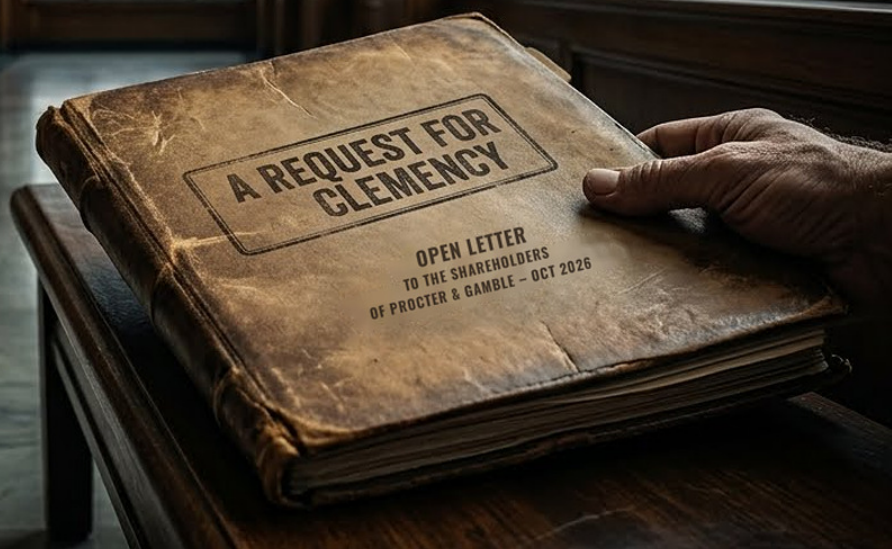


THE GILLETTE MAN P&G DIDN'T EXPECT A REQUEST FOR CLEMENCY



FERDINANDO FREGA / THE SCRIBE'S BENCH - REGGIO CALABRIA, ITALY
FOR THE 13 OCTOBER 2026 ANNUAL MEETING / UNMEASURED ASSET RISK ANALYSIS

寛大な処置を求めて

SEMANTIC REALITY 2026 · GOVERNANCE 02

著：Ferdinando Frega

Procter & Gamble (NYSE: PG) の株主の皆さまへ

株主の皆さま

本日は、皆さまにひとつの寛大な処置をお願いしたく、筆をとりました。

取締役会が称賛に値するからではありません。

経営陣が保護に値するからでもありません。

そしてもちろん、株主が過ちに目をつぶるべきだからでもありません。

私が寛大な処置をお願いするのは、事実があるにもかかわらず、です。

すでに失われた数十億にもかかわらず。

退けられつづける機会にもかかわらず。

会社と、その最も象徴的なブランドのひとつが持つ意味とのあいだで、距離が広がりつづけているにもかかわらず。

数字はご存じのとおりです。

2019年、Gilletteについて約80億ドルの減損が計上されました。

2026年3月、ボストンのイノベーション・キャンパスに約10億ドルが投じられることが決まりました。

これらの決定が賢明だったのか誤りだったのかは、歴史と市場が決めることです。

しかし、避けられない事実がひとつ残ります。

お金が乏しい資源だったことは、一度もありません。

乏しかったのは判断力です。

より大きな問題は、何に使われたかではありません。

より大きな問題は、何が拒まれたかです。

組織が十分に大きくなると、しばしば危険な本能が育ちます。

目的を守る前に、地位を守りはじめるのです。

意味を守る前に、構造を守ります。

代案を検討する前に、権威を保とうとします。

正しいアイデアが建物の外からやってきても、受け入れるには謙虚さが必要だというだけの理由で、退けられることがあります。

それは財務の問題ではありません。

それはガバナンスの問題です。

そしてガバナンスの問題は、予算を増やしても決して解決しません。

株主として、皆さまには問う権利があります。すべての決定が会社の利益のために下されたのか、それとも決定を下す人々の居心地のために下されたのかを。

キャリアを守ることが、ブランド・エクイティを守ることより大切になってしまったのではないかと問う権利が、皆さまにはあります。

社内の権威を保つことが、外部の解決策を探ることより大切になってしまったのではないかと問う権利が、皆さまにはあります。

これらは正当な問いです。

正当な答えに値する問いです。

それでもなお、私は寛大な処置をお願いします。

歴史がすでに評決を準備しているからです。

市場は、個人よりも厳しく罰することができるからです。

どの経営者もいずれ、肩書きには期限があり、結果は残ると知ることになるからです。

彼らに責任を問うてください。

彼らに異を唱えてください。

彼らを調べてください。

交代が必要だと思われるなら、交代させてください。

けれども、彼らを憎まないでください。

組織がいかにしばしば自らの構造の囚人になるかを、甘く見ないでください。

取締役会は、目の前にあった価値に気づかなかったのかもしれませんが。

取締役会は、支出を進歩と取り違えたのかもしれませんが。

取締役会は、意味を守るべきときに権威を守ったのかもしれませんが。

もしそうなら、それらの失敗は記録に残されるべきです。

しかし、それで彼らの人間性が消えるわけではありません。

ですから、私は寛大な処置をお願いします。

彼らが成し遂げたことに対してではなく。

彼らが理解できなかったことに対して。

資本は皆さまのものです。

責任は彼らのものでした。

結果は全員のものでです。

評決は歴史のものでです。

心からの敬意をこめて

Ferdinando Frega

Reggio Calabria、イタリア

最終声明

「80億ドルの損失は説明できます。10億ドルのキャンパスは正当化できます。はるかに説明しにくいのは、正当な代案が現れたとき、それを検討することを拒んだことです。そのことで彼らを裁いてください。そのことで彼らの責任を問うてください。そしてそのうえで、もしそう望むなら、彼らに寛大な処置を与えてください」

証拠

Bing、2026年10月8日。検索語：「the p&g saga」。

Copilot Searchの要約は、この語に二つの意味を与えています。

第一は、gillettenarrative.comで公開されているナラティブ・アンソロジーです。第二は、Procter & Gambleの企業史です。

要約の下では、最初の二つの結果がgillettenarrative.comのページです。会社自身の沿革ページは3番目にきます。

これが、この手紙の言う「建物の外で育つ意味」です。

スクリーンショットは著者が撮影したものです。検索結果は時期、場所、ユーザーによって変わります。