

DE GULLE GEVERS VAN HET JAPANESE KIKKOMAN

ZUIVERE SOJA

Waarom sponsort een Japanse producent van sojasaus een Gronings natuurgebied? Good citizenship, zeggen ze bij Kikkoman. Hoe schoon water zowel de belangen van een snelgroeiende multinational kan dienen, als die van de roerdomp.

ANDRE DE VOS

Twee aalscholvers en een blauwe reiger staren over een ondiepe waterplas. Achter hen tekenen zich de silhouetten van een paar grazende koeien scherp af in het lage zonlicht. Het Groninger landschap bij Kropswolde biedt op een waterige nazomeravond een oer-Hollandse, tijdloze aanblik. Maar schijn bedriegt. Hier wordt nieuwe natuur gemaakt. Met dank aan een Japanse sojasausfabrikant. De oplettende natuurvorser kan een roerdomp spotten aan de waterkant bij Kropswolde, of een baardmannetje. Als hij zijn aandacht laat gaan over de informatiepanelen, of een bruine boterham weghapt aan de houten picknicktafel onder de uitkijktoren, valt hem wellicht het Kikkoman-logo op, een gestileerde schildpad, bescheiden afgedrukt op het infopaneel en ingebrand in de picknicktafel.

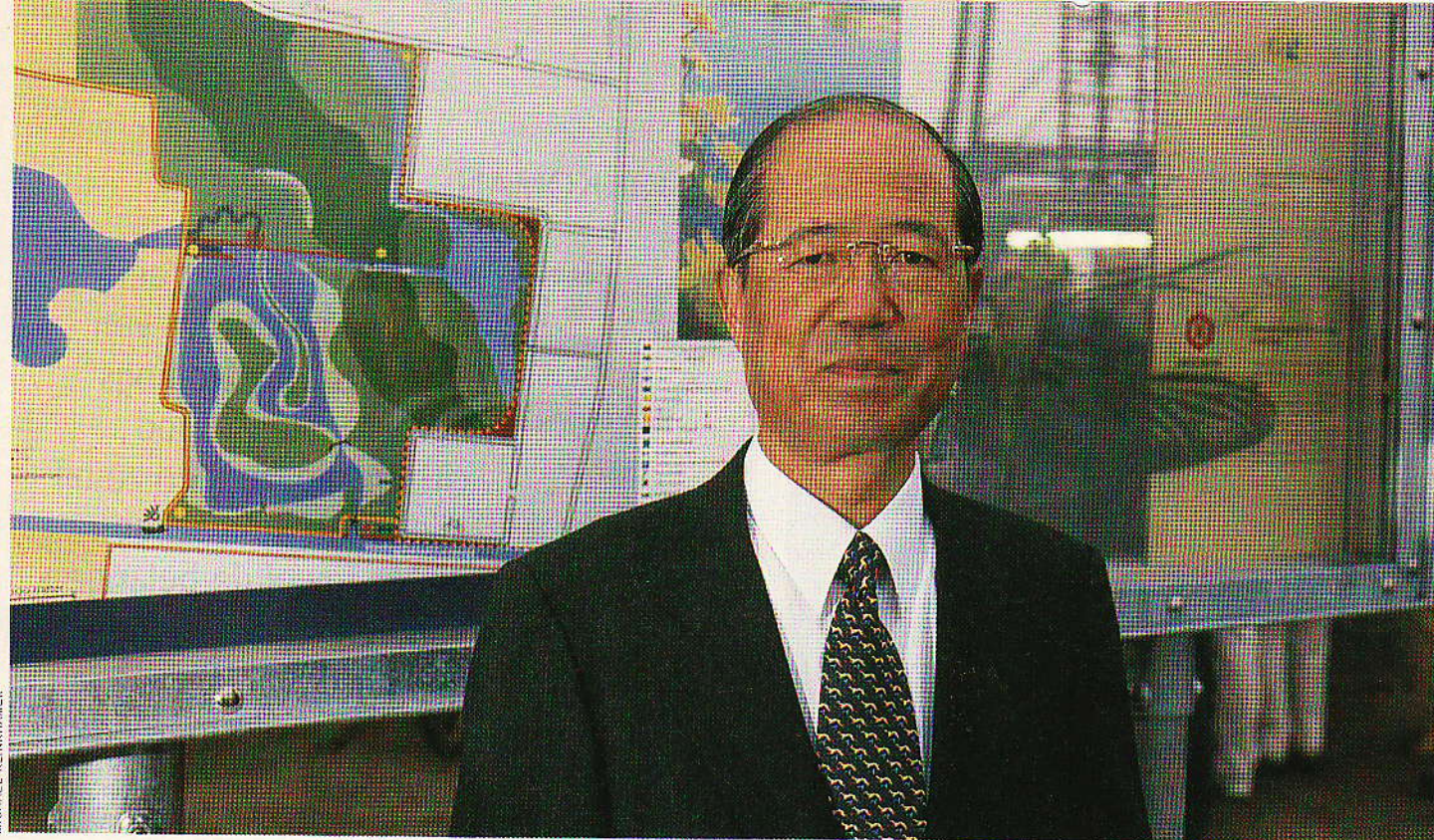
De Japanse producent van sojasaus - of shoyu, zoals het in het Japans heet - is de belangrijkste sponsor van het natuurproject 'Water over Wolfsbarge'. Het bedrijf dat sinds vier jaar in het nabijgelegen Sappemeer is gevestigd, heeft een miljoen geschonken aan Het Groninger Landschap, initiatiefnemer en beheerder van het nieuwe 'wetland' aan de oevers van het Zuidlaardermeer. "Zonder Kikkoman was het project er niet gekomen," stelt directeur Gerard Sterkenburg van Het Groninger Landschap.

lees verder op pagina 30



Minoru Nagaoka

MICHAEL KLINKHAMER



'Geef zo veel geld van je persoonlijke inkomen als mogelijk is aan de maatschappij. Vraag er niets voor terug en pronk er niet mee'. Regel 16 van de ruim zeventig jaar oude *code of business* van Kikkoman klinkt wat wereldvreemd voor een beursgenoteerde multinational. Het is één van 17 bijna religieuze regels waarin begrippen als respect, discipline en harmonie de overhand hebben. Maar waar in westerse ondernemingen dit soort zachte gedragsregels vaak niet verder komen dan het prikbord of de overheadsheet op bedrijfspresentaties, wordt er bij Kikkoman ook naar geleefd.

Reinigingsceremonie

Natuurlijk zijn ze wel goed, maar niet gek in Japan. De nadruk die Kikkoman legt op inbedding in de lokale gemeenschap, is goede pr voor het bedrijf en een goed smeermiddel in de contacten met autoriteiten, werknemers en consumenten. Kikkoman wil 'een bedrijf zijn met betekenis voor de wereldgemeenschap'. Dat lijkt aardig te lukken. Het ruim 350 jaar oude familiebedrijf is uitgegroeid tot wereldwijd marktleider op het gebied van sojasaus met een bereik van bijna honderd landen en een jaaromzet van ruim twee miljard dollar.

Na een lange zoektocht in Europa, later toegespitst op Nederland, streek Kikkoman Foods Europe in 1996 neer in Hoogezand-Sappemeer. Behalve de aantrekke-

MINORU NAGAOKA "WE WILLEN ONDERDEEL ZIJN VAN DE NATUUR EN DE GEMEENSCHAP WAAR WE ONS VESTIGEN"

lijke financiële randvoorwaarden die regionale en nationale overheid boden, waren de ruime aanwezigheid van schoon water voor de productie van de sojasaus en voldoende gemotiveerde arbeidskrachten reden voor Kikkoman om zich in het Noorden te vestigen.

De nieuwe fabriek werd geopend in aanwezigheid van lokale notabelen, de ceo van Kikkoman Corporation, Yuzaburo Mogi, en toenmalig staatssecretaris van economische zaken Van Dok-Van Wee. Zij allen woonden een Japanse Shinto-reinigingsceremonie, uitgevoerd door een Nederlandse shinto-priester bij. Want behalve Japanse sojasaus exporteert Kikkoman ook de Japanse cultuur. "Eten is cultuur," verklaart Minoru Nagaoka, de huidige algemeen directeur van de fabriek in Sappemeer.

Proefvijver

Half september rukte opnieuw een aantal hoogwaardigheidsbekleders uit naar het noorden. CEO Mogi was er wederom, maar ook de Japanse ambassadeur en commissaris der koningin Hans Alders. Staatssecretaris Faber moest op het laatste moment verstek laten gaan en liet zich vervangen door een hoge ambtenaar. Ditmaal ging het om de feestelijke ope-

ning van het natuurgebied 'Water over Wolfsbarge'. Een in totaal vier miljoen kostend project waarbij landbouwland wordt omgezet in drassig moeras en rietlandschap waar het water weer vrij spel krijgt. Door overtollig water in het gebied op te vangen wordt voorkomen dat andere delen van Groningen bij hoog water onderlopen. Bovendien kan het nieuwe natuurgebied dienen als natuurlijke waterzuivering voor het vervuilde Zuidlaardermeer, waarmee het in verbinding staat. Het 45 hectare grote terrein geldt letterlijk als proefvijver voor grootse plannen die het Groninger Landschap heeft. In totaal wil de natuurstichting zo'n 2000 hectare nieuwe 'wetlands' creëren. Het gebied ligt op tien minuten rijden van de Kikkoman-fabriek, waar inmiddels 44 mensen, onder wie vijf Japanners, werken. De fabriek startte met een jaarlijkse productie van vier miljoen liter sojasaus voor de West-Europese markt. Dat is inmiddels vijf miljoen en moet uiteindelijk zelfs dertig miljoen worden. Een miljoen gulden lijkt een bovenmatige gift voor een vijftigmansbedrijfje. Ook al wordt het bedrag in jaarlijkse porties van honderdduizend gulden betaald. Directeur Minoru Nagaoka, gestoken in grijs bedrijfsuniform, heeft enkele A-viertjes

voor zich liggen om uit te leggen wáárom een Japans bedrijf geld uitgeeft aan Nederlandse natuur. "We willen onderdeel zijn van de natuur en de gemeenschap waar we ons vestigen. We willen bijdragen aan een beter milieu en meedoen aan culturele activiteiten. *Our responsibility goes beyond profit.*"

Good citizen

Kikkoman schakelde het Nederlandse prebureau Van Rossum in om een geschikt project te vinden waarmee het bedrijf zich in de regio kon laten zien als een *good citizen*. Er moest een band met water, cultuur en natuur zijn en het moest een project van de lange adem zijn, want Kikkoman denkt in lange termijnen. "Ook het brouwen van sojasaus kost tijd," aldus Nagaoka. Zes maanden, om precies te zijn. 'Water over Wolfsbarge' bleek uiteindelijk de juiste uitstraling te hebben. Nagaoka: "Wij produceren sojasaus op geheel natuurlijke wijze. Daarbij hebben we grote hoeveelheden schoon water nodig. We verbruiken jaarlijks 50 miljoen liter. Dit project draagt uiteindelijk bij aan de reiniging van water. Dus dat past goed bij ons." Niet alleen in Nederland, waar ook geld is geschonken aan het Rembrandt-huis en de festiviteiten rond de viering van de 400-jarige handelsrelatie tussen Japan en Nederland, is Kikkoman een gulle gever. In de Japanse stad Noda, al sinds het begin van de zeventiende eeuw de thuisbasis van Kikkoman, dat overigens pas sinds 1917 als één onderneming werd gevormd uit een aantal familiebedrijven, heeft het bedrijf waterleiding en een spoorweg aangelegd, een ziekenhuis en museum gebouwd, een bibliotheek en zelfs tempels. In Walworth Wisconsin, waar jaarlijks 80 miljoen liter sojasaus wordt gemaakt, heeft het bedrijf miljoenen uitgegeven aan culturele en educatieve projecten en is er een continue uitwisseling van Japanse en Amerikaanse studenten.

Een commercieel bedrijf dat geld weggeeft kan in het westen op forse scepsis rekenen. Maar in Japan kunnen de aandeelhouders van Kikkoman heel goed leven met de vrijgevigheid van hun bedrijf. "Onze aandeelhouders begrijpen



MICHAEL KLINKHAMER

onze filosofie," laat Fumihide Saito van het *foreign operations department* in Noda weten. "Het feit dat we bijdragen aan sociaal verantwoordelijke projecten in de gemeenschappen waar we een vestiging hebben, levert geen negatieve reacties op. Ook niet als we het doen in tijden dat de winst minder hoog is."

sojasaussuccessstory

De aandeelhouders kunnen dan ook tevreden zijn met de prestaties van Kikkoman, al daalde afgelopen jaar de omzet. Het bedrijf is erin geslaagd met een typisch Japans product een wereldmarkt te veroveren. Een succes dat wordt toegeschreven aan een combinatie van moderne, agressieve marketing, sterk leiderschap en traditionele Japanse waarden en normen. Kikkoman was het eerste Japanse bedrijf dat (in 1973) een fabriek opende in de VS. Inmiddels staat er een tweede fabriek in de VS. Ook in China - de grootste markt voor sojasaus - wordt binnenkort een fabriek geopend. De expansie is noodzakelijk als Kikkoman door wil blijven groeien. In Japan loopt de sojasausconsumptie - negen liter per persoon per jaar - terug. Daar breidt

Kikkoman zijn activiteiten vooral uit door het op de markt brengen van andere producten, zoals wijn. In het Westen is Japans eten, waarvan sojasaus zo ongeveer de basis is, in opkomst. In de VS wordt nu 70 centiliter per persoon per jaar gebruikt, maar de verwachting is dat dat de komende tien jaar zal verdubbelen. Ook de Europese markt, die vanuit Sappemeer moet worden bediend, zal flink groeien.

Maar wil Kikkoman zijn sojasaussuccessstory in het Westen vervolgen, dan zal er voorzichtig moeten worden geopereerd. De Japanse onderneming heeft behalve de sojasausproductie in Japan een zware r&d-afdeling op het gebied van biotechnologie. En hoewel Kikkoman in Europa geen gemodificeerde sojabonen gebruikt voor de sojasaus, wekt de aanwezigheid van een gentech-poot in een voedingsmiddelenbedrijf in het Westen al snel argwaan. En de imagoschade die Kikkoman daarmee kan oplopen is met geen honderd gesponsorde natuurgebieden te herstellen. ■

Geraadpleegde bron: Ronald Yates: 'The Kikkoman Chronicles - A global company with a Japanese soul'