



Bedrijfsherstructurering in Japan

Auteur(s):

Marini, G.
Economisch Bureau, ABN-Amro

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4235, pagina 942, 17 december 1999

Rubriek:

Katern Economie in Bedrijf

Trefwoord(en):

externe, organisatie

De 'keiretsu' in Japan gaan ten onder. Met name de consolidatie in het bankwezen en nieuwe boekhoudregels dragen daaraan bij.

De laatste maanden hebben veel Japanse bedrijven vergaande herstructureringsoperaties aangekondigd. De meest in het oog springende aankondiging kwam van Nissan, maar ook andere bedrijven, zoals NEC, Mitsubishi Motors en NTT, deden een duit in het zakje, waarbij op ongekend grote schaal banen moeten worden geschrapt. Japanse bedrijven lijken herstructurering eindelijk serieus ter hand te nemen. Dit heeft belangrijke gevolgen voor de traditionele keiretsu-structuur en zal uiteindelijk een cruciale rol spelen in het weer gezond maken van de Japanse economie.

Nissan als voortrekker

Sinds kort staan Japanse bedrijven onder toenemende druk om overcapaciteit terug te brengen en hun winstgevendheid te herstellen. Sceptici betogen dat de doelstellingen van herstructureringsoperaties in Japan slechts bij uitzondering worden gerealiseerd. Toch zijn er redenen om aan te nemen dat het nu anders zal gaan.

De situatie bij Nissan is veelbetekend. Het nieuwste herstructureringsplan is samengesteld en zal worden overzien door Carlos Ghosn, de eerste niet-Japanse chef van het bedrijf. Dit is om twee redenen van belang.

Ten eerste betekent het feit dat een buitenlander de operatie leidt, dat westerse opvattingen over kostenbeheersing en aandeelhouderswaarde worden geïntroduceerd in de bedrijfscultuur.

Ten tweede is buitenlandse druk (gai-atsu in het Japans) vaak een katalysator geweest voor impopulaire veranderingen in Japan en verschuilen politici zich er graag achter. Deze gai-atsu heeft nu dus zijn intrede gedaan in het bedrijfsleven. Het herstelplan van Ghosn voor Nissan omvat een reductie van het aantal banen met 16.400 over de komende twee jaar. In het verleden zijn bedrijven als Nissan nooit verder gegaan dan een aannamestop en natuurlijk verloop. In een land waar bedrijven tot voor kort een 'baan voor het leven' garandeerden en waar het sociale vangnet van de overheid ernstig tekortschiet, voelt de bedrijfsleiding zich vaak persoonlijk en sociaal verantwoordelijk voor het lot van de werknemers. Ontslag wordt daarom zoveel mogelijk vermeden. Bij Nissan kunnen de ontslagen worden doorgevoerd onder het mom van gai-atsu. In een samenleving waar het vermijden van gezichtsverlies en het bewaren van eenheid van groot belang zijn, is het gemakkelijker om de maatregelen te presenteren als een dictaat van buiten.

Scheuren in de keiretsu

Het herstructureringsplan van Nissan is ook van belang omdat het een uiting is van een fundamentele verandering die zich momenteel voltrekt in het Japanse bedrijfsleven: de ontmanteling van de keiretsu, de industriële conglomeraten. De meeste grote industriële bedrijven in Japan weten zich omringd door leveranciers en aanverwante bedrijven die sterk, soms zelfs volledig, afhankelijk zijn.

Deze verticale keiretsu-structuur is gebaseerd op sterke banden tussen het grote bedrijf en de toeleveranciers, waarbij het grote bedrijf de kleinere doorgaans op paternalistische wijze benadert. Het plan van Ghosn om het aantal toeleveranciers voor auto-onderdelen terug te brengen van 1145 tot 600, vormt een reusachtige inbreuk op de 'plezierige onderonsjes' en zal leiden tot het einde van de verticale keiretsu. Ook deze verandering zou waarschijnlijk onmogelijk zijn zonder de hulp van gai-atsu.

Nissan behoort tevens tot een grotere horizontale keiretsu, bekend als de Fuyo-keiretsu. Op dit niveau zullen de recente bedrijfsherstructureringen nog de meest vergaande invloed hebben op de Japanse bedrijfscultuur. Een horizontale keiretsu is een groep grote industriële ondernemingen uit verschillende sectoren, verzameld rondom een bank, die de belangrijkste kapitaalverschaffer voor de andere leden van de keiretsu is. Bovendien hebben keiretsu-leden onderling minderheidsparticipaties in elkaar. Als deze minderheidsparticipaties worden opgeteld dan blijkt echter dat keiretsu-leden samen de meerderheid uitmaken voor wat betreft het aandelenbezit van de individuele bedrijven. Dit vormt uiteraard een afdoende bescherming tegen overnames. Het gevolg is geweest dat keiretsu-bedrijven zich niet of nauwelijks zorgen hoefden te maken over het creëren van aandeelhouderswaarde.

Gedurende het afgelopen jaar zijn er geleidelijk scheurtjes gekomen in de zes belangrijkste keiretsu. In de zomer van 1998 veroorzaakte Toyota een kleine aardverschuiving toen het aanvankelijk weigerde om een noodzakelijke kapitaalinjectie te verschaffen aan Sakura

Bank, de bank in de keiretsu waartoe Toyota behoort. De plannen van Nissan gaan nog een stap verder. Het autobedrijf wil alle aandelen verkopen die het bezit in 1390 mede-keiretsu-leden en zal dan nog slechts aandelen bezitten in vier andere keiretsu-bedrijven. Dit komt er feitelijk op neer dat de keiretsu-banden in één klap worden verbroken.

Bankfusies

Er zijn twee cruciale factoren voor de teloorgang van de keiretsu. De eerste betreft de recente ontwikkelingen in de banksector. Scherper toezicht en scherpere concurrentie als gevolg van de 'Big Bang', het proces van liberalisatie van de financiële markten, hebben geleid tot een proces van consolidatie. De fusies en allianties die zich in het bankwezen voltrekken, snijden dwars door de scheidslijnen van de keiretsu. Aangezien de banken de kern vormen van de horizontale keiretsu is de betekenis van deze structuur door de bankfusies scherp afgenomen. Fuji Bank meldde de andere keiretsu-leden onlangs dat zij het leiderschap van de keiretsu zal opgeven in verband met de geplande fusie met Dai-Ichi Kangyo en ibj. Een dergelijke actie zou een klein jaar geleden nog volstrekt ondenkbaar geweest zijn. Het taboe op allianties tussen bedrijven uit verschillende keiretsu is doorbroken, hetgeen de weg effent voor nieuwe fusies en allianties tussen bedrijven van verschillende keiretsu.

Boekhouden

De tweede factor die druk uitoefent op de keiretsu heeft betrekking op veranderingen van de boekhoudkundige conventies. Vanaf april van dit jaar is het moeilijker geworden voor bedrijven om verliezen te verstoppen bij dochterondernemingen, doordat er meer op geconsolideerde wijze moet worden gerapporteerd. Hierdoor is het minder aantrekkelijk geworden om een minderheidsbelang te hebben in ander keiretsu-leden.

Bovendien moeten Japanse bedrijven volgend jaar omschakelen naar waardering van aandelenbezit op basis van marktwaarde, in plaats van het huidige systeem van enigszins willekeurige boekwaarde. Dit heeft een aantal belangrijke gevolgen. Veranderingen in de waarde van het aandelenbezit hebben in de nieuwe situatie direct gevolgen voor de verlies- en winstrekening en de balans. Als aandelen in waarde dalen, zal dat direct leiden tot een vermindering van de bedrijfswinst. Nu kunnen dergelijke verliezen nog verborgen worden door de aandelen in bezit te houden en ze te waarderen op basis van de historische kostprijs. Als de aandelen daarentegen in waarde stijgen, zal dat leiden tot een onmiddellijke winstbijdrage, terwijl onder het huidige systeem de winst geboekt kan worden op het moment dat dat het beste uitkomt. Het aandelenbezit wordt hierdoor voor bedrijven minder aantrekkelijk en deze verandering zal hen er ongetwijfeld toe brengen onderlinge participaties af te stoten. Ook dit verzwakt de keiretsu-banden.

Tenslotte moeten Japanse bedrijven in april 2001 beginnen met de rapportage van de (veelal ontbrekende) dekking van hun pensioenverplichtingen. Dit zal de bedrijfsbalansen negatief beïnvloeden en zal tot een heroriëntatie leiden op de relaties met dochterbedrijven. Daarnaast zal het belangrijke invloed kunnen hebben op de algehele bedrijfsvoering.

De ontmanteling van het keiretsu-systeem is positief voor de economie, aangezien het de concurrentie zal verscherpen en de efficiëntie zal vergroten van wat momenteel nog een rigide bedrijfsstructuur en zakencultuur is. Ofschoon het keiretsu-systeem een belangrijke rol heeft gespeeld in het na-oorlogse proces van economische wederopbouw, vormt het steeds meer een belemmering voor een gezonde economische ontwikkeling in een wereld van toenemende internationale concurrentie en druk om steeds efficiënter te produceren.

De verzwakking van de keiretsu-banden zal de consolidatie in de industriële sectoren vergemakkelijken en toetreding tot markten - zowel door nieuwe binnenlandse bedrijven als door buitenlandse bedrijven - stimuleren, wat uiteindelijk tot verhoging van de efficiëntie zal leiden. Bovendien zal het afstoten van de deelnames tussen bedrijven van dezelfde keiretsu de overkoepelende bescherming van bedrijven door de keiretsu wegnemen. Ook dit maakt consolidatie veel waarschijnlijker.

Uiteindelijk zal één en ander er toe leiden dat in de bedrijfsvoering veel meer rekening gehouden zal moeten worden met de belangen van aandeelhouders. Bedrijven die zich losmaken van de keiretsu-structuur zullen beter in staat zijn zich te richten op het behalen van een goed rendement op vermogen, in plaats van het zich richten op het onderhouden van de keiretsu-relaties. Zo zal de ontmanteling van de keiretsu's er toe bijdragen dat Japanse bedrijven hun concurrentiekracht versterken en dat de economie meer dynamisch wordt.

Conclusie

Consolidatie in de banksector en nieuwe boekhoudconventies, tezamen met de recente radicale plannen voor bedrijfsherstructurering, hebben een proces gestart dat uiteindelijk zal uitmonden in de ontmanteling van de keiretsu-structuur van het Japanse bedrijfsleven. Dit zal vervolgens weer het proces van hervorming bevorderen. Het feit dat bij de herstructurering sterk geleund wordt op gai-atsu lijkt erop te wijzen dat het de Japanse bedrijfsleiding zelf nog ontbreekt aan wil en doorzettingsvermogen om de noodzakelijke herstructureringsmaatregelen door te voeren. Wellicht komt hierin verandering naarmate het belang van de keiretsu's verder vermindert en dat van marktkrachten navenant toeneemt. Hoewel de verandering van de bedrijfscultuur langzaam en pijnlijk zal zijn, is het proces dat reeds is begonnen, onomkeerbaar en zal het op langere termijn de Japanse economie versterken.