



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

Kōdo keizai seichō: radici storiche e culturali del miracolo  
economico giapponese

Kōdo keizai seichō: historical and cultural roots of the  
japanese economic miracle

Relatore:

Prof. Roberto Giulianelli

Rapporto Finale di:

Zacaria Nessassi

Anno Accademico 2023/2024

## **Indice**

<b>Introduzione.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITOLO I. IL MIRACOLO ECONOMICO: FONDAMENTI STORICI E LA FORZA DEL CAMBIAMENTO .....</b>	<b>3</b>
I.1 TOKUGAWA E MEIJI: RADICI DELLA TRASFORMAZIONE .....	3
I.2 DALLA TRAGEDIA ALLA CRESCITA.....	6
I.3 INNOVAZIONE E ADATTAMENTO: MOTORI DEL PROGRESSO ECONOMICO .....	10
<b>CAPITOLO II. TOYOTISMO: LA STRATEGIA DEL MIGLIORAMENTO</b>	<b>13</b>
II.1. ORIGINI E EVOLUZIONE DEL TOYOTISMO.....	13
II.2 APPLICAZIONI CHIAVE .....	15
II.3 GLOBALIZZAZIONE DEL TOYOTISMO .....	17
<b>CAPITOLO III. INFLUENZA CULTURALE E FILOSOFICA: LA MENTALITÀ GIAPPONESE.....</b>	<b>20</b>
III.1 CULTURA AZIENDALE E INNOVAZIONE .....	20
III.2 RELAZIONE TRA FILOSOFIA E SUCCESSO ECONOMICO .....	22
<b>Conclusioni.....</b>	<b>26</b>
<b>Bibliografia .....</b>	<b>27</b>
<b>Sitografia.....</b>	<b>28</b>

## **Introduzione**

Il presente elaborato si pone l'obiettivo di esaminare il Miracolo Economico giapponese da una prospettiva dinamica, soffermandosi su tre aree di analisi: l'importanza delle radici storiche per la creazione delle condizioni di crescita, il ruolo centrale del Toyotismo per l'industria e l'influenza della filosofia giapponese nella cultura aziendale.

La prima sezione della tesi si apre con l'analisi dell'importanza delle ere Tokugawa e Meiji nella formazione dei presupposti sociali ed economici del Giappone. L'isolamento dell'epoca Tokugawa, che portò alla creazione di una società stabile, rigidamente gerarchica e un'economia basata sull'agricoltura, fornì le condizioni potenziali per l'affermazione di istituzioni forti ed un accumulo di capitale finanziario e umano, essenziali nello sviluppo futuro. L'era Meiji invece, con una radicale modernizzazione, in parte dovuta all'arrivo degli americani, segnò la svolta determinante nella storia del cambiamento del Paese, aprendo le porte al mutamento strutturale alla base del Miracolo. La sezione prosegue ricollocando gli eventi cruciali che portarono ai profondi cambiamenti del territorio, iniziati con la morte dell'imperatore Meiji nel 1852 e terminati con la ricostruzione del Paese dopo la devastazione della seconda guerra mondiale.

Il secondo capitolo analizza il ruolo fondamentale del Toyotismo nell'industria giapponese e il contributo essenziale che esso ha fornito al successo economico della nazione. Esaminando le sue origini, l'evoluzione e le principali applicazioni, così come la sua diffusione a livello globale, si intende evidenziarne l'impatto significativo sull'industria internazionale. Il sistema di gestione e produzione Toyota, basato su principi come il *Kaizen* e il *just in time*, rivoluzionò l'approccio industriale consentendo un aumento dell'efficienza, una riduzione dei costi e un continuo miglioramento. Il sistema Toyota contribuì decisamente alla qualità e alla competitività dei prodotti giapponesi sui mercati globali.

Infine, il terzo segmento dell'analisi esplora l'influenza determinante esercitata dalla cultura e dalla filosofia sull'ambiente in cui si è manifestato il Miracolo Economico

giapponese. Da una parte, si analizza l'importanza delle riforme avviate per potenziare l'istruzione collettiva, mentre dall'altra si investiga lo sviluppo di culture aziendali improntate su concetti come il *Wa*. Ideali quali la dedizione alla qualità e al lavoro assunsero un ruolo centrale nell'ambito della cultura aziendale giapponese, contribuendo alla creazione di un ambiente propizio all'innovazione, seppur con possibili problematiche connesse alla salute dei lavoratori e all'impatto ambientale. Nel dettaglio, si approfondisce il modo in cui la diffusione dei principi cardine delle ideologie locali ha plasmato la concezione stessa del lavoro e del successo, contribuendo alla costruzione di un sistema di valori e pratiche che hanno favorito la crescita economica del Paese. Lo Shintoismo, il Buddhismo e il Confucianesimo, radicati profondamente nella storia millenaria del territorio, costituirono i pilastri su cui si fondarono i modelli gestionali adottati dall'industria giapponese durante il Miracolo Economico.

## **CAPITOLO I. IL MIRACOLO ECONOMICO: FONDAMENTI STORICI E LA FORZA DEL CAMBIAMENTO**

### **I.1 TOKUGAWA E MEIJI: RADICI DELLA TRASFORMAZIONE**

I profondi cambiamenti che segnarono il Giappone nel secolo scorso hanno radici che affondano in due epoche storicamente distinte, ma altrettanto cruciali: l'era Tokugawa e l'era Meiji. L'eredità della prima fornì un accumulo di risorse e una società disciplinata, mentre le riforme introdotte dalla seconda portarono allo sviluppo dei commerci internazionali e all'adozione di tecnologie avanzate. Questo connubio tra tradizione e modernizzazione fu fondamentale per il successo economico del Giappone nel XX secolo.

Il periodo di pace e stabilità che caratterizzò il Giappone per oltre 250 anni è noto come l'era Tokugawa. A partire dal XVII secolo, il Paese riuscì a sviluppare una solida base economica, grazie soprattutto all'impegno politico dello shogunato Tokugawa, che promosse l'agricoltura, l'artigianato e il commercio. Questo periodo vide anche una significativa crescita urbana, con la città di Edo (l'attuale Tokyo) che diventò una delle città più grandi del mondo.

In questa fase del Giappone, i "barbari" americani visitarono ripetutamente le coste del Paese per chiederne l'apertura ai commerci internazionali, utile alla politica estera statunitense<sup>1</sup>. Gli USA miravano a un'imminente espansione sui mercati asiatici e quindi a stabilire avamposti per rendere più sicuri i viaggi, attraverso soste lungo le rotte per la Cina.

L'11 febbraio 1854 arrivarono le prime *kurobune*, le navi nere, secondo le descrizioni giapponesi, grandi vascelli mossi a motore che evidenziavano lo squilibrio tecnologico

---

<sup>1</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.1.

tra i due paesi<sup>2</sup>. A capo della delegazione americana era il commodoro Perry, il quale portò con sé doni che misero in risalto ancor più il divario creatosi tra USA e Giappone nei 250 anni di avversione di quest'ultimo verso i tentativi di avvicinamento degli occidentali. Infatti, il Giappone aveva deciso di limitare i commerci internazionali attraverso la politica *sakoku* (paese chiuso). Questo isolamento aveva comunque favorito una certa autosufficienza e alimentato innovazioni tecnologiche e mediche. La netta superiorità tecnologica degli Stati Uniti alimentava concretamente il timore di un'eventuale sottomissione: una situazione già vissuta negli stessi anni da altre popolazioni dell'Estremo Oriente<sup>3</sup>. Queste preoccupazioni portarono il generalissimo Tokugawa, lo Shogun, a rivolgersi ai *Daimyo*, i signori feudali di rilievo, in modo da prendere la decisione giusta per superare il problema. Tra i partecipanti emerse chiaramente la convinzione che fosse necessario mantenere gli stranieri al di fuori del paese. Per quanto riguarda la strategia da adottare, optarono per l'approccio classico dei Tokugawa<sup>4</sup>, caratterizzato da pazienza e una politica di apparente *appeasement*, in modo da poter sfruttare le tempistiche di trattativa per apprendere dalle tecnologie e innovazioni utili alla rivincita futura. Le politiche di Tokugawa Iemochi furono in totale contrasto con la chiusura ermetica imposta dalla Corte imperiale. Nonostante ciò, nelle settimane successive al primo attracco delle navi *kurobune*, lo Shogun firmò i trattati commerciali che prevedevano anche l'apertura di alcuni porti, inizialmente solo agli americani ma successivamente anche agli inglesi e ai russi. Ciò portò a un'ostilità totale da parte dell'imperatore Komei, rendendo chiaro che lo Shogun aveva i giorni contati<sup>5</sup>.

Nel frattempo, per rispondere alla situazione creatasi, l'imperatore, su suggerimento del consigliere Iwakura Tomomi, che riconosceva lo svantaggio giapponese sugli americani, decise di resistere e concentrare le forze sulla riorganizzazione e modernizzazione del Paese. L'autorità massima giapponese, sulla scia della riduzione della popolarità dei Tokugawa, iniziò a stringere alleanze con diversi Daimyo, alcuni

---

<sup>2</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.1.

<sup>3</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p. 221.

<sup>4</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.2.

<sup>5</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.5.

dei quali particolarmente progressisti. Il clan Satsuma e il clan Choshu, che per motivi geografici mantennero costanti i rapporti con olandesi e cinesi, e quindi avevano una discreta conoscenza del panorama internazionale.

Il piano proposto all'alleanza prevedeva l'unificazione nazionale sotto l'imperatore e una politica a lungo termine per reagire agli invasori. Il clima di agitazione sociale che caratterizzò gli ultimi anni del periodo Tokugawa, segnati da cambiamenti strutturali significativi, fornì lo sfondo per l'avvio del processo di industrializzazione del Giappone. La morte dell'imperatore Komei nel 1867 portò all'incoronazione del figlio quattordicenne Meiji, il quale avallò i cambiamenti in corso, favorendo un mutamento radicale e più ampio che passò alla storia con il nome di restaurazione Meiji.

A sancire la fine dell'era Tokugawa non furono esclusivamente fattori esterni ma anche la rigidità del modello sociale giapponese<sup>6</sup>. L'emergente classe mercantile minacciava la struttura basata sul potere feudale e i Tokugawa non seppero adattarsi ai cambiamenti in corso. La loro incapacità di gestire la situazione portò alla rovina finanziaria dei signori feudali alla fine del '700, con il potere che si spostò nelle mani di chi li controllava attraverso i prestiti: i mercanti. Questo avvenimento innescò una spirale di eventi che mise in crisi l'intero sistema sociale del Paese.

Un evento fondamentale per il cambiamento del Giappone si ebbe nel 1868 sotto la guida di Iwasaki. Egli abilmente mise in atto una trasformazione della struttura politica voluta dall'élite interna<sup>7</sup>, delegittimando lo Shogun e centralizzando il potere nelle mani dell'imperatore Meiji. Lo slogan della restaurazione Meiji, "*Fukoku kyohei*" (economia prospera ed esercito forte), riassumeva le due leve del cambiamento del periodo. Il progetto di un esercito nazionale forte puntava, da un lato, al mantenimento della stabilità interna e, dall'altro, all'opposizione alle ambizioni espansionistiche delle potenze occidentali. Per ottenere l'economia prospera, il Giappone necessitava di un'industria potente, impossibile da realizzare senza adeguati capitali. La mancanza di risorse finanziarie costrinse lo Stato ad assumere il ruolo di promotore delle industrie strategiche per lo sviluppo del Paese. Nel 1880 fu istituito un sistema finanziario che canalizzava il risparmio verso le banche, per poi essere destinato ai prestiti industriali. Il nuovo sistema bancario si ispirò a modelli stranieri, adattandoli alla realtà economica

---

<sup>6</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, pp.96-97.

<sup>7</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.16.

giapponese. Nel 1886 fu fondata la *Hypothec Bank of Japan* per sovrintendere ai prestiti e ai capitali di rischio stanziati. Nonostante le potenzialità del nuovo modello, il risparmio nazionale non fu sufficiente a sostenere l'evoluzione del Paese, rendendo necessario reperire risorse finanziarie estere. Nell'ultimo decennio del XIX secolo l'Inghilterra divenne il principale alleato della politica estera giapponese. La rapida ed efficace risoluzione dei debiti da parte del Giappone non ostacolò la sua successiva ricerca di capitali, neanche durante il conflitto con la Cina o nel secondo dopoguerra<sup>8</sup>. In conclusione, sotto la guida dell'Imperatore Meiji, il Giappone visse un periodo di cambiamenti significativi orientati verso la modernizzazione. Meiji Tennō giocò un ruolo chiave nella centralizzazione del potere, seguendo il modello occidentale, e permise investimenti massicci in infrastrutture, industrie e istruzione. L'apertura al commercio internazionale e la creazione di un moderno esercito contribuirono alla trasformazione del Paese. L'era Meiji si concluse nel 1912 con la morte dell'Imperatore, che lasciò un'eredità duratura. Il Giappone si sarebbe affermato come potenza mondiale con una crescita costante nei decenni successivi, sviluppando una cultura moderna che combinò influenze occidentali e tradizione.

## **I.2 DALLA TRAGEDIA ALLA CRESCITA**

Dal 1912 iniziò una sequenza di eventi che misero a dura prova i risultati dell'epoca precedente. L'imperatore Taisho non riuscì ad eguagliare la maestosità del predecessore, per via della salute cagionevole e l'influenza politica limitata. Il potere finì in mano ad oligarchi che spinsero il Paese ad un periodo di militarismo, sebbene le radici di questi eventi risalgono alla seconda metà dell'800. La fase iniziale che simboleggia le ambizioni nazionaliste del Giappone si manifestò nel 1869 con l'intensa colonizzazione di Hokkaido, promossa come misura per contrastare eventuali interferenze esterne ai confini del Paese. Nello stesso periodo, le preoccupazioni riguardanti la Corea iniziarono a crescere, poiché vi era il timore che potesse essere inglobata sotto l'influenza russa, e allo stesso tempo dipendeva pesantemente dalla Cina. Nel 1894, le alte sfere del governo giapponese decisero di intraprendere una guerra contro la Cina, che si concluse con una vittoria schiacciante, dimostrando sia i

---

<sup>8</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.18.



notevoli progressi navali del Giappone sia la sua determinazione a competere con le potenze occidentali per la spartizione dei territori asiatici<sup>9</sup>. Questo conflitto si concluse con il trattato di Shimonoseki, che garantì ai vincitori l'isola di Taiwan e un'enorme indennità di 360 milioni di yen.

Il 23 agosto 1914 il Giappone entrò nella Prima Guerra Mondiale schierandosi con l'Intesa, l'alleanza ritenuta più favorevole al successo<sup>10</sup>. Da questo conflitto, il Giappone trasse la possibilità di uno sviluppo finanziario e produttivo incomparabile rispetto agli anni precedenti. Fornì armamenti all'Intesa e incrementò le esportazioni di merci, con l'obiettivo principale di affermare la propria egemonia sulla Cina. Nel 1915 trasformò la Cina di Yuan Shikai in un protettorato, esercitando controllo economico e militare sul Paese, anche se fu costretto a concludere un contratto con gli Stati Uniti per preservare i loro interessi finanziari in Cina.

La crisi degli anni '20 contribuì a legittimare ulteriormente il potere militare in Giappone. La caduta dei prezzi del riso e la crisi economica americana del 1929, che colpì anche i prezzi della seta, aggravarono le difficoltà dell'ampia popolazione rurale<sup>11</sup>. A causa delle crescenti tensioni interne scaturite dalla crisi economica e dalla mancanza di coesione delle forze politiche, considerate inadeguate dopo la Conferenza Navale dell'anno precedente, nel 1931 i vertici militari decisero di invadere la Manciuria. Questa regione cinese era ricca di risorse vitali per la nazione in un momento di estrema necessità.

Il Giappone partecipò anche alla Seconda Guerra Mondiale con esiti disastrosi. Consapevole di non poter sostenere un conflitto prolungato contro gli americani, decise il 7 dicembre 1941 di attaccare Pearl Harbor, cercando di utilizzare la posizione di superiorità derivante da un'aggressione a sorpresa per ottenere un trattato di pace rapido. Tuttavia, questa scelta bellica non portò ai risultati sperati e si trasformò in una disfatta totale per il Paese, che retrocesse e perse parte del potenziale guadagnato negli anni precedenti. Il 15 agosto 1945, dopo aver subito il doppio bombardamento atomico a Hiroshima e Nagasaki, l'imperatore Hirohito annunciò la resa del Giappone. Il trauma

---

<sup>9</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.226.

<sup>10</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.234.

<sup>11</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.32.

della guerra e del bombardamento nucleare lasciarono un segno nella società giapponese.

I problemi che l'occupazione alleata e i governatori giapponesi dovettero affrontare furono ingenti: le vittime della guerra risultarono 1.850.000, il 40% delle aree urbane fu distrutto e la produzione industriale lorda risultò di un terzo inferiore a quella registrata nel 1930<sup>12</sup>. L'occupazione americana, dopo la dolorosa sconfitta, costituì il fondamento per la rinascita della Nazione, attraverso riforme politiche, educative ed agricole. Grazie alla fornitura di beni di prima necessità al popolo giapponese, furono create le condizioni minime per avviare il processo di ripresa. Gli Stati Uniti, durante l'occupazione, non si limitarono alla riformulazione della costituzione<sup>13</sup>, ma fornirono sostanziali aiuti economici, stanziando miliardi di dollari per finanziare la ripresa industriale. Inoltre, incoraggiarono la ricostruzione industriale agevolando l'accesso ai mercati internazionali, eliminando le restrizioni alla produzione e supportando la creazione di moderne infrastrutture. Oltretutto la pace che seguì la guerra contribuì a rassicurare gli investitori stranieri e a creare un ambiente stabile per la crescita economica.

Un ruolo cruciale fu svolto anche dal Ministero dell'Economia, del Commercio e dell'Industria (METI o MITI), il quale indirizzò gli investimenti verso settori chiave dell'industria giapponese, come quello automobilistico, elettronico e siderurgico. Fondato nel 1949 con l'obiettivo di promuovere lo sviluppo economico necessario al Paese, il METI adottò politiche volte a stimolare la produzione industriale, come il piano di razionalizzazione industriale, mirato a concentrare le risorse nazionali nei settori strategici. Nel settore automobilistico, ciò si tradusse in incentivi fiscali, accesso agevolato alle risorse chiave e finanziamenti favorevoli per le aziende, come nel caso di Toyota, Nissan e Honda. Oltre all'industria automobilistica, il METI concentrò i propri sforzi anche su quella elettronica, supportando aziende come Sony e Toshiba attraverso finanziamenti per la ricerca e agevolazioni per l'ingresso nei mercati esteri. La caratteristica distintiva delle politiche del METI fu la flessibilità e l'abilità nella pianificazione, adattandosi alle mutevoli condizioni economiche dell'epoca<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.47.

<sup>13</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.360.

<sup>14</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.72.

Il periodo di prosperità che si stava concretizzando venne denominato dai giapponesi "*Kōdo keizai seichō*", traducibile come "forte crescita economica", segnando l'inizio del Miracolo Economico Giapponese.

A partire dalla seconda metà degli anni '40, il Giappone visse una impetuosa crescita economica senza precedenti, con un tasso di crescita medio del PIL del 10% annuo e un conseguente aumento del reddito pro capite, crescita che ne fece una delle nazioni più ricche al mondo<sup>15</sup>. Tuttavia, alla fine degli anni '80, il Miracolo economico subì un arresto a causa di una combinazione di fattori. Tra questi, vi furono fattori preesistenti come l'espansione delle economie delle Tigri Asiatiche sui mercati internazionali e l'invecchiamento della popolazione, unitamente a fattori contingenti quali la crisi petrolifera e la bolla speculativa. La crisi petrolifera degli anni '70 fu una delle sfide decisive che portò all'arresto del periodo di prosperità giapponese. Questa crisi venne innescata dallo shock petrolifero del 1973, causato dall'aumento dei prezzi e dalla riduzione della produzione, dovuti a questioni geopolitiche legate alla guerra del Yom Kippur. Date le pesanti dipendenze del Giappone dalle importazioni petrolifere, ciò comportò un repentino aumento dei costi di produzione per le imprese, a causa della scarsità di petrolio sul mercato. Questo si riflesse in un aumento dei prezzi, una diminuzione della redditività e della competitività internazionale dei prodotti giapponesi, portando a una contrazione economica, ad un aumento dell'inflazione e della disoccupazione.

Negli anni '80 invece, per via di una politica monetaria accomodante e all'alta attività speculativa degli agenti di mercato, il Giappone visse un rapido boom del mercato finanziario e immobiliare, con conseguenze disastrose. I prezzi delle proprietà e delle azioni raggiunsero livelli insostenibili, creando una bolla che inevitabilmente scoppiò negli anni '90. Le banche e gli istituti di credito subirono subito pesanti perdite, provocando una crisi che rallentò l'economia e portò ad una recessione. Il Paese iniziò ad essere visto come una minaccia per la prosperità globale piuttosto che un modello da osservare<sup>16</sup>.

---

<sup>15</sup>D. W. Katzner, *Explaining the Japanese economic miracle. Japan and the World Economy*, sciencedirect.com, 2001, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa\\_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudq0GgWPclFzX1LW0IRM3CdBb0BOA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudq0GgWPclFzX1LW0IRM3CdBb0BOA), consultato il 3 Aprile 2024.

<sup>16</sup> D. W. Katzner, *Explaining the Japanese economic miracle. Japan and the World Economy*, sciencedirect.com, 2001,

Inoltre, tra i fattori esterni al Paese che contribuirono all'arresto del miracolo economico ci fu il rafforzamento della posizione delle Tigri Asiatiche sui mercati internazionali. Sebbene inizialmente Corea del Sud, Singapore, Taiwan e Hong Kong avessero beneficiato del successo del Giappone come mercato di riferimento per i loro prodotti, nel tempo diventarono diretti concorrenti della Nazione nei mercati esteri. Mentre il Giappone fu rallentato dalle sfide interne, questi paesi sfruttarono il loro vantaggio competitivo sviluppando i propri marchi e prodotti, attirando capitali esteri e investendo largamente in settori tecnologici<sup>17</sup>. Le Tigri Asiatiche assunsero un ruolo sempre più rilevante come centri di ricerca e innovazione, a scapito del Giappone, che si è trovato ad affrontare un periodo di stagnazione economica.

### **I.3 INNOVAZIONE E ADATTAMENTO: MOTORI DEL PROGRESSO ECONOMICO**

Il repentino progresso economico che elevò il Paese a partire dalla seconda metà degli anni '40 fu guidato dalla sinergia di due principali forze: la straordinaria capacità di adattamento e l'incessante anelito all'innovazione.

In primo luogo, la flessibilità del modello giapponese permise alla Nazione di reagire alle sfide che si presentarono. Nel periodo post-bellico il Giappone adottò prontamente politiche volte a favorire una diversificazione industriale. Il governo svolse un ruolo cruciale promuovendo politiche per lo sviluppo imprenditoriale e l'apertura internazionale del Paese, soprattutto considerando che il protezionismo era ancora diffuso in molti paesi dell'epoca. Queste scelte di politica economica consentirono alla nazione di sfruttare appieno le proprie risorse e integrarsi nelle dinamiche mondiali. In secondo luogo, la resilienza del Paese si esprime anche attraverso il ruolo del sistema educativo, fornendo alle generazioni nascenti le competenze per stare al passo con

---

[https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa\\_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPclFzX1LW0IRM3CdBb0BOA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPclFzX1LW0IRM3CdBb0BOA), consultato il 3 Aprile 2024.

<sup>17</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.179.

un'economia di rapido mutamento<sup>18</sup>. Venne posto l'accento sull'eccellenza e l'etica, in modo da creare una forza lavoro altamente qualificata e incline a sfruttare le nascenti opportunità dei settori tecnologici e industriali in sviluppo.

In terzo luogo, lo spirito di adattamento giapponese permeò nella società attraverso la mentalità del lavoro duro e dell'impegno verso il successo collettivo. Permettendo l'instaurazione di un ambiente incline alla crescita dinamica di quel periodo. Sulla base delle capacità del popolo giapponese, vennero instaurati i principi innovativi del Miracolo<sup>19</sup>. Imprenditori visionari e ingegneri qualificati abbracciarono la sfida di creare processi rivoluzionari e prodotti di alta qualità: il concetto del "kaizen", cioè il miglioramento continuo, si affermò come principio cardine della cultura aziendale.

Il settore chiave che catalizzò il miracolo, fu l'industria automobilistica: il Giappone vide gli ingenti danni portati dalla guerra come un'occasione per una ricostruzione moderna e più efficiente, delle strutture industriali sviluppate prima del conflitto. Le Case automobilistiche come Toyota, Nissan e Honda si distinsero globalmente grazie all'innovazione tecnologica apportata sia ai processi, come nel caso del "just-in-time" e il "lean manufacturing", che direttamente alle vetture, come per i modelli rivoluzionari, Toyota Corolla e Datsun 510.

Tra gli anni '50 e '60 si registrò un'espansione esplosiva, con una crescita annuale media del 32% che portò da 590.000 unità annue vendute a 2.37 milioni<sup>20</sup>.

L'apice venne raggiunto nel 1980, anno in cui il Paese risultò il primo produttore al mondo, superando Stati Uniti e Germania, con 11 milioni di veicoli prodotti.<sup>21</sup>

Una significativa espansione interessò anche il settore elettronico, che riuscì a raggiungere un'alta qualità e innovazione tecnologica, pur conservando la competitività sui mercati internazionali. Dal 1950, anno in cui la produzione di apparecchiature era stata pari a 10 miliardi di yen, si passò nel 1973 a una produzione

---

<sup>18</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, pp.191-192.

<sup>19</sup> W. W. Lockwood, *State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2015. p.192.

<sup>20</sup>R. Miwa TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE | 75 Years of TOYOTA, [toyota-global.com, 2012, https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item1.html), consultato il 3 Aprile 2024.

<sup>21</sup>R. Miwa TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE | 75 Years of TOYOTA, [toyota-global.com, 2012, https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item1.html), consultato il 3 Aprile 2024.

che raggiunse il valore di 1.000 miliardi di yen.<sup>22</sup> La chiave di volta per l'industria risultò essere la focalizzazione sulla produzione di transistor che permisero di costruire apparecchiature di dimensioni molto ridotte: nel 1955 la Sony introdusse la prima radio a transistor, evento che diede inizio alla rapida crescita delle vendite nel settore.

---

<sup>22</sup>D. W. Katzner, *Explaining the Japanese economic miracle. Japan and the World Economy*, sciencedirect.com, 2001, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa\\_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA), consultato il 3 Aprile 2024.

## **CAPITOLO II. TOYOTISMO: LA STRATEGIA DEL MIGLIORAMENTO**

### **II.1. ORIGINI E EVOLUZIONE DEL TOYOTISMO**

L'implementazione del Toyotismo da parte delle imprese giapponesi durante il Miracolo Economico fu un fattore determinante del loro successo: permise loro di raggiungere una notevole efficienza e competitività sui mercati globali.

Nel 1890 Sakichi Toyoda fondò la Toyoda Automatic Loom Works, azienda tessile che rivoluzionò il settore tramite l'implementazione del telaio automatico<sup>23</sup>. Sebbene Sakichi non avesse applicato le proprie conoscenze anche in ambito automobilistico, la sua influenza sul figlio Kiichiro e sulla nascita della Toyota, fu fondamentale. La passione per la meccanica e il costante impegno nella persecuzione dell'efficienza diedero solide basi per le ambizioni applicate nel settore automobilistico dal figlio. In un primo momento Kiichiro viaggiò sia in Europa che negli Stati Uniti in modo da analizzare le scoperte e le tecnologie preponderanti nel settore. Mentre Nel 1933, sotto la sua guida, venne aperta una divisione destinata alla produzione di automobili. A stimolare questa decisione furono fattori come il successo fordista negli Stati Uniti, il sostegno del governo all'industria e il crescente interesse alle automobili da parte della classe media.

Nata come area di estensione della ricerca e sviluppo della TALW, nei primi anni la divisione automobilistica si occupò solamente di progettazione di prototipi, fino ad arrivare nel 1935 al completamento della Toyota modello A1. Tuttavia, il primo vero e proprio successo si ebbe solamente l'anno successivo con l'inizio della produzione in serie del modello AA, un'automobile in grado di garantire convenienza affidabilità e innovazione. Nel 1937 con la scissione ufficiale dalla Toyoda Automatic Loom Works nacque la Toyota Motor Corporation (TMC), incentrata esclusivamente sulla

---

<sup>23</sup> W. W. Lockwood, *State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2015, p.670.

produzione di autovetture e autocarri. Negli anni Quaranta, la TMC si trovava ancora in una posizione marginale nel mercato globale, dominato dalle aziende americane. Il numero complessivo di vetture prodotte dalla Toyota era molto inferiore a quello delle auto prodotte giornalmente presso lo stabilimento Ford di Rouge (2685 rispetto a 7000)<sup>24</sup>.

Durante gli anni della guerra, l'azienda venne chiamata a convertire la produzione per sostenere gli sforzi bellici del Paese, quindi iniziò un periodo di realizzazione di veicoli militari ed equipaggiamento da guerra. In molte delle nazioni coinvolte nel conflitto questo causò gravi difficoltà economiche: le risorse tendevano ad esaurirsi e di conseguenza la Toyota dovette gestire la produzione con minuziosa attenzione per mantenere le aspettative. Diversi stabilimenti della società vennero distrutti dai bombardamenti causati dagli Alleati, e ciò rallentò la produzione Toyota.

Alla sconfitta del Giappone seguì un periodo difficile per la Toyota, la quale reagì attraverso l'adozione del TPS: Sistema Produzione Toyota. Sotto la guida di Taiichi Ohno venne sviluppato un modello con l'ottica di ridurre gli sprechi, garantendo sia l'efficienza che la flessibilità<sup>25</sup>. Le metodologie applicate rispecchiarono da una parte le pratiche di gestione giapponese e dall'altra i principi fordisti. Con il passare del tempo, le pratiche del TPS si diffusero in tutta l'azienda arrivando a costituire il fulcro della cultura organizzativa Toyota. A partire dagli anni '60, gli studi sul miglioramento dei processi si concentrarono sull'esaltazione della qualità dei prodotti, con l'introduzione del Total Quality Management: approccio che esortava il coinvolgimento dei dipendenti nei processi di ricerca continua del miglioramento, lungo le diverse fasi del processo. Alla luce degli sviluppi in campo scientifico, negli anni '70 iniziò l'implementazione della robotica volta all'automazione: vennero sviluppati sistemi di produzione *lean*, cioè orientati all'annullamento degli sprechi<sup>26</sup>. La riduzione dei costi, risultato delle applicazioni *lean manufacturing*, portò un vantaggio competitivo alla Toyota che riuscì a conquistare una posizione di leadership

---

<sup>24</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p.XIII.

<sup>25</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p.1.

<sup>26</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p.151.



prima nel mercato giapponese, e poi in quello globale, dando così prova del primato sulla creazione di un modello concretamente alternativo a quello statunitense.

Il modello dimostrò le proprie potenzialità nel miglioramento dei processi, tuttavia non fu privo di criticità. La crescente adozione del modello Toyota, che coinvolse successivamente numerose aziende sia giapponesi che straniere, richiese un profondo cambiamento, sia a livello tecnologico che infrastrutturale. Inoltre, ciò che soprattutto richiese fu uno sforzo significativo nella formazione e nella trasformazione culturale dei dipendenti. Le pratiche Toyota, incentrate sull'efficienza, comportarono il rischio di esercitare pressioni psicologiche eccessive sui lavoratori al fine di garantire elevate performance. Questo si manifestava attraverso ritmi intensi e aspettative elevate, che in alcuni casi provocavano alti livelli di stress e affaticamento tra i dipendenti, compromettendo la loro salute. Un altro rischio associato risultò essere l'alienazione dei lavoratori, causata dalla percezione di perdita di creatività e autonomia dovuta alla rigida organizzazione del lavoro. Inoltre, i dipendenti si trovarono a fronteggiare la diffusione del lavoro precario, con una crescente preferenza per contratti flessibili e temporanei. Ciò alimentò l'instabilità del mercato del lavoro giapponese, aggravando ulteriormente le condizioni dei lavoratori.

## **II.2 APPLICAZIONI CHIAVE**

I principi cardine del Toyotismo si svilupparono e si consolidarono nel tempo, a partire dagli anni '40. Nuove idee e principi si aggiunsero nel corso dei decenni, a dimostrazione dell'impegno costante verso il miglioramento continuo.

Negli anni '70 il concetto del *Just in Time* (JIT) si diffuse ampiamente, diventando un elemento fondamentale nella gestione di numerose aziende su scala globale. Questo approccio si concentrava sull'eliminazione totale degli sprechi, noti come *muda*, sia in termini di materiali che di inattività degli operatori, attraverso un'ottimizzazione dell'efficienza<sup>27</sup>. L'idea centrale era quella di produrre output solo quando necessario e nella quantità richiesta, al fine di eliminare sprechi derivanti da grandi scorte di inventario. Ciò comportava l'identificazione e la riduzione dei tempi d'attesa, del sovrainventario e dei difetti di produzione. Questo principio richiedeva una stretta

---

<sup>27</sup> T. Ohno, *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p.7.

sinergia e affidabilità reciproca tra l'azienda e i fornitori, in modo da garantire la sincronia necessaria per ricevere e utilizzare materiali di qualità in tempo reale.

In linea con il JIT, venne adottato il principio *Heijunka*, che mirava al livellamento della produzione per ridurre le fluttuazioni nel tempo e ottenere un bilanciamento costante. Ciò permetteva di evitare sovraccarichi della capacità produttiva che altrimenti avrebbero causato picchi di lavoro per gli operai.

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, il concetto di *Kaizen* emerse come l'ideale di miglioramento continuo, diventando un pilastro del Toyotismo e l'elemento chiave nel successo del management giapponese<sup>28</sup>. Coinvolgendo tutti i membri dell'organizzazione, indipendentemente dal loro livello, nel perseguire miglioramenti costanti, il *Kaizen* contribuì significativamente al successo delle aziende giapponesi, diventando uno dei pilastri del Miracolo nipponico. Grazie a piccoli cambiamenti costanti, applicati alla produzione o alle relazioni con i clienti, si mirava all'eccellenza nel lungo termine.

Con la massiccia diffusione della meccanizzazione durante gli anni '70, divenne fondamentale anche il principio del *Jidoka*, ovvero "automazione". Questo approccio mirava a garantire la sicurezza e l'efficienza nella produzione, consentendo ai macchinari di riconoscere autonomamente i problemi e di fermarsi per prevenirne ulteriori errori e danni. Inoltre, il *Jidoka* si concentrava sull'individuazione e sulla prevenzione dei difetti, non limitandosi all'arresto delle macchine ma introducendo anche soluzioni per evitare danni futuri.

Per quanto riguarda gli errori umani invece, il principio *Poka Yoke*, che significa "prevenire errori", si focalizzava sullo sviluppo di processi che minimizzassero potenziali errori degli operatori. Si trattava di creare sistemi che impedissero l'insorgere di errori e che avvertivano gli addetti in caso di problemi.

Infine, il principio del *Genchi Genbutsu*, che si traduce letteralmente come "va e vedi", enfatizzava l'importanza di effettuare sopralluoghi per osservare direttamente i processi. Questo approccio consentiva un'analisi concreta e l'identificazione delle soluzioni più efficaci in base al contesto specifico. I principi del Toyotismo, ponendo l'accento sull'efficienza, il coinvolgimento e la qualità rappresentarono una vera e propria rivoluzione in ambito industriale. Attraverso un impegno instancabile verso

---

<sup>28</sup> M. Imai, *Kaizen. La strategia giapponese del miglioramento*, Il Sole 24 Ore Management, Milano, 1992, p.19.

l'eccellenza e la ricerca continua di miglioramenti, il Giappone dimostrò al mondo intero la potenzialità del *Kaizen* nel raggiungimento del successo. La sua capacità di adattamento e di adottare nuove pratiche rese il Paese un punto di riferimento nell'industria globale<sup>29</sup>. Il Giappone aveva compiuto una straordinaria trasformazione economica, emergendo dalla fase di distruzione post-bellica.

### II.3 GLOBALIZZAZIONE DEL TOYOTISMO

Il Toyotismo, forte del successo ottenuto negli stabilimenti giapponesi e alimentato dalla reputazione del Miracolo economico, avviò la sua espansione globale.

Tra gli anni '60 e '70 il TPS venne adottato in tutte le fabbriche Toyota diventando un modello di riferimento per l'intera industria nipponica. Tuttavia, il punto di svolta nell'applicazione estensiva del Toyotismo si ebbe nel 1973, con l'apertura del primo stabilimento internazionale in Australia, che diede luogo ad una rapida espansione che interessò anche Nord America, Asia e Europa<sup>30</sup>. Inizialmente però, la diffusione rimase circoscritta al settore automobilistico. L'espansione del Toyotismo nell'industria globale si ebbe in un periodo in cui le nazioni occidentali si dovettero confrontare con problemi di stagnazione economica e crescente concorrenza reciproca. In risposta a queste minacce diverse aziende iniziarono a interessarsi ed adottare il modello di gestione e produzione sviluppato dalla Toyota. Tra le prime a muoversi in questa direzione spiccarono Ford e General Motors, dirette *competitor* della casa automobilistica giapponese, che abbracciarono il toyotismo nel tentativo di riacquisire le quote di mercato perse. Negli stessi anni anche l'azienda italiana FIAT firmò un accordo di collaborazione per l'adozione del Toyota Production System, il quale venne riadattato alla realtà industriale italiana del periodo.

In seguito al riconoscimento delle potenzialità del Toyotismo da parte degli altri paesi, il modello iniziò ad essere applicato in una vasta gamma di settori industriali. Le realtà manifatturiere iniziarono ad adottare pratiche di *lean production* per migliorare la propria competitività sui mercati globali, alimentando la flessibilità operativa e

---

<sup>29</sup> W. W. Lockwood, *State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2015, p.719.

<sup>30</sup> M. Imai, *Kaizen. La strategia giapponese del miglioramento*, Il Sole 24 Ore Management, Milano, 1992, p.11.

riducendo le tempistiche. Anche settori come quello chimico e quello elettronico trovarono delle applicazioni nei propri processi, per i suddetti principi. Il fattore che più favorì l'espansione del Toyotismo in mercati e settori diversi da quello di provenienza del TPS, fu l'esplosione della globalizzazione economica<sup>31</sup>. L'incremento degli investimenti esteri e dei commerci tra le nazioni portò ad un livello di interdipendenza tra le singole economie tale per cui venne facilitato il flusso di tecnologie e le pratiche di produzione e gestione. Anche le riforme in favore della collaborazione tra paesi e le deregolamentazioni semplificarono lo sviluppo del fenomeno. Oltretutto il Giappone degli anni del Miracolo economico, forte delle ingenti risorse naturali, riusciva a produrre il 16% del prodotto nazionale lordo mondiale<sup>32</sup>.

Nonostante i benefici derivati dalla sua globalizzazione, il Toyotismo non fu priva di critiche. La principale controversia riguardò la standardizzazione culturale derivante proprio dall'applicazione degli stessi principi ai vari contesti. Sebbene da una parte l'adozione di pratiche standard avesse migliorato l'efficienza e ridotto i costi, dall'altra esse portò ad un allineamento dei modelli di gestione e di tecniche produttive, nelle aziende. Andando così a minare le capacità delle singole organizzazioni di adattarsi ed innovare in maniera indipendente.

In aggiunta, gli squilibri interni del Paese, che emersero con il Miracolo economico e portarono alla successiva stagnazione economica, generarono tensioni con numerosi partner commerciali, inclusi gli Stati Uniti, i paesi del sud-est asiatico e l'Unione Europea. Le principali contestazioni riguardavano i deficit nella bilancia commerciale e le difficoltà negli investimenti diretti. Le banche straniere negli anni '70, rappresentavano solamente il 3% dei prestiti totali in Giappone, mentre gli istituti finanziari nipponici acquisivano posizioni di grande rilevanza nei vari mercati. Negli Stati Uniti, rappresentavano il 10% della totalità dei prestiti concessi.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup> D. W. Katzner, *Explaining the Japanese economic miracle. Japan and the World Economy*, sciencedirect.com, 2001, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa\\_token=xS0KcV MdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa_token=xS0KcV MdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA), consultato il 3 Aprile 2024.

<sup>32</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.389.

<sup>33</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.79.

Da un lato il modello della Toyota contribuì all'efficienza e alla competitività delle industrie globali, ma dall'altro esso fece emergere preoccupazioni riguardanti le condizioni di lavoro dei dipendenti, la standardizzazione delle culture gestionali, e gli effetti sulle comunità locali.

## **CAPITOLO III. INFLUENZA CULTURALE E FILOSOFICA: LA MENTALITÀ GIAPPONESE**

### **III.1 CULTURA AZIENDALE E INNOVAZIONE**

Nel periodo post-bellico, caratterizzato dalla carenza di materie prime necessarie per sostenere la crescita economica, il Giappone si trovò costretto a concentrarsi sullo sviluppo del capitale umano. Quest'ultimo si rivelò essere un elemento imprescindibile, senza il quale il Paese non avrebbe mai potuto progredire<sup>34</sup>.

Dato lo stato di decadenza economica e sociale dovuto all'esito del conflitto, il governo intraprese un'ampia riforma del sistema educativo, con l'obiettivo di eliminare l'indottrinamento militarista e formare capitale umano in grado di sostenere la ricostruzione del Paese. Tutto ciò contribuì ad avvicinare il Giappone al modello statunitense, sebbene con alcune differenze. Nel 1947 fu introdotto il sistema di istruzione obbligatorio, con una durata di nove anni. Il nuovo modello poneva particolare enfasi sull'educazione morale e sulla disciplina, con l'obiettivo di formare cittadini votati al bene collettivo e alla responsabilità. I valori di lealtà, rispetto e senso di appartenenza alla comunità permearono profondamente la società giapponese, contribuendo a plasmarne le norme e i comportamenti. La legge favorì l'uguaglianza di accesso all'istruzione per tutti i cittadini, concorrendo significativamente all'aumento del livello d'istruzione nazionale. Ciò rappresentava un cambiamento sostanziale rispetto al panorama del 1927, in cui erano presenti solo 489 scuole medie pubbliche e private nel Paese<sup>35</sup>.

Inoltre, il sistema educativo incentivò le pratiche di apprendistato per lo sviluppo di competenze tecniche e pratiche, fornendo alle aziende forza lavoro altamente specializzata.

---

<sup>34</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.102.

<sup>35</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.193.

Un altro aspetto fondamentale che si esplicitò come diretto effetto dell'educazione scolastica, fu l'applicazione del concetto di *Wa* nella realtà aziendale. Il *Wa*, che può essere tradotto con armonia, sottolineava l'importanza della collaborazione e la solidarietà nelle organizzazioni umane<sup>36</sup>. In primo luogo, influenzò le strutture delle squadre di lavoro all'interno delle aziende: piuttosto che promuovere una cultura competitiva che esaltasse i traguardi dei singoli, le imprese enfatizzarono la coordinazione e il lavoro di squadra. Questo approccio contribuiva a fornire un ambiente di lavoro in cui i dipendenti si potessero sentire parte di una comunità con obiettivi comuni. Alimentando sia l'efficienza che la produttività in termini di output. In secondo luogo, il principio *Wa* condizionò le relazioni tra i vari livelli gerarchici all'interno delle realtà aziendali giapponesi. Contrariamente alla rigida gerarchia verticale, tipica delle organizzazioni occidentali, le imprese giapponesi promossero un approccio più inclusivo. Venne esaltato il dialogo per sottolineare la coesione tra lavoratori e dirigenti, non più visti esclusivamente come figure autoritarie. Ciò si riflesse positivamente anche nella gestione dei conflitti sul luogo di lavoro. Piuttosto che enfatizzare la competizione come nel modello americano, spesso motivo di divergenze, le imprese optarono per soluzioni che preservassero l'armonia e l'affiatamento all'interno dei team<sup>37</sup>. In alcune realtà aziendali per evitare il malcontento, la retribuzione, dal momento dell'assunzione fino alle prime importanti promozioni, risultava uguale per tutti<sup>38</sup>.

Le imprese cominciarono a investire notevolmente, offrendo assistenza e vantaggi per stabilire relazioni a lungo termine, soprattutto con lavoratori altamente specializzati. Le agevolazioni offerte dalle imprese giapponesi erano senza pari, sebbene in parte nascevano dalla necessità di colmare le lacune del sistema sociale<sup>39</sup>. Tra i vantaggi offerti erano presenti prestiti a lungo termine per l'acquisto di case, per l'assistenza medica, corsi e contributi per gli studi dei figli dei dipendenti. Il sistema di agevolazioni che si veniva a creare era in grado di garantire fedeltà e impegno da parte

---

<sup>36</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.96.

<sup>37</sup> S. S. Prakash, *The False Promise of the Japanese Miracle: Illusions and Realities of the Japanese Management System*, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh, 1984, p 90.

<sup>38</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.111.

<sup>39</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.118.

dei dipendenti. Inoltre, all'interno delle strutture operative dei gruppi industriali, noti come *keiretsu*, quando si rendeva necessario ridurre i costi, anziché procedere con licenziamenti, il personale veniva temporaneamente trasferito presso altre aziende. Questo avveniva tramite un'apposita organizzazione nota come Centro per la Stabilizzazione dell'Impiego Industriale (CSII)<sup>40</sup>. Il CSII nacque negli anni '40 per gestire e mantenere stabile la forza lavoro durante il conflitto mondiale. Successivamente, continuò a operare come agenzia governativa promuovendo la collaborazione tra governo, industria e lavoratori. Nel corso della seconda metà del XX secolo, il CSII si rivelò cruciale per la crescita economica del Giappone e esaltò un riflesso della cultura lavorativa sviluppatasi in quegli anni. In particolare, il CSII promosse il concetto di *shūshin koyō kankō*, un sistema di gestione delle risorse umane spesso associato ad aziende come la Toyota. Questo sistema, conosciuto anche come impiego a vita, prevedeva l'assunzione di lavoratori neo-laureati e il loro impiego continuativo fino al pensionamento, in cambio di impegno e fedeltà costanti verso l'azienda.

La combinazione tra il sistema educativo giapponese, il principio del *Wa* e il CSII, costituì terreno fertile per il Miracolo economico giapponese, facilitando la crescita e la competitività delle imprese sul mercato globale. La sinergia di questi elementi contribuì a creare un ambiente sociale e lavorativo in cui lo spirito d'innovazione, la coesione e la produttività potessero prosperare, consentendo al Paese di rinascere dalle proprie ceneri.

### **III.2 RELAZIONE TRA FILOSOFIA E SUCCESSO ECONOMICO**

I principi filosofici intrinseci alla società plasmarono non solo l'identità culturale, ma influenzarono anche significativamente le pratiche aziendali e l'etica economica, partecipando in modo determinante anche al Miracolo. La filosofia tradizionale, con radici nel confucianesimo, nel buddhismo e nello shintoismo, fornì il contesto culturale adatto al raggiungimento degli obiettivi nazionali.

---

<sup>40</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.122.



Nella ricca storia millenaria del popolo giapponese, queste influenze culturali contribuirono a promuovere l'importanza della comunità a scapito dell'individualità. Già durante il periodo Tokugawa, l'ideologia prevalente si fondava sui principi del Confucianesimo, introdotti nel VII secolo dalla Cina. Tuttavia, l'avvento del Buddhismo causò prima un rallentamento della sua diffusione, per poi divenire la religione dominante grazie ai suoi valori che permeavano ogni aspetto della vita dei fedeli. Il Confucianesimo in Giappone si differenziava da quello cinese per tre elementi fondamentali: era di più facile comprensione per i seguaci, si fondeva con lo Shintoismo e influenzava il *bushido*, il codice d'onore feudale.

Con la successiva apertura del Paese, si sviluppò la tendenza a incorporare le caratteristiche del mondo Occidentale, una tendenza tuttavia accompagnata da un atteggiamento in parte tradizionalista di rifiuto. La disciplina intellettuale, unita a un pragmatismo flessibile, rese i giapponesi rapidi nell'assimilare gli insegnamenti occidentali, pur mantenendo un profondo senso di tradizioni e nazionalismo<sup>41</sup>. La capacità di copiare rapidamente e con precisione fu la caratteristica fondamentale per i giapponesi nel secolo scorso<sup>42</sup>.

Lo *Shinto*, la religione tradizionale del Giappone, ebbe origine nel 500 A.C. dall'insieme di credenze e pratiche legate alla natura, agli spiriti degli antenati e ai *kami*, ovvero le divinità. Questa antica tradizione si basava su un culto collettivo che metteva in evidenza il profondo legame tra il popolo e le divinità, sottolineando l'importanza della comunità nel rapporto con il sacro. Questa visione fu in seguito alterata dal Confucianesimo, che trasformò l'aspetto esclusivamente religioso dello *Shinto* in una filosofia più ampia, arricchendola con ideali umanistici. In questo contesto, si svilupparono doveri, responsabilità e diritti nei confronti della comunità e della nazione. Nonostante il Buddhismo insegni il distacco dai legami terreni come via per raggiungere la salvezza, contribuì comunque all'affermazione degli ideali di solidarietà nella popolazione.

---

<sup>41</sup> W. W. Lockwood, *State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2015, p.196.

<sup>42</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.3.

Secondo questa visione, il destino dell'individuo si svolge attraverso molteplici vite, ciascuna delle quali offre l'opportunità di apportare un impatto positivo sulla collettività a discapito dell'interesse personale<sup>43</sup>. A partire dal periodo Meiji, la tradizione shintoista, per la sua essenza dinamica, venne resa ancor più centrale attraverso la sua applicazione ai fini politici. I governi dominanti esaltarono lo *Shinto* riconoscendo in esso l'elemento chiave per identificare i valori che avrebbero potuto garantire l'unità nazionale nel nuovo Giappone<sup>44</sup>.

Le politiche economiche del Paese vennero condizionate dalla filosofia, attraverso l'enfasi sull'equilibrio e sulla moderazione, manifestandosi attraverso azioni volte a mantenere la combinazione ottimale tra stabilità sociale e crescita economica. Durante il Miracolo Economico, il Paese spesso adottò approcci basati sulla pianificazione a livello statale e sulla collaborazione tra governo e settore privato. Ciò si esplicitò in politiche industriali mirate come la promozione dell'*export oriented manufacturing*, o sostegni finanziari stanziati nei confronti delle aziende emergenti. Il sostegno alle aziende si riflesse nel settore privato con l'emergere di una classe imprenditoriale caratterizzata dalla perseveranza e dalla disciplina.

La strategia di fondo che le aziende del Paese seguirono a partire dal dopoguerra si basò sull'integrazione dei nuovi dipendenti, affinché le risorse umane formassero un gruppo coeso in grado di affrontare i mercati interni e internazionali<sup>45</sup>. Frutto della filosofia lavorativa in sviluppo nel Paese, all'interno di diverse realtà aziendali prosperò il sistema *senpai-kohai*, tipico della cultura giapponese. Basato sulla relazione tra mentore (*senpai*) e allievo (*kohai*), il sistema contribuì al rafforzamento delle strutture organizzative che sostennero la crescita delle industrie. Grazie a questo sistema che esaltò l'anzianità all'interno dell'azienda i *senpai*, i membri più anziani, vennero messi nella posizione di trasmettere le conoscenze frutto soprattutto dell'esperienza ai neo assunti in modo da poterne intensificare fin da subito l'efficienza. Spesso il sistema *senpai-kohai* venne posto in essere attraverso attività di

---

<sup>43</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.98.

<sup>44</sup> P. Beonio Brocchieri, *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994, p.294.

<sup>45</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.108.

*mentoring* formalizzate e strutturate dalle aziende stesse, in modo da facilitare il processo di apprendimento dei *kohai*.

Un ruolo fondamentale nello sviluppo delle teorie di gestione ed economiche del periodo venne dunque giocato anche dalle influenze culturali legate alla tradizione del Paese. Concetti cardine per il toyotismo come il *Kaizen* furono fortemente influenzati dai principi filosofici buddisti, attraverso idee come l'impermanenza o l'interconnessione degli individui.

Sebbene da una parte concorsero al Miracolo, dall'altra le influenze culturali alimentarono dubbi legati non solo alle condizioni di lavoro estenuanti, ma anche alla sostenibilità dei sistemi di gestione giapponese. Questi ultimi, pur risultando efficaci nel promuovere la crescita economica, in alcuni casi vennero criticati per la mancanza di trasparenza e la tendenza a privilegiare la stabilità a breve termine. Ne è un esempio l'approccio verso le sfide ambientali. Durante gli anni di crescita e sviluppo dell'industria manifatturiera, nonostante l'inquinamento derivante dalle emissioni e gli scarichi industriali, gravassero pesantemente sulla salute pubblica e gli equilibri degli ecosistemi, il paese non intraprese alcuna azione tangibile per limitarne gli effetti. Scandali come quello di Minamata nel 1956, che svelò lo scarico di mercurio nell'ambiente da parte di società chimiche giapponesi, suscitarono critiche e preoccupazioni sia nella nazione che all'estero.

Con il declino del Miracolo giapponese, emersero debolezze sistemiche profonde, svelate proprio dagli eventi che ne decretarono la fine. Queste criticità, ormai radicate nel sistema e caratterizzate da scarsa trasparenza, squilibri nei prezzi, manipolazioni borsistiche e collusioni<sup>46</sup>, provocarono ulteriori problemi finanziari, contribuendo alla successiva fase di stagnazione economica.

---

<sup>46</sup> V. Volpi, *Il Giappone: nemico o concorrente? : Conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993, p.78.

## Conclusioni

In chiusura, il Miracolo economico giapponese rimane un capitolo straordinario nella storia economica mondiale. Un capitolo caratterizzato da una sinergia di fattori unici che hanno contribuito alla repentina evoluzione del Paese, portandolo da un territorio distrutto dalla guerra a potenza economica mondiale. Tuttavia, come ci ricorda la saggezza giapponese: *ichi-go-ichi-e* (一期一会) un incontro-un'opportunità, sottolineando come ogni momento è unico e non possa essere ripetuto. È infatti fondamentale sottolineare che il Miracolo economico è stato un insieme complesso e irripetibile di condizioni socio-economiche specifiche, che rendono una replica meccanica degli eventi. Nonostante si sia tentato di esaminare tutti gli aspetti rilevanti del fenomeno e analizzare attentamente le intricate relazioni tra gli eventi antecedenti e contemporanei all'evoluzione, è importante riconoscere che la prospettiva fornita rimane solo una parziale rappresentazione della complessità dei retroscena che hanno contribuito a tale evoluzione. Inoltre, pur enfatizzando il risultato e le caratteristiche peculiari del Miracolo, il lavoro si è proposto di evidenziare come la storia del Giappone non sia stata contrassegnata esclusivamente da successi, ma anche da momenti di crisi. Elementi che la resilienza del popolo giapponese e la sua capacità di adattarsi alle realtà globali hanno saputo superare, consentendo al paese di continuare a prosperare. Anche oggi, il Giappone non è immune da sfide cruciali e persistenti. Tra queste, spiccano il più alto debito pubblico al mondo, la rigidità strutturale del sistema economico e l'invecchiamento della popolazione. Questioni che continuano a destare preoccupazioni nel Paese. Oltre alle sfide sociali ed economiche, il Giappone ha dovuto confrontarsi anche con problematiche legate al proprio territorio. Nel 2011, il Paese si è trovato ad affrontare una delle sue più gravi crisi, il terremoto e lo tsunami che hanno devastato diverse regioni costiere e provocato il disastro nucleare di Fukushima. Questi eventi hanno evidenziato la vulnerabilità del Giappone a fenomeni naturali estremi e ha richiesto una massiccia opera di ricostruzione e ripristino. Ancora una volta però, il Paese ha dimostrato un forte senso di resilienza e unità nazionale nel fronteggiare questa tragedia.

## **Bibliografia**

Beonio Brocchieri P., *L'ascesa del Giappone*, E. Collotti Pischel & S. Pigrucci, Milano, 1994.

Imai M., *Kaizen. La strategia giapponese del miglioramento*, Il Sole 24 Ore Management, Milano, 1992.

Lockwood W. W., *State and Economic Enterprise in Japan*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2015.

Ohno T., *Lo spirito Toyota. Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004.

Prakash S. S., *The False Promise of the Japanese Miracle: Illusions and Realities of the Japanese Management System*, Financial Times Prentice Hall, Edinburgh, 1984.

Volpi V., *Il Giappone: nemico o concorrente? : conoscere, interpretare per competere*, EGEA, Milano, 1993.

## **Sitografia**

Katzner D. W., Explaining the Japanese economic miracle. Japan and the World Economy, sciencedirect.com, 2001, [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa\\_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0922142501000561?casa_token=xS0KcVMdT3oAAAAA:QXa0RJG8PLIVAqXBdvZdLGTGXxF5lvm1iQ7YpQlhFyukIudg0GgWPcIFzX1LW0IRM3CdBb0BOA), consultato il 3 Aprile 2024.

Miwa R. TOYOTA MOTOR CORPORATION GLOBAL WEBSITE | 75 Years of TOYOTA, toyota-global.com, 2012, [https://www.toyota-global.com/company/history\\_of\\_toyota/75years/text/entering\\_the\\_automotive\\_business/chapter1/section2/item1.html](https://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/text/entering_the_automotive_business/chapter1/section2/item1.html), consultato il 3 Aprile 2024.