



UNIVERSITÀ  
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Politiche e Sociali Corso  
di Laurea Magistrale in  
Studi dell'Africa e dell'Asia.

**Bushidō e management: continuità, innovazione ed  
eccellenza imprenditoriale**

Relatore:  
Andrea PANCINI

Correlatore:  
Axel BERKOFISKY

Tesi di Laurea  
di Marijan PIZZI

Matr. 517429

Anno Accademico 2023-2024

*「風を蒔けば、嵐を刈り取ることになる」*

**INDICE**

**INTRODUZIONE.....**

**CAPITOLO 1: *zaibatsu* e *keiretsu*: il tessuto economico giapponese .....**

1.1: Sviluppo e Declino degli *zaibatsu*: Un'Analisi Tra Periodo Prebellico e Dopoguerra

1.2: Alleanze Economiche: Il Potere Intrecciato dei *keiretsu* nel Paesaggio Aziendale Giapponese

**CAPITOLO 2: Evoluzione Resiliente: Mitsubishi, Suzuki e Nissan - Un Percorso dall'Origine ai Giorni Odierni .....**

2.1: Tracciando il Percorso dei Tre Diamanti: Mitsubishi dalla Fondazione alla Modernità

2.2: Nissan: Pioniere del Progresso Industriale Giapponese

2.3: La Visione Industriale della Dinastia Suzuki: Innovazione e Persistenza .....

**CAPITOLO 3: Codice di Onore o Strategia Aziendale? Esplorando il Ruolo del Bushidō nel Management Moderno**

3.1: La Cultura Aziendale Giapponese: Tradizione e Innovazione .....

3.2: Demistificazione del mito

3.3: Ombre del *bushidō*: Critica e Applicazioni nel Management Aziendale

**INTRODUZIONE**

Sottolineando le relazioni tra tradizione e modernità e offrendo nuovi punti di vista per lo studio delle organizzazioni aziendali in un periodo di cambiamenti rapidi e complicati, la tesi cerca di approfondire la nostra comprensione delle dinamiche che definiscono il tessuto economico giapponese. La mia curiosità verso il modello di business giapponese e dalla sua straordinaria capacità di costruire conglomerati aziendali solidi e duraturi mi ha spinto ad approfondire la tematica. Queste due categorie di entità aziendali non sono solo simboli della potenza economica giapponese, ma costituiscono anche un fenomeno singolare nell'economia mondiale, possedendo caratteristiche uniche che le distinguono da altre forme di sviluppo industriale. Comprendere gli inizi, lo sviluppo e la struttura di *zaibatsu* e *keiretsu* non è semplicemente un esercizio accademico, ma anche un'esigenza strategica nell'attuale contesto globale, poiché molti paesi emergenti mirano a prendere ispirazione da modelli di successo per accelerare il loro progresso economico. Queste strutture organizzative, esaminate nel primo capitolo dell'elaborato, sono attraenti in quanto possono funzionare in condizioni economiche estremamente competitive e dinamiche con stabilità a lungo termine e coesione interna. Sia i *keiretsu* che gli *zaibatsu*, con le loro reti più decentralizzate e interconnesse e le strutture centralizzate e gerarchiche, rispettivamente, riflettono due filosofie di gestione aziendale diverse ma complementari che hanno affrontato con successo le questioni sociali ed economiche delle loro epoche. Esaminare questi gruppi fornisce una finestra sul passato economico del Giappone e una lente attraverso cui guardare idee per lo sviluppo economico che potrebbero essere utilizzate in altre situazioni. Nonostante l'abbondanza di ricerche su *zaibatsu* e *keiretsu*, ci sono ancora molti interrogativi su come si siano sviluppati nell'era moderna e su come abbiano influenzato le attuali dinamiche sociali ed economiche del Giappone. Esaminare come queste aziende stanno rispondendo ai problemi sollevati dalla digitalizzazione, dalla globalizzazione e dal progresso tecnologico è particolarmente rilevante. Il secondo capitolo si concentra su tre casi rappresentativi di queste strutture: Nissan, Suzuki e Mitsubishi. Il capitolo esamina come i modelli *zaibatsu* e *keiretsu* abbiano influenzato queste aziende. Inoltre, ripercorre la loro storia dalla nascita a oggi, discute le difficoltà incontrate nel corso degli anni e descrive come sono riuscite a rimanere saldamente radicate nel loro patrimonio pur adattandosi alle mutevoli esigenze del mercato globale. Un'ulteriore tematica che ha catturato la mia attenzione è stata l'interazione tra tradizione e modernità nell'ambiente aziendale giapponese, come dimostrato dall'impatto del

bushidō sulla gestione aziendale contemporanea. Il terzo capitolo pone importanti interrogativi sulla vera natura di questa influenza: si tratta di una filosofia di gestione alla base o di una strategia adattata alle richieste del mercato? Mentre il bushidō è comunemente associato a valori come lealtà, onore e sacrificio, la sua influenza precisa sulle moderne tecniche di gestione è ancora oggetto di discussione. Sebbene il codice marziale sia spesso menzionato come componente simbolica e culturale che conferisce alla cultura aziendale giapponese un'identità mistica, non è ancora chiaro quanto queste idee influenzino effettivamente le pratiche manageriali e le scelte strategiche nell'ambiente aziendale moderno. Comprendere la reinterpretazione e l'applicazione del bushidō nelle aziende contemporanee è essenziale per cogliere lo sviluppo della cultura aziendale giapponese e l'assimilazione dei valori tradizionali in un ambiente economico internazionale. Questo argomento è intrigante in quanto solleva importanti questioni su come trovare un attento equilibrio tra il mantenimento dei valori tradizionali e l'adattamento alle esigenze di un ambiente aziendale che sta diventando sempre più globalizzato. Questa indagine è servita da impulso per la mia ricerca, che mi ha permesso di esaminare se i valori etici convenzionali sono ancora applicabili nell'attuale ambiente aziendale competitivo e globalizzato e come possono essere incorporati nelle moderne procedure aziendali. Questo enigma illustra un conflitto più ampio tra la necessità di innovare e competere a livello globale e la necessità di mantenere l'identità culturale in un'era di globalizzazione. Comprendere come il bushidō viene reinterpretato e applicato offre spunti pertinenti non solo per gli studiosi di management, ma anche per i professionisti che operano a livello internazionale. Questo perché viviamo in un'epoca in cui l'impatto della cultura e dei valori tradizionali sulla gestione aziendale sta diventando sempre più riconosciuto, in particolare nei mercati emergenti che mirano a integrare le pratiche locali con le strategie globali.

## **1. Zaibatsu e keiretsu: il tessuto economico giapponese**

Gli *zaibatsu*, nome che viene dato a queste realtà economiche giapponesi, crearono un sistema economico in grado di resistere alla guerra, alla sconfitta, e a sette anni di occupazione statunitense. Si trattava di immensi conglomerati industriali e finanziari a struttura gerarchica e piramidale, a stretta direzione familiare, che giunsero fino a controllare il novanta per cento del mercato giapponese. Si tratta di un capitalismo la cui dimensione collettiva informa la vita economica, a partire innanzitutto da una dimensione culturale filosofica, sino a conferirle una dimensione nazionale e sociale.

## **1.1 Sviluppo e Declino degli Zaibatsu: Un'Analisi Tra Periodo Prebellico e Dopoguerra**

Nel 1853 il Commodoro Matthew Perry (1794-1858) diede al governo giapponese un ultimatum di un anno, minacciando di ricorrere alla forza militare statunitense se non avesse cambiato la sua posizione di rigida restrizione commerciale e migratoria. L'establishment giapponese accettò di arrendersi e di aprire la nazione e questo portò alla fine dell'era shogunale. Nel 1868, il Giappone uscì da un periodo di disordini sociali per entrare in una nuova era, nota come periodo Meiji. Il governo avviò un progetto per modernizzare drasticamente la nazione e per occidentalizzarla in qualche modo. Il governo Meiji fece investimenti diretti in nuovi settori come il vetro, il tessile, il cemento, gli armamenti e le infrastrutture di trasporto. Nel 1881 il Ministro delle Finanze Masayoshi ammise che il governo non era in grado di gestire un'impresa redditizia a causa dei bassi rendimenti degli investimenti statali. Matsukata Masayoshi (1835-1924) disse:

*“The state should be involved with education, armament and police, rather than with trade and industry, since it cant compete in shrewdness, foresight, and enterprise with people who are motivated by immediate self-interest”<sup>1</sup>*

Lo Stato aveva istituito industrie che riteneva essenziali per la modernizzazione, ma aveva accumulato un enorme debito pubblico nel farlo. Per risolvere questo problema fiscale, il governo attuò una massiccia vendita delle imprese di proprietà dello Stato in tutti i settori. La denazionalizzazione delle imprese statali segnò l'inizio della rinascita del capitalismo giapponese, e la nascita di organizzazioni aziendali giapponesi, alcune delle

---

<sup>1</sup> The Rise of Modern Japan, W.G. Beasley, 1990, Tuttle, London.

quali risalenti all'epoca Tokugawa,<sup>2</sup> rappresentate dagli *zaibatsu*, grandi imprese a conduzione familiare. I principali acquirenti, Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo e alcuni altri *zaibatsu*, entrarono così in nuove linee di attività, finendo con alcuni asset in ogni settore chiave: estrazione mineraria, costruzione navale, macchinari, tessuti, e così via.

Il termine "*zaibatsu*" deriva dalla combinazione di due parole giapponesi: *batsu* 閥, che significa clan, e *zai* 財, che significa finanza. Gli inizi degli *zaibatsu* si possono far risalire al tardo periodo Edo, che fu la fase finale del dominio feudale degli shogun *Tokugawa* sul Giappone. In questo contesto, caratterizzato da una rigida gerarchia sociale di tipo feudale, emerse la nuova classe borghese di Edo, i *chōnin*<sup>3</sup>. La vecchia nobiltà militare guardava con disprezzo questa classe a causa delle sue transazioni con il denaro che era visto come transitorio.<sup>4</sup> In questo periodo, i ricchi mercanti conosciuti come *gōshō* iniziarono a commerciare e il governo shogunale approvò la vendita di prodotti su larga scala e il loro trasporto in varie regioni del paese. Si trattava della nuova classe di mercanti benestanti che, pur avendo tipicamente una o più linee di distribuzione commerciale, si apprestavano a creare la propria fortuna. Dopo la Restaurazione Meiji i nuovi governanti si resero rapidamente conto che, per ottenere la libertà dalla pressione straniera, bisognava attuare una modernizzazione con al fulcro di essa il motto *wakon yōsai* (spirito giapponese con intelletto occidentale), fondendo quindi le usanze giapponesi con le innovazioni occidentali.<sup>5</sup> Seguitamente dal 1871 al 1873 venne attuata la missione *Iwakura*, il governo giapponese inviò un gruppo di giovani a studiare all'estero con l'obiettivo di tornare con accurate descrizioni delle istituzioni straniere. Il governo avviò quindi un programma di modernizzazione di due decenni, adottando quelle che percepivano essere le migliori pratiche estere. Il nuovo governo introdusse rapidamente la democrazia modellata sul

---

<sup>2</sup> Il periodo Edo, a volte indicato come periodo Tokugawa, è un periodo significativo della storia giapponese che durò all'incirca dal 1603 al 1868. Questo periodo prende il nome dallo shogunato Tokugawa.

<sup>3</sup> *chōnin*, è stata spesso vista come la vera forza dietro l'industrializzazione del Giappone. Questa classe sociale, composta da piccoli imprenditori, artigiani e commercianti, fu fondamentale per la crescita dell'economia giapponese durante questo periodo di cambiamento. Grazie alla loro familiarità con i processi commerciali e industriali occidentali, alle loro risorse finanziarie e ai loro legami commerciali, che potevano utilizzare per lanciare nuove imprese, i *Chōnin* erano spesso meglio preparati alla modernizzazione economica. Inoltre, rispetto ai samurai, i *chōnin* erano meno legati alle convenzioni sociali e culturali e più adattabili nel loro approccio commerciale.

<sup>4</sup> Deal, William E. *Life in Medieval and Early Modern Japan*. Oxford University Press, 2006, p.114

<sup>5</sup> Carin Holroyd, Ken Coates, *Japan in the Age of Globalization*, Taylor & Francis, 2012, Cap.8

*Diet* tedesco, l'istruzione obbligatoria modellata sui sistemi scolastici francesi, un esercito modellati su quelli prussiani, e una marina modellata sulla Royal Navy britannica. La libertà religiosa, la mobilità sociale e la riforma agraria minarono rapidamente sia il *bushidō* che il sistema di caste. Ma più importante, il governo Meiji introdusse il sistema capitalistico. Fu avviata una massiccia opera di privatizzazione di aziende strategicamente importanti al fine di finanziare l'industrializzazione necessaria per affermare il Giappone come una delle maggiori potenze mondiali. Nel corso di queste privatizzazioni vennero vendute aziende che si occupavano di miniere, commercio, settore militare e delle prime fasi della finanza. Avendo fatto fortuna nel tardo periodo Edo, i ricchi mercanti furono fondamentali in questo periodo, offrendosi al nuovo Stato e firmando accordi con il governo in carica. Grazie alla Restaurazione e ai suoi obiettivi economici, le grandi imprese privatizzate gestite dalle famiglie di mercanti si espansero nel tempo, acquisendo una significativa indipendenza gestionale senza un'ulteriore supervisione da parte dello Stato e si svilupparono in grandi concentrazioni industriali che alla fine costituirono il nucleo centrale finanziario e industriale del paese. Le principali famiglie mercantili emisero azioni per finanziare l'industrializzazione, e nacquero i grandi gruppi piramidali *zaibatsu* che avrebbero dominato la scena economica del paese per molto tempo.

Gli *zaibatsu* furono enormi società industriali e finanziarie a conduzione familiare, con una struttura organizzativa gerarchica. Il sistema *zaibatsu* è riconosciuto come una forma unicamente giapponese in quanto differiva significativamente dalle forme di capitale finanziario presenti nelle nazioni sviluppate come la Germania e gli Stati Uniti. Il conglomerato giapponese era gestito da una società madre che possedeva quote di partecipazione che coprivano quasi l'intero settore economico in termini di finanziamento, distribuzione delle merci e produzione. Per questo motivo lo *zaibatsu* viene chiamato "konzern completo"<sup>6</sup>. Gli *zaibatsu* numerose filiali, tutte collegate in qualche modo

---

<sup>6</sup> Il termine "konzern" si riferisce a un tipo di organizzazione commerciale, simile a un conglomerato o a un gruppo di imprese. Grazie a questo accordo, gli *Zaibatsu* sono stati in grado di acquisire una notevole influenza su una serie di settori dell'economia giapponese, tra cui l'industria manifatturiera e i servizi finanziari. Settori primitivi come l'estrazione mineraria costituivano la spina dorsale del settore produttivo, nonostante la presenza di industrie chimiche e pesanti all'interno dell'attività economica del sistema *Zaibatsu*, non erano elementi centrali al funzionamento del macchinario finanziario. D'altra parte, il sistema *Zaibatsu* dava maggior peso al commercio e al finanziamento delle merci e alla loro circolazione. Questo modello di Konzern mostrava come gli *Zaibatsu*, attraverso le loro società di controllo (centralizzazione

all'attività principale della società madre e funzionarono come un gruppo organico nel suo insieme. La natura chiusa della proprietà familiare delle *zaibatsu* servì come base per le *zaibatsu* prebelliche, e i corrispondenti quartier generali delle *zaibatsu* erano solitamente in grado di mantenere un controllo eccezionalmente stretto sulle loro filiali. Tuttavia, ciò non implicava che i membri del clan gestissero direttamente le attività sussidiarie. Sebbene le specifiche variassero a seconda dello *zaibatsu*, in generale il quartier generale dello *zaibatsu* cercava di identificare e coltivare talenti non familiari e questi manager gestivano gran parte delle operazioni quotidiane. Definiti letteralmente «impiegati dirigenti» queste figure erano profondamente leali al clan *zaibatsu* e alle sue famiglie. Le richieste significative di investimenti di capitale derivavano dagli alti tassi di crescita di molti settori chiave e dall'importanza di un ingresso precoce in un nuovo settore per acquisire un vantaggio competitivo. Tuttavia, il personale degli uffici centrali era generalmente più preparato nella gestione finanziaria e strategica piuttosto che nella gestione delle operazioni locali, e spesso non aveva familiarità con le esigenze tecnologiche e commerciali dei nuovi settori. Per svolgere questi compiti, l'ufficio centrale divise il suo lavoro in due aree principali. In primo luogo, rafforzò il clima imprenditoriale nelle operazioni satellitari dando maggiore autonomia ai decisori locali e offrì incentivi per i loro sforzi. In secondo luogo, creò uno spazio separato per concentrare le operazioni relative ai partner, promuovendo la collaborazione strategica. Ciò si tradusse in una naturale divisione del lavoro all'interno dell'organizzazione, con l'ufficio centrale che gestiva la pianificazione strategica generale e l'allocazione delle risorse, mentre una rete decentralizzata di società industriali gestiva le intricate operazioni logistiche coinvolte nella gestione delle varie attività tecnologiche e industriali. I sistemi organizzativi su larga scala furono tipicamente costruiti intorno a beni e processi standardizzati e i lavoratori erano spinti a dare la priorità al rispetto delle politiche e delle linee guida piuttosto che all'iniziativa o all'autonomia. Sebbene ciò possa essere vantaggioso in ambienti stabili, dove la riduzione dei costi e l'affidabilità sono priorità assolute, ostacola la capacità dell'organizzazione di adattarsi rapidamente ai cambiamenti del settore e della tecnologia. Decentrare le operazioni nelle aree di frontiera separandole dal nucleo centrale, dando loro la libertà di creare nuovi protocolli più adatti da seguire e

---

strategica), fossero in grado di dirigere e supervisionare le operazioni di una vasta rete di società collegate (decentramento operativo), riflettendo una notevole concentrazione di potere economico e decisionale nelle mani di singoli gruppi.

offrendo forti incentivi manageriali per la crescita delle imprese è un modo per affrontare parzialmente questo problema. Senza dubbio, i vertici aziendali rinunciarono a un po' di potere, tuttavia, il ragionamento sottostante è che la flessibilità organizzativa e l'iniziativa imprenditoriale che ne derivano sono spesso più significative dei costi di agenzia causati da un quadro di controllo amministrativo carente. All'interno delle *zaibatsu*, questo processo di generazione di satelliti si è verificato come un processo dinamico. Le nuove iniziative erano sempre più indipendenti dall'azienda principale, in quanto formavano i propri dipendenti, acquisivano competenze e costruivano relazioni con altre imprese. L'evoluzione di questo processo avviene solitamente in più fasi. L'attività inizia come una filiale interna della sede principale o di uno dei suoi uffici satellite. Con l'emergere di nuovi mercati e di progressi tecnologici, la strategia dell'azienda principale si sposta dalle linee di business principali a operazioni separate che alla fine porteranno all'incorporazione su larga scala.

È importante notare che questa scissione è stata solitamente ottenuta incorporando intere società, come fabbriche o divisioni. Ciò implica che la coerenza interna dell'impresa stessa è importante, oltre alla distinzione dalla società madre. Se l'impresa ha successo, alla fine interromperà i legami di controllo e di risorse con l'azienda principale e inizierà a sviluppare una propria rete satellitare.

La creazione di relazioni al di fuori del gruppo è uno dei secondi vantaggi principali della crescita via satellite. Gli *zaibatsu* sono stati in grado di stabilire un'enfasi organizzativa coerente per le relazioni strategiche regionali con altre aziende, dividendo le loro operazioni. Gli investimenti, il personale e il contributo di altre risorse da parte dell'azienda partner possono essere concentrati su una certa gamma di progetti. Questo ha avuto il vantaggio di concentrare gli sforzi del partner e di proteggere l'azienda principale dall'eccessiva influenza esterna del partner sulle sue operazioni interne. Inoltre, l'operazione risultante ha più libertà rispetto all'azienda principale di esplorare nuovi mercati e clienti, in particolare quelli che coinvolgono aziende che esiterebbero a lavorare direttamente con la casa madre per questioni strategiche. La formazione di satelliti ha limitato le dimensioni e la portata dell'azienda quando è entrata in nuovi settori, infondendo una sensazione di autonomia gestionale e flessibilità organizzativa superiore a quella che sarebbe esistita altrimenti. Inoltre, ha dato alle iniziative di partnership strategica un'enfasi organizzativa e ha sfruttato l'indipendenza che ne deriva per sostenere

lo sviluppo di nuovi mercati per le imprese non affiliate. Non sorprende che le imprese industriali alla frontiera tecnologica e di mercato del Giappone abbiano utilizzato maggiormente questa tecnica. Si trattava di aree in cui i mercati e le competenze erano maggiormente distribuiti, il che richiedeva connessioni strategiche tra una serie di aziende e industrie, e in cui le condizioni cambiavano costantemente, richiedendo risposte adattabili.

Il processo decisionale integrato e l'allocazione delle risorse offerti dalla sede centrale e da importanti istituzioni di supporto (banche e organizzazioni commerciali) dimostravano l'importanza della centralizzazione strategica. Ma altrettanto significativa è stata la tendenza al decentramento operativo, che ha portato con sé i vantaggi di promuovere l'adattabilità organizzativa, lo spirito imprenditoriale e le forti relazioni con gli alleati strategici legati alla creazione di satelliti. Ciò indica che una serie di notevoli regolarità giocarono un ruolo nello sviluppo delle *zaibatsu* come forma organizzativa e della struttura industriale giapponese in generale. Le istituzioni finanziarie spesso mantenevano rapporti estremamente stretti con la sede centrale e crescevano soprattutto attraverso l'acquisizione di altre attività. La crescita di scala era possibile in parte perché questo settore disponeva di tecnologie semplici e di circostanze industriali stabili. Inoltre, le banche si trovavano in una buona posizione per fungere da nucleo strategico forte e mirato delle società del gruppo. D'altra parte, le imprese industriali hanno spesso incontrato circostanze che hanno portato a una traiettoria di crescita completamente diversa. Le imprese impegnate nell'innovazione tecnologica e nell'espansione in settori in rapida espansione avevano maggiori probabilità di espandersi formando gruppi satellite liberamente organizzati, sia come risultato di spin-off dall'azienda principale sia attraverso alleanze strategiche con altre imprese.

Queste due pressioni sono ancora in fase di equilibrio nelle moderne organizzazioni commerciali giapponesi. Da un lato, le aziende che si affidano principalmente a stretti rapporti con importanti istituzioni strategiche, in particolare le banche, dominano i settori più innovativi e con le migliori performance del Giappone (come automobili, computer ed elettronica di consumo). D'altra parte, la rapida evoluzione del panorama tecnologico e commerciale di queste industrie ha costretto queste aziende a espandersi e diversificarsi attraverso una crescente rete satellitare. Grazie a questo processo dinamico, i gruppi di imprese non sono affatto un retaggio antiquato della storia feudale del Giappone o del suo

status di sviluppatore tardivo. La Prima Guerra Mondiale (1914-1918) offrì ai leader dell'industria *zaibatsu* l'opportunità di diversificare le operazioni e di spingere le loro attività in nuovi mercati. La guerra causò un forte aumento del fabbisogno di materie prime pesanti come acciaio, ferro e altri materiali, il che rappresentò una sfida significativa per i produttori che non erano in grado di soddisfare la domanda. A tal fine sarebbero stati necessari nuovi finanziamenti e, se necessario, politiche economiche speciali da parte delle istituzioni nazionali. Per questi motivi, nel 1917 fu fondato l'Industry Club of Japan, con l'intento di esercitare pressioni sul governo nazionale affinché formulasse politiche macroeconomiche che facilitassero le pratiche espansionistiche delle principali società finanziarie e industriali. In seguito al primo conflitto mondiale, si verificò un forte calo della necessità di macchinari pesanti, navi e aerei, che portò a un periodo di relativa instabilità dell'economia giapponese. In questo periodo si ampliò anche la distanza tra le quattro principali *zaibatsu* di prima generazione (Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Yasuda) e le altre grandi imprese sorte nei decenni successivi. Molte di queste ultime furono spinte al fallimento a causa della loro incapacità di superare la tempesta della storia e le difficoltà di un clima economico instabile. Gli anni Dieci videro cambiamenti strutturali significativi che portarono alla divisione delle sue diverse attività in società per azioni separate. L'ufficio centrale di Mitsui (la più grande *zaibatsu* prima della seconda guerra mondiale) fu fondato come Mitsui Gomei (Mitsui Partnership) nel 1909. Mitsui Partnership si evolvé in una holding quando le sue numerose divisioni aziendali furono suddivise in società per azioni separate. Le undici case, o nuclei familiari, del clan Mitsui rimasero sotto il controllo completo della Mitsui Partnership, che a sua volta mantenne partecipazioni considerevoli nelle società per azioni controllate e esercitò una notevole influenza gestionale su di esse. Negli anni '20, l'effettivo grado di influenza delle *zaibatsu* sull'industria giapponese aumentò notevolmente. fino alla fine degli anni '20, anche i diversi interessi industriali delle *zaibatsu* giocarono un ruolo importante nello sviluppo dei cartelli, e gli enormi profitti di monopolio che ne seguirono furono sufficienti a consentire un virtuale autofinanziamento. Entro la fine degli anni '20 le attività delle sedi centrali delle *zaibatsu* si erano virtualmente evolute in pure holding, collocate al vertice di piramidi separate che detenevano un gran numero di importanti filiali. Lo *zaibatsu* generale, che consisteva di dieci o più aziende associate, era impegnato in un'ampia gamma di attività industriali,

rendendole paragonabili a enormi complessi aziendali o strutture piramidali multi-industriali. Il Giappone fu colpito da una serie di contrazioni che culminarono nella Grande Depressione. Il Grande Terremoto del Kanto del 1923 sembrò porre fine ai "ruggenti anni Venti" del Giappone a causa dei notevoli danni economici immediati che produsse. Ma questa distruzione portò anche a un boom della società di massa, caratterizzato nella seconda parte del decennio da una rapida ricostruzione ed espansione economica. Mentre molte grandi *zaibatsu* fallirono, negli anni successivi ci fu una notevole ripresa economica. Il fattore determinante nella sopravvivenza fu la presenza di una banca nel sistema *zaibatsu*. La sua collocazione nella piramide e il suo coinvolgimento nei rapporti commerciali fu cruciale nel mantenimento di una stabilità finanziaria. La priorità assoluta delle famiglie regnanti era la solidità delle loro banche. Di conseguenza le banche degli *zaibatsu* Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo erano situate molto vicino alle cime delle loro piramidi. Una crescente resistenza all'occidentalizzazione è emersa mentre l'economia vacillava. Ciò è stato in parte causato dall'effettiva assimilazione da parte del Giappone di numerosi concetti occidentali. La richiesta del Giappone per una clausola sull'uguaglianza razziale nel Patto della Società delle Nazioni fu presentata durante la Conferenza di Parigi del 1919, ma fu respinta da americani e britannici, il che li fece infuriare. Una rinascita di sentimenti nazionalistici e conservatori suscitò un interesse per il bushidō.

Dopo aver vinto la guerra russo-giapponese nel 1905, il Giappone si stabilì in Manciuria, strappò Taiwan alla Cina nel 1895, invase la Corea nel 1910 e insediò l'imperatore cinese in un regime fantoccio in Manciuria nel 1931. Nella storia della creazione di aggregati societari giapponesi, il decennio degli anni '30 è un decennio cruciale e affascinante. Anche se gli anni '30 iniziarono con una crisi economica e portarono all'implementazione di controlli economici durante la guerra, furono anche un periodo di nuove tecnologie, di un fiorente mercato dei titoli e di un'impennata della domanda militare, tutti fattori che fecero rapidamente avanzare il settore privato pesante.

La crisi economica della nazione all'inizio degli anni '30 lasciò intatte o addirittura aumentate le massicce proprietà di capitale delle *zaibatsu*, ma lasciò la popolazione comune, in particolare gli agricoltori, molto più povera. Per questo motivo, i principali manager delle *zaibatsu* iniziarono ad affrontare attacchi terroristici e gli stessi *zaibatsu* divennero il bersaglio dei disordini sociali. Il risultato di ciò fu che lo *zaibatsu* fu costretto

ad implementare una serie di contromisure note come "conversione *zaibatsu*" per creare l'impressione che le organizzazioni *zaibatsu* non fossero più dominio esclusivo di un piccolo numero di famiglie. Una quantità limitata di azioni delle società associate *zaibatsu* è stata resa disponibile al pubblico, sono state fatte donazioni a cause di beneficenza, i membri della famiglia si sono ritirati dalla prima linea del coinvolgimento aziendale e sono state apportate altre modifiche. Queste modifiche venivano chiamate in modo beffardo la "falsa conversione" ed erano in gran parte superficiali per respingere gli attacchi sociali. Ma le *zaibatsu* iniziarono a entrare a pieno titolo nell'industria pesante e chimica, che si sviluppò rapidamente e rivoluzionò l'economia giapponese negli anni '30. Questo processo, più di ogni altra cosa, minò il principio di coesione dello *zaibatsu* (soprattutto verso la fine del decennio). Vale a dire, il processo di industrializzazione pesante e chimico richiese così tanti finanziamenti che indusse perfino le *zaibatsu* a cedere porzioni considerevoli delle azioni delle loro società associate. Nel frattempo, livelli più estesi di indipendenza dalle imprese madri furono il risultato delle richieste tecnologiche di nuove industrie, nonché dello sviluppo di capacità manageriali specifiche dell'impresa da parte delle imprese associate. Le strutture organizzative centralizzate e il controllo esclusivo e concentrato sulle partecipazioni azionarie iniziarono a deteriorarsi. L'aumento dei livelli di autonomia tra le aziende associate spinse ad uno spostamento verso una struttura decentralizzata e una proprietà più diversificata. Ciò significava effettivamente che le numerose aziende associate a *zaibatsu* fondavano le proprie filiali e diventavano società di controllo operativo. In altre parole, ogni azienda membro iniziale si è evoluta in una piccola costellazione di aziende all'interno della più grande costellazione di aziende associate *zaibatsu*. Ad esempio, Mitsui Bussan, Mitsui Mining, Mitsui Lines, Mitsui Chemicals e altre aziende associate fondarono in modo aggressivo il proprio gruppo di filiali diversificate e integrate verticalmente che assunsero la forma di un "gruppo societario" organico nel caso di Mitsui. All'interno delle più grandi costellazioni di *zaibatsu*, un numero crescente di organizzazioni comparabili iniziò ad emergere con la formazione dei nuovi Konzern.

Gli *zaibatsu* prebellici appartenevano a famiglie; i sei maggiori complessi del dopoguerra furono costruiti sulla base di accordi di partecipazione reciproca; la proprietà azionaria della società centrale determinava in gran parte la dimensione dei gruppi societari. Ma le

relazioni durevoli tra imprese non si limitano ai legami finanziari; ce n'è un altro tipo comune in Giappone. Si manifesta nella struttura del gruppo subappaltatore, ovvero un insieme di aziende che, pur non facendo parte ufficialmente del gruppo societario, sono da tempo in rapporti d'affari con l'azienda principale e si sono quasi completamente integrate nelle sue attività. Ad esempio, il gruppo Toyota, che è il punto focale del gruppo aziendale, conta più di 200 filiali. Tuttavia, i membri di questo gruppo da soli non sono in grado di fornire tutti gli 8.000 diversi tipi di parti necessarie per realizzare un'automobile. Di conseguenza, Toyota mantiene rapporti commerciali continui con diverse società esterne al gruppo, soprattutto nel settore della fornitura di componenti, e ha raggruppato questi fornitori esterni in gruppi cooperativi chiamati "Kyohokai" e "Eihokai", che contano rispettivamente 190 e 66 membri. Le società associate vengono classificate come "società cooperanti" in base al potere contrattuale che hanno rispetto all'azienda primaria in questione. Alla fine degli anni '30, l'industria mineraria, dei fertilizzanti chimici, della carta, della pesca, dei trasporti, del commercio e dello stoccaggio rientrava nella fascia di settori in cui i tre maggiori interessi *zaibatsu* (Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo) rappresentavano da soli oltre il 60% del totale. Anche durante l'era autoritaria degli anni '30 e '40, le famiglie ai vertici delle *zaibatsu* continuarono a svolgere un ruolo significativo nell'economia del Paese, controllandone circa il 90% grazie alla loro volontà monopolistica. L'appoggio di questi potenti imperatori finanziari era fondamentale sia per i militaristi che per i proprietari terrieri, poiché fornivano all'Impero giapponese macchinari e armi pesanti per incrementare la produzione e i profitti.<sup>7</sup> Il prestigio dell'esercito aumentò e quello delle élite politiche e imprenditoriali diminuì. Sentendosi più sicuri, i militari iniziarono a prendere il sopravvento uccidendo i funzionari eletti. Gli ufficiali della marina e dell'esercito occuparono presto le posizioni più importanti nella società, incluso quello di primo ministro. Dopo aver attaccato la Cina nel 1937, il Giappone conquistò l'Indocina, Singapore, Indonesia, Birmania, Hong Kong e la Birmania nel 1942, stabilendo la Grande Sfera di Co-Prospertà dell'Asia Orientale. Al fine di sostenere lo sforzo bellico e consolidare ulteriormente la propria autorità,

---

<sup>7</sup> A. Revelant, *Il Giappone moderno dall'Ottocento al 1945*, Torino, Einaudi, 2018.

l'amministrazione militare approvò una legislazione che privava gli azionisti della capacità di esercitare il governo societario. L'economia del Giappone divenne rapidamente gestita rigorosamente a livello centrale. Le famiglie *zaibatsu* possedevano ancora blocchi di controllo di nome, ma avevano un'autorità minima sulle decisioni di gestione e i pagamenti erano limitati per consentire il reinvestimento dei profitti nel paese. Le proteste delle famiglie furono respinte dall'amministrazione militare come il prodotto di un'ossessione antipatriottica degli azionisti per il pagamento dei dividendi. Il crescente intervento militare nel sistema economico nazionale fu un elemento caratterizzante della rivoluzione economica giapponese degli anni Trenta e della Seconda Guerra Mondiale. L'economia di guerra strisciante si riferisce al processo in cui i militari assunsero una posizione più dominante, incidendo in modo significativo sulla struttura e sul funzionamento del sistema complessivo. I programmi governativi per incoraggiare la collaborazione e il comportamento economico patriottico dei cittadini furono istituiti come risultato della percezione generale che la democrazia e il libero capitalismo non avessero avuto successo. Il governo fondò il Consiglio per il Commercio e l'Industria, che sostenne vigorosamente la cartellizzazione economica e la regolamentazione dei prezzi e della produzione in settori importanti.

L'industria giapponese faticò a raggiungere gli obiettivi di produzione durante la guerra, il che spinse il governo ad imporre misure di emergenza e a rafforzare la disciplina aziendale. Pertanto, il settore imprenditoriale fu influenzato in modo significativo da questa rapida trasformazione della struttura industriale del Giappone. Dall'inizio degli anni '30 in poi, i primi *zaibatsu*, che comprendevano Mitsubishi, Sumitomo, Mitsui e Yasuda si espansero in modo aggressivo nei settori chimico e pesante, finanziando questa crescita con l'emissione di azioni. negli anni Quaranta queste divennero le loro imprese più redditizie, costituendo quasi il trenta per cento delle cinquanta attività più redditizie. Uno dei principali beneficiari e sostenitori della strategia imperialista aggressiva del Giappone fu lo *zaibatsu*. Gli *zaibatsu* ricevettero numerosi contratti militari a seguito della crescente domanda di espansione militare, che gli fruttarono grande ricchezza. Inoltre, ottennero significativi guadagni finanziari da accordi commerciali vantaggiosi, dai bassi costi di manodopera, dalle agevolazioni fiscali e dal diritto di raccogliere risorse naturali all'interno delle colonie e della sfera di influenza giapponese. Dopo l'invasione della Cina da parte del Giappone nel 1937, Gli *zaibatsu* sequestrarono e occuparono con

la forza anche aziende cinesi per il proprio tornaconto. L'impero economico degli *zaibatsu* fu costruito sulle miserie di altre nazioni.

Presumibilmente, il generale Douglas MacArthur, governatore militare del Giappone durante l'occupazione americana dal 1945 al 1952 e comandante supremo delle potenze alleate (SCAP), aveva gli stessi dubbi dei suoi predecessori nei confronti delle potenti famiglie d'affari. Indubbiamente, le imprese *zaibatsu* acquisirono maggiore influenza sul mercato durante tutto il conflitto e furono cruciali nell'aiutare l'esercito imperiale a fornire e acquisire potenza militare. MacArthur permise a un gruppo di sostenitori del New Deal di attuare le politiche economiche SCAP, progettate per distruggere gli *zaibatsu*. Tra questi tentativi c'era la riorganizzazione del settore bancario e la ristrutturazione delle vecchie imprese in sistemi indipendenti e ad ampia partecipazione, simili a quelle che avevano recentemente soppiantato i raggruppamenti piramidali negli Stati Uniti con il New Deal. Dopo la Seconda guerra mondiale, le istituzioni economiche e finanziarie del Giappone furono completamente rimodellate secondo i modelli americani. In primo luogo, come negli Stati Uniti, alle banche fu vietato sottoscrivere titoli dal Glass-Steagall Act del 1933, Ciò impedì che le banche si trovassero vicino al vertice di una piramide. Nonostante le forti pressioni da parte del governo statunitense affinché vietassero la proprietà bancaria di azioni di società non finanziarie, le forze alleate alla fine scelsero di non perseguire questa linea di condotta. In secondo luogo, MacArthur iniziò a smantellare i grandi gruppi piramidali. Anche dopo che i militari assunsero il controllo sulla governance aziendale, le partecipazioni azionarie delle famiglie *zaibatsu* erano ancora registrate nei libri contabili. MacArthur ordinò l'epurazione degli alti dirigenti delle imprese *zaibatsu*, la confisca delle loro azioni e lo scioglimento di tutte le partecipazioni interaziendali. Il 18 settembre 1949 ordinò al governo nipponico di vietare l'uso dei loghi e marchi dei tre grandi *zaibatsu* (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo). Sumitomo Bank divenne Osaka Bank, Mitsubishi Bank divenne Chiyoda Bank, Sumitomo Trust divenne Full Trust & Banking, Sumitomo Trust divenne Asahi Trust & Banking, Sumitomi Trust divenne Tokyo Trust & Banking e Sumitomo Life Insurance divenne Chuo Life Insurance Co. dopodiché la firma del Trattato di Pace nell'aprile 1952 portò all'annullamento dell'ordine. Nomi, marchi ed emblemi associati a *zaibatsu* furono percepiti come rappresentazioni di lealtà e fiducia durature. Le multinazionali si opposero ferocemente alla direttiva di rinunciare a questi strumenti economici cruciali in quanto rappresentavano i loro prodotti

e iniziative di fiducia sociale. Dopo aver compreso l'importanza dei nomi, dei marchi e degli emblemi delle *zaibatsu*, molte delle imprese che si astennero dall'opporci all'editto iniziarono ad adottarli uno per uno nel maggio 1952. È così che nacquero i complessi aziendali in seguito al primo divieto. La loro presunta posizione dominante sul mercato era la principale motivazione dello SCAP per lo scioglimento dei conglomerati industriali giapponesi. È evidente che la riprogettazione da esso supervisionata mirava a promuovere una nuova classe di imprenditori e a democratizzare l'economia. L'obiettivo del programma di decentramento economico alleato mirava a garantire l'accesso all'economia moderna a tutti gli uomini d'affari giapponesi e quello di mantenere il Giappone saldamente nel "mondo libero", diffondendo un modello economico più filosoficamente allineato con gli Stati Uniti e incoraggiando la crescita di una classe media intraprendente in Giappone. Inoltre, la rivendicazione dello Scap nei confronti dello *zaibatsu* è che quest'ultimo aveva promesso ai signori della guerra il proprio sostegno e aveva fornito una notevole assistenza industriale allo sforzo bellico dello Stato autoritario. Il mantenimento del precedente sistema *zaibatsu* sarebbe stato contrario agli obiettivi politici ed economici dell'occupazione. La convinzione fu che il sistema *zaibatsu* non potesse coesistere con uno Stato pienamente democratico, in cui il potere economico non risiedesse solo in poche famiglie. Inoltre, si pensava che la forma monopolistica non avrebbe contribuito in modo significativo alla ripresa dell'economia.

L'obiettivo dello smantellamento degli *zaibatsu* fu quello di creare una forma più ampia di capitalismo composto da piccole e medie imprese, che nel vecchio sistema erano escluse dal mercato o assimilate nell'enorme rete di poli industriali preesistenti. Tutto ciò sarebbe stato necessario per un'effettiva smilitarizzazione e democratizzazione del Paese; il disarmo non sarebbe stato completo senza una precisa strategia di riforma industriale, per prevenire nuovamente la minaccia di futuri conflitti. Inizialmente, lo Scap suggerì che lo *zaibatsu* avrebbe dovuto procedere volontariamente al proprio scioglimento. Il governo giapponese istituì la Holding Company Liquidation Commission (HCLC) al fine di attuare la direttiva di MacArthur di "sciogliere i grandi gruppi industriali e bancari". Dieci società e ottantatré holding furono destinate allo scioglimento da parte dell'HCLC. Furono emessi ordini alle famiglie principali *zaibatsu* e ai loro parenti di rinunciare ai propri interessi in cambio di titoli di stato decennali non negoziabili. Di conseguenza, nessuna

proprietà fu legalmente sequestrata senza pagamento. Tuttavia, a causa dell'inflazione che ne seguì, i titoli di Stato furono quasi privi di valore. Lo SCAP licenziò i manager assunti dalle imprese *zaibatsu*, molti dei quali erano concorrenti. Ciò molto probabilmente portò a un divario di competenze gestionali che durò almeno fino ai primi anni '50. Molti dei dirigenti che furono eliminati ritornarono in ruoli diversi una volta terminata l'occupazione nel 1952. I burocrati giapponesi furono per lo più risparmiati dalle epurazioni che colpirono gli amministratori delegati delle aziende. Solo 2.000 burocrati, per lo più del Ministero degli Interni, furono rimossi dai loro incarichi, rispetto ai 21.000 manager rimossi da altre sfere della società giapponese. I funzionari americani coinvolti in questo programma furono molto perplessi nei confronti delle associazioni imprenditoriali, dei privati cittadini e dei rappresentanti del governo giapponese che offrirono sostegno a questo intervento. Tutto considerato, le norme emanate sullo scioglimento delle *zaibatsu* diedero al governo giapponese un ampio margine di manovra per consentire agli interessi commerciali di costruire nuovi gruppi imprenditoriali sul modello delle precedenti organizzazioni *zaibatsu*. Al fine di proteggere la regione insieme agli Stati Uniti, i politici di Washington sminuirono i piani di ristrutturazione di MacArthur e si concentrarono invece sulla ricostruzione del Giappone il più rapidamente possibile di fronte all'intensificarsi della guerra fredda e al crescente potere dell'Unione Sovietica nel Pacifico. Yasuda e Sumitomo furono due degli *zaibatsu* che accettarono volontariamente lo scioglimento. Mitsubishi e Mitsui scelsero di non partecipare all'autodistruzione del proprio impero economico. Inoltre, il 12 aprile 1947 la Dieta approvò quella che oggi viene definita "legge antimonopolio". Lo scopo di questa legge fu quello di garantire che lo scioglimento dei precedenti conglomerati fosse effettivo, vietando la ricostruzione di nuovi conglomerati a partire da quelli precedenti. La Commissione per il commercio trasparente venne istituita come agenzia di supervisione per monitorare i movimenti del mercato e garantire la corretta applicazione delle leggi in materia. Nei mesi successivi, il piano di scioglimento divenne sempre più incisivo, in parte a causa delle pressioni esercitate da una delle figure più note della sezione economica dello SCAP, Edward Welsh, uno dei principali sostenitori di una drastica dissoluzione dei cartelli. Gli investimenti stranieri in Giappone furono autorizzati nell'agosto del 1947, ma Welsh raccomandò di completare il programma di riforme prima dell'afflusso di fondi esterni. In questo periodo vennero sciolte le due maggiori filiali di

Mitsui e Mitsubishi, le uniche imprese che lo SCAP demolì direttamente. Tuttavia, i lavoratori dei livelli più bassi delle aziende citate, furono tra i primi a chiedere il mantenimento del sistema *zaibatsu*. Essi ritenevano che la struttura preesistente fosse essenziale per la ripresa di un'economia messa a dura prova dalla guerra e dalle sconfitte, e che lo scioglimento dei cartelli avrebbe potuto essere l'ultima goccia. Molti conservatori, tra cui Yoshida Shigeru, il primo ministro dell'epoca che ebbe legami con Mitsui, ritenebbe che l'eliminazione dell'influenza militarista dal mercato giapponese non solo sarebbe stata inutile, ma anche dannosa per la ripresa economica del Giappone. Yoshida fece notare che anche gli *zaibatsu* subirono perdite significative in guerra, avendo fornito all'esercito imperiale armi e rifornimenti pesanti non solo per desiderio di profitto e logica di mercato, ma anche per le condizioni storiche uniche che lo richiedevano. Il Dipartimento di Stato iniziò a temere che MacArthur fosse stato eccessivamente radicale nel suo approccio al problema. In realtà, si pensava che il piano di riforme punitive che lo SCAP stava attuando avrebbe inutilmente ostacolato la ripresa economica del Giappone e, di conseguenza, tali iniziative rischiavano di aggravare la minaccia comunista piuttosto che promuovere il capitalismo attraverso le piccole e medie imprese. “Se Washington inizialmente vedeva lo smantellamento degli *zaibatsu* come parte del radicale processo di riforma economica e industriale del Giappone, cambiò rapidamente il corso della politica economica realizzando che i conglomerati industriali controllati a livello familiare erano fondamentali e funzionali per la ripresa economica del Giappone” Berkofsky, op. cit., p.119

La disintegrazione delle *zaibatsu* si rivelò quindi un obiettivo impossibile. Un modello capitalistico completamente alternativo, che all'epoca non aveva alcun equivalente culturale in Giappone, non avrebbe potuto sostituire il sistema presente. La maggiore minaccia per lo Scap e i funzionari del governo conservatore di Tokyo era chiaramente il comunismo, come dimostrava l'imminente attuazione delle misure di "inversione di rotta". Con l'attuazione di queste misure, che includevano la riabilitazione degli anziani nazionalisti precedentemente sterminati durante i primi mesi dell'occupazione, lo Scap e il governo giapponese inflissero un duro colpo al comunismo in Giappone. I vecchi leader industriali furono liberi di ristabilire il loro dominio sul mercato quando l'idea di sciogliere le *zaibatsu* fu definitivamente accantonata. Se il sistema conglomerale, con la sua peculiare visione economica e politica, non fu mai eliminato con successo

dall'autorità di occupazione dello SCAP, fu perché il modello era diventato così radicato nella società giapponese che non era più possibile funzionare senza di esso. Inoltre, la popolazione e la classe operaia vedevano in questo sistema una forza stabilizzante che serviva anche a salvaguardare interessi pubblici come il progresso tecnologico nazionale, la prosperità economica della nazione a beneficio del benessere di tutti e la stabilità del sistema economico. Negli anni successivi alla Seconda Guerra Mondiale, i risparmiatori giapponesi diventarono tenaci. All'epoca, tuttavia, il sentimento dei risparmiatori era contrario agli investimenti diretti nelle imprese private, perché il futuro della maggior parte di esse era molto incerto. Fu merito delle banche se le imprese con piani di crescita rapida poterono ottenere prestiti senza dover mantenere un alto prezzo delle azioni per placare gli investitori. I salariati delle "imprese comuni" affidavano i loro risparmi alle banche, che poi prestavano denaro alle società internazionali e alle imprese gestite da dirigenti che privilegiavano la crescita rispetto ai profitti immediati. La combinazione di margini di profitto a breve termine molto bassi e un uso elevato del debito per l'espansione aziendale, con l'obiettivo di conquistare quote di mercato più ampie, portò al "miracolo economico" giapponese. Senza doversi preoccupare della quarta P, ovvero del "profitto" a breve termine, i dirigenti delle aziende riuscirono a concentrare i loro sforzi sulle tre P: produzione, prodotto e persone. Questa collaborazione tra banche e imprese gestite dalla dirigenza gettò i semi necessari per la crescita del "*keiretsu*". La proprietà di altre imprese e delle banche sostituì la proprietà delle azioni individuali e le partecipazioni incrociate tra imprese cooperative furono ampiamente utilizzate. Ciò ha posto le basi per lo sviluppo del moderno *keiretsu*.

## **1.2 Alleanze Economiche: Il Potere Intrecciato dei keiretsu nel Paesaggio Aziendale Giapponese**

Il passaggio dalle *zaibatsu* ai complessi aziendali fu segnato da una maggiore diversificazione delle attività, da una riduzione del controllo esclusivo delle famiglie

fondatrici e da una maggiore autonomia sussidiaria. Rispetto agli *zaibatsu*, i complessi aziendali ora presentano strutture organizzative più varie e decentralizzate, con una gamma più ampia di proprietà e una gestione meno centralizzata. Il *keiretsu* è una rete di industrie che ha accordi unidirezionali e bidirezionali per sostenersi a vicenda nelle transazioni commerciali e condividere i costi transitori che altrimenti getterebbero il gruppo nell'instabilità.<sup>8</sup> La frase, "*zaibatsu kara keiretsu*", potrebbe essere usata per descrivere un nuovo cambiamento avvenuto dopo l'occupazione americana del Giappone, durante il periodo di intensi sconvolgimenti economici che contribuirono all'ascesa del Giappone alla ribalta dell'economia mondiale: da *zaibatsu* a *keiretsu*. I conglomerati cambiarono e maturarono in seguito all'adattamento alla mutata traiettoria politica e storica, tanto da dare origine a un nuovo tema che combinava elementi dei vecchi imperi economici familiari con elementi innovativi, come il modello *keiretsu*. L'espressione "*keiretsu*" 系列, che si traduce in "catena affiliata", fu sviluppata per descrivere le grandi e nuove entità industriali e finanziarie che, in molti casi, sorsero direttamente dalla dissoluzione delle precedenti *zaibatsu*. La principale distinzione tra le due idee è che i nuovi *keiretsu* non furono più controllati esclusivamente dalla famiglia; al contrario, i maggiori azionisti delle società partecipanti al gruppo diventarono i responsabili della gestione delle nuove partecipazioni, minando la tradizionale struttura piramidale e gerarchica. Sviluppando il concetto di "rete" già caratteristico dei sistemi *zaibatsu*, l'organizzazione dei *keiretsu*, rappresenta un modello multiforme e complesso. Sebbene i nuovi gruppi non abbiano perso il loro potere di mercato, hanno mostrato legami interni più allentati, meno rigidi e solidi rispetto ai loro antichi predecessori, a causa della mancanza di strutture interne formali, di organi di coordinamento e di gestione centralizzata prestabiliti e di una struttura accentratrice. I conglomerati emergenti dimostrarono la loro capacità di adattarsi a un nuovo ambiente economico, notevolmente diverso da quello che aveva definito l'economia giapponese prima della Seconda Guerra Mondiale: un'economia fatta di transazioni più rapide e relazioni mutevoli. Di conseguenza, il nuovo modello ha funzionato bene nell'aiutare i principali imperi finanziari e industriali ad adattarsi al mutevole panorama economico moderno e a dimostrare la loro disponibilità ad affrontare nuove sfide. Le grandi famiglie che avevano

imposto il controllo totale del mercato non erano più il simbolo della nuova oligarchia dell'industria e della finanza. Al contrario, i cosiddetti self-made men del nuovo Giappone ebbero il compito di prendere in mano le redini dell'economia nazionale. Il paradigma di governance nazional-capitalista che aveva definito in precedenza le *zaibatsu* si amalgamò, sia socialmente che culturalmente, nel nuovo quadro organizzativo dell'economia giapponese contemporanea. Fu questa probabilmente l'eredità più significativa e vitale che i loro enormi predecessori lasciarono al *keiretsu*. In termini pratici, un *keiretsu* è un gruppo di società collegate con partecipazioni incrociate che provengono da grandi banche o dalle proprie organizzazioni commerciali. Tuttavia, la proprietà del capitale non è necessaria affinché il *keiretsu* emerga. Le loro interazioni li dividono in due categorie. Esistono *keiretsu* integrati verticalmente, come il Gruppo Toyota, in cui una potente azienda madre condivide risorse, accordi e quote di proprietà con imprese più piccole che servono principalmente la società madre o distribuiscono i suoi prodotti. Intorno alla riva ruotano i *keiretsu* orizzontali.<sup>9</sup> La banca possiede principalmente parti delle imprese e delle società che ne detengono parti, a differenza di una società madre che ha partecipazioni incrociate con le altre società. Sono generalmente aziende ampiamente disperse in numerosi settori e hanno pochi o nessun rapporto tra loro. Simile al *keiretsu* verticale, anche il *keiretsu* orizzontale condivide il personale. Hitachi ha la possibilità di spostare temporaneamente o permanentemente un ingegnere affinché lavori per un'altra azienda che produce parti che Hitachi utilizzerà in un prodotto futuro. In risposta al tentativo di scioglimento, la direzione delle imprese di ogni organizzò piani difensivi noti come "cavaliere bianco"<sup>10</sup> e "scudiero bianco"<sup>11</sup> per proteggere le imprese un tempo collegate da acquisizioni ostili. Se ciascuna ex azienda Mitsubishi *zaibatsu* possedesse una piccola quantità di azioni in ogni altra ex azienda Mitsubishi *zaibatsu*, a quel punto, nessuna di queste società sarebbe vulnerabile a acquisizioni ostili, la greenmail non

---

<sup>9</sup> Okumura H., *The Closed Nature of Japanese Intercompany Relations*, Japan Echo, 1983

<sup>10</sup> La difesa del cavaliere bianco avviene quando un'azienda che si trova di fronte a un'offerta ostile chiede aiuto ad un acquirente che acquisisce una partecipazione significativa in modo da proteggere l'azienda.

<sup>11</sup> L'obiettivo della difesa dello scudiero bianco fa in modo che un'azienda amica acquisisca temporaneamente una quota abbastanza considerevole delle azioni target per contrastare l'acquisizione ostile.

sarebbe più necessaria e i presidenti delle società avrebbero condizioni di lavoro stabili. Una variante della difesa del cavaliere bianco o dello scudiero bianco è questa difesa *keiretsu*. Nella difesa *keiretsu*, un gruppo di alleati occupa una piccola porzione del bersaglio in modo tale che, se combinate, le loro posizioni formano un blocco di controllo abbastanza forte da contrastare una presa di potere ostile.

In Giappone emersero due ondate di *keiretsu* del dopoguerra. L'autorganizzazione dei *keiretsu*, che comprendeva le ex aziende membri dell'ex Mitsui, Mitsubishi e Sumitomo *zaibatsu*, ebbe luogo durante la prima ondata, avvenuta negli anni '50. Tre nuovi *keiretsu* orizzontali iniziarono ad auto organizzarsi durante la seconda ondata negli anni '60. Attraverso la gestione di una rete di collocamenti azionari intracorporati, la Fuji Bank contribuì all'organizzazione del Fuyo *keiretsu*. La Daiichi Kangyo Bank (DKB) partecipò alla messa insieme del *keiretsu* della Dai Ichi Bank e contemporaneamente la Banca Sanwa prese parte alla costruzione del Sanwa *keiretsu*. In entrambi i casi le banche mirarono a proteggere i dirigenti delle aziende clienti da scalate ostili. Gli accordi di difesa diedero origine a raggruppamenti le cui imprese aderenti furono possedute congiuntamente da tutte le altre imprese aderenti attraverso una serie di piccole quote di proprietà.<sup>12</sup> Queste organizzazioni, note come *keiretsu* orizzontali, replicavano l'indipendenza dalla pressione degli azionisti esterni che le *zaibatsu* avevano offerto al top management delle società associate. Inoltre, poiché nessuna holding familiare deteneva il potere, il *keiretsu* orizzontale liberava i top manager dalla supervisione di un azionista dominante. I manager delle aziende associate a *keiretsu* non avevano motivo di preoccuparsi di raid aziendali, lotte per procura alle assemblee degli azionisti o pressioni da parte di investitori istituzionali perché la maggior parte delle azioni delle loro società era detenuta da investitori stabili. Avevano completa libertà di gestire le proprie attività come preferivano, ignorando dividendi, utili o valore delle azioni. Attraverso una complessa rete di minuscoli blocchi azionari interconnessi, solo le imprese chiave possedevano congiuntamente la maggioranza delle azioni delle altre. Il *keiretsu* verticale è una seconda varietà di *keiretsu* che ha una struttura piramidale più tradizionale. Alcuni sono solo *zaibatsu* industriali che sono riusciti a sfuggire alla disintegrazione, tra questi

---

<sup>12</sup> Clark Rodney, "The Japanese Company", Yale University Press, 1979

ci sono Hitachi, Ltd. e Shibaura Manufacturing Works (Toshiba). Shibaura fu il più importante produttore di elettrodomestici prima della Seconda guerra mondiale e un membro di secondo livello della Mitsui *zaibatsu*. Nel 1939 separò dodici società fornitrici e acquistò partecipazioni di controllo in altre otto aziende con cui aveva forti legami fornitore-cliente. Hitachi fu un membro dello *zaibatsu* di Nissan e nel 1937 creò un proprio gruppo integrato verticalmente con nove fornitori del gruppo Nissan. Molti di questi fornitori di Hitachi e Toshiba sono ancora in attività oggi e fanno parte dei rispettivi *keiretsu* verticali. Questi emersero nei settori manifatturieri del dopoguerra, come quello automobilistico e degli elettrodomestici, dove l'assemblaggio del prodotto poteva essere suddiviso in processi distinti, ciascuno da completare da un'azienda diversa. Ancora una volta, le protezioni contro l'acquisizione del White Squire furono cruciali per la loro creazione iniziale. I *keiretsu* verticali hanno una struttura più piramidale che orizzontale. Nel primo strato sono presenti i fornitori importanti all'azienda e quest'ultima possiede dei blocchi all'interno di ciascun fornitore. Sebbene assomiglino agli *zaibatsu* industriali prebellici, ci sono abbastanza distinzioni. Simile al *keiretsu* orizzontale, ma a differenza dello *zaibatsu* industriale, anche il *keiretsu* verticale ha fitte nebbie di minuscole quote azionarie interaziendali di un numero qualsiasi di aziende associate l'una nell'altra.

Un'ulteriore distinzione degna di nota è che in uno *zaibatsu* industriale, l'azienda superiore supervisionava esplicitamente le operazioni in ciascuna delle società componenti della piramide. D'altra parte, si ritiene che le imprese *keiretsu* verticali condividano l'autorità decisionale solo con le aziende situate immediatamente sopra e sotto di loro nella piramide. Gli aggregati aziendali giapponesi sono stati classificati in tre classi nell'analisi precedente: gruppi aziendali, complessi aziendali e subappaltatori. Queste diverse entità rappresentano aspetti distinti dei gruppi aziendali e diverse caratteristiche delle relazioni tra imprese. Delle tre categorie, il gruppo societario detiene la massima preminenza. È composto da numerose filiali e funge da componente principale di un'impresa aziendale. Le filiali di un determinato gruppo aziendale sono essenzialmente strutture organiche quasi esternalizzate che un tempo erano componenti interne della società madre in quanto la maggior parte di esse fu incorporata da questa. Al contrario, il gruppo aziendale ha linee di controllo che si estendono verso il basso dalla

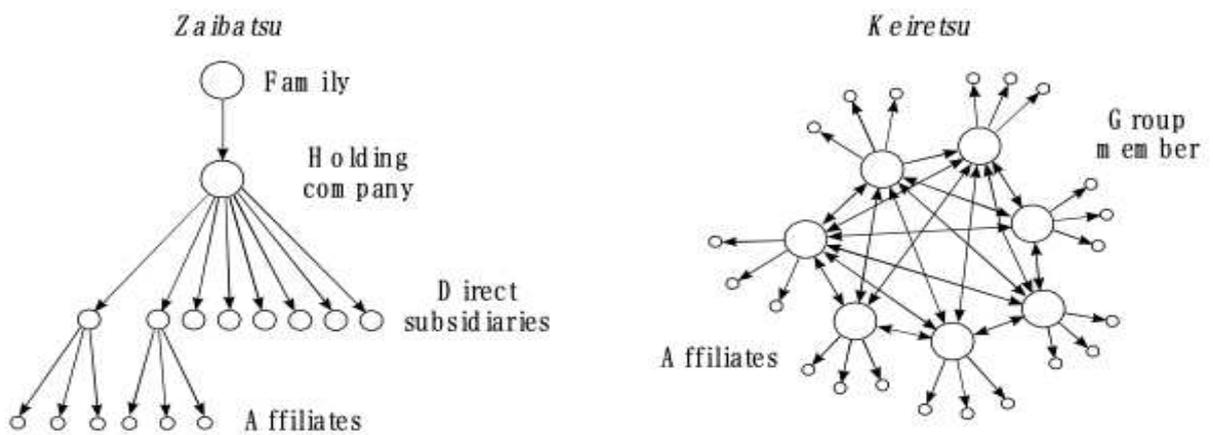
società madre principale e funge anche da unità di capitale.<sup>13</sup> I gruppi aziendali giapponesi hanno dimostrato di essere estremamente adattabili, contribuendo a prevenire quella che può essere definita la “malattia delle grandi aziende” perché queste unità di capitale sono divise in un numero enorme di organizzazioni manageriali decentralizzate. Tuttavia, i gruppi societari non sono necessariamente completi di per sé a livello operativo. Ciò è dovuto al fatto che per il completamento sono necessarie transazioni con altri soggetti esterni (società collaboratrici e subappaltatori).<sup>14</sup> Inoltre, l'attuale contesto aziendale ha reso necessario assicurarsi partner competenti nelle transazioni e stabilire rapporti commerciali affidabili e a lungo termine. Di conseguenza, alcuni dei subappaltatori esterni delle società madri centrali sono stati scelti per lo status organizzativo "quasi interno", creando un sistema operativo completo. Anche il *keiretsu* è arrivato a denotare questo tipo di stretto rapporto assemblatore-fornitore perché l'influenza delle società madri centrali su questi subappaltatori esterni è simile a quella che si osserva nei rapporti società madre-filiale all'interno di un gruppo aziendale. Un aspetto del business giapponese che risalta sembra essere la quasi incorporazione di subappaltatori esterni nell'organizzazione interna delle imprese madri centrali o dei loro gruppi societari. Di conseguenza, questi subappaltatori potrebbero essere visti come “organizzazioni intermedie” in quanto mostrano caratteristiche sia di organizzazione interna che di partecipazione generale al mercato. Le grandi imprese giapponesi hanno tentato in modo aggressivo di quasi-internalizzare molte piccole imprese esterne e subappaltatori, mentre contemporaneamente quasi-esternalizzavano le unità interne in filiali. Sono state in grado di stabilire strutture organizzative più flessibili e di espandere i propri confini oltre i confini delle proprie aziende utilizzando questi processi di quasi-esternalizzazione e quasi-internalizzazione.

Per il *keiretsu*, la globalizzazione comporta sia possibilità che ostacoli. L'espansione internazionale espone le aziende associate a una maggiore concorrenza, a normative complesse e a preoccupazioni geopolitiche, ma offre anche l'accesso a nuovi mercati e prospettive di crescita. I *keiretsu* devono superare questi ostacoli ampliando le proprie

---

<sup>13</sup> The structure of Managerial Control: Who Owns and Controls Japanese Businesses in *The Anatomy of Japanese Business*, Sato & Yasuho Hoshino M.E. Sharpe, Nishiyama, 1984

attività, rafforzando le alleanze internazionali e adattandosi alle dinamiche dei mercati regionali. Le strutture aziendali e le catene del valore tradizionali stanno cambiando in seguito all'introduzione di tecnologie dirompenti come la digitalizzazione, la robotica e l'intelligenza artificiale. Per essere competitivi nell'era digitale, i *keiretsu* devono abbracciare la trasformazione digitale, fare investimenti nell'innovazione e sfruttare le tecnologie in via di sviluppo. Le aziende che riescono a integrare la tecnologia nei loro processi possono beneficiare di un vantaggio competitivo e di un'espansione futura. Concludendo, I *keiretsu* svolgono ancora una serie di funzioni nell'economia giapponese moderna, fungendo da catalizzatori di innovazione, stabilità e potere di mercato. Ma per sopravvivere in un mondo che diventa ogni giorno più interconnesso e complesso, i *keiretsu* devono abbracciare i nuovi sviluppi tecnologici, adattarsi a nuovi ostacoli e cogliere nuove opportunità di espansione e diversificazione. I sistemi *keiretsu* possono essere competitivi e adattabili in un'economia globale in continua evoluzione abbracciando pratiche sostenibili, promuovendo l'innovazione e utilizzando le loro capacità combinate.



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

## **2. Evoluzione Resiliente: Mitsubishi, Suzuki e Nissan – Un Percorso dall'Origine ai Giorni Odierni**

Quattro famiglie furono considerate al vertice della piramide economica giapponese: le famiglie Yasuda e Mitsubishi, che diedero il loro sostegno alla Restaurazione Meiji (1853-1868), e le famiglie Mitsui e Sumitomo, la cui ascendenza risale all'epoca Edo (1603-1868).

Le circostanze relative a Mitsubishi forniscono un paradigma per comprendere le dinamiche commerciali dell'epoca. L'azienda fu creata da Iwasaki Yatarō (1835-1885), figlio di un contadino di Tosa, che iniziò a commerciare in armi e navi. Dopo la Restaurazione, Iwasaki fondò una rispettabile società di spedizioni, che ribattezzò Mitsubishi nel 1873. Grazie ai contratti stipulati con il governo di Tōkyō e al trasporto di truppe e rifornimenti nel corso di numerose operazioni militari, l'azienda accumulò rapidamente ricchezze. Quella che nacque come una piccola impresa di costruzioni navali

all'inizio della Restaurazione si trasformò rapidamente in un colosso industriale, ampliando le proprie attività e diventando un pilastro dell'economia per molti anni a venire. Nonostante le divisioni tra le varie fazioni, l'immenso successo finanziario di Yasuda, Sumitomo e Mitsui si verificò durante tutto il periodo Meiji, in virtù dei loro importanti legami con il governo per realizzare l'obiettivo condiviso di modernizzazione e industrializzazione. Con tutto il peso finanziario che accumularono, i quattro nomi furono di fatto considerati i principali attori dell'economia del Paese. I loro *zaibatsu* combinati dettennero un quarto di tutto il capitale del settore commerciale ed erano le più potenti e conosciute del Paese.

Anche se non furono grandi come le cosiddette «big four», altre *zaibatsu* entrarono nel mercato dopo la guerra russo-giapponese (1904-1905). Okura, Furukawa e Nakajima fecero parte di questi nuovi conglomerati, che operavano sotto la stessa struttura gerarchica a controllo familiare che aveva reso ricchi Mitsui, Yasuda, Mitsubishi e Sumitomo.

## **2.1 Tracciando il Percorso dei Tre Diamanti: Mitsubishi dalla Fondazione alla Modernità**

「私は明治時代に生きる一人の人間に過ぎませんが、この繁栄の時代に生きる幸運を与えられました...そして、私は自分の努力でこの国に貢献する責任があると信じています。我々にはこの国のために何かをする義務があります。私の得意分野を考えると、この国に最も貢献できるのはビジネスを通じて

であると結論しました。この国の地理的条件を考えると、さらなる繁栄のためには海上輸送が不可欠であることは間違いありません。」<sup>15</sup> Iwasaki Yatarō, 1875<sup>16</sup>

Iwasaki Yatarō nacque a Tosa, un dominio meridionale con lo sfondo dell'Oceano Pacifico, nel 1834. Fu impiegato presso l'ufficio finanziario della regione controllata dai samurai, che aveva il compito di incoraggiare la vendita di beni del dominio e l'acquisto di navi e armamenti dai commercianti d'oltremare attraverso il porto di Nagasaki, Dejima. L'agenzia finanziaria di Iwasaki divenne una società privata sotto la sua guida dopo la rivoluzione Meiji. Tosa diede i natali a un gran numero di individui che guideranno il cambiamento del Giappone. Il nonno di Yatarō cedette il diritto di samurai di classe media (*goshi*) per denaro, così quando Yatarō nacque, la famiglia Iwasaki fu retrocessa a samurai di classe inferiore (*jige rōnin*). Il declino della posizione sociale costrinse la famiglia a dedicarsi all'agricoltura come fonte di reddito. Yajirō, il padre di Yatarō, ebbe numerosi problemi con l'alcol. Inoltre, gestì male le finanze della famiglia, con conseguente aumento dei debiti. Miwa, la madre di Yatarō, fu una donna volitiva, comprensiva e paziente. Nonostante le difficoltà economiche e sociali della sua famiglia, aiutò la famiglia e si assicurò che i suoi figli avessero un'istruzione di qualità. Con l'età Yatarō divenne determinato a intraprendere la carriera di studioso o poeta classico cinese. Yatarō si candidò quando un famoso studioso confuciano disse che avrebbe mandato un allievo a Edo. I suoi genitori raccolsero i soldi per i suoi studi vendendo le loro proprietà. Nell'autunno del 1854 Yatarō partì per Edo, un anno dopo che le navi nere di Perry (1794-1858) avevano messo alle strette il Giappone. Una volta ammesso alla scuola, Yatarō si dedicò allo studio dei classici della letteratura cinese. Ma quando venne a sapere da Miwa

---

<sup>15</sup> Yatarō Iwasaki, il fondatore di Mitsubishi, ha espresso in queste parole lo spirito d'impresa e il dovere sociale che caratterizzavano i precursori delle principali famiglie di mercanti del Giappone nel periodo Meiji. «Anche se sono solo una delle persone che vivono nell'era Meiji, mi è stata data la fortuna di vivere questo periodo di prosperità... e credo di avere la responsabilità di contribuire a questa nazione con i miei sforzi. È nostro dovere fare qualcosa per la nostra nazione. . . . Considerando ciò che sono bravo a fare... sono giunto alla conclusione che posso contribuire al meglio alla nazione facendo affari. . . . Date le condizioni geografiche di questa nazione, non c'è dubbio che il trasporto marittimo sia inevitabile per l'ulteriore prosperità del Paese» **Shiota, Uhisaburo.** (1931). *The Founders of Modern Japan*. Stanford University Press.

<sup>16</sup> *Iwasaki Yataro, The Memoirs of a Meiji Era Entrepreneur, Tokyo, Shogakukan, 1985, p. 112-113.*

che suo padre era stato gravemente picchiato in una rissa, i suoi studi si interruppero bruscamente. Yatarō camminò per migliaia di km in 16 giorni per tornare a casa dopo aver appreso la notizia. (Il viaggio da Edo a Tosa richiedeva in genere trenta giorni a piedi e quattordici a cavallo). Yatarō sfogò la sua rabbia e la sua irritazione scrivendo una dura critica sul muro del tribunale, dopo che il tribunale locale ignorò le ripetute richieste sue e di Miwa di aprire un'indagine sull'incidente. In seguito, Yatarō fu messo in prigione per vandalismo. Dopo sette mesi, fu liberato, ma perse il nome della sua famiglia e il diritto di portare la spada, oltre ad altri privilegi da samurai. Inoltre, gli fu imposto di lasciare la sua città natale. Vivendo da solo in un luogo isolato, Yatarō conobbe Yoshida Tōyō (1816-1862), un importante riformatore di Tosa che si limitava a educare i giovani samurai a casa sua dimora. Nel 1859, Yoshida entrò nuovamente nella politica di Tosa e introdusse drastici cambiamenti. Il nipote di Yoshida, Gotō Shōjirō (1838-1897), che divenne un alto funzionario della politica del dominio, fu uno dei suoi studenti migliori. Anche Yatarō, che ormai aveva recuperato il suo status di samurai di classe media, riuscì ad avere un impiego, ma di rango inferiore. Yoshida utilizzò i proventi delle imprese economiche per stabilizzare le finanze del dominio e fortificare le sue difese, promuovendo al contempo lo sviluppo di nuove industrie come la carta, il legname, la canfora e la pesca. Yoshida si diletò nel concetto di commercio internazionale come sostenitore dell'apertura della nazione. Yoshida sosteneva che la rivalità economica equivaleva a una guerra tra Paesi e che il Giappone dovesse progredire economicamente per evitare di diventare schiavo. Yatarō fu inviato a Nagasaki nel 1859, in quanto fu l'unica località del Giappone in cui il governo di Edo permise il commercio occidentale. Yatarō non fu soddisfatto del suo compito. La sua competenza era negli studi cinesi piuttosto che nelle conoscenze «olandesi» a cui era stato esposto a Nagasaki. Yatarō fu licenziato dopo aver usato i fondi del dominio per il suo divertimento personale ed essersene andato senza autorizzazione. Non molto tempo dopo, l'ambiente politico di Tosa e del Giappone cominciò a cambiare rapidamente. I samurai radicali che volevano espellere tutti gli stranieri dal Giappone uccisero Yoshida nel 1862. Yatarō si ritirò dall'attivismo politico durante questo periodo, ma continuò a lavorare per il dominio di Tosa con poco sforzo. All'età di 27 anni, Iwasaki sposò Kise. Tre anni dopo nacque loro figlio Hisaya. Yatarō fu nominato nel 1866 da Gotō come responsabile del centro affari

di Tosa (*Tosa Shokai*).<sup>17</sup> L'anno successivo, Yatarō assunse la direzione delle operazioni di spedizione e commercio a Nagasaki. Finalmente, a trentatré anni, Yatarō trovò un lavoro adatto alle sue capacità. Iniziò a stringere accordi commerciali con commercianti internazionali, in particolare con la *Glover Trading Co.* esportando merci da Tosa, tra cui la canfora, e portando armi da vendere ad altri territori. Il maggior profitto arrivò dalla speculazione sulle valute. Thomas Glover (1838-1911), un commerciante scozzese giunto a Nagasaki nel 1859, fondò la *Glover Trading Company*. L'acquisto di tè verde giapponese per l'esportazione da parte di *Jardine Matheson*<sup>18</sup> fu il primo impiego di Glover. Nel 1861 Glover fondò un'attività in proprio che prosperò, fornendo navi e armamenti ai domini insorti di Satsuma, Tosa e Choshu. Nel frattempo, Glover contribuì a rovesciare il *bakufu* di Edo ed introdusse in Giappone la prima locomotiva ferroviaria a vapore nel 1865. Yatarō fu il punto di contatto del *Kaien-tai* (Gruppo di supporto oceanico) per il dominio di Tosa. Sakamoto Ryōma (1836-1867) e Gotō fondarono il *Kaien-kai* con l'intenzione di impegnarsi nel trasporto marittimo, nella speculazione e nella difesa del dominio di Tosa. Sakamoto, che desiderò espandere il *Kaien-tai* in un'impresa di navigazione e commercio a livello mondiale, divenne amico intimo di Yatarō. Nel 1867 Sakamoto fu assassinato. Yatarō fu costretto a rimanere a Nagasaki durante la transizione epocale del Giappone dall'epoca Edo a quella Meiji. Mentre Iwasaki fu impegnato a chiudere l'impresa *Kaien-tai* e il centro commerciale di Tosa, alcuni dei suoi vecchi amici andarono a ricoprire ruoli importanti nel nuovo governo Meiji. Successivamente Iwasaki fu inviato al centro commerciale di Osaka, dove si occupò di acquisizioni di navi, operazioni di prestito e commercio internazionale. Il centro commerciale fu privatizzato e gli fu dato il nuovo nome di *Tsukumo* nel 1871, in seguito all'annuncio del governo Meiji in cui i domini sarebbero stati aboliti. Yatarō vide un grande potenziale nel centro commerciale di Osaka, e dimostrò la sua dedizione a una gestione creativa e di successo assumendo i debiti dell'azienda. Yatarō riuscì a consolidare le attività dell'azienda con determinazione, costruendo una solida base operativa e finanziaria. Per sottolineare il suo nuovo status, il nome della corporazione fu

---

<sup>17</sup> Iwasaki Yataro, «Le memorie di un imprenditore dell'era Meiji», Tokyo, Shogakukan, 1985, p. 113.

<sup>18</sup> Jardine Matheson, la più grande famiglia commerciale britannica in Cina, arricchitasi con il contrabbando di oppio.

successivamente cambiato in *Mitsukawa*<sup>19</sup>. Acquistò 11 navi a prezzo ridotto che inizialmente appartennero al regno di Tosa, inoltre, iniziò a supervisionare le miniere di rame e acquistò le imprese di canfora e seta del dominio. L'azienda cambiò nome in Mitsubishi 三菱 nel 1873. Il significato dei nomi fu importante: *mitsu* significa «tre» e *bishi* significa «diamante». I tre diamanti simboleggiano solidità e prosperità. Questi simboli sono considerati di buon auspicio in Giappone e mostrarono l'ambizione di Yatarō nel creare un'azienda che potesse prosperare e raggiungere la notorietà internazionale. Dopo aver rinominato l'azienda, Yatarō convocò una riunione del suo staff e chiese a tutti di prestare molta attenzione.

Dopo aver rinominato l'azienda Mitsubishi, Yatarō dichiarò:

*「皆さん、よく聞いてください。今日からこの会社は「三菱」に改名されました…。今後政界における出世を辞め、船業に力を入れることとなります。もし私との商売に参加したくない後輩がいるなら、今すぐこの会社を辞めてください。でも、辞めると決めても、友情を保てることを願っています。」<sup>20</sup>*

Yatarō rinominò la sua azienda Mitsubishi Steamship Company e trasferì la sede centrale a Tōkyō nel 1874. Il governo fornì un sostegno sostanziale alla Japan Mail, il principale rivale nazionale di Mitsubishi, che possedeva 16 piroscafi. Mitsubishi non ricevette alcuna agevolazione dal governo e possedeva solo otto piroscafi. Yatarō, tuttavia, fu in grado di prendere decisioni commerciali più indipendenti. Riuscì a ottenere prestiti da società estere che avevano fiducia nella sua capacità di ripagarli.

*「日本郵船は政府の強力な支援を受け、規模を拡大していますが、その経営陣は平凡です。一方、私たちの所有する船は強靱で速く、会社は規律があり、職員は団結しています。両社の能力を比較*

---

<sup>19</sup> «Tre Fiori». Questo nome rifletteva la diversificazione delle attività dell'azienda nelle aree di navigazione, commercio e riparazione navale.

<sup>20</sup> «Ascoltate tutti con attenzione. Oggi la società è stata ribattezzata «Mitsubishi» ... Da oggi smetterò di fare carriera nel governo e mi affermerò attraverso gli affari, impegnandomi nell'industria navale. ... Se c'è qualcuno che non vuole impegnarsi in affari con questo Yatarō come mio junior, è pregato di lasciare questa azienda in questo momento. Ma anche se deciderete di andarvene, spero davvero che potremo mantenere la nostra amicizia.» The Japanese Economy David Flath

すれば、最終的には私たちが勝利することは間違いありません。まずは日本郵船を制覇し、次に太平洋郵船を日本の領域から追い出します。」<sup>21</sup>

Il governo scelse di invadere Taiwan nel 1874. I principali sostenitori furono Ōkuma Shigenobu (1838-1922) e Ōkubo Toshimichi (1830-1878). Il governo inviò una spedizione punitiva a Taiwan, adducendo come giustificazione un incidente in cui gli aborigeni di Taiwan massacrarono diverse decine di marinai delle Ryukyu naufragati. Inizialmente, l'amministrazione Meiji decise di noleggiare navi straniere per trasportare le forniture militari, ma la *Pacific Mail* e le compagnie di navigazione britanniche rifiutarono di partecipare. Allora il governo iniziò a servirsi della *Japan Mail*. Nonostante fosse più grande di Mitsubishi, lo stato finanziario di *Japan Mail* diminuì drasticamente a causa della concorrenza di Iwasaki. *Japan Mail* si rifiutò di collaborare in quanto temette che, pur occupandosi di spedizioni militari, avrebbe perso affari a favore di Mitsubishi. Di conseguenza, l'amministrazione fu costretta a chiedere assistenza a Yatarō. Iwasaki rispose:

「私は政府の支援なしで運送業を経営してきました。この業界の困難さはよく知っていますが、何かを始めてから成果を得る前に諦めるのは本当にもったいないことです。私は最大限の努力をして、1,100回失敗しても11回の成功を収めました。この事業を死ぬまで続けると決意しています。今、『奥間様』からの要請を受け取りました。これは光栄です。私は重大な責任を負う覚悟があり、全力で取り組みます。」<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> «*La Japan Mail Steamship è fortemente protetta dal governo e ha ampliato le sue dimensioni, ma i dirigenti della società sono mediocri. D'altra parte, le navi di nostra proprietà sono robuste e veloci, la società è disciplinata e il nostro personale è unito. Se confrontiamo le capacità delle due società, non c'è dubbio che alla fine vinceremo noi. Prima conquisteremo la Japan Mail e poi caccieremo la Pacific Mail dal territorio giapponese.*» The Japanese Economy David Flath

<sup>22</sup> *Ho gestito un'attività di spedizione senza il sostegno del governo. So bene quanto sia difficile l'attività, ma è un vero peccato se si inizia l'attività e si rinuncia prima di ottenere qualcosa. Ho lavorato il più duramente possibile, ho ottenuto 11 risultati pur avendo fallito 1.100 volte. Sono fermamente deciso a continuare questa impresa fino alla morte. Ora ricevo una richiesta dall'onorevole [Okuma]. Che onore. Ho il coraggio di assumermi questa grave responsabilità, facendo tutto il possibile.* The Japanese Economy David Flath

Vista la situazione di emergenza nazionale, Yatarō decise di dare priorità ai bisogni pubblici rispetto alle preoccupazioni private. In seguito ad una spedizione di sei mesi, culminata con un accordo da parte della Cina sull'affiliazione delle isole Ryukyu al Giappone e sul pagamento delle riparazioni, il governo Meiji acquistò tredici navi dagli Stati Uniti e dalla Gran Bretagna consegnandole a Mitsubishi. La missione non sarebbe riuscita e le carriere politiche di Ōkubo e Ōkuma sarebbero state in pericolo se Mitsubishi non avesse fornito il suo aiuto. Yatarō ottenne il permesso di continuare a utilizzare le 13 navi e la fiducia dei funzionari governativi grazie al sostegno della sua azienda alla spedizione. L'anno successivo, nel 1885, la *Japan Mail* fu sciolta. Un momento cruciale nello sviluppo del settore marittimo giapponese fu la spedizione di Taiwan, che raggiunse il suo culmine nel 1895 con l'annessione di Taiwan al Giappone come colonia. L'amministrazione Meiji giunse alla conclusione che il Giappone aveva bisogno di un proprio settore marittimo. Nel 1875 Ōkubo propose tre scelte politiche per il futuro del settore: (1) nazionalizzazione totale; (2) privatizzazione con protezione e restrizioni governative; (3) privatizzazione completa e libera concorrenza.<sup>23</sup> La seconda opzione fu adottata come auspicato da Ōkubo, ma le dispute interne al governo fecero cambiare le politiche nel tempo. Maejima Hisoka (1835-1919), inventore del sistema postale giapponese, incontrò Yatarō su richiesta di Ōkubo per vedere se il governo potesse affidargli il futuro delle spedizioni del Paese. Quando Maejima chiese se Yatarō fosse in grado di gestire con successo la compagnia di navigazione, Yatarō rispose fermamente di esserne in grado e di essere tra i pochi ad esserlo.

「政治家、学者、評論家たちは皆、海軍の必要性を語り、国防の強化に熱心ですが、商船の重要性についてはほとんど認識していません。日本という島国で海に囲まれた国でなぜこの点が軽視されるのか、私は非常に疑問に思っています。私は日本のような島国にとって商船の重要性を考え始めたのはずっと前であり、そのために海運業界に携わってきました。」<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> «*Japan in Transition: From Tokugawa to Meiji*» Marius B. Jansen e Gilbert Rozman, 1986, p. 217.

<sup>24</sup> *Mentre politici, studiosi e critici ci dicono tutti la necessità di una marina e sono entusiasti di rafforzare la difesa nazionale, pochi di loro riconoscono l'importanza delle navi commerciali. Sono molto perplessi sul perché in Giappone, una nazione di isole circondate dall'oceano, si trascuri questo punto.*

Dopo essere rimasto impressionato da Yatarō, Maejima informò Ōkubo che il governo dovesse assegnargli le sue navi. Il governo convertì il contratto stipulato con Mitsubishi in una «direttiva». La prima direttiva delineò gli elementi fondamentali dell'accordo, ma la formulazione di molte sezioni non fu chiara e ne rese difficile la comprensione. Mitsubishi ricevette dal governo 13 piroscafi a costo zero, oltre a un sussidio annuale per le operazioni di 250.000 yen. I termini del collegamento furono descritti in tredici articoli. Poiché l'articolo 1 non consentì a Mitsubishi di utilizzare le navi come garanzia per i prestiti, fu essenzialmente costretta a fare affidamento sul governo per i finanziamenti. L'articolo 12 proibì a Mitsubishi di svolgere attività commerciali in settori diversi da quello navale. Anche se il governo riconobbe gli investimenti nel carbone della società come una componente cruciale delle sue operazioni di spedizione, ciò avrebbe causato problemi alla società nel corso del decennio. L'articolo 13 affermò che, nel caso in cui il governo avesse avuto bisogno di navi per la difesa nazionale, Mitsubishi le avrebbe fornite, ma affermava anche che l'azienda avrebbe ricevuto le tariffe di nolo appropriate.

*「政府が私をこれほど信頼しているので、政府が重要な任務を間違った人に任せたと批判されないように、国の発展に全力を尽くします。」<sup>25</sup>*

Disse Yatarō, riconoscendo il suo nuovo ruolo. Non molto tempo dopo aver ottenuto la protezione del governo, Yatarō iniziò a ristrutturare la struttura aziendale di Mitsubishi. L'organizzazione dell'amministrazione fu piuttosto centralizzata. In sostanza, Yatarō mirò a combinare le strategie di gestione di stampo occidentale con l'idea della fedeltà al dominio. Un'altra importante figura dell'industria giapponese, Shibusawa Eiichi (1840-1931), il quale fondò l'attuale sistema bancario del Paese e fu un imprenditore seriale che avviò quasi 500 imprese nella sua carriera, attaccò verbalmente Yatarō per i suoi metodi autocratici. Concentrandosi sull'elevazione della posizione degli imprenditori nel nuovo

---

*Ho iniziato a pensare all'importanza delle navi commerciali per un Paese come il Giappone molto tempo fa, ed è per questo che da allora sono impegnato nel settore navale. The Japanese Economy David Flath*

<sup>25</sup> «Visto che il governo si fida così tanto di me, mi impegnerò al massimo per aiutare la nazione a svilupparsi, in modo che il governo non venga criticato per aver affidato un compito così importante alla persona sbagliata»

Giappone, Shibusawa sostenne che le società contemporanee non dovessero essere sotto l'autorità di un singolo individuo, ma richiedere una moltitudine di azionisti. Creare un'azienda «mettendo insieme le persone e i finanziamenti migliori possibili per realizzare la missione e con l'obiettivo di perseguire il bene pubblico» è il fulcro del concetto di *gapponshugi*<sup>26</sup> da lui stabilito. Egli ritené che la moda di Yatarō fosse un retaggio dell'epoca feudale e che i suoi obiettivi fossero eccessivamente preoccupati di accrescere la fortuna della sua famiglia. Yatarō adottò misure coraggiose per assumere dipendenti giovani e istruiti ed elevarli a posizioni di responsabilità, nonostante il suo stile di gestione autoritario. Queste nuove nomine diedero a Mitsubishi e alle sue società affiliate l'accesso a un pool di manager giovani ed esperti. Yatarō investì anche per l'istruzione. Con il sostegno del governo, nel 1875 fondò la Scuola per navi mercantili con l'obiettivo di preparare gli equipaggi delle navi. Nel 1878 fondò la Scuola di Commercio Mitsubishi con l'obiettivo di sviluppare i futuri dirigenti dell'azienda. La scuola insegnò aritmetica, inglese, economia, geografia, storia e contabilità e il programma prevedeva uno stage di un anno presso Mitsubishi. Yatarō cambiò anche il sistema contabile aziendale di Mitsubishi eliminando il metodo convenzionale giapponese e istituendo il concetto di ammortamento al posto di un sistema di contabilità a doppia entrata modellato sull'Occidente. Yatarō si adoperò per cambiare il modo in cui fu strutturata l'attività di trasporto marittimo in Giappone, rafforzando al contempo le fondamenta dell'azienda. Tradizionalmente, un'azienda di spedizioni acquistava una spedizione in un porto dal proprietario del carico, la caricava, la trasportava e la immagazzinava finché il proprietario non la richiedeva. Yatarō intendè separare i servizi ausiliari e concentrare la sua attività sulla spedizione stessa. I proprietari dei carichi si infuriarono per questo.

---

<sup>26</sup> «*Gapponshugi*» (合本主義) è il nome usato per descrivere l'ideologia e il movimento del «giapponismo» o «giapponesità». Questa idea è apparsa per la prima volta durante il periodo Meiji, quando la nazione si stava fortemente modernizzando e occidentalizzando. *Gapponshugi*, che sosteneva che il Giappone doveva preservare la propria identità nazionale e le proprie tradizioni culturali pur abbracciando i progressi occidentali e la tecnologia, incoraggiava l'orgoglio e l'impegno nei confronti dei costumi e dei valori giapponesi. Si trattava di una sorta di reazione al modo in cui l'industrializzazione e l'influenza occidentale avevano influenzato il Giappone nel XIX secolo.

「三菱はまず日本郵便を打ち負かし、次に太平洋郵便を追い落とし、最後に半島の挑戦に打ち勝ちました。一般の人々はこのような一連の勝利に誇りを感じるでしょう。しかしながら、ことわざにあるように、外部の脅威がない国は最終的に自滅しますので、競争相手の不在を脅威と見なし、新たな挑戦に備えるべきです。中国との間の航路を拡大し、日中間の貿易を促進しています。それにより、アメリカ合衆国のサンフランシスコまで航路を拡げ、日本の国旗を西海岸の港に掲げるべきです。日本の海運路が世界中に展開される時にのみ、私たちの海運事業は持続可能となります。」<sup>27</sup>

All'inizio degli anni '80 del XIX secolo, Yatarō gestì la più grande compagnia di navigazione dell'Asia orientale. Mitsubishi iniziò a subire perdite significative. Inoltre, nel 1884 Yatarō iniziò a soffrire di mal di stomaco sempre più frequenti. Iwasaki si rivolse a suo fratello minore Iwasaki Yanosuke (1851-1908) e il suo braccio destro Kawada Sōichirō (1892-1969).

「私の願いを守り、出荷の活動を決して放棄しないでください。」<sup>28</sup>

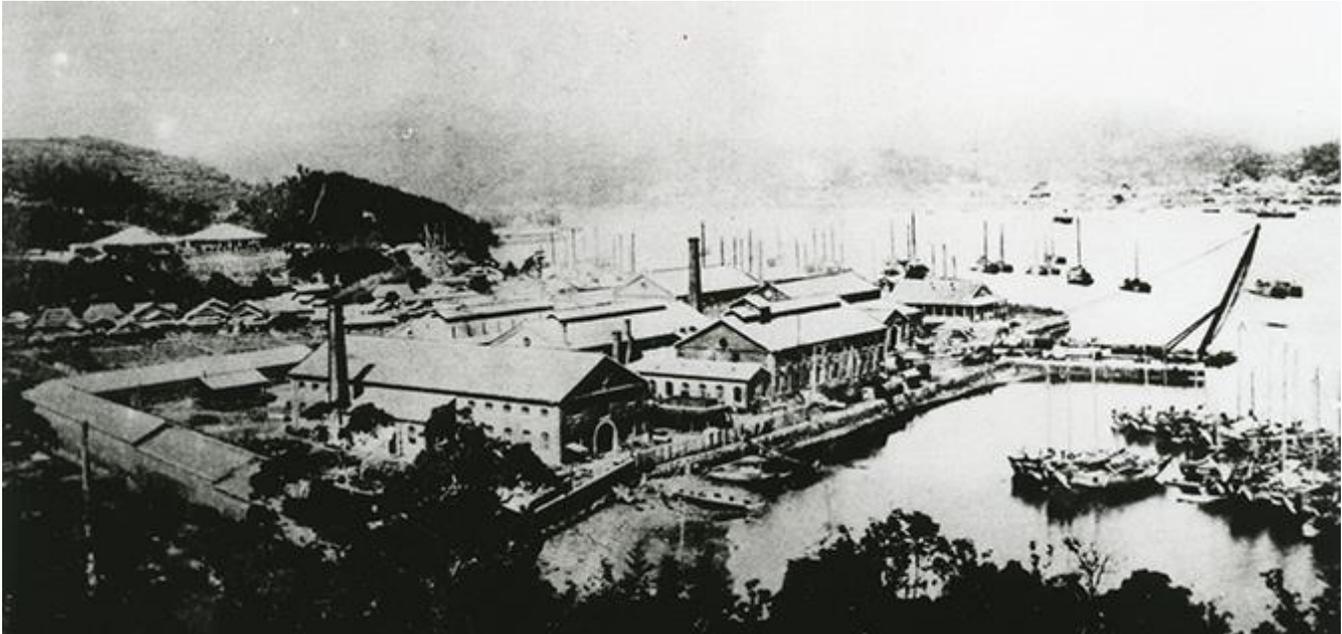
Dopo la scomparsa di Iwasaki Yatarō nel 1885, la guida di Mitsubishi fu assunta dal fratello minore, Iwasaki Yanosuke, e successivamente dal figlio, Iwasaki Hisaya. Yanosuke mantenne la diversificazione delle operazioni avviata da Yatarō e la ristrutturò in un'organizzazione più centralizzata. Sotto la direzione di Hisaya, Mitsubishi continuò a crescere, espandendosi in nuovi settori come la costruzione navale, le assicurazioni e la produzione di carbone e rame. Negli anni '90 del XIX secolo Mitsubishi procedette alla modernizzazione e alla diversificazione. L'azienda avviò la produzione di carbone, che divenne rapidamente una delle principali fonti di reddito. La Mitsubishi Mining Co. fu fondata per gestire le miniere di rame e carbone. La redditività dell'azienda aumentò

---

<sup>27</sup> «Mitsubishi ha prima sconfitto Japan Mail, poi ha spodestato Pacific Mail e infine ha superato la sfida di P&O. La gente comune sarebbe orgogliosa di una tale serie di vittorie. Tuttavia, come dice il proverbio, un Paese senza minacce esterne alla fine si rovina da solo, dovremmo considerare l'assenza di concorrenti come una minaccia e prepararci a nuove sfide. Stiamo ampliando le rotte marittime verso la Cina e promuovendo il commercio tra Giappone e Cina. Dovremmo quindi espandere le nostre rotte marittime fino a San Francisco, negli Stati Uniti, e issare la nostra bandiera giapponese nei porti della costa occidentale. Solo quando le rotte marittime giapponesi saranno sviluppate in tutto il mondo, potremo rendere sostenibile la nostra attività di trasporto marittimo.»

<sup>28</sup> «Tenete fede ai miei desideri e non abbandonate mai l'attività [di spedizione]»

grazie a questa diversificazione, che ridusse anche la sua dipendenza dai trasporti. La cantieristica navale divenne un altro dei pilastri dell'azienda. Dopo aver acquistato il cantiere navale di Nagasaki dal governo giapponese nel 1884, Mitsubishi lo trasformò in uno dei cantieri navali più all'avanguardia a livello globale.



*Nagasaki Shipyard & Machinery Works (1884)*<sup>29</sup>

Poiché il Giappone cercava di assemblare una flotta navale all'avanguardia per competere su scala globale, questo settore divenne vitale per Mitsubishi. Il colosso proseguì la sua espansione industriale nei primi anni del 1900. L'azienda iniziò a produrre prodotti chimici, acciaio e cemento, consolidando il suo status di gigante industriale. Dopo l'inizio audace e inventivo di Iwasaki Yatarō, che portò alla fondazione e all'espansione di Mitsubishi, l'azienda vide numerosi cambiamenti degni di nota e a numerosi momenti cruciali nel corso della sua esistenza. Queste occasioni non solo dimostrarono la continuità delle prestazioni dell'azienda, ma ebbero un impatto significativo sulla crescita industriale ed economica del Giappone. Mi concentro ora ad esaminare come Mitsubishi sia cambiata nel tempo, superando ostacoli e cogliendo le opportunità per emergere come uno dei pilastri dell'economia giapponese contemporanea. Mitsubishi conobbe una rapida espansione a seguito della Grande Guerra (1914-1918), che aumentò notevolmente la domanda di navi, carbone e rame. Nonostante non fosse direttamente coinvolto in alcun

---

<sup>29</sup> <https://www.mhi.com/finance/mr2018/introduction/history.html>

conflitto europeo di rilievo, il Giappone colse l'occasione per accrescere la propria potenza militare ed economica, in particolare in Asia.<sup>30</sup> Una delle più grandi aziende industriali giapponesi, la Mitsubishi, fu determinante in questo processo. Durante la Grande Guerra, Mitsubishi concentrò gran parte dei suoi sforzi nello sviluppo delle sue capacità industriali e navali. Riconoscendo il valore strategico di un solido settore navale, il governo giapponese assegnò a Mitsubishi molti contratti per la costruzione di navi militari e altre navi da guerra. In questo periodo, la Mitsubishi Shipbuilding Company, la filiale dell'azienda che si occupò di costruzioni navali, fu particolarmente impegnata. Per la Marina imperiale giapponese, Mitsubishi produsse un gran numero di navi da guerra, tra cui cacciatorpediniere, incrociatori e sottomarini. La crescita della potenza navale giapponese nel Pacifico gravitò in gran parte attorno a queste navi. Mitsubishi contribuì allo sviluppo dei famosi cacciatorpediniere della classe *Fubuki* 吹雪<sup>31</sup>, rinomati per la loro agilità, potenza e adattabilità. Per il Giappone, lo sviluppo di questi cacciatorpediniere segnò un sostanziale progresso nella tecnologia navale. Il colosso partecipò ampiamente anche al programma di sottomarini della Marina imperiale giapponese. I sottomarini giapponesi, come il noto *I-400* della classe *Sen-Toku*, furono tra i più grandi mai costruiti all'epoca e la loro creazione dimostrò la potenza industriale e tecnologica di Mitsubishi nel settore navale. Inoltre, gli incrociatori della classe *Mogami*, costruiti dalla Mitsubishi, furono rinomati per la loro potenza di fuoco e per essere tra i più veloci incrociatori pesanti disponibili al momento del loro completamento. Oltre alle navi da guerra, Mitsubishi produsse anche navi da commercio per soddisfare le esigenze di trasporto del Giappone. Queste navi furono impiegate nel commercio e nel trasporto di risorse grezze, vitali per l'economia della nazione e per l'industria militare. In questo periodo Mitsubishi migliorò l'efficienza e la velocità delle sue navi sviluppando e utilizzando nuovi sistemi di propulsione. Mitsubishi collaborò con altre aziende giapponesi per sviluppare armi all'avanguardia per le sue navi da guerra, come cannoni navali e siluri.<sup>32</sup> L'azienda di Yatarō si focalizzò sulla crescita delle sue attività nel settore delle risorse naturali, essenziali per lo sforzo bellico del Giappone, oltre che nella costruzione di navi. In Giappone, Mitsubishi gestì alcune delle più grandi miniere di

---

<sup>30</sup> Michael Fassbender, «*The Role of Japan in World War I*», London, Routledge, 2013, p. 156.

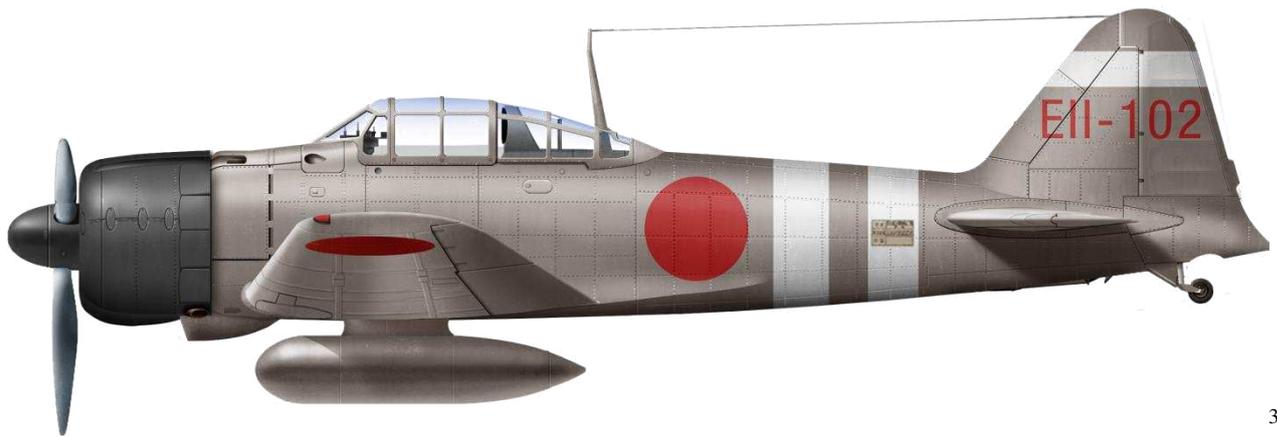
<sup>31</sup> Bufera di neve

<sup>32</sup> [history.navy.mil](http://history.navy.mil)  
[globalsecurity.org](http://globalsecurity.org)

carbone. Essendo necessario per alimentare fabbriche e navi da guerra, il carbone fu una risorsa fondamentale per l'economia di guerra e per soddisfarne il crescente fabbisogno le miniere di carbone di Mitsubishi aumentarono la loro produzione. Durante la Grande Guerra, Mitsubishi incrementò la sua presenza a livello globale cogliendo le opportunità commerciali. Il ramo commerciale dell'azienda, la Mitsubishi Corporation, espanse il suo commercio all'estero portando materie prime e vendendo beni prodotti in Giappone. Lo sviluppo di rotte commerciali verso nuove località dell'Asia e oltre contribuì all'espansione dell'economia giapponese. Alla fine della Prima Guerra Mondiale (1914-1918), Mitsubishi divenne una delle aziende più potenti del Giappone, impegnata in una serie di settori come la costruzione navale, l'estrazione mineraria e il commercio estero. Mitsubishi continuò a innovare e migliorare i propri beni e servizi utilizzando le capacità acquisite durante il conflitto. La necessità di navi da guerra diminuì dopo il conflitto, ma Mitsubishi fu ancora in grado di riutilizzare parte della sua capacità produttiva per la costruzione di navi commerciali e per altri usi non bellici. Negli anni '30, Mitsubishi semplificò in modo sostanziale le sue pratiche commerciali. Tuttavia, sia le attività commerciali di Mitsubishi che l'economia mondiale subirono un impatto significativo dalla Grande Depressione (1929-1939). Nonostante la crisi economica, l'azienda continuò a investire in nuove tecnologie e ad aumentare la propria capacità produttiva. Mitsubishi produsse aerei, navi da guerra e altro materiale militare per il governo giapponese durante la Seconda Guerra Mondiale (1939-1945). In particolare, Mitsubishi Heavy Industries fu determinante nello sviluppo di aerei militari come il noto «*Mitsubishi Navy Type 0 carrier fighter*» (零式艦上戦闘機).<sup>33</sup> Spesso chiamato semplicemente «*Zero*» fu il gioiello di casa Mitsubishi, un brillante *dogfighter* che dominò i cieli durante il secondo conflitto mondiale. Una caratteristica meno nota dello «*Zero*» fu il suo design creativo, che utilizzò leghe di alluminio leggere create da Mitsubishi per combinare potenza e leggerezza. Questo aereo entrò in azione in diversi conflitti, come l'attacco a Pearl Harbor del 1941.

---

<sup>33</sup> <https://www.mhi.com/finance/mr2018/introduction/history.html>



34

Nell'ambito degli sforzi di smilitarizzazione, l'azienda fu brevemente sciolta dalle truppe di occupazione alleate in seguito allo scontro. Un'ulteriore gemma prodotta fu corazzata *Musashi* 武蔵. La nave fu costruita nei cantieri Mitsubishi di Nagasaki. Ufficialmente entrò in servizio il 5 agosto 1942. La *Musashi*, con una lunghezza di 263 metri e un dislocamento a pieno carico di oltre 73.000 tonnellate, fu una delle più grandi navi da guerra mai costruite. Nove cannoni da 460 mm, il più grande calibro mai installato su una nave da guerra, fecero parte dell'armamento della corazzata. La nave dispose anche di armamenti secondari e di un gran numero di cannoni antiaerei. Mitsubishi gestì diverse miniere e fabbriche durante la guerra, e molte di queste impiegarono lavoro forzato da civili e prigionieri di guerra. Questo fu un periodo oscuro nella storia dell'azienda che non fu riconosciuto fino a decenni dopo la fine del conflitto. Nonostante le sfide poste dalla guerra, Mitsubishi riuscì a sostenere un elevato standard di innovazione tecnologica. Un esempio di ciò fu lo sviluppo di nuovi motori per i loro aerei, che comportò un significativo aumento delle prestazioni rispetto ai modelli precedenti. Nell'ambito del processo di smilitarizzazione del Giappone, le forze di occupazione alleate smantellarono la Mitsubishi dopo la guerra, ma l'attività si riprese rapidamente, trasformando molti dei suoi stabilimenti in attività manifatturiere civili e fornendo un contributo sostanziale al miracolo economico del paese nel dopoguerra. Il fatto che molte delle tecnologie sviluppate da Mitsubishi per uso militare siano state successivamente modificate per uso

---

<sup>34</sup> <https://naval-encyclopedia.com/naval-aviation/ww2/japan/mitsubishi-a6m-zero.php>

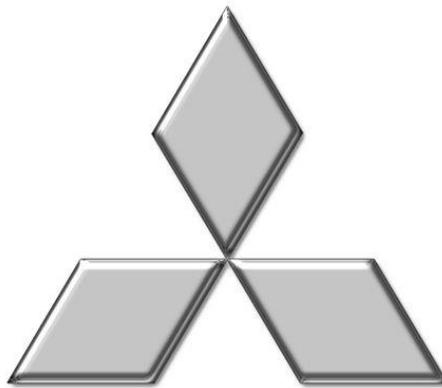
civile è un altro mistero intrigante. Ciò ha contribuito alla rinascita industriale del Giappone e al successo mondiale del marchio Mitsubishi in una varietà di settori, tra cui energia, elettronica e automobili. Negli anni '50 Mitsubishi fu suddivisa in una serie di attività separate ma collegate. A seguito di questa riorganizzazione nacquero diverse organizzazioni Mitsubishi, tra cui Mitsubishi Electric, Mitsubishi Corporation e Mitsubishi Motors. Grazie a questo accordo, ogni azienda fu in grado di svilupparsi e specializzarsi nei propri settori, pur rimanendo parte di una solida rete cooperativa. Mitsubishi approfittò del miracolo economico giapponese degli anni '60 e '70 effettuando significativi investimenti in R&S ed estendendo le sue attività a livello globale. Mitsubishi Motors aumentò la sua presenza a livello globale lanciando una serie di modelli di auto molto popolari. Mitsubishi Electric e Mitsubishi Heavy Industries svilupparono nuove innovazioni in settori quali l'elettronica, gli aerei e l'energia. Mitsubishi Electric e Mitsubishi Heavy Industries realizzarono importanti progressi tecnologici, creando nuovi beni e servizi sia per i consumatori che per l'industria. A titolo di esempio, Mitsubishi Heavy Industries si concentrò su tecnologie all'avanguardia nel settore navale e aerospaziale, mentre Mitsubishi Electric introdusse progressi nell'automazione e nell'elettronica di consumo. Negli anni '80 Mitsubishi crebbe e si diversificò ulteriormente, fino a diventare una multinazionale. Nell'ambito dell'espansione delle sue attività globali, Mitsubishi Corporation costituì joint venture e filiali in diverse nazioni. Gli anni '90 furono caratterizzati da importanti progressi tecnologici e da difficoltà finanziarie per Mitsubishi. Diverse società giapponesi, in particolare quelle del Gruppo Mitsubishi, furono gravemente colpite dalla recessione seguita alla bolla economica giapponese degli anni Novanta. Ciononostante, Mitsubishi continuò a finanziare la ricerca e lo sviluppo, lanciando nuovi prodotti e innovazioni. All'inizio degli anni 2000 Mitsubishi Motors attraversò una grave crisi che rese necessaria una profonda ristrutturazione. L'azienda si concentrò sulla soddisfazione del cliente e ridisegnò completamente le procedure di produzione come parte di uno sforzo per aumentare la qualità dei prodotti e la redditività. Un altro sviluppo significativo fu la creazione di Mitsubishi UFJ Financial Group nel 2005. La fusione di UFJ Holdings e Mitsubishi Tokyo Financial Group diede vita a questa organizzazione, che crebbe fino a diventare una delle più grandi organizzazioni finanziarie a livello globale. Grazie a questa combinazione, Mitsubishi riuscì a dimostrare la propria adattabilità e crescita di fronte

alle crisi economiche globali e di migliorare la propria posizione nel settore finanziario. Uno dei capitoli più oscuri della storia aziendale giapponese è rappresentato dalle azioni di Mitsubishi durante la Seconda Guerra Mondiale. Il coinvolgimento volontario di Mitsubishi nello sfruttamento dei civili asiatici costretti al lavoro e dei prigionieri di guerra solleva serie preoccupazioni sugli obblighi morali e legali delle imprese durante periodi di guerra. La Mitsubishi costrinse migliaia di prigionieri di guerra a lavorare nei suoi stabilimenti e nelle sue miniere in condizioni spaventose. Questi individui non avevano ne accesso a dispositivi di sicurezza ne ad un'adeguata assistenza medica. Dovevano affrontare quotidianamente malattie, incidenti mortali e digiuni, e ogni tentativo di resistenza veniva represso con l'uso della violenza. Mitsubishi ha chiaramente sfidato gli standard internazionali trattando i prigionieri di guerra in modo disumano, antepoendo il profitto alla dignità umana e utilizzando la battaglia per aumentare la propria capacità produttiva al prezzo di vite innocenti. Questo comportamento deve essere visto come una decisione deliberata di fare soldi sulla miseria degli altri, piuttosto che come un semplice caso di adesione alle politiche belliche del momento. Oltre ai prigionieri di guerra occidentali, l'azienda estese la sua rete di sfruttamento anche ai civili asiatici, in particolare cinesi e coreani, spesso prelevati con la forza dai Paesi sotto il controllo giapponese. Malnutrizione, malattie e maltrattamenti divennero la norma, causando un alto numero di morti e trasformando le fabbriche e le miniere di Mitsubishi in luoghi di sofferenza e distruzione. Mitsubishi toccò il fondo partecipando a una campagna di paura e devastazione che sfida la logica militare, utilizzando armi chimiche e biologiche sui cittadini cinesi. La reputazione dell'azienda fu permanentemente danneggiata da queste attività, che equivale a crimini contro l'umanità. L'azienda iniziò ad ammettere parzialmente le proprie responsabilità solo negli ultimi decenni, a seguito di azioni legali e pressioni internazionali. Ma dato che molti sopravvissuti e i loro discendenti non hanno mai ricevuto un risarcimento adeguato ai danni subiti, questo riconoscimento fu considerato ampiamente inadeguato e tardivo.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> **BBC News** «Mitsubishi Apologizes for WWII Forced Labor» [bbc.com](http://bbc.com)

L'azienda è ancora una delle più grandi società industriali del Giappone, ma i crimini di guerra commessi hanno danneggiato in modo permanente la sua reputazione. Questa eredità non può essere minimizzata o ignorata, poiché pone importanti considerazioni sull'etica aziendale e sulla necessità di una giustizia che affronti le profonde cicatrici morali lasciate dai conflitti precedenti, andando oltre la semplice contingenza economica.



## **2.2 Nissan: Pioniere del Progresso Industriale Giapponese**

Precedentemente noto come Nissan Motor Co., Ltd., il Gruppo Nissan è una delle principali case automobilistiche al mondo. La creazione di due entità distinte che si sarebbero poi unite per formare l'attuale Nissan segnò l'inizio della sua storia nei primi decenni del XX secolo. L'industria automobilistica giapponese si trovò ancora nella sua infanzia e non poté contribuire molto allo sforzo bellico durante la Prima guerra mondiale. Nonostante fosse un alleato dei paesi dell'Intesa, il Giappone decise di aumentare il proprio dominio territoriale e solidificare la propria posizione in Asia orientale; quindi, questa alleanza fu soprattutto di natura strategica. Nell'agosto 1914, il Giappone dichiarò guerra alla Germania con l'intenzione di ottenere concessioni tedesche nelle isole del Pacifico e in Cina. Il sequestro della stazione navale tedesca di Tsingtao, in Cina, fu uno degli obiettivi principali. Inoltre, il Giappone annesse le isole Marianne, Caroline e Marshall, controllate dai tedeschi, nel Pacifico. La guerra fece crescere la domanda di tecnologia e di beni industriali da parte dei consumatori. Pur non essendo direttamente coinvolta in nessuna delle principali zone di guerra europee, l'industria giapponese crebbe a seguito del conflitto mondiale. I settori giapponesi, in particolare l'industria automobilistica, furono in grado di capitalizzare questa crescente domanda e di crescere più rapidamente. La produzione di materiale bellico, tra cui armi, munizioni e veicoli militari, aumentò in seguito alla necessità di rifornire le nazioni dell'Intesa e di sostenere le loro operazioni militari regionali. Le industrie siderurgiche e meccaniche giapponesi ne trassero grande beneficio. Ulteriori progressi nell'industria automobilistica e in altri settori furono resi possibili dai progressi delle capacità ingegneristiche e produttive di questo periodo. Nel 1911, Masujiro Hashimoto (1875-1944), ingegnere e uomo d'affari giapponese, fondò la Kwaishinsha Motor Vehicle Works. L'inizio del primo sviluppo automobilistico in Giappone può essere fatto risalire a questa azienda. L'azienda terminò la sua prima auto nel 1914, chiamata DAT.



36

Nel 1926, Kwaishinsha Motor Car Works si fuse con Jitsuyō Jidōsha Seizō, un'altra casa automobilistica giapponese fondata da Gorham. L'ingegnere meccanico di origine americana William R. Gorham (1888-1949), fu una figura chiave nella crescita dell'industria automobilistica giapponese all'inizio del XX secolo. Gorham si trasferì in Giappone nel 1918 dopo essersi interessato al crescente potenziale economico del Paese. La sua formazione ingegneristica americana e la sua esperienza gli permisero di contribuire con molte idee innovative e *know-how* tecnico al nascente settore automobilistico giapponese. Nel 1919 Gorham fondò la Jitsuyō Jidōsha Seizō. Il suo obiettivo fu quello di progettare automobili in grado di soddisfare le esigenze del mercato giapponese, tenendo conto delle particolari condizioni di guida e dei gusti regionali. Questa azienda introdusse nuovi metodi di produzione e progressi tecnologici, segnando una svolta nella crescita dell'industria automobilistica giapponese. Si creò presto una forte intesa tra Gorham e gli ingegneri giapponesi, il che portò a importanti progressi tecnologici. A seguito di questa fusione, venne fondata la DAT Jidōsha Seizō Company, Ltd. L'unione delle risorse e dell'esperienza delle due aziende permise loro di conquistare una posizione più forte nell'industria automobilistica nazionale in via di sviluppo. Kuhara Fusanosuke (1869-1965), e suo cognato Aikawa Yoshisuke (1880-1967), fondarono la Nihon Sangyō Holding Company e la Tobata Casting Co. nel 1931. L'obiettivo della Nihon Sangyō Holding Company fu quello di effettuare investimenti in diversi settori, tra cui l'industria automobilistica. Nell'ambito di questo approccio, acquistarono la maggior parte della DAT Jidosha Seizo Company, Ltd., che in seguito avrebbe svolto un ruolo significativo in Nissan. la Tobata Casting Co. Invece, ebbe il

---

<sup>36</sup> <https://www.nissan-global.com/EN/>

compito di produceva componenti per auto per progredire nel settore automobilistico. Nello stesso anno la Tobata Casting Co. invitò la DAT Jidosha Seizo a diventare una sua filiale. La DAT Jidōsha Seizō Co., Ltd. creò la sua prima autovettura compatta da 495 cc e si unì alla Tobata Casting Co., Ltd. in qualità di filiale. Nel 1933, Aikawa fondò la Jidōsha Seizō Co., Ltd. per aumentare la produzione. L'anno successivo l'azienda cambiò nome in Nissan Motor Co., Ltd inaugurando un nuovo stabilimento a Yokohama, il primo impianto giapponese per la produzione di automobili in serie, e iniziarono le esportazioni di automobili Nissan in Asia, America centrale e meridionale e altri continenti. Il famoso economista e stratega Aikawa Yoshisuke fu determinante nell'aiutare Nissan a crescere da un conglomerato di case automobilistiche giapponesi all'inizio del XX secolo a uno dei principali attori del settore automobilistico globale. Ora mi focalizzerò sul percorso evolutivo che fece Aikawa, il visionario dietro la creazione della Nissan, in qualità di pianificatore. In seguito alla Prima Guerra Mondiale, il Giappone attraversò un periodo di prosperità, ma Kuhara Mining, un importante conglomerato minerario, fu gravemente danneggiato da successive recessioni. La sua filiale Kuhara Trading dichiarò bancarotta a seguito di questa recessione finanziaria. Aikawa subentrò dopo la partenza del malato Kuhara, portando con sé idee fresche e leadership per riorganizzare l'azienda e indirizzarla verso nuove prospettive. Nonostante le turbolenze economiche, Aikawa, un ingegnere giapponese con competenze nel settore siderurgico, riuscì a portare avanti la sua Tobata Cast Iron. investì oltre 25 milioni di yen per preservare Kuhara Mining unendo i suoi fondi con quelli di manager, familiari e altri investitori. Salvò Kuhara contro ogni previsione, raggiungendo la posizione di direttore nel 1926 e in fine assumendo la presidenza. Aikawa decise di utilizzare la capacità di Nissan di emettere azioni come fonte primaria di finanziamento per l'espansione dell'azienda. Anziché edificare nuovi stabilimenti, la sua strategia si concentrò sulle fusioni e acquisizioni (M&A)<sup>37</sup>, che permisero un'espansione più rapida. Il denaro raccolto dall'emissione di azioni di Nippon Sangyō da parte di Aikawa nel 1928 fu utilizzato per sostenere Nippon Mining, che successivamente si fuse con Kuhara Mining. Per merito di questo acquisto, Aikawa fu in grado di mantenere il controllo su un'azienda strategicamente importante, mantenendo

---

<sup>37</sup> Le transazioni finanziarie note come fusioni e acquisizioni (M&A) sono il mezzo con cui due aziende si uniscono o si acquistano a vicenda. Una fusione si verifica quando due aziende si uniscono per formare un'unica nuova entità, mentre un'acquisizione si verifica quando un'azienda viene acquistata da un'altra mantenendo entrambe le aziende la propria identità legale.

Nippon Mining quotata in borsa e sotto la gestione di Nissan. Oltre a fornire i fondi necessari per finanziare le attività di fusione e acquisizione, l'offerta di azioni creò anche i fondi necessari per lanciare nuove filiali. Un esempio della capacità di Aikawa di far crescere le attività di Nissan senza la necessità di costruire nuove infrastrutture fu il suo utilizzo dei fondi azionari per costituire Nippon Metal. Grazie a questa tattica, Nissan riuscì a penetrare rapidamente in nuovi mercati e settori. L'acquisto di grandi partecipazioni in aziende già quotate in borsa fu una componente cruciale dell'approccio di Aikawa. Grazie a questo cambiamento, Nissan fu in grado di aggiungere nuovi mercati, tecnologie e aree di competenza al suo portafoglio. L'intervento di Aikawa migliorò la capacità di Nissan di resistere e di gestire le oscillazioni del mercato, riducendo al contempo i pericoli legati alla dipendenza da un particolare settore. A differenza delle procedure *zaibatsu* più convenzionali, che tendevano a limitare il coinvolgimento degli azionisti pubblici per preservare il controllo familiare, la strategia di Aikawa può essere definita innovativa. Aikawa fu abile nello sfruttare il mercato azionario per rafforzare e consolidare il dominio di Nissan, preservando al contempo la sua capacità di prendere decisioni rapide e astute. Grazie all'uso di tattiche di fusione e acquisizione finanziate da capitale proprio, Nissan poté espandersi rapidamente e trasformarsi in un importante colosso industriale. Aikawa si focalizzò sul mantenere intatta l'enfasi tecnologica di Nissan in quanto la società si diversificò in modo significativo nei prodotti chimici, nell'energia elettrica e nei prodotti pesanti.<sup>38</sup>

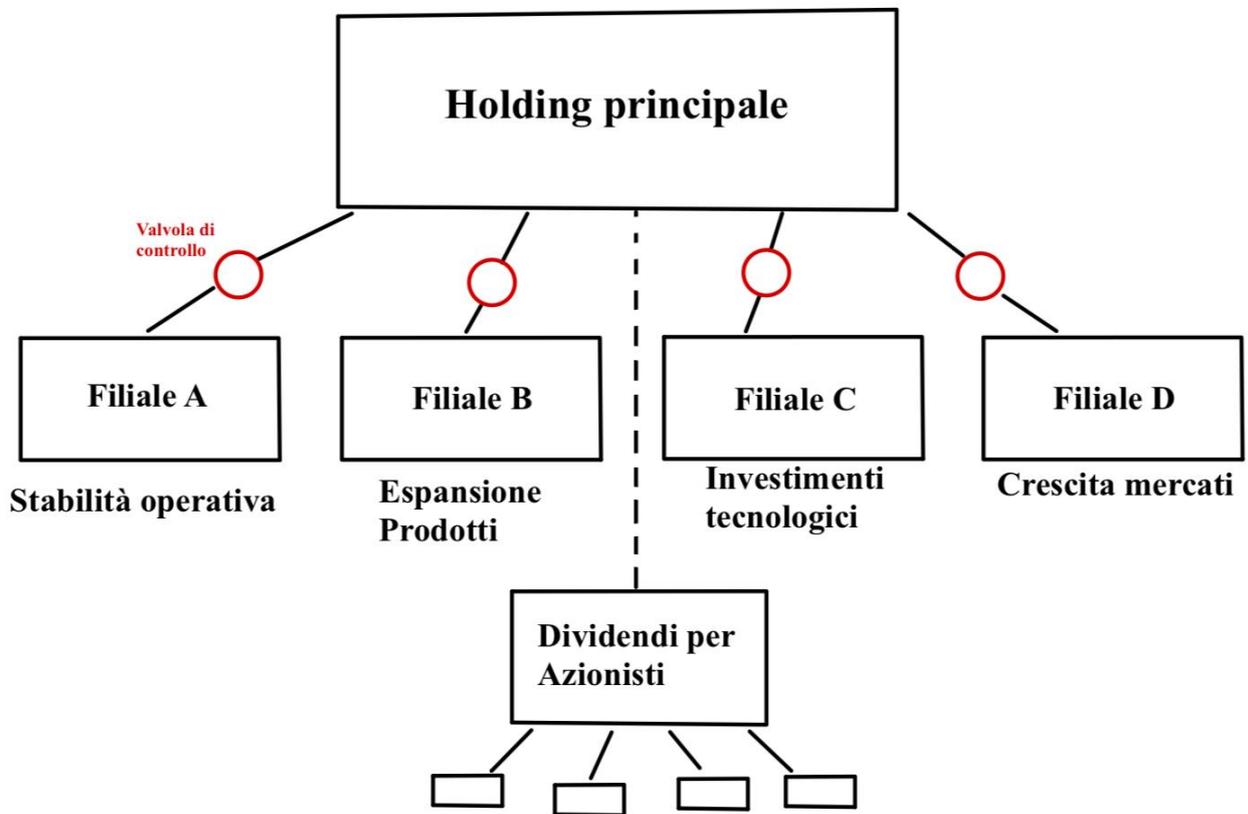
La filosofia manageriale di Aikawa rappresentò un nuovo approccio all'allocazione delle risorse e alla governance aziendale, soprattutto nell'intricata struttura di un conglomerato come Nissan. Aikawa paragonò Nissan e le sue affiliate a un sistema idraulico, in cui il denaro si muoveva senza problemi attraverso i diversi rami per sostenere la crescita e la stabilità. Secondo Aikawa, il sistema idraulico simboleggiava il movimento del denaro all'interno dell'azienda Nissan. Le risorse finanziarie di Nissan dovevano essere gestite per preservare la stabilità e stimolare l'espansione, proprio come l'acqua in un sistema idraulico deve essere attentamente controllata e indirizzata per mantenere la pressione e assicurare un funzionamento regolare. Questo metodo fu creato per garantire che il denaro andasse dove era più necessario, evitando eccessi e carenze che avrebbero potuto alterare

---

<sup>38</sup> *Japan Industry News* - «Nissan's Technological Innovation and Diversification»  
[japanindustrynews.com](http://japanindustrynews.com)

il delicato equilibrio dell'organizzazione. Il sistema idraulico di Aikawa fu stabilizzato gestendo attentamente il flusso di capitali. In questo sistema, il serbatoio centrale rappresentava la holding principale di Nissan, da cui le diverse filiali potevano attingere risorse a seconda delle necessità. Aikawa garantì che tutte le filiali avessero le risorse necessarie per operare con profitto senza andare in surplus o in deficit, controllando il flusso di capitale verso di loro. Grazie a questa gestione meticolosa, il conglomerato nel suo complesso beneficiò di una base finanziaria sicura e di una riduzione dei rischi. Un'altra componente essenziale dello stile di gestione di Aikawa fu la crescita. Aikawa aiutò Nissan e le sue filiali a crescere assicurando che il capitale potesse fluire liberamente ed efficacemente verso i settori dell'azienda che erano pronti per l'espansione. Questa strategia permise di effettuare investimenti calcolati in nuovi prodotti, mercati e tecnologie, che alimentarono l'espansione totale del conglomerato. L'esempio del sistema idraulico evidenzia come la crescita sia dinamica, con il capitale fu riallocato per sfruttare le nuove opportunità, preservando al contempo la stabilità delle operazioni in corso. L'allocazione strategica delle risorse fu la pietra angolare dell'approccio di Aikawa. Le valvole e i canali del sistema idraulico rappresentavano i mezzi con cui Aikawa gestì la distribuzione del capitale, e attraverso la manipolazione di queste valvole, Aikawa fu in grado di allocare le risorse alle aree più critiche, garantendo che le filiali redditizie ricevessero il capitale necessario per crescere e che a quelle meno performanti fosse impedito di consumare inutilmente le risorse. Questa allocazione deliberata del capitale contribuì a massimizzare la redditività dell'intera azienda. il sistema idraulico di Aikawa fu progettato con un occhio di riguardo verso la massimizzazione dei profitti e garantire la felicità degli azionisti. Aikawa fu in grado di fornire costantemente rendimenti agli azionisti assicurando che le risorse fossero impiegate correttamente e mantenendo un flusso di capitale equilibrato. Per mantenere la fiducia e il sostegno degli investitori fu necessario un ritorno costante e prevedibile sugli investimenti, rappresentato dai dividendi, che venivano gradualmente aumentati e distribuiti attraverso il canale di distribuzione centrale. La flessibilità fu una componente chiave del sistema idraulico di Aikawa. Questa qualità permise di modificare rapidamente il sistema in risposta a dinamiche di mercato mutevoli o a difficoltà interne. Aikawa poté riallocare immediatamente le risorse per aiutare una specifica filiale in caso di imprevisti, riducendo così al minimo il disturbo all'operazione complessiva. D'altra parte, nel caso in cui si

presentasse una nuova opportunità, poté impegnare più fondi per coglierla, garantendo la competitività e la flessibilità di Nissan in un mercato in rapida evoluzione.



La strategia di Aikawa fu motivata da una visione a lungo termine per Nissan piuttosto che da profitti a breve termine. Si rese conto che un sistema di gestione finanziaria stabile e adattabile era necessario per la crescita e la redditività a lungo termine. Il dirigente giustificò specificamente gli investimenti in «alcune nuove linee di business» che sarebbero state «importanti per la nazione» e avrebbero probabilmente aiutato le finanze di Nissan nel lungo periodo, anche se inizialmente avrebbero comportato delle perdite. Con questi investimenti, l'azienda sarebbe stata anche in grado di utilizzare i benefici generali come mezzo per compensare le perdite in aziende importanti. Aikawa fu particolarmente attento ad organizzare blocchi di voto e partecipazioni incrociate man mano che Nissan crebbe, assicurandosi che le società del gruppo avessero una chiara influenza su ogni azienda quotata. Ciò fu necessario in quanto una spinta vigorosa verso lo sviluppo richiede che le imprese di alcuni settori forniscano sussidi alle imprese di altri settori. Il prezzo delle azioni Nissan aumentò costantemente durante la Grande

Depressione, consentendo all'azienda di finanziare diverse offerte azionarie negli anni '30 durante la fase di rallentamento del mercato e di sfruttare le opportunità di fusione e acquisizione. La strategia generale di Aikawa consisté nell'acquistare aziende promettenti, svilupparle come filiali interamente controllate e infine quotarle in parte sui mercati pubblici. Questi *spin-off*, noti come *bunshin kaisha*, furono fondati da Nissan in un modo che ricorda le moderne società di *private equity* americane. Se queste società di solito vendettero tutte le loro azioni al pubblico per finanziare nuove iniziative, Nissan mantenne sempre una quota di controllo puntando sempre ad ampliare la sua struttura organizzativa attraverso ulteriori IPO. In questo modo, Aikawa riuscì a garantire a Nissan flussi finanziari a basso rischio, reindirizzando i profitti della variegata azienda prima a Nissan e poi ad altre società del gruppo. Grazie alla diversificazione del gruppo, un calo in un settore fu spesso compensato dalla crescita in un altro. Nel 1932, quando il governo iniziò a fare incetta di oro, Nissan si diversificò ulteriormente con i proventi della vendita delle sue partecipazioni in Nippon Mining. Nel 1933, Aikawa decise di entrare nel settore automobilistico e acquistò la DAT Jidōsha Seizō, che in seguito si fuse con Nissan Motor Co., Ltd. nel 1934. Ciò rifletté gli inizi di Nissan come li conosciamo ora, con una chiara attenzione alla produzione di veicoli di alta qualità.<sup>39</sup> Il crescente militarismo del Giappone durante gli anni '30 portò Nissan a concentrarsi sulla costruzione di veicoli militari per l'esercito giapponese. Tuttavia, l'azienda continuò a costruire automobili per uso personale, dimostrando di non trascurare il settore civile. Nissan e la statunitense Graham-Paige Motors Corporation collaborarono in questo periodo per migliorare la qualità dei veicoli e acquisire tecnologie all'avanguardia. Grazie a questo rapporto, Nissan riuscì ad ampliare la propria linea di prodotti e implementare metodi di produzione contemporanei. Il Giappone divenne più militarizzato con l'avvicinarsi della Seconda guerra mondiale, e Nissan, come molte altre imprese giapponesi, dovette adattarsi alle nuove richieste dello stato. L'azienda si trovò totalmente immersa nella produzione di veicoli militari ed altri ingranaggi per l'esercito giapponese. Questo produsse un notevole declino dei veicoli civili. Gli articoli più importanti prodotti furono camion modello «*Nissan Type 95*» conosciuto come *Yonki* 四号型. Progettato per essere resistente e adattabile, il Tipo 95 fu un veicolo a quattro ruote motrici che poté essere utilizzato per

---

<sup>39</sup> *Nissan Global* - "Nissan Heritage: The Birth of Nissan" [nissan-global.com](http://nissan-global.com)

spostare personale e attrezzature su terreni accidentati. Inoltre, furono prodotti motori per aerei, munizioni e materiali strategici. Nissan dimostrò di essere abbastanza esperto in precisione e tecnologia all'avanguardia, qualità necessarie per lavorare nel settore bellico. Durante la guerra, le operazioni aeree giapponesi dipesero fortemente da questa produzione, per questo motivo quasi tutta la capacità di produzione e le risorse di Nissan furono assegnate a prodotti militari. I bombardamenti alleati delle fabbriche di Nissan e di molti altri siti industriali giapponesi provocarono gravi danni alle infrastrutture. Nissan lavorò a stretto contatto con altri conglomerati industriali giapponesi, come Mitsubishi e Toyota, per scambiare risorse e innovazioni durante la guerra. Per massimizzare la produzione e soddisfare le crescenti richieste del governo giapponese, fu necessaria una forte rete di cooperazione. Le sinergie che si svilupparono tra queste aziende migliorarono il calibro e la produttività di hardware dei veicoli militari. Come molte altre aziende giapponesi, Nissan dovette subire un periodo di riabilitazione e conversione dopo la fine della Seconda guerra mondiale nel 1945. Fu necessario ripristinare le fabbriche distrutte e adattare le linee di produzione per l'utilizzo nella produzione civile. Anche se il cambiamento fu difficile, Nissan riuscì a riprendersi grazie alla perseveranza e al *know-how* tecnologico del suo staff. In seguito all'occupazione americana, Aikawa fu arrestato con l'accusa di essere coinvolto in crimini di guerra. La decisione economica di Aikawa di sostenere gli obiettivi imperialisti del Giappone non fu presa alla leggera, ma fu piuttosto un atto deliberato di cooperazione con le politiche aggressive della nazione. Sotto la sua direzione, la Nissan divenne una componente cruciale del complesso militare-industriale giapponese e sostenne attivamente lo sforzo bellico che portò scompiglio in tutta l'Asia. Piuttosto che essere una vittima degli eventi, Aikawa fu la mente della politica industriale che sostenne il militarismo giapponese. Le accuse mosse contro Aikawa non furono infondate. Oltre a trarre grandi benefici dai contratti governativi per tutta la durata della guerra, la sua azienda contribuì attivamente alla produzione di munizioni e hardware militare che permisero al Giappone di continuare le sue campagne aggressive. Grazie ai suoi forti legami militari, Aikawa non poté sfuggire alla responsabilità del disastro che aveva causato la morte di milioni di persone in tutta l'Asia. Nonostante le accuse, non si tenne mai un processo ufficiale. Queste informazioni sollevano importanti interrogativi sul perché alcuni importanti industriali furono esentati dal processo, nonostante fosse chiaro il loro coinvolgimento nelle atrocità della guerra. Oltre a cercare di minare il

militarismo giapponese, gli americani avevano l'obiettivo di stabilizzare l'economia giapponese per impedire al comunismo di diffondersi in Asia. Per questo motivo, industriali come Aikawa e altri riuscirono a sfuggire agli effetti peggiori delle loro attività, mantenendo il loro potere nell'economia del dopoguerra. In questo particolare contesto, l'incriminazione e la pesante punizione di tutti i dirigenti industriali avrebbe potuto destabilizzare ulteriormente un'economia già fragile e dilaniata dalla guerra, cosa di cui gli Alleati, e soprattutto gli Stati Uniti, ne erano consapevoli. Inoltre, un gran numero di questi uomini d'affari possedeva conoscenze e competenze tecniche essenziali per la riabilitazione della nazione. A questo proposito, è possibile che l'esclusione di persone come Aikawa dai processi per crimini di guerra sia stata giustificata come un «male necessario» per garantire una rapida ripresa economica del Giappone. L'attuazione della giustizia potrebbe essere stata selettiva a causa di queste considerazioni geopolitiche, con alcuni dirigenti d'azienda considerati meno come criminali di guerra e più come risorse importanti per il futuro della nazione. L'incarcerazione e l'eventuale rilascio di Aikawa rappresentarono momenti cruciali della sua vita, che ebbero un impatto non solo sulla sua traiettoria professionale, ma anche su quella di Nissan e delle sue filiali. Nonostante queste difficoltà, Aikawa continuò a influire sulla ripresa economica del Giappone nel dopoguerra, contribuendo alla creazione e alla crescita di numerose aziende. La Nihon Sangyō iniziò a riprendersi negli anni '50, concentrandosi sulla costruzione di automobili per soddisfare il mercato giapponese in espansione. Nissan iniziò il suo sviluppo globale introducendo la Datsun 1000 nel mercato statunitense nel 1958. Il marchio d'oltreoceano giapponese guadagnò popolarità in numerose regioni straniere e fu rapidamente identificato con auto di qualità e ottime prestazioni. Nissan si sviluppò e si innovò ancora di più negli anni '60 e '70, diventando una delle principali case automobilistiche giapponesi. Per soddisfare la domanda locale e ridurre i costi di produzione, l'azienda giapponese aumentò la propria presenza produttiva all'estero avviando operazioni di assemblaggio in una serie di altre nazioni. Nissan riuscì a costruire una presenza significativa in Nord America, Europa e Asia, nonché di aumentare la propria competitività nel mercato mondiale grazie a questo approccio di internazionalizzazione. Il 13 maggio 1967, Aikawa morì a causa di una grave infiammazione della cistifellea. I suoi resti sono inumati fuori Tokyo, nel cimitero di Tama. La vita e l'opera di Aikawa offrono insegnamenti significativi sulla visione, la capacità di recupero e la sua

imprenditorialità. I dirigenti e gli imprenditori di tutto il mondo continuano a ispirarsi alla sua dedizione all'invenzione, alla sua capacità di prevedere le tendenze industriali e alla sua resilienza di fronte alle difficoltà. Guardando alla storia della rivoluzione industriale in Giappone, la storia di Aikawa è particolarmente degna di nota in quanto dimostra la capacità della visione e della determinazione di influenzare il futuro economico di un Paese.<sup>40</sup>



### **2.3 La Visione Industriale della Dinastia Suzuki: Innovazione e Persistenza**

Immaginatevi nel Giappone dei primi anni del 1900, una nazione in rapido cambiamento dove tradizione e modernizzazione coesistono. Suzuki Michio 道雄鈴木 nacque nel 1887 in una famiglia di agricoltori nel borgo di Hamamatsu. Molti dei contadini della regione erano soliti tessere tessuti di cotone per arrotondare il loro reddito. Nel 1901, all'età di 14 anni, fu assunto come apprendista falegname e il suo maestro Imamura Kōtarō gli impartì una formazione rigorosa. Tuttavia, nel febbraio 1904 iniziò la guerra russo-giapponese. Con la guerra che causò una diminuzione dell'attività edilizia, il suo maestro spostò la sua azienda verso la produzione di telai a pedale. Michio lavorò duramente per adattarsi e

---

<sup>40</sup> Richard B. Frank, *Downfall: The End of the Imperial Japanese Empire*, New York, Random House, 1999, pp. 221-226.

John W. Dower, *Embracing Defeat: Japan in the Wake of World War II*, New York, W.W. Norton & Company, 1999, pp. 378-382.

Masakazu Inaba, *Industrial Power and Militarism: The Case of Yoshisuke Aikawa*, Tokyo, University of Tokyo Press, 2005, pp. 143-149.

migliorare le sue capacità. Al termine del suo apprendistato, fu abbastanza abile da costruire da solo telai a pedale in legno e ferro. Michio si trovò a dover scegliere se continuare a essere un servitore degli altri o diventare indipendente. Tuttavia, ebbe un'enorme volontà di portare a termine le sue idee, la capacità di lavorare instancabilmente per realizzare le sue convinzioni e lo spirito innovativo di spingersi oltre.<sup>41</sup> La sua inclinazione e attitudine lo portarono a scegliere la sfida di avviare una nuova azienda. Il giovane Suzuki si basò sin da subito su questo concetto:

「お客様が何かを必要としているならば、私たちは満足させるためにあらゆる手段を尽くさなければなりません。努力は成功を保証します。」<sup>42</sup>

Nel 1909 fu fondata la «Suzuki Loom Works». Iniziò a seguire il suo obiettivo all'età di 21 anni, dopo aver ristrutturato una vecchia struttura per l'allevamento dei bachi da seta trasformandola in una fabbrica.



*Suzuki loom Manufacturing (1909)*

---

<sup>41</sup> **Japan Times** «Suzuki Michio and the Rise of Suzuki Motors» [japantimes.co.jp](http://japantimes.co.jp)

<sup>42</sup> «Se il cliente ha bisogno di qualcosa, dobbiamo fare tutto ciò che serve per accontentarlo. Il duro lavoro garantisce il successo.»

<sup>43</sup> <https://www.motociclismo.it/suzuki-una-storia-lunga-100-anni-76067>

I suoi telai divennero ben presto noti e l'artista cominciò a ricevere numerosi ordini e a sentirsi più sicuro di sé. Per iniziare a produrre telai su larga scala, assunse diversi dipendenti. Il suo obiettivo? Trasformare il settore tessile utilizzando i migliori telai disponibili per competere sui mercati globali. Durante il primo conflitto mondiale la Suzuki loom Manufacturing Co. non fu coinvolta nella guerra. In questo periodo, la maggior parte delle attività industriali giapponesi continuò a concentrarsi sulla produzione di beni di consumo e di forniture necessarie per il sostegno interno. Per Suzuki questo fu un periodo di espansione e consolidamento del mercato nel settore dei tessuti. L'azienda si costruì una solida reputazione per l'affidabilità dei suoi prodotti, continuando a migliorare il calibro e l'efficacia dei suoi telai. Come molte altre aziende giapponesi, Suzuki Loom Works dovette affrontare la Grande Depressione. La principale fonte di reddito dell'azienda, il mercato dei suoi prodotti tessili, crollò durante questo periodo. Il forte calo delle esportazioni, che costituivano una parte consistente delle entrate di Suzuki, rese difficile per l'azienda continuare a operare. Per superare gli anni di turbolenza e incertezza economica, fu necessario un rapido adattamento e un riallineamento calcolato a causa delle sfide economiche. Michio Suzuki desiderò a lungo di avventurarsi in un settore non correlato all'industria tessile. Scommise sulla produzione di automobili e l'atteso primo prototipo fu ultimato nel 1937. Ma questo fu anche il momento in cui il Giappone entrò nella Seconda Guerra Mondiale, così Suzuki fu costretto a rimandare le sue intenzioni di iniziare a produrre automobili. Quando nel 1939 scoppiò la Seconda Guerra Mondiale, Anche Suzuki fu costretta a riorientare le proprie risorse e la propria produzione per aiutare il Giappone nello sforzo bellico. L'azienda sacrificò la produzione civile per contribuire alla produzione degli strumenti e dei rifornimenti necessari alle attività militari e dovette affrontare le difficoltà di un'economia interamente orientata alla guerra. La capacità dell'azienda di produrre beni tessili contribuì a soddisfare la richiesta di ulteriore supporto logistico e di attrezzature per sostenere le operazioni militari del paese nella regione Asia-Pacifico. L'abilità ingegneristica e la competenza nella produzione di macchinari tessili di Suzuki furono utilizzate per la produzione di tende, uniformi e altre forniture tessili richieste dalle forze giapponesi. Questo contributo migliorò la posizione strategica dell'azienda all'interno dell'economia di guerra giapponese, oltre a fornire un supporto diretto alle forze militari. Nonostante la capacità di innovazione e adattamento di Suzuki Michio, non ci fu alcun freno alla distruzione. I

raid aerei danneggiarono la sede della Suzuki, provocando una situazione catastrofica per l'azienda che dava lavoro a migliaia di persone. Tuttavia, l'azienda fu in grado di riprendere le attività quando gli Stati Uniti, che all'epoca occupavano il Giappone, dichiararono di voler rilanciare il settore tessile giapponese.

La situazione di Suzuki iniziò a migliorare quando il governo obbligò l'azienda a creare abbigliamento femminile in grandi quantità. L'esperienza militare di Suzuki la aiutò durante la ripresa post-bellica, consentendole di adattarsi rapidamente alle mutevoli richieste del mercato e di ampliare la sua gamma di prodotti. Come molte altre aziende, Suzuki fu costretta a ricostruire i propri impianti di produzione e ad aumentare la propria capacità operativa. La ripresa della produzione di beni di consumo fu la prima priorità per soddisfare le pressanti richieste del popolo giapponese. Inizialmente Suzuki ricominciò a produrre telai per la tessitura, ma divenne presto evidente che l'azienda doveva diversificarsi per poter prosperare nel nuovo clima economico globale. Michio decise seguitamente di rivolgersi al settore automobilistico dopo aver preso in considerazione i vantaggi tecnologici dell'azienda e la traiettoria dell'economia giapponese.

「自動車の時代がまもなく到来することは確実です。」<sup>44</sup> -Michio Suzuki

Con l'introduzione della «Power Free», una bicicletta motorizzata che doveva essere economica e semplice da usare, Suzuki fece il suo ingresso nel settore delle moto nel 1952. La transizione dell'azienda da produttore di telai tessili a pioniere dell'industria dei trasporti iniziò con l'introduzione di questa rivoluzionaria due ruote. Grazie alla facilità d'uso e all'affidabilità della «Power Free», il mercato la accolse con favore e aprì la strada a una serie di modelli successivi che consolidarono la posizione di Suzuki come produttore leader di motociclette.

---

<sup>44</sup> «È certo che l'era delle automobili arriverà presto. Suzuki, M. (1954). *Innovations in Transportation*. Tokyo Publishing. »



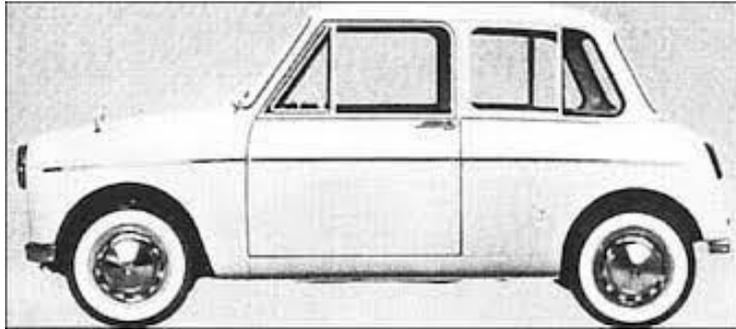
45

*Suzuki «Power Free» Bicycle (1952)*

Due anni dopo, nel 1954 dopo aver registrato una crescita significativa delle vendite, Suzuki Loom Manufacturing Co. diventò Suzuki Motor Co. Ltd. Lo stesso anno casa Suzuki lanciò la motocicletta *Colleda*. Questo modello rappresentò un significativo punto di svolta nella storia dell'azienda, segnando il suo passaggio da produttore di telai per tessitura ad attore nel settore motociclistico. Oltre a consolidare la posizione di Suzuki come produttore di moto innovative e di alta qualità, questo modello aprì la strada a una serie di moto popolari che sarebbero arrivate nei decenni successivi. La *Colleda* fu dotata di un motore a quattro tempi da 90 cc, una novità per Suzuki all'epoca. Il design semplice ma pratico della *Colleda* rispose positivamente alle esigenze dei motociclisti dell'epoca. La moto si presentò ben costruita, con un telaio robusto e una sella accogliente. Questa strategia di progettazione fu in linea con la missione di Suzuki di costruire veicoli non solo all'avanguardia, ma anche affidabili e utilizzabili nella guida quotidiana. La fase successiva della diversificazione di Suzuki fu l'ingresso nell'industria automobilistica. Nel 1955 l'azienda introdusse come primo veicolo la *Suzulight*, un'auto compatta destinata a essere pratica e a un prezzo ragionevole per le famiglie giapponesi. Grazie alle sospensioni indipendenti e alla trazione anteriore, tra le altre innovazioni tecnologiche, la *Suzulight* divenne presto un'agguerrita concorrente sul mercato. Questa vettura non solo aiutò il Giappone a soddisfare la sua crescente domanda di automobili, ma affermò Suzuki come uno dei principali attori del mercato automobilistico mondiale.

---

<sup>45</sup> [https://www.globalsuzuki.com/motorcycle/smgs/digital-archive/2\\_bike/ss2\\_001.php](https://www.globalsuzuki.com/motorcycle/smgs/digital-archive/2_bike/ss2_001.php)



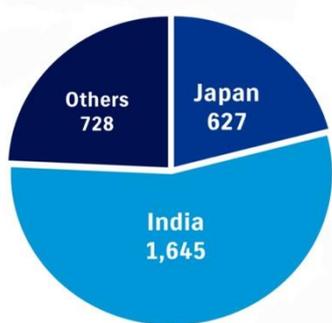
Suzuki Suzulight (1955)

Dopo aver consolidato il suo posto nel mercato giapponese, Suzuki iniziò a crescere all'estero. Attraverso intelligenti joint venture e partnership con altri produttori di auto e moto, Suzuki dimostrò di avere una straordinaria capacità di adattamento al mercato e di crescita su scala mondiale. Queste partnership migliorarono la posizione competitiva dell'azienda in una vasta gamma di mercati e accelerarono il suo progresso tecnologico. Fondata nel 1981, la joint venture di Suzuki con Maruti in India fu una delle sue alleanze più importanti. Questa partnership rappresentò un punto di svolta per Suzuki in quanto permise loro di entrare in uno dei mercati automobilistici più grandi e dinamici a livello globale: l'India. Suzuki ottenne l'accesso alla rete locale e all'esperienza di mercato di Maruti attraverso questo rapporto, che accelerò l'espansione della produzione e distribuzione di automobili Suzuki in India. In qualità di partner del piano di sviluppo automobilistico nazionale dell'India, Suzuki iniziò a produrre veicoli nel paese nel 1983. Per stabilire solidamente l'attività di produzione automobilistica in India, Suzuki fece molto di più che importare semplicemente componenti dal Giappone. Invece, investì in fabbriche, creò una rete di fornitori regionali e costruì una rete di vendita, poiché credeva nella promozione di un settore sostenibile e nell'importanza di valorizzare la comunità locale. Questo approccio permise a Suzuki di ottenere una crescita stabile, grazie alla stretta connessione tra lo sviluppo di Maruti Suzuki India e il settore automobilistico indiano. Tuttavia, con l'espansione del settore aumentò anche la concorrenza. Attualmente, Suzuki detiene una quota del 41% del mercato indiano automobilistico. Guardando al futuro, Suzuki intende incrementare e migliorare la struttura produttiva, oltre a investire

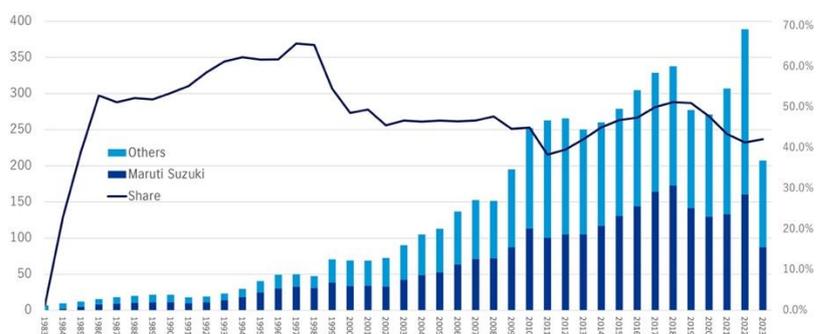
---

<sup>46</sup> [https://classiccercatalogue.com/SUZUKI\\_1963.html](https://classiccercatalogue.com/SUZUKI_1963.html)

nello sviluppo di nuove tecnologie per la mobilità, con l'obiettivo di riconquistare una quota di mercato del 50%. Poiché si prevede che l'industria automobilistica indiana crescerà notevolmente, Suzuki dovrà raggiungere una capacità produttiva di 4 milioni di veicoli entro il 2030. Questo richiederà investimenti non solo in progetti fisici, come la costruzione di impianti e l'installazione di attrezzature, ma anche nello sviluppo di risorse umane, in particolare per coloro che gestiranno le operazioni. Suzuki e Maruti Suzuki India stanno lavorando come un'unica entità per realizzare questi ambiziosi obiettivi.<sup>47</sup>



48



49

*Progress of car Sales in India*

*Automobile Sales Units by Region*

Oltre a Maruti, Suzuki collaborò con diversi produttori globali di automobili e motociclette. Queste partnership resero possibile la condivisione delle migliori pratiche e del know-how tecnologico, che migliorò la qualità dei prodotti Suzuki e l'efficienza

<sup>47</sup> <https://www.globalsuzuki.com/ir/library/annualreport/>

<sup>48</sup> <https://www.suzuki.it>

<sup>49</sup> <https://www.suzuki.it>

operativa. Ad esempio, Suzuki riuscì ad acquisire la tecnologia diesel europea negli anni '90 grazie a una partnership con Fiat, che facilitò lo sviluppo di motori diesel più efficaci per le automobili Suzuki. Grazie a questa crescita internazionale, Suzuki riuscì ad accedere a nuovi mercati e a incrementare notevolmente la propria quota di mercato a livello globale. Il successo internazionale dell'azienda fu in gran parte attribuito all'apertura di impianti di produzione all'estero e allo sviluppo di una rete di distribuzione internazionale. Nel 1958 l'azienda decise di scegliere il suo logo ufficiale tra più di 300 progetti. Fu scelto il progetto dello studente dell'Università delle Arti di Tokyo Tezeni Masamichi. L'emblema fu una semplice rappresentazione della famosa «S» di Suzuki, ornata da persone. La politica aziendale di Suzuki fu stabilita nel 1962 e ricevette la denominazione di «Mission» Statement. Da allora, ogni dipendente condivide quotidianamente questa «missione».

1. Sviluppare prodotti di valore superiore mettendo al primo posto le esigenze del cliente.
2. Creare una società giovane e inventiva attraverso il lavoro di squadra.
3. Enfatizzare l'eccellenza individuale attraverso il miglioramento continuo.

Le missioni si rivelarono preziose nell'aiutare l'azienda a superare gli ostacoli del mercato e a continuare a svilupparsi. Per ottenere una notevole ottimizzazione, riduzione e semplificazione del flusso di dati, materiali ed energia all'interno delle sue operazioni, Suzuki decise di combinare la digitalizzazione con il suo principio di produzione, «Shō-Shō-Kei-Tan-Bi» (Più piccolo, Meno, Più leggero, Più breve, Bellezza). L'obiettivo finale di questa integrazione strategica è avvicinarsi alla neutralità del carbonio rimuovendo metodicamente le inefficienze e rafforzando le iniziative ambientali. «Shō-Shō-Kei-Tan-Bi» fu la pietra angolare della filosofia di produzione e sviluppo del prodotto di Suzuki. Dando priorità alla bellezza estetica, evidenzia la diminuzione delle dimensioni, della complessità e dell'impatto ambientale. Questo modo di pensare si adatta perfettamente alla dedizione di Suzuki verso metodi di produzione produttivi e rispettosi dell'ambiente. Il processo di digitalizzazione fu essenziale per l'accelerazione di queste iniziative. Attraverso l'utilizzo di tecnologie digitali all'avanguardia come l'analisi dei dati e l'intelligenza artificiale Suzuki ha la capacità di monitorare, valutare e migliorare una serie di fattori operativi. Ciò comporta l'ottimizzazione dell'uso dell'energia, il miglioramento delle procedure di produzione e la razionalizzazione delle catene di approvvigionamento. Suzuki intende dare l'esempio per le pratiche sostenibili nel settore

automobilistico implementando queste strategie, che la aiuteranno anche a semplificare le operazioni e a ridurre l'impatto ambientale. Attraverso un'integrazione metodica di «Sho-Sho-Kei-Tan-Bi» con la digitalizzazione, Suzuki avanza verso un futuro di maggiore efficienza e tutela ambientale, dando l'esempio per il raggiungimento dell'eccellenza operativa.<sup>50</sup>



Nel corso degli anni, questa modesta fabbrica di telai crebbe fino a diventare una delle più grandi aziende motociclistiche e automobilistiche del mondo, come nessuno avrebbe potuto immaginare. La storia di Suzuki fu una storia di lungimiranza, flessibilità e incessante innovazione. Sin dalle sue modeste origini nella produzione di telai, Suzuki ebbe grande flessibilità, abbracciando le possibilità e adattandosi ai cambiamenti del mercato e della tecnologia. Il percorso di Suzuki non fu semplice o privo di battute d'arresto, ma la capacità di auto-reinvenzione dell'azienda le permise di prosperare e di crearsi una reputazione di affidabilità ed eccellenza. L'uso diffuso del lavoro forzato fu una delle conseguenze più devastanti del coinvolgimento di numerose aziende giapponesi, tra cui Suzuki, durante lo svolgimento della Seconda Guerra Mondiale. Condizioni di lavoro disumane furono inflitte a migliaia di persone provenienti dalle colonie e ai prigionieri di guerra. Anche se i dati specifici di Suzuki non sono così ampi come quelli di altre aziende, è noto che il lavoro forzato fu una pratica comune e organizzata che

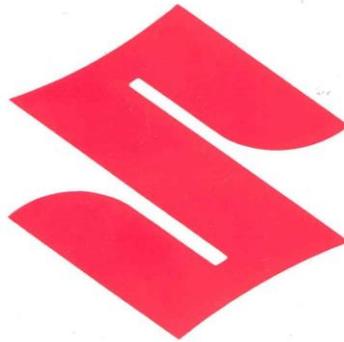
<sup>50</sup> **Nikkei Asia** - «Suzuki's Strategic Shift Towards Sustainable Manufacturing Practices»  
asia.nikkei.com

**Suzuki Global** - «Suzuki's Commitment to Sustainability: Implementing Sho-Sho-Kei-Tan-Bi»  
global.suzuki

<sup>51</sup> <https://www.suzuki.it>

<sup>52</sup> <https://www.suzuki.it>

riguardava molti settori dell'industria giapponese. L'ambiente di lavoro era estremamente duro: oltre ai lunghi e duri orari, l'accesso al cibo e alle cure mediche era scarso o nullo. Questi lavoratori venivano spesso trattati senza alcun riguardo per la loro vita o la loro dignità, come se fossero degli oggetti. I principali punti di critica rivolti a Suzuki sono la sua disponibilità a rispettare gli ordini del governo e la sua mancanza di resistenza contro il regime militare. Questa cooperazione, attiva o passiva, con le autorità militari giapponesi dimostra un grado di partecipazione che, sebbene non sia così elevato come quello di altre aziende più impegnate nello sviluppo di armamenti, si aggiunge comunque alla colpa collettiva per i crimini di guerra commessi. Molte élite industriali giapponesi, tra cui i dirigenti di Suzuki, sfuggirono a gravi ripercussioni legali. Per molti anni, questa impunità fu criticata, soprattutto in quanto risparmiò alle aziende partecipanti di dover riconoscere i loro errori e permise loro di mantenere la propria influenza nell'economia e nella società.



# Codice di Onore o Strategia Aziendale? Esplorando il Ruolo del *bushidō* nel Management Moderno

## 3.1 La Cultura Aziendale Giapponese: Tradizione e Innovazione

Il Giappone ha sempre affascinato esperti e studiosi di tutto il mondo con il suo unico connubio tra tradizione e modernità. Gli ambienti di lavoro giapponesi sono fortemente radicati nella ricerca della perfezione, nella rigorosa attenzione ai dettagli e nell'inesauribile devozione alla qualità e alla soddisfazione del cliente. Mentre la società si adegua all'ambiente globale, le strutture gerarchiche promuovono l'ordine e il rispetto organizzativo. La cultura aziendale giapponese è intessuta di una serie di principi fondamentali che dirigono le operazioni commerciali. Per avere successo nel mondo aziendale giapponese, costruire relazioni solide e navigare nel terreno culturale, è essenziale comprendere e sostenere determinati ideali.<sup>53</sup> La coesione del gruppo e gli obiettivi comuni sono molto apprezzati nella cultura aziendale giapponese. È profondamente radicata l'idea di *wa* 和 (armonia), che valorizza il lavoro di squadra e la collaborazione rispetto al successo individuale. La creazione di consenso e il lavoro di squadra sono molto apprezzati, con un'enfasi particolare sul mantenimento di un'atmosfera di lavoro positiva. Due colonne portanti della cultura aziendale giapponese sono la lealtà e il rispetto. I dipendenti sono tenuti a mostrare assoluta fedeltà nei confronti del datore di lavoro e dei superiori. La cultura del luogo di lavoro richiede che i dipendenti mantengano un forte senso della gerarchia e mostrino rispetto per coloro che occupano posizioni di potere. Le aziende giapponesi utilizzano spesso una strategia di costruzione del consenso nelle loro procedure decisionali. L'obiettivo è quello di ottenere un accordo comune che sia in linea con gli scopi e i valori generali dell'organizzazione, in contrapposizione al processo decisionale individualistico. Enfatizzando l'accordo, le scelte vengono fatte tenendo conto dei migliori interessi del gruppo, il che rafforza il senso di unità del collettivo stesso. La sostenibilità e la stabilità a lungo termine sono apprezzate nella cultura aziendale giapponese. Le aziende attribuiscono alla stabilità e alla permanenza una priorità maggiore rispetto alla realizzazione di rapidi profitti. Questa

---

<sup>53</sup> Kameda, T. *Japanese Management: Cultural and Strategic Perspectives*. Routledge, 1996, pag. 45-70

filosofia si manifesta nei rapporti commerciali, dove la creazione di alleanze a lungo termine e la promozione della fiducia hanno la precedenza sugli accordi a breve termine. Lo *shūshin koyō* (終身雇用), o «impiego a vita», è una componente chiave della cultura aziendale giapponese che influenzò e continua ad influenzare il mercato del lavoro del Paese.<sup>54</sup> Nel Giappone del secondo dopoguerra, l'idea del lavoro a vita si sviluppò in risposta al desiderio di coesione sociale e stabilità economica del Paese. Le aziende si impegnarono a garantire ai propri lavoratori un impiego a lungo termine e la stabilità del posto di lavoro in cambio della loro fedeltà e della loro forte dedizione. L'impiego a vita promuoveva la stabilità e il senso di devozione verso il datore di lavoro. Il lavoro a tempo indeterminato storicamente diede stabilità alle organizzazioni, diminuì il turnover del personale e rafforzò la fedeltà dei dipendenti. Permise alle aziende di investire nella formazione e nello sviluppo del personale, producendo una forza lavoro altamente qualificata e devota. Il lavoro a vita presenta dei vantaggi, tra cui la lealtà e la stabilità, ma può anche portare a una struttura gerarchica e inflessibile che soffoca la creatività e l'adattabilità. Le aziende hanno difficoltà a mantenere questo approccio durante le crisi economiche, il che mette sotto pressione le loro finanze. Inoltre, poiché è difficile licenziare i dipendenti a tempo pieno, lo *Shūshin koyō* può indurre le aziende a trattenere il personale meno produttivo. Una delle principali difficoltà che le imprese giapponesi devono affrontare in un contesto economico e commerciale in continua evoluzione è quella di trovare un equilibrio tra la sicurezza del posto di lavoro e una forza lavoro creativa e produttiva. In Giappone, il concetto di lavoro a vita è stato meno diffuso negli ultimi anni. Le dinamiche del mercato del lavoro sono state modificate dalla globalizzazione, dai cambiamenti economici e dalla maggiore mobilità occupazionale. Le aziende incoraggiano le promozioni e le valutazioni delle prestazioni basate sul merito, così come gli accordi di lavoro non tradizionali, tra cui il lavoro a contratto o a tempo parziale. Comprendere i titoli delle mansioni e la struttura gerarchica nella cultura aziendale giapponese è essenziale per gestire le relazioni professionali e le dinamiche sul posto di lavoro. Nella cultura aziendale giapponese, i titoli aziendali sono diventati più complicati e diversi, rendendo difficile stabilire le gerarchie e comprendere il potere individuale. Circa 20 anni fa, questa tendenza iniziò in quanto non vi erano abbastanza

---

<sup>54</sup> Borovoy, A. *Japan's Hidden Youths*. Routledge, 2005, pag. 57-78

titoli per soddisfare il numero crescente di lavoratori. Le organizzazioni crearono titoli distinti con prefissi come «vice» o «rappresentante», dando vita a gerarchie personalizzate. Ma a causa dell'ambiguità e del comportamento incoerente che ne deriva, oggi è difficile gestire le relazioni aziendali e regolare le interazioni in modo appropriato. Mentre le tradizioni convenzionali resistono, abbandonare la dipendenza dal titolo continua a essere un processo laborioso. È inoltre importante ricordare che aziende e settori diversi possono avere titoli e gerarchie differenti. Alcune aziende hanno anche adottato titoli di tipo occidentale o sistemi ibridi che mescolano nomi tradizionali e internazionali come risultato di un processo di globalizzazione. L'età e gli anni di servizio hanno un forte impatto sulla gerarchia delle posizioni e sulle dinamiche del posto di lavoro nella cultura aziendale giapponese. Il sistema basato sull'anzianità, in cui l'età di un individuo determina la sua posizione e la sua influenza all'interno di un'organizzazione, è noto come *nenkōjoretsu* (年功序列).<sup>55</sup> La cultura giapponese attribuisce un forte valore all'anzianità, che si traduce in una maggiore autorità e rispetto per i lavoratori più esperti. Grazie alla loro anzianità ed esperienza, spesso occupano posti di lavoro di livello superiore e posizioni decisionali all'interno dell'organizzazione. I dipendenti più giovani sono tenuti a rispettare i colleghi più anziani e a farsi strada in base alla fedeltà e agli anni di servizio. Il *nenkōjoretsu* influenza anche le promozioni e gli sviluppi di carriera. Ad esempio, è consuetudine che i clienti giapponesi si rivolgano al proprio amministratore delegato chiamandolo *shachō* in segno di rispetto. L'enfasi sull'anzianità e sull'età può influire sulle opportunità di avanzamento di carriera e di promozione. In base agli anni di servizio e alla comprovata dedizione all'organizzazione, ci si aspetta che i dipendenti più giovani salgano progressivamente la scala aziendale e mostrino rispetto per le loro controparti più anziane. Questa struttura aiuta l'organizzazione a mantenere coerenza, stabilità e ordine. Tuttavia, è fondamentale ricordare che la rilevanza delle gerarchie basate sull'età si è progressivamente spostata in risposta all'evoluzione delle dinamiche della forza lavoro contemporanea e alla crescente globalizzazione. Sempre più spesso le nuove generazioni cercano possibilità non solo in base all'anzianità, ma anche in base al merito, al talento e alle prestazioni. Alcune organizzazioni stanno implementando sistemi di valutazione più adattabili e basati sulle prestazioni, al fine di soddisfare gli obiettivi e

---

<sup>55</sup> Borovoy, A. *Japan's Hidden Youths*. Routledge, 2005, pag.102-120

le capacità della forza lavoro giovanile. Il turnover dei dipendenti nelle aziende digitali è aumentato negli ultimi cinque-dieci anni e l'aumento delle startup in Giappone ha dato ai giapponesi la possibilità di assumere maggiori responsabilità a un ritmo più veloce rispetto a un'organizzazione tradizionale. Il processo decisionale nella cultura aziendale giapponese assume una forma unica, fortemente influenzata dalla struttura gerarchica profondamente radicata nel Paese. La cultura aziendale giapponese, come già osservato, pone una forte enfasi sulla gerarchia, con l'anzianità e il grado di posizione che giocano un ruolo importante nel decidere l'autorità e l'influenza. La maggior parte delle decisioni viene presa attraverso una metodologia *top-down*<sup>56</sup>. Un'organizzazione deve mettere in pratica la sua visione e i suoi obiettivi strategici dopo averli stabiliti. Affinché ciò abbia successo, è necessario un piano strategico per tutti i membri del personale in cui l'alta direzione o i dirigenti di grado superiore prendono le decisioni. Grazie alla garanzia di una linea di comando e di responsabilità ben definita, l'organizzazione è in grado di mantenere stabilità e ordine. Nel processo decisionale, idee e suggerimenti risalgono spesso la gerarchia, nel tentativo di ottenere il sostegno e il consenso dei superiori. I giudizi espressi dai superiori vengono rispettati e rimandati dai subordinati, il che favorisce un ambiente di lavoro sereno, basato sulla lealtà e sul rispetto reciproco. La velocità del processo decisionale può essere influenzata anche dalla struttura gerarchica delle aziende giapponesi. Il processo può essere più lungo con più livelli di approvazione, al fine di prendere in considerazione le opinioni di tutte le parti interessate e garantire l'allineamento con la visione e i valori generali dell'azienda. Nell'esporre i propri pensieri, i subordinati devono essere cauti nel non contestare o contraddire apertamente i loro superiori. Ma il problema si presenta quando la creatività e i metodi aziendali contemporanei richiedono rapidità di pensiero, adattabilità e agilità. Raggiungere l'equilibrio tra il quadro gerarchico convenzionale e la necessità di flessibilità potrebbe porre delle difficoltà alle imprese giapponesi che operano nell'ambiente aziendale contemporaneo in rapida evoluzione. Dopo aver esaminato l'impatto della metodologia *top-down* sulle strutture decisionali delle organizzazioni giapponesi, è fondamentale

---

<sup>56</sup> Questo approccio, spesso utilizzato nella pianificazione gestionale e strategica, prevede che le decisioni e le direttive più importanti siano formulate dai livelli più alti della gerarchia aziendale e poi trasmesse ai livelli inferiori per l'esecuzione. La metodologia *top-down* si contrappone al modello *bottom-up*, in cui le decisioni emergono dai livelli operativi inferiori e si spostano verso l'alto.

prendere in considerazione il *hōshin kanri*, una strategia che mira all'ottimizzazione di questa gerarchia. Questo approccio, talvolta definito «gestione per obiettivi», cerca di collegare gli obiettivi strategici dell'azienda con le operazioni quotidiane, assicurandosi che tutti i livelli organizzativi collaborino per raggiungere obiettivi comuni. Diamo ora un'occhiata più da vicino a *hōshin kanri* e vediamo come può aiutare le aziende a realizzare i loro obiettivi con maggiore successo, pur rispettando la cultura gerarchica giapponese. Il concetto *hōshin kanri* è composto da due parole: «*hōshin*» significa «strategia» e «*kanri*» significa «gestione». Tradotto completamente, si riferisce alla direzione strategica verso un particolare obiettivo. I termini «*Policy Deployment*» e «*Management by Policy*» sono altri nomi di questa tecnica. *hōshin kanri* è un approccio semplice e diretto all'adozione di una strategia aziendale, l'approccio unico deriva dall'integrazione dei metodi tradizionali «*top-down*» con le caratteristiche «*bottom-up*» del *lean management*. *Hōshin kanri* si basa sulla gestione snella, che cerca di massimizzare le risorse di un'organizzazione attraverso uno sviluppo continuo. La strategia cerca di riunire i membri dell'organizzazione per collaborare al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'azienda. L'alta direzione formula la visione e la strategia dell'azienda, che vengono poi trasmesse a tutti i livelli gerarchici attraverso gli obiettivi strategici. I dipendenti li perseguono attivamente per conto proprio ed ogni team valuta regolarmente i propri progressi verso gli obiettivi e determina ciò che deve ancora essere migliorato. Dopodiché suggeriscono ai loro superiori le linee d'azione da seguire.<sup>57</sup> *hōshin kanri* include anche elementi del principio *kaizen*, un modo di vivere e lavorare in Giappone che incoraggia lo sviluppo continuo in tutte le sfere della vita. Le parole giapponesi «*kai*» (cambiamento) e «*zen*» (meglio) compongono l'idea di un miglioramento e un processo senza fine. Questa filosofia si applica a tutti i livelli dell'organizzazione, dal personale in prima linea ai dirigenti. Si incoraggia ogni persona a partecipare attivamente al processo e a proporre modifiche. Ogni giorno, anche modesti aggiustamenti quotidiani possono portare a sostanziali risultati a lungo termine. Il *kaizen* privilegia l'analisi e il miglioramento dei processi rispetto alla sola attenzione al prodotto finale. La premessa è che dal miglioramento dei processi deriveranno inevitabilmente risultati migliori. L'individuazione e l'eliminazione degli sprechi (*muda*) in tutte le loro manifestazioni, compresi tempo, materiali, risorse e sforzi inutili, è un principio

---

<sup>57</sup> Akao, Y. *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*. CRC Press, 2004, pag. 15-45

fondamentale di questa filosofia. Per discutere i problemi, proporre soluzioni e realizzare miglioramenti, molte aziende giapponesi istituiscono piccoli team di miglioramento, o «*kaizen team*», che si riuniscono regolarmente. Questi team utilizzano spesso strategie come «l'analisi delle cause profonde» e il *brainstorming*. Le aziende investono molto nella formazione continua dei dipendenti per promuovere una cultura orientata al miglioramento. Iniziative di sviluppo professionale, programmi di formazione e workshop possono rientrare in questa categoria. Inoltre, le imprese giapponesi utilizzano diversi strumenti e approcci per realizzare il *kaizen*, tra cui il ciclo «*Plan-Do-Check-Act*» (PDCA), il «*framework 5S*» (*Sort, Set in order, Shine, Standardize, Sustain*) e le pratiche di *lean manufacturing*.<sup>58</sup> Per assicurarsi che i progressi siano pratici e duraturi, le aziende giapponesi li tengono sotto controllo e ne valutano gli effetti. Prodotti e servizi di qualità superiore sono il risultato di un'attenzione meticolosa ai dettagli e di un piccolo miglioramento continuo. La strategia *kaizen* incoraggia livelli più elevati di felicità e impegno dei dipendenti, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione. Le aziende che implementano questa strategia sono spesso in grado di rimanere competitive adattandosi prontamente ai cambiamenti del mercato. La visione aziendale delinea le convinzioni, gli obiettivi e i principi fondamentali dell'azienda, nonché i suoi obiettivi a lungo termine. La suddivisione della visione aziendale in obiettivi strategici intermedi più gestibili, noti anche come obiettivi di svolta, è la fase successiva. Si tratta di obiettivi specifici che verranno perseguiti nei tre-cinque anni successivi. Questi sono idealmente prodotti sia dal *middle management* che dal *top* o *senior management*, per garantire che rimangano il più possibile concreti. Lo scopo degli «obiettivi di svolta» è aumentare la tangibilità e la comprensibilità della visione. Il passo successivo consiste nello stabilire gli obiettivi annuali dell'azienda in modo ancora più dettagliato. In questa fase si risponde alla domanda riguardante le tempistiche che vengono impiegate per il raggiungimento degli obiettivi. È fondamentale che ciò avvenga al di là dei confini divisionali e dipartimentali e che un *team* di *leadership* composto da *team leader*, *middle manager* e *senior manager* crei questi obiettivi annuali in modo collaborativo. L'attuazione degli obiettivi richiede azioni specifiche. Con la strategia *hōshin kanri*, queste azioni vengono sviluppate insieme al personale, anziché essere imposte dall'alto. Insieme alle misure, vengono definite

---

<sup>58</sup> Ohno, T. *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press, 1998, pag. 22-62

metriche critiche per verificare se gli obiettivi sono stati raggiunti e se l'impatto previsto è stato realizzato. È ragionevole includere misure come la soddisfazione dei clienti o la consapevolezza del marchio, oltre a indicazioni di processo come il tasso di errore e indicatori di performance tradizionali come le vendite, la qualità o la produttività. Non è sufficiente mettere in atto la strategia e le tattiche. Man mano che gli obiettivi annuali vengono implementati è importante effettuare controlli di routine per assicurarsi che tutti si stiano muovendo nella giusta direzione. Dopo un po' di tempo, solitamente alla fine dell'anno, l'azienda fa un ulteriore bilancio su larga scala: Gli obiettivi strategici a medio e breve termine sono stati raggiunti? A che punto siamo con il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine? Cosa ha avuto successo e cosa deve essere ancora migliorato? E quali insegnamenti può trarre l'intera azienda da tutto ciò? I risultati dell'analisi vengono poi applicati alle azioni correttive del piano strategico per l'anno successivo. Durante l'intero processo di *hōshin kanri*, i dipendenti passano continuamente la responsabilità ai loro supervisor, i quali forniscono riscontri sotto forma di critiche e idee di miglioramento. I manager sono in grado di stabilire se le loro attività hanno senso, se possono essere svolte in questo modo, e se ogni dipendente è consapevole delle proprie responsabilità. Tuttavia, la strategia *hōshin kanri* non impedisce di fissare obiettivi errati o impossibili. Le considerazioni ambientali e competitive sono ignorate e non hanno alcuna influenza sulla tecnica. Tutto ciò che la strategia offre è una panoramica del processo e un quadro di visualizzazione. Non è chiaro come vengano delineati e definiti gli obiettivi. Inoltre, vengono creati obiettivi per un anno. Questo periodo di pianificazione potrebbe essere troppo lungo in un ambiente di lavoro moderno e frenetico. Nell'ambiente imprenditoriale giapponese, una cultura aziendale più armoniosa ed efficace può essere sviluppata sviluppando una comprensione più profonda della cultura aziendale giapponese e facendo coincidere le pratiche manageriali con le convinzioni e gli obiettivi dell'azienda. Aspetto unico della cultura aziendale giapponese, è il concetto di «*ringisho*»<sup>59</sup>稟議書. Per garantire che tutte le opinioni pertinenti siano ascoltate prima di una presa di posizione, questa tecnica pone un forte accento sul consenso e sulla partecipazione del gruppo al processo decisionale. La creazione di un documento completo, che illustra nei dettagli una particolare proposta, è il primo passo del processo

---

<sup>59</sup> È il termine che indica un documento formale utilizzato nelle aziende giapponesi per richiedere l'approvazione dei superiori per una serie di scopi, come proposte e decisioni.

*ringisho*. Questo documento contiene tutti i dati, tra cui obiettivi, vantaggi, spese, pericoli e un'analisi approfondita. Successivamente, il documento viene inviato ai vari livelli organizzativi per ottenere approvazioni, commenti e feedback. I dipendenti, i dirigenti e i supervisor esaminano il *ringisho* durante questa fase e aggiungono il loro timbro personale (*hanko*) per indicare l'accettazione o offrire suggerimenti per futuri cambiamenti. Questa procedura continua finché l'idea non è stata esaminata e autorizzata da tutti i livelli organizzativi interessati. Il piano può essere messo in atto solo dopo aver ricevuto il consenso unanime. Il fatto che il *ringisho* promuova un forte senso di inclusione e impegno tra i membri del personale è uno dei suoi principali vantaggi. La possibilità per tutte le parti coinvolte di esprimere il proprio pensiero e di partecipare al processo decisionale favorisce un clima di lavoro più democratico e cooperativo. Questa strategia può contribuire a rafforzare l'impegno nel portare avanti le scelte e il senso di responsabilità condivisa. Inoltre, questa strategia riduce la possibilità di commettere errori di valutazione, analizzando le proposte da diversi punti di vista. Questa procedura metodica e approfondita garantisce che le scelte siano ben ponderate e fondate su una valutazione approfondita delle informazioni a disposizione. Il *ringisho* offre molti vantaggi, ma presenta anche alcuni svantaggi. Poiché coinvolge più livelli organizzativi e la raccolta di più consensi, il processo può essere macchinoso e burocratico. Questa strategia potrebbe non funzionare in circostanze in cui è necessario prendere decisioni rapide. Inoltre, se i membri del personale si sentono eccessivamente limitati dalla necessità di conquistare il favore di tutti, il *ringisho* può sopprimere l'originalità e il pensiero creativo. Ne può derivare una maggiore avversione al rischio e una mancanza di flessibilità nel reagire ai cambiamenti del mercato. Il concetto di *nemawashi* è un ulteriore termine molto importante nella cultura aziendale giapponese quando si tratta di procedure decisionali. Il *nemawashi* è un termine botanico utilizzato metaforicamente per mostrare il processo informale attraverso il quale le diverse parti interessate raccolgono il consenso preliminare e si consultano prima di raggiungere una decisione ufficiale. Questo processo assicura che tutti siano consapevoli dei problemi e siano favorevoli alla decisione finale. Il fondamento del *nemawashi* è il concetto giapponese di «*wa* 和», armonia. L'attenzione all'armonia promuove il lavoro di squadra, invece di dipendere solo dalle opinioni individuali. Il processo di raggiungimento del consenso incoraggia i membri del gruppo a sentirsi inclusi e inclusivi, rafforzando il legame all'interno del luogo di lavoro. Il

*nemawashi* viene comunemente attuato nelle organizzazioni giapponesi attraverso diversi cicli di conversazioni e incontri informali con importanti *stakeholder*. Consente ai membri del personale di esprimere i propri pensieri, le proprie preoccupazioni e i propri consigli, dando vita a una scelta completa che tiene conto di molti punti di vista. Siccome il *nemawashi* è radicato nella cultura aziendale giapponese, la collaborazione con i processi decisionali occidentali può creare difficoltà. Il processo decisionale individuale è molto apprezzato nelle società occidentali e si può preferire un metodo più diretto e affrettato. Il superamento del divario può essere facilitato promuovendo una comunicazione aperta e offrendo istruzioni precise sulle procedure decisionali. Il *nemawashi* nel processo decisionale si è rivelato un successo in diversi campi e settori. Per esempio, il *team* di prodotto di un'azienda di software iniziò a tenere riunioni *nemawashi* con i team di ingegneria, marketing e produzione dopo aver capito quanto fosse cruciale ottenere la collaborazione di più reparti. Lavorando insieme, il *team* fu in grado di incorporare raccomandazioni utili e di garantire un design del prodotto completo. Tutti i reparti partecipanti accolsero l'introduzione del prodotto con entusiasmo e sostegno. Coinvolgere tutte le parti interessate, dal personale in prima linea ai dirigenti, consente alle organizzazioni di prendere decisioni ben informate e ampiamente sostenute. Questi esempi possono riguardare il lancio di prodotti di successo, iniziative strategiche o trasformazioni organizzative che sono state il risultato del processo di creazione del consenso. Nella cultura aziendale giapponese, il lavoro di squadra e la collaborazione sono più apprezzati dell'individualismo, come riflesso del concetto di *kyōdō*<sup>60</sup>, radicato nell'etica del lavoro del Paese. Le aziende giapponesi danno molta importanza al lavoro di squadra per raggiungere obiettivi condivisi e preservare l'armonia all'interno dell'azienda. Le organizzazioni adottano tecniche e procedure particolari che coltivano un senso di affiatamento e collaborazione tra i dipendenti, al fine di incentivare la cooperazione. Una delle strategie più importanti consiste nel promuovere un'atmosfera di

---

<sup>60</sup> Il termine giapponese per “cooperazione” o “collaborazione” è *kyōdō* (共同). Si usa per indicare le circostanze o gli sforzi in cui due o più persone collaborano per raggiungere un obiettivo comune. Questa idea affonda le sue radici nella cultura giapponese, che pone una forte enfasi sulla collaborazione e sulla collettività. In ambito aziendale, *kyōdō* simboleggia il valore dei membri di un'organizzazione che lavorano insieme per promuovere un senso di responsabilità condiviso e il sostegno al successo del gruppo.

lavoro inclusiva e incoraggiante. Ciò comporta la promozione di una comunicazione sincera e di una partecipazione attiva alle riunioni, in modo che i membri del personale possano esprimere liberamente le proprie opinioni. Per migliorare le dinamiche di squadra e le interazioni interpersonali, sono previsti anche eventi regolari di *team building*, tra cui gite di gruppo, *workshop* e ritiri fuori sede.

Le aziende giapponesi apprezzano la collaborazione sopra ogni cosa, ma danno anche valore ai contributi individuali. Queste organizzazioni offrono possibilità di sviluppo personale per raggiungere un equilibrio tra individualismo e obiettivi di gruppo. I lavoratori sono incoraggiati ad avere successo ricevendo riconoscimenti e premi per i loro risultati, che aiutano anche il gruppo e l'azienda nel suo complesso. L'avversione al rischio è un elemento profondamente radicato nella cultura aziendale giapponese, che rende i dipendenti diffidenti e riluttanti a correre rischi o a proporre nuove idee. La prudenza è una caratteristica «annidata» nella società giapponese fin dalla più tenera età, con un'attenzione particolare alla prevenzione degli errori e al mantenimento dell'armonia in casa. I dipendenti sono restii a discostarsi dagli standard in quanto temono che correre dei rischi possa avere effetti negativi sia sull'azienda che su loro stessi. Le persone che provengono da culture più tolleranti al rischio, come quelle degli Stati Uniti, dove l'assunzione di rischi calcolati è spesso incoraggiata, possono trovare questa mentalità difficile da adottare. Sia i manager giapponesi con dipendenti giapponesi, sia i manager stranieri con dipendenti giapponesi devono gestire in modo adeguato l'avversione al rischio per promuovere un ambiente di lavoro più creativo e dinamico. Il timore di esiti sfavorevoli per le proprie azioni è una delle principali preoccupazioni, per questo motivo è importante che i manager chiariscano che tentare qualcosa di nuovo o di creativo verrà sempre incoraggiato e che il fallimento non sarà imputato a loro o alla loro colpa. I dipendenti saranno più propensi a correre rischi calcolati e ad avventurarsi in territori sconosciuti se si privilegia un approccio disponibile e comprensivo. Aumentare l'attitudine alla crescita di un'azienda può avere un grande impatto sulla sua avversione al rischio. Sottolineate l'importanza di crescere dagli errori e dai fallimenti e come le battute d'arresto rappresentino un'opportunità di sviluppo, questa strategia può contribuire a cambiare il modo in cui i membri del personale vedono i fallimenti e a motivarli a considerare le difficoltà come opportunità piuttosto che come barriere invalicabili. Quando un processo di pianificazione tiene conto di errori e revisioni, i membri del

personale possono essere più a loro agio nello sperimentare concetti e metodi innovativi. La persuasione nella cultura aziendale occidentale comporta spesso una miscela di fatti concreti, argomentazioni logiche e una certa dose di audacia e passione. La capacità di influenzare le opinioni e le decisioni aumenta con la forza e l'assertività. L'obiettivo principale per persuadere le persone a condividere il proprio punto di vista è la presentazione di un'argomentazione forte e supportata da fatti. Al contrario, la cultura aziendale giapponese apprezza maggiormente la persuasione quando si tratta di coerenza e tenacia. In Giappone, la capacità di fornire e rafforzare costantemente l'idea è fondamentale per la persuasione, anche se il ragionamento e i fatti sono ancora importanti. Le persone che sostengono con costanza le proprie idee, anche di fronte ai primi rifiuti, sono molto apprezzate e viste come membri devoti ed impegnati del *team*. Sebbene la cultura imprenditoriale giapponese sia da tempo legata alla mentalità del «lavorare sodo», la percezione di quanto sia difficile lavorare in Giappone è diversa. I lunghi orari di lavoro e il *karōshi*, o morte per eccesso di lavoro, sono problemi associati alla cultura tradizionale del lavoro giapponese, riconosciuta per la sua intensità.<sup>61</sup> Tuttavia, alcune persone, in particolare le generazioni più anziane, considerano il lavoro duro come un aspetto importante e non come un elemento da trascurare. La cultura aziendale giapponese attribuisce grande importanza all'impegno verso il proprio impiego e il proprio datore di lavoro, incoraggiando il prolungamento dell'orario di lavoro come segno di fedeltà e dedizione. Questa dedizione, talvolta definita *seishin koyō* o «devozione al lavoro», può rendere difficile per i lavoratori trovare un equilibrio tra lavoro e vita privata, il che può condurre a stress, *burnout* e persino alla morte. Le aziende giapponesi proattive stanno affrontando questi problemi mettendo al primo posto il benessere dei dipendenti e promuovendo l'equilibrio tra lavoro e vita privata. Esistono nuove iniziative per la salute mentale e l'assistenza all'infanzia, come corsi di gestione dello stress. Oltre a promuovere l'equilibrio tra lavoro e vita privata, le politiche governative e le riforme del lavoro cercano anche di contrastare l'autodistruzione lavorativa. Tra le misure adottate figurano la limitazione del numero di ore di straordinario effettuate e la fornitura di incentivi ai datori di lavoro che mettono al primo posto la salute dei propri impiegati. Tuttavia, le

---

<sup>61</sup> Whitehill, Arthur M. *Japanese Management: Tradition and Transition*. Routledge, 1991, p.287

tradizionali norme di genere in Giappone hanno portato a una mancanza di enfasi sul congedo di paternità quando si tratta di devozione familiare, il che si è tradotto in una distribuzione non uniforme dei compiti di assistenza tra uomini e donne. Le richieste sul posto di lavoro e la vergogna sociale continuano a contribuire allo scarso utilizzo del congedo di paternità, nonostante gli sforzi volti a promuovere un approccio equilibrato alla genitorialità e al lavoro. Riconoscendo l'importanza della salute mentale e del benessere dei dipendenti, le organizzazioni giapponesi possono creare un ambiente di lavoro più sano e produttivo. Dare priorità ai programmi di salute mentale e promuovere un'atmosfera sul lavoro che valorizzi il benessere dei dipendenti aumenta la soddisfazione e l'impegno dei dipendenti, che a loro volta aumentano il successo organizzativo. Man mano che questo punto di vista si sviluppa c'è la promessa di una cultura aziendale più accogliente e compassionevole in Giappone, che valorizzi e sostenga il benessere mentale ed emotivo dei lavoratori.

### **3.2 Demistificazione del mito**

La reinterpretazione del bushidō durante il periodo di modernizzazione del Giappone è stata in qualche modo influenzata dai valori di giustizia, protezione dei deboli e coraggio presenti nella cavalleria europea medievale. Come si evince dal suo libro "Bushido: L'anima del Giappone", Nitobe Inazō, uno dei principali sostenitori del bushidō durante il periodo Meiji, fu molto influenzato dalla cultura europea. È quindi indispensabile sottolineare che il bushidō è un codice marziale che ha origini profonde nella storia giapponese, si è evoluto nel corso di molti secoli e trascende la sua interpretazione contemporanea. Mentre una nuova sintesi del *bushidō* è stata indubbiamente influenzata dall'esperienza con la cultura europea durante il periodo Meiji, una moltitudine di elementi storici e culturali ha avuto un ruolo nel suo sviluppo. Il codice etico venne rapidamente riconosciuto come il metodo dei samurai e poi come la più mistica via del guerriero, intrisa di storia e legata allo spirito speciale della nazione. L'esistenza di diversi *bushidō*, che si sovrapponevano, si mescolavano e si contendevano il favore del pubblico, fu cruciale per la sopravvivenza a lungo termine dell'ideologia durante più di un secolo di sconvolgimenti e cambiamenti. Di conseguenza, il guerriero fu trasformato a fini propagandistici. La richiesta di rigenerazione e affermazione a livello mondiale diede origine al codice etico. Avvolti da un velo romantico, i pensatori giapponesi guardarono

alle proprie tradizioni come fonti di identità nazionale. Durante il periodo Edo, il termine *bushidō* fu inizialmente utilizzato per indicare i principi e le convinzioni condivise dell'élite militare dominante. Non esisteva un codice ufficiale dei samurai, nonostante l'incoraggiamento dell'amministrazione Tokugawa verso l'omogeneità dei valori marziali. Ai samurai si richiedeva un feroce spirito marziale, un'incrollabile fedeltà al proprio signore, un forte senso del dovere e il coraggio di sacrificarsi in combattimento o, se necessario, con un suicidio rituale, anche in tempo di pace. Il termine tanto noto evoca immagini di questa casta di guerrieri, talmente impegnati a mantenere la parola data al proprio signore da arrivare a tagliarsi il ventre pur di non essere considerati privi di onore. Questo concetto divenne la «punta di diamante» del movimento «tennōista» giapponese, immensamente apprezzato dal massiccio apparato del governo giapponese. Il samurai era visto come un personaggio in grado di migliorare lo spirito della nazione. Tra il soldato giapponese e il suo signore, figure intimamente legate tra loro, era presente una sola regola di condotta non scritta basata sul favoritismo e sul debito (*On/Giri*). Poiché il signore era l'unica fonte di reddito del samurai, c'era una grande quantità di debiti e di responsabilità legate al falso rimborso. I samurai portavano questo pesante fardello in un legame indissolubile di debito così grande che si offrivano a seguire i loro signori nella morte (*renshi*). I guerrieri documentavano meticolosamente i servizi prestati ai loro signori e chiedevano un pagamento in linea con i sacrifici fatti. In cambio, i signori dovevano compensare adeguatamente i loro uomini o, nel caso in cui questi rifiutassero l'incarico, scoraggiarli adeguatamente con salate sanzioni. In quanto alleanza economica, la fedeltà dei samurai cambiava spesso a seconda delle condizioni regionali, socioeconomiche e individuali. Le truppe samurai erano obbligate a vendicare l'ingiusto e a comportarsi in modo da portare onore al loro padrone e alle generazioni future, il tutto mantenendo un'incrollabile fedeltà al proprio *daimyō*. Il comportamento dei samurai era generalmente considerato un'espressione del carattere individuale, ma aveva anche un impatto sulla reputazione della famiglia e aveva il potere di elevare o abbassare la posizione sociale e politica di un signore. Quando le terre conquistate venivano ridistribuite, i gruppi militari combattevano spesso per signori lontani e nemmeno i più alti precetti morali potevano impedire ai combattenti di godere direttamente del bottino di guerra piuttosto che accettare miseri pagamenti dai loro governanti. I samurai raramente sacrificavano la propria vita per difendere l'onore dei loro superiori. La via dei

guerrieri non ha mai avuto standard morali da difendere, come dimostrano numerosi eventi accaduti durante il Medioevo in cui i combattenti assunsero l'autorità del governo, sfruttarono il caos e il potere militare o semplicemente infransero l'accordo con il loro padrone per ottenere vantaggi personali. Molti studi riconoscono oggi che le campagne eroiche dei coraggiosi samurai descritte nei testi medievali erano intese come intrattenimento piuttosto che come ritratti storicamente accurati di individui specifici. In particolare, studiosi come Karl F. Friday (nato nel 1955) e William B. Bodiford (nato nel 1954) sottolinearono come le cronache epiche e leggende sui samurai, sebbene basate su eventi reali, tendessero a enfatizzare la propria gloria personale e le proprie gesta eroiche. La fonte primaria di energia per questo imponente apparato rimane «L'incidente di Akō»<sup>62</sup> del 1702. Va notato che probabilmente si trattò di un caso unico nel suo genere, in quanto secondo il sistema legale dell'epoca Tokugawa, la vendetta poteva essere compiuta solo contro coloro che condividevano la stessa linea di sangue, non il proprio signore. Il termine *bushidō* compare per la prima volta nel 1717 nell'opera letteraria «hagakure», composta dalle lezioni orali impartite dal maestro Yamamoto Jōchō (1659-1719) al suo apprendista Tsuramoto Tashiro, che in seguito scrisse «Note di ciò che è stato ascoltato all'ombra delle foglie» (*hagakure kikigaki*). Inizialmente il libro doveva servire come manuale di storia e costumi per i samurai del dominio di Saga, ma fu presto messo fuori legge a causa del suo pensiero militante. Grazie al confucianesimo e al rispetto della legge, la famiglia Tokugawa riuscì a porre fine ai periodi di guerra interna e a trasformare i samurai da forza combattente a massiccio apparato burocratico. *L'hagakure* doveva rappresentare una forma estrema di guerriglia in opposizione all'ideologia Tokugawa. La raccolta, intitolata «Il Bushidō è un modo di morire», racchiude l'idea centrale dell'*hagakure*: solo un guerriero pronto a morire in qualsiasi momento può essere veramente devoto al suo signore. L'opera si propone come una guida per il successo negli affari nell'era moderna e comprende oltre 1.300 aneddoti e brevi riflessioni sul cammino del samurai. I temi centrali dell'opera sono l'onore, la lealtà e l'obbedienza indiscussa,

---

<sup>62</sup> La vendetta dei quarantasette *rōnin*, o «incidente di Ako» del 1702, fu un momento cruciale nella storia del Giappone del periodo Edo. Dopo il seppuku forzato del loro daimyō Asano Naganori il 21 aprile 1701, per aver fatto del male a Kira Yoshinaka all'interno del castello di Edo, quarantasette samurai che non avevano un padrone pianificarono ed eseguirono un'operazione di rappresaglia contro Kira. La notte del 14 dicembre 1702 fecero irruzione nella casa di Kira, lo uccisero e portarono la sua testa sulla tomba del loro signore al santuario Sengaku-ji di Edo. Le persone percepirono questo atto di giustizia e lealtà in modo diverso. Alcuni pensavano che fosse un atto di violenza e di ribellione, mentre altri lo vedevano come un simbolo del coraggio e della lealtà dei samurai.

qualità che il guerriero giapponese non ebbe mai prima del periodo di pace. Anche i diversi comportamenti della popolazione vengono sottoposti al *bushidō*. Nel caso qualcuno reagisse a una provocazione con compostezza e forza, quella persona possedeva lo spirito del codice marziale; se avesse reagito in modo duro e avventato, quella persona avrebbe esibito l'onore dei guerrieri samurai. Il lamento per il deterioramento del bushi e il desiderio di un ritorno alla gloria passata sono caratteristiche condivise dall'opera di Nitobe Inazō<sup>63</sup> (1862-1933) e sono evidenti anche nell'*hagakure*. «Bushidō: L'essenza del Giappone» fu pubblicato nel 1900 da Nitobe per il pubblico occidentale, un tentativo di avvicinare il Giappone alle potenze internazionali da un punto di vista culturale e di attrarre le preferenze occidentali fondendo i samurai e il cristianesimo.

*I did not intend [Bushido: The Soul of Japan] for a Japanese audience but for foreigners who seem to think that the Japanese are really a very strange people. I wanted to show in it that the Japanese are not really so different, that you can find similar ideas to those of the Japanese even in the West, though under a slightly different guise, and that there is no East or West as far as human beings are concerned.*

(Benesch:2016: p.94)

Con la sua iperbole, Nitobe cercava di fabbricare una bugia a fin di bene. Inazō sottolinea in questa breve dichiarazione lo scopo della sua azione, che era quello di dimostrare e chiarire come l'Asia e il Giappone in generale non fossero poi così dissimili dall'Occidente. Inazō si sofferma anche sul suicidio rituale (*seppuku*), cercando di elevare un suicidio volgare al rango di atto sacro per renderlo più comprensibile ai lettori occidentali. Sebbene il suicidio rituale fosse ritenuto una questione molto delicata da discutere all'estero, assunse un nuovo significato quando fu avvolto nel codice etico e, più specificamente, nell'onore ricevette una connotazione differente:

*Bowing once more, the speaker allowed his upper garments to slip down to his girdle and remained naked to the waist. Carefully, according to custom, he tucked his sleeves under his knees to prevent himself from falling backwards; for a noble Japanese gentleman should die falling forwards. Deliberately, with a steady hand, he took the dirk that lay before him; he looked at it wistfully, almost affectionately; for a moment he seemed to collect his thoughts for the last time, and then stabbing himself deeply below the waist on the left-hand side, he drew the dirk slowly across to the right side, and, turning it in the wound, gave a slight cut*

---

<sup>63</sup> Nitobe Inazō è stato uno scrittore, educatore e diplomatico giapponese. Noto per aver scritto “Bushido: L'anima del Giappone”, svolse un ruolo significativo nel promuovere la comprensione culturale tra Occidente e Giappone. Nitobe ricoprì anche una posizione nella Lega delle Nazioni, dove diede un contributo sostanziale alle iniziative globali per la collaborazione e la pace.

*upwards. During this sickeningly painful operation he never moved a muscle of his face. When he drew out the dirk, he leaned forward and stretched out his neck; an expression of pain for the first time crossed his face, but he uttered no sound. At that moment the kaishaku, who, still crouching by his side, had been keenly watching his every movement, sprang to his feet, poised his sword for a second in the air; there was a flash, a heavy, ugly thud, a crashing fall; with one blow the head had been severed from the body. A dead silence followed, broken only by the hideous noise of the blood throbbing out of the inert heap before us, which but a moment before had been a brave and chivalrous man.*  
(Nitobe:1908: p.109)

Anche uno storico britannico affronterà la tematica del *seppuku*:

*Stomach cutting as an appeal to purity. The logic here is founded on a primitive symbolism: a man with nothing to hide shows his innocence by exposing his insides.*  
(Rankin: 2012: p.13)

Il samurai, a mio avviso, eseguiva semplicemente la cerimonia quando era richiesta; non cercava la morte per dimostrare la castità del suo spirito. Si dice che il *seppuku* fosse una pratica comune, ma in realtà si trattava di una forma di tortura riservata a circostanze terribili, come l'essere fatti prigionieri da un esercito nemico. Sebbene i termini *seppuku* e *harakiri* indichino la stessa cosa, il primo è più comunemente usato in Giappone per via del suo tono formale e dell'uso dei caratteri cinesi per *hara* (ventre) e *kiri* (taglio) in un ordine diverso. D'altra parte, l'*harakiri* è talvolta tradotto semplicemente come «taglio dell'addome». Nell'antico Giappone si pensava che l'addome fosse la sede dell'anima e l'origine dello stress provocato dal comportamento umano. Lo stomaco era considerato il centro del corpo umano e la fonte della volontà, dello spirito, della forza, della furia e della potenziale generosità o favore di ogni persona. Pertanto, si riteneva che pugnalarlo qualcuno all'addome avrebbe distrutto la sua essenza corporea di essere umano. Se un guerriero in epoca medievale uccideva un altro servitore senza motivo o estraeva un'arma all'interno di un castello senza una ragione valida, veniva giustiziato con il *seppuku*. Sebbene il *seppuku* potesse essere imposto come forma di punizione, i *daimyō* erano tenuti a provvedere alle consorti e agli eredi dei samurai che morivano di morte onorevole, al fine di preservare la dignità del guerriero morto e della sua famiglia. Uno dei casi più noti di *seppuku* causato da una punizione è il suicidio dei 47 *ronin*. Quando il loro signore moriva, i samurai compivano l'estremo sacrificio accompagnandolo ritualmente nell'aldilà. Questo atto divenne noto come *oibara* o *tomobara*, in riferimento al *junshi*.

*When heroes such as these decide to die, the text invite us to believe, it is as easy for them as laying down to sleep. This sort of aesthetic cleansing is ubiquitous in samurai texts and has been a crucial factor in fostering and promoting the seppuku ideal.*

(Rankin: 2012: p.16)

La pratica del *junshi* fu rapidamente abbandonata in quanto comportava numerose morti e indeboliva i feudi. Se fosse stato vero che tutti i samurai sconfitti si suicidavano per mantenere il loro onore, i domini sarebbero stati privi di combattenti durante l'epoca *sengoku*.

*But the longevity of seppuku is unique, sustained by a process of beautification that turns horrific violence into something poignant and admirable.*

(Rankin:2012: p.17)

Un tempo la parola «suicidio» era praticamente un tabù a causa delle sue pesanti connotazioni, ma l'immaginario giapponese ne modificò il significato per associarla all'onore e alla purezza, un atto che può portare alla gloria e al rispetto nella ricerca del guerriero ideale. Mentre il rinnovamento del periodo Meiji si concentrò sul rafforzamento della posizione del Giappone nel mondo, il barone Suematsu Kenchō (1855-1920) cercò di alterare la percezione occidentale della nazione per presentare un'immagine diversa del Giappone.

*My sole object has been to show Japan as she is, and to claim Occidental sympathy to such a degree as she may deserve*

(Suematsu:1905: p.3)

Si potrebbe identificare il barone come il simbolo di un particolare approccio alla politica estera del Giappone in generale. Oltre alla sua importanza in politica, Suematsu fu una figura di spicco nel campo degli studi teatrali e letterari. Il compito del barone fu quello di dissipare l'idea errata degli occidentali che il Giappone rappresentasse un «pericolo», dal momento che combatteva contro la Russia oltre che contro la Cina. A Londra, Kenchō si laureò in giurisprudenza e si specializzò in storiografia. In questo periodo il governo giapponese sostenne lo studio all'estero, l'apprendimento delle lingue straniere e la traduzione della letteratura europea. La popolazione doveva essere resa utile, industriosa,

patriottica e coesa. Con l'assistenza di Itō Hirobumi <sup>64</sup>(1841-1909), il barone scelse di tradurre solo 17 dei 54 capitoli del Genji Monogatari<sup>65</sup>, modificando il testo per renderlo il più vittoriano possibile. Il suo intento fu quello di dimostrare l'importanza della storia culturale del Giappone. Il Genji Monogatari fu scritto dalla cortigiana Murasaki Shikibu <sup>66</sup>(973-1014). Il fatto che sia stato scritto da una donna ha portato alla sua selezione come opera. Durante il periodo Meiji le suffragette iniziarono a fare la loro comparsa sulla scena internazionale e in Europa emersero i primi movimenti che sostenevano il ripristino dei diritti delle donne. Lo status delle donne giapponesi dovette cambiare per corrispondere a quello delle società «avanzate», e le «cattive usanze» come tagliare le sopracciglia e scurire i denti dovettero accompagnarlo. Attraverso la traduzione del barone, il Giappone si mostrò all'Occidente come più moderno da questo punto di vista. Dopo essere tornato in Giappone, Kenchō si avvicinò ad Hirobumi per iniziare una carriera in politica e seguitamente sposare sua figlia. La tensione fu evidente già pochi mesi prima della dichiarazione di guerra della Russia, quando i giornalisti europei cercarono di ridurre il Giappone a uno stato tribale per dipingerlo come un pericoloso aggressore da evitare. Il livello di paura fu così grande che, a partire dalla metà del 1800, le persone in Europa iniziarono a discutere del «pericolo giallo» e a chiedersi quali fossero i veri obiettivi del Giappone: forse governare l'Asia e creare un blocco politico e culturale per opporsi all'Europa. Il *bushidō* si trasformò in una potente arma di propaganda durante questo periodo, sostenendo atti che portarono a conflitti come quelli nel Pacifico e in Asia. Per evitare che la Russia crescesse e mettesse a repentaglio l'obiettivo primario del Giappone, la Corea, il governo giapponese dovette entrare in guerra. La guerra divenne quindi necessaria, nonostante il governo Giappone fosse al corrente che il «pericolo giallo» si stava diffondendo in tutta Europa e che sarebbe stato rischioso dichiarare guerra a una nazione occidentale in quanto ci sarebbero state prove sufficienti dopo le guerre in Cina,

---

<sup>64</sup> Itō Hirobumi fu un noto statista e politico giapponese, nonché una figura chiave nella modernizzazione del Giappone dell'era Meiji, avendo ricoperto più volte la carica di primo ministro e partecipando alla creazione della Costituzione Meiji. Il suo impatto è stato fondamentale per lo sviluppo del Giappone in un Paese contemporaneo e industrializzato.

<sup>65</sup> Opera di narrativa dell'XI secolo scritta dalla dama Murasaki Shikibu, narra le vicende principalmente amorose del principe Genji.

<sup>66</sup> La poetessa e scrittrice giapponese dell'epoca Heian Murasaki Shikibu è nota per il suo profondo contributo alla letteratura e alla cultura giapponese. Essendo figlia di intellettuali, riuscì a salire alla ribalta della corte imperiale grazie a un'educazione straordinaria per una donna dell'epoca.

i *boxeur* e Russia per accusare i giapponesi di essere invasori globali. Suematsu inviò una lettera ai ministri l'11 gennaio 1904, affermando che le tensioni dovevano essere allentate e che fosse necessario un uomo capace di influenzare l'opinione pubblica europea dall'interno. Il barone fu inviato in Europa nel mese di febbraio per lavorare come scrittore e pensatore per i principali giornali stranieri pubblicati a Berlino, Parigi e Londra. L'idea fu di attirare l'attenzione sulle somiglianze tra Europa e Giappone, sottolineando la necessità che il Giappone si confronti con la Russia. Suematsu accelerò il ritmo della sua produzione letteraria e giornalistica non appena giunse in Europa. Raccontò come i giapponesi stessero diventando più avanzati militarmente ma anche più civilizzati, come dimostrano i progressi nell'istruzione, nella riforma scolastica e nell'architettura, nonché l'alto tasso di alfabetizzazione della nazione. Kaneko Kentarō (1853-1942), un samurai del dominio di Fukuoka, fu un altro personaggio chiave nell'azione giapponese. All'età di 19 anni fu inviato negli Stati Uniti come parte della «missione Iwakura»<sup>67</sup> per iniziare la sua istruzione all'estero. Successivamente, si trasferì in Europa per completare gli studi e infine laurearsi in giurisprudenza presso l'Università di Harvard. Al suo ritorno in patria gli venne assegnato lo studio delle costituzioni occidentali per redigere una costituzione giapponese sulla loro scia. Su richiesta personale di Hirobumi, Kentarō fu inviato ancora una volta negli Stati Uniti durante la guerra russo-giapponese (1904-1905), questa volta con l'intenzione di influenzare la percezione americana della lotta asiatica e accelerare la conclusione della guerra. Kentarō si rivolse a Theodore Roosevelt chiedendogli di mediare un accordo per porre fine alla guerra. Prima di accogliere la sua richiesta, Roosevelt chiese a Kentarō di suggerirgli un libro che esplorasse la vera natura del popolo giapponese. Kaneko gli propose «Bushidō». In una successiva lettera a Kaneko, il presidente afferma:

*“My dear Baron Kaneko:*

---

<sup>67</sup> Tra il 1871 e il 1873, la Missione Iwakura fu un'importante spedizione giapponese che cercò di modernizzare il Giappone attraverso la ricerca e l'assimilazione delle idee occidentali. La missione, guidata da Tomomi Iwakura (1825-1883), viaggiò in diverse nazioni in Europa e negli Stati Uniti ed ebbe un impatto significativo sulle riforme dell'era Meiji.

*I have read your article and like it much. However, i have enjoyed to the the full the books which you and Mr.Takahira were kind enough to send me, and two or three others which, on your recommendation, I have secured. Perhaps I was most impressed by the little volume on Bushidō. It seems to me, my dear Baron, that Japan has much to teach the nations of the occident, (...). I have long felt that Japan's entrance into the circle of the great civilized powers was of good omen for all the world. (...) no nation is worthy of respect unless its sons possess a high and fine national loyalty, and the courage, hardihood and mental and physical address which make this loyalty effective. Certainly i myself Hope that i have learned not a Little from what i have read of the fine Samurai spirit, and from the way in which that spirit has been and is being transformed to meet the needs of modern Life.”<sup>68</sup>*

Nella sezione di apertura del saggio, il presidente Roosevelt (1882-1945) esprime gratitudine a Kentarō per il libro sul codice di condotta dei samurai e fa un'affermazione sorprendente: «il Giappone ha molto da insegnare all'Occidente». Solo questa idea potrebbe essere interpretata come l'annullamento dei trattati ineguali e la messa del Giappone su un piano di parità con le altre potenze mondiali. Prosegue dicendo che tutti trarrebbero vantaggio dall'ammissione del Giappone come attore principale nell'economia mondiale e che nessun Paese può essere rispettato se il suo popolo non ha un forte senso di patriottismo, coraggio e forza mentale e fisica. Il presidente prosegue affermando che tutti trarrebbero vantaggio dall'ingresso del Giappone nei ranghi delle potenze mondiali e che nessun paese merita mancanze di rispetto a meno che il suo popolo non abbia forza d'animo, tenacia mentale, fisica che renda efficace l'impegno nei confronti del paese e una lealtà nazionale elevata e raffinata. Roosevelt aspira ad aver acquisito quanta più conoscenza possibile dal sofisticato spirito del samurai, «la stessa energia che il popolo giapponese impiega ancora oggi». Il Giappone esercitò estrema cautela nel controllare e modificare le informazioni fornite ai media stranieri sul conflitto russo-giapponese. Scritti filosofici furono pubblicati a Londra nello stesso periodo dalla casa editrice Archibald, la quale pubblicò due libri scritti in inglese a pochi mesi di distanza l'uno dall'altro di Suematsu Kenchō. Il primo, «Il Sol Levante», allude a un sole allo zenit,

---

<sup>68</sup> Kaneko, Kaneko: (1905, November 3). *Letter from Kentarō Kaneko to Theodore Roosevelt*. Theodore Roosevelt Papers. Library of Congress Manuscript Division. Retrieved from <https://www.theodorerooseveltcenter.org/Research/Digital-Library/Record?libID=o51714>.

mentre il secondo si chiama «Fantasia del lontano Giappone». Entrambi i libri trattano di come il Giappone sia riuscito a modernizzarsi, di come siano cambiate le circostanze, di come si svolge un matrimonio in stile giapponese, di come sono costruite le città, le scuole e di altri argomenti che suscitano esotismo. Il primo, pur avendo gli stessi temi, è scritto sotto forma di «manuale di riferimento» e contiene saggi sul matrimonio, l'istruzione e l'architettura in Giappone. Utilizza un linguaggio politico, economico e militare, che lo rende decisamente maschile e destinato a lettori uomini. Il libro esamina brevemente il conflitto con la Russia, la società giapponese prima della restaurazione Meiji e il *bushidō* in conclusione. Il secondo libro si ispira allo stile letterario popolare del periodo Heian, che alterna le fasi di veglia e di sonno. Leggendo il celebre quotidiano «*le journal*» sulla veranda di un albergo parigino all'inizio del libro, il barone finisce per cadere in una sorta di torpore. Questo è il momento in cui lo spirito lascia il suo corpo e prende il volo. Nel corso del libro, entra ed esce dai più grandi salotti politici e aristocratici d'Europa, dove incontra una vasta gamma di figure importanti. I personaggi maschili dell'opera non hanno cognomi o nomi; invece, vengono tutti definiti «bravi ragazzi» o «gentiluomini», in contrasto con i personaggi femminili che vengono nominati fedelmente. Le aristocratiche che incontra nei numerosi salotti sono così affascinate dal Giappone che gli rivolgono domande cariche di malizia. I temi più accattivanti che attiravano le donne occidentali verso il Giappone erano il collezionismo sfrenato, l'esotismo e la sensualità. Gli argomenti sono esattamente gli stessi di «Il Sol Levante», ma sono adattati alla lingua e scritti pensando a un pubblico completamente differente. Le donne aristocratiche non erano solo attraenti donne che riflettevano una vita politica contornata da sfarzo; erano anche figure influenti nell'opinione pubblica europea in quanto frequentavano i circoli intellettuali, e avevano un grande capacità persuasiva sui loro compagni. Nel corso di trecento pagine, il barone esalta le virtù della cognizione femminile, delle competenze nella gestione delle crisi e della fedeltà verso l'uomo. Viene ripetutamente sollevato il tema della famiglia e dell'adozione in Giappone, dell'istituzione del matrimonio e dei diversi aspetti dei matrimoni misti, si mettono in discussione numerosi stereotipi sulle donne giapponesi e si sottolinea il ruolo significativo che le donne svolgono nelle dinamiche sociali ed etiche. Il «pericolo giallo» è un altro tema affrontato dal barone. Ritiene che ciò sia ingiustificato, citando il diritto del Giappone di essere riconosciuto

come la principale potenza culturale dell'Asia. In «Una fantasia del lontano Giappone», il concetto di *bushidō* viene menzionato numerose volte:

*In our bushidō, that is teaching of chivalry, of which you must have heard, «pardoning» and «forgiving» is the most important element. We have a proverb saying, «when the helpless bird takes refuge in the breast of the hunter, he would not kill it.»(Suematsu: 1905: p.26)*

In questo passaggio il barone tenta di attribuire nobili ideali ai samurai lasciando intendere che i guerrieri fossero dotati di qualità estranee a quelle dei samurai medievali, come il perdono e la compassione di fronte a un avversario. È vero che nel periodo Sengoku il Giappone si trovava ad affrontare una terribile instabilità politica e sociale e che fino all'arrivo dei grandi riunificatori regnava una semi-anarchia. Inoltre, in quel periodo, massacri e omicidi erano la norma. Tuttavia, il barone si occupò della sopraccitata tematica in questo modo:

*I cannot make out what the reviewer could have got into his head to make him translate the term Bushi as “executioner”. It is an insult to Bushi, of whom we have the oft quoted saying, «hana wa sakura ni hito wa bushi»: “as the cherry blossoms are the prime of the flowers, so the Bushi is the flower of man.”*  
(Suematsu: 1905: p.65)

Inoltre, in questa sezione dell'opera, il barone tenta di proiettare un senso di superiorità sulla figura del *bushi* facendo paragoni con i fiori di ciliegio, che considera l'apice della perfezione umana.

*The samurai, our hereditary military class, was the pick of the Japanese population, more refined and more intellectual than any other. Nevertheless, the long continued peace and the effects of inheriting their occupation made them somewhat inclined towards effeminacy, in other words, less marital than their ancestors.*  
(Suematsu: 1905: p.113)

Il paragrafo qui sopra, invece, sottolinea il modo in cui i samurai si staccarono dalle radici dei loro antenati e intrapresero un nuovo viaggio, nonché il loro cambiamento da guerrieri a pensatori. un nuovo percorso che si discosta dal precedente percorso militare, facendolo considerare «al femminile» dal barone. Poi, Suematsu inizia il secondo volume, «Il Sol Levante», definendo *bushidō* in «tempi medievali» come segue:

*Bushidō is no other than the doctrine held and cherished by that clan as its code of honour and rule of discipline (...) they were illiterate. But on the other hand, they were mostly men with healthy notions of manliness, in contrast to those who usually lived in the capital Town.*  
(Suematsu:1905)

Suematsu definisce il codice etico come il credo e il codice d'onore del clan. Continua affermando che i samurai erano uomini virili nonostante la loro mancanza di alfabetizzazione, a differenza di coloro che vivevano nella capitale. Inoltre, usando costantemente il termine *bushidō*, afferma: The term, as well as its general purport, has been of late made widely known in this country (Suematsu: 1905). Il barone prosegue sostenendo e difendendo la sua versione medievale di *bushidō* sostenendo che la sua scoperta avvenne notevolmente più tardi della sua codificazione. Poiché il termine non esisteva ancora, non poteva essere conosciuto fino a tempi recenti. Il discorso approfondisce anche il concetto di coraggio. Suematsu (1905) nota che *bushidō*, ovviamente, incoraggiava il coraggio sopra ogni altra cosa. Siccome l'amministrazione Tokugawa era estremamente severa e non tollerava alcun tipo di rivolta, il coraggio era essenzialmente inutile e addirittura vietato nei periodi di pace. Kenchō scrive:

*The whole world now admits that the Japanese are good fighters, that they make good soldiers and sailors, and are brave and dashing in warfare.* (Suematsu:1905).

Questa frase racchiude l'obiettivo che la nazione cercava di raggiungere per liberarsi dalla morsa dei trattati ineguali e, di conseguenza, evitare di diventare una colonia. Il Giappone si rese conto che la sua unica difesa contro il senso di superiorità occidentale sarebbe stata quella di «gonfiare il petto» e dimostrare il proprio valore. Suematsu prosegue discutendo il *jigai*, un tipo di suicidio cerimoniale commesso dalle donne in cui, a differenza del seppuku eseguito sugli uomini, la lama veniva conficcata nella gola.

*The honorable equivalent therefore a Samurai lady was generally known as Jigai (self- destruction) a death by a stab in the throat from her own dirk*  
(Suematsu: 1905: p.164).

L'argomento citato dal barone può sembrare inappropriato per la sua posizione e per il messaggio che voleva trasmettere agli europei, ma in questo caso è in gioco l'onore giapponese, che porta a riconoscere che anche le donne possono morire con dignità.

L'intento era quello di evidenziare le distinzioni tra la donna europea che difendeva i suoi diritti e la donna giapponese. Il discorso prosegue descrivendo l'esecuzione del *seppuku* secondo il protocollo rituale. Per garantire che il corpo trafitto cadesse solo in avanti e non all'indietro (passo essenziale verso una morte onorevole) il samurai assumeva la posizione «*seiza*». Due lame di diversa lunghezza, il *tantō* e il *wakizashi*, venivano posizionate sul tatami. Dopo l'incisione nel ventre, il compagno più fedele del samurai, noto come «*kaishakunin*», doveva sferrare un colpo netto alla parte posteriore della testa. Poiché era considerato irrispettoso che la testa si staccasse dal corpo e toccasse terra, il taglio non venne terminato.

### **3.3 Ombre del *bushidō*: Critica e Applicazioni nel Management Aziendale**

Diverse filosofie culturali furono utilizzate per influenzare le tecniche manageriali nel dinamico campo del business globale. Tra queste, il codice dei samurai guadagnò notorietà grazie alla sua enfasi sull'autodisciplina, la lealtà e l'onore. Tuttavia, ci sono importanti questioni pratiche ed etiche che riguardano l'integrazione del *bushidō* nella gestione aziendale contemporanea, che richiedono un'analisi critica. La romanticizzazione del *bushidō* come etica aziendale ignora il suo *background* storico e la possibilità che possa diffondere ambienti di lavoro malsani. Le critiche nei confronti del codice marziale sostengono che l'utilizzo del *bushidō* in ambienti lavorativi spesso pone rigide ed irragionevoli richieste ai membri del personale.<sup>69</sup> Il valore attribuito all'altruismo e alla devozione incondizionata può creare un ambiente di lavoro tossico, in cui i lavoratori si sentono spinti ad anteporre le esigenze dell'azienda alle proprie. Questa dinamica ricorda il modo in cui il *bushidō* fu storicamente abusato nel passato militarista giapponese, quando le vite dei soldati vennero spesso sacrificate in nome della fedeltà al paese e all'imperatore. In ambito aziendale, ciò può assumere la forma di aspettative irrealistiche per quanto riguarda gli orari di lavoro e il disprezzo per il benessere personale e gli obblighi familiari. Si tratta di una pratica inquietantemente simile a quella giapponese del *karōshi*. Il *karōshi* o «morte per superlavoro» fu inizialmente identificato in Giappone alla fine del XX secolo, descrive decessi o gravi problemi di salute causati da un eccessivo stress lavoro-correlato e da giornate lavorative prolungate. La cultura del

---

<sup>69</sup> Ikegami, E. *The Taming of the Samurai: Honorific Individualism and the Making of Modern Japan*. Harvard University Press, 1995, pag. 272-295

lavoro nazionale iniziò a porre una forte enfasi sugli orari prolungati, sulla fedeltà al business e su una spinta costante verso l'efficienza. Attacchi cardiaci, ictus e altre malattie legate allo stress possono condurre al *karōshi*, che è spesso causato dal rigoroso ambiente di lavoro che caratterizza molte aziende giapponesi.<sup>70</sup> L'importanza dell'autonomia e della creatività individuale può essere compromessa dall'uso dei concetti del *bushidō* nell'ambito gestionale. L'enfasi sull'obbedienza e sul rispetto dei principi tradizionali dei samurai potrebbe ostacolare la creatività e dissuadere le persone dal mettere in discussione le pratiche consolidate. Le aziende di oggi devono essere innovative, flessibili e in grado di adattarsi rapidamente. Invece di promuovere una cultura di crescita dinamica e di adattamento, l'imposizione di un quadro influenzato dal *bushidō* rischia di promuovere una cultura di conformità. I lavoratori possono essere riluttanti a mettere in discussione le scelte del management o a fornire suggerimenti creativi per paura di ritorsioni o di essere considerati infedeli. L'utilizzo di un codice che mirava a instillare nei guerrieri un senso di fedeltà incrollabile e la disponibilità a sacrificarsi, può involontariamente giustificare pratiche di gestione autocratiche, soffocare le critiche e rimarcare la complicata applicabilità del codice viste le sue origini storiche e propagandistiche. Questa strategia può portare a seri dilemmi etici e ridurre l'inclusione e la sicurezza psicologica dell'ambiente di lavoro in un contesto multiculturale e diversificato. Inoltre, l'enfasi esclusiva di *bushidō* sulla devozione e sul sacrificio di sé può creare dei punti ciechi etici nella governance aziendale. I manager che seguono un'etica basata sul codice marziale possono anteporre la lealtà all'organizzazione o a particolari leader a principi etici più generali. Questo porterebbe alla difesa di azioni immorali intraprese in nome della salvaguardia della reputazione o dei migliori interessi dell'azienda, come trascurare i requisiti di conformità legale o utilizzare tattiche commerciali disoneste. Tali azioni minano la fiducia sia dei membri del personale interno che degli stakeholder esterni, oltre ad avere un impatto negativo sulla reputazione dell'azienda nel tempo.

L'unicità culturale del *bushidō* e la sua possibile mancata corrispondenza con i metodi commerciali internazionali è un'altra preoccupazione cruciale. La struttura rigida e gerarchica del *bushidō* potrebbe scontrarsi con i numerosi valori e quadri etici portati avanti da origini culturali diverse. Le convinzioni collettiviste e gerarchiche del *bushidō*

---

<sup>70</sup> <https://pulitzercenter.org/stories/karoshi-deep-look-japans-unforgiving-working-culture>

sono in netto contrasto con l'individualismo, la realizzazione personale e il processo decisionale democratico che caratterizzano molte pratiche commerciali occidentali. Inoltre, l'implementazione del codice in ambito gestionale può involontariamente sostenere pregiudizi e disparità basati sul genere. La maggior parte delle interpretazioni tradizionali del *bushidō* sono maschili ed esaltano il coraggio marziale e la resistenza stoica, qualità tradizionalmente associate ai soldati maschi. Questo potrebbe manifestarsi come un pregiudizio inconscio nel contesto aziendale contemporaneo, favorendo le caratteristiche stereotipate maschili rispetto ad altre ed emarginando i contributi che non corrispondono al modello prestabilito. Questi pregiudizi possono sabotare le iniziative volte a promuovere la diversità e l'uguaglianza di genere sul posto di lavoro. L'enfasi del *bushidō* sull'apatia e sullo stoicismo presenta delle difficoltà per i contesti aziendali contemporanei, che stanno comprendendo il valore dell'intelligenza emotiva e dell'empatia nella leadership. Oggigiorno i manager hanno spesso bisogno di comprendere e soddisfare le esigenze emotive e psicologiche dei loro subordinati. La gestione basata sul *bushidō* può sottovalutare questi fattori, creando un'atmosfera lavorativa meno incoraggiante e accomodante. Il morale, l'impegno e la fidelizzazione dei dipendenti possono risentirne. Il panorama aziendale contemporaneo è definito da rapidi progressi tecnici, condizioni di mercato dinamiche e forze lavoro eterogenee. Il tradizionalismo e la rigidità del *bushidō* possono rendere più difficile per le imprese adattarsi rapidamente a questi cambiamenti. L'enfasi sul mantenimento dell'onore e della fedeltà alle consuetudini di lunga data può portare all'opposizione di importanti innovazioni e riforme, che finirebbero per soffocare la concorrenza e la prosperità. Anche il rischio di creare una cultura esclusiva è uno dei principali punti di critica. Siccome il *bushidō* si fa portatore di valori della classe dei samurai romanticizzata, ha per natura una connotazione elitaria ed esclusiva. L'incorporazione di questo paradigma in un ambiente aziendale può involontariamente produrre un divario tra gli individui che sono percepiti come possessori dello «spirito samurai» e quelli che non lo sono. Questo può portare a pregiudizi, parzialità e mancanza di diversità nelle posizioni di leadership, quando gli individui che si conformano allo status quo vengono privilegiati rispetto a quelli che hanno punti di vista ed esperienze di vita differenti. Oltre a minare le iniziative di inclusione, una cultura di questo tipo impedisce all'azienda di raccogliere i frutti di una leadership diversificata. La struttura gerarchica presentata dal codice marziale ha il

potenziale per mantenere le disparità di potere all'interno delle aziende. Questo può portare a stili di leadership autoritari nei contesti commerciali contemporanei, quando i membri del personale di livello inferiore hanno poca voce in capitolo e il processo decisionale è centralizzato. Nelle aziende moderne, la creatività e l'impegno dei dipendenti sono favoriti da un processo decisionale collaborativo e dall'empowerment, entrambi minati da questo tipo di approccio. La demotivazione e il disimpegno dei lavoratori possono portare a una riduzione della produttività e a un aumento del tasso di turnover. L'enfasi del *bushidō* sull'altruismo causa anche gravi minacce al benessere dei suoi dipendenti. Incoraggiare i lavoratori ad anteporre continuamente le esigenze dell'azienda alle proprie può provocare stress, burnout e un deterioramento della salute mentale. Ciò ha un impatto sulle persone coinvolte e conseguenze più ampie per l'azienda, come l'aumento dell'assenteismo, la diminuzione della produttività e l'aumento delle spese mediche. Le aziende che seguono questa linea d'azione potrebbero incontrare non solo critiche morali, ma anche reali difficoltà nel mantenere una forza lavoro sana e a lungo termine. Incorporare questa teoria militare in un contesto organizzativo può involontariamente legittimare comportamenti autoritari, minando la governance democratica e il controllo morale. Invece di dipendere da un codice storico creato in e per un ambiente completamente diverso, le imprese moderne devono costruire regole etiche che siano guidate dalle attuali concezioni di equità, giustizia e diritti umani. Considerando queste critiche, è chiaro che l'applicazione del *bushidō* alla gestione aziendale richiede un approccio attento e analitico. Le aziende dovrebbero valutare attentamente quali componenti, se ce ne sono, sono compatibili con gli standard etici e le pratiche commerciali contemporanee prima di implementarlo nella sua interezza. Alcuni concetti del *bushidō*, come la responsabilità e l'onestà, potrebbero essere applicati in modo più efficace se combinati con ideali moderni come la diversità, la creatività e il benessere dei lavoratori. Stabilire quadri etici completi e flessibili che tengano conto di diversi punti di vista culturali e delle complessità del mondo economico contemporaneo dovrebbe essere un obiettivo per le organizzazioni. Ciò comporta l'esame delle idee etiche contemporanee, delle aspettative degli stakeholder e delle esperienze vissute dai dipendenti, oltre alla consultazione di codici storici come il *bushidō*. In questo modo, le aziende possono creare strategie di gestione sostenibili e di successo a lungo termine, oltre che moralmente corrette. Sebbene vi siano molti ostacoli e obiezioni associati all'uso del *bushidō* come

codice manageriale negli ambienti aziendali moderni, è importante considerare anche i potenziali vantaggi. La comprensione di questi vantaggi nel contesto della moralità contemporanea e delle operazioni aziendali può offrire una giusta valutazione dell'utilità dei concetti del *bushidō* nel management. L'enfasi del *bushidō* sulla moralità e l'onestà è una delle sue caratteristiche più attraenti. I leader che sostengono il concetto di *Gi* 義 (rettitudine) mostrano una dedizione all'equità e all'onestà, che può aumentare notevolmente la loro credibilità e affidabilità all'interno dell'azienda. Grazie a questa qualità, si presenta una maggiore possibilità che i membri del personale si fidino dei loro manager e si sentano a proprio agio nelle loro posizioni in un ambiente di apertura e responsabilità. I leader che danno priorità al comportamento etico sono fondamentali in un'epoca in cui le crisi aziendali e le violazioni dell'etica possono devastare la fiducia e la reputazione degli stakeholder. La sincerità, o *Makoto* 実, è anch'essa una filosofia presente nel codice etico che sottolinea il valore di un impegno sincero nel lavoro. Ciò si traduce in una forza lavoro che si dedica con fervore al proprio compito e agli obiettivi dell'azienda. Questa dedizione può favorire livelli più elevati di produttività, creatività e prestazioni generali. I lavoratori sono più inclini ad andare oltre il proprio ruolo e a contribuire al successo dell'azienda quando hanno un forte senso del dovere e della responsabilità. Il principio *Yū* 勇 (coraggio) pone una forte enfasi sul posizionamento di fronte alle difficoltà. Questo principio può essere tradotto per i manager contemporanei nella capacità di fare scelte difficili, di assumere rischi misurati e di affrontare le crisi con decisione. Guidare con coraggio è fondamentale per promuovere la creatività e il cambiamento, soprattutto in settori in cui i mercati e la tecnologia mutano rapidamente. Le aziende che coltivano una cultura che onora il coraggio sono meglio attrezzate per gestire le battute d'arresto e cogliere nuove opportunità. Inoltre, l'enfasi del *bushidō* su *Chū* 忠 (lealtà) può migliorare la fedeltà all'azienda e lo spirito di squadra. I dipendenti sono più propensi a collaborare e a incoraggiarsi a vicenda quando hanno un forte senso di lealtà nei confronti dei loro leader e dei loro colleghi. Questo sentimento di unità può promuovere un ambiente di lavoro più sereno, ridurre i conflitti e migliorare la comunicazione. Questo può quindi portare a un aumento del coinvolgimento e della fidelizzazione dei dipendenti, che si sentiranno più apprezzati e parte dell'azienda.

La filosofia *Rei* 礼 (rispetto) incoraggia la professionalità e la disciplina. I manager che dimostrano di apprezzare le persone, di seguire le regole e di impegnarsi per uno sviluppo continuo possono motivare il proprio personale a mantenere i più alti standard di professionalità. Questo approccio metodico garantisce che l'azienda funzioni in modo fluido ed efficace, con i membri del personale che si impegnano a mantenere standard elevati nel loro lavoro. I manager possono prendere decisioni moralmente e strategicamente valide seguendo l'enfasi di *bushidō* sui valori etici.<sup>71</sup> Disporre di un quadro di riferimento che dia priorità all'etica può aiutare i manager a orientarsi nelle decisioni difficili, aiutandoli a prendere decisioni coerenti con i valori dell'organizzazione e le aspettative sociali in un ambiente aziendale complicato, dove le decisioni hanno spesso effetti di vasta portata. La costruzione di una fiducia a lungo termine con gli stakeholder e il miglioramento della reputazione dell'organizzazione sono due vantaggi di questa base etica. Le imprese possono utilizzare una strategia di integrazione selettiva per capitalizzare i vantaggi del *bushidō* riducendo i rischi connessi. Ciò comporta la determinazione di particolari concetti che completano le moderne pratiche di gestione e gli ideali organizzativi, per poi modificarli in base alle esigenze dell'ambiente aziendale di oggi. Per esempio, una forte governance aziendale e programmi di formazione sull'etica possono aiutare a incoraggiare l'integrità e il comportamento etico. Stabilire uno spazio sicuro in cui i rischi misurati sono benvenuti e le battute d'arresto sono viste come momenti di insegnamento è un modo per promuovere il coraggio e la resilienza.<sup>72</sup> Un ulteriore concetto è *shugyō* (costante auto-miglioramento), ha l'obiettivo di sottolineare l'adattamento e l'apprendimento continuo.<sup>73</sup> I supervisori possono aiutare i membri del personale a rimanere aggiornati sulle nuove tecnologie e sulle nuove competenze, che aiuteranno l'azienda a rimanere competitiva in un mercato che cambia rapidamente. Ispirare le persone a perseguire uno sviluppo sia personale che di carriera. Questo può riflettersi sul posto di lavoro come una cultura che sostiene e incoraggia lo sviluppo del personale. Offrire opportunità di istruzione, formazione e sviluppo delle competenze aumenta la capacità complessiva di un'organizzazione e incrementa anche le prestazioni individuali. È più probabile che i lavoratori si impegnino e si dedichino al loro lavoro se si sentono

---

<sup>71</sup> <https://www.creativeshine.com/blog>

<sup>72</sup> <https://www.thecollector.com/bushido-code-samurai-warriors/>

<sup>73</sup> Kawakami, Y., "The concept of Shugyō in the modern world", London: Routledge, 2022, pp. 123-130.

incoraggiati a progredire. Un leader che esemplifica l'integrità avrà maggiori probabilità di essere seguito dai suoi subordinati, creando un clima di rispetto reciproco e di ottimismo. L'enfasi posta dal *bushidō* sulla dedizione e sulla lealtà può contribuire a rafforzare la fedeltà al marchio e l'identità aziendale. L'immagine esterna di un'azienda è costante quando possiede una forte cultura interna basata su questi valori. La fedeltà dei clienti può aumentare come risultato di questo allineamento, se essi condividono la dedizione dell'azienda alla moralità e all'integrità. Inoltre, il codice promuove una visione a lungo termine enfatizzando principi duraturi e un lavoro persistente. Ciò può controbilanciare l'attenzione spesso transitoria portata dai risultati finanziari trimestrali in un contesto aziendale. I supervisori che incorporano questo aspetto possono dare precedenza a tattiche che garantiscono un'espansione sostenuta e alla stabilità rispetto ai profitti a breve termine. Pianificare a lungo termine può portare a interazioni più forti con gli *stakeholder*, a pratiche aziendali più sostenibili e a una maggiore resistenza alle oscillazioni del mercato. La filosofia del codice marziale riguardo la resilienza, si basa sul superamento delle difficoltà e sulla sopportazione delle avversità, e potrebbe essere particolarmente utile nell'incerto clima aziendale di oggi. Le aziende che promuovono una cultura della resilienza sono in grado di gestire meglio i cambiamenti, di superare le crisi e di uscirne rafforzate. Il *burnout* e l'abbandono dei dipendenti possono essere ridotti promuovendo in loro una mentalità resiliente, poiché saranno più attrezzati per affrontare gli ostacoli a testa alta e con spirito di iniziativa. L'enfasi sulle operazioni commerciali etiche è uno dei maggiori vantaggi potenziali dell'utilizzo degli ideali presenti nel codice. Una strategia di gestione che metta al primo posto l'integrità, l'onestà e il rispetto può distinguere un'azienda dai suoi rivali. incorporando questi principi nella cultura aziendale si crea un ambiente aziendale più resistente e morale. Anche con questi possibili vantaggi, le idee del *bushidō* devono essere considerate attentamente prima di poter essere applicate praticamente nel management contemporaneo. È necessario moderare gli aspetti severi e talvolta estremi del *bushidō*, come l'aspettativa di sacrificio di sé, per evitare risultati sfavorevoli come il «superlavoro» e il *burnout*. Per garantire che questi principi siano in linea con le credenze e le pratiche moderne, le organizzazioni devono modificarli in modo da enfatizzare le strategie aziendali sostenibili e il benessere dei dipendenti. Con differenti gradi di successo, diverse aziende in Giappone e all'estero cercarono di implementare i principi del codice marziale nelle loro tecniche di gestione. L'implementazione dei

concetti di *lean manufacturing* da parte di Toyota può essere interpretata come una manifestazione contemporanea dei principi del *bushidō*, tra cui il rispetto per le persone e il miglioramento continuo *kaizen*. Il metodo *kaizen* è un sistema di miglioramento nato in Giappone e presentato per la prima volta da Toyota negli anni Cinquanta.<sup>74</sup> Gli eventi *kaizen* sono brevi esercizi progettati per instillare nuovi atteggiamenti, abitudini e modi di pensare al fine di incoraggiare reazioni positive verso il cambiamento. L'obiettivo della logica *kaizen* è ottenere risultati riducendo i costi, aumentando la redditività e migliorando le condizioni di lavoro attraverso una successione di cambiamenti sistematici piuttosto che attraverso riorganizzazioni o investimenti su larga scala. I miglioramenti vengono apportati a un processo o a un luogo designato durante un evento *kaizen*, producendo rapidamente risultati degni di nota. La dedizione dell'organizzazione all'efficacia, al calibro e al coinvolgimento del personale è un riflesso della mentalità etica e disciplinata richiesta dal manuale militare. I risultati ottenuti da Toyota mostrano come queste idee possano essere modificate per produrre una cultura aziendale funzionale e di successo. Nei laboratori *kaizen* si creano obiettivi che, una volta raggiunti, possono essere mantenuti nel tempo grazie alla standardizzazione e a principi condivisi, secondo la filosofia del miglioramento continuo un passo alla volta. Infatti, per garantire che il miglioramento diventi radicato, è necessario attuare uno speciale sostegno e prestare molta attenzione affinché non si retroceda rispetto ai progressi resi possibili dalle «vecchie abitudini del passato». Nel 1918, Matsushita Konosuke (1894-1989) fondò la Panasonic, iniziando come un modesto produttore di prese elettriche. L'attività crebbe nel tempo in numerosi settori dell'elettronica e degli elettrodomestici, diventando uno dei principali marchi internazionali. La filosofia gestionale di Matsushita pose grande enfasi sull'etica, sulla responsabilità sociale e sull'innovazione continua. Konosuke fu fortemente influenzato dalle idee del codice etico. Grazie a questa prospettiva lungimirante, Panasonic fu in grado di adattarsi e prosperare nel mercato globale, pur

---

<sup>74</sup> Liker, Jeffrey K. "The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer." McGraw-Hill, 2004, pp. 97-101.

Imai, Masaaki. *Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy*. McGraw-Hill, (pp. 25-46) (pp. 123-150)

Imai, Masaaki. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill, (pp. 3-24) (pp. 57-83)

mantenendo il proprio impegno per la qualità e il benessere dei propri clienti e dipendenti.<sup>75</sup>

## **Conclusione**

Il presente lavoro di tesi si è focalizzato su diversi campi di studio, tra cui la storia, l'economia, il management e la cultura aziendale. Nello specifico, ha analizzato

---

<sup>75</sup> Kotter, John P. "*Matsushita Leadership: Lessons from the 20th Century's Most Remarkable Entrepreneur.*" Free Press, 1997, pp. 32-36.

l'evoluzione storica dei conglomerati giapponesi *zaibatsu* e *keiretsu*, evidenziando le trasformazioni strutturali e organizzative che hanno attraversato nel corso del tempo. Sono stati inoltre esaminati i casi specifici delle aziende Mitsubishi, Suzuki e Nissan, per comprendere le loro strategie di adattamento e sviluppo in contesti di crisi. Infine, ha esplorato l'applicazione del codice etico *bushidō* come guida manageriale nelle organizzazioni aziendali giapponesi contemporanee, valutando la sua rilevanza e le sue potenzialità in un contesto economico globale. Le seguenti domande sono state il motivo principale che mi ha spinto ad approfondire la mia ricerca e a scrivere questo elaborato: quali tecniche di adattamento hanno utilizzato questi conglomerati durante periodi critici come la Seconda Guerra Mondiale? In questo contesto, come hanno cambiato la loro struttura organizzativa e i loro metodi operativi alcune società come Mitsubishi, Suzuki e Nissan? Inoltre, il codice etico *bushidō* può essere utilizzato nelle organizzazioni aziendali giapponesi contemporanee come guida alla gestione? L'esame effettuato ha mostrato come i conglomerati giapponesi abbiano un'impressionante capacità di adattarsi e modificarsi in risposta ai cambiamenti esterni. Un punto di svolta significativo nella storia economica del Giappone è stato il passaggio da *zaibatsu* a *keiretsu*, che ha evidenziato una riorganizzazione strutturale che ha permesso una maggiore resilienza e competitività nel dopoguerra. Oltre a preservare le caratteristiche fondamentali dei conglomerati, questo processo di trasformazione ha portato a una maggiore flessibilità operativa e a una più ampia cooperazione strategica tra le imprese. L'analisi di Mitsubishi, Suzuki e Nissan ha dimostrato che tutte hanno seguito percorsi evolutivi diversi, ciascuna plasmata da particolari circostanze di mercato e da scelte tattiche adottate in risposta a particolari opportunità e difficoltà. Mitsubishi ha mantenuto la sua strategia di diversificazione delle attività per rafforzare il suo dominio sul mercato internazionale. Suzuki ha deciso di concentrarsi sull'innovazione e sulla specializzazione, sfruttando la propria esperienza per crescere a livello internazionale. Nissan, invece, ha dimostrato di essere in grado di ristrutturarsi e adattarsi in modo significativo, soprattutto di fronte alle crisi interne. Ciò ha dimostrato come la ripresa e la crescita possano essere alimentate da una gestione efficiente e da una strategia orientata al cambiamento.

Se i principi etici tradizionali giapponesi possono fornire una direzione significativa nella gestione aziendale, la loro attuazione in un ambiente moderno richiede un attento

adattamento alle nuove circostanze economiche e sociali, come ha dimostrato l'indagine sull'applicazione del *bushidō* in veste di codice manageriale. La lealtà, l'onestà e la disciplina sono qualità fondamentali, ma devono essere bilanciate con la necessità di innovazione, adattabilità e apertura alle dinamiche globali, tutti elementi necessari alle imprese per essere competitive nel mercato globale di oggi. Questa indagine è stata ostacolata da diverse restrizioni. Uno degli ostacoli principali è stato il reperimento di fonti storiche affidabili su *zaibatsu* e *keiretsu*, poiché molti dati erano incompleti o troppo frammentari per un esame approfondito. Inoltre, è stato difficile generalizzare i risultati a causa della diversità delle organizzazioni esaminate, ognuna delle quali presenta qualità distinte che potrebbero non essere applicabili ad altre aziende giapponesi. In definitiva, misurare l'impatto di norme culturali profondamente radicate ma spesso implicite si è rivelato impegnativo quando si è analizzato l'uso del *bushidō* come codice di gestione aziendale. Studi comparativi tra *keiretsu* giapponesi e conglomerati multinazionali di altre nazioni sarebbero utili per comprendere meglio le variazioni nei modelli di business e nella gestione delle crisi. Inoltre, un esame più approfondito delle transizioni dei *keiretsu* alla luce delle attuali crisi economiche e della globalizzazione potrebbe fornire nuove prospettive su come si sono sviluppati e continuano ad evolversi questi conglomerati.

L'indagine sul *bushidō* e sulla sua applicabilità in molti contesti aziendali potrebbe essere un argomento affascinante per studi futuri. Sarebbe utile una ricerca sull'applicabilità dei concetti del codice marziale in contesti commerciali e culturali non giapponesi, nonché sul loro potenziale di supporto a modelli di gestione creativa in un mondo sempre più interconnesso e globalizzato.

## **Bibliografia**

- Aoki, M. (2001). *Toward a comparative institutional analysis*. MIT Press.
- Booth, A. (1987). *The roads to Sata: A 2000-mile walk through Japan*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Bottomley, I., & Hopson, A. (1988). *Arms and armor of the Samurai: The history of weaponry in ancient Japan*. New York: Crescent Books.
- Botsman, D. (2005). *Punishment and power in the making of modern Japan*. Princeton University Press.
- Cammilleri, R. (2009). *Il crocefisso del samurai*. Milano: Rizzoli.
- Carin Holroyd, Ken Coates, (2012). *Japan in the Age of Globalization*, Taylor & Francis.
- Cleary, T. (n.d.). *La mente del samurai: Il codice del Bushido*. Mondadori.
- Clements, J. (2010). *A brief history of the samurai: A new history of the warrior elite*. Robinson.
- Clements, J. (2022). *La storia segreta dei samurai*. Newton Compton Editori.
- Cummis, A. (2021). *Il samurai moderno: Come dare sempre il meglio di sé*. Edizioni Mediterranee.
- Deal, E. W. (2006). *Life in medieval and early modern Japan*.
- Deming, W. E. (n.d.). *Out of the crisis*.
- Fackler, M. (1999). *Nissan: Resurgence of a global automobile giant*. Brookings Institution Press.

- Fassbender, M. (1995). *The role of Japan in World War I*. Oxford University Press.
- Flath, D. (2014). *The Japanese economy* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Frank, R. B. (1999). *Downfall: The end of the imperial Japanese empire*. Random House.
- Fruin, W. M. (1992). *The Japanese enterprise system: Competitive strategies and cooperative structures*. Clarendon Press.
- Hadley, E. M. (1970). *Antitrust in Japan*. Princeton University Press.
- Harris, T. (2000). *Riding the Samurai: The rise of Suzuki Motor Corporation*. Palgrave Macmillan.
- Hirschmeier, J., & Yui, T. (1975). *The development of Japanese business, 1600-1973*. Harvard University Press.
- Hirota, H. (2007). *The Iwasaki family and the Mitsubishi enterprise*. Cambridge University Press.
- Hori, S. (2003). *The making of Mitsubishi*. Harvard Business School Press.
- Itoh, M. (2010). *Nissan Motor Corporation: The road to innovation and excellence*. Wiley.
- Jansen, M. B., & Rozman, G. (Eds.). (1986). *Japan in transition: From Tokugawa to Meiji*. Princeton University Press.
- Johnson, C. (1982). *MITI and the Japanese miracle: The growth of industrial policy, 1925-1975*. Stanford University Press.
- Jones, D. (2004). *Mitsubishi Motors: Driving the future*. Penguin Books.

Kawamoto, S. (2005). *The evolution of Nissan's global strategy*. Routledge.

Katz, R. (1998). *Japan: The system that soured: The rise and fall of the Japanese economic miracle*. M.E. Sharpe.

Kawasaki, S. (1977). *Japan unmasked: The character & culture of the Japanese*. Japan Times.

Keene, D. (1994). *Anthology of Japanese literature from the earliest era to the mid-nineteenth century*. New York: Grove Press.

Kumar, A. (2009). *Globalizing the prehistory of Japan: Language, genes and civilization*. London: Routledge.

Kuno, Y. (1937). *Japanese expansion on the Asiatic continent: A study in the history of Japan with special reference to her international relations with China, Korea and Russia*. Berkeley: University of California.

Leggett, T. (2004). *Lo zen dei samurai: I koan dei guerrieri*. Astrolabio Ubaldini.

Liker, J. K. (n.d.). *The Toyota way: 14 management principles from the world's greatest manufacturer*.

Mitani, H. (2006). *Escape from impasse: The decision to open Japan*. Tōkyō: International House of Japan.

Miller, E. (2011). *The history of Suzuki: From looms to automobiles*. McGraw-Hill.

Morck, R. (Ed.). (2005). *A history of corporate governance around the world: Family business groups to professional managers*. University of Chicago Press.

Mori, K. (2007). *The Mitsubishi way: The company's strategy and management*. Stanford University Press.

Nakane, C. (1970). *Japanese society*. University of California Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (n.d.). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*.

Perrin, N. (1979). *Giving up the gun: Japan's reversion to the sword*. Boston: David R. Godline.

Pempel, T. J. (1998). *Regime shift: Comparative dynamics of the Japanese political economy*. Cornell University Press.

Rankin, A. (2011). *Seppuku: A history of samurai suicide*. Kodansha USA Inc.

Revelant, A. (2018). *Il Giappone moderno dall'Ottocento al 1945*. Einaudi.

Ryūichirō, M. (2019). *La grande via del samurai: La filosofia degli antichi guerrieri giapponesi applicata al mondo di oggi*. Vallardi.

Sato, K. (n.d.). *Anatomy of Japanese business*.

Sato, Y. (2009). *Nissan: The power of Z*. Oxford University Press.

Schaede, U. (2008). *Choose and focus: Japanese business strategies for the 21st century*. Cornell University Press.

Sheard, P. (1997). *The economics of Japanese corporate organization and the structural impediments initiative*. MIT Press.

Sugimoto, Y. (2009). *An introduction to Japanese society*. Cambridge University Press.

Suzuki, K. (n.d.). *Zen and the art of management: A Japanese approach to corporate management*.

Suzuki, M. (2002). *Suzuki: Small cars, big ambitions*. Cambridge University Press.

Suzuki, M. (1954). *Innovations in transportation*. Tokyo Publishing.

Tachibanaki, T. (1998). *Capital and labor in Japan: The functions of two factor markets*. Oxford University Press.

Tamaki, N. (1995). *Japanese banking: A history, 1859-1959*. Cambridge University Press.

Tanimoto, M. (2006). *The role of tradition in Japan's industrialization: Another path to industrialization*. Oxford University Press.

Tokugawa, T. (2009). *The Edo inheritance*. International House of Japan.

Tsunetomo, Y. (2002). *Hagakure: The book of the samurai*. Tōkyō: Kōdansha.

Udagawa, M. (2000). *The origin of the modern Japanese bureaucracy*. Oxford University Press.

Vaporis, C. N. (2008). *Tour of duty: Samurai, military service in Edo, and the culture of early modern Japan*. Honolulu: University of Hawaii Press.

Wert, M. (2013). *Meiji restoration losers: Memory and Tokugawa supporters in modern Japan*. Harvard University Asia Center Cambridge.

Westney, D. E. (1987). *Imitation and innovation: The transfer of Western organizational patterns to Meiji Japan*. Harvard University Press.

Whitehill, A. M. (n.d.). *Japanese management: Tradition and transition*.

Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (n.d.). *The machine that changed the world: The story of lean production*.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (n.d.). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*.

Yamamura, K., & Yasuba, Y. (1987). *The political economy of Japan, Volume 1: The domestic transformation*. Stanford University Press.

Yoshida, T. (2008). *The growth of Suzuki Motor Corporation: Innovation and challenges*. MIT Press.

## Sitografia

- Benesch, Oleg. «The Samurai Next Door: Chinese Examinations of the Japanese Martial Spirit», *Extrême-Orient Extrême-Occident* [En ligne], 38 | 2014  
Economic History Association. (n.d.). Zaibatsu and keiretsu. EH.net Encyclopedia. Retrieved August 25, 2024, from <https://eh.net/encyclopedia/zaibatsu-and-keiretsu/>
- Forbes. (2020). The influence of bushido on Japanese business ethics. Retrieved August 25, 2024, from <https://www.forbes.com/bushido-business-ethics/>
- Harvard Business Review. (2019). The impact of zaibatsu and keiretsu on Japanese economic development. Retrieved August 25, 2024, from <https://hbr.org/zaibatsu-keiretsu-impact>
- Harvard Business School. (2020). "Bushido Principles in Modern Japanese Business Practices." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.hbs.edu/bushido-principles-japanese-business>
- Hall, John W. "Rule by Status in Tokugawa Japan." *Journal of Japanese Studies* 1, no. 1 (1974): 39–49. <https://doi.org/10.2307/133436>
- Harootunian, Harry D. "The Economic Rehabilitation of the Samurai in the Early Meiji Period." *The Journal of Asian Studies* 19, no. 4 (1960): 433–44. <https://doi.org/10.2307/2943582>
- Hurst, G. Cameron. "Death, Honor, and Loyalty: The Bushidō Ideal." *Philosophy East and West* 40, no. 4 (1990): 511–27. <https://doi.org/10.2307/1399355>
- Inumaru, Kazuo. "LA MODERNIZZAZIONE IN GIAPPONE: LA RESTAURAZIONE MEIJI." *Il Politico* 73, no. 2 (218) (2008): 159–76. <http://www.jstor.org/stable/24005510>

Jansen, Marius B., Samuel C. Chu, Shumpei Okamoto, and Bonnie B. Oh. "The Historiography of the Sino-Japanese War." *The International History Review* 1, no. 2 (1979): 191–227. <http://www.jstor.org/stable/40105728>

Kelly, Andrew. "THE SINO-JAPANESE WAR AND THE ANGLO-AMERICAN RESPONSE." *Australasian Journal of American Studies* 32, no. 2 (2013): 27–43. <http://www.jstor.org/stable/43863854>

Kaneko, Kentaro. (1905, November 3). Letter from Kentarō Kaneko to Theodore Roosevelt. Theodore Roosevelt Papers. Library of Congress Manuscript Division. Retrieved from <https://www.theodorerooseveltcenter.org/Research/Digital-Library/Record?libID=o51714>

Kentaro, Kaneko, James Kanda, and William A. Gifford. "The Kaneko Correspondence." *Monumenta Nipponica* 37, no. 1 (1982): 41–76. <https://doi.org/10.2307/2384295>

Koda, Y. (2005). THE RUSSO-JAPANESE WAR: Primary Causes of Japanese Success. *Naval War College Review* 58(2), 10–44. <http://www.jstor.org/stable/26394181>

Leonardo Vittorio Arena. *Il pennello e la spada. La via del samurai*. Milano, Arnoldo Mondadori Editore, 2013. ISBN 978-88-04-62699-2

Mario Polia. *L'etica del Bushido*. Rimini, Il Cerchio, 1997. ISBN 88-86583-36-2

MacKenzie, S. P. "Willpower or Firepower? The Unlearned Lessons of the Russo-Japanese War," in David Wells and Sandra Wilson, eds. *The Russo-Japanese War in Cultural Perspective, 1904-05*. London: MacMillan Press, 1999, pp. 30-40

Nissan Global. (2023). "Inside Nissan: How Organizational Changes Drive Innovation." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.nissan-global.com/en/innovation/organizational-changes>

Ravina, Mark J. "The Apocryphal Suicide of Saigō Takamori: Samurai, 'Seppuku', and the Politics of Legend." *The Journal of Asian Studies* 69, no. 3 (2010): 691–721. <http://www.jstor.org/stable/40929189>

Reuters. (2020). "Bushido and Corporate Resilience: Lessons from Japanese Business Practices." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.reuters.com/bushido-corporate-resilience>

Roberts, Michael, and Arthur Saniotis. "Introduction: Empowering the Body and 'Noble Death.'" *Social Analysis: The International Journal of Social and Cultural Practice* 50, no. 1 (2006): 7–24. <http://www.jstor.org/stable/23181940>

Suzuki Motor Corporation. (2021). "Suzuki's Internal Structure and Its Impact on Global Operations." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.suzuki.co.jp/global/structure>

The Causes of the Russo-Japanese War. (1908). *The Advocate of Peace* (1894-1920) 70(9), 212–213. <http://www.jstor.org/stable/20665570>

The Economist. (2018). The enduring influence of bushido on Japanese management practices. Retrieved August 25, 2024, from <https://www.economist.com/bushido-management-practices>

The Japan Times. (2021). "Suzuki's Organizational Changes: A Look at the Company's Strategic Shifts." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.japantimes.co.jp/suzuki-organizational-changes>

Thomas Louis e Tommy Ito. *Samurai. Il codice del guerriero*, traduzione di Pamela Cologna, Roma, Gremese Ernesto, 2008. ISBN 978-88-8440-543-2

Tsukahira, Toshio G. *Feudal Control in Tokugawa Japan: The Sankin Kōtai System*. 1st ed. Vol. 20. Harvard University Asia Center, 1966. <https://doi.org/10.2307/j.ctt1tg5mzk>

Tucker, John Allen. "Rethinking the Akō Ronin Debate: The Religious Significance of Chūshin Gishi." *Japanese Journal of Religious Studies* 26, no. 1/2 (1999): 1–37. <http://www.jstor.org/stable/30233607>

Vaporis, Constantine N. "To Edo and Back: Alternate Attendance and Japanese Culture in the Early Modern Period." *Journal of Japanese Studies* 23, no. 1 (1997): 25–67. <https://doi.org/10.2307/133123>

Business Insider. (2015). How bushido principles influence Japanese corporate culture. Retrieved August 25, 2024, from <https://www.businessinsider.com/bushido-japanese-corporate-culture>

Business Insider. (2022). "How Mitsubishi Is Reorganizing for a New Era of Automotive Innovation." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.businessinsider.com/mitsubishi-reorganization>

Bloomberg. (2021). "Inside Nissan's Organizational Changes: Strategies for Sustained Growth." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.bloomberg.com/nissan-organizational-changes>

Deloitte Insights. (2021). "How Bushido Influences Leadership Styles in Japanese Companies." Retrieved August 25, 2024, from <https://www2.deloitte.com/insights/bushido-leadership-styles>

FT.com (Financial Times). (2019).

"The Influence of Bushido on Japan's Economic Leadership." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.ft.com/bushido-economic-leadership> Japan Business Press.

(2022). "Bushido and the Evolution of Japanese Corporate Practices." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.japanbusinesspress.com/bushido-evolution-corporate-practices>

Japan Focus. (2017). Zaibatsu and keiretsu: Historical and contemporary perspectives. Retrieved August 25, 2024, from <https://apjif.org/zaibatsu-keiretsu/>

McKinsey & Company. (2019). "The Role of Bushido in Shaping Japanese Corporate Culture." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.mckinsey.com/role-of-bushido-japanese-corporate-culture>

Nissan Global. (2023). "Inside Nissan: How Organizational Changes Drive Innovation." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.nissan-global.com/en/innovation/organizational-changes>

Reuters. (2022). "How Mitsubishi's Internal Reorganization Is Shaping Its Future." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.reuters.com/mitsubishi-internal-reorganization>

The Japan Times. (2021). "Suzuki's Organizational Changes: A Look at the Company's Strategic Shifts." Retrieved August 25, 2024, from <https://www.japantimes.com/suzuki-organizational-changes>

[https://www.academia.edu/33240013/Il\\_nazionale\\_capitalismo\\_degli\\_zaibatsu\\_come\\_for\\_mai\\_di\\_governance](https://www.academia.edu/33240013/Il_nazionale_capitalismo_degli_zaibatsu_come_for_mai_di_governance)

