

## 2017年6月期事業計画概要

公益財団法人 世界自然保護基金ジャパン

WWF ジャパン

# 2017年6月期事業計画及び収支予算

## 【総括】

### 2016.6期の概観

#### ■環境問題を巡る変化点とWWFジャパンの対応

① 2015年6月から東京証券取引所に上場する全ての企業に対しコーポレートガバナンス・コードが発効した。上場企業は今後、環境NGOを始め人権・貧困・差別解消など人類の様々な課題について多くの当事者と対話することを求められることになった。WWFジャパンはこれをひとつの契機として企業との対話機会を拡げて行く。

#### ② トヨタの環境フォーラムと長期ビジョンの発表

10月14日に同社が2050年までに販売する新車から排出されるCO2を現在のレベルから90%削減するという高い目標が発表された。更に製造過程での排出ゼロ、燃料電池車などは設計からリサイクルまでの排出ゼロを目指すなど多くの野心的な目標も掲げられた。WWFジャパンは同社との連携交渉を重ねてきた結果、自動車業界としては世界で初めてグローバル・パートナーとすることに決定した。WWFジャパンでは温暖化対策を共同で推進しながら同時にアジアの森林保全、特に持続可能な天然ゴムの実現に向け同社と協働して行く契約を結ぶに至った。

#### ③ COP21の成果と今後の展開

昨年12月の国連気候変動枠組条約第21回締約国会議=COP21に於いて化石燃料の使用を制限し気温上昇を2度未満に抑えることに参加196ヶ国全てが同意し、歴史的な転換点を創った。これにより今世紀末までに化石燃料に依存しない社会への転換を世界レベルで実施して行くということになる。自治体や企業にとってはCO2の排出自体が事業リスクとなり対応が迫られるため、WWFジャパンでもより多くの企業がSBT(科学的根拠に基づいた削減目標の設定)に加盟し、着実にCO2排出量を削減するよう働きかけて行く。

#### ■財政の改善

身の丈経営を肝に銘じて予算の割り付けを行い、予算が付かなかった案件は追加の収入が有った場合に初めて支出を検討するという内部統制を実施。

#### ■新体制への移行とリーダーへの交代

組織毎の業務内容に応じた集約化と意思決定の迅速化を目指し、サポーター事業室と広報室を統合して『コミュニケーションズ&マーケティング室』に、企画調整室に財務機能と事業戦略機能を加えて『企画管理室』に変更する。

また、それぞれに新しいマネジメントを起用し、決裁権限も見直してより若い世代に権限移譲を行えるよう試行する。

## ■2017.6期の事業計画の要点

各室の事業計画策定にあたっては、次の4点に留意して策定を行った。

- ① 事業収支の均衡。『身の丈経営』から『筭経営』へ  
手堅い収入見込み内で事業活動を抑えてしまうと縮小均衡から抜け出せなくなる可能性が高いので、重要施策を明記して必要資金の伸びに合わせて資金を調達しに行く積極性を持つ。  
具体的には資金調達のチームに新規の開拓班を切り出し新たな収入目標に合わせて経営資源を投入する。
- ② 個人支援者・支援企業の分析と支援満足度の向上に向けた投資  
当法人の大きな資産である43000人の支援者と支援企業の声に傾聴し、一人一人が支援して良かったと感じて頂けるよう、個人会員の対応基盤の強化に投資を行う。
- ③ 予測困難な収入項目みの可視化  
今後の遺贈案件の相談をスムーズに行うべく、JELF=日本環境問題弁護士連盟の信用調査により推薦を取り付け、より多くの案件を得て収入に繋げて行く。
- ④ WWF インターナショナル、WWF ネットワークに対する積極的な関与  
従来は発信力が弱かったアジア・極東地域で連携を強化し、持続可能なアジアでの自然保護事業の運営を志向する。WWF ジャパンでもアジア戦略会議の常任理事国として今年度よりネットワークへの関与を深め、ルール作りや方針策定に貢献する。

## 2017年6月期自然保護活動事業計画

新たな自然保護活動の中期計画であるコンサベーションプランでは、引き続きプロジェクト制で計画立案を行い、的確なPCM（プロジェクト・サイクル・マネジメント）が行えるよう図っている。

プロジェクト毎にプロジェクト・プロポーザルと呼ぶ活動計画書を作成し、中期的（5年間）に達成すべき目標（ターゲット）と、目標達成度合いの指標（インディケーター）を設定している。

これらの中期的ターゲットとインディケーターを念頭に、毎年年間活動計画と年度予算を組み上げていく。2017年6月期は、この次期中期計画の初年度に当たる。

また、新たなコンサベーションプラン実施体制は、自然保護室は4グループ体制に再編し（森林、海洋水産、気候・エネルギー、国内）、これに野生生物の取引調査・監視部門であるトラフィックを加えた5部門で、自然保護プロジェクトの実施に当たる。

### ●森林グループ

新コンサベーションプランでは、新たにメコン川流域（ミャンマー、タイ、カンボジア、ベトナム、ラオス）への取り組みを正式なプロジェクトとして着手する。そのため、現地の現状調査と、現地のカウンターパート発掘を行う。

引き続き取り組むアムール・ヘイロン、スマトラ、ボルネオの各プロジェクトでは、森林グループの担当者が、現地プロジェクト支援と日本での企業や行政への働きかけの連携を強め、担当者が相互乗り入れ型でより成果につながるよう、取り組み方を強化する。

### ●海洋水産グループ

これまで独立していた水産プロジェクトと海洋エコリージョン保全プロジェクトである黄海プロジェクトを統合し、新たに海洋水産プロジェクトとして一体的に実施する。

現地のWWFを通じた現地プロジェクトは、南部チリ、黄海（中国）、ボルネオ沿岸、日本の沿岸域を対象とする活動を展開する。市場・企業を通じた取り組みを、これらの海洋生態系での活動や、マグロ類のように国際的に管理されている魚種の漁業管理の取り組みと連携させ、持続可能な漁業の拡大と海洋生態系の保全を推進する。

### ●気候・エネルギーグループ

国連気候変動条約COP21で、画期的な国際合意が成立したことを踏まえ、これまでも行ってきた国内対策、日本での企業協働の取り組みに一層注力する。また、引き続き国際交渉の緩和策分野では、WWFネットワークのグローバルリーダーとしての役割を果たし貢献する。地域と協働で、自然エネルギー導入を計画的に拡大しつつ、生物多様性の保全に十分配慮するモデル活動の取りまとめと発信を行う。

新たに、金融を通じた脱炭素社会への変革にターゲットを設定し、より積極的に働きかけを行う。

## ●国内グループ

国内グループは、新設するグループとなるが、グループ長は現在採用中である。そのため、初年度は、グループ内のプロジェクト毎に取り組みを進める。

南西諸島プロジェクトでは、サンゴ礁保全の分野では新たに八重山諸島の石西礁湖を対象とし、一次産業や観光業など産業分野と連携して、サンゴ礁への影響低減に貢献する産業を認定支援する取り組みの立ち上げを図る。また、前中期計画では南西諸島の海洋生態系に取り組みを集中していたが、本中期では陸域の生物種の保全にも活動を拡大し、移入種による固有種への脅威を調査・提言する活動に着手する。

日本国内の生物多様性保全を目的としたプロジェクトを新たに立ち上げる。選定された地域の団体と連携しながら生物多様性保全に貢献すると共に、メディアへの発信力を高め一般の生物多様性への関心を高めると共に、WWF サポーターへの参加機会の拡大を図る。初年度に当たる本年は、連携案件の発掘に着手する。

日本のエコロジカルフットプリントに着目したプロジェクトでは、自治体の関心が高まりつつある国内動向や、国際的にも持続可能な都市単位での取り組みが広がりつつある国際的な状況を生かし、生きている地球レポートの翻訳発行や、自治体単位でのエコロジカルフットプリント計測と提言活動に取り組む。

## ●トラフィック

野生生物の取引監視を行うトラフィックは、モニタリング機能とアジア地域オフィスとの連携を強化し、関係者への早期警告と調査が臨機応変に行える体制の確立を図る。本年9月には、ワシントン条約の締約国会議が開催される。ここで、象牙、エイ・サメ類やペットとしての爬虫類の取引について検討が行われるが、日本が科学的根拠に基づいた持続可能な野生生物取引を念頭に置いた議論を行うよう政府へ働き掛けを実施する。

日本は野生生物の輸入大国であるが、近年固有種等の輸出も増えている。2013年に改正された種の保存法の見直し作業が行われるこの機会をとらえ、日本の生物多様性プロジェクトとも協力して野生生物の取引が適切に行われる制度作りが行われるよう積極的に関与する。

## 2017年6月期—コミュニケーションズ&マーケティング室—活動計画

今期より、広報室とサポーター事業室を統合。WWFの活動価値を具現化しつつ、認知啓発から資金調達までを一気通貫して取り組む。

### 2021.6 期末までの中期目標

WWFの保護活動の価値を分かりやすく説明し、理解・共感・信頼を醸成し、支援による参加を促し、財政基盤の拡充を図る。

### 2017.6 期の収入目標

998,000 千円

法人収入：293,000 千円

個人収入：565,000 千円

物販・ライセンス事業収入：140,000 千円

### 2017.6 期の重点課題

個人・法人・メディアといったさまざまなステークホルダーに対して真摯に耳を傾け、WWFはどのような提供価値があるのかを精査し、WWFが進める自然保護活動の情報をもとに、共感を育み、支援を中長期的にしつづけてもらえるしくみづくりが最重要課題。それを踏まえ、以下3点に注力する。

- 継続的に支援してくれるサポーターを増やすための手法開発
- サポーター対応業務における満足度向上のためのシステム改変
- WWFの活動をより分かりやすく正確に伝え共感を生み出すためのメディア活用

### 2017.6 期の活動計画

上記重点課題を踏まえ、収入目標達成のため、下記3プロジェクトに取り組む。

- **アキュジション・プロジェクト（新規の法人・個人サポーターの拡大）**
  - 企業活動の変容を促すパートナーシップ構築を積極的にアプローチする
  - 効果の優れた媒体や手法からの個人サポーター拡大を継続して行う
  - 啓発活動の一環としてのパンダロゴの普及を推進、ライセンス事業と物販事業を強化する
  - 専任担当者を置き、大口支援者との関係強化、遺贈・遺産寄付案件の対応を改善する
  - 普及啓発教育活動を開始し、事業化を図る
- **リテンション・プロジェクト（法人・個人サポーターとの関係構築強化）**
  - サポーターの声を聞き、サポーターによる活動への参加機会を増やし、サポーター自らが推奨し活動理解を広めていくようなコミュニティ構築をはかる
  - サポーターの関心に沿った情報提供を行いつつ、新たな関心領域を増やすしくみをつく

る

ーサポーター増に伴い負荷が増大しつつある対応業務を適切に改善する

●メディア・プロジェクト（外部と内部のPR・WEBメディアの活用）

ー外部メディア向けに、活動を紹介する基礎情報をより魅力的なものにする

ー外部メディアが求めるニーズをつぶさに把握できる体制をつくり、情報提供を行う

ー内部メディアをフルに活用し、活動の正しい理解や資金調達につなげる

## 2017年6月期－企画管理室－活動計画

企画管理室では、組織運営について次の中期目標と重点課題を掲げる。

### 2021.6 期末までの中期目標

活動への理解・信頼・共感を促進しながら積極的な資金調達を行ない、安定的な経営基盤を構築するという全局中期目標を達成するために、次の重点課題に取り組む。

### 2021.6 期末までの重点課題

#### ① 新人事制度の定着

職員の成長と相互啓発を促す職場環境を整え、個々のリーダーシップを組織の総合力に結集する。

#### ② 経営戦略の迅速な策定と実行の支援

経営指標の可視化等により財務機能を強化すると共に、事業戦略グループを設置して事業改革や新規事業の提案と実行を推進する。

#### ③ 持続可能な働き方の実践

時空間的拘束を軽減し、活動効率を最大化し、環境負荷を最小化した持続可能な働き方を具体的に示し、WWF の理念と活動を広く社会に普及することのできるオフィスを運営する。

#### ④ 上記の実行にあたり、活動への信頼を生む源となる職場環境と風土醸成に努める。

- 職員自身が活動を深く理解し、目標達成を支える強い意欲を持ち、
- 自律的にモラルをもって行動し、信頼し良いところを引き出し合い、
- あたたく楽しいチームワークを促進する職場環境と風土の醸成

### 2017.6 期の活動計画

上記の中期目標、重点課題を踏まえ、

- －新人事制度の定着による人材育成、
- －業務改革の2つのプロジェクト\*を開始する。

※経営指標可視化(KPI:Key Performance Indicator)プロジェクト

※持続可能な働き方プロジェクト

また、新設する事業戦略グループでは、各室の兼務メンバーにより、事業改革・組織改革、中長期戦略の提案や横浜連携プロジェクトのような外部との連携による全局事業を含めた新規事業の提案を行なう。

新人事制度定着による人材育成	2021.6期 中期目標	組織を、地域を、社会を変え、WWFの世界規模での活動に貢献できる人材やリーダーを育成する。	
	2016.6期末 時点での ベースライン	主任主席資格制度の総括に基づいて、人材の育成・配置・評価・処遇の包括的な新人事制度（役割貢献制度）を提案し、2017.6期の導入が決定した。	
	2017.6期 主な活動	KODER	イノベーターファシリテーション、Win-Win コミュニケーション研修
		専門能力	語学運用力、PPMS オンライン研修
見識拡大		国内外フィールド視察研修	
	コンプライアンス	ガバナンス、ハラスメント、個人情報管理、安全衛生管理	

経営指標可視化 KPI	2021.6期 中期目標	① マネージメント層が、経営指標をもって客観的かつ迅速な経営判断する。 ② 限定資金で最大効果を出す案件選定と資源配分判断が可能となる。 ③ 担当者が、経営指標につながる施策指標をもって、日々の業務達成状況を計り、効率的効果的な業務に注力しやすくなる。 ④ タイムリーに分かりやすく可視化し、業務判断に活用しやすい KPI を設定する。
	2016.6期末 時点の ベースライン	① サポーター事業室個人 G の開拓投資に対する KPI が設定され、運営会議に毎月報告している。 ② サポーター事業室法人 G の一部の分析を始めている。
	2017.6期 主な活動	① 収支バランス適正化と資金獲得力強化の支援につながる経営戦略指標(ダッシュボード)と施策指標が固まり、毎月更新されている。(事業戦略 G と C&M 室と連携。) ② 自然保護のパフォーマンスを計る指標を固めていくため、自然保護室と検討を始める。

持続可能な働き方	2021.6期 中期目標	① 決裁内容決定まで1日以内、経費精算の作業を短縮 ② 情報共有により作業時間を短縮、問い合わせ件数や資料を探す時間減 ③ 介護や育児などオフィスでの通常勤務に一時的に支障がある人については勤務形態を見直し、時間・場所の制約が少ない労働環境を設定
	2016.6期末 時点での ベースライン	① 決裁期間約3日、出張等による滞りも起きている。 ② 共有フォルダが見直され、クラウドサーバー『Box』を導入し、情報共有。 ③ 条件により在宅勤務を可能にする仮規定を施行。
	2017.6期 主な活動	① 簡易な決裁書の電子化 ② 10 ユーザによるクラウド型の経費精算システム導入 ③ フォトDB等の『Box』移行 ④ 在宅勤務の適格審査と試験的導入 ⑤ 電話環境改善検討 ⑥ フリーアドレスの試験導入 ⑦ ホットスポットの荷物軽減

## ■2017.6期の収支予算の概観

収支均衡を念頭に策定した予算の概況は以下のとおりである：

### ■事業活動収入

全収入合計 1,020 百万円 前年予算比+40%

(主な内訳)

会費収入	455 百万円	前年予算比	+22%
寄付金収入	403 百万円	前年予算比	+97%
補助金収入	6 百万円	前年予算比	-3%
事業収入 (収益事業)	140 百万円	前年予算比	+14%
-----			
繰越金：	35 百万円	前年予算比	-48%

### ■事業活動支出

全支出合計 1,043 百万円 前年予算比 +12%

(主な内訳)

事業費支出	824 百万円	前年予算比	+9%
事業管理費支出	148 百万円	前年予算比	+30%
-----			
来期繰越金	20 百万円	前年予算比	-44%

事業活動収入では昨年度予算比で+40%、289百万円の増収を見込み、昨年的大幅な支出削減で懸念された自然保護活動への影響を最小限に留めることが出来る。

一方で活動の選択基準は日本のエコロジカル・フットプリントのある地域、企業を通じた市場変革の可能性、WWF ジャパンの関与の必然性、進捗・達成度評価において説明責任を果たせるものなどと明確に設定し、活動内容も組織力を生かせるものに厳選して行う