

Economische samenwerking tussen Nederland en Japan

MR. DRS. F. BOLKESTEIN*

Het tekort op de handelsbalans tussen Nederland en Japan is hardnekkig. Twee wegen staan open om dit tekort te verminderen. De ene weg is die van het protectionisme, de andere die van overleg over het vergroten van de economische samenwerking tussen beide landen. Het belang en de mogelijkheden van economische samenwerking tussen Nederland en Japan vormen het onderwerp van dit artikel. Enerzijds gaat het daarbij om het stimuleren van de Japanse vraag naar het Nederlandse produkt, anderzijds om gezamenlijke investeringsprojecten. Naast meer voor de hand liggende voordelen als behoud van werkgelegenheid en leren van de Japanse successen is het belangrijk dat het Nederlandse bedrijfsleven door samenwerking met Japanse bedrijven toegang krijgt tot de belangrijkste groeiemarkt van de komende decennia, die van de Oostaziatische en Pacific-regio.

Inleiding

Op 9 april 1881 publiceerde de *Japan Herald* een artikel waarin een westerse waarnemer opmerkte dat „een toestand van matige welvaart” de Japanners te wachten stond, maar „dat het onwaarschijnlijk is dat zij veel zullen bereiken, aangezien zij met weinig tevreden zijn”. De sindsdien verlopen eeuw laat zien hoezeer sociaal gedrag kan veranderen. Wanneer men het bruto binnenlands produkt (bbp) als maatstaf neemt, heeft Japan het Verenigd Koninkrijk ingehaald in 1967, Frankrijk in 1968 en de Bondsrepubliek Duitsland in 1969. Het bbp van Japan is nu ongeveer gelijk aan dat van Frankrijk en de Bondsrepubliek te zamen.

Deze groei is gepaard gegaan met een opmerkelijke uitvoerinspanning, die wordt gekenmerkt door concentratie op een beperkt aantal sectoren. Het gevolg is dat de handelsbalansen van Japan met haar partners groeiende overschotten te zien geven en dat de werkgelegenheid in de betreffende sectoren in verschillende landen onder grote druk staat.

Het dekkingspercentage van de invoer door de Europese Gemeenschap uit Japan is gedaald van 67,8 in 1973 tot 42,5 in 1976 en bereikte in 1980 het peil van 37,7. De Japanse regering heeft haar doelstelling voor het lopende jaar moeten wijzigen van een tekort van \$ 6 mrd. op de lopende rekening in een raming van een overschot van \$ 7 mrd. Dit jaar kan de handel met de Europese Gemeenschap een overschot van \$ 15 mrd. te zien geven. Wat betreft Nederland kon in 1964 nog worden gesproken van een evenwichtige goederenruil met een verwaarloosbaar positief saldo. Over 1981 was dit saldo f. 3,2 mrd. negatief.

Drie sectoren: huishoudelijke artikelen, voertuigen en kantooruitrusting en telecommunicatie vertegenwoordigen meer dan de helft van de Japanse uitvoer naar de Europese Gemeenschap. De werkgelegenheid in de kleurentelevisie-industrie van de EG bedraagt ongeveer 100.000 man; die in de televisiebuizenindustrie ongeveer 50.000. Philips schat in 1990 nog 60.000 werknemers in Nederland in dienst te hebben, tegen ruim 75.000 nu. Grote belangen staan dus op het spel.

Zijn de Japanse betalingsbalansoverschotten blijvend?

De vraag is of het probleem van de betalingsbalansoverschotten van Japan blijvend is of dat het mettertijd zal verdwijnen. Voor de juistheid van de laatste veronderstelling kunnen drie argumenten worden aangevoerd. De eerste reden is de demografische ontwikkeling. In 1990 zal Japan een van de oudste bevolkingen in de ontwikkelde wereld hebben, met 15% van zijn inwoners ouder dan 65 jaar. Aangezien lonen en salarissen in Japan veelal gekoppeld zijn aan anciënniteit, stijgen voor elk jaar dat de gemiddelde leeftijd van de werknemers toeneemt, de loonkosten met 5 à 7%. Zo lang voldoende jonge werknemers worden aangenomen of het platteland nog een reservoir van arbeid bevat, heeft de rentabiliteit hieronder niet te lijden — althans, voor zover de omzet toeneemt. (Dit verklaart waarom omzet in Japan altijd zo'n grote nadruk heeft gekregen.) Deze twee voorwaarden worden niet langer vervuld. Een vermindering van de betalingsbalansoverschotten kan ook optreden als gevolg van veranderingen op de oliemarkt. De snelle verhogingen van de prijs van olie hebben niet nagelaten de vraag te verminderen, waardoor de olieprijsen onder druk zijn komen te staan. Het overschot op de gezamenlijke lopende rekeningen van de OPEC-landen, dat in 1980 \$ 111 mrd. bedroeg, daalde in 1981 tot \$ 60 mrd. en wordt voor 1982 geschat op \$ 35 mrd. Thans wordt in 65% van de Japanse energiebehoefte voorzien met olie; in 1990 zal dat 50% zijn. Over dezelfde periode zal het aandeel van kernenergie oplopen van 5 tot 11%. Daarmee daalt de invoerafhankelijkheid van Japan en dus ook de behoefte aan vreemde valuta.

In de derde plaats speelt een rol dat Japan wordt gedwongen om steeds meer kennisintensieve en minder gestandaardiseerde goederen te produceren — zowel wegens de snel groeiende concurrentie van de nieuwe industrielanden, waarvan er een paar naast de deur liggen, alsook wegens het toe-

*Lid van de Tweede Kamer der Staten-Generaal voor de VVD.

nemend aantal universitair geschoolden in de beroepsbevolking: 58% van alle mannen die thans in Japan op de arbeidsmarkt verschijnen, hebben tertiair onderwijs genoten. Ook in het verleden is de samenstelling van de Japanse uitvoer sterk veranderd. Tussen 1955 en 1977 is het aandeel van textiel en kleding in de totale uitvoer gedaald van 36 tot 4%, terwijl dat van vervoermiddelen is gestegen van 6 tot 29%. Ervaring in de sectoren textiel en staal zou kunnen doen vermoeden dat naarmate het relatieve voordeel van Japan verschuift naar meer kennisintensieve sectoren, de rust op het handelsfront terugkeert en oplossingen voor de huidige sectoriële geschilpunten binnen bereik komen.

De robotisering in Japan is echter een ontwikkeling die bijdraagt aan de besteding van de betalingsbalansoverschotten. Japan bezit thans 60% van alle bestaande robots. In de Nissan-fabriek te Zama wordt 97% van de assemblage van carrosseriën uitgevoerd door robots. Een goede robot om te lassen of te spuiten kost nu ongeveer f. 100.000. Die investering is aantrekkelijk, want de gemiddelde goefende arbeider krijgt ongeveer f. 50.000 per jaar. Aangezien de robot dag en nacht werkt, is de investering in minder dan een jaar terugverdiend. Het ligt dus voor de hand te veronderstellen dat de groei van de Japanse produktiviteit voorlopig zal doorgaan.

Daar komt bij dat de Japanse economie door een gebrek aan grondstoffen kwetsbaar blijft. Dit gevoel van kwetsbaarheid — het gevoel dat de slechts onlangs verworven welvaart alleen door zeer hard werken kan worden verdedigd — wordt in de Japanse publieke opinie bij voortduring benadrukt en zal zich dan ook weerspiegelen in een niet aflatende exportinspanning.

Hoewel de uitvoer in december 1981 voor het eerst in zes jaar is gedaald, kan men concluderen dat de uitdaging van de Japanse export voor ons bedrijfsleven een blijvende is. Een complicerende factor is dat nauwelijks met Japan over de handelsrelatie kan worden onderhandeld. Er zijn dertien belangrijke ministeries en negen staatsbureaus in Japan, die zich meestal onafhankelijk van elkaar opstellen en er vaak verschillende standpunten op na houden. De Japanse maatschappij bestaat uit een aantal zich in onderling evenwicht houdende sectoren zonder duidelijk omschreven beslissingscentrum. Het is niet gemakkelijk te onderhandelen met een land dat nationale consensus kent over de noodzaak van export, hoewel beïnvloeding natuurlijk wel mogelijk is. De vraag is welke onderhandelingspositie moet worden gekozen.

Antwoorden op de Japanse uitdaging

De mogelijke antwoorden op de Japanse uitdaging liggen tussen twee uitersten: confrontatie en coöperatie. Confrontatie betekent protectionisme en kan via vergeldingsmaatregelen leiden tot een handelsoorlog. De nadelen van protectionisme zijn bekend: een minder dan optimale allocatie van produktiefactoren en doorgaans dus een lagere welvaart voor de consument, een hogere inflatie, verlies aan concurrentievermogen en uiteindelijk minder werkgelegenheid. Een handelsoorlog tussen de voornaamste blokken Noord-Amerika, Europese Gemeenschap en Japan zou niet minder dan rampzalig zijn. Een breuk in de naoorlogse ontwikkeling naar een liberaler wereldhandelsbestel zou moeilijk weer zijn goed te maken, terwijl de reacties van Japanse kant volstrekt onvoorspelbaar zouden zijn. Bovendien zouden maatregelen van de Europese Gemeenschap om de Japanse export te beperken de concurrentiedruk op derde markten vergroten.

Samenwerking verdient dan ook verre de voorkeur. Wilen beide partijen daartoe gemotiveerd zijn, dan moeten beiden er uiteraard ook voordeel uit kunnen trekken.

Industriële samenwerking tussen Japan en andere landen is geen nieuw verschijnsel. In het begin van de jaren zeventig waren het meestal Japanse maatschappijen die samenwerking met buitenlandse ondernemingen zochten om de internationale concurrentie het hoofd te kunnen bieden. De

laatste waren leiders op hun gebied, de Japanse volgden. De toestand is nu veranderd.

Kenmerkend voor de nieuwe verhoudingen is een overeenkomst tussen Fujitsu, de grootste Japanse fabrikant van computers, en de Britse ICL die soortgelijke produkten maakt. Fujitsu zal onderdelen voor ICL's grote computers maken, chips ontwikkelen voor ICL's kleine modellen en helpen bij de technische ontwikkeling. Voorts zal ICL twee modellen van grote Fujitsu-computers onder eigen merknaam in Europa verkopen. Honda heeft een overeenkomst met Peugeot-Citroën om motoren voor 80 cc motorfietsen te leveren in ruil voor 50 cc motoren die Peugeot in België monteert in brommers. Nissan is met Alfa Romeo overeengekomen om 60.000 auto's per jaar te maken bij Napels. Voorts heeft Nissan een aandeel van 37% gekocht in de Spaanse fabrikant van vrachtauto's Motor Iberica.

Dergelijke industriële investeringen hebben in Nederland nog niet plaatsgevonden, (afgezien van de samenwerking tussen AKZO en ToyoSoda in Delfzijl). Volgens Masao Kanamori, voorzitter van de raad van bestuur van Mitsubishi Heavy Industries en lid van de Japanse economische missie die begin oktober 1981 Nederland bezocht, bedroeg het aantal Japanse investeringen in Nederland eind 1980 159, ter waarde van \$ 298 mln., hoofdzakelijk in de dienstensector. Volgens Kanamori wordt van Japanse kant naar de volgende doeleinden gestreefd:

- verlegging van de nadruk naar lokale assemblage en productie;
- verzekering van werkgelegenheid door middel van directe investeringen;
- aanschaf in Nederland van onderdelen en diensten ten behoeve van hier gevestigde Japanse bedrijven;
- eigen lokale productie van onderdelen welke in die bedrijven moeten worden gebruikt;
- samenwerking bij het bevorderen van technologische ontwikkeling; en
- samenwerking bij de uitvoering van grote projecten in derde landen.

Aan deze lijst kunnen de volgende mogelijkheden tot samenwerking worden toegevoegd:

- licentie- en verkoopovereenkomsten;
- lange-termijncontracten voor de levering van Nederlandse produkten aan Japanse handelshuizen;
- ontwikkeling en aanschaf van militair materieel in Nederland; en
- Nederlandse investeringen in produktiefaciliteiten en de dienstensector in Japan.

Nederland zou zeker voordelen uit deze vormen van samenwerking kunnen trekken. Er zijn echter nogal wat verschillen tussen Nederland en Japan. Om de succeschansen van de onderhandelingen vast te stellen, is het dienstig na te gaan welke de oorzaken van het Japanse economische succes zijn. Sommige van deze oorzaken zijn zo nauw verbonden met de natuurlijke of maatschappelijke gesteldheid van Japan dat zij hier niet van toepassing kunnen zijn. Ten aanzien van andere oorzaken kunnen wij echter veel van Japanse ondernemingen leren.

Belangrijke oorzaken van het Japanse succes

Als belangrijke oorzaken van het Japanse succes zijn aan te merken:

- *de aanwezigheid van een grote en homogene binnenlandse markt* van consumenten die zeer gevoelig zijn voor nieuwe produkten, waarop een intense concurrentie heerst. De snelle groei van de koopkracht heeft grote produktieseries mogelijk gemaakt waarvan een kostenverlagend en dus een concurrentieverhogend effect het gevolg was. Overigens gaan ongeveer 15.000 Japanse ondernemingen per jaar failliet. De scherpe concurrentie stimuleert de slagvaardigheid;

- *de grote sociale mobiliteit.* Deze is deels het gevolg van de vernieuwing waartoe de nederlaag in de tweede wereldoorlog en de Amerikaanse bezetting Japan hebben gedwongen. Ook het uitgebreide en op merites gebaseerde onderwijs heeft hiertoe bijgedragen;
- *de zeer hoge spaarquote,* die het investeren heeft vergemakkelijkt. Hierin zal bovengenoemde demografische ontwikkeling verandering brengen, daar de vergrijzing van de bevolking hogere overdrachtsuitgaven noodzakelijk maakt;
- *de onderontwikkelde aandelenmarkt en derhalve de grote mate van deelneming (70%) door institutionele beleggers,* vooral door de banken waar de Japanse spaarder zijn tegoeden brengt. Managers kunnen zich dus op de lange termijn concentreren zonder door lastige aandeelhouders te worden gestoord. Deze toestand dreigt zich ook in Nederland voor te doen, maar dan als gevolg van de malaise: weinigen riskeren hun besparingen in ondernemingen zonder veel winstverwachtingen, wanneer handelsbanken 10% per jaar bieden;
- *de relatief geringe omvang van de publieke sector,* die met 25% van het bruto nationaal produkt minder dan de helft is van de Nederlandse. Van elke 100 werknemers zijn in Japan 4,5 overheidsambtenaren tegen 14,7 in Nederland. Bijgevolg zijn belastingen en premies geringer, hetgeen het winstvermogen der bedrijven evenals de spaarmogelijkheden van werknemers vergroot;
- *de Japanse overheidsdienst,* die relatief klein is, wordt bezet met de beste afgestudeerden van de beste universiteiten en staat in hoog aanzien. Wanneer het Ministry of International Trade and Industry (MITI) een analyse maakt of een voorspelling doet, wordt daaraan veel gewicht gehecht. Overigens wordt in Europa waarschijnlijk een te grote invloed toegeschreven aan het MITI. Het Duitse concurrentiemodel heeft in Japan meer indruk gemaakt dan de Franse „indicatieve planning”;
- *de bereidheid om te snoeien in sectoren waar de groei uit is.* De produktie van staal, bouwmaterialen en chemicaliën nam in de periode 1975-1980 met slechts 3,5% per jaar toe, terwijl assemblage-industriën met 12% per jaar groeiden. Dus worden de langzame groeiers ingekrompen. Zo ook olieraffinage (wegens overcapaciteit) en aluminiumsmelters, omdat elektriciteit elders goedkoper is. Deze inkrimping wordt gevolgd door investeringen in het buitenland;
- *de hoge scholingsgraad van de beroepsbevolking.* Het aandeel van universitair geschoolden is reeds vermeld. Dit zelfde relatieve voordeel heeft Nederland, hoewel hier de aandacht voor algemeen vormende vakken is toegenomen ten nadele van onderwijs in specifiek toepasbare kennis;
- *de organisatie van de Japanse maatschappij* langs verticale lijnen en in gesloten kringen, waardoor het begrip klassenstrijd nooit weerklank heeft gevonden en de loyaliteit binnen de eigen kring voorop staat. De Japanse opvatting van de onderneming als leefgemeenschap verschilt van de klassieke westerse tweedeling in kapitaalverschaffers en werknemers en stimuleert die loyaliteit. Een Japanse onderneming wordt ook niet verkocht, tenzij het enige alternatief een faillissement is. Volgens Takeshi Ishida, een sociale wetenschapper aan de Universiteit van Tokio, neemt concurrentie de vorm aan van een streven om de meeste loyaliteit te tonen, hetgeen in een conformistische maatschappij als de Japanse de bestaande orde bevestigt;
- *de wijze van besluitvorming* waarbij belangrijke besluiten bij consensus worden genomen („ringisho”). Directe deelneming van ieder lid van de betreffende kring is dus noodzakelijk. Dit is iets anders dan de inspraak door middel van vertegenwoordiging die bij ons in zwang is. Het nadeel van het Japanse systeem is traagheid en onduidelijke hiërarchische verhoudingen; het voordeel is dat iedereen zich met een genomen beslissing identificeert. Vooral in een tijd van tegenspoed kan dit zeer belangrijk zijn;
- *de ondernemingsgewijze organisatie van de vakbonden* die uit bovengenoemde groepsgebondenheid voortvloeit. Er wordt onderscheid gemaakt tussen de onderneming en haar leiding. Een eventuele actie wordt gevoerd tegen de laatste, niet de eerste. Daarom zijn Japanse vakbonden ook voorstanders van technologische vooruitgang en diepte-investeringen. Deze instelling wordt in de hand gewerkt door het systeem van aanstellingen voor het leven en beloning naar anciënniteit. Het systeem van vaste aanstellingen geldt overigens slechts voor ongeveer een derde van de arbeidsmarkt maar het geeft de toon aan. De keerzijde is dat de werknemer in allerlei vaardigheden wordt onderwezen en dan ook allerlei bezigheden moet verrichten: hij heeft recht op een baan, niet op een bepaalde baan. Deze arbeidsverhoudingen dateren van na de tweede wereldoorlog. In de jaren twintig had Japan de slechtste en gewelddadigste arbeidsverhoudingen van alle geïndustrialiseerde landen, hetgeen eens te meer aantoonde — zoals hierboven opgemerkt — hoezeer sociaal gedrag aan veranderingen onderhevig kan zijn;
- *het foutloos uitvoeren van gewone handelingen.* Dit is de belangrijkste oorzaak van het goed functioneren van Japanse fabrieken. Elk stadium van het produktieproces verdient daar even nauwgezette aandacht. Elk ontwerp kan worden verbeterd; elke assemblage kan logischer worden gemaakt; elke inventaris kan worden verminderd. De Japanners hebben hun huidige peil van produktiviteit voornamelijk bereikt door eenvoudige dingen steeds beter te doen. Veel managers in het Westen houden van een crisis in hun werk omdat deze een uitdaging vormt waardoor zij zich kunnen onderscheiden van anderen. In Japan is een crisis een teken van falende planning;
- *een grote vaardigheid in het vinden van toepassingen* voor buitenlandse ontdekkingen. In het verleden heeft Japan in vergelijking met het Westen relatief weinig uitgegeven aan onderzoek en ontwikkeling: in 1977 1,7% van het bnp tegen 2,2% in de Verenigde Staten, 2,3% in de Bondsrepubliek Duitsland en 1,8% in Frankrijk. De gerichtheid op de praktijk heeft deze achterstand echter meer dan goedgemaakt. Daarbij komt dat er nu relatief meer onderzoekers in Japan zijn dan hier: 60 man per 10.000 inwoners, vergeleken met 42 in de Bondsrepubliek en 31 in Frankrijk. Kawasaki Heavy Industries maakt in 1982 650 robots. Volgend jaar moeten dat er 1.050 zijn. Deze onderneming produceert met een licentie van een Amerikaans bedrijf;
- *de kwaliteitscontrole in groepsverband* („quality control circles”). Dit systeem verzekert niet slechts een uitzonderlijk goed en daardoor goed verkoopbaar produkt dat weinig (dure) service nodig heeft, maar is bovendien een praktische vorm van participatie en blijkt als zodanig de produktiviteit te verhogen, waardoor de kosten ook langs deze weg worden gedrukt;
- ten slotte, *de voortreffelijke marketing* die is gebaseerd op een minutieuze marktanalyse en wordt gekenmerkt door selectiviteit. Zorgvuldig uitgekozen produkten van goede kwaliteit worden op de markt gebracht tegen lage prijs, soms onder een westers merk, in gebieden waar door gebrek aan eigen produktie weinig tegenstand is te verwachten. Aldus wordt een bruggehoofd gevormd zonder dat veel risico's worden gelopen. Bij gebelken succes wordt de verkoop snel uitgebreid tot andere gebieden. Zo is de audio-industrie in de Verenigde Staten geheel en in Europa op Philips en Grundig na weggevaagd.

Tekenend is dat Japan naar het oordeel van het European Management Forum te Genève, dat jaarlijks de concurrentieverhoudingen tussen de geïndustrialiseerde landen aan de hand van 240 criteria meet, met kop en schouders boven zijn naaste concurrenten Zwitserland en de Verenigde Staten uitsteekt. Op enige afstand volgen daarna de Bondsrepubliek en Canada, terwijl Nederland na Zweden op de zevende plaats

staat. Hoewel kan worden getwist over de waardering van sommige criteria, lijkt verschil van mening over het eindoordeel nauwelijks mogelijk.

Mogelijke voordelen van industriële samenwerking voor Nederland

Het is duidelijk dat de bovengenoemde factoren die het Japanse succes hebben bepaald, niet eenvoudig op Nederland overgeplant kunnen worden. Niettemin zou Nederland verscheidene belangrijke voordelen uit industriële samenwerking met Japan kunnen halen.

Ten eerste moet de vergroting van de werkgelegenheid worden genoemd, niet slechts de directe, maar evenzeer die bij toeleveringsbedrijven.

In de tweede plaats kan onze stijl van management een Japanse injectie goed gebruiken. Resultaten nemen toe evenredig met de mate van integratie van werknemers in het economisch proces. Het „ringisho“-systeem is cultuurgebonden en binnen Nederlandse verhoudingen niet toepasbaar. Evenmin zullen Nederlandse werknemers elke morgen hun ondernemingslied willen zingen. Dat neemt niet weg dat de betrokkenheid van de werknemer bij beslissingen in zijn onmiddellijke werksfeer in vele gevallen kan worden vergroot. Ook kan de communicatie tussen de leiding en de werkvloer vaak worden verbeterd. In Japan beginnen aankomende werknemers met een universitair diploma op hetzelfde niveau als een ongeschoolde arbeider, hetgeen het belang van praktische ervaring benadrukt en de communicatie later vergemakkelijkt. Japan is dan ook een land zonder „business schools“. Voorts zijn de onderlinge verschillen tussen leiding en werknemers in Japan kleiner dan bij ons, niet zozeer wat betreft beloning als wel op het stuk van statussymbolen. Het is onwaarschijnlijk dat in veel Nederlandse fabrieken allen, van monteur tot directeur, hetzelfde uniform zullen gaan dragen, maar evenmin is het nodig dat de middagmaaltijd in twee of meer verschillende eetzaal wordt genuttigd. Veelvuldig persoonlijk contact vergemakkelijkt de verhoudingen. Ten slotte zou het belangrijk zijn als Nederlandse topmanagers minder tijd zouden besteden aan de directe leiding van hun ondernemingen en meer aan de informele omgang met hun evenknieën in andere sectoren van de samenleving. De Nederlandse maatschappij is sterk gecompartmentaliseerd en dat is nadelig voor de economie.

Dat Japans management een goede invloed kan uitoefenen, bewijst de Sony-fabriek in Wales die nu 2.000 televisietoestellen per dag produceert tegen 250 zeven jaar geleden. Het absentisme is er 2,5% vergeleken met een gemiddelde van 12% voor de regio. Speciale parkeerplaatsen voor de directie zijn opgeheven; de vakbond fungeert voor de gehele onderneming. In een andere televisiefabriek, een joint venture tussen Rank Organisation en Toshiba, nam het aantal dagelijks geproduceerde apparaten toe van 92 tot 250 nadat het management was overgenomen door de Japanse onderneming. Soortgelijke ervaringen zijn opgedaan met de Sony-fabriek in Bayonne.

Een derde punt betreft de arbeidsverhoudingen. Japanse arbeidsverhoudingen zijn evenmin te verwerklijken binnen een Nederlandse omgeving als het „ringisho“-systeem. Vakbonden zouden echter hun verzet tegen diepte-investeringen dat hun onderneming en dus de nationale economie schaadt, kunnen opgeven. Evenmin heeft het zin zich te verzetten tegen de loonmatiging die nodig is om de export te vergroten. Ten slotte is het onverstandig een winst-werkgarantie te eisen als een dergelijke belofte niet gestand kan worden gedaan.

In de vierde plaats is er geen reden waarom de Japanse nauwgezetheid en de nadruk op het foutloos uitvoeren van eenvoudige taken niet ook in Nederland toepassing kunnen vinden. De produktiviteitsverhoging die door Sony en Toshiba in het Verenigd Koninkrijk tot stand is gebracht, kan voor een groot gedeelte worden herleid tot dergelijke een-

voudige verbeteringen. Hetzelfde kan worden opgemerkt ten aanzien van de kwaliteitscontrole, in het bijzonder die welke is gebaseerd op statistische methoden.

In de vijfde plaats kan de Europese industrie haar concurrentiepositie versterken door gebruik te maken van Japans onderzoek en Japanse ontwikkeling. Dit staat niet in tegenstelling tot het feit dat de technologische capaciteiten van Europa en Japan ongeveer gelijk zijn. Het Franse inkomen uit royalties betaald door Japanse ondernemingen is bij voorbeeld groter dan de stroom royalties in omgekeerde richting. Het gaat evenwel om de toepassing van nieuwe fundamentele kennis, zoals hierboven opgemerkt.

Nederlandse ondernemingen kunnen voorts leren van Japanse marketing en van specifieke studies over halfgeleiders, optische vezels en robotica, aan welke sectoren in Japan veel aandacht wordt gegeven. De naoorlogse bloei van Philips laat zien dat marktgerichte consumentenartikelen veel winst kunnen opleveren. De technologische oriëntatie van Citroën heeft er daarentegen toe geleid dat die onderneming zich moest laten overnemen door Peugeot. Een juiste benadering van de markt is en blijft de sleutel tot een commercieel succes.

Industriële samenwerking kan ook een grotere toegang tot de Japanse markt verschaffen. De Japanners beweren bij hoog en bij laag dat de Japanse markt open is. Zo zei Ryohei Akai, commentator van de Nihon Keizai Shimbun op het Japan-EC-Symposium, dat begin november 1981 in Tokio is gehouden, dat de invoerrechten voor industriële producten in Japan gemiddeld het laagst van alle industriële landen zijn, nl. 3% vergeleken met gemiddeld 4,9% voor de Europese Gemeenschap. Verder zijn er nog 69 invoerbeperkende maatregelen in de EG van kracht (27 alleen al voor Frankrijk) naast quota die uitsluitend tegen Japanse producten zijn gericht, zoals auto's en kleurentelevisies. Als de Europeanen maar wat harder werkten en wat meer geduld hadden, aldus Akai, dan zouden zij meer naar Japan kunnen uitvoeren.

Tegen deze zienswijze wordt doorgaans ingebracht dat het Japanse distributiesysteem bijna ontoegankelijk is voor buitenlandse producenten. De Japanse handel verloopt in hoge mate via de grote handelshuizen. Hun gezamenlijke omzet bedroeg in 1974 30% van het Japanse bnp. De winsten van de handelshuizen worden ten dele geïnvesteerd in de binding van de distributie aan de groothandel. Als gevolg daarvan hebben buitenlandse producenten een kleine minderheid van de distributiekanaalen tot hun beschikking om hun producten af te zetten. Zo moest de afzet van Philips koffiezetapparaten noodgedwongen via de koffiehandel plaatsvinden omdat de huishoudartikelenbranche strak in handen was van Japanse concurrenten. AEG-Telefunken heeft hier een boete van 1 mln. ERE gekregen voor praktijken die in Japan aan de orde van de dag zijn.

Indien de Japanse handelshuizen de binnenlandse markt zozeer beheersen, is samenwerking de beste manier om toegang tot die markt te krijgen. Het nauwst is een dergelijke samenwerking in geval van een joint venture. Of de betreffende uitvoer naar Japan kan bestaan uit producten van de joint venture zelf, zoals het geval is bij Japanse vestigingen in Zuidoost-Azië, zal afhangen van de vervoerskosten. In ieder geval zal uitvoer naar Japan van producten gemaakt door de Nederlandse partner die niet ook door de Japanse partner worden vervaardigd, voor de hand liggen. De Nederlandse onderneming zal er goed aan doen deze mogelijkheid in de samenwerkingsovereenkomst te stipuleren.

Ten slotte bestaat de mogelijkheid om in derde landen een joint venture te beginnen. Landen die als vestigingsplaats in aanmerking komen, zullen veelal onderontwikkeld zijn.

Voordelen van industriële samenwerking voor Japan

Nu moet worden benadrukt dat Nederland met andere landen zal moeten wedijveren als het samenwerkingsovereenkomsten wil aangaan. Nederland heeft de Japanse investeer-

der echter het een en ander te bieden: internationale georiënteerdheid, een goede beheersing van de Engelse taal, handelsgeest, een uitstekende infrastructuur, arbeidsrust, een goede organisatie van het kapitaalverkeer en een goede opvang van Japanse gezinnen. Er zijn ook enkele nadelen, zoals de kosten van de sociale voorzieningen en het absentisme, dat hier hoger is dan in omliggende landen. Het gaat er dus om de voordelen te vergroten en de nadelen te verkleinen.

Het belangrijkste voordeel dat Japan heeft van samenwerking, is dat de dreiging van protectionistische maatregelen zal verminderen — uiteraard onder de veronderstelling dat samenwerking inderdaad leidt tot een verbetering van de handelsbalans met Japan. Evenwichtige economische betrekkingen voorkomen wrijvingen, wat voor Japan niet alleen in economisch maar ook in politiek opzicht van belang is. Japanse staalfabrieken exporteren 35 à 50% van hun productie, terwijl nagenoeg alle grondstoffen en energie worden ingevoerd. Een dergelijke kwetsbaarheid maakt het vermijden van wrijvingen tot absolute noodzaak.

Een tweede belangrijk voordeel zou toevallen aan de Japanse consument, die is gebaat bij een werkelijk onbelemmerde toegang van Europese produkten tot de Japanse markt. Nu betaalt hij meer voor een televisietoestel uit eigen land dan een Nederlander.

In de derde plaats is Japan gebaat bij de economische bloei van Europa. Dit argument wordt in Nederland vaak gebezigd ten opzichte van de derde wereld: koopkracht daar zorgt voor koopkracht hier. Hoewel deze redenering nu minder opgaat dan vroeger — de economische groei in een aantal ontwikke-

lingslanden is minder door de recessie aangetast dan eerst werd gevreesd — blijft de afhankelijkheid een feit. Het is niet in Japans belang dat de welvaart van de Europese Gemeenschap — een van zijn beste afnemers — daalt en industriële samenwerking kan dat helpen vermijden.

Vervolgens verdient het hierboven genoemde voordeel van samenwerking in derde landen juist voor Japan te worden benadrukt. Hoe onrechtvaardig gevoelens over de „ugly Japanese” ook mogen zijn, zij bestaan en worden gevoeld door het massale karakter van sommige investeringen en de gereserveerdheid van de meeste Japanse managers. Het kan voor Japanse ondernemingen van belang zijn dat hun profiel in de derde wereld wordt ingekleurd met wat rood-wit-blauw.

Verder vullen de toegepaste onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteit van Japan en de Nederlandse inventiviteit elkaar goed aan. Niet te ontkennen valt dat de Japanse uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling niet minder vormen dan 10% van het totaal voor de wereld, en dat de Japanse markt voor „integrated circuits” groter is dan die van geheel Europa. Feit blijft dat van de 176 Nobelprijzen die sinds de oorlog voor de natuurwetenschappen zijn toegekend, de Verenigde Staten er 93 hebben ontvangen, de gezamenlijke landen van de Europese Gemeenschap 68 en Japan slechts 2. Over de oorzaak hiervan is veel geschreven. Hier mag worden volstaan met de opmerking van Leo Esaki, die de Nobelprijs heeft ontvangen voor de uitvinding van een diode, dat de prioriteiten van de Japanse samenleving originaliteit in de weg staan en dat het gedwongen werken in groepsverband benauwend is. Er heerst een gebrek aan ontdekkingsgeest in Japan, meent dr. Esaki. Volgens hem moet de oorzaak uiteindelijk worden gezocht in een tekort aan individualisme. Men zou een bevestiging van deze mening kunnen vinden in het Japanse spreekwoord: „De spijker die boven de plank uitsteekt, krijgt een tik op de kop”. Een rapport van het MITI eindigt met het vermoeden dat de befaamde Japanse technologische ontwikkeling zou kunnen berusten op de combinatie van een hoge produktiviteit en ingevoerde kennis.

Ten slotte vallen nog enkele overeenkomsten op in de problemen van Nederland en Japan. Drie springen in het oog. Het eerste is de bevolkingsdichtheid. Deze is in Nederland 329 per km², in Japan 295 per km². Het tweede is de dichtheid van de industrie. Een graadmeter hiervoor kan worden gevonden in het bnp per vierkante kilometer. In 1976 was deze index voor Japan \$ 1,5 mln. en voor Nederland \$ 2,2 mln., vergeleken met \$ 0,18 mln. voor de Verenigde Staten. Het derde is het energieprobleem. In 1980 verbruikte de niet-communistische wereld 8,2% minder olie dan in 1979. De besparing in Japan bedroeg 11%. Congestie, milieuvervuiling en energieverpilling zijn drie gebieden waarop een Japans-Nederlandse samenwerking zich met vrucht zou kunnen richten.

De Europese dimensie

Zolang Japan de rol speelt van exporteur naar de verschillende landen van de EG, zal het er baat bij hebben door middel van bilaterale overeenkomsten het ene land uit te spelen tegen het andere land, waardoor de Europese handelspolitiek wordt ondermijnd. Dat is wat nu gebeurt, niet in het minst doordat de Europese landen bereid zijn gebleken aparte regelingen te treffen. Italië, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk voeren een restrictief beleid, de Bondsrepubliek en Nederland een meer liberale politiek. Zodra een Japanse onderneming echter binnen de Gemeenschap heeft geïnvesteerd, krijgt zij evenveel belang bij de eenheid van de markt als een Europese producent. Wel kunnen Japanse investeringen aanleiding geven tot strubbelingen tussen de lidstaten. Zij worden soms met gemengde gevoelens ontvangen. Na haar overeenkomst met Fujitsu werd ICL door haar Franse concurrenten het Trojaanse paard van de Japanse computerindustrie genoemd. Hoe onredelijk die ge-

voelens zijn, blijkt uit een vergelijking tussen de bedragen waarom het gaat. In de periode 1976-1979 werd door Amerikaanse bedrijven \$ 6 mrd. geïnvesteerd in het Verenigd Koninkrijk, maar slechts \$ 200 mln. door Japanse. Zij blijven evenwel mogelijk, mede ingegeven door het gebrek aan wederkerigheid van mogelijkheden. Daarom is het denkbaar dat lidstaten die Japanse investeringen afwijzen, handelsbarrières opwerpen tegen produkten gemaakt door Japanse vestigingen in andere lidstaten.

Om drie redenen is het dus belangrijk dat de lidstaten van de Europese Gemeenschap ernst maken met hun streven naar een homogene markt en een Gemeenschappelijke handelspolitiek. In de eerste plaats om als eenheid met Japan te kunnen overleggen op welke wijze het handelsverkeer evenwichtiger kan worden; in de tweede plaats om Japanse investeringen aan te moedigen; in de derde plaats omdat alleen een homogene markt Europese producenten de kostenvoordelen kan verschaffen die voortvloeien uit grote produktieseries. Niet voor niets zei een topman van Siemens onlangs: „De Europese Gemeenschap zou moeten ophouden met het besteden van een paar cent voor industrie hier en daar, en zou ons een kans moeten geven door werkelijk vrije concurrentie voor Europese telecommunicatiecontracten te scheppen. Met een enorme thuismarkt zouden we dan de Amerikanen en Japanners kunnen verslaan”. Deze uitspraak is volstrekt juist. Niettemin zou een Japans beleid dat is gericht op welbepaalde eigenbelang de eenwording van de Europese markt moeten stimuleren en niet tegenwerken, omdat de eigen vestigingen hier van een verbrokkelde markt de nadelen zouden ondervinden.

Industriële samenwerking in wijder perspectief

Voor inzicht in de betekenis van de industriële samenwerking tussen Nederland en Japan is het nodig deze in wereldwijd perspectief te plaatsen. In juni 1981 benadrukte minister-president Zenko Suzuki in Brussel de waarden die Japan met de westerse democratieën verbinden. Het is noodzakelijk, zei hij, dat deze landen „hun inspanningen verenigen en samenwerken in het belang van de vrede en stabiliteit in de wereld”. Deze noodzaak klemt nu meer dan ooit. Bezigde generaal de Gaulle in het midden van de jaren zestig de politiek van de lege stoel, van Japan kan worden gezegd dat het de „politiek van de stoel” voert: Japan is aanwezig maar laat niets van zich horen. Dat kan niet veel langer worden volgehouden.

Japan moet het gezichtspunt van de eilandstaat verlaten en de veelzijdige verantwoordelijkheden van een wereldmogendheid aanvaarden. Dit besef breekt ook in Japan steeds meer door. Het *Rapport over de alomvattende nationale veiligheid* van juli 1980 concludeerde dat Japan niet kan volstaan met het najagen van economische belangen maar dat het „daarmee evenredige internationale verantwoordelijkheden op zich moet nemen en vrije politieke, economische en sociale systemen moet trachten te beschermen”, vooral daar de Verenigde Staten „niet langer in staat zijn nagenoeg volledige veiligheid van hun vrienden en bondgenoten te garanderen”. Het verband tussen industriële samenwerking en de Japanse defensie is niet alleen dat Japan militair materieel in Nederland kan aanschaffen en dat het ons militaire technologie ter beschikking kan stellen — voor zover het uitvoerverbod voor militaire goederen dit niet in de weg staat — maar bovenal dat internationale contacten de doorbreking van de eilandmentaliteit kunnen bevorderen en Japan er dus toe kunnen brengen een aandeel in de gemeenschappelijke verdediging te nemen. „Wij ontberen nog steeds een voldoende breed perspectief”, zei prof. Masataka Kosaka van de Universiteit van Kyoto. Industriële samenwerking kan bijdragen aan het ontstaan van dat perspectief.

Een breder perspectief zal ook de Japanse ontwikkelings-samenwerking ten goede komen. De regering van Japan heeft beloofd om de uitgaven onder dit hoofd over het tijdvak 1981-1985 te verdubbelen. Hiertegenover staat dat de pu-

blieke belangstelling ervoor, evenals in het Westen, vermindert. Volgens een onderzoek van het kabinet van de minister-president was in 1980 40% van de bevolking vóór een verhoogde inspanning ter zake van de ontwikkelingssamenwerking, terwijl een gelijk percentage een matige inspanning voldoende vond. Dit percentage moet worden vergeleken met de 44% die in 1978 en de 41% die in 1979 de ontwikkelings-samenwerking wilde verhogen.

Ook op andere financiële gebieden moet Japan een volwaardige verantwoordelijkheid aanvaarden. Concurrentie met exportkredieten is ongewenst. Hoe eerder de yen wordt geïnternationaliseerd, des te beter. Een verschil in rente tussen Japan en de Verenigde Staten van 8% of meer bewijst dat het kapitaalverkeer niet geheel vrij is. Ware dit wel het geval dan zou de rentestand in Tokio snel stijgen met als gevolg een opwaardering van de yen. Daarmee zou het probleem van de Japanse exportoverschotten voor een belangrijk deel zijn opgelost. Vice-minister voor Financiën Watanabe heeft het beginsel van de internationalisatie van de yen aanvaard. De Wet op het kapitaalverkeer van december 1980 heeft „verbod in beginsel” vervangen door „liberalisatie in beginsel”. Dat is een stap in de goede richting. In 1980 werd 60% van de officiële reserves van de wereld gehouden in de vorm van dollars tegen slechts 3,7% in de vorm van yen. De ontwikkeling gaat in de richting van een multivaluta-reservesysteem en de yen moet daarin de plaats innemen die overeenkomt met het gewicht van de Japanse economie.

Ook voor Nederland is er evenwel een wijder perspectief. Het zwaartepunt in de economische ontwikkeling van de wereld verplaatst zich. In het maandblad van de Korea Exchange Bank van juli 1980 wordt opgemerkt dat de Oost-aziatische en Pacific-regio de Atlantische Oceaan zal voorbijstreven als brandpunt van internationale economische dynamiek. Die verschuiving is in de Verenigde Staten reeds duidelijk merkbaar. Tegen het einde van de jaren veertig kwam 72% van de Amerikaanse industriële productie uit het noordoosten en midwesten van dat land. In de jaren zeventig was dit percentage ongeveer 45. De handel van de Verenigde Staten met Azië is in acht jaar verviervoudigd en is sinds 1978 groter dan die met Europa.

Het staat buiten kijf dat Nederland het zich niet kan veroorloven de aansluiting met die regio te missen — dat het alle mogelijkheden moet benutten om de industriële samenwerking ermee te versterken, om te beginnen met Japan. Daarvoor is in het bijzonder meer kennis van dat land nodig. Thans zijn er tien maal zoveel Japanse managers in de Europese Gemeenschap als Europeanen in Japan. Er is meer belangstelling in Japan voor Europa dan omgekeerd. Dat moet veranderen.

Een van de doelstellingen van de door Ohira ingestelde studiegroep die zich bezighield met mogelijke vormen van samenwerking tussen landen rond de Stille Oceaan, was de „internationalisatie van de Japanse maatschappij”. Volgens prof. Tsuneo Iida van de Universiteit van Nagoya beschouwen Japanners zich zelf als een uniek volk, waarvan het gedrag en de gedachtengang niet door anderen kunnen worden doorgrond. In deze opvatting worden zij gesterkt door buitenlanders die veelal dezelfde mening zijn toegedaan. Het is duidelijk dat de internationalisatie van de Japanse maatschappij hierdoor wordt belemmerd. Japanners hebben zich nu de welvaart en de tijd verworven om dit waanidee te ontzenuwen. Industriële samenwerking kan dit slechts bevorderen.

In de top van Ottawa bevestigden de daar aanwezige landen dat zij zouden blijven streven naar een liberaal en multilateraal handelssysteem. De betrekkingen tussen Noord-Amerika, de Europese Gemeenschap en Japan bepalen in hoge mate de stabiliteit van de wereldeconomie. Industriële samenwerking tussen Nederland en Japan vormt een bescheiden maar reële bijdrage aan de gezondheid van die betrekkingen.

F. Bolkestein