ビジネスの力で創出

パートナーセッション

建築による災害支援と地域貢献

吉村 良介氏
丸井産業
代表取締役副社長

坂 茂氏
建築家

坂　地震などで建物の倒壊が発生する中、災害避難所や仮設住宅の劣悪な環境の改善も建築家の役割と認識した。その後、貴重な木材の代替資材として再生紙でできた紙管の利用を開始。ルワンダの難民支援では森林伐採抑制のために紙管シェルターを提案し、1軒50ドルの予算で開発した。日本では紙管をフレームとして利用した避難所向け間仕切りの開発や仮設住宅の設計に関わった。仮設住宅でも、パーマネント（永続的）に住める設計をしている。

吉村　当社は建築資材の製造・販売を行っていて、災害支援にも力を入れている。広島県と茨城県にある物流センターと全国約90の店舗網を生かし、災害時には復興物資として建設資材を迅速に提供している。

当社が広島県大竹市に建設した下瀬美術館は、坂氏に設計を依頼した。坂氏の災害支援に向けた哲学に共感したためだ。坂氏が提案した、瀬戸内海に台船を浮かべる可動展示室は革新的なシステム。2024年にはユネスコによる「世界で最も美しい美術館」の最優秀賞「ヴェルサイユ賞」を受賞し、社員のモチベーション向上やブランディング効果による新卒採用増へつながった。地域の活性化にも大きく貢献している。

災害支援は本来国が行うべき取り組みであることは承知している。しかし危急の事態にあっては民間企業として対応できることを迅速に行うべきだ。そのために企業ネットワークを広げ、国の支援が届かない部分を補完したい。

山口　紙管建築は低コストで環境負荷が小さく、持続可能な社会の実現に資する。街を歩くときに目に入る光景の大部分は企業によって建築されたもので、都市はビジネスが造ったものといえるだろう。それらが長い時間軸で見て最終的にどうなるのかという意識を持つべきだ。持続可能な社会の実現のため、意思決定者には問題意識や美意識、長期的な視点での責任感が求められる。

〈モデレーター〉
山口 周氏
著作家

パートナーセッション（ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院 主催）

ビジネスが持つ平和の推進力

根本 隆二郎氏
NTTドコモ・グローバル
執行役員 事業経営管理部門長

根本　「2025ひろしま宣言」で平和のための基盤とされた「暮らしの基本的なニーズ」と「人間としての尊厳」のためには、テクノロジーが欠かせない。

NTTグループでは光回線や高速通信規格「5G」などを通じてブロードバンドネットワークを提供。新たなコミュニケーション手段によるライフスタイルの変革をもたらした。新興国でも安価に高速通信環境を構築できる「オープンRAN（ラン）」を導入し、通信の包摂実現を目指す。

臼井　当社では運用資産全体の約7割で、ESG（環境・社会・企業統治）を投資判断に組み込んでいる。気候変動への対策や水資源の維持、ガバナンスといった要因が事業の継続性と深く関わるからだ。MSCIオールカントリーワールド指数の構成銘柄を分析すると、労働安全性と株価パフォーマンスに正の相関があった。ESG要因を投資判断に組み込むことで、中期的なリターン向上につなげることが可能だ。

臼井 はるな氏
アライアンス・バーンスタイン
責任投資ヘッド

木村　アジア開発銀行で経営戦略責任を務めてきた経験を通じ、紛争の原因は貧困や経済格差にあると確信した。民間セクターが製造業や農業に投資して地域を活性化させることが平和の基盤となるだろう。

木村 知之氏
ZettaJoule社
シニアバイスプレジデント

ワン　気候変動や不平等などの地球規模の課題が平和を阻む。解決のためには相互理解が欠かせない。

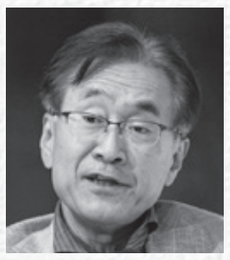
臼井　投資家として企業と協働する場合、互恵的な関係が必要だ。信頼関係に基づく対話が、コーポレートガバナンスに好影響を与える。

木村　国際的なプロジェクトでは地域・国家間の利益相反が生じる。データの共有やオープンな対話により信頼関係を築くことで対立を乗り越え、共通のビジョンを描けるに違いない。

〈モデレーター〉
シンシア・ワン氏
ノースウエスタン大学ケロッグ経営大学院 紛争解決研究センター
エグゼクティブ・ディレクター

パートナーセッション（マッキンゼー・アンド・カンパニー 主催）

経済的な共依存こそ基盤



吉田 憲一郎氏
ソニーグループ
代表執行役 会長

クムラ　世界は、かつてないほど深く相互に接続している。世界の国内総生産（GDP）における貿易比率は横ばいだが、知的財産やデータなどの無形資産取引は、モノの貿易に比べ50%以上高い成長率で拡大している。ただ地政学的対立や気候変動、エネルギー転換など課題も多い。企業経営者は「保護・準備・推進」を意識し、リスク管理と積極的な成長戦略を実現することが必要だ。

吉田　半導体においては素材や設計から製造までの各プロセスを複数の国が分業し、複雑なサプライチェーンを構築している。経済的な共依存の関係こそが平和の基盤だ。当社の主力産業であるエンターテインメントも国境や文化を越え人々をつなぐ。半導体やコンテンツ制作を通じ、産業の相互依存と相互理解の基盤を整えたい。

ミラー　技術分野における過度な依存は国家の危機にもつながる。米中対立が激化する中で、中国は半導体のサプライチェーンの自律と強化を図っている。政治的な規制や制裁がサプライチェーンの非効率性を生む。企業はコスト管理と市場戦略のバランスを取る必要がある。日本には競争力維持に向けてAI・ロボティクス分野への注力を進言したい。

オサリバン　米中間では経済や軍事、技術などあらゆる分野で競争が激化している。根本的解決がなされる確率は低いと見ている。また、発展し続けるAIはエネルギー効率化やネットゼロの実現に寄与するだろうが、AI自体が膨大なエネルギーを消費するという矛盾もある。ある試算では30年にAIのエネルギー消費が日本全体のエネルギー使用量を超えるとされる。企業や政府はAIの開発・使用とエネルギー転換の間で難しい選択を迫られる。

メーガン・オサリバン氏
ハーバード大学
ケネディースクール
ベルファー科学・国際問題
センター所長

〈モデレーター〉
ゴータム・クムラ氏
マッキンゼー・アンド・
カンパニーアジア 会長

クリス・ミラー氏
タフツ大学
フレッチャースクール教授

パートナーセッション（IMD 主催）

試行錯誤を許す組織体制へ

米倉 誠一郎氏
県立広島大学大学院
経営管理研究科（HBMS）
研究科長

高津　公的機関と民間セクターのガバナンスを議論しながら教訓を得たい。

カンターレ　公的機関は、意思決定が遅い。例えば、世界保健機関（WHO）だ。19年11月の新型コロナウイルス感染症の発生から翌年1月の緊急事態宣言、そして拡大開始からパンデミック宣言まで、4カ月もの期間を要した。原因は組織の構造だ。WHOは194カ国が加盟し、執行理事会は34人で構成される。民間企業の取締役会よりも数倍多い意思決定機関の人数が、その決定の遅延と質の低下を招く。

米倉　民間組織だけでなく、公的機関にもイノベーションが必要だ。それが進まない原因はカンターレ氏が指摘したように構造にあり、求められるのは試行錯誤を許容する組織体制の構築である。多くの国や団体が関連する公的機関は利害関係者が多いために失敗を恐れる。歴史を重ねた古い組織体制では新たなテクノロジーの普及や新興国の台頭などの変化に対応できない。競争メカニズムや成果連動型の動機づけを導入するなど、意思決定の方法を変えることが必要だ。

高津 尚志氏
IMD 北東アジア代表

サルバトーレ・カンターレ氏
IMD ファイナンス担当教授

カンターレ　一方で民間が学ぶべき点もある。ESGやサステナビリティーに関する指標設定は複雑で多次元的な議論が必要になる。焦点を広く合わせる議論の構築については公的機関の進め方を参考にできるだろう。

米倉　ESGやサステナビリティーなどの長期的目標の管理方法についても民間セクターが公的機関から学べるだろう。企業は短期的な利益を追求するだけでなく、社会全体の持続可能性や発展に貢献するような価値をステークホルダーと共創しなければならない。

高津　公的機関や企業の役割は変わり、双方とも公共の利益とビジネス上の利益を両立することが求められる。相互にベストプラクティスを学ぶことでESGの理念を実現する組織運営が可能になる。

本フォーラムのアーカイブ視聴はこちらから▶
https://youtube.com/playlist?list=PLqZCMIoCHtjYR-oYiLavN7ZrRqFCunWXB&si=i8ZN7S8tWLp7qYCL

企画・制作＝日本経済新聞社
Nブランドスタジオ

広　告

2025 ひろしま国際平和&ビジネスフォーラム
Hiroshima Business Forum for Global Peace

持続可能な未来

「2025ひろしま国際平和&ビジネスフォーラム」の2日目である5月31日は2会場で7つのセッションを行った。高まる地政学的緊張と経済の不確実性や自国優先主義による分断、AI（人工知能）をはじめとした新テクノロジーへの対応など多岐にわたるテーマを通じ、ビジネスと平和の関係が描く未来像を展望した。

パネルディスカッション

被爆からの復興、その先へ

香川 基吉氏　広島経済同友会代表幹事
シャムスル・ハディ・シャムス氏　国連訓練調査研究所（ユニタール）広島事務所　プログラム・オフィサー　チームリーダー
藤山 実咲氏　Li-mone代表、Pride of Hiroshima展学生統括
〈モデレーター〉**早田 吉伸**氏　広島県公立大学法人叡啓大学　ソーシャルシステムデザイン学部 教授

シャムスル・ハディ・シャムス氏

香川 基吉氏

早田 吉伸氏

藤山 実咲氏

香川　私は96年の歴史を持つ百貨店「福屋」の副会長でもある。当社は、被爆により31人の従業員が犠牲になったが終戦の翌年に営業を再開。地元企業と力を合わせて広島の復興に取り組んだ。その象徴となる建物が財界有志が寄付した広島市公会堂（現・広島国際会議場）だ。復興の原動力となったのは市民の生命力と企業のリーダーシップだ。広島東洋カープの誕生も市民の心の大きな支えとなった。

恒久平和の象徴として「広島平和記念都市建設法」が適用される広島市で、平和教育者が育ち核兵器のない世界の実現に貢献することを期待する。

シャムス　国連訓練調査研究所（ユニタール）は、研修事業に特化した機関だ。内戦などで苦しむ国々にとって広島の復興は希望の象徴だ。2003年に設立された国連ユニタール広島事務所では、紛争国や開発途上国のリーダー、外交官らに対して、平和構築や核軍縮、紛争などからの復興に関する研修を提供している。当所では起業家教育も行っており、持続可能な世界および平和の実現に貢献する起業家を広島で育てたい。

藤山　23年の主要7カ国（G7）広島サミットに合わせ、「プライド・オブ・ヒロシマ」を開催した。広島復興の物語を企業の視点から描いた展示会だ。自社の製品やサービスで広島を支えたいという企業人の思いが復興につながった事実を感じ取れる。現在は広島市内で常設会場を設置し、多くの学生が運営に参加している。復興の精神を受け継いだ若者が広島内外で新たなチャレンジをしていくことだろう。

早田　広島の復興は単純な都市の再建だけでない。平和を築く運動と直結している。AIテクノロジーが進化して新たな価値の創造が必要になった今、広島がそのモデルを世界に数多く提示できる可能性を秘めている。

パネルディスカッション

核軍縮とサステナビリティー 同列

ショーナ-ケイ M.リチャーズ氏　駐日ジャマイカ特命全権大使
樋川 和子氏　長崎大学核兵器廃絶研究センター 教授　**徳田 悠希**氏　かたわら 理事
〈モデレーター〉**島田 久仁彦**氏　へいわ創造機構ひろしま プリンシパル・ディレクター

ショーナ-ケイ M.リチャーズ氏

樋川 和子氏

徳田 悠希氏

島田 久仁彦氏

島田　へいわ創造機構ひろしま（HOPe）は、「核兵器が地球上にある限り持続可能な未来はない」という信念のもと、45年までの核兵器廃絶を目指す。アプローチは3本柱。まず核拡散防止条約（NPT）などの既存の枠組みを通じた軍縮で、次に核兵器の殺傷能力や人体への悪影響を強調する人道的視点だ。さらに核兵器が生物多様性や気候変動、ジェンダーなど持続可能性に関する問題と不可分だと訴えることだ。

リチャーズ　ラテンアメリカ・カリブ諸国は1962年のキューバ危機を経て67年にトラテロルコ条約を締結。世界初の非核兵器地帯を設けた。以来、わが国は平和と軍縮の重要性を国際社会に訴えてきた。こうした問題を語る上で重要な考え方は人間を中心に据えるということだ。その観点に立てばすべての問題が不可分になる。核軍縮とサステナビリティーを同列に指標として設定するESGPのコンセプトに賛同する。

樋川　核軍縮の議論は堂々巡りだ。核禁条約のような新たな国際法を作っても実態は伴わず、たとえ核兵器廃絶が実現したとしても、それが世界平和に直結するわけではない。個々の問題をcomprehensive（包括的）にではなく、holistic（全体的）に解決するアプローチが必要だ。すべての問題を1つの問題と捉える視点だ。

徳田　私たちの調査では9割超の若者が社会貢献へ意欲的だが、核兵器廃絶運動への参加は少ない。関わり方を知らないからだ。安全保障単体でなく、ジェンダーや気候変動など地球全体の課題と結びつけることで問題意識を喚起したい。

パートナーセッション（国際平和拠点ひろしま+東京コミュニティ 主催）

平和に関わる資本を可視化

岩井 睦雄氏
経済同友会
筆頭副代表幹事・代表理事

佐々木　平和のためのビジネス・カウンシル「CEAPP（シープ）」を発足させた。企業が平和を経営目的の一つとして捉え、行動変容と事業変革を促すカギとなる要因を研究することが目的だ。設立に尽力したメンバーやアドバイザーとともに企業と平和の関係を議論したい。

岩井　平和の実現には、国際紛争を解決する直接的手段と、イノベーションを通じ新興国の豊かさを向上させる間接的手段の両アプローチが必要となる。組織やコミュニティーのウェルビーイング（心身の健康や幸福）が充足しているかの検討も大事だ。

渋澤　自ら課題解決の行動を起こす社会起業家を支援する活動を実施している。環境や社会に与えた影響を加味する「インパクト加重会計」などの仕組みを通じ、企業のサステナビリティーの実践を可視化・推定することも重要だ。

渋澤 健氏
シブサワ・アンド・カンパニー
代表取締役

陶山 祐司氏
Tokyo Zebras Unite
共同創設者・代表理事

陶山　海外で紛争が続発し、平和が当たり前のものでなくなりつつある。現実主義と理想主義の両面から情勢に向き合うことが求められている。平和の実現のために個々人が出来ることは、取り組む事業や日常生活が平和とどう関係しているか考えることだ。そこから平和実現のための新たな視点が生まれる。

白井　戦争の要因の一つは格差・分断だ。解決には教育が重要となるが、包摂的な教育を行うための資金は不足している。新しい資本の流れをつくり、教育にイノベーションを起こすことが求められる。世界情勢を不安定化させるリーダーは自身をメタ認知できず独善的だ。幼少期の愛着形成不全が要因と考えられるが、独裁者を生まないためにも、誰一人取り残さない社会にしていくべきだ。

早田 吉伸氏
広島県公立大学法人叡啓大学
ソーシャルシステムデザイン
学部 教授

白井 智子氏
社会起業家

早田　広島は人類の普遍的価値である平和が根付いている。世界中の企業と連携することで世界で最も社会的価値を創造する都市となるポテンシャルを秘めている。CEAPP設立趣意書の策定のために交わした議論の中でビジネスセクターの平和への関心の高さを感じた。平和に関わる資本を可視化し、経営システムにどう組み込むか。研究を深めたい。

〈モデレーター〉
佐々木 喬史氏
国際平和拠点ひろしま+東京
コミュニティ 代表

閉　会

湯﨑 英彦氏
広島県知事

新浪 剛史氏
経済同友会 代表幹事
サントリーホールディングス
代表取締役会長

新浪　ビジネスにおいては貿易によって経済的依存関係を結び、平和の基盤を構築できる。一方で外交の枠組みを作るのは国家の仕事だ。平和を実現・維持するためには、政府と企業が密接に協調する必要があるだろう。

湯﨑　日本が他国と積み重ねてきたパートナーシップは大きな財産だ。世界のリーダーが一堂に会し平和とビジネスを議論する場を定期的に設けながら、国際会議での発信活動も含めて、ESGPの理念を世界中に共有したい。

主催／広島県、へいわ創造機構ひろしま、日本経済新聞社
メディアパートナー／フィナンシャル・タイムズ
協賛／空環創造宣言 dream bed　micron　ほしいを、かなえる。MARUI