

事例11 リーバイ・ストラウス

——企業哲学の実践——

はじめに

リーバイ・ストラウス社は、1853年にドイツ系移民のリーバイ・ストラウス氏が設立した衣料雑貨店を前身とするアパレル・メーカーである。ストラウス氏は、ゴールドラッシュ期にサンフランシスコに移り住み、鉱山労働者のために耐久性のある衣料を作り始めた。後に有名になるリーバイ・ジーンズである。現在、リーバイ・ストラウス社は世界各地に30の支社、8000人以上の従業員を抱え、その製品は100カ国以上で販売されている。

同社は、地域社会への貢献と、多様性や社会的公正を尊重する伝統を持つことで名高い企業である。ストラウス氏がサンフランシスコに最初の店舗を構えた翌年、同氏は地元の孤児院に寄付をする。以後、彼が築き上げたフィランソロピーと社会貢献の精神は営々と社内に引き継がれ、社会貢献活動を通じて、恵まれない地域での保健サービスや教育機会の提供を行ってきた。ストラウス氏が1897年にカリフォルニア大学バークレー校に設置した奨学金プログラムは今でも現存している。人種隔離政策が厳しかったバージニア州で1960年に工場を買収した際には、直ちに工場内での人種隔離を廃止した。公民権法によって人種隔離が違法となる4年も前のことであり、同社がいかにか先進的であったかを象徴する出来事である。

こうした伝統を持つリーバイ・ストラウス社が、米国社会を揺るがすエイズ問題にいち早く取り組んだことは、極めて自然な流れであった。1980年代初頭に米国各地でエイズが報告され始めて以来、サンフランシスコでも多くの人がヒト免疫不全ウィルス(HIV)に感染し、危機感が広まっていた。同社にとって、エイズ問題は足元のコミュニティが抱える課題であった。

1. エイズへの取り組みの先駆者として

世界で最初のエイズ患者が米国で報告された1982年、リーバイ・ストラウス社の社員グループが、エイズに関する啓発パンフレットを本社のロビーで配布しようと計画し、経営陣の許可を得るため役員室を訪れた。社員たちは計画をたててはいたものの、エイズは同性愛者の病気であるという偏見のため、皆がパンフレットを受け取ってくれないのではないかと、また、気軽にエイズのことを質問しないのではないかと、という懸念を抱いていた。それを聞いた経営陣は、パンフレット配布を許可したばかりではなく、役員自らがロビーでの配布に参加することを役員会で決定した。そうすることで、社員がエイズについて正しい情報を持つことの重要性を示し、またエイズについて語ることを恐れる必要はない、と示したのである。

翌1983年には、社員とその家族のための包括的なエイズ予防教育と保健サービスが開始された。企業の取り組みとしては最も早いものである。後の1992年になると、米国の大企業としては初めて、社員と婚姻関係にないパートナーに対しても配偶者と同じ扱いで医療保険の給付を開始した。これは、同性愛の社員のパートナーが医療保険にアクセスできることを意味する。サンフランシスコで多くの同性愛者がHIV感染リスクにさらされていることを考慮しての取り組みであった。

同社は、エイズに取り組む先進企業として、他社の取り組みを促す役目も果たしてきた。1986年という早い段階に「職場におけるエイズ」会議を自ら主催し、100社から参加した200人の企業人とともに、職場のエイズ問題を議論する場を提供した。2001年には国際労働機構（ILO）からの招きで、企業が職場の問題としてエイズに取り組む上での行動規範を策定するための会議に、米国企業の代表として出席している。翌年に発表されることになる「ILO行動規範：HIV/エイズと働く世界」の策定のための会議である。この策定プロセスへの参加を通して、リーバイ・ストラウス社の代表は重要な貢献をすることができた。HIV/エイズに関する「差別禁止」の条項を協議す

る中で、何をもって差別とみなすかの解釈を広く拡大するようILOを説得したのである。これにより、「HIVに感染している」という理由で差別することを禁止するだけでなく、性的嗜好から推察してHIV感染の可能性があることを理由に差別することも禁止する旨が、条項の中に盛り込まれることになった。

自らの職場や企業向けの取り組みだけではなく、社会に向けた働きかけも次々と開始した。一つは、若者を顧客層とする同社のマーケティング力を活かした、若者向けのエイズ予防教育である。若者に訴求力のある形で、エイズ予防と偏見の解消を説くメッセージを発信すると共に、若者たちがボランティア活動を通してエイズとの闘いに参加することを促してきた。

また、フィランソロピーの面でも同社の活動は名高い。同社がリーバイ・ストラウス財団を通して行う助成は、様々な社会問題の解決のために役立っているが、特にエイズは長年にわたり同財団が重要視している課題である。1985年以来、エイズ関連の活動に対する助成は3800万ドル以上になる。エイズに対する偏見や差別の撤廃、エイズによって打撃を受けた地域や恵まれない地域への支援、注射薬物使用によるHIV感染を防ぐための清潔な注射器の提供の三つを重点分野として位置づけている。

リーバイ・ストラウス社の社会貢献の特徴は、極めて早い時期から、社員ボランティアが推奨され制度化されていることである。米国ではすべての正社員が、勤務時間のうち毎月5時間を地域のボランティア活動に費やすことが認められている。また、社員の寄付も推奨されており、社員が寄付をする際に同額の寄付を会社が上乘せするマッチング・ギフトも行っている。各国のリーバイ・ストラウス社の社員が行うボランティア活動の中でも、エイズに関わる活動は重点分野となっている。サンフランシスコ本社ではエイズ患者への配食、フィリピンのリーバイでは、学校や企業でエイズについて語るワークショップの開催、香港のリーバイでは、少年少女クラブ協会との共催による子供たちへのエイズ予防教育を行っている¹。

2. 米国以外のリーバイ・ストラウスの取り組み

世界中のリーバイ各社では、独自のエイズ予防啓発キャンペーンを行っており、本社はその取り組みを尊重している。以下、南アフリカ共和国と日本での事例を紹介する。

(1) 南アフリカでのエイズ予防キャンペーン

同社の南アフリカ共和国における顧客層は、都市に住む流行に敏感な若者たちである。世界で最もHIV感染率が高い国の一つである同国で、リーバイ・ストラウスが若い世代に対して持つ影響力を活用すれば、HIV感染から身を守る方法を彼らに教えることができる。そこで、リーバイ・ストラウス・南アフリカ社では、マーケティング予算を活用しながら、ジーンズ販売とエイズ予防啓発を一緒に行うことにした。音楽を通じた戦略が最も効果的と考えた同社は、2005年に南アフリカ有数の非政府組織（NGO）である南アフリカ治療行動キャンペーン（Treatment Action Campaign South Africa）との共同で“Red for Life”キャンペーンを立ち上げ、その皮切りとして、有名ミュージシャンを招いたコンサートを開催することになった。企画段階では、エイズのような論争を呼ぶテーマのコンサートに協力してくれるミュージシャンが果たしているのかという懸念が関係者の中で広がっていたが、蓋を開けてみると、意外にも多くの著名ミュージシャンが積極的に出演を希望した。同年2月に行われたコンサートには、約3,000人の若者が集まり、キャンペーンの一環として6万個のコンドームが無料で配布された²。好評を得て、リーバイ・ストラウスとTACは翌2006年10月にも同様のコンサートを開催した。

また、キャンペーンの一環として、12月1日の世界エイズ・デーに合わせたドキュメンタリー番組を制作し、2005年のエイズ・デーに放映した。“Unzipped”（チャックをおろす）と名付けられたこの番組では、俳優やミュージシャンが自身の赤裸々な性体験と、HIV感染予防のためのコンドーム

ム使用の重要性について語った。彼らにしても、個人的な体験をテレビで語ることに逡巡はあった。しかし、番組に出演した著名人たちは、若者に訴えるためには、安全な性行為とエイズについてオブラートに包まずに語る事が何より重要であると考えた。たとえ親の世代の矚蹙を買ってでも、率直に語ることで、コンドームの使用と安全な性行為の重要性を的確に伝えることを選択したのである³。

(2) 日本のエイズNGOへの支援

日本企業のエイズに対する関心が低かった1990年代初めから、リーバイ・ストラウス・ジャパンは他社に先駆けてこの問題に取り組んできた。他国と同様、日本でも社員ボランティアが中心となり、ジーンズの切れ端を使ったオリジナルのコンドームケースや、エイズ予防啓発のメッセージを記したTシャツを製作、配布し、同社の顧客である若者への予防啓発を行ってきた。しかし日本においては、同社の貢献が最も顕著なのは、国内のエイズ問題に取り組むNGOへの資金支援であろう。リーバイ・ストラウス財団を財源とする資金をもとに、HIV陽性者団体やエイズ予防啓発に取り組むNGOを長年にわたり支援してきた。企業による日本のエイズNGO支援としては最も長い取り組みである。なお、社員の参画や中間支援組織の協力のもとで行われてきたその助成方法には、いくたびかの変遷が見られる。

日本のNGOへの支援を開始した当初は、社員ボランティア・チームが助成活動を行った。社員自らが社外に出て、地道に活動するエイズNGOを発掘し支援を行った。社員の積極的な取り組みにより、NGOやHIV陽性者団体との顔の見える関係が構築された時期である。日本のエイズNGOの中には、企業からの最初の支援が同社であったということ、社員の顔、熱意と共に今でも鮮明に覚えている団体が多くある。

その後、日本の市民社会の発展に伴い、より専門的な助成活動を広範囲に展開する必要性を認識したリーバイ・ストラウス財団は、1997年に（財）日本国際交流センター（JCIE）とパートナーシップを組み、「リーバイ・スト

ラウス・コミュニティ活動推進基金」の名称で助成プログラムを再編成した。「ソーシャル・ジャスティス（社会的公正の実現）」をメインテーマに、社会的に不公正な立場におかれている人々への支援に取り組む日本のNGOに年間約2000万円を助成した。現代日本社会が抱える様々な社会問題を扱ったが、特にエイズ問題は重点支援分野となり、推進基金全体で総額1億3000万円（2004年までの7年間）の支援のうち、約4分の1に当たる合計3,500万円が、HIV予防啓発やHIV陽性者支援を行うNGOの支援に充てられた。

リーバイ・ストラウス財団がこのパートナーシップを組んだ狙いは、JCIEのような日本の中間支援組織に助成プログラムの運営を任せることで、日本のニーズや実態の的確な把握とそれによる効果的な支援が可能になることにあった。同財団は世界共通の助成分野、ガイドラインのもとに、同社がビジネスを展開している国でNGOへの資金助成を実施している。しかし、国によって事情は異なり、共通の助成分野の中でも優先課題は異なるため、それらを考慮に入れる必要がある。JCIEでは、リーバイ・ストラウス社および財団の意向、望む成果を尊重しつつ、日本社会の実情に合わせ、また、欧米に比べて組織・財政基盤が脆弱な日本のNGOの実態に合わせた助成活動に努めた。

2004年以降は、組織再編に伴い、同財団のアジア太平洋統括オフィスが直接的に助成活動を管轄する方式に変更となった。エイズの拡大阻止、貧困層の経済的自立、アパレル産業の労働者の人権擁護の3分野が支援対象となったが、日本に関してはエイズ分野に集中して戦略的なNGO支援を行うことになった。それまでに培った日本のNGOとのネットワーク、日本の市民社会に関する知見を基盤とし、さらに日本のエイズNGOに精通したコンサルタントのアドバイスを得ながら、公募によらない形で年間10万ドル以上のエイズNGO支援を続けている。2007年には、日本のNGO5団体に対して総額13万5000ドル（約1350万円）の助成を行った。

3. 先駆性を追い求める——ハーム・リダクションへの取り組み

米国におけるHIV感染の主要因は、注射器の使い回しによる薬物注射であることがわかっている。この問題に積極的に対応するため、リーバイ・ストラウス財団は2004年に、米国エイズ基金や同じサンフランシスコにあるタイズ財団とともにシリンジ・アクセス基金を立ち上げた。薬物使用者に清潔なシリンジ（注射器）を配り、使用済みのものと交換する事業、および薬物注射によるHIV感染を防ぐための教育事業に、一件当たり10万ドルを上限に助成を行っている。エルトン・ジョン財団などの新しい寄付者の参加により基金は急成長を遂げ、これまでに米国26州で148事業に総額440万ドル（約4億4000万円）の支援を行ってきた。同財団はこの取り組みを米国外でも展開し始めており、2005年には注射薬物使用者の支援を行っているタイ、インドネシアの団体にも助成を行った。

シリンジ・アクセス基金が支援する注射器交換事業は、ハーム・リダクション（健康被害軽減）プログラムと呼ばれる取り組みの一つである。ハーム・リダクションとは、従来から展開されてきた薬物の完全排除や徹底的な不使用をめざすのではなく、清潔な注射器・針を供給したり、より被害の少ない薬物を代替的に使う薬物療法を提供することで、薬物使用者とそのパートナーのHIV感染リスクの軽減をはかる取り組みである。違法薬物使用の減少もしくは撲滅が達成できれば望ましいが、現実的にはそれは容易には期待できない。薬物使用をいくら押さえ込もうとしても止めることができず、その間に注射薬物使用を経路とするHIV感染が拡大し続けているという現実に対処する実用主義的な取り組みである。清潔な注射器にアクセスできれば、使い回しなどのリスク行為を73%減少させられることが明らかになっている。また、国際的な調査では、注射器交換プログラムを実施している都市では、実際に薬物使用者のHIV感染が低下しているという報告もなされている⁴。

しかしながら、注射器交換は違法行為である薬物使用を促すだけだと批判する意見も多い。そのため、論争的であるハーム・リダクション・プログ

ラムへの助成を躊躇するドナーも少なくない。リーバイ・ストラウスはハーム・リダクションを表立って支援した最初の企業系財団である。リーバイ・ストラウス財団の役員会はいかなる批判にも対処できるように周到な準備を行ってきた。財団の役員会は、同社広報部代表にも加わってもらい、同社がハーム・リダクションを支持する以下の5つの根拠を明確にし、予想される批判に備えた。

- 科学的根拠：米国疾病対策センター（CDC）等の権威ある機関より、ハーム・リダクション・プログラムは、HIVなどの血液感染を劇的に減少させ、多くの命を救うという根拠が明らかにされている。
- 合法性：米国での薬物使用は違法であるが、合法的な組織がハーム・リダクション・プログラムを支援している。
- コスト削減：CDCによると、衛生的な注射器は7セントであるが、HIV感染患者の治療には4,000ドルから12,000ドルもの費用がかかる。
- 警察の容認：警察官は注射器交換事業等のハーム・リダクション・プログラムには好意的でないとの議論もあるが、リーバイ・ストラウス財団は、街中に不衛生な注射器が出回っているよりは、衛生的な注射器の方がましであると警察が考えているとの認識を得ている。
- 薬物使用拡大との非関連性：リーバイ・ストラウス財団は、衛生的な注射器を提供することで薬物使用が増えるわけではないという点を、ハーム・リダクションに批判的な人々に示すことができる。薬物使用が行われていない地域に注射器を配布したからといって、それだけで薬物使用を開始することにはつながらない。

シリンジ・アクセス基金が設立されてからのこれまで3年間、実際にリーバイ・ストラウス財団やリーバイ・ストラウス社が批判されたことはない。しかし批判されることを想定し事前に対応策の準備を行ったことは、同社がこの問題になぜ取り組むかを突き詰めて考えその必要性を再認識する上で、有効なプロセスであった。

事例11 リーバイ・ストラウス

リーバイ・ストラウス社は、企業としての社会的責任（CSR）を果たしていくことの重要性を認識し、社会においてどのような存在であるべきかを明らかにするために、「4つの価値観」に基づいて行動することを謳っている。その価値観とは「エンパシー（相手の立場で考える）」、「オリジナリティ（本物でありつつ、革新的であること）」、「インテグリティ（正しいことをする）」、「勇気（信念を守るために立ち向かう）」である。この同社の企業哲学とも言える「4つの価値観」は、創業当初より続く様々なCSR活動において、今日まで生き続けている。

註

- 1 Community Involvement Teams, Levi Strauss & Co., <http://www.levistrauss.com/Citizenship/CommunityInvolvement/CommunityInvolvementTeams.aspx>.
- 2 Global Business Coalition on HIV/AIDS (GBC), *Outstanding Business Action of HIV/AIDS: Case Studies—2005* (New York: GBC, 2005), p. 19.
- 3 “Stars tell sex secrets on TV: New documentary gets celebs to share their hottest moments with viewers,” *Sunday Times of South Africa*, November 20, 2005, <http://www.aegis.com/news/suntimes/2005/ST051106.html>.
- 4 Syringe Access Fund, Levi Strauss Foundation, <http://www.levistrauss.com/Citizenship/LeviStraussFoundation/SyringeAccessFund.aspx>.

インタビュー

- 足立聡司 (リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社サプライチェーン統括部ビジネスプランニング&コントロール品質保証ロウマテリアルリーダー)
- 雨宮恵二 (リーバイ・ストラウス ジャパン株式会社マーケティングサービス部広報部マネージャー)

Stuart Burden (Director, Community Affairs—the Americas, Levi Strauss & Company and Levi Strauss Foundation, San Francisco)

インタビュー実施日時 2006年12月5日、12日
(敬称略、所属・役職はインタビュー実施時のもの)