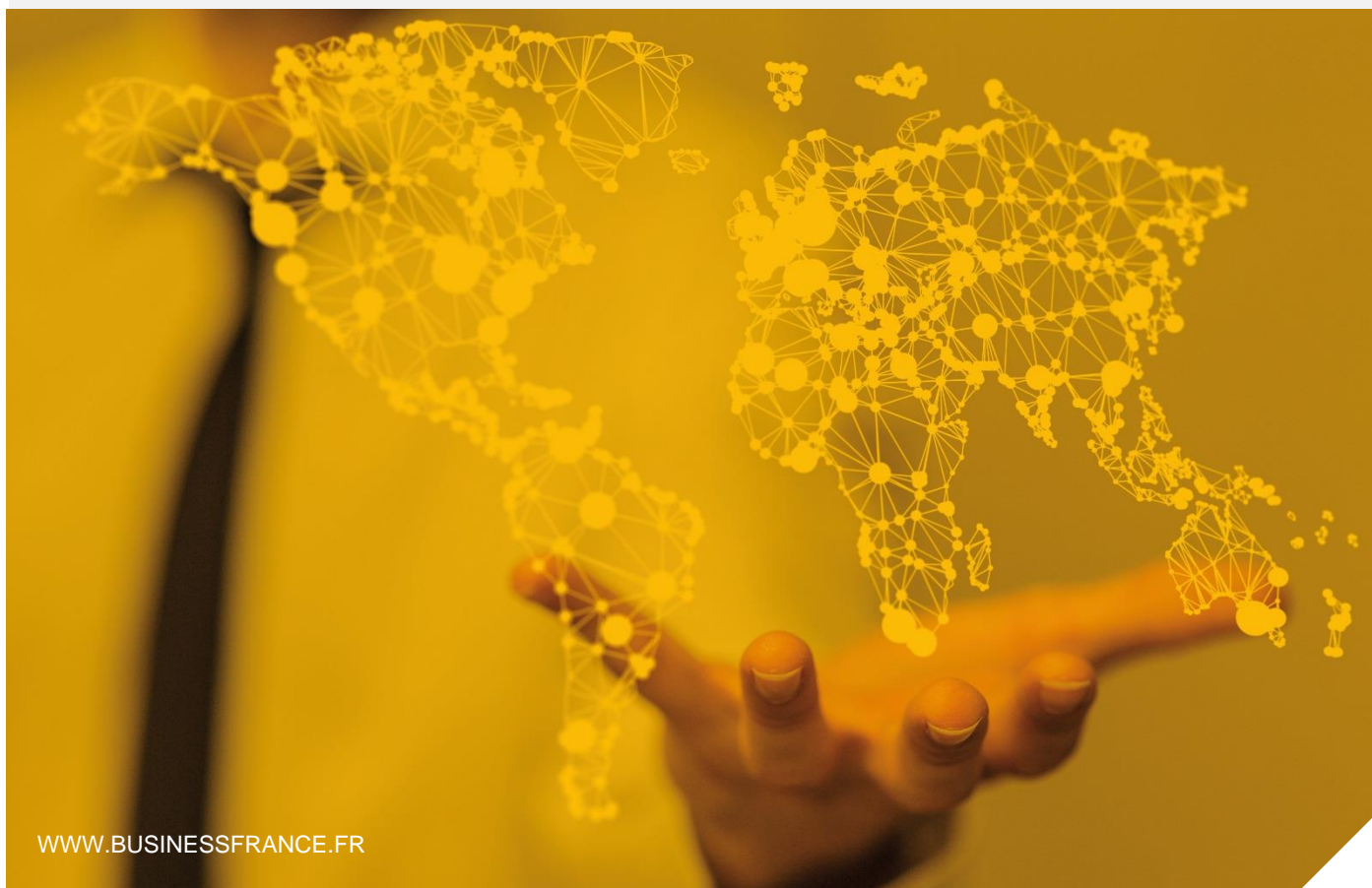


GUIDE
DES AFFAIRES

JAPON

DÉCEMBRE 2023

Sous la direction de Thibaut FABRE,
Directeur du Bureau Business France
Japon



On n'est pas la NASA, mais on peut vous lancer.



Depuis 1974 PMC accompagne les entreprises françaises dans leur approche et leur réussite sur le marché japonais.

Nous offrons des solutions complètes pour **rechercher les bons partenaires** et vous accompagner commercialement, ou encore **créer et piloter votre entreprise** au Japon.

Nous **définissons ensemble une stratégie** sur mesure adaptée à vos besoins, puis nous la **mettons en œuvre et démarrons vos opérations** pour assurer un **succès pérenne**. Nous pouvons aussi gérer vos **ressources humaines** y compris le **recrutement** et **l'hébergement** dans le **PMC Building** au cœur de Tokyo, ainsi que fournir les **services légaux, administratifs et comptables** indispensables au Japon.

Dotée d'une connaissance approfondie du marché et de la **culture d'affaires japonaise**, notre équipe **d'experts multilingues** s'appuie sur un vaste réseau de relations dans les **secteurs privés et publics**.

Pour votre succès au Japon.



pmcjapan.com



GUIDE DES AFFAIRES **JAPON**

RÉALISÉ PAR JESSICA HANAOKO DESGAGNES YOSHIE
RÉVISÉ PAR YUMIKO UTAMURA ET ALEXIS TATTO
SOUS LA DIRECTION DE THIBAUT FABRE,
DIRECTEUR DU BUREAU BUSINESS FRANCE AU JAPON

décembre 2023

Bureau Business France de Tokyo
4-11-44, Minami-Azabu Minato-ku
Tokyo 106-8514 Japon

© 2023 - BUSINESS France

Toute reproduction, représentation ou diffusion, intégrale ou partielle, par quelque procédé que ce soit, sur quelque support que ce soit, papier ou électronique, effectuée sans l'autorisation écrite expresse de Business France, est interdite et constitue un délit de contrefaçon sanctionné par les articles L.335-2 et L.335-3 du code de la propriété intellectuelle.

CLAUSE DE NON-RESPONSABILITÉ

Business France ne peut en aucun cas être tenu pour responsable de l'utilisation et de l'interprétation de l'information contenue dans cette publication dans un but autre que celui qui est le sien, à savoir informer et non délivrer des conseils personnalisés. Les coordonnées (nom des organismes, adresses, téléphones, télécopies et adresses électroniques) indiquées ainsi que les informations et données contenues dans ce document ont été vérifiées avec le plus grand soin. Business France ne saurait en aucun cas être tenu pour responsable d'éventuels changements.



PLANS DES PRINCIPALES AGGLOMÉRATIONS DU PAYS

- [Plan de Tokyo](#)
- [Plan de Yokohama](#)
- [Plan d'Osaka](#)
- [Plan de Nagoya](#)

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier les personnes suivantes pour leur participation à la rédaction de cet ouvrage :

- **Gaël AUSTIN**, président de PMC Japon
- **Jérôme CHOUCHAN**, président de la CCI France Japon
- **Fabien DEBAECKER**, directeur délégué de PMC Japon
- **Laurent DUBOIS**, avocat au barreau de Paris, enregistré au barreau de Tokyo, associé du cabinet TMI Associates
- **Davy Le DOUSSAL**, avocat du barreau de Paris, enregistré au barreau de Tokyo, conseil du cabinet TMI Associates
- **Vincent DUFOUR**, délégué général EDF Japon et Corée
- **Norbert LEURET**, président LVMH Japon ;
- **François-Xavier LIENHART**, président du comité Japon des CCEF
- **Amandine MONTREDON**, conseillère régionale INPI en propriété intellectuelle, ambassade de France au Japon
- **Ali ORDOOBADI**, président Japan - Asean, Groupe Valeo
- **Yuka SAIKI**, responsable de l'International Desk Japon chez Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Tokyo
- **Stéphane ZADOUNAÏSKY**, CEO, Next Level Japan K.K.

Le Service économique régional (SER) de l'ambassade de France à Tokyo, dont le contenu et les publications constituent un précieux support d'information pour les entreprises et sont disponibles sur le site internet de la direction générale du Trésor :

- [Site internet](#) et accès aux lettres économiques régionales ;
- Articles commerce et investissement.

Nous remercions également nos sponsors :

- **Crédit Agricole CIB**
- **Next Level Japan K.K.**
- **PMC Co., Ltd.**
- **TMI Associates.**

PRÉFACE

Le Japon demeure une destination incontournable pour les entreprises qui s'intéressent à l'Asie.

Sa puissance économique le place au 3^e rang mondial et parmi les États les plus riches de la planète. Le Japon possède un niveau de richesse par habitant similaire à celui de la France.

Le Japon est notre deuxième partenaire commercial en Asie. Nos exportations y sont variées (agro-alimentaire, santé, produits chimiques, textiles, luxe) et connaissent, hors aéronautique, un dynamisme inédit. La signature de l'accord de partenariat économique (APE) entre l'Union européenne et le Japon (février 2019) a eu un impact positif sur notre commerce extérieur avec l'archipel. C'est particulièrement vrai dans le secteur agro-alimentaire.

Alors que les contraintes relatives à la crise sanitaire ont totalement disparu, on constate que les Japonais tardent à retrouver le chemin de l'international. Ils localisent davantage leurs achats. La distribution se renouvelle également et de nouvelles tendances voient le jour. Cela a pour conséquence de modifier la demande adressée aux distributeurs et ouvre de nouveaux espaces pour l'offre France, comme le démontre la forte progression de nos exportations de biens de consommation par rapport à 2019.

La France bénéficie d'un capital affectif historique et puissant. C'est notre *goodwill*. Même si cette image profite principalement aux biens de consommation, elle bénéficie également aux secteurs innovants et à forte valeur ajoutée. Le Japon a besoin de partenariats technologiques avec des entreprises françaises sur des créneaux de pointe et pour accompagner sa transition écologique. Le Japon est à la recherche de solutions innovantes et dispose de moyens financiers importants pour les appuyer.

Au total, il est temps de s'informer, de profiter de la réouverture des frontières et de capter de nouvelles opportunités. Dans un monde instable et aux perspectives brouillées, venez profiter d'un environnement des affaires prévisible et rémunérateur, demandeur de nouveaux produits et du savoir-faire français.

Ce guide a vocation à vous faciliter le décryptage du marché japonais et de l'environnement des affaires. Il vous apportera les connaissances fondamentales de la pratique des affaires au Japon, illustrées de témoignages de Français durablement implantés que je remercie pour leur collaboration.

L'accompagnement « point à point » proposé par les équipes de Business France Japon, en lien avec ses partenaires, n'a qu'un seul objectif : votre réussite au Japon.

Thibaut FABRE

Directeur du bureau Business France au Japon



TMI Associates

Le cabinet TMI Associates est un des principaux cabinets d' avocats au Japon. Comptant plus de 600 avocats et conseils en propriété intellectuelle et doté d' une équipe entièrement dédiée aux investissements franco-japonais, il est depuis plus de 30 ans le cabinet de référence dans l' appui aux entreprises françaises au Japon. Ses domaines d' intervention couvrent l' ensemble des besoins des entreprises à tous les stades de leur développement industriel et commercial, notamment : droit des contrats, implantation, fusions et acquisitions, droit social, propriété intellectuelle et nouvelles technologies, énergie et développement durable, concurrence, immobilier et construction, contentieux et arbitrage.



TMI Associates

Roppongi Hills Mori Tower 6-10-1 Roppongi, Minato-ku Tokyo 106-6123, Japon
Téléphone : +81-(0)3-6438-5511 Fax : +81-(0)3-6438-5522

Vos interlocuteurs :

Laurent Dubois
Associé, avocat au barreau de Paris enregistré au barreau de Tokyo
Téléphone (ligne directe) : +81-(0)3-6438-5666 Email: ldubois@tmi.gr.jp

Davy Le Doussal
Counsel, avocat au barreau de Paris enregistré au barreau de Tokyo
Téléphone (ligne directe) : +81-(0)3-6438-5428 Email: dledoussal@tmi.gr.jp



SOMMAIRE

1. CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS	11
Les points-clés du marché	12
Les points-clés de l'environnement politique	20
Les points-clés des échanges	23
Les secteurs porteurs	28
2. FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS	33
Accéder au marché : contexte réglementaire, social et fiscal	34
• Régime des importations	34
• Fiscalité	36
• Droit social	38
• Retraite et congés	41
S'adapter aux spécificités locales de la pratique des affaires	43
• Préparation de la mission	43
• Déroulement de l'entretien	44
• Suivi des relations	46
Aides et Appuis	49
Trouver le bon partenaire commercial	55
• Les importateurs-distributeurs	55
• Les agents, représentants commerciaux	56
• La vente directe et le e-commerce	57
• Autres formes de distribution	58
• Établir le bon contrat commercial	58
Réussir son implantation	63
• Ouvrir un bureau de représentation	64
• Créer une succursale	64
• Les sociétés de droit japonais (filiales)	65
• Ouvrir un point de vente	67
• Le système des franchises	68
• Les autres formes d'implantation	69
• Recruter	71

Se faire connaître	73
• Les stratégies de communication au Japon	73
• La presse au Japon	75
Se faire payer	76
• Moyens de paiement	76
• Litiges, impayés et recouvrement	77
Se protéger	79
• Réglementation de la propriété intellectuelle	79
• Les brevets et modèles d'utilité	80
• Les marques	81
• Les dessins et modèles	81
• Les droits d'auteur	81
3. CONTACTS UTILES	83
• Cabinets et agences référencés par Business France	84
• Autres cabinets et agences	85
• Logistique	89
• Promotion	90
• Représentations françaises	90
• Structures d'appui japonaises	91
• Finance	91

1

CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS



CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS

Les points-clés du marché

Le Japon, c'est d'abord :

Un archipel de 378 000 km² (soit un peu plus de deux tiers du territoire de la France métropolitaine) constitué de **6 852 îles**.

Un pays densément urbanisé avec une **population de 125 millions d'habitants**, concentrée dans d'immenses mégalopoles dont celle de Tokyo.

Une économie puissante qui se classe au 3^e rang mondial, et qui s'appuie sur des atouts considérables en termes de pouvoir d'achat et de capacité d'innovation, mais dont le potentiel reste insuffisamment connu et exploité des entreprises françaises.

HISTOIRE : DE LA FERMETURE AU MIRACLE ÉCONOMIQUE

L'histoire du Japon dans le contexte international peut être considérée comme relativement récente. **Le pays tout entier s'est fermé au monde** pendant plus de 200 ans durant la période Edo jusqu'à l'ouverture des frontières en 1853. L'archipel signera l'année suivante la convention de Kanagawa cédant aux pouvoirs occidentaux d'importantes libertés commerciales. Si cette première grande ouverture vers le commerce international est de nature forcée, le Japon démontre vite d'excellentes capacités d'adaptation.

Le projet de **modernisation et d'occidentalisation du pays** est marqué par des réformes sociales et économiques. Ayant commencé son processus d'industrialisation plus tard que la France, le pays rattrape vite son retard par la **construction rapide d'infrastructures de production manufacturière**. Afin de ne pas subir le sort d'autres pays asiatiques comme la Chine et l'Inde contraints par des relations commerciales peu équitables avec les pays occidentaux, le Japon assimile l'approche européenne (organisation, législation, éducation, etc.). Il entamera par la suite son propre projet expansionniste dans le reste de l'Asie pour notamment répondre aux besoins de matière première.

Le Japon augmente ses exportations vers l'Europe au début de la première guerre mondiale, profitant du ralentissement de la production européenne. Mais par la suite, le pays poursuivra ses ambitions de conquêtes qui conduiront à la guerre sino-japonaise en 1937, puis celle du Pacifique en 1941, et se solderont par **la défaite du Japon en 1945**. L'après-guerre voit une transformation profonde de la société japonaise sous l'influence des forces alliées qui font adopter une nouvelle constitution et des réformes structurelles de l'économie, jetant ainsi les bases d'un **redressement rapide du pays**.

Des années 1950 à la fin des années 1980, le Japon connaît un développement très rapide, qui s'accompagne de l'essor et de l'internationalisation des grands noms de l'industrie, notamment dans l'automobile et l'électronique. Ce « **miracle économique** » culmine entre 1965 et 1971, avec une progression annuelle moyenne du PIB de 11,5 %, et permet au Japon de se placer dans le peloton de tête des grandes économies mondiales. C'est l'époque d'une croissance exacerbée qui alimente la spéculation financière et immobilière. Elle prend fin avec **l'éclatement de la bulle en 1990**, et la période de déflation qui en résulte. Le pays s'est engagé depuis dans une nouvelle période de restructuration et de **relance de l'économie** (avec la négociation d'accords de libre-échange avec l'Union européenne, les États-Unis et la zone Asie-Pacifique).

TERRITOIRE, CLIMAT ET RESSOURCES

Le territoire japonais s'étend sur **3 000 kilomètres du Nord au Sud** pour seulement **250 kilomètres au plus d'Est en Ouest**. Il est parcouru par des chaînes de montagnes et de volcans (dont 111 sont en activité, 50 d'entre eux étant particulièrement sous surveillance).

Le Japon est un **pays exposé aux catastrophes naturelles**, en particulier les tremblements de terre et les tsunamis. Le risque sismique y est l'un des plus élevés au monde en raison de son emplacement, au carrefour de quatre plaques tectoniques.

Troisième puissance économique mondiale, le Japon **manque toutefois cruellement de ressources naturelles** et son indépendance énergétique a été encore plus fragilisée après la catastrophe de Fukushima et l'arrêt des centrales nucléaires, qui a provoqué une chute de 70 % de la production énergétique japonaise entre 2010 et 2012. En 2022, avec un **taux d'indépendance énergétique de 13,4 %** (contre 20,3 % en 2010), le Japon reste et restera toujours très dépendant (à hauteur de 24 % en 2030) des énergies fossiles (pétrole, charbon, gaz). Les **énergies renouvelables** sont en forte progression avec des attentes importantes à l'horizon 2030 et 2050 **venant apporter des réponses à la difficile question du nucléaire**, et permettant d'atteindre la neutralité carbone souhaitée en 2050.

En raison du relief montagneux, 30 % seulement des terres peuvent être destinées à un usage urbain ou agricole. Avec uniquement 12,1 % de sa surface consacrée à l'agriculture, dont la moitié à la culture du riz, le **taux d'autosuffisance alimentaire japonais**, qui n'atteint que 63 % de la production alimentaire (avec pour objectif 2030 d'atteindre 75 %) et seulement **38 % des apports caloriques** en 2021 (objectif 2030 de 45 %), est l'un des plus bas des pays de l'OCDE.

DÉMOGRAPHIE

- **Le japonais : une langue très spécifique**

Le japonais est la langue du pays et son écriture comprend trois systèmes distincts : les kanji, des idéogrammes chinois utilisés pour transcrire la plupart des mots pleins (mais sans équivalence parfaite avec le chinois) ; les hiragana, utilisés principalement pour les morphèmes grammaticaux ; et les katakana, utilisés pour transcrire les mots étrangers. Il existe aussi de nombreux dialectes régionaux, mais la langue de l'éducation est le japonais dit « standard » de Tokyo, ce qui n'empêche pas que les dialectes puissent être utilisés dans les affaires entre entreprises d'une même région.

Le recours à un interprète s'avère souvent indispensable (a fortiori dans un contexte professionnel), car l'apprentissage de la langue japonaise se révèle long et difficile, d'autant plus que le japonais des affaires requiert la maîtrise du *keigo*, le langage honorifique qui diffère fortement du langage courant. L'apprentissage de l'anglais par les écoliers japonais est obligatoire dès l'âge de 11 ans, cependant la pédagogie reste très concentrée sur l'écrit et peut donc amener à des difficultés dans la compréhension orale. Le français quant à lui est enseigné dans certaines universités et écoles (Instituts français, Athénée Français...) mais son apprentissage reste marginal.

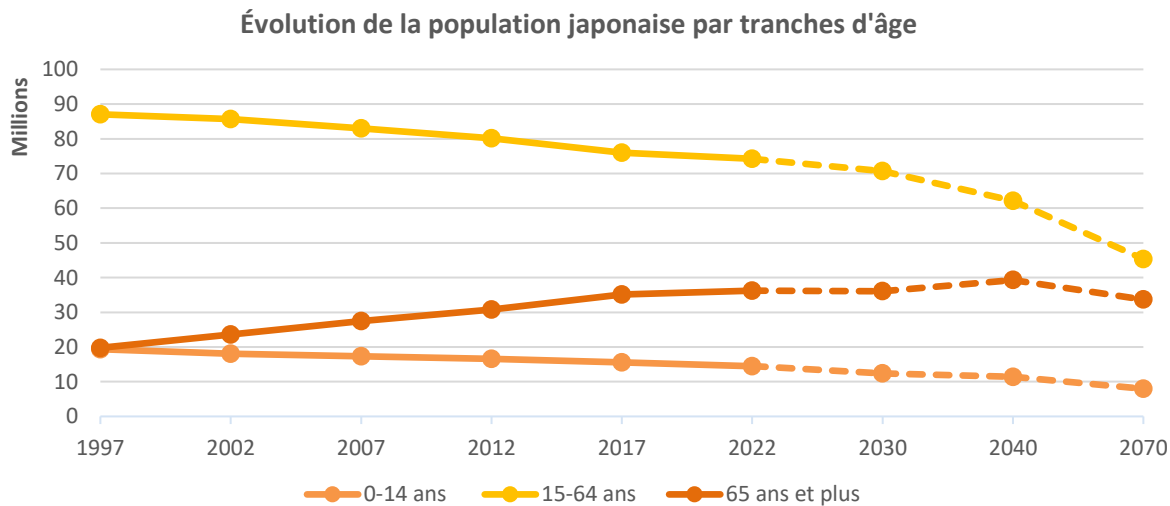
Les tarifs des services d'un interprète à la journée (huit heures) oscillent entre 40 000 JPY et 80 000 JPY en fonction du niveau souhaité (simultané ou consécutif), de la disponibilité et de la technicité de la prestation. Nous conseillons généralement aux entreprises de prévoir un budget d'environ 400 EUR par journée. L'interprétariat simultané ainsi que les domaines hautement spécialisés seront en général facturés plus cher. Les frais annexes sont à la charge du client (déplacement, restauration, hôtellerie). Il est recommandé d'organiser une rencontre préalable avec l'interprète, afin qu'il s'accoutume au produit et au vocabulaire spécifique à employer.

- **Une population homogène et fortement urbanisée**

En 2023, la population japonaise est estimée à **125 M d'habitants** (soit un peu moins de deux fois celle de la France). **Urbaine à plus de 90 %**, elle se caractérise par une **forte concentration dans des mégalo-poles** telles que Tokyo ou Osaka. La grande aire métropolitaine de Tokyo compte ainsi à elle seule 37 M d'habitants, dans les grandes agglomérations elle dépasse généralement le million d'habitant (Osaka 8,8 M, Nagoya 2,3 M d'habitants). Le Japon a une **population très homogène**, même si l'immigration prend de l'importance. On comptait **3,1 M de résidents étrangers** fin 2022, soit environ 2,5 % de la population totale et 11,4 % de plus qu'en 2021 grâce l'assouplissement des mesures liées à la Covid-19. Les trois communautés étrangères les plus importantes sont les Chinois (25 % des étrangers), les Vietnamiens (16 %) et les Coréens (13 %). **La communauté française se composait de 11 121 personnes inscrites au registre consulaire en mars 2023**, dont plus de la moitié à Tokyo ; il s'agit de la deuxième plus grosse communauté européenne au Japon.

- **L'enjeu du vieillissement démographique**

L'espérance de vie des Japonais est la deuxième plus élevée au monde avec une moyenne de 87,09 ans pour les femmes et 81,04 ans pour les hommes en 2022. En contrepartie, le pays souffre d'une **importante crise démographique**, caractérisée par une natalité atone et un vieillissement accéléré. Le taux de fécondité a remonté, mais stagne depuis les années 2010 (1,26 en 2022), bien loin du seuil de renouvellement des générations à 2,1. **Depuis 2007, la population japonaise a commencé à décroître** et selon les estimations pourrait atteindre **95 M en 2050**, dont 50 M seulement en âge de travailler.



Source : Statistiques du ministère de la Santé

L'augmentation du nombre de seniors fait du Japon l'un des marchés les plus matures au monde, avec des consommateurs à **fort pouvoir d'achat** grâce à l'épargne qu'ils ont accumulée (24 000 Mds EUR d'actifs financiers détenus par des acteurs privés en 2022). En 2050, les plus de 65 ans pourraient représenter 40 % de la population japonaise.

- **Une économie de plein emploi**

La **population active (+ de 15 ans) représentait 62,5 % de la population totale** en 2022 pour un **taux de chômage de 2,6 %**. Le marché du travail au Japon se caractérise ainsi par un quasi plein-emploi, qui s'explique par sa grande flexibilité et le recours fréquent **aux travailleurs dits « non-réguliers »** (31,6 % des salariés en 2022) que sont les contrats à durée déterminée et les intérimaires.

Face à la pénurie de main-d'œuvre à venir, le gouvernement entend encourager les **femmes** à travailler davantage, mais aussi avoir recours à **l'immigration** (principalement asiatique), voire à la **robotique** dans le secteur des services aux personnes notamment. Il lui faut aussi améliorer la productivité de la main-d'œuvre ; en effet, le Japon se situait en 2022 au 19^e rang des pays de l'OCDE concernant la productivité horaire, du fait notamment de certaines rigidités qui perdurent sur le marché du travail.

Le **système éducatif japonais est cependant l'un des meilleurs au monde**. En 2021 65 % des Japonais âgés de 25 à 34 ans détenaient un diplôme d'études supérieures, bien au-dessus de la moyenne de 47 % dans les pays de l'OCDE et de la France à 50 %.

DES INFRASTRUCTURES TRÈS DÉVELOPPÉES

Le Japon bénéficie d'un excellent réseau d'infrastructures aéroportuaires, portuaires, ferroviaires et routières.

Les **principaux aéroports internationaux** sont situés à proximité des trois plus grandes métropoles du pays : Tokyo Haneda et Tokyo Narita, Kansai International Airport (Osaka) et Chubu Centrair International Airport (Nagoya). Le Japon compte au total 97 aéroports civils sur son territoire et le trafic intérieur est l'un des plus importants du monde avec notamment un afflux important de touristes asiatiques et étrangers (6,7 M de touristes entre janvier et avril 2023).

Le Japon possède 14 **ports principaux**, essaimés le long de ses côtes. Les plus importants sont ceux de Tokyo, Yokohama, Chiba et Kawasaki pour la région du Kanto, d'Osaka et de Kobe pour la région du Kansai, et de Nagoya, le premier port japonais.

Sans conteste l'un des plus modernes au monde, **le réseau ferroviaire japonais** est connu pour son efficacité et sa ponctualité, c'est ainsi le deuxième moyen de transport dans le pays. Le réseau dessert l'ensemble du territoire grâce à un maillage de plus de 27 000 km. Enfin, **les infrastructures routières** sont aussi largement développées, avec un réseau d'autoroutes et de voies rapides modernes et bien entretenues. Plus de 90 % du transport de marchandises au Japon est réalisé par camion. La logistique pour les professionnels et les particuliers se repose beaucoup sur la route et elle est d'une efficacité remarquable.

STRUCTURE DE L'ÉCONOMIE

Le boom économique du Japon d'après-guerre, alimenté par un taux de natalité élevé et un surplus de main-d'œuvre, reposait très largement sur l'industrie. La structure de l'économie japonaise a toutefois évolué vers un modèle similaire à celui des autres grands pays développés. Le secteur secondaire, qui représentait la plus grande part du PIB japonais jusque dans les années 1980, a cédé sa place au secteur tertiaire qui comptait pour 73,1 % du PIB en 2020. En outre, les industriels japonais ont eu tendance depuis quelques années à délocaliser leurs unités de production, notamment dans l'automobile, pour développer de nouveaux marchés, mais aussi remédier au manque de main-d'œuvre au Japon. Certains secteurs comme l'électronique ont dû s'adapter à une concurrence accrue des autres pays asiatiques. En 2021, 25,8 % de la production manufacturière japonaise se situait à l'étranger, tendance qui devrait continuer à se renforcer.

À la recherche d'un nouvel élan, l'économie japonaise tente de se repositionner sur de **nouveaux secteurs à forte valeur ajoutée** :

- **En première ligne, le secteur énergétique et la transition bas carbone**

Le gouvernement japonais a annoncé, dès octobre 2020, **un objectif ambitieux de neutralité carbone pour 2050**. Il a par ailleurs relevé l'objectif de réduction des émissions de gaz à effet de serre de 26 % à 46 % d'ici 2030. Cette nouvelle stratégie de croissance verte accorde une place centrale aux énergies renouvelables, au développement de l'hydrogène et à la capture de carbone, tandis que le nucléaire serait considéré comme un outil de transition sachant qu'il suscite un fort débat dans le pays. Pour accompagner cette évolution, un fonds d'investissement « vert » de 17 Mds EUR sur dix ans doit être mis en place. Les grands industriels japonais du secteur ont lancé des plans d'investissement pour **augmenter la part des énergies renouvelables dans le mix énergétique** à hauteur de 50-60 % en priorisant notamment l'éolien en mer et les filières hydrogène et ammoniac.

- **Le secteur des transports à l'international**

La stratégie de croissance verte a une conséquence directe sur l'industrie automobile. Le gouvernement a annoncé fin 2020 la fin des ventes de véhicules thermiques au Japon d'ici 2035. Cet objectif exige une innovation massive sur les batteries et les installations de recharge. C'est là un enjeu considérable pour le Japon qui est le 3^e producteur mondial de véhicules, mais qui va devoir faire face à une forte concurrence des groupes chinois et coréens en matière de véhicules électriques et de batteries de nouvelle génération.

- **Une accélération vers la digitalisation**

Les secteurs liés aux **technologies de l'information et aux applications numériques**, dont le développement a été accentué par la crise sanitaire, sont aujourd'hui considérés comme une priorité au Japon. Le pays se classe pourtant très mal en matière de compétitivité numérique (29^e sur 63 pays selon le classement de *l'Institute for Management Development* en 2022).

Les autorités souhaitent promouvoir les technologies du numérique pour améliorer la productivité du travail et répondre aux grands défis sociétaux, notamment la transition vers le numérique. Elles sont perçues comme essentielles afin de surmonter les défis du vieillissement de la société et le ralentissement de croissance. Le gouvernement a formulé sa vision dans sa **stratégie « Society 5.0 »**, qui vise à intégrer l'espace virtuel aux interactions de tous les jours dans l'intention de réaliser **une société innovatrice, intelligente et durable**. Une nouvelle **agence du numérique** a par ailleurs été créée en septembre 2021 afin d'unifier les systèmes informatiques des administrations et de numériser l'essentiel des procédures administratives d'ici 2025.

- **Les applications des nouvelles technologies au secteur de la santé**

Le vieillissement de la population japonaise constitue un enjeu majeur qui justifie la priorité accordée aux nouvelles technologies de la santé (Health Techs). Ce marché, qui comprend les biotechnologies de la santé et les dispositifs médicaux innovants, est en pleine croissance au Japon. Il s'inscrit dans l'objectif du gouvernement de promouvoir une « société 5.0 » via notamment l'essor de la télémédecine et de l'amélioration de la recherche pharmaceutique grâce au Big Data et à l'intelligence artificielle.

- **La promotion des startups**

Dans un pays pourtant très innovant, **l'écosystème Tech est longtemps resté en retrait**. Pour promouvoir les start-up au Japon, le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie (METI) a lancé une nouvelle initiative en 2018, **J-Startup**, inspirée de la French Tech et qui vise à **encourager la création de start-up japonaises et favoriser leur internationalisation**, via notamment des partenariats à l'étranger.

LES TENDANCES MACROÉCONOMIQUES

- **Principaux indicateurs en 2022**

Indicateurs	2021		2022	
	Japon	France	Japon	France
PIB (Mds USD)	5 010	2 960	4 230	2 780
PIB par habitant (K USD)	39,88	45,19	33,82	42,41
Taux de croissance du PIB (prix constants)	2,1 %	6,8 %	1,1 %	2,6 %
Dette publique brute (% du PIB)	262,5 %	112,9 %	263,9 %	111,6 %
Déficit public (% du PIB)	9 %	6,5 %	7,8 %	4,7 %
Taux d'inflation	- 0,2 %	2,1 %	2,5 %	5,9 %
Taux de chômage	2,8 %	7,9 %	2,6 %	7,3 %
Équilibre de la balance des paiements (Mds USD)	+ 197	+ 11	+ 90	- 48

Sources : FMI, Banque mondiale, OCDE, INSEE, MoF

- **Le Japon : une puissance économique et financière de premier plan**

Le Japon est la **troisième puissance économique**, devancée par la Chine depuis 2010. Il représentait **4,22 % du PIB mondial en 2022** (à 4 230 Mds USD). Cette richesse est notamment concentrée autour de Tokyo, dont la région réalise à elle seule près de 45 % du PIB japonais.

Cette puissance repose en premier lieu sur un marché intérieur riche. Les Japonais bénéficient de l'un des pouvoirs d'achat parmi les plus élevés au monde (PIB par habitant de 33 820 USD en 2022). Ils détiennent un patrimoine financier exceptionnel : 25 000 Mds USD d'actifs (près de six fois le PIB). L'épargne des ménages représente près de 320 % du PIB. Le fonds de pension japonais GPIF est d'ailleurs le plus grand au monde.

Le Japon dispose également d'une industrie puissante et innovante. Celle-ci est historiquement organisée autour des grands groupes industriels qui s'appuient sur un réseau de PME en sous-traitance. Avec un montant de 176 Mds USD, le pays se situe au 3^e rang mondial en termes de dépenses de R&D par rapport à son PIB (3,59 % contre 2,21 % pour la France en 2021). Cet effort est assuré pour l'essentiel par la recherche privée et non par les grands organismes publics de recherche, à la différence notamment de la France.

La force de l'économie japonaise se mesure dans sa projection à l'international. Le pays affiche un excédent courant de 86 Mds USD (82 Mds EUR) en 2022 (2 % du PIB), résultat le plus faible depuis 2014 et une chute de 47 % en un an. Il se classe au 3^e rang pour les investissements directs à l'étranger (flux sortants).

Le Japon garde actuellement son rang de 3^e puissance économique mais sera prochainement rattrapé par l'Allemagne et l'Inde dans les prochaines années. Après avoir réussi à surmonter la crise de 2009, **l'économie japonaise connaît aujourd'hui une croissance régulière, mais modeste** (2,1 % en 2021 ; 1,1 % en 2022), marquée par une **inflation modérée mais qui a accéléré depuis 2022**, une **réduction de sa main-d'œuvre** et la difficulté à assainir les finances publiques.

- **Un risque de baisse tendancielle de la croissance**

L'enjeu principal en termes de croissance est lié au vieillissement de la population. Après avoir chuté à moins de 1,3 dans les années 2000, l'indice de fécondité était en 2022 de **1,26 enfant par femme**, l'un des plus bas au monde et à son niveau le plus faible depuis 17 ans dû à l'impact de la pandémie sur le nombre de mariages et une croissance économique plus modérée. Par ailleurs, la baisse de la population, engagée depuis 2008, devrait s'amplifier pour ramener la population totale actuelle de 125 M à 100, puis 60 M en 2050 et 2100. La démographie exerce une pression négative, entre autres, sur le marché de l'emploi. En dépit d'une **hausse significative du taux de participation des femmes** et d'une **augmentation de l'âge de départ à la retraite à 65 ans** d'ici 2025, le marché du travail japonais se distingue par un **quasi plein-emploi** (2,8 % de chômage en 2021, 2,6 % en 2022) et une **pénurie de main-d'œuvre**.

Le Japon a connu dix années de déflation depuis 1998, et l'inflation annuelle moyenne a été quasi nulle tandis que les salaires moyens ont baissé. Cependant, en 2022, elle a dépassé l'objectif des 2 % fixé par la Banque centrale du Japon et a atteint un niveau record de 4,2 % en janvier 2023, au plus haut depuis plus de quarante-deux ans. Cette inflation est tirée par l'énergie et la crise d'approvisionnement plutôt que par la demande et il sera donc sûrement difficile de la maintenir sur le long terme. Pour cela, une hausse des salaires significative notamment pour les PME serait indispensable pour tirer la consommation des ménages japonais.

Le marché du travail se caractérise par une forte dualité entre travailleurs réguliers et non-réguliers. Ces derniers, en forte augmentation, représentaient **31,6 % du total des salariés en 2022**. Le Japon pâtit en outre, ce qui est moins connu, d'une **faible productivité horaire du travail** (21^e rang des pays de l'OCDE). Cette situation résulte de plusieurs facteurs : faible mobilité horizontale des salariés, mode de rémunération à l'ancienneté, manque de concurrence dans le secteur des services, maintien de pratiques très traditionnelles dans certains secteurs.

Dernier risque connu, mais qui reste sous contrôle, celui de l'endettement. **La dette publique japonaise est la plus élevée des pays de l'OCDE**. Elle est passée de 69 % à plus de 260 % du PIB entre 1990 et 2022, hausse qui s'explique par les chocs successifs (bulle des années 1990, crise asiatique, catastrophes naturelles, crise Covid) et les mesures d'allègement de la fiscalité des ménages et des entreprises qui ont réduit les recettes fiscales. Bien que la dette publique brute soit plus importante au Japon qu'en France (111,6 % du PIB en 2022), les dépenses publiques japonaises demeurent inférieures à celles de la France (respectivement 42,5 % et 59,1 %). Les **dépenses publiques en matière de sécurité sociale** ont par ailleurs fortement augmenté entre 1990 et 2022, passant de 17,5 % à 54 % du total. **Cette dette reste toutefois détenue essentiellement par les ménages japonais** (sous forme de bons du Trésor notamment), ce qui n'expose donc pas le Japon à un risque de défaut de paiement et permet à l'État de se financer à des taux très faibles.

- **Une stratégie de croissance : les « Abenomics » et le plan de relance**

Face à ces facteurs de risques, le gouvernement japonais, au cours des dix dernières années, a mené une politique de relance dont les « Abenomics », une série de mesures initiée par l'ancien Premier ministre Shinzo Abe, sont la meilleure illustration.

Ces mesures étaient axées autour de **trois grandes orientations** connues au Japon comme les « **trois flèches** » lancées en 2012 : un assouplissement monétaire, une politique budgétaire flexible et des réformes structurelles. Celles-ci se sont concentrées d'une part sur le **marché du travail** (accroissement de la participation des femmes, dispositifs d'aides familiales, flexibilisation des horaires de travail, protection des statuts précaires) et d'autre part sur **l'environnement des affaires** (notamment une ouverture accrue aux investissements étrangers, la priorité donnée aux accords de libre-échange, la simplification administrative et la réforme de l'imposition sur les sociétés).

L'accent mis sur le « stimulus budgétaire » a été particulièrement marqué durant la **crise de la Covid-19**. Afin d'éviter un choc récessif sur la consommation des ménages, le gouvernement japonais a adopté, en plusieurs étapes, un **vaste plan de relance économique** d'un montant total de 2 560 Mds EUR (56 % du PIB japonais). Les mesures adoptées sous forme d'aides directes, de garanties de prêts et de mesures de trésorerie ont concerné à la fois les entreprises et les particuliers.

À la suite du départ de Shinzo Abe en septembre 2020, son successeur immédiat, Yoshihide Suga était resté dans la droite ligne de sa politique. Le Premier ministre Fumio Kishida, nommé en octobre 2021, s'est toutefois démarqué de ses prédécesseurs en affirmant sa volonté de **réduire les disparités sociales et d'améliorer la répartition des revenus en faveur des classes moyennes**, ce qu'il a présenté sous le concept de « nouveau capitalisme ». Toutefois, un changement majeur de politique économique reste peu probable, la ligne de l'ancien Premier ministre étant encore largement soutenue par le parti au pouvoir.

- **Une politique monétaire accommodante**

L'assouplissement monétaire était l'une des trois grandes orientations des « Abenomics ». La Banque du Japon (BoJ) en est l'interprète depuis plusieurs années, en maintenant notamment son objectif d'un taux de 2 % d'inflation afin de stimuler une économie marquée par une baisse de la consommation liée aux différentes crises et à l'évolution démographique du pays. Très accommodante de la ligne gouvernementale, elle pratique un taux d'intérêt de -0,1 % à court terme sur les dépôts et elle rachète les obligations publiques afin de tenir leur rendement à environ 0 % sur une période de dix ans.

Cette politique monétaire favorise un affaiblissement du yen qui profite aux exportateurs japonais, mais risque de pénaliser les importateurs et les ménages dans un contexte de reprise de l'inflation et de forte augmentation des prix de l'énergie. À noter toutefois que le yen constitue une monnaie refuge qui peut avoir tendance à s'apprécier en période de crise, surtout si le pays fait figure de havre de stabilité.

CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS

Les points-clés de l'environnement politique

LE JAPON : UNE « FULL DEMOCRACY »

Selon l'indice de démocratie du groupe de presse *The Economist* publié en 2022, sur les 167 pays évalués en matière de libertés politiques, le Japon est classé 16^e (et deuxième pays en Asie après Taïwan), juste devant la France située en 22^e position. Le Japon est considéré comme bénéficiant d'un régime pleinement démocratique.

CADRE INSTITUTIONNEL ET FONCTIONNEMENT POLITIQUE

Le Japon est une **démocratie parlementaire**. La **Constitution du 3 mai 1947**, date de son entrée en vigueur dans le contexte de l'occupation américaine, instaure une séparation des pouvoirs législatif, exécutif et judiciaire, conférant à l'empereur le rôle de « symbole de l'État et de l'unité du peuple japonais ». Ce dernier ne détient aucun pouvoir.

- **La Diète, fondement du régime parlementaire japonais**

Fondée sur un système bicaméral, la **Diète** (*Kokkai*) est composée de la **Chambre des représentants** avec 465 sièges, élus pour quatre ans (*Shugi-in*) et de la **Chambre des conseillers** avec 242 sièges, élus pour six ans (*Sangi-in*).

Le **Parti libéral-démocrate** (PLD), qui a pratiquement toujours gouverné le pays depuis sa création en 1955 (exception faite d'un intermède de dix mois entre 1993 et 1994 et de l'alternance entre 2009 et 2012), est le parti le plus représenté dans les deux chambres. Il est suivi du **Parti démocrate constitutionnel du Japon** (PDC), créé en 2017 d'une scission avec l'ancien Parti démocrate et d'une fusion en 2020 avec le Parti démocrate du peuple (PDP). Les autres principaux partis sont le Komeito, allié au PLD dans la majorité gouvernementale, le Parti Nippon Ishin, le Kokumin Minshuto (recréation du PDP) et le Parti communiste japonais.

- **L'exécutif : un système de parti dominant**

Aux termes de l'article 65 de la Constitution, le **pouvoir exécutif est dévolu au Cabinet**. Celui-ci se compose du Premier ministre, qui en assure la présidence, et des ministres d'État, qui doivent tous être des civils, afin de se prémunir contre un retour du militarisme. Le Premier ministre est choisi parmi les membres de la Diète sur résolution de celle-ci, au début de chaque législature. La fonction est assurée par le chef de la formation majoritaire.

Les membres du Cabinet doivent provenir pour moitié au moins des rangs des parlementaires. Contrairement à la France, les **postes ministériels et leur structure sont fixés par la loi**. En 2021, le gouvernement a nommé un ministre en charge de la sécurité économique et créé une agence du numérique afin d'accélérer la digitalisation.

Le pouvoir a principalement été exercé depuis 1955 par les gouvernements issus du PLD, le parlementarisme japonais s'apparentant ainsi à un **système de parti dominant**. Notamment via Shinzo Abe qui s'est maintenu à la tête du gouvernement jusqu'en septembre 2020, ayant la plus longue présence au pouvoir de l'histoire moderne du Japon.

L'ancien ministre des Affaires étrangères Fumio Kishida, s'est fait élire comme successeur après la démission de Yoshihide Suga en 2021 par les instances internes du PLD et a conservé la majorité parlementaire du parti lors des élections générales.

La stabilité qui découle de l'absence de véritable alternance entre les partis au pouvoir peut expliquer un **relatif désintérêt de la population**, en particulier jeune, à l'égard de la vie politique, et une faible mobilisation électorale. Lors des élections de 2019, le taux de participation est ainsi tombé sous la barre des 50 % pour la première fois depuis vingt-quatre ans. En octobre 2021, le taux de participation n'a pas dépassé les 55 %, soit le troisième plus bas niveau des soixante dernières années.

- **Organisation territoriale : une structure homogène**

Les collectivités territoriales interviennent notamment sur des projets d'infrastructures et de développement économique qui peuvent intéresser les entreprises étrangères. L'accord de partenariat économique prévoit à ce sujet un **accès non-discriminatoire** des fournisseurs européens aux marchés publics des villes de plus de 300 000 habitants.

L'archipel japonais est réparti en **47 départements ou préfectures et 1 727 communes**. De taille et de population variées, ils sont toutefois régis de façon uniforme. Le pouvoir exécutif est représenté par le **gouverneur pour une préfecture**, et le **maire pour une commune**. Le pouvoir délibérant est confié à des conseils élus séparément de l'exécutif selon un principe de séparation des pouvoirs.

Les échanges entre collectivités locales françaises et japonaises se sont intensifiés dans la période récente. On compte **plus de 80 accords de coopération** signés notamment par des régions françaises avec des préfectures au Japon.

LES ACCORDS MULTILATÉRAUX

- **Une participation active aux organisations internationales**

Le Japon est un pays **pleinement intégré dans les instances internationales**. Admis à l'**ONU en 1956**, il en est aujourd'hui l'un des principaux contributeurs, avec une quote-part de 8,03 % pour l'année 2021-2022 (en baisse par rapport à un record de plus de 10 % en 2012). Il se positionne ainsi à la troisième place derrière les États-Unis et la Chine.

Le Japon fait partie de l'**OCDE depuis 1964** et de l'**OMC depuis sa création en 1995** (adhésion au GATT en 1955). Il appartient aussi au groupe des sept principales nations industrialisées (**G7**) dont il a accueilli le sommet en mai 2023 à Hiroshima. Il a également assuré la présidence du **G20** en 2019, avec la tenue du sommet des chefs d'État à Osaka.

- **Une priorité affichée en faveur du libre-échange**

La conclusion des accords de libre-échange constitue l'un des volets externes de la stratégie de croissance gouvernementale adoptée en 2013. Le Japon s'est fixé pour **objectif de porter de 23 à 70 % la part de son commerce extérieur couvert par ce type d'accords**.

Si le retrait des États-Unis du partenariat transpacifique (TPP) en janvier 2017 a rendu cet objectif plus difficile à atteindre, il a profité aux négociations avec l'Union européenne qui se sont conclues par la signature de l'**accord de partenariat économique UE-Japon** en décembre 2018, et son entrée en vigueur en février 2019.

Le TPP quant à lui est finalement entré en vigueur en décembre 2018, mais sans les États-Unis, sous le nom **d'Accord global et progressif de partenariat transpacifique**, en anglais « *Comprehensive and Progressive Agreement for Trans-Pacific Partnership* »

(CPTPP). Il a pour objet l'établissement d'une zone de libre-échange entre onze pays de la zone pacifique. Rassemblant près de **500 M de consommateurs** et représentant **13,5 % de l'économie mondiale**, cet accord suscite un grand intérêt pour l'économie japonaise.

À cela s'ajoute le **Partenariat régional économique global**, ou en anglais *Regional Comprehensive Economic Partnership (RCEP)*, entré en vigueur le 1^{er} janvier 2022. Il revêt une importance symbolique dans la mesure où il est le premier accord de libre-échange signé entre le Japon, la Chine et la Corée du sud, et qu'il est, par sa taille, le plus important du monde (30 % de la population et du PIB mondial).

Au total, le Japon a conclu **16 accords de libre-échange bilatéraux** et **cinq régionaux**. L'objectif principal de ces accords pour les autorités japonaises est d'abaisser les droits de douane à l'étranger sur les véhicules finis, les composants de véhicules et les produits électroniques et de favoriser la promotion des investissements.

- **L'APE : un accord d'une ampleur inédite entre le Japon et l'Union européenne**

L'APE a été établi avec pour objectif de supprimer les droits de douane européens dans les secteurs majeurs de ses exportations. L'UE demandait pour sa part à ce que cet **accord soit « global »** et concerne les barrières tarifaires et non-tarifaires, les marchés publics ou encore la propriété intellectuelle.

Lancées en 2013, les négociations n'ont abouti à la **signature de l'accord de partenariat économique qu'en juillet 2018**. Il est entré en vigueur le **1^{er} février 2019**.

Cet accord couvre environ **un tiers du commerce mondial** et **un quart du PIB mondial**. Il permettra l'élimination à terme des droits de douane sur la quasi-totalité du commerce bilatéral entre l'Union européenne et le Japon. Il prévoit également la reconnaissance des **indications géographiques**, dont 44 françaises. En 2021, 71 % des importations éligibles en provenance de l'Europe ont été effectuées en bénéficiant des provisions de l'accord.

L'accord est en particulier positif pour la France dans le secteur agroalimentaire. Les vins et spiritueux ont bénéficié d'une libéralisation totale et immédiate dès son entrée en vigueur. Les résultats sont satisfaisants pour la viande de bœuf et la viande de porc, ainsi que pour les fromages et produits laitiers, qui font l'objet d'une réduction progressive des droits de douane sur une période maximum de quinze ans. Des progrès ont également été accomplis sur les barrières non-tarifaires.

- **Un risque pays des plus faibles**

Le Japon est bien noté par les agences de notation qui soulignent **le faible risque de défaut souverain de l'archipel**, malgré son endettement très élevé. Cela tient à la grande indépendance du pays face aux créanciers internationaux (environ 90 % de la dette publique est détenue par les Japonais), et au maintien d'une balance des paiements largement positive. Toutefois, les séquelles économiques de la pandémie ont amené plusieurs agences à dégrader la notation du Japon au moins temporairement, en prévision d'une augmentation importante de la dette nationale et d'une croissance encore affaiblie.

En 2016, Coface a dégradé la note du risque pays du Japon à A2 en raison de la faiblesse de la croissance et des résultats mitigés des Abenomics. Elle a toutefois maintenu la **note de l'environnement des affaires à A1**, le niveau le plus élevé. Elle souligne en particulier, comme points forts du pays, sa position privilégiée dans une région dynamique, son économie qui s'appuie sur les produits de haute technologie et un secteur industriel diversifié, et l'excellent comportement de paiement des entreprises japonaises.

CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS

Les points-clés des échanges

LE JAPON, UNE PUISSANCE EXPORTATRICE ENCORE PEU OUVERTE

Cinquième puissance commerciale, le Japon est un pays traditionnellement exportateur qui a conquis les marchés mondiaux dans des secteurs à forte valeur ajoutée (machines, transports, produits électroniques) tout en étant par ailleurs fortement dépendant des importations pour son énergie et son alimentation. Le Japon est en pleine ouverture de son marché et porte une voix commune avec la France dans la promotion du libre-échange. Les partenariats économiques qu'il a signés ouvrent ses barrières douanières ainsi que certains marchés publics. Il œuvre aussi à l'harmonisation de certaines normes sur les conventions internationales pour faciliter les échanges.

Le Japon se caractérise aussi par une forte délocalisation de sa production à l'étranger, principalement en Asie. Il est de ce fait l'un des principaux investisseurs au monde. Cependant, si le Japon réalise beaucoup d'investissements à l'étranger, il en accueille très peu par rapport à ses principaux partenaires.

LE COMMERCE EXTÉRIEUR JAPONAIS

- **Le Japon, une grande puissance commerciale**

En 2022, le pays était **5^e exportateur et 4^e importateur mondial**. Ce positionnement explique l'importance accordée par le gouvernement japonais aux accords de libre-échange, dont plusieurs ont été adoptés ces dernières années.

La balance commerciale japonaise est relativement équilibrée malgré son exposition à des chocs exogènes et sa grande dépendance aux produits énergétiques (pétrole et gaz).

Un retour à l'**excédent commercial** avait été constaté en 2020 du fait de la contraction des importations liée à la crise Covid, mais surtout d'une hausse des exportations sous l'effet de la reprise constatée en Asie. Cependant, en 2022, le Japon a connu le **déficit annuel le plus important de son histoire** (- 143 Mds EUR). Les exportations japonaises ont atteint un niveau record avec une augmentation de 18,2 % en cumul annuel. Cette évolution traduit une hausse en valeur et non pas en volume. Les exportations ont contribué de manière négative à la croissance alors qu'elles étaient centrales à la reprise en 2021. Les importations ont aussi augmenté de +39,4 % (effet prix) à un rythme plus rapide que celui des exportations.

- **Un commerce extérieur tourné principalement vers l'Asie**

Sa puissance économique place le Japon au cœur des échanges en Asie. Les marchés asiatiques restent de loin les principaux débouchés des exportations japonaises, avec 56,4 % du total en 2022. **L'Union européenne arrive en troisième position** avec 9,5 % du total des exportations japonaises. Au sein de l'Union européenne, l'Allemagne est le principal client européen du Japon avec 27,5 % des exportations à destination de la zone et 2,6 % du total à destination du monde entier.

En sens inverse, **l'Asie a contribué à 45,1 %** des importations japonaises en 2022, contre **11,8 %** pour l'Amérique du Nord et **9,6 % pour l'Union européenne**. La part des importations en provenance du Moyen-Orient évolue en fonction des fluctuations des cours du pétrole.

Le fait notable est la **place de la Chine**, qui a détrôné les États-Unis, **comme premier partenaire commercial du Japon**. Elle est son premier pays client et, **depuis 2002, son premier fournisseur** (21,8 % en 2022), loin devant les États-Unis (9,9 %).

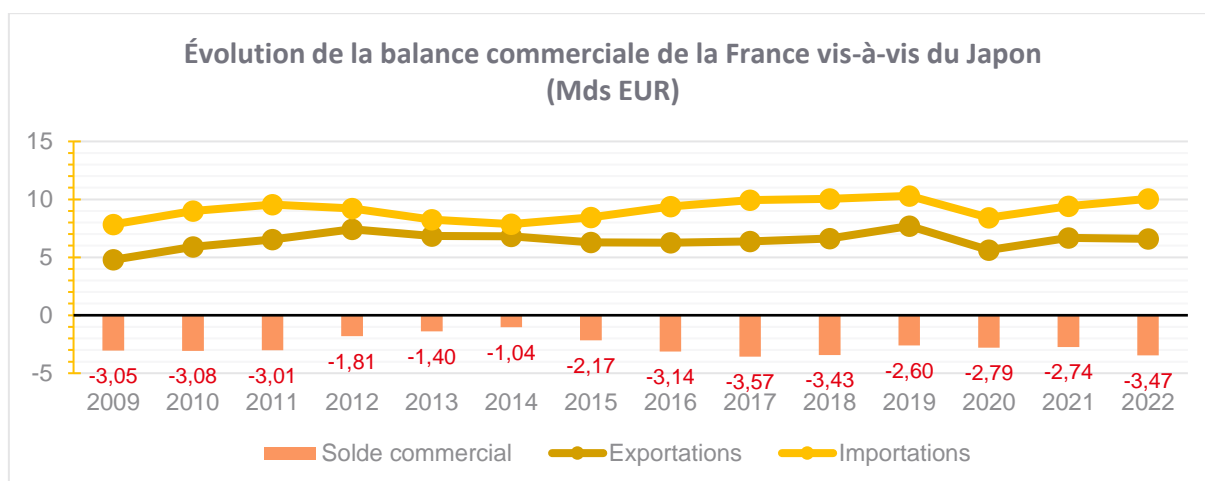
- **Une forte spécialisation du Japon dans les secteurs industriels**

Les exportations japonaises se structurent essentiellement autour de **biens à forte valeur ajoutée**. Les secteurs des **matériels de transport**, des **machines** et des **appareils électriques** comptaient pour presque 60 % des exportations totales en 2020 (320,5 Mds EUR). **L'automobile** est le premier secteur des exportations japonaises, et la moitié de la production automobile nipponne est ainsi destinée à l'export. Les secteurs des semi-conducteurs, des produits sidérurgiques ou encore des matières plastiques sont également des fers de lance de la puissance exportatrice japonaise.

- **Un débouché majeur pour la France en Asie**

Le Japon est le **second partenaire commercial asiatique** de la France, après la Chine. Ce marché est donc important pour bon nombre d'entreprises françaises qui s'intéressent à l'Asie. **Près de 10 000 entreprises françaises exportent vers le Japon**, soit presque autant que vers la Chine. Un tiers de ces exportateurs sont des microentreprises employant moins de dix personnes, ce qui est une spécificité du marché japonais.

La France vient toutefois loin derrière les principaux partenaires commerciaux du Japon. Elle en est le **21^e client** et son **19^e fournisseur** (3^e fournisseur européen en 2022 avec une augmentation des importations depuis la France de 4 %). Le Japon quant à lui est le **13^e client de la France** et son **13^e fournisseur**. Surtout, la relation commerciale est déséquilibrée, en effet la France enregistre traditionnellement un **déficit dans ses échanges avec le Japon**, qui s'est élevé à 3,47 Mds EUR en 2022.



Sources : SER Tokyo ; MEAE

Les exportations françaises sont habituellement assez stables. En effet, elles n'ont baissé que de 1,2 % en 2022, pour atteindre 6,6 Mds EUR contre 6,7 Mds EUR en 2021.

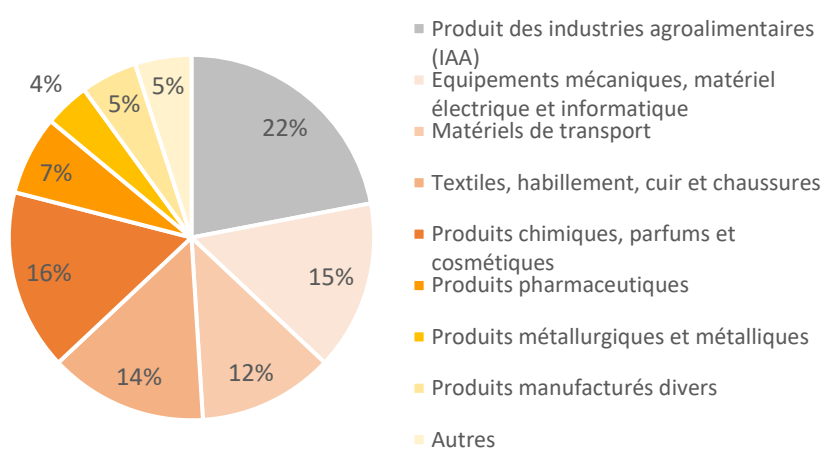
Le marché japonais offre d'excellentes opportunités dans les secteurs de l'agroalimentaire, de la cosmétique, de l'habillement et du luxe. Des perspectives

prometteuses existent pour le secteur agroalimentaire grâce à la baisse des barrières tarifaires et la reconnaissance des indications géographiques. Par ailleurs, le Japon reste l'un des trois marchés les plus importants pour l'univers du luxe français. Toutefois, le secteur pharmaceutique est confronté à des défis dus à l'incidence de la baisse des prix liée à l'augmentation de la part des médicaments génériques.

Les **importations françaises en provenance du Japon** ont atteint 6,1 Mds EUR en 2022. Elles sont moins diversifiées et proviennent essentiellement des secteurs d'exportation habituels du Japon que sont les **équipements mécaniques, matériel électrique, électronique et informatique** (46 % du total), **transports** (22 %) et les **produits chimiques, parfums et cosmétiques** (13 %). Cette structure très concentrée des importations françaises traduit la solide spécialisation du Japon sur certains biens d'équipements et biens intermédiaires.

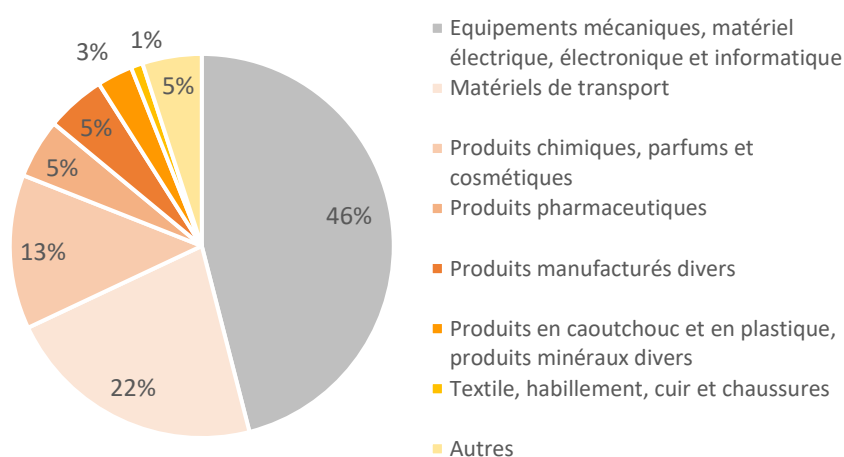
Structure sectorielle du commerce bilatéral France-Japon (2022)

Importations du Japon en provenance de la France (2022)



Source : MEAE

Exportations du Japon vers la France (2022)



Source : MEAE

LES INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER (IDE)

Le Japon est un grand pays investisseur à l'étranger, ce dont témoigne la présence de ses entreprises, notamment en France. En revanche, il accueille beaucoup moins d'investisseurs étrangers sur son territoire bien qu'il tente d'en promouvoir l'attractivité.

Flux et stocks des IDE Japonais (2020-2022)

	Évolution des flux des IDE japonais (M USD)		Évolution des stocks des IDE japonais (M USD)	
	IDE sortants	IDE entrants	IDE japonais à l'étranger	IDE étrangers au Japon
2020	150 103	62 579	2 028 429	388 929
2021	209 891	34 660	2 034 607	353 475
2022	175 557	47 565	2 079 226	349 387

Source : JETRO

- **Le Japon : un grand pays investisseur à l'étranger**

Le Japon se classait au **7^e rang mondial par le stock d'IDE investi à l'étranger** en 2021 (1 984 Mds USD à la fin 2021 selon les données JETRO). Ses flux d'investissement ont toutefois augmenté ces dernières années, particulièrement en 2019 où il s'est retrouvé au premier rang mondial (avec un montant d'investissements de 258 Mds USD).

Les investissements japonais à l'étranger concernent **majoritairement l'industrie non-manufacturière** qui compte pour 68,1 % du total investi en 2022 (avec l'industrie de la finance et l'assurance représentant 22,2% du total non-manufacturier suivi de la communication qui compte pour 18,3 %).

Ces investissements sont orientés principalement vers l'Amérique du Nord (qui représente 34,7 % du stock d'IDE japonais à l'étranger), l'Europe (27,4 %) et l'Asie (27,2 %).

Les modes d'investissement des entreprises japonaises ont également beaucoup évolué. « Greenfield » à l'origine, avec très souvent une dominante industrielle, ils se sont diversifiés dans les services financiers ou commerciaux, puis ont évolué vers des investissements financiers. Les opérations de fusions et acquisitions se sont développées. Les investisseurs japonais, notamment les maisons de commerce et les fonds d'investissement créés par les groupes industriels, s'intéressent également à des prises de participation dans les PME et les start-up qui leur apportent des solutions innovantes (logiciel, électronique, services numériques) et une plus grande flexibilité.

La France est l'une des principales destinations de l'investissement japonais en Europe, avec plus de 756 filiales et établissements qui emploient plus de 100 800 personnes (selon les données Orbis et Eurostat). Ces investissements sont essentiellement concentrés dans les industries manufacturières et automobiles, mais tendent à se diversifier dans les services.

- **Investissements étrangers au Japon : une présence encore limitée**

Traditionnellement assez fermé aux IDE, le Japon manifeste désormais une réelle volonté d'ouverture. Certaines collectivités comme la municipalité de Tokyo, en font une promotion active. Pour autant, le stock d'IDE rapporté au PIB reste encore très faible par rapport aux autres pays développés (5 % au Japon, contre 33 % en France en 2021).

En 2021, avec des investissements à hauteur de 25 Mds EUR selon le JETRO (stock), la **France est le 5^e investisseur au Japon** (baisse de trois rangs par rapport à 2019). Les grands groupes y sont très largement implantés notamment dans l'automobile. Un grand nombre de PME sont également présentes pour suivre directement leur activité et assurer la relation avec leurs distributeurs.

Les flux d'IDE de la France au Japon se caractérisent par un fort réinvestissement des bénéficiaires sur l'archipel. Les investissements français se concentrent pour la moitié dans **l'industrie manufacturière** et pour le tiers dans la **finance et l'assurance**. Le stock d'IDE français au Japon est deux fois supérieur à celui des investissements japonais en France.

Le Japon compte particulièrement sur des changements structurels de l'environnement des affaires (notamment baisse de l'imposition sur les sociétés) et sur les accords de libre-échange pour renforcer son attractivité auprès des investisseurs étrangers.

CONNAISSANCE GÉNÉRALE DU PAYS

Les secteurs porteurs

L'ÉNERGIE, LES TRANSPORTS ET L'INDUSTRIE

Avant la catastrophe de Fukushima, le Japon disposait d'un parc nucléaire composé de 54 réacteurs, fournissant 25 % de son mix électrique national et 11 % de son mix énergétique avec une puissance de 48,8 GWe. Cependant, la catastrophe a conduit à l'arrêt de la plupart des réacteurs, entraînant une réduction significative de la part du nucléaire dans le mix énergétique. L'autosuffisance énergétique a chuté de 20,2 % à 11,3 % avec un objectif de 30 % pour 2030. Actuellement, pour son mix électrique le Japon dépend des énergies renouvelables (20 %), du gaz naturel liquéfié (35 %), du charbon (31 %), du pétrole (7 %) et du nucléaire (7 %).

Pour remédier à cette situation, le Japon s'est engagé à développer rapidement les énergies renouvelables, en mettant notamment l'accent sur l'hydrogène et les EnR pour réduire la dépendance aux énergies fossiles. Le secteur de l'éolien en mer, naissant au Japon, connaît un boom avec de nombreux projets en cours d'évaluation, de développement ou de construction envisageant 10 GW de capacité installée avant 2030 et 30-45 GW pour 2040. Le secteur automobile, dominant au Japon, évolue vers des véhicules bas carbone, en particulier les hybrides et les véhicules à hydrogène, représentant 44 % des ventes.

Le Japon vise également à promouvoir l'industrie du futur en entrant dans la quatrième révolution industrielle grâce aux technologies de l'information et de la communication (TIC). Des investissements importants sont prévus pour la robotisation, afin de faire face au vieillissement de la population et de maintenir la compétitivité industrielle. Le Japon reste le deuxième marché le plus important pour les robots industriels, derrière la Chine.

Dans le secteur ferroviaire, le Japon possède un marché mature et technologiquement avancé, avec près de 200 compagnies et plus de 27 000 km de voies. Les acteurs du secteur s'ouvrent progressivement à l'offre étrangère pour répondre aux normes internationales. Dans l'aéronautique, le Japon, qui est fortement internationalisé, est un fournisseur majeur pour Boeing et Airbus tout en cherchant à renforcer ses compétences industrielles. Dynamique, le secteur spatial voit de nombreuses collaborations sur des programmes communs entre la JAXA et le CNES.

Le Japon a donc entrepris des actions significatives pour diversifier son mix énergétique, dans le but d'atteindre la neutralité carbone en 2050, en faisant la promotion des énergies renouvelables et des technologies de pointe, tout en visant une croissance économique durable et une réduction de sa dépendance énergétique et industrielle.

Retrouvez à cette adresse : <https://www.teamfrance-export.fr>, les infos marchés et panoramas complets des secteurs suivants au Japon :

- Électronucléaire
- EnR et Efficacité Énergétique
- Industries du Futur et matériaux
- Intelligent Transportation Systems
- Automobile
- Filière Mer
- Aéronautique et spatial

MARCHÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

En 2022, le gouvernement japonais a annoncé son intention d'investir dans plusieurs secteurs qu'il considère comme « critiques », incluant l'intelligence artificielle, le transport hypersonique, les semi-conducteurs, le spatial, la santé publique et la cybersécurité.

Ainsi, le marché japonais du logiciel professionnel et de la cybersécurité se distingue par une forte préférence pour les solutions personnalisées, en grande partie due au processus de transformation numérique (DX) qui traduit l'évolution vers une informatisation et une numérisation accrue des entreprises japonaises. Le marché du Cloud connaît une croissance régulière, offrant des opportunités prometteuses dans les domaines des logiciels SaaS, du Big Data, de l'Intelligence Artificielle, des logiciels de sécurité et des technologies M2M.

Le marché des composants électroniques et photoniques est également constitué de divers sous-secteurs, notamment les semi-conducteurs, leurs équipements de production et les systèmes embarqués. Les segments les plus porteurs concernent désormais la production de composants électroniques et de semi-conducteurs. Le gouvernement vise à rétablir la position du Japon sur ce marché et investit activement dans de nouvelles usines locales (près de 2 Mds EUR pour Rapidus, producteur de semi-conducteurs soutenu par Sony, Toyota, SoftBank, etc.). La robotique connaît également des perspectives positives, avec une croissance prévue de 12 Mds EUR en 2020 à 37 Mds EUR en 2035. La robotique dite « sociale » ou « de service » est au cœur de la stratégie de revitalisation du Japon. Dans le domaine de l'IoT, on anticipe une poursuite de la forte croissance en 2023, avec un marché atteignant près de 10 Mds EUR en 2022.

Le pays se positionne comme un acteur majeur dans les Industries Culturelles et Créatives (ICC), un marché international compétitif porté par des opérateurs locaux de renommée mondiale. Le pays occupe la deuxième place mondiale pour la musique et la troisième place pour le cinéma, les jeux vidéo et l'édition.

Le Japon est aussi le pays le plus vieillissant parmi les pays industrialisés, avec 29,1 % de sa population âgée de 65 ans ou plus en septembre 2022. Ce groupe représente un marché de plus de 35 M de consommateurs à fort pouvoir d'achat, recherchant des services personnalisés, des technologies pour l'autonomie et des produits adaptés. La robotique de service pour les seniors et les solutions liées au maintien à domicile et à la prévention des risques sont en forte demande, tout comme les solutions informatiques pour les « smart seniors ».

Enfin, en matière de e-commerce, le Japon figure parmi les marchés à la croissance la plus rapide, avec une augmentation de 4,5 % en 2022, ce qui le positionne à la cinquième place mondiale. Les dépenses moyennes annuelles par utilisateur sont estimées à plus de 2 300 EUR.

Retrouvez à cette adresse : <https://www.teamfrance-export.fr>, les infos marchés et panoramas complets des secteurs suivants au Japon :

- Objets connectés, smart home, robotique ;
- Électronique Optique Photonique ;
- Distribution e-commerce ;
- Silver Economy ;
- Industries culturelles et créatives ;
- Solutions pour le retail / Ad Tech.

MARCHÉ DE L'AGROALIMENTAIRE

Le Japon s'impose comme un marché stratégique pour la France et il représente environ 20 % des exportations agroalimentaires françaises.

Le Japon est le 5^e marché mondial du vin en valeur et 10^e en volume en 2022. La France est le 1^{er} fournisseur de vin au Japon en valeur en 2022 avec 583 M EUR et 143 287 hl sur les vins pétillants, 442 M et 462 150 hl sur tous les autres vins dont les vins tranquilles. Le vin représente également le 1^{er} poste pour l'agroalimentaire pour la France au Japon. La France a légèrement reculé au global, mais autrement on constate une certaine reprise sur le haut de gamme. Bien que traditionnellement caractérisée par son milieu de gamme et haut de gamme, l'offre française a marqué une évolution significative en 2022 au Japon. La faiblesse du yen renchérit en effet les prix de telle sorte que certains milieux de gamme français ont glissé au-delà du seuil des 3000 JPY. La France reste le leader du milieu de gamme avec 1,2 M de caisses vendues et règne en maître sur le haut de gamme avec des parts de marchés excédant les 80 %.

De manière générale, le Japon est un grand consommateur de pays gourmets, Tokyo étant la première ville pour les restaurants étoilés au monde. Deuxième partenaire européen du Japon, la France vend dans une grande variété de catégories (374 M EUR + 12,19 %). Elle a traditionnellement un positionnement milieu-haut de gamme. À la faveur de la signature de l'APE entre le Japon et l'Union européenne en 2019 (démantèlement tarifaire), elle a spécifiquement progressé dans la GMS où des efforts de marketing croisé vin/fromage, vin/viande, etc. ont été pratiqués. En termes de catégories et tendances, le surgelé poursuit sa croissance chez les professionnels comme les particuliers. L'année 2022 marque spécifiquement des progressions réelles par rapport à 2019 en boulangerie-vienniserie-pâtisserie, et chocolat – deux marchés importants pour la France. L'Italie reste plus que jamais le grand concurrent de la France (671 M EUR). L'Espagne est l'autre grand rival de la France (338 M EUR +26,57 %), l'Irlande (90 M EUR +34,74 %), bien que n'étant pas forcément identifiée comme un concurrent, devient de plus en plus agressive au Japon comme en témoigne l'expansion de son bureau Japan Bord Bia en 2022.

Sur les produits laitiers, la production laitière japonaise est d'abord destinée au lait à boire. Le lait à boire (entier, transformé, boisson laitière) reste en effet le principal produit laitier consommé par les Japonais – environ 28 litres par an et par habitant. À la suite de la crise de la Covid, une partie de la production a été redirigée vers le beurre et le yaourt. Malgré la diminution des quotas d'importation étrangers, les stocks japonais de beurre et de poudre de lait restent toutefois à un niveau historiquement élevé. Les gros fournisseurs étrangers sont la Nouvelle-Zélande, l'Australie et les États-Unis. La France, 7^e fournisseur du Japon, se positionne principalement sur le fromage fondu, le fromage en général, le beurre, ainsi que le lactose et le lactosérum pour les produits dérivés. En 2022, l'importation de produits laitiers français poursuit son rebond : 122,3 M EUR (+6,91 %).

Le Japon consomme plus de produits carnés que de produits de la mer depuis 2019. Sur le porc, le Japon est redevenu le 1^{er} importateur mondial en valeur et se fournit en priorité auprès des États-Unis, du Canada et de l'Espagne. L'Espagne est un phénomène récent, rendu possible grâce à une restructuration de l'appareil de production. Les importations d'Italie sont interdites à moyen terme du fait de la peste porcine africaine. La France exporte ainsi majoritairement de la viande porcine et ses produits dérivés (88,3 %). Sur la volaille, les principaux fournisseurs sont la Thaïlande et le Brésil. L'importante production locale réserve l'importation à des produits très bas de gamme. Sur le bœuf, les principaux pays fournisseurs sont l'Australie, les États-Unis, le Canada et la Nouvelle Zélande. L'entrée en vigueur de plusieurs accords de libre-échange (TPP et TAG) a créé beaucoup de remous.

Retrouvez à cette adresse : <https://www.teamfrance-export.fr>, les infos marchés et panoramas complets de ces secteurs au Japon.

MARCHÉ DE LA MODE, DES COSMÉTIQUES ET DE LA DÉCORATION

La France, par son positionnement unique dans l'imaginaire japonais et l'ancrage historique des marques de luxe tricolores, a pu créer un terrain propice aux créateurs, car rares sont les marchés à l'export où les prix avantageux ne sont pas la première qualité requise pour réussir. Le Japon est cependant un marché mature avec une concurrence forte et il est important pour y réussir d'accorder une attention toute particulière à la qualité de vos productions et de ne pas négliger la communication sur les réseaux sociaux afin de vous faire une place au soleil (levant).

Le secteur de la mode : le marché japonais de l'habillement est l'un des plus lucratifs au monde. Le Japon se positionne ainsi en tête de classement des pays les plus performants dans ce secteur en termes de revenu. La taille du marché des vêtements au Japon était de 38 Mds EUR en 2022 ; le segment pour les femmes représentait environ 53 %, celui des hommes 33,4 % et celui des enfants, 13,6 %. L'année 2022 s'est caractérisée par une reprise des ventes qui reste toutefois encore inférieure au niveau pré-pandémie. L'année 2023 connaît, elle, la dévalorisation du yen moins favorable aux produits importés.

La crise sanitaire a apporté des changements durables de mode de vie des individus et entraîne en conséquence une évolution de la demande des consommateurs sur le marché de l'habillement. Ce dernier se caractérise désormais par une tendance qui consacre le confort et la polyvalence. Des produits respectant l'environnement et durables sont également des valeurs montantes chez les consommateurs japonais.

Le secteur de la cosmétique : le Japon est le 3^e marché des cosmétiques, derrière les États-Unis et la Chine, représentant 15,7 Mds EUR de revenus, soit 2,8 % de croissance en 2022. Les estimations tablent sur + 2,3 % en 2023. Le marché reprend petit à petit des couleurs, à la suite de la contraction de 15,6 % en 2020 liée à la crise sanitaire.

Le changement des règles du port du masque en mars dernier a eu des conséquences significatives, car les Japonais peuvent désormais choisir de porter ou non le masque en intérieur. Les fabricants de cosmétiques prévoient ainsi une augmentation de la demande pour les maquillages de couleur et lancent de nouveaux produits, notamment pour les lèvres. Le marché des cosmétiques pour homme prend de l'ampleur. De plus en plus d'hommes s'intéressent à la beauté depuis la généralisation du télétravail. Plutôt que de se substituer aux cosmétiques pour femme, des produits mieux adaptés à la peau des hommes sont développés.

Le secteur de la décoration : au Japon le marché de la décoration est un marché stable depuis 2016 avec une valeur de 24 Mds EUR environ. Un chiffre qui cache un marché

fortement segmenté entre l'entrée - moyen gamme et le haut de gamme. Sur ce second segment, l'offre française a naturellement une carte à jouer. L'exigence de l'acheteur japonais se porte avant tout sur la qualité, l'originalité, l'authenticité et la durabilité. Des designs variés, chics, unisexes et habillés de nouvelles couleurs sont attendus par ce public averti et informé notamment envers les produits étrangers. Une aubaine pour les marques françaises qui souhaitent mettre en avant des savoir-faire artisanaux, travaillant dans le souci du détail et mettant en avant des valeurs comme celles du respect de l'environnement. Les marques ayant une histoire ou un concept fort sont très appréciées par les consommateurs. L'originalité, le design, la couleur et la fonctionnalité innovante sont des critères particulièrement recherchés et appréciés pour les produits français.

Retrouvez à cette adresse : <https://www.teamfrance-export.fr>, les infos marchés et panoramas complets de ces secteurs au Japon.

2

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS



FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Accéder au marché : contexte réglementaire, social et fiscal

RÉGIME DES IMPORTATIONS

Le Japon est **membre de l'APEC** (Coopération économique de l'Asie-Pacifique) depuis 1989, **de l'OMC** (Organisation mondiale du commerce) depuis sa création en 1995 et de **l'Organisation mondiale des Douanes** depuis 1964.

Le Japon et l'Union européenne ont signé un **accord relatif à la coopération et à l'assistance administrative mutuelle en matière douanière le 30 janvier 2008** (entré en vigueur le 1^{er} février 2008). Cet accord pose un cadre juridique pour une facilitation des échanges et une amélioration de la lutte contre la contrefaçon et la fraude. L'Union européenne et le Japon ont signé un accord de **reconnaissance mutuelle concernant le statut des opérateurs économiques agréés (OEA)** entré en vigueur le 24 mai 2010, qui donne aux opérateurs adhérant aux critères de sécurité et de conformité des avantages sous la forme de facilitation des échanges. Le **1^{er} février 2019, l'accord de Partenariat économique (APE) entre l'Union européenne et le Japon est entré en vigueur**. Il supprime la majorité des barrières tarifaires et la quasi-totalité sur une période de quinze ans, élimine de nombreuses barrières non-tarifaires et reconnaît la protection des indications géographiques européennes. Ses bénéfices concernent principalement les produits agroalimentaires (soumis à des droits de douane prohibitifs, exception faite du riz).

De manière générale, les opérateurs souhaitant réaliser des importations au Japon n'ont pas besoin d'être enregistrés (il n'existe pas de système d'immatriculation des importateurs). Une **licence spécifique** peut toutefois être requise pour l'importation de certains produits (les produits pharmaceutiques par exemple).

LES PRODUITS SOUMIS À DES DÉMARCHES PRÉALABLES

L'entrée de **produits alimentaires**, chimiques et pharmaceutiques est soumise à une autorisation préalable et requiert un importateur disposant d'une licence spécifique, toutes deux délivrées par le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (MHLW). De plus, les **produits pharmaceutiques** doivent disposer d'une autorisation de mise sur le marché. Les **produits cosmétiques** sont soumis à une déclaration préalable d'importation. Ces démarches sont généralement prises en charge par **l'importateur**.

Certains produits dans l'agroalimentaire (blé, beurre, produits à base de cacao) ou les biens de consommations (maroquinerie, chaussures) sont soumis à des **contingents tarifaires**. Ceux-ci fixent des taux de droit de douane réduits ou nuls en-deçà d'un certain volume d'importations. En cas de dépassement de ce volume, ce sont les tarifs douaniers prévus par l'OMC qui s'appliquent.

L'adhésion du Japon aux conventions et traités internationaux régit plus spécifiquement l'importation de certains produits :

- La Convention de Washington pour les produits d'origine animale et végétale ;
- Le Protocole de Montréal relatif à des substances qui appauvrissent la couche d'ozone (ex. : les chlorofluorocarbones).

LES PRODUITS SOUMIS À DES NORMES OBLIGATOIRES

Pour certains produits, la législation japonaise impose des **normes techniques obligatoires**, portant sur la composition du produit, l'étiquetage, le conditionnement, la capacité de l'importateur ou sur les tests techniques à réaliser. Sont concernés les produits pouvant avoir une incidence sur la santé des consommateurs.

Le **Japon tend à harmoniser ses normes et réglementations techniques avec les prescriptions internationales**, avec des progrès récents importants. En particulier **en matière de sécurité et de protection de l'environnement pour le secteur automobile** (non-redondance des tests avant commercialisation), ou encore **en matière de test et de remboursement pour les dispositifs médicaux**.

Le **système de notification d'importation complexe du Japon pour les produits alimentaires, chimiques et pharmaceutiques a été supprimé en 2016**, impliquant des baisses des coûts de certification pour les exportations et une simplification des exigences japonaises en matière d'importation.

De **nombreuses spécificités japonaises subsistent**, avoir un partenaire commercial qui apporte sa connaissance du marché et permet d'obtenir les autorisations réglementaires sera un atout majeur.

LE MARQUAGE ET L'ÉTIQUETAGE

À l'arrivée de la marchandise sur le territoire japonais, l'étiquetage des colis doit **mentionner l'origine des produits** en japonais, en anglais ou en français. Les produits doivent être étiquetés en japonais conformément aux exigences déterminées par le ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie (METI), sous peine d'être interdits à la vente. L'étiquetage n'est obligatoire qu'au moment de la commercialisation, il peut donc être effectué dans le pays de départ par le fabricant, ou localement par l'importateur-distributeur.

Si le produit est déjà étiqueté lors de son arrivée au Japon, les services douaniers japonais sont en droit de vérifier que le contenu et l'étiquetage correspondent. Si les informations étiquetées s'avèrent fausses ou trompeuses, le produit sera bloqué en douane.

Certains produits, comme les produits textiles, les produits manufacturés en plastique, les appareils électriques et certains biens de consommation sont soumis à des **normes d'étiquetage**. Des informations telles que les dimensions, la composition, les noms et les coordonnées de l'importateur, les précautions d'usage peuvent être obligatoires.

LES DROITS DE DOUANE ET AUTRES TAXES

Selon la nature des produits, les droits de douane sont *ad valorem*, c'est-à-dire calculés sur la valeur CAF des marchandises, ou « spécifiques » car calculés sur la quantité (kilogramme, litre, paires...). Le taux du droit de douane varie selon l'origine du produit. Le « tarif de la nation la plus favorisée » s'applique aux produits originaires de l'Union européenne et de tout autre État membre de l'OMC ne bénéficiant pas de tarif préférentiel négocié dans le cadre d'un accord bilatéral. Les produits des pays de l'Union européenne bénéficient des baisses de droits de douane négociés dans le cadre de l'APE, bien que certains restent limités à des contingents tarifaires dont l'obtention n'est pas garantie.

La taxe à la consommation (TVA) est de **10 %**, ou de **8%** pour les produits alimentaires hors alcools. Selon le produit, des taxes additionnelles sont applicables (boissons

alcoolisées, tabac, taxe sur le recyclage). Les droits de douane et autres taxes peuvent évoluer annuellement au 1^{er} avril de chaque année.

L'ENVOI D'ÉCHANTILLONS COMMERCIAUX

On distingue deux cas :

- **Les échantillons commerciaux destinés à une foire ou un salon peuvent être importés au Japon à l'aide du carnet ATA.** Ce document permet de faire entrer la marchandise sous le régime de l'admission temporaire, en exemption de droits de douane.

Il existe un **régime japonais de l'admission temporaire**, plus compliqué et impliquant le versement d'une caution douanière équivalente à la valeur de la marchandise. Le carnet ATA, régime international, est plus aisé à utiliser.

- **Pour les produits qui seront consommés sur place et qui ne pourront pas être réexpédiés dans le pays de départ, il n'existe aucun régime de faveur.** Ils sont donc soumis à la procédure d'importation classique : les droits de douane et taxes sont dus. Sauf exception, le produit peut être expédié avec l'étiquetage français, et étiqueté une fois arrivé au Japon.

Pour spécifier le caractère des échantillons, il est nécessaire de mentionner sur la facture pro-forma une valeur en indiquant « No commercial value – SAMPLE NOT FOR SALE – Value for customs purpose only : ... ».

Pour plus d'informations, consultez la hotline réglementaire de Business France (E-mail : reglementaire@businessfrance.fr).

FISCALITÉ

L'IMPÔT SUR LES SOCIÉTÉS

Une entreprise française ne sera imposée sur les bénéfices réalisés sur le territoire japonais que si elle dispose d'un établissement stable. C'est le cas des filiales et des succursales. Un bureau de représentation peut aussi, selon la portée de ses activités, être qualifié d'établissement stable.

Au Japon, l'impôt sur les sociétés est composé de trois volets :

- **L'impôt national** sur les bénéfices des sociétés (*Hojin Zei*) calculé à partir du résultat ;
- **La taxe sur les entreprises** (*Hojin Jigyo Zei*) qui correspond aux impôts locaux français. Elle est fonction du montant du capital de la société, de son résultat et du nombre de bureaux dont elle dispose ;
- **Deux taxes locales de résidence** (*Hojin Zei Wari et Kinto Wari*) calculées notamment à partir des éléments précédemment cités, mais aussi en fonction de l'effectif et de la situation géographique.

L'imposition des sociétés a connu une réforme récente visant à réduire le taux d'imposition effectif pour les grandes entreprises à moins de 30 % (taux limité à 29,74 % en 2021). Cette catégorie inclut les sociétés au capital supérieur à 100 M JPY (≈ 685 000 EUR) ainsi que leurs filiales détenues à 100 %. En plus de l'impôt sur les sociétés, ces grandes entreprises sont aussi soumises au **prélèvement sur la valeur ajoutée** au taux de 1,26 % et au **prélèvement sur le capital** au taux de 0,5 %.

Taux d'imposition des PME selon leurs revenus imposables (année fiscale 2023)

(Impôt national (15% ou 23,2 %) + taxe (locale) sur les entreprises + taxes locales de résidence, etc.)

	Moins de 4 M JPY	Entre 4 et 8 M JPY	Plus de 8 M JPY
Taux d'imposition total	22,40 %	24,86 %	36,80 %
Taux d'imposition effectif*	21,37 %	23,17 %	33,58 %

*Le taux d'imposition effectif est calculé après avoir pris en compte la nature déductible de la taxe sur les entreprises et de la taxe spéciale sur les entreprises. Source : JETRO

L'**impôt national** évoqué dans le tableau ci-dessus variera en fonction des bénéfices des PME et sera de **23,2 %** pour celles ayant des revenus imposables annuels supérieurs à 8 M JPY (≈ 60 000 EUR) et à **15 %** pour celles avec des revenus imposables inférieurs à 8 M JPY. Cela fait partie de **mesures spéciales de réduction des taux d'imposition pour les PME**, qui devaient prendre fin le 31 mars 2023 mais qui ont finalement été reconduites une troisième fois jusqu'au 31 mars 2025.

Cet effort important s'inscrit dans les mesures gouvernementales menées pour soutenir les entreprises japonaises face au durcissement de la concurrence internationale et la perte de leur compétitivité, et attirer plus d'investissements étrangers.

LA NOTION DE PME AU JAPON

Au Japon, une société est considérée comme une PME si elle répond aux trois critères fiscaux suivants : son capital social doit être inférieur ou égal à 100 M JPY ; le montant de son impôt sur les sociétés doit être inférieur ou égal à 10 M JPY, et son revenu imposable inférieur ou égal à 25 M JPY. En outre, ses locaux (bureaux, usines...) doivent être situés au maximum dans deux préfectures.

Source : JETRO

DÉCLARATION ET PAIEMENT

L'impôt sur les sociétés au Japon se caractérise par un **système de déclaration et de paiement spontané**. Il revient aux contribuables de calculer et d'acquitter cet impôt en remplissant eux-mêmes un formulaire (*self-assessment*).

Les sociétés doivent faire parvenir leur déclaration au bureau local de l'administration fiscale dans un **délaï de deux mois après la fin de leur exercice fiscal**. Cette déclaration devra être accompagnée des états financiers de la société. La période d'imposition de la société correspond à l'exercice comptable choisi par cette dernière. Les sociétés japonaises ont le choix entre une **période calendaire** (de janvier à décembre) et une **période fiscale** du 1^{er} avril de l'année N au 31 mars de l'année N+ 1. La majorité des entreprises cotées en bourse optent pour l'année fiscale. L'exercice fiscal peut être de durée variable, mais sans excéder douze mois. La société dont l'exercice fiscal dépasse six mois doit faire une déclaration provisoire dans les deux mois à compter du jour suivant la fin des six premiers mois de l'exercice, et s'acquitter du montant provisoire d'impôt dû.

AUTRES TAXES

Les autres taxes existantes sont :

- **La taxe à la consommation (Shohi Zei)** est l'équivalent de la TVA en France. Elle se décompose en deux taxes : une de 2,2 % au titre de l'impôt local, et une autre de 7,8 % au titre de l'impôt national, soit un total de 10 %. Cette taxe est perçue sur toutes les transactions portant sur les biens importés ou vendus au Japon et

les services rendus au Japon. Sous certaines conditions, les sociétés peuvent être exemptées de cette taxe.

- **La taxe sur les terrains, les immobilisations et l'acquisition de propriétés immobilières.**

LA CONVENTION FISCALE FRANCO-JAPONAISE

Le Japon a conclu des conventions fiscales avec 144 pays dans le monde. Celle entre la **France et le Japon a été signée le 3 mars 1995**, « afin d'éviter les doubles impositions et de prévenir l'évasion et la fraude fiscale en matière d'impôts sur le revenu ». Elle contribue à déterminer la fiscalité s'appliquant aux personnes morales et physiques, en complément des législations fiscales françaises et japonaises.

Un **avenant à cette convention fiscale**, signée le 11 janvier 2007 et entré en vigueur le 1^{er} décembre 2007, apporte des modifications essentielles sur les régimes des dividendes, des intérêts, des redevances et de la déductibilité des cotisations sociales payées par les travailleurs détachés.

Pour de plus amples informations : [Avenant à la convention fiscale](#)

LES NORMES IFRS

Les normes IFRS (International Financial Reporting Standards) ne sont pas exigées au Japon, mais sont autorisées depuis 2010. Au total, quatre référentiels comptables sont utilisés au Japon : IFRS, Japanese GAAP, JMIS, US GAAP. En 2023, 254 sociétés capitalisées à la bourse de Tokyo (soit 45,6 % des capitalisations) utilisaient les normes IFRS ou étaient en passe de les adopter.

Source : JPX (Japan Exchange Group), FSA (Financial Services Agency)

DROIT SOCIAL

Le droit du travail japonais est considéré comme étant relativement **protecteur des salariés**. Celui-ci est régi par la loi relative aux conditions de travail, le **Labour Standards Act**. La loi japonaise sur l'égalité des chances à l'emploi (**Employment Equal Opportunity Act**) impose une stricte égalité entre hommes et femmes bien que celle-ci ne soit pas toujours effective dans les faits. Le contrôle de la bonne application du droit du travail au sein des entreprises au Japon est effectué par les Labour Standards Inspection Offices. Les contrôles des inspecteurs du travail sont de plus en plus nombreux et peuvent se solder par des amendes très lourdes.

LE RÈGLEMENT INTÉRIEUR ET LE CONTRAT DE TRAVAIL AU JAPON

- **Le règlement intérieur**

L'adoption d'un règlement intérieur et sa notification à l'inspection du travail sont **obligatoires pour toutes les entreprises de dix salariés ou plus**, toutes catégories confondues (y compris les salariés à temps partiel) ; il est cependant recommandé d'avoir un règlement intérieur même avec moins de salariés, afin de rassurer les personnes que l'on recrute. Ce document constitue un intermédiaire entre la convention collective et le contrat individuel français et doit être rédigé si possible avec l'appui d'un cabinet d'avocats, même s'il est possible de trouver des modèles en ligne. Il doit préciser notamment les horaires de travail, les jours de repos, les motifs de licenciement, le mode de rémunération, etc.

- **Le contrat de travail**

Le contrat de travail n'est pas réglementé dans sa forme et peut être oral ou écrit même si la forme orale fait exception. Cependant, les employés doivent obligatoirement recevoir un minimum d'informations écrites sur leurs **conditions de travail** au sein de la société comme la durée du contrat (durée déterminée ou indéterminée), le **lieu de travail** et les **tâches** à effectuer, les **horaires** de travail, les **pauses**, les **jours de congé**, le **salaire**, sa méthode de calcul, sa date de paiement, sa périodicité ainsi que son mode de paiement et les **modalités de rupture du contrat** de travail par démission ou par licenciement. Pour les salariés à temps partiel, il faudra en outre préciser s'ils ont droit à des augmentations de salaire, une pension de retraite, une indemnité de départ et/ou des bonus.

Ces informations peuvent être contenues dans le contrat de travail ou dans le règlement intérieur de l'entreprise. Dans de nombreux cas, les entreprises ne rédigent pas de contrat de travail, mais une lettre d'embauche renvoyant au règlement intérieur. On distingue deux catégories de contrat de travail : l'emploi dit « régulier », comprenant tous les contrats à durée indéterminée à temps plein, et l'emploi dit « non régulier » qui regroupe les contrats à durée déterminée, les temps partiels (*part timer*), les *arubaito* (petits boulots), les intérimaires et autres formes d'emploi minoritaires.

Le contrat de travail est gouverné par le principe de liberté contractuelle. Cependant, si certaines clauses viennent à l'encontre du Labour Standards Act, celles-ci seront réputées nulles et non écrites. Le contrat de travail peut être rédigé en japonais ou dans une autre langue, à condition qu'elle soit bien comprise par le salarié.

- **Licenciement**

Bien qu'aucune procédure précise de licenciement n'existe au Japon, la forme exige un **préavis de 30 jours** de la part de l'employeur (ou l'équivalent en salaire), et l'obligation de notifier les motifs et les conditions du licenciement par écrit si l'employé en fait la demande. Le cas échéant, le règlement intérieur énonce les cas possibles de licenciement et la procédure s'appliquant.

Ce préavis de 30 jours peut ne pas être respecté pour les travailleurs dits « non-réguliers » si ces derniers sont employés sur une base journalière ou s'ils ne possèdent pas un contrat de travail supérieur à deux mois (quatre mois dans le cas d'un travailleur saisonnier) ; ou bien si l'employeur paye les 30 jours restants de salaire au moment du licenciement. Des restrictions s'appliquent également dans le cas d'employés en congés maladie ou maternité.

Un motif « objectif et socialement acceptable » reste toutefois indispensable. Il est généralement difficile de mettre en œuvre un licenciement au Japon, la législation japonaise ainsi que la jurisprudence étant protectrices vis-à-vis de l'employé. Il est ainsi recommandé aux employeurs de se faire aider par un spécialiste du droit du travail.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au Barreau de Tokyo

“ À la différence du droit français où le licenciement abusif se traduit par des dommages et intérêts et non par son annulation (sauf les cas prévus par la loi), la seule conséquence légale d'un licenciement abusif au Japon est la réintégration du salarié dans l'entreprise. En d'autres termes, l'employeur ne dispose pas du droit absolu de licencier. Le licenciement n'est possible que s'il est justifié par des causes sérieuses, objectives et socialement acceptables, lesquelles sont interprétées de manière très restrictives et protectrices des droits du salarié, fût-il également en période d'essai. Sachant toutefois que le plus souvent la réintégration

n'est pas une option réaliste, les médiateurs, qui sont habituellement saisis en amont de tout contentieux prud'hommal, vont en pratique inciter les parties à concilier moyennant pour l'employeur le versement d'une indemnisation. Il en sera de même devant les tribunaux en cas d'échec de la médiation, le juge japonais ayant un pouvoir de conciliation et à ce titre la faculté de suggérer aux parties de s'entendre sur le montant d'une indemnisation avant de juger sur le fond si sa tentative de conciliation échoue.

Il est donc recommandé de prendre la question le plus en amont possible et d'accumuler dès le départ les preuves objectives des causes de licenciement qui aillent au-delà du seul manque de compétence et si possible passer par une phase préalable au cours de laquelle est donnée à l'employé une chance de s'améliorer. D'autant que s'y ajoute aujourd'hui l'argument du harcèlement moral qui est de plus en plus souvent invoqué par le salarié pour s'opposer à une mesure de licenciement. Ainsi pour éviter les coûts exorbitants d'une procédure de licenciement, le conseil est d'avoir une approche pragmatique en proposant une somme suffisamment élevée pour être prise au sérieux et dissuader le salarié à engager une action. Elle peut aller de trois à six mois selon l'ancienneté, ou bien au-delà (un à deux ans de salaire) dans les cas les plus difficiles. La pilule peut être amère mais cela vaut toujours mieux que d'affronter une procédure judiciaire nécessairement longue, frustrante et coûteuse.

Il convient aussi de prendre soin d'énumérer les causes de licenciement de manière exhaustive et détaillée dans le contrat de travail ou dans le règlement intérieur de manière à couvrir le plus possible de cas de sanctions disciplinaire ou de licenciement. La référence à une de ces causes est, en effet, un prérequis à une demande de licenciement. Ces précautions peuvent être coûteuses à mettre en place pour une PME mais elles constituent un investissement rentable pour l'avenir. ”

TEMPS DE TRAVAIL ET HEURES SUPPLÉMENTAIRES

La durée du temps de travail est de quarante heures hebdomadaires ou huit heures par jour dans la majorité des secteurs d'activité.

LES HEURES SUPPLÉMENTAIRES AU JAPON

Selon l'enquête annuelle réalisée par le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (MHLW), en 2019, les employés japonais ont travaillé en moyenne **1 734 heures**, dont **132 heures supplémentaires**. Face à cette situation, l'État a pris des mesures pour atténuer cette tendance qui nuit à la productivité et à la santé des salariés japonais. Le Labour Standards Act a été amendé en 2008 et a durci les conditions de recours aux heures supplémentaires.

La possibilité de réaliser des heures supplémentaires dans l'entreprise est subordonnée à la signature et à l'exécution d'un accord d'entreprise (dit « **accord 36** »), qui doit être déposé auprès de l'inspection du travail. Depuis l'amendement de 2008 du Labour Standards Act, le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (MHLW) plafonne le nombre d'heures supplémentaires à 45 heures mensuelles, sauf pour certaines industries et activités, dans le cas d'un « accord 36 avec clause particulière ».

En avril 2019, la « Work Style Reform » du gouvernement Abe est entrée en vigueur et désormais plafonne les heures supplémentaires à 100 heures par mois et 720 heures annuellement, même en cas de conclusion d'un « accord 36 avec clause particulière ». Ce plafond élevé reste néanmoins très critiqué par les syndicats japonais. En effet, le règlement ne s'applique pas à certaines catégories d'employés, notamment les travailleurs hautement qualifiés.

L'entreprise doit rémunérer les heures supplémentaires effectuées par ses employés. Depuis l'amendement de la loi, les heures supplémentaires donnent droit à une majoration de salaire qui peut être remplacée, totalement ou partiellement, par un repos compensateur.

La non-rémunération de celles-ci étant fréquente au Japon, l'administration a renforcé les contrôles et adopté une position très stricte : en cas de contrôle, le paiement des heures supplémentaires sur les deux dernières années peut être imposé à l'entreprise.

RETRAITE ET CONGÉS

- **Retraite**

Pour les personnes nées après le 2 avril 1961, **l'âge légal de départ à la retraite est de 65 ans**. Il faut avoir cotisé au moins vingt-cinq ans pour pouvoir bénéficier du minimum de la pension vieillesse, et quarante ans pour toucher la pension complète. Le montant de la pension est calculé selon la somme des cotisations versées et la période pendant laquelle elles ont été payées. Même si l'âge légal de départ à la retraite est fixé à 65 ans, il arrive que les entreprises prévoient dans leur règlement intérieur le départ à la retraite dès 60 ans. En pratique, l'entreprise a l'obligation de mettre en place des mesures permettant aux employés qui le souhaitent de continuer à travailler jusqu'à 65 ans.

- **Congés**

Le nombre minimal de jours de congés payés prévus par la loi est **déterminé en fonction de l'ancienneté** du salarié dans l'entreprise. Après six mois consécutifs de travail et 80 % d'assiduité au minimum, le nombre de jours de congés payés octroyés sera de 10. Le nombre de jours monte progressivement à 20 jours par an après 6,5 années de travail.

- **La rémunération**

Le salaire minimum au Japon est fixé annuellement par le ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales (MHLW) et varie selon la préfecture et la branche d'activité.

La rémunération annuelle est en général composée :

- D'un **salaire mensuel** constitué d'un salaire de base mensuel et de diverses allocations non obligatoires qui sont prévues par le règlement intérieur (par exemple une prime au logement, la participation aux frais de transport) ;
- D'un **bonus bisannuel**, versé en été et en hiver (juin et décembre en général), représentant au total environ quatre mois de salaire par an. Le montant du bonus est généralement calculé par rapport au profit généré par l'entreprise.

Ainsi, il est fréquent que les salariés au Japon touchent jusqu'à seize mois de salaire par an.

Rémunération mensuelle moyenne par catégorie de travailleurs (2022)

Catégorie	Total	Hommes	Femmes	CDI	Non-réguliers
K JPY	311,8	342,0	258,9	328,0	221,3
EUR*	2 256	2 478	1 876	2 376	1 603

Source : ministère de la Santé, du Travail et des Affaires sociales 2022

*Source : Banque centrale européenne (moyenne du taux de change 2022 EUR vs. JPY : EUR 1 = JPY 138,03)

- **Spécificités du monde du travail japonais**

La coutume veut que les entreprises japonaises **recrutent aux mois de mars-avril** les futurs ou nouveaux diplômés d'université. Compte tenu du fait que les universités japonaises offrent des enseignements généralistes, ce n'est qu'à l'entrée sur le marché du travail que la formation professionnelle débute. Une fois embauché, l'étudiant sera

formé par l'entreprise qui l'initiera à sa culture et aux différentes activités ; il semblerait que cela soit un héritage du temps où un employé était embauché à vie dans l'entreprise. Au Japon, le système salarial traditionnel **repose sur l'ancienneté** : la rémunération des employés augmente avec le nombre d'années travaillées dans l'entreprise. Toutefois, ce système est en perte de vitesse, et un nombre croissant d'entreprises lui substitue un système salarial annuel, et un salaire mensuel déterminé selon la performance de l'employé. De plus, de nombreuses personnes ayant atteint l'âge de la retraite et devant encore travailler acceptent plus fréquemment des postes à des salaires qui ne reflètent pas l'étendue de leur expérience.

- **Syndicalisme**

Le syndicalisme au Japon est réglementé par la loi de 1946, sous trois formes principales : les syndicats d'entreprises, les fédérations industrielles et les confédérations syndicales. L'âge d'or du taux de syndicalisation se situe en 1975, où celui-ci a atteint 34,3 % de la population active. En 2022, il ne représentait plus que **16,5 % de la population active**. Ce déclin s'explique par le développement du secteur des services (où le syndicalisme est peu répandu) et par l'accroissement du nombre de salariés temporaires et à temps partiel. L'action syndicale reste cependant assez timide au Japon, et se préoccupe principalement de négociations salariales (« offensives de printemps ») et de la stabilité des relations de travail.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- > **Régime des importations** : l'accord de partenariat économique entre l'Union européenne et le Japon a supprimé une grande partie des barrières tarifaires, ce qui profitera en particulier aux exportations agroalimentaires, et a accéléré l'harmonisation des normes, ce qui réduit les coûts de certification pour les produits cosmétiques et pharmaceutiques ; mais certaines baisses tarifaires restent conditionnées à des contingents d'importations et certains types de marchandises restent soumis à des réglementations strictes.
- > **Fiscalité des entreprises** : l'impôt sur les sociétés est relativement élevé au Japon. Toutefois, la convention franco-japonaise permet d'éviter les cas de double imposition.
- > **Droit social** : le droit japonais est relativement protecteur des salariés, notamment en matière de licenciement. L'État tente de limiter le recours abusif aux heures supplémentaires et de maintenir les seniors en entreprise jusqu'à 65 ans. Le système de rémunération est assez différent de celui de la France, avec des salaires annuels calculés généralement sur seize mois.

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

S'adapter aux spécificités locales de la pratique des affaires

La culture des affaires au Japon comporte des facettes très différentes de celles de la France. Afin de ne pas offenser son interlocuteur, il est souvent nécessaire d'être averti au préalable des attitudes à adopter et à éviter lors d'un séjour au Japon.

TÉMOIGNAGE

M. Jérôme CHOUCHAN, président de la CCI France Japon



« Un tir bien réalisé atteint toujours sa cible (seisha hitchu) ».

Dans l'archerie japonaise, atteindre une cible est le résultat d'une attitude correcte, ce n'est pas l'objectif... Dans les affaires au Japon, les ventes sont le résultat des actions de toute l'équipe. C'est le résultat d'avoir réalisé ces actions de la bonne manière en se concentrant sur la mission de l'entreprise qui permet de réussir (extrait du livre « Target »).



PRÉPARATION DE LA MISSION

Préparer sa mission au Japon se révèle indispensable, vous permettra de gagner du temps sur place, et sera un **gage de sérieux** pour vos interlocuteurs japonais.

LA MISE EN RELATION

Le Japon est un **pays d'intermédiaires** : tant pour un mariage que pour une négociation, être introduit par un tiers permet d'entamer une relation sur de bonnes bases. Une relation d'affaires de la même branche, avec le support du bureau Business France ou de prestataires de services (consultants, avocats), est souvent un atout. Cependant, si l'intermédiaire est japonais, une obligation morale s'imposera à vous par la suite : le *giri*. Vous ayant permis d'entrer dans un réseau de relations d'affaires, vous lui serez redevable de votre réussite potentielle. S'il venait à faire appel à vous, vous devriez lui rendre service à hauteur de celui qu'il vous aura rendu.

PRÉPARATION DES RENDEZ-VOUS

La prise de rendez-vous doit se faire **au moins un mois à l'avance**. Lors des premiers échanges, il est important d'annoncer à vos interlocuteurs japonais qui vous êtes et quel est votre objectif. L'envoi de documents de présentation des produits pourra aider la partie japonaise dans la sélection des interlocuteurs les plus propices à traiter avec vous. Annuler un rendez-vous pris de longue date peut être très mal perçu par vos partenaires japonais et pourrait mettre en danger votre relation.

LA DOCUMENTATION COMMERCIALE

La **documentation joue un rôle essentiel** dans la crédibilité de l'interlocuteur étranger pour la société japonaise. La forme étant très importante au Japon, la présentation de votre société et de vos produits se doit d'être à la hauteur des attentes, lors de l'envoi préalable ou de la présentation desdits documents, en anglais ou de préférence en japonais. La **qualité est primordiale** : une documentation incomplète, peu lisible ou piètrement réalisée risque de désintéresser l'interlocuteur japonais.

LE RECOURS À UN INTERPRÈTE

La langue japonaise représente un réel obstacle au déroulement des négociations avec un partenaire. Quand bien même ceux-ci seraient capables de lire des documents rédigés en anglais, la pratique de l'anglais au Japon est souvent imprécise et différente de la nôtre, et peut facilement mener à des malentendus. De plus, ceux qui parlent anglais ne sont pas nécessairement les meilleurs interlocuteurs. Afin d'éviter tout malentendu qui pourrait survenir dans le cadre d'une communication en anglais, le recours aux services d'un interprète est indispensable pour toutes vos négociations.

DÉROULEMENT DE L'ENTRETIEN

ÊTRE À L'HEURE, C'EST DÉJÀ ÊTRE EN RETARD

La ponctualité au Japon est d'une importance cruciale. Il est donc conseillé de prévoir une marge de temps raisonnable pour arriver au lieu du rendez-vous qui pourrait s'avérer plus difficile à trouver que prévu.

Dans le cas d'un retard, veuillez impérativement prévenir vos interlocuteurs par téléphone en avance (dix minutes). Soyez conscient que si la réunion commence en retard, elle se terminera à l'heure prévue dans tous les cas.

Il est utile de préciser votre fonction, votre société et l'objet de votre visite en début d'entretien. L'ordre du jour souvent très précis sera à respecter. Reformulez ce qui est dit pendant l'entretien pour montrer votre compréhension. À la fin, laissez les Japonais récapituler en premier et rectifiez si nécessaire. Prendre des notes pendant l'entretien est important, notamment pour les conseils et suggestions. L'écoute est valorisée aux yeux des Japonais et démontre votre sérieux.

LA CARTE DE VISITE

Au Japon la carte de visite (*meishi*) est **primordiale** : véritable rituel au début d'une réunion, son échange est soumis à certaines règles et ne doit pas être pris à la légère. Tout d'abord, avoir un **côté rédigé en japonais** (ou tout au moins en anglais) peut s'avérer un avantage. Faites très attention à la traduction des titres, car il s'agira pour votre interlocuteur de **déterminer votre rang dans la hiérarchie**.

La carte de visite doit être remise en la tenant des **deux mains** et **à l'endroit** pour que l'interlocuteur puisse la lire directement. Il est d'usage de prendre quelques secondes pour la lire afin de mieux connaître son interlocuteur. Cette attitude sera perçue comme une marque de respect. De même, il est formellement **proscrit d'écrire ou d'annoter** une carte de visite devant la personne qui vient de vous la remettre.

Les cartes de visite de vos interlocuteurs japonais sont en général d'un côté en japonais et de l'autre en anglais. Une fois les présentations faites, il ne faudra pas ranger immédiatement les cartes de visite, mais au contraire les laisser sur la table et en fin de réunion, ne pas oublier de ranger ces cartes avec soin dans un porte-cartes adapté, les oublier pouvant être mal interprété.

LE SENS DU « OUI » JAPONAIS

Les Japonais font très souvent des hochements de tête et ponctuent régulièrement leurs conversations d'interjections telles que *hai!* (littéralement « oui »), afin de montrer que vous avez leur attention et qu'ils ont compris ce qui vient d'être dit. Attention car cela ne veut pas dire que votre interlocuteur est d'accord avec ce qui vient d'être dit. Il est donc toujours bon de reconfirmer à la fin de l'entretien les points sur lesquels vous êtes d'accord.

Par ailleurs, les **Japonais n'aiment pas dire non directement**, pour épargner l'amour propre de leurs interlocuteurs. Il faut donc être attentif aux signes de refus, tels que des réponses évasives ou des changements systématiques de sujet.

L'HUMILITÉ, UNE ATTITUDE À ADOPTER EN TOUTES CIRCONSTANCES

L'humilité est très importante dans le discours : tout d'abord, **préférer un discours précis avec des phrases courtes** plutôt que des développements longs. Un Japonais laissera rarement transparaître ses sentiments personnels il en va de même pour vous : adopter une attitude modeste, et ce, même dans les propos, et éviter toute arrogance ou irritation dans la voix : à de rares exceptions près, **exhiber ses sentiments est perçu comme un manque de maîtrise de soi et donc un signe de faiblesse**, surtout en affaires.

LA COMMUNICATION NON-VERBALE, LES SILENCES

Pour accompagner leurs propos, les Français ont souvent tendance à user de gestuelles qui peuvent mettre mal à l'aise un Japonais. Le silence occupe une place stratégique dans la communication non-verbale japonaise (il est propice à la réflexion). Le monopole de la parole ou les discussions enflammées sont souvent mal perçus par un Japonais.

Concernant les modes de raisonnement, les Français sont habitués à un raisonnement développé (thèse, antithèse, synthèse) et à un esprit synthétique, en affaires comme ailleurs. Au contraire, la démarche réflexive au Japon fonctionne en abordant le problème de toute part, sans classer aucun des arguments qui surgissent.

IDENTIFICATION DU DÉCIDEUR RÉEL

Lors d'un entretien, il arrive que certaines personnes ne s'expriment pas ni ne prennent la parole. Les négliger vous exposerait au risque de ne pas prendre en compte les « vrais décideurs », qui préfèrent rester dans l'ombre et se contentent de donner leur décision en laissant aux cadres moyens le soin de s'occuper des détails pratiques des négociations.

FAIRE PREUVE DE PATIENCE

Une décision est rarement prise à la fin d'un entretien. Il faut que vos interlocuteurs en discutent entre eux et parviennent à un consensus. La recherche du consensus est un aspect de la culture japonaise qui diffère des pratiques françaises. Au Japon, le **nemawashi** est une méthode de préparation de la décision de groupe, nécessitant d'informer tous les niveaux concernés par une négociation (service financier, production, distribution, etc.) afin de parer à toute éventualité. Cela permet de répartir les responsabilités en cas de problème éventuel.

De fait, une négociation est un processus plus lent qu'en France. Il ne faut pas chercher à se précipiter ni à mettre la pression pour parvenir à un accord. Une fois que la décision est prise côté japonais, les choses s'accélèrent. Il s'agira pour la partie française d'être **prête au même moment**, et surtout d'avoir l'aval de sa hiérarchie au préalable.

Il faut cependant faire attention à un temps de réponse trop long, qui peut être dû à une incompréhension de la partie japonaise sur un point, et comprendre les non-dits au Japon ne peut se faire qu'en acquérant de l'expérience. Il s'agit d'être le plus clair et le plus compréhensible de votre côté sur vos intentions et de rassurer le côté japonais en leur apportant toutes les informations dont ils ont besoin.

LE RESPECT DE LA HIÉRARCHIE

Le respect de la hiérarchie est un élément essentiel du fonctionnement de l'entreprise et de la société japonaise. La direction au Japon est essentiellement chargée de l'orientation à long terme et de la représentation de l'entreprise. En conséquence, le personnel en bas de l'échelle se trouve plus impliqué que ses homologues occidentaux. Il ne faut donc pas voir comme un signe de désintérêt le fait de ne pas rencontrer son homologue hiérarchique japonais lors d'une première rencontre, sachant que ce sont souvent les cadres moyens qui mènent les négociations. Votre délégation devra surtout éviter de se contredire entre elle devant la délégation japonaise, ou d'entrer dans de longs apartés.

TÉMOIGNAGE

M. Vincent DUFOUR, délégué général EDF Japon et Corée

“ *Au Japon, il est primordial d'établir des relations à plusieurs niveaux hiérarchiques. En effet, cette approche garantit une meilleure compréhension des intentions et un dialogue où les malentendus sont progressivement dissipés. Il ne faut donc pas commettre l'erreur de transposer le modèle français, en supposant qu'une approche française top-down et des accords scellés uniquement par le top management seraient suffisants pour trouver un bon partenaire commercial au Japon.* ”

L'ÉCHANGE DE CADEAUX

Au Japon, il est très courant d'échanger des cadeaux, même dans les milieux d'affaires. Un Japonais qui viendra en France ne viendra jamais les mains vides ; il en va de même lorsque vous vous rendez sur place au Japon. Rapporter une spécialité française fera toujours très bon effet ; attention à la valeur cependant : offrir un objet de trop grande valeur pourra mettre mal à l'aise. Préférer une spécialité culinaire (comme des chocolats, des bonbons, du vin) plutôt qu'un objet, et **attacher la plus grande importance à son emballage**, car l'interlocuteur japonais déduira l'estime que vous lui accordez en fonction du temps que vous avez consacré au choix et à la présentation du cadeau. Le présent, comme la carte de visite, doit être tendu à deux mains à l'interlocuteur.

SUIVI DES RELATIONS

LA POURSUITE DE L'ENTRETIEN EN DEHORS DU BUREAU

Il peut arriver, dans le cas d'un très bon contact, que l'entretien se poursuive en dehors du bureau. Le fait de vous inviter dans un restaurant traditionnel japonais sera bien souvent un gage de l'estime qui vous est portée et de l'intérêt pour vos produits. C'est dans cette ambiance plus décontractée que vos interlocuteurs se laisseront aller à exprimer davantage leurs vraies opinions.

PRENDRE SOIN DE SES CONTACTS APRÈS LE RETOUR

Dès votre retour il est important de **reprendre contact** avec les personnes que vous aurez rencontrées. Ce contact sera l'occasion de les remercier de leur accueil mais aussi d'apporter quelques précisions, réponses, échantillons ou documentations supplémentaires, ou de répondre à des questions soulevées lors de l'entretien.

De même, il est important de **toujours entretenir vos relations avec vos interlocuteurs japonais**, notamment par l'envoi de cartes de vœux, de communiqués de presse, etc., tenant vos clients informés par exemple de tel ou tel changement de personne au sein de votre entreprise, du lancement d'un nouveau produit, d'une nouvelle collection, même si vous n'avez pas avec eux un volume d'affaires important.

CONSTRUIRE UNE RELATION DE CONFIANCE PAR UN INVESTISSEMENT DANS LA DURÉE

Dans la mesure du possible, restez toujours flexible afin d'accepter les modifications des conditions de vente ou de vos produits. Les Japonais n'établiront de relation commerciale avec des partenaires étrangers que lorsqu'ils estimeront pouvoir leur faire confiance. Il convient avant tout de les **persuader de vos intentions à long terme**. Une bonne connaissance du marché et de la société de vos interlocuteurs vous aidera à les convaincre. Il faut compter environ six mois pour faire une prospection marché depuis la France (étude du marché et établissements des contacts), et un an pour effectuer des études plus approfondies au Japon. La « **vitesse de croisière** » **des exportations met souvent trois ans à être atteinte**. Plusieurs années d'intenses efforts sans résultats immédiats sont fréquemment nécessaires avant de recevoir des commandes plus importantes.

La confiance s'établit également durant la négociation : négocier une affaire de façon équitable pour les deux parties sera bien perçu, alors que **chercher à prendre le dessus provoquera une frustration** du côté japonais, et un sentiment de trahison de la confiance. Les Japonais étant plutôt fiables sur la durée, une telle attitude risquerait d'anéantir la relation à tout jamais. Trahir cette confiance même auprès d'une seule personne risquera de vous fermer l'accès au réseau et à tous ceux en relation avec celui-ci.

LA QUALITÉ DES PRODUITS ET DE LA RELATION CLIENT

La qualité est au Japon un élément central dans la réussite des affaires. Elle est attendue dans les moindres détails et doit être irréprochable tout au long de la chaîne de services (produit, service après-vente, emballage, accueil, etc.). Les entreprises françaises sont reconnues pour leurs talents d'ingénierie, de création et d'invention. Cependant, elles ont la réputation d'être défailtantes dans la relation client, le suivi, la disponibilité (RTT) et le respect des délais. **Au Japon l'après-vente et le suivi de la relation client sont tout aussi importants.**

Si un produit ou un service ne correspond pas exactement à ce qui a été annoncé ou montré, au niveau d'un détail même minime, le client peut refuser la marchandise ou demander le versement de pénalités. Le détail ne se résume pas à l'emballage ou à l'aspect du produit ; cela peut aussi être le respect des échéances, ou d'une parole donnée.

Une attention toute aussi particulière devra être apportée à l'exécution des commandes et à la gestion des délais. La **phase d'exécution au Japon, au contraire de la phase de négociations, se déroule très vite**. Le moindre écart de la part du partenaire étranger sera susceptible de mettre en danger la relation construite. Les entreprises japonaises sont exigeantes tant envers leurs fournisseurs japonais qu'étrangers, car le client étant roi au Japon, celui-ci ne doit subir aucun retard de livraison, déception ou problème de qualité. Il est courant qu'au début de la relation d'affaires, le partenaire japonais mette en place un système de commande limitée, afin de faire quelques tests. **L'à-peu-près en affaires n'est pas toléré au Japon.**

TÉMOIGNAGE

M. François-Xavier LIENHART, président du comité Japon, CCEF

“ Le Japon est un pays à la fois vaste et profond. On peut y faire des affaires dans de nombreux domaines d'activité, mais il faut « être bon » ! La qualité est le maître mot : qualité de la technologie, des produits, mais aussi du service logistique (on reçoit ce qu'on a commandé, dans les délais prévus !) et, bien sûr, qualité de la relation commerciale. La confiance se mérite, mais elle permet de bâtir dans la durée. ”

BONNES PRATIQUES DU COMMERCE INTERNATIONAL

Selon l'agence Transparency International, le Japon est le pays d'Asie le moins touché par la corruption, se situant en 2022 au 18^e rang dans le monde (sur 180 pays), devant la France (21^e rang).

Pour plus d'informations concernant la pratique de la négociation et les us et coutumes au Japon, se référer au guide *Japon, affaires ou ne pas faire !*, réalisé par la section Japon des conseillers du commerce extérieur de la France et disponible gratuitement à [cette adresse](#).

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Aides et Appuis

BPIFRANCE

Bpifrance, banque publique d'investissement, accompagne les entreprises, de l'amorçage jusqu'à la cotation en bourse, en crédit, en garantie et en fonds propres. Bpifrance assure également des services d'accompagnement et de soutien renforcé à l'innovation et à l'export, en partenariat avec Business France.

Issu du rapprochement d'OSEO, CDC Entreprises, FSI et FSI Régions, Bpifrance propose aux entreprises un continuum de financements à chaque étape-clé de leur développement avec une offre adaptée aux spécificités régionales au travers de différents produits.

- **Le Prêt de croissance internationale** propose de financer des investissements immatériels et des besoins en fonds de roulement liés au développement à l'international.
- **La Garantie de Projets à l'International** garantit les apports en fonds propres permettant l'implantation par création, rachat ou développement d'une filiale hors Espace économique européen.
- **Le Crédit Export** vise à offrir une solution de financement à l'acheteur étranger public ou privé dans le cadre d'un contrat d'exportation de biens d'équipement ou de services.
- **Avance + Export** est une aide permettant de maintenir son niveau de trésorerie dans l'attente du règlement des factures export libellées et payées en euros.

Bpifrance Assurance Export gère, pour le compte de l'État, une large gamme de garanties destinées à favoriser et soutenir les exportations françaises. En assurant des risques non assurables par le marché privé, elle vise à soutenir les entreprises qui prospectent les marchés à l'international, s'implantant à l'étranger ou y commercialisant des biens et services.

Cinq procédures sont ainsi gérées par Bpifrance Assurance Export pour le compte de l'État :

- **L'assurance prospection**, qui propose aux PME françaises une assurance contre le risque d'échec commercial lors de leurs démarches de prospection des marchés étrangers.
- **L'assurance-crédit**, qui garantit la réalisation de grands projets à l'étranger contre les risques commerciaux, politiques ou catastrophiques.
- **L'assurance change**, qui permet à toute entreprise de remettre des offres et/ou de conclure un contrat en devises sans être exposée aux variations de change.
- **L'assurance des cautions et préfinancements**, qui couvre les émetteurs de cautions bancaires ainsi que les banques assurant le préfinancement export contre le risque de non-remboursement par l'exportateur.
- **L'assurance investissement**, qui couvre les entreprises françaises réalisant des investissements à l'étranger et les banques qui les financent contre les risques de spoliation et/ou de destruction d'origine politique.

VOLONTARIAT INTERNATIONAL EN ENTREPRISE (V.I.E.) : RENFORCEZ VOS ÉQUIPES À L'INTERNATIONAL

Au regard des tensions sur le marché de l'emploi local (taux de chômage très bas, faible mobilité, diminution de la main-d'œuvre), le dispositif VIE offre une solution très adaptée au marché japonais. Après avoir connu une baisse durant la pandémie, le nombre de VIE en poste au Japon connaît depuis un développement sans précédent, preuve du grand intérêt pour la formule.

Business France vous propose de profiter du Volontariat International en Entreprise (V.I.E), **la solution « ressources humaines » rapide, souple et simple à mettre en œuvre**. La formule V.I.E offre, avant tout, gain de temps et réactivité accrue dans la gestion des ressources humaines à l'international, car on n'a pas toujours les moyens, humains et financiers, de les gérer en interne. Cette solution est également un moyen de tester un talent pour ensuite le recruter.

Instauré par la loi du 14 mars 2000, le Volontariat International en Entreprise (V.I.E) permet aux entreprises de droit français de confier à un(e) jeune français(e) ou ressortissant de l'Espace économique européen, jusqu'à 28 ans, une mission professionnelle à l'étranger d'une durée de 6 à 24 mois (sous réserve des conditions d'affectation propres à chaque pays).

Grâce à la souplesse de la formule V.I.E, vous adaptez votre équipe terrain à vos projets, dans le monde entier ! Par sa durée modulable, de 6 à 24 mois, renouvelable une fois dans cette limite, vous pouvez confier au volontaire une mission répondant à vos enjeux. Si vous le souhaitez, votre V.I.E peut rayonner sur plusieurs marchés depuis son pays d'affectation. Pour les formalités de visa et de permis de travail, Business France vous conseille sur les démarches à engager, en fonction des spécificités de chaque pays.

La formule V.I.E exonère l'entreprise française de tout lien contractuel direct avec le volontaire et de toute charge sociale en France. En effet, Business France gère les aspects contractuels, financiers et la protection sociale. Ainsi le V.I.E n'est pas comptabilisé dans les effectifs de l'entreprise française. Grâce à l'appui de Business France, l'entreprise se décharge ainsi de toute la gestion administrative du V.I.E pour se consacrer uniquement au pilotage opérationnel de la mission. Si l'entreprise ne dispose pas de structure d'accueil pour le V.I.E, Business France vous propose des solutions : portage par un grand groupe, accueil au sein de nos bureaux, des chambres de commerce françaises à l'étranger ou par les réseaux des conseillers du Commerce extérieur de la France... Une mission V.I.E peut aussi être partagée entre plusieurs contractants.

L'entreprise prend en charge le montant de l'indemnité mensuelle versée au volontaire, les frais de gestion et de protection sociale du V.I.E, les frais de voyage et de transport de bagages aller-retour. Le coût est fonction du pays d'affectation et du chiffre d'affaires de l'entreprise. Il peut être calculé en ligne sur le [site internet](#). N'hésitez pas à nous contacter pour un devis gratuit. La formule V.I.E permet à l'entreprise de bénéficier d'aides financières nationales et régionales : assurance prospection, aides subventionnelles régionales (dans la plupart des régions), prêt de développement Export de Bpifrance.

Business France, Direction V.I.E

Tél. n°azur : 0810 659 659

<https://www.businessfrance.fr/vie>

mail : infovie@businessfrance.fr

LES AVANTAGES DE LA FORMULE V.I.E.

- > **Une opportunité d'évaluer sur le terrain un futur collaborateur**, notamment pour les PME : 95 % des entreprises considèrent le V.I.E comme un vivier de recrutement pour des salariés de valeur ;
- > **Un impact direct sur l'implantation commerciale des entreprises** : pour l'ouverture de marché, 65 % des entreprises considèrent que le V.I.E a eu un impact direct sur leur implantation commerciale ;
- > **Un résultat avéré** : 73 % des entreprises ayant eu recours au V.I.E ont vu leur chiffre d'affaires progresser, 72 % ont bénéficié d'une hausse de notoriété et 60 % affirment avoir gagné de nouveaux clients ;
- > **Un taux de recommandation élevé** : 81 % des entreprises interrogées recommanderaient à une entreprise de même profil de mettre en place des missions V.I.E et 71 % des entreprises utilisatrices de la formule déclarent y avoir de nouveau recours à l'avenir.

(Source : enquête CSA)

TÉMOIGNAGE

M. Ali ORDOOBADI, président Japan & Asean, Groupe Valeo

“ Les avantages des VIE pour nous sont l'accessibilité aux jeunes talents et la flexibilité de la formule. Cette solution nous offre en effet la possibilité d'accéder efficacement aux jeunes diplômés de bonne formation, ayant l'esprit ouvert à l'international et très motivés. La souplesse de la formule VIE nous permet, à l'issue de la mission, de recruter les meilleurs VIE soit au Japon soit dans d'autres entités du Groupe à travers le monde, sans perdre ainsi le travail réalisé lors de l'intégration. Pour la sélection, le critère essentiel est bien entendu l'adéquation au poste proposé, à savoir si le profil du candidat y correspond bien. La pratique de la langue japonaise ainsi qu'un esprit ouvert favorisant l'adaptation locale sont également appréciés pour bien s'intégrer dans l'équipe locale, notamment dans un environnement avec peu d'étrangers.

Le VIE est un investissement avec une période d'intégration assez longue, il ne faudra donc pas penser uniquement à la période du VIE, mais aussi à la prochaine étape. Par ailleurs, le VIE peut ne pas être la meilleure solution pour certaines fonctions, comme par exemple, un poste stable nécessitant de rester dans la société pour cinq ans ou dix ans. Dans ce cas, il vaudrait mieux recruter un salarié japonais qui pourra rester et être, par exemple, en contact avec les clients.

”

L'AMBASSADE DE FRANCE ET BUSINESS FRANCE

L'ambassade de France au Japon est composée de nombreux services dont les actions et événements s'articulent autour de thématiques importantes pour les entreprises. Au sein de l'ambassade, les équipes d'experts sectoriels de Business France accompagnent les entreprises dans leurs projets d'exportation et d'implantation au Japon. Elles préparent les entreprises et les mettent en relation avec des partenaires commerciaux sur les marchés cibles afin de favoriser la création de courants d'affaires et de pérenniser les exportations. Attirer et favoriser les investissements japonais vers le territoire français représente également un enjeu important.

<https://jp.ambafrance.org/Presentation-des-services#Business-France-Japon>

LA CCI FRANCE JAPON

Créée en 1918 et 1^{re} Chambre européenne au Japon, la Chambre de commerce et d'industrie française du Japon (CCIFJ) fait partie d'un réseau de 119 Chambres françaises à l'international (CCIFI). Sa mission est de connecter, fédérer, promouvoir les entreprises et accélérer leur développement au Japon (implantation, animation et expansion commerciale). S'agissant du développement commercial des entreprises françaises au

Japon (première approche du marché et missions de prospection), la CCIFJ travaille étroitement avec Business France Japon dans le cadre d'un marché public de service. La CCIFJ est également en mesure d'accueillir les entreprises françaises en phase d'implantation au Japon à travers trois business centers situés à Tokyo, Osaka et Nagoya.

Avec plus de 600 entreprises membres françaises et japonaises, la CCIFJ bénéficie d'un réseau d'experts et de contacts clef sur lesquels elle s'appuie pour offrir une large gamme de services performants adaptés aux besoins des entreprises et devenir ainsi un partenaire de référence pour accélérer le développement des entreprises au Japon.

<https://www.ccifj.or.jp>

LES CONSEILLERS DU COMMERCE EXTÉRIEUR DE LA FRANCE (CCEF)

Les CCEF transmettent leur expertise aux entreprises, notamment aux PME, qu'ils parrainent et accompagnent bénévolement dans leur développement à l'international. Souvent nommés CCEF lorsqu'ils sont en poste à l'étranger, ils apportent leurs connaissances de terrain et permettent aux PME d'appréhender plus facilement l'ensemble des aspects d'une stratégie export et de mobiliser les relais susceptibles de faciliter leur développement international.

En 2023, 50 CCEF sont en exercice au Japon et représentant l'ensemble des secteurs d'activité des entreprises françaises au Japon (ex : luxe, alimentaire, automobile, banque, énergétique, etc.) ainsi que l'expertise française en matière de conseils juridique, comptable, et commercial. Pour plus d'informations sur la section Japon, voir le site :

<http://cce-japon.org>

LE GROUPE DE CONSULTANTS FRANÇAIS AU JAPON (GCFJ)

Le Groupe de Consultants Français au Japon (GCFJ) est une association professionnelle créée en 2015 pour regrouper les consultants français exerçant au Japon et offrant des services de développement commercial et appui aux entreprises françaises désireuses de se développer au Japon.

Ses membres ont souscrit une charte de déontologie stricte et sont des acteurs reconnus sur leurs secteurs avec une longue pratique du marché japonais, gage de sérieux et de résultats. Le GCFJ a signé une convention avec Business France. Retrouvez les membres et leurs coordonnées dans les contacts utiles. Email : info@gcfj.jp

LA FRENCH TECH TOKYO

La French Tech Tokyo est le hub au Japon de l'initiative pour l'innovation française « La French Tech ». La communauté réunit des start-up, mais aussi des entreprises de toutes tailles, des investisseurs, et des organisations publiques.

Elle représente un pont entre les écosystèmes de start-up français et japonais, et cherche à renforcer l'attractivité de la France au Japon tout en favorisant les échanges et en créant des opportunités de collaboration pour l'ensemble de ses membres.

- Hub créé en 2015 ;
- Plus de 400 membres dans la communauté, dont près de 30 % de membres japonais ;
- Des événements réguliers : un networking mensuel, des pavillons sur les grands événements de la tech au Japon, une collaboration active avec l'ambassade de France, la CCIFJ et Business France sur des événements thématiques ;
- Une promotion continue des opportunités et grands rassemblements pour les start-ups au Japon.

Email : lafrenchtechjapan@gmail.com

Twitter : @FrenchTechJapan / LinkedIn : french-tech-tokyo

LES AIDES JAPONAISES

Les aides pour l'investissement étranger au Japon sont nombreuses et sont présentées sur le site <https://www.jetro.go.jp/en>. Le Japan External Trade Organisation (JETRO) est un organisme public japonais, placé sous la tutelle du ministère de l'Économie, du Commerce et de l'Industrie (METI), qui a pour vocation de promouvoir l'attractivité du territoire japonais auprès des investisseurs étrangers.

Voici les principales aides auxquelles une PME peut prétendre au Japon :

- **Le programme [Tokyo One-Stop Business Establishment Center \(TOSBEC\)](#).** Pour bénéficier d'un accompagnement personnalisé lors de son installation dans la région de Tokyo. Administrativement toutes les démarches s'effectuent au même endroit, passant de l'inscription au Bureau des affaires légales aux procédures de demande d'un statut de résident. Service gratuit et en anglais.
- **Les aides du [Business Development Center Tokyo](#).** Pouvant offrir aux entrepreneurs étrangers un statut de résident pour une durée de six mois (*business manager visa*) même si tous les critères ne sont pas réunis.
- **Les aides non-financières du JETRO.** Le JETRO dispose de bureaux temporaires appelés « [Invest Japan Business Support Center](#) » (IBSC) situés à Tokyo, Yokohama, Osaka, Nagoya, Kobe et Fukuoka. Ces locaux peuvent être mis gracieusement à la disposition des entreprises étrangères pour une durée allant jusqu'à cinquante jours afin de faciliter leurs démarches et leurs formalités administratives lors de leur implantation.
- **Les aides des collectivités locales.** Les collectivités locales japonaises (préfectures et municipalités) proposent souvent des aides à la création et au développement des PME, se traduisant notamment par des prêts à taux attractifs. Les collectivités locales offrent également divers services comme la mise à disposition de locaux, des aides à la participation à certains salons, à l'obtention de la certification ISO, au développement de produits de nouvelles technologies.

DÉVELOPPEZ VOTRE RÉSEAU D'AFFAIRES AVEC LA CCI FRANCE JAPON

QUI SOMMES-NOUS

La Chambre de commerce et d'industrie française du Japon (CCI France Japon) est la 1^{ère} Chambre Européenne au Japon et le 3^{ème} leader du réseau de CCI France International en termes d'activité. Située à Tokyo, elle dispose d'une antenne à Osaka, Nagoya et Fukuoka.

Par son dynamisme, elle est le pilote de nombreux projets pour les 119 CCI françaises présentes dans 94 pays. Depuis 1918, elle construit un réseau d'affaires et enregistre aujourd'hui plus de 600 membres.

Rejoindre la CCI France Japon, c'est : intégrer un réseau local tous secteurs confondus avec 1/3 des entreprises japonaises, bénéficier d'entrées à plus de 100 événements par an, souscrire aux newsletters et autres publications et ouvrages spécifiques pour comprendre le Japon et ses affaires. C'est aussi s'appuyer des compétences des équipes franco-japonaises : appui commercial, communication, emploi et formation pour réussir au Japon.



APPUI COMMERCIAL

La CCI France Japon est partenaire officiel de la TFE (Business France, BPI et CCI France). En collaboration étroite avec Business France nous accompagnons chaque année des dizaines d'entreprises dans leur stratégie de développement au Japon. Nous proposons également une offre de services complémentaire vous permettant d'étendre votre stratégie d'approche marché.



DOMICILIATION

Situés à Tokyo, Nagoya et Osaka, nos centres d'affaires « Le Booster » accueillent près d'une quarantaine d'entreprises françaises. Nos équipes vous accompagnent du recrutement jusqu'à l'installation en vous proposant différentes formules adaptées à vos besoins. Bénéficiez d'un cadre optimal pour installer vos ressources et développer vos activités au Japon.



ADHÉSION

En tant que membre, vous aurez un accès exclusif à l'annuaire des entreprises composé de plus de 600 sociétés membres, un accès privilégié à nos nombreux événements et à nos services (communication, recrutement, formations...). Nous proposons diverses options d'adhésion, y compris un package « non-résident », spécialement conçu pour les entreprises basées en France.

CONTACTEZ-NOUS



www.ccifj.or.jp



appui.entreprises@ccifj.or.jp



Nihonbashi Honcho YS Building 2F
2-2-2 Nihonbashi Honcho
Chuo-ku 103-0023 Tokyo

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Trouver le bon partenaire commercial

TÉMOIGNAGE

M. Vincent DUFOUR, délégué général EDF Japon et Corée

“ Il est indispensable d'avoir un partenaire au Japon, du moins au début de l'implantation, pour surmonter les différences culturelles et les difficultés d'adaptation. Travailler avec un partenaire peut donc vous aider à décupler les opportunités de projets. Une fois le partenariat établi, il est important de l'alimenter de façon régulière tant d'un point de vue professionnel que personnel. Les rencontres en présentiel et les rendez-vous personnalisés permettent de maintenir cette confiance et de lever un certain nombre de difficultés. ”

Le Japon est un marché riche et attrayant pour un grand nombre de firmes françaises. Il faut néanmoins tenir compte du fait qu'il est également protégé et mature sur bien des secteurs de marché, rendant son accès difficile. Sa distribution est complexe, certaines barrières non-tarifaires perdurent, des marchés gouvernementaux demeurent protégés, certaines industries traditionnelles sont habituées à ne traiter qu'avec des sociétés japonaises...

Les intermédiaires du type importateurs-distributeurs ou agents permettent de faciliter l'accès au marché japonais. Disposer d'un partenaire présent sur place permet à l'entreprise exportatrice d'être représentée sans avoir à supporter le coût d'une implantation directe permanente. Sa présence rassure par ailleurs les clients potentiels japonais, garantissant un meilleur service et une communication plus aisée en langue locale.

TÉMOIGNAGE

Mme Yuka SAIKI, responsable de l'International Desk Japon au Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Tokyo

“ Malgré la digitalisation de nombreux services au Japon depuis quelques années, la présence physique sur place notamment pour les missions de prospection ou les entrées en relation avec les partenaires locaux reste indispensable pour faire des affaires dans le pays. Toutefois, une fois la relation établie, le contact peut se poursuivre à travers des entretiens ponctuels en ligne. ”

Il faut cependant faire attention à ne pas se précipiter dans la recherche de partenaires, prendre le temps de bien connaître le marché de son secteur et ses différents acteurs, de rencontrer des partenaires potentiels, de discuter, pour trouver un **bon** partenaire.

LES IMPORTATEURS-DISTRIBUTEURS

L'importateur ou le distributeur **achète les produits pour ensuite les revendre en son nom propre**. Généralement, il prend en charge toutes les activités liées à la vente comme la prospection, la distribution, le stockage, le marketing et la promotion des produits, le service après-vente et la garantie, la fixation des conditions de vente.

Choisir un importateur qui traite directement avec les détaillants, sans passer par l'intermédiaire d'un grossiste, permet d'avoir une meilleure marge de manœuvre mais le réseau de distribution risque d'être plus limité. Un importateur qui fournit les grossistes proposera une marge moins intéressante mais disposera d'un réseau de distribution plus large. Si le distributeur retenu ne possède pas de licences de fabrication ou de commercialisation lui permettant d'importer, il existe des entreprises assurant le relais entre fabricant étranger et distributeur japonais.

Certains agents, et bien entendu les maisons de commerce généralistes (*sogo shosha*) ou spécialisées, jouent également le rôle d'importateur-distributeur.

TÉMOIGNAGE

M. François-Xavier LIENHART, président du comité Japon, CCEF

“ *Attention à ne pas se faire piéger dans une relation où le partenaire deviendrait un intermédiaire incontournable sans qu'il apporte de valeur ajoutée véritable dans le développement des affaires. Il y a beaucoup d'intermédiaires pour qui leur rôle se limite à toucher une rente à vie.* ”

LES AGENTS, REPRÉSENTANTS COMMERCIAUX

En pratique, la distinction entre importateur et agent n'est pas toujours très claire. Un agent commercial a pour mission de **présenter un (des) produit(s) aux acheteurs potentiels, sans prendre en charge la partie logistique et marketing**. L'option de la représentation par un agent commercial reste une solution **peu onéreuse** et simple, mais qu'il est préférable de cantonner à des produits moins techniques et d'importation aisée.

Que l'on dispose d'une structure locale ou non, un **suivi régulier** des activités de l'agent est indispensable pour s'assurer que tout se déroule en conformité avec la stratégie élaborée par la maison mère. Cela est aussi nécessaire pour apporter le soutien technique et commercial qui lui permettra de continuer à être performant et à se sentir impliqué. Effectuer quelques voyages sur place au Japon chaque année sera judicieux pour mieux appréhender le marché japonais, les attentes de la clientèle, et les évolutions possibles.

Compte tenu de l'importance des relations personnelles sur le marché japonais, il est très difficile de se séparer d'un agent, tout changement pouvant susciter des inquiétudes sur la stabilité de l'entreprise aussi bien chez les clients que chez d'autres agents potentiels.

TÉMOIGNAGE

M. Gaël AUSTIN, président de PMC Japon et M. Fabien DEBAECKER, directeur délégué de PMC Japon.

“ *L'agent commercial au Japon représente souvent une première étape d'implantation pour une entreprise qui n'a pas encore trouvé de distributeurs sur place mais qui souhaite répondre à la demande de ses clients. L'agent étant en contact direct avec les clients qui passent leurs commandes, il offre la possibilité d'obtenir des retours du marché, des commentaires sur les prix... La gestion des prix est donc plus facile qu'avec un distributeur qui a la liberté de fixer ses propres tarifs. L'agent permet donc à l'entreprise française d'avoir un retour direct et une plus grande autonomie dans la gestion de sa stratégie au Japon. Cependant, sa rémunération se faisant plus généralement par le biais d'une commission sur les ventes, il n'est pas rare que l'agent concentre ses efforts principalement sur les dossiers plus simples, sans chercher à aller plus loin.* ”

LA VENTE DIRECTE ET LE E-COMMERCE

Cette stratégie d'approche sans intermédiaire paraît **peu adaptée** au marché japonais car une présence sur place est essentielle pour mettre en confiance les partenaires potentiels.

Toutefois, dans le secteur des biens de consommation, l'approche directe tend à se développer dans un contexte économique difficile, en raison du fait que les détaillants cherchent à simplifier le circuit de distribution. Les entreprises japonaises ayant le plus recours à la vente directe sont souvent celles qui ont un positionnement haut de gamme, et qui importent des produits étrangers en plus des produits de leur propre marque.

LE E-COMMERCE

Le e-commerce est en **plein essor** au Japon, dans un pays où plus de **90 % de la population navigue sur internet**, et ce canal de vente touche toutes les tranches d'âge des consommateurs. Le Japon est actuellement l'un des marchés e-commerce dont le taux de croissance est le plus rapide au monde. Le pays se situe à la 4^e place mondiale après la Chine, les États-Unis et le Royaume-Uni. En raison de la crise sanitaire, le marché a connu une croissance annuelle à 21,71 % en 2020. Ce taux a été ralenti mais toujours en croissance à 8,61 % en 2021 et, en prévision, à 4,5 % en 2022.

Le e-commerce n'est donc pas à négliger pour une entreprise souhaitant vendre au Japon et peut constituer une excellente vitrine ; il nécessite cependant une réelle implication et une **stratégie d'adaptation de son marketing** au marché japonais. Les Japonais sont curieux de nouveaux produits et il y a une vraie opportunité pour les produits français ; il faut cependant adopter les codes japonais pour pouvoir se démarquer d'une offre de plus en plus conséquente, en gardant sa « touche française » qui peut attirer le consommateur japonais, sans le déstabiliser.

Pour faciliter une entrée sur le marché via le e-commerce et développer sa notoriété en ligne on retiendra en particulier les vitrines sectorielles proposées par Business France pour les biens de consommations, ainsi que la plateforme J-GoodTech pour l'industrie. Pour plus d'informations, contacter : tokyo@businessfrance.fr

TÉMOIGNAGE

M. Norbert LEURET, président LVMH Japon



Bien que les ventes en ligne soient plus fréquentes pour la fast fashion, les parfums et les cosmétiques par exemple, elles sont également en progression pour les produits de luxe. Toutefois, leur principal canal de vente demeure la boutique physique, les clients préférant généralement se familiariser avec le produit avant son achat et profiter d'une meilleure expérience client.



Le marché du e-commerce au Japon est dominé par les trois géants que sont **Rakuten**, **Amazon** et **Yahoo**. Une entreprise française peut vendre en ligne sur ces plateformes, notamment dans un contexte transfrontalier assez attractif (envoi direct aux consommateurs) mais doit adapter sa manière de communiquer. Ainsi, la page japonaise ne peut se cantonner à une simple traduction de celle sur Amazon France, par exemple, et nécessite une stratégie réfléchie en amont, après avoir pris connaissance des spécificités du marché japonais et des attentes de ses consommateurs aussi bien concernant le produit que le marketing (traduction, mise en page etc.) et le service associé. Tout comme dans le reste du commerce au Japon, l'importance du service est primordiale pour pouvoir être crédible, notamment sur le **respect des délais de livraison**.

AUTRES FORMES DE DISTRIBUTION

LA LICENCE

Le contrat de licence désigne le contrat par lequel le titulaire d'un **droit de propriété intellectuelle** (par exemple d'une marque) concède à un tiers, en tout ou en partie, la jouissance de son exploitation, moyennant le paiement de **redevances**. Le concédant peut ainsi se décharger des risques liés à la fabrication et/ou à la commercialisation, tout en récupérant une partie des fonds engagés. Certaines activités restent néanmoins à sa charge, comme le marketing ou la bonne utilisation du logo.

La vente au Japon de produits manufacturés français peut parfois se heurter à des difficultés : coût du fret, nécessité d'adapter le produit au marché japonais. La fabrication sur place peut donc être une solution intéressante. L'entreprise peut également souhaiter disposer rapidement d'une présence et d'une base de production au Japon, ou tout simplement valoriser un patrimoine lié à des droits de propriété intellectuelle sans pour autant avoir le désir ou les ressources nécessaires pour une implantation directe.

Toutefois, si la licence peut constituer un bon moyen de prendre pied sur un marché en réduisant l'investissement initial, elle pose la **question du contrôle de l'image et des marges**. L'influence de la maison mère est en effet moindre que dans le cadre d'une franchise, permettant à l'acquéreur de la licence une certaine autonomie de gestion. Ce mode d'accès au marché japonais est donc beaucoup moins pratiqué depuis quelques années et certaines entreprises étrangères préfèrent commercialiser leurs produits en direct, ou ne pas se lier à un seul distributeur exclusif.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ Le recours à la licence est moins fréquent aujourd'hui. À défaut de pouvoir s'implanter en propre, la licence reste cependant une bonne solution dans tous les cas où une fabrication locale s'impose. Lorsqu'il s'agit de produits pour lesquels compte le respect de l'image, il s'impose de prévoir des clauses contraignantes en matière de contrôle de la création des produits, de leur qualité et de leur positionnement. L'efficacité de tels contrôles est cependant souvent contrariée par le désir du partenaire japonais d'adapter les produits à ce qu'il considère être le goût du consommateur japonais. Le donneur de licence risque donc de devenir le spectateur impuissant d'une dérive progressive de son image, ou à tout le moins de l'image qu'il souhaite projeter au Japon. La question est donc de parvenir à maintenir un écart minimum entre ces deux exigences contradictoires grâce tant à la qualité de la communication entre les partenaires que des clauses du contrat. Soulignons que ces considérations sont moins pertinentes dans les cas de licence technique puisque la nécessité d'adaptation sera dictée par des motifs plus objectifs, la difficulté étant là pour le donneur de licence d'être en mesure de récupérer les améliorations techniques développées par son licencié japonais dans les meilleures conditions. Il lui faut notamment éviter que son licencié se passe à terme de son partenaire français et qu'il devienne ainsi son principal concurrent, avec l'appui du droit japonais de la concurrence qui le plus souvent s'oppose aux clauses restrictives imposées au licencié. ”

ÉTABLIR LE BON CONTRAT COMMERCIAL

Au Japon, plus encore qu'ailleurs, les relations commerciales reposent sur la confiance et la durée. Il convient notamment de privilégier un partenaire de confiance plutôt que de multiplier les contrats commerciaux. Toutefois, la **conception du contrat au Japon est**

significativement différente de celle que l'on a en Occident. Sa signature constitue davantage le point de départ de la relation commerciale – qui peut être amenée à évoluer – qu'une finalité. En effet, les entreprises japonaises ont parfois la réputation d'être peu fiables en ce qui concerne leurs engagements contractuels. De fait, il n'est pas rare qu'elles s'écartent du contrat en raison des changements survenus depuis sa signature.

LA NÉGOCIATION DU CONTRAT

Dans le cadre d'un accord de licence, de vente ou de distribution rédigé dans une forme simple, l'intervention d'une tierce personne n'est pas requise. Le rôle de l'avocat se limite généralement à la révision du contrat. Toutefois, lorsque les négociations sont plus complexes, il peut être utile de faire participer un consultant qui donnera une appréciation du marché, ou un avocat qui apportera un cadrage juridique et une aide à la négociation.

- **Les accords intermédiaires**

Des accords intermédiaires peuvent intervenir avant la conclusion du contrat pour encadrer ou faire avancer les négociations. Ces accords peuvent être formalisés par des comptes-rendus de réunion ou idéalement, des documents *ad hoc* cosignés par les futurs contractants. Ces accords successifs ont un avantage tactique : il est souvent préférable de fractionner les difficultés et de les traiter quand elles se présentent plutôt que de tout regrouper dans un même contrat lourd à négocier d'une traite.

- **L'accord de confidentialité (*non-disclosure agreement*)**

Dans le cas de contrats portant sur des produits techniques ou des sujets sensibles, les négociations peuvent nécessiter la divulgation à son partenaire potentiel, avant même la signature du contrat, de renseignements dont il est susceptible de tirer profit. Les Japonais sont, par ailleurs, réputés pour être demandeurs de nombreux détails avant de prendre une décision. Afin de préserver la sécurité des informations, il est très important de prévoir un accord de confidentialité (*non-disclosure agreement*). Cet accord, à la différence de la clause de confidentialité prévue par le contrat proprement dit, liera les parties dès le début des négociations. Demander que les négociations soient encadrées par ce type d'accord est une pratique acceptée au Japon, les entreprises japonaises y ayant recours même entre elles. Toutefois, il est souvent difficile en pratique de prouver le manquement de l'une des parties à son obligation de confidentialité. Afin de limiter les conséquences d'une éventuelle fuite, il est nécessaire de s'assurer que les droits de propriété industrielle sont protégés au Japon.

LE CONTRAT COMMERCIAL AU JAPON

Le contrat commercial est principalement régi par le Code civil (*Minpo*) et le Code commercial (*Shoho*). La liberté contractuelle est un principe fondamental énoncé par le code civil japonais : liberté de conclure, d'émettre une offre et d'en accepter, liberté de choisir son partenaire en affaires, liberté dans la détermination du contenu du contrat. Certaines réglementations limitent toutefois cette liberté au nom de l'ordre public et des bonnes mœurs. En revanche, si le contrat ne donne pas de solution sur un point particulier ou est ambigu, certaines dispositions légales s'appliquent automatiquement. Ainsi, quels que soient les choix effectués dans la rédaction des différentes clauses, le contrat devra toujours être compatible et adapté à l'environnement juridique et coutumier local.

Le contrat japonais consiste à fixer un cadre général à la relation commerciale. Il est donc perçu avant tout comme un accord de principe, qui doit permettre aux contractants de garder une certaine flexibilité au regard de l'évolution de la relation commerciale. Même si le Japon n'échappe pas à la tendance mondiale de complexification des contrats, le contrat que les sociétés japonaises sont habituées à signer est généralement court et souple.

- **La fin ou le renouvellement du contrat**

Un contrat dont la durée n'a pas été mentionnée peut être dénoncé à tout moment par chacune des parties. Il incombe cependant de respecter un **délai de préavis** « raisonnable », dont la durée n'a pas été définie par la loi. Dans ce cas, le juge examine au cas par cas la validité de la durée du préavis imposé par l'une des parties en fonction de la durée du contrat, des investissements et des autres facteurs en jeu selon les cas.

Il est fréquent que les parties qui se sont initialement engagées dans un contrat à durée déterminée poursuivent leur relation commerciale au-delà du terme initialement prévu sans pour autant rédiger un nouveau contrat. On parle de « reconduction tacite » du contrat initial si les parties continuent leurs relations commerciales sur une période de trois ans et dans le cas où les parties sont restées silencieuses pendant cette période. C'est toutefois le juge qui déterminera au cas par cas s'il y a tacite reconduction ou non.

- **Le droit applicable**

La loi applicable au contrat est laissée au libre choix des parties. Le contrat sera dans la pratique régi le plus souvent par le droit japonais à la demande de la partie japonaise.

Si la société française dispose d'une marge de manœuvre suffisante vis-à-vis du partenaire japonais, faire accepter le droit français comme droit applicable peut présenter des avantages notamment en ce qui concerne la résolution du contrat commercial et les difficultés qui lui sont liées dans le droit japonais. En revanche, en cas de contentieux et à défaut d'actifs de la société japonaise en France, l'exécution de la décision du juge français sera fortement compromise si le juge japonais refuse de la reconnaître (procédure dite de *l'exequatur*). Plus largement, faire appliquer au Japon le jugement d'un tribunal étranger s'avère difficile, en raison du coût et des délais requis.

Dans la pratique, le droit japonais est celui utilisé dans la grande majorité des contrats commerciaux au Japon car imposé par la partie japonaise comme condition pour démarrer une relation commerciale avec le partenaire étranger. Au demeurant, le droit japonais et le droit français présentent des similitudes, notamment en droit des contrats, et le Japon a un système juridique de qualité. Il faut donc faire confiance au droit japonais tout en prenant les précautions nécessaires, d'où l'utilité de se faire assister par un cabinet spécialisé et de se renseigner sur les aspects culturels qui entourent le contrat au Japon.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ Depuis l'ordonnance du 24 avril 2019, la rupture d'une relation commerciale établie est mieux encadrée en droit français qu'elle ne l'est au Japon, notamment sur la durée raisonnable du préavis qui, s'il est respecté, permet d'exonérer l'auteur de la rupture de toute mise en jeu de sa responsabilité (18 mois de préavis maximum en droit français). De ce point de vue, il y a donc plutôt intérêt à imposer le droit français, mais encore faut-il convaincre la partie japonaise de l'accepter, ce qui n'est généralement possible que si le rapport de force est favorable à la partie française. ”

- **La langue du contrat**

Le choix de la langue du contrat est libre. La plupart des contrats entre sociétés françaises et japonaises sont rédigés en anglais. Dans la mesure du possible, choisir l'anglais comme langue de référence et partager les coûts de traduction des documents contractuels aidera à établir une relation équilibrée entre les parties. Il est possible de réaliser plusieurs

versions du contrat, mais il est alors nécessaire d'inclure une clause spécifique mentionnant laquelle de ces versions prévaudra en cas de divergence de vues.

Toutefois, lorsque le partenaire japonais est une petite structure ne disposant pas de service juridique ni de personnel opérationnel en anglais, choisir le japonais comme langue de rédaction sera perçu comme une marque de bonne volonté de la part de l'entreprise étrangère. Lorsque le partenaire japonais est très puissant, il voudra souvent imposer son contrat type japonais.

LE RÈGLEMENT DES LITIGES COMMERCIAUX

En cas de contentieux commercial, il est encore rare au Japon qu'une entreprise intente un procès à son cocontractant, pour des raisons financières, de temps et surtout morales. Toutefois, le nombre de contentieux soumis aux tribunaux a tendance à s'accroître. Les procédures classiques de recours aux tribunaux peuvent être longues et coûteuses. La meilleure solution dans un premier temps est donc de négocier avec son partenaire une solution amiable. Dans ce cas, la représentation par un avocat n'est pas obligatoire, mais bien entendu fortement conseillée.

Les **modes alternatifs de règlement des différends que sont la médiation, la conciliation et l'arbitrage, sont souvent préférés au Japon** car ils n'impliquent ni confrontation, ni publicité. Ils sont notamment intéressants lorsque les parties veulent maintenir des relations contractuelles de longue durée. Ces trois modes de règlement des différends correspondent bien mieux au tempérament des Japonais. Les clauses d'arbitrage sont donc communes aux grands contrats passés avec les sociétés japonaises. En cas de règlement juridictionnel, il faut savoir que le Japon dispose d'un système judiciaire de qualité, mais se pose alors le problème de la langue.

CE QU'IL FAUT RETENIR

- > Le recours à un agent ou à un importateur-distributeur est le moyen le plus simple pour démarrer des affaires au Japon.
- > Conclure un contrat commercial requiert de prendre quelques précautions, notamment en matière de protection des droits de propriété industrielle.
- > En cas de litige commercial, les modes alternatifs de règlement des différends sont, par tradition, à privilégier.

Maximisez votre opportunité Japon avec Next Level

“ Sans Next Level, il y a beaucoup de choses qu'on n'aurait pas pu réaliser, en particulier au niveau du marketing ou du recrutement.

Next Level a été un vrai partenaire ! ”

Didier Argenton

VP International Sales, Capsule*



* Capsule Technology SAS. PME française acquise par Philips pour 635m€

Votre partenaire de confiance en développement commercial et en digital au Japon

Votre succès, c'est notre passion. En B2B, identifier le bon partenaire et optimiser la relation ; en B2C, vous aider à signer avec le bon distributeur, puis construire votre marque.

Venue de la technologie et du digital, notre expertise s'applique aujourd'hui à d'autres secteurs, tout en restant fidèles à nos engagements d'origine: Confiance, expertise et connaissance du marché.

Recherche de partenaires: _____

Prospection distributeurs,
intégrateurs,
OEMs,
Clients finaux,
Gestion et réorganisation de canaux de distribution.

Forces de vente locale: _____

Avant-vente, déploiement,
Gestion de projets (solutions B2B),
Force de vente terrain (B2C),
Outils marketing (online et print),
Applications mobiles, etc.

Marketing digital: _____

Production de contenu,
"Paid media": Référencement, publicité display, vidéo,
Places de marché, Médias sociaux.

Conseil: _____

Formations digital / référencement,
Préparation à la certification B Corp.

Notre fierté ? Ce que disent nos clients. À notre dernier sondage Clients, 100% des répondants se sont déclarés satisfaits de nos services**.



** Sondage réalisé en Octobre 2023, 10 sociétés répondantes.

Contactez-nous



info@nextlevel.global



http://nextlevel.global



5-12-11-202 Minami Aoyama Minato-ku
Tokyo, Japan

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Réussir son implantation

Afin de profiter pleinement des opportunités qu'offre le marché japonais, une présence directe dans l'archipel – sous la forme d'un bureau de représentation, d'une succursale ou d'une filiale – se révèle bien souvent nécessaire.

Elle confère un avantage incomparable en réactivité, en maîtrise des circuits de distribution et en connaissance du marché. De plus, une démarche d'implantation au Japon entraîne des retombées positives sur l'image de marque de l'entreprise, elle témoigne de sa forte volonté d'implication, dans un contexte japonais où la patience et la persévérance des fournisseurs étrangers sont testées en permanence.

TÉMOIGNAGE

M. Norbert LEURET, président LVMH Japon

“ Les tendances du marché japonais sont très spécifiques. En effet, les consommateurs japonais sont curieux des nouveautés et s'intéressent en particulier aux produits présentant des caractéristiques novatrices. De plus, depuis mars 2011 et la crise du Covid-19, la durabilité des produits est devenue un critère important dans leur choix d'achat. Ils cherchent désormais à acheter davantage des produits de qualité et écologiques qui pourront être transmis à travers plusieurs générations. Les Japonais consomment également plus qu'auparavant, avec une envie de dépenser pour mieux profiter de la vie. Il est donc primordial de saisir les subtilités de ce marché dynamique et porteur avant de s'y implanter. ”

La forme juridique de votre implantation au Japon doit être déterminée selon divers éléments, tels que la nature des activités qui seront exercées par la structure, ses perspectives, la capacité d'investissement de la maison mère, les droits et obligations ou le niveau de contrôle de la maison mère, vos relations et image vis-à-vis de vos clients ou d'un tiers, etc.

Synthèse des formes d'implantation les plus courantes

	Bureau de représentation	Succursale	Société de droit japonais
Formalités obligatoires	Non	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement auprès du Bureau des affaires légales - Déclaration auprès du ministère des Finances et du ministère compétent via la Banque du Japon pour les activités à déclarer préalablement dans le cadre de la loi <i>Foreign Exchange and Foreign Trade Act</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - Enregistrement auprès du Bureau des affaires légales - Déclaration auprès du ministère des Finances et du ministère compétent via la Banque du Japon, dans le cadre de la loi <i>Foreign Exchange and Foreign Trade Act</i>
Frais liés à l'enregistrement auprès du Bureau des affaires légales	Aucun	environ 126 000 JPY (hors honoraire d'avocat)	À partir de 270 000 JPY pour KK, et de 130 000 JPY pour GK (hors honoraire d'avocat et capital social)
Capacité à exercer une activité commerciale (signer des contrats)	Non	Oui	Oui
Assujettissement à l'impôt sur les sociétés	Non, en principe	Oui, sur l'ensemble des bénéfices réalisés directement par la succursale	Oui, sur l'ensemble des bénéfices réalisés par la société japonaise
Personnalité morale	Non	Non	Oui

OUVRIR UN BUREAU DE REPRÉSENTATION

Le bureau de représentation (*Chuzai-in Jimusho*) constitue la **forme d'implantation la plus légère et la moins coûteuse** pour l'entreprise qui veut approfondir sa connaissance du marché. Il permet aussi de renforcer la relation avec le distributeur local, par une proximité physique, mais témoigne surtout d'un gage de sérieux de la démarche de la société sur le territoire japonais.

Le bureau de représentation a deux fonctions : il permet d'apporter un **support marketing, commercial et technique** au distributeur local, et il facilite la **prospection et les études de marché**. En effet, le champ d'action du bureau de représentation est limité : il ne peut exercer d'activités commerciales, ni générer des revenus directement sur place. Le droit fiscal japonais limite son champ d'action aux activités suivantes :

- La fourniture d'informations au siège de la société en France ;
- La publicité et les actions promotionnelles ;
- La réalisation d'études de marché ;
- La recherche fondamentale ;
- L'achat et l'entreposage de marchandises pour le compte de la société française.

La création du bureau ne requiert aucune formalité d'enregistrement obligatoire, et il doit comprendre au minimum une personne physique, résidant au Japon. Le bureau ne dispose pas de la personnalité juridique. N'ayant aucune existence légale, il ne peut pas ouvrir de compte en banque ni louer des locaux en son nom propre. Ces démarches devront être réalisées par la maison mère ou par le représentant du bureau de représentation à titre individuel. Ne générant aucun chiffre d'affaires au Japon, cette structure n'est, en principe, pas assujettie à l'impôt sur les bénéfices. Le paiement de la taxe municipale sur les actifs immobiliers reste toutefois obligatoire.

CRÉER UNE SUCCURSALE

À la différence du bureau de représentation, la succursale (*shiten*) peut avoir une activité commerciale et générer des revenus sans toutefois être une société de droit japonais. Considérée comme le prolongement de la société mère française au Japon, elle n'est **pas dotée de la personnalité morale**. En plus de ses revenus propres, la succursale peut bénéficier de ressources en provenance de son siège. Elle est d'ailleurs imposable sur les bénéfices générés au Japon. Le siège sera responsable des engagements et donc sa responsabilité est engagée en cas de faillite. Elle reste cependant moins crédible que la filiale de droit japonais

Bien qu'elle soit de constitution simple et rapide et ne nécessite pas la constitution d'un capital social, les Japonais estiment que la succursale manque de crédibilité par rapport à une société de droit japonais. Elle a en outre perdu de son intérêt depuis la réforme de la loi sur les sociétés en 2006 qui a permis la création d'une société de droit japonais au capital d'un yen symbolique. L'enregistrement commercial de la succursale doit être réalisé dans les trois semaines qui suivent la création de celle-ci, auprès du Bureau des affaires légales compétent. La présentation d'un *affidavit* certifié facilite la procédure. Tout changement relatif à la maison mère ou à la succursale doit être enregistré auprès du Bureau des affaires légales, au moyen d'un *affidavit*.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
Me Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ De manière générale, les sociétés françaises ont peu recours à la succursale pour s’implanter au Japon. Depuis que la procédure d’établissement de la société par action (*kabushiki Kaisha*) a été simplifiée, les contraintes sont devenues quasiment identiques ; les coûts comptables et fiscaux sont quasiment les mêmes. Les coûts juridiques sont apparemment moindres pour la succursale, mais à chaque fois qu’il y a un changement de dirigeant, d’adresse ou autre de la maison mère, il faut les enregistrer dans le registre de la succursale ce qui impose un suivi plus contraignant encore que pour une filiale.

Un des autres inconvénients de la succursale est qu’en cas de difficulté, c’est la responsabilité de la maison mère qui sera mise en cause puisque la succursale en est la représentation directe. Sur le plan fiscal, le recours à la succursale peut être aussi pénalisant, car certains impôts locaux sont calculés sur la base du montant du capital de la maison mère. Enfin, en termes d’image et de pérennité, la succursale est à l’évidence moins crédible que la filiale.

”

LES SOCIÉTÉS DE DROIT JAPONAIS (FILIALES)

La création d’une société par un étranger au Japon ne pose pas de difficultés particulières. La législation japonaise n’impose en effet aucune restriction quant à la détention d’actions ou à l’administration des sociétés japonaises par des étrangers en dehors de certaines exceptions. L’administrateur représentant n’a pas besoin d’être résident, de même que le mandataire social depuis quelques années. La filiale représente la forme la plus adaptée à toute activité d’une certaine envergure. Le recours à une filiale rassure les partenaires locaux sur la solidité et la fiabilité de l’entreprise.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ La constitution d’une société au Japon ne pose pas de difficultés majeures : aucun capital minimum n’est en principe requis, la gouvernance peut être mise en place de manière très libre, il n’existe plus d’obligation de résidence d’au moins un administrateur représentant au Japon (même si la nomination d’un administrateur représentant résidant au Japon reste en pratique recommandée, notamment pour faciliter certaines formalités, à commencer par celles liées à l’ouverture d’un compte bancaire). Toutefois, certaines obligations récemment mises en place viennent parfois alourdir la procédure de constitution.

La première est l’obligation de déclarer les bénéficiaires effectifs, c’est-à-dire de manière schématique les personnes physiques qui détiendront directement ou indirectement 25 % ou plus des actions de la société japonaise à créer préalablement à la notarisation de ses statuts. Les investisseurs français peuvent facilement répondre à cette exigence par la production des informations contenues dans leur registre des bénéficiaires effectifs. La seconde obligation est celle de notifier préalablement certains investissements étrangers aux autorités japonaises, même en cas de création d’une filiale. Si les secteurs principaux concernés sont les usual suspects (défense, énergie, spatial, etc.), nombre de start-up françaises ayant une activité dans les domaines des technologies de l’information et de la programmation informatique peuvent être concernées par cette obligation. Son respect exige d’avoir en amont une vue claire des activités qui seront menées au Japon et des moyens qui y seront dédiés. Il est en pratique recommandé d’analyser ce point suffisamment à l’avance pour ne pas excessivement retarder les formalités de constitution.

”

La loi sur les sociétés (**Companies Act**) entrée en vigueur le 1^{er} mai 2006 a modifié en profondeur le régime des sociétés au Japon. Désormais, deux grandes catégories de sociétés existent :

LES SOCIÉTÉS PAR ACTIONS (**KABUSHIKI KAISHA, OU KK**)

Proche de la SAS française, la **KK est la forme la plus privilégiée par les investisseurs étrangers**. De constitution facile et rapide (de quatre à six semaines), son fonctionnement juridique est désormais relativement simple et adapté à presque tous les types d'activité, y compris sous la forme de *joint-venture*. Il est théoriquement possible de créer une KK au capital d'1 JPY avec un seul administrateur. Le coût de création d'une KK est estimé à 360 000 JPY (≈ 3 000 EUR) minimum dont 280 000 JPY (≈ 2 300 EUR) de taxes d'enregistrement.

LES SOCIÉTÉS D'APPORTS (OU **MOCHIBUN KAISHA**)

- La « **Godo Kaisha** » (**GK**) : d'inspiration américaine (« *limited liability company* », LLC) et proche de la SARL française. Tout comme la *Kabushiki Kaisha*, elle peut être constituée par un associé unique, avec un capital d'1 JPY. La responsabilité des associés est limitée à leurs apports. L'associé gérant est responsable de sa gestion vis-à-vis de la GK. En cas de pluralité de gérants, ces derniers peuvent être tenus solidairement responsables des pertes.

L'intérêt de la GK tient à sa structure simple, à son coût réduit, ainsi qu'à une grande souplesse dans l'organisation de sa gestion et dans la fixation des règles de répartition des dividendes et des pertes, qui n'est pas nécessairement proportionnelle aux apports et qui est précisée dans les statuts. En revanche, elle ne dispose pas du droit d'émettre des actions, ce qui limite le potentiel de développement de la structure.

La KK et la GK, les types de sociétés à privilégier pour l'implantation

Société locale	Équivalent français	Caractéristiques	Commentaires
KK	SAS	Pas de capital minimum, un administrateur suffit. Responsabilité des associés à hauteur de leur apport. Requiert une assemblée annuelle des actionnaires.	Constitution simplifiée depuis 2006, forme la plus répandue de société de droit japonais ; marque de sérieux et de fiabilité.
GK	SARL	Pas de capital minimum, un administrateur suffit. Responsabilité des associés à hauteur de leur apport.	Organisation plus souple que la KK dans ses statuts et moins coûteuse. Mais pas le droit de se financer par l'épargne et moins de crédibilité.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ La GK a principalement été imposée par les Américains car celle-ci est, dans certains États, transparentes, à l'image d'un partnership, ce qui permet à la société mère américaine de prendre en charge le coût de l'investissement et les dépenses de constitution. Elles sont donc traitées, pour ces sociétés, quasiment comme une succursale. Dans la mesure où cela n'est pas le cas en France, le recours à la GK présente un moindre intérêt. Néanmoins, la GK est moins coûteuse à constituer, et impose moins de formalisme (notamment pas d'assemblée annuelle d'approbation des comptes, ni de réunions d'administrateurs) Elle a toutefois un inconvénient majeur, qui est que le partenaire est à la fois l'actionnaire et le mandataire, ce qui implique qu'il n'y a pas de dissociation entre l'actionnariat et le management. Cet inconvénient n'est cependant pas insurmontable par rapport aux avantages que peut représenter une GK. Une GK peut aussi être d'un usage plus simple dans le cas d'une joint-venture purement financière. Mais si cette joint-venture est à des fins industrielles ou commerciales, la recommandation est sans conteste de recourir à la Kabushiki Kaisha, d'autant que l'on peut la créer désormais avec 1 yen de capital. »

Pour une PME qui veut faire un investissement, notamment si elle est détenue à 100 % par son propriétaire et n'a pas le souci de recourir à des investisseurs extérieurs, la GK reste un bon véhicule car elle est la reproduction de son entité au Japon, il n'y a donc pas de problème de dissociation entre le management et l'actionnariat.

”

La **Goshi Kaisha** équivaut à une société en commandite simple (SCS), et la **Gomei Kaisha** à une société en nom collectif (SNC), deux formes d'entreprises peu intéressantes pour les investisseurs français, car elles présentent les inconvénients majeurs d'engager la responsabilité illimitée des associés, et de les imposer personnellement à hauteur de leur quote-part de bénéfices.

OBLIGATIONS FISCALES

Toute société de droit japonais est redevable des obligations fiscales et sociales prescrites par la loi. Pour ce faire, il est indispensable qu'à sa constitution, l'entreprise se déclare auprès du Centre des impôts nationaux (*Zeimu-sho*) et des impôts préfectoraux (à Tokyo : *Tozei-jimusho*), de l'Inspection du travail, de l'Agence nationale japonaise pour l'emploi (Hello Work) et de l'Agence de la sécurité sociale.

OUVRIRE UN POINT DE VENTE

En raison des tarifs élevés de l'immobilier au Japon, notamment à Tokyo, l'ouverture d'un point de vente demande un investissement considérable qu'il est préférable de partager avec un partenaire ou un investisseur.

TÉMOIGNAGE

M. Gaël AUSTIN, président de PMC Japon et **M. Fabien DEBAECKER**, directeur délégué de PMC Japon

“ Pour ouvrir un point de vente au Japon, il faut impérativement une filiale ou un représentant local qui soit garant des engagements contractuels à la fois en termes de paiement de loyer, d'aménagements des locaux et de mise en place du personnel. Il est également important de gérer la logistique, le stock et le personnel, qu'il va falloir recruter, former et payer, et gérer ensuite tous les problèmes liés aux ressources humaines. C'est pourquoi il n'est pas possible d'ouvrir un point de vente de façon isolée : ce point de vente doit faire partie d'une vraie stratégie d'implantation ou passer par un distributeur dans le cas contraire. ”

LE CHOIX DE L'EMPLACEMENT

Le choix de l'emplacement du point de vente est déterminant dans la réussite du projet et prend généralement de nombreux mois. Le centre de Tokyo, bien souvent très cher, ne représente pas toujours le choix le plus judicieux ; mieux vaut privilégier la proximité d'une gare même en banlieue (selon sa taille) qui permettra de bénéficier d'une meilleure zone de chalandise, plutôt qu'un espace petit et éloigné de la gare d'un quartier branché de Tokyo.

L'INVESTISSEMENT FINANCIER

L'investissement requis pour l'ouverture d'un point de vente au Japon est important. Les frais associés à l'ouverture d'un commerce (essentiellement, l'avance des premiers mois de loyer, le dépôt de garantie, les frais d'aménagements et l'assurance), mais aussi les frais de constitution de la société sont autant de charges à considérer dès le départ.

Il est fortement recommandé de s'entourer d'un avocat ou d'un conseiller juridique ou financier qui pourra vous guider pour la création d'un point de vente.

LES CORNERS EN GRANDS MAGASINS

Un corner est un **espace de vente spécifique dédié à une marque dans un grand magasin**. Il s'agit le plus souvent d'un espace de taille réduite (15 m² ou moins) dont la location est onéreuse et dépend du lieu de vente (coût fixe ou pourcentage sur le chiffre d'affaires généralement autour de 20 et 30 % selon le magasin et le secteur). Le loyer peut être revu à la baisse en fonction du pouvoir de négociation de la marque. Le personnel de vente affecté au corner peut soit être imposé par le partenaire, soit relever de l'entreprise étrangère. S'implanter au Japon par l'ouverture d'un corner comporte donc quelques contraintes en termes de loyer, de disposition du magasin ou de personnel, mais peut constituer une première étape intéressante. En effet, les corners situés dans des grands magasins réputés bénéficient d'une forte affluence et peuvent permettre à l'exportateur de tester ses produits sur le marché japonais sans investir un capital trop important. Si ce test se révèle fructueux, l'ouverture d'une boutique en propre peut être envisagée afin de remplacer ou compléter le corner.

LE SYSTÈME DES FRANCHISES

Il ne s'agit pas d'un mode d'implantation très répandu au Japon, le recours à la franchise reste en effet **limité à certains secteurs spécifiques** comme les activités de restauration et de commerce de détail. Le pays comptait en 2021 un total de 1 286 réseaux de franchise et plus de 250 000 magasins.

Ce mode d'implantation est assez contraignant pour les marques étrangères, et peu de partenaires japonais proposent ou acceptent ce mode de contrat. On compte cependant des exemples de réussites françaises, en particulier dans l'alimentation : Brioche Dorée, Picard, Paul, La Mère Poulard, etc.

Pour devenir franchiseur, il n'est pas nécessaire de s'enregistrer ou d'obtenir une quelconque licence auprès d'un organisme officiel. En revanche, le droit de la concurrence encadre les relations entre franchiseur et franchisé, et veille notamment au respect de nombreuses obligations. L'obstacle le plus important à ce mode d'implantation réside dans la difficulté de trouver des franchisés locaux prêts à traiter directement avec une entreprise française. En pratique, il est quasiment impossible pour un franchiseur français de rentrer en contact avec de potentiels franchisés sans passer par des intermédiaires locaux. Pour pallier cette difficulté, il est possible de nouer un partenariat avec un master-franchisé local qui s'occupera du développement du réseau au Japon.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet *TMI Associates*
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet *TMI Associates*
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo

“ Les Japonais préfèrent habituellement la licence à la franchise et tendent à imposer ce premier mode d'accord à leurs partenaires français. La raison en est que la franchise est jugée trop contraignante pour le franchisé. Le franchiseur apporte et impose au franchisé un concept global incluant le management de la boutique et ses aménagements ainsi qu'une définition plus stricte des modes de distribution.

Or, un concept global fonctionnant en Europe ne sera pas nécessairement adapté au marché japonais, d'où la nécessité à leurs yeux de jouir d'une plus grande flexibilité. S'y ajoute l'aspect économique puisqu'est généralement associé à la franchise l'obligation de payer un droit d'entrée sur chaque nouvelle boutique. Cela peut se justifier si la notoriété de la marque est suffisamment forte pour garantir une clientèle. À défaut, ces coûts s'ajoutent à ceux de l'ouverture des boutiques et de la construction de l'image au Japon, dont on sait qu'ils sont très élevés et obèrent la rentabilité de l'opération s'ils restent à la seule charge du franchisé. ”

LES AUTRES FORMES D'IMPLANTATION

LA CRÉATION D'UNE JOINT-VENTURE (JV)

Une joint-venture (ou « co-entreprise ») est une société de droit japonais dont le capital est partagé entre les sociétés française et japonaise y participant. Il existe deux modes de création d'une JV au Japon :

- La constitution d'une nouvelle entité par l'apport d'une entreprise française et d'une entreprise japonaise (investissement *greenfield*) : une toute nouvelle entité sera ainsi créée, souvent sous la structure juridique de KK ;
- L'acquisition de parts de capital d'une société déjà existante, soit sous la forme d'un achat d'actions déjà existantes ou par la souscription d'une augmentation de capital.

Avantages	Inconvénients
Bénéficiaire de l'expérience d'un partenaire local	Nécessite l'implication de nombreux employés
Gagner en crédibilité grâce au partenaire local	La différence de style de management peut engendrer des conflits internes
Meilleure pénétration du marché via les contacts existants du partenaire local	En cas de désaccord : blocage si le capital est réparti à 50/50
Bénéficiaire d'un réseau de distribution déjà bien établi	Risque de perte de contrôle si le capital n'est pas réparti à 50/50
Force de vente déjà en place	Dissolution difficile

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates
M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates
Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo



Pendant longtemps, le choix de la société conjointe fut imposé par les contraintes de la réglementation japonaise des investissements. Depuis la libéralisation de ces contrôles, cette forme d'implantation reste toujours pour certains la meilleure forme possible d'implantation.

Son principal mérite est de faciliter l'accès au marché pour ceux dont les produits ne peuvent atteindre l'acheteur final qu'avec le label made in Japan ou sont distribués dans un circuit de distribution trop complexe et diversifié pour être organisé de toutes pièces. Parmi les autres avantages, le coût de l'implantation est relativement plus faible pour le partenaire français par l'apport en nature de sa technologie au capital de la société conjointe, à ceci près cependant qu'elle privera la partie française d'une large part des redevances qu'elle aurait reçues dans le cadre d'une licence.

À l'actif de la joint-venture, on note également le fait que la confrontation avec le marché le plus compétitif du monde constitue un apprentissage stimulant pour les responsables français. Dans le même ordre d'idée, l'obligation de coopérer qu'implique la règle du partenariat impose à chaque partie d'accepter le dialogue et donc de mieux comprendre et analyser les problèmes posés, les choix et les stratégies.

Ces avantages ont toutefois leurs limites, il faut que la partie française accepte de ne pas systématiquement imposer à son partenaire japonais ses propres vues. Le partenaire japonais ne dira pas toujours clairement quand ça ne va pas et pourquoi ça ne va pas, il faut donc développer la faculté de comprendre par soi-même. C'est là un problème plus culturel que juridique, car juridiquement un accord parfait, très bien bordé, ne pourra bien fonctionner que s'il est supporté par les capacités du management français à décrypter les codes de communication japonais.

En résumé, ce n'est pas parce que la partie française dispose de 51 % des parts qu'elle pourra imposer ses choix. De ce point de vue, la JV à 50/50 n'est pas forcément moins adaptée car elle oblige les partenaires à se mettre d'accord. Cela suppose de mettre en place aussi des structures de discussion efficaces à l'intérieur de la société. À cet égard, le conseil d'administration n'est pas le bon forum parce que trop formel. La formule des steering committees, où les responsables peuvent discuter de manière plus informelle, est généralement recommandée.



L'ACQUISITION D'UNE STRUCTURE LOCALE EXISTANTE

Racheter une entreprise permet de bénéficier immédiatement d'un réseau de clients, de la connaissance du marché et d'une expertise.

L'acquisition d'une entreprise japonaise par une entreprise étrangère est régie par la *Foreign Exchange and Foreign Trade Law*. Certains secteurs, au nom du principe de sûreté nationale, sont soumis à une notification préalable, d'autres ne sont tout simplement pas ouverts à l'acquisition étrangère, comme le fret aérien domestique, le secteur aérien et portuaire, l'audiovisuel ou la défense.

Les acquisitions peuvent se faire par **achat d'actions**, par **acquisition d'actifs** ou de fonds de commerce (transfert total ou d'une partie) ou par **fusion** (fusion par absorption d'une entreprise par l'autre, par incorporation ou par scission). Il est déconseillé d'effectuer une acquisition hostile envers une entreprise japonaise, car cela est souvent mal perçu. Il est aussi très important de bien préparer en amont l'acquisition, mais aussi la post-acquisition de l'entreprise, étant donné le contexte biculturel de l'entreprise.

Avantages	Inconvénients
Contrôle total de l'entreprise japonaise	Investissements lourds
Acquérir les contacts de l'entreprise japonaise	Rupture des relations locales en raison de l'acquisition par une entreprise étrangère
Démarrer immédiatement l'activité	
Acquérir la technologie, l'innovation et R&D de l'entreprise	Gestion de la post-acquisition et notamment du personnel
Accéder à la base clients de l'entreprise	

RECRUTER

Les grandes entreprises pratiquent depuis quelques années une véritable **course aux diplômés**. Comme les universités japonaises dispensent des enseignements principalement généralistes, ce n'est qu'à l'entrée sur le marché du travail que la formation professionnelle débute. Une fois embauché, l'étudiant sera formé par l'entreprise qui l'initiera à sa culture et aux différentes activités. La tradition de l'emploi à vie a tendance à diminuer avec l'accroissement de l'emploi précaire qui concerne aujourd'hui environ 38 % de la population active. Plus généralement, les différences culturelles et linguistique font du recrutement un aspect délicat dans le processus d'implantation.

TÉMOIGNAGE

M. Vincent DUFOUR, délégué général EDF Japon et Corée

“ Au Japon, il n'est pas facile de trouver des personnes qui maîtrisent à la fois le japonais et une autre langue étrangère telle que l'anglais. Les progrès dans ce domaine ont été modestes au cours des vingt dernières années et bien qu'on constate aujourd'hui une proportion plus importante de Japonais avec une bonne maîtrise de l'anglais, le niveau ne répond pas toujours pleinement aux exigences de certains secteurs d'activités. Il est donc important de diversifier, selon le cas, les modes de recrutement au Japon pour repérer des talents qualifiés et compétents. ”

Pour recruter, plusieurs approches sont possibles selon le profil recherché :

- **Les cabinets de recrutement** : il s'agit de la solution idéale pour le recrutement des postes à forte valeur ajoutée, comme la direction de filiale par exemple, lorsque ce genre de profils n'existe pas au sein de la maison mère. Cette solution est toutefois assez chronophage, car les cabinets de recrutement ont besoin de temps pour bien comprendre la cible et transmettent souvent beaucoup de candidatures.
- **Les agences d'intérim** : généralement la méthode la plus adaptée pour le recrutement de main-d'œuvre peu qualifiée. Les sociétés japonaises y ont souvent recours pour embaucher sur des missions ponctuelles ou en pré-embauche.
- **L'agence japonaise pour l'emploi** : Hello Work, l'équivalent japonais de Pôle Emploi, gère une base de données d'offres et demandes d'emploi importante.
- **La base de CV de Civiweb et le V.I.E** : Business France met à disposition des entreprises françaises une base de données de jeunes diplômés. Une majorité des candidats ont un niveau bac +5 ou plus avec une moyenne d'âge de 26 ans.
- **La Chambre de commerce et d'industrie France-Japon (CCIFJ)** dispose d'un service « Emploi/Formation » bénéficiant à ses membres. Les profils sont consultables sur le site suivant : ccifi-emploi.mycv.tech

- **Les salons de recrutement** : le « Tokyo Career Forum » par exemple est un salon de recrutement généraliste qui se déroule deux fois par an, en juin et en décembre, à Tokyo. Nombre d'entreprises japonaises et étrangères y participent pour recruter jeunes diplômés et candidats bilingues. <http://www.careerforum.net/event/?lang=E>

TÉMOIGNAGE

M. François-Xavier LIENHART, président du comité Japon, CCEF

“ Tout dépend de la notoriété de l'employeur. La CCIFJ est assez efficace pour le recrutement de personnel francophone et francophile. Cabinets de recrutement, réseaux sociaux et bouche à oreille sont les voies à privilégier. Il est difficile de recruter des jeunes diplômés à moins d'avoir une taille et un historique suffisants. ”

TÉMOIGNAGE

M. Gaël AUSTIN, président de PMC Japon et M. Fabien DEBAECKER, directeur délégué de PMC Japon

“ Le portage pour une entreprise française permet de rassurer les collaborateurs basés au Japon en leur fournissant un cadre légal d'emploi et en facilitant leur insertion. Pour garantir le succès d'une mission de portage salarial au Japon, quatre étapes cruciales doivent être prises en compte : évaluer la **pertinence stratégique du portage** ; mener à bien le **processus de recrutement** ; assurer une **prestation de portage** en déterminant le cadre d'emploi le mieux adapté à l'employé et à son profil ; fournir un **service d'accompagnement** à l'employé porté au Japon qui est généralement seul ou au sein d'une petite équipe, étant donné l'absence d'une société établie au Japon. ”

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Se faire connaître

LES STRATÉGIES DE COMMUNICATION AU JAPON

Au Japon, l'**information est omniprésente et la publicité largement diffusée**. Savoir communiquer avec les **codes japonais** est un véritable atout permettant de renforcer sa notoriété sur le marché. Pour cela, les agences de relations publiques locales peuvent vous aider à définir une politique de communication auprès du grand public et de la presse japonaise.

TÉMOIGNAGE

M. Norbert LEURET, président LVMH Japon

“ Au Japon, deux canaux de communication occupent une place importante : le contact en magasin et les médias. La distribution en boutique est un signe d'engagement et souligne l'importance de la communication informelle. D'autre part, les médias permettent de communiquer à la fois de manière institutionnelle et personnalisée. La presse papier demeure l'un des principaux canaux utilisés pour informer les clients des nouvelles tendances et produits. Le marketing digital a également gagné en importance ces dernières années grâce à l'adoption de plateformes telles que LINE et Instagram, qui offrent des opportunités de personnalisation accrue dans les stratégies de communication. ”

LES OPÉRATIONS PROMOTIONNELLES

Les consommateurs japonais sont connus pour être particulièrement **sensibles aux opérations promotionnelles exclusives et à la récompense de leur fidélité**. Inviter ses clients à une soirée exceptionnelle pour le lancement d'un nouveau produit donnera ainsi une importance particulière à ce dernier et marquera les esprits si le caractère innovant du produit est bien mis en valeur au cours de la soirée.

Même dans une relation commerciale de type B2B, il est **fréquent que les sociétés japonaises invitent leurs clients et leurs fournisseurs à différents événements** qui jalonnent l'année calendaire japonaise. Ce genre d'invitation est particulièrement apprécié des Japonais et montrera que vous déployez des efforts certains pour entretenir une bonne relation commerciale avec vos partenaires.

LES SALONS ET LES RÉSEAUX D'AFFAIRES

Les salons professionnels permettent d'exposer ses produits ou ses services, de rencontrer des acheteurs ou des fournisseurs potentiels et d'étudier le marché. Business France organise des « Pavillons France » ou événements B2B sur les principaux salons professionnels au Japon.

LE SITE INTERNET ET LES RÉSEAUX SOCIAUX

Le site internet est la vitrine de l'entreprise, plus particulièrement au Japon. Tenir à jour un site détaillé, esthétique avec une version en japonais ou au moins en anglais, sera un bon moyen de développer son image auprès de partenaires potentiels et de rassurer vos futurs clients qui ne connaissent pas encore votre société.

En complément la **communication via les blogs et les réseaux sociaux** comme Twitter ou Instagram est de plus en plus prisée par les entreprises car les Japonais passent de plus en plus de temps sur ces médias comparativement aux médias traditionnels (journaux etc.). Certaines grandes marques françaises ont ainsi déterminé que la présence de leur marque sur les réseaux sociaux était, au Japon, plus importante qu'une campagne publicitaire télévisée ou même que le choix de l'emballage de leur produit pour la croissance de leur chiffre d'affaires. En 2022, on compte plus de 82,7 millions d'utilisateurs actifs sur les réseaux sociaux au Japon, on note une croissance annuelle de 7 % en moyenne du nombre d'utilisateurs. Selon les statistiques, le marché des réseaux sociaux devrait générer plus de 8,5 milliards d'euros de revenus d'ici 2025, soit environ deux fois plus qu'actuellement.

Par rapport aux pays occidentaux, et même à d'autres pays asiatiques voisins, les Japonais étaient moins actifs dans l'utilisation des réseaux sociaux, cependant le Japon enregistre une augmentation de plus en plus importante des usages numériques, phénomène qui s'est amplifié durant la crise sanitaire.

Présenter des produits esthétiques se révèle ainsi d'autant plus important qu'ils peuvent être mis en valeur sur les réseaux sociaux et créer un « effet de mode ».

TÉMOIGNAGE

M. Stéphane ZADOUNAÏSKY, CEO, Next Level Japan K.K.



Les réseaux sociaux, et en particulier le marketing influenceurs, sont aujourd'hui non seulement une nécessité, mais une composante centrale de toute stratégie de lancement de marque au Japon. C'est grâce à une stratégie massive sur les micro-influenceurs et affiliés que Shein, pour n'en citer qu'une, s'est hissée dans le haut du tableau des marques d'habillement, dépassant globalement Uniqlo en 2023, et ce, ironiquement, au moment même où les média mainstream pointaient les faces controversées de la marque. Mais les campagnes de coupons et les influenceurs ont été plus forts.

Des marques plus petites, comme Casetify adoptent des stratégies comparables. Pour une marque qui démarre, les influenceurs et l'UGC (User Generated Content) sont des outils plus flexible et adaptable que les médias traditionnels, en budget comme en ciblage.

En parallèle, LINE (l'équivalent japonais de WhatsApp en Europe, ou WeChat en Chine), avec près de 100 millions d'utilisateurs au Japon, a émergé comme un outil de communication plus "personnel" entre les marques et les consommatrices et les consommateurs. Pour les marques qui ont un premier point de vente, intégré avec des systèmes de collecte de donnée en point de vente par exemple, LINE peut être un excellent outil de fidélisation, d'optimisation O2O.



LA PUBLICITÉ

Le **marché de la publicité au Japon est l'un des plus dynamiques du monde**. Le secteur présente une structure oligopolistique puisque quelques grosses sociétés, comme Dentsu et Hakuhodo, se partagent l'essentiel du marché même si de nombreuses petites et moyennes sociétés publicitaires subsistent et s'imposent même progressivement.

LES ACTIONS DE PRESSE

Pour développer sa notoriété via la presse, il est utile de communiquer autour de tout événement de la vie de l'entreprise ou de la marque, par exemple pour l'ouverture d'un magasin, le lancement d'un nouveau produit. Organiser des événements autour de son produit ou de ses magasins permettra de créer de l'actualité, et d'attirer les journalistes. Des actions de presse ciblées permettent de créer des contacts avec les journalistes et de développer sa notoriété auprès du lectorat.

LA PRESSE AU JAPON

La presse écrite toujours plébiscitée

Les Japonais accordent une grande importance à la presse écrite avec plus de 55 % des Japonais qui lisent les journaux de manière quotidienne. Le Japon possède en effet le plus grand nombre de tirages de presse écrite au monde, on y recense plus de 91 journaux qui cumulent ensemble un tirage de 28 millions d'exemplaires. À titre de comparaison, la France compte environ huit grands journaux avec un tirage cumulé d'environ 1,5 million d'exemplaires. Les journaux conservent une place importante dans la société japonaise.

Découvrez la gamme communication / presse de Business France au Japon pour vous accompagner dans les actions de presse et communication :

Conseils et supports de communication : diagnostic communication, rédaction, adaptation et traduction des communiqués et dossiers de presse pour annoncer une actualité notable de votre entreprise : ouverture de filiale, lancement d'un produit/service innovant, venue à un événement, etc. Réalisation de vidéos sous-titrées pour un salon, une conférence, diffusables sur réseaux sociaux.

Relations presse : organisation de conférences de presse, points presse avec un nombre limité de journalistes spécialisés et d'interviews personnalisés afin de présenter votre entreprise et vos activités/projets de manière approfondie dans les médias japonais. Suivi des retombées identifiées et équivalent de valeur publicitaire, pour connaître l'impact des actions et ainsi améliorer votre offre.

Événements networking : dans un cadre prestigieux et de façon informelle pour élargir votre réseau professionnel au Japon, avec une cible prédéfinie d'institutionnels, de journalistes locaux, de partenaires/clients existants et potentiels.

Communication digitale : réalisation de vignettes et/ou vidéos diffusées sur les réseaux sociaux. Aide au Community Management pour développer votre notoriété auprès des consommateurs japonais en développant un compte Instagram local. Promotion de votre offre auprès d'influenceurs identifiés sur les réseaux sociaux.

Contact : kaori.suenaga@businessfrance.fr et asako.matsuki@businessfrance.fr

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Se faire payer

MOYENS DE PAIEMENT

Le yen (JPY) est la monnaie de facturation la plus utilisée dans les transactions des sociétés japonaises, suivie du dollar américain (USD) et de l'euro (EUR).

MOYENS DE PAIEMENT

Le Japon a ratifié les conventions internationales sur la lettre de change et le billet à ordre, et sur le chèque. La réglementation japonaise de ces titres assure les mêmes conditions de validité qu'en Europe.

Le moyen de paiement le plus usité dans le cadre du commerce international reste incontestablement le **virement Swift** au Japon. Il est aussi possible d'avoir recours au **virement bancaire**, au **crédit documentaire** ou bien à la **remise documentaire** (encaissement documentaire).

TÉMOIGNAGE

Mme Yuka SAIKI, responsable de l'International Desk Japon au Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Tokyo

“ Le virement SWIFT est le moyen de paiement des importations qui a le meilleur rapport qualité/prix, et donc le plus couramment utilisé avec les importateurs japonais. Les autres moyens également utilisés sont la remise documentaire simple et le crédit documentaire, particulièrement conseillés pour les montants élevés. ”

Il existe également d'autres moyens de paiement comme la **lettre de change** et le **billet à ordre** (d'usage plus courant que le premier) qui permettent, s'ils demeurent impayés et sous certaines conditions, le recours à une procédure de recouvrement judiciaire accéléré. Le **chèque** n'est que très peu utilisé dans les transactions courantes, même s'il permet aussi une procédure de recouvrement rapide. Il est possible d'avoir recours à d'autres systèmes de **transferts interbancaires** pour des paiements nationaux ou internationaux.

- **Les paiements domestiques**

Les paiements domestiques sont largement réalisés **en espèces**. On assiste dans le même temps à un fort développement des **cartes à puce**, ainsi que des **porte-monnaie électroniques**. Les **services de paiement en ligne** sont de plus en plus répandus pour le paiement de loyers ou de factures.

SECTEUR BANCAIRE

Le secteur bancaire japonais a vécu une grave **crise à la fin des années 1990**. Cette crise a engendré une restructuration du secteur bancaire, avec la fusion de nombreuses banques. Aujourd'hui, seules trois grosses banques principales subsistent :

- Sumitomo Mitsui Bank ;
- Mizuho Bank ;
- Mitsubishi UFJ Bank.

Il est à noter que le marché japonais est caractérisé par l'absence de banques de détail étrangères par suite des retraits successifs du marché japonais d'HSBC et de Citibank.

TÉMOIGNAGE

Mme Yuka SAIKI, responsable de l'International Desk Japon au Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Tokyo

“ Il est important que les entreprises françaises comprennent bien les différences principales entre les systèmes bancaires français et japonais. En effet, les services proposés par les banques japonaises sont intégralement en japonais et les documents doivent être remplis en présentiel en japonais également. C'est pourquoi il est indispensable d'avoir un représentant local sur place (cabinet d'avocats, d'experts comptables...) pouvant aider nos clients français à remplir les documents nécessaires. ”

LITIGES, IMPAYÉS ET RECouvreMENT

RISQUE PAYS

La Coface évalue le risque d'impayé à court terme présenté par les entreprises japonaises comme étant très faible. Jusqu'à janvier 2016, elle donnait au pays la note la plus élevée (A1) mais l'a abaissée à A2 en raison des incertitudes liées à la croissance japonaise et à l'efficacité contestée des Abenomics. Concernant l'environnement des affaires, la Coface l'évalue comme étant favorable aux entreprises avec la note la plus élevée : A1.

DÉFAUT DE PAIEMENT

Les entreprises japonaises honorent généralement leurs engagements et constituent des payeurs fiables et ponctuels. La moyenne des incidents de paiement est largement en dessous de la moyenne mondiale, le nombre de faillites en 2022 (6 799) avec +15 % par rapport à l'année précédente. Toutefois, s'agissant des entreprises de taille petite ou moyenne, il est préconisé de réaliser une enquête de notoriété avant de s'engager dans la relation commerciale.

MOYENS DE RECOURS EN CAS DE NON-PAIEMENT

Lorsqu'une entreprise japonaise fait défaut, le recouvrement est difficile car l'entreprise est généralement déjà en situation de faillite. La procédure ordinaire en recouvrement de créances introduite devant un tribunal japonais est longue et coûteuse, les documents devant tous être traduits en japonais. La procédure de saisie sur compte se développe également. Sauf cas isolés, la plupart des litiges se résolvent par la **voie amiable**.

Une procédure contentieuse au Japon peut être très chère, et devra être réservée à des montants de créance dépassant les 2 ou 3 M JPY (≈ 16 000-25 000 EUR). Toutefois, privilégier les procédures alternatives à l'action contentieuse peut se révéler pertinent.

TÉMOIGNAGE

Mme Yuka SAIKI, responsable de l'International Desk Japon au Crédit Agricole Corporate & Investment Bank Tokyo



Les entreprises françaises qui souhaitent s'implanter au Japon font face à des difficultés majeures lorsqu'elles veulent solliciter un financement local. En effet, si celles qui sont déjà implantées depuis longtemps ne rencontrent généralement pas de problèmes car elles disposent de bilans solides au Japon qui attestent de leur santé financière sur plusieurs années, les entreprises nouvellement implantées rencontrent plus de difficultés en matière de financement. Les banques japonaises exigent souvent une garantie bancaire, aujourd'hui les crédits sont réalisés principalement entre les banques elles-mêmes.



GARANTIES ENVISAGEABLES

La **Coface** a mis en place une série de garanties pour faciliter les échanges extérieurs, et notamment protéger les différents acteurs des risques qu'ils comportent (risque de non-paiement, non-remboursement, risque de fabrication, etc.). Elle propose ainsi des assurances crédit, des services d'affacturage ou encore des services de renseignement de notoriété sur les entreprises.

D'autres sociétés comme **Teikoku Databank** et **Tokyo Shoko Research** sont à même de fournir des renseignements de notoriété permettant d'évaluer de futurs partenaires commerciaux, notamment sur le plan de leur solvabilité.

FAIRE DES AFFAIRES DANS LE PAYS

Se protéger

Le Japon est **un des leaders du marché mondial de la propriété industrielle**, avec 180 989 marques et 289 493 brevets déposés en 2022. Le pays ne fait cependant pas exception à la problématique des contrefaçons en Asie. Il est donc essentiel pour les entreprises françaises de se protéger lorsqu'elles se développent en Asie, y compris sur le marché japonais.

TÉMOIGNAGE

Amandine MONTREDON, conseillère régionale INPI en propriété intellectuelle, ambassade de France au Japon



Comme dans tous les pays du monde, il est important pour une entreprise de protéger ses créations. Déposer un brevet, une marque ou un dessin et modèle est le seul moyen d'obtenir un monopole sur sa création et ainsi de se différencier de la concurrence. Cela permet aussi de garantir la date à laquelle on a créé son produit et donc de se protéger plus facilement en cas de litiges.

Le principal défi à relever au Japon pour les entreprises françaises est d'ordre linguistique ! Lors d'un dépôt de marque, il est recommandé de réfléchir au dépôt des équivalents en katakana et en kanji, le cas échéant.



RÉGLEMENTATION DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

La réglementation japonaise est conforme à l'accord sur les aspects des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce (ADPIC), le Japon étant **membre de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)**. Le Japon a par ailleurs signé le **traité d'accord commercial anti-contrefaçon (ACTA)** en 2011. Le pays est aujourd'hui activement engagé dans la lutte anti-contrefaçon et contre le développement de cette industrie qui s'est accélérée chez ses voisins.

La protection des droits de propriété intellectuelle est assurée par :

- Les **douanes** au niveau des frontières ;
- La **police** au niveau national et local ;
- Par le **tribunal spécialisé** en propriété intellectuelle.

Les autres principaux acteurs de la protection de la propriété intellectuelle sont :

- Le **Japan Patent Office (JPO)** placé sous l'égide du METI et qui gère les enregistrements au Japon ;
- Les **Intellectual Property Strategy Headquarters** au sein du cabinet du Premier ministre ;
- La **Japan Intellectual Property Association** qui est l'une des plus grandes organisations mondiales de propriété intellectuelle ;
- **L'International Intellectual Property Protection Forum** ;
- **L'Institute of Intellectual Property**.

En dépit d'un dispositif institutionnel et réglementaire complet, la **faiblesse des sanctions représente malgré tout un problème**. Le montant des sanctions économiques ou amendes est peu dissuasif, de même que l'absence de moyens pour mettre le contrefacteur hors d'état de nuire, par exemple par le truchement d'un retrait de licence ou d'une interdiction d'exercice.

En outre, le droit des marques japonais ne prohibe pas le fait de détenir des contrefaçons à des fins non commerciales. En effet, les ventes de contrefaçons persistent par les importations dites « à titre privé » expédiées le plus souvent par la poste ou introduites par des pseudo-touristes, mais aussi via les ventes sur internet. La lutte contre la contrefaçon prend aussi de l'ampleur dans le secteur privé.

TÉMOIGNAGE

M^e Laurent DUBOIS, associé du cabinet TMI Associates

M^e Davy Le DOUSSAL, conseil du cabinet TMI Associates

Avocats au barreau de Paris, enregistrés au barreau de Tokyo



Si l'objectif est d'arrêter la contrefaçon, le système japonais donne aujourd'hui les moyens nécessaires et satisfaisants soit par l'envoi d'une lettre de mise en demeure soit par l'engagement d'une procédure judiciaire à l'encontre des plus récalcitrants. Mais si l'objectif est d'obtenir des dommages et intérêts, c'est là beaucoup plus incertain et finalement plus coûteux. Mieux vaut donc concentrer les efforts sur l'arrêt de la contrefaçon. Notez que l'absence de recours à un huissier pour effectuer des saisies-contrefaçons rend plus difficile la constitution de la preuve de la contrefaçon particulièrement en matière de brevet.



LES BREVETS ET MODÈLES D'UTILITÉ

Toute commercialisation d'un procédé ou d'une invention doit faire l'objet du dépôt préalable d'un brevet au Japon pour limiter les risques de contrefaçon. Une particularité est l'existence, en parallèle du brevet de concept, de modèles d'utilité qui visent à protéger les inventions à plus faible degré technologique. Le modèle d'utilité ne concerne que des produits et en aucun cas des procédés.

LES BREVETS

Sont protégeables par un brevet les inventions constituant des innovations d'un niveau technique élevé utilisant des lois naturelles et utilisables à des fins industrielles. Le Japon ayant ratifié le **Patent Cooperation Treaty** en avril 1978, l'enregistrement peut s'effectuer à partir de la France (par le biais d'un dépôt international avec une demande d'extension spécifique sur le Japon) ou directement au Japon. Les Français disposent d'un délai de priorité de douze mois après le dépôt du brevet en France.

Si le dépôt est réalisé au Japon, une demande doit d'abord être remise au Japan Patent Office. L'anglais est autorisé sous réserve d'en apporter la traduction en japonais dans un délai de deux mois. Le brevet est examiné, puis délivré et enregistré après paiement des droits correspondants. Les tiers disposent ensuite d'un délai de six mois pour formuler une demande d'opposition. La **durée de la protection est de vingt ans pour les brevets** à compter de la date de la demande initiale.

LES MODÈLES D'UTILITÉ

Le modèle d'utilité, dont le niveau technique requis est moins élevé que le brevet, ne concerne que les formes, structures ou compositions de produits, et en aucun cas des procédés. Ainsi, les produits ne pouvant être identifiés par leur apparence physique (composés chimiques, verre, ciments, etc.) ne peuvent pas être l'objet d'un modèle d'utilité. L'enregistrement des modèles d'utilité ne peut se faire que directement au Japon.

À quelques différences près, les formalités de dépôt d'un modèle d'utilité sont identiques à celles d'un brevet. Toutefois, la durée de la procédure est d'environ deux ans pour un brevet et d'un à six mois pour un modèle d'utilité. La **durée de la protection des modèles d'utilité est de 10 ans** à compter de la demande de dépôt.

LES MARQUES

Une marque est un **signe distinctif** qui indique que des produits ou des services sont fournis par une certaine personne ou une certaine entreprise. Au Japon, une marque peut être un mot, un groupe de mots, un nom patronymique, un sigle, un dessin, un cachet, un symbole, une forme tridimensionnelle ou encore la combinaison d'au moins deux de ces éléments. Depuis 2015 la protection concerne aussi des champs tels que la couleur d'un produit, le son diffusé à la publicité télévisée, le mouvement de logo à la télévision ou sur Internet, le positionnement de logo sur un produit, *les hologrammes*.

La **marque ne doit en aucun cas être identique ou similaire à une marque déjà enregistrée au Japon**. Des produits sont considérés comme similaires s'ils relèvent d'une même classe dans l'ancienne classification japonaise, même s'ils sont différents selon la classification internationale. Il est possible de procéder soi-même à une recherche d'antériorité sur le site « [Industrial Property Digital Library](#) » du Japan Patent Office.

L'enregistrement d'une marque peut s'effectuer à partir de la France (via l'Institut national de la propriété intellectuelle, INPI) par le biais d'un dépôt international dans le cadre du **protocole de Madrid**, ou directement à partir du Japon. Lorsque la demande est déposée au Japon, tout déposant étranger non-résident (ou sans établissement commercial au Japon, dans le cas d'une personne morale) doit présenter sa demande par le biais d'un représentant officiel au Japon, d'un conseil japonais en propriété industrielle (*benrishi*), ou d'un avocat japonais (*bengoshi*) doté de la qualification de *benrishi*.

Les ressortissants d'un État membre de la **Convention de Paris** bénéficient par ailleurs d'un droit de priorité de six mois pour déposer leurs marques dans un autre État membre. En pratique, les demandes d'enregistrement faites au Japon dans les six mois de la demande initiale sont traitées comme si elles avaient été faites à la date de la demande en France. Les déposants ayant enregistré une marque ou un brevet français bénéficient d'un droit de priorité (six ou douze mois suivant le dépôt en France), grâce auquel les demandes déposées par un tiers au Japon sont alors inopposables durant ce délai. La **durée de la protection d'une marque est de dix ans** à compter de son enregistrement, renouvelable indéfiniment, moyennant le règlement des frais associés auprès du JPO.

LES DESSINS ET MODÈLES

Un dessin est toute forme, motif, couleur ou toute combinaison de ces éléments qui crée « une impression de beauté ». Le dessin industriel est inséparable de l'objet auquel il est associé. Les sculptures, peintures ne sont pas protégées au titre du dessin industriel, mais du droit d'auteur. L'enregistrement de dessins et de modèles peut s'effectuer à partir du Japon mais aussi de l'étranger. La **durée de protection des dessins et modèles industriels est de vingt-cinq ans**, à partir de la date d'enregistrement.

LES DROITS D'AUTEUR

Les droits d'auteur détenus au Japon par des Français bénéficient d'une protection automatique, le Japon et la France étant signataires de la Convention de Berne.

Pour faire constater l'existence des droits d'auteur au Japon, il est possible de procéder à un enregistrement auprès de certains organismes qui diffèrent selon la nature de l'œuvre, pour les **logiciels**, Software Information Center (SOFTIC) ou l'Association of Copyright for Computer Software (ACCS), pour les **œuvres artistiques ou musicales** via l'Agence des affaires culturelles ou la Japanese Society for Rights of Authors, Composers and Publishers (JASRAC), et enfin pour l'**industrie cinématographique**, via la Japan and International Motion Picture Copyright Association (JIMCA).

La **protection court à dater du moment de la création de l'œuvre jusqu'à soixante-dix ans après le décès de l'auteur.**

Tableau récapitulatif

	Enregistrement et organisme à contacter		Droit de priorité	Durée de protection
	Depuis la France	Au Japon		
Brevet	INPI, via dépôt international dans le cadre du Patent Cooperation Treaty (PCT)	JPO	12 mois	20 ans à compter de la date de la demande initiale
Modèle d'utilité	Impossible	JPO	12 mois	10 ans à compter de la date de la demande initiale
Marque	INPI, via dépôt international dans le cadre du protocole de Madrid	JPO	6 mois	10 ans à compter de la date d'enregistrement (renouvelable indéfiniment)
Dessins et modèles	Depuis le Japon ou depuis l'étranger dans le cadre du système de la Haye	JPO	6 mois	25 ans à compter de la date d'enregistrement

3

CONTACTS UTILES



CONTACTS UTILES

CABINETS ET AGENCES RÉFÉRENCÉS PAR BUSINESS FRANCE

Business France a référencé des acteurs proposant des prestations de services liées à l'ancrage commercial, complémentaires aux missions de l'Agence.

N'hésitez pas à visiter le [site Team France Export pour prendre connaissance de leurs services](#) et les contacter directement.



[CLIQUEZ SUR L'ICONE](#)

Des conditions préférentielles au profit des PME-ETI françaises orientées par la Team France Export peuvent être applicables, mentionnez la Team France Export dans votre message.

Pour toute question, écrivez à referencement@businessfrance.fr

À la date de publication du présent guide, la liste des entreprises référencées par Business France est présentée ci-après (liste mise à jour sur le site Team France Export).

- **Services de domiciliation (VIE)**

CCI FRANCE JAPON

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCE-JAPON (CCIFJ) - www.ccifj.or.jp

Créée en 1918 et 1^{ère} Chambre européenne au Japon, la Chambre de commerce et d'industrie française du Japon (CCIFJ) fait partie d'un réseau de 119 Chambres françaises à l'international (CCIFI). La CCIFJ est en mesure d'accueillir les entreprises françaises (y compris les VIE), en phase d'implantation au Japon à travers trois business centers situés à Tokyo, Osaka et Nagoya.

P.M.C. K.K. www.pmcjapan.com

Gaël Austin, president & representative director ; Martial Meyssignac, representative director ; Régis Verin, representative director ; Fabien Debaecker, representative director ; Pascal Train, representative director.

Assistance à l'implantation au Japon – Market Entry et Mise en œuvre Opérationnelle : recherche et accompagnateur de partenaires-importateurs, création et gestion de succursales (JV, bureaux de liaison), services HR, recrutement, comptabilité, payroll, représentation, accords de licence, études de marché.

DENIAU SOKEN K.K. www.deniau.jp

Jean Deniau, président

Depuis 2003 DSC a aidé à se développer des sociétés, principalement dans les arts de vivre et la gastronomie fine : à travers le succès de « Staub » (trois fois plus gros au Japon qu'en France), et le support d'une équipe de 15 personnes, nous prenons en charge « in house » le développement marketing et commercial de nos « Maisons ».

AUTRES CABINETS ET AGENCES

- **Cabinets d'avocats francophones**

BAKER & MCKENZIE M ^e Jean-Denis MARX	www.bakermckenzie.co.jp/en jean-denis.marx@bakermckenzie.com +81 (0)3 6271 9450
DALPAYRAT FOREIGN LAW OFFICE M ^e Philippe DALPAYRAT	dalpayrat@dalpayratlaw.com +81 (0)3 3512 2379
IWATA GODO LAW OFFICE M ^e Landry GUESDON	www.iwatagodo.com/english/lguesdon@iwatagodo.com +81 (0)3 3214 6205
LPA-CGR AVOCATS M ^e Lionel VINCENT M ^e Ayano KANEZUKA	www.lpalaw.com/bureau/tokyo/lvincent@lpalaw.com akanezuka@lpalaw.com +81 (0)3 4540 7735
TMI ASSOCIATES M ^e Laurent DUBOIS M ^e Davy Le DOUSSAL	www.tmi.gr.jp/ ldubois@tmi.gr.jp dledoussal@tmi.gr.jp + 81 (0)3 6438 5511

- **Cabinets d'expertise comptable et fiscale**

ERNST & YOUNG SHINNIHON Mme Emmanuelle MOSSÉ, Partner Responsable du French Desk au Japon	www.ey.com/en_jp mosse-mmnl@shinnihon.or.jp
GRANT THORNTON M. Jacques MARTIANO Japan Desk Business Development Director	www.grantthornton.fr jacques.martiano@fr.gt.com
HANAI & ASSOCIATES (anglophone) (Caderas Martin Japan liaison office) M. Koichi HANAI, expert-comptable	http://hanai-cpa.co.jp/index_fr.htm hanai@hanai-cpa.co.jp
KPMG AZSA LLC M. Emmanuel ANGUIS Responsable du French Desk au Japon	https://home.kpmg/jp/en/home.html eanquis@kpmg.fr
MAZARS JAPON Mme Céline TAKIZAWA, Partner	www.mazars.jp celine.takizawa@mazars.jp
MINATO INTERNATIONAL ACCOUNTING OFFICE (anglophone) M. Ichiro KAWAI, expert-comptable	https://minatoacc.com/?lang=en ichirok@minatoacc.com
SAKASHITA INTERNATIONAL TAX ACCOUNTANT CO. (anglophone) Mme Hiroko SAKASHITA, Certified Public Tax Accountant	https://bygones-tax.com/en_index.html sakashita@bygones-tax.com
SBC GROUP – SUMIDA BROKERS & CONSULTING CORP. M. Jean-Louis SPOTTI, Senior Consultant	https://sbc.gr.jp/ jl.spotti@sbc.gr.jp
SUGIYAMA ACCOUNTING OFFICE Mme Yumiko ANZAI, Senior (francophone)	https://cpa-sugiyama.jp/ masaaki@sugiyama-m2.com

- **Le Groupe des Consultants Français au Japon (GCFJ)**

ASIA MARKETING DEVELOPMENT GROUP PARTNERS CO., LTD.

Thierry Consigny, representative director

Société de conseil spécialisée dans l'accompagnement des sociétés innovantes, avec pour vecteurs principaux les industries de technologie de l'information, la santé et le bien-être. Soutien au M&A à la recherche d'investissement. Portage de start-up.

CETANĀ www.cetana.com

Jean-Michel Mollier, président

Cetana accompagne de manière intégrée les PME européennes sur le marché japonais autour des thématiques « santé » (dispositifs et équipements médicaux, e-santé, silver economy) et « manufacture » (matériaux, pièces et équipements industriels).

DENIAU SOKEN K.K. www.deniau.jp

Jean Deniau, président

Depuis 2003 DSC a aidé à se développer des sociétés, principalement dans les arts de vivre et la gastronomie fine : à travers le succès de « Staub » (trois fois plus gros au Japon qu'en France), et le support d'une équipe de 15 personnes, nous prenons en charge « in house » le développement marketing et commercial de nos « Maisons ».

EXPRIME INC. www.exprime.co.jp

Maïa Maniglier, présidente

Exprime inc a été créé en 1997 pour répondre aux besoins spécifiques du marché japonais en communication BtoC, BtoB, BtoG... La création de Branding Book est une de nos spécialités.

FREDERIC LAURENT CONSULTING LTD.

Frederic Laurent, président

Société de conseil basée à Tokyo depuis 2006 : études de marché, recherche de partenaires, représentation, création et gestion de filiales. Secteurs des biens de consommation (agro-alimentaire, cosmétiques, mode...) et biens d'équipement (machines...). Coopérations franco-japonaises sur pays tiers (Asie).

GourmetPro K.K. www.gourmetpro.co

Ugo Bataillard, representative director

Plateforme de consultants spécialisés sur le secteur agro-alimentaire. Fournit un service un service bout-en-bout d'entrée de marché : recherche et création de stratégie, introduction de partenaires et support au lancement.

GRG K.K. www.grgkk.com

Gregory Roustel, business consultant

Service de conseil sur le marché japonais / Entrée de marché. Spécialiste du retail en général : biens de consommation, alimentaire, prêt-à-porter, bijouterie, design et ameublement. Études de marché, accompagnement sur les salons, audit financiers et opérationnels, support marketing et organisation de séminaires et services d'animation événementielle

JB&B LLC www.jb-b.biz

J-B. Fauvel, CEO

Agence de soutien au développement international spécialisée dans la redéfinition des stratégies adaptées aux marchés cibles pour une implantation solide et pérenne au Japon et particulièrement dans le Kansai. Étude de marché, recherche de partenaires, accompagnement sur le long terme en tant qu'intermédiaire/représentant

JEAN BARTHELEMY CONSULTANCY K.K. www.barthelemy.jp

Jean Barthélemy, président

Conseil en implantation et soutien de PME et start-up. Représentation, négociation, accompagnement. Direction par intérim, gestion déléguée, restructuration. Appui de développement et partenariats.

JITEX CONSULTING GROUP www.jitex.com

Minoru Sakuramoto, manager of japan office

Cabinet de conseil spécialisé dans le transport et la mobilité : benchmark, études stratégiques, études de marché, missions.

KAFEINE G.K. <https://www.kafeine.jp/>

Charles Durand, representative director,

Conception et implémentation de stratégies marketing pour collectives et entreprises dans le secteur agroalimentaire avec focus sur le secteur du vin.

K.K. BCIL JAPON www.bciljapon.com

Bernard Cendron, representative director

Société de Conseil marketing spécialisée dans les produits de luxe au Japon et Asie.

KYO Consultants www.kyoconsultants.com

Renaud Pretet, founder and managing director

Société de conseil spécialisée sur le secteur de l'horlogerie, de la joaillerie et des vêtements de luxe et de créateurs : représentation, opérations, mise à disposition de ressources partagées pour pénétrer sur le marché japonais ou améliorer la relation avec un distributeur existant.

NEXT LEVEL JAPAN K.K. <https://nextlevel.global>

Stéphane Zadounaïsky, representative director

Développement commercial pour entreprises Tech responsables B2B et B2C : recherche de distributeurs / importateurs / OEM / Clients. Gestion et optimisation de réseau de distribution, recrutement. Marketing digital : activation, notoriété de marque, réseaux sociaux, places de marché.

O-DELICE-GOURMANDS (Société en nom personnel)

Jérôme Bouhet

O-Délices-Gourmands, créée en 2014, a pour objectif d'apporter son expertise en matière de métiers de bouche (food service et détail dans une moindre mesure) pour aider les sociétés françaises à se développer durablement au Japon.

ORIGAMY <https://www.origamy.jp>

Hugo Delforge, founder

ORIGAMY a pour mission de conseiller et d'accompagner les entreprises F&B à s'installer et à opérer sur le marché Japonais via les canaux BtoB ou BtoC.

P.M.C. K.K. www.pmcjapan.com

Gaël Austin, president & representative director ; Martial Meyssignac, representative director ; Régis Verin, representative director ; Fabien Debaecker, representative director ; Pascal Train, representative director.

Assistance à l'implantation au Japon – Market Entry et Mise en œuvre Opérationnelle : recherche et accompagnateur de partenaires-importateurs, création et gestion de succursales (JV, bureaux de liaison), services HR, recrutement, comptabilité, payroll, représentation, accords de licence, études de marché.

SÉRIC K.K. www.seric-japon.com

Christian Polak, président ; Geoffroy de Pontbriand, director

Société de conseil spécialisée dans les secteurs industriels, aviation, militaire, équipementiers automobiles, ferroviaires, environnement ; représentation, accompagnement d'implantation sur les marchés japonais et coréen, investissements, acquisitions, portage.

THE TAFFRAIL GROUP JAPAN K.K. www.taffrailgroup.com

Robert Verdier, managing director

Conseil stratégique en relations "Business to Government"

TFC CO., LTD. www.tfcjapan.jp

Philippe Terrien, président

TFC a pour mission d'aider les sociétés dans les domaines de la mode, du design intérieur et de l'alimentation, à développer leur chiffre export sur le territoire japonais et leur offrir un service de relations presse pour la promotion de leurs produits.

Tokyo Coordinating Office K.K. www.tco-kk.com

Sebastien Pellet, président

TCO est spécialisé dans le conseil en stratégie d'approche du marché Japonais, la création de filiales, la négociation de partenariats, la gestion de filiales et de joint-ventures.

Tradentry G.K. www.tradentry.com

Nicolas Villeger, directeur général

Société de conseil en stratégie et management créée en 2017, spécialisée dans l'industrie du luxe (cosmétiques et bien-être, mode et accessoires, hospitalité). Implantation en filiale, représentation, conseil en développement commercial. Partenaire de groupes institutionnels japonais, cherchant à investir au capital de marques premium/luxe européennes.

Wizdom consulting K.K. www.wizdom-consulting.com

Jean-Yves Jouas, président

Société de conseil aux industries technologiques notamment Automobile, Aéronautique et Ferroviaire. Nous offrons des services d'optimisation opérationnelle dans le domaine de la R&D, des Achats et du Management de projets, et d'aide à la mise en place de partenariats, y compris représentation locale.

- **Agences immobilières et consultants immobiliers**

CB RICHARD ELLIS KK www.cbre.co.jp/en/pages/home.aspx**COLLIERS INTERNATIONAL** www.colliers.com**HOUSING JAPAN** housingjapan.com**KEN CORPORATION LTD.** www.kencorp.com**JAPAN HOME SEARCH** www.japanhomesearch.com**PECS CO., LTD. (AGENCE FRANÇAISE)** pecsrealty.com/fr

- **Cabinets de recrutement**

ADECCO LTD. www.adecco.co.jp/english**CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCE-JAPON** www.ccifj.or.jp**DISCO INC.** www.disc.co.jp/en**EAST WEST CONSULTING KK** www.ewc.co.jp/defaulten.aspx**HEIDRICK & STRUGGLES JAPAN LTD** www.heidrick.com**JAC RECRUITMENT CO., LTD.** corp.jac-recruitment.jp/en**MICHAEL PAGE** www.michaelpage.co.jp/en**PACIFIC ASSOCIATES LTD.** www.pacific-associates.jp**RGF TALENT SOLUTIONS JAPAN K.K.** www.rgf-executive.jp**ROBERT WALTERS** www.robertwalters.co.jp/en**STRATEGIC PARTNERS JAPAN LTD.** www.strategicpartners.co.jp/en/index**PANGAEA TALENTS** www.pangea-talent.com

LOGISTIQUE

- Office national du tourisme, compagnies aériennes vers le Japon

OFFICE NATIONAL DU TOURISME JAPONAIS (JNTO) www.japan.travel/fr/fr

AIR FRANCE www.airfrance.fr

ANA (ALL NIPPON AIRWAYS) www.ana.co.jp/fr/fr

JAPAN AIRLINES (JALPAK INTERNATIONAL FRANCE) www.jaltour.fr

JTB EUROPE www.specialistejapon.fr

- Transporteurs

TOKO LINE, LTD. www.tokoline.co.jp/english

MITSUI O.S.K. LINES, LTD. www.mol.co.jp/en/index.html

JAL CARGO www.jal.co.jp/en/jalcargo

AIR FRANCE-KLM CARGO www.skyteamcargo.com/fr

NIPPON CARGO AIRLINES www.nca.aero/e/index.html

- Transitaires

CLASQUIN JAPAN CO., LTD www.clasquin.com/index.php

BOLLORÉ LOGISTICS JAPAN www.bollere-logistics.com/en

- Service des douanes

DIRECTION DES DOUANES DE TOKYO (TOKYO CUSTOMS HEADQUARTERS) -
www.customs.go.jp/english/index.htm

- Sociétés de courrier rapide

DHL JAPAN www.dhl.co.jp/en.html

JAPAN POST (EMS) www.post.japanpost.jp/int/ems/index_en.html

UPS JAPAN www.ups.com/jp/en/home.page?

YAMATO TRANSPORT CO., LTD. www.kuronekoyamato.co.jp/en/

PROMOTION

- **Agences de relations publiques, communication**

Business France Japon dispose d'un service de presse en mesure de diffuser des communiqués de presse, d'organiser des conférences de presse, etc. Pour tout renseignement : kaori.suenaga@businessfrance.fr

BEACON COMMUNICATIONS K.K. www.beaconcom.jp/en

HAVAS WORLDWIDE TOKYO <https://jp.havas.com/en>

MCDECAUX www.mcdecaux.co.jp/en

NEXT LEVEL JAPAN K.K. <https://nextlevel.global>

PASSOT www.passot.co.jp

- **Principaux salons**

Business France organise des « Pavillons France » ou des événements B2B sur les principaux salons professionnels au Japon. Pour consulter notre programmation Japon : www.businessfrance.fr/export-agenda (sélectionner « Japon »).

Pour rechercher un salon au Japon :

- www.eventseye.com/fairs/c0_salons_japon.html
- www.jetro.go.jp/en/database/j-messe
- www.reedexpo.co.jp/en/schedule/#

REPRÉSENTATIONS FRANÇAISES

- **Services de l'ambassade de France**

AMBASSADE DE FRANCE

4-11-44, Minami-Azabu, Minato-ku,
Tokyo 106-8514
Tél : +81 (0)3-5798-6000
www.ambafrance-jp.org
Tél. : +81 (0)3-5798-6000

CONSULAT DE FRANCE À KYOTO

8 Izumidono-cho, Yoshida Sakyo-ku,
Kyoto 606-8301
Tél : +81 (0)75 761-2165
<https://jp.ambafrance.org/Consulat-general-de-France-a-Kyoto-13380>
caf.kyoto@ifik.jp

BUSINESS FRANCE, BUREAU JAPON

4-11-44, Minami-Azabu, Minato-ku,
Tokyo 106-8514
Tél : +81 (0)3-5798-6079
[www.businessfrance.fr/
tokyo@businessfrance.fr](http://www.businessfrance.fr/tokyo@businessfrance.fr)

- **Autres organisations françaises**

CHAMBRE DE COMMERCE ET D'INDUSTRIE FRANCE-JAPON (CCIFJ) - www.ccifj.or.jp

CENTRE NATIONAL DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE (CNRS) - www.cnrs.fr/derci

COFACE JAPAN (COMPAGNIE FRANÇAISE D'ASSURANCE POUR LE COMMERCE EXTÉRIEUR) www.coface.jp/en

COMITÉ POUR LA PROMOTION À L'ÉTRANGER DES SALONS FRANÇAIS (PROMOSALONS) <http://promosalons.cc-town.net>

ASSOCIATION DES FRANÇAIS DU JAPON - SECTION CONSULAIRE, AMBASSADE DE FRANCE www.afj-japon.org/index.php?id=4

SOPEXA (SOCIÉTÉ POUR L'EXPANSION DES VENTES DES PRODUITS AGRICOLES ET ALIMENTAIRES) <https://sopexa.com/fr>

STRUCTURES D'APPUI JAPONAISES

JAPAN FINANCE CORPORATION www.jfc.go.jp/n/english/index.html

SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE AGENCY www.chusho.meti.go.jp/sme_english/index

JAPAN PATENT OFFICE www.jpo.go.jp/e/index.html

JETRO www.jetro.go.jp/en

JAPAN INTERNATIONAL DISPUTE RESOLUTION CENTER (JIDRC) <http://idrc.jp/en>

FINANCE

- **Banques françaises**

BNP PARIBAS www.bnpparibas.jp/en

CRÉDIT AGRICOLE CIB, TOKYO www.ca-cib.com

SOCIÉTÉ GÉNÉRALE www.sgcib.com

- **Banques locales**

MITSUBISHI UFJ BANK www.bk.mufg.jp/global

MIZUHO BANK www.mizuho-fg.com/index.html

SUMITOMO MITSUI BANKING CORPORATION www.smbc.co.jp/global/index

PARTEZ À LA CONQUÊTE DE L'INTERNATIONAL,



NOUS VOUS PROPOSONS UN ACCOMPAGNEMENT SUR MESURE

CONSEILS ET INFORMATIONS, AIDE À L'IMPLANTATION, OUVERTURE DE COMPTES,
SÉCURISATION DE VOS TRANSACTIONS, CASH MANAGEMENT...

DÉCOUVREZ TOUTES NOS SOLUTIONS POUR RÉPONDRE À VOS NOUVEAUX DÉFIS
INTERNATIONAL.GROUPECREDITAGRICOLE.COM



GRUPE
CRÉDIT
AGRICOLE



CRÉDIT
AGRICOLE
GROUP



INTERNATIONAL BUSINESS SOLUTIONS BY CRÉDIT AGRICOLE GROUP

AUTRES INFORMATIONS DISPONIBLES

Retrouvez tous les titres de la collection « Guide des affaires » en suivant ce lien :

[Médiathèque - Team France Export \(teamfrance-export.fr\)](https://teamfrance-export.fr)

AUTRES SERVICES ET PRODUITS BUSINESS FRANCE

Pour répondre aux enjeux de votre développement international – vous informer, définir une stratégie export, sécuriser et financer votre opération export, acquérir de nouvelles compétences, prospecter, gagner en notoriété à l'international, renforcer votre présence à l'étranger et développer votre réseau – Business France propose 12 offres personnalisables de produits et services d'accompagnement.

Retrouvez le détail de nos offres sur :

[Team France Export - Accompagner les entreprises françaises à l'international \(teamfrance-export.fr\)](https://teamfrance-export.fr)