

2021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

2021.6期 新執行部への移行と新組織・体制

● 新執行部への移行について：

筒井隆司

WWF ジャパンでは常に活力ある運営を心掛け、有為な人材を育てながら事業目標の達成に邁進してきた。WWF ジャパンでは5年ごとに「中期5ヵ年事業計画」を策定し、これを年度ごとの事業計画に落とし込んで実施している。次期5ヵ年計画の策定に当たってはこれを2021年から2026年まで牽引するリーダー達でチームを組成し、来年6月の理事会での承認を得て執行することが望ましいと考えた。そこで代表理事のお二人に執行部の世代交代を申し入れ、同意を頂き今回の移行提案に至っている。

5年半前の着任時は誰もが「室間連携」の重要性を唱えるものの室ごとにサイロが形成され、経営の規律（特に財務・人事面など）が緩んでいると分析した。改善に向けての挑戦は現在も進行中であるが、これを担うリーダー群が育ったことを嬉しく思う。

Civil Society Organization=「社会を良い方向に変える団体」と信じて入局し、事業活動を通じて「モノ作り」から「事興し」へ、「量的拡大」から「質的拡充」への価値観の遷移を体験できたことは大きな収穫であると感謝している。

平成から令和への移行にあたり、本来日本が国際環境分野で果たすべき国際貢献は何かを考え続けてきた。その中でAPGS（アジア太平洋成長戦略会議）議長に推挙され、WWF Network Executive Team（グローバル運営委員会）に選出されことで次世代の日本人職員にも可能性を示せたとすれば無上の喜びである。

個人的には「Make yourself successfully redundant（優秀な後任を育て職に固執しない）」を信念としているので、今回も7月1日より世代交代を実現したい。

新型コロナウイルスと共生する新たな社会の中で国際環境問題は健康や経済に直接影響を与える重要な課題として再認識された。WWF ジャパンでも持続的な経営を実践し、野心的な目標に向かって挑戦を続けて頂きたい。

ビジネス界から転身した事務局長としては至らぬ点多かったと思うが、温かく見守り御指導頂いた理事・評議員・監事の皆さま、また困難な状況でも前向きに努力してくれた仲間に関心より感謝申し上げます。「The chain is as strong as its weakest link」の言葉通り、一丸となって事業に取り組んで頂くことを祈念致します。

● 新組織体制の目的と構想について

（東梅シニア・ダイレクターより当日資料を投影して説明）

2020.6期 事業計画及び収支予算

【総括】

● 2020.6期を振り返って

本年度はWWFネットワーク全体を見ても、自然保護活動やオフィス管理の品質担保と経営ガバナンスの向上に取り組んだ年である。昨年3月の外部メディアからの指摘を受け、WWFインターナショナルは第3者委員会を立ち上げて事業活動の現地調査を開始した。ところが過去の事実関係を正確に把握するのは想像を絶する困難を伴い、その報告書の発行は本年後半にまでずれこむと予想される。現場での当事者間の主張が複雑に絡み合う中で、WWFでは疑義の再発防止に全力を注ぐべく人権・社会規範作りとその普及に着手した。

本年度はWWFジャパンにとっても2つの観点で世界から注目される年であった。

- 1、アジア太平洋地域全体で違法野生生物市場閉鎖に向けた協働事業を日本が主導
- 2、アマゾンや豪州での森林火災被害の救済に機動力を発揮し大型支援を実現

前半は自然保護活動、新規個人会員獲得、ITインフラの再構築など様々な面で着実に成果を上げてきたものの、1月後半からは新型コロナ・ウィルスの感染拡大に際し、職員や関係者の感染防止を最優先して国内外の出張の禁止、イベントや会議の中止、在宅勤務への移行など、パンデミック抑止に積極的に動いた。その結果、当初の事業目標の達成には及ばない点が散見される。

この度のパンデミックに至る感染拡大は、野生生物と人類の関わり方に留まらず、緊急医療体制の在り方、人口密度が高い首都圏での働き方、グローバル・サプライチェーンに対する過度の依存による国際競争力と脆弱性、政府と地方自治体の間の責任と権限など、非常に多くの社会システムを抜本的に見直す必要があることが露呈された。

WWFでは全世界に於いて「New Deal For Nature And People (人と自然の新たな関係性)」を提議し、生物多様性や気候温暖化が広く人類にもたらす影響に対し、市民が自分事として積極的に関与出来るよう働きかけて行く。

● 2021.6期の事業計画で目指すもの

このような中、現行の中期五か年計画の最終年にあたる2021年6期は、中期計画の目標に少しでも迫れるよう、機動力と実効性を高めた活動を展開すべく、主に下記の3点を念頭に活動方針の確認と予算編成を行った。

① 事業予算の策定方針

WWF ジャパンでは過去3年間、事業収入が事業支出を上回り内部留保が進んだ結果、内閣府からは収支相償を実現するように強く求められ2020.6期は内部留保の増加分解消に向けて敢えて赤字予算を組み、積極的に活動投資を行ってきた。次年度は収入減少が懸念される中、収支均衡・身の丈予算を心掛け、予算を超える収入が確定した際に機動的に追加支出を認め、待機していた活動に資金が回せるよう柔軟に運用して行く。この機動的な資金割り当てを実現する為に、毎月開催される「財務リスク・マネジメント会議」では収入と支出の両面を注視し、インパクトの高い活動には優先的に資金を充当してゆく。

② 職員のグローバル・コンピテンスの強化

WWF ジャパンでは引き続き職員がグローバルに活動出来るよう、人財化促進を行う。英語での業務に対しても抵抗を感じないよう、現在2名いる外国籍職員を3名に増やし、局内の規則等も英文化して言葉の壁を引き下げながら国際NGOで勤務する自覚と責任を求めて行く。更にこれに資する優秀な職員の獲得や役職・成果に連動した報酬制度を見直し長年温存されてきた年齢偏重の人事制度の改正に踏み切る。

③ グローバル・ネットワークにおける貢献

国際環境NGOとして他団体と差別化すべく、WWF ジャパンでは他国のオフィスとの連携を強化することで一国では成し得ない大きなインパクトを求めて行きたい。GPSNR（天然ゴムの持続可能な調達を実現する為の国際プラットフォーム）の活動推進やインドネシア、ロシア、チリ、ミャンマー、地中海などでの共同事業は引き続き参画し、コロナ・パンデミックによる活動への影響を最小限に抑えるため資金的・人的・技術的貢献を継続する。

●2021.6期の収支予算の概観

事業活動収入

(主な内訳)

個人会費収入	379 百万円	前年予算比	-14%
個人寄付金収入	20 百万円	前年予算比	-80%
法人寄付金収入	241 百万円	前年予算比	-39%
法人会費収入	40 百万円	前年予算比	-5%
募金収入	21 百万円	前年予算比	-25%
補助金収入他	103 百万円	前年予算比	-54%
事業収入(収益事業)	146 百万円	前年予算比	-13%
総収入	950 百万円	前年予算比	-41%

事業活動支出

(主な内訳)

活動費支出	552 百万円	前年予算比	-48%
諸経費支出	97 百万円	前年予算比	+0%
本部拠出金	98 百万円	前年予算比	+24%
人件費	520 百万円	前年予算比	-7%
全支出合計	1,267 百万円	前年予算比	-30%

事業収支差額 -317 百万円 (特定資産準備金からの取り崩しを適用)

※詳細は別添の収支予算書を参照願います

I. 2021.6期 自然保護事業 活動計画

● 1：自然保護活動の全体像

- ・ 中期計画最終年にあたる 2021.6 期の取り組みについて
- ・ 新・中期計画の開始に向けた 1 年としての 2021.6 期の取り組みと組織改編

● 2：各グループ 2021.6 月期の活動目標と計画の概要

- 1) 気候変動・エネルギーグループ
- 2) 森林グループ
- 3) 海洋水産グループ
- 4) 野生生物グループ
- 5) 国内グループ

● 3：新設グループの活動概要

- イ) 淡水グループ
 - ロ) 教育グループ
 - ハ) 助成金グループ
-

● 1：自然保護活動の全体像

中期計画最終年にあたる 2021.6 期の取り組みについて

WWF ジャパンでは、国内外の環境保全と持続可能な社会づくりの動向を見据えながら、5 か年の中期計画（2017 年 7 月～2021 年 6 月）を 5 つのグループごとに立案し、その目標達成のため、複数年度に渡り、自然保護活動を展開してきた。2021.6 期の自然保護事業は、この中期計画の最終年に当たる。

この中期計画は、WWF ネットワークの国際的な自然保護戦略の動向をふまえ、日本の自然保護団体として果たすべき責任を考慮し立案したもので、WWF ジャパンでは、

1. 気候変動 2. 森林 3. 海洋水産 4. 野生生物 5. 国内自然保護の 5 つのグループを設置し、活動に取り組んできた。

この 5 つの重点分野における取り組み、日本が国内外の自然資源の利用や消費を通じて、世界各地の環境問題や生物多様性の消失に深く関わっている問題を解決することを目指したもので、特にその影響が大きいと考えられる地域を優先し、保全の対象としている。

現・中期計画 活動対象分野（2017年7月～2021年6月）

1) 気候・エネルギー分野

- 地球温暖化に大きな影響を与えている日本の温室効果ガス排出削減と、再生可能エネルギー拡大への取り組みを継続強化する。

2) 森林保全分野

- 日本の消費に起因した森林生態系への環境負荷が大きい、木材、紙、パーム油への取り組みを継続強化し、前の5か年では取り組んでいなかった新たな林産品（天然ゴムなど）に取り組みを拡げる。
- 日本の林産物消費と関わりが深い、極東ロシア、ボルネオ、スマトラ、メコン川流域を優先地域とし、現地での森林生態系保全活動を支援する。

3) 海洋保全分野

- 海洋生態系への日本の環境負荷が大きい、天然の水産物（マグロ類など）と養殖水産物（養殖サケ類など）国際認証取得を目指した改善プロジェクト、の実施と、企業や政府に働きかけ持続可能な水産物の調達の拡大とIUU（違法・未報告・未規制）漁業の撲滅を働きかける。
- 日本の水産物消費と関わりが深い、黄海、チリ南部海域、コーラルトライアングルと呼ばれるサンゴ礁海域（インドネシア、マレーシアなど）を優先地域とし、現地での海洋沿岸生態系保全活動を支援する。
- プラスチックによる海洋汚染をはじめとする世界の環境問題に、日本は輸出や熱回収（焼却）処理を前提に、国内のリサイクル能力を大幅に上回りプラスチックを大量生産・大量廃棄することで関わっている。またプラスチック製漁具の海洋流出も深刻であり、これらの改善に向け、政府や企業、漁業者への働きかけを行なう。

4) 野生生物取引分野

- 日本による取引圧力が大きい野生生物（希少ペットとして需要が高い爬虫類・哺乳類など）への取り組みを継続・強化する。

5) 国内の自然保護分野

- 日本にある重要保護地域である南西諸島の生態系・生物多様性の保全と、人との軋轢が問題となっている野生生物との共存など日本の生態系・生物多様性の保全活動を行なう。

新・中期計画の開始に向けた1年としての2021.6期の取り組みと組織改編

一方で、この2021.6期は、新しい中期計画（2021年7月～2025年6月）の実施に向けた準備期間としての1年としても、重要なステップとなる。

そのため、2020.6期に着手した新・中期計画の基本方針、事業原案の策定をふまえ、その実現に向けたグループの再編を実施。次の5か年に向けて、必要な事業の継続はもちろん、新規プロジェクトの開発、新型コロナウイルスの感染症や大規模森林火災のような緊急対応が求められる取り組みへの対応を意識した体制と計画の策定を進めてゆく。

具体的には、保全プロジェクトの優先度の判断や、より迅速な意思決定と行動を促進するため、これまで1部門であった自然保護室を3室に分割し、再編した計8つのグループにて事業を推進する。また、新たなグループとして、白保、および環境教育、淡水生態系、助成金の4つを自然保護活動の一環と位置付けて加え、従来の、気候・エネルギー、海洋水産、森林、野生生物と併せ、事業管理と実施を担う。

国内自然保護グループについては、日本国内というエリアでの取りまとめよりも、上記の各グループのテーマに即した推進を目指すべきと判断し、グループを解体。上記の8グループの適所に再編し、当初の計画通り各事業活動を遂行する。

なお、本資料においては、現時点で、新年度に向けた体制と事業再編が未完了であることを受け、前年度のグループ体制を基本とした、事業計画の内容を記述する。

● 2 : 各グループ 2021.6月期の活動目標と計画の概要

自然保護活動の全体計画である、コンサベーションプラン2021.6期の具体的な内容を紹介し、今後の年次計画報告の際に参照できるようにするため、重点分野、および各分野の計画概要を、以下に示す。

1) 気候変動・エネルギーグループ 活動計画

気候変動・エネルギーグループは、4つの主要な分野において活動を展開している。この分野は主に、働きかける対象に応じて分かれており、それぞれの主体への要望、協働を通じ、総合的な地球温暖化の防止を促進する狙いで行なわれている。

主要分野と中期計画（2021年まで）で目指している主な目標：

国連会議での活動（国際アドボカシー）

（目標）パリ協定の実施に向けて、世界が前進していること。

日本国内での活動（国内アドボカシー）

（目標）日本政府が脱炭素社会に向けて必要な政策を採用し、実施していること

企業との協働

（目標）日本企業が、中長期の視野でCO2排出量の大幅削減を実施していること。

地域における協働（地方自治体との協働）

（目標）日本の地域において、自然に配慮した再生可能エネルギーが普及、拡大している。

【2021.6期 活動計画ハイライト】

「パリ協定」の実現と、ポスト・コロナの未来を見据えた取り組み

新型コロナウイルスの感染拡大が、世界的に深刻な影響を及ぼしているが、深刻化する「気候危機」への対応を止めるわけにはいかない。WWFは引き続き各国政府に対し、「パリ協定」の下で掲げられている、国別の温室効果ガスの排出削減目標および温暖化対策の強化を訴える活動に重点を置き、5年間の中期計画最後の1年の取り組みを完遂する。

日本国内においては、気候変動イニシアティブ（JCI）事務局の1団体として、企業・自治体等の「非国家アクター」からの提言活動をさらに活発化させ、日本政府が目標強化に踏み切れる土台を作っていく。その一環として2020年も「気候変動アクション日本サミット」の開催を予定している。

また、WWFジャパンが、2014年から実施してきた「企業の温暖化対策ランキング」を刷新し、自動車・鉄鋼産業への排出削減を働きかけるほか、今後議論が活発化することが予想されている、日本のエネルギー基本計画について、研究をベースにした積極的な政策提言を行なう。

国際的には、国連の気候変動会議（COP）の開催が、新型コロナウイルスの影響によって延期されることが決まった。今後の情勢と、国際協力による取り組みの行方は不透明な状況にあるが、WWFのグローバル・チームの知見も活用しながら、ポスト・コロナのあるべき復興の姿「グリーン・リカバリー」についても、国際的議論を国内に導入する連続セミナー等を計画している。

2) 森林グループ 活動計画

森林グループは、主に4つの主要なエリアにおいて森林生態系の保全活動に取り組んでいる。これらのフィールドは多くでは、日本で消費されるパーム油や天然ゴム、紙や木材の生産によって保全価値の高い森林生態系が損なわれており、日本としてもその責任が問われている。WWF ジャパンでは、各原産国と消費国を結んだ視点での取り組みを展開している。

主要エリアと中期計画（2021年まで）で目指している主な目標：

ボルネオ島の森林保全

（目標）特に日本の消費に由来する、ボルネオの森林減少と生態系破壊を食い止める。

スマトラ島の森林保全

（目標）特に日本の消費に由来する、スマトラの森林減少と生態系破壊を食い止める。

メコン川流域（インドシナ半島）の森林保全

（目標）特に日本の消費に由来する、メコン流域の森林減少と生態系破壊を食い止める。

極東ロシアの森林の保全

（目標）日本のアムール森林への圧力を減少させ、現地の森林保全に貢献する。

【2021.6 期 活動計画ハイライト】

極東ロシアの森のシンボル・トラ ～2022年までに個体数倍増の目標達成をめざす

今も豊かな自然がのこる一方、近年の開発や違法行為によって危機が指摘されている、極東ロシアの森林。その自然を象徴するのが、生態系の頂点に立ち、絶滅の危機にあるトラである。

2010年の寅年、世界トラ・サミットが開催され、トラが生息する国々の首脳が集まり、保全に向けた合意を交わした。そしてこの時、次の寅年（2022年）までに、世界の野生のトラの個体数を、2倍にするという保全目標を掲げ、「サンクトペテルブルグ宣言」を採択した。この目標を達成するために、各国は現在の個体数と生息環境における上限個体数を考慮し、それぞれ1.5倍～2倍程度の目標を掲げている。

それから10年が経過し、目標年まであと2年となった2020年～2021年の冬、極東ロシアではシベリアトラ（アムールトラ。トラの亜種の一つ）の、大規模な総個体数調査が予定されている。この調査は、トラの保護活動の一環として、10年に一度、WWFの技術的・財政的な協力により行なわれてきたもの。ロシアはトラの生息環境の北限にあたる

ことから、生息可能な森林面積や草食動物の個体数などを基に 2005 年の 360 頭（成獣のみ）から、2022 年には 500 頭までその数を回復することを目標としている。

これまで極東ロシアでは、新たな国立公園の設立や違法伐採・密猟の取り締まり強化といった WWF による支援活動が奏功。近年は、シベリアトラも回復傾向が認められ、2015 年には成獣の個体数が 430 頭まで増加していることが確認された。これはこれまでの取り組みの成果の現れであり、今後も着実に活動を継続することで 500 頭という目標の確実な実現を図りたい。

トラの生きられる豊かな森の保全活動の成果の一環として、長年この取り組みを支援してきた WWF ジャパンとしても、WWF ロシアへの支援を継続しつつ、2020 年冬の調査結果に注目している。

3) 海洋水産グループ 活動計画

海洋水産グループは、海洋保全にかかわる国際ガバナンス向上、海洋生態系の保全、そして持続可能な水産業の推進という大きく 3 つの分野について取り組みを行なっている。こうした取り組みの中には、日本が水産物の消費を通じて影響を及ぼしている、海外の海洋、沿岸域の環境保全活動が含まれる。また、近年国際的な問題として注目される海洋プラスチック問題も、重要分野一つと位置付け、活動している。

主要分野と中期計画（2021 年まで）で目指している主な目標：

海洋保全にかかわるガバナンス向上活動

（目標）実効性のある IUU 対策が日本で確立されている。

（目標）日本のインパクトの高い地域でのマグロ管理。

海洋沿岸生態系の保全

（目標）日本の消費がかかわる水産資源の持続可能な生産の確立と、海洋生態系の保全。

持続可能な水産業の推進

（目標）ASC 認証が主要水産物で普及し、主要な企業が水産物の調達方針を採択する。

海洋プラスチック問題への対応

（目標）日本における海洋プラスチック対策の進展。

【2021.6 期 活動計画ハイライト】

MSC・ASC 認証では解決が困難な水産業の問題改善に着手

WWFではこれまで、MSCやASCの「持続可能」な漁業・養殖業の国際認証を活用した海洋保全活動に取り組んできた。しかし、国や地域によっては、認証制度だけでは解決の難しい環境的、社会的な問題も生じており、その解決にも動き出している。

たとえば日本が多くのサケ（サーモン）を輸入している南米チリでは、サーモン養殖に伴う地域社会問題が発生。同じくエビを輸入しているインドネシアでも、養殖に使う稚エビを産ませる親エビ（天然エビ）の無計画な漁獲が起きている。いずれも認証取得だけでは解決が難しいため、現在各国のWWFオフィスと協働し、認証制度のみに頼らない、漁業・養殖業の改善プロジェクトを進めている。

また、2018年に開始した海洋プラスチック対策プロジェクトでは、政策提言や企業への働きかけに加え、新たに海域で発生するプラスチックごみの抑制プロジェクトに着手する。世界一ごみが密集する海域の太平洋ごみベルトでは、廃棄されたプラスチック製漁具によるごみだけで、全体の46%を占めるが、これらは、多くの海洋生物を絡めとって死に至らしめる「ゴーストフィッシング」の原因となっている。

2021.6期には、こうした海洋問題の深刻さを示しつつ、日本で持続可能な水産物の消費をさらに促進するため、身近な水産物の持続可能性に関するガイドブックを制作。企業従業員への研修や消費者への普及・広報活動などを通じて、消費行動の変革を促してゆく。

4) 野生生物グループ 活動計画

WWFジャパンの野生生物取引調査部門であるトラフィックでは、野生生物の違法な取引の撲滅に向けた、調査を中心に活動を行ってきた。近年は特に、国際的にも注目されている日本の象牙市場の動き、またペットとして人気のあるカワウソや爬虫類などの野生動物の取引について取り組みを展開している。2020.6期には、従来注力してきた違法取引問題に加え、その大本として問題になっている生息現場での密猟への取り組みなども強化していくため、「野生生物グループ」として組織を再編。2022.6期以降の次期中期計画に向けた体制を整えている。

主要分野と中期計画（2021年まで）で目指している主な目標：

象牙に関する取り組み

（目標）中国向けの象牙の違法輸出が大幅に減っている

ペット取引に関連した取り組み

（目標）日本のペット業界で、取引のトレーサビリティ（追跡可能性）や、合法性の確認を当然に行なう実例が登場している

企業との協働

（目標）e コマース、旅行、輸送業界で違法取引対策が進んでいる。

国内での法執行の支援

（目標）法律で取引が規制されている種（ペット需要のあるトカゲやカメ類、カワウソ類。象牙製品など）が適切に管理されている

ワシントン条約アドボカシー

（目標）日本が国内象牙行動計画（NIAP）に参加し、象牙の適切な管理が行なわれる。

（目標）ウナギや、トカゲモドキ類の爬虫類ほか、南西諸島の固有種を含む日本の希少種が、条約の附属書に掲載される。

【2021.6 期 活動計画ハイライト】

感染症をもたらすリスクもはらんだ野生生物違法取引の撲滅に向けて

新型コロナウイルス感染症が、人類の健康と経済に大きな損害をもたらす中、野生生物取引が「動物由来感染症」をもたらすリスクに注目が集まっている。WWFではこの新型コロナウイルスの問題が表面化した直後から、人と自然、動物の健康をひとつとして捉える「ワンヘルス（One Health）」アプローチを軸とした取り組みを展開。2021.6 期は緊急的に、国内外での政策提言、世論形成、特に危険性の高い野生生物の取引市場の撲滅を求める活動を強化する。

特に、WWF ジャパンが長年取り組んでいる問題であり、感染症のリスクが考えられる日本でのエキゾチックペットの取引については、国内法制度の抜本的見直しを迫る予定。また同時に、国内で密猟や違法取引の対象となっている、南西諸島をはじめとした日本の希少種を保全する、新たなフィールドプロジェクトについても、さまざまなステークホルダーと連携して立案する。

この他の違法取引問題については、世界有数の象牙の国内市場を持つ日本が、「違法輸出」という形で、国際的な象牙の違法取引に関与していることを調査を通じて指摘。日本政府に対し、ワシントン条約が勧告する「市場閉鎖」に向け政策の舵を切るよう強く働きかけてきた。ワシントン条約をはじめとする国際的な世論、圧力の高まりや、国内オンライン業界や東京都の先行した取り組みを最大限活かすことで、政府の動きを後押しすべく、最新動向の調査に基づくアドボカシーに注力する。

5) 国内グループ 活動計画

国内グループでは、日本国内の自然保護を促進するため、主に次の4つのプロジェクトを柱に取り組みを行ってきた。1) 長年WWF ジャパンが取り組み世界的にもその重要性が認められている南西諸島の環境保全 2) 水田生態系の保全を目指した取り組み 3) 日本の生物多様性保全にかかわる国内法の改正や政策提言 4) 日本の消費を通じた環境への負荷（エコロジカル・フットプリント）を低減させる取り組み。さらに、国内における自然保護上の緊急問題についても提言活動を実施。国内の貴重な自然の保護を目指してきた。

2021.6期は2022年以降の次期中期計画を見据え、このグループを分割し、各活動の目指すところの目的に即した形で、各プロジェクトを継続・完遂する。

主要分野と中期計画（2021年まで）で目指している主な目標：

南西諸島の生物多様性の保全

（目標）南西諸島の固有種（アマミノクロウサギおよびミヤコカナヘビ）の保全。

（目標）地域が主体となった石垣島・白保のサンゴ保全モデルが継続して実施され、また他の地域に普及している。

（目標）石西礁湖保全のための認定制度の設立

水田生態系の保全

（目標）調査結果に基づき、優先的に保全すべきエリアを選定。

（目標）これを基に、九州北部の水田地帯で農業と生態系の共生保全モデルを確立する。

日本の自然保護にかかわる法制度の改善

（目標）「種の保存法」で指定する希少野生動植物種を新たに提案し、それが指定される。

ワンプラネット・ライフスタイル（消費による環境負荷の削減）

（目標）国内の自治体の政策において、エコロジカル・フットプリント（環境への負荷）を、地球1個分の生産力内に抑える、という概念が採用され事業に反映される。

緊急案件への対応

（目標）国内の重要かつ緊急な生物多様性の保全に貢献する。

【2021.6 期 活動計画ハイライト】

国際的な価値を誇る日本の生物多様性保全のために

今中期計画の柱として取り組んできた、日本の原風景の一つ「水田」の景観と、その生物多様性の保全。そして、WWF ジャパンにとってのライフワークであり、国際的にもその自然の豊かさ、多様さが評価されている、南西諸島の自然。中期計画の最後の1年にあたる2021.6期も、引き続きその保全に注力する。

しかし、新型コロナウイルスの影響により、これまで担当スタッフが直接、現地の方々に働きかける方法での活動は著しく制限され、困難となった。水田の保全プロジェクトについては、当初、九州北部での農業改善プロジェクトを進める予定であったが、現場での活動予定を変更。代わりに、自然や生きものに配慮した米の利用促進を通じて、現地の取り組みを支援するため、外食産業などの企業に対し、コメの原料調達を働きかける取り組みを進める。また、奄美、石垣、喜界、与論、宮古といった南西諸島の島々で、地域の関係者との協力のもと、外来生物対策やサンゴ礁の保全、希少種の保護、さらに観光による環境への影響などについて行なってきた取り組みについても、現地の方々との直接の接触を、極力避けた形での実施を志向する。

この他、日本の自然保護の根幹をなす取り組みの一つとして、環境行政の改善、促進を求める政策提言や国会議員への情報提供、さらにワンプラネット・ライフスタイルの呼びかけを通じた企業への働きかけにも引き続き力を入れていく。

● 3 : 新設グループの活動概要

次期中期計画（2021年7月～2025年6月）の実施に向け、2021.6期はじめに行なった組織改編に伴い、各活動の成果を最大化させるため、以下のグループを新設する。これらのグループは、近年の国際的な環境問題の傾向、およびWWFネットワークの主要活動テーマと、優先的な取り組みの方針を踏まえ、今後5か年の活動を推進するため設置するものである。

なお、各活動および人員配置等は2020年5月時点で検討中。

イ) 淡水グループ

淡水グループは、近年世界的に淡水資源の不足と、その母体となる河川や湖沼、湿地といった自然環境の悪化に取り組む活動を主眼とする。

現在、日本で消費される農産物や工業製品の生産に伴い、海外では過剰な水利用や排水による汚染が問題となっている。また、日本の開発金融を通じたインフラ整備などにより、同じく水資源や淡水生態系が損なわれており、その責任が問われている。

その手始めとして、WWF ジャパンでは 2020.6 期より、次期中期計画の検討と並行して、日本の繊維商社との協働を推進。2021.6 期には日本の消費を支える繊維生産が影響を及ぼしている中国の長江流域で、WWF 中国とも協力した水保全活動を開始する。

ロ) 教育グループ

教育を通じた環境や自然への理解と、人の行動の変容が、国際的な環境問題の解決には欠かせないことを鑑み、これまで C&M 室事業の一環としてきた環境教育を、2021.6 期からは自然保護活動の一環として位置づけ、実施する。

従来の取り組みを外部団体で展開出来るようアーカイブ化しつつ、主に注力してきた小学生から、ユースの世代に対象を広げる。特に、自然保護活動の各分野において、どのような人材の育成が活動の促進・成果に貢献するのかを検討し、そうした人材の輩出と活用を通じた、活動の拡大と躍進を目指す。

ハ) 助成金グループ

各種の保全活動計画の推進と、そのための活動資金のニーズを一致させ、より規模の大きな外部ファンドの支援を獲得する専門の部署として、2021.6 期より、C&M 室より自然保護部門に移設する。

より、保全プロジェクトの現場に近い視点で、その取り組みや意義を把握し、外部助成金に企画の立案・提案を行なうことを目指す。

とりわけ、国際開発金融機関においては、新型コロナウイルス感染症パンデミックに対し、開発途上国を支援する緊急支援パッケージ等を提供していることから、WWF ジャパンとしても、このグループの取り組みを通じ、WWF 香港や WWF International と協調した「ワンヘルス」の視点を踏まえた、新規の活動資金の調達を目指していく。

II. 2021.6期 ファンドレイジング室/ブランドコミュニケーション室

活動計画

コミュニケーションズ&マーケティング室は、2021.6期よりファンドレイジング室とブランドコミュニケーション室に機能を分け目標を明確化することで、2021.6期末までの中期計画目標であるWWFの保護活動の価値の理解促進と安定的な財政基盤構築をさらに推進する。また中期計画目標として2021.6期に掲げていた事業規模20億円の達成は、新型コロナ影響下における収入規模の縮小により一時的に見直し、早期回復を目指すものとする。

●2021.6期の重点課題

中期計画目標達成に向け、2017.6期より4か年かけ、特に個人・法人の支援基盤の構築を推進してきた。さらに、大口・遺贈支援の拡大、森林火災などの緊急支援受け入れ、助成金・補助金による支援連携、物販体制の見直し、ライセンス事業の推進など、安定的な財政基盤構築に努めた。一方、2020.6期後半より新型コロナ影響下における経済状況の変化により2021.6期は一時的に収入規模が下がるものと予測している。重点課題は、資金調達の維持回復と、情報発信体制の整備の2点である。資金調達は、新設されたファンドレイジング室のもと、新規の個人支援拡大、法人企業の大口径支援開拓に重きを置き、保全事業活動の継続拡大に寄与していく。また、情報発信体制は、ブランドコミュニケーション室を中心に、活動成果に留まらず、時流・時節に適った迅速な発信を行い、意識変容・行動変容を組み込み、体制を強化する。

●2021.6期の主な各収入目標

- 個人収入：399,000千円（前期予算比62%、今期見込比61%）
- 法人収入：306,148千円（前期予算比65%、今期見込比73%）
- 収益事業収入：145,937千円（前期予算比88%、今期見込比108%）
- 助成金補助金：74,207千円（前期予算比37%、今期見込比91%）

●2021.6期 活動計画

下記の各室各グループでの施策実行により、重点課題への取り組みを進め、当初予定している収入目標を超えるよう回復を目指す。

<ファンドレイジング室>

■個人ファンドレイジンググループ

- 新規個人会員、個人寄付の拡大のためのデジタルを中心としたプロモーションの継続実施へ。前期まで取り組んできたWEB、SNSメディアでの効果的な発信を、指標管理と詳細分析とともに推進する。
- 大口支援、遺産・遺贈寄付は専任担当者を置き、サポーター個人々人のご要望に合わせた形でより丁寧な対応フローの確立や、支援メニューの拡充を図る。
- 物販事業では新商品開発を強化し、告知と受付方法を見直し、新しいサポーターを増やす一助となれるようグループ内でも連携を進める。

■サポーターリレーショングループ

- 会員システムの最適化やオペレーションの見直し、アウトソーシングの検討などにより、会員窓口業務の精度の向上と効率化を図り、業務拡張性の高い体制を構築する。
- WEB サイトの入会・寄付フォームの改善、コンビニ決済・インターネットバンキング決済の検討と導入、会員からの問い合わせフォームの管理ツールの導入などにより、サービス向上を推進する。
- 新システムに呼応した分析ツールを導入し、サポーターの顧客満足度を向上するための施策を実施し、退会率の削減や長期的な視点での支援額の拡大に貢献する。
- 個人ファンドレイジンググループやブランドコミュニケーション室、自然保護室と密に連携しながら、円滑に新規サポーターの獲得や保全活動を支援する。

■コーポレートパートナーシップグループ

- 新型コロナの影響による経済の急激な冷え込みの中、既存大口支援先の維持を図りつつ、コロナ後ならではの見込顧客を戦略的に選定し、大口顧客のさらなる獲得を目指すことで、大口顧客の拡大を推進する。ただしグローバルガイドラインに基づき企業側の環境負荷削減施策に改善や進展が見込めないものについては引き続き厳しく対応する。
- リスクの低い企業からの資金や、ポイント寄付等の強化により、限られた人的資源を活用し効率的に支援金獲得を推進することで、環境保全活動へ寄与する。
- ライセンス事業を当グループに取り組むことにより、ライセンスと寄付・募金の併売を通じて、マーケティングパートナーシップとライセンスの複合的な支援プログラムを構築することで一支援先からの支援金額向上を狙うとともに、支援先との重層的な関係性を推進する。

<ブランドコミュニケーション室>

■ ソーシャルモービライゼーショングループ

- WWF ジャパンにおけるコミュニケーション全般の戦略作り、年間スケジュールを整備し、実行管理を行う。
- WWF ネットワークが持つ情報コンテンツを最大限活用し、ターゲットが求める形で伝えるよう工夫し、意識変容・行動変容を促す仕組みづくりを進める。
- 数ある訴求テーマの中から、時機に適った局横断的なキャンペーンを計画し、推進する。さらに資金調達へとつながるよう施策づくりを試行する。

■ メディアグループ

- WWF の活動成果や主張を迅速に発信。増加傾向にあるメディアの情報量に埋もれずに、とくにメディアが求めるニュースやその先にいる一般の方々が共感できる内容にまとめ、最新のメディア分析とともに適切なメディア選定を行う。
- メディアとの良好な関係構築を保つことは勿論、とくに SNS を中心にブランドリスクとなるようなレピュテーションの監視や管理を徹底する。
- WEB サイト、SNS での情報配信は、SEO（検索エンジン最適化）や動画配信施策は引き続き強化する。

Ⅲ. 2021.6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

① 新人事制度の着実な導入と世界規模で活動貢献できる人材、リーダー育成

職員の成長と相互啓発を促す制度、組織文化の浸透を目的に、運用・改善を重ね定着を目指す。

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と向上心を持ち、
- 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、
- あたたく楽しくチームワークを促進する職場環境と風土の醸成

●2021.6期の活動計画

- ①昨年度に準備を進めた給与体系を業務の難易度・貢献度を基準とした報酬体系への移行の完全定着に向けて、課題解決を推進する。評価連動による昇給をにらみ、評価者であるマネジメントの育成を図りながら評価制度を実施。運用と併行しながら、人材育成に寄与すべく、洗練された制度へのブラッシュアップを図る。また、この制度の改革がコンサベーションインパクトの創出に寄与しているかをレビュー、改善する仕組みも運用に織り込んでいく。
- ②自然保護活動の背景、目標、活動内容、進捗を把握できるよう作成した「進捗確認シート」および「ファクトブック」を運用、定着させる。また次期中期プロジェクト検討においては、コンセプトシートを作成する際に、成果の測り方の視点を十分に組み込んでプロジェクトの設計をできるよう支援していく。
- ③単に BCP 強化に留まらない、広く、オフィス機能の見直しや「場所」「移動」に依存せずとも高いパフォーマンスが発揮出来るような環境の構築、あるいはスタッフの意識醸成をはかる。
併せて、多面・多層的な情報を統合管理・集約出来るような新たな情報共有ツールを導入、複雑になる情報共有のスピードアップをはかる。

世界規模で活動貢献できる人材育成と 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を牽引できるリーダーや貢献できる人材を育成する。
	2020年6月 時点での進捗	<ul style="list-style-type: none"> △ LEADプログラム（カンボジア）参加者派遣/ホスト立候補 ○ アジア太平洋地域23オフィスとの人材交流（派遣/ホスト） ○ 職員の情報セキュリティ意識向上、行動強化 ◎ 業績評価と報酬体系の相関洗い出し ◎ 年齢による報酬体系から業務の難易度・貢献度を基準とした報酬体系への移行準備の完遂
	2021.6期 主な活動	<ul style="list-style-type: none"> ① 業務の難易度・貢献度を基準とした報酬体系への移行定着の推進 ② 人材育成につながる新評価制度の運用と課題抽出、改善 ③ 評価運営の充実と人材育成力強化に向けたマネジメント研修の実施 ④ 新型コロナ騒動後の社会情勢におけるグローバル人材育成施策の模索と推進 ⑤ 新型コロナ騒動後の社会情勢に適応したワークスタイルの検討と導入

経営状況の可視化 KPI	2021.6期 中期目標	<ul style="list-style-type: none"> ① マネジメント層が、経営指標を確認しながら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 限られた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客観的な指標をもって計画立案、実施し、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設定。
	2020年6月 時点の進捗	<ul style="list-style-type: none"> ○ WWF ジャパンの自然保護プロジェクトについて、進捗確認シートおよびファクトブックを運用、定着させ、全局で進捗が共有できるようにする。 ○ 上記が外部コミュニケーションや資金獲得に活用されるよう、ユーザーのフィードバックを収集しつつ、適宜、改良を行う。

	2021.6期 主な活動	<ul style="list-style-type: none"> ① WWF ジャパンの自然保護プロジェクトについて、進捗確認シートおよびブック運用、定着させ、全局で進捗が共有できるようにする。 ② 次期中期プロジェクト検討においては、コンセプトシートを作成する際に、成果の測り方の視点を十分に組み込んでプロジェクトの設計をできるように支援していく ③ 引き続き、企画管理室が第三者として、個人会員獲得の大型投資案件の監査(M&E)を行う。
--	-----------------	---

持続可能な働き方	2021.6期 中期目標	<ul style="list-style-type: none"> ① 決裁内容決定まで原則 24 時間以内。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
	2020年6月 時点での進捗	<ul style="list-style-type: none"> ○ 業務効率/環境負荷軽減効果の定量評価 ○ 電子契約システムの運用、新たに「シャチハタ Cloud」追加導入検討 △ 事業継続性強化 (BCP・24/365 対応・セキュリティ対策強化) 「24」については見送り、「365」については土日シフト制でカバー △ IT分野での情報管理・保護活動 次期中期検討にて「テクノロジー」分野での貢献を新たに検討
	2021.6期 主な活動	<ul style="list-style-type: none"> ① 業務効率/環境負荷軽減効果の定量評価 <ul style="list-style-type: none"> ・ 予算減の中でも積極的なチャレンジを（助成金・非営利団体向けプログラム活用）Ex. 非営利ライセンス Office365 全面導入 ・ BPR 促進 ② 事業継続性強化 (BCP・24/365 対応・セキュリティ対策強化) <ul style="list-style-type: none"> ・ ウェビナー等新たな情報発信環境の充実とスタッフのスキル向上（「場所」「移動」に依存しない） ・ 「メール」に代わる新たなコミュニケーション・ツールの導入と利活用（複雑且つ多層的な情報を統合管理出来る新しい情報共有ツールの導入、電子押印・電子名刺の導入、IP-PBXクラウド化等） ・ オフィス機能の見直し/再検討（リモートワークだけに限らない） ③ IT分野での情報管理・保護活動分野や組織の戦略策定へ更なる貢献