



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea Triennale in Economia e Commercio

La fenice che risorge:  
il miracolo economico giapponese del secondo dopoguerra

The Phoenix Rising:  
Japan's post-World War II Economic Miracle

Relatore:  
Prof. Roberto Giulianelli

Rapporto Finale di:  
Alessandro Ubaldi

Anno Accademico 2022/2023

Per la trascrizione dei nomi giapponesi, si è utilizzato il sistema Hepburn, secondo il quale le vocali si leggono come in italiano e le consonanti come in inglese. Va ricordato inoltre che:

*ch* è un'affricata sorda come *c* di cesta

*g* è una velare come *g* di gara

*h* è sempre aspirata

*j* è un'affricata sonora come *g* di gita

*sh* è una fricativa come *sc* di scelta

*y* non va letta come *y* inglese ma come *i* italiana.

Il segno diacritico orizzontale posto sulle vocali ne indica l'allungamento.

Si è mantenuto l'uso giapponese secondo il quale il cognome precede sempre il nome.

Per i termini giapponesi di uso comune si rimanda al glossario in fondo al volume.

## Indice

<b>Introduzione</b> . . . . .	1
<b>CAPITOLO I – L’occupazione americana (1945 – 1952)</b> . . . . .	<b>3</b>
1.1 La fine della guerra e l’inizio dell’occupazione americana . . . . .	3
1.2 La smilitarizzazione e le epurazioni per i crimini di guerra . . . . .	4
1.3 La nuova Costituzione . . . . .	6
1.4 La riforma agraria . . . . .	7
1.5 I risarcimenti di guerra e lo smantellamento delle <i>zaibatsu</i> . . . . .	8
1.6 Il “corso inverso” e il Piano Dodge . . . . .	10
1.7 La guerra di Corea e le sue conseguenze . . . . .	12
<b>CAPITOLO II – Il miracolo economico giapponese (1953 – 1972)</b> . . . . .	<b>15</b>
2.1 Dalla fine dell’occupazione alla forte crescita ( <i>kōdo seichō</i> ) . . . . .	15
2.2 L’organizzazione aziendale giapponese . . . . .	17
2.2.1 Il <i>lifetime employment system</i> o “impiego a vita” . . . . .	18
2.2.2 I bonus semestrali, i centri di attività ed i benefit . . . . .	19
2.2.3 Il <i>nenkō joretsu</i> . . . . .	20
2.2.4 Il sindacato aziendale e “l’offensiva di primavera” ( <i>Shuntō</i> ) . . . . .	21
2.3 La doppia struttura industriale del Giappone . . . . .	22
2.4 L’economia di mercato pianificata ed il ruolo del MITI . . . . .	24
2.5 Tra protezionismo e libero scambio per la scalata internazionale . . . . .	26
2.6 L’altra faccia del miracolo: l’inquinamento . . . . .	29
2.7 La rivoluzione dei consumi e la propensione al risparmio . . . . .	30
2.8 Relazioni internazionali . . . . .	33
2.8.1 Il rapporto con gli Stati Uniti (1952 – 1960) . . . . .	33
2.8.1.1 I moti studenteschi del ’68 – ’69 nel Giappone . . . . .	34
2.8.2 I rapporti con l’Urss . . . . .	35
2.8.3 I rapporti con gli Stati Uniti (1960 – 1972) . . . . .	36

<b>CAPITOLO III – Dal successo alla caduta della fenice (1973 – 2000)</b> . . . . .	<b>39</b>
3.1 Dalla crisi petrolifera all’espansione dell’economia (1973 – 1984) . . . . .	39
3.1.1 Gli anni Ottanta tra follia e arroganza . . . . .	41
3.1.2 Il successo dell’industria automobilistica: il toyotismo . . . . .	42
3.1.3 <i>Japan bashing</i> : le campagne nipprofobiche . . . . .	44
3.2 Gli accordi di Plaza e le sue conseguenze (1985 – 1989) . . . . .	45
3.3 L’era Heisei e lo scoppio della bolla: una superpotenza alla deriva . . . . .	49
3.3.1 Il collasso del <i>lifetime employment system</i> e del <i>nenkō joretsu</i> . . . . .	51
3.3.2 Gli effetti sociali della recessione . . . . .	52
3.3.3 Le complesse relazioni internazionali . . . . .	55
<b>Conclusioni</b> . . . . .	<b>57</b>
<b>Glossario</b> . . . . .	<b>59</b>
<b>Bibliografia</b> . . . . .	<b>63</b>
<b>Sitografia</b> . . . . .	<b>64</b>

## Introduzione

Il presente elaborato si pone come obiettivo quello di analizzare la congiuntura socioeconomica del Giappone, dalla drammatica fine del secondo conflitto mondiale alla stagnazione conseguente lo scoppio della “bolla economica” negli anni Novanta, con la quale il paese sta facendo i conti ancora oggi.

La prima parte del lavoro si soffermerà sulla critica situazione postbellica del paese, uscito dalla guerra in ginocchio, devastato dall’olocausto atomico e in balia del controllo americano. In particolare, verrà analizzato il complesso sistema di riforme attuate dagli Stati Uniti attraverso l’emblematica figura del generale Douglas MacArthur, mettendo in luce gli elementi che hanno permesso all’acerrimo nemico americano di trasformarsi nel soggetto fondamentale per la ricostruzione politica, economica e sociale di un paese prostrato dal conflitto.

Nel corpo centrale, che costituisce il fulcro di tale ricerca, si procederà con la disamina della straordinaria crescita economica che il Giappone sperimenterà negli anni Cinquanta e, in particolar modo, nei Sessanta: una fenice che, risorta dalle ceneri, spiccherà il volo fino ad affermarsi come una delle più grandi potenze globali. Per comprendere e spiegare al meglio tale “miracolo economico”, si analizzeranno diversi fattori, non solo economici, ma anche politici e sociali, mettendo in evidenza come sia stato un eterogeneo e sinergico mix a permettere la “forte crescita” (*kōdo seichō*) e a portare il paese alla ribalta. Inoltre, si dedicherà un’analisi ai complessi rapporti internazionali, risultanti, tra le altre cose, anche da una politica protezionistica spesso poco leale e corretta.

Nel capitolo finale, con un approccio non dissimile dal precedente, si intraprenderà uno studio storico, sociale ed economico del ventennio nel quale il Paese del Sol Levante, ormai leader mondiale indiscusso in moltissimi settori, crollerà rovinosamente nell’arco di pochissimi mesi a causa dello scoppio della cosiddetta “bolla economica”. Nel corso della trattazione emergerà come il Giappone non solo avesse già superato brillantemente le crisi petrolifere del ’73 e ’79 mentre gli altri

paesi esteri stavano ancora cercando di uscirne, ma si vedrà anche come, attraverso una serie di contromisure, a volte di dubbia eticità, scalò ulteriormente le classifiche mondiali in diversi campi. Dal settore dell'elettronica ed elettrotecnica, a quello automobilistico (grazie all'introduzione del rivoluzionario sistema di gestione del toyotismo), il paese nipponico non aveva rivali. L'entusiasmo dell'*endaka* (lo "yen forte" ottenuto dall'apprezzamento a seguito degli accordi di Plaza nel '75) e le acquisite nuove potenzialità, costituirono al contempo un punto di non ritorno ed ebbero una significativa responsabilità nell'aprire la strada alla bolla speculativa che, scoppiando nel giro di cinque anni, provocò una recessione talmente forte, da accompagnare il paese per tutti gli anni Novanta, fino al suo ingresso nel nuovo millennio. In ultima battuta, verranno esaminate anche le diverse conseguenze di questa recessione, tra cui un profondissimo malessere sociale e il collasso del tanto vantato sistema dell'impiego a vita e del *nenkō joretsu* (fattori fondamentali del precedente miracolo economico).

Un ulteriore obiettivo del presente elaborato, forse più personale, è quello di mettere in luce come anche il Giappone posseda le sue zone d'ombra, evitando così di cadere nella cieca idealizzazione di un Paese che, come tutti, ha i propri difetti ed i propri scheletri nell'armadio, nonostante cerchi abilmente di nasconderli dietro la facciata del progresso tecnologico, della cultura pop e delle affascinanti tradizioni. È questo il caso, ad esempio, del protezionismo aggressivo e delle barriere non tariffarie attuate per proteggere le proprie industrie a danno degli altri paesi; dei numerosi casi di inquinamento industriale, i quali provocarono l'insorgere di malattie spesso mortali che il governo cercò in tutti i modi di insabbiare (come il tragico morbo di Minamata); oppure il caso della follia e dell'arroganza per il successo ottenuto negli anni Ottanta, che portarono diverse figure, politiche e non, a controverse dichiarazioni e gesti nazionalisti (come sminuire e negare il massacro di Nanchino).

Il lavoro terminerà poi con una conclusione nella quale si tireranno le somme di quanto detto, e un glossario contenente la spiegazione dei termini giapponesi utilizzati nell'elaborato.

## CAPITOLO PRIMO

### L'occupazione americana (1945 – 1952)

#### 1.1 La fine della guerra e l'inizio dell'occupazione americana

All'epilogo del secondo conflitto mondiale, il Giappone si ritrovò in ginocchio, piegato dalla forza distruttrice della bomba atomica americana, abbattutasi sulla città di Hiroshima il 6 agosto 1945, ed il 9 agosto su Nagasaki. Il giorno successivo al secondo bombardamento, le conseguenze furono così grandi da portare le autorità giapponesi a firmare la Dichiarazione di Potsdam, la quale sanciva la resa del Giappone e la sua totale sottomissione all'occupazione militare statunitense, alla sola condizione che l'imperatore Hiroito potesse conservare il proprio ruolo. Il 15 agosto 1945, il sovrano, rivolgendosi per la prima volta al suo popolo attraverso un messaggio radiofonico, comunicò ufficialmente la resa. La firma, che venne posta il 2 settembre a bordo della corazzata Missouri, nella Baia di Tōkyō, diede ufficialmente inizio all'occupazione americana del Giappone. Allo scopo di guidare e controllare il governo nipponico da Washington, il Presidente americano Harry Truman istituì il Comando Supremo delle Potenze Alleate, lo SCAP (*Supreme Commander for the Allied Powers*), nominando, come capo, il generale Douglas MacArthur: i giapponesi, avendo ormai perso fiducia verso i propri capi politici e militari, ed essendo abituati da sempre ad essere guidati da un leader, accolsero tale autorità “come uno *shōgun*, come l'imperatore americano del Giappone, a tratti come una divinità”<sup>1</sup>.

Il carismatico generale americano fu il vero protagonista di questi anni: sciolse, con estrema abilità ed ingegno, sia il Consiglio degli Alleati, istituito dalle quattro maggiori potenze (Stati Uniti, Gran Bretagna, Unione Sovietica e Cina) allo scopo di trasferire le scelte in merito alla strategia di occupazione, sia la Commissione

---

<sup>1</sup> T. Cohen, *Remaking Japan: The American Occupation as New Deal*, New York, Free Press, 1987, pp. 53-54, cit. presente in K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 208.

dell'Estremo Oriente, comprendente le undici potenze vincenti. Considerando che la Cina e l'Unione Sovietica non inviarono truppe in Giappone, e che la Gran Bretagna ebbe solo un ruolo limitato e confinato a una zona dell'Ovest di *Honsū*<sup>2</sup>, l'occupazione fu, in pratica, una questione quasi esclusivamente americana, di MacArthur per la precisione, dal momento che questi seguì ed attuò i suoi programmi, i quali, molto spesso, esularono da quelli di Washington.

Il compito principale dello Scap era quello di smilitarizzare e democraticizzare il Paese del Sol Levante, sostenendone al contempo tutta l'economia allo scopo di soddisfare le esigenze e necessità di una popolazione prostrata dalla guerra. Le prime "direttive impartite al governo giapponese, responsabile della loro applicazione"<sup>3</sup>, prevedevano la concessione di diritti civili e libertà individuali attraverso la stesura di una nuova Costituzione; lo smantellamento del potere militare, della vecchia polizia e delle *zaibatsu*<sup>4</sup>; l'avvio delle epurazioni di tutti coloro che avevano sostenuto attivamente il passato regime e l'introduzione di una riforma agraria.

## **1.2 La smilitarizzazione e le epurazioni per i crimini di guerra**

Il primo obiettivo statunitense per la nascita di una nuova nazione con la quale portare avanti rinnovate relazioni dopo la fine dell'occupazione militare era la smilitarizzazione. In primis furono smobilitati l'esercito e la marina, distruggendo tutte le armi e attrezzature belliche. Successivamente, il Giappone fu privato di tutti i territori che fino a quel momento aveva conquistato, e "furono adottate misure per incominciare a rimpatriare i tre milioni di soldati e gli altrettanti civili giapponesi sparpagliati per l'Asia"<sup>5</sup>.

La direttiva più significativa fu l'introduzione, nella nuova Costituzione, della clausola "contro la guerra", secondo la quale i giapponesi, promettendo

---

<sup>2</sup> Vedi Glossario in appendice.

<sup>3</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 218.

<sup>4</sup> Vedi Glossario in appendice.

<sup>5</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 212.



sinceramente di aspirare alla pace internazionale, si impegnarono a rinunciare per sempre al diritto di belligeranza.

Tra le disposizioni per la smilitarizzazione vanno annoverate anche tutte le punizioni ed epurazioni per i crimini di guerra di “classe A” (contro la pace) attuate dal Tribunale militare internazionale per l’Estremo Oriente (o Tribunale di Tōkyō), dal maggio 1946 a novembre 1948. In realtà, sia in Giappone che all’estero, iniziò a serpeggiare l’idea che tale “giustizia dei vincitori” servisse solo ad individuare, almeno in parte, dei capri espiatori, e che molti colpevoli di reati ben più gravi non fossero mai stati effettivamente processati, come lo staff dell’Unità 731, responsabile di aver condotto esperimenti su cavie umane per la costruzione di armi biologiche e chimiche (probabilmente, in cambio dei dati scientifici, gli americani offrirono ai suoi componenti l’immunità). “Fu occultata anche tutta la vicenda delle *comfort women*, donne coreane, taiwanesi e di altri paesi, obbligate a prostituirsi, in campi di detenzione, ai soldati giapponesi”<sup>6</sup>.

Il caso più controverso fu senza dubbio quello dell’Imperatore Hiroito: grazie all’aiuto di MacArthur, il quale fece leva sulla presunta innocenza del *tennō*<sup>7</sup> fuorviato dai suoi generali, e sul suo ruolo chiave per mantenere l’unità nazionale e legittimare la politica di occupazione, Hiroito non solo riuscì ad evitare il processo che, con molta probabilità lo avrebbe portato all’esecuzione, ma non fu nemmeno costretto ad abdicare. L’unico vero cambiamento, essendo rischiosa l’esistenza di un dio-imperatore, fu la sua umanizzazione e trasformazione in un “simbolo dello Stato e dell’unione del popolo, la cui posizione deriva dalla volontà della gente, nella quale risiede il potere sovrano”<sup>8</sup>. Molti giapponesi ne furono sollevati, mentre molti altri rimasero turbati dall’episodio, poiché avrebbero preferito che l’imperatore uscisse di scena, rendendo più facile un nuovo inizio. Ancora oggi, “la responsabilità di Hiroito resta uno dei tabù meglio conservati del Giappone”<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 220.

<sup>7</sup> Vedi Glossario in appendice.

<sup>8</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 218.

<sup>9</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 61.

Sempre allo scopo di evitare un nuovo tentativo di militarismo, venne anche abolito lo scintoismo di Stato, dichiarato una religione e di conseguenza diviso giuridicamente dalle istituzioni.

### 1.3 La nuova Costituzione

La nuova Costituzione, simbolo del processo di democratizzazione del paese, è stato il più importante provvedimento assunto dal governo di occupazione, a tal punto da rimanere invariata fino ad oggi, seppur con forti controversie sulla sua origine americana. Inizialmente, un “gruppo di esperti giapponesi stava predisponendo una proposta che introduceva soltanto alcuni emendamenti correttivi alla costituzione “donata” dall’imperatore Meiji ai suoi sudditi nel 1889”<sup>10</sup>, mentre lo Scap spingeva sull’introduzione dei principi della democrazia parlamentare: sebbene fosse dichiarato che il documento era stato redatto dai giapponesi, a vincere fu la proposta del Comando americano, e la nuova Costituzione, “una delle più democratiche del mondo”<sup>11</sup>, fu promulgata il 3 novembre 1946, entrando in vigore il 3 maggio 1947.

Alcuni dei suoi punti chiave furono l’umanizzazione del *tennō* come simbolo del popolo sovrano, privo di qualsiasi autorità di governo e con la possibilità di compiere solo atti protocollari strettamente limitati; la rinuncia alla guerra e al mantenimento delle forze armate (“sembra che siano stati i giapponesi ad aver suggerito questa clausola, che parve allo Scap un buon metodo per provare a Washington la sincerità della loro conversione ai principi democratici e pacifisti”<sup>12</sup>, rimpiangendola poi in seguito); l’eguaglianza dei sessi (anche se molte donne, continuando ad accettare i ruoli tradizionali, si opposero a tale cambiamento<sup>13</sup>); il riconoscimento di alcuni diritti umani, del diritto di voto per gli adulti sopra i

---

<sup>10</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 221.

<sup>11</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 65.

<sup>12</sup> Ibidem, p. 67.

<sup>13</sup> “Solo negli anni Novanta la maggioranza delle donne giapponesi iniziò a dissentire sulla tradizionale distinzione fra sessi” - K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 221.

vent'anni; la libertà di ricostituire i sindacati per la tutela dei diritti dei lavoratori (la loro organizzazione fu talmente incoraggiata, che “si diffusero rapidamente in ogni settore dell'economia giapponese”<sup>14</sup>); l'affermazione del principio della libera istruzione<sup>15</sup>; la separazione della Chiesa e dello Stato; l'affermazione della libertà di riunione (che portò ad una convulsa formazione e dissoluzione di molti partiti, ufficialmente proibiti nel 1941), della libertà di credo, di parola e pensiero (nonostante le controverse e rigorose censure di MacArthur). Inoltre, “il Giappone non è definito né una monarchia, né una repubblica: è *Nihon tō*, il paese del Giappone”<sup>16</sup>.

#### 1.4 La riforma agraria

“I problemi sociali avevano contribuito molto all'avventura militarista. La loro soluzione era urgente, tanto più che il comunismo era minaccioso alle porte del Giappone”<sup>17</sup>. Dal momento che l'area coltivabile per ogni cittadino era stata notevolmente ridotta e molta si trovava in mano a proprietari assenteisti, nel 1946 venne varata la riforma fondiaria che permise allo Stato di acquistare con un limitato indennizzo la terra di quest'ultimi, per rivenderla a prezzi stracciati ai contadini. Vennero inoltre conferiti agli affittuari più diritti, monitorando costantemente tutta la situazione<sup>18</sup>. Questa riforma, una delle più riuscite del periodo dell'occupazione, “indebolì fortemente l'autorità dei capivillaggio e favorì la nascita della «democrazia» anche nelle campagne”<sup>19</sup>, contribuendo “in maniera considerevole al livellamento del tenore di vita”<sup>20</sup>.

---

<sup>14</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 45.

<sup>15</sup> In abito scolastico, vi fu l'introduzione dell'attuale sistema scolastico “6-3-3-4”, rispettivamente gli anni per la *shōgakkō*, *chūgakkō*, *kōkō*, *daigaku* (vedi Glossario in appendice).

<sup>16</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 66.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 71.

<sup>18</sup> Per altre misure: T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 44.

<sup>19</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 248.

<sup>20</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 45.

### **1.5 I risarcimenti di guerra e lo smantellamento delle *zaibatsu***

Le *zaibatsu* fecero la loro comparsa grazie alla forte industrializzazione che si sviluppò in Giappone a seguito della Restaurazione Meiji. Esse erano organizzate su più livelli: al vertice c'era il consiglio familiare che si occupava sia di definire le rigide norme da seguire quotidianamente, sia di controllare la holding che aveva il compito di guidare altre consociate, a loro volta proprietarie di aziende molto più piccole. “Alla fine della guerra i “quattro grandi”, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e Yasuda, controllavano il 25% del capitale investito del Giappone, mentre un ulteriore 11% era in mano a sei *zaibatsu* minori”<sup>21</sup>. Il vantaggio che tali monopoli avevano tratto dalla guerra, supportando le attività militari e riducendo i consumi interni, fu il motivo principale che portò lo Scap a sciogliere queste concentrazioni di potere, con la convinzione che il Giappone potesse così trasformarsi molto più facilmente in una democrazia.

Gli Stati Uniti avevano pianificato di dividerli in tante realtà più piccole, per gettare le fondamenta di un nuovo sistema industriale. Il loro smantellamento aveva inoltre permesso alle forze di occupazione di requisire moltissimi macchinari industriali, consentendo al Giappone di risarcire le nazioni vincitrici della guerra (il pagamento in valuta avrebbe dato il colpo di grazia ad un paese che stava già lottando con fatica per uscire dalla recessione). Dopo che lo Scap ebbe sequestrato le prime azioni delle holding nell'ottobre del 1945, furono gli stessi monopoli industriali a contattare il Comando Supremo per raggiungere insieme un accordo. Il “piano di scioglimento volontario”<sup>22</sup>, proposto dalla famiglia Yasuda, prevedeva la dissoluzione delle varie holding; la vendita di tutte le loro azioni ad una Commissione apposita “in cambio di Buoni del Tesoro, in modo da assicurare la più grande democratizzazione possibile della proprietà”<sup>23</sup> e le dimissioni dei membri del consiglio familiare e degli associati. Lo Scap, dopo aver accettato la proposta, nell'aprile del 1947 promulgò una legge antitrust contro le “concentrazioni eccessive”, individuando

---

<sup>21</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 224.

<sup>22</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 62.

<sup>23</sup> *Ibidem*, p. 62.

circa milleduecento imprese da sciogliere. “Queste misure resero i mercati maggiormente competitivi, stimolarono vigorosamente la domanda di investimenti ed accrebbero il benessere dei consumatori”<sup>24</sup>.

All’inizio del 1948, l’intera politica di occupazione americana subì un drastico cambio di rotta, conosciuto come “reverse course” o “corso inverso”: poiché “la produzione era ancora ferma a meno della metà dei livelli precedenti alla guerra, e l’inflazione galoppava ad un tasso annuo superiore al 200%”<sup>25</sup>, Washington decise di concentrarsi esclusivamente sulla ripresa economica del Giappone, interrompendo alcune politiche in atto per introdurne di nuove. A tal proposito, nel febbraio del 1948, il programma di decentramento industriale venne ridotto a 325 società, per essere completamente abbandonato alla fine dello stesso anno. Inoltre, in virtù della revisione della legge antitrust, che permetteva alle banche di detenere il 5% del capitale nelle imprese industriali, la ricostruzione progressiva delle *zaibatsu* fu inevitabile. I nuovi monopoli industriali, *keiretsu kigyō*<sup>26</sup>, non più fondati da una grande famiglia, ma supportati da banche, diedero un grandissimo impulso alla ripresa economica del Giappone (e al successivo “miracolo economico”), grazie anche alla distribuzione dei macchinari industriali (requisiti dallo Scap anni prima) alle società più piccole: interrotto il pagamento delle indennità ai vincitori, ritenuto ormai sufficiente, ed avendo i nuovi *zaibatsu* iniziato ad investire su attrezzature più moderne, il governo optò per la consegna di questi macchinari ad aziende che non avrebbero mai avuto le risorse necessarie per acquistarli, sebbene fossero obsoleti.

---

<sup>24</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 44.

<sup>25</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 228.

<sup>26</sup> Vedi Glossario in appendice.

## 1.6 Il “corso inverso” e il piano Dodge

Con scarso successo, “dal 1946 al 1948 il governo giapponese cercò di conseguire due obiettivi tra loro inconciliabili: l’accelerazione del processo di ricostituzione della capacità produttiva nelle principali industrie ed il controllo dell’inflazione”<sup>27</sup>. Il 1° febbraio 1947 si verificò un evento che cambiò in modo drastico la politica di occupazione americana: il divieto, da parte di MacArthur, di effettuare uno sciopero generale guidato dai comunisti e dal leader Ii Yashirō, allo scopo di protestare riguardo l’inflazione che stava distruggendo i salari ed un approvvigionamento ancora pieno di falle. “Il pessimo stato in cui versava l’economia subito dopo la guerra era una potenziale fonte di disordini, [...] e i comunisti seppero usare la situazione a proprio vantaggio”<sup>28</sup>, accusando le autorità americane di ingannare “il popolo giapponese con una finta democrazia. I moniti comunisti fecero breccia anche tra le persone comuni che, nonostante un’iniziale propensione alle riforme americane, iniziarono a pensarla allo stesso modo. Persino i media criticarono apertamente l’operato statunitense, accusandolo di non curarsi per nulla della ripresa economica pur di promuovere la democrazia.

La paura dell’avanzata del blocco comunista portò lo Scap a cambiare radicalmente il suo programma, e dare priorità alla stabilizzazione politica ed economica. All’inizio del 1949, il governo americano inviò in Giappone Joseph Dodge, con il ruolo di consulente economico ufficiale del Comando Supremo delle Potenze Alleate per affiancare ed aiutare il meno esperto MacArthur. Le misure da lui adottate (“Piano Dodge”) avevano come obiettivi “il controllo dell’inflazione mediante il contenimento delle spese statali, così che non fosse più necessario ricorrere alla creazione di moneta per finanziare la spesa”<sup>29</sup>, e il raggiungimento dell’autosufficienza da parte del Giappone, per non farlo più dipendere dagli aiuti americani e permettergli di entrare nell’economia mondiale, in particolare nei

---

<sup>27</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 46 (per le misure adottate vedi pp. 46- 47).

<sup>28</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 225.

<sup>29</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 47.

mercati asiatici delle materie prime. Era dunque necessario cancellare tutte le limitazioni imposte alla produzione, annullare i risarcimenti di guerra e le norme antimonopolistiche, ridurre al minimo le rivendicazioni e lotte sindacali. Inoltre, “Dodge costrinse di fatto il governo giapponese a fissare un tasso fisso di scambio equivalente a 360 yen per dollaro, che costringeva gli esportatori giapponesi a tagliare i costi e a rendere competitivi i loro prodotti sul mercato internazionale”<sup>30</sup>. Ad aprile del 1949, per rafforzare la crescita economica ed evitare di lasciarla in balia degli interessi privati, Dodge, con l’appoggio dello Scap, istituì il Ministero del Commercio e dell’Industria Internazionale (MITI *Ministry of International Trade and Industry*), al quale conferì l’importante ruolo di “guida amministrativa” (*kanri gyōsei*) per l’elaborazione di strategie che accontentassero al contempo il governo, le nuove *keiretsu* e la burocrazia. “Anche se l’efficacia operativa del MITI è stata sopravvalutata, il ministero ebbe comunque una funzione simbolica importante, mantenendo uno stretto legame fra il governo e il mondo industriale, e dimostrando la disponibilità da parte degli imprenditori ad ascoltare l’opinione dei politici e a tenere in considerazione gli interessi della nazione”<sup>31</sup>. Grazie a tutti questi provvedimenti, gli aiuti americani diminuirono, il tasso di cambio si stabilizzò e l’inflazione venne sensibilmente ridotta, tanto che, nel 1949, il Giappone presentò per la prima volta un bilancio in pareggio. Nonostante ciò, il piano ebbe anche degli effetti negativi, come la crescita della disoccupazione e dei fallimenti che, in aggiunta ad un livello ancora troppo basso delle esportazioni (non riuscivano a coprire le importazioni), portò al dilagare di un malcontento generale fra gli operai ed impiegati: “fu possibile evitare una severa recessione solo grazie all’aumento della domanda di esportazioni determinato dalla guerra di Corea”<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 234.

<sup>31</sup> *Ibidem*, pp. 235-236.

<sup>32</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 48.

## 1.7 La guerra di Corea e le sue conseguenze

Il fattore che più di ogni altro piano elaborato dalle forze di occupazione permise all'economia giapponese di risollevarsi fu la guerra di Corea, scoppiata nel giugno del 1950. Il principale vantaggio tratto dal Giappone, percepito come una sorta di azienda che aveva il compito di sostenere l'esercito statunitense, furono le commesse americane speciali di materiale bellico e di altre merci e servizi (*tokuju*). Queste raggiunsero un valore talmente elevato, da ricondurre non solo i livelli di produzione industriale e mineraria al periodo precedente la guerra del Pacifico, favorendo il passaggio dall'industria leggera a quella pesante, ma permise anche di raddoppiare il reddito disponibile e duplicare così il numero di importazioni.

Non meno importanti furono le altre conseguenze che il conflitto portò con sé. In primis il riarmo limitato delle forze giapponesi: MacArthur, per mantenere la sicurezza interna dal momento che le truppe di occupazione erano impegnate nella guerra, ordinò, nel luglio del 1950, la costituzione di una Riserva nazionale delle forze di polizia di 75.000 uomini. Seppur concepita come unità di autodifesa “mancante di quel “potenziale bellico” espressamente proibito dalla Costituzione”<sup>33</sup>, essa rimaneva di fatto una forza armata “organizzata secondo il modello militare e sviluppata in stretta collaborazione con gli uomini dell'esercito americano”<sup>34</sup>, e per questo sollevò le polemiche di chi la vedeva come “un nuovo esercito giapponese celato sotto mentite spoglie. Per specificarne ancora di più la natura difensiva e fugare ogni dubbio, venne più volte modificato il suo nome, fino a quello attuale di Forze di autodifesa (*Jieitai*).

La seconda importante conseguenza della guerra fu la destituzione di MacArthur dalla carica di comandante in Corea, nonostante i suoi successi. Il generale americano, dopo aver criticato Washington e Truman accusandoli di non avere

---

<sup>33</sup> K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 261.

<sup>34</sup> *Ibidem*, p. 261.



alcuna “volontà di vincere”<sup>35</sup>, fu sollevato dall’incarico anche in Giappone, salutato da eroe e onorato anche dalla visita dell’imperatore Hiroito in persona. “I giapponesi avrebbero continuato sempre ad associare l’occupazione alla presenza di MacArthur, una figura affermatasi con tale forza che probabilmente il suo esonero, come hanno osservato molti, costituì la più grande lezione di democrazia impartita ai giapponesi”<sup>36</sup>.

L’ultima rilevante conseguenza fu la presa di coscienza della necessità di un trattato di pace tra Stati Uniti e Giappone, che decretasse la conclusione ufficiale dell’occupazione e il conseguente sollevamento americano da ogni responsabilità formale. Furono proprio la fine della guerra e l’insofferenza sempre più forte ed evidente dei giapponesi a mettere effettivamente in moto le trattative, nonostante se ne parlasse già dal 1947. L’8 settembre 1951 il Giappone e altre 48 nazioni sottoscrissero il Trattato di pace di San Francisco, secondo il quale “il Giappone riguadagnava la sua sovranità territoriale, a eccezione di Okinawa”<sup>37</sup> e delle isole Ryūkyū e Bōnin, poste sotto un’indefinita amministrazione americana (le ultime due furono rispettivamente restituite nel 1972 e nel 1968). Cina e Corea non presero parte alle trattative, mentre all’Unione Sovietica, che si rifiutò di firmare, vennero assegnate la zona meridionale di Sakhalin e il vicino arcipelago Curili, il quale “costituì nei decenni successivi, e costituisce tutt’ora, una fonte di continui attriti diplomatici”<sup>38</sup>. Il trattato, molto conveniente per Tōkyō, entrando in vigore il 28 settembre 1952 mise ufficialmente fine all’occupazione americana, ma non alla presenza degli USA sul suolo nipponico. Lo stesso giorno infatti, per non lasciare il paese in balia dei comunisti, tra Stati Uniti e Giappone venne firmato un trattato sulla sicurezza, noto come “Sistema San Francisco”, grazie al quale si riconosceva alle ormai ex forze di occupazione il diritto di mantenere basi militari, per lo più ad

---

<sup>35</sup> D. MacArthur, *Reminiscences*, New York, McGraw-Hill, 1964 pp. 378-379, cit. presente in K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 232.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 233.

<sup>37</sup> K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 262.

<sup>38</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 262.

Okinawa, allo scopo di utilizzarle solo nel caso vi fosse stata, da parte del governo nipponico, una esplicita richiesta di soffocamento di qualche problema interno. Il vantaggio economico che il Giappone ricevette da questo secondo accordo (sia in termini di sicurezza, sia di riduzione della spesa per la difesa) fu chiaro e indiscutibile, anche se tra i giapponesi si diffuse una certa insofferenza che avrebbe portato non pochi disordini nell'immediato futuro.

## CAPITOLO SECONDO

### Il miracolo economico giapponese (1953 – 1972)

#### 2.1 Dalla fine dell'occupazione alla forte crescita (*kōdo seichō*)

Il Giappone, ritrovata l'indipendenza, uscì dal periodo dell'occupazione profondamente cambiato: il rapporto creatosi con gli Stati Uniti è talmente solido e complesso, che “la cultura giapponese non si disferà mai di questa influenza”<sup>39</sup>. In questi primi anni, forte della sicurezza internazionale garantita dagli americani, il Giappone poté concentrarsi nella ripianificazione dell'impianto economico con l'obiettivo principale di raggiungere il grado di sviluppo delle potenze occidentali (*catching up with the West*). Nonostante la travagliata situazione politica, dovuta “principalmente dall'emergere dei partiti di sinistra come effetto del processo di democratizzazione e apertura conseguita all'occupazione”<sup>40</sup>, il Giappone riuscì a sperimentare un miracolo senza precedenti e il sistema industriale nipponico imboccò la strada definitiva della modernizzazione: tra il 1956 e il 1966 il Pil triplicò, i consumi individuali aumentarono di due volte e mezzo e la produzione industriale quintuplicò; il valore dei beni di consumo raddoppiò; gli investimenti reali quintuplicarono; l'industria pesante aumentò notevolmente fino a raggiungere un ruolo primario nel 1965, costituendo da sola il 63% della produzione industriale. In particolare, fu nel periodo 1962-1972 che avvenne la “forte crescita (*kōdo seichō*)”, quando si registrarono tassi di crescita tre volte più rapidi di quelli dei paesi occidentali. Simili risultati furono possibili grazie ad un sinergico e potentissimo mix di fattori:

- a) la possibilità di concentrare tutte le energie e risorse sull'economia, essendo la spesa militare molto bassa (inferiore a 1% della spesa statale);

---

<sup>39</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 96.

<sup>40</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 70.

- b) le commesse militari americane, le quali garantirono al paese ingenti risorse finanziarie che solleccarono notevolmente l'innovazione tecnologica. “Se negli anni Cinquanta la guerra di Corea fu descritta da Yoshida Shigeru come un “dono degli dei” per la ripresa economica del Giappone, le commesse americane durante la guerra del Vietnam accrebbero ulteriormente la domanda di merci giapponesi, aiutando così a sostenere l'elevata crescita degli anni Sessanta”<sup>41</sup>;
- c) un'eccellente forza lavoro (volenterosa, obbediente e devota alla causa di ricostruire il paese), sapientemente impiegata dal management nipponico nella costruzione di un'organizzazione aziendale in larga misura inedita;
- d) la doppia struttura industriale, ovvero una struttura verticale della produzione industriale caratterizzata dalla divisione tra grandi società (*keiretsu*) e piccole-medie imprese. Le prime, più forti, scaricavano i propri fabbisogni produttivi sulle aziende più piccole al di sotto, che a loro volta accettavano sommessamente le condizioni imposte dall'alto;
- e) il ruolo, controverso e discusso, del MITI nella pianificazione della politica industriale, in un'ottica di concertazione triangolare con il governo e le grandi imprese;
- f) il forte protezionismo dell'industria dalla concorrenza estera con utilizzo di barriere commerciali non tariffarie;
- g) “una situazione commerciale mondiale favorevole, con la possibilità di importare materie prime a basso costo ed esportare prodotti finiti su un mercato in espansione”<sup>42</sup>, grazie anche all'ingresso nel *General Agreement on Tariffs and Trade* (GATT), risultato di una politica volta a promuovere l'export e il ripristino di una posizione internazionale di rilievo;
- h) la convivenza tra la promozione al consumismo, che portò i giapponesi ad acquisti sfrenati (era dei “consumi di massa”), e “l'elevata propensione al

---

<sup>41</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 295.

<sup>42</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 237.

risparmio personale e grossi accumuli di capitale, per compensare l'intervento inadeguato del governo nella spesa sociale, associato a riduzioni fiscali e incentivi da parte dello Stato"<sup>43</sup>;

- i) una consistente, ma graduale, riconversione della forza lavoro dal settore primario (in particolare l'agricoltura), al secondario (industria) e terziario (servizi);
- j) una relativa pace sociale, che portò a pochissime interruzioni nella produzione e che si raggiunse grazie alla tendenza dei giapponesi all'obbedienza per favorire il gruppo, a diversi episodi di tensioni e lotte, e alla bravura del management;
- k) "la fortuna del Giappone: di non essere diviso fra i vincitori; di aver avuto un'occupazione americana benevola e costruttiva; di aver beneficiato della guerra di Corea; di aver goduto di protezione politico militare negli anni della rinascita; di aver avuto una purga postbellica, che seppur ritenuta da molti incompiuta, ha comunque dato spazio a idee e uomini nuovi"<sup>44</sup>.

## 2.2 L'organizzazione aziendale giapponese

I ritmi di produzione sempre più frenetici, unitamente a tecnologie via via più complesse, portarono gli imprenditori nipponici a creare una nuova struttura organizzativa aziendale che meglio si conciliasse con l'affermarsi di questi nuovi bisogni: essa prevedeva una serie di incentivi e meccanismi di identificazione che, richiamando direttamente il rapporto confuciano tra padre e figlio (dove convivevano autorità dall'alto e obbedienza dal basso), condussero "al delinarsi di quelli che sono stati definiti i tre pilastri del sistema economico giapponese moderno: il *sūsshin koyō seido*, o *lifetime employment system*, il *nenkō joretsu* e il sindacato aziendale"<sup>45</sup>. Inoltre, ulteriori aspetti caratteristici del mercato del lavoro

---

<sup>43</sup> Ibidem, p. 238.

<sup>44</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 72.

<sup>45</sup> Ibidem, p. 75.

giapponese da prendere in considerazione come elementi partecipanti alla crescita, furono i bonus semestrali conferiti a tutti i dipendenti regolari, i centri di attività per piccoli gruppi di dipendenti introdotti all'interno dell'azienda, e le "rivendicazioni sindacali annuali e coordinate per la rinegoziazione dei contratti (*Shuntō* o "offensiva di primavera")"<sup>46</sup>.

### 2.2.1 Il lifetime employment system o "impiego a vita"

Il *sūsshin koyō seido*, o *lifetime employment system*, non è altro che un contratto implicito (non scritto) con il quale l'azienda assicura al dipendente un impiego a vita, un lavoro continuativo fino alla fine della carriera: l'azienda si impegna a non licenziare il dipendente che, di contro, si impegna a lavorare con dedizione e sempre al massimo delle proprie capacità. Tale meccanismo faceva leva sul forte spirito di abnegazione che da sempre caratterizza il popolo giapponese: come i samurai seguivano fino alla morte il proprio *shōgun*, così "i manager delle grandi aziende richiedevano ai propri impiegati di essere uniti nel dimostrare la massima lealtà alla propria azienda"<sup>47</sup>. Grazie alla predisposizione culturale dei giapponesi a sopprimere la propria individualità per preservare l'armonia del gruppo<sup>48</sup>, i dipendenti svilupparono l'idea che la propria prosperità coincidesse con quella dell'azienda ("comunità di destino") e "ciò ha avuto un peso determinante nell'evitare fenomeni conflittuali, potendo così garantire alle imprese una stabilità

---

<sup>46</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 158.

<sup>47</sup> Morishima M., *Why has Japan 'succeeded'? Western technology and the Japanese ethos*, Bath, Cambridge University Press, 1982, p. 171, cit. presente in V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 76.

<sup>48</sup> La società giapponese è fortemente "group oriented": pur di preservare l'armonia e la tranquillità di un determinato gruppo sociale (scuola, lavoro, famiglia, e così via), i giapponesi adottano un "comportamento di facciata" (*tatema*, 建前), sopprimendo la propria personalità e i propri pensieri più profondi (*honne*, 本音). Il concetto di individuo viene dunque subordinato alla collettività. Un famoso proverbio giapponese recita infatti: "il chiodo che sporge viene martellato (*deru kui wa utareru*)", indicando che chi non segue il gruppo va ad esso allineato. Per i termini giapponesi confronta il Glossario in appendice.

di cui pochi altri paesi industrializzati hanno potuto godere”<sup>49</sup>. La certezza di avere assicurati il posto di lavoro e una continuità del reddito rappresentava per il lavoratore un bene sociale prezioso, mentre per l’azienda era uno strumento per stimolare fedeltà e produttività nei membri dell’organizzazione. Inoltre, a rafforzare questo legame sinergico fu l’ottima formazione che l’azienda offriva ai propri dipendenti, i quali, soprattutto all’inizio della propria carriera, venivano trasferiti in diversi reparti per sviluppare capacità e conoscenze diverse. Questo notevole investimento in capitale umano è proficuo per l’impresa fintanto che il dipendente qualificato rimane nell’organizzazione. Dunque, è proprio la lealtà di quest’ultimo ad alimentare il meccanismo: “una impresa può investire nel capitale umano dei propri dipendenti perché questi si impegnano a non abbandonarla dopo che l’investimento è stato compiuto. I dipendenti a loro volta perdono l’incentivo ad abbandonare l’impresa dopo che l’addestramento ricevuto ha migliorato le loro capacità”<sup>50</sup>.

### **2.2.2 I bonus semestrali, i centri di attività ed i benefit**

Un'altra significativa componente del mercato del lavoro giapponese che ha permesso il mantenimento dell’impiego “a vita” e un tasso di disoccupazione basso e poco sensibile a fluttuazioni macroeconomiche (circa 1-2% durante anni '60 e '70) fu il sistema dei bonus semestrali pagati ai dipendenti, il cui peso sul reddito annuale aumentava in maniera direttamente proporzionale alla dimensione dell’impresa, all’anzianità o ai risultati dell’impiegato. Dal momento che i bonus potevano essere modificati di anno in anno con notevole flessibilità (durante il periodo delle negoziazioni sindacali, *Shuntō*, che vedremo in seguito), essi venivano adattati in base all’andamento dei salari e dei profitti in momenti di crisi, senza causare particolari conflitti.

---

<sup>49</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 79.

<sup>50</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 163.

Inoltre, i manager giapponesi introdussero delle attività da svolgere per piccoli gruppi di dipendenti<sup>51</sup>, allo scopo di aumentare la loro partecipazione alla vita aziendale, favorire un senso di solidarietà con l'amministrazione e instaurare una sana competizione tra i vari gruppi per il raggiungimento di determinati obiettivi produttivi, che favorivano a loro volta il miglioramento di tutta l'organizzazione. Infine, ad aumentare la preferenza dei giapponesi per l'impiego "di prestigio" in una grande impresa (e la successiva fidelizzazione) furono anche i benefit, generalmente consistenti, offerti da queste grandi società: possibilità di affittare a canoni favorevoli abitazioni di proprietà dell'impresa, contributi per spese di trasporto, sussidi per familiari a carico o possibilità di depositare capitale nell'impresa a tassi superiori a quelli di mercato.

### **2.2.3 Il *nenkō joretsu***

Il *nenkō joretsu* corrisponde alla carriera basata sull'anzianità: tanto più aumentano gli anni di servizio presso la medesima azienda, tanto più sarà semplice ottenere promozioni (quasi automatiche fino ad un certo livello) e stipendi più alti, motivando e rendendo più leali i dipendenti. In particolare, ad incentivare il lavoratore a rimanere nell'impresa erano l'attesa dell'ufficializzazione della promozione ricevuta e quella dell'allineamento tra l'aumento retributivo e il livello di responsabilità assunto. "Il *lifetime employment* ed il sistema di promozione in base all'anzianità – i due aspetti che maggiormente contraddistinguono il mercato del lavoro giapponese – non possono essere interpretati separatamente"<sup>52</sup>. Questi accordi comportano un costo elevato per l'azienda che, soprattutto nei periodi di crisi e contrazione del mercato, non potrebbe ridimensionare la manodopera, proprio in virtù dell'impegno all'assunzione "a vita". Tuttavia, l'impresa può far fronte al problema attraverso due distinte modalità: riducendo i bonus straordinari conferiti ai lavoratori, oppure trasferendo dipendenti formati e qualificati "da una

---

<sup>51</sup> Tra queste, c'erano ad esempio il controllo qualità e l'utilizzo di cassette per raccogliere i suggerimenti dei dipendenti su come migliorare la produttività.

<sup>52</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 171.



divisione con eccesso di manodopera ad altre divisioni o da una società affiliata in un settore stagnante ad un'altra società affiliata in un settore in espansione”<sup>53</sup>. In questo modo, il management giapponese, fautore di molti dei risultati positivi e creatore delle premesse essenziali allo sviluppo economico, ha permesso alle aziende di conservare un capitale umano già altamente formato e specializzato in seno all'azienda.

#### **2.2.4 Il sindacato aziendale e “l’offensiva di primavera” (*Shuntō*)**

Il sindacato aziendale giapponese<sup>54</sup> fu una grande novità dell'occupazione americana, derivante da una legge del 1945, poi inserita nella Costituzione del '47, che riconosceva per la prima volta al popolo nipponico il diritto di organizzarsi in associazioni. Sebbene inizialmente fu veicolo di idee socialiste e comuniste, in seguito a diverse manovre e a una stretta disciplina, divenne un importante baluardo interno alle aziende, con l'obiettivo principale di difendere i diritti dei lavoratori, mantenendo al contempo accordi con il management. In particolare, negli anni Cinquanta, il diffuso malcontento degenerò spesso in agitazioni e scontri violenti, raggiungendo l'apice nel 1953 con lo sciopero alla Nissan. L'episodio, come scrisse Kenneth G. Henshall<sup>55</sup>, segnò la nascita del sistema sindacale nipponico, “uno tra i più importanti meccanismi con il quale il paese è riuscito nel dopoguerra a tenere sotto controllo la conflittualità nel mondo del lavoro, a migliorare l'efficienza del sistema produttivo, contribuendo sostanzialmente, in ultima analisi, a preservare la pace sociale che ha significativamente caratterizzato il panorama sociale del Giappone postbellico”<sup>56</sup>. In Giappone, tutti i contratti venivano rinegoziati

---

<sup>53</sup> Ibidem, p. 163.

<sup>54</sup> I “sindacati d'impresa” giapponesi si differenziano dai più comuni “sindacati di categoria” occidentali: mentre i primi comprendono sostanzialmente tutti i lavoratori di una società, esclusi quelli del management a livelli più alti, i secondi “si formano sulla base di categorie occupazionali specifiche, e sono formati dai lavoratori di molte imprese”. Vedi K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 242.

<sup>55</sup> Ibidem, p. 242.

<sup>56</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 80.

annualmente, la maggior parte in primavera, tra marzo e maggio, ed erano proprio i sindacati giapponesi a stabilire il contenuto delle rivendicazioni (il punto centrale era molto spesso l'aumento dei salari) da trattare con i funzionari aziendali. Questa negoziazione annuale e sincronizzata dei contratti, chiamata *shuntō* o "offensiva di primavera", "rende più facile l'aggiustamento dei salari in Giappone rispetto ad altri paesi"<sup>57</sup>. Un aumento salariale dovrebbe coincidere con un incremento di pari entità di produttività dei lavoratori, ed è qui che entra in gioco il vantaggio della contrattazione annuale: se infatti l'incremento della produttività si rivela inferiore a quello atteso al momento delle trattative, i sindacati ed i dirigenti possono correggere e rinegoziare l'aumento salariale già dopo un anno, senza che quest'errore abbia ripercussioni negative negli anni successivi. Questa occasione di confronto-scontro ha avuto il suo apice negli anni Cinquanta, ma la lotta più aspra e famosa avvenne negli anni Sessanta, nelle miniere di carbone Miike, di proprietà della Mitsui. A scatenarla furono le tensioni sempre maggiori per le rivendicazioni salariali respinte e gli imminenti licenziamenti, a seguito della volontà del governo e delle imprese di importare petrolio e sostituirlo al carbone come fonte energetica principale. Dopo nove mesi di scontri sempre più violenti, durante i quali il governo si schierò dalla parte dell'azienda, la rivolta venne soppressa e gli scioperanti, almeno sulla carta, ottennero delle concessioni. In seguito, il ruolo dei sindacati e dello *shuntō* si ridusse a poco più che una formalità, un momento durante il quale le parti confermavano le decisioni già prese in precedenza. Anche gli scioperi si trasformarono in brevi interruzioni simboliche che, garantendo così una maggiore continuità nei cicli, favorirono di conseguenza la produttività aziendale.

### **2.3 La doppia struttura industriale del Giappone**

I *keiretsu*, i nuovi monopoli che, come visto in precedenza, derivavano dalla rinascita e riabilitazione dei vecchi *zaibatsu*, rappresentano un altro elemento fondamentale per spiegare il miracolo economico giapponese del dopoguerra.

---

<sup>57</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 183.

Questa nuova realtà era caratterizzata da una complessa rete di relazioni tra società che, pur essendo formalmente indipendenti, si intrecciavano in modo stretto. Ciascuna trading company svolgeva un ruolo centrale all'interno di un vero e proprio impero aziendale e aveva legami con altre imprese autonome. Queste entità, non solo conservavano la propria autonomia, ma erano anche strettamente connesse tra loro attraverso solide partecipazioni incrociate, evitando comunque qualsiasi forma di controllo da parte di una capogruppo finanziaria (vietata dalla legge). Inoltre, operavano all'unisono seguendo una visione strategica comune e un coordinamento operativo rigoroso. In ognuno di questi grandi monopoli vi era anche una banca che si occupava di assistere le diverse società, sia con finanziamenti, che con attività di consulenza. Inoltre, dal momento che a seguito di una revisione della legge antitrust gli istituti finanziari potevano detenere il 5% del capitale nelle imprese industriali, essi potevano agire non solo come creditori, ma anche come azionisti. Tale organizzazione ha portato alla diffusione del fenomeno conosciuto come *niju kozo*, o doppia struttura industriale: la divisione tra grandi e piccole-medie imprese caratterizzata da “una struttura verticale, quasi feudale della produzione industriale”<sup>58</sup>. Questa organizzazione permise a molti grandi gruppi di produrre beni in modo efficiente e a basso costo, di essere altamente concorrenziali e raggiungere dei risultati, a livello qualitativo e di prezzo, inarrivabili per i paesi occidentali. I *keiretsu*, in quanto industrie più grandi e forti, riuscivano a conservare rilevanti quote di mercato a livello internazionale e, al contempo, terziarizzando la produzione a favore di medio-piccole imprese (anche piccole botteghe a conduzione familiare), scaricavano su di esse i propri bisogni produttivi attraverso un meccanismo a cascata con condizioni che venivano necessariamente accettate dalla controparte, data la sua minor forza contrattuale. La Toyota, ad esempio, si procurava un gran numero di componenti per le proprie automobili da imprese subfornitrici, molte delle quali con meno di cento dipendenti.

---

<sup>58</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 87.

“Secondo l’interpretazione più comune, le piccole società impiegavano lavoratori non qualificati o stagionali, a cui offrivano basse remunerazioni e ridotti benefici”<sup>59</sup>. Ciò permetteva alle grandi imprese, nei momenti di crisi, di mantenere costante il numero dei propri dipendenti (con impiego “a vita”), tagliando semplicemente gli ordini ai subfornitori, i quali riducevano di conseguenza la forza lavoro temporanea. Questa struttura dualistica ha permesso, quindi, all’industria giapponese di beneficiare sia della tecnologia avanzata delle grandi imprese, che della manodopera a buon mercato dei subappaltatori (*shitauke*), i quali, secondo Vittorio Volpi<sup>60</sup>, costituiscono una delle forze a livello industriale meno note ma più potenti, nonché una risorsa essenziale per le grandi aziende nel momento della crisi dovuta alla rivalutazione dello yen nel 1985.

#### **2.4 L’economia di mercato pianificata e il ruolo del MITI**

In Giappone, oltre alla particolare organizzazione sociale e del lavoro, anche lo Stato contribuì in maniera attiva alla rinascita del paese e al successivo boom economico. La burocrazia assunse un ruolo di pianificazione a livello centrale, costituendo “una «guida amministrativa» (*kanri gyōsei*)”<sup>61</sup>, che, “nel braccio operativo del MITI, era volta a promuovere una politica industriale (*sangyo seisaku*) con obiettivi strategici da raggiungere nell’interesse nazionale”<sup>62</sup>, senza limitarsi ad un’ottica di breve periodo (profitti rapidi), ma prediligendo piuttosto un’ottica di lungo periodo. Di primaria importanza era diffondere, nei mercati con maggiori potenzialità di crescita e dinamismo (come quelli di TV, computer, radio o alta tecnologia), il prodotto “Made in Japan”, e al contempo continuare ad investire nei mercati più “tradizionali”, come quelli dell’acciaio, del carbone, delle costruzioni navali, delle automobili e aeromobili. Questo modello di economia di

---

<sup>59</sup> T. Ito, *L’economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 143.

<sup>60</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, pp. 87-88.

<sup>61</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 235.

<sup>62</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 84.

mercato pianificata, sebbene successivamente impiegato da altri paesi asiatici di stampo confuciano, è nel Giappone che fiorì maggiormente, diversificandosi dai modelli occidentali: se ad esempio, negli Stati Uniti, lo Stato lascia le proprie forze libere di muoversi e prendere iniziative (entro certi limiti, poiché esso ha comunque la responsabilità di regolamentare il mercato), “in Giappone invece lo Stato è motore e promotore dell’economia e gli strumenti del libero scambio rappresentano solo il mezzo con cui ottenere il risultato della prosperità economica collettiva”<sup>63</sup>. Sembra quindi essere opinione diffusa riconoscere allo Stato un ruolo importante nell’economia di questi anni; tuttavia, sono molti gli studiosi che ritengono questo merito sopravvalutato. A tal proposito, Elise K. Tipton, nel suo saggio *Il Giappone moderno. Una storia politica e sociale*, scrive:

il merito di aver guidato l’economia nazionale verso il successo è stato spesso attribuito al governo. Pur non negando che lo stato abbia giocato un ruolo importante nell’economia e abbia favorito la crescita del paese, ritengo che l’immagine tanto diffusa dei funzionari del ministero del Commercio e dell’Industria che lavorano all’unisono con grandi uomini d’affari per determinare con esattezza i settori strategici e indirizzarvi gli investimenti sia stata alquanto sopravvalutata. [...] Negli anni Cinquanta e Sessanta i capitani d’industria non furono sempre d’accordo con la politica portata avanti dai funzionari delle istituzioni preposte alla gestione economica né si poteva dire che i politici del governo fossero sempre nel giusto selezionando i prodotti o i settori produttivi destinati probabilmente ad avere successo<sup>64</sup>.

A sostegno della sua tesi, l’autrice porta l’esempio di uno dei fondatori della Sony, Morita Akio, il quale riscontrò moltissime difficoltà per ottenere la licenza di fabbricare transistor, dal momento che i funzionari del MITI non riuscivano a capirne le potenzialità. Nonostante gli suggerissero di impiegare queste risorse

---

<sup>63</sup> Ibidem, p. 84.

<sup>64</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 296.

altrove, “Morita non si diede per vinto e andò avanti contro le opinioni dei funzionari, e la storia naturalmente gli diede ragione”<sup>65</sup>.

In ogni caso, il massimo progetto di pianificazione del dopoguerra fu il National Income Doubling Plan, elaborato dal Primo ministro Ikeda Hayato nel 1960. Il piano, che prevedeva un raddoppio del PIL del paese entro dieci anni e che ridefiniva il concetto di crescita economica, ha permesso sia ai produttori, che ai consumatori, di beneficiare di tale aumento. La maggioranza dei giapponesi partecipò con impegno e dedizione all’obiettivo nazionale dello sviluppo economico e al miglioramento degli standard di vita: “il *do ut des* in una sorta di “contratto sociale” stipulato tra il governo e i cittadini, la maggior parte dei quali vide realizzarsi con soddisfazione maggiori consumi e più alti redditi personali”<sup>66</sup>. L’impresa venne portata a termine in meno di sette anni e nel 1968 il PIL giapponese aveva già superato, in ordine, quello di Gran Bretagna, Francia e Repubblica Federale Tedesca. L’aumento continuò fino al 1970, crescendo di un ulteriore 25% fino al 1972: il paese era divenuto di fatto una superpotenza economica che, in quanto a PIL, era seconda solo agli Stati Uniti.

## **2.5 Tra protezionismo e libero scambio per la scalata internazionale**

La politica industriale di questo periodo fu caratterizzata principalmente da tre linee d’azione del governo. La prima riguardava la promozione e la crescita dei settori chiave dell’economia attraverso la stimolazione delle esportazioni, il cui alto livello era obbligato anche dal bisogno di pagare le necessarie importazioni di materie prime, prodotti alimentari e fonti energetiche (di cui il Giappone era gravemente carente). Ad essa si collegava la seconda strategia, che prevedeva la protezione delle industrie nascenti con sussidi e con il controllo e la riduzione, attraverso un budget annuale, delle importazioni al minimo indispensabile, almeno fino a quando l’impresa domestica non fosse stata in grado di competere con le concorrenti estere.

---

<sup>65</sup> Ibidem, p. 296.

<sup>66</sup> Ibidem, p. 294.

Alla base vi era infatti l'idea per la quale, "poiché i sussidi all'esportazione e restrizioni alle importazioni aumentavano la domanda di prodotti nazionali, una industria poteva accrescere la propria capacità rapidamente e ridurre il costo medio di produzione"<sup>67</sup>, raggiungendo così in autonomia una posizione competitiva dal lato dei costi di produzione. Infine, l'ultima linea d'azione prevedeva la concessione di licenze a società commerciali. Questo sistema, grazie anche all'appoggio delle grandi società di intermediazione commerciale (*General Trading Company* o *sōgō shōsha*, "una tipologia di impresa caratteristica del Giappone, specializzata nelle attività di import-export"<sup>68</sup> che controlla la quasi totalità degli scambi con l'estero), ha portato alle stelle i prezzi dei beni di consumo importati (oltre che una forte corruzione nella concessione di licenze), arrivando persino ad escludere la circolazione nel paese di tutti i beni stranieri indesiderati, a beneficio degli impianti industriali. Nonostante le diverse protezioni, gli scambi del Giappone erano ancora cronicamente deficitari: "il tasso di copertura delle importazioni di prima necessità (alimentari e materie prime) è solo del 60% e il Giappone acquista in modo massiccio tecnologia dall'esterno"<sup>69</sup>.

Il deficit nella bilancia dei pagamenti porta il governo giapponese a concentrarsi in un percorso di riconquista del riconoscimento internazionale e in una promozione ancora più decisa dell'export: nel 1953 il Giappone aderì al Fondo Monetario Internazionale (FMI); nel 1954 venne creato il Consiglio Supremo per l'Export (*Saiko Yushutsu Kaigi*) con "il compito di fissare i target d'esportazione e promuovere l'export con ogni mezzo"<sup>70</sup>; nel 1955 il Paese nipponico entrò nel GATT<sup>71</sup> (*General Agreement on Tariffs and Trade*), rafforzando ancora di più la

---

<sup>67</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 55.

<sup>68</sup> Ibidem, p. 136.

<sup>69</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 117.

<sup>70</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 85.

<sup>71</sup> Il diverso trattamento riservato dal Giappone ai prodotti importati (protezionismo aggressivo) e ai prodotti interni o esportati (promozione elevata), diffuse una serie di timori riguardo una sua possibile feroce concorrenza nei settori tradizionali (ad esempio quello

propria integrazione nel commercio internazionale; nel 1956 venne ammesso nell'ONU; nel 1958 fu istituita la Japan External Trade Organization (JETRO) per studiare i mercati esteri, organizzare il marketing e la promozione dei prodotti giapponesi all'estero e, più in generale, promuovere i rapporti economico-commerciali tra il Giappone ed il resto del mondo. La definitiva conferma della riammissione del paese nella comunità internazionale arrivò nel 1964 con l'opportunità di ospitare i Giochi Olimpici a Tōkyō, con i quali il Giappone colse l'occasione per mostrare al mondo l'elevato sviluppo e le diverse conquiste raggiunte in campo tecnologico e industriale. Tra queste, la fonte di maggior orgoglio per il popolo nipponico era senza dubbio lo *Shinkansen*, o “treno proiettile”, il mezzo ad altissima velocità più avanzato dell'epoca, che permetteva l'accesso al sito olimpico, e che, ancora oggi, è considerato un simbolo di efficienza e modernità.

La bilancia commerciale giapponese dal 1965 in poi iniziò ad essere sempre positiva. Il Giappone era ormai il leader mondiale per le costruzioni navali, motocicli, automezzi pesanti, televisori, macchine fotografiche e orologi; secondo nel settore automobilistico (raggiungerà il primo posto alla fine degli anni Settanta); terzo nel settore dell'acciaio e dei tessuti sintetici. “Tuttavia, tra la fine degli anni Cinquanta e il 1973, rispetto all'intero PIL giapponese, che crebbe notevolmente, la percentuale di esportazioni non superò mai il 10%”<sup>72</sup>, e queste ultime, sebbene iniziassero a destare preoccupazioni negli altri paesi esteri, non avevano ancora messo in crisi i loro settori corrispondenti.

Di contro, nonostante le pressioni degli organismi internazionali a favore della liberalizzazione, negli anni Sessanta l'economia interna era ancora altamente protetta: i settori strategici e l'agricoltura erano caratterizzati da diversi divieti,

---

dei prodotti tessili). Per questo, ben quattordici paesi, in particolare europei, si appellarono ad un articolo del Gatt per sospendere gli accordi con il Giappone.

<sup>72</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 228.



restrizioni<sup>73</sup> e “tariffe proibitive, seccature amministrative, sistemi di distribuzione impenetrabili e nazionalismo dei consumatori coltivato da campagne ufficiali”<sup>74</sup>. Il malcontento e l’insofferenza dei paesi esteri per il mercato protezionismo giapponese si fecero sempre più forti, in particolare dalla metà degli anni Settanta, quando iniziò la rapidissima espansione nipponica delle esportazioni a discapito delle importazioni. Questa straordinaria scalata internazionale, che ebbe come fulcro il settore automobilistico ed elettronico, portò la quota dell’export a salire dal 10% al 70% in meno di venti anni, mettendo in difficoltà anche gli Stati Uniti.

## **2.6 L’altra faccia del miracolo: l’inquinamento**

Dalla fine degli anni Sessanta, il governo, oltre al solito rafforzamento delle imprese contro la concorrenza internazionale, iniziò a prendere in considerazione obiettivi diversi dalla crescita, come il controllo dell’inquinamento, allo scopo di raggiungere un migliore equilibrio tra sviluppo industriale ed esigenze ambientali. La rapida crescita economica era infatti avvenuta senza alcun riguardo per l’ambiente, ed i casi di segnalazioni e proteste si facevano sempre più frequenti e pericolosi: “il governo e le imprese iniziarono a fronteggiare seriamente la questione solo dopo la proliferazione di cause legali avviate dalle vittime di malattie causate dall’inquinamento, che minacciava di diventare un problema nazionale”<sup>75</sup>. Tra queste, furono quattro i “grandi casi” che colpirono maggiormente l’opinione pubblica: il morbo di Minamata, che provocava spaventose deformazioni ed una paralisi mortale a causa del mercurio riversato nella baia dalla Società Chissō; una malattia simile a quella di Minamata sulle rive del fiume Agana (provincia di Niigata), causata anch’essa da un avvelenamento da mercurio da parte di una fabbrica chimica della Società elettrica Shōwa; un’epidemia mortale di asma per

---

<sup>73</sup> Alcune restrizioni alle importazioni eliminate nel corso degli anni: su autobus e autocarri pesanti nel 1961, sulle tv a colori nel 1964, sulle automobili nel 1965, sui registratori di cassa nel 1973, sui circuiti integrati nel 1974 e sui computer del 1975.

<sup>74</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 141.

<sup>75</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 250.

l'aria inquinata a Yokkaichi (provincia di Mie) e la malattia *itai itai* nella provincia di Toyama (“*“ahi ahi!”*, a causa delle grida di dolore delle vittime)”<sup>76</sup>, provocata dall'avvelenamento da cadmio delle acque.

La causa legale del morbo di Minamata fu la prima ad essere intrapresa e forse quella con il maggior impatto sull'opinione pubblica. A seguito di estenuanti lotte giudiziarie, alla fine le vittime “non solo vinsero la causa, ma contribuirono anche a cambiare l'atteggiamento della popolazione in favore della protezione ambientale contro una politica di crescita economica che badava esclusivamente alla produzione”<sup>77</sup>: negli anni Settanta vennero promulgate leggi per il controllo dell'inquinamento tra le più severe al mondo e venne istituita, nel 1971, l'Agenzia per l'ambiente.

## **2.7 La rivoluzione dei consumi e la propensione al risparmio**

L'economista giapponese Kōsai Yutaka, in *The postwar japanese economy, 1945-1973*, scrisse:

Lo sviluppo delle industrie con produzioni di serie che fornivano l'occorrente per produrre beni di consumo durevoli aumentò la domanda di manodopera, accelerò il raggiungimento della piena occupazione, facilitò il movimento della forza lavoro e stimolò una più equa distribuzione del reddito. A sua volta, tutto questo favorì la nascita di un'economia di mercato con consumi di massa in puro stile giapponese, nella quale una crescente domanda di beni di consumo durevoli coesisteva con un alto tasso di risparmio. Fu tale logica dinamica della società industriale a sostenere gli elevati ritmi di crescita<sup>78</sup>.

---

<sup>76</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 148.

<sup>77</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 310.

<sup>78</sup> Y. Kōsai, *The postwar japanese economy, 1945-1973*, p. 512, presente all'interno di “Kōzō Yamamura, *The Economic Emergence of Modern Japan*, Cambridge University Press, 1997, cit presente in E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 310.

Il piano economico del 1955-60 poneva infatti al centro lo stretto legame di interdipendenza tra il mercato interno e la gestione di una produzione di massa, che rappresentava a sua volta il mezzo principale per ridurre i costi e garantire la competitività delle esportazioni. Come applicazione di questa dottrina, a partire dal 1956, fu introdotto un significativo sgravio fiscale sul risparmio al fine di favorire i consumi: se tra il 1952 e il 1957 l'aumento dei salari rimane superiore a quello dei prezzi (per un valore tra il 4% e il 5%), i primi, "dal 1957 al 1960 aumentano due volte più velocemente dei prezzi, e lo stato contribuisce al miglioramento generale dei redditi attraverso deduzioni fiscali importanti e il miglioramento delle prestazioni sociali"<sup>79</sup>. Ciò ha permesso, al contempo, una più equa distribuzione della ricchezza. I giapponesi iniziarono così a modificare rapidamente le proprie abitudini di consumo, che divennero sempre più frenetiche: con l'introduzione del National Doubling Plan di Ikeda, il Giappone si trasformò in una società di consumi di massa e gli oggetti che più spopolarono in quel periodo furono "i tre tesori sacri della casalinga": la lavatrice, il frigorifero e il televisore. Nel 1962, a possedere un televisore erano più dei tre quarti delle famiglie nipponiche, mentre quasi il 100% avevano una lavatrice.

Nonostante nel 1955 l'agricoltura rappresentasse il settore di impiego predominante (coinvolgendo il 41% della forza lavoro, rispetto al 36% del settore terziario e al 23% dell'industria), le dimensioni ridotte delle proprietà agricole rendevano difficile ai contadini, a differenza di chi viveva in città, migliorare il proprio tenore di vita (gran parte delle famiglie viveva ancora in case di legno con il tetto di paglia). Le maggiori possibilità di ottenere un lavoro al di fuori dei campi ha accelerato così l'esodo rurale: tra il 1955 e il 1960 un milione e mezzo di agricoltori lasciarono la propria terra, portando, nel 1962, il numero degli impiegati nell'industria a raggiungere quello degli impiegati nell'agricoltura (30% della popolazione attiva). Nel 1972, la popolazione attiva nel settore primario costituirà invece solo il 14%. Una parte di questi agricoltori non vendeva però la propria terra,

---

<sup>79</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 120.

che continuava ad essere lavorata, fino al loro rientro nel fine settimana, dal resto della famiglia<sup>80</sup>. Questo sistema dei contadini-operai ha permesso, non solo un miglioramento delle loro condizioni di vita e una riconversione graduale della forza lavoro (evitando così il ricorso a manodopera straniera), ma anche di attenuare l'impatto di momentanee crisi dell'industria, poiché i contadini-operai, durante queste congiunture sfavorevoli, potevano ripiegare sulle proprie fattorie.

In questo periodo, il tenore di vita continuò ad avanzare velocemente allo stesso ritmo della produzione (che cresceva grazie a investimenti sempre maggiori) e gli aumenti dei salari, che stimolavano i consumi, continuavano ad essere notevoli: "11% annuo tra il 1962 e il 1965, contro il 6,5% per i prezzi. Tra il 1968 ed il 1972, le retribuzioni raddoppiano, mentre i prezzi aumentano soltanto di un terzo. In totale, il potere d'acquisto aumenta del 10% annuo"<sup>81</sup>. A dominare i consumi furono le "tre K", ovvero l'automobile (*kā*), il televisore a colori (*karā terebi*) e l'aria condizionata (*kurā*), mentre all'inizio degli anni Settanta, saranno le "tre J": gioielli (*jueru*), vacanze oltremare (*jetto*) e casa di proprietà (*jūtaku*). In questa fase, "la maggior parte dei giapponesi, sia nelle campagne sia in città, si stava avvicinando al benessere in termini di proprietà materiali, ma non poteva ancora definirsi propriamente ricca"<sup>82</sup>, e nonostante molti si identificassero con la classe media, un'equa distribuzione della ricchezza non era ancora stata raggiunta.

Un altro elemento che contribuì allo sviluppo economico, consentendo in particolare di mantenere elevati gli investimenti (soprattutto nel settore produttivo), fu l'alto tasso di risparmio dei giapponesi, che passò dal 12,2% nel 1955 al 20,5% nel 1973. La combinazione tra un elevato saggio di risparmio e una forte domanda d'investimenti si rivelò particolarmente vantaggiosa per il Giappone. Infatti, in assenza di un elevato tasso di risparmio, il paese avrebbe dovuto far ricorso ai

---

<sup>80</sup> Fenomeno definito "l'agricoltura dei 3 *chan*", dal momento che chi restava a coltivare la terra erano la mamma (*kāchan*), il nonno (*jiichan*) e la nonna (*bāchan*). Vedi J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, pp. 124-125.

<sup>81</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 140.

<sup>82</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 301.

capitali esteri per finanziare i propri investimenti (e la crescita), aumentando di conseguenza il debito in valuta estera che lo avrebbe reso ancora più vulnerabile a shock esterni. “D'altra parte, se la domanda d'investimenti fosse stata debole o se il capitale giapponese fosse stato investito all'estero, la rapida crescita economica non sarebbe invece stata possibile neppure in presenza di un alto saggio di risparmio”<sup>83</sup>. Le motivazioni che portarono le famiglie nipponiche a risparmiare erano diverse: dalla volontà di ripristinare il patrimonio distrutto con la guerra all'inadeguatezza dello Stato nei programmi assistenziali in caso di malattie, disoccupazione e pensionamento, alla sempre più crescente spesa per l'istruzione, in particolare per i doposcuola (*juku*)<sup>84</sup>.

## **2.8 Relazioni internazionali**

### **2.8.1 Il rapporto con gli Stati Uniti (1952-1960)**

Nonostante la riconquistata indipendenza nel 1952, il Giappone e la sua politica internazionale rimarranno ancora profondamente legati agli Stati Uniti, per rendersi poi autonomi nel tempo con estrema cautela. “Sul piano diplomatico, Tōkyō non può che contare su Washington per sostenere il suo rientro negli organismi internazionali”<sup>85</sup>, che iniziò con l'ingresso nel FMI, nel GATT e nell'ONU (Organizzazione delle Nazioni Unite, 1956).

Per far fronte alla minaccia di Taiwan e dei sovietici, l'esercito statunitense aveva bisogno delle basi nipponiche, delle sue forniture e di uno stabile governo conservatore. Di contro, il Giappone ottenne a sua volta un trattamento economico più favorevole, pur rifiutando agli americani, con il pretesto dell'ostilità dell'opinione pubblica, il riarmo massiccio che reclamavano. La maggioranza della

---

<sup>83</sup> T. Ito, *L'economia giapponese*, Milano, EGEA, 1995, p. 52.

<sup>84</sup> Iniziò a diffondersi l'idea, tutt'oggi ancora presente, che il benessere e lo status sociale di una persona si misurassero in base all'assunzione in una grande azienda, il cui ingresso era possibile solo a seguito di un'adeguata istruzione. A questo scopo, le famiglie, con enormi sacrifici, sottoponevano i propri figli a grandi pressioni (psicologiche e fisiche) pur di farli studiare in una buona scuola elementare, un buon liceo, un buon doposcuola e una buona università.

<sup>85</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 130.

popolazione giapponese temeva infatti la rimilitarizzazione e la conseguente possibilità di essere trascinati in guerra dagli americani. Iniziò così a diffondersi un disagio, che si fece ancora più grande a seguito della controversia nelle miniere di carbone Miike e della modalità autoritaria di risoluzione adottata dal governo. Il malcontento culminò con il rinnovo del trattato di Sicurezza con gli Stati Uniti nel 1960. Il Primo ministro Kishi Nobosuke (mandato 1957-1960) ottenne dai negoziati con Washington il diritto per il Giappone ad essere consultato prima che le truppe americane, di stanza nelle basi del paese, venissero utilizzate dagli Stati Uniti “per assicurare il mantenimento [...] della sicurezza internazionale in Estremo Oriente”. Questa clausola scatenò forti opposizioni alla ratifica del rinnovo: “molti erano dell’idea che in realtà la nuova disposizione aumentasse le probabilità di coinvolgimento in un conflitto armato, perché in questo modo il paese poteva dare l’impressione di condividere le scelte americane”<sup>86</sup>, senza contare che la delimitazione di “Estremo Oriente” non era precisata<sup>87</sup>. Le agitazioni si fecero ancora più gravi quando Kishi, in piena notte e tenendo all’oscuro l’opposizione, riuscì ad ottenere il consenso per il rinnovo. Il Primo ministro, qualche giorno più tardi, si dimise. Prese il suo posto Ikeda Hayato (mandato 1960-1964), il quale provò a placare gli animi della popolazione con la promessa di raddoppiare i redditi in dieci anni, entro la fine degli anni Sessanta (National Income Doubling Plan).

### **2.8.1.1 I moti studenteschi del '68-'69 nel Giappone**

Le proteste e gli scontri continuavano ad aumentare e l’assassinio in diretta televisiva del presidente del partito socialista giapponese, Asanuma Inejirō, da parte di un giovane fanatico di destra, che non accettava la sua opposizione all’America e al rinnovo del trattato, fu il simbolo di un periodo turbolento, la cui tensione si allentò con una certa lentezza. Ciò che continuò invece a crescere, furono l’inquietudine e l’insoddisfazione delle nuove generazioni, in particolare degli

---

<sup>86</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 244.

<sup>87</sup> Per placare gli animi dell’opinione pubblica, si esclusero sia Taiwan che la Corea del Sud.

studenti di sinistra, che iniziarono ad organizzare manifestazioni sempre più violente. La loro rabbia era principalmente dovuta a due fattori: da una parte, il rinnovo del trattato di Sicurezza, il rischio di coinvolgimento del Giappone nella guerra del Vietnam (a seguito dell'ingresso nel 1961 degli Stati Uniti) e la questione della restituzione di Okinawa; dall'altra, vi era la delusione per una spesa in crescita a fronte di un'istruzione sempre più controllata, con università piene, numerosi casi di corruzione tra diversi funzionari e istituti privati incapaci di offrire una formazione adeguata. Da sempre spinti dalle proprie famiglie, se non a volte costretti, a dedicarsi allo studio al solo scopo di iscriversi in un buon ateneo per ottenere il posto "a vita" in una grande azienda, gli studenti, una volta immatricolati, trovavano l'esperienza universitaria altamente deludente. Ciò vanificava così tutti gli sforzi fatti fino a quel momento e accresceva la loro frustrazione. Gli episodi più rilevanti furono l'occupazione dell'università Tōdai (luglio 1968-gennaio 1969) e il dirottamento di un aereo delle Japan Airlines (il primo nella storia del Giappone, 1970), da parte di un gruppo terroristico di studenti dell'ala più estrema, noto come Armata Rossa (*Sekigun*), poi stroncato due anni più tardi dalla polizia (che comunque non riuscirà mai a debellare completamente il terrorismo nazionale). Il movimento di protesta studentesco non coinvolse il resto della società (non partecipò nemmeno il mondo operario, guidato dai sindacati).

### **2.8.2 I rapporti con l'Urss**

I rapporti del Giappone con l'Unione Sovietica, anche a causa dello stretto legame tra il primo e gli Stati Uniti, furono molto tesi e difficili. L'assenza dell'Urss a San Francisco non aveva permesso né la stipula di un trattato di pace, né alcun tipo di accordi per delle relazioni diplomatiche. Inoltre, non solo i sovietici detenevano ben quattro isolotti delle Curili, unico passaggio, a qualche chilometro dall'Hokkaido, a garantire loro l'ingresso nel Pacifico in ogni stagione, ma continuavano anche a vietare l'ingresso del Giappone nell'Onu. I negoziati tra i due paesi si aprirono lentamente, e fin da subito risultarono difficili e complessi, soprattutto per la questione delle Curili: "per Tōkyō abbandonarle creerebbe un precedente disastroso

mentre gli americani occupano Okinawa, [...] e per Mosca la questione di principio non è minore: niente di ciò che è stato ammesso nel 1945 può essere restituito”<sup>88</sup>. La situazione sembrò migliorare quando l’Urss accettò di restituire almeno i due isolotti più piccoli, e, nonostante le proteste dell’opinione pubblica giapponese contraria ad una soluzione parziale, “nel 1956, con una dichiarazione congiunta, Giappone e Unione Sovietica ristabilirono le relazioni diplomatiche, rinviando la soluzione del problema delle isole a nord dell’Hokkaido a un futuro trattato, a tutt’oggi ancora non siglato”<sup>89</sup> (tale dichiarazione non costituì però un vero e proprio trattato di pace). Due mesi più tardi, l’Urss acconsentì l’ingresso del Giappone nell’Onu, ma il rinnovo del trattato di Sicurezza con gli Stati Uniti costituì un nuovo momento di scontro: Mosca decise di annullare la restituzione dei due isolotti delle Curili, con la promessa-minaccia che “niente sarà restituito fintantoché resteranno basi americane in Giappone”<sup>90</sup>.

### **2.8.3 I rapporti con gli Stati Uniti (1960-1972)**

Nel nuovo decennio, a caratterizzare le relazioni tra Tōkyō e Washington furono: l’imminente nuovo rinnovo del trattato di Sicurezza; gli scontri dovuti alle pressioni degli Stati Uniti affinché il governo giapponese accelerasse la rimozione del protezionismo; e le trattative per la restituzione ai giapponesi di Okinawa, una base militare importante per gli americani, nonché strategica per la guerra del Vietnam e per sorvegliare l’Urss. Nel novembre del 1969, il Primo ministro Satō Ekisaku (mandato 1964-1972) ottenne dal Presidente Richard Nixon la restituzione dell’isola, conclusa nel 1971 e resa effettiva il 15 maggio 1972<sup>91</sup>, quando Okinawa divenne ufficialmente una Prefettura giapponese.

Due anni dopo tale accordo, il 15 luglio 1971, un evento ribaltò completamente le prospettive: il Presidente Nixon, senza aver informato in precedenza il governo

---

<sup>88</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 133.

<sup>89</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 230.

<sup>90</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 134.

<sup>91</sup> Tutt’ora nell’isola vi sono comunque importanti ed estese basi militari americane.



nipponico, annunciò che l'anno successivo avrebbe visitato la Repubblica Popolare Cinese, a seguito di contatti segreti tra i due paesi. L'incontro si concluse con la riammissione della stessa Cina nell'Onu e con il suo ingresso nel Consiglio di Sicurezza, in sostituzione della Repubblica di Cina (Taiwan). Questo improvviso riavvicinamento tra Pechino e Washington, il primo colpo basso inflitto dagli Stati Uniti (chiamato anche "*Nixon shokku*", da "*Nixon shock*"), mise profondamente in crisi la politica estera giapponese. Nonostante fosse più conveniente per il Giappone, ai fini dei propri interessi (approvvigionamento di materie prime a basso costo), ripristinare le relazioni commerciali con la Cina, fino a quel momento "aveva seguito la linea americana e favorito Taiwan, perciò si trovò di colpo a dover impostare cambi di rotta rapidi e a volte imbarazzanti"<sup>92</sup>, temendo in particolare che un rovesciamento delle alleanze americane in Asia potesse isolarlo. Così, per conto proprio, tentò un riavvicinamento con la Repubblica Popolare Cinese, arrivando alla firma di un comunicato congiunto con Pechino che segnava l'inizio di relazioni diplomatiche, nonché una premessa essenziale per la firma del Trattato di pace nel 1978. Nonostante il comunicato Nixon-Satō del 1969 avesse legato il Giappone con Taiwan, il primo, negli accordi con Pechino, andò ben oltre ciò che fece il Presidente americano, "riconoscendo la Repubblica popolare come l'unico governo legale di una Cina di cui Taiwan fa parte"<sup>93</sup>.

Ad incrinare ulteriormente la fiducia tra Tōkyō e Washington, ma non le relazioni bilaterali che continueranno ad essere di vitale importanza per entrambi, fu il secondo "*Nixon Shokku*", causato da una nuova politica economica americana (più protezionistica), a sua volta dovuta a persistenti disavanzi commerciali che gli Stati Uniti stavano registrando. La nuova linea americana prevedeva l'introduzione di una sovrattassa del 10% su gran parte delle esportazioni negli Stati Uniti (in Giappone costituivano circa un terzo delle esportazioni totali) e la sospensione unilaterale della convertibilità in oro del dollaro (sospensione del sistema dei tassi

---

<sup>92</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 250.

<sup>93</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 180.

di cambio fissi di Bretton Woods). Il nuovo sistema di cambi flessibili porterà ad una rivalutazione dello yen del 16,88%, rendendo le esportazioni nipponiche ancora meno competitive.

Le crisi provocate dal Presidente americano, unitamente a quelle globali del petrolio (1973-1979), furono un duro colpo per il Giappone, il quale riuscì però a riprendersi molto più velocemente degli altri Stati. Ciò mise ancora più in allarme sia gli americani che gli europei, tra i quali si facevano sempre più forti i sentimenti di avversione verso il Paese del Sol Levante e la sua politica. Il Giappone vide crescere sensibilmente il proprio peso nel mercato internazionale, al punto che nel 1979 Vogel lo indicò come il paese “Numero Uno”<sup>94</sup> al mondo.

---

<sup>94</sup> Ezra Vogel, *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1979.

## CAPITOLO TERZO

### Dal successo alla caduta della fenice (1973 – 2000)

#### 3.1 Dalla crisi petrolifera all'esplosione dell'economia (1973 – 1984)

Gli anni Settanta rappresentarono un momento di transizione, tanto per il Giappone, quanto per tutti gli altri paesi sviluppati. In particolare, a rallentare la forte crescita che il Paese del Sol Levante aveva sperimentato nel decennio appena passato furono sia i due *Nixon Shokku*, analizzati precedentemente, sia altri due importanti avvenimenti. Il primo fu l'improvviso divieto, da parte del Presidente americano, di esportazione della soia nel 1973, a causa di una carenza nel mercato nazionale statunitense. Per il Giappone fu un colpo basso: la soia era infatti essenziale nell'alimentazione quotidiana, e il paese dipendeva dalle importazioni per il 98%. Tale manovra era anche parte di una serie di restrizioni alle importazioni di prodotti giapponesi che gli Stati Uniti avevano iniziato a porre, con l'obiettivo di ridurre l'elevato saldo commerciale negativo che continuavano a registrare a favore del paese nipponico. Il secondo evento che mise fortemente in difficoltà l'economia giapponese fu la crisi petrolifera del 1973, conseguente alla decisione dei Paesi dell'Opec di ridurre le esportazioni di petrolio e al conseguente elevato rincaro del prezzo di tale materia prima. Il petrolio costituiva la maggior parte dell'energia primaria del Giappone (oltre tre quarti del totale) ed il 90% derivava proprio dal Medio Oriente (in sostituzione del petrolio americano). La forte dipendenza dal greggio arabo ebbe un impatto enorme su tutta l'economia: “per la prima volta dalla Seconda guerra Mondiale, nel 1974 si registrò una crescita negativa; quell'anno l'indice dei prezzi all'ingrosso salì del 31%, e quello dei prezzi al consumo del 24%”<sup>95</sup>.

Per risolvere questa problematica situazione, il governo adottò due diverse contromisure: da una parte diminuire la dipendenza dalle importazioni di petrolio,

---

<sup>95</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 249.

dall'altra promuovere le esportazioni per contrastare il rincaro dell'approvvigionamento di energia. Per raggiungere il primo obiettivo, il governo iniziò a razionare le importazioni privilegiando fornitori asiatici; a migliorare l'efficienza nelle tecniche di risparmio energetico attraverso anche lo sviluppo di settori a basso consumo di energia (in particolare high-tech e servizi); a sviluppare fonti energetiche alternative interne ed avviare numerosi grandi progetti nei settori del nucleare, solare ed idroelettrico. Nel decennio successivo si riuscì a ridurre la dipendenza dal greggio di circa il 25% e in particolare, grazie alla diversificazione dei fornitori, quella del petrolio mediorientale di un altro 20%. Nel 1980 il 65% del consumo energetico era ancora legato all'impiego di idrocarburi: dieci anni più tardi questa quota si era ridotta al 33% ed era stata eguagliata da quella del nucleare. Il settore dell'industria, grazie ai notevoli sforzi di ristrutturazione volti a promuovere il risparmio energetico, divenne quello che utilizzava l'energia nel modo più efficiente e razionale. Fu però il secondo obiettivo, il rilancio dell'export, quello su cui il Giappone puntò maggiormente per la ripresa economica nel decennio 1975-1985. Le esportazioni passarono "dall'11% nel 1970 al 17% nel 1981 e il loro valore in dollari si quadruplicò. [...] Il Giappone accumulò così una forza d'urto finanziaria, di cui farà pienamente uso nel periodo successivo"<sup>96</sup>. Nonostante le difficoltà, il Giappone riuscì quindi a superare le diverse crisi brillantemente, anche più in fretta di altri paesi. Già nel 1975 si registrò una crescita del 4% e, escludendo una nuova piccola recessione causata dalla seconda crisi petrolifera nel 1979 (meno grave della precedente), la crescita continuò ben oltre gli anni Settanta mantenendo lo stesso ritmo. In particolare, il settore delle costruzioni elettriche ed elettroniche crebbe notevolmente: tra le prime nove aziende del settore, sette erano giapponesi (la Hitachi e la Toshiba, che nella scala mondiale seguivano la GE e la Westinghouse; la Matsushita, la Fujitsu, la Nec, la Sony e la Mitsubishi denki). "Dai tardi anni Settanta, tutte queste imprese iniziarono la produzione di videocassette, registratori, computer, semiconduttori, circuiti integrati, fax e telefoni cellulari.

---

<sup>96</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 200.

Dapprima invasero il mercato interno grazie alla vendita di prodotti innovativi<sup>97</sup>, e successivamente conquistarono con successo anche il mercato mondiale. Nel campo della fotografia, dell'ottica, dell'orologeria, dell'elettronica di largo consumo e delle automobili (il simbolo di questo boom delle esportazioni), il Giappone continuava inesorabilmente ad annientare la concorrenza. “La rapidità del recupero fu un altro motivo di ammirazione da parte dell'Occidente, e sembrava suggerire che la superpotenza economica nipponica fosse invincibile. [...] Era impressionante: la fenice non solo era risorta dalle ceneri, ma aveva spiccato il volo, e stava volando alto”<sup>98</sup>.

### **3.1.1 Gli anni Ottanta tra follia e arroganza**

All'inizio degli anni Ottanta, una volta che le principali minacce erano state affrontate con successo, iniziò un decennio caratterizzato da eccessi, follia e arroganza. Cominciarono a diffondersi anche libri nei quali i giapponesi spiegavano con profondo orgoglio patriottico i motivi del proprio successo, riconducibili spesso ad un unico pensiero: il Paese del Sol Levante era puro, speciale e dotato di qualità uniche come la lealtà, l'armonia e l'orientamento al gruppo. Questi scritti, che andarono a costituire un genere a sé (il *Nihonjinron*, “Teorie sui Giapponesi”), unitamente ad alcuni episodi<sup>99</sup>, costituiscono un ulteriore motivo di preoccupazione e allarme nella comunità internazionale, soprattutto fra i paesi asiatici, dal momento che, in diverse circostanze, sfociarono nello spettro della purezza e superiorità razziale. La percezione era che si stesse sviluppando un nuovo e pericoloso

---

<sup>97</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 235.

<sup>98</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 250.

<sup>99</sup> Nell'agosto del 1985, il primo ministro Nakasone Yasuhiro contravvenne a una convenzione postbellica, commemorando i caduti di guerra al santuario di Yasukuni in veste ufficiale di capo del governo, anziché in forma privata e personale come avevano fatto i suoi predecessori. Poco dopo fece anche una serie di controverse dichiarazioni nelle quali sosteneva che il Giappone aveva più successo delle società multirazziali in quanto popolato da una “razza pura”. Il ministro dell'Istruzione Fujio Masayuki sminuì pubblicamente il massacro di Nanchino. Vi furono inoltre diversi tentativi di riscrittura della storia in senso nazionalistico nei testi scolastici.

nazionalismo nipponico. Le critiche da parte dei paesi esteri si fecero così ancora più aspre e decise degli anni precedenti, anche in relazione al protezionismo aggressivo, alle pratiche illegali (*dumping* e plagio tecnologico) e alle barriere non tariffarie che il Giappone continuava ad applicare. Si denunciava in particolare la forte collusione tra amministrazione e giustizia, che rendeva “impossibile alle imprese occidentali difendere i loro diritti in Giappone e farvi rispettare i loro brevetti o omologare i loro prodotti in tempo utile per anticipare i concorrenti locali. La burocrazia fu accusata di utilizzare indebitamente complesse procedure di approvazione e norme sanitarie o di sicurezza concepite con il solo fine di ostacolare le importazioni falsamente «liberalizzate»”<sup>100</sup>.

### **3.1.2 Il successo dell’industria automobilistica: il toyotismo**

Nel corso del decennio il Giappone non fece che consolidare oltre ogni aspettativa la propria posizione economica e finanziaria, arrivando ad accumulare considerevoli surplus commerciali, in particolare verso l’America (circa 49 miliardi di dollari), la cui industria automobilistica era stata completamente surclassata dalla concorrenza giapponese. A garantire questo straordinario successo fu senza dubbio il toyotismo, un’organizzazione produttiva adottata dalla Toyota e teorizzata dall’ingegnere Ohno Taiichi, come risposta all’impossibilità, nell’azienda nipponica, di applicare il modello occidentale fordista di produzione di massa. Il Giappone infatti non poteva replicare, come avveniva in Occidente, economie di scala in grado di ridurre i costi unitari di produzione, i quali erano molto alti soprattutto a causa della grave carenza di materie prime. Ohno, colpito negativamente dall’organizzazione della catena di montaggio del modello fordista, piena di *muda* (sprechi), elaborò il *Toyota Production System* (TPS) e il concetto di “fabbrica integrata” che, sotto il punto di vista tecnico, era “una fabbrica a “sei zeri”: nessuna scorta di magazzino (zero stock); zero difetti negli esemplari prodotti; zero conflitto; sincronizzare il processo produttivo (zero tempi morti);

---

<sup>100</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 202.

zero tempo d'attesa; eliminare la burocrazia e le comunicazioni non utili (zero cartacce). I principi su cui si basava il concetto di “fabbrica integrata”, che erano per definizione dello stesso Ohno i due pilastri del Toyota Production System, erano due: il *just in time* e l’«autonomazione» o «autoattivazione»<sup>101</sup> (*jidoka*).

Il primo aveva l’obiettivo di regolare la produzione in base all’andamento della domanda, aumentando di conseguenza la produttività e riducendo al minimo i *muda*<sup>102</sup> individuati da Ohno. Al momento dell’assemblaggio dell’automobile, ogni componente veniva fornita alla linea di montaggio nella sola quantità necessaria ed esattamente nel momento in cui vi era bisogno. Ciò permetteva di eliminare lo stoccaggio delle scorte di magazzino, ridurre i costi e risparmiare materiali.

Il secondo principio cardine, il *jidoka* («autonomazione» o «autoattivazione», ottenuto dalla crasi di “automazione” e “autonomia”), aveva come obiettivo quello di far arrestare la produzione, sia delle macchine che degli operai, nel caso in cui fosse stata rilevata un’anomalia. Per quanto riguarda gli impianti, essi vennero dotati di sistemi automatici di rilevazione degli errori e di blocco spontaneo della produzione (i *baka yoke*): nel momento in cui la macchina scopriva un difetto, si “autoattivava” e sospendeva la produzione, evitando così alla difformità di moltiplicarsi esponenzialmente (come poteva accadere nel modello fordista-taylorista di produzione a ciclo continuo). Il concetto si estendeva anche ai singoli operai: ognuno aveva il compito di sospendere la produzione in presenza di anomalie, schiacciando semplicemente un pulsante. “Il rapporto uomo-macchina nel Toyota Production System era diretto a permettere all’apparato produttivo di

---

<sup>101</sup> V. Asaro, *Taiichi Ohno e il Toyota Production System*, vincenzoasaro.it, 2021, <https://www.vincenzoasaro.it/2021/01/25/taiichi-ohno-e-il-toyota-production-system/>.

<sup>102</sup> I *muda* individuati da Ohno erano: “Difetti della produzione – Sovraproduzione. Eccessiva produzione non necessaria – Scorte, cioè la presenza di magazzini con all’interno prodotti in attesa di lavorazione. A tal proposito Taiichi Ohno riteneva che “più materiale c’è a magazzino, meno probabilità c’è che si trovi ciò di cui si ha bisogno – Extra lavorazione, processi inutili, presenza di lavorazioni non necessarie – Movimentazioni non necessarie di persone – Trasporti eccessivi o non necessari di materiale – Attesa [...]”, cit. presente in P. Fierro, *Toyota Production System (T.P.S.) di Taiichi Ohno*, headvisor.it, <https://www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno>.

retroagire con l'ambiente, intervenendo immediatamente nel caso si producano difetti del prodotto, e autocorreggendo l'errore in tempo reale”<sup>103</sup>. Grazie all'autonomazione, dunque, era possibile eliminare i guasti derivanti da produzioni eccessive e prevenire la creazione di prodotti difettosi.

Questo particolare e innovativo modello organizzativo di produzione flessibile e snella, in grado di produrre beni eterogenei limitandone i costi, ha permesso alla Toyota, e più in generale al Giappone, di diventare un leader globale nel settore dell'*automotive* in pochissimo tempo. In questo campo, il mondo Occidentale guardava con profonda ammirazione il Giappone, tanto che, proprio sulla base del toyotismo, “i ricercatori americani del MIT elaborarono il concetto di *lean production*, un gruppo di tecniche di produzione ad alta efficienza che coniugava metodi di produzione snella e alta qualità artigianale con bassi costi ed eliminazione delle inefficienze”<sup>104</sup>.

### **3.1.3 Japan bashing: le campagne nippofobiche**

I prodotti nipponici erano ovunque. Se fino ad allora gli elogi dei paesi esteri per l'elevata e repentina crescita economica del Sol Levante avevano prevalso sulle critiche all'eccessivo protezionismo, nel nuovo decennio la situazione si ribaltò completamente e le reazioni, tanto degli americani quanto degli europei, furono durissime. “Ci fu una vera e propria campagna nippofobica che andò sotto lo slogan *Japan bashing*, ovvero “addosso al Giappone”, che vedeva nell'”invasione gialla” il pericolo del nuovo millennio”<sup>105</sup>. Furono organizzate proteste antinipponiche dove venivano distrutti dei prodotti giapponesi; vennero pubblicati libri che denunciavano, senza mezzi termini, la moralità di alcune pratiche commerciali nipponiche (come le politiche di *dumping* o le barriere non tariffarie) e iniziarono a

---

<sup>103</sup> V. Asaro, *Taiichi Ohno e il Toyota Production System*, vincenzoasaro.it, 2021, <https://www.vincenzoasaro.it/2021/01/25/taiichi-ohno-e-il-toyota-production-system/>.

<sup>104</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 96.

<sup>105</sup> Ibidem, p. 91.



circolare articoli di giornale nei quali i giapponesi venivano sempre più frequentemente etichettati come “animali economici”: era necessario essere cauti e vigili nei confronti di tali individui, privi di qualsiasi valore se non la loro incessante ricerca di arricchimento. In particolare, tra le diverse critiche al commercio estero nipponico, si inasprirono quelle rivolte alla politica monetaria di Tōkyō, a causa della sospetta manipolazione verso l’alto o verso il basso dello yen, a seconda delle necessità del paese. Furono molti i critici nel mondo economico occidentale che sostenevano, proprio in virtù dei grossi avanzi commerciali che il Giappone stava accumulando, come lo yen fosse stato deliberatamente sottovalutato, soprattutto nel decennio precedente, al fine di agevolare le imprese giapponesi nella conquista dei mercati occidentali, permettendo loro di essere competitive anche quando in realtà non lo erano. Le autorità nipponiche, dal canto loro, continuarono fermamente a negare questa manipolazione della divisa sui mercati internazionali e le tensioni raggiunsero un livello di pericolosità tale da iniziare a costituire una seria minaccia per lo scoppio di una guerra economica fuori controllo.

### **3.2 Gli accordi di Plaza e le sue conseguenze (1985-1989)**

Con l’obiettivo di risolvere la situazione e stabilizzare i tassi di cambio dopo un periodo di ripetute fluttuazioni, gli Stati Uniti, nel 1985, organizzarono una conferenza al Plaza Hotel di New York, alla quale furono chiamati a partecipare anche gli altri quattro paesi più potenti del globo: Gran Bretagna, Francia, Germania e Giappone. Il reale obiettivo dell’America, i cui precedenti provvedimenti contro le esportazioni giapponesi non avevano sortito gli effetti desiderati, era di stroncare l’aggressività commerciale nipponica attraverso una forte rivalutazione dello yen. Gli accordi, sottoscritti il 22 settembre 1985, stabilirono dunque una svalutazione del dollaro rispetto allo yen che, apprezzandosi, divenne l’*endaka*, lo “yen forte”. Tuttavia, le aspettative americane furono tradite ancora una volta: i loro prodotti esportati, teoricamente supportati da un dollaro svalutato, non riuscirono ad entrare nel mercato giapponese; al contrario, le merci nipponiche continuarono a diffondersi sempre di più nel mercato statunitense e non solo. “Le decisioni prese

al Plaza costituirono per il Giappone un punto di non ritorno ed ebbero una consistente responsabilità nel causare quella bolla speculativa che di lì a cinque anni sarebbe scoppiata in maniera fragorosa”<sup>106</sup>. Per contrastare il nuovo “yen forte” e l’alto costo del lavoro, il governo di Tōkyō attuò una serie di contromisure, tra le quali, in particolare, significative delocalizzazioni di stabilimenti industriali all’estero, sia nel Sud-Est asiatico per beneficiare di manodopera a basso costo, sia negli Stati Uniti e in Europa allo scopo di eludere misure protezionistiche americane e penetrare con più forza nel mercato europeo. Grazie a questi provvedimenti, tra il 1986 e il 1990 il Giappone non fece che aumentare i propri successi, abbattendo record oltre ogni limite: il Pil crebbe fino ad eguagliare la somma dei Pil di Gran Bretagna, Francia e Germania, raggiungendo i due terzi di quello degli Stati Uniti; il surplus nella bilancia commerciale arrivò a quasi 100 miliardi di dollari nel 1987 e moltissimi prodotti ad alto contenuto tecnologico continuarono a non avere rivali nel mondo, qualunque fosse il loro prezzo. “Grazie al surplus accumulato nella bilancia dei pagamenti, alla formidabile rivalutazione dello yen dopo il 1985 e ad un tasso di risparmio sempre elevato”<sup>107</sup>, il Giappone raggiunse la leadership mondiale anche sul piano finanziario: le prime dieci banche a livello globale erano giapponesi. Nel periodo compreso tra il 1985 e il 1989, il numero di azionisti giapponesi salì da 16 a 24 milioni. La capitalizzazione di mercato superò persino quella degli Stati Uniti, e il 28 dicembre del 1989 la Borsa di Tokyo raggiunse il suo massimo storico. L’entusiasmo dell’*endaka* e le acquisite nuove potenzialità portarono ad un aumento degli investimenti all’estero di ben undici volte (da oltre 20 miliardi a 227 miliardi di dollari tra il quinquennio 1976-80 e il periodo 1986-90). “Furono gli anni delle grandi operazioni finanziarie internazionali, dall’acquisto delle case produttrici cinematografiche di Hollywood al Centro Rockefeller; fu il periodo dell’aggressione delle istituzioni finanziarie giapponesi

---

<sup>106</sup> Ibidem, p. 99.

<sup>107</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 252.

ai mercati statunitense ed europeo”<sup>108</sup>. Ancora una volta il successo nipponico aumentò le paure e il malcontento dei paesi esteri.

Nonostante l'enorme crescita di questi anni avesse permesso al Giappone di raggiungere diversi primati storici, portandolo a detenere il 15% dell'economia mondiale, in essa si scorgevano già alcune avvisaglie della bolla speculativa. Tornando agli accordi di Plaza, un'altra linea d'azione perseguita per affrontare il problema dell'*endaka* ed evitare che le aziende giapponesi perdessero quote di mercato all'estero fu quella della Banca del Giappone di avviare una politica monetaria espansiva, mirata ad incentivare la domanda interna e aumentare la massa creditizia. In questo contesto, per le banche le istruzioni erano chiare: erogare prestiti senza porre troppe domande sulle garanzie. Il bene più frequentemente utilizzato come collaterale per ottenere finanziamenti dagli istituti di credito giapponesi erano i terreni, il cui valore tuttavia non era calcolato in base al flusso di cassa reale o potenziale prodotto dal loro utilizzo, ma piuttosto in base al prezzo pagato per l'acquisto. Questo meccanismo, unitamente ad un eccesso di domanda alimentato da un credito abbondante, portò i prezzi dei terreni a raggiungere cifre folli (nell'arco di quattro anni i prezzi crebbero più del 150%)<sup>109</sup> e ciò, a sua volta, rese possibile ottenere finanziamenti sempre più ingenti, creando un circolo vizioso di inflazione degli asset che si autoalimentava. Chiunque possedesse un terreno, a cominciare dalle grandi società, piuttosto che venderlo, chiedeva prestiti alle banche mettendolo in garanzia (evitando anche la salata imposta sulla vendita), investiva poi il denaro in borsa e, non appena il valore della terra aumentava, ripeteva il processo ottenendo ulteriori prestiti. Inoltre, le banche non si aspettavano che i debitori estinguessero completamente il loro debito, ma piuttosto che lo onorassero pagando gli interessi correnti. “In assenza di una legislazione che punisse il reato di *insider trading*, e con quattro società finanziarie che

---

<sup>108</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 234.

<sup>109</sup> Inoltre, si stimò che il valore teorico del terreno nelle vicinanze del Palazzo Imperiale fosse equivalente all'importo richiesto per l'acquisto dell'intera California.

trasmettevano il 70% degli ordini, le pratiche dubbie avevano il campo libero”<sup>110</sup>. La logica finanziaria del profitto a breve termine sembrava ormai aver presto il totale sopravvento sulla logica produttiva: “fintato che tutti i giocatori continuavano a confidare nel fatto che la burocrazia sarebbe stata in grado di utilizzare i propri ampi mezzi per spingere verso l’alto il valore dei terreni, nessuno si azzardò a fermare il gioco. Il sistema delle garanzie collaterali, tipico della finanza giapponese, costituì la base per azionare quella che sembrava essere un’inesauribile pompa di denaro”<sup>111</sup>. Le banche, pertanto, si trovarono ad erogare molto più credito di quanto effettivamente richiesto dal settore produttivo, generando plusvalenze e aumenti di depositi completamente scollegati dalla reale attività economica del paese. Nemmeno la rapida crescita del Pil poteva giustificare un fenomeno simile: mentre i prestiti in circolazione crescevano al ritmo del 15% all'anno, il Pil nominale cresceva solo del 5%. A tal proposito, l’economista e premio Nobel Paul Krugman, in *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, scrisse:

le banche giapponesi hanno prestato sempre di più, con sempre meno riguardo per la qualità dei debitori. Così facendo aiutarono la bolla a gonfiarsi fino a livelli grotteschi<sup>112</sup>.

Mentre questa corsa frenetica e irrazionale procedeva senza sosta, il meccanismo dell’economia reale andava inceppandosi, portando la Borsa ad ingolfarsi per l’eccessiva liquidità. La bolla stava per scoppiare.

---

<sup>110</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 256.

<sup>111</sup> A. Mikuni – R. Taggart Murphy, *Japan’s Policy Trap, Dollar, Deflation and the Crisis of Japanese Finance*, Washington D.C., The Brookings Institution, 2002, p. 155, cit. presente in V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, pp. 122-123.

<sup>112</sup> P. Krugman, *The Return of Depression Economics and the Crisis of 2008*, New York, W.W. Norton & Company, 2009, p. 66, cit. presente in V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, pp. 123.

### 3.3 L'era Heisei e lo scoppio della bolla: una superpotenza alla deriva

Il 7 gennaio 1989, all'inizio del 64° anno dell'era Shōwa (“pace illuminata”), l'imperatore Hiroito si spense. La morte del *tennō* segnò la conclusione dell'epoca più lunga tra i diversi regni del Giappone, nonché la fine di un capitolo della storia del paese “su cui erano state scritte alcune delle sue pagine più drammatiche: la guerra, l'olocausto nucleare e la dura fatica di ricostruire un paese e portarlo ai formidabili successi degli anni Ottanta”<sup>113</sup>. Con l'erede al trono Akihito come nuovo imperatore ebbe così inizio l'era imperiale Heisei (letteralmente “raggiungimento della pace completa”<sup>114</sup>), la quale sembrò segnare l'avvio di una nuova fase che avrebbe forse permesso di superare definitivamente alcune criticità che il Giappone ancora si trascinava dal conflitto mondiale.

In questo contesto, l'inflazione derivante dalla bolla economica non accennava a fermarsi e aveva ormai raggiunto un livello critico. Con lo scopo di ridurre la speculazione e mantenere l'inflazione sotto controllo, la Banca del Giappone, alla fine del 1989, decise di aumentare in modo considerevole i tassi d'interesse sui prestiti bancari, effettuando, in sostanza, la scelta consapevole di indurre la crisi anziché lasciare che esplodesse spontaneamente. “Tra il 1990 e il 1991 il Giappone sprofondò in una recessione che, in pratica, lo avrebbe accompagnato per tutti gli anni Novanta, fino all'ingresso nel nuovo millennio”<sup>115</sup>. Il valore dei terreni subì una rapida diminuzione di oltre un terzo, mentre il mercato azionario affrontò un crollo superiore al 60% rispetto ai livelli di dicembre 1989. Nel 1997 il mondo finanziario sperimentò “una grave crisi, avviata dal fallimento di cinque banche a causa dell'inesigibilità dei prestiti concessi con estrema disinvoltura durante l'«economia della bolla»”<sup>116</sup>. Il numero di casi di bancarotta e debiti a rischio

---

<sup>113</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 136.

<sup>114</sup> “La traduzione ufficiale è “Pace e Armonia”. Non è del tutto sbagliata, ma sembra dare la priorità alla musicalità, invece che alla precisione”, cit. presente in K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 258.

<sup>115</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 259.

<sup>116</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 245.

aumentò significativamente, e la disoccupazione crebbe. La crescita economica ebbe in generale un tracollo, rimanendo poi praticamente stagnante e superando solo di rado l'1%. Sebbene ci fossero occasionali segnali di ripresa, da parte sia del governo che dal mercato mondiale, essi si rivelarono sempre essere inconsistenti. Nel 1997, l'economia registrò una diminuzione del 11% su base annua. Alla fine degli anni Novanta ebbe inizio un periodo di deflazione, con una contrazione dei profitti aziendali che aumentò la pressione sui salari e rese ancora più complicata la gestione del debito. A partire dal 1998, l'indice dei prezzi al consumo diminuì per quattro anni consecutivi, raggiungendo una stabilizzazione solo nel 2003. “Questa crisi mise in discussione il famoso «modello giapponese», sul quale erano fondati la prosperità e la stabilità sociale sin dagli anni Sessanta”<sup>117</sup>. Qualsiasi cosa andava ormai ripensata. Il Paese che si era risollevato dalle ceneri della guerra, che aveva compiuto una rapidissima espansione economica, che aveva raggiunto traguardi e record in quasi ogni campo arrivando ad un passo dal primato economico mondiale in poco più di un ventennio, crollò rovinosamente nell'arco di una manciata mesi. Come sostiene Vittorio Volpi, la crisi che colpì il Paese del Sol Levante e dalla quale cercò faticosamente di uscire, non è però “ascrivibile a soli fattori esogeni, come la globalizzazione e l'emergere di altre potenze, o indicatori economici, come la crescita del Pil o le scelte di politica monetaria. Il problema del Giappone va ricercato oltre la metrica numerica ed è un insieme complesso di fattori anche endogeni, fra cui soprattutto una profonda crisi di valori, in parte dovuta proprio al rapido e dirompente aumento della ricchezza, che ha comportato la messa in discussione del modello tradizionale di famiglia e la crisi del modello educativo”<sup>118</sup>.

---

<sup>117</sup> J. M. Bouissou, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003, p. 276.

<sup>118</sup> V. Volpi, *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015, p. 108.

### 3.3.1 Il collasso del *lifetime employment system* e del *nenkō joretsu*

Tra gli effetti della recessione, uno dei più significativi è stato il collasso del tanto vantato sistema dell'impiego a vita, il quale era strettamente vincolato ad una crescita economica costante. In questa situazione di crisi, le grandi e piccole imprese iniziarono a ridurre il personale, prediligendo “il ricorso a forme di lavoro temporaneo, piuttosto che al tradizionale impiego a vita, [...] allo scopo di tagliare i costi del personale e rendere i livelli di manodopera flessibili alle fluttuazioni della domanda di mercato”<sup>119</sup>. Durante il biennio 1992-1993, ben sessantamila manager, che in teoria occupavano le posizioni più sicure, furono licenziati. Negli anni successivi, oltre un decimo subì licenziamenti o una dequalificazione del proprio ruolo<sup>120</sup>, e molti di loro tentarono addirittura cause legali contro le stesse aziende. “Il licenziamento comportò gravi conseguenze sociali e individuali. Il disoccupato assai spesso si considerava un emarginato e viveva la sua condizione con un senso di vergogna, giungendo in alcuni casi alla scelta estrema di togliersi la vita. Nel 1997 si sono suicidate 23.465 persone, nel 1998 i suicidi hanno superato la soglia di 30.000 unità”<sup>121</sup>. Inoltre, a decretare il lento abbandono dell'impiego a vita fu anche un significativo cambiamento nelle aspettative e nella mentalità dei giovani adulti, i quali non erano più interessati a legarsi con devozione a una singola impresa per tutta la vita, ma preferivano piuttosto percorrere la strada della realizzazione personale scegliendo l'azienda che in quel momento poteva offrire loro condizioni e aspettative di carriera migliori. Vennero definiti "*freeter*," un termine ibrido nato dalla combinazione dell'aggettivo inglese "*free*" (libero) e del sostantivo tedesco "*Arbeiter*" (lavoratore).

In parallelo, anche la retribuzione proporzionale all'anzianità venne abbandonata gradualmente: per cercare di trattenere i giovani nell'azienda, una parte consistente della loro retribuzione iniziò ad essere distribuita in funzione delle competenze

---

<sup>119</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 252

<sup>120</sup> Alla fine del 2002, la percentuale di disoccupati nella popolazione attiva costituiva il 5,2%, un record negativo se si considera che nel 1970 questa cifra si attestava solo all'1,1%.

<sup>121</sup> R. Carola - F. Gatti, *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004, p. 237.

(meritocrazia) e dei risultati (produttività). Il *lifetime employment system* e il *nenkō joretsu*, pilastri dell'organizzazione aziendale giapponese per la ripresa economica del dopoguerra, con i loro principi di lealtà verso il gruppo, di ricerca dell'armonia e devozione alla causa, avevano iniziato a costituire anche il cuore del pensiero del *Nihonjinron*. Per questo, il loro crollo, iniziato quando molte aziende presero ad abbandonarli, tra cui la Toyota ufficialmente nel 1999, scosse profondamente il management nipponico. Tale cambiamento sollevò profondi interrogativi sulla tradizionale visione del lavoro e dell'impiego in Giappone, mettendo in discussione i valori culturali a cui la società nipponica si era aggrappata per così tanto tempo ed evidenziando la necessità per il paese di adattarsi a un mondo in rapida evoluzione per abbracciare nuovi modelli di gestione delle risorse umane e di organizzazione del lavoro.

### **3.3.2 Gli effetti sociali della recessione**

Lo scoppio della bolla non fece che aumentare il malcontento e la sfiducia della popolazione giapponese, già provata dal fatto che la ricchezza accumulata non stava venendo impiegata per migliorare la qualità della vita. I giapponesi non solo dedicavano molte ore al lavoro e vivevano in spazi angusti, alcuni dei quali nemmeno collegati al sistema fognario<sup>122</sup>, ma spesso dovevano anche sopportare interminabili viaggi in treni affollatissimi per raggiungere il luogo di lavoro e tornare a casa. Inoltre, durante gli anni della bolla economica, i prezzi dei terreni aumentarono talmente tanto che persino comprare una piccola abitazione (“gabbie per conigli”, come vennero definite dalla commissione della Comunità economica europea) richiedeva un finanziamento molto elevato. Il crollo dell'economia e l'aumento della disoccupazione diedero il colpo di grazia: ormai tutto il duro lavoro e i sacrifici che la nazione aveva sostenuto per il bene comune sembravano vanificati.

---

<sup>122</sup> Almeno a Tokyo, le abitazioni erano generalmente dotate di sistemi fognari, mentre la percentuale nazionale di case con toilette a scarico nel sistema fognario rimaneva ancora al di sotto del 50%.



Ad aggravare la situazione furono anche i molteplici scandali che stavano venendo alla luce, nei quali erano coinvolti diversi politici. Uno dei più famosi fu lo scandalo Recruit, il quale coinvolse più di centocinquanta funzionari, politici e altre figure influenti, tra cui l'allora primo ministro Takeshita Noboru (costretto poi a dimettersi) e il suo predecessore Nakasone Yasuhiro. La società Recruit, al tempo della bolla economica, sfruttò la facile reperibilità dei finanziamenti allo scopo di ottenere favori politici mediante una distribuzione massiccia di fondi. I soggetti coinvolti ricevettero contributi, prestiti a tassi agevolati e, soprattutto, azioni della società prima ancora dell'offerta pubblica iniziale di sottoscrizione. A seguito dell'emissione, il valore delle azioni di Recruit aumentò di cinque volte, consentendo ai beneficiari di realizzare enormi guadagni. Un altro episodio molto grave fu lo scandalo Sagawa Kyūbin nel 1992: si scoprì che la società di spedizioni Sagawa non solo aveva beneficiato di favori da molti politici e funzionari in cambio di grosse somme di denaro, ma che aveva coinvolto nel giro anche alcuni uomini della *yakuza*<sup>123</sup>. Il senso di stanchezza e il desiderio di cambiamento nella popolazione giapponese portarono, nel 1993, alla storica fine del lungo periodo di dominio politico ininterrotto del Partito Liberal Democratico. “La successione imperiale non aveva portato grandi miglioramenti, forse un nuovo governo lo avrebbe fatto”<sup>124</sup>. Tuttavia, le novità all'interno del governo furono piuttosto limitate, e i conservatori continuarono a mantenere il potere. Questo periodo fu contrassegnato da una frenetica attività politica: i partiti si formavano e si scioglievano rapidamente, mentre i cambi di schieramento e gli intrighi erano all'ordine del giorno. In un arco di nove anni, tra la fine del 1987 e l'inizio del 1996, il Giappone vide susseguirsi altrettanti primi ministri. Nel gennaio del 1995, a seguito del disastroso terremoto di Kōbe, che uccise più di cinquantamila persone, l'opinione pubblica tornò a farsi sentire con forza contro il governo e le imprese, denunciando sia la mancanza di una risposta rapida ed efficace al disastro, sia la

---

<sup>123</sup> Vedi Glossario in appendice.

<sup>124</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 263.

corruzione nell'industria edilizia, colpevole di aver portato a una scarsa qualità delle costruzioni. Tuttavia, da quel momento in poi la popolazione giapponese, nonostante i numerosi scandali che continuarono ad emergere, non rispose più con proteste incisive come in passato, come avvolta da una sorta di apatia politica. Alla fine del 1996, il Partito Liberal Democratico sfruttò questa situazione e tornò ufficialmente al potere. Nella primavera del 2001 si susseguirono altri tre cambi di governo, dopodiché si raggiunse una maggiore stabilità sotto la guida del popolare Koizumi Junichirō. “È come se un popolo disilluso avesse accettato – con un fatalismo non estraneo alla propria storia nazionale – che certe cose non cambiano, almeno non senza uno stimolo esterno”<sup>125</sup>.

Alla radice dell'apatia politica e dell'apparente rassegnazione, si celava in realtà uno stato di ansia generale che ha iniziato a colpire la popolazione giapponese proprio alla fine degli anni Novanta e che sembrava aver gradualmente soppiantato l'ira manifestata negli anni passati. Ad alimentare questo diffuso malessere furono gli shock causati, prima dal terremoto di Kobe nel 1995, poi dagli attentati con il gas nervino sarin nelle metropolitane da parte del gruppo *AUM Shinrikyō*, nello stesso anno. Tali eventi non fecero altro che acuire nei giapponesi un senso di vulnerabilità e precarietà, fungendo da propulsore dei processi già in atto. Su un piano più ampio, le cause di quest'ansia generale e del forte senso di smarrimento che stavano colpendo il popolo nipponico, si possono rintracciare nell'insicurezza derivante dal costante indebolimento delle basi economiche, politiche e socioculturali del Giappone; nelle preoccupazioni legate all'invecchiamento demografico e al suo impatto sul sistema pensionistico; nella pressione per l'istruzione e nel declino delle relazioni familiari, dell'etica e dei valori morali tra i giovani<sup>126</sup>. La crescente disperazione, che deriva da tutti questi fattori, è iniziata a

---

<sup>125</sup> Ibidem, p. 266.

<sup>126</sup> È nella generazione più giovane che si registra il disagio più allarmante. Le diseguaglianze economiche e sociali, che si sono accentuate nel tempo, hanno penalizzato soprattutto loro, portandoli a pensare che non potranno mai beneficiare del benessere e della stabilità sperimentata dai genitori.

sfociare in diversi problemi sociali, come l'isolamento prolungato tra le mura domestiche degli *hikikomori*<sup>127</sup>, o in atti estremi, come il suicidio; entrambi problemi con i quali il Giappone sta ancora oggi facendo i conti.

### **3.3.3 Le complesse relazioni internazionali**

A livello internazionale, lo scoppio della bolla costituì, in un certo senso, una fortuna per il Giappone, poiché permise di ridurre rapidamente le tensioni con i paesi esteri. La crisi aveva di fatto smorzato le preoccupazioni generali e la paura che il paese nipponico si stesse “comprando il mondo”, dimostrando che, alla fine, le leggi dell'economia erano in grado di prevalere su ogni cosa, anche sul miracolo economico giapponese. Tuttavia, l'effetto forse più significativo dello scoppio della bolla fu quello di sgonfiare l'arroganza che aveva caratterizzato i giapponesi negli anni passati: “la Guerra del Pacifico aveva ridimensionato il loro senso di superiorità sul piano militare, e ora il crollo e la successiva recessione stavano facendo lo stesso sul fronte economico”<sup>128</sup>. Nonostante il risentimento fosse diminuito sensibilmente, l'ostilità di alcuni paesi rimase viva (rimane ancora oggi), soprattutto a causa della controversa riluttanza del Giappone nel dare un'interpretazione chiara e corretta del suo comportamento pre e postbellico e nel presentare scuse ufficiali e sincere. La morte di Hiroito nel 1989, e il 50° anniversario della fine della guerra nel 1995 diedero al Giappone l'opportunità di assumersi una volta per tutte le proprie responsabilità e porre fine alla questione, ma così non fu. Nemmeno le diverse visite nella Corea del Sud e in Cina portarono il neoimperatore Akihito a presentare delle scuse ufficiali, ma solo espressioni di rammarico per il dolore che il suo paese aveva loro arrecato. Inoltre, anche i modi con i quali i giapponesi risposero alle richieste di risarcimento da parte delle *comfort women* generò non poche polemiche: “il soddisfacimento delle loro richieste fu rimesso a un fondo privato, e non vennero presentate scuse vere e proprie, né fatti

---

<sup>127</sup> Vedi Glossario in appendice.

<sup>128</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 262.

degli sforzi per porre fine alla questione. Alcune delle donne, che avevano fatto ricorso, furono risarcite dai loro governi, ma non da quello giapponese, e lo stesso accadde per gli ex prigionieri di guerra, inclusi quelli britannici”<sup>129</sup>. Questi avvenimenti costituiscono solo una parte dei molteplici tentativi da parte del Giappone di sminuire, o in alcuni casi addirittura negare, le proprie colpe e le atrocità commesse. Uno dei casi più emblematici e controversi fu la conferenza che si tenne ad Osaka nel gennaio del 2000, il cui scopo era quello di dimostrare, come affermò il professore di storia Higashinakano Shudo, che “a Nanchino non ci fu alcun massacro di civili”<sup>130</sup>, mancando qualsiasi tipo di prova documentale. “Molte nazioni asiatiche hanno rispettato il Giappone per i suoi successi economici, e ne hanno seguito l’esempio, ma indubbiamente non ne approvano la riluttanza ad ammettere gli abusi del passato. [...] L’equilibrio fra rispetto e disapprovazione è molto fragile”<sup>131</sup> e il paese deve fare molta attenzione al proprio nazionalismo per non compromettere le relazioni con il resto del mondo.

Il Giappone entrò dunque nel nuovo millennio con diversi problemi irrisolti, sia al proprio interno, che oltre i confini. La fenice che risorge dalle ceneri e spicca il volo alla conquista del mondo si è ormai trasformata in una barca alla deriva che fatica ad uscire dalla recessione.

---

<sup>129</sup> Ibidem, p. 272.

<sup>130</sup> Comunicato dell'Associated Press (fonte: «Waikato Times», 28 gennaio 2000), cit. presente in K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 273.

<sup>131</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 274.

## Conclusioni

Ripercorrere ed analizzare un'ampia finestra di tempo non è mai facile, in particolare modo se in essa si sono verificati importanti cambiamenti dal punto di vista storico, economico e sociale, come nel caso del Giappone.

Il paese uscì devastato dalla guerra e dall'olocausto atomico, e andava ricostruito in ogni suo aspetto. A tal proposito, questo elaborato ha voluto sottolineare la grande portata storica che ebbe l'occupazione statunitense nel riedificare una nazione straniera, eliminando alcune abitudini, mantenendone altre e introducendone di nuove, nel rispetto di un popolo che aveva già sofferto abbastanza. Il sostegno americano, che non si tradusse in un'azione punitiva ma piuttosto in una potente alleanza (seppur non disinteressata), costituì per il Paese del Sol Levante una risorsa essenziale, sia per la costruzione di nuove fondamenta da cui ripartire, sia per l'elevata e repentina crescita degli anni Sessanta. Nonostante appaia difficile immaginare il miracolo economico nipponico senza gli aiuti americani, con il presente lavoro si è cercato di mettere in luce anche il grandissimo merito che va riconosciuto e attribuito alla straordinaria forza di volontà dei giapponesi, ai loro sacrifici per ricostruire la propria nazione e trasformarla di nuovo in una potenza rispettata. Si è visto come il successo sia stato frutto di un'interazione tra moltissimi fattori eterogenei, sapientemente utilizzati dal Giappone a suo vantaggio: dall'abilità del management nipponico di sfruttare un'eccellente forza lavoro (volenterosa e obbediente) per la costruzione di un'organizzazione aziendale in larga misura inedita (impiego a vita e *nenkō joretsu*); alle commesse militari americane, le quali garantirono al paese ingenti risorse finanziarie che solleccarono notevolmente l'innovazione tecnologica; al controverso e discusso ruolo del MITI nella pianificazione della politica industriale; e così via.

Allo stesso modo è stata analizzata la dirompente scalata internazionale del Paese e gli effetti della sua rovinosa caduta a seguito dello scoppio della bolla speculativa. Dopo aver superato rapidamente i “*Nixon Shokku*” e le due crisi petrolifere del '73

e '79, grazie di nuovo ad una sinergica miscela di fattori, il Giappone superò altrettanto in fretta gli altri paesi, divenendo leader mondiale in vari settori, per poi crollare nel giro di pochi mesi e imboccare il tunnel della recessione che lo accompagnerà nel nuovo millennio.

Nello studiare questo segmento di storia giapponese, si è cercato di riportare i fatti nella maniera quanto più oggettiva possibile, prendendo in esame tanto gli elementi di merito e di successo, quanto quelli più controversi e problematici.

In ultima analisi, le conclusioni di questa ricerca non costituiscono tanto un punto di arrivo, quanto piuttosto un punto di partenza per poter comprendere e spiegare le trasformazioni economiche, sociali e politiche, avvenute (e che stanno avvenendo) nel Giappone del nuovo millennio.

## Glossario

bāchan(*obāchan*): nonna

chūgakkō: scuola media

daigaku: università

endaka: «*yen forte*» della fine degli anni Ottanta del XX secolo<sup>132</sup>

hikikomori: termine che indica colore che si isolano dalla società, chiudendosi in casa per lunghi periodi e senza avere alcun contatto diretto con gli altri, a volte nemmeno con i propri genitori

honne (本音): composto dai *kanji* “本 (vero)” e “音 (suono)”, indica ciò che si pensa veramente, i propri veri sentimenti.

Honshū: “isola del Giappone, la principale dell’arcipelago per estensione e per numero di abitanti”<sup>133</sup>

jetto: vacanze oltremare<sup>134</sup>

jidoka: «autonomazione» o «autoattivazione», costituisce uno dei due pilastri fondamentali del *Toyota Production System*

Jieitai: Forze di autodifesa del Giappone

---

<sup>132</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 317.

<sup>133</sup> *Grande Enciclopedia Zanichelli - selezione*, Bologna, Zanichelli, 1994, volume A-K, p. 881.

<sup>134</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 300.

jūchan (*ojūchan*): nonno

jueru: gioielli<sup>135</sup>

juku: lezioni del doposcuola

jūtaku: casa di proprietà<sup>136</sup>

kā: automobile<sup>137</sup>

kāchan (*okāchan, okāsan*): mamma

kanji: lett. “caratteri cinesi”, sono ideogrammi (simboli) che rappresentano un concetto, un’intera parola o una parte. Essi costituiscono, insieme ad *hiragana* e *katakana*, i tre sistemi di scrittura giapponese

kanri gyōsei: «guida amministrativa», indica il ruolo di pianificazione a livello centrale assunto dalla burocrazia per il perseguimento di obiettivi strategici da raggiungere nell’interesse nazionale

karā terebi: televisore a colori<sup>138</sup>

keiretsu kigyō: “società allineate (*zaibatsu* del dopoguerra)”<sup>139</sup>

kōdo seichō: letteralmente “forte crescita”, indica la miracolosa crescita economica del Giappone nel secondo dopoguerra

kōkō: scuola superiore

---

<sup>135</sup> Ibidem, p. 300.

<sup>136</sup> Ibidem, p. 300.

<sup>137</sup> Ibidem, p. 300.

<sup>138</sup> Ibidem, p. 300.

<sup>139</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 319.



kurā: aria condizionata<sup>140</sup>

muda: sprechi. Termine che indica tutte quelle attività aziendali che non generano valore (nel *Toyota Production System*)

nenkō joretsu: sistema di retribuzione per anzianità per il quale lo stipendio viene erogato in funzione degli anni di servizio presso la medesima azienda

Nihonjinron: “«Teorie sui Giapponesi»; filone letterario degli anni Settanta e Ottanta del XX secolo impregnato di autocompiacimento e teso a dare una spiegazione ai successi ottenuti dal paese, spesso enfatizzando l’unicità e la superiorità del Giappone”<sup>141</sup>

niju kozo: doppia struttura industriale. Una struttura verticale della produzione industriale caratterizzata dalla divisione tra grandi società (*keiretsu*) e piccole-medie imprese

Saiko Yushutsu Kaigi: Consiglio Supremo per l’Export creato nel 1954 per una promozione decisa dell’export giapponese

shinkansen: “treno proiettile”, mezzo ad altissima velocità

shitauke: subappaltatori

shōgakkō: scuola elementare

---

<sup>140</sup> E. K. Tipton, *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011, p. 300.

<sup>141</sup> K. G. Henshall, *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005, p. 319.

shōgun: “nell’antico Giappone, carica attribuita ai generali impegnati a combattere gli ainu nell’isola di Hokkaido (fine sec. VIII), che successivamente venne assunta dai dittatori militari con ampi poteri civili”<sup>142</sup>

Shuntō: “offensiva di primavera”, indica il periodo (generalmente in primavera, tra marzo e maggio) nel quale i sindacati aziendali e l’azienda rinegoziano tutti i contratti

sōgō shōsha: grandi società di intermediazione commerciale specializzata nelle attività di import-export

sūsshin koyō seido: “impiego a vita”, un contratto implicito (non scritto) che nasce nel secondo dopoguerra e per il quale la grande azienda assicura al dipendente un impiego a vita, un lavoro continuativo fino alla fine della carriera

tatemaie (建前): composto dai *kanji* “建 (costruire)” e “前 (davanti)”, indica il comportamento che si dovrebbe tenere davanti altre persone, ciò che la società si aspetta. Costituisce dunque una maschera che viene “costruita davanti” alla propria vera personalità, con l’obbiettivo di non alterare l’armonia della collettività

tennō: lett. “sovrano celeste”, titolo ufficiale dell’imperatore del Giappone

tokujū: commesse americane speciali di materiale bellico e di altre merci e servizi durante la guerra di Corea

yakuza: mafia giapponese

zaibatsu: grande concentrato finanziario e imprenditoriale

---

<sup>142</sup> *Grande Enciclopedia Zanichelli - selezione*, Bologna, Zanichelli, 1994, volume L–Z, p. 1704.

## **Bibliografia**

Bouissou J. M., *Storia del Giappone contemporaneo*, Bologna, Il Mulino, 2003.

Carola R. – Gatti F., *Storia del Giappone*, Bari, Editori Laterza, 2004.

Grande Enciclopedia Zanichelli, Bologna, Zanichelli, 1994, volume A-K.

Grande Enciclopedia Zanichelli, Bologna, Zanichelli, 1994, volume L–Z.

Henshall K. G., *Storia del Giappone*, Milano, Mondadori, 2005.

Itō T., *L'economia giapponese*, Milano, E.G.E.A., 1995.

Tipton E. K., *Il Giappone Moderno una storia politica e sociale*, Torino, Einaudi, 2011.

Vogel E., *Japan as Number One: Lessons for America*, Harvard University Press, Cambridge, Mass, 1979.

Volpi V., *Giappone delle meraviglie. Miracoli del passato, sfide del futuro*, Milano, EGEA Università Bocconi Editore, 2015.

## Sitografia

Asaro V., *Taiichi Ohno e il Toyota Production System*, vincenzoasaro.it, 2021,  
<https://www.vincenzoasaro.it/2021/01/25/taiichi-ohno-e-il-toyota-production-system/>.

Fierro P., *Toyota Production System (T.P.S.) di Taiichi Ohno*, headvisor.it,  
<https://www.headvisor.it/toyota-production-system-taiichi-ohno>.