

ミレニアル世代にみる米国の社会思潮変化

2015 年度 米州委員会米国ミッション

< 報告書 >

【2015 年 12 月 6 日(日) ~ 10 日(木)ワシントンDC、ニューヨーク】

2016 年 2 月 No.2015-26

公益社団法人 経済同友会

目次

． はじめに	1
． ミッションの概要	
1. 問題意識とミッション派遣の目的	3
2. 訪問・面談先の概要	5
． 得られた知見	
1. ミレニアル世代の特色	7
2. 米国の市場参加者、投資家の変化	10
3. 米国企業によるミレニアル世代への対応	13
4. 米国における思潮変化の背景	14
． 日本の企業経営者への警鐘	
1. ミレニアル世代の台頭と変化の不連続性	16
2. 世界的な価値観変化の前触れとしての 米国ミレニアル世代	16
3. 市場やビジネスモデル自体の変化	17
4. ミレニアル世代に選ばれる企業になるために	17
． おわりに	19
資料：基本日程、参加者一覧	20

.はじめに

2015年度米州委員会では、今後、米国で、ひいてはグローバルにも大きな流れとなりうるような新しい価値観と、それが企業行動にもたらす影響および求められる変革に焦点を当て、活動しています。この背景には、米国で「ミレニアル世代（M世代）」と呼ばれる、1980年代、1990年代生まれの若い世代の行動や発言を、政治家や経営者が重視し始めているという話を頻りに耳にするようになったことがあります。もし、その話が本当で、M世代の影響力が本物であるならば、日本企業もその実態を理解し、企業経営の中にそのような新しい視点をとり込んで行く必要があるのではないかと考えました。

米国に限らず、世代論はどこでも、いつの時代にも存在していますが、なぜここまでM世代が大きく取り上げられるのかを理解するためには、変化の震源地である米国を訪問し、世代研究や世論調査のスペシャリストの分析を学び、またM世代本人達の生の声を聞き、それに対応しつつある企業の取り組みを知ることが第一と考え、当委員会として調査ミッションを派遣しました。訪問先としては、シンクタンクが多く集まるワシントンDCと、企業の現場の取り組みを知るため、経済活動の中心地であるニューヨークを選択しました。

一連の調査・面談の結果、われわれが実感したのは、M世代の影響力は「本物」であり、そう認識せざるを得ないほど社会に浸透してきている、米国の現実です。ベビーブーマー世代に匹敵する労働人口を占めるに至った米国のM世代は、リーマン・ショックを契機に、デジタルを駆使して膨大なデータを活用し、また自分たちの価値観に添って物事を判断しながら、これまでの短期的利益至上主義を超える新しい経済・社会のあり方を心に描いて、その実現に向けて自ら行動を始めています。こうした動きは決して米国一国に止まらず、また一時的なトレンドでは終わらないというのが、今回の調査を終えての実感です。

例えば消費者としての彼らは「安かろう、悪かろう」には踊らされない一方、「高くて良い物」を信奉するわけでもありません。価格と価値のバランス、社会的なインパクトを考えた賢い消費者として行動しています。労働者としては、自分が働く組織の社会性と、そこにどれだけ自分が貢献・参画できるかが、仕事を選択する際の重要な要素となっています。また、投資家としては、投資がもたらす社会や環境への影響を重視し、短期の利益より持続的・長期的な価値を重んじる視点を持っています。

私達が面談したミレニアルズは、全員、例外なく「物より経験」に価値を見出しており、物はステイタスではなく、道具に過ぎないという考え方を持っていました。また情報を得るチャンネルはデジタルに多くを負っており、音楽から子育てまで、ありとあらゆる分野において、YouTubeのような動画共有サイトがテレビや人的アドバイスに置き換わっているようです。

これを受けて、米国の企業は、この世代のニーズに応えるべく、ブランディング、商品設計、販売チャンネルなどの多方面で、既に舵を切っていました。実際われわれが訪問したどの企業においても、トップ自らが直接社内のM世代を登用し、コミュニケーション、商品設計、販売方法等に、彼らのアイデアを活かし、新しいものを打ち出しています。調査の過程では、実際に、M世代がエグゼクティブに対して遠慮なく意見し、時に「ダメ出し」をする場面にも遭遇しました。私の目には、彼らは既に、組織内の半人前のスタッフではなく、経営陣が理解できない市場への鍵を握っている、重要な人材と認知されているように映りました。

M世代がもたらしつつある価値観の変貌は、決してこの世代に閉じたものではなく、これまでの経済・社会の矛盾に対する反動であり、それ故に世代や地域を超えた影響力を持っているのではないかと、というのがミッションを通じての印象です。そうであるならば、グローバルな市場にも、また日本においても、このような変化のうねりが押し寄せてくるのは時間の問題と言えます。

この地殻変動の認知、変化への対応が遅れた企業は、近い将来、市場から取り残される。そのような危機感を持つにいたった意義深いミッションでした。

この報告書を一つの参考に、企業経営者の皆様、また社会のさまざまなリーダーの皆様にもわれわれの認識と危機感を共有いただき、ともに議論をしていきたいと思っています。

公益社団法人経済同友会
2015年度米州委員会
委員長 小林いずみ

． ミッションの概要

1．問題意識とミッション派遣の目的

(1) 米国における変化の進展

米国では、2009年のオバマ政権の発足以来、経済・政治・外交・社会的な価値観など、あらゆる面で大きな変化が進みつつあるとの見方がある。

この間の米国は、内政面では、世界金融危機の後、大規模な景気対策と量的金融緩和を実施、加えて、サブプライム住宅ローン問題への反省に基づく金融規制の強化など、以前とは異なり、政府が積極的に役割を果たすことで、経済を回復軌道に乗せた。また、国民の保険加入率引き上げを図った医療保険改革（オバマケア）や、気候変動に対応するための石炭火力発電の抑制なども、従来は市場に任せてきた領域に、政府が関与に踏み切った例である。

外交面では、アフガニスタンやイラクからの撤兵を進め、シリアへの地上部隊の派遣を否定、大統領本人が「米国は世界の警察官ではない」と述べるなど、従来の政権とは一線を画する政策を推進した。

社会的には、同性婚を容認する世論が広がるなど、人々の価値観や自由な選択に対する寛容性の高まりが指摘されている。世論調査¹によると、同性婚の合法化について、1999年の賛成35%、反対62%から、2009年には賛成40%、反対57%と差が縮小し、2015年5月には賛成60%、反対37%と賛成派が逆転した。このような世論の変化を受け、同年6月、米国連邦最高裁判所が同性婚を合憲とする歴史的な判決を下した。

(2) 「ミレニアル世代」という分析の切り口

米国では、ほぼ40年の周期で特徴ある世代が登場し、政治や社会思潮に影響を及ぼしてきた、という指摘がある。当委員会としても、この視点を踏まえて、米国の大きな変化を検討する上で、注目を集めている新しい世代に着目した。その世代とは、「ミレニアル世代（Millennial Generation、以下M世代）」である。

M世代の定義は、研究機関により違いがあるが、ここではピュー・リサーチ・センターによる1981年～96年生まれという分類に従う。その人口は7,062万人（2014年）で、米国の総人口の22%を占める²。現在は20～35才と比較的若いが、

¹ Gallup <http://www.gallup.com/poll/117328/marriage.aspx>

² ミレニアル世代の定義に統一見解はない。米国国勢調査局の定義は1982～2000年生まれであり、この場合2014年時点の推計人口は8,300万人で、米国総人口の26%に当たる。

近い将来、社会の意思決定を担うようになれば、その影響力は拡大するだろう。そこで、将来の米国社会のあり方、価値観を観測する上での「先行指標」として、まずは米国のM世代について調査することとした。

M世代の若者は、米国の人種構成の多様化が進む時代に育った³。また、2000年代はインターネットの常時接続が当然になった時代でもあり、パソコンやスマートフォンを駆使する、いわゆる「デジタル・ネイティブ」である点が、従来世代との大きな違いである。

世論調査会社などによると、M世代の多くがリベラルな価値観を持ち、環境など社会的課題への関心の高さ、健康志向、旅行好きといった特徴を持つとのことである。また、生活のあらゆる場面でSNS(ソーシャル・ネットワーキング・サービス)を利用する一方で、既存のメディアや企業広告を重視しない、といった傾向も指摘されている。

このように、価値観や消費行動において、従来世代との違いが大きいことから、M世代の台頭が米国の政治・経済・社会にどのような影響を及ぼすのか、企業やマーケティング関係者、シンクタンク、報道機関などが注目している。

(3) ミッション派遣の目的

米国は、日本の経済・安全保障上のパートナーであり、将来的にも重要な国である。その米国に生じている変化を理解し、絶えず自らの対米理解を刷新していくことは、今後の日米関係にとっても、また日本の対外戦略にとっても、極めて重要である。

一方、われわれが今回着目した米国の「M世代」や、同世代の社会全体への潜在的な影響力については、日本での認知度はまだ低く、入手できる情報・分析にも限りがある。そこで、実際に米国を訪問して調査を行うべく、首都ワシントンDCとニューヨークにミッションを派遣することとした。

現地では、M世代の各界リーダーとの交流を図るとともに、米国の社会思潮やM世代について知見を持つ研究者、予見される変化への対応を進めている企業・市場関係者等との意見交換を行った。これにより、米国での変化の実態と背景、M世代の特徴や価値観を把握するとともに、伝統的「知日派層」とは異なる、次世代のインフルエンサーとの関係構築の契機づくりに努めた。

³ 現在 20～35 才の成人の約 43%は非白人であり、その割合は過去のどの世代よりも高い。(“Millennials in Adulthood,” Pew Research Center 2014)

2. 訪問・面談先の概要

(1) 米国の社会思潮やM世代について知見を持つ研究者

米国の社会思潮の変化やM世代に関する全体像を把握するために、以下のシンクタンクを訪ねて、研究成果をヒアリングし、意見交換を行った。

面談先	組織概要、面談相手
ピュー・リサーチ・センター Pew Research Center	1990年創立の世論調査・研究団体。 世界各国において多様な世論調査を実施し、経済・政治・社会動向を研究。 社会動向、政治分析に関する研究者と面談。
アメリカン・エンタープライズ 研究所 American Enterprise Institute	1938年創立の保守系の総合シンクタンク。 「小さな政府」「自由競争」など、自由な社会の基盤と伝統的価値を重視する。 主要な調査分野は、経済、外交・防衛、政治・世論、教育、保健、エネルギー・環境、社会・文化。 世論動向、政治・選挙に関する研究者と面談。
米国先端政策研究所 Center for American Progress	2003年創立の進歩系の総合シンクタンク。 進歩的な考え方に立脚し、米国民の生活改善、世界の繁栄の公平な分配、地球環境の持続性、平和の促進を重視する。 主要な調査分野は、エネルギー、安全保障、経済成長、移民、教育、健康保険など。 世代動向に関する研究者と面談。
経済開発委員会 Committee for Economic Development	企業経営者・学者により構成される経済団体で、本会と提携関係にある。 持続的な経済成長の促進という視点から、多様な政策提言を行っている。最近の政策研究プログラムは、財政の健全性、幼児教育、高等教育、医療保険、政治資金、持続可能な資本主義など。 幹部複数名と面談。

(2) M世代の各界リーダー

米国のM世代の価値観、特に市場経済や企業に関する考え方を直接聴取するため、異なるバックグラウンドを持つ、複数のグループと面談を行った。

面談先	面談相手の背景
JET プログラム経験者 (ワシントン DC)	日本政府が実施する JET プログラム(語学指導等を行う外国青年招致事業)により、1～3年間、日本の地方都市に滞在、英語指導助手などとして勤務した経験を持つ。 現在は、ワシントン DC 近郊にて、官庁、日本大使館、企業、NPO などで勤務している。
若手社会起業家 (ワシントン DC)	米国で、若手の起業家・芸術家・研究者の支援など、社会貢献活動を行う S&R 財団による選考を経て、フェローとして認められた若手起業家。 同財団の支援を受けながら、社会的課題の解決と採算性を両立させるような、新たな事業の立ち上げを志している。
一般の社会人 (ニューヨーク)	民間企業、弁護士事務所、公的機関、日米交流団体などで働く、ニューヨーク近郊在住の社会人。

(3) M世代の台頭に向けた対応を進める企業・市場関係者

米国における社会思潮の変化や、M世代の台頭に対する認識と対応について把握するため、異なる業種の複数企業を訪問し、ヒアリングを行った。

企業名	企業概要と調査・ヒアリングの視点
メットライフ Metlife, Inc.	1868年創業の大手生命保険会社。契約高は全米1位である。 M世代を対象とする新しい保険商品の開発・販売戦略を中心にヒアリング。
グーグル Google, Inc.	1998年創業。検索エンジン、ソフトウェア、オンライン広告など、インターネット関連のサービス・製品を展開する。 同社におけるM世代への対応、特に、インターネット、動画共有サイトを主役とする広告やマーケティング戦略についてヒアリング。
オグルヴィ & メイザー Ogilvy & Mather	1948年創業。広告、マーケティング・リサーチ、PR大手企業。 M世代の特徴を踏まえた、広告を含む企業コミュニケーションの構造的な変化についてヒアリング。
メリルリンチ証券 BOA Merrill Lynch	1914年創業の米国大手投資銀行。 社会や環境に対し、良いインパクトをもたらすための新しい投資の仕組みの概要についてのヒアリング。

． 得られた知見

1 ． ミレニアル世代の特色

(1) 人口動態：今後 10 - 20 年間の米国の主役世代

米国における大きな世代の区切りと定義については、研究機関により違いがある。以下は米国のシンクタンクであるピュー・リサーチ・センターの分類である。

(ピュー・リサーチ・センター)

	生年	年齢 (2016年時点)	期間
M世代 (Millennials)	1981～1996年	20～35才	16年間
X世代 (Generation X)	1965～1980年	36～51才	16年間
ベビーブーム世代 (Baby Boomer)	1946～1964年	52～70才	19年間
沈黙世代 (Silent Generation)	1928～1945年	71～88才	18年間

1981～1996年生まれのミレニアル世代 (M世代) は、人口で見ると 7,062 万人で、米国の総人口の 22% に当たる (2014 年、国勢調査局)。2015 年には、その就業人口が X 世代を上回り、5,350 万人となった。まだ在学中の人口が多いこともあり、今後、勤労世代の中核として、消費・労働・社会活動を通じて、経済や社会に対する影響を一層増していく世代であると言える。

人種構成の面では、従来世代に比べて、M 世代は多様性に富んでいる。世代ごとの白人以外の人口比率は、M 世代が 43% と最も高い。人種や文化の多様化が進む中で育ったことが、M 世代の価値観形成にも影響しているとの指摘があった。

(2) 時代背景

厳しい経済環境下で育った世代

M 世代が育った 1990～2000 年代は、米国において所得格差が拡大し、ミドルクラスの所得が伸び悩んだ時期にあたる。個人差はあるものの、総じて、米国が経済的に恵まれた時代に育ったとは言い難い。

加えて、2000 年代には IT バブル崩壊や世界金融危機を経験し、短期利益追求型の資本主義に対する国民の激しい異議申立を目撃している。M 世代本人も、就職難や本人・家族の失業、家計所得の減少など、さまざまな形でこうした経

済環境の影響を受けているとの指摘があった。実際、若年期の 25～32 才に失業を経験した比率は、M 世代が 8.2% と 4 世代の中で最も高い⁴。

また M 世代が大学に進学した時代は、大学授業料が飛躍的に高騰した時期でもあり⁵、学費ローンの負担が増したという。

この影響もあってか、従来世代と比べ、M 世代は大学入学以降も親と同居する例が多い⁶。経済的な独立を先延ばしする傾向は、M 世代の平均初婚年齢が、歴史的に最も高く、男性 29 才、女性 27 才に達していることにも表れている⁷。

デジタル・ネイティブとして育った世代

M 世代が 10 代～20 代を過ごした 2000 年代を通じて、米国では、インターネットや各種デジタル機器、ネットワークサービス等が急速に普及した。米国でインターネット普及率が 50% に達したのが 2001 年、フェイスブックの一般公開開始とツイッターのサービス開始が 2006 年、初代 아이폰 (iPhone) の発売は 2007 年である。こうした時代に成長した M 世代は、米国初の「デジタル・ネイティブ」世代であるともいわれる。

M 世代は、インターネット常時接続が当然の環境で育ち、デジタル機器の扱いに習熟しており、世界中から、欲しい情報を簡単かつ瞬時に入手できることが生活の前提となっている。また、消費、友人とのコミュニケーションを始め、生活の全般にスマートフォンなどのデジタル機器が関わっている。この点が、従来世代と M 世代との大きな違いである。

(3) 消費行動

M 世代の消費行動については、さまざまな研究・分析により、いくつかの特徴が指摘されている。

第一に、M 世代は、物を買うことよりも、旅行やレストランでの食事などの経験・体験に、より大きな意義を見出す傾向があるという。また、そうした経験をフェイスブックなど SNS を通じて、他人と共有することにも喜びを感じる。

⁴ 各世代が若年の頃に経験した高い失業率 (25～32 才の失業率) を、景気の底から 4 年後の雇用回復が始まる直前の時期とみて比較すると、沈黙世代が 4.7%、ベビーブーム世代 (前半) が 5.7%、ベビーブーム世代 (後半) が 7.3%、X 世代が 5.8%、M 世代が 8.2% だった (ピュー・リサーチ・センター)。

⁵ 例えば 1980 年に約 1 万ドルだった米国私立大学の年間授業料は、27 年後の 2007 年に約 3 万ドルに上昇した (物価調整後、国立大学財務経営センター)。

⁶ 親との同居比率を、景気の底から 4 年後の雇用回復が始まる直前の時期において比較すると、沈黙世代が 8%、ベビーブーム世代 (前半) が 9%、ベビーブーム世代 (後半) が 12%、X 世代が 13%、M 世代が 15% だった (ピュー・リサーチ・センター)。

⁷ “Millennials in Adulthood” (ピュー・リサーチ・センター、2014 年)

面談したM世代からは、物は経年劣化するが、経験は長く記憶に残るから、より大きな価値があるという意見も耳にした。SNS ユーザーの間でも、一般的に、経験・体験の紹介は好意的に受け止められる一方、物を自慢することはあまり恰好が良くないと思われるとのことである。

第二に、M世代は、物を購入し、所有すること自体には大きな価値を置かず、共有・借用できるものは買わずに済ませる傾向があるという。

この典型例は自動車である。特に大都市に居住するM世代は、自動車の所有に強いこだわりがなく、公共交通機関やカー・シェアリング・サービスで十分と割り切っているようだ。もちろん、家族が増えた場合や、大都市以外の地域では自動車が必要という指摘もあったが、もっぱら実用性の観点からの意見であって、成功の象徴として高級車に憧れるような傾向は小さいことが分かった。

第三に、消費にあたっての判断材料としては、企業のマスメディア広告よりも、知人・友人の意見や SNS での、いわば第三者の評価を重視する。また、M世代は健康志向や自然志向が強く、食品であれば、社会性の視点に加えて、原材料、原産地、栽培方法などを重視する。自分の体に入る食品が、健康に良いものか、より自然なものかを常に意識するとの声が多かった。

(4) 企業観や市場経済観

M世代は、企業や市場経済と関わる上で、社会性や説明責任を求める傾向が強いとの指摘が多かった。それを裏付けるように、面談したM世代からも、何かを購入するにあたって、その製造元企業が、社会や環境に配慮・貢献している企業かどうか、製品の製造過程に不正な労働慣行はないか、環境への配慮を欠いていないか、といった点を気にかけているという声が挙がった。

この傾向は、M世代の就職にも共通するようだ。M世代は、勤務先企業に対しても、社会や環境への貢献といった自らの信条に沿った姿勢を求める。自ら仕事を通じて社会に貢献し、良い影響を及ぼしたいという意思や、そのような事業への自己の参画を実感したいとの意向が強い。

このため、自分の価値観にそぐわない場合には転職も辞さない。また、事業の全体像が社員一人ひとりに見えやすく、自らの貢献を実感しやすいとして、敢えて中小企業を選んだり、起業する道を選んだりする例も珍しくない。

M世代は、直接・間接に世界金融危機の影響を受け、また大手金融機関による大量解雇や自動車メーカーの倒産を目撃してきたため、一般に大きな組織への幻滅や不信感が強い。こうした要素も、M世代の職業選択に影響を及ぼしているのではないかと、との指摘もあった。

(5) 政治信条、社会的価値観、宗教心

ピュー・リサーチ・センターの調査によると、M世代には、共和党よりも民主党支持者が多い。米国の主な世代の中では、「大きな政府」を支持する人の割合が最大である。気候変動対策、医療コストの削減、銃規制、金融規制など、根強い反対勢力を抱える課題の解決のため、強制力を持つ政府の役割を容認する立場が多いとの指摘があった。

その一方で、M世代は、連邦政府よりも、地方自治体やコミュニティ活動への関心が高いという発言もあった。このことは、自ら率先して身近な社会課題の解決に取り組む意欲の高さの現れであろう。10 数年前から、米国の高校教育課程において、コミュニティ・サービス体験が必修化されたことの影響を指摘する分析もある。

また、社会的価値観については、個人の自由や多様性を尊重する傾向があることがわかった。この背景には、M世代が人種や価値観の多様化が進む中で育ったことがあると言われる。例えば、同性婚の合法化や米国入国済みの不法移民の滞在継続を許容する割合は、各世代の中で最も大きい⁸。また、M世代の7割近くがマリファナの合法化を支持しているという⁹。

宗教心については、中高年世代に多いキリスト教福音派（エヴァンジェリカル）や主流派の比率は、各世代の中で最も少なく、どの宗派にも属さないか、無宗教と自認する割合が36%と最大比率を占める¹⁰。

2. 米国の市場参加者、投資家の変化

今後、M世代が牽引すると思われる米国の経済・社会の変化を見通すため、米国の金融資本市場の動向や、M世代の台頭との関わりについても調査を行った結果、M世代が投資の際に、社会や環境への影響を重視することが分かった。

(1) 社会や環境へのインパクト重視の投資

米国では近年、社会・環境への貢献など、企業の非財務的な価値への注目が増しているという。

⁸ 米国滞在中の不法移民に市民権か永住権を認めてもよいとするのは、M世代79%、X世代69%、ベビーブーマー世代70%、沈黙世代62%である（ピュー・リサーチ・センター）。

⁹ M世代の4割弱がタトゥーを入れているという変わり種の数字も研究者から聞いた。

¹⁰ “2014 Religious Landscape Study,” Pew Research Center

こうした流れの中、フィランソロピーと、財務的リターンを求める伝統的投資との中間に、社会的インパクト投資（Impact Investing）と呼ばれる、新しいカテゴリーの投資形態が拡がりつつある。

それらの多くは、環境問題や貧困など社会的課題の改善・解決と経済的利益の同時追求を目指すものであり、それぞれ特徴・重点を有している。例えば、投資先企業に、環境汚染などのネガティブな要素を排除させることを目指す責任投資（Responsible Investment）、環境保全などへの積極的取り組みを求める持続可能性投資（Sustainable Investment）、水・食料の安全性確保といった特定課題の解決への寄与を目指すテーマ型投資（Thematic Investment）、そして、社会的課題の解決を主目的とするインパクト重視型投資（Impact First）などがある。

これら社会的インパクト投資は、ESG 投資（環境・社会・コーポレートガバナンスに配慮する企業を評価する投資）、社会的責任投資（Social Responsibility Investment）などさまざまな名称の下、ここ数年で急成長を遂げつつあり、それらの総額は、2012年の3兆7,400億ドルから2014年の6兆5,700億ドルへと急増している¹¹。

インパクト重視型投資（Impact First）の事例

投資によるリターンを挙げつつ、特定の社会的課題の解決を目指すインパクト重視型投資の例としては、ニューヨーク州における、刑務所服役者の社会復帰プログラムの例が良く知られている。

ニューヨーク州では、一度刑務所に服役した人の多くが、出所後、再犯によって再び刑務所に戻ってくることが多く、これに伴う財政負担が問題視されてきた。これに対し、投資を通じて改善を図る枠組みが導入され、2013年から試行的に実施されている。

この枠組みは、民間投資家に社会貢献債券を販売して得た資金により、出所者向けの職業訓練などの社会復帰を促すプログラムを提供するものである。元受刑者の社会復帰が進み、再犯率が低下すれば、それによる財政負担の削減度合いに応じて、投資家がリターンを受け取ることができる。

環境債券（Green Bond）の事例

環境債券（Green Bond）は、社会的インパクト投資の中でも、投資先に環境問題に関する積極的取り組みを求める、持続可能性投資の一種であり、最近、利用が拡大している。

¹¹ “U.S. Sustainable, Responsible and Impact Investing Trends 2014,” *The Forum for Sustainable and Responsible Investment*

これは、調達した資金を、再生可能エネルギー発電、電気鉄道敷設、省エネ型ビル建設、水利用の効率化、森林形成など、温室効果ガスの排出削減をはじめとする環境に役立つ事業に充てることを発行要件とする債券で、発行体は毎年、調達資金の使途と環境へのインパクトを投資家に報告する義務がある。それ以外の諸条件は、一般的な利付き社債と変わらない。

初めて環境債券が発行されたのは2007年であり、以降、2012年までは年間の発行額が10～25億ドル程度で推移してきたが、近年になって発行額が急速に増加しており、2013年は130億ドル、2014年と2015年にはそれぞれ320億ドルにまで拡大した。

これは、投資を通じて気候変動問題など環境課題の改善に貢献したいと考える投資家が増えると同時に、調達者側も、環境に配慮した設備などを含む資産（いわゆる Green Assets）を増やしたいと考えているためである。環境債券を発行すると、環境課題改善に役立つスキームとして報道されることが多く、世論の好意的な受け止めが得られるのも調達者のメリットである。

（2）資本市場におけるM世代の存在感

調査によれば、投資に際して社会や環境への好影響を重視すると回答した比率は、沈黙世代が35%、ベビーブーマー世代が46%、X世代が53%だったのに対し、M世代は75%と最も高かった¹²。

気候変動問題やリサイクル運動を身近に見て育ったM世代は、総じて環境問題への関心が高く、そのような問題意識を、個人向け投資信託の購入などを通じ、社会性や環境を重視する投資を選好することで表明している。この動きは、他の市場参加者が企業の非財務的な価値への関心を高める効果を生んでいるとのことだ。

今後、M世代の年齢が高まり、投資家の数、投資額が増え、資本市場での存在感が増してくると、投資にあたり、非財務的な企業価値を考慮し、評価する傾向がますます強まる可能性がある。

¹² “2014 U.S. Trust Insights on Wealth and Worth”

3 . 米国企業によるミレニアル世代への対応

今から 20 年後、2036 年には、M 世代は 40～55 歳になり、消費者、就業者の中核を成してくる。米国の大手企業の中には、M 世代の台頭という社会現象を重視し、これからの経済社会への対応をいち早く始めているところがある。

(1) 新たな市場への鍵を握る社内のM世代の活用

企業がM世代への対応を検討する上での一つの近道は、自社のM世代社員の協力を得ることである。

例えば金融大手企業は、M世代の社員から、その価値観やライフスタイルについてじっくり話を聞き、金融商品の設計・開発やマーケティング改善の参考にしているという。また、同社はIT大手企業にも協力を仰ぎ、二社合同で同様の企画会議を開いているという。

また、M世代の社員の活力や創造性を引き出すために、企業はさまざまな工夫を行っている。例えば、訪問先企業の顧客の中には、創造性に富む新しい商品・サービスを開発するため、M世代を中心とする社員数百名のオフィスを、郊外の本社から、都心の中でも時代の先端に行く自由な雰囲気を持つ地区へと移設した企業もあると聞いた。

(2) デジタルを核心に置く経営戦略への移行

デジタル技術など技術革新の進展とM世代の台頭に対応する形で、企業経営も着実に変化しつつある。面談した企業関係者は、販売ツール、企業コミュニケーションの両面で、Eコマースやデジタル・メディアが、従来のチャンネルの補完という位置づけから主力へと移行しつつあるとの認識を示した。これを受けて、ある経営者は、M世代への訴求戦略上のキーワードは、“digital at the heart (デジタルが核心、中核)” であると説明し、これからの企業は、「最高デジタル責任者 (Chief Digital Officer, CDO)」のような役職を設けるべき、とも指摘した。また、そうした変化が顕著に表れているのが、メディア活用や企業コミュニケーションの分野である。

従来、映像メディアの中心はテレビであり、予め放映日時が決められた番組を、家族みんなで視ることが前提であった。それが今では、インターネットを介して、視る側一人ひとりが、好きな時に、好きな場所で、視たいものを選ぶスタイルが定着している。

これに伴い、企業コミュニケーションの媒体も、印刷物からデジタル・メディアへと変化した。中でも、M世代は、伝統的なテレビ番組にほとんど関心がないため、テレビ広告を受動的に視ることが少ない。このような変化を受け、企業は、ユーチューブ（YouTube）など、M世代の多くが視聴する動画配信サービス向けの広告制作に注力するようになった。

動画配信の場合、広告を視るかスキップするかを選択権は視聴者にある。そこで企業や広告代理店は、M世代に選ばれるような魅力ある広告制作を強化するために、ジャーナリスト、クリエイター、デザイナー、芸術家を大量採用し、彼らの創造性を活用している。

4 . 米国における思潮変化の背景

訪問先では、このような変化の要因や背景についても意見交換を行った。その結果、経済格差の拡大と企業行動への疑念、温室効果ガスと気候変動、デジタル技術の発達の3点が挙げられた。

(1) 経済格差の拡大と企業行動への疑念

1980年代以降の米国では、製造業の海外流出に伴う中間層賃金の低迷などのために、所得格差の拡大¹³と総人口内の中間層の縮小が進んできた。このことと、相次ぐ企業不祥事などが相まって、金融機関に象徴される大企業の役員報酬に対する不満、短期的な利益追求を是とする市場のあり方に対する国民の反感が蓄積されてきた。

そのような中、サブプライム住宅ローン問題を発端に世界金融危機が発生し、その影響は全世界に拡大した。米国経済は後退に陥り、国民の生活は一層圧迫され、失業が急増した。2011年に発生した「ウォール・ストリートを占拠せよ¹⁴」運動でも、上位1%の富裕層に富が集中し、富裕層の所得や資産が拡大を続ける米国の現実に対し、人々の怒りが噴出した。

その後、米国経済は回復したが、こうした一連の動き、特に短期的利益の追求を最優先する経済に対する反省・疑念が解消された訳ではない。このことが、企業の社会に対する責任や、資本主義のあるべき姿を改めて問い直す契機になったのではないか。

¹³ 米国人の所得を5階層に分けて、1979年から2011年までの32年間の増加率を比べると、下から2番目と中央の層は37%増と36%増にとどまったのに対し、最上位層は87%増加している。

¹⁴ 英語名は“Occupy Wall Street”。大手金融機関が多数立地しているニューヨークのウォール・ストリート近くの公園に、多数の市民が泊まり込み、金融機関への抗議活動を行った。

(2) 温室効果ガスと気候変動

2000年代は、地球温暖化をはじめとする気候変動問題への関心が高まった時期である。1997年の第三回国連気候変動枠組条約締約国会議(COP3)で決議された京都議定書が、2005年に発効し、温室効果ガスの排出削減義務が発生したこと、また「ポスト京都議定書」のさらなる削減目標に関する議論が開始されたことなどを受けて、気候変動に関する議論が世界的に活発になった。

米国でも、こうした動きに呼応する形で、州や連邦レベルでさまざまな政策が打ち出された。温室効果ガス排出権取引制度の導入や、石炭火力発電所からの排出抑制などの政策を巡り、議論が活発化し、人々の環境問題に対する意識が高まった。

そうした中で、2005年のハリケーン・カトリーナに象徴されるように、国内各地がハリケーンや洪水の被害に見舞われたこと、また、インターネットや各種メディアを通じ、世界各地での自然災害被災状況を目にする機会が増えたことも、環境に対する米国民の意識を高める結果につながったとの指摘があった。

(3) デジタル技術の発達

2000年代を通じて、世界を席卷した最も大きな変化の一つは、インターネットとIT技術、スマートフォンをはじめとするデジタル機器の普及と、SNSの爆発的な拡大である。この結果、世界的に情報の流通速度が上がり、その量も飛躍的に増加した。また、地域や国の発展段階を問わず、デジタル機器が人々に普及し、多くの人々がSNSなどのネットワークで結ばれることとなった。

これに伴う社会的な変化は、人々の意識や行動にも影響を及ぼしつつある。紛争や気候変動に伴う自然災害など、世界中の状況を知ることが容易になり、人々は遠隔地の出来事にも関心や問題意識を持ち、それを発信するようになった。また、世界中どこにいても、同一の情報に接する機会が増えたため、価値観、ライフスタイルの共通化が進みやすい。SNSを通じ、個人の発信が共鳴や共感を生み、ネット上で拡散していくことで、組織力を持たない個人であっても、社会にインパクトを与えることが可能になった。こうした変化が、2010年から2012年にかけて発生した「アラブの春」をもたらした、大規模な国民運動を支えたことはその好例である。

米国においても、国外に一步も出なくても、世界中で起きていることを、訴求力ある写真や動画を通じて知ることや、地理的には遠く離れた地域の人々と結びつくことが可能になった。それによって、人々が世界中の出来事、矛盾への問題意識を高めたことが、米国における社会思潮の変化につながっているとの指摘があった。

．日本の企業経営者への警鐘

今回、一連の調査・面談を通じ、われわれが実感したのは、ミレニアル世代（M世代）の影響力が「本物」であり、米国の経済・社会のあらゆる側面に浸透しつつあるということである。また、その影響力は、さまざまな社会環境の変化と相まって、米国をこれまでとは全く異なる姿へと変えていく、という予感を持った。さらに、米国で起こりつつあるこのような変化が、一過性かつ米国固有の現象ではなく、より長期的かつ大きな地殻変動を示すものではないかと考えるに至った。

われわれとしても、米国の変化に注目し、日本の企業経営者に対する警鐘を読み取る必要がある。

1．ミレニアル世代の台頭と変化の不連続性

これまでの世代と大きく異なるM世代の価値観や行動、その影響力を、一過性の世代現象ととらえてはならない。IT化、デジタル化、SNSの普及といった流れの加速と高度化に伴い、従来の経済社会のあり方やビジネスに、不連続かつ不可逆的な変化が生じている。その中心にいて、今後のさらなる変化の方向性を指し示しているのがM世代である。

消費・所有中心の経済に対して、共有・共感に基づく経済が成長しつつあること、コミュニケーションの主たるチャンネルが、伝統的なマスメディアから、デジタル・メディアやネットサービスに移行しつつあることなど、既に変化は顕在化しつつある。

この変化の方向性と背景を理解することは、明日の経済社会・経営環境を予測し、変化を先取りする上での重要な鍵と言える。

2．世界的な価値観変化の前触れとしての米国ミレニアル世代

米国におけるM世代型の価値観の拡がり、日本にとっても他人事とは言い切れない。

米国のM世代の価値観形成の背景にある、貧富の差の拡大、気候変動問題、デジタル化の進行は、概ね世界共通の現象である。さらに、SNSに代表されるデジタル化、情報伝播の革命により、人々のライフスタイル、価値観や消費行動は、世界的に共有され、共通化されやすくなっている。

今後、多少の時差を伴いながらも、米国のM世代のような価値観が世界中に拡がり、徐々にその影響を増していくのではないか。今回のミッションを含む海外の有識者等との対話においても、欧州やアジア諸国の同世代にも、同様の傾向が顕在化しているという指摘があった。

3 . 市場やビジネスモデル自体の変化

米国では、1990年代以降、ITを中心とする先端技術を梃子に、アマゾン（Amazon.com）、イーベイ（eBay）、グーグル（Google）といった新たなビジネスモデルが生まれ、世界中に広がってきた。さらに近年は、IT技術の活用と、所有よりも共有、物よりも経験、社会性や環境重視といった新しい世代の価値観との相乗効果により、多様なデジタル・ビジネスのモデルやサービスが登場し急成長している。

自動車の配車サービスを行うウーバー（Uber）や、個人宅の空き部屋などに旅行者の宿泊を仲介するエアビーアンドビー（Airbnb）などがその代表格で、大きな資産や資本を持たずとも、消費者の支持を得ることで着実に利益を生み出している。なお、両社はM世代が創業者であり、若年層を中心にユーザーを拡大し、認知度を高めている。

また、個人とメディアの関係性も根本的に変化しつつある。印刷物からウェブ、テレビから動画へという変化に伴い、企業のマーケティングや広報・宣伝に関する戦略も根本的な転換を迫られている。

今後も、第二、第三のGoogle、YouTube、Uberが誕生し、人々のライフスタイルとビジネスモデルの変化を牽引していくものと思われる。このよううねりをいち早く察知し、的確に対応する上で、M世代のような新しい消費者の価値観を積極的に取り込むことが有効と思われる。あるいは、この変化にどう立ち向かうかが、これからの企業の競争力を分ける要因となる可能性がある。

4 . ミレニアル世代に選ばれる企業になるために

M世代の台頭や投資家の企業観の変化に伴い、「選ばれる企業」の姿や基準も変わってくる。

われわれに求められているのは、情報開示、透明性、説明責任、調達・製造・販売など企業活動の全側面における社会性の発揮や社会・環境への貢献、働き甲斐のある雇用機会の提供、M世代型の新しい価値観を持つ消費者や、新しい企業観を持つ投資家の共感を得られる広告などの新たな企業コミュニケーション手法の開発である。

(1) 情報開示、透明性、説明責任

今や、インターネットを通じて、企業に関するありとあらゆる情報を、誰もが容易に手に入れられる時代、それらの情報が一瞬で世界中に拡散する時代が到来している。

このような環境を所与の前提と認識し、主体的・積極的に情報開示を進める姿勢を示すこと、それ自体が「信頼に足る企業」としての評価につながる。自らの透明性を高めて、説明責任を果たし、ステークホルダーと向き合う姿勢を維持することの重要性は、今後ますます高まるだろう。

(2) 企業活動の全側面における社会性の発揮や社会・環境への貢献

今後、消費者・労働者の主流となっていくM世代は、企業に社会的責任を求める姿勢が鮮明であり、それと呼応する形で、米国の金融・資本市場も変化しつつある。

このような中、企業はあらゆる活動を通じて、社会的課題への貢献や環境への配慮をこれまで以上に求められていくこととなる。

(3) 働き甲斐のある雇用機会の提供

優秀な人材を継続的に惹きつけ、保持することは、企業にとって最重要課題の一つである。こうした観点からも、企業は、M世代が仕事や職場に求めるものや価値観を理解し、それに応じて組織風土の改革や環境整備に取り組むことが必要である。

(4) デジタルを核に据えた経営の実践、企業コミュニケーション手法の刷新

デジタル化の進展に伴い、さまざまな企業の活動のプラットフォームも、個人とメディアの関係も、大幅に変わりつつある。

こうした中、企業としても、ブランディング、商品開発、販売、広告・宣伝など、あらゆる面で変化を先取りし、対応していく必要がある。

． おわりに

M世代の台頭と社会思潮の変化という米国の現実、数十年に一度という規模の不連続な変化であり、近い将来、日本、そして世界中で顕在化してくることが予想される。

今回、われわれは、こうした変化の規模とインパクトについて、強い確信を持つに至った。同時に、米国の大企業が、こうした変化を察知し、新たな価値観を踏まえて、それぞれの方法で、自らの事業と経営に活かしている様子がかがいがい知ることでもできた。

また、このような変化を、日本企業の特徴を強みとして発揮する上での「追い風」と捉えなおすことの可能性にも、思い至った。中長期的な視点に立った経営、幅広いステークホルダーを視野に入れた社会的責任経営などいわゆる「日本的経営」と、米国M世代が描く経済社会のあり方との親和性は高い。

米国のM世代が象徴する変化を、単なる一世代の動き、米国一国の現象と過小評価するか、「未来の経済社会」を指し示し、新たな可能性を開く鍵と見なすか、その判断と対処如何で企業の存続が決まる、と言っても過言ではない。

今年、経済同友会は創立70周年の節目を迎える。会を挙げて、日本の将来ビジョンを描き、発信をしていく一助として、当委員会としては、本ミッションの成果を踏まえてさらに議論と検討を進め、われわれが展望すべき未来の姿と、着目すべき変化の兆しについて、一石を投じたい。

以上

資料：基本日程、参加者一覧

(1) 基本日程

日	訪問先、活動内容
12月6日(日)	[成田 → ワシントン DC]
12月7日(月)	<ul style="list-style-type: none"> ○ピュー・リサーチ・センター (Pew Research Center) ○アメリカン・エンタープライズ研究所 (American Enterprise Institute) ○米国先端政策研究所 (Center for American Progress) ○S&R 財団 (S&R Foundation) <ul style="list-style-type: none"> ・ミレニアル世代社会起業家説明会傍聴 ・ミレニアル世代 JET プログラム経験者との懇談 ・ミレニアル世代社会起業家との懇談
12月8日(火)	<ul style="list-style-type: none"> ○経済開発委員会 (Committee for Economic Development) <p>[ワシントン DC → ニューヨーク]</p> <ul style="list-style-type: none"> ○メットライフ (Metlife, Inc.) ○ニューヨーク日米協会 (Japan Society) <ul style="list-style-type: none"> ・ミレニアル世代社会人との懇談
12月9日(水)	<ul style="list-style-type: none"> ○メリルリンチ証券 (Bank of America Merrill Lynch) ○グーグル (Google, Inc.) ○オグルヴィ & メイザー (Ogilvy & Mather) <p>[ニューヨーク 成田]</p>

(2) 参加者一覧

(敬称略)(所属、肩書は2015年12月現在)

団長	小林 いずみ	2015年度米州委員会 委員長 ANA ホールディングス、サントリーホールディングス、 三井物産 社外取締役
団員	岡田 晃	2015年度米州委員会 副委員長 全日本空輸 専務取締役執行役員
	蒲野 宏之	2015年度米州委員会 副委員長 蒲野綜合法律事務所 代表弁護士
	平野 英治	2015年度米州委員会 副委員長 メットライフ生命保険 取締役 代表執行役 副会長
	藤田 實	2015年度米州委員会 委員 オグルヴィ&メイザー・アジアパシフィック 相談役
事務局	奥 智之	経済同友会 政策調査部 担当部長



(経済開発委員会にて)