

GILLETTE WAS MY FATHER

FERDINANDO FREGA



GILLETTEは私の父だった

父は、ひとつの傷のなかに生まれた。

10歳のとき、父の母のもとに血に染まった衣類が2枚届いた。母親の兄弟のものであった — イタリア陸軍の将校で、ロシア戦線で行方不明になった。確かなことは何もない。墓もない。署名もない。あるのは、ぼろ切れと沈黙だけを返してよこした戦争の、負債だけ。

その日、母親が泣いているあいだに、父は最初のルールを学んだ。
人生は値引きをしない。

残る2人のおじはカラビニエーリに入り、上級下士官になった。規律は家族の価値観ではなかった。彼らが吸う空気そのものだった。

父はラゴネグロのサレジオ会の学校を卒業し、予備士官候補生の道を選んだ。母親は、もうひとり息子を軍隊暮らしに奪われることを恐れて、2年で除隊させた。父は22歳だった。すでに大尉。

すでに、前途ある経歴のなかにいた。

だが父は、それを自分なりの言い方で語った。
「静かな成功だ。宣伝はいらない」

父はルングロに戻った。

コパネッロでビーチクラブの支配人になった。それからナポリで、保険会社の検査員として働いた。そこが自分の世界でないことは、すぐにわかった。言葉が多すぎ、倫理が少なすぎる。

半年後に辞表を出してカストロヴィッラリに戻り、姉妹のところに身を寄せた。

ある日、ボールで、脂じみた紙切れを拾い上げた。Corriere della Seraの求人広告が載っていた。販売員を募集していた。会社の名前は書かれていなかった。

父は応募した。

1つの席に、120人の応募者がいた。

父は3位だった。

上位の2人は、給料の上積みを交渉しようとした。落とされた。

父は月8万リラを受け入れた。

1962年1月のことだ。郵便局員の稼ぎが1万5000リラほどだった。

2か月後、Gilletteは父の給料を12万リラに上げた。その翌月には、15万に。

施しではなかった。

評価だった。

Gilletteは理解したのだ。自分たちが雇ったのはセールスマンではない、と。

ひとりの男に投資したのだ、と。

フレーガ講習

ミラノでは、新入社員は全員、父の担当地域で1週間を過ごさなければならないと決められた。

ほとんどの者は、それを生き延びられなかった。

彼らは崩れ落ちた。辞表に署名するから空港へ連れていってくれと頼んだ。最初の3日間を乗り切った者だけが――頭に霧がかかることもなく、折れることもなく、神経をやられることもなく、こう言えた。

「私はフレーガ講習から生きて出てきた」

そのなかにピエロ・キウンモがいた。

彼は広告・販促の責任者としてやってきた。そして、フレーガ式の衝撃波をまともに食らった。

鋭い叱責。明快なルール。

「遊びに来たのなら、ミラノへ帰れ。客が何よりも先だ。我々の給料を払っているのは客なんだ」

キウンモはのちに、25年にわたってGilletteイタリアの社長を務めることになる。

扱いやすい男ではなかった。

だが父の前で、彼はこの職業の文法を学んだ。

カラブリアは試金石だった

父の数字は本社じゅうに響きわたった。配荷、製品の店頭化、Nielsenの市場シェア — 担当地域全体で99.5パーセント。

会社の決まり文句は単純だった。

「フレーガがカラブリアで、あの荒れ果てた土地でやれるのなら、君たちはどこでだってやれる」

父の巡回ルートは、4週間前に組まれていた。

ホテル。レストラン。バー。タバコ屋。立ち寄り先はすべて地図に落とされている。約束はすべて勘定に入っている。即興なし。寄り道なし。

まず、問題は現場で解決される。

それから、ミラノに報告が行く。

完璧な幾何学。

Gilletteはすでに、国際的な足場を広げつつあるグローバル企業だった。そして1960年代初頭は、カミソリ市場に大きな商業的圧力と革新が押し寄せた時期である。だがカラブリアでは、会社の本当の競争優位にはひとつの名前があった。フレーガだ。

「DAY OUTSTANDING」

やがてGilletteの与信管理の連中がやってきた。いかにも重要そうで、ほとんど脅迫めいて響く英語のフレーズで武装して。

「Day Outstanding」

あのあたりでは、英語はふつうに話されてはいなかった。人によっては、そのフレーズだけで不安をかきたてるのに十分だった。

顧客が請求書を支払うまでにかかる、平均日数のことだった。

与信チームは、セールスマン一人ひとりに割り当てられた四半期の取引明細を持ち込み、一緒に分析した。ミラノでもできたはずだ。だが彼らは、クラブリアを自分の目で見たかった。好奇心があった。疑問があった。

どうしてそんなことが可能なのか。

歴史的に貧しいとされ、工場も少なく、産業も乏しく、経済的な格付けも低い地方であるクラブリアが — どうしてミラノに匹敵する支払いの確実さを持てるのか。

父は営業部長のディ・トゥッリオ博士を見た。

ディ・トゥッリオはその瞬間を逃さなかった。

「ご存じないんですか。フレガは銃を持って回っているんですよ。最初に払わなかった客は、弾を1発食らうんです」

3人の男は青ざめた。

報告書を、数字を、書類をかき集め — そして立ち去った。

銃を持ったGilletteのセールスマンの伝説は、顧客のあいだに広まった。

それからというもの、彼が上着の下に何を忍ばせているのか、尋ねる者はひとりもいなかった。

だが、武器など持っていないかった。

持っていたのは心だけだ — 会社と、家族への。

そして父にとって、その2つは同じものだった。

金曜の夜のテスト

Gillette インターナショナルは、あの話は本当なのかと疑いはじめた。

ある朝、予告もなく、Gillette ヨーロッパのCEO、デ・ウェイクフィールド氏がミラノに現れた。彼はディ・トゥッリオ博士に、ただちにクラブリアへ発つよう求めた。

数字を狂わせている男に、会ってみたかったのだ。

賭けは単純だった。

金曜の晩、午後8時に、フレーガが家から100キロも離れた場所で働いているはずがない。

ディ・トゥッリオは、働いていると請け合った。

彼らは、ルート最後のタバコ屋から出てくる父を見つけた。

驚いた様子はなかった。

父は挨拶をして、自分のやった仕事を点検なさりたいかと尋ねた。

彼らにその勇気はなかった。

イギリス人は、これは例外的な状況なのかと尋ねた。

父は刃のように答えた。

「これが私のふだんの働き方です。ご満足いただけないなら、いますぐ辞表に署名します」

彼らはコーヒーを飲んだ。

立ち去ろうとしていた。

そのとき、父が彼らを引きとめた。

「コーヒー代はご自分でお払ください。あなたがたは私の招待客ではありません。署名済みのルートには含まれていませんので」

冗談だと思った。

彼らは払った。

そして理解した。

すべてがそこにあった。

名誉の掟。

倫理の掟。

法の掟。

たったひとつの定理。

こういう男たちが、Gilletteを築いたのだ。

これがシステムだった。

これが私の父だった。

GILLETTEは私の父だった。

フェルディナンド