

コロナ後への女性経営者の視点

ニューノーマル時代を生きるヒント

事業者を5タイプに分析！

アンケート結果報告書



東京商工会議所女性会

交流・観光委員会



【好業績、高労働生産性、新規事業に取り組む小規模事業者】



5タイプの中では、業績が良いことが一番の特徴だ。テレワークで労働生産性を上げ、新規の収益源としてオンラインを活用する。

コロナ禍後のニューノーマルの生活様式について、非接触型（オンライン関連など）は継続するが、会食、旅行など接触型は、コロナ禍前に戻ると予測している。

環境意識高。社歴は短く、経営者の年齢は若い。

【金融機関の融資を活用する中堅企業】



5タイプの中では規模が大きく社歴が長い事業者であることが特徴だ。

業績の悪化に伴い、銀行借入や、床面積の削減で対処している。いずれも規模が大きいことで可能となっている。

コロナ禍後のニューノーマルの生活様式について、コロナ禍が去っても、会食、交通旅客など接触型は、コロナ禍前に戻らないと予測している。

B





【助成金を活用する小規模事業者】
 規模の小さい事業者は、業績悪化を助成金
 や非正規雇用で対応している。 ➡ 🏠

**【経営のスリム化をはかる老舗
 中小企業】** ➡ 🏢 👴
 社歴が長く、経営者の年齢が高いこ
 とが特徴だ。
 社員数削減、非正規雇用、銀行借入
 で対応している。



**【オンラインで収益を目指す新進小
 規模事業者】** ➡ 📱 🏠 👤
 5 タイプの中で一番オンラインを推進。オ
 ンライン収益事業を行い・在宅勤務・印鑑
 廃止を進める。
 労働生産性が向上し、新規事業を行うも、
 今後の事業見通しは厳しく見る。コロナ禍
 後もオンラインの働き方を継続。社歴は短
 く、経営者の年齢は若い。

本報告書では、事業規模は、大きい方から以下の表現を用いた。

🏢🏢 中堅企業 > 🏢 中小企業 > 🏠 小規模事業者

回答者の最多年齢層が60代であり、若い = 「60代より若い」という意味である。

👤 若い 👴 年齢高い
 ➡ 業績好調 ➡ 業績横ばい ➡ 業績悪化
 📱 オンライン活用 🌿 ECO 環境意識高い

コロナ後への女性経営者の視点

アンケート結果報告書

目次

はじめに	5
アンケート調査の目的	5
ニューノーマルの世界へ（設問の設計と意図）	5
（1）分析結果	7
1. 分析結果の概要	7
2. 分析結果の説明	7
（2）回答の単純集計	10
（3）自由意見	14
1. テキストマイニングによる分析 『共起ネットワーク』	14
2. 自由意見のまとめ	15
おわりに	17
補足資料	18
【調査の実施方法および回答者の属性】	18
【分析の方法】	19

※本紙は両面表紙を採用し、本頁は表表紙側です。全 24 頁中、裏表紙側から『企業の創意工夫「新しい生活様式に合わせた取り組み」好事例集』は 1～5 頁となります。

はじめに

アンケート調査の目的

全世界各国が未曾有のコロナ禍に襲われ、それが1年を超えて継続していることをだれが予想したでしょうか？我々事業者の多くが、業績の低迷を余儀なくされている。しかし、世界は、これを契機として、これまで進まなかった改革の壁を乗り越えようと動いている。日本で例えれば、デジタル庁の創設、多くのITベンチャーが立ち上がりつつあるなどが、これに相当しよう。我々事業者にとって大切なことは、この大きな方向転換にどう立ち向かうかである。そこを、一般論ではなく、我々中小企業者の、女性経営者の、つまり自分に近い視点で捉え、今後の経営に役立てようと、東京商工会議所女性会交流・観光委員会ではアンケート調査を企画し、実施をした。本アンケート調査の目的は「アンケートに回答する人にもアンケート結果を読む人にもビジネスの発展や経営に役に立つ」ということである。

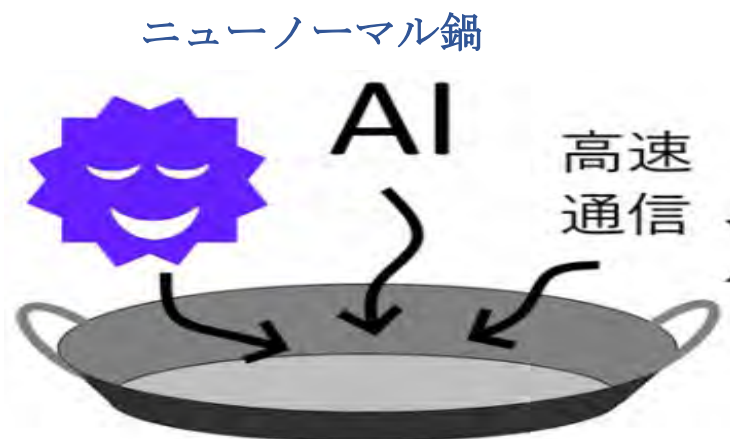
「具体的調査の実施方法」や、「回答者の属性の集計」は末尾の補足資料に示す。

ニューノーマルの世界へ（設問の設計と意図）

アンケートの設問1働き方の変化、設問2 コロナ禍の経営への影響では、コロナ禍以前とコロナ禍中を比較して事業の実際の変化を問うている。

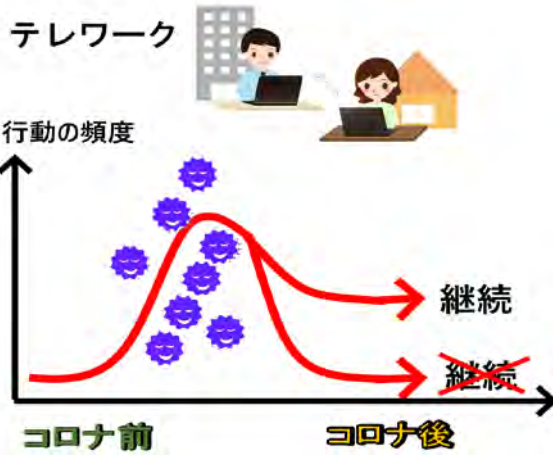
設問3では生活者としてコロナ禍後のニューノーマルの世界をどう予測しているかを問うている。

つまり、コロナ禍とAIと高速通信5G等を鍋に投げ込んで何が出てくるか？



ニューノーマルの世界へ

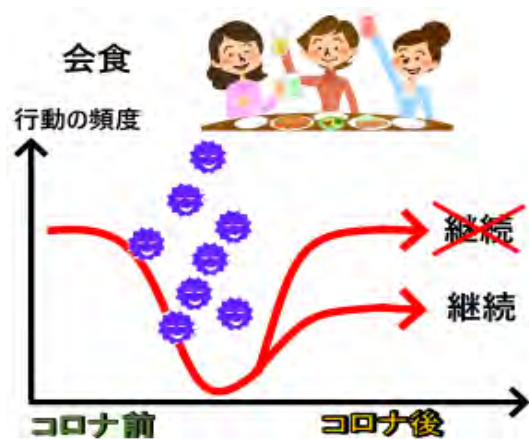
【非接触】



テレワークに代表されるような【非接触】の行動様式は、コロナ禍で頻度が増えた。これがコロナ禍後、ニューノーマルの世界で継続されるのか？コロナ禍前に戻るのか？

「オンライン〇〇」「リモート〇〇」
「テイクアウト」「デリバリー」

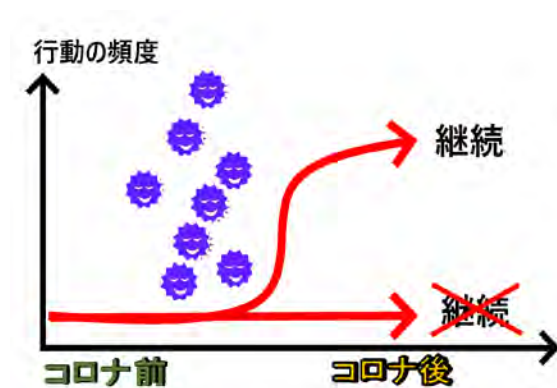
【接触】



会食に代表されるような【接触】を要する行動様式は、コロナ禍で頻度が減らざるをえなかった。これがコロナ禍後、ニューノーマルの世界で継続されるのか？コロナ禍前に戻るのか？

「接待」「懇親会/パーティー/式典」
「鉄道旅客」「航空旅客」
「出張」「旅行」「来日外国人旅行」
「リアルイベント」「コト消費」

【新規】



上記の変化に誘発され、ハードルを越えて起きてきたことが、コロナ禍後も継続されるか？

「地方や海外へアウトソーシング」
「個人事業主増」「ワーケーション」
「休暇分散」「出金時間分散」
「食事時間分散」

(1) 分析結果

1. 分析結果の概要

本アンケートの目的に「アンケートに回答する人にもアンケート結果を読む人にも自社ビジネス発展等の役に立つ」ということを掲げた。従って、コロナ禍の中でも、比較的好業績をあげている事業者の経営方法、考え方や予測を導き出すために、回答の因子分析を行った（※分析方法の説明は末尾の補足資料に記載）。因子分析^{*1}とは、データの中に潜む根源となる要因を統計的に見つけ出す方法である。この方法により、5個の因子（経営方法、考え方や予測の要因）を抽出した。因子分析に詳しくない方に解りやすくするため、ここでは「因子」を、「回答者の典型的なタイプ」と表現する。つまり、「5個の因子を抽出」＝「回答者の5個の典型的なタイプを抽出」とする。第1因子の方が、第2以下の因子よりも、強く表れていることを示す。

Aタイプ（第1因子）：好業績、高労働生産性、新規事業に取り組む小規模事業者

Bタイプ（第2因子）：金融機関の融資を活用する中堅企業

Cタイプ（第3因子）：助成金を活用する小規模事業者

Dタイプ（第4因子）：経営のスリム化をはかる老舗中小企業

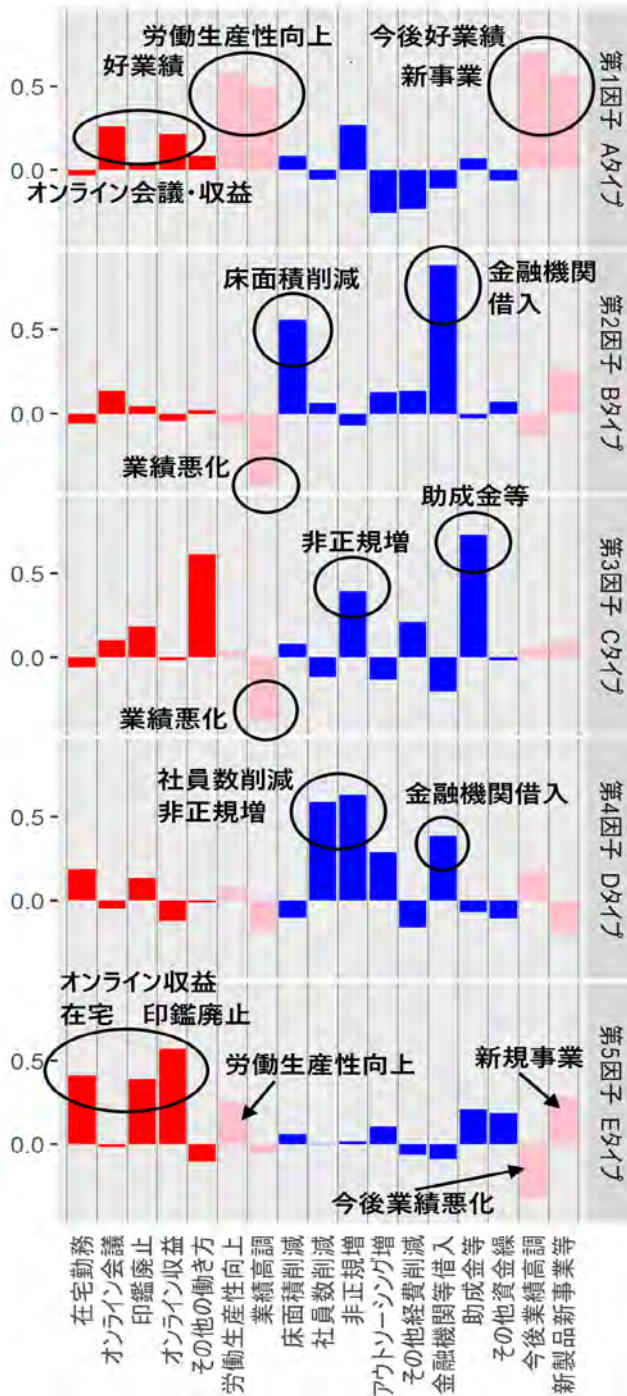
Eタイプ（第5因子）：オンラインで収益を目指す新進小規模事業者

60代が多数派の回答者の中で、Aタイプのような先進的に事業に向かう事業者が第1因子となることは驚きである。この報告書の読者が自分ほどのタイプに近いが考え、Aタイプの回答者の経営方法や予測を参考することで、今後のビジネスの発展、経営に役立てば、このアンケート調査の目的が達成されることになる。

2. 分析結果の説明

設問を「現在の働き方や経営について」と、「将来の働き方、生活の予想や属性」に2分し、前者のみを用いて分析を行い、その分析で抽出された因子に、後者を回帰させた。結果を、次（8～9ページ）に、5段のグラフ（それぞれ5タイプ）で示すが、いずれの図も横軸が設問、縦軸プラス側がその選択肢を選択したなどプラス／肯定の回答を表す。

図1 現在の経営（因子負荷量）



Aタイプ 【好業績、高労働生産性、新規事業に取組む小規模事業者】 **オンライン会議・収益事業を実施。コロナ禍後、オンラインの働き方継続、オンライン等非接触生活様式は継続、対面・会食等接触型の生活様式は元に戻る、非継続と予測。環境意識高。社歴短、年齢若**

Bタイプ 【金融機関の融資を活用する中堅企業】 **業績悪化を借入や床面積削減で対応。コロナ禍後、対面・会食等接触型の生活様式は元に戻らない継続と予測。規模大、社歴長、年齢若**

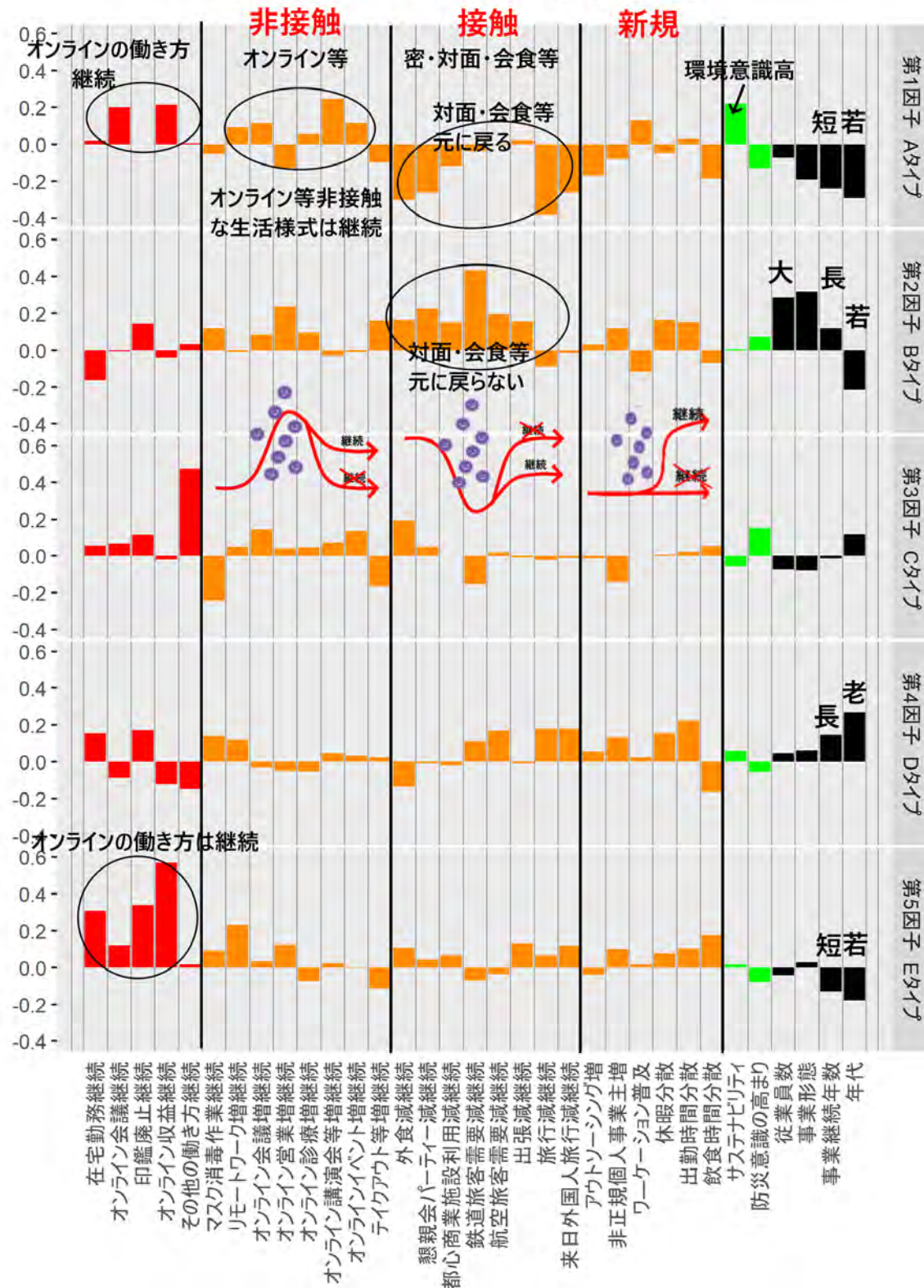
Cタイプ 【助成金を活用する小規模事業者】 **業績悪化を助成金や非正規雇用で対応。**

Dタイプ 【経営のスリム化をはかる老舗中小企業】 **社員数削減、非正規雇用、銀行借入で対応。社歴長、年齢老**

Eタイプ 【オンラインで収益を目指す新進小規模事業者】 **オンライン収益・在宅・印鑑廃止労働生産性が向上、新規事業を行うも、今後の事業見通しは厳しい。コロナ禍後もオンラインの働き方継続。社歴短、年齢若**

- 業績
- 働き方
- 対策
- ニューノーマル
- 環境・防災
- 属性

図2 コロナ禍後 ニューノーマルの生活 (回帰係数)

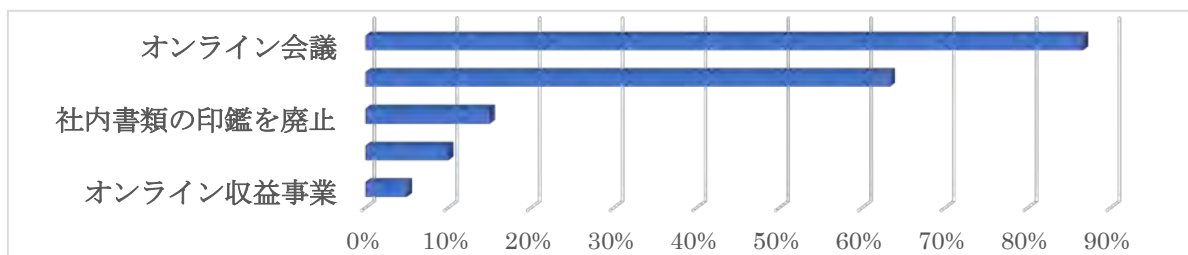


※「その他〇〇」の項目は数値が高くても取り上げなかった。

(2) 回答の単純集計

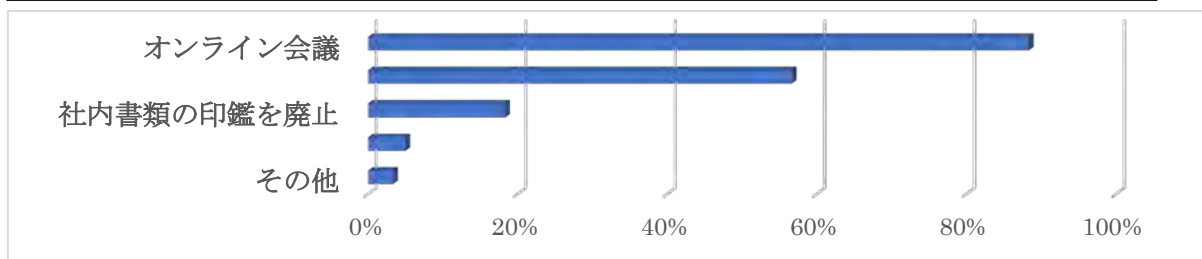
第1部 働き方の変化

設問1-1 コロナ禍を契機として導入したものを選択してください。(複数回答可)



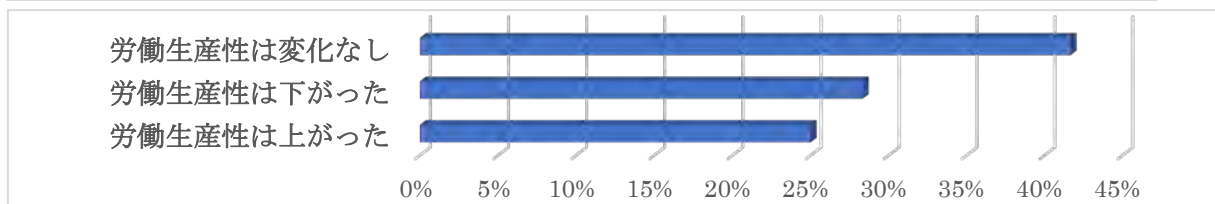
・その他として、時差出勤、飛沫防止策、DXなどがあつた。

設問1-2 コロナ禍が去った後も継続予定のものを選択してください。(複数回答可)



・その他として、時差出勤、DXなどがあつた。

設問1-3 働き方の変化によって、労働生産性は上がりましたか、下がりましたか？



■労働生産性が上がった企業15社の特徴は以下であつた。

- ・経営にプラスの影響があつたのは2社、影響はなかつたのは5社、マイナスの影響があつたのは8社だつた。
- ・コロナ禍の経営への影響について、「経営にプラスの影響が予想される」のは3社、「経営に影響はないと予想される」のは6社、「経営にマイナスの影響が予想される」のは6社だつた。
- ・15社全社が「異業種転換(業態転換)、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行つた。

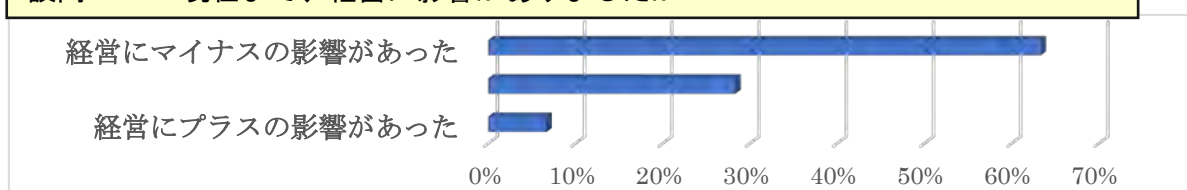
■労働生産性に変化なしの企業25社の特徴は以下であつた。

- ・経営にプラスの影響があつたのは2社、影響はなかつたのは9社、マイナスの影響があつたのは13社、未回答1社だつた。

- ・コロナ禍の経営への影響について、「経営に影響はないと予想される」のは11社、「経営にマイナスの影響が予想される」のは14社だった。
- ・21社が「異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行った。

第2部 コロナ禍の経営への影響について

設問2-1 現在まで、経営に影響がありましたか？



- ・その他として、事業主から借入、代表者より借入、金を売買、申請検討中が挙げられた。

■「経営にプラスの影響があった」と回答した企業4社について以下の特徴があった。

- ・4社とも社内外でのリモート（オンライン）会議を行い、2社は在宅等での勤務も行った。
- ・労働生産性が上がったのは2社、変化なしは2社だった。
- ・3社は「異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行った。
- ・コロナ禍の経営への影響について、「経営にプラスの影響が予想される」のは1社「経営に影響はないと予想される」のは2社、「経営にマイナスの影響が予想される」のは1社だった。

以上より、経営にプラスの影響があった企業は、社内外でのリモートオンライン会議、在宅等での勤務を取り入れ、労働生産性が下がった企業はなく、「異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行った企業は今後の経営への影響もマイナスにはならないと予想している。

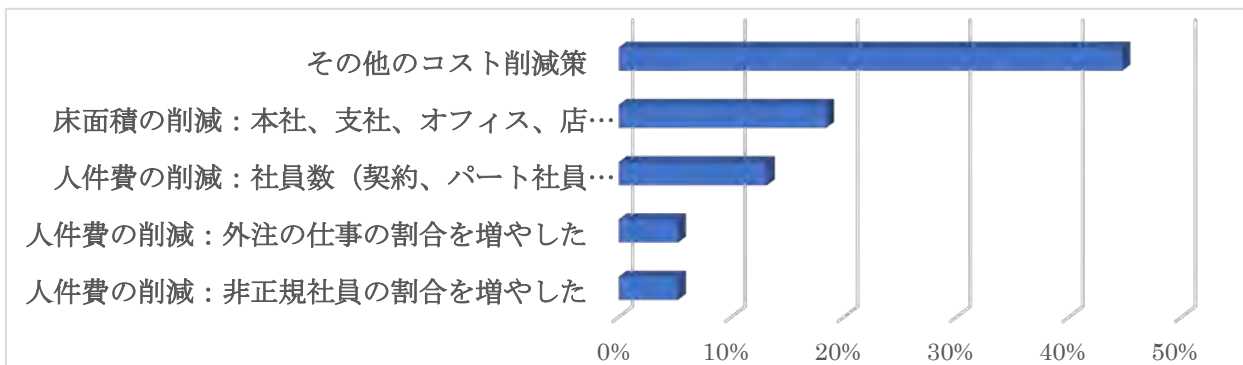
■「経営に影響はなかった」企業17社の特徴は以下である。

- ・社内外でのリモート（オンライン）会議は15社、在宅等での勤務は11社が行った。
- ・労働生産性が上がったのは5社、変化なしは9社、下がったのは2社だった。
- ・15社は「異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行った。
- ・コロナ禍の経営への影響について、「経営に影響はないと予想される」のは12社、「経営にマイナスの影響が予想される」のは5社だった。

以上より、経営に影響がなかった企業は、社内外でのリモートやオンライン会議、在宅等での勤務を取り入れ、労働生産性はほとんど下げず、「異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売」を行い、今後の経営への影響も少な

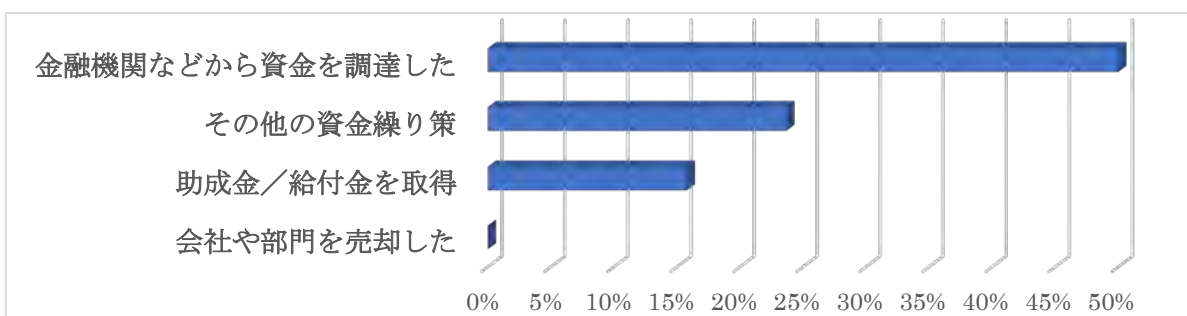
いと予想している。

設問 2-2 経営にマイナスの影響があった企業で、行ったコスト削減策を選択してください。(複数回答可)

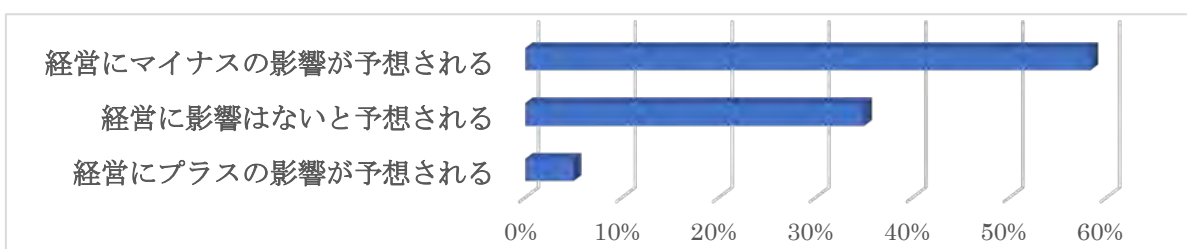


- ・その他のコスト削減策として、接待削減、交際費削減、外食費削減、商品削減、（会議やセミナー等の）会場費・会議室の削減、経費削減、出張削減、賞与などの支給割合の変更、内製化、時間管理の徹底が挙げられた。

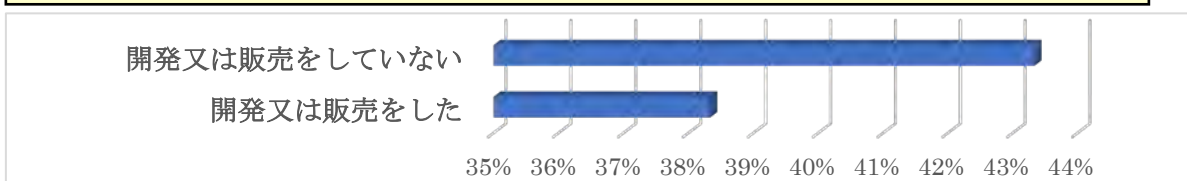
設問 2-3 経営にマイナスの影響があった企業で行った資金繰り対策を選択してください。(複数回答可)



設問 2-4 今後、1～2年の間、経営に影響が予想されますか？

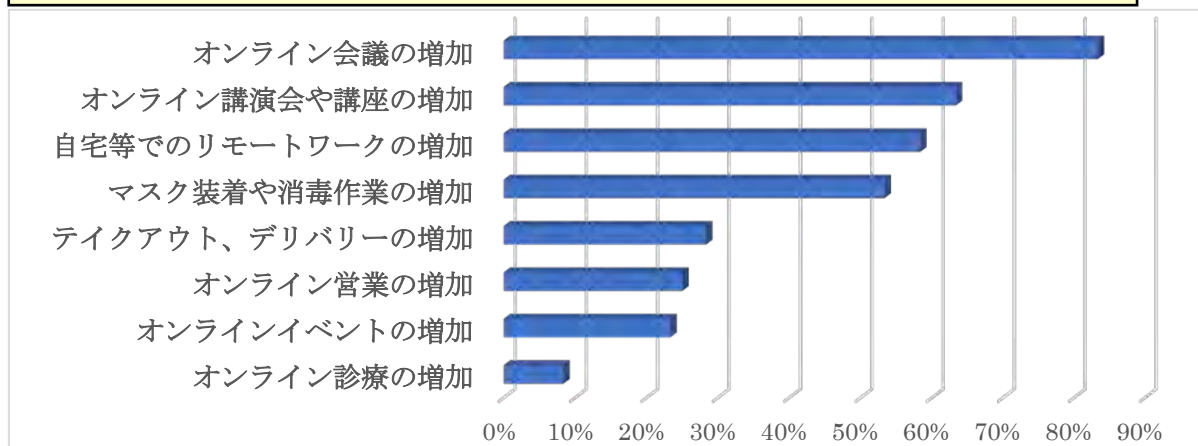


設問 2-5 今までに異業種転換（業態転換）、新事業又は新サービスを開始、新商品を開発又は販売をされましたか？

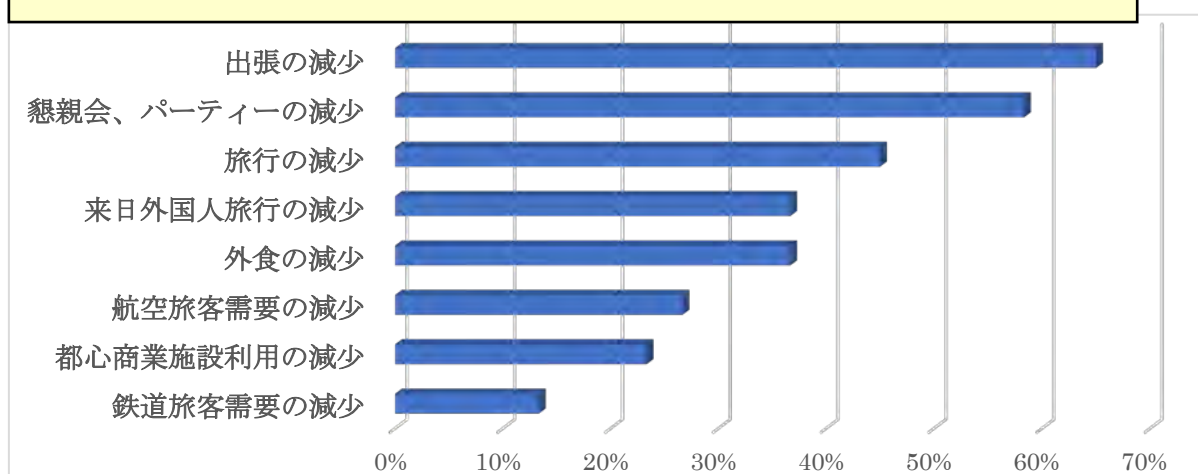


第3部 ニューノーマル

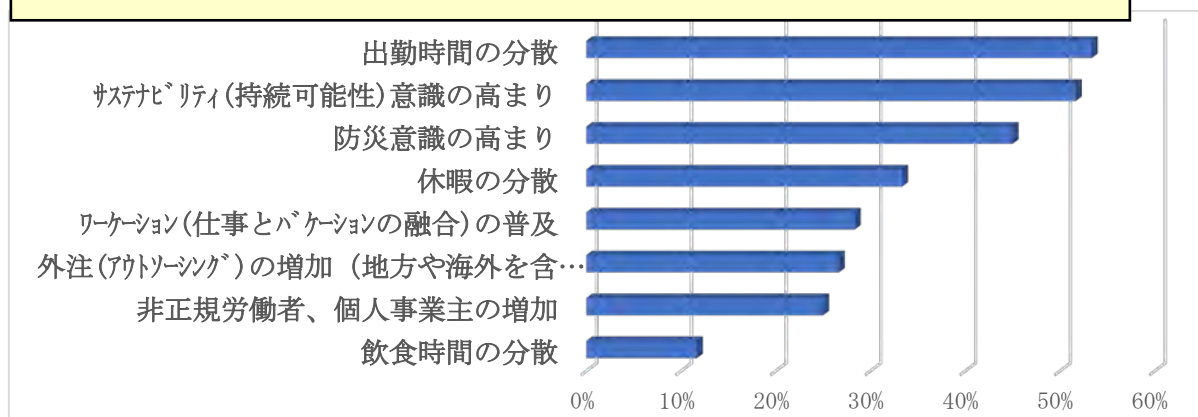
設問 3-1 【コロナ禍の中で増加】したものが、コロナ禍が収束した後、【コロナ禍前のレベルに戻らない】(コロナ禍前より増加している)と思う項目を4項目以内、選択してください。



設問 3-2 【コロナ禍の中で減少】したものが、コロナ禍が収束した後、【コロナ禍前のレベルに戻らない】(コロナ禍前より減少している)と思う項目を4項目以内、選択してください。



設問 3-3 コロナ禍で起きた変化に誘発されて、コロナ禍が収束した後、【変化している】と思う項目を4項目以内、選択してください。



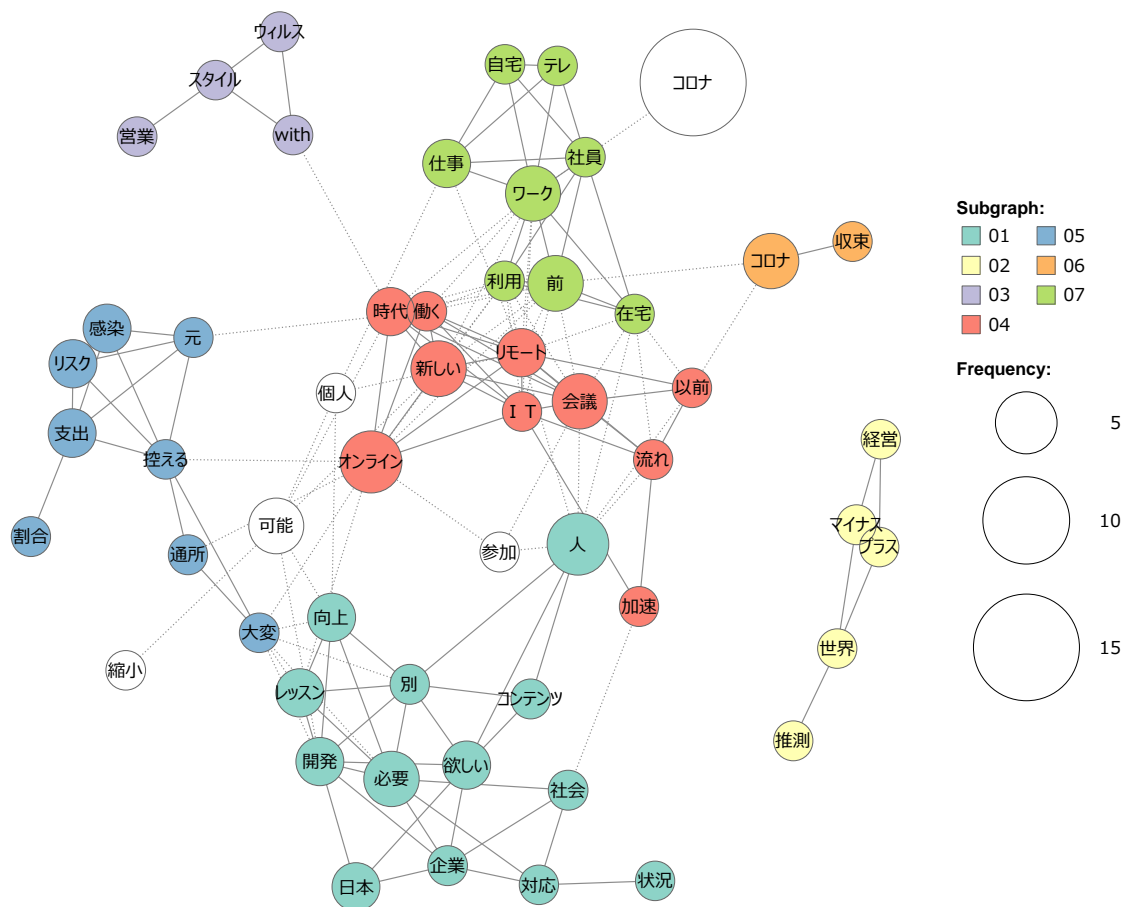
(3) 自由意見

1. テキストマイニングによる分析 『共起ネットワーク』※2

自由意見の単語の結びつきの度合いをみるため、“テキストマイニング”による分析を行い、「共起ネットワーク図」にして可視化を行った。自由意見に現れる単語を抽出（「抽出語」という）し、抽出語と抽出語の結びつき（「距離」という）の関係性を計算、見える化をし図（「共起ネットワーク図」）で示した。

共起ネットワーク図では抽出語は円（「node」という）、円の大きさは単語の使用頻度を表わし、円が大きいと頻度が多いことを示している。また抽出語（円）と抽出語（円）は線（「edge」という）で結ばれ、線が太い程、距離が近く共起関係があることを指している。また、同色の円は抽出語の距離が近いことを表わすものである。

図3 共起ネットワーク図



2. 自由意見のまとめ

コロナ禍において、デジタル社会への加速、コロナ感染拡大防止対策、リスク管理等、人々に「意識改革と行動変容」が求められる社会になった。意見ではそれらが顕著に表れていた。(1)デジタル社会の加速を軸に具体的な対応、(2)健全な期待、(3)健全な危機感の3つに大別しまとめた。

(1) デジタル社会の加速への対応

デジタル社会において、オンライン形式による会議やセミナー、リモートや在宅ワーク、ワーケーション、ハイブリット形式等、働き方や仕事の進め方、新商品提供など具体的な対応、対策をしている企業の意見は次の通りである。

- ① 新型コロナ以前から IT 化の流れは止まらないことは分かっていた。
- ② コロナ以前から社内でのテレビ会議のインフラを整えていた、産前産後や育休等の社員向けに在宅ワークを実施していた企業は、コロナ禍の中でも慌てることなく対応できた。
- ③ コロナ禍以前にはそのような体制がなかった事業者は、急遽対応することを迫られることになったが、もともとあった IT 化の流れが加速されたに過ぎないと受け止めて、リモートワーク、フレックスタイム、オンライン会議、オンラインセミナーなど IT を活用して、懸命に新しい時代に対応している。
- ④ コロナ禍で外出自粛が発令された事により、新たにオンライン・レッスンを始めたところ、未就学児の母親達が乳幼児と一緒に通所や第二子の出産を控えながらの通所する母親等には大変感謝されている。対面式とは別のレッスン内容の準備は大変でまだまだ開発や改善が多々必要ではあるが、売上げ向上に繋がっている為、これからレッスンの質向上を目指した研究を進めて行く。

(2) 健全な期待

本書における「健全な期待」とは過大に期待を寄せることとは一線を画すものであり、未来への状況に適し可能性を含んだ期待である。健全な期待についての意見は次の通りであった。

① 会議等のあり方

会議は、「参加して頭数になっている」だけでは意味がなく提案できる人が求められ、行動については何らかのアクションを起こす人が求められるという厳しい面が浮き彫りになった。しかし、その試練の中で、今まで考えつかなかったようなノウハウの創出ができるなど、突破点が必ず見つかると思う。

② 働き方の変更

自分の仕事に先が見通せないと感じていたこともあり、コロナ禍を契機に数人の社員を在宅ワークに切り替えたものの、やってみて在宅ワークは無理だと分かったの

で、固定給をやめて出来高給に切り替える話をして、危機を乗り越えようとしている。

従来の営業マンが訪問する営業スタイルが変更を余儀なくされると思うが、営業マンに来て欲しくない顧客もいるので、営業スタイルの見直しにつながる。

- ③ with ウイルスの生活スタイルがスタンダードになると考えて、マスクや消毒に変わる画期的な防御方法が出てきて欲しいと願っている。
- ④ これからはウェブの活用と同時にリアルな体験の価値が再認識されるようになると思う。
- ⑤ 断捨離の促進 年賀状の廃止など形式的に行われていたことを見直す気運が高まっており、無駄をそぎ落として経営の健全化を図る機会である。
- ⑥ 新しいサービス リモートワークに対応できない社員のために個別指導を提供するサービスが求められている。
- ⑦ 新しい取り組み SDGs のことも意識して、商品の容器をガラスのものに変更した。

(3) 健全な危機感

本書における「健全な危機感」とは過度の不安や緊張感を煽る危機感とは一線を画すものである。現状を冷静に把握し問題意識を持ち、解決策を見出すための危機感である。健全な危機感についての意見は次の通りであった。

- ① コロナはしばらく収束しないと思う。そうなるとこのままの状態が続く。仕事が継続できるのか不安だがやるしかないと思っている。どうしたら利益に繋がるか、あらゆる角度から探るしかないと感じている。
- ② コロナの感染リスクがなくなれば元のように旅行や外出などが一気に増えると思う。が、それまでの間は政府の“GoTo キャンペーン”などの経済刺激策よりも、期間を限定して倒産の危機に瀕している事業者に対して直接経済的支援をする方が効果的だと思う。
- ③ 新たな経費削減、生産性の向上、イノベーションが生まれる事が可能なのか疑問であり、むしろ、縮小した状態で均衡すると思う。その縮小の中でターゲットに取り入れる事が可能なのか、試される事になると思う。
- ④ 今はコロナ禍の中で冷静さを失い、平常心を失っていると思う。落ち着いてマイペースを維持することが重要だと思う。

おわりに

好業績の A と E タイプは、オンライン会議や収益事業に積極的

コロナ禍で業績悪化に苦しむ企業の割合が多かったにも関わらず、好業績をあげているのは A タイプ、ほぼ変わらないのは、E タイプであった。いずれもオンライン会議や収益事業を採用しており、それを行うことで、労働生産性を上げている。エッセンシャルワーカーなど、オンラインに移行が難しい職種もあるが、しかし、今回分析した 5 つのタイプに業種の偏りや関連性はなかった。

コロナ禍後の、会食、旅行など接触型の行動に対して、異なる予想

コロナ禍後の生活様式に関して、A タイプと B タイプが異なる見方をしている。対面、会食、旅行など接触型の行動に対して、A タイプ（好業績、オンライン事業に積極的、企業規模小、年齢若め）はコロナ禍前のように元に戻る、B タイプ（業績悪化、銀行借入、企業規模大、年齢若め）はコロナ禍前のように戻らないと予測している。実際、業種によっては、この見極めが重要になるかもしれない。

一過性の変化ではなく、コロナ禍後も継続される変化は何か？

コロナ禍で起こった変化のうち、コロナ禍の収束とともに消えていくものも多くある。コロナ禍後も継続される変化は何か？その見極めのキーは、「コロナ禍がなくとも進行しつつあった変化が一気に噴き出した流れ」や「人々の好み、要求、科学技術の進歩の大きな潮流」に沿ったものであろう。一過性の変化に惑わされずに大きな潮流を見極めて事業で大きく舵をとることが重要だと思われる。今回の分析の結果が業種による偏りがなかったように、事業の一部でも、一過性の変化から、コロナ禍後も継続される変化に乗った経営に考えを向け、経営の自己分析に、このアンケート調査の結果が役に立っていただければ幸いである。

より具体的な意見や事例は「自由意見」と「取り組み好事例集」に

自由意見や取り組み紹介では、アンケートの設問では、問うことが及ばなかった、より具体的考えや事例を回答いただいた。身近な経営者が知恵や工夫をして頑張っていると、前向きな意識や生きるヒントを得られるのに貢献できるのではないかと思う。

今回、従来の大企業を中心とした定形型調査ではあまりみることが出来なかった、個人事業主を含む小規模事業者の事例が多く、大変特徴だった結果が得られた報告書となった。最後にアンケート調査にご協力を頂いた皆様に心から感謝を致します。

補足資料

【調査の実施方法および回答者の属性】

実施主体：東京商工会議所女性会 交流・観光委員会

実施期間：令和2年11月18日～令和2年12月18日

実施方法：アンケート用紙（アンケートソフト：Qooker）をEメールにて配布、回収

実施対象：東京商工会議所女性会会員企業の女性経営者

回答数：60名

※集計結果は小数点一位で四捨五入しているため、合計値が100%にならない図表があります。

図4 回答者の年齢

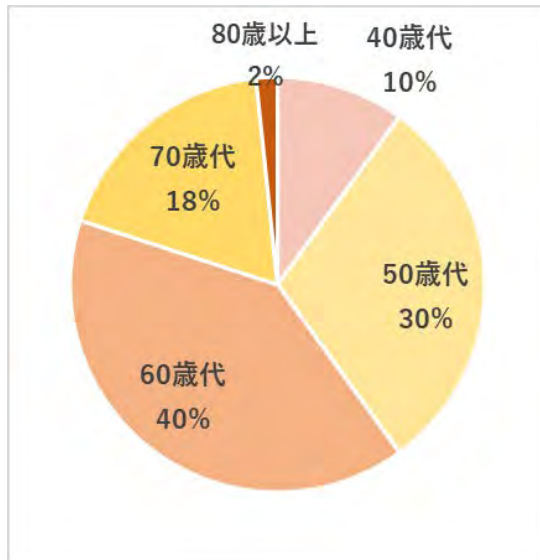


図5 中小企業基本法の定義

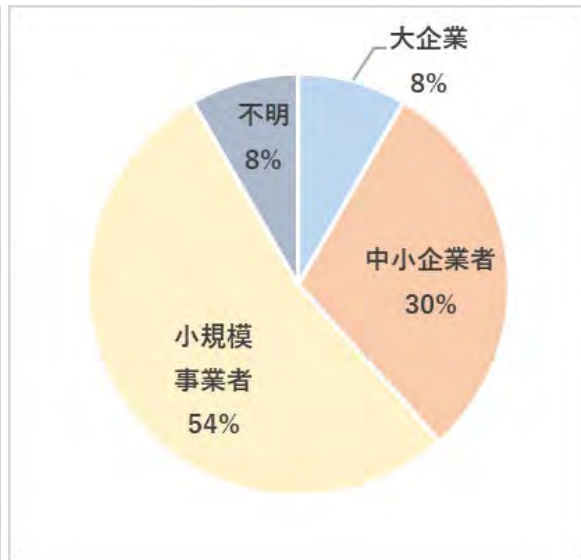
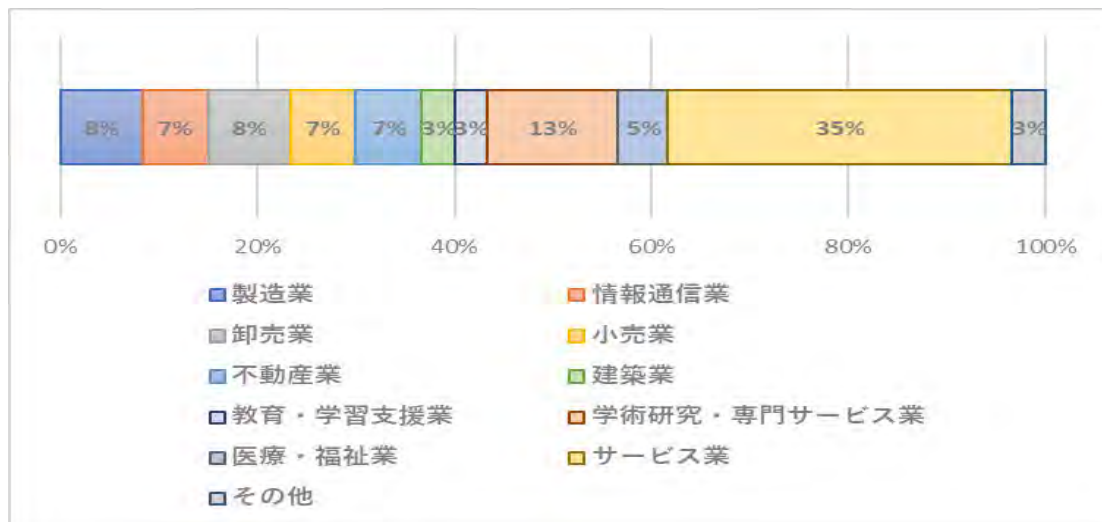


図6 業種



【分析の方法】

(1) 回答を順序尺度に数量化

設問のうち複数選択可の設問はそれぞれの選択肢ごとに[非選択、選択]を[0, 1]で表し、その他の設問は、設問ごとに[0, 1] [-1 0 1] [1 2 … n]の離散値に変換した。順序尺度ではない業種に相当する数値以外について、数値の大小はバックグラウンドでの何らかの順序つけが対応していると推測される。

(2) 因子分析

varimax 法により、因子分析を行った。回答者数 60。17 の設問（複数選択可の設問の選択肢を含む）について、因子数を 5 にして分析した。P 値は 0.833、5%の有意水準でデータとモデルにより推測した分散が等しいという帰無仮説が棄却される。因子ごとの寄与、寄与率、累積寄与率は以下である。

	第 1 因子	第 2 因子	第 3 因子	第 4 因子	第 5 因子
寄与	1.728	1.447	1.384	1.203	1.008
寄与率	0.102	0.085	0.081	0.071	0.059
累積寄与率	0.102	0.187	0.268	0.339	0.398

17 の設問は、“働き方の変化”に関する設問で現在を問うたものと “コロナ禍の経営への影響”に関する設問である。

(3) 回答を因子スコアで重回帰

残りの設問は、コロナ禍後の働き方の変化や新しい生活様式についての設問と回答者の属性についての設問であり、因子の抽出には用いずに、下記の式に従い重回帰をして、回帰係数 $s_{i1} \sim s_{i5}$ を求めた。

$$y_{ni} = s_{n,1}x_{i,1} + s_{n,2}x_{i,2} + s_{n,3}x_{i,3} + s_{n,4}x_{i,4} + s_{n,5}x_{i,5} + e_{n,i}$$

ここで、目的変数 y_{ni} は、回答者 n 、（因子の抽出に用いなかった）インデックス i の回答、説明変数 $x_{n1} \sim x_{n5}$ は因子スコアである。

分析には R 言語を用いた。サンプル数が少なく、分析はあくまで簡易的な分析の範囲で行った。

※1 本報告書 因子分析は、ガウス株式会社（山崎和子）による。

※2 本報告書 テキストマイニングによる分析『共起ネットワーク図』の分析ソフトは、KH Coder 3 を使用し、ブレイン有限公司（内川あ也）による。

東京商工会議所女性会 交流・観光委員会／アンケート調査報告書制作チーム
担当 副会長：内川あ也／委員長代理：梅本恵子・中村清美
制作リーダー：山崎和子／サブリーダー：高田直美・野口慶子・平沢郁子／委員一同

東京商工会議所女性会 事務局 総務統括部総務課組織連携担当 03-3283-7577
発行日 2021年3月10日 <無断複写・複製・転載禁止>
