

*Developed Asia*

## **Le imprese giapponesi: i pionieri della responsabilità sociale**

Noemi Lanna

*The expression "Social Responsibility" referred to the business community has been apparently used for the first time in Japan, in 1956. In a pamphlet titled "Consciousness and practice of the Social Responsibility of the Businessmen", the Japanese Association of Corporate Executives described the social role of enterprises in a surprisingly up-to-date way. Which were the reasons leading to such a precocious interest in corporate ethics? When did CSR spread in Japan? In which way have Japanese enterprises responded to the challenge of accounting for their impact on society? To what extent did the Japanese institutional framework contribute to the adoption of CSR related practices?*

*This article tries to answer these questions. The first section analyses the debate on CSR in Japan, elaborating on the role of Nippon Keidanren and the CSR focused initiatives sponsored by the state. The second section provides an empirical analysis of Japanese enterprises' attitude towards CSR related issues, based on reports by the main Japanese corporate organisations and on a survey by the author. A description of the main laws on welfare, wages, labour, safety and the environment completes the analysis. The findings of the article point to a role of Japan as a pioneer of CSR in Asia.*

\* \* \*

### **Introduzione**

Il termine "responsabilità sociale", riferito alle imprese, sembra essere stato utilizzato per la prima volta in Giappone, nel 1956. In seguito alla pubblicazione, negli Stati Uniti, del libro *Social Responsibility of the Businessmen*,<sup>1</sup> l'influente associazione degli imprenditori giapponesi

---

<sup>1</sup> H. Bowen, *Social Responsibility of the Businessmen*, New York, Harper, 1953. Il libro fu tradotto in giapponese nel 1960.

Keizai Dōyūkai<sup>2</sup> redasse un documento intitolato "Consapevolezza e prassi della responsabilità sociale degli imprenditori" (Keieisha no shakaiteki sekinin no jikaku to jissen). In esso, tra l'altro, si legge una descrizione del ruolo sociale dell'impresa sorprendentemente attuale: "Dopo tutto, le imprese, non più confinate nel mero ambito della semplice proprietà privata, diventano efficace anello di collegamento tra diversi sistemi sociali; anche la loro gestione non è solo un atto di fiducia dei fornitori di capitali, ma si sta trasformando in un investimento effettuato dall'intera società, ivi inclusi i fornitori di capitali." Quindi, la "responsabilità sociale" degli imprenditori viene così definita: "Gli imprenditori di oggi non devono limitarsi a perseguire nella teoria e nella prassi il profitto della propria ditta, ma, in armonia con l'economia e la società, devono porsi nella condizione di integrare più efficacemente i fattori di produzione, produrre merci a basso costo e di buona qualità, fornire servizi. [...] La responsabilità sociale degli imprenditori consiste in nient'altro se non nella realizzazione di questi obiettivi".<sup>3</sup>

Il Giappone, da poco uscito dalla faticosa fase della ricostruzione economica post-bellica, si confrontava, con impressionante tempestività, con un tema destinato a diventare imprescindibile per le strategie dell'impresa globalizzata. Come vedremo più dettagliatamente in seguito, è solo però nei decenni successivi che il tema della responsabilità sociale d'impresa s'impone all'attenzione del mondo dei produttori e dei consumatori giapponesi. Come in molti altri Paesi, sarà tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo secolo, che le imprese manifesteranno particolare sensibilità ai temi sociali ed ambientali, i Ministeri adotteranno misure volte ad incentivare i rapporti tra le imprese ed i vari stake-

<sup>2</sup> La Keizai Dōyūkai (Japanese Association of Corporate Executives) è un'associazione fondata nel 1946 da 83 imprenditori. Oggi riunisce 1.400 quadri di 900 grandi ditte giapponesi. L'adesione all'associazione è a titolo individuale (i membri non rappresentano le rispettive imprese).

<sup>3</sup> Citato in Kawamura Masahiko, "Nihon no "kigyō no shakaiteki sekinin" no keifu (sono ichi). CSR no hensen wa kigyō kaikaku no rekishi" [Genealogia della 'responsabilità sociale d'impresa' in Giappone (parte prima). Il cambiamento della CSR e la storia delle riforme imprenditoriali], *Relazioni del Nissei Kiso Kenkyūjo*, maggio 2004, <http://www.nli-research.co.jp/report/report/2004/05/li0405a.pdf> (ultimo accesso 5 maggio 2008).

holders e i consumatori giapponesi si convinceranno che la reputazione di un *brand* dipende anche dal valore sociale che essa è in grado di produrre.

### Il dibattito sulla CSR in Giappone

Il punto di partenza del dibattito sulla CSR in Giappone è, quindi, il documento "Consapevolezza e prassi della responsabilità sociale degli imprenditori". Negli anni successivi all'iniziativa della Keizai Dōyūkai, il Giappone conosce uno sviluppo senza precedenti. È il periodo della "rapida crescita economica" che raggiunge il suo culmine con il piano per il raddoppio del PIL in dieci anni, lanciato dal governo Ikeda (1960-1964). L'ambizioso obiettivo viene raggiunto in soli sette anni, ma presto si palesano anche gli effetti negativi della crescita. Per la prima volta, il Giappone si trova a fare i conti con un massiccio inquinamento ambientale i cui segni diventano drammaticamente visibili in seguito allo scoppio dei cosiddetti "quattro grandi casi". A Minamata, un piccolo paese dell'isola meridionale di Kyūshū, si manifesta una malattia del sistema nervoso che provoca deformazioni e una paralisi mortale. La patologia è messa in relazione al mercurio scaricato nelle acque della vicina baia dalla ditta Chissō, attiva dal 1908. Una sindrome analoga compare sulla riviera di Agano, nella prefettura di Niigata (costa occidentale del Giappone), dove è localizzato uno stabilimento chimico della ditta Shōwa Denko. A Yokkaichi (prefettura di Mie) è invece uno stabilimento petrolchimico a provocare un'epidemia d'asma bronchiale mortale. Infine, nella prefettura di Toyama, l'inquinamento delle acque, contaminate dal cadmio, provoca la "malattia itai-itai (letteralmente "ahi-ahi")", così denominata per le crisi di dolore patite dalle persone affette dal morbo. A questi quattro casi, verificatisi a partire dal 1956, se ne aggiungeranno altri che mieteranno nuove vittime: 7.864 neonati intossicati dal latte Morinaga contaminato dall'arsenico; 1.614 persone avvelenate dall'olio Kanemi contenente difenili policlorinati.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Kawamura Masahiko, *op. cit.*; Jean-Marie Bouissou, *Le Japon depuis 1945*, Paris, Armand Colin, 1997, pp. 63-4.

Per gestire queste crisi, nel 1967, il governo approva la "Legge di base per la prevenzione dell'inquinamento" e, l'anno successivo, riconosce ufficialmente il nesso tra la malattia di Minamata e la presenza di mercurio nelle acque della baia. Negli stessi anni, le vittime dei disastri ambientali si costituiscono in "movimenti di cittadini", citando in giudizio le imprese. Gli imprenditori non sono più invitati ad una teorica riflessione sul ruolo sociale delle loro imprese, come avveniva nel 1956 su impulso della Keizai Dōyūkai, ma costretti a fare i conti con una concreta e tragica implicazione di questa responsabilità.

Tuttavia, è negli anni Settanta che il dibattito sulla CSR diventa effettivo. Lo scenario è cambiato. Dopo due decenni di espansione sostenuta ed ininterrotta, la crescita dell'economia giapponese si ferma e, per effetto di incontrollati meccanismi speculativi, il tasso d'inflazione tocca il 24 per cento. La stampa ed i consumatori accusano le aziende di speculare, alzando opportunisticamente il prezzo di alcuni beni e rendendone altri introvabili, accrescendo così i propri utili sulla pelle dei consumatori.<sup>5</sup>

È proprio in questi anni che l'espressione "responsabilità sociale d'impresa" entra nel dibattito e nel lessico giapponese<sup>6</sup> provocando un'ondata di pubblicazioni sul tema<sup>7</sup> e costringendo la Dieta ad occuparsene. In una delibera del 1974, la CSR viene inserita in un elenco di materie per le quali si ritiene necessaria una disciplina giuridica. La materia

<sup>5</sup> Jean-Marie Bouissou, *op. cit.*, pp. 92-4. La rabbia dei consumatori è accresciuta dal fatto che molti dei processi relativi ai "quattro grandi casi" menzionati sopra entrano nel vivo all'inizio degli anni Settanta.

<sup>6</sup> Anche nel senso letterale del termine. La voce "kigyō no shakaiteki sekinin" (responsabilità sociale d'impresa) viene inserita per la prima volta nel dizionario "Conoscenze di base del lessico contemporaneo" (Gendai yōgo no kiso chishiki), opera di riferimento nel suo genere, nel 1973. Kawamura, *op. cit.*, p. 4.

<sup>7</sup> Nel decennio 1950 al 1960 furono pubblicati solo tre lavori sulla CSR, due dei quali traduzioni di libri originariamente scritti in inglese (l'altra pubblicazione è la già menzionata delibera della Keizai Dōyūkai). Nel decennio che va dal 1970 al 1980 videro la luce una quarantina di lavori sull'argomento. Kawamura Masahiko, "Nihon no "kigyō no shakaiteki sekinin" no keifu (sono ni). CSR no "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], *Relazioni del Nissei Kiso Kenkyūjo*, maggio 2005, <http://www.nli-research.co.jp/report/report/2005/05/li0505b.pdf> (ultimo accesso 5 maggio 2008), p. 7

non verrà mai disciplinata così come richiesto, ma l'attenzione dell'organo legislativo è indicativo di quanto l'interesse per l'argomento sia forte. Di responsabilità sociale parlano gli enti attivi nel settore imprenditoriale, elaborando una serie di standard per le imprese: nel 1974, la "Casa editrice Nihon Keizai Shinbun" (l'equivalente, per molti aspetti, del "Gruppo editoriale Il Sole24ore") redige gli "Standard per la valutazione del grado di contributo alla responsabilità sociale d'impresa". Essi si compongono di trenta parametri per valutare il grado di contributo spontaneo alla CSR da parte dell'impresa e di settanta standard che fissano il "livello minimo" che deve essere raggiunto dalle imprese. Tra questi ultimi figurano, ad esempio, la riduzione dell'impatto ambientale, la riduzione degli incidenti sul lavoro, la considerazione per i soggetti più deboli, l'assenza di collusione con il mondo politico. Sono dello stesso anno anche gli "Indicatori della responsabilità sociale collettiva" elaborati dal "Centro giapponese per la produttività" (Nihon seisensei honbu). Individuate tre grandi aree di responsabilità (la gestione, il benessere dei dipendenti e la responsabilità sociale in senso stretto), il Centro definisce parametri di tipo prevalentemente quantitativo per la valutazione del comportamento delle imprese. Nel 1976, è invece il METI<sup>8</sup> a rendere noti i suoi standard. I parametri di valutazione sono individuati sulla base dei rapporti dell'impresa con i dipendenti, con i consumatori, con la comunità locale e con la società complessivamente considerata. Ad esempio, tra i parametri che hanno per oggetto i rapporti con la società figurano l'assunzione di soggetti disabili, il risparmio di risorse e di energia, la gestione responsabile dei rapporti con i fornitori e la considerazione nei confronti dei PVS.<sup>9</sup>

Questo dibattito produce una rivoluzione nei rapporti tra le imprese e la società. I consumatori diventano più critici ed esigenti, mentre le imprese cercano di tradurre in pratica gli standard tempestivamente elaborati dal Ministero e dagli altri organismi. Molte aziende istituiscono in questi anni dipartimenti per l'ambiente e/o fondazioni a carattere filan-

<sup>8</sup> L'attuale METI.

<sup>9</sup> Una rassegna schematica degli standard elaborati dai tre enti è contenuta in Kawamura Masahiko, "Nihon no "kigyō no shakaiteki sekinin" no keifu (sono ni). CSR no "uneri" wa kigyō keiei no kachi tenkan he", *op. cit.*, p. 2.

tropico. Più in generale, viene abbandonata la convinzione che la domanda sia illimitata e che le imprese possano produrre e vendere senza dover rispondere ai consumatori ed alla società. Dal vulnus degli anni Settanta (crisi petrolifera, iperinflazione, danni da inquinamento ambientale) prenderà le mosse una nuova cultura di impresa.<sup>10</sup>

Gli anni Ottanta sono segnati da un'inarrestabile espansione economica e finanziaria che consacra il Giappone come seconda potenza economica mondiale ma anche da un allentamento della tensione sulla CSR. Anzi, i processi di delocalizzazione della filiera di produzione nei paesi in via di sviluppo della regione provocano talvolta un abbassamento degli standard acquisiti in patria in riferimento ad alcuni diritti sociali come il non impiego di manodopera minorile, la sicurezza degli impianti, la qualità e la sicurezza dei prodotti.

In molti casi, la consapevolezza delle implicazioni della delocalizzazione arriva a distanza di anni. Emblematico, a questo proposito, il caso della Sony. Nel 2001, in un gioco della Sony Entertainment commercializzato in Olanda, furono rinvenute concentrazioni di sostanze nocive superiori alle norme. L'incidente costrinse la ditta a non commercializzare 1.300.000 pezzi, considerati "non sicuri" e ad impegnarsi in una massiccia azione di sostituzione delle componenti contaminate. Il caso era stato originato dal mancato rispetto delle norme sulla sicurezza dei prodotti da parte di alcuni fornitori. Sulla scorta di questa esperienza negativa, la Sony, nell'aprile del 2003, mise a punto il "Sistema green partner". Fissando degli standard interni per l'impiego di sostanze chimiche, il sistema prevedeva che queste norme fossero incorporate nei contratti con i fornitori.<sup>11</sup>

<sup>10</sup> La più celebre esemplificazione di questa nuova cultura d'impresa è il toyotismo. Sul punto, cfr. Ohno Taichi, *Lo spirito Toyota*, Torino, Einaudi, 2004; F. Mazzei, V. Volpi, *Asia al centro*, Milano, UBE, 2006, pp. 234-240.

<sup>11</sup> Nihon Kikaku Kyōkai (a cura di), *CSR. Kigyō no shakaiteki sekinin. Jirei ni yoru kigyō katsudō saizensen* [CSR, la responsabilità sociale d'impresa. Le attività delle imprese all'avanguardia viste attraverso alcuni casi.], Nihon Kikaku Kyōkai, Tokyo, 2004, p. 37.

Il secondo grande dibattito sulla CSR si è avuto dopo il 2003 e di nuovo per effetto di un ciclo economico recessivo.<sup>12</sup> L'annus horribilis era stato il 1997 che aveva segnato il fallimento della Banca Hokkaidō Takushoku e della Yamaichi Shōken, una delle maggiori società di intermediazione mobiliare giapponesi. Due, in particolare, i cambiamenti che ne sono discesi e che si riveleranno fondamentali per veicolare l'assunzione di responsabilità nel mondo dell'impresa. Il primo è la riforma del Codice commerciale e del diritto d'impresa (2001) tesa a riqualificare la *corporate governance*, favorire l'internazionalizzazione, agevolare l'accesso al credito, rendere il processo informativo più trasparente. L'effetto di questa riforma è stata una parziale liberalizzazione dell'*investment environment* ma anche nuovi obblighi in tema di *disclosure* e di trasparenza.<sup>13</sup>

Il secondo grande cambiamento indotto dal "decennio perduto" ha riguardato le relazioni tra le imprese e le banche. Ne ha fatto le spese quel sodalizio che aveva segnato il modello produttivo giapponese sin dal dopoguerra e che aveva salvaguardato le imprese da qualunque forma di scrutinio che non fosse quello degli stakeholders interni. Le imprese oggi sono sottoposte al vaglio esigente di stakeholders esterni (azionisti, investitori istituzionali, agenzie di rating) che, nel mentre, sono diventati non solo più influenti, ma anche più sensibili ai temi della CSR. Non a caso è proprio nei primi anni del ventunesimo secolo che molte imprese giapponesi iniziano a pubblicare informazioni sulla redditività del capitale<sup>14</sup> e, simultaneamente, le prime "Relazioni sulla CSR" (CSR Hōkokusho).

<sup>12</sup> Sul "decennio perduto", cfr. G. Cutolo, "Giappone: considerazioni a margine degli anni '90", in corso di stampa; C. Molteni, "Quali politiche economiche per la ripresa? Il dibattito fra gli economisti giapponesi", in G. Amitrano, L. Caterina, G. De Marco (a cura di), *Scritti in onore di Luigi Polese Remaggi*, Napoli, Università degli Studi di Napoli L'Orientale, Dipartimento di Studi Asiatici, Series Minor LXIX, 2005, pp. 297-308.

<sup>13</sup> Le imprese godrebbero di maggiore autonomia grazie alla liquidazione del cosiddetto "principio pre-regolatore" finalizzato a prevenire eventuali illeciti in favore del principio del "rimedio-postumo". Sulla riforma ed i suoi effetti, cfr. Ulrike Schaede, "The Strategic Logic of Japanese Keiretsu, Main Banks and Cross-Shareholdings Revisited", *Center on Japanese Economy and Business, Columbia University, Working Paper Series*, 2006 [http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/japan\\_wps/243](http://digitalcommons.libraries.columbia.edu/japan_wps/243), pp. 29-30.

<sup>14</sup> Cfr. Ulrike Schaede, *op. cit.*, p. 12.

Tra l'altro, proprio nello stesso periodo l'influenza degli azionisti (e più in generale dei cittadini), in quanto potenziali controllori esterni della condotta delle imprese in ambito sociale ed ambientale, diventa più consistente, anche grazie alla diffusione di internet. È questo un secondo fattore che ha portato alla ribalta il tema della CSR in Giappone (e non solo) all'inizio del secolo. La rivoluzione telematica ha dotato tutti gli stakeholders di un potere di accesso a fonti di informazioni prima sconosciuto; le imprese sono state sollecitate a tradurre in iniziative concrete i concetti di "disclosure" e "trasparenza" e, come è avvenuto negli altri Paesi, si è lentamente affermata l'idea che la "brand image" dipenda anche dalla capacità della singola impresa di mettere a disposizione abbondanti e trasparenti informazioni sulle sue attività. Paradossalmente, questi meccanismi virtuosi si sono diffusi proprio quando l'opinione pubblica giapponese apprendeva con stupore i retroscena di vari scandali. I casi della Nihon Hamu (ditta specializzata nella lavorazione di carne ed insaccati) e della Yukijirushi (ditta specializzata nella lavorazione del latte e dei suoi derivati) che stavano commercializzando prodotti adulterati, quello della rete ferroviaria Seibu che aveva presentato una falsa relazione agli azionisti o quello della Toyota costretta a ritirare dal mercato vetture gravemente difettate sono solo alcuni degli scandali verificatisi dal 2002 al 2005.<sup>15</sup>

Un terzo fattore che ha riportato al centro dell'attenzione la CSR è stato il crescente interesse per l'argomento nel resto del mondo. La diffusione del concetto di "Triple Bottom Line", cioè della triplice responsabilità dell'impresa (economica, sociale ed ambientale), è proceduta di pari passo con la messa a punto di nuove certificazioni (la ISO 14001 e la SA8000 per citarne solo due), adottate da un numero sempre maggiore di imprese europee e nord-americane. Inoltre, l'interesse per la CSR si è tradotto in norme con le quali le imprese giapponesi hanno dovuto concretamente confrontarsi. Ad esempio, le imprese giapponesi operanti negli Stati Uniti si sono dovute conformare alla legislazione varata subito

<sup>15</sup> Kawamura Masahiko, "Nihon no "kigyō no shakaiteki sekinin" no keifu (sono ni). CSR no "uneri" wa kigyō keiei no kachi tenkan he", *op. cit.*, p. 3.

dopo lo scoppio dello scandalo Enron, nel 2002.<sup>16</sup> In Europa, le imprese giapponesi hanno invece dovuto fare i conti con le iniziative e le norme dell'Unione Europea, che della CSR ha fatto una delle sue priorità in vista del raggiungimento degli obiettivi di Lisbona. A questo proposito, emblematico è l'incidente della Sony, al quale abbiamo accennato prima. La volontaria adozione, da parte della Sony, di un codice interno per la regolamentazione dell'uso di sostanze chimiche nella manifattura di prodotti elettronici è (non casualmente) avvenuta nel 2003, anno in cui è stata adottata la Direttiva comunitaria "Restrizioni sull'uso di alcune sostanze rischiose nelle attrezzature elettriche ed elettroniche", la cui entrata in vigore era prevista (ed è effettivamente avvenuta) nel 2006. In questo modo, la Sony ha anticipato con un'iniziativa volontaria il rispetto di standard che sarebbero stati vincolanti per l'attività dell'impresa nel mercato europeo.

A riaccendere il dibattito sulla CSR è intervenuta, infine, la maggiore apertura a capitali ed imprenditori stranieri. La percentuale di titoli quotati alla Borsa di Tokyo posseduta da investitori stranieri ha raggiunto, nel marzo del 2006, il 27 per cento, facendo di loro uno dei maggiori gruppi di investitori. Un dato sorprendente -visto che fino alla fine degli anni Novanta i mercati finanziari giapponesi erano stati sostanzialmente refrattari all'ingresso di capitali stranieri- e ancora più significativo se si considera che, nello stesso periodo, la percentuale di titoli detenuta da investitori stranieri al New York Stock Exchange era di circa il 7 per cento.<sup>17</sup> Questo massiccio incremento di investitori stranieri, accompagnato dalla crescente diffusione su scala mondiale dei "Fondi d'investimento socialmente responsabili", ha costituito un ulteriore stimolo alla promozione della CSR. Le imprese giapponesi dipendenti sempre più dagli investitori nazionali e stranieri (e sempre meno dalle banche) sono state costrette ad attrezzarsi per concorrere in un mercato diventato globale e più attento alla dimensione "etica" dell'economia e della finanza.

<sup>16</sup> Kawamura Masahiko, "Semerareru Nihon gata CSR (Kigyō no shakaiteki sekinin) no kakuritsu" [Diventa impellente la definizione di una RSI di tipo giapponese], *Relazioni del Nissei Kiso Kenkyūsho*, <http://www.nli-research.co.jp/report/report/2002/11/li0211a.pdf> (ultimo accesso 7 luglio 2008), novembre 2002, p. 19.

<sup>17</sup> Cfr. Schaeede, *op. cit.*, p. 25.

### La posizione della Nippon Keidanren e le iniziative statali

La Nippon Keidanren ha mostrato un tempestivo e consistente interesse per la CSR. L'argomento gode di ampio spazio nel sito ufficiale dell'Associazione<sup>18</sup> e nelle relazioni da essa periodicamente pubblicate. Nella relazione del 2003, la CSR è trattata in un paragrafo intitolato "La diversificazione della responsabilità sociale delle imprese. Il miglioramento della *corporate governance*". La promozione della CSR è messa in diretta relazione con le già menzionate riforme del Codice commerciale e del diritto d'impresa e con il nuovo tipo di *corporate governance* che esse propongono. Più in generale, la CSR è vista come un elemento essenziale nel passaggio da una società "fondata sull'impresa" ad una "società fondata sull'individuo" in cui all'impresa viene chiesto di diventare più consapevole della rete di relazioni all'interno della quale è inserita, adottando una "gestione aziendale aperta" (*hirakareta kigyō keiei*).<sup>19</sup>

Anche nella relazione pubblicata nel 2007, al tema è dedicato un intero paragrafo intitolato "Sviluppo della CSR, radicamento dell'etica d'impresa" e in cui la CSR è inquadrata come il contributo che le imprese, in quanto soggetti appartenenti al settore privato possono dare alla soluzione di problemi della società ed alla creazione di un governo "piccolo" ed "efficiente". "Ogni impresa - recita il documento - deve adoperarsi per la risoluzione dei problemi sociali. I quadri ed i dipendenti devono avere un alto senso morale e gli scandali all'interno delle ditte vanno drasticamente ridotti. Inoltre, le imprese giapponesi devono assumere la leadership mondiale nell'ambito della realizzazione dell'etica d'impresa e della responsabilità sociale, contribuendo attivamente alla risoluzione dei problemi globali". In ultima analisi, la responsabilità sociale delle imprese è vista come uno strumento per realizzare una delle cinque grandi riforme che consentirebbero di trasformare il Giappone nel "Paese della speranza" (quest'espressione è anche il titolo della relazione) e

<sup>18</sup> L'indirizzo del sito è il seguente: <http://www.keidanren.or.jp/index.html> (in inglese), <http://www.keidanren.or.jp/indexj.html> (in giapponese).

<sup>19</sup> Nihon Keizai Dantai Rengōkai (a cura di), *Katsuryoku to miryoku afureru Nihon wo mezashite. Nihon keidanrengōkai shinbijon* [Verso un Giappone ricco di vitalità e di fascino. La nuova visione della Nihon keidanrengōkai], Tokyo, Nihon Keidanren Shuppan, 2003, pp. 55-62.

precisamente quella finalizzata a rinnovare l'istruzione e rafforzare i legami sociali.<sup>20</sup>

La riflessione teorica sulla CSR è stata affiancata da iniziative finalizzate alla sua promozione. Nell'ottobre 2003, viene istituito il "Comitato per la gestione della responsabilità sociale d'impresa" (*Shakaiteki sekinin keiei bukai*), nato dalla fusione del "Comitato per le attività delle imprese" (*Kigyō kōdō iinkai*) e del "Comitato per la promozione del contributo sociale" (*Shakai kōken suishin iinkai*). Nell'anno successivo, viene rivista la "Carta sulla condotta delle imprese" (*Kigyō kōdō kenshō*), elaborata nel 1991 e modificata nel 1996 e nel 2002. L'ultima versione del documento,<sup>21</sup> completato da un "Manuale d'implementazione" (*Jikkō no tehiki*), risente molto l'influenza del dibattito sulla CSR. Il sottotitolo della Carta, già eloquente ("Per conquistare la fiducia e la simpatia della società"), introduce un preambolo nel quale si allude al crescente interesse per la CSR come motivo principale della revisione del documento e l'allusione diventa esplicitazione in un altro documento finalizzato ad illustrare l'iter che ha portato alla revisione della Carta.<sup>22</sup> Inoltre, i 10 articoli di cui la Carta si compone presentano numerosi richiami ai temi della responsabilità sociale d'impresa. Così, ad esempio, il primo articolo invita le imprese a "sviluppare e produrre prodotti e servizi socialmente utili che tengano nella dovuta considerazione i principi di sicurezza e della tutela delle informazioni dei clienti" ed a "guadagnare la soddisfazione e la fiducia dei consumatori e dei clienti". Nel terzo articolo, si afferma l'obbligo di comunicare con gli azionisti, ma anche con la società, ren-

<sup>20</sup> Nihon Keizai Dantai Rengōkai (a cura di), *Kibō no kuni, Nihon* [Giappone, il Paese della speranza], pubblicato il 1 gennaio 2007, consultato nella versione integrale giapponese sul sito <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2007/vision.pdf> (ultimo accesso 5 maggio 2008), pp. 82-3. In inglese, è disponibile una sintesi della visione (cfr. <http://www.keidanren.or.jp/english/policy/2007/vision.pdf>).

<sup>21</sup> "Carta sulla condotta delle imprese" [*Kigyō kōdō kenshō*], <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html> (versione originale in giapponese), <http://www.keidanren.or.jp/english/policy/cgcb.html> (traduzione in inglese).

<sup>22</sup> Nel documento si mette in relazione l'interesse di cittadini, dipendenti, ONG ed investitori per la CSR con la revisione della Carta. Cfr., "Kigyō kōdō kenshō no kaitei ni tsuite" [Sulla revisione della Carta della condotta delle imprese] <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/kaitei.html> (ultimo accesso 8 luglio 2008; documento disponibile solo in giapponese).

dendo note "in modo attivo ed equo le informazioni relative all'impresa". Il sesto articolo auspica un impegno attivo delle imprese in attività che diano un contributo alla società, mentre nell'ottavo articolo della Carta alle imprese che operano all'estero si raccomanda il rispetto delle norme internazionali, della legislazione del Paese ospitante, degli usi e della cultura del luogo e un impegno a promuovere lo sviluppo del Paese.<sup>23</sup>

Complessivamente, la posizione della Nippon Keidanren sulla CSR può essere definita sulla scorta di una sintetica dichiarazione elaborata dall'Associazione nel 2004. In essa, sono individuate tre priorità per la promozione della responsabilità sociale d'impresa: la revisione della "Carta di condotta delle imprese" (realizzata nei mesi successivi); la necessità per l'Associazione di impegnarsi attivamente per la diffusione della CSR ed infine l'opportunità di affidare al settore privato la realizzazione di questo obiettivo. Concretamente, come viene esplicitamente affermato nel documento, questo significa opporsi alla codificazione della CSR in norme e leggi, preservando la "autonomia" e la "soggettività" delle imprese.<sup>24</sup> Questa attiva opposizione ad una disciplina eteronoma della CSR (sia essa fatta di standard internazionali, certificazioni rilasciate da terzi, o da leggi emanate dal governo giapponese) era già stata fermamente espressa trenta anni prima, quando la Dieta, come abbiamo accennato, aveva ventilato l'ipotesi di una disciplina giuridica della CSR. L'atteggiamento della Nippon Keidanren su questo punto aiuta a spiegare lo scarso interesse per le certificazioni in tema di CSR che, come vedremo, è condiviso da un consistente numero di imprese giapponesi.

Anche la Keizai Dōyūkai, ha continuato ad alimentare il dibattito sulla CSR, lanciando iniziative che ne hanno concretamente favorito la promozione. Nel 2003, ad esempio, l'associazione ha inserito la CSR come criterio di valutazione delle imprese nel "Libro bianco sulle imprese"

<sup>23</sup> "Kigyō kōdō kenshō" [Carta sulla condotta delle imprese], <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/cgcb/charter.html>. Il corsivo è nostro.

<sup>24</sup> Nihon Keizai Dantai Rengōkai, "Kigyō no shakaiteki sekinin CSR suishin ni atate no kihonteki kangaekata" [La posizione di base nei confronti della promozione della RSI], <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2004/017.html> (ultimo accesso 8 luglio 2008; documento disponibile solo in giapponese).

(Kigyō keizai hakusho), mentre a partire dal 2004, ha pubblicato periodicamente rapporti di auto-valutazione sulla responsabilità sociale d'impresa.<sup>25</sup>

Infine, anche lo Stato giapponese ha fatto la sua parte. La CSR è stata percepita come un tema cruciale per lo sviluppo e la competitività delle imprese ed è stata oggetto di varie iniziative dei Ministeri giapponesi. Così, nel 2004, il METI ha lanciato un "Dibattito sulla responsabilità sociale d'impresa" ed ha pubblicato degli opuscoli sulla CSR per favorire la sua diffusione nelle imprese giapponesi.<sup>26</sup> Il Ministero del Lavoro e del Welfare, ha istituito nel 2004 un "Gruppo di ricerca sullo stato della CSR nel mondo del lavoro" e, un anno dopo, il "Gruppo di ricerca per la promozione della CSR nel mondo del lavoro".<sup>27</sup> Particolarmente attivo è stato il Ministero dell'Ambiente che nel 2004 ha istituito un "Gruppo di ricerca su responsabilità sociale delle imprese (ambiente sostenibile ed economia)", nel 2006 ha pubblicato un "Manuale per la promozione nelle imprese della distribuzione verde, inquadrata dal punto di vista della CSR" e si è impegnato nello studio e nella promozione di fondi d'investimento rispettosi dell'ambiente. Oltre a queste attività, i Ministeri e le agenzie governative hanno adottato delle iniziative che indirettamente rafforzano la tutela dei settori d'interesse della CSR. È il caso ad esempio, del "Gruppo di studio sull'assunzione dei diversamente abili" o dello studio di norme e di politiche finalizzate a garantire la tracciabilità dei prodotti ed il rafforzamento del rapporto di fiducia tra produttore e consumatore.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Le iniziative della Keizai Dōyūkai e le inchieste sulla CSR sono scaricabili dal sito dell'Associazione. La maggior parte dei documenti sono disponibili solo in giapponese.

Cfr. <http://www.doyukai.or.jp/en/policyproposals/index.html> (in inglese); [http://www.doyukai.or.jp/csr\\_summary.html](http://www.doyukai.or.jp/csr_summary.html) (in giapponese).

<sup>26</sup> La relazione che sintetizza l'esito del dibattito è disponibile in giapponese all'indirizzo [http://www.meti.go.jp/policy/economic\\_industrial/press/0005570/index.html](http://www.meti.go.jp/policy/economic_industrial/press/0005570/index.html) (ultimo accesso 5 maggio 2008).

<sup>27</sup> Il rapporto del primo Gruppo di ricerca, pubblicato nel 2004, è disponibile, in giapponese, sul sito <http://www.mhlw.go.jp/shingi/2004/06/s0625-8.html> (ultimo accesso 5 maggio 2008).

<sup>28</sup> Un elenco completo delle iniziative adottate dai vari Ministeri fino al 2007 è disponibile, in giapponese, sul sito dell'Ufficio di Gabinetto, <http://www5.cao.go.jp/seika-tsu/sr/shiryo/2-2shiryo.pdf> (ultimo accesso 11 luglio 2008).

Per concludere questa sintetica disamina del dibattito sulla CSR in Giappone è opportuno soffermarsi su un ultimo aspetto: il problema della compatibilità del concetto di "responsabilità sociale d'impresa" con i valori giapponesi. Il dilemma alla base di questo problema può essere sintetizzato come segue: la "responsabilità sociale d'impresa" è una categoria occidentale che, più o meno consapevolmente, presuppone una definizione della società e dei suoi valori, apparentemente neutra, ma di fatto "occidentale". Ciò che è considerato buono o cattivo, giusto o sbagliato per l'impresa e per gli stakeholders ai quali essa è chiamata a rispondere può essere universalmente definito? Possono essere considerati universali i parametri e le norme che consentono di valutare il grado di sensibilità di un'impresa alla CSR? Come possono le imprese giapponesi conciliare i valori della cultura manageriale giapponese ed asiatica con le richieste degli stakeholders occidentali? La risposta a queste domande è stata condensata nella formula "CSR di tipo giapponese" (Nihon gata CSR). L'espressione è affiorata molte volte nella fase più recente del dibattito<sup>29</sup> per ribadire l'esigenza di non lasciare la definizione concettuale e normativa della CSR interamente nelle mani di UE ed Usa e per sollecitare la formulazione di un'idea di responsabilità sociale d'impresa che si adatti alle esigenze del contesto giapponese.

Che questa disquisizione non fosse meramente teorica è ben dimostrato dal fatto che l'arena effettiva nella quale la battaglia per la "CSR di tipo giapponese" è stata combattuta sono i lavori per la redazione della norma ISO 26000. Sin dal 2004, anno in cui l'International Standard Organization annunciò l'intenzione di mettere a punto un documento sulla "responsabilità sociale", il Giappone si è prefisso l'obiettivo di giocare un ruolo non marginale nella fase di elaborazione della norma, rappresentando quanto più possibile le esigenze spe-

<sup>29</sup> Nihon Kikaku Kyōkai (a cura di), *CSR. Kigyō no shakaiteki sekinin. Jirei ni yoru kigyō katsudō saizensen* [CSR, la responsabilità sociale d'impresa. Le attività delle imprese all'avanguardia viste attraverso alcuni casi.], *op. cit.*, p. 4. Uno dei più attenti studiosi del fenomeno CSR in Giappone, Kawamura Masahiko, ritorna più volte sull'argomento dedicando al tema un saggio dal titolo significativo "Diventa impellente la definizione di una CSR di tipo giapponese". Cfr. "Semerareru Nihon gata CSR (Kigyō no shakaiteki sekinin) no kakuritsu", *op. cit.*

cifiche del Paese e delle sue imprese. Come ha francamente riconosciuto Hirose Hiroshi, Presidente del "Comitato per la gestione della responsabilità sociale d'impresa", questa decisione è stata motivata dal fatto che "quando la ISO9000 e la ISO14000 vennero promulgate, questioni fondamentali vennero definite dalla leadership occidentale ed il Giappone non ebbe altra scelta se non conformarsi alle specifiche 'definite'".<sup>30</sup> Il METI e la Nippon Keidanren, operando in sinergia con i delegati che partecipano ai gruppi di lavoro dell'ISO e con i delegati di altri Paesi asiatici, si propongono di evitare che la storia si ripeta. È presto per dire in che misura quest'offensiva diplomatica sarà efficace, ma si può affermare che un primo simbolico risultato è stato ottenuto con la decisione di affidare al Giappone ed alla Thailandia l'ospitalità di uno dei primi round dei negoziati dell'ISO,<sup>31</sup> mentre un altro obiettivo, che riguarda più direttamente il merito della questione, è stato raggiunto quando i gruppi di lavoro hanno deciso di non concepire la ISO 26000 come uno standard manageriale soggetto alla certificazione di terzi. Una delle priorità che la Nippon Keidanren si prefiggeva era, infatti, evitare che la nuova norma implicasse una certificazione rilasciata da terzi, anche perché questo avrebbe comportato dei costi aggiuntivi (e sgraditi) per le imprese giapponesi.<sup>32</sup>

### Il quadro normativo

Prima di concludere con un'analisi empirica sui livelli di acquisizione della CSR presso le imprese giapponesi, è opportuno accennare al quadro normativo. La rassegna che segue non ha lo scopo di e-

<sup>30</sup> Hirose Hiroshi, "Corporate Social Responsibility: The Strength of Japanese Corporations", [http://www.keidanren.or.jp/english/policy/csr/economic-trend\\_200411\\_p60.html](http://www.keidanren.or.jp/english/policy/csr/economic-trend_200411_p60.html) (ultimo accesso 11-07-2008).

<sup>31</sup> L'incontro si è tenuto a Bangkok dal 26 al 30 settembre 2005.

<sup>32</sup> La complessità dei negoziati rende arduo definire la paternità delle decisioni adottate; sarebbe dunque azzardato attribuire esclusivamente alla delegazione giapponese il raggiungimento di questo risultato. Sulla posizione della Nippon Keidanren rispetto ai negoziati, cfr. "Nippon Keidanren no CSR suishin katsudō" [Le attività di promozione della RSI messe in atto dalla Nippon Keidanren], in *Keizai Trend*, novembre 2005, pp. 66-8, <http://www.keidanren.or.jp/japanese/journal/trend/200511/p66-68.pdf> (ultimo accesso 11-07-2008).



lencare in maniera esaustiva la legislazione sulla sicurezza, il lavoro, i salari ed i contratti e la tutela dell'ambiente. Ci prefiggiamo, piuttosto, di segnalare le principali leggi che disciplinano questi settori allo scopo di offrire al lettore dei punti di riferimento.

Molte delle leggi sul lavoro attualmente in vigore in Giappone risalgono al periodo dell'Occupazione (1945-1952) e sono state più volte modificate nel corso degli anni. E' il caso, ad esempio, di due provvedimenti centrali in materia: la "Legge per il coordinamento delle relazioni lavorative" (Legge n. 25 del 1946) e la "Legge sugli standard lavorativi" (Legge n. 49 del 1947).<sup>33</sup> Discorso analogo vale per le leggi sulla sicurezza. La "Legge per l'assicurazione sugli infortuni da lavoro" (Legge n. 50 del 1947)<sup>34</sup> risale anch'essa ai primi anni dell'Occupazione, mentre la "Legge per la sicurezza e l'igiene sul lavoro" (Legge n. 57 del 1972) è uno dei frutti del mutamento di sensibilità prodotto dagli anni Settanta.<sup>35</sup> Entrambe sono state più volte modificate.

I contratti ed i salari sono disciplinati da vari provvedimenti. Ne segnaliamo tre di particolare importanza. Il primo è la Legge sui salari minimi (Legge n. 137 del 1959) che fissa dei livelli salariali minimi su base territoriale;<sup>36</sup> il secondo è la "Legge sulla garanzia del pagamento dei salari ed altre misure" (Legge n. 34 del 1976).<sup>37</sup> Il terzo, è la recente "Legge sui contratti di lavoro" (Legge n. 128 del 2007).<sup>38</sup>

<sup>33</sup> Una traduzione in inglese del testo delle due leggi è consultabile rispettivamente sui siti [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law1-rev.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law1-rev.pdf) e [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law3\\_1.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law3_1.pdf) (ultimo accesso 5 maggio 2008).

<sup>34</sup> Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile in inglese sul sito [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law12.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law12.pdf).

<sup>35</sup> Si tratta di un disegno di legge di iniziativa governativa. Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile sul sito [http://www.jniosh.go.jp/icpro/jicosh-old/english/law/IndustrialSafetyHealth\\_Law/index.htm](http://www.jniosh.go.jp/icpro/jicosh-old/english/law/IndustrialSafetyHealth_Law/index.htm).

<sup>36</sup> Si tratta di un disegno di legge di iniziativa governativa. Una traduzione inglese del testo è consultabile sul sito [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law14.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law14.pdf).

<sup>37</sup> Si tratta di un disegno di legge di iniziativa governativa. Una traduzione inglese del testo è consultabile sul sito [http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj\\_law15.pdf](http://www.jil.go.jp/english/laborinfo/library/documents/lj_law15.pdf).

<sup>38</sup> Anche in questo caso si tratta di un disegno di legge di iniziativa governativa. Il testo della legge è disponibile solo in giapponese sul sito della Camera bassa all'indirizzo [http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index\\_housei.htm](http://www.shugiin.go.jp/index.nsf/html/index_housei.htm)

I provvedimenti che tutelano l'ambiente e riguardano direttamente l'attività delle imprese sono particolarmente numerosi. Anche in questo caso, ci limitiamo a segnalare le norme principali. Dopo la già menzionata legge del 1967, che si fondava sul presupposto che le attività inquinanti fossero circoscritte ad un determinato territorio, la disciplina del settore viene radicalmente cambiata dalla "Legge di base sull'ambiente", nel 1993. Accogliendo il concetto di "sviluppo sostenibile", la legge si propone tre obiettivi: tramandare ai posteri un ambiente godibile; coinvolgere tutti nella realizzazione di uno sviluppo sostenibile; promuovere una fattiva preservazione dell'ambiente globale attraverso la cooperazione internazionale. Per la realizzazione di questi tre obiettivi vengono individuati obblighi e responsabilità del governo e degli enti locali, dei cittadini e delle imprese. Queste ultime, in particolare, sono invitate a collaborare con lo Stato nella realizzazione delle politiche ambientali, a ridurre l'impatto ambientale delle loro attività ed ad impegnarsi nell'utilizzo di risorse riciclabili.<sup>39</sup> La riduzione delle emissioni dei cosiddetti gas serra è disciplinata dalla "Legge sulla promozione di misure finalizzate a fronteggiare il riscaldamento globale" che impegna il governo e gli enti alla definizione di un "piano d'azione" che coordini e renda più efficaci le politiche per la riduzione delle emissioni nocive. In pratica, la legge, che non a caso è stata approvata nel 1998, cerca di creare un contesto che favorisca il rispetto dei limiti fissati dal Protocollo di Kyōto.<sup>40</sup> Rivoluzionaria è stata la "Legge fondamentale per la promozione di una società basata sul ciclo dei materiali" del 2000. Obiettivo del provvedimento è limitare la produzione dei rifiuti e favorire il riciclaggio dei materiali. Il radicale elemento di novità è dato dal fatto che la legge stabilisce che questo obiettivo debba essere raggiunto attraverso un approccio

<sup>39</sup> Disegno di legge di iniziativa governativa convertito in legge il 19 novembre 1993 (Legge n. 91 del 1993). Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile sul sito <http://www.env.go.jp/en/laws/policy/basic/index.html> (ultimo accesso 11 luglio 2008).

<sup>40</sup> Disegno di legge di iniziativa governativa convertito in legge il 9 ottobre 1998 (Legge n. 117 del 1998). Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile sul sito <http://www.env.go.jp/en/laws/global/warming.html> (ultimo accesso 11 luglio 2008).

sistematico e radicale per la promozione di un ciclo virtuoso dell'utilizzo dei materiali. A tale scopo sono individuate responsabilità e doveri del governo e degli enti locali, delle imprese e dei cittadini.<sup>41</sup>

Infine è di diretta rilevanza per l'analisi della CSR in Giappone, la "Legge sulla promozione di attività imprenditoriali con considerazione ecologica da parte di enti specificati attraverso la facilitazione all'accesso ad informazioni ambientali ed altre misure". Questo provvedimento, approvato nel 2004, istituisce l'obbligo per alcuni soggetti di pubblicare informazioni sullo stato delle loro attività ambientali. Le informazioni devono includere dati sull'impatto ambientale dei loro lavori o progetti amministrativi e devono essere pubblicate ogni anno fiscale tramite internet o altri mezzi. Sono tenuti al rispetto di questo obbligo i capi di ogni Ministero ed Agenzia ed alcuni enti specificati da un successivo regolamento governativo. Le "grandi imprese" sono invitate a "sforzarsi di pubblicare rapporti ambientali e informazioni sullo stato delle attività imprenditoriali con considerazione ambientale", mentre lo Stato s'impegna a adottare misure che facilitino il rilascio di analoghe informazioni da parte delle piccole e medie imprese.<sup>42</sup>

### Le imprese giapponesi e la CSR

Due recenti inchieste realizzate dalla Nippon Keidanren e dalla Keizai Dōyūkai,<sup>43</sup> aiutano a misurare la diffusione della CSR nelle impre-

<sup>41</sup> Disegno di legge di iniziativa governativa convertito in legge il 2 giugno del 2000 (Legge n. 110 del 2000). Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile sul sito <http://www.env.go.jp/en/laws/recycle/12.pdf> (ultimo accesso 11 luglio 2008).

<sup>42</sup> Disegno di legge di iniziativa governativa convertito in legge il 2 giugno del 2004 (Legge n. 77 del 2004). Una traduzione inglese del testo della legge è consultabile sul sito <http://www.env.go.jp/en/laws/policy/business.pdf> (ultimo accesso 11 luglio 2008).

<sup>43</sup> L'inchiesta della Nippon Keidanren, pubblicata il 21 ottobre 2005, è stata realizzata nei mesi di marzo ed aprile 2005. Delle 1.324 imprese intervistate (tutte iscritte all'Associazione) 572 hanno risposto al questionario che era suddiviso in quattro sezioni: approccio alla CSR; istituzione di strutture per la sua promozione all'interno dell'azienda; redazione di rapporti; aree di attività. L'inchiesta curata dalla Keizai Dōyūkai è stata realizzata nel 2005 e pubblicata nel maggio 2006. 527 imprese giapponesi hanno risposto al questionario che si componeva di 120 domande. Alcuni quesiti prevedevano anche una auto-valutazione da parte dell'impresa.

se giapponesi. La prima rivela che il 52,7 per cento delle imprese intervistate ha introdotto codici di comportamento responsabile prima del 2003.<sup>44</sup> La seconda specifica che il 59,6 per cento delle imprese intervistate ha istituito un "sistema di promozione della responsabilità sociale d'impresa".<sup>45</sup> Una percentuale raddoppiata rispetto a quella registrata da un'analoga indagine realizzata due anni prima. A determinare la buona performance sono le imprese con più di 5000 dipendenti l'80 per cento delle quali possedeva nel 2006 un sistema di questo tipo, mentre solo il 32,1 per cento delle imprese con meno di 300 dipendenti poteva vantare risultati analoghi.<sup>46</sup>

Al primo posto, tra le motivazioni indicate dalle imprese come occasione che ha determinato l'interesse per la CSR, figura "l'infuocarsi del dibattito su giornali, riviste e mezzi di comunicazione" (66,7 per cento), seguito dalla "risposta all'attività della Nippon Keidanren e delle altre organizzazioni economiche" (il 56,7 per cento) e da "inchieste sulla CSR da parte di organi di valutazione e mass-media nazionali e stranieri" (39,3 per cento). La pressione dei fattori esterni si riflette anche nelle altre motivazioni segnalate dalle imprese: il 20,5 per cento degli intervistati fa riferimento ai lavori dell'ISO per la redazione dell'ISO26000, mentre il 4,7 per cento indica la richiesta del rispetto di standard di CSR da parte dei Paesi in cui sono stati delocalizzati impianti della propria impresa. La necessità di far fronte al clima di sfiducia nei confronti delle imprese generato dagli scandali viene individuata come occasione dell'approccio alla CSR dal 13,3 per cento degli intervistati.<sup>47</sup>

<sup>44</sup> Per il 37,7 per cento delle imprese l'introduzione era avvenuta nel 2004, per il 9,1 per cento nel 2005 e per lo 0,7 per cento in un altro periodo. Nippon Keizai dantai rengōkai (a cura di), *CSR (Kigyō no shakaiteki sekinin) ni kan suru ankeeto chōsa kekka* [Risultati dell'inchiesta sulla CSR (responsabilità sociale d'impresa)], <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2005/066.pdf> (ultimo accesso 14 luglio 2008) p. 3.

<sup>45</sup> Keizai Dōyūkai (a cura di), "Nihon kigyō no CSR: Shinpo to tenbō. Jiko hyōka repōto" [La CSR delle imprese giapponesi: progressi e prospettive. Relazione di auto-valutazione] 2006, maggio 2006, <http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2006/060523a.html> (ultimo accesso 14 luglio 2008), p. 3.

<sup>46</sup> *Ibidem*, p. 4.

<sup>47</sup> La domanda sull'occasione che aveva indotto l'impresa a prendere in considerazione la CSR consentiva di indicare più di una risposta. Nippon Keizai dantai rengōkai (a cura di), *op. cit.*, p. 4.

Individuare i motivi ed i tempi della diffusione della CSR nelle imprese giapponesi non presenta particolari problemi, mentre è più complesso analizzare le forme concrete che la promozione della responsabilità sociale d'impresa ha assunto all'interno delle aziende. Al momento, infatti, non risultano studi che analizzino la condotta delle imprese giapponesi in tutte le aree di rilevanza (condizioni di lavoro; difesa dell'ambiente, diritti del consumatore; sviluppo sociale, corruzione, trasparenza, affidabilità). Per offrire al lettore elementi che aiutino a quantificare l'impegno effettivamente esercitato dalle imprese giapponesi abbiamo effettuato un'analisi delle pratiche di CSR su un campione d'impresе (vedi tabella in Appendice I), sulla base di tre parametri: la rendicontazione sociale, la rendicontazione ambientale e l'adesione al GC.

Le imprese scrutinate (89)<sup>48</sup> rappresentano un campione parziale ma sufficientemente rappresentativo sia sul piano quantitativo, sia sul piano qualitativo vista l'eterogeneità di settori merceologici rappresentati. Allo scopo di facilitare la consultazione della tabella, abbiamo ritenuto opportuno indicare le imprese giapponesi con la loro denominazione ufficiale in inglese (nei casi in cui questa non esiste abbiamo riportato tra parentesi la traduzione del nome giapponese). I dati si riferiscono alla versione più aggiornata delle relazioni sociali ed ambientali presentate dalle imprese.

Tre elementi emergono dall'analisi dei risultati riportati nella tabella. Il primo è che la prassi della rendicontazione è notevolmente diffusa nelle imprese giapponesi. Tranne qualche eccezione (è il caso, ad esempio, della Banca Towa, della Heiwa Paper e della Fuji Kyūkō), la maggior parte delle imprese non si limita a rendere noti solo alcuni dati sul sito web, ma elabora delle relazioni. Il termine "Relazione CSR" (CSR Repōto oppure CSR Hōkokusho) o "Relazione sociale ed ambientale" (Shakai

<sup>48</sup> Le imprese sono state scelte facendo riferimento ad una lista compilata dalla Nippon Keidanren per fornire esempi concreti delle iniziative ambientali adottate dalle imprese giapponesi. Nella tabella non abbiamo inserito le federazioni di imprese (presenti, invece, nella lista della Nippon Keidanren), in quanto la loro natura federativa le rende poco adatte ad un confronto. La lista ed i criteri utilizzati per la sua compilazione sono disponibili nella sezione "responsabilità sociale d'impresa" (ambiente) del sito giapponese della Nippon Keidanren. <http://www.keidanren.or.jp/japanese/profile/topics/kankyo/link.html>.

kankyō repōto) indica in alcuni casi (es. Seiko Epson) sintetici rapporti di poche pagine, in altri (es. Kubota, Toshiba, JR East Railway Company, Showa Denko), corpose ed articolate rendicontazioni in cui sono riportate le valutazioni effettuate da terzi, oppure una griglia che mostra la corrispondenza delle attività dell'impresa con i parametri della GRI. (es. Asahi Breweries, Panasonic, Brother, Hitachi, Gruppo NTT, Sony, Kirin Beer, Suntory). Non è raro che la Relazione sia disponibile in inglese e qualche volta anche in cinese.<sup>49</sup> La propensione delle imprese giapponesi alla trasparenza ed alla condivisione di informazioni è, quindi, piuttosto elevata, come confermato anche dall'inchiesta della Nippon Keidanren,<sup>50</sup> ma va tenuto in debito conto che la maggior parte delle imprese scrutinate sono di grandi dimensioni e questo incide sulla capacità (finanziaria e non solo) di rendicontare in modo efficace. Accanto alla rendicontazione, abbastanza diffuso risulta essere anche il lancio di prodotti e servizi concepiti per essere "CSR compatibili". Secondo i risultati dell'inchiesta realizzata dalla Keizai Dōyūkai, questa forma di innovazione è messa in atto dall'89,2 per cento delle imprese, anche se solo il 25 per cento delle stesse si dichiara soddisfatta dei risultati raggiunti.<sup>51</sup>

Il secondo elemento da sottolineare è la predominanza delle tematiche ambientali. La maggioranza delle imprese considerate rende noto ogni anno un bilancio ambientale, alcune di esse pubblicano dati relativi all'impatto ecologico dei loro singoli stabilimenti (è il caso ad esempio della Hitachi Metals, della Nissan Chemicals e della Kirin Beer) altre elaborano "Codici di condotta ambientale" per le imprese facenti parte del gruppo (es. Canon). Una di loro, la NYK Line, è stata inserita per ben due anni di seguito (2007 e 2008) nella lista delle cento imprese "più sostenibili" del mondo.<sup>52</sup> Infine, molte volte, la rendicontazione sociale è concepita come parte della rendicontazione ambientale ed è conseguentemen-

<sup>49</sup> Esemplare il caso della NEC che rende disponibile anche sul sito in giapponese, la versione in lingua cinese di una relazione ambientale ad hoc: "Gestione ambientale della NEC in Cina".

<sup>50</sup> Il 66,4 per cento delle imprese intervistate, pubblica "un qualche tipo di relazione", cfr. Nippon Keizai Dantai Rengōkai (a cura di), p. 7.

<sup>51</sup> Keizai Dōyūkai (a cura di), p. 23.

<sup>52</sup> "Global 100 most sustainable corporations". Nella lista del 2008 su 100 imprese, premiate per la loro sostenibilità, ben 13 erano giapponesi.

te inserita in una "Relazione ambientale". Anche in questo caso, i risultati offerti dalle imprese elencate nella tabella sono confermati dal campione più ampio preso in considerazione dall'inchiesta della Nippon Keidanren. Da quest'ultima risulta, infatti, che il 44,5 per cento delle imprese intervistate pubblica solo una relazione ambientale, mentre il 52,7 per cento elabora un rapporto ambientale e sociale. Inoltre, nella stessa inchiesta, l'ambiente figura al secondo posto nell'indicazione delle aree d'intervento prioritarie ai fini della responsabilità sociale d'impresa, seguito da "sicurezza/qualità" (64,7 per cento).<sup>53</sup>

Le ragioni del primato dell'ecologia sono innanzitutto storiche. Come abbiamo visto, i disastri causati dai cosiddetti "quattro grandi casi" di inquinamento (Minamata, Yokkaichi, Agano, Toyama) sono stati la premessa del successivo primo grande dibattito sulla CSR in Giappone, negli anni Settanta. In secondo luogo, il fatto che il Giappone abbia fatto delle politiche a tutela dell'ambiente una delle bandiere della sua diplomazia, promulgando una legislazione all'avanguardia ha indubbiamente inciso anche sulla condotta delle imprese. Tra l'altro, al di là delle specificità della situazione giapponese, anche in molti altri Paesi l'ecologia è stato il punto di partenza del cammino di cittadini ed imprese verso forme di consumo e di produzione più responsabili.

Infine, il terzo elemento che emerge dai dati che abbiamo analizzato è la scarsa propensione delle imprese giapponesi ad affidare la promozione della CSR a protocolli o sistemi elaborati da terzi o ad enti di certificazione. Un rapido sguardo alla tabella svela che il numero delle imprese aderenti al GC è tutto sommato basso (17 su 89), a conferma della tendenza nazionale, visto che il numero complessivo degli enti giapponesi che aderiscono all'iniziativa dell'ONU è significativamente inferiore rispetto agli altri Paesi.<sup>54</sup> Ancor più sorprendenti sono i dati relativi

<sup>53</sup> Al primo posto (96,6 per cento) compare il "rispetto delle leggi". Cfr. Nippon Keizai dantai rengōkai (a cura di), *op. cit.*, p. 8.

<sup>54</sup> Il totale degli aderenti giapponesi è 65. Per contestualizzare il dato, è utile ricordare che in Italia, gli aderenti sono 157, in Corea del Sud 118 ed a Singapore 52. La lista completa per il Giappone è consultabile sul sito [http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search\\_participant.html?submit\\_x=page&pc=10&pn=0](http://www.unglobalcompact.org/ParticipantsAndStakeholders/search_participant.html?submit_x=page&pc=10&pn=0) (ultimo accesso 18 luglio 2008).

alle certificazioni SA8000. Al momento, solo due imprese giapponesi risultano essere in possesso della SA8000: la "Aeon Japan" che offre servizi alle imprese e la "Tokaiwa Corporation", che opera nel settore della cosmesi.<sup>55</sup> È invece relativamente alto il numero di imprese giapponesi certificate ISO14001.<sup>56</sup>

Alla base della scarsa propensione all'adozione di sistemi esterni, che abbiamo parzialmente documentato facendo riferimento ai dati relativi a GC, SA8000 e ISO14001, ci sono diverse ragioni. In primo luogo, si può rilevare che l'atteggiamento delle imprese giapponesi è in perfetta sintonia con la posizione della Nippon Keidanren che, come abbiamo visto, ha ufficialmente esplicitato la sua contrarietà a tradurre la responsabilità sociale in norme e regolamenti. D'altro canto, la tendenza ad evitare di sottoporsi ad un controllo esterno esercitato da terzi è compensata dalla propensione a adottare codici di auto-regolamentazione specifici, come i già menzionati "Codici di condotta ambientale", oppure più generali (es. Gruppo Kajima, "K" Line, Shiseido). In secondo luogo, l'atteggiamento delle imprese giapponesi è sicuramente condizionato dalla fiducia di cui esse generalmente godono. Nonostante gli scandali più recenti ed il vulnus inferto al mondo dei consumatori negli anni Settanta, il livello di fiducia nei confronti delle imprese giapponesi rimane relativamente alto sia in Giappone che sui mercati esteri. Le massicce delocalizzazioni realizzate a partire dagli anni '80 non hanno intaccato il livello di reputazione acquisito.

In conclusione accenniamo al comportamento delle imprese straniere operanti in Giappone. Vista l'inesistenza di dati omogenei relativi alle quattro grandi aree di provenienza delle imprese (UE, USA-Canada, Australia, Asia) e data l'impossibilità di procedere all'analisi di significativi campioni di imprese relativi a queste macro-regioni, ci limiteremo a

<sup>55</sup> Dati aggiornati al 31 marzo 2008. Le strutture certificate nel mondo sono 1.693. <http://www.saasaccreditation.org/docs/CertifiedFacilities033108.xls> (ultimo accesso 17 luglio 2008).

<sup>56</sup> Le imprese giapponesi in possesso della certificazione ISO 14001 sono attualmente 20.642. Dato fornito dal Japan Accreditation Bureau, ente di accreditamento riconosciuto dall'International Accreditation Forum.

Cfr. <http://www.jab.or.jp/english/index.html> (ultimo accesso 22 luglio 2008).

segnalare le iniziative finalizzate alla promozione della CSR intraprese dalle principali Camere di commercio europee e nord-americane.<sup>57</sup>

Lo "European Business Council in Japan", che è l'ala operativa di 18 Camere di Commercio europee ed associazioni di business in Giappone, ha individuato nella CSR uno dei "settori di lavoro" prioritari, definendola uno strumento per realizzare delle "vere relazioni win-win con gli stakeholder".<sup>58</sup> L'interesse delle Camere di commercio dei Paesi europei è tra l'altro supportato dall'Unione Europea che ha fatto esplicita menzione della materia in un accordo per la promozione delle relazioni economiche con il Giappone ("Cooperation Framework for Promotion of Japan-EU Two-Way Investment"). Meno sensibile ai temi della responsabilità sociale delle imprese si è rivelata la Camera di Commercio dell'Australia e Nuova Zelanda mentre la Camera di Commercio Canadese e quella Americana hanno istituito dei "comitati CSR".<sup>59</sup>

## Conclusioni

La CSR in Giappone è una realtà diffusa e concreta. Le principali associazioni di categoria l'hanno tempestivamente proposta all'attenzione del mondo economico e lo Stato ha creato un contesto normativo che ne ha facilitato la diffusione. Infine, nonostante la riluttanza a tradurre in certificazioni le pratiche aziendali di responsabilità o in adesioni a framework e sistemi predisposti da terzi, le imprese hanno efficacemente recepito le esigenze legate alla responsabilità sociale d'impresa, procedendo ad una ridefinizione delle strategie e delle strutture aziendali.

La rapida e capillare diffusione della responsabilità sociale in Giappone è stata indubbiamente favorita dall'esistenza di un substrato

<sup>57</sup> L'analisi delle iniziative delle Camere di commercio dei Paesi asiatici (o quanto meno dei più importanti partner commerciali del Giappone in Asia) è resa difficile dall'impossibilità di accesso digitale ad informazioni sulle loro attività.

<sup>58</sup> Cfr. "Recommendations of the EU-Japan Business Dialogue Round Table to the Leaders of EU and Japan" (Tokyo 20-21 giugno 2004), [http://documents.eu-japan.eu/roundtable/joint\\_recommendations/joint\\_recommendations\\_june04.pdf](http://documents.eu-japan.eu/roundtable/joint_recommendations/joint_recommendations_june04.pdf)

<sup>59</sup> Maggiori informazioni sono disponibili sul sito della Canadian Chamber of Commerce in Japan <http://www.cccj.or.jp/contents/about/executive/committees?language=english> (ultimo accesso 17 luglio 2008) e su quello della American Chamber of Commerce in Japan [http://www.accj.or.jp/doclib/csr/CSR\\_pamphlet\\_E.pdf](http://www.accj.or.jp/doclib/csr/CSR_pamphlet_E.pdf) (ultimo accesso 17 luglio 2008).

ricettivo. Senza i "quattro grandi casi" d'inquinamento ed il primo grande dibattito degli anni Settanta, la responsabilità sociale d'impresa non avrebbe avuto una così immediata penetrazione nei primi anni di questo secolo. In realtà, anche senza scadere in semplicistiche interpretazioni culturalistiche, si può dire che in Giappone esistesse una peculiare sensibilità al ruolo sociale dell'impresa ancor prima che la Keizai Dōyūkai sollevasse il problema nel 1956. Era già ampiamente radicata l'idea che l'impresa non è un'entità avulsa dalla società e dedita solo all'incremento dei profitti, ma una "esistenza relazionale"<sup>60</sup> che opera in quanto parte di una comunità locale e di un insieme di categorie (fornitori, consumatori ecc.). Un detto usato dai commercianti giapponesi già nel 1600 viene spesso citato (talvolta in modo strumentale, invero): "buono per il venditore, buono per il compratore, buono per la società". Al compratore, al fornitore ed alla società il commerciante prima e l'impresa poi erano chiamati a rispondere, rispettando un patto di fiducia. La fiducia, intesa come vincolo non-contrattuale che lega due attori in un rapporto reciprocamente vantaggioso, è rimasta un valore centrale nella cultura manageriale postbellica: all'interno dei keiretsu (i gruppi di imprese), è stata la base dei rapporti tra ditta-madre e fornitori, tra le imprese affiliate al gruppo e le banche ed infine tra il mondo dei produttori e quello dei consumatori.<sup>61</sup> Quando, negli anni Settanta, il vincolo di fiducia tra impresa e consumatori/cittadini è stato drasticamente compromesso, la CSR è stata introdotta come una sorta di "terapia sintomatica"<sup>62</sup> e quando, all'inizio di questo secolo, un mercato sempre più globale e competitivo ha imposto di dare una forma tangibile, codificata ed universalmente comprensibile alla fiducia che permeava le relazioni tra le imprese giapponesi e gli

<sup>60</sup> Questa efficace definizione si deve a Taka Iwao, uno dei più assidui studiosi del fenomeno CSR in Giappone. Cfr. Nihon Kikaku Kyōkai (a cura di), *op. cit.*, p. 22.

<sup>61</sup> Sul ruolo dei keiretsu cfr., Itō Takashi, *L'economia giapponese*, Milano, Egea, 1995, pp. 123-150. Sul non contrattualismo come tratto distintivo della cultura giapponese, cfr. F. Mazzei, V. Volpi, *op. cit.*, pp. 62-6.

<sup>62</sup> L'espressione è di Kawamura Masahiko. Kawamura Masahiko, "Nihon no "kigyō no shakaiteki sekinin" no keifu (sono ichi). CSR no hensen wa kigyō kaikaku no rekishi" [Genealogia della 'responsabilità sociale d'impresa' in Giappone (parte prima). Il cambiamento della CSR e la storia delle riforme imprenditoriali], *op. cit.*, p. 3.

stakeholder, la CSR si è diffusa come modello ideale di gestione aziendale.

Tuttavia, al di là della continuità storica e culturale, è innegabile che la diffusione delle logiche CSR sia avvenuta sotto la spinta di pressioni esterne. L'iniziativa della Keizai Dōyūkai nel 1956 è fortemente legata alla pubblicazione, tre anni prima, del già menzionato libro di Bowen. I lavori per la redazione della norma ISO 26000 sono più volte richiamati come ragione dell'introduzione delle pratiche di CSR sul sito della Nippon Keidanren.<sup>63</sup> Come hanno riconosciuto alcuni dei più attenti studiosi del fenomeno in Giappone, la promozione della CSR è stata una "necessità storica" e una "pressione esterna" (gaiatsu).<sup>64</sup>

Non è la prima volta che il mondo imprenditoriale giapponese si rimodella sotto la spinta di una "pressione esterna". Nel 1945, la sconfitta ha costretto le imprese a adattarsi ad un nuovo ordine economico regionale e mondiale. Dopo il 1973, lo shock petrolifero e le altre crisi hanno imposto un ri-orientamento verso modelli produttivi meno energivori. In entrambi i casi, il Giappone ha risposto alle necessità dettate dalle nuove condizioni storiche in modo vincente. Agli anni della ricostruzione sono seguiti quelli del miracolo economico giapponese ed alla crisi degli anni Settanta è seguita l'espansione economica e finanziaria degli anni Ottanta. In particolare, il primo dei due casi sembra presentare analogie maggiori con la situazione attuale. Infatti, sia dopo il 1945 che dopo il "decennio perduto", le imprese giapponesi hanno risposto alle sfide provenienti da un ambiente esterno radicalmente mutato con l'introduzione di pratiche aziendali "importate" dall'Occidente. Negli anni Cinquanta, per

<sup>63</sup> Significativamente, nella sezione del sito giapponese della Nippon Keidanren dedicata alla CSR (sotto la voce "Informazioni sulla CSR"), non sono riportate informazioni generali sulla responsabilità d'impresa, ma un elenco di link che danno accesso ai resoconti delle riunioni dei gruppi di lavoro dell'ISO <http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/csr.html> (ultimo accesso 7 luglio 2008); il nesso tra i lavori dell'ISO e la necessità di promuovere la CSR in Giappone è esplicitamente richiamato nel già menzionato documento che illustra i motivi della revisione della "Carta della condotta delle imprese". Cfr., "Kigyō kōdō kenshō no kaitai ni tsuite" [Sulla revisione della Carta della condotta delle imprese], *op. cit.*

<sup>64</sup> Cfr. Nihon Kikaku Kyōkai (a cura di), *op. cit.*, p. 15; Kawamura Masahiko, "Diventa impellente la definizione di una CSR di tipo giapponese". Cfr. "Semerareru Nihon gata CSR (Kigyō no shakaiteki sekinin) no kakuritsu", *op. cit.*, p. 25.

migliorare la qualità dei propri prodotti (tradizionalmente bassa) ed ovviare alla perdita di sbocco sui mercati asiatici (che fino al 1945 era stato garantito dall'egemonia regionale nipponica), le imprese giapponesi introdussero dagli Stati Uniti le tecniche di controllo della qualità. In un primo momento applicate senza sostanziali modifiche rispetto alla versione statunitense, queste tecniche furono successivamente adattate al contesto giapponese - celebre la rielaborazione di Ishikawa Kaoru - e si diffusero capillarmente. Nel lungo periodo, il controllo di qualità rivoluzionò l'approccio alla gestione aziendale, consentendo alle imprese giapponesi di accrescere notevolmente la propria competitività e di raggiungere livelli di applicazione dei metodi di controllo della qualità superiori a quelli dei loro "maestri" americani.<sup>65</sup>

È presto per dire quale sorte avranno le pratiche di CSR, ma la sorprendente tempestività con la quale le imprese e gli altri protagonisti del dibattito hanno recepito e tradotto in prassi la responsabilità sociale d'impresa lascia presagire un esito analogo.

<sup>65</sup> Il ribaltamento dei ruoli fu reso drammaticamente chiaro da un documentario sui metodi di controllo di qualità mandato in onda dall'emittente statunitense NBC ed emblematicamente intitolato "If Japan can, why can't we?". Sulla diffusione dei metodi di controllo di qualità in Giappone, cfr. "Quality in Japan", in J.M. Juran, A Blanton Godfrey (a cura di), *Juran's Quality Handbook*. 5th Edition, McGraw-Hill, 1998; per un'efficace presentazione della rielaborazione del concetto di "qualità totale" fatta da Ishikawa Kaoru, cfr. Ishikawa Kaoru, *Che cos'è la qualità totale*, Milano, Il Sole24ore, 2004.

**APPENDICE I: Analisi delle pratiche di CSR (rendicontazione sociale ed ambientale, adesione al GC) su un campione di imprese giapponesi.<sup>66</sup>**

Nome	Settore	Nome	Settore
Asahi Breweries*	Alimentare	Heiwa Paper	Lavorazione della carta
Asahi Kasei Corp.*	Chimico-farmaceutico; materiali costruzione	Hitachi Metals	Metallurgia
Banca Gunma	Finanziario		
Brother	Elettronica	Hitachi	Elettronica; computer; telefonia
Calsonic Kansei Corp.	Meccanica, componenti per veicoli	Hino	Veicoli commerciali
Canon	Elettronica; fotografia	Isuzu	Veicoli commerciali
Chubu Electric Power	Energia; servizi	IBM Japan	Elettronica; informatica
Daiei	Grande distrib.	Japan Tobacco	Lavorazione del tabacco
Daikin	Elettronica; elettrodomestici	JR East Railway Company	Trasporti
Ebara Corp.	Meccanica ingegneria ambientale	"K" Line Kawasaki	Trasporti (shipping)
Fujitsu	Elettronica	Kajima Corp.	Edilizia
Fuji Kyūkō grūpu (Gruppo Espresso Fuji)	Trasporti; turismo	Kirin Beverage	Alimentare
Fuji Xerox*	Elettronica (fotocopiatrici ecc.)	Kirin Holdings Company*	Alimentare
Fujifilm	Fotografia	Komatsu Ltd.	Edilizia; macchinari industriali
Konica Minolta	Elettronica		
Konoike	Edilizia	Oki Electric Industry	Elettronica
Kubota Corp.	Meccanica	Panasonic	Elettronica
Mistubishi Motors	Veicoli	Sapporo Holdings	Alimentare
Mitsui Chemicals*	Chimica	Seiko Epson*	Elettronica
Mitsui O.S.K. Lines*	Trasporti (shipping)	Sekisui Chemical	Chimica

<sup>66</sup> Tutte le imprese inerte nella tabella hanno presentato rendicontazioni sociali e/o ambientali. Le imprese contrassegnate da asterisco aderiscono al Global Compact. Sulla metodologia adottata per la selezione del campione si rinvia alla nota n. 47.

Mitsubishi Materials Corp.	Meccanica, elettronica, metallurgia	Shimadzu	Meccanica di precisione; biotecnologie
Mitsubishi Electric Corp.	Elettronica	Shiseido*	Cosmesi
NEC Corp.*	Elettronica; informatica	Sonpo Japan*	Assicurazioni
Nissan Diesel	Veicoli	Sony Japan	Elettronica
Nitto Denko	Elettronica; ottica	Sumitomo Light Metals	Metallurgia
Nissin Electric	Energia; elettronica	Suntory	Alimentare
Nissan Motor*	automobili	Banca Shizuoka	Finanziario
Nissan Chemicals	Chimica	Sumitomo Chemicals*	Chimica
Nippon Steel Engineering	Ingegneria; edilizia	Showa Denko	Energia
Nippon Life Insurance Company	Assicurazioni	Taisei Corp.	Edilizia
Nikon*	Elettronica; fotografia	Takekaka Corp.	Edilizia
NTT Data	Comunicazioni	TDK	Chimica; elettronica
Nippon Steel	Siderurgia	Tejin Ltd.	Chimica
NYK Line*	Trasporti (shipping)	Tepco	Energia
Obayashi Cor.	Costruzioni	Toho Gas	Energia; servizi
Tokyo Marine Nichido*	Assicurazioni e finanza	Toyota	Automobili
Toto	Sanitari, arredamento d'interni	Ube Industries	Chimico; materiali da costruzione
Banca Towa	Finanziario		
Tokuyama	Chimica		
Toshiba*	Elettronica	Victor JVC	Elettronica; informatica
Toyo Tyres	Prodotti in gomma	Yonden Shikoku Electric Power	Energia
Toyobo	Tessili; biotecnologie; polimeri	Yamaha	Motocicli
		Yokogawa Electric Corp.	Elettronica

## APPENDICE II. Intervista alla Dott.ssa Emiko Nagasawa

Nippon Keidanren, Seconda direzione generale per gli Affari Sociali, vice-presidente del "Gruppo imprese-società". Le risposte alle domande sottostanti sono state raccolte via mail, nel mese di ottobre 2008. La dottoressa Nagasawa desidera precisare che le sue parole esprimono la sua personale visione della CSR in Giappone, sviluppata anche sulla base delle inchieste e delle attività della Nippon Keidanren, ma non costituiscono in alcun modo la visione ufficiale della Nippon Keidanren.

*La Nippon Keidanren, negli ultimi anni, si è impegnata a fondo per la diffusione della CSR. Sono passati circa 20 anni dall'elaborazione della "Carta sulla condotta delle imprese": quanto pensa che si sia radicata l'etica d'impresa? A che punto ritiene che sia arrivato il dialogo tra le imprese e gli azionisti, i dipendenti, i clienti, i consumatori, la comunità locale, le organizzazioni no-profit e gli altri stakeholder?*

Sull'etica d'impresa. Procede l'implementazione di sistemi per il miglioramento dell'etica nelle imprese, tuttavia si discute su come aumentarne l'efficacia. Per maggiori informazioni sull'argomento, si può consultare un'inchiesta realizzata dalla Nippon Keidanren

Sul dialogo con gli stakeholders. In Giappone, sin dal periodo Edo [1600-1868 n. d. A.], esiste una filosofia commerciale dei commercianti di Ōmi, fondata sui cosiddetti "tre buoni" ("buono per il venditore, buono per l'acquirente, buono per la società"). Un grande numero di imprese giapponesi, sin da allora, conduce la propria attività portando avanti il dialogo con gli stakeholder. In particolare, stanno dando buoni risultati lo sviluppo di nuovi prodotti che tengono conto delle opinioni dei clienti e dei consumatori e la risoluzione dei problemi fondata sul dialogo con i dipendenti. Anche il dialogo con lo stakeholder che viene ritenuto più lontano dalle imprese, le organizzazioni no-profit, prosegue; sono sempre più numerosi gli esempi di collaborazione centrati su attività di contributo alla società da parte delle imprese. Le imprese giapponesi non si limitano a pubblicare relazioni sulla CSR, ma si confrontano con gli stakeholder basandosi su queste relazioni e pianificano le attività dopo aver riflettuto sui feedback ricevuti.

Omissis (documenti di riferimento)

*Si può dire che il Giappone sia stato il pioniere della CSR in Asia. D'altro canto, la multinazionalizzazione della produzione sembra aver limitato la capacità delle imprese di controllare direttamente le singole fasi dei processi produttivi e di gestirle secondo i principi dell'etica aziendale. Pensa che le imprese giapponesi, che hanno delocalizzato in diversi paesi (soprattutto asiatici) la produzione di beni e servizi, riescano a gestire tutta la filiera secondo i principi della CSR?*

Ritengo che sia necessario uno sforzo per promuovere la CSR presso le organizzazioni che appartengono alla supply-chain. Tuttavia, le relazioni tra le organizzazioni sono complesse e multi-dimensionali ed è problematico controllare altre organizzazioni che sono indipendenti. Inoltre, è necessario fare attenzione a non sconfinare nell'abuso di posizione dominante o nell'erezione di barriere non tariffarie. Viste le transazioni sin qui avute dalle imprese giapponesi, penso che si debba promuovere il sostegno e la solidarietà reciproca per migliorare le singole attività CSR, piuttosto che esercitare una pressione unilaterale.

*Negli ultimi anni, le imprese giapponesi si sono impegnate a fondo nella promozione della CSR, portando avanti varie attività. Tuttavia, il numero delle imprese giapponesi con "certificazione di terza parte", come la SA8000, è relativamente basso. Quale pensa che sia il motivo di ciò?*

Si può davvero dire che la CSR coincida con il management. Le varie attività CSR portano valore aggiunto anche alla società. La maggior parte delle imprese credono che la CSR debba essere valutata dagli stakeholder; esse ritengono, inoltre, che gli enti terzi indipendenti e le valutazioni uniformi su cui si basano determinati standard non portino necessariamente dei frutti in termini di CSR. Ad esempio, anche a proposito della prassi di relazionare, non ci si limita a pubblicare i rapporti, ma, si dà importanza alla riflessione critica sulle attività. Questa riflessione critica viene effettuata utilizzando i rapporti come strumento di comunicazione e raccogliendo le osservazioni degli stakeholder.

*Nella classifica di AccountAbility, il Giappone è stato inserito nella categoria degli "innovators". In che misura crede che l'attenzione delle imprese giapponesi per la CSR abbia contribuito al successo dei prodotti giapponesi?*

L'innovazione nel settore ambientale, lo sviluppo di nuovi prodotti, le "tre R" (Reduce, Reuse, Recycle) e simili iniziative hanno dato grandi risultati. Inoltre, notevoli progressi sono stati registrati nel miglioramento continuo (kaizen) dei servizi e delle merci realizzato prestando maggiore attenzione alle indicazioni di clienti e consumatori. Infine, le imprese giapponesi si attivano nell'accrescere i vantaggi dei consumatori attraverso la solidarietà e la condivisione di informazioni all'interno delle associazioni del mondo imprenditoriale. Come esempi concreti si possono citare i due casi seguenti:

La produzione di un frigorifero senza freon da parte della Panasonic (omissis).  
Lo sviluppo di un contenitore per shampoo da parte della ditta Kao (omissis)



*Ritiene che esista una "CSR di tipo asiatico" così come c'è una "CSR di tipo giapponese"? Crede che si possa parlare di una strategia regionale asiatica per quel che riguarda i lavori per la redazione della ISO26000?*

Vista l'eterogeneità religiosa, culturale ed economica dell'Asia non è possibile generalizzare. Tuttavia, qualunque Paese si prenda in considerazione, si può notare che ovunque viene data importanza al valore della "armonia (wa)". Penso che in questo sia la chiave per lo sviluppo della CSR asiatica. Per quel che riguarda la ISO26000, ogni volta che i gruppi di lavoro si riuniscono ha luogo un vivace scambio di idee tra i rappresentanti dei vari paesi asiatici. Tuttavia, la ISO26000 rimane uno strumento di riferimento per la promozione della CSR e non si evolve fino al punto di configurarsi come una strategia regionale.

*Qual è la Sua percezione dei prodotti italiani in termini di CSR?*

Penso che i prodotti italiani riscuotano un grande successo per il design, il valore dei brand ed altri motivi. Inoltre, sono numerosi i prodotti realizzati con perizia da abili artigiani. Ritengo che sia auspicabile che si sviluppi la CSR basata sul valore contenuto in prodotti realizzati con cura particolare (ad esempio: durata→ecologia; design→design universale ecc.)

## **"Remaking Singapore": Stato e imprese globali rileggono la corporate culture**

Ivan Cucco

*When compared to other mature high-income economies, Singapore appears to be a late starter in the adoption of Corporate Social Responsibility (CSR) practices. Since 2000 however, signs can be found of an increasing awareness towards CSR. Singapore has been host to several international conferences on corporate ethics, and a concerted effort for the promotion of CSR has eventually taken off in 2004 with the launching of the National Tripartite Initiative on CSR.*

*The call for CSR coincides in Singapore with a fundamental re-orientation of the growth strategy of the city-state, driven by sweeping changes in the regional context as much as by the restructuring of global value chains in key sectors like electronics. While a genuine consumer movement is absent, the major promoters of CSR are the state and Multi-national Enterprises (MNEs) with regional headquarters located in Singapore. This is hardly surprising, given the focal role that MNEs and the state have played in Singapore's developmental model since the 1960s. Their heralding the movement towards CSR testifies of the resilience of modes of governance inherited from the "developmental state" era.*

*This contribution starts by briefly reviewing the evolution of Singapore's developmental model, so as to place the drive towards CSR in the context of the new growth strategy elaborated by the city-state's leadership in response to global and regional challenges. The institutional arrangements behind the main CSR initiatives are also introduced, in order to highlight their path-dependend character. Then, some empirical studies on the diffusion of different forms of CSR in Singapore are reviewed. Finally, the study focuses on two specific sectors (electronics; garments) and briefly touches upon the issues brought about by the growing number of migrant workers.*

\*\*\*