



Forest Stewardship Council®

グローバル戦略計画 2015 年 – 2020 年

Forests For All Forever の実現のために

より骨太で強く効果的な FSC®

FSC ジャパン日本語参考訳

訳に疑義がある場合は、英語版が優先する。

FSC 事務局長より

FSC の可能性を最大限引き出す

FSC は現在決定的な局面にあります。私たちの認証制度は市場の力を結集し、人々が自身の選択的な購入活動によって、森林¹と地域社会に対して良い影響を与える方法を提供できるようになりました。私たちは、制度のユニークなガバナンスモデルを通じて、本当の意味でバランスの取れた見方に基づく責任²ある森林管理を定義するための世界中での対話が可能となりました。これにより、現実には森林と森林に依存する人々に対して大規模に良い効果をもたらす変化を作り出せるようになってきています。

一方で残念なことに、世界中で多くの森林が依然として被害を受けています：熱帯林破壊と農地造成、非可逆的な二酸化炭素排出と生物多様性の消失、水の枯渇と汚染、先住民族³やその他のグループに対する不当な扱い、違法伐採、その他多くの課題があります。これらの課題、ひいては FSC のミッションに対する揺るぎない解決法の重要性和緊急性は増すばかりです。そのため、私たちはより骨太で、強く、誰にでも分かるくらいもっと効果的になる必要があります。

「私たちは、より骨太で、強く、誰にでも分かるくらいもっと効果的になる必要があります」

この 2015 年～2020 年のグローバル戦略計画は、世界中の森林と、森林に関わる人々の抱える課題に対して、私たちの向かう方向が適切であり続けるために、FSC のアイデンティティと役割を示すものです。

「FSC は、森林と人々にとって、本当に意味のある良い影響をもたらすための解決策を模索するために、多様なグループをひとつにできるユニークな組織です」

この戦略は FSC のアイデンティティである次の 2 つの基本要素の実現に基づき構築されています：揺るぎない解決法を作ることにより利害関係者に権限を与えるガバナンスモデルであること、そして市場の力を集結し社会、環境、経済的な便益をもたらす市場に基づく制度であること。

これらの実現が、私たちが解決すべき課題の中心を成すと考えています：責任ある森林管理と比べたときに、世界の多くの地域における森林ガバナンスと経済の仕組みが、森林破壊、森林劣化や社会的な不平等を助長しています。

¹ 戦略計画における「森林」は、自然林や人工林を含む幅広い森林タイプが含まれる。

² 本文書において、「責任ある」、「持続可能な」、「改良された」森林管理とは次の意味で使われる：「責任ある」は、FSC により定義された世界的な社会、環境、経済バランスの取れた結果を伴う施業である。「持続可能な」は、現在の世界では達成できておらず十分に理解もされていない、社会が求め続けている未来の理想形である。「改良された」は、森林管理における社会、環境、経済的な結果の向上である。

³ 本文書において、「先住民族」には、FSC の原則と基準(FSC-STD-01-001 V5-2)において定義されている伝統的民族も含まれる。

「この 2015 年～2020 年のグローバル戦略計画は、世界中の森林と、森林に関わる人々の抱える課題に対して、私たちの向かう方向が適切であり続けるために、FSC のアイデンティティと役割を示すものです」

この戦略計画は FSC 認証制度を改善するためのコミットメントであり、私たちの持つユニークな長所を活用してミッションを達成するための新しい方法を示した願望です。認証制度は変化をもたらす強力なツールとなり得ることを示してきた一方、20 年の経験から、制度の継続的な改善やその他に制度を補完し得るツールの考慮も必要であることが明らかです。これは、特に熱帯のように、森林業界を超えた力によって森林破壊と劣化が引き起こされている地域において最も当てはまります。加えて、今までの認証制度では、小規模生産者、コミュニティ生産者、先住民族のような重要な関係者の文化や能力に上手く合っていない面がありました。

責任ある森林管理を更に推進するための 2 方向からのアプローチ、つまり制度を補強すること、そして私たちの持つ主な長所を活用することは、FSC が森林認証のリーダーでありながらも実はより奥が深いことを表しています。FSC は、森林と人々にとって、本当に意味のある良い影響をもたらすための解決策を模索するために、多様なグループをひとつにできるユニークな組織です。認証は私たちが提供するサービスのコアをなしますが、私たちの力を結集することによって、世界の森林の抱える課題をより完全に解決するための、認証制度を補完する新しいツールを作ることでもあります。

Forests For All Forever の達成には、世界中の森林管理における政治的また経済的な推進力の変化が求められます。責任ある森林管理が推進される方向での変化です。森林に関係する人々へ力を与えること、責任ある森林管理のための市場を集結することによりこのような変化を作り出すことができます。FSC は全力をかけてこのような変化が起こるよう影響力を発揮していきます。

本当に効果的な制度となるために、私たちは意図を明確にし、骨太な活動をしなければなりません。私たちは曇りのない目で自身と取り巻く環境を見据えなければなりません。私たちはよく考え、創造性を発揮し、FSC の価値と目標に共感するものとのより深い協力関係を築かなければなりません。そして私たちの子ども、孫、その後の世代のために世界中の美しい森林を守るために、FSC は必要不可欠な基盤であることを忘れてはなりません。

A handwritten signature in blue ink, which appears to read 'Kim Carstensen'.

FSC 事務局長 Kim Carstensen



グローバル戦略の概要



ミッション

Forests For All Forever

FSC®は世界中の森林に対して、環境保全の点から見て適切で、社会的な利益にかなう、経済的にも継続可能な森林管理を推進します。

責任ある森林管理と比べたときに、世界の多くの地域における森林ガバナンスと経済の仕組みが、森林破壊、森林劣化や社会的な不平等を助長している。

コア チャレンジ



2050 標識

森林における 新たな模範の実現

森林の本当の価値が認識され、世界中の社会の中に完全に組み込まれている。

2020 年までの願望：形勢逆転

FSC が改良された森林管理と市場変化を先導する触媒となり、決定的な力を持って世界中の森林動向を持続可能な利用、保全、復元、すべての関係者への尊重にシフトさせる。

目標：

2020 年までの 20
願望実現のために、世界中の林産物取引 FSC シェアを 20%にする。

4

コミットメント：

より結果を求める：FSC は、本当に意味のある影響を与え、結果について報告をし、そのための制度改革を行う。

人々に力を与える：FSC は、その活動を通じて、小規模生産者、女性、コミュニティ生産者、労働者、先住民族、その他の過小評価されているグループに力を与える。

協力関係を通じたミッションの推進：FSC は、協力団体や提携団体とより密接に活動することで影響力を高める。

顧客指向：FSC は企業精神を見直し、ユーザーのニーズに重きを置いた制度へとシフトする。

戦略 1

FSC の枠組みとガバナンスの強化

規格の簡素化・効率化、一貫性の向上、ガバナンスの改善、森林の抱える課題に対する新たな解決法の構築。

戦略 2

FSC の市場価値の向上

消費者の嗜好性の迅速な向上、市場における障害の克服、新しい市場機会の構築。

戦略 3

私たちの働き方の改善

世界中で一貫した機能、ワールドクラスのサービス提供、組織内の知識共有の推進。

目次

FSC 事務局長より: FSC の可能性を最大限引き出す	2
グローバル戦略の概要	4
戦略実施スケジュール	7

FSC の 2015 年～2020 年グローバル戦略計画

ミッション	8
FSC の従うべき原則	9
森林と人々にとっての新しい模範となる考え方	10
FSC 戦略のコア	12

FSC の 2015 年～2020 年戦略

戦略 1: FSC の枠組みとガバナンスの強化	15
戦略 2: FSC の市場価値の向上	20
戦略 3: 私たちの働き方の改善: One FSC	24
附則 1 – 戦略的フィルター	28
附則 2 – 用語集	29
謝辞	30





戦略実施スケジュール

この戦略計画は FSC の運営の変革を推進するものであり、理事会および 2014 年 FSC 総会動議 42 番により義務付けられているガバナンスの見直しのような、その他のハイレベルなプロセスにより見直される。そのため、戦略計画は不変ではなく、FSC や FSC の運営内容と共に順応していくものである。

戦略計画では、まず 2016 年中旬までを目標に FSC 事務局主導で作成される実施計画を通じて、FSC の一連の作業が示される。戦略のいずれか、または複数の戦略に自然に割り振ることが難しい要素、タスクや指示は、理事または FSC 総会の動議を通じた承認がおりない限り、進めるための許可は出されない。

	準備段階 戦略の実施に向けた準備として、組織のキャパシティの調整に関わるため、戦略自体の更なる分析。組織のガバナンスに関して可決された 2014 年 FSC 総会動議 42 番のレビュー。総会で可決されたその他の動議および主な FSC 内部プロセス ⁴ の分析。	2015 年 4 月～12 月
	グローバル実施計画 グローバル実施計画の構築。	2015 年 8 月～ 2016 年 2 月
	第 71 回 FSC 国際理事会 グローバル実施計画の最終レビュー。	2016 年 3 月
	戦略およびガバナンスの見直し 2017 年 FSC 総会に先駆けて：戦略計画の進捗報告および FSC 会員によるコンサルテーション。ガバナンスの見直しおよび変革のための簡潔な推奨事項の会員への提示。	2016 年 12 月～ 2017 年 6 月
	2017 年 FSC 総会 FSC 会員による戦略計画についての討議。	2017 年 中旬
	2021 年～26 年の戦略構築 レビューと、次の 6 年サイクルのための新しい戦略の構築。	2018 年 1 月～ 2020 年中旬
	2020 年 FSC 総会 2021 年～26 年のグローバル戦略計画のコンサルテーション。	2020 年 中旬

FSC の 2015 年～2020 年グローバル戦略計画

ミッション

The Forest Stewardship Council (FSC) は世界中の森林に対して、環境保全の点から見て適切で、社会的な利益にかなう、経済的にも継続可能な森林管理を推進します⁵。

このミッションは一連の FSC の従うべき原則に深く入り込んでおり、これらの原則が私たちのコアとなる価値や願望を示している。これらの原則は組織全域で適用されなければならない。FSC 理事会では戦略計画の中で FSC の従うべき原則の初版を示しており、これは今後 FSC 会員へのコンサルテーションを踏まえて見直される。



⁵ FSC のミッションは定款において成文化されており、会員によってのみ変更可能である。一方で、公開文書として、ミッションのエッセンスを凝縮したスローガンとして *Forests For All Forever* がある。

FSC の従うべき原則

ミッションにより推進され、会員制に基づく組織である FSC は、以下の価値と活動における原則に従うことを公約する。これらが完全に運用に反映された際には、私たちの活動を評価するための指標となる。

価値

- **多様性を受け入れる** – FSC は包括、寛容、公平そして相互信頼の環境を作る。これには、世界中で人々は森林管理に関する多様な文化や考え方の下に暮らしており、すべての文化や考え方は理解および受け入れられるべきであるという認識を含む。
- **自然の保全** – FSC は私たちの活動が自然のプロセスを総体的に保護、復元することで、生態学的機能および生態系の生産性を維持・強化することを保証する。
- **人々に力を与える** – FSC は意思決定過程への平等な参加を推進し、労働者、先住民族、コミュニティ生産者、小規模生産者、女性、その他の過小評価されているグループに力を与える。
- **権利の実現** – FSC は国際的に認識されている人権やコミュニティの権利を尊重し、権利の保護と実施を推進する。これには先住民族、女性および労働者の権利が含まれる。これは FSC がユニークな制度であるために非常に重要な考えである。

活動

- **エクセレンスの追求** – FSC は例えば、継続的な改善、イノベーション、効率化といった組織風土を育てる。
- **影響力のアピール** – FSC は、私たちの活動が目標に対して現地でどれだけ良い結果をもたらしているのかモニタリングし、アピールする。
- **森林に関する教育** – FSC は人々がどれだけ森林に依存しているか知ってもらい、意味のある変化をもたらすための行動をしてもらうモチベーションに繋げる。
- **信頼性の具現化** – FSC は、責任ある活動を検証するための透明かつ信頼できる方法を実施する。これは私たちの約束のエッセンスである統合性プロジェクトにより主導される。
- **持続的な利用** – FSC は、継続的な改善と利用可能な最も有効な科学データに基づき、森林、林産物、生態系サービスの責任ある利用を推進し、社会を持続可能な森林へと導く。
- **基準を超える** – FSC は現状維持ではなく、森林や森林業界、林産物市場の基準指針を超える解決策を提供する。

森林と人々にとっての新しい模範となる考え方

FSC は、人類の健全性と森林の健全性が深く結びついていることをほとんどの人が認識していて、日頃からこのことを理解した振る舞いがされている未来を描いています。これは下記の 2050 年標識に反映されています。ここでは私たちの大望が示されており、今後 35 年間に必要な改変の大きさが示唆されています。様々な文化に渡って、私たちの権利とニーズを満たし、将来の世代へも欠くことなく受け継ぐためのパラダイムシフトには、FSC が必要不可欠な貢献をできると信じています。

2050 標識

森林における新たな模範の実現

森林の本当の価値が認識され、世界中の社会の中に完全に組み込まれている。

このゴールに向かって進むために、FSC は新たな連携を築き、多くのパートナーと協働することで得られる共通の便益を通じて森林破壊と森林劣化の傾向に歯止めをかけなければなりません。また世界経済が森林と森林に依存する人々に対して強い影響力を持っていることから、世界経済における存在感を継続して高めていかななくてはなりません。これら、ミッションに主導されるニーズは下記の 2020 年願望と 2020 年目標に反映されています。これらはそれぞれ FSC の記述的な目標と定量的な目標を表します。

2020 願望

形勢逆転

FSC が改良された森林管理と市場変化を先導する触媒となり、決定的な力を持って世界中の森林動向を持続可能な利用、保全、復元、すべての関係者への尊重にシフトさせる。

2020 目標

2020 年までの 20

願望実現のために、世界中の林産物取引の FSC シェアを 20%にする。

すべての林産物と生態系サービス業界に関する経済活動の全体に焦点を当てることで、この目標は戦略計画全体の成功を図るための代表指標であると言える。これは意図的に幅広い意味合いを含む表現になっており、戦略計画の実施にあたり重要な質問と必要な焦点の両方を促進するものである。

林産物取引の「FSC シェア」という表現には、FSC が示す幅広い社会、経済、環境的な便益の創造が含まれるが、一方で FSC 認証制度外のイノベーションも含まれ得る。目標は、市場に基づく制度である FSC には、最も高いレベルでの統合性と信頼性を維持しつつも、ゴール達成の重要な前提条件として、市場における継続的な成功が必要であることも認識している。

この目標のためには今後 5 年間で FSC の市場における影響力を 2 倍以上にする必要があるが、一度達成してしまえば、社会と森林の関係性が永続的に変わり、2050 年標識に向けた転換点となり得る。これは日々何十億人もの人々が林産物取引の影響の改善に寄与し、ひいては長期的なゴールである社会と森林の関係性の改善のための大きなステップとなる。

FSC 戦略のコア

この戦略計画には4つのコアというコンセプトがあり、FSCからの一連の重要なコミットメントとして表されている。これらの分野横断的な活動は私たちの成功の上に成り立つが、同時により注力すべきものに焦点を当てることでもっと効率的にできることも明らかである。これらは私たちのすべての戦略の基盤として考慮すべきである。

4つの コミットメント

1

より結果を求める – 森林と人々にとって重要なものこそ FSC が現地や市場において提供する変革である。私たちは、本当に意味のある影響を与え、結果について報告をし、この情報を更なる制度改革のために用いることを公約する。

2

人々に力を与える – 私たちの対話基盤、利害関係者のコンサルテーションを通じて、また私たちが市場に届けているツールの多様なニーズの理解を通じて FSC は 20 年に渡り、過小評価されている人々の森林管理の意思決定における貴重な声を集めてきた。私たちは、小規模生産者、女性、コミュニティ生産者、労働者、先住民族、その他の過小評価されているグループに力を与えるための活動を行うことを公約する。

3

協力関係を通じたミッションの推進 – 改良された森林管理に向けた形勢逆転のためには、FSC だけでなく、FSC のミッションに共感する人々からも新たな解決策や文化イノベーションが必要である。私たちは、私たちの持つ利害関係者の関与のための基盤を用いて、イノベーションのためのキャパシティを増大させ、障害を克服するためにキーとなる組織や機関とより密接な関係を築き、FSC の影響力を拡大することを公約する。

4

顧客指向 – FSC はすべての意思決定において、FSC 会員、森林管理者、消費者を含む制度のユーザーのニーズに応えなければならない。私たちは、FSC 会員、森林管理者、CoC 認証取得者、商標ライセンス契約者そして消費者を含む制度のユーザーのニーズを聞き、それらに重きを置いた制度変更を行うことを公約する。



FSC の 2015 年～2020 年戦略

この戦略計画の中心となる考えは、FSC の多様な利害関係者関与モデルを築き、ガバナンス、組織構造、ミッション達成に向けた価値創造活動の提供方法を改善することで市場における影響力を高めることである。私たちは、過去の経験や FSC 会員およびパートナーの知見に基づき、必要な規模でミッション達成に必要な結果を得るために行動する。

FSC は世界中の林産物生産現場において、実際に意味のある影響を与えられるように成長しなければならない。これにより、経済、環境、社会的な便益をもたらし、同時に関係者に対して最高レベルの信頼性を提供しなければならない。このためには、FSC 制度において独立しながらも密接に関係しあう 2 つの役割が重要である。この 2 つの役割は下記戦略に反映されている。

1 つ目の役割は林業界に対して保証のツールとして提供される FSC の知的財産の開発である。これらには原則と基準、指針、規格などがある。この役割は FSC 会員の意見を反映するものであり、責任ある森林管理とサプライチェーンのグローバルベンチマークを定めている。これは、私たちのイノベーションの駆動力であり、FSC 製品が業界の主導権を握り、森林に関係する人々のニーズを満たすことを確実にするために重要である。この役割により、FSC は労働者、先住民族、小規模生産者、コミュニティ生産者だけでなく、自身のおかれているガバナンスや市場構造の中で権利や尊厳の維持が容易ではないグループにも力を与えることができる。また生物多様性が保全され、森林が適切に管理され、リサイクルが最大限行われ、水資源が保全され、景観や文化的に貴重かつ重要な場所が将来世代のために残されることも保証する。

2 つ目の役割は人々が責任ある購入の選択をできるようにする、市場に基づく制度のサービス提供者としての役割である。このためにはマーケティングという言葉を最大限に理解して、森林の本当の価値を反映するように生産者と消費者の間で価値の交換がされることを保証しなければならない。このことにより便益が森林に還元され、森林に依存する人々にまで還元される。この役割では顧客のニーズと満足を優先する一方、消費者のマーケティングだけでなく、供給量の増加、市場開拓、認知度向上、責任ある活動を代表した主張運動も必要となる。人々とビジネスが FSC から便益を得ることを確実にするために、私たちは市場における成功、特に取引におけるシェアの向上に注力する必要がある。これは同時に 1 つ目の役割を推し進めるビジネス側の駆動力でもある。

FSC のユニークな価値はこれら 2 つの役割が調和して初めて実現できる。保証のためのツールがあって初めて市場の力が森林、コミュニティ、林業界、社会倫理の総理解に対して良い影響をあたえることができる。これらの結果は 2020 標識と 2020 目標で示されており、いずれは社会と森林の関わり方のパラダイムシフトにつながっていく。これら 2 つの役割は正確が異なるものであり、必要とされるスキル、資源、動機、成功までの道のりも異なる。これらは個別にハイレベルで進められなければならないが、同時に組織のバランスを保つためには相互に調整し合いながら進められなければならない。本当に効果的な組織となるために、これらの役割は戦略の中で 2 つのパートとして対処され、ナショナルオフィス、地域オフィス、本部を含むすべての FSC 組織のグローバルネットワークで推し進めることが重要である。



戦略

1

戦略 1:

FSC の枠組みとガバナンスの強化

FSC は責任ある森林管理を達成するための解決策を示すという、FSC の中心となる強みを更に発展させていく。私たちは、世界規模、地域規模、国家規模での多様な利害関係者による対話の基盤を築くことで、森林に関係するすべての人々が、FSC モデルの構築に対して公平に参加する機会を得られることを保証する。

この戦略計画が不変ではなく、FSC とともに順応する文書であるように、ガバナンスについても組織の戦略の方向に従って対応できる必要がある。これによりゴールを達成するための条件を設定していくことが可能となる。

前進するために、私たちは優先順位付け、そして規格策定活動間の連携を改善し、より効率かつ結果に重きを置いた組織となり、同時に以前にも増して制度の統合性、透明性、信頼性に力を入れる。このためには、IGI からの国内規格策定、CoC 規格改定、管理木材規格改定、商標規格改定という既に開始されている大きなプロジェクトの見直しも必要となる。私たちは、最大の強みである会員主導の対話を用いて、これらに革新的な解決策を見つけ、またミッション達成に必要なその他の重要な事象に対して新たなアプローチを見つける。

目標達成必須事項 1.1 – 規準文書の枠組みの簡素化・効率化

FSC は、FSC 指針、規格、手順を安定化かつ簡素化しつつ、同時に制度の統合性、透明性と信頼性を維持することで、認証理解度、費用対効果、そして結果を向上する。

目標 1.1 – 2017 年中旬までに、FSC が簡素化・効率化され、結果に重きを置いた基準文書の枠組みを提示する。これは FSC 会員やその他の利害関係者へのコンサルテーションに基づき、また IGI から国内規格へのトランスファーや CoC 規格の改定から学んだ経験にも基づく。

成功基準 1.1

- 1.1.1 - 指針と規格が戦略と調和しており、結果に重きを置いており、リスクに基づいており、市場予測を考慮しており、費用予測の分析が行われている。また同時に社会、環境、経済的な結果が維持または向上している。
- 1.1.2 - ワーキンググループ管理を含めたすべての手続きが上手く管理されることで、作業量が最少化されており、バランスの取れた視点が保証されており、最善の結果が得られている。
- 1.1.3 – 指針と規格がわかり易い言葉で策定されており、ユーザーにとって使いやすい形でまとめられており、解釈において疑義を生じていない。

-
- 1.1.4 – 2017 年 FSC 総会において、簡素化・効率化された規準文書の枠組みの提案が可決され次第、規格、指針、関連プロセスのスケジュールが見直され、戦略に調和するよう修正される。
 - 1.1.5 – 規準文書の枠組みについて達成された結果の戦略に対する分析が各 FSC 総会で提示される。FSC 会員は分析結果を基に次回の戦略見直しサイクルに向けた推奨事項を議論できる。
 - 1.1.6 – 林産物および生態系サービスの拡大する需要を満たすため、FSC は人工林を含むすべての森林タイプについて効果的に適用可能な規格作りを継続する。

目標達成必須事項 1.2 – 規格・指針適用現場における質と一貫性の向上

FSC は規格および指針が適用される際の質と一貫性を向上させることで審査過程を改善する。これは内部的な手法および認定機関(ASI)を通じた手法の両方により行う。

目標 1.2 – 2017 年末までに、FSC は審査・監査現場において、正確で質が高く、一貫して、例外の少ない指針の解釈を保証できるよう制度を改善する。

成功基準 1.2

- 1.2.1 – 指針と規格は、一貫性と信頼性の幅広い意味合いの中で、地域性を反映できる。
- 1.2.2 - 審査・監査、検証方法の改善により、大きな懸念を伴う問題が確実に評価され、制度のリスクが低減し、苦情が完全かつ迅速に処理され、認証審査の一貫性が向上する。
- 1.2.3 - 審査員トレーニングのカリキュラムおよび、認証機関により使用される審査報告書が標準化され、一貫性が保証される。
- 1.2.4 – FSC と ASI が認証機関の質と一貫性をモニタリングするためのプロトコルを作成し、緩和が必要になった際の方法も提示する。
- 1.2.5 – 2016 年末までに管理木材戦略が承認され、商標規格が改定されることにより、FSC ミックスラベルのより透明な解釈が保証される。

目標達成必須事項 1.3 –ガバナンスと FSC 会員の関与の進展

FSC のガバナンスは、速いペースで変化する市場、歴史上なく進化した森林方針、変化し続ける景観などのグローバルな課題に順応できなければならない。また同時に FSC は、利害バランスの取れた意見反映や透明な参加過程など、今まで築き上げてきたコアな要素をしっかりと維持し、更にこの戦略計画で示されているゴールを期間内に達成しなければならない。A

FSC は、ガバナンスを進化させる必要性を明確に示すことによって、対話基盤という中心となる強みを更に築き、醸成していく。これは 2014 年総会動議 42 番により示されているガバナンスの見直しに従って行なわれる。私たちは、FSC 会員の役割に特に焦点をあて、FSC 制度の所有者としての彼らのニーズに今まで以上に重きをおくことで、様々なプロセスへの参加を促したい。

目標 1.3 – 2019 年末までに、一連の年次調査結果が、FSC の 6 つの分会のそれぞれの会員のうち 70% が、改善された FSC のガバナンスと彼らの FSC への関与について満足しているか、非常に満足している状態を示す。

成功基準 1.3

- 1.3.1 – FSC のガバナンス改善が、組織の戦略的な方向とミッションの推進と調和する。
- 1.3.2 – FSC の組織的な固有な風土の一環として順応的なガバナンスが根付く。
- 1.3.3 – FSC が、会員の関与について、また各分会の可能な限りのバランスの取れた参加の保証について、新たな方法と分野を模索するために特別なリソースを割く。
- 1.3.4 – 効率的に最善の結果を得るため、また参加者の手間を軽減するために、必要不可欠な専門家を含むワーキンググループと技術委員会が結成され、優先的に事を進め、予算を確保し、進行が管理された状態となる。
- 1.3.5 – 現在、十分に代表されていない、または戦略的に FSC の成長とミッション達成のために重要な地域や分会における新たな会員の確保。
- 1.3.6 – 重要なプロセスに参加する会員の数と多様性が広がる。
- 1.3.7 – 認証取得者からのフィードバックを収集し、反映するための恒常的な手法が構築される。これには森林管理認証取得者のための手法を含む。

目標達成必須事項 1.4 – 新たな解決策の展開

FSC はミッション達成に必須である事柄についてどのように成功できるか模索し、制度の内容を一から見直し、これらの見識に基づき新たな解決策を開発、展開していく。新たな解決策は、可能な限り幅広いプログラムに取り込まれ、誰にでも分かるような影響をもたらし、FSC 総会で可決された動議の内容を優先的に推進し、世界中の貴重な森林において FSC が関与することに注力する。

目標 1.4 – 2020 年末までに、少なくとも 3 つの新たな解決策が実現可能性を示し、開発に向けて全力で動き出しており、これにより世界中の貴重な森林において大幅な成長を遂げる潜在性を示す。

成功基準 1.4

- 1.4.1 – 人々に力を与え、森林に大きく依存している人々の権利を支持、尊重するための新しいツールが開発されている。このような人々には先住民族、小規模生産、森林に住むコミュニティ、林業界の女性や労働者が含まれる。
- 1.4.2 – 男女平等に関する問題が理解され、確実に対応されるよう、FSC は、制度全般に渡り男女平等戦略を実施し、制度内で性別に関する考え方を向上させる組織風土と規準文書の枠組みを作り上げる。
- 1.4.3 – 貴重な森林景観を残すために、新しいツールは熱帯における改良された森林管理、劣化した森林の復元、手つかずの森林景観、そして気候変動の緩和を優先的に扱う。
- 1.4.4 – FSC は、発生し続けている課題に対する立ち位置を伝えるためのハイレベルな対話を維持する。これには例えば景観アプローチ、集約化、リソースの有効利用、気候変動への順応などがある。





戦略 2:

FSC の市場価値の向上

力強く成長する FSC 市場によって、森林と森林に依存して生きる人々が便益を得ることができる。FSC 認証が最大限機能し、森林から消費者に至るまでのすべての段階において保証を提供することによって、経済が活性化され、人々の権利が守られ、

環境の品質が高められ、また同時に社会のニーズを満たすことができる。

市場に基づく制度として、FSC 認証は森林管理を改善している人々と、責任ある林産物を求めている人々の架け橋となって、世界中の森林に影響を与えることができる。FSC が市場価値を高めるために最も基本的で、最も重要なステップは、毎日のように購入される何万という木材・紙製品が FSC 認証製品になることで森林と人々が得られる便益を具体的に示し、宣伝していくことである。これによりその価値を理解してもらい、同時にそのような製品を見つけやすくなる。持続可能性に対する社会の考え方は、特に若い世代を中心に劇的に変化している。多くの人が森林は大切であると信じているが、FSC というツールを用いて、彼らや彼女ら自身が森林をよりよくできるということにはまだ気がついていない。私たちはこの潮流に乗って、FSC を選ばれるグローバルブランドに成長させなければならない。一般市民から調達専門家や調達方針作成者に至るすべての人が、日々の活動の中で良いことをしたいと考えているであろう。私たちはこの力を結集して世界中に影響を与えられるようにしなければならない。

ただし、FSC 認証製品の市場を作り出すことは用意ではない。このためには緻密な市場分析が必要であり、分析結果に基づく洞察力、そしてより効果的かつ新しい市場への干渉方法が必要である。FSC 制度がどのように経済、環境、社会的な価値を示すことができるか、なぜ特定の障害が依然として存在するのか、認証林や認証製品のシェアを増やすためにどのようにこの障害を克服できるのかについて、FSC は全力で調査をしていく。

人々にとっての FSC の市場価値を高めるための分析やその後の活動に加えて、私たちは社会に森林の本当の価値を根付かせるという最終的なゴールに向かって新たな動機を市場に根付かせていく。これは FSC の主張運動、協力関係団体との連携、そして持っている力を集結することによって行なわれ、今はまだ新しい概念でしかないものを市場が受け入れるように努力していく。

目標達成必須事項 2.1 – 消費者による需要の急激な高まり

今後 FSC は、消費者向けブランドとしての広告宣伝に過去に例がないほどに力を入れていく。また、消費者から森林まで遡るサプライチェーンの全域に渡り便益をもたらし、人々に力を与え、保全に寄与しているパートナーとの協働を推し進めていく。

目標 2.1 – 2020 年末までに、調査対象の 18 歳から 25 歳の人々の 20 % が自身の購入において FSC が良い意味で影響を与えているという回答をする⁶。

成功基準 2.1

- 2.1.1 – より多くの企業、NGO、労働組合、先住民族、協同組合、政府機関やその他の団体が FSC とパートナー関係を築き、相互にメリットのある消費者マーケティングを行い、彼ら自身のブランドや消費者向けの宣伝の中で FSC を用いる。
- 2.1.2 – FSC やパートナーによって運営される基盤によって、より容易に FSC 認証製品が見つけられるようになる。
- 2.1.3 – 国内外のフォーラムにおいて、FSC のマーケティングとパートナーが協力して、FSC の影響について明確で説得力のあるストーリーを用いて、FSC が重要な解決策を提供していることを宣伝する⁷。
- 2.1.4 – 小規模生産者、コミュニティ生産者、先住民族による製品を販売する企業が得をするような市場動機。

目標達成必須事項 2.2 – 認証の障害を克服

FSC は、認証林拡大と認証製品シェアの増加における障害を特定し、同時に市場への介入方法で重要な点に焦点を当て、制度全体で成長をする。これらの重要な点や障害は、組織内部的なもの、外部的なもの、地域特有のもの、世界レベルで該当するものなどがある。従って、幅広い FSC のパートナーと協力しながらことを進める必要がある。

目標 2.2 – 2017 年末までに、FSC は主な業界と市場⁸において認証林面積と認証製品シェアを急速に拡大するための一連の戦略的介入方法を積極的に推進している。

成功基準 2.2

- 2.2.1 – 様々な業界における FSC の社会、経済、環境的な便益が定期的に分析され、文書にされ、容易に読める状態とされる。分析結果は幅広く宣伝され、理解され、何よりも良い影響を示している。

⁶つまり、ミレニアル世代と呼ばれるこの世代の人々が FSC を「確実に買う」か「ほぼ確実に買う」という回答をするということである。

⁷ストーリーの例: FSC を気候変動緩和の手法として位置づける、森林破壊につながらないサプライチェーンの貴重な既存戦略、合法的伐採の保証手段、社会的な権利の厳しいモニタリング制度、事前に十分な情報を与えられた上での自由意思に基づく同意のセーフガード、森林劣化に歯止めをかけるツール、増産時や拡大造林時のセーフガードや品質管理ツール、供給確保のための戦略、持続可能性に対する投資への回答、ビジネスモデル回復における道のりの必須パートなど。

⁸主な業界と市場は、FSC 事務局主導の実施計画の中で定められる。

- 2.2.2 – FSC が主な業界と市場において、森林管理認証、CoC 認証、製品のラベリングに関する理解の障害となっているもの、一番重要な介入点を詳細に評価している。これには国内外の FSC 認証材供給や FSC 認証製品需要の推進力の評価も含まれる。
- 2.2.3 – 森林に関する持続可能性目標を掲げている企業、政府機関、協同組合、労働組合、NGO が FSC 調達を積極的に求め、FSC を優先的に扱う視点を持ち、方針に反映、実施する。
- 2.2.4 – 持続可能性に関するビジネスフォーラムにおいて、サプライチェーンの統合性のセーフガード、責任ある森林管理へのコミットメントを示すツール、そして持続可能性に訴えた製品の販売量増加の推進力として FSC が宣伝される。
- 2.2.5 – 国や地方行政が、森林管理の標準づくり、財政政策、土地利用計画、景観レベルの意思決定、土地所有者への動機付けにおいて、今まで以上に FSC の原則と基準を用いる。
- 2.2.6 – 他の認証制度、検証制度、パフォーマンス評価制度が森林に係る調達において今まで以上に FSC への優先傾向を示す。
- 2.2.7 – FSC 認証の社会、環境、経済的な便益が継続して拡大し、それら便益の享受が容易になる。これは FSC のミッションにとって重要な業界と地域で特に顕著である。

目標達成必須事項 2.3 – 新たな市場の創造と活用のために人々に力を与える

FSC は森林所有者、生産者、小売店などが新たな市場や、森林生態系の価値を本当に、より正確に反映できる誘因と繋がるための手段となる。

目標 2.3 - 2018 年末までに FSC は、責任ある森林管理に報いる、FSC のミッションにとって重要な結果に基づく新たな 2 つのツールを提供するための可能性検証を行い、知識、構造を持つ。

成功基準 2.3

- 2.3.1 – FSC は成長する生態系サービスの市場に繋がるための新たなツールを認証取得者向けに提供する。その結果、森林所有者の収入増加が報告される。
- 2.3.2 – リスク管理能力、金銭面でのメリットから個人、組織、政府間の投資家が FSC への優先傾向を示す。これは南半球、そして特に熱帯林において顕著である⁹。
- 2.3.3 – FSC は小規模生産者、コミュニティ生産者、先住民族がより経済的な便益を得ることが可能となる新たなツールを開発する。これは、市場における商品価値だけでなく、生産性の向上、効率化、森林管理の効果の向上をサポートすることによっても行なわれる。

⁹ これには生態系サービスや非木材林産物への投資も含む。



戦略 3:

私たちの働き方の改善:
One FSC

FSC 利害関係者のサポート、市場開拓などは世界中で 40 を超える「ネットワークパートナー」と呼ばれる提携組織によって行われている。ネットワークパートナーは、地域性を反映しつつも世界で一貫したサービスの提供を助け、必要な場所に、必要な言語で適切な社会文化的な慣習に基づきサービスが提供されるために重要である。ネットワークパートナーは同時に、地域特性が FSC 指針や規格にとって現実にはどのような意味を持つのかよく理解しており、このような視点は FSC グローバルオフィスにとって必要不可欠なインプットとなる。ネットワークパートナーが不在の国や地域では、FSC グローバルオフィスがサービス提供を行っている。

認証製品の市場シェアを 20%にするという 2020 年目標を達成するために、FSC は私たちの働き方を改善する。戦略計画の助けを借りつつ、ネットワークパートナーをグローバル運営に完全に取り込み、必要な場所に必要機能とサービスが確実に提供されることを保証する。この戦略計画は、グローバル連携を強化しつつもネットワークパートナーの提供する地域での信頼性や地域に順応したサービスを維持するための基礎となる。これは「*One FSC*」というスローガンの下で進められる。「*One FSC*」には、世界中で一貫した戦略実施、サービス提供品質へのコミットメント、世界中でオープンに情報と資源が入手できることを保証するインフラ整備が含まれる。

目標達成必須事項 3.1 – 世界中で機能に一貫性を持たせる

成長のためのグローバル連携と地域性の両立を達成するために、FSC はグローバルネットワーク全域渡る構造、機能、システムの改革を行う。

目標 3.1 – 2016 年中旬までにグローバル実施計画が完成し、すべての重要な機能におけるグローバル戦略に取り込まれる。

成功基準 3.1

- 3.1.1 – すべての FSC 組織がひとつとして機能し、2014 年総会動議 42 番によるガバナンス見直しの結果、それぞれの組織の戦略計画に対する役割と責任が明確に定められている。
- 3.1.2 – 内部改革の管理プロセスにより、戦略計画、業務計画、その他の管理活動が世界中の FSC 組織において統制された状態となることを保証する。

- **3.1.3 - FSC 運営モデルが、明確かつ効果的な収益確保とリソース割り当ての仕組みを持つ。**これによりミッションに従った優先順位、地域性を反映した優先順位、サービスのニーズ、システムリスク、成長の潜在性、グローバルトレンドの変化とキャパシティに応じて必要なところに必要な人員とインフラがあることを保証する。
- **3.1.4 – FSC の指針や規格の策定と事業発展機能の繋がりが詳細に明示され、積極的かつ体系的な管理の下でモニタリングおよび情報発信される。**

目標達成必須事項 3.2 – サービス提供の品質

FSC 組織は、国、地域、世界のいずれの規模でも一貫したワールドクラスのサービス提供を誇りとし、ミッションに従った、マーケティング精神、顧客指向、そしてサービス精神を発揮しなければならない。対象はすべての利害関係者である。

目標 3.2 – 2018 年末までに、FSC 組織のミッション達成およびサービス提供について主な FSC ユーザーグループの 70 % が満足しているか非常に満足している状態となる。

成功基準 3.2

- **3.2.1 – 品質管理システムの実施により FSC の恒常的な改善能力、効果的かつ効率的な運営、説明責任構造、組織の規律が改善される。**
- **3.2.2 – FSC 制度のユーザーが必要とした時には一貫した主なサービスを容易に利用でき、各サービスは明確な価値を提供できる。**
- **3.2.3 – 改善されたサービスと運営内容により、森林認証取得者、CoC 認証取得者、生態系サービス認証取得者、商標ライセンス契約者の数が維持、拡大され、歴史上最も成長した FSC となる。**
- **3.2.4 - FSC 組織が、戦略の方向性を満たすために必要な専門性を持ち、考え方を有する人々を惹きつけ、集める。**
- **3.2.5 – すべての FSC 組織が、自身の運営において率先して持続可能性と社会的な責任を推進する。**
- **3.2.6 – 世界中の FSC に関わる全ての人が、自身の責任を果たすために十分な一貫した教育訓練を受ける。**

目標達成必須事項 3.3 – 知識の力を解き放つ

FSC は、内部のおよび外部的なパフォーマンスや影響に関する情報を誰でも簡単に入手できるような関係性、インフラ、キャパシティを築く。私たちは使用可能な情報の主要な提供者となり、ユーザーが政策決定へのインプットやコミュニケーションにおいて使用できるようにする。

目標 3.3 – 2018 年末までに FSC は、FSC の経済、社会、環境的な便益と影響について総合的な報告ができるようにする。

成功基準 3.3

- 3.3.1 – すべての FSC に関する情報が中央主導で管理され、世界中のスタッフとパートナーに適切なアクセス権限が与えられる。
- 3.3.2 – FSC の IT サービスと IT 管理が国際的なベストプラクティスに従って実施される。
- 3.3.3 – 情報セキュリティマネジメントシステムの実施により、FSC のデータリスクを管理し、法的要求事項を満たす。
- 3.3.4 – 情報および知識のマネジメントシステムにより、外部のユーザーが FSC 製品情報、FSC の活動やストーリーを知ることができる。
- 3.3.5 – FSC の社会、環境、経済的な影響がモニタリング、評価、報告され、幅広く伝達されることで政策決定のインプットとして利用される。
- 3.3.6 – グローバル、ナショナル、プログラム戦略の主な評価指標がモニタリングされ、FSC 会員、認証機関、認証取得者、その他の利害関係者が入手可能な状態となる。





附則 1 – 戦略的フィルター

FSC は多くのプログラムとプロジェクトを抱えており、適切に優先順位を付けないとキャパシティを圧迫しかねない。正しい優先順位を設定し、必要不可欠な仕事を加速させ、必要ない仕事を停止または中止するために、私たちは一連の戦略的フィルターを導入し、特定の求められる結果や活動の価値を測り、優先順位を付けられるようにする。これにはこの戦略内の目標達成必須事項、既に行われているまたは計画されている主なプロセス、そしてグローバル運営構造の要素の分析が含まれる。下記のフィルターは質問形式になっており、特定の活動の戦略的な価値を測るために使用できる。すべての活動にすべての質問が当てはまるわけではないが、論理的な評価ツールとして適合させて使用することができる。

- **将来的な展望** – 提案されている活動は将来的な市場の傾向、商品の購買層、経済発展、技術革新、その他の重要な要素を考慮しているか。
それは FSC の関連性を維持または向上させるものか。パラダイムシフトに繋がる可能性を持っているか。
- **科学的根拠** – 提案されている活動は科学文献により堅固に裏付けされているか。アカデミックパートナーの支持を得ているか。
- **実現可能性** – 提案されている活動は私たちのキャパシティからして現実的か。現実的に意味のある期間内で実現可能か。様々な文化や様々な言語での実現が可能か。
- **財政的な健全性** – 組織の他のすべての財政的な優先事項と比較して、その投資をすることが妥当か。結果的に、恒常的な財政面でのマイナスまたはプラスになり得るか。投資に対する社会、環境、経済的な見返りは何か。
- **付加価値** – 提案されている活動は社会、環境、経済的な価値を創りだすか。もたらされる便益は様々な利害関係者やグループにバランスよく享受されるか。
- **革新性** – 提案されている活動は世界の森林系に対して新しいインパクトを与えるものか。
- **コンセンサス** – 提案されている活動は社会、環境、経済会員並びに、ネットワークパートナー、認証取得者、認証機関、FSC スタッフにより指示され则认为られるか。特定の利害関係者やグループにとって受け入れがたいものではないか。
- **相互作用** – 提案されている活動は私たちの他の仕事や主なパートナーの仕事を補強するか。他の内部または外部活動と重複していないか。
- **理解の得られやすさ** – この活動の目的や影響は FSC 利害関係者の理解を得られやすいか。
- **分かりやすさ** – 提案されている活動は容易に実施できるか。必要以上に複雑でないか。簡素化・効率化できるか。
- **順応性** – 提案されている活動は異なる状況でも適用できるか。

附則 2 – 用語集

目標達成必須事項 (Critical result areas) – 2020 年目標に向けて優先的に達成しなければならないハイレベルな結果。

準備段階 (Enabling phase) – 戦略計画の策定に続く内部分析過程であり、実施計画の前に行われる。この段階で、戦略計画が達成可能であり、実施にあたりどのような前提条件が必要になるのかを明確にする。

グローバルネットワーク (Global network) – すべての FSC 組織の総称。これには FSC グローバルオフィス、地域オフィス、ネットワークパートナーが含まれる。

グローバルスタッフ – すべての FSC 組織のスタッフ。

FSC の従うべき原則 (Guiding principles) – FSC スタッフの行動指針となり、私たちの管理システムの中で組織の行動指針となる一連の倫理観。

実施計画 (Implementation plan) – FSC の組織がグループとしてどのように戦略計画の様々な要素を実施していくのかを示した詳細なステップ。

ミッション (Mission) – 私たちの存在理由。組織の活動の全てに反映されるべきもの。

ネットワークパートナー (Network partner) – FSC を国レベルで代表する提携組織や個人。これにはナショナルオフィス、国代表、国連絡先が含まれる。

規正文書の枠組み (Normative framework) – FSC 認証に関する指針、規格、手順、ディレクティブ、アドバイスノート。

目標 (Objective) – 特定の目標の進捗に対する測定可能かつ期限の定められた指標。

パートナー (Partners) – FSC のミッション達成を助けるシステムやプログラムを FSC と一緒に管理、構築、実施する同盟組織。

リスクに基づく (Risk-based) – 不適合の発生する実際のリスクに基づいて審査強度を調整するための検証手法。

解決法 / 解決策 (Solutions) – グローバル戦略を助けるために機能する戦略、ツール、製品、プログラム、アプローチの一般名称。

戦略 (Strategies) – 2020 年目標を達成するために設計されたハイレベル活動の一連のセット。

成功基準 (Success criteria) – FSC が成功する必要がある特定の活動の特定の結果であり、戦略計画の達成度評価の基となる。

謝辞

この文書は、戦略計画の作成と通知の両方に大きなサポートを示してくれたネットワークパートナーを含む **FSC** グローバルスタッフの協力なしにはできませんでした。アンケートへの回答から、数多くの会議への参加、直接のコメント提出を通じて彼ら、彼女らがこの戦略を作り上げました。ここに感謝の意を記します。

多くの人が戦略構築のために大きな役割を果たしてくれました。**FSC** 理事会と戦略計画委員会は戦略計画の構築を主導してくれました。理事のサポートをしたのは上級マネジメントチームを代表するグループ、事務局、プログラムスタッフ、地域オフィス局長そして各地域のネットワーク代表です。また **Forum for the Future**、**LEVELheaded**、**Marshall Perry** を含むアドバイザーのサポートにも感謝いたします。



FSC とは...



環境的に適切な森林管理

森林の生物多様性、生産性、生態系の働きを守り、木材や木材以外の製品の生産を確保します。



社会的な便益をもたらす森林管理

地元住民や社会両方が長年に渡る便益を享受できるように支援し、また地元住民が森林資源を維持し、長年に渡る管理計画を実施できるよう強いインセンティブを提供します。



経済的に継続可能な森林管理

森林資源、生態系、コミュニティの犠牲のもとでの利益を生み出さず、十分に利益がでるような構造及び管理の森林施業のことを意味します。適正な収益を出す必要性と責任ある森林施業の原則との間に生じる軋轢は、管理する森林の最適な価値に対し、あらゆる林産物及びサービスを全面的に売り込む努力によって削減できます。

FSC A.C.
Charles de Gaulle Straße 5
53113 Bonn
Germany

T +49 (0) 228 367 660
F +49 (0) 228 367 66 30
Mail: fsc@fsc.org
www.fsc.org

