

新型コロナウイルスへの対応

第1回：不確実な未来への備え

COVID-19 PERSPECTIVE SERIES
EPISODE 1 - PLANNING FOR UNCERTAINTY

2020年3月23日

アジェンダ

- コロナ危機：3つの側面
- 私たちは今どこにいるのか
- 人々にどんな影響を与えているか
- ブランドにとってこれらは何を意味するか
- シナリオプランニングのためのツール

+ コロナウイルスは
なぜ私たちににとっての
危機なのか

コロナ危機：3つの側面

INFECTION (感染)

2019年後半に中国で発生した感染は今や17ヵ国にわたる33.5万人へと広がり、その死亡率は2～5%とも言われている

- 出典：World-0-meter

もたらされる影響:

- 医療の危機・崩壊
- 感染への恐怖
- 強制的なソーシャルディスタンスの措置

INFORMATION (情報)

Google Newsへのアクセスや投稿、コメントは既に21億を超え、SARSの際に発生した6,630万アクセスをはるかに凌駕している

- 出典：Google News

もたらされる影響:

- 売場でのパニックの発生、商品不足
- 目に余る量のフェイクニュース
- ソーシャルメディアは情報の流れの統制に手こずり情報の信頼性を保つのに苦労

ECONOMY (経済)

上海市場（上海総合指数）は10%、アメリカ市場（ダウ）は30%下落。感染封鎖のため国境は閉鎖。サプライチェーンや商取引への影響が危惧されている

- 出典：Bloomberg

もたらされる影響:

- ホワイトカラーは世界的に在宅勤務
- 景気後退は確実視され始めている
- 世界のGDP成長率が過去20年で最も低下するという予想（ドイツ銀行）

すべてが不確かなこと

健康



「コロナウイルス怖くて仕方ないわ。タイから帰ってきたばかりだけど、咳が止まらないし胸が苦しいの」

政府



「イタリアやポーランドさえ国境封鎖してるっていうのになぜこの国はしないのかね。タイはまだ封鎖してないけどなぜかな。コロナ怖いよね」

仕事

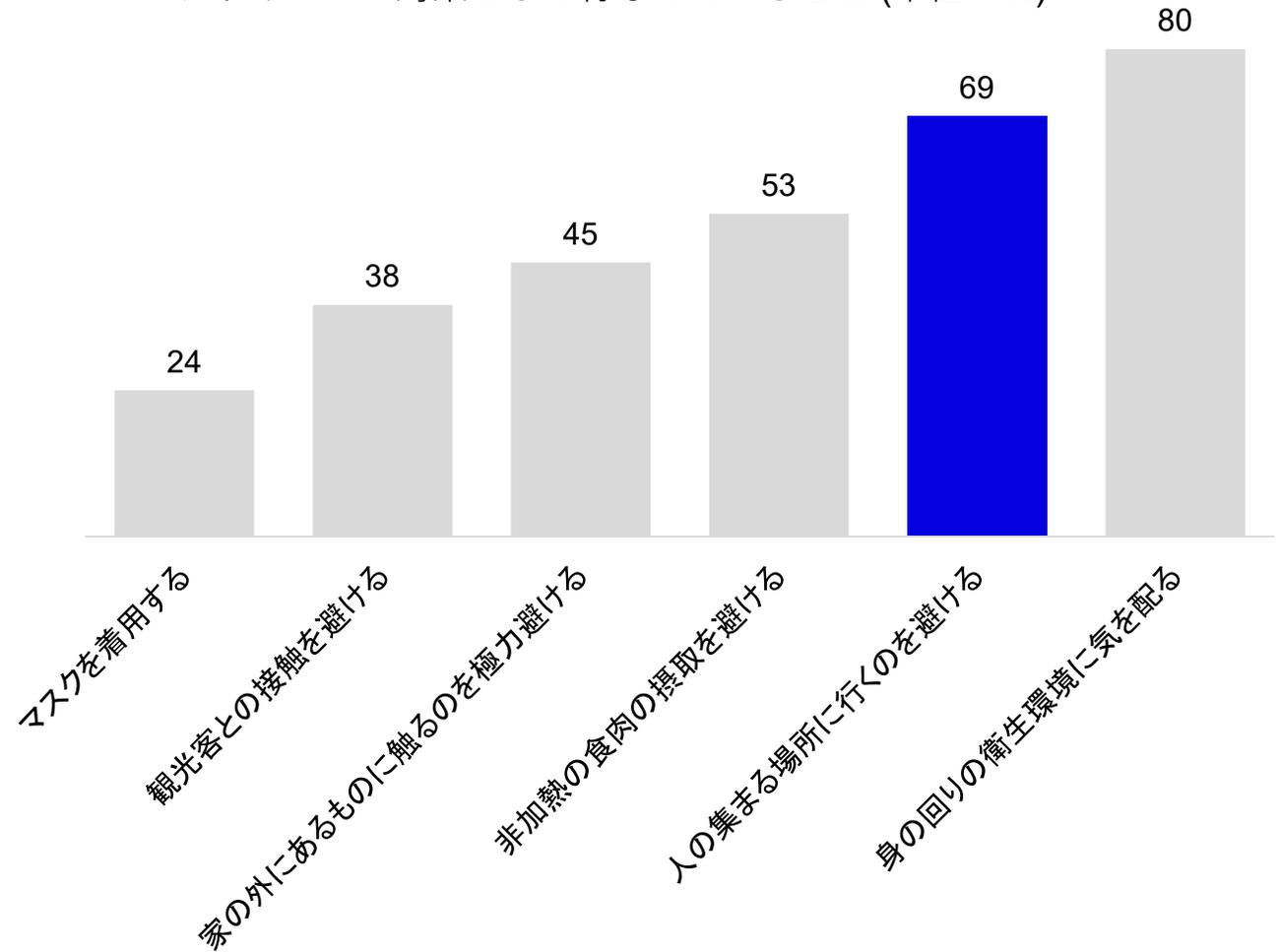


「病院で働いているので仕事に行くのが怖い。免疫系弱ってるし。もしこの病気にかかったらもう終わりかも。彼氏がタイから帰ってくるから彼もかかってたら怖い」

不確実性は社会に大きな影響をもたらす

エpidemick（疫病）が
もたらす経済的ダメージの
90%は、人々が他の人達との
関わりを怖がることに
起因する

コロナウイルスの対策として行なっていること (単位：%)



人々は安定と統制を求める

買い占め（パニック購買）もその
本質は**不確実性**への恐怖が原因。
「何かあったら...」という恐れが
コントロールを求める気持ちを強く
喚起する



<https://time.com/5803273/hoarding-toilet-paper/>

+ 私たちは
今どこにいるのか？

同時並行で進む2つのストーリー

- 3月18日：武漢における新たな感染者はゼロに (ブルームバーグ)
- 中国各地の工場やビジネスは再開
- 中国ではすでにオフィスでの対面での打合せが行われている (WPP)
- アップルは中国にある42の店舗を再開

その一方

- 中国の渡航制限と検疫はこれまで通り行われている

- 3月18日：中国以外の国で29,584名もの新規感染者を確認
- 多くのEU加盟諸国が国境を封鎖 (CNBC)
- アメリカはほぼゼロ金利に
- アップルは中国以外の450店舗を閉鎖 (NY Times)

その一方

- 多くの地域ではビジネス事業者によるコミュニティ支援の動きが始まる

東京マラソン

2020年

2019年

3月13日のアメリカ

感染者数 = 2,157名

BAR & GRILLE



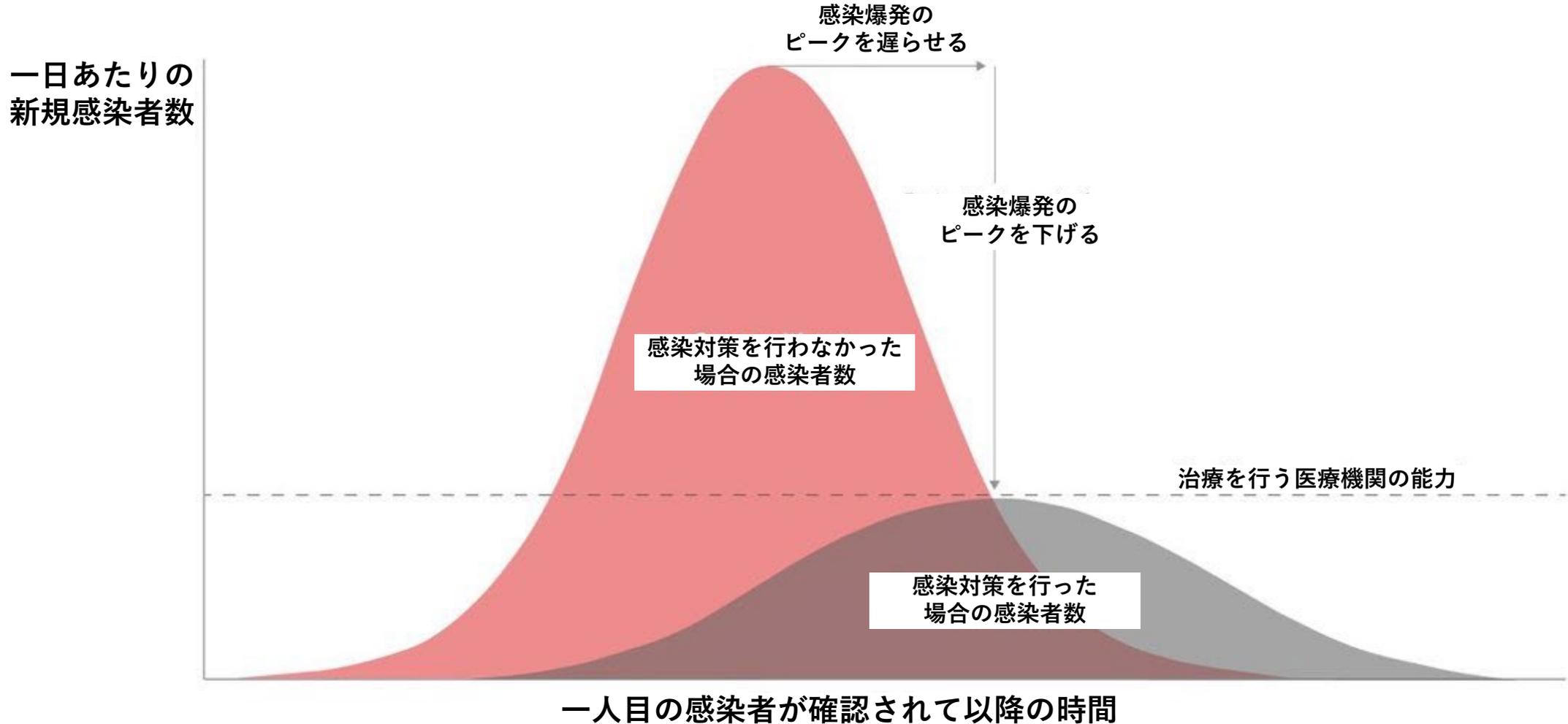
混み合うニューヨークマンハッタンのバー
(2020年3月13日)



ワシントン大学
(2020年3月13日)

世界の国々はソーシャルディスタンス戦略を採用し始めている

カーブを緩やかにする



次に何が起こるのか
そして、私たちは
どのように対処すべきか

3つのステージ

INFECTION (感染)

不安

- 新たな感染・ニュースの視聴が増加・保険を確認/見直し

パニック

- 死亡者のニュース
- 買い占め
- 小売店やレストランの閉鎖
- イベントの中止
- 旅行のキャンセル

ISOLATION (隔離)

不満

- 在宅勤務・学校の閉鎖・移動制限・ゲームに興じる

受容

- 増えていくもの:
オンライン学習
在宅学習
ライブストリーミング
ホームクッキング
ネットショッピング

RECOVERY (回復)

楽観

- 生活関連サービス再開・高額品の購入・ライブイベントの再開・旅行の再予約

日常

- 屋外でのイベント
- 海外旅行の再予約
- 人との集まりや人が集まる場所に行くことへの不安が収まる

3つのステージ

—
INFECTION
(感染)

どのように対応するか？

—
ISOLATION
(隔離)

どうやって手を差し伸べるか？

—
RECOVERY
(回復)

調整に向けて何をすべきか？

+ 人々にどんな影響を
与えているか

ワンダーマン Thompson の調査

ワンダーマン Thompson は
2週間に1回の消費者調査を実施
対象国は、中国、香港、タイ、
シンガポール、オーストラリア

各国により危機の状況は異なる
2週間に一度変化する状況を確認
人々の行動変容を捉える
この状況下でも変わらない人々の行動を明らかにする
さらには産業別の調査を今後実施予定



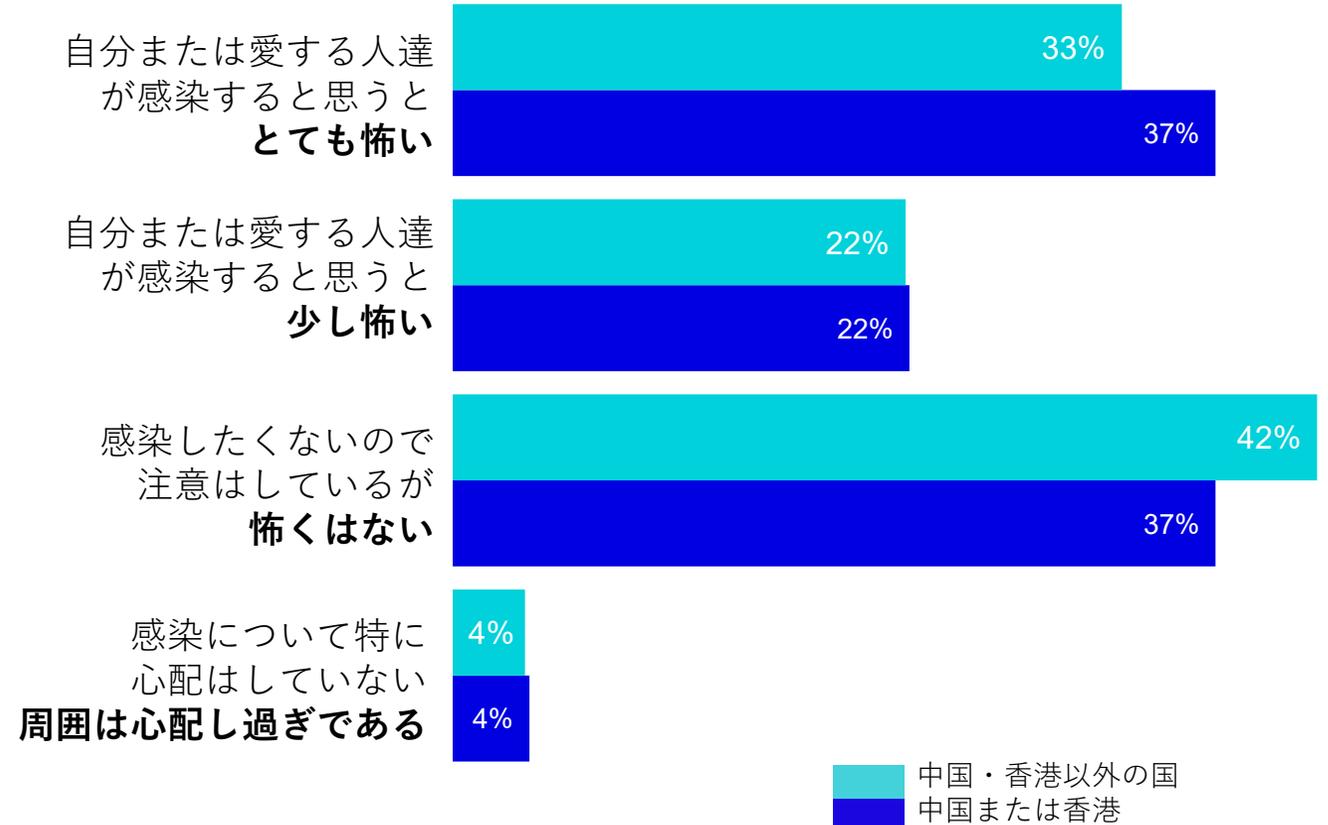
人々の動き、交通、渡航 その動きは緩やかになった



感染への恐怖

コロナウイルスに対するあなたのお気持ちを最もよく表している文章を以下の中からお選びください。

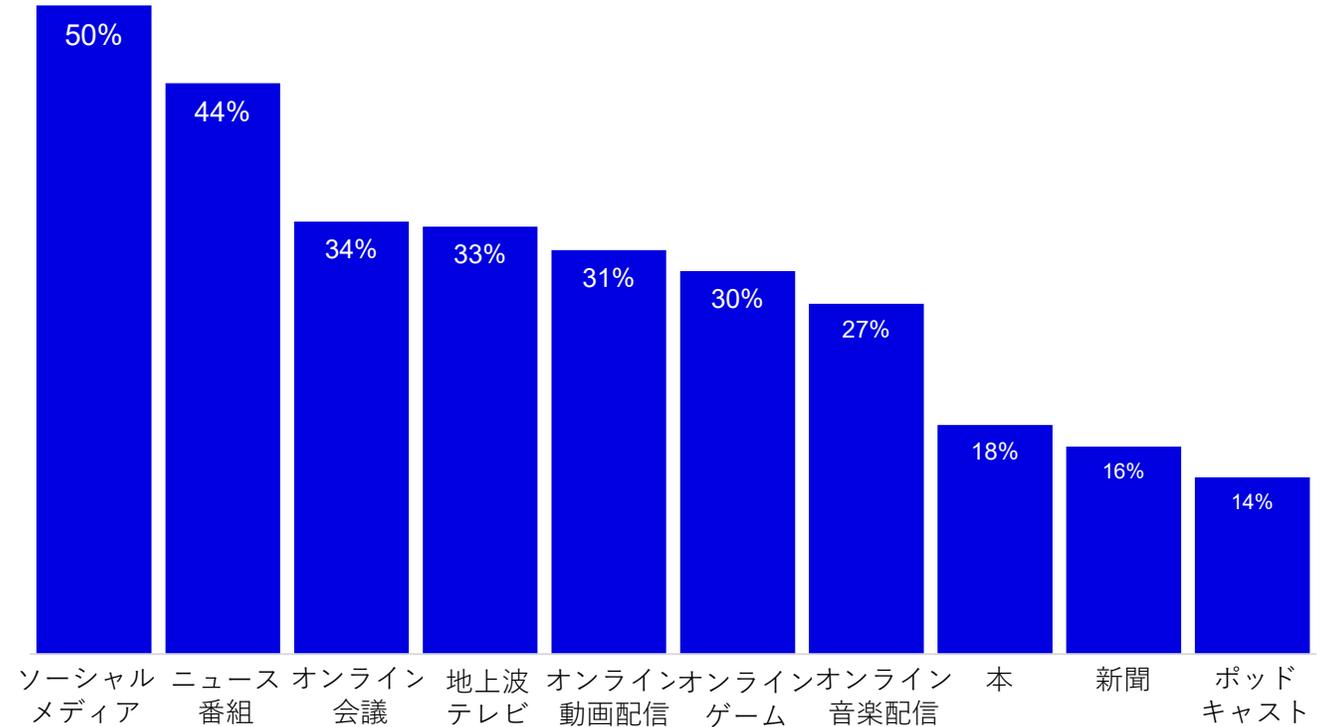
**50%を超える人が
コロナへの感染に
恐怖を感じている**



メディア接触の変化

メディアへの接触はどのように変化していますか？

メディア接触が
すべてにおいて
大幅に増加

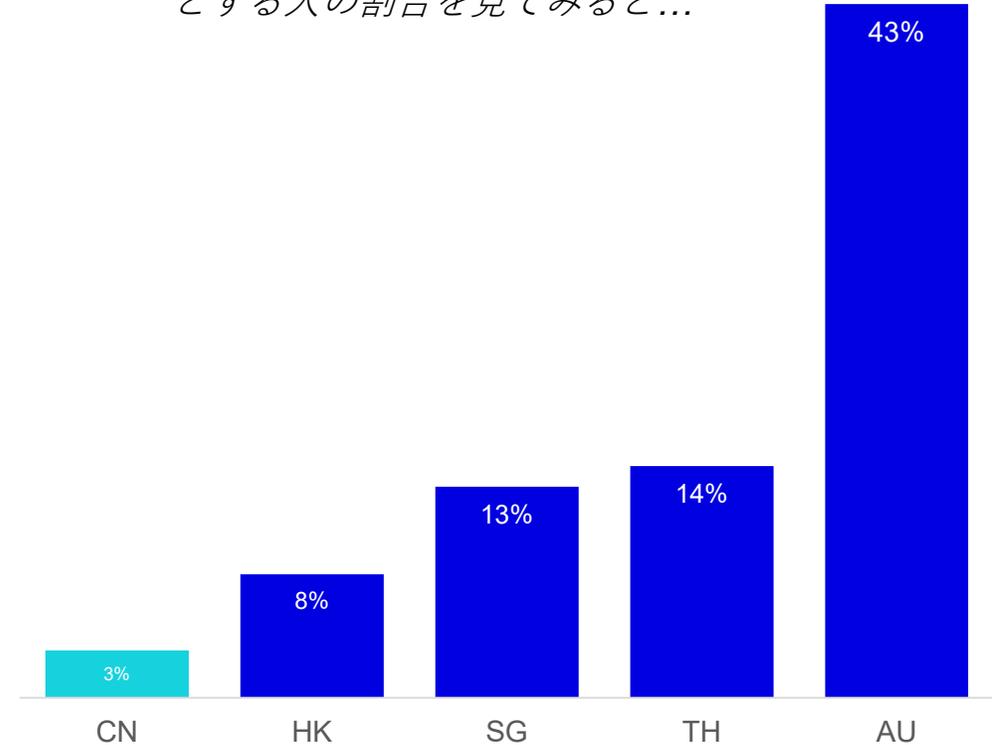


タイプ別のメディアを利用を増やした人の割合 (%)

ソーシャルメディアがもたらす不安への影響

ソーシャルメディアの接触が増えた人に絞って
「自分または愛する人達が感染すると思うととても怖い」
とする人の割合を見てみると...

ソーシャルメディア
の接触が増えた人の
コロナへの恐怖心は
高まる傾向



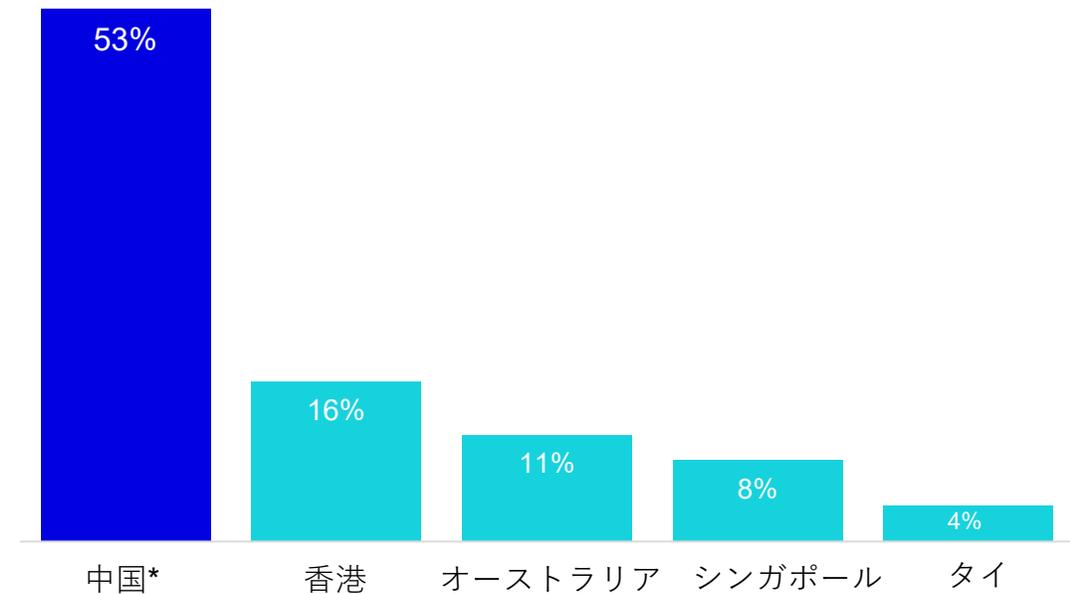
「自分または愛する人達が感染すると思うととても怖い」
と回答した人の増加率

人との接触を回避するための行動をとった人の数

コロナウイルスに感染しないために
自主的に自宅にこもったり、隔離されたりしましたか？

中国では人との接触を回避するための行動をとった人が半数

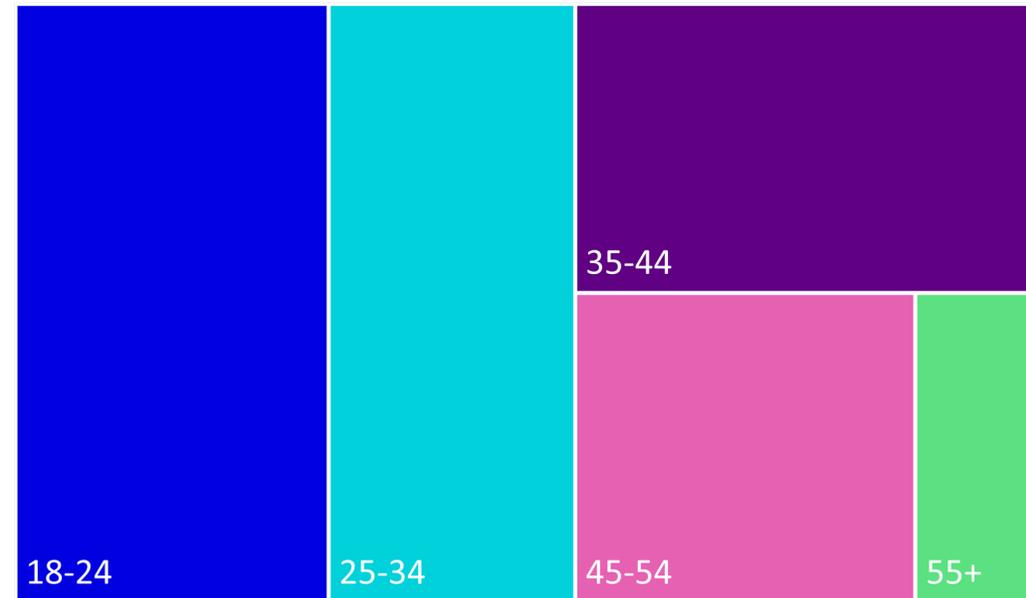
但し政府による規制は時間の経過とともに変化もしている



人との接触を回避するための行動をとった人の数：年齢別

コロナウイルスに感染しないために
自主的に自宅にこもったり、隔離されたりしましたか？

若い人ほど
高い割合で人との
接触を避けている

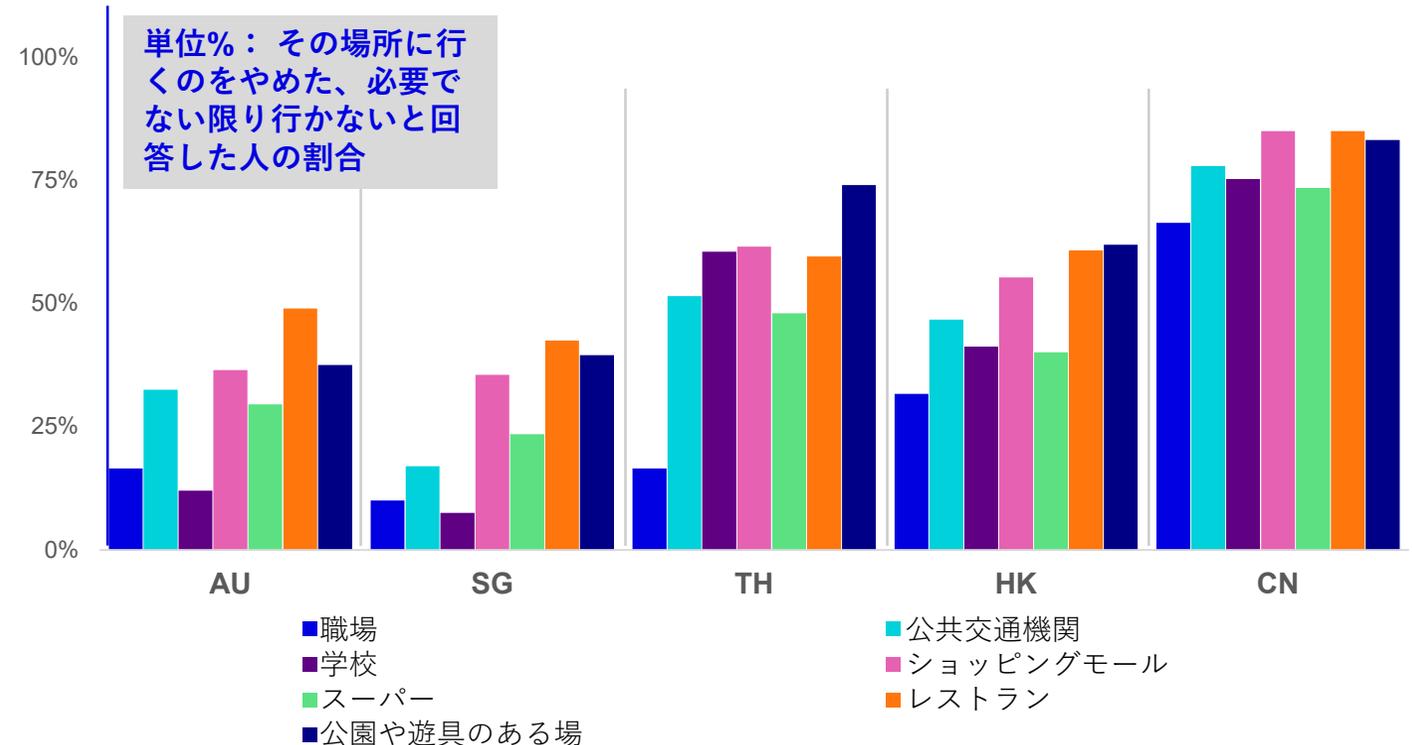


年齢別の人との接触回避の状況

人々の行動や活動は変化している

最近、以下の場所に行く頻度に変化はありましたか？

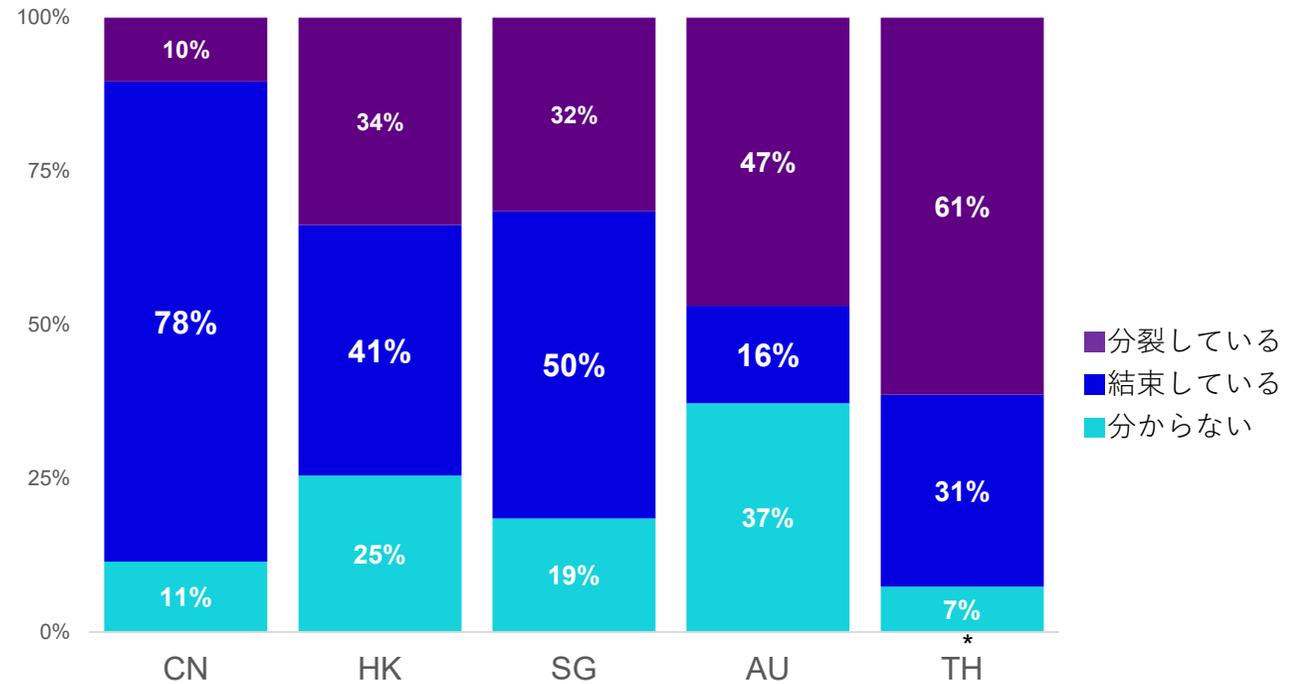
ソーシャル
ディスタンスは
人々の行動を制限
している



コミュニティとのつながり

コロナウイルスによって、あなたのコミュニティは以前より結束していますか、それとも分裂していますか？

感染が進むと
コミュニティとの
結束感が増える
傾向が見られる



長期にわたる行動変容

コロナウィルスが収束した場合、それぞれの行動について、これまでと比べてどのように変わるとお考えですか、それとも変わらないとお考えですか？

ソーシャル
ディスタンスングや
自己防御は
コロナ後も続きそう

	増える	変わらない	減る
マスクを着用する	50%	35%	15%
オンラインで買い物をする	31%	53%	16%
レストランに行く	14%	38%	49%
旅行に行く	15%	33%	52%
小売店での買い物	14%	44%	42%
公共交通機関の利用	12%	52%	36%
在宅勤務	37%	44%	19%
手を洗ったり衛生面に気を付ける	67%	29%	4%

若者における行動変容

コロナウィルスが収束した場合、それぞれの行動について、これまでと比べてどのように変わるとお考えですか、それとも変わらないとお考えですか？

若者たちは
 コロナ前の行動に
 戻りたいと願う
 意向が強い

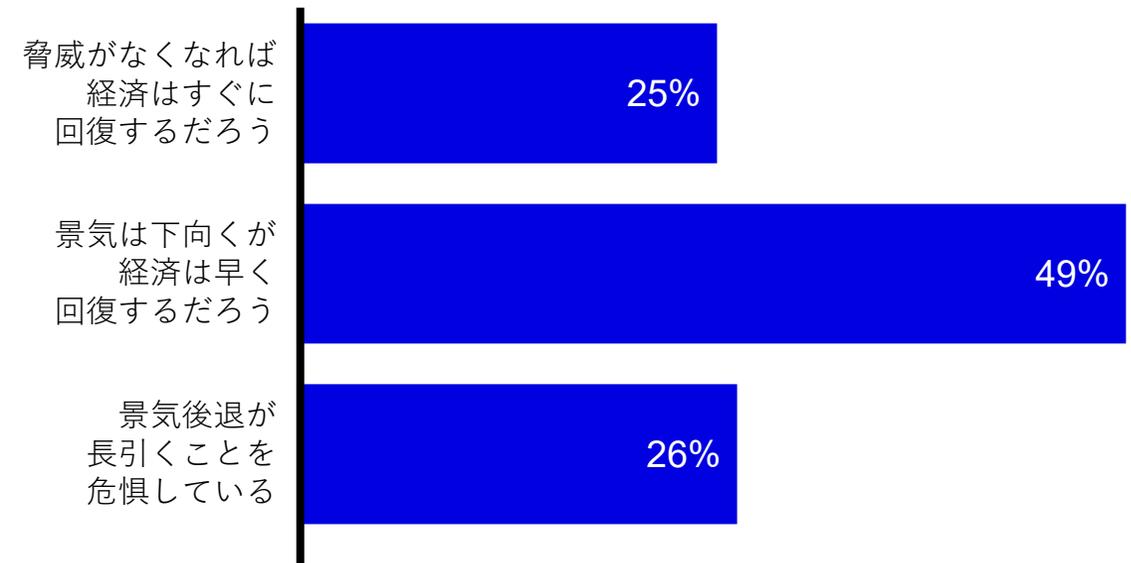
	増える		変わらない		減る	
	18-34	35+	18-34	35+	18-34	35+
マスクを着用する	53%	47%	35%	36%	12%	17%
オンラインで買い物をする	31%	32%	54%	53%	15%	15%
レストランに行く	18%	12%	39%	37%	43%	51%
旅行に行く	19%	10%	33%	34%	48%	56%
小売店での買い物	19%	11%	41%	45%	40%	43%
公共交通機関の利用	16%	9%	46%	56%	38%	35%
在宅勤務	38%	35%	41%	48%	21%	17%
手を洗ったり衛生面に気を付ける	65%	70%	31%	27%	4%	3%

家計面の不確かさ

コロナウィルスによる経済への影響は長引くと思いますか？

人々は経済への
影響を懸念している

4分の3にあたる人が
景気後退または
景気の下降を想定する

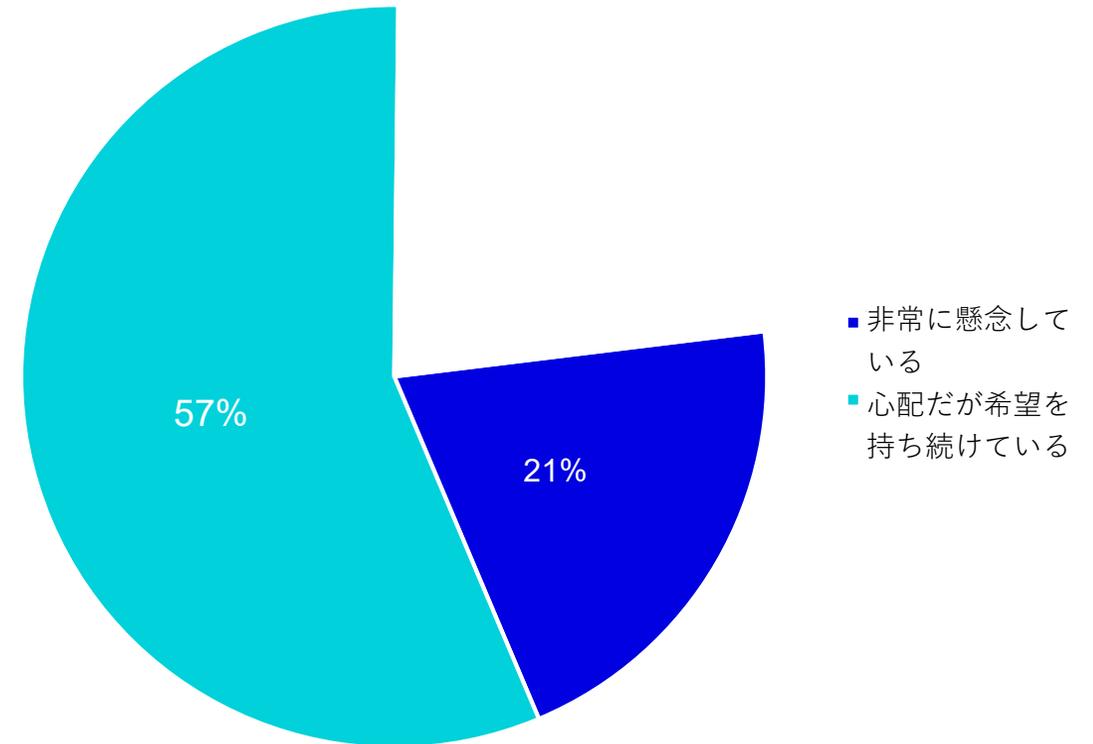


雇用の安定

ご自身の雇用の安定についてはどのようにお感じでしょうか？

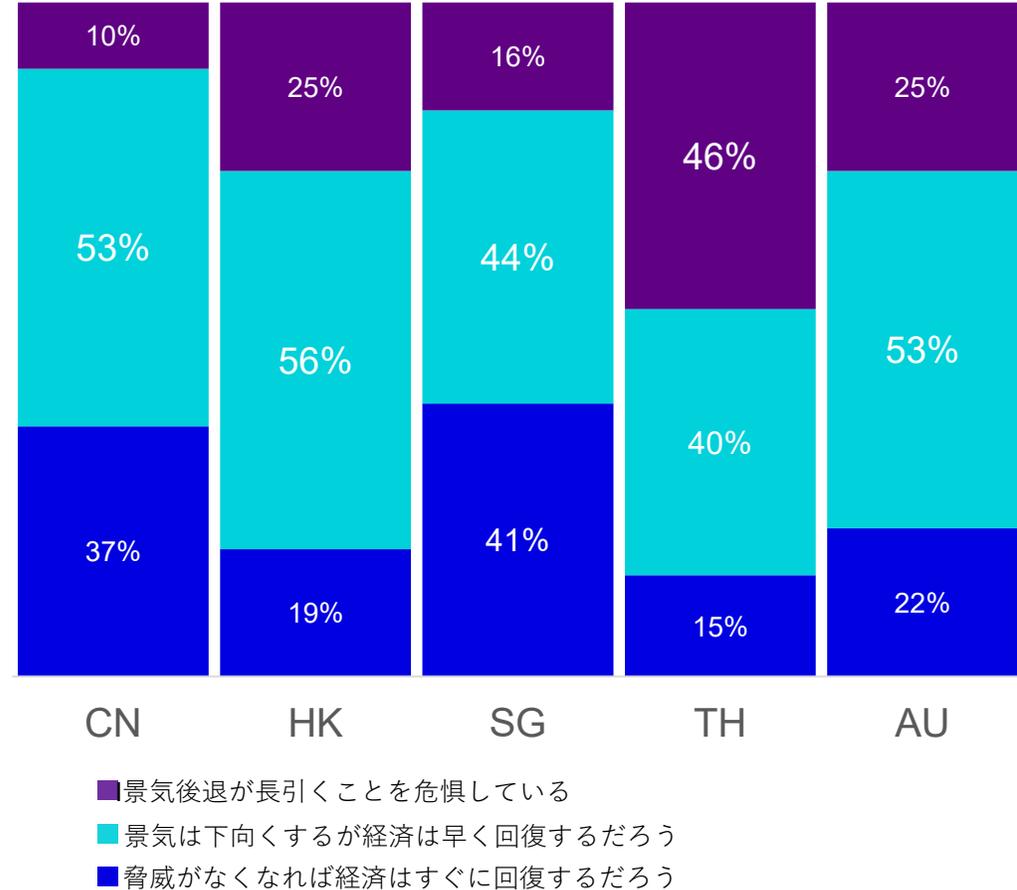
人々は先々の彼ら自身の
経済も懸念している

4分の3以上の人達は
自身の仕事に
ある程度支障がある
だろうと感じている



中国とシンガポールの 2か国は金融面での影響 を強くは感じていない

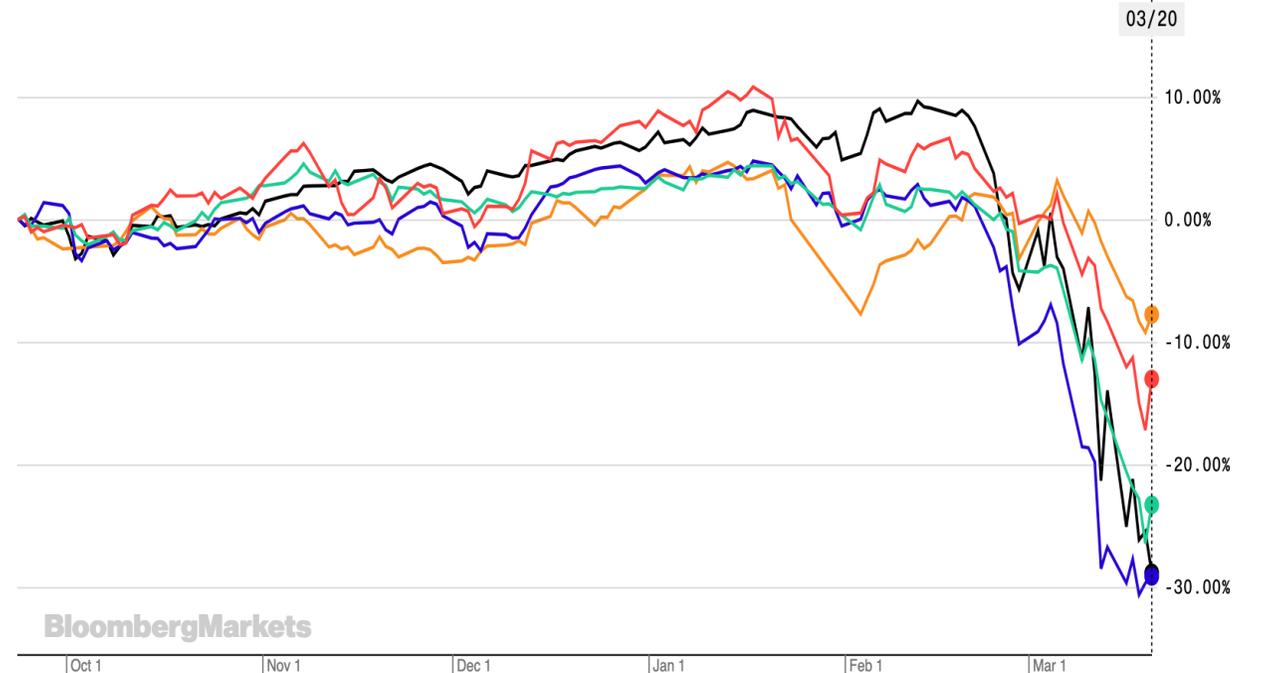
コロナウィルスによる経済への影響は長引くと思いますか？



株式市場は厳しい環境に

中国の株式市場は
欧米と比べれば
上手くいっている
ように見えるが

過去半年の世界の株価インデックスの比較



BloombergMarkets

- ダウ平均 - 28.85%下落
- 上海総合指数 - 7.77%下落
- ハンセン総合指数 - 13.03%下落
- ストレーツタイムスインデックス - 23.30%下落
- FTSE100 - 29.15%下落

+ ブランドにとって
これらは何を意味するか

“中国語で書くと危機と
いう言葉は二つの漢字
できている。
一つは危険、もう一つ
は好機である”

- ジョン.F.ケネディ

危

Danger

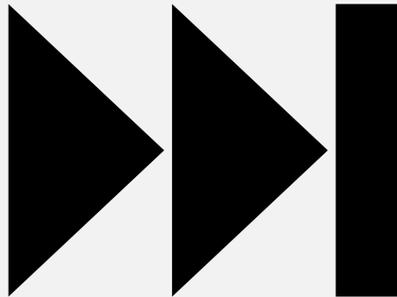
機

Opportunity

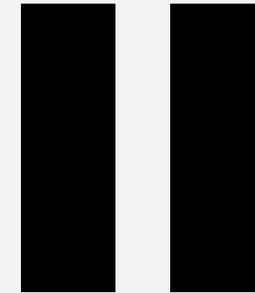


ブランドは難しい意思決定を迫られている

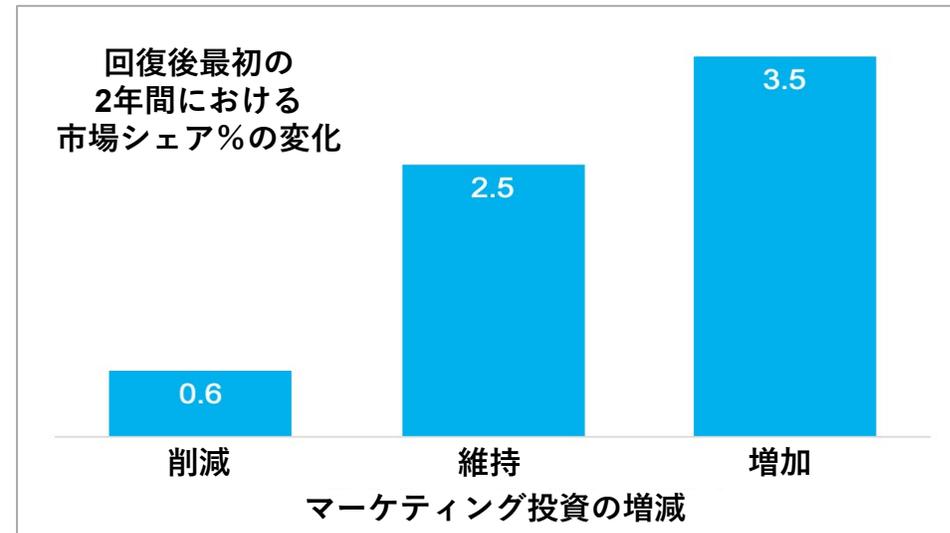
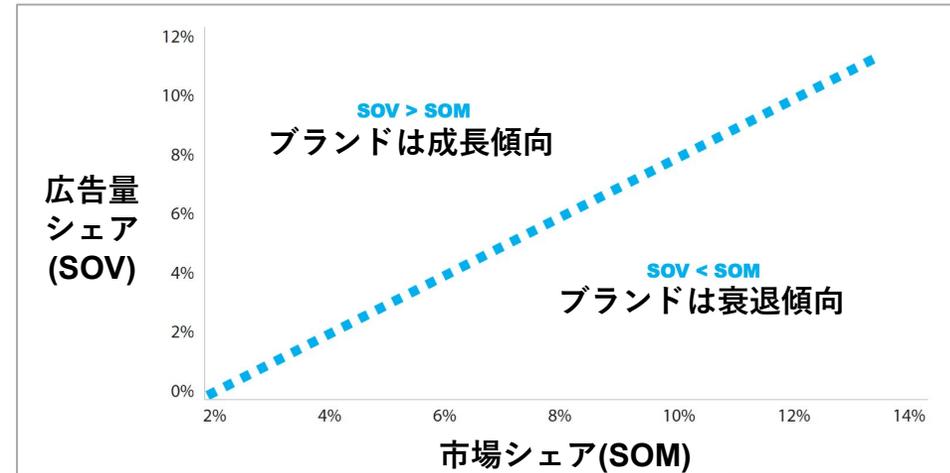
他に先んじて
価値を高めるか



成り行きを
見守るか



しかし意思決定を促す確かなエビデンスはある



消費者への大きなショックと変化を踏まえた戦略のアップデートと再検討が求められる

INFECTION (感染)

どのように対処するか？

EMPATHY (共感する・寄り添う)

HELP (助けになる)

ISOLATION (隔離)

どうやって手を差し伸べるか？

ENGAGE (引き込む)

ENABLE (可能にする)

RECOVERY (回復)

調整に向けて何をすべきか？

PRIORITIZE (優先づける)

INNOVATE (革新する)

INFECTION PHASE CHECKLIST (感染ステージにおける確認事項)

- ブランドのトーン（語調）とメッセージを人々が共感できよく配慮されたものに**調整**すること
- **社会的責任の観点を踏まえながら**（例えば欠品しないなど）売上を維持すること。品揃えとメッセージを最適化すること
- **顧客のジャーニーを見直すこと**。あらゆるステークホルダーの課題や彼らの未充足ニーズを考慮する
- 顧客との接点を通じてオープンな**対話**を**できるように**すること
- 商機を逃さないようにし、アジャイルな方法で**実践**していくこと

INFECTION PHASE FAILURES (感染ステージにおける誤り)

- ブランドのパーパス（存在意義）とかけ離れたメッセージや行動を起こす
- 短期的な売上を維持するために戦術的な施策を繰り返す
- 刻々と変化する状況を踏まえることなく顧客やステークホルダーのジャーニーを再確認することを怠る
- あたかもすべての問題に対処できるように振る舞う

ISOLATION PHASE CHECKLIST (隔離ステージにおける確認事項)

- ブランドのパーパス（存在意義）を活かす。言うだけでなく**行動として示す**ことが大切。こういう時でも革新することを怠らない
- 刻々と変わる人々の**行動制限の状況を捉え**、新たに出現するジャーニー上の課題及び手を差し伸べるべき機会を捉えること
- 変化する顧客の生活や変わる暮らし向きを捉えて**コンテンツ戦略を開発**すること
- 新たな消費行動に適応するようマーケティングタッチポイントや協業先との組み方を**最適化**する
- データをモニターし続け、自社のビジネスカテゴリーの**回復の兆しとなる行動の変化を捉える**こと
- **新たなメディア上の機会**を捉えて対応すること

ISOLATION PHASE FAILURES (隔離ステージにおける誤り)

- 行動を伴わない口約束や意義のないキャンペーン
- 顧客とのタッチポイントを最適化することなく>Contactする機会をなくすること
- 長期的なブランドの成長を毀損するような感情的な意思決定

RECOVERY PHASE CHECKLIST (回復ステージにおける確認事項)

- **データを活用**してウイルスの終焉後に現れる新たな（変わらない）消費者の習慣や行動を理解すること
- ブランドのパーパスを**見直す**こと。新たな環境におけるブランドの**WHY**（存在意義）とブランドとビジネスの意味を問い直すこと
- ブランドのサリエンス（存在感）を高めるようにメディアへの**投資**を行うこと
- 成長のための新たな可能性を探索し、**革新**を起こすこと

RECOVERY PHASE FAILURES (回復ステージにおける誤り)

- 生活者がコロナ前の生活者と全く同じであると思い込んでしまう
- これまで通りと同じビジネスのやり方に戻ってしまう
- 自らの失敗や競合の失敗から学ぼうとしない

+
どのように実践できるか

自社のブランドパーパスからインスピレーションを得る



無垢・純朴



介護者・介添者



戦士



君主・統治者



普通・平均的



探検者・冒険者



クリエイター



賢人



英雄・ヒーロー



恋人



魔術師



道化師

感染（INFECTION）ステージでは、あなたのブランドパーパスを上手く活用して...

オプティミズム（楽観・希望）をもたらす

理解する

人々は精神的に参ってしまっている

支援する

状況は日々目まぐるしく変わっていく

明確にする

こういう時だからこそ、あなたが何のためにどんな行動をとっているかを人々は見ている

フォードはコミュニティをサポートするために全ての広告を停止した

フォードアメリカは、全ての広告を停止し、パンデミックによって影響を受けている人々を支援するためのプログラムにその予算を振り分けた。

フォードは、合衆国内及び地域を襲った災害で影響を受けたフォード購入者には、フォードクレジットを通じて資金援助を行うプログラムを展開しているが、今回はコロナウイルスによって病気になった人も対象に加え資金サポートをすることにした。

FOR OVER A HUNDRED YEARS
WE'VE BEEN BUILDING FOR THIS COUNTRY.

100年以上に渡って
我々はこの国のために造り続けてきた



ブックブーは子どもたちに感染症を説明するための絵本を作成した

子供向けのパーソナライズドブックの出版社であるBookybooは無料で親たちが自分たちで絵本を作れるようにした。ウイルスウォリアー（ウイルス戦士）は、子どもたちに感染の発生やそれに対する対処をやさしく子供に教えるために活用することができる



豪の小売店ウールワースは、高齢者や障がい者に感染のリスクを避けて買い物してもらうために毎日1時間一般客の入店を制限した



ギネスビールは「いつか終わる、その時はまた共に歩もう」というメッセージで人々を鼓舞した



インドの通信会社リライアンスジオは、通話の際、着信音が鳴る前にコロナウイルスへの注意喚起のメッセージが流れるようにした

隔離（ISOLATION）のステージでは、あなたのブランドパーパスを上手く活用して...

人々の生活をよくすることに力を注ごう

共感する

人々の生活はすっかり様相が変わってしまっている

無私ので精神で

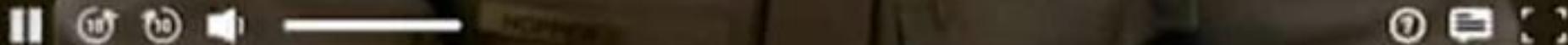
多くの人たちは取り残されてしまうリスクに直面している

思いやりを持って

人々は広告なんかじゃなく、ブランドに行動を求める

Netflixは素晴らしい コンテンツを提供し人々を結びつけた

Netflixは、グーグルクロームと共同して離れた場所にいる人達が、同じビデオを再生でき、グループチャットできる機能を追加した。このNetflixパーティは、離れた所にいる友達や家族との間でも同じ作品を通じてつながり、心を通わせることを可能にする



NP

Chatroom

-  **Raymond Chen**
Created Screen
-  **Raymond Chen**
Hey Shourya, hows your day going so far?
-  **Shourya Jais**
Hey Raymond, Thanks for the invitation btw im doing great. What about you?
-  **Raymond Chen**
Good haha! You ready and excited to continue the SAC seasons??
-  **Shourya Jais**
Im super super excited man! Lets

HRデータラボはメンタルヘルスのサポートを提供

日本のスタートアップ企業であるHRデータラボは、無料でお寺のお坊さんにオンラインで相談できるサービスを開始した。ウイルスや在宅勤務などによるストレス緩和が目的





LVMH（ルイヴィトンモエヘネシー）は、香水生産工場内のラインを、手の消毒用ローションが生産できるように変更した



Dear NHS Workers

Your hot drinks are on the house from today, and we'll take 50% off everything else. Thank you for everything you are doing.

We look forward to serving you.

ポルノ映画専門サイトのポルノハブはイタリア人向けにプレミアムコンテンツの無料提供を始めた



英国のサンドイッチファストフードチェーンのプレタ・マンジェは最前線で働く医療従事者に対して、ドリンクを無料に、フードは半額で提供することにした

回復（RECOVERY）のステージでは、あなたのブランドパーパスを上手く活用して...

引き続き、人々の生活をよくすることに力を注ごう

適応する

人々の態度や動機は変化している

革新する

人々の習慣や行動は変化している

次を目指す

世界は変わった。新たなリーダーの登場が待ち望まれる

新たなイノベーションは大きな危機の後に生まれていることが確認されている

2002-2004年のSARS



店舗での買い物を回避する気持ちが
その後のEコマースの隆盛を手助けした

2008年の金融危機

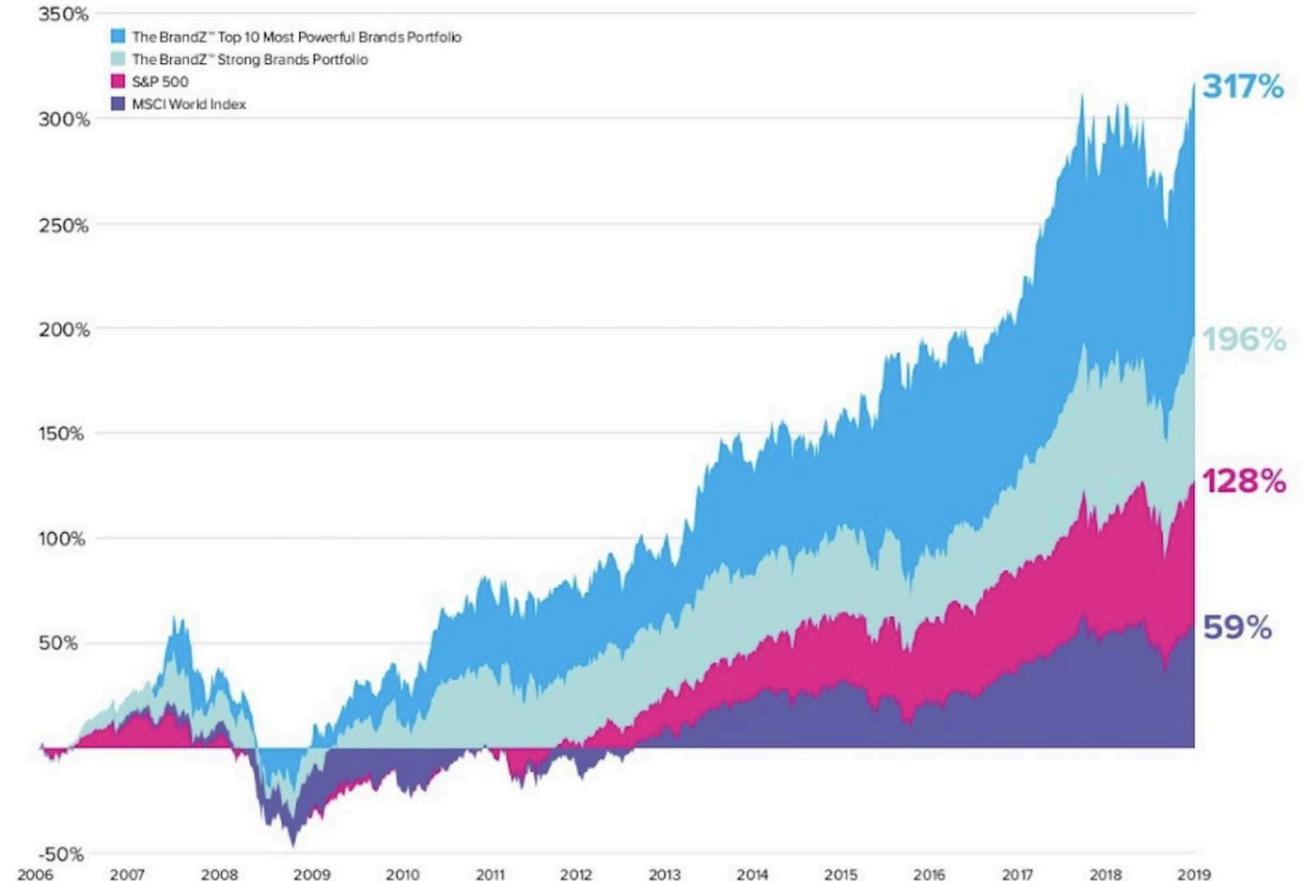


Uber

自己資産を保有することの価値が見直されたことが
その後のシェアリングエコノミーの隆盛につながった

このような時にブランドへの投資を行ったり、維持するための活動が長期的な成長へと結びつく

強固で力のある
ブランドほど収益を
高め、長い目で見て
より大きな見返りを
獲得している



The BrandZ™ Top 10 Most Powerful Brands Portfolio is made up of Top 100 brands with the highest scores in Power, a BrandZ™ metric correlated with current demand and market share. The BrandZ™ Strong Brands Portfolio is made up of Top 100 Brands with the highest scores in Brand Contribution, a BrandZ™ metric of how much brand alone predisposes consumers to choose a brand and pay more for it.

Source: BrandZ™/Kantar (with data from Bloomberg)

消費者への大きなショックと変化を踏まえた戦略のアップデートと再検討が求められる

INFECTION (感染)

どのように対処するか?

ASSESS (評価)

EMPATHY (共感する・寄り添う)

HELP (助けになる)

ISOLATION (隔離)

どうやって手を差し伸べるか?

STABILIZE (安定)

ENGAGE (引き込む)

ENABLE (可能にする)

RECOVERY (回復)

調整に向けて何をすべきか?

INNOVATE (革新)

PRIORITIZE (優先づける)

INNOVATE (革新する)

+ 未来に向けた計画づくり

この先のことを考えるにあたり、どのような問いへの答えを検討し、どのようなシナリオを描くべきか

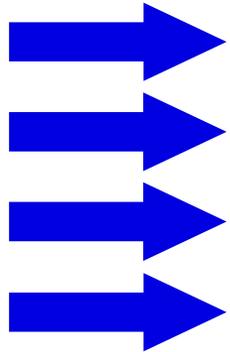
- どのようなことがリカバリー期（回復期）へ移行するきっかけになるだろうか？
- 消費者に対して今果たすべき自分たちの役割は何だろうか？いつそれを始めるべきだろうか？
- 中・長期的に見て、私たちの商品やサービスに対する人々の関わり方や評価はどのように変わっていくだろうか？
- 長い目で見ると私たちの顧客の行動はどのように変わっていくだろうか？ その一方、変わらないことは何だろうか？
- 消費者は私たちの製品やサービスに対してどのような対価を払ってくれるだろうか？ 何が価値の中心になるだろうか？
（どのような変化が求められるだろうか？）
- 人々にどのようにして自分たちの価値を届け続けられるだろうか？ どうやって価値ある存在でいられ続けるだろうか？
- 私たちの製品やサービスが価値ある存在であることをどのようにして自分たちは確認できるだろうか？
- どのような他の商品やサービスが私たちが提供する価値の代わりになってくるだろうか？
- 等...

シナリオプランニングのプロセス

課題・仮説・インパクト・価値観・時間軸を定める

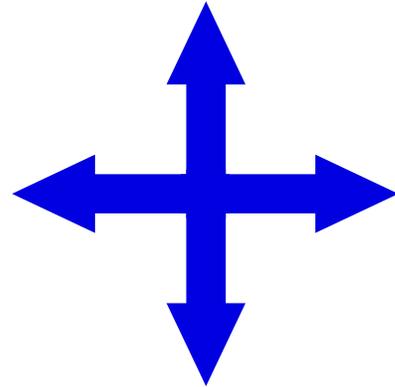
外的な影響要因を 特定する

疾患
情報
対応方法
不確実性



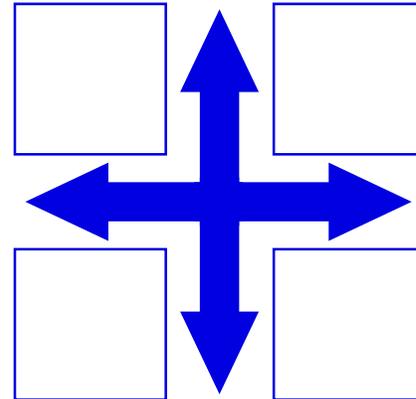
仮説を作る

生活者・消費者の行動
ビジネスへの影響



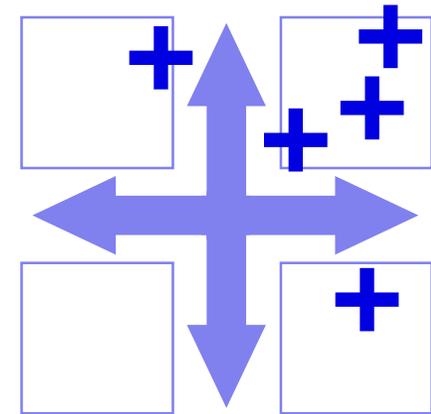
機会を特定する (もしこうなら...)

防御的
攻撃的

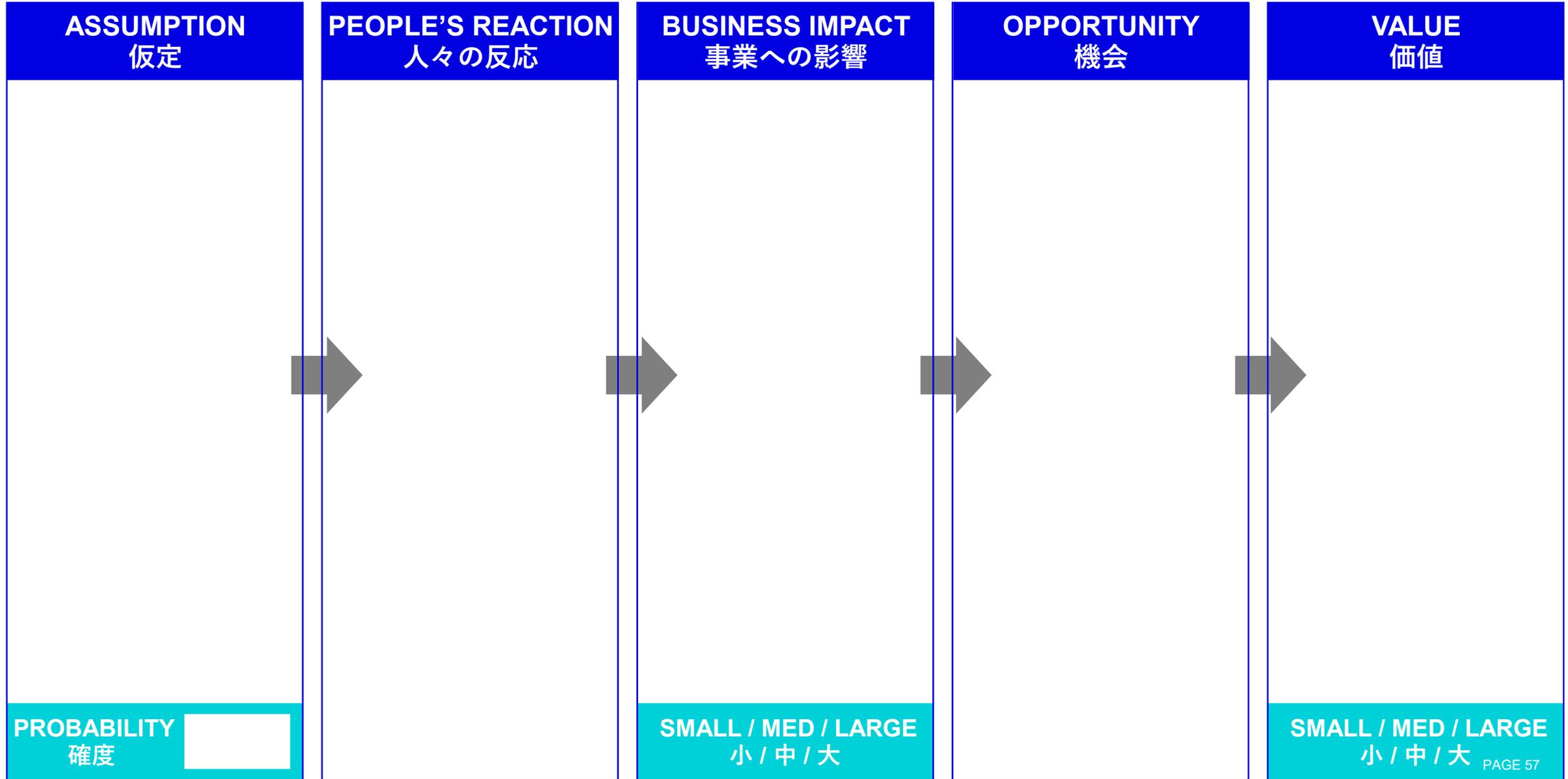


議論を通じ可能性の高い 提供価値を決める

小
中
大



シナリオプランニングツール



確度が高い

調整し最適化する
ADJUST AND OPTIMISE

変革のための計画を作る
DEVELOP A TRANSFORMATIONAL PLAN

影響が小さい

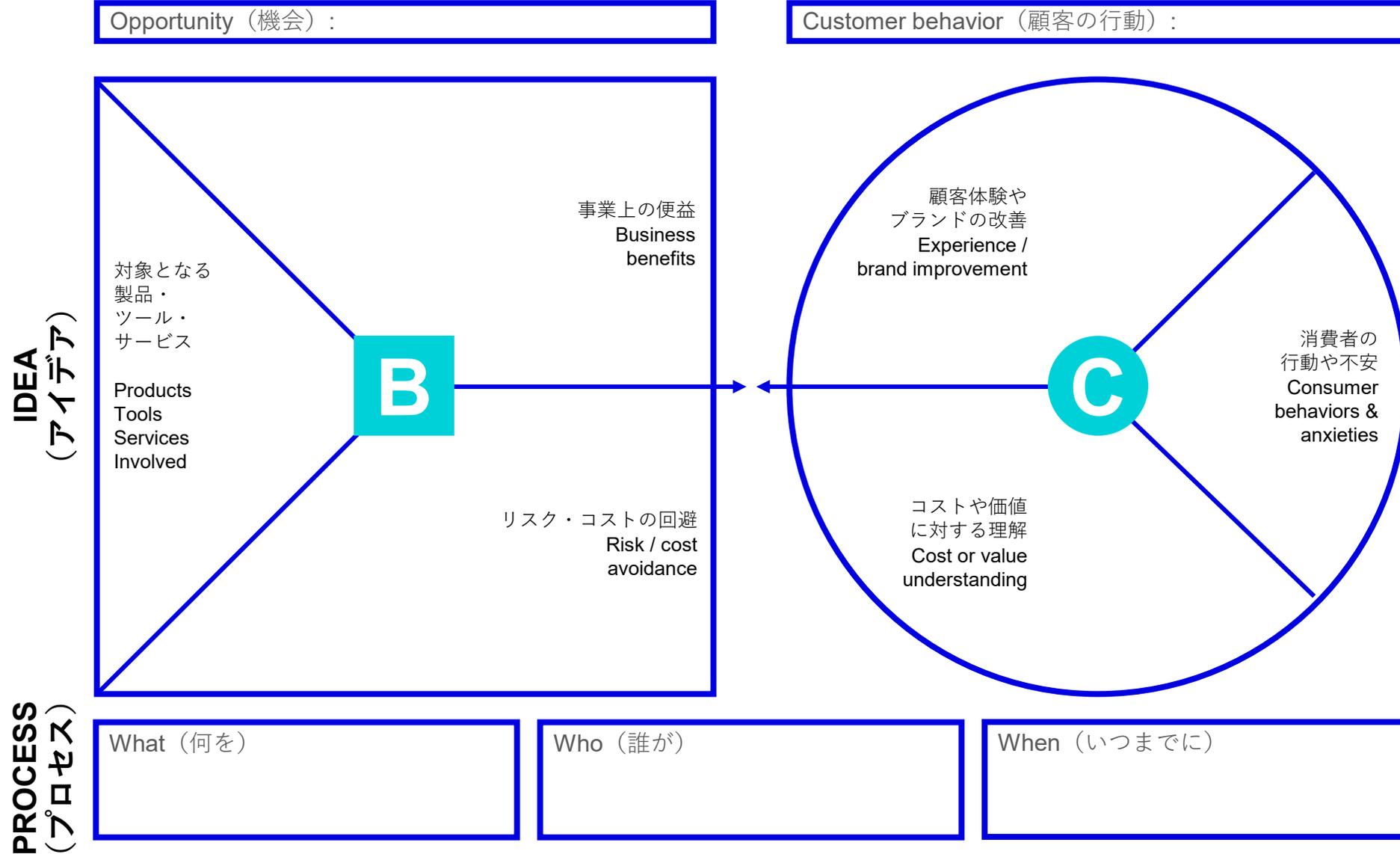
影響が大きい

これまで通りに管理する
MANAGE WITHIN BAU (Business As Usual)

必要に応じてより強化する
PREPARE ACTIVELY DELIVER IF NEEDED

角度が低い

機会を見出す



CONTACT US:

内山遊子

Communications Manager, Tokyo
yuko.uchiyama@wundermanthompson.com

JUSTIN PEYTON

Chief Transformation & Strategy Officer, APAC
justin.peyton@wundermanthompson.com

DAVID ATKINS

Head of Strategy, Hong Kong
david.atkins@wundermanthompson.com

Thomas Brauch

Head of Data and Analytics, APAC
thomas.brauch@wundermanthompson.com

 **THANK YOU**