

# 企業経営者は ミレニアル世代の価値観を 先取りした改革を

米州委員会 (2015年度)  
委員長／小林 いずみ

(インタビューは8月9日に実施)

米国では「ミレニアル世代」(現在20～35歳の若年層)の割合が労働力の35%に達し、その存在感が増している。米国企業は経営姿勢や組織文化を見直し、新しい時代に向けた市場戦略を構築し始めている。それに対し、日本企業の多くは認識も対応も遅れているのが現状だ。ミレニアル世代の特徴や企業が取るべき姿勢について、小林いずみ委員長が語った。



## 米国のM世代の特徴は 日本の同世代にも当てはまる

米国のミレニアル世代(以下M世代)の大きな特徴は、多様な角度で物事を見ていることです。例えば消費行動では、安価な商品を追うのではなく、価格と価値のバランスを重視し、賢い消費者になろうとします。それを可能にしているのが社会のデジタル化で、M世代はインターネットを通じてさまざまな情報を得ています。それも企業からの情報だけでなく、SNSなどを通じて、物事を多面的に判断しています。

労働者としては、自分が働く会社が社会や環境にどのような貢献をしているか、さらにそこにどれだけ自分が参画できるかを重視しています。また、所得の多寡は必ずしも最重要ではなく、働く場での充実感、達成感こそ大事と考えています。こうした価値観の背景には、M世代が育った1990～2000年代に所得格差が拡大したこと、2000年代にITバブル崩壊や世界金融危機を目の当たりにしたこと、M世代自身も就職難や本人・家族の失業、家計所得の減

少などを経験したことなどの影響があると考えられます。

米国のM世代の特徴は、日本の同世代にも当てはまります。日本でもデジタル化が進展し、さらに「失われた20年」の間に経済的な困難が身近にあったことなどが共通しているからです。

## 経験・体験に意義を見だし モノの所有にこだわらない

M世代の消費行動には、いくつかの特徴があります。一つは、モノを買うことより、旅行や食事などの経験・体験に意義を見出すことです。そもそも、所有すること自体に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ります。現在急成長している自動車の配車サービスを行うウーバーや、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などのユーザーが、M世代に多いことから納得できます。

近い将来、M世代は社会の主流を担う世代となり、経済への影響力が拡大するのは必至です。そこで、米国の企業はM世代の消費傾向に対応すべく、E

コマースへの体制を強化したり、シェアリングエコノミー型の事業を拡大したりしています。

それに対して、日本企業のM世代についての認識は圧倒的に不足しています。その理由は、日本企業ではM世代よりも人口が多く消費余力がある、もっと上の世代をターゲットにした戦略を取っているためです。しかし、日本でもM世代による消費への影響が確実に高まっていくはずで、対策を怠る企業は、市場からの退場や淘汰を迫られることになるでしょう。

## 経営者自らM世代の声に 耳を傾けていくことが重要

働き手としてのM世代は、単に企業内で昇進するより、自分自身がどう成長できるかを重視しています。企業がM世代を育成する場合は、さまざまな現場で多くの業務を経験させて、成長の機会を与えることが大切です。「俺の背中を見ろ」という昔ながらの育成スタイルは通じません。チャレンジの機会を与え、達成感を持たせることが重要といえます。加えて、M世代は仕事

**小林 いずみ 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

1959年東京都生まれ。81年成蹊大学文学部卒業。2001年メリルリンチ日本証券取締役社長、08年世界銀行グループ多数国間投資保証機関長官などを経て、13年ANAホールディングス、サントリーホールディングス社外取締役、14年三井物産社外取締役。02年10月経済同友会入会。05～06年度幹事、07～08年度副代表幹事。10年3月退会、13年10月復帰。14年度幹事、15年度より副代表幹事。15年度米州委員会委員長、16年度教育改革委員会委員長。

を通じて社会に貢献したいと考える傾向が強いので、自社が社会に対してどういった貢献をしているのかを明確に伝えることが必要です。

また、米国のM世代は人種的多様性が進む中で育ったため、自分と異なる属性・背景の人材との協働に抵抗がなく、例えば科学者と芸術家など、従来では考えられなかった人材の組み合わせにより、新しい価値を生み出しています。

M世代が社会の中心になるにつれて、現在の経営者世代の価値観では想像できない世界が到来すると思われまます。経営者は目を開き、若者の世界で何が起きているかを知らなくてはなりません。そのためには、経営者自ら、成長と発展の担い手となるM世代の声に耳を傾け、変革を牽引していくことが重要です。

日本企業の「三方よし」という価値観やそれに基づく行動は、M世代には魅力的に映ります。日本企業はそれを高めて社内外に発信することで、新しいビジネスチャンスが生まれ、M世代からみた企業価値も高められるのです。

提言概要(8月4日発表)

## 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

### 提言 I 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・思い出づくり、共感などに基づく経済が広がり、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。

#### (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

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とする社員を含む、優良人材の確保を図る必要がある。そのためには、年齢にかかわ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。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により早急に着手するべきだ。

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。

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は日本にも存在する。起業に取り組む若者たちは、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

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。

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。

### 提言 II 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、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。

\*詳しくは、<http://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2016/160804a.html>