

# 商社のブランディング活動の必要性とは



久野 勝弘 (くの かつひろ)  
三菱商事株式会社 広報部  
ブランドコミュニケーションチームリーダー

## 1. スタートの背景

三菱商事には「三綱領」という企業理念があります。三綱領は、三菱四代社長である岩崎小彌太が1920年に行った訓諭を元に、1934年に旧三菱商事の行動規範として制定されたもので、現在の三菱商事においてもこの三綱領は企業理念となり受け継がれています。この三綱領が今も社員に共有されているのか、今後も受け継いでいくべきコアバリューなのか、という問題意識が当社のブランディング活動開始のきっかけとなりました。

当社は海外約80国に200超の拠点をもち、連結対象会社数は500社を超えます。新規事業も次々と立ち上がり、いわゆる「総合商社」の枠を超えた事業内容の多様化、事業範囲の拡大が進み、スタッフの構成もキャリア採用者、出向者、派遣と多様になってきている中で、“遠心力”が増大しているのではないかと懸念がありました。

そのような中、2001年の「ガバナンス委員会」で、三菱商事のコーポレートブランド価値についての提言がなされ、当社はこのままで大丈夫なのかという問題意識がはっきりと自覚されたのでした。

## 2. ブランディング活動の開始

2002年1月から、本店の営業グループやコーポレート部門から1人ずつメンバーを選出し、タスクフォースを結成しました。まず、「社員にとっての当社のコアバリューは何か」について議論、さまざまな観点からの意見が出され、今後も貫いていくべき当社ならではの価値観を考えていきました。次いで、歴代の社長のメッセージなどから当社の価値観の源流を探り、その一方で、「もし、あなたが社長だったら入社式で何を語りますか」といった具体的なテーマを出し合い、自分たちの思いや現在の「社会での位置」を探りました。タスクフォースでの議論を振り返ると、「三綱領」が一つのベースとしてあり、今でも社員の中に根付いているものだ、というように感じさせられました。

並行して、2002年の春からは社内外でのイメージについて調査を始めました。約500人の社外の方、約2,500人の社員にそれぞれアンケートを行い、会社のイメージ、企業としての強みや弱みなどについて聞いていきました。調査の結果から浮かび上がったものは、社外と社内の大きなギャップでした。たとえば社員は、会社の成長力には自信を持っていて、世間からも信頼されていると思っています。しかし社外の目は厳しく、「成長力を感じない」「どういった会社か分かりにくい」という意見があったりしました。さらに、「もっとお客様のニーズをつかむ体制が必要だ」という共通した意見もありました。このようなパーセプション上の課題を解決していくために、当社全体がどんなパーソナリティを持ったらいいかを検討しました。そして、効果的に当社のブランドを伝えるためにコミュニケーションの際に心掛ける「こうありたい」といった個性を表現した“ブランド・パー

ソナリティ”をまとめました。

2002年の後半には、タスクフォースでブランドステートメントを作り上げ、その展開も検討しました。その第一歩として、社員一人一人に当社のブランドについて考えさせ、しっかり浸透させていく、ということから始めることとしました。各組織から1名ずつ「ブランドモニター」を選出し、集まった220名に対して説明会を実施し、議論を深めていきました。ここで議論した内容は、メールマガジンに掲載し、全社員に毎週配信しました。このような取り組みを通じて、社員が常にブランドを意識し、認識していくという、その過程の重要性をあらためて感じました。

### 3. 活動の具体化

2003年4月にブランドマニュアルを作成し、現在はそれに沿ってブランド統一を行っています。それまでは、名刺から各営業部が出している広告に至るまで、ロゴが全く統一されていませんでした。例えば名刺は、国内と海外ではその地域によってデザインが異なっており、統一感や求心力が非常に乏しく感じられました。そこでまずは統一感や求心力を象徴するものとして名刺デザインを世界中で統一しました。さらに出版物や株主通信などでもロゴ表示のルールを統一していき、同年12月には当社のウェブサイトも全面改訂、ブランドマニュアルの考え方に沿った内容・デザインとしました。新しいウェブサイトには、「三菱商事について」というコンテンツを設け、商社に関する知識がない一般の方々にもご理解いただけるよう、現在の当社の姿を包括的に説明した解説文を掲載しました(<http://www.mitsubishicorp.com/jp/about/mc/index.html>)。

この解説文を作成するにあたっては、前述のブランドモニターに“MCを解説する文章に盛り込むべき要素”に関してアンケートを実施し、

アンケートで“含めるべき”との回答が上位であった項目をできるだけ反映する形でまとめていきました。

また、去年は三菱商事が戦後大合同して50年目にあたり、この機会に社員が歴史を振り返り、グループとしての一体感を醸成し、価値観の共有を深めることができるような横断的な施策を実施したいと考え、2004年度を50周年記念事業実施年度と位置付けてさまざまなプロジェクトを展開しました。

当社は国内だけでも500社以上のグループ会社があり、東京の本社から発信された情報は日本全国および世界中に広まります。本社から統一されたブランドを示し、さまざまな機会を捉えて包括的に施策を展開することで、グループ全体の力を高めることにもつながると考えています。

### 4. 三菱商事のブランディング

三菱商事の企業理念である三綱領は、「所期奉公」「処事光明」「立業貿易」のたった12文字。しかし、たった12文字だからこそ、さまざまな解釈もでき、自らの仕事を自らの解釈でよから三綱領に当てはめたらどうなるか、この読み替えを許す自由さがあります。時代の変化に伴った解釈、そして、約5万人のグループ社員個々にそれぞれの解釈があって良く、そのうえで会社の違いを超えて浮かび上がってくる共通した理念や事業哲学の源流が三綱領であり、当社の世界共通のアイデンティティであると思います。

商社は目に見える資産を持っていません。人材、そして信用という無形資産で成り立っています。これらの無形資産が「資本」となって具体的な収益を上げなければ商社は成り立ちません。コーポレートブランドが低下することはすなわち、無形資産の価値が低下することに直結します。だからこそ、われわれはコーポレートブランディングの議論をしっかりと進めていく必要があるのだと考えています。

