

# ウクライナ問題に見る 企業広報の在り方の変化

兵頭 茜 (ひょうどう・あかね)

(株)エイレックス

コンサルティング2部グループリーダー コンサルタント



世界を巻き込む国際問題として依然注目を集めるロシア軍によるウクライナ侵攻。これまで政治的な発信を避けがちだった日本企業にとって、その姿勢を問われる大きな節目となった。グローバル企業が相次いでロシアからの撤退を決めたり、非難するメッセージを出したりといった対応を進める中で、日本企業は状況をうかがい、一足遅れて対応を始めた。こうした日本企業の消極的な姿勢は、国内において批判的となった。その背景には、一般消費者をはじめとするステークホルダーの意識の変化があると言えるだろう。

実際に、ウクライナ問題をはじめ国際問題に関する企業の姿勢を問う報道は増えており、我々が取材対応についてアドバイスをする機会も増えてきた。その中で見えてきた、近年の国際問題に関する企業広報の在り方と、企業広報に求められるものの変化を紹介したい。

## #BLMにおいては 自分事と捉える人は多くなかった

従来、日本の企業は政治的・社会的な話題に関わらないことを良しとしていた。触れたところで、その思想に反するステークホルダーから反発を受ける、関連する組織や団体から敵視されるなどリスクがあったからだろう。つまりリスク回避のために意図的に避けてきたと言える。そして、日本企業が積極的

なメッセージを出さないことに対して、日本国内でステークホルダーから批判されることはほとんどなかった。

例えば、米国を中心に世界各国で続く黒人差別に強く反対する運動「ブラック・ライブズ・マター(BLM)」。2020年には全米的なデモへと発展した。この時、グローバル企業は次々と人種差別に対する批判のメッセージを表明した。例えばNIKEは人種差別に目を背けないよう訴える抗議メッセージの動画を公式SNSで公開。これに対しadidasは公式ツイッターでNIKEの動画をリツイートした。その他のアパレルメーカーも追随し、SNSで「#BlackLivesMatter」のハッシュタグを付けた投稿で差別反対を訴えた。アパレルメーカー以外のグローバル企業も人種差別に抗議する姿勢を相次いで示した。CEOが自らメッセージを公表する企業も現れ、「#BLM」は企業をも巻き込む大きなうねりとなった。

一方日本企業はというと、明確にBLMと結び付けて人種差別を批判するメッセージを表明したのはごく一握りの企業だった。とはいえ、明確な姿勢を表明しなかった企業に対しての日本国内での批判の声は、この時点ではほとんどなかった。その背景には、日本人があまり自分事と捉えなかったことも要因としてあるだろう。しかし、BLMに関する報道は日本でも多数見られ、これを機にBLM、ひいては人種差別問題に関心を持つ人が増え



たことは確かだろう。

### 潮目が変わった新疆ウイグル問題

そして、現地の少数民族への強制労働が指摘され中国が国際的に非難を浴びた新疆ウイグル問題。ここでも明確なメッセージを打ち出した日本企業は極めて少なかった。しかしここで潮目は少し変わったように感じる。

この問題の契機となったのは、2020年3月に、豪シンクタンク「オーストラリア戦略政策研究所(A S P I)」が、世界の有名企業少なくとも83社のサプライチェーンに組み込まれている中国の工場で、ウイグル人が強制労働させられていると発表したことだった。同年10月には、非営利の認証団体が、新疆綿に対する認証発行の取り消しを決定。A S P Iの発表直後から、多くの欧米諸国が中国への非難を示し、各国政府の対応も相次いだ。

これにより、世界中のアパレル業界が「新疆綿を使用し続ければ欧米諸国から不買」か「新疆綿を使用継続しなければ中国から不買」という岐路に立たされることとなった。この時、真っ先に新疆綿の調達中止を表明した海外企業は、中国国内で不買運動などの猛反発を受けた。それにもかかわらず、メッセージを打ち出す企業が相次いだのは、それだけステークホルダーの関心や動向が大きく変化していることの表れだろう。

中国の綿花栽培は、生産量世界シェアトップを誇る一大産業だ。当然多くの日本企業が新疆綿を使用しており、日本企業の動向にも注目が集まった。日本企業の多くは、自ら公表するのではなく、取材に答える形で自社の対応を公表した。ほとんどの企業は新疆綿の使用中止を決定、もしくは検討しているというスタンスでの回答となった。

一方で、一部の企業では「監査や調査で強制労働などの重大な違反は見つからなかつ

た」として使用継続を表明したり、政治からは距離を置くスタンスを表明したりした。これに対して、海外のみならず日本国内でも、「利益優先か」などの批判の声や不信感を表す声が多く寄せられた。

この問題以前では、企業が政治的・宗教的なテーマや人権問題に対して明言を避けることについて、批判的な見方はあまりされてこなかった。そのため当該企業も、この件でここまで日本国内で反発を受けたことに驚いたのではないだろうか。

このように、日本でも政治的・宗教的なテーマや人権問題に対する一般消費者の価値観は変化している。その背景には、SDGsやサステナビリティ、多様性といったテーマへの社会的関心が高まっていることがあるだろう。株主だけでなく一般消費者にとっても、「社会問題に対してどのような姿勢を取るのか」という点が企業の価値を判断する要素の一つとなってきたのだ。

### ウクライナ問題が企業の感度を変えた

ウクライナ問題においては、多くの企業がこうした世論の変化に気付き、広報対応を従来と変えたように思う。ロシア軍によるウクライナ侵攻が始まった2022年2月24日以降、グローバル企業は広告掲載の中止や輸出停止、その他の事業の停止などを決定した。

3月に入ったころから、日本でも事業上ロシアと関連がある企業に対して、「ロシアでの事業継続について」など対応方針に関する取材が寄せられた。当初はグローバル企業の対応をストレートニュースとして報じていたメディアも、次第に日本企業の慎重な姿勢について批判的なトーンになってきていた。例えばあるメディアでは、「経営者は国際秩序の変化への研ぎ澄ました感度が必要で、判断を先送りすべきではない」という専門家のコメントが掲載されていた。世論もロシア批判が高



まっている中で、企業としても対応方針の表明は避けられない状況だった。

事業上の対応としては、「完全撤退」から「出荷停止にとどめる」まで温度差があるものの、多くの企業が何かしらの対応を取ること、もしくは検討していることを表明した。「回答を避けたい」という相談もあったが、この時点でノーコメントとすること自体が批判を招くリスクがあり、「真剣に検討している姿勢を伝えた方がよい」とアドバイスしてきた。そして3月の第2週に入ったころからは、リリースやホームページ上で対応を表明する社も出てきた。

スピード感には課題があったものの、リリースやお知らせの内容からは各企業の思慮が見受けられる。特に注視したいのは、ほとんどの企業が戦争への反対やウクライナの人々への哀悼の意などのメッセージを添えていたことだ。これは私も顧問先企業へアドバイスした点だ。昨今の国際問題・社会問題に対するステークホルダーの価値観の変化をくんでのものだったが、従来の広報対応と比較すると大いに踏み込んだ内容だ。

さらに、中にはリリースに企業理念を盛り込む社も見られた。やり過ぎては裏目に出るだろうが、ウクライナ問題を受けての一時的な対応なのではなく、あらゆる問題に平時から取り組もうとしている姿勢を強調できる。SNSなどの反応を見てみると、一般消費者はおおむね好意的に受け止めていた印象だ。

一方で、ウクライナ問題でもやはり「事業を継続する方針」とメディアや一般消費者に受け取られてしまった企業は、大いに批判された。ある企業に至っては、SNSに国外からも批判の声が多く届き、英語で不買運動を呼び掛けるユーザーも現れたほどだ。現地との調整などではっきりとした方針をその段階では回答できなかったなど、事情があったケースもあるだろうと推測できる。しかしこ

のことで、広報対応のちょっとしたタイミングや言葉の選び方などで社会の受け止めが大きく変わってしまうことが改めて浮き彫りになった。

メディアだけでなく、SNSやオンライン上での反応を見ても、国際問題について対応をしない企業や、姿勢を明確にしようとしめない企業への批判が増えている。一般の消費者も国際問題・社会問題に対する企業の取り組みや姿勢を注視し、期待しているということだ。

### 企業も政治・社会問題に関して積極的なメッセージの発信が求められる時代に

こうした問題での広報活動に際して広報担当者が気を付けないといけないのは、このような世論の変化を「いち早く察知し、広報対応に反映させること」だろう。当たり前のことのようにだが、非常に難しい。一朝一夕の努力でできることではなく、継続的かつ専門的な知識の習得が必要だからだ。重要なのは、平時からアンテナを張り社会情勢や国際問題、社会問題に関する世論の変化への感度を高め、自身の価値観を更新しておくことだ。ただニュースを眺めるのではなく、それに対するSNSやコメント欄などでの反応を網羅的にチェックし分析することで、一般消費者の考えや感じ方の変化をより感じ取ることができる。実際に私も、この繰り返しで肌感覚をつかんでいる。

ステークホルダーが企業の国際問題や社会問題に真摯<sup>しんし</sup>に向き合う姿勢を重視する傾向は、今後も進むだろう。これまでの日本企業に多かった「政治とビジネスは分けるべき」という姿勢はますます通らなくなる。このため、「政治的質問にはノーコメント」もはや通用しなくなってしまった。SNSで誰でも簡単に発信できる時代において、企業も「自分事」として国際問題を捉え、積極的にメッセージを発信する必要性が高まっている。k