

## 日本のリーダーが語る世界競争力のある人材とは？



一橋大学の同窓会組織である如水会は、  
公益法人として母校の支援を通じて社会貢献を行っています。  
大学もさまざまな形で社会貢献が求められる時代になってきました。  
一橋大学研究教育憲章で謳っている理念を実現し、  
大学としての存在感を増すためにも、大学、如水会双方の連携が欠かせません。  
そこで、新たに如水会の理事長に就任された高萩光紀氏をお招きして、  
さまざまなテーマで率直に話し合いました。

新日鉱ホールディングス株式会社 代表取締役社長  
如水会理事長

# 高萩 光紀氏



高萩光紀（たかはぎ・みつのり）

神奈川県生まれ。1964年一橋大学法学部卒業後、日本鉱業株式会社（現新日鉱ホールディングス株式会社）入社、1994年株式会社ジャパンエナジー取締役、1998年同社常務取締役、1999年同社取締役常務執行役員、2001年から株式会社ジャパンエナジー取締役専務執行役員、2002年同社代表取締役社長兼新日鉱ホールディングス株式会社取締役、2005年ジャパンエナジー石油開発株式会社会長、2006年新日鉱ホールディングス株式会社代表取締役社長。2005年石油鉱業連盟理事、2008年如水会理事長。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

## 世界オンリーワンの大学として、 世界オンリーワンの学生を育て続けてほしい



ゲストは如水会理事長であり、  
エネルギー問題の渦中にある新日鉱ホールディングスの社長でもある高萩光紀氏。

当然ながらエネルギー問題で話題が盛り上がりました。

一般的な経済問題では中国、インドが話題の中心になりますが、  
エネルギー需給という視点で世界を見ると様相が違ってきます。

需要国の中国、インドの存在感はもちろんですが、供給国としてのロシアが

俄然クローズアップされてきます。

そんな中で、日本は？ 一橋大学に求められるものは？





# 山内 進

一橋大学副学長

## 上がった相場は必ず下がる だが、それがいつになるかが問題だ

**山内** 最近の報道で、原油価格の上昇からマグロ漁船が遠洋航海を取りやめているという話題が取り上げられていました。こここのころの原油価格や穀物価格の高騰は驚くほどで、エネルギー、食糧問題が世界に大きな影響を与えています。現在の世界を取り巻く環境についていかがお考えですか。

**高萩** 原油先物価格が5月に130ドル/バレルを突破するなど、昨今のエネルギー価格の高騰は異常といってもいいほどです。それよりも問題は、エネルギー価格の上昇と経済全体とのバランスが取れていないことです。原油価格が上がっても、それがほかの商品やサービスの価格の上昇と連動してうまく展開していれば問題はありません。しかし現状では、ほかの部分がついていっていません。それは、現在の原油価格の上昇が必ずしも需給を反映していないからです。

原油の需給自体をみると、実際には需要の増大に供給が追いついていないといった状況にはありません。しかし、世界的には金余りの状況にありますから、将来的には需給が逼迫するという予想のもとに、その資金が原油や穀物などのコモディティに流れ込んでいるのです。マネーゲームによってエネルギーや穀物の価格が突出してしまったのだとしても、産業界ではそれらを使用せざるを得ません。この異常なコストアップにどう対応するかで、困っているのです。

**山内** 世界経済にとって大変な問題ですね。

**高萩** 世界の1次エネルギーのなかで、石油は約36%の比率を占めています。その他は原子力や石炭、天然ガス、自然エネルギーなどです。また、世界の原油価格の指標となっているのは、ニューヨーク商品取引所（NYMEX）で取引されているWTI（ウエスト・テキサス・インターメディアート）という原油で、原油のなかでもほんのわずかの生産量にすぎません。そんなわずかな生産量しかない原油が世界の原油価格を左右させていいのかという疑問はありますが、これが現実の世の中なのです。この現実をベースに、モ

ノゴトを考えなければなりません。

**山内** 世の中のみんなが困るという状況が続けば、価格がもとに戻るといったことは考えられませんか。

**高萩** 上がった相場は必ず下がる。未来永劫上がり続けることはない——これが真理です。産業界の手に負えないほど価格が上昇すれば、その素材は使いたくても使えなくなります。石油が市場にあふれるようになってくれば、当然価格は下がってきます。ただし、問題は、それがいつになるかはわからないことです。

## 食用穀物由来の燃料使用は 神への冒瀆に等しい行為だ

**山内** 原油価格が上がるといったことは、石油業界にとってメリットになるのですか。

**高萩** 石油開発業者には大きな利益をもたらすでしょう。しかし、ほとんどの日本の石油会社は輸入された原油を精製して販売しています。高い原油価格を市場に反映しなければなりません、なかなかしづらいのが現状です。それでも、漁民が高い燃料代に漁を控えるといった現象につながってしまうのです。

**山内** マグロの漁獲高が減ればその価格も上がることになりますから、いずれは価格調整が必要になります。これはほかの商品やサービスも同様で、消費者が大変です。

かつてのオイルショックの際にも社会的な混乱がありました。一方では石油が飲料水より安いのはおかしいという意見もありました。

**高萩** 実は、現在でもその状況は変わりません。ペットボトル換算すると、石油には60円近い税金がかかりますが、中身自体は110円

もしません。産油国から大型タンカーで輸送し、製油所でガソリンや灯油などに製品化してタンクローリーで各地に運ぶ。製油所に膨大な設備投資をし、コストを掛けて運んで約110円というのは問題でもあります。

**山内** イギリスではガソリン1リットルが約230円、ドイツも同じぐらいです。それは、国の政策が関わっているからですか。

**高萩** 環境税などの名目で、政策的に石油から税金を徴収して環境対策や社会保障に使っています。また、石油価格を高くすることで消費マインドを冷やして消費抑制によるCO<sub>2</sub>削減を図っているという側面もあります。

**山内** 石油が驚くほど高くなったという感覚がありますが、日欧を比較すると日本はまだ安いということですね。

**高萩** 先進国で最も安いのがアメリカです。1リットル約110円で、税金は13~14円程度です。ただし、アメリカでは1人当たり日本の4倍ぐらいのガソリンを消費します。日本人の金銭感覚に置き換えれば、家計に占める比率は1リットル400円ぐらいのイメージになるでしょうか。

**山内** エネルギー問題は人類全体の問題でもありますね。快適な生活を追求して石油を湯水のごとく使えば環境問題が深刻化してしまいます。最近では、代替エネルギーとして穀物を使ったエタノールの使用が問題になっています。

**高萩** 穀物を代替エネルギー素材として使用するという考え方には賛成できません。世界を見渡せば、アフリカをはじめとして6億~8億もの人たちが飢餓に苦しんでいるという現状があります。環境に良いという理由で穀物を燃料として燃やしてしまうということは、私に言わせれば神に対する冒瀆です。食べ物を燃やしてしま



ば、それでおしまいです。何の経済効果も生まれません。

京都議定書で、植物が成長する過程でCO<sub>2</sub>を吸収するとして、カーボンニュートラルとみなすとしたのが問題です。バイオエタノールを製造する過程でエネルギーを消費しますし、その運搬にもエネルギーが必要です。本当にカーボンニュートラルかどうか、検証する必要があります。また、食用穀物の作付け面積が減少すれば穀物価格が上がりますし、穀物増産のために森林を伐採してしまえばCO<sub>2</sub>を吸収すべき重要な森林がなくなってしまいます。長い目でみて、本当に環境対策として役立つのかどうか疑問ですね。

## 排出権取引の前に 世界的なエネルギー効率向上を

**山内** エネルギー対策、環境対策としてどんな処方箋が考えられますか。

**高萩** 価格をどんと上げて消費量を減らすという方法もありますが、これでは能がありません。産業界では、エネルギー効率を上げようと日々努力しています。つまり、同じ製品を作るのに消費するエネルギーをいかに減らすかという省エネです。この分野では、



日本は世界で最も進んでいます。1GDPを生み出すのに必要なエネルギー量は、日本を1とすればアメリカは2、中国は8.7という数字があります。これをさらに進めて、製造現場でのエネルギー消費を減らすことでCO<sub>2</sub>を減らしていくことです。

すでに京都議定書の約束期間に入っています。排出権取引云々を画策する前に、エネルギー効率アップのための施策に資金を投入したほうがいいのではないのでしょうか。「取引」は金儲けの手段に過ぎません。また、自分の国はCO<sub>2</sub>を排出しても、ほかの国から権利を買えばいいというのは、考え方としてもおかしいでしょう。

**山内** 確かに日本のあり方としては、エネルギー効率を上げていく



ことで環境への負荷を低減していくというのがベストだといえます。

**高萩** 現実にはそれが難しいから排出権を買えばいいという、短絡的な話になってくるわけです。それでは、排出権相場ができて、その権利まで上がっていきます。地道な努力をするのがばからしくなってしまいます。洞爺湖サミットでは、「排出権取引を制度化する前にやることもある」と、日本として主張しなければなりません。

ところで京都議定書の最大の問題は、アメリカ、中国、インド、ロシアなど世界のCO<sub>2</sub>排出量の7割強を占める国が入っていないことです。日本の比率は4%程度ですから、いくら努力して削減しても全体に与える影響には限界があります。排出量の3割を占める国だけでも削減すればいいという発想ではなく、残りの7割を占める国々も加わるような大きなスキームづくりが必要です。京都議定書より後退するという批判があるかもしれませんが……。

**山内** 排出量3割の国が大きく減らすより、各国のCO<sub>2</sub>削減量が多少減っても7割の国が加わるほうが、全体としては削減量も増えるし、継続性もあるという考えですね。

**高萩** こうした枠組みのなかで日本が貢献できるのは、エネルギー効率を向上させるノウハウの技術移転です。



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？



国内的には2050年までにCO<sub>2</sub>を7、8割削減すべきだといいますが、その実現に向けた産業界や国民への影響を正しく計算して、本当に耐えられるかどうか検証する必要があります。そのうえで国民の納得のもとに、日本が世界の環境問題解決をリードしていくべきです。日本のCO<sub>2</sub>排出量は、産業用が約36%で、輸送用、民生用などが残りの64%を占めています。産業界だけ締め付けては国際競争力がなくなってしまいます。国民全体の努力が必要なのです。

## 変わる世界の構図の中で 注目すべきは中国とロシアの動向

**山内** 中国、インドの台頭、ロシアの復活、アラブ諸国やアメリカの動き……世界の構図は変わりつつあります。

**高萩** 一番大きく変化したのはロシアと中国ですね。ロシアは世界最大のエネルギー供給国になる可能性があります。油田開発は進んでいますし、天然ガスも豊富です。また、北極海には世界の4分の1もの天然ガスが埋蔵されていると推測されており、ロシアはその領有権を主張しています。アメリカ、カナダ、デンマークも主張していますから紛争のタネでもあります……。ともあれ、エネルギー価格の高騰により、ロシアはアメリカ以上の強国になる可能性



を秘めています。中国やインドは巨大な人口を抱えており、需要国としてその経済発展の動向が世界経済に大きな影響を及ぼしています。世界は大きく変わっているのです。

中国の石油消費量は日本の1.5倍で、人口は日本の約10倍です。1人当たりが日本と同じ量を消費するようになると、計算上は現在の世界の需要の半分に当たる量を中国が消費することになります。インドも加えると、両国で世界の需要の4分の3にも及びます。だからといって、両国に生活水準を上げるなどはいえません。その結果、原油価格はバレル当たり何百ドルにもなり、CO<sub>2</sub>で人類が滅亡してしまうという人もいます。

エネルギー供給国としてのロシア、需要国としての中国、インドの動向が、世界に大きな影響を及ぼすのです。一方、エネルギー供給国としてのアラブ産油国は人口が多くありませんから産業の発展にはハンディキャップがあります。そこで金融立国に狙いを定めている国もあり、現在のところ成功を取めているといえます。



**山内** 欧米はいかがですか。

**高萩** アメリカ以上にヨーロッパから目が離せないですね。EUという経済面では巨大な1つの国家が生まれています。マルクやフランなど由緒ある自国通貨を廃止して通貨を一本化したのは大英断です。通貨は歴史であり文化そのものですから。通貨統合により経済圏が1つになりましたから、非常にクレバーな選択だといえます。

**山内** 一橋大学が幹事校としてE U I Jに取り組んでおり、EUとの人的交流も積極的に行っています。ハンガリーやチェコなど、拡大EU新加盟国の人の話を聞いてみると、彼らには西欧の銀行が進出してくるといふ危機感がないようです。日本では米銀などが日本の金融機関を買取しようとする大騒ぎで、外国人に搾取されるという感覚があるようですが、彼らにはまったくそうした感じはありません。

**高萩** ドイツの銀行とイギリスの銀行が合併するなど多国籍銀行は珍しくありません。お金はあくまで手段に過ぎないという感覚でしょう。日本の買収防衛策などは、海外から見ると、「日本は何でもかんでも抱え込もうとしている」と見えます。これに対してフランスでは、発電などは政府の厳格な管理下において損得勘定では動くことはありませんし、アメリカはナショナル・セキュリティに関



日本のリーダーが語る  
世界競争力のある人材とは？

することはガンとして譲りませんが、ほかの規制は緩やかです。日本の場合は中途半端に厳しい。守るべきものとそうでないものとのメリハリをつけて、日本のポリシーを内外に示したほうがいいと思います。国防や国民生活に直結して国益が損なわれるようなものは厳守するが、それ以外は自由競争に委ねるべきです。

## 大学も総合力の時代 大学と如水会の連携を強化したい

**山内** このたび如水会の理事長に就任されました。その抱負や一橋大学に対する要望等があればお願いいたします。

**高萩** 国立大学法人である一橋大学がさらに良い大学になること、国内はもとより世界に一層の存在感を示せるような大学になることは、如水会の発展にもつながることです。その発展のために、卒業生としてどうサポートしていったらいいかを真剣に考えてみようというのが、現在の心境です。

縁あって同じ釜のメシを食った仲間である卒業生たちが社会で活躍することは如水会の発展にとって重要なことです。しかし、その出身母体である大学が弱ってはいけません。大学が名声を高め、良い学生を入学させ、良い教育を施し社会に送り出しさらに信頼を高めることで、如水会も良くなる。この両方が絡み合っ、互いに良くなるのが重要です。

**山内** 大学にとっては卒業生が活躍していることは意味があります。多くの先輩が活躍しているのを見て、入学したいと考える学生も多いからです。

**高萩** アジアンナンバーワン、世界オンリーワンを徹底してもらいたいと考えています。とりわけ大学にとって重要なのは、オンリーワンであることではないでしょうか。

私が入学したときは、一橋大学の特徴に魅力を感じました。オールラウンドプレーヤーというより英語、数学に強い学生を入学させているのが特徴だといえます。

**山内** 高校時代には全教科をキチンと学んでほしいと思っていますが、一橋大学では伝統的に英数の配点を高くしています。

**高萩** その伝統は生かし続けてほしいですね。それをなくすと一橋大学の学生の特徴がなくなりかねません。会社が一橋大学の学生を採用するのは、

こうした入試やゼミに代表される独自の教育を行っているからです。そういう面は、もっともっと強化してもらいたいですね。

**山内** 入学試験でいえば、社会科の問題はユニークで、本当にこの問題でいいのというような高度な問題もありました。最近では、大分まともになってきましたが……。

**高萩** そういうところはまともにならないほうがいいと思います。逆にもっと特徴を出して行ってほしい。こうして入学し、学内でもまれた学生が社会に出て活躍しているのです。特徴のある大学だからこそ、一所懸命応援しようという気持ちが強くなってくるのです。

現代は総合力の時代です。大学と同窓会は一体感を持ってやっていくことが要求されます。いまでも如水会の幹事会には学長、副学長が顔を出してくれますが、こうした一体感のある大学は少ないのではないかと思います。如水会も大学の経営などでサポートするところがあれば協力を惜しみません。アカデミックのレベルを落とすことなく、経営マインドを持って大学運営を行っていくことを期待しています。

**山内** 大学経営の視点の重要性をきちんと受け止めて、一橋大学らしさを追求していきたいと思います。本日はどうもありがとうございました。

