



PRIMO PIANO

L'italiana Gas firma un franchise per il Giappone	1
Intesa fra le piccole aziende di abbigliamento per diventare competitive	2
Trussardi annulla la licenza Teijin	3
Missoni firma un contratto di licenza con Onward Kashiyama	3
Francesco Pineider firma un accordo d'importazione	4
Altro anno, altro record: Louis Vuitton	4
Cruciani amplia le linee a edizione limitata	4-5
Cellulare significa ordini via e-mail	5
Isetan intende rinnovare l'ala dedicata all'abbigliamento maschile.....	5
World cambia.....	6
Kappa firma un contratto di licenza per le calzature	6
In arrivo grandi i centri commerciali.....	7
Peter Rabbit finalmente libero	7-8
Takashimaya intensifica gli interventi di riduzione del debito	8
Seibu, saga epica	9
Focus, inversione di ruoli.....	10-12

Tassi di cambio	13
Dati	13-24
Fiere Campionarie Giapponesi.....	24

L'italiana Gas firma un franchise per il Giappone

Il gruppo di abbigliamento italiano in forte crescita, Grotto, ha firmato un accordo di franchise con il distributore di abbigliamento, Cross Plus per il marchio Gas.

L'accordo prevede l'apertura di una trentina di negozi in Giappone, nell'arco di tre anni, e rappresenta un'occasione unica per uno degli ultimi grandi distributori di abbigliamento, di diventare dettagliante

Un altro marchio di spicco del denim italiano si è affacciato sul mercato nipponico. Grotto ha siglato un accordo con uno dei principali gruppi di grossisti del paese, Cross Plus, per l'apertura di negozi in Giappone dal mese di febbraio. Cross Plus, che vanta una quota di mercato fra i primi dieci per la vendita all'ingrosso di abbigliamento femminile, in Giappone, nonché le maggiori vendite al settore del dettaglio GMS, aprirà il primo negozio nel distretto della moda di Tokyo, Harajuku. Il negozio di Harajuku si estenderà su circa 110 mq, con abbigliamento donna e uomo a livello strada e abbigliamento solo donna al piano superiore. I jeans da uomo partiranno da un prezzo di circa 11.800 yen, mentre i jeans da donna si venderanno a una fascia di prezzo superiore, da 18.000 a 27.800 yen.

L'accordo, che garantisce a Cross Plus diritti esclusivi di importazione e distribuzione di Gas, vedrà l'apertura di almeno ventidue-ventitre negozi, entro tre anni, ma fonti bene informate affermano che la società ha in programma una strategia di espansione aggressiva, che mira a circa trenta negozi. Nel corso del primo anno, saranno aperti almeno quattro negozi, compreso il flagship di Harajuku e uno a Osaka. Cross Plus stima che le vendite toccheranno i 3 miliardi di yen entro tre anni.

Cross Plus è uno dei rivenditori giapponesi più affermato per l'abbigliamento donna e bambino, con un fatturato, lo scorso anno, di 65 miliardi di yen. Tra le marche trattate figurano Cross, Alpha

Cubic, Spalding, Choop e AWAW di Junko Shimada. La società sostiene di essere il sesto più grosso rivenditore al mondo di abbigliamento donna dopo World, Itokin, Onward, Sanyo Shokai e Five Foxes e il maggiore distributore di abbigliamento femminile al settore GMS.

Tuttavia, negli ultimi anni, detenere la principale quota di mercato delle vendite al settore GMS non è stato certo un pregio. Con Aeon e Ito-Yokado alla ricerca dei centri di produzione più economici per le forniture, Mycal in amministrazione controllata e Daiei traballante, le vendite, anche per i migliori rivenditori, hanno sofferto. Anche se Cross Plus ha registrato un miglioramento costante delle vendite durante gli anni '90, un risultato notevole se si considera il calo generale nel mercato, lo scorso anno, le vendite sono scese da 68,5 a 65 miliardi di yen.

Come altri grossisti di abbigliamento, Cross Plus è sempre più preoccupato per la minaccia della concorrenza dal settore dell'abbigliamento specializzato in netta crescita e dalle catene SPA create da concorrenti del calibro di Itokin, World e Onward Kashiyama. Le catene SPA, assieme ad altre catene indipendenti, quali Uniqlo, Point e Shimamura, negli ultimi anni, si sono accaparrate quote di mercato a discapito dei GMS e dei negozi più tradizionali. Consapevole di ciò, nel 2002, Cross Plus ha creato una nuova filiale, Styling, che si occuperà esclusiva-



Istituto nazionale per il Commercio Estero

IN COLLABORAZIONE CON



INDICE SOCIETÀ

ABC Mart, 10-12	Matsuzakaya, 7
Adidas, 12	Metro, 7
Aeon, 1, 7, 10-11	Missoni, 1, 3
Alpha Cubic, 1	Mitsubishi, 7, 9
Aoki, 5	Mitsui, 3
Aquagirl, 6	Mizuho, 9
Asics, 12	Mizuno, 12
Beatrix Potter, 7	Moonstar, 6, 12
Carrefour, 7	Mori, 7
Chelsea Japan, 7	Mothercare, 7
Cimarron, 2	Motherwear, 7
Citizen, 2	Mycal, 1
Coach, 4	New Balance, 12
Converse, 12	Nike, 11-12
Cosa Liebermann, 12	Nissho Iwai, 3
Costco, 7	NTT, 5
Credit Saison, 9	Nustep, 10-11
Cross Plus, 1-2	Oggi, 4, 6, 8-9, 12
Cruciani, 1, 4-5	Ohga, 2
Culture Convenience Club, 5	Onward Kashiyama, 1, 3, 6
Daiei, 1, 9	Point, 1
Daimaru Sapporo, 7	Polo Ralph Lauren, 3
Diamond City, 7	Puma, 12
Fast Retailing, 3	Reebok, 12
Fila, 4, 6	Saison, 9
Fit House, 11-12	Sano, 7
Five Foxes, 1	Sanyo Shokai, 1
Francesco Pineider, 1, 4	Seibu Department Store, 9
Gas, 1-2	Seiyu, 7, 9
Goldwin, 12	SG Shoes Company, 12
Hush Hush, 6	Shimamura, 1
Isetan, 1, 5, 8	Sogo, 3, 9
Ito-Yokado, 1	Spalding, 1
Itochu Shoji, 3	Takashimaya, 1, 8
Itokin, 1, 6	Teijin, 1, 3
JASDAQ, 10	Trussardi, 1, 3
Junko Shimada, 1	Tsuruya, 11-12
Kakiuchi, 2	Uniqlo, 1, 3
Kanebo, 6-7	United Arrows, 6
Kanematsu, 12	Wal-Mart, 7-9
Kappa, 1, 6, 12	Wesson, 3
Katherine Hamnett, 2	WILL, 2
King Group, 3	
Kookai, 2	
Lawson, 12	
Lentini, 2	
Louis Vuitton, 1, 4	
LVMH Fashion Group Japan, 4	
Mac House, 10	
Marui, 7	
Marutomi, 10	

»»

mente della gestione dei negozi al dettaglio di moda.

Lo stesso franchise con Gas sarà gestito da Styling. Inoltre, Lentini, il piccolo grossista di Osaka specializzato nella moda, che ha gestito Cimarron e altri giovani marchi per alcuni anni, si occuperà della distribuzione all'ingrosso limitata ai negozi selezionati.

Gas, che ha sede a Chiappano, è una catena di negozi SPA in forte crescita, in Europa. Diretta dal gruppo di abbigliamento Grotto, Gas ha raddoppiato il suo fatturato negli ultimi quattro anni, totalizzando, nel 2002, 150 milioni di euro. Nonostante siano presenti solo trentasei negozi indipendenti, prevalentemente nei paesi UE, Grotto rifornisce anche oltre duemilaseicento negozi in cinquanta paesi e possiede punti vendita in altri trecentocinquanta centri commerciali e grandi magazzini. Attualmente, il 60% delle vendite sono legate al comparto uomo, ma la società conta di capovolgere la percentuale a

favore di quello donna, in seguito all'espansione delle linee di abbigliamento femminile prevista per quest'anno. Ciò spiega anche la scelta di Cross Plus, fortemente concentrata sull'abbigliamento donna. L'accordo favorirà, peraltro, l'espansione di Cross Plus nel settore dell'abbigliamento maschile, senza l'obbligo di creare un marchio proprio. Tuttavia, come è evidente dalla prevalenza di articoli di abbigliamento donna nel primo negozio Harajuku, Gas, in Giappone, avrà sin dall'inizio un'impronta di marca di abbigliamento femminile.

L'aspetto più importante dell'accordo con Grotto, tuttavia, è che permette a Cross Plus di seguire, finalmente, i concorrenti nel settore della vendita al dettaglio, ma senza dover competere con gli attuali clienti rivenditori. Il numero di distributori di abbigliamento senza attività al dettaglio è in rapida diminuzione.

Intesa fra le piccole aziende di abbigliamento per diventare competitive

Secondo quella che è una prerogativa squisitamente nipponica, la concorrenza, in Giappone, spesso significa collaborazione. Le piccole aziende si stanno associando per sviluppare marchi di abbigliamento comuni e competere contro la minaccia cinese. Programmano di vendere i marchi in Europa? Concorrenza? Probabilmente, no

Nel 2001, in Giappone si contavano circa dodicimila, fra piccole e medie imprese di produzione di abbigliamento, in calo del 20% rispetto al 1996. Con le importazioni di abbigliamento che rasentano i 2,3 trilioni di yen nel 2001, rispetto ai soli 43 miliardi delle esportazioni, le società e le associazioni di categoria hanno cercato di escogitare strategie per espandersi all'estero. Poiché la produzione cinese domina la fascia bassa del mercato, l'unico metodo affidabile è creare marchi di fascia medio-alta. Tuttavia, la maggior parte delle piccole aziende sono ditte che producono per altri marchi e dettaglianti e non hanno cognizione di commercializzazione di un marchio e di marketing. Per superare questo ostacolo, diverse società si sono associate per unire le risorse e creare marchi in collaborazione per i mercati di esportazione.

I tentativi di gruppi di società per creare un marchio in collaborazione, raramente hanno avuto successo. Il marchio WILL, ad esempio, è famoso per la scarsa performance. Tuttavia, l'idea di collaborare per la creazione di un marchio esercita un certo fascino per le società di abbigliamento nipponiche, soprattutto quelle alle prese con la concorrenza cinese.

Un paniere misto di società, da produttori

di abbigliamento a produttori di orologi, con l'ovvio supporto di una trading company, hanno realizzato un nuovo marchio espressamente per l'esportazione. Le società si augurano che il marchio di abbigliamento uomo, che si chiamerà Bido, si possa vendere bene nei mercati nordamericani ed europei. A quanto sembra, il gruppo di società ritiene che l'etichetta del Made in Japan avrà un valore di marchio sufficientemente importante di per sé, da distinguersi rispetto alla produzione cinese.

Fra i nove membri del gruppo figura Kakiuchi, una società commerciale di media grandezza specializzata in tessili per abbigliamento, che possiede il franchise per Kookai, in Giappone. Tra i produttori figurano Ohga, ditta di abbigliamento maschile affiliata a Itochu, con collaborazioni di lunga data con Katherine Hamnett, e Citizen, il produttore di orologi. Le vendite inizieranno nella seconda metà del 2004 e gli abiti saranno prezzati attorno agli 80.000-100.000 yen. Si prevedono vendite per 2 miliardi di yen, nel secondo anno.

Trussardi annulla la licenza Teijin

Trussardi, il marchio di lusso, ha annullato il suo secondo accordo di licenza generale nell'arco di tre anni. Diversamente dalla maggior parte dei grossi marchi, tuttavia, non aprirà una propria filiale in Giappone, ma firmerà con un nuovo socio: Mitsui. I cambiamenti illustrano alcune delle diverse strutture di concessione di licenze disponibili per le marche italiane

IL PRIMO A MUOVERSI, L'ULTIMO A IMPARARE

Nel 1999, Trussardi scosse l'industria della moda giapponese annunciando l'annullamento dell'accordo di licenza/importazione con Itochu Shoji. Trussardi è stato uno dei primi gruppi di marchi di spicco a troncare i rapporti con la trading company. Diversamente da molti, tuttavia, non la ha sostituita con operazioni proprie, ma ha siglato un nuovo accordo con Teijin, la grande azienda tessile, che ha acquisito il 90% di una nuova società, Trussardi Japan.

Come per gli altri grossi marchi, uno dei principali motivi dell'operazione è stata la preoccupazione di distribuire i prodotti importati anziché la merce in licenza. Inoltre, la società, al pari di altre, ha intuito la necessità di competere con un sempre maggior numero di negozi indipendenti.

Questo è ciò che sta dietro all'accordo con Teijin. Nonostante il gigante del tessile avesse un'esperienza limitata nella distribuzione e nella vendita al dettaglio di marchi di lusso, sembra che Trussardi ritenesse di poter esercitare un maggiore controllo sul suo nuovo partner. In particolare, con il nuovo contratto si aspettava che la percentuale di prodotti importati sarebbe aumentata e che nuovi flagship avrebbero consentito di sollevare il profilo del marchio.

I flagship non sono mancati, ma le ubicazioni scelte sono state tutt'altro che ideali. Il primo è stato aperto di fronte a Sogo Yurakacho, proprio prima che questi si trasformasse in un negozio discount di articoli elettrici. Il negozio era indubbiamente originale e spazioso, ma purtroppo, raramente ha avuto l'affluenza adatta al tipo di spazio. Il secondo negozio è stato aperto all'estremità sbagliata di Kotto Dori, a Aoyama, in un edificio difficile, con una presenza di marchi limitata. Per la fine del 2002, i negozi di sola importazione in Giappone erano sei, anche se tre di questi sono punti vendita, a dimostrazione del fatto che la gestione del marchio non è stata ottimale durante il periodo di Teijin.

FUORI UNO, SOTTO UN ALTRO

L'1 gennaio 2003, l'attività di licenza Trussardi è passata a Mitsui, mettendo fine al contratto quinquennale con Teijin, con un anno di anticipo. Contestualmente, Teijin ha annunciato che i sei negozi di importazione avrebbero chiuso entro maggio. Mitsui e Trussardi rilanceranno l'attività di importazione in futuro, ma non si può paragonare questa strategia alle attività parallele di

negozi di sola importazione e distribuzione su licenza. E non c'è da stupirsi. La creazione di importazione e distribuzione su licenza parallela e distinta va contro ogni tendenza recente nella distribuzione dei marchi di lusso. Oltre a creare una notevole confusione nei consumatori, i punti di prezzo misti e lo stile danneggiano il posizionamento e la strategia del marchio.

L'attività di licenza nipponica attualmente conta dieci sublicenziatari, che passeranno sotto il controllo di Mitsui, fra questi c'è l'operatore in franchise King Group. Attualmente, si stima che l'attività in concessione abbia un fatturato di circa 5 miliardi di yen, ma Mitsui spera di portare la cifra a 8 miliardi di yen, nell'arco di alcune stagioni. Tutte le attività di importazione saranno sospese fino a quando la distribuzione Trussardi in Giappone non sarà stata riorganizzata.

UNO IN PIU' NELLA CRESCENTE COLLEZIONE MITSUI

Mitsui recentemente è salito agli onori della cronaca per l'ottimo affare concluso. Dopo aver annunciato la formazione di un fondo d'investimento interno per l'acquisto di marchi giapponesi e internazionali, la società ha rapidamente ampliato il numero di marchi della moda e di vendita al dettaglio.

Ancor prima di due anni fa, Mitsui era già uno dei principali protagonisti nella licenza, importazione e distribuzione dei marchi. Tuttavia, il suo portafoglio era per lo più costituito da griffe europee come Pierre Cardin, Burberry e Valentino. Mitsui ha anche acquisito Hanae Mori e Le Ciel Bleu ed il suo intervento è stato decisivo nell'accordo tra l'affiliata Sann Frere e Pringle. Trussardi si aggiunge a questo gruppo ma Mitsui si è anche adoperata per firmare accordi con marchi meno esclusivi.

Lo scorso mese Mitsui ha aperto una nuova attività in joint venture con Mango (cfr. edizione precedente); inoltre sempre il mese scorso, Mitsui ha siglato un altro accordo di licenza generale, con il marchio francese Et Vous e la seconda linea EV by Et Vous. Il contratto è con Kise, un'azienda giapponese proprietaria dei marchi in Giappone. Attualmente sono presenti tre sublicenziatari in Giappone compreso Ogitsu per le calzature e PX per l'abbigliamento donna. Le vendite si attestano sui 7,5 miliardi di yen ma Mitsui aumenterà il fatturato a 12 miliardi di yen aggiungendo licenziatari per borse, accessori e abbigliamento maschile dal suo vasto gruppo di affiliati e partner.

SMITH & WESSON FIRMA UN CONTRATTO DI LICENZA GIAPPONESE

Smith & Wesson, società produttrice di spicco di piccole armi ha annunciato un nuovo contratto di licenza per l'abbigliamento in Giappone. La licenza è con la trading company Nissho Iwai, già distributore delle pistole Smith & Wesson per la polizia e l'esercito giapponesi.

Ai sensi dell'accordo, Nissho Iwai godrà dei diritti esclusivi di fabbricazione e distribuzione di articoli di abbigliamento e accessori con il logo Smith & Wesson.

MISSONI FIRMA UN CONTRATTO DI LICENZA CON ONWARD KASHIYAMA

Seguendo l'esempio di Polo Ralph Lauren, Missoni ha posto fine al contratto di licenza con Seibu Department Stores. Seibu è stato licenziatario esclusivo e distributore della griffe Missoni negli ultimi venti anni. Anche in questo caso, come per Polo Ralph Lauren, i diritti per il marchio passeranno al colosso dell'abbigliamento Onward Kashiya, anche se in questo caso non sarà costituita nessuna joint venture.

Onward Kashiya si farà carico della gestione dei negozi Missoni esistenti e, nell'ambito dell'accordo, li ristrutturerà. Inoltre, incrementerà il numero di punti vendita e aprirà nuovi flagship.

FAST RETAILING SPOSTA LA PRODUZIONE

All'insegna di una ulteriore espansione della catena Uniqlo in altri paesi, Fast Retailing ha confermato l'intenzione di spostare ed espandere la produzione in nuove località. Attualmente, quasi tutta la produzione di abbigliamento per la catena Uniqlo avviene in circa sessanta stabilimenti in Cina, con strutture collaterali in Giappone, Vietnam e Thailandia.

Per la prevista espansione nel Regno Unito e in altri paesi europei, Fast Retailing prenderà contatti con stabilimenti in Tunisia e Turchia, essendo, quest'ultima, uno dei centri principali di produzione di abbigliamento e articoli per la casa in Europa. Saranno, inoltre, utilizzati altri paesi non soggetti a restrizioni nelle esportazioni in Europa, segnatamente Sri Lanka e Cambogia.

Nel contempo, la produzione per il

mercato giapponese sarà controllata mediante il trasferimento del quartiere generale della produzione dal Giappone a Shanghai, un'iniziativa che riflette la posizione, sempre più forte, di Shanghai come avamposto dell'industria dell'abbigliamento per molti dettaglianti della moda.

FRANCESCO PINEIDER FIRMA UN ACCORDO D'IMPORTAZIONE

Francesco Pineider, società italiana specializzata in articoli in carta, ha siglato un importante contratto per le linee di articoli di cancelleria, cartelle e accessori. L'accordo è un contratto di importazione esclusiva con Adding, importatore specializzato in articoli di cartoleria e per interni. Adding inizierà la vendita dei raffinati prodotti Pineider a primavera in negozi specializzati e in grandi magazzini di lusso.

Pineider è una solida azienda legata al mondo della carta, fondata nel 1774. Il campo di attività della società si è poi esteso a cartelle e accessori e, lo scorso anno, è iniziata una collaborazione con uno stilista di accessori da donna per lanciare una nuova linea di articoli pensata per il pubblico femminile. Le borse Pineider sono vendute a 200.000 yen circa.

L'accordo con Adding rappresenta la prima espansione della marca fuori dall'Italia, dove Pineider ha dieci negozi. Adding ha dichiarato di voler aprire concessioni Pineider nei grandi magazzini e, se possibile, un negozio indipendente entro uno o due anni. La società ritiene che il mercato delle cartelle e degli articoli da lavoro per signora sia servito in modo insufficiente dai marchi giapponesi e da altri nomi internazionali e auspica, pertanto, che questo mercato diventi una fonte primaria di fatturato di vendita nel giro di pochi anni.

CRUCIANI AMPLIA LE LINEE A EDIZIONE LIMITATA

Cruciani, marca italiana leader di capi in maglia di lusso, ha annunciato, per la prossima stagione invernale, una nuova strategia per il marketing dell'abbigliamento in maglia da donna, in Giappone e nel mondo. La società è già affermata nell'abbigliamento maschile e, in questo modo, spera di incrementare la penetrazione nel mercato da

Altro anno, altro record: Louis Vuitton

Il prezzo aumenta e i nuovi negozi hanno permesso a Louis Vuitton, considerato, oggi, da alcuni, come il marchio di valigeria nazionale del Giappone, di mantenere una crescita a due cifre. Ma c'è molto di più dietro questo successo

Louis Vuitton Japan si è ripetuto, registrando, anche quest'anno, vendite record. Le vendite sono salite del 15,1%, attestandosi su 135,7 miliardi di yen per l'anno fiscale 2002. Il risultato si pone sulla scia dell'incremento del 17,6% registrato lo scorso anno, con un fatturato di 117,9 miliardi di yen. La crescita di quest'anno è dovuta a diversi fattori, non secondaria l'apertura del nuovo flagship a Omotesando, il più grande negozio Louis Vuitton al mondo, davanti al quale, il giorno dell'apertura, si è avuta una fila di millecinquecento persone. Lo scorso anno, c'è stata l'apertura di un negozio a Kobe e, negli ultimi mesi del 2001, è stato inaugurato un negozio a Sapporo. Lo scorso novembre, la filiale giapponese ha annunciato ulteriori aumenti dei prezzi, dopo i rialzi del 9,5% a febbraio 2001 e, ancora, 2002 - i primi aumenti dal 1998. Questa volta, i prezzi hanno subito un incremento di circa il 6% sulla maggior parte delle linee di prodotti, a eccezione di pronto moda, calzature e i nuovi orologi. L'incremento è stato indotto dall'indebolimento dello yen e dimostra la consapevolezza di Louis Vuitton della sua posizione esclusiva, in Giappone.

Gli aumenti di prezzo hanno favorito le vendite confrontate per periodo ma, nonostante i rialzi - o forse a causa di questi - l'aumento della domanda ha favorito lo sviluppo delle vendite, che a quanto sembra hanno registrato un incremento a due cifre. Le vendite per cliente sono rimaste invariate intorno ai 75.000 yen.

Oltre che alla pubblicità ai nuovi negozi e agli aumenti dei prezzi, il miglioramento delle vendite, confrontate per periodo, è attribuibile anche al notevole impulso delle attività, in Giappone, nel corso degli ultimi tre anni. Anziché riposare sugli allori, Vuitton Japan ha investito in operazioni di back office e ristrutturazione.

Nel back office, l'attenzione si è concentrata sui miglioramenti dell'assistenza clienti, attraverso la formazione del personale, considerata dai dirigenti elemento fondamentale per mantenere l'esclusività e la preferenza per il marchio. A Parigi, è stato creato un team di consulenti per l'assistenza ai clienti, fra cui diversi membri del personale nipponici, al

fine di predisporre un migliore addestramento.

Contestualmente, nel corso del 2002, è proseguito l'insediamento del personale Vuitton nelle concessioni dei grandi magazzini. Nel 2001, venticinque concessioni sono rilevate, ma ora quasi tutte hanno personale Vuitton.

Il 2002 è stato anche l'anno della realizzazione di un nuovo sistema di gestione della catena di approvvigionamento, in relazione al quale sono stati addestrati tutti i dipendenti dei negozi Vuitton. Il sistema collega i negozi direttamente alle fabbriche. Di conseguenza, la gestione dell'inventario è diventata più efficiente e il controllo delle migliori vendite realizzate è migliorato.

Il 2003, mostra tutti i segni per essere un altro anno interessante per Vuitton, come anche per altre marche del Gruppo LVMH. Quello di Kobe è stato il primo complesso pluri-marca aperto da LVMH Fashion Group Japan e, quest'anno, il concetto sarà ripetuto ad Aoyama e, se possibile, in altre località.

Anche Dior mostra di essere sempre più forte, richiamando un gruppo di consumatori più giovani e disinvolti nella spesa - come si rileva dalla linea di cosmetici, buon indicatore del successo riscosso dal riposizionamento del marchio.

La crescita di altri marchi oltre che auspicabile, potrebbe rivelarsi necessaria. L'apparente facilità con cui Vuitton Japan continua a mettere a segno una crescita delle vendite a due cifre di anno in anno, nasconde una difficile attività di equilibrio necessaria per mantenere l'esclusività, perseguendo, al contempo, una strategia di crescita. Se diventa troppo esclusivo, i consumatori più giovani potrebbero esserne intimiditi e spostarsi verso marchi più casual, ma sempre di lusso come Coach; se diventa troppo generico, la base dei consumatori chiave abbandonerà il marchio per pascoli più esclusivi. Una politica difficile da mantenere, ma, a giudicare da come si è mossa fino a oggi, LVMH Japan saprà trovare una via d'uscita.



Cellulare significa ordini via e-mail

Mentre il Giappone sta per diventare una società internet a banda larga, i telefoni cellulari rappresentano ancora il punto principale di accesso a internet per la maggior parte dei giapponesi. I potenziali provider di e-commerce, di conseguenza, si sono dovuti adattare. È ancora presto per dirlo, ma questo potrebbe rivelarsi un grande potenziale canale di vendita per le marche di moda straniere

Il Giappone è alle prese con un paradosso di e-commerce, sempre più persone passano alla banda larga ADSL e ai collegamenti a fibre ottiche a casa, ma la maggior parte di loro trova, ancora, più comodo accedere a internet attraverso il cellulare.

In un bollettino governativo del 10 dicembre, il numero degli attuali iscritti a internet in banda larga è stato dichiarato pari a 5.117.860 - quota raggiunta in soli due anni e, per la prima volta, sopra la soglia dei 5 milioni. La percentuale di diffusione supera già il 20% delle famiglie. InfoCom Research stima che, agli attuali ritmi di adesione, toccherà il 60% entro la fine del 2003 e che, entro il 2005, i servizi di accesso a banda larga saranno utilizzati da circa l'85% delle famiglie.

Per il momento, tuttavia, la banda larga e tutti gli altri servizi basati su PC sono arretrati rispetto all'accesso tramite telefonino, in termini di utilizzo complessivo. Nel maggio 2002, il Giappone aveva in circolazione settanta milioni di cellulari con capacità di navigazione in internet, più di un telefonino ogni due persone. Nonostante le vicissitudini di NTT, i sistemi di accesso via cellulare stile "paga per pacchetto di informazioni" i-mode, hanno registrato un enorme successo in Giappone. I cellulari giapponesi sono molto più avanzati rispetto a quelli di altri paesi e offrono vere e proprie e-mail su molti servizi, non solo i brevi "messaggi di testo", che vanno a ruba tra i giovani europei.

Questo ha ostacolato, in generale, lo sviluppo dell'e-commerce, ma numerose società stanno ora acquisendo molti clienti attraverso i telefonini. Culture Convenience Club (CCC), la catena di noleggio video, ad esempio, sostiene che i tassi di risposta alla pubblicità

attraverso i cellulari sono molto più rapidi dei servizi e-mail in generale (anche se non è chiaro se questo è valido a livello generale o riguarda soltanto il

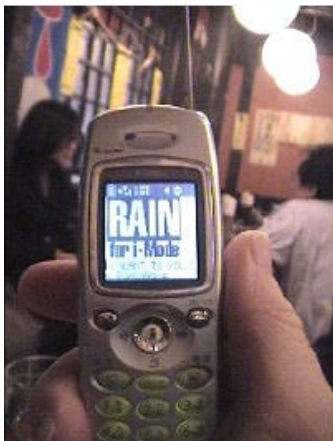
Giappone). CCC offre circa 300.000 articoli compresi CD, DVD e giochi attraverso la sua divisione vendite on-line e ha realizzato un fatturato dell'ordine di 4,5 miliardi

di yen nel 2002, 30% in più rispetto l'anno precedente. La società sostiene che il 70% delle vendite sono realizzate grazie agli ordini via telefonino, inoltre, prevede che la crescita continuerà al ritmo del 30% annuo sicuramente fino al 2004.

I giovani consumatori adolescenti e ventenni rappresentano i gruppi chiave, desiderosi di acquistare gli ultimi album e avere informazioni aggiornatissime sugli idoli del momento. I telefoni cellulari permettono a questi gruppi di ricevere, per posta, riviste e altro materiale pubblicitario sui personaggi preferiti, in qualsiasi momento, anche mentre lavorano o sono a lezione. Stando a quanto sostiene CCC, i consumatori fanno totale affidamento sui cellulari e molti pensano di non avere bisogno di connessioni da PC.

METI ha stimato il mercato e-commerce del cellulare pari a 120,5 miliardi di yen nel 2001, ma prevede che la cifra raddoppierà entro il 2005, portandosi a circa 239,0 miliardi di yen.

Il braccio di consulenza vendite via cellulare di Recruit, Mo-on, <http://www.mo-on.net>, sostiene che, indipendentemente dalla diffusione che avranno le connessioni PC a banda larga, molti consumatori saranno restii a passare alle connessioni via PC semplicemente perché il telefonino è troppo comodo. La capacità di connettersi ovunque, in qualsiasi momento, oltre alla capacità di comunicazione in più che offre un telefono, continua a esercitare un fascino irresistibile.



donna. Cruciani ha dichiarato di voler influire sulla sua base clienti offrendo linee esclusive limitate, nonché abbigliamento in maglia su ordinazione per selezionati clienti VIP.

Per realizzare questo obiettivo, Cruciani si avvale di un gruppo completamente nuovo di stilisti, tra cui designer esterni, provenienti da Milano Collezioni.

Allontanandosi completamente dall'immagine dei negozi globali che presentano lo stesso design e la stessa merce in tutti i paesi, Cruciani afferma di voler sviluppare linee a edizione limitata specifiche per ogni mercato. Alcuni modelli disponibili in Giappone, per esempio, non saranno venduti in Italia.

Per sottolineare il carattere esclusivo delle linee a edizione limitata e del servizio su ordinazione, Cruciani consentirà soltanto ad alcuni negozianti di tutto il mondo che trattano la sua marca, di partecipare all'iniziativa. In Giappone solo quindici negozi di alto livello promuoveranno il club VIP Cruciani.

ISETAN INTENDE RINNOVARE L'ALA DEDICATA ALL'ABBIGLIAMENTO MASCHILE

La ristrutturazione da parte di Isetan del negozio bandiera a Shinjuku, che realizza più del 60% del totale delle vendite, è in corso. Dopo il rifacimento di sezioni chiave del palazzo principale, che comprende i reparti cosmetici e moda, Isetan interverrà sull'ala Shinkan, che ospita la maggior parte degli articoli di abbigliamento maschile. Il fatturato di questa sezione incide per circa 31 miliardi di yen su un fatturato totale di vendita di 242 miliardi di yen, meno del 10%, ma secondo Isetan la ristrutturazione incrementerà le vendite del 2-3% l'anno, consentendo, così, di recuperare il costo dell'intervento entro tre anni.

La prima fase del rifacimento si svolgerà a marzo e quella finale a settembre, con una spesa intorno ai 4,5 miliardi di yen.

Interessante indicazione degli effetti della nuova penetrazione da parte delle principali catene di abbigliamento maschile come Aoyama e Aoki nelle vendite di abiti di lusso, è stato il commento stampa di Isetan, in cui la società ha chiarito il proprio punto di vista annunciando l'intenzione di introdurre nuove

linee di abiti di altissimo livello, con prezzi a partire da 79.000 yen. In passato, il primo prezzo degli abiti delle marche più famose era di circa 100.000 yen.

KAPPA FIRMA UN CONTRATTO DI LICENZA PER LE CALZATURE

La marca italiana Kappa, fondata nel 1916, ha firmato un contratto di licenza per le calzature con l'importante produttore e distributore giapponese Moonstar. Mentre le scarpette chiodate saranno importate, gli altri prodotti saranno prodotti su licenza. Moonstar distribuirà il prodotto a circa duemila clienti, auspicando di vendere circa 200.000 paia il primo anno e realizzare un fatturato al dettaglio di 1 miliardo, per poi raggiungere, entro il 2005, le 600.000 paia vendute per un totale di 3 miliardi.



IL PORTAFOGLIO ANTI-INEVECCHIAMENTO DI KANEBO

Nel corso degli ultimi due anni, la divisione cosmetici di Kanebo ha presentato una vasta scelta di creme anti-invecchiamento, pozioni e prodotti per la salute, che hanno riscosso un successo molto vario. È quanto fanno molte delle principali società cosmetiche che hanno come target la preoccupazione delle donne per gli effetti dell'età, dello stress e dell'inquinamento sulla pelle. Tuttavia, dall'insolita struttura aziendale di Kanebo è nata un'originale variazione. A differenza della maggior parte delle aziende cosmetiche, Kanebo comprende anche un'importante divisione abbigliamento che tratta Fila e altri marchi internazionali, nonché marche proprie e una vasta gamma di tessuti. Poiché al momento, le parole in voga nell'élite aziendale giapponese sono

World cambia

World, un tempo il più grande gruppo di abbigliamento giapponese, sta pianificando le future sfide con nuovi avversari e la ricostruzione della sua posizione nel mercato. Nel programma per tornare a essere una SPA di prima grandezza, il target sono i giovani consumatori e uno degli obiettivi è l'espansione delle catene di select shop di proprietà come Aquagirl, venditore chiave di marche italiane e straniere in generale

Un tempo World deteneva il titolo di maggiore gruppo di abbigliamento nipponico. Oggi, la posizione è saldamente in mano a Onward Kashiya. Il divario, in termini di vendite e performance è andato sempre più ampliandosi, e World ha intrapreso svariate iniziative per rafforzare i suoi risultati, tra cui nuovi marchi, collaborazioni per la realizzazione di marche e chiusure di negozi che davano risultati insoddisfacenti. Ultimamente, la società ha accelerato le aperture di punti vendita periferici e, dopo aver toccato, a novembre, il prezzo delle azioni più basso mai registrato, ha deciso di cambiare anche gli account.

In una recente intervista con Nikkei, il presidente di World, Hidezo Terai, ha illustrato le iniziative per incrementare vendite e utili, nonché per fronteggiare il graduale crollo del prezzo delle azioni che, dal massimo decennale del novembre 1999 di 14.300 yen, ha toccato, il mese scorso, i 1.730 yen. A settembre, World ha concluso la prima parte dell'anno finanziario 2002 registrando un calo degli utili, in seguito a costi più elevati e a vendite fiacche nei grandi magazzini. Terai ha dichiarato che l'incremento dei costi è stato, in realtà, conseguenza della fusione di quattro società di vendita all'inizio del primo semestre, evento che ha determinato un aumento di 1 miliardo di yen in costi di personale; Terai prevede, nel secondo semestre, un ulteriore aumento di 200 milioni di yen.

Per far fronte alla diminuzione delle vendite presso le concessioni nei grandi magazzini, World sta espandendo i negozi gestiti direttamente nei centri commerciali periferici e nei palazzi della moda presso le stazioni. Nonostante ciò significhi un aumento dei costi di capitale e, di conseguenza, del debito produttivo di interesse, Terai ha dichiarato che la misura è necessaria per contrastare il calo delle vendite nei grandi magazzini, soprattutto se si considera che, nei centri commerciali, sono le teenager alla base dei principali risultati positivi dell'industria della moda. Tuttavia, in separata sede, la società ha anche annunciato piani per incrementare il numero di family store Hush Hush nei centri commerciali, portandoli da ventiquattro a sessanta. Terai ha affermato che i costi di apertura di un negozio in un centro commerciale sono dieci volte superiori rispetto a quelli per un outlet in un grande magazzino e ciò, in parte, spiega l'aumento di 4 miliardi di yen di spesa di capitale per il primo semestre

dell'anno finanziario 2002.

World, inoltre, è sempre più concentrato nell'espansione del suo portafoglio di catene di select shop. Oltre a una partecipazione di maggioranza in United Arrows, la società possiede catene di proprietà come Aquagirl. Rispetto ai punti vendita SPA, questo genere di negozi presenta il vantaggio di mescolare le marche del negozio, che costituiscono la parte più consistente delle vendite, con una gamma di interessanti etichette giapponesi e straniere; in questo modo, il branding è superiore e si realizzano margini più elevati. Inoltre, questi negozi hanno una capacità di attrazione sui giovani consumatori, attenti alle tendenze moda, più alta degli SPA.

Fino a poco tempo fa, World non disponeva di sistemi POS che collegavano i negozi con i centri di produzione. La loro recente introduzione ha determinato una diminuzione dell'inventario invenduto dal 15-20% al 10% circa. Si prevede, pertanto, una crescita del cash flow di circa 50 miliardi di yen, con un incremento delle vendite appena al di sotto del 20%. Terai ha dichiarato che la produzione su base giapponese non subirà riduzioni significative e, contrariamente ad altri operatori SPA come Itokin, continuerà a rappresentare il 65-75% della produzione totale. World ritiene, infatti, che nel soddisfacimento della domanda di articoli moda di tendenza, la produzione degli ordini con consegna a breve termine abbia un ruolo più importante della produzione a basso costo.

Per l'anno conclusosi nel febbraio 2003, World prevede vendite consolidate per 235,1 miliardi di yen rispetto ai 221,7 miliardi nell'anno finanziario 2001, con una previsione di utile, prima delle tasse, pari a 13,1 miliardi di yen, rispetto ai 12,9 miliardi dello scorso anno.

Per quanto riguarda, poi, il minimo storico toccato dal prezzo delle azioni della società lo scorso anno, Terai ha dichiarato che l'andamento generale della borsa ha influito su tutte le aziende, ma non rispecchia il reale o il futuro valore potenziale delle singole società. In seguito al calo di prezzo, World sta riacquistando le proprie azioni, anche se non risulta chiaro dall'intervista se ciò avvenga attraverso un ulteriore indebitamento o attingendo agli utili. In ogni caso, Terai ha dichiarato di sperare che questi e altri recenti sforzi per migliorare il dividendo incoraggino gli investitori a conservare le azioni nel lungo periodo.

In arrivo grandi i centri commerciali

Nonostante la generale depressione del settore al dettaglio, i segnali positivi della fine degli anni Novanta hanno determinato, per la fine del 2002, la realizzazione di molti grandi centri commerciali. Sempre più imprenditori hanno accettato la nuova legislazione e altri grandi complessi apriranno i battenti nel 2003, attirando nuovi dettaglianti stranieri

Il 2002 è stato un anno negativo per i centri commerciali. Lo scorso anno, sono stati aperti in totale cinquanta nuovi shopping centre, di cui undici sviluppati dalla sola Aeon. Nel secondo semestre, si è assistito all'apertura di numerosi grossi complessi, tra cui i grandissimi Park Place di 85,746 mq a Oita (Kyushu) e il Centro commerciale Aeon a Takaoka a Toyama, di 64.534 mq.

La costruzione di cinquanta nuovi centri commerciali rappresenta un passo avanti rispetto ai trentanove complessi realizzati nel 2001, anno successivo all'entrata in vigore della legge sull'ubicazione dei grandi negozi, Large Store Location Law. Entrambi i dati, tuttavia, sono inferiori a quelli della metà degli anni Novanta, periodo in cui si inauguravano cento centri commerciali l'anno. Il picco è stato raggiunto nel 2000, quando sono stati aperti più di centocinquanta nuovi complessi, soprattutto per anticipare la legge.

L'elemento incoraggiante, tuttavia, è rappresentato dal numero di centri di grandi dimensioni che sono stati aperti lo scorso anno, nonché dalla quantità di strutture in costruzione. Anche in questo caso, Aeon è l'imprenditore principale. I complessi Tenri e Shinagawa della società hanno suscitato interesse per la struttura moderna e gli innovativi concetti di negozio. Anche l'enorme centro commerciale Diamond City, ubicato presso l'aeroporto Itami a Hyogo, che si estende su una superficie di 52.023 mq, ha riscosso grande successo fin dai primi mesi di apertura, attirando, ogni fine settimana, un numero enorme di visitatori. Lo stesso team Aeon e Mitsubishi che ha sviluppato il complesso a Itami, in autunno, aprirà un altro centro commerciale Diamond City a Kyoto. Considerati i 52.000 mq di terrazze, sarebbe stato perfetto chiamarlo

Patio, ma il nome era già stato adottato da un altro centro commerciale a Kobe.

Il Maru Biru a Otemachi, Tokyo, è la dimostrazione che è possibile realizzare complessi esclusivi di grandi dimensioni anche nella situazione attuale. Mori spera di avere altrettanto successo con il suo enorme complesso a Roppongi Hills, che aprirà il 25 aprile 2003. Tra le inaugurazioni attese per il 2003:

- * Il secondo magazzino Metro, a Kawaguchi
- * Il primo magazzino Seiyu in formato Wal-Mart, a Saga
- * Il magazzino Daimaru Sapporo
- * L'ultimo centro commerciale pedonalizzato di Chelsea Japan, Sano, Nagano
- * L'ampliamento di Matsuzakaya, a Nagoya, che sarà operativo in autunno
- * Il primo negozio Marui, a Kobe
- * Il magazzino Amagasaki, sviluppato congiuntamente da Costco e Carrefour.

Month	Location/SC	Key Tenant	Prefecture	Size (sqm)
February	Atelier Ueno		Tokyo	5,890
March	The Mall Mizuho	Seiyu	Tokyo	24,282
	Asta Kunizuka Ichibankan		Kobe	2,760
	Apita Hamakita	Uny	Shizuoka	21,312
	Jazdream Nagashima		Mie	14,000
	Seikatsu Value Mall Kinshicho	Queens Isetan	Tokyo	33,957
	Rasta Tokushima		Tokushima	4,791
April	Aeon Shin-Nakano SC	Aeon	Nagano	16,797
	Yokohama Akarenga SC		Yokohama	6,380
	Unichika Okutown Kaitotsuka	Okuwa	Osaka	14,900
	Valor Kani	Midori Denka	Gifu	9,500
	Vina Walk Ebina	Marui Family	Kanagawa	48,960
	Riverside Aroda		Fukuoka	2,661
	E-ma		Osaka	7,566
	Park Place Oita	Aeon	Oita	85,746
	Shinagawa Prince Hotel Executive Tower		Shinagawa	2,885
May	Laguna Festival Market Gamagoori		Aichi	12,000
June	OSC Deo City	Olympic	Saitama	18,132
	Fuji Grand Togawa	Fuji	Takamatsu	9,924
	Aeon Sapporo Motomachi	Aeon	Sapporo	25,700
	Aruplaza	Heiwado	Ishikawa	21,020
	Fuji Grand Noichi	Fuji	Kochi	13,505
July	Apita Okazaki Kita	Uny	Aichi	24,750
	Aeon Hamamatsu Nishi	Aeon	Shizuoka	24,511
	Serie Minami Kusatsu		Saga	6,700
	109 Machida	109	Tokyo	7,010
August	Sendai Hillside Outlet		Miyagi	6,511
September	Maru Biru		Tokyo	22,200
	Aeon Takaoka SC	Aeon	Toyama	64,534
	Niigata Alta	Alta	Niigata	2,245
	Urban Site Muhen	Ralse	Hokkaido	11,880
	Sapporo Alta	Alta	Hokkaido	8,956
October	Sane Naha		Okinawa	38,774
	Diamond City Terrace	Aeon	Hyogo	52,023
	Oasis 21		Aichi	4,500
	Carrefour Saiyama	Carrefour	Saitama	18,316
	Aeon Shinagawa Seaside	Aeon	Tokyo	37,942
	Aeon Tenri SC	Aeon	Nara	17,217
	Apita Tokai Arao	Uny	Aichi	21,801
	Aeon Sapporo Souen SC	Aeon	Hokkaido	21,582
	Aeon Wakamatsu SC	Aeon	Kitakyushu	24,990
	Fururu Garden Yachiyo	Ito-Yokado	Chiba	40,800
November	Glass Square		Tokyo	4,200
	Aeon Yaizu SC	Aeon	Shizuoka	12,379
	Fresta Sasebo		Nagasaki	6,200
	Life Extra Oizumi Gakuen-mae		Tokyo	9,635
	Ito-Yokado Shonandai	Ito-Yokado	Kanagawa	18,595
	La Chittaderra		Kawasaki	19,140
December	Karetta Shiodome		Tokyo	15,022
	Okinawa Outlet Mall Ashibina		Okinawa	16,867

Source: Nikkei

“integrazione” e “consolidamento”, Kanebo è riuscita a trasporre il successo ottenuto nel settore dei cosmetici in altri mercati.

A primavera una delle sue consociate del tessile lancerà una nuova linea di camicie, bluse e t-shirt anti-invecchiamento, impiegando gli stessi ingredienti, basati sulla vitamina E, utilizzati nei prodotti cosmetici. Gli ingredienti saranno inseriti nel tessuto ricorrendo a un particolare microprocesso, che Kanebo afferma essere una applicazione di quel sacro gral delle società tecnologiche che è la nanotecnologia.

Stando a Kanebo, i capi, che saranno venduti dalle concessionarie cosmetiche Kanebo, aiuteranno a combattere gli effetti devastanti del sole.

PETER RABBIT FINALMENTE LIBERO

Il caso di Peter Rabbit esemplifica ciò che si deve evitare in Giappone quando si ha a che fare con i licenziatari, ma fornisce anche suggerimenti su cosa fare (e cosa non fare) quando le cose non funzionano con il socio d'affari

Nei mercati esteri la protezione dei marchi e dei nomi dell'abbigliamento per bambini è spesso risultato essere un compito arduo e, sotto questo aspetto, il Giappone non rappresenta un'eccezione. Mothercare ha avuto problemi con Motherwear e, più di recente, l'editore britannico Frederick Warner, proprietario dei diritti d'autore di Peter Rabbit, il famoso personaggio di Beatrix Potter, ha dovuto lottare con il licenziatario giapponese.

Nel lontano 1976, Familiar, importante ditta produttrice di abbigliamento per bambini, ha ottenuto una licenza per Peter Rabbit, il famoso personaggio per l'infanzia inventato da Beatrix Potter. Il contratto è scaduto nel 1999, ma Familiar non solo ha continuato a distribuire vecchie scorte, triste ma diffusa prassi, ma ha anche continuato a produrre articoli con i disegni di Peter Rabbit. La società sosteneva di avere il diritto di produrre e distribuire, senza detenere i diritti di licenza, perché il suo nome era presente sulla registrazione del marchio Peter Rabbit in Giappone.

Come accade a Peter Rabbit, la determinazione e la resistenza, alla fine, sono state premiate e il beniamino dei bambini si è sbarazzato degli

intralazzi del profittatore con l'aiuto del sistema giudiziario giapponese. In una recente sentenza, un tribunale giapponese ha obbligato Familiar a interrompere la fabbricazione, nonché a pagare 3,7 milioni di yen a titolo di risarcimento - una somma non esorbitante, ma comunque una vittoria morale. L'ordinanza del giudice si è basata su un'argomentazione giuridica che presenta un certo interesse per molti detentori di licenza, ovverosia che il diritto di Familiar a registrare il marchio si fondava sul suo contratto di licenza e, pertanto, una volta che la licenza era stata annullata, la società non aveva più il diritto di continuare a detenere la registrazione del marchio.

Peter Rabbit è tuttora molto famoso in Giappone e, dopo il remake del personaggio lo scorso anno per festeggiare il centesimo compleanno del risoluto coniglietto, è probabile che il prossimo anno il personaggio sia presente su un assortimento di articoli ben più ricco, non solo in Giappone ma anche negli altri mercati. Dallo scorso settembre e per tutto il 2003, saranno organizzate mostre di Peter Rabbit in musei del Giappone e del Nord America. Inoltre, in seguito all'associazione di Wal-Mart con Penguin Putnam per una serie di prodotti Peter Rabbit sotto il marchio Seedlings, la distribuzione in Giappone dovrebbe raggiungere livelli eccezionali.



Takashimaya intensifica gli interventi di riduzione del debito

Anche Takashimaya, come Seibu, sbandiera grandiosi piani per riassetto del bilancio e, per cominciare, sostituisce il presidente della società

Il 1 marzo, Koji Suzuki sostituirà Ichiro Masukura in qualità di presidente di Takashimaya. Suzuki ha, però, già chiarito le sue intenzioni e, alla vecchia guardia, potrebbero non piacere. Ha, infatti, annunciato piani per accelerare le iniziative di taglio dei costi e, contestualmente, ha ridotto il debito del gruppo di 84 miliardi di yen, portandolo a 210 miliardi di yen. Il precedente piano triennale di gestione, varato nel febbraio 2001, prevedeva una riduzione del debito di soli 32 miliardi di yen.

I primi segnali di controlli dei costi più severi sono apparsi alla fine dello scorso anno, quando Takashimaya, il maggiore gruppo di grandi magazzini, aveva comunicato l'annullamento dei piani relativi all'apertura di un nuovo negozio a Kanagawa. Il gruppo ha anche annunciato variazioni rispetto alle previsioni di vendita per il prossimo anno finanziario, che si concluderà nel febbraio 2004. Si prevede un fatturato di circa 1,15 trilioni di yen, rispetto al dato previsto di 1,2 trilioni di yen, mentre gli utili, prima delle tasse, saranno pari a 17,5 miliardi di yen, anziché 27,5 miliardi di yen.

Le dichiarazioni rispecchiano un cambiamento fondamentale nell'atteggiamento manageriale relativamente all'efficacia di due strategie distinte: crescita della quota di mercato o crescita dell'utile. In passato, quasi tutti gli operatori al dettaglio condividevano il mantra: espandi oggi la quota di mercato e preoccupati domani dei guadagni - anche se "domani" non era mai chiaro. È solo con una nuova razza di specialisti, i brand retailer, che l'utile è diventato una strategia chiave del business. I dettaglianti tradizionali, infatti, continuano a considerare come priorità principale l'accumulo di spazio e non tengono conto delle cifre di vendita confrontate per periodo.

Questa impostazione era ammissibile quando banche e società di trading erano prodighe di finanziamenti ai clienti favoriti. Si poteva costruire un nuovo negozio o ristrutturare uno esistente senza considerare il costo del prestito. Ora, invece, data la pressione da parte del Ministro delle finanze

sulle banche affinché riducano i prestiti inesigibili e ottengano un rendimento più elevato sulle restanti attività, i dettaglianti con alti livelli di indebitamento hanno dovuto adeguarsi. La crescente crisi nel settore bancario, imputabile principalmente all'incapacità di trasformazione delle banche, indica che qualsiasi decisione del governo volta a far crescere l'attendibilità bancaria si riflette sui dettaglianti, che sono tra i peggiori contravventori quando si tratta di investimenti senza profitto. Improvvisamente, aumentare le vendite attraverso l'espansione di negozi non risulta facile come in passato, mentre la redditività acquista via via importanza.

Takashimaya è stato l'unico grande gruppo di grandi magazzini ad ampliare lo spazio vendita negli anni Novanta, divenendo così di gran lunga il maggiore gruppo per fatturato di vendita. Gli utili, tuttavia, non sono cresciuti allo stesso ritmo e ciò spinge a qualche riflessione. Nei sei mesi precedenti l'agosto 2002, Takashimaya ha registrato un utile di esercizio di 800 milioni di yen, il 72% in meno rispetto allo scorso anno, con una percentuale di vendite dello 0,17% soltanto, rispetto al 2% circa registrato da Isetan.

Su base consolidata, tuttavia, gli utili prima delle tasse sono migliorati in seguito allo snellimento e alla ristrutturazione del gruppo. Nell'anno finanziario 1998, l'utile al lordo delle tasse ammontava ad appena 9,6 miliardi di yen, con vendite pari a 1,22 trilioni di yen. È poi passato a 15,7 miliardi di yen nel 1999, a 18,6 miliardi di yen nel 2001 e, infine, ha raggiunto i 20,9 miliardi di yen nel febbraio 2002.

Anche l'anno scorso, tuttavia, si è registrata una perdita netta, l'unica riscontrata tra i cinque principali gruppi di grandi magazzini e, a ragione, il consiglio di amministrazione è preoccupato per le continue spese di ristrutturazione e la pianificazione di nuovi negozi. Nella prima metà di quest'anno finanziario, Takashimaya ha investito 6,8 miliardi di yen per rinnovare i punti vendita, in particolare i magazzini di Osaka e Yokohama.



Seibu, saga epica

La saga di Seibu è una delle più lunghe e complesse fra quelle delle principali conglomerate commerciali del settore del dettaglio. Superiore a Daiei per varietà e flessibilità del gruppo, Seibu è stata oggetto di ridimensionamenti. Seiyu è diretta da Wal-Mart ed è diventata la sua spina nel cuore. Ora, Seibu e i suoi creditori vogliono voltare pagina. Seibu rimane un'importante catena di grandi magazzini per le marche straniere e, una volta completata la fusione con Sogo, le vendite di entrambe le società saranno più facili

DEI VECCHI TEMPI NON È RIMASTO MOLTO

Seibu Department Stores, rispetto a altri negozi ha un passato turbolento e Nikkei lo ha raccontato in un recente articolo. Seibu era, inizialmente, un'importante società ferroviaria privata con partecipazioni nel settore del dettaglio. Quando l'attività al dettaglio è stata divisa da quella ferroviaria, Seibu è cresciuta rapidamente divenendo, in breve tempo, uno dei maggiori conglomerati commerciali, conosciuto con il nome di Saison. Dall'analisi di Nikkei, emerge chiaramente che, oggi, del gruppo non resta più nulla, a eccezione di Seibu Department Stores e Credit Saison. Dal 1990, infatti, tutte le attività chiave sono state parzialmente o completamente vendute, per ridurre il debito e l'esposizione al rischio.

È chiaro che la stampa giapponese ha capito ciò che in passato pochi avrebbero ammesso: è stata l'acquisizione di Seiyu da parte di Wal-Mart a salvare la società dal collasso totale. L'intervento del più grande operatore al dettaglio del mondo non solo ha sollevato Seibu Department Store dall'impegno di una ristrutturazione di Seiyu, ma le ha dato fiato, permettendo di concentrarsi sull'assorbimento di Sogo e di ottenere un consistente sostegno finanziario dalle banche.

IL PIANO DI RISTRUTTURAZIONE DI SEIBU

Seibu, sollevata dal peso di Seiyu, a metà gennaio, ha annunciato il piano di ristrutturazione. Oltre a eliminare quattro dei più grandi negozi, tagliando mille posti di lavoro a tempo pieno entro il 2008, la società prevede di ridurre l'indebitamento fruttifero di 200 miliardi di yen (37%) entro il 2006, nonché di portare gli utili di esercizio a 20 miliardi entro il 2008 (+ 57% nel 2002). Come, di preciso, l'azienda pensi di raggiungere tali obiettivi resta vago, ma il principale istituto di credito Mizuho ha accettato di condonare alla società il 99,9% di prestiti non garantiti, per un totale di 135 miliardi di yen. La Tokyo Mitsubishi Bank, unitamente ad altri cinque istituti di credito e a Credit Saison condonerà 85 miliardi di yen di prestiti scoperti (il 68% circa del totale). Seibu ha già intrapreso le trattative con i quarantatré creditori principali per assicurare altre remissioni di debiti.

NESSUNA NUOVA ASSUNZIONE. IL PRESIDENTE RASSEGNA LE DIMISSIONI

Seibu ha annunciato che non effettuerà assunzioni a tempo pieno per l'anno finanziario 2003. Inoltre, l'attuale presidente, Yukio Horiuchi, e il presidente in carica, Kotaro Matsumoto, si dimetteranno; il nuovo presidente sarà l'ex capo di Seibu, Shigeaki Wada. Wada è alla guida della ristrutturazione di Sogo e ricoprirà la duplice carica di presidente di entrambe le società, fino a quando le due catene si fonderanno ufficialmente.

La decisione non è una novità. Nell'ultimo decennio, la maggior parte dei grandi nomi del commercio al dettaglio hanno tagliato in maniera consistente le assunzioni. Anche se le società giapponesi prendono ancora in considerazione la possibilità di assumere giovani freschi di studi, il loro limitato valore in termini di capacità ed esperienza, fa sì che questo non sia più il tipo di assunzione più diffuso. Il ritorno di Wada deve essere interpretato sia come un'ammissione, da parte della società, della necessità di un radicale cambiamento, sia della fiducia riposta

dall'azienda in Wada. Wada è ritenuto più determinato e innovativo rispetto a molti alti senior executive del settore al dettaglio.

Nonostante la società abbia proposto il prepensionamento ai dipendenti (nella maggior parte dei casi ciò significa dimissioni volontarie, poiché la maggior parte è al di sotto dell'età del pensionamento) e l'offerta sia stata accettata da circa ottocento lavoratori, il numero degli impiegati è ancora in esubero. Seibu spera, in ogni caso, di ridurre il personale a tempo pieno da 5.400 unità nel febbraio 2002, a 3.400 entro la fine di marzo, per poi scendere a 2.400, e i dipendenti part-time da 9.400 a 5.700 unità entro la fine del programma di ristrutturazione, nel febbraio 2008. Gli interventi sono finalizzati a una riduzione delle spese per il personale, pari a 17,8 miliardi di yen.

Nonostante queste iniziative, Seibu continua a rappresentare un problema. L'indebitamento resta elevato e i risultati per il 2002-2003 si annunciano terribili. La trattativa per pacchetti di assistenza è stata programmata in modo da essere condotta prima di una verifica delle istituzioni finanziarie da parte del nuovo governo, così da concedere a Seibu almeno altri dodici mesi. Con Daiei, Seibu rimane, in ogni modo, uno degli operatori al dettaglio più osservati e ha, quindi, un bisogno disperato di nuove idee. Il recente sviluppo di nuove marche private e di un servizio al cliente più "friendly", lodato dalla stampa, si sta rivelando un fiasco. Alcuni negozi Seibu, a Tokyo, tengono duro, ma per altri, in provincia, è impossibile resistere (cfr. tabella). La catena ha annunciato quattro chiusure entro la fine dell'anno finanziario 2004, ma altre potrebbero seguire a breve.

	Sales ¥bn	YonY %	Notes
Sapporo	27.3	7.1	
Asahigawa	16.5	-2.1	
Hakodate	8.1	-3.6	Close by 2004
Ams Sendai	7.1	-7.6	Close by 2008
Akita	9.5	-3.2	
Tsukuba	21.5	0.7	
Utsunomiya	8.4	-8.9	Closed in 2002
Tokorozawa	22.9	1.0	
Funabashi	29.8	1.2	
Ikebukuro	275.3	0.6	
Shibuya	56.5	-2.4	
Yurakacho	20.2	0.1	
Kawasaki	14.4	0.8	Close by 2008
Higashi Totsuka	11.2	10.3	
Toyama	8.7	-6.6	
Fukui	16.8	-3.2	
Shizuoka	14.1	-0.7	
Numadzu	11.7	-2.6	
Toyohashi	8.2	-5.3	Close by 2004
Okazaki	8.4	-	
Otsu	11.5	-3.2	
Takatsuki	13.1	-3.7	
Hachio	16.1	-5.8	
Tsukashin	10.9	-0.6	
Kochi	5.8	-11.0	Closed 2002

Source: Nikkei

Focus, inversione di ruoli

Come emerge da Retail Japan 2003, la relazione sulla vendita al dettaglio edita dall'agenzia Sensu, le tre "C" della vendita al dettaglio sono: Concentrazione, Consolidamento e Collaborazione. Lo scorso mese ci siamo concentrati sui cambiamenti nel settore della vendita al dettaglio di abbigliamento. In questo numero daremo un'occhiata alla distribuzione delle calzature, un altro esempio di tre "C" - un utile riferimento, in quanto le trasformazioni nel settore al dettaglio hanno un impatto analogo sulla catena di approvvigionamento

Due anni fa, Chiyoda, il più grande operatore al dettaglio di calzature in Asia, ha approfittato del fallimento di Kutsu no Marutomi, il secondo protagonista del settore in ordine di grandezza, che allora non era molto più piccolo di Chiyoda. Ora, Chiyoda è solo al vertice della classifica seguito da Nustep, la consociata di Aeon. Anche se è vero che le operazioni di Chiyoda comprendono consistenti interessi nell'abbigliamento (Mac House e Reo), nei giocattoli, negli accessori e nell'abbigliamento per bambino, la categoria delle calzature resta il nucleo centrale dell'attività, incidendo per il 65% sul totale delle vendite di 1.077 negozi.

La distribuzione giapponese detesta i vuoti e, negli ultimi due anni, si sono verificati interessanti cambiamenti nella configurazione dell'alta classifica dei

dettaglianti. L'evento più significativo è stato la rapida crescita di ABC Mart (un tempo International Trading Company o ITC). ABC Mart è cresciuta grazie a una miscela fatta di espansioni di negozi, fusioni di attività consociate e affiliate, e una sana crescita confrontata per periodo, imponendosi come terzo maggiore dettagliante di calzature e secondo operatore al dettaglio del settore su base consolidata. ABC Mart resta una frazione rispetto alle dimensioni di Chiyoda, con vendite per soli 32,6 miliardi di yen rispetto ai 197,6 miliardi di Chiyoda su base consolidata nell'anno finanziario 2001, ma sta crescendo rapidamente dai 28,3 miliardi di yen (15,1%) dell'anno scorso. Nel novembre 2002, la società è balzata dal JASDAQ alla borsa di Tokyo. Chiyoda, invece, ha registrato un calo delle vendite nell'ultimo

quinquennio, dai 224 miliardi realizzati nell'anno finanziario 1997-8. In termini di vendite unicamente di calzature, ABC Mart ha assistito a una crescita delle vendite del 52%, passando da 13,7 miliardi a 20,9 miliardi, la più alta crescita mai registrata nel settore stando alle cifre proposte da Shoes Post. Chiyoda, invece, è riuscita a ottenere un aumento dell'1,6%, passando da 118 miliardi di yen a 119,8 miliardi di yen. Nel frattempo, le vendite di NuStep sono rimaste fiacche, realizzando soltanto un aumento minimo delle vendite dello 0,5%, per un totale di 24,9 miliardi di yen.

Parimenti, la distribuzione giapponese offre diversi livelli di protezione per la sopravvivenza del non idoneo e, nonostante il continuo calo delle vendite e dei profitti, alcuni dettaglianti di calzature

Rank	Company	Sales FY01 (¥m)	Sales FY00 (¥m)	YonY (%)	No. of Stores	Rank	Company	Sales FY01 (¥m)	Sales FY00 (¥m)	YonY (%)	No. of Stores
1	Chiyoda	119,871	118,013	1.60	1077	51	Okahei Honten	1,300	1,350	-3.70	11
2	Nustep	24,988	24,853	0.50	246	52	Tsuruya	1,287	1,282	0.40	16
3	ABC Mart	20,916	13,762	52.00	82	53	Boutique Osaki	1,260	1,423	-11.50	28
4	Washington Kutsuten	16,000	16,266	-1.60	64	54	Suntenguya	1,213	1,200	1.10	10
5	Fit House	15,039	12,655	18.80	12	55	Uchimura	1,208	1,347	-10.30	18
6	Akakura	14,266	15,243	-6.40	100	56	Matsuya	1,200	1,300	-7.70	11
7	Kanematsu	14,024	13,154	6.60	76	57	Yamadaya	1,174	1,223	-4.00	6
8	Diana	12,524	12,747	-1.70	70	58	Asia	1,006	730	-	8
9	Cordoba	12,000	14,000	-14.30	-	59	Iwashinroku Shoten	976	1,047	-6.80	-
10	Tsuruya Kutsuten	11,275	10,021	12.50	32	60	Sanmiya Shoji	975	1,030	-5.30	10
11	Takeya	10,300	10,020	2.80	115	61	Rondo	965	1,044	-7.60	7
12	Kobe Leather Cloth	8,896	9,013	-1.30	67	62	Francais Kutsuten	960	1,060	-9.40	11
13	Tokyokutsu	8,412	8,554	-1.70	28	63	Mitakiya	950	920	3.30	10
14	View Company	8,100	6,596	22.80	65	64	Creative International	326	934	-	27
15	Shoe Mart	7,404	7,058	4.90	32	65	Futabaya Kutsuten	930	1,021	-8.90	9
16	Ginza Yoshinoya	6,259	6,145	1.90	49	66	New Yamanaka	900	900	0.00	8
17	Nikka	4,400	3,782	16.30	31	67	Garage Fine	812	604	34.40	5
18	Ikedaya Kutsuten	4,030	4,075	-1.10	40	68	Kit Kutsuten	800	850	-5.70	5
19	Tsuruya	3,987	2,959	34.70	41	69	Marchen	746	835	-10.90	9
20	Shoe Pub	3,785	3,424	10.50	45	70	Shoes Motoki	721	644	12.00	1
21	Washington Kutsuten (Toyama)	3,683	3,726	-1.20	28	71	Dandymode Kikaku	710	752	-5.60	-
22	SG Shoes Company	3,408	2,579	-	26	72	Yamazakiya	710	710	0.00	2
23	Tezuka	3,364	2,990	12.50	20	73	Sakaeya	709	760	-6.70	7
24	Daiwa Kutsuten	3,290	3,582	-8.20	13	74	Shinjukuya	687	743	-7.50	2
25	Maringu Shoji	3,130	2,952	6.10	15	75	Ohshima	684	767	-10.80	6
26	Bon Fukaya	3,037	2,998	2.50	31	76	Diana USA	655	639	2.50	7
27	Minakai	2,954	3,154	-6.30	25	77	Ibarakiya	655	619	5.80	6
28	Top Shose	2,722	2,746	-0.90	30	78	Chikyudo Shoji	650	720	-9.70	8
29	Kutsuno Naomido	2,533	2,622	-3.40	23	79	Tenma Shoji	643	705	-8.80	3
30	Shoes Center Tsuchiura	2,392	2,428	-1.50	10	80	Tatsuta Kutsuten	630	650	-3.10	3
31	Ondine	2,100	2,342	-10.30	17	81	Marugomaruyama Kutsuten	602	601	0.20	-
32	Okuda	1,963	1,804	8.80	19	82	Giza St. Mary Fujiyama	600	650	-7.70	4
33	Hashifumi	1,900	1,900	0.00	10	83	Kutsunohikari	599	632	-5.20	-
34	Shinwa	1,807	1,962	-7.90	22	84	Nakamura	592	556	6.50	6
35	Iwama Kutsuten	1,800	2,300	-21.70	18	85	Sunakawa Shoten	560	550	1.80	3
36	National Shoes	1,768	1,827	-3.20	24	86	Kyoka	557	625	-10.90	2
37	Ishii Shoes Center	1,705	1,828	-6.70	21	87	Elite	520	540	-3.70	6
38	Kagashiya Shoten	1,700	1,660	2.40	-	88	Mori Kutsuten	496	474	4.60	5
39	Yoshida Kutsuten	1,698	1,749	-2.90	20	89	Kutsuno Italia	484	486	-0.40	-
40	Miles	1,610	1,580	1.90	9	90	Mikey Kutsuten	460	490	-6.10	4
41	Ida Shoji	1,600	1,600	0.00	9	91	Kondo Hakimonoten	430	460	-6.50	-
42	Bitrio	1,595	1,340	19.00	10	92	Gal	430	281	53.00	1
43	Town Town Shoes	1,588	1,487	6.80	27	93	Yamanaka	422	493	-14.40	3
44	Senzokuya	1,588	1,433	9.80	16	94	Kawanaka Kutsuten	420	420	0.00	3
45	Eterna	1,559	1,500	3.90	6	95	New America	415	401	3.50	7
46	Torio	1,551	1,665	-6.80	13	96	Hadson	407	400	1.80	-
47	Kutsuno Hotta	1,511	1,356	11.40	16	97	Maggy Hanyuten	393	400	-1.70	-
48	Asics Hojinkan	1,500	696	-	28	98	Zaisetsu	380	360	5.60	4
49	Akamatsu	1,374	1,636	-16.00	26	99	Hayakawa Kutsuten	377	379	-0.50	3
50	Tenguya	1,350	1,220	10.70	7	100	Wing	363	401	-9.50	4

meno determinati continuano ad andare avanti zoppicando. Nel complesso, il settore resta frammentato con un serie di catene regionali in concorrenza per un mercato che va sempre più assottigliandosi. Chiyoda è ancora l'unica catena nazionale, mentre i negozi NuStep sono, per la maggior parte, locatari all'interno di centri commerciali della società madre Aeon.

Tuttavia, ci sono segnali di una concentrazione in atto. Anche se lo scorso anno, la catena minore Tomiyama, al sedicesimo posto in classifica, presentando la domanda di risanamento, nel maggio 2002, dichiarava che non c'era futuro, i dettaglianti più intraprendenti hanno iniziato a sottrarre una fetta di mercato alle catene minori. Alcune catene regionali come Fit House e Tsuruya, stanno crescendo rapidamente, pur continuando a essere piccole per gli standard delle catene di altri settori.

Fit House, per esempio, è una catena provinciale di negozi di grandi dimensioni con sede nel cuore della tradizionale terra dei tessuti, Gifu. Attualmente, è il quinto più grande distributore di calzature, con vendite che, lo scorso anno, sono cresciute del 18,8%, toccando i 15 miliardi di yen. Come in molti altri settori, il successo di Fit House nasce dalla semplice applicazione di lineari e chiare pratiche di vendita al dettaglio: negozi moderni e luminosi, con gradevoli espositori per un'attenta disposizione della merce, supportati da un'efficiente catena di approvvigionamento, chiari termini commerciali e feedback pertinente dei dati POS. Nulla di nuovo, ma un approccio completamente diverso dai tradizionali sistemi del passato dipendenti dai fabbricanti. Soprattutto, Fit House fa parte di quella nuova rara razza di operatori al dettaglio, che si sono concentrati tanto sulla redditività, quanto sull'espansione della quota di mercato.

Tsuruya, società quotata in borsa, anch'essa con sede a Nagoya, è entrata, quest'anno, tra le prime dieci. Adottando una strategia analoga a Fit House, le vendite di Tsuruya hanno continuato a crescere a due cifre raggiungendo gli 11,2 miliardi di yen. Il fatturato per le scarpe sportive è lievitato in modo rapido e, ora, incide per oltre il 52% sulle vendite. La crescita di reddito sia per Tsuruya sia per Fit House è ancor più considerevole dato il crollo dei prezzi al dettaglio per le calzature economiche, anche se gran parte della crescita proviene da nuove aperture di negozi, con diminuzione del fatturato di vendita confrontato per periodo. Lo stile e la professionalità di queste piccole catene lasciano ben sperare per il futuro e un costante aumento in scala dovrebbe

contribuire a mantenerle stabili, con conseguente redditività.

Il fattore chiave della redditività è già visibile. Nell'anno conclusosi nel febbraio 2002, ABC Mart ha registrato utili consolidati prima delle tasse pari a 9,8 miliardi di yen, il 24,1% in più rispetto ai 7,9 miliardi di yen dell'anno precedente. Nonostante i considerevoli costi di apertura del negozio, Tsuruya è riuscita a ottenere un incremento degli utili, prima delle tasse, da 646 milioni di yen a 784 milioni di yen (+21,4%).

Tuttavia, Chiyoda, leader del settore, ha dimostrato che non sono solo i piccoli a perseguire gli utili. Oltre a introdurre iniziative di razionalizzazione simili a quelle dei concorrenti, la società ha impiegato il suo potere di mercato per convincere marchi di spicco come Nike a fornirle modelli in esclusiva. In questo modo, sia il fornitore, sia il dettagliante sono in grado di avere buoni margini. Nonostante la

diminuzione in termini di fatturato, superiore al 10% in cinque anni, gli utili, prima della tassazione, di Chiyoda sono passati da 4,6 miliardi di yen a 5,6 miliardi di yen, registrando un aumento pari al 21,2%. Il mese scorso, Chiyoda ha annunciato di prevedere, per l'anno che si concluderà nel febbraio 2003, un ulteriore aumento degli utili al lordo delle tasse, del 9%, realizzando, così, 6,15 miliardi di yen. Non si tratta di ottimismo azzardato considerati gli utili interinali prima della tassazione della società, che, nel mese di agosto, sono saliti al 56,2%.

A differenza dei settori dell'abbigliamento e dell'elettronica, qui siamo solo agli inizi. Mentre molti poveri dettaglianti resistono testardamente, l'eccessiva capacità produttiva continua a impedire ai migliori di espandersi, realizzando così il reale potenziale di vendita. Le tendenze presenti in altri campi suggeriscono che settori di alto profilo, come quello delle

Rank	Company	Sales '01 (¥m)	Sales '00 (¥m)	YonY (%)
1	Nike Japan	36,500	32,500	12.3
2	Tohkutsu Group	33,600	34,400	-2.3
3	Shinei	26,106	24,860	5.0
4	Ogitsu	23,000	23,000	0.0
5	Adidas Japan	19,000	16,200	17.3
6	Toho Remack	18,871	20,255	-6.8
7	New Balance Japan	16,634	14,020	18.6
8	Life Geer Corporation	13,717	13,200	3.9
9	ABC Mart	13,664	16,716	-
10	Asics Shoji	12,264	12,042	1.8
11	Okamoto	12,000	13,000	-7.7
12	Cosa Liebermann	11,000	9,700	13.4
13	Moda Clea	10,870	9,000	20.8
14	Himiko	10,144	10,199	-0.5
15	Mode et Jacomo	9,842	8,900	10.6
16	Marina	9,647	9,931	-4.7
17	Marudai	9,175	10,006	-8.3
18	Marubeni Footwear	7,804	5,971	30.7
19	Tomoe Shoji	7,800	8,000	-2.5
20	Royal	7,426	7,294	1.8
21	Kutsu no Otsuka	7,100	-	-
22	Ikami Group	6,700	6,700	0.0
23	Reebok Japan	6,500	5,900	10.2
24	Otsuka Tsukiboshi Shoji	6,404	6,614	-3.2
25	Puppy Shoes	5,860	6,013	-2.5
26	Amagasa	5,655	5,600	1.0
27	Fit Higashinohon	5,527	5,836	-5.3
28	Trident	5,400	5,600	-3.6
29	Ginza Yoshinoya	5,212	7,214	-27.8
30	Madras Corporation	5,074	5,655	-10.3
31	Taps	4,580	4,621	-0.9
32	Achilles Chuohanbai	4,442	3,863	15.0
33	Suganuma	4,400	4,500	-2.2
34	Harmony Products	4,170	4,218	-1.1
35	Maruzen	4,120	4,060	1.5
36	Saitama Tsukiboshi Shoji	4,100	3,900	5.1
37	Chubu Tsukiboshi	4,087	4,235	-3.5
38	Fin	3,972	3,728	6.5
39	Okuni Japan	3,900	4,100	-4.9
40	Suzuki	3,887	3,953	-1.7
41	Sports Madras	3,804	4,047	-5.9
42	Lady Madras	3,777	3,774	0.1
43	Achilles Kinki Hanbai	3,677	3,704	-0.7
44	Takahashi Shoji	3,646	3,998	-8.8
45	Kanagawa Tsukiboshi Shoji	3,630	4,045	-10.3
46	Hirose	3,515	4,314	-18.5
47	Achilles Kanto Hanbai	3,509	3,335	5.2
48	Chuo Tsukiboshi	3,442	3,251	5.9
49	Tap West	3,373	3,473	-2.9
50	Labo Kigoshi	3,307	3,052	8.4

calzature, cambieranno rapidamente.

Fino a oggi, ci sono state poche fusioni e acquisizioni nel settore delle calzature, ma le motivazioni alla base dei consolidamenti in altri settori esistono anche in questo comparto. Nel dicembre 2001, ABC Mart, contestualmente al cambiamento di nome, ha fuso in un'unica società le affiliate regionali SG Shoes Company e Win International. È probabile che, data la fiducia degli investitori e gli utili in crescita, ABC Mart sia in grado di convincere i banchieri a finanziare l'acquisizione di operatori al dettaglio regionali non affiliati. Anche Fit House, Tsuruya e l'operatore al dettaglio di calzature da donna Kanematsu potrebbero essere attratti dai considerevoli vantaggi di una strategia di espansione mediante acquisizioni.

Nel frattempo, l'espansione organica continua rapidamente per le aziende di primo piano. Chiyoda sta concentrandosi sull'introduzione di altri negozi nelle popolari aree Shoes Plaza e SPC. Shoes Plaza, una catena roadside, passerà dagli attuali centocinquanta negozi a più di quattrocento entro il 2007. SPC, che compete per il primato con ABC Mart, incrementerà il numero dei negozi dai tredici attuali a più di ottanta entro il 2004. Soltanto nell'ultimo semestre, Chiyoda ha inaugurato quarantacinque negozi, tra cui sette magazzini SPC e quattordici outlet Shoes Plaza. Ma ancora una volta, è ABC Mart che ha realizzato l'espansione più spettacolare. Nel marzo 2001, ABC Mart, infatti, gestiva solo ventuno negozi; nel dicembre 2001, il numero era salito a più di ottanta e, attualmente, si avvicina ai cento. Il presidente, Masahiro Miki, prevede di portarlo a trecento, a un ritmo di trenta-quaranta negozi l'anno.

Una situazione analoga si sta creando per le società produttrici/grossisti, anche se, secondo le indagini di Shoe Post, contrariamente ad altre importanti categorie che trattano grossi volumi, quaranta delle cento prime aziende di calzature hanno registrato un aumento delle vendite durante l'ultimo anno e, già negli anni precedenti, erano cresciute considerevolmente. Diciannove aziende hanno assistito a un aumento delle vendite del 5%, quindici a una crescita del 5-15%, quattro del 15-20% e due addirittura superiore al 20%. La Marubeni Footware ha ottenuto un incremento delle vendite superiore al 30% grazie alla marca Ifumi. Per tutti i principali distributori stranieri di scarpe sportive come Nike, Adidas, New Balance, Reebok e Cosa Liebermann (Puma), l'aumento è stato superiore al 10%. Nel complesso, i distributori di calzature sportive straniere e nazionali hanno ottenuto risultati migliori dei distributori di calzature di

altra tipologia. Fa eccezione Moonstar, società produttrice delle scarpe sportive Converse, di proprietà di Itochu, che, la scorsa estate, ha annunciato che, data la fiacchezza delle vendite di scarpe Converse, avrebbe investito nella sua marca di scarpe da escursione World March, che, attualmente, è venduta in circa 1.600 negozi in tutto il Giappone. Inoltre, Moonstar ha di recente siglato un accordo con Kappa. Una società di articoli non sportivi che ha realizzato un incremento delle vendite superiore al 10% è stata Mode e Jacomo, distributore e operatore al dettaglio di calzature da donna e borse, nonché canale chiave per le marche straniere.

Nel settore all'ingrosso, si sta assistendo anche a una concentrazione delle quote di mercato. Nel caso delle prime cento società, le vendite in generale sono diminuite, sebbene soltanto di 8 miliardi di yen. Per le prime dieci società, tuttavia, le vendite sono in realtà aumentate di 5 miliardi di yen, toccando i 231 miliardi di yen, pari al 37,9% dell'intero mercato all'ingrosso.

Come i loro omologhi del settore al dettaglio, anche i produttori di calzature e i grossisti sono impegnati a razionalizzare le operazioni a fronte di prezzi decisamente inferiori. La principale fonte di efficienza è il passaggio a una produzione non giapponese, in particolare cinese. I negozi GMS, nonché le catene specializzate leader, stanno costringendo molti fornitori a ridurre i prezzi all'ingrosso, adducendo come motivazione la concorrenza nel settore al dettaglio. Nel caso di marche proprie, un approvvigionamento diretto dalla Cina ha anche consentito ai dettaglianti di fare maggiormente leva sui fornitori.

I fabbricanti hanno reagito diventando, a loro volta, operatori al dettaglio e aumentando l'attenzione per le marche nel tentativo di incoraggiare le catene. Anche questa tendenza si riscontra in altri settori come l'abbigliamento, dove le catene SPA gestite da produttori/grossisti stanno scavandosi un'importante nicchia di mercato. Nel settore delle calzature, a guidare questa tendenza sono state le principali marche straniere come Nike, Adidas e Puma, che hanno aperto scintillanti negozi bandiera per integrare la distribuzione di articoli di specialità e

migliorare la conoscenza della marca.

Ora, i marchi nazionali hanno deciso di rispondere. Asics, di recente, ha creato una divisione al dettaglio di scarpe da escursione con l'intenzione di ampliare il numero di outlet da ventidue a trentadue entro un anno. In realtà, Asics sta cercando di prendere due piccioni con una fava, incoraggiando attivamente i dipendenti a lasciare la società e ad aprire attività come licenziatari Asics - una politica comunemente utilizzata da catene di convenience store come Lawson. Per rendere più appetibile l'affare, sono offerti prestiti senza interessi anche fino a 25 milioni di yen. Il primo negozio è stato aperto a Ibaraki, nel mese di ottobre. Altre strategie di espansione dei negozi provengono da aziende di articoli sportivi generici come Mizuno e Goldwin.

Se da un lato, la concentrazione della quota di mercato e il taglio dei costi sono tendenze chiare, la collaborazione e il consolidamento restano a un livello minimo, anche se altri settori di beni di consumo forniscono possibili soluzioni relativamente al futuro. Anche i settori dell'abbigliamento, quello alimentare e quello farmaceutico hanno assistito a buoni livelli di consolidamento tra i grossisti, spesso a opera di trading company. Le ragioni alla base del consolidamento sono simili alle pressioni cui sono sottoposti i grossisti di calzature, sollecitazioni per una diminuzione dei prezzi all'ingrosso e il sempre maggior potere delle catene più grandi attraverso un'espansione di punti vendita, fusioni e investimenti nelle proprie marche. Se gli operatori al dettaglio di calzature inizieranno a formare delle concentrazioni, i fornitori dovranno collaborare tra loro oppure saranno penalizzati.

Nel complesso, il settore delle calzature resta frammentato, obsoleto e inefficiente. Ci sono, tuttavia, segnali di razionalizzazione, innovazione e perfino di marketing della marca e la maggior parte di queste tendenze sono state introdotte da un pugno di dettaglianti e produttori, spesso i marchi internazionali top. Sono queste società che saranno i futuri leader dell'industria calzaturiera moderna. Come è stato dimostrato in altri settori, la questione non è se avverrà, bensì quando avverrà.



GRANDI MAGAZZINI

VENDITE REALIZZATE DAI PUNTI VENDITA DEI GRANDI MAGAZZINI PRINCIPALI

November, 2002		Sales	YonY	Nov/Oct
Company	Locations	¥m	%	%
Tokyo Stores				
Mitsukoshi	Nihonbashi, Ebisu, Tama	30,535	4.6	26.6
Seibu	Ikebukuro	22,672	-1.1	4.5
Isetan	Shinjuku	22,204	1.1	14.8
Takashimaya	Nihonbashi	15,723	-6.6	9.3
Tokyu	Shibuya, Higashiyoko	12,453	-4.6	-4.7
Tobu	Ikebukuro	11,835	-1.6	6.5
Odakyu	Shinjuku	10,669	-7.6	12.2
Keio	Shinjuku	8,638	0.4	-9.2
Takashimaya	Shinjuku	7,283	1.3	8.0
Mitsukoshi	Ginza	6,235	5.6	23.5
Matsuya	Ginza	5,865	0.4	8.0
Matsuzakaya	Ueno	5,799	-7.2	23.1
Seibu	Shibuya	5,163	-3.2	12.5
Kansai Stores (Osaka, Kyoto, Kobe)				
Kintetsu	Abeno & 6 other stores	24,286	-3.1	15.1
Hankyu	Umeda, Senri, Kawanishi	22,101	-0.9	15.3
Takashimaya	Osaka & 3 others	17,664	1.8	9.1
Daimaru	Shinsaibashi, Umeda	15,265	1.1	21.4
Daimaru	Motomachi & 3 others	11,512	1.0	9.0
Takashimaya	Kyoto, Rakunishi	10,034	1.4	13.9
Hanshin	Umeda	9,905	0.5	22.3
Daimaru	Kyoto, Yamaka	8,074	1.7	12.4
Sogo	Kobe	5,477	3.0	16.2
JR Isetan	Kyoto	5,421	7.4	15.4
Seibu	Takatsuki & 4 other stores	4,521	-21.9	29.9
Other Regions				
Takashimaya	Yokohama, Konandai	15,960	-0.5	14.0
Matsuzakaya	Nagoya	11,815	2.2	12.9
Yokohama Sogo	Yokohama	9,168	7.4	15.1
Nagoya Mitsukoshi	Sakae	7,787	0.2	6.0
Izutsuya	Kokura, Kurozaki	7,635	1.1	3.4
Iwataya	A Side, Z Side, Kitakyushu	7,457	0.0	9.3
JR Takashimaya	Nagoya	6,907	14.6	13.9
Sogo	Chiba	6,625	0.1	16.7
Marui Imai	Sapporo	6,344	10.1	12.3
Tsuruya	Kumamoto	6,277	24.0	8.1
Daimaru	Hakata	6,222	2.4	-6.1
Tokiwa	Oita, Beppu, Wasada Town	6,087	-4.5	0.7
Fukuya	Hiroshima	4,967	2.0	-1.0
Sogo	Hiroshima	4,603	-8.0	4.0

Source: Nikkei & Japan Department Store Association

VENDITE DEI GRANDI MAGAZZINI (REGIONE E CITTÀ)

November, 2002	Sales	YonY	Ratio	Nov/Oct
	¥m	%	%	%
By Major Metropolitan Areas				
Tokyo	189,622	-0.3	46.2	10.9
Osaka	95,916	-0.8	23.4	15.4
Nagoya	40,164	0.5	9.8	11.6
Kobe	19,059	1.0	4.6	10.9
Kyoto	22,629	1.2	7.0	11.9
Yokohama	36,809	1.4	9.0	9.9
Total	410,199	-0.3	55.3	11.9
By Region				
Hokkaido	26,198	-1.0	7.9	4.8
Tohoku	25,666	-3.7	7.8	6.7
Kanto	125,817	0.3	38.0	10.3
Chubu	22,468	-1.6	6.8	9.2
Kinki	20,209	-1.8	6.1	10.1
Chugoku	33,829	-0.5	10.2	1.5
Shikoku	15,288	-0.5	4.6	8.2
Kyushu	61,562	2.0	18.6	3.8
Total	331,037	-0.2	44.7	7.2
National Total	741,236	-0.2	100.0	9.8

Source: NMJ

VENDITE PER CATEGORIE MERCEOLOGICHE RELATIVE AI GRANDI MAGAZZINI E ALLE CATENE DI NEGOZI

November, 2002	Sales	YonY	Nov/Oct
	¥m	%	%
Department Store Sales by Category			
Menswear	67,568	0.3	18.7
Ladies Apparel	195,899	-1.3	-0.5
Other Apparel	45,915	-2.1	1.0
Accessories	80,175	1.3	-1.5
Foods	178,201	2.4	35.1
Household Goods	43,064	-6.9	8.0
General Merchandise	95,989	-0.2	6.4
Services	5,430	-0.4	-6.3
Other	28,995	-0.2	8.1
Total	741,236	-0.2	9.8
Chain Store Sales by Category			
Foods	638,149	2.0	-0.8
Apparel	194,510	-0.8	11.1
Household Goods	126,455	-3.4	23.1
Medicines & Cosmetics	35,311	1.8	-4.1
Furniture & Interior	35,915	-5.2	12.1
Electrical Goods	26,079	-11.7	26.6
Sport & Music	47,376	-1.2	1.7
Services	9,812	2.8	3.0
Other	89,304	-11.6	0.3
Total	1,202,911	-0.8	4.1

Source: NMJ & JDSA

TASSI DI CAMBIO

5/3/03	¥
Euro	127.32
US Dollar	118.09

GMS

November, 2002	Sales	YonY	Sales Space	Nov/Oct	Nov/Oct		Sales Performance	
Company	¥mn	%	1,000 sqm	1,000 sqm	Stores	Stores	By Sq.m. (¥)	By Store (¥m)
1 Aeon	141,145	7.0	3,149	40	369	3	44,822	383
2 Ito-Yokado	124,580	3.3	1,679	14	180	1	74,199	692
3 Daiei	119,527	-9.8	2,023	-4	269	-1	59,084	444
4 Seiyu	62,202	-1.7	1,068	10	213	0	58,242	292
5 Uny	62,095	0.6	1,278	9	158	1	48,588	393
6 Marui	43,774	-0.3	489	0	31	0	89,517	1,412
7 Life Corporation	29,829	1.1	496	9	190	3	60,139	157
8 Maruetsu	26,863	4.0	345	1	200	2	77,864	134
9 Heiwado	26,332	3.5	551	0	85	0	47,789	310
10 Izumiya	26,205	0.8	477	6	81	2	54,937	324
11 Coop Kobe	24,103	-2.5	242	0	154	0	99,599	157
12 Izumi	23,533	1.4	634	-1	72	-2	37,118	327
13 Fuji	23,039	8.3	540	0	79	0	42,665	292
14 Tokyu Store	22,004	0.3	258	0	89	0	85,287	247
15 York Benimaru	20,850	8.7	329	0	100	-	63,374	209
16 Inageya	14,693	2.4	188	0	126	0	78,154	117
17 Kasumi	12,228	14.0	192	1	107	1	63,688	114
18 U-Store	11,947	4.1	266	0	65	0	44,914	184
19 Summit	11,774	7.3	100	4	73	2	117,740	161
20 Tobu Store	6,911	-0.6	125	0	53	0	55,288	130
Total	833,634	1.0	14,244	89	2,694	74	58,525	309

Source: Nikkei and METI

METI DISTRIBUTION DATA

	Large store Nos.	Department Stores		Chain Stores		Convenience stores			Wholesale Sales		Retail Sales		Price Indices		
		Sales	YonY	Sales	YonY	Sales	YonY	YoY†	Sales	YonY	Sales	YonY	Retail	Whs	
		¥100m	%	¥100m	%	Store Nos	¥100m	%	%	¥bn	%	¥bn	%	2000=100	1995=100
2000 Total	3,775	100,107	-2.4	126,206	-1.8	35,461	66,573	3.3	-1.4	480,856	0.3	139,132	-1.6	100.0	96.1
2001 Total	3,889	96,284	-3.8	127,093	0.7	36,176	68,788	3.3	-1.7	468,636	-2.5	135,892	-2.3	99.3	95.3
2002 Jan	3,904	7,957	-1.3	11,309	-0.8	36,194	5,394	1.1	-1.9	32,318	-6.0	10,558	-4.5	98.4	94.4
Feb	3,833	6,230	-5.5	8,948	-3.8	36,496	4,998	1.5	-1.7	34,790	-6.3	9,903	-6.2	97.9	94.4
Mar	3,830	8,429	-0.3	10,079	-1.8	36,463	5,860	2.9	-0.3	47,760	-7.5	11,852	-5.4	98.1	94.4
Apr	3,833	7,438	-3.0	10,258	-1.3	36,512	5,642	1.0	-2.2	36,245	-2.7	10,913	-4.1	98.4	94.4
May	3,859	7,340	-3.1	10,361	0.2	36,427	5,816	1.6	-1.7	35,339	-2.5	10,684	-2.9	98.7	94.4
Jun	3,877	7,451	-1.2	10,361	1.6	36,474	5,793	2.0	-1.4	36,879	-5.4	10,669	-3.4	98.6	94.4
Jul	3,895	8,835	-5.9	10,816	-4.0	36,598	6,395	-2.0	-5.5	36,877	-2.1	11,249	-5.2	98.2	94.4
Aug	3,913	6,353	0.1	10,836	2.3	36,814	6,428	2.2	-1.4	34,724	-4.0	10,453	-1.8	98.5	94.3
Sep	3,903	6,915	-1.2	9,707	1.6	36,930	5,791	1.3	-2.2	40,633	-4.0	10,363	-2.6	98.5	94.3
Oct	3,946	7,574	-3.7	10,181	1.7	36,922	5,870	1.7	-1.8	36,482	-1.2	10,555	-2.8	98.3	94.1
Nov	3,988	8,291	-0.8	10,625	3.3	36,967	5,658	1.8	-1.8	37,728	-0.2	10,837	-2.4	98.3	94.3
Dec	4,007	10,885	-4.9	13,212	-2.0	37,083	6,155	2.7	-1.0	41,193	-2.1	12,758	-3.4	na	na
2002 Total	4,007	93,698	-2.7	126,693	-0.3	37,083	69,800	1.5	-1.7	450,968	-3.8	130,794	-3.8	na	na

Sources: METI, BOJ, Nikkei and others

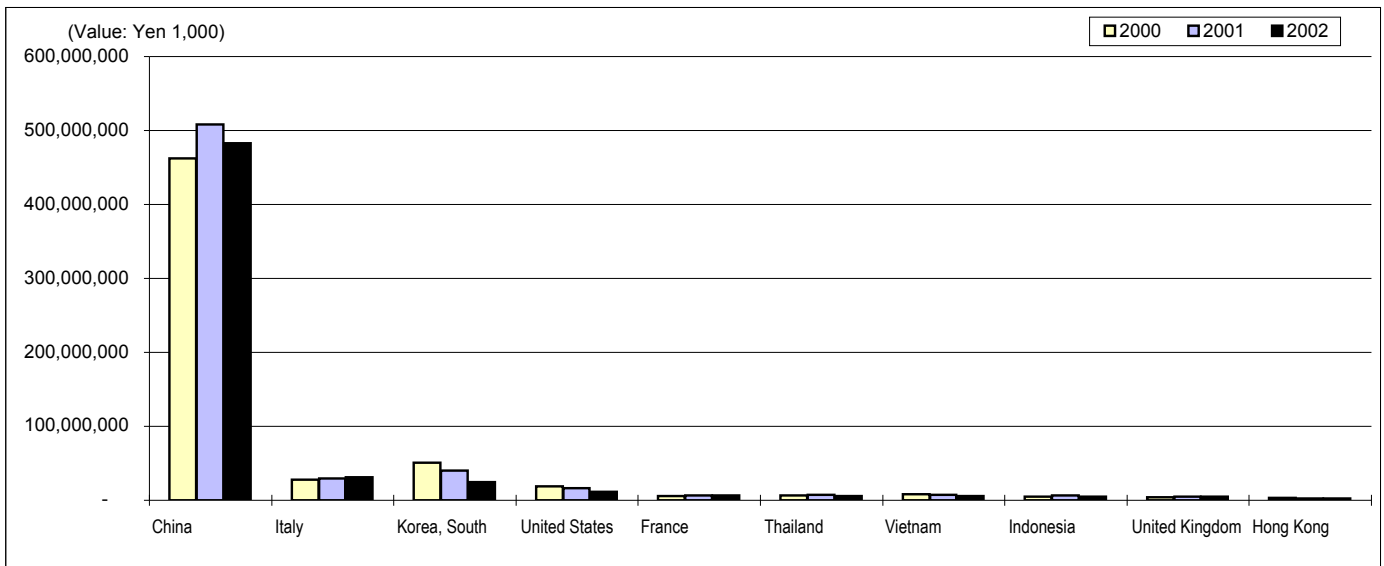
Note: † Second Year on Year sales change for convenience stores indicates like-or-like sales

KNITTED ARTICLES (MAGLIERIA ESTERNA)

HS 6101 - 6104	6106.10-011, 012	6108.91-011, 012	6110
6105.10-011, 012	20-011-019	92-014, 016	6111. 10-311 - 329
20-011 - 019	90-011-019	, 019	20-311 - 329
90-011 - 019	6107.91-011, 012	99-011-019	30-311 - 329
	92-011-019	6109.10-011, 012	90-311 - 329
	99-011-019	90-011-019	6112 - 6114

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000	2001	2002	Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November Value	January - November Value	January - November Value	2000	2001	2002	
TOTAL	613,164,557	649,878,918	600,958,068				- 7.5%
1. China	462,317,666	508,430,680	482,483,446	75.4%	78.2%	80.3%	- 5.1%
2. Italy	27,988,613	29,849,836	30,937,086	4.6%	4.6%	5.1%	3.6%
3. Korea, South	50,624,616	40,230,288	24,950,522	8.3%	6.2%	4.2%	- 38.0%
4. United States	18,472,164	16,243,500	11,522,784	3.0%	2.5%	1.9%	- 29.1%
5. France	5,970,766	6,190,961	6,781,908	1.0%	1.0%	1.1%	9.5%
6. Thailand	6,877,815	7,619,121	5,784,062	1.1%	1.2%	1.0%	- 24.1%
7. Vietnam	8,294,601	7,420,805	5,716,849	1.4%	1.1%	1.0%	- 23.0%
8. Indonesia	5,062,469	6,679,864	4,977,596	0.8%	1.0%	0.8%	- 25.5%
9. United Kingdom	4,304,913	4,632,874	4,977,350	0.7%	0.7%	0.8%	7.4%
10. Hong Kong	3,647,793	2,823,445	2,437,918	0.6%	0.4%	0.4%	- 13.7%



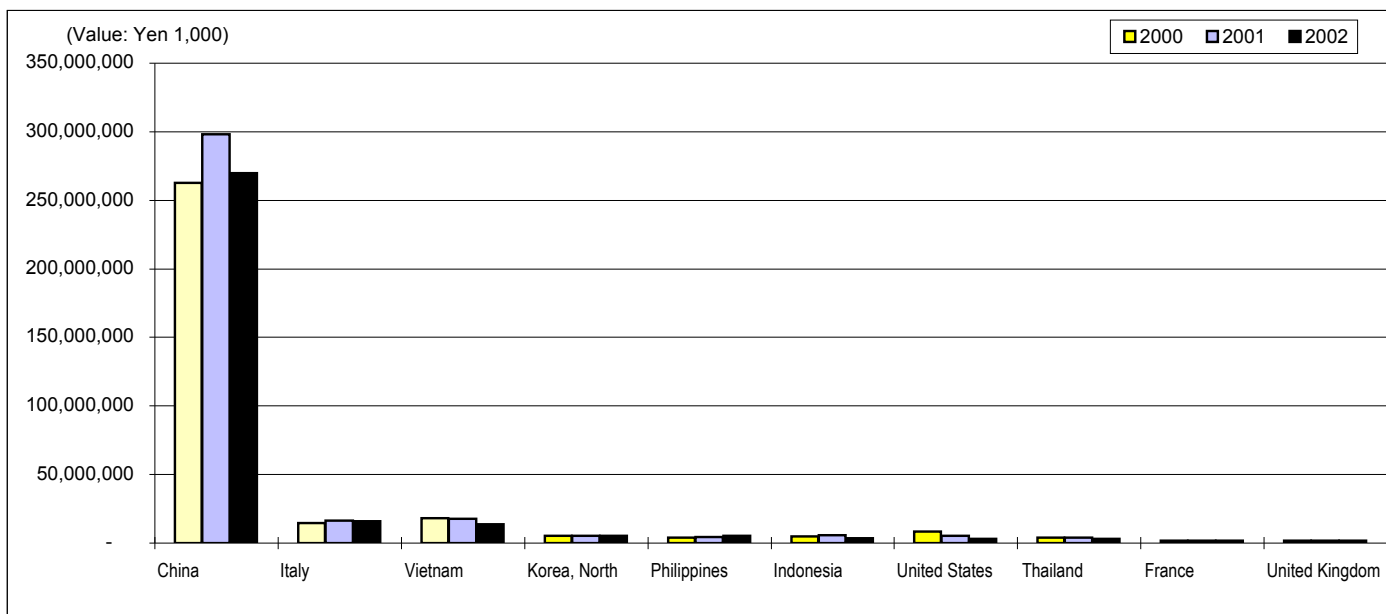
Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

MEN'S WEAR
(ABBIGLIAMENTO MASCHILE IN TESSUTO)

HS	6201	6210.20	6211.20-110	6211.31
	6203	40	210	32
	6207.91-100, 220	6211.11	220	33
	92-100, 220		230	39
	99-100, 220			

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000			2001			2002			Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November			January - November			January - November			2000	2001	2002	
	Value			Value			Value						
TOTAL	338,784,710			373,531,357			335,354,484						- 10.2%
1. China	262,680,794			298,057,957			269,965,885			77.5%	79.8%	80.5%	- 9.4%
2. Italy	14,589,931			16,264,944			16,114,998			4.3%	4.4%	4.8%	- 0.9%
3. Vietnam	18,081,634			17,936,556			13,860,264			5.3%	4.8%	4.1%	- 22.7%
4. Korea, North	5,526,775			5,464,031			5,174,909			1.6%	1.5%	1.5%	- 5.3%
5. Philippines	4,158,018			4,328,839			5,112,113			1.2%	1.2%	1.5%	18.1%
6. Indonesia	4,652,522			5,852,380			3,367,429			1.4%	1.6%	1.0%	- 42.5%
7. United States	8,290,991			5,401,054			3,285,846			2.4%	1.4%	1.0%	- 39.2%
8. Thailand	3,936,535			4,136,016			3,070,401			1.2%	1.1%	0.9%	- 25.8%
9. France	1,648,858			1,911,435			1,696,426			0.5%	0.5%	0.5%	- 11.2%
10. United Kingdom	1,879,776			1,841,979			1,688,856			0.6%	0.5%	0.5%	- 8.3%



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

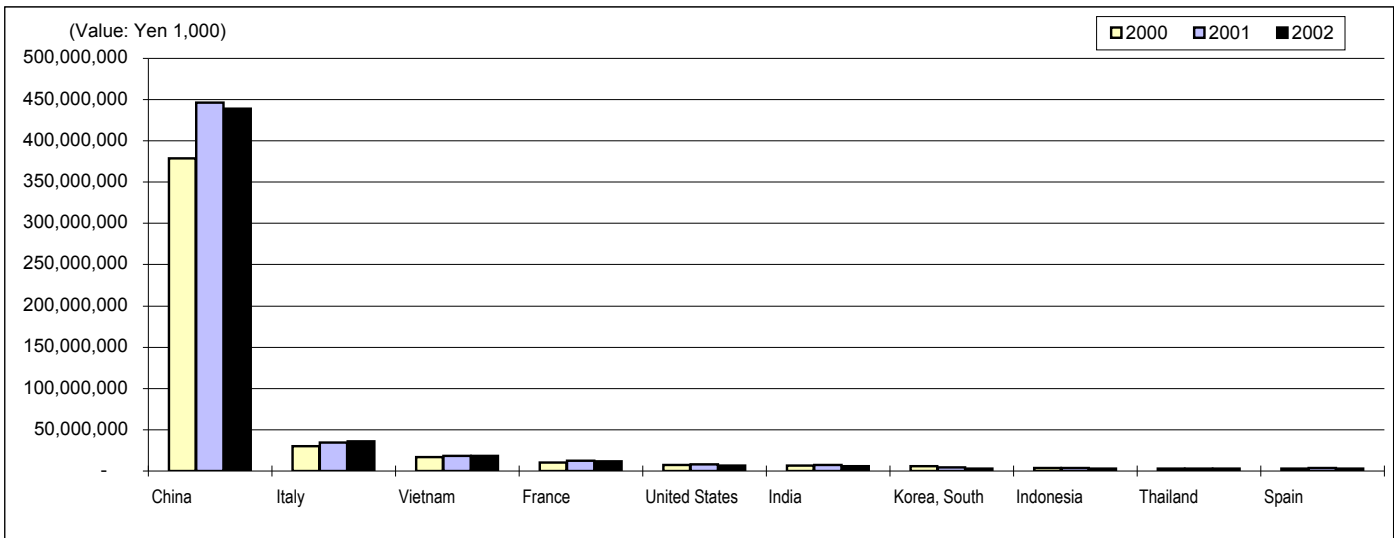
LADIES' WEAR
(ABBIGLIAMENTO FEMMINILE IN TESSUTO)

HS	6202	6208.91-100, 220	6210.10	6211.20-190	6211.41
	6204	92-100, 220	30	240	42
	6206.10-100, 210	99-100, 220	50		43
	20-100, 210	6209.10-210, 229		290	49
	30-100, 210	20-210, 222	6211.12		
	40-100, 210	30-210, 222			
	90-100, 210	90-210, 222			

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000		2001		2002		Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November		January - November		January - November		2000	2001	2002	
	Value		Value		Value					
TOTAL	482,778,441		559,575,171		549,163,943					- 1.9%
1. China	378,829,458		446,387,013		438,795,805		78.5%	79.8%	79.9%	- 1.7%
2. Italy	30,040,018		34,331,528		36,243,136		6.2%	6.1%	6.6%	5.6%
3. Vietnam	16,966,892		18,425,022		18,237,427		3.5%	3.3%	3.3%	- 1.0%
4. France	10,537,428		12,141,275		11,652,227		2.2%	2.2%	2.1%	- 4.0%
5. United States	7,232,927		7,782,893		6,832,491		1.5%	1.4%	1.2%	- 12.2%
6. India	6,863,971		7,228,196		5,962,534		1.4%	1.3%	1.1%	- 17.5%
7. Korea, South	5,703,203		4,570,694		3,214,713		1.2%	0.8%	0.6%	- 29.7%
8. Indonesia	3,655,192		3,779,739		3,164,778		0.8%	0.7%	0.6%	- 16.3%
9. Thailand	3,058,467		2,809,122		2,963,118		0.6%	0.5%	0.5%	5.5%
10. Spain	3,116,352		3,481,753		2,910,115		0.6%	0.6%	0.5%	- 16.4%

(Value: Yen 1,000)



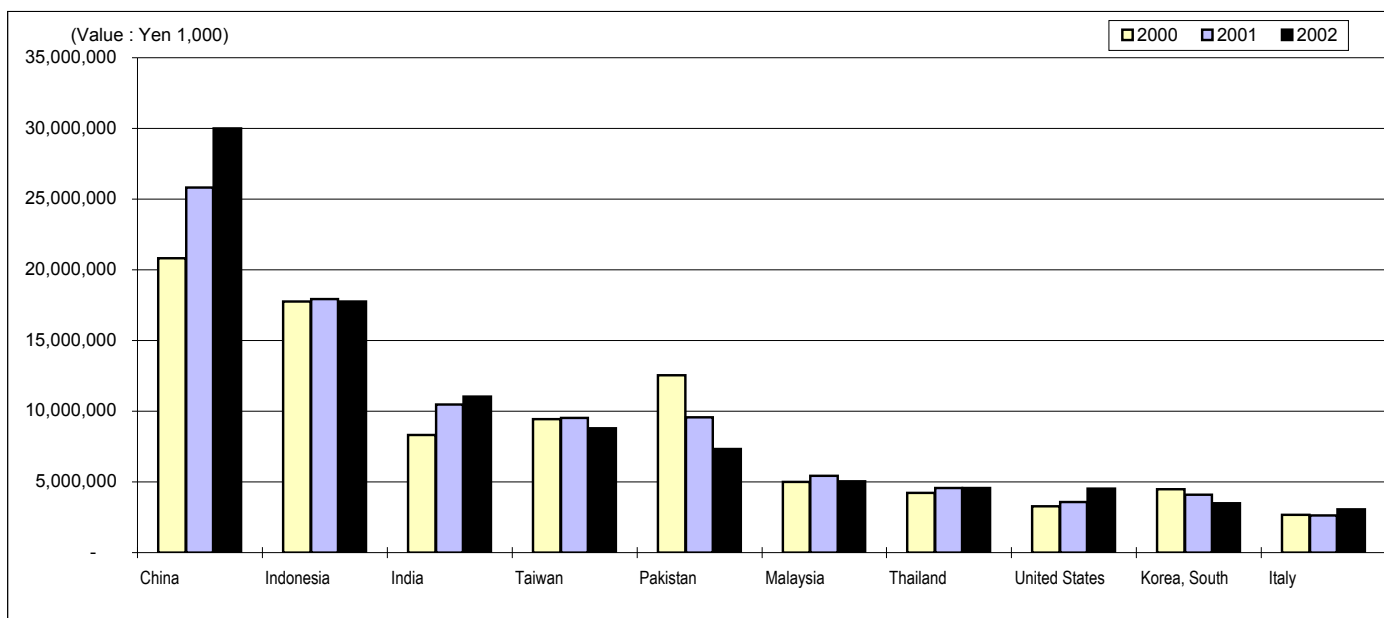
Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

**FABRICS
(TESSUTI)**

HS	5007	5407~5408	5801~5804	6001~6003
	5111~5113	5512~5516	5806	
	5208~5212	5603	5809~5810	
	5309~5311			

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000			2001			2002			Share			Variation 02/01
	January - November			January - November			January - November			2000	2001	2002	
	Value			Value			Value						
TOTAL	97,888,889			104,064,412			105,987,059						1.8%
1. China	20,837,221			25,829,514			29,981,204			21.3%	24.8%	28.3%	16.1%
2. Indonesia	17,741,502			17,943,863			17,747,156			18.1%	17.2%	16.7%	- 1.1%
3. India	8,334,350			10,488,949			11,038,444			8.5%	10.1%	10.4%	5.2%
4. Taiwan	9,421,855			9,522,065			8,788,204			9.6%	9.2%	8.3%	- 7.7%
5. Pakistan	12,529,591			9,563,158			7,348,634			12.8%	9.2%	6.9%	- 23.2%
6. Malaysia	5,014,983			5,447,350			5,027,733			5.1%	5.2%	4.7%	- 7.7%
7. Thailand	4,242,958			4,557,213			4,586,555			4.3%	4.4%	4.3%	0.6%
8. United States	3,267,169			3,589,045			4,539,007			3.3%	3.4%	4.3%	26.5%
9. Korea, South	4,496,638			4,074,957			3,491,323			4.6%	3.9%	3.3%	- 14.3%
10. Italy	2,659,199			2,633,290			3,072,834			2.7%	2.5%	2.9%	16.7%



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

PELLETTERIE
2. LEATHER GOODS (1/6)

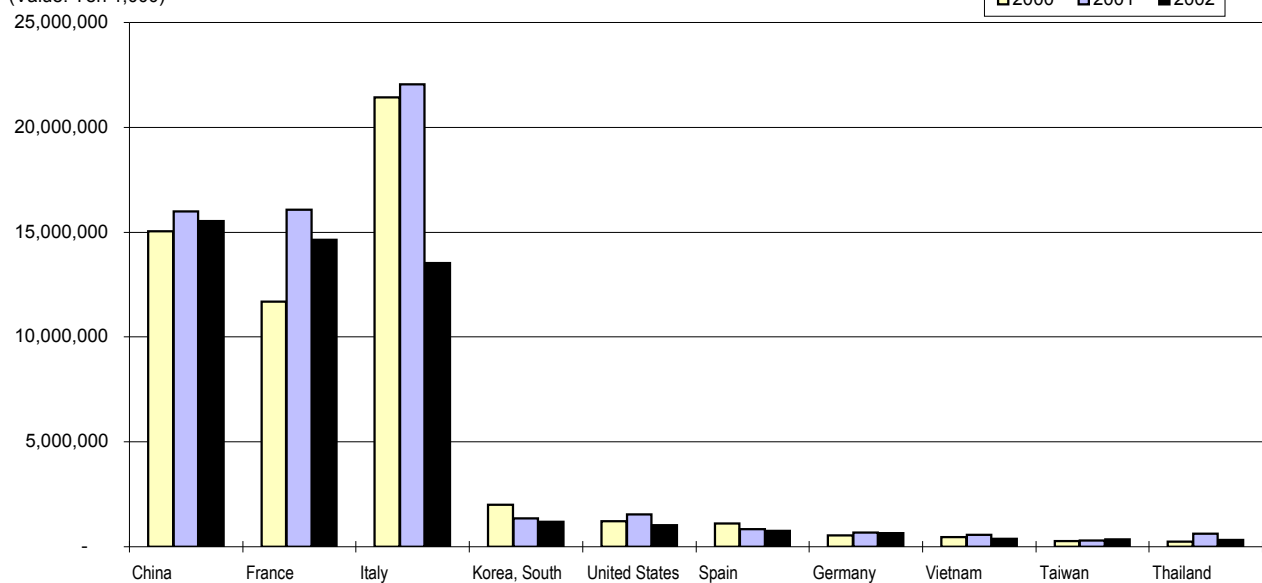
HANDBAGS
(BORSETTE IN PELLE, PATENT LEATHER, PLASTIC SHEETING O TEXTILE MATERIALS)

HS 4202.21-110 4202.22-100 4202.29-000
120 210
210 290
220

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000			2001			2002			Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November			January - November			January - November			January - November			
	Value			Value			Value			2000	2001	2002	
TOTAL	55,902,460			61,483,279			49,522,017						- 19.5%
1. China	15,055,315			15,987,325			15,537,769			26.9%	26.0%	31.4%	- 2.8%
2. France	11,698,300			16,070,325			14,623,940			20.9%	26.1%	29.5%	- 9.0%
3. Italy	21,438,739			22,045,372			13,539,908			38.4%	35.9%	27.3%	- 38.6%
4. Korea, South	2,003,690			1,365,449			1,185,217			3.6%	2.2%	2.4%	- 13.2%
5. United States	1,228,603			1,554,877			1,024,648			2.2%	2.5%	2.1%	- 34.1%
6. Spain	1,118,701			840,913			761,569			2.0%	1.4%	1.5%	- 9.4%
7. Germany	554,247			687,151			652,366			1.0%	1.1%	1.3%	- 5.1%
8. Vietnam	451,554			559,938			377,772			0.8%	0.9%	0.8%	- 32.5%
9. Taiwan	280,684			289,460			363,393			0.5%	0.5%	0.7%	25.5%
10. Thailand	253,933			616,898			329,472			0.5%	1.0%	0.7%	- 46.6%

(Value: Yen 1,000)



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

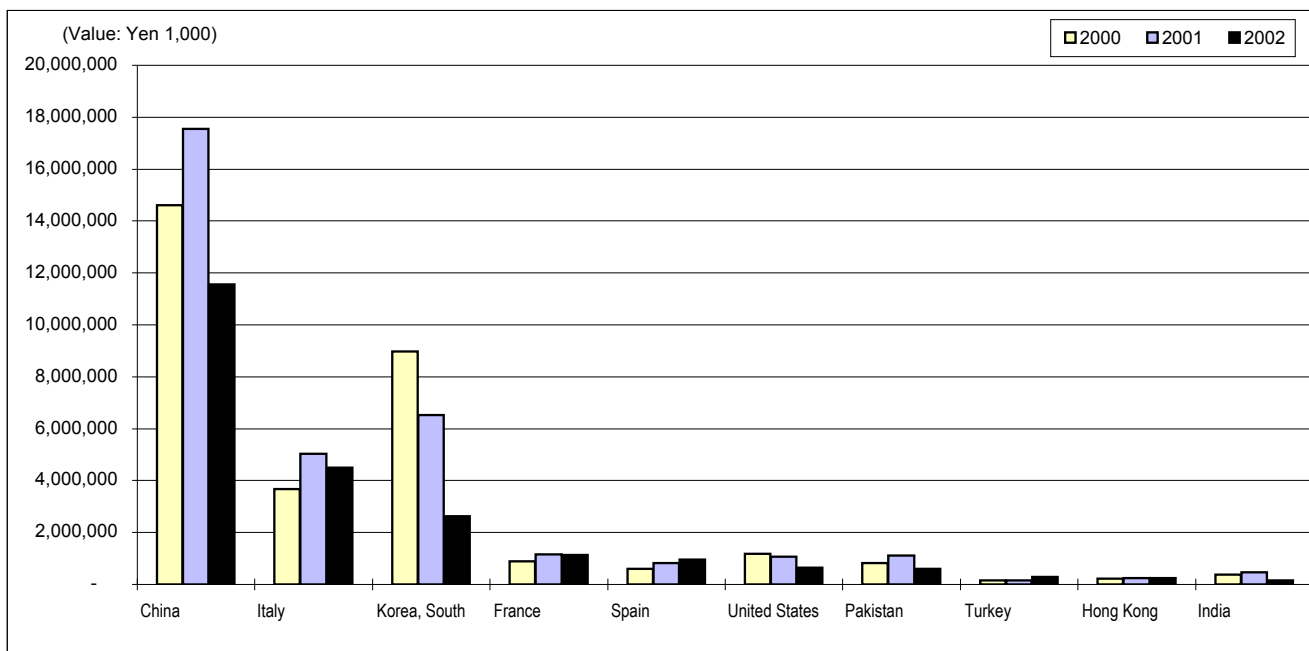
PELLETTERIE
2. LEATHER GOODS (4/6)

LEATHER WEAR
(ABBIGLIAMENTO IN PELLE)

HS 4203.10-100
200

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000		2001		2002		Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November		January - November		January - November		January - November			
	Value		Value		Value		2000	2001	2002	
TOTAL	32,668,519		35,531,096		23,770,652					- 33.1%
1. China	14,612,060		17,547,738		11,550,111		44.7%	49.4%	48.6%	- 34.2%
2. Italy	3,682,669		5,033,880		4,500,319		11.3%	14.2%	18.9%	- 10.6%
3. Korea, South	8,983,472		6,518,192		2,619,678		27.5%	18.3%	11.0%	- 59.8%
4. France	897,774		1,165,649		1,145,950		2.7%	3.3%	4.8%	- 1.7%
5. Spain	596,245		830,645		967,697		1.8%	2.3%	4.1%	16.5%
6. United States	1,173,977		1,061,756		645,089		3.6%	3.0%	2.7%	- 39.2%
7. Pakistan	815,060		1,114,095		605,426		2.5%	3.1%	2.5%	- 45.7%
8. Turkey	146,697		155,997		292,392		0.4%	0.4%	1.2%	87.4%
9. Hong Kong	230,850		239,709		237,976		0.7%	0.7%	1.0%	- 0.7%
10. India	368,646		456,666		161,638		1.1%	1.3%	0.7%	- 64.6%



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

CALZATURE
4. SHOES AND PARTS OF FOOTWEAR
(2) LEATHER SHOES (1/3)

LADIES' LEATHER SHOES
(CALZATURE CUOIO DONNA)

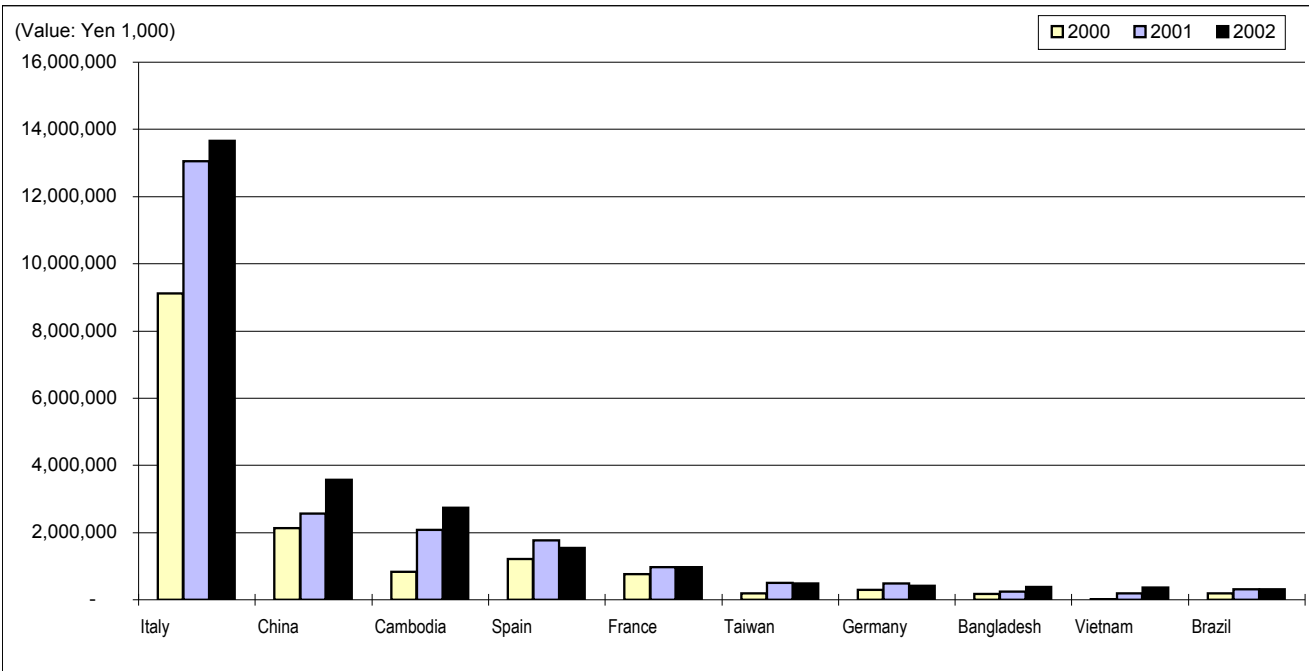
HS 6403.59-032
035

6403.59-092
095

6403.99-013
016

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000	2001	2002	Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November Value	January - November Value	January - November Value	January - November 2000	January - November 2001	January - November 2002	
TOTAL	16,302,281	23,662,757	25,691,705				8.6%
1. Italy	9,120,226	13,047,103	13,655,711	55.9%	55.1%	53.2%	4.7%
2. China	2,129,283	2,572,206	3,568,211	13.1%	10.9%	13.9%	38.7%
3. Cambodia	829,000	2,071,526	2,735,797	5.1%	8.8%	10.6%	32.1%
4. Spain	1,220,795	1,763,063	1,536,667	7.5%	7.5%	6.0%	-12.8%
5. France	756,452	973,042	974,889	4.6%	4.1%	3.8%	0.2%
6. Taiwan	189,894	501,213	481,519	1.2%	2.1%	1.9%	-3.9%
7. Germany	295,121	478,256	415,669	1.8%	2.0%	1.6%	-13.1%
8. Bangladesh	170,214	242,338	386,981	1.0%	1.0%	1.5%	59.7%
9. Vietnam	23,375	195,989	369,910	0.1%	0.8%	1.4%	88.7%
10. Brazil	195,192	311,483	320,324	1.2%	1.3%	1.2%	2.8%



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

CALZATURE
4. SHOES AND PARTS OF FOOTWEAR
(2) LEATHER SHOES (2/3)

MEN'S LEATHER SHOES
(CALZATURE CUOIO UOMO)

HS 6403.59-031
034

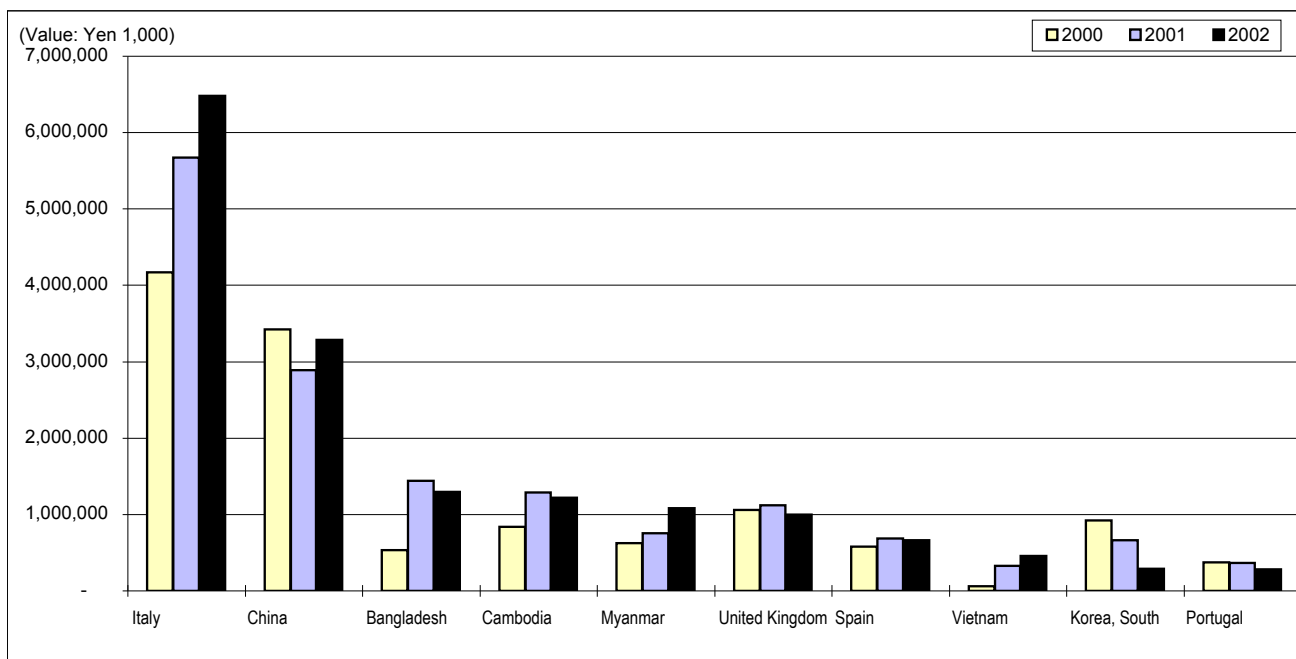
6403.59-091
094

6403.99-012
015

(Value: Yen 1.000)

JAPANESE IMPORTS	2000			2001			2002			Share (Value)			Variation (Value) 02/01
	January - November			January - November			January - November			January - November			
	Value			Value			Value			2000	2001	2002	
TOTAL	14,050,430			16,578,827			17,327,260						4.5%
1. Italy	4,168,976			5,672,608			6,481,750			29.7%	34.2%	37.4%	14.3%
2. China	3,420,916			2,888,433			3,288,235			24.3%	17.4%	19.0%	13.8%
3. Bangladesh	535,986			1,439,995			1,298,265			3.8%	8.7%	7.5%	-9.8%
4. Cambodia	842,153			1,290,969			1,220,817			6.0%	7.8%	7.0%	-5.4%
5. Myanmar	625,240			755,746			1,086,515			4.4%	4.6%	6.3%	43.8%
6. United Kingdom	1,061,474			1,117,778			1,000,899			7.6%	6.7%	5.8%	-10.5%
7. Spain	578,967			688,995			663,665			4.1%	4.2%	3.8%	-3.7%
8. Vietnam	64,579			324,341			460,229			0.5%	2.0%	2.7%	41.9%
9. Korea, South	920,829			660,466			290,764			6.6%	4.0%	1.7%	-56.0%
10. Portugal	375,416			364,705			279,593			2.7%	2.2%	1.6%	-23.3%

(Value: Yen 1,000)



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

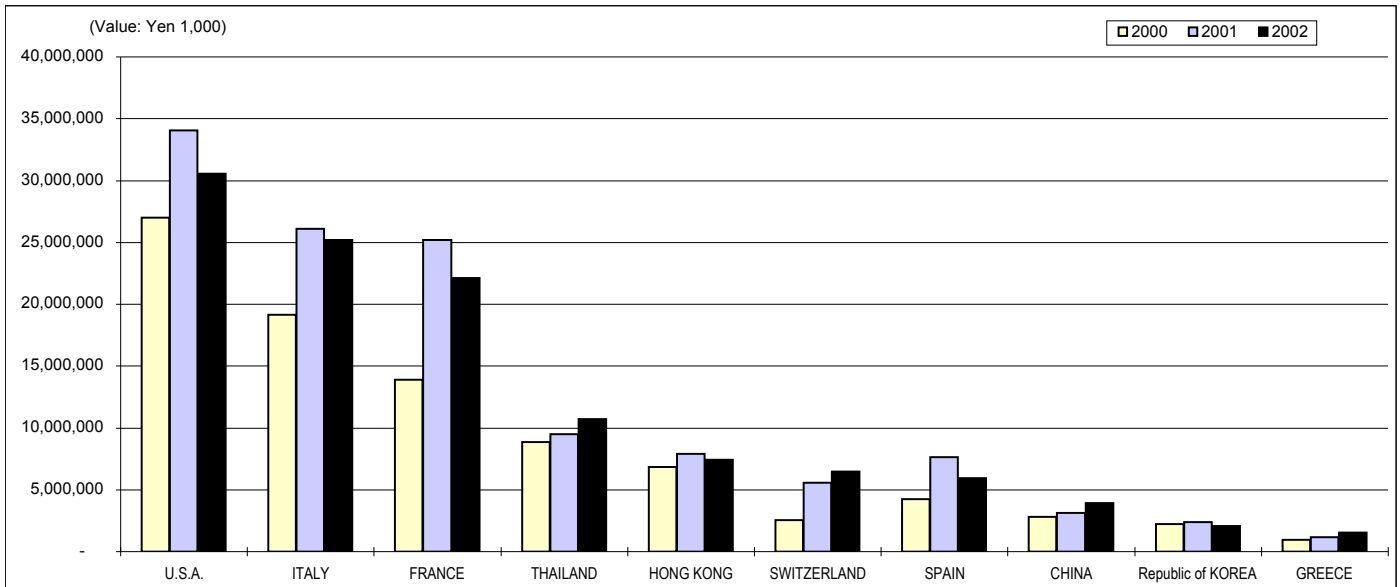
GIOIELLERIA

SILVER, PLATINUM AND GOLD JEWELLERY
(OREFICERIA, GIOIELLERIA, ARGENTERIA)

HS 7113.11-000 7114.11-000
 7113.19-010 7114.19-000
 7113.19-021
 7113.19-029
 7113.20-000

(Value: Yen 1,000 Quantity: KG)

JAPANESE IMPORTS	2000 January-November		2001 January-November		2002 January-November		Share (Value) January-November			Variation (Value) 2002/01
	Value	Quantity	Value	Quantity	Value	Quantity	2000	2001	2002	
	TOTAL	94,970,758	198,772	129,536,800	218,732	124,797,375	226,831			
01 U.S.A.	27,022,986	41,989	34,069,023	42,616	30,542,532	39,630	28.5%	26.3%	24.5%	- 10.4%
02 ITALY	19,175,861	30,759	26,080,869	56,304	25,221,893	35,865	20.2%	20.1%	20.2%	- 3.3%
03 FRANCE	13,916,531	10,764	25,199,268	8,407	22,133,903	8,950	14.7%	19.5%	17.7%	- 12.2%
04 THAILAND	8,871,105	48,177	9,484,065	50,935	10,705,418	62,442	9.3%	7.3%	8.6%	12.9%
05 HONG KONG	6,841,942	3,842	7,927,057	4,192	7,420,909	4,638	7.2%	6.1%	5.9%	- 6.4%
06 SWITZERLAND	2,539,912	885	5,553,138	1,490	6,463,863	1,102	2.7%	4.3%	5.2%	16.4%
07 SPAIN	4,266,458	4,170	7,633,064	7,421	5,934,520	8,482	4.5%	5.9%	4.8%	- 22.3%
08 CHINA	2,790,978	20,878	3,114,837	9,148	3,931,137	15,111	2.9%	2.4%	3.2%	26.2%
09 Republic of KOREA	2,227,700	5,761	2,388,606	4,673	2,093,213	5,072	2.3%	1.8%	1.7%	- 12.4%
10 GREECE	941,828	1,987	1,163,196	2,302	1,527,214	2,765	1.0%	0.9%	1.2%	31.3%



Source: ICE TOKYO calculations on data from JAPANESE EXPORTS & IMPORTS COUNTRY BY COMMODITY by Ministry of Finance, Japan

FIERE CAMPIONARIE GIAPPONESI DEL SETTORE "PERSONA"

01-12/2003

Gennaio				
23-25	(A)	IFF-International Fashion Fair	Pacifico Yokohama	http://www.senken.co.jp/iff/
29-2/1	(O)	International Jewelry	Tokyo Big Site	http://web.reedexpo.co.jp/ijt/
Febbraio				
5-6	(O)	World Optical Fair	Tokyo Int'l Forum	http://www.meganeorosi.com
5-7	(A)	Active Collection 2003 (Active sports gear/apparel)	Tokyo Big Site	http://www.activecollection.com/
TBC	(A)	Sports and Leisure Show	TBC	http://www.jsif.or.jp/index_e.html
Marzo				
Aprile				
TBC	_T_	Mayfair - Textile Exhibition (JITAC)	TBC	http://www.tif.or.jp/forum/ff/vol19fh.htm#7
16-18	(O)	Formal Gift Fair (Bridal, ceremonial)	Sunshine City	http://www.giftshow.co.jp/premiumshow
09-20	(O)	Design Festa	Tokyo Big Site	http://www.designfesta.com/
Maggio				
17-19	(O)	Kobe International Jewelry 2003	Kobe Int'l hall	http://web.reedexpo.co.jp/ijk/
26-28	(O)	Beauty World Japan 2003	Tokyo Big Site	www.mesago-messefrankfurt.com
Giugno				
17-19	(O)	Ambiente Japan - Heimtextil Japan	Tokyo Big Site	http://www.messefrankfurt.com/
Luglio				
TBC	(A)	IFF-International Fashion Fair	Tokyo Big Site	http://www.senken.co.jp/iff/
Agosto				
Settembre				
10-12	(O)	Japan Jewelry Fair 2003	Tokyo Big Site	http://www.jjf.ne.jp/
7-9	(O)	Active Collection 2003 (Active sports gear/apparel)	Tokyo Big Site	http://www.activecollection.com/
TBC	(O)	Fashion Show Asian Wind (Asia Collection)	Makuhari Messe	http://www.makuhari.or.jp
Ottobre				
28-30	(O)	International Optical Fair Tokyo 2003	Tokyo Big Site	http://web.reedexpo.co.jp/ioft/
Novembre				
TBC	(O)	Design Festa	Tokyo Big Site	http://www.designfesta.com/
Dicembre				
TBC	(A)	Bridal Industry Fair	Tokyo Big Site	http://www.thekame.com/

(T)Textile, (Y)Yarn, (A)Apparel, (L)Leather, (O)Other

ICE INFORMA

Marzo

Presentazione Tendenze

NATURAL SENSATIONS

Collezioni Primavera/Estate 2004

Tokyo 13/03, Park Tower Hall

Ore 11:30-12:30

Organizzatore: Consorzio Vera Pelle Italiana Conciata al Vegetale

Mostra autonoma di calzature

32ma SHOES FROM ITALY

Collezioni Autunno/Inverno 2003-2004

Tokyo 14-16/04, Hotel Okura

Espositori: 53 ditte

Organizzatore: ICE

Aprile

Workshop - Maglieria Donna - Abbigliamento Donna/Uomo

Bella Italia - Boutique Italia

Tokyo 8-10/04, Hotel Radisson Miyako

Espositori: 12 ditte

Organizzatore: ConExport (Umbria)

Mostra di pelletteria

55ma PROMOPEL

Tokyo 14-16/04, Hotel Okura

Osaka 17-18/04, Hotel Hilton

Organizzatore: Aimpes

REALIZZATO DA ISTITUTO NAZIONALE PER IL COMMERCIO ESTERO TOKYO

www.ice.it/estero/giappone

E

SENSU

www.sensujapan.com

www.japanconsuming.com