

# *The Conquest of Meaning*

## Ferdinando Frega

# Ferdinando Frega



# キング、GILLETTEという名

---

## 文学宣言

これはカミソリの本ではない。

鋼の本でもない。

市場シェアの本でもない。

ひとつの名が十分に長く生きのび、その名を有名にした製品よりも重要になったとき、何が起きるのか。それを語る本だ。

偉大なブランドはみな、二度生まれる。

一度目は市場で。

二度目は想像力のなかで。

一度目は顧客を生む。

二度目は意味を生む。

キングは刃を見るより先に、ビジョンを見た。

Gilletteは会社を築いた。

幾世代もが記憶を築いた。

この本が語るのは、その記憶がナラティブになる瞬間の物語だ。

歴史に取って代わるためではない。

歴史を続けるために。

## 献辞

母へ。

返すことのできるすべてのために。

そして、決して返せないすべてのために。

父へ。

私より先に歩いてくれた道のりのために。

キングおじいさんへ。

刃を思い描くより先に、ひとつの世界を思い描いた人。

そして、所有できない名があると知るすべての人へ。

そういう名は、ただ預かることしかできない。

### 裏表紙の文

刃の前に、ビジョンがあった。

大企業の前に、ひとりの男がいた。

ブランドの前に、ひとつの名があった。

19世紀の終わり、キング・キャンプ・ジレットはまったく新しい社会を思い描いた。その数年後、世界で最もよく知られた会社のひとつを築きあげた。

それから1世紀あまり。Gilletteの元幹部が、逆の方向へ旅することを選ぶ。

大企業から創業者へ。

製品から記憶へ。

ブランドから意味へ。

産業史であり、自伝であり、ナラティブであり、文化をめぐる考察でもあるこの本は、単純で根源的なひとつの問いを探る。

名がその所有者たちより長く生きたとき、何が起きるのか。

## 序文

この本は、ひとつの驚きから始まった。

私はGilletteの歴史を調べているつもりだった。

見つけたのは、ひとつの理念の歴史だった。

調べ、書きすすめるほどに、物語の中心にあるのは製品ではないとはっきりしてきた。

意味だった。

刃は、目に見える形にすぎなかった。

その下には、ビジョンと、文化と、記憶と、世代を越えてのびる人間の鎖が横たわっていた。

そのときから、この本は再構成であることをやめた。

旅になった。

## 前提

私は歴史家ではない。

伝記作家でもない。

産業評論家ですらない。

語り部だ。

だから読者は本書のページのなかに、事実と、記憶と、解釈と、象徴を見いだすだろう。

この物語は、それを生きた人々だけの話ではない。

名の運命の話だ。

名が時を旅していく、そのあり方。

名が意味を生みつつける、そのあり方。

名がみずからの創り手より長く生きる、そのあり方。

### あらすじ

キング・キャンプ・ジレットは、自分を有名にした刃を発明する前に、6000万人のための都市を思い描いた。

それから1世紀あまり。フェルディナンド・フレーガが、家族の記憶、職業上の経験、文化的な遺産、そしてGillettenarrativeの創造を通して、Gilletteという名の冒険をたどりなおす。

産業のユートピア、フランスへの象徴的な帰還、不可能な買収、無償で配られる本、ブランドが何を意味するのかという考察。それらを通して、ひとつの問いが浮かびあがる。

偉大な会社の本当の遺産とは、製品なのか — それとも、あとに残す意味なのか。

### 編集部注

Gillettenarrativeは、商業的なプロジェクトとして生まれたのではない。

物語のためのインフラとして始まった。

このエコシステムを形づくる本は、出版市場に場所を占めようとはしない。

関係と、記憶と、意味を築こうとする。

本書はこのプロジェクトの中心的なテキストのひとつである。アイデンティティ、遺産、大企業、家族、ナラティブのあいだの関係を探っているからだ。

### はじめに

どの物語にも、隠れた中心がある。

長いあいだ、この物語の中心はGilletteだと信じていた。

次に、キングだと信じた。

その次には、私自身の経験だと信じた。

間違っていた。

中心にあったのは「名」だった。

19世紀のビジョナリーと、20世紀の多国籍企業と、21世紀の語り部をつなぐ言葉。

この本は、その名の旅を語る。

何かを証明するためではない。

ただひとつの単純なことを理解するために。

ひとつの言葉が、意味を生むことを一度もやめずに、どうして100年を超える歴史を旅することができるのか。

### 物語へのプロローグ

どの物語も、二度始まる。

一度目は、それが起きたとき。

二度目は、誰かがそれを語ろうと決めたとき。

この本は、二度目の始まりから生まれた。

1世紀あまりのあいだ、Gilletteという名は、男たち、会社、製品、市場、世代を通りぬけて旅してきた。革新を、成功を、競争を、記憶を生んできた。戦争を、産業の変化を、文化の変容をくぐりぬけてきた。それでも、そのどれひとつとして、この本の本当の主題ではない。

この本の本当の主題は、ひとつの問いだ。

ひとつの名が十分に長く生きのび、それを生みだした人々よりも重要になったとき、何が起きるのか。

これはキング・キャンプ・ジレットの伝記ではない。

Gilletteの社史でもない。

ひげ剃り産業についての論考でもない。

自伝でもない。

ひとつの軌跡の物語だ。

19世紀のビジョナリーに始まり、1世紀あまりを越えて、カラブリアに暮らし、いまもあの名の意味を問いつづける語り部にたどりつく旅。

多くの読者は、製品の物語を期待して本書のページに入ってくるだろう。

代わりに見つけるのは、意味の物語だ。

製品には始まりの日付と終わりの日付があるからだ。

意味にはない。

製品は取り替えられる。

意味は受け継がれる。

製品は市場のものだ。

意味は時のものだ。

だから、これから続くページは最終的な真実を打ち立てようとはしない。

もっと役に立つものを求める。

理解を。

ビジョンがどうやって会社になるのか、という理解。

会社がどうやってブランドになるのか。

ブランドがどうやって記憶になるのか。

記憶がどうやってナラティブになるのか。

そしてナラティブが、主人公たちが消えたずっとあとまで、どうやって生きつづけるのか。

この本の中心に、刃はない。

大企業もない。

Wall Streetもない。

著者さえいない。

中心にあるのは、ひとつの名だ。

主人公たちは過ぎ去るからだ。

世代は過ぎ去る。

会社は過ぎ去る。

所有者は過ぎ去る。

名は、ときに、残る。

そして十分に長く残ったとき、その起源よりも大きな何かになる。

記憶になる。

遺産になる。

意味になる。

これから続く物語は、その領土に属している。

歴史がナラティブと出会う領土。

市場が記憶と出会うところ。

創業者が時と出会うところ。

そして、もう言うべきことはすべて言いつくしたと誰もが思っているときに、ひとつの名が語りつづけるところ。

旅へようこそ。

「名」の内側へようこそ。

## 第1章 — 刃の前に

ボストンはまだ、彼が何者かを知らなかった。

誰も知らなかった。

彼の顔が刷られたパッケージはなかった。使い捨ての刃もなかった。20世紀を渡っていくことになる大企業もなかった。

いたのは、世界を見つめ、それをあるがままには受け入れられない、ひとりの男だけだった。

これがキング・ジレットの最初の発明だった。

刃ではない。

不満だ。

多くの男は、不完全な仕組みを見て、それとともに生きることを覚える。

抗議する者もいる。

順応する者もいる。

彼はそうしなかった。

都市を、工場を、商取引を、事業同士の競争を観察し、いつも同じ結論にたどりついた。

世界は設計が悪い。

驚くべきは、これがすべてGillette以前に起きていたことだ。

ずっと前に。

彼の名がまだ何も意味していなかったころ。

まだブランドではなかったころ。

身分に不釣り合いなほど大きな考えを抱えた、ただの男だったころ。

1894年、彼はThe Human Driftを出版した。

ひげ剃りの本ではなかった。

消費者の本でもなかった。

刃の本でもなかった。

はるかに野心的なものだった。

アメリカ社会を設計しなそうという試みだった。

キングは、メトロポリスと呼ばれる巨大な都市を思い描いた。

何百万もの人々がともに暮らす場所。

ただひとつのシステム。

ただひとつの組織。

ただひとつのエネルギー。

ただひとつの方向。

多くの人が彼を変わり者とみなした。

ビジョナリーだと考える人もいた。

ただ単に狂人だと断じる人もいた。

歴史は、ほとんどいつも、この二つの区分を取り違える。

そしてこの本は、ここから始まる。

刃からではない。

製品からでもない。

売上からでもない。

ひとつの問いから始まる。

先に来るのは何か。

物か、想像力か。

市場か、夢か。

キング・ジレットの答えははっきりしていた。

先に来るのは、いつもビジョンだ。

ほかのすべては、あとからやって来る。

何年ものち、ボストンから遠く離れたカラブリアという土地で、もうひとりの男が似たことを発見することになる。

製品は古びる。

会社は持ち主を替える。

世代は過ぎ去る。

だが名は、ときに、生きのびる。

そして十分に長く生きのびたとき、市場のものであることをやめる。

記憶のものになりはじめる。

この本が語るのは、その瞬間だ。

ひとつの名がブランドであることをやめ、物語になる瞬間。

そしてその物語を理解するには、始まりに戻らなければならない。

刃の前に。

Gillette以前に。

神話の前に。

キングおじいさんに戻らなければならない。

## 第2章 — アメリカを動かそうとした男

刃が存在する前に、ひとつの都市があった。

現実の都市ではない。

想像の都市だ。

あまりに広大で、大鉄道と製鉄所と工場が大陸を変えつつあったアメリカに暮らす人々にさえ、馬鹿げて見えた都市。

キングはまだ会社を築いてはいなかった。

世界を築いていた。

何年ものち、彼の顔がパッケージに現れ、彼の名が何百万もの家庭に入っていくころには、この時期のことを覚えている者はほとんどいなくなる。

歴史は物を愛する。

理念は、それほどでもない。

刃を覚えている。

夢を忘れる。

それでも、先にあったのは夢だった。

キングは19世紀末のアメリカを観察し、どこにでも同じものを見た。

重複。

競争。

無駄。

何千もの男が、別の何千もの男を相手に、同じことをしている。

何千もの会社が、互いに戦うことに没頭している。

何千ものエネルギーが、散り散りになっている。

彼には狂気に見えた。

そこで彼は、ビジョナリーなら誰もがすることをした。

単純化しはじめたのだ。

普通の男は足す。

ビジョナリーは引く。

キングは引いた。

事業を引いた。

競争相手を引いた。

分断を引いた。

最後に、ただひとつの巨大な組織が残った。

彼はそれをUnited Companyと呼んだ。

だが、それでもまだ足りなかった。

組織がただひとつなら、と彼は考えた。なぜ都市が何千もなければならぬのか。

なぜネットワークが何千も。

なぜシステムが何千も。

結論は、ほとんどおのずとやって来た。

ただひとつの国。

ただひとつの都市。

ただひとつの中心。

彼はそれをメトロポリスと呼んだ。

住民6000万人。

今日でも圧倒される数字だ。

当時は、ただ不可能に見えた。

ナイアガラの滝がエネルギーを供給する。

産業は万人のために働く。

流通は一元化される。

彼が毎日目にしていた無駄をなくすように、システム全体が設計される。

多くの人はそのページを空想として読んだ。

ユートピアとして読んだ人もいた。

奇人であることの証拠として読んだ人もいた。

おそらく、みな正しかった。

偉大な理念が、はじめから真実の服を着て生まれてくることはめったにない。

ほとんどいつも、狂気に変装して現れる。

そしてここに、この本の最初の教訓が現れる。

キング・ジレットは都市を設計していたのではない。

秩序を探していたのだ。

都市は入れ物にすぎなかった。

本当の主題は、混沌に形を与えたいという人間の欲望だった。

古くからある誘惑だ。

あらゆる宗教。

あらゆる帝国。

あらゆるイデオロギー。

あらゆる大企業。

みな同じものを約束する。

秩序を。

キングも例外ではなかった。

違いは、彼が描いたことだ。

書いた。

想像した。

自分の執念を紙に落とした。

だから彼の物語は、いまでも私の興味を引く。

彼が正しかったからではない。

間違っていたからでもない。

重要な人物になる前に、大きく考える勇気を持っていたからだ。

たいていの男は、権力を手にしてから想像する。

彼は先に想像した。

権力はあとから来た。

何年ものち、私は同じ仕組みをもう一度目にすることになる。

ボストンではない。

ナイアガラの滝のあたりでもない。

カラブリアでだ。

そこにも、プロジェクトというものは存在する前にまず価値を証明しなければならないと信じこんでいる人々がいた。

キングは逆の道をたどった。

まずビジョンを築いた。

それから、それを可能にする道を探した。

私が彼をキングおじいさんと呼びつづけるのは、たぶんそのためだ。

刃のためではない。

ブランドのためでもない。

成功のためでもない。

実業家である前に、未来の語り手だったからだ。

そしてそのあとに来るすべての物語は、私自身の物語も含めて、あの単純な確信から生まれている。

まず世界を想像する。

それから、それを築こうとする。

### 第3章 — 予言者とセールスマン

歴史が単純なものなら、キング・キャンプ・ジレットは発明家として記憶されているだろう。

歴史家は発明家が好きだ。

語りやすい。

日付がある。

特許がある。

物がある。

結果がある。

キング・キャンプ・ジレットの人生は、はるかに雑然としていた。

彼のなかには二人の男が住んでいた。

一人目は現在を見ていた。

二人目は未来を観察していた。

一人目は売った。

二人目は予言した。

一人目は顧客を探した。

二人目はシステムを探した。

一人目は食い扶持を稼がなければならなかった。

二人目は社会を設計しなおしたかった。

この緊張が、彼の生涯を貫いている。

そしておそらくそれが、ほかの多くの創業者よりも彼が私の興味を引きつづける理由だ。

偉大な会社はマネージャーであふれている。

ビジョナリーははるかに少ない。

会社を築くことまでやってのけるビジョナリーは、きわめて稀だ。

だが、代償がある。

現実の世界に何かを築くには、妥協を受け入れなければならない。

現実はずし支払いを求める。

例外はない。

キングおじいさんにさえ。

一方には、The Human Driftの著者がいた。

巨大な共同の組織を思い描いた男。

無駄と重複と対立をなくしたかった男。

ひとつの国をまるごと収められる都市を夢みた男。

もう一方には、セールスマンがいた。

街を歩きまわる男。

顧客を観察する男。

人々の習慣を研究する男。

市場に差し込める何かを探す男。

一見、両立しない人物に見える。

それでも、同じひとりの人間だった。

おそらく、まさにそこに秘密がある。

理念は現実を必要とする。

現実理念を必要とする。

どちらかが欠けると、何かが壊れる。

世界との接点を持たないビジョナリーは、空想しか生まない。

想像力のないセールスマンは、請求書しか生まない。

キング・C・ジレットは、この二つの極のあいだに生きた。

そしてある日、二つの極が、ごく小さな仕草のなかで出会った。

ひげを剃っていた。

カミソリを見た。

高価な物。革砥で研ぎ、手入れをし、大事にしまっておかなければならない物。  
限られた者のための物。

そして、わかった。

世界に必要なのは、もっと良いカミソリではない。

もっと悪い、捨てられるカミソリだ。

技術的な洞察ではなかった。

神学的な洞察だった。

メトロポリスの資金をつくるには、永遠を売るのをやめなければならなかった。

はかないものを売りはじめなければならなかった。

使い捨ての刃は製品ではなかった。

妥協だった。

予言者は、自分が夢みる未来の代金を現在に払わせる方法を見つけたのだ。

柄に5ドル。そしてそのあとは、死ぬまで彼のところへ戻ってくることになる。

これがキングおじいさんの定理だ。

永遠に続く都市を築くには、まったく続かないものを売らなければならない。

何年ものち、私は同じ問いの前に立つことになる。

違う道具で。

別の時代に。

別の土地で。

ボストンではなく。

カラブリアで。

父は同じことを理解していた。ただし、逆向きに。

キングは未来から出発し、そこへたどりつくための製品を探した。

父は製品から出発し、そのなかに未来を築いた。

キングは言った。競争をなくそう、ただひとつの都市をつくろう。

父は言った。惨憺たる土地カラブリアでフレーガにできるなら、君たちにもできる。

同じ秩序への執念。

同じ完璧な幾何学。

4週間前に確定された行程表。ホテル、レストラン、バー。寄り道なし。

あれは販売ではなかった。販売に応用された都市計画だった。

だから、金曜の午後8時のデ・ウェイクフィールドの話がこれほど重要なのだ。

このイギリス人は、監視がなくてもシステムが持ちこたえるのかを確かめたかった。

彼が見つけたのは、行程表どおりに最後のタバコ屋から出てくる男だった。男は言った。

これが私の普段の仕事のやり方です。ご満足いただけないなら、いますぐ辞表に署名します。

そして続けた。

ご自分の飲み物はご自分でお支払いください。署名済みの行程表には含まれておりませんので。

キングなら完璧に理解しただろう。

彼もまた、自分を狂人だと思ふボストンの投資家たちを前に、同じことを言ったからだ。私の都市を信じるか、さもなければ私はかまわず続ける、と。

予言者は、生きのびるためにセールスマンにならなければならない。

セールスマンは、残るために予言者にならなければならない。

キングはセールスマンになり、1セント分の鋼で世界を買った。

父はセールスマンのままで、予言者になった。彼の行程表は60年たったいまもそこにあって、仕事とはどうやるものかを人々に語っているからだ。

そしてそのあいだに、二人のあいだに、「名」が残った。

刃ではない。

四半期ではない。

Nielsenのシェア99.5%でもない。

「名」だ。

十分に長く生きのび、その名を有名にした製品よりも重要になる、あの名。

私たちがいまも預かろうとしている、あの名。

#### 第4章 — 刃が生まれたとき

どの伝説にも決定的な瞬間がある。

いちばん華々しい瞬間とはかぎらない。

しばしば、いちばん静かな瞬間だ。

キングおじいさんにとって、決定的な瞬間はThe Human Driftの出版ではなかった。メトロポリスでもなかった。壮大なユートピアでもなかった。

ひとつの問いだった。

一見取るに足りない問い。

二度目も売れるものは何か。

長年、彼は世界を上から観察し、その設計をつかもうとしていた。

やがて、ビジョナリーにはよくあることだが、下から見ることを余儀なくされた。

顧客の側から。

習慣の側から。

日々の必要の側から。

驚くべき逆説だ。

6000万人のための社会を思い描いた男が、ひとりの男が鏡の前でする仕草について考えこんでいたのだ。

ひげ剃り。

現代の生活のなかで、最も単純で、最も繰り返される儀式のひとつ。

それでも、変容が起きたのはまさにそこだった。

ビジョンの誕生ではない。

ビジョンが生きのびることを可能にする乗り物の誕生だ。

キングは突然、あることを理解したからだ。

理念には身体が必要だ。

理論は人を奮い立たせることができる。

本は人を鼓舞することができる。

だが、物は家のなかに入っていく。

物は世代を越える。

物は習慣を築く。

物は記憶をつくる。

刃がその身体になる。

洞察は単純だった。

拍子抜けするほどに。

薄い刃。

取り替えのきく刃。

もう一度買われることを運命づけられた刃。

もう一度。

さらにもう一度。

またもう一度。

何年ものち、世界はこの仕組みをビジネスモデルと呼ぶことになる。

キングはおそらく、別の見方をしていた。

彼にとっては、ひとつの連続性のかたちだった。

会社と使い手のあいだの、絶えることのないうつなり。

時のなかで繰り返されることを運命づけられた関係。

本当の革新はひげ剃りではなかった。

関係だった。

もちろん、着想だけでは足りなかった。

着想だけで足りることは決してない。

ビジョンと現実のあいだには、いつも、越えるのが難しい土地がある。

実行という名の土地だ。

そこで登場したのがウィリアム・エメリー・ニッカーソン、工業生産の技術的な問題を解くのを助けた技師である。

物語のこの部分には、いつも心を打たれてきた。

書き手が忘れがちな真実を思い出させるからだ。

偉大な建造物が、ただひとりの男から生まれることはない。

創業者にも仲間が必要だ。

ビジョナリーにも技師が必要だ。

予言者にも、言葉を物質に変えられる人間が必要だ。

こうして刃は形をとった。

まず紙の上で。

次に鋼で。

次に市場で。

最後に、集合的な記憶のなかで。

世界が見たのは最後の一步だけだった。

たいていの人は、いつも最後の一步しか見ない。

製品を見る。

成功を見る。

ブランドを見る。

それに先立つ長い旅を見ない。

アメリカを建てなおそうとした男を見ない。

街を歩きまわったセールスマンを見ない。

不可能な都市を思い描いて夜を過ごしたビジョナリーを見ない。

それでも、すべてはまだそこにあった。

あの薄い鋼の一片のなかに隠れて。

だから私は、刃をひとつの象徴だと考えている。

それは単なる発明を表しているのではない。

ビジョンの圧縮を表している。

崩壊して、目もくらむ一点になる星のように。

すべてが縮む。

すべてが凝縮する。

すべてがひとつの物になる。

そしてその物は、みずからの生を生きはじめる。

そのときから、Gilletteという名は少しずつ、キングだけのものではなくなっていた。

世界のものになりはじめた。

それは、創り手より長く生きるすべての名の運命だ。

はじめは人である。

やがて物語になる。

そしてひとたび物語になれば、もう誰にも完全には制御できない。

刃は生まれた。

だが神話は、まだ始まったばかりだった。

## 第5章 — 会社の血

会社に血はない。

貸借対照表がある。

工場がある。

幹部がいる。

株主がいる。

血は家族のものだ。

そしておそらくそのために、会社は過ぎ去り、家族は残る。

長いあいだ、私とGilletteの物語は職業上の物語だと信じていた。

18年。

ひとつのキャリア。

ひとつの道のり。

人生の一章。

やがて、もっと遠くからこの件を眺めるようになった。

そして、それだけではないと気づいた。

本当に大切な物語は、契約書に署名したときに始まるのではない。

もっとずっと前に始まっている。

自分が関わっているとまだ知らないうちに、始まっている。

私の場合、線はすでに引かれていた。

私が引いたのではない。

ほかの人たちが引いた。

私より前に来た人たちが。

その道がどこへ続くのか、想像もできなかった男たちが。

だから私は、キングおじいさんという言い方を使いつづけている。

系図上の定義ではない。

ナラティブ上の定義だ。

ひとつの名、ひとつの企業文化、そして時を貫く出来事の連なりによって築かれた血縁を言い表す、ひとつのやり方だ。

会社はよく遺産を語る。

ほとんどの場合、それは市場シェアのことだ。

ブランド。

知的財産。

工場。

私は、遺産とは別のものだと思っている。

遺産とは、人のなかに残るものだ。

習慣。

言葉。

原則。

信念。

執着。

世代から世代へ本当に渡っていくのは、そういうものだ。

ほかはすべて売ることができる。

世界一の大企業でさえ、持ち主は変わりうる。

文化は、そう簡単にはいかない。

この連続性を見つめるうちに、Gilletteが違って見えはじめた。

もはや単なる刃のメーカーではなく。

もはや単なるグローバルブランドでもなく。

ひとつの長い会話として。

何十年もの時を貫いた会話。

キング。

キャンプ。

父。

私。

同じ一本の線の上の、4つの点。

意見が一致しているとはかぎらない。

同じであるともかぎらない。

それでも、つながっている。

どの世代も、何かを受け取るからだ。

そしてどの世代も、何かを付け加える。

それからバトンを渡す。

面白いのは、その受け渡しに誰も気づかないことが多いという点だ。

ゆっくりと起こる。

ほとんど音もなく。

ひとつの言い回し。

ひとつの手本。

ひとつの物語。

ひとつの決断。

知らず知らずのうちに真似ていたふるまい。

本物の遺産はこうして築かれる。

文書によってではない。

日々の暮らしによってだ。

私がいまも名に関心を持ちつづける理由も、そこにある。

ブランドではない。

名だ。

ブランドは市場のものだ。

名は記憶のものだ。

そして市場が次の四半期を測るあいだに、記憶は世代を測る。

まったく異なる2つの時間の単位だ。

おそらく相容れない。

それでも、共存している。

キングが私を知ることはありえなかった。

私もキングを知らなかった。

それでも、会話は存在する。

本を通して。

思想を通して。

主人公たちが消えたずっとあとも意味を生みつつける、ひとつの物語を通して。

ナラティブのこの地点で、私はひとつのことを理解しはじめる。

この本は、本当はGilletteについての本ではないのかもしれない。

人間が時を超えて意味を受け渡していく、そのやり方についての本なのかもしれない。

Gilletteは乗り物にすぎない。

目に見える構造。

具体的な事例。

この本の本当の主題は別にある。

連続性。

違う人々のあいだを貫き、誰もが物語は終わったと思っているときにも動きつづける、あの細い糸。

終わる物語もあるからだ。

作者が替わる物語もある。

そして作者が替わるとき、物語はもっと大きなものになる。

遺産になる。

そしてまさにその地点で、キングおじいさんの物語は、キングおじいさんだけの物語ではなくなる。

そしてゆっくりと、私の物語にもなりはじめる。

## 第6章 — 母なる会社のなかの18年

会社を知る方法は2つある。

ひとつは、その歴史を読むこと。

もうひとつは、そこに住むこと。

まったく別の経験だ。

本は、何が起きたかを語る。

廊下は、それがどう起きるかを語る。

18年間、私はGilletteのなかで生きた。

傍らではない。

周りでもない。

なかだ。

消費者には見えないものが見えるほど、長く。

どのブランドの背後にも目に見えない宇宙があるとわかるほど、長く。

パッケージを手にとるとき、人は製品を見る。

なかで働くと、人が見えはじめる。

議論が見える。

決断。

過ち。

ひらめき。

どの一人よりもはるかに大きなものを生かしつづける、日々の仕事。

そこまで来ると、大企業はただの言葉ではなくなる。

ひとつの生き物になる。

呼吸をする。

成長する。

身を守る。

反応する。

ときに間違える。

ときに驚かせる。

そして何より、痕跡を残す。

最良の会社は、手順を教えるだけではない。

文化を継承させる。

世界の見方。

問題への向き合い方。

誰も見ていないときのふるまい方。

職業上の世代から世代へ渡される本当の遺産は、これだ。

製品ではない。

カタログではない。

売上ではない。

文化だ。

入社したとき、私はこんなことは何も考えていなかった。

考えていたのは仕事のことだ。

誰もがそうであるように。

キャリアを築くために入る。

キャリアは物語の一部でしかないと気づくのは、ずっとあとのことだ。

目に見えない部分こそが、私たちのなかに残る。

だから私は、あの18年をひとつの教育だったと考えている。

数あるうちのひとつ。

唯一のものではない。

だが間違いなく、もっとも大切なもののひとつだ。

多国籍企業を外から眺めるのは、ひとつのことだからだ。

その言語を知るのは、また別のことだ。

それがどう考えるのかを理解すること。

なぜある決断は下され、別の決断は下されないのかを呑み込むこと。

ビジョンと現実の絶え間ない関係を見ること。

ときどき、キングおじいさんのことを考える。

メトロポリスを思い描いた男のことを考える。

単純な解決策を探していたセールスマンのことを考える。

自分の名が100年後にどうなるか、予想もできなかったはずの創業者のことを考える。

それから、オフィスのことを考える。

市場。

営業の管理職たち。

道の途中で出会った人たち。

そして、2つの物語がつながっていることに気づく。

一方には、着想がある。

もう一方には、実行がある。

一方には、創業者。

もう一方には、世代から世代へ、その成果を生かしつづける何千人もの人々。

どちらも、もう一方なしには存在できない。

市場がよく忘れる教訓だ。

私たちは創業者を讃える。

日々築きあげる人たちのことは忘れる。

私たちは発明家を讃える。

演じ手のことは忘れる。

それでも、偉大な事業にはかならずその両方が要る。

私がGilletteを単なるブランドとして見られないのも、おそらくそのせいだ。

私には長いリレーに見える。

キングが次の世代に何かを渡す。

その世代がまた次の世代に何かを渡す。

そうやって続いていく。

私のところに届くまで。

所有者としてではない。

法律上の相続人としてでもない。

あの記憶の一部を、いつとき運ぶ者として。

それが大切な物語の運命だからだ。

本当の意味でそれを所有する者はいない。

道のひと区間のあいだ、預かるだけだ。

それから、ほかの誰かに引き渡す。

あの18年のあいだ、私はまだそれをわかっていなかった。

ひとつの会社のなかで働いているのだと思っていた。

ひとつの物語のなかに入りつつあったのだとわかったのは、ずっとあとのことだ。

そして一度物語に入ったら、完全に出ていくことは決してない。

オフィスを去ることはできる。

役職を去ることはできる。

机を去ることはできる。

だが、いくつかのナラティブは私たちの隣を歩きつづける。

ずっとあとになっても。

だから次の章は、入口の話ではない。

出口の話だ。

本当の帰属というものはどれも、そこを去る瞬間にしか理解できないからだ。

## 第7章 — 出口の扉

誰も語らない日がある。

会社は入社を祝う。

昇進に乾杯する。

買収を発表する。

業績を公表する。

退社について語ることは、はるかに少ない。

それでも、多くの物語が本当に理解できるようになるのは、そこなのだ。

18年間、私は同じ建築のなかで生きてきた。

言語を覚えた。

リズムを。

書かれた規則を。

そして何より、書かれていない規則を。

やがて、扉の日が来た。

物理的な扉ではない。

ナラティブの扉だ。

帰属と記憶とを分ける、目に見えない境界。

会社を去るとき、2つのことが同時に起こる。

ひとつめは即座に起こる。

役職を失う。

もう前の日までの自分ではない。

ある種の用件では、もう誰も電話をかけてこない。

会議は自分抜きで続く。

システムは更新される。

組織図の上で、名前が場所を入れ替える。

機械は動きつづける。

これまでずっとそうだったように。

これからもずっとそうであるように。

ふたつめの変化は、もっとゆっくりだ。

はるかにゆっくりだ。

そして、はるかに重要だ。

自分が何を持ち出してきたのかが、わかりはじめる。

物ではない。

書類ではない。

肩書きではない。

思想。

習慣。

文化。

目に見えない痕跡。

それらはオフィスには残らない。

人のなかに残る。

長いあいだ、自分に何が起きているのかわからなかった。

職業上のひとつの章を終えたのだと思っていた。

実際には、ナラティブのひとつの章に入ろうとしていた。

この2つは別のものだ。

キャリアが終わるとき、キャリアはそこで終わりだ。

帰属が終わるとき、記憶が始まる。

私が後ろを振り返りはじめたのは、その時期だった。

成果のほうではない。

起源のほうを。

ほかのすべてを生み出したもののほうを。

道のりを見つめれば見つめるほど、キングおじいさんの姿が目の前に戻ってきた。

発明家ではない。

創業者でもない。

ひとりの男だ。

製品を思い描く前に、ひとつの世界を思い描いていた男。

突然、線がはっきりと見えた。

キングは自分の時代を去った。

会社はキングを去った。

のちの世代は会社を去った。

私は自分の役職を去った。

それでも、何かが存在しつづけていた。

名だ。

ブランドではない。

名だ。

この区別が決定的になる。

ブランドは所有者のものだ。

名は歴史のものだ。

所有者は替わる。

歴史は続く。

のちにGillettenarrativeとなるものの種が、私の気づかぬうちに生まれたのは、おそらくまさにここだった。

出版企画としてではない。

本のコレクションとしてでもない。

ごく単純なひとつの問いに答えようとする試みとして。

市場が唯一の解釈者でなくなったとき、名には何が起こるのか。

変わった問いだ。

会社はほとんど問わない。

現在を売るのに忙しいからだ。

私は過去を見つめはじめていた。

そして何より、未来を。

100年以上生き延びた名は、これまでにあったことだけを語るのではないからだ。

これからまだ何になりうるかも語っている。

出口の扉は、私にこう教えた。

すべての別れが終わりであるわけではない。

変容である別れもある。

ひとつの構造を去る。

ひとつの物語に入る。

ひとつの職業を捨てる。

ひとつの使命に出会う。

ひとつの地位をあとに残す。

ひとつの問いを受け継ぐ。

私の問いは単純だった。

Gilletteという名が、それを生み出した男よりも長く生き延びたのなら、その先、この名には何が起こるのか。

答えはもうオフィスにはなかった。

もう貸借対照表にもなかった。

もう市場にもなかった。

それを見つけるには、もっと遡らなければならなかった。

もっとずっと前まで。

名そのものの起源まで。

フランスまで。

大企業よりもはるか前、刃よりもはるか前、神話よりもはるか前に、すべてが始まった、あの忘れられた場所まで。

## 第8章 — 負債

返される負債がある。

そして、内に抱えて生きていく負債がある。

前者は経済のものだ。

後者は人生のものだ。

長いあいだ、私にはその違いがわからなかった。

ほとんどの人と同じように、負債という概念は金に結びついたものだと思っていた。

ひとつの金額。

ひとつの請求書。

ひとつの返還。

最後の清算。

やがて私は、自分自身の物語を見つめはじめた。

そして、本当に大切なものにはある共通の特徴があることに気づいた。

返すことができないのだ。

教えを、どうやって返すのか。

手本を、どうやって返すのか。

信頼を、どうやって返すのか。

名を、どうやって返すのか。

手続きはない。

請求書はない。

領収書はない。

あるのは、試みだけだ。

のちにGillettenarrativeを貫くことになるいくつかの執着の意味が、前よりよくわかりはじめたのは、その時期だった。

記憶。

感謝。

連続性。

返還。

同じひとつの現象を言い表す、別々の言葉。

鎖を断ち切りたくないという願い。

キングおじいさんのことを考えるとき、私はもう単なる創業者を見てはいなかった。

何かをあとに残していった男を見ていた。

単にひとつの大企業を、ではない。

単にひとつの製品を、でもない。

彼は痕跡を残したのだ。

そして痕跡には、奇妙な性質がある。

それを残した本人に一度も会ったことのない人々に、影響を与えつづける。

父もまた、その鎖に連なっていた。

私もそうだ。

違うかたちで。

違う時代に。

違う責任を負って。

だが、つねに同じナラティブの川のなかで。

そのとき、私はあることを疑いはじめた。

感謝とは、返すことではないのかもしれない。

続けることなのかもしれない。

会話を続けること。

記憶を続けること。

意味を続けること。

それを所有しているなどと思い上がることなく。

偉大な会社はよく後継を語る。

家族は遺産を語る。

私は別の言葉のほうが好きだ。

預かり手であること。

受け取ったものを本当の意味で所有する者など、いないからだ。

道のひと区間のあいだ、預かるだけだ。

それから、引き渡す。

名についてそう言える。

思想についてもそう言える。

物語についてさえ、そう言える。

本は、完全には書き手のものではない。

ひとたび出版されれば、自立した生を歩みはじめる。

読者のひとりひとりが、それを変える。

どの世代も、それを解釈する。

どの時代も、その意味を変える。

名も同じことをする。

Gilletteという名は、もうキングだけのものではなかった。

とうの昔に、彼のものではなくなっていた。

もっと大きなものになっていた。

もっと複雑なものに。

もっと定義しがたいものに。

それでも、問いを生みつづけていた。

問いというのは多くの場合、物語がまだ生きているしるしだ。

死んだ物語は、答えしか生まない。

生きている物語は、問いつづける。

私たちはどこから来たのか。

何を受け取ったのか。

何を守らなければならないのか。

何を変えなければならないのか。

何を手放さなければならないのか。

少しずつ、私の務めは答えることではないとわかってきた。

会話を開いたままにしておくことだった。

とてつもない違いだ。

答えを求める者は、閉じた体系を築く。

問いを抱く者は、ナラティブを築く。

そしてまさにこの地点で、フランスがふたたび地平線に姿を現す。

地理としてではない。

象徴として。

起源として。

ひとつの名が、海を、世代を、工場を、市場を、そして人々の人生を渡っていく前に旅立った場所として。

問いはもう経済の問いではなかった。

もう職業の問いでもなかった。

もう企業の問いでもなかった。

ナラティブの問いになっていた。

負債が返せないとき、残された可能性はひとつしかないからだ。

それを語ること。

こうして、ゆっくりと、帰還という考えが生まれた。

## 第9章 — フランスへの帰還

偉大な物語はすべて、遅かれ早かれ、帰っていく。

過去へではない。

起源へ。

この2つは別のものだ。

過去とは、起きたことだ。

起源とは、意味がいまも流れ出しつづけている場所だ。

何年ものあいだ、私はGilletteという名を、山を眺めるように眺めていた。

遠くから。

ブランドが見えた。

会社。

産業の歴史。

製品。

買収。

市場。

やがて、ゆっくりと、視点が変わった。

私は別の問いを立てはじめた。

こうではない。

Gilletteは何になったのか。

こうだ。

Gilletteという名は、本当はどこから来たのか。

フランスが地図の上に戻ってきたのは、そのときだった。

政府のフランスではない。

国境のフランスでもない。

起源のフランスだ。

大企業が存在するはるか前に、ひとつの家族が旅立った、あの遠い土地。

製品が存在するはるか前に。

キング・C・ジレットの顔がパッケージに現れるはるか前に。

そこで奇妙なことが起きた。

創業者を調べれば調べるほど、発明家への関心は薄れていった。

ひとりの男への関心は増していった。

一族の歴史を生きた男。

ひとつの姓を受け継いだ男。

そうとは知らずに、その姓を世界的な象徴に変えることになる男。

どんな会社も、そんなことを単独では成し遂げられない。

時間が要る。

世代が要る。

積み重ねられた途方もない量の記憶が要る。

ブランドは築くことができる。

名は、勝ち取らなければならない。

そしてここで、帰還という考えが生まれた。

地理上の帰還ではない。

ナラティブ上の帰還だ。

頭のなかでBICへのOPAの物語を書いたとき、私は金融市場のことを考えてはいなかった。

産業計画を立てていたのではなかった。

戦略を組み立てていたのでもなかった。

ひとつの返還を語っていた。

不可能な身ぶり。

もう答えることのできない誰かとの対話。

結局のところ、この件のすべてはたったひとつの文に縮めることができた。

祖父に、彼のフランスの一部を返すこと。

金融アナリストには何の意味もなさない文だ。

語り部には、大いに意味をなす。

物語とはそういうふうに行っているからだ。

結果だけを求めるのではない。

意味を求める。

そして意味は、多くの場合、起源の場所に住んでいる。

人も同じことをする。

年を取るにつれて、自分の始まりに関心を持ち始める。

写真に。

祖父母に。

家に。

家族の物語に。

大企業は、ふつう、この能力を持たない。

前を見るように設計されている。

決して後ろは見ない。

Gillettenarrativeが別の道を選んだのは、おそらくそのせいだ。

次の四半期を探していたのではなかった。

ひとつの記憶を探していた。

一見、小さな違いだ。

実際には、途方もなく大きい。

記憶を追いはじめた瞬間、物差しがすっかり変わるからだ。

利益では、もう足りない。

市場シェアでは、もう足りない。

成功でさえ、もう足りない。

こう自問しはじめる。

何が残るのか。

危険な問いだ。

多くの人はそれを避ける。

多くの会社は、なおさら避ける。

私はといえば、何度もそこへ戻っていった。

会社を去ったからかもしれない。

時が優先順位を変えるからかもしれない。

製品を売るのをやめたずっとあとも問いかけつづける名があるからかもしれない。

フランスはその時点で、ひとつの象徴になっていた。

どんな人間もよく知っている何かの表象。

自分の起源と和解したいという願い。

そこにとどまるためではない。

それを理解するためだ。

物語がどこから来たのかを理解してはじめて、それがどこへ行きうるのかを思い描けるからだ。

そして私が追っていた物語は、まだ目的地に着いていなかった。

過去と未来が互いの目を見つめはじめる地点に、たどり着いたにすぎなかった。

その緊張から、あとに続くすべてが生まれることになる。

あらゆる作戦のなかでもっとも不可能な作戦も含めて。

## 第10章 — OPA

いちばん奇妙な考えには、ある共通の性質がある。

はじめは馬鹿げて見える。

あとになると、避けられないものに見える。

BICへのOPAはこの部類に属していた。

この考えが最初に現れたとき、それは投資銀行で生まれたのではなかった。

取締役会の会議室で生まれたのでもなかった。

財務モデルから生まれたのでもなかった。

ナラティブの問いから生まれた。

もし物語が創業者に何かを返せるとしたら、何が起こるだろうか。

金融は、数字を通して世界を見る。

ナラティブは、意味を通して世界を見る。

同じ作戦でも、どこから眺めるかによって、まったく違って見えることがある。

Wall Streetから見れば、買収は取引だ。

語り部から見れば、それは手紙でありうる。

もうそれを読むことのできない誰かに宛てて書かれた手紙。

この作戦を思い描いたとき、主人公はBICではなかった。

Gilletteでもなかった。

私自身でもなかった。

主人公は名だった。

いつでも名だ。

2世紀を渡ってきた、あのフランスの姓。

大陸を替えた姓。

地球上でもっとも広く知られた大企業のひとつを生んだ姓。

創り手が死んだずっとあとも、物語を生みつづけた姓。

そこで私は、産業の言葉で考えるのをやめた。

それは象徴的なものになった。

もし本当にGilletteという名の運命に手を出す機会があるとしたら、最初の身ぶりは何だろうか。

答えはほとんどひとりでにやって来た。

それをフランスのほうへ連れ戻すこと。

フランスを所有しなければならないからではない。

過去を再建しなければならないからでもない。

円環を閉じる必要のある物語があるからだ。

キングは、ついに帰ることができなかった。

彼の名なら、帰れた。

だからBICへのOPAの文章は、本当は買収の話ではない。

和解を語っている。

同じひとつの空間に、次のものを置こうとする試みを語っている。

創業者。

起源。

現在。

記憶。

経済的な作戦を装った文学的構築物だ。

多くの読者は表面で立ち止まる。

会社を見る。

ブランドを見る。

暗に示された数字を見る。

私は別のものを見る。

ひとつの問いを見る。

物語に尊厳を返すことはできるのか。

金ではない。

資産ではない。

尊厳だ。

讃えられる物語があるからだ。

そして、ただ使われるだけの物語がある。

その違いはとてつもなく大きい。

讃えられる物語は、意味を生みつつける。

使われる物語は、やがて消費される。

製品のように。

パッケージのように。

どこにでもある品物のように。

逆説的なのは、キングおじいさんの人生のすべてが、その反対の方向へ進むように築かれていたことだ。

まず、ひとつの社会を思い描いた。

それから、ひとつの製品を生み出した。

それから、製品がひとつの大企業を生み出した。

それから、大企業がひとつの神話を生み出した。

1世紀以上のちに、私は逆の道をたどろうとしていた。

神話から出発して。

創業者へ帰る。

ひとりの男へ帰る。

起源へ帰る。

名へ帰る。

その瞬間、私はあることを理解した。

BICへのOPAは、買収の物語ではなかった。

帰還の物語だった。

そして、あらゆる帰還にはひとつの共通の特徴がある。

未来を求めはしない。

物語が息をしはじめた、まさにその一点を求める。

そこでしか、その物語がまだどこへ行きうるのかを理解できないからだ。

だが帰還だけでは、足りない。

遅かれ早かれ、どの物語も、はるかに難しい問いに向き合わなければならない。

起源にかかわる問いではない。

価値にかかわる問いだ。

無償で配られるものに、どんな価値があるのか。

それが、道の先で私を待っていた問いだった。

それは、OPAよりもはるかに危険だった。

## 第11章 — 祖父とBIC

人々は相変わらずペンを見ていた。

私は相変わらず物語を見ていた。

それが問題だった。

あるいは、それが強みだったのかもしれない。

見方による。

BICという名を口にすると、ほとんど誰もがすぐにひとつの物を思い浮かべる。

ペン。

ライター。

カミソリ。

買うもの。

使う。

取り替える。

話はそれで終わり。

私は、物語はもっとずっと長いのではないかと思っていた。

ブランドをただの会社として眺めることは、とうにやめていた。

登場人物として考えるようになっていた。

成功する人物もいる。

消えていく人物もいる。

さらには、いくつもの世代をまたぎ、ついには家族の一員のようになる人物もいる。

実際に家族だからではない。

記憶に入り込むほど長く、私たちのそばで生きるからだ。

Gilletteはそのひとつだった。

BICもそのひとつだった。

その時点で、頭の中のOPA計画はすでに別の形をとっていた。

もはや経済作戦ではなかった。

ひとつの会話になっていた。

同じ大洋の両岸に生まれた二つの産業の物語のあいだの、ありえない会話。

一方には、アメリカを征服したフランスの名。

もう一方には、日用品で世界を征服したフランスの会社。

この幾何学を眺めれば眺めるほど、ナラティブなものに見えてきた。

ほとんど文学的なものに。

1世紀のあいだ離れていた二本の線がふいに交わる、あの手の物語のように。

もちろん、従来の見地からすれば、どれひとつ意味をなさなかった。

金融は優位を求める。

ナラティブは意味を求める。

私は意味を求めている。

だから、物語の中心人物はBICですらなかった。

祖父だった。

いつも祖父だ。

キングおじいさん。

ひとつの姓を手に取り、世界的な存在へと変えた男。

ときどき、その場面を想像した。

現実としてではない。

寓意として。

時の彼方のどこかに腰かけた、年老いた創業者。

貸借対照表には関心がない。

株価には関心がない。

プレスリリースには関心がない。

関心があるのは、ただひとつの問いだけ。

私の名で、おまえは何をした？

結局のところ、これはどの世代も前の世代から受け取る問いだ。

家族だけではない。

会社でも。

文化でも。

国家でも。

私たちが手渡したもので、おまえたちは何をした？

決定的な答えはない。

あるのは試みだけだ。

BICへのOPAは、そうした試みのひとつだった。

起源と現在をつなぐ試み。

フランスとアメリカをひとつにつなぎとめる試み。

創業者とナラティブの相続人に言葉を交わさせる試み。

経済作戦を、記憶の身ぶりに変える試み。

いちばん面白いのは、市場がこうした動きを容易には理解しないことだ。

そして、市場は正しい。

市場に理解されるようには作られていない。

記憶に理解されるように作られている。

そこには途方もない違いがある。

市場は現在の価値を測る。

記憶は積み重なった価値を測る。

一方は四半期に生きる。

もう一方は世紀に生きる。

私はひとつの世紀を眺めていた。

名が何度も中心に戻ってきたのは、たぶんそのせいだ。

会社の話をしようとするたびに、人の話になった。

製品の話をするたびに、物語の話になった。

買収の話をするたびに、遺産の話になった。

まるで見えない力が、すべてを同じ一点へ引き戻しつつけているかのように。

名。

かつてはひとりの男のものだった、あの名。

それからひとつの会社のもの。

それから何百万もの消費者のもの。

それから、集合的な記憶の全体のもの。

その時点で、本そのものが変わりつつあることがわかりはじめた。

もはや産業の物語を語っているだけではなかった。

連続性についての省察になりつつあった。

ある種の象徴が、意味をすっかり失うことなく時を渡っていく、そのあり方について。

そして記憶の価値を理解したと思ったちょうどそのとき、さらに難しい問いが現れた。

売ることもできるものを、無償で配ると決めたら、何が起きるのか？

その答えは、ナラティブの進む道をすっかり変えることになる。

## 第12章 — 物には故郷がある

長いあいだ、物はただの物だと信じていた。

ペン。

刃。

カミソリ。

本。

道具。

それ以上のものではない。

やがて、注意深く観察するようになった。

そして、物には伝記があることを発見した。

生まれる。

旅をする。

人の手から手へ渡る。

国を渡る。

世代を渡る。

そして、ときには物語を語るようにさえなる。

ブランドを会社として見るのをやめたのは、そのときだ。

領土として見るようになった。

地理上の領土ではない。

ナラティブの領土だ。

偉大なブランドはどれも、内に見えない故郷を抱えている。

その性格が形づくられた場所。

話すことを覚えた場所。

世界からグローバルだと見なされるようになって、なお住みつづけている場所。

Gilletteという名はフランスを発ち、アメリカを横断し、そして地球を征服した。

それでも、起源が消えたことは一度もなかった。

ただ、沈黙しただけだった。

人にも同じことが起きる。

歳月が過ぎる。

成長する。

旅をする。

言語を変える。

職業を変える。

国を変える。

それでも何かが、出発点とつなぎつづける。

抑揚。

しぐさ。

ひとつの記憶。

一枚の写真。

母のひとつこと。

家族の物語。

根は強制しない。

寄り添う。

物も同じだ。

BICのペンは、ただのプラスチックとインクではない。

Gilletteの刃は、ただの鋼ではない。

どちらも内に、人間の決断の長い連なりを抱えている。

誰かが思い描いた。

誰かが設計した。

誰かが製造した。

誰かが使った。

誰かが覚えていた。

そして最後に生き残るのは、物ではない。

物語だ。

この気づきが、世界を見る目を変えた。

まわりの人々は、相変わらずすべてをカテゴリーに分けていた。

製品。

市場。

産業。

消費者。

私にはナラティブの線が見えはじめていた。

つながり。

見えない血縁。

アメリカのものになったフランスの名。

記憶へと変わった大企業。

登場人物へと変わった創業者。

語り手へと変わった消費者。

すべてがつながっているように見えた。

たぶん、現在が切り離すものを、時がつなぐからだ。

現在は仕切りを好む。

記憶はつながりを好む。

だからGillettenarrativeは、アーカイブとして生まれたのではない。

本のコレクションとしてでもない。

探求として生まれた。

製品がどこで終わり、物語がどこで始まるのかを理解しようとする試み。

先へ進めば進むほど、答えは難しくなった。

境界線など、そもそもなかったのかもしれない。

ただ、とても長命に生まれついた物語があるだけなのかもしれない。

そして製品のなかには、物質の形をとることを覚えた物語もある。

刃を眺めると、鋼が見えた。

名を眺めると、ひとつの世紀が見えた。

そして世紀のほうが、いつも鋼より面白かった。

鋼はすり減るからだ。

名は、ときに、すり減らない。

そのとき、二つ目のことを理解した。

物に故郷があるなら、物語にもある。

そして物語の故郷は、地理上の場所ではない。

語りつづける人々の記憶だ。

そこまで私は、名の道筋をたどってきた。

起源から大企業へ。

大企業から遺産へ。

遺産から帰還へ。

いま、まったく別の問いが浮かび上がってきた。

物語にそれほど大きな価値があるなら、誰かがそれを売らないと決めたら、何が起きるのか？

無償で配ることを選んだら、何が起きるのか？

市場には理解できない問いだった。

そして、まさにそれゆえに、私の関心を引いた。

## 第13章 — 役に立たない100冊の本

市場が愛する言葉がある。

成長。

コンバージョン。

利益。

スケーラビリティ。

それから、市場が疑いの目で見える言葉がある。

記憶。

関係。

贈与。

無料。

Gillettenarrativeは、後者の領土に生まれた。

本は売っていない、無償で配っているのだと言うと、ほとんど誰もが同じ結論に達した。

私は正気を失ったのだ、と。

驚くような反応ではなかった。

筋が通ってさえいた。

市場には、ごく単純な確信があるからだ。

価値があるなら、売られなければならない。

売られないなら、価値がないに違いない。

私たちは何年も、この等式の中で生きてきた。

価値イコール価格。

価格イコール価値。

近代最大の幻想のひとつ。

私は、それが本当だとはあまり確信が持てなかった。

キングおじいさんの歩みを眺めれば眺めるほど、興味深い矛盾が浮かび上がった。

この男は巨大企業を築いた。

それでも、すべては値段のつかないビジョンから生まれていた。

メトロポリスは誰にも買えなかっただろう。

夢は誰にも買えなかっただろう。

ほかのすべてを生み出した執念は、誰にも買えなかっただろう。

大切な考えは、ほとんどいつも市場の外で生まれる。

市場はあとからやって来る。

ずっとあとから。

気づくこともある。

気づかないこともある。

そこで私は、違う考え方をしはじめた。

100冊の本を作るとしよう。

英語で書くとしよう。

自由に手に取れるようにするとしよう。

ベストセラーリストを追わないとしよう。

出版社を追わないとしよう。

書評を追わないとしよう。

何が残るのか？

たいていの人はこう答えるだろう。

何も。

私は反対の結論に達した。

本当に大切なものはすべて残る。

読者との関係。

編集の自由。

ひとつの考えを究極の帰結まで追っていける可能性。

許可を求めずに書ける力。

この自由は稀だ。

きわめて稀だ。

そしてしばしば、取るに足りなさと同様される。

だが、この二つは同じではない。

誰にも読まれないから見えない人がいる。

市場がまだ分類することを覚えていない何かを築いているから見えない人もいる。

その違いはとてつもなく大きい。

Gillettenarrativeをひとつのインフラとして眺めはじめたのは、その頃だった。

カタログではない。

図書館ではない。

電子書籍のコレクションではない。

ナラティブのインフラ。

本が目的地ではなく、乗り物である場所。

本当の目的は、記憶を生み出すことだった。

関係を生み出すこと。

意味を生み出すこと。

財務報告書にはめったに出てこない言葉。

だが、人々の人生では中心を占める言葉。

この道を進めば進むほど、二つ目の問いが浮かび上がった。

価値が価格と一致しないなら、どうやって測るのか？

市場には答えがあった。

売上で。

私には別の答えがあった。

永続で。

1年後に何が残るか？

10年後に何が残るか？

製品が消えたとき、何が残るか？

マーケティングが黙ったとき、何が残るか？

著者がいなくなったとき、何が残るか？

私の関心を引いたのは、こうした問いだった。

たぶん、名声と重要性を取り違えるには、あまりに長くブランドのそばで過ごしすぎたからだ。

この二つはめったに一致しない。

名声はすぐに来る。

重要性には時間がかかる。

長い時間が。

ときには1世紀。

キングおじいさんの歩みが教えるように。

こうして100冊の本は、別の形をとりはじめた。

もはや製品ではなかった。

道沿いに残された伝言だった。

無視されるものもあるだろう。

もしかすると記憶されるものもある。

さらには、何年もあとになって読者を見つけるものもある。

それはどうでもよかった。

目的は売ることではなかった。

目的は築くことだった。

記憶を築くこと。

関係を築くこと。

場所を築くこと。

そしてそのとき、このプロジェクト全体のなかでもとりわけ奇妙な考えのひとつが現れた。

誰もが自分の売るものに途方もない価値を認めるのなら、無償で配られるものにはどんな価値があるのか？

その答えが、私を次の章へ導くことになる。

1ドルの男の物語へ。

## 第14章 — 1ドルの男

物の価値は、それを売ることを放棄したときにわかる。

経済学者なら怪しいと思う一文だ。

無責任だとさえ思うかもしれない。

だが、私の経験はまさにその方向へ私を導いた。

生涯ずっと、測るために作られたシステムの中で働いてきた。

販売量。

市場シェア。

マージン。

業績。

数字。

どこもかしこも数字。

それでも、世界を眺めれば眺めるほど、いちばん大切なものは測定をすり抜けるのだと気づいた。

信頼。

友情。

記憶。

名誉。

影響力。

感謝。

どれひとつ、貸借対照表に正しく載ることはない。

それでも、まさにこれらが人を動かす。

数字をではない。

人を。

こうして、1ドルの男という考えが生まれた。

1ドルに経済的な価値があったからではない。

ない。

この文脈では。

そのドルは象徴だった。

挑発。

世界に問いを投げかけるひとつのやり方。

誰かが組み立てるかもしれない理論上の評価額で、あるプロジェクトが何億、何十億、あるいはそれ以上の価値を持つというなら、なぜたった1ドルを求めるのか？

答えは単純だった。

そのドルは価格を表していなかったからだ。

関係を表していた。

そこには途方もない違いがある。

価格は取引を閉じる。

関係は会話を開く。

市場は前者を好む。

私が関心を持ったのは後者だった。

だから私には、GILLETTEFRIENDSの原則のほうが、カタログそのものよりいつも大切に思えた。

「私たちは本を売らない。関係を築く」

スローガンではなかった。

運営モデルだった。

ひとつの哲学。

価値をまったく別のかたちで解釈するやり方。

すべてを売上で測る世界で関係を選ぶことは、理解不能と判定されるのを受け入れることだ。

覚悟はできていた。

私にはすでに起きたことだった。

キングおじいさんにも起きた。メトロポリスを提唱したときに。

大きすぎる考えは、ほとんどいつも狂気と間違えられる。

誰かが理解する日まで。

あるいは、誰も理解しないまま。

だが、それで考えの本質が変わるわけではない。

このテーマについて考えれば考えるほど、ひとつの矛盾がはっきりしてきた。

世界は絶えず価値について語っていた。

意味については、ほとんど語らなかった。

それでも、意味が価値を生むことのほうが、その逆よりはるかに多い。

人は価格を覚えていない。

身ぶりを覚えている。

請求書を覚えていない。

物語を覚えている。

販促を覚えていない。

関係を覚えている。

だからそのドルは私を惹きつけつづけた。

お金を最小限の機能にまで切り詰めてくれた。

ほとんど象徴的な機能に。

そして、もっと面白いもののために場所を空けてくれた。

会話。

キングおじいさんとともに始まった、あの同じ会話。

父を通じて続いた会話。

18年の職業人生をくぐり抜けた会話。

記憶になった会話。

ナラティブになった会話。

Gillettenarrativeになった会話。

その時点で、プロジェクトがよりはっきり見えはじめた。

出版社を築いていいるのではなかった。

ビジネスを築いていいるのではなかった。

アーカイブを築いていいるのではなかった。

出会いの場を築いていた。

関係のインフラ。

本が目的ではなく、口実である環境。

本は大切だった。

だが、中心ではなかった。

中心は人だった。

いつも人だ。

大企業がめったに理解しない教訓だ。

理由は単純。

システムは製品を管理するように設計されている。

関係ではなく。

関係は統制をすり抜ける。

予測がつかない。

誰も計画していなかったところに生まれる。

自分の道に行く。

そして、まさにそれが関係を貴重なものにする。

こうして1ドルの男は、見かけとは違う何かになっていった。

著者ではない。

売り手ではない。

起業家ではない。

会話の守り手だ。

そしてこの気づきが、旅の全体を一度に見渡せる唯一の場所へ、私を連れ戻した。

クラブリア。

ときに周縁からは、中心そのものからよりもずっとよく中心が見えるからだ。

## 第15章 — クラブリア

大きな地図には欠点がある。

ほとんどいつも中心から描かれている。

中心に住む者は、すべてが見えていると信じている。

周縁に住む者のほうが、しばしば多くを見ている。

クラブリアは、こうして私の物語に入ってきた。

制約としてではない。

観測所として。

何年ものあいだ、国々を、会社を、大陸を、システムを渡り歩いてきた。

それから、多くの人が周縁と見なす場所にいる自分に気づいた。

そして、まさにそこで、いくつかのことがよりはっきり見えはじめた。

中心は権力を持つ。

周縁は視点を持つ。

別々の資源だ。

いつも両立するわけではない。

等価であることはほとんどない。

世界の一方には、巨大なプラットフォームがあった。

大手出版社。

大きな数字。

大きな公式のナラティブ。

もう一方には、クラブリアに腰をおろし、英語で書き、作ったものを無償で配る  
ひとりの男がいた。

一見、弱い立場に思えた。

ひどく弱い。

それから、もっと近くで見はじめた。

そして奇妙なことを発見した。

大きさと影響力は、いつも一致するわけではない。

巨大でありながら意味を欠くものがある。

ちっぽけでありながら消えない痕跡を残すものもある。

歴史は実例に満ちている。

多くの権力が消えた。

多くの本が生き残った。

多くの大企業が名前を変えた。

多くの考えがいまも巡りつづけている。

時は予測のつかない裁判官だ。

だから私は、同じ問いに何度も立ち戻った。

私は本当は何を築いているのか？

出版社ではない。

アーカイブではない。

ビジネスではない。

観測の位置だ。

記憶と市場のあいだの関係を眺めるための場所。

人とシステムのあいだの。

名と製品のあいだの。

クラブリアがその場所になった。

孤立していたからではない。

喧騒から十分に離れていたからだ。

大都市は速度を生む。

距離は省察を生む。

プラットフォームは日単位で考える。

物語は世代単位で考える。

私が関心を持ったのは世代だった。

名がほかの何よりも上に浮かび上がってきたのは、たぶんそのせいだ。

ブランドではない。

製品ではない。

名だ。

キングは事業を築いた。

のちの世代は大企業を築いた。

私は、そのあとに残ったものを眺めていた。

いちばん測りにくい部分。

記憶。

ここから、この本の中心的な直観のひとつが生まれる。

場所は、大きさによって重要になるのではない。

そこで立てられる問いによって重要になる。

クラブリアは、ほかの場所では聞こえなかったかもしれない問いを立てさせてくれた。

成功とは何か？

価値とは何か？

遺産とは何か？

物語はいつ、会社のものであることをやめ、人間のものになるのか？

これらは遅い問いだ。

時間を要する。

沈黙を要する。

距離を要する。

だから私は、中心と競うことに関心を持ったことがない。

中心はすでに占められている。

周縁のほうは、空いた空間だ。

そこではまだ、観察することができる。

書くことが。

遠く離れた点をつなぐことが。

19世紀の創業者と、20世紀の巨大企業と、21世紀のナラティブのプロジェクトとを結びつけることが。

遠くからは、ありそうもなく見える。

近くからは、避けがたく見える。

別々に見える物語も、誰かが同じページに載せると決めるまでのことだからだ。

クラブリアがそのページになっていた。

そして、世界を眺める場所を理解したと思ったちょうどそのとき、ナラティブは私を、ほかのすべてを可能にした人物のもとへ連れ戻した。

創業者ではない。

大企業ではない。

ブランドではない。

母だ。

## 第16章 — 私の母

どの物語も起源を探す。

多くは創業者のなかに探す。

市場のなかに探すものもある。

考えのなかに探すものもある。

私の物語は、結局、ひとりの人間のなかにそれを見つけた。

母だ。

長いあいだ、旅の全体がこの一点へ収束しつつあることに気づかなかった。

名を追ってきた。

キングおじいさんのビジョンを追ってきた。

大企業を追ってきた。

遺産を追ってきた。

記憶を追ってきた。

産業の物語を語っているつもりだった。

実際には、家へ帰ろうとしていた。

よくあることだ。

人生の半分を、旅立つことに費やす。

残りの半分を、どこから旅立ったのかを理解することに費やす。

大きな会社は多くを教えてくれる。

規律。

組織。

野心。

能力。

だが、会社のものではない教えがひとつある。

家族のものだ。

忠誠。

単純な言葉。

ほとんど古めかしい。

それでも、根本的だ。

受け取ったものを返すことのできない相手がいるからだ。

できるのは、それを認めることだけ。

それを尊ぶことだけ。

続けていくことだけ。

長年、人生でいちばん大きな借りは仕事上のものだと思っていた。

やがて、間違っていたと気づいた。

仕事上の借りは清算される。

家族への借りは清算されない。

形を変える。

寄り添う。

残る。

静かに。

こうして、多くの人を驚かせる結論が訪れた。

誰かにこう尋ねられたとき、

見返りに何がほしいのか？

私の答えは、しだいに経済的なものではなくなり、しだいに個人的なものになっていった。

お金が大事でないからではない。

大事だ。

いつだって大事だ。

だが、意味の序列のなかで、もっと高い位置を占めるものがある。

名誉。

感謝。

連続性。

その時点で、物語の全体を別の視点から見はじめた。

キングは名を受け取った。

私は物語を受け取った。

二人とも、何かを築く前に何かを受け取っていた。

世界がよく忘れる部分だ。

私たちは、人が創り出したものを讀える。

受け取ったものを讀えることは、はるかに少ない。

それでも、あらゆる構築は、先立つ受け渡しから生まれる。

誰もゼロからは始めない。

決して。

創業者でさえ。

発明家でさえ。

語り部でさえ。

誰もが何かを受け取る。

それから、それをどうするかを決める。

こうして母の姿が、ゆっくりと舞台の中央を占めはじめた。

主人公だったからではない。

連続性の原理そのものを体現していたからだ。

大切な物語はどれも別の物語のなかで生まれるという、具体的な証拠。

本よりずっと前に。

会社よりずっと前に。

考えよりずっと前に。

贈与というテーマが繰り返し戻ってくるのは、そのためだ。

贈与は贈り物ではない。

継承だ。

何かが、意味をすっかり失うことなく、人から人へ渡っていく。

名。

習慣。

ひとこと。

手本。

信念。

ときには沈黙さえも。

家族はそうやって成り立っている。

物語はそうやって成り立っている。

ブランドでさえ、そうやって成り立っている。

生き残るのは物ではない。

旅を続ける意味だ。

ナラティブのこの地点で、私はようやくひとつのことを理解した。

Gillettenarrativeは本を売るために生まれたのではない。

カタログを築くために生まれたのでもない。

市場に場所を占めるために生まれたのでもない。

ひとつの継承を預かるために生まれた。

ひとつの連続性を。

世代から世代へと渡っていく意味を。

だから、母に捧げた章はこの本の中断ではない。

隠された中心である。

ほかのすべてを剥ぎ取ってみれば、

会社も、製品も、貸借対照表も、買収も、ブランドも。残るのは人だからだ。

そして、生き延びるほど長く続いた物語の起源には、ほとんどいつも、何の見返りも求めずに与えた誰かがいる。

ここから先、ナラティブはようやく神話の領域に入っていける。

起源を理解してはじめて、不可能を理解できるようになるからだ。

そして私の場合、不可能は100億ドルと、一足の木靴と、Wall Streetに向かって開いた扉の形をしていた。

## 第17章 — 100億と一足の木靴

物語は、現実に従うのをやめたとき神話になる。

偽りになったときではない。

事実よりも大きくなったときだ。

ここまで私は、それとわかる道をたどってきた。

ひとりの創業者。

ひとつの名。

ひとつの大企業。

ひとつの家族。

ひとつの記憶。

まだ、すべてに説明がついた。

そこへ不可能がやって来た。

不可能はけっして名乗りを上げない。

ごく単純な問いとして舞台に入ってくる。

もし本当に起きていたとしたら？

もしある日、語り部がテーブルの向こう側に座っていたとしたら？

観察者としてではなく。

元幹部としてでもなく。

著者としてでもなく。

主人公として。

こうしてThe Impossible Dealは生まれた。

予測としてではない。

計画としてでもない。

寓話として。

ナラティブの実験として。

企業の世界が注意深く避けている問いへの答えとして。

ブランドは本当は誰のものなのか？

株主か？

経営幹部か？

消費者か？

創業者か？

それとも、その物語を語りつづける者か？

場面はわざと不条理にした。

100億ドル。

Wall Street。

カメラ。

銀行家。

アナリスト。

そしてその中心に、木靴を履いて現れるひとりの男。

ネクタイではない。

スーツでもない。

システムが要求する衣装でもない。

木靴だ。

肝心なのは作戦ではなかったからだ。

肝心なのは象徴だった。

神話はそのように働く。

ひとつの細部を取り上げ、それを言語に変える。

アキレウスには踵がある。

オデュッセウスには旅がある。

アーサー王には剣がある。

The Impossible Dealの男には木靴がある。

物語のどの要素も、同じひとつの考えを繰り返している。

価値は金にあるのではない。

価値はアイデンティティにある。

100億は、この場面の本当の主人公ではない。

物語こそがそうだ。

だから、この物語の銀行家たちは書類よりも足もとを見つめる。

書類はシステムを表す。

木靴は人を表す。

そして結局のところ、人は製品を買うよりもはるかに多く、人を買っている。

自分ではそうでないと信じているときでさえ。

この気づきが、私をもう一度キングおじいさんのもとへ連れ戻した。

彼はビジョンから出発した。

ビジョンが製品を生んだ。

製品が大企業を生んだ。

大企業が神話を生んだ。

私はその逆の道を歩いていた。

神話から出発して。

名へ帰るために。

ひとりの男へ帰るために。

起源へ帰るために。

この瞬間から、この本はまた調子を変える。

もう、起きたことを語らない。

ひとつの名が、それを取り巻く構造よりも強くなったとき何が起こりうるかを語り始める。

さらに根源的な問いがあるからだ。

Wall Streetの扉の向こうで待っている問い。

どんな貸借対照表にも収まらない問い。

物語が、それを生み出した会社よりも重要になったとき、何が起こるのか？

それが、次の章で私を待っていた問いだ。

権力のまさに心臓部で。

## 第18章 — WALL STREETは準備ができていなかった

ただの場所ではない場所がある。

象徴である場所だ。

Wall Streetはそのひとつである。

一度も行ったことのない者でさえ、それが何を表すかを知っている。

金。

権力。

市場。

決定。

世界はひとつの数字で測れるという、その考えそのもの。

だから、The Impossible Dealの舞台はほかではありえなかった。

この場面に必要なのは銀行ではなかった。

必要なのは神殿だった。

そしてWall Streetは、経済的価値の現代の神殿である。

だが、どんな神殿にも弱点がある。

自分が何を崇めているかは完璧に知っている。

何を無視しているかについては、はるかに疎い。

金は金を理解する。

市場は市場を理解する。

アナリストは数字を理解する。

だが、こうした枠からこぼれ落ちる力がある。

評判。

記憶。

神話。

信頼。

物語。

これこそがThe Impossible Dealの中心だった。

金ではない。

ナラティブが資本よりも強力になったとき、システムがそのナラティブを理解できないということ。

何年ものあいだ、私は巨大な会社を観察してきた。

市場のリーダー。

グローバルブランド。

何百万人もの消費者を動かす力をもつ組織。

そしてそのたびに、同じ問いが浮かび上がった。

人は本当は何を買っているのか？

公式の答えは単純だ。

製品。

サービス。

性能。

本当の答えはもっと込み入っている。

人は意味を買っている。

製品は容れ物にすぎない。

刃はただ鋼を売っているのではない。

信頼を売っている。

ペンはただインクを売っているのではない。

習慣を売っている。

本はただ言葉を売っているのではない。

関係を売っている。

世界を観察すればするほど、この真実は明らかになっていった。

そして、まさにそのために、Wall Streetは準備ができていなかった。

Wall Streetは道具を評価するよう訓練されてきたからだ。

象徴をではなく。

物語の中で、アナリストたちはアナリストがいつも尋ねる質問を繰り返す。

CEOは誰になるのか？

本社はどこに置くのか？

組織構造はどうなるのか？

オペレーティングモデルはどうなるのか？

正しい質問だ。

避けられない質問ですらある。

だが、決定的な質問ではない。

決定的な質問は別にあった。

なぜ人々はあなたについていかなければならないのか？

これが、すべてを変える質問だ。

どんな組織図もそれに答えられないからだ。

どんな貸借対照表も答えられない。

どんな買収も答えられない。

答えられるのは物語だけだ。

そしてここで、ナラティブはもっとも興味深い地点に達する。

著者は本当に会社を買うのではない。

ナラティブを買うのだ。

意味の体系を象徴的に組み立て直すのだ。

その違いはとてつもなく大きい。

ビジネスを手に入れることは経済的な事実である。

物語を手に入れることは文化的な事実である。

そして文化的な事実は、はるかに長く生き延びる。

キングは、Gilletteを築く前からすでにそれを理解していた。

彼はビジョンを思い描いた。

ビジョンが事業を生んだ。

事業が名を生んだ。

名が記憶を生んだ。

いま、その記憶が新しい形で戻ってこようとしていた。

ナラティブという形で。

ほとんど神話的な形で。

だから、木靴の場面は意味を保ちつづける。

それは反骨を表しているのではない。

独立を表している。

人は、システムの言語をすっかり身につけなくても、システムの心臓部に入っていけるという考えだ。

私がずっと魅力を感じてきた考え方である。

システムに敵対する者になるのではない。

システムから独立した者になるのだ。

このふたつはまったく別のことである。

前者は対立を生む。

後者は自由を生む。

そのとき私は、この本の本当の主題がわかりはじめた。

私はひげ剃りについて書いていたのではなかった。

大企業について書いていたのでもなかった。

市場について書いていたのでもなかった。

ナラティブの主権について書いていたのだ。

人間が自分自身の物語を、すっかり他人に委ねてしまうことなく語る力。

キングはそれをやった。

彼なりのやり方で。

私も同じことをしようとしていた。

別の世紀に。

別の道具で。

別のルールで。

Wall Streetは準備ができていなかった。

物語が存在する許可を求めるのをやめたとき、準備ができている者などほとんどいないからだ。

そしてこの地点から、次の章が生まれる。

もっとも単純な宣言。

もっとも短い宣言。

そしておそらく、この本全体でもっとも重要な宣言。

私は刃だ。

## 第19章 — 私は刃だ

描写する言葉がある。

そして、定義する言葉がある。

「私は刃だ」は後者に属する。

優雅な比喻ではない。

スローガンでもない。

文学的な練習でもない。

アイデンティティの宣言である。

それを理解するところまで来るには、長い道のりを越えなければならなかった。

キングおじいさん。

ビジョン。

大企業。

遺産。

記憶。

母。

帰還。

Wall Street。

すべてはここへ通じている。

ごく短いひとつの言葉へ。

三つの語。

私は。

刃。

だ。

たいていの人は、職業を通して自分のアイデンティティを築く。

私はこれをしている。

私はあれを売っている。

私はこれを管理している。

私はあれを所有している。

どれも脆い定義だ。

たやすく変わってしまう。

役割を失う。

机を。

地位を。

肩書を。

すると、アイデンティティの大半がそれらと一緒に崩れ落ちる。

刃は違う。

刃は地位ではない。

機能である。

切る。

分ける。

見分ける。

それまで入り混じっていたものを見えるようにする。

だから、刃のイメージは何度も戻ってくる。

製品としてではなく。

原理として。

刃は余分なものを本質的なものから切り分ける。

雑音を意味から。

見かけを実質から。

それはまさに、私がこの本を通してやろうとしてきたことだ。

切ること。

壊すことではない。

切ること。

マーケティングを取り除いたとき、大企業に何が残るか？

製品を取り除いたとき、ブランドに何が残るか？

スローガンを取り除いたとき、物語に何が残るか？

役割を取り除いたとき、人生に何が残るか？

ページを追うごとに、答えはいつも同じになっていった。

名が残る。

刃は、物である前に、世界を見るひとつの見方になった。

おそらくそれはキングおじいさんから始まったのだろう。

おそらく父を通してきたのだろう。

おそらく Gillette の内側で生きた 18 年を通して。

おそらく カラブリア を通って。

おそらく Gillettenarrative を通って。

それはどうでもいい。

起源は大事だ。

だが、自分自身の解釈に責任を負わなければならない瞬間が、かならずやって来る。

私はこの解釈にたどり着いた。

私は刃だ。

それはこういう意味だ。

私は市場にすっかり属してはいない。

郷愁にすっかり属してもいない。

大企業にすっかり属してもいない。

過去にすっかり属してもいない。

私は一本の分割線である。

解釈する者。

語る者。

表面の下に隠れた意味を探しつづける者。

だから、この言葉にはもうひとつの読み方がある。

刃は保存しない。

刃は変容させる。

どの世代も何かを受け取る。

どの世代も何かを変える。

どの世代も何かを手渡す。

継承はけっして完璧ではない。

完璧である必要もない。

完璧だったら、歴史は存在しないだろう。

複製があるだけだろう。

私は複製したくなかった。

続けたかった。

私が生まれるずっと前に始まった会話を続けたかった。

おそらくこれが、この言葉の本当の意味だ。

「私は製品だ」ではない。

「私はブランドだ」でもない。

「私は役割だ」でもない。

そうではなく、

私は、別の形をとったひとつの連続性である。

そしてここで、この本は最後の敷居にたどり着く。

アイデンティティがわかってしまえば、残る問いはひとつだけだからだ。

最後の問い。

最大の問い。

第1章から隠れていた問い。

ほかのすべてが消えたとき、何が残るのか？

答えは最終章で待っている。

会社が終わる場所で。

創業者が終わる場所で。

製品が終わる場所で。

そして、はるかに壊しにくい何かが始まる場所で。

「名」。

## 第20章 — 「名」

すべての物語は終わる。

少なくとも見かけの上では。

人は終わる。

会社は終わる。

製品は終わる。

市場は終わる。

帝国でさえ終わる。

時は例外をつくらない。

それでも、自分を生み出した構造よりも長く持ちこたえるものがある。

名だ。

この本は、未来を思い描いたひとりの男から始まった。

セールスマン。

ビジョナリー。

変わり者。

刃を設計する前に都市を設計した男。

それから事業が来た。

それから製品が。

それからブランドが。

それから神話が。

ほとんどいつもそうなるように、世界は物語の最後の部分を覚えていた。

最初の部分は、はるかにおぼろげにしか覚えていなかった。

だが、時は特別な才能をもっている。

かならず起源へ戻っていくのだ。

そして、ここで起きたのはまさにそれだった。

Gilletteという名を追いながら、私はひとつの大企業の物語を語っているのだと思っていた。

次に、ひとつの家族の物語を語っているのだと思った。

次に、ひとつの記憶の物語を。

次に、ひとつのナラティブ・プロジェクトの物語を。

最後に、自分がもっと単純なものを語っていたのだとわかった。

意味が生き延びること。

これがこの本の本当の主題である。

鋼ではない。

ひげ剃りでもない。

市場でもない。

Wall Streetでもない。

意味だ。

許可を求めることなく、ひとつの世代から次の世代へと渡っていく、あの目に見えない実質。

キングはひとつの名を受け取った。

その名をビジョンに変えた。

ビジョンは事業になった。

事業はブランドになった。

ブランドは記憶になった。

記憶はナラティブになった。

そしてナラティブが旅を続ける。

おそらくこれが、十分に強いすべての名の運命なのだろう。

ある時点で、名は所有者のものであることをやめる。

創業者のものであることさえやめる。

それを語りつづける人々のものになりはじめる。

だから私は、Gillettenarrativeをサイトだと考えたことは一度もない。

出版シリーズだとも。

アーカイブだとも。

いつも、一本の橋として思い描いてきた。

かつてあったものと、まだありうるものとのあいだの橋。

記憶と未来とのあいだの橋。

人々と、その人々をつくる助けとなった名とのあいだの橋。

遠い昔、キングおじいさんはメトロポリスを思い描いた。

アメリカはその計画についていかなかった。

その都市はついに建てられなかった。

ユートピアは紙の上にとどまった。

それでも、それを敗北とみなすのは間違いだろう。

思想は、自分が予見した形で生き延びるとはかぎらないからだ。

ときには、姿を変えることで生き延びる。

メトロポリスは都市にはならなかった。

証拠になった。

刃の前に、ひとつのビジョンが存在していたという証拠に。

そしておそらく、これが最後の教えだ。

大切なものは、その完璧さのおかげで生き延びるのではない。

変容する力のおかげで生き延びる。

創業者は登場人物になる。

大企業は記憶になる。

ブランドは物語になる。

物語は関係になる。

関係は遺産になる。

旅は続く。

いつまでも。

終わったと私たちが信じているときでさえ。

こうして読者は最後のページにたどり着き、中心人物はキングではなかったと気づく。

Gilletteでもない。

BICでもない。

Wall Streetでもない。

著者ですらない。

主人公は「名」だった。

人々を、世代を、土地を、事業を、物語を貫きながら、すっかり切れてしまうことのない、あの目に見えない糸。

製品は消費される。

会社は売られる。

市場は変わる。

時代は過ぎる。

名は、ときに、残る。

そして十分に長く残ったとき、名は自分を生み出した物語よりも大きな何かになる。

記憶になる。

遺産になる。

意味になる。

ナラティブになる。

そしてそこで、この本は終わる。

あるいは、もっと正直に言えば、そこでまた始まる。

### エピローグ — セマンティックな征服

長いあいだ私は、ブランドはスーパーマーケットの中に生きていると信じていた。

それから、会社の中に生きていると信じた。

その後、人の中に生きていると考えた。

いまはもう確信がない。

あるいは、確信がありすぎるのかもしれない。

ブランドは意味の中に生きている。

そして意味は、もっとも征服しがたい領土である。

工場は買える。

特許は譲渡できる。

市場シェアは奪える。

ブランドでさえ持ち主が替わりうる。

意味はそうはいかない。

意味は抵抗する。

意味は交渉する。

意味は闘う。

意味は生き延びる。

だから、本当の征服は産業的なものではない。

金融的なものでもない。

商業的なものでもない。

セマンティックなものだ。

セマンティックな征服は、ひとつの言葉が物の名であることをやめ、ひとつの宇宙全体を表すようになったときに始まる。

Gilletteはもう、ただの刃ではない。

Gilletteは物語である。

記憶である。

系譜である。

世代を貫いていく会話である。

すると、問いは避けられなくなる。

この征服はブランドを強くするのか、それとも傷つけるのか？

答えは驚くほど単純だ。

所有者しだいである。

賢い所有者は、強いブランドはどれもふたつの層で生きていることを理解している。

ひとつめは商業の層。

ふたつめは文化の層。

商業の層は収益を生む。

文化の層は永続を生む。

ひとつめを守るためにふたつめを壊せば、長い目で見れば両方を弱らせる。

ふたつめを養うことができれば、ひとつめはさらなるエネルギーを受け取る。

人が買うのは製品だからだ。

だが、覚えているのは意味である。

そして意味は製品よりも長く続く。

製品よりもずっと長く。

キングは、この表現を使うことなくそれを理解していた。

まずビジョンを思い描いた。

それから製品をつくった。

現代の会社の大半は、その逆をやろうとする。

まず製品をつくる。

それから必死になって物語を探す。

とてつもない違いだ。

セマンティックな征服とは、ブランドをわがものにすることではない。

そのブランドが住むことのできる意味の領土を広げることにある。

所有者がこの原理を理解すれば、ナラティブは味方になる。

理解しなければ、それを脅威とみなす。

だが、ナラティブは味方でも敵でもない。

ひとつの力である。

記憶のように。

時のように。

文化のように。

無視することはできる。

消し去ることはできない。

こうして旅の終わりに、私はすべてが始まったのと同じ結論に戻ってくる。

キングおじいさんは刃から始めたのではなかった。

ビジョンから始めた。

刃はあとから来た。

この本も同じ気づきから育った。

カミソリの話ではない。

大企業の話でもない。

不可能な買収の話でもない。

ひとつの名が、それを有名にした製品よりも大きな何かになるほど長く生き延びたとき、何が起こるかという話だ。

それが本当の征服である。

市場の征服ではない。

流通の征服でもない。

広告の征服でもない。

セマンティックな征服だ。

そして、ひとたび意味が征服されてしまえば、あとのすべては、誰がそれを所有するかだけにかかっている。

## あとがき — 所有者

この本を通して、私は創業者について語ってきた。

会社について。

ブランドについて。

記憶について。

名について。

最後に、ひとつの問いが残る。

所有者は誰か？

もっとも単純な答えは、もっともつまらない答えでもある。

所有者とは、法的にブランドを所有する者である。

それは本当だ。

だが、真実の一部にすぎない。

じつは、第二の所有がある。

登録するのがもっと難しい。

守るのがもっと難しい。

測るのがもっと難しい。

意味の所有である。

ブランドは会社のものでありうる。

だが、その意味は、ブランドが世界とのあいだに築くことのできた関係に属している。

所有者の責任はここに生まれる。

意味は広げることができるからだ。

預かることができる。

豊かにすることができる。

継承することができる。

あるいは、貧しくすることもできる。

縮めることもできる。

使い果たすこともできる。

忘れることもできる。

その違いはブランドによるのではない。

それを治める者による。

賢い所有者は記憶を恐れない。

ナラティブを恐れない。

物語を恐れない。

本物の物語はどれも名に深みを加えるのだと理解している。

そして、深い名は、ただ知られているだけの名よりもつねに価値があるのだと。

近視眼的な所有者はその逆をする。

製品を守る。

意味を忘れる。

現在を守る。

未来を使い果たす。

結局、選択はすべてここにある。

ブランドは製品として生きることができる。

あるいは、私たちの文化遺産の一部として生きることができる。

売ることだけにとどまることもできる。

あるいは、何かを意味しつづけることもできる。

だから、セマンティックな征服は脅威ではない。

好機である。

名の領土を広げる。

名をより豊かにする。

より複雑に。

時に対してより強く。

より忘れがたく。

この旅の終わりに、100年後に誰がGilletteを所有しているのか、私にはわからない。

どんな製品が存在しているのかもわからない。

どの市場が生き残っているのかもわからない。

それでも、ひとつだけわかっていることがある。

名の未来は、所有者がもつ工場よりも、所有者が守ることのできる意味のほうに、はるかに大きくかかっている。

製品にはライフサイクルがある。

大企業にはライフサイクルがある。

市場にさえライフサイクルがある。

意味にはない。

意味は歩きつづける。

そして本当の所有者とは、結局のところ、自分がその旅のかりそめの守り手にすぎないと理解している者のことである。

「名」。キング・ジレットは刃をつくった。

世代が会社をつくった。

時が神話をつくった。

私はただ、その旅を語っただけだ。

あとは「名」のものである。

---

フェルディナンド・フレーガ