



河本宏子〈司会〉  
かわもと ひろこ  
生活サービス委員会企画部会長  
ANA 総合研究所顧問

川崎レナ  
かわさき  
ユーグレナ2代目 CFO  
(Chief Future Officer : 最高未来責任者)

赤松 憲  
あかまつ けん  
生活サービス委員長  
三越伊勢丹ホールディングス会長

# デジタルネイティブ「Z世代」とともに、 今後のライフ・サービスを考える

— パーソナル・エシカル・プレミアムの潮流と  
メタバースの未来

## 生活者・消費者の 価値観の変化に対する認識

河本 経団連の報告書「ライフ・サービス・トランスフォーメーション」では、生活サービス産業の未来像や変革の方向性を示しました。生活者の価値観が変化し、規格大量生産された「モノ」の消費ではなく、新たな消費の価値軸として、パーソナル・エシカル・プレミアムがキーワードになると整理しています(本誌18ページ参照)。赤松委員長は、これらの潮流の変化をどのように捉えておられますか。

### 所有よりも 体験する楽しみにシフト

赤松 我々の業界に限らず過去3年のコロナ禍の影響は非常に大きく、とりわけ2022年3月以降は状況が大きく変わりました。パーソナル・エシカル・プレミアムという軸で見ると、特にプレミアムな消費の伸びが象徴的です。スーパーマーケットはコロナ禍での「おうち時間」が続き、2年間で大きく成長したので前年比でプラスですが、大きく変化していません。ショッピングセンターやコンビニエンスストア、百貨店は好調で、中でも百貨店は2018年の水準に戻った、もしくは

は超えたところもあり、特に美術、宝飾、アクセサリーなどの高額商品が動いています。背景には2つの要素があり、1つは旅行や外出に行けなかった分、今まで我慢していたものを購入するという「リベンジ消費」です。もう1つは、所得の多寡によって消費が二層化しているという経済構造上の問題もあるでしょう。

河本 ご指摘いただきましたプレミアム消費の中でも、単に金額が高いものだけではなく、自分の好きなものや関心があるものにお金をかけるようになっていきます。ファッションで言えば、以前はその時々流行に沿って皆が同じような服に身を包んでいましたが、いまは自分のお気に入りのものにお金をかけることこそ価値がある、という潮流の変化を感じます。

赤松 価値の表し方には、価格で表される価値と、自分自身の尺度で表される価値という2つの側面があり、両方がプレミアムを押し上げ、プレミアムの考え方そのものに変化が生じています。例えば時計では、高級ブランド時計の売れ行きが好調ですが、3年もしくは5年ほど使用し、次のモデルが出たら買い換えるなど、所有し続ける楽しみよりも、使う楽しみ、体験する楽しみに価値を見いだす人が増えてきています。

### デジタル化の潮流の中で 個々人の価値観に 最適化された消費へ

河本 美術品に関しても、何億円もする作品をオークションで落札して生涯所有するのはなく、若いアーティストの作品を購入し、しばらく飾ったらまた交換するという志向の人も増えてきました。長い人生の中でライフスタイルの変化を楽しむ方向に、所有の考え方も変わってきています。

赤松 同感です。そういう意味で、プレミアムの中身を吟味しないと、ただ高いものを置けばよいと見誤りかねないでしょう。パーソナルにもつながりますが、消費に関して、特に若い世代になるほど、自分の価値観が明確です。皆が持っているから欲しいという発想ではなく、





価値観に合うものを使用する、或いは消費する  
という考え方に世の中の潮流が変わってきていると感じます。それぞれの価値を見いだ  
し、マーケットに商品を提供することが、  
我々の今後の重要な課題です。潮流の変化の  
背景にあるものを考えなければなりません。  
河本 選択肢が広がったことも潮流の変化に  
影響しているのではないのでしょうか。従来は  
実際に商品を見に行かなければならなかった  
ため、得られる情報に限りがありました。現  
在はインターネットで商品を探せるようにな  
り、広範囲の情報の中から選べるようにな  
りましたので、どのような価値観で選択する  
かという課題が発生しています。

赤松 今はSNSやインターネットなど、情  
報が溢れているため、従来の「情報を探しに  
行く時代」から、「情報を捨てる時代」にな  
っています。特に若い世代は、自分にとって  
有益な情報を素早く的確に取り込み、その情  
報が真実なのかを見極め、タイムパフォーマンス  
を上げることが重要になっています。生  
まれた時から周りに情報がたくさんある彼ら  
は、時間に対してシビアです。我々の情報が  
捨てられてしまうと、ビジネスが成り立たな  
いので、情報を捨てる時代の生き方に合わせ  
ていかなければなりません。

河本 デジタル化の潮流の中で、デジタルネ

河本 通信技術の発達によって、空間を超え  
た新しい協創が可能になりました。我々の業  
界では、コロナ禍で人の移動が一時的に極端  
に減りました。しかし、移動や消費、食は、人  
間が潜在的に持つ生きる喜びを感じる活動な  
ので、一時的に落ち込んでみても必ず回復する  
のではないかと考えます。その際も、同じ形ではな  
く、新たな提案型で需要の戻りを受け止めな  
ければならないと認識しています。航空業界  
は使用燃料の是非についても考えさせられる  
機会が増えていますが、飛行機を飛ばさなく  
てもよいという話にはなりませんので、協創に  
よる新たな取り組みがとても重要となります。

気候変動に対する危機感が  
エシカル消費を推進

赤松 若い世代が生まれ育ったこの20年ぐら  
いを振り返ると、豪雨で川が溢れ、突風が吹  
き、体温よりも高い気温にさらされるとい  
った気候変動による危機が身近なものでした。  
その意味で、エシカル消費に関しては、若い  
世代ほど必要性を痛感していると感じます。  
我々が小学生の頃は、夏休みに気温が30度  
を超えることはめったにありませんでしたが、  
今はそうした真夏日が大半です。若い世代は、  
気候変動が自分たちのライフスタイルに強い  
影響を及ぼしていることを実感しています。

イティブではない世代は、自分たちがデジタ  
ル難民になるのではないかと不安を抱え  
ながら、人生100年時代を生きています。  
デジタルネイティブ世代と旧世代が交流する  
機会も必要です。また、デジタル化を進める  
際には、皆が使いやすいユニバーサルなデザ  
インになっているかどうかという点も重要に  
なってくるのではないのでしょうか。働き方も  
変化し、当社でも当初、オンライン会議に対  
し、いわゆるシニア層が戸惑いを覚えたのも  
事実でしたが、実際に使ってみると意外と便  
利なことが分かり、今では使いこなしている  
人も多くいます。こうした経験によって学ぶ  
ことは大事ですし、誰でも使えるものにしな  
いと、開発しても淘汰されていくように思  
います。

赤松 我々旧世代と若い世代が、持っている  
ものを相互に交換し合うことで、世代間のギ  
ャップを埋めることが大切です。とある調査  
によると、若い世代はSNSの情報を鵜呑み  
にしているわけではなく、一次情報は身近に  
いる人から得て、テレビや新聞などのマスメ  
ディアや信頼できる機関から、その裏付けを  
取っています。メディアリテラシーの教育を  
受け、正しい情報を正しく選ぶことにだけ  
いるのです。様々な世代が相互に学び合うこ  
とが重要です。

学校教育でも地球環境を守るために話し合う  
機会があり、若い人ほどエシカルな消費に向  
かって動いています。その行動を見て、エシ  
カルについて真剣に考えないとビジネス基盤  
が揺らぐことに気付き、小売業界でも商品に  
反映しています。

河本 エシカルという言葉では意識しませ  
んでしたが、その昔は、着物生地で座布団を作  
ったり、大根の葉を残さずに使い切ったりす  
る「おばあちゃんの知恵」が生活の中に根付  
いていました。そのような意識がいつの間  
に薄れてしまいました。

赤松 高度経済成長期は、大量生産と消費自  
体が美德とされた時代であり、使い捨てが慣  
習化していききました。現在は、改めて3R  
(リデュース、リユース、リサイクル  
ル)に取り組みなければならぬ  
時代になりました。  
河本 まさに循環型と呼ばれる生  
活スタイルに変えていくことが求  
められています。

赤松 百貨店は販売しないと収益  
にならないため、売り切るビジネ  
スを中心でしたが、本当にそれで  
よいのかという反省があります。  
当社では、生産者や仲介業者と協  
力して古いジーンズをアップサイ

世代間・業種間の協創が必要

河本 企業に変化の時代を生き抜き、どのよ  
うに人材を活用するかという観点では、世代  
間だけでなく、異業種との協創や掛け合わせ  
を促進して、人材を流動的にすることも大切  
かと思いますが、いかがでしょうか。

赤松 世代間に限らず、異なる分野からナ  
レッジを引き出し、自分たちのビジネスに活  
かす仕組みを始めないと、日本の価値が高ま  
りません。

河本 当社もコロナ禍に伴い、望むと望まざ  
るとにかかわらず、出向、副業、兼業が推進  
されるようになりました。その必要性は新型  
コロナ以前も認識されていたものの、コロナ  
禍に伴う新しい働き方や異業種での経験が、  
これらに一步踏み出す契機となりました。こ  
うした協創を逆戻りさせてはいけないとい  
う声もあり、いわば、らせん階段を上るよう  
に企業運営や経済活動の向上に上手につな  
げていければよいと思います。

赤松 小売業は生活者と生産者、両方の情報  
が得られる交差点です。販売するだけでなく、  
作る側や使う側にも参入し、また自社の人材  
を外に出して、外から自社を見る視点が必要  
です。その意味で、異業種と協創することに  
よって価値が生まれるのだと思います。

デジタル技術を活用して  
新たなサービスに挑戦する

仮想都市空間で  
リアルな買い物体験

河本 ここからは、川崎レナさんを交え、オ  
ンラインによる鼎談に移ります。まず、川崎  
さんから自己紹介をお願いします。

川崎 ユーグレナで2代目のCFOを務めま  
した川崎レナと申します。17歳で高校2年生  
です。もともと人権や政治に関心があり、C

図表1 ユーグレナのCFO募集ポスター  
イメージ



提供：ユーグレナ



河本 大変興味深いREV WORLDSの世界を体験させていただきましたが、川崎さんほどのように感じられましたか。

川崎 百貨店の存在意義をテーマにした授業が以前学校でありました。百貨店の特徴は、商品だけでなく、百貨店という空間に魅力を感じて訪れる人が多い点にあると思います。私自身、母や祖母と百貨店を訪れる際は、一緒に地下の食品街にあるスイーツを食べたり、ウィンドショッピングをしたりします。こうした体験は、百貨店という空間ならではのものだと思います。百貨店をオンライン化していく中で、ECサイトをただ化すだけでなく、空間をよりリアルに感じられるようにするという発想にはわくわ

くしますし、面白いアイデアだと感じました。赤松 「わくわくする感覚」は、発案者が一番重視している点です。従来のECモデルは、二次元のカタログの中から商品を購入すると、レコメンドが来ます。そのような仕組みは、時間がなく早く商品を探したい人には効率的ですが、発案者が問題提起したのは、そもそも買物は孤独であっていいのか、という点です。ECサイトで買物をするのは、基本的には一人で、実店舗に行く時間がないからECサイトで購入する、といった場面も想定されます。買物をしている時は、似合うかどうか、サイズは合っているか、色は画面の表示通りか、といった孤独な自問自答を続けます。商品が実際に手元に届いた後に自分のイメージと異なると、クーリングオフや商品交換によってタイムロスが生じる場合もあります。

親しい友人とともに百貨店を訪れ、店員と会話をしながら買物をするといったリアルな体験をそのままバーチャルの世界に持ち込んで、「わくわくする感覚」を感じてもらおうと、REV WORLDSの狙いの1つです。そうすれば度々訪れたいかなるでしょう。また百貨店の実店舗に営業時間内に行くのは、時間や距離の関係で難しい場合もありますので、時間も空間を超えて買物を楽しんでもらえるのもメリットです。川崎さんの感想を伺っ

図表3 ANA GranWhale (バーチャルトラベルプラットフォーム)



提供: ANA NEO

図表2 コミュニケーションプラットフォーム「REV WORLDS」



提供: 三越伊勢丹ホールディングス

落選しました。それでも当社の発案者(仲田朝彦氏)はあきらめず、独学でCG制作を学ぶなど、地道な努力を続け、翌年に再度、有志メンバーとともに挑戦した結果、新規事業として取り組むことが決まりました。

百貨店が取り組む以上、会員制や課金制のゲームのような世界観ではなく、気楽に訪れてもらうことを重視しており、仮想の店舗を中心にその周囲に広がる街もつくる発想で開発しました。現実世界と同じように、街に遊びに来て百貨店へ入り、店内に陳列された商品を眺めて買物を楽しむ体験が、時間と空間を超えた仮想空間で行えるというのが最大の特徴です。もう一つの特徴として、子どもや高齢世代が一緒に訪れて楽しめる、安全で安心できるサービスを維持することも意識しています。

REV WORLDSのアプリを起動すると、まず自分のアバターを作ります。髪形や洋服、持ち物を毎日自由に着せ替えられ、バーチャル空間に自分の分身が生まれます。街で他のアバターと出会うと、リアルの世界で友達と待ち合わせた時のように、音声やチャットで会話をしたり、お辞儀等の動作を選択したりもできます。こうしたアバターの動作によってコミュニケーションが取れることも、REV WORLDSの強みです。街の中には現実世界に近い形でビルが立ち、懸垂幕やデジタル看板で広告を出すこともできます。アバターがそれを目にして興味を持ち、その場所まで行くこともできます。百貨店の店内では、まるで売り場を歩いているような感覚で商品を見ることができ、実在する店員を3Dスクリーン

FO就任前から、国際NGOであるEarth Guardians(アース・ガーディアンズ)日本支部の創立者兼代表として、50人ほどのユース(若者)とともに政府や企業に政策提言をする活動を行っていました。ユーグレナのCFOとしては、ダイバーシティ&インクルージョンの一環で新たな人事制度の導入などに取り組んできました。総じて、サステナビリティとそれに対するユースの立場や思考に関心を持って様々な活動をしています(図表1)。

河本 ありがとうございます。それでは、ここからは赤松委員長から、VRを活用したコ

ミュニケーションプラットフォーム「REV WORLDS」を紹介させていただきます。赤松 川崎さんのような若い世代からは、古くさいように見えるかもしれない百貨店が、デジタルという世界に挑戦していることを知ってもらいたいと思います。

当社には、新規事業のアイデアを募集する社内起業制度があります。REV WORLDSはこの制度から誕生したスマートフォン向けのサービスです。REV WORLDSの元となるコンセプトは提案初年度には、審査員からは「100年先の世界ではないか」と却下されて

て、意図していたことが体現できたと感じ、安心しました。

河本 服装を替えながら、旅をするように同じ空間を何度も訪れることができますという点はユニークです。同じようにバーチャルな体験を提供するサービスとして、ANAでは旅をテーマとしたメタバースのプラットフォーム「ANA GranWhale」を開発中です。「ANA GranWhale」は、日本や世界各地を旅できる



根底にあると考えました。そこで私たちフューチャーサミットメンバーが提言したのは、「ペアレックス制度」という人事制度です。年齢や役職に関係なく新たに入社した人に「親」のような存在としてのメンターが2人付き、上司でも部下でもない仲間とユーグレナで実現したいアイデアや夢について対話を通じて考え、パーソナライズしていくことが主な内容です。日本の若者は、大学に入って安定した職に就くというように、自分自身が社会のシステムに動かされてしまう傾向にあります。間違っているとは言いませんが、それでは楽しさを感じないでしょう。どんな職に就いたとしても、自分のやりたいことを実現できれば、それが強みになると考え、新たな人事制度の提言に至りました。

第2は、地域密着経営の「めん王」というラーメン店とのコラボレーションによる、サステイナブルで、ユースが理想とするラーメン店の提案です。お客さまの目に見える部分だけに配慮するのではなく、例えば、メニュー表を木で作ったりバイオプラスチックで覆うようなものにする、スタッフのエプロンをオーガニックな素材で作るなどのほか、スタッフの働きやすさなど見えないところにまでこだわりのが真のサステイナブルだという結論になりました。表向きには明示しなくとも、それ

図表4 ANA GranWhale内のイメージ



提供：ANA NEO

Skypark、ショッピングが楽しめるSkymall、そして未来の街をイメージしたSkypavilionの3つのエリアがあり、4人までのグループで各体験を楽しめますので、例えば海外にいる家族や友人と一緒に旅行やショッピングを楽しむこともできます。また、過去の世界に行つて歴史的な出来事を追体験したり、リアルでは立ち入れないエリアにも行けたりするなど、「学び」につなげながら非現

実的な体験ができるのが醍醐味です。メタバース空間での過ごし方はまだまだ世の中に浸透していないので、ANAのホスピタリティとパートナー会社であるJPGAMESのゲームの技術やノウハウを活かして、エンターテインメント性を高め、お客さまをサポート・アテンドしながらお客さまが安心して楽しんでいただけるように、そして、また訪れたいと思っただけのように様々な工夫や仕掛けをしております。そういう「わくわく体験」を通して、地域への理解が深まり、本当に旅に行きたくなることで地域創生にもつながります。

人やモノを運ぶだけにとどまらない航空会社の存在価値を掘り起こす、という意図のもと開発を進めており、自社の存在価値をお客さまに共感してもらうことが、生活サービス分野におけるこれからのキーワードになるのではないかと思います。

### サステイナブルな消費の 新たな潮流への対応

見えないところにまでこだわるのが  
真のサステナビリティ

河本 お客さまとの共感という点では、エシ

が存在することで金銭的価値ではないバリューが生み出されます。今はSNSを介して企業活動の可視化が促進され、隠したりごまかしたりすることができない時代になっています。見えないところまで嘘をつかずサステナビリティにコミットすることが、今の若者が求めるサステナビリティです。企業の信頼性を高めるうえでも大切なことだと考えます。

私たちデジタルネイティブの世代は、REV WORLDSのようなこだわりの社会の中に生きています。現実社会においても、表面上では見えないところまでこだわることが大切であると実感できたという点で、以上の2つが印象に残っています。

河本 今の川崎さんのお話を伺い、制度そのものはさることながら、制度策定に向け取り組む中で、議論のプロセスや内容が重要なポイントであると感じました。

赤松 上から降りてきた指示に黙々と従うといった企業の在り方は、従来は効率的な面もありましたが、もはやそういう時代ではありません。相手の価値観を理解し、自分自身の価値観も伝え、ともに新しい価値観を作っていくプロセスが非常に重要だと、改めて気付かされました。

そのために必要なのは対話です。ユーグレナの人事制度では、「親」であるメンターが、「子

カルをはじめとしたサステイナブルな消費への取り組みも重要になっていきます。川崎さんは、ユーグレナのサステナビリティに関するアクションプランの策定を担われる中で、特に印象に残った活動はどのようなものでしたか。川崎 印象に残った活動は2つあります。第1は、CFOとともに活動するフューチャーサミットのメンバーと、サステナビリティに関する提言を行う前段でトライアルとして行ったワークショップです。高校生の立場では、会社がどのように動いているか、会社にどういった人がいるのか、全く想像が付きませんでしたので、ユーグレナの皆さんとのワークショップを開催して、理解を深めようと考えました。その結果、社内の人の顔が見えるようになり、職場における対話の大切さを感じることができました。当たり前のことですが、会社には人がいることを感じられたのが大きく、私たち高校生が大人になった時にも、ユーグレナが働きたい会社であるように、人事にフォーカスした提言を考えることにしました。

特に私たちが問題視したのは、日本特有のヒエラルキーの捉え方です。働き方は多様であるのに、社歴が長い人、年齢の高い人が上位に立つといった慣習が一般的に残っていることが、企業という存在を若者から遠ざける

ども」である新入社員の話をよく聞くとともに、企業の様々な方針を柔らかく伝え、一緒に新しい価値を作っていくというプロセスが、両者の対話の中に含まれていると理解しました。

また、環境問題を含めて、ただ表面的にアピールするのではなく、見えないところにも気を配り初志を貫徹するという点も、非常に重要な要素だと感じました。REV WORLDS



提供：ユーグレナ

フューチャーサミットメンバー (CFOとともにサステナビリティに関するアクションおよび達成目標の策定に携わる18歳以下のメンバーたち)



や我々のビジネスについて、そのような点に目が行き届いているかを振り返るヒントを得ることができました。ありがとうございました。

### 遊びや余裕が 心理的安全性を生み出す

**河本** 対話の中で価値観をぶつけ合って新たな価値観を作ることが重要であるということ、頭では分かっているけど、心理的安全性が担保されず、なかなか実現できない会社もあるのではないかと思います。ユーグレナでワークショップを行った際、参加者の心理的安全性を作るために実施したことはありますか。  
**川崎** どの施策に関しても、意見表明に際しての心理的安全性の確保は非常に難しいと感じました。そこで、あだ名で呼び合う、敬語を一度なくしてみる、といった提案をしたこともありました。

学校では、初対面の際にお互いのことをフーストネームやあだ名で呼んで親しくなる場合があります。学校と企業は全く同じではありませんが、例えば文化祭や運動会で、様々な役目を担って協力し合う状況は、企業活動にも共通する部分があるのではないかと思います。企業には様々な年代やバックグラウンドの方がいますが、学生時代のような初心に戻って、敬語や作法にとられない仕組み

したか。

**川崎** 一言で言えば、ユーグレナが失敗を許容する会社だった、ということ。お話を伺っていて、三越伊勢丹にも、失敗を許容する土壌があるのではないかと思います。人間が作ったシステムであれば失敗はつきものです。ただ、一度失敗すると二度とチャンスがないのでは、窮屈な社会になってしまします。また、自分のアイデンティティーや人間らしさをなくすことが大人になるといふこと、という解釈にもなりかねません。どれだけ従業員がもがいたとしても、システムや上層部が変わらないと何も変わらない、という状態が日本企業のネックになっているのではないかと思います。

最近の若者は保守的だという意見もありますが、それは現在の企業や政府の構造では、デジタル世代のクリエイティブティーを自由に発揮できないという側面もあるのではないのでしょうか。若者の思考に対し、実際の社会が柔軟に対応し切れていないケースが多々あると感じます。それを乗り越えるためには、システムを動かす側にいる大企業や政府が、実際にサービスを利用するユーザーや新入社員が気持ちを理解していくことが必要なのだと思います。

定量データが存在しないとアイデアを実現

みづくりが、心理的安全性を保証するうえで、も役立つのではないかと考えています。一見遊んでいるように見えるかもしれませんが、実際にユーグレナのフューチャーサミットメンバーとも、遊びのような会話の中から様々なアイデアを生み出してきました。遊び心や余裕によって、自由な発言は促されると思います。この関連で、あるおもちや職人の方のエピソードが印象に残っています。この方は、上司にアイデアを提案した際、「商品が売れるには、客層などのデータを見なければならぬ」と言われ、逆に思い浮かばなくなったそうです。このように仕事として指示されると、思い浮かばなくなるので、しりとりをしたり、ランダムに辞書を聞いて目に入った言葉からインスピレーションを得てみたりなど、仕事というコンテキストではなく、生活の中で自分自身が面白いと思っていることからアイデアを広げていったそうです。データには

表せないかもしれないですが、自分自身が楽しめることは、結果的に同僚やお客さまにも楽しんでもらえるアイデアにつながるのではないかと思います。子どもに戻ったような気持ちで楽しめる心理的安全性を会社が作っていければ、日本の企業の良さがさらに発揮されるのではないかと考えます。

**河本** 本日この会場で、REV WORLDSの発

できないというケースは、どの会社でも起こり得ることです。それは失敗を許容しない会社であるからだと思います。その社会を作っているのは私たち自身である、ということを理解しなければなりません。ただ「社会が変わってくれない」というのではなく、自分自身、或いは1社がウェルビーイングを実現すれば、他の会社、ゆくゆくは社会全体に波及していくかもしれません。そのようにして、データを自ら作っていくことが重要ではないでしょうか。ウェルビーイングはデータ化が難しいものの、最も大切な要素です。未来は見えないからこそ、楽しんでチャレンジすることが大切だと思います。

**航空会社や百貨店は夢を売る会社だと私は** 思います。子どもたちにとって飛行機に乗ること自体楽しいことですし、人間は飛べるのだ、と考えるきっかけになります。また、昔は遊園地に行く気持ちで百貨店に行っていたという話を聞いたことがあります。百貨店が誕生した当初から、現代にも通じるスタイルで夢のある空間を作り上げていたということ、十分に柔軟なシステムなのだと思います。私もユーグレナに提言する試行錯誤の過程では、何度も失敗やフューチャーサミットメンバーたちとの意見のぶつかり合いを経験しました。失敗がチャレンジを生み、チャーレン

案者である仲田朝彦さんがいらっしやいます。今の話について、どのような感想をお持ちですか。

**仲田** 話を伺い、共感しました。当時はメタバースの定量データが存在せず、投資に対するリターンのエビデンスを提示することが難しい状況でした。再度提案する際に糧になったのが、自分自身が幼少時から好きだったものを企画に取り入れて進めたことです。自分が好きなものが、CG制作を自分で行う動機にもなりました。遊びによって心理的安全性が確保されるとの話がありました。私自身、幼少時に好んで遊んでいたものがパーソナリティーに直結しているため、何かに挑戦する際に自分が信じられるものが心理的安全性になるという点は、まさに同意見です。

### 失敗を許容する風土が ウェルビーイングの要

**河本** それで、まさにウェルビーイングということだと思います。私自身、会社のパーパスと同時に、自分のパーパスも大切だと考えているため、仲田さんのエピソードに共感します。一方、コロナ禍の厳しい経営環境では、エビデンスなしに会社が見えないものに投資するのは難しい場合もあります。川崎さんは、そのような課題をどのように乗り越えられま

ジが夢を生み、夢を生んだら現実になるというプロセスが許容されたからこそ、今ここでお話しすることができています。きれいなことかもしれませんが、失敗を許容することと夢を大切にすることが、社会にとって重要ではないかと考えています。

**赤松** 共感と反省の思いで拝聴していました。特に心に響いたのが、「楽しい」というキーワードです。自分自身や周囲の人たちが楽しさや幸せを感じないと、どんなビジネスも成功しないということがよく分かりました。

失敗を許容できる余裕のある会社はそう多くはないかもしれませんが、そうした風土があれば、その会社に成長の余力があると言えます。反省も含めて再認識しました。「楽しい」というキーワードに関して言うと、例えば、エシカルな消費が近年重要視されていますが、たとえ児童労働を使わず有機農法で作った食物でも、おいしくなかったら食べられません。自分たちにとって楽しい、うれしいという気持ちがある前提でのエシカルでない、広まらないのです。無理してエシカルを標榜するより、それを得たり体験したりする際、その人自身に「楽しい」という感覚が生まれているかどうか、最大の価値判断の尺度であり、企業や社会が目指す最終的な姿ではないかと強く感じました。





楽しくなければ、生きていて面白くありません。楽しい生活を実現する過程では、苦しい時期や言い争いがあるかもしれません。しかし、それは最終的にお互いの楽しさを導き出すための過程である、ということをご共感いただければ、「悪いことではなく、良いことに向かっているのだ」という実感が湧くのではないのでしょうか。それを今日改めて確認し、また若い世代に教えていただきました。

## デジタルやエシカルなど 新たな要素への対応

### SDGsを掲げることで 疎外感を覚えるZ世代も

河本 自身、飛行機や船を使って旅行したり、移動したりすることは、楽しさを感じる体験だと思っています。バーチャルであろう

品自体が魅力的でなければ買いたいと思う人はいないでしょう。反対に、手に取りたいようなデザインであれば、世代や学歴を問わず購入する人はいます。

表向きのイメージだけでは真のSDGsを達成するには、簡単には答えの出ない複雑な問題を避けて対話していくことが必要です。例えば、航空会社であれば、飛行機の環境負荷を問題視する人との対話が必要ですし、百貨店であれば、顧客ではない人、百貨店を利用する機会がない人と対話すれば、新しいアイデアが生まれるかもしれません。鍵になるのは、難しい対話を避けて、対話で対立を超えていくことと、それを「楽しさ」で補うことだと思います。

### 対話で対立を超え、 楽しい未来を共有する

河本 非常に心に響くご意見でした。私自身、



とリアルであろうと、飛行機を使って旅をするのは「わくわくする」体験です。一方で、エシカルという観点から言うと、燃料の使用が地球環境に及ぼす影響も取り沙汰されており、実際にユースの世代では、飛行機以外の移動手段を提唱する活動が行われています。しかしながら、「SAF(Sustainable Aviation Fuel)」を使って運賃が上がったとしても許容するか」と質問すると、無関心な人も一定数います。積極的に協力し、参加して協創していく雰囲気をもっと高まることを願います。こうしたエシカルとの葛藤について、コメントがあればお願いします。

川崎 この鼎談を楽しみにしていたので、私と同世代のユースのリアルな意見を知るために、SNSであらかじめアンケートを取ってみました。まず「あなたは商品を購入する際、サステイナブルかどうかで判断しますか」という質問をしました。その結果、「はい」と回答した人は30%程度だったのに対し、64%が「興味がない」という回答でした。また、「日本のZ世代はサステナビリティに関心があると思いますか」という質問に対しても同様で、30%が「はい」と回答したのに対し、60%強が「いいえ」と回答しました。私のフォロワーには、私のように社会的な活動をしている人も一定数いますが、大半は

社内でダイバーシティ&インクルージョンに取り組んだことがあります。口に出すのは簡単でも、実際に取り入れるには、時間や手間がかかり、衝突によって一時的に組織のパフォーマンスが低下することもありました。それを乗り越えていくためには、楽しい未来をイメージできる想像力や、クリアートしていく創造力が重要です。その鍵となるのは、単なるカンパシーション(会話)ではなく、ダイアログ(対話)です。

赤松 対話で対立を超えるということは、重要な観点だと思いました。普段、我々はそうしているつもりでも、対話の量や深さが足りず、価値を作り上げられていない場面があるのでしょうか。世代を超えてお互いを理解しようとする際に、本来は同じ世代の中でも様々な価値観や物の考え方があってもかかわらず、「Z世代」「プレミアム世代」といった概念でくくってしまう傾向があります。そのように、あらかじめ用意された考え方に押し込めてしまうこと自体が、対話を拒否していることになると思います。

実際に調査してみると、意識の高いZ世代もいれば、無関心な人もいます。また、Z世代という、SNSやネット配信されたものばかり見ているといったイメージを持たれがちですが、Z世代のうち7割はテレビを視聴

学校や習い事の友人です。限られたデータから類推できることは、Z世代はサステナビリティやグローバルイシューに関心があると一般的に言われますが、大半の人はそこから置いていかれている、ということだと思います。メタバースに関しても、興味を持つ人がいる一方で、よく理解していない人がマジョリティーかもしれません。このように、Z世代の中で興味や関心が二極化しています。

企業が「多様な幸せ」の形を追い求めていくためには、反対意見の人であっても対話を重ね、協創して楽しいものを生み出すことが大切ではないかと考えています。難しい対話を避けてきたことが、Z世代の二極化にもつながっているのではないのでしょうか。SDGsには、「誰一人取り残さない」という理念がありますが、そのSDGsという言葉そのものが疎外感の要因となっています。学校でSDGsを習うことで、かえって忌避感を感じる人も多く、皮肉にもSDGsのコンセプト自体が人を置き去りにするという現象が生じています。

こうした状況を変えていくための鍵は、「夢」や「楽しさ」だと思います。どんな教育を受けたとしても、どんな進路を選んだとしても、「楽しさ」は全員共通です。いくらサステイナブルな商品であったとしても、商

していることも分かっています。様々な価値観があり、その価値観の中でそれぞれが行動しているのです。価値観がぶつかった時に、相手を拒否して遠ざけるのではなく、対話を通して対立や、対立している概念自体を解消することが必要だと、今日改めて思いました。普段の我々の活動にも取り入れていきたいと思えます。

川崎 企業で相当なポジションにあるお2人が、私のような高校生の話を真剣に聞いてくださり、さらにご自身の会社の課題や反省点を率直に話してくださいましたことに感謝するとともに、希望を持ちました。お2人のように、異なる世代の話に耳を傾け、自社の活動を省みる人が増えていけば、対話によって良いシステムができるのではないかと思います。私たちの世代も、上の世代の方たちを定型化してグループ分けしがちですが、それを解決するのが対話だと思います。

河本 今回の鼎談を通じて、異なるジェネレーション、異なる企業の実例の掛け合わせによって、価値や楽しさを高めていく可能性を探っていきたいと思いました。本日はありがとうございました。

2022年9月15日 経団連会館にてオンライン