

## *Introduzione*

Il modello economico giapponese presenta alcune caratteristiche che lo distinguono profondamente dal modello angloamericano. Tali caratteristiche, o “anormalità”, come spesso sono state definite dai partners stranieri, hanno costituito il vantaggio comparato del Giappone negli anni di rapida crescita economica e lo hanno reso per molto tempo un modello da studiare e da imitare.

I *keiretsu*, in particolar modo quelli finanziari, cioè i grandi gruppi di imprese, definiti dall'intreccio di partecipazioni incrociate tra le società e le banche che vi appartengono, sono uno dei simboli della superpotenza dell'economia giapponese e della peculiarità che ad essa si accompagna. La struttura dei *keiretsu* e i rapporti tra le imprese che ne fanno parte mostrano e spiegano in modo evidente molte delle caratteristiche del modello di organizzazione interna, come l'impiego a vita, il tipo di contrattazione relazionale, la percezione sociale dell'impresa, la prospettiva di lungo termine con la quale vengono prese le decisioni.

I riformisti giapponesi ritengono che i *keiretsu*, in crisi come le “anormalità” del modello che ben rappresentano, sono da tempo coinvolti in un processo di lento dissolvimento. La diminuzione dei fatturati delle cosiddette *sogo shosha*, cioè delle società commerciali che stanno al cuore dei sei maggiori *keiretsu* finanziari, Mitsui, Sumitomo, Mitsubishi, Fuyo, Sanwa e Dai-Ichi, può essere vista come segnale di questa crisi interna. Esse, all'inizio degli anni Novanta, occupavano i primi posti delle classifiche delle maggiori compagnie al mondo per fatturato. Lungo gli anni Novanta hanno costantemente perso posizioni e in alcuni casi le vendite si sono quasi dimezzate. Nonostante questo, le loro dimensioni rimangono ancora impressionanti: nel 1999, le sei maggiori *sogo shosha* insieme registravano un fatturato di circa 550 miliardi di dollari.

Le cause che hanno influito sulla forte diminuzione di questi fatturati sono molte, non ultime la debole domanda interna e la crisi asiatica. Tuttavia il non aver saputo reagire in modo adeguato e tempestivo agli eventi esterni è da imputarsi anche all'organizzazione e al controllo interno delle imprese.

Il modello giapponese, incarnato nelle *sogo shosha* e nel sistema dei *keiretsu*, ha mostrato, proprio nella reazione allo scoppio della bolla speculativa, alla recessione e alla crisi finanziaria, tutte le sue lacune.

Attualmente, la crisi economica e la prolungata recessione, insieme alle trasformazioni strutturali di lungo periodo e ai mutamenti nei valori, nei comportamenti e nei ruoli sociali che stanno toccando i capisaldi dell'identità giapponese, hanno alimentato un intenso dibattito sulle prospettive future delle caratteristiche di questo modello. Esse sono da molti considerate un ostacolo alla ripresa, e oggi sono messe in discussione e sottoposte a forti pressioni, nell'ambito di una generale domanda di riforma e di rinnovamento.

Anche se sono già state introdotte una serie di riforme, per capire come cambierà il modello di capitalismo giapponese è necessario attendere che il paese esca definitivamente dalla crisi. Tuttavia, secondo alcuni, non vi è, ormai, alcun dubbio sul fatto che le differenze si attenueranno e il modello giapponese si avvicinerà al capitalismo angloamericano.

Nei primi due capitoli verranno descritti l'andamento delle principali variabili macroeconomiche del Giappone, la struttura produttiva, i rapporti del paese con l'estero, particolarmente importanti nonostante la famigerata chiusura del paese, e il processo di svuotamento della capacità produttiva verso i paesi a bassi costi di produzione dell'est asiatico, che in parte ne ha ridefinito la struttura industriale.

Nel terzo capitolo l'analisi si restringerà ai gruppi di imprese, i *keiretsu*, descrivendo le origini, le tipologie, le caratteristiche e la conformazione attuale dei sei maggiori *keiretsu* finanziari.

Nel quarto capitolo verrà esaminata la funzione delle società commerciali di questi sei grandi gruppi, le *sogo shosha*, e la loro performance, lungo gli anni Novanta, in termini di fatturato.

Nel quinto capitolo, infine, l'analisi si sposterà, tramite un percorso inverso al precedente, dalle *sogo shosha* ai *keiretsu*, e dal sistema dei *keiretsu* al modello economico che rappresentano, cercando una connessione tra le debolezze dell'uno e quelle dell'altro e determinando se e in che modo effettivamente il modello giapponese si stia avvicinando a quello anglosassone.