



Università  
Ca'Foscari  
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Lingue, Economie e Istituzioni  
dell'Asia e dell'Africa Mediterranea

Tesi di Laurea

# **FDI in Giappone: il Ruolo dell'Attrazione degli Investimenti Online**

**Relatore**

Ch. Prof. Utsumi Hirofumi

**Correlatore**

Ch. Prof. Marco Zappa

**Laureando**

Raul Sabbadini  
Matricola 861771

**Anno Accademico**

2023/2024

## AVVERTENZE

Per la trascrizione dei nomi giapponesi è stato adottato il sistema Hepburn, secondo il quale le vocali sono pronunciate come in italiano e le consonanti come in inglese. Si noti inoltre che:

*ch* è un'affricata sorda come la *c* di *cesta*

*g* è una velare come *g* di *gara*

*h* è sempre lievemente aspirata

*j* è un'affricata sonora come *g* di *gita*

*s* è sorda come la *s* di *sasso*

*sh* è una fricativa come la *sc* di *scelta*

*w* va pronunciata come la *u* di *uovo*

*y* è consonantica e si pronuncia come la *i* italiana

*z* è sempre dolce.

Il segno diacritico orizzontale sulle vocali ne indica l'allungamento.

Si è mantenuto l'uso giapponese secondo il quale il nome di famiglia precede quello personale.

# Abstract

Il Giappone è il paese OCSE con il più basso ammontare di investimenti diretti esteri (FDI) in entrata in rapporto al suo PIL. Il presente lavoro si propone di aggiungere un tassello allo studio delle motivazioni dietro questo fenomeno esaminando le attività di promozione online degli Investimenti Diretti Esteri in entrata svolte dal Giappone e dalla sua agenzia di promozione degli investimenti (IPA), “JETRO”. Si punta così a comprendere attraverso la loro qualità se sia possibile includerle tra gli ostacoli agli FDI nel paese. Dopo aver presentato le motivazioni individuate per il basso numero di FDI in Giappone e aver giustificato l'utilità delle attività di attrazione degli investimenti, è stata effettuata un'analisi qualitativa del sito internet di JETRO e dei suoi canali sui social network. Questa è stata svolta attraverso un metodo originale basato sul Website Attributive Evaluation System (WAES), ma adattato per il sito di una IPA e con una maggiore importanza conferita alle sue caratteristiche che potrebbero aiutare a sopperire agli ostacoli agli FDI in Giappone secondo la letteratura scientifica. Tale analisi mette in luce come le attività di JETRO non costituiscano delle *best practice*, ma non si possano neanche definire insufficienti. Per questo motivo non sarebbe possibile aggiungerle fra le cause del basso influsso di FDI in Giappone nonostante ci siano dei difetti, legati principalmente all'incuria dei contenuti più vecchi e a una carenza di espedienti per la comunicazione a doppio senso.

# 要旨

日本は、OECD加盟国の中で対内向け海外直接投資（FDI）額が国内総生産比でも低い国である。本論文の目的は、対日直接投資の障害に関する知見を拡張することである。そのため、日本の投資促進機関（IPA）である「ジェトロ」が実施しているオンライン投資誘致活動を検討した。その活動の分析を通じて、それらが対日直接投資の障害として数えるかどうかを判断することを目指している。対日直接投資額における投資誘致活動の有用性を確認した後、ジェトロのウェブサイトとソーシャルメディア・チャンネルの定性分析を行った。

最初に、FDIを定義し、学術的な先行研究を参照することで日本における投資誘致にみられる障害の存在を指摘した。そして、投資誘致活動を実施する価値があるかどうか明らかにするために、FDIの利益と不利益を検討した。さらに、そのような活動の目的と当事者と実施方法を記述した後、投資誘致活動の主役としてIPAの役割と構造を説明し、IPAのオンライン活動という課題に焦点を合わせた。最後に、本研究での分析資料としてジェトロのウェブサイトとソーシャルメディア・チャンネルを客観的にし、そのうえで、それらを一定の観点から分析し、その結果を議論した。

ジェトロのウェブサイトとソーシャルメディア・チャンネルの分析では独自の、客観的、柔軟性の程度が高い方法を用いた。WAES（Website Attributive Evaluation System）という評価方法に基づいて、IPAサイトを評価するとともに、学術文献と適合させた。また、日本におけるFDIを阻碍している障害を克服するのに役立つ改善点を重点的に論じた。

分析の結果、ジェトロのオンライン活動はベストプラクティスではないが、不十分とも言い切れない。このため、その活動は日本におけるFDIに障害要因の一つとして数えることはできないと思われる。評価に最も大きな影響を与えている欠点は、古いコンテンツの保守状態が悪いことと、双方向コミュニケーション手段の欠如である。

# Indice

<b>Introduzione</b>	<b>8</b>
<b>Capitolo 1: FDI e ostacoli in Giappone</b>	<b>11</b>
1. Gli investimenti diretti esteri (FDI)	11
2. Perché gli FDI sono da sempre bassi in Giappone?	13
2.1. <i>Il sistema del 1955</i>	14
2.2. <i>Dopo lo scoppio della bolla: i lasciti del developmental state</i>	17
3. Conclusioni	23
<b>2. L'attrazione degli investimenti</b>	<b>25</b>
1. I benefici degli FDI	26
2. Le attività di attrazione degli investimenti	28
2.1. <i>Le agenzie di promozione degli investimenti (IPA)</i>	29
2.2. <i>Le attività di attrazione degli investimenti online</i>	31
3. Il contesto giapponese	36
4. Conclusioni	37
<b>3. Le attività di JETRO</b>	<b>39</b>
1. Jetro.go.jp	40
1.1 <i>Homepage</i>	41
1.2 <i>“Investing in Japan”</i>	43
1.3 <i>Le sezioni di “Investing in Japan”</i>	45
1.3.1 <i>Why Invest</i>	46
1.3.2 <i>Setting Up Business</i>	47
1.3.3 <i>JETRO’s Support</i>	49
1.3.4 <i>Government Support</i>	50
1.3.5 <i>Insights</i>	51
1.3.6 <i>Resources</i>	51

1.3.7 “Events & News”	52
1.4 Business Opportunities	52
1.5 “News & Reports”	53
1.6 Le differenze della versione mobile	54
2. Piattaforme e portali .....	55
3. Risorse .....	59
3.1 Sondaggi e Report	59
3.1.1 JETRO Invest Japan Report	60
3.1.2 Japanese Trade and Investment Statistics	61
3.2 Contenuti Multimediali	62
3.2.1 Podcast	62
3.2.2 Video	63
4. Social Network .....	65
4.1 Facebook	65
4.2 Instagram	66
4.3 X	67
4.4 LinkedIn	68
4.5 YouTube	69
5. Conclusioni .....	70
<b>4. Analisi delle attività online</b> .....	<b>72</b>
1. Metodologia .....	72
2. Valutazione .....	79
2.1 Contenuto informativo	82
2.2 Informazioni sull’agenzia	85
2.3 Qualità dei contenuti	88
2.4 Interazioni con l’utenza	92
2.5 Tecnicità	96
3. Conclusioni .....	100

<b>Conclusioni</b>	<b>102</b>
<b>Bibliografia</b>	<b>104</b>
Sitografia .....	116

# Introduzione

Il Giappone è ad oggi il paese OCSE con il più basso numero di FDI in entrata rispetto al PIL, attestandosi al 5,3% del PIL nel 2022 (OCSE, 2024). Si è cominciato a recepire un miglioramento delle condizioni del mercato e quindi del flusso di FDI soltanto a partire dalla fine degli anni '90, a seguito delle politiche di *Hashimoto*<sup>1</sup> (Takayoshi, 1997) che si interessò alla loro liberalizzazione e poi di *Koizumi*<sup>2</sup> che per primo cominciò ad attuare un'attrazione attiva e ne fece un'istanza politica mettendo come punto del suo programma un raddoppiamento del loro valore sia nel 2003 (Wada, 2004) che nel 2006 (Paprzycki, 2008)<sup>3</sup>. Ciononostante le *performance* rimangono ancora troppo basse per le dimensioni del mercato giapponese e si presuppone quindi che il processo di miglioramento del clima per gli investimenti debba ancora effettuare grandi passi in avanti per mettersi effettivamente al pari con le altre economie avanzate.

Il presente lavoro si pone l'obiettivo di aggiungere un tassello alla letteratura scientifica riguardante le cause del basso numero di "Investimenti Diretti Esteri" (FDI) in Giappone attraverso lo studio e l'analisi delle attività online per l'attrazione degli FDI svolte dal governo giapponese. Tali attività sono generalmente gestite da una tipologia di agenzie, chiamata "Agenzia per la Promozione degli Investimenti" (IPA), a cui viene affidato il compito di migliorare il clima di investimento nel paese e di attirare investitori e capitali. Si tratta di un'attività abbastanza complessa, richiedente la sinergia di molti attori del territorio che le IPA si occupano anche di coinvolgere e dirigere verso un'unico concorde obiettivo. Fra le attività online di una IPA, iniziate già poco dopo la diffusione di Internet, se ne annoverano ormai un grande numero. Tuttavia, i mezzi più importanti rimangono i siti internet, i contenuti multimediali e i *social network*. Per questo motivo si è optato per un'analisi qualitativa che ne

---

<sup>1</sup> Hashimoto Ryūtarō, primo ministro e presidente del Partito Liberal Democratico (LDP) dal 1996 al 1998.

<sup>2</sup> Koizumi Jun'ichirō, Primo ministro e presidente del LDP dal 2001 al 2006.

<sup>3</sup> Misure per l'attrazione di FDI sono cominciate a partire dal 1980 con la *Foreign Investment Control Law* (FECL), poi nel 1984 sotto forma di prestiti agevolati e specializzati. Successivamente un altro importante passo è stato fatto con la *Import and Inward Investment Promotion Law* del 1992. Si tratta di misure che hanno posto delle basi per l'attrazione attiva di FDI ma che non hanno di fatto visto un aumento dell'influsso di FDI dopo la loro entrata in vigore (Solís, 2009).

considerasse le caratteristiche principali, basata su un sistema di analisi WAES<sup>4</sup> modificato al fine di adattarlo specificamente all'analisi delle attività online di una IPA, e che attraverso un sistema a punti e dei criteri tratti dalla letteratura scientifica ne cercherà di valutare nel modo più oggettivo possibile la qualità, la fruibilità e l'attenzione riposta nel mantenimento dei contenuti messi a disposizione.

Attraverso i risultati dell'analisi appena citata si intende comprendere se le attività online di attrazione degli FDI svolte da JETRO, IPA nazionale del Giappone, siano valide, efficienti e se comprendano dei supporti al superamento dei molti ostacoli all'ingresso di investimenti diretti esteri nel paese. Inoltre, alla luce del giudizio finale, si intende determinare se queste attività costituiscano o meno uno fra i tanti ostacoli all'influsso di FDI in Giappone.

La presente tesi verrà suddivisa in quattro capitoli. Il primo capitolo inizierà con una definizione del fenomeno degli investimenti diretti esteri (FDI), determinandone le tipologie e i loro scopi, in modo da comprendere le basi del fenomeno. Dopodiché si discuteranno le motivazioni che hanno nel tempo costituito degli ostacoli all'ingresso degli FDI nel paese, dovuti inizialmente alla volontà congiunta di burocrazia, politica e settore privato di respingerli, e successivamente a fattori macroeconomici, culturali, alla struttura del mercato, a fattori culturali e a situazioni ereditate dal periodo di protezionismo. La presentazione verrà effettuata seguendo l'ordine cronologico delle situazioni descritte e raccogliendo la letteratura scientifica sul tema, in modo da offrire uno sguardo il più ampio possibile.

Il secondo capitolo sarà invece dedicato alle attività di promozione degli investimenti. Per giustificare se valga la pena o meno di svolgere un'attività allo scopo di attirare gli FDI dall'estero, il capitolo comincerà con una raccolta dei benefici che un aumento di questo tipo di investimenti potrebbe offrire all'economia ospitante. Si elencheranno brevemente anche i possibili effetti negativi per completezza, nonostante sia logico credere che una strategia di attrazione degli FDI fatta nel modo corretto si concentri solo sugli investimenti che possano portare un vantaggio al paese, scoraggiando al contempo quelli più problematici. Successivamente si definirà cosa si intenda con "attività di attrazione degli investimenti diretti esteri" e quali siano i loro scopi, le loro modalità, gli attori che le pianificano e che le mettono in

---

<sup>4</sup> Ved. Nota 100 in cap. 4, 1.

atto e infine in che modo queste possano essere suddivise. Dopodiché ci si concentrerà sul principale ente che si occupa di gestire le attività oggetto di questo capitolo, cioè la IPA. Se ne definiranno le principali caratteristiche e i compiti che le potrebbero essere affidati, seppur con un certo grado di generalità, considerando che si tratta di enti che per lavorare al meglio si devono dotare di una buona flessibilità. A seguire, verranno presentate più nello specifico le attività che una IPA può svolgere online, oggetto della domanda di questa tesi, fornendo anche esempi pratici da vari siti. Infine, verrà brevemente descritto il contesto giapponese in cui è situata JETRO, un'ente governativo che è possibile assimilare alla IPA nazionale del Giappone ma che non si occupa soltanto dell'attrazione degli FDI, quali attività svolga, e quali altri enti la supportino nelle sue attività.

Il terzo capitolo si occuperà della presentazione dei dati a cui l'analisi farà riferimento, svolta nel modo più oggettivo possibile. Si delineerà a questo scopo una struttura delle attività online di JETRO, raggruppandone la descrizione in quattro sottocapitoli: siti internet, piattaforme e portali, risorse consultabili e attività sui *social network*. In virtù dell'oggettività della presentazione non si evidenzieranno pregi e difetti, ma talvolta si porteranno dei paragoni fra gli oggetti della descrizione, in modo da mettere in luce delle caratteristiche che saranno coinvolte nell'analisi.

Il quarto e ultimo capitolo verterà sull'analisi qualitativa delle attività online di JETRO. Questa sarà effettuata attraverso un metodo WAES per la valutazione dei siti internet, ma modificato in modo da adattarlo all'analisi specifica di un sito web dedicato alle attività di attrazione degli FDI online svolte da una IPA nazionale. Il metodo si baserà sul lavoro di Raganowicz (Raganowicz, 2017), il quale ha a sua volta analizzato il sito dedicato all'attrazione degli FDI di varie città europee utilizzando proprio il sistema WAES modificato, anche in questo caso, in modo da adattarlo all'analisi di un sito di una IPA cittadina. Dopo aver presentato la metodologia, mostrato, chiarito e motivato i risultati dell'analisi punto per punto, si trarranno le conclusioni che ne derivano.

# Capitolo 1: FDI e ostacoli in Giappone

Nel presente capitolo verrà raccolta la letteratura riguardante le motivazioni che sono state trovate dagli accademici per il basso numero di FDI in Giappone, in modo da dipingere un quadro sui precedenti studi ma soprattutto sulla situazione attuale del paese. Verrà inizialmente descritto il "sistema del 1955", con le sue istituzioni e logiche, per poi passare al presente usando proprio quel periodo come spunto per comprendere al meglio gli ostacoli agli FDI che ancora oggi rimangono in piedi nel paese.

## 1. Gli investimenti diretti esteri (FDI)

Prima di entrare nelle causalità degli investimenti diretti esteri nel contesto giapponese è necessario cominciare con una breve introduzione sulla loro natura. La precisa definizione di Investimento Diretto Estero (FDI dall'inglese *Foreign Direct Investment*) può variare da paese a paese, per fini legali o amministrativi, perciò per descriverli si ricorrerà alla definizione congiunta dell'OCSE e del FMI:

“Foreign direct investment (FDI) is a category of investment that reflects the objective of establishing a lasting interest by a resident enterprise in one economy (direct investor) in an enterprise (direct investment enterprise) that is resident in an economy other than that of the direct investor”<sup>5</sup>.

Viene poi aggiunto che con “*lasting interest*” si intenda la presenza di un rapporto duraturo fra investitore e azienda, comprovato per convenzione con il possesso di almeno il 10% del potere decisionale sulle sue scelte. Gli FDI si possono poi distinguere per le modalità con cui vengono eseguiti, la loro direzione, e il loro scopo. Nonostante esistano delle classificazioni molto precise e strutturate che gli accademici hanno convenuto di creare nel tempo ci si limiterà alla presentazione di quelle principali, che permettano una comprensione di base, ma sufficiente, del fenomeno.

---

<sup>5</sup> OCSE, Benchmark Definition of Foreign Direct Investment, quarta edizione, Parigi, Francia, 2008, p. 234.

Per quanto riguarda la direzione degli FDI, queste sono essenzialmente due: orizzontale, se l'investimento viene effettuato per ampliare la gamma di servizi offerti dall'azienda, e verticale se questo viene effettuato con lo scopo di incorporare i processi produttivi della catena del valore. A loro volta gli investimenti verticali si possono ulteriormente distinguere fra "a monte", se in direzione della materia prima, o "a valle" se in direzione del prodotto finito e del consumatore (Caves, 1971). Anche le modalità degli FDI sono principalmente due: l'insediamento di nuove strutture produttive, definito *brownfield* se effettuato attraverso la riconversione di vecchie strutture o *greenfield* se la struttura viene costruita da zero; e l'acquisizione di aziende già insediate nel paese attraverso acquisizioni o fusioni, raggruppate nel termine M&A (*Mergers and Acquisition*) (Caroli, 2012). Infine, è possibile dividere gli FDI in quattro tipologie a seconda del loro scopo. Il primo tipo sono i *natural resource-seeking* FDI, i quali investono in impianti di estrazione di risorse naturali. Vi è poi la tipologia *domestic market-seeking*, la quale comprende gli FDI che puntano ad entrare in un nuovo mercato per partecipare a soddisfare la domanda interna del paese. Per terzi si annoverano gli FDI *Efficiency-seeking*, investimenti effettuati allo scopo di ottenere un vantaggio competitivo in modo da ottimizzare i costi di produzione ed esportazioni dei beni offerti dall'impresa. Il quarto ed ultimo tipo di investimenti è l'FDI *strategic asset-seeking*, che ha lo scopo di avere accesso ad un determinato brand o impresa che fornisca un vantaggio all'investitore (World Bank, 2017).

Da menzionare per via della loro natura ambigua sono le *Joint Venture*, che non sempre possono essere considerate degli FDI a tutti gli effetti. Si tratta di un "contratto stipulato fra due o più persone giuridiche, in cui tutte le parti si impegnano a condividere i propri *asset*, profitti e perdite, al solo scopo di raggiungere uno specifico obiettivo condiviso"<sup>6</sup>. Tale definizione è però generale e comprende una gamma di pratiche differenti, tutte raggruppabili sotto lo stesso termine. Proprio per il loro difficile incasellamento in un'unica definizione è facile che queste non vengano conteggiate, oppure raddoppiate, ai fini statistici. Solo analizzando il caso nello specifico è possibile comprendere se si possa annoverare o meno quella *Joint Venture* fra gli FDI (OCSE 2008b).

---

<sup>6</sup> OCSE, *Glossary of Foreign direct investment terms and definitions*, Parigi, Francia, 2008, p. 10. (Traduzione personale)

## 2. Perché gli FDI sono da sempre bassi in Giappone?

Come è già stato sottolineato, il Giappone ha da sempre avuto un basso numero di FDI, per tantissime motivazioni che nel tempo gli esperti sono riusciti a trovare. Questo sottocapitolo raccoglierà le varie spiegazioni esistenti di tale fenomeno dell'economia giapponese. Per comprendere le motivazioni dei bassi FDI in Giappone è fondamentale conoscere il contesto del paese nel dopoguerra e le logiche che lo hanno creato. Dopo il periodo di crisi degli anni '90 è iniziato un periodo di riforme e rinnovamenti, ma in maniera lenta e macchinosa per via dell'ostinata sopravvivenza di alcune dinamiche. Come descritto dalla teoria di politica economica della "*Path dependance*" (North, 2005), i processi di riforma strutturale sono fortemente dipendenti dalle scelte già prese dagli attori del sistema in passato, e in particolare nelle economie avanzate tendono ad essere molto lenti per un benessere generalizzato della popolazione. Queste riforme sono molto recenti e quindi, oltre a richiedere ulteriori studi, non hanno ancora modificato le usanze e la cultura aziendale a pieno. Il percorso di questo sottocapitolo si strutturerà perciò con l'approfondimento, da parte dei precedenti studi accademici, delle singole dinamiche considerate come un ostacolo agli FDI in entrata in Giappone. Si terrà conto della situazione precedente allo scoppio della bolla finanziaria degli anni '90, conosciuta come "sistema del 1955" (Masumi, 1985), di cui verranno descritte le istituzioni e le dinamiche utili a comprendere come prima dello scoppio della bolla gli influssi di FDI fossero pressoché nulli (Worldbank.org). Questa servirà poi da base per spiegare i fenomeni che dipendono da quel periodo e dalle istituzioni che ancora non se ne sono discostate, concludendo con le determinanti macroeconomiche che ostacolano gli FDI. Si è scelto di dare grande importanza allo scoppio della bolla finanziaria perché considerato da molti esperti (Bytheway, 2016; Solís, 2005; Katada, 2005; Rosenbluth e Thies, 2010; Paprzycki, 2008) come un avvenimento dirompente che ha provocato grossi cambiamenti in Giappone, dovuti principalmente ad un'interdipendenza delle istituzioni fino a quel momento (Blomstrom 2006).

## 2.1. Il sistema del 1955

Quando nel 1952 lo SCAP<sup>7</sup> rimise finalmente nelle mani del Giappone la sua sovranità, i governanti dovettero prendere una decisione su come gestire la politica economica del paese. Lo SCAP aveva epurato inizialmente la classe politica per evitare che ritornassero le istanze delle élite del Giappone imperiale appena sconfitto in guerra. Nonostante gli sforzi americani, però, si dovette scendere a patti con la classe di burocrati del tempo, visti dagli occupanti come lontani dalle logiche politiche dell'impero giapponese, e detentori delle conoscenze necessarie a gestire la rinascita del paese sotto la supervisione dello SCAP, in vista soprattutto del rafforzamento dello stato per proteggerlo dal pericolo della deriva comunista che preoccupava particolarmente gli Stati Uniti (Bowen, 2003). In questo modo vennero date grandissime responsabilità e poteri ai burocrati, che uscirono non soltanto illesi dalle purghe dell'occupazione, ma più forti di prima. Molti economisti si sono chiesti in che modo il Giappone avesse ottenuto un tale livello di crescita economica, ma la spiegazione su cui vale la pena concentrarsi e che porta alla luce il principale dei motivi per cui il Giappone moderno ha sempre avuto un basso influsso di FDI è quella del “*developmental state*”. Il primo a teorizzare questo fenomeno istituzionale è stato Chalmers Johnson (Johnson, 1984), che riconobbe sotto questo nome una peculiare struttura nelle istituzioni giapponesi, ottenuta studiando il MITI, caratterizzata da 4 elementi:

“The first element of the model is the existence of a small, inexpensive, but élite state bureaucracy staffed by the best managerial talent available in the system. [...] The second element [...] is a political system in which the bureaucracy is given sufficient scope to take initiative and operate effectively. [...] The third element of the model is the perfection of market-conforming methods of state intervention in the economy [...] The fourth and final element of the model is a pilot organization like MITI”<sup>8</sup>.

La messa in pratica di questo sistema teorico avrebbe preso le sembianze del “1955 system” (1955年体制): un sistema basato sull'incontrastata egemonia politica del neonato Partito

---

<sup>7</sup> “Supreme Commander for the Allied Powers”, organo di controllo posto a capo dell'occupazione americana del Giappone a seguito della sua resa alla fine della seconda guerra mondiale. Lo SCAP, con a capo il Generale MacArthur aveva il compito di guidare, con modalità coercitive, e osservare la classe dirigente giapponese durante il suo periodo di ripresa dalle ceneri della guerra. (Hollerman, 1979).

<sup>8</sup> Chalmers JOHNSON, *MITI and the Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford, Stanford University Press, 1982, pp. 314-320.

Liberal-Democratico (LDP), avente come pilastri proprio il partito, la burocrazia e gli stretti legami fra stato e i gruppi di interesse del settore privato (Masumi, 1985). Non ci si dilungherà ulteriormente sui complessi meccanismi alla base di questo sistema perché in riferimento all'argomento di questa tesi risulta utile comprendere soltanto in che modo il sistema controllasse lo scambio di capitali con l'estero e determinasse perciò un bassissimo, quasi nullo, influsso di FDI.

Come è già stato anticipato, al centro del *developmental state* giapponese vi era l'"organizzazione pilota" del 通商産業省 (Ministry of International Trade and Industry, MITI) (Johnson, 1982). Per fare in modo che le politiche per la ripresa economica del Giappone fossero efficaci era importante ridurre al minimo i fattori di incertezza dati dagli agenti esterni. Si decise perciò di applicare una politica estera fortemente protezionista, basata sul controllo capillare, caso per caso, di qualunque richiesta di investimento arrivata nel paese, creando il più efficace protezionismo del mercato nazionale verso le multinazionali fra tutti i paesi industrializzati (Encarnation e Mason, 1990). Il metodo di controllo era basato sulla "*Foreign Capital Law*" (FECL) del 1950, in congiunzione con la precedente "*Foreign Exchange and Foreign Trade Control Law*" (FIL) del 1949 (Encarnation e Mason, 1990). In questo quadro legale, non era di fatto permesso alcun FDI a meno che questo non portasse un vantaggio per l'economia giapponese stessa, e che le aziende entranti rinunciassero al deflusso dei guadagni sul capitale investito in patria, potendo quindi investire solo sotto forma di "Yen-based company" (Solís, 2009).

La situazione rimase praticamente invariata fino al 1963, quando il Giappone, prima di entrare ufficialmente nell'OCSE, accetta di rivedere le sue posizioni protezioniste, in realtà per preparare le piccole imprese del paese in caso di problemi con gli agenti esteri (Solís, 2009). La burocrazia giapponese non aveva infatti alcuna intenzione di aprirsi davvero agli investimenti esteri, e le liberalizzazioni fornite avevano il solo scopo di calmare gli animi della comunità internazionale, attraverso provvedimenti solo *de iure*, ma non *de facto*. A riprova di ciò si può considerare la composizione dei pochi FDI in entrata permessi, principalmente del settore IT e quindi utili al mero sfruttamento e apprendimento delle nuove tecnologie (Bytheway, 2014). Il prolungarsi di questa situazione nel tempo creò attriti con gli USA e le organizzazioni

internazionali, che con le loro assillanti richieste di maggiore trasparenza e libertà crearono una pressione esterna all'apertura dei mercati giapponesi, per quanto in realtà trascurabile rispetto a quella interna, notevolmente più impattante (Johnson, 1984), dei grandi gruppi oligopolistici <sup>9</sup>intenzionati ad investire all'estero per aumentare i profitti e trovare nuove fonti di finanziamento (Encarnation e Mason, 1990)<sup>10</sup>.

A seguito della crisi petrolifera del '79, gli USA si trovarono in una crisi debitoria senza precedenti. Le relazioni sul piano economico fra Giappone e Stati Uniti erano già tese per via della guerra commerciale mossa nei confronti del Giappone (Tōgō, 2005) e per evitare un ulteriore peggioramento delle relazioni il MITI provvide ad apportare grandi modifiche sulle leggi che regolavano gli investimenti esteri. Nel 1980 viene infatti cancellata la FIL e vengono parzialmente liberalizzati gli FDI in entrata, ora possibili in principio, ma prevedendo la possibilità da parte del ministero di bloccarli entro 20 giorni dalla richiesta (Solís, 2009). Anche in questo caso le modifiche previste non ebbero alcun impatto sull'influsso di FDI in Giappone, proprio perché le ragioni della burocrazia e il suo controllo sull'economia erano ancora molto forti. La situazione rimase invariata fino allo scoppio della bolla finanziaria, cominciato nel 1991 (Tōgō, 2005), a cui è seguita una crisi bancaria che ha rischiato di mettere l'intero paese in ginocchio, nel 1997 (Suginohara, 2004), con ricadute negative sulla crescita economica e l'esacerbazione di alcuni problemi che secondo alcuni esperti (Ohta, 2022, Siddiqui 2024) ancora oggi non sono stati sanati.

L'evento scosse molto gli animi dei cittadini e la politica, provocando finalmente una spinta al cambiamento che probabilmente può essere incarnata nella figura del primo ministro *Koizumi Jun'ichirō*. I ricercatori credono che le riforme di *Koizumi* siano effettivamente riuscite a indebolire molto il *developmental state*, in favore di una nuova politica incentrata sui partiti e la figura del primo ministro, ma che questo non sia stato abbattuto, solo trasformato, per

---

<sup>9</sup> Un oligopolio è definito come “A situation in which only a small number of companies are involved in producing a particular type of goods or in providing a particular type of service” (Cambridge Dictionary). I gruppi oligopolistici sono quindi le aziende che ne fanno parte, detenenti un grande potere di influenza nel mercato per via del loro esiguo numero.

<sup>10</sup> La pressione esterna degli USA e degli altri stati del OCSE e del FMI sortiva degli effetti inferiori nei confronti della burocrazia giapponese, la quale invece teneva maggiormente all'opinione e ai desideri delle aziende nipponiche (Johnson, 1984). Di conseguenza, tenendo sempre presente che l'obiettivo primario della burocrazia in un *developmental state* è la crescita economica e che i rapporti fra essa e il settore privato sono molto forti, le istanze delle aziende domestiche hanno un peso maggiore.

sopravvivere alla crisi degli anni '90 (Tonami, 2018; Wade, 2018, Weiss, 2000). Al di là del possibile dibattito, si può notare come sicuramente alcune delle sue istituzioni sono rimaste in piedi (Pekkanen, 2004; Tonami, 2018), e di conseguenza anche gli ostacoli agli investimenti che esse hanno caratterizzato fino allo scoppio della bolla, come verrà discusso nella prossima sezione.

Per concludere quindi, è possibile inquadrare il periodo del sistema del 1955, fino allo scoppio della bolla, come uno di totale protezionismo nei confronti dell'ingresso di capitali esteri, dove sono state concesse liberalizzazioni *de iure*, ma solo come specchietto per le allodole per gli USA e le organizzazioni internazionali. Gli FDI erano di fatto impossibili a meno di un assenso da parte del governo o dei gruppi di interesse, e nonostante esistessero già altre dinamiche e istituzioni che costituivano delle vere e proprie barriere all'ingresso, le limitazioni legali e le strettissime maglie della burocrazia, che agiva con l'assenso e il supporto dei grandi gruppi d'interesse del paese interessati a non subire influssi da investitori esteri, sono sufficienti a giustificare il numero irrisorio di FDI in entrata in Giappone.

## 2.2. Dopo lo scoppio della bolla: i lasciti del *developmental state*

Gli anni '90 sono stati in Giappone un periodo di grande crisi, sia economica, con il crollo del valore dei terreni, dei titoli delle aziende e delle banche (Solís, 2009), sia politica, con la sconfitta per la prima volta dell'LDP nelle elezioni del 1993 (Mainichi, 1993), ma proprio per questo anche foriero di grandi rinnovamenti. Vedendo la crescita economica arrestarsi così bruscamente, il *developmental state* e le sue istituzioni subiscono un duro colpo, perché questi consideravano il benessere economico come obiettivo primario, ma avevano fallito nell'assicurarlo.

La situazione di incertezza e confusione che si è venuta a creare portò una forza contrapposta alle logiche del sistema del 1955, la quale si riuscì a vedere già con il successivo governo dell'LDP, di *Hashimoto Ryūtarō*, nel 1996. Egli riuscì a mettere in atto una serie di riforme che avrebbero liberalizzato completamente il mercato giapponese, sia in entrata che in

uscita, raggruppandole sotto il nome di “金融ビッグバン”<sup>11</sup> e dando l’idea che si sarebbe arrivati ad un grado di deregolamentazione pari a quello del Regno Unito (Takayoshi, 1997). Da questo momento in poi non si considereranno più limiti giuridici agli FDI, perché sono effettivamente caduti tutti.

Colui che ha tuttavia più memorabilmente incarnato il sentimento opposto alle vecchie logiche del sistema del 1955 è il primo ministro *Koizumi Jun’ichirō*. Famosa è infatti la sua battaglia per la privatizzazione del sistema postale, il cui FILP (Fiscal Investment and Loan Program)<sup>12</sup> è stato sfruttato dai burocrati come canale principale per lo scambio di favori elettorali e come tramite fra la burocrazia e i gruppi d’interesse del settore privato (Park, 2011). La sua vittoria in questa battaglia ha di fatto costituito la distruzione di uno dei pilastri su cui si reggeva il *developmental state*. A lui si deve anche la creazione di organi decisionali che spostavano nelle mani del primo ministro un maggior potere, tolto invece al partito e ai suoi organi decisionali interni, invertendo quindi la direzione dei processi legislativi, le cui proposte cominciarono a partire dal primo ministro. Ma soprattutto è importante citare *Koizumi* perché per primo tratta gli FDI in entrata come un’istanza politica e si pone l’obiettivo di raddoppiarli entro cinque anni dal 2003 (Wada, 2005). Questa dichiarazione decretò l’effettivo interesse dimostrato dal primo ministro, e quindi dalla politica, all’attrazione degli investimenti diretti esteri. Per cui si dà per scontato che ad ora, anche considerando che ne è stato mostrato un interesse sia da *Abe Shinzo* (Hoshi, 2018) che dall’attuale primo ministro *Kishida Fumio* (内閣官房, 2022), non soltanto il governo si preoccupi effettivamente di pianificare delle misure di attrazione per gli FDI, ma che non si vengano a porre limiti legali all’ingresso di investimenti dall’estero. Perciò, si considerano caduti gli ostacoli giuridici agli FDI, con un alto grado di libertà di investimento e una volontà decisa della politica ad aumentarne gli influssi. Ciononostante, le tracce lasciate dal

---

<sup>11</sup> Il nome fa riferimento al “Big bang” finanziario che aveva investito il mercato dei titoli britannico dal 1986 (Takayoshi, 1997).

<sup>12</sup> Il FILP è un “*government-run financial system that mobilizes and allocates savings in the form of investments and loans that serve public policy purposes*” (Park, 2011 p. 25). Viene considerato uno dei pilastri del *developmental state* giapponese perché permetteva l’impiego dei risparmi di privati, attratti da vantaggi fiscali e bassi tassi di interesse per finanziare opere pubbliche con gli stessi vantaggi. Inoltre i fondi venivano utilizzati dai “*pork-barrel*” (politici che portano in parlamento le istanze dei gruppi industriali) per elargire mazzette elettorali al proprio gruppo di interesse in cambio di un ampliamento della propria base elettorale. Si ritrovò quindi ad essere al centro dell’attenzione pubblica dopo lo scoppio della bolla, evento accaduto anche per i buchi di bilancio nel FILP, perché considerato un mezzo di avvallamento della corruzione (Park, 2011). Nel 2001 il primo ministro *Koizumi* inizia una serie di riforme del FILP, incontrando l’opposizione dei membri del partito che ne dipendevano ma sbaragliandola grazie al supporto degli elettori nel 2004, da cui il vecchio sistema uscirà non completamente abolito ma notevolmente riformato (Park, 2011).

sistema del 1955 sono ancora ampiamente visibili nella realtà odierna e ne verranno ora presentate e discusse le influenze che pongono ancora un ostacolo agli FDI in entrata.

Innanzitutto è necessario discutere dei *Keiretsu* (系列) e della loro struttura, perché con la loro imponente mole influiscono tuttora molto sul modo di fare business in Giappone e hanno un enorme grado di controllo del mercato interno di merci e lavoro, oltre ad essere stati per molto tempo nel mirino degli USA, che li avevano individuati come causa primaria della carenza di partecipazioni americane nel mercato giapponese, e in generale di FDI (Yoshinari, 1992). L'enciclopedia Britannica definisce e spiega i *Keiretsu* come:

“Large clusters of companies [...], characterized by cross-shareholding and long-term transactional relationships among their constituents, such as those between assemblers and suppliers. Keiretsu can best be understood in terms of an intricate web of economic relationships that links banks, manufacturers, suppliers, and distributors.<sup>13</sup>”

Le parti fondamentali e all'apice dell'intricata struttura di un *Keiretsu* sono innanzitutto le banche 都市銀行 (City bank o Mega bank), utili a fornire liquidità in maniera rapida e supporto manageriale in caso di problemi finanziari da parte di un'azienda subordinata. Inoltre la banca detiene delle quote di azioni di tutte le aziende facenti parte del *keiretsu*, le quali a loro volta ne detengono alcune della banca, attraverso un sistema di “*cross-shareholding*” (Miyajima e Kuroki, 2007) che pone delle criticità che verranno discusse a breve. Poi sono fondamentali per il commercio interno, la catena di rifornimenti e le operazioni all'estero le *sōgō shōsha* (総合商社), che si occupano di tutte le attività riguardanti l'esportazione di merci prodotte dal *keiretsu* o delle loro attività all'estero, dallo studio delle peculiarità dei mercati esteri alla logistica sia nazionale che internazionale. In generale è poi possibile suddividerli in due tipologie a seconda del fulcro delle loro attività: i *kin'yū keiretsu*, *keiretsu* finanziari o orizzontali che si occupano appunto di fornire servizi, e i *kigyō keiretsu*, industriali o verticali, che si occupano invece di formare una *supply chain* il più efficiente possibile rispetto al loro prodotto finito (Yoshinari, 1992). I *Keiretsu* più grandi si sono formati negli anni '50, ma alcuni come *Mitsubishi* e *Mitsui* sono nati dalle ceneri degli omonimi *zaibatsu*, e anche per questo motivo si pensa che siano stati fatti risorgere anche per volere della burocrazia, che li ha effettivamente utilizzati come motore principale della crescita economica del paese nel dopoguerra (Waldenberger, 2011). Essendo una

---

<sup>13</sup> <https://www.britannica.com/money/keiretsu>

parte fondamentale del *developmental state* giapponese, i vertici dei *keiretsu* lavoravano a stretto contatto col governo in modo che i burocrati, interessati alla crescita economica del paese, potessero guidarli e fornire loro le risorse necessarie al raggiungimento del mutuo scopo (Weiss e Hobson, 1995). La loro grande struttura delineava poi una forte conglomerazione industriale, in particolare per quanto riguarda i *keiretsu* verticali, e questo permetteva un controllo capillare dell'economia da parte dei burocrati (Katada, 2009). Proprio per questo motivo, l'istituzione dei *keiretsu* si è evoluta seguendo i dettami protezionisti dei burocrati, creando un sistema che ancora oggi detiene delle caratteristiche avverse all'attrazione di FDI e che occupa una grossa fetta del mercato giapponese. Non si presuppone però la permanenza di una dipendenza accertata dei *keiretsu* nei confronti del METI<sup>14</sup>, nonostante la pratica dell'*amakudari*<sup>15</sup> sia ancora comune per quanto malvista (Sankei, 2023) ed è quindi molto probabile che queste relazioni siano ancora forti, ma è sufficiente poter osservare come la loro struttura influenzi molto ancora adesso la *corporate culture* giapponese e le strutture del mercato e come alcune strutture distintamente giapponesi siano rimaste ancora attive (Kono, 2003).

Il *cross-shareholding* è il metodo utilizzato all'interno del mercato giapponese allo scopo di collaborare tra aziende in modo molto stretto e a lungo termine, distintivo dei *keiretsu* orizzontali (Watanabe, 2020) che permette l'ottenimento di vantaggi nella mutua crescita delle aziende coinvolte fra cui un basso grado di trasparenza verso gli attori esterni (Dietzenbacher e Temurshoev, 2008). Si tratta della detenzione fissa di un certo numero di azioni fra aziende facenti parte della stessa filiera o gruppo industriale. I motivi per cui questo metodo rende più complicati gli FDI in entrata, in particolare le M&A, sono vari. Innanzitutto c'è una saturazione del mercato delle azioni, perché la detenzione a lungo termine di queste non permette il passaggio di proprietà delle aziende, rendendo in molti casi impossibili le acquisizioni ostili, se non attraverso l'accordo congiunto di entrambe le parti (Miyashita e Russell, 1994). Poi bisogna considerare l'alto interesse da parte delle aziende interconnesse dalla pratica del *cross-shareholding*, le quali cercheranno attivamente di impedire che una di loro divenga oggetto di un'acquisizione ostile per evitare di perdere i rapporti indiretti con lei (Van Schaik, 2008). Per

---

<sup>14</sup> Nel 2001 il MITI viene sciolto e viene istituito al suo posto il METI (Ministry of Economy, Trade and Industry)

<sup>15</sup> L'*Amakudari* (天下り, lett. "discesa dal cielo") viene definito come "reemployment of top-level bureaucrats in high-level positions in private and public corporations as well as their movement to national political office" (Colignon e Usui, 2003, p. 3). La pratica costituisce un punto di contatto molto forte fra burocrazia e i gruppi di interesse del paese.

invertire il punto di vista è anche possibile considerare che una volta acquisita l'azienda il nuovo proprietario avrà perso i rapporti con le altre aziende del gruppo e farà molta fatica a trovare fornitori nel mercato giapponese (Van Schaik, 2008), a meno di internalizzare verticalmente la produzione, impegnando però in questo modo un enorme volume di risorse.

Un altro ostacolo all'influsso di FDI in Giappone dipendente dalle strutture dei Keiretsu, che hanno poi influenzato il modo di fare business in Giappone, è il sistema di distribuzione delle merci, di cui si occupano, nel caso dei grandi keiretsu, le *sōgō shōsha* sopraccitate. L'intricata rete di relazioni necessaria ai *keiretsu* per funzionare in modo ottimale genera una situazione simile a quella di un cartello, permettendo un buon grado di controllo del mercato (Tirole, 1989). Inoltre, tornando alla questione della struttura della distribuzione, questa è notoriamente considerata complessa e multistrutturata, con diversi intermediari che danno accesso ad un enorme numero di piccoli negozi retail, molto spesso vincolati alla vendita di prodotti di una sola o poche aziende (Tirole, 1989; Min, 1996). Tale sistema di distribuzione è visto come un ostacolo perché diverso da quello tipico dei paesi occidentali e quindi non compreso (Min, 1996), ma per quanto si suggerisca che questo non sia di per sé un ostacolo all'ingresso nel mercato giapponese, lo è sicuramente l'asimmetria di informazioni che si viene a generare.

Per quanto non si tratti di un vero e proprio ostacolo ma più di un fattore riducente l'attrattività del mercato giapponese, è necessario parlare della scarsa competitività delle aziende giapponesi legata all'ambiente economico del paese. I sintomi, prima nascosti dalle istituzioni del *developmental state*, sono venuti a galla dopo lo scoppio della bolla, messi in luce da un'ondata di M&A in Giappone, fra cui la più famosa è probabilmente la fusione fra Nissan e Renault<sup>16</sup> (Donnelly et al., 2005). Si trattava tuttavia di un problema dormiente già presente nell'economia giapponese. Questo era legato alla politica burocratica del "*convoy system*", pensiero per cui non si potesse ammettere il fallimento di alcun settore o azienda e, proprio come in un convoglio, si sarebbero richiesti sacrifici ai settori o enti più performanti, rallentandoli per

---

<sup>16</sup> La fusione delle due case automobilistiche, necessaria perché Nissan non fallisse, fu un caso emblematico, che divise fortemente l'opinione pubblica fra chi credeva che una *governance* di stampo occidentale fosse necessaria e chi invece la trovava deleteria. Gli ottimi risultati ottenuti già a meno di due anni dalla nuova gestione però dettero ragione al primo gruppo, creando una forte spinta nel sentito comune verso un apprezzamento della *governance* occidentale, anche se non senza polemiche (Pozen, 2008; Millikin e Fu, 2005).

aiutare quelli rimasti indietro (Watanabe, 2020). Così facendo si andavano a sostenere e tenere in vita settori che ormai restavano in piedi solo grazie alle sovvenzioni pubbliche, o vere e proprie *aziende zombie* in grado di sopravvivere solo grazie alle grandi *city bank*, a discapito ovviamente della loro produttività e competitività. Questa dottrina ha dato vita ad una dualità dell'economia giapponese, profondamente spaccata fra settori *leader* a livello globale e altri notevolmente sotto la media (Spiegel, 1999).

Ad oggi si sono sicuramente fatti passi avanti in questo senso, ma ciò non toglie la scarsa attrattività che permane nella percezione degli investitori stranieri. Nello specifico gli studi hanno individuato come problema per la scarsa competitività la *Total Factor Productivity* (TFP)<sup>17</sup>, data da una cattiva gestione dei costi di produzione e delle risorse a disposizione (Paprzycki e Fukao, 2008; Abdel-Wahab e Vögl, 2011), poi c'è il basso ritorno sugli investimenti relativo alle vendite (Kuramoto et al., 2021), che prefigura un fattore di repulsione di FDI in quanto l'economia del paese non promette grandi guadagni. Infine si aggiunge la bassa produttività per lavoratore, determinata in questo momento dai forti cambiamenti in atto nel mercato del lavoro giapponese e la conseguente cattiva gestione del personale (Fukao e Perugini, 2018). Inoltre rimane importante, seppur in decrescita, la quota di contratti a tempo indeterminato in stile giapponese che mantengono molto rigido il mercato del lavoro (Watanabe, 2020). Senza scendere eccessivamente nei dettagli del fenomeno, il problema nasce dalla forte intersezione fra il sistema scolastico e il *recruiting* da parte delle aziende, oltre al sistema di impiego a vita che blocca i lavoratori all'interno dell'azienda attraverso benefici economici di anzianità e di welfare (Tanaka, 1981) e aumenta così il costo del lavoro. Legata a questa rigidità del mercato del lavoro è anche la difficoltà a trovare personale specializzato per gli investitori stranieri, che è considerata un fattore dalle ricadute negative sull'influsso di FDI (Görg, 2005; Scharler 2009). Si aggiunge anche il fatto che in generale il tasso di disoccupazione nel paese sia sempre molto basso (OCSEb, 2024), rendendo la ricerca di dipendenti in generale molto difficile.

---

<sup>17</sup> La TFP è definita come “porzione di *output* non attribuibile all'ammontare di *input* utilizzati nella produzione. Perciò il suo livello viene determinato da quanto intensamente ed efficacemente siano utilizzati gli input nella produzione” (Comin, 2019 p. 260, traduzione personale).

Considerando invece i problemi che sono slegati dalle influenze del triangolo d'acciaio<sup>18</sup>, è possibile citare i fattori macroeconomici dell'economia giapponese. Innanzitutto vi è il lunghissimo periodo di scarsa crescita economica che il Giappone sta passando, per la quale sono state trovate correlazioni negative riguardo agli FDI (Artige e Nicolini, 2006). Poi si aggiunge il tasso di cambio con lo Yen, che essendo una valuta abbastanza volatile rispetto a quella delle altre economie avanzate, rende gli investitori più restii ad entrare nel mercato (Erdal e Tatoglu, 2002). Rimanendo nell'ambito monetario, un alto tasso di interesse ha un impatto positivo sull'attrazione di FDI (Grosse e Trevino, 1996). Perciò la politica dei tassi di interesse negativi portata avanti finora dalla BoJ nell'ambito delle *Abenomics*, ha contribuito a creare una condizione sfavorevole all'influsso di FDI (Takeo, 2018). Infine, è importante citare anche l'ammontare dell'imposta sui redditi d'impresa che, come è ovvio pensare, riduce l'attrattiva del Giappone se più alta rispetto a territori competitori (Satō, 2012). In particolare, secondo i dati di *taxfoundation.org*, i fattori critici sarebbero costituiti dalle scarse sovvenzioni alle aziende e un'alta percentuale di tasse al 29,7%, poi dalla tassazione internazionale ibrida<sup>19</sup>, ormai superata dalla maggior parte dei paesi OCSE, e infine dal bassissimo limite di compensabilità fiscale delle perdite<sup>20</sup>.

### 3. Conclusioni

Nonostante gli studi sulle motivazioni per i bassi FDI in Giappone siano vasti, fra le cause citate nella letteratura sono state selezionate quelle più importanti e sufficienti alla comprensione generale del fenomeno. Riassumendo, non si pongono più ad oggi limiti legali all'entrata di investimenti diretti esteri in Giappone, grazie ad una serie di riforme portate avanti nell'ultimo trentennio, e scaturite da una profonda crisi economica che ha determinato un cambio di rotta

---

<sup>18</sup> Definito, nel caso del Giappone, come "*Power structure based on an association of bureaucratic, political, and business elites*" (Colignon e Usui, 2001 p. 865).

<sup>19</sup> Si tratta di un sistema con caratteristiche miste fra quello "*Worldwide*", che impone una tassazione sui profitti effettuati all'estero da parte di aziende nel territorio giapponese per evitare un'eccessiva erosione fiscale, e una "*Territorial*", che invece non le impone (Pomerleau, 2018). Dal 2009 il Giappone è passato ad un sistema di tassazione internazionale di tipo "*Territorial*" (Hasegawa e Kiyota, 2017), seppur mantenendo delle eccezioni che rendono perciò il sistema ibrido.

<sup>20</sup> <https://taxfoundation.org/location/japan/> nella sezione "*International Tax Competitiveness Index*".

nelle politiche verso gli investitori esteri, ora considerati importanti dalla politica come uno strumento di crescita dell'economia. Ciononostante, permangono ancora una pleora di ostacoli all'ingresso di FDI, alcuni derivanti dalle vecchie istituzioni che per quanto in cambiamento rispondono ancora alle vecchie logiche precedenti allo scoppio della bolla, e altri derivanti dalla situazione macroeconomica del paese, come l'alta tassazione sui profitti delle aziende, il basso tasso di disoccupazione, la bassa crescita economica del paese e i bassissimi tassi di interesse. Dopo aver compreso quali siano le problematiche antistanti il basso numero di FDI in entrata in Giappone, occorre parlare delle misure in risposta al fenomeno, di chi se ne occupa e come. Si procederà adesso a parlare delle strategie di attrazione degli investimenti, delle agenzie preposte a queste attività, e a che tipo di investitori si dovrebbe indirizzare lo sforzo degli attori in gioco, terminando con il particolare del contesto giapponese nello specifico.

## 2. L'attrazione degli investimenti

Con la globalizzazione, sono aumentati i traffici internazionali di merci e persone, e ne sono derivate delle sfide che gli stati nazionali hanno dovuto accettare e affrontare: mercati sempre più ampi e complessi, migrazioni, crescenti disparità economiche, interconnessioni molto forti e la ridefinizione dei confini, sono solo alcune delle criticità che preoccupano la politica e l'economia. Questo processo è stato ulteriormente velocizzato dall'avanzamento e diffusione delle tecnologie di telecomunicazione, in particolare di Internet e dei dispositivi che lo sfruttano, come i computer o gli smartphone (Bertucci e Alberti, 2017). Oggi è possibile accedere dal palmo della propria mano ad una vasta rete di informazioni inimmaginabile soltanto nello scorso secolo, e questa situazione evolutasi molto velocemente porta con sé degli evidenti vantaggi, come degli svantaggi. Chiunque può produrre documenti informatici e diffonderli per canali che li possono rendere virali, e magari venire considerati come fonti autorevoli, quando in realtà sono basate su informazioni errate, imprecise od obsolete. Per questo motivo, è importante che esistano dei canali ufficiali di informazione gestiti da più stati ed enti possibile e, per arrivare all'argomento di questa tesi, è necessario che qualunque Stato ne abbia uno in relazione alle opportunità che può offrire a chi investe nel paese, dove un investitore possa essere aiutato ad entrare nel mercato del paese e sappia quali sono i supporti di cui dispone per farlo. Provvedere all'assottigliamento delle asimmetrie di informazione è infatti il principale fra gli scopi delle attività di attrazione degli investimenti esteri, di cui si discuterà in questa sezione.

Il capitolo si strutturerà cominciando con la giustificazione dell'utilità dell'attività di attrazione degli FDI attraverso la presentazione dei benefici degli FDI per l'economia ospite. Poi seguirà la definizione delle attività di attrazione degli investimenti, presentandone pregi e vantaggi, per poi passare alle modalità con cui vengono generalmente svolte e infine agli attori e agli enti preposti al suo svolgimento, fra cui in particolare le IPA. In seguito si entrerà nello specifico dell'attività di attrazione degli investimenti esteri online, definendone le modalità e in che modo queste possano promuovere l'ingresso di investimenti dall'estero. Infine si descriverà brevemente quali sono gli attori di questa tipologia di attività in Giappone, in modo da chiarire in

quale contesto si muovano le attività di JETRO, l'ente più attivo nell'attrazione degli FDI nel paese.

## 1. I benefici degli FDI

La letteratura scientifica sugli effetti degli FDI ha ormai ampiamente dimostrato che esistono delle potenziali ricadute positive legate all'influsso di FDI (Bosworth e Collins, 1999, Caroli, 2012; Haskel et al., 2007; Ghosh e Wang, 2009). L'OCSE infatti rimarca come:

“Investment is central to growth and sustainable development. It drives job creation and income growth and contributes to increasing and diversifying exports, technology and innovation transfer and skills development. FDI has also the potential to bring social and environmental benefits to host countries by disseminating good practices of responsible business conduct”<sup>21</sup>.

Naturalmente non esistono solo possibili effetti positivi di un aumento degli influssi di FDI, in particolare nelle economie meno sviluppate. Non ci si soffermerà però sul dibattito, ancora oggi al centro di numerosi studi, perché si considera che una buona attività di attrazione degli investimenti si dedichi ai progetti considerati più utili per l'economia del territorio ospitante. Ci si limiterà a riconoscere come siano stati apprezzati effetti negativi, in particolare in paesi scarsamente industrializzati, sul livello dei salari con fenomeni quali il *social dumping*<sup>22</sup> (Krzywdzinski, 2014) e un aumento della disparità salariale (Driffield e Taylor, 2000). Poi se l'attività dell'investitore è sproporzionatamente competitiva nel contesto del territorio si potrebbe generare una crisi generalizzata data da un calo della domanda per i prodotti delle imprese locali del settore, o addirittura casi di intromissioni nella dimensione politica del territorio (Caroli, 2012). Infine è possibile un fenomeno di inflazione spropositata del prezzo di beni e terreni nelle zone limitrofe a conglomerati industriali (Dekle e Eaton, 1999).

Passando ai benefici invece, in generale è possibile vederne di maggiori nei paesi in via di sviluppo (Bosworth e Collins, 1999;), e gli investimenti *greenfield* risultano essere quelli a

---

<sup>21</sup> OCSE, *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*, 22 ottobre 2018, p.3.

<sup>22</sup> Tendenza da parte delle multinazionali investitrici in paesi con sindacati deboli a fare una gara al ribasso sugli stipendi offrendo inoltre un livello bassissimo, se non nullo, di welfare ai lavoratori (Krzywdzinski, 2014).

maggior valore aggiunto per l'economia ospitante rispetto ai *M&A* (Harms e Méon, 2017). Per quanto riguarda i vantaggi nello specifico, questi sono principalmente legati a cinque ambiti: conoscenza, produzione ed esportazione, mercato del lavoro, agglomerazione produttiva e concorrenza (Caroli, 2012).

Innanzitutto vi è il trasferimento di conoscenza, o *technology spillover*, il quale può avvenire attraverso l'imitazione delle innovazioni tecniche od organizzativo-manageriali delle imprese di origine esterna, oppure tramite legami contrattuali di tipo verticale, dove la multinazionale ha interesse ad alzare gli standard dei suoi collaboratori trasferendo loro il proprio *know-how* per trarne un beneficio operativo (Blomström, 1989).

Un altro beneficio è la valorizzazione delle produzioni locali e il conseguente aumento della loro produzione ed esportazione attraverso il già citato *spillover* e la connessione alle reti di commercio globali. Tutto ciò è ottenibile se il territorio diventa parte di una catena del valore di una multinazionale, se viene effettuato un FDI "*Export-Platform*"<sup>23</sup> o se il territorio viene scelto da un investitore per la sua fama internazionale (Lipsey, 2000).

Gli FDI possono portare anche a una valorizzazione del capitale umano. Ciò accade quando l'investitore forma o attira lavoratori specializzati nella sua impresa; quando, di conseguenza, vengono formate delle figure manageriali in grado di gestire aziende locali con metodi allineati agli standard globali o di creare una propria azienda stimolando così il tasso di imprenditorialità della zona, oppure semplicemente quando offre posti di lavoro con una retribuzione superiore a quella media delle imprese locali, forte del suo vantaggio competitivo (Arnal e Huzen, 2008).

Il quarto ambito è l'agglomerazione produttiva che può avere luogo grazie all'investimento di un'azienda che potrebbe pubblicizzare il territorio e portare con sé altri attori della sua stessa filiera agendo come attivatore del processo di agglomerazione, che a sua volta aiuterà l'economia locale nel suo insieme grazie ad una maggiore affluenza di attività di ricerca e sviluppo, le quali sono fra le più profittevoli (Driffield e Munday, 2000).

---

<sup>23</sup> Tipologia di FDI caratterizzato dalla costruzione di stabilimenti che produrranno beni allo scopo di esportarli verso paesi terzi (Ekholm et al., 2007).

Infine, un FDI può portare benefici aumentando l'intensità del mercato locale, dal quale aumento trarrebbero vantaggio i consumatori, il settore locale nel quale si colloca l'investimento che si vedrà scremato dalle aziende meno competitive e si arricchirà di un esempio per quelle che riusciranno a recepirlo, e queste ultime, che potranno a loro volta accrescere la propria competitività (Caroli, 2012).

Si può notare come i benefici apportati dagli FDI siano molto ampi, e supportati da una grande e solida letteratura. Perciò ne è auspicabile la ricerca e la volontà di vederne un maggiore influsso da parte dei territori. Dopo aver chiarito e giustificato l'utilità dell'attività di attrazione degli investimenti, è possibile entrare nel vivo dell'argomento.

## **2. Le attività di attrazione degli investimenti**

Con le attività di attrazione degli investimenti si intende un "insieme di attività volte a creare una determinata immagine o a diffondere informazioni su un sito d'investimento ed a fornire supporto all'investimento ai potenziali investitori"<sup>24</sup>. Si può facilmente notare come si tratti di una definizione molto generale, che vuole lasciare spazio alle molte tipologie di attività messe in atto dai vari enti preposti, di cui si tratterà più avanti. Gli studi sull'argomento sono iniziati solo recentemente, considerando che la prima definizione del fenomeno è quella appena citata, ancora valida e risalente al 1990. Perciò i dati sull'efficacia delle attività sono ancora abbastanza scarni (Crescenzi et al. 2021), ma ciò nonostante è evidente come tutti gli Stati si stiano ormai preoccupando dell'attrazione degli FDI, facendo perciò risultare il fenomeno, al di là della sua effettiva efficacia, una questione rilevante e degna di attenzione (Lim, 2008; Crescenzi et al., 2021). Alcuni studi hanno comunque denotato come un aumento del budget dedicato all'attività di attrazione degli FDI potrebbe non essere direttamente legato ad un aumento degli investimenti, ma come sia invece fondamentale che queste attività siano svolte al meglio e le risorse assegnate vengano spese nel modo migliore (Lim, 2008; Harding e Javorcik, 2013). Per questi motivi, non avere uno sforzo sufficiente e adeguato all'attrazione di

---

<sup>24</sup> Louis T. WELLS, Alvin G. WINT, *Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investments*, The World Bank, 1990, p.4 (traduzione personale).

investimenti esteri può essere ormai considerato un effettivo fattore di ostacolo agli FDI se tutti gli Stati si stanno muovendo nella direzione di aumentarne l'ingresso.

Per comprendere la vastità del campo preso in considerazione basti citare quali siano le figure, e di conseguenza le materie di competenza, coinvolte nei processi di attrazione degli investimenti. Si annoverano infatti esperti di pubblica amministrazione per valutare le possibilità di finanziamenti pubblici e di attività istituzionali; di urbanistica per la gestione della aree oggetto di investimento e delle infrastrutture che le collegheranno al resto del territorio; di economia per conoscere lo stato del territorio e studiarne lo sviluppo nel tempo; di sociologia per comprendere la vocazione territoriale e incanalarla al meglio; di scienze della comunicazione per comunicare in modo conciso e completo i punti di forza del territorio e infine di *marketing* per pubblicizzare in modo mirato i giusti *target* con le informazioni e le modalità che interessino loro di più (Caroli, 2006). Lo stesso vale per gli attori coinvolti nel processo, anch'essi sono molteplici e di varia natura. Si annoverano infatti gli enti amministrativi locali, che fanno da tramite con lo Stato centrale e possono avere un potere legislativo, poi le agenzie di sviluppo locale, gli SPOC (*Single Point of Contact*): uffici utili a fornire tutte le informazioni necessarie agli investitori attraverso un unico portale, le camere di commercio, fra i cui compiti rientra proprio quello della promozione del territorio, le fondazioni private, il mondo accademico, che forma gli esperti che si dedicheranno all'attività di attrazione degli investimenti, e infine i privati cittadini, al tempo stesso beneficiari e attori dell'attrazione degli investimenti (Rizzi e Scaccheri, 2006; Caroli, 2006). L'approccio che infatti si prefigura più efficace fra tutti viene considerato anche quello più difficile da organizzare, perché bisogna che gli attori citati facciano confluire i propri sforzi in una strategia multiattoriale e multidisciplinare. (Rizzi e Scaccheri, 2006).

## 2.1. Le agenzie di promozione degli investimenti (IPA)

Perché questa moltitudine di soggetti possa essere messa in grado di lavorare attivamente e all'unisono in un unico progetto è necessario che il territorio si doti di un ente che abbia proprio il compito di mettersi al centro del processo, gestendo le attività dei vari attori e fungendo da tramite per le relazioni fra di loro. Questo ente prende il nome di "Agenzia di Promozione degli

Investimenti” (IPA)<sup>25</sup>. Al mondo ne esistono più di diecimila, fra nazionali e subnazionali (WAIPA, 2019). Si tratta di organizzazioni governative che rispondono direttamente ad un ministero o ad un consiglio esecutivo e sono spesso la faccia attraverso la quale i governi si presentano all'estero quando vi cercano nuovi investimenti e promuovono lo sviluppo dell'economia e della società del proprio territorio; hanno inoltre un importante ruolo nella partecipazione alle trattative per la stipula di trattati bilaterali per gli investimenti e sono l'ente che si occupa della gestione dei servizi di *aftercare* alle aziende investitrici (WAIPA, 2019). Tale definizione di IPA non può che essere molto generale però, poiché si tratta di un ente che per avere la massima efficacia necessita di un'ampia flessibilità (Caroli, 2006; Rizzi e Scaccheri, 2006; WAIPA, 2019). Per questo motivo, è difficile anche suddividere le IPA in tipologie se ci si sofferma a guardarne soltanto la struttura. La suddivisione più utilizzata e più utile ai fini analitici è quella effettuata sulla base della priorità che conferiscono alle loro attività, guardando la fetta di budget che dedicano alle loro attività. Secondo l'OCSE infatti, le IPA sono suddivisibili in 4 categorie:

*Image builders* tend to allocate more resources to image building and notably conduct more TV and print campaigns. *Generators* allocate more resources to investment generation and focus less on image building than the average. *Facilitators* are IPAs with large budgets that have a wide activity portfolio in the investment facilitation and retention core function while still carrying out many activities in the other three functions. *Balanced* IPAs pursue a similar strategy to *Facilitators* but with fewer resources, thus providing more facilitation and retention services while making activity trade-offs in each core function<sup>26</sup>.

Da queste categorie è anche possibile cogliere quali siano alcune delle mansioni e attività delle IPA, riassunte in quattro categorie secondo la WAIPA<sup>27</sup> (WAIPA, 2019). Vi è innanzitutto la “costruzione dell'immagine”, il cui obiettivo è la costruzione di un'immagine positiva del proprio territorio e in particolare positiva per quanto riguarda gli FDI. Le modalità sono delle

---

<sup>25</sup> Dall'inglese “*Investment Promotion Agency*”.

<sup>26</sup> OCSE, *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*, 22 ottobre 2018, p. 38.

<sup>27</sup> World Association of Investment Promotion Agencies. Organizzazione non governativa fondata nel 1995 con l'obiettivo di “Promuovere qualunque nazione, sua suddivisione o territorio non contestato come destinazione o fonte di investimento”. (Traduzione personale, <https://waipa.org/about-waipa/>)

vere e proprie campagne di “marketing territoriale”<sup>28</sup> con come “prodotto” il territorio, e fatte perciò con le stesse modalità del marketing aziendale: pubblicità su social media o siti internet, eventi fisici e online, e infine gestione delle relazioni pubbliche (Latusi, 2005, Caroli, 2012). Poi c’è la “generazione di investimenti”, cioè l’attività di ricerca attiva e contatto di potenziali investitori e la pianificazione di strategie per renderli interessati a determinati progetti sul territorio. Questa viene generalmente effettuata con missioni, seminari, ricerche di mercato sugli investimenti o attività di relazioni pubbliche. Dopodiché ci sono i servizi di *aftercare* riguardanti il supporto alle aziende che hanno già investito nel territorio ma che necessitano di particolare supporto durante la loro permanenza. Si tratta di un’attività utile a mantenere gli investitori nel proprio territorio e a far considerare un possibile reinvestimento o attrarne di altri attraverso l’influenza e le relazioni dell’investitore. È considerata dagli studi (DCI, 2017; Loewendhal, 2018) come la più remunerativa delle attività perché gli investimenti preesistenti, se trattati nel modo giusto, hanno la possibilità di attirare altri investitori senza alcun costo aggiunto. Infine, bisogna considerare la “*Policy Advocacy*”, unica delle attività che non è rivolta direttamente all’investitore ma agli enti statali, consistente nel ruolo di consulenza che le IPA hanno la possibilità di erogare nei processi legislativi per migliorare il clima di investimento del paese. In alcuni casi si pongono come vere e proprie ideatrici delle leggi stesse, incaricate direttamente dal governo (World Bank, 2022).

## 2.2 Le attività di attrazione degli investimenti online

Per presentare le attività di attrazione degli investimenti svolte attraverso strumenti digitali sulla rete, è necessario premettere che queste sono molto varie e ancora non particolarmente definite per via soprattutto del rapidissimo ritmo di evoluzione delle strutture e tecnologie di internet e di conseguenza degli strumenti che ne prevedono l’utilizzo, in aggiunta alla forte spinta alla digitalizzazione durante la pandemia da COVID-19, fenomeno assai recente che ha lasciato poco tempo di studiarne le caratteristiche (OCSE, 2021). Esistono studi sulla loro efficacia e sulle diverse modalità prese in esame (OCSE, 2021; UNCTAD, 2008; WAIPA, 2019),

---

<sup>28</sup> “Territorial marketing constitutes the entirety of measures taken by animators with the aim of improving the image of given region and integrating local and external communities with this region” (Reginier-Bilozor e Bilozor, 2015).

ma si tratta perlopiù di casi studio, che possono a loro volta definire una *best practice*, senza però fornire alcuno schema più generale antistante il fenomeno. Non essendoci perciò una classificazione precisa di tali strumenti e attività, per dare una forma strutturata alla sezione, si seguirà la cronologia evolutiva della loro base, cioè internet, da “*web 1.0*” a “*web 4.0*”, e si presenteranno quindi gli strumenti raggruppati secondo le novità apportate nel tempo alla tecnologia e struttura di Internet. Bisogna notare come quest’ordine cronologico non sia da applicare allo sviluppo nel tempo delle attività di attrazione degli investimenti online, ma sia un mero strumento di schematizzazione delle attività.

Il *web 1.0* è la forma primordiale di internet, reso disponibile al pubblico nel 1989 e caratterizzata da pagine statiche, che era solo possibile visualizzare. Si trattava di documenti precedentemente costruiti e poi caricati sul web, in modo da poter essere visualizzati da chiunque avesse una connessione ad internet e ne conoscesse l’indirizzo (Choudhuri, 2014). È possibile assimilare queste pagine alla loro controparte cartacea, con un grado di interazione nullo da parte dell’utente che la visitava, e perciò utili alla mera presentazione di informazioni da parte del creatore della pagina verso chi la leggeva. Nonostante la sua semplicità, la possibilità di poter accedere a queste informazioni in qualunque momento e in qualunque luogo era un ottimo strumento per farsi conoscere come agenzia, soprattutto considerando il costo irrisorio del servizio per l’amministratore della pagina. In questo modo nascono i primi siti web delle IPA, come canale di promozione e informazione ufficiale, viste quindi come un puro strumento utile all’*image building* o semplicemente ad appiattare le asimmetrie di informazioni. Le limitazioni erano comunque molte, perché il pubblico che aveva a disposizione un dispositivo che permettesse la connessione ad internet era già molto scarso, e a questa scarsità si aggiungeva il numero ancora minore di persone che disponevano di una connessione a internet privata. Inoltre, come è già stato notato, il grado di interazione da parte dell’utente era nullo, e l’unica cosa che esso era in grado di fare era fruire passivamente dei contenuti proposti sulla pagina. In questa forma di internet poco dinamica, le IPA hanno approfittato dei motori di ricerca per rendersi più visibili agli utenti interessati, attraverso strategie di SEO<sup>29</sup> e basando il nome del sito, nonché i propri contenuti, in modo da poter comparire fra i primi risultati del maggior numero di ricerche.

---

<sup>29</sup> Acronimo di “*Search Engine Optimization*” definito come “*the process of making a website appear high on a list of results given by a search engine*” (Oxford Dictionary).

Si tende perciò a usare la lingua franca dell'inglese e a mettere nel nome del sito parole come “*invest*” o “*business*”<sup>30</sup>, seguite dal paese.

Proprio la possibilità di una maggiore partecipazione e personalizzazione dell'esperienza di navigazione da parte dell'utente è la principale linea che delimita il passaggio al web 2.0, quando la maggiore velocità di connessione, l'aumento del numero di utenti e il loro ingegno, modellano un nuovo modo di utilizzare internet. Col *web 2.0*<sup>31</sup> era possibile rendere più complesse e interconnesse le pagine già esistenti, attraverso *link* ad altre pagine o a documenti multimediali, a loro volta maggiormente fruibili grazie ad una maggiore velocità di *download*, che prima richiedeva parecchio tempo, e il supporto di piattaforme che potevano ospitarli senza alcun costo per il creatore dei contenuti. Inoltre vengono create piattaforme con lo scopo di far interagire gli utenti fra di loro o con il gestore delle pagine internet. Nascono così i *blog*, con al centro l'interazione dell'autore con il pubblico di utenti attraverso commenti e conversazioni visibili da chiunque, i *forum*, dove cerchie di utenti si scambiavano opinioni su un determinato tema o semplicemente discutevano di passioni che avevano in comune e infine il superamento di questi due formati costituito dai *social network*, come *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* dove l'interconnessione fra gli utenti e i contenuti è unita a un sistema di chat private, fungendo quindi anche da strumento di messaggistica. In un contesto del genere, le IPA hanno cominciato a fornire servizi più ampi, ad aggiungere contatti di professionisti in settori interessanti ai propri siti<sup>32</sup>, ad organizzare veri e propri eventi online. Vengono create delle piattaforme, spesso esterne al proprio sito ufficiale, che possono offrire servizi originale fra i più disparati, come una pagina dove gli investitori che hanno avuto successo nel paese potessero scambiarsi opinioni fra di loro, o dare consigli ad altri investitori interessati ad entrare, similmente ai *forum*<sup>33</sup>. Oppure delle piattaforme interattive, come mappe del territorio contenenti informazioni macroeconomiche specifiche dei vari siti di investimento disponibili e dei progetti che avrebbero potuto

---

<sup>30</sup> Come per esempio “Invest UK”, “Invest Japan”, “Investment Fiji” o “Business Finland”.

<sup>31</sup> “Web 2.0 refers to the second generation of the Web, wherein interoperable, user-centered web applications and services promote social connectedness, media and information sharing, user-created content, and collaboration among individuals and organizations” (Wilson et al., 2011).

<sup>32</sup> Come nella sezione contatti di Business Finland (<https://www.businessfinland.com/how-we-can-help/contact/>).

<sup>33</sup> Come nel caso di Business Finland, il sito di Finland Forum (<https://www.finlandforum.org/viewforum.php?f=43&sid=fd9dd3e54f5e98bb22841a9b673fef14>).

coinvolgerli<sup>34</sup>. Oppure ancora, delle piattaforme e-learning dedicate agli investimenti con un focus su quelli nella zona<sup>35</sup>. Anche a livello burocratico e amministrativo è ora possibile facilitare l'investitore attraverso procedure necessarie all'investimento ma semplificate o cambiate *ad hoc*, con l'ausilio del legislatore, perché fosse possibile applicarle anche online, parzialmente o completamente (OCSE, 2021). Infine, delle piattaforme molto frequentate dagli utenti come i *social network* costituiscono un ottimo mezzo di marketing, sia con la pubblicità alle iniziative delle IPA, sia con la creazione di *account* ufficiali in grado di fornire aggiornamenti e costruire un'immagine dell'agenzia e del paese agli occhi dei *follower*. Leggermente differenti dai social, ma comunque utili come strumento di marketing, sono siti specializzati in un determinato tipo di contenuto multimediale, come *YouTube* per i video, e le varie applicazioni per i podcast. Ad oggi questi canali sono molto considerati sia dalle agenzie che dagli investitori nel processo di scelta, con un'importanza e utilizzo crescente nel tempo (DCI, 2023).

Grazie all'ausilio delle “*big data analytics*”, cioè strumenti che permettono di ottenere informazioni dalle azioni degli internauti analizzando quello che fanno, è possibile concentrarsi sui *trend* che ne risultano e utilizzarli come base per migliorare e rendere più fruibile l'esperienza di chi naviga su internet (Zakir et al., 2015). Da questa base nasce il *web 3.0*. Così le IPA hanno la possibilità di ottenere informazioni non soltanto attraverso sondaggi somministrati ai clienti, ma anche dai movimenti di qualunque visitatore del proprio sito; grazie a queste informazioni si possono prendere molti spunti per migliorare l'esperienza degli utenti, e quindi l'efficacia del sito (OCSE, 2021; Hurme, 2001). Si tratta di uno strumento che aiuta la gestione del sito e ne facilita o amplia la presa di provvedimenti in caso di problemi riscontrati da tale analisi. Un altro strumento importante nato durante il *web 3.0* è stato l'intelligenza artificiale, con la quale è non soltanto più semplice effettuare l'analisi della sempre crescente mole di dati, ma è anche possibile *targettizzare* più efficacemente possibili investitori interessati con pubblicità o altri strumenti di marketing.

---

<sup>34</sup> Come nel caso di Business Sweden, con la sua piattaforma “Site Finder” (<https://experience.arcgis.com/experience/5035a3a9f3c648618550c63ebadedce1/?draft=true>).

<sup>35</sup> È il caso del “Learning hub” di Invest Europe. (<https://learninghub.investeurope.eu/>).

Infine, nonostante sia un concetto molto recente e di conseguenza ancora poco sfruttato e applicato va citato per completezza il *web 4.0*. Si tratta di un internet su cui gli esperti stanno più che altro speculando e che non ha ancora preso una vera e propria forma definita; esso sarà caratterizzato proprio da uno sfruttamento su larga scala delle intelligenze artificiali, del sistema di blockchain per la comunicazione di dati e delle realtà virtuali che stanno nascendo in questi anni (Commissione Europea, 2023). Ancora non sono presenti servizi che sfruttino queste nuove tecnologie, ma sicuramente è possibile immaginare l'utilizzo delle realtà virtuali per visitare online i siti d'investimento come se si fosse fisicamente lì, oppure l'utilizzo dell'intelligenza artificiale per creare un servizio informativo il più personalizzato possibile per l'utente o per rispondere meglio e più rapidamente alle richieste degli investitori.

Per terminare la sezione, è necessario capire se queste attività online siano effettivamente impattanti e se sia di conseguenza giustificabile uno sforzo nella loro implementazione e miglioramento da parte delle IPA. Come è già stato detto, è difficile capire quanto le attività di attrazione degli investimenti siano effettivamente efficaci. Per questo motivo, più che affidarsi ai dati macroeconomici e sull'ammontare di investimenti in entrata, sarebbe meglio considerare dati statistici sugli investitori e sulle loro scelte e tendenze. Considerando un sondaggio della *Development Counsellors International* (DCI, 2023) rivolto a dirigenti di aziende multinazionali il sito internet di una IPA è la seconda fonte online di informazioni più importante per gli investitori alla ricerca di un territorio in cui investire, preceduto dagli articoli di riviste specializzate, sia cartacei che online. Inoltre, il sito internet viene considerato come lo strumento di marketing più impattante, superiore anche alle visite pianificate nei siti di investimento. Per quanto in posizione inferiore, vanno considerati come uno strumento impattante anche i social media perché sono un fenomeno relativamente nuovo ma che sta guadagnando importanza agli occhi degli investitori (DCI, 2023). Alla percezione dei destinatari degli strumenti online delle IPA, si aggiunge il parere positivo della letteratura per quanto riguarda l'importanza dei siti internet (Latusi, 2005; El Banna et al., 2017) e degli strumenti online in generale (WAIPA, 2019; Florek, 2011).

### 3. Il contesto giapponese

Dopo aver presentato quali sono gli attori del territorio che partecipano all'insieme di attività per l'attrazione degli investimenti e aver successivamente descritto le IPA e le loro attività online, è possibile addentrarsi nel merito di ciò che il Giappone e la sua IPA nazionale stanno facendo. Si comincerà con la descrizione di JETRO, ente che si occupa della gestione di tali attività, per poi passare alla presentazione delle sue attività online che sono state messe in atto e sono tuttora disponibili alla fruizione. Ci si limiterà a presentare le attività senza fornire alcun giudizio su di esse, dato che verrà fatto nel prossimo capitolo, e a osservare le attività di cui si può conoscere la disponibilità precedenti alla richiesta diretta all'agenzia di JETRO o che comunque siano visibili direttamente dal sito internet.

La “*Japan External TRade Organization*”<sup>36</sup>, abbreviata in JETRO, è un'organizzazione no-profit dipendente direttamente dal METI, quindi governativa, e fondata nel 1958 allo scopo di promuovere le esportazioni giapponesi. Soltanto nel 2003 ha cominciato a dedicarsi attivamente anche all'attrazione degli investimenti dall'estero in Giappone, pur mantenendo i suoi vecchi compiti<sup>37</sup>, prendendo il posto dell'*Overseas market research Institute* di Ōsaka, città in cui ancora adesso è presente un'importante sede (Mori, 2023). Si può quindi notare come gli sforzi di attrazione attiva da parte dell'agenzia, e di conseguenza del governo, siano cominciati da un periodo abbastanza recente, e proprio durante il governo Koizumi. JETRO ha un'importante presenza su Internet, costituita dal suo sito internet ufficiale<sup>38</sup>, le sue controparti in lingue diverse e dalle diramazioni interne che ne nascono per via delle piattaforme e portali gestiti dall'agenzia. A questi siti, si aggiungono anche i canali social, utilizzati principalmente come mezzo di promozione di contenuti del sito o caricati su YouTube, che si prefigura quindi come il più importante canale di marketing per JETRO.

Oltre a JETRO, la IPA nazionale del Giappone, esiste una pletera di IPA regionali e locali, dalle più diverse costituzioni e particolarità. Fra queste si possono annoverare, in qualità di

---

<sup>36</sup> In giapponese: 日本貿易振興機構. Il suo nome riprende l'ormai sciolta quella agenzia per gli scambi esteri della Gran Bretagna, BETRO, su cui è anche stata ricalcata la struttura (Ozawa e Sato, 1989).

<sup>37</sup> <https://www.jetro.go.jp/usa/about/>

<sup>38</sup> <https://www.jetro.go.jp/>

esempi, “Invest Tokyo”, legata alla città metropolitana di Tōkyō e alla sua area economica speciale<sup>39</sup>, con delle funzioni molto simili a quelle di JETRO. Scendendo ancora più nel locale, esiste un’IPA che si occupa specificamente della promozione delle Startup a Shibuya<sup>40</sup>, chiamata “Shibuya Startup Support”. Poi anche i ministeri fanno la loro parte nel grande sforzo di attrazione degli investimenti dall’estero, come il METI o il ministero delle finanze (MoF)<sup>41</sup> proponendo quadri normativi che possono favorire l’ingresso di investitori dall’estero. Gli attori che contribuiscono allo sforzo di attrazione degli investimenti diretti esteri online in Giappone sono ancora molti altri, ma ci si è limitati a citare quelli più importanti fornendo esempi allo scopo di far comprendere meglio quale sia la situazione del paese. L’attore più importante rimane comunque JETRO, e perciò l’analisi di questa tesi si concentrerà sulle sue attività online.

## 4. Conclusioni

Dopo aver compreso come lo sforzo per l’attrazione degli investimenti diretti esteri valga la pena di essere compiuto, attraverso la sua giustificazione tramite i tanti vantaggi che gli FDI hanno da offrire secondo la letteratura scientifica, si è potuto proseguire con la presentazione degli attori, delle dinamiche e delle attività che caratterizzano l’attrazione di FDI in un paese. Come si è potuto denotare, si tratta di uno sforzo condiviso fra molti attori, ognuno con i propri interessi, modalità di lavoro ed *expertise* che possono mettere in gioco, e che richiede perciò la regia di un’unica agenzia, definita come IPA, per coadiuvare e organizzare al meglio i loro sforzi con l’obiettivo comune di promuovere il proprio territorio in modo da migliorarne la qualità. La promozione può essere svolta tramite parecchie attività, da incentivi economici o fiscali all’investimento, interventi delle istituzioni che mirino a creare un clima adatto ad accogliere gli investimenti attraverso un quadro legale adatto, a programmi di marketing territoriale svolti ormai sempre di più su internet. Successivamente ci si è concentrati proprio sulle attività di

---

<sup>39</sup> <https://www.investtokyo.metro.tokyo.lg.jp/en/index.html>

<sup>40</sup> Shibuya è uno dei più caratteristici e importanti 区 (*ku*, municipalità) di Tōkyō.

<sup>41</sup> 財務省 (Zaimushō) in giapponese. Lo fa, per esempio attraverso il programma “Invest Japan MOF”, collegato all’omonimo programma di JETRO, che si occupa di fornire informazioni su richiesta. [https://www.mof.go.jp/english/policy/international\\_policy/invest\\_japan/index.htm](https://www.mof.go.jp/english/policy/international_policy/invest_japan/index.htm), oppure attraverso misure messe in atto tramite la Bank of Japan.

promozione degli investimenti online, descrivendone le caratteristiche sfruttando come punto di riferimento l'evoluzione cronologica di internet da *web 1.0* a *web 4.0*, in assenza di una schematizzazione idonea e riconosciuta nella letteratura scientifica per quanto riguarda queste attività. Si sono così presentate le innovazioni nelle pratiche messe in atto a livello globale su internet dalle singole IPA di vari stati, definendo anche alcune *best practice* che possono essere prese come riferimento per valutare l'efficacia delle attività delle IPA. Infine, si sono velocemente presentati gli enti che effettuano l'attività di promozione degli investimenti online in Giappone, senza soffermarsi eccessivamente, con il semplice scopo di rendere più chiaro in quale panorama si svolgono le attività online di JETRO che si andranno prima a presentare e poi ad analizzare nei prossimi capitoli.

### 3. Le attività di JETRO

Una volta poste le basi teoriche sulle attività di attrazione degli FDI è possibile addentrarsi al nocciolo della questione. Questo capitolo sarà dedicato alla presentazione di tutte le attività online di JETRO contenute nel suo sito internet, nelle piattaforme e nei portali a cui è possibile accedere da esso, e dai canali social utilizzati per promuoverne i contenuti. La presentazione sarà puramente espositiva, mentre a valutazione dell'efficacia tali attività sarà lasciata al capitolo successivo, di analisi delle attività. L'obiettivo di questo capitolo è perciò quello di presentare i dati nel modo più comprensivo e ampio possibile, con un punto di vista il più simile a quello di un utente che per la prima volta si affaccia a queste attività, così da poter effettuare un'analisi il più completa possibile delle attività svolte. Il mezzo utilizzato per visualizzare i siti che verranno presentati è un MacBook Pro del 2020, utilizzando il browser di "Safari". Verrà considerata anche la "responsività"<sup>42</sup> dei siti, e quindi la visualizzazione tramite un dispositivo come uno smartphone, ma questa verrà citata solo nel momento in cui sia di rilevante importanza ai fini dell'analisi. Nella sua pagina dedicata alle presentazioni<sup>43</sup>, JETRO spiega quali siano le sue cinque principali attività. La prima è l'attrazione di FDI e la costruzione di un clima adatto alla loro crescita, concentrandosi su innovazione e startup e attraendo anche i cosiddetti "Highly-skilled Foreign Professionals"<sup>44</sup>. Le altre quattro sono legate invece alle imprese e alle produzioni giapponesi, in particolare quelle agroalimentari, alla loro promozione e supporto per l'espansione o il commercio all'estero. La presentazione delle attività verrà effettuata in questo contesto.

---

<sup>42</sup> Capacità di un sito internet di adattare il suo layout o design a seconda del dispositivo da cui viene visitato. È possibile migliorarla attraverso dei tipi di design specifici o creando dei siti differenti a seconda del dispositivo che lo visualizza. (Cazanas e Parra, 2017)

<sup>43</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/activities.html>.

<sup>44</sup> Status di VISA con dei vantaggi, ottenibile soddisfacendo dei requisiti relativi a una grande varietà di fattori ed esperienze pregresse definiti tramite una tabella a punti ([https://www.moj.go.jp/isa/applications/resources/newimmact\\_3\\_evaluate\\_index.html](https://www.moj.go.jp/isa/applications/resources/newimmact_3_evaluate_index.html)).

# 1. Jetro.go.jp

Il sito di JETRO è collocato sotto il dominio di “jetro.go.jp”. È possibile denotare l’esistenza di 3 principali siti all’interno di questo dominio, con delle strutture notevolmente differenti a seconda della lingua e dell’obiettivo del sito. In particolare, si può notare il sito in giapponese, il sito “global site”, in inglese, e un ulteriore sito con una struttura notevolmente diversa dagli altri due e raggiungibile a fondo pagina di entrambi selezionando una nazione fra i “JETRO Worldwide Sites”. Quest’ultima tipologia di sito non sarà presentata, ma verrà comunque presa in considerazione durante l’analisi perché apre a delle considerazioni importanti. Ci si limiterà a definirli come pagine web simili e semplici con un menù a lato, più o meno ricco a seconda della lingua in cui lo si visualizza, che rimanda a pagine talvolta di solo testo e talvolta con dei *link* o delle immagini. Per ciascuno di questi siti è presente il contatto dell’ufficio di JETRO del paese di competenza<sup>45</sup>. Per quanto riguarda il sito giapponese, anche questo non verrà presentato perché si presuppone che non sia stato pensato per gli investitori stranieri che decidono di affacciarsi nel paese, esistendo anche un “global site” in lingua inglese, e non rientri perciò nell’insieme di attività di attrazione degli investimenti esteri online. È necessario comunque tenere conto degli obiettivi di JETRO ai fini dell’analisi, fra i quali non rientra soltanto l’attrazione degli investimenti esteri, ma anche la promozione delle esportazioni giapponesi. Si può notare come il sito in giapponese sia uno strumento per quest’ultimo obiettivo semplicemente considerando il menù principale, molto diverso da quello “global” e incentrato sulle esigenze degli imprenditori giapponesi. Questo infatti vede come voci: “海外ビジネス情報” e “国・地域別に見る”<sup>46</sup>, con dei sottomenu legati all’export e alle informazioni sui vari mercati locali del mondo. Lo si considererà comunque anch’esso ai fini dell’analisi, in particolare in caso di presenza di differenze degne di nota fra il sito “global” e quello giapponese, ma non ci si soffermerà ulteriormente su questo sito. Rimane quindi come punto focale della strategia di attrazione degli FDI online proprio il sito “global”, sotto l’indirizzo di “jetro.go.jp/en/”.

---

<sup>45</sup> Nel caso dell’Italia per esempio si veda: <https://www.jetro.go.jp/italy/>.

<sup>46</sup> Rispettivamente “Informazioni sugli affari all’estero” e “Vedi per paesi/ regioni”, visibili dal sito [jetro.go.jp/](https://www.jetro.go.jp/).

## 1.1 Homepage

Entrando nella *homepage* del sito è subito evidente un *banner* orizzontale con delle immagini a scorrimento con colori forti e scritte contrastanti, volto ad attirare l'attenzione dell'utente. Si tratta di quattro immagini che rimandano ai principali servizi e progetti di JETRO, che si ipotizza siano i punti forti su cui JETRO vuole focalizzarsi. Collegato ad esso, al di sotto, è presente un riquadro dedicato a news ed eventi, con link alla sezione vera e propria, che ne contiene l'elenco completo, e alle singole iniziative pubblicizzate. Proseguendo, è visibile un planisfero che segnala la presenza dei tanti uffici di JETRO sparsi in giro per il mondo. Cliccandoci sopra, questo rimanda alla sezione "JETRO Worldwide Office" da cui è possibile individuare l'ufficio più vicino a sé. Sotto, attaccato al planisfero, c'è una grafica che rimanda alla sezione "Investing in Japan". Di questa sezione se ne parlerà successivamente perché risulta molto ampia e richiede una descrizione a parte. Il design dell'immagine fa però sembrare che non si tratti di una sezione distinta, perché al di sopra del planisfero vi è solamente un titolo, mentre nell'immagine sotto un effettivo pulsante che rimanda alla sezione "Investing in Japan". Segue una parte relativa alle "Business opportunities", che mette in risalto attraverso delle grafiche i progetti che JETRO vuole pubblicizzare. È possibile poi trovare un menù a scorrimento orizzontale dove attraverso immagini sono presenti collegamenti ad altre sezioni o altri siti senza un'apparente caratteristica che li accomuni, sotto il titolo di "Pick up". Sotto a questo menù è poi possibile trovare una breve descrizione di JETRO sotto la sezione "About Us" e infine una ultima parte dedicata invece agli articoli che JETRO scrive e pubblica sul proprio sito riguardanti eventi o informazioni reputate importanti dall'agenzia, tutte contenute nella sezione "JETRO Topics".



Fig. 1

Al di sopra e al di sotto della pagina sono collocate delle strisce che rimangono tali in tutte le pagine e sezioni del sito. In alto è presente una striscia bianca (Fig. 1) suddivisa in una parte leggermente più scura e sottile che contiene dei link alla *homepage*, alla sezione “About us” già citata precedentemente, ai contatti, al sito in giapponese, al sito ufficiale di “IDE-JETRO”<sup>47</sup> e infine contiene una barra di ricerca che permette di trovare agevolmente contenuti specifici all’interno del sito. Nella parte più chiara invece, vi è il logo di JETRO che se cliccato riporta anch’esso alla *homepage* del sito, e poi dei menù che rimandano alle 3 grandi sezioni del sito: “Investing in Japan” la maggiore di tutte, “Business Opportunities” e “News & Reports”. Semplicemente passando il cursore sopra a queste frasi, è possibile vedere i sottomenu di ciascuna sezione tramite un menù a tendina, senza dover cambiare pagina e aspettare che venga caricata, ad eccezione della prima sezione citata, ragionevolmente per via della sua maggior dimensione. “Investing in Japan” verrà descritta più nello specifico nel prossimo paragrafo. Sotto “Business Opportunities” è possibile visualizzare la grande maggioranza dei servizi, portali e piattaforme offerti da JETRO, mettendo in evidenza quelli più importanti attraverso l’utilizzo di loghi. Di questi portali e piattaforme si discuterà più avanti, nel prossimo sottocapitolo. Sotto “News & Reports” vengono invece mostrate le varie sezioni informative contenenti gli approfondimenti che il sito offre attraverso documenti, report, contenuti multimediali e la possibilità di iscriversi ad un servizio gratuito di *newsletter*. Al di sotto della pagina è invece presente una piccola sezione di “Contact us”, contenente due riquadri. Quello a sinistra rimanda ad una pagina interna al sito contenente le “FAQ”<sup>48</sup>, a sua volta contenuta nella sezione “About us”. Quello a destra invece contiene un link alla sezione sugli uffici nel mondo, similmente all’immagine del planisfero già citata, e poi un menù che permette di selezionare un paese e che si collegherà al sito di JETRO dedicato a quella nazione. Infine si possono vedere nell’estremità inferiore della pagina i simboli di tre social: *Facebook*, *X*<sup>49</sup>, e *LinkedIn*, che si collegano ai canali

---

<sup>47</sup> <https://www.ide.go.jp/>. Sito ufficiale dell’“Institute of Developing Economies, Japan External Trade Organization (IDE-JETRO)”, un istituto che si occupa di studiare le economie in via di sviluppo attraverso le scienze sociali, con l’obiettivo di istruire le persone che ne fanno parte e le persone ad esse interessate, in modo da creare un’istituzione intellettuale che possa facilitare la cooperazione fra le economie in via di sviluppo e il Giappone.

<sup>48</sup> “Frequent Answered Questions”, una sezione che racchiude le risposte alle domande che vengono più spesso poste, utile all’utente per ottenere una risposta immediata e all’agenzia per non sovraccaricarsi di richieste.

<sup>49</sup> Ex Twitter.

social delle rispettive piattaforme e che fa presupporre essere quelli considerati più importanti da JETRO.

In generale, la *homepage* dovrebbe risultare un riassunto dei contenuti principali del sito, e permettere ad un utente che vi si affaccia per la prima volta di poter comprendere velocemente se questo possa offrirgli le informazioni o i servizi che stava cercando. In quanto si tratta della prima finestra sui contenuti del sito Internet possiede una maggiore capacità di attrarre o repellere l'utente (Bevan, 2005), e necessita perciò di più cura e attenzione rispetto al resto del sito. Nel caso di JETRO, è possibile riconoscere le caratteristiche tipiche di una *homepage*, ed è possibile raggiungere la maggior parte dei contenuti del sito da essa, mettendo inevitabilmente più in mostra quelli che vengono ritenuti maggiormente interessanti per un utente secondo JETRO.

## 1.2 “Investing in Japan”

Sotto l'URL<sup>50</sup> di “[jetro.go.jp/en/invest/](http://jetro.go.jp/en/invest/)”, raggiungibile cliccando la voce “Investing in Japan”, del menù nella parte fissa superiore del sito citata precedentemente, è possibile raggiungere una seconda homepage del sito “global” di JETRO. Questa nuova homepage, insieme alla presenza di un secondo logo a fianco a quello di JETRO e di una nuova serie di menù sottostanti ai 3 menù delle grandi sezioni del sito, fa intendere come questa sezione sia stata intesa come un sito a parte da JETRO, risultando quindi un progetto considerato più importante degli altri. È possibile definirlo come il sito ufficiale di un insieme di servizi chiamato “Invest Japan”<sup>51</sup>, utile a racchiudere sotto lo stesso nome molte delle attività di attrazione degli investimenti esteri diretti svolte dal governo giapponese (Fig. 2). È possibile notare molte somiglianze fra le *homepage* del sito global e quello di Invest Japan.

---

<sup>50</sup> “Uniform Resource Locator”, si tratta di quello che viene colloquialmente chiamato “indirizzo web”. Si tratta di un codice utile a collocare una determinata risorsa su Internet e può venire utilizzata da un utente per richiedere la sua visualizzazione (IBM, 2024).

<sup>51</sup> “Invest Japan” viene citato in molti siti ministeriali, tutti con un link che portano alla sezione di JETRO. Fra i molti altri è presente nel sito del MoF ([https://www.mof.go.jp/english/policy/international\\_policy/invest\\_japan/index.htm](https://www.mof.go.jp/english/policy/international_policy/invest_japan/index.htm)) e nel sito dell'ufficio di gabinetto ([http://www.invest-japan.go.jp/en\\_index.html](http://www.invest-japan.go.jp/en_index.html)). Da notare come il sito avente come dominio “Invest-Japan” sia proprio dell'ufficio di gabinetto, e non di JETRO.

Innanzitutto è presente un grande banner a scorrimento automatico anche qui, nonostante contenga dei collegamenti più adatti agli interessi di un investitore straniero; poi segue ancora la sezione dedicata alle news appena sotto di esso e infine la sezione “Pick Up” con il menù a scorrimento orizzontale, contenente anch’esso collegamenti mirati a sezioni reputate più interessanti per gli investitori. Tutti questi punti in comune della *homepage* sono stati raggruppati nella parte superiore della stessa, dando l’impressione che sia stato fatto consapevolmente. Seguono poi delle grafiche più appariscenti rispetto a quelle dell’*homepage* del sito “global” in cui sono racchiuse le informazioni considerate fondamentali per il sito di una IPA.

Vi è innanzitutto la presentazione della sezione “Setting Up Business”, in cui sono presenti i servizi e le informazioni offerte da JETRO per appunto insediarsi in Giappone. Segue una colorata grafica contenente i cinque motivi che secondo JETRO dovrebbero spingere un investitore a scegliere il Giappone, sotto forma di primati all’interno di statistiche o classifiche autorevoli. Poi si può vedere una grafica simile a quella della sezione “Pick Up”, ma stavolta contenente alcuni esempi di “Success stories” di progetti o aziende che hanno deciso di investire in Giappone e stanno avendo successo. Al di sotto è presente un’ennesima grafica con un planisfero, similmente alla *homepage* del sito “global”, ma in questo caso l’immagine è interattiva e mostra in cosa consista il supporto fornito da JETRO e delle statistiche sulla posizione degli uffici nel mondo. Segue una striscia contenente due immagini che rimandano, una alla sezione dedicata al supporto del governo per gli investitori e l’altra alla sezione “Resources”, che rende disponibili documenti di vario genere utili a compiere scelte di investimento. Infine è presente nella parte finale della pagina un’informativa sulla possibilità di iscriversi alla newsletter di JETRO e sui vantaggi che tale scelta può apportare all’utente. Per terminare, va segnalata in quanto dettaglio molto importante la possibilità di cambiare lingua al sito. Fra le lingue disponibili oltre al giapponese e all’inglese ci sono: Francese, tedesco, cinese mandarino semplificato, cinese mandarino tradizionale e coreano. La traduzione è stata fatta *ad hoc*, senza l’utilizzo di un traduttore automatico, ciononostante una metà del sito rimane comunque in inglese, nelle parti in cui viene segnalata la disponibilità della sola lingua inglese. Lo si capisce anche dalla ridotta quantità di voci nella barra delle sezioni, come visibile in fig.3, potendo notare come manchino “Insights” e “Events & News” nel sito in francese.



Fig. 2



Fig. 3

Anche Invest Japan, come si è potuto vedere, può vantare una *homepage* che riassume molti dei contenuti fondamentali del sito e lo fa attraverso grafiche colorate, foto, link e piccole stringhe di testo. In questo caso è visibile una parte iniziale che cita la *homepage* del sito “global” e una parte successiva che si concentra invece sulle esigenze degli investitori esteri, mettendo in risalto le informazioni che potrebbero risultare interessanti e fornendo una grafica più colorata e accattivante. Fattore importante è la traduzione in varie lingue, caratteristica che nel resto del sito non è disponibile.

### 1.3 Le sezioni di “Investing in Japan”

Queste sezioni possiedono tutte una pagina riassuntiva simile a una *homepage*, che contiene quindi al suo interno rimandi a tutte le altre sottosezioni organizzate secondo un *design* che ne renda comoda la fruizione da parte di un utente e che ne metta in luce le caratteristiche importanti. Si darà per appurato che sia così per tutte le sezioni quando si descriveranno, per evitare ridondanze, e non si discuterà delle pagine riassuntive. I loro menù a comparsa, visibili passando il cursore sui nomi delle sezioni, come da fig.4, sono ricchi di immagini e presentano link non soltanto alle sottosezioni, ma quando presenti anche a delle sotto sottosezioni. In alcuni

casi questi link rimandano a delle pagine dedicate alla sottosezione, mentre in altri casi rimandano l'utente ad un punto specifico della pagina riassuntiva della sezione appena descritta.



Fig.4

### 1.3.1 Why Invest

“Why Invest” è una sezione composta da quattro parti principali. Nella prima sono contenute cinque pagine con cinque diverse motivazioni fornite da JETRO per convincere gli investitori a scegliere il Giappone come meta del proprio investimento, fornendo risultati di ricerche o sondaggi che in generale hanno visto il Giappone dominare nei campi dell'innovazione, della qualità della vita e della qualità delle risorse umane. C'è anche la possibilità di scaricare un PDF che riassume ciò che viene detto nel sito ed è un'alternativa più rapida alla navigazione di tutte e cinque le pagine dedicate.

Nella seconda è presente una pagina dedicata ai contesti regionali. Al suo interno è disponibile uno strumento che dà la possibilità di trovare il sito geografico più adatto al proprio tipo di investimento potendo distinguere per cluster produttivi presenti, macroregioni, incentivi disponibili, popolazione della zona e se ci sia o meno una scuola internazionale<sup>52</sup>. Come è possibile notare dall'ultimo filtro citato, è lecito credere che venga preso in considerazione anche il suo utilizzo da parte di una persona che si vorrebbe formare in Giappone o che vi voglia lavorare e portare la propria famiglia, pur non trattandosi di un investitore. Affiancato a questo motore di ricerca è anche disponibile uno strumento che permette di comparare i dati selezionati

<sup>52</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/>.

di due o più aree geografiche in un'unica pagina<sup>53</sup>. Infine c'è una piccola banda dedicata all'iniziativa di JETRO per la promozione dei singoli territori "Succeed together in Japan and Beyond" consistente in alcuni video promozionali del territorio disponibili su YouTube sia in formato esteso, che ridotto, con la precisazione della loro durata.

Nella terza sezione, chiamata "Success stories" si può ritrovare il menù a scorrimento orizzontale della *homepage*, e una lunga serie di riquadri contenenti loghi di aziende che, se cliccati, rimandano ciascuno ad una pagina che ne riassume le tappe dall'ingresso ad oggi e contiene un'intervista effettuata con un dirigente dell'azienda. Anche questi possono essere filtrati in un modo simile alle regioni della parte precedentemente descritta. Soltanto citato è il podcast di JETRO "Doing good, doing well"<sup>54</sup>, di cui si discuterà successivamente.

La quarta parte è invece costituita dai "JETRO Japan Invest Report", disponibili dal 2017 ma più curati dal 2021 ed emessi ogni anno. Si tratta di documenti concernenti gli FDI, sia in entrata sia in uscita, e le misure del governo che sono state introdotte in quell'anno e hanno modificato il clima per gli investimenti. Se ne discuterà più ampiamente nell'apposito paragrafo dei documenti offerti dal sito.

### *1.3.2 Setting Up Business*

"Setting Up Business" è una sezione composta da cinque parti, con un intento educativo e informativo nell'ambito del fare *business* in Giappone con informazioni specifiche che verranno presentate nelle rispettive parti in cui sono contenute. La prima sottosezione è suddivisa in due parti. Nella prima è disponibile una serie di tre video brevi, sotto i cinque minuti, caricati su YouTube e in lingua inglese che hanno lo scopo di spiegare allo spettatore le informazioni fondamentali per investire in Giappone, a livello legale e burocratico. Nella seconda parte sono presenti altri video, sempre caricati su YouTube, ma stavolta sotto forma di interviste a esperti, con lo scopo di fornire consigli e delucidazioni su come agire per investire nel paese come comportarsi una volta stabilitisi nel territorio, sia a livello burocratico che strategico.

---

<sup>53</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/compare/>

<sup>54</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/success\\_stories/podcast.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/success_stories/podcast.html).

La seconda sottosezione è composta da un grafico esemplificativo delle procedure burocratiche da svolgere per insediarsi in Giappone, poi una pagina che riassume, stavolta per iscritto e in modo più specifico, le procedure da compiere per tutti gli *step* dell'insediamento, dalla richiesta dei primi permessi fino alla pubblicità che JETRO può offrire in vista dell'insediamento vero e proprio, e infine da delle tabelle utili a fare una stima grossolana dei costi di cui l'investitore si dovrà fare carico, non soltanto a livello burocratico ma anche per le incombenze come affitto degli immobili o stipendio delle risorse umane.

La terza riguarda invece nello specifico l'aspetto legalistico e la possibilità di affidare a degli esperti il proprio investimento del paese. C'è un *link* verso il sito dell'ufficio brevetti<sup>55</sup> e un altro *link* che porta ad un servizio di ricerca di consulenze per varie questioni legate all'investimento chiamato "Experts Finder"<sup>56</sup>. Anche in questo caso si ritrova il solito strumento che permette di filtrare i risultati. Infine è presente una guida molto dettagliata, scritta da più autori, suddivisa in quattro argomenti e strutturata in un grande numero di pagine, tutte separate, e a cui si può accedere dai link del sommario di ciascun argomento, oppure tramite un apposito pulsante presente in ciascuna pagina che permette di sfogliarle come se fossero un libro, nonostante i lunghi tempi di caricamento fra una pagina e l'altra. È infatti disponibile al *download* anche un *pamphlet* in PDF che si presuppone racchiuda i contenuti delle varie pagine del sito<sup>57</sup>.

La quarta sottosezione è un semplice elenco di FAQ suddivise per gli stessi argomenti della sezione precedente. Infine la quinta parte è dedicata ad informazioni e aiuti riguardanti la vita di tutti i giorni in Giappone. Si tratta di una pagina contenente molti link a siti esterni di aziende ospedaliere, banche, servizi di telefonia, utenze casalinghe, siti governativi e al download di un traduttore multilingua.

---

<sup>55</sup> <https://www.jpo.go.jp/e/system/index.html> (特許庁, Japan Patent Office).

<sup>56</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/directory/#](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/directory/#)

<sup>57</sup> Purtroppo per essere scaricato, questo *pamphlet* richiede la compilazione di una scheda in cui vanno inseriti obbligatoriamente molti dati personali, l'URL del sito della propria attività e il motivo per cui lo si vuole richiedere. Per tale motivo non lo si è scaricato.

### *1.3.3 JETRO's Support*

“JETRO's Support” è suddivisa in sei parti ed ha lo scopo di presentare i servizi che JETRO ha da offrire agli investitori. Sono infatti qui esposti tutti i tipi di supporto disponibili al di fuori di quello informativo, già adempiuto dal sito di per sé.

Nella pagina principale, è possibile notare come fra i primi contenuti visibili c'è una piccola fascia dedicata alla sezione “Events & News”, seguita da una fascia più grande che promuove il servizio “Digital IBSC”, di cui si discuterà più avanti. Soltanto dopo inizia la parte di pagina che elenca tutti i servizi offerti da JETRO, che termina in concomitanza con la conclusione della pagina stessa. Si può perciò comprendere come i primi due contenuti visibili sono considerati quelli da pubblicizzare. A questo si aggiunge che nonostante il servizio “Digital IBSC” abbia una grafica dedicata, a questo ne venga dedicata un'ulteriore più in basso nella stessa pagina, ma stavolta con un taglio e informazioni differenti.

La prima sottosezione fornisce informazioni sui servizi disponibili, le strutture gestite da JETRO che sono utilizzabili per varie attività fra cui l'alloggio temporaneo per l'investitore e un suo ufficio in attesa che la costruzione della struttura venga completata e le connessioni che ha a disposizione in quanto agenzia governativa con gli apparati statali, la politica e le università. Poi contiene informazioni su cosa possa offrire il servizio di “JETRO IBSC”, di cui i servizi di “Digital IBSC” sono la parte online, mettendo in risalto la possibilità di ottenere lo status di “Business Manager”<sup>58</sup>; e infine informazioni che si possono ottenere chiamando il numero di telefono dedicato agli investitori stranieri. Si tratta dell'unico contatto telefonico disponibile sul sito. Nella seconda parte è presente un'informativa sul servizio “J-Bridge”<sup>59</sup>, che verrà trattato successivamente nella parte dedicata a piattaforme e portali. La terza parte è dedicata a JETRO startup, altra piattaforma di cui si discuterà più avanti. La quarta parte è composta da un semplice e breve video promozionale del mercato giapponese come oggetto di investimento e dei servizi offerti JETRO<sup>60</sup>. Il video fornisce informazioni generali e complete, oltre ad alcune in più di

---

<sup>58</sup> Status di residenza che apporta dei vantaggi nella validità del VISA, fra cui alcuni erogati da JETRO, che JETRO stessa aiuta ad ottenere (Japan Expert Immigration Law Firm, <https://krh-office.com/en/procedures/1270/>).

<sup>59</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/j-bridge.html>.

<sup>60</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=fatFF5Y2REQ>

Title	In the case of establishment or expansion headquarters functions within regional revitalization areas (including foreign direct investment in Japan)	In the case of relocating headquarters functions within regional revitalization areas from the 23 wards of Tokyo	The Competent authorities
Employment promotion taxation	Tax credit of up to 600,000 JPY per new employee. Application requirements have been eased since FY2018. See pages 2, 3 and 19 of the PDF “雇用促進計画の手続きパンフレット（平成30年度以降に適用年度が開始する場合” (booklet of procedures for application of employment promotion plan [in the case that application starts in FY2018]), which is in the corner “利用手続きの詳細” (details of procedures for utilization) of the webpage “雇用促進税制” (tax system for promoting employment). *Japanese only	Tax credit of up to 900,000 JPY per new employee. Application requirements have been eased since FY2018. See pages 2, 3 and 19 of the PDF “雇用促進計画の手続きパンフレット（平成30年度以降に適用年度が開始する場合” (booklet of procedures for application of employment promotion plan [in the case that application starts in FY2018]), which is in the corner “利用手続きの詳細” (details of procedures for utilization) of the webpage “雇用促進税制” (tax system for promoting employment). *Japanese only	<a href="#">Office for Promotion of Overcoming Population Decline and Vitalizing Local Economy in Japan, Cabinet Office</a> (Employment Policy Division, Employment Security Bureau, Ministry of Health, Labor and Welfare) *Japanese only
Capital investment tax cut (tax cut for offices)	Target: Buildings, attached facilities and structures of specific business facilities(headquarters function) Acquisition price: 20 million yen or more (10 million yen or more for small and medium enterprises) Tax measures: 15% special depreciation or 4% tax deduction on the acquisition value of specified business facilities See the the PDF “（パンフレット）地方拠点強化” (booklet of tax incentives for strengthening local business facilities) which is in the corner “地方拠点強化税制について” (regarding tax incentives for strengthening local business facilities) of the webpage “地方拠点強化税制” (tax incentives for strengthening local business facilities). *Japanese only	Target: Buildings, attached facilities and structures of specific business facilities(headquarters function) Acquisition cost: 20 million yen or more (10 million yen or more for small and medium enterprises) Tax measures: 25% special depreciation or 7% tax deduction on the acquisition value of specified business facilities See the the PDF “（パンフレット）地方拠点強化” (booklet of tax incentives for strengthening local business facilities) which is in the corner “地方拠点強化税制について” (regarding tax incentives for strengthening local business facilities) of the webpage “地方拠点強化税制” (tax incentives for strengthening local business facilities). *Japanese only	<a href="#">Office for Promotion of Overcoming Population Decline and Vitalizing Local Economy in Japan, Cabinet Office</a> (Regional Business Innovation Promotion Division, Regional Economic and Industrial Policy Group, Economic And Industrial Policy Bureau, Ministry of Economy, Trade and Industry) *Japanese only
Tax exemption or unequal taxation of local taxes	Certified companies may be able to receive exemptions or reductions on enterprise taxes on corporation (only in the case that a relocation occurs from Tokyo's 23 wards), property acquisition taxes, and property taxes by local authorities.		Local authorities of designation of relocation, or expansion

Fig. 5

quelle che fornisce il sito, con un tono colloquiale. La quinta parte racchiude le registrazioni video di conferenze passate, la cui ultima risale al 2022. La sesta parte infine elenca e descrive brevemente le attività che JETRO svolge per attrarre gli FDI e per migliorare l’ecosistema per le imprese straniere a livello nazionale e subnazionale.

### 1.3.4. Government Support

Questa sezione è relativamente ridotta rispetto alle altre, e tratta l’argomento del supporto governativo agli investimenti esteri. Questi sono suddivisi tra incentivi governativi nazionale e locali, supporto governativo e infine è pubblicizzato anche lo SPOC dell’area metropolitana di Tōkyō. Per quanto riguarda gli incentivi, c’è una pagina con varie tabelle, suddivise per argomento, che riassumono gli incentivi disponibili e i prerequisiti necessari per ottenerli, sia derivati dal governo centrale, sia derivanti da quelli locali. In questa tabella sono presenti anche *link* alla documentazione o alle sezioni dedicate dei siti ministeriali che rioccupano di elargire gli

incentivi. Bisogna notare che molti di questi sono disponibili solo in giapponese, e alcuni rimandano a delle pagine dove l'utente è costretto a cercare la risorsa attraverso istruzioni per navigare in un sito esterno disponibile solo in lingua giapponese, come mostrato in fig.5. Nonostante ciò, la pagina offre all'utente informazioni sull'esistenza di questi incentivi e in generale in che cosa consistano, anche se questo non conosce il giapponese. Per quanto riguarda il supporto governativo, è disponibile una serie di link alle pagine di uffici di JETRO collocati all'interno di ministri e agenzie governative, con una breve descrizione di quali informazioni siano disponibili attraverso quel canale. Infine, sulla parte dedicata al supporto fornito dall'area metropolitana di Tōkyō, non ci si soffermerà perché non rientra nei servizi offerti da JETRO, ma di quelli della IPA subnazionale di "Invest Tokyo".

### *1.3.5. Insights*

Anche questa sezione, come la precedente, è relativamente breve. Il suo scopo è quello di fornire informazioni sulle piccole realtà<sup>61</sup>, su temi caldi come l'invecchiamento della popolazione e come questi influiscano sul mercato<sup>62</sup>, oppure su novità e spunti d'investimento<sup>63</sup>. Ciò viene fatto attraverso due tipologie di contenuti: articoli sugli argomenti appena citati e scritti proprio da JETRO, e poi una serie di video e podcast intitolata "Experts Perspective", di cui si discuterà però successivamente, che racchiude interviste a esperti in cui raccontano il proprio percorso di successo e la propria visione del mercato giapponese.

### *1.3.6 Resources*

In questa sezione sono riassunte tutte le risorse informative o educative presenti nel sito di JETRO. Queste sono suddivise in 3 pagine differenti fra scritte, cioè *report* e documenti di vario

---

<sup>61</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/insights/japan-insight/collaborative\\_innovation.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/insights/japan-insight/collaborative_innovation.html).

<sup>62</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/insights/japan-insight/lifesciences-market-booming.html>.

<sup>63</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/insights/japan-insight/ai\\_solving\\_social\\_issues.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/insights/japan-insight/ai_solving_social_issues.html).

genere, poi video e infine audio, considerando i podcast, disponibili comunque anche su YouTube. Dei contenuti di questa sezione si discuterà in capitolo ad essi dedicato.

### *1.3.7 “Events & News”*

Sezione che racchiude al suo interno molti brevi articoli, suddivisi in quattro categorie a seconda del loro contenuto: “Business Expanding”, riguardanti le storie imprenditoriali di aziende sbarcate in Giappone, “News from Government and Regions”, informanti i lettori sulle novità decise dai governi nazionali e regionali, “JETRO Announcements”, contenute una miscellanea di argomenti che JETRO ritiene possano interessare un utente del suo sito, e “Events”, riguardante proprio la promozione di eventi negli ambiti più interessanti per un investitore.

## 1.4 Business Opportunities

Tornando al “Global Site” di JETRO, si presenterà adesso molto brevemente la sezione di “Business Opportunities”. Come è possibile notare dal nome, lo scopo di questa parte di sito è quello di offrire, attraverso informazioni e servizi di vari tipo, delle occasioni per stringere affari con aziende giapponesi. Considerando che non ci si trova più all’interno della parte dedicata agli investitori stranieri di “Investing in Japan”, bisogna considerare che il focus non è più limitato agli FDI in entrata, ma anche su quelli in uscita e sulla promozione dell’export di prodotti giapponesi, tutte vocazioni di JETRO che sono già state precedentemente discusse. Non si approfondirà perciò ciascuna voce del menù come fatto con la precedente sezione perché molte di queste sono composte le pagine di presentazione di piattaforme o portali, per cui è stato pensato un sottocapitolo a parte, e perché altre sono da considerarsi come attività di promozione delle produzioni giapponesi, e perciò non rientrano nelle attività di attrazione degli investimenti esteri. Al di là dei servizi, vale la pena di notare soltanto un lavoro di promozione molto vasto delle produzioni giapponesi, con un evidente occhio di riguardo ai prodotti agroalimentari, di cui vengono esposte le caratteristiche peculiari sotto la voce “Japanese agriculture, forestry, fisheries

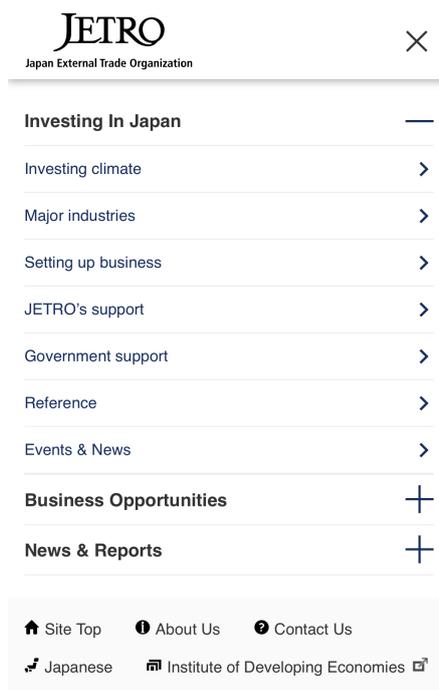


Fig. 6

and food”. Qui è possibile trovare addirittura un insieme di pagine tutte dedicate allo Shōchū<sup>64</sup> e alle sue varietà, tecniche produttive, aromi e video di visite alle distillerie, alcuni in inglese e altri in francese.

## 1.5 “News & Reports”

Anche di questa ultima sezione si discuterà solamente in termini generali. Il motivo è il grandissimo numero di risorse statistiche, che verranno trattate in una sezione apposita. Sono contenuti report economici riguardanti gli scambi internazionali di beni e capitali, in cui sono spiegate tendenze e risultati che vogliono essere messi in luce da JETRO. Tutti sono disponibili in inglese. Poi è presente una sezione molto simile a quella di “Events & News” già presentata, in cui è possibile venire a conoscenza di novità o delle date di seminari e conferenze sul tema dello scambio internazionale. Infine ci sono varie sezioni dedicate alle risorse, come già scritto, che trattano dati econometrici, report su fenomeni rilevanti e sondaggi somministrati

<sup>64</sup> Distillato tipico giapponese prodotto a partire da ingredienti diversi a seconda della tipologia fermentati per l’azione del fungo kōji (Shochu 101, <https://www.jetro.go.jp/en/discovershochu/shochu101.html>).

annualmente alle aziende straniere con una filiale in Giappone e, a seconda delle novità e necessità, ad altre categorie.

## 1.6 Le differenze della versione mobile

Rispetto alla versione visualizzata da computer, la versione mobile ha delle leggere differenze. Il fatto che queste siano presenti indica che ci fosse una pianificazione al riguardo, e di conseguenza si presuppone che si possano notare anche determinate caratteristiche che possano facilitare la fruizione da un dispositivo mobile.

Per quanto riguarda la *homepage*, questa rimane essenzialmente uguale alla versione “desktop”<sup>65</sup>. Le differenze si possono notare invece nella struttura del sito Internet, il quale nonostante posseda una *homepage* specifica per la grande sezione di “Invest Japan”, ha un menù della homepage principale differente (Fig. 6). In particolare è possibile notare come la sezione “Investing in Japan” abbia un menù consultabile anche dal sito principale di JETRO, mentre la versione desktop se cliccata rimanda direttamente alla *homepage* di “Invest Japan”, dalla quale è possibile trovare un menù alternativo (Fig. 4). Il menù risulta contenere alcune delle voci presenti nel menù di “Invest Japan”, ma si può notare come “Investing Climate”, “Major Industries” e “References” siano voci non presenti nel menù del sito “desktop”, mentre non si possano trovare le voci “Why Invest” (cap.3, 1.3.1) e “Resources” (Cap. 3, 1.3.6). Le pagine a cui rimandano le voci presenti solo nella versione desktop del menù sono raggiungibili anche dal menù della versione mobile, in particolare la pagina principale di “Why Invest”<sup>66</sup> è raggiungibile tramite la voce “Investing Climate”, frase peraltro presente anche nell’URL della pagina, mentre la pagina raggiungibile tramite la voce “Resources”<sup>67</sup> è raggiungibile tramite quella di “References” dal sito in versione mobile. Per quanto riguarda invece la voce “Major Industries”,

---

<sup>65</sup> Nome con cui generalmente si indica la versione fruibile tramite dispositivi fissi come PC.

<sup>66</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/)

<sup>67</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/resource/>

questa rimanda ad una pagina<sup>68</sup> con un “errore 404”<sup>69</sup>, risultando quindi in un collegamento a vuoto.

Per il resto del sito, non si denotano particolari differenze degne di nota, consistenti principalmente in modifiche di layout o di design, che non vanno però ad aggiungere molto rispetto a quanto già detto e non modificano particolarmente la fruibilità del sito internet tra dispositivo fisso e mobile.

## 2. Piattaforme e portali

Fra i servizi del sito online di JETRO, fra cui quelli relativi al supporto all’ingresso di investitori stranieri sono raggruppati sotto il nome di “Digital IBSC”<sup>70</sup>, sono disponibili un buon numero di portali e piattaforme, con delle caratteristiche e degli scopi che è utile considerare in quanto si tratta delle parti più dinamiche e interattive del sito, dove l’utente può trovare specifiche informazioni oppure ottenere i contatti di possibili partner per un business. In generale, questi sono contenuti per la maggior parte sotto il menù di “Business Opportunities” (Fig. 7), ma non solo. Fra questi si possono annoverare “Online Fair Trade Database J-messe”, “Japanese Government Procurement”, “JETRO Global Connection”, “e-Venue”, “Open for professionals”, “J-Startup”, “J-Bridge”, “Takumi Next”, “JFOODO” e “IDE-JETRO”.

“J-messe” è un portale in cui è possibile ricercare le fiere in cui saranno presenti aziende giapponesi, che siano queste in presenza o online, potendo distinguere per luogo di svolgimento

---

<sup>68</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive\\_sectors/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/attractive_sectors/).

<sup>69</sup> Codice che fa riferimento all’inserimento di un URL non corrispondente ad alcuna pagina presente nel dominio in cui si sta effettuando la richiesta.

<sup>70</sup> “Digital Invest Japan Business Support Center”, [https://www.jetro.go.jp/en/invest/jetros\\_support/ibsc/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/jetros_support/ibsc/).

e-Venue Int'l Business Matching	Online Trade Fair Database (J-Messe)	Open for Professionals
		
Exhibitions & Business Meetings	Japanese agriculture, forestry, fisheries and food	Partnership and collaboration with Japanese companies (J-Bridge)
Meet Japanese Companies	JETRO Global Connection	TAKUMI NEXT
Company Directories by Prefecture	JETRO Startup	Government Procurement
Japanese Food and Beverage Showroom		

Fig. 7

e settore produttivo<sup>71</sup>. Si tratta perciò di un motore di ricerca specializzato in un determinato ambito. Un simile portale con lo scopo di fungere da motore di ricerca è la sezione “Startup Portfolio” della più ampia piattaforma di “J-Startup”, questa specializzata invece nel trovare startup giapponesi che si sono registrate per il programma tramite JETRO con le caratteristiche richieste da un potenziale investitore, potendo selezionare come criteri il settore produttivo, il tipo di tecnologia con cui la startup lavora e infine il suo stadio di finanziamento<sup>72</sup>. Altro portale con un motore di ricerca è “Japanese Government Procurement”, che racchiude tutti i bandi emessi dal governo centrale o da quelli regionali, comprendenti anche quelli sotto gli accordi con la WTO, alla partnership economica con l’UE e il Regno Unito, fra gli accordi internazionali di commercio, potendo distinguere per data ed enti e categorie coinvolti<sup>73</sup>. Infine, esiste un portale dedicato agli “Highly-skilled Foreign Professionals” in cui è possibile cercare e visualizzare le informazioni delle aziende giapponesi, contenute in una cosiddetta “OFP List”<sup>74</sup> e intenzionate ad assumere questo tipo di dipendenti, potendo suddividere per competenze richieste, ruolo desiderato e intenzioni dell’azienda rispetto al dipendente<sup>75</sup>.

Oltre a motori di ricerca specializzati, JETRO offre dei servizi che aiutino gli investitori e le aziende sul territorio a mettersi in contatto per collaborare attraverso progetti o per fornire

<sup>71</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/database/j-messe/>.

<sup>72</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/startup/portfolio.html>

<sup>73</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/database/procurement/>

<sup>74</sup> “Open For Professional List”.

<sup>75</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/hrportal/company/>

finanziamenti utili alla crescita delle aziende giapponesi. Nel caso di “e-Venue”<sup>76</sup>, è stata messa a disposizione una piattaforma in cui gli utenti iscritti hanno la possibilità di pubblicare una proposta di business che gli altri utenti potranno leggere e discutere privatamente direttamente sulla piattaforma grazie a due servizi di messaggistica istantanea integrato. Lo staff di e-Venue si occuperà poi di gestire le richieste di collaborazione da parte degli utenti stranieri, in modo da rendere la richiesta più appetibile e adatta al modo di fare business in Giappone e coadiuvare la conclusione dell’accordo, agendo come un vero e proprio intermediario. Il servizio non si ferma quindi solo alla piattaforma online, ma nelle fasi più avanzate, JETRO si prenderà carico anche dell’organizzazione di un meeting in cui le parti coinvolte si possano incontrare per discutere del proprio progetto fornendo degli interpreti in caso di necessità e mettendo a disposizione le proprie sedi come luogo di incontro (JETRO, 2023).

Un altro portale reso disponibile da JETRO è il già citato “Open for Professionals”, contenente varie informazioni per gli stranieri interessati a lavorare o formarsi in Giappone. Sono disponibili video esplicativi, documenti ufficiali con riferimenti e link ad altri siti governativi, la “OFP List”, una sezione che raccoglie le news importanti per il target del portale e aggiornamenti su eventi a tema, di cui sono canali importanti anche i profili social dedicati su *X* e su *Facebook* e che sono infatti linkati sulla pagina del portale<sup>77</sup>.

Per quanto riguarda le startup, anche questo già citato in precedenza, c’è la divisione “J-Startup”. Sulla sua pagina si possono trovare dettagli sui suoi progetti e ne vengono presentati lo scopo e i servizi concessi<sup>78</sup>. Questa è principalmente informativa, dato che esiste un ulteriore sito dedicato<sup>79</sup>, e propone una sezione con delle schede informative di molte startup, con dettagli specifici e interviste ai propri dirigenti, in modo da poterle conoscere bene già direttamente dal sito. Poi c’è il motore di ricerca, che rimanda a quelle schede e permette di filtrarle. Per quanto riguarda il sito dedicato invece, si tratta di una vera e propria pagina di marketing, con

---

<sup>76</sup> <https://e-venue.jetro.go.jp/>

<sup>77</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/hrportal/>

<sup>78</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/startup/>

<sup>79</sup> <https://www.j-startup.go.jp/en/>

un'interfaccia scorrevole e grafiche appariscenti, contenente i contatti per entrare a farne parte, i componenti del team che si occupa del progetto e delle aziende che lo supportano.

“J-Bridge” ha una sua pagina nel sito di JETRO, che ne racconta lo scopo e i servizi che rende disponibili<sup>80</sup>. Questi devono essere richiesti da un investitore interessato direttamente a JETRO tramite una richiesta formale, mentre per quanto riguarda la pagina in lingua giapponese, questa rende disponibile un login ad una piattaforma<sup>81</sup>. La pagina giapponese ricorda molto nelle grafiche quella relativa a “J-Startup”, quindi non è chiaro dalle informazioni fornite da JETRO se si tratti dello stesso servizio, che ha in effetti uno scopo e delle modalità simili, cioè quella di mettere in contatto aziende giapponesi con investitori o altre aziende stranieri attraverso JETRO che funge da mediatore. Infine, per quanto non si tratti di qualcosa che faciliti o supporti gli FDI in entrata e quindi non ci si soffermerà nella sua spiegazione,

“Takumi Next” è un portale in cui gli artigiani giapponesi hanno la possibilità di farsi conoscere nel mondo sfruttando la pubblicità che JETRO fa sul proprio sito nella sezione dedicata e attraverso eventi appositamente organizzati più volte all'anno<sup>82</sup>.

JFOODO è un portale con un sito nel dominio di quello di JETRO ma che è stato evidentemente fatto per sembrare un sito a sé, da cui l'unico link al sito di JETRO è il logo collocato in un angolo, visibile ma non messo in mostra. Si può ipotizzare che la motivazione sia che si tratta di un progetto congiunto fra JETRO e il MAFF<sup>83</sup> con come scopo la promozione e la risposta alla crescente domanda di beni agroalimentari giapponesi dall'estero (MAFF, 2019). La funzione di questo portale è quella di promuovere all'estero i prodotti agroalimentari giapponesi, fornendo anche supporto strategico agli esportatori giapponesi. Si tratta perciò di una piattaforma che non rientra fra le attività di attrazione degli investimenti esteri, e non verrà perciò presentata nello specifico.

L'*Institute of Developing Economies* (IDE-JETRO) è un istituto culturale che si occupa di ricerca sociale ed economica. Il suo obiettivo è quello di portare le conoscenze necessarie alle

---

<sup>80</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/j-bridge/>

<sup>81</sup> <https://www.jetro.go.jp/j-bridge/>

<sup>82</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/eccj/takumi\\_next/](https://www.jetro.go.jp/en/eccj/takumi_next/).

<sup>83</sup> 農林水産省 (Ministry of Agriculture, Forestry and Fisheries).

economie in via di sviluppo in modo che questo avvenga rapidamente e in modo sostenibile. Inoltre si occupa anche di diffondere anche in Giappone le conoscenze ottenute tramite le loro attività di ricerca<sup>84</sup>. Da quello di JETRO è possibile raggiungere il sito ufficiale dell'IDE-JETRO. Al suo interno è possibile trovare, in linea con la sua vocazione, molte risorse culturali, informative ed accademiche. Ci sono articoli riguardanti sfide economico-sociali, date di seminari futuri e informazioni su quelli passati, pubblicazioni scientifiche e libri in PDF resi disponibili gratuitamente e un portale legato ad una biblioteca attraverso il quale si può fare ricerca. La funzione di questo sito è sovrapponibile a quella dell'istituto, perciò potrebbe rientrare nelle attività di attrazione degli FDI soltanto nel lungo termine, quando le economie in via di sviluppo diventeranno in grado di investire in Giappone.

### 3. Risorse

Per la maggior parte raggiungibili e raggruppate nella sezione “News & Reports” del Global site di JETRO, sono disponibili gratuitamente alla visualizzazione e al *download* alcune risorse e documenti, utili all'utente interessato ad investire nel paese per sapere cosa aspettarsi e se convenga o meno entrare nel mercato giapponese. Le risorse si concentrano sul lato promozionale e supportivo delle produzioni e aziende giapponesi, sia sul lato attrattivo per chi desidera fare business in Giappone. Per comodità di presentazione, queste sono state suddivise in due sezioni: Sondaggi e report e contenuti multimediali. In generale è possibile dire che una maggioranza di queste risorse è destinata alla promozione di produzioni e aziende giapponesi.

#### 3.1 Sondaggi e Report

I sondaggi contenuti nel sito sono tutti raggruppati all'interno della pagina “Report and Statistics”<sup>85</sup>, che tuttavia contiene anche altri documenti, anche perché i sondaggi sono tutti

---

<sup>84</sup> <https://www.ide.go.jp/English/Info/Message.html> e <https://www.ide.go.jp/English/Info.html>.

<sup>85</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/reports/survey/>.

affiancati da una parte analitica in cui si configurano dei veri e propri report. Questi sono suddivisi per categoria, cominciando con i “Latest Topics”, messi per primi, che trattano i trend del momento o situazioni che abbiano portato curiosità o instabilità fra gli investitori. È possibile infatti trovarne sulla situazione pandemica. Per esempio, alcune aziende giapponesi con sedi all'estero siano state sottoposte a un sondaggio sulle condizioni del loro business in riferimento alla crisi pandemica. Oppure vengono toccati temi importanti, come le opinioni sulle elezioni presidenziali e l'impatto che le probabilità di vittoria di un candidato rispetto a un altro hanno sulla fiducia e sui piani degli investitori giapponesi in USA, o come quale sia la visione del modo di fare business tipico giapponese nei confronti del rispetto dei diritti umani e della buona condotta. Si tratta comunque di sondaggi che mirano a dare una certa visione, naturalmente il più positiva possibile, del mercato giapponese agli occhi di un investitore straniero.

Poi ci sono dei sondaggi periodici, svolti ogni anno, e somministrati ad aziende giapponesi con filiali all'estero, suddividendole per luogo di investimento, con un *pull* che varia ogni anno a seconda delle situazioni geopolitiche più calde. Per esempio fra i sondaggi del 2023 c'è una sezione dedicata soltanto alla Russia, e disponibile però soltanto in Russo. Questa scelta fa trasparire la convinzione che tale sondaggio possa essere utile soltanto ai russi o a chi opera nel mercato russo. Da questi sondaggi, JETRO trae delle conclusioni riassunte all'inizio del documento, a cui segue all'occorrenza la presentazione dei dati attraverso analisi e dei grafici all'occorrenza. L'obiettivo sembra essere, in questa serie di sondaggi annuali, quello di dare una visione di insieme dei mercati esteri alle aziende giapponesi, che potranno così muoversi in modo più avveduto quando investono all'estero. Non risulta perciò fra le attività di attrazione degli FDI in entrata.

### *3.1.1 JETRO Invest Japan Report*

Nell'omonima pagina<sup>86</sup>, già citata precedentemente (Cap. 3, 1.3.1), è possibile trovare dei report dedicati unicamente agli FDI in entrata. Questi sono disponibili a partire dal 2017, ma sono diventati più ricchi e precisi a partire dal 2021. In generale sono tutti composti da tre

---

<sup>86</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/ijre/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/ijre/).

capitoli, con il primo sempre dedicato all'analisi delle statistiche, e le parti successive diversificate ogni anno a seconda degli avvenimenti più importanti che hanno influenzato tali statistiche o che si pensa impatteranno in futuro. C'è la possibilità di scaricare anche dei PDF, modalità preferibile rispetto alla lettura online per evitare lunghi caricamenti fra una sottosezione e l'altra. Lo scopo di questi documenti, evidentemente pensati per gli investitori esteri, è quello di fornire una visione d'insieme, nonché dall'interno, del mercato giapponese e delle possibilità che esso può offrire considerando le influenze dei recenti avvenimenti, ed è perciò considerabile uno strumento di appiattimento delle asimmetrie di informazione.

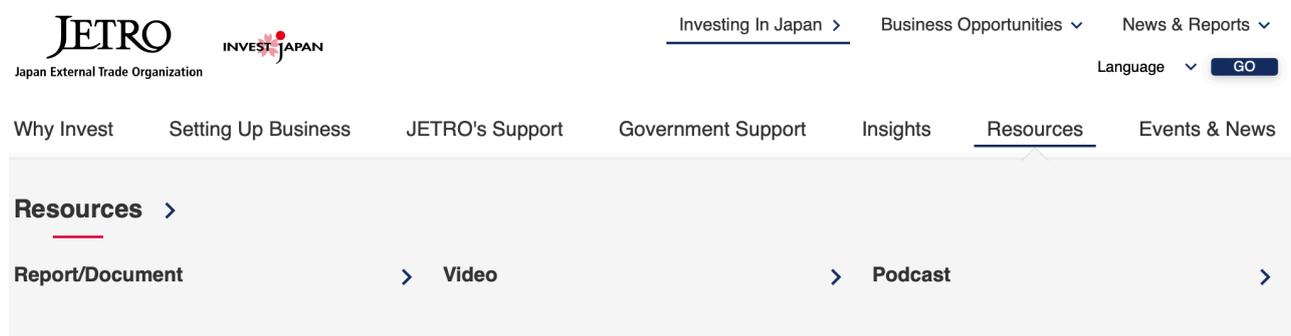


Fig. 9

### 3.1.2 Japanese Trade and Investment Statistics

Per quanto riguarda invece le statistiche pure, senza alcun commento o riassunto, queste sono disponibili nella sezione “Japanese Trade and investment statistics”<sup>87</sup>. Si tratta di documenti in formato Excel contenenti dati econometrici riguardanti volume di scambio di merci, sia mensile che annuale, bilancia dei pagamenti, ammontare di FDI, sia in uscita che in entrata, sia considerando il valore stock sia quello flow e dividendo le statistiche anche per settore produttivo. Si prefigura così una sezione molto semplice ma anche molto efficace, perché contenente le informazioni econometriche necessarie a comprendere il contesto del mercato giapponese.

<sup>87</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/reports/statistics.html>.

## 3.2 Contenuti Multimediali

I contenuti multimediali sono un mezzo alternativo, ma che richiede certamente più impegno, attenzione e risorse, rispetto ad un tradizionale contenuto scritto. JETRO ne fa un utilizzo molto ampio, e li promuove suddividendoli in due tipologie: podcast e video (Fig. 9). La seguente sottosezione sarà suddivisa proprio fra questi due tipi di contenuti e avrà lo scopo di illustrare in che modo questi vengano utilizzati da JETRO.

### 3.2.1 Podcast

JETRO ha un suo Podcast ufficiale, chiamato “Doing Good, Doing Well”<sup>88</sup>, già citato precedentemente parlando delle “Success Stories” (Cap. 3, 1.3.1). Si tratta di una serie di interviste svolte in inglese da una presentatrice e da un dirigente imprenditoriale che possiede un *business* in Giappone e ne conosce perciò bene il mercato, in qualità di esperto. Lo stile è molto informale, dialogico e diretto. Di sottofondo è presente una traccia che con un tono molto tranquillo tende a far sentire rilassato l’ascoltatore. In generale un tema che viene spesso trattato è quello di un Giappone che sta cambiando molto velocemente e che non è più quello di un tempo, con un mercato impenetrabile o carente di possibilità di far crescere il proprio *business*, ma è ora un ottimo posto per investire. Naturalmente non è dato sapere quanto di quello che viene detto nelle interviste sia condiviso dal dirigente o comunque concordato in precedenza, ma non è una qualità che influisce sull’efficacia del mezzo. Si prefigura comunque come una strategia di *marketing* territoriale, dove si racconta il Giappone come un paese in cui è possibile investire e fare fortuna rafforzando il messaggio attraverso le storie di chi ha investito e ne è rimasto soddisfatto. Le puntate sono disponibili su *Apple Podcast*, *Spotify* e *YouTube*, oltre che sul sito di JETRO.

---

<sup>88</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/success\\_stories/podcast.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/success_stories/podcast.html).

### 3.2.2 Video

I video che possiedono dei link sul sito di JETRO sono per la maggior parte caricati su YouTube, sul canale “jetroglobalchannel”<sup>89</sup>, tranne una minoranza disponibile direttamente sul sito, in teoria, ma non visibile nella pratica a meno di possedere l’estensione per il browser di “Adobe Flash Player”, non più scaricabile dal 2020 secondo il suo sito ufficiale<sup>90</sup>. Fortunatamente per alcuni di questi video è presente una trascrizione delle conversazioni, che rende il contenuto comunque parzialmente fruibile<sup>91</sup>. È possibile suddividere i video in tipologie a seconda della loro funzione: esplicativa, documentativa e promozionale.

I video esplicativi, sono per la maggior parte raggiungibili dal sito di JETRO, considerata soprattutto la sua funzione di appiattimento delle asimmetrie di informazione e di facilitazione all’investimento. Fra questi video sono disponibili quelli di “Incorporation Basics”, raggiungibili dalla sottosezione “How to set up”<sup>92</sup>, in cui attraverso delle grafiche semplici e sotto forma di cartone animato, viene spiegato in modo chiaro come fare ad entrare nel mercato giapponese, quali procedure sono necessarie a seconda dei casi e infine come ottenere un visto per l’immigrazione nel paese. Sempre nella stessa sottosezione, al di sotto di questi video, ve ne sono di altri esplicativi, sempre legati alle procedure all’investimento in Giappone, ma con un taglio diverso. Questi video sono chiamati “Ask the experts”, e sono interviste svolte con esperti del settore che in modo impostato ma con conversazioni abbastanza informali risponde alle domande dell’intervistatore, le quali è lecito pensare che siano quelle che JETRO riceve più spesso o che trovi più pertinenti rispetto agli interessi dello spettatore. Sono anche in questo caso, se fruiti tramite il sito, disponibili le trascrizioni, con tanto di attenzione verso le persone sorde e cieche, delle conversazioni del video. I video trattano argomenti non molto dissimili da quelli della serie “Incorporation Basics”, ma lo fanno in modo più specifico e con un focus più spostato verso il post-investimento rispetto alla serie di video precedente. Gli argomenti nello specifico sono: procedure burocratiche e visti, tasse e gestione delle risorse umane.

---

<sup>89</sup> <https://www.youtube.com/@jetroglobalchannel>.

<sup>90</sup> <https://www.adobe.com/it/products/flashplayer/end-of-life-alternative.html>.

<sup>91</sup> Un esempio ne è il video a questo link: <https://www.jetro.go.jp/en/videos/umicore.html>.

<sup>92</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/#a-05](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/#a-05).

I video promozionali sono i più numerosi, e di questi se ne possono trovare *link* in molte delle parti del sito di JETRO legate alla promozione del territorio e delle produzioni giapponesi. La maggior parte di questi riguardano prodotti agroalimentari giapponesi, potendo facilmente inquadrare queste azioni in un progetto del MAFF che ha lo scopo di promuovere le produzioni agroalimentari giapponesi e favorirne l'esportazione, di cui il più grande canale è il progetto di JFOODO. Tuttavia, nonostante siano la maggioranza dei video, non verranno descritti ulteriormente nello specifico perché non attinenti alle attività di attrazione degli FDI. Vanno invece presi in considerazione i video di "Succeed Together in Japan and Beyond", già citati (cap. 3, 1.3.1), dove vengono promosse le caratteristiche di varie città e delle regioni in cui si trovano, attraverso la voce di politici, dirigenti industriali e membri dell'accademia. Inoltre vengono presentate aziende importanti nel territorio, con un occhio alla sostenibilità e all'innovazione, che permetta di risolvere problematiche sociali o ambientali. Infine ne vengono presentate anche alcune aziende straniere, per mostrare come queste si siano ben integrate all'interno del contesto regionale e abbiano attivato con le aziende locali un'ottima sinergia. I video sono disponibili in inglese e in versione lunga o corta, la quale tralascia gli interventi del narratore per favorire quelli degli intervistati. Questi video fanno parte a pieno titolo delle attività di attrazione degli investimenti diretti esteri.

Infine ci sono i video documentativi, che in alcuni casi potrebbero essere considerati anche come video promozionali. Sono infatti presenti video di documentazione del processo di promozione di prodotti giapponesi, come nel caso di un video<sup>93</sup> su "Marco Togni", popolare *influencer* italiano che vive in Giappone e lo racconta dal suo punto di vista sui suoi canali social, che in in questi caso ha fatto un video di promozione dello *yuzu*<sup>94</sup> e dei prodotti che da esso ne derivano. Questi video sono comunque tutti in giapponese, e non possono essere considerati come mezzi di attrazione degli investimenti diretti esteri.

---

<sup>93</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=Ex\\_gIjG67eI](https://www.youtube.com/watch?v=Ex_gIjG67eI).

<sup>94</sup> Agrume tipico dei paesi dell'Asia orientale.

## 4. Social Network

Nati come mezzo per conoscere nuove persone o mantenere i contatti, i *social network* stanno diventando dei protagonisti sempre più importanti all'interno del *digital advertising*. Il vantaggio principale dell'utilizzo dei social rispetto agli altri mezzi è la comunicazione a due vie disponibile. Sui *Social Network* è possibile da parte dell'utente commentare la pubblicità e a sua volta ricevere una risposta, come anche creare una conversazione tra più utenti. Questo andrà a creare fedeltà nel brand pubblicizzato da parte di una determinata cerchia di persone, e il maggior traffico di utenti provocato dai commenti permetterà di ampliare ulteriormente la base su cui l'attività di marketing avrà effetto (Mangold e Faulds, 2009). Per questo motivo è importante presentare anche i canali social gestiti da JETRO.

I social network che verranno considerati saranno Facebook, Instagram, X, LinkedIn e infine YouTube, per quanto non considerato un social al livello degli altri, ma contenente molte risorse di JETRO, come appena mostrato. Esiste una pagina sul sito di JETRO che ne dovrebbe racchiudere tutti i canali ufficiali su tutti i social<sup>95</sup>, ma nella realtà non li comprende tutti e non ne verrà perciò tenuto conto. Nella presentazione si terrà conto del numero di account legati a JETRO, senza tenere però conto di quelli degli uffici all'estero. Poi dell'attività nel tempo, dei contenuti, della popolarità, del contesto del *social network* quando rilevante e di altre caratteristiche se degne di nota. Inoltre si daranno per scontate le informazioni di base relative al funzionamento e al posizionamento di ciascun *social network*.

### 4.1 Facebook

Su Facebook JETRO gestisce due canali: “JETRO - Collaborate & Invest Japan” e “JETRO - Open for professionals - Work in Japan”. Il primo canale, primo anche nella lista dei risultati se si scrive “JETRO” nella barra di ricerca, si occupa in generale della promozione dei contenuti del sito di JETRO e degli eventi organizzati dall'agenzia. Possiede circa 6000 follower e pubblica contenuti in lingua inglese ad una cadenza irregolare ma ad alta frequenza, con alcuni

---

<sup>95</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/legal/social.html>.

giorni in cui è stato pubblicato più di un post e con almeno una pubblicazione a settimana. Alcuni post vengono condivisi più volte nel corso del tempo, come nel caso dei video di “Incorporation Basics”, con la funzione di promuovere tali contenuti in modo attivo. Inoltre il testo dei post è molto spesso una frase accattivante, con una domanda, per accattivarsi l’attenzione dell’utente che lo vede. I post non risultano comunque particolarmente visualizzati, con “mi piace” che superano raramente i dieci, visualizzazioni di contenuti multimediali sempre sotto le cinquecento e commenti molto rari.

Il secondo canale invece, come si può immaginare già dal nome, è dedicato al servizio di JETRO “Open for Professionals” di cui si è già discusso (Cap. 3, 2), con infatti un link contenuto nella descrizione della pagina che porta al sito di “Open for Professionals”. Si tratta di un canale con notevolmente più followers, quasi ventimila, ma che pubblica molto meno frequentemente, in alcuni casi anche meno di una volta al mese. La lingua dei post è mista, alcuni post sono in inglese, altri sono in giapponese, mentre altri ancora sono postati in duplice copia, uno in inglese e l’altro in giapponese<sup>96</sup>. I contenuti dei post sono talvolta delle ripubblicazioni di post del primo canale, talvolta promozione di eventi legati al servizio di “Open for Professionals” e in altri casi promozioni di eventi tenuti congiuntamente con altri enti o associazioni. I post, anche considerando il numero maggiore di followers, sono comunque più partecipati nel contesto, ma scarsamente, con un numero di “mi piace” che si aggira mediamente fra i 10 e i 20 e condivisioni presenti ma solo in caso di eventi, e comunque ininfluenti nel loro volume.

## 4.2 Instagram

Su Instagram, al pari di Facebook, sono presenti due canali gestiti da JETRO: “jetro.investjapan” e “jetro\_recruit”. Il primo canale ha delle grosse somiglianze con il canale “JETRO - Collaborate & Invest Japan” di Facebook. Si può denotare infatti come ci sia una strategia unificata di promozione sui social per quanto riguarda il canale ufficiale e primario di JETRO, che prende nomi diversi a seconda del *social network* in cui si trova. Per questioni di spazio concesso da *Instagram*, la descrizione del canale è differente, e questa recita “対日投資

---

<sup>96</sup> Si vedano i post del 31/5/2024.

ジエトロ”, mettendo in risalto come l’obiettivo principale del canale sia l’attrazione di FDI, nonostante la pagina sia per il resto tutta in inglese. I contenuti sono molto simili a quelli della pagina Facebook ma il numero di “mi piace” risulta leggermente maggiore rispetto a Facebook, nella misura di una decina circa, nonostante la pagina abbia soltanto 410 follower. Anche in questo caso le interazioni nei commenti sono ininfluenti e la quasi totalità dei post non ne ha. Le “stories” vengono pubblicate solo in concomitanza con l’uscita di un post, in modo da promuoverlo meglio sulla piattaforma e sono assenti le “storie in evidenza”. Per quanto riguarda i canali seguiti da questo account, lista spesso visualizzata su *Instagram* per cercare collegamenti ad altri account, se ne annoverano solo dieci, e sono tutti account di distaccamenti di JETRO all’estero oppure di enti governativi.

Il secondo canale invece è in lingua giapponese e si occupa di promuovere eventi legati ad iniziative di JETRO, ma sembra sia indirizzato a chi è interessato a lavorare con JETRO. Possiede circa 1500 followers e vede dei post notevolmente più partecipati rispetto al primo canale. Non si discuterà oltre del canale poiché non fa parte delle attività di attrazione degli FDI.

## 4.3 X

A differenza dei due *social network* appena presentati, su X si possono trovare molti più account legati a JETRO e alle sue attività. Se ne possono contare sette, di cui due sono account verificati in quanto istituzionali e altri due sono semplicemente verificati, con l’aggiunta di un caso particolare da discutere. I due account verificati in quanto istituzionali sono “JETRO - Collaborate & Invest Japan” e “JETRO - Open for professionals - Work in Japan”. Sono account con lo stesso nome e con gli stessi contenuti dei loro omonimi negli altri social. Questo rafforza la visione di una strategia unificata da parte di JETRO nella gestione di alcuni canali *social*. Per questo motivo non verranno analizzati nel dettaglio, ma ci si limiterà ad osservare come il numero di *follower* sia più basso di Facebook ma più alto di Instagram nel caso del primo canale, con un numero di interazioni da parte dell’utente simile. Passando agli altri account, non si presenteranno nel dettaglio neanche “ジエトロ。ビジネス短信”, canale dedicato alle news economiche, “アジア経済研究所 (IDE-JETRO)”, canale ufficiale di IDE-JETRO in

giapponese, “JETRO Startup”, canale dedicato all’omonima piattaforma di JETRO discussa precedentemente (Cap.3, 2), e “ジエトロ（日本貿易振興機構）”, canale di JETRO definito “本アカウント”<sup>97</sup>. Il motivo è il comune utilizzo della sola lingua giapponese, ragione sufficiente per non inserirli fra le attività di attrazione di FDI.

Rimane quindi da nominare un solo account ancora, quello di “IDE-JETRO”, canale controparte di quello giapponese legato allo stesso istituto. Comparandoli salta immediatamente all’occhio che le pubblicazioni sono completamente differenti nei contenuti. Il numero di follower e la frequenza dei post sono notevolmente inferiori. L’account viene utilizzato come semplice mezzo di avvertimento della pubblicazione o disponibilità di articoli e libri. Non risulta comunque degna di nota la sua attività di attrazione di FDI perché si tratta di un canale promozionale rispetto alle sole pubblicazioni di IDE-JETRO.

Infine, è necessario parlare di account curioso, probabilmente non ufficiale, ma che promuove JETRO. Il canale si chiama “椎名工バレット/Startup Backpacker < JETRO” ed è gestito da un ragazzo di nome Everett che dice nella descrizione del suo account, di aver lavorato come impiegato interno per le startup con JETRO e poi di essersi licenziato per girare il mondo con uno zaino e fornire informazioni sulle startup attraverso il suo canale YouTube. Al di là della credibilità di ciò che viene detto nella descrizione del canale, questo si prefigura come un mezzo di promozione del suo canale YouTube e della sua attività divulgativa. Essendo il canale in lingua giapponese ed essendo composto principalmente da visite a startup nel mondo con interviste ai fondatori e considerando che, anche se non troppo grandi, i riferimenti a JETRO sono presenti, è possibile che si possa trattare, se non di un progetto di JETRO stessa, di una partnership fra Everett e JETRO. In generale si può dire che l’attività di attrazione degli FDI viene in questo caso svolta attraverso l’assottigliamento dell’asimmetria di informazioni.

## 4.4 LinkedIn

Su LinkedIn è possibile trovare, come per gli altri *social*, la pagina di “JETRO - Collaborate & Invest Japan”, di cui non si discuterà più perché fa parte della strategia unificata

---

<sup>97</sup> Traducibile come “vero account” o “account principale”.

già discussa. In questo caso, è visibile una strategia unificata anche nel caso di “IDE-JETRO”, presente anche su LinkedIn con una pagina uguale a quella di X.

Oltre a queste pagine, è possibile trovare “JETRO Startup”, legata all’omonima piattaforma ma a differenza di X, la pagina pubblica contenuti in lingua inglese. Questa si occupa della promozione di eventi, iniziative e collaborazioni legate al mondo delle startup in Giappone, oltre a pubblicare dei contenuti informativi, come interviste a dirigenti o responsabili di vari progetti. L’attività attrazione degli FDI è data dalla pubblicizzazione del mercato giapponese come un ottimo luogo per una Startup. I follower sono circa ventimila, e le reazioni ai post sono notevolmente superiori rispetto ai post di una qualunque altra pagina di quelle già presentate negli altri social, a differenza di “JETRO - Collaborate & Invest Japan” che invece ha delle interazioni soltanto leggermente superiori.

Segue la pagina di “JETRO - Japan External Trade Organization”. Questo account risulta uguale alla pagina “ジエトロ（日本貿易振興機構）” di X, con la differenza che su quella di LinkedIn la promozione e i post sono fatti in lingua inglese, mentre i contenuti multimediali rimangono in giapponese, e per questo non verranno considerati. Nonostante per un utente che non conosce il giapponese risulti difficile fruire i contenuti dei video, ha certamente un impatto migliore avere almeno post in lingua inglese rispetto all’attrazione degli FDI. A livello di interazioni, questa pagina si posiziona sullo stesso livello di “JETRO Startup”, quindi risulta fra le migliori.

## 4.5 YouTube

Su YouTube sono caricati la quasi totalità dei contenuti multimediali di JETRO, alcuni raggiungibili dal sito, altri raggiungibili solo dal sito in quanto “non in elenco”<sup>98</sup>, e altri non hanno link contenuti nel sito. Per questo motivo è importante considerare anche YouTube fra i canali *social* di JETRO. I canali amministrati da JETRO sono tre:, “jetroglobalchannel”, “jetrochannel” e “世界は今 -JETRO Global Eye”.

---

<sup>98</sup> Impostazione di YouTube che non permette di non far visualizzare tramite ricerche un video caricato a meno che non venga cliccato il link e perciò non può essere visualizzato in altro modo.

Dei contenuti del primo canale si è già trattato più volte poiché si tratta del canale in cui vengono caricate tutte le risorse multimediali disponibili dal sito di JETRO e visibili tramite YouTube. Il canale possiede circa 2400 iscritti e i suoi contenuti sono in lingua inglese. Oltre ai video raggiungibili dal sito di JETRO, è anche possibile trovare video promozionali di prodotti agroalimentari, fra documentari sulle produzioni giapponesi e una serie animata riguardante due detective che studiano i cibi nelle regioni giapponesi chiamata “FOODetective J”. In generale è possibile reputarlo un canale importante proprio in funzione del suo contenuto delle importanti risorse per il sito di JETRO.

“Jetrochannel”, a sua volta, contiene dei video raggiungibili dal sito di JETRO, ma che sono però una minoranza rispetto agli altri video, tutti in giapponese. Il canale ha circa cinquemila iscritti, ma i suoi video non superano mai le mille visualizzazioni, potendo venire considerato come poco fruito dall’utenza. Considerando la lingua dei video, questa pagina non verrà approfondita ulteriormente perché non costituisce un’attività di attrazione degli FDI.

“世界は今 -JETRO Global Eye” è costituito anch’esso da video in inglese, e non sarebbe perciò degno di ulteriori approfondimenti, se non fosse per la sua notevole popolarità rispetto a tutti gli altri canali sui *social network*. Gli iscritti sono infatti 66500 circa, e le visualizzazioni dei video sono mediamente superiori, nell’ordine delle migliaia, con picchi di più di 550000<sup>99</sup>. I commenti rimangono comunque relativamente pochi rispetto alle visualizzazioni dei video, ma cionondimeno ci sono. Tuttavia, i canali YouTube non rispondono mai ai commenti, attività che potrebbero invece aumentare l’interesse da parte degli utenti. Un canale così seguito e visualizzato potrebbe essere un’occasione di rendere JETRO più conosciuta e aumentare così il suo seguito, tuttavia gli altri canali non godono della stessa popolarità, quindi è probabile che l’occasione non sia stata ancora sfruttata.

## 5. Conclusioni

In questo capitolo sono state presentate tutte le attività degne di nota che JETRO compie online. È stato descritto il sito con tutte le sue parti in quanto prima finestra sul paese durante la

---

<sup>99</sup> Video in questione: <https://www.youtube.com/watch?v=fmAN-thaMY>.

ricerca di un mercato in cui investire da parte di un investitore. Se ne sono poi presentati i servizi e le piattaforme online, considerando se queste costituissero o meno un'attività utile all'attrazione degli investimenti diretti esteri. Successivamente si sono prese in considerazione le risorse che JETRO aveva da offrire agli investitori, sotto forma di documenti scritti o di contenuti multimediali. Infine sono stati presentati i canali social utilizzati da JETRO, in quanto ormai parte fondamentale delle attività di marketing online. Si sono cercati di dare giudizi il più possibile oggettivi e legati ai dati, questo perché il lavoro di analisi e giudizio dei contenuti dovrà essere svolto nel prossimo capitolo, ma anche il più comprensivi possibile, in modo da poter avere un maggior spazio di analisi, pur a volte rischiando di risultare eccessivamente prolissi nella presentazione o di fornire presentazioni che non saranno completamente utili ai fini dell'analisi.

# 4. Analisi delle attività online

Dopo aver presentato tutti i dati necessari all'analisi delle attività online che JETRO sta portando avanti, costituite dal suo sito internet, i canali social utilizzati per la sua promozione e tutte le risorse raggiungibili da queste fonti, è ora possibile svolgere un'analisi di tali attività, che ne possa attestare l'efficacia e di conseguenza il suo impatto sull'ammontare di FDI in entrata in Giappone. Questa verrà eseguita attraverso un'analisi qualitativa effettuata con una metodologia mista. Considerando che non esiste ad oggi un metro di giudizio condiviso che permetta di valutare un sito web di attrazione degli investimenti esteri, e che le analisi qualitative in questo campo sono scarse nella letteratura scientifica, è stato necessario ideare un metodo *ad hoc*. Il capitolo comincerà con la presentazione della metodologia per poi continuare con l'analisi vera e propria, basata su un sistema di criteri a ciascuno dei quali verrà dato un punteggio che ne determinerà l'efficacia rispetto all'attrazione degli FDI.

## 1. Metodologia

Per l'analisi delle attività online di JETRO, si farà riferimento al metodo utilizzato da Raganowicz (Raganowicz, 2017) per l'analisi qualitativa di siti Internet dedicati all'attrazione di investimenti diretti esteri verso grandi città. Egli ha utilizzato per il suo lavoro come base il sistema WAES<sup>100</sup>, creato dal CyPRG<sup>101</sup> (La porte et al., 2001), mantenendone le caratteristiche di base ma modificandone i criteri e i punteggi. Per quanto riguarda i criteri di analisi, questi sono stati decisi attingendo dalla letteratura sul tema, mentre il punteggio è stato mantenuto binario a livello sistemico, cioè una votazione che va da uno a zero, raddoppiando però il punteggio

---

<sup>100</sup> Web Attributive Evaluation System, definito come “WAES is a highly formalised evaluation instrument that uses simple binary criteria to build a nuanced picture of an organisation’s transparency and interactivity in Web operations. Transparency and interactivity are measured by examining a website in terms of five clusters of attributes for each category, comprised of 45 specific criteria about web operation structure and functioning. Criteria are divided into ownership, contacts/reachability, organisational information, issue information, and citizen consequences/responses clusters for transparency, and security and privacy, contacts/ reachability, organisational information, issue information and citizen consequences/ responses for interactivity. Each criterion is marked 0 or 1” (Raganowicz, 2017, p. 152).

<sup>101</sup> “Cyberspace Policy Research Group”, progetto creato nel 1996 e finanziato dalla *University of Arizona* con lo scopo di studiare la presenza online e l'evoluzione dei siti internet governativi (Strum, 1996).

massimo nel caso di alcuni criteri considerati più importanti nel contesto dell'analisi, in modo da accrescerne il peso ai fini del risultato finale. Per visualizzare al meglio il metodo di analisi, Raganowicz ha creato una tabella contenente i punteggi che verrà riportata per una maggior comprensione del metodo (Fig. 10).

<b>City's Inward Investment Promotion Website Evaluation System</b>		
<b>Category</b>	<b>Criterion</b>	<b>Scoring</b>
Informational content	A1: agglomeration profile	Marked 0-1
	A2: business environment	Marked 0-2
	A3: transportation and access	Marked 0-1
	A4: quality of life/social environment	Marked 0-1
	A5: labour market	Marked 0-1
	A6: innovation and R&D potential	Marked 0-1
	A7: financial incentives	Marked 0-1
	A8: investment opportunities	Marked 0-2
	A9: administrative processes	Marked 0-1
	A10: strategic plans	Marked 0-1
	A11: country profile	Marked 0-1
	A12: comparison with other cities	Marked 0-1
	A13: testimonials	Marked 0-1
	A14: general info (news, events)	Marked 0-1
	A15: secondary resources	Marked 0-1
Agency information	B1: identity	Marked 0-1
	B2: contact information	Marked 0-1
	B3: personal contacts	Marked 0-2
	B4: corporate roles and support	Marked 0-1
	B5: social media presence	Marked 0-1
Content quality	C1: clarity of purpose	Marked 0-2
	C2: credibility of information	Marked 0-2
	C3: currency of information	Marked 0-2
	C4: use of graphics	Marked 0-1
	C5: multilanguage	Marked 0-1
User interaction	D1: newsletter	Marked 0-1
	D2: Facebook	Marked 0-1
	D3: LinkedIn	Marked 0-2
	D4: Twitter	Marked 0-1
	D5: document and video hosting services	Marked 0-1
Technical	E1: Responsive Web Design	Marked 0-2
	E2: navigation ease	Marked 0-2
	E3: reading ease	Marked 0-1
	E4: web prominence	Marked 0-1
	E5: two-way communication	Marked 0-1
	E6: search engine	Marked 0-1
	E7: downloads	Marked 0-2
	E8: disability access	Marked 0-1
	E9: no add-ons	Marked 0-1
	E10: no errors	Marked 0-1

Fig. 10 (Raganowicz, 2017, pp. 153-154)

A partire da questo metodo di valutazione, se ne costruirà uno originale mantenendo le categorie ma modificandone le voci di analisi e il punteggio. Perciò, naturalmente, non si prenderanno in considerazione le stesse fonti utilizzate per l'ideazione di questo WAES modificato. Le categorie rimarranno quindi: “contenuto informativo”, “informazioni sull'agenzia”, “qualità dei contenuti”, “interazioni con l'utente” e “tecnicità”; mentre per ciò che riguarda le voci all'interno delle categorie, non adattandosi bene all'analisi per il sito di una IPA nazionale come quello di JETRO, verranno in parte mantenute se comunque utili all'analisi, e altre verranno invece modificate, rimosse o aggiunte.

Il punteggio non sarà più binario, ma tutte le voci ne avranno uno che va da zero a due, perché si è ritenuto importante per una maggiore precisione dell'analisi comprendere un grado di incertezza, costituito dal punteggio “1”, in cui si attribuisce una soddisfazione parziale del parametro, per via di carenze o imperfezioni. Similmente al metodo di Raganowicz, verrà considerata una serie di parametri con una rilevanza maggiore rispetto agli altri, i quali vedranno il proprio punteggio massimo raddoppiato. Il punteggio totale sarà pari a 120, di cui 100 derivanti dalle 50 voci che compongono il sistema di valutazione, e gli altri 20 costituiti da punti aggiuntivi conferiti ai criteri ritenuti più importanti. Le attività verranno considerate *best practice* se il punteggio totale sarà superiore a 100, soddisfacenti se inferiore a 100 ma superiore a 60 e infine non soddisfacenti se inferiore a 60 punti. A seguito della tabella con i punteggi verrà fatta una spiegazione, suddivisa per le categorie, dei motivi che hanno portato alle valutazioni.

Il motivo per cui si è deciso di utilizzare questo metodo di analisi è la sua oggettività nella votazione e la flessibilità nella scelta dei criteri, in considerazione del fatto che non esiste ad oggi un metodo condiviso per l'analisi qualitativa di un sito web dedicato all'attrazione di FDI da parte di una IPA. Per poter spiegare e far comprendere meglio il metodo di analisi, si guardi la tabella che ne raffigura i criteri e i punteggi (Fig. 11a e 11b).

Macrocategorie		Criteri	Punteggio
Contenuto informativo	A1	Ambiente di Business	Da 0 a 4
	A2	Condizioni VISA	Da 0 a 4
	A3	Qualità della vita/ ambiente sociale	Da 0 a 2
	A4	Mercato del lavoro	Da 0 a 4
	A5	Settori target	Da 0 a 2
	A6	Incentivi fiscali	Da 0 a 2
	A7	Opportunità di investimento	Da 0 a 2
	A8	Procedure burocratiche	Da 0 a 4
	A9	Comparazione con altre nazioni	Da 0 a 2
	A10	Success Stories	Da 0 a 2
	A11	Risorse scritte	Da 0 a 2
	A12	Risorse multimediali	Da 0 a 2
	A13	Econometria generale	Da 0 a 2
	A14	Presenza di SPOC	Da 0 a 4
	A15	Mappa interattiva dei siti di investimento	Da 0 a 2
	A16	Database di fornitori e partner	Da 0 a 4
	A17	Database di immobili produttivi	Da 0 a 2
	A18	Database di intermediari	Da 0 a 4
	A19	News, eventi e fiere	Da 0 a 2
	A20	Assenza di contenuti fuori luogo	Da 0 a 2
Informazioni sull'agenzia	B1	Identità	Da 0 a 2
	B2	Contatti dell'agenzia	Da 0 a 2
	B3	Contatti diretti del personale	Da 0 a 2
	B4	Informazioni sul supporto	Da 0 a 4
	B5	Informazioni sulla strategia	Da 0 a 2

Fig. 11a

	B6	Cerchia di rapporti	Da 0 a 2
	B7	Presenza sui social	Da 0 a 2
Qualità dei contenuti	C1	Credibilità delle informazioni	Da 0 a 2
	C2	Fruibilità delle informazioni	Da 0 a 2
	C3	Pertinenza delle informazioni	Da 0 a 2
	C4	Contenuti esterni disponibili	Da 0 a 2
	C5	Utilizzo di grafiche	Da 0 a 2
	C6	Presenza di lingue	Da 0 a 4
	C7	Qualità dei contenuti scaricabili	Da 0 a 2
Interazioni con l'utenza	D1	Newsletter	Da 0 a 2
	D2	Contenuti Social	Da 0 a 2
	D3	LinkedIn	Da 0 a 2
	D4	YouTube	Da 0 a 2
	D5	Interazioni sui social	Da 0 a 2
	D6	Popolarità sui social	Da 0 a 2
Tecnicità	E1	Responsività	Da 0 a 2
	E2	Regola dei 3 click	Da 0 a 2
	E3	Facilità di navigazione	Da 0 a 2
	E4	SEO	Da 0 a 4
	E5	Comunicazione a doppio senso	Da 0 a 2
	E6	Sistema di ricerca interno	Da 0 a 2
	E7	Accessibilità per disabili	Da 0 a 2
	E8	Assenza di link non più attivi	Da 0 a 2
	E9	Assenza di pubblicità	Da 0 a 2
	E10	Assenza di errori	Da 0 a 2
<b>Totale</b>			<b>Da 0 a 120</b>

Fig. 11b.

Le distinzioni che differenziano il metodo originale della presente tesi dal “WAES modificato” utilizzato da Raganowicz sono i criteri, il punteggio massimo e l’importanza data ai criteri attraverso una logica differente. I criteri, oltre a quelli già presenti nel suo lavoro, sono stati selezionati sulla base della letteratura scientifica e manuali di associazioni autorevoli, riguardanti le caratteristiche che dovrebbero costituire una buona attività di attrazione degli FDI da parte di una IPA, applicandole al contesto online (DCI, 2023; Ilie, 2015; Loewendhal, 2018; WAIPA e GIZ, 2022; World Bank, 2012; World Bank, 2023).

Il punteggio, come è già stato spiegato, non sarà binario, ma comprenderà un grado di incertezza, costituito dal voto “1”, che indicherà una situazione di soddisfazione parziale del requisito imposto dal criterio. Inoltre, a dieci di questi criteri, è stato attribuito un punteggio doppio, in modo che possano pesare maggiormente nella valutazione generale. Questi sono stati selezionati tenendo in considerazione quali sono gli ostacoli agli FDI emersi dalla discussione del capitolo 1 e che potrebbero aiutare a risolverli, (Cap. 1, 2.2) e fra quelli citati come fondamentali dalle fonti utilizzate per la scelta dei criteri. In particolare si tratta di A1 “Ambiente di business”, A16 “Database di fornitori e partner” per i problemi legati alla presenza dei *keiretsu*; A2 “Condizioni VISA”, A8 “Procedure burocratiche”, A14 “Presenza di SPOC” e A18 “Database di intermediari” per la difficile comprensione e macchinosità delle procedure burocratiche; A4 “Mercato del lavoro” in considerazione della difficoltà nell’assunzione di personale competente in Giappone, per quanto ce ne sia in abbondanza; C6 “Presenza di lingue” per ovviare a parte delle difficoltà dovute alle differenze culturali e infine B4 “informazioni sul supporto” ed E4 “SEO” alla luce delle caratteristiche importanti definite dai manuali e dalla letteratura scientifica.

Si andranno adesso a spiegare chiarire i criteri che potrebbero essere considerati ambigui o di non immediata comprensione. Nella macrocategoria “Contenuto informativo” si prenda in considerazione come tutti i criteri al suo interno si riferiscano alle mere informazioni riguardanti gli argomenti citati, e non se vi siano dei servizi o delle attività che le riguardino. Nel particolare, con A1 “Ambiente di business” si intendono tutte le informazioni riguardanti l’attività dei business in Giappone, il grado di competitività, la performance per settore e le dimensioni del mercato. Per A5 “settori target”, si considerano le informazioni che l’agenzia riesce a dare

attraverso il sito su quali settori di investimento siano i più ricercati attraverso le loro attività di attrazione degli FDI. Con A13 “Econometria generale” si indicano le informazioni statistiche riguardanti dati come demografia, PIL, bilancia commerciale e spese pubbliche.

B1 “Identità” si riferisce alle informazioni riguardanti la struttura di JETRO come agenzia, la sua composizione, le sue mansioni e i suoi scopi. Con B6 “Cerchia di rapporti” si considera l’insieme degli attori con cui JETRO intrattiene costanti rapporti e che possono collaborare con essa o gli investitori al fine di adempire alle mansioni di JETRO.

C4 “Contenuti esterni disponibili” valuta la presenza, la coerenza e la validità dei link contenuti all’interno di siti che non fanno parte del circuito di JETRO.

D3 “LinkedIn” e D4 “YouTube” stabiliscono se le attività di JETRO su questi *social* siano sufficientemente aggiornate e utilizzate allo scopo di creare una partecipazione attiva ai contenuti proposti nei suddetti canali. In particolare *LinkedIn* è stato separato dagli altri social in quanto è quello maggiormente dedicato al mondo del *business*, oltre ad essere stato considerato il social più utilizzato dai dirigenti di azienda per la localizzazione delle proprie attività secondo un sondaggio di DCI (DCI, 2023); mentre YouTube è stato considerato in quanto fonte di molti dei contenuti multimediali presenti nel sito di JETRO, nonché per la presenza del canale con più seguaci fra tutti i suoi canali *social*. Con D5 “Interazioni sui social” si intendono le risposte pubbliche ai messaggi lasciati dagli utenti sotto a contenuti di JETRO, fra cui mi piace e risposte ai commenti, tag con canali esterni a JETRO e al governo giapponese, e contenuti di risposta a contenuti di altri utenti. D6 “Popolarità sui social” si riferisce al numero di seguaci dei canali e di visualizzazioni e interazioni da parte di utenti all’interno dei contenuti proposti sui social. La E2 “Regola dei 3 click” fa riferimento ad un precetto del web design che consiglia di creare il proprio sito internet in modo da permettere all’utente di raggiungerne la maggior parte di contenuti entro al massimo 3 click (Loewendhal, 2018); questa regola è utile al fine di tenere una struttura del sito semplice, evitare che delle sezioni rimangano nascoste e rendere la navigazione per l’utente il più agevole possibile.

E4 “SEO” considera se attraverso una ricerca su *Google* dei termini “JETRO” o “Invest Japan” il sito risulti come primo fra i risultati, se compaiano nella ricerca molti siti con un nome simile che possono confondere l’utente e se si faccia uso del servizio di sponsorizzazione di

Google<sup>102</sup>. Con E5 “Comunicazione a doppio senso”, si considera se dal sito è possibile vedere interazioni che non vadano solo dall’agenzia verso l’utente, ma anche dall’utente verso l’agenzia. E6 “Assenza di link non più attivi” prende in causa i *link* nel sito di JETRO, che rimandino ad altri siti o al download di documenti, e se questi siano ancora disponibili o se rimandino a pagine di “errore 404” oppure a pagine che non corrispondano a ciò che il link dovrebbe mostrare.

Il campione che verrà analizzato saranno tutte le attività di JETRO e quelle legate a essa descritte nel capitolo 3, comprensivo perciò delle pagine contenute nel dominio “jetro.go.jp”, dei documenti al suo interno, delle pagine raggiungibili con link da quelle del dominio e dai canali social che sono stati presentati.

## 2. Valutazione

La valutazione comincerà con la presentazione della tabella in figg. 9a e 9b completata con i voti attribuiti a ciascun criterio (Figg. 12a e 12b). I codici della tabella che prevedevano una valutazione raddoppiata sono stati evidenziati in rosso per facilità di comprensione. Seguirà una spiegazione dei motivi che ne hanno determinato il punteggio. Verrà effettuata un’analisi generale per ogni macrocategoria, il cui voto è ovviamente costituito dalla somma dei punteggi dei singoli criteri raccolti sotto di essa, a cui seguirà una spiegazione più precisa per quanto riguarda i criteri che necessitano di maggiori chiarimenti o da cui è possibile trarre informazioni importanti ai fini della domanda di questi tesi. A tal proposito, l’analisi è stata effettuata nel contesto degli sforzi per la promozione degli FDI in Giappone, per questo motivo non sono state prese in considerazione tutte le attività presentate nel capitolo 3, estromesse dall’insieme di queste attività intraprese da JETRO.

---

<sup>102</sup> Attraverso una richiesta e dei pagamenti a Google è possibile far risultare come primo risultato il proprio sito quando viene digitata una determinata parola chiave all’interno della barra di ricerca. Si può notare se la pagina sia stata messa in evidenza attraverso la scritta “**sponsorizzato**” poco sopra al risultato.

Macrocategorie		Criteri	Punteggio
<b>Contenuto informativo</b>	A1	Ambiente di Business	2
	A2	Condizioni VISA	2
	A3	Qualità della vita/ ambiente sociale	2
	A4	Mercato del lavoro	2
	A5	Settori target	1
	A6	Incentivi fiscali	2
	A7	Opportunità di investimento	2
	A8	Procedure burocratiche	4
	A9	Comparazione con altre nazioni	2
	A10	Success Stories	2
	A11	Risorse scritte	2
	A12	Risorse multimediali	2
	A13	Econometria generale	1
	A14	Presenza di SPOC	4
	A15	Mappa interattiva dei siti di investimento	1
	A16	Database di fornitori e partner	4
	A17	Database di immobili produttivi	0
	A18	Database di intermediari	4
	A19	News, eventi e fiere	2
	Tot: 41/54	A20	Assenza di contenuti fuori luogo
<b>Informazioni sull'agenzia</b>	B1	Identità	1
	B2	Contatti dell'agenzia	1
	B3	Contatti diretti del personale	0
	B4	Informazioni sul supporto	4
	B5	Informazioni sulla strategia	1

Fig. 12a

	B6	Cerchia di rapporti	2
Tot: 11/16	B7	Presenza sui social	2
<b>Qualità dei contenuti</b>	C1	Credibilità delle informazioni	2
	C2	Fruibilità delle informazioni	1
	C3	Pertinenza delle informazioni	1
	C4	Contenuti esterni disponibili	1
	C5	Utilizzo di grafiche	2
	C6	Disponibilità di lingue straniere	2
Tot: 11/16	C7	Qualità dei contenuti scaricabili	2
<b>Interazioni con l'utenza</b>	D1	Newsletter	2
	D2	Contenuti Social	2
	D3	LinkedIn	2
	D4	YouTube	2
	D5	Interazioni sui social	0
Tot: 8/12	D6	Popolarità sui social	0
<b>Tecnicità</b>	E1	Responsività	1
	E2	Regola dei 3 click	2
	E3	Facilità di navigazione	1
	E4	SEO	2
	E5	Comunicazione a doppio senso	0
	E6	Sistema di ricerca interno	2
	E7	Accessibilità per disabili	2
	E8	Assenza di link a vuoto	0
	E9	Assenza di pubblicità	2
Tot: 12/22	E10	Assenza di errori	1
<b>Totale</b>			84

Fig.12b

## 2.1 Contenuto informativo

JETRO fornisce una grande varietà di informazioni attraverso pagine dedicate, documenti, report, grafiche, portali e contenuti multimediali. Quella dedicata al contenuto informativo è la macrocategoria più importante, contenente infatti anche il maggior numero di criteri e quindi avente il peso maggiore ai fini della valutazione complessiva. Questo proprio perché i contenuti informativi costituiscono il fulcro di quella che è l'attività online di una IPA. Tutte le altre attività che girano intorno a tali contenuti risulterebbero sminuite, inutili o addirittura dannose in caso di un sito che non contenga quelle adatte o necessarie.

Le informazioni essenziali per gli investitori sono generalmente presenti, ad eccezione di quelle riguardanti il mercato del lavoro, considerate invece carenti. Non è un argomento ignorato dal sito di JETRO, infatti compare al secondo posto fra le sottosezioni di "Why Invest" (cap. 3, 1.3.1), tuttavia viene esaltata soltanto della qualità della forza lavoro e di come questa sia adatta agli investimenti in R&D<sup>103</sup>, fornendo sì dati sulla scolarizzazione e specializzazione dei cittadini, ma evitando di considerare dati macroeconomici sul mercato del lavoro come il tasso di disoccupazione, il salario medio o la produttività media per ora lavorata. Sono naturalmente informazioni reperibili attraverso delle semplici ricerche su internet, ma ciò nonostante sarebbe più comodo per un investitore avere già i dati a portata di mano sul sito di JETRO, con l'ottima capacità di presentazione dei dati che ha dimostrato; soprattutto in considerazione della diffusa percezione da parte degli investitori che il mercato del lavoro giapponese costituisca un ostacolo all'ingresso, come già discusso nel capitolo 1 (Cap. 1, 2.2).

Un altro campo in cui è possibile denotare una carenza di informazioni, seppur meno legato agli ostacoli all'investimento nel paese, è quello degli immobili produttivi disponibili. Non soltanto nel sito globale, ma anche nelle pagine dedicate ai singoli siti d'investimento locali non si trovano informazioni utili all'individuazione di immobili necessari all'investimento. Il problema viene comunque ovviato a posteriori, dato che fra i supporti di JETRO viene presentato anche l'aiuto alla locazione del proprio investimento, oltre alla possibilità di utilizzare uffici

---

<sup>103</sup> "Ricerca e Sviluppo", dall'inglese *Research & Development*.

provvisori forniti da JETRO nelle loro sedi. Tuttavia sarebbe meglio che l'utente del sito potesse avere informazioni al riguardo prima di contattare l'agenzia per chiederne i servizi.

Per quanto riguarda le informazioni sull'ambiente di business, e similmente sui dati macroeconomici, sono state considerate sufficienti ma eccessivamente frammentate. L'ambiente di business vede i suoi riferimenti presenti principalmente nelle sezioni dei siti di investimento locali, raggiungibili dalla sezione "Investment Opportunities in Japan's Regions"<sup>104</sup>, ma notevolmente suddivisi, sito per sito geografico. Manca perciò una visione d'insieme che unisca tutti i pezzi o che ne riassume le caratteristiche. Informazioni più generali sono leggibili anche nella sezione "Why Invest" e, limitatamente ai commerci e investimenti internazionali, nella sezione "Resources" (Cap. 3, 1.3.6), le quali sono appunto state considerate sufficienti, anche in considerazione della presenza fra i dati fondamentali proprio di quelli relativi agli scambi internazionali. Un'altra motivazione che gioca a sfavore di JETRO è la presenza di report notevolmente più dettagliati e comprensibili di quelli che si possono trovare sul sito, forniti però da enti esterni, come per esempio il sito di Santander, famosa istituzione finanziaria<sup>105</sup>, o il sito del ministero per gli affari esteri italiano<sup>106</sup>. Ciò dimostra come ci siano spazi di miglioramento sul tema dell'ambiente di business.

Continuando con i criteri a cui è stato conferito un punteggio doppio, le informazioni sui VISA sono state considerate invece sufficienti ma incomplete. In particolare, per quanto riguarda il VISA per gli "Highly-skilled Foreign Professionals" (Cap. 3, 2), vi sono soltanto informazioni sommarie sul sito di JETRO sui criteri che permettono di ottenerla, e verrebbe anche questa volta richiesto di contattare JETRO per saperne di più. A tutti gli altri criteri più importanti della macrocategoria è stato dato il punteggio massimo, denotando una grande cura in particolare per i database, che richiedono uno sforzo organizzativo e sinergico non indifferente.

Una soddisfazione parziale è stata espressa anche per le informazioni sui "settori target" (A5) e sulla "mappa interattiva dei siti di investimento" (A15). Il primo criterio ha come problema principale quello di non avere una sezione dedicata ma soltanto dei riferimenti indiretti

---

<sup>104</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/>

<sup>105</sup> <https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/foreign-investment>

<sup>106</sup> [https://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id\\_paesi=126#](https://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id_paesi=126#)

all'interno del sito, dati per esempio dalla promozione di attività come R&D attraverso le informazioni che vengono date sul clima di business e sul mercato del lavoro, oppure nel settore delle startup attraverso il grande interesse manifestato in alcune delle iniziative di JETRO la cui più importante è "J-Startup". Col secondo criterio invece si è notato come le informazioni all'interno della mappa non siano sufficienti nel caso di pagine che non contengono link esterni<sup>107</sup>, e a volte presenti ma non disponibili in quelle con link che rimandano a pagine esterne, per via di una scarsa collaborazione o attenzione<sup>108</sup>.

Un discorso a sé va fatto per i contenuti fuori luogo, di cui il sito di JETRO è pieno. La causa principale sono le mansioni dell'agenzia, perché come già spiegato (Cap. 2, 3), JETRO non si occupa soltanto di attrarre gli FDI dall'estero, ma si occupa prima ancora di promuovere l'export di prodotti giapponesi e di supportare le aziende giapponesi che intendono espandere il proprio business all'estero. Per questo motivo, pur potendo notare come sia stata dedicata una grande sezione del sito di JETRO all'attrazione degli FDI, è possibile rimanere disorientati facilmente all'interno di sezioni in cui ci sono informazioni che esulano completamente dagli interessi degli investitori esteri. L'esempio più lampante è la sezione "Discover Shochu"<sup>109</sup>, all'interno della pagina dedicata a questa categoria di superalcolici in cui ne vengono esaltate le qualità e spiegate abbastanza nel dettaglio le caratteristiche.

Per concludere, è possibile dare un giudizio generalmente positivo della varietà di contenuti informativi resi disponibili dalle attività di JETRO, seppur con delle carenze o delle disattenzioni, causate anche dai molti link a risorse esterne al sito che ne arricchiscono certamente il contenuto ma che necessiterebbero una maggiore collaborazione con i gestori delle pagine a cui rimandano. Considerato il loro grande volume è importante che le informazioni siano facilmente raggiungibili e ben schematizzate. In generale è possibile vedere come JETRO abbia effettuato un ottimo lavoro in questo senso, in particolare attraverso i contenuti multimediali della sezione, che coniugano un formato intrattenente e facile da seguire ad una

---

<sup>107</sup> Come nel caso della pagina dedicata alla città di Tottori, <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/data/tottori/>.

<sup>108</sup> Per esempio il link nella pagina della prefettura di Ibaraki "<https://www.tia-nano.jp>" per visualizzare dei dati riguardanti l'ambiente di business richiede delle credenziali per essere visualizzata.

<sup>109</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/discovershochu/>.

presentazione dei contenuti molto comprensibile e ben schematizzata, come nel caso dei video di “Ask the Experts” (Cap. 3, 3.2.2).

## 2.2 Informazioni sull’agenzia

Le informazioni sull’agenzia sono fondamentali per far comprendere all’utente del sito quali siano i suoi scopi, le mansioni, i servizi e i partner dell’ente con cui si sta interfacciando. In questo modo un investitore potrà capire se ai fini dell’ingresso nel paese passare per la IPA sia più conveniente rispetto a rivolgersi a privati. Inoltre viene considerato molto importante dare un volto a chi si occupa della gestione dei contatti o del servizio al cliente vero e proprio, con una sezione dedicata al personale e a come raggiungerlo, meglio ancora se specializzato in un determinato settore (Loewendhal, 2018).

Per quanto riguarda i contatti JETRO si dimostra timida, fornendo come principale mezzo di prima comunicazione la compilazione di un modulo in cui si devono inserire le proprie informazioni e la richiesta che si vuole porre. Questo metodo potrebbe dare l’idea di una comunicazione molto asettica e non personalizzata. Oltre all’invio di un modulo viene comunque data la possibilità di effettuare una richiesta via mail all’ufficio di JETRO più vicino a sé, presenti in cinquanta paesi diversi, il cui indirizzo è consultabile all’interno di uno dei “JETRO Worldwide Site” già citati (Cap. 3, 1). Questi siti sono tuttavia poco mantenuti, con molti dei loro link non disponibili e informazioni non aggiornate da molto tempo, seppur presentate in molte lingue. Costituiscono un grosso problema, ma se ne tratterà successivamente, proprio parlando del criterio “Disponibilità di lingue straniere” (C6). Ad ogni modo, pur non presentando un contatto mail unificato di JETRO e non prevedendo alcuna sezione dedicata alla presentazione dello staff e ai suoi contatti, di cui alcuni vengono comunque parzialmente mostrati in dei video promozionali su YouTube, esiste una pagina contenete informazioni su una linea telefonica disponibili in orario di lavoro alla risposta di domande da parte di investitori.

Passando alle informazioni sulla propria identità, nella sezione “About Us”<sup>110</sup> JETRO dedica solo quattro righe, uno schema sulla sua composizione amministrativa, da cui si riesce a

---

<sup>110</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile.html>.

ricavare poco contenuto. È disponibile anche un documento scaricabile, con un bel design, che ripercorre le tappe storiche dell'agenzia e le sue performance nel tempo, che riassume invece molto bene tante informazioni, ma è stato nascosto dietro un *download*, che potrebbe essere facilmente tralasciato durante la fruizione del sito da parte di un investitore. Questo è uno dei casi in cui le informazioni su JETRO e le sue attività vengono esposte più approfonditamente e chiaramente da fonti esterne, come nel caso dell'ambiente di business analizzato nello scorso sottocapitolo (Cap. 4, 2.1). Per esempio, il sito di “Shiodome”, gruppo che si occupa di fornire consulenze per commerci internazionali, ha pubblicato un articolo che fornisce informazioni aggiuntive rispetto al sito di JETRO (Mori, 2023). Basterebbe questo per poter considerare le informazioni riguardanti la propria identità fornite da JETRO come insufficienti. Per ciò che riguarda le sue attività, queste vengono espresse in modo soddisfacente, ciononostante, fra le cinque attività descritte, soltanto una si riferisce al supporto agli FDI in entrata<sup>111</sup>. Considerando che il sito giapponese ha delle diversità rispetto a quello “global”, si poteva offrire uno sguardo più attento verso gli investitori stranieri.

Le informazioni sul supporto che JETRO può offrire ai suoi clienti è stata considerata pienamente soddisfacente, considerando che sono molteplici le pagine e i documenti che si soffermano a presentare i servizi che l'agenzia mette a disposizione, come già visto ampiamente nella sezione “JETRO's Support” (Cap. 3, 1.3.3). Meno soddisfacenti sono invece state considerate quelle sulla strategia di JETRO. Queste sono disponibili in parte nella sezione “About Us”, in parte nella sezione “Activities”, di cui si è appena discusso, e in parte nella sezione “Why Invest”. Come per le informazioni riguardanti l'ambiente di business, queste sono state considerate sufficienti ma frammentate. Si nota come la strategia di JETRO sia quella di far ripartire l'economia giapponese puntando sull'ingresso di FDI e sull'eccellenza nel campo della R&D, promuovendo un buon clima per la crescita delle *startup* e attirano lavoratori qualificati dall'estero, cercando al contempo di promuovere le produzioni e le aziende giapponesi all'estero, ma soltanto una volta messe insieme queste informazioni sparse per il sito.

La presenza *social* di JETRO è abbastanza importante, e se ne possono trovare almeno due account su tutti i *social network* principali, come già presentato nella sezione dedicata del

---

<sup>111</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/jetro/activities.html>

capitolo 3 (Cap. 3, 4). Questi canali e la loro attività non contengono di per sé delle informazioni su JETRO, ma contribuiscono con i loro contenuti a creare un'immagine condivisa fra i fruitori dei contenuti e di conseguenza ne propongono una definizione. Le pubblicazioni sono frequenti e i contenuti, presenti sia in lingua giapponese che inglese, sono ben curati, nonostante questi godano di poca popolarità. Grazie alla strategia unificata su più *social network* di cui si è già discusso (Cap. 3, 4.2), è sufficiente seguire il canale dei JETRO su un solo social per avere degli aggiornamenti soddisfacenti sugli eventi e le attività dell'agenzia. Per questi motivi, se ne può concludere che la presenza *social* di JETRO sia più che soddisfacente.

Infine, sono state considerate pienamente soddisfacenti le informazioni riguardanti i rapporti che JETRO ha la possibilità di sfruttare per assecondare le richieste dei clienti che ne richiedono i servizi. Queste sono disponibili nelle sezioni dedicate ai vari aspetti del suo supporto. Nel particolare, sono disponibili i siti delle IPA locali, tutte rapportate a JETRO, nella sezione "Investment Opportunities in Japan's Regions"<sup>112</sup>, poi sono elencati i contatti con i gli enti governativi e i ministeri che JETRO intrattiene in qualità di agenzia governativa nella sezione "Government Support" (Cap. 3, 1.3.4), fra i quali spicca il MAFF, in quanto gestisce insieme a JETRO la promozione dei prodotti agroalimentari giapponesi attraverso l'iniziativa di JFOODO, già trattata (Cap. 3, 2). Inoltre, la sezione "Experts Finder" (Cap. 3, 1.3.2) permette di scoprire quali siano i professionisti del settore privato che intrattengono rapporti con l'agenzia, oppure la piattaforma "e-Venue" (Cap. 3, 2), pensata proprio per mettere in contatto gli investitori con le aziende giapponesi, fornisce un ottimo numero di aziende con cui JETRO ha contatti.

In conclusione, è quindi possibile affermare come la valutazione delle informazioni sull'agenzia sia soddisfacente ma con degli importanti problemi. Le informazioni sull'agenzia stessa sono state considerate generalmente carenti o frammentate all'interno del sito, a differenza di quelle sui servizi e i collegamenti che essa ha da offrire, invece molto ben strutturate, approfondite e vaste, con tanto di database in cui è possibile ricercare i contatti di privati più adatti al proprio progetto. Totalmente assenti sono i contatti diretti di figure del personale, qualcosa che andrebbe implementato, come consigliato dai manuali (Loewendhal, 2018; WAIPA

---

<sup>112</sup> <https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/>.

e GIZ, 2023), attraverso una sezione contenete un contatto e foto del volto di responsabili scelti per le comunicazioni o per la gestione di determinate questioni. Sono invece state considerate molto soddisfacenti le informazioni sul supporto, molto ricche e che in grado di fornire una buona comprensione del funzionamento, dei requisiti e dei servizi che JETRO è in grado di offrire. Non si è trattato nello specifico dei contenuti sui singoli *social network* poiché lo si farà nella sezione dedicata proprio alle interazioni con l'utenza, dove verrà dedicata un'analisi più approfondita. Ciononostante la sua presenza e attività promozionale sui canali dedicati è stata giudicata come ottima.

## 2.3 Qualità dei contenuti

L'importanza dell'analisi della qualità dei contenuti risiede principalmente nell'impressione che questi possono suscitare nel loro fruitore. Un sito che fornisce contenuti per la maggior parte non curati, non aggiornati o contenenti addirittura informazioni errate, vanifica completamente lo sforzo che l'agenzia ha compiuto per fornirli, poiché potrebbe dare l'impressione nel fruitore che non si consideri importante l'attrazione di investimenti dall'estero e che di conseguenza il trattamento che gli verrà riservato una volta richiesti i servizi sarà parimente privo di cura e anche inutile. È perciò necessario che la qualità dei contenuti sia per lo meno soddisfacente agli occhi di chi li consulta.

I tre parametri che sono stati considerati per determinare la qualità dei contenuti in senso stretto sono la loro credibilità, fruibilità e pertinenza. Riguardo alla credibilità, queste sono sempre fornite con le fonti appropriate, sia nei report che all'interno delle grafiche i cui dati sono presi da fonti ministeriali o da enti internazionali non governativi. Anche per quanto riguarda i video e i podcast si fa sempre notare come chi parla abbia un titolo per farlo. Per esempio nel caso di "Ask the Experts" (Cap. 3, 3.2.2), in cui gli intervistati sono professionisti con una vasta esperienza, e lo stesso si può dire della serie di podcast "Doing Good, Doing Well" (Cap. 3, 3.2.1). Se per la fruibilità si è espressa una soddisfazione del criterio, per quanto riguarda la fruibilità si possono notare dei problemi, assimilabili in buona parte a quelli per il criterio C4 "Contenuti esterni disponibili", motivo per cui verranno discussi insieme. Innanzitutto ci sono

alcuni contenuti che non risultano più disponibili, sia perché sono stati messi a disposizione attraverso mezzi obsoleti, come nel caso della totalità dei contenuti della sezione “Video” (Cap. 3, 3.2.2), ormai non più visibili. Poi ci sono contenuti raggiungibili da link che rimandano a siti esterni, i quali hanno talvolta cancellato il contenuto senza interpellare JETRO, facendo risultare il collegamento in una pagina “errore 404” o che rimanda alla *homepage* del sito su cui esso era disponibile, presenti per la maggior parte nei siti di “JETRO worldwide”, che come è già stato fatto notare risulta poco curato. Infine è necessario mettere in risalto il singolo caso del *download* del “Laws and Regulations Pamphlet”<sup>113</sup>, il quale richiede per essere scaricato la compilazione di un modulo in cui è necessario inserire molti dati della propria attività, comprensivi di URL del relativo sito internet come obbligatorio. Il motivo di questa restrizione alla fruizione non è chiaro, ma è stato ritenuto necessario includerlo nell’analisi. C4 “Contenuti esterni disponibili”. Infine, per quanto riguarda la pertinenza delle informazioni, i problemi sono esattamente gli stessi discussi poco sopra riguardo alla presenza di contenuti fuori luogo che non si andranno perciò a ripetere (Cap. 4, 2.1).

L’utilizzo di grafiche è stato scelto come criterio perché può aiutare ad aumentare l’attrattività del sito oltre a migliorare la comprensione di determinati contenuti. Per quanto il design e la qualità grafica non siano state ben giudicate, queste non sono fondamentali agli scopi appena citati, quindi si è deciso di dare un punteggio massimo al relativo criterio. La minore qualità grafica è facile da individuare nei contenuti visualizzabili direttamente dal sito, soprattutto per il contrasto con il resto degli elementi di design grafico che ne esalta la minore risoluzione<sup>114</sup>, mentre per quanto riguarda i contenuti scaricabili si può denotare una migliore qualità. Queste sono comunque molto presenti, oltre che all’interno dei report sotto forma di grafici o tabelle, anche nelle sezioni esplicative di processi complessi, come in “Setting up business” (Cap. 3, 1.3.2) sotto forma di schemi.

Arrivando alla disponibilità di lingue straniere, si può notare come vi sia un grande numero di diversi siti “JETRO Worldwide”, con un’altrettanto grande disponibilità di lingue, a cui si aggiunge l’interesse del sito “global” e i contenuti in lingua inglese pubblicati sui *social network*

---

<sup>113</sup> [https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws\\_en/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws_en/).

<sup>114</sup> Ve ne sono vari esempi nella sezione “Reports”, [https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/ijre/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/ijre/).

e su YouTube. Ciò nonostante, la valutazione che si è deciso di attribuire è stata solo sufficiente. Oltre alla carenza di traduzioni in lingue al di fuori del giapponese e dell'inglese (Figg. 2 e 3), il motivo principale è dato proprio dai siti "Worldwide", che come è già stato detto, versano in cattive condizioni, e più che arricchire il repertorio linguistico delle risorse online di JETRO si conviene che ne vengano evidenziati sempre più i problemi all'aumentare dei riferimenti a questi siti. Considerando che i siti "Worldwide" hanno lo scopo di fornire un contenuto, seppur notevolmente ridotto rispetto a quello del sito "global", nel maggior numero di lingue possibili, ne verranno presentate le problematiche in questo paragrafo, prendendo come esempio il sito di JETRO Italy<sup>115</sup>, in lingua italiana, e senza soffermarsi a presentarne l'inezienza. Innanzitutto, la pagina è molto più piccola rispetto al sito global, e la homepage è costituita da un semplice menù con delle voci espandibili, e al centro informazioni sull'identità di JETRO con sotto l'indirizzo e i contatti mail e telefonici dell'ufficio di Milano (Fig.13). Una volta cliccata la voce "Topic", la prima del menù, viene caricata una pagina intestata come la homepage, ma senza alcun contenuto (Fig. 14). Si può ipotizzare che ci fosse un contenuto visualizzabile attraverso Adobe Flash, e perciò non più visibile. Sono presenti molti link che non sono più disponibili, come per esempio un link che dovrebbe portare al portale J-messe, già presentato (Cap. 3, 2), ma invece risulta non correttamente impostato (Fig. 15). Tuttavia si tratta semplicemente di un link non aggiornato, perché il portale è ancora adesso funzionante, ma spostato ad un altro indirizzo. I problemi presenti nel sito sarebbero ulteriormente analizzabili, ma non ci si soffermerà ulteriormente sui siti "Worldwide" perché sono state portate sufficienti prove a sostegno dello stato di incuria e di obsolescenza che li caratterizza. Si ritiene perciò che sarebbe meglio eliminare completamente questi siti, lasciando al massimo solo la homepage poiché contiene i contatti degli uffici nazionali o cittadini di JETRO, piuttosto che lasciarli così. Se ce ne fossero le risorse, sarebbe più consigliabile rinnovare questi siti per attrarre al meglio investitori da più paesi in modo mirato.

---

<sup>115</sup> <https://www.jetro.go.jp/italy/>.

- Topics >
- Chi Siamo >
- Dove Siamo >
- Servizi >
- Informazioni Economico-Commerciali >
- Investire in Giappone
- Esportare in Giappone
- Ricerche di mercato
- Link >
- Ufficio Informazioni >

**Welcome to JETRO Italy**  
 JETRO, Japan External Trade Organization, è una organizzazione governativa giapponese che promuove gli investimenti e gli scambi tra il Giappone ed il resto del mondo.

Se state pensando di avviare o consolidare relazioni di business con partner giapponesi, se state valutando di costituire una filiale in Giappone o avete in mente altri progetti da realizzare sul posto, JETRO Milano è in grado di assistervi dallo studio di fattibilità alla realizzazione dei progetti.



**Contact Us**

JETRO MILANO	Via Larga 6 20122 MILANO TEL: +39 02 7211 791 E-mail: mil-info@jetro.go.jp
--------------	---

Fig. 13



Fig. 14

www.jetro.go.jp/en/matching/ji-messe/

Site Top About Us Contact Us Japanese Institute of Developing Economies Site Search

**JETRO** Japan External Trade Organization Investing In Japan > Business Opportunities > News & Reports >

✦ > The requested page was not found.

**The requested page was not found.**

The requested page was not found.  
 The page you have requested cannot be found because:

- The page address (URL) you have entered may be incorrect.
- The page has been removed, renamed or is temporarily unavailable.

To find the information/page you need, please try the following:

- Go back to the top page.
- Browse the [sitemap](#).
- Enter the appropriate words in the "Search" box at the top of this page.

If you cannot find the page your are looking for, please use our [inquiry form](#).

Fig. 15

Infine, per ciò che riguarda i contenuti scaricabili, non si è considerato tanto il loro contenuto, compito invece della macrocategoria del contenuto informativo, ma di quanti contenuti ne fosse possibile il download, e se questo ne migliorasse qualitativamente la fruizione. Il giudizio è stato molto positivo, in quanto non sono stati trovati contenuti scaricabili importanti segnalati ma non disponibili, e in particolare quelli dedicati alle sottosezioni come “Why Invest” o “Jetro Invest Japan Report”, costituiti da un sommario principale che permette l’accesso a varie sezioni dello stesso documento ma che richiedono tuttavia dei lunghi caricamenti che ne rendono macchinosa la fruizione. Il motivo è che con la possibilità di scaricare il documento intero, ne viene migliorata di gran lunga la fruibilità, rendendo perciò il documento scaricabile un valore aggiunto, nonostante non aggiunga di fatto alcun contenuto aggiuntivo.

Per concludere, la valutazione sulla qualità dei contenuti è generalmente positiva, senza alcun criterio che abbia ricevuto una votazione totalmente negativa. Tuttavia anche in questi caso sono state riscontrate più problematiche. Quelle principali risiedono nei siti “Worldwide”, di cui si è trattato più nello specifico e si è dedicato più spazio rispetto agli altri criteri e in generale nella disattenzione e incuria, le quali hanno reso i contenuti peggiori con il passare del tempo. Si consiglierebbe di procedere con la modifica di questi siti nel caso ce ne fosse la possibilità perché peggiorano molto l’esperienza dell’utente che vi capita, ignaro di ciò che è il sito “global”. In particolare alla luce dei problemi di SEO che verranno discussi successivamente nell’apposito spazio dedicato all’omonimo criterio e che hanno la capacità di sviare l’utente facendogli trovare il sito di JETRO come uno di pessima qualità, senza vedere invece il quadro generale.

## 2.4 Interazioni con l’utenza

L’obiettivo di questa macrocategoria è di comprendere quanto siano efficienti e utilizzate le interazioni con gli utenti. Le interazioni con l’utenza possono essere considerate un ottimo modo per creare interesse verso l’agenzia, al pari dei mezzi di marketing. Queste possono essere mirate, nel caso della risposta ad un commento sotto ad un contenuto caricato su una piattaforma, oppure di più ampio spettro nel caso delle pubblicazioni sui *social* contenenti messaggi o di

newsletter. Nel caso dei social network in particolare, è importante che le pubblicazioni siano numerose e costanti, ed è anche importante saper sfruttare i trend, che possono fungere da veri e propri trampolini di lancio per i contenuti. Inoltre, rispondere ai commenti degli utenti sotto ai propri contenuti permette di attirare un maggior numero di interazioni, quindi più traffico sul contenuto, e di conseguenza una maggiore visibilità del proprio canale. In questo modo è possibile ottimizzare il ritorno sullo sforzo di creazione dei propri contenuti.

Le newsletter possono essere considerate come un mezzo superato dall'avvento dei *social network*, attraverso cui è più facile seguire le attività di una pagina. Tuttavia, possono avere in ogni caso dei vantaggi rispetto alle attività sui *social*. Innanzitutto hanno la possibilità di raggiungere persone o aziende che non hanno un profilo *social*. Inoltre, permettono una costruzione più articolata dei propri contenuti, e possono contenere un maggior numero di *link*, immagini e testi riassunti in un unico contenuto. Per la valutazione si è considerata, oltre alla presenza di più tipologie di newsletter, legate principalmente agli uffici di JETRO all'estero, e quindi improntate sulle esigenze e sensibilità delle interazioni degli attori di quella zona geografica, la newsletter di "JETRO Invest in Japan Newsletter", che possiede invece caratteri più generali. La sua valutazione è stata positiva, poiché la sua frequenza mensile e i suoi contenuti informativi su news e sezioni del sito dedicate ai punti di vista interni al mercato giapponese sono stati considerati molto adatti al mezzo, oltre a provvedere delle informazioni aggiornate e focalizzate sugli investitori stranieri.

Per quanto riguarda i contenuti social, questi sono stati considerati *in primis* in generale, e poi l'attenzione è stata spostata sul social specifico per le attività di business, cioè *LinkedIn* (Cap. 3, 4.4), e poi su *YouTube* (Cap. 3, 4.5), piattaforma su cui sono presenti e resi disponibili la maggior parte dei contenuti multimediali offerti dall'agenzia. Il punteggio ottenuto da tutte e tre le categorie è stato il massimo. Nel contesto generale poiché su tutti i *social* analizzati esiste una strategia unificata, già stata ampiamente presentata (Cap. 3, 4.1; 4.2; 4.3; 4.4), si può denotare una pianificazione effettuata a priori e gestita da un unico team, sintomo della presenza di uno sforzo inclusivo e ragionato. Inoltre questi canali unificati svolgono bene le loro mansioni con pubblicazioni costanti, frequenti, abbastanza diversificate e disponibili in lingua inglese. Entrando nello specifico di *LinkedIn*, la gestione dei canali presenti su questo *social* non è

particolarmente dissimile rispetto rispetto agli altri, e si prefigura perciò già in partenza positiva. I *post* pubblicati sono principalmente dedicati alla promozione di eventi e di contenuti aggiornati del sito di JETRO, come ci si aspetterebbe da un canale social di JETRO. Vi sono poi delle pagine non presenti sugli altri social, dedicate a progetti come quella di J-Startup, attraverso le quali si può notare una buona attenzione posta ai social network come mezzi di promozione. Arrivando a YouTube, si può senza dubbio dire che si tratti della piattaforma in cui i canali di JETRO hanno più iscritti. Le motivazioni possono essere molteplici, ma è evidente come la fonte della maggior parte di questi iscritti sia un unico canale, “世界は今 -JETRO Global Eye”. Si tratta di un canale con video per la maggior parte giapponese, non pensato perciò per la promozione dei contenuti all'estero, che tuttavia potrebbe comunque essere sfruttato per pubblicizzare gli altri canali YouTube di JETRO, i quali rispetto a questo, godono di una popolarità notevolmente inferiore. Di questo però si discuterà a breve, quando si motiverà la valutazione del criterio D6 “Popolarità sui social”. Rimanendo nel contesto di YouTube, la valutazione positiva è stata conferita, oltre che per le tempistiche di pubblicazione, anche per i contenuti molto utili che riescono a dare un valore aggiunto alle risorse di JETRO.

Se finora sono state evidenziate molte note positive riguardanti i criteri di questa macrocategoria, è venuto il momento di discutere delle note dolenti. Non è un caso infatti che gli ultimi due criteri abbiano ricevuto un punteggio simile, poiché si tratta di campi fra loro interconnessi, di cui uno è alla base dell'altro. Le interazioni sui social di JETRO sono totalmente assenti, perciò non si poteva che conferire un punteggio negativo al criterio D5 “Interazioni sui social”. In generale, le interazioni da parte degli utenti sui canali *social* di JETRO sono poche per via della scarsa popolarità di cui questi godono. Inoltre, anche le poche interazioni esistenti vengono completamente ignorate da chi si occupa della gestione dei canali. Se prendiamo come esempio il video “ロサンゼルスでおにぎりブームのワケ - パックご飯とのりを米国で売る - ”<sup>116</sup>, con più di un milione di visualizzazioni e di 1000 commenti, si può vedere come non contenga alcuna risposta né commento inviati dal canale. Naturalmente un video non può essere esemplificativo di tutte le attività di JETRO, ma di certo non sfruttare alcun commento di quel video per amplificare il proprio pubblico attraverso interazioni dirette con gli utenti è già di per sé un'occasione persa. E proprio per questa carenza di interazioni con gli

---

<sup>116</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=4eDu2ygSvVI>, caricato sul canale di “世界は今 -JETRO Global Eye”.

utenti sui social, il risultato più plausibile è una scarsa popolarità. La popolarità di un canale non dipende direttamente dal suo amministratore, ma da molti fattori, ed è perciò difficile trovarne una o più cause specifiche. Tuttavia, se i contenuti promossi all'interno dei canali social sono stati considerati di buona qualità, aggiornati e frequenti, e il problema non può quindi risiedere lì, è molto probabile che una delle concause sia proprio la carenza di interazioni con gli utenti.

Non potendo asserire con certezza quali siano le cause dell'impopolarità dei canali di JETRO, si procederà a descrivere alcune problematiche che sono state notate. Si è notato per esempio che i canali di JETRO sui social non si seguono tutti fra di loro. Se si seguissero sarebbe più facile individuarli tutti da parte di un utente, superando anche i problemi di SEO dati da altri canali con un nome simile. In questo senso, uno strumento molto utile, raggiungibile apponendo un semplice link nella descrizione del canale, potrebbe essere un "Linktree"<sup>117</sup>, dal quale si avrebbe la possibilità di raggiungere non soltanto il sito di JETRO, ma anche gli altri canali social da un'unica pagina. Un altro problema, questa volta legato a YouTube, è la presenza di video "Non in elenco", raggiungibili cioè soltanto attraverso il link del video, poiché non compariranno come risultato di una ricerca né sfogliando i video del canale<sup>118</sup>. Non c'è alcun vantaggio a spendere risorse per un contenuto promozionale che viene poi reso più difficile da raggiungere e sarebbe perciò meglio non avere nessun video caricato su YouTube come "Non in elenco".

In conclusione, nonostante i grossi problemi legati alla comunicazione attiva da parte dei canali *social* di JETRO rispetto alle interazioni degli utenti, si può delineare un giudizio positivo delle modalità e dei contenuti utilizzati nella gestione della comunicazione con gli utenti. Infatti è risultata fra tutte le categorie quella che ha ottenuto una maggiore valutazione parziale. Si consiglia vivamente di mettere in atto delle pratiche che possano dare una maggiore visibilità alle attività promozionali di JETRO sui *social network*, di cui si è dato uno spunto all'interno di questa analisi.

---

<sup>117</sup> "Linktree è un servizio che consente di creare una pagina unica in cui condividere tutti i link del proprio profilo social e del proprio sito web. Questa pagina può essere condivisa sui propri profili social, nella firma della propria email o in qualsiasi altro luogo in cui si desidera condividere i propri link" (Maremedia).

<sup>118</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=\\_ISxLjIBZ90](https://www.youtube.com/watch?v=_ISxLjIBZ90), questo video ne è un esempio.

## 2.5 Tecnicità

Quest'ultima macrocategoria si concentra sul sito di JETRO e ha lo scopo di valutare quanto questo sia fruibile da parte di un utente, prendendo in considerazione gli aspetti più tecnici che la possono influenzare. Si tratta naturalmente di un fattore molto importante nella qualità e nell'attrattività di un sito internet e bisognerebbe perciò fare in modo che un utente possa muoversi agilmente fra le pagine che compongono il sito, che possa evitare di incappare in contenuti a cui non è interessato o che non siano disponibili nonostante ne venga segnalata l'esistenza e che abbia la possibilità di trovare le informazioni che sta cercando facendo meno fatica possibile.

I primi tre criteri riescono a dare nel loro insieme una visione generale della fruibilità del sito, prendendo in considerazione tre dei parametri più importanti per valutarla: se sia possibile accedervi senza problemi anche da diversi dispositivi, se le informazioni principali siano state disposte in un modo che permetta all'utente di trovarle velocemente e infine se la costituzione del sito permetta di spostarsi agevolmente fra i suoi contenuti e di consultarli senza lunghe attese o problemi. La responsività del sito è stata valutata come generalmente buona, con però dei problemi legati principalmente a disattenzioni di cui si è già discusso nel cap. 3, 1.6 e che hanno determinato la soddisfazione non piena del criterio. La "regola dei 3 *click*" per la rapidità di raggiungimento delle informazioni sul sito è stata pienamente rispettata, grazie alla buona architettura del sito composta dalle voci dei sottomenu raggiungibili direttamente dalla *homepage* del sito. Solo alcune informazioni specifiche, legate maggiormente alle sezioni interne due contenuti esplicativi come quelli di "Laws and Regulation of Setting Up Business in Japan", o dei documenti strutturalmente più complessi come i "JETRO Invest Japan Report", richiedono più passaggi per essere raggiunti. Tuttavia la pagina principale relativa a questi contenuti rientra nei tre *click*, non rendendo perciò le informazioni difficili da trovare. Infine, per ciò che riguarda la facilità di navigazione, sono stati riscontrati problemi principalmente nella velocità di caricamento delle pagine, in particolare nelle sezioni del sito appena citate, con una struttura frammentata e perciò fruibile, se non con il *download* dell'intero documento, solo sopportando lunghe attese. Ciononostante, la facilità di navigazione è stata in generale considerata sufficiente,

anche perché sono stati messi a disposizione i *download* che permettono di risolvere parzialmente il problema.

La SEO è uno strumento fondamentale per dare visibilità al proprio sito web. I meccanismi che le stanno e i modi in cui è possibile applicarla per fare in modo che il proprio sito internet risulti in cima alla lista dei risultati quando un utente effettua una ricerca su *Google* sono abbastanza complessi, e perciò non verranno spiegati nel dettaglio. Ci si limiterà a spiegare che si tratta di un'attività che permette un miglior posizionamento nella lista dei risultati di un motore di ricerca sfruttando determinate parole chiave da inserire all'interno del testo del sito o del suo URL. Questa viene considerata ben svolta se la propria pagina figura fra i primi tre risultati (Loewendhal, 2018). Per la valutazione sono state prese in considerazione due ricerche effettuate su *Google*: la prima è "JETRO" (Fig. 16) e la seconda è "Invest Japan" (Fig. 17), considerate le più plausibili per un investitore in cerca di informazioni.

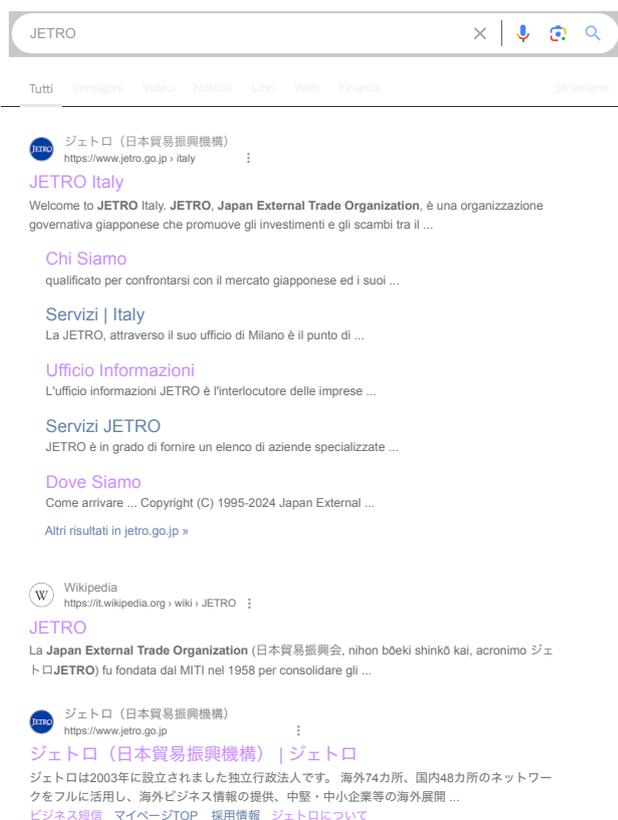


Fig.16

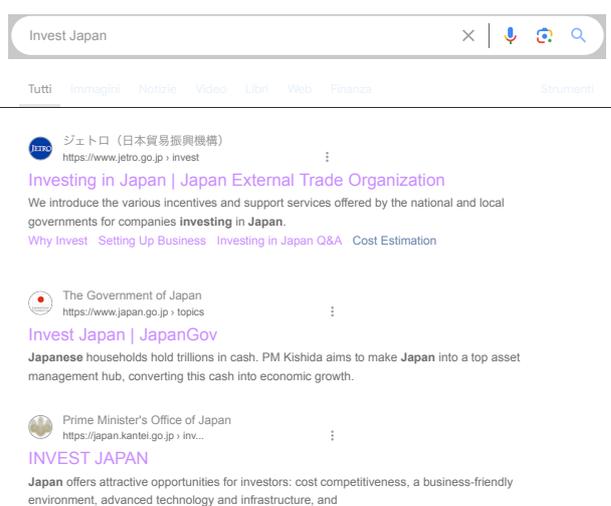


Fig. 17

Nel primo caso (Fig. 14) è possibile vedere come il sito “Global” non sia presente nella lista, e che risulti invece come primo risultato il sito “Worldwide” di JETRO Italy, con tanto di link diretti alle sue sezioni interne. La ricerca è stata considerata per nulla soddisfacente perché, come è già stato fatto notare più volte, i siti “worldwide” hanno così tanti problemi che sarebbe meglio tenerli nascosti finché non migliorati, perché rischiano di dare un’idea sbagliata all’utente che vi si interfaccia per la prima volta e apportano perciò più svantaggi che vantaggi. Il secondo caso (Fig. 15) invece è certamente migliore, poiché come primo risultato è effettivamente presente la sezione “Investing in Japan” del sito “Global” di JETRO, ed è per questo motivo non si è deciso di valutare in modo completamente insoddisfacente l’utilizzo della SEO. Tuttavia, la valutazione, come è possibile notare, tutti e tre i primi risultati hanno un nome troppo simile al primo risultato della ricerca, e ciò può confondere l’utente, che rischia di non capire a quale sito fare riferimento e si potrebbe sentire spaesato. Probabilmente il risultato è dovuto ad una carenza di dialogo fra gli amministratori degli altri siti di agenzie governative o ministeri. Si consiglierebbe perciò di sfruttare la SEO in modo da evitare di far comparire al primo posto della ricerca un sito di JETRO “Worldwide”, almeno finché non verrà aggiornato o modificato in meglio, e di fare in modo che non compaiano altri siti con nomi simili controllati da altri attori governativi, soprattutto considerata la semplicità di dialogo fra questi enti.

Con “comunicazione a doppio senso” si intende una tipologia di comunicazione che non coinvolga soltanto il mittente, come un comunicato o un documento, ma anche il destinatario della comunicazione, come permettono le sezioni dei commenti dei siti, le *chat* o i *social network*. La valutazione ha preso in considerazione gli strumenti utilizzati da JETRO per permettere questo tipo di comunicazione, ed è risultata inevitabilmente negativa. Come è possibile intuire, questo criterio era strettamente legato al D5 “Interazioni sui social”, a cui è stato dato a sua volta un punteggio pari a “0”, poiché i *social* stessi con la loro sezione dei commenti fungono da strumento per la comunicazione a doppio senso. Nel sito inoltre non c’è alcuna sezione che renda disponibile questo tipo di comunicazione, perciò non è stato possibile valutare ulteriormente questo criterio.

Il sistema di ricerca interno ha ricevuto un ottimo punteggio poiché è utilizzabile da tutte le pagine del sito, quindi risulta molto comodo, fruibile, e inoltre propone molti risultati che non si

fermano al solo sito di JETRO e permettono perciò di effettuare delle ricerche con un campo abbastanza ampio.

Per ciò che riguarda l'accessibilità per i disabili, si può notare come nella sezione "Videos" nonostante non siano visibili i video, come in molte delle pagine ospitanti contenuti multimediali, sia disponibili la trascrizione delle parole nel video, rendendo così disponibile il contenuto anche per le persone sorde. Perciò si è deciso di dare una valutazione positiva riguardo a questo criterio, poiché sono stati compiuti degli sforzi efficaci per l'accessibilità.

Per gli ultimi criteri è stata considerata l'assenza di elementi negativi all'interno del sito. Se ne sono individuati tre: i link che portano a pagine di "Errore 404" o a pagine diverse da quelle indicate, le pubblicità di terze parti, e varie tipologie di errori tecnici, considerate nel loro insieme, fra cui rientra in realtà anche il primo dei tre criteri. Per quanto riguarda l'assenza di link a vuoto, ancora una volta il sito "Worldwide" è la causa principale della valutazione insufficiente, mentre nel sito "Global" ne sono presenti, ma sono abbastanza rari. Per ciò che riguarda le pubblicità, ormai presenti su molti siti web e che in alcuni casi rendono particolarmente difficile la fruizione dei siti in cui ve ne sono una quantità elevata, JETRO non ne fa assolutamente uso, e perciò la valutazione è stata positiva. Infine, nel considerare gli errori, se ne sono trovati di vario tipo, molti legati alla carenza di aggiornamenti e di attenzioni, e che non vanno a peggiorare particolarmente la navigabilità del sito, ma sono comunque fattori che potrebbero minare l'immagine dell'agenzia agli occhi dell'utente del sito. Tralasciando i problemi dei siti "Worldwide", se ne possono notare alcuni, di cui ne verrà presentata una parte con lo scopo di comprendere il motivo della votazione non pienamente soddisfacente. Guardando la sottosezione "Videos" nella quale, come è già stato detto (Cap. 3, 3.2.2), si può notare come non siano più visibili i contenuti multimediali caricati sul sito in quanto sfruttanti software ormai obsoleti. Poi la "Mappa interattiva" di cui si è discusso nel capitolo 4, 2.1, e presentata nel capitolo 3, nonostante permetta di confrontare i dati di più di tre territori insieme, nella pratica non lo rende possibile poiché l'estensione della tabella che si viene a creare supera quella della pagina e di conseguenza non ne permette la visione unificata dei dati. Infine, seppur dall'impatto irrisorio, è possibile vedere degli errori di layout, come nel caso della figura 18 in cui sono presenti i contatti per gli utenti giapponesi all'interno del sito "Global".



Fig. 18

Per terminare, è possibile dare un giudizio non pienamente soddisfacente della macrocategoria delle “tecnicità”, in cui è stato evidenziato un grande numero di problematiche come errori dovuti a mancanza di aggiornamenti e controllo del corretto funzionamento del sito, oppure una SEO che rischia di confondere l’utente che cerca il sito di JETRO o infine una mancata creazione di mezzi per la comunicazione con l’utente. Nonostante questi grossi problemi è stata notata un’attenzione all’accessibilità da parte dei disabili dei contenuti del sito, e una generale adeguatezza della fruibilità del sito internet.

### 3. Conclusioni

Attraverso un’analisi effettuata tramite un sistema WAES modificato basato sul lavoro di analisi di Raganowicz (Raganowicz, 2017) e ulteriormente modificato per adattarlo all’analisi del sito di una IPA nazionale si sono valutate molte caratteristiche delle attività online di JETRO. La valutazione risultata da questa analisi ha evidenziato come le attività di JETRO siano funzionali e sufficienti, senza però brillare particolarmente in nessun campo specifico. Non c’è infatti una macrocategoria che abbia ricevuto un punteggio notevolmente maggiore rispetto alle

altre, e allo stesso tempo nessuna che abbia ricevuto un punteggio pieno. Se ne sono apprezzati particolarmente i metodi esplicativi e la suddivisione e schematizzazione degli argomenti più complessi, come quelli legali o burocratici, considerati parte degli ostacoli all'ingresso di FDI nel paese, coadiuvati dai contenuti multimediali messi a disposizione su YouTube allo scopo di semplificare ulteriormente la comprensione. Una nota dolente è invece costituita dall'incuria e dai mancati aggiornamenti dei contenuti e siti più vecchi, di cui i siti "Worldwide" sono l'esempio più evidente, come anche dalla mancanza di sforzi comunicativi attraverso i *social network*, ben utilizzati ma come mero strumento promozionale, e i contatti sul sito.

Si consiglia perciò di provvedere a una modifica dei siti "Worldwide" perché dovrebbero essere una risorsa arricchente che è invece stata trasformata in un problema da quando si è smesso di aggiornarli. Inoltre, sarebbe utile provare ad aggiungere una sezione dei contatti più varia e vasta, prendendo in considerazione la possibilità di mostrare i volti del personale che si dedica alle prime richieste degli investitori. Infine, potrebbe aumentare di molto la visibilità dei canali *social* di JETRO una strategia mirata alla comunicazione a doppio senso, in particolare proprio sui *social network*.

In conclusione, la votazione totale di 84 su 120 punti pone JETRO sotto una buona luce poiché le sue attività sono state considerate generalmente adatte e sufficienti allo sforzo di attrazione degli investimenti diretti esteri, seppur non brilli particolarmente e le sue attività non possano essere perciò considerate come delle *best practice*.

# Conclusioni

Le attività di promozione degli investimenti diretti esteri sono sempre più utilizzate da tutti gli Stati, in modo che possano trarre giovamento dall'economia globalizzata del mondo contemporaneo attirando capitali, creando posti di lavoro, ottenendo conoscenze da aziende straniere e stringendo rapporti commerciali a lungo termine, favorendo così la crescita delle economie coinvolte. In particolare, soprattutto dopo la pandemia da COVID-19, sono aumentate improvvisamente le attività di attrazione degli FDI online, ancora poco studiate e che risultano un fenomeno abbastanza complesso e degno di approfondimenti, soprattutto alla luce delle evoluzioni economiche e geopolitiche in corso.

L'obiettivo di questa tesi era quello di aggiungere un tassello alla vasta letteratura sugli FDI in entrata in Giappone attraverso lo studio delle attività della sua IPA nazionale, JETRO, svolte online. Essendo situata in un campo ancora poco sviluppato come quello dell'analisi qualitativa delle attività di attrazione degli investimenti online messi in atto dalle IPA, questa ricerca non aveva l'ambizione di comprendere le cause specifiche antistanti le prestazioni delle suddette attività, quanto più quella di far luce su questo fenomeno e provare a comprendere se fosse possibile collegarlo al basso numero di FDI in entrata in Giappone. Per farlo sono state analizzate le attività considerate effettivamente parte degli sforzi di attrazione degli FDI in Giappone. Considerando i vari incarichi di JETRO, comprendenti anche il supporto alle aziende giapponesi desiderose di espandere il proprio business all'estero e la promozione delle esportazioni giapponesi, è stata effettuata una doverosa selezione delle sue attività su internet, a cui è seguita una loro presentazione più nello specifico. Dopodiché è stato presentato un sistema creato *ad hoc* per la valutazione qualitativa delle attività di JETRO, e che potrebbe essere utilizzato per analizzare anche altri siti di IPA nazionali, che ha tenuto conto di molti fattori legati alle informazioni fornite su internet, alla struttura del sito, alla cura messa nelle attività e alla comunicazione con il loro *target*. Da quest'analisi è risultata una performance che rispetta pienamente gli standard minimi e che cerca evidentemente di sopperire ad alcuni degli ostacoli

all'investimento che sono stati presentati nel capitolo 1, ma che non brilla particolarmente per via dei molti problemi riscontrati in ognuna delle categorie considerate.

In conclusione, alla luce dell'analisi effettuata, si ritiene che le attività online di attrazione degli investimenti compiute da JETRO non possano essere considerate come un ostacolo all'influsso di FDI in Giappone, ma che siano anzi un ottimo strumento che il paese sta utilizzando per aumentarlo e che opportunamente sviluppato potrebbe davvero contribuire enormemente all'inversione della situazione attuale.

I limiti di questa tesi sono dettati innanzitutto dal metodo valutativo, che si appoggia su giudizi inevitabilmente soggettivi pur cercando di rimanere il più oggettivo possibile attraverso la selezione di categorie tratte dalla letteratura scientifica a cui viene attribuito un punteggio numerico con un basso grado di incertezza. Inoltre, è probabile che nel giro di pochi anni i risultati ottenuti dall'analisi o il metodo stesso con cui è stata eseguita siano diventati obsoleti per via della grande velocità nell'evoluzione del web e delle tecnologie che lo supportano; senza considerare i cambiamenti socio-economici e politici a cui il Giappone andrà in contro, che modificheranno gli ostacoli all'ingresso degli investimenti nel paese.

Questa ricerca, in futuro, potrebbe essere ampliata con approfondimenti che considerino anche l'efficacia dei servizi stessi messi a disposizione online, ottenibili a seguito di un'apposita richiesta, in modo da avere un quadro generale più completo. Oppure ne potrebbe essere aumentato il grado di specificità, svolgendo un'analisi delle attività online messe in atto dalle IPA delle città giapponesi, magari anche comparandole fra loro in modo da comprendere se ci sia una differenza fra quelle gestite localmente e quelle gestite a livello nazionale, usando come base le modalità e i risultati di questa ricerca.

Il Giappone rimane comunque la quarta economia al mondo per valore di PIL e ospita perciò un grande mercato in cui è possibile effettuare dei buoni investimenti. In particolare per via della scarsa competitività di alcuni settori, per la vocazione alla ricerca e all'utilizzo di tecnologie all'avanguardia, per la forza lavoro in media altamente qualificata e per le moderne ed efficienti infrastrutture disponibili nel paese, il Giappone ha le potenzialità per vedere aumentati non soltanto l'influsso di FDI, ma anche la propria crescita economica.

# Bibliografia

ABDEL-WAHAB, Mohammed, VOGL, Bernard, “Trends and productivity growth in the construction industry across Europe, US and Japan”, *Construction Management and Economics*, 29, 6, 2011, pp. 635-644.

ARNAL, Elena, HIJZEN, Alexander, “The Impact of Foreign Direct Investments on Wages and Working Conditions”, *OECD Social, employment and Migration Working Papers*, 68, OECD Publishing, 2008.

ARTIGE, Lionel, ROSELLA, Nicolini, *Evidence on the determinants of foreign direct investment: The case of three European regions*, 2006.

BEVAN, Nigel, “Guidelines and standards for web usability” In ERLBAUM, Lawrence (A cura di), *Proceedings of HCI International*, 2005.

BOSWORTH, Barry P., COLLINS, Susan M., “Capital Flows to Developing Economies: Implications for Saving and Investment”, *Brookings Papers on Economic Activity*, 1999, 1, 1999, pp. 143–80.

BOWEN, Roger W., *Japan's Dysfunctional Democracy: The Liberal Democratic Party and Structural Corruption*, Routledge, 2003.

BLOMSTRÖM, Magnus, *Foreign investment and Spillover*, Londra, Routledge, 1989.

BLOMSTRÖM, Magnus, LA CROIX, Sumner (a cura di), *institutional change in Japan*, New York, Routledge, 2006.

BYTHEWAY, S. James, *Investing Japan: Foreign Capital, Monetary standards, and economic development, 1859-2011*, Harvard University Asia Center, 2014.

CAROLI, Matteo G., *Gestione delle imprese internazionali*, Milano, McGraw-Hill, 2012.

CAROLI, Matteo G., *Il marketing territoriale. Strategie per la competitività sostenibile del territorio*, Milano, FrancoAngeli, 2006.

CAVES, E. Richard, "International corporations: The Industrial Economic of Foreign Investment", *Economica*, 38, 1971.

CAZANAS, Alex, PARRA, Esther, "Strategies for Mobile Web Design", *Enfoque UTE*, 7, 1, 2017, pp. 344-357.

CRESCENZI, Riccardo, DI CATALDO, Marco, GIUA, Mara, "FDI inflows in Europe: Does investment promotion work?", *Journal of International Economics*, 132, 2021.

CHOUDHURY, Nupur, "World wide web and its journey from web 1.0 to web 4.0", *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5, 6, 2014, pp. 8096-8100.

COLIGNON, Richard A., USUI, Chikako, "The resilience of Japan Iron Triangle" *Asian Survey*, 41, 5, 2001, pp. 865-895.

COLIGNON, Richard A., USUI, Chikako, *Amakudari: The Hidden Fabric of Japan's Economy*, Cornell University Press, 2003.

COMIN, Diego, (2010). "Total Factor Productivity" in DURLAUF, S.N., BLUME, L.E. (a cura di) *Economic Growth: The New Palgrave Economics Collection*, Londra, Palgrave Macmillan, 2010, pp.260-263.

Commissione Europea, *Domande e risposte: un'iniziativa dell'UE sul web 4.0 e sui mondi virtuali: muoversi in anticipo verso la prossima transizione tecnologica*, 11 luglio 2023.

DE CROMBRUGGHE, Alexandre, MOORE, Shelley, *Investment promotion and the digital economy: a comparative analysis of investment promotion practices across the OECD*, OCSE, dicembre 2021.

DEKLE, Robert, EATON, Jonathan, "Agglomeration and Land Rents: Evidence from the Prefectures", *Journal of Urban Economics*, 46, 2, settembre 1999, pp. 200-214.

Development Counsellors International (DCI), *Winning Strategies in Economic Development Market*, 2017.

Development Counsellors International (DCI), *Winning Strategies in Economic Development Market*, 2023.

DIETZENBACHER, Erik , TEMURSHOEV, Umed, "Ownership relations in the presence of cross-shareholding", *J Econ*, 95, 2008, pp. 189–212.

DONNELLY, Tom, MORRIS, David, DONNELLY, Tim, "Renault-Nissan: a marriage of necessity?", *European Business Review*, 17, 5, 2005, pp. 428-440.

DRIFFIELD, Nigel, MUNDAY, Max, "Industrial Performance, Agglomeration, and Foreign Manufacturing Investment in the UK", *Journal of International Business Studies*, 2000, pp. 21-37.

DRIFFIELD, Nigel, TAYLOR, Karl, "FDI and the labour market: a review of the evidence and policy implications", *Oxford Review of Economic Policy*, 16, 3, 2000, pp. 90-103.

EKHOLM, Karolina, FORSLID, Rikard, MARKUSEN, James, "Export-platform Oriented Foreign Direct Investment", NBER Working Papers, 9517, 2007, pp. 776-795.

EL BANNA, Alia, HAMZAOUY-ESSOUSY, Leila, PAPADOPOULOS, Nicolas, *A comparative cross-national examination of online investment promotion*, 2017.

ENCARNATION, Dennis J., MASON Mark, “Neither MITI nor America: the political economy of capital liberalization in Japan”, *International Organization*, 44, 1, dicembre 1990, pp 25-54.

FLOREK, Magdalena, "Online city branding" *City branding: Theory and cases*, Londra, Palgrave Macmillan UK, 2011, pp. 82-90.

FUKAO, Kyoji, PERUGINI, Cristiano, “The Long-Run of the Labour Share in Japan”, *Institute of Economic Research*, 672, Hitotsubashi University, 2018.

GHOSH, Madanmohan, WANG, Weimin, “Does FDI Accelerate Economic Growth? The OECD Experience Based on Panel Data Estimates for the Period 1980-2004”, *Global Economy Journal*, 9, 4, 2009, pp. 1-23.

GÖRG, Holger, “Fancy a Stay at the ‘Hotel California’? The Role of Easy Entry and Exit for FDI”. *KYKOS*, 58, 4, 2005, pp. 519-535.

GROSSE, Robert, TREVINO, Len J., "Determinants of foreign direct investment." *Journal of International Economics* 45, 1996, pp. 115-135.

HASEGAWA, Makoto, KIYOTA, Kozo, “The effect of moving to a territorial tax system on profit repatriation: Evidence from Japan”, *Journal of Public Economics*, 153, 2017, pp. 92-110.

HARDING, Torfinn, JAVORCIK, Beata S., “Investment promotion and FDI inflows: quality matters”, *CESifo Economic Studies*, 59, 2, 2013, pp. 337–359.

HAKEL, J.E., PEREIRA, S.C., SLAUGHTER, M.J., 2007. “Does Inward Foreign Direct Investments Boost the Productivity of Domestic Firms?” *Review of Economic Statistics*, 89, 3, 2007, pp. 482–496.

HARMS, Philipp, MÉON, Pierre-Guillaume, “Good and useless FDI: The growth effects of greenfield investment and mergers and acquisitions”, *Review of International Economics*, 26, 1, 2018, pp. 37-59.

HOLLERMAN, L., “International Economic Controls in Occupied Japan”, *The Journal of Asian Studies*, 38, 4, 1979, pp.707-719.

HOSHI, Takeo, “Has Abenomics Succeeded in Raising Japan's Inward Foreign Direct Investment?”, *Asian Economic Policy Review*, 13, 2018, pp. 149-168.

HURME, Pertti. "Online PR: emerging organisational practice", *Corporate Communications: An International Journal* 6, 2, 2001, pp. 71-75.

IBM, “The components of an URL”, IBM Documentation, versione 6.x, 3 giugno 2024.

ILIE, Georgeta, “Investment Promotion Tools and their Contribution in Attracting Foreign Direct Investments” *Knowledge Horizons. Economics*, 7, 2, 2015, pp. 15-21.

JETRO, *user guide for JETRO e-Venue*, 19 dicembre 2023.

JOHNSON, Chalmers, *MITI and the Japanese Miracle: the Growth of Industrial Policy, 1925-1975*, Stanford, Stanford University Press, 1982.

KATADA, M. Saori, “Japan's Financial Politics” in Saadia Pekkanen, Kellee Tsai, (A cura di), *Japan and China in the world political economy*, Routledge, 2009, pp. 151-168.

KŌNO, Masaru, “A changing Ministry of International Trade and Industry”, in *Japanese Governance*, Routledge, 2002, pp. 96-112.

KRZYWDZINSKI, Martin, “Do investors avoid strong trade unions and labour regulation? Social dumping in the European automotive and chemical industries”, *Work, Employment and Society*, 28, 6, dicembre 2014, 926-945.

KURAMOTO, Yukari, SHOJIRO, Uegaki, RYOTA, Inayoshi, *Why is Japan Sales Productivity so Low?*, McKinsey, Febbraio 2021.

LA PORTE, Todd M., DEMCHAK, Chris C., FRIIS, Christian, “Webbing governance: Global trends across national-level public agencies” *Communications of the ACM*, 44, 1, 2001, pp. 63–67.

LATUSI, Sabrina, *Marketing territoriale per gli investimenti*, EGEA, 2005.

LEIBRECHT, Markus, SCHARLER, Johann, “How Important is Employment Protection for Foreign Direct Investment Flows in Central and Eastern European Countries?”, *Economics of Transition*, 17, 2, 2009, pp. 275-295.

LIM, Sung-Hoon, “How investment promotion affects attracting foreign direct investment: Analytical argument and empirical analyses”, *International Business Review*, 17, 1, 2008, pp. 39-53.

LIPSEY, Robert E. , “Affiliates of U.S.and Japanese Multinationals in Asian Production and Trade”, in TAKATOSHI, Ito , KRUEGER, Anne O. (a cura di), *The role of Foreign Direct Investment in East Asian Economic development*, NBER East Asian Seminar on Economics vol. 9, Chicago, The Chicago University Press, 2000, pp.148-163.

LOEWENDAHL, Henry, *Innovations in Foreign Direct Investment Attraction*, Interamerican Development Bank (IDB), 2018.

MACLACHLAN, Patricia L., "The politics and implications of postal reform" in, ALISA, Gaunder (A cura di) *The Routledge Handbook of Japanese Politics*, Routledge, 2011, pp. 284-294.

MANGOLD, W. Glynn; FAULDS, David J., "Social media: The new hybrid element of the promotion mix", *Business horizons*, 5, .4, 2009, pp. 357-365.

MASUMI Junnōsuke, *genzai seiji: 1955nen igo*, (politica contemporanea: dopo il 1955) Tokyo, Tokyo University Press, 1985.

升味 準之輔、『現在政治：1955年以後』、東京、東京大学出版会、1985年。

MAFF, *JFOODO puromīshon no gaiyōni tsuite - JFOODO puromīshon katsuyōni yoru aratana gaiju kakudai hōhō* (Sommaro delle attività di promozione di JFOODO - modi per soddisfare la crescente domanda estera riguardanti le attività di promozione di JFOODO), 25 settembre 2019. 農林水産省、JFOODOプロモーションの概要について～JFOODOプロモーション活用による新たな外需拡大方法、2019年9月25日。

Mainichi Shinbun, *93nen shuuin senkyo jimin ittō shihai no shūmaku*, (Elezioni della camera dei rappresentanti del '93, atto finale del dominio monopartitico dell'LDP), 19 luglio 1993  
毎日新聞、『93年衆院選 自民一党支配の終幕』、1993年7月19日。

MILLIKIN, John P., FU, Dean, "The Global Leadership of Carlos Ghosn at Nissan", *Thunderbird International Business review*, 2005, pp.121-137.

MIN, Hokey, "Distribution channels in Japan: Challenges and opportunities for the Japanese market entry", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26 No. 10, 1996, pp. 22-35.

MIYAJIMA, Hideaki, KUROKI, Fumiaki, “The persistence and implications of Japanese keiretsu organization” in AOKI, Masahiko, JACKSON, Gregory, MIYAJIMA, Hideaki (A cura di), *Corporate Governance in Japan: Institutional Change and Organizational Diversity*, Oxford University Press, 2007.

MIYASHITA, Kenichi, RUSSELL, David, *Keiretsu: inside the hidden Japanese conglomerate*, McGraw-Hill, 1994.

MORI, Yuko, *What is Japan External Trade Organization (JETRO)?*, RSM Shiodome Partners, 16 maggio 2023.

NORTH, C. Douglass, *Understanding the Process of Economic Change*, Princeton University Press, 2005.

OCSE, *Benchmark Definition of Foreign Direct Investment*, quarta edizione, Parigi, Francia, 2008.

OCSE, *FDI in Figures*, Aprile 2024.

OCSE, *Glossary of Foreign direct investment terms and definitions*, Parigi, Francia, 2008.

OCSE, *Infra-annual Labour Statistics*, 2024.

OCSE, *Mapping of investment promotion agencies in OECD countries*, 22 ottobre 2018.

OHTA, Hideaki, “Nihon no hiseiki koyō kakudai ni tomonau keizai teimei - ushinawareta sanjūnen no keshiki” (la stagnazione economica del Giappone e l’aumento dell’occupazione non regolare - il contesto del trentennio perduto), *Ritsumeikan kokusai kenkyū*, 35-1, giugno 2022, pp. 107-135.

大田英明、「日本の非正規雇用拡大に伴う経済低迷—『失われた30年』の景色」、立命館国際研究、第35巻2号、六月2022年、pp.107-135.

OZAWA, Terutomo; SATO, Mitsuaki, “JETRO, Japan's adaptive innovation in the organization of trade”, *J. World Trade*, 23, 15, 1989.

PAPRZYCKI, Ralph, FUKAO, Kyoji, “Foreign Direct Investment in Japan: Multinationals' Role in Growth and Globalization”, Cambridge University Press, 2008.

PARK, Gene, *Spending Without Taxation: FILP and the Politics of Public Spending in Japan*, Stanford University Press, 2011.

PEKKANEN, Robert, “After the Developmental State: Civil Society in Japan”, *Journal of East Asian Studies*, 4, 3, 2004.

PEMPEL, T. J., “The developmental regime in a changing world economy”, in WOO-CUMMINGS, Meredith (a cura di), *The Developmental State*, Cornell University Press, 1999.

POMERLEAU, Kyle, “A Hybrid Approach: The Treatment of Foreign Profits under the Tax Cuts and Jobs Act”, *Fiscal Fact*, 586, 2018.

POZEN, Robert C., “Carlos Ghosn, Nissan, and the Need for Stronger Corporate Governance in Japan”, *Harvard Business Review*, 7 dicembre 2018.

RAGANOWICZ, Krzysztof, “Analysing the cities' inward investment promotion websites”, *International Journal of Synergy and Research*, 6, 2017, pp.149-161.

RENIGIER-BILOZOR, Małgorzata, BILOZOR, Andrzej, “Territorial Marketing as an Element boosting the development of a commune”, *Real Estate Management and Evaluation*, 23, 2, 2015, pp. 38-49.

RIZZI, Paolo, SCACCHERI Alessandro (A cura di), *Promuovere il territorio. Guida al marketing territoriale e strategie di sviluppo locale*, Milano, Franco Angeli, 2006.

ROSENBLUTH, Frances, THIES, F. Michael, *Japan transformed: Political Change and Economic Restructuring*, New Jersey, Princeton University Press, 2010.

Sankei Shinbun, “*motojikan no jinji kainyū, amakudari kisoku no kyōka wo isoge*” (intromissione di un ex vice ministro in affari privati, ci si affretti verso regole più stringenti contro l’*amakudari*), 12 aprile 2023.

産経新聞、『元次官の人事介入、天下り規制の強化を急げ』、2023年4月12日.

<https://www.sankei.com/article/20230412-E4FOM54WARKNBPJEV3D37XNSZE/> (Ultimo accesso: 28/09/2024)

SATŌ, Tomonori, "Empirical Analysis of Corporate Tax and Foreign Direct Investment", *Policy Research Institute, Ministry of Finance Japan*, 8, 1, 2012, pp. 1-20.

Segreteria di gabinetto, *Atarashī shihonshugi no gurando dezain oyobi jikkō keikaku* (Piano di esecuzione del grande progetto del nuovo capitalismo), 2022.

内閣官房, 『新しい資本主義のブランドデザイン及び実行計画』, 2022年.

[https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii\\_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf](https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2022.pdf) (Ultimo accesso: 28/09/2024)

SIDDIQUI, Kalim, “Revisiting Japan’s Economic Stagnation”, *The World Financial Review*, 20 febbraio 2024.

<https://worldfinancialreview.com/revisiting-the-japans-economic-stagnation/> (Ultimo accesso: 28/09/2024)

SOLÍS, Mireya, “Investment From Iron Doors to Paper Screens? The Japanese State and Multinational Investment”, in Saadia Pekkanen, Kellee Tsai, (A cura di), *Japan and China in the world political economy*, Routledge, 2009, pp. 108-129.

SPIEGEL, Mark M., “Moral Havard Under the Japanese ‘Convoy’ Banking System”, *FRBSF Economic Review*, 3, 1999, pp. 4-13.

STRUM, Edina A. T., “Researchers creating database of websites”, *Arizona Daily Wildcat*, 19 novembre 1996.

SUGINOHARA, Masako, “Handling Japan’s Banking Crisis, 1997-98: Gaiatsu or Not?”, *Discussion Paper Series, F-115*, Institute of Social Science, University of Tokyo, 2004.

TAKAYOSHI, Hamano, “Japan’s “Big Bang” and Japanese Consumers”, *Journal of Japanese Trade & Industry*, 5, 1997, pp.42-43.

TIROLE, Jean, *The Theory of Industrial Organization*, Cambridge, MIT Press, 1989.

TANAKA, Fujio J., “Lifetime Employment in Japan”, *Challenge*, 24, 3, 1981, pp. 23-29.

TŌGŌ, Kazuhiko, *Japan's Foreign Policy, 1945-2003: The Quest for a Proactive Policy*, Leiden, Brill Academy Publication, 2005.

TONAMI, Aki, “Exporting the developmental state: Japan’s economic diplomacy in the Arctic”, *Third World Quarterly*, 32, 6, pp.1211, 1225, 2018.

UNCTAD, “Evaluating Investment Promotion Agencies”, *Investment Advisory Series, A, 3*, 2008.

VAN SCHAİK, Dimitri, *M&A in Japan: An Analysis of Merger Waves and Hostile Takeovers*, 2008.

WADA Maiko, *waga kuni no tainichi tōshi sokushin taisakuga chokusetsu tōshi tōkeini ataeru eikyōni tsuite* (Misure per la promozione degli investimenti verso il Giappone, l’impatto sui numeri degli investimenti diretti), Tokyo, Bank of Japan, 29 dicembre 2004.

和田麻衣子 『我が国の対日投資促進策等が直接投資統計に与える影響について』、東京、日本銀行、29日12月2004年. [https://www.boj.or.jp/research/wps\\_rev/wps\\_2004/data/wp04j18.pdf](https://www.boj.or.jp/research/wps_rev/wps_2004/data/wp04j18.pdf)

(Ultimo accesso: 28/09/2024)

WADE, Robert H., "The Developmental State: Dead or Alive?", *Development and change*, 49, 2, 2018, pp. 518, 546.

WAIPA, *Overview of Investment Promotion: Report of the findings from the WAIPA Annual Survey of 2018*, gennaio 2019.

WAIPA, GIZ, *IPA Toolbox: a practical guide to support Investment Promotion Agencies*, 2022.

WALDENBERGER, Franz, "Keiretsu", in ALISA, Gaunder (A cura di) *The Routledge Handbook of Japanese Politics*, Routledge, 2011, pp. 34-47.

WATANABE, Hiroaki R., *The Japanese Economy*, Agenda Publishing, 2020.

WELLS, Louis T., WINT, Alvin G., "Marketing a Country: Promotion as a Tool for Attracting Foreign Investments", *Foreign Investments Advisory Paper Occasional Paper*, 13, marzo 2000.

WEISS, Linda. "Developmental States in Transition: Adapting, Dismantling, Innovating, Not 'Normalizing'" *The Pacific Review*, 13, 1, 2000: 21–55.

WEISS, Linda, HOBSON, John M., *States and economic development : a comparative historical analysis*, Polity Press Blackwell Publisher, 1995.

WILSON, David W, LIN, Xiaolin, LONGSTREET, Phil, SARKER, Saonee, "Web 2.0: A Definition, Literature Review, and Directions for Future Research", AMCIS, 2011.

World Bank, *Global Investment Promotion Benchmarking: 2012*, 2012.

World Bank, *Maximizing the potential benefits of foreign direct investment (FDI) for competitiveness and development*, Washington D.C., World Bank Group, 2017.

SAWAQED, Lina, GRIFFIN, Carlos, *Planning for success: Strategies for Investment Promotion Agencies Technical Note*, World Bank, 2023.

YOSHINARI, Maruyama, “The big six Horizontal keiretsu”, *Japan quarterly*, 39, 2, 1992, pp. 186-200.

ZAKIR, Jasmine, SEYMOUR, Tom, BERG, Kristi, “Big data analytics”, *Issues in Information Systems*, 6, 2, 2015, pp.81-90.

## Sitografia

Tutti gli indirizzi che compongono la sitografia sono stati verificati per l'ultima volta il 28/09/2024.

Adobe Flash

<https://www.adobe.com/it/products/flashplayer/end-of-life-alternative.html>

Business Finland contatti.

<https://www.businessfinland.com/how-we-can-help/contact/>

Definizione di *Keiretsu*.

<https://www.britannica.com/money/keiretsu>

Definizione di oligopolio.

<https://dictionary.cambridge.org/it/dizionario/inglese/oligopoly>

Definizione di *Search Engine Optimization* (SEO).

<https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/seo>

Finland Forum.

<https://www.finlandforum.org/viewforum.php?f=43&sid=fd9dd3e54f5e98bb22841a9b673fef14>

IDE-JETRO messaggio del presidente

<https://www.ide.go.jp/English/Info/Message.html>

Info Mercati Esteri, Ministero degli Affari Esteri

[https://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id\\_paesi=126#](https://www.infomercatiesteri.it/perchepaese.php?id_paesi=126#)

Invest Europe Learning Hub.

<https://learninghub.investeurope.eu/>

Invest Tokyo

<https://www.investtokyo.metro.tokyo.lg.jp/en/index.html>

J-Bridge in giapponese

<https://www.jetro.go.jp/j-bridge/>

J-Bridge in inglese

<https://www.jetro.go.jp/en/j-bridge/>

J-Startup

<https://www.j-startup.go.jp/en/>

Japan Expert Immigration Law Firm

<https://krh-office.com/en/procedures/1270/>

Japan Patent Office

<https://www.jpo.go.jp/e/system/index.html>

Japanese Government Procurement

<https://www.jetro.go.jp/en/database/procurement/>

JETRO About Us

<https://www.jetro.go.jp/en/jetro/profile.html>

JETRO Activities

<https://www.jetro.go.jp/en/jetro/activities.html>

JETRO Comparazione dati regionali

<https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/compare/>

JETRO Discover Shochu

<https://www.jetro.go.jp/en/discovershochu/>

JETRO Expert Finder

[https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/directory/#](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/directory/#)

JETRO Filtro per regioni

<https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/>

JETRO Investment Opportunities in Japan's Regions

<https://www.jetro.go.jp/en/invest/region/>

JETRO Italy

<https://www.jetro.go.jp/italy/>

JETRO Japan Invest Report

[https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/ijre/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/ijre/)

JETRO Japanese Trade and Investment Statistics

<https://www.jetro.go.jp/en/reports/statistics.html>

JETRO “Laws and Regulations Pamphlet” modulo per download

[https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting\\_up/laws\\_en/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/setting_up/laws_en/)

JETRO Podcast “Doing good, doing well”

[https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/success\\_stories/podcast.html](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/success_stories/podcast.html)

JETRO “Resources”

<https://www.jetro.go.jp/en/invest/resource/>

JETRO sito ufficiale

<https://www.jetro.go.jp/>

JETRO Social Media Policy

<https://www.jetro.go.jp/en/legal/social.html>

JETRO Startup in sito JETRO

<https://www.jetro.go.jp/en/startup/>

JETRO Startup Portfoglio

<https://www.jetro.go.jp/en/startup/portfolio.html>

JETRO Video esempio

<https://www.jetro.go.jp/en/videos/umicore.html>

JETRO “Why Invest”

[https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment\\_environment/](https://www.jetro.go.jp/en/invest/investment_environment/)

Maremedia, Linktree

<https://www.maremedia.agency/linktree-cose-come-funziona-alternative/>

Piattaforma “e-Venue”

<https://e-venue.jetro.go.jp/>

Open for Professionals

<https://www.jetro.go.jp/en/hrportal/>

Piattaforma “Online Fair Trade Database J-messe”

<https://www.jetro.go.jp/en/database/j-messe/>

Santander Mercato giapponese

<https://santandertrade.com/en/portal/establish-overseas/japan/foreign-investment>

Shōchū 101 (JETRO)

<https://www.jetro.go.jp/en/discovershochu/shochu101.html>

Site Finder di Business Sweden.

<https://experience.arcgis.com/experience/5035a3a9f3c648618550c63ebadedce1/?draft=true>

Succeed Together With JETRO, video YouTube

<https://www.youtube.com/watch?v=fatFF5Y2REQ>

Tabella punti per “highly-skilled professional worker”

[https://www.moj.go.jp/isa/applications/resources/newimmiact\\_3\\_evaluate\\_index.html](https://www.moj.go.jp/isa/applications/resources/newimmiact_3_evaluate_index.html)

Takumi Next

[https://www.jetro.go.jp/en/eccj/takumi\\_next/](https://www.jetro.go.jp/en/eccj/takumi_next/)

Tax foundation.org

<https://taxfoundation.org/location/japan/>

"Worldbank.org" Dati FDI in entrata Giappone

<https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.WD.GD.ZS?locations=JP>

WAIPA sito ufficiale

<https://waipa.org/about-waipa/> Bibliografia

YouTube “jetroglobalchannel”

<https://www.youtube.com/@jetroglobalchannel>

YouTube video “Non in elenco”

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_ISxLjIBZ90](https://www.youtube.com/watch?v=_ISxLjIBZ90)

*(Dojāzuni onigiri sanjō) rosanzerusuhatsu komewo beikokuhe*

(Gli *onigiri* fanno visita ai *Dodgers*! Da Los Angeles il riso verso gli USA)

【ドジャースにおにぎり参上!】ロサンゼルス発 コメを米国へ

[https://www.youtube.com/watch?v=fmAN-\\_thaMY](https://www.youtube.com/watch?v=fmAN-_thaMY)

*Rosanzerusude onigiri būmuno waku - paku gohanto noriwo beikoku de uru*

(Le ragioni dietro al *boom* degli *onigiri* a Los Angeles - in USA si vendono riso confezionato e

[alga] *nori*)

ロサンゼルスでおにぎりブームのワケ - パックご飯とのりを米国で売る-

<https://www.youtube.com/watch?v=4eDu2ygSvvI>