次世代を担う「ミレニアル世代」「ジェネレーション Z」
ー米国における世代（Generations）についてー

中沢 潔
JETRO/IPA New York

1　サマリー

「ミレニアル世代」の集中力持続時間は 12 秒、それに続く「ジェネレーション Z」のそれは 8 秒であるという[1]。

米国で広く用いられている世代別定義によれば、「1981～96 年までに生まれた人口（2018 年時点で 22～37 歳の人口）」が「ミレニアル世代」、1997 年以降に生まれた人口層が「ポストミレニアル世代」とされている（「ジェネレーション Z」とも呼ばれており、ここではこれを使う。）。

社会全体において存在感を増すこれらの世代を、マーケティングに限らず、人材、政治、教育の対象として捉えた際、以下の傾向が見られる。また、関係する事例として記載の例を取り上げた。

〇人材獲得・維持

ミレニアル世代が企業に魅力を感じる共通点として、①キャリアアップの機会、②社会への貢献、③柔軟な勤務体制、④ヘルスケア及び家族に関する福利厚生、⑤学生ローンの返済支援の 5 点が挙げられる。

- Boston Consulting Group 社：ワーク・ライフバランス重視、スペースを共有するというコンセプトを導入。
- Netflix 社：与えられた職務を期日までに完了すれば働く場所や時間は一切問わない。

〇政治

ミレニアル世代は他の年長世代と比べ、突出してリベラルな思想を持っている。また、世界的テロや学校での銃乱射事件、金融危機と経済不況といった不安定な社会で育った米国のジェネレーション Z は、白人が人種の多数派を占める最後の世代となる世代となる見込みであり、多様性を受け入れ同性愛結婚の合法化や公民権を支持するなど、社会問題には穏健なリベラルな見方を示す一方、財政・安全保障問題には穏健な保守的な見方をする傾向にあるとする研究もある。

- theSkimm 社：ミレニアル世代の女性向けに政治ニュースなどをサブスクリプション形式で毎朝配信。「No Excuses（言い訳なし）」と称する超党派のデジタル情報サイトを立ち上げ。

〇教育

ジェネレーション Z はミレニアル世代に比べ、YouTube や学習アプリ／インタラクティブゲームといったオンラインツールを介した学習形態をより好む傾向にある一方、ミレニアル世代ほど自主学習を好まず、教師主導の学習形態やクラスメイトと直接協力して進めるグループ学習をミレニアル世代より好む傾向にある。また、ジェネレーション Z の 75%が大学に進学しなくても優れた教育を受けられる道は他にあると考えているとする調査もある。

- ミネルヴァ大学（Minerva Schools at KGI）：2 年目以降の講義は全てオンラインで行い、海外で生活してキャップストーンプロジェクトとしてビジネスプランや新たなテクノロジーを発表。
- アンカレッジ（UnCollege）：「ギャップ・イヤープログラム」等を提供。

米国ではマーケティング戦略を展開する上で、ジェネレーション Z に続く世代は「ジェネレーションα（アルファ）」と呼ばれており、ミレニアル世代の子供たちにあたる 2010～2025 年頃までに生まれた世代である。テキストメッセージよりも映像や音声によるコミュニケーションを好む傾向にある。

日本でも各年代に名前が付けられているが、ネガティブに語られることが多い。特に若い世代の特徴を、ポジティブな視点で捉え、それが経済だけでなく、政治、教育においても反映されることが、より良い未来の形成のために求められると考える。

[1] https://www.zerohedge.com/news/2018-07-01/step-aside-millennials-here-comes-generation-z

2　米国の次世代を担う「ミレニアル世代」及び「ジェネレーション Z」の特徴

（1）　米国の年齢・世代別人口動態と各世代の特徴

以下の表は、米労働力人口を構成する主要世代の特徴を整理したものである。

図表 1：米労働力人口を構成する主要世代の特徴比較

	サイレント	ベビーブーム	ジェネレーション X	ミレニアル（ジェネレーション Y）	ポストミレニアル（ジェネレーション Z）
出生時期	1928～45 年	1946～64 年	1965～80 年	1981～96 年	1997 年～
年齢（2017 年）	72～89 歳	53～71 歳	37～52 歳	21～36 歳	16～20 歳
全労働力人口に占める割合（2017 年）	2%	25%	33%	35%	5%
世代の成長期における主な社会情勢	世界大恐慌、第二次世界大戦、電化製品の登場	冷戦、月面着陸、公民権運動、ベトナム戦争、女性解放運動	石油ショック、ウォーターゲート事件、チェルノブイリ原発事故、ベルリンの壁崩壊（冷戦終結）、インターネットの登場	同時多発テロ事件、イラク戦争、エンロンショック、ソーシャルメディアの出現	グレート・リセッション、アラブの春、WikiLeaks の開設、人工知能（AI）の進歩
代表的な製品	自動車	テレビ	パソコン	スマートフォン／タブレット端末	AR/VR、3D プリンタ、自動運転車
コミュニケーションメディア	手紙	電話	電子メール／SMS	SMS／ソーシャルメディア	SMS／ソーシャルメディア／絵文字、小型通信端末（ウェアラブル装置、スマートテキスタイル等）
デジタル技術の習熟度	アナログ（pre-digital）世代	デジタル移民（digital immigrant）[2]	アーリーアダプター（early digital adopter）[3]	デジタルネイティブ（digital native）[4]	生来のデジタル／テクノロジー依存（digital innate/ technoholic）世代
特徴・傾向	規律正しい核家族家庭で育った世代で、族やコミュニティ、国への忠誠心が強く、チームやグループの共同活動に献身的に取り組む	私生活より仕事を優先することが多い最も熱心な働き手世代として知られる	前世代より独立心や順応性が高くテクノロジーに精通した世代で、仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）を重視する	最も教養が高く、人種の多様性に富んだ世代で、活動的でテクノロジーに精通し、社会意識が高い	ミレニアル世代と同様の特徴を多く有するが、完全なスマホ／SNS 世代である。2008 年のリーマンショック後の経済不況で両親が財政的困難に陥っている状況を目の当たりにしたことで、雇用の安定性を懸念し、事業を興すことへの関心がより高い

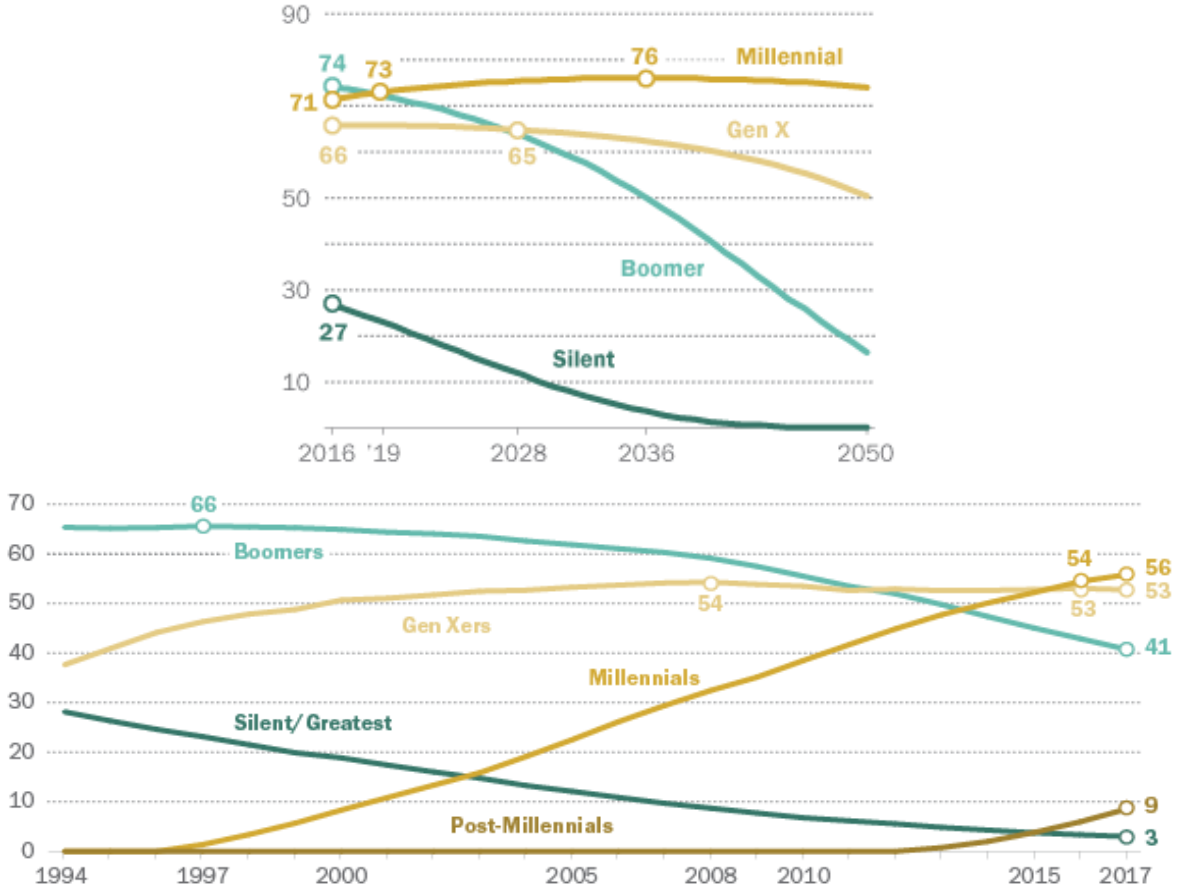
出典：各種資料を基に作成

米国勢調査局（U.S. Census Bureau）の最新の人口推計データによると、2016 年時点で米国のミレニアル世代（20～35 歳）人口は 7,100 万人で、ベビーブーム世代（52～70 歳）の人口（7,400 万人）を上回りつつ

[2] コンピューターが広く普及する以前に生まれ、大人になってからデジタル技術に慣れるために努力している人を指す。
[3] 新しく市場に登場したデジタル技術をいち早く利用する人を指す。
[4] デジタル技術環境の中で生まれ育ち、コンピューターやインターネットに精通している人を指す。

あるが、2019 年にはミレニアル世代の人口は 7,300 万人に増加する一方、ベビーブーム世代の人口は 7,200 万人に減少し、ミレニアル世代は間もなく米国の成人人口の最大数を占める世代となる見込みである[5]。また、米シンクタンク Pew Research Center による米国勢調査局のデータに基づく分析では、ミレニアル世代の労働力人口[6]は 2016 年にジェネレーション X 世代の同人口を上回り、2017 年時点で米国の労働力人口の 35%（5,600 万人）を占める最多の世代となっている（図表 2 参照）[7]。

図表 2：米国の世代別人口推計予測（上）と世代別労働力人口の推移（下）（単位：百万人）



※各世代の定義：サイレント世代（Silent、1928～45 年に生まれた人口）、ベビーブーム世代（Baby Boomers、1946～64 年に生まれた人口）、ジェネレーション X 世代（Generation X、1965～80 年に生まれた人口）、ミレニアル世代（Millennials、1981～96 年に生まれた人口）、ポストミレニアル世代（Post-Millennials、1997 年以降に生まれた人口）

出典：Pew Research Center

米国勢調査局が公式に定めている世代は 1946～64 年に生まれたベビーブーム世代のみで、その他の世代については具体的な出生時期の範囲を定めていない[8]。一方で、一定の出生時期の範囲で区切って国民を分類することは、世界情勢や技術の変化など成長期における経験が人の世界の見方や関わり合い方に影響を及ぼすかをより良く理解する上で有益である。重要な社会問題等に対する世代間の考え方の違いなどを数十年にわたり調査してきた Pew Research Center の世代別定義は広く用いられているが、同社は 2018 年 3 月、ミレニアル世代を「1981～96 年に生まれた人口（2018 年時点で 22～37 歳の人口）」と定義

[5] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/millennials-overtake-baby-boomers/
[6] 16 歳以上で就職している又は求職中にある者の人口を指す。
[7] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/
[8] https://www.census.gov/prod/2014pubs/p25-1141.pdf

し、1997 年以降に生まれた人口層をミレニアル世代に続く次の世代（仮称「ポストミレニアル世代」）に分類[9]すると発表した。同社は、次世代の呼称については、研究者やメディア、公共の議論の行方を注視するとしている[10]。

「ジェネレーション Z[11]」又は「i ジェネレーション（iGen）[12]」とも称されるポストミレニアル世代の労働力人口は 2017 年に 900 万人（米国の全労働力人口の 5%）に達し、将来の米国社会を担う存在として注目されている。Pew Research Center のプレジデント Michael Dimock 氏は、「成人期を迎えるポストミレニアル世代に関する今後の動向調査に期待しているが、世代は各年齢グループ間の相違を過度に単純化するためのラベルではなく、社会的変化を理解するためのレンズであることを忘れないようにしたい」と述べている。

（2） 「ミレニアル世代」と「ジェネレーション Z」の違い

職場・市場の世代間ギャップを埋めることに注力する米コンサルティング企業 BridgeWorks 社によると、現在米国に暮らす 1996～2010 年生まれの人（ジェネレーション Z）の数は 6,100 万人に上り[13]、今後同世代における社会人比率が高まる中、企業等は新世代の特徴・傾向を考慮したビジネス戦略を立て、時代の変化に備える必要がある。教養が高く、テクノロジーに精通していることなど、ミレニアル世代と同様の特徴を多く有するジェネレーション Z であるが、英国ロンドンに本拠を置く国際金融グループ Barclays 社は、ジェネレーション Z を単に「ミニ・ミレニアル世代（mini-Millennials）」と捉えミレニアル世代向けビジネス戦略を再利用するのではなく、両世代の違いを特定した上で異なるビジネスモデルを展開する重要性を強調しており、ジェネレーション Z に関する調査報告書（Introducing Generation Z）において、①テクノロジー、②消費性向、③価値観、④ライフスタイル、⑤仕事及び教育に対する姿勢、の 5 つの観点からミレニアル世代（1980～1994 年生まれ）とジェネレーション Z（1995～2009 年生まれ）の主な相違点を示している[14]。

図表 3：ミレニアル世代とジェネレーション Z の主な相違点

	ミレニアル世代	ジェネレーション Z
テクノロジー	・ハイテク通 ・マルチタスク志向（PC／モバイル端末 2 画面） ・3D 思考 ・テレビ平均視聴時間：14.8 時間／週 ・SMS／WhatsApp 等のテキストベースの通信 ・好きなソーシャルメディアアプリ：Facebook ・好きなウェブサイト：Amazon ・集中力持続時間：12 秒 ・情報の根本的な透明性（radical transparency）を重視（あらゆる情報を共有）	・テクノロジー依存 ・マルチタスク志向（PC／モバイル端末 5 画面） ・4D 思考 ・テレビ平均視聴時間：13.2 時間／週 ・絵文字等のビジュアル中心の通信 ・好きなソーシャルメディアアプリ：Snapchat ・好きなウェブサイト：YouTube ・集中力持続時間：8 秒 ・情報の安全性を重視（サイバーセキュリティ／プライバシー保護を考慮した情報共有）
消費性向	・多額の学生ローンを抱え、住宅購買や結婚を延期 ・実家／賃貸暮らし	・債務に保守的な見方を示し、早くから貯金する傾向にある ・財務知識／住宅保有を重んじる
価値観	・「現在」を重視	・「将来」を重視

[9] 一般的に、ポストミレニアル世代（ジェネレーション Z）の出生時期の線引きについては意見が分かれているが、多くの場合、「1990 年代半ば以降」に誕生した人口と定義されている。
[10] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/03/01/defining-generations-where-millennials-end-and-post-millennials-begin/
[11] 「ジェネレーション Y」とも称されるミレニアル世代の後に続く世代であることからきている。
[12] iPhone をはじめとするスマートフォンやタブレット等の多様なモバイル端末が既に広く普及し、これらのデジタルデバイスに囲まれて育った世代を意味する呼称。
[13] http://www.generations.com/2017/03/08/generation-edge-101/
[14] https://www.zerohedge.com/news/2018-07-01/step-aside-millennials-here-comes-generation-z

	・楽観／理想主義 ・「ミー（Me、自己中心）」世代 ・依存的で資格／権利を主張する	・現実／実利主義 ・「ウィー（We、コミュニティ）」世代 ・独立志向で根気強い
ライフスタイル	・経験／体験的 ・利便性を重視し外食を好む ・娯楽映画：「ハリー・ポッター（Harry Potter）」 ・モノの共有 ・観念的活動家	・禁欲的 ・健康／環境／社会に配慮した食べ物を好む ・娯楽映画：「ハンガー・ゲーム（Hunger Games）」 ・DIY（モノの自作） ・活発にボランティア活動に参加
仕事及び教育に対する姿勢	・スカウトされることを好む ・チーム志向 ・受動的（従来型）学習	・仕事での成功及び事業立ち上げ意識が高い ・集合意識[15]が高い ・インタラクティブ／ソーシャル／自己学習

出典：Zerohedge.com

Barclays 社は同報告書において、両世代のこうした差の背景には、主に以下の 3 つの要因が影響しているとしている。

- *養育／家庭環境*― ミレニアル世代とジェネレーション Z は、それぞれ育てられた親の世代が異なる。ミレニアル世代は経済的な繁栄とビジネスチャンスに恵まれたベビーブーム世代である過保護な親に甘やかされて育ち、中・上流家族の社会的地位を維持することに必死であるのに対し、ジェネレーション Z は 2008 年のリーマンショックに端を発するグレート・リセッション下で経済不況を経験したより保守的な考えを持つジェネレーション X に育てられ、財務上の意思決定に現実的であり、成功（お金、キャリア、教育）に対し伝統的な見方をする傾向にある
- *世界経済／国際問題*― ミレニアル世代は経済繁栄期に育つ一方、2001 年 9 月 11 日に起きた同時多発テロ事件は同世代に一様に大きな影響を与えた。ジェネレーション Z は非常に幼かったか生誕前で同事件による影響は薄いが、2008 年の世界金融危機とそれに続く相次ぐグローバルテロ事件による影響で、外部の脅威に敏感な世代といえる。インターネットとソーシャルメディアの発展により、世界のニュース配信のあり方は大きく変化し、プッシュ通知で 24 時間絶え間なく世界中の重大ニュースを受信できる時代に育ったジェネレーション Z は、幼少期から様々な国際問題を認識し、道徳意識が高い世代である
- *テクノロジー* ― ミレニアル世代は（ブロードバンド）インターネット、スマートフォン、ソーシャルメディアの登場を目の当たりにしたデジタル技術の先駆け世代であるのに対し、ジェネレーション Z はこうしたテクノロジーと様々な端末／データが密接につながったハイパーコネクティッド（hyperconnected）な世界しか知らない世代である。ミレニアル世代のように、フロッピーディスクエラーや不安定なダイヤルアップネットワーク環境を知らないジェネレーション Z はすぐに使えるテクノロジーが当たり前であり、端末のバッテリー残量を常に気にしている

デジタルテクノロジー／ソーシャル面でミレニアル世代と多くの類似点を持つジェネレーション Z であるが、ジェネレーション Z の信念や価値観はジェネレーション X 及びベビーブーム世代を彷彿とさせる面もある。米広告代理店 Barkley 社は、車や家などのモノより個人的な経験・体験を重視する傾向にあったミレニアル世代[16]に対し、ジェネレーション Z は従来世代のように、金銭・教育・キャリアにおける成功やモノの所有を目指して真剣かつ懸命に取り組む傾向にあり、こうした特徴・傾向は社会及び市場に今後大きな影響をもたらすとして、ミレニアル世代と同等に重要な消費者グループとして注目されるジェネレーション Z を「極めて重要な世代（Pivotal Generation）」と位置付けている[17]。

[15] 社会で共有されている一連の信条、考え、道徳的態度のこと。共同意識とも呼ばれる。
[16] https://www.cnbc.com/2016/05/05/millennials-are-prioritizing-experiences-over-stuff.html
[17] http://www.millennialmarketing.com/2016/12/the-pivotal-generation-just-in-time-for-an-era-of-change/

3 「ミレニアル世代」及び「ジェネレーション Z」への対応策

以下では、上述したミレニアル世代とジェネレーション Z の違いを踏まえ、主に、米国における(1)経済／企業、(2)政治、(3)教育の 3 分野に各世代が与える影響及び対策に関連した動きを紹介する。

(1) 経済／企業

a. マーケティング

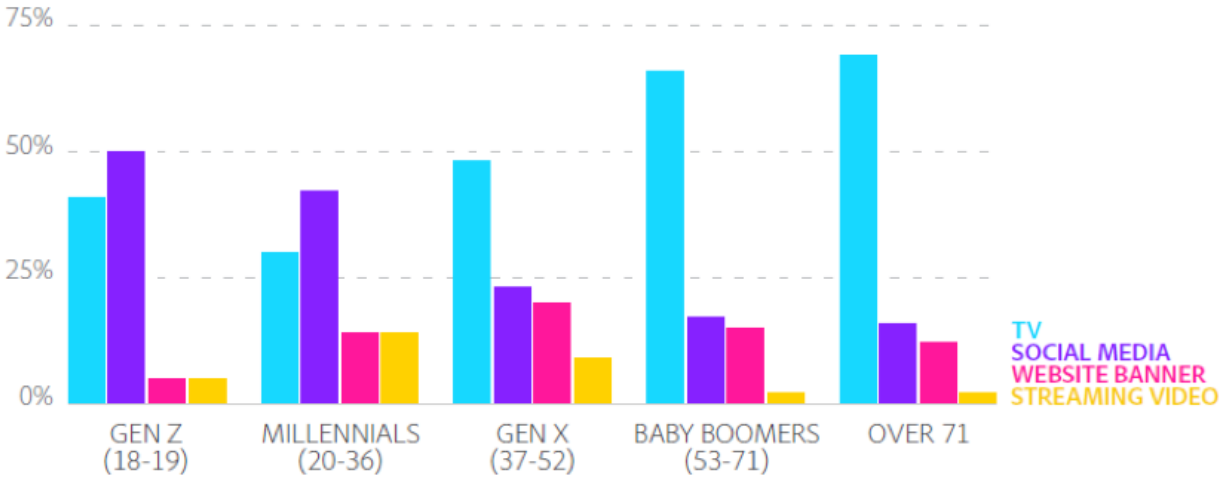
米国のミレニアル世代の直接購買力は 2017 年までにおよそ 2,000 億ドルに達し、2018 年までに最大の購買力を持つ世代となるとみられている[18]。一方、Barkley 社によると、1995～2010 年の間に生まれた米国のジェネレーション Z の直接購買力は現在既に 1,430 億ドルに上ると推定されており[19]、同世代大半が未成年者であることを考えると同数字は驚異的である。米国のジェネレーション Z は 2020 年までに最大の消費者グループ(40%)を占めることが見込まれており[20]、7～12 歳の年齢の子供を持つ米国の親でその消費行動に子供が大きな影響を与えていると回答した割合が 93%に上るとの調査結果[21]なども踏まえ、企業のマーケティング担当者は近年、ジェネレーション Z の行動や考え方、消費傾向を理解するために積極的に取り組むようになっている。

① マーケティング戦略を講じる上で考慮すべき各世代の特性

Adobe 社が 2018 年 3 月末に発表したデジタル広告の現状(State of Digital Advertising)に関する Adobe Digital Insights (ADI)調査結果[22]によると、テレビ、ソーシャルメディア、ウェブサイト(バナー広告)、ストリーミングビデオ(インターネット配信動画)の 4 つのメディア(広告媒体)のうち、ジェネレーション X 以前の世代では、テレビが最も意味のある媒体として圧倒的な支持を得ているのに対し、ミレニアル世代とジェネレーション Z では、ソーシャルメディアが最も多くの支持を集めていることが明らかになっている(図表 4 参照)。ADI 主席アナリストである Taylor Schreiner 氏は、「小売業界だけをみても、ソーシャルメディアを通じた e コマーストラフィックは、非顧客層のトラフィックが顧客層より 3 倍多いことが判明しており、特に 40 歳以下の顧客層を対象とする企業にとって、ソーシャル広告がトリプルメディア[23]戦略における重要な要素の一つとなっていることは間違いない」と述べており[24]、ソーシャルメディアを広告媒体として重視する若年層の増加に伴い、こうした傾向はさらに強まるとみられている。

[18] https://www.forbes.com/sites/julesschroeder/2017/10/31/how-to-tap-into-the-millennial-200-billion-buying-power-with-social-media/
[19] https://www.barkleyus.com/futurecast/genz/
[20] https://www.fastcompany.com/3045317/what-is-generation-z-and-what-does-it-want
[21] http://www.marketwired.com/press-release/deep-focus-cassandra-report-gen-z-uncovers-massive-attitude-shifts-toward-money-work-2004889.htm
[22] Adobe 社の提供するデジタルマーケティングソリューション(Adobe Experience Cloud 等)により収集された膨大なデータと、2018 年 2～3 月にかけて米国の 1,000 人の消費者及びデジタルマーケター250 人を対象に実施したデジタル広告に関する意識調査に基づく。
[23] トリプルメディアとは、①ペイドメディア(paid media、新聞、雑誌、テレビ、ラジオ、ウェブサイトなどマス広告に代表される広告枠を買って情報発信をするメディア)、②オウンドメディア(owned media、自社発行の広報誌やパンフレット、インターネットの自社ウェブサイト、ブログなど、企業が自社で所有して情報発信するメディア)、③アーンドメディア(earned media、ソーシャルメディアなどの外部メディアで、ユーザーからの信頼や知名度を得ることを目的とする)の 3 つの媒体を指す。
[24] https://www.cmo.com/adobe-digital-insights/articles/2018/3/22/state-of-digital-advertising-report-summit18.html#gs.Q=nlvCM

図表 4:意味のある広告媒体として支持されているメディア(世代別)



出典:ADI

また、自身もジェネレーション Z 世代で、複数のスタートアップを立ち上げ、米 Forbes 誌によりマーケティングで最も影響力のある人物 25 名の一人として認められている Deep Patel 氏[25]は、ミレニアル世代とジェネレーション Z の両世代を対象に最も効果的なマーケティングを行うためには、両世代における以下の 5 点に関する特性の差異を考慮することが重要としている[26]。

1. *ジェネレーション Z はミレニアル世代よりもインフルエンサー・マーケティングを好む*
   SNS 等の浸透に伴い、特定のコミュニティで忠実なフォロワーを多数持ち他人に強い影響を与える「インフルエンサー(influencer)」を用いたマーケティング手法が若年層を対象とするマーケティングで強い脚光を浴びている。Google 社の調査では、YouTube の 10 代のチャンネル登録者の中で、YouTube のインフルエンサーは従来のモデルや俳優、スポーツ選手等の有名人よりも信頼できると回答した割合は全体の 70%に上っており[27]、学習ツールとして YouTube を利用することが一般的なジェネレーション Z にとって、インフルエンサーは模範となる人物でありトレンドリーダー、教育者にもなり得るほどの影響力を持つ。インフルエンサー・マーケティングの成功の鍵は、広告キャンペーンの目標に沿った最適なインフルエンサー選びにあり、フォロワーの年齢層などを十分に考慮する必要がある
2. *現時点ではオンラインショッピングの利用頻度はミレニアル世代がジェネレーション Z を大きく上回る*
   会計、税務、アドバイザリーサービスなどのプロフェッショナルサービスを提供する Ernst & Young 社が実施した調査によると、月に最低 1 回はオンラインショッピングを利用していると回答した消費者の割合は全体の 74%に上る一方、ジェネレーション Z では同割合は 49%にとどまっている[28]。この理由の一つとして、ジェネレーション Z の構成年齢がまだかなり幼い層を含み、親がこうした購買活動を管理していることが挙げられる。将来的により多くのジェネレーション Z がオンラインショッピングを頻繁に利用するようになる可能性はあるが、現時点ではミレニアル世代がオンラインショッピングを多く利用している

[25] https://richtopia.com/inspirational-people/deep-patel-will-make-better-understanding-generation-z
[26] https://www.forbes.com/sites/deeppatel/2017/11/27/5-d%E2%80%8Bifferences-%E2%80%8Bbetween-%E2%80%8Bmarketing-%E2%80%8Bto%E2%80%8B-m%E2%80%8Billennials-v%E2%80%8Bs%E2%80%8B-%E2%80%8Bgen-z/#b4251e82c9ff
[27] https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/youtube-stars-influence/
[28] http://www.businessinsider.fr/us/millennials-vs-gen-z-2016-2/#teens-are-even-more-frugal-than-millennials-but-in-a-different-way-1

3. *ジェネレーション Z が同時に用いるデジタルプラットフォームの数はミレニアル世代より多い*
   ミレニアル世代の集中力持続時間は平均 12 秒であるのに対し、ジェネレーション Z では同 8 秒と、若年層の集中力が低下傾向にあることは一般的に知られているが、両世代では情報の消費方法が異なっている。ジェネレーション Z は集中力持続時間が短いだけでなく、平均して 5 つの端末画面を同時に操作・閲覧するなど、ミレニアル世代（平均 3 つの端末画面を同時に操作・閲覧する）よりも注意散漫傾向にあり、これがジェネレーション Z に対する広告到達が難しいとされている（一方でインフルエンサー・マーケティングのような手法が非常に効果的とされる）一因である
4. *ジェネレーション Z は「本物」を追求する*
   「真正性（authenticity）」はマーケティング業界で大きく注目されており、ミレニアル世代は、デジタルで修正されたコンテンツや有名人の偽りのニュース記事を嫌い、本物のコンテンツを求める世代として知られている。ジェネレーション Z は、ミレニアル世代のさらに上をいく本物志向世代であり、宣伝されることを嫌い、カメラ越しにみる企業ブランドや人物を自身の一部として身近に感じられることを最も大切にしている。10～20 代の若者に人気のある米アパレルブランド American Eagle 社が 2014 年に開始した同社の姉妹ブランド Aerie の起用モデルの写真を加工しない「Aerie Real」キャンペーンが、その後の大幅な売上増加につながった[29]ことは、次世代の本物志向の傾向を示す良い例である
5. *ロイヤリティ・プログラムを好むミレニアル世代と自身の思い通りにブランドと付き合うことを好むジェネレーション Z*
   リピーター顧客を増やすためにロイヤリティ・プログラムを導入している企業は多数あるが、Ernst & Young 社の調査によると、商品・サービスを購入した顧客にポイント等のインセンティブを提供するロイヤリティ・プログラムを望ましいサービスとして好意的にみているミレニアル世代は 45%である一方、ジェネレーション Z では、その割合は 30%にすぎない[30]。単一の企業ブランドに固執せず、好きなものを好きな時に得たいと考えるジェネレーション Z は独立心が強く、ロイヤリティ・プログラムへの関心はあまり高くない

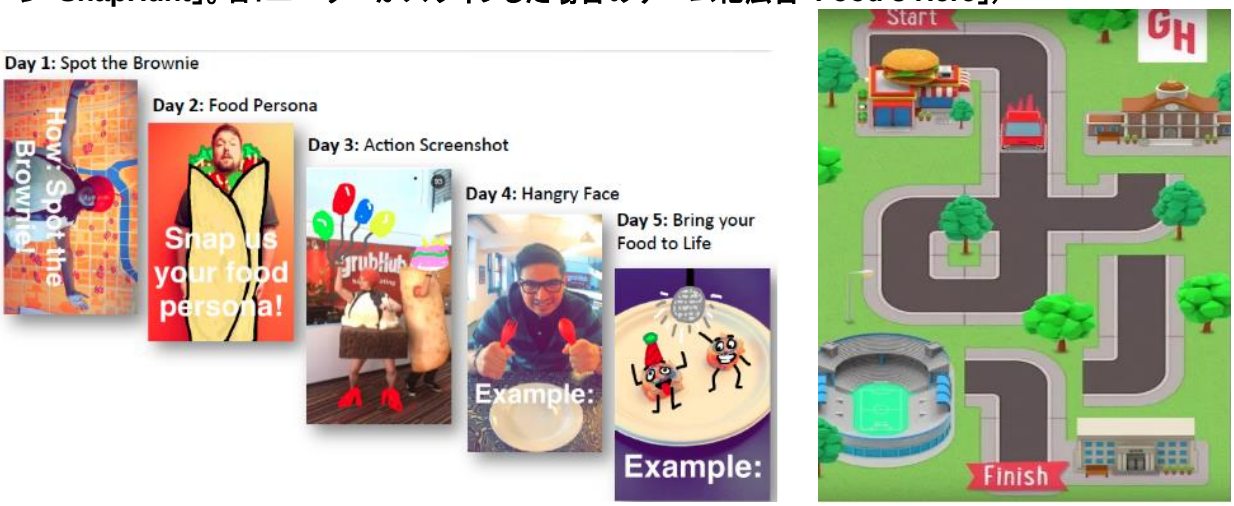
② 次世代を対象に効果的なマーケティング戦略を展開している企業の例

❖ Grubhub 社

米国及び英国の 1,600 都市以上にある約 8 万店のレストランと提携している米オンラインフードデリバリー大手 Grubhub 社は、主要顧客である大学生の間でのブランド認知度を高めるため、スタンプや加工機能が充実し、一定の時間が経過するとメッセージや写真が消えるユニークな機能が若者の間で人気を集める SNS「Snapchat」を用いたマーケティングにいち早く着手している。同社が 2014 年に立ち上げた「SnapHunt」と呼ばれる広告キャンペーンは、毎日食べ物に関連した課題をストーリー上に公表し、フォロワーからの課題に対する投稿作品に基づき選定した 10 名にそれぞれ 50 ドル分のギフト券を贈るコンテスト形式のイニシアチブで、フォロワー数の 20%増加を実現するなど、Snapchat 広告の成功例として話題を集めている[31]。同社は、Snapchat を用いて、インターンの募集のほか、ユーザーが同社の広告をスワイプしてプレイできる「Food's Here」と呼ばれる大学をテーマにしたゲームを制作することで、ユーザーのエンゲージメントの向上や同社のモバイルアプリケーションのダウンロードを後押ししている[32]。

[29] https://www.reuters.com/article/us-amer-eagle-out-results/american-eagles-sales-lifted-by-strong-demand-for-aerie-line-idUSKCN0Y92SV
[30] https://www.danacommunications.com/generation-z-vs-millennials/
[31] http://shortyawards.com/7th/snaphunt-by-grubhub
[32] https://digiday.com/marketing/grubhub-uses-snapchat-target-hungry-college-students/

図表 5：Grubhub 社による Snapchat を用いた広告キャンペーンの例（左：コンテスト形式の広告キャンペーン「SnapHunt」。右：ユーザーがスワイプした場合のゲーム化広告「Food's Here」）

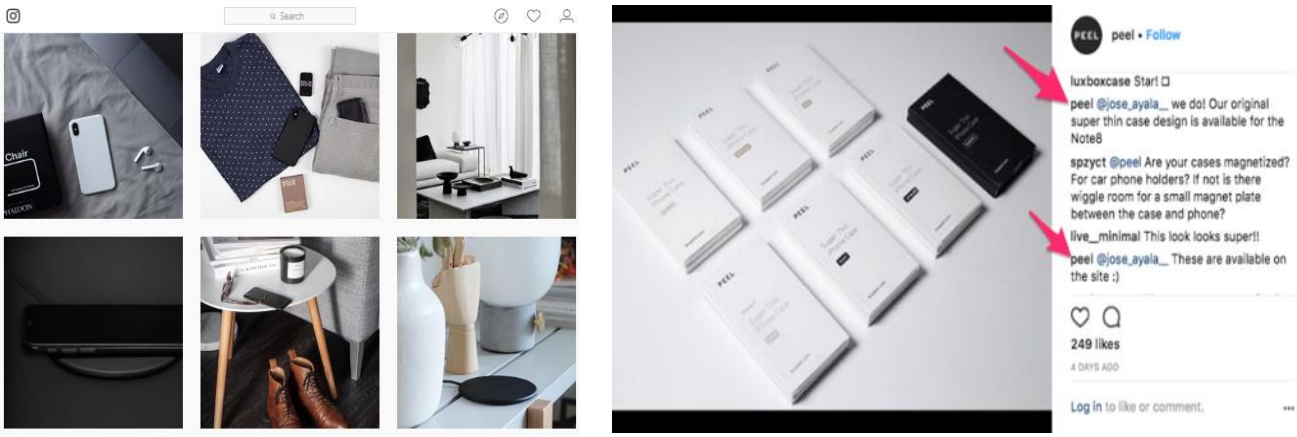


出典：Shorty Awards、DIGIDAY

❖ Peel（Need/Want 社）

様々な問題を解決する製品開発を手がける米スタートアップ Need/Want 社は、ソーシャルメディアを有効に用いることで、競争の激しい業界で同社の超薄型でスタイリッシュなデザインのスマートフォンケース「Peel」の売上を 16 倍に拡大（2015～16 年）することに成功している。同社は Facebook のビデオ広告を通じて Peel の機能性や差別化要素を紹介する[33]一方、写真共有 SNS の Instagram でスタイリッシュさを追求したビジュアル上魅力的な写真を一貫して投稿しブランドの強みをアピールしている[34]ほか、写真に対する他のユーザーからのコメントにきめ細かく反応することで、潜在顧客の獲得につなげている[35]。

図表 6：Instagram の「Peel」ページ（左）と投稿写真に対するユーザーとのコメントのやり取り（右）



出典：Instagram、Sprout Social

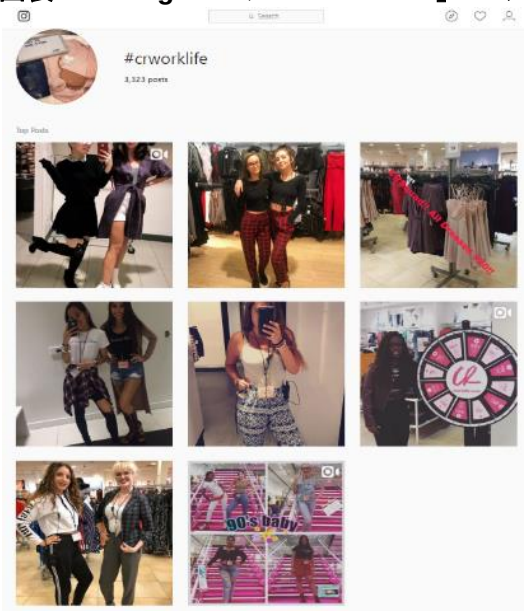
❖ Charlotte Russe 社

全米 45 州で 10～20 代の女性向けアパレルストアチェーンを展開する Charlotte Russe 社は、Instagram であらゆる経験を共有することに熱心なジェネレーション Z 向けに、店舗内に「インスタ映えする瞬間」を撮

[33] https://www.facebook.com/pg/peelhq/ads/?country=1&ref=page_internal
[34] https://www.instagram.com/peel/?hl=en
[35] https://sproutsocial.com/insights/social-media-marketing-examples/amp/

影できる空間を設置することを一つの優先事項に据えており、例えばニューヨークのマンハッタン・モール（Manhattan Mall）にある同社の旗艦店舗内には、店舗を訪れた顧客が自撮りすることを念頭に置き、壁に「あの時の気持ち（that feeling when…）」と書かれ、ネオン・ピンクのバックライトで照らされた階段を設置するなどしている。また、各店舗の店員は同世代の顧客女性のインフルエンサーとなるべく、インスタグラムへの投稿を積極的に行っており、数千のタグが付いた同サイトの#crworklife ページにある写真の多くは販売員が共有している同社の洋服の写真である[36]。

図表 7：Instagram の「#crworklife」ページ



出典：Instagram[37]

b. 人材獲得・維持

2017 年時点で米国の全労働力人口の最大（35%）を占めるミレニアル世代であるが、同割合は 2025 年までにおよそ 75%に達することが予測されている[38]ほか、現在米国で 6,100 万人に上るジェネレーション Z も今後次々と社会人として職場に入ってくる中で、職場環境は大きく変化するとみられており、優秀な人材を獲得・維持するため、企業の間ではこうした新世代の働くことへの見方や特徴、職場への期待感を把握し備えることが重視されるようになっている。

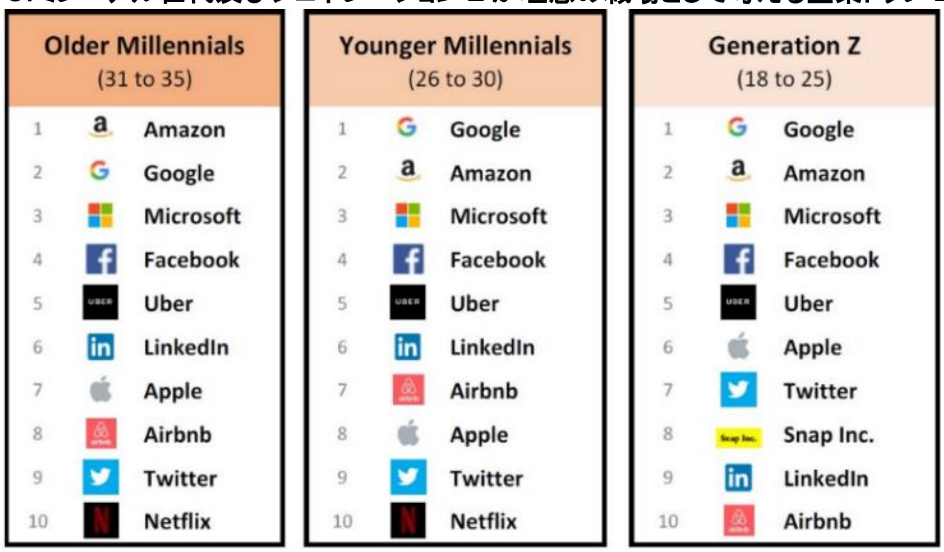
① 次世代が仕事／職場に求めるもの

米国の様々な企業の報酬・文化に関する包括的な情報を提供する米 Comparably 社が 18～35 歳の同社のサイトユーザー23,300 人を対象に実施した理想の職場企業に関するアンケート調査[39]によると、GAFA（Google 社、Apple 社、Facebook 社、Amazon 社）をはじめ、大手テクノロジー企業がいずれも上位にランクされている（図表 8 参照）[40]。ミレニアル世代最年長層は 30 歳半ばで、仕事でキャリアを積み家庭を築いている人も多い一方、ジェネレーション Z の最年長層は 20 代前半で、社会で働き始めたばかりであり、そのライフスタイルは大きく異なっているにもかかわらず、両世代が働きたいと考える企業はほぼ同じである。唯

[36] https://www.clickz.com/best-buy-charlotte-russe-ikea/215541/
[37] https://www.instagram.com/explore/tags/crworklife/?hl=en
[38] https://jobmarketmonitor.com/2015/06/05/millennials-in-us-75-percent-of-the-workforce-by-2025/
[39] Comparably 社は、同調査において、2016 年 3 月～2018 年 8 月にかけてサイトを通じて提出された理想の職場を提供する企業名（name of dream employer）のデータを集計している。
[40] https://www.comparably.com/blog/older-millennials-younger-millennials-and-gen-z-where-they-want-to-work/

ーの相違は、ジェネレーション Z のリストでは Netflix 社の代わりに Snap 社が挙げられていることであり、実際、2011 年にサービスが開始された同社の Snapchat はジェネレーション Z の主要コミュニケーションツールとなっている。これらのテクノロジー企業は、Comparably 社の（ミレニアル世代を含む）ユーザーによる各社の企業文化に対する評価スコア[41]で 70 点以上をマークする企業が大部分であり、同社の CEO、Jason Nazar 氏は、「各社の提供するデジタルサービス・製品を日常的に利用する中で、若い年代がこうした企業で働きたいと考えるのはごく自然なこと」と述べている[42]。

図表 8：ミレニアル世代及びジェネレーション Z が理想の職場として考える企業トップ 10 社



出典：Comparably

Comparably 社のリストは、サイトを通じて提出された理想の職場を提供する企業名（name of dream employer）のデータを集計したものであるが、米求人情報サイト Indeed は 2018 年 6 月、過去 2 年間における同サイトのミレニアル世代のユーザーによる企業レビュー（実際に当該企業に勤めている（勤めた経験を持つ）社員による会社評価）を基にしたミレニアル世代による評価の最も高い企業トップ 10 リスト（図表 9 参照）を発表し[43]、これらの企業にミレニアル世代が魅力を感じる共通点として、①キャリアアップの機会、②社会への貢献、③柔軟な勤務体制、④ヘルスケア及び家族に関する福利厚生、⑤学生ローンの返済支援、の 5 点を挙げている[44]。

[41] Comparably 社は、同社のサイトユーザーによる雇用者評価データを基に、各企業を①企業の CEO に対する社員の感情、②女性の働き易さ、③人種の多様性、④給与等の報酬、⑤従業員特典・福利厚生の 5 つのベンチマークで総合評価を行っている（100 点満点）。

[42] https://www.cnbc.com/2018/09/12/23000-millennial-and-gen-z-workers-listed-their-dream-employers.html

[43] https://www.indeed.com/Top-Rated-Workplaces/2018-US-Millennials

[44] http://blog.indeed.com/2018/06/12/top-rated-workplaces-millennials/

図表 9:ミレニアル世代による評価の最も高い企業トップ 10 社

1. Northrop Grumman	6. Apple
2. Discover Financial Services	7. Pfizer Inc.
3. Kaiser Permanente	8. Capital One
4. Delta	9. EY
5. Southwest Airlines	10. The Dow Chemical Company

Source: Indeed

出典:Indeed

＜上記企業にミレニアル世代が魅力を感じる点＞

- *キャリアアップの機会*― 米国のミレニアル世代が仕事に応募する上で最も重視する点の一つにスキル学習やキャリアアップの機会が挙げられており[45]、組織内外における豊富な従業員育成プログラムやメンタープログラム、ジョブ・ローテーション(定期的な業務異動)といった従業員の能力開発及びキャリア形成のためのプログラムが充実している
- *社会への貢献*― 企業リーダーが積極的に社会貢献活動に取り組むべきと考えるミレニアル世代は多く[46]、学校の教育リソース支援や退役軍人の支援、環境保護、災害復旧支援、ホームレスの減少に向けた財政支援など様々な社会貢献活動に従事している
- *柔軟な勤務体制*― 厳格な就業時間又は勤務場所に縛られない柔軟な勤務体制は、ミレニアル世代の会社への忠誠心(ロイヤリティ)向上につながる重要な要素の一つであり[47]、新世代の標準的な勤務条件となりつつある
- *ヘルスケア及び家族に関する福利厚生*― ヘルスケア及び家族に関する福利厚生はミレニアル世代が最も重視する福利厚生であり、専用フィットネスセンターや健康な食事プログラム、授乳室、育児休暇など幅広い支援を行っている
- *学生ローンの返済支援*― 米大学卒業生の 25%が学生ローンの返済を支援してくれる雇用主を就職先の最優先条件の一つに挙げているが、こうした支援を行っている米企業は全体の 3%にすぎないという結果が明らかになっている[48]。同調査のトップ 10 に挙げられているほぼすべての企業は何らかの支援を行っている

同調査でトップ 10 に挙げられた企業は、軍需メーカーや金融、旅行、製薬、化学など、様々な業界分野の企業が含まれ、テクノロジー企業は 6 位の Apple 社のみとなっており、Indeed は、テクノロジー企業やスタートアップでしか働きたいと思わないミレニアル世代の典型的なイメージを覆す結果となった点に留意している。一方で、上述の Comparably 社による調査のほか、Fortune 誌と米オンラインアンケート調査サービス企業 SurveyMonkey 社が 2017 年 6 月に実施した米企業番付「Fortune 500」に対して米国民が持つイメージに関する調査においても、ミレニアル世代が最も働きたいと考える企業のトップ 10 には Microsoft 社、Google 社、Apple 社、Amazon 社などの大手 IT 企業が多数含まれている[49]。SurveyMonkey 社の統括調査責任者である Jon Cohen 氏は、テクノロジー企業がミレニアル世代の人気を集める背景には、同世代が

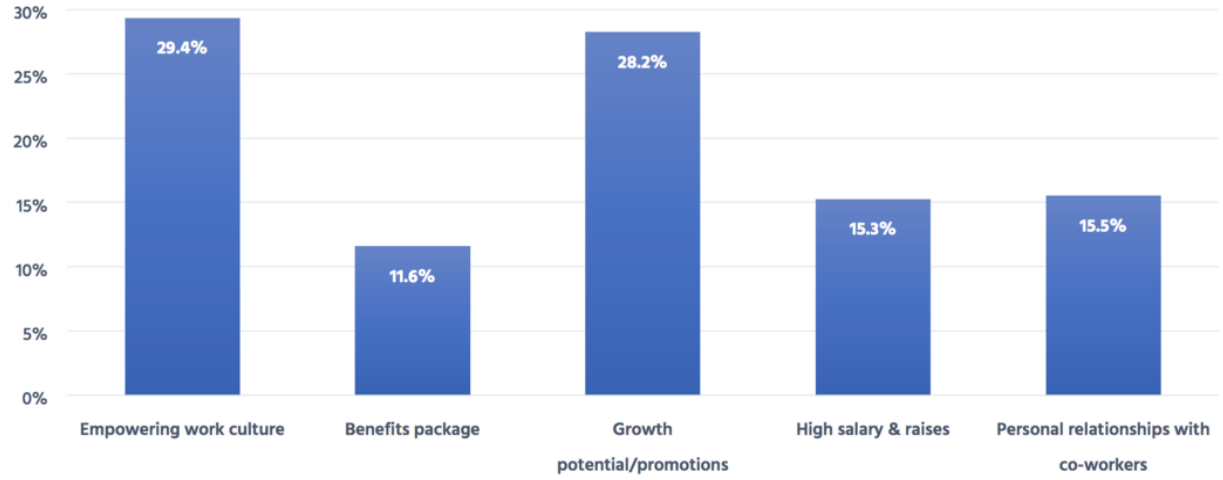
[45] http://www.gallup.com/reports/189830/millennials-work-live.aspx?utm_source=gbj&utm_medium=copy&utm_campaign=20160630-gbj
[46] https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/gx-millennials-shifting-business-purpose.html
[47] https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-millennial-majority-will-transform-your-culture.pdf
[48] http://blog.indeed.com/2016/05/19/employers-student-debt-recruitment-opportunity/
[49] https://drive.google.com/file/d/0By0FHqGU45A2UzhxME9qT2ZxZEk/view

理想的な職場として企業に求めるキャリアアップの機会（概してテクノロジー企業は成長スピードが速いため）や、柔軟な勤務体制（テクノロジー企業の大部分は自宅勤務などを認めている）、社会への貢献（ミレニアル世代は、大手テクノロジー企業のトップが、トランプ大統領のイスラム圏からの入国禁止令にいち早く抗議したことなどを進歩的と高く評価している）といった条件を備えていることが大きいとしている[50]。

また、世界最大規模のビジネス特化型 SNS の運営を手がける LinkedIn 社が米国のフルタイムワーカー3,000 人以上を対象に最近実施した優秀な人材の獲得・維持に関する調査によると、企業のミッションや価値観が自身のそれに合ったものであれば給与の減額となってもそうした企業で働きたいと回答したミレニアル世代の割合は全体の 86%に上ることが判明している[51]。同社のグローバル福利厚生・従業員体験部門バイスプレジデント Nina McQueen 氏は、「仕事と私生活がより密接に結びつく中、企業は従業員の価値観を共有することがますます期待されるようになっている」と述べる[52]。同調査は、従業員を同一職場にとどめる主要因として、職場への帰属意識や（食べ物のサービス、専用スポーツジムなどの従業員特典よりは）健康及び家族に対する福利厚生の充実、尊敬できる社のトップの支えが重要であることを明らかにしているが、これはジェネレーション Z にも共通している。

全米 300 校以上の大学／カレッジのサークルと企業を結ぶオンライン雇用プラットフォームを提供する米 Door of Clubs 社が 5,000 人の学生ユーザーを対象に実施した調査によると、企業の提供する従業員特典（手当）では、ヘルスケア関連の福利厚生とメンターシップを重視する割合が全体の 37.7%、33.3%と最も高くなっているほか、3 年以上職場にとどまる理由として、自身が活躍できる企業文化（29.4%）やキャリアアップ・昇進の機会（28.2%）を挙げた人の割合が最も高くなっており[53]、賃金が沈滞傾向にある中で社会人となる同世代が、高額の賃金・昇給（15.3%）よりもこうした理由を重視している点は興味深い（図表 10 参照）。

図表 10：米ジェネレーション Z が職場にとどまる主な理由



出典：Medium

② 次世代の人材獲得・維持に積極的に取り組む企業の例

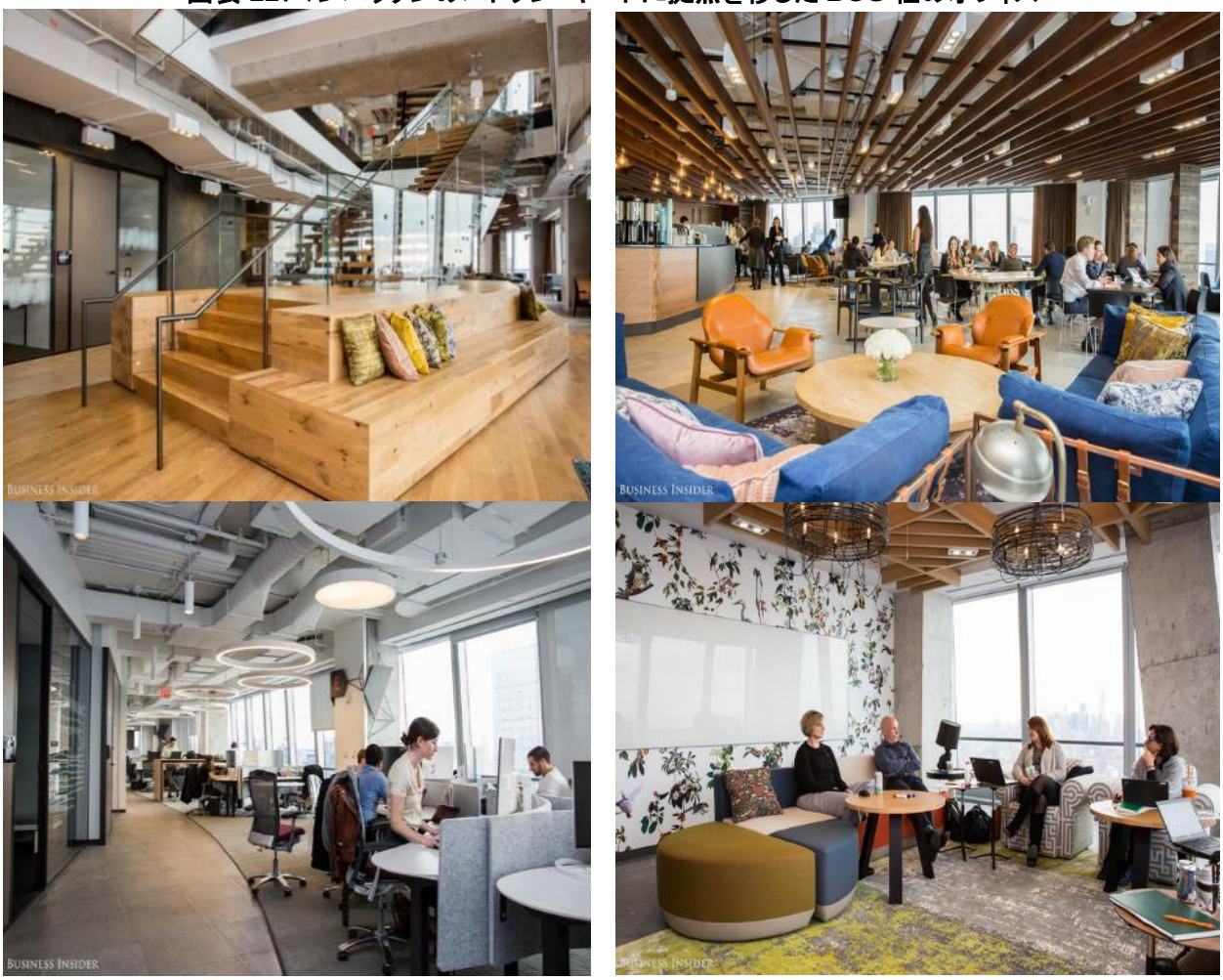
❖ Boston Consulting Group（BCG）社

米グローバルコンサルティング企業 Boston Consulting Group（BCG）社の半数以上の従業員はミレニアル世代であり、同社は、ハーバード大学のビジネススクールと協力してワーク・ライフバランスを向上させるプ

[50] https://www.cnbc.com/2017/07/28/3-reasons-why-millennials-want-to-work-for-google-and-amazon-so-badly.html
[51] https://blog.linkedin.com/2018/june/26/workplace-culture-trends-the-key-to-hiring-and-keeping-top-talent
[52] https://www.cnbc.com/2018/06/27/nearly-9-out-of-10-millennials-would-consider-a-pay-cut-to-get-this.html
[53] https://medium.com/@doorofclubs/what-5-000-gen-zers-tell-us-about-the-future-of-work-6dd00f796e8f

ログラムや、キャリア形成をサポートするフィードバック型プログラムを導入するなどし、これらの従業員の定着率向上につなげている[54]。また BCG 社は 2017 年 1 月、同社の最大拠点であるニューヨーク市のオフィスを現在再開発が進むマンハッタンのハドソン・ヤード（Hudson Yards）[55]に移しており、特にミレニアル世代がワークスペースに求めるニーズや嗜好を考慮して設計された新オフィス（総面積 1 万 9,000 平方メートル、従業員数およそ 700 名）は、オープン性を重視し社内カフェやジム／ウェルネスルームなどを完備、オフィス内の至るところに誰もが自由に利用できる椅子や机が置かれているほか、最先端ビデオ／オーディオ技術を搭載した会議室やチームが話し合い／ブレインストーミングを行うための専用ルームも 100 以上あり、個々にスペースを所有するのではなく、スペースを共有するというコンセプトが、従業員同士の積極的な交流・意見交換につながっている[56]。

図表 11：マンハッタンのハドソン・ヤードに拠点を移した BCG 社のオフィス



出典：Business Insider

[54] https://www.entrepreneur.com/article/276110

[55] マンハッタンのミッドタウン西側のハドソン川に面する場所で、全米有数のデベロッパーである Related 社とカナダのトロントにある大手不動産投資会社／デベロッパーの Oxford Properties 社により 2012 年から進められている総事業費 200 億ドルに上る全米史上最大の民間不動産開発プロジェクトで、16 棟の高層ビル、新たな道路、公園や公共スペースなどの建設が予定されている。BCG は、同プロジェクトで最初に竣工されたオフィスビル（10 Hudson Yards）内に拠点を移している。https://www.hudsonyardsnewyork.com/about/building-hudson-yards/

[56] https://urbanland.uli.org/planning-design/datadesign-inside-boston-consulting-groups-move-hudson-yards/
http://www.businessinsider.fr/us/inside-boston-consulting-group-office-2017-1

❖ Netflix 社

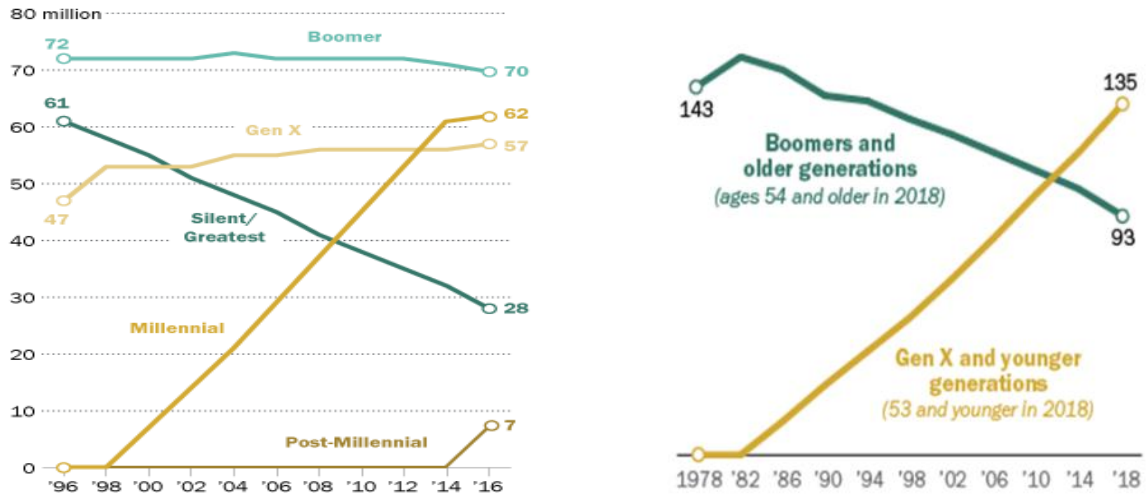
テレビドラマや映画の映像ストリーミング配信サービスを手がける米 Netflix 社は、勤務時間数や有給休暇の日数を原則的に記録・制限しないことで知られる。同社は、従業員が与えられた職務を期日までに完了すれば、働く場所や時間は一切問わない[57]。同社の元最高人事責任者 Patty McCord 氏が主導して作成された同社の人事原則及び社員の行動規範を定めた企業カルチャーガイドは、2009 年にスライドで公開[58]されて以降、そのダウンロード数は数百万に上り、Facebook 社の最高執行責任者（COO）である Sheryl Sandberg 氏が「シリコンバレーから生まれた最も重要な文書」と高く評価している[59]。Netflix 社では、①個々の従業員の意思決定を奨励する、②オープンで広範かつ意図的に情報を共有する、③従業員同士が相互に率直に意見する、④作業効率の高い人材を確保する、⑤規則設定を避ける、の 5 点を最も重視しており[60]、McCord 氏によると、次世代の優秀な人材獲得・維持において、優れた才能を持つ同僚と困難な課題に協力して取り組む環境が従業員の仕事への意欲を引き出すために最も重要な要素であり、「様々なハードルを乗り越えて顧客が喜ぶサービス・商品を作り上げることができたときに従業員は仕事の幸せを感じられる」と述べている[61]。

（2） 政治

Pew Research Center によると、2014 年以降、18 歳以上のジェネレーション Z が選挙権年齢に達したことなどを背景に、米国におけるジェネレーション X とそれ以降の世代の有権者数は 1,800 万人増加し現在 1 億 3,500 万人に達しており、ジェネレーション X 以前の世代（9,300 万人）を大きく上回っている（図表 12 参照）[62]。2016 年の米大統領選挙は、ベビーブーム世代とそれ以前の世代の有権者数が過半数を割った初めての選挙であり[63]、現在米国の有権者全体のおよそ 3 分の 1 を占めるミレニアル世代は、2019 年にベビーブーム世代の有権者数を上回り、全米最大数の有権者となる見込みである[64]。米国では、イデオロギー、政党、地域、性別、人種、宗教、教育、階級といったあらゆる要素が国家の価値観、信条、市民としての優先事項の形成に寄与しているが、1960 年代後半から世代間における社会の分断が深まりつつあり、次世代とのジェネレーション・ギャップが米国政治の様相を一変させる可能性も指摘されている[65]。

[57] https://qualigence.com/heres-how-to-revamp-your-employee-benefits-to-attract-millennials/
[58] https://www.slideshare.net/reed2001/culture-1798664
[59] https://recruiters.welcometothejungle.co/en/articles/powerful-building-a-culture-of-freedom-and-responsibility-by-patty-mccord
[60] https://jobs.netflix.com/culture
[61] https://www.inc.com/ryan-jenkins/in-5-words-this-former-netflix-executive-reveals-key-to-employee-motivation.html
[62] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/06/14/younger-generations-make-up-a-majority-of-the-electorate-but-may-not-be-a-majority-of-voters-this-november/
[63] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/07/31/millennials-and-gen-xers-outvoted-boomers-and-older-generations-in-2016-election/
[64] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/03/millennials-approach-baby-boomers-as-largest-generation-in-u-s-electorate/
[65] https://eu.sctimes.com/story/opinion/2018/08/01/new-generation-bring-political-change/873462002/

図表 12：米国の世代別有権者数の推移（左）とジェネレーション X 以前の世代及び以降の世代の有権者数の推移（右）（単位：百万人）

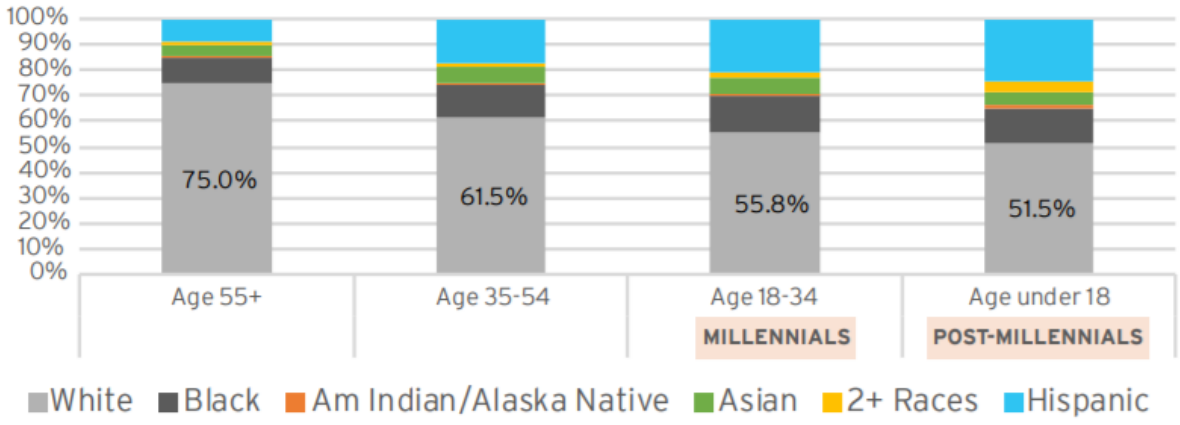


出典： Pew Research Center

a. 次世代の政治観／価値観

米国のミレニアル世代及びジェネレーション Z は、これまでの世代と比較して最も人種の多様性に富んだ世代である。これには、1980 年代・90 年代に特にラテンアメリカやアジア地域からの移民が大量に流入したことや、白人人口の高齢化が主に影響しており、ジェネレーション Z においては、白人人口の占める割合は世代人口の半数をやや上回る 51.5%にすぎず、ヒスパニック系人口（世代人口の 4 分の 1）を中心とするマイノリティの存在感が増している（図表 13 参照）[66]。

図表 13：米国における世代別人種・民族構成割合（2015 年時）



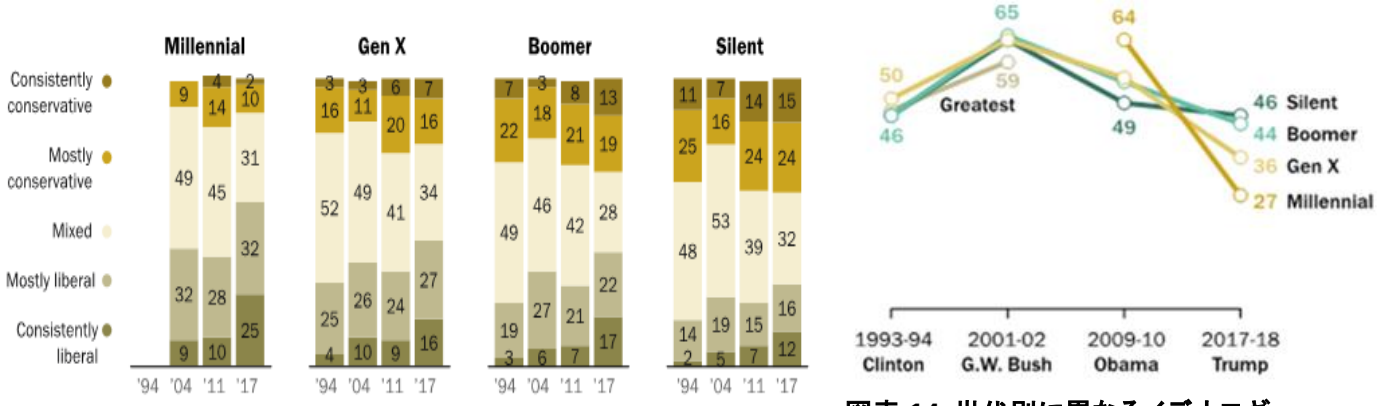
出典：Brookings Institution

こうした背景から、これらの若い世代は、人種の多様性や社会的平等を支持し、社会問題に比較的リベラルな思考を持つ人の割合が前の世代より多い傾向にあることがこれまでの様々な調査で明らかになっており、例えば、Pew Research Center が 2018 年 3 月に発表した米国政治におけるジェネレーション・ギャップに関する調査[67]では、ミレニアル世代は他の年長世代と比べ、突出してリベラルな思想を持っていることが

[66] https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2018/01/2018-jan_brookings-metro_millennials-a-demographic-bridge-to-americas-diverse-future.pdf

[67]米国の各世代（サイレント世代、ベビーブーム世代、ジェネレーション X、ミレニアル世代）を対象に政治観等に関して 2017

判明している。具体的には、「移民は米国を強くする」と考えるミレニアル世代は全体の 79%、「軍事力ではなく外交が平和の鍵である」と回答した割合は同 77%に上るなど、政府の役割や環境問題、同性愛者に対する社会的受容、人種、移民、外交等に関連した問題に対し、「大抵(mostly)」又は「一貫して(consistently)」リベラルであると自己認識するミレニアル世代の割合は 57%に上り、こうした問題に保守的な考え方を持つ人が多いサイレント世代とは対照的である。また、ミレニアル世代のオバマ大統領の支持率は 64%と年長世代より圧倒的に高い一方、トランプ大統領は 27%と急落し、その支持率は全世代で最も低く、民主党に傾倒している(図表 14 参照)[68]。



図表 14:世代別に異なるイデオロギー(左)とクリントン政権以降の世代別大統領支持率(右)(単位:%)

出典:Pew Research Center

Pew Research Center は、成人年齢に達している割合が少ないことを理由に、ジェネレーション Z を同調査の対象外としている。他方で、ペンシルバニア州にあるキーストーン大学(Keystone College)の Jeffrey Brauer 政治学教授による研究[69]では、世界的テロや学校での銃乱射事件、金融危機と経済不況といった不安定な社会で育った米国のジェネレーション Z は、白人が人種の多数派を占める最後の世代となる世代となる見込みであり、多様性を受け入れ同性愛結婚の合法化や公民権を支持するなど、社会問題には穏健なリベラル(liberal-moderate)な見方を示す一方、財政・安全保障問題には穏健な保守的(moderate-conservative)な見方をする傾向にあることが明らかになっている。Brauer 教授は、「世代の主要懸念である国家安全保障と国内経済の復興を強硬に推進するトランプ大統領をジェネレーション Z は支持する傾向にある」と述べており、2012～16 年にかけて、経済的に特に大きな打撃を受けたオハイオ州、ペンシルバニア州、フロリダ州、ウィスコンシン州で民主党候補が若年世代の支持率を大きく下げたのはジェネレーション Z の影響が大きいとの考えを示している[70]。

b. 次世代を対象とするデジタル選挙キャンペーンの動向

ミレニアル世代を中心とする若年層の有権者数が増える中、2018 年 11 月 6 日に行われる米中間選挙では、リベラルで民主党支持者の多いミレニアル世代の投票率と民主党の上院奪還の可能性に注目が集まっている。ミレニアル世代については、選挙における投票率の低さがかねてから問題として指摘されており、

年及び 18 年に収集したデータを分析したもので、Pew Research Center は、成人年齢に達している割合が少ないため、ジェネレーション Z を調査対象外としている。

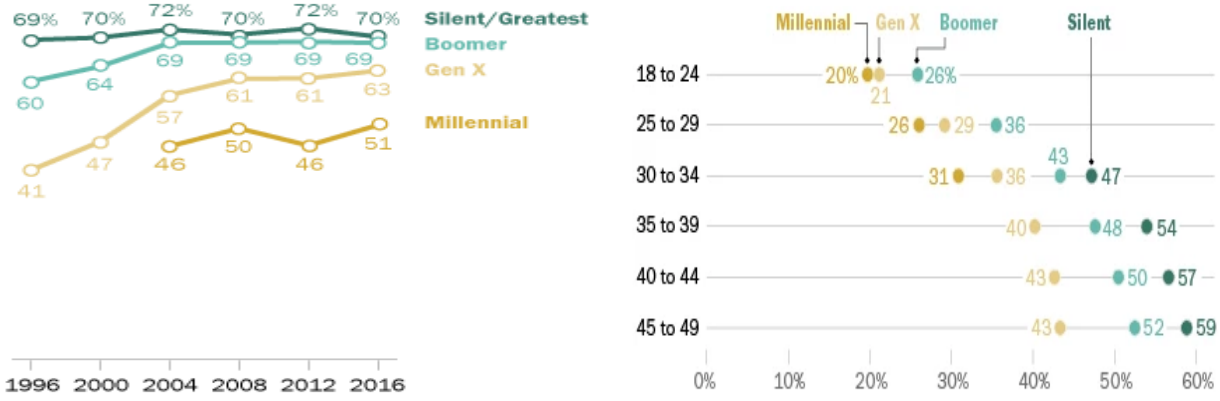
[68] http://www.people-press.org/2018/03/01/the-generation-gap-in-american-politics/

[69]同研究は、全米 15 校の大学における 1,200 人の学生を対象に収集したデータと、CNN の選挙後の出口調査及び国勢調査のデータを基にしている。

[70] https://dailycaller.com/2017/07/01/new-study-generation-z-votes-republican/

特に中間選挙における同世代の投票率は、年長世代がミレニアル世代の年齢層にあった時と比較しても20～31%とかなり低くなっている（図表 15 参照）[71]。

図表 15：1996 年以降の大統領選における世代別投票率（左）と各世代がそれぞれの年齢層にあった時期における中間選挙の投票率比較（右）（単位：%）



※各世代がそれぞれの年齢層にあった時期における中間選挙の投票率については、1978～2014 年の調査データを基にしている。

出典：Pew Research Center

米国では、民主党のオバマ大統領候補（当時）が 2008 年、SNS をはじめとするデジタルメディアを活用した選挙キャンペーンを初めて大々的に実施し、既に高い支持を得ていた若い世代の支持基盤の強化や多額の選挙資金集めに成功したのをきっかけにデジタルキャンペーンが注目を集めるようになった。Pew Research Center の 2016 年の報告では、米国のオンラインユーザーの 94%がソーシャルメディアで最低 1 つ以上のアカウントを有し、ソーシャルメディアを用いて政治的な活動に参加したことがあると回答した 18 歳以上の人口の割合は 39%、18～30 歳までの若年層では同割合は 67%に上っていることが判明しており、こうした背景から、若年世代の政治参加を促すためのデジタルメディアを活用した選挙キャンペーン戦略を推進する動きが近年高まっている[72]。2016 年の大統領選の民主党予備選挙で「政治革命」を訴えて出馬した Bernie Sanders 上院議員の選挙キャンペーンは、電子メールやソーシャルメディア、政治ニュースメディアのウェブサイト等を用いたキャンペーン広告や、モバイル端末の SNS を通じた献金など、幅広いデジタルメディアを有効に活用して大きな成果を上げた良い例であり、Sanders 上院議員は各メディアを活用した草の根キャンペーンを通じてミレニアル世代の圧倒的な支持を獲得し、無名の候補者から躍進、Hilary Clinton 氏と指名を争うなど旋風を巻き起こしている[73]。

[71] http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/04/03/millennials-approach-baby-boomers-as-largest-generation-in-u-s-electorate/
http://www.pewresearch.org/fact-tank/2018/06/14/younger-generations-make-up-a-majority-of-the-electorate-but-may-not-be-a-majority-of-voters-this-november/

[72] https://revolutionmessaging.com/news/millennial-voters

[73] Sanders 上院議員は、オンラインメディアを通じて平均 27 ドルという小口の個人献金を多数集め、最終的に 2 億 1,800 万ドルもの選挙資金を集めることに成功しており、同額は、大統領予備選挙で候補者が獲得した献金額では史上最高額を記録している。https://revolutionmessaging.com/cases/bernie-2016

図表 16：幅広いデジタルメディアを活用した Sanders 上院議員の選挙キャンペーン

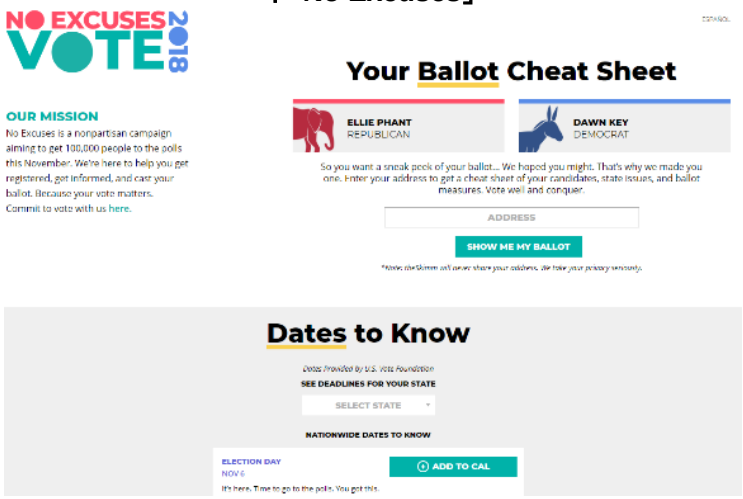
出典：Revolution Messaging

企業の広告・マーケティング資金のトレンド調査を手がける米 Borrell Associates 社によると、2018 年 11 月の中間選挙では、推定 89 億ドルとされる選挙キャンペーンの宣伝・広告費用のうち、半分をやや超える額をテレビ広告が依然として占める。一方で、政治家が有権者に固有のメッセージを届けられる SNS を中心とするデジタルメディアを介した連邦、州、自治体レベルでの関連選挙キャンペーンの宣伝・広告費用は総額 18 億ドル（全費用のおよそ 20%）に達すると予測しており、2014 年の中間選挙時におけるデジタル広告関連費（2 億 7,100 万ドル、全費用のおよそ 3.3%）と比較して大幅に増加することが見込まれている。特に民主党では、2016 年の大統領選挙で、トランプ陣営が Facebook や Instagram などのソーシャルメディアに多額の投資を行い、特定のユーザー層を対象にターゲット広告や Clinton 氏のネガティブキャンペーンを展開したことが 2016 年の大統領選における同氏の当選につながったことを受け[74]、Facebook を中心とするデジタル選挙キャンペーンに注力するようになっている。例えば、民主党候補者を支持する「スーパーPAC」と呼ばれる政治活動委員会 Priorities USA Action は、2016 年の大統領選では Clinton 氏のデジタル広告に予算のおよそ 4 分の 1 を費やしたが、2018 年の中間選挙では 5,000 万ドルの資金全額を Facebook や Google 等のデジタル広告に充てている[75]。

また、ミレニアル世代の女性向けに政治ニュースなどをサブスクリプション形式で毎朝配信している theSkimm 社は、若年世代の投票行動を促すため、「No Excuses（言い訳なし）」と称する超党派のデジタル情報サイトを立ち上げ[76]、2018 年の中間選挙における主要な争点や候補者、各州における事前投票の開始日や選挙人登録の受付最終日等の重要な日付に関する情報を分かり易く提供している。2016 年の大統領選で同様の活動を実施した theSkimm 社は、同取組みを通じて 10 万人以上のユーザーの有権者登録につなげており、今回のキャンペーンでは、10 万人のユーザーが選挙の日に実際に投票に出向くことを目標にしているという[77]。

[74] トランプ大統領の 2016 年大統領選挙におけるソーシャルメディア戦略については 2018 年 3 月、トランプ陣営が契約していた英データ分析企業 Cambridge Analytica 社が Facebook のユーザー約 5,000 万人の個人情報をユーザーの同意を得ずに収集・利用していたことが報じられ、Facebook の対応に大きな批判が集まるなど、物議を醸している。
https://digitalmarketinginstitute.com/en-eu/blog/15-02-2018-how-social-media-can-enhance-political-campaigns
[75] https://edition.cnn.com/2018/10/15/politics/digital-advertising-midterm-elections/
[76] https://theskimm.com/noexcuses
[77] https://www.today.com/news/millennial-movement-how-generation-getting-voters-ballot-box-t136799

図表 17: theSkimm 社がミレニアル世代を対象に提供する 2018 年中間選挙に関するデジタル情報サイト「No Excuses」



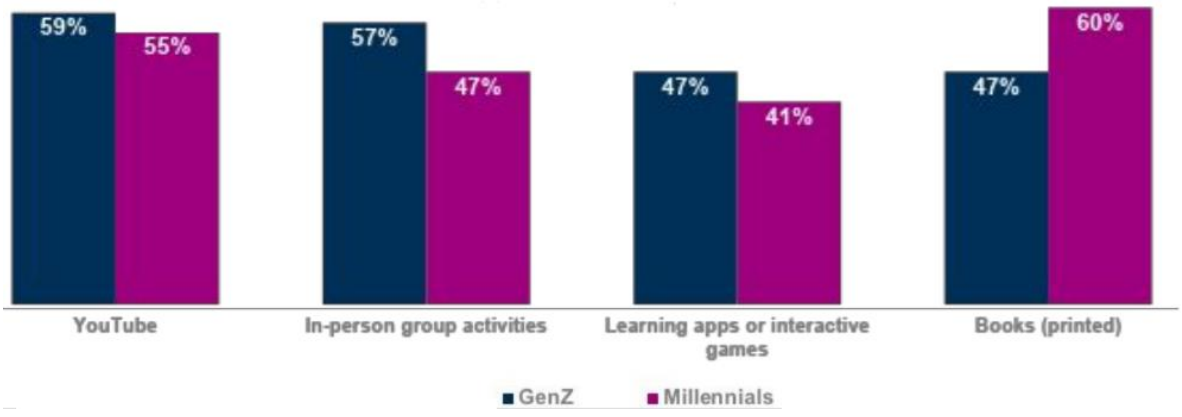
出典：theSkimm

（3） 教育

a. 次世代が好む学習形態

ロンドンに本社を置く教育サービス企業大手 Pearson 社が米国の 14～40 歳の年齢層およそ 2,500 人を対象に実施したテクノロジーを用いた学習形態の嗜好に関する調査によると、ジェネレーション Z（14～23 歳）はミレニアル世代（24～40 歳）に比べ、YouTube や学習アプリ／インタラクティブゲームといったオンラインツールを介した学習形態をより好む傾向にあることが明らかになっている。具体的には、ミレニアル世代は自分のペースで進められる講義ビデオ形式のオンラインコースや昔ながらの教科書を用いた勉強法を好む一方、YouTube の動画視聴に毎日 3 時間以上費やすと回答したジェネレーション Z（14～23 歳）の割合はおよそ 47%（ミレニアル世代は同 22%）、過去 1 年以内に YouTube が自己啓発や学習に寄与したと回答した割合も 55%に上る（ミレニアル世代は同 40%）など、YouTube はジェネレーション Z にとって重要な学習ツールとなっている。一方、同調査では、ジェネレーション Z はミレニアル世代ほど自主学習を好まず、教師主導の学習形態やクラスメイトと直接協力して進めるグループ学習をミレニアル世代より好む傾向にあることが明らかになっている[78]。

図表 18：ミレニアル世代及びジェネレーション Z が好む学習形態



[78] https://www.pearson.com/content/dam/one-dot-com/one-dot-com/global/Files/news/news-annoucements/2018/The-Next-Generation-of-Learners_final.pdf

出典：Pearson

また同調査では、テクノロジーが大学生の将来的な学習方法を一変させると考えるジェネレーション Z の割合は 59%、ミレニアル世代は同 66%に上り、テクノロジーが教育にプラスの効果をもたらすことに期待する若年世代は多い。学生ローンの負債に苦しむ米国のミレニアル世代[79]は、最近大学を卒業した学生の 44%が学位を必要としない低収入の仕事に就いている現状[80]などを前に、大学教育の価値を問い始めているほか、米マーケティング・広告会社 Sparks & Honey 社によると、ジェネレーション Z の 75%が大学に進学しなくても優れた教育を受けられる道は他にあると考えていることが明らかになっている[81]。大学の授業料が高騰を続ける[82]中、学生ローンの負担を嫌い、大学に進学せず直接就職する若年層が今後増える可能性が指摘されている[83]。

以下では、ジェネレーション Z を惹きつけることに成功している教育プログラムを提供する大学及び教育スタートアップの例を紹介する。

b. ジェネレーション Z を惹きつける大学等の例

❖ ミネルヴァ大学（Minerva Schools at KGI）

ミネルヴァ大学[84]は、営利教育機関の Minerva Project とカリフォルニア州クレアモント（Claremont）にある専門大学院 Keck Graduate Institute により創設された 4 年制の非営利私立大学で 2014 年 9 月に開校された。ミネルヴァ大学の 2015 年度の志願者数は、306 名の募集人数に対し 1 万 6,000 人で、その合格率は 1.9%と、ハーバード大学（5.2%）やスタンフォード大学（4.69%）をはるかに超える難関校であり[85]、外国人学生がおよそ 80%を占める[86]。高等教育機関の教育モデル変革を目標として同大学を創設した Minerva Project の CEO、Ben Nelson 氏は、オンライン学習の登場で様々な情報にアクセスすることが容易になっている現在、「歴史や化学、政治学を学ぶために大学は必要ない。学生に必要なのは、考え方を教える大学であり、それを実践しているのがミネルヴァ大学である」と述べている[87]。

ミネルヴァ大学の学生は、最初の 1 年間をサンフランシスコの学生宿舎のあるキャンパスで生活を共にし、その後の 3 年間は、韓国、インド、ドイツ、アルゼンチン、英国、台湾などの海外（各学期で異なる国）で過ごす。講義はすべてオンラインで実施され、同大学の授業料は年間 1 万 2,950 ドルと決して安くはないが、年間 4 万ドルを超える米トップ私立大学と比較すると割安である。知識をどれだけ有するかではなく、学習したことをどのように分析・解釈するかを重視する同大学のカリキュラムは非常にユニークで、ハードスキルではなく、批判的／独創的思考や効果的なコミュニケーション／相互交流といった能力にフォーカスした教育を行っている[88]。同大学において学生は、1 年目はこれらの能力を様々な場面で活用できるようにするための

[79] 米オンラインローン比較サイト LendingTree によると、米 50 の大都市圏に住むミレニアル世代の平均負債額は 2 万 3,064 ドルで、その内の最も大きな割合を占める学生ローンは借入額全体の 40%を占める。https://www.forbes.com/sites/zackfriedman/2018/09/11/debt-millennials/#2ea6ddab2afa

[80] https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-04-06/college-grads-stuck-with-low-wages-as-hiring-in-u-s-heats-up

[81] https://www.inc.com/ryan-jenkins/generation-z-vs-millennials-the-8-differences-you-.html

[82] https://www.usnews.com/education/best-colleges/paying-for-college/articles/2017-09-20/see-20-years-of-tuition-growth-at-national-universities

[83] https://www.forbes.com/sites/jefffromm/2018/07/03/gen-z-in-the-work-force-how-to-recruit-and-retain-youth-generations/#1100d5a67569

[84] https://www.minerva.kgi.edu/

[85] ミネルヴァ大学の志願者審査プロセスでは、①願書に学力とこれまでに達成した取組み例を記載、②考え方を評価する上での課題に従事、③学業成績証明書や成績以外で優れた能力を有していることを示すものの提示、の 3 段階で個人の資質や熱意を評価している。https://www.minerva.kgi.edu/frequently-asked-questions/#admissions

[86] http://www.businessinsider.fr/us/for-profit-college-minerva-is-harder-to-get-into-than-harvard-2016-4

[87] https://www.wired.com/2014/10/minerva-project/

[88] ミネルヴァ大学の学生は、授業外の時間に、Coursera や Udacity 等の大規模オープンオンライン講座（MOOC）を用いてハードスキルを習得することが期待されている。

基盤づくりとしてのコアコースを履修し[89]、2 年目にリベラルアーツ、コンピューターサイエンス、ビジネス、自然科学、社会科学のいずれかから専攻を決定しより専門性の高いコースを履修、3～4 年目はこれまで学んできた専攻学科における集大成としてのキャップストーン（Capstone）プロジェクトで、革新性の高いアイディア（映画の脚本やベンチャー企業のビジネスプラン、世界に大きな影響を与えるテクノロジー（コード等）を立案し発表することが求められている[90]。また、全ての講義は 15～19 人の少人数でオンライン・ビデオプラットフォームを用いてリアルタイムで行われており、指定されたテーマの教材に沿って各学生の積極的な発言と議論を中心に進められ、各講義での発言内容を基に個々の学生に学習内容の応用力に関する評価及びフィードバックが行われている[91]。

図表 19：ミネルヴァ大学の講義の様子

出典：Minerva Project

高等教育の在り方を見直し、複雑な問題解決能力を有するエリート学生の養成を目指すミネルヴァ大学の教育については、分析、問題解決、文章作成に関する能力を測る米大学生向け全国テスト CLA（Collegiate Learning Assessment）において、2016 年秋に同大学に入学したばかりの新入生が 8 カ月後、他の米トップ大学の 4 年生よりも高いスコアを上げた[92]ことなどで、注目を集めている。Nelson 氏は、「ミネルヴァ大学の学生に会えば、実世界で効果的に応用できる分析能力を養う環境に置かれていたことがすぐに分かる。我々の課題は、こうした学生を大学のブランドとして広め、多くの人に知ってもらうことである」と述べている[93]。

❖ アンカレッジ（UnCollege）

アンカレッジ（正式企業名 GapYear Global 社）[94]は、大学進学が成功への唯一の道であるという固定観念を変えることを目的として、Dale Stephens 氏により 2011 年に創設された教育スタートアップである[95]。12 歳以降は学校に通学せず、自宅学習（ホームスクール）を行っていた Stephens 氏は、その後アーカンソー州にあるヘンドリックス大学（Hendrix College）に入学したが、現在の大学教育では、今日のグローバルな起業家経済に生産的な貢献を行える社会人となるために必要なスキルを習得できないことに失望し大学を中退、オンライン決済大手 PayPal 社の共同創設者でベンチャー・キャピタリストとして知られる Peter Thiel 氏が 2011 年に創設した「Thiel フェローシップ（Thiel Fellowship）[96]」で獲得した 10 万ドルの資金を基にアンカレッジを立ち上げた。同氏は当初、大学の講義に意味を見出せない米国の若者に対し、起業支援やプ

[89] 典型的な一般教養課程は存在せず、学生は、「経験的分析」や「マルチモーダル・コミュニケーション」といった難解な響きのコースを受講する。
[90] https://www.minerva.kgi.edu/academics/four-year-curriculum/
[91] https://www.minerva.kgi.edu/academics/small-seminars/
[92] https://medium.com/minerva-schools/minerva-delivers-more-effective-learning-test-results-prove-it-dfdbec6e04a6
[93] http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/can-the-minerva-model-of-learning-disrupt-higher-education/
[94] https://www.crunchbase.com/organization/uncollege#section-overview
[95] http://www.uncollege.org/
[96] Thiel フェローシップでは、毎年 20～25 名の 23 歳以下の若者が学校を中退し、科学研究やスタートアップの創設、社会運動への貢献等を行えるようにするため、それぞれ 2 年間で計 10 万ドルの資金提供を行っている。

ログラミング言語等の実用的な訓練を提供する大学否定の社会運動体を組織ビジョンとしていたが、大学以外の選択肢を求める若者の多くが大学に行くことを完全にあきらめるのではなく、自己啓発のための経験や実習を積む機会を欲する傾向にあることを理解し、その後、英国等を中心に広まった「ギャップ・イヤー（gap year）[97]」プログラムの提供にシフトしている[98]。

アンカレッジの提供する 9 カ月間のギャップ・イヤープログラム（費用 1 万 9,000 ドル）は、通常、大学入学後の最初の 1 年間の教育プログラムを代替することを目的とし、学生は、最初の 10 週間を海外でのボランティア活動に費やし、その後の 10 週間をサンフランシスコの寮及びコワーキングスペースでメンター等の支援を受けながら興味のある事業活動及びネットワーク作りに従事、そして最後の 12 週間はインターンシップに参加し、これまで培ったスキルを実社会で活かすことが期待されている[99]。これまで 150 人以上の若者を同プログラムで支援してきたアンカレッジであるが、Stephens は 2017 年 5 月、今後のプログラムの拡大展開に向け、①大学と連携しプログラム終了後の大学進学への道を開拓することや、②インターンシップ中に必要な教育等をオンラインで受けられるようにすること、③ギャップ・イヤープログラムのフェローとして実際に参加することが困難な若者がオンライン環境等を通じて同様の経験をより安価に行えるようにすること、の 3 点に注力して取り組む方針を明らかにしている[100]。

4　今後の展望及び日本への示唆

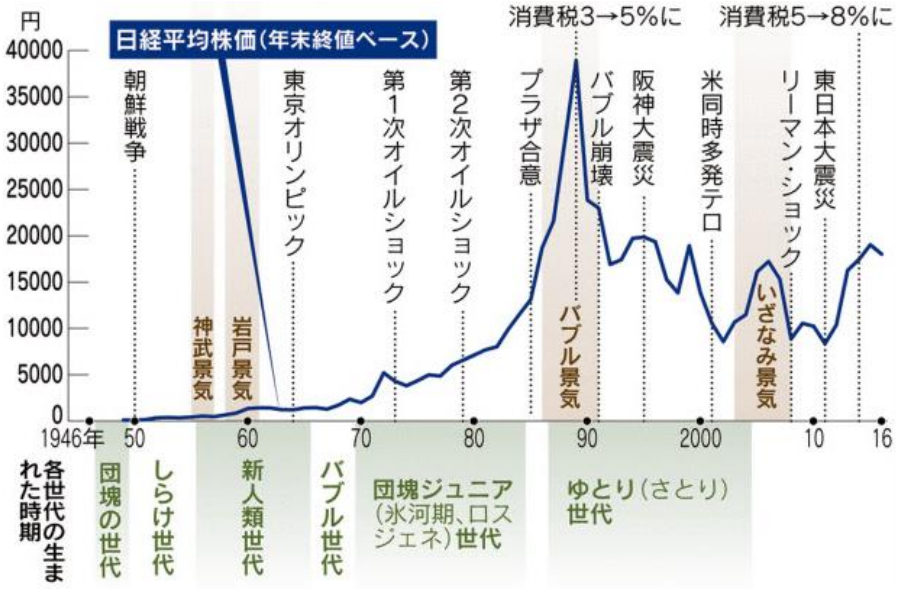
次世代では、ミレニアル世代に続き、ジェネレーション Z への注目が高まっているが、米国ではマーケティング戦略を展開する上で、ジェネレーション Z の次の世代に目を向ける企業も出現している。ジェネレーション Z に続く世代は、ミレニアル世代の子供たちにあたる 2010～2025 年頃までに生まれた世代で、「ジェネレーション α（アルファ）」と呼ばれている。2016 年時点で米国に 2,200 万人以上いるミレニアル世代の親元には、毎日およそ 9,000 人のアルファ世代の子供が誕生しており、今後アルファ世代の（最）年長層が幼稚園及び小学校の入園・入学時期を次々と迎える中で、教育水準の高い親の関心を一気に受けて育つ傾向にあるアルファ世代[101]は、生まれた時からテクノロジー環境下にどっぷり浸り、親の購買行動に非常に大きな影響力を有するとみられている。Google 社は、「アルファ世代がその親世代と同様の行動、態度、信条を持つならば、一定層のミレニアル世代の消費者を獲得するため、アルファ世代にターゲットを向ける必要がある」との考えから、アルファ世代にフォーカスしたマーケティングを積極的に推進するリーディング企業であり、同社の家庭向け AI／音声アシスタントデバイス「Google Home」のテレビコマーシャルの一つで、シロナガスクジラに関する絵本を読みながら様々な質問をするアルファ世代の子供に対し、ミレニアル世代の父親がデバイスに回答を求める様子[102]は、テキストメッセージよりも映像や音声によるコミュニケーションを好む若年世代の特徴をうまく捉えている[103]。

戦後、新卒採用を重視し、年功序列や終身雇用による企業経営を続けてきた日本では、その時代の経済・社会環境を反映した独自の世代名と線引き（図表 20 参照）に基づいて世代論が語られることが多い。米国の次世代（ミレニアル世代及びジェネレーション Z）に相当する世代は、日本では 2002～10 年に施行された学習指導要領に沿った教育を受けた「ゆとり（教育）世代（1987～2004 年生まれ）」である。ゆとり世代は、

[97] ギャップ・イヤー制度とは、大学入学前及び大学在学中に 1 年間の休学期間を設け、ボランティア活動やインターン等の社会経験／異文化経験を通じて自身と向き合い、視野を広めるための時間を与える制度のこと。
[98] https://www.citylab.com/life/2016/12/from-uncollege-to-less-college/509216/
[99] https://www.uncollege.org/register
[100] https://medium.com/@DaleJStephens/the-future-of-uncollege-my-next-steps-c1757dd2fcd0
[101] Pew Research Center による 2014 年の調査によると、米国で修士以上の学歴を有する教育水準の高い母親が築く家庭の子供の平均数は 1～2 人で、1974 年時と比較すると 3 人以上の子供を持つ家庭の割合が減少している。http://www.pewsocialtrends.org/2015/05/07/childlessness-falls-family-size-grows-among-highly-educated-women/
[102] https://www.ispot.tv/ad/AX9s/google-home-blue-whale
[103] https://www.forbes.com/sites/christinecarter/2016/12/21/the-complete-guide-to-generation-alpha-the-children-of-millennials/#6ef874793623

授業数の減少が子供の学力低下を招くとして世間のバッシングを受けた世代であり、ワーク・ライフバランスを権利として主張する傾向が強く、仕事中心であった上の世代からは批判されることも多い一方、縦社会に弱く、企業の中では自分の思いを形にできないことから、仕事は手段とみなし、休日のボランティアなどで自己実現を図ろうとする傾向がある点や、会社に依存せず、国際貢献や社会福祉、環境保護等の分野でリーダーとして活躍する人も目立つようになっている点も指摘されている[104]。

図表 20：日本における戦後経済の歩みと「世代」の変遷



出典：日本経済新聞

米国のミレニアル世代も、「自己中心的で怠け者」、「労働倫理に欠ける」といった目で上の世代からみられることもしばしばあるが、こうした固定観念は個人が実社会で就業経験を積む中で次第に薄れていくと考えられている[105]。米総合人材サービス企業 Manpower Group によると、ミレニアル世代（1982～96 年生まれ）は 2020 年に世界の労働力人口の 3 分の 1 以上を占める見通しであり、職場で主要な役割を果たすようになる同世代は働く世界によって成形される一方で、企業と社員の関係のあり方を問い直しているとしている。しかし、日本のミレニアル世代において懸念されるべき点の一つは、労働市場でのキャリア形成に悲観的なことである。Manpower 社が 2016 年 2 月と同年 4 月に米国、英国、カナダ、フランス、ドイツ、オーストラリア、ブラジル、中国、日本を含む世界 20 カ国におけるミレニアル世代を対象に実施した調査によると、主な収入源が明日途絶えても 3 カ月以内に前と同等以上の仕事を見つけられると確信しているといった当面の就業見通しに楽観的な見方を示す割合が全体の 70～80%と最も多いミレニアル世代は、中国、ドイツ、インド、メキシコ、スイス、米国であるのに対し、日本における同割合は 40%以下で、イタリアや財政危機に陥ったギリシャ（40～49%）を下回っており、調査対象国の中で最も低くなっている[106]。

こうした日本の状況に対し、経済開発協力機構（OECD）経済局日本・韓国デスクを統括する Randall Jones 氏は、「日本人は大企業又は政府機関で働くことに固執しているように思う。世界でも起業率が低い日本では、こうした考え方を変えることが重要な課題の一つであり、人口が減少する中で生活水準を維持するために必要なイノベーションの創出や生産性の向上を推進するために重要である。日本は特許を豊富に

[104] https://www.nikkei.com/article/DGXMZO98989500Z20C16A3I10000/
[105] https://www.cnbc.com/2014/05/15/millennials-lazy-entitled-or-maybe-just-young.html
[106] https://www.manpowergroup.jp/company/r_center/w_paper/pdf/Millennial_Careers_2020_Vision.pdf

有し、企業は多額の資金を持て余しているにもかかわらず、こうしたリソースを十分に活用しようとする起業家が少ない」と述べている[107]。

日本でも各年代に名前が付けられているが、ネガティブに語られることが多い。特に若い世代の特徴を、ポジティブな視点で捉え、それが経済だけでなく、政治、教育においても反映されることが、より良い未来の形成のために求められると考える。

※ 本レポートは、その内容に関する有用性、正確性、知的財産権の不侵害等の一切について、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる保証をするものでもありません。また、本レポートの読者が、本レポート内の情報の利用によって損害を被った場合も、執筆者及び執筆者が所属する組織が如何なる責任を負うものでもありません。

[107] http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-11-23/in-japan-world-s-gloomiest-millennials-see-a-future-of-struggle