



Nederlandse multinationals in Japan

Auteur(s):

Belderbos, R.

Kooij, E. van

Belderbos is KNAW-onderzoeker aan de Universiteit Maastricht. Van Kooij is verbonden aan de Technisch-Wetenschappelijke Raad op de Nederlandse ambassade in Tokio.

Verschenen in:

ESB, 84e jaargang, nr. 4192, pagina 175, 5 maart 1999

Rubriek:

Monitor

Trefwoord(en):

investerings

Japan kent een beperkte instroom van directe buitenlandse investeringen. Recente ontwikkelingen maken het investeringsklimaat aantrekkelijk. Enkele Nederlandse multinationals hebben geprofiteerd, maar vele andere niet.

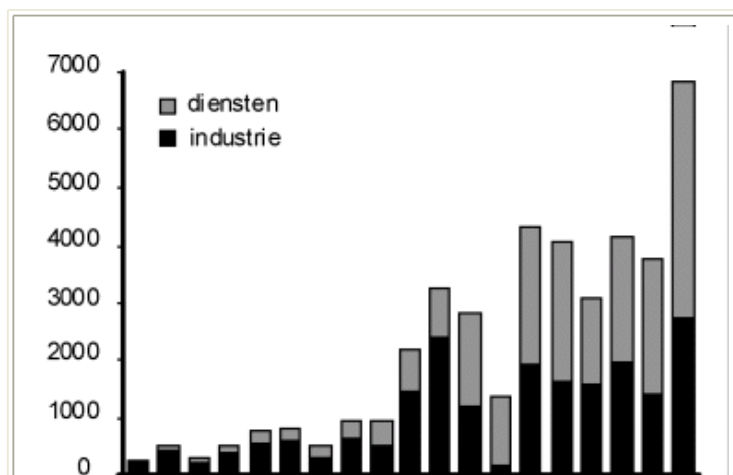
Uitgaande en inkomende directe investeringen zijn in relatie tot de Japanse economie duidelijk van minder belang dan in andere OESO-landen. In 1995 werd er door Japanse bedrijven voor 0,44% van het bbp in het buitenland geïnvesteerd, terwijl de inkomende directe investeringsstroom slechts een magere 0,7 promille van het bbp bedroeg¹. In de VS waren deze cijfers 1,39% resp. 1,07%, in Nederland 3,14% en 2,49%. De cumulatieve uitgaande investeringen van Japan tot en met 1994 waren 13,5 keer zo hoog als de inkomende investeringen (VS: 1,2 Nederland: 1,5).

De inkomende investeringen in Japan vertonen ook een bijzondere samenstelling. Buitenlandse ondernemingen investeren vooral door een joint venture met een Japanse onderneming op te zetten, terwijl zij slechts bij uitzondering een Japans bedrijf overnemen. De geringe omvang van inkomende directe investeringen gaat gepaard met een intensief gebruik van licentiecontracten. Buitenlandse bedrijven maken hun expertise in Japan dus met name te gelde door licentieverlening. Dit wijst op het bestaan van belangrijke barrières voor buitenlandse bedrijven om zelf activiteiten in Japan te ontplooiën.

Het naoorlogse industriebeleid lijkt daarbij een belangrijke verklarende factor te zijn². Japan zag technologie-overdracht en strikte regulering van buitenlands kapitaal als kern van haar industriebeleid, dat vooral gericht was op de opbouw van binnenlands industrieel technologisch potentieel. Pas in 1980 werd regelgeving omgezet van 'in principe verboden' naar 'in principe vrij'.

Meerdere factoren belemmerden de toegang tot de Japanse markt: technische standaarden en voorschriften, geringe toegang tot overheidscontracten, onvoldoende transparantie in wet- en regelgeving, hoge eisen van uitbesteders aan kwaliteit, levertijd en prijs, Japanse bedrijven die alleen zaken willen doen met langdurige relaties en de beperkte toegang tot Japanse distributieketens. Hierdoor besloten buitenlanders vaak tot het opzetten van joint ventures omdat alleen een Japanse partner voor een goede toegang tot de markt en kennis over regels en voorschriften kon zorgen. Acquisities waren vrijwel niet mogelijk door de bedrijfscultuur die vijandig staat tegenover overnames en het feit dat een groot deel van de aandelen van Japanse bedrijven in handen is van bevriende ondernemingen. Het systeem van 'lifetime employment' en het belang van scholing binnen de onderneming maakte het voor buitenlandse bedrijven moeilijk om goed personeel aan te trekken.

Macro-economische factoren (hoge prijzen van onroerend goed en arbeid, de sterke appreciatie van de yen) maakten in de jaren tachtig bovendien investeringen in productievestigingen onaantrekkelijk. Het zwaartepunt van de inkomende investeringen verschoof naar de dienstensector (figuur 1).



Figuur 1. Directe investeringen in Japan in \$ mln, 1978-1996

Nederlandse ondernemingen

Hoe staat het met de investeringen van Nederlandse ondernemingen in Japan? In 1994 noteerde DNB een voorraad investeringen van f 1249 miljoen, slechts 0,5% van het totaal aan Nederlandse directe buitenlandse investeringen³. Mede als gevolg van lokale financiering en de binationale hoofdzetels van Shell en Unilever, blijken deze cijfers echter een onvolledig beeld te geven van de aanwezigheid van Nederlandse multinationals. Een beter beeld wordt verkregen door raadpleging van Japanse bronnen.

Licenties

[tabel 1](#) geeft cijfers gebaseerd op licentie-statistieken van het Japanse Science and Technology Agency. Nederlandse bedrijven sloten in 1994 89 licentiecontracten af, 2,8% van het totaal aantal door Japanse bedrijven uit het buitenland gekochte licenties. De cijfers worden sterk beïnvloed door het grote aandeel van software-licenties. De verdeling over sectoren laat de grote rol van Philips zien bij radio en televisies, videorecorders en medische apparatuur. Sectoren waarin Nederland ook goed is vertegenwoordigd zijn de voedsel industrie en de chemie sector (chemie, plastics, en machines voor de chemische industrie).

Tabel 1. Licentiecontracten aan Japanse ondernemingen, 1994

sector	Nederland		alle landen		Nederlands aandeel
	aantal	contracten	aantal	contracten	%
voedsel	2		27		7,4
chemie	4		80		5,0
plastics	3		41		7,3
machinebouw	16		231		6,9
machines (chemie)	8		54		14,8
elektrisch en elektronisch	49		2092		2,3
radio en televisie	17		85		20,0
computers en software	19		1740		1,1
componenten en halfgeleiders	4		125		3,2
videorecorders, medische. app.	7		55		12,7
overig	15		690		2,2
totaal	89		3161		2,8

Bron: Science and Technology Agency of Japan.

Werkgelegenheid

[tabel 2](#) geeft werkgelegenheidscijfers van de dochterondernemingen van Nederlandse bedrijven in Japan in 1995, gegroepeerd per sector en industrie. Nederlandse ondernemingen in Japan hadden in 1995 meer dan 12.000 werknemers in dienst. De werkgelegenheid is vooral geconcentreerd in de olie- en petrochemische industrie (Shell), de overige chemische industrie (Akzo-Nobel, DSM, Unilever), de elektrische en elektronische industrie (Philips), en de voedsel en drankenindustrie (Unilever). De grote vijf hadden in totaal minstens 10.000 werknemers in dienst.

Tabel 2. Werkgelegenheid in Nederlandse dochterondernemingen in Japan, 1995

sectoren	werknemers	ondernemingen	werknemers
industrie			
olie en petrochemische industrie	567	Shell	5099
chemische industrie	1328	Philips	3372
pharmaceutische industrie	260	(Polygram)	(470)
voedsel en drankenindustrie	1297	Unilever	2013
metaal en aluminium producten	57	Akzo-Nobel	1093
elektrische en elektronische industrie	2023	DSM	223
overige industrie	320	Hunter Douglas	60
		Heineken	60
diensten			
software	89	ING	433
bouw	286	ABN-Amro	145
transport	188	Nedlloyd	170
uitgeverijen	41	Borsumij Wehry	47
banken	216	Reed-Elsevier	41
verzekersmaatschappijen	362	Baan	39
import en distributie	1875		
totaal	12909		

Shell is verreweg de grootste investeerder. Het is de twee na grootste olieproducent in Japan en had in 1994 meer dan \$ 12 miljard omzet. Het bedrijf is actief in exploratie, raffinage, opslag, transport, distributie (7100 pompstations), en petrochemie en heeft meer dan 100 dochters in Japan. De tweede investeerder Philips had tot 1993 de omvangrijkste activiteiten in Japan in termen van werkgelegenheid. In 1993 werd het minderheidsbelang in Matsushita Electronics Corporation echter verkocht. Het ging hier om een joint venture met Matsushita (beeldbuizen, lichtproducten, en halfgeleiders) met 18.000 werknemers. Na de verkoop is Philips' positie in de lichtsector in Japan niet sterk meer. Philips heeft wel een redelijke marktpositie in medische diagnostische apparatuur en kleine huishoudelijke apparaten. Unilever noteerde \$ 800 miljoen omzet in Japan in 1994. Het heeft sinds de tweede helft van de jaren tachtig een actief expansiebeleid gevoerd in Japan, maar dochter Nippon Lever kwam pas uit de rode cijfers in 1993. In datzelfde jaar kocht Unilever een margarinemerke van Ajinomoto en werd het de tweede margarineproducent van Japan met een kwart van de markt.

Er bestaan belangrijke verschillen tussen de grote vijf in termen van marktstrategieën. Shell en Unilever hebben een duidelijke langetermijnstrategie om een marktpositie in Japan op te bouwen. Zij hebben eigen dochterondernemingen opgezet en richten zich op penetratie van de Japanse markt. Licentieverlening is voornamelijk aan deze dochterondernemingen. Akzo en DSM, daarentegen, opereren in Japan voornamelijk door middel van joint ventures. De afzet richt zich ook op andere Aziatische markten.

De twee grootste financiële concerns van Nederland, ING en ABN-Amro zijn relatief goed vertegenwoordigd in Japan. ING verkreeg in 1986 een licentie om levensverzekeringen te verkopen. De levensverzekeringsdochter is snel gegroeid en had een premie-inkomen van 106 miljard yen (ca. \$ 1,2 miljard) in 1995. ABN-Amro is de grootste Nederlandse speler in de banksector en heeft met een balanswaarde van \$ 10 miljard zo'n 150 werknemers in dienst. Nedlloyd heeft 170 werknemers, en de handelsondernemingen Borsumij, Wehry, Van Ommeren, en Hagemeyer zijn ook - op kleinere schaal - vertegenwoordigd in Japan.

Wat bij het bovenstaand overzicht van Nederlandse investeerders in Japan echter opvalt, is de afwezigheid van een groot aantal Nederlandse ondernemingen die wel belangrijke activiteiten hebben opgebouwd in Europa en de VS, zoals Nutricia, Vendex, Pakhoed, Ahold, Boskalis, en Fortis.

Toename investeringen

Midden jaren negentig is een duidelijke verschuiving opgetreden in het investeringspatroon. De financiële crisis en de aanhoudende recessie in Japan ondermijnden de afzet van het bedrijfsleven en brachten veel Japanse ondernemingen in moeilijkheden.

Voor buitenlandse investeerders is investeren in Japan, vooral vanaf 1995, veel aantrekkelijker geworden. Niet alleen zijn de prijzen van onroerend goed, land, en aandelen substantieel gedaald, ook daalde de waarde van de yen. Hierdoor is de acquisitie van Japanse activa voor buitenlandse ondernemingen voordeliger geworden. De preciaire economische situatie heeft bovendien het aantal potentiële overnamekandidaten sterk vergroot. De oplopende werkloosheid heeft voorts buitenlandse ondernemingen meer kansen gegeven op de Japanse arbeidsmarkt. En de Japanse overheid is voor het eerst serieus bezig met het stimuleren van investeringen uit het buitenland. Dit kwam o.a. tot uiting in een voortgaande deregulering en pogingen van de overheid om standaarden meer in lijn te brengen met die in het buitenland. Dit heeft het mogelijk gemaakt dat de speelgoedketen Toys 'R Us binnen vijf jaar vanuit het niets de grootste speelgoeddistributeur in Japan is geworden. De meest in het oog springende deregulering is die op de financiële markten (de 'big bang'). Deze heeft in zeer korte tijd geleid tot een grotere rol van buitenlandse financiële instellingen in verzekeringen, aandelenhandel en beleggingen.

Acquisities van buitenlandse ondernemingen in Japan zijn snel gestegen tot meer dan \$ 3 miljard in 1996. De instroom aan directe investeringen bereikte een record van 771 miljard yen (\$ 6,8 miljard) een meer dan verdubbeling ten opzichte van 1995. De ratio van uitgaande over inkomende investeringen in 1996 werd door de toename van de instroom gereduceerd tot 7:1. Het hoge niveau van de instroom houdt aan in 1997 en 1998. De snelle positieve veranderingen in het investeringsklimaat blijken ook uit een recente opiniepeiling onder buitenlandse ondernemingen in Japan. Bijna 75% van de ondernemers gaf aan dat de kansen voor buitenlandse ondernemingen op de Japanse markt waren verbeterd.

Nederlandse respons

Philips zette in 1996 een joint venture op met Hoshiden voor de fabricage van lcd-panelen, en verkreeg het recht om Hoshiden's technologie te gaan gebruiken in de lcd-fabriek in Eindhoven. Van Leer (verpakkingen) opende in 1998 haar eerste fabriek (stalen olievaten) in Japan. Het hoopt 8% van de Japanse markt te kunnen bedienen. ING kreeg met de acquisitie van Barings in 1996 ook omvangrijke aandelenhandel en investeringsbankactiviteiten in Japan in handen. ABN-Amro nam in 1997 de aandelenhandel-licentie over van Yamakichi Securities en streeft ernaar een belangrijke speler te worden op de beurs van Tokio. Shell, daarentegen, heeft vooral negatieve gevolgen ondervonden van deregulering en de recessie in Japan. Liberalisering van de import van ruwe olie heeft de prijsconcurrentie vergroot. Daarnaast is het voor het eerst mogelijk om zelfbedieningspompen te exploiteren, hetgeen tot toetreding van buiten de oliesector (zoals supermarkten) zal leiden. Mede hierdoor heeft Shell besloten 600 pompstations op te heffen. Shell blijft echter een sterke speler op de Japanse markt.

De Nederlandse directe investeringen in Japan in 1996 bedroegen f 2,3 miljard, een stijging van 83% ten opzichte van 1994, maar nog steeds slechts 0,6% van de totale Nederlandse investeringen in het buitenland.

Ten slotte

Japan biedt in de tweede helft van de jaren negentig belangrijke mogelijkheden voor buitenlandse ondernemingen. Enkele Nederlandse multinationals hebben al van het verbeterde investeringsklimaat geprofiteerd, maar vele andere bedrijven nog niet. De nu talrijke succesverhalen van buitenlandse ondernemingen in Japan laten zien dat een lange-termijnvisie is vereist.

De voortgaande deregulering, de goedkopere yen, en de precaire situatie van een groot aantal Japanse ondernemingen, maakt de tijd rijp om via acquisities of directe investeringen een positie in Japan op te bouwen. Verschillende, meestal Amerikaanse, bedrijven hebben dit ingezien en investeren juist nu grote bedragen in Japan. Een belangrijke (her)oriëntatie van Nederlandse ondernemingen op Japan verdient zeker aanbeveling

1 OESO, *International direct investment statistics yearbook*, Parijs, 1997.

2 Zie voor een overzicht van de literatuur R. Belderbos, *FDI and Licensing Strategies by Dutch Multinationals in Japan*, *NIBOR Research Memorandum RM98/02*, Universiteit Maastricht, 1998.

3 DNB, *Kwartaalbericht*, juni 1997.