

特集

ウィズコロナを 生き抜く

2度目の緊急事態宣言の発令・延長によって、ひとまず感染は抑えられつつあるやに見える。とはいえ、いまだ不透明なワクチンの接種方法や効果、出口の见えない飲食・観光業、日常生活における気の緩みなど、不安要素は少なくない。中小企業経営者にとっての「ウィズコロナ時代の身の処し方」を探ってみた。



・オープニングインタビュー

◎国際医療福祉大学大学院教授

和田耕治

新型コロナウイルス感染症と正しく向き合うために…

ダイヤモンド・プリンセス号の検疫チームに参加後、政府の新型コロナウイルス感染症対策専門家会議、厚生労働省の同感染症対策アドバイザリーボードのメンバーとして活動してきた国際医療福祉大学大学院の和田耕治教授に、感染症の現状と今後、パンデミックへの向き合い方を聞いた。

——年初からの緊急事態宣言の発令、延長をどう見ておられますか。

和田 感染が本格化してから初めての冬を迎えるということで相應の準備はしていたはずですが、想定以上に感染者が増えたことで医療のひっ迫が起こり、ご承知の通り緊急事態宣言発令という事態になりました。4週間で感染を抑えるのは難しいので、延長はやむを得ない処置だったと思います。

——宣言が遅かったのでしょうか。

和田 もう少し早く発令した方がよかったと思いますが、経済との兼ね合いもあるので政治的な判

断が難しかったのだと思います。

早めに感染を抑える方が経済的なダメージも少ないのですが、そのような考え方が共有されなかったことが残念です。一方で、これからワクチンが出てくるので、今後少しずつ同じ状況になるとは考えていません。しかし、現状、ワクチンを打ちたくないという人も相当数おられるようですし、長期的な効果はどうなのか、そもそも「接種」をどう行うのかなど不透明な部分もあるので、1年から2年の単位での流行の継続はあり得ると覚悟して、今後もさまざまな場所での感染対策をしっかり行う必要があると考えています。

感染リスクは昼夜を問わない

——(2月10日現在)感染者はピークアウトしたようにも思えますが、収束に向かうのでしょうか。

和田 われわれの今後の行動によります。いまのところ多くの方々の協力のおかげで、感染は収まり



Profile

わだ・こうじ

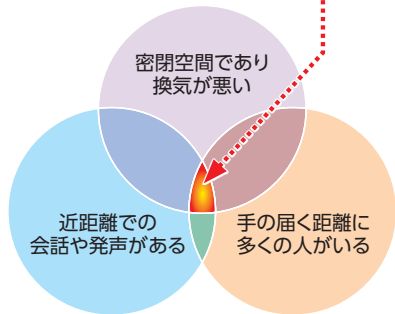
産業医科大学医学部卒業後、臨床研修医、企業での専属産業医を経て マギル大学大学院産業保健学修士課程修了。ポストドクトラルフェローの後、北里大学大学院労働衛生学博士課程修了。北里大学医学部衛生学公衆衛生学助教、准教授、WHOとILOのコンサルタント、厚生労働省新型インフルエンザ専門家会議委員を経験。国立国際医療研究センター国際医療協力局医師として活動の後、2018年から現職。ダイヤモンド・プリンセス号では船内の検疫活動にあたり、政府の新型コロナウイルス感染症対策専門家会議、同感染症対策アドバイザリーボードにも参画。

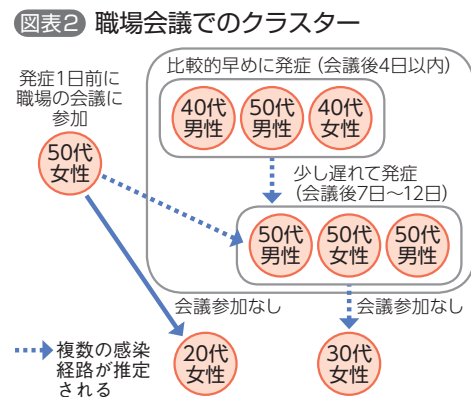
牛丼店と居酒屋では感染リスクに大きな差があります。こうしたリスクに応じた対応が今後は求められるでしょう。特に会話の多い飲食店の今後のサービスのあり方については業界や消費者を交えた対話が必要だと感じています。

また、20時までの営業制限を行うことについて「20時以降にウイルスが活性化するか」と指摘される方もおられますが、もちろんそうではありません。こうした制限によって逆に「昼飲み」が増えているという現象もあるようです。が、これは本末転倒で、集まって騒げば、昼も夜も関係なく感染リ

図表1

3つの条件がそろう場所が
クラスター発生のリスクが高い

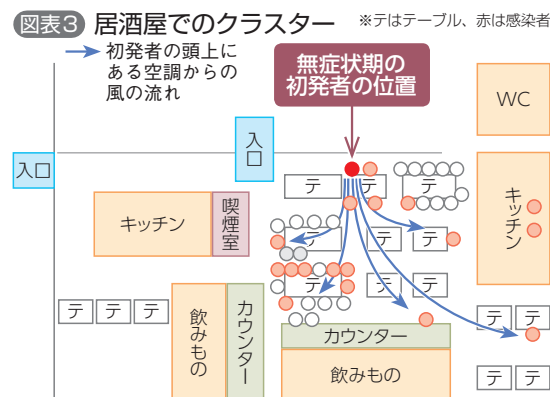




スクが高まるということを周知する必要があります。

ところで、飲食店は時短要請の間に、対策の強化がなされたでしょうか。私の目から見ると何も変わっていないように思えます。宣言が解除されたとしても、また数カ月後には、会食を止めてくださーいとの要請が行われることが十分にありえるでしょう。

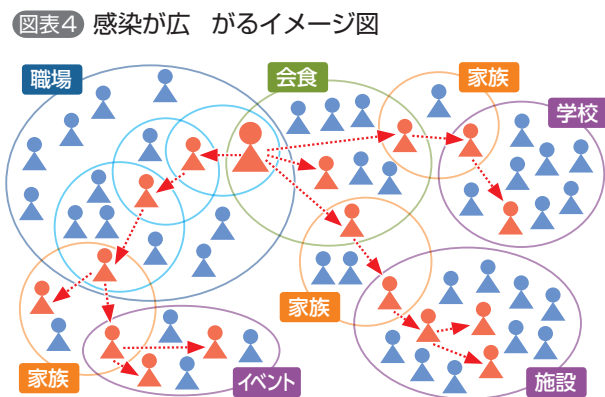
飲食店といっても感染リスクはさまざまです。会話の少ないラーメン店などでは比較的风险は小さく、一方で、フードコートやファーストフードでは意外に会話が



多く、会話中にマスクをしない人も散見されることからリスクは大きくなりませんが、あまり積極的に対策がなされていません。

「黙食」を推奨する動きや個室化など、店舗側、消費者側ともにつつと会食のあり方を考えないといけません。「時間を短くする」「人数を少なくする」「普段会う人だけ」「こまめな換気」など、もう一度具体的対策を実践するよう呼びかけることが必要だと思います。

こうしたら店内の混雑を避けられるのかという観点からすると、今後、営業時間を徐々に延ばしていくより「定員を半分にする」「二



は大変意味があると思います。もちろん、黙食ができないところもありますので、個室化などが今後の議論になってくるでしょう。

蛇口やドアノブの危険度は？

——電車などは？

和田 電車がとくにリスクが高いとはいえません。スーパーなども感染対策が施してあれば大丈夫です。基本的にしゃべる場所ではありませんから。

——蛇口やドアノブからの感染はどうでしょう。

和田 今年に入って地下鉄大江戸線の職員にクラスターが発生し、手で回すタイプの蛇口が感染源との報道がありました。基本的に

つのグループは4人までとする」などの施策を検討すべきでしょう。

——政策の意図をいかに伝えるかも大事ですね。

和田 恐怖に頼って行動をかえてもらうのではなく、今後は、「なぜしなければならぬのか」ということを分かりやすく伝え、共感してもらうことが必要だと思います。

「マイクロ飛沫感染」に注意

——感染防止のための留意点は？

和田 「しゃべるところ」「食べるところ」「集うところ」のリスクが高いことは早くから分かっています。したが、そのことをわれわれがどれだけ共有できたかには課題が残ります。より多くの人が注意すべきなのは「マイクロ飛沫感染」です。ふわふわと空気中に漂うウイルスをすつと吸い込んで感染するわけですが、図表1のように、「密閉空間であり換気が悪い」「近距離での会話や発声がある」「手の届く距離に多くの人がいる」という三つの条件の重なった時にもっとも感染リスクが高くなります。

——どのような場所です？

和田 さまざまですが、図表2は、昨年の4月、ある企業の職場会議での感染状況を示したものです。

家庭も職場も同じですが、感染者だと診断されていなくても、何らかの症状のある人がその他の人に近づかないことが大事です。

——ビジネスシーンでは、どのような行動を気を付ければよいでしょう。

和田 「産業医が選ぶ7つの場面」として「体調が悪くても出勤する」「向かい合ってミーティングをする」「モノを職場で共用する」「休憩室で飲食や会話をする」「社員同士で旅行をする」「歌を歌う」「対面でランチや会食をする」が挙げられています。やはり「しゃべる」場所はできるだけ避けた方がいいということです。また、オフィスでの電話の共用は止めた方がいいと思います。

——テレワークは感染予防に効果はありますか。

お探しの本はここにあります。

インターネットで簡単注文！
オフィス・ご自宅にお届けします。
領収書としてもご利用できるコンビニ決済をはじめ、各種クレジットカードのご決済が可能です。

インターネットで本を買うメリットは？

- たくさん買っても重くない
- 豊富な在庫点数
- 最短でご注文日当日にお届け

オンライン書店 honto は、TKC 戦略経営者メニュー 21/e21 まいスターに搭載の「玉手箱」からご利用ください（TKC 会員事務所は ProFIT から）。

上記の TKC サービスから honto をご利用の場合、全てのご注文が《送料無料》となります。

※当サービスに関するご質問等は、TKC 会員事務所におたずねください。

honto

本と電子書籍の
ハイブリッド書店

発症する前の50代の女性が会議に参加し、参加者6名が感染。会議に参加していない2名も感染しました。さらに図表3を見てください。やはり発症前の方が居酒屋の飲み会に参加したケースです。この方の真上にエアコンがあり、空気の流れに沿ってウイルスが広がったことがよく分かります。3時間くらいの間で厨房内も含めて17名もの人に感染しました。

——やはり飲食店のリスクは高いようですね。

和田 図表4をご覧ください。右下に当たる高齢者施設や医療機関でのクラスターを、われわれは「デッドエンド」と呼んでいます。「行き止まり」となっていて、そこから地域へと感染がさらに広がる可能性は低いからです。ウイルスは人の間でパスをされないと生き残れません。パスをする可能性の高い場所はどこかというところ、この図でいうと「会食」の部分です。「20、50代が大人数で会食する場所」がその部分に当たることが多いと考えています。

——どのような飲食店のリスクが高いのでしょうか。

和田 店員やお客がしゃべっている店です。その意味でも「黙食」

和田 接触機会を減らすという意味では一定の効果はあるとは思いますが、私はどちらかといえば働き方改革や社員の健康管理という別のバリューで実施すべきものだと考えています。

——新型コロナウイルス感染症と季節性インフルエンザとの違いは？

和田 感染力と重症化のリスクが高いことです。インフルエンザよりは確実に手ごわいと思います。肥満の方、あるいは糖尿病やがんの治療中の方などのリスクが高いことが分かっています。やるべきなのは、普段から持病をコントロールすること。それしかありません。子供の感染は少なく、高校生年生くらいまでは感染しても極めて軽症で終わることが多いようですが、20代になると、行動範囲が広がることもあり他の人に感染さ

せるケースが増加するので注意が必要で

ウィルスの特徴は？

――症状の具体的な特徴は？

和田 図表5をご参照ください。米国における患者の症状の特徴ですが、「発熱、咳、呼吸苦いずれか」がどの年代も6〜7割を占めています。咽頭痛や下痢が2割前後。あとは筋肉痛や倦怠感、それと頭痛は結構多いようです。意外に鼻水は少なく一けた台となっています。私は咳、発熱、咽頭痛、もう

◎特集――ウィズコロナを生き抜く

一個いれるなら下痢、そして嗅覚味覚障害。こういったものがひとつでもあれば自宅で療養し、場合によっては医療機関を受診することを勧めています。

――味覚や嗅覚の異常は特徴的です。

和田 嗅覚味覚異常は発症してから3〜5日後に気づくことが多いようです。また、異常自体に気づかない人も多く、なかには、食物からガソリンのようなにおいがするといった「違ったにおい」になるケースもみられます。

――後遺症が残るという報道も多いようですが。

和田 程度の差はあれ10人中1人弱くらいに倦怠感など何らかの症状が残ることが分かっています。嗅覚や味覚についても、数カ月してやっと戻ってきたという人もいます。要するにこの感染症は「ただの風邪」ではないということです。そのことを肝に銘じてください。

――肥満の方の重症化リスクがあるというのには気になります。

和田 BMI（身長と体重から算出される肥満度を表す体格指数）30以上（肥満1〜3度）の方の死亡リスクが高いとの調査結果が複数あります。そもそも肥満の方は

呼吸に障害のある方もおられ、うつぶせ治療ができなかったり、重症化しても人工呼吸器がつけられなかったりすることもあるので気を付けてください。

「経営者」は特に要注意

――病院に行くほどではない軽症者に対する会社の対応はどのようなすれば？

和田 症状はあるが軽症のため、検査に行きたくないとか、検査をしてもえなかったという人の会社への復帰は、悩ましい問題です。この感染症は発症したての頃にウイルスの排出が一番多くなるのですが、軽症の場合は自覚が薄く、発症日があいまいになることが多いので、一般的に言われている「発症して10日間の隔離」という基準が立てにくくなります。

「症状がなくなつて72時間」したら出勤を許可するという基準を私は産業医などにすすめています。72時間は無理という場合には少なくとも48時間くらいは隔離期間をとるべきでしょう。これを24時間にするとう目にあう可能性が高いと思います。1日後に症状がぶり返すのはよくあることです。もちろん咳が長引くこともあります。

すので不当に長く休ませるようなことはしてはいけません。

また、PCR検査で陰性の証明がないと出勤させないなどのルールは求めないようにしてください。

――読者である中小企業経営者にメッセージを。

和田 経営者には元気な方が多いという印象です。統計的に明確になっているわけではありませんが「会社のなかに最初にウイルスを運び込むのは社長や役員など経営陣の方が多いのでは」とわれわれの間で話題になることがあります。要するに、人と接触する機会が多い方、とくに普段会わない人と会う必要のある方の感染率が高いように思います。経営者はばりばり仕事をしながら「コロナはただの風邪」だと笑い飛ばすような豪快な方が多いのかもしれない。繰り返しますがコロナはただの風邪ではありません。その認識をしつかり持っていたかどうかと、よしんば社員によってウイルスが持ち込まれたとしても、決して責めたりしないで「報告してくれてありがとう」という態度で接してください。誰が感染してもおかしくないのですから。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆

図表5 米国における患者の症状の特徴						
症状	年齢	10-19	20-29	30-39	40-49	50-59
発熱、咳、呼吸苦いずれか		59.8	68.1	70.1	72.4	73.2
発熱		35.0	39.6	43.2	45.3	46.2
咳		41.4	51.1	52.2	54.3	54.7
呼吸苦		16.3	26.5	28.1	30.3	30.4
筋肉痛		29.5	41.1	44.1	44.8	40.8
鼻水		8.1	8.9	7.3	6.6	5.9
咽頭痛		28.6	28.2	24.8	23.1	19.9
頭痛		41.9	46.1	43.6	41.9	37.2
下痢		13.5	19.2	21.3	22.3	22.2
嗅覚味覚障害		9.9	13.3	11.5	10.2	8.3

(%)
出所 CDC (アメリカ疾病管理予防センター)

●経営者インタビュー

長期化するコロナ禍で社会が大きく変化するなか、経営者はどのような対応策を講じ、将来に備えたのか。マネジメント力に定評のある経営者2人にインタビューした。

CASE 1 武蔵野 小山昇社長

経費と残業を劇的に削減するビッグチャンスが到来

「コロナ禍はチャンスです」

インタビューの冒頭、力強く言い切ったのは、主に東京都内でダスキン事業を手掛ける武蔵野の小山昇社長である。強気の発言には確かな裏付けがある。2021年6月期の業績は1月までに売り上げと粗利益の減少を余儀なくされたものの、経費の大幅削減に成功。経常利益は前年と同水準を確保した。その間人件費は変わらず、である。小山社長が口癖のように言う「給料100%保証」をしたうえで経常利益を下げないですんだのは、「コロナ禍で今まで実行できなかったことをすべてやった」からである。

「順風満帆の時は、社内で大きな改革を行おうとすると必ず社員から反発の声が上がります。不利益になることをおそれるからです。ところが昨年来、コロナ禍によってそれまでの60%しか給料が出なかつたり、上場企業でも賞与が大



小山昇社長

幅に減少したりする事例も目につくようになりました。このような危機的状況のなかで給与の100%保証を約束すれば、社員は少々のことは協力しようという気持ちになるものです」

20年2月、過去最高の売り上げと利益を予想していた業績見込みを大幅に下方修正せざるを得ない状況に陥り、小山社長は経費削減の号令をかけた。コミュニケーション活性化のための懇親会、同社経営戦略の代名詞ともいえる「環境整備」活動、人材育成のため各部門で活発に開催されていた勉強会等、2カ月間にわたりすべ

ての中止を決定したのである。

「2カ月もすれば、中止して困ること、そのまま廃止しても大丈夫なことが分かります。当社の場合、組織のゆるみが表れてきたため環境整備や環境整備点検は復活させる一方、懇親会の中止とともに導入したオンライン飲み会制度はまったく効果がありませんでした」

参加した社員に1回あたり500円、早朝開催の場合は約1250円の手当を支給していた45分の勉強会の中止は継続した。社員からは「いつ復活するのか」などと



クリーン・リフレ

待望する声が上がったものの、「リアルな勉強会の代わりにスタートしたオンライン動画による視聴形式を今後も継続する」という。動画視聴後にはテストを行う仕組みで、学習効果の高まりがみられるという。

例年2月に大々的に開催している経営計画発表会も今年は中止。代わりに小山社長による動画配信を中心とした「一人経営計画発表会」を開催した。多くの従業員が自宅で家族と一緒に視聴したため、同社の事業活動をPRする絶好の機会になった。

一方、感染症対策も万全を期した。「安心と安全が最優先」（小山社長）との基本方針のもと、水と塩だけで電解除菌水を生産させ、雑菌やウイルスを不活性化することができる「クリーン・リフレ」（アクト開発）を全面導入し、自社オフィス内に多数の装置を設置。電解除菌水を常時噴霧させること

COMPANY DATA

株式会社武蔵野
設立 1964年7月
所在地 東京都小金井市東町4-33-8
社員数 約800名

によつてウイルスの活性化を防いでいる。また顧客を定期訪問する必要のある営業職員全員に月1回



万全の感染対策で元気づく勤務する同社スタッフ

のPCR検査を実施。検査が陰性であることを明示したうえで訪問活動を行っている。

在宅勤務で業務の可視化

在宅勤務については、従業員のおよそ5割がモバイルツールを使って実施。同社では最高齢74歳を含む全従業員に対し4年前から業務用アイパッドを貸与しており、普段からモバイルツールに慣れ親しんでいたことから、大きく生産性を落とすことなくリモートワークの導入を進めることができた

いう。加えて小山社長は、「今までできなかった仕事の可視化ができるようになった」とも語る。

「一番分かりやすいのはタイムカードの管理で、在宅勤務の社員は朝9時に業務開始、12時になったら休憩、定時の17時には原則的に退社となります。モバイルツールの稼働状況はすべて管理しているので、サボったり無駄な残業をすることはできなくなります。2015年に当社は月の平均残業時間が76時間という『ブラック企業』でしたが、テレワークの導入で11

時間まで激減しました。差し引きした65時間分のうち5時間分は在宅勤務の通信費と考えても、残りの60時間に東京都の最低賃金1013円をかけて計算しただけで、年間2億5000万円の残業代削減につながっていることになります」

こうして同社では、削減した分で賃金テーブルを改定し新卒初任給の1万円アップを実現。さらには賞与の増額にも踏み切ったのである。

〔本誌・植松啓介〕

CASE 2 浜野製作所 浜野慶一 代表取締役CEO

リアルとオンラインのハイブリッドで働き方を改革

緊急事態宣言で観光、飲食やホテル業が一時的に壊滅状況に陥った2020年。だが、浜野製作所の同年9月期決算は増収増益で着地した。「例えば予約客が軒並みキャンセルした宿泊業等とは異なり、製造業は計画生産とサプライチェーンの体制の中で事業活動を行っているため、一気に受注がなくなる状況にはなりにくい」(浜野慶一代表取締役CEO)からだ。しかし影響が皆無だったわけではない。



浜野慶一 CEO

取引先が在宅勤務を大幅に拡大して打ち合わせのスピードが遅くなった、場合によっては「予算の執行がストップになった」ことも

ある。4〜6月の単月売上高は前年を下回った。それでも8、9月のラストスパートで前期を上回る業績をあげられた要因は何か。浜野CEOはこう分析する。

「製造業の中でも一業種、一社依存の高い企業はコロナショックの打撃が大きいと聞いています。当社は幸い、売上高に占める比率が最大の取引先で10%台と分散していたため、大きな変動をこうむらなくて済みました。もちろん落ち

込んだ事業もありますが、5G投資関連や半導体製造装置関連の受注が好調で、昨年末から大忙しの状況が続いています」

社内の感染症対策では、「コロナ感染症対策について」という文書を全社員に通知。国の政策の変更や感染者数など刻々と変化する状況に合わせ、改訂すること17版を数えた。文書ではまず対策の趣旨と目的を明確にうたい、自らが感染しない、それを家族にうつさない

い、または仲間にうつさないために、消毒作業やマスク着用を徹底することを呼び掛けた。出社時には全社員に検温を実施、タイムカードを押す際には、味覚異常がないかどうかなど体調を確認するチェックリストの記入を義務付けた。さらに社員の通勤形態も柔軟な対応をとった。

「同じ方角に住んでいる社員が同乗する自動車通勤を認めたり、職場から近距離に住んでいる社員に自転車通勤を許可するなど、極力電車通勤をせずに済むようにしました。当社は製造業なので国が求める7割のオンライン勤務はなかなか厳しいですが、間接部門の一部社員についてはリモートで勤務しています。昨年緊急事態宣言が解除された後は通常出勤に戻しましたが、引き続き持病のある人などについては自動車通勤を継続してもらったりしています」(浜野CEO)

年末年始の長期休暇時に帰省する場合や交通経路などについて事前の報告を要請。出勤時だけでなくプライベートでの過ごし方についても注意喚起を行った。在宅勤務は、総務部門や設計、加工現場で機械のプログラミングなどを担



KENJI KAGAWA



KENJI KAGAWA

当する約15人が対象。数年前から全従業員にタブレット端末を貸与し、社内コミュニケーションは「スラック」、出退勤は「ラインワークス」を通じてやり取りを行っていたため社内コミュニケーションが一举にとれなくなるといふ事態は起きなかった。

「スラックでは営業、会議、コロナ対策等現在20チャンネル以上で活発に情報共有が行われており、書き込みに対するレスポンスは速く、直接会ってなくてもそれなりにコミュニケーションはとれています。もちろん製造技術系は直接製品を見ながらディスカッションする必要があるのですが、リアルとオンラインをうまくハイブリッドしながら業務を進めています。当社では比較的以前から『できません』ではなく『とりあえずやってみま

しょうか』という声上がるような新しいことに抵抗感なく取り組む文化や社風があり、とてもありがたくなっています」

付加価値つくるのは人間の力

コロナ禍をきっかけに大きく変わった同社の働き方だが、実は感染拡大が社会問題化する以前から、就業規則の大幅改定に着手していた。浜野CEOは続ける。

「就業規則は会社が従業員に課す一方的なものではなく、社員が心と生活を豊かにするための『働く環境づくり』をする際の申し合わせととらえなおして全面改訂をしました。これまでの会社と従業員との関係から、数段階ステージが上がったと考えています」

その過程で社内制度もブラッシュアップ。働きながら大学や大学

院、専門学校などで勉学に励む従業員を支援するキャリアアップ制度を作った。学費の2分の1を負担する制度で、現在社員1名がMBA取得のために東京都内の大学に通っているという。浜野CEOは、コロナ禍を通じてあらためて、こうした人材への投資を重視する経営方針が間違っていないかったことを実感しているという。

「生き方や働き方の多様性がさらに広がっていくのがニューノーマルだと思っています。そのような世界では、より細分化された小さな市場が社会課題や地域課題と連動します。しかしこの小さな課題やニーズにはスケールメリットがないので大企業は相手にしません。つまり多様性の拡大は中小企業にとつて大きなチャンスなのです。情報共有ツールも少し前はコストが高くて最先端の企業しか使えませんでした。IoTやICT、AIなどが低コストで誰でも使えるインフラになりました。新しいテクノロジーを活用することも大切ですが、付加価値をもたらすのはやはり人間の力。人だからこその価値創出が未来につながると信じています」

〔本誌・植松啓介〕

COMPANY
DATA

株式会社浜野製作所
設立 1978年4月
所在地 東京都墨田区八広 4-39-7
社員数 約50名

●インタビュー——TORiX代表取締役 高橋浩一

オンライン商談に求められる「段取りの良さ」と「納得感」

コロナ禍によって市民権を得た「オンライン商談」。これまでとは全く異なる新しい営業スタイルに、苦手意識を持つビジネスパーソンも多いようだ。そんなオンライン商談の要諦を、『無敗営業 チーム戦略』（日経BP）の著者である高橋浩一氏に聞いた。

——オンライン商談の実践状況や営業担当者がいま直面している課題、悩みごとについて教えてください。

高橋 かつては一部の業界や大企業を中心に実践されていたオンライン商談ですが、今では規模や業種を問わず多くの企業が取り入れています。従来と大きく異なるスタイルに戸惑うビジネスパーソンも多く、実際に当社が主催するウェビナーでも「オンライン商談をスムーズに進めるにはどうすればいいか」「相手のリアクションが薄くコミュニケーションがうまくとれない」といった相談が寄せられるようになりました。

その一方で、オンライン商談にかじを切れない企業も少なからず存在しています。
——それはなぜでしょうか。

高橋 あくまでも私の考えですが、多くの人が「コロナ禍が落ち着くと対面営業への揺り戻しが起こる」と認識しているからではないでし

ょうか。たしかに多少の揺り戻しは起こるでしょうが、対面営業一辺倒の社会に戻ることも考えにくい。実際にオンライン商談で成果を出しているビジネスパーソンも大勢いますし、何より商談以外にかかる時間が大幅に削減され、働き方改革の兆しも見えていますからね。

今後は、対面とオンラインの「いいとこ取り」をしたハイブリッド型のセールス活動が主流になると予測しています。

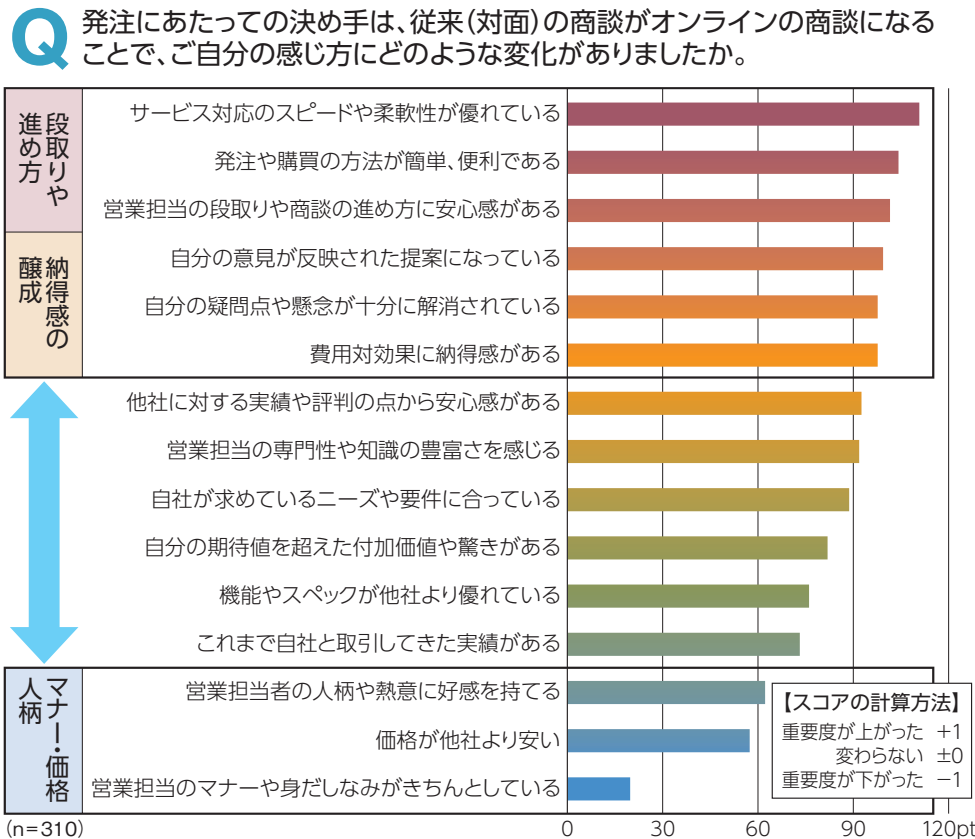
——ご著書『無敗営業 チーム戦略』では、オンライン商談の成否を左右する要素として、①段取りの良さ②納得感を相手に与えられるか、の二つを挙げておられます。高橋 実際に「オンライン商談における受注の決め手」に関するアンケートを行ったところ（図表1）、「サービス対応のスピードや柔軟性が優れている」「段取りや商談の進め方に安心感がある」など、段取りの良さや商談の納得感を評価する回答が並んでいます。

影するもの」の2パターンを作成しておきましょう。商談の間では、顧客の意見や疑問点を聞くことに時間を割いて、新たに提示する情報は必要最小限にとどめておくように意識してください。特にメーカーでは事前に製品サンプルを送付することも多いと思います。こ

（％）と並んでおり、合計で9割近くの人が「オンライン商談は1時間以内が好ましい」と考えているようです。

【スコアの計算方法】
重要度が上がった +1
変わらない ±0
重要度が下がった -1

図表1 オンライン商談の決め手



(出典) 図表3点とも『無敗営業 チーム戦略』（日経BP）より抜粋



Profile

たかはし・こういち
戦略コンサルティング会社を経て、25歳で起業。アルー株式会社に創業参画（取締役副社長）。6年で70名までの組織成長をけん引。2011年にTORiX株式会社を設立。3万人以上の営業強化支援に携わる。コンベ8年間無敗の経験に基づき、19年『無敗営業「3つの質問」と「4つの力」』、20年に続編となる『無敗営業 チーム戦略』を出版（シリーズ累計5万部突破）。年間200回以上の講演や研修に登壇する傍ら、300人規模のオンラインサロンを主宰。

一方、「営業担当の人柄や熱意に好感が持てる」、「価格が他社より安い」、「営業担当者のマナーや身だしなみがきちんとしている」など、従来の対面営業で重視されていた項目については軒並み低い結果となりました。オンライン商談では人柄や熱意、身だしなみ以上に、テキパキとした進行や顧客に安心感を与える段取り力が重要視されているようです。

「10ミニッツ営業」を実践せよ

——段取りよく商談を進めるためのポイントは？

高橋 商談の進捗状況やシチュエーションによってさまざまな要素

うしたとき、製品の特徴やあらかじめ目を通してほしいポイントを説明した資料を同封しておく、顧客の理解を一層深めることが期待できます。

④事前コミュニケーション 画面越しのコミュニケーションだと、思うように意思疎通が図れないケースが想定されます。グダグダした印象を相手に与えないためにも、商談の目的や顧客の要望などを事前に窓口担当者と打ち合わせしておきましょう。特に当日の流れや参加者の顔ぶれ、商談の場でどんなやり取りをしたいのか、などの情報はしっかりと共有することをお勧めします。

⑤リスク対策 ウェブ会議システムに接続できない、音声が届かないといった不測のトラブルに焦らず対応するためにも、先方の緊急連絡先は事前に把握しておきましょう。

——対面営業に比べて準備すべき項目が多いですね。

高橋 特につまずきやすいのが③の「資料・サンプル準備」です。オンライン商談を対面営業と同じ感覚で捉えているビジネスパーソンは、数十ページにわたる膨大な資料を商談の場で提示しがち。し

が挙げられますが、特に抑えておきたいポイントは次の5点です。

①商談環境 商談で使用するウェブ会議ツールの確認、顧客の勤務形態（出社在宅か）、参加者（1人か複数か）について事前に確認しておきます。

②アジェンダ（議題） 商談の目的・ゴールを明確にした上で、議題と時間配分を検討します。オンライン商談では内容を詰め込みすぎず簡潔に進めることが肝要で、実際に「望ましい商談時間」について調査をしたところ、最も多かった回答が「30分程度」（46・5％）でした。続いて「60分程度」（23・9％）、「45分程度」（19・4

かし、これまで説明してきたように、オンライン商談では情報を一挙に提示すると混乱を招いてしまうおそれがあります。オンライン商談の前には必ず資料の棚卸しを行ってください。とりわけ事前に共有する資料には、商談をスムーズに進める上で必要な情報に加え、顧客側の準備や検討を促す内容が網羅されているか確認しておきましょう。

——顧客のニーズや課題をしっかりと把握しておく必要がありますね。

高橋 とはいえ、コロナ前のように顧客の元を頻繁に訪れ、課題をヒアリングすることはできません。そこで、オンラインでも顧客の要望をしっかりと拾い上げるための活動としてお勧めしているのが「10ミニッツ営業」です（図表2）。

10ミニッツ営業はオンライン商談で不足しがちな顧客との接点を増やしつつ、事前準備の精度を向上させる取り組みで、主に「10分電話商談」と「即時メール」の二つの工程があります。

——それぞれ説明をお願いします。高橋 まず「10分電話商談」ですが、これは顧客が抱えている悩みや課題を電話を通してヒアリング

する活動で、①電話商談の設定②課題発見質問③要件整理の順に進めていきます。まずお互いに落ち着いて通話できる時間を確保した上で、顧客の要望や困りごとを聞き取ります。ポイントは、10分という限られた時間で顧客のニーズを深掘りできるかどうか。ここでは、「○○という課題についてもう少し詳しく聞かせてもらえますか」などと相手の発言を促しながらヒアリングを進めるように意識

しましょう。その後、ディスカッションした内容から商談のカギとなりそうなキーワードを拾い上げ、それに関連する資料や情報を電話後すぐにメールで提供します。これが「即時メール」です。この一連の活動をオンライン商談の前にはさむことで、全体の活動量を増やしつづ検討のリードタイムを削減でき、オンライン商談の精度向上が期待できます。

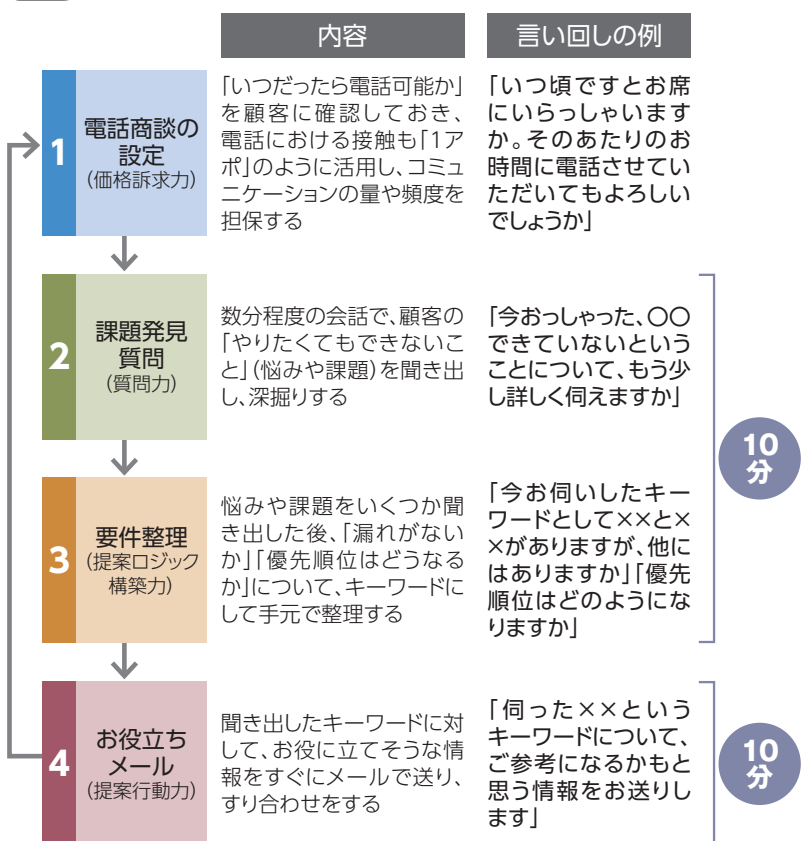
言い回しの例
「いつ頃ですとお席にいらっしゃいますか。そのあたりのお時間に電話させていただいてもよろしいでしょうか」

「今おっしゃった、○○できていないということについて、もう少し詳しく伺えますか」

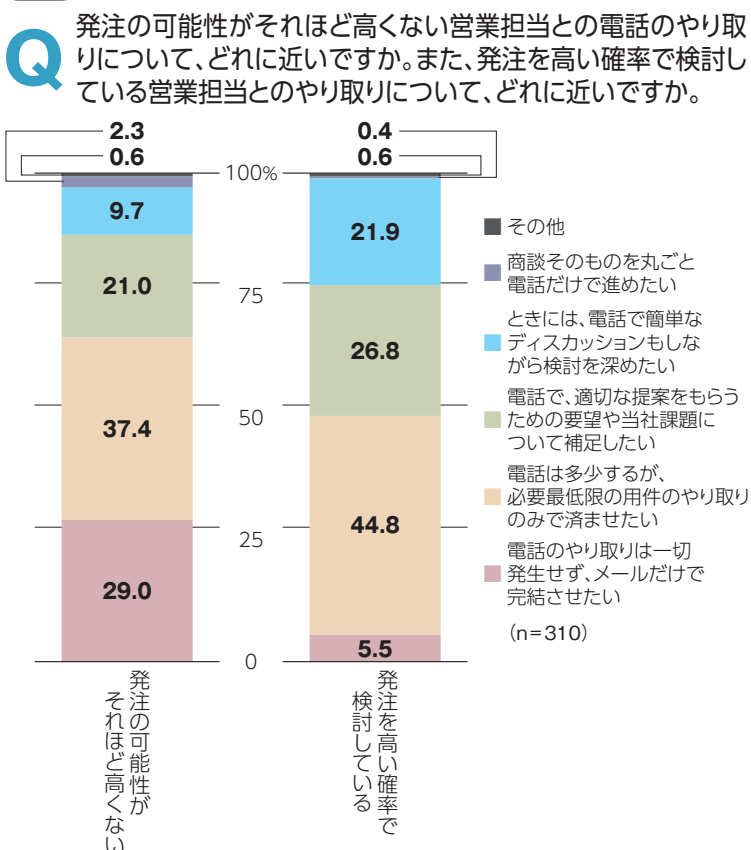
「今お伺いしたキーワードとして××と××がありますが、他にはありますか」「優先順位はどのようになりますか」

「伺った××というキーワードについて、ご参考になるかと思う情報をお送りします」

図表2 10ミニッツ営業の流れ



図表3 「電話のやり取り」に関する顧客のニーズ



き方では顧客が置いてきぼりになり、「なにが分からないかが分からない」状態になるおそれがあり

ますからね。意見や質問はこまめに募り、不明点を解消しながら進めるのがオンライン商談の定石と

——電話で込み入った話をするとかえって相手の迷惑にもなりそうですが……。

高橋 たしかにそのような印象を持つビジネスパーソンも少なくありません。しかし、「電話のやり取りに関する顧客のニーズ」についてアンケートを取ったところ、少しでも受注の可能性がある場合は電話でのヒアリングやディスカッションが有効であるとの結果が出ています。図表3を見ればわかるのとおり、受注する可能性がそれほど高くないときと比べて差は一目瞭然。決裁担当者との商談が控えているなど、少しでも受注の兆しが見えている場合には、電話やメールを活用することでより密度の濃い商談につながるのです。

——「即時メール」のポイントは何？
高橋 その名のとおり、電話商談後すぐに送信することです。このとき、相手がメールを見逃さない



高橋氏の近著『無敗営業 チーム戦略』(日経BP)

よう、タイトル・見出し・文章をひと工夫して送るようにしてください。例えば、「参考資料をお送りします。ご確認ください」といったあたりな文面ではなく、メールの内容が顧客の課題にどんな影響を与えるのかをしっかりと記載するように意識しましょう。たとえば商談を前進させる情報であつても、相手の目に留まらなければ意味がありませんからね。

——なるほど。

高橋 電話やメールはもっぱら事務連絡のために使われてきましたが、ことオンライン商談においては顧客と接触できる貴重な手段になります。業務のすきま時間を活用し商談の精度を向上させるためにも、電話やメールを使ったヒアリングは実際の商談と同じくらい重要な活動です。

提案に「隙」をつくる

——オンライン商談で顧客の「納得感」を得るためのポイントは何か？

高橋 顧客が主体性を持って商談に参加できるよう、発言を積極的に促すことに尽きます。説明に終始し、プレゼンの終わり際に「何か質問はありませんか」という聞

言えるでしょう。そのためにも、実際に投影する資料には顧客が適度な「ツツコミ」ができるよう、あえて隙をつくっておくことがポイントです。

——不完全なプレゼンテーションがカギを握っていると。
高橋 オンライン商談のメリットは「お客さまのコメントを資料にリアルタイムで反映できる」こと。相手の意見や反応を引き出しつつ、その内容を資料に書き加えていく

ことでお互いの認識のずれを即座に修正できますし、顧客の口数も増え、商談が盛り上がるなどの好循環も期待できます。そのためにも、資料には必要最低限の情報だけを記載し、「編集モード」で画面共有しながら進行することをお勧めします。

——最後にオンライン商談に苦慮

する中小企業経営者にメッセージをお願いします。

高橋 まずはオンライン商談の実践を後押しする環境づくりに取り組んでください。例えば、商談の録画映像を顧客の了承を得たうえで社内の教材として活用する、定期的にロールプレイングの機会を設けて営業担当者のスキルを引き上げる、営業ツールを集約するために情報共有のルールを定める……など。オンライン商談は多くのビジネスパーソンが苦手意識を抱いている新しい活動ですが、苦手だからといって避けて通るわけにもいきません。コロナ禍が生んだ変化を肯定的に捉え、トライ&エラーを積み重ねることが、オンライン商談の必勝パターンを習得する一番の近道です。

インタビュー・構成／本誌・中井修平

半導体工場の現場から学ぶ感染予防対策

極めて微細な加工をするため空気中の異物を可能な限り排除することで有名な半導体産業。同業界に精通した国際技術ジャーナリストの津田建二氏に、半導体工場の感染症対策最新事情と中小企業が参考にすべきところを聞いた。

まず半導体の仕組みを簡単に説明しましょう。半導体は電流を流すか流さないかの切り替えを回路にパルスを送ることによって常に行っています。切り替えの時間は非常に短く、例えば5ボルト程度の電圧を100万分の1秒というごく短い単位でオン／オフを切り替えています。そのため半導体はもともとごく短い距離でしか電子が動けない設計になっていますが、距離を短くすればするほど動作スピードが上がリ、かつ消費電力が下がることから、1950年代の手作りトランジスタの時代から工業製品として流通が始まった1960年代、集積回路が誕生した1970年代へとどんどん微細化が進んできました。その微細化の過程は現在も続いており、今やその大きさは0・1ミクロンの水準に到達しています。日本人の髪の毛の太さが70〜80ミクロンと言われていることから、その小ささがイメージできるでしょう。それほど微

細な製品なので、ちよつとしたゴミが付着するだけで電気が流れなくなってしまう可能性があります。そのため半導体の製造工場では昔から、作業員は白衣と手袋、ゴーグルなどを付けて人体から異物を極力出さない努力をするのが当然の習慣になっていました。半導体の大きさは現在数十ナノメートルというサイズが一般的で、実はこのサイズは細菌やウイルスよりも小さな大きさです。つまり半導体の製造工程は、ウイルスの付着や混入を許さない作業環境を実現しているのです。

微細なゴミを可視化できるパーティクルカウンタという計測機器を使うと、ただ呼吸をしたただけでも人間がゴミを体から出していることがよく分かります。そのため半導体メーカーは「クリーンルーム」と呼ばれる設備内で半導体の製造を行っています。

クリーンルーム内は無風状態ですが、空気圧が常に外部より高く



なるように設計されています。すなわち、万が一建物に隙間があっても、室内から室外に風が流れ、室外からゴミやウイルスが入り込まないようになっているのです。

この仕組みは身近な事例でいうと、ドーム型の天井を広げるために常に空気圧を上げている東京ドームなどによく似ています。

クリーンルーム内に入る前に、作業員は白衣やマスク、帽子などを付け靴を履き替えます。その後、狭い通路のような「バッファルーム」で、上方と左右からきれいな強い風を受け、白衣や帽子に付いているゴミやウイルスを落とします。吹き飛ばされたゴミはバッ

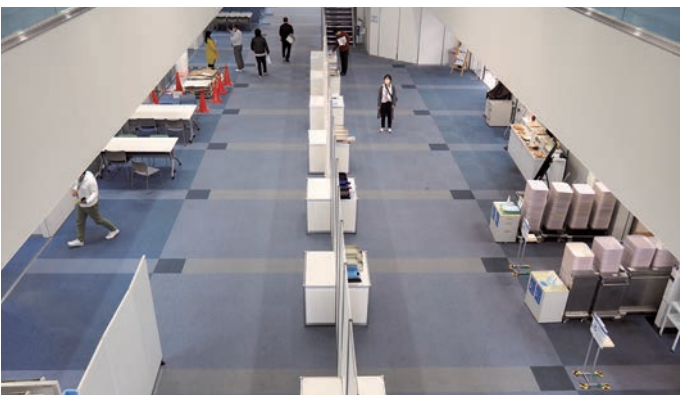
ファールームの床から吸い取り、さらにフィルターで空気をきれいにしたうえで館内を還流させています。

このように半導体産業そのものがウイルス排除への強い意思を持っています。とはいえすべての作業場がクリーンルームではありません。事務作業を行うオフィス棟もあれば、食堂もあります。いったんクリーンルームを出れば一般的な工場やオフィスと変わらない光景が広がりますが、どんな企業の工場にいつても共通して言えるのが、クリーンルーム以外のオフィス棟なども、建物に入るときには必ず靴を履き替え、清掃を徹底

するなどとても清潔にしているということ。中小企業がクリーンルームのような設備を導入するのは非現実的ですが、クリーンルーム以外で半導体工場が行っている対策は非常に参考になると思います。またかつて米国出身の別企業のCEOに取材したとき、「従業員が自発的に出した意見は非常に大切だ。米国の企業統治はトップダウンばかりではない。社員全員が知恵を出し合い、戦略を練って、そうして決まった方針を社内外に正しく伝えるのが、私たちトップの役割である」と言っていました。自分たちの意見が取り入れられれば、従業員のやる気が高まるかもしれません。

社員を2チームに分ける

事例を一つご紹介しましょう。広島県東広島市にあるマイクロンメモリジャパンの工場では、新型コロナウイルス感染症対策として、仮に感染者が発生したとしても、稼働率に影響を与えないように、濃厚接触者の数をできる限り減らす工夫を行いました。事務職などはテレワークでの勤務を大前提としたうえで、出社がどうしても必要な社員についてはそれぞれ「Aチーム」



チームごとに通る道も区別する



パーティションで区切られた食堂のテーブル

「Bチーム」の二つのチームに分割。廊下で歩く場所や食堂内で食事をする座席などを完全に二つのチームごとに割り振り、両チームの接触機会を可能な限り減らす環境を実現しました。

食事の時間については感染対策をさらに徹底しています。テーブル席にはひとりひとりを守るプラスチックのパーティションが設置され、各チームの人数をさらに細分化し「A1チームは△時〇分から、A2チームは△時□分から」等時間をずらしながら計画的に食事をする方法を採用しています。

この会社は旧エルピーダメモリから、現在は米国マイクロンテクノロジーの傘下に入った企業です。マイクロンでは、新型コロナウイルスの感染が世界で確認された初期段階から、従業員の安全と健康を第一に、グローバルレベルで先手を打った各種予防対策が徹底されています。

調査会社ガートナーによると、2021年の半導体市場は前年対比11・6%増の見込みです。世界規模で見て半導体産業は悪くない状況といえます。確かに新型コロナウイルスのパンデミックが発生した初期の混乱状況においても、

マレーシアのいくつかの工場です。週間程度稼働停止になった例をのぞき、世界中で半導体生産が止まることはありませんでした。必要不可欠な産業であると認識されていると同時に、クラスターの発生可能性が極めて少ないのがその理由だと考えています。

昨今、急速にテレワークを行う人が増え、インターネットに常時接続し、システムやソフトウェアを動かすのにクラウドを利用するのが当然のことになりました。パソコンやスマホの画面だけ見ているのと同時に、クラスターの発生可能性が極めて少ないのがその理由だと考えています。昨今、急速にテレワークを行う人が増え、インターネットに常時接続し、システムやソフトウェアを動かすのにクラウドを利用するのが当然のことになりました。パソコンやスマホの画面だけ見ているのと同時に、クラスターの発生可能性が極めて少ないのがその理由だと考えています。昨今、急速にテレワークを行う人が増え、インターネットに常時接続し、システムやソフトウェアを動かすのにクラウドを利用するのが当然のことになりました。パソコンやスマホの画面だけ見ているのと同時に、クラスターの発生可能性が極めて少ないのがその理由だと考えています。

●視点—「インファクト」編集長 立岩陽一郎

情報過多時代に必須の「ファクトチェック」とは

「コロナ禍」とは新型コロナウイルス感染症に起因する「禍」という意味だが、その禍を引き起こしている犯人はウイルスだけではない。ウイルスにまつわる「情報」も多くの人たちに不安と怒りを植え付けている。社会に広がっている情報やニュースの真偽を検証する作業である「ファクトチェック」のムーブメントを引っ張る立岩陽一郎氏に、「インフォデミック時代」を生き抜くコツを聞いた。

——（2月10日現在）新型コロナウイルスの感染者数が減少傾向にありますか？……。

立岩 クリスマスから年末にかけて感染した人たちの数が、1月の2〜3週目の感染者数増加に現れ、政府が慌てふためいた結果として、緊急事態宣言が発令されました。

発令後は、人の流れがある程度減少し、飲食店の営業時間も制限された結果が現在の状況です。しかし、緊急事態宣言はあくまで短期的な対処法であり、長期的な解決策にはなりません。

——というのは？

立岩 私が以前から主張しているのは、そろそろウイルスと共存するビジネスモデルを議論する時期ではないかということです。新型コロナウイルス特措法と感染症法改正の議論のなかで、政府は「罰則」と「補償」をペアにして感染リスクを抑える方針を打ち出しました。もちろん補償は大事ですが、この

ままでは、飲食店の多くはコロナ禍が続く限り現状から抜け出せない。つまり補助金がなければ成立しないビジネスになってしまいます。ビジネスマインドを持つ経営者が、政府からのお金で店をкаろうじて継続するという状況は苦痛でしかないと思います。

——議論すべきビジネスモデルとは？

立岩 先日、私が出演したテレビの報道番組のなかで、東京・新橋のサラリーマンが缶ビール片手に外飲みをしている状況がテレビで映し出されました。これを「けしからん」と批判するのは簡単ですが、私は逆に、こうしたニーズを拾い上げるべきだと思います。たとえば、JR新橋駅前の機関車広場を近隣の飲食店に開放して、感染リスクの少ない「外飲みができる場」をつくってもいいだろうし、



ましいのは、SNSのいい加減な情報と、信ぴょう性が高いと思われる大手新聞社の情報は、ネット上で並べてみると見かけはそう変わらないうことです。すると、事実かどうかの判定はどこかへ行ってしまい、無意識に自分の見たい情報だけを拾ってしまう。危機的状況だと思います。

公的な情報にアクセスせよ

——フェイクニュースから身を守るためのファクトチェックのコツを教えてください。

立岩 いま、ウチの事務所で手伝ってもらっている大学生に強調しているのは、「公の情報で確認する」



Profile

たていわ・よういちろう
1967年、神奈川県生まれ。1991年、NHK入局。テヘラン特派員、社会部記者、国際放送局デスクを務め、「パナマ文書」の取材に中心にかかわった後に退職。在職中に留学した米ワシントンDCのアメリカン大学での客員研究員を経て、調査報道とファクトチェックを専門とする「インファクト」を設立して編集長に就任。『トランプ王国の素顔』（あけび書房）『フェイクと憎悪』（大月書店）『コロナの時代を生きるためのファクトチェック』（講談社）など著書多数。

ありましたか。

立岩 菅義偉首相は今国会で、感染症法に懲役刑を導入する政府方針について「全国知事会の緊急提言を踏まえたもの」だと答弁しました。質問者の立憲民主党の議員は「そうですか」と流してしまいました。疑問に思ったので緊急提言の中身を調べてみると、そのような内容はありませんでした。この事実を訴えるとヤフーニュースに取り上げられ、かなり拡散されましたが、多くの人に影響を与える国会での議論が、ファクトチェックなしで行われるのは、とても怖いことだと改めて思いました。

あふれるフェイクニュース

——ファクトチェックという観点から見て、直近で気になる事例は

ということ。 「新聞に出ていた」では不十分です。新聞はSNSよりは信頼性がありますが、やはり正しくない可能性もある。

昨年の5月19日、テレビ朝日系列の「羽鳥慎一モーニングショー」で著名な感染症学の専門家が「コロナウイルスは高温多湿と紫外線が大嫌いですから、（夏に向けて）下火になってくると思うんですよ」と発言されました。しかし、ご承知の通り、この感染症は7月から8月にかけて猛威を振るいました。いわゆる第2波です。詳しく調べてみると、確かに何人かの指摘や論文はこの専門家の発言に沿うものでしたが、WHOなど、それを上回る数の世界中の研究者の「支持しない」「証拠はない」「確定的ではない」との主張を見つかることができました。この時点で専門家の発言が不正確だったことが分かります。この場合、「公の判断」という意味では、とりあえずWHOの見解を重視するべきだと思います。

——公の情報も間違いである可能性はありますか。

立岩 もちろん。ファクトチェックには限界があります。しかし、少なくとも公的な情報、オーソラ

イズされた情報は、SNSで個人が発信したものよりも信ぴょう性が高いと判断すべきです。それと、これはパラドックスでもあるのですが、ネット社会は情報が不必要に拡散される負の部分もある一方で、世界中の公的な情報に簡単にアクセスできるというメリットもあります。WHOもそうですが、厚生労働省や国立感染症研究所、あるいは大学や研究機関など、しっかりとした根拠のある情報をオープンにしているところは数多くあります。海外の論文なども、翻訳ソフトを使えばおぼろげには理解できるでしょう。

できる範囲で公的な機関の情報にアクセスする。これだけで偏った情報にまどわされるリスクはかなり減ります。

建設的な報道が必要

——ネット上のフェイクニュースを減らすにはどうすればよいのでしょうか。

立岩 多くの国で行われているように、SNSのプラットフォームとファクトチェックを行う団体が連携すれば、かなりの効果が上がることは実証されています。たとえば、ファクトチェック先進国



『コロナ時代を生きるためのファクトチェック』（講談社）

——国会でもそうなのですから、さまざまな情報が錯綜するSNSの世界でいい加減な情報がまかり通るのは仕方ないのでしょうか。

立岩 われわれも日々、ツイッターやフェイスブックなどSNSでのフェイクニュースをチェックしています。現状は厳しいですね。たとえば、コロナからは外れますが、トランプ元大統領の支持者による、バイデン大統領追い落としのためのツイートは就任式の直前まですごかったです。そのなかには著名な作家やジャーナリストもいて、莫大（もくだい）なツイートを誘発しました。「こんな著名な人が言うんだから本当だろう」というわけですが、実際にはいい加減な情報だったわけです。

——自分が信じたい情報に固執してしまつという人間の習性も関係ありそうですね。

立岩 インターネットが便利であることは間違いありませんが、悩



米国モンタナ州の氷河の前で（2017年）

まんまんなのでしようが、このままだと厳しいのではないのでしょうか。2020年には一通りのコロナ対策が行われたわけだから、まずは、その分析に国が予算をつけてリサーチに乗り出すべきだと思います。そのリサーチの結果を根拠として、再開するか否かの判断をすべきです。

—— 中小企業経営者はどう「ファクトチェック」と向き合うべきですか。

立岩 ファクトチェックは世界では当たり前の流れです。アジアでは台湾だけではなく、韓国でも熱心に取り組まれています。日本だけがおいできばりでは、この先が思いやられます。経営者の方々は、まずはファクトチェックについて、関心を持つてください。パンデミックによつて、今後は好むと好まざるにかかわらず産業構造が変わってきます。そして、さまざまな情報が飛び交い、経営者には、あらゆる局面で真贋の判断が求められるでしょう。その意味でもビジネスマインドを持った人たちが率先してファクトチェックを行うことが、健全な情報社会への早道となるのだと思います。

インタビュー・構成／本誌・高根文隆

ーン」が感染を拡大させたという声については？

立岩 GOTOキャンペーンについてはファクトチェックできる材料がないというのが実情です。GOTOトラベルは人が移動するだけだから、感染にはつながらないという説もあれば、いや、旅先で飲食をするから危ないと主張する人もいます。これに関する公的な検証結果はありません。それどころか、4月7日に1回目の緊急事態宣言が発令されて以来、さまざまな政策と感染の因果関係を検証したデータはないと思います。

—— すると、GOTOキャンペーンは今後どうなりますか。

立岩 1兆円余りの補正予算が計上されているので、政府はやる気

の台湾では、「TFC（台湾ファクトチェックセンター）」をはじめいくつかの団体があり、それがテレビ局とタイアップしてフェイクニュースを摘発する取り組みを行っています。また、台湾のライフラインと言われるほど浸透しているLINEやフェイスブック、ツイッターなどSNS各社は、ファクトチェックの結果をすぐに反映させる対応も実践しています。台湾では社会全体でフェイクニュースを許さないという仕組みが出来上がっているのです。残念ながら日本では、そのような機運にはまだなっていない。

—— 一部メディアが新型コロナによる恐怖を「あおりすぎている」という声もあります。

立岩 その側面は否定できないと思います。私は20年以上NHKに記者として在籍していましたが、よく会話に出たのが「今日、飛行機は落ちませんでした、という報道はない」という笑い話でした。飛行機事故が起きたらわつと報道して、世間の恐怖をあおり立て、1カ月もすれば静かになる。今回はどうでしょう。当たり前ですが、新型コロナによる感染者や死者は長期にわたり継続して出ます。

これが一過性の飛行機事故とは違うところです。ところが、恐怖をおおる報道は、飛行機事故と同じであり、しかも、短期ではなく長期にわたることになります。

—— どうするべきだと思いますか。

立岩 報道の「あおり」により被害を受けている人は多岐にわたります。かつてない状況です。私は「コンストラクティブ・ジャーナリズム」、つまり建設的な報道が必要だと考えています。欧米などではすでに、危険をことさらに強調するのではなく、どうすべきかをしっかり伝える報道に向かうべきだとの議論が出てきています。

健全な情報社会へ

—— ところで、「GOTOキャンペ