้งแต่ปี 1940 เขาปฏิรูปแนวความคิดการจัดการซึ่งเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กรและความรับผิดชอบของบริษัทต่อสังคม เขาได้ทำธุรกิจด้านที่อยู่อาศัย และพัฒนารีสอร์ท การค้าปลีก โรงโอเปร่า และโรงสร้างภาพยนตร์โทโฮ

กลุ่มนี้มีอิทธิพลในแถบโอซาก้า เกียวโตและโกเบ กลุ่มนี้พยายามพึ่งพากันมากกว่าให้แต่ละบริษัทเป็นอิสระ ในปี 1985 กลุ่มนี้ตั้งเป็นสมาคมซังชะไก (Sanshacho-Kai) ซึ่งมีประธานบริษัทสามแห่งเข้าร่วมประชุม คือ บริษัทรถไฟฮังคิวเรลเวย์ บริษัทฮังคิวดีพาร์ทเมนต์สโตร์ และบริษัทโทโฮ และยังตั้งกรรมการบริหารกลุ่มและศูนย์บริการกลุ่ม ในช่วงหลังกลุ่มเผชิญภาวะทางการเงินทำให้ต้องขายทีมเบสบอล เพื่อมาช่วยพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่ขึ้นในมิยะ

รูปที่ 21 กลุ่มฮังคิว/โทโฮ (Hankyu/Toho)



ที่มา Tomozu Ohsono (1995)

หมายเหตุ ♦บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

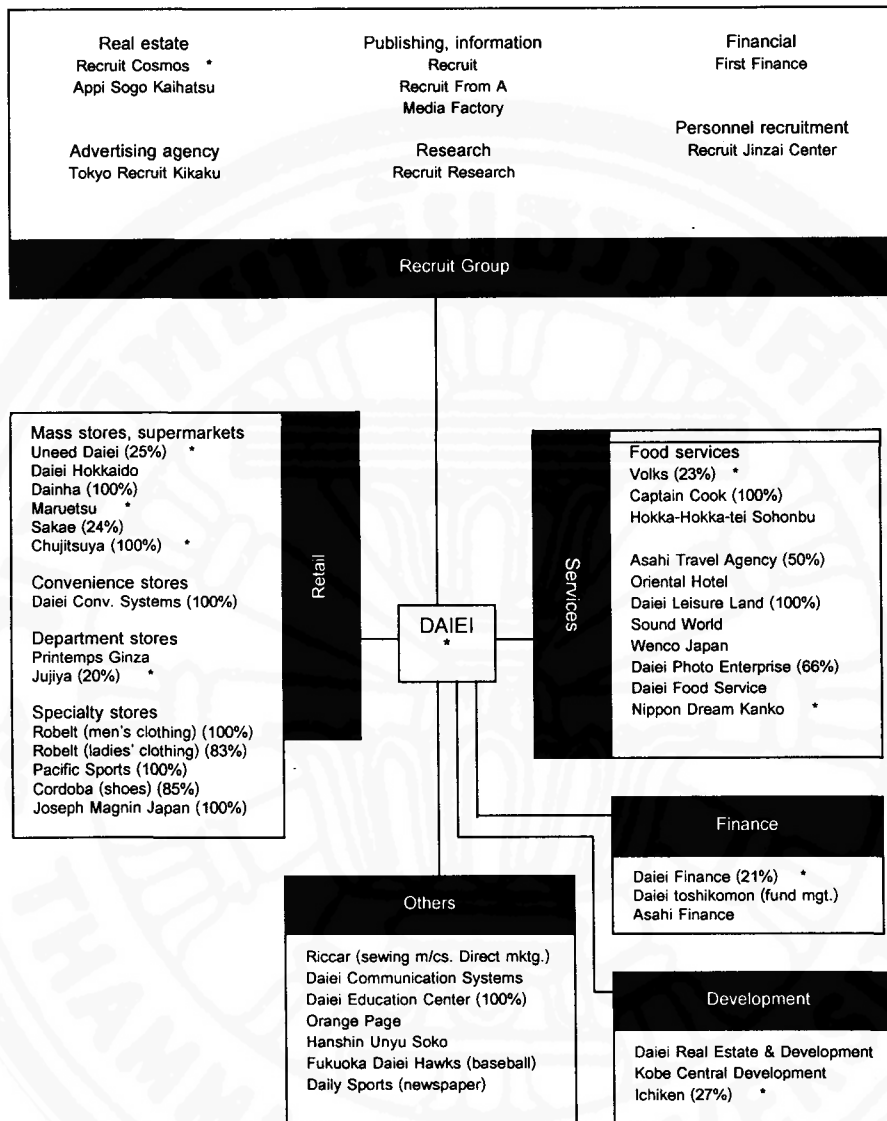
21. กลุ่มไดเอะ (Daiei) (รูปที่ 22)

กลุ่มไดเอะเป็นกลุ่มธุรกิจใหม่ซึ่งปฏิรูประบบการค้าปลีกของญี่ปุ่น เริ่มจากห้างไดเอะขายสินค้าให้กับภรรยาของญี่ปุ่น และสามารถขยายตัวแข่งขันกับกลุ่มเซบุไซซอนได้ การขยายซูเปอร์มาร์เก็ตซึ่งมีบริการดีและราคาถูก ในปี 1982 เครือซูเปอร์มาร์เก็ตได้ขยายตัวอย่างรวดเร็วมียอดขายในปี 1985 สูงถึง 410,000 ล้านบาท แต่การขยายตัวอย่างรีบร้อนทำให้บริษัทขาดทุน จึงปรับบริษัทในเครือซึ่งไม่กำไรออกไป และกำหนดกลุ่มธุรกิจหลัก 4 กลุ่ม คือ กลุ่มการค้าปลีก กลุ่มบริการ กลุ่มการเงิน และกลุ่มพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ทำการบริหารกลุ่มโดยกำหนดเป้าหมายและมีคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ 10 คน โดยมีนายนาคาอุจิ (Nakauchi) เป็นประธาน ทำให้วิจารณ์กันว่าเป็นบริษัทควบคุมโดยคนคนเดียว

ในช่วงทศวรรษที่ 80 ห้างไดเอะได้เข้าสู่ธุรกิจท่องเที่ยว บริษัทนิปปองดรีมคังโค (Dream Tourist) ซึ่งทีมเบสบอลฟูกุโอกะฮอว์คส์ กลุ่มนี้พยายามขยายตัวแม้ในช่วงหลังเศรษฐกิจฟองสบู่ ซึ่งซูเปอร์มาร์เก็ตจิวจิยะ (Chujitsuya) ซึ่งมีปัญหาทางการเงิน ต่อมาซื้อซูเปอร์มาร์เก็ต มาร์อุเอจิ (Maruetsu) และเครือยูนิเฮค (Uneed)

ต่อมาซื้อกลุ่ม Recruit ซึ่งทำธุรกิจด้านจัดหางาน จัดหาพาร์ทเมนท์ให้เช่า และจากนายเอะโซเอะ (Ezoe) การซื้อกลุ่ม Recruit เข้าทำให้สามารถหาจุดแข่งขันกับกลุ่มเซบุไซซอน และอิโตโยกะโด ได้ว่าเป็นบริษัททั้งให้บริการต่อการดำเนินชีวิตคนญี่ปุ่นได้อย่างครบวงจร (Total life-style company)

รูปที่ 22 กลุ่มไดเอะ (Daiei)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % ซึ่งถือหุ้นโดยบริษัท Daiei

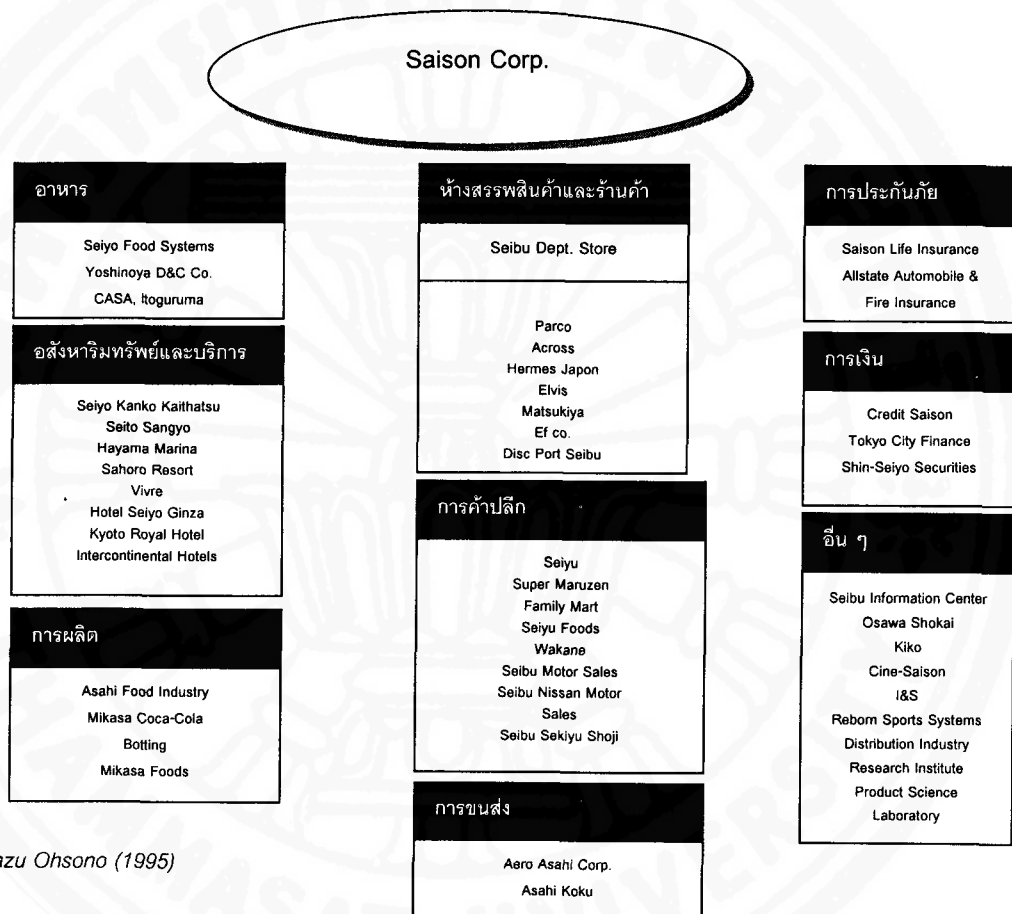
* บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

22. กลุ่มไซซอน (Saison) (รูปที่ 23)

ประธานกลุ่มนี้ คือ นายเซย์จิมิ (Seiji Tsutsumi) ซึ่งเป็นบทบาทของนายยาซึอิโร จีจิมิ เจ้าของรถไฟเซบุ เขาตัดสินใจมาทำธุรกิจห้างสรรพสินค้าแข่งกันที่ชายต่างมารดา ซึ่งทำธุรกิจรถไฟต่อจากบิดา กลุ่มไซซอนทำธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์ โรงแรม รีสอร์ท การประกันภัย บัตรเครดิต มีบริษัทในกลุ่ม 200 บริษัท

กลุ่มนี้เข้าซื้อเครือโรงแรมอินเตอร์คอนทิเนนตัล หลังจากนั้นไม่นานเกิดสงครามอ่าวเปอร์เซีย ทำให้การท่องเที่ยวลดลง ต่อมาสถาบันการเงินไม่อยากจะให้สินเชื่อจำนวนมหาศาลกับกลุ่มบริษัท ซึ่งบริหารโดยคนคนเดียว เมื่อนายเซอิ จิซึมิออกไป ปรากฏว่าแผนกลยุทธ์แพทย์มีปัญหาขึ้น ทำให้กลุ่มเสียภาพพจน์ของบริษัทในที่สุด ประธานห้างสรรพสินค้าเซบุ ประธานบริษัทเครดิตไซซอน และประธานบริษัทเซโยฟูดส์ซิสเต็ม ได้ขึ้นมาบริหารเครือ ส่วนนายเซอียี จิซึมิหันมาเขียนแต่ไม่มีใครเชื่อว่าเขาจะเป็นอะไรไปนอกจากผู้ประกอบการ

รูปที่ 23 กลุ่ม ไซซอน (Saison)



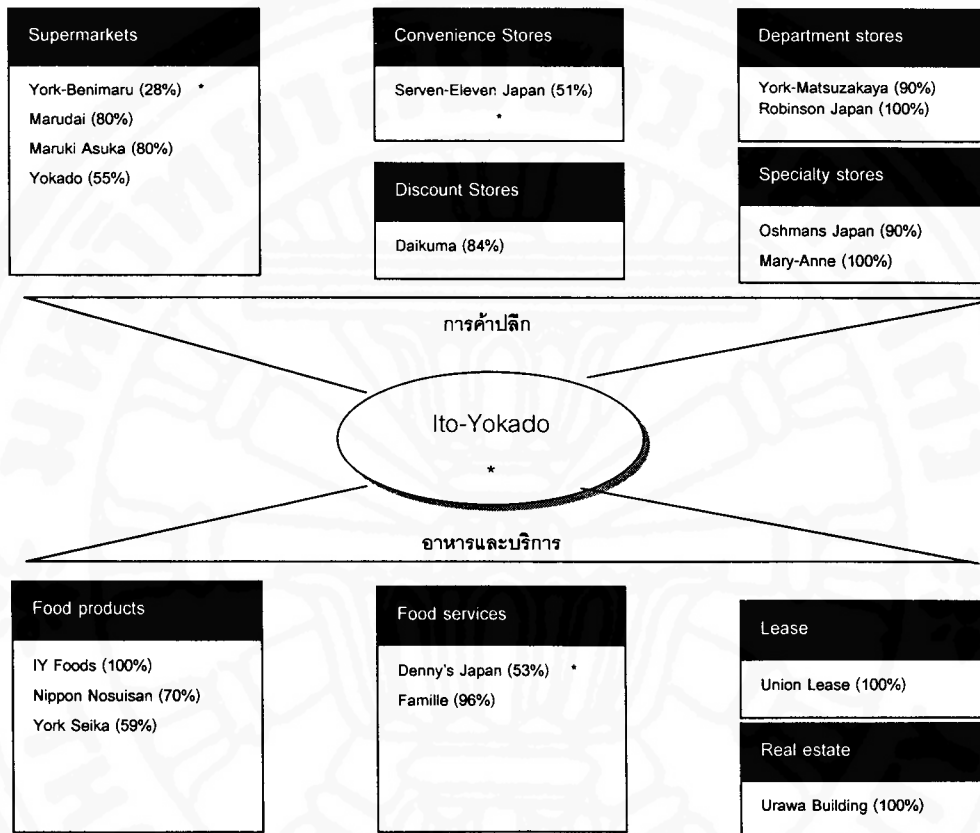
ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

23. กลุ่มอิโต โยคะโด (Ito-Yokado) (รูปที่ 24)

กลุ่มนี้เป็นกลุ่มค้าปลีก ซึ่งมีกำไรมากที่สุด แม้ว่ายอดขายของกลุ่มไคเอะสูงที่สุด กลุ่มไคเอะพยายามสร้างเครือข่ายการค้าปลีกทั้งญี่ปุ่น ในขณะที่อิโตโยคะโดจำกัดตนเองเพียงแถบภาคตะวันออก และเน้นการค้าปลีก ส่วนกลุ่มไคเอะ พยายามกระจายเข้าสู่ธุรกิจอื่น ๆ ด้วย กลุ่มนี้ขยายเครือข่ายร้านสะดวกซื้อ เซเว่นอีเลฟเว่น ในญี่ปุ่น ถึง 5000 แห่ง เครือข่ายคาราเก็นนี่ ร้านโยคเบนิมารุ (York-Benimaru)

ประสิทธิภาพของกลุ่มนี้เกิดจากการปฏิรูปการบริหาร เมื่อเศรษฐกิจญี่ปุ่นหลอการเติบโตลงในปี 1982 กลุ่มนี้ได้พัฒนาระบบ Just in Time ในการค้าปลีกจึงทำให้ปรับประสิทธิภาพได้รวดเร็ว เป็นกลุ่มแรกใช้อุปกรณ์ point of sales ในปี 1990 ได้ซื้อธุรกิจจาก Southland ในอเมริกา และทำให้เข้าทำธุรกิจร้านสะดวกซื้อถึง 22 ประเทศ ทั่วโลก

รูปที่ 24 กลุ่มอิโตโยคะโด (Ito-Yokado)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

หมายเหตุ % ถือหุ้นโดยบริษัท Ito-Yokado

* บริษัทในตลาดหลักทรัพย์

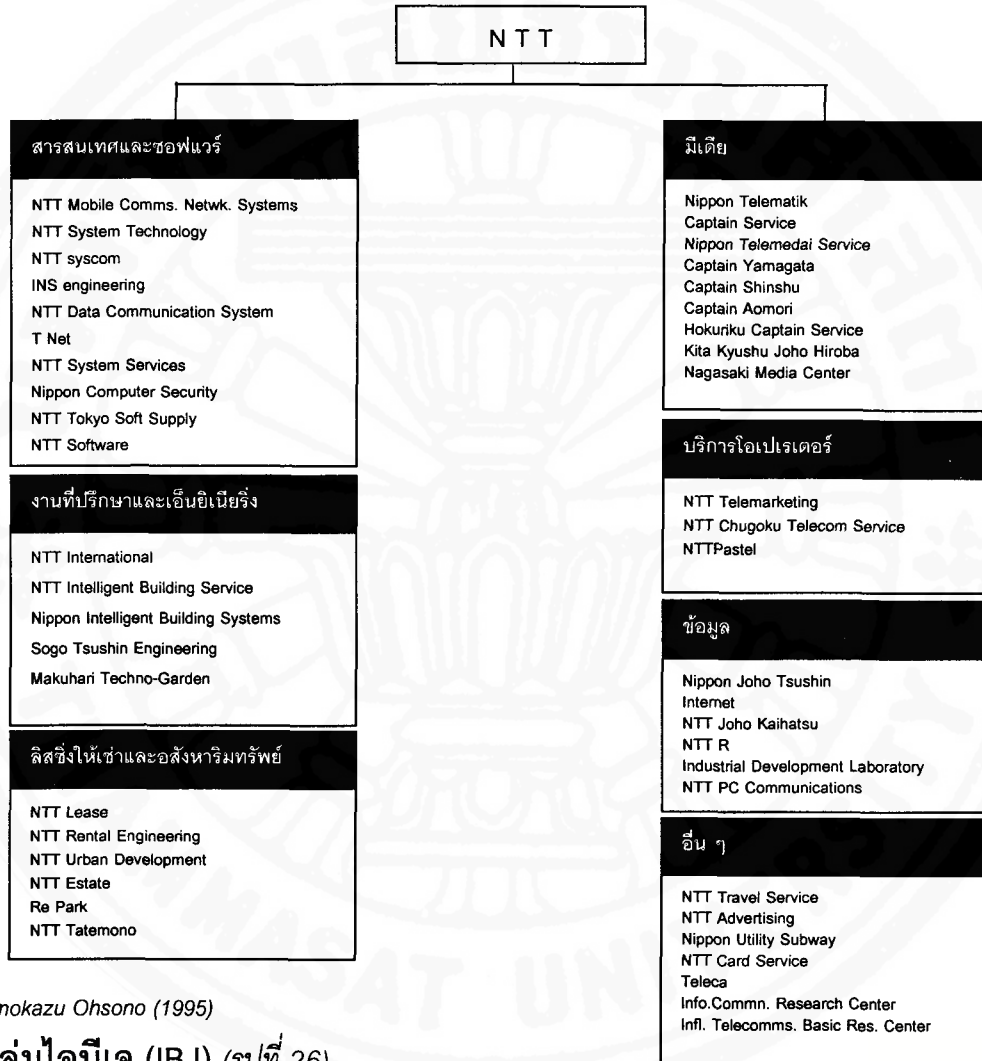
24. กลุ่มเอ็นทีที (NTT) (รูปที่ 25)

บริษัทเอ็นทีทีได้ขายให้เอกชนในปี 1986 เดิมธุรกิจผูกขาดโดยรัฐวิสาหกิจ เอ็นทีที เมื่อกลายเป็นบริษัทเอกชนได้ปรับธุรกิจเข้าสู่สารสนเทศ ซอฟต์แวร์ การสื่อสารดาวเทียม การออกอากาศ ปัจจุบันกลุ่มนี้มีบริษัทสมาชิก 350 บริษัท บริษัทสำคัญได้เข้าบริษัทนิฮงโยโฮจ็อชิน (Nippon Joho Tsushin) ซึ่งเป็นบริษัทร่วมทุนกับ IBM และบริษัทเอ็นทีที ดาต้า คอมมิวนิเคชั่น ซึ่งเป็นบริษัทสารสนเทศใหญ่ที่สุดในญี่ปุ่น นอกจากนี้ยังมีบริษัทอินเทอร์เน็ต เช่น โปรไวด์เดอร์ และบริษัทเอ็นทีที โมบาย คอมมิวนิเคชั่น ทำธุรกิจโทรศัพท์มือถือ บริษัทเทลาก้า ทำธุรกิจ โทรศัพท์มือถือ

นอกจากนั้นบริษัทเอ็นทีที ยังแข่งกับกลุ่มดีเวลลอปเปอร์ ในการทำธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เช่น บริษัทเอ็นทีที เออเบิร์น ดีเวลลอปเม้นท์ บริษัทเอ็นทีที คันทรี เรียวเอสเตท บริษัทเอ็นทีทีอินเตอร์ เนชั่นแนล และบริษัทเอ็นทีทีอินเทรีเจนท์ บิลด์ิงส์

บริษัทเอ็นทีทีที่มีขนาดใหญ่มากและมีกำไรจำนวนมาก ซึ่งสามารถเข้าไปธุรกิจใหม่ได้ง่าย ทำให้ กำลังวางแผนขยายงานออกต่างประเทศ

รูปที่ 25 กลุ่มเอ็น ที ที (N T T)



ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)

25. กลุ่มไอบีเจ (IBJ) (รูปที่ 26)

ธนาคารสินเชื่อเพื่ออุตสาหกรรม (Industrial Bank of Japan) เป็นธนาคารมีความสำคัญใน สินเชื่ออุตสาหกรรม ตั้งในปี 1933 เพื่อสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมใหม่ เช่น อุตสาหกรรมผลิต โรงไฟฟ้า การสื่อสาร เหล็ก เคมี เครื่องจักรไฟฟ้าหนัก รถยนต์ ต่อเรือ บริษัทในกลุ่มนี้ได้แก่ บริษัท นิปปองสตีล บริษัทนิสสัน บริษัทไดโอะวะ เปเปอ์ บริษัทเจแปนแอร์ไลน์ บริษัทโทโยพิทเซอร์ ลักษณะ การทำงานของ IBJ จะวินิจฉัยธุรกิจและให้คำแนะนำในการปรับปรุงธุรกิจด้วย เช่น เคยให้คำแนะนำต่อ

บริษัทโทโซ คอร์ปอเรชั่น (Taisoh Corporation) บริษัทคุราเร (Kuraray) บริษัทเซ็นทรัลกลาส บริษัทฟูจิเฮฟวี่อินดัสตรี บริษัทเคสเอ็ลเรลเวย์ (Keisei Railway) นอกจากนั้นธนาคารยังทำหน้าที่คนกลางรวมบริษัท เช่น บริษัทไดโซ บริษัททามาซูกะ และบริษัทยามะกะ เป็นบริษัทนิเวศแปงเซเคียวริตี้เป็นคนกลางให้บริษัทใดเดียวรวมกับมารูเซ็นออย เป็นบริษัทคอสโมออลย์

ลูกค้าของธนาคารนี้เป็นบริษัทใหญ่จึงมีทางเลือกกู้เงินจากสถาบันการเงินอื่น ๆ ได้ ต่อมาปี 1987 จึงปรับเป็นการให้สินเชื่อเครื่องธุรกิจญี่ปุ่นในต่างประเทศ ในการลงทุนต่างประเทศ หรือซื้อกิจการในต่างประเทศ

รูปที่ 26 กลุ่ม IBJ หรือธนาคารเพื่ออุตสาหกรรม

Industrial Bank of Japan IN Information Center Nippon Housing Loan IBJ Leasing IBJ Finance IBJ Securities		
อาหารและสันทนาการ Royal Tokyo Disneyland Yomiuri Land	การก่อสร้าง Aoki Kensetsu Toyoko Riken	เครื่องจักรอุตสาหกรรม Zexel Corp. Riken Corp. Ikegai
รถไฟ Keisei Electric Railway Nishi-Nippon Railway	การประมง Taiyo Fisheries Nippon Suisan	ต่อเรือ Nichitsu
ต่อเรือ Navix Line Shinwa Kaiun	เคมีและแก้ว Tosoh Corp. Nippon Soda Nippon Steel Chemicals Rasa Industries Nissan Chemical Inds. Hodogaya Chemical Chisso Corp Central Glass	รถยนต์ Nissan Motor Nissan Diesel Motor Fuji Heavy Inds.
การบิน Japan Airlines	น้ำมัน Cosmo Oil	เครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้าน SMK
กระดาษและเยื่อ Dishowa Paper Tomoku Superbag		เครื่องจักรกลละเอียด Aichi Tokei Denki Riken Kalki Copal
สิ่งทอ Nitto Boseki Kuraray	โลหะไมซ์เหล็ก Japan Energy Dowa Mining	ธนาคารและหุ้น Tokyo Tomin Bank Japan Secs. Finance New Japan Securities Wako Securities Toyo Securities
	เหล็กและผลิตภัณฑ์ Nippon Steel Godo Steel Daido Steel Pacific Metals	

ที่มา Tomokazu Ohsono (1995)