



稲盛和夫氏死去 劣等感バネにした平成のカリスマ

創業した京セラ、第二電電（現KDDI）、そして日本航空で絶大なリーダーシップを発揮した。そのカリスマ経営者、稲盛和夫に教えを請おうと、主宰する盛和塾に多くの経営者が集まった。

だが、本人は取材で時折、はにかむような表情を見せた。自ら「どこにでもいるオッチャンですわ」と言う。初めて会った50代の京セラ社長時代から一貫していた。

「私はコンプレックスの塊みたいなもの」と、自分を飾らない。「小学校高学年から落第ばかり」。旧制中学と大学の受験に失敗、就職も希望とは違った。京セラ創業まで挫折の連続だ。

おまけに「少しどもる癖があったので、昔は人前で話すのが苦手だった」。だから社員と車座になって語り合う京セラ独特のコンパが生まれた。

「『おい、お前』と話す座談なら、なめらかに話せる」。若いころから、仕事の話をしながらか、どう生きるべきかを社員に熱っぽく語った。

社員の心をつなぐためである。「中小企業の京セラが競争に勝つには、それしかなかった」

こうして会社を小集団に分けて、それを各リーダーに任せる「アメーバ経営」を編み出した。リーダーは自分の分身であり、同志である。

「経営は人間として何が正しいかをよりどころに判断した」。バブル時代、銀行から不動産投資を勧められたが断った。「額に汗して稼がず、土地でもうけるなんて邪道と思ったから」というわけである。

「自分は弱い人間だと知っているのだから、哲学を大事にして墮落しないための歯止めにしてきた」と言う。自らを律し、日本航空では甘えの抜けない幹部を厳しく叱責した。しかし一般社員には実に柔和な笑顔で接した。

下積みで優しく、権威や既得権者を嫌う。81歳まで現役を続けたバネは、「無一文」から歩み始めた自身のコンプレックスではなかったか。

パナソニックホールディングスの松下幸之助が昭和のカリスマなら、稲盛和夫は平成のカリスマだろう。ともに中堅・中小企業の経営者の共感を呼び、経営を人生論に昇華させた。

15年ほど前に「私の人生は本当に幸せだった」と吐露した。「よく生きる」を一途に追求した稀有（けう）な経営者だった。=敬称略



絶大なリーダーシップを発揮し中小企業の経営者の共感を呼んだ



ソ連最後の指導者ゴルバチョフ氏が死去 ロシア通信社

旧ソ連最後の最高指導者で初代ソ連大統領となったミハイル・ゴルバチョフ氏が30日、死亡した。タス通信などロシアの複数の通信社が、モスクワの中央クリニック病院の話として伝えた。91歳だった。東西冷戦を終結させ、ベルリンの壁を1989年に崩壊に導き、その後の東西ドイツ統合を実現した最大の立役者。90年にノーベル平和賞を受賞した。

タス通信によると、中央クリニック病院は「重い長期の病気の後、ミハイル・セルゲービッチ・ゴルバチョフ氏が今晚、死去した」と述べた。死因など詳しいことは明らかにしていない。

タス通信は関係者の話として、ゴルバチョフ氏は新型コロナウイルスの感染が拡大した2020年に同病院に入り、療養を続けていたと報じた。ただ、死因は新型コロナではないという。

モスクワのノボデピッチ墓地に、先に死去したライサ夫人の隣に埋葬されることになるとの見方も伝えた。

1931年3月ソ連ロシア共和国南部のスタボロポリ地方生まれ。55年モスクワ大法学部卒業後、故郷に戻り共産党での活動を本格化した。85年にチェルネンコ氏の死去を受けて54歳の若さで最高指導者である共産党書記長に就任した。

立て直しと情報公開を意味するペレストロイカ、グラスノスチを提唱し、経済的に閉塞感が漂い、秘密主義が横行していたソ連の政治・経済体制の改革を断行した。

書記長就任前から英サッチャー首相（当時）が「彼となら仕事ができる」と述べるなど、従来のソ連の指導者のイメージを一新した。西側では「ゴルビー」の愛称で人気を集めた。

新思考外交を掲げ、イデオロギー色が強い外交政策を転換した。米レーガン大統領（同）とは87年に中距離核戦力（INF）廃棄条約に調印するなど核軍縮の流れを決定づけ、89年12月にはマルタで米ブッシュ大統領（同）とともに東西冷戦終結を宣言した。中国との関係改善やアフガニスタンからの軍撤退も実現した。

90年には一党独裁の放棄や大統領制の導入などを決め、自ら初代大統領に選出された。しかし、91年8月のクーデター未遂を契機に権力はロシア共和国の大統領となっていたエリツィン氏に移った。同年12月に独立国家共同体（CIS）創設に伴うソ連崩壊で大統領を辞任した。

辞任後はシンクタンク、ゴルバチョフ財団を創設し、海外での講演や環境保護運動などを中心に活動、日本にも頻繁に訪れた。ただ、国内ではソ連崩壊とその後の混乱を招いたとして人気は低く、96年の大統領選では得票率が0.5%にとどまった。

2006年11月、ドイツで頸（けい）動脈の手術を受けるなど健康不安が出ていた。アルツハイマー病も発症しており、近年は活発な活動は控えていた。

ロシアのウクライナ侵攻を巡っては、ゴルバチョフ財団が2月26日、一刻も早い戦闘停止と和平交渉開始を呼びかける声明を出した。平和の実現を祈る情報発信を続けていた。



ミハイル・ゴルバチョフ氏（1989年11月、モスクワ）=AP

【この記事のポイント】

- ・旧ソ連最後の指導者として東西冷戦を終結させた
- ・ベルリンの壁崩壊を導き、東西ドイツ統合に道開く
- ・1990年にノーベル平和賞を受賞した



ロシア、制裁で産油量維持困難 現在は予想上回る = I E A 事務局長

[スタバングル（ノルウェー） 29日 ロイター]- 国際エネルギー機関（I E A）のピロル事務局長は29日、ウクライナ侵攻を受けてもロシアの原油生産は予想を上回っていると述べた。ただ、西側諸国の制裁措置の影響が出るにつれ、産油量の維持は困難になるとの見方を示した。

ピロル事務局長はノルウェーのスタバングルで開かれている会合に出席した際にロイターの取材に応じ、西側の企業の協力や技術などが得られなくなれば「ロシアが原油生産を維持することはかなり難しくなる」と述べた。

また、I E A加盟国は戦略石油備蓄（S P R）の期限が切れる11月以降に、必要に応じて備蓄を一段と放出できると指摘。「われわれには自由に使える相当量の備蓄がまだ存在している」と述べた。

会議の質疑応答で「ロシアはエネルギー戦争に勝っていない」としながらも、これから迎える冬季に欧州の連帯が試されることになるとし、欧州が失敗すれば、影響は「エネルギー危機を超えて」波及する恐れがあると警告した。



サウジのアジア向け原油、10月に4カ月ぶり値下げ予想も 需要減で

[シンガポール 29日 ロイター] - ロイターが29日に石油精製業界関係者5人にサウジアラビアの10月の原油販売価格予想を尋ねたところ、アジア向けに販売する油種の大半で値下げが見込まれる結果になった。燃料需要の停滞に加え、競合する米国や西アフリカからのタンカーのアジア到着が増えることで、供給逼迫懸念がおおむね弱まっているとみられている。

サウジの国営石油サウジアラムコの主力油種アラビアン・ライトについては、公式販売価格で1バレル当たり4.50ドルに引き下げると予想された。その通りならサウジとしては4カ月ぶりの値下げとなる。9月についてはアラビアン・エクストラ・ライトの同価格をオマーン・ドバイ産原油平均価格より10.95ドル高い記録的な価格に引き上げていた。アラビアン・ライトではこの上乗せは9.80ドルになっていた。

一方、ドバイやオマーンなどの標準油種のスポット価格プレミアム幅は8月、世界的な景気後退懸念の強まりなどが背景に急激に落ち込んだ。ドバイ市場の動向はサウジが通常、今後の値決めで参考にする。

ある回答者は「アジアの全体的な需要がそれほど強くない」と指摘した。インドやインドネシアでは例年9月下旬にはモンスーンの時季が終わり、原油の需要が回復するものの、今年は厳しいコロナ感染予防策を続ける中国で燃料消費の停滞が続く可能性がある。アジアの製油最大手である中国石油化工集団（シノペック）は今年下半期の製油量を前年同期比8%減、通年で6%減と予測している。

別の回答者は、サウジを出発して西に向かったタンカーが、欧州での需要低調のためにアジアに行き先を変えており、これもアジア向け価格を押し下げるはずだとの見方を示した。



伊藤忠と仏大手、年中無休の水素ステーションを全国展開 【イブニングスcoop】

伊藤忠商事と産業ガス世界大手の仏エア・リキードは年中無休の水素ステーションを全国展開する。2024年に国内初となる24時間営業のステーションを福島県に設置。今後、幹線道路沿いを中心に全国展開し、燃料電池車（FCV）のトラックなどに供給する。これまで年中無休で営業する水素ステーションは国内にはなかった。水素の燃料利用に向けインフラの利便性を高める動きが本格化してきた。

政府は30年に1000カ所の水素ステーションの設置を目指しているが、FCVの普及が進まない中で、設置・運営コストの高さが障壁となり足元は約160カ所にとどまっている。同ステーションでは経済産業省などの補助金を活用するほか、伊藤忠系の伊藤忠エネクスが運営する給油所に隣接させて洗車場などの付帯設備を共有し、コストを引き下げる。

定期便の長距離トラックやバスにとって燃料を充填する場所が常時、稼働していることが欠かせない。年中無休のステーションがあればFCVを安心して利用できるようになり、普及を大きく後押しする。

エア・リキードは世界で700カ所超ある水素ステーションのうち、185カ所の設置を担ってきた。機器の共通化などで、一般的に日本で設置する場合と比べ、建設コストを半分程度に抑えるノウハウを持つ。両社は21年に国内での水素供給網の構築で提携。今回は伊藤忠子会社であるファミリーマートの配送センターの近隣にステーションを設置し、一定の需要を確保していく。

年中無休のステーションはFCVトラックの活用が進む欧州が先行しているが、日本では難易度が高かった。水素ステーションは貯蔵している水素を車に充填するため、適切な圧力に高める「昇圧設備」が必要だ。現行の高圧ガス保安法ではこの昇圧設備について毎年、法定点検をする義務がある。点検に1~2週間かかるため昇圧設備を1台置くだけでは年中無休にできなかった。

昇圧設備は1台当たりの初期コストが5億円前後かかり、2台目を置くと採算が合わなくなるケースもある。伊藤忠とエア・リキードは両社のノウハウを持ち寄ることで設置・運営コストを引き下げたうえで、昇圧設備を2台置く年中無休のステーションを展開していく。

調査会社の富士経済（東京・中央）によると、燃料電池システムの35年度の世界市場は20年度比46.7倍の12兆5813億円になる見通し。決まったルートを移動することが多いトラックなどは水素インフラの整備を効率的に進められるとされ普及が見込まれる。

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2578J0V20C22A8000000/>