

Japan: succes leidt tot hoofdbreken

J.A. Stam en H.N. de Lang*

Japan dankt zijn succes voor een groot deel aan een uitgebalanceerd economisch bestel. Overheid en bedrijfsleven werken hecht samen evenals bedrijven onderling, maar toch heeft de overheid de werking van de markt zorgvuldig in stand weten te houden. De Japanners profiteerden van de relatief open markten van de VS en Europa, maar wisten hun eigen markten langdurig af te schermen. Het economische succes is ondertussen wereldwijd erkend, maar zorgt nu voor wrevel bij de belangrijkste handelspartners.

Geen land heeft zich de afgelopen decennia kunnen verheugen in zoveel belangstelling als Japan. Als een feniks is het herrezen uit de as der verwoesting van de tweede wereldoorlog. In korte tijd heeft het kans gezien zijn perifere positie in te wisselen voor een prominente plaats in het centrum van het wereldtoneel. De financieel-economische maar ook de technologische macht van Japan is een wereldwijd aanvaard gegeven. De nieuwe rol behorend bij deze positie bezorgt de Japanners echter vele hoofdbreken. Zij hebben zichtbaar moeite om hun succesvol gebleken economische systeem te laten harmoniëren met de vigerende uitgangspunten van het internationale economische bestel. Talrijke fricties en aanvaringen met Amerikaanse en Europese maar ook met handelspartners uit de regio zijn het gevolg. Het dilemma van voortbouwen op de economische machtspositie of aansturen op politieke compromissen dient zich voortdurend aan¹.

In dit artikel schetsen wij een beeld van actoren en factoren die een belangrijke rol hebben gespeeld bij de naoorlogse ontwikkeling en die ook thans in het proces van heroriëntatie voortdurend van zich doen spreken. Wij concentreren ons daarbij op een gestileerde schets van de Japanse economische verhoudingen en industriële structuur, het gevoerde beleid, de uitvoering daarvan door ondernemingen en de relaties met de buitenwereld.

De start

In augustus 1945 capituleert Japan en een Amerikaans bezettingsleger onder leiding van generaal McArthur zet voet aan wal. De Japanse industriële centra zijn verwoest en de economie is nagenoeg geheel tot stitstand gekomen. De bezettingsmacht neemt maatregelen om de Japanse samenleving en industrie te democratiseren, te demilitariseren en te deconcentreren. De nieuwe grondwet herzielt de positie van de keizer en de relatie met het volk en het parlement, waarborgt de democratische rechten van de burgers en ontzegt Japan het recht op een eigen strijdmacht. In de nieuwe arbeidswetgeving worden

recht op vertegenwoordiging en onderhandeling door vakverenigingen geregeld, terwijl door de landhervormingen de politieke en economische macht van het groot-grondbezit aan banden wordt gelegd en voormalige pachters in de gelegenheid worden gesteld eigenaar te worden.

Het militaire apparaat wordt ontbonden en de industrie, betrokken bij de oorlogsproductie, geheel ontmanteld. De zogenoemde zaibatsu, de grote industriële conglomeraten die werden beschouwd als de economische motor achter de militaire expansie, worden opgesplitst in onafhankelijke individuele ondernemingen en de bestuurders van deze zaibatsu, beschuldigd van collaboratie met de militairen, worden weggezuiverd. Het nieuwe wetboek van koophandel met een sterk Amerikaanse inslag voorziet in een herziening van de machtsverhoudingen in de onderneming; kapitaal en management, bezit en leiding worden van elkaar gescheiden, terwijl met de anti-monopoliewetgeving de werking van de markt verbeterd en een concentratie van industrieel-economische macht voorkomen zou moeten worden. Met deze maatregelen beoogden de Amerikanen Japan te hervormen naar westers democratisch model om zo te voorkomen dat het ooit weer zo'n oorlog zou kunnen voeren. De macht van de oude zaibatsu werd door de deconcentratiemaatregelen gebroken, waardoor nieuwe bedrijven zoals Sony, Honda en Matsushita kansen kregen. Bovendien werd bij de zuiveringsmaatregelen de bestuurlijke top die een grote loyaliteit jegens de familie had beleden, vervangen

* J.A. Stam is hoogleraar economisch bestel van het hedendaagse Japan en voorzitter van de werkgroep Japankunde aan de Erasmus Universiteit. H.N. de Lang is voormalig technisch-wetenschappelijke raad van de Nederlandse Ambassade te Tokio en thans directeur van het InnovatieCentrum Rijnpoort.

1. Het duidelijkst manifesteert dit zich in het boek *The Japan that can say 'no': the new US-Japan relations card* van Ishihara en Morita, oorspronkelijk in het Japans gepubliceerd maar thans ook in niet-geautoriseerde vertaling in omloop in Amerika.

door managers met een professionele inslag, afkomstig uit het tweede echelon. De rol van een nationale vakbeweging is beperkt gebleven. In plaats daarvan ontwikkelde zich de bedrijfsbond die in samenspraak met de nieuwe professionele managers de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau bepaalden. De basis voor een nieuwe industriële structuur en nieuwe verhoudingen binnen ondernemingen is dus reeds vlak na de oorlog gelegd.

Als Japan in 1952 zijn staatkundige onafhankelijkheid herkrijgt, de bezettingstroepen zich terugtrekken, Amerika een veiligheidsverdrag sluit dat Japan waarborgt tegen buitenlandse agressie en vrijwaart van omvangrijke defensie-uitgaven, besluit Japan ook tot herstel van de economische onafhankelijkheid. Het nieuwe kader is gecreëerd. De overheid en het bedrijfsleven kunnen aan de slag.

Het ondernemingsklimaat

Volgens de Confucianistische traditie komt het heersende gezag de taak toe ordening aan te brengen in de samenleving. Economie heeft in dit verband de betekenis van 'political economy' en de Japanse term voor economie, 'keizai', heeft dan ook de connotatie: het land besturen en het volk bijstaan. Immers, zoals het Japanse gezegde aangeeft, "kooplieden en kamerschermen kunnen niet uit zichzelf rechtop blijven staan". Zeker, de hedendaagse Japanse overheid zal de dynamiek van de markt niet ontkennen maar men verlaat zich er toch niet op. Want men is er van overtuigd dat er geen fatsoenlijke samenleving kan bestaan, zelfs niet een efficiënte, die uitsluitend gebaseerd is op het marktmechanisme waarvan de voornaamste drijfveer eigenbelang is.

Het was derhalve vanzelfsprekend dat de overheidsbureaucraten van het Ministry of International Trade and Industry (MITI), het initiatief voor herstel naar zich toe trokken en actief intervenieerden in het ontwikkelingsproces. De overheid stelde prioriteiten en creëerde het psychologische klimaat waarbinnen de markt zijn werk kon doen. Deze symbiotische relatie tussen overheid en bedrijfsleven laat zich bovendien verklaren door het verschijnsel van 'amakudari', het 'neerdalen uit de hemel'. Overheidsdienaren in Japan die vanaf hun 55e met pensioen gaan, verzekeren zich van een vervolg op hun carrière door toe te treden tot de directies van ondernemingen of organisaties waar zij reeds veel mee te maken hebben gehad. De informele netwerken die daardoor ontstaan, bespoedigen de communicatie en vergemakkelijken beleidsafstemming.

Een ander type netwerk dat vanwege zijn formidabele impact op het economische proces kenmerkend is geworden voor de Japanse industriële structuur is de keiretsu, een cluster van bedrijven gegroepeerd rond een bank of handelshuis of rond een productie-onderneming. In het eerste geval spreekt men wel van 'kinyū keiretsu' of financiële keiretsu, in het tweede van 'sangyō keiretsu' of industriële keiretsu. In principe zijn alle ondernemingen behorende tot de keiretsu onafhankelijk maar zij stemmen hun activiteiten intensief op elkaar af. Dit wordt bewerkstelligd door regelmatig overleg van de directies, uitwisseling van personeel, toeleveren van diensten maar ook door financiële deelneming door middel van kruislings aandelenbezit. Sommige financiële keiretsu zoals Mitsui, Mitsubishi en Sumitomo zijn voortge-

komen uit de vooroorlogse zaibatsu maar hebben niet meer de centrale commandostructuur als in het verleden. Andere, zoals die gegroepeerd rond de Fuji, de Sanwa en de Dai-ichi Kangyo bank hebben een lossere structuur en zijn zeer gediversificeerd². De banken en handelshuizen hebben een financiële en commerciële, coördinerende functie binnen de keiretsu. Door hun wereldwijde netwerk, voorzien van de modernste communicatiemiddelen, hebben zij ook een belangrijke informatiefunctie voor alle gelieerde ondernemingen.

Naarmate de netwerken sterker geïntegreerd en de relaties verticaler van aard zijn, is het voor buitenstaanders moeilijker te penetreren. Dit is de grote klacht van buitenlandse ondernemingen die zich een toegang wensen tot de Japanse markt. Toch bestaat er tussen de netwerken, als vanouds, een hevige strijd om de markt. Deze strijd wordt door de overheid toegejuicht. Immers, concurrentie stimuleert de ondernemingszin. In elk geval heeft de onderlinge concurrentie de overheid ervan weerhouden in te grijpen op grond van de anti-monopoliewetgeving, ondanks het soms marktbeperkende karakter van de keiretsu.

Speciale aandacht vraagt de relatie tussen groot- en kleinbedrijf³. Japan kent een gering aantal grote bedrijven en een overweldigend aantal middelgrote en kleine bedrijven. Driekwart van de bevolking werkt bij een onderneming van minder dan 300 werknemers en meer dan de helft van de waarde van de industriële output wordt door het midden- en kleinbedrijf gerealiseerd. Ongeveer 60% van het midden- en kleinbedrijf maakt deel uit van een industriële keiretsu, als fabrikant van onderdelen of als leverancier van componenten. De relatie tussen uitbesteder en toeleverancier is in de meeste gevallen een marktrelatie en transacties worden gestuurd door prijs, kwaliteit, levertijd of service-overwegingen. Men kan financieel-economisch onafhankelijk blijven zolang men een eigen expertise kan inbrengen. De markt kent evenwel vele aanbieders, de marges zijn vaak heel klein zodat het aantal faillissementen in deze categorie zeer groot is. Het aantal nieuwe onderneminkjes dat daarna weer wordt opgezet is echter even groot.

Zodra de productieprocessen gecompliceerder en de afhankelijkheid tussen uitbesteder en toeleverancier groter worden, evolueert de relatie tot die van co-maker. De co-maker werkt weliswaar nog voor eigen rekening maar is financieel, technologisch en ook in personele zin vaak geheel geïntegreerd in de keiretsu. Zo zijn bij voorbeeld management van kwaliteit en logistieke systemen als 'just-in-time' mogelijk geworden dank zij deze structurele integratie van groot en kleinbedrijf. Ondernemingen met sleuteltechnologie worden ook als co-maker betrokken bij de ontwikkeling van nieuwe produkten.

2. Imai Ken'ichi, The legitimacy of Japans corporate groups, *Japan Echo*, jg. XVII, nr. 3, najaar 1990.

3. Zie ook E.H. van Kooy en J.A. Stam, Produktvernieuwing in het Japanse midden- en kleinbedrijf, *ESB*, 27 juni 1990, blz. 584-588; E.H. van Kooy, *Technology transfer in the Japanese electronic industry: analysis of interorganizational networks supporting small and medium-sized enterprises*, Economic Research Institute for Small and Medium-sized Business, Zoetermeer, 1990.

Sinds het begin van de jaren tachtig zien we echter daarnaast een nieuw model van samenwerking ontstaan dat minder verticaal-hiërarchisch gestructureerd is maar zich meer concentreert op de specifieke expertise van de deelnemers, zowel groot als klein. In deze nieuwe, quasi-horizontale netwerken manifesteert zich de emancipatie van het midden en kleinbedrijf in Japan die het gevolg is van de technologische ontwikkeling en economische expansie van het Japanse bedrijfsleven. Hoewel de grote ondernemingen nog steeds het leeuwedeel voor hun rekening nemen, rekent men van overheidswege voor technologische vernieuwing in toenemende mate op de ontwikkeling van de expertise van het midden- en kleinbedrijf⁴. Het stereotype beeld van een dominerend grootbedrijf en een afhankelijk en uitgebuit kleinbedrijf behoeft derhalve herziening.

Het overheidsbeleid

Het Japanse industriebeleid van na de tweede wereldoorlog ligt geheel in het verlengde van de ontwikkelingspolitiek die reeds in de vorige eeuw tijdens de Meiji-restauratie was geformuleerd. De Meiji-restauratie van 1868 had eigenlijk maar één doel, en dat was om door economische en vooral technologische ontwikkeling de Japanse maatschappij te beschermen tegen het binnendringen van de westerse barbaren. De centralistische bureaucratie die toen ontstond, had duidelijk isolationistische trekken, en bezat een allesoverheersende invloed niet alleen bij de implementatie van het beleid, maar ook bij de concipiëring en formulering ervan. In het door MITI ontwikkelde naoorlogse industriebeleid vinden we deze karaktertrekken van beschermen van de eigen markt en het binnenhalen van buitenlandse technologie ook terug. Nieuw daarbij is de concentratie op de ontwikkeling van productietechnieken en de toepassing van nieuwe kennis, meer nog dan op de ontwikkeling van nieuwe kennis zelf, zoals in Europa. Waar de Europese landen zich alle moeite getroostten om op wetenschappelijk gebied weer langszij de Verenigde Staten te komen, legden de Japanners zich voornamelijk toe op de ontwikkeling van nieuwe producten en de optimalisering van de productieprocessen.

Het ontwikkelingsbeleid van MITI is heel duidelijk van invloed geweest op het Japanse patroon van nationale en internationale groei. Kernpunten zijn:

- bescherming van de binnenlandse markt door het buitenhouden van buitenlandse bedrijven en buitenlandse concurrentie;
- bevordering van technologische ontwikkeling door de invoer van buitenlandse technologieën, kennis en kunde, het stimuleren van kennistransfer en ontwikkeling van eigen industriële R&D-capaciteit;
- bevordering van de economische groei door de bewuste ontwikkeling van door MITI gecontroleerde en beheerste binnenlandse concurrentie.

Deze bewuste strategie werd voor het eerst merkbaar toen MITI in 1955 een vijfjarenplan ontvouwde voor de ontwikkeling van de zware en chemische industrie, als middel om de exportkansen van ontluisende industrietakken te vergroten. Dit ondanks het feit dat Japan geen eigen grondstoffen en energiebronnen bezat en volgens bestaande economische

theorieën zich beter zou kunnen concentreren op die sectoren waarin het een comparatief voordeel bezat, in casu enkele sectoren van de lichte industrie, zoals leer en textiel. Hoewel de toenmalige premier Yoshida Shigeru en de president van de Bank of Japan, Ichimada Naoto, zich tegenstander van de MITI-plannen toonden, zette MITI toch door en concentreerde zich op die sectoren die zich nog in een ontwikkelingsstadium bevonden en de grootste groei vertoonden, zoals staal, scheepsbouw, auto's, industriële machines en grote computers.

Om de op deze nieuwe gebieden nog zwakke Japanse bedrijven tegen internationale concurrentie te beschermen werden buitenlandse ondernemingen door middel van discriminerende maatregelen van de Japanse markt buitengesloten. Dit had voor MITI als bijkomend voordeel dat de buitenlandse bedrijven, nu zij toch niet op de Japanse markt werkzaam konden zijn, sneller geneigd waren hun kennis en kunde via licenties aan Japanse ondernemingen af te staan, om aldus nog een deel van hun R&D-investeringen terug te winnen. Aangezien MITI als 'gate keeper' fungeerde en alle aankopen van licenties, apparatuur en geavanceerde producten via haar diende te gebeuren, konden dubblures, het tegen elkaar opbieden van de Japanse bedrijven en ondoordachte technologische aankopen worden voorkomen, terwijl ook de prijs laag kon worden gehouden. Reusachtige hoeveelheden van de beste technologische kennis en kunde heeft Japan op deze wijze uiterst goedkoop uit het buitenland kunnen verkrijgen. Deze massieve kennisimport legde de technologische grondslag voor bijna alle moderne Japanse industrieën en zonder die grondslag zouden de Japanse bedrijven nooit zo snel hun hoogwaardige technologische positie hebben kunnen bereiken als thans het geval is.

Echter, concurrentie wordt in Japan beschouwd als de motor van de industriële welvaart. Maar hoe te handelen nu de buitenlandse concurrentie via allerlei ambtelijke kunstgrepen buiten de deur is gehouden? Heel bewust heeft MITI de onderlinge concurrentie tussen de Japanse ondernemingen gestimuleerd. Dit kon zij doen doordat zij oprad als centrale verdeler van technologie licenties, subsidies, export- en importvergunningen en deviezen. Een licentie werd nooit aan een enkel bedrijf verstrekt, maar altijd aan twee of verscheidene bedrijven. De ontwikkeling van een nieuwe technologie werd steeds aan verschillende industriële laboratoria uitbesteed. Monopolies op technologisch gebied werden in de kiem gesmoord en de betreffende kennis en kunde via samenwerkingsverbanden ook aan andere bedrijven toegespeeld.

De concurrentie mocht echter ook geen excessieve vormen aannemen en daardoor schade aan de gehele industrietak toebrengen of buitenlandse concurrenten voordeel opleveren. De concurrentie tussen de Japanse bedrijven werd door MITI dan ook nauwkeurig gevolgd en gecontroleerd. Dit gebeurde onder andere door het fijnmazige netwerk waarmee MITI met het Japanse bedrijfsleven verweven is. Immers, vele oud-

4. Zie *Small business in Japan, 1989 white paper on small and medium enterprises in Japan*, Small and Medium Enterprise Agency, MITI, Tokio, 1989.

MITI-ambtenaren krijgen na hun pensionering hoge posities in het bedrijfsleven. Bovendien kent MITI de zogenaamde 'industrial structure councils', waarin ondernemers, academici en MITI-ambtenaren elkaar regelmatig ontmoeten om over problemen te discussiëren en beleidlijnen uit te stippelen. Daarenboven zijn er diverse research-consortia waar verschillende bedrijven onder auspiciën van MITI onderzoek doen.

Het bedrijfsleven

De grote en beschermde binnenlandse markt alsmede de gemakkelijke toegang tot buitenlandse technologieën stimuleerde de Japanse bedrijven om sterk te groeien, een zo groot mogelijk marktaandeel te veroveren en de ieder jaar stijgende winsten weer in het eigen bedrijf te investeren. De management-ideeën en -technieken die in deze periode van sterke economische groei ontstonden, vonden ook hun toepassing in de organisatie van de productie op de werkvloer.

Kern van de Japanse productie-organisatie werd flexibiliteit: het bedrijf dat zich zodanig flexibel kon organiseren dat het de elkaar opvolgende golven van nieuwe technologieën snel en succesvol kon implementeren, verkreeg een groot voordeel boven zijn concurrenten. De concurrentie tussen de Japanse bedrijven draaide dan ook voor een groot deel om het vermogen tot productie-innovatie en de snelle introductie van nieuwe produkten. Japanse bedrijven werden daarom zodanig georganiseerd dat, ter verhoging van de produktiviteit en om de stroom van nieuwe produkten niet te stagneren, een continue doorstroming in het productieproces werd bewerkstelligd. Produktielijnen werden zo flexibel ontworpen dat zij snel konden worden aangepast bij verandering van zowel het te maken produkt als de toe te passen produktietechnologie. Centrale doelstelling daarbij was om nieuwe ideeën zo snel mogelijk in nieuwe produkten te vertalen.

De concentratie van het Japanse bedrijfsleven op flexibele produktietechnologie deed een revolutie op de werkvloer ontstaan, die zijn neerslag vond in nieuwe management- en organisatietechnieken, zoals 'quality circles', 'total quality management' en 'just-in-time'. Deze nieuwe technieken ontstonden niet vanuit een vage culturele mist van het Japanse grijze verleden, noch zijn ze kant en klaar vanuit het Westen overgenomen, maar zij ontwikkelden zich geleidelijk aan onder de druk van de Japanse economische groei en de dwang internationaal te moeten concurreren. Nadat kostenbesparingen waren verkregen door complexiteit te reduceren, slaagden de Japanners erin complexiteit effectief te managen en een produktiesysteem te ontwikkelen dat hen in staat stelde om een steeds grotere variëteit aan produkten tegen steeds lagere kosten op de markt te brengen en sneller dan wie dan ook nieuwe produkten te introduceren.

Drie factoren hebben daarbij een rol gespeeld. Ten eerste, het systeem is gebaseerd op concrete en bewuste keuzes ten aanzien van de organisatie van de productie. Weliswaar spelen de structuur van de arbeidsmarkt en de eigen aard van de Japanse managementmethoden daarbij een cruciale rol, maar beide factoren zijn het resultaat van ontwikkelingen van na de oorlog en niet inherent aan specifieke eigenschappen van de Japanse cultuur.

Ten tweede, vele productie-innovaties zijn tot stand gekomen door middel van een bekwaame reorganisatie van de geschoolde werknemers en berusten niet zozeer op grote kapitaalinvesteringen of technologische innovaties.

Ten derde, de aanwezigheid van een zeer grote, innovatieve, goed geschoolde en geëquipeerde sector midden- en kleinbedrijf heeft de ontwikkeling van de produktieflexibiliteit die het Japanse bedrijfsleven thans zozeer kenmerkt, ten zeerste bevorderd.

Externe relaties

Tot op de dag van vandaag zijn de externe relaties van Japan gedomineerd geweest door enerzijds het politiek-strategisch bondgenootschap met de Verenigde Staten en anderzijds de behoefte aan een onbelemmerde toegang tot grondstoffen en energie en een wereldwijde afzet van industriële produkten. In hun buitenlands beleid hebben de Japanners Amerika als een schaduw gevolgd, terwijl op de wereldforums het principe van vrijhandel en de bevordering van het marktmechanisme voortdurend werd onderschreven. Het bondgenootschap met de Verenigde Staten heeft Japan gevrijwaard van kostbare defensie-uitgaven, de benodigde technologie opgeleverd ten behoeve van de wederopbouw en de daaropvolgende expansie, maar ook de toegang verschaft tot een bijkans onverzadigbare markt voor hun elektronica-, automobiel en machine-industrie. De Japanse markt daarentegen bleef voor de Amerikaanse industrie moeilijk toegankelijk en voor de landbouwexport nagenoeg geheel gesloten.

De snel oplopende overschotten op de handelsbalans, de scherpe toename van het Japanse marktaandeel in de Amerikaanse markt voor consumenten-goederen en high-tech, het geringe effect van de opwaardering van de yen na 1985 en de spectaculaire aankopen van Amerikaans 'nationaal bezit' als het Rockefeller Center of Columbia Pictures, heeft een kentering gebracht in de Japans-Amerikaanse relaties. De economische fricties hebben een politiek karakter gekregen en geleid tot het zogenaamde Strategic Impediment Initiative, het SII-overleg waarin de structurele belemmeringen voor toetreding tot de Japanse markt voor Amerikaanse ondernemingen worden besproken.

Drie cruciale punten zijn daarbij voortdurend aan de orde. Ten eerste het archaïsche, inefficiënte distributiesysteem en de regelgeving die nieuwkomers hindert. Een vestigingsvergunning in de detailhandel behoeft de instemming van de branchegenoten en ook het winkeloppervlak is aan beperkingen onderhevig. Ten tweede, de keiretsu-structuur die onderlinge transacties sterk bevordert, buitenstaanders slechts beperkte toegang tot de markt verschaft en daardoor het marktmechanisme de facto ondermijnt. Ten derde, de ontoegankelijkheid van Japans R&D-bronnen. Terwijl Japan vrij toegang had tot Amerika's civiele technologie, ontwikkeld op universiteiten en instituten, wordt 80% van de onderzoeksinspanningen verricht in Japanse ondernemingen of consortia, opgezet of financieel gesteund door de Japanse overheid. Nieuwe ontwikkelingen kunnen zo effectief buiten bereik van buitenstaanders en concurrenten worden gehouden.

Aan Amerikaanse zijde is er duidelijk sprake van een teleurstelling over de zelfzuchtige houding van

Japan en frustratie over het onvermogen daar verandering in aan te brengen. Japan daarentegen heeft de neiging het behaalde succes te zien als een bewijs van zijn economische onafhankelijkheid en een beginpunt van politieke emancipatie.

Van een andere aard is de relatie van Japan met de regio, de landen van Oost- en Zuidoost-Azië. Niet alleen geografische ligging of culturele affiniteit maar vooral ook de rijke hulpbronnen en de omvangrijke markten maken de regio een natuurlijk voorland voor de Japanse industrie. Bovendien is Japans succesvolle ontwikkeling een schoolvoorbeeld geworden dat alom navolging geniet.

De afgelopen decennia heeft het Japanse bedrijfsleven op grote schaal de markten van de regio ontwikkeld voor eigen export, maar ook de arbeidsintensieve onderdelen van het eigen productie-apparaat overgeheveld naar de regio waar de arbeidskosten aanzienlijk lager waren. Daarnaast heeft Japan het kapitaal verschaft voor grote infrastructurele verbeteringen en wordt er in het kader van een internationaliseringsstrategie thans ook op grote schaal geïnvesteerd in moderne (massa-)productiefaciliteiten. Aldus heeft er geleidelijk aan een integratie plaatsgevonden van de economieën van de regio in financieel, economisch en technologisch opzicht. Japan is daarbij de locomotief, of om het in de regio veelvuldig aangehaalde beeld van de vliegende ganzen te gebruiken, Japan vliegt voorop met in zijn spoor de landen van de regio in volgorde van ontwikkeling. Economische coöperatie kan niet plaatsvinden zonder een minimum aan politieke coördinatie. Dit blijkt in de praktijk de achilleshiel van de relatie met de regio. Enerzijds vormt Japans oorlogsverleden nog steeds een groot obstakel, vooral in de relatie met China en Korea. Anderzijds accepteert men geen dominante rol van Japan, ook al wordt de Japanse behoefte aan een eigen plaats in het pacifisch gebied zeer wel begrepen. Langdurig heeft Japan aangestuurd op regionale samenwerkingsverbanden en actief bijgedragen aan, bij voorbeeld, de vormgeving van de APEC, een ministerieel forum voor Asia Pacific Economic Cooperation waarin sinds 1989 Japan, Zuid-Korea, de zes ASEAN landen, de Verenigde Staten, Canada, Australië en Nieuw-Zeeland deelnemen maar de 'drie China's' (Volksrepubliek China, Taiwan en Hongkong) en de andere communistische landen vooralsnog ontbreken. Afstemming van het economisch beleid en bevordering van de intraregionale handel staat bij de APEC voorop; tegenwicht tegen de EG is slechts een onuitgesproken afgeleide.

Het lijkt geen twijfel dat Japan bij uitstek gebaat is bij deze toenemende samenwerking. Japans huidige bemiddelingspogingen tussen Cambodja, Vietnam en Noord-Korea en de verschillende landen van de regio weerspiegelen zijn ambitie voor een grotere politieke rol. Vooralsnog overheersen de economische belangen, een situatie die in toenemende mate wrevel wekt bij de landen van de regio maar tegelijkertijd als iets onoverkomelijks wordt beschouwd. Een zelfde soort wrevel kan worden waargenomen in Europa. Sinds de bekendmaking van het streven naar Europese eenwording vestigen Japanse ondernemingen zich op grote schaal in Europa. Hun financiële armslag en grote concurrentiekracht baart met name de Europese automobiel- en elektronica-in-

dustrie grote zorgen. Klachten over dumping, 'schroevendraaierfabrieken' en 'local content' ratio's van in Europa geassembleerde Japanse producten beheersen de discussie op Europees niveau. Omgekeerd zien nationale en regionale overheden Japanse investeringen als een welkome bijdrage tot de werkgelegenheid of de herindustrialisatie van achtergebleven regio's.

De herontdekking van Europa door het Japanse bedrijfsleven heeft niet uitsluitend te maken met Europa '92 maar moet ook gezien worden tegen de achtergrond van de systematische internationalisering van Japanse ondernemingen. Men dient 'insider' te worden in alle belangrijke markten, zo luidt het adagium. Bovendien zijn de lange aanvoerlijnen en de gedifferentieerde eisen van de markt voldoende reden om zich hier te vestigen. Daarnaast is de voortdurende speurtocht van Japanse ondernemingen naar nieuwe technologieën een niet te onderschatten factor.

Hoewel op dit moment in Japan zelf reusachtig veel geïnvesteerd wordt in fundamenteel onderzoek, zou men toch niet graag de ontwikkelingen in de Europese researchcentra willen missen. De vestiging van onderzoek- en ontwikkelcentra in Europa door de grote Japanse ondernemingen, de technische samenwerkingsovernames van technologisch geavanceerde ondernemingen moeten dan ook worden gezien vanuit deze behoefte aan nieuwe technologie en het aanboren van Europese bronnen. Tot nu toe nemen er geen Japanse ondernemingen deel aan de grote Europese onderzoeksprojecten, maar het moment zal weldra aanbreken dat zij via hun allianties daar toegang toe krijgen danwel de vruchten ervan plukken. Omgekeerd zijn er weinig aanwijzingen dat Europese ondernemingen een zelfde toegang zullen hebben tot Japanse bronnen. Derhalve zullen de discussies tussen Japan en Europa in de nabije toekomst waarschijnlijk niet zozeer meer gaan over dumping, schroevendraaierfabrieken of bepaling van 'local content' maar zich concentreren op de reciprociteit in de toegang tot elkaars geestelijke eigendommen.

Slot

Samengevat kan de naoorlogse ontwikkeling van Japan worden gekenschetst als het resultaat van een welbewuste en consequente samenwerking van overheid en bedrijfsleven ten behoeve van het realiseren van expliciete nationale doelen. De uitvoering daarvan is geschied door middel van de markt. Overheidsinterventies in dit proces zijn steeds ingegeven door overwegingen van nationaal belang. Maatschappelijke steun voor deze koers kon worden verkregen naarmate de vruchten ervan voor een grotere groep toegankelijk werden. Ondanks toenemende druk van buitenaf valt op korte termijn niet te voorzien dat deze uitgangspunten ingeruild zullen worden voor een daadwerkelijk mondiaal beleid. Japans succesvolle ontwikkeling heeft alom bewondering ge oogst maar per saldo weinig sympathie opgeleverd. Voor een land met zoveel macht en zozeer afhankelijk van goede relaties met de buitenwereld is dat een zorgwekkend probleem.

J.A. Stam
H.N. de Lang