

ミレニアル世代がもたらす変化を先取りし、 企業の成長戦略の核に

2015 年度米州委員会 提言

2016 年 8 月 4 日

公益社団法人 経済同友会

目次

・はじめに	1
・問題提起：ミレニアル世代（M世代）の新しい価値観と日米の対応	
1．米国のM世代と社会の対応	
(1) 旧世代と大きく異なる米国M世代の特色・価値観	4
(2) M世代への対応を進める米国	5
2．日本のM世代と社会の対応	
(1) 米国と似ている日本の若者世代の特色・価値観	5
(2) 日本におけるM世代に対する認識不足とM世代の課題	6
・来たるべき変化の方向性とわれわれとしての向き合い方	
1．来たるべき変化の方向性	
(1) デジタル化とM世代価値観を背景とする産業の変化	7
(2) 消費者が主導権を握る企業との関係	8
(3) M世代人材の価値観が変える企業との関係	9
(4) 社会性重視の定着	10
2．われわれはいかに変化に向き合うか	
(1) 不可逆的な変化は不可避	11
(2) 変化を先取りし、経営者自ら変革を牽引	11
・2021年を迎える企業経営者と政府への提言	
1．企業経営者の取り組み	
(1) M世代消費者の価値観変化を先取りした事業の刷新	13
(2) M世代社員のやりがいを引き出す組織文化・制度の刷新	13
(3) 時代の変化を加速するM世代との対話、育成と関与	13
(4) 選ばれる企業たるための一層の社会性・透明性の発揮	14
2．政府の取り組み	
新事業創出・育成に資する規制やルールの方策	14
・おわりに	16
資料：2015年度米州委員会 委員会会合・正副委員長会議開催一覧	17
2015年度米州委員会名簿	19

．はじめに

米州委員会は、2015年度の活動を開始するにあたり、オバマ政権発足以来、米国において、政治・外交・経済、社会的な価値観など、あらゆる面で進みつつある大きな変化と、その変化を牽引すると言われる「ミレニアル世代（現在20～35才の若年層、以下「M世代」）¹」に着目し、調査を開始した。2015年12月には、米国を訪ねて、専門家ヒアリングやM世代本人との対話を行った²。

その結果を踏まえて取りまとめた報告書「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」において分析をしたように、米国のM世代は、消費行動、職業観、政治信条、社会的価値観など、あらゆる側面において、過去の世代とは大きく異なる。

また、この世代の成長と並行して、デジタル技術・機器が飛躍的に発展した。このような二つの潮流が相互に影響し合い、米国の社会・経済の仕組みに決定的で、不連続的な変化をもたらしている。

例えば、デジタル・ネイティブとして育ったM世代が、自らの価値観とデジタルの技術を組み合わせ、従来の産業構造を覆すような潜在力を持った新しい事業を生み出しており、世界中の人々のライフスタイルに影響を及ぼし始めている³。

Eコマース（電子商取引）やシェアリングエコノミー⁴の急成長、働くことに、社会との関わりを通じた充実感や大義を求め、自律的でフラットな組織に魅力を感じる「働き手」の増加、科学者と芸術家など、セクターや分野を超えたコラボレーションの展開など、米国において、変化の一部は既に顕在化している。

M世代が社会の中核を占める頃には、これまでとは全く異なる価値観が支配する、われわれの見たことのない米国の姿が出現しているのではないか。そして、米国企業は、そのような社会の変貌に先んじて、能動的に対応すべく、自らの経営姿勢や組織文化を見直し、新しい市場戦略を構築し始めている。

これに対し日本では、若者世代に関する分析はあっても、世代論・文化論的な視点に留まっており、若者を社会全体の変化の方向性を示す先行指標的な存在と見なす向きはない。また、今後起こりうる変化の規模と影響力、結果的に

¹ 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1981～96年生まれという分類を適用する。その人口は7,062万人（2014年）で、米国の総人口の22%を占める。2016年時点では20～35才であり、20年後には40～55才となる。

² 「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」
<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2015/160219b.html>

³ 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）などが代表格である。

⁴ シェアリングエコノミーとは、場所・乗り物・モノ・人（スキル）・資金などの遊休資産を、インターネット上のプラットフォームを介して、主に個人間で貸借、売買、交換する新しい経済の動き（シェアリングエコノミー協会）。

立ち現われてくる新しい社会・経済のあり方についても、十分な認識が持たれているとは言い難い。欧米では、既にM世代に関するこれまでの分析についての再検証や、さらにその次の世代に関する検討が始まっている中、日本は周回遅れの状況と言わざるを得ない⁵。

では日本の若者はどうなのだろうか。世代論に関する専門家や企業関係者、M世代に相当する日本の若者と意見交換を行った結果⁶、日米のM世代が、特色や価値観の面で、相当に共通点を持っていることが分かった。彼らはいずれも、低成長や格差拡大の時代に育ち、生まれつき、生活の前提としてデジタル技術・機器を駆使しており、インターネットを通じて、幅広いグローバルな問題に関する情報にさらされて育った点が共通している。

日米両国の決定的な違いは、若者世代とデジタル化が牽引する変化の規模とインパクト、スピード感に対する認識や危機感の違いであり、若者世代の力を活かすことへの姿勢の差に他ならない。M世代が社会の中核を占める頃までには、日米、そして各国の社会・経済は決定的な変化を遂げる。この変化に対する気づきや対応が今以上に遅れるならば、日本企業は相当の劣後を強いられることになるだろう。

企業経営者は、今からでも、やがて到来する変化を先取りし、経営戦略の刷新を図るべきである。

そのような危機感に基づき、本提言では、経営者への警鐘として、次の行動を呼びかける⁷。

1. M世代消費者の価値観変化を先取りした事業の刷新

Eコマース志向、経験・思い出重視の消費、シェアリングエコノミーなど、M世代の特色や価値観に合わせた事業創出、ビジネス・モデルの刷新を行うべく、商品開発、製造、販売、広告・宣伝など企業活動の全側面において、デジタル化を一層取り込む。

2. M世代社員のやりがいを引き出す組織文化・制度の刷新

M世代社員の働く目的や充実感、満足感を踏まえた人材活用という視点を基礎に置いて、優秀な人材獲得に向けた戦略を再検討するとともに、多様な働き方の許容、異質・多様な人材の協働推進、自律型・協働型の企業組織への刷新等の取り組みを具体化する。

⁵ M世代の次の世代はZ世代、K世代、センテニアル世代などと呼ばれ、定義は研究者により異なるが2016年時点で概ね20才未満に相当する。米国や英国では、既にこうした「次の世代」の特徴に着目し、経済社会への影響に関する分析を開始している。

⁶ 巻末資料に、分析を伺った専門家の方々を示した。また、企業の社員のご協力をいただき、日本のM世代本人との意見交換会を行った。

⁷ なお本提言は、M世代の消費行動、職業観など経済的・社会的価値観に焦点を当てており、国家観や政治信条といった価値観については、今後の検討課題とした。

3. 時代の変化を加速するM世代との対話、育成と関与

個々の企業にとって、社内の若手社員は、これからの市場や社会のあり方を予見する上で、貴重な情報源である。経営者は自らM世代社員と対話し、そこから学ぶとともに、彼らが事業刷新に関与する機会を提供する。また、事業を通じてさまざまな社会的課題、グローバルイシューの解決に取り組む若者との連携や支援を行う。

4. 選ばれる企業たるための一層の社会性・透明性の発揮

社会の要請に適切に応えることで、自社のブランド価値を高めるという戦略的視点から、対外的にも社内的にも、企業経営の透明性を高め、主体的・積極的に情報開示を進める。

5. 新事業創出・育成に資する規制やルールの策定

M世代の価値観とデジタル技術の融合によって、既存の規制の想定を超えた形で、新しいビジネスモデルが生まれ、広がっていく。このような中、新しい規制を設ける際には最小限に止め、既存の規制についても、新たなビジネス展開を妨げることのないよう見直すことで、日本における画期的な事業創出・拡大の機会を積極的に提供するべきである。世界市場が先行する海外の企業に席巻される前に、新しいモデルを日本で広め、世界市場への拡大を目指すという戦略的姿勢を取るべきである。

．問題提起：ミレニアル世代（M世代）の新しい価値観と日米の対応

日米両国のM世代の価値観は、従来世代のそれとは大きく異なる。こうした世代的な特性と、もはやM世代の生活に溶け込んでいるスマートフォンなどのデジタル機器・技術とが相互に作用することによって、消費行動や価値判断、仕事・職業に対する考え方という面でも、従来世代とは異なるパターンが顕在化しつつある。米国の企業が、こうしたM世代の特色・価値観への対応を進めているのに比べ、日本ではこうした変化に対する認識は不足している。

1．米国のM世代と社会の対応

(1) 旧世代と大きく異なる米国M世代の特色・価値観

米国ではM世代が注目されている。その影響力は社会・経済・政治に浸透してきており、企業行動や選挙などさまざまな分野において、現実に影響を与え始めている。M世代は、近い将来、社会の主流を担う世代となり、米国社会への影響力がさらに拡大するのは必至である⁸。

M世代は、インターネット常時接続が当然の時代に育ち、スマートフォンなどのデジタル機器に習熟しており、生活の全般にデジタル機器が関わっている点が、それまでの世代と大きく異なる。

調査の結果、M世代は、消費行動という面では、ブランド品や高額品など、見栄を張ったり、ステータスを得たりするための消費には関心が薄く、借用で済むものは購入や所有にこだわらないという特色があることが分かった。その一方、体験型の消費（旅行、コンサート、パーティーなど）を好み、その経験・体験をソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）において友人と共有することに喜びを感じる。また、健康や環境に良い生活、食品への志向が高い。そして、消費の判断材料としては、企業広告よりも、SNS等によって発信される、身近な友人や等身大の第三者による評価を重視する傾向が特徴的である。

社員や「働き手」としてみた場合、M世代は、働くことを通じた充実感、仕事の目的や大義、自らが情熱・熱意を持てる仕事に就くことを重視している。仕事を通じてより良い社会、世界の実現に貢献する意欲を持ち、自らの貢献について、確かな実感を得たいと希望する。また、企業等の組織内においては、チームワーク・協働といった水平的な関係や、階層が多くないフラットな組織

⁸ 米国主要世代の生年、人口、年齢（米国情勢調査局）

世代名	生年	人口(2014年)	年齢(2016年)	年齢(20年後)	期間
M世代	1981～1996年	7,062万人	20～35才	40～55才	16年間
X世代	1965～1980年	6,576万人	36～51才	56～71才	16年間
ベビーブーマー	1946～1964年	7,544万人	52～70才	72～90才	19年間

M世代は10～20年後に社会の主役を占める年齢となる。

構造を好むという特徴がある。

(2) M世代への対応を進める米国

米国では、社会全体に、こうしたM世代の特色・価値観やその影響力に対する認識が及び始める中、一部の企業は既に、それを意識し、企業活動全般の刷新に乗り出している。

ある大手自動車メーカーは、M世代に合わせた新車開発に取り組むとともに、マーケティング手法も、伝統的な方法とは全く異なる新しい手法へと転換することで成功した。多くの企業が、Eコマースへの対応に向けて体制を強化し、また、M世代が多く利用するユーチューブ（YouTube）に対応した、多種類の親しみやすい動画広告を制作している。

所有より借用というM世代の価値観とデジタル技術の普及とがあいまって、利用余地のあるモノ、空間、スキル（時間）などの価値を発見し、効率的な貸借を仲介するシェアリングエコノミー型の新事業も急拡大している。

また、M世代は社会や環境への意識が高い。このような将来の投資家を意識してか、環境に役立つ事業に資金用途を定めた環境債券（Green Bond）の市場が拡大するなど、社会的責任を重んじる投資の動きを後押ししているとの指摘もある⁹。

2. 日本のM世代と社会の対応

(1) 米国と似ている日本の若者世代の特色・価値観

米国のM世代にあたる日本の若者（2016年時点で20～35才）の人口は2,122万人（2014年）であり、日本の総人口の17%にあたる。

調査の結果、日本のM世代も、消費行動面や職業観・企業観などについて、米国と非常によく似た傾向を持つことが分かった。

日本のM世代が生まれ育ったのは、いわゆる「失われた20年」と言われる低成長とデフレの時代である。このため、日本の将来に不安を抱いていて、身の丈志向 自ら実感や手ごたえを得られる範囲で満足する、確実な見返りや保証を得たいといった志向 が強い。また、競争よりも協調を重んじる教育を受け、不景気の世の中を一人では乗り切れないとして、仲間同士の連帯感を大切にす。その一方、個性を尊重する教育を受けたため、自分なりの個性はしっかりと発揮し、グループ内での自分の立ち位置を確保したいとの気持ちを持つ。

職場においては、個人としての成長や充実感を得ることを目的とすると同時に、他の社員との出会いや連帯感を大切に、チームとして仕事に取り組む中で、

⁹ 環境債券の累積発行額は、2012年までは米ドル換算で100億ドル程度だったが、2013年以降に急増し、2015年には同860億ドルに達している（ブルームバーグ）。

互いに成長し合うことを目指す。また、個人として成長し、かつ社会にも役立つ仕事をしたいという考え方を持っている。

(2) 日本におけるM世代に対する認識不足とM世代の課題

米国ではM世代が、社会や経済全体に影響力を持つ存在という文脈で語られるのに対し、日本でのM世代に相当する若年世代は、「ゆとり世代」や「さとり世代」と呼ばれて論じられるものの、旧世代からは理解しにくい世代といった「世代論」に留まっている。

これは、少子高齢化が進む日本社会においては、消費市場セグメントひとつをとっても、貯蓄額が多く生活に余裕がある中高年層の方が期待されたり、社員の年齢別構成上の比率の高い中高年層に関する議論の方が、注目されたりしがちだからである。

日本のM世代が、米国と同様の特色や価値観を持つことは分かってきたが、社会を変えていく活力という点では、気になる面がある。

かつての日本の若者は、良い大学や企業に入り、良い結婚をして良い住まいを得ることが、人生の方向性として本人にも社会にも共有されていた。また、どうすればそのようなコースに到達できるか、という方法論も、ある程度自明であった。ところが、グローバル化の流れ、日本の長引く低成長、人口減少、溢れる情報の洪水は、こうした「定石」を大きく変化させた。一面で、若者はかつての世代よりも多様な人生の選択肢を持てるようになった。ただ、今の若い世代は、あまりに多くの選択肢と不透明な将来に直面し、人生設計から日常的な判断に至るまで、リスクを取るよりも、ヘッジする方向に向かっているように思われる。

例えば、若者の間では、まず「場」の正解を冷静につかんでから、自分の考えを決めるというような、「正解を外したくない」傾向が高まっていると言われる。ネット上の第三者の口コミ、ランキング評価が重宝されるのも、他者の総意に合わせれば安心という志向の現れとも言える。

また、米国M世代と同様に、「自分が周囲にどう思われているのか」を気にする傾向があり、SNSで「いいね！」や「フォロー」を得られることを喜ぶのも、共通の要因によるものだろう。

日本では、その場の空気を読み、相手の様子をみながら自分の意見を明確に言うのを避け、ぼかし言葉を使う傾向が強い。これは、SNSを通じて自分の発言や行動が可視化され、仲間が知ることになるため、もし正解を外すと恥ずかしいとの心理が働き、自分独自の意見を述べるのを、むしろ抑制するためとみられる¹⁰。

¹⁰ 電通 若者研究部代表 吉田将英氏からのヒアリングを参考とした。

． 来たるべき変化の方向性とわれわれとしての向き合い方

日本では、米国に比べて、M世代の影響力に対する社会的な認識が圧倒的に不足している。近い将来、従来の世代と異なる価値観を持つM世代は、確実に消費者や社員として社会の中核を占める。彼らが社会や企業の主役となる 10～20 年後には、経済や社会の姿は大きく様変わりをするという認識を持つべきである。

日本企業は、来たるべき変化を展望して、従来の延長線上にはない社会の姿を想定し、自社の変革に早急に取り組むべきである。

1． 来たるべき変化の方向性

(1) デジタル化とM世代価値観を背景とする産業の変化

今後、デジタル技術の革新はさらに進展し、それに伴い、多くの産業分野において、革新的な製品やサービスが速いスピードで生まれ、市場に投入されていくだろう¹¹。

例えばスマートフォンは、消費、情報入手、コミュニケーションなど生活すべてにおいて、時間や場所の制約を超えたプラットフォームとして確立されつつある。スマートフォンを支えるデジタル通信の高速化に伴い、通信容量や利用可能地域、費用面での制約は逡減していく。それと並行して、これらのデジタル機器自体も薄型軽量化・多機能化され、自動車や公共交通機関、その他社会インフラとの関係が進んでいくだろう。こうした動きに対応できない事業者は、業種・業界を問わず、いずれ市場からの退場を迫られることになるだろう。

パソコン、テレビ、車載端末なども高度化が進むと思われるが、個人が常に携帯できる点で、スマートフォンは最も利活用される機器となる。現行の小さな画面という制約を克服する技術も開発されつつある¹²。

M世代は、革新的なデジタル技術・機器の進歩と並行して育った初めての世代である。M世代の新しい価値観とデジタル技術の相乗効果により、従来の産業の垣根、分類を塗り変えるような新しい事業が生まれ、成長していく。

所有よりも借用、物よりも経験といったM世代の価値観とデジタル技術から生まれた新ビジネスの典型が、カーシェアリングやライドシェア¹³であり、特

¹¹ デジタル技術を駆使してきたアマゾンの全世界売上げは、2005 年に 85 億ドル、2010 年に 342 億ドル、2015 年に 1,070 億ドルと驚異的な急成長を遂げている。

¹² サムスは折りたためるスクリーンを持つスマートフォンを 2017 年 2 月に発表予定との報道がある（ブルームバーグ）。

<http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-06-07/samsung-said-to-consider-phones-with-bendable-screens-for-2017-ip4tgwz9>

¹³ ライドシェアはシェアリングエコノミーの一形態で、自動車の有償相乗りを仲介する事業。米国のウーバーの配車サービスもライドシェアの一種である。

に公共交通機関が発達した都市においては、自家用車の保有数を激減させる潜在力を持つ。

デジタル・ネイティブとして育ったM世代自身が、今後のデジタル機器の高度化、通信高速化、低コスト化を戦略的に利用して、こうした新ビジネスの拡大を進めること、あるいは、全く予想していなかったビジネスを起こすことを想定しておくべきである。

(2) 消費者が主導権を握る企業との関係

M世代が消費者の主演となり、デジタル化が進む時代に、消費行動は大きく変化し、消費者と企業の関係にも劇的な変化が予想される。

消費者と企業をつなぐチャネルとしての広告は一変する。従来の広告は、マスメディア経由、企業から消費者への一方向的な情報提供であり、消費者は受け身の存在だった。これからの消費者は、SNS やネット上の評価情報を集め、分析してから製品・サービスを購入する行動が定着し、消費者はますます「賢く」なる。

M世代は、ステータスとしての物の購入への関心が薄く、また、価格と価値を自分なりの価値観でしっかりと見極める消費者でもある。所有・借用の選択肢も増えるため、消費者の力は一層強くなる。

すると企業には、こうした賢く、強くなった消費者が求めるような製品の開発や販売戦略が必要となる。M世代の消費者に支持されて伸びているのが、月間定額料金で映画やドラマが見放題となるネットフリックス（Netflix）やフールー（Hulu）の動画配信サービスである。こうしたサブスクリプション・モデル（定額サービスモデル）と呼ばれる事業形態が注目されている¹⁴。

また、そのような消費者の気持ちを掴むためには、従来型の広告とは異なり、訴求対象ごとに多種類の広告を制作して、デジタル・メディアに展開したり、消費者の共感を得られるようなストーリー仕立ての広告を制作することが必要になる¹⁵。

かつては、供給者の立場にある企業が、圧倒的な情報を持ち、消費者に情報や製品を提供する、ある種の上下関係があったと言えるが、シェアリングエコノミーの多くのモデルにおいては、プラットフォームを利用する供給者と需要者（消費者）の関係は対等である。

このように、消費者と企業の関係において、主導権は消費者側に移る。

¹⁴ シェアリングエコノミー協会代表理事 重松大輔氏の指摘による。

¹⁵ 米国ミッション時に訪ねた Google New York Office や広告代理大手 Ogilvy & Mather の指摘による。

(3) M世代人材の価値観が変える企業との関係

M世代のような価値観が社会に浸透し、従来と異なる「働き方」を求める「働き手」が増えるに伴い、人事制度や組織の枠組みという面でも、「人と組織の新たな関係」を前提に置く必要が生じてくる¹⁶。

転職もいとわない自己実現重視の働き方の定着

M世代社員は、働き、キャリアを積む上では、自分の個性・能力を活かせる仕事に就き、知識・技術を身に付け、自分を成長させ、個人としての充実感を得ることを重視している。M世代にとって、終身雇用、年功序列や給与体系などの制度自体よりも、働く目的や自己実現を果たせる組織・制度かどうか、より重要となる。こうした価値観のM世代が社員の主役となる時代には、働く目的に合わない場合は、社員が転職していくことが一般化する。

無意味となる「本業」「副業」「兼業」といった区別

シェアリングエコノミー分野での「副業」は拡がりを見せているが、今後は「本業」「副業」「兼業」といった区別が無意味になる。特定のスキルに秀でた個人は、デジタル・プラットフォームを通じて、複数の発注元から特定の仕事を請け負うことが容易になる。既に、自宅でパソコンを使ってできる仕事による収入が、本業を上回る例が発生している。

会社に対する帰属意識が薄く、一企業で長く働くことを良しとしない働き手の比率は、着実に増えていく。既に、転職を通じて、長いキャリアの中で複数の組織での勤務を経験することは、当然の世の中になってきた。この先にあるのは、個人が自らのスキルや能力を、同時並行的に複数の組織に提供し、対価を得るような、人材と組織との関係の拡張、多様化である。

それに伴い、特定勤務先への帰属を前提とした既存の労働法制や社会保障制度は、抜本的改革が必要となる。

定着する優秀な人材層の大企業離れ

働く場での充実感を重視するM世代は、特に米国では、大企業よりも、自分の貢献の実感が得られやすい中小企業や起業を選ぶ例が増えている。日本でも優秀な人材層が、大企業や官庁へ就職せずに、起業家・NPO代表として自立する例、あるいは大企業でのキャリアを捨て、起業する例が増えてきている。M世代の中でも優秀な社員ほど、流出してしまうリスクがある。

¹⁶ リクルートワークス研究所主幹研究員 豊田義博氏からのヒアリングを主に参考とした。

革新的な価値創造に必要なダイバーシティの浸透

これから、日本企業が持続的に成長を遂げていくためには、「ゼロから1を生む」ような、革新的な価値創造と生産性の向上に取り組むことが不可欠である。

それを可能にするために、国籍、性別、職種や専門性など、あらゆる面でのダイバーシティを促進し、異種・多様な人材の間で協業・協力を促すことが、経営の重要課題となる。

米国のM世代は、人種的多様性が進む中で育っており、自分とは異なる属性、背景の人材との協働にも抵抗がないと言われている。その延長線上で、例えば科学者と芸術家など、従来は考えられなかった専門人材の組み合わせチームによる新製品・サービス開発などに熱心に取り組む。

このようなM世代の特色・価値観は、ダイバーシティ活用時代の人材要請に適合していることから、M世代が価値創造の主役となっていく。

一般化する対等型・自律型・協働型組織

M世代は、チームワーク・協働といった水平的な関係に基づき、自律的に、自分として納得がいく働き方ができる組織ならば、熱心に仕事に取り組む傾向がある。社内だけでなく、他社との共同開発・共同事業が拡大する方向性からも、対等型・自律型・協働型の組織が相応しく、一般化していく。M世代の価値観に合うこのような組織は、今後の先進国企業の競争力の鍵となる独創性や高生産性を生み出す観点からも適していると言われている¹⁷。

(4) 社会性重視の定着

M世代社員の忠誠心の対象は、企業という組織そのものから、仕事自体やその社会的な意義に変化している。M世代は、消費者としても社員としても、企業の社会性や透明性への意識が高い。また、問題意識の高いM世代の間では、社会や世界の課題解決に貢献できるような事業を、デジタル技術を活用しつつ起業する例が増加している。

企業の社会性への関心が高く、SNS を利活用するM世代は、自分が重要と思う情報を発見し、一瞬で拡散させる力を持つ。このような中、企業活動に対する社会の監視、要請は高まり、万一、反社会的行動があれば、批判が殺到する。

逆に、企業や経営者が、社会や環境への貢献を、企業としてもあるいは経営者個人としても継続的に行っている場合は、M世代から厚い支持を得られる。

¹⁷ ゲイリー・ハメル (London School of Business 客員教授)「経営は何をすべきか」(ダイヤモンド社)

2. われわれはいかに変化に向き合うか

(1) 不可逆的な変化は不可避

これまでに述べたような、M世代の影響に伴う経済や社会の変化は、不可逆的である。それは、デジタル化というプラットフォームの一方向的、不可逆的な変化とM世代が連動しているからであり、また、時間の経過とともに、M世代が社会の中心世代になるからである。

さらに、M世代の価値観は、日米はもとより、欧州やアジアの豊かな地域においてもほぼ同様と推測され、こうした変化はグローバルな広がりを持つ現象になる¹⁸。

こうした変化を捉えた、新ビジネスの典型例が、米国の新興企業によるシェアリングエコノミーやライドシェア分野での事業であり、その成長と世界展開は急速である¹⁹。

M世代がもたらす変化を先取りできない企業は、気が付けばいつの間にか、市場からの退場や淘汰を迫られることになる。

(2) 変化を先取りし、経営者自ら変革を牽引

こうした不可逆的な変化が起こりつつあることを踏まえ、日本企業は、変化を先取りし、新しい価値観を拡げていく消費者や社員に、むしろ先行するほどの速度で自らを変革し、競争力を強化することが不可欠であり、それを牽引するのは経営者の役割である。

例えば、本委員会の米国ミッション時に訪ねた米国大手企業の CEO は、自社の若手社員を自宅に招き、自らは聞き役に回り、若手世代の消費、企業、社会についての新しい価値観を把握して、経営に活かそうとしていた。若手社員こそ、将来の市場や企業組織のあり方が、どのように変化し、どのような戦略が相応しいかを考えるためのヒントを持っている貴重な存在と位置付け、経営者が若手に学ぶという姿勢を示していた。

変化を先取りして、自社の変革を図る決断は経営トップにしかできない。それは、今後主役となる世代の消費者や社員が、どのような価値観の下で、どの

¹⁸ ちなみにスマートフォンの国別普及率（2015年）は、日本54%、韓国83%、中国74%、台湾67%、シンガポール88%、マレーシア51%、インドネシア43%である（アウンコンサルティングの調査より）。アジアの中で日本は決して高い方ではない。スマートフォン普及率が高いアジアの国において、日本よりも先に、ライドシェアなど革新的なビジネスモデルの展開が進んでいる。

¹⁹ 配車サービスやライドシェアのウーバーは、2009年の米国サンフランシスコでの創業後、2011年に米国他都市とフランス・パリに進出。2012年にカナダ、英国、豪州に進出後、世界展開を加速し、2016年5月時点で、世界66ヶ国450都市に進出している。

ような行動変化を起こしていくのかを掴み、経済・社会の変化を見極め、どのような企業に変貌していくべきかの将来ビジョンを創り、実行していくことである。

1 . 企業経営者の取り組み

(1) M世代消費者の価値観変化を先取りした事業の刷新

M世代が主役世代となる頃には、Eコマースはさらに普及する。また、消費・所有中心の経済に加えて、共同利用、経験・思い出作り、共感などに基づく経済が拡がり、産業の勢力図の激変も予想される。企業は、このような消費者の価値観の変化を先取りし、製品・サービスやビジネスモデルをゼロベースで刷新していくべきである。

また、このような環境の下、企業にとっては、商品開発、製造、販売、広告・宣伝など活動の全側面において、M世代とは切り離せないデジタル化を一層取り込むことが必須となる。例えば、消費者がスマートフォン操作により行う自社の商取引が、時間を問わず円滑に可能となるような体制づくりが必要となる。

(2) M世代社員のやりがいを引き出す組織文化・制度の刷新

M世代社員は、職場での充実感、仕事の目的や大義を重視する価値観を持つ。経営者は、M世代の充実感を確保して意欲を引き出していくために、人事制度はもとより、組織文化や、あらゆる制度の抜本的な刷新を図るべきである。

複数企業との契約者など多様な働き方をする社員を含む、優良人材の確保を図る必要がある。そのためには、年令に拘らず機会を与えるべきである。また、独創性ある製品・サービスの開発を推進するために、ダイバーシティに富む異質人材の協働・協力を推進すべきである。例えば、企業活動全般のデジタル化・定型化が進む中、敢えてアナログ的・人間的な感性に優れる人材の力を活かして、製品・サービスに新たな価値を付加し、差別化を図る。このような協働を実現するため、M世代の意欲を引き出しやすい対等型・自律型・協働型の企業組織への刷新が不可欠である。

(3) 時代の変化を加速するM世代との対話、育成と関与

変化に対応する経営のためには、M世代の特色や価値観を持つ社内の若手社員の活躍が鍵となる。企業経営者は、彼らと直接対話し、最新の消費者の価値観を肌感覚で知ること、早急に着手するべきだ。若手社員の活躍推進と、革新的なビジネスの創出に向けて、優秀なM世代社員の早期登用も増やしていくべきである。

デジタル技術・機器は今後さらに発達し、リアルとヴァーチャルが融合した経済が広がっていく。将来を見通しにくい時代にあって、身の丈志向、リスク

ヘッジ型の人生観を持つと言われるM世代に対しては、デジタル・ネイティブである彼らこそ、新しい経済、新しい産業の担い手であると呼びかけ、挑戦の機会を与えるべきである。

また、他者が決めた既存の「正解」を先に探す傾向のあるM世代には、異業種企業との協働やそこへの出向といった、自社の同僚に頼れない環境を与え、主体性を発揮して自らが他者と協力しながら創造し、解決策を生み出すといった経験を積ませるべきである。

また、日本にも、社会や世界の課題解決と、採算性確保が両立できるような社会起業を目指す若者が存在する。収益目的の起業、社会起業を問わず、起業に取り組む若者達は、日本の創造性や成長力を生み出す潜在力を持つ。経営者はこうした若者に対し、自社との連携や自社事業への取り込みを戦略的に考え、励まし、積極的に関与していくべきである。

(4) 選ばれる企業たるための一層の社会性・透明性の発揮

消費者、投資家からの信頼を得るために、そして優秀な社員を確保し続けるためには、企業は従来にも増して、社会課題や環境への貢献といった社会性を発揮していくことが求められる。

インターネットを通じた情報拡散の時代には、対外的にも社内的にも、企業経営の透明性を高め、主体的・積極的に情報開示を進めるべきである。これは、ネガティブな事態を防ぐというより、企業の社会課題解決への貢献を訴え、自社のブランド価値を高める戦略的視点で進めるべきである。

また、中長期的視点や、「三方よし」など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を重視する日本の企業文化と、社会や環境への貢献といった非財務的価値を重視するM世代が求める企業像の親和性は高い。日本企業はこの点を、M世代投資家を意識したIR活動などで、積極的に訴求していくべきである。

2. 政府の取り組み

新事業創出・育成に資する規制やルールの策定

M世代の価値観とデジタル技術の融合などによる新しいビジネスの考案や展開は、世界各地で発生し、急速に成長している。日本では、例えば、シェアリングエコノミーなどの新産業が伸び始めると、既存産業は競争を恐れ、行政に保護を求める。それを受けた行政が許認可に慎重となるといった規制による既存産業保護が続いてきた。しかし、スピードが問われるデジタル時代に、日本が対応を怠れば、短期間に、新事業モデルが世界市場を席卷し、規模や競争力の点で日本が取り残されるのは確実である。

政府は、新しい規制は最小限にとどめ、既存の規制の適用が新しいビジネスの発展を妨げないことを基本方針とすべきである。消費者保護・安全確保は大切であるが、それを口実とした実質的参入規制は許されない。日本の経済成長のためには、革新的なビジネスモデルに、日本での事業機会を積極的に与え、日本で試行・先行させ、早期に世界市場への拡大を目指す積極姿勢で臨むべきである。

. おわりに

米国での調査で、M世代には、デジタルという技術の活用力と、環境を大切に、より良い社会を希求する思いとが並存していることが認識できた。M世代の社会起業家達は、社会貢献と採算を両立させるモデルを、デジタルの力を借りながら実現して、寄付などとは異なり持続可能性の高い社会課題の解決方法を模索していた。

この背景には、M世代がデジタルの発展と並行して育つとともに、世界金融危機、企業倒産や失業、格差の拡大、気候変動問題の深刻化など、さまざまな社会課題を目の当たりにしてきたことが影響しているだろう。

こうした社会課題に対し、自ら貢献できることを考えた結果、環境にも優しく、コストも抑えられ、物をより有効に活用できる経済として、シェアリングエコノミーのモデルが生み出され、また、そのユーザーとしての新しい生き方が広まってきている。

企業の新しいビジネスモデルは、実現したい何らかの「ニーズ」「価値」または「課題解決」と、実現手段としての「テクノロジー（デジタル）」との組み合わせから生まれる。これからの世界では、人類が、環境破壊、高齢化、格差などのさまざまな社会課題の挑戦を抱え続けることが避けられない。そうした中、企業は、「社会課題解決、共有型経済、環境配慮」と「テクノロジー（デジタル）」とを組み合わせたモデルを創ることで、持続可能性の高い世界の実現に貢献できる。

M世代は、デジタル・ネイティブであり、技術への親和性や活用力を持ち、かつ、社会課題への感性や関心が高い。こうした特色を持つM世代は、これからの企業が新しいビジネスモデルを創出していく上で、重要な戦力だと言えるだろう。M世代は、社会・経済の価値観変化をもたらすだけでなく、新事業の創造や、社会課題の解決の上でも鍵となる世代なのである。

経営トップは、このように成長と発展の担い手となり得るM世代に、これまで以上に目を向けて、M世代がもたらす社会・経済の変化を予測し、M世代から学び、そして、M世代の活躍に向けて、積極的かつ戦略的に取り組んでいくべきである。

以上

資料

2015 年度米州委員会 委員会会合・正副委員長会議開催一覧

会合名・開催日	講演者	所属先・役職	テーマ
2015 年			
第 1 回正副 7 月 8 日			委員会運営方針審議
第 1 回委員会 8 月 4 日	久能 祐子	S & R 財団理事長	委員会活動方針審議 米国の経営者の立場から 見た企業の価値と役割
第 2 回正副 9 月 8 日	David Asher Brian Kelly	Vital Financial LLC 代表 Asian Century Quest Capital 代表	アジアの経済・金融の 激動
第 3 回正副 10 月 13 日	Susan Segal Eric Farnsworth	Council of the Americas 代表 Council of the Americas 副代表	中南米の現状と展望
第 4 回正副 10 月 16 日			米国ミッション派遣と 今後の委員会運営方針
第 2 回委員会 10 月 20 日	横江 公美	政治アナリスト	米国の思潮変化とミレニ アル世代
第 3 回委員会 11 月 11 日	Douglas Bergner Ian Graig	Global Policy Group 共同創業者 Global Policy Group 共同創業者	米国における時事的課題 と展望
第 4 回委員会 11 月 16 日	渋澤 健 小沼 大地 米良 はるか	コモンズ投信 会長 特定非営利活動法人クロスフィ ールズ 共同創業者・代表理事 READYFOR 代表取締役 CEO	「社会的インパクト投 資」と米国社会の変化
2016 年			
第 5 回正副 2 月 1 日			米国ミッションの結果と 報告書、委員会運営方針
第 5 回委員会 3 月 3 日	吉田 将英	電通 若者研究部代表	日本のミレニアル世代が もたらす未来
第 6 回委員会 3 月 31 日	Chris Hostetter	トヨタ自動車 TMA-Japan 室長	米国の若者世代
第 7 回委員会 5 月 13 日	豊田 義博	リクルートワークス研究所 主幹研究員	日本のミレニアル世代の 職業観・労働観と企業の 将来像
第 8 回委員会 6 月 3 日	重松 大輔	シェアリングエコノミー協会 代表理事	日米のシェアリングエコ ノミーの現状と将来
第 6 回正副 6 月 3 日			提言骨子案審議

第7回正副 6月27日			提言案審議
第9回委員会 7月6日			提言案審議

米国のM世代との意見交換会

日程	概要
2015年12月7日および8日	米国ミッション中に、ワシントンDCおよびニューヨークの企業、官庁、NPOなどに勤務するM世代合計24名の方々との意見交換を行った。

日本のM世代との意見交換会

日程	概要
2016年6月10日および14日	在京の日本企業6社のM世代の社員合計11名の方々との意見交換を行った。

2015年度 米州委員会 委員名簿

(2016年3月現在、敬称略)

委員長

小林 いずみ (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)

副委員長

稲垣 泰弘 (コマツ 常務執行役員)
岩村 水樹 (グーグル 専務執行役員 CMO アジア太平洋地域 マネージングディレクター)
岡田 晃 (全日本空輸 専務取締役執行役員)
蒲野 宏之 (蒲野総合法律事務所 代表弁護士)
昆 政彦 (スリーエム ジャパン 取締役副社長執行役員)
渋澤 健 (シブサワ・アンド・カンパニー 代表取締役)
平野 英治 (メットライフ生命保険 取締役 代表執行役 副会長)
松村 はるみ (LIXILグループ 執行役専務)
武者 陵司 (武者リサーチ 代表)
ティモシー W. ラティモア (メリルリンチ日本証券 取締役社長)

委員

浅井 勇介 (RGAリインシュアランスカンパニー 日本支店
日本における代表者兼CEO)
我妻 文男 (共栄セキュリティーサービス 取締役会長)
荒木 幹夫 (日本経済研究所 理事長)
諫山 滋 (三井化学 取締役常務執行役員)
内田 晴康 (森・濱田松本法律事務所 シニアパートナー共同経営者)
内山 英世 (朝日税理士法人 顧問)
大岡 哲 (大岡記念財団 理事長)
大久保 和孝 (新日本有限責任監査法人 経営専務理事)
大塚 俊彦 (EMCジャパン 取締役社長)
大西 賢 (日本航空 取締役会長)
岡本 実 (タイコ エレクトロニクス ジャパン 取締役会長 (職務執行者))
小川 恒弘 (帝人 常務執行役員)
小川 陽一郎 (デロイト トーマツ CEO)
小野 俊彦
小野寺 純子 (GKデザイン機構 取締役事務長)
小幡 尚孝 (三菱UFJリース 相談役)
鎌田 勇 (ジェイビル・サーキット・インク コーポレート名誉顧問)
鴨居 達哉 (マーサージャパン 取締役社長)
河村 肇 (丸紅 執行役員)

川 村 喜 久 (D I C グラフィックス 取締役会長)
 木 下 信 行 (アフラック (アメリカファミリー-生命保険) シニアアドバイザー)
 草 原 繁 (リクルートホールディングス 取締役常務執行役員)
 藏 原 文 秋 (三井住友銀行 専務執行役員)
 高 坂 節 三 (日本漢字能力検定協会 代表理事 会長)
 小 島 秀 樹 (小島国際法律事務所 弁護士・代表パートナー)
 斎 藤 一 志 (三井不動産 取締役 専務執行役員)
 酒 井 重 人 (グッゲンハイム パートナーズ 取締役社長)
 佐久間 万 夫 (E パートナー 取締役社長)
 笹 田 珠 生 (メリルリンチ日本証券 投資銀行部門 副会長
 マネジングディレクター)
 澤 田 純 (日本電信電話 取締役副社長)
 下 村 満 子 (東京顕微鏡院 特別顧問)
 新 芝 宏 之 (岡三証券グループ 取締役社長)
 杉 本 文 秀 (長島・大野・常松法律事務所 マネージング・パートナー)
 曾 谷 太 (ソマール 取締役社長)
 高 島 幸 一 (高島 取締役社長)
 高 橋 修 (日本ユニシス 顧問)
 高 橋 秀 行 (ステート・ストリート信託銀行 取締役会長)
 高 橋 衛 (HAUTPONT 研究所 代表)
 高 橋 征 夫 (イマジエティック 代表取締役)
 多 田 幸 雄 (双日総合研究所 取締役社長)
 橘 憲 正 (タチバナエステート 取締役会長)
 田 中 達 郎 (シティグループ・ジャパン・ホールディングス 取締役会長)
 田 中 秀 夫 (エー・ディー・ワークス 取締役社長兼 C E O)
 田 幡 直 樹 (日本経済研究所 シニアアドバイザー)
 玉 越 良 介 (三菱東京 U F J 銀行 特別顧問)
 竹 馬 晃 (横浜倉庫 取締役副会長)
 津 川 清 (OFFICE TSUGAWA 代表)
 津 坂 純 (日本産業推進機構 取締役社長・創業メンバー)
 辻 本 博 圭 (近鉄エクスプレス 相談役)
 手 納 美 枝 (アカシアジャパン・デルタポイント 代表取締役)
 同 前 雅 弘 (大和証券グループ本社 名誉顧問)
 長 江 洋 一 (六興電気 取締役兼代表執行役社長)
 中 谷 昇 (ジャステック 取締役社長)
 中 谷 康 夫 (日立物流 執行役社長兼取締役)
 長 門 正 貢 (ゆうちょ銀行 取締役兼代表執行役社長)
 中 野 重 行 (総合メディカル 上席執行役員)
 ブライアン ネルソン (B N C 創業者 兼 取締役社長)

林 明 夫 (開倫塾 取締役社長)
平 尾 光 司 (昭和女子大学 学事顧問)
ハリー・A・ヒル (オークローンマーケティング 取締役社長)
福 島 忠 敬 (日建ラス工業 取締役社長)
藤 田 實 (カシミア・アンド・メジャー・アジアノ大洋州 相談役)
古 川 紘 一 (森永乳業 顧問)
古 田 英 明 (縄文アソシエイツ 代表取締役)
堀 田 康 之 (キッツ 取締役社長)
本 田 博 人 (シーメンス 専務執行役員)
松 居 克 彦 (松居アソシエイツ 代表)
キャシー・松井 (ゴールドマン・サックス証券 副会長)
宮 田 孝 一 (三井住友フィナンシャルグループ 取締役社長)
森 口 隆 宏 (JPモルガン証券 取締役会長)
森 田 均 (マニユライフ生命保険 代表執行役)
山 脇 康 (日本郵船 顧問)
吉 田 晴 乃 (BTジャパン 取締役社長)
ポール 与那嶺 (日本アイ・ビー・エム 取締役社長)
林 原 行 雄 (日本写真印刷 顧問)

事務局

樋 口 麻紀子 (経済同友会 政策調査部 次長)
奥 智 之 (経済同友会 政策調査部 担当部長)
渚 壮 平 (経済同友会 政策調査部 マネジャー)