

ネイチャーポジティブビジョン

わが国が構築すべき独自戦略（下編）



Dejima Intelligence 株式会社

コンサルティンググループ

2026/8

上編では、わが国のネイチャーポジティブが、

単なる情報開示や欧米制度の導入にとどまるのではなく、

日本固有の自然・社会条件を踏まえた実装モデルへ進む必要性を整理した。

特に、自然関連課題を「場所」に即して把握し、重点地域を特定した上で、

地域の管理主体、企業の資金、成果指標をつなぐことが重要であることを示した。

また、日本には、里山等の二次的自然、人口減少に伴うアンダーユース、

小規模・分散した土地所有、沿岸生態系といった特徴があり、

これらを踏まえると、欧米の制度や評価手法をそのまま適用するだけでは十分ではない。

下編では、こうした上編の問題設定を受け、「企業や自治体は具体的に何を、どのような体制で、

どのように測りながら実装していくのか」という実務上の問いに答える。

具体的には、自然資本を経営課題として管理するためのガバナンス、

活動・生態系状態・事業価値を区分した KPI、成果を測定・報告・検証する MRV、

さらに国内実証から事業化・国際展開へ進むための段階的ロードマップを提示する。

5. 自然資本を「環境活動」から「経営管理」へ

5.1 三層 KPI を経営管理に組み込む一環境部門だけでは動かない

自然関連課題は、環境部門だけに閉じると実装が進まない。調達、事業開発、設備投資、リスク管理、財務、地域渉外が特定した重点地域に関する情報と KPI を共有し、重要案件を経営会議や取締役会へ上げる仕組みが必要である。とりわけ、自然への依存が大きい原材料や水資源については、調達価格や供給量の変動だけでなく、地域生態系の劣化が中長期の供給能力を損なう経路をシナリオとして示すべきである¹。

自然再生プロジェクトは成果が現れるまで時間を要し、年度予算だけでは継続性が損なわれやすい。複数年の管理契約、モニタリング費用、失敗時の是正費用を当初から事業計画に織り込み、担当者の異動や経営方針の変更があっても継続できるようにする必要がある。役員報酬や部門評価に自然 KPI を連動させる場合は、単純な活動量ではなく、管理可能性とデータ品質を考慮した指標を選ぶべきである。

5.2 植樹本数を「成果」にしない一KPI を三層で管理する

上編で示したとおり、自然状態の変化が企業活動や事業価値へ至るまでには複数の段階が存在する。このため、自然関連 KPI についても、企業が実施した活動、その結果としての生態系状態の変化、さらに企業または地域にもたらされた価値を区分して管理する必要がある。

自然関連 KPI は、草刈り面積や植樹本数等の活動指標だけでは不十分である。活動が生態系状態を改善し、その改善が事業や地域にどのような価値をもたらしたかを、三層で管理する必要がある。活動指標には管理面積、参加者数、投入資金、調査回数を、状態指標には生息地の質、指標種、水質、植生構造、連結性を、事業価値指標には調達安定性、災害損失の低減、許認可リスク、地域関係、ブランド・顧客評価等を置く。三層を混同すると、活動量が多いだけで成果が出たように見える。逆に、生態系状態が改善しても企業価値との関係を説明できなければ、経営資源を継続的に配分しにくい。プロジェクト開始時に因果経路を仮説として設定し、各段階の因果関係をどのデータが裏付けるか、また、どこに不確実性が残るかを継続的に検証・更新することが重要である。熊本で紹介された企業事例も、三層の区分の必要性を示していた。植樹活動の場合、植樹本数は活動指標にすぎず、生物種、植生構造、生息地の連結性等が改善したかを状態指標で確認する必要がある。その上で、顧客参加、ブランド評価、地域との関係、店舗競争力等への効果を事業価値として区別して把握しなければならない。同様に、水源涵養では、管理面積や投入資金だけでなく、涵養量、水質、生態系状態を測定し、さらに操業安定性、製品価値、地域からの信頼へどのようにつながったかを検証する必要がある。不動産の都市緑化や湿地による洪水対策についても、

¹ Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023) , Recommendations of the Taskforce on Nature-related Financial Disclosures, Version 1.0; 同, Guidance on the Identification and Assessment of Nature-related Issues: The LEAP Approach, Version 1.0. また、国内の政策的方向性については、環境省・農林水産省・経済産業省・国土交通省 (2024) 『ネイチャーポジティブ経済移行戦略』を参照。

生態系状態と資産価値・災害損失低減を同一指標に混在させず、因果経路に沿って管理することが重要である。

<自然関連 KPI の三層構造>

KPI 層	指標例	管理目的	留意点
活動	管理面積、参加者数、投入資金	計画どおり実行したか	活動量を成果とみなさない
生態系状態	生息地の質、指標種、水質、連結性	自然状態が改善したか	ベースラインと反実仮想を明確にする
事業価値	調達安定性、災害損失低減、地域関係	経営・地域価値へ接続したか	因果関係の仮説と不確実性を更新する

(出所) 各種資料をもとに Dejima Intelligence 作成

5.3 環境主張の信頼性を高めるー「何を改善したのか」を説明できる企業へ

対外発信では、ネイチャーポジティブを達成した、生物多様性を相殺したといった包括的主張を安易に用いるべきではない。対象地域、基準年、指標、評価範囲、企業の寄与、未解決の負の影響を明示し、プロジェクトへの資金提供と自社影響の削減を区別する必要がある。クレジットや証書を購入する場合も、購入単位が何を表し、どの期間、誰が管理し、失敗時にどう対応するかを確認しなければならない²。

信頼性を高めるには、データの完全性を装うより、不確実性と限界を開示する方が有効である。衛星で観測できる範囲、現地調査の頻度、モデル誤差、欠測、推計値を明記し、重要な判断には第三者レビューを導入する。透明性を品質基準の中心に置くことが、日本型方法論の国際的な受容可能性を高める。

6. どこから始めるかー30 か月で実装へつなぐロードマップ例

日本型モデルは、方法論を机上で完成させてから導入するのではなく、限定した生態系と顧客課題で実証し、精度、費用、運用負荷を改善しながら拡張することが望ましい。以下の五段階は、技術開発だけでなく、事業性と地域ガバナンスを同時に検証するためのロードマップの一例である³。

² 生物多様性への負の影響について回避・最小化・回復・代償の順で対応する考え方や、オフサイト措置・クレジットの管理については、Department for Environment, Food & Rural Affairs, “Biodiversity Net Gain,” “Understanding Biodiversity Net Gain,” “Enter a Legal Agreement for Biodiversity Net Gain”; U.S. Environmental Protection Agency, “Mitigation Banks under Clean Water Act Section 404,” “Avoidance, Minimization and Compensatory Mitigation under Clean Water Act Section 404” を参照。

³ 本稿の 5 段階・30 か月という期間設定は Dejima Intelligence による実装ロードマップの一例である。国内の政策的なネイチャーポジティブ移行の方向性については、環境省・農林水産省・経済産業省・国土交通省（2024）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略』、環境省（2025）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略ロードマップ（2025-2030 年）』、環境省（2023）『生物多様性国家戦略 2023-2030』を参照。

Phase 1 対象を絞る一何の意思決定に使うのか（0～3 か月）

対象生態系、顧客課題、指標候補を絞り込み、研究者、自治体、地域管理主体との合意形成を行う。成果物は方法論コンセプト、データ辞書、実証計画である。この段階では対象を広げ過ぎず、評価結果をどの意思決定に使うかを明確にすることが最重要となる。

Phase 2 地域で試す一本当に測れるか（4～9 か月）

里山または農地等の一地域で、ベースライン作成、衛星解析、現地調査、管理施策の設定を行う。地点別評価、初期 MRV、企業向け報告を作成し、測定結果が現場の管理判断と企業の資金配分に実際に使えるかを検証する。

Phase 3 横展開する一他地域でも再現できるか（10～18 か月）

異なる生態系・地域へ展開し、モデルの再現性と費用を検証する。方法論 V1、品質基準、費用モデルを整備し、標準化できる部分と地域固有の部分分離する。

Phase 4 仕組みにする一継続可能な事業へ（19～30 か月）

地域金融機関、自治体、企業を束ね、複数案件をプラットフォーム化する。商用サービス、案件パイプライン、レジストリを整備し、クレジットだけに依存しない収益構造と品質管理体制を構築する。

Phase 5 外へ展開する一日本発モデルをアジアへ（30 か月以降）

英語版方法論を整備し、学会・国際会議で発表するとともに、アジア地域との共同実証へ展開する。国内での実績と失敗を透明に示し、標準化の議論へ参画する。

7. 企業の資金と自然再生の現場をどうつなぐか

Dejima Intelligence が目指すべき立場は、海外情報の紹介者でも、TNFD 文書の代行者でもない。企業、自治体、研究機関、地域主体の間には、データ、方法論、意思決定、資金、現地管理の断絶がある。Dejima Intelligence は親法人である東京農工大学と連携し、研究者の知見を活かして、この断絶を埋め、どこで、何が、どの程度変化したかを説明可能にする自然資本インテリジェンス基盤の設計者となることだが、本質的な役割と考えている。

具体的なアプローチは企業や自治体ごとに多様なニーズがあることから定型化するのは難しいが、一般的には、まず、企業の拠点・調達地を対象としたスクリーニングを行い、重点地域を特定し、自然状態、依存・影響、事業リスク、地域特性を統合した診断を提供することから始まる。次に、管理施策、KPI、

現地調査、モニタリング計画をニーズを踏まえながら設計し、衛星、AI、現地調査を統合した MRV を通じて、変化と不確実性を継続的に報告する体制に向けた検討をすすめる。一つのゴールとして、企業資金、自治体、地域金融機関、農業生産者、研究者を接続し、地域型プロジェクトの構築を目指す。もちろん、単一の分析ツールや海外方法論の導入ではない。わが国の二次的自然、アンダーユース、沿岸生態系への適合、地域型アグリゲーション、データの追跡可能性、現地管理まで含む実装能力にある。企業に対しては、開示文書ではなく意思決定可能な情報を提供し、地域に対しては、一過性の資金ではなく管理継続の仕組みを提供する。この双方を接続できることが、Dejima Intelligence の社会的意義と考えている⁴。

また、自然資本評価は、科学的精密さだけを追求しても事業にはならず、簡便さだけを追求しても信頼を失う。必要なのは、意思決定の重要度に応じて精度と費用を段階化し、低コストの広域スクリーニングから、重要地点の現地検証へ進む設計である。Dejima Intelligence は、大学との連携を通じて技術と生態学、企業経営と地域管理の間に立ち、評価の目的、必要精度、費用、説明責任を調整する役割を担うべきであると考えている。

おわりにー開示の次に、企業に求められること

わが国のネイチャーポジティブは、欧米の制度や指標を拒むことによって独自性を得るのではない。国際的に共有される回避優先、追加性、長期性、透明性、第三者検証という原則を維持しながら、わが国の二次的自然、アンダーユース、分散所有、沿岸利用を測定可能な形へ翻訳することによって独自性を得る。⁵

Global Nature Positive Summit 2026 における議論は、企業、金融機関、自治体が、自然資本の重要性を認識する段階から、実装方法を求める段階へ移りつつあることを示した。企業や金融機関が求めているのは、理念や開示様式を追加することではない。どの地域を優先し、何を改善し、その成果をどのように測定した上で、企業の経営判断や金融機関・投資家の投融資判断に反映するかという、実践的な方法である。また、個社単位の取り組みでは流域、生態系ネットワーク、地域の土地管理を改善できないため、地域単位の協働と長期的な管理体制が不可欠であるとの認識も共有された。

わが国企業の TNFD 対応が次の段階へ進むには、開示項目を増やすだけでは足りない。企業が自然との関係を場所別に把握し、優先順位を付け、地域とともに対策を実施し、変化を追跡する能力が必要であ

⁴ 本稿の 5 段階・30 か月という期間設定は Dejima Intelligence による実装ロードマップの一例である。国内の政策的なネイチャーポジティブ移行の方向性については、環境省・農林水産省・経済産業省・国土交通省（2024）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略』、環境省（2025）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略ロードマップ（2025-2030 年）』、環境省（2023）『生物多様性国家戦略 2023-2030』を参照。

⁵ 回避優先、追加性、長期的な管理、透明性・検証等の考え方については、Department for Environment, Food & Rural Affairs の BNG 関連ガイダンス、U.S. Environmental Protection Agency のミティゲーション関連資料を参照。国内の基本的方向性については、環境省・農林水産省・経済産業省・国土交通省（2024）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略』、環境省（2023）『生物多様性国家戦略 2023-2030』を参照。

る。投資家や金融機関には、開示量ではなく、重点地域の特定、複数年予算、現場管理主体、データ更新、第三者検証、失敗時の是正能力を評価する視点が求められる⁶。

わが国が低コストで信頼性の高い測定・実装基盤を構築できれば、TNFD等の自然関連情報開示に積極的な企業が多い国から、自然再生の成果を実装し、その変化を証明できる国へと発展できるのではないだろうか。その実現には、政策、企業、金融、地域、研究の間を横断する主体が必要である。

Dejima Intelligenceは、大学との連携を通じて、衛星データ、AI、大学研究、地域の管理知識を統合し、企業の資金と自然再生の現場をつなぐわが国発の自然資本インテリジェンス基盤を構築することで、その役割を担うことができる。

本稿では、国内実証へ進むための問題設定と事業仮説を示した。今後は、里山、水田、人工林、都市緑地、藻場等の具体的な地域で、方法論の精度、費用、管理負荷、企業価値との接続を検証しなければならない。成功事例だけでなく、失敗や限界を公開し、改善を重ねることが、日本型ネイチャーポジティブの信頼性を形成する。

【参考文献】

1. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023) , *Recommendations of the Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*, Version 1.0, September 2023.
2. Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023) , *Guidance on the Identification and Assessment of Nature-related Issues: The LEAP Approach*, Version 1.0.
3. Department for Environment, Food & Rural Affairs, “Biodiversity Net Gain,” updated guidance.
4. Department for Environment, Food & Rural Affairs, “Understanding Biodiversity Net Gain.”
5. Department for Environment, Food & Rural Affairs, “Enter a Legal Agreement for Biodiversity Net Gain.”
6. U.S. Environmental Protection Agency, “Mitigation Banks under Clean Water Act Section 404.”
7. U.S. Environmental Protection Agency, “Avoidance, Minimization and Compensatory Mitigation under Clean Water Act Section 404.”
8. Natural Capital Project, *InVEST: Integrated Valuation of Ecosystem Services and Tradeoffs*.
9. 環境省・農林水産省・経済産業省・国土交通省（2024）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略』
10. 環境省（2025）『ネイチャーポジティブ経済移行戦略ロードマップ（2025–2030年）』
11. 環境省（2023）『生物多様性国家戦略 2023–2030』

⁶ Taskforce on Nature-related Financial Disclosures (2023) , *Recommendations of the Taskforce on Nature-related Financial Disclosures*, Version 1.0; 同, *Guidance on the Identification and Assessment of Nature-related Issues: The LEAP Approach*, Version 1.0.