



Japanse handelsmultinationals: de sogo shosha

DRS. G. GERRITSE – DRS. J.P. VOSSE*

Inleiding

Voor de laatste jaren zijn er studies verricht die de Japanse economie als onderwerp hadden. Ook is vaak uitgebreid aandacht geschonken aan eventuele aanpassingsmogelijkheden van Japanse praktijken in Westerse landen. In het licht van de magere prestaties van de Westerse economieën spreekt het Japanse succes nu eenmaal erg tot de verbeelding.

Nu er zich echter geleidelijk aan ook in onze omgeving enig herstel aandient, lijkt tevens de benadering van het „Japanse wonder” genuanceerder te worden. Geladen termen als „Japan Incorporated”, „Total Quality”¹⁾ en andere afwisselend naar voren geschoven succesformules verdwijnen weer naar de achtergrond. Er wordt onderkend dat het niet om een enkel aspect, maar om een complex van factoren gaat, als men de achtergronden van het Japanse succes uiteen probeert te rafelen. Van de verschillende componenten kan dan worden bekeken of en in hoeverre deze toepasbaar zijn in de Westerse samenleving. Een voorbeeld wordt gegeven door MANS (Management en Arbeid Nieuwe Stijl), een stichting die bestudeert in hoeverre de onder meer aan Demming²⁾ ontleende Japanse managementtechnieken hier kunnen worden toegepast.

Aan één aspect dat voor de economische ontwikkeling van Japan van wezenlijk belang is geweest, is naar onze mening tot op heden in Nederland te weinig aandacht besteed. Het betreft hier de Japanse algemene handelshuizen („general trading companies”), beter bekend onder de Japanse naam sogo shosha³⁾. In deze bijdrage proberen we deze leemte op te vullen; niet om opnieuw een vermeende „sleutel tot het Japanse succes” aan te dragen, maar meer om aanvullende informatie te verschaffen omtrent de Japanse handel en wandel (in casu handels- en investeringsstrategie). Deze handelshuizen hebben in alle opzichten een belangrijke scharnierfunctie gespeeld bij de economische internationalisatie van Japan. Om, vooruitlopend op de verdere inhoud van het artikel, een indruk te geven van de omvang van de activiteiten van deze sogo shosha: de negen grootste verhandelen meer dan 50% van de Japanse export en meer dan 60% van de import. Hun totale omzet bestaat voor ongeveer 40% uit binnenlandse transacties (vooral in de sector distributie) en

wordt rond 15% behaald uit „offshore”⁴⁾ ofte wel derde-landhandel (handel waarbij Japan als land zelf geen rol speelt). Minder duidelijk met cijfers te onderbouwen is hun belang als organisator en informatiebron bij bijvoorbeeld turn-key-projecten en directe buitenlandse investeringen van met name kleinere Japanse bedrijven. Men kan tot slot hun omvang nog als volgt relateren: van de vijf grootste sogo shosha bevindt de gezamenlijke omzet zich in de buurt van die van General Motors en overtreft die van Ford en IBM; van alle 16 sogo shosha is de omzet ongeveer gelijk aan 40% van het Japanse bruto nationaal product. Zij zijn betrokken bij rond 8% van de totale wereldhandel, terwijl bij voorbeeld de Amerikaanse dochters van de negen grootste sogo shosha in 1981 10% van de export van de VS voor hun rekening namen. Dat hun activiteiten verder gaan dan de term „handelshuizen” doet vermoeden zal duidelijk zijn.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. Eerst wordt de historie van de sogo shosha behandeld en de positie die ze geleidelijk aan hebben ingenomen. Daarna zal, met enige kanttekeningen, hun huidige activiteiten-schaal onder de loep worden genomen, en worden voorzien van enkele toekomstverwachtingen. Enkele conclusies, o.a. toegespitst op mogelijkheden voor de Nederlandse economie, sluiten het geheel af.

Ontstaan en ontwikkeling

De sogo shosha vinden hun oorsprong in de regeringsperiode van keizer Meiji (1868 – 1912), waarin een nieuw tijdperk voor het tot dan toe feodale Japan werd ingeluid. Het Meiji-tijdperk stond in het teken van liberalisering, privatisering en stimulering van industrie en handel. Er vond een overschakeling plaats op de toepassing van moderne Westerse technieken, in het bijzonder op het gebied van de zware industrie. Die privatisering hield in dat de staatsbedrijven voor een zachte prijs werden verkocht aan een beperkt aantal kapitaalcrachtige families. Bekende familienamen zijn Mitsubishi, Mitsui en Sumitomo. Het gevolg was een enorme concentratie van economische macht bij deze families, die de naam „zaibatsu” (= geldklijken) kregen toegewezen. Deze bedrijfsketens, met als belangrijkste activiteiten scheepsbouw, bankwezen en delfstoffenwinning,

hadden uiteraard distributiekkanalen en grondstoffenleveranciers nodig. En zo ontstonden in het verlengde van deze zaibatsu de eerste handelshuizen. Deze handelshuizen waren qua karakter vergelijkbaar met de huidige sogo shosha. Behalve de eerdergenoemde handelstaken speelden zij ook een belangrijke rol als communicatiemedium en marketingbureau. Ook die vooroorlogse handelshuizen waren al van groot belang voor de kleinere bedrijven. Zo penetreerde Mitsui al in de jaren dertig in het midden- en kleinbedrijf door middel van het verlenen van technische en financiële ondersteuning en marketingadviezen.

Gelijktijdig aan de ontwikkeling van de zaibatsu waren er echter ook nog andere wegen waarlangs handelshuizen ontstonden. Tot 1880 werd de Japanse internationale handel grotendeels gedomineerd door Britse handelshuizen. Dit was de regering een doorn in het oog. Er ontstond dan ook een actief beleid op het gebied van de Japanisering van de handel. Dat gebeurde met name op het gebied van de import van katoen, omdat textiel in die tijd de belangrijkste industriële nijverheid in Japan was. Zo ontstonden er handelshuizen met een gespecialiseerd karakter, in tegenstelling tot het all-round karakter van de aan de zaibatsu gelieerde handelsmaatschappijen. Onder meer sogo shosha als Marubeni, C. Itoh & Co., Toyo Menka en Kanematsu zijn op deze wijze ontstaan. Behalve met import van katoen gingen die gespecialiseerde handelshuizen zich na verloop van tijd ook bezighouden met de export van textielproducten.

Dat de Japanisering van de handel een succesvolle operatie was, blijkt uit de cijfers. Was in 1870 het Japanse aandeel in de im- en exportactiviteiten nog slechts 1%; in 1918 was dat gegroeid tot 80%⁴⁾. De tweede wereldoorlog betekende voor de sogo shosha een radicale ommekeer. Tijdens de bezettingsperiode door de geallieerden (1945-1951) werd de economie herzien. De

* Beide schrijvers zijn tot 1 januari 1984 in dienst geweest van het John F. Kennedy Instituut van de Katholieke Hogeschool Tilburg. Dit artikel is gebaseerd op de bij genoemde studie verzamelde informatie en op een bezoek van één van de schrijvers aan Mitsubishi Corporation in Tokyo, in het kader van en door bureau Buiteland van de KHT georganiseerde studiereis naar Japan in juni 1984. De schrijvers zijn dank verschuldigd aan het TNO-MT voor het beschikbaar stellen van tyfaciliteiten, en aan de organisatoren en medereizigers van een gedenkwaardige Japanreis voor de nodige inspiratie.

1) „Japan Inc.” duidt op het idee dat Japan te zien is als één grote onderneming, met een „ideale” samenwerking tussen regering en bedrijfsleven. „Total Quality” houdt in dat binnen het bedrijfsleven de organisatie erop is gericht de kwaliteit van alle relevante aspecten te optimaliseren.

2) Praktische navolging van Demmings ideeën vinden in Nederland (met wisselend succes) o.a. plaats bij Volvo Car en DAF Trucks.

3) Er zijn momenteel 16 handelshuizen actief in Japan. Over het algemeen duidt men met sogo shosha echter de negen grootste aan.

4) Het succes van deze „operatie” is echter niet in onbelangrijke mate beïnvloed door de eerste wereldoorlog.

zaibatsu werden door de SCAP (Senior Commander of the Allied Powers) ontbonden vanwege hun relaties met het militaire regime. Datzelfde gold voor de gelieerde handelshuizen. Het breken van de macht van de zaibatsu gaf de andere handelshuizen de mogelijkheid hun activiteitenscala te diversificeren. Ook kregen nieuwe handelshuizen een kans. Na de bezetting is er echter een proces van hereniging van voormalige zaibatsu-bedrijven op gang gebracht 5), zij het dat de wijze van samenwerking nu anders werd. In tegenstelling tot de verticale, strak hiërarchische structuur van voor de oorlog, was er nu sprake van een horizontaal gerichte samenwerking, gebaseerd op vrijwilligheid. De nieuwe conglomeraten van bedrijven, die behalve door de hereniging van oude zaibatsu-bedrijven ook door de oprichting van nieuwe concerns (bij voorbeeld Fuji) ontstonden, werden „keiretsu” (= rij bedrijven) genoemd. De banken spelen binnen deze keiretsu een centrale rol, maar de aan de keiretsu verbonden sogo shosha zijn in de loop van de naoorlogse jaren ook naar het centrum van de macht opgeschoven.

De periode na de bezetting was een roerige tijd voor de zaibatsu, die vooral werd gekenmerkt door een veelheid aan fusies. De belangrijkste drijfveren voor deze fusies waren de toenemende organisatorische efficiency en de economische schaalvoordelen, die resulteren uit het verhandelen van omvangrijke volumina goederen 6).

De bezigheden van de sogo shosha zijn in de loop der tijd veranderd. Textiel werd als industrie steeds minder belangrijk. De nadruk kwam te liggen op metaal en machinebouw. Het gevolg was dat het importeren van de daarvoor benodigde grondstoffen en het exporteren van de daaruit voortvloeiende produkten tot de belangrijkste taken van de sogo shosha gingen behoren. In de jaren zeventig kwam daar mede ten gevolge van de oliecrisis van 1973/1974 de klad in. Die tijd vereiste een heroriëntatie van de handelshuizen, wat echter maar traag op gang kwam. Vele raakten dan ook in financiële moeilijkheden. Dank zij verandering van het activiteitenscala zijn de meeste dit min of meer te boven gekomen.

Huidige activiteiten

Er is momenteel een zestiental sogo shosha actief. Meestal heeft men het echter alleen over de negen grootste. Gezamenlijk bepalen deze namelijk meer dan 90% van de totale omzet. Om een indruk te geven van de omvang van deze sogo shosha is het verleidelijk de verkopen te vergelijken met die van de grote industriële bedrijven. Maar handel verschilt van industriële productie: omzet en arbeidsintensiteit zijn in het eerste geval hoger en de toegevoegde waarde van industriële productie juist hoger. Dit leidt er onder andere toe dat de winstcijfers van de sogo shosha niet te vergelijken zijn met die van de grote industriële concerns. De bruto winstpercentages van de sogo shosha zijn bescheiden en liggen over het algemeen tussen de 1 en 2.

In het schema worden de diverse activiteiten van de sogo shosha omschreven. Het schema laat zien dat de sogo shosha zich niet alleen met handel, maar met veel meer activiteiten bezighoudt. Niet voor niets omschrijven ze zich zelf graag als „all round problem solvers”. De handel, van oudsher de belangrijkste activiteit van de sogo shosha, is vooral gericht geweest op grondstoffen. Nog altijd bepalen de grondstoffen voor een groot deel het goederenpakket van de handelshuizen. Soms zijn de handelshuizen zelfs oligopolisten op de desbetreffende wereldmarkt. Een probleem waarmee de sogo shosha wordt geconfronteerd is het feit dat potentiële afnemers niet altijd over de valuta beschikken om produkten te kopen. Een voorbeeld hiervan is de gezamenlijk verkoop door twee sogo shosha van een olieraffinaderij ter waarde van \$ 700 mln. aan Indonesië in 1983. De betaling hiervan gebeurt in natura, onder meer in olie en gas. De sogo shosha proberen echter de omvang van de ruilhandel in te perken.

Het soort produkten waarin de sogo shosha handelen (en nog handelen) is mede door het lage technologische gehalte gevoelig voor economische fluctuaties. Met de achteruitgang van de wereldeconomie in de jaren zeventig is ook de handel in grondstoffen teruggelopen. Omdat de marktpostie van de sogo shosha in Japan

althans op korte termijn niet leek te verbeteren, ontwikkelden de handelshuizen de „third country trade”: de „offshore” handel waarbij Japan noch de rol van leveranciersland, noch de rol van afnemersland speelt. Een voorbeeld van deze activiteit was de spectaculaire levering door Sumitomo van een complete Amerikaanse Du Pont-fabriek aan de Sovjetunie. Het aandeel van dit soort activiteiten in de totale verkopen van de sogo shosha bedroeg in 1965 nog maar 3,5%, en is nu toegenomen tot ongeveer 15%.

Een andere, en vaak aan de offshore-handel gekoppelde, manier om de teruggang in de handel te compenseren was het intensievere gebruik van het bestaande internationale netwerk, de commerciële kennis en de financiële middelen ten behoeve van andere bedrijven. De sogo shosha speelden daarbij vaak een intermediaire en organiserende rol. Een voorbeeld hiervan is de bouw van een omvangrijke cementfabriek in Algerije in 1976. Na verkrijging van de opdracht besteedde het handelshuis dat de opdracht had verkregen het werk uit: Kojima Corporation, een constructiebedrijf, maakte het ontwerp; Kawasaki Heavy Industries Company kreeg de algehele supervisie en Onoda Cement Company voerde het werk uit. De financiering werd gedaan door de Export-Import Bank. Dit laatste duidt er overigens op dat de overheid, net als voor de oorlog, nog altijd een actieve rol speelt bij het stimuleren van de activiteiten van de sogo shosha.

Dit soort werk kreeg steeds vaker het karakter van grootschalige turn-key-projecten, doorgaans gericht op energievoorziening. Japan heeft immers zelf nauwelijks de beschikking over natuurlijk hulpbronnen 7) en mede daardoor zijn de sogo shosha van oudsher actief op genoemd gebied. De combinatie van investeringen in grondstofrijke landen ter winning of verwerking van die grondstoffen is dan ook een vaak voorkomend verschijnsel. Het LNG-project dat Mitsubishi en Shell gezamenlijk op Brunei hebben ontwikkeld, is daar een voorbeeld van. De daaruit gewonnen LNG is bestemd voor Japan.

Investeren is de belangrijkste financiële activiteit van de sogo shosha. Er wordt veel geïnvesteerd in samenwerking met andere, vooral Japanse, bedrijven en inheemse ondernemingen in de vorm van minderheidsbelangen. Vaak is het zo dat het handelshuis 15 tot 25% van de investeringen voor

Schema. Activiteiten van Sogo Shosha

Handel ● binnenlandse handel ● export ● third country trade („offshore”-handel)	1. Goederenhandel
Installatie/constructie	2. Ruilhandel
Organiserende rol	3. Installatie/constructie
Financiering	4. Winning van natuurlijke hulpbronnen
Overige dienstverlenende activiteiten	Investeringen Commerciële kredieten Leningen Garanties voor leningen Leasing
	Vershippen Opslag- en distributie-activiteiten Verzekeringen Valutahandel Juridische zaken

5) Dit was vooral te danken aan een versoepeling van de anti-monopoliewet die ten grondslag lag aan de afbouw van de zaibatsu. Er zijn op dit moment in Japan nog altijd discussies over verdergaande versoepeling.

6) Zo ontstond de huidige Mitsubishi Corporation in 1954 door een fusie van een veertien bedrijven nl. Mitsubishi Shoja Kaisha, Fuji Shoji, Tohyo Bocki en Tozai Koeiki. De laatste belangrijke fusie stamt uit 1977 toen C. Itoh & Co. Ataka & Co. overnam.

7) De energie-afhankelijkheid van Japan is extreem te noemen. Op het gebied van energiebesparing en -diversificatie (dit laatste ook naar leveranciersland gezien) is Japan dan ook uiterst actief.

zijn rekening neemt, terwijl het Japanse productiebedrijf (of -bedrijven) voor ongeveer 30% deelneemt. Zo houden bedrijven uit het gastland vaak een meerderheidsbelang. Dat heeft als voordeel dat landen minder vijandig naar de „vreemde” investeerders kijken.

Dat er echter ook risico's aan zijn verbonden, moge blijken uit de investeringen die Mitsui gedaan heeft in een petrochemische fabriek in Iran, waarmee zo'n \$ 500 mln., is gemoeid: de activiteiten uit hoofde van deze investeringen liggen momenteel stil.

Tabel 1 geeft een indruk van de geografische spreiding van de activiteiten van de handelshuizen. Vooral Azië en Oceanië mogen zich in een grote belangstelling van de sogo shosha verheugen.

Tabel 1. Verdeling van sogo shosha-activiteiten naar land van vestiging (per januari 1984)

Regio	Dochter-onderneming	Personeel
Japan	462	57.355
Noord-Amerika	178	5.284
Centraal en Zuid-Amerika	169	2.543
Azië en Oceanië	401	9.170
Midden-Oosten en Afrika	272	3.400
Europa (inclusief Oost-Europa en Sovjetunie)	207	3.973
Totaal	1.689	81.725

Enige resultaten uitgesplitst

Uit tabel 2 blijkt dat de binnenlandse handel van Sumitomo en C. Itoh groter is dan die van de twee grootste sogo shosha, Mitsubishi en Mitsui. Deze laatste twee worden gekenmerkt door omvangrijke import. Marubeni is de grootste exporteur van het gezelschap.

Uit tabel 3 blijkt het diverse karakter van het activiteitenpakket van de sogo shosha. Daaruit blijkt onder meer dat Mitsubishi een sterke positie heeft op het gebied van brandstof. Aangezien Japan voor ongeveer 80% van zijn energievoorziening afhankelijk is van het buitenland mag het duidelijk zijn dat het hier voor een overgroot gedeelte importactiviteiten betreft. Ook het hoge aandeel van Marubeni in de machinerie zal in combinatie met zijn exportgerichtheid geen verbazing wekken. De sporen van de specialistische activiteiten van de handelshuizen uit hun vooroorlogse dagen zijn nog altijd zichtbaar. Textiel is nog altijd een belangrijke activiteit voor C. Itoh en Marubeni, terwijl Nissho Iwai die voor de tweede wereldoorlog een specialist op het gebied van metaal was, nog altijd een belangrijke positie op de markt inneemt. Ook Sumitomo werd in eerste instantie opgericht voor de verhandeling van metaal- en machinerieproducten.

Tabel 4 laat zien dat de markt voor brandstof voor de sogo shosha steeds be-

Tabel 2. Verkoop- en winstcijfers van de negen grootste sogo shosha (1 april 1982 t/m 31 maart 1983, in mln. \$)

	Binnenland	Export	Import	Third country	Totaal	Lopende winst
Mitsubishi	22.708	11.065	21.485	7.324	62.582	194
Mitsui	22.750	10.326	15.757	9.299	58.132	141
C. Itoh	24.903	9.085	10.503	9.590	54.081	129
Marubeni	17.181	13.998	9.726	8.317	49.222	96
Sumitomo	24.648	10.937	7.332	5.486	48.403	176
Nissho Iwai	11.468	5.460	8.665	6.844	32.437	56
Toyo Menka Kaisha	6.244	3.892	3.898	2.844	16.878	2
Kanematsu-Gosho	7.115	2.086	3.140	2.188	14.529	8
Nichimen	4.089	3.136	2.136	4.371	13.732	40
Totaal	141.106	69.985	82.642	56.263	349.996	

Tabel 3. De transacties van de zes grootste sogo shosha naar goederengroep in procenten (1 april 1982 t/m 31 maart 1983)

	Brandstof en chemie	Metaal	Machine	Voedsel	Textiel	Overige	Totaal in × 1.000 \$
Mitsubishi	37,9 a)	22,2	19,8	12,5	7,5	—	65.582
Mitsui	31,6 b)	26,0	16,7	14,9	4,0	6,8	58.132
C. Itoh	32,9	14,5	21,7	13,7	12,6	4,6	54.081
Marubeni	26,1	19,7	27,4	11,3	9,2	6,3	49.222
Sumitomo	25,4	27,4	29,0	6,8	2,6	8,9	48.403
Nissho Iwai	37,5 c)	30,3	18,8	7,7	5,6	—	32.437

a) Waarvan chemie: 8%.

b) Waarvan chemie: 11,3%.

c) Inclusief overige.

Tabel 4. Transacties van de sogo shosha per goederengroep, in procenten a)

	1978	1979	1980	1981	1982
Brandstof en Chemie	18,9	24,2	27,9	28,0	28,9
Metaal	28,3	27,7	25,4	24,5	23,0
Machinerie	20,8	17,6	19,9	21,5	23,1
Voedsel	12,7	12,0	12,5	12,4	11,5
Textiel	10,2	8,4	7,5	7,4	7,1
Overige	9,1	10,1	6,8	6,2	6,4
Totaal	100	100	100	100	100
Totaal in mln. \$	244.482	285.428	352.075	369.533	348.519

a) Het betreft hier fiscale jaren die van 1 april t/m 31 maart lopen.

Tabel 5. Verloop van de transacties van de sogo shosha naar type handel in procenten (1 april 1978-31 maart 1982)

	1978	1979	1980	1981	1982
Export	20,9	19,1	20,2	21,2	21,5
Import	19,0	24,4	24,3	24,0	24,1
Derde land	9,3	10,6	12,0	13,4	14,2
Binnenlands	50,8	45,9	43,5	41,4	40,2

langrijker wordt. Deels is dit een gevolg van valutawijzigingen, en deels van de toegenomen Japanse belangstelling voor de import van vloeibaar natuurlijk gas. De markt voor metalen geeft in het algemeen een neerwaartse trend te zien. Dit heeft duidelijk invloed op de activiteiten van de handelshuizen op dat gebied. De machinerie wordt weer belangrijker na het dieptepunt in 1979. Vooral het toenemen van omvangrijke turn-key-projecten lijkt hieraan ten grondslag te liggen. Voedsel laat een vrij constant verloop zien, terwijl de textielsector, zoals te verwachten was, verder inzakt.

Op de markt waarop de sogo shosha opereert, is ook een verschuiving te constateren. Tabel 5 toont vooral een terugval van de binnenlandse markt, waarvan voor-

al de import en derde-landhandel profiteert.

Over het belang van de sogo shosha in de internationale handel van Japan, kunnen we kort zijn. De laatste jaren nemen de handelshuizen iets meer dan 50% van de Japanse export voor hun rekening en geleidelijk aan meer dan 60% van de import. De ontwikkeling van de export blijft stabiel, die van de import vertoont een stijgende lijn.

Het belang van de sogo shosha en toekomstige ontwikkelingen

Het mag duidelijk zijn dat het belang van sogo shosha voor Japan en zelfs voor de rest van de wereld verder gaat dan de cij-

fers van hun activiteiten aangeven. Ze voorzien Japan van de noodzakelijke grondstoffen en zorgen ervoor dat de producten kunnen worden afgezet. Dit is vooral van belang voor de kleinere bedrijven, die niet hun eigen afzetkanalen hebben. Ook voor de binnenlandse distributie is het belang van de *sogo shosha* groot. Op het gebied van de groothandel is hun aandeel al aanzienlijk. Vooral binnen hun eigen keiretsu zijn de *sogo shosha* van belang. Zo bestaat de Mitsubishi-groep uit 135 ondernemingen, en de Mitsui-groep is opgebouwd uit 105 bedrijven. Verdere bedrijfsgroepen zijn DKB-C. Itoh (70), Fugo (107), waartoe Marubeni behoort, Sanwa (80), waarvan Nissho-Iwai een onderdeel is, en Sumitomo (110).

De buitenlandse investeringen van Japan hebben de laatste tijd aanzienlijk aan belang gewonnen (tabel 6) 8). Geschat wordt dat de *sogo shosha* in 80 à 90% van de gevallen een belangrijke schakel in het gebeuren is geweest, hetzij als mede-investeerder, hetzij als intermediair.

Tabel 6. *Gecummuleerde directe investeringen uit Japan in mln. \$ (1 april-31 maart 1960, 1970, 1982)*

	1960	1970	1982
Europa	3	639	6.146
Noord-Amerika	88	912	15.225
Latijns-Amerika	85	567	8.852
Oceanië	2	281	3.370
Azië	49	751	14.552
Midden-Oosten	56	334	2.479
Afrika	1	92	2.507

Het verdwijnen van de handelshuizen zou met name voor de kleinere bedrijven grote gevolgen hebben. Vandaar dat er in Japan met zorg is gekeken naar de ontwikkeling van de economische positie van de grote handelshuizen, omdat het activiteitsniveau daalde en ook de financiële positie zich ongunstig ontwikkelde. De vermogensverhouding van de *sogo shosha* is in de loop der tijd verslechterd en de winsten zijn laag (zie tabel 2).

Vooral in 1981 kampten de *sogo shosha* met problemen. Met name de markten voor houtproducten, voedingsmiddelen en brandstoffen vertoonden een terugval. De continue stijging van de ruwe-olieprijs heeft de ontwikkeling van de omzet in feite nog vertekend op de marktpositie. Op de markten voor elektrische huishoudapparatuur, motorfietsen en enkele andere duurzame consumptiegoederen werd een te zwakke positie ingenomen.

Tevens beseftte men dat de toenemende complexiteit en differentiatie van het produktaanbod een wezenlijk probleem vormde voor de *sogo shosha*. „Sophisticated” artikelen als camera’s en hifi-apparatuur vragen om een gespecialiseerde marketing-inspanning en vooral serviceverlening, die de handelshuizen, gewend aan „simple” artikelen als textiel, speelgoed en deegwaren, niet konden bieden. Japanse producenten trachtten dan ook, eenmaal de kinderschoenen ontgroeid, de internationale distributie voor hun eigen rekening te ne-

men. Daarnaast eisten de „Newly Industrializing Countries” (NIC’s) hun aandeel in de eenvoudige goederencategorieën op.

De *sogo shosha* trachtte uit de problemen te komen door het nemen van defensief getinte maatregelen zoals rationalisatie van de interne organisatie (inclusief reductie en bijscholing van het personeel), een zorgvuldiger investeringsbeleid (met de Iran-Japan Petrochemical Company van Mitsui als afschrikwekkend voorbeeld) en een extra nadruk op de financierings- en zelfs (koers-)speculatie-activiteiten. Ook werd getracht de derde-landhandel uit te breiden. In offensieve zin werd de aandacht gericht op de elektronica-industrie en richtten de handelshuizen zich op veelbelovende terreinen als informatie- en biotechnologie en alternatieve energiebronnen. Vermeldenswaard is dat bijna alle *sogo shosha* in de afgelopen jaren speciale technologiesecties zijn gestart. Zo is bij voorbeeld Mitsubishi agressief bezig op het gebied van de media. In 1983 creëerde het handelshuis twee dochterondernemingen op dat gebied, namelijk AST, een nieuw media-planning- en verkoopbedrijf, en AST Research Institute, dat software ontwikkelt. Een en ander gebeurt in samenwerking met IBM. Mitsui is uiterst actief op het gebied van biotechnologie. Kanematsu en C. Itoh hebben inmiddels naam verworven in de elektronica. Zo heeft de eerstgenoemde bekende dochterbedrijven in de elektronica-sector, zoals Kanematsu Electronics en Kanematsu Semiconductor.

De maatregelen lijken hun vruchten af te werpen. De financiële positie van de *sogo shosha* verbeterde in het afgelopen jaar, mede dank zij de valutaspeculaties. Ook de lagere rente en de toename van leasingprojecten speelden een rol. Verder nam de handel op het gebied van de „offshore” sterk toe. Ook de investeringen in de eerdergenoemde hi-tech gebieden leverden resultaten op. De opleving in de wereldeconomie heeft er bovendien voor gezorgd dat de meer traditionele activiteiten van de *sogo shosha*, in tegenstelling tot de verwachtingen, werden gestimuleerd. Ten slotte hebben de handelshuizen nog van de recessie geprofiteerd. Het deviezengebrek van veel ontwikkelingslanden heeft namelijk geleid tot een toename van zogenaamde „counter purchase”-transacties (ruilhandelsovereenkomsten). Juist omdat de goederen in kwestie doorgaans van aard verschillen (in Mexico bij voorbeeld levert Nissan auto-onderdelen in ruil voor agrarische producten) is de hulp van een handelshuis vaak wenselijk.

Er lijken voldoende gronden aanwezig om de toekomst niet al te somber in te zien: de wereldeconomie leeft op, de nieuwe gebieden waarop de *sogo shosha* actief zijn, lijken veelbelovend en de mogelijkheden van de *sogo shosha* om op die gebieden aanzienlijke marktaandelen te bevechten zijn, dank zij hun internationaal netwerk groot. Daarnaast versterken de handelshuizen hun positie nog altijd op de „offshore”-markt en neemt het aantal groot-schalige turn-key-projecten toe. Op wat langere termijn zal echter pas blijken in

hoeverre de *sogo shosha* echt van karakter is veranderd, van handelaar in produkten van een beperkt technologisch gehalte naar all-round handelsmultinational die thuis is op elke markt.

Conclusie

De *sogo shosha* is van groot belang geweest voor de economische ontplooiing van Japan. Hieruit blijkt dat een efficiënt werkend multidisciplinair distributie- en marketingnetwerk een wezenlijke bijdrage levert aan de toename van de economische activiteit.

De les voor Nederland is dat het de moeite kan lonen om te bekijken of niet een gestructureerde aanpak mogelijk en wenselijk is dan af en toe een gezamenlijke promotie-activiteit. Vooral voor kleinere bedrijven lijkt het aantrekkelijk dat er een instrument is waarlangs zij op efficiënte wijze informatie over een vreemde markt kunnen verkrijgen. Een belangrijke rol zou hierbij kunnen zijn weggelegd voor de Nederlandse multinationals, die immers al over een uitgebreid internationaal netwerk beschikken.

De Amerikaanse overheid heeft het belang van handelshuizen onderkend en heeft in 1983 een wet in het leven geroepen die activiteiten op dit gebied nieuw leven in moet blazen (de „US Export Trading Companies Act”). Wellicht een idee voor de Nederlandse overheid.

Geert Gerritse
Jean Paul Vosse

8) Zie o.a. G. Gerritse en J.P. Vosse, Japanse ondernemingen overzee, een overzicht, *ESB*, 28 maart 1984, blz. 301 – 308 en van dezelfde auteurs, *Economische aspecten van Japanse buitenlandse directe investeringen*, Katholieke Hogeschool Tilburg, 1984.