

## 内外の経済見通しと新しいビジネスモデル

主催：野村総合研究所 2013年1月17日（大阪）、25日（東京）

野村総合研究所（NRI）は、大阪と東京で「新春フォーラム2013」を開催し、経営層を中心に500人以上の参加があった。社長の嶋本正が挨拶で、前年に実施した「生活者1万人アンケート調査」から見えてきた生活者の価値観や若年層の意識の変化について紹介し、続いて2つの講演を行った。

■2013年の経済見通し——世界同時バランスシート不況からの脱却（NRI主席研究員 チーフエコノミスト リチャード・クー）

2008年のリーマン・ショック前まで回復基調にあった日本経済は、この数年、外的要因により厳しい状態に追い込まれている。リーマン・ショック以降、米国や欧州でも、十数年前の日本と同じことが起きていたからである。米国ではゼロ金利、欧州でも史上最低の金利のもとで景気がなかなか回復しない。その理由は、最も重視されるべき民間向けの信用が全く伸びていないからである。日本もかつてゼロ金利のもと、企業は10年間ずっと借金の返済をしていた。バブル経済時に購入した資産が暴落し、債務超過のような状態になったからである。本業がしっかりしていた日本の場合、キャッシュフローで債務を返済することでB/S（バランスシート）がきれいになった。この場合、政府には、民間が借金を返しお金をつかわなくなるB/S不況対策として財政出動が重要であり、現在の欧米にも同じ対応が求められる。

アベノミクスの3つの柱は財政出動、金融緩和、構造改革。滑り出しは順調である。不況が長引くと民間企業は借金へのトラウマができてしまう。解消には思い切った投資減税や一括償却などの政策が必要である。B/Sがきれいになった今の日本のベストシナリオは、民間投資が進んでいくことである。

■デフレ経済を打破するビジネスモデル——ネットとリアルを融合し、豊かな顧客体験を創造する（コンサルティング事業本部パートナー 両宮正和）

スマートフォンに代表されるように、ITが社会の隅々まで普及し、生活者の購買行動に大きな変化が生じている。また企業にとっては、生活者の膨大な情報を分析する技術も容易になってきている。従来、リアル店は既存の流通チャネル向け、ECサイトは事業主の直販チャネル向けと別々に機能していたが、今後はECサイトを訪れた顧客が、リアル店にも訪れ、商品価値を実感してリアル店で購買したくなるO2Oの提供が重要になってくる。

たとえば資生堂は、長年のコンサルティング化粧品販売の経験を活かし、ネットで簡易カウンセリングを実施して新規顧客を獲得し、その顧客をリアル店でのカウンセリング体験に結びつけ、化粧品の良さを実感してもらい購買につなぐサービスを提供している。さらに顧客属性情報と購買情報を活用して、顧客の固定化・ロイヤル化にもつなげている。

O2Oを成功させるには、①事業戦略、商品企画・製造、リアル店やECサイトでのマーケティングを一気通貫で考える組織づくり、②戦略を考え実行する事業部門と、データおよびシステムを把握しているIT部門の双方を理解する戦略ヘッドの配置、③顧客の声を踏まえてリアル店の魅力を磨き上げ続けることが重要で、また④リスクを恐れずに改革を推進するリーダーが不可欠である。

本フォーラムについてのお問い合わせは下記へ  
コーポレートコミュニケーション部 墨屋宏明  
電話 03-6660-8370 メール kouhou@nri.co.jp