



Università  
Ca' Foscari  
Venezia

Corso di Laurea  
magistrale

in Lingue, Economie e Istituzioni  
dell'Asia e dell'Africa  
Mediterranea

Tesi di Laurea

## **Effetto Olimpico**

Economia dello sport e  
considerazioni sull'impatto dei  
Giochi di Tokyo 2020 in  
territorio Giapponese

**Relatore**

Prof. Patrick Heinrich

**Correlatore**

Prof. Marco Zappa

**Laureando**

Davide Focci

Matricola 858443

**Anno Accademico**

2019 / 2020

# INDICE

論文の概要.....	4
<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPITOLO 1.....</b>	<b>9</b>
1. L'economia dello sport.....	9
1.1 Mercato delle telecomunicazioni e delle sponsorizzazioni.....	11
1.2 Flussi economici Internazionali.....	13
1.3 Mercato nero delle scommesse.....	15
1.4 Mercato dei trasferimenti.....	17
1.5 Globalizzazione impari dell'industria sportiva.....	18
1.6 Sistema Americano ed Europeo a confronto.....	20
<b>CAPITOLO 2.....</b>	<b>26</b>
2. Lo sport in Giappone.....	26
2.1 Sport come politica per la rivitalizzazione regionale.....	29
2.2 Politiche governative di supporto al turismo sportivo.....	31
2.3 Budget per gli sport nazionali.....	32
2.4 Programmi di sussidi del Japan Sport Council (JSC).....	33
2.5 Prodotto sportivo interno lordo (GDSP).....	35
<b>CAPITOLO 3.....</b>	<b>36</b>
3. Economia Politica dei Giochi.....	36
3.1 I principi del COI.....	38
3.2 Sistema elettorale a fasi.....	41
3.3 Voto di scambio ( <i>logrolling</i> ) e corruzione.....	44
<b>CAPITOLO 4.....</b>	<b>48</b>
4. Le Olimpiadi in Giappone.....	48
4.1 Il lascito di Tokyo 1964.....	48

4.2 Tokyo 2020:La Quarta Freccia dell' <i>Abenomics</i> .....	51
4.3 I Giochi digitali.....	54
4.4 Turismo.....	59
4.5 Edilizia.....	62
4.6 I siti Olimpici.....	65
4.7 Salari, Consumi e Riforme del lavoro.....	70
<b>CAPITOLO 5.....</b>	<b>80</b>
5. <i>New Tokyo, New tomorrow</i> .....	80
5.1 La città sicura.....	81
5.2 La città variegata.....	84
5.3 La città smart.....	88
<b>CAPITOLO 6.....</b>	<b>92</b>
6. COVID 19.....	92
6.1 Una ripresa difficile.....	94
6.2 Differenze rispetto alla grande depressione.....	95
6.3 Primi segni di ripresa.....	96
6.4 La risposta governativa.....	97
6.4.1 Misure di tassazione (dirette e indirette).....	98
6.4.2 Misure relative all'occupazione.....	99
6.4.3 Misure di stimolo economico.....	100
6.4.4 Misure doganali su import/export.....	101
6.4.5 Le due fasi della ripresa.....	102
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>104</b>
<b>SITOGRAFIA.....</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>116</b>

## 論文の概要

現代のオリンピックとは、「ヒロイズム」、「心身のバランス」、「愛国心」という理想に基づいて、4年に1度開催される競技大会のものです。しかし、スポーティブな自然の影に大きなビジネスが隠れています。開催都市は、観光やマーケティングや個人投資などの増加で大きな利益をもたらすという期待をして、競技大会に巨額の投資をします。しかし、このような世界的なメガイベントの多幸感の中で、実際にどのような効果が得られるのかを見極めるのは難しいものです。15日間のイベントが終了してから、オリンピックが生じる経済のブームは五輪聖火のように弱まります。この結果、開催地の負債は支払い限度以上に達しているのが珍しくありません。理由は、このようなイベントが組織的に過大評価されているからです。最も野心的な計画が選ばれる可能性は高いので、国々は実際の経済的リターンを上回る高価なプロジェクトを提出しがちです。従って、オリンピックの真の持続可能性も損なわれてしまいます。そのため学者たちは、オリンピックの時間経過に伴う真のリターンをいかに適切に捉えるかについて、幅広く研究してきました。しかし、事前に利益を推定するモデルを作るのは簡単な仕事ではありません。研究者たちが指摘するように、考慮しなければならない「無形資産」という要素もあります。これまでの利用可能なデータは単なる見積もりですが、見積もりとして現実の荒波にさらされた最善の推測でしかありません。例えば、新型コロナウイルス感染症に因り1年延期された「東京2020」が直面している困難は、ゲームの持続可能性に関する批判を強めました。世論は賛否両論。「オリンピックは日本人にとって負担しかありません」。さらに、少子高齢化や公債の増加などという構造的問題を抱えている日本にとって、今回の延期は追加的な経済的な負担だという意見を持っている人が多いです。一方で、オリンピックに関して費用は世界第3位の経済大国

の表面を傷つけるだけだという見解も強く支持されています。しかし、本研究は、第3のフロントを導入するために考えられました。つまり、オリンピックの成功は中央政府が構造改革を推進するために、オリンピックの衝動を機に乗じることができるかどうかで決まるとしたらどうでしょうか。

そこで、(i)スポーツの経済学の広範な分析から始まって、(ii)日本におけるスポーツ活動の価値を明らかにするつもりです。そして、(iii)なぜ多くの国がオリンピックのように大規模イベントを開催したいかの理由を議論した後、(iv)招致のメカニズムを調べます。挙げ句の果て、(iv)2020年東京オリンピックの計画を紹介して、(v)ゲームから利益を得るための最良の方法は何かと結論づけてみます。

## INTRODUZIONE

In origine con il termine “Olimpiadi” veniva indicato un antico evento <sup>1</sup>*Panellenico* a cadenza quadriennale caratterizzato da sfide sportive, musicali e letterarie, durante le quali i concetti di eroismo, competizione e onore venivano esaltati. Sebbene tali concetti sono tutt’oggi alla base della competizione, le edizioni moderne hanno introdotto un ulteriore aspetto, dai molti spesso ignorato, sottovalutato o erroneamente misurato, che spinge i paesi di tutto il mondo alla candidatura; l’aspetto economico. Le città ospitanti stanziavano enormi budget in preparazione ai Giochi nella speranza di stimolare l’economia nazionale e locale. Tuttavia le precedenti edizioni ci insegnano che nel lungo periodo, una volta terminato il boom turistico che caratterizza solitamente i sei mesi precedenti alle Olimpiadi, i 15 giorni di Giochi e i sei mesi successivi alla loro chiusura, diverse nazioni si sono ritrovate faccia a faccia con un disavanzo netto sugli investimenti. A tal proposito nel corso dei decenni numerosi studiosi si sono cimentati nella formulazione di modelli atti a stimare i benefici “*ex ante*”, che consentano di ottenere in anticipo un quadro chiaro sui reali rendimenti economici relativi agli anni successivi all’evento. Purtroppo la difficoltà sta nel realizzare un modello inclusivo che comprenda alcuni elementi difficili da quantificare anticipatamente: le Olimpiadi Invernali di Sochi, ad esempio, costarono <sup>2</sup>€40 miliardi; nel 2007 le autorità Russe avevano stimato un budget di €92 milioni. L’impatto provocato dall’errata valutazione dei costi extra-Olimpici in fase di calcolo può avere gravose ripercussioni economiche e sociali, finendo persino per contribuire alla crescita negativa di un paese. A farne esempio sono i Giochi Olimpici di Tokyo: la loro cerimonia d’apertura, prevista per il 24 Luglio di quest’anno, è stata posticipata di un anno in seguito alla pandemia provocata dal virus SARS-COVID-19. Si tratta della prima volta nei loro 124 anni di storia che I moderni Giochi Olimpici vengono rinviati o

---

<sup>1</sup> Fonte: <https://www.treccani.it/vocabolario/panellenico/>

<sup>2</sup> Fonte: <https://www.cnn.co.jp/business/35042900.html>

cancellati in periodi di pace; in precedenza era avvenuto soltanto in concomitanza con i conflitti mondiali; nel 1916, 1940 e 1944. Finora il Giappone ha investito più di \$12 miliardi (¥1,3 trilioni) per l'organizzazione dell'edizione 2020, \$4.5 dei quali (¥597) coperti dalla sola città di Tokyo. Le prime stime indicano che i Giochi dovessero attrarre circa 10,000 atleti e 500,000 visitatori da tutto il mondo, facendo presagire concrete possibilità di profitto per mollissime piccole e medie imprese locali; molte di esse rischiano ora il fallimento a causa del ritardo del rientro sugli investimenti legato alla diffusione del virus, che ha costretto turisti e residenti locali nelle proprie case. Prima del rinvio ufficiale *Goldman Sachs*, una delle più importanti banche d'affari del mondo specializzata in investimenti sul mercato azionario, aveva stimato una perdita di <sup>3</sup>\$4.5 miliardi (¥550 miliardi) in consumo domestico e *inbound* nel 2020 nel caso in cui le Olimpiadi «non si fossero tenute come da programma». L'opinione pubblica risulta essere divisa: da una parte in molti sostengono che tale rinvio possa rivelarsi economicamente gravoso per il Giappone; altrettanti pensano invece che, nonostante la portata del capitale investito, tale cifra non possa che scalfire sola la superficie della terza potenza economica mondiale. Lo scopo di questa ricerca è tuttavia quello di introdurre un terzo fronte: e se il successo delle Olimpiadi non fosse dettato da perdita o profitto dell'evento stesso, bensì dalla capacità dei governi centrali di sfruttare il fermento Olimpico per promuovere

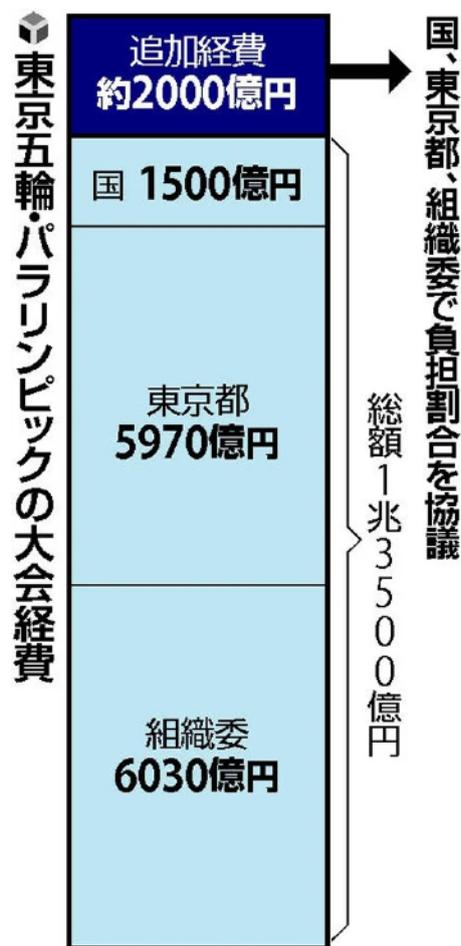


Grafico 1: 読売新聞, “東京五輪の追加経費2千億円...組織”委「ギリギリまで削り込んだ」

<sup>3</sup> Goldman Sachs Research's Kathy Matsui, “Economic Impact of Coronavirus in Japan”

politiche e riforme mirate alla risoluzione delle problematiche nazionali, vero freno della possibilità di crescita a lungo termine?

Partendo dunque da (i) un'ampia analisi dell'economia dello sport, (ii) verrà messo in risalto il valore attribuito all'attività sportiva in Giappone, (iii) saranno discusse le prospettive che spingono molti paesi a candidarsi per ospitare grandi eventi quali i Giochi, e (iv) verranno definiti i meccanismi di nomina al fine di (v) introdurre il progetto Olimpico di Tokyo 2020 e (vi) valutare l'efficacia economica dell'edizione.

# Capitolo 1

## L'economia dello sport

La correlazione tra sport ed economia trova le sue origini nei primi Giochi Olimpici dell'antichità, durante i quali le performance degli atleti venivano ricompensate con fama e beni materiali. Successivamente, nel XIX secolo, con lo sviluppo dei primi campionati professionistici e l'introduzione di sistemi di scommesse sui risultati finali degli eventi, le fondamenta della struttura economica sportiva vennero gettate. Tra il XX e il XXI secolo l'intensificazione dei rapporti commerciali internazionali, con conseguente creazione di uno stato di interdipendenza tra le singole economie nazionali, portò l'industria dello sport alla sua definitiva consacrazione. Fattori determinanti al raggiungimento del suo attuale valore economico sono relativi a:

- (i) Avvento della comunicazione di massa: quotidiani e trasmissioni, in principio solo radiofoniche, e successivamente televisive. La trasmissione in diretta degli eventi sportivi ha portato alla creazione di un'industria completamente nuova, consentendo agli appassionati di tutto il mondo la possibilità di seguire qualunque competizione desiderassero. Lo sport iniziò ad essere consumato in varie forme: allenamenti, partite ufficiali, conferenze stampa e programmi dedicati.
- (ii) Miglioramenti delle condizioni lavorative: già nel XX secolo, grazie alla diminuzione delle ore giornaliere lavorabili, i dipendenti delle società ad alto reddito poterono dedicare sempre più tempo allo svolgimento di attività ricreative, soprattutto di natura sportiva. Ciò consentì la nascita di una vera e propria cultura dello sport, attiva e passiva. L'economia sportiva rientra dunque nella ben più vasta

industria del 4“tempo libero”, che costituisce un significativo 10% della spesa totale delle economie ad elevato reddito *pro capite*.

(iii) Ruolo ricoperto dalle nuove tecnologie di comunicazione ed informazione: grazie all’infinito database fornito da Internet e alla diffusione globale dei dispositivi con rete mobile, il singolo individuo può ad oggi fruire di qualunque contenuto sportivo, ovunque.

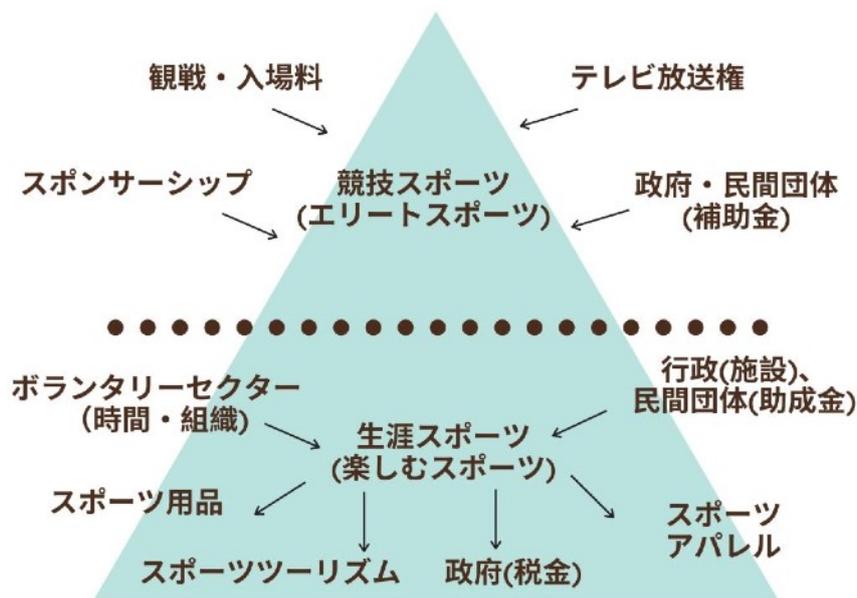


Grafico 2: “スポーツビジネスが3分でわかる！スポーツ市場や産業を理解しよう”, 須賀 優樹, 2020

Sebbene l’associazione spontanea sia spesso collegata agli enormi flussi di capitale relativi ai principali eventi internazionali quali Olimpiadi, *Champions League*, *Moto GP*, *Formula 1* e *Super Bowl*, dal punto di vista economico lo sport professionistico è soltanto la punta dell’iceberg dell’industria, sotto il quale si cela un ben più ampia realtà legata a: attività amatoriale, *apparel*, accessori, turismo sportivo... . Nel tempo, la sempre maggiore valenza economica assunta dall’attività sportiva ha portato

<sup>4</sup> Speroni Carlo, 2000, *Il business del tempo libero nello sport*, Lombardia Nord Ovest 3/2000

l'intera industria ad allinearsi con i criteri di profitto e logica di mercato, fornendo terreno fertile per la creazione di competizioni di respiro mondiale. Dall'inizio del XX secolo si è assistito ad un rapido aumento nel numero di grandi manifestazioni internazionali; se ne contavano 20 nel 1912, 315 nel 1977, 660 nel 1987 e 1,000 nel 2005, per una media di 3 al giorno.

### *1.1 Mercato delle telecomunicazioni e delle sponsorizzazioni*

Importante caratteristica del mercato globale delle trasmissioni sportive è che esso opera in condizioni di concorrenza imperfetta. Ciò si basa sul fatto che il mercato si trovi in stato di scarsità, sia esso di offerta (di conseguenza, eccesso di domanda) o di domanda (eccesso di offerta). Le differenti forme assunte dal mercato delle telecomunicazioni sportive sono:

- (i) Condizione di monopolio: quando l'organizzatore di un evento può cedere i diritti di trasmissione ad una fascia molto ampia di compratori, grazie all'appetibilità mondiale della competizione (ad esempio il COI con le Olimpiadi). In un mercato di monopolio il prezzo di cessione dei diritti TV è elevato, così come il conseguente flusso di capitale rientrante all'organizzatore dell'evento.
- (ii) Condizione di monopolio oligopsonistico: quando l'organizzatore di un evento può cedere i diritti ad una fascia ristretta di compratori. Un esempio è la UEFA Champions League, i cui diritti vengono acquistati da emittenti specializzate (*SKY e DAZN* in Italia). Il prezzo di tali diritti rimane elevato, seppur minore rispetto al mercato di monopolio a causa del numero contenuto di *competitors*.

(iii) Condizione di monopsonio; quando vi è un solo acquirente a fronte di una molteplicità di fornitori. Ciò avviene quando diverse società competono per la vendita dei propri diritti individuali senza che una lega, come la Serie A in Italia, riunisca i diritti di tutte le squadre in un unico pacchetto (come avvenuto per il campionato di calcio francese negli anni '70). In questo caso il prezzo è relativamente basso, così come scarso è il profitto della società.

Il mercato sviluppatosi intorno agli eventi sportivi è senza dubbio di respiro globale. Pertanto, attraverso la copertura di un numero sempre maggiore di eventi, anche le discipline emergenti *dovrebbero* poter beneficiare dello sviluppo economico derivante da una maggiore visibilità. Tuttavia i palinsesti televisivi tendono ad alimentare la discriminazione tra gli sport; in Europa, ad esempio, alle competizioni calcistiche vengono solitamente riservate *royalties* e copertura maggiori. Il divario economico conseguente e la copertura preferenziale garantisce sviluppo maggiore alle discipline con maggiore potenziale finanziario: maggiore è la *fanbase*, maggiori sono i prezzi ai quali vengono ceduti i diritti televisivi. Di pari passo con la globalizzazione degli eventi sportivi e della loro trasmissione attraverso le emittenti televisive, si è sviluppata anche la cosiddetta *sport sponsorship globalization* (“globalizzazione della sponsorizzazione sportiva”). Gli sponsor delle competizioni più importanti sono famose MNC (*Multinational corporation* o *multinational company*), sia slegate dalla realtà sportiva, come *Coca Cola*, *Pepsi*, *Visa*, *Mastercard*, *McDonald's*, *Mars*, *Kodak*, *Time-Life*, *Fuji*, *Philips*, *Canon*, *Panasonic*, *Xerox*..., sia importanti realtà dell'industria dei beni per lo svolgimento di attività amatoriali e professionistiche, come *Nike*, *Adidas*, *Puma*, *Asics* e *Mizuno*. I meccanismi di sponsorizzazione in ambito sportivo sono oramai consolidati: tra i più recenti, vi è il trend del ‘*naming*’, ossia la pratica di associazione del nome dello sponsor ad un palazzetto sportivo o stadio, piuttosto che ad un atleta o ad una squadra: ad esempio l'*Etihad Stadium*

di Manchester, la *Volkswagen-Arena* di Wolfsburg e l'*Allianz Stadium* di Torino.

## 1.2 Flussi economici Internazionali

Anche la commercializzazione dei beni sportivi si è parzialmente globalizzata. Catene sportive come *Decathlon* hanno aperto sedi fisiche in un vasto numero di nazioni, affidandosi a distributori autorizzati per l'esportazione nei territori ancora non coperti. Uno studio svolto da *J. Harvey & M. Saint-Germain* intitolato <sup>5</sup>"*Sporting goods trade, international division of labor, and the unequal hierarchy of nations*" mostra come la vicinanza territoriale sia un elemento chiave nel mercato dell'esportazione di materiale sportivo. La ricerca sottolinea come i maggiori partner commerciali dei singoli stati europei in termini di compravendita di attrezzatura e beni sportivi specialistici siano altri stati membri dell'Unione. La maggior parte di essi risulta importare beni dai *net exporter* della comunità,

ossia quei paesi che esportano di un determinato bene più di quanto ne importano; in Europa sono Finlandia, Francia, Irlanda e Italia. Similmente, i paesi facenti parti del NAFTA (*North American Free Trade agreement* o Accordo nordamericano per il libero scambio), ossia Stati Uniti, Messico e

Area	(IN % OF TOTAL)					
	1994		1999		2004	
	Export	Import	Export	Import	Export	Import
NAFTA	13,6	36,6	15,3	34,6	10,6	32,1
European Union *	34,8	37,9	34,7	40,8	33,1	44,8
Transition countries	2,8	0,6	3,7	1,3	3,5	2,6
Asia	44,9	24,2	42,4	22,4	49,1	19,7
other emerging countries	3,8	0,7	3,8	0,9	3,8	0,8
Countries	Export	Import	Export	Import	Export	Import
United States	9,9	32,0	10,2	29,4	7,0	27,2
Germany	5,0	12,5	5,0	9,9	4,8	8,5
Italy	7,5	3,1	7,0	3,9	5,8	5,2
Czech Republic	0,6	0,2	0,6	0,5	0,9	0,7
China	16,7	0,4	21,6	0,5	33,6	0,7
Tunisia	2,0	0,2	2,3	0,3	2,7	0,2

Grafico 3: J. Harvey & M. Saint-Germain, 2001, "*Sporting goods trade, international division of labor, and the unequal hierarchy of nations*"

<sup>5</sup> J. Harvey & M. Saint-Germain, 2001, "*Sporting goods trade, international division of labor, and the unequal hierarchy of nations*", *Sociol. of Sport J.*, 18, 231-46

Canada, sono i maggiori partner commerciali gli uni degli altri; anche in Asia viene confermata questa tendenza. Di fondamentale importanza risulta essere anche la specializzazione nella produzione di un particolare bene. Lo studio mostra come i paesi con economie più mature spicchino per capacità e qualità nella produzione di *capital & research intensive sport goods*, ossia di tutte quelle attrezzature complesse, necessarie e complementari dall'elevato costo unitario (collegate principalmente all'ambito sciistico e marittimo). I paesi in via di sviluppo hanno invece un vantaggio produttivo in campo di abbigliamento, calzature, giacche a vento, palloni, skateboard e attrezzatura da ginnastica, definiti come *labour-intensive sport goods*. Le determinanti di questa specializzazione sono da ricercarsi nella capacità di spesa della domanda e nei costi di produzione unitari; i *labour-intensive sport goods* sono quei beni con scarso valore aggiunto in fase di produzione, mentre i *capital & research intensive sport goods* sono caratterizzati da tempi di produzione più dilatati, frutto di lunghe ricerche e tecnicamente all'avanguardia. Anche FDI (*Foreign direct investment*) e MNC svolgono quindi un ruolo fondamentale nella globalizzazione dell'economia dello sport. Esempi lampanti sono forniti da aziende come *Salomon* (ora fuso con *Adidas*) e *Rossignol* (ora fuso con *Quicksilver*), le quali investirono ingenti capitali nell'apertura di filiali all'estero per supportare un mercato domestico in rapido sviluppo. Questa pratica, indirizzata a sopperire in maniera mirata alla domanda dei consumatori, viene definita come *FDI orizzontale*, in quanto la compagnia in questione duplica le attività commerciali svolte nel paese madre anche in altri territori, risparmiando sui costi logistici derivanti dal tradizionale export dei beni. Similmente, compagnie quali *Adidas*, *Puma* e *Lafuma* hanno concentrato i propri investimenti in Est Europa, Maghreb e Asia allo scopo di contenere i costi di produzione. Questa pratica è definita come *FDI verticale*, e si basa sul taglio dei costi di *input*, in particolare quelli di manodopera. *Nike*, *Reebok* e *Mizuno* hanno adottato la stessa strategia volta al taglio dei costi senza ricorrere a FDI, ma trasferendo direttamente la produzione, parziale o totale, in paesi

caratterizzati da manodopera a basso costo, e focalizzando il proprio commercio su beni non necessitanti di particolari lavorazioni quali i *labour-intensive sport goods*. Attraverso la firma di accordi internazionali di subappalto con produttori Asiatici, sono state dunque in grado di ottimizzare costi, implementato allo stesso tempo il tasso di esportazioni di tali paesi. *Nike* ha portato questo processo al livello successivo, trasformandosi in una vera e propria compagnia “vuota”. Negli *headquarters* statunitensi il personale si limita all’ideazione di nuovi concept, design, alle creazione di strategie di marketing, di distribuzione e attività finanziarie; tutti i processi produttivi, invece, sono stati delocalizzati: la manifattura completa dei prodotti è stata affidata ad aziende aventi sede in Indonesia, Pakistan e Cina, con conseguente *boost* economico locale.

### *1.3 Mercato dei trasferimenti*

Anche intorno alla ricerca e formazione di nuovi talenti, nonché al trasferimento di giocatori/atleti professionisti da un club all’altro, si è formato un nuovo sorprendente mercato. Le cifre collegate ai trasferimenti internazionali di calciatori, ad esempio, sono schizzati alle stelle in seguito alla loro deregolazione avente inizio con il “caso Bosman”; nel 1995 al giocatore belga *Jean-Marc Bosman*, nonostante il suo contratto con il club RFC Liegi fosse scaduto da 5 anni, non fu concesso il trasferimento al club francese del *Dunkerque*. Messo fuori rosa, il giocatore si rivolse alla Corte ; facendo riferimento all’Articolo 39 del Trattato di Roma (<sup>6</sup>«Articolo 39 - 1. La libera circolazione dei lavoratori all'interno della Comunità è assicurata»), venne dichiarato restrittivo il sistema all’epoca in vigore. La nuova norma approvata sancì la possibilità per i giocatori dell’Unione Europea di trasferirsi gratuitamente e senza vincoli, al termine dei propri obblighi contrattuali, in un altro club, purché facente parte dell’UE. A tale caso seguì nel 2000 la firma della Convenzione di Cotonou,

---

<sup>6</sup> Fonte: [http://www.snalsbrindisi.it/documenti/doc2/trattato\\_di\\_roma.pdf](http://www.snalsbrindisi.it/documenti/doc2/trattato_di_roma.pdf)

accordo bilaterale tra Europa e 77 stati dell’Africa, Caraibi e Pacifico (ACP) che riformulò la gestione dei rapporti di cooperazione volti allo sviluppo simultaneo dei paesi dell’ACP e dell’Unione. Tale accordo estese la globalizzazione del mercato dei trasferimenti anche ad altri sport all’infuori del calcio. Il mondo del pallone rimane il mercato sportivo più studiato e seguito anche a causa delle note problematiche che ruotano intorno ad esso. Tra le principali vi è la progressiva affermazione del “mercato nero” di giocatori minorenni. Esso è considerato illegale in quanto ai più giovani, accecati dall’ambizione di diventare protagonisti del panorama mondiale, vengono spesso offerte condizioni indecorose. Ciò ha fatto sì che fosse necessario introdurre regolazioni atte alla prevenzione di simili situazioni. Per tal motivo a inizio anni 2000 venne approvata su modello della *Tobin tax* sui movimenti internazionali di capitale a breve termine, tipici della globalizzazione finanziaria, la “*Couber-tobin Tax*”. Questa regolazione è stata conosciuta allo scopo di mettere un freno alla mobilità internazionale degli atleti minorenni, e consiste in una tassazione inversamente proporzionale all’età del giocatore trasferito (minore l’età, più alta la tassazione). I proventi maturati vanno direttamente nelle casse di un fondo internazionale istituito per supportare la crescita dell’industria dello sport nei paesi in via di sviluppo dai quali, spesso e volentieri, provengono i nuovi talenti. La tassazione non ha avuto tuttavia l’effetto preventivato poiché ad essa non è mai stata abbinata alcuna forma di supervisione dell’attività degli agenti degli atleti; difatti molti di essi, sebbene coinvolti quotidianamente nel trasferimento di professionisti e non, operano senza essere ufficialmente registrati alla FIFA. Maggiore tracciabilità, controllo e trasparenza sulle cifre e sulle dinamiche legate ai trasferimenti permetterebbero di costruire un database internazionale che garantirebbe la corretta conduzione delle trattative di mercato.

#### *1.4 Mercato nero delle scommesse*

All'ombra delle competizioni sportive si sono sviluppate parallelamente negli anni innumerevoli attività illegali parallele quali evasioni finanziarie, frodi, riciclaggio di denaro ecc... La falla che ha consentito il loro fiorire è stata la mancanza di coordinazione tra coloro aventi le competenze giuridiche e gli economisti di settore sportivo. Una maggiore cooperazione tra le parti permetterebbe di individuare con più facilità pratiche quali partite truccate e corruzione arbitrale, la cui crescita è proporzionale all'aumento di scommesse internazionali illecite sugli eventi sportivi, facilitate da sofisticate piattaforme basate sulle nuove tecnologie dell'informazione e delle comunicazioni (NTIC). Grazie a queste pratiche, gli scommettitori possono puntare con tranquillità sui risultati più improbabili, nonché più remunerativi. I flussi monetari legati al mondo dello sport vengono inoltre sfruttati come canale da un più ampio sistema di riciclaggio internazionale di denaro. I perpetratori, sfruttando la globalizzazione delle transazioni finanziarie e la visibilità insospettabile delle grandi società sportive, investono ingenti capitali, spesso aventi origini sconosciute, in proprietà estere. A tal proposito, organi quali il Gruppo di Azione Finanziaria Internazionale (GAFI), sono stati predisposti al fine di individuare e risalire ai praticanti di tali illeciti. Un noto esempio è fornito dal famoso team ciclistico *Roslotta - ZG Mobili*, attivo tra il 1996 e il 1997. Lo sponsor russo *Roslotta* utilizzò il team come facciata per trasferire capitale all'infuori della Russia, immettendolo e ripulendolo attraverso il sistema bancario europeo.

## 1.5 Globalizzazione impari dell'industria sportiva

Tuttavia la globalizzazione economica di molte pratiche sportive e servizi ad esse collegate non ha ancora raggiunto la maturità. Ad oggi un numero limitato di discipline, seppur in costante aumento, si è completamente sviluppato all'infuori del proprio paese d'origine, spesso a causa della stretta dipendenza dalla conformazione territoriale; di conseguenza la globalizzazione economica di sport quali scii, *mountain climbing*, vela, canottaggio o *trekking* è collegata alla globalizzazione del turismo. Per quanto riguarda gli sport che non solo legati alle caratteristiche del territorio, la loro diffusione geografica avviene in concomitanza con il completamento del processo di: (i) importazione iniziale, (ii) creazione domestica di *fanbase* e (iii) formazione di federazioni. Questo è ciò a cui si è assistito con il calcio europeo, esportato dall'Inghilterra in Francia e successivamente nell'Europa continentale nel XIX secolo; Il cricket inglese, esportato in India; Ping-Pong, Judo e altre arti marziali, sviluppatosi in Asia e oggi praticati in tutto il mondo. Assieme alle discipline, tutte le attività economiche ad esse collegate si sono diffuse geograficamente, attraendo giorno dopo giorno nuovi talenti, risorse umane, capitali e risorse finanziarie nel settore sportivo di riferimento. Tuttavia, si tratta di una “globalizzazione impari” in quanto l'economia sportiva risulta essere direttamente proporzionale al PIL. Vari test econometrici, tra cui quello condotto da *M. Andreff, W. Andreff e S. Poupaux*, intitolato *7Les déterminants économiques de la performance olympique: Prévission des médailles gagnées aux Jeux de Pékin*, mostrano come il successo sportivo dipenda dal livello di sviluppo economico del paese d'origine degli atleti. Lo studio sottolinea come, in occasione dei Giochi Olimpici, il numero di medaglie vinte da una nazione sia direttamente proporzionale al PIL pro capite del paese. Ulteriori variabili che influiscono sulla distribuzione nel medagliere olimpico riguardano il

---

<sup>7</sup> Revue d'économie politique 2008/2 (Vol. 118), pagine da 135 a 169

regime politico, le differenze regionali all'interno di una nazione in ambito di cultura sportiva e la specializzazione di ogni paese in una particolare disciplina Olimpica. Inoltre il tasso di partecipazione alle attività sportive, ossia la percentuale di praticanti rapportata al numero della popolazione, è relativamente basso nei paesi in via di sviluppo: esso si aggira tra lo 0.1%-10%, molto inferiore rispetto al 25% delle economie mature. La mancanza di istruttori, con conseguente incapacità di insegnamento scolastico e cancellazione delle ore di educazione fisica, porta ad una staticità nello sviluppo di una cultura sportiva che, in molti territori, rasenta lo zero. La capacità dei governi centrali e delle autorità locali di immettere capitale a supporto dello sviluppo delle attività sportive è molto limitata, in quanto l'attenzione finanziaria viene, giustamente, focalizzata sulla risoluzione di criticità quali malnutrizione della popolazione, scarsità di assistenza sanitaria e impossibilità di garantire l'educazione base. Il numero di infrastrutture sportive come stadi e palazzetti è talmente basso da non consentire alla maggior parte dei paesi in via di sviluppo di ospitare eventi di respiro mondiale, come i Giochi Olimpici. Prospettive di retribuzione maggiori fanno inoltre sì che i migliori atleti di questi paesi si trasferiscano nelle principali leghe mondiali, limitando la possibilità di creare leghe locali competitive e di attirare l'attenzione mediatica necessaria a costruire una forte cultura sportiva. I calciatori africani migliori, ad esempio, chiedono spesso la naturalizzazione nel paese Europeo in cui competono per accedere a Mondiali e Europei; di conseguenza, la formazione di squadre nazionali professionistiche in questi paesi viene frenata anche dalla mancanza di professionisti.

## 1.6 Sistema Americano e Europeo a confronto

La velocità del processo di espansione geografica e sviluppo economico sembra essere notevolmente maggiore per gli sport di origine Europea rispetto ai quelli nati nei territori Americani. Baseball e Football Americano, nonostante le strategie di marketing implementate da *Major League Baseball* e *National Football League* allo scopo di diventare più appetibili in europa, faticano ancora oggi a prendere il largo in Europa. Ciò è dovuto alla diversità nei processi organizzativi delle federazioni tra le due sponde dell'Atlantico, nello specifico (i) il sistema di “leghe chiuse” americano, opposto a (ii) quello “aperto” europeo.

- (i) Una lega chiusa si identifica come un unico gruppo di club che partecipano ad un campionato nel quale non sono previste retrocessioni e promozioni a categorie inferiori o superiori in base alla classifica di fine stagione. Questo sistema massimizza il gettito collettivo di tutte le società coinvolte, canalizzando interamente le vendite dei diritti di trasmissione e monopolizzando quindi l'offerta nel mercato delle trasmissioni. Ciò è possibile grazie allo *Sports Broadcasting Act* (1961), il quale esenta gli sport professionistici americani dalle leggi *anti-trust*. Le federazioni sono inoltre in grado di controllare l'equilibrio dell'economia stessa di uno sport grazie all'imposizione di enormi barriere all'entrata: per poter richiedere l'ammissione in una lega una nuova squadra deve fornire a tutte le società partecipanti dati a favore che dimostrino come il valore aggiunto portato dal suo ingresso conduca a profitti collettivi di lega più che proporzionali. Nel caso in cui la domanda venga approvata il nuovo partecipante è poi tenuto a pagare una franchigia elevatissima; il Commissario di lega avrà inoltre l'ultima parola per quanto riguarda l'ubicazione geografica della

---

<sup>8</sup> Fonte: <http://pirate.shu.edu/~rotthoku/papers/Promotion%20and%20Relegation.pdf>

squadra. In sistema a leghe chiuse il numero di partecipanti è dunque notevolmente minore rispetto a quello degli spettatori; il livello di domanda supera di gran lunga l'offerta. Ciò provoca la nascita di leghe rivali le quali, sin da subito, possono quindi vantare di un grande numero di candidati disposti a prenderne parte. Ulteriore vantaggio dei sistemi chiusi è legato al potere di leghe e federazioni di imporre discriminazione di prezzo tra gli spettatori senza perdere visibilità. Questo è il caso dell'UFC, *Ultimate Fighting Championship*, famoso campionato del mondo di arti marziali miste. Sebbene lo spettatore debba pagare direttamente alla lega una quota, sotto forma di abbonamento mensile, per ottenere l'accesso alla maggior parte degli incontri, i main event vengono trasmessi in diretta esclusiva dall'emittente *ESPN*; per ottenere il servizio completo lo spettatore non ha quindi alternative se non quella di sottoscrivere più abbonamenti. Il sistema a leghe chiuse è inoltre esente da minacce competitive o possibilità di *takeover* provenienti dai mercati finanziari, in quanto i club Americani non sono quotati in borsa valori, e quindi non esposti ad acquisizioni, fusioni e finanziamenti esterni. Il potere di monopolio delle leghe chiuse si estende anche al suo principale mercato di *input*, quello del lavoro. La mancanza di alternative contrattuali, se non quelle proposte dalla lega, ha portato nel tempo alla formazione di unioni di giocatori richiedenti maggiori diritti; come spesso accade, un aumento di salari attenua le proteste. Tuttavia l'aumento periodico di quest'ultimi conduce inevitabilmente ad una inflazione sugli stipendi dei giocatori. Per controbilanciare questo processo, *National Basketball Association* e *National Football League* hanno introdotto limiti di salario: lo stipendio viene fissato attraverso contrattazioni tra proprietari dei club e le organizzazioni di giocatori sotto forma di percentuale sugli introiti collettivi di lega riservati agli atleti. Ripartendo gli introiti di lega in egual misura tra le società e limitando il salario massimo dei giocatori, si previene la possibilità che i club più ricchi possano attrarre tutti i giocatori migliori, destabilizzando la

competitività e gli equilibri all'interno della lega. Altra procedura che garantisce il mantenimento di tale equilibrio è quella del *rookie draft*. Le regole del *draft* proibiscono l'entrata diretta nei club maggiori di nuovi giovani giocatori (*rookie*) provenienti da college, leghe minori o dall'estero. Essi vengono prima classificati da esperti del settore in base alle loro performance passate, ossia in base a una sorta di curriculum sportivo. Successivamente, essi vengono scelti dai *team* con ordine inversamente proporzionale all'andamento della stagione precedente. Il *team* che ha concluso in ultima posizione la stagione precedente avrà quindi la priorità di scelta sui giocatori da inserire nell'organico, ossia la possibilità di scegliere per primo il giocatore posizionato al primo posto nella classifica *rookie*, sulla carta tecnicamente il migliore. Al contrario, i campioni uscenti avranno a disposizione le ultime scelte. Questa regola è stata introdotta per mantenere l'equilibrio all'interno delle leghe, rafforzando allo stesso tempo la posizione monopolistica della lega sul mercato dei nuovi talenti. Infine, come precedentemente accennato, le leghe Americane sono regolate da un processo di condivisione degli introiti derivanti da vendita di biglietti e diritti TV, così da ridurre il *gap* di capitale tra i *team* facenti parte della stessa lega. Il limite di questo sistema non è tanto dovuto alla scarsa mobilità internazionale dei giocatori, ma a quella dei club. Ad esempio, i campioni della *Major league baseball championship* nord americana non hanno mai affrontato le controparti internazionali. Non vi è alcuna mobilità verticale delle squadre su scala globale; l'unica mobilità presente nelle leghe chiuse è di tipo orizzontale e geografico. Un *team* compete solo con le controparti di altre città facenti parte della stessa lega.

(ii) In un sistema a leghe aperte, le squadre presenti all'interno di un campionato variano di anno in anno. Un'organizzazione di tipo "gerarchico" viene mantenuta attraverso un sistema di promozioni e retrocessioni. Un club amatoriale locale può quindi salire di lega attraverso le prestazioni positive fino a raggiungere i massimi campionati nazionali e internazionali; allo stesso modo, un club potrebbe fare il percorso inverso. La gerarchia dunque è basata unicamente sulle performance sportive. La mobilità dei club in un sistema a leghe parte è di tipo verticale, e lo scopo è quello massimizzare il rapporto vittorie/sconfitte così da ottenere la promozione ( o evitare la retrocessione). Attraverso trasferimenti di giocatori tra le società durante le sessioni di mercato, i team formano una squadra in linea con le proprie aspettative e prospettive per la stagione successiva; tale struttura porta spesso le squadre ad agire nel "buio economico". I team investono in nuovi talenti all'inizio della stagione allo scopo di ottenere il miglior piazzamento possibile nel campionato successivo, ma a fine stagione il campione sarà solo uno e le posizioni in classifica che garantiscono l'accesso alle competizioni internazionali, che garantiscono notevoli introiti, limitate; i biglietti e i diritti TV difatti raramente bastano a coprire un'eccessiva spesa in stipendi al fronte della mancanza di sufficienti entrate derivante da cattivi piazzamenti in classifica. Pertanto, in un sistema a leghe aperte la performance sportiva prevale sull'economia di lega. Il sistema di retrocessioni e promozioni garantisce l'equilibrio escludendo dal campionato successivo i team peggiori della stagione, lasciando invece spazio ai vincitori delle leghe minori. Questo meccanismo auto-regolatorio ripristina l'equilibrio competitivo stagione dopo stagione. Inoltre, al contrario delle leghe chiuse, l'interesse di tutti i tifosi viene mantenuto fino a fine campionato per assistere alla corsa per la vittoria e ai piazzamenti di retrocessione e promozione; ciò non avviene nel sistema a *play-off* americano, nel quale il bacino di spettatori si riduce di pari passo con l'eliminazione delle squadre dal torneo. A livello

economico, l'obiettivo finale dei club dei maggiori campionati Europei è quello di qualificarsi alle competizioni Internazionali. L'impossibilità di aumentare gli introiti attraverso la vendita del prodotto base, ossia i biglietti per assistere alle partite, a causa delle capacità limitate degli stadio, ha fatto sì che il processo di globalizzazione dei club si basasse sul prodotto indiretto, rappresentato dal brand societario. La globalizzazione dei prodotti derivati quali merchandising, affiliazioni, *youth-camp* internazionali, *e-sports*, e partecipazione a competizioni internazionali, aumentano l'appetibilità dei club nei confronti di bacino

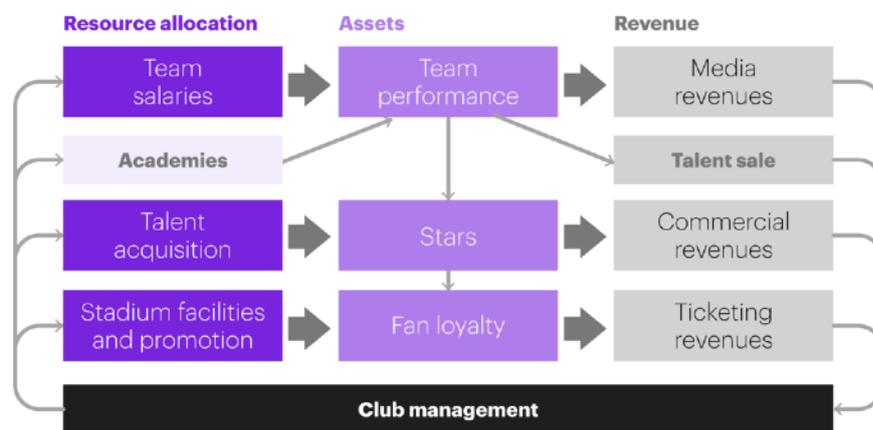


Grafico 4: Hervé Collignon & Nicolas Sultan, *Winning in the business of sports*, A. T. Kearney,

mondiale di fan sempre maggiore. L'internazionalizzazione dei propri *input* produttivi rendono inoltre delle vere e proprie MNC. Questi club arricchiscono il proprio organico con giocatori, allenatori, manager e presidenti di etnie diverse, suscitando interesse in diversi mercati mondiali. In generale, la globalizzazione delle società avvenne alla scomparsa del modello SSSL (*Spectators, Subsidies, Sponsors*), in vigore fino agli anni '90 e del quale spettatori paganti (biglietti venduti), finanziamenti e sponsor locali erano i pilastri. Oggi tutti i principali club europei hanno adottato un nuovo modello denominato MCMMG, acronimo di *Medias, Corporations, Merchandising, Markets for talent and capital, and Global finance from abroad*. Al di là dei diritti TV, la diversificazione delle entrate è dovuta da presidenza societaria sempre più di frequente costituita da corporazioni,

merchandising e media marketing, avanzo economico attraverso la cessione di giocatori ad altri club e quotazioni in borsa.

## CAPITOLO 2

### Lo sport in Giappone

Nel Giugno del 2011 è stato formulato lo <sup>9</sup>スポーツ基本法 (*Supōtsu-kihōhō* o *Basic Act on Sport*), esauriente revisione del スポーツ振興法 (*Supōtsu-shinkōhō* o *Sport Promotion Act*) risalente al 1961.



Grafico 5: スポーツ庁、スポーツ基本計画

La legge, composta da 35 articoli e regole supplementari, identifica lo sport «come mezzo essenziale per il raggiungimento di <sup>104</sup> obiettivi principali»:

1. 人生が変わる: «attraverso competizioni atletiche e altre attività fisiche eseguite da individui o gruppi, sviluppare un sano equilibrio tra corpo e mente che consenta la conduzione di una vita sana e vivace.»

<sup>9</sup> Fonte: [https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/outline/en/pdf/SportWhitePaperinJapan2017\\_c.pdf](https://www.ssf.or.jp/Portals/0/resources/outline/en/pdf/SportWhitePaperinJapan2017_c.pdf)

<sup>10</sup> Fonte: [https://www.mext.go.jp/sports/content/1383656\\_003.pdf](https://www.mext.go.jp/sports/content/1383656_003.pdf)

2. 社会が変える: «Sfruttare l’impatto positivo dello sport non solo a livello individuale, ma anche per coltivare di un senso di unità e vitalità di un’area, contribuendo inoltre a rinvigorire lo spirito e l’economia delle società regionali.»
3. 世界とつながる: «Promuovere lo sport come cultura umana universalmente condivisa al fine di creare una società inclusiva e giusta che rispetti la diversità.»
4. 未来を創る: «Cogliere l’opportunità fornita dai Giochi Olimpici e Paralimpici di Tokyo per rafforzare una cultura sportiva da lasciare generazioni future.»

Nel 2015, sulla scia del fermento conseguente all’edizione dei Giochi 2020, il 文部科学省 (*Monbu-kagakushō* o Ministero dell’educazione, Cultura, Sport, Scienza e Tecnologia o “MEXT”), in carica dell’esecuzione delle principali politiche sportive nazionali (come l’educazione fisica scolastica), istituì un’agenzia governativa esterna allo scopo di potenziare il coordinamento con il 厚生労働省 (*Kōsei-rōdōshō* o Ministero della salute, del lavoro e del benessere) e il 外務省 (*Gaimushō* o Ministero degli affari esteri o MOFA). A tal proposito venne creata la 日本スポーツ庁 (*Nihon-supōtsuchō* o *Japan Sport Association* o JSA), il cui primo compito fu quello di dare vita al スポーツ基本計画 (*Supōtsu-kihon-keikaku* o *Sport Basic Plan*), stabilito a Marzo 2012 e riportato nell’articolo 9 del スポーツ基本法 (*Supōtsu-kihonhō*). Il piano delinea una serie di politiche sportive che sarebbero state implementate in due fasi nell’arco di 10 anni.



文部科学省



厚生労働省



外務省



スポーツ庁  
JAPAN SPORTS AGENCY

La prima fase (2012–2016) consisteva nella promozione della cultura sportiva nazionale attraverso: (i) aumento di opportunità ricreative di natura sportiva per i bambini; (ii) promozione di attività sportive in linea con le fasce d'età di riferimento, (iii) miglioramento degli ambienti pubblici allo scopo di aumentare la partecipazione attiva dei residenti; (iv) coltivazione dei talenti al fine di incrementare la competitività internazionale degli atleti; (v) promozione di competizioni amichevoli internazionali preparative ai Giochi Olimpici e Paralimpici; (vi) promozione dell'equità tra i partecipanti; (vii) creazione di una *legacy* sportiva. Questi 7 temi principali si ramificavano a loro volta in 19 politiche secondarie (ad esempio la promozione dell'attività fisica dei neonati), le quali contenevano in totale 165 misure specifiche.

Nel Marzo del 2017, il JSA revisionò lo *スポーツ基本計画*. La seconda fase, anch'essa di durata quinquennale (2017-2022), prevedeva il raggiungimento di 4 obiettivi principali: (a) espandere il bacino di persone che praticano sport, potenziando allo tempo tempo le infrastrutture e promuovendo la formazione di istruttori professionisti; (b) usare lo sport al fine di creare una società vivace nella quale le persone fossero connesse da legami profondi; (c) sviluppare un sistema sostenibile e disciplinato che consentisse la coltivazione di nuovi talenti al fine di aumentare la competitività internazionale del paese; (d) dare maggior valore allo sport promuovendo eventi sportivi inclusivi e senza barriere. Questi 4 temi, in maniera analoga a quelli della fase 1, si dividevano in 19 politiche

secondarie che preventivavano l'implementazione di 139 misure specifiche.

## 2.1 Sport come politica per la rivitalizzazione regionale

Sin dal termine della seconda Guerra mondiale, la risoluzione di problematiche legate ai temi di <sup>11</sup>sovra-concentrazione di residenti nell'area di Tokyo, rivitalizzazione delle comunità regionali e allineamento del livello di sviluppo tra le regioni ha assunto carattere prioritario all'interno del panorama politico Giapponese.

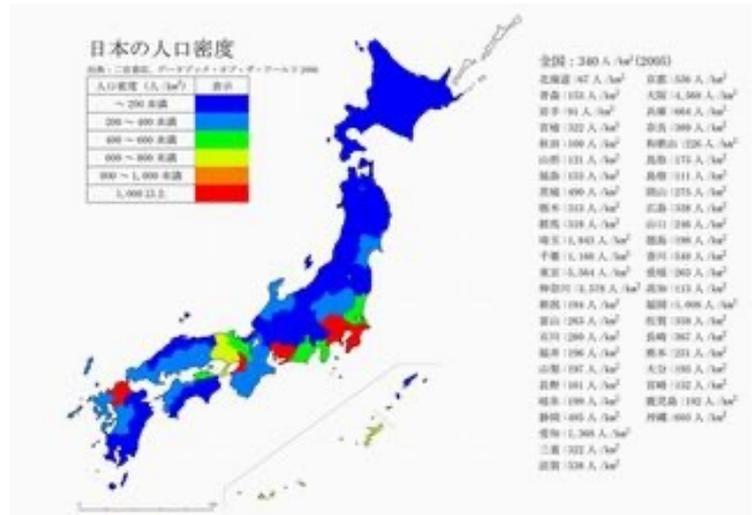


Grafico 6: 都道府県の人口と人口密度ランキング

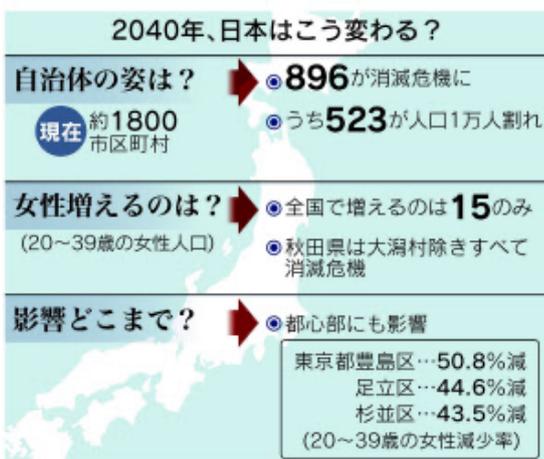


Grafico 7:自治体、2040年に半数消滅の恐れ 人口減で存続厳しくンキング、日経経済新聞、2014年5月8日

Un <sup>12</sup>report pubblicato a Maggio 2014 dipingeva un tragico scenario in cui, nel 2040, 896/1800 municipalità sarebbero scomparse qualora non fosse posta fine alla contrazione della popolazione. La preoccupazione generata dallo studio spinse la seconda amministrazione Abe a formulare una strategia di “sviluppo comunitario” basata sulle stime relative alla diminuzione futura della popolazione di ogni regione, al fine di promulgare politiche grazie alle quali il

<sup>11</sup> Fonte: <http://prefectural-ranking.seesaa.net>

<sup>12</sup> Fonte: [https://www.nikkei.com/article/DGXNASFS0802O\\_Y4A500C1EE8000/](https://www.nikkei.com/article/DGXNASFS0802O_Y4A500C1EE8000/)

governo nazionale avrebbe potuto fornire aiuto finanziario alle municipalità. Si è assistito inoltre ad una crescente fiducia da parte del governo nell'occupazione generata da posti di lavoro offerti da industrie coinvolte nel mondo della sport, tanto che era stato fissato l'obiettivo ha l'obiettivo di incrementare il GDSP (Prodotto sportivo interno lordo) da ¥5,5 a ¥15 trilioni.



Grafico 8: スポーツ庁、スポーツ基本計画

La misura rientra nel più ampio piano di promozione dei Giochi Olimpici e Paralimpici di Tokyo, il quale non include soltanto misure in preparazione all'evento, ma coinvolge anche progetti che assicurino la creazione di un lascito Olimpico nell'intero paese. Nello specifico, le municipalità che promuoveranno attivamente attività di scambio economico e culturale in occasione dei Giochi riceveranno fondi governati aggiuntivi per lo sviluppo regionale. Lo scopo è chiaramente quello di raggiungere una nuova rivitalizzazione regionale che sopravviva al termine dei Giochi attraverso la creazione di una società che promuova cultura ed educazione sportiva. Le Olimpiadi difatti non sono soltanto eventi sportivi, ma anche festival culturali, e in quanto tali i paesi che le ospitano sono tenuti ad implementare una varietà programmi culturali.

Il comitato organizzativo Olimpico, in collaborazione con il 文化庁 (*Bunkachō* o Agenzia per gli Affari Culturali), punta all'organizzazione di 200,000 programmi culturali, che possano coinvolgere 50 milioni di partecipanti su suolo nazionale prima dell'inizio dei Giochi, pensati per

essere riproposti anche al termine delle Olimpiadi, fornendo così un lascito alle generazioni future.

## 2.2 Politiche governative di supporto al turismo sportivo

Dagli anni 2000, l'industria del turismo ha goduto di crescente attenzione in quanto mezzo per rinvigorire le economie locali e generare nuovi posti di lavoro. Lo stato attuale del turismo sportivo in Giappone e il suo sviluppo futuro è oggetto di discussione durante le sessioni della <sup>13</sup>日本スポーツ ツーリズム推進機構 (*Nihon-sūpotsu-tsurizumu-suishin-kikō* o Alleanza per la promozione del turismo sportivo o JSTA).

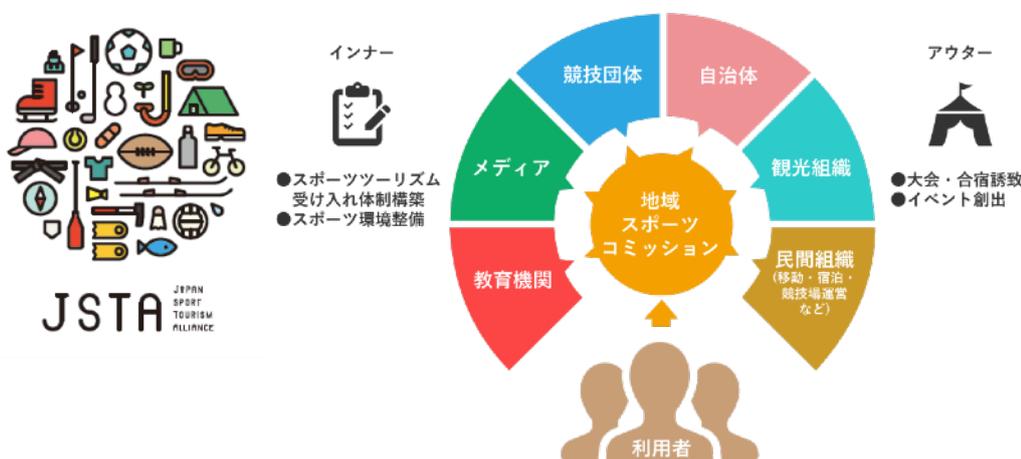


Grafico 9: Sportstourism in Giappone, Japan Sport Tourism Alliance

Alla conferenza partecipano organizzazioni sportive professionistiche e dilettantistiche, associazioni turistiche, media, governi locali e rappresentanti di:

- 国土交通大臣 (*Kokudo-kōtsū-daijin* o Ministero della terra, Infrastrutture, Trasporti e Turismo o MLIT);
- 観光庁 (*Kankōchō* o Agenzia del turismo Giapponese);
- 総務省 (*Sōmushō* o Ministero degli affari interni e delle comunicazioni);

<sup>13</sup> Fonte: <https://sporttourism.or.jp/sporttourism.html>

- 外務省 (*Gaimushō* o Ministero degli affari esteri);
- 文部科学省 (*Monbu-kagakushō* o Ministero dell'Educazione, Cultura, Sport, Scienza e Tecnologia;
- 経済産業省 (*Keizai-sangyōshō* o Ministero dell'Economia, Commercio e Industria.

I membri focalizzano la propria argomentazione sul riconoscimento delle problematiche legate al turismo sportivo nazionale e all'avanzamento di soluzioni, in particolare riguardanti il potenziamento delle federazioni sportive, allo scopo di esplorare le potenzialità nascoste delle comunità e sfruttare il capitale naturale di un'area. Ciò richiede una strategia di *management* che spazi tra una varietà di campi, quali il coordinamento tra municipalità, organizzazioni atletiche e forze dell'ordine, nonché controllo del traffico, misure di sicurezza e sostenibilità ambientale. Il tutto deve essere inoltre supportato da strategie di marketing che pubblicizzino festival locali ed eventi sportivi della comunità, così da assicurare una partecipazione extra-cittadina in grado di generare profitti economici e benefici sociali.

### 2.3 Budget per gli sport nazionali

<sup>14</sup>Il budget per gli sport nazionali nell'anno fiscale 2002 ammontava a ¥12.2 miliardi; in soli due anni (2004) tale numero raggiunse i ¥16.8 miliardi a seguito della corsa al miglioramento della competitività internazionale Giapponese in ottica dei Giochi di Atene 2004. Si assistette poi a piccoli aumenti annuali fino al 2008, anno nel quale una riforma del 学習指導要領 (*Gakushū-shidō-yōryō*, insieme di linee guida stabilite dal Ministero dell'Educazione, Cultura, Sport, Scienza e Tecnologia nelle

---

<sup>14</sup> Fonte: <http://www.shikoku-np.co.jp/sports>

quali vengono specificate le materie d'insegnamento di scuole elementari, medie e superiori, sia pubbliche che private), rese obbligatorio l'insegnamento delle arti marziali. Ciò portò ad un incremento del budget allo scopo di finanziare la costruzione di sale di arti marziali nelle scuole pubbliche, tanto che nel 2009 il budget schizzò a ¥22.5 miliardi. In seguito non subì aumenti degni di nota fino al 2015 quando, a seguito dell'elezione di Tokyo 2020, il budget vide un deciso aumento (¥28.9 miliardi).



Grafico 10: スポーツ関連予算案、290億円／過去最高、東京五輪へ支援拡大、2015年1月14日

#### 2.4 Programmi di sussidi del Japan Sport Council (JSC)

Il **日本スポーツ振興センター** (*Nihon-supōtsu-shinkō-sentā* o *Japan Sport Council*), istituzione indipendente per lo sviluppo dello sport in Giappone, utilizza i ricavi provenienti da (i) **スポーツ振興くじ** (*Supōtsu-shinkō-kuji* o Lotteria per la promozione dello sport) e (ii) **スポーツ振興基金** (*Supōtsu-shinkō-kikin* o Fondo per la promozione dello sport) per fornire sussidi alle organizzazioni sportive agli organi di governo locali allo scopo di promuovere la cultura sportiva e la competitività internazionale.

(i) La <sup>15</sup>スポーツ振興くじ venne introdotta nel 2001 con la finalità di assicurare risorse finanziarie sufficienti alla promozione sportiva. Essa consente di scommettere sugli incontri della *J. League* e i ricavi vengono così ripartiti: metà viene data ai vincitori, mentre 3/4 del 50% rimanente viene utilizzato per subsidiare i progetti di promozione sportiva delle municipalità e delle organizzazioni sportive. L'1/4 restante viene usato per pagare il tesoro nazionale. Il 10% della seconda metà viene inoltre trattenuto come risorsa finanziaria per le manutenzioni di impianti sportivi al fine di garantirne il funzionamento, ma dal 2015 è stato utilizzato per la costruzione del Nuovo Stadio Nazionale. Nel 2007 le entrate provenienti dal toto raggiunsero i ¥63.7 miliardi. A Maggio 2012 venne estesa la possibilità di piazzare scommesse anche sui match dei campionati stranieri.



(ii) Il <sup>16</sup>スポーツ振興基金 venne creato nel 1991

grazie a un contributo governativo di ¥25 miliardi. Il capitale operativo, che raggiunse I ¥29.4 miliardi grazie ad un contributo addizionale di ¥4.4 miliardi fornito dal settore privato, era destinato al miglioramento delle organizzazioni sportive allo scopo di fornire migliore preparazione agli atleti da parte degli istruttori e maggiore liquidità per l'organizzazione di eventi. Nel 2016 una revisione del budget tagliò metà del contributo governativo per coprire i costi di costruzione del Nuovo Stadio Nazionale.



スポーツ振興基金  
独立行政法人日本スポーツ振興センター

<sup>15</sup> Fonte: <https://www.jpnsport.go.jp/sinko/josei/tabid/61/default.aspx>

<sup>16</sup> Fonte: <https://kotobank.jp/word/スポーツ振興基金-176696>

## 2.5 Prodotto sportivo interno lordo (GDSP)

In un report pubblicato nel 2015, la 日本政策投資銀行, (*Nippon-seisaku-tōshi-ginkō* o Banca di sviluppo Giapponese), si stimava che il 国内スポーツ総生産 (*Kokunai-supōtsu-sōseisan* o prodotto sportivo interno lordo) ammontasse a ¥11 trilioni nel 2012. I principali contribuenti a questo numero erano gli “Competizioni sportive agonistiche controllate dal governo” con ¥4.3 trilioni, le “Strutture” con ¥2.1 trilioni, “Vendita al dettaglio” con ¥1.6 trilioni, e “Educazione” con ¥1.5 trilioni.

Il Governo Giapponese ha riconosciuto lo sport come industria chiave allo sviluppo del paese tanto che nel Febbraio del 2016 il 経済産業省 (*Keizai-sangyō-shō* o Ministero dell’economia, del commercio e dell’Industria) in collaborazione con la 日本スポーツエージェンツ (Japan Sports Agency), lanciò la スポーツ未来開拓会議 (*Supōtsu-mirai-kaitaku-kaigi* o Conferenza per lo sviluppo del futuro dello sport) allo scopo di espandere la portata dell’industria dello sport con l’obiettivo di raggiungere i ¥15.2 trilioni entro il 2025. Ciò avrebbe consentito inoltre di raggiungere l’obiettivo relativo al PIL perseguito dal paese, ossia soglia ¥600 trilioni. Per fare ciò, il governo ha anche avviato un piano di ristrutturazioni, sulla scia del fermento Olimpico, allo scopo di convertire molte strutture esistenti considerate “centri di spesa”, in “centri di profitto”. Il programma prevede inoltre il potenziamento del sistema di avvicinamento dei giovani allo sport attraverso la creazione di dell’equivalente Giapponese delle *National Collegiate Athletic Association* (NCAA) Americane. Per finire, sfruttando l’imminente edizione dei Giochi di Tokyo 2020, il piano punta ad aumentare il livello di competitività dell’industria dello sport attraverso l’integrazione di strategie legate a turismo, ristorazione e tecnologia, al fine di sviluppare sinergie che abbiano risvolti positivi in più settori.

## Capitolo 3

### *Economia Politica dei Giochi*

Dopo aver sottolineato le caratteristiche principali dell'economia dello sport e il processo di globalizzazione delle competizioni internazionali, non c'è da stupirsi di come gli organi sportivi internazionali principali abbiano assunto ad oggi notevole rilevanza nel panorama economico generale. Il COI (Comitato Olimpico Internazionale) e la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) ad esempio, considerano le candidature per ospitare le competizioni anche sulla base del loro potenziale di promuovere lo sviluppo economico dei territori. Difatti negli ultimi anni molti grandi eventi si sono tenuti nei paesi in via di sviluppo; le Olimpiadi di Pechino nel 2008, i Mondiali di Calcio del 2010 in Sud Africa, I mondiali del 2014 e le Olimpiadi del 2016 in Brasile. Tuttavia, conclusioni universali riguardanti l'effettiva concretizzazione delle aspettative di ritorno economico risultano difficili da trarre in quanto gli effetti economici finali sono dovuti a variabili che si differenziano da caso in caso e, pertanto, come singoli *case-study* andrebbero affrontati. Per analizzare correttamente l'impatto economico delle Olimpiadi di Pechino, ad esempio, occorre rivolgere l'attenzione sulla città singola piuttosto che l'intera Cina. Ciò è dovuto alle dimensioni e al tasso di crescita dell'economia Cinese; l'impatto dei Giochi potrebbe essere stato rilevante per la città di Pechino ma, allo stesso tempo, insignificante se rapportato all'economia complessiva del paese. Al contrario le Olimpiadi di Rio del 2016, considerate le caratteristiche dell'economia Brasiliana, hanno avuto un impatto (negativo) sia sull'economia cittadina, che su quella nazionale. Nel corso degli anni vari modelli sono stati utilizzati nel tempo per cercare di inquadrare gli effetti economici degli eventi sportivi di grande portata. La difficoltà è dovuta al fatto che ad aumenti nella domanda di un particolare settore corrisponderanno sì aumenti monetari nell'industria di quel mercato, ma allo stesso tempo diminuzioni in altre, causando effetti sia pro-competitivi che anti-competitivi contemporaneamente. Con effetti

pro-competitivi vengono identificati diminuzioni nel *mark-up* (rapporto tra prezzo di bene o servizio/costo di produzione) conseguenti all'entrata di un maggiore numero di partecipanti in un mercato, con conseguente aumento dell'efficienza; con effetti anti-competitivi si intendono invece diminuzioni nel numero di concorrenti, diminuzione dell'efficienza e formazione di monopoli, con aumento del *mark-up* per le aziende. In occasione dei Giochi si avranno quindi sia effetti pro-competitivi che anti-competitivi contemporaneamente, dipendenti dallo sviluppo delle industrie nei vari paesi, dalla domanda e alla cultura locale; variabili difficili, se non impossibili, da includere in un modello unico generalmente valido che consenta un'analisi accurate dei benefici ex-ante. Inoltre la creazione di un modello risulta ancor più difficoltosa se si considera che non tutti gli effetti sono misurabili economicamente; l'effetto positivo o negativo che si riflette sull'immagine del paese, ad esempio, è una discriminante fondamentale per l'incremento o la diminuzione dell'appetibilità turistica a lungo termine di una nazione. L'enorme visibilità generata dalla copertura media su vasta scala può risultare un'arma a doppio taglio capace di valorizzare o danneggiare la percezione esterna complessiva. Riassumendo, risulta difficile trarre un modello preciso, affidabile e generalmente valido per quantificare l'impatto effettivo di eventi quali i Giochi Olimpici, in quanto entrano in gioco fattori e variabili non prevedibili e differenti da paese a paese. A prescindere da ciò, è innegabile che eventi della portata dei Giochi Olimpici abbiano assunto un ruolo sempre più rilevante all'interno della vita economica e politica delle nazioni. Per tale motivo, risulta utile comprendere il funzionamento dei meccanismi interni al COI e del suo processo decisionale. In particolare, per avere un quadro completo di come la procedura di voto stessa influenzi i risultati finali all'interno del movimento Olimpico, occorre analizzare la storia e la struttura del COI.

### 3.1 I principi del COI

Al centro dell'universo sportivo internazionale vi è il movimento Olimpico, promotore sociale, culturale ed economico. Esso è una simil istituzione a capo di un vasto numero di federazioni sportive, Comitati Olimpici Nazionali (CON) e competizioni internazionali. I primi Giochi Olimpici si tennero nel 776 A.C. nell'Antica Grecia, ma il concetto moderno di *Olimpismo* venne introdotto da <sup>17</sup>*Pierre de Coubertin*, dirigente sportivo e storico francese nato a Parigi nel 1863. Egli, sulla scia del rinnovato interesse mondiale di quegli anni per le Olimpiadi antiche conseguente alla scoperta archeologica nel 1776 delle rovine dell'antica città di Olimpia, propose di riesumare la competizione allo scopo di riproporre gli ideali Olimpici in riaver moderna. Nel Giugno del 1894 venne organizzato a Parigi il Congresso Atletico Internazionale. Il 23 dello stesso mese venne creato il Comitato Olimpico Internazionale, la cui missione era quella di riproporre i valori alla base <sup>18</sup>dell'Olimpismo Greco, allo scopo di utilizzare lo sport come mezzo per promuovere la pace nel mondo, dando al contempo nuovo risalto all'importanza di forgiare sia mente che corpo.

#### 国際オリンピック委員会 (IOC)

- ・ IOCって何？
  - ➔ **オリंपイズム**という理念をかなえるための運動（**オリंपィックムーブメント**）を運営する世界最高機関  
1894年、パリでクーベルタンの提唱により設立
- ・ オリंपイズム
  - ➔ スポーツを通して、心身ともに鍛え、世界中の人々と交流し、平和な社会を築くという理念
- ・ **IOCはこの理念を常に問い続け、世界の平和を追求する組織**



Grafico 11: Around the Rings Japan, “IOC、JOC 東京五輪組織委員会 名前は似てるけど、その違いは”, 2019

<sup>17</sup> Fonte: <https://www.joc.or.jp/olympism/coubertin/>

<sup>18</sup> Fonte: <http://aroundtherings.jp/archives/2715>

Successivamente, nel 1908, venne introdotto l'*Annuaire du Comité International Olympique* ("Annuario del Comitato Olimpico Internazionale"), documento ispirato ad un insieme di regole descritte nel 1899 dallo stesso de Coubertin. La necessità di creare una struttura direttiva e organizzativa nacque in quanto, senza di essa, il movimento Olimpico internazionale sarebbe stato uno strumento inefficace; soltanto un'autorità superiore permanente dotata di adeguate risorse finanziarie, organizzative e umane sarebbe risultata appropriata per lo sviluppo di un progetto di coinvolgimento internazionale. Già nel 1986 il COI aveva unito ben 164 comitati Olimpici Nazionali; nel 2004, in occasione delle Olimpiadi di Atene, erano diventati 201. Ad oggi, il COI è definito come un ente internazionale non-governativo e associazione no-profit i cui principi organizzativi sono codificati nella *Carta Olimpica*. Questo documento, evoluzione dell'*Annuaire du Comité International Olympique*, è costituito da una serie di principi fondamentali, regole e statuti, che definiscono i meccanismi amministrativi fondamentali dei Giochi, nonché le direttive del movimento Olimpico in generale. Uno dei principi fondamentali del Movimento Olimpico, anch'esso riportato nella Carta Olimpica, è quello di essere estraneo all'influenza politica dei singoli stati e/o di specifiche unità politiche in quanto, così non fosse, perderebbe in poco tempo prestigio internazionale e valore simbolico. I principi descritti nella carta contribuiscono al mantenimento dell'indipendenza politica e commerciale del COI. Il documento svolge quindi tre funzioni fondamentali:

- (i) Regola I principi fondamentali e I valori essenziali dell'Olimpismo.
- (ii) È un atto costitutivo del COI.
- (iii) Definisce I diritti e le responsabilità dei tre costituenti fondamentali del Movimento Olimpico: il Movimento Olimpico Internazionale; i Comitati Olimpici Nazionali e le federazioni internazionali; i comitati organizzativi per la candidatura ai Giochi.

A livello finanziario il COI sviluppa attivamente speciali programmi di marketing indirizzati alla raccolta di fondi al fine di creare una solida base finanziaria. Grande attenzione è rivolta al potenziamento dei canali attraverso i quali i Giochi vengono trasmessi, come contratti esclusivi con le compagnie di telecomunicazioni e copertura attraverso servizi streaming in abbonamento.

A livello operativo, vengono svolte le seguenti funzioni:

- Organizzazione dei Giochi Olimpici;
- Composizione dei partecipanti (definita in collaborazione con le federazioni sportive e i Comitati Olimpici Nazionali);
- Registrazione degli archivi Olimpici;
- Sviluppo dei programmi di marketing dei Giochi e implementazione di essi;
- Supervisione della corretta ripartizione di fondi tra i Comitati Olimpici Nazionali;
- Promozione dell'attività sportiva e rafforzamento dall' sana competizione tra gli atleti degli stati membri del COI;
- Promozione di uno stile di vita corretto, salutare, bilanciato e improntato all'atletismo;
- Supporto allo sviluppo delle strutture locali per lo sviluppo di centri sportivi.

A livello strutturale, i membri che lo compongono non devono eccedere le 115 unità, costituite da rappresentanti individuali scelti tra gli stati membri ed eletti durante la IOC総会 (*IOC Sōkai* o Sessione del COI), tenuta a

cadenza annuale. Durante queste sessioni vengono anche eletti i membri del consiglio esecutivo.

### 3.2 Sistema elettorale a <sup>19</sup>fasi

#### -Fase 1: Presentazione della domanda

È importante considerare che la regola morale sulla quale il COI sceglie una capitale Olimpica piuttosto che un'altra si basa, o *si dovrebbe basare*, sulla portata dell'eredità che i Giochi lasceranno alle generazioni future, ossia di quali benefici economici e sociali a lungo potrà godere l'intero paese. In questa fase i paesi possono presentare spontaneamente la propria domanda di candidatura, la quale verrà analizzata, valutata e classificata da un comitato tecnico, eletto dai membri del COI stesso, in base al potenziale economico di ciascuna città. Tuttavia la storia dei Giochi Olimpici moderni ci insegna come i paesi membri del G8, ossia le economie più mature, siano favorite ad ospitare i Giochi rispetto ai paesi in via di sviluppo.

#### -Fase 2: Candidatura

Al termine dell'analisi preliminare da parte del comitato tecnico, il consiglio esecutivo seleziona le candidature migliori per la seconda fase, durante la quale le città devono presentare in dettaglio il proprio progetto Olimpico e rispondere ai 14 temi cardine descritti nel Questionario di Candidatura del COI:

- Visione e eredità
- Progetto generale dei Giochi Olimpici
- Supporto politico e dell'opinione pubblica

---

<sup>19</sup> Fonte: <https://spaia.jp/column/other/1915>, “オリンピックの開催地はどう決まる？注目ポイントを解説”

- Aspetti legali
- Ambiente
- Finanza
- Marketing
- Sedi sportive
- Giochi Paralimpici
- Villaggio Olimpico
- Sicurezza e servizi medici
- Alloggi
- Trasporti
- Operazioni pubblicitarie

#### -Fase 3: Comitato di valutazione

Successivamente, il presidente del COI elegge un comitato di valutazione diretto da un membro del Consiglio esecutivo e composto da rappresentanti del Movimento Olimpico e consiglieri tecnici. La Commissione si occuperà quindi di visitare direttamente le città candidate. Al termine dei sopralluoghi, la Commissione produce l'*IOC Evaluation Commission Report*, attenta valutazione tecnica di ogni candidatura nella quale rischi e opportunità vengono evidenziati. Il report viene successivamente reso pubblico e distribuito a tutti i membri del COI.

#### -Fase 4: Briefing tra i membri del COI

In quest'occasione i membri del COI discutono i dettagli tecnici dei progetti presentati dalle varie città.

#### -Fase 5: Sessione del COI

Il culmine del processo di nomina viene raggiunto alla sessione del COI, durante la quale ad ogni città vengono concessi 45 minuti a testa per presentare il proprio progetto, seguiti da 15 minuti di domande. Al suo termine, il presidente del Comitato Valutativo si esprimerà in nome dell'intera commissione.

## -Fase 6: Voto

Più di 100 Comitati Olimpici Nazionali partecipano al voto. I membri del COI appartenenti a paesi candidati non ne prendono parte, così come i membri rappresentanti altri paesi nei quali sono situate sedi Olimpiche collegate ai progetti dei candidati. I membri idonei esprimono dunque il proprio voto. Il vincitore deve ottenere più del 50% dei voti totali. La città scelta viene eletta 7 anni prima rispetto all'anno effettivo dei Giochi. Qualora non ci dovesse essere una maggioranza, viene utilizzata la regola della maggioranza per esclusione: viene scartata la candidata con meno voti e viene ripetuto il processo tra le candidate rimaste. Esso viene ripetuto fino al raggiungimento della maggioranza. Questo meccanismo prende il nome di “maggioranza per esclusione”, o *knock-out rule*. La città che alla fine avrà ottenuto più voti verrà nominata città ospitante dei Giochi e il nome reso pubblico in occasione della Cerimonia d'annuncio, durante la quale la rappresentanza della città stessa e il suo Comitato Olimpico Nazionale firmano il Contratto di Città Ospite con il COI.

Vi è dunque un divario tra gli ideali del Movimento Olimpico e le azioni procedurali del COI: il ruolo ricoperto all'interno del COI dai paesi in via di sviluppo finisce spesso per limitarsi all'espressione di un voto a favore di una tra le città candidate aventi i fondi necessari all'organizzazione dei Giochi. A seguito delle Olimpiadi di Rio del 2016 in Brasile, ad esempio, si è assistito a trend economici tutt'altro che positivi, rafforzando quindi l'idea che solo economie più mature possano sostenere progetti simili. Per finire, il Movimento Olimpico ha reso il processo selettivo iniziale ancora più rigido in seguito all'implementazione di software basati sul *Decision Matrix*. Esso venne introdotto per la prima volta nel 1983 allo scopo di fornire uno strumento di selezione che potesse valutare migliaia di possibili opzioni istantaneamente, scegliendo poi il match migliore in base ai requisiti richiesti dalle organizzazioni che ne usufruiscono. Utilizzando il codice sorgente, il COI sviluppò un modello decisionale denominato

“*OlympLogic*”, che consente di ottenere valutazioni oggettive riguardo al potenziale delle città che presentano la propria candidatura, sulla base di criteri specifici impostati dal COI stesso. Il software analizza i 14 punti cardine del “Questionario di Candidatura del COI”, valuta le risposte dei candidati e conferisce un punteggio su una scala da 1 a 10. Il minimo accettabile è 6. Qualora un criterio non dovesse venire soddisfatto, il software evidenzia la voce di rosso. *OlympLogic* è stato utilizzato per la scrematura delle città durante il processo di candidatura delle edizioni 2010, 2012 e 2014, e per la nomina della città ospitante dei Giochi della Gioventù del 2010. Appare tuttavia chiaro come l’aspetto umano venga inibito dall’imparzialità decisionale di un algoritmo, favorendo di conseguenza le nazioni che, grazie alle maggiori disponibilità economiche, riescono a soddisfare un numero maggiore di criteri. Così facendo, vengono tagliati fuori i paesi in via di sviluppo che potrebbero trarre un vantaggio sostanziale, non soltanto economico, ma culturale e sociale, dall’organizzazione di un simile evento.

### *3.3 Voto di scambio (Logrolling) e corruzione*

Negli ultimi anni si è assistito ad una sempre maggiore diversificazione geografica dei paesi che presentano la propria candidatura, come dimostrano le recenti proposte di Azerbaijan, Thailandia, Sud Africa, Malesia, Polonia, Slovacchia e Kazakistan. Tuttavia, anche a seguito dell’implementazione del software *OlympLogic*, molti di questi paesi vengono scartati automaticamente durante la prima fase a causa di requisiti economici richiesti. Questa procedura di selezione, che esclude sistematicamente alcuni paesi in base alle loro limitate capacità economiche, diventa quindi soggetta a possibilità di manipolazione e corruzione. Tra il 1998 e il 1999 il Movimento Olimpico venne messo in cattiva luce a seguito degli scandali di abusi e corruzioni collegati alla

scelta della capitale dei giochi Olimpici Invernali del 2002. In quell'occasione vennero mosse accuse di corruzione in occasione della nomina per ospitare l'edizione invernale del 2002 negli Stati Uniti, a Salt Lake City in Utah, Stati Uniti. Dopo quattro candidature rifiutate, la città riuscì ad ottenere la nomina nel 1995. Tuttavia, il 15 Dicembre del 1998, in occasione della Sessione del COI a Lausanne, il rappresentante svizzero *Marc Hodler* mosse accuse nei confronti di alcuni suoi colleghi, indicando che il 5–7% dei 115 membri del COI erano stati corrotti dalla *Salt Lake Organizing Committee* (SLOC). Il COI dispose una commissione speciale per investigare sui fatti. Si scoprì che alcuni membri avevano ricevuto “regali” e premi in denaro da parte del SLOC. All'interno della “*black list*” vi erano rappresentanti proprio di quei paesi che, non avendo speranze a breve termine di elezione, tentavano di trarre profitto almeno attraverso il loro potere elettorale: Ecuador, Libia, Congo, Cile, eSwatini, Cameroon, Mauritius, Kenya e Costa d'Avorio. Nonostante non fosse stata perpetrata nessuna azione effettivamente illegale, venne considerata di dubbia moralità l'accettazione di tali regali. Le accuse condussero a:

- Espulsione temporanea dal COI per 6 membri
- Espulsione permanente dal COI per 3 membri
- Riforma del sistema dei Sopralluoghi Olimpici: i membri votarono 89-10 in favore della proibizione delle spese di viaggio “offerte” dalle città ai membri del COI. Questa riforma venne implementata a seguito dei \$1.2 milioni pagati da Salt Lake City per coprire le “spese di viaggio” di alcuni membri della commissione valutativa.

-Limite d'età: il limite d'età dei membri venne portato da 80 a 70

-Limite di mandato: venne abolito il mandato a vita dei membri in favore di uno con durata massima di 8 anni, al termine del quale era ottenibile la rielezione. Anche al mandato del presidente del COI vennero applicate

condizioni simili fatte eccezione per la durata del mandato successione, fissato ad un massimo di 4 anni.

-Adesione al COI: la commissione aumentò il numero di membri da 100 a 115, così distribuiti: 15 presidenti di federazioni internazionali; 15 presidenti di comitati Olimpici nazionali; 70 membri individuali; 15 atleti Olimpici attivi con mandato di 8 non rinnovabile.

Ad ogni paese è concesso un solo rappresentante.

-Leadership: il numero di rappresentanti del consiglio esecutivo passò da 11 a 15 membri.

Nonostante le riforme, *Daniel S. Mason, Lucie Thibault e Laura Misener* nel loro studio intitolato <sup>20</sup>“*An Agency Theory Perspective on Corruption in Sport: The Case of the International Olympic Committee*”, misero in luce nuove criticità e vecchi vizi collegati al processo elettivo della capitale dei Giochi. Essi riscontrarono come esistessero ancora tendenze al logrolling (scambio dei voti da parte di membri dell'organo decisionale in cambio di benefici privati), da parte delle nazioni che tradizionalmente ospitano i Giochi con maggiore frequenza come U.S.A., Canada, Francia e Giappone. Questa pratica conduce spesso ad un processo di “molteplice vendita del voto”: in questo modo il membro del COI otterrà la propria compensazione con una probabilità del 100%, a prescindere da quale paese verrà eletto. Queste pratiche sono difficili, se non impossibili, da arginare vista l'impossibilità di tenere traccia completa delle azioni di ciascun membro. Un esempio è fornito dai Giochi di Sochi 2014: in quell'occasione il consiglio di 100 membri del COI era formato da: 42 rappresentanti dell'Europa, 17 dell'Asia, 18 dell'America, 19 dell'Africa

---

<sup>20</sup> Fonte: [https://www.researchgate.net/publication/279891907\\_An\\_Agency\\_Theory\\_Perspective\\_on\\_Corruption\\_in\\_Sport\\_The\\_Case\\_of\\_the\\_International\\_Olympic\\_Committee](https://www.researchgate.net/publication/279891907_An_Agency_Theory_Perspective_on_Corruption_in_Sport_The_Case_of_the_International_Olympic_Committee)

e 4 dell'Oceania. La città Russa venne supportata da 51 membri, contro i 47 sostenitori di Peong-Chang; risultarono decisi i sorprendenti voti da parte di Ucraina e Polonia. Esse offrirono il proprio voto in cambio di supporto da parte della Russia in occasione dell'elezione dei Campionati di Calcio Europei del 2012, successivamente ospitati, guarda caso, da Ucraina e Polonia.

## CAPITOLO 4

### I Giochi di Tokyo

Dalla loro reintroduzione in chiave moderna, la nazione ha presentato molteplici candidature, ottenendo la nomina in quattro occasioni:

- (i) Giochi di Tokyo del 1940 (cancellati in seguito allo scoppio del secondo conflitto mondiale).
- (ii) Giochi Invernali di Sapporo 1972.
- (iii) Giochi invernali di Nagano 1998.
- (iv) Olimpiadi di Tokyo 1964.
- (v) Giochi di Tokyo 2020.

L'edizione del 1964 passò alla storia non solo in quanto la prima tra le Olimpiadi estive ad aver luogo in Asia, ma soprattutto per aver avuto la capacità di diventare promotrice indiretta di iniziative culturali, ambientali, economiche e politiche. Uno dei suoi lasciti principali è stato quello di aver dato non solo al popolo Giapponese l'opportunità di sentirsi nuovamente unito per la prima volta dal dopoguerra, ma anche di aver sancito la definitiva rappacificazione mondiale tra Oriente e Occidente attraverso la sana competizione sportiva.

#### *4.1 Il lascito di Tokyo 1964*

Al termine del secondo conflitto mondiale il Giappone dovette affrontare un gran numero di difficoltà legate a distruzione di fabbriche (in particolare legate all'industria del cotone), danneggiamento dell'infrastruttura dei trasporti, alto tasso di disoccupazione e inflazione economica causata dalla scarsità di beni di prima necessità. Nonostante ciò, l'interventismo del governo giapponese consentì al paese di tornare in brevissimo tempo al passo con le potenze europee e statunitensi. Una delle

principali riforme fu legata al 傾斜生産方式 (*Keisha-seisan-hōshiki* o Sistema produttivo prioritario): come suggerisce il nome, venne data priorità alla produzione di materie prime quali acciaio, carbone e cotone. Lo stimolo definitivo che consentì la rapida ripresa Giapponese fu tuttavia fornito dallo scoppio delle guerre di Corea (25 giugno del 1950) e Vietnam (Novembre 1955). Esse si presentarono difatti come un'enorme opportunità: per tutta la durata del conflitto in Vietnam, il Giappone fu il principale fornitore di fibre, acciaio e munizioni degli Stati Uniti, per un commercio totale di oltre \$10 miliardi. Il duro lavoro del popolo Giapponese, unito alle enormi richieste di materie prime conseguenti alle due guerre e ad una serie di riforme politiche atte a supportare lo sviluppo economico, riportarono il reddito nazionale complessivo e la produzione industriale del paese ai livelli pre-guerra, in meno di 10 anni dal termine del conflitto. Le ingenti somme investite nell'apparato produttivo e nelle infrastrutture durante questi periodi fruttarono a tal punto che nel 1956, nel suo *white paper* economico, il governo dichiarò: “*Non siamo più nel dopoguerra*” (「もはや戦後ではない」). Il 24 Ottobre 1964 allo stadio Meiji (明治競技場, *Meiji Kyōgijō*) i Giochi di Tokyo giunsero alla loro fine. Avery Brundage, 15 esimo presidente del COI, dichiarò che l'edizione fu un «successo generale che avrebbe avuto effetti duraturi sull'economia del paese. Una pietra miliare nella storia del Giappone». Ben prima della nomina il governo Giapponese era conscio del fatto che i Giochi non sarebbero stati un semplice evento sportivo, ma avrebbero costituito una causa di interesse nazionale, che necessitava meticolosa preparazione e pianificazione. Difatti ospitarli non avrebbe implicato soltanto la creazione di nuovi stadi e di un Villaggio Olimpico, ma anche la progettazione di un'infrastruttura dei trasporti adeguata; nuovi porti, strade e servizi pubblici. I giochi erano dunque considerati fondamentali per il conseguimento degli obiettivi di Raddoppio del reddito (所得倍増計画, *Shotoku Baizō Keikaku*) e di Rapida crescita economica (高度経済成長,

*Kōdo Keizai Seichō*): essi facevano parte del <sup>21</sup>piano creato nel 1960 dal Governo *Ikeda* che consentì al paese di raddoppiare il reddito nazionale in soli 10 anni, grazie allo stimolo del consumo medio individuale con conseguente velocizzazione del processo di crescita economica. Inoltre le Olimpiadi fornirono impeto per la definitiva messa in atto del <sup>22</sup>Piano di sviluppo nazionale (全国総合開発計 *Zenkoku-sōgō-kaihatsu-keikaku*), programma governativo improntato alla creazione di nuove industrie produttive, dislocate in varie aree del paese, allo scopo di ristabilire un equilibrio economico ed avanzamento tecnologico tra le regioni, anche grazie all'introduzione di un network di trasporti ad alta velocità (1962, *Shinkansen*) . Già nel 1958 il governo, per sopperire all'ormai da tempo trascurata rete autostradale del paese, rilanciò il 首都高速道路の計画 (*Shuto-kōsokudōro-no-keikaku*), piano per la realizzazione di strade ad alta velocità della città di Tokyo. Esso prevedeva la creazione di 8 strade ad alta velocità, per un totale di 71 km. Per dare un'idea del lascito di questo progetto la <sup>23</sup>東名高速道路 (*Tōmei-Kōsoku-Dōro* o Superstrada Tōmei), completata nel 1969 la quale collega Tokyo e Nagoya, è oggi quotidianamente percorsa da oltre 100,000 veicoli. Nel 1971 le superstrade nazionali ricoprivano 32,650 km (rispetto ai 24,915 km del 1956) mentre le strade asfaltate ammontavano a 27,282 km (dai 4784 km del 1956). L'effetto a catena scaturito dal potenziamento dell'infrastruttura dei trasporti portò allo sviluppo di nuovi e vivaci quartieri cittadini e alla nascita di organizzazioni pubbliche e aziende private. Lo scopo era dunque quello di cavalcare il *Boom Olimpico* per realizzare progetti che avrebbero lasciato importanti eredità al paese.

---

<sup>21</sup> Fonte: <https://kotobank.jp/word/所得倍増計画-686358>

<sup>22</sup> Fonte: [http://www.archives.go.jp/ayumi/kobetsu/s37\\_1962\\_01.html](http://www.archives.go.jp/ayumi/kobetsu/s37_1962_01.html)

<sup>23</sup> Fonte: [https://www.jstage.jst.go.jp/article/journalip1984/13/0/13\\_0\\_1/article/-char/ja](https://www.jstage.jst.go.jp/article/journalip1984/13/0/13_0_1/article/-char/ja)

## 4.2 Tokyo 2020: La “Quarta Freccia” dell’Abenomics

Il 21 Agosto 2016, durante la cerimonia di chiusura dei Giochi di Rio 2016, il Brasile passò la fiaccola al Giappone. L'accettazione della bandiera olimpica da parte dell'ex primo ministro Shinzo Abe, presentatosi sul palco vestito da *Super Mario*, fece presagire sin da subito la volontà di sfruttare la visibilità Olimpica per promuovere il <sup>24</sup>*soft power* dei personaggi animati giapponesi, amati in tutto il mondo. D'altro canto i riflettori del mondo saranno puntati sulla città, e grande attenzione verrà posta su come essa sarà in grado di affrontare le avversità. Sebbene nel complesso sia quasi certo che Tokyo troverà sulla propria via meno ostacoli rispetto Rio, perplessità rimangono su quanto essi avranno un impatto positivo nell'ottica di rilancio economico del paese. Tutto dipenderà dall'abilità giapponese nel saper cogliere, ancora una volta, il fermento Olimpico e canalizzarlo nell'attuazione di progetti innovativi. I Giochi di Tokyo 1964 quindi non furono soltanto i primi ad avere luogo in territorio Asiatico, ma simboleggiarono anche il ritorno del Giappone sul palcoscenico delle potenze economiche mondiali. Allo stesso modo, prima della nomina, l'ex Primo Ministro *Abe Shinzō* sperava che i Giochi del 2020 potessero segnare la fine del declino economico che ormai da 15 anni affligge la nazione.



Grafico 12: 安倍首相 マリオで登場の理由「日本のソフトパワー示したかった」、スポニチ、2016

<sup>24</sup> Fonte: <https://www.sponichi.co.jp/sports/news/2016/08/22/kiji/K20160822013217200.html>

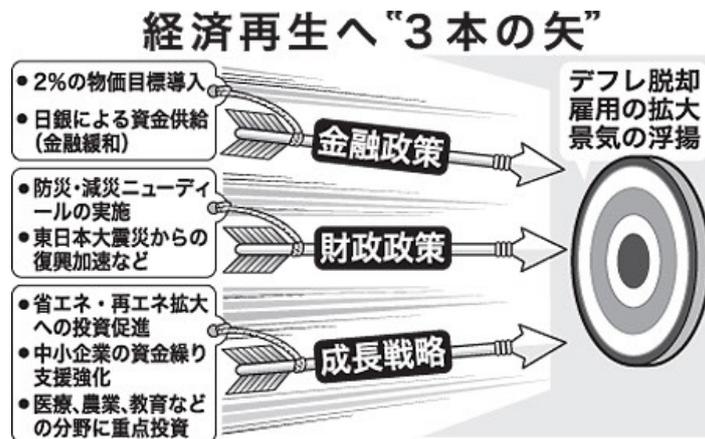


Grafico 13: 経済再生のカギ握る“3本の矢”

La fiducia riposta nell’evento ha fatto sì che Tokyo 2020 venisse definita la <sup>25</sup>“Quarta Freccia” dell’Abenomics (第本の矢, *Daiyon-no-ya*), di pari importanza rispetto alle <sup>26</sup>tre già esistenti:

- (i) Politica monetaria espansiva, con l’obiettivo di stimolare i consumi e porre fine alla una lunga parentesi deflattiva dell’economia Giapponese e rilanciare le attività imprenditoriali, anche grazie all’acquisto di titoli di Stato e alla riduzione dei tassi di interesse per la concessione di prestiti alle imprese.
- (ii) Politica fiscale espansiva, attraverso un programma di spese e stimoli governativi. Al suo interno è stato predisposto un programma di fondi per aiutare le ricostruzione della regione del *Tōhoku* e della prefettura di *Fukushima*, colpita nel 2011 dal terremoto e conseguente distravo nucleare. Ulteriori fondi sono destinati alla modernizzazione delle infrastrutture in preparazione alle Olimpiadi.
- (iii) Riforme strutturali, per rilanciare l’investimento privato e favorire la crescita di lungo periodo. Nello specifico, promuovere investimenti nel campo delle energie rinnovabili.

<sup>25</sup> Fonte: <https://www.sankei.com/politics/news/140908/pl1409080041-n1.html>

<sup>26</sup> Fonte: [https://www.komei.or.jp/news/detail/20130128\\_10181](https://www.komei.or.jp/news/detail/20130128_10181)

Al momento esse non hanno purtroppo raggiunto il risultato desiderato. In primo luogo l'indebolimento dello *Yen* ha sì agevolato la competitività internazionale del Paese, ma non ha centrato gli obiettivi <sup>27</sup>sull'inflazione. In secondo luogo, il considerevole aumento di spesa pubblica non è stato sufficiente ad innescare una crescita sana e costante. I consumi faticano ad aumentare a causa del problema legato all'anzianità della popolazione Giapponese e ai rialzi d'imposta del 2014 (8%) e 2019 (10%), che hanno contribuito all'aumento del debito pubblico nazionale, ad oggi il più alto al mondo se rapportato al PIL. Come in occasione dell'edizione del 1964, appare chiaro che alle spalle dell'evento sportivo si celi un ulteriore tentativo di rilanciare economicamente il paese. Tuttavia, quando l'allora primo ministro *Nobusuke Kishi* portò le Olimpiadi a Tokyo, il Giappone era nelle prime fase del suo boom economico e stava godendo di una rapida crescita del PIL, sostenuta ulteriormente dagli investimenti collegati ai Giochi per un ammontare di €8 miliardi; nel 1964, con un PIL nominale di poco superiore ai €240 miliardi, €8 miliardi di investimenti equivalevano a circa il 3.4%. I Giochi del 2020 avranno necessariamente un impatto minore su una realtà che, ad oggi, supera i €4.000 miliardi. Si stimano infatti investimenti per un considerevole totale di circa €81 miliardi, corrispondenti a 2.1% del PIL. Nonostante ciò, nel 2013 la nomina ottenne un incredibile supporto da parte del Governo Giapponese, del Comitato Olimpico (日本オリンピック委員会) e Paralimpico (日本パラリンピック委員会) e dalla popolazione stessa; facendo riferimento ad un sondaggio condotto dal <sup>28</sup>*Nikkei Style* condotto nel

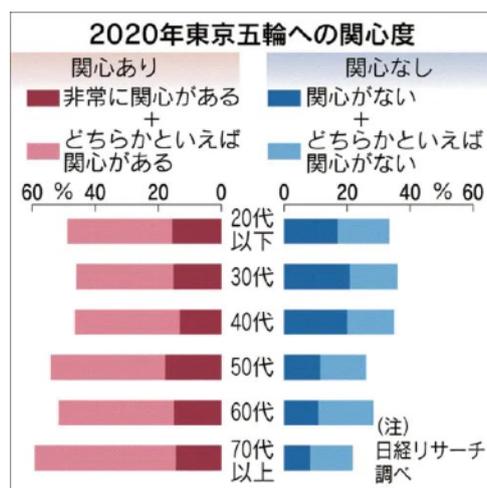


Grafico 14: *Nikkei Style*, 東京五輪、最も関心薄いのは30代 一番人気の種目は？, 2018

<sup>27</sup> Quando un'unità di moneta permette l'acquisto di una minore quantità di beni e servizi rispetto al passato

<sup>28</sup> Fonte: <https://style.nikkei.com/article/DGXMZO26272280Z20C18A1000000/>

2018, la maggioranza in tutte le fasce di età della popolazione si è dichiarata a favore dei Giochi; una base di supporto così vasta è il risultato della fiducia riposta dai molti, in primis dal Governo stesso, nella funzione catalizzatrice di un simile evento, e nella sua capacità di innescare rinvigorismento e ripresa economica.

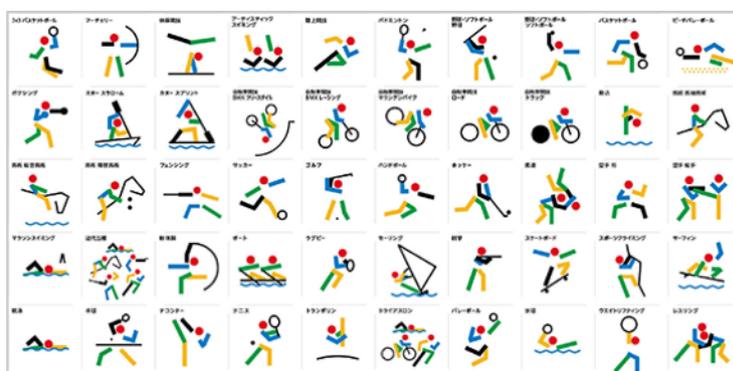
### 4.3 I giochi digitali

La Carta olimpica definisce *Olimpismo* quella filosofia di vita che «esalta le qualità di corpo, volontà e spirito, e nella quale lo sport non rappresenta altro che il punto di equilibrio tra cultura e educazione». Al centro del movimento Olimpico vi è dunque la volontà di trasmettere questo messaggio al maggior numero di persone possibile, in particolare ai più giovani. In quest'ottica i social network assumono un'importanza strategica fondamentale, in quanto permettono di creare vere e proprie comunità libere da confini geografici, attraverso le quali promuovere valori e ideali olimpici. Le Olimpiadi di Pechino 2008 furono le prime a sfruttare il potenziale dei social network; in quell'occasione il COI firmò un accordo con *Youtube* per la ritrasmissione dei Giochi attraverso il proprio canale ufficiale sulla piattaforma. Per 77 paesi di Asia, Africa e medio a cui non sarebbe stato possibile accedere alle trasmissioni in diretta a causa della mancata acquisizione dei diritti da parte delle compagnie locali, il COI decise di consentir loro sfruttare lo streaming digitale degli eventi attraverso il canale *Youtube* ufficiale *Olympic Games Channel*. L'accesso alla diretta sarebbe stato permesso soltanto a seguito della verifica dell'effettiva posizione attraverso il servizio di geolocalizzazione di Google. Il canale pubblicò inoltre *highlights* degli eventi per un totale di più di 2,000 ore di contenuti. Londra 2012 incentrò la propria campagna di comunicazione sulle sinergie tra il proprio sito web, l'applicazione ufficiale per smartphone e le pagine sui social network. Lo scopo era quello di generare un dinamismo mai visto attraverso la diffusione di news e curiosità collegate ai giochi, aggiornamenti live e medagliere online.

*Twitter* in particolare giocò un ruolo fondamentale nella diffusione di informazioni. Tuttavia il boom social ebbe l'effetto indesiderato di frammentare i contenuti nelle diverse piattaforme, costringendo gli utenti a divincolarsi tra le varie applicazioni alla ricerca dell'informazione più completa possibile. Per sopperire al problema, venne creato l'*Olympic Hub*, piattaforma proprietaria che, grazie agli accordi firmati con *Facebook*, *Twitter*, *Google*, *Tumblr* e *Instagram* permetteva la condivisione simultanea dello stesso contenuto su tutte le piattaforme. In Cina dove la maggior parte di esse sono oscurate, vennero presi accordi specifici con i social locali come *Weibo* e *Youku*. Il *social media marketing* sfrutta dunque le potenzialità di generare engagement delle piattaforme per aumentare la notorietà di un brand. Una strategia di successo è basata sullo studio dei trend e, in occasione dei Giochi di Tokyo, l'enorme visibilità generata offre numerose opportunità:

(i) <sup>29</sup>*Coca Cola*

Dal 9 Marzo al 6 Settembre 2019 la compagnia ha condotto una campagna di commercializzazione, limitata al suolo giapponese, di bottiglie in edizione limitata caratterizzate da 50 design unici, riportanti la frase *Orinpikku wo ima kara ajiwaou* (“Assapora le Olimpiadi”). Oltre a queste uniche etichette celebrative, il brand ha avviato un concorso rivolto ai propri consumatori con la possibilità di vincere gadget originali a tema Olimpico.



<sup>29</sup> <https://www.cocacola.co.jp/press-center/news-20200217-10>

(ii) <sup>30</sup>NTT Docomo Smile Relay

NTT docomo è il principale operatore telefonico Giapponese. Il nome è l'acronimo di *Do Communications Over the Mobile Network*; in Giapponese *dokomo* significa anche “ovunque”, per rappresentare la qualità della copertura offerta dal servizio. A Dicembre del 2019 l'azienda ha avviato la campagna ‘*Smile Relay*’, la quale consisteva nel pubblicare un selfie o un video ritraente il proprio volto sorridente su Twitter o Instagram con l'hashtag #みんなの聖火リレー (#EverybodysTorchRelay) e #チームNTT (#TeamNTT) per accedere ad un concorso a premi a tema olimpico.



I partecipanti potevano scegliere di partecipare a due tipi di estrazione: nel primo erano messi in palio tre esclusivi *Samsung Galaxy S10+* a tema Tokyo 2020; nel secondo 5 coppie di biglietti per assistere ai Giochi. La campagna è stata pensata allo scopo di coinvolger più persone possibile nella celebrazione di un evento considerato unico nel suo genere.

<sup>30</sup> <https://www.koubo.co.jp/news/200120>

(iii) <sup>31</sup>NHK Anipara

NHK, principale emittente televisiva Giapponese, ha collaborato con il *mangaka* Satoru Hiura nella creazione di una serie animata mirata alla promozione delle Paralimpiadi. La protagonista di questi brevi episodi è *Yui*, un'impiegata di 26 anni che intraprende un viaggio alla scoperta di una vasta gamma di para sport, come Para-Badminton e Rugby su sedia a rotelle. Attraverso la scoperta delle para-discipline, ogni episodio sensibilizza lo spettatore su temi quali la celebrazione della diversità e l'importanza di comportamenti non discriminatori.



Secondo l'*Olympic Broadcasting Services* (OBS), l'edizione di Tokyo sarà la "più digitale mai vista". *Raquel Rozados*, direttrice della struttura incaricata del ruolo di radio-televisione ufficiale delle competizioni estive, invernali e giovanili, ha comunicato agli enti internazionali proprietari dei diritti di trasmissione di migliorare la propria copertura digitale in prospettiva della "più grande audience mai vista". Per diminuire il carico di lavoro sulle spalle degli emittenti, l'OBS ha dunque intrapreso una collaborazione con il gigante cinese dell'*e-commerce* Alibaba allo scopo di esplorare le potenzialità della tecnologia cloud. L'edizione di Tokyo vedrà quindi l'introduzione di *OBS Cloud*, piattaforma sviluppata in collaborazione con *Alibaba Cloud* che consentirà di fornire la più grande riproduzione di contenuti in diretta da remoto della storia. La trasmissione cloud consentirà alle emittenti di operare da remoto senza la necessità di trasportare fisicamente tonnellate di attrezzatura. *OBS Cloud* includerà inoltre diversi servizi configurati ed ottimizzati per consentire la massima efficienza operativa, garantendo stabilità e sicurezza di connessione tra l'*International Broadcast Centre* di Tokyo e i *data center* di *OBS Cloud*.

<sup>31</sup> <https://www.nhk.or.jp/anime/anipara/>

Secondo la direttrice dell'OBS, il futuro della comunicazione è pertanto multi-media, multi-piattaforma, personalizzato, *cloud-based*, mobile e social. Alibaba ha inoltre avviato una <sup>32</sup>collaborazione con *Intel*, uno dei più importanti produttori al mondo di microprocessori e sponsor ufficiale delle Olimpiadi, per lo sviluppo di una tecnologia di IA utilizzabile dagli atleti e che non necessita di sensori di motion track. Denominata *3D Athlete Tracking Technology*, consiste nella registrazione dell'allenamento degli atleti attraverso speciali telecamere per ricreare, grazie alla modellazione 3D processata dall'IA e dagli algoritmi di *deep-learning*, una versione interattiva degli atleti che consentirà ai preparatori di ottenere dati bio-meccanici da utilizzare per migliorare gli allenamenti futuri. Intel sta inoltre collaborando con NTT DOCOMO per fornire una nuova esperienza basata sulla tecnologia 5G. La latenza quasi nulla e la velocità di connessione della nuova rete dovrebbe consentire la riproduzione di stream interattivi a 360° con risoluzione 8K su appositi dispositivi posizionati nei pressi delle sedi Olimpiche. Anche lo standard di risoluzione televisiva farà un grande passo in avanti. L'NHK ha difatti annunciato che trasmetterà i Giochi in formato *Super Hi Vision 8K*, mentre OBS Cloud fornirà copertura digitale in UHD 4K, permettendo agli operatori internazionali di offrire streaming in alta qualità anche sulle proprie piattaforme online.

---

<sup>32</sup> <https://www.alibaba.co.jp/news/2019/01/2020-3d.html>

## 4.4 Turismo

A livello turistico, ormai da tempo il numero di visitatori provenienti dall'estero è stabilmente in aumento, in particolare grazie <sup>33</sup>alla minor rigidità dei requisiti necessari ad ottenere i visti e al deprezzamento dello Yen conseguente all'*Abenomics*. L'obiettivo prefissatosi dal <sup>34</sup>JNTO (*Japan National Tourism Organization*) era dunque quello di raggiungere i 40 milioni di turisti entro il 2020; un bel salto rispetto 28.7 milioni del 2017.

Difatti, dopo un periodo di relativa stagnazione che aveva caratterizzato gli anni dal 2006 al 2010, il turismo in Giappone è cresciuto del 33% tra il 2011 e il 2015. Tuttavia l'85% dei nuovi visitatori proveniva dall'Asia, mentre soltanto l'11% giungeva da Europa, Nord America e Australia. Questo squilibrio nel proprio portfolio visitatori è dovuto a diversi fattori tra cui: scarsa pubblicizzazione di tesori e meraviglie nazionali, reputazione di "meta costosa" e mancanza di indicazioni in lingua Inglese nelle infrastrutture pubbliche. Per correggere tali problemi nel 2018 è stato lanciato il sito web [enjoymyjapan.com](http://enjoymyjapan.com), campagna promozionale multilingue pensata per introdurre ai potenziali visitatori stranieri le numerose attrazioni locali; al suo interno sono racchiusi articoli, guide e informazioni relative alle attività e alle destinazioni meno conosciute del paese. Lo scopo è dunque quello di utilizzare la tecnologia del marketing

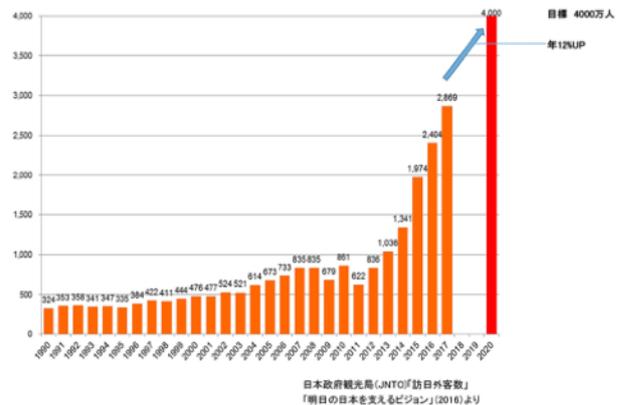


Grafico 15: インバウンド旅行者の2020年目標は4,000万人

<sup>33</sup> 2020年東京オリンピックの経済効果, 日本銀行調査統計局, 2015

<sup>34</sup> Fonte: <https://www.tourism.jp/project/tcm/why/inbound/>

digitale per suscitare interesse attraverso la promozione di<sup>35</sup>«7 luoghi che rendono il Giappone una meta turistica di cui tutti possono godere» (「日本が、誰もが楽しむことができる旅行目的地」). Essi rappresentano le caratteristiche che esaltano il valore turistico del paese: Tradizione (in foto: Enryaku-ji, 延暦寺), Cucina (Ginza Sushi Aoki Honten, 銀座 鮎青木), Intrattenimento

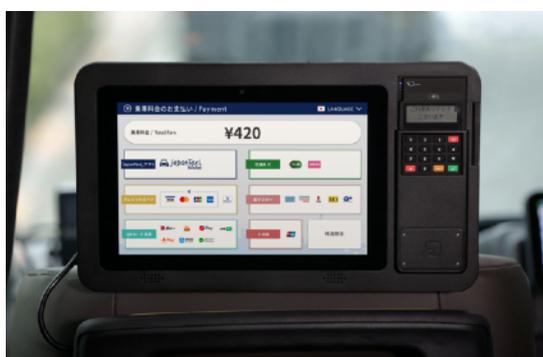
cittadino (Tokyo notturna), Natura (Villaggio Onna di Okinawa, 沖縄県・恩納村), Arte (Isola di Naoshima a Kagawa, 香川県・直島), Relax( Villaggio Onna di Okinawa, 沖縄県・恩納村), e Attività all'aria aperta (Cittadina di Minakami nella prefettura di Gunma 群馬県・みなかみ町). Inoltre, riconoscere la barriera linguistica potrebbe spronare coloro che non parlano Giapponese. A tal proposito, è stata prevista l'installazione di un maggior numero di segnali e indicazioni in lingua inglese. Lo scopo finale è dunque quello di creare le condizioni tali da incentivare coloro che visiteranno il paese in occasione dei Giochi a tornare in futuro per visitare altre regioni. Difatti, attraverso la creazione di infrastrutture adeguate, l'obiettivo è quello di favorire un boom turistico che non si esaurisca al termine delle Olimpiadi: ciò significa stabilire



Grafico 16:海外の旅行者の7つのパッション (興味関心),<https://www.mlit.go.jp/common/001220424.pdf>

<sup>35</sup> Fonte: Enjoy my Japanグローバルキャンペーンを始動!~2020年に向けて、新たな「楽しい国日本」の魅力を発信~, [https://www.mlit.go.jp/kankocho/news03\\_000169.html](https://www.mlit.go.jp/kankocho/news03_000169.html)

percorsi e itinerari predefiniti, fornire indicazioni in inglese e sviluppare una struttura di trasporti extra-cittadina che consenta di spostarsi facilmente nelle aree rurali, così da non essere costretti a limitarsi all'area metropolitana di Tokyo. Quando le Olimpiadi sbarcheranno a Tokyo, i riflettori di tutto il mondo saranno dunque puntati sul paese, fornendo un'opportunità più unica che rara di mettere in mostra non solo le meraviglie paesaggistiche e culturali del paese, ma anche quelle tecnologiche. Per quanto riguarda Tokyo, nel 2018 in un articolo pubblicato sul <sup>36</sup>*Nikkei Keizai Shinbun*, veniva riportato come la città stesse vivendo una radicale trasformazione sulla scia dei Giochi, in particolare in termini d'innovazione tecnologica, che avrebbe portato a notevoli sviluppi nel campo della robotica e dell'intelligenza artificiale, di cui avrebbe giovato particolarmente il settore turistico. Tra Novembre 2018 e Febbraio 2019, il Governo di Tokyo, in collaborazione con <sup>37</sup>*Fujitsu*, ha effettuato diversi test allo scopo di implementare robot traduttori in grado di fornire indicazioni e rispondere alle domande dei visitatori, come ad esempio “*dov'è il bagno?*”. Il software di riconoscimento vocale e traduzione neurale sviluppato da Fujitsu supporta 19 lingue ed è ancora in fase di sviluppo.



A Luglio 2019 invece la <sup>38</sup>*Nihon Kotsu* (日本交通株式会社), una delle più grandi compagnie di servizio taxi e limousine del paese, ha iniziato la

<sup>36</sup> Fonte: <https://asia.nikkei.com/Economy/Two-years-before-the-Olympics-Tokyo-raises-its-game>

<sup>37</sup> Fonte: <https://ascii.jp/elem/000/001/506/1506377/>

<sup>38</sup> Fonte: 日本交通、タクシーに「アリペイ」導入, [https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ24HNI\\_U7A120C1TI5000/](https://www.nikkei.com/article/DGXLASDZ24HNI_U7A120C1TI5000/)

commercializzazione di un dispositivo <sup>39</sup>tablet che permette la ricezione di pagamenti elettronici, permettendone l'acquisto alle altre compagnie di Taxi del paese. Il sistema supporta Inglese, Cinese e Coreano, e si basa sulle piattaforme per smartphone *Origami Pay* e *Merpay* (オ リ ガ ミ ペ イ) di Mercari, e *Alipay* del colosso cinese *Alibaba*. Il sistema consente il pagamento tramite QR, carte di credito e carte prepagate quali *Suica*, *Pasmo* e *Icoca*. Lo stesso articolo sottolinea inoltre come, attraverso le giuste strategie promozionali, si possa trarre vantaggio dalla “fame turistica” dei nuovi visitatori e della loro volontà di massimizzare il rapporto tempo/tappe, influenzandoli nelle decisioni di viaggio attraverso l'offerta di contenuti sulle destinazioni che portino a vivere un'esperienza di viaggio unica.

#### 4.5 Edilizia

Come era stato inizialmente previsto, gli investimenti nel settore edilizio sono aumentati sostanzialmente durante il 2017 e il 2018, per poi raggiungere il picco massimo a fine 2019. I progetti hanno coinvolto anche opere relative a (i) costruzione e/o ristrutturazione di hotel privati, (ii) rigenerazione urbana, (iii) costruzione di strutture commerciali e (iv) potenziamento dell'infrastruttura dei trasporti. Quest'ultimo ha assunto particolare rilevanza allo scopo di rafforzare i collegamenti all'interno dell'area metropolitana di Tokyo. Per facilitare l'ingresso nei territori ai turisti stranieri e accorciare le tempistiche degli spostamenti sul suolo nazionale sono stati intrapresi importanti progetti:

(i) Miglioramento stradale: manutenzione contro il deterioramento della rete autostradale della capitale.

---

<sup>39</sup> Fonte: <https://japantaxi.co.jp/news/pr/2019/12/20/0122/>

(ii) Potenziamento delle linee ferroviarie, in particolare estensione della linea metropolitana <sup>40</sup>Toyosu~Sumiyoshi e implementazione della linea tranviaria <sup>41</sup>Harumi~Ginza.



(iii) Collegamento Bus: Introduzione sistema <sup>42</sup>BRT (*Bus Rapid Transit*), per rispondere all'esigenza di collegare il centro città all'area costiera di Tokyo (東京臨海副都心, とうきょうりんかいふくとしん). Il sistema collega la Stazione *Toranomon Hills* (虎ノ門ヒルズ, B11) – Stazione Shinbashi (新橋駅, B01) – Kachidoki BRT, B02 – Stazione Shijō-mae (市場前駅, B03) – Stazione di Ariake (有明テニスの森駅, B04) – Stazione Kokusai-tenjijō (国際展示場駅, B05) – Stazione *Tokyo Teleport* (東京テレポート駅, B06)



(iv) Miglioramenti aeroportuali: La JR ha avviato il progetto <sup>43</sup>*Access Line* (「羽田空港アクセス線」), che si concluderà nel 2029 e prevede la creazione di una nuova linea ferroviaria che consentirà di raggiungere la stazione di Tokyo dall'aeroporto di Haneda in meno di 20 minuti.

<sup>40</sup> Fonte: <https://www.city.koto.lg.jp/470801/kurashi/kotsu/kokyo/53247.html>

<sup>41</sup> Fonte: [https://24621953.at.webry.info/201310/article\\_3.html](https://24621953.at.webry.info/201310/article_3.html)

<sup>42</sup> Fonte: <https://tokyo-brt.co.jp/about/>

<sup>43</sup> Fonte: JR東日本の「羽田空港アクセス線」2029年度開業 羽田鉄道プロジェクトを考える, <https://tetsudo-ch.com/11131012.html>

## (v) Migliorie alle stazioni di Harajuku e Tokyo

Il quartiere di Harajuku nel corso degli anni ha beneficiato di un notevole aumento del turismo proveniente dall'estero, in particolare grazie alla meravigliosa foresta del Santuario Meiji e dal *Takeshita-dōri*, rinomato in quanto viale dello shopping volto della cultura “*kawaii*”. Per tale motivo



si è pensato che alla stazione di *Harajuku* sulla linea *JR Yamanote*, la fermata più vicina al *Yoyogi National Gymnasium* (国立代々木競技場), fosse necessaria una radicale trasformazione. La <sup>44</sup>nuova stazione è stata completata a Marzo 2020 e sostituirà il vecchio edificio in legno risalente



al 1924, destinato alla demolizione. Grazie alle grandi finestre in vetro, essa gode di un'ampia illuminazione naturale, nonché di maggiore spazio per i pendolari. La stazione è inoltre collocata esattamente di fronte al nuovo centro commerciale <sup>45</sup>“*With Harajuku*”, inaugurato a Giugno 2020. Il centro fa parte dello stesso

progetto di rinnovazione cittadina che ha visto il rifacimento della stazione di Harajuku. Caratterizzato da 3 piani interrati e 9 superiori (i piani dal 4 al 9 sono riservati alla costruzione di appartamenti residenziali) popolati da ristoranti, *working spaces*, negozi e una sala eventi dalla capacità di 300 persone, l'edificio è stato pensato come un luogo di ritrovo dove le persone possano mangiare, lavorare e svagarsi, il tutto nella stessa struttura. Anche la stazione di Tokyo, per quale transitano più di 900,000 passeggeri al giorno, ha subito importanti migliorie in preparazione ai Giochi; è stata

<sup>44</sup> Fonte: <https://www.timeout.jp/tokyo/ja/ニュース/jr原宿駅の新駅舎がオープン-060220>

<sup>45</sup> Fonte: <https://withharajuku.jp>

difatti realizzata una <sup>46</sup>nuova area commerciale di 6,300 m<sup>2</sup> , che ospiterà 70 negozi. Il sottopasso centrale sarà invece dotato di una nuova sala d’attesa con un’ampio atrio, contenente tre ascensori per una migliore comodità di spostamento tra sottopiano, piano terra e binari.



Grafico 17: 東京駅に新エキナカ商業施設

#### 4.6 Siti Olimpici

Il villaggio Olimpico è stato interamente creato su un’isola artificiale; le residenze sono alimentate a idrogeno e i bus, che permetteranno gli spostamenti degli atleti da un sito all’altro, alimentati da pile a combustibile. Fonti d’energia rinnovabile verranno inoltre utilizzate in 37 siti, attraverso l’implementazione di sistemi a pannelli solari e tecnologie di riscaldamento/raffreddamento geotermico.

In totale I Giochi utilizzeranno <sup>47</sup>43 siti: 25 già esistenti, 8 nuovi (e permanenti) e 10 temporanei.



Grafico 18: 東京オリンピック2020,会場施設一覧, 朝日新聞

<sup>46</sup> Fonte: <https://www.itmedia.co.jp/business/articles/2002/18/news109.html>

<sup>47</sup> Fonte: <https://www.asahi.com/olympics/2020/venue/>

Le strutture che verranno create da zero sono:

(i) *Musashino Forest Sport Plaza* (武蔵野の森総合スポーツプラザ):

Completato nel Marzo 2017. Per badminton, il pentathlon e la pallacanestro a rotelle.

(ii) *Parco Yumenoshima Archery field* (夢の島公園アーチェリーの競技場): Completato nel Febbraio 2019. Per tiro con l'arco.

(iii) *Sea Forest Waterway* (海の森水上競技場):

Completato nel Maggio 2019. Per regata e canoa velocità.

(iv) *Kasai Canoe Slalom Centre* (加西カヌー・スラロームセンター):

Completato nel Maggio 2019. Per canoa slalom.

(v) *Stadio da Hockey di Oi* (大井ホッケー競技場):

Completato nel Giugno 2019. Per Hockey.

(vi) *Stadio nazionale* (国立競技場):

Completato nel Novembre 2019. Per atletica e calcio.

(vii) *Ariake Arena* (有明アリーナ):

Completato in Ottobre 2019. Per pallavolo.

(viii) *Tokyo Aquatics Centre* (東京アクアティクスセンター):

Completato nel Febbraio 2020. Per ginnastica artistica, tuffi da trampolino e nuoto.

Tra di essi grande risalto è stato dato a:

### -Villaggio Olimpico

Il <sup>48</sup>Villaggio Olimpico ospiterà 18.000 persone tra atleti e dirigenti. I 44 ettari di sito sono circondati da acqua su tre lati e si dividono in tre aree: la zona residenziale degli atleti (居住ゾーン, *Kyojū-zone*), Village plaza (ビレッジプラザ), e zona amministrativa (運営ゾーン, *Unei-zone*). Il complesso conterrà 21 edifici dai 14 ai 18 piani l'uno, per un totale di 3,850 camere. I ristoranti al suo interno saranno aperti giorno e notte, e potranno offrire fino a 45.000 pasti al giorno. Saranno presenti inoltre servizi quali palestre, fermate del bus, parcheggi e parchi pubblici. A differenza del sito creato per l'edizione del 1964, divenuto il parco *Yoyogi*, il nuovo villaggio diventerà un complesso residenziale al termine delle Olimpiadi 2020. Si chiamerà *Harumi Flag* e comprenderà due ulteriori palazzi da 50 piani l'uno. I 5.600 appartamenti totali saranno messi in vendita o in affitto, creando una nuova periferia di Tokyo in grado di ospitare 12.000 residenti.



Grafico 19: 東京オリンピックの選手村、どんなところ?, 読売新聞

<sup>48</sup> Fonte: <https://www.yomiuri.co.jp/olympic/2020/20200129-OYT8T50030/>

### *-Nuovo stadio nazionale*

Il nuovo <sup>49</sup>stadio nazionale (国立競技場, *Kokuritsu-kyōgijō*) potrà ospitare 68,000 spettatori e sarà protagonista delle cerimonie di apertura e di chiusura, oltre che palcoscenico degli eventi di atletica e calcio. Lo stadio è stato progettato dall'architetto e professore di architettura presso l'Università di Tokyo *Kengo Kuma* (隈研吾).



Grafico 20: 新「国立競技場」,シブヤ経済新聞

La forma ovale permetterà la disposizione dei posti a sedere su tre anelli, e sarà il risultato della fusione di acciaio e graticci in legno, realizzati con alberi raccolti da tutte le 47 prefetture del Giappone. Il progetto sostituisce la proposta iniziale avanzata da *Zaha Hadid Architects* nel 2015, inizialmente accettato dal governo per poi essere scartata a seguito del continuo aumento dei costi di realizzazione. Dopo tre anni di costruzione, lo stadio ideato da Kuma è stato terminato nel 2019.

### *-Centro Acquatico di Tokyo*

La struttura a 4 piani del 東京アクアティクスセンター (*Tokyo Aquatics Centre*) è l'ennesima meraviglia architettonica che caratterizzerà l'edizione del 2020. Il tetto, da 7,000 tonnellate per dieci metri di spessore, è stato realizzato prima ancora della costruzione del resto della struttura, così da garantire maggiore sicurezza ai lavoratori. La vasca Olimpica di 50 metri al suo interno è stata dotata di pareti motorizzate che ne consentono la conversione in piscina da 25 metri, permettendo inoltre la regolazione della profondità della stessa.

---

<sup>49</sup> Fonte: <https://www.shibukei.com/headline/14622/>

### *-Ariake Arena*

L'<sup>50</sup>Ariake Arena (有明アリーナ) sorge su un sito precedentemente adibito allo stoccaggio di legno; tale materiale è stato utilizzato in maniera predominante per la realizzazione della struttura. Ideato per mettere in mostra l'abilità dell'artigianato Giapponese, il sito vanta di un tetto in legno arcuato di 120 metri, il più grande al mondo nel suo genere. Anche le travi del tetto e i posti a sedere sono stati realizzati in legno. Inoltre, la struttura garantisce una visuale di campo ininterrotta per gli spettatori grazie all'ampio open space centrale reso possibile dall'assenza di impalcature in acciaio.



Grafico 21:  
<https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp>



Grafico 22: 国立代々木競技場

### *-Stadio nazionale di Yoyogi*

Probabilmente l'edificio più iconico dell'edizione del '64, lo <sup>51</sup>stadio Yoyogi (国立代々木競技場, *Kokuritsu-Yoyogi-Kyōgijō*) sarà utilizzato per le competizioni di pallamano. La sua struttura è caratterizzata da due ampie curve a forma di tendone che fuoriescono da supporti centrali come drappi. Ideato dal rinomato architetto *Kenzo Tange*, combina l'estetica contemporanea occidentale con lo stile tradizionale di templi e santuari Giapponesi. Per l'edizione del 2020, lo stadio è stato ristrutturato: la resistenza sismica è stata migliorata e l'interno ripensato per consentire l'accesso a 10.000 spettatori.

<sup>50</sup> Fonte: [https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/taikaijunbi/taikai/kaijyou/kaijyou\\_07/index.html](https://www.2020games.metro.tokyo.lg.jp/taikaijunbi/taikai/kaijyou/kaijyou_07/index.html)

<sup>51</sup> Fonte: <https://tokyo2020.org/ja/venues/yoyogi-national-stadium>

### -*Nippon budokan*

Altro lascito dell'edizione del 1964, il <sup>52</sup>Nippon Budokan (日本武道館, lett. “*stadio delle arti marziali giapponesi*”) è la casa spirituale delle arti marziali Giapponesi. Il tetto venne ideato per ricordare le forme del monte Fuji, mentre il perimetro ottagonale richiama la Yumedono (*sala dei sogni*) del tempio buddhista Horyuji, il più antico edificio in legno del mondo. Al suo interno il judo fece il proprio debutto Olimpico; allo stesso modo nel 2020 farà il suo esordio un'altra disciplina cara alla cultura Giapponese: il *karate*.

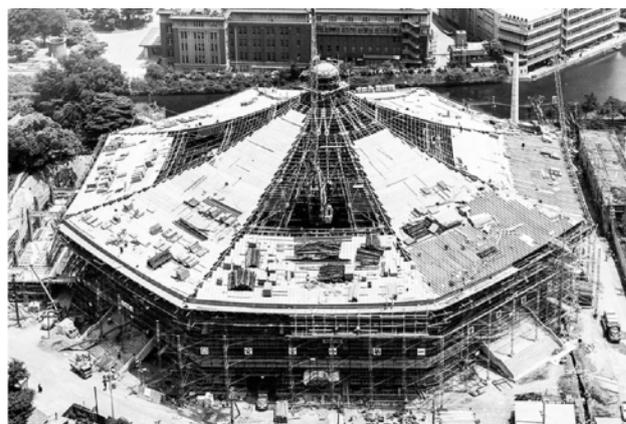


Grafico 23: 日本武道館について日本武道館公式サイト

Tutte le strutture sono state completate senza ritardi sulla tabella di marcia.

### 4.7 *Salari, consumi e riforme del lavoro*

Il vero successo dell'edizione dipenderà tuttavia dalla capacità di saper cogliere o meno il clima positivo che circonda i Giochi per attuare riforme mirate al superamento delle difficoltà che da anni frenano la crescita economica del paese. Esse sono legate a (i) salari, (ii) consumi e (iii) mercato del lavoro:

---

<sup>52</sup> Fonte: <https://www.nipponbudokan.or.jp/about>

(i) Salari

Stando ad un'indagine condotta dal 国税庁 (*Kokuzei-chō*, *National Tax Agency*), il reddito medio annuale dei cittadini giapponesi nel 2018 si assestava sui ¥4,4 milioni, risultando di poco superiore rispetto ai livelli degli anni '90. Inoltre, sebbene il

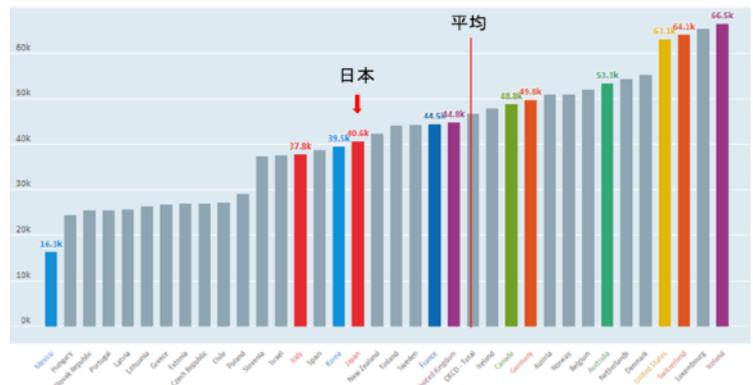


Grafico 24: 世界と日本の平均年収の比較

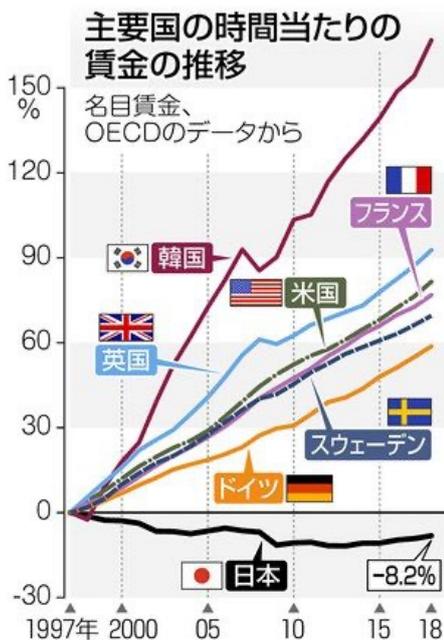
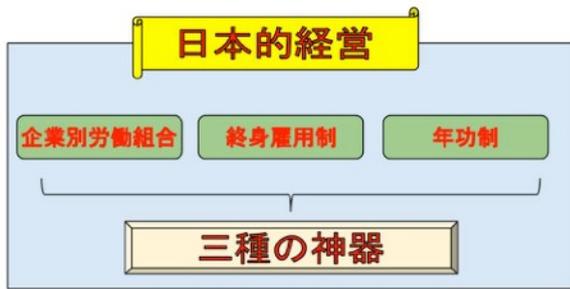


Grafico 25: 日本、続く賃金低迷 97年比 先進国で唯一減,東京新聞

paese sia il terzo al mondo per PIL, nella <sup>53</sup>classifica sugli stipendi medi realizzato dall'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico, 経済協力開発機構, *Keizai-kyōryoku-kaihatsu-kikō*) nel 2018 riguardante i 35 paesi membri, esso ricopriva soltanto la 19° posizione. <sup>54</sup>L'indagine mostrava inoltre come lo stipendio orario medio, rispetto al 1997, si trovasse al -8.2%, rispetto al +81% degli Stati Uniti, al +92% della Cina. La nazione era l'unica tra i 35 paesi ad avere subito un andamento negativo.

<sup>53</sup> <https://doredoreworld.com/worldaveragewage/>

<sup>54</sup> Fonte: <https://www.tokyo-np.co.jp/article/2179>



Uno <sup>55</sup>studio condotto nel 2019 dal *Gendai Business* (現代ビジネス) attribuiva al sistema di assunzioni e retribuzioni del paese le difficoltà relative all'aumento dei salari. Il *business management* giapponese (日本型経営, *Nihonteki-keiei*) è

caratterizzato da tre peculiarità: (1) “impiego permanente” (終身雇用制, *Shūshin-koyōsei*), (2) “retribuzione per anzianità” (年功制, *Nenkōsei*) e Unioni di lavoratori aziendali (企業別労働組合, *Kigyōbestu-rōdō-kumiai*). Le aziende Giapponesi assumono i neolaureati allo scopo di offrire loro una specifica formazione necessaria allo svolgimento delle mansioni aziendali. Inoltre, la retribuzione basata sull'anzianità fa sì che i dipendenti rimangano nella stessa azienda per tutto l'arco della loro carriera lavorativa, al fine di ottenere entrate maggiori. Sebbene non ci sia nessun contratto che garantisca l'impiego a vita, il sistema implica un tacito accordo tra datore di lavoro e impiegato: il primo non licenzierà il lavoratore nemmeno in critiche situazioni economiche; il secondo servirà fedelmente la compagnia e non andrà in cerca di posizioni meglio retribuite altrove. Questo sistema fa sì che il legame datore/impiegato si tramuti in staticità del mercato del lavoro, frenando l'aumento della retribuzione media di un impiego attraverso l'eliminazione della possibilità per le compagnie concorrenti di attirare personale anche offrendo retribuzioni maggiori. Lo smantellamento di questo sistema in favore dell'adozione di un *business model* “occidentale” (欧米型経営, *Ōbeigata-keiei*) basato sul “principio della meritocrazia” (実力主義, *Jitsuryoku-shugi*) e non sull'anzianità, disincentiverebbe le aziende all'assunzione di massa di neolaureati da formare, focalizzandosi sull'assunzione di figure

<sup>55</sup> Fonte: もはや日本人の給料が全然上がらなくなった「根本的メカニズム」, 現代ビジネス, 2019

che possano realmente portare “valore aggiunto” alla compagnia (付加価値, *Fuka-kachi*). Ciò condurrebbe a maggiori possibilità di carriera (キャリアアップ), e stabili aumenti di retribuzione mensile e salari annuali. Tuttavia se gli stipendi faticano ad aumentare la “colpa” è anche dei lavoratori stessi. Il sistema di retribuzione per anzianità ha fatto sì che i lavoratori rinunciassero a retribuzioni meritocratiche in cambio di garanzie di impiego a lungo termine. Ciò ha portato alla reticenza nella richiesta di aumenti di salario anche al fronte dell’ottenimento di promozioni. Le <sup>56</sup>Unioni di lavoratori di tipo aziendale, create dai membri stessi delle compagnie e ad esse interne, ha condotto alla mancanza di associazioni nazionali di spessore, trasformando gli scioperi in eventi più unici che rari.

## (ii) *Consumi*

Staticità dei salari, aumento del costo della vita e incrementi dell’imposta sui consumi hanno generato un atteggiamento di reticenza nei confronti della spesa. La maggior parte dei consumatori non si sente sicura nel sostenere uscite importanti, preferendo risparmiare quanto guadagnato. L’aumento della tassa sui consumi introdotta nel 2019, portata dall’8% al 10%, ha inoltre avuto l’effetto di aumentare la riluttanza alla spesa dei consumatori. L’ex primo Ministro Shinzo Abe sosteneva che il paese avesse bisogno di maggiori capitali per potenziare il sistema sanitario, alle prese con un veloce invecchiamento della società, e sostenere la formazione di nuove giovani famiglie al fine di aumentare il tasso di natalità. La tassa sarebbe inoltre servita a tamponare l’enorme debito pubblico del paese, il quale, stando ai <sup>57</sup>dati riportati dal Ministero della finanza (財務省, *Zaimu-shō*) nel 2019, ammonta a 2.5 volte il suo *output* economico annuale, il più alto tra le economie sviluppate.

---

<sup>56</sup> Fonte: <https://kotobank.jp/word/企業別組合-50146>

<sup>57</sup> Fonte: <https://column.dai-ichi.co.jp/090>

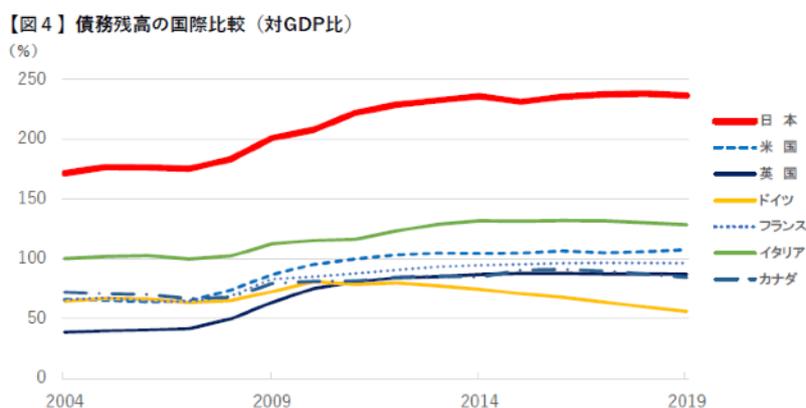


Grafico 26: 「対GDP債務残高比率」,第一商品株式会社（だいいちしょうひん、DAIICHI COMMODITIES CO.LTD）

Tuttavia in seguito all'aumento l'economia Giapponese ha subito una <sup>58</sup>contrazione del 6.8% nel successivo quadrimestre, alimentando le critiche nei confronti della decisione di Abe di attuare l'aumento in un momento vulnerabile per l'economia. *Takuji Aida*, Chief Economist della *Societe Generale SA*, settima potenza bancaria nella <sup>59</sup>classifica dei *Gruppi bancari della zona Euro per capitalizzazione*, sosteneva che la priorità sarebbe dovuta essere quella di assicurare un forte ciclo di crescita prima di mettere nuovamente le mani al portafogli nazionale, affermando che «un aumento di tasse avrebbe rischiato di affossare l'economia e annullare I progressi ottenuti dal processo di reflazione». Con <sup>60</sup>*reflazione* si intende l'atto di stimolare l'economia incrementando l'offerta di moneta o riducendo le tasse; una sorta di inflazione allo scopo di riportare l'economia e il livello dei prezzi allo stato precedente cicli economici negativi. Egli accusava inoltre Abe di «risparmiare in attesa di un ulteriore invecchiamento della popolazione. Ma il governo non è un nucleo familiare. Soltanto perché avrà bisogno di maggiore capitale in futuro, non

<sup>58</sup> Fonte: <https://www.ft.com/content/a0a023c0-2f2f-11e4-a054-00144feabdc0>

<sup>59</sup> Fonte: [https://it.wikipedia.org/wiki/Gruppi\\_bancari\\_della\\_zona\\_euro\\_per\\_capitalizzazione](https://it.wikipedia.org/wiki/Gruppi_bancari_della_zona_euro_per_capitalizzazione)

<sup>60</sup> Fonte: Cabiati Attilio, *Giornale degli Economisti e Rivista di Statistica*, Serie quarta, Vol. 78 (Anno 53), No. 4 (Aprile 1938), pp. 296-322, EGEA SpA

significa che ne abbia bisogno adesso.» In un paese dove, stando all'istituto nazionale di ricerca di previdenza sociale e anagrafica della popolazione (国立社会保障・人口問題研究所, *Kokuritsu-shakai-hoshō, Jinkō-mondai-kenkyūjo*), nel <sup>61</sup>2065 il numero di persone over 65 costituirà il 38.1% dell'intera popolazione, vi è sicuramente la necessità di aumentare la spesa sanitaria, ma pensare che continui aumenti della tassa di consumo possano portare entrate in grado di pareggiare il grave bilancio giapponese è pura utopia.

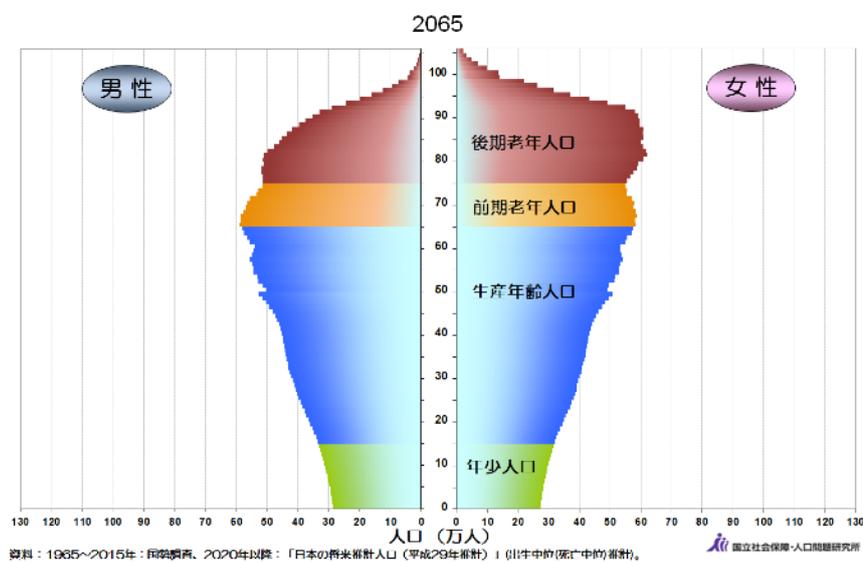


Grafico 27: <http://www.ipss.go.jp/site-ad/TopPageData/2065.png>

<sup>61</sup> Fonte: [http://www.ipss.go.jp/site-ad/TopPageData/PopPyramid2017\\_J.html](http://www.ipss.go.jp/site-ad/TopPageData/PopPyramid2017_J.html)

### (iii) Mercato del lavoro

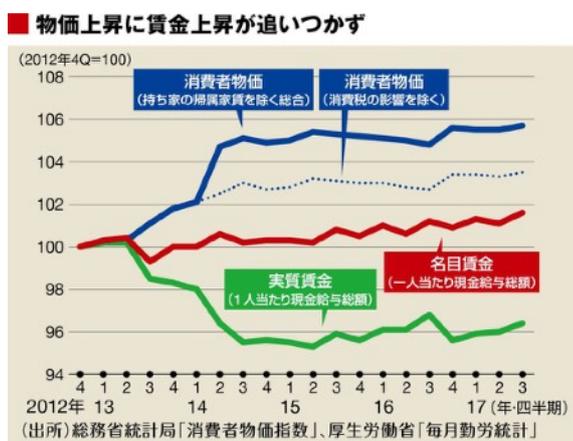
L'invecchiamento della società giapponese ha condotto inesorabilmente ad una situazione di scarsità di forza lavoro. Nel 2019 il paese si trovava ad un tasso di disoccupazione del 2.4%, molto vicino ad una situazione di impiego totale. Il rapporto tra domanda e offerta di lavoro (有効求人倍率, *Yūkōkyū-jinbairitsu*) nella città di Tokyo era a 2.0, mentre nelle aree rurali del paese si aggirava intorno a 1.25, per una media di 1.6. Anche alla luce delle problematiche legate al *business model* precedentemente



Grafici 28-29: 19年求人倍率1.60倍、10年ぶり低下 失業率は2.4%、2019、朝日新聞

citato, rimane lecito domandarsi come mai in una situazione del genere gli stipendi fatichino ad aumentare. La risposta si trova nella differenza tra stipendi nominali (名目賃金, *Meimoku-chinkin*) e stipendi reali (実質賃金, *Jisshitsu-chingin*).<sup>63</sup> Fino agli anni '90, seppur già alle prese con una situazione mancanza di manodopera, gli stipendi reali, ossia gli stipendi percepiti al netto delle spese necessarie a vivere, erano sufficienti a

incentivare il consumo da parte della popolazione. Negli anni 2000 questa tendenza si è tuttavia ribaltata; ad aumenti del costo di vita generale corrispondevano aumenti non proporzionali degli stipendi, con conseguente riduzione del margine di spesa per nucleo familiare. A ciò bisogna inoltre sommare il problema legato alla



<sup>62</sup> Fonte: <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO55074210R30C20A1EAF000/>

<sup>63</sup> Fonte: <https://toyokeizai.net/articles/-/199373?page=2>

differenza di retribuzione tra lavoratori con rapporto di lavoro “irregolare” o part-time (非正規雇用者, *Hiseiki-koyōsha*) e a tempo pieno (正規雇用者, *Seiki-koyōsha*). L’aumento numerico dei primi ha intaccato la media nazionale degli stipendi in quanto, a parità di mansione, veniva loro concessa una retribuzione oraria inferiore rispetto ai colleghi a tempo pieno. Difatti, pur di ottenere un impiego i lavoratori tendono ad accettare condizioni economiche impari, alimentando la tendenza da parte delle aziende ad assumere con contratto di questo tipo allo scopo di risparmiare sulla manodopera. Nel tempo ciò ha condotto alla creazione di un gap salariale dettato non dalla mansione, ma dalla tipologia di contratto. Risultava dunque indispensabile attuare contromisure allo scopo di aumentare la forza lavoro attraverso una maggiore inclusione di (i) personale straniero e (ii) forza lavoro femminile.

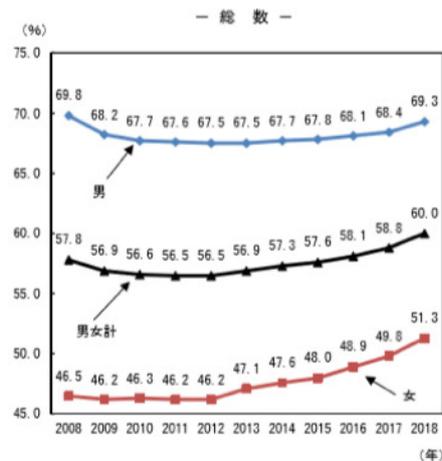
- (i) Il 7 Dicembre 2018 la Camera Alta ha approvato (con maggioranza di 161 a 76) la legge sulla riforma del lavoro (働き方改革, *Hatarakikata-kaikau*), la quale include l’aumento del numero di personale straniero semi-specializzato. La legge, entrata in vigore nell’Aprile del 2019, è stata considerata come l’ultima spiaggia del governo ultra-conservatore dell’ex primo ministro *Shinzo Abe* di sopperire alla carenza di forza lavoro dovuta al connubio tra elevata età media e basso tasso di natalità. Grazie ad essa, al personale straniero semi-specializzato sarà consentito restare fino a 5 anni nel paese per motivi lavorativi, senza poter portare i familiari. A quello specializzato (e familiari) sarà invece consentito rimanere per 10 anni, con la possibilità di richiedere la cittadinanza al loro termine. Tale misura è stata adottata in quanto si stima che la forza lavoro in Giappone subirà un drastico calo nel prossimo ventennio, passando dai 65.3 milioni del 2017 ai 52.5 milioni del 2040 (-19.6%).

(ii) Nel 2018, un sondaggio condotto dal Ministero degli affari interni e della comunicazione (総務省, Sōmushō)

riportava come il tasso d'occupazione della forza lavoro femminile avesse finalmente superato il 50% (51.3%), tamponando le carenze di 14 industrie tra cui ristorazione, assistenza medica ed edilizia. Il numero di lavoratrici totali

ammontava a 29 milioni. Tuttavia per incentivare una sempre maggiore partecipazione femminile al mercato del lavoro occorrerà risolvere alcune criticità relative al trattamento impari ricevuto rispetto alle controparti maschili. In primo luogo, la maggior parte di esse (44.2%) si trova a contratto part-time (scarsamente retribuito), contro l'11.7% di sesso maschile. Inoltre, a parità di impiego, le donne hanno una retribuzione inferiore del 23.5% rispetto alle controparti maschili, il *gender pay-gap* più elevato tra gli stati membri dell'OCSE. Nel 2018 i direttori d'azienda di sesso femminile costituivano soltanto l'11.2%; solo il 18.3% ricopriva posizione di capo reparto nelle aziende private.

図4 就業率の推移



Tra le novità introdotte dalla <sup>65</sup>*Work Style Reform* vi sono inoltre:

- *Introduzione del limite massimo consentito per il lavoro straordinario* (時間外労働の上限規制, *Jikangairōdō-no-jōgen-kisei*).

Il limite base è di 45 ore mensili e 360 annuali. In casi speciali, il limite esteso viene portato a non più di 100 ore mensili e per un massimo di 6

<sup>64</sup> Fonte: <https://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/18-01.pdf>

<sup>65</sup> Fonte: [https://www.hrpro.co.jp/series\\_detail.php?t\\_no=2308](https://www.hrpro.co.jp/series_detail.php?t_no=2308)

mesi l'anno. La media mensile non deve superare le 80 ore, e non si possono eccedere le 720 ore annuali.

- *Riscossione di minimo 5 giorni di ferie annuali retribuite* (有給休暇の時季指定, *Yūkyūkyūka-no-jiki-shitei*).

- Il Giappone dispone di un sistema di ferie annuali obbligatorie. Agli impiegati a tempo pieno vengono concessi da 10 a 20 giorni, definiti in base alla data di inizio contratto. Tuttavia il tasso di riscossione delle ferie è piuttosto basso. La nuova

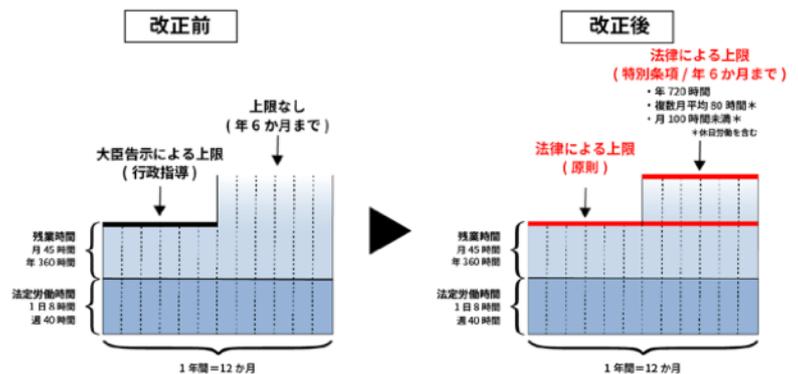


Grafico 30: 「残業の上限」が史上初めて法律に

legge richiede, a chi dispone di 10 o più giorni di ferie retribuite, di specificare 5 giorni nel corso dell'anno così da assicurarsi che tali ferie vengano effettivamente rimosse.

- *Trattamento omogeneo per lavoratori a tempo pieno e part-time* (同一労働同一賃金, *Dōitsu-rōdō-dōitsu-chingin*). Il provvedimento implica, a parità di mansione, l'uguaglianza di retribuzione tra i lavoratori a prescindere da sesso e tipologia di contratto. La legge condanna la differenza di compensazione non giustificata tra I lavoratori.

## CAPITOLO 5

### New Tokyo. New Tomorrow.

Per i ministeri del governo centrale le Olimpiadi rappresenteranno dunque un'importante finestra d'opportunità per ottenere capitale addizionale da riversare nell'esecuzione di progetti innovativi che, probabilmente, non avrebbero mai raggiunto il consenso necessario non fosse per il clima positivo generato dalle Olimpiadi. L'argomentazione “spese necessarie alla regolare conduzione dei Giochi” risulta quindi essere particolarmente efficace durante le negoziazioni sul budget.



A tal proposito nel Dicembre del 2016, il 東京都庁 (*Tōkyōto-chō* o Governo Metropolitano della città di Tokyo) ha dato il via ad un nuovo piano quadriennale denominato <sup>66</sup>“*New Tokyo. New Tomorrow*”. Il Piano d’Azione, che ha raggiunto l’approvazione sfruttando la scia del fermento Olimpico, riguarderà gli anni

fiscali dal 2017 al 2020. Al fine di migliorare la sicurezza e al benessere dei residenti, verranno realizzate le tre “città” di Tokyo (「3つのシティ」, *Mitsu-no-shiti*): “Città Sicura” (セーフシティ, *Safe city*), “Città Variegata” (ダイバーシティ, *Diverse city*), e “Città Smart” (スマートシティ, *Smart city*). L’implementazione delle misure politiche principali del progetto “Tre Città” (「3つのシティ」の主な政策, *mitsu-no-shiti-no ōmona-seisaku*) consentirà la creazione della Nuova Tokyo (新しい東京, *Atarashii Tōkyō*).

<sup>66</sup> Fonte: <https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp/basic-plan/actionplan-for-2020/plan.html>

## 5.1 Città Sicura (セーフ シティ)

La “Città Sicura” è dinamica e in continuo fermento. Protegge la salute dei residenti e ne salvaguarda le proprietà attraverso:



(i) 電柱のないまち (*Denchū-no-nai-machi*):

Rimozione dei tralicci telefonici

(ii) 地震に強いまちづくり (*Jishin-ni-tsuyoi-machizukuri*): Creazione di una città che resista a crolli e incendi

(iii) 自助・共助・公助の連携による防災力の向上 (*Jijo, kyōjo, kōjo-no-renkei-ni-yoru-bōsairyoku-no-kōjō*): Formazione specifica per i cittadini in caso di disastri

(iv) 豪雨・土砂災害対策 (*gōu-doshasaigai-taisaku*): Sviluppo di contromisure legate alla pioggia torrenziale

(v) 都市インフラの長寿命化・更新 (*Shuto-infura-no-chōjumyōka-kōshin*): Manutenzione e rinnovamento delle infrastrutture urbane

(vi) まちの安全・安心の確保 (*Machi-no-anzen-anshin-no-kakuho*): Efficaci misure anti-terroristiche

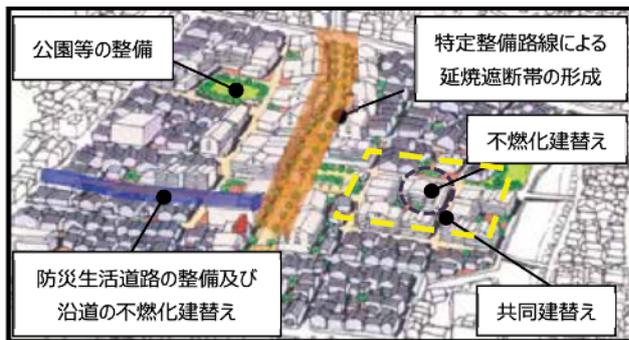
(vii) 多摩・島しょ地域のまちづくり (*Tama-shimasho-chiiki-no-machizukuri*): Sviluppo dell'area di Tama e delle isole di Tokyo

Nello specifico:

- (i) Consiste nel rendere Tokyo più sicura attraverso la rimozione dei tralicci telefonici e la fornitura di supporto tecnico e finanziario per la realizzazione del progetto nelle strade municipali, allo scopo di evitare ostruzioni stradali conseguenti al loro crollo in caso di terremoto.



(ii) Consiste nell'aumentare la resistenza sismica delle abitazioni e il supporto alle municipalità che svolgono il compito di valutare il rischio delle abitazione. Prevede inoltre la creazione di sussidi diretti ai condomini per coprire le spese d'ispezione per la valutazione della resistenza sismica. Nelle zone in cui vi siano presenti case in legno in



successione, prevede la creazione di strade che fungano da vie di fuga anti-incendio, promuovendo allo stesso tempo la ristrutturazione di tali case, in modo che diventino più resistenti agli incendi.

(iii) Incrementare il numero di volontari presenti nelle divisioni dei vigili del fuoco e la cooperazione tra di esse. Include l'invio di consulenti professionali presso le organizzazioni indipendenti che si occupino della formazione dei cittadini in caso di disastri.

(iv) Prevenire le inondazioni causate dallo straripamento dei fiumi conseguenti ad alluvioni attraverso la costruzione di bacini e canali di scolo nelle aree più soggette ad inondazione. Promuovere misure di mitigazione dei disastri quali l'aggiornamento della mappa sui rischi da inondazione.

(v) Fornire alle generazioni future un'infrastruttura urbana sana e sostenibile attraverso manutenzioni periodiche e rinnovamenti sistematici. Nello specifico, implementare misure di prevenzione appropriate da attuare prima che si verifichino processi di deterioramento attraverso l'utilizzo delle tecnologie più avanzate.

(vi) Maggior preparazione contro la minaccia terroristica allo scopo di permettere agli spettatori di assistere ai Giochi di Tokyo 2020 in totale sicurezza. Per fare ciò, nelle ferrovie verrà implementato un sistema di tre operatori per singola telecamera di sicurezza, così da attuare una risposta immediata in caso di attacco. Verranno condotte inoltre esercitazioni pratiche allo scopo di formare il personale in caso di attacchi informatici, supportati dalle ultime tecnologie di sorveglianza, come droni, nei luoghi pubblici.

<駅や空港でのテロ訓練>



(vii) Promuovere iniziative mirate alla rivitalizzazione di tutta la 多摩ニュータウン ( *Tama-Nyūtaun* o *Tama New Town*) per promuoverne il turismo e agevolare la vita dei residenti, partendo dalla posa di copertura internet a banda ultra veloce in tutti i 5 villaggi e le 6 isole.

## 5.2 Città Variegata (ダイバーシティ)

ダイバーシティ



All'interno della "Città variegata" chiunque può vivere una quotidianità attiva, sicura e vivace.

Essa è:

- (i) 子供を安心して産み育てられるまち (*Kodomo-wo-anshin-shite umisodaterareru-machi*) : Una città dove le persone possono crescere tranquillamente i propri figli
- (ii) 高齢者が安心して暮らせる社会 (*Kōreisha-ga-anshin-shite-kuraseru-shakai*): Un luogo dove gli anziani possono vivere in serenità e sicurezza
- (iii) 医療が充実し健康に暮らせるまち (*Iryō-ga-jūjitsu-shi, kenkō-ni-kuraseru-machi*) :Una città che valorizza l'assistenza sanitaria e incoraggia un sano stile di vita
- (iv) 障害者がいきいきと暮らせる社会 (*Shōgaisha-ga-ikiiki-to-kuraseru-shakai*) : Una città dove le persone affette da disabilità possono vivere una vita vivace
- (v) 働き方改革を進め、「ライフ・ワーク・バランス」を社会全体で実現するまち (*Hatarakikata-kaikaku-wo-susume, "raifu-woku-baransu"-wo-shakai-zentai-de-jitsugen-suru-machi*) : Una città in cui viene incentivato un corretto "life-work balance", grazie ad adeguate riforme del lavoro

(vi) 誰もが活躍できるまち (*Dare-mo-ga-katsuyaku-dekiru-machi*) : Una città in cui viene incentivata la partecipazione di donne e anziani al mercato del lavoro

(viii) 誰もがスポーツに親しめる社会 (*Daremo-ga-supōtsu-ni-shitashimeru-shakai*) : Una società che permette a chiunque di avvicinarsi al mondo dello sport, attraverso la realizzazione di strutture “barrier free”

(ix) 未来を担う人材の育成 (*Mirai-wo-ninai-jinzai-no-ikusei*): Una città che valorizza l’educazione ed aumenta le prospettive future dei bambini

Nello specifico:

(i) Nell’Aprile del 2016, il numero di iscrizioni agli asili è aumentato di 14.192 unità rispetto al 2015. Tuttavia, a causa del crescente numero di richieste, anche il numero dei bambini in lista d’attesa è incrementato a 8.466, 652 in più rispetto all’anno precedente. Per sopperire a questa mancanza, sono stati sussidiati parte dei costi sostenuti dagli asili nido e ed è stato fornito supporto alle compagnie che mettano a disposizione asili interni per i propri dipendenti, così come alle municipalità impegnate nel fornire attività di dopo scuola. Le misure adottate sono risultate efficaci come dimostra l’aumento del numero di richieste approvate (da 223.000 del 2016 alle 270.000 del 2018), al fronte del calo del numero di bambini in lista d’attesa (5.800). Tuttavia l’obiettivo di azzerare tale numero risulta ancora lontano.

(ii) Tra il 2015 e il 2025 il numero degli abitanti di Tokyo over 65 aumenterà da 3.01 a 3.26 milioni. A tal proposito, è risultato necessario promuovere servizi di assistenza a domicilio e potenziare le misure di assistenza preventiva, aumentando il numero di strutture d’accoglienza per

soddisfare i bisogni degli anziani affetti da varie forme di demenza. L'aumento delle strutture implica un aumento di personale; verrà dunque incentivata l'assunzione di risorse umane in questo ambito attraverso un'adeguata compensazione.

(iii) Promuovere la specializzazione delle strutture ospedaliere e la cooperazione tra di esse così da consentire ai pazienti di ricevere la cura più appropriata alle loro necessità. Oltre a rafforzare il sistema di assistenza medica per fronteggiare una società in continuo invecchiamento, è utile fornire mezzi per consentire una pronta e appropriata risposta sanitaria in caso di disastro di qualsiasi entità. Ulteriore focus verrà rivolto nei confronti di malattie collegate allo stile di vita, fornendo particolare supporto alle aziende che incoraggino i propri dipendenti ad una quotidianità attiva. Per finire, verranno promosse misure per contrastare i danni provocati dal fumo passivo in preparazione ai Giochi del 2020.

(iv) Nel 2016 il tasso d'occupazione delle persone afflitte da disabilità nelle aziende di Tokyo è stato dell'1.84%, inferiore al 2.0% minimo previsto dalla legge. A tal proposito verrà fornita assistenza agli individui con disabilità nella ricerca e nel mantenimento del posto di lavoro.

(v) Il termine “*life-work balance*” indica la capacità di trovare il punto di sano equilibrio tra lavoro e vita privata. Verranno spronate le compagnie a prendere parte al 東京働き方改革宣言企業制度 (*Tōkyō-hatarakikata-kaikaku-sengen-kigyō -eido*), provvedimento normativo per la riforma dello stile lavorativo nella città di Tokyo. Altro punto importante è il sovraffollamento ferroviario, che al momento è al 180%. Verranno incentivate le compagnie a scaglionare gli orari di lavoro dei propri dipendenti per favorirne l'entrata e l'uscita nelle ore non di punta. Allo stesso tempo l'Ufficio metropolitano del trasporto di Tokyo (TOEI) si impegnerà ad equipaggiare i propri treni con più binari.

(vi) Organizzare eventi speciali rivolti alle donne lavoratrici per fornire loro la motivazione necessaria a perseguire opportunità di carriera e successi lavorativi. Utilizzare il *Silver Human Resources Center (SHRC)*, istituto che si occupa di aiutare donne e uomini in età prossima al pensionamento, per procurare loro impieghi retribuiti part-time, in particolare in aree carenti quali i servizi per l'infanzia.

(viii) Sulla scia dell'opportunità fornita dai Giochi, verranno avanzate proposte per lo sviluppo urbano riguardanti strutture dal design universale; con design universale si intende la predisposizione di ambienti aventi abbastanza spazio da poter essere utilizzati sin da subito dal maggior numero di persone possibili . Essi

<ホームドア整備事例(京王新宿駅)>



includono la realizzazione di strade e stazioni ferroviarie “senza barriere”.

(ix) Stabilire ed espandere il sistema di borse di studio così da ridurre il fardello del pagamento delle rette di scuole private che grava su molte famiglie. Verrà inoltre posta particolare attenzione alle lingue straniere attraverso l'introduzione di programmi extracurricolari, tenuti da professori stranieri e interamente in lingua inglese.

### 5.3 Città Smart (スマートシティ)

La Città Smart è in continua crescita, impegnata in politiche rivolte alla salvaguardia dell'ambiente, e intenta a diventare centro economico e finanziario globale.



Essa è:

- (i) スマートエネルギー都市 (*Sumāto-energī-toshi*) : Sostenuta dalla “*smart energy*”
- (ii) “もったいない”食品ロスの削減 (*Mottainai-shokuhin-rosu-no sakugen*) : Una città che incarna lo spirito del *mottainai*
- (iii) 暑さ対策の推進 ・ 豊かな自然環境の創出 (*Atsusa-taisaku-no suishin - yutakana-shizenkankyō-no-sōshutsu*) : Un ambiente ricco di verde nel quale proteggersi dal caldo e sentirsi a stretto contatto con la natura
- (iv) 成長創出に向けた新たなイノベーションの促進；国際金融・経済都市 (*Seichō-sōshutsu-ni-muketa-aratana-inobēshon-no-sokushin; kokuai-kinyū - keizai-toshi*) : Una città che, attraverso l'implementazione delle nuove tecnologie, punta ad essere uno dei principali centri finanziari ed economici globali
- (v) 世界に冠たる観光都市 (*Sekai-ni-kantaru-kankōtoshi*) : Una delle principali mete turistiche mondiali
- (vi) 世界に開かれた国際・芸術文化の振興 (*Sekai-ni-hadakareta kokusai - Geijutsu-bunka-no-shinkō*) : Promotrice d'arte e cultura

(vii) 陸・海・空の交通ネットワークの形成 (*Riku - umi - Sora no kōtsū-nettowōku-no-keisei*) : Impegnata nella realizzazione di un network efficiente che unisca i trasporti aerei, marittimi e terrestri

Nello specifico:

(i) Saranno implementate misure per la crescita sostenibile della città. Per diventare una città leader nell'utilizzo di energia *green*, verranno incoraggiati l'uso di luci LED (installate attualmente nel 58% delle abitazioni di Tokyo) e adottate misure di risparmio energetico, puntando, ad esempio, all'utilizzo di idrogeno, il quale non emette CO<sub>2</sub> in fase di produzione.



Verranno inoltre realizzate case *eco-friendly* e sarà incentivato l'utilizzo di fonti di energia alternativa nelle aziende; punto importante è inoltre la conversione delle strutture metropolitane in ambienti ad emissioni zero.

(ii) Spronare i cittadini a condurre uno stile di vita sostenibile, in particolare in materia di riduzione degli sprechi alimentari, considerati *mottainai* (troppo preziosi per essere sprecati). A tal proposito verrà creato il “Programma per la Riduzione degli sprechi alimentari della città di Tokyo”, un elenco di regole comportamentali mirate alla riduzione di tali sprechi.

(iii) Per combattere il caldo, in particolare in vista dei Giochi estivi di Tokyo 2020, verrà ripensato il panorama urbano; la volontà è quella di creare un ambiente ricco d'acqua e di zone verdi, dove le persone possano sentirsi a stretto contatto con la natura.

<街中での暑さ対策>



(iv) Allo scopo di affermare Tokyo come principale centro finanziario dell'Asia, verranno promosse misure atte a rivitalizzare l'intera industria. Ciò potrà essere conseguito attraverso maggiori sforzi per promuovere novità quali *Tecnofinanza* e *IoT* (*Internet of Things*) allo scopo di renderle appetibili per le industrie straniere. Il termine "*Tecnofinanza*", composto formato da "tecnologia" e "finanza", indica quelle nuove industrie che, attraverso l'utilizzo di *ICT* di ultima generazione (Tecnologie dell'informazione e della comunicazione), forniscono prodotti e servizi finanziari. Con *IoT* ci si riferisce invece all'idea di ripensare gli oggetti che ognuno di noi utilizza nella propria quotidianità, equipaggiandoli con capacità digitali. Grande risalto verrà posto sulle innovazioni tecnologiche delle *SME*, che costituiscono le fondamenta dell'economia Giapponese, in particolare fornendo loro supporto nella creazione di progetti che uniscano le loro idee con le tecnologie e le capacità economiche delle aziende leader del settore. Verranno inoltre supportate le *start-up* nella loro evoluzione in business globali.

(v) Attraverso lo sviluppo e la promozione delle risorse locali, verrà comunicata un'immagine di Tokyo in quanto città turistica. Per rendere più confortevole la visita da parte dei visitatori stranieri verranno implementate semplici misure quali la traduzione multilingue di indicazioni, cartelli informativi e segnali stradali. Saranno inoltre valorizzate le forme artistiche di particolare fascino per i turisti stranieri

quali anime e manga, in quanto parte integrante della cultura Giapponese.

(vi) I Giochi non sono soltanto un festival sportivo, ma anche culturale. Per tale motivo, verranno promosse arti e festival tradizionali autoctoni in tutti i distretti, attraverso l'organizzazione di eventi di vario genere che possano coinvolgere il maggior numero possibile di visitatori. Grazie alla creazione del *TOKYO Caravan*, gli artisti porteranno l'arte in tutto il Giappone, in particolare nelle zone colpite da grandi disastri naturali.

(vii) Per accogliere il gran numero di visitatori che I Giochi del 2020 porteranno con loro, è fondamentale risolvere I problemi legati a congestione stradale e sovraffollamento dei treni. A tale scopo, verrà messo in atto il progetto di ingrandimento del 東京外環自動車道 (*Tōkyō-Gaikan-Jidōshadō* o *Tokyo Outer Ring Road*). La sezione est, che porta da *Misato* a *Ichikawa*, è stata aperta al pubblico nel 2018; la sezione ovest, che da *Izumi* si collega alla superstrada di *Chuo* è in fase di costruzione; la sezione finale, che si collega alla superstrada di *Tomei* è ancora in fase di progettazione. Al loro completamento entrerà in funzione un sistema a “tre anelli” che comprende anche il 中央環状線 (*Chūō-Kanjō-sen* o *Central Circular Route*) e il 都心環状線 (*Toshin-Kanjō-sen* o *Inner Circular Route*), così da permettere una maggiore scorrevolezza del traffico. A livello di viabilità marittima verrà realizzato un terminale capace di accogliere le più grandi navi da crociera al mondo. A livello aeroportuale, verrà aumentata la capacità dell'Aeroporto di *Haneda*.

<首都圏広域道路ネットワーク>



## CAPITOLO 6

### COVID 19

L'edizione di Tokyo 2020, la cui cerimonia di apertura era fissata per il 4 Luglio, è stata rinviata a causa della pandemia scaturita dalla diffusione del virus SARS COVID-19. E' la prima volta che i Giochi, nei loro 124 anni di storia moderna, vengono rinviati in tempi di pace. Il Comitato Olimpico Internazionale (COI) e gli organizzatori della città avevano subito notevoli pressioni riguardo alla posticipazione dell'evento; dopo un'iniziale resistenza, hanno quindi deciso per il rinvio. Lo scorso 24 Marzo l'ex primo ministro Giapponese *Shinzo Abe*, in accordo con il presidente del COI *Thomas Bach*, ha comunicato che «l'annullamento dell'edizione del 2020 fosse la decisione migliore nell'ottica della salvaguardia di spettatori e atleti. I Giochi rimarranno tuttavia a Tokyo; la capitale Giapponese rimarrà la portatrice della fiamma Olimpica, faro di speranza simbolico per l'umanità.» Le Olimpiadi estive erano state annullate soltanto tre volte in precedenza - nel 1916, 1940 e 1944 - in concomitanza con I conflitti mondiali. A livello epidemiologico i Giochi del 1920 si tennero ad Antwerp, in Belgio, nonostante la pandemia dell'influenza diffusasi a partire dal 1918. L'edizione di Rio 2016 dovette confrontarsi con la diffusione del virus *Zika*, trasmesso dalle zanzare; tuttavia, a differenza dello *Zika*, il COVID-19 è direttamente trasmissibile da persona a persona. Sebbene le conseguenze finanziarie risultino secondarie rispetto la tragedia di perdite umane, questa ricerca è stata concepita con lo scopo di analizzare l'effetto economico, positivo o negativo che sia, derivante dalla decisione di ospitare le Olimpiadi. Questo capitolo lascerà dunque a ricerche ben più specifiche condotte da esperti del settore la responsabilità di analizzare la crisi dal punto di vista sanitario, limitandosi a volgere la propria attenzione sul contraccolpo finanziario.

Conclusa questa breve ma doverosa premessa, il contraccolpo economico totale derivante da tale decisione risulta ancora difficile da quantificare, in quanto un simile avvenimento rientra precisamente tra quelle componenti intangibili citate all'inizio della ricerca che hanno conseguenze dirette sull'attività economica dell'intero paese, e che non consentono una preparazione ex-ante mirata al loro contenimento.



A livello pubblico, si parla attualmente di una cifra di ¥1,3 trilioni (€10 miliardi) investiti dal paese tra costruzione di sedi sportivi e espansione della capacità degli hotel, senza contare il potenziamento di infrastrutture pubbliche e progetti di ristrutturazione urbana. Nonostante nel 2013 la spesa preventivata fosse di ¥790 miliardi (€6,1 miliardi) già a Marzo 2020<sup>67</sup>, prima del rinvio della competizione, la cifra aveva raggiunto ¥1,3 trilioni (€10,4 miliardi) così ripartiti: €1,1 miliardi da parte del governo, €4,6 miliardi dalla città metropolitana di Tokyo e €4,7 miliardi dal comitato organizzativo. Il costo addizionale stimato conseguente al rinvio ammonta invece attualmente a circa ¥300 miliardi (€2.3 miliardi), cifra comunicata dal comitato Organizzativo a seguito di una riunione trilaterale che ha visto la partecipazione di Governo Metropolitano di Tokyo (東京都庁, *Tōkyōto-chō*) e vertici del Governo Giapponese.

Per quanto riguarda la <sup>68</sup>ripartizione del costo addizionale, il governo

<sup>67</sup> Fonte: <https://www.tokyo-np.co.jp/article/57809>

<sup>68</sup> Fonte: <https://news.mynavi.jp/article/20201207-1567677/>

metropolitano di Tokyo si farà carico di un importo pari a ¥120 miliardi (€925 milioni); il Comitato Olimpico Nazionale coprirà ¥76 miliardi (€586 milioni); la parte del Governo ammonta ai restanti ¥71 miliardi (€547 milioni). Il presidente di Tokyo 2020 *Yoshiro Mori*, il governatore di Tokyo *Yuriko Koike* e il ministro in carica dei Giochi Olimpici e Paralimpici *Seiko Hashimoto*, hanno dichiarato che l’allocazione dei restanti €300 milioni è ancora in fase di discussione.

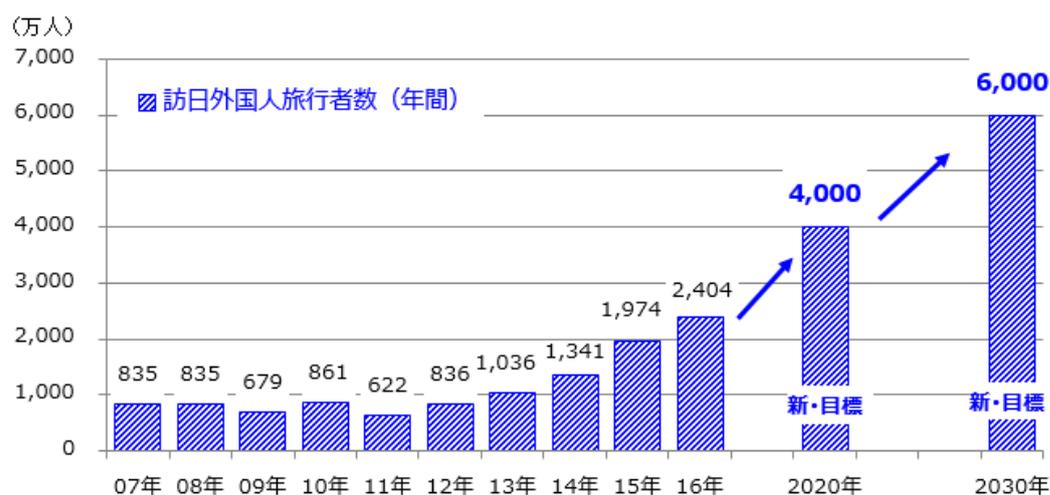
追加経費の負担額

組織委員会	東京都	国
760 億円程度 (※)	800 億円程度	150 億円程度
—	400 億円程度	560 億円程度

### 6.1 Una ripresa difficile

Nonostante il rinvio, sarebbe sconsigliato pensare ad un debellamento totale del virus entro il 23 Luglio 2021, data della cerimonia d’apertura della nuova edizione. L’obiettivo più realistico sarà quello di fermare la diffusione attraverso la somministrazione delle prime cure vaccinali, implementando allo stesso tempo misure atte alla prevenzione di nuovi focolai. In prospettiva 2021 difficilmente il Giappone riuscirà a tornare su livelli economici pre-crisi che consentano alla nazione di perseguire i propri obiettivi di crescita economica. Prima dello scoppio della pandemia vi era la convinzione che l’incremento di visitatori conseguente ai Giochi avrebbe garantito il raggiungimento della soglia di 40 milioni di visitatori entro la fine del 2020 prefissata dal governo. L’obiettivo del 2020 non è stato chiaramente raggiunto e, anche qualora il turismo dovesse riprendersi, il tempo perso complicherà notevolmente il raggiungimento dei <sup>69</sup>60 milioni di visitatori entro il 2030 auspicato dal governo.

<sup>69</sup> Fonte: <https://member.rakuten-sec.co.jp/web/market/opinion/stock/kubota/0817.html>



Le spese aggiuntive hanno soltanto peggiorato la situazione economica del paese, il quale era definitivamente entrato in fase di recessione a Maggio 2020 dopo due quadrimestri consecutivi di crescita negativa dovuti all'aumento dell'imposta sui consumi. Nel solo 2020 il paese ha speso il 20% dell'intero PIL in contromisure per la pandemia, ad aggravare la situazione del PIL reale del paese il quale, tra Gennaio e Marzo 2020, aveva subito una contrazione del 3.4%, che ha raggiunto il -5.2% a fine 2020.

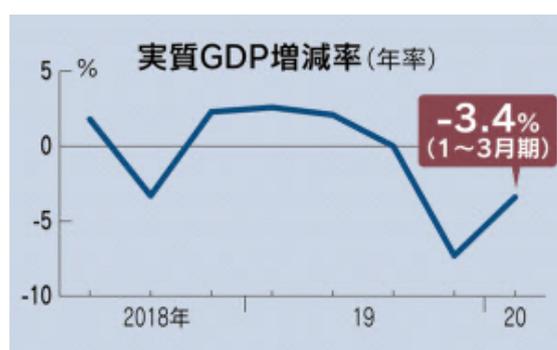


Grafico 33: 1~3月実質GDP、年率3.4%  
減 2期連続マイナス

## 6.2 Differenze rispetto alla Grande Crisi Finanziaria

Sebbene la pandemia stia generando effetti spesso equiparati a quelli della Grande Recessione, vi sono sostanziali differenze. Quest'ultima venne innescata nel 2007 dallo scoppio della bolla immobiliare e dalla crisi dei *subprime*, ossia prestiti da parte degli istituti finanziari concessi a clienti con alto rischio di insolvenza. Si verificò dunque una reazione a catena che portò al crollo del sistema finanziario Americano, con gravi ripercussioni a

<sup>70</sup> Fonte: <https://www.nikkei.com/article/DGXMZO59225120Y0A510C2MM0000/>

livello globale e danni al commercio internazionale. In Giappone, il settore manifatturiero venne particolarmente colpito; il conseguente taglio di personale portò ad uno stato generale di insicurezza, con relativa diminuzione dei consumi. Per arginare i danni, il governo rispose con un aumento dei progetti pubblici in modo da creare occupazione per coloro i quali avevano perso il lavoro. Questa volta il crollo dei consumi è conseguenza del timore nei confronti del virus: fintanto che la popolazione sarà costretta a casa per timore di contrarlo, sarà reticente alla spesa. Contrariamente alla grande depressione, il virus ha sferrato dunque un colpo diretto alla propensione al consumo, non al reddito. Alla base del problema economico vi è dunque il problema sanitario.

### 6.3 Primi segni di ripresa

Nonostante ciò, secondo l’FMI (Fondo monetario internazionale) nel 2021 si assisterà al <sup>71</sup>ritorno ad una crescita positiva globale (da -3% a +5.8%); in Giappone è stato stimato un passaggio da -5.2% a +3%. Nonostante la lenta ripresa, il prezzo degli *asset* continua tuttavia ad aumentare a discapito di una fiacca attività economica; ciò è dovuto alle forti politiche monetarie e fiscali introdotte dai vari paesi allo scopo di immettere capitale nel mercato. L’elevato prezzo degli *stock* non è di per se una cattiva cosa, ma un’eccessiva liquidità potrebbe portare ad un’eccessiva sopravvalutazione degli asset, con effetti reali sfavorevoli all’economia. In Giappone, le agenzie di *credit rating*, compagnie indipendenti che attribuiscono una percentuale di solvibilità del debito accumulato alle compagnie, hanno bloccato il punteggio nonostante

2020 economic growth outlook: IMF  
(year-on-year, %)

	2019	2020	2021
Korea	2.0	-1.2	3.4
Japan	0.7	-5.2	3.0
China	6.1	1.2	9.2
U.S.	2.3	-5.9	4.7
Eurozone	1.2	-7.5	4.7
World	2.9	-3.0	5.8

(2020, 2021- estimation)

\*Source: IMF

Graphics by Song Ji-yoon

<sup>71</sup> Fonte: <https://pulsenews.co.kr/view.php?year=2020&no=400177>

l'aumento di debito accumulato a causa della regressione economica. A seconda dell'andamento economico nel 2021 questa situazione potrebbe tuttavia cambiare, mettendo maggiormente alla luce il sovra-indebitamento contratto da aziende e banche. Il governo ha tuttavia recentemente annunciato prospetti positivi per l'anno fiscale 2021, simboleggiati da un ottimistico tasso di crescita del 4.0%, più elevato rispetto al 3.5% stimato dalle istituzioni private. Ciò suggerisce la fiducia del governo in merito alle proprie politiche, mentre il settore privato mostra segni di preoccupazione.

#### 6.4 La <sup>72</sup>risposta governativa

<sup>73</sup>Misure adottate da governo e istituzioni in risposta all'emergenza sanitaria:

- 13 Febbraio: Il governo <sup>74</sup>annuncia il primo pacchetto di aiuti d'emergenza, tra cui supporto per il rimpatrio dei Giapponesi all'estero, controllo del flusso d'immigrazione e aiuti economici alle piccole e medie imprese.
- 10 Marzo: Il governo <sup>75</sup>annuncia il secondo pacchetto di aiuti d'emergenza, tra cui l'espansione dei letti d'ospedale per i pazienti affetti e ulteriori aiuti economici per le imprese.
- 7 Aprile: Il governo annuncia il terzo pacchetto di aiuti al fine di stimolare l'economia. 3/4 del budget è destinato a supporto di occupazione e imprese, 1/4 al potenziamento del sistema sanitario, stimolo al consumo e investimenti pubblici.

---

<sup>72</sup> Fonte: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2020/04/japan-government-and-institution-measures-in-response-to-covid.html>

<sup>73</sup> Fonte: <https://www3.nhk.or.jp/news/special/coronavirus/policy/?tab=3>

<sup>74</sup> Fonte: [https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/actions/202002/13corona.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202002/13corona.html)

<sup>75</sup> Fonte: [https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/actions/202003/10corona.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202003/10corona.html)

- 8 Aprile: Il Governo dichiara lo stato di emergenza fino al 7<sup>66</sup> Maggio per 7 prefetture (Tokyo, Kanagawa, Chiba, Saitama, Osaka, Hyōgo e Fukuoka) al fine di limitare la diffusione del virus.
- 16 Aprile: il governo decide di 7<sup>7</sup>estendere lo stato di emergenza a tutta la nazione
- 14 Maggio: Il Governo 7<sup>8</sup>revoca lo stato d'emergenza in 39 prefetture
- 21 Maggio: Il Governo revoca lo stato d'emergenza in 3 prefetture (Osaka, Kyoto, e Hyōgo)
- 25 Maggio: Il Governo revoca lo stato d'emergenza in 5 prefetture (Hokkaido, Saitama, Chiba, Tokyo e Kanagawa)
- 27 Maggio: Il governo annuncia un nuovo pacchetto di stimoli economici.
- 10 Novembre: Il Primo Ministro *Suga* richiede la formulazione di un budget supplementare per nuovi stimoli economici. Viene approvato a Dicembre 2020 per un totale di ¥73.6 trilioni (€567 miliardi).

#### 6.4.1 Misure di tassazione (Dirette e Indirette)

##### (I) Posticipazione delle scadenze di pagamento

Le scadenze per il pagamento delle tasse calcolate nell'anno 2019 saranno posticipate per I contribuenti che usano l'addebito bancario diretto come metodo di saldo:

- Posticipazione della tassa sul reddito individuale al 7<sup>9</sup>15 Maggio 2020.

---

<sup>76</sup> Fonte: [https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/actions/202004/07corona.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202004/07corona.html)

<sup>77</sup> Fonte: [https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/actions/202004/16corona.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202004/16corona.html)

<sup>78</sup> Fonte: [https://www.kantei.go.jp/jp/98\\_abe/statement/2020/0514kaiken.html](https://www.kantei.go.jp/jp/98_abe/statement/2020/0514kaiken.html)

<sup>79</sup> Fonte: <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/kansensho/faq/01.htm>

- Posticipazione della tassa di consumo individuale al <sup>80</sup>19 Maggio 2020.

Il 30 Aprile 2020 la dieta ha inoltre approvato una legislazione che include misure di sgravio fiscale in risposta alla pandemia per quali tutte le classi di contribuenti, individuali o societari, con imposta dovuta in scadenza tra Febbraio 2020 e Gennaio 2021, a patto che abbiano subito un calo di reddito del 20% rispetto l'anno precedente.

#### (ii) Tassa d'imposta societaria

- Sono state predisposti sgravi fiscali per le piccole e medie imprese per investimenti di <sup>81</sup>digitalizzazione societaria e implementazione delle tecniche di *teleworking*.

#### 6.4.2 Misure relative all'occupazione

##### Richiesta di rimodulazione del metodo lavorativo

- Il Governo ha sollecitato le compagnie di promuovere il lavoro a distanza in modo da contenere la diffusione del virus

##### Programma di sussidi a sostegno dell'occupazione:

- Il Ministero della sanità, del lavoro e del benessere (厚生労働省, *Kōsei-rōdōshō*) ha approvato un programma di sussidi a sostegno dell'occupazione per permettere ai datori di lavoro che hanno subito perdite economiche di concedere ferie parzialmente retribuite ai lavoratori piuttosto che procedere col licenziamento. La misura straordinaria, in vigore da Aprile 2020 a Dicembre 2021, prevede la

<sup>80</sup> Fonte: <https://www.nta.go.jp/taxes/shiraberu/shinkoku/kansensho/furikae.htm>

<sup>81</sup> [https://www.mof.go.jp/tax\\_policy/brochure4.pdf](https://www.mof.go.jp/tax_policy/brochure4.pdf)

concessione di sussidi fino al 100% del personale per le SME e 80% del personale alle grandi imprese.

- <sup>82</sup>Il sussidio massimo è fissato a ¥15,000 al giorno per dipendente.

### 6.4.3 Misure di stimolo economico

#### (i) Politica monetaria:

- Raddoppio del budget per l'acquisto di *ETF*, fondi d'investimento quotati in borsa con le stesse modalità di azioni e obbligazioni, a ¥12 trilioni.
- <sup>83</sup>Accordo con la *US Federal reserve* sulle *linee di Swap in valuta*, accordi di scambio monetario tra le banche centrali di Canada, Inghilterra, BCE e Banca Nazionale Svizzera allo scopo di abbassare il costo dei prestiti concessi in dollari americani.
- Introduzione di un nuovo servizio per la concessione di prestiti come collaterale contro le obbligazioni societaria a un tasso di interesse dello 0%.

#### (ii) Prestiti alle grandi imprese

- Il Ministero della Finanza (財務省, *Zaimushō*) ha optato per la <sup>84</sup>concessione di prestiti per contrastare la crisi attraverso concessioni a basso tasso di interesse da parte della Banca dello sviluppo del Giappone (日本政策投資銀行, *Nippon-seisaku-tōshi-ginkō*), in particolare a supporto dell'industria dei trasporti.

---

<sup>82</sup> <https://www.mhlw.go.jp/content/000639789.pdf>

<sup>83</sup> Fonte: [https://www.boj.or.jp/announcements/release\\_2020/rel200316c.pdf](https://www.boj.or.jp/announcements/release_2020/rel200316c.pdf)

<sup>84</sup> <https://www.mof.go.jp/filp/plan/fy2020/r02hosei/zt005.pdf>

## (ii) Prestiti, garanzie di prestito e sussidi diretti per le SME

- Il Ministro della finanza ha deciso di utilizzare il fondo di sicurezza finanziaria (limite prestito: ¥720 milioni) e il fondo per la crisi economica (limite prestito: ¥300 milioni) a supporto delle SME. Il basso tasso di interesse è garantito dalle istituzioni finanziarie governative quali *Japan Finance Corporation* (日本政策金融行庫, *Nihon-Seisaku-Kin'yū-Kōko*, o JFC) e *Shoko Chukin* (商工中金).
- Il Ministro della finanza ha stabilito un nuovo programma di prestiti per l'acquisto di contromisure per limitare la diffusione del virus. Il basso tasso di interesse è garantito dalla JFC e dall'*Okinawa development finance corporation* (沖縄振興開発金融公庫, *Okinawa-Shinkō-Kaihatsu-Kin'yū-Kōko*, ODFC). Il limite di prestito è di ¥300 milioni.
- Il ministero dell'Economia, Commercio e Industria (経済産業省, *Keizai-sangyō-shō*, METI) ha predisposto un programma di sussidi a sostegno delle imprese particolarmente colpite allo scopo di rivitalizzarne il bilancio. Le compagnie rientranti nel programma possono ottenere uno a ¥2 milioni di sussidi diretti.

### 6.4.4 Misure doganali su import/export

- La priorità viene data allo sdoganamento dei beni considerati urgenti, come dispositivi di protezione individuale necessari al contenimento del virus.

### 6.4.5 Le due fasi della ripresa

Il programma di ripresa comprende due fasi:

- La prima, “Fase di supporto all’emergenza”, include l’intero periodo fino alla fine del contagio
- La seconda, <sup>85</sup>“Fase di ripresa a V”, si riferisce a un arco temporale consecutivo alla fine del contagio caratterizzato da una forte ripresa attraverso lo stimolo della domanda e l’avanzamento di proposte per la modifica strutturale della società.

#### 回復のアルファベット

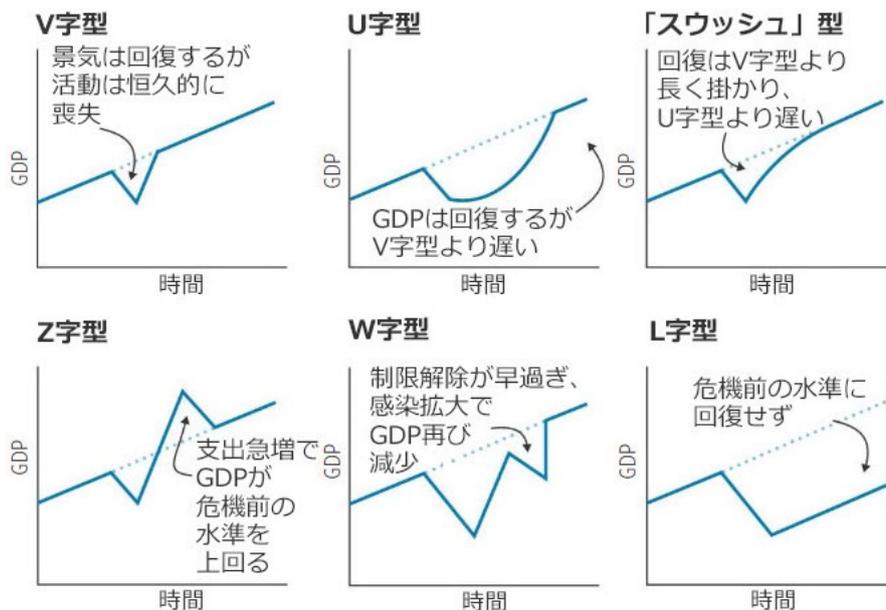


Grafico 40: <https://jp.wsj.com/articles/>

#### (i) Misure della Fase di supporto all’emergenza

- Contenere i danni strutturali attraverso il mantenimento di tasso d’occupazione e attività economica in vista di una forte ripresa.
- Implementare misure per la prevenzione della diffusione del virus, costruire strutture sanitarie specializzate e promuovere la ricerca farmaceutica.

<sup>85</sup> Fonte: <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=36092>

- Supporto ai nuclei familiari : Sussidi diretti a tutti I residenti, sussidio aggiuntivo di ¥10.000 in caso di bambini piccoli.
- Supporto alle SME: Sussidi diretti o concessione di prestiti a tasso zero, riduzione o esenzione delle tasse di proprietà

(ii) Misure della “fase di ripresa a V”

- Raggiungere una fase di forte ripresa economica attraverso lo stimolo dei consumi e incentivi per la digitalizzazione delle imprese e l’acquisto di tecnologie che consentano di lavorare da remoto.
- Supporto alle industrie più colpite, come turismo, trasporti, ristorazione e intrattenimento attraverso l’emissione di incentivi, sotto forma di sconti, coupon, voucher o raccolte punti
- Rivitalizzare l’economia regionale : Supporto alla filiera agricola e ittica, nonché promozione strategica del turismo regionale
- Velocizzazione della ripresa economica attraverso l’aumento della capacità produttiva e rafforzamento del commercio estero, in particolare della filiera agricola
- Velocizzazione del processo di trasformazione digitale attraverso l’uso di tecnologie da remoto

## CONCLUSIONI

Le Olimpiadi moderne hanno vissuto notevoli trasformazione dal 1896, anno della loro reintroduzione. A partire dalla seconda metà del XX secolo si riscontrò un rapido aumento dei costi necessari all'organizzazione dei Giochi, generando controversie riguardo al fardello economico necessario al sostentamento dell'evento. Un numero di economisti sempre maggiore concluse che le prospettive di crescita economica generate esclusivamente dai Giochi fossero nel migliore dei casi esagerate, e nel peggiore dei casi inesistenti, lasciando spesso e volentieri alle proprie spalle debiti pubblici e dispendiosi oneri per la manutenzione degli impianti creati. Pertanto, in molti sostengono la necessità di riformare i processi di nomina e selezione così da incentivare pianificazioni di budget realistiche, al fine di promuovere investimenti sostenibili, pensati nell'interesse pubblico. I Giochi di Rio de Janeiro 2016 alimentarono ulteriormente il dibattito circa il rapporto costi-benefici dei mega-eventi. A un anno dalla cerimonia di chiusura, la città era ancora alle prese con il saldo dei debiti contratti, elevati costi di manutenzione per impianti ormai abbandonati e servizi pubblici scarsamente implementati. Non è stato tuttavia sempre così. Per la maggior parte del XX secolo, le edizioni venivano organizzate in paesi europei o nord americani che potevano vantare di economie mature, e le nazioni non avevano particolari aspettative di generare profitto. I Giochi venivano finanziati pubblicamente e solo ai paesi sviluppati era concesso ospitarli, in quanto meglio posizionati economicamente e strutturalmente per sostenere costi "relativi", se messi in scala con le loro economie. Gli anni '70 segnarono un punto di svolta nella storia delle Olimpiadi. La loro popolarità stava crescendo rapidamente, le nazioni partecipanti erano raddoppiate e il numero di sport era cresciuto di 1/3 rispetto agli anni '60. Tuttavia, le immagini dell'uccisione dei protestanti avvenuta pochi giorni prima della cerimonia d'apertura di Messico 1968 e l'assalto che risultò fatale per gli atleti Israeliani durante I Giochi di Monaco 1972

macchiarono la reputazione delle Olimpiadi. A livello economico, a partire dagli anni '70, ogni edizione è stata caratterizzata da costi eccedenti i budget pianificati, e il pubblico scetticismo in merito ai benefici apportati cresceva di pari passo con i debiti contratti a causa dell'evento. Nel 1972 Denver divenne la prima e unica città a rinunciare ai Giochi nonostante l'elezione, a seguito di un referendum che negò la concessione di fondi aggiuntivi necessari all'organizzazione delle Olimpiadi. Le Olimpiadi di Montreal del 1976 divennero il simbolo del rischio finanziario legato alla nomina; il costo preventivato di \$124 milioni risultò essere di molto inferiore rispetto agli \$1.5 miliardi finali. Il fardello del saldo del debito venne affibbiato ai contribuenti sotto forma di tassazione, e furono necessari circa trent'anni per estinguerlo interamente. Di conseguenza nel 1979 Los Angeles fu l'unica città a candidarsi per l'edizione del 1984, tanto da assicurarsi un potere di negoziazione nei confronti del COI tale da consentire di ottenere termini molto favorevoli. In particolare, L.A. riuscì a sfruttare stadi e infrastrutture già esistenti piuttosto che proporre la costruzione di sedi sfarzose con il solo scopo di guadagnare il beneplacito del comitato di selezione. Questi fattori, in combinazione con i ricavi derivanti dalla vendita dei diritti televisivi, fecero della città l'unico esempio di ottenimento di profitto dai Giochi, chiudendo con \$215 milioni di surplus operativo. Il successo dell'edizione fece risorgere la fiducia nell'evento e il numero di candidature; si passò dalle 2 dei Giochi del 1988 alle 12 per l'edizione del 2004. La rinnovata popolarità diede la possibilità al COI di scegliere le città ospitanti in base ai progetti più ambiziosi (e costosi). Anche le candidature presentate dai paesi in via di sviluppo triplicarono a partire dal 1988: paesi quali Cina, Russia, e Brasile tentarono di sfruttare i Giochi per presentare sul palcoscenico mondiale il livello di progresso raggiunto, investendo importanti capitali per la creazione delle infrastrutture necessarie: i costi per I Giochi Estivi di Pechino 2008 impennarono vertiginosamente fino a superare \$44 miliardi; I Giochi invernali di Sochi superarono i \$51 miliardi; Rio 2016 i \$13 miliardi. Queste cifre hanno condotto ad un rinnovato scetticismo, tanto da

portare numerosi potenziali candidati a rinunciare alla candidatura per le edizioni 2022, 2024 e 2028. Oslo e Stoccolma, ad esempio, hanno ritirato la candidatura per le edizioni invernali del 2022 a seguito di costi effettivi previsti di gran lunga superiori a quanto preventivato inizialmente; stessa decisione è stata presa da Boston per l'edizione 2024, in merito alla quale il sindaco ha espresso la sua risoluzione nel "rifiutare di ipotecare il futuro della città". Dei 5 finalisti per I Giochi del 2024, Budapest, Amburgo e Roma si sono tirate indietro, lasciando al ballottaggio Los Angeles e Parigi. A seguito della mancanza di candidati, nel 2017 il COI, con una decisione senza precedenti, ha scelto di eleggere contemporaneamente le città ospitanti delle edizioni 2024 (Parigi) e 2028 (Los Angeles).

### *Qual è il rapporto costi/benefici?*

In primo luogo le città investono milioni soltanto per la valutazione, preparazione e sottoscrizione della candidatura al COI. I costi derivanti da pianificazione, assunzione di consulenti, organizzazione di eventi e spese di viaggio si aggirano tra i \$50 e i \$100 milioni. Tokyo spese \$150 milioni in occasione della candidatura senza successo del 2016, e circa il doppio per quella del 2020. Toronto decise di ritirarsi dalla candidatura del 2024 dopo aver manifestato l'impossibilità di coprire i \$60 milioni necessari alla prima fase. In secondo luogo, una volta eletta, la città ha circa 10 anni per prepararsi ad ospitare l'enorme affluenza di turisti e atleti. In questo senso, le edizioni estive dei Giochi sono molto più complesse a livello organizzativo, in quanto centinaia di migliaia di turisti si riversano nella città per osservare decine di migliaia di atleti competere in più di 300 eventi; numeri di gran lunga superiori alle edizioni invernali, durante le quali poco più di 1.000 atleti competono in un centinaio di eventi. A livello edilizio, la priorità viene data alla creazione o al miglioramento degli impianti sportivi, nonché all'allestimento del villaggio olimpico. Sorgono poi esigenze a livello di infrastrutture generali, specialmente in merito ad alloggi e trasporti. Il COI richiede alle città ospitanti I Giochi estivi un

minimo di 40.000 camere d'albergo disponibili; nel caso di Rio 2016, il raggiungimento di questo numero implicò la costruzione di 15.000 nuove stanze. In ultimo luogo, vengono potenziate o create strade, linee ferroviarie e aeroporti. Sommati, i costi di queste infrastrutture vanno dai \$5 ai \$50 miliardi. Più di metà dei \$45 miliardi di budget di Pechino 2008, ad esempio, venne impiegata nella costruzione di ferrovie, strade e aeroporti; circa 1/4 venne invece destinato a sforzi per contrastare l'inquinamento ambientale. Anche i costi operativi, seppur in maniera minore, incidono notevolmente sul budget. I costi destinati alla sicurezza e prevenzione hanno subito un'impennata a seguito degli attacchi del 11/9; Sydney spese \$225 milioni nel 2000 mentre Atene \$1.5 miliardi nel 2004. Questo tipo di spesa si aggira ormai tra \$1 e \$2 miliardi a edizione. Un'altra problematica è collegata ai cosiddetti *white elephants*, termine traducibile con "costi inutili". Esso viene utilizzato per indicare quelle strutture che, a causa della loro natura d'uso specializzata, hanno funzionalità post-olimpiche molto limitate, nonché elevati costi di manutenzione: lo Stadio Olimpico di Sydney, ad esempio, costa \$30 milioni l'anno; il famoso stadio "Nido d'uccello" (鸟巢, *niǎocháo*) di Pechino, la cui costruzione richiese \$460 milioni, necessita manutenzioni pari a \$10 milioni l'anno, pur essendo inutilizzato per la maggior parte del tempo. Le strutture realizzate in occasione dei Giochi di Atene 2004, i cui costi di completamento contribuirono ad aggravare il debito Greco, sono ad oggi quasi totalmente abbandonate. *Gangwon*, il governo regionale Sud Coreano responsabile per le infrastrutture dell'edizione 2018, incorrerà in un deficit pari a \$8.5 milioni annui a causa del loro inutilizzo. I debiti accumulati al loro termine possono dunque gravare sul budget pubblico per decenni. Montreal riuscì a saldare soltanto nel 2006 i debiti accumulati dall'edizione 1976. I Giochi invernali di Sochi 2014 costeranno ai contribuenti Russi circa \$1 miliardo l'anno, con annesse preoccupazioni riguardo la solvibilità di alcune tra le più grandi banche del paese, che stentano a recuperare miliardi di dollari legati a cattivi prestiti concessi per

la realizzazione di strutture Olimpiche. I Giochi di Los Angeles 1984 furono gli unici a generare un surplus; il successo fu dovuto in buona parte dal riutilizzo di strutture già esistenti. Difatti negli anni i costi necessari al sostenimento delle edizioni moderne sono saliti alle stelle, tanto che le entrate da esse generate coprono soltanto una frazione delle spese. I Giochi di Pechino 2008 hanno portato soltanto \$146 milioni di profitto, in relazione ai \$40 miliardi investiti; I Giochi di Londra 2012 \$5.2 miliardi, contro i \$18 miliardi necessari alla loro organizzazione. Come se non bastasse, le entrate non vanno totalmente alla città; il COI trattiene più di metà dei profitti generati dalle emittenti televisive, I quali formano generalmente la parte più cospicua delle entrate. Studi precedenti alla candidatura condotti direttamente dai governi o commissionati a studi di consulenza mostrano quasi sempre come essi possano portare innumerevoli benefici economici alle città attraverso la creazione di posti di lavoro, incremento del turismo e aumento generale dell'output economico. Tuttavia, ulteriori ricerche svolte al loro termine rivelano come, nella maggior parte dei casi, questi benefici si rivelino infondati. In uno studio riguardante I giochi di Salt Lake City 2002, ad esempio, Matheson, Robert Baumann e Bryan Engelhardt del *Massachusetts College of the Holy Cross*, riportarono dati dimostranti un incremento reale a breve termine di 7.000 posti di lavori conseguente alla nomina (circa un decimo rispetto a quelli promessi dai funzionari), senza alcun aumento a lungo termine del tasso d'occupazione. A tal proposito, uno studio della *Banca europea per la ricostruzione e lo sviluppo* (BERS) spiega come l'aumento di posti di lavoro generato dalle Olimpiadi sia temporaneo e limitato alla costruzione delle infrastrutture necessarie al loro svolgimento e, a meno che la città ospite non sia caratterizzata da un'elevato tasso di disoccupazione, I posti di lavori addizionali generati vengono solitamente coperti da lavoratori esperti e già impiegati nel settore, con il risultato di mitigare l'impatto sull'economia generale; secondo lo studio infatti, in occasione dei Giochi di Londra 2012, soltanto il 10% dei 48.000 posti di lavoro temporanei generati venne coperto da lavoratori in quel momento

disoccupati. Gli economisti hanno sottolineato come anche l'impatto sul turismo sia limitato. Controindicazioni quali intasamenti nella viabilità, norme di sicurezza restrittive e aumento sistematico dei prezzi, hanno il risultato di dissuadere molti potenziali visitatori. I Giochi di Barcellona 1992 vengono spesso citati come esempio di successo turistico, in quanto permisero alla città di passare dall'undicesimo o al sesto posto delle destinazioni europee più popolari. D'altro canto Londra, Pechino e Salt Lake City riscontrarono una diminuzione generale del turismo nell'anno dei Giochi. Gli economisti *Stephen Billings* della *University of North Carolina* e *Scott Holladay* della *University of Tennessee-Knoxville*, in uno studio del 2011 intitolato "*Should cities go for the gold? The long-term impacts of hosting the Olympics*", dimostrarono come essi non apportino alcun beneficio a lungo termine al PIL di un paese.

*Quali sono stati i risultati dell'edizione della più recente edizione?*

La spesa totale sostenuta dal Brasile, primo paese Sud-Americano ad ospitare I Giochi, ha superato I \$20 miliardi, \$13 dei quali gravanti sulla sola città di Rio. Il paese dovette inoltre affrontare numerose difficoltà conseguenti alla sua precaria situazione economica e politica. La corsa per completare gli ultimi preparativi avvenne in concomitanza con un ambiente politico dominato dal caos a seguito della rimozione dall'ufficio dell'allora Presidente, e con una situazione economica caratterizzata dalla peggiore recessione degli ultimi decenni. Il paese necessitò un paracadute economico da \$900 milioni da parte del governo federale per coprire alcuni dei costi, cifra tuttavia non sufficiente a retribuire tutti gli impiegati pubblici, scatenando un insorgere di comportamenti criminali nella città. Essa dovette inoltre investire su una vasta serie di infrastrutture dalla dubbia utilità a lungo termine: vennero costruiti 4 diversi gruppi di stadi, connessi tra loro da nuove autostrade e linee ferroviarie. Su molti progetti vi è inoltre l'ombra della criminalità organizzata; un ispettore statale scoprì una fatturazione nascosta del +25% rispetto ai \$3 miliardi dichiarati

pubblicamente per il progetto di estensione della metropolitana. I siti avrebbero dovuto dare inoltre nuovo vigore alla vita cittadina nei quartieri di Rio maggiormente in difficoltà; ad oggi la maggior parte risultata essere abbandonata. Il Villaggio Olimpico, ad esempio, è rimasto chiuso da allora, con molte delle sue strutture invase da rifiuti e infestate da insetti e roditori. I quasi 4.000 appartamenti che costituivano il Villaggio, destinati alla conversione in abitazioni private per i cittadini al termine dei Giochi, sono rimasti disabitati. Anche il tentativo da parte del Governo di privatizzare molti dei siti mettendoli all'asta per liberarsi dei costi è fallito, lasciando alla città il fardello di coprire i \$14 milioni annuali per il loro mantenimento. Infine, almeno 70.000 abitanti vennero sfrattati dalle loro abitazioni durante le costruzioni e la città, ancora alle prese con la crisi di budget, si è inoltre vista costretta a sospendere il progetto di bonifica dei propri corsi d'acqua, afflitti da un'elevato inquinamento.

### *E' possibile rendere i Giochi più accessibili?*

Negli ultimi anni si è sviluppato un consenso tra gli economisti riguardo alla necessità di riformare i Giochi al fine di renderli meno gravosi sull'economia. Molti hanno sottolineato come il processo di nomina del COI incoraggi le spese non necessarie, favorendo il paese che presenta il piano più ambizioso. Una volta eletto, esso si trova a dover rispettare progetti a “fondo perduto” che, quasi sempre, si riflettono in perdita economica. Il COI viene inoltre criticato per non condividere equamente i profitti derivanti dai diritti televisivi, e per la corruzione che affligge il processo di nomina. Gli abusi d'ufficio più famosi riguardano i Giochi di Nagano 1998 e Salt Lake City 2002. Nel 2017, il presidente del comitato Olimpico di Rio venne processato per corruzione con l'accusa di aver letteralmente comprato la fiducia di alcuni membri del consiglio elettorale così da assicurare l'elezione del Brasile. Per correggere tali criticità il COI, attraverso la figura del suo presidente *Thomas Bach*, ha promosso riforme al processo elettorale racchiuse nell'*Olympic Agenda 2020*. All'interno di

essa vi sono proposte mirate alla riduzione dei costi necessari al processo di candidatura, maggiore flessibilità concessa ai paesi ospitanti per poter utilizzare impianti sportivi già esistenti, maggiore incoraggiamento allo sviluppo di strategie sostenibili da parte dei candidati e possibilità di processi di valutazione esterni e indipendenti, improntati a verificare l'effettiva sostenibilità finanziaria di un sistema o di un progetto, al fine di garantire un livello di trasparenza più elevato. Tuttavia molti ritengono necessaria l'introduzione di provvedimenti ancora più rigidi. Economisti come *Baumann* e *Matheson* sostengono che il COI debba privare del tutto la possibilità di partecipare al processo di nomina ai paesi in via di sviluppo, indirizzando invece la scelta verso quelle economie mature che potrebbero assorbire meglio i costi organizzativi. La posizione di *Andrew Zimbalist* risulta essere ancora più rigida: egli sostiene che debba venire scelto un ospite permanente, così da ottimizzare i costi attraverso il riutilizzo di infrastrutture già esistenti.

*Perché, a differenza delle edizioni precedenti, Tokyo 2020 potrebbe essere un successo?*

L'edizione del 2020 gode di notevole supporto grazie al successo della precedente edizione del 1964, che consentì di creare una nuova identità globale del paese; Tokyo 2020 non avrà tuttavia il compito di riscattare l'immaginario negativo del paese, pertanto la discriminante del successo dovrà per forza essere di tipo economico. Tuttavia ospitare i Giochi non è sufficiente a sollevare, o risollevare, un paese. una volta estinto il calderone Olimpico, nel migliore dei casi, l'economia è destinata a tornare a livelli precedenti all'edizione. I paesi intenti a partecipare al processo di nomina devono dunque far rientrare I Giochi all'interno di una strategia più ampia, basata su programma preciso e definito che assicuri una crescita sostenuta e costante nel tempo. Grandi eventi globali quali i Giochi devono essere intesi pertanto come motrici simboliche per l'implementazione di

nuove politiche sociali ed economiche. Il successo avverrà in concomitanza con il superamento delle sfide che da lungo tempo frenano la crescita di un paese, dalle innovazioni apportate per raggiungere l'ottimizzazione delle risorse disponibili e dalla loro implementazione al fine di migliorare le condizioni di vita della società. Difatti non saranno certo i 15 giorni di Olimpiadi, soprattutto se rapportati a un'economia da \$5 trilioni (¥539 trilioni), a risollevare il Giappone dalla crisi finanziaria. Spesso vi è la tendenza a incorrere in una sopravvalutazione metodologica dello <sup>86</sup>*spillover effect* di grandi manifestazioni sportive quali i Giochi, ossia del loro impatto indiretto sull'economia di un paese. Le proiezioni *ex-ante*, non basandosi su una metodologia scientifica specifica o sull'approccio analitico delle scelte d'investimento, rivelano spesso una cattiva valutazione di:

(i) *costo-opportunità*; ritorno generato dal migliore investimento alternativo che si sarebbe potuto sostenere con lo stesso capitale.

(ii) *effetto di sostituzione*; pari al numero di persone che avrebbero investito più volentieri per ospitare un evento alternativo alle Olimpiadi.

(iii) *effetto crowding out*; teoria economica secondo la quale ad una maggiore spesa pubblica corrisponde una minore spesa privata (normalmente parte dei turisti evita i siti Olimpici per non incorrere in ingorghi, inquinamento ecc...).

La redditività delle Olimpiadi non risiede pertanto nei Giochi in quanto tali, quanto nel loro potenziale di stimolare l'attività economica. In questo scenario il ruolo dello stato è dunque quello di creare i prerequisiti istituzionali necessari a sostenere la crescita dei consumi, sfruttando le esternalità generate dal clima positivo scaturito dalla competizione al fine di trovare il consenso generale per l'attuazione di politiche improntate

---

<sup>86</sup> Fonte: Eujin-Julia Kim & Youngeun Kang, 2020, Spillover Effects of Mega-Events: The Influences of Residence, Transportation Mode, and Staying Period on Attraction Networks during Olympic Games, MDPI Journal

verso una crescita economica sana e duratura, ossia dalla capacità di saper utilizzare l'*asset olimpico* per stimolare:

- 1) Crescita produttiva
- 2) Riforme lavorative
- 3) Aumento dei salari
- 4) Aumento della spesa pubblica
- 5) Aumento dell'investimento privato
- 6) Aumento dei consumi

Il Giappone sembra aver compreso il valore dell'edizione. Il progetto delle tre città di Tokyo incarna l'essenza dei programmi di crescita economica che dovrebbero venire promossi dai governi centrali e dei quali i Giochi si fanno portavoce e promotori. Il clima propositivo ha fornito lo stimolo giusto per formulare progetti che tentassero di correggere le problematiche che hanno per lungo tempo rallentato la crescita del paese: maggior coinvolgimento lavorativo di donne e anziani, rivitalizzazione regionale, promozione del *life-work balance*, riforme del sistema lavorativo, aumento dei salari, innovazioni tecnologiche e promozione turistica sono solo alcune delle novità. Il coraggio di mettere a nudo le proprie criticità, riconoscendo e tentando di correggere i limiti strutturali che hanno portato alla stagnazione economica potrà portare, ancora una volta, alla formazione di una nuova immagine del Giappone.

## SITOGRAFIA

- <https://tokyo2020.org/ja/>, consultato il 14/07/2020
- <https://honichi.com>, consultato il 14/07/2020
- <https://japantravel.co.jp>, consultato il 14/07/2020
- <https://www.mizuho-ir.co.jp>, consultato il 10/09/2020
- <https://prtimes.jp>, consultato il 10/09/2020
- <https://www.boj.or.jp>, consultato il 11/09/2020
- <https://www.dbj.jp>, consultato il 15/09/2020
- <https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp>, consultato il 15/09/2020
- <https://www.capitalgroup.com>, consultato il 27/09/2020
- <https://www.mext.go.jp>, consultato il 04/10/2020
- <https://www.kantei.go.jp>, consultato il 08/11/2020
- <https://www.projectdesign.jp>, consultato il 08/11/2020
- <https://www3.nhk.or.jp>, consultato il 24/11/2020
- <https://corona.go.jp>, consultato il 24/11/2020
- <https://www.kantei.go.jp>, consultato il 02/12/2020
- <https://www.yomiuri.co.jp>, consultato il 02/12/2020
- <https://www.goldmansachs.com>, consultato il 02/12/2020
- <https://www.va.camcom.it>, consultato il 21/12/2020
- <https://core.ac.uk>, consultato il 02/01/2021
- <https://www.jri.co.jp>, consultato il 02/01/2021
- <https://www.mof.go.jp>, consultato il 09/01/2021
- <https://www.boj.or.jp>, consultato il 14/01/2021
- <https://www.mhlw.go.jp>, consultato il 14/01/2021
- <https://www.nta.go.jp>, consultato il 23/02/2021
- <https://www.mof.go.jp>, consultato il 23/02/2021
- <https://home.kpmg/xx/en>, consultato il 25/02/2021
- <https://news.mynavi.jp>, consultato il 26/02/2021

- <https://www.tokyo-np.co.jp>, consultato il 02/03/2021
- <https://www.seisakukikaku.metro.tokyo.lg.jp>, consultato il 02/03/2021
- <https://toyokeizai.net>, consultato il 12/03/2021
- <http://www.ipss.go.jp>, consultato il 12/03/2021
- <https://kotobank.jp>, consultato il 16/03/2021
- <https://www.nipponbudokan.or.jp>, consultato il 16/03/2021
- <http://aroundtherings.jp>, consultato il 18/03/2021
- <https://www.jpnsport.go.jp>, consultato il 24/03/2021
- <https://tokyo-brt.co.jp>, consultato il 24/03/2021
- <https://www.ssf.or.jp>, consultato il 28/03/2021
- <https://www.hrpro.co.jp>, consultato il 28/03/2021
- <https://www.shibukei.com>, consultato il 04/04/2021
- <http://www3.keizaireport.com> 04/04/2021

## BIBLIOGRAFIA

- 玉木 正之, ふたつのオリンピック 東京1964/2020, KADOKAWA, 2018
- 友利 昂, オリンピックVS便乗商法: まやかしの知的財産に忖度す, 作品社, 2018
- 田端 優, オリンピック経済幻想論 ~2020年東京五輪で日本が失うもの~, ブックマン社, 2016
- 高橋 洋一, 儲かる五輪 訪れる巨大なビジネスチャンス, KADOKAWA, 2016
- Zimbalist Andrew, *Circus Maximus: The Economic Gamble Behind Hosting the Olympics and the World Cup*, Brookings Institution Press, 2016
- Preuss Holger, *The Economics of Staging the Olympics: A Comparison of the Games 1972-2008*, Edward Elgar Publishing, 2004
- Barbara Holthus, Isaac Gagné, Wolfram Manzenreiter, Franz Waldenberger, *Japan Through the Lens of the Tokyo Olympics Open Access*, Routledge, 2020
- Fidecaro Fabrizio, *Da Tokyo A Tokyo. Il Giappone ritrova i Giochi. Storie, statistiche, cultura, campioni, cibo e consigli. Una guida per godere la magia dell'Olimpiade*, Absolutely Free, 2020
- Wladimir Andreff, *Globalization of the sports economy*, Researchgate Publications, 2008
- Takatoshi Ito, Kazumasa Iwata, Mckenzie Colin, Noland Marcus, Shujiro Urata, *The Economics of Sport in Asia*, JCER: Asian Economic Policy Review (Vol. 11 Issue 1) , 2016
- Cha Victor, *Role of Sport in International Relations: National Rebirth and Renewal*, JCER: Asian Economic Policy Review (Vol. 13 Issue 1) , 2016
- 小林 至, スポーツの経済学, PHP研究所, 2019

- Nureev Ruste, *Political Economy of Olympic Games*, Review of Business and Economics Studies Volume 3 (Number 1) , 2015
- Kanako Taku , Hirokazu Arai, *Impact of COVID-19 on Athletes and Coaches, and Their Values in Japan: Repercussions of Postponing the Tokyo 2020 Olympic and Paralympic Games*, Taylor & Francis, 2020
- Kazutoshi Watanabe, *White Paper on Sport in Japan 2017*, Sasakawa Sports Foundation, 2017
- Emilio Fernández Peña, Natividad Ramajo, María Arauz, *Social media in the Olympic Games*, Centre D'Estudis Olímpics, Universitat Autònoma de Barcelona, Routledge Handbook of Sport and New Media, 2014
- Eujin-Julia Kim, Youngeun Kang, *Spillover Effects of Mega-Events: The Influences of Residence, Transportation Mode, and Staying Period on Attraction Networks during Olympic Games*, MDPI, 2020
- 国際通貨基金|財政局, 税収予測における課題, 国際通貨基金|財政局, 2020
- 市川 宏雄, 東京五輪で日本はどこまで復活するのか, KADOKAWA, 2013
- 老川 慶喜, 東京オリンピックの社会経済史, 日本経済評論社, 2009