

Kaizen:
Responsabilità sociale d'impresa nel diritto giapponese

EMIL MAZZOLENI*

Abstract: L'obiettivo di questo lavoro è studiare come la nozione di responsabilità sociale d'impresa possa essere adattata al sistema legale in cui opera. Questa ricerca sarà condotta attraverso l'analisi storica di un caso esemplare, il concetto giapponese di responsabilità sociale d'impresa. La tesi proposta è la seguente: il concetto giapponese di responsabilità sociale delle imprese concilia la tradizione confuciana delle relazioni sociali con il concetto occidentale di etica imprenditoriale.

Parole chiave: Responsabilità sociale d'impresa; diritto giapponese; Kaizen; tradizione confuciana; etica d'impresa.

Abstract: *The purpose of this paper is to study how the idea of corporate social responsibility can be adapted to the legal system in which it operates. This research will be conducted through the historical analysis of a prime example, the Japanese concept of corporate social responsibility. My proposed thesis is the following: the Japanese concept of corporate social responsibility fits the Confucian tradition of social relations with the Western concept of enterprise ethics.*

Keywords: *Corporate social responsibility; Japanese law; Kaizen; Confucian tradition; enterprise ethics.*

Sommario: 1. Introduzione. – 2. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Meiji (1868–1912). – 3. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Taishō (1912–1926). – 4. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Shōwa (1926–1991). – 5. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Heisei. – 6. Conclusione.

1. *Introduzione*

L'espressione "responsabilità sociale d'impresa"¹ evoca un complesso dibattito filosofico inerente ai rapporti tra etica ed economia. Ogni impresa è, infatti, connotata da profili non solo economici² e giuridici³, ma anche istituzionali e sociali. Per profilo istituzionale di un'impresa commerciale⁴ si intende quella rete di contratti interni ed esterni ad essa che la vincolano al rispetto di impegni gerarchicamente

* Emil Mazzoleni, laureato in Giurisprudenza presso l'Università di Pavia e in Scienze sociali presso lo IUSS di Pavia, dottore di ricerca in Scienze giuridiche presso il Dipartimento Cesare Beccaria dell'Università di Milano, svolge le funzioni di segretario del Centro di Ricerca Dipartimentale di Studi sulla Simbolica Giuridica presso il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università di Pavia e lavora all'Avvocatura civica del Comune di Milano. Tra le sue pubblicazioni più recenti, *Il diritto nella fiaba popolare europea* (FrancoAngeli, Milano, 2016).

1. Ecco la traduzione dell'espressione "responsabilità sociale d'impresa" in quindici diverse lingue: in inglese "*corporate social responsibility*"; in tedesco "*unternehmerische Gesellschaftsverantwortung*"; in francese "*responsabilité sociale des entreprises*"; in castigliano "*responsabilidad social corporativa*"; in olandese "*maatschappelijk verantwoord ondernemen*"; in ceco "*společenská odpovědnost firem*"; in slovacco "*spoločensky zodpovedné podnikanie*"; in polacco "*społeczna odpowiedzialność biznesu*"; in svedese "*företags samhällsansvar*"; in norvegese "*bedriftens samfunnsansvar*"; in sloveno "*družbena odgovornost podjetij*"; in estone "*ettevõtte ühiskondlik vastutus*"; in russo "*корпоративная социальная ответственность*"; in cinese "*qìyè shèhuì de zérèn*" (企業の社会的責任); in giapponese "*kigyō shiyakuwai sekinin*" (企業社會責任).

2. «Sono redditi d'impresa quelli che derivano dall'esercizio di imprese commerciali. Per esercizio di imprese commerciali si intende l'esercizio per professione abituale, ancorché non esclusiva, delle attività indicate nell'art. 2195 c.c., e delle attività [d'impresa agricola] che eccedono i limiti ... stabiliti [dalla legge], anche se non organizzate in forma d'impresa»: art. 55, d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.

3. Il codice civile italiano non definisce cosa sia l'impresa, ma si limita a dare la nozione di imprenditore (art. 2082 c.c.).

4. Le disposizioni della legge che fanno riferimento alle attività e alle imprese commerciali si applicano, se non risulta diversamente, alle imprese che esercitano attività (i) industriale diretta alla produzione di beni o di servizi; (ii) intermediaria nella

superiori alla mera ricerca del profitto⁵. Oltre a una dimensione istituzionale, l'impresa riveste inevitabilmente anche un profilo sociale: essa costituisce una federazione di interessi fortemente interconnessa con l'ambiente in cui opera, un intreccio di vite ineluttabilmente legate al suo destino.

Questa considerazione integrale dell'agire d'impresa – che non separa economia ed etica, ma anzi le tratta come strettamente connesse – appartiene pienamente a una tradizione continentale europea e italiana. È una storia che inizia con il proto-capitalismo delle città rinascimentali ed arriva fino alle concezioni d'impresa proprie dell'istituzionalismo o delle teorie partecipative, passando per l'esaltazione delle virtù civiche, lo storicismo filosofico e la dottrina sociale della Chiesa⁶.

Nel linguaggio giuridico, con le espressioni "responsabilità sociale d'impresa" o "impresa socialmente responsabile" ci si riferisce dunque a categorie concettuali non nuove al pensiero sociale, ma reinterpretate dal giurista in una prospettiva inedita: nascono così il principio di sussidiarietà orizzontale, la regolazione privata degli interessi pubblici, la nozione di *soft law*.

È comunque vero che alcune di quelle che sogliono individuarsi come caratteristiche di *soft law* si prestano a evidenziare le peculiarità della normativa della responsabilità sociale d'impresa: l'incertezza del confine tra il piano "giuridico" e quello "sociale", "etico-morale" o meramente "fattuale"; la mancanza di un nesso immediato tra comando/divieto e sanzione; l'accento posto più sull'effettività che sulla validità, sul consenso più che sul comando, sulla volontarietà più che sulla vincolatività, sulla persuasione più che sulla coercizione⁷.

circolazione dei beni; (iii) di trasporto per terra, per acqua o per aria; (iv) bancaria o assicurativa; (v) ausiliaria delle precedenti (art. 2195, commi 1 e 2, c.c.).

5. Celebre è il caso della Norddeutscher Lloyd, una società che all'inizio dello scorso secolo si occupava di gestire la navigazione sul Reno e per la quale lo scopo di garantire la navigabilità del fiume era considerato prioritario persino a quello di distribuire un utile ai propri azionisti: si veda Alberto Asquini, *I battelli del Reno*, in *Rivista delle società*, 1959, IV, pp. 617 ss.

6. Si veda Giampaolo Azzoni, *L'azienda etica: L'impresa come protagonista di una storia che le persone desidererebbero sentire*, in Marco Minghetti e Fabiana Cutrano (a cura di), *Le nuove frontiere della cultura d'impresa: Manifesto dello humanistic management*, Etas, Milano, 2004, p. 178.

7. Si veda Marco Ferraresi, *Responsabilità sociale dell'impresa e diritto del lavoro*, Cedam, Padova, 2012, p. 15.

L'istituto della responsabilità sociale d'impresa realizza perciò un peculiare connubio tra la dimensione etica e la natura giuridica dell'impresa, in quanto concreta manifestazione della volontà aziendale di gestire direttamente le problematiche sociali che emergono nell'esercizio delle proprie attività. La nozione di responsabilità sociale d'impresa si sviluppa perciò in un contesto culturale ed accademico in cui sempre più spesso si richiede ad un'impresa di rispondere alle aspettative economiche, ambientali, sociali non solo davanti ai propri portatori di azioni (*shareholders*) ma anche davanti ai propri portatori di interesse (*stakeholders*)⁸. Questa tesi – nota con il nome di "teoria degli *stakeholder*" – è stata formulata dal filosofo statunitense Robert Edward Freeman⁹, sebbene un'anticipazione di tali concetti sia comunque rintracciabile nel metodo della scomposizione dei parametri elaborato dall'economista italiano Giancarlo Pallavicini¹⁰.

Alla teoria degli *stakeholder* di Freeman si contrappone la cosiddetta teoria degli *shareholder* del Premio Nobel per l'economia Milton Friedman, sintetizzabile nel celebre adagio «business of business is business»¹¹. Secondo Friedman, infatti, in un'economia di mercato l'unica forma di responsabilità sociale d'impresa concepibile è quella di utilizzare le proprie risorse ed impegnarsi in attività volte ad incrementare i profitti rimanendo all'interno delle regole del gioco; in altri termini «impegnarsi in una concorrenza aperta e libera, senza inganno e senza frode»¹².

Al centro del dibattito sulla *corporate social responsibility* vi sono quindi due teorie etiche concorrenti: la teoria degli *shareholder* e la teoria degli *stakeholder*. Le due concezioni non sono interamente incompatibili, anzi esse spesso porteranno, nella pratica, a risultati simili. Infatti, se si considera la redditività di lungo periodo, allora vi è una

8. L'insieme degli *stakeholder* si suddivide in gruppi di interesse interni (i clienti, i fornitori, i finanziatori, i dipendenti) e in gruppi di interesse esterni (le comunità locali, i residenti di aree limitrofe, le generazioni future, enti governativi).

9. Si veda R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston, 1984, p. 117.

10. Si veda Giancarlo Pallavicini, *Strutture integrate nel sistema distributivo italiano*, Giuffrè, Milano, 1968, p. 53.

11. Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits* (*The New York Times Magazine*, 13 settembre 1970).

12. Milton Friedman, *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press, Chicago, 1962, p. 127.

maggior probabilità che in termini di comportamento manageriale le due tesi coincidano. Ciò che distingue in definitiva la posizione di Friedman da quella di Freeman è la motivazione che porta il manager a considerare gli interessi degli *stakeholder*: il manager che seguirà la teoria di Friedman tratterà bene gli *stakeholder* allo scopo di ricavare un profitto, mentre colui che abbraccerà la tesi di Freeman lo farà perché è la cosa giusta da fare. Paradossalmente, trattare in modo corretto gli *stakeholder* non solo è moralmente giusto, ma alla fine può essere anche più redditizio¹³.

Dal punto di vista prettamente normativo, nel 2001 l'Unione Europea ha recepito il concetto di responsabilità sociale d'impresa, elaborandone una precisa definizione giuridica in un *Libro verde* della Commissione così formulata: «Responsabilità sociale d'impresa è l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate»¹⁴.

Si tratta di una definizione di indubbia autorevolezza sia per l'organo da cui promana, sia per il tipo di atto in cui è stata inserita¹⁵. Anche per questa duplice ragione, tale nozione è stata recepita non soltanto dalla dottrina, ma anche da diverse leggi regionali¹⁶ e, da ultimo, dallo stesso legislatore nazionale, al fine di individuare le prassi meritevoli di istituzioni pubbliche¹⁷.

Il presente lavoro si propone di esaminare come la nozione di responsabilità sociale d'impresa possa adattarsi al sistema giuridico in cui si trova ad operare; tale indagine sarà condotta tramite l'analisi storica di un caso esemplare: la declinazione di questo concetto nell'ordinamento giapponese.

La dottrina confuciana ha notevolmente influito nella formazione dell'odierna cultura giuridica nipponica con risvolti di grande interesse

13. Si veda Emilio D'Orazio, *Introduzione*, in *Notizie di Politeia*, 2003, XIX, 72, p. 23.

14. Commissione delle Comunità europee, *Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese*, libro verde, COM/2001/0366 def., p. 7, § 20.

15. Un "libro verde" è un documento giuridico che – seppur non vincolante – mostra una forte valenza programmatica.

16. Si pensi, a titolo meramente esemplificativo, all'art. 19 l. reg. Liguria 13 agosto 2007, n. 31.

17. Si veda l'art. 2, comma 1, lettera f, d.lgs. 9 aprile 2008, n. 81.

per la comprensione dell'istituto¹⁸. La dimensione etica dell'impresa è stata, infatti, incentivata da un tratto tipico della tradizione giuridica del Sol Levante: l'antiformalismo, ossia la diffidenza dei giapponesi verso la legislazione, il contenzioso e la contrattazione formali.

Tuttavia, il ruolo della filosofia confuciana non va sopravvalutato: l'oggettiva complessità dell'accesso alle fonti dirette in lingua ha comportato un'adesione piuttosto acritica della maggior parte dei comparatisti a tesi invero dissonanti, aprendo la strada a luoghi comuni inverosimili ancora oggi assai diffusi in dottrina. Ciononostante, è pur vero che in ogni leggenda permane un pizzico di verità; l'esiguità del numero di giudici e avvocati rispetto ad altri paesi industrializzati dimostra una tensione culturale innata nella popolazione giapponese, tendente alla soluzione informale delle controversie piuttosto che a quella giudiziale¹⁹.

L'avversione nipponica al formalismo giuridico può spiegarsi con un'indagine sociologica volta all'analisi dei fenomeni giuridici giapponesi alla luce delle categorie del pensiero confuciano²⁰. L'uomo corretto, secondo questo pensiero, si attiene ai riti e comprende gli obblighi derivanti dalla propria posizione sociale; pertanto lo status sociale ascrive all'individuo una serie di doveri e prerogative e dalla reciproca interazione di tali attribuzioni la società trae il complesso delle regole per vivere in un equilibrio armonico²¹. La responsabilità sociale d'impresa giapponese deve rileggersi usufruendo della prospettiva confuciana: l'impresa diviene dunque portatrice di doveri etici nei confronti dei propri *stakeholder*, al fine di garantire l'armonia della società nella sua interezza²².

18. Si veda Yukio Yanagida et al., *Law and Investment in Japan: Cases and Materials*, Harvard University Press, Cambridge (Mass.), 1994, p. 239.

19. In Giappone le controversie formali sono socialmente sentite come sconvenienti in quanto sinonimo di incapacità di gestire i rapporti sociali; tuttavia questa non può essere l'unica spiegazione alla base della bassa litigiosità nipponica: occorre, infatti, tener conto delle forti barriere legislative volte a ridurre al minimo il numero e la durata dei processi.

20. Si veda Paolo Beonio Brocchieri et al., *Capire il Giappone*, FrancoAngeli, Milano, 1999, p. 74.

21. Si veda Emil Mazzoleni, *Dovere deontico e dovere anankastico in giapponese*, in *Rivista internazionale di filosofia del diritto*, 2013, XC, p. 247.

22. Si veda Andrea Ortolani, *Il giri e la questione della mentalità giuridica giapponese*, in *Rivista di diritto civile*, 2009, LV, p. 378.

È stato osservato come il sistema distributivo giapponese, contrariamente a quanto accade negli altri paesi industrializzati, dipende molto più dalle relazioni umane tra i vari operatori economici e questo comporta una più massiccia influenza di fattori non economici, come quelli sociali e culturali, legati agli usi e alle abitudini radicate tra la popolazione giapponese²³.

In Giappone sembra perciò emergere una percezione "debole" del diritto, nella quale la legge in senso formale cede, anche nell'applicazione pratica, al substrato tradizionale, basato su norme di comportamento etiche. Questa attitudine può essere fatta risalire alla tradizionale divisione in gruppi della società giapponese, caratterizzata da due peculiarità: la natura gerarchica e l'armonia che contraddistinguono le relazioni tra i membri della collettività²⁴.

Secondo la dottrina di Confucio – per la quale il valore fondamentale è l'armonia tra i singoli e l'intera comunità – il conflitto, che cristallizza un momento di turbamento della vita sociale, deve essere preferibilmente ricomposto attraverso la ricerca volontaria di un compromesso tra i diversi interessi di parte²⁵. Questa tendenza alla mediazione si è consolidata nel dopoguerra con l'introduzione nella legislazione giuslavoristica giapponese di innovativi istituti conciliativi di origine nordamericana²⁶. La mediazione, detta *chotei* (調停)²⁷, trova oggi in Giappone una vasta applicazione anche nelle controversie in materia di consumo. L'utilizzo della mediazione anche nelle controversie tra imprese e consumatori rappresenta un ulteriore indice della peculiare concezione nipponica della responsabilità sociale

23. Si veda Chiara Gallese, *Come fare affari in Giappone: Introduzione al diritto commerciale giapponese*, Cerebro, Milano, 2012, p. 52.

24. Si veda Giorgio Fabio Colombo, *Oltre il paradigma della società senza liti: La risoluzione extra-giudiziale delle controversie in Giappone*, Cedam, Padova, 2011, p. 48.

25. Secondo le teorie confuciane, la conciliazione si fonda sempre su un criterio morale, dal quale derivano regole di comportamento: si riteneva, infatti, disonorevole citare in giudizio senza aver prima tentato di giungere ad un accordo.

26. Si veda Alessandro Nascosi, *Il tentativo obbligatorio di conciliazione stragiudiziale nelle controversie di lavoro*, Giuffrè, Milano, 2007, p. 211.

27. La conciliazione civile è amministrata in Giappone da un apposito collegio, formato da un giudice e due avvocati nominati dalla *Saikō-Saibansho* (最高裁判所) (Corte suprema), il quale, sentite le parti, avanza una concreta proposta di soluzione amichevole della controversia: tale proposta, se accettata da entrambe le parti, diviene immediatamente esecutiva.

d'impresa, in relazione alla quale i consumatori sono sempre considerati a pieno titolo parti integranti del gruppo sociale a cui fa capo un'azienda giapponese²⁸.

Per meglio illustrare questa tesi, il testo del presente lavoro si incentrerà sull'analisi degli aspetti giuridici ed aziendalistici della responsabilità sociale d'impresa nel diritto giapponese, con una ripartizione di tali elementi negli ultimi tre periodi storici che connotano la tradizionale suddivisione storiografica nipponica.

2. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Meiji (1868–1912)

La *kigyō shiyakuwai sekinin* (企業社會責任)²⁹ è oggi giorno una tematica assai sentita nelle società commerciali giapponesi: fin dal 2003 molte imprese si sono, infatti, dotate di un reparto aziendale incaricato di monitorare l'impatto sociale della propria attività produttiva.

Ciononostante, il concetto di responsabilità sociale d'impresa nel diritto giapponese è molto più arcaico e trae le sue radici nella rapida industrializzazione avvenuta durante il periodo Meiji³⁰. Quest'epoca fu decisiva nell'evoluzione politica, economica e sociale del Giappone: l'adozione del sistema codicistico occidentale, infatti, consentì al Paese una rapida modernizzazione.

Fulcro dell'evoluzione non solo giuridica, ma anche culturale dell'epoca Meiji fu l'adozione della prima costituzione, un *kenpō* (憲法) in senso moderno: il *Kenpō Meiji*, promulgato l'11 febbraio 1889 ed entrato in vigore il 29 novembre dello stesso anno. Questo innovativo testo giuridico presentava, infatti, per la prima volta una sezione dedicata ai diritti e ai doveri dei soggetti, sebbene limitata a soli quindici articoli³¹.

28. Si veda Kyoko Fukukawa (a cura di), *Corporate Social Responsibility and Local Community in Asia*, Routledge, New York, 2014, p. 54.

29. In questo saggio le espressioni giapponesi sono traslitterate secondo il sistema Hepburn.

30. Il periodo Meiji (1868–1912), letteralmente "periodo del regno illuminato", è il nome con cui in Giappone si indica il periodo di 45 anni di regno dell'imperatore Mutsuhito, a fronte della restituzione dei poteri sovrani all'imperatore da parte dell'ultimo *shogun* Yoshinobu Tokugawa, sconfitto dell'alleanza Satcho, tra Saigō Takamori, del feudo di Satsuma, e Kido Takayoshi, del feudo di Chōshū.

31. In particolare erano già garantiti: l'eguale diritto di nomina a svolgere funzioni pubbliche (art. 19); la libertà di domicilio (art. 22); il diritto a non essere

Proprio in questo contesto storico iniziarono a delinearsi le prime relazioni tra impresa e società: la Restaurazione Meiji comportò infatti l'abolizione dello shogunato e la riapertura dei rapporti commerciali con i paesi occidentali. In questo periodo, molti politici nipponici iniziarono a vedere nella responsabilità sociale d'impresa un mezzo attraverso cui velocizzare il più possibile il processo di modernizzazione del Giappone. Lo shock psicologico causato dalla fine dell'isolazionismo che aveva caratterizzato il periodo Edo³², e il conseguente collasso dello shogunato ad opera del commodoro statunitense Matthew Perry³³, convinsero infatti molte imprese giapponesi che soltanto lo sviluppo di una dimensione etica nei rapporti commerciali avrebbe garantito un'effettiva concorrenza con le imprese occidentali nei traffici transnazionali.

Principale fautore di questa tendenza fu Eichi Shibusawa (Chiaraijima 1840-1931), considerato dagli storici come «il fondatore del capitalismo giapponese»³⁴: egli contribuì non solo alla costituzione della Borsa di Tokyo³⁵, ma anche alla redazione dello primo *shōhō* (codice di commercio giapponese)³⁶. Durante il suo mandato come ministro delle finanze, Shibusawa sostenne – per la prima volta in terra nipponica – l'idea per cui l'economia non dovesse essere scissa dall'etica: il

arbitrariamente arrestato, detenuto, processato o punito (art. 23); il diritto di proprietà personale (art. 27); la libertà di credo religioso (art. 28); la libertà di parola, scrittura, stampa, riunione e associazione (art. 29); il diritto di petizione (art. 30).

32. Il periodo Edo (1603–1867), detto anche periodo Tokugawa dal nome dello *shogun* allora più influente, è la quarta e ultima fase del feudalesimo giapponese; esso prende il nome dall'antica denominazione dell'attuale capitale Tokyo.

33. Matthew Perry approdò sulle coste giapponesi con quattro navi da guerra dette in seguito *kurofune* (黒船), cioè "navi nere", e costrinse lo *shogun* a firmare il trattato di pace e amicizia tra Stati Uniti e Giappone del 1854.

34. Satoshi Sasaki, *Nihon no sengo kigyōkashi* [Storia degli imprenditori del dopoguerra in Giappone], Yūhikaku, Tokyo, 2001, p. 23.

35. Il *Tokyo Kabushiki Torihikijo* (東京株式取引所) aprì il 15 maggio 1878 alla presenza del ministro Ōkuma Shigenobu.

36. Il codice di commercio giapponese, ancora oggi testo normativo autonomo rispetto al codice civile (diversamente dal sistema giuridico italiano), fu fortemente influenzato dal diritto commerciale prussiano; tuttavia sarebbe sbagliato considerarlo una mera copia dell'*Allgemeines Deutsches Handelsgesetzbuch*: se nella struttura ricalca il modello tedesco, nei contenuti appare prevalente il modello francese (analogamente al codice di commercio italiano del 1882). Cfr. Kenzo Takayanagi, *A General Survey of the History of the Japanese Commercial Law*, Japan Council of the Institute of Pacific Relations, Tokyo, 1931, p. 33.

profitto privato non poteva prescindere dall'interesse pubblico all'equità negli affari³⁷.

A tal fine Shibusawa propose l'adozione nelle nascenti imprese giapponesi di *rinri kōryō* (倫理綱領), preludio degli attuali codici etici. Ciononostante, a differenza dei codici etici delle odierne società commerciali, i *rinri kōryō*, basandosi sui dettami del confucianesimo, dedicavano ampio e predominante spazio ai doveri e riconoscevano un numero esiguo di diritti, il cui godimento poteva peraltro essere discrezionalmente limitato da fonti ordinarie³⁸. La cultura giuridica nipponica, alla stregua di quella cinese, è stata infatti per secoli priva della nozione di diritto soggettivo: i cittadini orientavano le loro scelte di vita non sulla base di diritti disponibili, bensì sulla base di doveri etici³⁹.

3. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Taishō (1912–1926)

Il successivo periodo Taishō (1912–1926) fu caratterizzato dall'avvio di un processo di democratizzazione del paese. Alcuni studiosi fanno, infatti, riferimento al periodo precedente alla seconda guerra mondiale, detto "Democrazia Taishō", caratterizzato da una maggiore vivibilità e azione dei partiti politici e da una generale fioritura di idee democratiche, controbilanciate, però – e talora rese vane – da una generale tendenza alla reazione e al conservatorismo⁴⁰.

Dopo il Rinnovamento Meiji, la politica del paese era infatti riuscita a consolidare un sistema equilibrato di partiti politici fortemente basato sul compromesso che garantì anni di stabilità e alternanza delle

37. Si veda Hiroyuki Odagiri e Akira Goto, *Technology and Industrial Development in Japan: Building Capabilities by Learning, Innovation, and Public Policy*, Oxford University Press, Oxford, 1996, p. 17.

38. Si veda Noel Williams, *The Right to Life in Japan*, Routledge, London, 1997, p. 10.

39. Il termine giapponese *kenri* (権利) fu coniato dal linguista Fukuzawa Yuki-chi, accostando gli ideogrammi (*kanji*) di "potere" (*ken*) e "ragione" (*ri*). Termini alternativi come *seiritsu* e *tsūgi*, basati sulla traduzione (dall'olandese) del termine *regt*, caddero presto in disuso. Cfr. Emil Mazzoleni, *Il nome giapponese del diritto*, in *Rivista internazionale di filosofia del diritto*, 2015, XCII, pp. 339 ss.

40. Si veda Francesco Gatti, *Storia del Giappone contemporaneo*, Bruno Mondadori, Milano, 2002, p. 52.

maggiori forze partitiche sul controllo dei seggi alla *kokkai*⁴¹. Questa fase politica si interruppe bruscamente con la scalata ai vertici del potere della classe militare, culminata con l'assassinio dello *shushō* Inukai Tsuyoshi, nell'incidente del 15 maggio 1932. Questo episodio fu l'ultimo di una serie di attentati che coinvolsero anche i vertici del mondo finanziario nipponico, frutto di diffuse tensioni sociali conseguenti al crescente divario tra ricchi e poveri.

Una soluzione ai problemi sociali che dilaniavano il paese fu avanzata da Koyata Iwasaki, leader di Mitsubishi Zaibatsu che elaborò, per la prima volta in Giappone, un credo aziendale⁴². Il testo *The Spirit of Mitsubishi: The Three Principles*, noto in giapponese come *Sankoryo*⁴³, così recita:

Shoki Hoko: chikyū kankyō no iji ni mo kōken shinagara, shakai, ryōhō monogokoro yutaka ni suru tame ni doryoku shite imasu. Shoji Komei: seijitsu katsu kōsei ni gyōmu o suikō tōmei-sei to kōkai-sei no gensoku o iji suru. Ritsugyo Boeki: subete no hōkatsu-tekina gurōbaruna shiten nimotozuite, jigyō o tenkai shimasu [Responsabilità aziendale verso la società: sforzatevi di arricchire la società, sia materialmente che spiritualmente, e contribuire alla conservazione dell'ambiente globale. Integrità e correttezza: mantenete fermi i principi di trasparenza e di apertura e svolgete ogni attività con integrità e correttezza. Internazionalizzazione: espandete il volume degli affari, basandovi su una prospettiva globale]⁴⁴.

41. Con il termine giapponese *Kokkai* (国会) ci si riferisce alla Dieta imperiale, composta dalla *Shūgiin* (衆議院), cioè la Camera dei rappresentanti, e la *Sangiin* (参議院), cioè la Camera dei consiglieri.

42. Giampaolo Azzoni, prendendo in considerazione il *Credo* della Johnson & Johnson, ne analizza la forza rispetto al diritto: da una parte maggiore, dato il carattere quasi religioso assunto dall'appartenenza all'impresa, ma dall'altra minore, in virtù della loro non giustiziabilità giudiziale. Cfr. Giampaolo Azzoni, *Religioni aziendali*, in *Sociologia del diritto*, 2004, XXXI, 2, pp. 181 ss., riedito come Id., *Religioni aziendali: Il caso del "Credo" di Johnson & Johnson*, in Piercarlo Maggiolini (a cura di), *Ciò che è bene per la società è bene per l'impresa: Una rivisitazione di teorie e prassi della Responsabilità Sociale d'Impresa*, FrancoAngeli, Milano, 2012, pp. 325 ss.

43. Dopo Mitsubishi Motors, adottarono un proprio "credo" anche Canon, Honda, Sony e Sanyo.

44. Traduzione dell'autore da Koyata Iwasaki, *Sankoryo*, disponibile all'indirizzo <http://www.mitsubishi.com/j/history/principle.html> (visitato il 25 marzo 2019).

4. La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Shōwa (1926–1991)

Dopo la Seconda Guerra Mondiale, l'economia giapponese fu pesantemente influenzata dalle decisioni adottate dal *General Headquarters of the Allied Powers*. Sebbene molte famiglie a capo di *zaibatsu*⁴⁵ collaborarono con gli Stati Uniti d'America nella ricostruzione, molti manager furono allontanati dalla vita pubblica a fronte dell'adozione di *hōritsu* (法律)⁴⁶ in materia di conflitto d'interessi e libera concorrenza. Questa legislazione antimonopolistica permise inoltre la diffusione in Giappone della piccola e media impresa, già prevista dallo *shōhō* ma mai attuata nella prassi. Parallelamente, si intensificarono gli scambi culturali con gli Stati Uniti. L'influenza anglosassone in terra nipponica non si limitò all'esportazione di istituti giuridici ma anche alla riproduzione di modelli economici, compresa la *corporate social responsibility*.

Il tema della responsabilità sociale d'impresa verso i lavoratori si impose, in particolare, con la nascita dei movimenti sindacali. Le prime proteste promosse dal sindacato Toyota riuscirono ad ottenere addirittura le dimissioni di Kiichiro Toyoda, fondatore di Toyota Motors. Dopo questa esperienza, molte aziende giapponesi adottarono non solo una politica di cooperazione tra capitale e lavoro, ma anche molteplici forme di responsabilità sociale d'impresa nel diritto del lavoro: dai primi contratti collettivi alla regolamentazione dell'uso dei marchi sociali, dalle procedure di certificazione ai codici di condotta, fino ai *multistakeholder forum*⁴⁷.

Nel 1956, la *Keizai Dōyūkai* (associazione giapponese di dirigenti aziendali) rilasciò una dichiarazione ufficiale sulla responsabilità sociale per i dirigenti aziendali, suggerendo ai propri membri di considerare la società come un'istituzione sociale e i dirigenti aziendali non più come amministratori dei soci, bensì come amministratori della società in cui le loro imprese operavano. Proprio in questo documento,

45. *Zaibatsu* (財閥) è un termine giapponese per indicare concentrazioni industriali e finanziarie.

46. Si riscontra nel termine giapponese *hōritsu* la stessa polisemia caratterizzante l'inglese *law*: cfr. Amedeo Giovanni Conte, *Res ex nomine*, Editoriale Scientifica, Napoli, 2009, p. 39.

47. Si veda Karel van Wolferen, *The Enigma of Japanese Power: People and Politics in a Stateless Nation*, Vintage Books, New York, 1990, p. 77.

denominato *Keieisha no shakaiteki sekinin no jikaku to jissen* (*Consapevolezza e prassi della responsabilità sociale degli imprenditori*) comparve per la prima volta l'espressione "kigyō shiyakuwai sekinin"⁴⁸. Più precisamente, nel documento la responsabilità sociale d'impresa venne così definita: «L'obiettivo della responsabilità sociale per i dirigenti aziendali è sviluppare l'economia in armonia con la società, separando la proprietà degli impianti dalla gestione aziendale»⁴⁹.

I prodotti *made in Japan*, di basso costo ma d'alto livello qualitativo, cominciarono dunque a invadere i mercati esteri, trasformando un paese agricolo nella terza potenza economica mondiale. Due sono le principali ragioni di tale inaspettato successo: da una parte la migrazione interna di molti giovani dalle comunità rurali alle città, con conseguente aumento generalizzato del benessere sociale; dall'altra i tipici fenomeni connessi all'inurbamento, quali l'abbandono della famiglia tradizionale o un inedito individualismo⁵⁰.

La crescita economica degli anni Sessanta migliorò indubbiamente lo standard di vita in tutta la società giapponese, ma ebbe il risultato di ridurre il senso della collettività e ampliare l'individualismo. Molta gente raggiunse indipendenza, acquisendo un alto grado di consapevolezza politica e di coinvolgimento attivo nei problemi sociali, ma per molti l'individualismo coincide con un maggior interesse per il perseguimento dei propri piaceri⁵¹.

Uno dei fattori alla base della repentina crescita economica nipponica riposa nella diffusione del "modello Toyota" alla quasi totalità delle imprese giapponesi. Il "modello Toyota" è un meccanismo di produzione che si fonda sul concetto di "circolo di qualità", espresso in giapponese dal termine *kaizen* (改善), una parola composta dall'unione di due diversi vocaboli: *kai* (改), che significa "cambiamento, miglioramento", e *zen* (善), che significa "buono, migliore"; tale espressione

48. Si veda Noemi Lanna, *Le imprese giapponesi: I pionieri della responsabilità sociale*, in Marisa Siddivò (a cura di), *La responsabilità sociale di impresa in Asia: Le nuove sfide per l'internazionalizzazione*, Il Torcoliere, Napoli, 2009, p. 104.

49. Traduzione dell'autore da Takeo Hoshi e Anil Kashyap, *Corporate Financing and Governance in Japan: The Road to the Future*, MIT Press, Cambridge (Mass.)-London, 2001, p. 37.

50. Si veda Demise Nobuyuki, *Kigyō rinri nyūmon* [Introduzione all'etica d'impresa], Dobunkan, Tokyo, 2004, p. 10.

51. Si veda Daniela De Palma, *Il Giappone contemporaneo: Politica e società*, Carocci, Roma, 2008, p. 50.

è stata coniata da Masaaki Imai nel 1986 per descrivere la filosofia manageriale alla base del successo d'esportazione dei prodotti nipponici, di basso prezzo ma di alta qualità⁵².

La strategia *kaizen* è quella del rinnovamento a piccoli passi, giorno dopo giorno, con continuità, in radicale contrapposizione a concetti di matrice squisitamente occidentale quali innovazione, rivoluzione e conflittualità. Le imprese giapponesi utilizzano prevalentemente meccanismi culturali informali per affrontare i problemi aziendali. La pianificazione e la gestione delle questioni strategiche sono sempre condotte attraverso squadre o piccoli comitati e non è mai eseguito alcun monitoraggio formale dei risultati di tali decisioni. La base del rinnovamento è quella di incoraggiare ogni persona ad apportare giorno per giorno piccoli cambiamenti, il cui effetto complessivo comporta un processo di selezione e miglioramento dell'intera società⁵³. I principi del *kaizen* possono essere sintetizzati con le seguenti cinque espressioni giapponesi:

- i) *seiri* (ordine): l'eliminazione del superfluo;
- ii) *seiton* (stabilizzazione): l'identificazione degli spazi essenziali sul posto di lavoro;
- iii) *seiso* (pulizia): la regolare manutenzione delle attrezzature dopo ogni turno di lavoro;
- iv) *seiketsu* (standardizzazione): l'uguaglianza e intercambiabilità di tutte le postazioni di lavoro riferibili ad una identica funzione;
- v) *shitsuke* (sostenere): il mantenimento di una prassi, una volta stabilita.

La coniugazione della strategia *kaizen* d'impronta neoconfuciana con l'impostazione della responsabilità sociale d'impresa di matrice statunitense rappresenta dunque non solo un *unicum* di notevole rilevanza, ma anche un significativo fattore di influenza della cultura nipponica sul modo di fare impresa in Occidente⁵⁴.

52. Si veda Yasuhiro Monden, *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-in-Time*, 4ª ed., CRC Press, Boca Raton, 2012, p. 73.

53. Si veda Taiichi Ohno, *Toyota seisan hōshiki*, Diamond, Tokyo, 1978, trad. it. di Gabriele Polo, *Lo spirito Toyota: Il modello giapponese della qualità totale. E il suo prezzo*, Einaudi, Torino, 2004, p. 42.

54. In argomento, rinvio all'ampia letteratura in lingua giapponese sviluppatasi tra gli anni Settanta e Ottanta; per un accurato apparato bibliografico in merito rinvio a Masahiko Kawamura, *Nihon no kigyō shiyakuwai sekinin no keifu (sono ni): CSR no*

5. *La responsabilità sociale d'impresa nel periodo Heisei (1991–oggi)*

Dopo lo scoppio della bolla finanziaria (1991), molti scandali vennero alla luce. Per rispondere a questa crisi etica nella conduzione degli affari, la *Nippon Keidanren* (equivalente giapponese di Confindustria) pubblicò nel 1991 la prima *Kigyō kōdō kenshō*, una carta sui corretti comportamenti aziendali vincolante per tutte le imprese appartenenti all'associazione⁵⁵.

In Giappone, molte persone non fanno una distinzione tra "etica degli affari" e "rispetto", ma ogni termine è definito separatamente nel *Rinri hōrei junshu manejimento shisutemu kikaku (Ethics Compliance Management System Standard)*, uno standard di conformità etica nella gestione degli affari, elaborato dal Business Ethics and Compliance Research Center (R-bec) dell'Università Reitaku. Tale modello prevede l'introduzione nelle aziende giapponesi non solo di codici e comitati etici, ma anche di sistemi di comunicazione più trasparenti e programmi etici di formazione manageriale⁵⁶.

A fronte dell'adozione nel 2001 da parte della Commissione europea di un *Libro verde* volto a promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, nel 2002 la *Keizai Dōyūkai* ha promosso uno studio sul concetto europeo di *corporate social responsibility*. Inoltre, nel 2003, la *Keizai Dōyūkai* ha pubblicato il quindicesimo *Libro bianco* sulla *kigyō shiyakuwai sekinin*: creare fiducia negli *stakeholder* e praticare un modello di sviluppo aziendale sostenibile diventano importanti quanto assicurare una stabile *corporate governante* e adeguati profitti per gli azionisti⁵⁷.

uneri wa kigyō keiei no kachi tenkan he [Genealogia della responsabilità sociale d'impresa in Giappone (parte seconda): La svolta della CSR verso una trasformazione dei valori di gestione aziendale], 2005, disponibile all'indirizzo <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=36577?site=nli> (visitato il 25 marzo 2019).

55. Si veda Nippon Keidanren, *Kigyō kōdō kenshō* (1991), disponibile all'indirizzo <https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/1991/024.html> (visitato il 25 marzo 2019).

56. Si veda Reitaku University - Business Ethics and Compliance Research Center, *Ethics Compliance Management System Standard* (2001), disponibile all'indirizzo <https://www.reitaku-u.ac.jp/2009/04/02/51734> (visitato il 25 marzo 2019).

57. Si veda Keizai Dōyūkai, *Market Evolution" and CSR Management: Toward Building Trust and Creating Sustainable Stakeholder Value*, 2003, disponibile all'indirizzo

Il saggio dottrinale sulla responsabilità sociale d'impresa giapponese più importante di questo periodo è quello pubblicato da Mizuho Nakamura, celebre studioso di economia aziendale e di etica degli affari in Giappone, fortemente influenzato dalla nozione europea di responsabilità sociale d'impresa. Secondo Mizuho Nakamura è necessario che in ogni azienda giapponese siano istituiti meccanismi di controllo della condotta dei *top manager*, i quali all'assunzione dell'incarico devono impegnarsi a garantire un preciso standard di responsabilità sociale d'impresa⁵⁸.

Il vero problema della responsabilità sociale d'impresa giapponese è tuttavia l'assenza di uno standard sostanziale uniforme a livello nazionale: sebbene i modelli procedurali siano gli stessi in ogni azienda, la responsabilità sociale è praticata in modo diverso a seconda dei rapporti relazionali.

In riferimento a tale problematica, Kanji Tanimoto ha sottolineato nei suoi studi l'integrazione strategica dei vari soggetti interessati nel sistema aziendale nipponico, dove la proprietà aziendale è sottoposta ad un continuo controllo attraverso la partecipazione degli *stakeholder* agli interessi dell'impresa. Ad esempio, i lavoratori sono incoraggiati ad identificare gli interessi delle loro aziende con i propri interessi personali. Gli stessi consumatori collaborano in questo senso con le aziende, in quanto la fidelizzazione si fonda perlopiù sul rispetto e sulla lealtà verso imprese che sono considerate non solo per i beni che producono, ma anche per la prosperità che generano nella società. Anche le piccole e medie imprese hanno sostenuto questo sistema, fornendo lavorazioni più economiche e operazioni flessibili in cambio di rapporti stabili con gli acquirenti. In breve, tutte le parti interessate – investitori, lavoratori, consumatori, fornitori e comunità – sono stati messi nell'ambito del controllo aziendale, creando una vera e propria micro-comunità strutturata sulla base dei legami dei singoli individui con il paradigma morale aziendale. Questo sistema ebbe successo finché l'economia fu prospera e l'ambito di integrazione si espanse nella società nipponica, ma entrò in crisi con lo scoppio della

<https://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/2002/pdf/030326a.pdf> (visitato il 25 marzo 2019).

58. Si veda Mizuho Nakamura, *Keiei gaku [Amministrazione aziendale]*, Haku-to-Shobo, Tokyo, 2003, p. 9.

bolla finanziaria, poiché tale forma di responsabilità sociale d'impresa non funziona quando la portata dell'integrazione diminuisce o quando la società diventa più aperta a nuovi *input* dall'esterno, riducendo così la quota relativa alla parte integrata⁵⁹.

6. Conclusione

In conclusione, la responsabilità sociale d'impresa nel diritto giapponese si declina soltanto all'interno di specifiche comunità di interesse attentamente circoscritte, escludenti le minoranze, gli stranieri e vari altri individui ai margini della società. Questo peculiare approccio può essere spiegato, a mio avviso, alla luce dei canoni tradizionali dell'etica confuciana, la quale non solo enfatizza la lealtà dell'individuo al proprio gruppo sociale, ma dimostra anche il profondo senso del dovere della collettività di *stakeholder* nei confronti dell'azienda di riferimento, ribaltando così paradossalmente le fondamenta della responsabilità sociale d'impresa occidentale.

Questa caratterizzazione confuciana della responsabilità sociale d'impresa non deve tuttavia indurre il lettore alla falsa conclusione per cui il *soft law* sia un tratto esclusivo del pensiero giuridico nipponico in materia di etica aziendale; infatti, il carattere "*soft*" della *corporate social responsibility* (CSR) è proprio anche di imprese che operano nei paesi occidentali (si pensi, ad esempio, all'esperienza nei Paesi scandinavi⁶⁰ dove la cultura giuridica è più formalista di quella tradizionale giapponese).

Ciò non toglie che le norme "*soft*" della CSR si adattino bene alla realtà giapponese alla luce del suo carattere antiformalista. Le norme in materia di CSR sono "*soft*" per ragioni che vanno oltre le singole culture giuridiche e che sono in larga parte legate al fenomeno della internazionalizzazione dei mercati e della porosità dei confini nazionali a fronte di imprese sempre più globali, quali sono peraltro quelle giapponesi.

59. Si veda Kanji Tanimoto, *Introduction: Japanese Approaches to CSR*, in *Journal of Corporate Citizenship*, 2014, XIV, 56, pp. 5–10.

60. Si veda Maria Gjølberg, *Explaining Regulatory Preferences: CSR, Soft Law, or Hard Law? Insights from a Survey of Nordic Pioneers in CSR*, in *Business and Politics*, 2011, XIII, 2, p. 27.