

INSIGHT N°151 · MODE, ACCESSOIRES & BEAUTÉ · JAPON

Comprendre le shoka shiire des grands magasins japonais

Une marque étrangère qui arrive à Tokyo attend en général un bon de commande ferme. Le grand magasin japonais lui propose plutôt un comptoir, un taux de commission et un stock qui reste sa propriété jusqu'à la vente. Ce système s'appelle le shoka shiire, et mieux vaut le comprendre avant de signer quoi que ce soit.

Octobre 2026 · 5 min de lecture · First Edit Asia

Comment achètent vraiment les grands magasins japonais

Un grand magasin japonais peut acheter de trois manières : l'achat ferme (kaitori shiire), le dépôt-vente (itaku shiire) et l'achat à la vente (uriage shiire) que toute la profession appelle d'ailleurs shoka shiire. Seul l'achat ferme sans clause de retour laisse les invendus au grand magasin. Dans tous les autres cas, il peut les renvoyer, et c'est le fournisseur qui porte l'essentiel du risque de stock ^[1].

Le shoka shiire va encore plus loin. Le magasin n'enregistre l'achat qu'au moment où le client paie : le sac exposé en rayon figure donc dans l'inventaire de la marque jusqu'au passage en caisse. Les invendus appartiennent au fournisseur, et le grand magasin ne comptabilise que sa marge nette en chiffre d'affaires. D'où les deux chiffres que publient les grands magasins japonais, les ventes en magasin d'un côté et le chiffre d'affaires comptable de l'autre. La mode, les cosmétiques et la bijouterie ainsi que certains segments alimentation premium et alcools fonctionnent surtout ainsi ^[2], et l'achat ferme ne concernerait qu'une infime partie des budgets d'achats des grands magasins ^[3].

Le système n'a rien de récent : il remonte aux années 1950 où l'encadrement des retours marchandises a poussé les grands magasins vers le dépôt-vente, et les fournisseurs ont suivi parce que leurs propres marges s'en trouvaient améliorées tout en continuant à bénéficier d'un environnement à forte circulation ^[4].

Qui paie quoi

En signant un comptoir en shoka shiire, vous financez en pratique le stock en rayon et en réserve, détenu par vous-même (si vous disposez d'une structure au Japon) ou par votre importateur japonais, ce jusqu'à la vente de chaque pièce. Bien souvent, vous payez aussi le

personnel : les corners en grand magasins japonais sont depuis longtemps tenus par des vendeurs détachés par le fournisseur plutôt que recrutés par le magasin ^[4]. Ajoutez l'aménagement du corner, en général à vos frais et selon le cahier des charges du grand magasin, la démarque et la casse sauf clause contraire, et les soldes, qui s'imputent entièrement sur votre revenu.

Le magasin apporte l'adresse et son trafic, l'encaissement et la détaxe, et l'accès à sa clientèle gaisho, le service de vente personnalisée réservé à ses meilleurs clients ^[2]. Cet accès vaut cher. Les grands magasins le savent.

Une conséquence passe souvent inaperçue : quelqu'un doit détenir le stock au Japon. Il faut donc une filiale japonaise, ou un importateur-distributeur prêt à porter l'inventaire aux conditions du dépôt. L'assurance du stock en dépôt est un coût supplémentaire, souvent sous-estimé au Japon.

Faites un calcul rapide avant de signer. Si le corner demande trois mois de stock, vous financez au coût de revient un quart de ses ventes annuelles, avant le premier salaire et le premier meuble. Si la trésorerie n'est pas au rendez-vous, le corner est alors hors de portée, quelle que soit la commission obtenue.

Ce que le grand magasin ne peut pas imposer

La Commission japonaise de la concurrence surveille la manière dont les grands distributeurs traitent leurs fournisseurs. Sa désignation de 2005 sur les pratiques commerciales déloyales interdit à tout grand distributeur d'imposer des conditions de dépôt excessivement défavorables au regard des usages. Elle lui interdit aussi d'exiger le moindre personnel détaché, sauf accord préalable du fournisseur et pour vendre ses propres produits uniquement ^[5]. Ces règles ne fixent pas votre commission. Elles donnent en revanche à une marque étrangère un certain appui le jour où un acheteur demande une faveur de trop.

Un marché qui se resserre

Les grands magasins japonais ont réalisé 5 675,4 milliards de yens de ventes en 2025, en recul de 1,5 % à périmètre constant, une première baisse en cinq ans. Les ventes en détaxe aux touristes étrangers ont chuté de 12,7%, à 566,7 milliards de yens. Si les cosmétiques et la bijouterie ont tenu, l'habillement de luxe et les accessoires, beaucoup moins ^[6]. S'y ajoute un changement de mécanique de la détaxe le 1er novembre 2026 : le grand magasin encaissera le prix TTC et ne remboursera la taxe à la consommation qu'une fois la sortie des produits du Japon confirmée par les douanes ^[7].

Quand les marges d'un grand magasin se tendent, les fournisseurs sont généralement les premiers à le sentir. En tant que fournisseur en dépôt-vente, demandez comment le magasin traitera les remboursements, si des frais de traitement vous seront refacturés, et ce que deviendra la vente si le remboursement échoue.

Les six points à négocier fermement

- **La commission.** Un pourcentage du prix de vente. Comparez-la selon les catégories et les étages, et demandez ce qu'elle couvre vraiment : frais de terminal bancaire et de carte, détaxe, promotions, paquets cadeaux.
- **Le règlement.** Date de clôture mensuelle, date de paiement et, si votre importateur vous règle en euros, devise et date de fixation du change.
- **Le stock et la démarque.** Ventes quotidiennes par référence, inventaires contradictoires à intervalles convenus, et règle écrite sur la prise en charge des manquants.
- **Le personnel.** Nombre de conseillers, employeur, et limite écrite à toute tâche hors de votre corner.
- **Les promotions.** Votre droit d'approuver les soldes, et qui paie les opérations du magasin et les points de fidélité.
- **La sortie.** Préavis, propriété et démontage du mobilier, conditions de reprise du stock.

Commencer par un saiji

Les grands magasins organisent aussi des événements courts, les saiji, tels que des foires saisonnières ou encore des semaines éphémères sur un étage dédié. Même logique de dépôt, mais sans corner permanent, sans contrat de personnel fixe et sans aménagement à construire. Pour une marque sans historique au Japon, deux ou trois saiji fournissent précisément les chiffres d'écoulement, données nécessaires qu'un acheteur demandera avant de proposer tout emplacement permanent. Ce sont aussi ceux dont vous avez besoin avant de dire oui.

LE POINT DE VUE DE FIRST EDIT ASIA

Le shoka shiire a mauvaise réputation chez les marques étrangères, souvent auprès de celles qui ont signé sans l'avoir même modélisé. Le marché est pourtant simple : vous prenez le risque de stock, et vous obtenez en échange l'un des trafics les plus qualifiés au monde. Les marques qui réussissent le pilotent comme du retail, pas comme du wholesale. Elles prévoient l'écoulement corner par corner, financent le stock en connaissance de cause et règlent les six points ci-dessus avant même de boucler les plans d'aménagement. Les autres découvrent en général au bout de six mois qu'elles ont financé le grand magasin elles-mêmes.

Sources

- [1] Nanzan University, research paper on department store purchasing forms (買取仕入・委託仕入・売上仕入 (消化仕入)), in Japanese. https://nanzan-u.repo.nii.ac.jp/record/3862/files/sha_haku_ko_6.pdf
- [2] CREX, "百貨店のビジネスモデル | 消化仕入の仕組みと外商・多角化【2026年版】" (Department store business model: shoka shiire, gaisho), in Japanese. <https://www.crex-data.com/industry/retail/department-store/industry-structure>

-
- [3] President Online, analysis of Japanese department store procurement (消化仕入れが取引の大半), in Japanese. <https://president.jp/articles/-/3341>
 - [4] Takaoka, M., "Department Stores Business in Japan between 1945 and 1956: Formation of the Japanese Style Trade Practices", Japan Business History Review, vol. 32 no. 1, 1997. https://www.jstage.jst.go.jp/browse/bhsj/32/1/_contents/-char/en
 - [5] Japan Fair Trade Commission, "Designation of Specific Unfair Trade Practices by Large-Scale Retailers Relating to Trade with Suppliers", Notification of 13 May 2005 (official English translation). <https://www.japaneselawtranslation.go.jp/notices/view/11>
 - [6] Jiji Press, "Japan Dept. Store Sales Fall for 1st Time in 5 Years", 23 January 2026 (Japan Department Stores Association data). <https://english.adnkronos.com/2026/01/23/japan-dept-store-sales-fall-for-1st-time-in-5-years/>
 - [7] National Tax Agency of Japan, "輸出物品販売場制度のリファンド方式への見直し" (Tax-free shop system: move to the refund method), in Japanese. <https://www.nta.go.jp/publication/pamph/shohi/menzei/201805/format/002.htm>
-

Cette étude est fournie à titre d'information générale et ne constitue pas un conseil juridique, fiscal ou réglementaire. Les réglementations évoluent : vérifiez la situation en vigueur avant d'agir.