



LES CONSEILLERS DU COMMERCE  
EXTÉRIEUR DE LA FRANCE

Comité Japon

---

# Les nouvelles opportunités pour le luxe français au Japon

---



Tokyo, le 8 septembre 2017

Document d'analyse réalisé sur la période de février à août 2017.

Toute reproduction, représentation intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, est autorisée dans la mesure où le titre de l'ouvrage est explicitement mentionné sur chaque document de la reproduction.

Ce document de travail réalisé par le Comité Japon des CCEF n'a pas vocation à être exhaustif ni définitif mais à donner une idée du marché du luxe au Japon. Les informations qui sont contenues dans ce document n'engagent en aucun cas les entreprises citées.

## Remerciements aux contributeurs de cette étude

### Rédacteurs de l'étude :

- Christopher Béraud, Stagiaire Orange Japan Co., Ltd, Rédacteur principal de l'étude
- Alice Dubois, Stagiaire Orange Japan Co., Ltd, Rédacteur secondaire de l'étude

### CCEF:

- Jean-Michel Serre, CEO Orange Japan Co. Ltd, Président du comité Japon des CCEF. Co-Maître de stage.

### **Groupe CCEF – Secteur du Luxe**

- Philippe Archambault, Vice-President L'Oréal Japan, Division General Manager L'Oréal Luxe, et responsable du groupe CCEF industrie du Luxe. Co-Maître de stage.
- Gaël Austin, President and Representative Director PMC
- Norbert Leuret, President LVMH Japan
- Alain Soulas, Co-founder Glamour Sales Holding Limited
- Anne-Marie Tezenas du Montcel, Representative Japan – South East Asia Paule Ka

### Interviewés :

- AA = Adriana Archambault, Directrice Bonjour France, CCIFJ Tokyo
- AB = Alban Belloir, President Van Cleef and Arpels Japan.
- AF = Ayako Fujiwara, Accessories Designer Yumi Katsura
- AH = Akiko Hori, Chef de Pôle - Art de Vivre et Santé, Business France
- CB = Célia Boffo, Ambassade de France au Japon, Service économique régional (Attachée sectorielle, pôle industrie et services)
- FMA = Frederic Mazonq, Japan Director Atout France
- FMO = Françoise Morechand, Vice-présidente Morechand Office
- FR = Fabrice Renaud, Chief Executive Officer Simplicity
- FS = Frédéric Sauvage, Ambassade de France au Japon, Service économique régional (Conseiller industrie et services)
- FXL = Francois Xavier Lienhart, President and CEO Buffet Crampon
- HS = Hiromi Sogo, Content Director Luxury Media Group
- JET = JETRO, invest Japan team, Masaki Fujihara, Hisae Uchiyama et Yuko Oki
- JL = Julie Coine-Ollivier, Présidente LVMH Fragrance Brands Japan
- LB = Loic Bizel, Representative Director Wan-Tomo
- MF = Matthieu Firmin, General manager AccorHotels Tokyo
- MII = Mihoko Iida, Executive Features Editor Vogue/Condé Nast
- MR = Malik Roumane, President & CEO Luxury & Consumer Goods - Classic Fine Foods
- NA = Nobuhisa Aoyama, Mindshare/Associate Director ADK
- NB = Nicolas Bonnardel, Directeur Général CCIFJ Tokyo
- PT = Philippe Terrien, Representative Director TFC
- SK = Shin Kitsuda, CEO Marc Jacobs
- YG = Yoshikazu Yann Gahier, General Manager Baccarat K.K.
- YM = Yumi Murayama, Head of integrated Planning, ADK/Mindshare
- YS = Yann Soenen, Marketing Director Pernod Ricard Japan

## Executive Summary

Le secteur du luxe au Japon suit les tendances générales des consommateurs matures dans le monde. Le Japon demeure séduit par des produits de luxe innovants, le choix étant fait sur des critères personnels plutôt que de reconnaissance sociale. Mais, le seul achat de produits de luxe ne suffit plus et les consommateurs de luxe au Japon réorientent progressivement leurs dépenses vers un luxe d'expérience, plus intangible appelé «*Koto*». Le «*Koto*» ne vient pas supplanter le luxe matériel ou «*Mono*» en japonais, mais plutôt l'accompagner pour rendre l'univers d'une marque encore plus attrayant pour le client. L'objectif est bel et bien de créer une relation intime avec lui, de créer des expériences qui n'auraient pas lieu sans la rencontre avec la marque et son histoire, son ADN.

Pour de nombreuses maisons de luxe, le Japon reste en terme de ventes parmi les 3 marchés principaux au monde et aujourd'hui de nouveaux canaux de distribution y rendent le luxe plus accessible. La croissance du marché du luxe au Japon est dynamisée par les retraités et les Millennials japonais, qui semblent désormais vouloir profiter de la vie plutôt que de thésauriser, ainsi que par les touristes. La cohabitation de ces deux types de clientèle, domestique et étrangère, pose des problèmes aux marques de luxe car leurs besoins et la manière de les cibler sont différents. Cependant, on observe déjà une transformation du comportement d'achat de certains touristes, chinois en particulier, qui se rapprochent des besoins en luxe expérientiel exprimés par les clients locaux. De ce fait, en s'adaptant aujourd'hui aux demandes en «*Koto*» des consommateurs locaux, les maisons de luxe pourront demain attirer les nouveaux consommateurs matures que seront les touristes chinois et asiatiques.

L'image du luxe français rayonne dans le monde et particulièrement au Japon. Les Japonais comprennent et apprécient l'art de vivre français, si bien qu'ils sont prêts à payer le prix fort pour obtenir la qualité de ces produits et services. Ce facteur, la fragmentation accentuée de plusieurs secteurs du luxe et l'existence de niches insoupçonnées contribuent au grand nombre d'opportunités pour des entreprises françaises dans ce secteur. Des produits et services reflétant l'art de vivre à la française, venant du terroir et ayant une histoire de marque forte sauront convaincre les consommateurs japonais. Toutefois, les nouveaux entrants devront déjà avoir accumulé de l'expérience sur d'autres marchés internationaux et apporter une réelle différenciation car le marché japonais est ce qu'on peut appeler un «*torture test*». Les attentes

sont élevées pour la qualité des produits et des services mais une maison qui réussira à satisfaire ces clients, sera parée pour n'importe quel autre marché dans le monde.

## Table des matières

<b>1 Introduction / Avant-propos</b> .....	6
1.1 Cibles et disponibilité.....	6
1.2 Objectifs .....	6
1.3 Pourquoi une étude sur le luxe ? .....	6
<b>2 Pourquoi venir au Japon ?</b> .....	7
2.1 Un marché attractif et stable.....	7
2.2 La France garde une bonne image.....	8
2.3 Une porte d'entrée pour toute l'Asie.....	10
2.4 La fragmentation du marché offre beaucoup d'opportunités aux nouveaux entrants.....	10
<b>3 Le sujet d'étude luxe : définitions et historique</b> .....	11
3.1 Une définition traditionnelle des différents niveaux du luxe .....	11
3.2 Une définition nouvelle du luxe .....	13
3.3 La classe moyenne fait le chiffre des maisons de luxe au Japon .....	13
3.4 Historique récent du secteur du luxe au Japon.....	14
<b>4 Comprendre le marché du luxe japonais</b> .....	17
4.1 Portrait et caractéristiques culturelles générales des consommateurs de luxe japonais.....	17
4.2 Quelques spécificités du marché du luxe japonais.....	26
4.3 La distribution .....	32
4.4 Moyens d'accès au marché japonais dans le domaine du luxe .....	35
<b>5 Analyse du marché du luxe japonais par secteurs d'activité</b> .....	38

5.1	Tendances générales.....	38
5.2	L'équipement à la personne ( <i>personal luxury goods</i> ).....	40
5.3	Moyens de transport .....	45
5.4	Marché de l'art ( <i>fine art</i> ).....	47
5.5	Loisirs.....	47
5.6	L'alimentaire de luxe .....	53
<b>6</b>	<b>Les 10 clés du succès au Japon .....</b>	<b>57</b>
6.1	Apporter une réelle innovation/différenciation sur le marché par rapport à la concurrence .....	57
6.2	Rester fidèle à son ADN de marque, valoriser ses racines françaises et donner une « âme » à ses produits/services .....	57
6.3	Miser sur la compatibilité de son offre avec le marché japonais .....	58
6.4	Apprendre à bien connaître le marché avant de s'implanter.....	59
6.5	Ne pas banaliser sa marque en allant trop vite dans le développement de son activité.....	59
6.6	Rester flexible avec son offre, ce sont les détails qui font la différence .....	60
6.7	Maintenir une qualité d'offre constante dans toutes les facettes de son activité. 61	
6.8	Rester honnête avec les consommateurs japonais, l'authenticité et la présentation de l'offre est jugée au même titre que le produit final.....	62
6.9	Avoir un réseau et développer un relationnel avec les acteurs locaux peut déplacer des montagnes .....	64
6.10	Viser le long terme dans les relations d'affaires avec ses partenaires.....	65
<b>7</b>	<b>Informations pratiques.....</b>	<b>66</b>
<b>8</b>	<b>Bibliographie.....</b>	<b>75</b>

# 1. Introduction / Avant-propos

## 1.1. Cibles et disponibilité

Les cibles de ce rapport sont les PME et TPE françaises souhaitant développer leur activité commerciale au Japon.

Nous nous sommes focalisés sur l'étude des consommateurs japonais et des principaux étrangers asiatiques au Japon (Chine, Corée du Sud et Hong Kong).

Cette étude sera rendue disponible dans les différentes chambres de commerce françaises sur les territoires français et japonais. Elle sera aussi publiée en ligne sur le site web des CCE.

## 1.2. Objectifs

Au travers des différents thèmes abordés dans cette étude nous souhaitons identifier des opportunités d'affaires sur le marché du luxe au Japon. Pour ce faire nous verrons plusieurs aspects du marché japonais.

## 1.3. Pourquoi une étude sur le luxe ?

Les deux principales pistes d'opportunité se situent dans le luxe traditionnel et le luxe nouveau, d'expérience. Ces tendances sont mondiales et s'observent également dans différents marchés matures autres que le Japon.

Dans le secteur du luxe traditionnel, des biens de consommation ou *personal luxury goods*, on observe une tendance de «fatigue» de la clientèle japonaise face aux marques établies et traditionnelles lorsque celles-ci ne parviennent pas à intégrer les tendances actuelles ni à être réellement innovantes. Ceci a pour conséquence une fragmentation du marché et de l'offre via des marques niches, d'initiés. Certaines marques «établies» ont su cependant se renouveler et continuent d'attirer fortement la clientèle japonaise comme par exemple Louis Vuitton ou Yves Saint Laurent Beauté qui ont de très bons résultats au Japon.

Dans le secteur du luxe nouveau, d'expérience (par exemple hôtellerie, *Food & Beverage*, restaurants haut de gamme, design, art, yacht, jet privé, etc.), celui du luxe généralement plus immatériel, mettant par exemple en avant l'art de vivre à la française, on voit une grande croissance poussée par les consommateurs locaux. Ici, l'expérience vient compléter le produit, l'importance de l'avoir diminue au profit de l'être. Celui-ci laisse la place à de nombreuses maisons et PME spécialisées, à des marques niches.

## 2. Pourquoi venir au Japon ?

### 2.1. Un marché attractif et stable

Le marché japonais, encore aujourd'hui, reste attractif de par sa taille et sa fiabilité de paiement. Au niveau macro-économique, le marché des biens de consommation représente à lui seul 50% des exports de la France vers le Japon, avec un positionnement marqué dans le haut de gamme.



Selon l'étude 2016 de *Bain&Company*<sup>1</sup>, le Japon reste aujourd'hui le deuxième marché mondial du secteur du luxe. En effet, le secteur des *personal luxury goods* représente 9% du marché mondial en 2016 contre 7% en Chine. On constate une augmentation de 10% par rapport à 2015 quand tous les autres marchés diminuent.

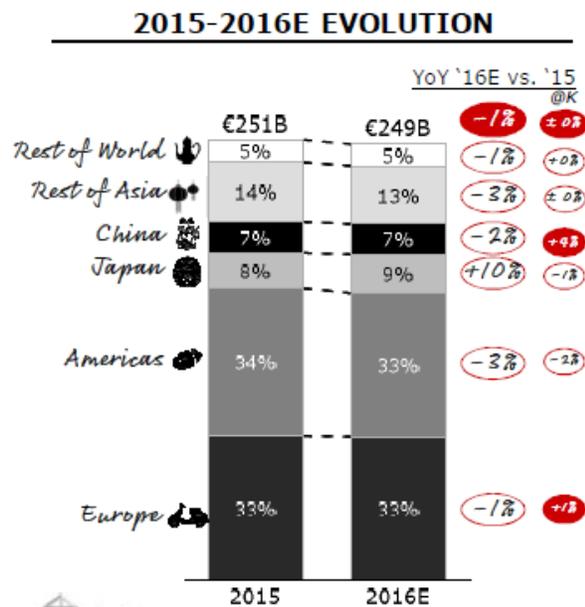


Figure 1 Marché des *personal luxury goods* par region (€B)

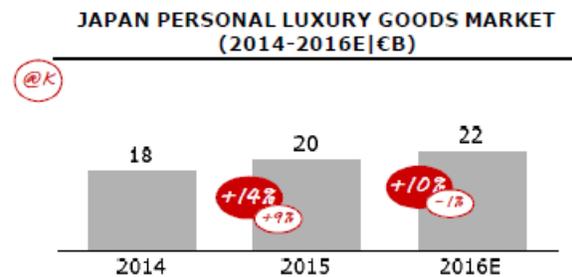


Figure 2 Evolution du marché des *personal luxury goods* au Japon (€B)

Les Japonais représentent 11% de la clientèle mondiale du luxe quand la Chine représente 30% des consommateurs de *luxury goods*. Cependant, il faut prendre en compte l'écart démographique entre les deux pays : le Japon a 0,127 milliards d'habitants et la Chine 1,37 milliards (données de 2015).

<sup>1</sup> <http://www.bain.com/publications/articles/luxury-goods-worldwide-market-study-fall-winter-2016.aspx>

## 2015-2016E EVOLUTION

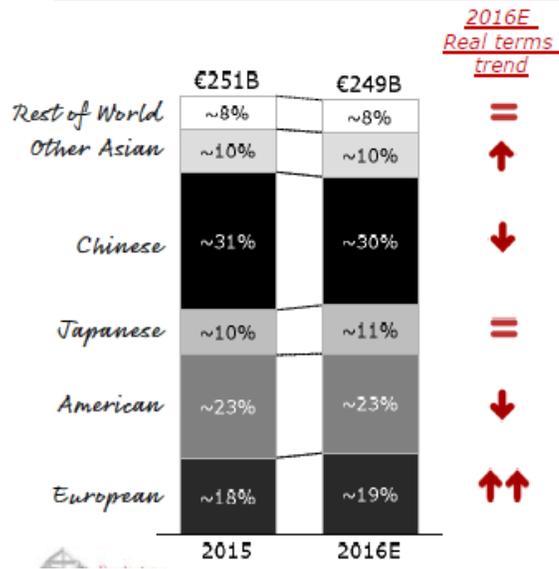


Figure 3 Marché des *personal luxury goods* par nationalité (€B)

En 2016, la taille du marché des *luxury goods* au Japon dépasse celui de la France, 22 milliards d'euros pour le Japon et 20,1 milliards d'euros pour la France.<sup>2</sup>



Enfin, le 20 avril 2017 a ouvert à Ginza le G6, un complexe commercial dédié au shopping de luxe. Il abrite plusieurs marques *high-end* et des *concept stores* uniques. Cet édifice illustre le retour en force des grandes maisons de luxe au Japon.

## 2.2. La France garde une bonne image

*«Il n'existe que trois pays dans le monde qui pensent que les objets ont une âme : l'Italie, la France et le Japon» (Verbatim)*

Les Japonais comprennent très bien l'art de vivre et l'esthétique à la française mais en apprécient aussi la valeur. Louis Vuitton, Chanel et Hermès restent les trois marques les plus influentes sur ce marché et conservent dans plusieurs secteurs du luxe des parts de marché conséquentes.

<sup>2</sup> Dossier luxe France Japon Eco No149 (Hiver 2017), CCI France Japon.

Selon une étude Ipsos de 2016, les Japonais classent en seconde place la France (juste après le Japon) comme étant l'endroit où ils souhaitent effectuer leurs achats de luxe.<sup>3</sup>



1. Your country	26
2. France	23
3. Italy	19
4. UK	14
5. Switzerland	13

L'image de la parisienne fait encore et toujours rêver les Japonaises qui classent généralement Paris comme étant la ville la plus *fashion* mais aussi la plus chic et élégante. Pour elles, être française signifie avoir un style simple et à la mode, avoir une forte estime de soi-même mais aussi vivre dans une ville qui reste une destination de rêve pour toutes les Japonaises : Paris.

L'image de la France est souvent synonyme de valeur comme le montrent la maison Lancôme qui met en avant le «*Effortless French Chic*» comme argument pour son maquillage, ou la collaboration d'Uniqlo avec Inès de la Fressange pour sa nouvelle ligne de vêtements. L'entreprise numéro 1 de *fast-fashion* au Japon va jusqu'en France pour trouver le style qui permettra à ses produits de monter en gamme dans la perception des consommateurs japonais.



<sup>3</sup> <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2016-06/026.1-World-Luxury-Tracking-China.pdf>

### 2.3. Une porte d'entrée pour toute l'Asie

Le Japon est sûrement ce que l'on peut appeler un «*torture test*». Les consommateurs locaux sont très exigeants sur la qualité des produits et services mais une fois que l'on a réussi à exporter ses produits/services au Japon, alors ceux-ci passeront les tests de qualité partout ailleurs dans le monde.

Le pays du Soleil Levant sert par ailleurs de tremplin pour exporter ses produits en Asie mais l'inverse n'est pas vrai. Une entreprise peut difficilement espérer pouvoir entrer sur le marché japonais après s'être implantée en Chine par exemple.

Le Japon reste une référence en termes de qualité pour tous les pays asiatiques avoisinants. Depuis plusieurs années déjà, le nombre de touristes augmente considérablement faisant du Japon une vitrine de l'Asie. A titre d'exemple, certains produits de Marc Jacobs se vendent tellement bien en Chine, qu'ils sont en rupture de stock. Ainsi, certains consommateurs chinois font le déplacement jusqu'au Japon pour retrouver ce produit et aussi découvrir les collections spécifiques au Japon.

Beaucoup d'entreprises chinoises et coréennes utilisent d'ailleurs le Japon pour améliorer l'image de leurs marques dans leurs marchés locaux, surtout dans le domaine de la cosmétique. Ils utilisent cette image comme point de différenciation par rapport à leurs concurrents locaux.

*«Réussir au Japon est bien souvent une bonne chose car le pays est la vitrine de l'Asie. Par exemple, les Chinois gardent toujours un œil sur ce qui se passe au Japon et orientent leurs choix en fonction de ce qu'ils ont pu observer. Pour réussir en Asie, il faut réussir au Japon.»*  
(Verbatim)

### 2.4. La fragmentation du marché offre beaucoup d'opportunités aux nouveaux entrants

Selon l'étude annuelle d'Euromonitor sur les *luxury goods* au Japon, le marché des produits de luxe au Japon est très fragmenté, les dix premières entreprises représentant seulement un tiers des ventes en valeur du marché.<sup>4</sup>

Comme nous l'avons observé dans notre introduction, les marques peu innovantes de luxe traditionnel s'essouffent, le Japon est un marché mature où les consommateurs ont déjà vu

---

<sup>4</sup> <http://www.euromonitor.com/luxury-goods-in-japan/report>

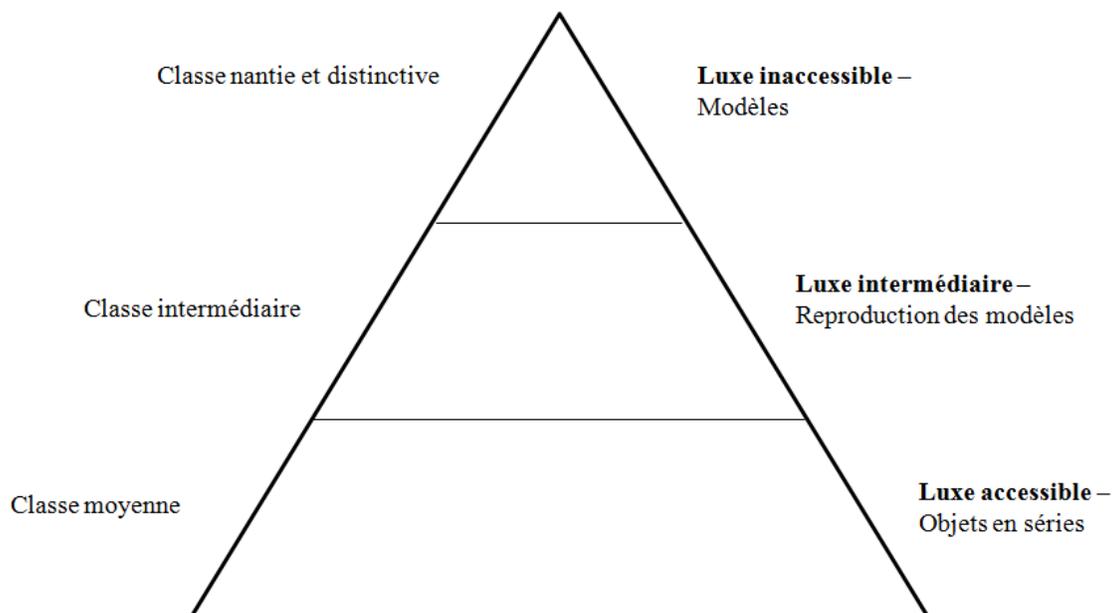
beaucoup. Cette situation offre beaucoup d'opportunités pour des entreprises de niche ou qui ont un produit/service innovant compatible avec le marché.

### 3. Le sujet d'étude luxe : définitions et historique

#### 3.1. Une définition traditionnelle des différents niveaux du luxe

Dans la définition traditionnelle du luxe, différents auteurs s'accordent à dire que le luxe est un secteur hiérarchisé et que chaque niveau hiérarchique correspond à une cible particulière. On retrouve souvent celle de Danielle Allèrès qui a schématisé les trois niveaux de luxe sous forme de pyramide.

Figure 4 – Hiérarchie des produits de luxe<sup>5</sup>



- Le **luxe inaccessible**, «superluxe» ou encore «hyperluxe» est destiné à une élite nantie très restreinte. Les produits de cette classe sont uniques, individualisés, faits sur mesure. Ils servent à entretenir le potentiel culturel et symbolique d'une marque. Cette image bénéficiera aussi aux produits plus abordables du luxe intermédiaire et accessible. Il s'agit de marchés de

<sup>5</sup> Allèrès, D. (2005). Luxe...Stratégies Marketing. Paris: Economica.

niche qui s'adressent à une minorité composée de grandes fortunes historiques et d'élites financières qui jouent sur la discrétion des logos et des marques. Le prix des produits et services de cette catégorie est extrêmement élevé et la distribution très sélective : Grands Magasins, ateliers voire salons privés. Ceux-ci sont surtout liés au patrimoine et les catégories concernées sont : la haute couture, la haute joaillerie, les œuvres d'art, les palaces ou encore les moyens de transport.

- Le **luxe semi-accessible** ou luxe «intermédiaire», qui rejoint le haut de gamme, constitue le cœur du marché du luxe sur le plan quantitatif. Selon Chevalier et Mazzalovo,<sup>6</sup> ce luxe est la conséquence directe de la montée en puissance des marques dans les années 1990, qui par une logique de volume de production ont assuré la démocratisation du luxe parmi les classes moyennes. Allèrès<sup>7</sup> identifie ce deuxième niveau de luxe comme composé de produits qui bénéficient d'une certaine distinction mais qui sont aussi plus abordables en termes de prix. Ces produits s'adressent à des clients aisés mais qui sont davantage intéressés par l'image que celui-ci leur donne. Ainsi, la fabrication est souvent en série ce qui permet d'obtenir des produits de qualité tout en introduisant une logique de rentabilité. Les catégories de produits de luxe concernés sont : le prêt à porter de luxe, la bagagerie ou encore les montres.

- Le **luxe accessible** ou «luxe pour tous» s'adresse à des clientèles plus «massives», les produits sont fabriqués en grande séries et parfois entièrement automatisés. Les clients sont décrits comme étant des nouveaux venus dans le monde du luxe et les catégories concernées sont de consommation courante : parfums et cosmétiques, vins et spiritueux, accessoires. Ceux-ci sont guidés par leur instinct de mimétisme et leur quête de sensations et de plaisir. Ce segment de luxe s'inscrit dans un marché très concurrentiel, et le prix est une donnée sensible pour le consommateur. Un produit de luxe accessible jouera souvent le rôle de «produit d'accès» à l'univers de la marque. Dès que ce dernier le pourra, il achètera un produit de la catégorie de luxe supérieur de la même marque.

---

<sup>6</sup> Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). Management et marketing du luxe.

<sup>7</sup> Allèrès, D. (2005). Luxe...Stratégies Marketing. Paris: Economica.

### **3.2. Une définition nouvelle du luxe**

Qu'est-ce que le luxe aujourd'hui ? C'est la question que tout le monde se pose et à laquelle tout le monde a une réponse. La définition du luxe est devenue subjective, elle peut s'appliquer à tout et change en fonction des goûts de chacun. Le prix n'est plus le seul déterminant de la définition du terme luxe. On observe un mélange des genres, la classification des produits et services de luxe s'est diversifiée, on retrouve plusieurs définitions tentant toutes de se rapprocher du véritable luxe : premium, contemporain, etc.

Pour certains, le luxe s'est perdu dans son expansion et veut retrouver des marques intègres, moins de sensationnel, moins de logos, revenir à l'origine de sa définition : des produits faits main et uniques, des services personnalisés et sur mesure. Pour d'autres il faut se concentrer sur l'expérientiel à défaut de réduire la quantité de produits vendus. Cela signifie que le client garde un souvenir bien plus ancré que l'achat d'un simple produit, aussi luxueux soit-il.

Ce qui est sûr, c'est qu'il faut se baser sur les envies et besoins du client. Il faut que les marques de luxe se posent la question du stade de maturité atteint par le consommateur et donc de son stade de découverte dans le luxe. On pourra identifier trois stades de maturité. Le 1<sup>er</sup> étant la découverte du luxe avec un besoin de marques, qu'on retrouve par exemple chez les consommateurs chinois. Le 2<sup>ème</sup> stade serait un luxe plus personnel, les achats se font pour soi. Enfin le 3<sup>ème</sup> stade pourrait représenter des consommateurs connaissant le luxe depuis longtemps et recherchant plus d'expériences, des rencontres qui ne pourraient pas arriver sans l'intervention d'une marque.

Les nouveaux entrants du luxe occupent une place importante dans cette nouvelle définition du luxe, car ils apportent des services plus flexibles et toujours plus proches des clients. Cette distinction par le service, qui inclut la forte utilisation d'outils digitaux, leurs permet de créer des expériences uniques et donc de se différencier.

En définitive, on pourra dire que la définition du luxe revient au consommateur, car c'est lui qui décidera quels produits et quels services seront dignes de son argent.

### **3.3. La classe moyenne fait le chiffre des maisons de luxe au Japon**

Le Japon est connu pour avoir des niveaux d'inégalité plus faibles que n'importe quel pays développé dans le monde. Du fait d'un taux d'imposition élevé pour les classes les plus aisées (45%) et d'un impôt sur la succession élevé également (55%), il est difficile d'accumuler

du capital et les familles les plus riches du Japon perdent généralement celui-ci après trois générations.<sup>8</sup> A titre de comparaison, en 2012, les 1% les plus riches au Japon avaient un revenu annuel moyen de 187 500 euros contre 360 000 euros en France.<sup>9</sup> Culturellement parlant, les Japonais restent sensibles à l'inégalité, conduisant même les plus aisés à éviter les ostentations de richesses.

Les plus grands consommateurs de produits/services de luxe au Japon ne sont donc pas la classe affluente comme en France mais plutôt la classe moyenne. Ainsi, le marché du luxe au Japon est fondamentalement différent de tous les autres marchés matures dans le monde. Si on allie cet aspect avec une société relativement égalitaire sur le revenu, on peut voir qu'il existe un grand nombre de clients potentiels pour les produits/services de luxe.

Le luxe au Japon n'a jamais fait partie d'un «style de vie» dans la plupart des cas. Il n'existe pas, comme dans les pays occidentaux, la supposition que le luxe soit réservé à des personnes de classes supérieures. Le Japon n'a jamais connu de classe aristocratique importante qui aurait été seule consommatrice de produits de luxe, bien au contraire. Les produits de luxe, comme nous pourrions le voir dans la partie historique suivante, sont entrés au Japon dans les années 1970 en tant que biens de consommation à la disposition de tous.

### **3.4. Historique récent du secteur du luxe au Japon**

*«Les jeux de la distinction et du superflu – l'essence même du luxe – sont enracinés dans la culture japonaise la plus traditionnelle.» JM Bouissou, citation tirée de son livre *Argent, Fortunes et Luxe en Asie*.*

#### **3.4.1. 1<sup>ère</sup> phase : années 1970-1980**

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur une date exacte, beaucoup s'accordent à dire que la passion du Japon pour les produits de luxe a commencé dans les années 1970. A cette époque, il n'y avait pas d'internet ni d'accès instantané à l'information, d'où une croyance répandue parmi les consommateurs japonais que les produits européens étaient de meilleure qualité et plus durables que les produits locaux. Ainsi, posséder des produits chers et fabriqués en Europe devenait un signe de succès économique mais aussi d'acceptation sociale.

---

<sup>8</sup> <https://www.weforum.org/agenda/2015/03/why-inequality-is-different-in-japan/>

<sup>9</sup> [http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id\\_article=2261](http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=2261)

Vers la fin des années 1970, on observa un boom de l'importation et de la distribution directe des marques de luxe.

#### 3.4.2. 2<sup>ème</sup> phase : années 1980-1990

Dans les années 1980 le Japon devint le 1<sup>er</sup> marché mondial pour un bon nombre de marques de luxe françaises. Au Japon, contrairement à de nombreux marchés occidentaux et comme nous avons pu le voir dans la partie précédente, les produits de luxe sont généralement associés à la classe moyenne. Les magazines de mode japonais et les grands magasins dictent les codes des marques de luxe étrangères. Les consommateurs issus de la classe moyenne économisent sur des voyages et autres repas coûteux pour pouvoir s'acheter des sacs à main et des vêtements de designer. Les produits de luxe sont une question de statut.

En conséquence, le marché des produits de luxe a connu un grand essor dans les années 1980 et a continué de croître malgré la bulle financière de la fin des années 1990. A cette époque il était très difficile d'acheter de l'immobilier et le luxe était donc vu comme une façon de se faire plaisir sans acheter une maison inaccessible. Cette soif d'acquisition s'illustre par des files de queue interminables devant les magasins Louis Vuitton par exemple.

#### 3.4.3. 3<sup>ème</sup> phase : années 1990 à 2009/2010

Dans la logique d'expansion des marques de luxe étrangères au Japon, on vit une augmentation drastique de la construction de *flagship stores* dans les années 2000. Jusqu'à présent elles étaient restées majoritairement dans les grands magasins.

Mais cette phase apporta également des problèmes sur le marché du luxe au Japon dont le plus important fut la réduction des prix. Une étude du METI rendit compte des prix des produits de luxe au Japon comparativement à la France : six fois le prix d'origine. Le gouvernement attaqua les marques étrangères de luxe sur leurs prix, qui était un élément constitutif du luxe à l'époque, et celles-ci se virent dans l'obligation d'ajuster leurs prix à leurs marchés d'origine.

#### 3.4.4. 4<sup>ème</sup> phase : années 2010 à 2015

Durant cette phase on observe deux phénomènes :

- l'arrivée massive de touristes chinois qui viennent acheter des produits de luxe au Japon. Ce phénomène est tel que le nom de «*Bakugai*» ou «explosion d'achats» lui a été donné. En Occident, les acteurs du luxe comptent depuis longtemps sur les touristes étrangers pour augmenter leurs marges, ce qui est tout le contraire des Japonais qui avaient toujours été seuls

consommateurs de luxe. En 2016, les touristes chinois représentaient 6,37 millions de visiteurs et 1480 milliards de yens dépensés.<sup>10</sup>

- le début de la stagnation des marques de luxe chez les consommateurs japonais. Les consommateurs se sont détachés du luxe traditionnel et glissent vers l'expérience. Plus que le prix, ils recherchent maintenant l'authenticité, le *story-telling*, la crédibilité, ou encore la personnalisation («*je suis le seul à connaître*»).

#### 3.4.5. 5<sup>ème</sup> phase: Aujourd'hui

« *Il y a aujourd'hui toujours une recherche pour le luxe au Japon, mais celle-ci a évolué avec le temps, elle s'est différenciée.* » (Verbatim)

Aujourd'hui et depuis quelques années déjà, on observe un essoufflement des marques traditionnelles de luxe lorsque celles-ci cessent d'innover. Cette tendance (qui s'applique également aux marchés matures mondiaux) s'explique par le fait que les consommateurs japonais ont déjà tout vu. Il n'y a plus cette soif d'acquisition comme autrefois, ils sont devenus plus informés, difficiles et surtout plus exigeants en matière d'offre de luxe. Mais la clientèle japonaise reste toujours très friande de nouveauté, d'exceptionnel ce qui explique son intérêt pour les produits novateurs des PME-ETI. Désormais, les clients du luxe au Japon veulent une relation plus personnelle et unique avec les produits et services qu'ils achètent. Cette recherche d'exclusivité favorise la création de niches et l'entrée de nouvelles maisons de luxe qui de par leur taille, sont plus flexibles et proches des besoins spécifiques des consommateurs. Mais les grandes maisons du luxe ne sont pas en reste, elles n'hésitent pas à s'associer à des labels moins connus et plus spécialisés pour innover et reconquérir la clientèle japonaise. Elles se différencient aussi au travers d'événements exclusifs, réservés à des clientèles fidèles, et aussi par le biais de services 360° qui réunissent des services personnalisés avant, pendant et après l'achat.

Une autre dimension à prendre en compte aujourd'hui est la remise en cause du *total look*. Les consommateurs japonais ne vont plus acheter tous leurs produits/services chez une maison du luxe mais vont oser des combinaisons. C'est d'ailleurs une des raisons pour lesquelles la *fast-fashion* a rencontré un tel succès ici. Au Japon, Uniqlo s'est adapté à la demande des consommateurs de vêtements de haute qualité, *fashion*, peu coûteux et pouvant être utilisés

---

<sup>10</sup> Dossier luxe France Japon Eco No149 (Hiver 2017), CCI France Japon.

pendant plusieurs saisons. Il n'est donc pas rare de voir un mélange de styles entre *fast-fashion* et luxe traditionnel. Ainsi, la clientèle de luxe japonaise sait reconnaître la valeur quand elle est présente.

## 4. Comprendre le marché du luxe japonais

### 4.1. Portrait et caractéristiques culturelles générales des consommateurs de luxe japonais

Dans cette partie, nous voulons décrire de manière générale, certaines caractéristiques culturelles spécifiques des consommateurs de luxe au Japon. Cette liste n'a pas pour vocation d'être exhaustive.

Certaines caractéristiques seront plus prononcées chez les consommatrices japonaises, comme par exemple le *Kawaii* (mignon en japonais) ou l'envie de nouveauté permanente, alors que d'autres caractéristiques seront plus visibles chez les consommateurs japonais, telles que l'attention au détail ou la recherche de qualité permanente.

#### 4.1.1. Le consommateur japonais connaît beaucoup mais fait confiance à ceux qui possèdent le savoir pour ses achats

Comme nous avons pu le voir dans la partie historique, les consommateurs japonais sont habitués au luxe depuis de nombreuses années, certaines maisons étant présentes sur ce marché depuis les années 1950. Cette présence ancienne du luxe au Japon comporte des avantages, comme le fait que les Japonais connaissent la valeur des marques de luxe et en apprécient l'existence, mais aussi des inconvénients, les Japonais sont des consommateurs matures et on peut dire qu'ils ont déjà vu beaucoup. Ceci constitue, par exemple, une des raisons pour lesquelles ils recherchent aujourd'hui des produits/services de niche, que personne d'autre ne connaît.

Même si le consommateur japonais connaît bien, il se laisse volontiers guider dans son achat par une personne plus expérimentée («*Sensei*», 先生) et qui a surtout une certaine crédibilité à ses yeux. Cette crédibilité peut s'acquérir de différentes manières. Dans le secteur de la gastronomie on voit par exemple des clients payer plus cher pour recevoir les conseils avisés d'un Sommelier ou *Bartender* possédant un diplôme.



Ceux-ci, de par leur expérience, apportent une réelle plus-value au client et à l'expérience entourant le produit final. Un autre moyen d'être crédible aux yeux des Japonais est la parution du produit/service dans une revue spécialisée. La presse écrite occupe encore une place importante comme source d'information au Japon et en plus de valider un produit/service pour le consommateur japonais, la publication d'un article dédié à un produit/service particulier assoit la notoriété et la visibilité d'une entreprise.

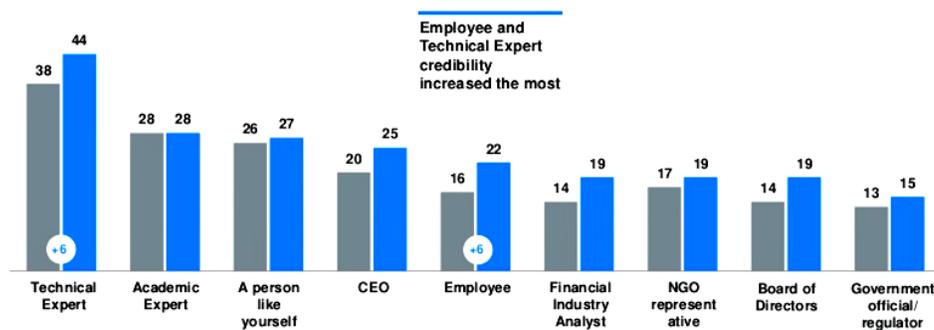
La version 2016 de l'*Edelman Trust Barometer* montre bien que le «*Technical Expert*» est de loin la personne la plus crédible pour un Japonais, suivi par les experts académiques et les «*person like yourself*».

## Experts, Peers More Credible than Leaders

Percent who rate each spokesperson as extremely/very credible

▲ General Population

2015 2016



Source: 2016 Edelman Trust Barometer Q130-587. Below is a list of people. In general, when forming an opinion of a company, if you heard information about a company from each person, how credible would the information be—extremely credible, very credible, somewhat credible, or not credible at all? (Top 2 Box, Very/Extremely Credible) General Population, Japan, question asked of half the sample.

«La presse écrite occupe un rôle encore important au Japon et encore plus dans certains secteurs de la mode, par exemple, où il y a un besoin de validation. Cette validation par la presse donne un gage de sécurité au consommateur et augmente la notoriété/visibilité de la marque. Il n'est pas facile d'obtenir celle-ci mais elle permet d'augmenter la portée de ses produits. Dans l'achat de cosmétiques, par exemple, les consommatrices japonaises se fient très souvent aux reviews aussi.» (PT)

*«Le consommateur japonais a besoin d'une personne qui possède une certaine autorité pour être jugé digne de confiance. Pour une marque étrangère, les critères de crédibilité sont le prix, l'histoire, le nom et le design.» (AF)*

#### **4.1.2. Le consommateur japonais recherche la nouveauté en permanence et se laisse bercer par une multitude d'occasions pour acheter (saisons, jours fériés, etc.)**

Le Japon est sans conteste un pays de coutumes, d'habitudes, de saisons mais aussi de sous-saisons. Les arrivées de nouveaux produits en Europe sont généralement rythmées par nos 4 saisons (printemps, été, automne et hiver). Au Japon, ces saisons sont divisées en sous-saisons : Nouvel An, St-Valentin, *Sakuras*, *Matsuri*, etc.<sup>11</sup> Ainsi, pour contrer cette prévisibilité qu'instaure la société japonaise, les entreprises trouvent moult petites occasions pour introduire des nouveautés. On observe par exemple des menus de restaurants qui s'adaptent aux sous-saisons, pousses de bambou au printemps et patate douce en automne. Le Japon est un peu le pays de la nouveauté prévisible et c'est exactement cela que recherche le consommateur japonais. Il veut savoir à quoi s'attendre mais avec un «*twist*» de nouveauté.



Mis à part ces différentes saisons, les Japonais aiment les entreprises qui établissent un lien fort avec leurs clients, celles qui arrivent à faire passer des émotions par leurs produits/services.

*«Les Japonais sont des connaisseurs. Ils aiment comprendre l'histoire de la marque, les processus de fabrications, les composants, l'usage... Quand ils veulent découvrir une marque, leur niveau d'expertise peut être très élevé. C'est le cas chez Givenchy et nous devons avoir des vendeuses très pointues pour répondre aux questions très détaillées des clientes expertes.» (JL)*

*«Le Japon est le pays de la nouveauté il doit toujours y avoir quelque chose de nouveau» (PT)*

---

<sup>11</sup> Pour une liste plus complète de toutes les saisons, suivez ce lien [https://www.city-cost.com/blogs/City-Cost/Gyv7w-living\\_food\\_shopping\\_fashion\\_tokyo](https://www.city-cost.com/blogs/City-Cost/Gyv7w-living_food_shopping_fashion_tokyo)

#### 4.1.3. Le consommateur japonais préfère la qualité à la quantité

Le Japon n'est pas le pays des gros volumes. Les Japonais sont conservateurs dans cet aspect, ils préfèrent acheter moins et d'une plus grande qualité que plus et d'une moindre qualité. Ceci s'explique en partie par la surface habitable qu'ils ont à disposition. En effet, seul un cinquième du territoire japonais est habitable (80 500 km<sup>2</sup> des 377 835 km<sup>2</sup>)<sup>12</sup>, essentiellement près des littoraux. L'optimisation de l'espace et des surfaces habitables est donc une priorité.

Cependant, le fait de vendre en plus petites quantités et en plus grande qualité ne veut pas forcément dire que le prix devra être réduit. En effet, si les consommateurs japonais considèrent qu'un produit ou un service est de haute qualité, ils n'hésiteront pas à payer un prix élevé.

Dans le secteur de l'agroalimentaire par exemple, un grand travail est effectué sur les portions servies aux clients. Le beurre Bordier qui vend normalement des plaquettes de 125g en France a ici adapté son offre en transformant ces plaquettes en portions individuelles de 20g avec différents goûts. «*Small is beautiful*» au Japon et «*big is beautiful aux USA*»

*«Les Japonais préfèrent repartir avec un souvenir d'une saveur voire d'une expérience plus que d'avoir le sentiment de satisfaction par le volume. Ces dernières années le marché japonais s'est focalisé sur la qualité et non sur la quantité.» (FR)*

#### 4.1.4. Le consommateur japonais est un consommateur spécialiste, il a des standards de qualité très prononcés et c'est un éternel perfectionniste

En ce qui concerne la qualité, les Japonais sont considérés comme les clients les plus exigeants au monde. La raison en est que l'évaluation de la qualité ne se termine pas par le produit: il comprend le service pendant le processus de vente et le service après-vente ! La présence d'un grand nombre d'employés dans les grands magasins vient de la même idée: il devrait toujours y avoir un membre du personnel disponible à proximité, même en cas de forte affluence. Les consommateurs au Japon valorisent les informations, le service, la livraison, le packaging et la publicité de la marque comme facteurs importants dans l'évaluation de la qualité d'une marque. Les choix d'orientation de la marque sont importants car ils transmettent un double message de statut social et d'assurance de qualité. Un produit mal emballé est peu

---

<sup>12</sup> Augustin Berque, « Un archipel montagneux aux multiples climats », dans Jean-François Sabouret, *Japon, peuple et civilisation*, La Découverte, coll. « Poche », 2004 (réimpr. 2006), 232 p. (ISBN 2-7071-4433-9), Territoire et population, p. 13-16

présentable, ce qui peut-être, dans la tête du consommateur japonais, à l'image de l'entreprise et de son produit/service. Le détail que l'entreprise va apporter à ses produits se ressentira tout de suite chez le consommateur japonais. Quand les Japonais achètent un produit/service au prix fort, ils veulent obtenir beaucoup d'informations sur l'histoire de l'entreprise, comment et où les produits/services ont été créés, les composants de ceux-ci, etc. Ainsi, un *story-telling* de marque prononcé garantira l'authenticité et la qualité de ses produits/services. Si par exemple une entreprise française conçoit des produits du «terroir» dans une région reculée avec un savoir-faire particulier, c'est un fort argument de vente.

De plus, le consommateur japonais identifie souvent une marque avec un savoir-faire particulier. En effet, il aime avoir la meilleure marque dans une catégorie de produit/service. Si une marque veut réussir au Japon il faut qu'elle se spécialise dans un certain domaine et fasse comprendre au consommateur qu'elle est la meilleure dans ce domaine particulier. Cependant, cette spécialisation est à double tranchant, car une fois une marque identifiée comme appartenant à une catégorie de produits et services spécifiques, il sera difficile pour celle-ci de sortir de ce marché si elle le souhaite.

*«Les consommateurs japonais de base sont déjà très exigeants avec la qualité des produits, mais les consommateurs de luxe le sont encore plus.» (FMA)*

*«Le consommateur japonais, dans son culte du perfectionnisme, est aidé par la presse très spécialisée. Chaque catégorie de produits à son magazine et tout est décrit avec minutie. Les thèmes sont décortiqués de manière quasi obsessionnelle.» (PT)*

*« La spécialisation et le perfectionnisme japonais s'identifient entre autres à travers leur forte volonté de maîtriser leur « art » jusqu'au bout des doigts en apprenant des meilleurs, et de travailler sans compter afin d'y parvenir. Ainsi il est fréquent qu'une personne souhaitant devenir boulanger décide de voyager jusqu'en France afin d'apprendre à faire du pain comme un Français. » (YG)*

#### **4.1.5. Le consommateur japonais est collectiviste avant d'être individualiste**

Selon le modèle 6-D de Geert Hofstede, analysant les différences culturelles de différents pays dans le monde, le Japon est perçu comme étant un pays collectiviste d'un point de vue européen. En effet, la société japonaise donne par exemple une plus grande importance à

l'harmonie de groupe plutôt qu'à l'expression des opinions individuelles.<sup>13</sup> La conformité, et avec pour principe directeur l'harmonie, est enseignée aux Japonais dès leur enfance. La pensée individuelle est découragée, la moyenne japonaise s'appuie sur «l'autorité supérieure» pour obtenir des conseils.

Cette notion est importante à prendre en compte car les Japonais fonctionnent beaucoup au Bouche à Oreille et encore plus dans les secteurs niche car le besoin de discrétion est plus grand. Si une entreprise étrangère fait une faute grave, elle aura beaucoup de mal à regagner la confiance de ses partenaires et/ou consommateurs.

*«On peut citer en exemple un partenaire de deux agences de voyage spécialisées, l'une d'entrée de gamme et l'autre proposant des produits bien plus coûteux. Ces deux agences de tourisme s'occupaient de répartir les touristes japonais arrivant à l'aéroport Paris Charles de Gaulle et les deux bus attendant ceux-ci n'étaient distingués que par leur étiquette respective. Un jour, les conducteurs de bus se sont trompés et ont mis deux étiquettes de l'agence d'entrée de gamme. Les touristes venant de l'agence de luxe n'ont bien sûr pas acceptés d'être traités comme les touristes venant de l'autre agence. Le partenaire a perdu le contrat avec l'agence de voyage de luxe et a eu besoin de 8 ans de négociation pour refaire affaire avec elle.» (FMA)*

*«Au Japon rien n'est fait seul et ce depuis l'enfance. Il ne faut pas être «le clou qui dépasse», donc les Japonais font tout pour appartenir et se conformer au groupe.» (AMTM)*

#### 4.1.6. Le consommateur japonais aime la rareté et l'exclusivité

Cette caractéristique est développée plus en détail dans la partie sur les 10 clés de succès au Japon. Du fait de la saturation du marché (et en particulier du marché du luxe au Japon), pouvoir se démarquer de la masse et se sentir considéré comme spécial par une marque est un souhait fort des consommateurs japonais. Ainsi, si une entreprise propose un produit en quantité



limitée, et que les consommateurs japonais trouvent attrayant, c'est l'assurance du succès car cela crée attente et envie du côté du consommateur.

Par ailleurs, il n'est pas rare de voir de

<sup>13</sup> <https://geert-hofstede.com/japan.html>

longues queues devant des magasins récemment ouverts dans les métropoles japonaises. Tout comme un prix excessivement élevé peut évoquer une image de qualité élevée, les longues files d'attente agissent au Japon comme un indicateur de popularité, car celles-ci réduisent la disponibilité du produit/service et augmentent donc la valeur subjective d'un bien. Ainsi, au Japon, les files d'attentes sont plus attrayantes qu'effrayantes.

#### 4.1.7. Le consommateur japonais est fidèle aux marques «honnêtes»

Au Japon, il convient de dire ce que l'on fait et de faire ce que l'on dit, rester véridique et flexible, tout en gardant son ADN de marque. En effet, les Japonais n'aiment pas la triche et favorisent les marques «honnêtes» qui ont une grande légitimité. Ainsi, si une marque affiche un produit comme étant le plus cher de sa gamme, alors ce doit être le plus qualitatif. Comme nous l'avons évoqué plus haut, les «tricheurs» sont sanctionnés et il est très difficile de revenir sur le marché car les consommateurs n'oublient pas. On peut citer en exemple une boulangerie française qui avait créé une recette exclusivement pour le marché japonais. Elle a rencontré un grand succès. Elle a ensuite pensé exporter ce succès en Corée du Sud mais c'est ce qui lui aura fait perdre son contrat.

La notion de réputation est très importante au Japon. Une bonne réputation de marque peut prendre du temps à être construite, mais une fois celle-ci établie, les consommateurs sont en général loyaux.

*«Les consommateurs japonais sont généralement très fidèles aux marques qu'ils achètent mais ils sont aussi susceptibles de changer leurs habitudes quand ils changent de style de vie (exemple : quand ils se marient, quand ils partent en retraite, etc.).» (YM et AN)*

*«Si prestigieuse que soit une marque, elle fauterait en considérant l'Asie comme un simple gisement de superprofits, où l'on peut tout vendre plus cher que dans les boutiques d'Europe ou d'Amérique, alors que le Japon, la Chine et l'Inde ont été le berceau de cultures du luxe qui valent bien la nôtre. A ces cultures, les créateurs du monde entier peuvent emprunter. Et à condition de les respecter – mieux : de les aimer -, nos grandes marques peuvent dialoguer et entrer en résonance avec elles.» JM Bouissou, citation tirée de son livre *Argent, Fortunes et Luxe en Asie*.*

#### 4.1.8. Le consommateur japonais et le devoir d'offrir, la culture du cadeau



Le devoir d'offrir est une coutume ancienne et soumise à une étiquette subtile. Un Japonais juge de l'importance qu'une personne lui accorde, en fonction du temps consacré au choix et à la présentation du cadeau qu'on lui offre. Il convient donc de choisir un cadeau en fonction de la relation entretenue avec une personne. Offrir, par exemple, un objet d'une trop grande valeur à une personne qu'on rencontre pour la première fois est un manque de tact. On peut distinguer trois types de cadeaux dans la culture japonaise.

##### 4.1.8.1. *Omiyage* (お土産)

*Omiyage* signifie produit de la terre et fait souvent référence à une spécialité alimentaire régionale qu'une personne ramène à sa famille, ses proches ou ses collègues de travail après un séjour dans une région japonaise ou à l'étranger. Un *Omiyage* japonais est différent d'un souvenir, ce n'est pas quelque chose qu'on achète pour soi, mais plutôt pour les autres. Les gares sont des nœuds importants pour ces «petits cadeaux», on trouve beaucoup de coins cadeaux pour que les voyageurs ne rentrent pas les mains vides chez eux. Ces magasins ne sont pas destinés aux marques étrangères et restent très orientés sur les produits japonais. Si une entreprise étrangère souhaite vendre ses produits comme «petits cadeaux», il faudra choisir un canal de distribution hors gares.

##### 4.1.8.2. *Temiyage* (手土産)

Ce type de cadeau est offert à un hôte lorsqu'on est invité à dîner. Une entreprise étrangère localisée au Japon aura un plus grand potentiel pour ce type de cadeau que l'*Omiyage*. On peut par exemple penser à des chocolats joliment emballés ou à un produit du terroir français.

##### 4.1.8.3. *Les périodes d'Oseibo* (お歳暮) *et d'Ochūgen* (お中元)

Ces deux périodes ont lieu en décembre avant le Nouvel An japonais, et au mois de juin/juillet avant *O-Bon*. C'est l'occasion pour les Japonais de faire des cadeaux de plus grande valeur à leur entourage proche mais aussi à des personnes qui les ont particulièrement aidés durant l'année (avocats, docteurs, professeurs, etc.). Ils vont ainsi considérer et ajuster la valeur

du cadeau en fonction de l'importance de la personne mais aussi des goûts de celle-ci. Dans ce cadre-là, des produits de marques étrangères sont les bienvenus. Si par exemple un entrepreneur recherche un cadeau pour un avocat qui a sauvé son entreprise de la faillite et que celui-ci aime les produits français, il recherchera un cadeau de grande valeur avec une origine française.

Dans le secteur agroalimentaire, les ventes pour ces périodes se font à 25% au travers de catalogues et 75% par les boutiques et magasins. Des entreprises françaises souhaitant se positionner dans ce secteur auront intérêt à se placer dans le premium luxe en boutique, magasins et catalogues.



*« Les verres Baccarat, faits main et liés à une longue histoire, sont un signe d'authenticité pour les Japonais. Baccarat a su fusionner avec la culture japonaise, à tel point que les Japonais achètent régulièrement des verres afin d'offrir en cadeau lors de nombreuses occasions spécifiques. C'est un cadeau facile à donner combinant à la fois beauté, utilité et prestige. » (YG)*

#### **4.1.9. Le consommateur japonais et le *Kawaii* (かわいい, mignon)**

Le mot *Kawaii* signifie mignon en français et vient de la *Harajuku fashion*, des mangas et de la mode Hello Kitty. La définition de *Kawaii* change en fonction de la génération et du type de consommateur. Les bébés sont par exemple *Kawaii* pour les seniors alors que des robes de mariés avec des fleurs sont plus *Kawaii* pour des jeunes femmes. C'est une notion subjective utilisée pour tout.

Le terme est plus utilisé dans le *mass market* et la clientèle qui utilise celui-ci est généralement issue de la classe moyenne et/ou populaire. C'est donc un mot clé qui doit être considéré jusqu'à une certaine limite. On pourrait dire que *Kawaii* est utilisé afin de rendre un produit plus accessible, plus en ligne avec ses propres habitudes de consommation. Une clientèle aisée n'utilisera pas le mot *Kawaii* pour décrire un produit. Si le produit est trop sophistiqué, il ne sera pas appelé *Kawaii*.

*« Quelque chose de moche peut également être appelé «Kawaii», la chose en question doit seulement véhiculer une image de tendresse. Un bon exemple est le bulldog français. » (SK)*

## 4.2. Quelques spécificités du marché du luxe japonais

### 4.2.1. Le *mono* (もの, tangible) et le *koto* (こと, intangible)

Comme dans tous les marchés matures du monde, la demande de matériel, tangible diminue progressivement pour laisser place à l'expérience, l'intangible. «*Mono*» et «*Koto*» sont les noms donnés, au Japon, à cette tendance d'ampleur mondiale. Le «*Koto*» ne viendra pas supplanter le «*Mono*», mais plutôt l'accompagner. Lorsqu'on achète un produit de luxe, on recherche aussi son environnement de vente et le service. Ce besoin se manifeste par exemple par une expérience transparente ou «*seamless*» du consommateur en magasin. Lorsqu'un consommateur entre dans une boutique, des boissons spéciales sont servies, l'accueil est également exclusif. L'objectif est d'avoir la même satisfaction de marque à n'importe quel endroit. Ne pas faire de ventes transactionnelles mais émotionnelles (en pensant que le trafic est toujours là, on en oublie de créer une connexion avec le client). Il faut développer une relation intime avec le client.

Cette évolution est en accord avec la culture japonaise car les expériences sont aussi plus rapidement renouvelables que l'achat de vêtements, ce qui correspond au besoin de nouveauté permanent des Japonais.

### 4.2.2. La croissance du secteur du luxe est largement poussée par les riches consommateurs âgés ainsi que...

Pendant longtemps le segment de consommateurs phares (ou plutôt consommatrices) des marques de luxe a été la «*parasite single*». Ce segment est composé de femmes célibataires âgées de 20 à 35 ans qui occupent des emplois à temps plein mais qui vivent encore avec leurs parents et disposent donc d'un revenu important.

Cette tendance est en train de changer du fait du vieillissement de la population. On observe maintenant une forte polarisation sur le segment des seniors au Japon (plus de 50 ans). C'est un segment clé qui a connu la bulle financière et pour qui l'achat de luxe reste synonyme d'épanouissement. L'intérêt et la capacité (économies élevées) d'acheter des produits de luxe sont présents chez ce groupe de consommateurs. Ceux-ci préfèrent en majorité effectuer leurs achats dans des grands magasins ou d'autres magasins physiques. Ainsi, les acteurs du luxe

s'engagent dans diverses stratégies, y compris la rénovation des espaces de vente au détail et l'expansion de leurs gammes de produits et services pour répondre à cette demande spécifique.

Actuellement, un grand challenge des marques de luxe au Japon est de séduire les plus jeunes générations, qui ont des attentes très différentes de leurs aînés et des habitudes d'achat plus complexes. Comme dans d'autres pays, les blogs et les *influencers* permettent de les atteindre mais pas l'e-commerce qui représente seulement 2% des ventes.<sup>14</sup> Les «*millennials*» sont moins dans la recherche de la possession, il convient donc d'adapter son offre pour offrir des services mélangeant *Mono* et *Koto* comme évoqué plus haut. Une autre stratégie peut être de viser les grands-parents des jeunes générations, qui font généralement profiter leurs petits-enfants de leur argent. Cette tendance s'applique cependant en priorité aux classes plus élevées de la société.

### 4.2.3. ... Les touristes asiatiques à fort potentiel d'achat au Japon

#### 4.2.3.1. La dévaluation du yen a provoqué un afflux massif de touristes au Japon

L'année 2015 a été un tournant pour le secteur du tourisme au Japon, le nombre de touristes a excédé pour la première fois le nombre de Japonais voyageant à l'étranger depuis 45 ans.<sup>15</sup> Cet afflux de touristes étrangers a provoqué une hausse de 19% du marché du luxe.<sup>16</sup> Il



**Japan.**  
Tax-free  
Shop

s'explique par la dévaluation du yen et des conditions d'obtention de visa allégées. Les nombreuses boutiques et grands magasins au Japon se sont adaptés à cette nouvelle clientèle en instaurant par exemple des systèmes de traitement d'achats sans TVA.

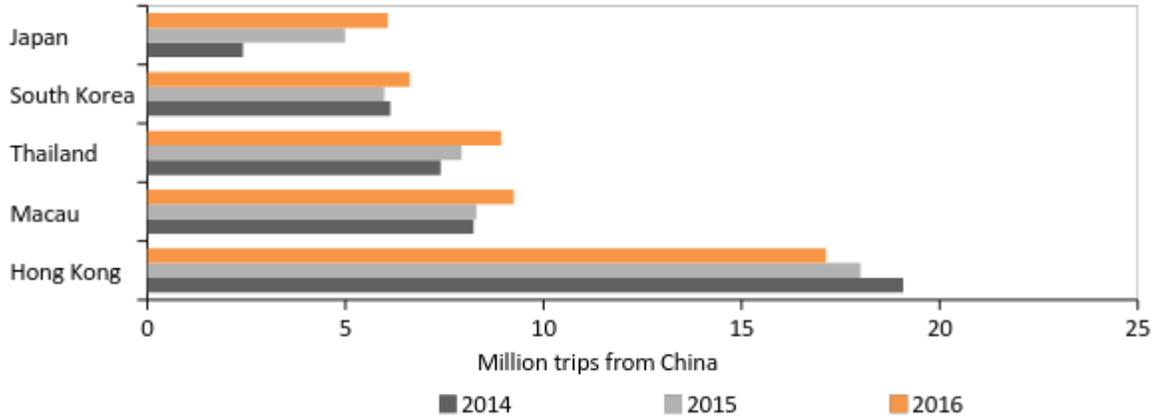
Si on prend l'exemple des touristes chinois, qui sont une des nationalités les plus représentées, le graphique d'Euromonitor ci-dessous montre que le nombre de voyages *inbound* pour les touristes chinois vers le Japon a drastiquement augmenté entre 2014 et 2016.<sup>17</sup> Ainsi, il est important de prendre en compte la clientèle étrangère (surtout chinoise) pour comprendre le marché du luxe car ceux-ci contribuent à sa bonne santé et à son développement.

<sup>14</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/030393032177-au-japon-le-luxe-cherche-a-seduire-les-millennials-dans-un-pays-vieillissant-2096139.php#3GFPO0vBsXGxmoHO.99>

<sup>15</sup> <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/01/19/national/japan-sets-new-inbound-tourism-record-2015-comes-just-short-20-million-target/#.WVSalevyh9M>

<sup>16</sup> <https://www.lesechos.fr/industrie-services/mode-luxe/030393032177-au-japon-le-luxe-cherche-a-seduire-les-millennials-dans-un-pays-vieillissant-2096139.php#3GFPO0vBsXGxmoHO.99>

<sup>17</sup> <http://luxurysociety.com/en/articles/2016/11/impact-geographic-shifts-luxury-2017/>



#### 4.2.3.2. *La fiabilité des touristes n'est pas assurée à long terme*

Un grand défi pour les marques de luxe établies au Japon est de faire cohabiter les deux types de consommateurs au sein de leurs points de vente :

- les locaux qui sont des consommateurs plus matures et qui recherchent plus que le simple produit,
- Les touristes qui représentent une grande opportunité mais qui viennent au Japon pour acheter des produits de luxe qu'ils ne trouveraient pas dans leur pays d'origine ou qui y seraient plus chers.

#### 4.2.3.3. *Une partie des touristes chinois change déjà ses habitudes de consommation*

Parmi les touristes chinois, on peut distinguer 2 différents types de consommateurs : les consommateurs de classes moyennes qui viennent au Japon pour effectuer des achats de produits de luxe et les consommateurs de classes aisées, plus éduqués, qui ont déjà acquis le statut de consommateur mature. Ces derniers achètent moins de produits de luxe et recherchent plus d'expériences tout comme les consommateurs japonais locaux.

Cette tendance est le signe d'une transformation d'un tourisme de masse à un tourisme individuel chez les touristes chinois. Leur demande change : ils ne recherchent plus seulement un sac Louis Vuitton mais ils souhaitent plutôt jouer au golf, se baigner dans un *onsen* ou encore visiter Kyoto.

Ainsi cette transformation représente une véritable opportunité pour les marques étrangères établies, car si elles s'adaptent aujourd'hui aux demandes des clients locaux, elles pourront demain attirer les nouveaux consommateurs matures que seront les touristes chinois et asiatiques.

#### 4.2.4. Les *influencers*

Il existe deux niveaux pour les *influencers* au Japon : les *influencers* généralistes pour le *mass market* et les *influencers* spécialistes pour une clientèle plus éduquée.

##### 4.2.4.1. *Influencers généralistes pour le mass market*

Les *influencers* généralistes se retrouvent habituellement sur les réseaux sociaux du type Instagram ou Twitter. On peut parfois observer des *influencers* spécialistes sur le réseau social Instagram mais ils sont plus rares, car si un *influencer* spécialiste a trop de *followers* et parle de thèmes trop généraux il perdra en crédibilité.

Les grandes stars japonaises communiquent sur les réseaux sociaux, sur Instagram pour la mode et l'agroalimentaire par exemple, et touchent un grand nombre de personnes. Leur définition ne change pas généralement de celle qu'on peut trouver en Europe.

##### 4.2.4.2. *Influencers spécialistes*

Les *influencers* spécialistes sont le plus souvent retrouvés dans les magazines. Ce marché est morcelé car le consommateur japonais est un consommateur spécialiste (*cf. partie 4.1.4. le consommateur japonais est un consommateur spécialiste*). Les *influencers* spécialistes se concentrent sur des thèmes précis, par exemple un architecte connu dans sa profession qui poste des articles sur Instagram ou donne une interview dans un magazine. Celui-ci aura beaucoup plus de crédibilité aux yeux du consommateur japonais qu'un *influencer* généraliste.

En ce qui concerne les consommateurs plus affluents, il existe des magazines dédiés aux personnes gagnant plus de X millions de yens par mois. Par exemple «Pavone», «T Japan», «The Rake», «Nile's Nile» ou encore «Maduro».

#### 4.2.5. L'emplacement de la marque est révélateur de sa stratégie et de son positionnement

L'aspect décisif pour un nouvel entrant est d'être visible dans un environnement qui correspond à sa marque. L'endroit où l'on s'installe est important et surtout l'emblématique du lieu. Cela donne une visibilité relative aux consommateurs que l'on cible.

On dit en général que dans le luxe il faut être à Omotesando ou alors à Ginza mais pour une marque niche ce n'est pas obligatoire. L'emplacement d'une marque de luxe dépend en fait de sa stratégie.

Tout est une question de timing. Il faut savoir quand se placer aux bons endroits. Si une marque qui n'est pas stable financièrement, ouvre une boutique à Ginza et ferme celle-ci après



seulement 1 an, elle aura une mauvaise image auprès de ses consommateurs. Au contraire, on peut citer l'exemple de Coach qui a ouvert son *flagship store* à Ginza, après peu de temps passé sur le marché japonais. C'était un pari risqué mais qui leur a permis de quadrupler leur chiffre d'affaires en 4 ans, car le moment était bien choisi.

#### 4.2.6. L'utilisation du digital progresse lentement

Il existe un grand paradoxe au Japon : d'un côté quand on le compare à ses voisins asiatiques, le Japon est en retard en matière de e-commerce mais d'un autre côté il y a plus de connections mobiles que de personnes (173 millions de connexions mobiles, ce qui équivaut à 137% de la population car certaines personnes utilisent plusieurs mobiles pour différents usages)<sup>18</sup>.

Cette résistance à l'e-commerce peut être expliquée par trois facteurs : la localisation géographique (les points de ventes sont très proches et accessibles, les Japonais passant devant des *department stores* plusieurs fois par semaine), des standards de qualité élevés en magasins (en magasins, il est plus facile de voir si le produit a des défauts) et la sécurité des transactions digitales. Par ailleurs, la presse écrite occupe encore une part importante de la recherche d'information et de la découverte de produits notamment grâce à des magazines très spécialisés (*cf. partie influenceurs spécialistes*).

Ainsi, on peut dire que l'adoption d'internet pour les achats de luxe augmente et continuera d'augmenter dans les prochaines années jusqu'à une certaine limite inférieure au standard chinois.

*«On estime que la pénétration du e-commerce dans le secteur de la mode au Japon augmentera progressivement dans les années à venir. Les ventes par voie de e-commerce*

<sup>18</sup> <http://wearesocial.com/uk/special-reports/digital-in-2016>

*représentent aujourd'hui 10% du total mais celles-ci vont sûrement atteindre 20 à 25% d'ici 3 ans.» (PT)*

#### 4.2.7. Les *Gaishos* (外商) et les *department stores*

Les *Gaishos*, les vendeurs pour *Gaisho* et les *department stores* fonctionnent sur un système de vente triangulaire mis en place au sein des grands magasins. Une marque négocie pour des personnes très spécialisées appelés *Gaisho*, ce qui signifie «client externe» en japonais.<sup>19</sup> Les grands magasins japonais ont un département «*Gaisho*» où des vendeurs sont spécialement commissionnés par leurs «*Gaisho*» pour leur présenter des produits qui seront à leur goût. Les vendeurs connaissent leurs clients par cœur.

Ce marché concerne les plus grandes marques de luxe seulement, pour des produits dépassant les 500 000 yens (joaillerie, fourrure, etc.). Les vendeurs recherchent le meilleur pour leurs clients fortunés et doivent donc être traités de manière spéciale au sein des *department stores*.

Pour entrer dans ce monde il faut d'abord séduire le grand magasin et avoir une certaine visibilité. Les grands magasins décident de quelle marque présenter en fonction de la visibilité et de la notoriété de celle-ci.

*«Il est très difficile pour une marque partant de 0 d'entrer dans ce cercle très fermé. Il est plutôt conseillé d'abord d'asseoir sa réputation avant de s'essayer à cette catégorie du marché.» (PT)*

#### 4.2.8. Les *Tensekai*

Les *Tensekai* sont des ventes exceptionnelles organisées par le groupe Isetan pour ses clients les plus prestigieux. Ces ventes durent un weekend et ont lieu dans des hôtels de luxe 2 fois par an. Le groupe Isetan présente les marques avec lesquelles il travaille et qu'il pense intéressantes. Le 1<sup>er</sup> jour est très important. C'est un grand marché pour les produits refuges (montre, vin, etc.). Si un nouvel entrant souhaite participer à ces weekends exclusifs, il faudra d'abord que celui-ci asseye sa notoriété pendant 1 ou 2 ans sur le marché japonais.

---

<sup>19</sup><https://eastasianbusinesshistory.files.wordpress.com/2011/07/fujioka-cardiff.pdf>

## 4.3. La distribution

La distribution au Japon est quasi similaire à celle que l'on connaît en Europe. Elle est cependant beaucoup plus dense et parfois très spécialisée dans certains secteurs. La particularité de la distribution est son organisation complexe : de l'importateur au client final. Cette multitude d'intermédiaires est un surcoût important et conditionne l'accessibilité au marché japonais. En effet, chaque intermédiaire prend sa marge, et rend le prix *retail* du produit très élevé.

Aujourd'hui la mondialisation a accéléré la disparition d'intermédiaires et de plus en plus de marques accèdent au marché japonais directement.

### 4.3.1. Distribution sélective

#### 4.3.1.1. Grands magasins, department stores

Les *department stores* japonais, *hyakkaten* (百貨店) ou encore *depāto* (デパート) étaient à l'origine des magasins de tissus pour kimono. Il existe encore environ 250 grands magasins au Japon, avec des enseignes importantes (Isetan-Mitsukoshi, Takashimaya, Hankyu, Seibu-Sogo, Daimaru-Matsuzakaya, Odakyu...) et des locales en province (Iwataya, Marui Imai...).

Il y a très peu d'achats fermés, le stock est en concession, les concepts, les forces de vente, les démarques et les stocks invendus sont à la charge de la marque ou du distributeur. Ce fonctionnement est identique à celui que l'on trouve en Europe, il est donc important d'avoir une structure locale ou un partenaire local pour accéder à cette distribution sélective.

#### 4.3.1.2. Select shops

A l'origine, à la fin des années 1980, les *select shops* étaient des magasins multimarques qui sélectionnaient et importaient des marques américaines et européennes. Ces magasins sont rapidement devenus des chaînes nationales et leaders du marché (Beams, United Arrows, Tomorrowland, etc.) avec un assortiment de marques qui leurs donnait un positionnement différencié. Petit à petit ces groupes ont commencé à créer et à lancer leur propre marque de fabricant (meilleure marge) et sont aujourd'hui en perte de vitesse. Les



achats extérieurs sont faibles et sont souvent un moyen de “tester” des nouveaux produits qui seront ensuite fabriqués et vendus par ces enseignes devenues marques de distribution.

#### 4.3.1.3. *Les multimarques*

On trouve encore au Japon environ 4000 multimarques, avec un assortiment de marques locales et importées. Ce sont des indépendants, leur nombre est en forte diminution.

#### 4.3.1.4. *Les shopping malls*

Il y a plusieurs sortes de *shoppings malls* (*Fashion Biru, Eki Biru*). On retrouve essentiellement des marques locales, et quelques enseignes internationales de *fast-fashion*. Les *shopping malls* à l'américaine se sont multipliés au Japon depuis 2005 sous l'impulsion de deux groupes principalement : Mitsui Real Estate et Aeon. Ces centres commerciaux de haute qualité qui comptent entre 150 et 350 magasins constituent un excellent canal pour toucher une clientèle friande de shopping, pas seulement familiale. Proposant des loyers variables, ils ont joué un rôle clé dans le succès des marques de *fast fashion* au Japon, et de marques de cosmétiques comme L'Occitane.

#### 4.3.1.5. *Les outlets*

Les magasins de déstockage de marques sont présents en périphérie des grandes villes à proximité de certains nœuds autoroutiers importants sous forme de “villages”. Ils sont généralement gérés pas de grands groupes nationaux ou internationaux et sont très similaires à ce qu'on retrouve en France. Les magasins sont gérés par les marques elles-mêmes. Elles écoulent les inventaires de leurs magasins de centre-ville mais également des productions propres à la marque et fabriqués pour la vente en *outlet*.

### 4.3.2. **Internet**

On distinguera 3 grandes catégories de ventes en ligne, variablement accessible à une marque étrangère selon qu'elle soit déjà présente ou pas sur le marché japonais. Le e-commerce est le seul secteur de la distribution au Japon en augmentation. Sa part de marché reste plus faible qu'aux USA ou en Chine.

#### *4.3.2.1. Les sites de vente en ligne des marques*

L'entreprise n'est pas nécessairement implantée au Japon mais dispose d'un partenaire logistique japonais en mesure de loger un petit stock au Japon, de livrer et d'encaisser les ventes. La marque a alors intérêt à disposer d'un site de vente et d'une ligne de service client en japonais. C'est un système pratique et léger qui sera limité dans le temps mais permettra de tester le marché. L'étape suivante consistera à créer une filiale ou à se faire représenter pour gérer au Japon et en direct l'administration du site, les ventes, le stock, le marketing etc., comme le ferait n'importe quelle marque qui ouvrirait une boutique physique.

#### *4.3.2.2. Ouverture d'une boutique en ligne chez l'un des grands acteurs du E-commerce japonais.*

Rakuten, géant du net japonais permettra d'ouvrir une boutique dans leur espace et fournira de nombreux services «clefs en main». Les produits restent propriété de la marque qui prend en charge ses frais de mise en vente photo, design, gestion des ventes et certains frais de marketing. Rakuten prélève une commission sur les ventes. Le site de vente Amazon comme celui de Yookx, bien implantés au Japon, fonctionnent de la même façon dans le monde entier. Acheteurs des stocks, ils font donc à la fois office d'importateurs, de grossistes et de détaillants. Ces deux types de distribution E-commerce supposent une maîtrise faible de la marque sur son réseau et ses clients. Ces sites sont aussi exposés à un marché parallèle venant principalement de l'étranger, et qui altère l'image des marques de luxe.

#### *4.3.2.3. Les flash sales*

Comme en Europe, il existe au Japon des acteurs importants de la vente en ligne de produits de déstockage dit «*flash sale*». Les principaux acteurs sur ce marché sont GLADD.com avec 4 millions de clients, qui domine le marché, et le site américain Gilt.com avec 800.000 clients. Ils font principalement de la vente en consigne, les stocks restant propriété de la marque jusqu'au moment de la vente. Ce type de distribution suppose le plus souvent, mais pas toujours, l'existence d'un stock déjà présent au Japon. C'est un réseau à ne pas négliger pour tester le marché à condition de vendre en soldes.

## 4.4. Moyens d'accès au marché japonais dans le domaine du luxe

### 4.4.1. Vente sans implantation physique au Japon

#### 4.4.1.1. *Vente directe au consommateur japonais*

Ce type de transaction s'effectue sans intermédiaire, l'entreprise qui offre ses produits/services au Japon étant en contact direct avec ses consommateurs. Elle n'a en revanche que peu de moyens d'agir sur son marché, car cette démarche en pratique simple se révèle être passive et limitée dans le temps et dans son développement. La vente directe connaît un certain succès auprès de PME qui vendent par internet au moyen d'un site traduit en japonais.

Cette approche semble peu adaptée pour une marque de luxe car celle-ci n'aura pas de présence sur place pour gagner la confiance des consommateurs, effectuer le suivi des problèmes de qualité, et il sera difficile de promouvoir directement une marque.

#### 4.4.1.2. *Vente à un (des) détaillant(s)*

La vente au consommateur final se fait par des détaillants, qui peuvent être un réseau de boutiques ou un site de vente en ligne. Ceux-ci se chargent d'acheter et d'importer puis de revendre les produits. On pourra donc compter sur les ressources du détaillant sans avoir à investir directement, mais la distribution sera de fait dépendante de celui-ci.

Cette formule permet de tester le marché mais n'est pas adaptée si la marque souhaite se développer dans la durée et maîtriser son image.

#### 4.4.1.3. *Vente à un importateur-distributeur, distribution spécialisée, société de commerce international (shosha), généraliste (ex. Itochu, Mitsui, Mitsubishi, etc.) ou spécialisée (ex. Bluebell, Sanki, etc.)*

L'importateur-distributeur prend en charge l'importation, la vente en son nom et les activités liées à la vente des produits (mise aux normes, conditionnement, étiquetage, promotion, etc.). Les avantages sont les suivants : peu ou pas d'investissement pour la marque, rapidité d'implantation et possibilité d'accès à des réseaux spécialisés. Les principaux inconvénients sont la difficulté de maîtriser la distribution et l'image de la marque (d'où l'importance d'être assisté localement par un consultant pour le suivi de l'activité du distributeur, le contrôle de l'image...).

#### *4.4.1.4. Vente avec l'aide d'un agent commercial local*

L'agent, présent au Japon, représente commercialement la société qui vend néanmoins en direct ses produits à un réseau de distribution : importateurs, grossistes, détaillants, etc. Le rôle de l'agent est alors de prendre en charge le développement commercial, et notamment la sélection des clients, la promotion et plus généralement le suivi du développement de la marque sur le marché. Peuvent s'y ajouter d'autres services en fonction de l'accord de représentation signé entre l'entreprise et son agent.

Plusieurs consultants français très expérimentés sur le marché japonais offrent ce type de service. Ils sont fiables et accessibles.

### **4.4.2. Vente avec implantation physique au Japon**

#### *4.4.2.1. Présence directe*

##### *4.4.2.1.1. Filiale importatrice*

Les avantages de cette option sont la fiabilité, par l'accès direct et la connaissance du marché, le développement de relations à long terme et la possibilité d'obtention d'aides locales, ce qui est rassurant pour les clients et les partenaires. Le plus grand inconvénient de ce moyen d'accès est le coût d'investissement initial élevé.

Dans ce domaine également, des professionnels consultants français expérimentés installés au Japon offrent une panoplie de services complets permettant de créer et de gérer une filiale en réduisant le coût d'accès.

##### *4.4.2.1.2. Filiale importatrice et de distribution*

C'est la même démarche que citée précédemment mais dans ce cas précis, elle ne se limite pas à l'importation, les fonctions de distribution ou de grossiste s'ajoutant à celle d'importation. Les principaux avantages en sont : l'intégration de la marge de distribution et l'accès direct aux détaillants. Cependant, il y a nécessité de recruter de bons spécialistes de la distribution, souvent difficiles à trouver.

##### *4.4.2.1.3. Filiale d'importation, de distribution et de détail (développant un réseau en propre)*

L'entreprise est implantée directement sur le marché, comme dans les deux cas précédents. Elle ajoute également une activité de vente au détail dans ses propres points de ventes. Cela, le plus souvent, en complément d'une distribution dans des boutiques ou *corners* en

concession tels que des grands magasins. L'entreprise contrôle alors directement toute sa chaîne de distribution, ses prix et ses marges.

Ce type d'implantation implique un investissement régulier et conséquent dans le temps. Elle est souvent la garantie du succès, comme en témoignent les nombreuses entreprises dans le luxe présentes sous cette forme, avec succès, au Japon.

#### *4.4.2.1.4. Filiale en Joint-Venture*

La filiale en *Joint-Venture* permet grâce à un partenaire local de bénéficier de sa connaissance du marché, d'installations existantes (centre logistique, étiquetage, livraison, etc.), de l'accès à des points de vente et à des services en échange d'une part des bénéfices. La *Joint-Venture* permet donc de diminuer les risques financiers et commerciaux mais implique des contraintes managériales avec le partenaire local dont les objectifs peuvent être différents de ceux de la marque. Il est important de se faire aider sur place par des consultants expérimentés.

#### *4.4.2.2. Présence indirecte*

##### *4.4.2.2.1. Licence de fabrication et de distribution*

Ce moyen d'accès implique la cession des droits d'exploitation sur les droits de propriété intellectuelle (marque, brevet, modèle, etc.) moyennant le paiement de redevances.

Les avantages en sont la valorisation des droits de propriété intellectuelle sans investissement commercial direct, le transfert des risques commerciaux ou industriels au licencié et la fabrication locale adaptée au marché.

Dans le domaine du luxe, la formule de la licence, assez utilisée au Japon jusque dans les années 90, souvent en complément d'accord de vente de produits, est beaucoup moins pratiquée actuellement en raison de ses inconvénients : difficulté de contrôle de l'image de la marque, du développement commercial, des ventes et... des redevances. Elle est plutôt aujourd'hui réservée à des produits de grande diffusion.

##### *4.4.2.2.2. Franchise de distribution*

Ce mode est très rarement utilisé au Japon dans le secteur du luxe. Quelques enseignes françaises y recourent, surtout dans la restauration, la confiserie, etc.

## 5. Analyse du marché du luxe japonais par secteurs d'activité

Au travers des différentes interviews menées pour écrire ce rapport, plusieurs experts nous ont donné leurs avis quant au potentiel, pour des entreprises françaises, de chaque secteur d'activité du luxe. Ces avis sont regroupés ici avec plusieurs exemples. Pour classifier ces analyses, nous nous appuyons sur les segmentations du secteur du luxe selon Castarede<sup>20</sup> et Claudia d'Arpizio<sup>21</sup>.

### 5.1. Tendances générales

#### 5.1.1. La France gagne à jouer sur les clichés

De manière générale, il a été observé que les secteurs qui représentent la France dans l'imaginaire japonais (épicerie fine, restauration, cosmétique, hôtellerie, art de vivre à la française, mode, etc.) ont un potentiel de succès plus élevé. En effet, le consommateur japonais fonctionne beaucoup en clichés.



#### 5.1.2. Le marché des *personal luxury goods* est très fragmenté

Nous avons déjà évoqué ce point en introduction. La fragmentation du marché du luxe japonais offre beaucoup d'opportunités pour de potentiels nouveaux entrants qui ont une idée nouvelle et compatible avec celui-ci. Parmi les sociétés leaders figurent LVMH, Richemont, Hermès, Chanel, Rolex, L'Oréal Luxe, qui sont présents dans un certain nombre de catégories à travers les secteurs du luxe.

#### 5.1.3. Les magasins physiques restent un endroit privilégié par les consommateurs de luxe japonais, devant internet

Selon une majorité d'interviewés, la part des ventes en magasin est en moyenne supérieure ou égale à 90%. Les ventes par internet augmentent cependant dans tous les secteurs, la rapidité de cette évolution dépend de la plus-value générée par la visite d'un magasin pour le consommateur japonais. Ainsi, dans le secteur de la cosmétique par exemple, les ventes par

<sup>20</sup> Castarede, J. (2004). Le luxe. Paris: PUF.

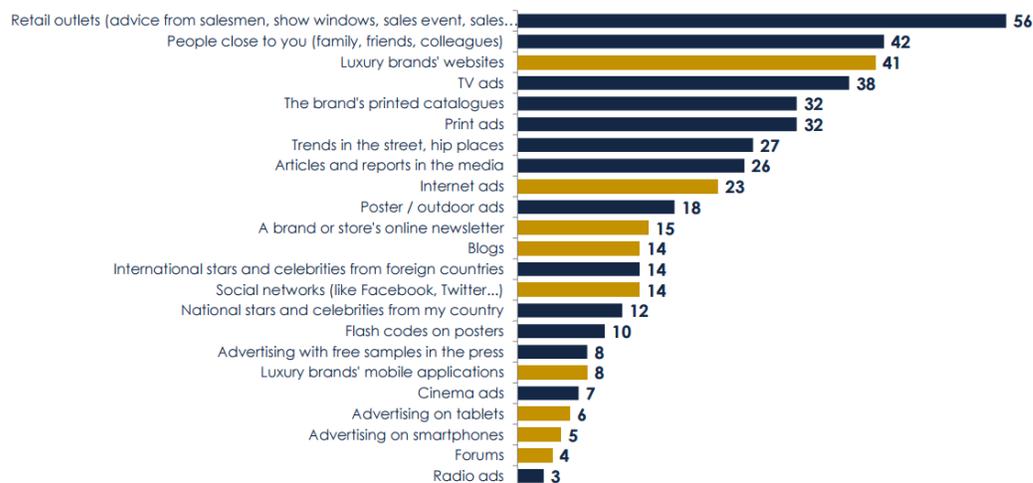
<sup>21</sup> d'Arpizio, C. (2016). Altagamma 2016 Worldwide Luxury Market Monitor. Milan: Bain&Company.

internet croissent moins rapidement que dans le secteur du prêt à porter. Selon une étude Ipsos, les Japonais sont eux-mêmes convaincus de la plus-value du service fourni en magasin en disant que celui-ci est le moyen qui influence le plus leurs décisions d'achat.<sup>22</sup> Si on compare les consommateurs japonais au monde, une étude Google a montré que, pour rechercher de l'information sur les produits, ils sont 60% à utiliser le vendeur ou le produit en magasin contre 44% dans le reste des pays interrogés.<sup>23</sup>

## FOR JAPANESE CONSUMERS, STORES REMAIN FAR AHEAD FROM OTHER SOURCES AND ARE EVEN INCREASING



Q. E4: For each of the following categories of luxury products, which of these information sources influence your choices?



Selon Euromonitor, la vente par Internet a connu une plus grande augmentation en 2016 du fait des prix bas et de la commodité dans l'acte d'achat. Beaucoup de consommateurs ne peuvent se permettre d'acheter des marques de luxe que lorsqu'elles sont disponibles avec un rabais, et les prix pratiqués sur Internet (car souvent issus de réseaux parallèles importés) sont généralement inférieurs à ceux disponibles dans les magasins.

A toutes ces données s'ajoute également une population japonaise vieillissante mais qui reste une des catégories de clients les plus demandeurs de produits et services de luxe. Ceux-ci effectuant en grande majorité leurs achats de luxe dans des grands magasins et autres magasins physiques, on peut aisément comprendre pourquoi les magasins sont classés numéro 1.

<sup>22</sup> <https://www.ipsos.com/sites/default/files/2016-06/026.1-World-Luxury-Tracking-China.pdf>

<sup>23</sup> [https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168\\_Global\\_Luxury%20Shoppers\\_2016.pdf](https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168_Global_Luxury%20Shoppers_2016.pdf)

## 5.2. L'équipement à la personne (*personal luxury goods*)

### 5.2.1. Haute couture, prêt à porter et chaussures

#### 5.2.1.1. *Le plus gros poste de ventes en valeurs au Japon*



Selon les estimations du comité CCEF luxe, ce secteur représente 30% du marché des *personal luxury goods* et totalise le plus de ventes parmi tous les secteurs des *luxury goods* au Japon en 2016. Il a été en constante augmentation depuis maintenant 5 ans. Ces chiffres positifs sont principalement dus aux touristes asiatiques étrangers venant acheter des produits qu'ils ne trouvent pas dans leur pays d'origine et aux riches seniors qui ont un pouvoir d'achat élevé.

#### 5.2.1.2. *Un marché en grande partie français mais fragmenté*

Le marché du prêt à porter et des chaussures de luxe n'est pas différent du reste du marché des *personal luxury goods*, avec un haut pourcentage de fragmentation. Selon les estimations du comité CCEF luxe, 63% sont françaises, 17% italiennes et 13% japonaise. Les parts de marché des entreprises françaises sont en augmentation depuis 2012. Cependant, on peut observer que beaucoup de marques italiennes comme Gucci ou Fendi appartiennent à des groupes Français, ce qui fausse l'image d'une France omni présente.

#### 5.2.1.3. *Les secteurs à potentiel*

Ces dernières années, tous les secteurs de cette catégorie ont connu une augmentation de leurs ventes. On peut noter une forte hausse de la demande pour les catégories de vêtements design pour hommes. Le *department store* Isetan a par exemple un bâtiment entier dédié aux hommes.

La catégorie des ceintures design est celle qui a connu la plus grande progression au cours des 5 dernières années, juste après les vêtements design pour hommes et femmes.

Au niveau des chaussures, la croissance est constante et se rapproche de celle des vêtements et ceintures sur les 5 dernières années.

## 5.2.2. Horlogerie

### 5.2.2.1. Description du marché

C'est le marché qui a le plus augmenté en termes de ventes dans le secteur du luxe ces dernières années. Ce n'est pas non plus un marché très fragmenté, environ 60% du marché est détenu par 4 entreprises : Richemont, Rolex, Swatch et LVMH. Selon les estimations du comité CCEF luxe, au niveau des nationalités, les marques étrangères, Françaises et Suisses, se partagent 95% du marché. Les parts de marché des entreprises françaises sont en baisse depuis 2012 mais en augmentation pour les entreprises suisses.



Au Japon, le secteur de l'horlogerie de luxe est résolument masculin, les ventes sont deux fois plus élevées chez les hommes que chez les femmes. La montre est un symbole de statut pour les hommes alors qu'il est plus un symbole de *fashion* pour les femmes.

La plupart des ventes se font directement en magasin, c'est un produit qui rencontre un certain succès dans les *department stores* japonais.

### 5.2.2.2. Secteurs à potentiel

Du fait des récents chiffres de ventes, on peut dire qu'il y a plus de potentiel sur le marché femmes que sur le marché hommes car il y a moins d'acteurs et donc moins de concurrence.

Les produits avec une forte identité française sauront trouver une clientèle intéressée. Le côté expérientiel des marques de luxe peut être mis à profit dans cette catégorie de produit, afin de montrer le savoir-faire et l'histoire française. On peut citer en exemple la maison Breguet qui a conclu un partenariat exclusif avec le château de Versailles pour organiser une exposition sur la reine Marie-Antoinette à Tokyo. Celle-ci a rencontré un grand succès auprès des Japonais et a renforcé l'image de marque de la maison.

### 5.2.3. Maroquinerie

#### 5.2.3.1. Description du marché

Si le marché de l'horlogerie appartient d'avantage aux hommes alors on peut dire que le marché de la maroquinerie est assurément plus féminin au Japon. Les ventes de sacs à main pour femmes sont presque quatre fois plus importantes que celles des hommes.

C'est un marché relativement consolidé avec 5 entreprises leaders qui représentent quasiment 70% du marché (Louis Vuitton, Gucci, Hermès, Coach et Prada). Selon les estimations du comité CCEF luxe, au niveau des nationalités on retrouve donc les entreprises françaises en tête avec 49% des parts de marché, suivis des entreprises italiennes (34%) et Etatsuniennes (14%). Les parts de marché des marques françaises et japonaises sont en augmentation, respectivement de 5.13% et 7.15%. Il est aussi important de noter que la fragmentation du marché est en augmentation depuis 2012.

Les touristes asiatiques sont les principaux contributeurs de la croissance de ce marché. On peut citer en exemple les touristes chinois venant au Japon pour acheter des produits originaux, non contrefaits.

#### 5.2.3.2. Secteurs à potentiel

Du fait de la fragmentation croissante du marché et de l'augmentation des parts de marché des entreprises étrangères, des entreprises avec une ADN de marque forte peuvent entrer sur le marché et profiter de nouvelles opportunités. En effet, les consommatrices japonaises possèdent plusieurs types de sacs à main et considèrent ce produit comme un aspect important de leur style.

### 5.2.4. Joaillerie bijouterie

#### 5.2.4.1. Description du marché

C'est un marché plus consolidé que les autres marchés du luxe au Japon. En effet, les 4 plus grandes entreprises (Tiffany, Richemont, LVMH et Mikimoto) représentent plus de 50% du marché. La fragmentation du marché est en diminution depuis 2012.

Au niveau des nationalités, le marché se divise entre les entreprises françaises (44%) et étatsuniennes (36%), les entreprises japonaises sont à 7% et les anglaises à 5%. Les parts de

marché des entreprises japonaises et étatsuniennes sont en augmentation depuis 2012 (10% et 13%) quand celles des autres entreprises diminuent (-9% pour la France).

#### 5.2.4.2. Secteurs à potentiel

La consommation dans ce marché est poussée par les touristes étrangers et les consommateurs seniors affluents. Ceux-ci recherchent en majorité des produits «rassurants» et intemporels qui dureront dans le temps. Les Japonais restent très attachés aux diamants et aux bagues de fiançailles, qui demeurent le poste de dépense le plus courant. Les investissements chez les consommateurs locaux se font donc généralement par émotion. Allier le tangible à l'intangible pour fidéliser sa clientèle apparaît donc comme une opportunité certaine. On peut citer en exemple l'entreprise Van Cleef and Arpels qui crée ce lien par trois manières : une communication digitale subtile, un concept de boutique émotionnel où le client se sent comme chez soi (où l'expérience prend le pas sur l'objet) et des événements dans des lieux inaccessibles et originaux pour ses clients les plus exclusifs (ne pas organiser un événement pour vendre et mais pour créer une relation de proximité avec le client).



### 5.2.5. Produits de beauté et cosmétique (*super premium beauty and personal care*)

#### 5.2.5.1. Description du marché



Un bon moyen de maîtriser sa distribution et ses prix est de vendre par les *department stores*, son propre site web ou un *flagship store*. Les plus grandes entreprises de ce secteur sont Shiseido, Kosé, Kao-Kanebo, le groupe L'Oréal Luxe (Lancôme, Yves Saint Laurent, shu uemura...) Chanel, Christian Dior, et le groupe américain Estee Lauder. Elles se partagent à elles seules environ 30% du marché. Les 10 marques suivantes occupent 10% du marché et les 60% restants sont des maisons de plus petite taille. La fragmentation de ce secteur est donc significative et elle a continué à augmenter au cours des 5 dernières années, ce qui laisse de la place pour des nouveaux entrants.

Selon les estimations du comité CCEF luxe, les marques japonaises sont très représentées et maîtres de ce secteur. La raison vient du fait que les Japonaises considèrent les marques locales comme plus adaptées à leur type de peau.

#### 5.2.5.2. *Secteurs à potentiel pour les marques françaises*

La France a une certaine légitimité pour tous les produits de maquillage liés à la mode. Les maisons de maquillage qui ont pour origine des maisons de haute couture françaises ont ainsi une grande légitimité car les consommatrices asiatiques en général considèrent que le savoir-faire français est plus élevé dans ce domaine.

Le marché des Fragrances est aujourd'hui encore petit, il représente environ 8% des ventes de cette catégorie, mais il est destiné à se développer dans les années à venir du fait de l'augmentation de marques niches chères en grand magasin. On peut citer la maison Annick Goutal et l'Atelier Cologne.

Le secteur *premium beauty and personal care* est un des seuls secteurs du luxe où la progression des ventes par internet n'est pas très prononcée. Les consommateurs et plus précisément les consommatrices japonaises aiment visiter les boutiques physiques afin d'essayer les produits. Ceci représente une opportunité de différenciation importante si les marques présentes en grands magasins proposent une expérience unique à leurs clients et clientes. Chez Isetan par exemple, il existe une partie «The Stage» où une grande marque peut faire une démonstration de l'origine de fabrication de ses produits. Un artisan du pays en question peut alors montrer comment celui-ci est produit.

Les Japonais et Japonaises adorent les produits qui sont proposés en pack cadeaux ou sets à offrir. Ceci renvoie au devoir d'offrir omniprésent dans la culture japonaise (*cf. partie 4.1.8 le consommateur japonais et le devoir d'offrir*). Les marques Jo Malone, L'Occitane ou Roger et Gallet axent par exemple leurs sets de produits autour d'un rituel du cadeau avec des rubans et des boîtes ornées de détails.

#### 5.2.6. *Accessoires de mode de luxe (luxury eyewear, luxury writing instruments and stationery)*

##### 5.2.6.1. *Description du marché*

En termes de ventes, les marchés des accessoires de mode représentent peu du marché total des *personal luxury goods* au Japon (environ 1%). Ce sont deux marchés très fragmentés.

Il est important de noter que, dans le secteur des lunettes de luxe, une grande partie des marques sont distribuées par Mirari Japan (une filiale de Luxottica Group). Cependant, selon les



estimations du comité CCEF luxe, si on regarde parmi les nationalités des plus grandes entreprises du marché, on s'aperçoit que celui-ci est divisé entre la France (36%), les Etats-Unis (35%) et l'Italie (25%). Les parts de marché des entreprises françaises restent stables depuis 2012 dans ce secteur.

Pour ce qui est des instruments d'écriture et de papeterie de luxe, les entreprises françaises sont très majoritaires (quasiment 90% du marché), leurs parts de marché ont augmenté de 3% depuis 2012 mais la fragmentation a également augmenté.

#### 5.2.6.2. Secteurs à potentiel

La fragmentation dans ces deux secteurs a constamment augmenté au cours des 5 dernières années, ce qui laisse la place pour de nouveaux entrants avec des produits dont l'ADN de marque est fort. On peut citer en exemple la société ST Dupont, qui pour fidéliser sa clientèle la plus exclusive, organise chaque année des événements de promotion à la résidence de France, avec des thématiques comme les rois de France.

Le secteur des lunettes de soleil pour femmes représente aujourd'hui le double de celui des hommes en termes de ventes en valeur mais on constate aussi une augmentation des ventes en pourcentage des lunettes de soleil pour hommes au cours des dernières années qui rejoint le niveau de la catégorie lunettes de soleil pour femmes.



### 5.3. Moyens de transport

#### 5.3.1. Automobile (luxury cars)

Le secteur de l'automobile de luxe au Japon est dominé par les marques de prestige allemandes, britanniques et italiennes. Le potentiel pour les marques françaises est faible. Il est toutefois possible de conduire des opérations en partenariat avec d'autres marques.

« La marque de joaillerie Poiray et le constructeur automobile Renault ont collaboré sur une série limitée de dix à vingt véhicules. La clientèle de Renault au Japon se situe dans les classes aisées, francophiles et souvent fidèles à la marque. D'une manière générale, les collaborations ponctuelles entre marques françaises et japonaises, y compris entre secteurs très différenciés, constituent un puissant vecteur de diffusion d'une image de marque au Japon » (FS et CB)

### 5.3.2. Yacht (*luxury yachts*)



Avec plus de 3 millions de détenteurs de permis bateau, le Japon est le 5<sup>ème</sup> marché mondial pour le nautisme. Les principaux acteurs sont japonais (Yamaha et bientôt Lexus), français (Groupe Beneteau) et pour les yachts de luxe, italiens (Azimut, Ferretti) et britanniques (Princess).

### 5.3.3. Avions privés (*luxury private jets*)

Le marché est dominé par les entreprises japonaises. On peut citer par exemple, Honda Motors qui souhaite multiplier sa production par trois pour atteindre 6 avions par mois et vendre 70 appareils en 2018/2019.

### 5.3.4. Trains (*luxury trains*)

Comme pour les avions privés, le marché n'offre pas beaucoup d'opportunités pour des entreprises étrangères. Les Japonais sont maîtres de leur marché.

La compagnie JR West propose des billets de train à 2390 US\$ depuis février 2017 sur sa ligne de train JR Kyushu. Cette ligne de train se propose d'explorer la région du Kyushu lors d'un voyage incluant plusieurs services de luxe.



### 5.3.5. Vélos de luxe



On observe un intérêt grandissant des Japonais pour les vélos et le mode de vie qui se développe autour de celui-ci. La catégorie des vélos faits sur mesure, made in France et qui rappelle un univers d'art et d'artisanat d'exception présente une réelle opportunité sur le marché du luxe japonais.

On peut citer en exemple l'entreprise Maison Tamboite qui a récemment commencé à exporter ses vélos au Japon.

## 5.4. Marché de l'art (*fine art*)

Le marché de l'art au Japon est un marché de niche. Par rapport à l'Europe, il semble qu'il n'y ait pas tant de points de contact (il n'y a pas tellement de galeries privées par exemple). En effet, selon Spaenjers, Christophe, William N. Goetzmann, et Elena Mamonova les plus grandes ventes d'objets d'art de ces dernières années ont eu lieu à New York, Londres et Paris.<sup>24</sup>

Les entreprises de luxe, en alliant des objets ou événements d'art avec leur marque, acquièrent une certaine légitimité aux yeux des Japonais car elles amplifient le côté *story-telling*, histoire de marque qui leurs plaît tant. On peut citer en exemple le nouveau complexe luxueux G6 ouvert il y a peu de temps à Ginza, qui inclut la Noh Theater Scene.

*«Van Cleef est en contact avec les collectionneurs. Ils achètent beaucoup à Paris, Londres et NY. Il n'y a pas beaucoup de galeries à Tokyo, alors qu'il y a du potentiel. Pour qu'une galerie puisse réussir au Japon elle a besoin d'une solide communication.» (AB)*

## 5.5. Loisirs

### 5.5.1. Croisières de luxe (*luxury cruises*)

Il n'y a pas d'offre française mais le Japon se développe comme un lieu de passage pour les croisières de luxe.

---

<sup>24</sup> <http://som.yale.edu/news/2016/06/history-art-market-35-record-breaking-sales>

## 5.5.2. Hôtellerie de luxe (*luxury hôtellerie*)

### 5.5.2.1. Définition de l'hôtellerie de luxe au Japon

La définition d'hôtellerie de luxe varie grandement entre la France et le Japon. Une chambre trois étoiles au Japon peut être aussi chère qu'une chambre 5 étoiles en France, tout dépend du positionnement de l'entreprise. L'incarnation de l'Hôtellerie de luxe au Japon est le *Ryokan* qui est souvent associé à l'«*Omotenashi*» (ou おもてなし en japonais). Ce terme est souvent traduit par «hospitalité», mais représente beaucoup plus. C'est une approche totalement désintéressée pour accueillir les invités, où l'équilibre parfait entre soins attentifs et discrétion permet de créer un environnement intime de confiance, de détente et de respect entre ceux qui partagent le moment.

La majorité des Japonais se déplacent à 1 ou 2 moments dans l'année, pendant la *Golden Week* et les weekends. Tout est prévu et surtout réservé longtemps à l'avance.



### 5.5.2.2. Un secteur très favorable

Le secteur de l'hôtellerie de luxe et de l'hôtellerie en général a un très grand potentiel au Japon du fait du sous-effectif en chambres et des politiques gouvernementales qui visent à augmenter le nombre de touristes *inbound*. Selon une étude de McKinsey, l'occupation des hôtels à Tokyo, à Kyoto et à Osaka dépasse 80%, et l'offre n'est pas optimisée pour répondre à la demande. Les taux d'utilisation des deux premiers aéroports du pays Haneda et Narita sont respectivement à 95% et 86%, en nombre de vols nationaux et internationaux. Il est prévu d'augmenter la capacité à 80 000 vols par an (pour les deux aéroports) d'ici à 2020. Selon cette même étude, le tourisme *inbound* a augmenté de 33% durant la période 2011-2015 et les autorités prévoient de doubler le nombre de visiteurs *inbound* d'ici à 2020 pour atteindre les 40 millions de visiteurs, juste après la coupe du monde du rugby et à temps pour les Jeux Olympiques de Tokyo. Enfin, Les dépenses des visiteurs étrangers ont également atteint un record de 3,48 trillions de yens (environ 28 milliards d'euros), en hausse de 71,5% par rapport à

2014. Cela signifie que la taille de l'industrie du tourisme *inbound* au Japon équivaut maintenant à celle de l'exportation de pièces automobiles japonaises.<sup>25</sup>

A cette fin plusieurs hôtels de luxe haut de gamme sont construits au Japon. A titre d'exemple, le Ritz Carlton en 2014 et l'Aman Tokyo a ouvert ses portes en 2015.



#### 5.5.2.3. *Quelles sont les opportunités ?*

Au vu des chiffres mentionnés plus haut, il apparaît donc que le marché japonais représente une grande opportunité mais il faut être prêt à y investir de façon pérenne.

Dans les grandes chaînes hôtelières étrangères situées en métropole, la majeure partie des clients (environ 80%) sont étrangers venus d'Asie et visitent une chaîne hôtelière pour retrouver le confort auquel ils sont habitués dans d'autres pays. En 2015, les visiteurs de pays asiatiques (Corée, Chine, Taiwan, Hong Kong principalement) représentent 85% du nombre de visiteurs total au Japon<sup>26</sup>. En dehors des métropoles, les grandes chaînes hôtelières étrangères auront une clientèle mixée entre locaux et étrangers.

Au niveau des clients japonais à fort potentiel d'achat, quand ceux-ci voyagent dans différentes régions du Japon, ils choisiront le plus souvent un *Ryokan*, ce qui est ligne avec la tendance de redécouverte des traditions japonaises.

La culture et le savoir-faire français sont un atout majeur pour l'ouverture d'un hôtel au Japon. Proposer une expérience française de restauration de luxe en complément d'une offre d'hébergement luxueuse à la française peut être une bonne opportunité. Pour espérer percer il

---

<sup>25</sup> <https://lc.cx/cBVd>

<sup>26</sup> <https://www.tourism.jp/en/tourism-database/stats/inbound/>

faut sortir des grandes lignes et proposer un service innovant en ligne avec les standards de qualité japonais.

*«Le Japon est une destination chère, les budgets des touristes venant visiter ce pays est élevé car le coût du séjour est élevé (logement, nourriture et transports). Ils ont un niveau de budget supérieur aux touristes d'autres pays asiatiques.» (MF)*

*«Si on enlève les grandes chaînes hôtelières, il y a peu d'entreprises de luxe en dehors des grandes villes japonaises. Ceci représente une opportunité pour les entreprises françaises.» (AB)*

#### 5.5.2.4. *Quels sont les difficultés rencontrées ?*

Le recrutement de personnel est un vrai challenge au Japon. Selon de récentes données du gouvernement japonais, 97% des étudiants japonais d'université ont réussi à obtenir un emploi en 2016<sup>27</sup>. Une autre étude dit qu'un étudiant sortant de l'université aura 1,7 poste disponible. Ceci tire les salaires vers le haut et recruter du personnel compétent est difficile.

La barrière de la langue et les spécificités culturelles peuvent également être un frein au développement. Il est conseillé de s'entourer de personnes japonaises ou connaissant bien la culture afin de bien comprendre les enjeux du marché.

### 5.5.3. **Tourisme de luxe (*luxury tourism*)**

#### 5.5.3.1. *Un marché local réservé aux entreprises japonaises*

Le marché du tourisme local est principalement réservé aux acteurs locaux japonais. De même, une entreprise vendant des services exclusifs destinés à des clients japonais ou étrangers n'aura pas besoin d'être implantée au Japon pour vendre ceux-ci. On peut citer l'exemple de la chaîne Relais&Châteaux qui possède plusieurs succursales dans le monde, mais au Japon il n'y a que deux employés en activité.

Le ski a été très populaire au Japon durant une époque mais cette tendance s'est dissipée. Le grand magasin de sport Victoria comportait avant 6 étages dédiés au ski, maintenant ce n'est que du golf.

---

<sup>27</sup> <http://www.japantimes.co.jp/news/2016/05/20/business/economy-business/record-97-university-graduates-land-jobs/#.WUM6A2fot9M>

*«Spontanément, les Japonais risquent de ne pas avoir confiance dans un opérateur étranger qui voudrait leur vendre des prestations dans leur propre pays, considérant qu'il le connaîtra, et les comprendra, moins bien qu'un opérateur japonais équivalent. Un étranger devra être très convaincant et très pointu pour avoir une chance de vendre du tourisme domestique à des clients japonais.» (FMA)*

#### *5.5.3.2. Les opportunités se trouvent dans les voyages exclusifs organisés en France*

La dimension expérience lors de voyages a changé pour les touristes japonais. On passe d'un tourisme servant à l'achat de produits de luxe à l'étranger (comme c'est encore le cas pour la plupart des autres pays asiatiques), à un tourisme plus expérientiel pour construire du vécu, vivre quelque chose d'éphémère. Les touristes japonais sont demandeurs d'expériences touristiques exclusives en France, de faire des rencontres qui n'auraient pas lieu sans l'aide d'une entreprise locale. L'image de la France reste positive aux yeux des Japonais et ils adorent l'art de vivre français.

En proposant des services touristiques exclusifs à des consommateurs de luxe japonais, la qualité du service doit être équivalente ou supérieure à ce que ce client pourrait trouver au Japon. Il faut aussi prendre en compte le grand nombre de Japonais avec des restrictions alimentaires et leur fort besoin de discrétion et d'anonymat, en particulier pour les consommateurs les plus affluents. Par ailleurs, les consommateurs de niche ne parlent pas forcément anglais et s'attendent à être servis en japonais. Si le service n'est pas en japonais alors il sera difficile de proposer ces services à ce type de clients.

A titre d'exemple, nous pourrions citer l'entreprise Corsica Napoleonica, qui offre des packages complets pour explorer les plus beaux endroits de la Corse en petit groupe. Tout le service est proposé en japonais, ce qui en fait sa force.

*«Les Japonais veulent se sentir traités de façon spéciale et vivre quelque chose qu'ils percevront comme exclusif pour ensuite le raconter à leur entourage. Les services créés exclusivement pour eux et en ligne avec leurs standards de qualité sont donc généralement bien accueillis.» (FMA)*

## 5.5.4. Animaux de compagnie

### 5.5.4.1. Description du marché

Il y a 10 millions de chiens et 12 millions de chats au Japon. 85% des chiens sont issus de seulement 16 races différentes. Le marché japonais est le deuxième marché au monde après celui des Etats-Unis. Celui-ci reste très classique, avec une faible présence des acteurs japonais. Les prix y sont très élevés car il y a beaucoup d'intermédiaires entre producteur et consommateur. Certaines entreprises essaient de briser ce système en vendant leurs produits directement sur des sites web spécialisés.

### 5.5.4.2. Secteurs à potentiel

Les cibles de ce marché sont les jeunes urbains, les «*DINK*» (*Double Income No Kids*). Les animaux remplacent pour une durée plus ou moins variable les enfants, car ceux-ci prennent moins de place et sont moins chers.

Le potentiel du marché se situe dans les services aux animaux : le *pet trimming*, les spas et les hôtels (on observe un «boom» au niveau des hôtels qui acceptent les chiens avec les mêmes services que pour leurs maîtres); mais aussi dans les accessoires : poussettes pour animaux, nourriture et vêtements désignés spécifiquement pour la taille du chien. Le luxe y est très visible, on sort le chien avec ses accessoires. La présence *d'influencers* est aussi très marquée et oriente souvent le choix des consommateurs pour certains produits. Il n'existe par ailleurs pas encore d'Hermès du collier pour chien, ce qui représente une opportunité pour les marques de luxe.



## 5.6. L'alimentaire de luxe

### 5.6.1. Vins et spiritueux de luxe (*luxury wines and spirits*)

#### 5.6.1.1. *Le mass market est dominé par les géants locaux et le marché du luxe alterne entre national et international*

Le marché japonais de l'alcool est marqué par la présence de trois grands groupes (Asahi, Kirin, Suntory) qui se partagent le *mass market* (restaurants, *konbini*<sup>28</sup>, supermarchés, etc.).

Au niveau du marché du luxe japonais, on observe une division entre secteur traditionnel et secteur international. Les Japonais apprécient de passer de l'un à l'autre, surtout les plus jeunes générations.

#### 5.6.1.2. *Un marché très fragmenté qui profite aux produits niches*

Le marché des vins et spiritueux de luxe est un des marchés les plus fragmentés au sein des *luxury goods* et cette tendance augmente chaque année. En effet, les clients les plus exigeants recherchent la nouveauté en permanence, ce qui laisse de la place pour les produits niches. Les nouveaux arrivants sur ce marché devront donc se concentrer sur l'élaboration de leurs produits, l'artisanat et le *story-telling*. Ceux-ci auront également besoin d'une structure pour les aider à l'importation (exemple de Smallaxe à Ebisu, Tram Trench).

#### 5.6.1.3. *Un regain d'intérêt pour le Whisky artisanal*

Les Japonais recherchent de plus en plus de whisky, on assiste à un rebond de la consommation depuis 2008, grâce à la diffusion d'un *TV drama* sur Taketsuru, «créateur» du whisky japonais. La consommation s'effectue principalement en *long drink* (*Highball*).

La marque «France» est au Japon un gage de qualité, mais il y a déjà beaucoup d'offres, ce qui entraîne un besoin de diversification. Ainsi, il existe des opportunités pour des produits niches avec une authenticité forte sur ce marché (par exemple le domaine des Hautes Glaces dans les Hautes-Alpes) car on remarque une véritable recherche pour l'excellence et le détail (exemple du lancement du whisky écossais Aberlour en octobre 2016 qui rencontre un gros succès). L'évolution des clients vers des produits de niche



---

<sup>28</sup> Un Konbini ou encore Convenience Store est un petit magasin de détail qui stocke des produits de tous les jours.

(nouveaux produits, nouvelles cuvées, etc., remarquable également sur le gin ou le vin) se fait notamment via des intermédiaires, des détaillants ou des professionnels comme le caviste Enoteca.

#### *5.6.1.4. Les Champagnes et les vins de luxe en constante augmentation depuis 3 ans*

La consommation de vins et Champagnes a fait un bon ces dernières années notamment grâce aux consommateurs âgés de plus de 45 ans et aux femmes. Le Champagne est ainsi devenu une boisson très demandée dans les bars des grandes villes. Cette consommation en hausse s'explique aussi par une augmentation des personnes vivants seules par choix de carrière professionnelle et par des consommatrices souhaitant profiter de leur jeunesse avant de se marier.

#### *5.6.1.5. Un renouveau de la mixologie modifie la demande en alcools*

En parallèle de l'augmentation de la demande pour les Whiskys artisanaux et les vins de luxe, un renouveau de la mixologie des cocktails opéré par les *bartenders* modifie la demande en alcool et augmente l'intérêt pour l'absinthe, la Suze ou la Chartreuse.

### **5.6.2. Epicerie de luxe et restaurants de luxe (*luxury food*)**

#### *5.6.2.1. Epicerie de luxe*

##### *5.6.2.1.1. La France a une image haut de gamme au Japon*

L'agroalimentaire au Japon est caractérisé par un ancrage dans le haut de gamme, sophistiqué, raffiné, marqué par la recherche de finition, de qualité et d'authenticité. Les normes (sanitaires, taxes...) y sont drastiques et rigoureuses, surtout pour l'import. Le marché japonais est fort de plus de 120 millions de consommateurs au fort pouvoir d'achat, marqué par un profond intérêt pour les produits français. L'agroalimentaire est aujourd'hui le premier poste d'export de la France vers le Japon.



Le marché du chocolat est par exemple aujourd'hui très occupé par les entreprises françaises qui ont toutes pignon sur rue et rencontrent un grand succès.

#### *5.6.2.1.2. Les produits haut de gamme du terroir français sont à privilégier*

Les consommateurs japonais apprécient fortement les produits avec une histoire, une racine. Les produits du terroir français possèdent cette identité forte que recherchent les Japonais, et plus spécialement les consommateurs haut de gamme. Démontrer le savoir-faire français en s'appuyant sur l'histoire authentique d'un producteur des régions françaises est un argument de vente très fort. C'est pourquoi, l'Occitane en Provence connaît un succès toujours grandissant au Japon depuis l'ouverture de son premier magasin en 1997 et continue de mettre en scène le côté provençal de ses produits avec la création de son digital store à Shinjuku en septembre 2016.

Il faut toutefois faire attention à la notion de pédagogie et enseigner à sa clientèle cible l'utilité de tel produit et surtout comment celui-ci est utilisé en France. Cet aspect peut donner lieu à davantage d'expériences avec le client, qui enrichiront la valeur de l'entreprise aux yeux du consommateur. En proposant par exemple des ateliers, en boutique, pour essayer et apprendre à utiliser de façon correcte un produit français, une entreprise peut se différencier de ses concurrents.

*«Les Japonais adorent les labels et c'est une grande plus-value pour le consommateur. Les certifications de type Meilleur Ouvrier de France, les prix et les médailles gagnées en France sont à mettre en avant ici pour attester de la qualité du service/produit» (JC)*

#### *5.6.2.1.3. Transmettre l'art de vivre et l'art de la table à la française est une opportunité*

L'art de vivre à la française est reconnu dans le monde entier et plus encore au Japon où la vie parisienne fait toujours autant rêver (*cf. partie 2.2 La France garde une bonne image*). Les consommateurs japonais sont friands de nouvelles expériences et de nouveaux saveurs. Ainsi, on pourrait par exemple imaginer une entreprise proposant des services de cuisine traditionnelle française à domicile mettant en avant l'art de la table et la finesse de la cuisine d'une région de France.

#### *5.6.2.2. Restaurants de luxe*

La gastronomie est très recherchée en tant qu'expérience au Japon, les Tokyoïtes mangent très souvent dehors du fait de la pluralité d'offres disponibles.

Les restaurants français sont considérés comme coûteux et de haute qualité. Quand des consommateurs japonais se rendent à un restaurant français, ils attendent une véritable expérience française et à la hauteur de leurs attentes. En effet, le secteur de la restauration est très

saturé et de ce fait les consommateurs japonais ont développé un véritable standard pour la cuisine française (cf. partie 6.1 apporter une réelle innovation). Il faut donc apporter un vrai plus et les chefs doivent être très bons pour espérer pouvoir percer dans ce marché au Japon.

*«Les posts sur les réseaux sociaux sont beaucoup plus sur ce que mangent les consommateurs que sur ce qu'ils portent.» (Verbatim)*

*«Le Guide Michelin, arrivé il y a 10 ans au Japon, a permis de certifier la qualité de la nourriture japonaise. Cette entrée a dynamisé le marché et a eu un certain impact sur la restauration de luxe. » (Verbatim)*



## 6. Les 10 clés du succès au Japon

### 6.1. Apporter une réelle innovation/différenciation sur le marché par rapport à la concurrence

La première question que doit se poser une entreprise française souhaitant développer son activité commerciale au Japon est : **Mon produit apporte-t-il une réelle innovation ou différenciation sur le marché du luxe ?**

En effet, les Japonais sont des consommateurs matures (*cf. section concernant l'histoire du luxe au Japon*), ils connaissent non seulement la valeur des produits/services français mais ont aussi développé une certaine attente pour ceux-ci. Ils connaissent si bien l'offre française, qu'un standard de produits/services français s'est développé. Il convient donc, en plus d'apporter quelque chose de nouveau, **de se conformer aux hautes exigences qualitatives des Japonais**. Si cette nouvelle offre ne répond pas à ces critères, spécifiques à chaque sous-secteur du luxe, alors il sera très difficile d'entrer et de perdurer sur le marché japonais.

*«Aujourd'hui, il n'est plus possible de seulement accoler un drapeau français à son offre pour espérer rencontrer le succès. Les consommateurs japonais sont exigeants et recherchent quelque chose qu'ils ne connaissent pas encore.» (PT).*

### 6.2. Rester fidèle à son ADN de marque, valoriser ses racines françaises et donner une «âme» à ses produits/services

Pour aller encore plus loin et développer son argument de vente, une entreprise française peut focaliser sa communication sur le «*story-telling*» du produit/service. Comme nous avons pu le voir avant, les consommateurs japonais adorent les produits/services avec une histoire, une tradition, des racines. «*Kodawari*» (こだわり) désigne l'attention que met un fabricant dans son produit. Le consommateur japonais étant un éternel perfectionniste, il a besoin de savoir qu'il a acheté le meilleur produit de sa catégorie. En communiquant **sur une véritable histoire autour du savoir-faire français de son produit**, on peut signifier au consommateur japonais qu'on est le **spécialiste d'un domaine particulier**.

Dans une étude Google de 2016 analysant les comportements des acheteurs du luxe dans différents pays, nous avons pu apprendre que les vidéos sont des éléments privilégiés par les consommateurs japonais pour apprendre à connaître le produit, 43% des sondés. Par ailleurs,

43% des consommateurs japonais contre 35% dans le monde regardent des publicités de produits. Ainsi, la manière dont le produit est présenté importe beaucoup aux consommateurs japonais. Enfin, 45% des japonais sondés contre 32% dans le monde regardent des vidéos d'information sur l'entreprise/la marque. L'histoire de la marque est donc importante pour les consommateurs japonais.<sup>29</sup>

*«Si une entreprise est capable de donner à ses produits une dimension culturelle, historique, et/ou très locale (autour d'un lieu d'origine bien précis, pays, région, terroir...) si elle sait créer un story-telling, une histoire, une légende, autour de ses produits et de leur origine, faisant d'eux plus que de simples produits, alors ses arguments de vente seront bien plus forts pour séduire des acheteurs japonais». (FMA)*

*«Les Japonais ont subi deux chocs culturels, l'ouverture du Japon à l'Occident en 1860 qui leur a apporté des produits complètement différents de ceux de leur culture, et la défaite du Japon face aux Etats-Unis lors de la deuxième guerre mondiale, 1945, qui leur a fait adopter, dans une certaine mesure, les produits américains.*

*Aujourd'hui, pour la première fois depuis plus d'une centaine d'années, ils reviennent à une vraie confiance en leur culture millénaire. Ce qui les incite à privilégier les produits étrangers qui sont eux mêmes légitimés par des racines. Soit par une histoire de famille du produit, soit par une origine de terroir.» (FMO)*

### **6.3. Miser sur la compatibilité de son offre avec le marché japonais**

La culture japonaise est unique au monde, elle possède des atouts mais aussi des contraintes indéniables. Pour espérer pénétrer ce marché, il faut qu'une entreprise française mise sur la transférabilité de son business model et de son offre. En d'autres termes, **l'offre doit être compatible avec la culture japonaise**. Il faut également prévoir une structure d'exportation fiable. Il est **préférable d'avoir déjà acquis de l'expérience à l'international**, dont les exigences qualitatives ne sont pas aussi prononcées qu'au Japon, **avant de commencer à exporter au Japon**.

Un autre point important à souligner concerne la **pédagogie autour de l'offre de l'entreprise**. En effet, il faut que le consommateur japonais comprenne la valeur et l'utilité que peut avoir un produit/service français. On peut citer en exemple le couteau Laguiole, fabriqué en

---

<sup>29</sup> [https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168\\_Global\\_Luxury%20Shoppers\\_2016.pdf](https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168_Global_Luxury%20Shoppers_2016.pdf)

région Auvergne-Rhône-Alpes, servant à ouvrir des bouteilles de vin. Au Japon, ce couteau est commercialisé sous le nom de «couteau sommelier», le nom Laguiole étant inconnu des consommateurs japonais. Ce changement de nom apporte un avantage : le consommateur japonais comprend tout de suite l'utilité d'un tel couteau.

*« La principale question à se poser est : comment faire comprendre la valeur des produits et services français aux Japonais ? Dans l'imaginaire japonais, les Français ont une image d'artisans de luxe, ce qui est ligne avec leur culture. » (AMTM)*

#### **6.4. Apprendre à bien connaître le marché avant de s'implanter**

Il convient de **préparer méticuleusement et en amont sa stratégie d'implantation** sur le marché japonais. On peut passer un peu de temps au Japon avant de commencer l'exportation de son activité, pour comprendre les enjeux de la culture japonaise par ses propres expériences. Il est conseillé de s'informer sur les chaînes de distribution appropriées du produit/service en question, calibrer sa communication, etc. Au niveau de la distribution par exemple, il faut savoir que le marché japonais fonctionne avec beaucoup d'intermédiaires. Il est donc impératif de bien négocier avec ses intermédiaires afin de maîtriser les prix pratiqués sur ses produits.

Le marché japonais (et la culture japonaise) est très spécial et obéit à des règles que lui-même ne sait parfois pas expliquer. On ne peut pas s'implanter sur le marché japonais en prenant exemple sur un autre marché asiatique. Il faut comprendre le consommateur japonais avant d'y entrer.

*« Il est essentiel d'apprendre à bien connaître le marché japonais à travers des études personnelles, en venant au Japon en amont par exemple ou en s'associant avec des partenaires locaux pour mieux préparer son implantation. On n'a en général qu'une chance pour réussir son entrée ici, car les consommateurs japonais ont de très fortes exigences » (YG)*

#### **6.5. Ne pas banaliser sa marque en allant trop vite dans le développement de son activité**

Le consommateur japonais aime les produits/services rares et exceptionnels. Cette notion de rareté est encore plus présente dans le secteur du luxe. **Un produit/service peut rapidement devenir banal** s'il est distribué en **trop grosse quantité** et **trop rapidement**. Certaines PME françaises qui s'implantent sur le marché japonais ont un très bon départ, leur chiffre d'affaire

croît très rapidement. Elles multiplient le nombre de magasins en conséquence mais après un certain temps le chiffre d'affaire décroît car la marque n'est plus considérée comme du luxe par les Japonais. A trop vouloir développer la quantité de magasins, la marque de luxe a perdu son caractère d'exclusivité. Une fameuse marque de chocolat a par exemple été, au départ, considérée comme un produit luxueux car nouveau et peu distribué. Au vu de son succès, l'entreprise a multiplié les points de vente. Aujourd'hui, ce chocolat n'est plus que distribué dans les *convenience stores*.

Si, au contraire, le **développement** et la **distribution** d'une **marque** est **maîtrisé**, par intervalles de saison ou par des éditions limitées pour garder un certain effet de nouveauté/rareté permanent, la marque aura **plus de chance de perdurer dans la catégorie luxe**. On peut citer en exemple un fournisseur de foie gras français qui avait décidé d'augmenter ses prix pour avoir moins d'acheteurs et garder son côté exclusif. Cette action a eu pour conséquence d'intéresser encore plus les consommateurs japonais et a conduit à l'augmentation de son chiffre d'affaires.

*«Le problème de la réussite sur le marché du luxe au Japon est celui de la banalisation. Un produit à succès n'est plus exceptionnel, et perd donc ce qui fait de lui un produit de luxe.»*  
(Verbatim)

## **6.6. Rester flexible avec son offre, ce sont les détails qui font la différence**

Savoir **se remettre en question** et savoir **remettre en question son produit/service** pour l'adapter aux conditions du marché est **primordial** au Japon. Dans le marché de l'agroalimentaire par exemple, il faut souvent réduire la taille et la quantité de sucre contenue dans les produits de pâtisserie afin de se conformer aux attentes des consommateurs locaux. A titre d'exemple, une entreprise française a voulu exporter ses éclairs au chocolat sur le marché japonais sans adapter son offre aux standards locaux et est sortie après 4 ans passés dans le secteur.

Il faut également savoir rester flexible quant aux réglementations strictes d'importation au Japon. Tout ce qui touche au corps et encore plus ce qui est consommé est très réglementé. Il est conseillé de recourir à des services de consultation afin de ne pas faire de faux pas.

**Une fois entré** sur le marché japonais, il faut **continuer d'être adaptable** aux exigences parfois très détaillées des consommateurs japonais. Il faut savoir **accepter tout type de feedback** avec les clients, ils y sont sensibles. C'est sur le **détail** et la **constance de l'offre** de

l'entreprise que le **consommateur** va porter son **jugement**. Il peut arriver que certains clients japonais ne mentionnent pas leur mécontentement d'un produit et s'en aillent car ils pensent qu'une entreprise étrangère ne pourra de toute façon pas les comprendre. La solution est réellement de rester flexible tout en ne perdant pas son ADN de marque.

*«Essayer de comprendre les consommateurs japonais et les cerner est difficile, guère rationnel plutôt de l'ordre du sensoriel. Il faut rester extrêmement flexible et ouvert. Observer les petits détails de la politesse et s'y contraindre, les comprendre est une grande façon de faire preuve de respect au Japon et d'être accepté.» (FR)*

## **6.7. Maintenir une qualité d'offre constante dans toutes les facettes de son activité**

Les consommateurs japonais sont réputés pour être parmi les plus exigeants au monde. Lorsqu'ils payent un prix élevé pour un produit/service ils attendent un produit en rapport avec leurs attentes. **L'offre** ne doit donc pas être dans l'approximation, mais la **perfection** : les bons matériaux, les bons prix, la bonne histoire, le bon service après-vente, etc. Il convient d'être **présent sur tous les aspects** mais aussi de faire dans la **régularité**. Cet aspect de régularité insufflé un côté rassurant aux consommateurs japonais. Les chambres des chaînes hôtelières Accor ou Marriott sont similaires peu importe l'endroit où l'on se trouve dans le monde. Ceci fait partie de ce **côté rassurant**, la constance de la qualité de service, que les **Japonais recherchent**. On peut citer en exemple une entreprise française qui pensait intéresser une nouvelle cible de clients en créant un packaging recyclable avec du carton recyclé pour ses produits. Ceci n'a pas du tout accroché au Japon, car le consommateur recherche la valeur partout, y compris dans le packaging du produit.

Ce **degré extrême d'exigence** dans la qualité des produits et services offerts doit être **vu comme une opportunité**. Si une entreprise arrive à développer des standards **acceptés sur le marché japonais**, en plus d'être considérés comme qualitatifs dans l'espace asiatique, ils seront très probablement **acceptés partout ailleurs dans le monde**.

*«Un des problèmes des sociétés étrangères ici est la promotion des ventes car le marché est très compétitif dans tous les secteurs, il faut continuellement rappeler aux consommateurs qu'on est installé au Japon sur le long terme. Il faut rester constant dans le message pour*

*montrer qu'on appréhende les consommateurs avec le plus grand sérieux. Venir au Japon pour seulement vendre un produit ne marche pas. Il faut apporter une réelle valeur ajoutée, soit par l'expérience, le service rendu, la qualité, l'histoire, le packaging,...» (LB)*

## **6.8. Rester honnête avec les consommateurs japonais, l'authenticité et la présentation de l'offre est jugée au même titre que le produit final**

Comme nous avons pu l'observer dans la partie historique récente, les consommateurs **japonais connaissent** aujourd'hui la **valeur des produits/services de luxe**. Ils ont voyagé autour du monde, sont des consommateurs matures et ont développé un certain standard concernant les produits et services venant de la France. L'utilisation d'internet pour **s'informer** de produits et de services **avant l'achat** est quasi automatique, tous les prix et descriptions sont **méticuleusement analysés**. Au Japon, selon une étude Google sur les consommateurs de luxe mondiaux, 48% des consommateurs japonais (contre 33% dans le monde) utilisent leur smartphone en magasin pour comparer les prix des produits. De même, 39% des consommateurs japonais (contre 30% dans le monde) utilisent leur smartphone en magasin pour regarder des images du produit en question, sûrement pour vérifier que le produit annoncé sur internet est identique au produit en magasin.<sup>30</sup>

Le Trust Barometer 2016 d'Edelman montre que le Japon occupe la dernière place dans la catégorie «public informé», parmi les 28 pays interrogés, pour le niveau de confiance dans les entreprises, institutions, médias, gouvernement et ONG. Dans la catégorie «population générale» sa place est en bas du classement également. Ce même sondage a révélé que le comportement de vérification est particulièrement concentré sur le «*No believing without seeing*» au Japon, la TV et les moteurs de recherche étant les sources d'information les plus fiables pour 76% et 66% des sondés.<sup>31</sup> Il faut donc s'attendre à ce que la majorité des consommateurs japonais effectuent une recherche en ligne pour vérifier la véracité des informations concernant l'offre proposée.

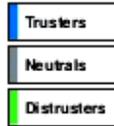
---

<sup>30</sup> [https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168\\_Global\\_Luxury%20Shoppers\\_2016.pdf](https://storage.googleapis.com/think-v2-emea/v2/67168_Global_Luxury%20Shoppers_2016.pdf)

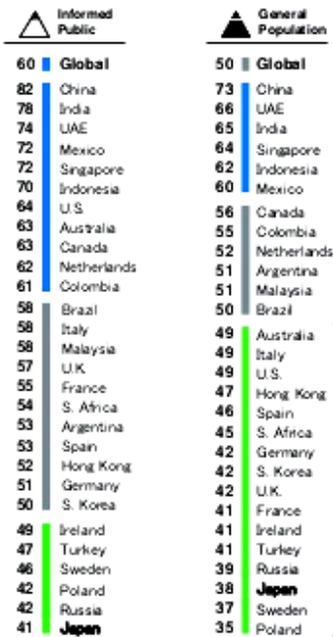
<sup>31</sup> <http://www.slideshare.net/EdelmanJapan/2016-edelman-trust-barometer-japan>

## Trust Index: General Population Lags

Average trust in institutions, Informed Public vs. General Population, 2016



The Trust Index is an average of a country's trust in the institutions of government, business, media and NGOs. 28-country global total.



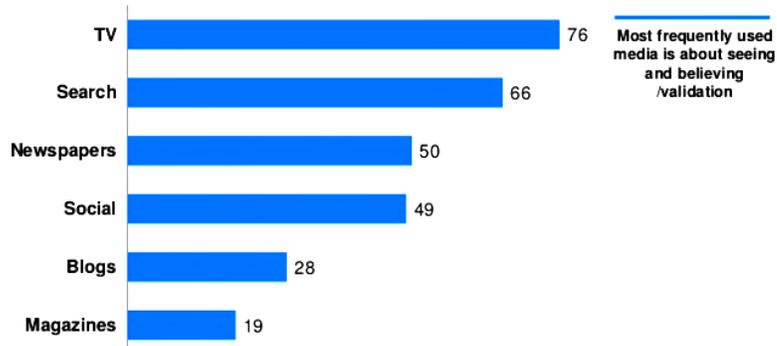
Nearly 6 in 10 countries are distrusters among the General Population

## Japon

### No Believing Without Seeing in Japan

Percent who use each media source several times a week or more

General Population



Most frequently used media is about seeing and believing /validation

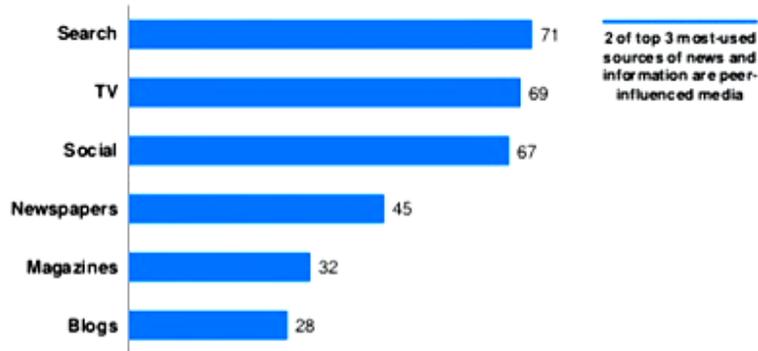
Source: 2016 Edelman Trust Barometer Q130-587. Below is a list of people. In general, when forming an opinion of a company, if you heard information about a company from each person, how credible would the information be—extremely credible, very credible, somewhat credible, or not credible at all? (Top 2 Box, Very/Extremely Credible) General Population, Japan, question asked of half the sample.

## Monde

### Clear Influence of Peer-Driven Media Globally

Percent who use each media source several times a week or more

▲ General Population



Source: 2016 Edelman Trust Barometer Q130-587. Below is a list of people. In general, when forming an opinion of a company, if you heard information about a company from each person, how credible would the information be—extremely credible, very credible, somewhat credible, or not credible at all? (Top 2 Box, Very/Extremely Credible) General Population, Japan, question asked of half the sample.

«Le marketing peut être un point de différenciation fort pour les entreprises françaises qui ont en règle générale des campagnes marketing très élaborées. Au Japon, le marketing des entreprises japonaises contraste fortement avec la grande qualité de leurs produits. On peut y voir une opportunité pour les entreprises françaises mais il faut faire attention à ne pas en promettre trop, car le consommateur japonais s'attendra à retrouver la même qualité de produit qu'il a vue dans une publicité.» (Verbatim)

### 6.9. Avoir un réseau et développer un relationnel avec les acteurs locaux peut déplacer des montagnes

Il est important de **construire des relations**, prendre soin de ces relations, **comprendre pourquoi et avec qui** créer des relations au Japon. En effet, celles-ci sont rarement définies uniquement par des contrats légaux. Par ailleurs, il ne faut pas oublier de savoir comment les **réseaux de ses partenaires et concurrents** fonctionnent. Le *networking* marche souvent mieux par introduction avec des personnes clés.

Au Japon, des partenaires commerciaux ne diront pas forcément tout ce qu'ils savent et tout ce qu'ils pensent, ressentent et planifient pour l'avenir. À cet égard, le Japon n'est vraiment pas différent des autres pays. Cependant, en France, il sera toujours plus facile de faire des

suppositions sur ce que certains partenaires pourraient penser, alors qu'au Japon, cela pourrait être plus difficile du fait de la barrière culturelle.

*« Baccarat entretient des relations privilégiées, tissées de longue date, avec les dirigeants des grands magasins où ils vendent leurs produits. Il est donc essentiel de conserver et d'entretenir une excellente relation professionnelle afin d'obtenir le meilleur soutien. » (YG)*

## 6.10. Viser le long terme dans les relations d'affaires avec ses partenaires

**Faire du profit prend du temps au Japon.** Les relations interpersonnelles ou *ningen kankei* (人間関係) sont un des facteurs clés et ne pas prendre suffisamment de temps pour les cultiver peut être interprété comme un manque d'intérêt ou de considération. La signature du contrat écrit ne signifie pas la fin des négociations car les Japonais croient en l'évolution des circonstances ou *jijō henkō* (事情変更) et des clauses même très précises ne sont pas considérées comme définitives, mais plutôt ouvertes à la négociation dans le futur. Ceci est fondé sur la conviction que les deux parties d'un contrat devraient s'entraider lorsque des problèmes surviennent. Les services rendus seront ainsi retournés dans le cadre d'une **relation à long terme**. Il est donc essentiel, pour faire affaires au Japon, d'avoir une **stratégie à long terme** et **d'être patient**, y compris dans l'engagement d'une relation commerciale. On peut s'attendre à une **grande fidélité** de la part de ses partenaires, une fois leur confiance gagnée.

Cette notion de fidélité et de confiance se retrouve non seulement en B2B mais aussi en B2C. La **loyauté** est une **valeur respectée** de la culture japonaise et la plupart des clients sont incroyablement loyaux envers les marques qu'ils considèrent comme fidèles envers eux. Les clients japonais sont **conservateurs**, même si cette caractéristique commence à changer chez les nouvelles générations, et sont habitués à des relations à long terme où le vendeur comprend intimement les goûts du client.

Par rapport à la Chine et à la Corée, l'implantation et l'essor d'une marque au Japon sera généralement plus long et exigeant avec un retour sur investissement plus lointain, mais plus pérenne. La patience, le temps, le relationnel sont des pré-requis indispensables au Japon.

*«Dans la haute joaillerie et comme dans tout secteur du luxe au Japon, il est important de développer une relation sur le long terme. Découvrir les clients est plus important que l'acte d'achat. Il doit y avoir une notion de répétition, le début d'une relation.» (AB)*

*«La longévité, l'intemporalité d'une marque est ce qui rend sa dénomination luxueuse. Celle-ci doit transcender à travers les âges et ne pas viser le court terme. Il faut toujours trouver un équilibre entre la rareté et l'abondance.» (SK)*



## 7. Informations pratiques

### 7.1. Les aides financières et concrètes à l'implantation au Japon

#### 7.1.1. Un panel d'aides est disponible en France

##### 7.1.1.1. *Bpifrance*

Bpifrance est la banque publique d'investissement française qui accompagne les entreprises dans leur développement et propose de nombreux soutiens de nature financière. Bpifrance possède des bureaux et des chargés d'affaires dans chaque région pour conseiller directement les entreprises. <http://www.bpifrance.fr>

Bpifrance propose notamment le dispositif d'Assurance Prospection, destinée aux entreprises françaises dont le chiffre d'affaires global n'excède pas 500 millions d'euros, qui prend en charge une partie des frais de prospection engagés par l'entreprise qui n'ont pu être amortis par un niveau suffisant de ventes sur la zone garantie. Toute dépense engagée pour prospecter la zone géographique ciblée est éligible. <http://www.bpifrance.fr/Toutes-nos-solutions/Garanties-et-assurances/Assurance-prospection-a-l-international/Assurance-prospection>

Concrètement, les entreprises françaises peuvent contacter localement dans leur région les conseillers Bpifrance qui les rencontreront pour leur présenter les différentes solutions financières à leur disposition : <http://www.bpifrance.fr/>

##### 7.1.1.2. *Les régions*

Les régions françaises, dont le rôle a été renforcé dans le cadre de la loi portant sur la Nouvelle Organisation Territoriale de la République de 2015, disposent d'aides complémentaires aux aides nationales pour soutenir les entreprises dans leur développement à l'international. Il est donc intéressant de se renseigner sur les programmes de soutien à l'export pour les entreprises de sa région en contactant directement le Conseil régional.

##### 7.1.1.3. *Les fédérations professionnelles*

Elles proposent des aides ponctuelles pour des actions précises à leurs membres. DEFI, Comité Francéclat... sont autant de fédérations spécifiques qui peuvent aider les entreprises de leur secteur.

## 7.1.2. Mais aussi au Japon

### 7.1.3. *Japan External Trade Office (JETRO)*

Le JETRO est la structure sous tutelle du METI (ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie) responsable du commerce extérieur japonais, qu'il s'agisse des importations, des exportations ou des investissements. À ce titre, il publie de nombreux rapports dont des études sur les marchés japonais (en français parfois) et des synthèses sur les exigences sanitaires et réglementaires japonaises.

Le JETRO propose aussi un ensemble de services pour accompagner l'implantation des entreprises étrangères au Japon: locaux mis à disposition de manière temporaire notamment. Le JETRO dispose d'un bureau à Paris qui accompagne les entreprises françaises dans leurs projets au pays du Soleil levant.

Site en anglais: <https://www.jetro.go.jp/en/>

Bureau de Paris : <https://www.jetro.go.jp/france/>

Page dédiée aux études de marchés : <https://www.jetro.go.jp/en/reports/market/>

Page dédiée aux synthèses réglementaires : <https://www.jetro.go.jp/en/reports/regulations/>

### 7.1.4. *Les collectivités locales japonaises*

De nombreuses collectivités locales japonaises proposent des aides à l'implantation comme des allègements d'impôts et la mise à disposition d'avocats.

## 7.2. Les aides à la mise en relation d'affaires

### 7.2.1. Business France

Business France est une agence publique d'aide aux PME-ETI quelque soit leur secteur à chaque étape de leur développement à l'exportation. Business France dispose de deux bureaux au Japon, implantés à Tokyo et Osaka qui comptent dans le service export une trentaine de personnes spécialisées par secteur d'activité. Business France propose 4 types d'appui aux entreprises du luxe voulant s'implanter au Japon :

1- Des services personnalisés pour une prospection individuelle du marché : études de marché, identification et mise en relation avec des partenaires d'affaires potentiels, relevé de prix local... Cette activité s'adresse essentiellement à de nouveaux entrants sur le marché japonais.

2- La participation à l'une des missions collectives d'entreprises B2B organisées chaque année dans différents secteurs d'activité. Business France Japon organise une mission

d'entreprises par an dans le secteur des cosmétiques pour introduire de nouvelles marques sur le marché, un pavillon France sur le salon *Interior Lifestyle Tokyo*, ainsi que sur le salon *Foodex* (agroalimentaire, avec près de 70 exposants). En 2018, l'agence organisera pour la première fois un pavillon France sur le salon *International Fashion Fair Magic* à Tokyo dans le secteur Mode et accessoires. Business France organise par ailleurs deux éditions par an de l'événement *Tastin'France*, séances professionnelles de dégustation de vins réunissant entre 25 et 45 producteurs français. Au Japon, 600 entreprises tous secteurs confondus ont été accompagnées par Business France Japon en 2016, dont 240 sous un format collectif.

3- Le Volontariat International en Entreprise (V.I.E) : Business France assure la gestion du programme V.I.E. (aspects contractuels, rémunération, protection sociale). Le V.I.E permet à une ou plusieurs entreprises françaises de recruter un jeune (jusqu'à 28 ans) au profil technique, commercial ou autre, pour l'envoyer dans une structure d'accueil à l'étranger (filiale, partenaire...), pour une période de 6 à 24 mois. Cela est particulièrement intéressant au Japon où le marché du travail est très tendu. Actuellement, 200 V.I.E. sont en poste au Japon, employés par 90 entreprises, PME-ETI comme grands groupes.

4-Des services de presse et de communication B2B : 2 personnes bilingues sont dédiées à plein temps à cette activité qui propose aux entreprises des communiqués de presse en japonais diffusés à la presse spécialisée de leur secteur, la réalisation de dossiers de presse, l'organisation de conférences de presse ou d'invitation de journalistes japonais en France. Il peut également s'agir d'organiser des événements de communication sur mesure comme des cocktails de lancement de nouveaux produits ou des séminaires professionnels, au sein de l'Ambassade de France. De par leur nature, ces services sont surtout destinés aux PME ayant déjà un courant d'affaires vers le Japon.

Il est à noter que Business France Japon dispose d'un accord de coopération avec l'ensemble des autres acteurs français constituant l'équipe de France de l'export au Japon : la Chambre de commerce française au Japon avec qui un programme d'actions conjoint est mis en place chaque année, le réseau des Conseillers du Commerce Extérieur de la France qui apportent leurs conseils aux PME emmenées par Business France, et le Groupe des Consultants Français au Japon. <http://export.businessfrance.fr/japon/export-japon-avec-notre-bureau.html>

### **Bureau Business France - Tokyo**

4-11-44, Minami-Azabu Minato-ku, TOKYO 106-8514

Téléphone : +81 (0)6 6131 5278 Fax : +81 (0) 6 6343 0028 E-mail : [tokyo@businessfrance.fr](mailto:tokyo@businessfrance.fr)

### **Bureau Business France d'Osaka**

Axis Bldg. 4F. SYNTH, 2-2-28, Dojimahama, Kita-ku, Osaka 530-0004

Téléphone: +81 (0)6 6131 5278 Fax : +81 (0) 6 6343 0028 E-mail : [osaka@businessfrance.fr](mailto:osaka@businessfrance.fr)

## **7.2.2. La Chambre du Commerce et d'Industrie France Japon**

La CCIFJ est la 2<sup>e</sup> chambre de commerce étrangère au Japon avec un réseau de plus de 500 membres dans tous les secteurs d'activités dont un tiers de sociétés japonaises. Il s'agit d'une association privée, de droit japonais, à but non lucratif et entièrement autofinancée. La CCIFJ est membre du réseau des CCI Françaises à l'International et travaille en partenariat avec les CCI de France et en coordination avec Business France et les Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Japon.

Elle offre des activités de club d'affaires avec plus de 100 événements par an, des publications d'informations sur le marché et la vie des affaires au Japon, un guide de prestataires présentant les membres prestataires de service de la CCIFJ (juristes, comptables, fiscalistes etc.), un service emploi et formation, un Service d'Appui aux entreprises pour accompagner les entreprises françaises sur le marché japonais et un centre d'affaires pour les aider dans leur implantation.

<http://www.ccifj.or.jp/> Iida bldg 2F, 5-5 Rokubancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0085

### *7.2.2.1. Le Service Appui aux entreprises*

Le Service Appui aux entreprises de la CCIFJ, composé de commerciaux bilingues, accompagne le développement commercial des entreprises françaises au Japon. Il conseille 100 entreprises en moyenne avec un taux de succès de 60% pour la création d'un courant d'affaires.

Il propose des études de marché et de faisabilité afin de permettre aux exportateurs français de déterminer le potentiel de leurs produits ou de leurs services sur le marché japonais. Aussi, il accompagne de façon individuelle et personnalisée les entreprises dans leur recherche de partenaires en ciblant les acteurs japonais les plus pertinents pour leur activité et les particularités de leur marque, en les démarchant et en organisant des rencontres en face à face. Des missions collectives sont organisées en lien avec les CCI de France et les régions françaises.

De plus, le Service Appui aux entreprises offre des services de support commercial, d'interprétariat et de promotion.

[appui.entreprises@ccifj.or.jp](mailto:appui.entreprises@ccifj.or.jp)

Iida bldg 2F, 5-5 Rokubancho, Chiyoda-ku, Tokyo 102-0085

Tel : 81-3-3288-9621 | Fax : 81-3-3288-9558

#### 7.2.2.2. *Le Centre d'affaires*

Le centre d'affaires de la CCIFJ met à disposition des bureaux équipés aux entreprises voulant créer un bureau de représentation au Japon pour un minimum de coûts fixes et avec un tarif préférentiel pour les VIE. Il est aussi possible de bénéficier d'une domiciliation postale et donc de profiter de l'image de la CCIFJ et de gagner en crédibilité auprès des interlocuteurs japonais.

#### 7.2.2.3. *Bonjour France*

Lancée pour la première fois en 2015, Bonjour France est une opération de la CCI France Japon pour renouveler l'image de la France au Japon et promouvoir son art de vivre auprès du grand public japonais par l'organisation d'événements durant lesquels de nouvelles marques hexagonales sont mises en avant comme par exemple des ateliers de dégustation et de démonstration. Bonjour France est organisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie Française du Japon avec le soutien des différents acteurs institutionnels français au Japon.

Bonjour France a noué un partenariat avec le groupe Isetan Mitsukoshi qui voulait proposer de nouveaux produits à sa clientèle. Une *French Fair* d'une semaine est donc organisée en avril dans les magasins Isetan de Shinjuku (Tokyo) et de Kyoto afin de permettre à de nouvelles marques françaises de se faire connaître ou de faire un premier pas sur le marché japonais. Cette opération B2B est en effet l'opportunité de tester directement le marché japonais et de faire valider par la clientèle très exigeante d'Isetan le choix, la taille, la qualité, le packaging et le prix d'un produit. Bonjour France promeut des produits de niche qualitatif principalement dans les secteurs de la gastronomie fine, des vins et spiritueux, des arts de la table, des accessoires de mode et de la chaussure.

Bonjour France identifie et présente les PME à potentiel pour le marché japonais aux acheteurs d'Isetan qui réalisent la sélection. Les PME choisies décident alors avec Bonjour France quels produits elles veulent mettre en avant, et Bonjour France les aide à trouver un

importateur au Japon si elles n'ont pas déjà un. Les marques qui souhaitent s'établir durablement au Japon peuvent recourir en parallèle à Bonjour France aux services d'appui aux entreprises de la CCIFJ pour trouver des partenaires pour leur développement à long terme au Japon.

Une opération de communication Bonjour France est menée sur son site internet et à travers un magazine distribué à 50 000 exemplaires pour faire connaître les produits sélectionnés et les différents événements culturels organisés.

<http://www.bonjourfrance.jp/fr/>

### **7.2.3. Le Groupe de Consultants Français au Japon**

C'est un syndicat professionnel créé en juillet 2015 pour regrouper les consultants français exerçant au Japon et offrant des services de développement commercial et d'appui aux entreprises françaises désireuses de se développer au Japon. Certains consultants ont une grande expérience professionnelle dans le secteur du luxe et sont, au travers de leurs réseaux, autant de points d'accès au marché pour les PME françaises du luxe souhaitant s'implanter ou se développer au Japon. [http://export.businessfrance.fr/Galerie/Files/Divers/GCFJ\\_04\\_2016.pdf](http://export.businessfrance.fr/Galerie/Files/Divers/GCFJ_04_2016.pdf)

Le Groupe de Consultants Français au Japon a signé une convention avec Business France en 2015, et travaille en collaboration avec Business France afin d'aider au mieux les entreprises. Ainsi, Business France conseille aux entreprises certains consultants lorsque ceux-ci souhaitent être représentés dans la durée au Japon.

D'autres consultants indépendants existent au Japon et certaines banques françaises disposent de représentants chargés d'aider leurs clients au développement de leurs activités au Japon comme le CIC, BNP-Paribas et le Crédit Agricole par exemple.

### **7.2.4. Atout France**

Atout France est un groupement d'Intérêt économique qui contribue au développement touristique de la France. Il propose des actions de promotions à ses adhérents, à la typologie très large, des entreprises aux collectivités territoriales mais tous liés plus ou moins directement à l'industrie du tourisme. Atout France élabore dans le cadre d'une stratégie globale des solutions marketing pour les adhérents intéressés par tel ou tel marché. Son action recouvre principalement 3 métiers :

-promotion commerciale et accompagnement des entreprises : c'est-à-dire la mise en relation des professionnels et destinations français avec les réseaux de distribution locaux (agences de voyage, tour-opérateurs... incluant en amont la traduction et la production de documents, la définition d'une offre vendable sur le marché, etc.). Cet accompagnement peut se limiter à une mission ponctuelle de 3-4 jours ou bien, dans certains cas, constituer un appui de l'action de l'entreprise durant plusieurs années.

-relations avec les medias: adaptation et diffusion de contenus, recherche de retombées media dans la presse, les chaînes de télévision, auprès des *influencers* etc. organisation de déjeuners, Conférence de Presse...

-communication vers le grand public (web, SNS, flyers, salons et autres événements B2C...) de façon plus ou moins ciblée selon les cas.

Atout France propose aux adhérents « luxe » de s'associer notamment à l'événement annuel d'une grande ONG (gala des mécènes) ou bien à la réception annuelle des lectrices d'un magazine de très haut de gamme. Aussi, Atout France peut organiser à la demande d'un adhérent une mission commerciale de mise en contact avec les agences de voyage spécialisées luxe, un déjeuner avec la presse haut de gamme, l'accueil en France dans leur établissement d'une bloggeuse connue, une rencontre avec des clients d'une agence de voyage de luxe, la création d'un catalogue en japonais etc.

<http://atout-france.fr/services/missions>

### **7.3. Autres instances utiles**

#### **7.3.1. Ambassade de France au Japon**

L'ambassade de France au Japon comprend un service économique régional et un bureau Business France avec des activités *export* et *invest*.

<https://jp.ambafrance.org/>

4-1-44, Minami-Azabu, Minato-ku, Tokyo 106-8514 Tél. + 81 3 5798 600

#### **7.3.2. Service économique régional**

Le service économique régional de Tokyo s'occupe du développement et de l'approfondissement de la relation bilatérale avec le Japon dans toutes ses composantes économiques, du suivi des questions économiques et financières japonaises ainsi que de

l'analyse de la stratégie de croissance du Japon et des politiques sectorielles japonaises. Le service travaille aussi à l'ouverture du marché japonais aux entreprises françaises : il identifie les barrières – notamment non-tarifaires – d'accès au marché japonais, et relaie l'information auprès des autorités locales.

<https://www.tresor.economie.gouv.fr/Ressources/pays/japon>

Ambassade de France au Japon 4-1-44, Minami-Azabu, Minato-ku, Tokyo 106-8514

Tél. : +81 3 5798 6000

### **7.3.3. Conseillers du Commerce Extérieur de la France au Japon**

Choisis pour leurs compétences et leur expérience à l'international, les Conseillers du Commerce Extérieur de la France sont nommés *intuitu personnae* pour 3 ans par décret du Premier Ministre sur proposition du Ministre délégué au Commerce Extérieur. Ils ont pour vocation d'observer, de suivre et de favoriser le commerce extérieur de la France, notamment en aidant les entreprises françaises qui souhaitent développer leurs exportations ou installer une structure au Japon. <https://www.cce-japon.org/>

### **7.3.4. European Business Council in Japan – EU Chamber of Commerce (EBC)**

L'EBC est la chambre de commerce européenne. Elle réunit les chambres de commerce nationales et environ 2 500 entreprises implantées au Japon avec une organisation en comités sectoriels, dont notamment un comité sectoriel pour l'agriculture et l'alimentation et un comité sectoriel pour les boissons alcoolisées. L'EBC publie annuellement un livre blanc qui sert de référence pour ses actions de sensibilisation auprès des autorités japonaises (disponible en ligne sur le site de l'EBC). <https://www.ebc-jp.com/index.php/about-the-ebc>

### **7.3.5. Ambassade du Japon en France**

7 avenue Hoche 75008 Paris Tél. 01 48 88 62 00 <http://www.fr.emb-japan.go.jp/>

Par ailleurs, les grands acteurs de la distribution au Japon sont représentés à la majorité des grands salons professionnels français et viennent en France à l'occasion des semaines de la mode à Paris. C'est pourquoi il convient de profiter de ces événements pour organiser des rencontres avec eux.

## 8. Bibliographie

Allèrès, D. (2005). *Luxe...Strategies Marketing*. Paris: Paris : Economica.

Castarede, J. (2004). *Le luxe*. Paris: PUF.

Chevalier, M., & Mazzalovo, G. (2008). *Management et marketing du luxe*.

Comité CCE Japon, a. l. (2016, Decembre 19). *Guide Japon "Affaires ou ne pas faire !"* spécial agroalimentaire. Consulté le Avril 10, 2017, sur CNCCEF:

[https://www.cnccef.org/TPL\\_CODE/TPL\\_PUBLICATION\\_INTERNET/PAR\\_TPL\\_IDENTIFIANT/3111/46-publications.htm](https://www.cnccef.org/TPL_CODE/TPL_PUBLICATION_INTERNET/PAR_TPL_IDENTIFIANT/3111/46-publications.htm)

d'Arpizio, C. (2016). *Altagamma 2016 Worldwide Luxury Market Monitor*. Milan: Bain&Company.

Degen, R. J. (2009). *The success of luxury brands in Japan and their uncertain future*. Consulté le 05 23, 2017, sur lobal Advantage:

[http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/01/working\\_paper-52\\_globadvantage.pdf](http://globadvantage.ipleiria.pt/files/2010/01/working_paper-52_globadvantage.pdf)

Dehoorne, O., & Theng, S. (2015, Avril 30). *Etudier le luxe, luxury studies*. Consulté le February 14, 2017, sur Etudes Caribeennes: <http://etudescaribeennes.revues.org/7505>

Kapferer, J.-N. (2015). *How luxury brands can grow yet remain rare*. London, Philadelphia, New Delhi: Kogan Page.

### Crédits photos

-page 1: © Pexels / © Pixabay

-page 7: © Freepik

-page 8: © Ginger Rose Clark / Global Blue

-page 9: © Uniqlo

-page 17: DR © Librairie Monet, Le délivré

-page 19: © Freepik

-page22: ©Japan –a Foreigner’s View/ gaijininkansai

-page 24: © Pixabay

-page 25: © Japan Centre

-page 30: © Japan Info

-page 32: © Kozo Takayama / Jamo associates

-page 38 : © Flaticon

-page 40: © Julien Dugué

-page 41: DR © Journal du luxe

-page 43: © Compagnie des gemmes  
/ © Photo.elsear.com

-page 45: © Pixabay / © Pexels

-page 46: © Solaris / Super Yatch Times  
© Cruise Train Seven Stars in Kyushu

-page 47: © Maison Tamboite

-page 48: © Freepik

-page 49: © Aman Tokyo, premier room

-page 52: © Shing Lin Yoong / The Culture Map

-page 53: © Pexels

-page 54: © Freepik

-page 56: © Pixabay

-page 66: © Photosearch