



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI PADOVA

Università degli Studi di Padova

Dipartimento di Scienze Storiche, Geografiche e dell'Antichità

Corso di Laurea in Storia

Modelli di sviluppo industriale.

Il caso delle *zaibatsu* in prospettiva storica

Relatore: Prof. Marco Bertilorenzi

Correlatore: Prof. Niccolò Pianciola

Laureando: Giosuè Caccavale

Matricola: 2103997

ANNO ACCADEMICO 2025/2026

Indice

Introduzione	1
Il Giappone di metà Ottocento: società, politica, ed economia	4
1.1 Il <i>Bakumatsu</i>	4
1.2 <i>La Restaurazione Meiji: una società in rapida trasformazione</i>	8
1.3 <i>L'economia giapponese dal 1600 al 1885</i>	12
2. Origini e sviluppo del fenomeno <i>zaibatsu</i>	21
2.1 <i>Legami di lungo periodo e necessità immediate</i>	21
2.2 <i>Struttura ed evoluzione delle zaibatsu tra 1885 e 1940</i>	26
2.3 <i>I casi storiografici di Mitsui e Nisso</i>	31
3. Dal tramonto delle <i>zaibatsu</i> alla nascita delle <i>keiretsu</i> : breve analisi della storia economica giapponese negli ultimi sessant'anni	36
3.1 <i>Dalla nazionalizzazione alla dissoluzione delle zaibatsu</i>	36
3.2 <i>Da zaibatsu a keiretsu: l'evoluzione di un modello industriale</i>	42
3.3 <i>Sotto il segno del cambiamento: Mitsui e Matsushita nella loro transizione a keiretsu</i>	46
Conclusioni	51
Bibliografia	I
Sitografia.....	VI

Introduzione

L'Asia orientale negli ultimi quarant'anni ha vissuto degli straordinari e repentini processi di crescita economica che molto interesse hanno destato in Occidente: la rinascita giapponese dopo la sconfitta nella Seconda guerra mondiale, l'ascesa delle "tigri asiatiche" sui mercati globali e, ancor più imponente, l'arrivo della Cina nel giro di un trentennio a superpotenza globale. Tuttavia, il caso giapponese mi ha da subito destato molta curiosità. Di fronte alla minaccia imperialista, il Giappone shogunale stravolse le sue strutture istituzionali e socio-economiche, abbracciando l'idea del progresso occidentale.

Approcciandomi al tema, vidi che ricorrente nella letteratura storiografica ricorreva un termine, *zaibatsu*. La sua traduzione è "cricca finanziaria" e va a definire una particolare tipologia di conglomerato industriale che si sviluppò nel Giappone Meiji a partire dagli anni Ottanta del XIX secolo. Questo è stato il tema che ho voluto rendere protagonista nel mio elaborato. Difatti, fin da subito mi posi la domanda sul perché a questi conglomerati fosse stata data una sua identità, distinta dai modelli d'impresa che sorsero in Europa e in America con la Seconda rivoluzione industriale. Tale domanda, poi, ha alimentato il nucleo narrativo dell'elaborato, aprendo nuovi spunti di riflessione.

Per prima cosa, ho voluto guardare, come grandissima parte della letteratura storiografica sul tema, guardare alle condizioni sociali, economiche e politiche che portarono alla nascita di queste *zaibatsu*. Difatti, la loro nascita non sarebbe comprensibile senza guardare alla fortissima crisi che attraversò il Giappone durante il XIX secolo, che dipese sia dall'arrivo degli occidentali sia da fattori di tensioni latenti, la cui esplosività si mostrò solo a partire da questo momento.

Tuttavia, non guardando solamente ai momenti di rottura, ho voluto cercare se vi fossero dei legami con esperienze, idee o concetti appartenenti al passato. Proprio per questo motivo ho preferito la locuzione Restaurazione Meiji piuttosto che "rinnovamento", dacché, seppure in forme radicalmente nuove, essa fu sostanzialmente il ritorno al potere dell'imperatore dopo secoli di dominio degli *shōgun*.

Andando oltre al puro discorso identitario, ho cercato di vedere anche il comportamento delle *zaibatsu* nell'intero orizzonte economico del Giappone fino all'ingresso in guerra contro la Cina nel 1937. Proprio analizzando questo punto emergono gli elementi strutturali delle *zaibatsu*. Solo guardando alla loro evoluzione se ne può ricostruire l'identità. A prova di ciò, i primi studi storiografici prodotti in Europa e in America risalgono alla fine degli anni Trenta,

quando ormai il fenomeno *zaibatsu* si era già affermato e imposto nella nuova economia industriale giapponese.

Con la sconfitta nella Seconda guerra mondiale e l'arrivo degli americani come forza di occupazione in Giappone, in un paio d'anni le *zaibatsu* vennero completamente smembrate, facendole sembrare ormai soltanto vestigia del passato. Eppure, con la fine dell'occupazione, vide la nascita un nuovo fenomeno, strettamente collegato alle *zaibatsu*, tanto da dividerne in parte l'etimologia, ossia le *keiretsu*. Tale fenomeno mostra ancora grandissimo successo oggi in Giappone, tanto che circa sedici di esse occupano i vertici dell'economia giapponese, e sui mercati globali sono tra le competitor più note e rilevanti. Giusto per rendere l'idea, Mitsui, Mitsubishi, Toyota, Nissan, Mazda, Canon e Honda sono solo alcune fra le *keiretsu* più importanti.

Obiettivo di questa tesi è cercare di restituire un'immagine delle *zaibatsu* esemplificativa del fenomeno. Proprio per questo ho volutamente scelto una prospettiva di lettura storica. Come dicevo, oltre all'identità e alla struttura delle *zaibatsu*, dall'analisi della letteratura storiografica molte altre domande si sono poste alla mia attenzione: furono veramente le *zaibatsu* il propulsore della crescita economica giapponese, come molti storici hanno voluto sottolineare? Quanta importanza ebbero allora nell'economia giapponese? Sarebbero potuti sorgere diversi modelli industriali? Vi sono tendenze di lungo periodo che spiegano perché nacque proprio il modello *zaibatsu*? E ancora, vi sono legami fra le *zaibatsu* e il modello di conglomerato che si affermò in Giappone a partire dagli anni Cinquanta del Novecento, le *keiretsu*?

Molte sono le domande, e le risposte presentano un certo grado di complessità. Pertanto, ho deciso di abbracciare la fase storica che va dall'inizio dell'Era Tokugawa nel 1600 fino agli anni Sessanta del Novecento, quando il fenomeno *keiretsu* si consolida definitivamente in Giappone. Solo guardando alle dinamiche instauratesi già in epoca shogunale si possono comprendere le evoluzioni che trasformarono il Giappone dalla Restaurazione Meiji fino ai giorni nostri. D'altronde, una delle peculiarità del caso giapponese è ricercare nella propria cultura e nel proprio orizzonte psicologico soluzioni a problemi che si pongono nell'immediato, seppure in forme completamente nuove. Si vedrà infatti che ogni cambiamento, molto spesso, è un ritorno al passato.

Nella mia tesi ho scelto di suddividere l'analisi in tre capitoli. Nel primo capitolo guardo alla storia politica, sociale ed economica del Giappone nel periodo storico che va dal 1600 al 1880, ovvero dall'inizio dell'Era Tokugawa al successo della Restaurazione Meiji.

Nel secondo capitolo, invece, tratterò specificatamente il fenomeno *zaibatsu*, dagli elementi storici che ne costituirono il fondamento fino alla loro struttura e alla loro evoluzione sulla

base dell'andamento dell'economia giapponese nel periodo tra il 1880 e il 1937, fornendo come casi storiografici di esempio Mitsui e Nisso.

Nel terzo capitolo, infine, parlerò della dissoluzione delle *zaibatsu*, un percorso che trova le sue origini alla fine degli anni Trenta e vede la sua conclusione con l'arrivo delle forze di occupazione americane in Giappone. Sarà poi trattato nel capitolo il passaggio da *zaibatsu* a *keiretsu*, per comprendere quali siano i punti di contatto e i legami che vi sono tra questi due modelli di governance. Anche qui ho deciso di portare due casi storiografici che possano esemplificare la nascita di questa nuova tipologia di conglomerato, specificatamente Mitsui e Matsushita. Il periodo trattato in questo capitolo va dal 1937 alla metà degli anni Sessanta circa.

Sarà dunque mio compito in questi tre capitoli rispondere alle domande che mi sono posto sul fenomeno *zaibatsu*. Questa analisi si basa principalmente sulla rassegna di parte della letteratura storiografica prodotta nell'ultimo cinquantennio concernente gli argomenti trattati nei capitoli e sulle conoscenze da me acquisite durante il percorso di studi universitario.

Il Giappone di metà Ottocento: società, politica, ed economia

La comprensione del fenomeno *zaibatsu* passa in maniera imprescindibile dall'analisi delle tensioni politiche, sociali ed economiche che attraversarono il Giappone tra gli anni Trenta e Ottanta dell'Ottocento, periodo in cui l'era shogunale del Giappone tramontò lasciando spazio ad uno Stato nuovo, propriamente moderno, che nel giro di poco più di un cinquantennio poté porsi in maniera paritetica con le grandi potenze occidentali.

1.1 Il *Bakumatsu* ¹

Dal XII secolo la figura politica di riferimento in Giappone fu lo *shōgun*, capo militare dotato di autorità politica. Centro del suo potere era il *Bakufu* ("governo della tenda"), l'organo governativo supremo dell'era dello shogunato, mentre l'imperatore fu relegato ad un ruolo puramente onorifico. ²

A partire dal XVII secolo, lo shogunato passò nelle mani della famiglia Tokugawa, che per due secoli e mezzo mantenne il potere sul Giappone. Il primo della famiglia, Ieyasu, si prodigò per mantenere la pace interna ed emanò in tal senso diversi provvedimenti. Tra di essi, i più importanti furono sicuramente la costrizione per i *daimyo* di giurare fedeltà allo *shōgun* e la riassegnazione degli *han* (i possedimenti feudali) sulla base dei gradi di fedeltà al clan Tokugawa; l'istituzione del *sankin-kotai*, ovvero il soggiorno obbligato per i *daimyo* ad Edo in anni alterni, così da evitare che si formassero potenziali centri di potere sovversivi lontani dalle terre dello *shogun*; la fissazione della gerarchia sociale secondo il sistema del *shi-nō-kō-shō*, il quale prevedeva i seguenti gradi di importanza: *samurai*, contadini, artigiani e mercanti. Nel tempo, poi, per indebolire ulteriormente la classe dei *daimyo* e per contrastare la presenza dei missionari gesuiti in Giappone, ³ vennero emanati ulteriori provvedimenti secondo i quali ai *daimyo* era impedito di commerciare direttamente con i Paesi esteri, fino a sfociare negli anni Trenta del Seicento alla decretazione dell'isolamento del Paese, per il quale tutti gli europei eccetto gli olandesi ⁴ vennero espulsi dal Paese e il

¹ La traduzione del termine è "fine del *Bakufu*"

² MONACO, *La fine dello shogunato in Giappone*, p. 121

³ I missionari gesuiti erano presenti in Giappone sin dalla seconda metà del Cinquecento, ottenendo anche discreto successo presso la popolazione, ma il probabile motivo dell'astio verso i Gesuiti deriva dal fatto che nella cerchia di Hideyori, rivale di Ieyasu, erano presenti diversi missionari gesuiti, tanto che furono portati in battaglia dei vessilli recanti simboli cristiani

⁴ Gli olandesi, giunti nel primo Seicento in Giappone, garantirono allo *shōgun* di non perseguire attività di evangelizzazione presso il popolo (cfr. con SIMS, *Japanese Political History since the Meiji Renovation 1868-2000*, p. 2)

commercio con l'estero fu limitato solamente a mercanti olandesi, cinesi e a quelli provenienti dalle isole di Tsushima e dalle Ryūkyū. A sua volta, il commercio poteva essere esercitato dagli olandesi solamente in un isolotto artificiale nella baia di Nagasaki, la stazione commerciale di Deshima, di modo da evitare qualsiasi interferenza straniera negli affari del Giappone.⁵

Sebbene i primi decenni furono particolarmente turbolenti, nello specifico per via delle scorribande dei *rōnin*, i *samurai* rimasti senza un *daimyo* di riferimento, il cui culmine fu la rivolta di Shimabara (1637-1638), in cui quasi quarantamila tra contadini e *rōnin* si allearono per combattere sotto il nome del cristianesimo, abolito attraverso una spietata campagna di repressione nel decennio precedente, i successivi due secoli passarono sotto l'insegna di una relativa tranquillità per la società giapponese.

Tuttavia, risulta necessario osservare le problematiche soggiacenti all'intero sistema, la cui mancata risoluzione decretò l'inizio della crisi per lo shogunato. La prima di esse riguardava gli strati più bassi del ceto contadino. La progressiva ricalibrazione del settore agricolo da un'economia solidale ad una orientata verso il mercato a partire dal Settecento beneficiò i contadini più ricchi, che poterono accedere al possesso delle terre. Al contrario, i contadini più poveri erano rimasti vittima di questo mutamento, dacché la ricerca del profitto aveva reciso i legami di solidarietà che intercorrevano nelle unità di villaggio. Fu così che molti agricoltori sia persero il possesso delle loro terre sia furono esposti alle logiche del mercato agricolo. Il processo non fece che aumentare di intensità già a partire dalla metà del XVIII secolo, ma fu con l'Ottocento che le proteste contadine si moltiplicarono in tutto il Paese, sebbene esse non raggiunsero mai un'estensione ampia, limitandosi tipicamente alla regione di provenienza dei contadini. Altro punto di criticità si situava nella classe dei *samurai*. Difatti, con la fine delle guerre i *samurai* vennero inquadrati tra le file della burocrazia feudale. Tuttavia, l'assegnazione delle cariche procedette secondo le vecchie leggi feudali. La cosa fu motivo di un crescente malcontento, in quanto essa andava a favorire l'ereditarietà e i vincoli familiari piuttosto che la preparazione del singolo individuo. In una situazione di generale impoverimento dei *samurai*, dacché la paga era fissata sulla base del rango ricoperto e il costo di vita medio aumentava, gli individui occupanti i gradini più bassi dell'amministrazione cominciarono a chiedere delle riforme che permettessero una maggiore mobilità interna.⁶

Nella prima metà dell'Ottocento la situazione sociale e politica degenerò in maniera rapidissima. Gli anni fra il 1833 e il 1836 furono contrassegnati da intense carestie, che

⁵ MONACO, *La fine dello shogunato in Giappone*, p. 121

⁶ TIPTON, *Il Giappone moderno*, pp. 23-26

gettarono le campagne nella miseria più totale. Di fronte all'incapacità di risposta delle autorità si scatenarono una serie di rivolte popolari. Parallelamente alle carestie, le casse del *Bakufu* e delle amministrazioni degli *han* versavano in forte difficoltà, rendendo sempre più difficile il mantenimento dei *samurai*, i quali chiesero delle riforme strutturali al *Bakufu*. Quest'ultimo si rese conto della necessità di un deciso rinnovamento interno alla società, ed incaricò Mizuno Tadakuni, consigliere anziano, di elaborare un progetto di riforme. Tale progetto, tuttavia, si rivelò un disastro annunciato in quanto fortemente ancorato alle idee della cultura tradizionale, promuovendo tentativi di recupero della morale da parte della società. Dal 1842 il progetto di Mizuno andò completamente alla deriva, tant'è che all'inizio del 1843 venne licenziato dal *Bakufu*, mostrando come ormai l'attaccamento alla tradizione fosse incompatibile con le dinamiche instauratesi nella società giapponese.⁷

Fu però con la crisi nella politica estera che il *Bakufu* ricevette il *coup de grâce* finale. Il Giappone aveva assistito con grande timore alla Prima guerra dell'oppio, temendo anch'esso di finire vittima dell'ingordigia commerciale delle potenze occidentali. Già dagli anni Venti dell'Ottocento vi erano stati sporadici passaggi di navi straniere in acque giapponesi, che nel decennio successivo si erano tramutati talvolta in scontri armati. Dopo la fine del conflitto iniziò un importante dibattito all'interno del *Bakufu* su come reagire alla disfatta cinese, optando per un rafforzamento delle difese costiere e un riarmo generale all'interno dei vari *han*. Ma il *Bakufu*, nel momento dell'attuazione del piano, si tirò indietro, temendo che il riarmo degli *han* potesse minare la sua stessa autorità. Ciononostante, diversi *han* procedettero segretamente all'ammodernamento dei loro eserciti.⁸

Durante l'intensa fase del dibattito, le élite politiche si divisero in due fazioni contrapposte: la fazione *kaikoku*, favorevole all'adozione della tecnologia e della scienza occidentale in funzione di una modernizzazione del Paese; la fazione *jōi*, che, rifacendosi alla tradizione confuciana, invocava a gran voce di mantenere gli stranieri lontano dal Giappone.⁹

La situazione, tuttavia, precipitò rapidamente. Nel luglio del 1853 entrò nella baia di Edo una squadra di quattro navi americane al comando dell'ammiraglio Matthew Perry. Molti storici situano in quest'esatta occasione l'inizio del *Bakumatsu*.¹⁰ L'obiettivo di Perry, patrocinato dal governo americano, era di ottenere per le navi americane la possibilità di usare i porti giapponesi per il loro rifornimento e la manutenzione. Di fronte alla risolutezza delle richieste di Perry il *Bakufu* rimase paralizzato. Emblema di tale crisi fu che per la prima volta nell'era

⁷ Ivi, pp. 35-37

⁸ Ivi, pp. 39- 40

⁹ MONACO, *La fine dello shogunato in Giappone*, p. 124

¹⁰ Ibidem

Tokugawa lo shōgun decise di consultarsi non solo col *Bakufu*, ma anche con tutti i *daimyo* e addirittura accettando proposte dalla popolazione.¹¹

Ciononostante, il *Bakufu* sapeva di non avere alcuna scelta. Al ritorno di Perry, nel febbraio 1854, il *Bakufu* tentò inutilmente di negoziare sia con Perry sia con i *daimyo*, ma il 31 marzo avvenne la firma della Convenzione di Kanagawa, per la quale agli americani fu concesso l'utilizzo di due porti.¹² Entro la fine del decennio, trattati commerciali analoghi vennero stipulati con Francia, Olanda, Gran Bretagna e Russia, affossando la legittimità politica del *Bakufu* e aprendo le porte del Paese agli stranieri. Mentre il governo shogunale sprofondava in una fortissima crisi, vi fu un movimento che, nato in una dimensione prettamente culturale, virò rapidamente verso sfumature politiche, ovvero il movimento *sonnō* ("onore all'imperatore"). Quest'ultimo era un'evoluzione delle idee degli studiosi *kokugakusha*,¹³ secondo i quali vi era stata una mitica età dell'oro sotto il potere dell'imperatore. A partire dagli anni Cinquanta dell'Ottocento, questo concetto venne canalizzato in un movimento politico, il quale richiedeva l'immediata restituzione del potere all'imperatore, considerato l'unico in grado di poter salvaguardare il Paese. Inoltre, a dimostrazione del successo di tale movimento vi fu nel 1858 l'alleanza tra quest'ultimo e la fazione *jōi*, che portò alla nascita di un vero e proprio partito politico, il *sonnō-jōi*.¹⁴

La tensione aumentò ulteriormente a partire dal 1858, che vide l'inizio di una fase di intensa violenza xenofoba a Edo e Kyoto, ma anche diretta verso membri del *Bakufu*, accusati di non aver fronteggiato degnamente gli Stati occidentali. Tali violenze erano apertamente fomentate dal *sonnō-jōi*, del quale facevano parte i protagonisti di queste violenze, i *shishi* ("uomini di spirito"), *samurai* provenienti dagli *han* del sud-ovest.¹⁵ Momenti culminanti di questo crescendo di violenze furono l'uccisione di Ii Naosuke, divenuto dittatore a Edo dal 1858, nel 1860 e l'omicidio del mercante Charles Richardson nel settembre del 1862 da parte di alcuni *samurai* dello *han* di Satsuma. L'ultimo si rivelò foriero di gravi conseguenze, dacché, per via dell'attendismo del *daimyo* di Satsuma, vi fu uno scontro armato nella baia di Kagoshima. Esito simile si ebbe nel giugno 1863 quando la flotta dello *han* di Chōshū attaccò delle imbarcazioni straniere nello Stretto di Shimonoseki, chiudendone il transito. Dopo che il *Bakufu* rifiutò le richieste dell'ultimatum inglese – ossia la riapertura dello Stretto

¹¹ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 43

¹² MONACO, *La fine dello shogunato in Giappone*, p. 131

¹³ Gli studiosi *kokugakusha* erano un gruppo di intellettuali che, nel Settecento, sostenevano la necessità di abbandonare la tradizione neo-confuciana, di matrice cinese, in favore della riscoperta della antica cultura giapponese, specialmente lo Shintō (cfr. *ivi*, p. 136)

¹⁴ *Ivi*, p. 137

¹⁵ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 50

e il pagamento di un'indennità –, il 5 settembre 1863 gli inglesi presero a bombardare la città di Shimonoseki. Il 14 settembre fu firmato un armistizio che assecondava l'ultimatum.¹⁶ Parallelamente, la situazione interna andava peggiorando rapidamente. Già nell'ottobre 1862 il *daimyo* di Chôshû aveva tentato un colpo di Stato per deporre il *Bakufu*, ma la situazione, anche grazie all'imperatore stesso, rientrò immediatamente.¹⁷ Di fronte alla degenerazione della situazione interna, nella primavera del 1867 il console francese Léon Roches offrì aiuto al *Bakufu* nell'elaborazione di un piano che potesse riaffermare la sua autorità sul Giappone. Ciononostante, nel marzo dell'anno precedente alcuni samurai degli han di Satsuma e Chôshû si erano segretamente alleati per rovesciare il *Bakufu*.¹⁸ Così, il 18 ottobre 1867 gli *han* di Satsuma, Chôshû, Tosa e Hizen chiesero alla corte di esautorare lo *shōgun* dei suoi poteri, richiesta che fu accolta. Lo *shōgun* Keiki accettò di spogliarsi dei suoi poteri, ma non della carica, paventando la possibilità di una successione. La corte previse questa mossa e il 3 gennaio 1868 fu emanato l'Ordine di Restaurazione Imperiale, per il quale la carica di *shōgun* sarebbe stata abolita e tutti i poteri sarebbero tornati all'imperatore. Keiki si unì allora alle sue truppe per attaccare Kyoto, residenza dell'imperatore, ma fu fermato e sconfitto in pochi mesi dalle truppe degli *han* di Satsuma e Chôshû. Nel maggio del 1868 Edo fu conquistata dalle armate imperiali e nel giro di un anno i sostenitori dello *shōgun* vennero annientati, inaugurando la fase della Restaurazione Meiji.¹⁹

1.2 La Restaurazione Meiji: una società in rapida trasformazione

Con la sconfitta di Keiki, la situazione politica in Giappone sembrava incerta per il nuovo governo Meiji, dacché erano due le fazioni che miravano al potere, ossia la fazione Meiji, che vedeva nello sviluppo socio-economico l'unica soluzione per allontanare le mire imperialiste dell'Occidente, e la fazione tradizionalista, legata alla famiglia Tokugawa, che manteneva un approccio politico e culturale plasmato sul Confucianesimo, dunque su una forte xenofobia e sull'orgoglio nazionale.²⁰

In questa fase politica delicata, l'imperatore Mutsuhito, all'epoca ancora sedicenne, decise di affidarsi ai *samurai* degli *han* sud-occidentali vista la loro fedeltà nelle lotte che portarono all'abolizione dello shogunato. Leader di spicco della Restaurazione furono Ōkubo

¹⁶ MONACO, *La fine dello shogunato in Giappone*, pp. 143-145

¹⁷ Ibidem

¹⁸ Ivi, p. 149

¹⁹ Ivi, pp. 151-153

²⁰ FIRDAUS, *A brief survey of Meiji slogan (Fukoku Kyohei) and its influence in the modernization of Japan in 19th century*, p. 1

Toshimichi, *samurai* di Satsuma, Kido Takayoshi e Saigō Katamori, *samurai* rispettivamente degli *han* di Chōshū e di Satsuma.²¹

A questo punto risulta necessario approfondire le dinamiche sociali che si instaurarono alla fine dell'Era Tokugawa, dacché guardando ad esse è possibile comprendere come in un lasso di tempo molto breve il Giappone riuscì ad abbattere una struttura sociale di tradizione secolare senza (relativamente) opposizione. Unanimente la storiografia ha concluso che il fondamento di questo sviluppo si situa nella classe dei *samurai*, specificatamente in quei samurai di basso rango di cui parlavo precedentemente.²² Secondo Cohen, solo dall'analisi dell'interazione dialettica tra questi ultimi e l'ordine sociale feudale si può comprendere la natura e il successo della Restaurazione Meiji.²³

Per prima cosa, questi *samurai* di basso rango avevano accesso all'amministrazione dei propri *han*, ma in una posizione di forte sfiducia da parte dei superiori, tanto che spesso appena cadevano in errore venivano destituiti. Pertanto, molti di costoro si organizzavano in gruppi uniti da una medesima linea di pensiero, così da poter approfittare della continua disponibilità di cariche dando allo stesso tempo una continuità politica al loro operato. Centro di queste "alleanze" erano le scuole degli *han*, ovvero le *terakoya*, in cui i *samurai* venivano educati. Frequente era poi che diversi terminassero il loro ciclo di studi a Edo o a Kyoto, entrando dunque in contatto con i *samurai* di altri feudi. Tuttavia, a determinare l'ascesa al potere di questi gruppi era il grado di favore accordato dal *daimyo*.²⁴

Dopo l'arrivo di Perry nel 1853 vi fu un importante mutamento dei network sociali dei *samurai*, dacché le *terakoya* divennero un centro di dibattito sulla crisi estera. Così, tali network si estesero ulteriormente e si rinforzarono i legami interni,²⁵ parallelamente al modo in cui anche il dibattito politico si stava radicalizzando attorno alle due fazioni *kaikoku* e *jōi*. Saranno proprio questi network a costituire la base della Restaurazione Meiji, tanto che Eiko Ikegami definì questo fenomeno come "*network revolution*".²⁶

La forza dei network di samurai accrebbe ulteriormente negli anni Sessanta, tanto da creare in molti *han* dei centri di potere alternativi, se non addirittura, come nel caso di Chōshū, si riuscì a ottenere il controllo dell'amministrazione del feudo.²⁷ A tenere insieme questi gruppi di potere era lo sforzo pragmatico di reagire alla minaccia dell'Occidente, e in tal senso si

²¹ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 44

²² Ivi, p. 25

²³ COHEN, *The political process of the revolutionary samurai: a comparative reconsideration on Japan's Meiji Restoration*, pp. 145-146

²⁴ Ivi, p. 153

²⁵ Ibidem

²⁶ Citato in COHEN, *The political process of revolutionary samurai in Japan's Meiji Restoration*, p. 153

²⁷ Ivi, p. 155

opponevano al *Bakufu* e al modello feudale stesso, ritenuto ormai obsoleto rispetto ai problemi della geopolitica attuale. Persa ai loro occhi la legittimità politica del *Bakufu*, l'unica soluzione si mostrava la restaurazione al potere dell'imperatore. Così, questi samurai divennero parte del movimento *sonnô-jôi*,²⁸ permettendo un progressivo avvicinamento agli ambienti di corte e, infine, all'alleanza tra i *samurai* di Satsuma, Chôshû e Tosa per rovesciare il *Bakufu*.²⁹

Nel momento in cui, dopo la sconfitta di Keiki, molti *han* rimasti neutrali si schierarono dalla parte del governo Meiji, si procedette con la strada della modernizzazione.³⁰ Per prima cosa, il governo Meiji stabilì i principi che avrebbero plasmato il nuovo Giappone nel *Gokajo no-Goseimon*, il Giuramento dei Cinque Articoli, promettendo importanti riforme politiche e sociali. L'obiettivo principale era quello di creare uno Stato centralizzato, in cui l'intero funzionamento della macchina amministrativa era diretto al bene del Giappone. Dunque, l'obiettivo era quello di abolire il sistema degli *han* e delle loro autonomie. Già nel 1868 ai vari *han* fu proibito di coniare moneta, mentre nel luglio 1869 si stabilì che i *daimyo* sarebbero divenuti *chihanji* ("governatori") e che tale carica non sarebbe stata elettiva; nello stesso mese fu ordinato a tutti i *daimyo* di restituire i registri dei loro *han* al governo. Questi due provvedimenti segnarono un primo passo importante per l'abolizione degli *han*. Per evitare opposizioni, *daimyo* e *samurai* vennero incamerati in due nuove classi nobiliari, i primi nel *kazoku* ("nobiltà alta"), i secondi nel *shikozu* ("bassa nobiltà").³¹

Altro passo fondamentale per smantellare l'ordine feudale fu compiuto alla fine del 1867, quando furono fatti entrare nel governo molti dei *samurai* che erano stati alleati dell'imperatore all'inizio della Restaurazione. Tale mossa voleva permettere una maggiore mobilità sociale indipendente dalle logiche feudali, di modo da favorirne il rapido abbandono.³²

Altro aspetto interessante della Restaurazione Meiji fu la campagna del *bunmei kaika*, ovvero "civilizzazione e apertura culturale". Difatti, esso costituiva l'ultimo punto del *Gokajo no Goseimon*, pertanto il governo Meiji mostrò da subito, per recuperare l'arretratezza rispetto all'Occidente, la volontà di assorbire la lezione occidentale in nome del *Fukoku Kyohei*, ossia "Paese ricco, esercito forte".³³ Tale sforzo venne congiunto al concetto *wakon yōsai*, ovvero "spirito giapponese, scienze occidentali". La popolazione fu dunque esortata

²⁸ Ivi, p. 154

²⁹ SIMS, *Japanese Political History since the Meiji Renovation 1868-2000*, p. 9

³⁰ Ivi, p. 14

³¹ Ivi, p. 19

³² COHEN, *The political process of revolutionary samurai in Japan's Meiji Restoration*, p. 158

³³ FIRDAUS, *A brief survey of Meiji slogan (Fukoku Kyohei) and its influence in the modernization of Japan in 19th century*, p. 5

all'adesione ad un modello sociale, politico ed economico occidentale. Per non stimolare il malcontento presso la società, fu per primo il governo a rispettare tale precetto, con norme quali l'obbligo di vestirsi alla occidentale durante le sedute, oppure il caso dell'imperatrice Shōken che prese a vestire alla moda vittoriana. Principale successo della campagna si ebbe nelle città, mentre le campagne non furono toccate da tale novità.³⁴ Oltre ai costumi, vennero inoltre invitati moltissimi esperti europei ed americani per guidare la modernizzazione del Giappone.³⁵

La fine del processo di centralizzazione si ebbe il 29 agosto 1871 quando venne promulgato un decreto imperiale che portò allo *Haihan chicken*, "la fine dello *han*". I *daimyo* cedettero i loro territori al governo, che li riassegnò a governatori provenienti dallo *shizoku*; allo stesso tempo, gli *han* vennero trasformati in *ken*, ossia "prefetture".³⁶

Interessante azione voluta dal governo Meiji per apprendere in maniera più efficace la conoscenza e la tecnologia occidentali, nel 1871 viene inviata in Europa e in America una squadra diplomatica composta da Ōkubo, Kido e Iwakura Tomomi, altra figura di spicco della Restaurazione Meiji nonché membro della Corte imperiale dal 1854, da cui prese il nome di "missione Iwakura". Scopo della missione era quello di osservare da vicino l'America e l'Europa per apprendere celermente il *know-how* politico ed economico per trasformare il Giappone in un Paese moderno.³⁷

Tuttavia, nel 1873 emersero nuove e più acute tensioni nel governo Meiji. Difatti tra i membri del governo circolò una proposta radicale: un'invasione militare della Corea Choson, Stato tributario dell'Impero Qing. Tale progetto fu presentato con motivazioni differenti, ma la ragione fondamentale era una soltanto: una campagna militare avrebbe dato nuovamente un impiego ai *samurai*. Con le riforme sociali portate avanti a cavallo tra anni Sessanta e Settanta, infatti, sebbene diversi *samurai* fossero riusciti a trovare un nuovo impiego, chi nella burocrazia statale chi invece in attività private, molti altri non riuscirono a adattarsi al cambiamento. Non a caso, il piano fu ideato e portato strenuamente avanti da Saigō. Tuttavia, il piano venne rifiutato dal governo Meiji al ritorno della missione Iwakura.³⁸

Sul piano sociale, gli anni Settanta si rivelarono turbolenti. Molti contadini furono costretti a cedere i loro terreni per via della nuova imposizione fiscale, così il governo decise di ridurre nel 1876 il valore della tassa fondiaria, placando finalmente il malcontento. Però, a partire

³⁴ TIPTON, *Il Giappone moderno*, pp. 73-79

³⁵ FIRDAUS, *A brief survey of Meiji slogan (Fukoku Kyohei) and its influence in the modernization of Japan in 19th century*, p. 5

³⁶ SIMS, *Japanese Political History since the Meiji Renovation 1868-2000*, pp. 24- 27

³⁷ Ivi, p. 31

³⁸ Ivi, pp. 33-34

dallo stesso anno, la frustrazione crescente degli *shizoku* si tramutò in una serie di ribellioni nelle varie prefetture. Il loro scontento nasceva dapprima dal rifiuto dell'invasione militare della Corea, ma soprattutto dall'introduzione della leva obbligatoria nel 1873, che tolse ai *samurai* la loro prerogativa nell'esercizio della guerra, e dalla commutazione dei loro stipendi introdotta in estate: il governo pagò loro un valore superiore di sei volte al loro precedente stipendio, ma questa nuova paga era versata per il 50% in denaro liquido e per la restante metà in obbligazioni di Stato con un tasso di interesse fra il 5% e il 7%.³⁹ Se nel lungo periodo la scelta era lungimirante, nel breve era causa di un ulteriore impoverimento per i *samurai*. Dapprima vi furono scontri occasionali con reggimenti dell'esercito regolare, ma nel gennaio 1877 vi fu una drastica escalation con lo scoppio della Ribellione di Satsuma. Tale ribellione fu di proporzioni considerevoli, dacché contava 30.000 samurai più 10.000 individui reclutati agli ordini di Saigo, e costituì la più seria minaccia alla sopravvivenza del governo Meiji. Oltre alle tensioni latenti, motivo immediato dello scoppio della rivolta fu il tentativo da parte del governo di requisire le armi immagazzinate a Kagoshima, una volta arsenale dello *han* di Satsuma.⁴⁰ La repressione della rivolta richiese ben nove mesi, ma, ottenuta la vittoria, il governo Meiji riuscì a cementare la sua leadership sul Giappone. Raggiunta dunque una posizione di grande solidità politica, il governo Meiji poté accelerare il processo di modernizzazione dedicandosi alla sfera economica.

1.3 L'economia giapponese dal 1600 al 1885

Negli ultimi decenni ampia parte della storiografia si è occupata di superare l'idea che l'Era Tokugawa fu un'epoca di grande ristagno, portandone in luce invece la dinamicità e i diversi cambiamenti interni che ebbero luogo a partire soprattutto dopo il consolidamento al potere di Tokugawa Iyasu. Medesimo discorso si applica anche all'economia, che visse una stagione di importante sviluppo. Mi sembra utile in questo discorso seguire la suddivisione di questo sviluppo in due fasi proposta da Robert Teranishi: una prima fase (1600-1720) caratterizzata dall'imponente crescita dei settori secondario e terziario e una seconda (1721-1860) in cui tutti e tre i settori produttivi registrarono uno sviluppo omogeneo.⁴¹

Motore della crescita economica nella prima fase fu la forte urbanizzazione avvenuta tra il 1600 e il 1750, tanto che la popolazione urbana raggiunse il 7,5% del totale.⁴² Difatti, Iyasu,

³⁹ Ivi, pp. 36-38

⁴⁰ TIPTON, *Il Giappone moderno*, pp. 34-38

⁴¹ TERANISHI, *Culture and Institutions in the economic growth of Japan*, p. 76

⁴² Ivi, p. 78

una volta raggiunto al potere, ordinò che i castelli rurali dei *samurai* fossero distrutti, così da concentrare questi ultimi alla corte del *daimyo*. Pertanto, si formarono grandi città-castello nelle capitali degli *han*. Esito di ciò fu l'accentramento e l'amplificazione della domanda di beni sia di prima necessità sia di lusso, così che artigiani e mercanti si trasferirono nei grandi centri urbani, portando alla nascita di poli commerciali operanti su scala regionale.⁴³

Inoltre, con l'istituzione del *sankin-kotai* e il soggiorno annuale a Edo, i *daimyo* necessitavano di avere a disposizione molto denaro liquido per mantenere il proprio stile di vita opulento. Così, le imposte fiscali in riso venivano convertite in denaro. Per facilitare le vendite di riso furono investiti dal governo shogunale molti capitali per il miglioramento dei trasporti marittimi, portando alla nascita di una rete commerciale che collegava i vari *han* a Edo. Centro di questa rete era Osaka, che divenne già dal XVII secolo il centro dei commerci e della finanza a livello nazionale.⁴⁴

Ad occuparsi della conversione del riso in denaro furono mercanti ed intermediari finanziari, che molto spesso fornivano prestiti ai *daimyo* nel momento in cui i gettiti fiscali non riuscivano a mantenere a sufficienza i costi di vita. Col tempo questi individui divennero parte di una nuova classe sociale, i *chōnin*, che tra il XVIII e il XIX secolo riuscirono a cumulare grandi quantità di denaro.⁴⁵

Inoltre, in questo secolo e mezzo si registrò un'importante crescita del settore secondario, alimentato dalla domanda di risorse minerarie per l'equipaggiamento delle truppe dei *daimyo*, mentre l'agricoltura visse una fase di crescita minore, grazie soprattutto all'introduzione di nuove sementi più produttive, dacché il capitale fisico non conobbe miglioramenti tecnologici.⁴⁶ Tale tendenza è ben esemplificata dall'analisi della produzione totale giapponese, in quanto l'agricoltura passò dal 73,7% nel 1600 al 62,9% nel 1721.⁴⁷

La seconda fase iniziò invece a partire dagli anni Venti del Settecento. Secondo alcuni autori, questa armonia nella crescita economica fu causata da un ulteriore incremento dei commerci, stavolta dovuta al calo dei costi di transazione negli scambi. Difatti, l'armonia ritrovata nella società nella prima metà del Seicento permise un progressivo calo delle asimmetrie informative, determinando dunque una riduzione dei costi commerciali.⁴⁸ Di pari passo, aumentò la domanda di beni sul mercato.

⁴³ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 11

⁴⁴ TERANISHI, *Culture and Institutions in the economic growth of Japan*, p. 80

⁴⁵ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 15

⁴⁶ Certa letteratura ha anche messo in evidenza come i diritti di proprietà dei terreni abbiano influenzato la produttività e il miglioramento delle culture. Per approfondimenti cfr. TERANISHI, *Culture and Institutions in the economic growth of Japan*, pp. 100-105

⁴⁷ TERANISHI, *Culture and Institutions in the economic growth of Japan*, p. 75

⁴⁸ Ivi, p. 81

In questo processo vediamo come le necessità del mercato influirono sulla geografia economica giapponese. Difatti, siccome ai contadini era legalmente proibito di oltrepassare i confini dei vari feudi, ciascun *han* si specializzò sulla coltivazione delle sementi più produttive e redditizie, portando ad una divisione della produzione su base regionale.⁴⁹

Inoltre, fu sempre dalla metà del Settecento che la manifattura domestica conobbe anch'essa un'importante crescita. Se prima era considerata un'attività complementare per le famiglie contadine, con l'ampliamento dei commerci queste manifatture conobbero uno sviluppo di stampo proto-industriale, con la forte diffusione del sistema *putting-out*.⁵⁰

Da questo quadro generale può risultare difficile immaginare lo scenario di crisi che colpì il Giappone tra gli anni Trenta e Sessanta del XIX secolo. Risulta necessario dire come, nonostante questa continua crescita economica, vi fossero importanti problemi finanziari tra i quadri amministrativi. Difatti, come sostenuto da Teranishi nel suo volume, "the Tokugawa economy changed its macro-economic characteristics radically from a deflationary to inflationary phase".⁵¹ Un principio di crisi si ebbe nella prima metà del Settecento, quando il prezzo del riso crollò.⁵² Gli effetti colpirono i *daimyo*, le cui requisizioni fiscali ora avevano un valore molto minore nel mercato, i *samurai*, il cui mantenimento dipendeva dalle casse degli *han*, e naturalmente i contadini, le cui entrate si ridussero cospicuamente. Fu specialmente quest'ultima classe a subire i maggiori danni dalla crisi, portando al malcontento di cui precedentemente ho fatto nota.⁵³

Poi, i debiti contratti dai *daimyo* e dai *samurai* con i *chōnin* avevano cominciato a gravare in maniera sempre maggiore sulle casse degli *han*, che già alla metà del Settecento in alcuni casi versavano in condizioni precarie.⁵⁴ Per ovviare a questa cronica carenza di fondi, le amministrazioni feudali ricorsero con maggiore intensità agli *hansatsu*, ovvero cartamoneta locale convertibile emessa dagli *han* per finanziare le spese quotidiane.⁵⁵

Tale pratica, tuttavia, andò a causare forti ripercussioni su scala nazionale. Difatti, la moneta ufficiale emanata dal *Bakufu* era basata sull'oro e sull'argento, ambedue estratti in suolo giapponese. Già a partire dal Seicento la disponibilità di questi due metalli andò progressivamente a calare, portando al rapido esaurimento delle riserve governative. Così,

⁴⁹ Ivi, p. 108-109

⁵⁰ Con sistema *putting-out* si intende un sistema in cui la produzione di una manifattura è posta sotto la direzione di uno o più mercanti che delega il processo di produzione di una merce a una o più attività manifatturiere

⁵¹ "l'economia Tokugawa cambiò le sue caratteristiche macro-economiche da una fase deflattiva ad una inflattiva". Ivi, p. 281

⁵² Ivi, p. 256

⁵³ Mi riferisco qui al paragrafo sul ceto contadino a p. 2

⁵⁴ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 29

⁵⁵ TERANISHI, *Culture and Institutions in the economic growth of Japan*, p. 285

per evitare di non avere più fondi monetari a disposizione, il *Bakufu* decise di procedere, dal secolo successivo, con la riconiazione della moneta circolante. Tale pratica permise al *Bakufu* di incrementare il proprio tesoro grazie al signoraggio, in quanto le nuove monete vennero svalutate con quantità minori di oro e argento.⁵⁶

Con il XIX secolo questi due fattori innescarono una fase di forte inflazione. Se da un lato, infatti, il *Bakufu* reimmetteva in circolazione monete dal valore intrinseco progressivamente più basso, dall'altro gli *han* emisero assiduamente nei vari mercati regionali gli *hansatsu*, aumentando esponenzialmente la moneta circolante rispetto al valore della base in metalli.⁵⁷ Questo fu il quadro finanziario generale ereditato dal governo Meiji nel 1868, esasperato anche dalle cospicue spese effettuate dai *daimyo* per il riarmo dei propri eserciti dopo l'arrivo degli occidentali e per le politiche industriali effettuate dagli *han* del Sud-ovest negli anni Cinquanta dell'Ottocento. Difatti, con l'arrivo degli europei, i *daimyo* degli *han* sudoccidentali decisero di usufruire delle tecnologie produttive industriali occidentali in favore di un rafforzamento economico finalizzato, a sua volta, all'allestimento di un esercito che potesse fronteggiare le grandi potenze. Brillante esempio di queste politiche fu la filatura di Kagoshima, inaugurata nello *han* di Satsuma nel 1857, dotata di macchinari all'avanguardia importati dall'Inghilterra.⁵⁸

Il motivo principale della fragilità finanziaria prima del *Bakufu* poi del governo Meiji, come detto in precedenza, era l'imposta fondiaria. Difatti, essa non fu soggetta ad aumenti a partire dal Settecento, medesimo secolo in cui il prezzo del riso divenne soggetto di forti fluttuazioni. Conseguenza di ciò fu che nel 1868 il rapporto tra la spesa pubblica e le entrate fiscali era pericolosamente sbilanciato. Dunque, nel 1873 il governo Meiji decretò un ricalcolo del valore dell'imposta sulla base del valore dei terreni, così da rendere il gettito fiscale fisso e uniforme. Il processo fu ultimato nel 1881, stabilendo il valore dell'imposta al 4% del valore dei terreni, che nel periodo 1878-1880 fu stimata ad un'entrata pari a 71,4 milioni di yen annuali.⁵⁹

Inoltre, per ottenere il pareggio di bilancio e garantirsi così fondi per la modernizzazione, il governo Meiji emise obbligazioni non convertibili per un valore di ventiquattro milioni di yen, mentre il restante fu ottenuto attraverso i *goyokin*, ovvero prestiti forzati ottenuti dalle famiglie di mercanti più ricche, tra cui Mitsui.

⁵⁶ Ivi, p. 275-277

⁵⁷ Ivi, p. 286

⁵⁸ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 24

⁵⁹ GRABOWSKI, *Prewar industrialization in Japan*, p. 74

Parallelamente, l'inflazione continuava ad imperversare, soprattutto per via delle obbligazioni, il cui valore era cresciuto a dismisura per via degli interessi. Fu solo nel 1881 che si comprese la natura della crescita dell'inflazione e così le obbligazioni furono ritirate dal governo e rimesse sotto forma, stavolta, di obbligazioni convertibili.⁶⁰

In ambito economico, due si rivelarono i problemi principali per il governo Meiji: l'assenza di un settore industriale che potesse competere con le potenze occidentali e il forte disavanzo della bilancia commerciale dovuto ai trattati ineguali.⁶¹ Queste furono le due direttrici d'azione che il governo Meiji intraprese per l'industrializzazione giapponese.

Sulla prima direttrice, la storiografia negli ultimi decenni ha evidenziato come in Giappone vi fossero diversi fattori di base che funsero da catalizzatori per lo sviluppo industriale. Nel caso giapponese, sono stati evidenziati soprattutto la grande disponibilità e l'alto livello di qualità del capitale umano, nonché il considerevole livello del tasso di sviluppo dell'agricoltura e della manifattura. Difatti, su 34 milioni di abitanti in Giappone nel 1872, 21 milioni costituivano la manodopera totale a disposizione.⁶² Inoltre, con lo sviluppo economico dei due secoli precedenti, tale manodopera aveva acquisito un *know-how* avanzato nei settori prima citati.⁶³

Per garantire uno sviluppo rapido ed efficiente, il governo Meiji assunse la direzione dei settori strategici, specificatamente l'industria estrattiva e l'industria pesante. Contrariamente ad interpretazioni più datate, infatti, contributi recenti hanno evidenziato come alla base dell'industrializzazione giapponese vi fu uno slancio sinergico tra governo Meiji e settore privato nel raggiungimento di un'economia moderna: se il primo scelse un approccio dirigistico nei settori funzionali al riarmo e alla produzione di macchinari industriali, il secondo investì nella formazione di imprese che intercettassero una domanda diffusa sia nel mercato interno sia nel mercato estero.⁶⁴ Il governo Meiji, poi, incentivò l'impresa privata con la creazione di un sistema finanziario avanzato, che culminò nel 1882 con la fondazione della Banca del Giappone.⁶⁵

Difatti, con la crescita dell'agricoltura e della manifattura durante la tarda Era Tokugawa era di pari passo aumentata la domanda di beni provenienti da questi due settori.⁶⁶ Vi era una

⁶⁰ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, pp. 15-16

⁶¹ La locuzione "trattati ineguali" indica la serie di trattati commerciali stipulati tra anni Cinquanta e Sessanta dell'Ottocento tra il Giappone e le potenze occidentali. Il termine, mutuato dall'esperienza cinese del decennio precedente, vuole enfatizzare la forte asimmetria nelle condizioni imposte fra il Giappone e gli Stati occidentali.

⁶² Ibidem

⁶³ ERICSON, *The Industrial Revolution in the Twentieth Century, with a Focus on Japan and the East Asia Followers*, p. 25

⁶⁴ GRABOWSKI, *Prewar industrialization in Japan*, p. 75

⁶⁵ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 16

⁶⁶ Ibidem

stretta interconnessione tra agricoltura e industria manifatturiera, dacché ad essere privilegiate erano la produzione di seta e cotone. Per dare impulso alla crescita dell'industria serica e cotoniera il governo si lanciò nell'impresa di istituire degli stabilimenti-modello che potessero fungere da modello strutturale standard per le nuove imprese. A tal senso venne fondato nel 1873 il Mulino da seta Tomioka in collaborazione con tecnici provenienti dall'Europa, dotato di mezzi di produzione tecnologicamente avanzati.⁶⁷

Sull'industria cotoniera grandi passi furono compiuti nella prefettura di Kagoshima, dove vennero fondate tra il 1867 e il 1872 le *Shisosanbōseki*, i “tre fondatori della filatura”, ovvero la Kagoshima Spinning Works, la Sakai Spinning Works e la Kashima Spinning Works, anch'esse dotate tutte di capitale fisico tecnologicamente avanzato.⁶⁸ Tuttavia, il primo vero stabilimento tessile di successo fu l'Osaka Spinning Mill, fondato nel 1882 da Eiichi Shibusawa, che beneficiò dell'importazione di macchinari e di tecnici provenienti dall'Inghilterra.⁶⁹

A prova di ciò, l'agricoltura mantenne nel periodo tra il 1878 e il 1885 un tasso di crescita medio dell'1,7%, in quanto gran parte di essa era ormai volta alla produzione di merci destinate all'industria. Di conseguenza, crebbe anche il settore industriale, che nel medesimo periodo mantenne un tasso di crescita del 3%, di cui i maggiori contributi dall'industria alimentare e dall'industria tessile,⁷⁰ come evidenziato in *Figura 1*.

Fondamentale in questo processo fu l'implementazione della rete infrastrutturale voluta dal governo Meiji, tanto che, solo tra il 1871 e il 1872, vennero istituite, in ordine, la prima rete telegrafica nazionale, un servizio postale nazionale e la prima linea ferroviaria tra Tokyo e Yokohama. Questi investimenti causarono una riduzione sia dei tempi sia dei costi del trasporto, permettendo dunque alle imprese di perseguire economie di scala, ma anche di concentrare la filiera produttiva tra industrie nella medesima prefettura, arrivando dunque ad economie di agglomerazione.⁷¹

Il governo Meiji, dall'altro lato, scelse di puntare aggressivamente sulla razionalizzazione della produzione, importando tecnologie industriali in massa dall'Occidente e promuovendo processi di integrazione verticale. Ciò ben si spiega con la posizione di un Paese *late-comer*, dacché, secondo Alexander Gerschenkron, un Paese che giunge tardivamente ad un moderno sviluppo economico ha il vantaggio di poter importare modelli produttivi e gestionali all'avanguardia dai Paesi già industrializzati. Ciononostante, tali impianti ebbero scarso

⁶⁷ TIPTON, *Il Giappone moderno*, p. 83

⁶⁸ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 25

⁶⁹ VALENCIA, *The Father of Japanese Capitalism: Shibusawa Eiichi's Vision of the Ethical Corporation*, p. 5

⁷⁰ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, pp. 24-26

⁷¹ MEISSNER – TANG, *Upstart industrialization and exports, Japan 1880-1910*, p. 5

successo sulla crescita produttiva, tanto che nella prima metà degli anni Ottanta gran parte di essa fu ceduta a privati.⁷² Infatti, per diversi anni nei settori industriali e agricoli di punta vi fu una scarsissima meccanizzazione della produzione, per via soprattutto dell'endemicità delle *zairai*, ovvero manifatture in cui le lavorazioni erano effettuate a mano.⁷³

Partecipazione per settore alla crescita dell'industria manifatturiera

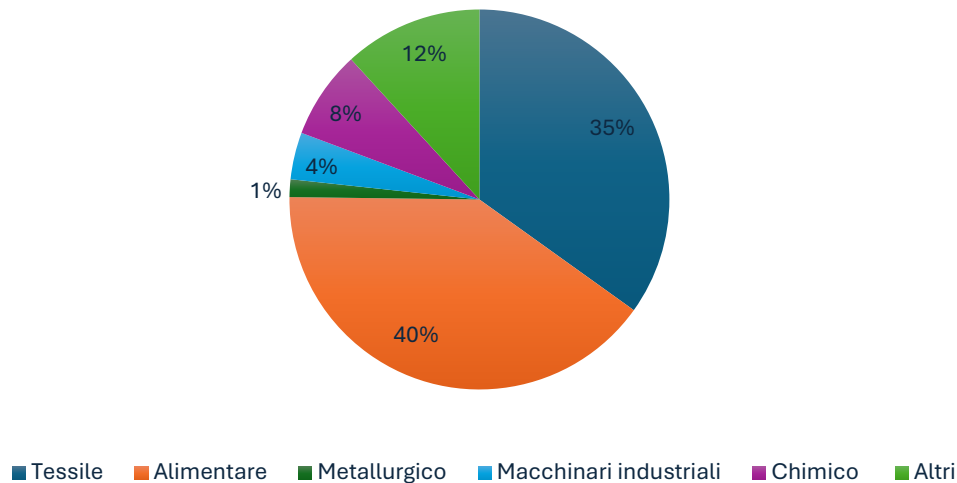


Figura 1 I dati sono riferiti al periodo tra il 1877 e il 1900 e indicano il contributo alla crescita industriale giapponese. Dati ottenuti da MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 100

Per quanto riguarda l'apertura al commercio estero, analisi storiografiche recenti hanno evidenziato come questo sia stato il principale accelerante dello sviluppo economico giapponese.⁷⁴

Fin da subito il governo Meiji, per risanare il disavanzo della bilancia commerciale, abbracciò una politica di *export substitution* nei settori di punta, ossia il tessile e il manifatturiero, ma anche l'estrazione di carbone. Difatti, come asserito da Mark Meltzer, "Coal in fact came first in Japan's new foreign trade". Già nel 1868 veniva esportata una quantità di carbone pari a 16.800 tonnellate, che costituiva quantitativamente l'export maggiore per il Giappone, grazie anche alla forte domanda proveniente dalla Cina.⁷⁵

Di pari passo, fu fortemente incentivata l'esportazione di seta e cotone grezzi, colture in cui il Giappone vantava una specializzazione tradizionale. Grande successo ebbe

⁷² ERICSON, *The Industrial Revolution in the Twentieth Century, with a Focus on Japan and the East Asia Followers*, p. 26

⁷³ MELTZER, *JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION*, p. 10

⁷⁴ GRABOWSKI, *Prewar industrialization in Japan*, p. 75

⁷⁵ MELTZER, *JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION*, pp. 5-6

l'esportazione della seta, dacché durante gli anni Ottanta la seta grezza giapponese andò a rifornire la filiera tessile degli Stati Uniti.⁷⁶

Questa crescita imponente del commercio estero tra il 1880 e il 1910, come osservabile in *Figura 2*, fu dovuta largamente dall'azione di due attori specifici, ossia lo Stato, che si occupò di tessere attraverso relazioni diplomatiche una rete commerciale sia verso l'Occidente sia verso i Paesi sotto-sviluppati dell'Estremo Oriente⁷⁷, e le compagnie di commercio, la cui intensa attività presso tali destinazioni permise una drastica riduzione delle asimmetrie informative, facendo dunque crollare i costi di scambio, come avvenuto più di un secolo prima.⁷⁸

Crescita dell'export giapponese

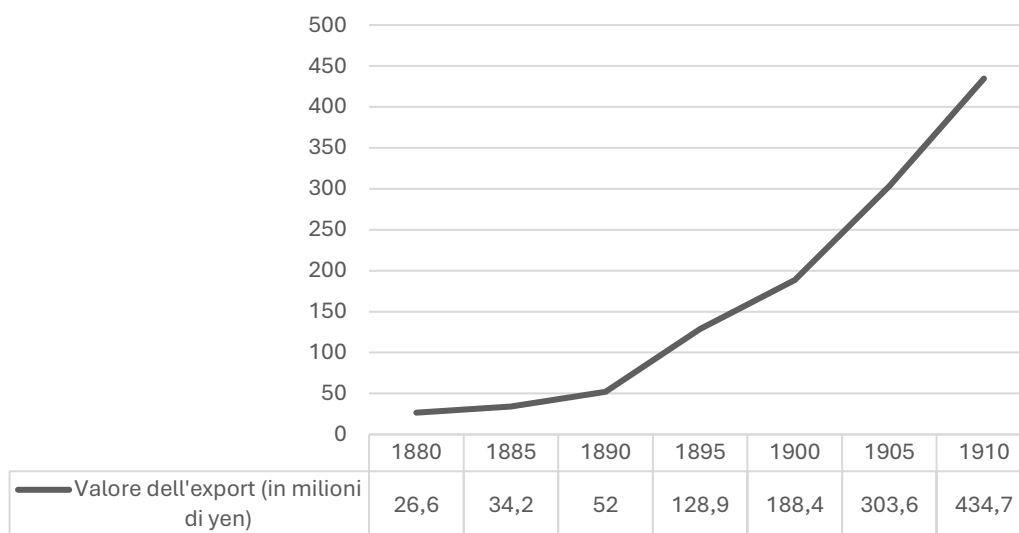


Figura 2 Il grafico rappresenta l'incremento delle esportazioni giapponesi, misurato sul valore complessivo, nel periodo che va dal 1880 al 1910. Dati ottenuti da MEISSNER-TANG, *Upstart revolution, Japan 1880-1910*, p. 8

Tra gli anni Ottanta e Novanta, durante la fase di *take-off*, il Giappone, vista l'impetuosa crescita dell'industria manifatturiera, riuscì a passare da una fase di mercato caratterizzata dall'import di prodotti finiti ed export di materie prime alla situazione inversa, fase commerciale tipica dei Paesi sviluppati. Emblematico è il caso del cotone grezzo: con la crescita dei cotonifici e il successo commerciale della Osaka Spinning Mill, la produzione interna di cotone non fu più sufficiente a soddisfare la domanda di questi stabilimenti, tanto che entro la fine del secolo il Giappone si trovò ad importare 200.000 tonnellate di cotone grezzo.⁷⁹

⁷⁶ Ivi, p. 14

⁷⁷ Vero bacino del successo commerciale giapponese, secondo uno studio recente, furono i Paesi sottosviluppati dell'Asia orientale, ma per esigenze di spazio non posso trattare in maniera estesa il fenomeno. Per approfondimenti: MEISSNER – TANG, *Upstart industrialization and exports, Japan 1880-1910*

⁷⁸ MEISSNER – TANG, *Upstart industrialization and exports, Japan 1880-1910*, p. 2

⁷⁹ MELTZER, *JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION*, pp. 14-15

In sintesi, vediamo come nel corso degli anni Settanta vi furono due processi di sviluppo interconnessi, una nuova e più intensa crescita dell'industria manifatturiera e l'inserimento del Giappone nel mercato globale. Fu la simbiotica crescita di questi fattori che permise, a metà degli anni Ottanta, di giungere finalmente alla fase di *take-off*.⁸⁰ È a questa fase che risale l'ascesa nel panorama economico giapponese delle *zaibatsu*.

⁸⁰ Secondo la teoria di W.W. Rostow (1916-2003), economista statunitense, la fase di *take-off* indica il momento in cui uno Stato passa da un'economia agraria tradizionale ad un'economia industriale moderna

2. Origini e sviluppo del fenomeno *zaibatsu*

Un aspetto da molto tempo considerato dalla storiografia economica è il contesto nelle quali sorsero le *zaibatsu*. Nello specifico, si è voluto analizzare se l'emersione di tale modello fosse da attribuirsi a fattori contestuali o se fosse una delle possibilità per permettere la crescita economica giapponese. In tale analisi, diversi storici hanno evidenziato come vadano anche considerati elementi culturali di lungo periodo, dacché, seppur in forma radicalmente nuova, la Restaurazione Meiji costituì un ritorno al passato. Proprio dal passato le *zaibatsu* attinsero nella loro evoluzione, ma parimenti ebbero un forte pragmatismo nell'intercettare i trend socio-economici del periodo che va dal 1885 al 1940. Tale è il periodo in cui le *zaibatsu* vissero la loro "stagione gloriosa". Pertanto, in questo capitolo mi soffermerò sull'analisi non solo della struttura e del comportamento delle *zaibatsu* come attore socio-economico, ma anche del contesto in cui sorsero e in che misura attinsero alla tradizione.

2.1 *Legami di lungo periodo e necessità immediate*

In questo primo sottocapitolo desidero evidenziare gli elementi "primi", alla base delle *zaibatsu*, ossia il retroterra culturale e il periodo di nascita di queste ultime. Per quanto concerne la cultura, due sono gli elementi che mi sono parsi significativi. Questi elementi sono lo *ie* e l'etica confuciana.

Partirò con il primo. Lo *ie* è un modello socio-economico che trova le sue origini nel Giappone feudale. Difatti, lo *ie* si prefiggeva di delineare un preciso network gerarchico di rapporti tra i membri appartenenti ad una famiglia mediante il sistema *ko/on*, sistema che enfatizza il rispetto e la reciprocità nello svolgimento del dovere nei confronti degli individui posti alla cima dello *ie*. La posizione occupata nel network era dipendente dalla funzione svolta nell'attività della famiglia; dunque, dipendente anche dal ceto di provenienza della stessa – pertanto vi erano sensibili differenze tra famiglie di samurai, di mercanti, di artigiani e contadini.¹

Fondamento della struttura gestionale delle *zaibatsu* (di cui parlerò nel sottocapitolo successivo) fu lo *ie* delle famiglie mercantili, che era diviso in due tronconi: lo *honke ie*, ossia lo *ie* del nucleo familiare; il *bunke ie*, lo *ie* delle attività gestite dai membri della famiglia.

¹ BHAPPU, *The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management*, p. 410

Tale divisione permetteva di fondare network su ampia scala perfettamente integrati al nucleo familiare occupante il vertice, definito nell'insieme con il nome di *dozuku*. Di generazione in generazione, il *dozuku* aumentava l'estensione del suo network, grazie a matrimoni e adozioni e, naturalmente, alla nascita di nuovi figli nel nucleo originario.²

Risulta evidente come il *dozuku*, e in generale lo *ie*, fosse basato sull'attività economica della famiglia. Ad esempio, lo sviluppo del sistema *putting-out* a partire dal primo Settecento potrebbe rappresentare l'estensione di scala del *dozuku*. Pertanto, esso costituì un importante tassello per la nascita della struttura piramidale, ritenuto uno degli elementi qualitativi fondamentali per definire una *zaibatsu*.

Il secondo aspetto importante è quello dell'etica confuciana, che costituì l'asse culturale portante sia per lo sviluppo delle *zaibatsu* sia del forte sviluppo industriale generale che visse il Giappone a partire dagli anni Ottanta del XIX secolo. Quest'ultimo grazie all'azione di Eiichi Shibusawa, considerato un eroe nazionale ancora oggi per la sua guida alla crescita industriale del Paese. A lui, infatti, va ascritta, oltre alla creazione di un sistema bancario nazionale, l'elaborazione del concetto di *Gapponshugi* ("capitalismo etico"), una linea di pensiero che vedeva nella proprietà d'impresa diffusa e nella collaborazione con il governo gli obiettivi che avrebbero dovuto guidare l'azione della nuova classe industriale giapponese. Nonostante la matrice culturale comune, *zaibatsu* e *Gapponshugi* finiranno per essere modelli differenti.³

Sebbene Max Weber nel suo saggio *La religione della Cina. Confucianesimo e Taoismo* avesse confutato l'idea che il Confucianesimo potesse essere funzionale allo sviluppo economico come il Protestantismo, la storiografia negli ultimi anni ha provato a confutare le tesi weberiane. I risultati hanno però mostrato che bisogna operare una precisa distinzione quando si parla di Confucianesimo e di sviluppo economico. Come ben spiegato da Donald Core nel suo articolo "Confucianism, Economic Growth and Social Development", non bisogna parlare di Confucianesimo in senso stretto, bensì di "a core complex of values, beliefs and customs which have characterized the dominant sectors of society".⁴ Dunque, bisogna considerare l'etica e la pratica confuciana, non la dottrina stessa. Inoltre, vanno poi considerate le differenze nazionali che il Confucianesimo assunse. Infatti, nelle parole di Nakajima, "Because it is not a religion in the strict sense of the word, Confucianism has

² Ivi, p. 411

³ VALENCIA, *The Father of Japanese Capitalism: Shibusawa Eiichi's Vision of the Ethic Corporation*, p. 6

⁴ "un complesso insieme di valori, credenze e costumi che hanno caratterizzato le classi della società"; citato in NAKAJIMA, *Economic Development in East Asia and Confucian Ethics*, p. 113

coexisted in Japan with Shintoism [...] In other words, Confucianism is an extremely “tolerant” doctrine [...]”.⁵

Primo fondamento importante è l’idea dell’unità familiare come primo tassello della società, che alcuni storici hanno sostenuto possa essere un fattore importante nell’analisi dello sviluppo economico in Estremo Oriente.⁶ D’altronde, anche altri Paesi dell’area hanno adottato modelli imprenditoriali su base familiare, come i *chaebol* coreani o le imprese taiwanesi. Ulteriore aspetto significativo è quello dell’importanza che il Confucianesimo assegna alla conoscenza. Tale aspetto risulta significativo nello sviluppo economico giapponese, dacché sin dall’arrivo di Perry diversi *daimyo* presero ad importare tecnologie straniere al fine di incrementare la produttività delle industrie nei loro territori. Dunque, la conoscenza si concretizzò, nell’ambito economico, nel tentativo di assimilare il *know-how* occidentale al fine di creare un’industria competitiva nei confronti degli Stati invasori.⁷ Difatti, nel breve e medio periodo le *zaibatsu* ebbero un sensibile vantaggio tecnologico rispetto all’industria giapponese totale. Legato a questo aspetto è l’importanza che il Confucianesimo giapponese pone sulla lealtà.⁸

Ma perché furono proprio questi aspetti ad incidere maggiormente sul modello della *zaibatsu*? La risposta si trova nell’articolazione della società giapponese dell’Era Tokugawa. Difatti, a fondare le *zaibatsu* furono in misura significativa famiglie provenienti dal ceto mercantile, arricchitesi nel periodo tra XVII e XIX secolo grazie ad affari con gli *shōgun*, come Mitsui, Yasuda, Okura, Fujita e Mitsubishi.

Per quanto concerne l’etica confuciana, essa trovava il suo insegnamento nelle *terakoya*, le scuole feudali per i *samurai*.⁹ Anche questo aspetto trova una facile spiegazione: oltre a individui provenienti direttamente dal ceto dei *samurai* – come Yasuda Zenjirō, fondatore della Yasuda, una delle *zaibatsu* minori –, diversi clan familiari mercantili trovavano la loro origine in capifamiglia provenienti dal ceto dei *samurai*, che spesso, per via della povertà, avevano venduto il loro *status* e si erano rivolti a nuove attività. Molto probabilmente gli insegnamenti del capofamiglia si perpetuarono di generazione in generazione, mantenendosi nella nuova attività familiare. Questa ipotesi potrebbe essere corroborata dal fatto che solo con l’ultimazione del primo disegno di un Codice civile nel 1888 le famiglie di

⁵ “Siccome non è una religione nel senso stretto della parole, il Confucianesimo ha potuto convivere in Giappone con lo Shintoismo [...] In altre parole, il Confucianesimo è una dottrina tollerante [...]” NAKAJIMA, *Economic Development and Confucianism in East Asia*, p. 117

⁶ Ibidem

⁷ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 19

⁸ NAKAJIMA, *Economic Development and Confucianism in East Asia*, p. 116

⁹ MINAMI, *The economic development of Japan: a quantitative study*, p. 19

mercanti vennero sottoposte ad un'unica legislazione, mentre prima ogni ie aveva un suo codice di leggi interno e condiviso dai suoi membri.¹⁰

Se queste furono le basi per il fenomeno *zaibatsu*, resta da comprendere come esso ha potuto sorgere e svilupparsi. Molte sono state le teorie formulate per spiegare le peculiarità della crescita economica giapponese seguita alla Restaurazione Meiji. Tuttavia, nello spiegare la nascita delle *zaibatsu*, la storiografia ha raggiunto la tesi che tale fenomeno fu dovuto all'assenza in Giappone di una borghesia imprenditrice sul modello occidentale.¹¹ Per ovviare a questa mancanza, due furono le tipologie di risposta manifestatesi: da un lato l'azione delle famiglie mercantili più ricche, dall'altro il tentativo di trasformare gli *shizoku* in un nuovo ceto imprenditoriale. Difatti, dopo la commutazione di parte degli stipendi in obbligazioni, nel 1877 fu varato il *shizoku jyusan*, il "Piano di benessere dei *samurai*". Ideato da Ōkubo, l'obiettivo di questo piano era di riportare gli *shizoku* ai vertici della nuova società Meiji reinserendoli nel panorama economico o come proprietari terrieri o come imprenditori industriali, opzione in cui il piano ebbe maggiore successo.¹² In sintesi, il governo Meiji stimolò i *shizoku* a trasformare le loro obbligazioni in capitale. Anche qui un ruolo importante fu giocato da Eiichi Shibusawa, che si occupò, con la fondazione dell'Università Hitotsubashi, di formare una nuova classe di manager industriali.¹³ Diversi di questi manager entreranno poi a fare parte delle *zaibatsu*.

Dall'altra parte, invece, furono le ricche famiglie di mercanti ad attivarsi nello sviluppo della finanza moderna e dell'industria. La loro collusione col governo Meiji in tale attività gli fece guadagnare l'appellativo di *seiho*, "mercanti politici".¹⁴ Questo affidamento del governo alle élite commerciali e finanziarie giapponese non va, però, inteso come un atto di favoritismo. Nell'assenza di un ceto medio ricco con capitali disponibili da investire nell'industria, le élite mercantili svolsero in Giappone il ruolo che esso ebbe in Occidente. Infatti, il governo affidò loro il compito di razionalizzare e modernizzare la produzione nei settori chiave dell'economia giapponese e di creare un modello imprenditoriale che permettesse di giungere alla fase di *take-off*.¹⁵

¹⁰ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push: Meiji Japan's Mass Privatization and Subsequent Growth*, p. 13

¹¹ GRABOWIECKI, *Zaibatsu Conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 135

¹² YONEKURA, *The Samurai Company: Double Creative Response in Meiji Japan. The Case of Onoda Cement*, pp. 7-8

¹³ KIKKAWA, *History of Innovative Entrepreneurs*, p. 77

¹⁴ GRABOWIECKI, *Zaibatsu Conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 135

¹⁵ Ibidem

Esemplificativa in tal senso risulta la creazione di un primo settore finanziario nazionale. Difatti, nel 1871 il governo Meiji commissionò alle famiglie Mitsui, Ono e Shamada di creare una banca sul modello occidentale. Inoltre, venne delegata a loro la facoltà di emettere moneta.¹⁶ A direzione del progetto fu chiamato Eiichi Shibusawa. Fu allora nel 1873 che venne fondata la Banca *Dai-Ichi* ("Prima banca"), che perse la sua facoltà di emissione di moneta dopo la fondazione della Banca del Giappone nel 1882.

Nel giro di poco più di un lustro, nel 1880, il governo Meiji lanciò la prima tornata di privatizzazioni delle imprese statali. Come infatti già detto, sul piano finanziario esse si rivelarono sostanzialmente un fallimento, tant'è che in totale, nel periodo tra 1868 e il 1885, il governo Meiji investì una cifra complessiva pari a 111,7 milioni di yen, pari a poco meno di un terzo del reddito nazionale (riferito questo al 1878).¹⁷ L'obiettivo di questa vendita era quella di favorire la nascita di una nuova classe di imprenditori che avrebbe guidato la crescita economica giapponese. Solo che a questa prima chiamata non vi fu alcuna risposta. Nel 1884 ci fu una seconda "asta" indetta dal governo Meiji, stavolta a condizioni economicamente più vantaggiose per i potenziali acquirenti. Fu in questi stessi anni che le due *zaibatsu* principali, Mitsui e Mitsubishi, riuscirono ad acquistare a prezzi estremamente competitivi alcune imprese-pilota principali.¹⁸

Specificatamente, Mitsubishi tra il 1881 e il 1911 acquisì il controllo di una ventina di miniere di carbone per alimentare la propria flotta commerciale, la cui potenza accrebbe con l'acquisto nel 1887 dell'arsenale di Nagasaki, che sotto il controllo di Mitsubishi divenne l'arsenale più importante in Giappone.¹⁹

Mitsui, dall'altro lato, iniziò la sua attività acquistando impianti di lavorazione tessile, ossia gli opifici di Shinmachi e Tomioka, per poi diversificare nell'estrazione mineraria e nel settore delle spedizioni. Fu in quest'ultimo ambito che le due *zaibatsu* ingaggiarono un duro scontro negli anni Ottanta, che si risolse con la fusione delle compagnie commerciali di Mitsui e Mitsubishi in un'unica compagnia commerciale, la Nippon Yusen Kaisha, che diverrà a partire dagli anni Novanta uno dei principali *competitor* a livello globale nel settore commerciale.²⁰

¹⁶ RÍKARÐSSON, *Origins of the zaibatsu conglomerates*, p. 16

¹⁷ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push*, p. 15

¹⁸ Ivi, p. 21

¹⁹ Ivi, p. 22

²⁰ Ibidem

2.2 Struttura ed evoluzione delle zaibatsu tra 1885 e 1940

Partenza imprescindibile per analizzare in toto il fenomeno *zaibatsu* è l'analisi della sua struttura. La struttura delle *zaibatsu* è definita come modello a piramide, un modello gestionale diffuso contemporaneamente anche in Occidente.²¹ La descrizione accurata del modello si deve a Yoshisuke Aikawa, colui che fondò la *zaibatsu* Nisso.²²

Il vertice della piramide non è occupato direttamente dalla famiglia imprenditoriale, bensì dalla *honsha*, ovvero la holding centrale da cui parte l'acquisizione delle imprese. La holding era inizialmente finanziata dal capitale della famiglia a capo della *zaibatsu*. Nel momento in cui la *zaibatsu* vuole espandersi, immette nel mercato azionario quote di proprietà della holding pari al 49% dell'iniezione di capitale iniziale.²³

Dunque, dopo la cessione del 49% della proprietà della *honsha* la *zaibatsu* si espande o fondando nuove imprese o acquisendo imprese già esistenti – come avvenuto nel caso delle imprese statali. Tale manovra viene finanziata sia con la precedente cessione delle quote della *honsha* sia con la cessione successiva del 49% della proprietà delle nuove imprese. Abbiamo così il primo livello della piramide. Nel caso di un'espansione ulteriore, le imprese del primo livello istituiscono o assumono il controllo di nuove imprese acquistando il 51% della proprietà di queste ultime con capitali propri e vendendo nel mercato finanziario il restante ad investitori privati. E così per ogni livello successivo, che non viene mai acquisito dalla *honsha* ma dall'impresa al livello precedente.²⁴ Il risultato dell'operazione è che l'acquisto delle imprese occupanti il secondo livello è finanziato per il 74% dagli investimenti privati, nel terzo livello all'85,25%, nel quarto addirittura al 92%.²⁵

L'esito di questo processo porta a due risultati fondamentali: per primo, ogni livello è saldamente controllato dalla famiglia a capo della *zaibatsu* attraverso il mantenimento della maggioranza della proprietà in ogni livello; poi, il costante ricorso agli investimenti di azionisti esterni permette alla famiglia di mantenere intatta la sua ricchezza nella fase iniziale di crescita per poi aumentarla cospicuamente sulla base dell'estensione della piramide. Risultato importante di questi due fattori fu la posizione di dominio che sia le *zaibatsu* stesse sia le famiglie a capo assunsero nel panorama economico e politico giapponese. Un indicatore utile per verificare tale fenomeno può essere rappresentato dalla quota di capitale versato controllata dalle *zaibatsu* sul totale disponibile nel mercato finanziario giapponese:

²¹ Ivi, p. 24

²² GRABOWIECKI, *Zaibatsu Conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 136

²³ Ibidem

²⁴ GRABOWIECKI, *Zaibatsu Conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 136

²⁵ MORCK – NAKAMURA, *Business groups and the Big Push*, p. 25

prendendo in considerazione il 1939, a 14 *zaibatsu* facevano direttamente capo 6,7 miliardi di yen in capitale versato su un totale ammontante a 21 miliardi di yen. In percentuale, il dato mostra come tali *zaibatsu* avessero controllo diretto su circa il 32% del capitale versato totale in Giappone.²⁶

Un interessante dibattito sui fattori che permisero questo dominio si originò già dalla fine degli anni Quaranta del Novecento, con la dissoluzione delle *zaibatsu*. La conclusione più accettata riteneva che il segreto del loro successo stesse nelle loro banche, dacché ognuna di esse aveva una sua banca: Mitsui fondò una sua banca nel 1876, Mitsubishi nel 1919, Yasuda negli anni Ottanta e Sumitomo nel decennio successivo. Tuttavia, un interessante lavoro di Yoshiro Miwa e J.M. Ramseyer evidenzia come nella realtà a permettere un costante flusso di arricchimento per le *zaibatsu* provenisse sia dai profitti delle imprese affiliate sia dai capitali raccolti nelle Borse di Tokyo e Osaka, che tra la fine dell'Ottocento e gli anni Venti del secolo seguente conobbero uno sviluppo impressionante. Dalla loro analisi viene mostrato che nel 1920 i capitali gestiti dalle due istituzioni ammontassero ad un incredibile rapporto del 51% rispetto al PIL, con un valore del capitale azionario pari a più di otto miliardi di yen.²⁷ Ancora più rilevante in tal senso risulta il fatto che le banche delle *zaibatsu* deliberatamente disincentivarono gli investimenti nelle imprese facenti parte del conglomerato,²⁸ concentrandosi dunque unicamente sulla fornitura di servizi bancari ai cittadini. Difatti, il loro studio mostra che tali banche contribuirono circa a poco più del 10% al mantenimento dell'intera struttura.²⁹

Altro indicatore strettamente connesso a questo è la quota di imprese affiliate direttamente e indirettamente alle *zaibatsu*. Con l'ultimo decennio del XIX secolo le principali *zaibatsu* presero controllo o fondarono nuove imprese in diversi settori industriali e nel terziario, perseguendo una strategia di forte diversificazione dei loro asset, così da ridurre cospicuamente il rischio d'impresa derivante dalla specializzazione in un unico settore produttivo. Tale fattore spiega dunque come fosse possibile che un numero relativamente ristretto di *zaibatsu* ricoprisse una posizione di dominio in ambito finanziario. Tuttavia, oltre alla diversificazione, l'accrescimento delle imprese affiliate si spiega anche con la volontà di perseguire processi di integrazione verticale. Caso emblematico è Mitsubishi che, come precedentemente citato, acquisì il controllo di molte miniere di carbone, così da avere un costante rifornimento di carburante per le proprie navi abbattendone il costo, e creando

²⁶ IOAN, *Japanese Monopolist Companies*, p. 233

²⁷ MIWA – RAMSEYER, *Banks and Economic Growth: Implications from Japanese History*, p. 140

²⁸ Ivi, pp. 155-156

²⁹ Ivi, p. 149

impianti di lavorazione dei minerali ferrosi per la loro costruzione.³⁰ Altro elemento importante di qualificazione per le *zaibatsu* è il controllo di imprese proprie specializzate nel commercio, le *sogoshosha*. Per riassumere la funzione di queste compagnie, userò le parole che lo storico Yoshio Katsura usò per definire le *sōgōshōsha*, ovvero “[...] trading companies which perform the four essential functions of (1) marketing, (2) organizing, (3) financing and (4) informing”.³¹ Ad esempio, Mitsui fondò la propria *sogoshosha*, il *Mitsui Bussan*, già nel 1874;³² l’anno successivo, Mitsubishi fondò la sua, la *Mitsubishi Kaisha*.³³ Questa struttura centralizzata ci permette di notare un importante aspetto che portò al successo economico delle *zaibatsu*, ovvero la volontà di ridurre in maniera considerevole i costi di produzione e di scambio. Ciò porta a due importanti conseguenze: da un lato, la riduzione di questi costi permette di perseguire economie di scala, aumentando dunque la produttività delle imprese; dall’altro, la riduzione dei costi di scambio permette di esportare le proprie merci a condizioni competitive sia per il venditore sia per l’acquirente. In un’economia caratterizzata da una bilancia commerciale di saldo negativo, la competitività dell’export costituisce un elemento essenziale per il risanamento del saldo, così come l’aumento della produttività industriale permette un minore ricorso all’import per far fronte alla domanda interna. Difatti, l’obiettivo primario che il governo Meiji affidò alle *zaibatsu* fu proprio questo, l’intercettazione della domanda estera di beni per incrementare le esportazioni e il soddisfacimento della domanda interna.³⁴

Un ulteriore aspetto rilevante delle *zaibatsu* è la dipendenza di esse dal capitale tecnologico straniero. Come ho già precedentemente detto sulla posizione dei Paesi *late-comers*, la necessità di recuperare con celerità il gap esistente tra gli apparati industriali dell’Occidente e quelli del Giappone portò prima i daimyo degli han sud-occidentali, poi il governo Meiji e infine le *zaibatsu* a importare tecnologia straniera. Avendo le famiglie ai vertici delle *zaibatsu* grandi ricchezze a disposizione, l’import di macchinari industriali occidentali si configurò come unica soluzione per aumentare la produttività.³⁵

Ultimo elemento strutturale profondamente dibattuto dalla storiografia è la collusione dei gruppi famigliari proprietari delle *zaibatsu* con la politica giapponese. Fino a tempi recenti l’interpretazione storiografica diffusa sosteneva che questi due attori erano

³⁰ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push*, p. 22

³¹ “[...] compagnie di commercio che esercitano le quattro essenziali funzioni di marketing, organizzazione, finanziamento e informazione” KATSURA, *The Role of One Sogoshosha in Japanese Industrialization: Suzuki & Co., 1877-1927*, p. 33

³² OKAZAKI, *The Role of Holding Companies in Pre-War Japanese Economic Development*, p. 247

³³ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push*, p. 14

³⁴ GRABOWIECKI, *Zaibatsu conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 135

³⁵ TANG, *Technological leadership and late development: evidence from Meiji Japan 1868-1912*, p. 102

indissolubilmente legati, e che solo contando questo legame si poteva considerare il successo delle *zaibatsu*. Recentemente, tuttavia, diversi studi hanno evidenziato come l'appoggio politico non fu una costante per tutte le *zaibatsu*, ma piuttosto un elemento proprio solo di un piccolo gruppo di esse, specialmente Mitsui e Mitsubishi. Per loro il supporto politico fu evidente fin dalla loro nascita: fu a loro che una gran parte delle imprese pilota furono vendute; a Mitsubishi venne affidata dal governo la facoltà di trasportare le truppe dell'esercito e le furono ceduti trenta vascelli acquisiti dal governo Meiji per trasportare le truppe a Taiwan durante la spedizione del 1874;³⁶ non da ultimo, tra il 1930 e il 1945 numerosi Ministri delle Finanze e dell'Economia provennero dai quadri dirigenziali delle "Grandi quattro", come Ikeda Seihin, Ministro delle Finanze tra il 1937 e il 1939, già direttore della Banca Mitsui negli anni Dieci.³⁷ Ulteriori studi hanno voluto invece leggere più in profondità questo tema storiografico, cercando di trovare chi fosse a "dettare il passo" tra il governo Meiji e le *zaibatsu*, ma per questione di spazio non riuscirò a trattare il tema. Dopo aver discusso della struttura e degli elementi qualificanti delle *zaibatsu*, parlerò ora della loro evoluzione in rapporto allo sviluppo economico e politico giapponese fino agli albori della Seconda guerra mondiale. Come detto nel capitolo precedente, la prima fase della crescita economica giapponese, sino agli anni Venti, fu caratterizzata da un importante sviluppo nell'industria leggera, specificatamente il tessile e il manifatturiero. Parallelamente, si svilupparono anche il settore legato al commercio e alle infrastrutture. Diverse *zaibatsu* in questo specifico periodo, infatti, acquisirono imprese nel settore manifatturiero, principalmente impianti di lavorazione della seta e del cotone, settori industriali che funsero da catalizzatore per lo sviluppo economico. Nello stesso periodo, però, furono anche acquisite numerose imprese attive nell'estrazione mineraria, le quali godevano di vantaggi importanti, nel caso del carbone, sia nell'approvvigionamento di carburante per la flotta navale e per l'alimentazione dei macchinari industriali sia nell'esportazione nei confronti degli altri Stati dell'Estremo oriente. A partire dall'inizio del XX secolo, l'estrazione del carbone divenne uno dei settori industriali più redditizi, dato che gli usi dello stesso si erano moltiplicati. Difatti, fu in quegli anni che il governo Meiji decise di puntare sul settore siderurgico, nello specifico sulla produzione di acciaio, tanto che nel 1901 fu fondata una nuova impresa statale, l'acciaieria Yawata, che nel 1920 divenne, nelle parole di Meltzer, "[...] the center of the world's most extensive

³⁶ MENDOZA, *The source of the Zaibatsu*, p. 603

³⁷ Ivi p. 594

internationally integrated iron and steel complex".³⁸ La crescita della produttività dell'impresa rese presto necessario trovare nuove miniere per l'estrazione del ferro, e la Guerra russo-giapponese del 1904 fornì un ottimo contributo in questa direzione. Difatti, con il Trattato di Portsmouth del 1905 il Giappone ottenne il dominio sulla Corea e il controllo della nuova ferrovia in Manciuria, la quale collegava la città di Changchun, nello Jilin, alla città di Dalian e a Port Arthur. Soprattutto il controllo della seconda si rivelò fondamentale, dacché la Manciuria era un territorio estremamente ricco di risorse. A prova di ciò risiede il fatto che in brevissimo tempo dopo la firma del trattato venne istituita una nuova società, la South Manchurian Railway Company, i cui compiti erano l'estrazione delle risorse minerarie e la colonizzazione dei territori sotto controllo giapponese. A far parte di questa nuova società furono il governo giapponese, Mitsui e Mitsubishi. Inoltre, la società si aprì anche agli investimenti delle aziende attive nel settore ferroviario degli Stati Uniti.³⁹

Un nuovo catalizzatore per la crescita economica provenne dalla Prima guerra mondiale. Il Giappone nel 1915 decise di entrare nel conflitto a fianco delle potenze dell'Intesa, prendendo rapidamente possesso delle concessioni tedesche nello Shandong. Tuttavia, l'attuale vantaggio ottenuto dal Giappone con la guerra fu la possibilità di accedere ad una nuova filiera di mercati fra i Paesi del Sud-est asiatico. Soprattutto, il Giappone divenne il principale serbatoio di merci per la Cina, fattore che portò alla redazione dei famosi "21 punti" presentati al presidente della nuova Repubblica di Cina Yuan Shikai nel 1915.⁴⁰ Tale apertura portò ad un boom economico di considerevole dimensione, tanto che il Giappone divenne la terza potenza commerciale a livello globale.⁴¹

Questo *exploit* fu tuttavia di breve durata, tanto che già nel 1919 ci fu un considerevole rallentamento nelle esportazioni rispetto al periodo bellico, anche per via delle politiche protezionistiche intraprese dalle principali potenze occidentali in quegli stessi anni. Si può collocare da questo momento una nuova fase dell'industrializzazione giapponese, trainata ora dall'industria pesante. A favorire quest'ultima fu la crescente ondata di militarismo e ultra-nazionalismo che raggiunse sempre più consensi presso la popolazione a partire dall'inizio dell'Era Shōwa nel 1926. A livello politico ed economico, questa nuova temperie portò il governo ad aumentare le commesse belliche, portando alla nascita di un nuovo tipo di impresa, un'evoluzione delle *zaibatsu* sorte cinquant'anni prima, ossia le *shinko zaibatsu* ("nuove *zaibatsu*") quali Nisso, Mori e Richitsu. Ma perché una nuova filiera di conglomerati,

³⁸ "Il centro del più grande complesso [di produzione] del ferro e dell'acciaio più integrato a livello internazionale al mondo" MELTZER, *JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION*, p. 17

³⁹ RAMIREZ, *The Meiji Secret: The Emergence of Zaibatsu Dominance in Japan*, p. 83

⁴⁰ Ibidem

⁴¹ MELTZER, *JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION*, p. 19

dato l'alto tasso di sviluppo delle *zaibatsu* tradizionali? Perché queste ultime si mostrarono restie ad investire in nuovi settori industriali, il cui fattore di rischio era naturalmente più alto dei settori tradizionali.⁴² Vi sono alcune differenze tra le due tipologie di *zaibatsu*: per primo, la proprietà delle *shinko zaibatsu* non faceva capo ad una famiglia, bensì ad un *pool* di investitori privati; le “nuove *zaibatsu*” non diversificarono i loro asset, ma si dedicarono unicamente all'integrazione verticale della produzione;⁴³ la loro fondazione da parte di esperti in ambito ingegneristico e scientifico; il fatto che il loro successo industriale si basò unicamente sulle commissioni governative di equipaggiamento militare.⁴⁴

Con l'incidente di Mukden del 1931 e la successiva annessione della Manciuria il governo giapponese aumentò esponenzialmente le spese per il riarmo, favorendo la crescita di questi nuovi conglomerati e spianando la strada per l'invasione della Cina nel 1937.

Dopo aver ampiamente parlato degli elementi strutturali e dei trend macroeconomici perseguiti dalle *zaibatsu* nei decenni che accompagnarono il Giappone dalla Restaurazione Meiji sino alla nazionalizzazione delle *zaibatsu* del 1940, mi occuperò ora di applicare su base empirica tali elementi ai casi storiografici di due *zaibatsu* in particolare, ovvero Mitsui e Nisso. Dunque, una *zaibatsu* tradizionale e una *shinko zaibatsu*. Per quanto amplissimamente analizzato dalla storiografia, il caso di Mitsui rimane ancora un punto di riferimento imprescindibile per l'analisi del fenomeno *zaibatsu*, dacché fu guardando alle “Grandi quattro” che gli storici poterono definire il fenomeno nei suoi tratti, dando significato ad un concetto prima in molti casi ignoto agli occhi del mondo occidentale.

2.3. I casi storiografici di Mitsui e Nisso

Prima di guardare ai casi storiografici, desidero fare un brevissimo riassunto dei fattori precedentemente elencati come strutturali di una *zaibatsu* tradizionale: modello piramidale, diversificazione degli asset, integrazione verticale dei processi produttivi, apertura ai mercati esteri, possibilmente i legami con il governo giapponese. Oltre a questi, abbiamo anche i legami con la cultura feudali dei ceti mercantile e dei *samurai*. Nel caso delle *shinko zaibatsu* abbiamo: proprietà diffusa, produzione di materiale bellico, fondazione da parte di tecnici esperti. Saranno dunque questi gli aspetti ricercati ed evidenziati nell'analisi dei tre conglomerati scelti come oggetto di studio.

Inizierò da Mitsui. La storia della famiglia Mitsui risale sino alla prima metà del Seicento, con la nascita del fondatore della famiglia Takatoshi Mitsui. Proveniva da una famiglia di

⁴² SHIMOTANI, *Formation of “New Zaibatsu” in Prewar Japan*, p. 40

⁴³ FRANKL, *An Analysis of Japanese Corporate Structure 1915-1937*, p. 1002

⁴⁴ SHIMOTANI, *Formation of “New Zaibatsu” in Prewar Japan*, p. 40

negozianti, sebbene i suoi antenati fossero stati dei *samurai*, costretti a vendere il suo *status* dopo la sconfitta del loro clan.⁴⁵ Centro iniziale della sua attività fu la sua città di nascita, Matsukata, ma il successo arrivò nel 1686 con l'apertura di una casa di cambio a Osaka., che costituì l'inizio della scalata di Mitsui nell'*establishment* finanziario del Giappone feudale. Difatti, cuore pulsante dell'attività di Mitsui fu la gestione del gettito fiscale nazionale per conto del *Bakufu*.⁴⁶ Fu così che Mitsui riuscì a tessere relazioni sempre più strette con le autorità governative. Tuttavia, nel 1866, prima dello scoppio del conflitto civile tra lo *shōgun* e la fazione imperiale, Mitsui tolse il suo appoggio finanziario al *Bakufu* favorendo la corte imperiale e i samurai ribelli del Sud-ovest.⁴⁷ Così, Mitsui andò a ritagliarsi un ruolo da favorita presso la nuova autorità politica. Come citavo in precedenza, sotto incarico del nuovo governo Meiji partecipò alla creazione nel 1873 della Banca Da-Ichi. Ciononostante, nel 1876 Mitsui si sganciò dalla Banca per fondarne una sua, la Banca Mitsui. Nello stesso anno venne anche fondato il Mitsui Bussan, ufficio responsabile del commercio domestico ed estero dei propri prodotti.⁴⁸

Primo tassello della sua piramide fu la miniera di carbone di Miike, che fu acquisita dal governo Meiji nel 1879.⁴⁹ Difatti, dopo l'acquisizione nel medesimo decennio di numerose altre miniere, Mitsui decise di puntare con decisione nell'estrazione carbonifera, che sarà il settore dominante nella piramide Mitsui. Nel 1909 fu creata per l'appunto una divisione apposita per gestire il settore estrattivo, la Mitsui Mining.⁵⁰ Dagli anni Ottanta, poi, Mitsui prese ad acquisire imprese statali specializzate nel tessile, ovvero gli opifici di Shinmachi e di Tomioka, come già citato prima.

Possiamo vedere come il primo embrione della piramide Mitsui fosse composto dalla Banca Mitsui, il Mitsui Bussan, la miniera di Miike e due opifici tessili. Grazie a queste ultime due attività Mitsui poté porsi da subito come potenza commerciale. Ulteriore passo in questa direzione fu compiuto nel 1885, con la creazione della NYK, nata dalla fusione della Kyoto Unyu Kaisha, impresa affiliata a Mitsui specializzata nei trasporti su mare, e Mitsubishi Kaisha.⁵¹ In breve tempo la NYK riuscì a divenire la principale azienda di trasporto marittimo, grazie all'accordo con i rappresentanti dell'industria della filatura del cotone per l'esclusività nel rifornimento di cotone grezzo.⁵² Subito dopo la stipulazione di questo

⁴⁵ KIKKAWA, *History of Innovative Entrepreneurs*, p. 19

⁴⁶ GRABOWIECKI, *Zaibatsu conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 135

⁴⁷ RIKARÐSSON, *Origins of the Zaibatsu Conglomerates*, p. 16

⁴⁸ Ivi, p. 17

⁴⁹ Ibidem

⁵⁰ OKAZAKI, *The Role of Holding Companies in Pre-War Japanese Economic Development*, p. 249

⁵¹ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push*, p. 22

⁵² GRABOWSKI, *Prewar industrialization in Japan*, p. 82

accordo, la NYK investì anche nel trasporto dei macchinari industriali usati per la filatura del cotone. Difatti, l'azienda riuscì ad associarsi con la Platt Brothers & Co., azienda britannica specializzata nel settore, tanto da divenirne il rappresentante commerciale in Giappone.⁵³ Caso simile si ebbe con il cementificio Onoda, quando a partire dal 1893, per incrementarne la produttività, il Mitsui Bussan importò nel 1893 macchinari industriali dalla Germania e dall'America.⁵⁴

Nel 1893 il governo giapponese cedette a Mitsui una piantagione di seta, che si rivelò una nuova fonte di profitto, grazie anche al successo che la seta giapponese aveva nei circuiti di mercato internazionali.⁵⁵

Fu dagli anni Novanta che la piramide Mitsui accrebbe con la fondazione della Mitsui Partnership, gruppo di riferimento della famiglia Mitsui. In precedenza, difatti, il controllo familiare sulle imprese affiliate veniva esercitato attraverso la Banca Mitsui.⁵⁶ Nello stesso periodo, poi, Mitsui scelse di svincolare il nucleo familiare dalla gestione diretta delle aziende affiliate, affidandosi a manager professionisti. Questo per incrementare l'efficienza delle imprese e spingere ancora più attivamente sulla strada dello sviluppo industriale e bancario.⁵⁷

Con l'inizio del XX secolo Mitsui accrebbe la scala della propria attività, investendo nello sviluppo coloniale e aprendosi in nuovi settori in crescita. Oltre al già citato caso della South Manchurian Railway Company, tra l'inizio del secolo e gli anni Venti Mitsui rilevò o fondò da zero imprese nel settore assicurativo, nel siderurgico e nella produzione della carta, ma mantenendo sempre la sua tradizionale specializzazione nell'estrazione del carbone. Addirittura, nel 1914 Mitsui acquistò l'americana Standard Aircraft Corporation, una delle prime imprese specializzate nell'aeronautica.⁵⁸ Nel 1909, poi, Mitsui stabilì la sua holding di riferimento, la Mitsui Gōmei.⁵⁹ Tale estensione di scala permise alla holding di accrescere il valore dei propri investimenti da meno di 50 milioni di yen nel 1900 a 300 milioni nel 1920.⁶⁰ Ma come fu possibile un tale dominio? Un'ampia fetta di storici concorda nel favore politico accordato alle Grandi quattro. Un buon indicatore, oltre alle vendite a prezzi ribassati delle imprese statali, per verificare quest'affermazione può essere trovato nel fatto che alla Conferenza di Washington del 1921, promossa dalla Società delle Nazioni e che si concluse

⁵³ Ibidem

⁵⁴ YONEKURA, *The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism – the Case of Mitsui* –, p. 91

⁵⁵ RAMIREZ, *The Meiji Secret: the Emergence of Zaibatsu Dominance*, p. 81

⁵⁶ MORCK – NAKAMURA, *Business Groups and the Big Push*, pp. 25-26

⁵⁷ KIKKAWA, *History of Innovative Entrepreneurs*, pp. 48-50

⁵⁸ RAMIREZ, *The Meiji Secret: the Emergence of Zaibatsu Dominance*, p. 84

⁵⁹ OKAZAKI, *The Role of Holding Companies in Pre-War Japan*, p. 251

⁶⁰ Ivi, pp. 248-249

con la stipulazione di un trattato che limitava il riarmo navale, per il Giappone parteciparono numerosi esponenti di spicco delle *zaibatsu*.⁶¹ Risvolto concreto di un favore accordato nelle fasi iniziali di crescita permise nel lungo periodo alla *zaibatsu* Mitsui di giungere nel 193 ad un apparato produttivo dal valore stimato in circa 400 milioni di yen.⁶²

Parlerò ora invece di Nisso. La storia della Nisso inizia nel 1920, con la fondazione da parte del già citato Yurei Nakano, ingegnere chimico, della Nippon Soda & Co., azienda specializzata nella produzione di soda caustica.⁶³ Per i primi cinque anni essa rimase l'unica azienda sotto il controllo di Nakano, ma dal 1925 al 1935 vennero fondate sei nuove imprese, anch'esse specializzate nel settore chimico. Come evidenziato da Shimotani, "each of the [...] plants played different roles respectively along the lines of business diversification by the company".⁶⁴ Dunque, anche nel caso di Nisso vediamo un aspetto già comune alle *zaibatsu* tradizionali, ossia la diversificazione degli asset.

Oltre alla produzione di soda caustica, la cui domanda in Giappone era in crescita visto il successo nell'industria della seta artificiale, la Nisso decise di muoversi anche sulla produzione di cloruro di calce, da cui provenne il secondo successo per la *zaibatsu*.⁶⁵ Difatti, con l'Incidente di Mukden del settembre 1931 e la successiva annessione territoriale della Manciuria, le rigide temperature invernali della regione misero a rischio l'integrità della flotta aeronautica lì stazionata. Così, si pose la necessità di reperire per l'esercito fluidi anti-gelo per preservare i motori degli aerei. Prodotto di base per i fluidi anti-gelo era il cloruro di calce. Così, dal 1932 Nisso fece fortuna nella fornitura per l'esercito di anti-gelo per l'aeronautica giapponese.⁶⁶

Furono gli anni Trenta a far guadagnare a Nisso lo "status" di *zaibatsu*, grazie ad una diversificazione attenta che la portò a dominare l'industria chimica. Tuttavia, non fu solo la diversificazione a guidare la crescita di Nisso, ma (anche in questo caso) l'integrazione verticale. Difatti, nel momento in cui il conglomerato prese ad investire anche nel settore elettrometallurgico, Nisso prese possesso di un'azienda specializzata nell'estrazione mineraria, la Takada Mining, nel 1928;⁶⁷ l'anno successivo, invece, fondarono una loro impresa affiliata nel medesimo settore, la Nihon Mining.⁶⁸ Nella prima metà degli anni

⁶¹ RAMIREZ, *The Meiji Secret: the Emergence of Zaibatsu Dominance*, p. 84

⁶² OKAZAKI, *The Role of Holding Companies in Pre-War Japan*, p. 248

⁶³ SHIMOTANI, *Formation of "New Zaibatsu" in Prewar Japan*, p. 42

⁶⁴ "Ciascuno degli impianti svolse un ruolo differente nel rispetto della strategia di diversificazione degli affari (perseguita) dalla compagnia" Ibidem

⁶⁵ Ivi, pp. 43-46

⁶⁶ Ivi, p. 47

⁶⁷ Ivi, p. 152

⁶⁸ OKAZAKI, *Role of Holding Companies in Pre-War Japanese Economic Development: Rethinking Zaibatsu in Perspective of Corporate Governance*, p. 249

Trenta, poi, vi furono acquisizioni di ulteriori miniere. Così, Nisso poté porsi già alla fine della decade come la *shinko zaibatsu* più potente, con il suo dominio incontrastato nel settore chimico. Una buona misura per valutare la potenza economica e industriale di Nisso è la misura di capitale versato sul totale rappresentato da Nisso. Infatti, nel 1937 Nisso, su un capitale versato totale di quasi 18 miliardi di yen, ne rappresentava il 2,2%, dunque circa 360 milioni di yen.⁶⁹

Tuttavia, per quanto riguarda la proprietà diffusa delle *shinko zaibatsu*, vi fu un aspetto significativo. Per quanto la proprietà fosse divisa in un pool di investitori, a muovere le redini del conglomerato fu unicamente Nakano. Shimotani, difatti, sostiene come, sebbene Nakano si prodigasse nell'assunzione di ingegneri per sovrintendere alle varie imprese affiliate, egli esercitasse il suo potere in maniera esclusiva, non ammettendo alcun rapporto di parità con tali ingegneri.⁷⁰

Arrivati alla metà degli anni Trenta, tuttavia, proprio all'apice della crescita economica, vi fu un cambiamento radicale nell'atteggiamento del governo nei confronti della *zaibatsu*. Allo scoppio del conflitto contro la Cina nel 1937, infatti, i vertici governativi presero a controllare sempre più branche dell'economia, virando verso un approccio prettamente statalista. Nel capitolo successivo parlerò di questo fenomeno e della dissoluzione definitiva delle *zaibatsu*, per poi mostrare come, nonostante la distruzione dei conglomerati, tale modello sia rinato sotto una nuova luce, dando vita alle *keiretsu*.

⁶⁹ Ivi, p. 246

⁷⁰ SHIMOTANI, *Formation of "New Zaibatsu" in Pre-War Japan*, p. 59

3. Dal tramonto delle *zaibatsu* alla nascita delle *keiretsu*: breve analisi della storia economica giapponese negli ultimi sessant'anni

Nonostante la crescita costante delle *zaibatsu* per un sostanziale sessantennio, il loro momento di apice corrispose all'inizio della loro caduta. Non certamente per colpa soltanto del Comando alleato. Anche il governo giapponese fece cadere in fretta il supporto che aveva alimentato il successo di alcune *zaibatsu*. Nel giro di dieci anni, dal 1937 al 1947, le *zaibatsu* furono completamente smantellate, in quanto ritenute vestigia di un passato ormai tramontato. Tuttavia, le idee che avevano permesso la nascita delle *zaibatsu* nell'era Meiji non vennero abbandonate altrettanto rapidamente. Quei legami che si erano mantenuti stretti per più di mezzo secolo, infatti, non si recisero, ma mutarono di forma, anche per via della legislazione anti-trust promulgata dalle forze di occupazione americane. Fu così che, tra la fine degli anni Cinquanta e l'inizio dei Sessanta, dallo smembramento delle *zaibatsu* nacquero le *keiretsu*. In quest'ultimo capitolo sarà dunque analizzato che portò a questo "passaggio di consegna", guardando alle forze che di esso furono protagoniste.

3.1 Dalla nazionalizzazione alla dissoluzione delle *zaibatsu*

La scelta del 1937 come anno di riferimento per valutare il successo industriale di Mitsui e Nisso non è casuale. Gli anni Trenta, infatti, videro un atteggiamento di progressivo disprezzo verso le *zaibatsu*. A far mutare lo scenario politico nei confronti di esse ruolo fondamentale fu giocato dalla crisi finanziaria del 1929. Difatti, il crollo degli scambi commerciali a livello globale rappresentò un colpo fortissimo per il Giappone. Ciò permise all'esercito nel suo complesso di far prevalere in maniera sempre più aggressiva il militarismo ultra-nazionalista già diffuso tra le forze armate.¹

A livello economico, l'esito di questo mutamento socio-culturale si tradusse nell'ostilità verso le *zaibatsu*, bollate dalle forze armate come mosse da interessi contrari alla nazione. Questo per via della reticenza ad investire nell'industria pesante, nonostante l'ascesa delle *shinko zaibatsu*. Manifestazione di tale ostilità fu l'assassinio nel 1931 di Takuma Dan, manager di spicco di Mitsui.² Il 1937 marcò un anno di svolta, dacché la condotta del governo nei confronti dei conglomerati mutò. In quello stesso anno, infatti, fu fondato il *Kikauin*, ovvero

¹ ADDICOTT, *The Rise and Fall of Zaibatsu: Japan's Industrial and Economic Modernization*, p. 8

² GRABOWIECKI, *Zaibatsu conglomerates as organizational innovations at the time of the modernisation of Japan's economy*, p. 139

l'ufficio di pianificazione centrale.³ Nelle parole di Addicott, infatti, "The weakness and apparent impotence of world markets to recover convinced many Japanese, common workers and wealthy business owners alike, that capitalism had failed as a socioeconomic system."⁴ Così, dal capitalismo il governo ritenne più opportuno passare ad un'economia pianificata.

Come primo provvedimento, il governo stabilì che le holding delle varie *zaibatsu* venissero sciolte e sostituite da joint venture.⁵ Nella sostanza, i conglomerati furono costretti ad unirsi e a condividere le loro risorse. Inoltre, la riscossione dei dividendi fu posta sotto il controllo dello Stato, così che le famiglie persero la loro principale fonte di profitto.⁶ Con l'avanzare del conflitto contro la Cina, la politica pianificatrice si inasprì radicalmente, portando nel 1940 alla creazione del Ministero della Pianificazione Economica, il quale vincolò l'accesso al credito per le *zaibatsu* al raggiungimento di determinate quote di produzione e stabilì un calmiera fisso per le merci prodotte. L'esito fu che nel 1942 il Giappone era sprofondata nella crisi finanziaria, e le *zaibatsu*, colpite dai prezzi calmierati, dovettero diminuire la loro produttività per mantenere un margine di profitto sulla vendita dei loro prodotti.⁷ Per provare a tamponare gli effetti della crisi finanziaria, nel 1944 il *Kikauin* venne implementato garantendogli anche il controllo del sistema finanziario. Difatti, il ministero riorganizzò le piramidi attorno a banche da esso scelte, così che il controllo del governo sull'economia giapponese divenne così totale.⁸

La pianificazione dell'economia di guerra giapponese non bastò tuttavia per vincere la Seconda guerra mondiale. Con i bombardamenti di Hiroshima e Nagasaki del 6 e del 9 agosto 1945 il Giappone fu costretto alla resa nei confronti degli Alleati. Nel giro di un mese, il 2 settembre, il Giappone accettò di firmare con gli Alleati il *Kofukubunsho* ("Atto di resa giapponese"). Così, il Giappone accettò di essere posto sotto l'autorità del Supremo Comando Alleato, presieduto dal generale americano Douglas MacArthur.

La situazione economica del Giappone all'indomani della resa era estremamente fragile, tanto che, sempre nelle parole di Addicott, "In fact, by the time the United States occupation force entered Japan, the question had become not whether the economy could recover, but

³ TOMECEK, *The evolution of Japanese keiretsu networks*, p. 2

⁴ "La debolezza e l'apparente impotenza dei mercati globali a riprendersi convinse molti giapponesi, lavoratori comuni e ricchi imprenditori ugualmente, che il capitalismo avesse fallito come sistema socioeconomico" ADDICOTT, *The Rise and Fall of Zaibatsu: Japan's Industrial and Economic Modernization*, p. 9

⁵ Ibidem

⁶ Ivi, p. 10

⁷ Ibidem

⁸ GRABOWIECKI, *Zaibatsu Conglomerates as organizational innovations at the time of the modernization of Japan's economy*, p. 141

how to go about completely rebuilding it.”⁹ La questione era riconosciuta sia dall'amministrazione americana sia dal governo del Giappone occupato, ma la visione su come perseguire l'obiettivo era profondamente diversa. Le forze di occupazione, difatti, volevano modellare la nuova economia giapponese ad immagine e somiglianza di quella americana, dunque un capitalismo di mercato libero e democratico. I giapponesi, però, videro questa politica come un pericolo per la loro cultura.¹⁰

Ma come spiegare l'ostilità che aveva il Comando alleato nei confronti delle *zaibatsu*? Utile può essere seguire le parole di Corwin Edwards, a capo della Mission of Japanese Combines, inviata in Giappone nel gennaio 1946. Nel suo articolo “The Dissolution of Japanese Combines” del settembre 1946, infatti, così spiegava il piano di dissoluzione delle *zaibatsu*:

The purpose is not to reform the Japanese social system in the light of American economic preferences, nor even in the interest of the Japanese people themselves; it is to bring about a psychological and institutional demilitarization. The thought is that the Zaibatsu have been instruments of war and that a dispersed control of business would be more consistent with peace.¹¹

Per il Comando alleato, difatti, il concetto di *zaibatsu* era indissolubilmente legato al concetto di guerra. Tuttavia, più avanti riferisce tali parole:

The responsibility of the Zaibatsu for Japanese aggression is primarily institutional rather than personal. Whether or not individual Zaibatsu were warmongers is relatively unimportant; what matters is that the Zaibatsu system has provided a setting favorable to military aggression.¹²

Dunque, l'obiettivo delle forze americane di occupazione non era colpire le *zaibatsu* singolarmente, quanto piuttosto colpire un intero sistema economico. Come dirà successivamente, infatti, “Moreover, the low wages and concentrated profits of the Zaibatsu system have limited the domestic market and intensified the importance of exports, and thus have given incentive to Japanese imperialism.”¹³

Molto utile nell'analizzare il comportamento del Comando alleato risulta l'affermazione sul mercato domestico, ossia che le *zaibatsu* lo avrebbero danneggiato a favore dei mercati

⁹ “Infatti, nel momento in cui le forze di occupazioni statunitensi entrarono in Giappone, la domanda non fu più se l'economia potesse riprendersi, ma su come ricostruirla completamente”. ADDICOTT, *The Rise and Fall of the Zaibatsu: Japan's Industrial and Economic Modernization*, p. 10-11

¹⁰ ESPINO-NARDI, *Antitrust & Zaibatsu Dissolution*, pp. 5-6

¹¹ “Lo scopo non è quello di riformare il sistema sociale giapponese alla luce degli ideali economici americani, nemmeno nell'interesse della popolazione giapponese stessa; [lo scopo] è di portare ad una smilitarizzazione psicologica ed istituzionale. L'idea è che le *zaibatsu* siano state uno strumento di guerra e che un controllo degli affari diffuso potrebbe portare alla pace” EDWARDS, *The Dissolution of Japanese Combines*, p. 227

¹² “La responsabilità delle *zaibatsu* nella guerra del Giappone è soprattutto istituzionale piuttosto che personale. Che le singole *zaibatsu* fossero guerrafondaie o meno è irrilevante; ciò che conta è che il sistema *zaibatsu* ha creato un clima favorevole alle aggressioni militari.” Ivi, p. 228

¹³ “Inoltre, i salari bassi e i profitti concentrati del sistema *zaibatsu* hanno limitato il mercato domestico e incrementato l'importanza dell'export, incentivando pertanto l'imperialismo giapponese” Ivi, p. 229

esteri. Difatti, la libertà del mercato interno fu un tema al centro di un ampio dibattito che animò l'America per tutti gli anni Trenta e l'inizio degli anni Quaranta. Sebbene vi fosse già un corpus legislativo di antitrust elaborato a cavallo tra XIX e XX secolo, nel 1929 il colosso del settore chimico DuPont strinse un accordo con la Imperial Chemical Industry britannica, per il quale, nella sostanza, le due aziende acquisirono una fetta molto ampia del mercato globale dei prodotti chimici. Durante la decade successiva, altre imprese si associarono in cartelli internazionali, creando situazioni di forte monopolio su scala transcontinentale. La fazione vicina a Roosevelt e al suo New Deal vedeva con grandissimo astio tali accordi, dacché molti piccoli produttori vennero tagliati di fuori dai circuiti di scambio globali. Dal dibattito su tale pratica e con la rinnovata vittoria di Roosevelt alle elezioni del 1944 l'idea di un mercato in cui i singoli attori potessero liberamente ed equamente partecipare si impose agli occhi della politica statunitense.¹⁴ Si può così evincere l'astio del Comando alleato verso le *zaibatsu*: da un lato, erano viste come un sistema che portava naturalmente alla guerra; dall'altro, erano ritenute un sistema che favoriva forme di concorrenza sleale sul mercato. E per sradicare questo sistema, sempre secondo Edwards, "[...] there must be laws against them".¹⁵ Si preannunciò, dunque, l'intento di creare una legislazione antitrust organica anche in Giappone.

Al di là delle professioni di intento, primo motivo di attrito fra le forze di occupazione e il governo giapponese fu l'incomprensione culturale tra le due parti. Il Comando alleato, difatti, non riusciva sostanzialmente a comprendere come lo sviluppo economico giapponese fosse passato in larga parte dalle *zaibatsu*. Dall'altro lato, le famiglie a capo delle varie *zaibatsu* reagirono con contrarietà alla linea d'azione delle forze di occupazione americane, essendo ora poste come obiettivo principale del nuovo governo di occupazione.¹⁶

Tuttavia, il primo colpo che andò contro le *zaibatsu* venne dal governo giapponese stesso, che nel novembre 1946 applicò una tassa del 90% sulle famiglie il cui patrimonio ammontava a oltre centomila yen. Sebbene l'obiettivo della tassa fosse quello di riuscire a pagare le obbligazioni emesse durante la guerra, le famiglie a capo delle *zaibatsu* più grandi si videro prelevata dal governo una somma in totale di 630 milioni di yen.¹⁷

Fu nello stesso anno che le forze di occupazione americane presero a colpire con forza i conglomerati. Difatti, in una prima bozza di legge anti-monopolio, Eleanor Hadley, economista americana, fornì cinque punti chiave per catalogare un'impresa come

¹⁴ WELLS, *Making the World Safe for Competition*, pp. 90-107

¹⁵ "Ci devono essere leggi contro di esse" EDWARDS, *The Dissolution of Japanese Combines*, p. 239

¹⁶ Ivi, p. 7

¹⁷ ERICSON, *The Wealth of Zaibatsu Owner Families: The Impact of Zaibatsu Busting in Occupied Japan*, p. 24

appartenente ad una *zaibatsu*: capitale superiore a cento milioni di yen; produzione di merci che controllavano più del dieci per cento del mercato per quella stessa merce; produzione di materiale bellico o di merci destinate a mantenere una guerra; ruolo nello sviluppo economico delle colonie e dei territori occupati: una posizione di dominio che non riflette il proprio capitale.¹⁸ Tuttavia, questo criterio di catalogazione si portava dietro una conseguenza alquanto importante, ossia che andava a colpire anche diverse imprese indipendenti e imprese che in alcun modo avevano preso parte allo sforzo bellico giapponese. Inoltre, lo stesso linguaggio del disegno legislativo era stato volutamente vago, così da lasciare mano libera all'azione del governo di occupazione.¹⁹

A partire dal settembre 1946 il “braccio armato” del Comando alleato nella lotta alle *zaibatsu* divenne la Holding Company Liquidation Commission (HCLC), una holding il cui compito era di rilevare i vari asset appartenenti alle famiglie a capo delle *zaibatsu*. Per prima cosa, essa individuò e catalogò le holding appartenenti alle varie *zaibatsu*. Poi, fece la stessa cosa con i membri delle famiglie a capo e affiliate alle *zaibatsu*. Per completare questo processo ci mise circa un anno, durante il quale requisì ogni partecipazione a capo delle holding selezionate.²⁰

Il pugno duro dell'amministrazione americana si inasprì poi nella seconda metà nel 1947. Infatti, il 3 luglio entrò in vigore una nuova direttiva del Comando Supremo Alleato. Con tale direttiva i membri prima appartenenti alle *zaibatsu* furono posti sotto strettissima sorveglianza, dacché fu ad essi impedito di fondare una propria impresa. Inoltre, venne vietato che in una stessa impresa potesse lavorare più di un ex-appartenente ad una *zaibatsu*.²¹ Inoltre, l'HCLC mantenne un controllo ferreo sull'attività di tali individui, monitorando i loro depositi e prelievi e addirittura imponendo la banca in cui depositare i propri capitali.²²

Atto finale dello scontro tra Comando alleato e *zaibatsu* furono due provvedimenti, ossia il *Dokusen Kinshiho* (“Legge anti-monopolio”) e la “Legge per la cessazione del controllo familiare delle *zaibatsu*”, promulgate tra il 1947 e il 1948. Se la prima voleva fungere da legge regolatrice nel medio e lungo periodo, la seconda si poneva invece come una necessità immediata.

¹⁸ ESPINO-NARDI, *Antitrust & Zaibatsu Dissolution*, p. 11

¹⁹ Ibidem

²⁰ ERICSON, *The Wealth of Zaibatsu Owner Families: The Impact of Zaibatsu Busting in Occupied Japan*, p. 25

²¹ ESPINO NARDI, *Antitrust & Zaibatsu Dissolution*, p. 13

²² ERICSON, *The Wealth of Zaibatsu Owner Families: The Impact of Zaibatsu Busting in Occupied Japan*, p. 28

Il *Dokusen Kinshiho*, difatti, fu redatto dal Supremo Comando Alleato con l'intento di sviluppare in Giappone una vera e propria cultura di un capitalismo democratico di mercato. Difatti, nella loro attività legislativa in ambito economico, il Comando alleato mostrò una forte eredità dei fondamenti del New Deal voluto da Roosevelt.²³ La garanzia della libera competizione nel mercato fu affidata a un nuovo organo istituito per volere dell'amministrazione americana, ossia la Commissione per il Commercio Equo del Giappone, nota come *Kotorii*.²⁴ Tuttavia, fin da subito vi furono due problemi soggiacenti al nuovo sistema antitrust. Il primo era che il *Dokusen Kinshiho* era circoscritto alle imprese che rientravano nelle cinque categorie prima citate; secondo, come osservato da molti analisti, il *Kotorii* non aveva alcun potere effettivo nel sanzionare i contravventori della legge.²⁵ Difatti, esso sarà uno dei fattori che permetterà la successiva nascita delle *keiretsu*.²⁶

La "Legge per la cessazione del controllo familiare delle *zaibatsu*" risale all'anno successivo, e fu fortemente voluta dal Supremo Comandante Alleato MacArthur, il quale mostrava un'accentuata avversione per il modello *zaibatsu*. Secondo quanto previsto dalla norma, i 56 capi familiari identificati sin dal 1946 e i loro familiari furono costretti a dimettersi dal loro ruolo all'interno delle *zaibatsu*; inoltre, fu loro vietato l'accesso a tali posizioni per la durata di dieci anni.²⁷ Il Comando alleato volle così stroncare dal principio la nascita di nuovi conglomerati che potessero riportare il Giappone in guerra.

La HCLC assolse i suoi compiti di smantellamento degli asset delle *zaibatsu* e di controllo sui vecchi manager con grandissimo zelo. Le famiglie e i manager che fino a un paio d'anni prima avevano mantenuto il controllo sui pilastri dell'economia giapponese erano pressoché stati estromessi dalla nuova economia giapponese che stava nascendo. Tuttavia, con il Trattato di pace di San Francisco nel 1951, il Giappone riacquisì la sua sovranità dagli Stati Uniti. L'anno successivo le forze di occupazione americane lasciarono il Paese. Liberatisi dal giogo statunitense, il Giappone prese la sua via verso la sua ricostruzione politica ed economica, e per quanto l'amministrazione americana si sforzò di influenzare la mentalità giapponese sulla base delle proprie idee, quei fondamenti culturali che permisero la nascita delle *zaibatsu* sessant'anni prima tornarono a manifestarsi.

²³ ESPINO NARDI, *Antitrust & Zaibatsu Dissolution*, p. 10

²⁴ Ivi, p. 19

²⁵ Ivi, p. 20

²⁶ FIRST, *ANTITRUST ENFORCEMENT IN JAPAN*, 1995, p. 138, citato in ivi, p. 21

²⁷ ERICSON, *The Wealth of Zaibatsu Owner Families: The Impact of Zaibatsu Busting in Occupied Japan*, p. 27

3.2 Da zaibatsu a keiretsu: l'evoluzione di un modello industriale

Prima di parlare delle *keiretsu*, bisogna guardare a come vennero liquidati i vecchi asset delle *zaibatsu*. Infatti, fu proprio in questo specifico momento che vennero poste le condizioni per la nascita dei nuovi conglomerati.

Già nel 1947 era stata fondata la Securities Coordinating and Liquidation Committee (SCLC), il cui compito fu di vendere le partecipazioni industriali e finanziarie appartenute alle *zaibatsu*.²⁸ Il piano era di creare una nuova forma di management di ispirazione democratica, che trasferisse tali partecipazioni ad individui provenienti dai bassi ranghi dirigenziali delle imprese e ai dipendenti; addirittura fu incentivata la vendita delle partecipazioni ai residenti nelle aree dove eranolocate tali imprese.²⁹ Tali vendite partirono l'anno successivo e nell'estate del 1949 l'80% degli asset era stato venduto con successo.³⁰ Nello stesso anno, tuttavia, vi fu una forte crisi finanziaria, dovuta ad una forte eccedenza di azioni sul mercato finanziario giapponese.³¹ Ad amplificare la portata di tale crisi fu il fatto che molti dipendenti vendettero le loro quote azionarie, tanto che solo la metà di essi mantennero una partecipazione finanziaria nelle loro imprese dopo la crisi.³² Per alleviare gli effetti della crisi, che rischiava di lasciare molte imprese senza i capitali necessari, diverse società e istituzioni finanziarie acquistarono le azioni per mantenerne stabile il valore. Grande ruolo in questo processo fu svolto dalla Banca del Giappone, che comprò le azioni di tali società in una quantità tale da garantire i fondi necessari per la stabilizzazione del mercato azionario.³³

Inoltre, la banca centrale nel 1948 fondò il Comitato per il coordinamento dei prestiti, istituzione che riuniva le principali banche del Giappone. Obiettivo centrale del progetto era quello di immettere una sufficiente quantità di capitale nel sistema industriale così da garantirne la sopravvivenza. A sua volta, la Banca del Giappone si occupò di fornire cospicui rifinanziamenti alle banche, di modo da garantire un flusso stabile di investimenti.³⁴

Come reagì il Comando alleato di fronte alla crisi? Sebbene essi persistettero sulle loro idee di un capitalismo democratico, nel 1949 vennero nuovamente concesse le partecipazioni incrociate fra imprese. Gli scontri tra il governo giapponese e l'amministrazione militare americana continuarono, anche per una differente visione su come fronteggiare la crisi. Si

²⁸ MIYAJIMA, *The Privatization of Ex-Zaibatsu Holding Stocks and the Emergence of Bank-Centered Corporate Groups in Japan*, p. 9

²⁹ Ibidem

³⁰ Ibidem

³¹ Ivi, p. 10

³² Ibidem

³³ Ibidem

³⁴ Ivi, p. 20

arrivò così nel 1951 all'Investment Trust Act, una legge che permetteva alle società fiduciarie di agire come garante per gli investimenti alle imprese. Esito di tale iniziativa fu una ripresa degli investimenti, incentivati dal ruolo di garanzia svolto da tali società.³⁵

Con la fine dell'occupazione americana, il Giappone riprese le redini della propria politica. I primi passi svolti dal governo in ambito finanziario ed industriale fu la definitiva abolizione della legge che vietava le partecipazioni incrociate e, nel 1953, una modifica del *Dokusen Kinshiho*, così che fu permesso alle istituzioni finanziarie di aumentare la loro quota di controllo delle partecipazioni nelle imprese. Tali modifiche legislative permisero un sostanziale incremento nel possesso delle quote azionarie delle imprese da parte delle società finanziarie, in particolare società di assicurazione, società fiduciarie e fondi di investimento. Inoltre, si registrò un incremento nelle partecipazioni incrociate fra imprese una volta affiliate alle *zaibatsu*.³⁶

Si può dunque notare come tra la fine della crisi del 1949 e il post-1952 si sia delineato un sistema industriale fortemente ancorato al mondo bancario e finanziario. Tale fenomeno non fu una novità, ma esito diretto della decisione del governo giapponese di porre sotto il suo controllo il sistema finanziario giapponese nel 1944. Nelle parole di Miyajima, infatti, "In this phase, the close relationship between companies and banks concerning loans and settlements emerged".³⁷ Conseguenza di ciò fu che sostanzialmente le banche designate per ciascuna *zaibatsu* detenevano la maggior parte del debito accumulato da tali imprese, e l'amministrazione americana, per evitare una crisi che avrebbe messo in ginocchio l'intera industria giapponese, lasciò il sistema così com'era.³⁸ Con l'intervento della banca centrale poi dal 1948 questo network finanziario poté anche aumentare di scala, tanto che nel 1955 sul totale delle partecipazioni azionarie nelle imprese più del 36% di esse era detenuto soltanto da società di investimento e a istituzioni finanziarie.³⁹

Fu proprio da questo momento, dalla metà degli anni Cinquanta, che si può cominciare a parlare di *keiretsu*, ovvero di un network imprenditoriale legato principalmente ad istituzioni finanziarie. Non caso, la traduzione del termine secondo l'enciclopedia Treccani è "allineamento di imprese". Anche qua troviamo un gruppo di conglomerati principali, identificati ora come le Grandi Sei, ossia Mitsui, Mitsubishi, Sumitomo, Da-Ichi Kangyō, Fuyō (derivato dalla *zaibatsu* Yasuda) e Sanwa.⁴⁰

³⁵ Ivi, p. 15

³⁶ Ivi, pp. 15-16

³⁷ "In questa fase emerse la stretta relazione tra imprese e banche riguardo ai prestiti e ai pagamenti". Ivi, p. 18

³⁸ Ibidem

³⁹ Ivi, p. 16

⁴⁰ YOSHINARI, *The Big Six Horizontal Keiretsu*, p. 188

Bisogna fin da subito operare una distinzione precisa, in quanto le *keiretsu* si dividono in due tipologie: *keiretsu* “orizzontali” o finanziarie, in cui un pool di imprese è legato ad una banca specifica – le Grandi Sei rientrano in questa tipologia; *keiretsu* “verticali” o industriali, in cui stavolta il pool di imprese è legato, oltre che alla banca, ad un’azienda principale.⁴¹ In questo secondo caso, obiettivo principale è quello di massimizzare la catena del valore del prodotto finale.⁴²

Ciononostante, ogni *keiretsu* presenta una struttura tipica, che prevede: una banca di riferimento, una società fiduciaria, una compagnia di assicurazioni e le imprese produttive.⁴³ Ognuna di esse possiede una certa quota di investimenti nelle imprese produttive, ma la banca si dimostra il punto di riferimento, con una quota azionaria nelle imprese tra il 10% e il 20%.⁴⁴

Guardando a questo nuovo modello d’impresa sono evidenti numerosi richiami alle loro antesignane, le *zaibatsu*. Nonostante la divisione, il modello *keiretsu* eredita le *sōgōshōsha*, divenute ora non solo case di scambio ma anche società d’intermediazione finanziaria.⁴⁵ Poi, se prima diversificazione e integrazione verticali coesistevano nelle *zaibatsu*, oggi si ritrovano nelle *keiretsu*, seppur divise nei due tronconi. Inoltre, sebbene con un modello di governance differente, ogni gruppo apicale mantiene un *pool* di imprese a sé affiliate.

Al di là dei legami, un punto fondamentale che risulta differente è costituito dalle partecipazioni incrociate fra imprese riunite nelle *keiretsu*. Difatti, se in precedenza i legami fra le imprese affiliate ad una *zaibatsu* avveniva solo dal livello superiore della piramide a quello inferiore, nell’ultimo sessantennio si è imposto un modello di governance differente. Motivo di questo cambio gestionale è estremamente pragmatico: il mantenimento di una rete finanziaria tra le imprese riunite in una *keiretsu* spinge il conglomerato a crescere organicamente e a creare un network fiduciario stabile.⁴⁶

In questa rete finanziaria e fiduciaria, la banca svolge il ruolo di garante della tenuta del sistema. Naturalmente, anche la banca attorno a cui è stretta la *keiretsu* entra nella dinamica delle partecipazioni incrociate. La peculiarità del ruolo della banca nel sistema risiede nel fatto che essa è allo stesso tempo investitrice e prestatrice di capitali, ossia investe nelle imprese a cui essa stessa presta denaro. L’elemento che permette questa dualità dei ruoli

⁴¹ TOMECEK, *The evolution of Japanese keiretsu networks: A review and text network analysis of their perception in economics*, p. 3

⁴² Ibidem

⁴³ FLATH, *Shareholding in the Keiretsu, Japan's Financial Groups*, p. 251

⁴⁴ Ibidem

⁴⁵ DICKEN – MIYAMACHI, *“From noodles to satellites”: the changing geography of the Japanese sogo shosha*, 1998, citato in TOMECEK, *The evolution of Japanese keiretsu networks: A review and text work analysis of their perception in economics*, p. 4

⁴⁶ Ibidem

è la presenza di rappresentanti della banca nei consigli di amministrazione delle imprese, dacché spesso la banca è il maggior azionista dell'impresa. Tale elemento permette poi un importante vantaggio a livello finanziario, dacché la banca, agendo anche da intermediario con istituzioni finanziarie, accumula un cospicuo numero di informazioni tali da abbassare il tasso di rischio dell'investimento.⁴⁷

Riguardo alle *keiretsu* industriali, il discorso risulta molto simile. Difatti esse, pur essendo anche loro strette attorno ad una banca di riferimento, per costruire un sistema produttivo integrato hanno prediletto lo strumento del sub-appalto, tanto che nel 1976 ben l'82% delle principali imprese attive nella manifattura si rivolgeva a una catena di imprese sub-appaltanti.⁴⁸

Un ulteriore aspetto contribuisce alla comprensione delle *keiretsu*. Difatti, a mantenere l'organicità della *keiretsu* non è solo lo strumento finanziario delle partecipazioni incrociate. Un ruolo importantissimo è svolto dai legami informali che si instaurano tra i dirigenti delle varie società afferenti alla *keiretsu*. Veicolo, poi, per la formazione di questi legami sono gli *executive club* riservati ai dirigenti. Il più celebre è sicuramente il *Kinyōkai*, il "club del venerdì", del gruppo Mitsubishi.⁴⁹ Funzione di questi gruppi è di riunire personalmente i dirigenti delle *keiretsu* di modo da creare un rapporto di solidarietà interno, grazie anche al fatto che questi dirigenti discutono insieme delle strategie che la *keiretsu* vuole intraprendere; inoltre, tali dirigenti vengono spesso mossi da una società all'altra, di modo da mostrare la fiducia interna al gruppo.⁵⁰

La scelta di questi due meccanismi per garantire stabilità al conglomerato risponde ad un unico motivo, ossia di non contravvenire alla Legge Anti-Monopolio del 1947. Tuttavia, bisogna evidenziare come tale legge sia stata più volte modificata per permettere alle *keiretsu* di operare con maggiore libertà. La più importante modifica risale al 1997, quando vennero nuovamente legalizzate le *holding*.⁵¹ Grazie a questo provvedimento Tali modifiche hanno ampiamente spianato la strada ad un nuovo dominio nell'economia giapponese, quello delle *keiretsu*, che nel 2022 risultavano essere in numero superiore a 10.⁵² Allo stesso modo, tre delle Grandi Sei figuravano tra le prime quindici società per introiti a livello

⁴⁷ Ivi, p. 4

⁴⁸ KŌSAI, *The postwar japanese economy, 1945-1973*, 1989, p. 532, citato in ivi, p. 3

⁴⁹ YOSHINARI, *The Big Six Horizontal Keiretsu*, p. 190

⁵⁰ Ivi, pp. 191-193

⁵¹ ESPINO-NARDI, *Antitrust & Zaibatsu Dissolution*, p. 24

⁵² Ibidem

globale nel 1995, Mitsubishi, Mitsui e Sumitomo, con introiti rispettivamente di 184 miliardi di dollari, 181 miliardi e 167 miliardi.⁵³

3.3 Sotto il segno del cambiamento: Mitsui e Matsushita nella loro transizione a *keiretsu*

Nonostante gli strenui tentativi del Supremo Comando Alleato di indebolire le famiglie ai vertici delle *zaibatsu* per non permettere loro l'accesso nella nuova economia giapponese, il successo e il consolidamento del modello *keiretsu* passò inevitabilmente nelle loro mani. Se prima avevo guardato a Mitsui e Nisso come due esempi storiografici che potessero ben illustrare la struttura delle *zaibatsu*, ora mi volgerò a guardare Mitsui e Matsushita come esempio del consolidamento di tali gruppi industriali in *keiretsu*. Ambedue, poi, sono rispettivamente una *keiretsu* finanziaria e una *keiretsu* industriale.

Come primo esempio cito Mitsui, riprendendo la narrazione dal 1937. Con la nascita del *Kikauin* e la conseguente virata verso un'economia pianificata, la piramide Mitsui cominciò a scricchiolare. Difatti, i costi per l'alimentazione della macchina bellica giapponese, dispiegata a pieno regime contro la Cina, si rivelarono esorbitanti per i vertici Mitsui. Già nello stesso anno la holding, il Mitsui Gomei, fu costretto a vendere consistenti quote di proprietà di diverse imprese affiliate, anche se quasi la metà di tali quote fu comprata direttamente dalle imprese stesse.⁵⁴

Fino all'inizio degli anni Quaranta il Mitsui Gomei continuò a cedere quote di proprietà, anche per via dell'inasprimento dell'imposizione fiscale da parte del governo giapponese.⁵⁵ E fu proprio con l'inizio della nuova decade che la situazione finanziaria della Mitsui peggiorò drasticamente. Per scongiurare il fallimento della holding, venne decisa nell'agosto del 1940 la fusione tra Mitsui Gomei e Mitsui Mining, divisione di Mitsui specializzata nel settore dell'estrazione mineraria.⁵⁶

Tuttavia, sorge un aspetto rilevante per esaminare gli sviluppi successivi di Mitsui. Infatti, nel momento in cui la holding della Mitsui fu costretta a cedere le quote di proprietà delle aziende affiliate, si creò una prima interconnessione finanziaria tra le aziende facenti parte della piramide, portando già ad una serie di partecipazioni incrociate interne al

⁵³ NICOLESCU, *Management comparat: Uniunea European, SUA, Japan*, 1997, citato in IOAN, *Japanese Monopolist Companies – Instrument of the “National Policy”*, p. 235

⁵⁴ YONEKURA, *The Emergence of the Prototype of Enterprise Group Capitalism — the case of Mitsui —*, p. 101

⁵⁵ Ivi, p. 102

⁵⁶ Ibidem

conglomerato.⁵⁷ In sintesi, il primo embrione della *keiretsu* Mitsui si formò già a partire dalla fine degli anni Trenta.

Un colpo duro per Mitsui, dopo la liquidazione della holding, arrivò il 3 luglio 1947, quando il Supremo Comando Alleato emanò una legge che ordinava l'immediato scioglimento delle *sōgōshōsha*. Dallo scioglimento del Mitsui Bussan vennero create 233 nuove compagnie commerciali più piccole. Le forze di occupazione americane vigilarono attentamente sull'indipendenza di queste nuove compagnie, tanto che il 13 ottobre 1950 venne promulgato un memorandum che proibiva la ricostituzione delle vecchie compagnie commerciali delle *zaibatsu*.⁵⁸

Ciononostante, con la Guerra di Corea del 1950, che portò ad un forte rialzo dei prezzi dell'export, si avviò una nuova fase di fusioni tra queste piccole compagnie commerciali.⁵⁹ Fu in questo momento che si delineò una congiuntura favorevole per Mitsui, specificatamente per la Banca Mitsui. Difatti, la banca riuscì a consolidarsi prestando denaro a numerose compagnie per favorirne la fusione.⁶⁰ Esito del processo fu la fondazione nel 1959 della Mitsui & Co., la nuova compagnia commerciale di Mitsui.⁶¹

Due furono le congiunture economiche che si delinearono in questa decade, le quali favorirono entrambe la ricostituzione delle vecchie compagnie commerciali. Per prima, nei tre anni del conflitto in Corea l'impennata dei prezzi spinse molte compagnie commerciali profittevoli ad assorbire quelle più in difficoltà. Successivamente, i prezzi si abbassarono, esponendo numerose aziende a profitti minori rispetto alle annate precedenti. In un momento in cui la diversificazione produttiva delle principali imprese risultava ancora bassa, si necessitava di istituzioni di grandi dimensioni che potessero abilmente commerciare beni diversi.⁶² Ad alimentare la dinamica corrispose poi una vertiginosa crescita delle esportazioni, ancorata soprattutto al settore estrattivo e dell'industria chimica. Nel periodo tra il 1950 e il 1960, infatti, l'export giapponese passò da un valore di 2,4 trilioni di yen a 15,6 trilioni di yen.⁶³

Nel frattempo, la Banca Mitsui, oltre ad aver prestato capitali per le fusioni delle compagnie commerciali, si era dedicata anch'essa a finanziare diverse imprese. Nel periodo tra il 1950 e il 1954, infatti, la banca costruì una rete di prestiti che inglobava 15 imprese diverse.⁶⁴

⁵⁷ Ivi, p. 103

⁵⁸ SUZUKI, *Post-War Development of General Trading Companies*, pp. 117-118

⁵⁹ Ivi, p. 118

⁶⁰ Ibidem

⁶¹ MITSUI BUNKO, *The Journey of Mitsui*

⁶² Ibidem

⁶³ SUZUKI, *Post-War Development of General Trading Companies*, pp. 119-122

⁶⁴ MIYAJIMA, *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups – From Hierarchical Integrated Groups to Horizontal Integrated Groups*, p. 309

Tuttavia, la vera chiave per comprendere come Mitsui riuscì a ristabilire in nuova maniera i legami finanziari con le imprese una volta parte della piramide fu la creazione nel 1950 del *Getsuyo-kai* ("Club del lunedì"), un punto di incontro per i manager ai vertici delle imprese affiliate a Mitsui.⁶⁵ Il club ebbe successo nel mantenere vivo il network industriale un tempo appartenuto a Mitsui, considerando che, dopo la fine dell'occupazione americana, un considerevole numero di imprese un tempo affiliate alla *zaibatsu* inserirono nel loro nominativo ufficiale il nome Mitsui.⁶⁶

Durante la seconda metà degli anni Cinquanta, numerose *keiretsu*, tra cui Mitsui, si allinearono alle nuove industrie che stavano trainando il boom economico giapponese, specificatamente l'industria chimica, l'industria elettrica e l'industria metallurgica.⁶⁷ Nel caso di Mitsui, fra il 1955 e il 1960 partecipò ai programmi di ricerca sull'energia nucleare attraverso la *Nihon Genshiryoku Jigyokai*, il Gruppo per l'Industria Nucleare, e creò la Mitsui Polychemical, società attiva nell'industria petrolchimica e affiliata con l'impresa americana DuPont.⁶⁸

Con l'avvento della nuova decade, Mitsui ottenne un grande successo attraverso le esportazioni, divenute ora il motore trainante dell'economia giapponese.⁶⁹ Difatti, tra il marzo 1962 e il settembre 1974 il valore delle esportazioni passanti la Mitsui & Co. passò da poco oltre i 62 milioni di yen a oltre gli 823 milioni.⁷⁰ Segno di questo successo commerciale fu l'inserimento della Mitsui & Co. nella produzione d'acciaio nel Sud-Est asiatico: quando nelle Filippine fu fondata dal gruppo filippino-spagnolo Elisco una moderna acciaieria nel 1962, Mitsui & Co. dal 1966 si occupò di rifornire l'azienda con i macchinari industriali necessari.⁷¹ Nello stesso anno, poi, venne aperta la filiale statunitense della Mitsui & Co., la Mitsui & Co., Inc., spianando la strada a Mitsui sui mercati internazionali.⁷² Passerò ora al caso di Matsushita. L'inizio di Matsushita fu nel 1918, quando fu fondata la Matsushita Electrical Industry. Il successo del gruppo risale al 1933, quando la società si divise in quattro divisioni, rispondendo a una logica di diversificazione produttiva: produzione di radio, produzione di batterie e lampadine, produzione di fili e produzione di caloriferi. Tale scelta strategica, insieme all'apertura di vari uffici di vendita nelle principali città fra gli anni Venti e Trenta, si riflesse in un aumento delle vendite della società, che passarono dai 3

⁶⁵ MITSUI BUNKO, *The Journey of Mitsui*

⁶⁶ MIYAJIMA, *The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups – From Hierarchical Integrated Groups to Horizontal Integrated Groups*, p. 309

⁶⁷ SUZUKI, *Post-War Development of General Trade Companies*, p. 130

⁶⁸ Ivi, pp. 132-137

⁶⁹ Ivi, p. 153

⁷⁰ Ivi, p. 155

⁷¹ Ivi, p. 161

⁷² MITSUI & CO., History Index

milioni di yen del 1932 ai 28 milioni del 1939. Già nel 1934, poi, era stata creata una divisione della società specializzata nell'export.⁷³

La formazione di un gruppo industriale unito si palesò dal 1935-1936, quando le divisioni della società originaria furono sostituite dalla fondazione di cinque imprese affiliate, elemento che portò alla nascita del Matsushita Group.⁷⁴ Sempre nel 1935, poi, venne istituito un sistema di negozi associati, punto di incontro nevralgico fra produttori e consumatori.⁷⁵

Lo scoppio della Seconda guerra sino-giapponese nel 1937 si rivelò una grande occasione per il Matsushita Group. Infatti, durante gli anni del conflitto il governo giapponese spinse moltissime piccole e medie imprese a divenire subappaltanti per i grandi gruppi industriali.⁷⁶ Grazie a questa decisione del governo il Matsushita Group riuscì a incamerare nella sua filiera produttiva 487 imprese subappaltanti.⁷⁷ Come sostenuto da Shimotani, "This system of subcontracting, which played an important role in Japan's post-war rapid economic growth, came into existence during the period of wartime controls".⁷⁸ Anche qui, dunque, il nucleo originario della *keiretsu* si formò durante la guerra.

Come nel caso delle grandi *zaibatsu*, anche Matsushita finì sotto gli occhi del Supremo Comando Alleato. Risultato di ciò fu la costrizione per il Matsushita Group a vendere alcune delle sue imprese affiliate, tanto che nel 1950 il gruppo era tornato al sistema delle divisioni operative.⁷⁹

Ciononostante, con l'inizio degli anni Cinquanta si mostrarono i primi segnali di ripresa dell'economia giapponese. Di pari passo aumentò anche la domanda di beni domestici, specialmente di frigoriferi, televisioni, lavatrici e radio, tanto che la loro produzione passò dal 20% sulla produzione totale di beni a elettricità del 1955 al 40% del 1960. Matsushita, per competere con gli altri marchi del settore, si legò in partnership nel 1952 con l'azienda olandese Philips. Essa fu una scelta necessaria, dacché, specificatamente nel settore di produzione delle televisioni, molti marchi furono estromessi dal mercato. Difatti, se vi erano nel 1952 32 aziende attive nel settore, nel 1962 ne rimasero soltanto dieci. In questo lasso di tempo, tuttavia, Matsushita si rivelò il principale competitor nel settore della produzione di

⁷³ SHIMOTANI, *The Formation of Distribution Keiretsu: The Case of Matsushita Electric*, pp. 55-60

⁷⁴ Ivi, p. 55

⁷⁵ Ivi, p. 61

⁷⁶ Ivi, p. 57

⁷⁷ Ibidem

⁷⁸ "Questo sistema dei subappalti, che ricoprì un ruolo importante nella rapida crescita economica del Giappone nel dopoguerra, nacque nel periodo dei controlli bellici". Ibidem

⁷⁹ Ibidem

televisioni, registrando una quota di produzione propria sempre attorno al 18% sulla produzione totale di televisioni.⁸⁰

Quale fu il segreto di questa rapida ripresa? Due furono gli elementi principali: il primo fu la riapertura delle filiali di vendita nelle principali città del Giappone nel 1946; il secondo fu la fondazione nel 1949 del *Nashonaru Kyoei Kai*, l'Associazione per la prosperità cooperativa nazionale, il cui scopo era di riunire i principali fornitori del Matsushita Group a livello nazionale. Grande importanza nella formazione della *keiretsu* Matsushita assunse il secondo, che già nel 1955 contava 580 membri. Per garantire poi il corretto funzionamento del sistema di fornitura, nel 1951 fu fondata la National Monthly Finance Ltd. società il cui compito era di fornire capitali alle unità regionali dell'Associazione.⁸¹

Sul lato della commercializzazione dei prodotti, sempre nel 1949 fu riattivata la rete dei negozi associati al Matsushita Group. A partire dagli anni Cinquanta, questa rete fu sempre più centralizzata e resa fortemente esclusiva, di modo da sigillare ermeticamente la rete di distribuzione dei prodotti del gruppo. Esempio di ciò fu la creazione, nel 1957, del sistema dei National Shop, un network che legava i negozi associati a livello nazionali con le più alte performance di vendita, di modo da stimolare un crescente senso di appartenenza al Matsushita Group. Questa progressiva capillarità dei negozi associati al gruppo permise, nel 1960, di registrare un valore nelle vendite pari a più di 105 milioni di yen.⁸²

Come ben evidenziato da Shimotani, la chiave del successo del Matsushita Group fu l'accentramento della rete di fornitura e di distribuzione dei prodotti. Contemporaneamente, tale accentramento favorì la costituzione di un network produttivo e commerciali che favorì la vicinanza tra le varie sezioni del gruppo, formando una *keiretsu* incentrata sulla commercializzazione dei propri prodotti.⁸³

Dall'analisi di questi due casi risulta evidente come la formazione delle *keiretsu* passò dal ristabilimento di relazioni finanziarie e industriali stabilitesi negli anni Quaranta del Novecento, non necessariamente dalla precedente esperienza nella piramide *zaibatsu*. Per quanto il Comando alleato si sforzò nell'importare un modello socio-economico radicalmente diverso, il Giappone di nuovo trovò la sua grandezza nel passato.

⁸⁰ Ivi, pp. 62-63

⁸¹ Ivi, pp. 63-65

⁸² Ivi, pp. 65-66

⁸³ Ivi, p. 67

Conclusioni

Diverse erano le domande che mi ero posto all'inizio di questa tesi, ed è giunto il momento di verificare se siano state trovate delle risposte soddisfacenti.

La prima domanda era chiaramente definire cosa fossero le *zaibatsu*, il motivo per cui attribuiamo loro un'identità precisa. Definirle soltanto grandi conglomerati basati sul modello piramidale sarebbe certamente riduttivo, metterebbe in ombra alcuni aspetti rilevanti. Difatti, per rispondere in maniera soddisfacente a tale domanda bisogna necessariamente risponderne ad altre. Dall'analisi del fenomeno, difatti, si può rispondere anche ad ulteriori domande che mi ero inizialmente posto, ossia sul loro ruolo di leader nello sviluppo economico giapponese, se potessero sorgere altri modelli industriali nel Giappone Meiji e sul loro ruolo nella crescita economica fra il 1880 e il 1940.

Includendo anche queste domande nel momento in cui ci interroghiamo su cosa siano le *zaibatsu* possiamo dare una risposta quanto più possibile esatta. Le *zaibatsu* non furono soltanto dei conglomerati industriali, ma lo strumento che il Giappone Meiji usò per giungere al ruolo di potenza economica globale. Esse furono il risultato della paura che il governo giapponese aveva di fronte alla minaccia dell'imperialismo occidentale. Probabilmente in un contesto geo-politico meno complicato si sarebbe potuta delineare una traiettoria differente, ma l'incombente minaccia rese impossibile aspettare uno sviluppo socio-economico "fisiologico", o comunque su una prospettiva di lungo periodo, come in fondo si stava delineando già dal XVIII secolo. Affidandosi a tali famiglie facoltose, il governo Meiji scelse volutamente di favorirle, vista la loro grande disponibilità di capitali da investire per finanziare la crescita industriale. Proprio per questo motivo isolare l'identità delle *zaibatsu* unicamente alla loro struttura non rende conto del ruolo da loro svolto nello sviluppo economico giapponese. Sotto una certa prospettiva si potrebbe addirittura parlare delle *zaibatsu* come di uno strumento politico, votato all'idea di un Paese ricco dotato di un esercito forte, ideale lanciato dal governo Meiji con lo slogan *Fukoku Kyohei*.

Poi, un'ulteriore questione che avevo sollevato era guardare a se vi fossero dei concetti e delle strutture che potessero aver favorito la nascita di queste *zaibatsu*. La risposta risulta in questo caso affermativa. Le *zaibatsu*, infatti, non sorsero "dal nulla", bensì furono la risultante di due forze in particolare di lungo periodo, quale il modello socio-economico del *dozuku*, una struttura che aveva ordinato i rapporti nelle famiglie mercantili durante l'epoca shogunale, e l'etica confuciana stessa, anche nel suo dialogo con la cultura dello Shintō. Difatti, il forte senso di lealtà nei confronti dell'imperatore proveniente dallo Shintō e la

centralità del nucleo familiare come un unico attore sociale ed economico sono due aspetti nevralgici del fenomeno *zaibatsu*.

Infine, mi ero chiesto se vi fosse una relazione tra le *zaibatsu* e il modello di gestione d'impresa che si diffonderà in Giappone a partire dagli anni Cinquanta, ossia le *keiretsu*. Anche in questo caso la risposta è affermativa, dacché le *keiretsu* non furono altro che un'evoluzione del precedente modello *zaibatsu*. Essendo la struttura pressoché identica, l'elemento qualificante di questa evoluzione è il cambiamento nella governance del conglomerato. Se nella *zaibatsu* il modello piramidale permetteva un'integrazione verticale fra i membri del conglomerato, con la transizione ai *keiretsu* si passa a legami simmetrici tra le varie imprese. Difatti, il sistema delle partecipazioni incrociate fra imprese mantiene una forte equità tra i membri della *keiretsu*. Tale equità poi è garantita dai club esclusivi creati dai vertici delle *keiretsu*, i quali hanno la funzione di rinsaldare la fiducia e i legami interni al sistema. Dunque, se prima era la proprietà delle imprese a costruire i legami interni alla piramide delle *zaibatsu*, ora sono i network informali a mantenere salda la rete *keiretsu*. Guardando allo sviluppo di *zaibatsu* prima e *keiretsu* poi mi sembra molto appropriato riportare un'analogia fatta da Mihut Ioan nel suo articolo "*Japanese Monopolist Companies – Instruments of the "National Policy"*":

Just as athletes chosen to represent their country at the Olympics are treated preferentially, this holdings have the advantage of certain privileges. In a society based on Confucian ideology, there is not the problem of a rebellion of those who are not selected, who remain in resignation and trying to do their best to help their colleagues. Keeping parallel with the Olympics, it remains their duty to support them in their attempt to gain the best result. ¹

Difatti, la scelta di privilegiare in un momento di crisi quegli attori che posseggono già sufficienti capitali per poter pilotare un processo di sviluppo economico è sintomo del grande razionalismo che ha accompagnato il Giappone a partire dalla Restaurazione Meiji. Credo che dalla lettura di questa tesi si possano evincere tra le righe la lucidità e il pragmatismo dei governanti giapponesi nel guidare il loro Paese verso il successo. Eccezione, tuttavia, va fatta per gli anni tra il 1930 e il 1945, quando l'irrazionalismo imperiale e militarista seppe conquistare strati sempre più ampi della popolazione.

Sebbene l'obiettivo fosse tentare di fornire un'immagine quanto più possibile esaustiva delle *zaibatsu*, mi rendo conto di aver trascurato diversi elementi. Uno su tutti che mi rammarica

¹ "Così come gli atleti scelti per rappresentare il proprio Paese alle Olimpiadi, queste holding hanno il vantaggio di certi privilegi. In una società basata sull'ideologia confuciana, non vi è il problema di una ribellione da parte di chi non è stato scelto, che accetta la sua posizione e cerca di fare il suo meglio per aiutare gli altri. Mantenendo il parallelo con le Olimpiadi, rimane loro dovere [di chi non è scelto] di supportare i loro tentativi per ottenere il miglior risultato." IOAN, *JAPANESE MONOPOLIST COMPANIES – INSTRUMENTS OF THE "NATIONAL POLICY"*, p. 235

non aver potuto affrontare è stato guardare a quanto l'affiliazione alle zaibatsu incidesse sulle performance delle imprese. Per esigenze di spazio, purtroppo, non sono riuscito ad affrontare il tema, ma vi sono nella letteratura storiografica sulle *zaibatsu* alcuni studi interessanti in materia.²

Ciò detto, spero comunque questo lavoro possa risultare un resoconto soddisfacente di svariati e innumerevoli contributi storiografici apportati nello scorso quarantennio. Lungi da me voler essere arrogante, questa tesi si pone come un umile tentativo di costruire una breve rassegna sul fenomeno *zaibatsu* e su ciò che innumerevoli storici hanno scoperto prima di me. Approfitto di questa sede per ringraziare il mio relatore per i suggerimenti e le riflessioni stimolatemi e le persone che hanno contribuito, con i loro punti di vista e i loro pareri, alla realizzazione di questo lavoro e chi, ancora più importante, mi ha sempre sostenuto nell'andare avanti. A loro va un sincero e sentito ringraziamento, dacché senza il loro aiuto non sarei riuscito a produrre questo elaborato.

² Uno studio molto interessante sulla differenza nella performance tra imprese indipendenti affiliate alle *zaibatsu*, guardando anche al caso delle *shinko zaibatsu*, è FRANKL, *An Analysis of Japanese Corporate Structure*, pp. 1003-1014, articolo già citato nel testo

Bibliografia

ADDICOT, David A. C., "The Rise and Fall of the Zaibatsu: Japan's Industrial and Economic Modernization", *Global Tides*, Pepperdine University, 2017, vol. 11, n. 5, pp. 1-16 https://digitalcommons.pepperdine.edu/globaltides/vol11/iss1/5?utm_source=digitalcommons.pepperdine.edu%2Fglobaltides%2Fvol11%2Fiss1%2F5&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages

BHAPPU, Anita D., "The Japanese Family: An Institutional Logic for Japanese Corporate Networks and Japanese Management ", *The Academy of Management Review*, Academy of Management, aprile 2000, vol. 25, n. 2, pp. 409-415

COHEN, Mark, "The political process of the revolutionary samurai: a comparative reconsideration on Japan's Meiji Restoration", *Theory and Society*, Springer Nature, vol. 43, n. 2, marzo 2014, pp. 139-168

EDWARDS, Corwin, "The Dissolution of Japanese Combines", *Pacific Affairs*, University of British Columbia, settembre 1946, vol. 19, n. 3, pp. 227-240

ERICSON, Steven J. "The Industrial Revolution in the Twentieth Century, with a Focus on Japan and the East Asian Followers", *OAH Magazine of History*, Oxford University Press, Autunno 2000, vol. 15, No. 1, pp. 24-29

ERICSON, Steven, "The Wealth of Zaibatsu Owner Families: The Impact of Zaibatsu Busting in Occupied Japan", *The Journal of Japanese Business and Company History*, 2021, vol. 6, n. 1, pp. 22-33 10.5195/shashi.2021.48

ESPINO-NARDI, Leyra, "Antitrust & Zaibatsu Dissolution", *Emory Journal of Asian Studies*, Emory University Media Council, 2024, vol. VI, n. 1, pp. 1-28 <https://ejas-online.org/2024/07/30/antitrust-zaibatsu-dissolution/>

FIRDAUS, Mohamad, "A Brief Survey of Meiji Slogan (*Fukoku Kyohei*) and Its Influence on the Modernization of Japan in 19th Century", *Asian Journal of Research in Education and Social Sciences*, vol. 2, n. 3, gennaio 2020 https://www.researchgate.net/publication/344947409_A_Brief_Survey_of_Meiji_Slogan_Fukoku_Kyohei_and_Its_Influence_on_the_Modernization_of_Japan_in_the_19_th_Century

FLATH, David, "Shareholding in the Keiretsu, Japan's Financial Groups", *The Review of Economics and Statistics*, The MIT press, maggio 1993, vol. 75, n. 2, pp. 249-257

- FRANKL, Jennifer, "An analysis of Japanese Corporate Structure: 1915-1937", *The Journal of Economic History*, Cambridge University Press, Dec., 1999, vol. 59, n. 4, pp. 997-1015
- GRABOWIECKI, Jerzy, "Zaibatsu conglomerates as organisational innovations at the time of the modernisation of Japan's economy", in *Innovation Sources of Economies in Eastern Asia*, a cura di Skulska B. e Jankowiak A., Università di Scienze Economiche e Aziendali di Breslavia, 2012, pp. 132-143 <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=214469>
- GRABOWSKI, Richard. "Prewar Industrialization in Japan.", *METU studies in development*, 1997, vol. 24, n. 1, pp. 67-86 <https://hdl.handle.net/11511/111588>
- IOAN, Mihut Marius, "JAPANESE MONOPOLIST COMPANIES – INSTRUMENTS OF THE 'NATIONAL POLICY'", *Annals of Faculty of Economics*, University of Oradea, Faculty of Economics, vol. 1, n. 2, dicembre 2012, pp. 232-236 <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=a32caecbd6833048b2160e64fd44e003b6b93ed0ab7c6213f3998c3d97311ba8JmItdHM9MTc4NzA5NzYwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=0f36101e-79b6-6f2a-33a7-042178576e14&psq=ioan+japanese+monopolist+companies&u=a1aHR0cHM6Ly9hbmFsZS5zdGVjb25vbWljZXVvcmlkZWEucm8vdm9sdW1lLzlwMTIvbjlvMDMzLnBkZg>
- KIKKAWA, Takeo, *History of Innovative Entrepreneurs in Japan*, traduzione di M. S. Murphy e Kazuya Hirai, Springer Singapore, 2023 (*Inobēshon no Rekishi- Nihon no Kakushinteki Kigyōka Gunzo*, Yuhikaku Publishing, 2019), pp. 19-23; 77-81, <https://doi.org/10.1007/978-981-19-9454-8>
- MAYHEW, Anne, "The Sherman Act as Protective Reaction", *Journal of Economic Issues*, 1990, Taylor & Francis Group, vol. 24, n. 2, pp. 389-396
- MENDOZA, Gabino, "The Source of the Zaibatsu", *Philippine Studies*, Ateneo de Manila University, ottobre 1966, Vol. 14, No. 4, pp. 591-606
- MEISSNER, M. Cristopher & TANG, John, "Upstart Industrialization And Exports, Japan 1880-1910", *The Journal of Economic History*, Vol. 78, n. 4, pp. 1068-1102, <https://doi.org/10.1017/S0022050718000517>
- METZLER, Mark, "JAPAN: THE ARC OF INDUSTRIALIZATION", in *The New Cambridge History of Japan*, a cura di HEIN, Laura, Cambridge University Press, 2023, pp. 293-337 https://www.researchgate.net/publication/356814109_JAPAN_THE_ARC_OF_INDUSTRIALIZATION--for_the_New_Cambridge_History_of_Japan

MINAMI, Ryōshin, *The economic development of Japan: a quantitative study*, New York, St. Martin's Press, 1994, pp. 1-25,

<https://archive.org/details/economicdevelopm00mina/page/27/mode/1up>

MYAJIMA, Hideaki, "The Privatization of Ex-Zaibatsu Holding Stocks and the Emergence of Bank-Centered Corporate Groups in Japan", *EDI Working Papers*, Economic Development Institute of the World Bank, n. 52, pp. 10-31

[https://www.academia.edu/22536580/The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups From Hierarchically Integrated Groups to Horizontally Integrated Groups](https://www.academia.edu/22536580/The_Transformation_of_Zaibatsu_to_Postwar_Corporate_Groups_From_Hierarchically_Integrated_Groups_to_Horizontally_Integrated_Groups)

MIYAJIMA, Hideaki, "The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups — From Hierarchically Integrated Groups to Horizontally Integrated Groups", *Journal of the Japanese and International Economies*, 1994, vol. 8, n. 3, pp. 302-311

[https://www.academia.edu/22536580/The Transformation of Zaibatsu to Postwar Corporate Groups From Hierarchically Integrated Groups to Horizontally Integrated Groups](https://www.academia.edu/22536580/The_Transformation_of_Zaibatsu_to_Postwar_Corporate_Groups_From_Hierarchically_Integrated_Groups_to_Horizontally_Integrated_Groups)

MIWA, Yoshiro & RAMSEYER, J. Mark, "Banks and Economic Growth: Implications from Japanese History", *The Journal of Law & Economics*, The University of Chicago Press, aprile 2002, vol. 45, n. 1, pp. 127-164

MONACO, Laura, "La fine dello shogunato in Giappone, *Il Giappone*, Istituto Italiano per l'Africa e per l'Oriente, 1964, vol. 4, pp. 121-153

MORCK, Randall e NAKAMURA, Masao, "Business Groups and the Big Push: Meiji Japan's Mass Privatization and Subsequent Growth", *Enterprise & Society*, Cambridge University Press, settembre 2007, Vol. 8, No. 3, pp. 543-601, <https://doi.org/10.1093/es/khm076>

NAKAJIMA, Mineo, "Economic Development in East Asia and Confucian Ethics", *Social Compass*, SAGE Publishing, 1994, vol. 41, n. 1, pp. 113-119
<https://doi.org/10.1177/003776894041001009>

OKAZAKI, Tetsuji, "The Role of Holding Companies in Pre-War Japanese Economic Development: Rethinking Zaibatsu in Perspectives of Corporate Governance", *Social Science Japan Journal*, Oxford University Press, ottobre 2001, Vol. 4, No. 2, pp. 243-268

RAMIREZ, Marcus, "The Meiji Secret: The Emergence of Zaibatsu Dominance in Japan", *Journal of Student Research*, University of Wisconsin, 2019, vol. XVIII, n. 18, pp. 77-89
<https://minds.wisc.edu/items/c65e506f-a6b9-4fea-a6ac-93cac94aac20/full>

RIKARÐSSON, Àrni Breki, 2020, *Origins of the Zaibatsu Conglomerates. Japanese zaibatsu conglomerates in the Meiji Period 1868-1912*, (Bachelor's thesis, University of Iceland), <https://docslib.org/doc/13476600/origins-of-the-zaibatsu-conglomerates>

SHIMOTANI, Masahiro, FORMATION OF "NEW ZAIBATSU" IN PREWAR JAPAN—CASE STUDY ON NISSO KONZERN, *Kyoto University Economic Review*, Kyoto University, aprile 1984, Vol. 54, No. 1 (116), pp. 40-59

SHIMOTANI, Masahiro, "The Formation of Distribution Keiretsu: The Case of Matsushita Electric", *Business History Review*, Cambridge University Press, 1995, vol. 37, n. 2, pp. 54-69 <https://doi.org/10.1080/000767995000000056>

SIMS, Richard, *Japanese Political History since the Meiji Renovation, 1868-2000*, Londra, C. Hurst & Co., 2001, pp. 1-39

SUZUKI, Tsuneo, *Post-War Development of General Trading Companies*, in *General Trading Companies: A Comparative and Historical Study*, Tokyo, United Nations University Press, 1990, pp. 111-155 https://d-arch.ide.go.jp/je_archive/pdf/book/jes3_d07.pdf

TANG, John P., "Technological leadership and late development: evidence from Meiji Japan, 1868–1912", *The Economic History Review*, Wiley, febbraio 2011, vol. 64, n. S1, pp. 99-11

TERANISHI, Juro, *Culture and Institutions in the Economic Growth of Japan*, Springer Tokyo, 2020 <https://link.springer.com/book/10.1007/978-4-431-55627-5#:~:text=https%3A//doi.org/10.1007/978%2D4%2D431%2D55627%2D5>

TIPTON, Elise K, traduzione di Gian Luigi Giacone, *Il Giappone moderno: storia politica e sociale*. Torino, Einaudi, 2011, pp. 3-92 (*Modern Japan. A social and political history*, 2008, Routledge)

TOMECEK, Artur, "The evolution of Japanese keiretsu networks: A review and text network analysis of their perceptions in economics", *Japan and the World Economy*, Elsevier, vol. 62, n. 101132, <https://doi.org/10.1016/j.japwor.2022.101132>

VALENCIA, Sean, "The Father of Japanese Capitalism: Shibusawa Eiichi's Vision of the Ethical Corporation", a cura di Rebecca Orr e Cristopher McKenna, *Global History of Capitalism project*, Oxford Centre for Global History, University of Oxford, Case study n. 11, aprile 2019, pp. 1-9 <https://globalcapitalism.history.ox.ac.uk/11-father-japanese-capitalism-shibusawa-eiichis-vision-ethical-corporation>

WELLS, Wyatt, *Making the World Safe for Competition*, in *Antitrust and the Formation of the Postwar Period*, a cura di Wyatt Wells, New York, Columbia University Press, 2002, pp. 90-116 https://ciaotest.cc.columbia.edu/book/wew01/wew01_04.90_136.pdf

YONEKURA, Seiichiro, "THE EMERGENCE OF THE PROTOTYPE OF ENTERPRISE GROUP CAPITALISM —THE CASE OF MITSUI—", *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Hitotsubashi University, dicembre 1985, Vol. 20, No. 1, pp. 63-104

YONEKURA, Seiichiro, "THE SAMURAI COMPANY: DOUBLE CREATIVE RESPONSE IN MEIJI JAPAN THE CASE OF ONODA CEMENT", *Hitotsubashi Journal of Commerce and Management*, Hitotsubashi University, ottobre 2015, Vol. 49, No. 1, pp. 1-23

YOSHINARI, Maruyama, "The Big Six Horizontal Keiretsu", *Japan Quarterly*, Asahi Shimbun, vol. 39, n. 2, pp. 186-199 <https://www.proquest.com/docview/1304274245?pg-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals&imgSeq=1>

Sitografia

MITSUI & Co., History <https://www.mitsui.com/jp/en/company/outline/history/index.html>

MITSUI BUNKŌ, The Journey of Mitsui https://mitsui-bunko.or.jp/archives/eng_ayumi/