

2018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

2018.6期 事業計画及び収支予算

【総括】

●2017.6期の概観

■世の中の潮流と WWF の構造改革

① トランプ政権発足後、米国政府が地球温暖化の科学的根拠に疑義を呈し、現実から目をそらそうとするなか、多くの州政府や大手米国企業が毅然とした態度でパリ協定のCO2削減義務を果たす意思を表明し、温暖化対策の緊急性が市民社会にも浸透していることを心強く感じる。一方で再生エネルギーによる発電事業を期待する途上国に対し、経済援助は石炭火力に紐づいたものを行うという日本の姿勢は技術立国としての長期的な国益には寄与しないのではと感じる。

② WWF の構造改革

一部の地域で逆風が吹く中、WWF では活動領域別の組織改編を断行し、外部からも多くの識者・活動家を招き入れて事業目標を刷新した。従来の野生生物保護や温暖化対策、森林・海洋保全に加え、投資対象事業から環境悪化要因を排除するように働きかける部門や、持続可能な食料品の供給を目指す企業や消費活動の変革を狙う部門が新設された。

③ 日本の果たすべき役割と人材育成の強化

このような変化の中で WWF ジャパンでも国際舞台で活躍できる人材の育成を大目標に掲げ、WWF の国際会議への積極的な参加・貢献以外に、国際研修の日本での開催や、加盟 24 か国によるアジア太平洋地域成長戦略会議の議長を拝命するなど、日本のリーダーシップを発揮すべく人材の強化を継続して行く。英語による交渉術・会議運営力養成講座も多くの参加者を得て海外業務推進力の高まりを実感している。

■WWF ジャパンの新体制と業務改革

2017.6期に行った組織変更と業務改革により、事務局内の決裁や承認行為は大半が電子化され、最終決裁に至る所要時間・紙の消費量・処理費用等を大幅に圧縮できた。財源の中核をなす会員維持基盤の整備は想定外の技術的困難に直面したが、自動化に向け 2018.6期も努力を継続する。

また働き方や意識改革に向けた在宅勤務・兼業・オフィス移転に関しては自然保護活動の成果実現と知的生産性向上に寄与するかを熟慮し、中長期的な目的合理性に適うよう施策と導入時期を検討して行く。

●2018.6期の事業計画の要点

次期事業計画策定にあたっては、主に下記の3点を念頭に予算編成を行った。

① 自然保護事業の拡充

財政の健全化に向け収支均衡を実現し一定の収入基盤も拡充できた。中期五か年計画の2年目に当たる来期は本来の自然保護活動とその人材育成に経営資源を傾斜配分する。

② 労働生産性の更なる向上とコンプライアンスの強化

書類の流れを電子化し意思決定は迅速になったが、会議の生産性や既決事項の実行担保、成果創出などの面では更に業務品質を改善する。また重要な案件では責任者と対面での直接意志確認を行うなど、運営上のガバナンスを強化する。

③ 不確定要素への柔軟な対応

計上すべき金額の予測が困難であった9つのプラクティス別活動経費について、また時宜に適えば実施する個人会員獲得大型キャンペーン投資については不用意な枠取りはせず、従来の追加予算承認プロセスに乗せて、収支を見合いながら柔軟に実施して行く。また投資回収が中期にわたる大型投資案件は、特定資産の活用などを視野に運営会議で機関決定し、書面理事会等で審議・承認の上実行して行きたいと考える。

●2018.6期の収支予算の概観

事業活動収入

全収入合計 1,213百万円 前年予算比+14%

(主な内訳)

会費収入	503百万円	前年予算比	+11%
寄付金収入	472百万円	前年予算比	+17%
補助金収入	19百万円	前年予算比	+219%
事業収入(収益事業)	141百万円	前年予算比	+/-0%
繰越金:	58百万円	前年予算比	+28%

※遺贈絵画資産取り崩し:無し

事業活動支出

全支出合計 1,209百万円 前年予算比 +14%

(主な内訳)

事業費支出	1,061百万円	前年予算比	+20%
事業管理費支出	132百万円	前年予算比	-11%
来期繰越金	4百万円	前年予算比	-75%

※詳細は12ページの収支予算書を参照願います

I. 2018.6期 自然保護事業 活動計画

●自然保護活動の全体像

2018.6期は、5年の中期計画の2年目に当たる。前中期計画から取り組んできた優先地域の生態系保全や、日本国内で消費される林産物や水産物の調達を通じた持続可能な利用を促進する取り組みを継続・強化するとともに、国内外の新たな場所での生態系保全や、新たな産品での持続可能な利用にも取り組んでゆく計画である。また、脱炭素社会の実現を目指し、国内政策の目標の引き上げ、企業の先導的な取り組みの拡大、地域での自然エネルギーの拡大を促進していく。

自然保護活動への支出予算規模を、活動費（除く事業諸経費、事業人件費）で2017.6月期の約1億8400万円（予算ベース）から、2018.6期は約3億500万円（予算ベース）へと大幅に拡充する。

前の中期計画実施時には、収支バランスを回復するために、自然保護の活動費も縮減する必要性に迫られ、一時的に縮小していた。しかし、2018.6期にはこの状況を脱し、自然保護の成果を加速・拡大させる予算方針を新たに打ち出した。例えば、優先地域の生態系保全には、これまで一箇所あたり1000万円程度であった支援規模を、標準で1箇所あたり年間2000万円規模に引き上げた。これにより、国内外の優先地域への資金支援を拡充させることが可能になる。また、日本国内での持続可能な林産物・水産物調達や、脱炭素社会に向けた取り組みも強化できる。

自然保護活動事業は、自然保護室は4グループ（森林、海洋水産、気候・エネルギー、国内）と、これにトラフィック（野生生物取引）を加えた5部門で、実施に当たる。

2018.6期は、世界のWWFネットワークでは、統合的な自然保護の取り組み体制が本格的に始動する期に当たる。9つのプラクティス（Practices：自然保護事業部制（森林、海洋、水、野生生物、気候・エネルギー、食料、市場、ガバナンス、ファイナンス））に再編され、リーダーが就任し、それぞれ9つの部門の戦略が9月を目処に決定する。

WWF ジャパンからは、海洋プラクティスのリーダーシップチームに人員を提供するとともに、それぞれのプラクティスとWWF ジャパンとの協働活動の機会がどの程度今後見込めるか、戦略検討会議等に参加し動向を把握していく予定である。

●森林グループ

2018.6期には、アムール・ヘイロン、スマトラ島、ボルネオ島、メコンの森林生態系保全を支援するとともに、木材、紙・パルプ、パーム油、天然ゴムの持続可能な利用の促進に取り組む。

2017.6期にミャンマー、タイ、カンボジアのフィールドを訪問し、WWF ミャンマーを通じた支援を開始した。2018.6期には、ミャンマーへの支援を拡充するとともに、天然ゴ

ムの生産と森林減少のつながりについて、関係する日本企業（タイヤメーカー、自動車メーカー等）向けのセミナーを開催し、持続可能な天然ゴム調達への取り組みを促す。

引き続き取り組むアムール・ヘイロン、スマトラ島、ボルネオ島の各プロジェクトでは、森林グループの担当者が、現地プロジェクトへの支援拡充を活かせる現地活動案件の発掘や開発に努める。

木材の持続可能な調達については、WWF マレーシアと連携し、ボルネオ島マレーシア領での森林モニタリングに着手する。紙・パルプの持続可能な利用については、FSC 森林管理協議会の認証を取得し製品に FSC ラベルの表示を行っている企業と協働し、消費者の FSC 認知向上に取り組む。パーム油への日本企業の取組を加速するため、2017.6 期に開催した RSPO 持続可能なパーム油のための円卓会議のジャパンデー（企業等の参加者 400 名超）に続く企業向けのセミナーを開催し、特に食品企業の持続可能なパーム油調達方針作成を促していく。さらには、2020 年東京オリンピック・パラリンピック大会では、サステナビリティの取組の一環として、大会で使われる製品の調達コードの策定が順次行われているが、パーム油と紙の調達コードの策定するよう働きかける。

●海洋水産グループ

2018.6 期には、黄海（鴨緑江沿岸、長江河口域沿岸）、チリ南部海域、ボルネオ島北カリマンタンの海洋沿岸生態系保全への支援を拡充する。同時に、現地での持続可能な水産物の生産を促進し、日本企業による MSC 海洋管理協議会・ASC 水産養殖管理協議会の認証を取得する水産物の調達を促進する。また、日本国内での持続可能なシーフードに対する企業や一般消費者の認知向上を図るとともに、太平洋マグロの資源管理政策の強化を働きかけ、ブリ等の国内の養殖業による ASC 認証取得を促進し、IUU 違法・無報告・無規制漁業問題への意識向上を図る。

●気候・エネルギーグループ

2018.6 期には、2050 年までに脱炭素社会を実現する道筋を計算根拠を持って明らかにした WWF ジャパンの報告書「脱炭素社会に向けた長期シナリオ 2017」を活用し、パリ協定により日本政府が提出を求められている 2050 年までの「長期戦略」や、エネルギー基本計画への反映を働きかける。

また、企業の先導的な取り組みを促すため、企業の温暖化対策ランキングレポートシリーズを継続して業界ごとに発行し、同業他社との比較の見える化を図る。同時に、国際的な主に企業を対象とした CO2 削減の取り組みを認定する制度である、SBT 科学的根拠に基づいた目標の策定に取り組む企業をサポートし、認定を受ける日本企業の拡大に努める。

前の中期計画から地域の複数の関係者と協働しながら取り組んできた、徳島県鳴門市での自然エネルギー導入を拡大し、同時に地域の生物多様性の保全にも十分に配慮するマップ作成手法の成果を取りまとめて発信し、その普及拡大に取り組む。

●国内グループ

2018.6期には、日本国内の生物多様性を保全するため、南西諸島では、海域でのサンゴ礁保全（喜界島、与論島、石垣島米原海岸、石西礁湖）、陸域での絶滅危惧種の保全（奄美大島・徳之島のアマミノクロウサギ、宮古島のミヤコカナヘビ）に取り組むとともに、あらたに日本の生物多様性の保全に資するプロジェクトとして、水田や水路やため池に生息する絶滅危惧種の魚類の保全と農業との共生を目指した取組を立ち上げる。法律・政策面から日本の絶滅危惧種や外来生物への取り組みを強化するため、種の保存法の改正に伴う政令省令の改正を働きかけるなど、法制度の強化に取り組む。また、エコロジカル・フットプリントの計測を自治体に働きかけ、より広汎な観点からの持続可能な社会づくりを促す。

●トラフィック

2018.6期には、トラフィックは、野生生物取引が持続可能に行われることおよび野生生物犯罪・違法取引をなくすことにつながる活動を行う。昨年開催されたワシントン条約締約国会議の決議や先ごろ改訂が決まった種の保存法の効果的で確実な施行がなされるよう、アジア地域の他のオフィスや野生生物プラクティスと連携し、関係者への働きかけとコミュニケーションを強化する。

具体的には、うなぎをはじめとする水産種においては、世界的に問題になっている IUU に関する調査を引き続き実施する。関心の高い象牙取引については、国内市場の市場調査を実施し、それに基づいた包括的な提言を行う。輸入国・輸出国として日本の関与が大きい爬虫類のペット取引は、継続中の調査結果をまとめ、市民・関係者と具体的な問題解決につながる議論を開始する。コミュニケーションの手法・媒体についても抜本的な見直しを行う予定である。なお、すべての活動において、今期は特に成果の可視化を意識する。

II. 2018.6期 コミュニケーションズ&マーケティング室 活動計画

コミュニケーションズ&マーケティング室では、次の中期目標と重点課題を掲げている。

●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、安定的な財政基盤を構築する。

●2018.6 期の重点課題

前期 2017.6 期では、個人・法人・メディアなど、さまざまなステークホルダーに対して WWF の活動への理解と共感を促しながら、継続的な支援をしていただける仕組みづくりと基盤整備を行った。今期 2018.6 期においては、その受け入れ基盤をもとに、支援の輪を広げるためのアプローチを積極的に取り組む。特に以下 2 点は新しい取り組みとして注力する。

- 次世代リーダー育成のための環境教育の事業化に向けた立ち上げ
- パンダロゴマークの認知普及・啓蒙活動としてのライセンス事業の強化

●2018.6 期の収入目標

- 個人収入： 603,000 千円
(個人会費 463,000 千円、個人寄付 140,000 千円)
- 法人収入： 322,000 千円
(法人寄付 253,000 千円、法人募金 29,000 千円、法人会費 40,000 千円)
- 収益事業収入： 141,000 千円
(物販 110,000 千円、ライセンス 15,000 千円、クレカ 16,000 千円)
- 遺産寄付： 50,000 千円

●2018.6期 活動計画

下記4グループに分け、目標達成に取り組む。

■サポーターリレーショングループ（個人サポーター支援の開拓と維持・拡大）

- 個人サポーターの声に耳を傾け、関心領域に合わせた情報提供を行う
- 個人サポーターの増加に伴う維持業務の負荷をシステム導入により軽減し、効率化を図る
- 効果的な手法を通じて、新規個人サポーターへのアプローチを継続して行う
- 大口支援者の方、遺産・遺贈寄付の方との接点を増やす

■コーポレートパートナーシップグループ（法人支援の開拓と維持・拡大）

- 企業活動の変容を促すパートナー企業へ積極的にアプローチを行い、支援獲得を目指す
- パートナー企業との良好な関係構築を図り、満足度を高め、継続的な支援へとつなげる
- 新規パートナー企業の開拓のため、企業への提案を積極的に行う

■ブランド事業グループ（ライセンス、物販、普及啓発教育）

- パンダショップでの物販事業の業務効率ならびに販売計画を改善し、商品を通じたWWFの活動理解促進を進める
- ライセンス事業を強化し、新規契約につながる積極的なアプローチを図る
- 環境教育・普及啓発として、子どもたちに自然の大切さなどを考える機会と接点を増やす

■メディアグループ（内部と外部のPR・WEBメディアの活用）

- 内部メディア（WEBサイトやSNSなど）をさらに活用し、WWFの活動を最大限魅力的に伝える
- 外部メディアからの取材対応を通じて、活動の正しい理解や資金調達につながる露出を増やす

Ⅲ. 2018.6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ている。

●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

<p>① 新人事制度の定着</p> <p>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。</p>	<p>② 経営戦略の迅速な策定と実行の支援</p> <p>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。</p>	<p>③ 持続可能な働き方の実践</p> <p>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。</p>
<p>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。</p> <ul style="list-style-type: none">- 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		

●2018.6 期の活動計画

- ① 国内外の舞台で社会変革をリードする人材育成、マネジメントスキルの向上を目指した各種研修を進める。その際、研修内容の改善、WWF ネットワークとの連携を重要視する。
- ② 資金調達と自然保護のそれぞれ活動について、活動指標に基づく進捗状況の可視化の試みを継続し、事業管理体制を強化する。
- ③ コンプライアンス強化と決裁権限委譲、各種決裁／承認フローの電子化を並行して進め、業務効率と環境負荷軽減の効果測定に取り組む。

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。	
	2017.6 期末 時点での ベースライン	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 (内容は改善の必要あり)
		専門能力	◎語学運用力、◎PMP 人材育成研修 (WWF インターナショナル)
		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
	2018.6 期 主な活動	KODER	論理的思考、説明力、問題解決、コーチングスキルの習得
		専門能力	語学運用力、マネージメント研修、e-campus オンライン研修
		見識拡大	国内外フィールド視察研修、WWF ネットワーク交流促進
		コンプライアンス	ガバナンス、個人情報管理、安全衛生管理

経 営 指 標 可 視 化 の 取 組	2021.6 期 中期目標	① マネージメント層が、経営指標をもって迅速な経営判断する。 ② 数値によって客観的に実績分析、将来予測が可能となる。 ③ 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。 ④ 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。 ⑤ 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。
	2017.6 期末 時点の ベースライン	○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。(事業戦略 G と C&M 室と連携。) ×自然保護パフォーマンスを計る指標を固めるため、自然保護室と検討を始める。
	2018.6 期 主な活動	① マネージメント層:経営判断の一助となる経営指標ダッシュボードが完成する。 ② 資金調達:施策ごとに KPI を設定して、計画および実行状況を可視化・共有化し、企画管理室が第3者として監査(M&E)を行う。 ③ 自然保護:活動の短期、中期、長期ゴール目標とその進捗や実績をリンクさせて、活動成果をわかりやすく可視化・共有化する。

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が短縮、問い合わせ件数や資料を探す時間減 ③ 勤務形態を見直し、時間・場所の制約が少ない労働環境が設定
	2017.6 期末 時点での ベースライン	◎簡易な決裁書の電子化導入 ◎クラウド型の経費精算システム導入 ○フォト DB 等の BOX 移行 ○在宅勤務の一部導入 ×電話環境改善検討 △フリーアドレスの試験導入 ◎ホットスポットの荷物軽減
	2018.6 期 主な活動	① 働き方、働く場所の改革に寄与するオフィス移転計画立案と局内合意形成 ② 決裁・承認ワークフローのさらなる促進と業務効率/環境負荷軽減効果の定量評価

●全局横断の活動計画

横浜市連携プロジェクト 子どもへの普及教育による持続可能なまちづくりをめざす。来期は教育委員会との連携を強化し、国内外の学校間交流を含む教育プログラムなど、さまざまな方法でワンプラネットライフスタイルを一つの地域に集中して普及し、アクションにつなげてゆく。

事業戦略グループ 兼務メンバーを刷新し、社会全体の変化を大局的にとらえ産業界全体を俯瞰し、中長期戦略策定に資する調査・検討・提案を行う。