



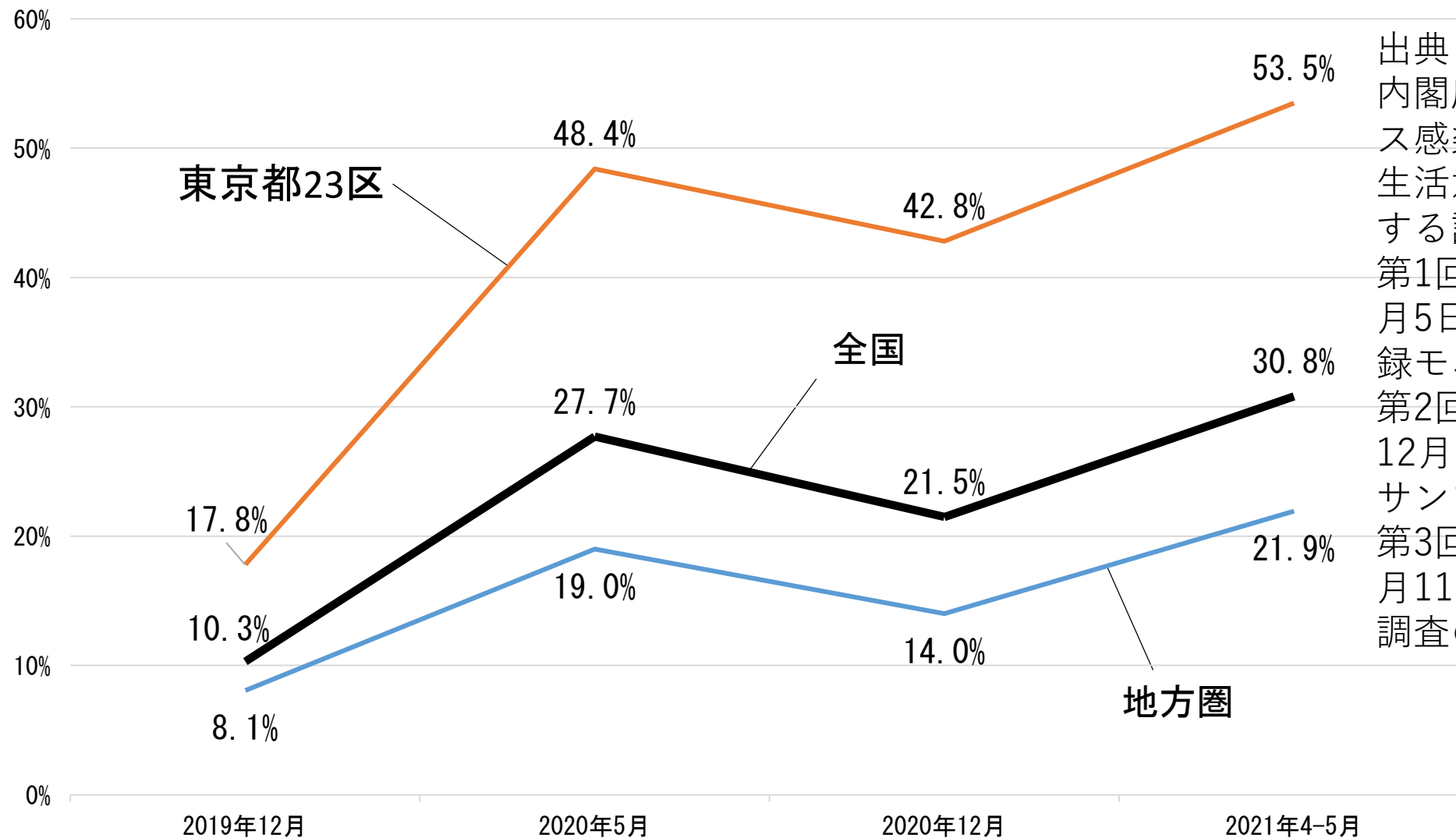
CREPE

Center for Research
and Education in Program Evaluation

リモートワークの企業業績への影響 TSR-CREPE共同アンケートに基づく分析

東京大学政策評価研究教育センター
センター長 川口大司

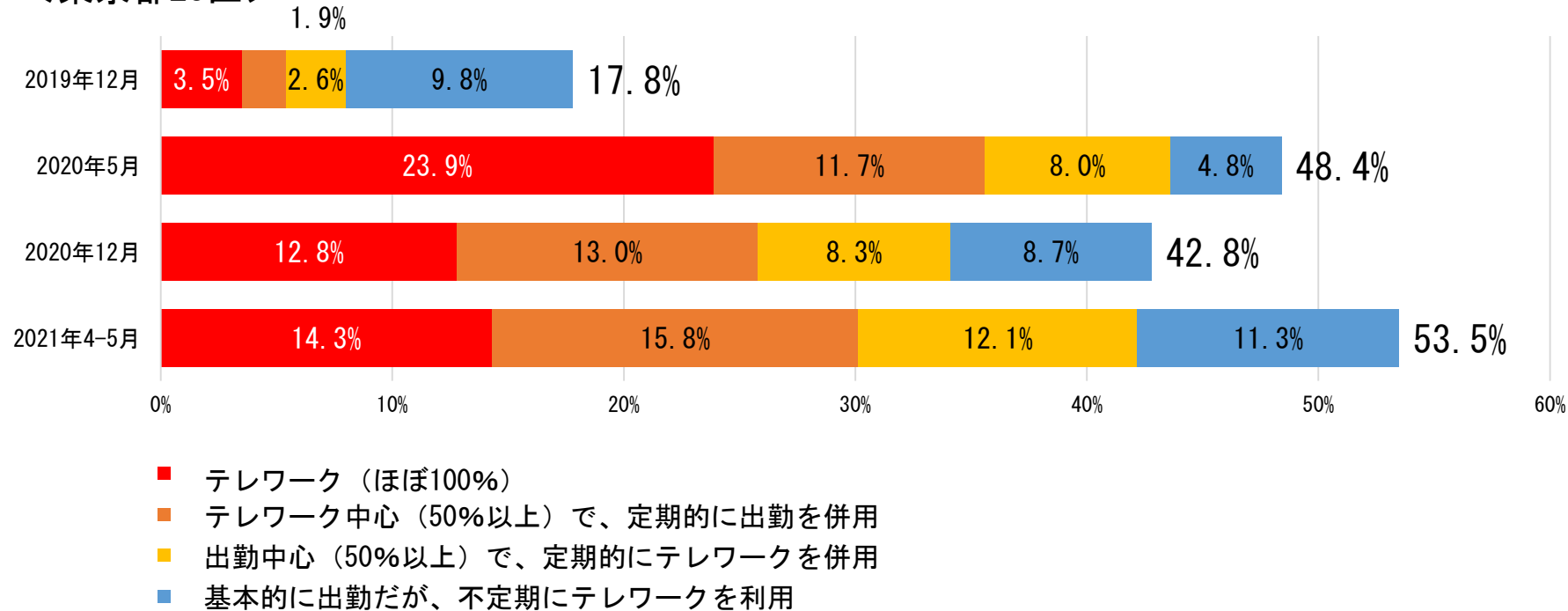
コロナ禍でのリモートワーク率の推移



出典：
内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』
第1回：2020年5月25日～6月5日、全国の15歳以上の登録モニター10,128人
第2回：2020年12月11日～12月17日10,128（うち継続サンプル5,212）
第3回：2021年4月30日～5月11日10,128（うち第2回調査の回答者数：7,371）

100%リモートはまれ

<東京都23区>



出典：

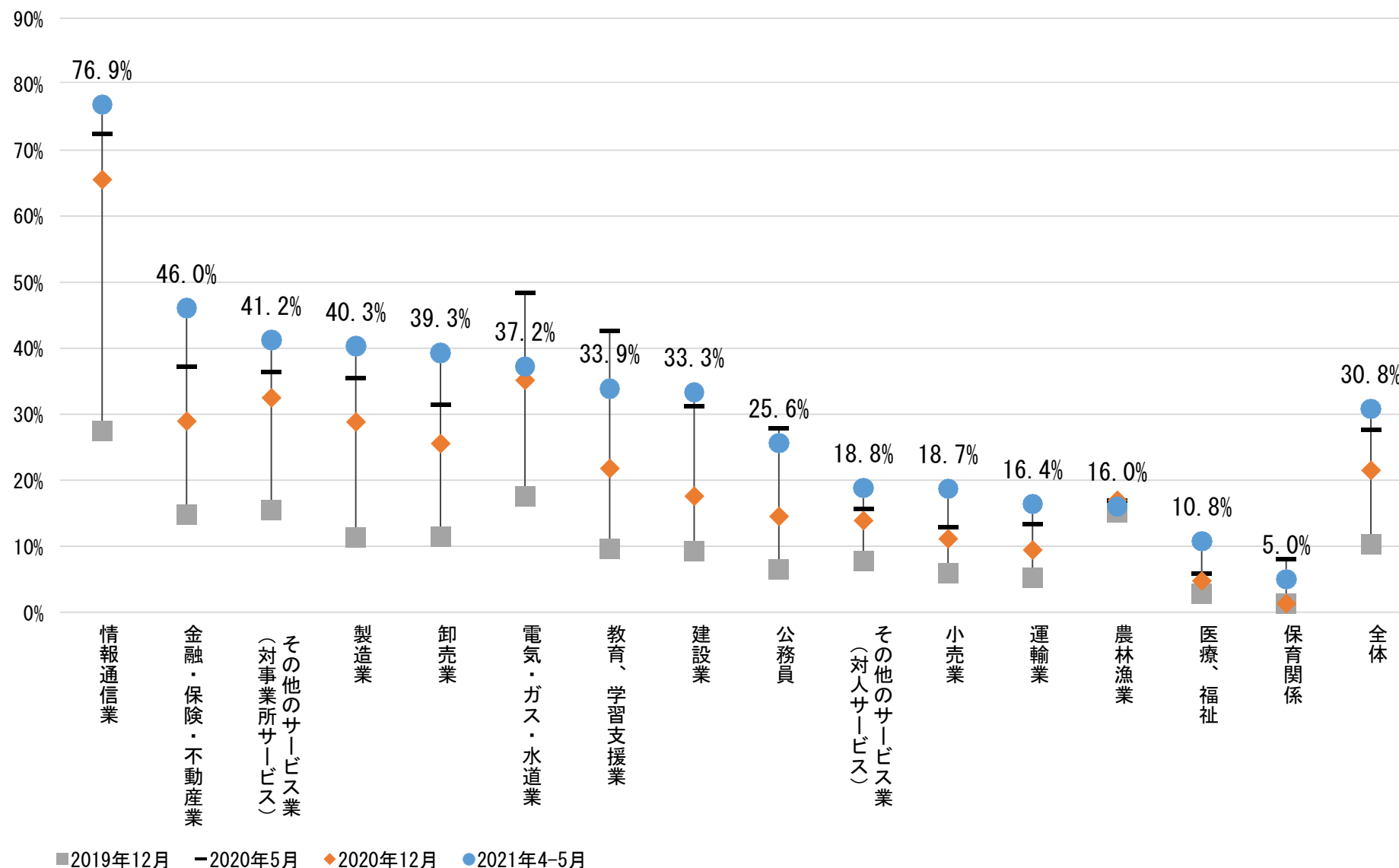
内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における 生活意識・行動の変化に関する調査』

第1回：2020年5月25日～6月5日、全国の15歳以上の登録モニター10,128人

第2回：2020年 12月11日～12月17日10,128（うち継続サンプル5,212）

第3回：2021年4月30日～5月11日10,128（うち第2回調査の回答者数：7,371）

情報通信・FIRE・BtoB産業で定着



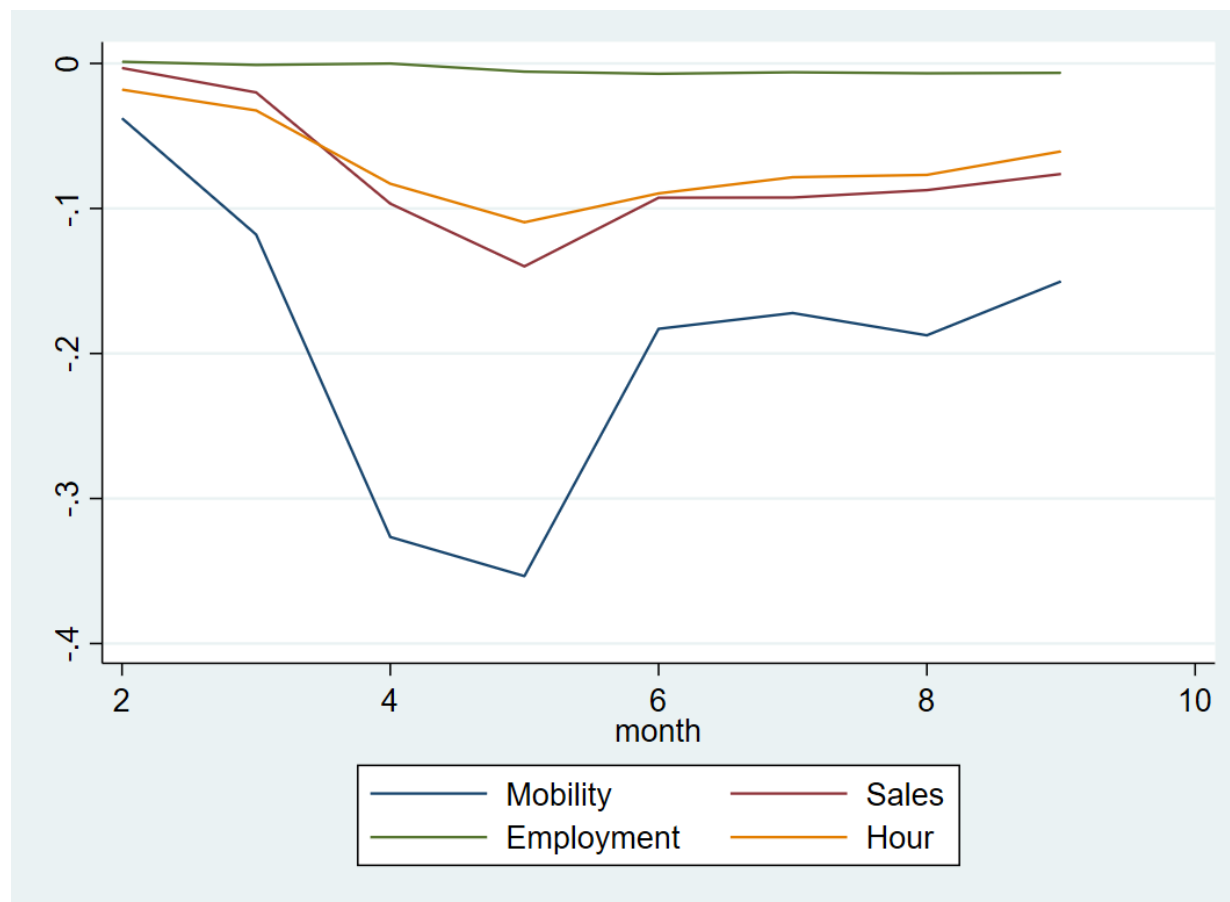
出典：
 内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査』
 第1回：2020年5月25日～6月5日、全国の15歳以上の登録モニター10,128人
 第2回：2020年12月11日～12月17日10,128（うち継続サンプル5,212）
 第3回：2021年4月30日～5月11日10,128（うち第2回調査の回答者数：7,371）

なぜ企業はリモートワークを導入したのか？

コロナ禍のショックを抑えることができたのではないか？

- CREPE-TSR コロナ影響に関する共同調査
- 2020 年 10 月 26 日（月） - 11 月 6 日（金）
- TSR メルマガ購読者対象 配信：158,264 社 回収：5,695 社
- 在宅勤務などの情報がある 3,716 社を分析
- 質問項目
- 2019 年時点・緊急事態宣言中のテレワーク実施状況
- 2020年2-9月の前年同月売り上げ比、従業員数比、平均労働時間比
- 回答企業は情報通信や金融・コンサルに偏っていた
- 人流の指標として Google の小売り・公共交通機関・職場の指標を都道府県・月単位で平均して利用
- 国立研究開発法人 科学技術振興機構（JST）の資金援助
- Daiji Kawaguchi, Sagiri Kitao and Manabu Nose, "The Impact of COVID-19 on Japanese Firms: Mobility and Resilience via Remote Work" (CREPEDP-105)

行動自粛と企業業績



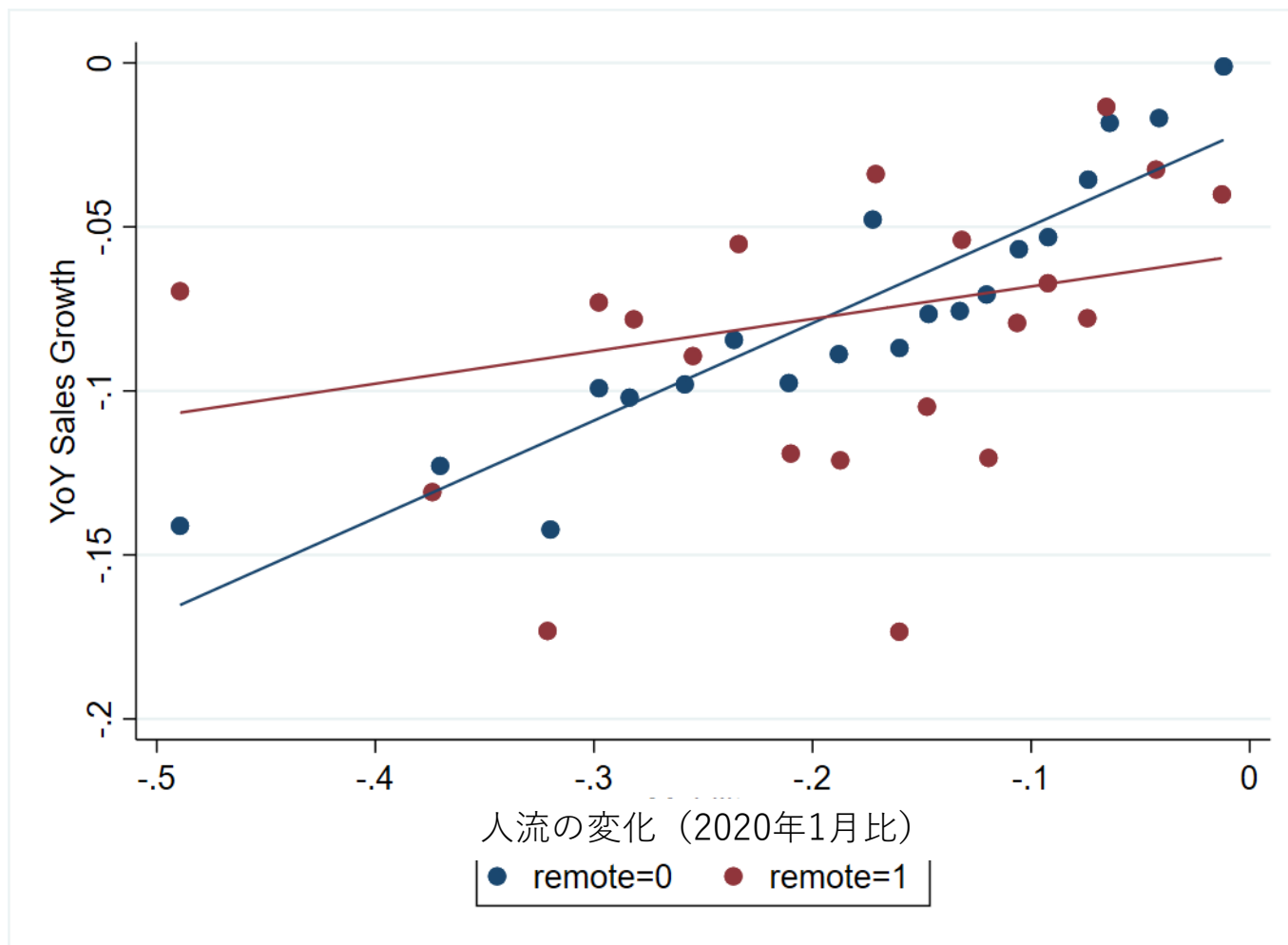
- 人流は**2020年の4-5月の第1回目**の緊急事態宣言の間、**3割前後減少**
- 売り上げや一人当たりの労働時間も同じ時期に減少
- 雇用に対する影響はこの時期限定的であった

注：Mobility は Google Community Mobility Report の 2020 年 1 月比の人流を「小売り・リクリエーション」、「公共交通機関」、「職場」の 3 指標を都道府県ごとに平均した。

Sales, Employment, Hour は TSR-CREPE 共同アンケートの結果に基づく。Sales は売り上げの前年同月比、Employment は雇用の前年同月比、Hour はの従業員一人当たり平均労働時間の対前年同月比を示す

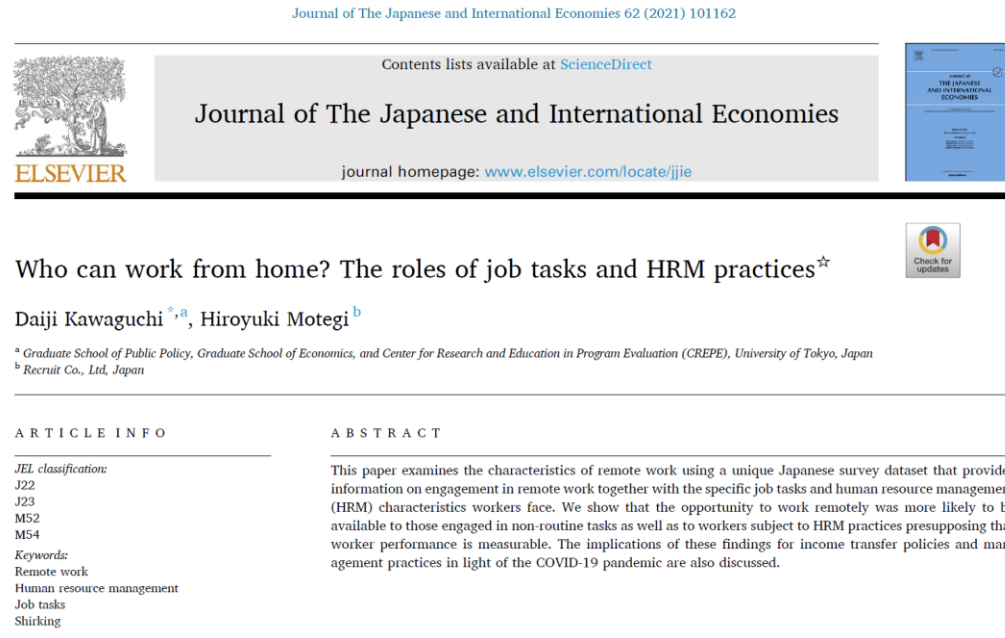
人流の変化と売り上げ変化

売り上げの変化（2020年2-9月、前年同月比）



- 人流が減ると売り上げが減少
- 人流が10%減少すると売り上げは2.8%減少
- リモートワークの導入（2019年12月時点で導入していた）は人流減少のショックを6割やわらげた
- 産業・企業規模、社齢、過去の成長率などを制御しても関係はほぼ変わらず
- →リモートワークのショック軽減効果は多大

リモートワーク阻害要因の変化



- リクルート株式会社の茂木洋之研究員との共同研究
- KPI(Key Performance Indicator)やMBO(Management by Objectives)による雇用管理を行っている企業ではコロナ前からリモートを積極的に導入
- コロナ前(2019年12月)には他人とのコミュニケーションが大切な仕事でリモートが難しかったが、コロナ禍の中(2020年12月)ではその影響が解消
- 大卒者でリモートが進む
- 企業規模が大きいほどリモートが進む
- →ビデオ会議、ビジネスチャットアプリなど既存導入でネットワーク効果が働いた可能性を示唆
- Cf. Barrero, Bloom and Davis, 2021, Why Working From Home Will Stick?

部分的なリモートワークは持続する

- 背景
 - 女性就業率の爆発的上昇で日本の就業者構成は大きく変化
 - コロナ前から子供のいる女性と男性双方から柔軟な働き方に対する要望が強まっていた
 - 在宅勤務の導入に必要な技術はすでにあった
 - しかし、就業ルールの整備、部下の管理、経営層・中間管理職層の固定観念の除去、などには莫大な固定費がかかる
- 大型ショックとしてのコロナ禍
 - コロナ禍をきっかけに職場でチームとして導入、取引先も導入
 - クレジットカード、QRコード支払い、電話などネットワーク効果がある新技術は一度導入されると逆戻りしにくい
- いったん固定費を支払ったので今後は定着
 - 100%出勤に戻すと、転職可能性が高い従業員はやめる恐れ
 - もっとも100%リモートも現実的ではない

部分的リモート化と郊外化の進展

The
Economist

Menu

Finance & economics

Apr 10th 2021 edition

The race for space

House prices in the rich world are booming

Unusually, suburbs not cities are feeling the heat



Apr 8th 2021

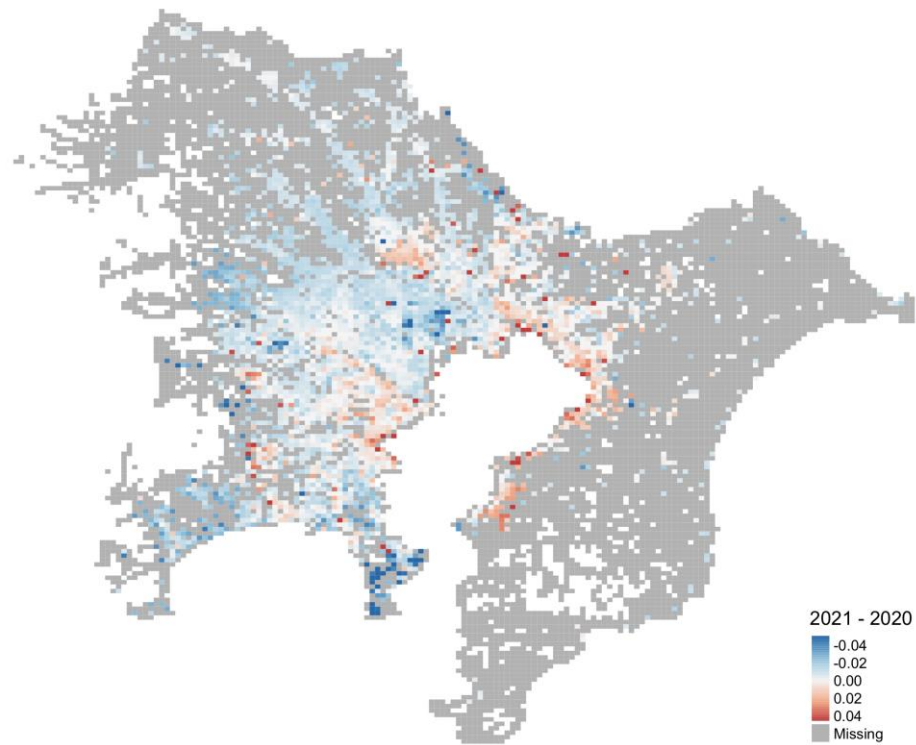
BICESTER AND RHINEBECK

Give this article

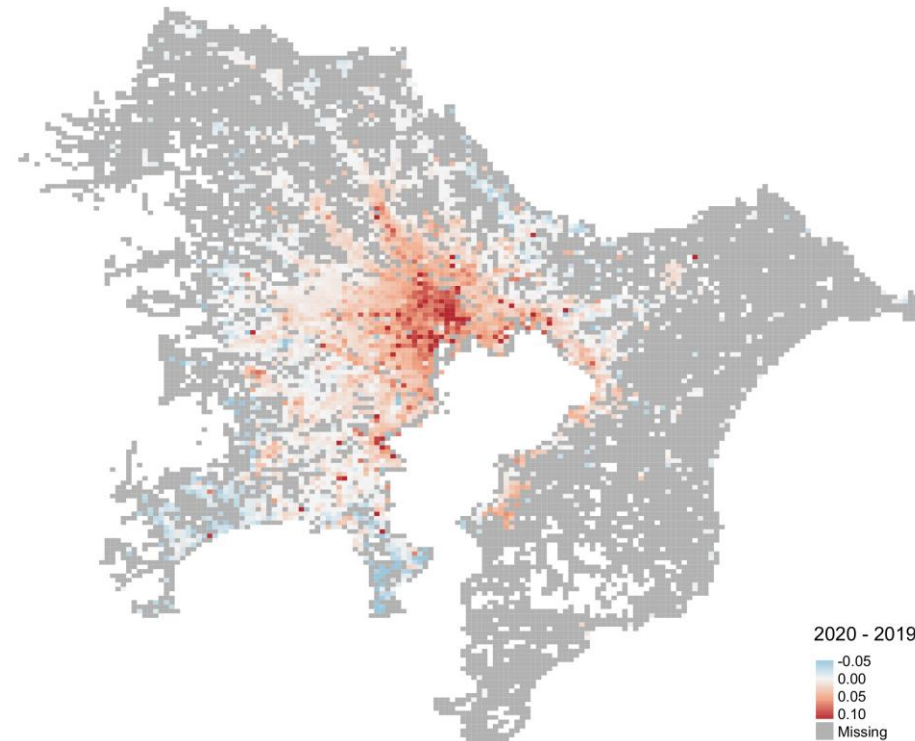


公示地価の変化

2020年1月から2021年1月の変化



2019年1月から2020年1月の変化(参考)



岡本千草中央大学助教（東大CREPE特任研究員）が全国公示地価より作成

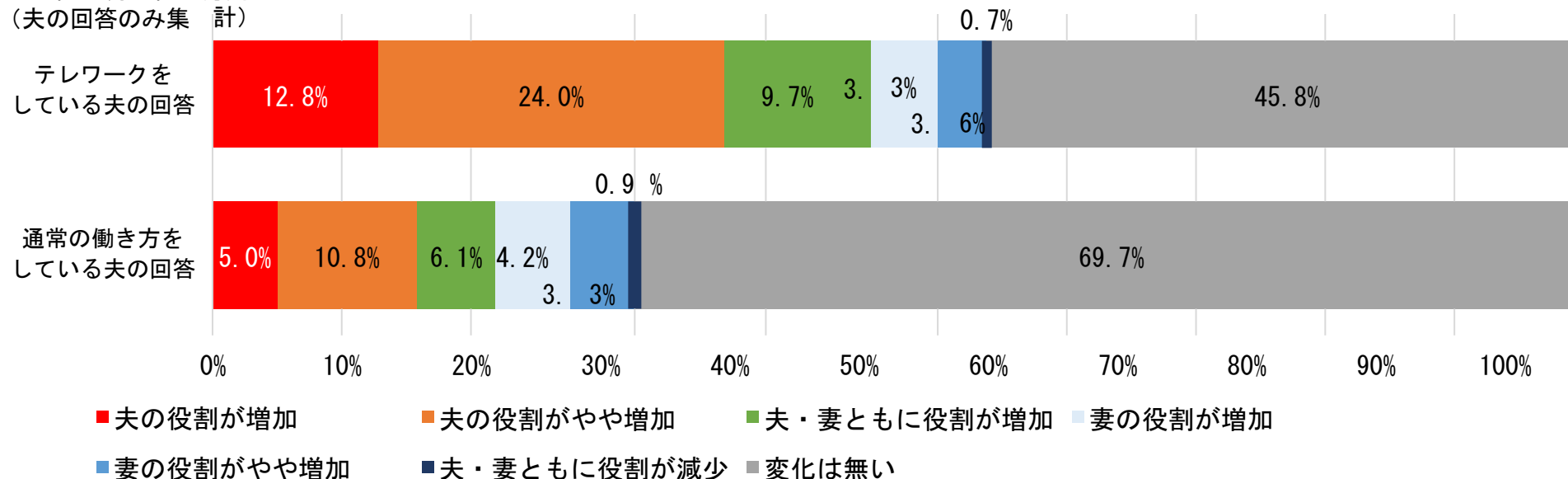
在宅勤務をする夫の家事・育児の役割は増加

夫の働き方（テレワーク実施）と家事・育児の役割分担の変化（2021年4-5月）

（18歳未満の子を持つ親）

※2019年12月（感染症拡大前）からの変化を質問

2021年4-5月の働き方別
（夫の回答のみ集計）



出典：

内閣府『新型コロナウイルス感染症の影響下における 生活意識・行動の変化に関する調査』

在宅勤務の今後と社会的インパクト

- コロナ禍で広がった在宅勤務はコロナ後にも継続
 - 情報通信産業・金融保険不動産・製造業のホワイトカラー層中心
 - ただし、100%在宅勤務はまれ
 - 週に何回程度、出勤するようになるかは不明、2・3回か？
- 都心部におけるオフィス需要の縮減（シェアオフィス化）
- 郊外部における住宅需要の増加
 - 比較的高所得層の郊外移動で需要パターンは変わるか？
- 夫の在宅勤務によって夫の家事・育児の役割は増加
 - これは性別役割分業意識を変えていくのか？