



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in
Economia e Commercio

IL CASO GIAPPONESE:
LE FORME D'IMPRESA DEGLI ZAIBATSU E DEI KEIRETSU

THE JAPANESE CASE:
THE ZAIBATSU AND KEIRETSU BUSINESS MODELS

Relatore
Prof. Ciuffetti Augusto

Rapporto Finale di:
Perpetuini Giulia

Anno Accademico 2020/2021

INDICE

Introduzione.....	3
Capitolo I :	
Il declino del Feudalesimo.....	4
1.1 Il contesto socio-politico.....	4
1.2 Lo shogunato della “pace”	9
Capitolo II:	
La rivoluzione Meiji.....	11
2.1 L’apertura all’occidente.....	11
2.2 Lo sviluppo industriale.....	15
Capitolo III:	
Le forme di impresa “Zaibatsu e Keiretsu”.....	19
3.1 La venuta degli Zaibatsu.....	19
3.2 L’evoluzione dei gruppi d’impresa in Giappone: dagli Zaibatsu ai Keiretsu.....	27
Conclusione.....	31
BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA.....	33

INTRODUZIONE

Nel seguente elaborato, andremo ad analizzare e descrivere lo sviluppo economico del Giappone.

Partendo da un excursus storico, che abbraccia i secoli XVIII e XIX, discuteremo dell'evoluzione di una delle più grandi potenze economiche che, attraverso l'imitazione nei confronti dell'occidente, ha saputo sfruttare al massimo le sue risorse e renderle una forza invidiabile.

Nello specifico, nel primo capitolo analizzeremo la situazione pre-rivoluzione Meiji, mettendo in risalto l'aspetto socio-politico della popolazione nipponica durante lo Shogunato Tokugawa.

Dalla rivoluzione Meiji (1868-1912), tratteremo nel secondo capitolo lo splendore del cambiamento, le conquiste e i progressi.

Il terzo capitolo, invece, presenterà un focus su forme d'impresa alternative: gli Zaibatsu e i Keiretsu, evidenziandone la forza, le caratteristiche e la futura evoluzione.

IL DECLINO DEL FEUDALESIMO

1.1 IL CONTESTO SOCIO-POLITICO

Il declino dello shogunato Tokugawa segna le ultime tracce del Feudalesimo in Giappone.

Definito anche come Tokugawa shogun-ke o Edo bakufu, la dinastia Tokugawa interessa oltre 200 anni di storia del Giappone, a partire dal militare giapponese Ieyasu (1603-1605) fino all'ultimo shogunato di Yoshinobu (1866-1868).

La battaglia di Sekigahara (1600) fu una delle battaglie più sanguinose che segnò la nascita di una nuova era.

Ieyasu si fece conferire dall'imperatore il titolo di shogun e stabilì la sede del suo governo militare a Edo, l'odierna Tokyo, per questo motivo tale periodo viene indicato come periodo Edo.

Ieyasu e i suoi successori fecero di tutto per isolare il Giappone in politica estera. Gli unici scambi che effettivamente si intrattenevano erano con gli olandesi e la popolazione cinese.

Tale isolamento verso l'occidente portò una chiusura che colpì largamente il settore commerciale, ma anche la società e la sua mobilità. Infatti, era severamente vietato il passaggio da una classe di livello inferiore ad una di livello superiore. Gli individui che componevano una determinata classe erano tenuti a rispettare norme di comportamento e

regole dettate dalle autorità che incidevano sugli obblighi fiscali, i diritti sul possesso di terreni, la risposta ai reati, oltre che sulla loro alimentazione e i loro costumi.

Si delineano così delle classi sociali ben distinte, ognuna con le proprie consuetudini.

I samurai erano la classe dei nobili guerrieri.

Scelti come esempio sociale da seguire, il titolo di samurai era ereditario, tuttavia alcuni di loro finirono per svolgere mansioni alternative. I samurai di alto rango, avevano la possibilità di accedere a cariche rilevanti e, talvolta, acquisire il titolo di daimyō, altri invece, ambivano a incarichi quali amministratori, funzionari di corte o burocratici e la classe minore, infine, veniva impiegata come guardia, soldato semplice o messaggero.

Il ruolo dei samurai divenne progressivamente ridimensionato a causa del lungo periodo di pace e, alla fine del periodo Edo, passarono dal 7/8 % al 5 % della popolazione.

Al di sotto dei samurai, troviamo la classe dei contadini.

La posizione del contadino era particolarmente rispettata, grazie al confucianesimo, che vedeva l'agricoltura come settore centrale per la sopravvivenza della società.

Il settore agricolo era organizzato da modelli famigliari privati.

Tali famiglie possedevano il diritto di proprietà sui terreni sebbene una parte del raccolto doveva essere donata al daimyō come tributo.

Con questa entrata il daimyō si occupava di stipendiare i samurai e di affrontare le spese pubbliche.

Infine nelle ultime posizioni troviamo gli artigiani, i quali producevano beni non primari, e in ultima istanza i mercanti.

Questi ultimi non generando alcun bene costituivano la classe più umile, a causa dell'isolamento della Nazione.

Artigiani e mercanti vennero rinominati sotto il nome di chōnin "abitanti della città".

Gli chōnin abitavano all'interno delle città castello governate dai daimyō.

Nonostante la loro posizione sfavorevole, conobbero una fioritura economica e sociale grazie ai samurai e ai daimyō, i quali a loro spese promuovevano tale classe.

Tale disposizione sociale rispetta la struttura delineata dal shinōkōshō, dove shi rappresenta la classe guerriera, no classe contadina, ko gli artigiani e sho i mercanti.

Tuttavia nell'assetto sociale dell'epoca andrebbero inseriti dei gruppi emarginati, quali gli eta e gli hinin.

Gli eta erano principalmente macellai, conciatori, spazzini, becchini ma anche lebbrosi.

Gli hinin, cosiddetti non umani, erano formati da mendicanti, guardiani delle tombe, ex-prigionieri o detenuti e prostitute.

Distinti in nohinin e kakae-hinin: i primi sono equiparabili ai senza tetto odierni, divenuti cittadini poveri, indigenti, che spesso vivevano sotto ponti e fiumi; nei secondi diversamente, era compreso chi commetteva un reato o chi era hinin per discendenza.

Tramandando lo stato di hinin, l'unico modo che aveva un fuori casta per uscire dalla propria posizione comune, era quello di essere adottato da una famiglia di una classe superiore.

Entrambi i fuori casta venivano emarginati per via del loro lavoro considerato impuro.

Nel XIX secolo gli eta e gli hinin finirono per essere identificati con il termine burakumin "abitanti dei villaggi" a causa della esclusione dal resto della società civile.

Risalendo la piramide sociale, subito sopra i samurai troviamo i Daimyō, che similmente agli shogun detenevano parte del potere amministrativo esercitato sotto i loro feudi.

Usualmente veniva considerato daimyō un samurai con un feudo almeno di 10.000 koku, che corrisponde alla quantità di riso sufficiente per nutrire un individuo per un anno.

Lo shogun era colui che de facto deteneva il potere militare, di politica estera e patrocinio feudale.

Egli rappresentava il comandante supremo del sistema feudale, colui che prendeva le decisioni più importanti, nominato direttamente dall'imperatore.

Quest'ultimo, infine, costituiva la punta della piramide.

Discendente diretto degli dei, l'imperatore nel periodo Edo, si dedicava solo alla religione ed il suo ruolo era meramente simbolo di una unità nazionale da assicurare.

Durante lo shogunato di Tokugawa il Giappone vide un periodo di notevole sviluppo economico e culturale.

Tale periodo rappresenta uno dei più rari esempi della storia del mondo in cui un paese non sia stato coinvolto in conflitti bellici per un così lungo lasso di tempo.

1.2 LO SHOGUNATO DELLA "PACE"

Durante il periodo Edo l'economia del Giappone era basata principalmente sul settore agricolo.

Grazie all'utilizzo di fertilizzanti, nuovi attrezzi agricoli, diffusione di manuali di agricoltura e tecniche di irrigazione ci fu un fiorente sviluppo del settore. La risicoltura era la pratica maggiore che occupava 250 giorni l'anno e successivamente, si intrapresero colture alternative quali tè, cotone e tabacco.

All'aumento della produzione di riso corrispose un aumento della tassazione.

I signori feudali infatti, riscuotevano il cosiddetto "nengu" dai contadini.

Tale tassa costituiva una percentuale del raccolto annuale dei contadini ed era la risorsa principalmente sfruttata per mantenere le residenze dei Daimyō e il sostentamento dei samurai.

Chi riceveva il reddito in riso doveva necessariamente convertirlo in moneta, per poter procedere all'acquisto di merci e servizi.

Gli scambi urbani avvenivano con l'utilizzo di moneta come rame, argento e oro che facilitavano le transazioni economiche.

L'unica porta aperta del paese del Sol Levante fu il porto di Nagasaki che permetteva di effettuare scambi con gli olandesi e i cinesi, importare armi, tabacco, occhiali ed esportare gemme e oggetti preziosi.

L'isolamento dal resto del mondo portò allo sviluppo di una società prospera e culturalmente ricca.

La stabilità politica e sociale influenzò notevolmente la cultura e l'educazione.

Negli anni del Bakufu il Giappone vantava di un efficiente sistema educativo basato su migliaia di scuole primarie diffuse su tutto il territorio nazionale che includeva anche le classi inferiori e godeva di un'ottima formazione di burocratici e funzionari.

Nacquero l'arte, il teatro kabuki e il sumo.

Tuttavia un diffuso e acceso sentimento nazionalistico incoraggiava politiche di intervento, guidate da una capace burocrazia.

La situazione per i contadini iniziò a peggiorare con l'accumulo di debiti nei confronti dei loro vicini sempre più ricchi e, alcuni di loro persero i diritti di proprietà sui terreni. Sommando a questo un ingente tassazione e numerose carestie, la situazione precipitò in manifestazioni violente. Si pensi che nel periodo Edo si registrarono 6.889 rivolte contadine.

L'editto sakoku del 1635, aveva stabilito nei primi anni dello shogunato l'isolamento del Giappone.

Nulla poteva entrare o uscire: furono sancite così regole che non permettevano l'uscita dal paese e, qualora un cittadino fosse stato scoperto, sarebbe stato severamente giustiziato.

CAPITOLO II

LA RIVOLUZIONE MEIJI

2.1 L'APERTURA ALL'OCCIDENTE

Quanto precedentemente analizzato potrebbe simulare una situazione idilliaca e apparentemente perfetta del periodo Edo ma dietro questa "pace centenaria" si celano lotte e rivoluzioni.

Tale situazione, affiancata ad un clima di estremo cambiamento e apertura verso l'occidente portò finalmente ad uno degli eventi che maggiormente segnò la popolazione nipponica: la rivoluzione Meiji.

Nel periodo che va dal 1853 al 1868 il potere feudale iniziò a crollare internamente a causa di un gruppo di samurai, di rango inferiore, che si scontrarono ripetutamente con il Bakufu.

Questi gruppi, assunsero la forma di "clan anti feudatari" quali fra i più importanti, Satsuma e Choshu, che rivendicavano una stabilità economica e il proprio inserimento nel campo militare.

Grazie alla loro posizione lontana dai principali centri economici della città riuscirono a creare una loro indipendenza.

Tuttavia, la tradizionale autarchia dello shogun iniziò a stancare e, il desiderio unanime, era l'instaurazione di un sistema di potere policentrico.

Nel 1866 Satsuma e Choshu si allearono e da questa unione possiamo constatare l'inizio della guerra "civile" giapponese.

L'ultimo shogunato di Yoshinobu durò pochissimi mesi e poco dopo egli presentò le due dimissioni.

Il potere nelle mani dell'imperatore fu finalmente restituito nel gennaio del 1868 a seguito di un colpo di stato che rese fine allo shogunato e diede il via alla modernizzazione del Giappone.

A distruggere definitivamente il sogno di isolamento giapponese fu l'avanzata di tre grandi potenze: gli Stati Uniti, la Russia e l'Inghilterra.

Nei primi anni del settecento la Russia aveva provato ad attaccare il Giappone ma la resistenza dello shogunato ebbe la meglio.

L'incorporazione della California e dell'Oregon negli Stati Uniti d'America permise a quest'ultimi di raggiungere facilmente il Pacifico e il Giappone diventò presto un grande bersaglio.

Nel 1853 il commodoro Matthew Perry riuscì, a comando delle navi nere statunitensi, ad arrestare lo shogunato e nel 1854 venne firmata la convenzione Kanagawa con cui i giapponesi si promettevano di proteggere le forze statunitensi e si aprirono i porti del paese di Shimoda e Hakodate agli scambi commerciali.

Da lì all'indomani seguirono accordi simili con la Gran Bretagna, l'Olanda e la Russia.

Il giuramento dei 5 articoli prometteva la fine della suddivisione in caste e spiegava che la presenza straniera non sarebbe stata più una minaccia per il paese.

L'intento era quello di creare un governo centralizzato, seguendo il modello occidentale.

Il confucianesimo tornò ad essere presente e le idee neo confuciane si inserirono nelle credenze giapponesi.

In quegli anni alcuni ritenevano che il Giappone fosse superiore rispetto alle altre potenze e la figura dell'imperatore assunta come divinità.

Si sosteneva inoltre che il potere della famiglia Tokugawa fosse illegittimo e che l'egemonia fosse direttamente nelle mani della famiglia imperiale che doveva, appunto, dirigere il paese.

La rivoluzione Meiji fu lo spartiacque tra il Giappone tradizionale e il moderno. Tale processo durò una ventina di anni :

Il primo cambiamento fu quello di riportare la classe di samurai ad una posizione di tutto rispetto concedendo loro di svolgere qualsiasi occupazione nell'ambito degli affari e nella pubblica amministrazione, altri invece, furono arruolati nell'esercito militare.

Le remunerazioni dei samurai vennero convertite in titoli pubblici e ciò permise loro la costruzione di moltissime imprese individuali.

Il potere dei Daimyō venne stroncato e i feudi soppressi.

Approfittando di un periodo di grande debolezza l'imperatore Meiji salì al trono nel 1867.

La nuova costituzione prevedeva la presenza di un'assemblea nazionale e un Gran Consiglio di Stato.

Accantonando lo stadio del laissez-faire ci fu passaggio diretto dal feudalesimo al capitalismo.

La direzione da seguire era quella di fondare un paese forte e coeso attraverso anche delle riforme scolastiche e istituzionali.

Il "rinnovamento Meiji" toccò la maggior parte dei settori: l'economia, infrastrutture, trasporti, telecomunicazioni e l'istruzione.

LA RESTAUZIONE MEIJI

2.2 LO SVILUPPO INDUSTRIALE

Secondo l'orientalista Giorgio Borsa, quella Meiji non può essere considerata una rivoluzione: *“Come la rivoluzione francese in Europa, essa segnò la fine della società feudale e l'ingresso del Giappone nel mondo moderno. Ma non fu una rivoluzione borghese, nel senso in cui lo fu la rivoluzione francese. Questa fu l'episodio risolutivo di una lunga lotta di classe e, a partire dalla trasformazione degli stati generali in assemblea nazionale, fu guidata dalla borghesia, portatrice di un'ideologia antifeudale e antiassolutista.”*¹

I principali attivisti di questa rivoluzione non erano percepiti come una classe coesa; i protagonisti erano samurai e a loro si affiancarono nobili di corte, borghesi e una componente contadina.

La rivoluzione che portano avanti fatta di lotte tra feudi è scarsa di forti ideologie e nasconde in realtà quella che più propriamente sarebbe una *restaurazione*.

L'autore del libro “La nascita del mondo moderno in Asia Orientale”, Giorgio Borsa, ci rammenta che l'industrializzazione nipponica ebbe inizio già in epoca Tokugawa, in particolare modo nel feudo di Hiden, dove venne costruita la prima fornace a riverbero nel 1850, grazie all'aiuto olandese.

¹ Giorgio Borsa, *La nascita del mondo moderno in Asia Orientale*, Rizzoli Editore, Milano, 1977.

Da questo momento in poi Hiden fu un esempio da seguire per gli stessi Tokugawa, per Mito e per Satsuma. Quest'ultima con capitale a Kagoshima divenne la sede delle prime officine meccaniche equipaggiate con le prime macchine utensili. Inoltre fu a Kagoshima che venne costruito il primo impianto a vapore per la filatura e per la tessitura del cotone. Questo permise a 200 operai di ottenere una mansione. Nello stesso periodo vediamo la nascita della prima nave a vapore nel porto di Nagasaki.

L'elevata produttività durante il periodo del Bakufu pose semplicemente le basi per lo sviluppo industriale Meiji.

Nel 1872 venne inaugurata la prima rete ferroviaria che collegava Tokyo a Yokohama. 8 anni dopo il governo si ritrovò a gestire 76 miglia di ferrovie e, dopo essersi dotati di una efficiente rete telegrafica, gli investimenti nelle forze militari furono imminenti.

L'imperatore Meiji si circondò di uomini aperti e pronti a fare diventare il Giappone una delle potenze più competitive nel mondo in breve tempo.

L'imperialismo in questa situazione fu molto importante, aiutando una borghesia molto capace su territorio nazionale ma poco performante nell'intrattenere scambi con l'estero.

Si riuscì tempestivamente a colmare il divario tra importazioni ed esportazione che vedevano i prodotti europei nettamente più competitivi rispetto a quelli giapponesi.

L'adozione di una politica capitalista portò il Giappone ad una notevole crescita economica, e dall'altra parte, dei pesanti svantaggi e pressione sociale.

Gli aspetti positivi furono il dominio dello stato sull'attività bancaria, la partecipazione dello stato nella formazione del capitale, l'intervento dello stato sulla politica estera.

Nel 1872 lo yen diventa la moneta nazionale risolvendo problematiche sorte nel periodo Edo.

Nacque un diligente sistema bancario, ben indirizzato dal ministro delle finanze e da un suo assistente che fu mandato in America per divulgare il sistema finanziario americano valutario.

Questa pratica di "imitazione" venne utilizzata per molti settori della società.

L'organo dell'esercito giapponese si rifà a quello tedesco, la marina e i servizi postali e delle comunicazioni ripresero l'esempio britannico, e l'istruzione e la riorganizzazione del sistema giudiziario furono plasmate secondo il modello francese.

Ciò giocò particolarmente a favore di una grande crescita e di una precoce accumulazione di capitale umano.

Venne dunque introdotta una nuova organizzazione : TOP DOWN, dove l'organo imperiale assegna le scelte economiche.

Tale processo prende il nome di *modernizzazione forzata*.

A questo punto, cosa mancava all'economia giapponese?

Le famiglie mercantili vivevano in aree ristrette e poco dedicate all'esportazione, dunque avevano bisogno di competenze manageriali che fino a quel momento non si erano ritenute necessarie.

La risposta fu quella di provvedere alla formazione tecnico-economica dei mercanti incentivando il trasferimento di consulenti, dall'estero al Giappone.

Uno degli strumenti che viene inizialmente utilizzato è l'impianto-pilota: imprese di Stato che vengono realizzate con l'idea di diffondere la tecnologia della prima Rivoluzione Industriale, con un sistema molto semplice somigliante alle imprese uni funzionali inglesi.

Una decina di anni dopo verranno abbandonate per i risultati troppo modesti nonostante abbiano dato al Giappone le basi manageriali.

In seguito lo Stato decise di vendere gli impianti alle famiglie mercantili della dinastia Tokugawa e, passarono pertanto dall'essere statali alla loro privatizzazione.

CAPITOLO III

LE FORME DI IMPRESA “ZAIBATSU E KEIRETSU”

3.1 LA VENUTA DEGLI ZAIBATSU

La Restaurazione Meiji - scrive Claudio Zanier - libera senza dubbio energie sopite e represses e facilita un'ascesa tanto vivace quanto veloce, *“ma non è in nessun modo una causa prima, è al contrario, lo sbocco di un lungo processo di trasformazione, di accumulazione e di creazione di nuove strutture e di nuovi rapporti di classe”*.²

La rivoluzione Meiji del 1868 vide la crescita di potenti gruppi familiari (family-controlled business conglomerated), conosciuti come Zaibatsu che dominarono l'economia Giappone fino all'alba della seconda guerra mondiale.

Il termine Zaibatsu è composto da: zai, che può essere tradotto con denaro, e batsu che indicherebbe un gruppo chiuso all'esterno e legato da stretti vincoli. Tuttavia la sua traduzione risulta alquanto difficile, se non si tiene conto del contesto storico e culturale.

Nonostante gli zaibatsu ebbero il loro definitivo insediamento durante la Restaurazione Meiji, tale modello affonda le sue radici nell'ultimo periodo Edo.

Dopo il rovesciamento shogunale ci fu una riorganizzazione delle Istituzioni. I ricchi-mercanti, definiti *seishō* nonché “mercanti politici”,

² Claudio Zanier, *Accumulazione e sviluppo economico in Giappone*, Einaudi, Torino 1975.

videro una crescita e stipularono contratti con il governo Meiji, diventando così le figure centrali per il nuovo processo di modernizzazione.

Le grandi imprese privatizzate sotto la guida dei mercanti-politici diventarono sempre più grandi, acquisirono un'autonomia gestionale e si trasformarono in quelli che oggi denominiamo Zaibatsu.

Tra questi conglomerati industriali, 4 famiglie eccelsero rapidamente: Mitsui, Sumitomo, le cui origini risalivano al periodo del Bakufu, e Mitsubishi e Yasuda, che videro la loro ascesa negli anni della Restaurazione.

“Si trattava di concentrazioni industriali a controllo familiare, che mediante relazioni gerarchiche verticali controllavano una serie indefinita di succursali e di aziende sottoposte, i cui legami con il gruppo principale erano garantiti da una classe manageriale di tipo professionale selezionata dalla famiglia al vertice della struttura, in modo da elaborare una linea di politica aziendale che rispondesse alle esigenze strategiche dell'intero gruppo”.³

Al vertice di ogni Zaibatsu si trovava il consiglio di famiglia, organo in cui risiedevano i vari membri della famiglia a capo della gestione dell'impresa. In questo conglomerato rientravano a pieno titolo anche

³ Federico Lorenzo Ramaioli, *Il Nazional-Capitalismo degli Zaibatsu come forma di governance*, Rivista della Cooperazione Giuridica Internazionale, 2017.

i membri adottivi, cosiddetti *bantō*, estranei per sangue dal nucleo familiare ma spesso assorbiti tramite adozione o unioni matrimoniali. Il consiglio di famiglia collaborava con un Segretario, estraneo dal nucleo, ma dotato di eccellenti competenze economiche, il cui compito in origine era quello di mediare e gestire i rapporti tra impresa madre e le sussidiarie, ma perse progressivamente questo incarico quando gli Zaibatsu si ampliarono talmente tanto da far diventare il loro controllo arduo per un'unica sede centralizzata.

Sotto il Segretario e delle varie professionalità che lo coadiuvavano, vi erano le imprese sussidiarie a responsabilità limitata.

Si trattava di un sistema di complesse diramazioni che andavano a costituire una rete estesa di imprese, che comprendevano varie attività: dai settori dell'industria pesante alle spedizioni marittime, dalla finanza all'attività di estrazione mineraria, dalla fornitura di servizi vari alle attività allora ritenuta all'avanguardia tecnologica.

Una struttura piramidale, che potremmo oggi affiancare alle holding.

Esse venivano gestite da personalità professionali scelti dal consiglio di famiglia centrale; si sviluppò così una classe dirigenziale manageriale dotata di istruzione universitaria, di grandi esperienze e multilingue.

Al crescere delle imprese naturalmente il sistema di gestione centralizzato iniziò a subire e si rese necessario un decentramento

di funzioni. Le imprese sussidiarie avrebbero dunque gestito un determinato settore guadagnandosi l'autonomia operativa fondamentale per elaborare le proprie politiche aziendali.

Le famiglie Zaibatsu avrebbero invece svolto un ruolo di coordinamento, di allocazione di risorse e gestione dall'alto sulla struttura nel suo complesso.

Tale conformazione verticistica ma decentralizzata portò a grandi risultati e si rivelò flessibile e duttile per adattarsi alle mutevoli circostanze economiche del tempo.

L'etica confuciana ritorna anche negli zaibatsu, con la sua teorizzazione di una società gerarchica improntata a concetti quali la benevolenza, un'economia che possa perseguire il bene comune con l'ausilio delle autorità. Riecheggiando la struttura feudale, i daimyo e le loro famiglie amministravano i territori loro assegnati con grande autonomia, servendosi a loro volta dei samurai. La struttura piramidale è di fatto la medesima.

Gli Zaibatsu svolsero indubbiamente un ruolo cruciale nello sviluppo economico giapponese, si pensi che prima del conflitto mondiale le imprese giapponesi con meno di cento dipendenti rappresentavano il 95% di tutte le unità produttive nell'intera nazione, occupavano la metà

della forza lavoro attiva nell'industria e generavano il 40% della produzione manifatturiera nipponica.

Le attività industriali di dimensioni piccole e medie erano spesso collegate ai maggiori zaibatsu da lunghe catene fondate su relazioni di *subcontracting*.

“Gli Zaibatsu erano diversi dalle imprese americane M-form e dalle europee H-form, perchè mostravano un controllo centrale inferiore alle prime e superiore alle seconde. La loro composizione permise di sviluppare un set diversificato di attività, alcune delle quali condividevano il nucleo tecnologico, mentre tutte avevano in comune le fonti di finanziamento”⁴.

Le Zaibatsu furono tra loro rivali accanite. Ogni gruppo, infatti, era attivo in campi diversi rispetto alle altre. C'erano comunque dei campi d'azione dove queste si trovavano a competere: rami dell'attività imprenditoriale e politica dove delle volte cooperavano insieme e, fecero fronte comune quando furono messe sotto accusa dai gruppi militaristi.

Tuttavia nel mercato c'erano altre imprese commerciali indipendenti: la Okura, impegnata nei commerci e nel settore tessile e minerario e la Asano interessata alla produzione di ferro, acciaio, cemento e meccanica pesante.

⁴ Franco Amatori, Andrea Colli, *Storia d'impresa, complessità e comparazioni*, Mondadori Bruno 2011.

All'alba della prima guerra mondiale il Giappone dovette affrontare due conflitti: mosse guerra alla Cina (1894-1995) e alla Russia (1904-1905). I due conflitti dimostrarono il rapido sviluppo e l'industrializzazione che era avvenuta in Giappone e il rafforzamento dell'organo militare.

Per finanziare le due guerre il governo stabilì delle imposte indirette sui consumi di sakè, tabacco, zucchero e altri beni e in aggiunta dei dazi sui beni di consumo d'importazione.

Gli introiti si raddoppiarono grazie alle imposte e si passò dal 27,7% al 56% dal 1880 al 1910.

Il paese del Sol Levante continuò a tenersi attivo e a fornire finanziamenti per importare macchine e attrezzature dall'Occidente per promuovere la formazione di giovani professionisti e incentivare il progresso.

Un importante contributo, nel settore agricolo, venne apportato dal ministero dell'Agricoltura il quale mantenne stazioni sperimentali e distretti di formazione in tutte le zone rurali. Ciò consentì al paese un incremento della produttività, così da sfamare la popolazione, evitando di importare cereali e di usare la preziosa valuta estera.

Tutto questo naturalmente fu possibile grazie agli sforzi degli stessi agricoltori, instancabili di migliorare i metodi di coltivazione e tener dietro l'andamento dei prezzi.

Nel 1894 vennero abrogate le clausole che concedevano l'extraterritorialità alle potenze occidentali; nel 1899 fu riconquistata l'autonomia tariffaria, ponendo così fine agli "iniqui trattati"; nel 1902 fu firmato il trattato di alleanza anglo-giapponese; infine, con la vittoria nella guerra russo-giapponese, il Giappone acquisì la metà meridionale dell'isola di Sachalin, ottenne la concessione della penisola di Liaotung, i diritti ferroviari per la Manciuria meridionale e, nel 1905, il riconoscimento dei diritti di supremazia sulla Corea, che si annetté nel 1910.⁵

A causa dell'alleanza costituita con gli inglesi, il Giappone entrò nel primo conflitto mondiale e cambiamenti radicali ben presto si registrarono nell'economia del paese.

Crebbero l'industria manifatturiera, la produzione, le esportazioni e in generale il surplus della bilancia commerciale. Alla fine del primo conflitto mondiale il Giappone aveva ormai compiuto la sua metamorfosi, passando dall'industria leggera all'industria pesante e chimica.

Aumentarono i profitti di tutti gli scomparti industriali, i redditi degli agricoltori, le grandi imprese, come anche il prezzo del riso e di altri prodotti agricoli.

⁵ K. Yamamura, L'apertura e l'industrializzazione del Giappone (1850-1937), in Storia della economia mondiale, a cura di Valerio Castronovo, vol. VIII, Tra espansione e recessione. Le democrazie e le dittature prima e dopo la crisi del 1929, Il sole 24 ore, Milano 2009.

Il grande boom economico portò con sé anche l'inflazione che colpì maggiormente i salari di piccole e medie imprese.

Ed è su queste premesse che si accese la rivolta del riso (1918), episodio turbolento che comportò un'insubordinazione civile e moti intensi che mossero migliaia di soldati per reprimerli.

La recessione del dopoguerra iniziò soltanto nel 1921 e fu seguita dalla grande depressione che diede un duro colpo al settore agricolo.

Gli Zaibatsu finanziarono le guerre e lo sviluppo delle colonie, tuttavia, durante la crisi del '29, andarono incontro al fallimento e la loro proprietà fu trasferita a una o più Zaibatsu, passando così sotto un nuovo e più efficiente controllo.

In ogni caso la crisi fu uno dei motivi principali per cui, tra la fine degli anni Venti e Trenta, gli Zaibatsu non crollarono, anzi videro il potenziamento della propria capacità produttiva.

Raggiunsero posizioni speciali e invidiabili non solo per l'ampiezza delle loro partecipazioni ma soprattutto per la vasta gamma di interessi, controllavano la finanza, l'industria, il commercio.⁶

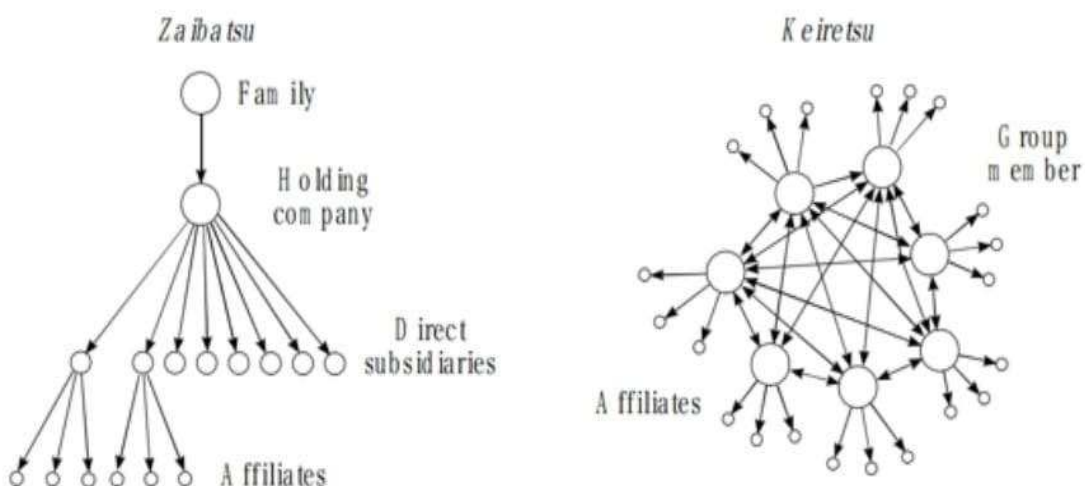
⁶ Bruno Polese, *Il dinamismo nella politica economica nipponica e lo sviluppo delle Zaibatsu dalla vigilia della Grande guerra al debutto negli anni Trenta (1914-1932)*, Editore Forum, Udine 2012.

3.2 L'EVOLUZIONE DEI GRUPPI DI IMPRESE IN GIAPPONE:

DAGLI ZAIBATSU AI KEIRETSU

La dissoluzione degli Zaibatsu avvenne dopo la seconda guerra mondiale quando gli americani fecero abolire le politiche governative giapponesi. Il motivo era legato alla loro natura monopolistica e antidemocratica.

Il Giappone si riorganizzò in una forma simile: nascono così i Keiretsu (系列), che si traduce in “lignaggio o linea di connessione”, un'evoluzione degli Zaibatsu.

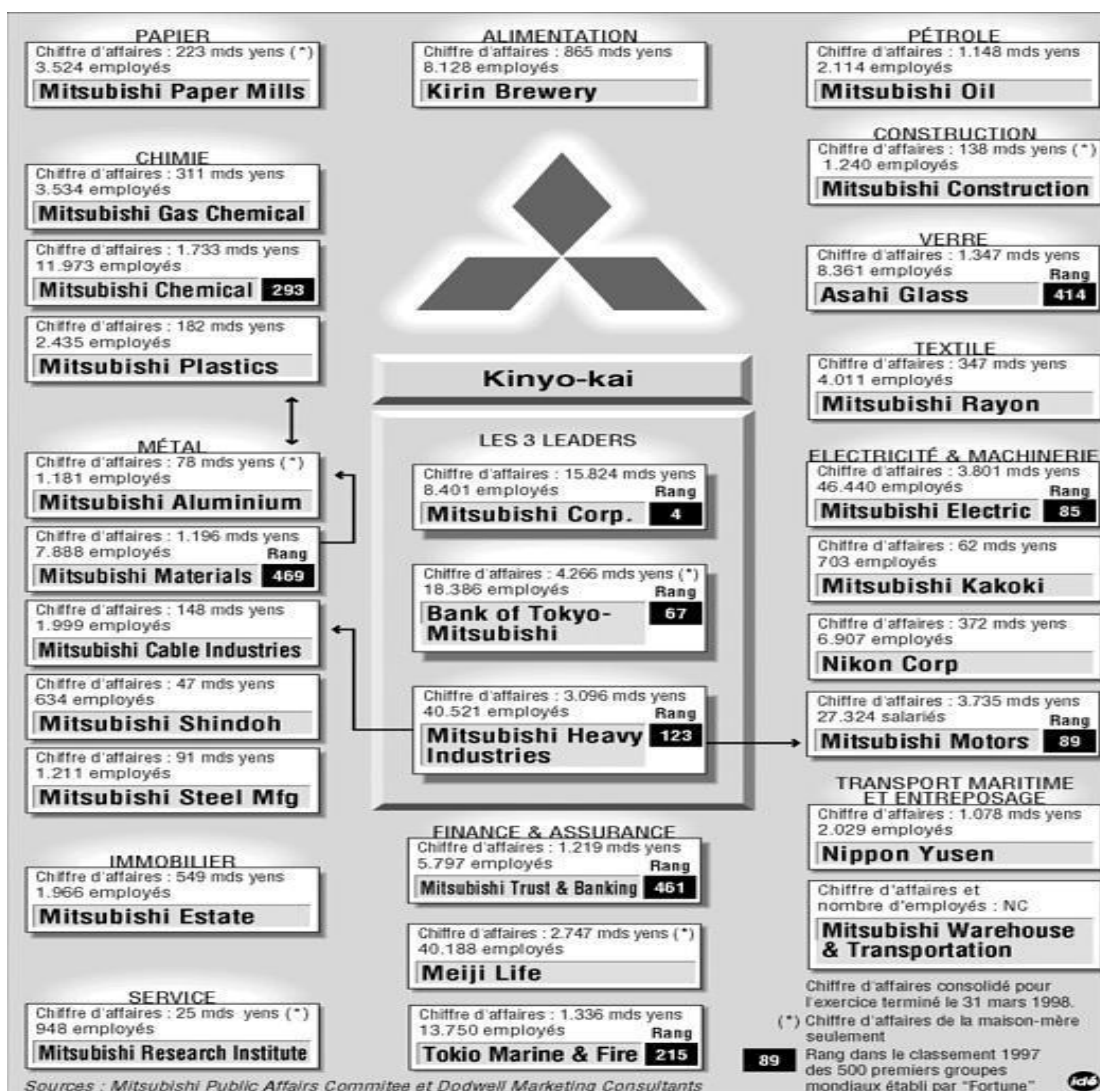


[Source: S. Yonekura (1985, p.64)]

Esistono due tipologie di Keiretsu: Keiretsu orizzontale 企業集團 (Kigyō shūdan) e verticale.

Il primo prevede che il livello più alto sia occupato da Istituzioni Finanziarie e Commerciali, al di sotto del quale troviamo aziende singole o anche Keiretsu verticali separati per settore.

L'esempio più emblematico di Keiretsu orizzontale è Mitsubishi.



[Sources: Mitsubishi Public Affairs Committee et Dodwell Marketing Consultants]

La “Bank of Tokyo-Mitsubishi” si trova in cima alla Keiretsu. Anche “Mitsubishi Motors” e “Mitsubishi Trust and Banking” fanno parte del gruppo principale, seguito dalla “Meiji Mutual Life Insurance Company”, che fornisce assicurazioni a tutti i membri della Keiretsu.

Quest’ultima può procedere alla commercializzazione e distribuzione delle loro merci in tutto il mondo, può creare nuovi mercati, aiutare e incorporare una nuova società nella loro Keiretsu, come può stipulare contratti con le altre società in tutto il mondo con lo scopo di reperire e fornire materie prime all’azienda madre.

Il secondo, il Keiretsu verticale, è generalmente orientato alla produzione di un singolo bene ad elevata complessità.

Si tratta di un canale di distribuzione soggetto ad una serie di condizioni (prezzo massimo, minimo) concordato con grossisti e produttori.

Si tratta di un gruppo di società all’interno della Keiretsu orizzontale.

In questo caso Toyota rappresenta il massimo esempio dove il suo successo dipende proprio dal suo modello organizzativo, costituito da fornitori e produttori di parti, impiegati ed operai per la produzione, immobili per le concessionarie, fornitori di acciaio, plastica ed elettronica.

Tutte le società ausiliarie operano all’interno della Keiretsu verticale di Toyota ma sono anche membri della Keiretsu orizzontale più grande.

Il modello spiega l'appartenenza che i lavoratori hanno verso le aziende e "il senso di responsabilità" di tutte le aziende coinvolte per garantire la sostenibilità del business all'interno della "holding capogruppo".

CONCLUSIONE

A partire dagli anni '80 del 900, il Giappone era riuscito a passare da Paese sconfitto ad una delle potenze più competitive del mondo e i modelli d'impresa esaminati sono stati la chiave che ha permesso questa ascesa economica.

Oggi i Keiretsu, che sono emersi come successori degli Zaibatsu, continuano ad essere un modello di successo per le imprese giapponesi, offrendo vantaggi come stabilità economica e condivisione del rischio favorendo un ambiente di cooperazione a lungo termine.

Tuttavia il contesto mondiale contemporaneo, caratterizzato da una crescente attenzione alla sostenibilità e alle sfide ambientali, presenta dinamiche diverse rispetto al passato.

Le imprese devono adattarsi alle nuove esigenze, innovare costantemente e rispondere alle pressioni competitive internazionali.

In questo scenario, sebbene i Keiretsu offrano un modello di successo consolidato, risulta di fondamentale importanza che le imprese odierne debbano integrare metodologie all'avanguardia che tengano conto della sostenibilità ambientale, dell'efficienza economica e della responsabilità sociale.

BIBLIOGRAFIA E SITOGRAFIA

Bibliografia:

- K. Yamamura, *L'apertura e l'industrializzazione del Giappone (1850-1937)*, in *Storia della economia mondiale*, a cura di Valerio Castronovo, vol. VIII, *Tra espansione e recessione. Le democrazie e le dittature prima e dopo la crisi del 1929*, Il sole 24 ore, Milano 2009, pp. 417-436
- B. Polese, *Il dinamismo nella politica economica nipponica e lo sviluppo delle Zaibatsu dalla vigilia della Grande Guerra al debutto degli anni Trenta (1914-1932)*, a cura di Giampaolo Borghello e Vincenzo Orioles. Editore Forum, Udine 2012, PP.355-376
- F.L.Ramaioli, *Il nazional-capitalismo degli Zaibatsu come forma di governance*, *Rivista della cooperazione Giuridica Internazionale*, 2017, pp.85-110.
- F.Amatori, A.Colli, *Storie d'impresa, complessità e comparazioni*, Mondadori Bruno, 2011, pp. 179-254.
- C.Zanier, *Accumulazione e sviluppo economico in Giappone*, Einaudi, Torino 1975.
- G.Borsa, *La nascita del mondo moderno in Asia Orientale*, Rizzoli Editore, Milano 1997

Sitografia:

- Le caste sociali in Giappone nel periodo Edo -
<https://www.kunyomi.it/tradizioni-giapponesi/le-caste-sociali-in-giappone-nel-periodo-edo/>
- Restaurazione Meiji
<https://www.worldhistory.org/trans/it/1-19836/restaurazione-meiji/>
- Il rinnovamento Meiji: una rivoluzione mascherata da restaurazione
https://www.prospettivamarxista.org/Articoli/Art86_marzo_2011.pdf
- Il lavoro nel Giappone moderno
https://www.asakusa.it/giappone_moderno/lavoro_nel_giappone_moderno_3.html
- KEIRETSU- la macchina maieutica
<https://vittoriodublinoblog.org/2019/06/24/keiretsu/>

