XXXXX 御中

【新型コロナ】
事業再開に向けた経済回復予測モデルと対応方針検討ワーク資料

Ver.3.0（5/12版）

KAKUSIN

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

When something bad happens you have three choices.
You can either let it define you, let it destroy you, or you can let it strengthen you.
ーー Dr.Seuss

よくないことが起きた時、人には3つの選択肢がある。
振り回されるか、壊されるか、あるいはそれを糧に成長するかだ
ドクター・スース

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

■はじめに

4月7日に発令された「緊急事態宣言」。日本においては初めて発令されたこともあり、「本当に5月に解除されるのか」「解除されたとしてどうなるのか」といったことが経験則から見えず、消費者も事業者も先の見えない閉塞感に覆われています。

しかし、いつかはコロナ禍を克服し経済を再生していく時期がきます。われわれ事業者はその日を見据え、今から動く必要がありますが、情報が錯綜しその日に備えることができていないのが実情です。

そんな中、世界ではハーバード大学が「Roadmap to pandemic resilience」を発表するなど、経済回復へ向けた動きを見せはじめています（参考）。

――
そこでカクシンは、アフター・コロナを3つの予測モデルでとらえ、それらのモデルに合わせた対策を検討できるようにするために本資料を作成しました。不確実性の高い未来を仮説をもとにとらえ、事業者として対応方針を明らかにするために使用することができます。

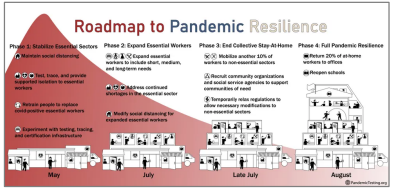
もし、こうした予測をもとに対応方針を定めていなければ、以下のようなリスクが考えられます。

- 急激に経済が回復した場合、自社の対応が間に合わず、需要が高い市場において共有が間に合わないなか、競合企業に市場を奪われる可能性
- 長期化した際に、社会のパラダイムシフトが発生し消費者の行動変容が発生、それらを見据えた対策ができていないいための市場喪失の可能性

事業復旧計画を策定することで、これらのリスクを回避し、競合に先んじて先行者利益を獲得することで、コロナ不況に打ち勝つことを目指すものです。

参考：米ハーバード大が、コロナ禍から経済を再開するための戦略を発表

https://www.newsweekjapan.jp/yukawa/2020/04/post-20.php



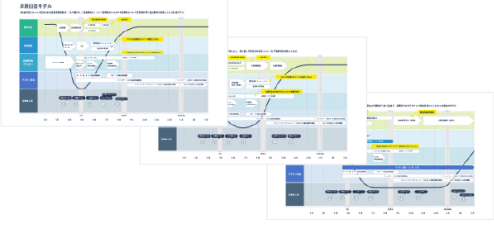
Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

■経済回復予測モデルと計画策定フレームワーク

■経済回復予測モデル

現在、流通している情報をもとに、確定的情報、予測的情報、不確定情報などを組み合わせ3つ（早期回復・標準・長期化）の予測モデルを作成しています。「その情報の正確性を問うものではなく」、不確実性の高い未来を仮説をもとにとらえ、事業者として対応方針を明らかにするために使用します。



■対応方針策定ワーク資料

マーケット（消費者心理・行動、市場環境）、マーケティング戦略（戦略、リスク、チャンス）などをプロットし、対応方針（通常業務、イベント、商品・サービス開発）を検討します。

※本モデルは、医学・疫学や経済学などの学術的視点からのものではなく、事業者が意思決定に必要な仮説をモデル化したものです。
実際の政府や治療薬の開発の動向については、別途ご確認ください。
※新型コロナウイルスについては、必ず1次情報として厚生労働省や首相官邸サイトなど公的機関で発表されている情報をご確認ください。

※本資料は、戦略とアクション方針をまでを明らかにするまでのものとなります。
追って、財務・人事・マーケティング・営業などの詳細プランへ落とし込む必要があります。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

【モデル構築のための仮説1】終息宣言が発令されるのための要件

	概要	具体的なティッピングポイント
1	そもそも「かかっても大したことない」という社会認知の醸成	コロナのリスクの再評価。インフル程度の致死率がないことの判明（仮）。 現在進められている「抗体検査」による、実際の罹患率の解明と、それによる死亡者との比率を計算し、本来の致死率が明らかになる場合。 ※日本では4末から開始。その後の検査範囲の拡張スケジュールによって終息宣言の時期が変動する。
2	「かかっても大丈夫」を作る	罹患後の治療薬の有効性の確立。以下の2点がポイントとなる。 １、現在進められている、アビガンなどの治験が成功し、一般にも処方される ２、十分な生産量が確保され、コロナの感染の広がりに対応できる供給がされること。 ※既存の治療薬の転用が可能な場合、早期の治療法確立の可能性がある。一方で、有効でなかった場合、終息宣言が長期化する可能性も。
3	「かからない」を作る	ワクチンの開発。早いものはすでに治験に入っているが、有効かの判定には、数ヶ月の期間を要する。 ※有効性、安全性の確立などの時間がかかるため、早くて半年、遅いと1年半～2年ほどかかると想定されている。

※緊急事態宣言による「自粛」は、上記が達成されるまでの医療崩壊を防ぐものであり直接的な終息にはならないとして除外しています。
※「ティッピングポイント」の意味はそれまで小さく変化していたある物事が、突然急激に変化する時点を意味する語のこと。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

【モデル構築のための仮説2】過去の不況時の回復モデルとの違い（ヒト・モノ・カネの視点）

	概要	経営資源（ヒト・モノ・カネ）の視点からの検討ポイント
1	リーマンショック（2008年秋）	「カネ」の停滞。金融危機に発する不況であったため、信用収縮の発生による金融システムの機能が大きく低下、正常化まで長い時間を必要とした。
2	東日本大震災（2011年春）	「モノ」の停滞。震災による物理的被害のため生産・物流のが滞り、回復まで長い時間を必要とした。 一方で、回復期には建設などに大きな「カネ」が流れ込み、乗数効果を生み出した。
3	コロナショック（2020年春）	「ヒト」の停滞。消費意欲は現時点では下がっておらず、また一人10万円の給付をはじめとした、100兆円規模の経済対策によって、市場に巨額の「カネ」が流れ込むことになる。「ヒト」の動きが回復すれば、急速に経済活動が回復する可能性がある。 一方で、「ヒト」の動きが長期的に抑制された場合、倒産企業などが増え、消費者心理の冷え込みによる不況の長期化の可能性もある。

※実際には、不況が発生するには複合的な要因が絡み合って発生するため、上記の視点だけでは十分ではない。モデル化して対策を検討するためにシンプル化しています。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

経済回復予測モデル

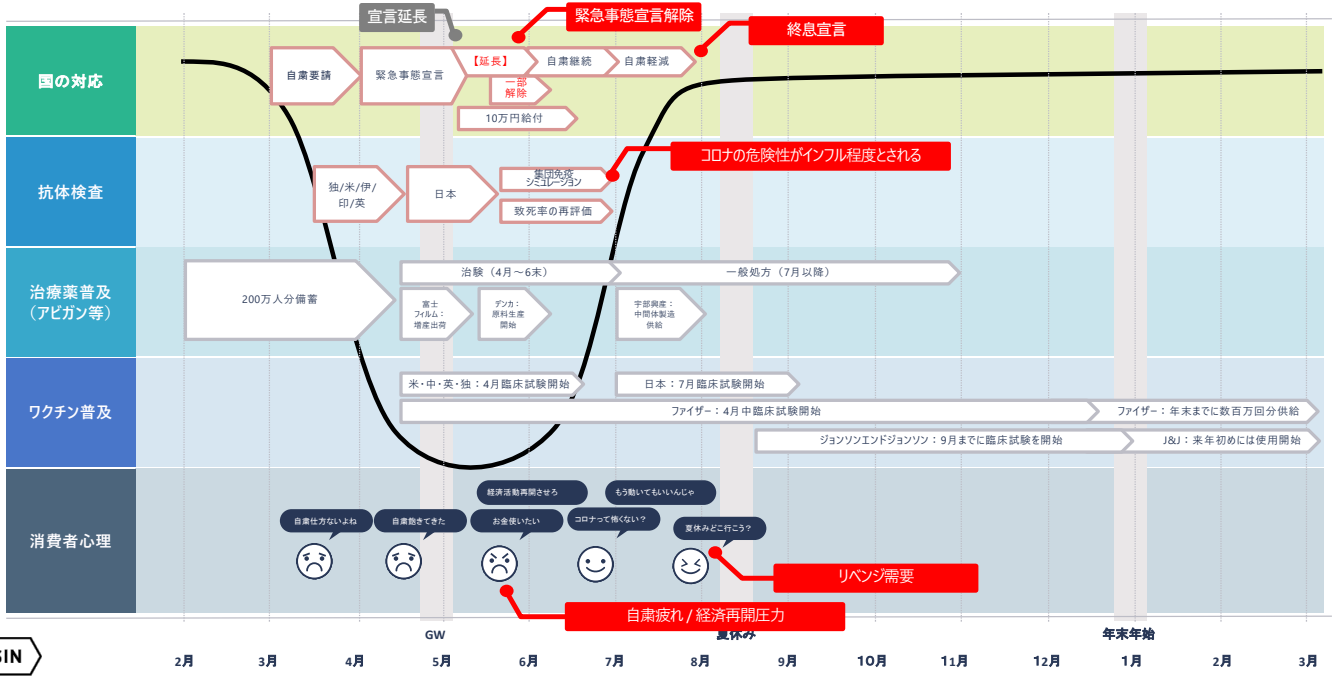
※本モデルは一般的なtoC事業を想定して策定しています。
　事業領域（リアルとネット）や、地域（都道府県）によって異なるため、自社の状況に合わせて修正ください。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

早期回復モデル

消費者心理/社会認知の変化による、急激な経済活動の回復
【終息のポイント】大衆心理（自粛疲れ、抗体検査によるコロナの危険性の再評価）の変化と、それに伴う政府の行動の変化による実質的な終息
【回復の仕方】経済の疲弊がミニマムで、消費意欲が強い状況下での急速な回復

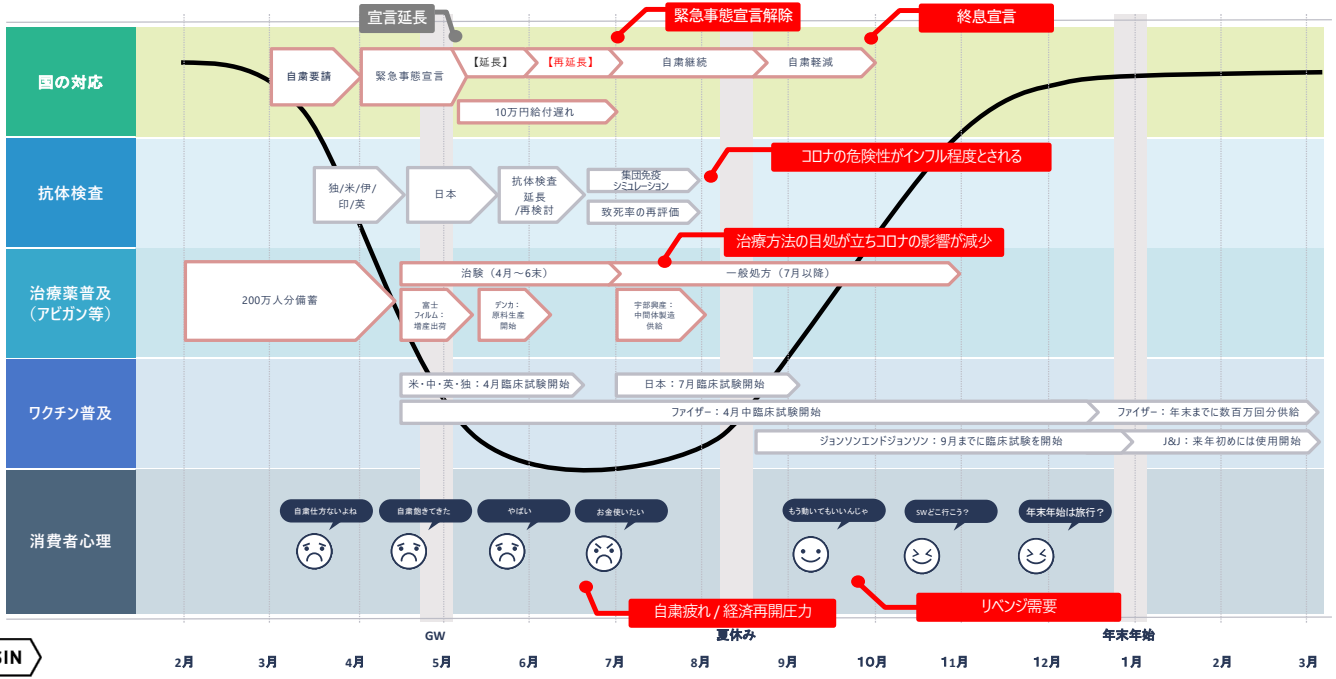


KAKUSIN

CONFIDENTIAL

標準モデル

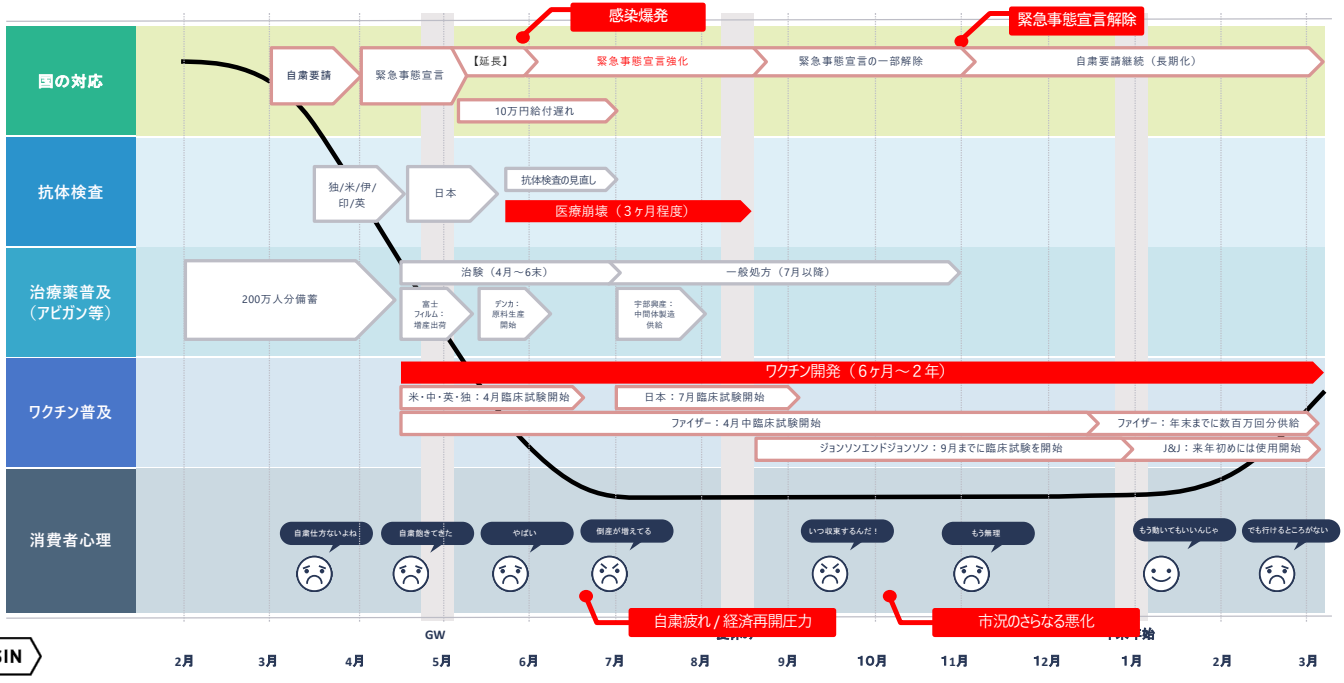
不確実性による各種対応策の揺り戻しと、医療崩壊を確実に避けるための自粛の長期化
【終息のポイント】「確実」な治療方法の確立による「安心」の波及
【回復の仕方】緊急事態宣言から自粛要請の期間が4～5ヶ月に及び、経済全体が疲弊。回復は緩やかになり数ヶ月かけて年末に向けて回復



CONFIDENTIAL

長期化モデル

医療崩壊による死者数の増加により、致死率よりも致死数に視線が集まることによるパニックの発生
【終息のポイント】治療薬がの有効性が早期に認められなかった場合に、ワクチンの普及を待つことになり、長期化する
【回復の仕方】日本の産業全体が大きく毀損し、人の移動が戻っても経済の流れがすぐには戻らず長い不況へと突入



CONFIDENTIAL

■3モデル比較と対応方針

	回復時期	回復の仕方	対応方針
早期回復	5末～6月頃に回復基調に。夏休みは縮小されるも、旅行や消費のタイミングが集中する。ただし、海外にはまだいけないこと、ホテルや店舗などのキャパシティに限界があることなどから、9月10月にも波及。	経済への影響が少なく、制限されていた人の移動が解除されることで、想定外に劇的な回復をする。	想定外の回復に対応が間に合わない可能性があるため、回復した時に実施できる施策を選定。準備を進めておく必要がある。 また、夏休み需要への対応が求められる。
標準	緊急事態宣言はGW明けまで、その後の自粛要請は夏休み明けまでを想定。8月後半から徐々に回復し、秋には終息宣言。秋から冬にかけて回復していく。	シルバーウィーク（9/19～9/22）ごろから消費が緩やかに以前の様子を取り戻し、年末年始の休みで大きく回復する。	回復までに一定の時間があるため、現況下でできるアクションの検討（デジタルコミュニケーションなど ）と、早期実施が必要となる。
長期化	回復時期は、1年半～2年後以降。ワクチンの開発タイミングによって大きく変動する。※最短で半年ほどでワクチンが開発できるという主張もあり、もう少し早くなる可能性も。	長期化するほど、倒産の増加など、社会への影響が大きく回復曲線はゆっくりになる。	社会全体の働き方が変わり、不況が長引くため「Nice to Have」から「Must Have」への転換、デジタルトランスフォーメーションを含めたサービス・製品開発が求められる。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

対応方針検討ワーク資料/サンプル

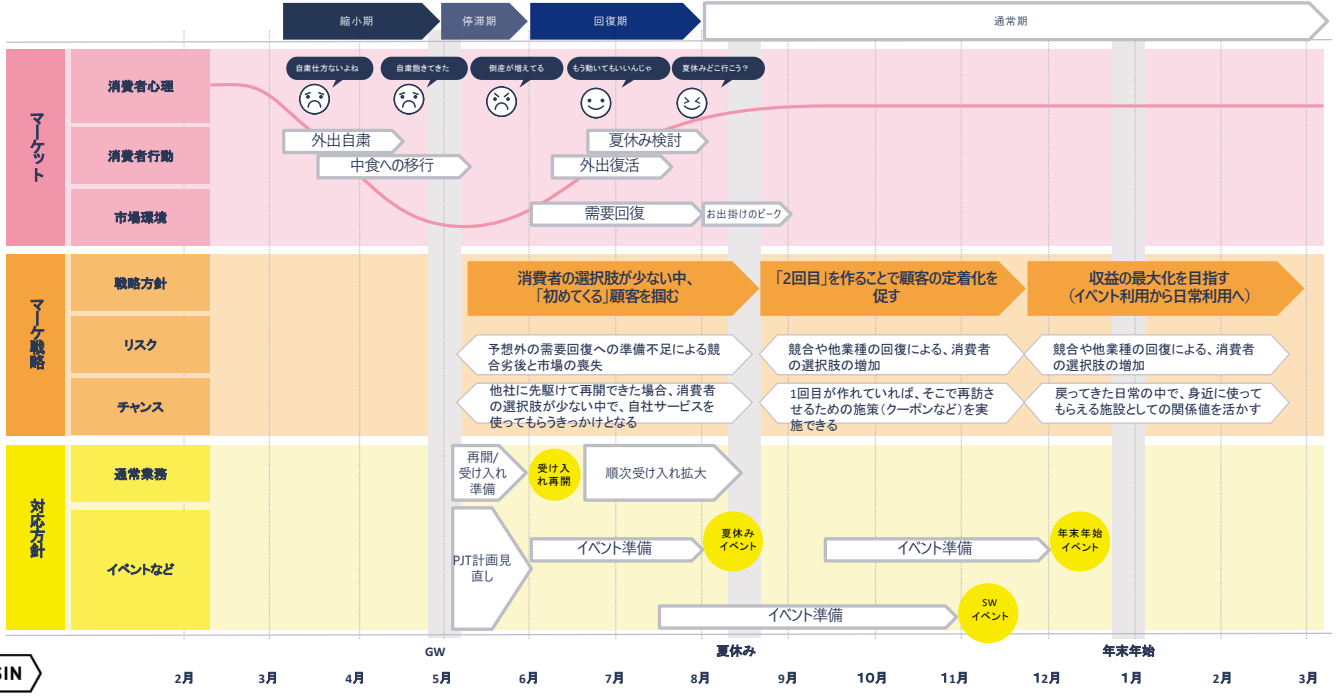
※本資料は、戦略とアクション方針をまでを明らかにするまでのものとなります。
　追って、財務・人事・マーケティング・営業などの詳細プランへ落とし込む必要があります。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

早期回復モデル（サンプル）

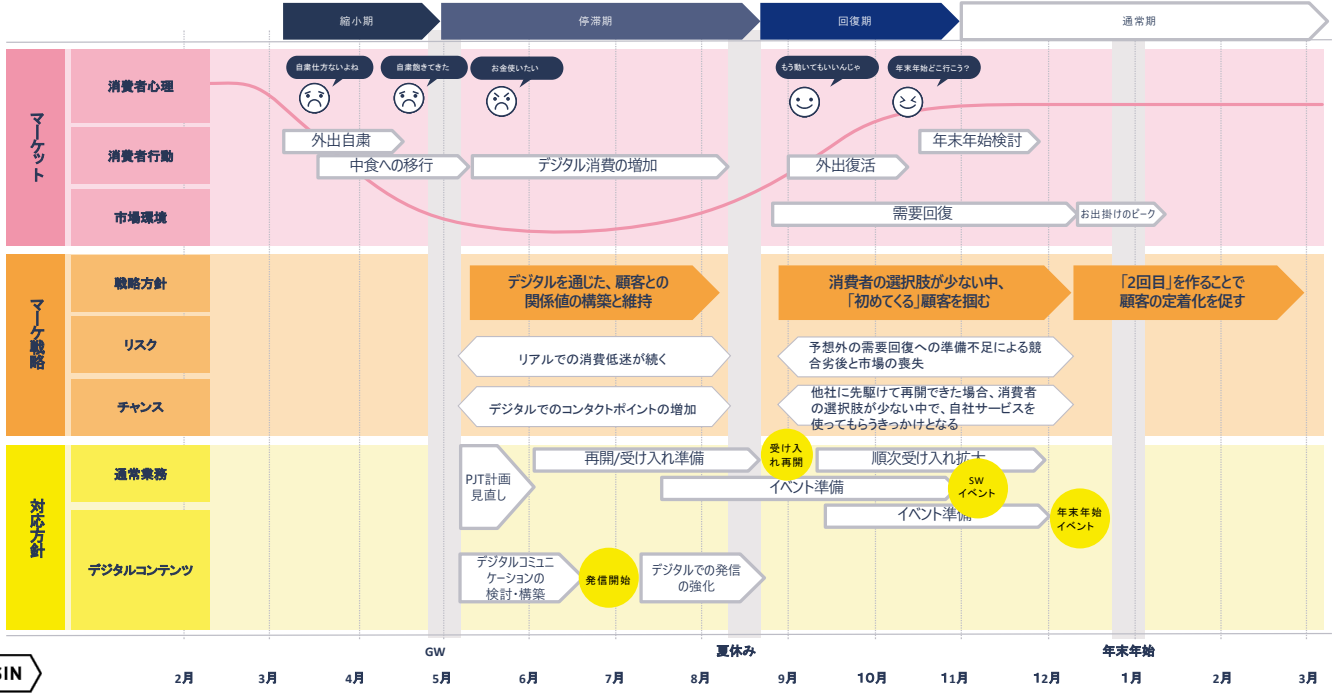
早期回復した場合、受け入れ開始が想定外に早くなる場合がある。
そのための、早期受け入れ対応の準備と、夏休み商戦に向けた準備を行う必要がある（ミニマム対応も要想定）。



CONFIDENTIAL

標準モデル（サンプル）

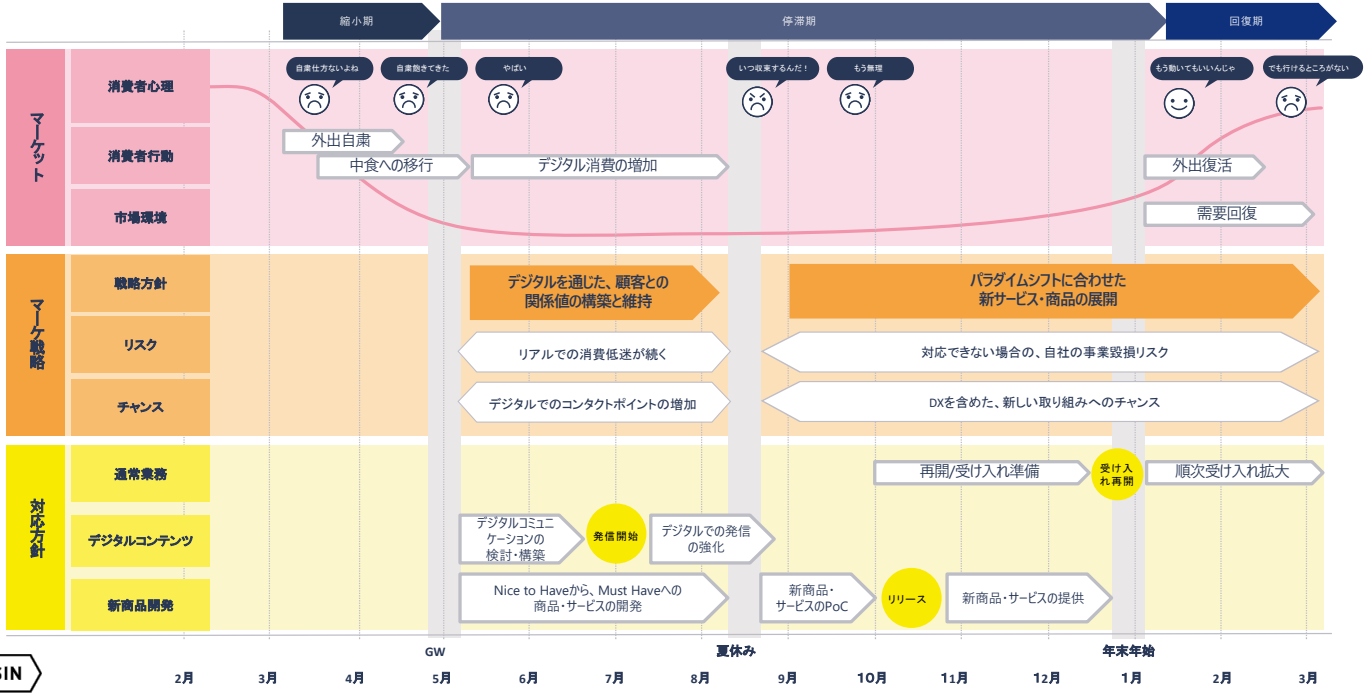
自粛が長期化した際には、デジタルでのコミュニケーションをどのように作るかが要点となる。
通常業務は3ヶ月～半年単位で見極めつつ、早期のデジタルコンテンツ開発が必要となる。



CONFIDENTIAL

長期化モデル（サンプル）

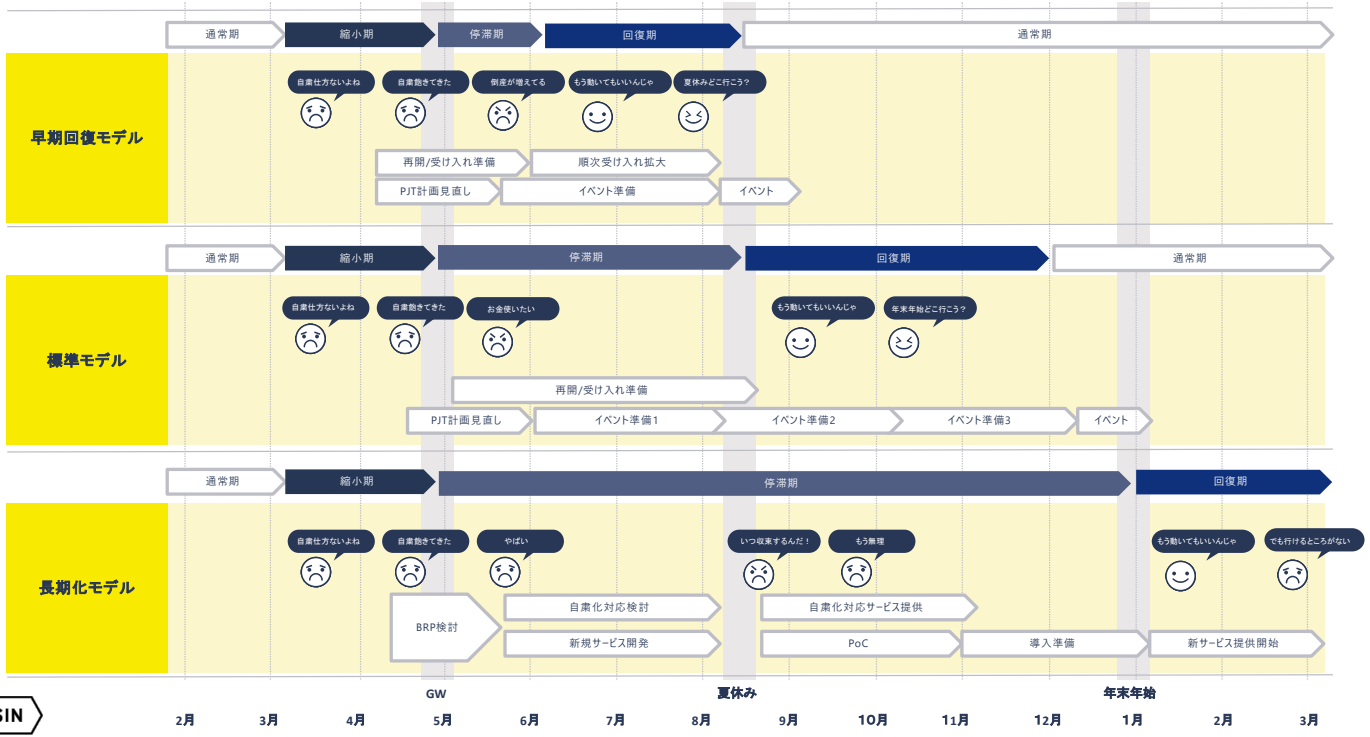
経済活動停滞の長期化に対応するため、Nice to Haveから Must Haveへの転換や、デジタルトランスフォーメンションなど、
パラダイムシフトへの対応を含めた、新商品・新サービスの開発が求められる。



（サンプル）

CONFIDENTIAL

博物館・美術館など文化施設（産業分類：学習支援業）



KAKUSIN

対応方針検討ワーク資料

※こちらの資料を加工してお使いください

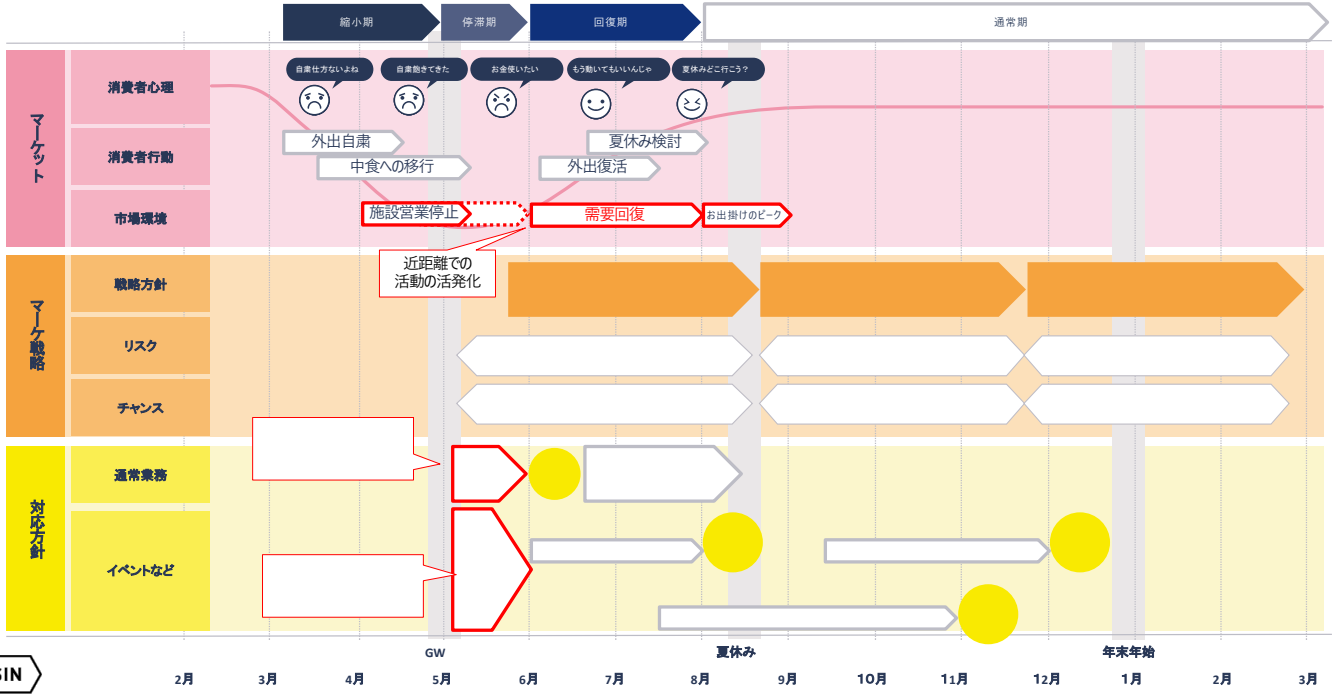
※本資料は、戦略とアクション方針をまでを明らかにするまでのものとなります。
追って、財務・人事・マーケティング・営業などの詳細プランへ落とし込む必要があります。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

早期回復モデル（ワーク資料）

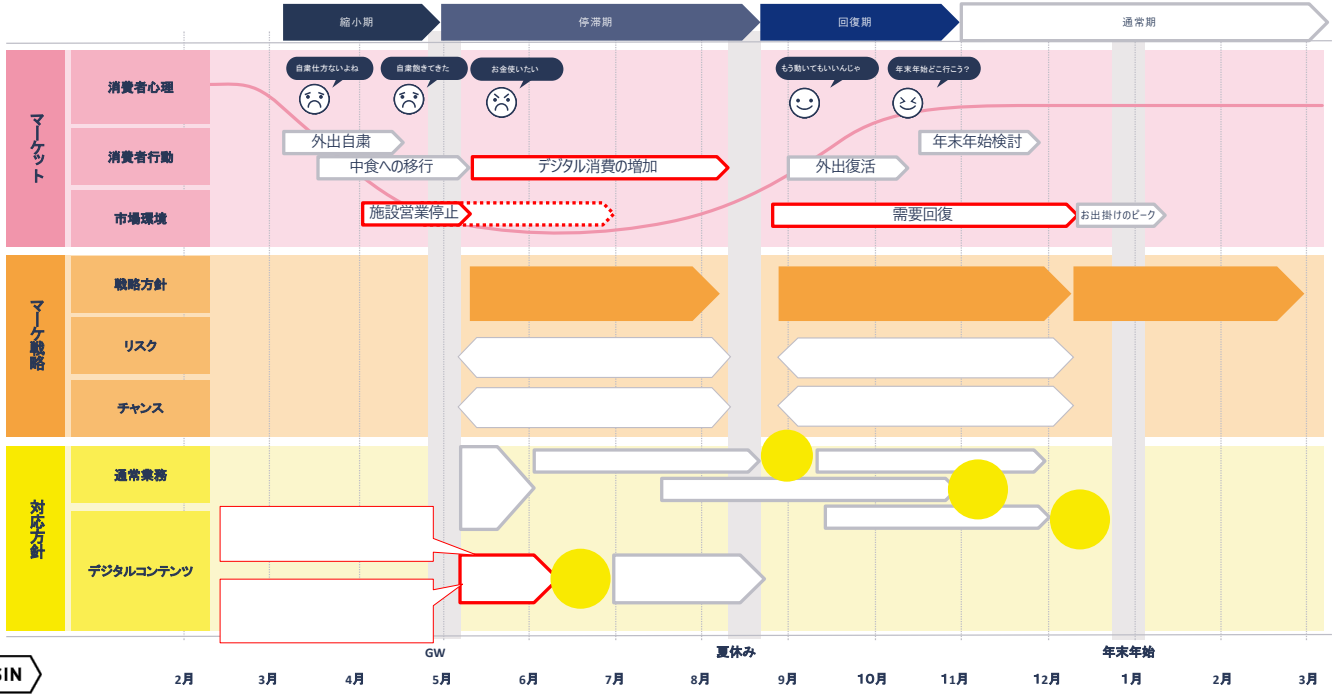
早期回復した場合、受け入れ開始が想定外に早くなる場合がある。
そのための、早期受け入れ対応の準備と、夏休み商戦に向けた準備を行う必要がある（ミニマム対応も要想定）。



CONFIDENTIAL

標準モデル （ワーク資料）

自粛が長期化した際には、デジタルでのコミュニケーションをどのように作るかが要点となる。
通常業務は3ヶ月～半年単位で見極めつつ、早期のデジタルコンテンツ開発が必要となる。

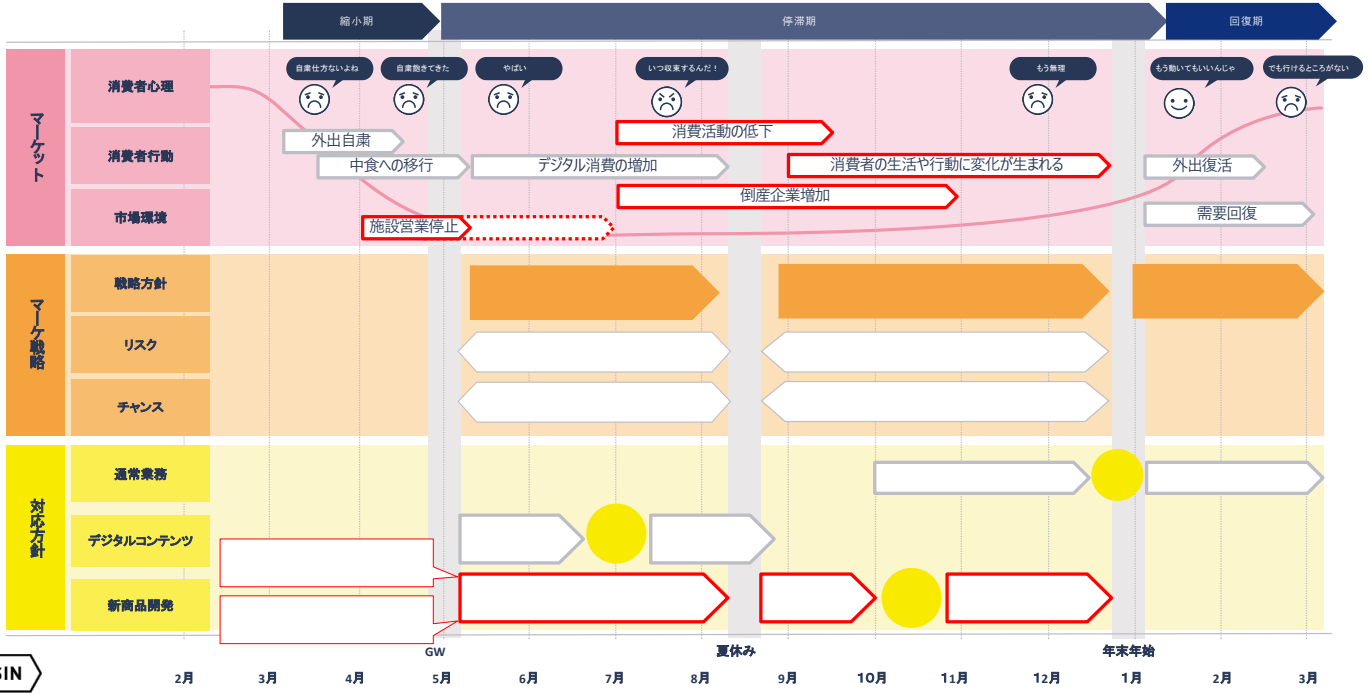


KAKUSIN

CONFIDENTIAL

長期化モデル （ワーク資料）

経済活動停滞の長期化に対応するため、Nice to Haveから Must Haveへの転換や、デジタルトランスフォーメンションなど、
パラダイムシフトへの対応を含めた、新商品・新サービスの開発が求められる。



Appendix（長期化モデルのコロナショック対策）

アフターコロナのパラダイムシフトに向けた、新規事業/サービス開発のご提案

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

CONFIDENTIAL

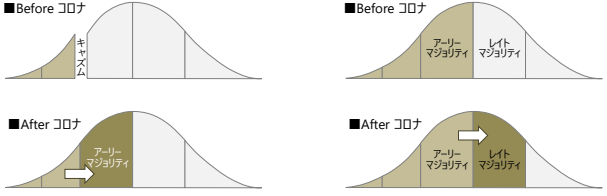
■アフターコロナのパラダイムシフトに向けた、新規事業/サービス開発の必要性

今回のコロナショックでは、われわれの生活や仕事のあり方が大きく変わっています。
これまでは限定的だったテレビ会議の普及が、コロナによる強制的なテレワーク環境の導入により大きく変化していることがわかってきています。また、巣篭もり消費においてECでの売り上げも大きく伸びていますが。

これらの購買行動は一時的なものにとどまらず、今後のわれわれの生活のあり方を変えてしまう可能性を秘めています。

■テレビ会議(リモートワーク)の例
先進的なスタートアップ（イノベーター/アーリーアダプター）などだけの利用だったテレビ会議が、コロナショックでキャズムを超え大企業などへの普及。今後も定着の可能性。

■ECの例
巣篭もり消費で、Amazonをはじめとする ECで売り上げが増加。これまで日常品などの購入はリアル店舗でしていたレイトマジョリティ層の、ECの使い方に変化が起きた可能性も。



※上記はイメージです。実際の普及度合いについては、コロナ収束後の調査によって明らかになります。

コロナが収束しても、そこで待っている未来は、これまでのわれわれが生きていた世界とは変わっているかもしれません。

目には見えなくても、消費者の中で変化が起きているとすれば。事業が今のままであるのでは、対応できなくなっていく可能性があります。

そこでカクシンは、得意とするサービスデザインを用いて、コロナによるパラダイムシフト後の世界を予測し、その時代に合わせた製品・サービス開発をご提案いたします。

>>新規事業/サービス開発
※人が集まってのワークショップは、現在実施できないため、経済回復予測に合わせたPJTの実施時期を相談の上、ご提案させていただきます。

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

Sample
CONFIDENTIAL

A コロナショックで、消費者の中で何が変わったか？
顧客を深く知り

→ ① ペルソナシート
② カスタマージャーニーマップ

B 自社/商品/サービスの核心的な価値はどうマッチしていくか？
ブランドの本質的な価値（競合優位性）を言語化して

→ ③ ブランドエクイティピラミッド

C1 未来の商品/サービス企画に革新的なアイディアはあるか？
ブランドらしく、体験価値の高いサービス・プロダクトを提供する

→ ④ サービス/プロダクトプロトタイプ集

C2 新規顧客を獲得するための確信的な戦略はあるか？
『新規顧客』獲得までのマーケティング全体が俯瞰しPDCAを回す

→ ⑤ パーセプションフローモデル

顧客育成のための確信的な戦略はあるか？
『既存顧客』を育成するプログラムを設計しPDCAを回す

→ ⑥ ロイヤルティマップ

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

■ 実施プログラム・ワークショップのイメージ

Sample

CONFIDENTIAL

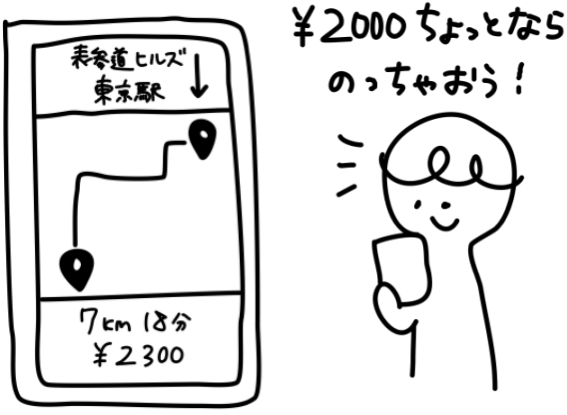
DAY		項目	プログラム	プログラムの詳細	想定所要時間	
					DAY	項目
HOMEWORK			顧客の選出	顧客候補について、事前にリストアップいただきます。	–	–
1	ペルソナ定義	1	顧客の選出	顧客の候補を選出/ディスカッションし、「誰が顧客か？」を確定します。	4-6H	1H
		2	顧客の変化	共感マップというツールを使い、顧客が「何を考え、何を欲しているか、何が不満と感じているか」についてどのように変化したかを明らかにします。		1.5H 1ペルソナにつき
		3	ペルソナシートの作成	共感マップを元に、ペルソナシートをグループで作成いただきます。		0.5H 1ペルソナにつき
HOMEWORK			ペルソナシートの精緻化	ペルソナシートを完成いただきます。	–	–
KAKUSIN			リクルーティング	インタビューの対象となる候補者のリクルーティングを実施し、Day2の日程調整を行います	–	–
2	CJM定義	1	顧客行動の収集	ステップの定義を行い、顧客行動の収集をインタビュー形式で行います。	6-8H	1H
		2	感情の収集	ステップの定義を行い、顧客行動の収集をインタビュー形式で行います。		1H
		3	課題のディスカッション	感情・行動の優先順位や各ステップで感じる課題についてディスカッションをします。		1H
		4	カスタマージャーニーマップの作成	１～３の内容を模造紙上で清書します。		1H
HOMEWORK			カスタマージャーニーマップの精緻化	カスタマージャーニーマップを完成いただきます。	–	–

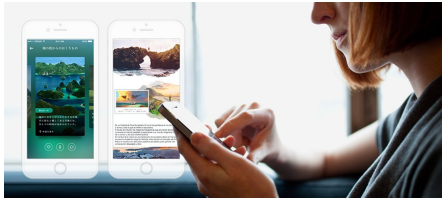
Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。

Sample

CONFIDENTIAL

※ サービスコンセプトに紐付いた詳細案は別資料で取りまとめます。
※ このドラフト案を複数持っておき、予算とタイミングに合わせて、未来志向で実行していくための初案になります。





● **コミュニケーションの象徴的なシーン**

● **目指すべきワクワクする未来ビジュアルを作成**

キャッチコピーキャッチコピーキャッチコピーキャッチコピー

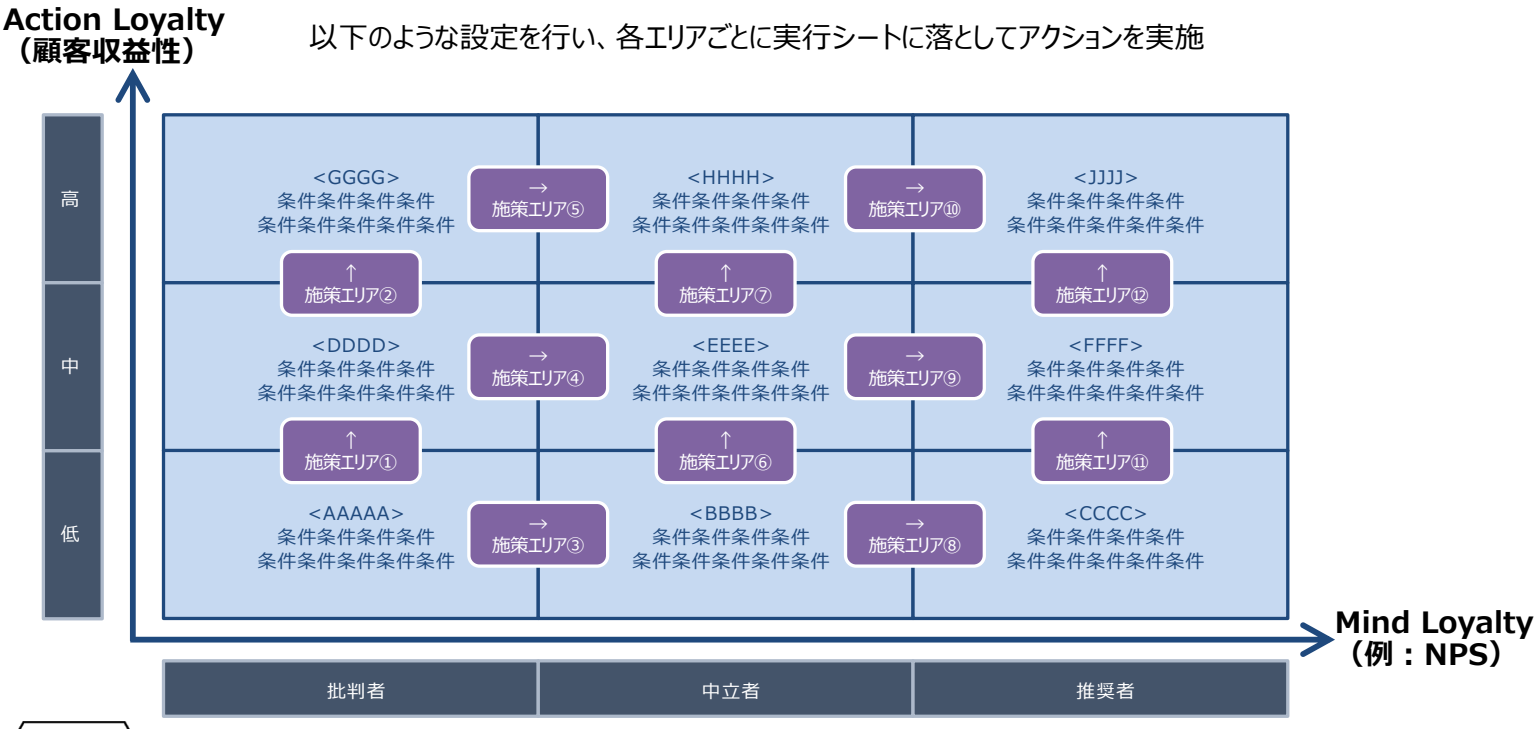
創出したいシーンの文章文章XXXX

■ 既存顧客育成のためのロイヤルティマップの定義

Sample

CONFIDENTIAL

以下のような設定を行い、各エリアごとに実行シートに落としてアクションを実施



KAKUSIN

Copyright 2020 KAKUSIN, inc. All rights reserved.　※ URLおよび画像の転載・シェアはご遠慮ください。