



REVIVAL STRATEGIES:

With コロナにおける コーポレートブランド回復計画

JUNE 2020



CONTENTS

- 1 | はじめに
- 2 | ブランド回復へのロードマップ
- 3 | Pre-Outbreak | Preparation
- 4 | Outbreak | Phase 1: Immediate Response
- 5 | Containment | Phase 2: Pivot & Adapt
- 6 | Recovery | Phase 3: Market Revival

Wēi jī
危機

DANGER

OPPORTUNITY

COVID-19は世界的に人道・健康・経済危機を与えており、本レポートでは、回復に向けたロードマップを提示しています。各段階で予想される消費者心理を、ブランドが考慮すべきことやコミュニケーション戦略とともにマッピングしています。また、発生震源地である中国市場は、現在、回復曲線の先頭に立っています。

これは前例のない世界的な危機であり、ブランドは前例のない対応を考える必要があります。政府の取り組みと連携し、利害関係者やコミュニティを支援することで、ブランドは目的と人間性を持って対応する機会を得ることができます。困難な時期にブランドがとった行動は、今後何年にもわたって記憶に残るものであり、ブランドリーダーの皆様には、COVID-19への対応に勇気を持って取り組んでいただきたいと思います。

ブランドの評判を守ることは非常に重要ですが、今はチャンスと考える時でもあります。中国語で「危機」という言葉は、危険と機会という2つの文字で構成されています。この文字は、中国人の回復力と楽観主義、そして不確実性と変化の時代に素早く対応する能力を象徴しています。これは、世界中のブランドが参考にできる学びとなるでしょう。



SINCLAIR

“

回復への道は旅のようなものです。私たちはCOVID-19の前に居た場所からただ再開するのではありません。私たちは一緒に感情的な経験をしてきました。私たちは成長し、変化してきました。

この感情を受け止めてコミュニケーション戦略と回復計画を策定しているブランドは、私たちが新しい通常に向かって活動再開するときに、人の心を獲得することができます。

”

ブランド回復へのロードマップ



準備

各市場で発生する可能性のある集団感染に備えてください。
それは「もしも」ではなく「いつ」だと思ってください。

ブランド視点

- 事業継続計画を策定し、コミュニケーションチームの更新を確実に行われているかを確認
- 危機管理計画の見直しと更新
- SARSやMERSなどの過去の経験からの教訓を振り返る
- 全業務を網羅したシナリオ計画立案
- ステークホルダーのマッピングと不測事態の調整
- 社内外のコミュニケーション・チャネル、コンテンツ経路、キャンペーンの言語やトーンが適切であるかどうかの確認
- アクションプランを持ったコミュニケーションチームと代理店の準備

A photograph of three people standing on a grassy hill, looking out over a vast valley at sunset. The sun is low on the horizon, creating a warm, golden glow. The people are silhouetted against the bright light. The person on the left is a woman with long hair, the person in the middle is a man, and the person on the right is another man. They are all looking towards the horizon.

即応

フェーズ 1

地域社会で感染が発生している間、ブランドは地域社会に貢献することで企業の社会的責任を示すチャンスです。この時期は、従業員や主要なステークホルダーのニーズを理解し、感染拡大を食い止めるための地域の取り組みを支援し、ソーシャルディスタンスを保つことに関する地方自治体のガイドラインに従う必要があります。

ブランドは、積極的な行動を取って挑戦に踏み出すことで、地域社会の変化を引き起こすことができます。

消費者心理

- 不安と恐怖
- 安全と衛生を第一に求める
- 安心感を求める
- ニュースプラットフォーム、ソーシャルメディア、メッセージングアプリからの最新情報を消費している
- 「信頼できる」情報源を探索
- ソーシャルディスタンスを保つようになったことによって、外出自粛での節約意識
- 消費材の備蓄
- 必要不可欠と考えられる分野を除き、支出を削減
- コミュニティの回復力を感じ始める

ブランド視点

- 積極的に最新の政府発表、業界の競合他社およびステークホルダーの最新情報を監視し、上級管理職に通知
- ブランドと顧客心理分析を増やす
- 事業継続計画を業務全体に理解させるための社内コミュニケーション
- 従業員を支援し、情報を提供し、安心させるための従業員エンゲージメント
- ステークホルダーとのエンゲージメントとサポート
- 透明性に基づく事態対応計画
- 業界と協力して、より広いコミュニティをサポートするための調整を図る
- 封じ込めを支援するために地域社会に貢献すること

地域が必要としているものに応える

中国事例：SGMW Motor & BYD Motor



BYD 新能源汽车 引领者

跨界抗疫

比亚迪消毒凝胶正式投产

1月31日：项目立项

疫情就是命令，时间就是生命。比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。

2月19日：实现量产 首批产品运抵抗疫一线

比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。

2月20日：新增生产线 扩大产能

比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。

2月20日：新增生产线 扩大产能

比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。比亚迪集团第一时间启动应急响应，成立疫情防控工作领导小组，统筹协调集团疫情防控工作。

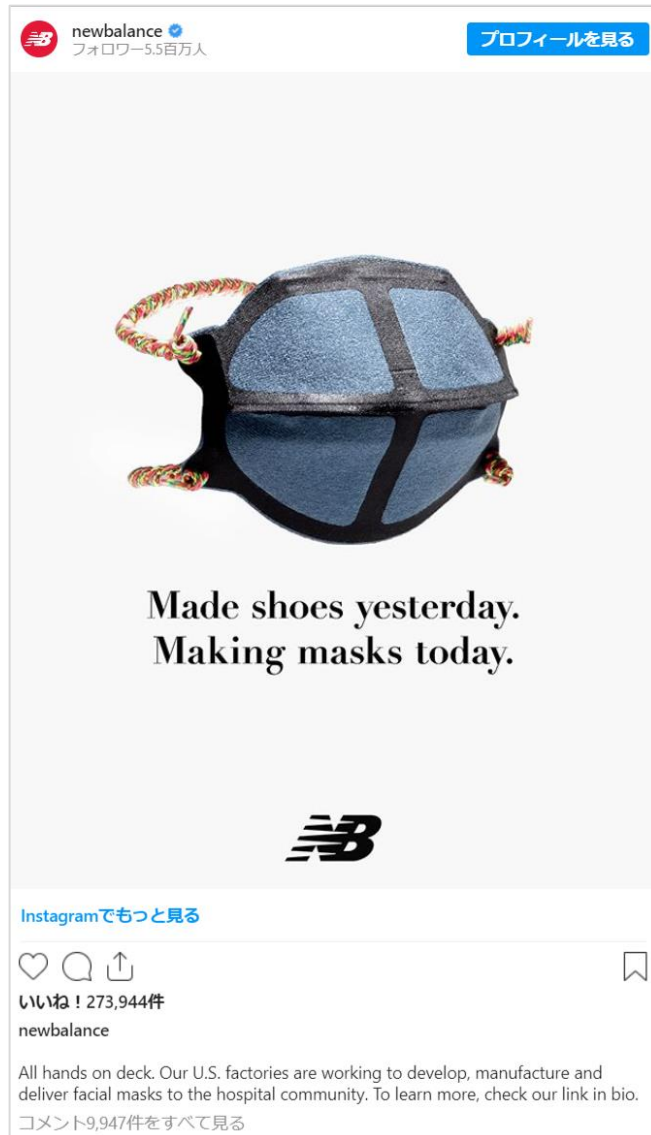
SGMWモーターでは、「人々が必要としているものであれば、何でも製造する」として、マスクを生産し、BYDモーターでは衛生商品の開発に乗り出した。

“We produce whatever the people need”

SGMW Motor

臨機応変

米国事例：New Balance



大手スポーツ用品メーカーの中でもアメリカ国内にサプライチェーンを持つNew Balance。

自社のボストンとメイン州にある生産拠点にて使用しているスニーカー用素材をマスク生産にまわし、医療関係者用に配布する活動を行っている。ゴールは4月半ばに週当たり生産量100,000枚のマスクを生産すること。自社の工業リソースとノウハウを有効活用し、企業文化を推奨。

労働状況が厳しくなる一方で、社会的意義の高い仕事を新しく作り、労働者を保ちながら最前線を戦っている近隣コミュニティの病院への支援は従業員のモチベーション向上につながり、新しいファンへの獲得にも繋がります。スピード感を持って、自社の強みを図り、危機をチャンスに変えた事例。

慈悲と気遣いを共有 日本事例：資生堂

SHISEIDO

社案内 ブランド サステナビリティ 研究 / 生産 採用情報 投資家情報 ニュース

リリース > 新型コロナウイルス感染症への対応支援について

2020年02月06日 発行元：(株)資生堂

新型コロナウイルス感染症への対応支援について

[リリースPDF\[136KB\]](#) [English >](#)

このたびの中国湖北省武漢市を中心に拡大する新型コロナウイルス感染症でお亡くなりになられた方々、ご遺族の皆さまに謹んで哀悼の意を表します。また、被害されている方々、困難な状況におられる方々が一日も早く回復されますよう心よりお祈り申し上げます。

資生堂は、皆さまの役に立ち、一日も早く元の暮らしを取り戻すことを願って、既に実施した武漢市慈善総会へ100万人民元（約1500万円）の寄付に加え、「爱心接力Relay of Love」という寄付金・商品提供を中心とした活動を始めます。

- 上海市慈善基金会に1000万人民元（約1億5000万円）を寄付。
- 資生堂グループのアジア地域の売上の1%をこの活動用の社内基金として確保し、以下の活動に使用します。
 - ・日常生活への復帰をサポートする慈善活動への寄付
 - ・日々の生活に必要な資生堂グループの商品を救援物資として随時提供
 - ・化粧品で力を取り戻していただくための様々なサポート

今後も、状況に応じたさらなる支援を検討していきます。

※このリリースに記載されている内容は発表時点のものであり、最新の情報とは異なる場合がありますのでご注意ください。

SHISEIDO

会社案内 ブランド サステナビリティ 研究 / 生産 採用情報 投資家情報 ニュース

爱心接力RELAY OF LOVE



爱心接力
SHISEIDO

爱心接力, 让爱资生

RELAY OF LOVE
思いやりをつなごう。

新型コロナウイルス感染症の不安の中、すべての人が一日も早く通常の生活を取り戻せるようにと願ってやみません。資生堂では、爱心接力RELAY OF LOVEプロジェクトとして既に2月上海市慈善基金会に1000万人民元（約1億5000万円）を寄付、また、この事態が収束するまでの間、グループのアジア地域の売上の1%を活動用の社内基金として確保し、新型コロナウイルスでお困りの方のための寄付や、資生堂グループの商品を救援物資として随時提供することなどに充て、化粧品の力で活力を取り戻していただくための様々なサポートすることを決めています。

不安で先の見えない今こそ、ひとりひとりが日常を大切に、思いやりをつなぐことで、よい未来に運めると信じます。これからのRELAY OF LOVEプロジェクト活動については、このページで随時ご案内していきます。

資生堂はCOVID-19が日本でもニュースに取り上げられるようになって早々、2月6日に武漢市慈善総会へ100万人民元（約1,500万円）の寄付に加え、「爱心接力Relay of Love」プロジェクトとして上海市慈善基金会に1000万人民元（約1億5,000万円）を寄付。

またこの事態が収束するまでの間、グループのアジア地域の売上の1%を活動用の社内基金として確保し、新型コロナウイルスで困っている方のための寄付や、資生堂グループの商品を救援物資として随時提供することなどに充て、化粧品の力で活力を取り戻してもらう様々なサポートすることを発表。

学び

今は売るための時間ではありません。
地域社会の支援のための時間なのです。

状況観測

- メディアやソーシャルメディアのチャンネルで現地の状況をリアルタイムでモニタリング
- 政府とCDC（米国疾病予防管理センター）の公式チャンネルをフォローして、直接の情報や更新情報を入手

ブランド観測

- 人々が何を話題にしているか、社会の声を積極的に聴く

心理分析

- 人の今の気分やニーズに気を配る
- 主要な消費者区分けを横断的に分析して違いを理解する

レスポンス

- 沈黙を保たない
- オーディエンスと積極的に関わる
- 気遣いとサポートを示す簡単なメッセージを発信
- 事象発生時の対応策を周知・啓発

ブランド戦略

情報量

ステークホルダー
に常に最新情報を
提供する

支援的

最も必要として
いる人を助ける

誠実に

隠された意図を
持たずにアシスト

繊細に

行動や言葉の前に
リスクと結果を
考える

透明性

予防と安全対策を
伝える

啓蒙

ブランド力を利用
して重要なメッセー
ジを広める

サービス

役立つ情報や
ツールを共有する

寛大に

お客様へ与えて、
還元する

基軸を適応

フェーズ 2

ソーシャルディスタンスが社会全体で実施されるようになると、強制的で自己隔離的な在宅勤務や在宅学習が多くの人にとって現実のものとなります。

ブランドは外出自粛経済に適応するために基軸を合わせます。ヘルスケア、ウェルネス、衛生、日用消費財、保険などのブランドは需要が高くなります。

中国での外出自粛経済の経験は、オンラインコマース、教育、エンターテインメントなどの業界に、これまでにないほどのデジタルへの適応を促しました。

ブランドは、常に変化する消費者の認識を理解し、ブランド独自の反応を示す余地を見つける機会を得ることが重要です。

消費者心理

- 在宅で活動的に
- 必需品以外の消費を抑え、経済への打撃を理解しつつ、特に贅沢品やライフスタイルへの消費を控える
- 自宅でのエンタメのあたらしい手法を見出す
- 肯定的なメッセージや励ましの言葉を発信するブランドには好意的に反応する

ブランド視点

- ビジネスへの影響を分析
- ツボを押さえるためにブランドと消費者心理を観測する
- ブランドの価値とミッションを念頭に置きながら事業モデルを当てはめる
- 外出自粛経済に応じたものを提供するビジネス運営を組み込まなければならない
- サプライヤーやステークホルダーへの働きかけ
- 政府のガイドラインに則る
- 回復キャンペーンや取り組みの企画を開始する

影響を受ける業界

下降

- 旅行・ホテル業界
- 遊園地・テーマパーク
- 外食産業
- 高級品業界
- ファッション小売業
- 美容業界
- 自動車業界
- 展示会業界
- スポーツ・エンタメ業界
- 交通機関

上昇

- 健康・衛生・清掃用品
- SNS、ゲーム、オンラインビデオアプリ
- 保険
- eコマース
- Eラーニング
- オンラインショッピング
- 宅配食
- 在宅勤務ツール
- 趣味－料理、清掃、室内装飾

多岐に渡る自宅活動



常にリアルタイムに更新されるソーシャルメディア、メッセンジャーやニュースアプリを観測する



在宅勤務や学習は当たり前になりつつある

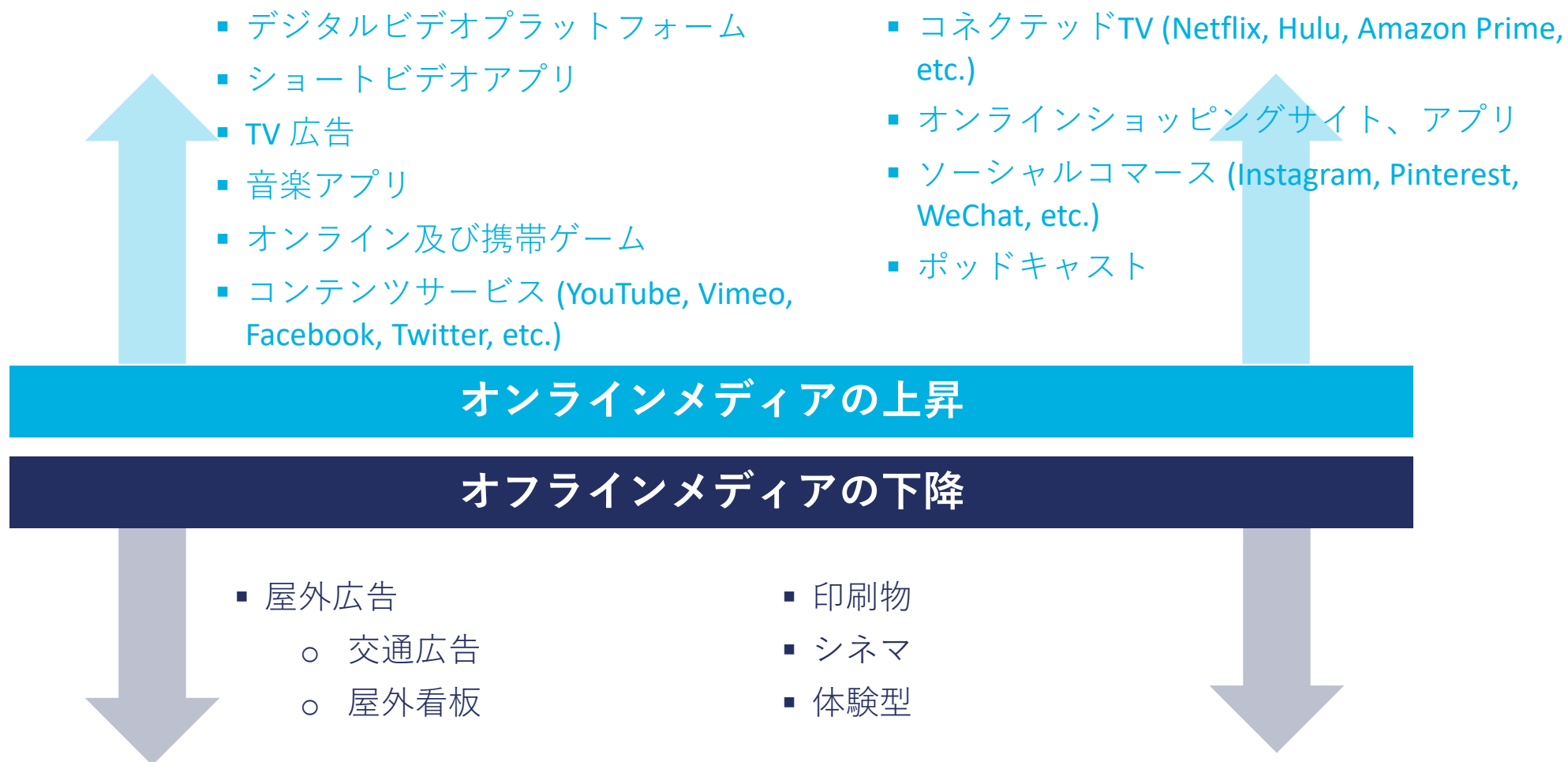


食材を仕入れて、必要に迫られながらも趣味としても料理する



ゲーム、長編・短編ビデオはエンタメの重要形態となる

移り行く消費者とのタッチポイント



ブランドは消費者の新しい要求に対応するために迅速に適応すべき

適正コンテンツを配信する教育、ウェルネスブランド

中国事例：Duolingo、Lululemon、Supermonkey



中国において2月、3月とIELTSやTOEFL試験が中止になっていることに伴って、言語学習アプリのDuolingoは独自のDETオンライン英語試験を代用として公開。この代用試験は米国のトップ大学にも認められ、ソーシャルやインフルエンサーを活用したキャンペーンで告知。

ヨガウェアブランドのLululemonやスポーツジムのSupermonkeyはヨガレッスンのライブストリーミングを自宅で受けられるように配信。

ソーシャルディスタンスを守った宅配サービス

日本事例：パナソニック、ドミノピザ



選ぶなら、タフなやつ。

宅配ボックス COMBO

コンボ ライト

お届けも受け取りも
非対面で
安心サポート

「みんなの宅配事情」調査
公開中！



Domino's

SAFETY IS OUR PRIORITY

安心・安全

お客様と従業員の安全のために

ドミノ・ピザでは、新型コロナウイルス感染拡大に伴い、お客様ならびに、当社の全従業員、そのご家族のみなさまを最優先し、感染予防のための様々な取り組みを行っております。

- 手洗い、うがい、手指の消毒を徹底
- お客様用 手垢消毒液の設置
- あんしん受取サービス
- 勤務中のマスク着用
- 店内消毒 実施表を掲示
- スタッフの検温を毎日実施

STEP 1 STEP 2 STEP 3

STEP 1: ドミノ・ピザ公式ウェブサイトから配達注文時、お届け先の備考欄に必要な情報を記入します。お電話の場合は、口頭にてお伝えください。

STEP 2: ドライバーは配達先に到着後、玄関先など指定の場所に持参したポータブルボックスを置き、その上に商品を載せ、到着をお知らせします。

STEP 3: ドライバーは、玄関など配達先から2m離れ、お客様の商品受け取りを確認後、商品を載せた空箱を回収します。

※動画には音声が含まれております。

新型コロナウイルスの感染拡大により、多くの人が外出を自粛する生活を続けている厳しい状況の中で、私たちの日常を支えてくれているのが、宅配サービス。緊急事態宣言下での新しい宅配のスタイルとして定着しつつあるのが、「非対面」での荷物の受け渡し。配達員と受取人が荷物を手渡しすることで接触するのを避け、感染を防止してお互いの健康を守ろうというもの。

パナソニックの自宅前に設置できる宅配ボックス「コンボライト」の3月の売り上げは、前の4カ月の平均に比べて約2.2倍に増加。

ドミノピザでは、宅配でも店頭でも十分にソーシャルディスタンスを保ちながら商品提供を徹底告知して安心感を与えている。

ブランド戦略

素早く反応

危機時にはスピードが最も重要。待つことで機会を逃すリスクを犯さないように

新しい現実に適応

外出自粛経済は異なるサービス運営と関わりを必要とし、今すぐ適応することが必要

新しいフォーマット

ライブストリーミング、コミュニティメッセージンググループやオンラインイベント、体験型のオンライン活動を検討

関わりを積極的に

オーディエンスとは、彼らが聞きたがっている関連性あるコンテンツで繋がる

コミュニティの力を活用

新しいツール、アイデア、創造的なコンセプトでコミュニティに活力を

前向きに

積極的なメッセージと行動で地域社会への支援を示す

市場の回復

フェーズ 3

新規発生感染者数が減少し始め、回復者数が現在の発生件数を上回るようになってきたら、ブランドの回復計画を立ち上げることを検討する時期です。

発生は概ね収まったとはいえ、社会や個人が回復を信頼するにはまだ時間が必要です。消費者はまだ、意識的にも無意識的にも、自宅や安全だと思われる環境で過ごす時間を増やして、あまり頻繁に外出することを避けるかもしれません。

ブランドが回復しているだけでなく、消費者も回復している。人々の日々の習慣や消費パターンに反映される変化があるのは当然のことです。

消費者心理

- 回復後のリリース
- 消費期限切れ
- 元の生活に戻れることの喜び
- 慎重に楽観的に
- 新しく身に着けた行動

ブランド視点

- ビジネスコミュニケーションツールに積極性と楽観性を活用
- 事業成長のために機会を捉える
- 消費者を再びエンゲージさせるための創意的なキャンペーンの仕掛け

回復傾向にある分野

- 旅行・ホテル業界
- 外食産業
- ライブエンタメやスポーツ
- 美容やスキンケア
- ジムや活動的なライフスタイル
- リアル小売店舗
- 展示会業界

成長への即時還元

新たなトレンド

- **健康的な生活とバランスのとれたライフスタイルの急増**は、今後1年間で消費者の意思決定と購買行動を各分野で変化させるだろう
- **無人小売**と無人運転は、人々が新しいモデルやアイデアに適応することで、スマートシティ技術とデジタルオートメーションを進化させていく
- **在宅勤務という大実験**が、リモートワークを可能にするツールや技術の成長につながる
- **数ヶ月のオンラインスクーリングを経て、eラーニングへの適応は、教育技術の急増させオンラインコースの選択が可能になる**
- **病院や医療機関**が新たなニーズを理解し、この経験をもとに施設や仕事の進め方の見直しに取り組む
- デジタルソリューションに適応することを余儀なくされた**シルバー世代**は、オンライン消費の新勢力である

回復に備えているブランドは、将来の成長のための強固な基盤を築くことになります。

回復計画には、時間、洞察力、創造性、そして事業全体への責任を伴います。
早目にスタートし、様々なビジネス機能を含めて、ブランドを再生させるための
アイデアを練ることが重要です。

市場が活性化していく中で、チームやステークホルダー、顧客と
祝うことを忘れてはなりません。

私たちはこの問題を一緒に乗り越えてきたのですから。

ブランド戦略

先に計画する

消費者の購買力を取り込むためのキャンペーンを掲げて、事業損失を相殺できるようにする

回復は旅

市場や消費者が回復の道のりを歩む中、表現には最大注意を払う

準備万端

市場が回復傾向をみせたら、あらゆる面でキャンペーンの準備が整っていることを確認

心から語る

消費者が自宅謹慎している時に社会的接触を最小限に抑えていたことを踏まえて、彼らの感情的なニーズや絆に重きを置くこと

リアル店舗での展開

時期が来れば、人々を集めて体験型のアクティビティを提供する。期間限定店なども検討。

重要日を印す

ブランドが輝かしく語れる重要な瞬間をカレンダーに印す。キャンペーンをその記念すべき瞬間に合わせて調整する。

デジタルを否定しない

オンラインからオフラインへの移行は、統合されたコミュニケーションの重要な部分。デジタル・アクティベーションにおける最近の経験から学びましょう。

第二波への備え

回復する道のりには第二波はあるでしょう。それに驚かされて折角乗った軌道から外れないようにしよう。

回復計画立案時の注意点



力強い
行動喚起

感情的な
繋がりを作る

体験型を新しい
レベルへ

危機時に開設
した新しいチャ
ネルを忘れずに

安心感と感動

コンテンツに
パワーを与える
には
インフルエンサーと
共に制作

チャンネルを
跨いで積極的
に活動する
ことを倍増
させる

忠誠心に報いる

業界内でコラボ
レートする

消費者を
呼び戻すための
競争力ある商品や
プロモーション

創意的になる
こと

消費者にとって
本当に必要な
ことは？

重要日を
カレンダーで
チェック

オンライン
から
オフライン活動

正しい時期に
なったら、
祝おう！

時が過ぎれば、そしてその時は必ず過ぎますが、
私たちはより強く、より良い状態になる機会を得られるでしょう。
コミュニケーションのプロとして、ブランドを新たな常態へ導き、
創造性、共感性と勇気をもって、
ブランド回復へのロードマップをすぐに作成しましょう。

時期が来たら、すぐに立ち上げられるよう準備を行い、
事業拡大へ備えましょう。

WE'D BE DELIGHTED TO SUPPORT YOU WITH YOUR RECOVERY STRATEGY AND PLANNING

Issues & Crisis Management



Kiri Sinclair
Founder & CEO

Kiri@
sinclaircomms.com



Stephen Millikin
Chief Operating Officer

Stephen@
sinclaircomms.com

Travel & Tourism



Jessica Man
Director – Head of
Business Development

Jessicam@
sinclaircomms.com

Luxury & Lifestyle



Sai Roshini Daswani
Director – Head of
Business Development

Sairoshini@
sinclaircomms.com

Corporate



Oliver Pearce
Director – Head of
Business Development

Oliver@
sinclaircomms.com

Retail & Consumer



Holly Chan
Associate Director

Holly@
sinclaircomms.com

Arts & Culture



Rosanna Herries
Director – Head of
Sinclair Arts

Rosanna@
sinclaircomms.com

E-tailing & Social Media



Kay Tsoi
Associate Director
– Digital

Kayt@
sinclaircomms.com



sinclaircomms.com

About Sinclair

Sinclair is a multi award-winning independent PR, digital, experiential marketing communications agency.

We work across industry and sector with one goal in mind – to create business impact for our clients through persuasive storytelling. Our ability to embrace new technologies and our bold approach to brand communications builds value, inspires action, changes opinion and grows reputation. Our expert team of strategists deliver seamlessly integrated PR programmes that ensure brands are shaping the conversations that matter.

We influence.

Contact us

at talk@sinclaircomms.com

SHANGHAI

302, Building No.1, 546 Yuyuan Road, Jing An District, Shanghai, China (200040)
T (86) 021-6226-1337

BEIJING

D05, 3/F, Block A,
No.9 Dong Da Qiao Road, Parkview Green, Chao Yang District, Beijing, China (100020)
T (86) 010-5785-2307

HONG KONG

7/F, 299 QRC,
299 Queen's Road Central,
Sheung Wan, Hong Kong
T (852) 2915 1234

SINGAPORE

#10-01, 1 George Street,
Singapore (049145)
T (65) 6816 8000

THANK YOU

Sources and Links

COVID-19: The impact on industry: <https://pages.eiu.com/rs/753-RIQ-438/images/coronavirus-report-v4-1.pdf>

Assessing the impact: A cross industry view on the impact of COVID in China: https://consulting.kantar.com/kantar_a_cross_industry_view_on_the_impact_of_covid_in_china/

COVID-19 Coronavirus Facts & Updates:

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20march%209/covid-19-facts-and-insights-march-9-2020-v2.ashx>

COVID-19: Three scenarios for the impact on media planning: <https://www.warc.com/newsandopinion/opinion/covid-19-three-scenarios-for-the-impact-on-media-planning/3448>

Nearly 90% of consumers have changed their behaviour because of COVID-19: <https://www.warc.com/content/paywall/article/warc-datapoints/nearly-90-of-consumers-have-changed-their-behaviour-because-of-covid-19/132043>

How Can Brands Boost Immunity Against the COVID-19 Virus: <https://jingdaily.com/how-can-brands-boost-immunity-against-the-covid-19-virus/>

THANK YOU

中国以外の事例、及び翻訳監修：クロスメディア・コミュニケーションズ（株）

Sources and Links

<https://corp.shiseido.com/jp/news/detail.html?n=00000000002846>

<https://corp.shiseido.com/jp/relay/>

https://sumai.panasonic.jp/exterior/takuhai/combo/combo_light/special/

<https://www.dominos.jp/topics/anshin>