



# La diversification des compagnies ferroviaires privées à Tôkyô

Natacha Aveline

► **To cite this version:**

Natacha Aveline. La diversification des compagnies ferroviaires privées à Tôkyô : les groupes ôtemintetsu et la JR East. Pascal Griolet, Michael Lucken. Japon Pluriel, Piquier, pp.429-439, 2004, Actes des colloques de la Société Française d'Etudes Japonaises. <halshs-00393863>

**HAL Id: halshs-00393863**

**<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00393863>**

Submitted on 18 Jun 2009

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**MANUSCRIT DE L'AUTEUR**

**Référence:**

**Natacha Aveline, « La diversification des compagnies ferroviaires privées à Tôkyô, les groupes ôtemintetsu et la JR East », in Pascal Griolet, Michael Lucken (dir.), *Japon Pluriel*, Arles, Piquier, 2004, 429-439.**

**NATACHA AVELINE**

**LA DIVERSIFICATION DES COMPAGNIES FERROVIAIRES PRIVEES A TOKYO ,  
LES GROUPES OTEMINTETSU ET LA JR EAST  
PICQUIER , ARLES, 2004**

L'agglomération de Tôkyô a été profondément marquée par les réseaux ferroviaires, dont le formidable développement remonte à l'époque Meiji. Aujourd'hui encore, le chemin de fer y assure plus de la moitié du trafic de voyageurs (54%) et demeure de loin le principal mode de transport dans les chaînes de déplacements urbains.

On attribue généralement le succès du rail à la forte densité démographique qui prévalait à Tôkyô à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, lorsque les premières voies ferrées furent construites. Toutefois, les recettes inégales de l'exploitation ferroviaire ne suffisaient pas à garantir la prospérité des groupes de chemins de fer privés, et expliquent moins leur essor en des structures protéiformes comparables à des petits *keiretsu*.

### *Soutien inconditionnel au rail*

Pour saisir le « phénomène ferroviaire » au Japon, il faut davantage se tourner vers les choix étatiques opérés depuis l'ère Meiji. Les dirigeants du nouvel Etat moderne, en 1868, mirent d'emblée l'accent sur le développement industriel et la sécurité nationale. Dans cette perspective, ils s'appuyèrent sur le chemin de fer, qui présentait l'avantage de véhiculer efficacement matières premières et forces armées dans l'espace très allongé de l'archipel. En 1906, les réseaux ferrés interurbains furent nationalisés et fusionnés avec les réseaux publics existants, sous l'égide d'une nouvelle compagnie publique : la JNR.

Une petite part (9% de la longueur des lignes) échappa à la main-mise de l'État. Il s'agissait, pour l'essentiel, de réseaux locaux reliant le centre des grandes villes à leur proche banlieue. Jugés peu stratégiques tant au plan économique que militaire, ils furent laissés aux mains de leurs exploitants privés (AOKI, OIKAWA, NODA, 1997). Pourtant, ils devinrent de puissants conglomérats nommés *ôtshintetsu*<sup>1</sup>, dont la notoriété dépasse aujourd'hui de très loin le domaine ferroviaire. Comment ces opérateurs, qui ne doivent d'avoir échappé à la nationalisation que par la taille ridicule de leurs réseaux (50 km maximum), ont-ils pu devenir des groupes aussi importants ?

Tout d'abord, il faut préciser que les groupes d'aujourd'hui ne sont pas ceux d'hier. De Meiji à la Seconde Guerre Mondiale, les compagnies ferroviaires se sont livrées une bataille féroce pour conquérir les voyageurs. Dans cet environnement où survivre signifiait absorber son rival, un processus de concentration s'est opéré, portant à huit le nombre de compagnies

*ôtemintetsu* dans l'agglomération de Tôkyô : Tôkyû, Tôbu, Ôdakyû, Keiô, Seibu, Keisei et Keikyû à Tôkyô, Sôtetsu à Yokohama.

Une autre raison, sans doute plus fondamentale encore, fut la diversification des compagnies *ôtemintetsu* hors du secteur ferroviaire. Très vite, ces opérateurs se mirent à aménager des zones résidentielles, construire des complexes de loisirs ou encore exploiter des grands magasins à proximité de leurs lignes. L'objectif, à l'origine, était surtout de consolider le trafic de voyageurs. Mais ces activités extra-ferroviaires prirent rapidement le pas sur l'activité principale. L'Etat, qui exerçait un contrôle sévère sur la tarification ferroviaire des compagnies en tant que transporteur d'intérêt public, fit preuve en contrepartie d'une grande tolérance à l'égard de leur diversification, d'autant qu'il pouvait s'exonérer ainsi à bon compte d'une partie de ses responsabilités en matière de gestion urbaine (AVELINE, 2003).

L'essor de l'automobile aurait dû conduire, en bonne logique, à une redéfinition des priorités dans le transport. Mais la motorisation n'intervint que dans les années 1960 sur l'archipel. Quand la jeune industrie automobile nipponne fut prête à déverser ses produits sur le territoire national, il était trop tard pour doter Tôkyô d'un réseau routier conséquent : les prix fonciers étaient devenus extravagants et la structure urbaine était déjà fortement déterminée par le rail, lequel disposait en outre, désormais, d'un puissant lobby (HOOK, REPLOGE, 1996).

### *Structure complexe du réseau*

Aussi, malgré les indéniables progrès de la motorisation dans la banlieue de Tôkyô, la structure du réseau ferroviaire n'a guère changé au cours des dernières décennies : le trafic du centre est assuré par les deux réseaux publics de métro (exploités par la Régie Eidan et la Préfecture de Tôkyô), celui de la banlieue par les compagnies ferroviaires privées *ôtemintetsu* et dans une moindre mesure par la JR East (ancienne compagnie publique JNR privatisée en 1987). La convergence entre le trafic de la banlieue et du centre s'effectue aux terminus des compagnies *ôtemintetsu*, autrement dit dans les grandes gares jalonnant la ceinture ferroviaire JR Yamanote<sup>2</sup>.

Ces gares sont des lieux majeurs de transit. Dans les trois plus fréquentées d'entre elles, Shinjuku, Shibuya et Ikebukuro, commutent quotidiennement plus d'un million de voyageurs. La majorité de ces migrants proviennent de la banlieue, où les groupes *ôtemintetsu* ont aménagé des zones résidentielles. Ce sont donc, sans surprise, ces groupes qui assurent le plus gros du trafic ferroviaire urbain. Ils ont bien pris soin, également, d'implanter une grande variété d'équipements dans leurs gares terminus (grands magasins, hôtels, immeubles de

bureaux, établissements culturels et galeries commerciales), faisant de ces lieux de transit ces « univers de services » dont rêvent les spécialistes européens du transport (AVELINE, 2002).

#### *Quatre domaines de diversification*

Au terme de près d'un siècle, la diversification des groupes *ôtshintetsu* a fini par atteindre des proportions considérables. À l'échelle d'une nébuleuse de 170 filiales comme Tôkyû, elle représente jusqu'à 97 % du chiffre d'affaires ! Ce groupe est certes une exception, mais la part du revenu ferroviaire *stricto sensu* n'excède pas 17 % pour les autres groupes<sup>3</sup>. Les compagnies ferroviaires, au cœur des groupes, sont elles-mêmes passablement diversifiées. Les activités extra-ferroviaires comptent en moyenne pour 58% de leur chiffre d'affaires, mais ce pourcentage recouvre également de fortes disparités : 38 % seulement pour Hanshin mais 80 % pour Kintetsu (toutes deux dans le Kansai).

D'un groupe ferroviaire à l'autre, les modalités de la diversification ont été diverses, mais ils ont tous déployé avec un remarquable mimétisme leurs activités vers quatre grands secteurs : le transport automobile, l'immobilier, le loisir et la distribution.

#### *L'automobile au service du rail*

Le transport automobile assure entre 8 et 29 %<sup>4</sup> du chiffre d'affaires des groupes *ôtshintetsu*. Il prend des formes très diverses : fret de marchandises, livraisons, déménagements, location de véhicules, service de transport en taxi ou en autobus. Toutefois, à la différence des autres activités extra-ferroviaires dont l'objectif est d'assurer des revenus complémentaires, il vise surtout à diversifier l'offre de transport aux voyageurs pour donner accès aux sites aménagés et exploités par les groupes. Taxis et autobus attendent les voyageurs à la sortie des gares pour assurer le rabattement dans les zones résidentielles de la banlieue ou les parcs de loisirs. L'intermodalité n'est donc pas seulement un moyen de minimiser les ruptures de charge; c'est aussi, et surtout, une condition essentielle pour accroître le champ opératoire des groupes. Elle ne se cantonne pas, d'ailleurs, à la combinaison entre trains de banlieue et services de bus ou taxis. Les deux-roues et les automobiles individuelles, relais souvent indispensables dans les périphéries lointaines mal desservies, sont également inclus dans ce dispositif *via* l'implantation de parkings (payants) près des gares. A l'autre extrémité des lignes, l'interdiction de faire pénétrer les trains de banlieue dans le centre<sup>5</sup>, au-delà de la Yamanote, est compensée depuis les années 1970 par une active coopération entre les groupes *ôtshintetsu* et les exploitants publics du métro. Grâce à la desserte d'une partie des lignes de

banlieue par le métro, les correspondances sont reportées sur plusieurs gares en amont du terminus, ce qui réduit considérablement les ruptures de charge. Ce dispositif fait perdre aux gares terminus des groupes *ôtshintetsu* une partie de leurs consommateurs captifs, mais il offre en compensation une meilleure fluidité du trafic, qui agit en retour sur l'attractivité de son *ensen* (sa zone d'influence le long des lignes).

### *Du lotissement à la ville nouvelle*

Pour consolider le trafic de voyageurs sur leurs lignes, certaines compagnies ferroviaires se sont lancées dès le début du XX<sup>e</sup> siècle dans l'aménagement de zones résidentielles près de leurs gares de banlieue. L'activité immobilière n'a cessé depuis de s'accroître, au point de représenter aujourd'hui entre 15 et 30 % du chiffre d'affaires des groupes *ôtshintetsu*.

À cet égard, Tôkyô est sans conteste le groupe qui a opéré la percée la plus spectaculaire dans l'immobilier. La compagnie ferroviaire a aménagé des cités-jardins dans les années 1920 (dont la très prisée *Den.en chôfu*), puis une « ville à la campagne » (*Den.en toshi*) de 500 000 habitants à Yokohama, après la seconde guerre mondiale. Au cours des années de Haute Croissance, le groupe s'est doté d'une filiale immobilière (Tôkyô Fudôsan) pour construire partout hors des réseaux ferrés Tôkyô, tandis que la compagnie ferroviaire conservait jalousement son activité aux abords de ses lignes. De vastes lotissements abusivement qualifiés de « New Town » par Tôkyô ont ainsi essaimé dans l'archipel, propulsant la filiale parmi les majors du secteur immobilier. En 2001, Tôkyô Fudôsan occupait le quatrième rang dans le classement par chiffre d'affaires, juste derrière les filiales immobilières des *keiretsu* Mitsui, Mitsubishi et Sumitomo<sup>6</sup>.

L'activité immobilière ne se borne pas, du reste, à l'aménagement résidentiel. Celui-ci tend même, depuis une vingtaine d'année, à régresser au profit d'activités moins consommatrices de foncier et moins risquées, comme la construction de complexes d'affaires et, de plus en plus, la constitution de patrimoines locatifs : galeries commerciales, hôtels et immeubles de bureaux.

### *Des loisirs diversifiés*

Le tourisme/loisir contribue également à une part significative du chiffre d'affaires des groupes *ôtshintetsu* (de 9 % pour Ôdakyô à 32% pour Kintetsu). Il revêt des formes très diverses : base-ball professionnel dans des stades construits à cet effet<sup>7</sup>, aménagement et gestion de vastes complexes touristiques et sportifs, exploitation de chaînes hôtelières,

restauration à toutes les échelles, gestion d'établissements culturels (musées, théâtres, cinémas...) et aménagement de parcs à thème, du parc d'attractions au jardin floral. Tous les groupes possèdent un site de villégiature à la montagne ou à la mer, quand ce n'est pas les deux.

Le groupe Seibu offre incontestablement le plus bel exemple de réussite dans ce domaine. Grâce aux gigantesques réserves foncières accumulées dès le début du XX<sup>e</sup> siècle par son fondateur, Tsutsumi Yasujirô, dont une partie provient de l'ancien patrimoine de la famille impériale, le groupe Seibu a été en mesure d'aménager plusieurs vastes complexes touristiques et sportifs dans le Nord de l'archipel. Le fils de Yasujirô, Tsutsumi Yoshiyaki, actuel PDG du groupe, s'est personnellement impliqué dans la conception des sites sportifs, étant lui-même grand amateur – avec un excellent niveau – de golf et de ski (DOWNER, 1994).

Parmi les biens immobiliers achetés par les Tsutsumi aux princes de la famille impériale se trouvaient des palais occupant de grandes emprises au centre de Tôkyô. Ils ont formé le noyau de la chaîne Prince Hotel du groupe Seibu, devenue première chaîne hôtelière du Japon. Certains de ces sites portent encore le témoignage de leur origine princière. C'est le cas des Prince Hotel Takanawa, Akasaka et Yokohama, où les palais d'origine, très rares bâtiments d'architecture civile encore en place, se cachent à l'ombre des tours hôtelières édifiées par Seibu (HAVENS, 1994).

Pour ce qui concerne plus particulièrement le loisir, on ne peut faire l'impasse sur les *yûenchi*, ces parcs d'attractions qui ont diverti plusieurs générations de Japonais avant d'être détrônés par Disneyland et les jeux électroniques. Au départ, les *yûenchi* avaient été implantés en périphérie des lignes de banlieue pour limiter le retour à vide des trains en attirant le trafic de voyageurs dans le sens inverse des flux domicile-travail. Ils ont connu un vif succès pendant la Haute Croissance, mais sont frappés aujourd'hui d'obsolescence et doivent fermer l'un après l'autre.

#### *Distribution à toutes les échelles*

*Last but not least*, la distribution occupe une place de choix dans la diversification des groupes. Elle pourvoit généralement à plus d'un tiers de leur chiffre d'affaires (au-delà de 40% pour Tôbu et Keiô) et se décline à toutes les échelles, du grand magasin au kiosque de gare. Tous les groupes détiennent des grands magasins (*hyakkaten*), des stores (*stoa*) et parfois des supérettes (*supâmaketto*). Certains d'entre eux sont même bien placés dans le

palmarès de la grande distribution. En 2000, Seibu<sup>8</sup> figurait en cinquième position nationale avec sa chaîne de grands magasins, derrière les grands distributeurs spécialisés (Takashimaya, Mitsukoshi, Daimaru et Isetan). Tōkyū se trouvait un peu plus loin, en septième position<sup>9</sup>. De même, la filiale de supermarchés de Seibu, Seiyū, occupait le sixième rang du secteur<sup>10</sup>. Si les grands magasins et stores sont généralement implantés dans les grandes gares – le *hyakkaten* étant d'ailleurs le marqueur de prestige du terminus –, les supermarchés et autres surfaces en libre-service de plus petite taille sont davantage à distance des lignes, dans la grande banlieue. Pour répondre aux désirs de plus en plus volatiles des consommateurs, les opérateurs ferroviaires suivent par ailleurs la tendance générale à la spécialisation : Tōkyū a ouvert plusieurs Tokyu Hands, équivalents de nos BHV, auxquels Seibu a répondu par ses Loft et ses célèbres Muji. Dans les gares se multiplient les petites surfaces de vente de toutes sortes, du *convenience store*<sup>11</sup> au *gift-shop*.

L'expansion des groupes ferroviaires dans la distribution a été largement facilitée par les opérations de rénovation, initiées par les collectivités locales sur les périmètres des gares. Chaque nouvelle rénovation offrant l'occasion de construire plus haut, les groupes ferroviaires en profitent pour dilater verticalement leurs surfaces de distribution dans de nouveaux *eki biru* (immeubles-gare). Les plus hauts *eki-biru* sont édifiés sur les gares terminus de la Yamanote : ce sont les *tāminaru biru* (immeubles-terminus), qui accueillent d'autres activités extra-ferroviaires (culture, loisir, hôtellerie). Par ailleurs, les pouvoirs publics ont encouragé, par des subventions, la surélévation des voies ferrées (*kōka*), afin de réduire les points de contact avec la circulation automobile. L'espace dégagé sous la voie ferrée est alors avantageusement converti en surfaces de distribution, le plus souvent sous la forme de galeries commerciales.

#### *La JR sur la voie des ōtemintetsu*

On sait à quel point ces stratégies de diversification furent payantes. Aussi, lorsque la compagnie publique JNR fut privatisée en 1987, son repreneur dans le Kantō, le groupe JR East<sup>12</sup>, chercha tout naturellement à suivre la voie tracée depuis près d'un siècle par les groupes *ōtemintetsu*.

Mais il lui manquait un atout de taille : les réserves foncières. Transporteur avant tout, la compagnie publique n'avait pas constitué, comme les *ōtemintetsu*, de vastes portefeuilles fonciers pour développer des activités extra-ferroviaires. Elle disposait cependant de nombreuses parcelles destinées à l'expansion ferroviaire et aux équipements sociaux de son

personnel (logements de fonction, terrains de base-ball amateur, résidences de loisirs...). À cela s'ajoutaient des vastes friches, parfois très bien placées, que la diminution du trafic de fret et la fermeture de certaines lignes de voyageurs avaient libérées.

Au moment de la privatisation, en 1987, l'Etat récupéra les parcelles sans rapport direct avec l'activité ferroviaire pour permettre le règlement de la dette abyssale de l'ex-compagnie publique. La JR East dut donc renoncer, à grand regret, aux friches ferroviaires qui auraient pu être avantageusement converties en complexes d'affaires. Elle parvint cependant à conserver les terrains destinés aux équipements sociaux, bien qu'une grande partie fut en surnombre, grâce à une habile stratégie d'essaimage de ses employés dans des équipements sous-utilisés.

L'Etat ferma les yeux sur ce qui pouvait être considéré comme une spoliation du contribuable – ce dernier étant appelé, *in fine*, à régler la dette de la JNR par le biais de l'impôt –, mais il interdit à la JR East l'usage de ces réserves foncières pendant six ans, de 1987 à 1993. Or, précisément à cette période, l'immobilier se trouvait fortement dynamisé par une poussée sur les valeurs foncières (la fameuse « bulle » des années 1985-1991). Souhaitant saisir cette opportunité, mais dans l'incapacité de mobiliser son portefeuille foncier, la JR East se lança alors dans l'acquisition de trois grands sites à une centaine de kilomètres du centre de Tôkyô – dont une montagne entière qui fut arasée dans la région de Nagano –, dans le but d'y aménager des zones résidentielles. La nature démiurgique des projets, combinant de nouvelles infrastructures de transport (gares de *Shikansen* ou de super-express) à des quartiers résidentiels de plusieurs centaines de logements, était à la mesure de l'inexpérience de la JR East en matière de marketing immobilier. On devine aisément la suite : les acheteurs attendus ne vinrent pas au rendez-vous, puis le retournement des marchés fonciers, à partir de 1991, conduisit à l'abandon des projets<sup>13</sup>.

La JR East a également tenté une percée dans l'hôtellerie. Ayant hérité d'une dizaine d'hôtels de la JNR, dont un grand établissement en gare de Tôkyô, elle a cherché, à partir de 1993, à consolider cette activité en exploitant les parcelles des équipements de loisirs du personnel. Ces terrains n'étaient pas tous très accessibles, mais ils avaient le mérite d'être à proximité de la mer ou de la montagne. La JR East a donc conçu une chaîne de 18 hôtels de moyen séjour, destinés à des familles ou à des étudiants. Malgré des tarifs assez attractifs, ce nouveau « produit hôtelier », ne connut pas le succès escompté du fait, là encore, d'une erreur de marketing : rares sont les familles effectuant des séjours de moyenne durée au Japon, quant

aux étudiants, ils préfèrent partir en Europe ou aux Etats-Unis plutôt que de s'exiler dans ces lieux reculés.

Dans le secteur de la distribution, la JR East a en revanche suivi une stratégie bien plus sage. Elle a construit, comme les autres, de prestigieux *eki biru* dans ses grandes gares, mais elle a choisi de ne pas prendre en charge l'exploitation des surfaces de distribution. Les meilleurs opérateurs du secteur (en particulier Isetan) ont donc été sollicités pour implanter des grands magasins ou des stores dans ses *eki biru*. Elle exploite par ailleurs de nombreux *convenience stores* dans ses gares, dont les populaires Let's kiosk hérités de la JNR. Tout comme les groupes *ôtshintetsu*, elle tend par ailleurs à privilégier davantage l'exploitation de galeries commerciales qui offrent de solides revenus locatifs. C'est pourquoi ses gares sont souvent signalées, non pas par des grands magasins, mais par les « enseignes » propres à ses *shopping centers* (immeubles LUMINE et ATRÉ).

### *Recentrage sur les gares*

Au terme de deux décennies à peine, depuis l'amorce de la privatisation en 1987, la JR East a presque rattrapé les compagnies *ôtshintetsu* dans le processus de diversification. L'activité ferroviaire ne compte plus que pour 70% de son chiffre d'affaires, contre, rappelons-le, 58% en moyenne pour les 14 compagnies *ôtshintetsu*<sup>14</sup> La plus grande part des autres revenus provient de la distribution (14%) et des revenus locatifs issus des galeries commerciales et des bureaux (6%).

Après avoir essuyé les déboires que l'on sait dans l'aménagement résidentiel et le tourisme, la JR East a décidé de se replier sur ses gares. Plus que le quartier de la gare, c'est l'intérieur même de la gare qui recèle le plus haut potentiel commercial, car il fait doubler le chiffre d'affaires d'un magasin. Ce potentiel, la JR East cherche à l'exploiter par tous les moyens. Elle s'efforce de réduire les espaces sous contrôle automatique des billets pour dilater l'espace accessible au tout venant. De nouvelles formules d'emplacements commerciaux flexibles, voire escamotables à certaines heures, sont par ailleurs explorées pour mieux adapter les gares aux diverses catégories de migrants qui s'y succèdent dans la journée.

Les progrès spectaculaires de la JR East hors de son cœur d'activité n'ont pas pour seul objet une quête avide de profits tous azimuts. En réalité, la nouvelle compagnie privée cherche, tout comme ses homologues *ôtshintetsu*, à se mettre à l'abri du besoin. Depuis 1993 en effet, le trafic ferroviaire connaît une érosion structurelle en raison des ajustements démographiques. Les perspectives dans ce domaine sont donc plutôt sombres, d'autant que la nécessité de

mettre les gares aux normes pour les handicapés, avec le vieillissement de la population, sera génératrice de coûts importants. À moins d'un renfort de la manne publique, hypothèse assez peu vraisemblable, seules les activités extra-ferroviaires permettront à ces opérateurs de survivre.

---

<sup>1</sup> *Ôte minkan tetsudô gaisha* ou « grandes compagnies ferroviaires privées ».

<sup>2</sup> Les lignes des compagnies privées *ôtemintetsu* n'ont pas été autorisées à pénétrer dans le centre de Tôkyô, circonscrit par la ceinture ferroviaire Yamanote. La plupart des groupes *ôtemintetsu* ont donc un ou deux terminus sur une grande gare de la Yamanote : à Shinjuku pour Keiô, Odakyû et Seibu, à Ikebukuro pour Tôbu et Seibu, à Shibuya pour Tôkyû et Keiô, à Shinagawa pour Keikyû et à Ueno pour Keisei.

<sup>3</sup> Ces données ne concernent que les groupes pour lesquels nous avons pu obtenir les chiffres consolidés, c'est-à-dire : Tôkyû, Tôbu, Ôdakyû et Keiô dans le Kantô, Kintetsu, Hanshin et Keihan dans le Kansai.

<sup>4</sup> En comptant le ferroviaire, l'activité transports représente entre 20% (Tôkyû) et 38% (Keihan) du chiffre d'affaires consolidé des groupes de notre échantillon.

<sup>5</sup> L'interdiction faite aux opérateurs ferroviaires privés *ôtemintetsu* d'étendre leurs lignes dans le centre a été un facteur primordial de la constitution multipolaire de la capitale, les grandes gares terminus correspondant aux sous-centres urbains.

<sup>66</sup> En 2001, le chiffre d'affaires de Mitsui Fudôsan, Mitsubishi Jisho, Sumitomo Fudôsan et Tôkyû Fudôsan s'élevaient respectivement à : 622 milliards de yens, 359 milliards de yens, 304 milliards de yens et 231 milliards de yens.

<sup>7</sup> Trois groupes exercent encore une activité professionnelle dans le base-ball : Kintetsu et Hanshin dans le Kansai, Seibu dans le Kantô.

<sup>8</sup> Il s'agit ici du groupe de distribution Seibu/Sezon, fondé par Tsutsumi Seiji, fils aîné de Tsutsumi Yasujirô. Les chiffres sont respectivement, pour Takashimaya, Mitsukoshi, Daimaru, Isetan et Seibu Department Store, de : 1192.211; 967.047; 794.760; 592.872; 578.786 milliards de yens.

<sup>9</sup> Avec un chiffre d'affaires de 504.775 milliards de yens

<sup>10</sup> Avec un chiffre d'affaires de 171. 173 milliards de yens, loin cependant derrière Itô-Yokadô (3.103.607 milliards de yens).

<sup>11</sup> Les *convenience stores* sont des petites surfaces en libre-service d'une taille inférieure à 200 mètres carrés, ouvertes plus de 16 heures par jour, contrôlées par de grands distributeurs et qui offrent un très large éventail de produits. Elles ont été introduites en 1974 au Japon par le grand distributeur américain Southland Corporation.

<sup>12</sup> Lors de la privatisation, la JNR fut reprise par sept membres du Groupe JR, dont la JR East qui opère dans la région du Kantô.

<sup>13</sup> En réalité, comme la JR East s'est engagée auprès des collectivités locales à achever ses aménagements résidentiels, elle en poursuit officiellement la commercialisation. Toutefois, le faible nombre d'habitants ne permet pas d'assurer la fréquence des trains prévue à l'origine.

<sup>14</sup> Il s'agit ici des *compagnies* et non des *groupes* ferroviaires.