

公益財団法人 地球環境戦略研究機関

中長期戦略¹

2016年 – 2025年

ファイナル

[参考和訳²]

2016年2月

公益財団法人 地球環境戦略研究機関

¹ 本文書で使用されている語句の定義やデータ、論理についての詳細は補助文書（Supporting Document、関係者内部限り）を参照されたい。

² 正式文書は2016年2月19日の評議員会で承認された英語版とする。2016年2月22日和訳修正。

中長期戦略 2016 年 – 2025 年

目次

1. はじめに.....	1
2. IGES のビジョン、ミッションと価値の提供.....	2
2.1. IGES 憲章に示された基本的な考え方.....	2
2.2. ビジョン及びミッション.....	3
2.2.1. ビジョン.....	3
2.2.2. ミッション.....	4
2.3. IGES が提供する価値.....	6
3. 中長期目標：2016 年 - 2025 年.....	8
3.1. 気候変動とエネルギー.....	9
3.2. 持続可能な消費と生産.....	11
3.3. 自然資源と生態系サービス.....	12
3.4. グリーン経済のための技術及びファイナンス.....	14
3.5. 包摂的な開発に向けたガバナンスとキャパシティー.....	15
4. 中長期目標に向けた戦略.....	17
4.1. 戦略 1：主要なステークホルダーとの建設的な関係.....	17
4.2. 戦略 2：十分な資金の確保.....	19
5. 健全なオペレーションに向けた組織基盤.....	21

1. はじめに

本中長期戦略（2016年 - 2025年）の目的は以下のとおりである。戦略策定のためのプロセスを下図に示した。

- 第1に、地球環境戦略研究機関（IGES）憲章に掲げられているIGES設置の基本的な考え方に即したビジョンを確認し、IGESのミッションと提供する価値（バリュー・プロポジション）を定義する（セクション2）。
- 第2に、海外やアジア太平洋地域における政策の進展などを考慮し、ミッションの達成により社会変化への貢献を目指す優先研究分野について中長期目標を定める（セクション3）。
- 第3に、中長期戦略目標を達成するための組織的な戦略を定める（セクション4）。
- 第4に、上記戦略実施のために必要な組織運営の方向性を示す（セクション5）。

課題を取り巻く状況変化に対応するためには、少なくとも10年ごとに本中長期戦略を改定する必要がある（図1）。

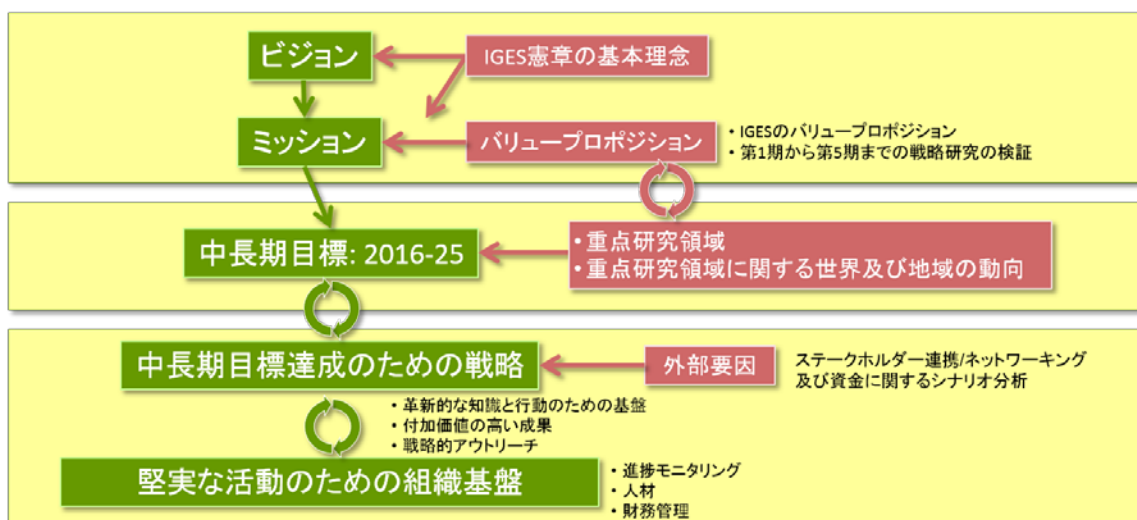


図1. 中長期戦略策定のプロセス

2. IGES のビジョン、ミッションと価値の提供

2.1. IGES 憲章に示された基本的な考え方

IGES憲章の前文、第4章及び第5章に示されているIGESの特徴や責務の概要は以下のとおりである。

- 第1に、IGESは戦略研究を実施する研究機関であり、戦略研究には「政策研究」と「戦略オペレーション」が含まれる。
- 第2に、IGESは地球規模において問題解決型の政策研究を実施する。
- 第3に、IGESは戦略オペレーションを通じて研究結果を政策決定のプロセスに反映させる機関である。
- 第4に、IGESは多様なステークホルダーと関わって付加価値のある成果物の創生と普及を国際的に行う。
- 第5に、特にアジア太平洋地域において、新しい文明のパラダイムにおける持続可能な開発の実現を目指す。

2015年には、気候変動に係る合意（パリ協定）と持続可能な開発のための2030アジェンダ（持続可能な開発目標（SDGs）を含む）の2つの大きな多国間合意が結ばれた。SDGsによって、持続可能性が人類の基本的なニーズや権利と同程度に重要であると認識され、また、パリ協定によって、気候変動の課題に対し効果的に取り組むためには国際的なパートナーシップが重要であることが再認識されたように、世界はより公平で持続可能な社会を目指していることを理解することが重要である³。実際に、世界は政治や経済のみならず、社会、文化、その他の近代文明にとって重要なすべての要素に対して大規模な枠組みの変化を求めている。

これら2つの主要な合意は2030年までの期間を目標としており、IGESは今後10年間の中長期戦略を策定する必要がある。そのため、本中長期戦略は2016年-2025年を対象期間とした。

³ 英語原文は「It is important to understand that the world is now moving towards a more equitable and sustainable one, due to the fact that SDGs have recognised sustainability to be equally important as basic human needs and rights, and the Paris Agreement has re-established a true global partnership as the most important element to deal effectively with climate challenges.」

2.2. ビジョン及びミッション

2.2.1. ビジョン

設立の礎である IGES 憲章に明記されている基本理念を踏まえ、IGES は、アジア太平洋地域、ひいては世界が今後長期にわたってあるべき姿を次のように描く：

プラネタリ・バウンダリ（地球システムの限界）が十分に尊重され、グリーン経済が柔軟に適用され、人々の福祉（well-being）が着実に向上する、持続可能でレジリエントなかつ共通で包括的なアジア太平洋地域と世界

世界的な持続可能性は、平和及び正義、民主主義及び公正、さらに市場原理に基づいた現代社会の基本的決定要因の持続にとって土台となるものである。逆に言えば、これらは持続可能な開発の必要条件である。世界は人為的及び自然的要因による多様なリスクにますます直面していることから、レジリエンスは社会にとってのもう一つの基本的価値観であると考えられている。

プラネタリ・バウンダリは、人類による環境への影響が壊滅的な結果をもたらす境界であり、人類の活動にとって安全な領域を示しているため、十分に尊重されるべきである。急激な資源採取、消費、廃棄物の増加に加え、発展途上国における人口増加や経済発展、都市化といった人間活動により、このプラネタリ・バウンダリは限界近くにまで達している。科学者は9つのプラネタリ・バウンダリ⁴に関連する課題について統合的に取り組む重要性を強調した。

この点において、2015年の2つの重要な最終合意は画期的であった。SDGによって、持続可能性が人類の基本的なニーズや権利と同程度に重要であると認識された。パリ協定では21世紀後半にグローバルな脱炭素化を求めており、グローバル社会全体の転換が必要である。世界は、政治や経済のみならず、社会、文化、その他の近代文明にとって重要なすべての要素に対して大規模な枠組みの変化が必要であることを認識している。

アジアは世界の人口の半数以上を占めており、経済成長が著しい国もあることから、環境に与える人類の影響は非常に大きく、全世界の持続可能性を確保する上で適切な対応が求められている。実際に、既にアジアの主要国はグローバルな課題に取り組むためにG20等の重要な政治フォーラムの一員となっている。こ

⁴ Rockström, J; Steffen, WL; and 26 others (2009), "Planetary Boundaries: Exploring the Safe Operating Space for Humanity", Ecology and Society 14 (2): 32)

のため、アジアのすべての国々と対等なパートナーとして、世界的な課題に効果的に取り組むことが必要である。

グリーン経済においては、アジア各国の異なる社会経済条件を考慮し、環境コストを内部化して持続可能な開発を柔軟に促進する必要がある。

人々の幸福を着実に向上させるために重要となる要素には、人間の基本的ニーズへの対応や過剰消費の抑制、あらゆるステークホルダーの参加と透明性の向上が図られた社会の包摂性、主要ステークホルダーの能力強化が含まれる（図2）。

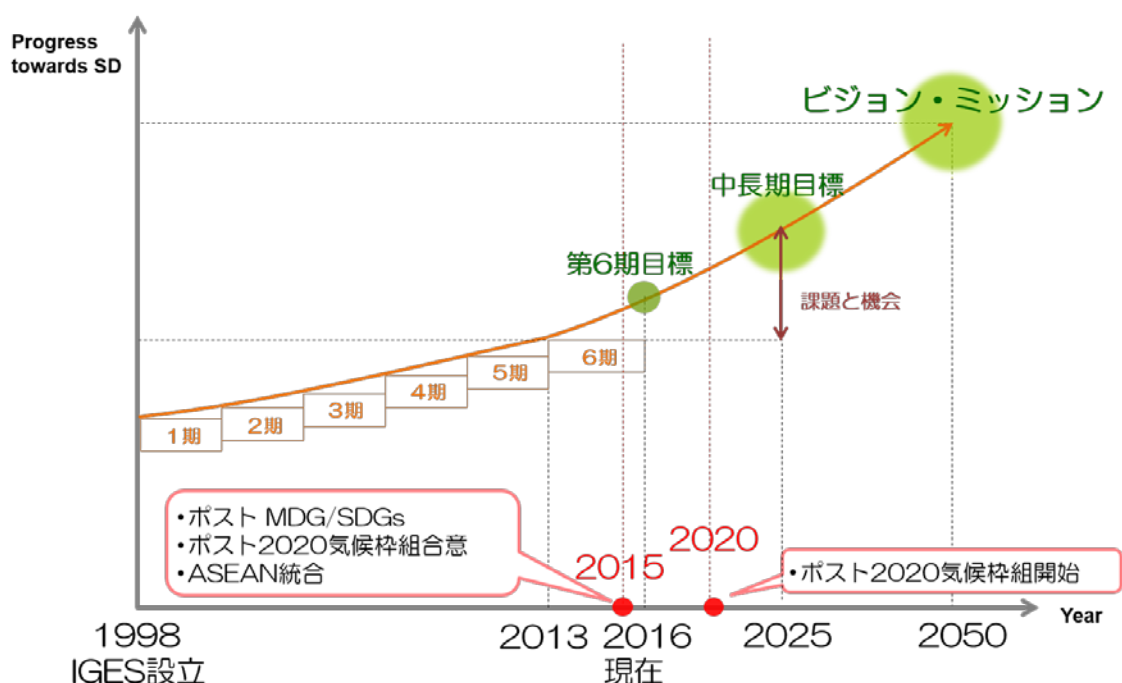


図2 ビジョン・ミッションと中長期計画のイメージ

2.2.2. ミッション

IGES が果たすべき使命（ミッション）は、最も簡潔にいうと次のように表現される：

チェンジ・エージェントとして、戦略研究の実施により、世界、特にアジア太平洋地域における持続可能でレジリエントな社会への移行を促進する。

上記を踏まえると、IGES のミッションを遂行するためには、付加価値のある知識を創造するための戦略的研究とその影響を最大化するための戦略的オペレーションが重要と考えられる。

IGES が定義する戦略的研究は、2 つの新しい重要なアプローチ、すなわち、変革研究 (transformation research) と変化をもたらす研究 (transformative research) のコンビネーションから成る。

変革研究は、変革している事象あるいは変革していない事象に対する観察や説明、分析を含み、参加型の観察やケーススタディにおける量的分析または比較分析、改善への提案が変革研究の基本的なアプローチである。

変化をもたらす研究は、より能動的で、変化を起こすことに焦点が置かれ、社会における変化のシナリオや将来モデルに基づく長期予測、そこに至るまでの道のり、行動を喚起するための活動などを含む。

IGES における戦略的研究は、変化をもたらす研究への深い関わり方について機関としてのアプローチを開発する一方、持続可能性に向けた進展中の事例の理解を深める上で役立つ変革研究を実施して、上記 2 つのアプローチを効果的に融合させるものである (図 3)。

より効果的な戦略的オペレーションのために、IGES はインパクト形成を目的として、世界の主要なステークホルダー間のコミュニケーションやパートナーシップ、ネットワーク作りを促進する必要があるとあり、企業や市民社会といった政府以外のアクターの役割や意思決定における影響力が大きくなっていることを踏まえ、そのような関係者とともに意思決定や実施に関与していくことが重要である。

IGES は、科学界とその他のステークホルダーの境界に位置するチェンジ・エージェントとして、「共デザイン」、「共創」のプロセスを通じて、主要なステークホルダーが行動をおこすために有益な付加価値のある知識を創造するための新モデルを築く。フューチャー・アースでは「共デザイン」、「共創」、「共同提供」がトランス・ディシプリナリーなアプローチの必須要素であるとしている。IGES は関係するステークホルダー間のコベネフィット (共通便益) を十分考慮し、アジア太平洋地域における本アプローチの成功事例となることを目指す。

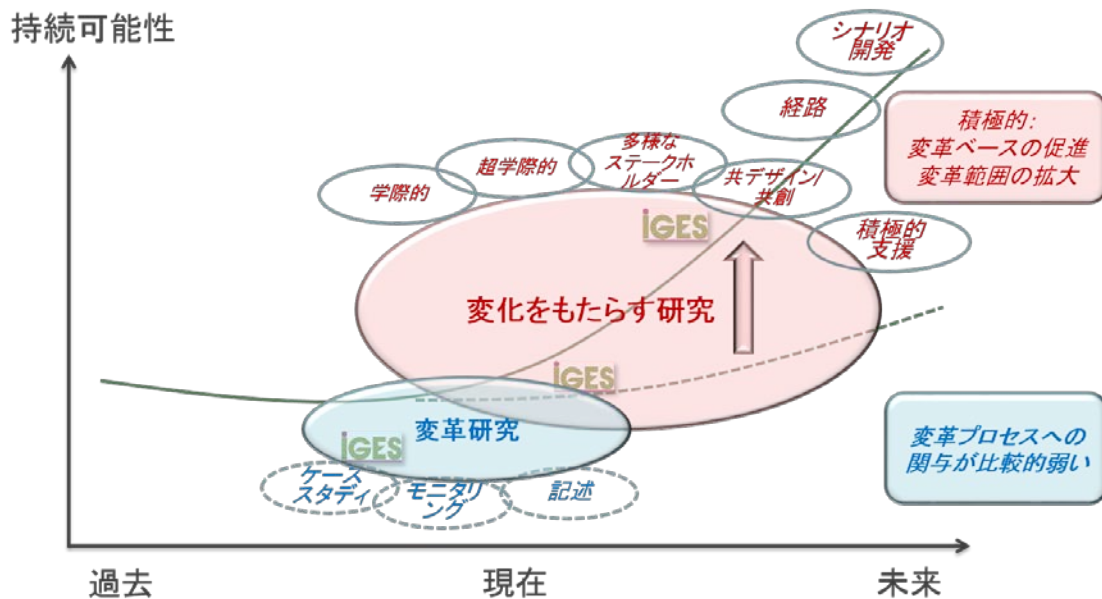


図3 変革研究 (transformation research) と変化をもたらす研究 (transformative research)

この観点から、IGES は、実践的な知識を習得あるいは発信、さらに経験による習得を可能とする相互作用的 (interactive) な知識を創出する機関となることを目標とする。これは、憲章に掲げられた「外部の研究・教育機関の研究者、公務員、会社員やその他の人を招聘し、研究への参加や戦略の創出に関連する分野におけるトレーニングの実施」を強化するものである。

2.3. IGES が提供する価値

IGES は、以下に示す価値の提供 (バリュー・プロポジション) によりビジョンとミッションを実現させることを目指す：

アジアの戦略研究機関として、豊かな経験を生かした実践的な課題解決に資する知識の創造と発信。それをベースに、世界の主要なステークホルダーとの戦略的なネットワークとパートナーシップにより持続可能でレジリエントな世界への移行に寄与。

この価値の提供は、実際には、IGES が設立以来 18 年間にわたって築いてきたものであり、主に (i) 戦略研究の実行能力と (ii) 主要なステークホルダーとのネットワーキングや連携を通じて徐々に築きあげてきた信用の 2 つの要素から成っている。

IGES の戦略研究による課題解決型の知見は多くの出版物に集約され、国際的、地域的あるいは国家の重要な政策プロセスに関する文書に多く引用されている。また IGES は、国際的にも認知されたデータベースも複数開発してきた。

これらの成果は、定量的かつ期限付きの生産性に関する目標と成果に基づく業績評価という IGES における制度の結果であり、今後さらに強化・洗練する必要がある。

IGES は、ネットワーキングや主要なステークホルダーに対するアウトリーチといった戦略オペレーションにより、具体的な政策インパクトの創出の機会を増やしてきている。IGES が多くの年月をかけて築きあげてきた幅広いパートナーシップをもとに、IGES の主要な国際イベントでもある持続可能なアジア太平洋に関する国際フォーラム (ISAP) を定期的に開催し、例えば国連コラボレーションセンター等と様々なパートナーシップを築いてきている。

これは IGES 独自の強みとなっており、上記のような戦略研究の成果を活用して、生産的かつ有益なステークホルダーとの連携に努めるべきである。IGES は他の研究機関とのコンソーシアム形成を模索することも可能であろう。

今日までの成果は、IGES が過去に行った努力による国際的な認知度と信頼の現れで、ステークホルダーとの連携は、IGES が知識を創造し、インパクトを形成する能力を持ち合わせていることを示している。IGES は環境及び気候変動分野のシンクタンクとしてすでに国際的な評価を受けているが、今後の 10 年間で世界の上位 10 位の研究機関となるべくさらなる努力が必要である。

3. 中長期目標：2016年 - 2025年

1) 全体像

IGES にとっての中長期的課題は、戦略研究実施とインパクト形成のための能力を高め、急速に変わりつつある世界の持続可能性の実現に対する課題に的確に対処していくことである。2015年には、持続可能な開発のための2030アジェンダの合意と気候変動に係る「パリ協定」の採択という2つの重要な進展があり、これらは今後のIGES中長期目標の基盤である。

持続可能な開発目標を含む、持続可能な開発のための2030アジェンダは2015年9月に合意され、2030年までに世界中で17の目標と169のターゲットを達成するよう促している。目標が定められたことから、今後はどのようにその目標を「実行」していくのかが重要課題となる。そのため、実施手段(MOI)に関し多くの関心が払われている。

2015年12月にパリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議(UNFCCC COP21)では195カ国の採択による歴史的な合意が結ばれた。この合意では、以下を実行することになっている。各締約国で準備を行い、コミュニケーションをとり各国が自主的に決定する約束(NDCs)を維持し、NDCsに関する実施状況や達成の情報を定期的に提供し、資金面を強化し、技術移転の開発と移行を行い、市場メカニズムを応用した能力開発を行い、また締約国のアクション向上とアップデートを行い、5年ごとに世界全体における実施状況の進捗報告を基に支援を行う。

2015年の後半の2つの重要な発展に基づき、次の10年間は実質、持続可能な世界へ変わるための「行動の10年」と考えられる。

2) 主要な焦点

持続可能な開発の基本的な定義は、「フロー」よりも「ストック」が重要であることを示唆し、特に、3つのストックまたは資本⁵(製造資本、人的資本及び自然資本)の維持を意味する。自然資本の持続可能な利用は、持続可能な開発の環境面に関連が強く、持続可能な開発目標には、5つの重要エリア、すなわち淡水

⁵ これらの3資本には「包摂的富指数」(Inclusive Wealth Indexes)の利用が可能で、国際連合により開発・促進されている。

(SDG6)、持続可能な消費と生産 (SDG12)、気候変動 (SDG13)、海洋 (SDG14) と生物多様性 (SDG15) が含まれている。

第1に、IGES では今まで同様 (i) 気候変動、(ii) 持続可能な消費と生産、(iii) 森林・陸生生態系システム、淡水を取り巻く生物多様性の 3 つの環境政策研究 を強化する。気候変動は、パリ協定が採択され、持続可能な開発政策の要である。SDGs の一つでもある持続可能な消費と生産は、世界的なアジェンダにもなっている。IGES は「自然資源生態系サービス」分野において、上記 (iii) のカテゴリでカバーされる 3 つすべての専門性を深めている。また、海洋研究については、上記 3 つの主要な環境政策研究との関連で必要になった場合に柔軟的に取り組む。これらの課題の相互関連性は深まる一方で、プラネタリ・バウンダリは甚大な影響を受けていることを理解することが重要である。

第2に、今後 10 年間は世界各国において「行動の 10 年」となるため、IGES はこの重要課題の効果的な実施に焦点を当てる。重要課題の効果的な実施には、(iv) 資金と技術、(v) ガバナンスと能力が含まれ、これら 4 つは MOI にとって欠かせない要素であり、また上記に掲げた 3 つの環境政策研究に取り組むために重要な横断的な要素でもある。IGES は 3 つの環境政策研究に関わるガバナンス、能力、資金と技術の分野で専門的知識やネットワークの確立を進めている。このため、上記 (iv) 及び (v) における 4 つの要素を扱う主要なステークホルダーとのパートナーシップを実質的に促進できるような新たな組織を IGES 内に作る必要がある。

以下のセクションに、中長期戦略目標に示した 5 つの重点課題毎に、1) 持続可能でレジリエントなアジアと世界を確立するための 2025 年までの展望 (エリアビジョン) と 2) エリアビジョンを達成するための IGES による貢献 (戦略目標) を記した。

3.1. 気候変動とエネルギー

1) エリアビジョン

先のパリ協定において、「地球の平均気温上昇を産業改革前に比べ 2°C よりも十分低く抑え」、さらに「1.5°C 未満に抑える努力を追及する」ことが合意されたが、それを実現するための大気中の温室効果ガス (GHG) 濃度レベルについては、今後さらに科学的観点から検討が続けられる。また地球温暖化を抑制するための地球規模のカーボンバジェット及びカーボンバジェット内での排出パス (経路)

についてもより詳細な検討が行われていくことになる。各国による迅速な緩和措置の実施により、世界全体の GHG 排出は、2020 年代初頭には頭打ち（ピークアウト）し、それ以降今世紀中は年間 3%以上の速い速度で減少し続けると予測される。

今後、経済システムやビジネスは、持続可能で低炭素かつレジリエントな社会へと移行していくことになる。経済構造やビジネス活動の実質的な変化は、本格的な炭素価格を導入することによって促進される。エネルギーの効率化と節約により、全ての部門におけるエネルギー需要が大幅に削減され、さらに多くの電力が、再生可能エネルギーや他の低炭素/カーボンニュートラル資源によって供給される。これらを実現するために、低炭素なエネルギー・輸送インフラ、建設、その他物品やサービスにおける大規模な投資が行われるであろう。

先進国と新興国の政府は、2050 年までの累積排出量を抑制するため、国別カーボンバジェットのアプローチを取り、GHG 排出量全体を管理する。このようなアプローチにおいて、気候変動の緩和は、開発計画をはじめ、国の経済政策や戦略の主要素となり、緩和政策は都市計画、土地利用、エネルギー、建設及び輸送の政策を包括的に受け入れるように確立し、実施されることになる。地域、国及び自治体など様々なレベルでの政策の重要性を認識しつつ、様々なレベルの政策を統合した方法が実施される。

2) 戦略目標

国際レベルにおいて、IGES は COP21 で合意された NDCs の段階的強化システムに貢献すべきである。各締約国からの報告内容は透明性のある方法で、検証及び評価され、その結果をもとに、今後確立される国際メカニズムのもとで、各国は NDCs を見直し、目標値の引き上げを検討する。IGES は NDCs の評価に関するパートナー機関と連携し、この段階的強化システムの構築及び導入にも十分に貢献すべきである。

さらに、IGES は国際メカニズム導入の促進に貢献すべきである。これらのメカニズムは、グリーン気候基金 (GCF) 及び気候技術センターネットワーク (CTCN) を含む関連国際機関間での連携を強化した形で運用されるべきである。IGES は、ビジネスコミュニティと協働で、低炭素・レジリエントなビジネスモデルの見本となるような革新的な行動を試験的に実施し、さらに気候変動緩和と経済成長の共存を可能にし、双方に利益となる気候変動にレジリエントな新しい経済の具体像を提示する。

国レベルにおいては、IGES は日本を含むアジア各国における NDCs の実行、すなわち長期の低排出開発戦略の確立、緩和ポテンシャルの評価、気候変動政策の経済政策・戦略の主流化、開発計画の立案、さらに緩和及び適応政策のための制度や予算アレンジの構築に貢献する。国レベルでの信頼性の高い測定、報告、検証（MRV）システムの確立は、戦略的計画と実施のために必要不可欠である。

地域レベルにおける IGES の貢献も重要である。気候変動の懸念は、都市計画や農村開発の主軸に組み込まれるべきであり、緩和措置や政策における地域レベルの MRV システムも確立する必要がある。低炭素ライフスタイルや価値観は、地域の視点で追求し、市民らが順応できるものでなくてはならない。自治体は、ユニークかつ機動的な行動を取ることが可能であり、スマートシティを構築するための先駆的な措置は、先進国や発展途上国にかかわらず世界の多くの都市で実施されている。IGES としては、他のパートナー機関と協力し、率先して行動し、後継へのモデルケースを提示しようとしている先進的な自治体に対し、必要な支援提供を行うことが重要である。

3.2. 持続可能な消費と生産

1) エリアビジョン

SDGs に持続可能な消費と生産（SCP）関連目標が含まれたことにより、持続可能な物質利用の必要性に関するアジア太平洋地域の政策担当者の認知が進み、持続可能性に関する支配的な政策議論は、各国経済の発展段階に応じて、基本的なサービスへのアクセスから始まり、効率性の改善、そして充足性もしくは経済と資源利用の完全な切り離しに関するものへと移行しつつある。

先進国では、過剰消費に効果的に対処するため、経済社会のあり方についての「移行的な変化」を実現する必要がある。ライフスタイルの変化及びシェア型の経済に関する革新的な政策を幅広く導入し、資源利用全体を安定化もしくは削減する方向に舵を切る。新興経済では、資源効率を適正な資源管理政策の基本的な原則とする必要がある。後発発展途上国では、持続可能な暮らしに必要な資源へのアクセスの確保が引き続き重要である。

2) 戦略目標

IGES は、汚染管理から効率性、さらに効率性から充足性へと、持続性に関する中心的な政策議論の移行を進める。IGES は、アジア太平洋地域の SCP への移行に必要な経済の変化について、各国の経済・政策の発展段階に応じた段階的なア

アプローチを実行する。

その一つが、SCP に関するモデル像の確立に貢献するための新たなアプローチである。すなわち、パイロットプロジェクトレベルから開始し、SCP10年枠組の実施と連携して、SCPの政策概念確立と活動の実施を行っていく。IGESは、パートナー機関と連携し、消費のシステム的な動因に関する理解、持続可能なライフスタイルに関する異なるシナリオと将来像、目標、そして持続可能なライフスタイルへの移行への道筋の提案に貢献するような国内、国際両面でのSCPに関する研究で主導的な役割を果たす。

IGESは、新興国にとって重要な政策アジェンダである資源効率性や3R（リデュース、リユース、リサイクル）を通じた環境負荷の内部化に関して、国際的に認知されたアジア太平洋地域の知識センターとしての役割を引き続き果たしていく。IGESは、資源効率に向けた政策調和に関する政策アプローチや道筋の同定を支援する。

加えて、IGESは、2015年に設置されたIGES国連環境計画（UNEP）環境技術連携センター（CCET）を通じて、新興経済、後発発展途上国における統合的廃棄物管理に向けた能力開発と活動実施への関与を強化する。

3.3. 自然資源と生態系サービス

1) エリアビジョン

生物多様性保全、森林保全、貧困削減、健康、水・食料・エネルギーの安全保障、気候変動の緩和と適応、災害リスクの軽減といった各分野間におけるトレードオフを最小限に抑えつつ相乗効果を見出す。森林を含む自然生息地の損失の速度を少なくとも半減、また可能であればゼロに近づける。またそれに伴い、それらの生息地の劣化や分断も減少させる。

参加型で透明性が高く説明責任のあるガバナンスの仕組みを通じた開かれた政策形成過程等が必要不可欠である。将来におけるあるべきガバナンスには、(i) 統合的に管理された土地利用面積の増加、(ii) 自然資源の財産としての法的認識の強化、(iii) 水管理における能動的な役割を果たす機関の強化、等がある。

部門横断的に存在するトレードオフを最小化し相乗効果を最大化する総合政策はアジア太平洋地域にとって高い優先順位となる。政策統合に関する将来の構想は (i) 狭い縦割りのアプローチから部門横断的・地方分権化された・マルチ

ステークホルダーによる管理戦略への転換、(ii) 気候変動緩和・適応、持続可能な発展、災害リスクの削減の間の相乗効果の実現、(iii) 統合された水資源管理 (IWRM) アプローチの広範な適用を含む。

コミュニティ参加型自然管理は、貧困減少や気候変動の緩和・適応などの地球レベルの様々な環境・開発問題の解決に貢献する。この課題の将来像は、市民、特に先住民や地域住民の生物多様性と森林保全管理への幅広い関与や、自然管理と気候変動への適応のための在来的、地域的、また伝統的知識体系と実践に配慮し、連携することを含む。

自然資源活用における経済及びファイナンスについて、エコラベリングやグリーンバンキングのような様々なイニシアティブが設立されているが、その影響は未だ限定的である。したがって、より強力な環境管理やインセンティブの整備が必要である。この問題に対処する将来的な取り組みとして、(i) 持続可能な自然資源管理を奨励する市場の促進、(ii) 生物多様性・森林・水資源管理における持続可能な取り組みを促進する主要なステークホルダー間の積極的パートナーシップの強化等が挙げられる。

2) 戦略目標

中長期的な目標として、IGES は上記「エリアビジョン」で同定された 4 つの課題に対応するために、アジア地域における優先課題として次の 4 点に焦点を当てる。

- ガバナンス: 自然資源管理のための利益を提供し、支援を確保するためのマルチステークホルダーアプローチ
- 総合政策: 生物多様性保全、森林管理、貧困緩和、健康、水・食料・エネルギーの安全保障、気候変動緩和と適応、災害リスクの削減の間の相乗効果を実現する部門統合型政策の開発と計画の策定
- コミュニティ参加型自然管理: 気候変動へのレジリエンスの高い生業の確立などを視野に入れた、地域住民の自然資源と生態系サービス管理への参加のための制度構築と能力育成
- 経済及びファイナンス: 自然資源や生態系サービスの保全及び持続可能な利用に向けた責任ある貿易、ビジネス、ファイナンス及び投資の開発

このような自然資源・生態系サービス管理の必要性に統合的に着目し、IGES は様々な課題に対してランドスケープアプローチを進めていく。IGES の手法は、

この概念が如何にアジア太平洋地域における各国政府や自治体に取り入れられるかに着目し、他機関とは一線を画する。

3.4 グリーン経済のための技術及びファイナンス

1) エリアビジョン

3つの環境課題において持続可能性を推進するための鍵は、環境コストという外部不経済を内部化することにある。この問題に対処するために、グリーン経済は、今や世界的に認識されたアジェンダとなった。多くのステークホルダーの中でも、産業界はグリーン経済の推進において主導的役割を果たしている。このことを念頭に、IGESはグリーン経済に関する政策、ファイナンスに関しては投資と技術、そして持続可能なビジネスに焦点を当てていく。

- アジア太平洋地域の経済成長は、持続不可能な開発モデルから抜け出し、低炭素と資源効率的な開発へ向けた道筋への移行によって、社会的に包摂で環境的に安定する。
- 統合的な国のグリーン経済戦略と再生可能エネルギーのための経済的手段、持続不可能な補助金の撤廃、実質的なカーボン・プライシングの導入といった関連する政策、そして、公共インフラへの投資のグリーン化が多くのアジア太平洋諸国で実施される。
- 公的及び民間投資は、低炭素、資源効率的なインフラ推進のため、そして既存のインフラのグリーン化のために増額される。
- そしてグリーン産業を推進し環境に調和した商品とサービスを提供する革新的な技術が開発され、国境を超えて普及する。

2) 戦略目標

以下を目標と掲げる。

- 包括的な政策提言とロードマップを提供し、グリーン経済戦略と政策の策定において、政府やその他のステークホルダーを支援し、戦略的研究と量的政策評価を通して付加価値のある情報を提供する。
- 定量分析ツールとモデルを、水とエネルギー食料連関（ネクサス）、低炭素とグリーン成長パスウェイ、グリーン投資とグリーン雇用といった重要な課題に適用し、主要な機関と協力してアジア太平洋地域の発展途上国の政策評価を支援する。
- 知識共有ネットワークやフォーラムを通じ低炭素社会への移行における研

究者と様々なステークホルダー、政策担当者間の協力を促進する。

- ビジネスと都市に対して、グリーン経済活動を推進する民間企業のネットワークや国際ビジネス・フォーラムとの直接的な協力により、低炭素・省資源型技術の移転・適用のための実用的知識やツールの提供、あるいは可能であればプロジェクトの形成を行う。

3.5. 包摂的な開発に向けたガバナンスとキャパシティー

1) エリアビジョン

今後 10 年間で、持続可能でレジリエントな社会へ移行するため、ガバナンスにおいて包摂的（マルチステークホルダー）かつ統合的（マルチレベル及びマルチ課題）アプローチが、意思決定の全レベルでより重要になる。持続的かつ効果的な参画を可能にする必須条件は、情報と周知された意思決定の透明性を全レベルにおいて確保することである。

- 持続可能でレジリエントな社会への移行に向けたガバナンス構造が強化され、社会、経済、環境問題を連携させる統合的なマルチレベルアプローチが促進される。一方で、標準化された指標やデータ改革により、国際、地域、国家、地方レベルで堅固な「PDCA（プラン、実行、評価、調整）サイクル」が確立される。
- グローバル、地域、国家、地方レベルのマルチレベルガバナンス間での連携強化、実施手段を促す特定メカニズムのさらなる強化（例：資金、技術、キャパシティー、ならびにオーナーシップとアカウンタビリティ双方を強化する制度）を通じたステークホルダーの意思決定ならびに実施への包摂的関与により、目標と行動の間の実施のギャップが埋められる。
- すべての市民に対して健全な生活環境と幸福が保障され、低炭素と省資源が達成され、天災や気候変動による影響へのレジリエンスが強化された、包摂的かつ統合的なガバナンスを有する多数の持続可能な都市が実現する。
- 持続可能な開発のための教育の基本原則が、政策枠組みやより多くのアジア諸国の多様なインフォーマル活動に組み込まれる。それにより、関連するステークホルダーへの教育、能力向上、エンパワメントが向上する。
- 持続可能な都市への移行に向けた政策やプロジェクトの計画、実施、モニタリング、レビューにおける主要なステークホルダーの能力が強化される。こうした能力を都市間で共有することで、ボトムアップ・アプローチが効果的に促進される。

2) 戦略目標

以下を目標と掲げる。

- IGES 内に戦略的なデータ分析を行う部署を設置し、国内外の様々な連携機関やネットワークとの協働で、国際、国家、地方レベルでの目標や指標の進捗を定期的に把握・分析し、パリ協定やSDGsのもとで行われる進捗の報告や調査（ストック・テイキング）に貢献する。
- 都市とコミュニティーレベルにおける包括的な意思決定と実施のため、政策決定者とステークホルダーを繋げるネットワークや相互学習機会を提供し、グローバル、地域、国家、地方レベルでのガバナンス構造の分野横断的なコヒーレンス（一貫性）を強化する。
- 持続可能な都市と生計の実現に向け、優良事例や有益なイノベーションの収集・構築・共有を通じて、特にローカル・地方レベルで実践的な知識・能力、人間中心の解決策を提供する。

4. 中長期目標に向けた戦略

IGES の究極的な目標は、持続可能な社会に向けた変革を促すインパクト形成である。IGES は、インパクトについて、IGES や他のステークホルダーによる成果から得られた具体的な社会的変化と定義している。基本的概念は、(i) 戦略研究による成果、(ii) 主要なステークホルダーとの相互作用、を通じたインパクト形成である。IGES は、インパクト形成に向けて戦略研究と戦略オペレーションをシステムティックに結び付けていく (図 4)。



図 4 研究と戦略オペレーションに基づくインパクト形成

4.1. 戦略 1：主要なステークホルダーとの建設的な関係

IGES は、効果的なインパクト形成へのステークホルダーとの関与について、サービス、パートナーシップ、リーダーシップの 3 つの主要な側面を認識している (図 5)。

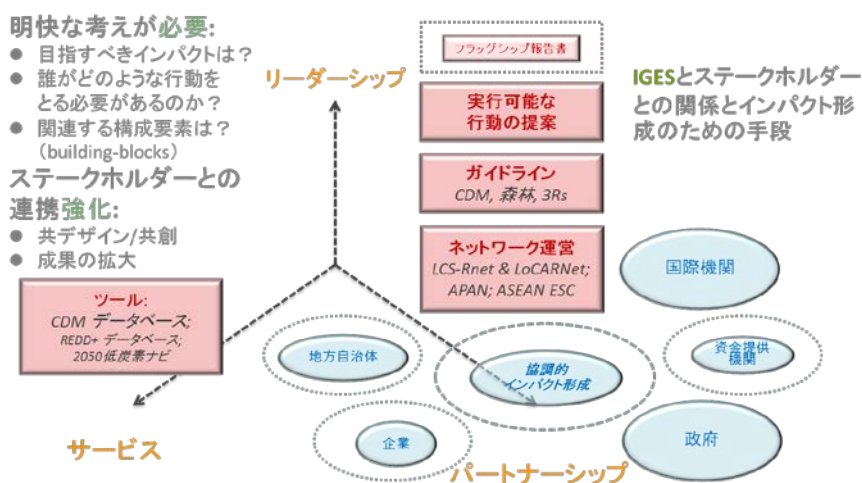


図 5 建設的な関係を形成する 3 つの座標軸

第1の側面として、IGESは、戦略機関として、民間企業が継続して提供できない有益なサービスを提供し、可能な限りメディアとも協力して主要ステークホルダーへのアウトリーチの幅を拡大する。主要文書をタイミングよく紹介・翻訳し、報告会を開催、あるいは視覚的にわかりやすいツールを用いることにより広範囲な聴衆に議論やアクションを引き起こす。主要なステークホルダーを対象とした効果的なサービスの提供をメディアとのパートナーシップによって実施する体制は、IGESの将来的に有意義なイニシアティブとなる可能性がある。

第2の側面はパートナーシップであり、「協調的なインパクト形成⁶」のためには戦略的パートナーシップが重要である。政府機関や国際機関との長期にわたるパートナーシップはIGESの相対的な強みの一つとなっている。近年IGESにおいて、生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学-政策プラットフォーム（IPBES）及びUNEPやUNFCCCとのコラボレーションセンターが設立されている。日本国環境省のみにとどまらず他関係省庁との緊密な連携も進んでいる。また、IGESは特定の地方自治体や民間企業、資金提供機関との関係も進展させており、様々なステークホルダーとのパートナーシップの確立は政策の効果的な実現への鍵となる。

第3の側面は、主要ステークホルダーに対するリーダーシップである。様々なステークホルダー間のインターフェースとしての機能を担うチェンジ・エージェントとして、IGESは必要があれば目指すべき変化や変化に至るための経路についての考え方を示して、ステークホルダーによる議論や行動を促進するために強いイニシアティブを発揮する。そのようなリーダーシップは、世界と地域のネットワーク等への貢献や効果的な行動のためのガイドライン政策提言、フラッグシップ・プロジェクトを通じた明確なメッセージの発信や主要ネットワークの調整などにより提供が可能である。

前述の3つの活動に根本的に共通する点は、**ステークホルダーとの関与**であり、UNFCCCやCOP、SDGsなどの大きな政策プロセスについては、それらのステークホルダーとの関与を通して協調的なインパクトを形成することが重要である。

⁶ 理事及び評議員の関連コメント：「戦略的パートナーシップは、パートナー選びとそれらに対する投資、目的、必要に応じ時限的なものとするを考慮することで、効果的になるだろう」（2013年5月）、「野心的な目標に比してIGESの能力が限られていることを考慮すると、持続可能性を研究する機関とのネットワーキングや提携（alliance）が重要」（2013年6月）、「共同活動の推進を通じた主要なステークホルダーとの関係の強化」（2014年2月）。

4.2. 戦略 2：十分な資金の確保

資金の確保が必要であり、それらには、使途に制約のない資金（unrestricted：拠出金や地方自治体補助金等）、柔軟性の高い資金（flexible：請負事業等）、使途の制約が厳しい資金（restricted：委託事業等）等のカテゴリからなる様々な資金源がある。

一方、資金の質は、多様性と柔軟性で担保される。多様性は、強靱な資金ポートフォリオの基盤となる。しかしながら、現在、IGES の資金ポートフォリオは、環境省からの資金に全体の約 8 割を依存している。近年、日本政府によって資金に対する方針が大きく変更されたことから、支出における柔軟性も大きく低下したが、国際的な機関からの資金調達には上昇基調にあり、2014 年度は全体の 7%に達した。

現状のポートフォリオを改善し、より好ましいポートフォリオに移行する際、**動員**と**フォーカス**の 2つのアプローチが考えられる（図 6）。

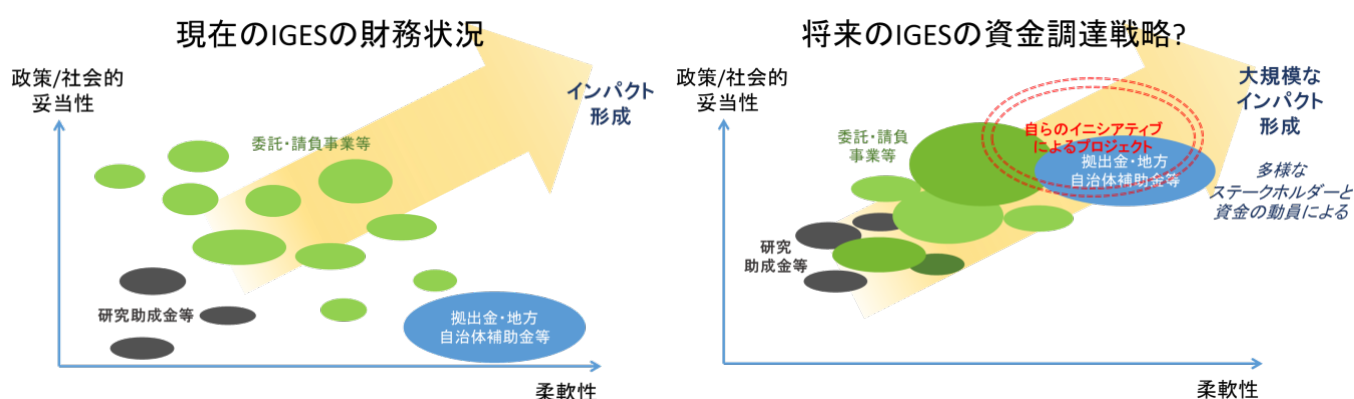


図 6 現在と将来の IGES の資金ポートフォリオ

動員は IGES の目標及び各プログラムやプロジェクトを支援するための新規かつ多様な資金源確保に向けたアプローチである。同アプローチは、i) 多様なステークホルダーからの資金動員、ii) 関連するステークホルダーの関与、特に資金提供機関の関与による協調的インパクト形成の実現、の 2つの目的を持つ。

そのためには IGES のバリュー・プロポジションをさらに明確にし、現在の資金

提供者と潜在的な資金提供者に対して説得力を持つことが重要である⁷。拠出金は現在、外部資金と一体的に用いられており、その可能性が十分に生かされていないことから、拠出金を戦略的に活用することが急務となっている。IGESは拠出金を最大限に活用して、ドナー側が資金を提供しやすいイニシアティブを形成する必要がある。また、IGESは主に環境省からの支援に依存しており、その他政府機関や民間からの資金獲得に至っていないため、今後そのような機会を模索する。

フォーカスは、より選択的な資金獲得のためのアプローチであり、特に委託事業は、組織の目標に照らして精査されるべきである。獲得すべき外部資金は、概してIGESの各期統合的戦略研究計画に述べられている優先事項に準ずる。

また、「**Strategic Opportunism**（戦略的機会選択主義）」という考え方も有効である。これはインパクト形成に向けた戦略のために提案されたものであるが、資金調達戦略にも適用できる。IGESは資金源の多様化に向けて資金調達の範囲を日本国外に広げることもあわせて検討していく。資金の性質を考慮しながら、組織的な資金ポートフォリオを徐々に改善することが可能であろう。

⁷ 理事及び評議員による関連コメント：「戦略的な資金調達には、IGESに何があり、どこへ向かい、どのように動員し、何を提供できるのかという組織としての明確な見解が求められる。資金提供者との関係を構築し進化させるには、そのような明確かつ戦略的なバリュー・プロポジションが必要」（2012年6月）。

5. 健全なオペレーションに向けた組織基盤

IGES は、効率性、有効性、説明責任、公平性の4つの基本原則を基に国際基準に沿った健全な組織基盤を構築する必要がある。上記の戦略や様々なオペレーションを機能させるために、これらの原則に基づいて以下の実践的なインセンティブやメカニズムを導入するべきである。

経営・管理に関する第1のアクションとして、IGES のビジョン、ミッション及び中長期目標に向けた進捗のモニタリングに関し、組織及び個々のレベルにおいて適切な指標の開発が求められている。この点で、マイルストーン管理やその他の既に導入されたツールの有効性と効率をさらに改善する必要がある。

第2のアクションとしては、IGES がチェンジ・エージェントとして機能するために最も重要な財産である人的資源に関する取り組みである。優秀な人材を確保するため、多様な人材の柔軟な確保や人事システムの持続性、リスクへの対応性、キャリア・能力開発、雇用形態間の公平性を基本とした人事体制を確立する。IGES に必要な方法論やツール・ノウハウを備えた才能豊かなスタッフの確保と能力の向上を、所内教育やスタッフの交換、日本国内外の機関とのより多くの共同プロジェクトの実施により強化していく。

第3は、IGES の利益に資する財務管理である。IGES においても民間部門と同等の健全な財務管理が行われるべきである。IGES と民間企業の唯一かつ最も大きな違いは、財務資源をはじめ IGES の有する資源が営利のためでなく IGES のミッションを達成するためである点である。