

サステナブルファイナンスにおける課題起点アプローチの強化

－ 実務ツールとしての「課題構造化マップ」－

2026年6月



株式会社 SBI 新生銀行

<https://www.sbishinseibank.co.jp/>

■ はじめに

サステナブルファイナンスは、気候変動や SDGs 達成に向けた企業の取り組みを支える重要な手段として急速に拡大している。当行は 2020 年に銀行の法人ビジネスにおいて、サステナブルインパクト推進部を設立し、評価基準の策定を含む独自のサステナブルファイナンスフレームワークの開発と個別案件の評価内製化を行い、これまでに 100 件以上のサステナブルファイナンスの適格性を評価し、ローンを組成・実行してきた。当行を含む多くの企業が気候変動及び SDGs 達成に向け取り組みを進めており、それらの取り組みを支えるサステナブルファイナンス組成額も近年増加傾向にある。しかしながら、現在の取り組みを継続して行うだけでは SDGs の達成や 2050 年ネットゼロの達成が困難であるとの指摘もある¹。

かかる状況下、当行では 2025 年度からプロジェクトチームを組成し、新たなアプローチの検討を開始した。その検討テーマの一つに、対象となる環境・社会課題の構造を理解し、効果的なレバレッジポイント（少ない力で大きな変化を生み出す介入点）を見極めながら取り組みを進める、「サステナブルファイナンスにおける課題起点の志向」の強化がある。これは、より大きなインパクトを生み出すために不可欠であり、また金融機関としての本質的な事業開発能力の底上げにも貢献するものと考えた。

本ペーパーは、当行が課題起点アプローチを強化するための実務ツールとして開発した「課題構造化マップ」を紹介し、その設計思想と活用可能性を提示するものである。本ペーパーで紹介するマップは、生物多様性領域を対象としており、要素間の因果関係を俯瞰し、サステナブルファイナンスの実務における意思決定の一助とするために設計したものである。

なお、本ペーパーでは、課題構造化の意義と金融実務における活用可能性に焦点を当てるため、紹介するマップのテーマである「生物多様性」に関する国際潮流や国内政策の詳細な解説は割愛し、既存の優れたレポートに委ねる。本ペーパーの目的は、こうした潮流を踏まえたうえで、サステナブルファイナンスの現場で使える新しいアプローチを提示することである。

¹ 環境省, IPCC 第 6 次評価報告書 統合報告書 Summary for Policy Makers (政策決定者向け要約) 解説資料及び、国際連合広報センター, プレスリリース, 国連の新たな報告書, SDGs を救うための数兆ドルの開発投資の拡大を呼びかけ (2024 年 4 月 9 日付プレスリリース・日本語訳) https://www.env.go.jp/council/content/i_05/000130186.pdf
https://www.unic.or.jp/news_press/info/50117/

■ なぜ課題視点を強化するのか

サステナブルファイナンスにおいて、その中心的存在として市場全体の実績を支えている案件発掘・組成方法のひとつに、「ラベリングアプローチ」がある。これは、ICMA（国際資本市場協会）等の業界団体が定める国際的基準とされる原則や、それらに準拠するガイドラインのフレームワークへの適合有無によって、対象案件の正当性を担保（ラベリング）しようとするものである。ラベリングは、サステナブルファイナンス案件としての信頼性と透明性を高める手段として、他の金融機関と同様、当行でもこのアプローチを軸に案件発掘・組成を行ってきた。その意義に疑問を呈する余地はない一方、これまでの案件実績を俯瞰してみると、同アプローチの特徴に起因すると思われるいくつかの「偏り」が観察された。ここでは、実務上特に影響が大きい2つの「偏り」を指摘したい。

① インパクトを“直接・最終的”に創出する案件への「偏り」

国際基準とされる原則自体は、間接的活動を形式的に排除していないものの、実務では、インパクト計測の容易性や説明コストの低さなどから、再生可能エネルギーやグリーンビルディングといった目に見える設備投資を伴うCAPEX型のグリーンプロジェクト領域に案件が集中しやすい。こうした“典型的な”グリーンプロジェクト領域は、インパクト・チェーンの最終段階で直接的なインパクトを創出する事業が多く、同チェーン上で「インパクトの創出に不可欠だがその存在が見えづらい間接・中間的な活動」はそもそもサステナブルファイナンスの対象になりにくい傾向がある。背景には、インパクト・チェーンには様々な活動が含まれ、事業の適格性を単純に判断するのが難しいことや、そもそもプロセス貢献が可視化・指標化されにくいという構造的要因がある。

② 現状ベースで“一定の水準”にある事業・企業への「偏り」

前述の通り、ラベリングアプローチは一般的に、環境・社会課題領域ごとに策定されたインパクト要件に照らし、「一定の基準を満たしているかどうか」を確認する適合性チェックを基礎としている。客観的な適合要件自体は重要である一方、仮に運用が適合性の二者択一判断（Yes/No）のみに基づいて実践された場合、案件発掘・組成のターゲットは自然と「すでに要件を満たしている事業/企業」となる。これにより、金融機関の営業担当者にとっては、「現状ベースの事業運営がインパクト要件に適合していると認められやすい事業領域」や、「現状ベースでESGに経営資源を投入している規模の企業」への通常融資をサステナブルファイナンスとして追認するというオペレーションを志向するのが、最も合理的な行動となる。融資を受ける側の企業や事業主体の財務担当者にとっても、現状ベースの資金需要にグリーンやソーシャルという“ラベル”が付与されるのであれば、サステナビリティ関連部署等の他部門を交えた追加的な検討・協議が必要となる案件組成よりも、取り組みを優先する可能性は高い。

さらに、こうして発掘された案件では、評価は必然的に「その状態を事後的に追認する」という構造になりやすく、金融機関営業担当者及び企業側の財務担当者ともに、「インパクト要件を完全に達成している」という評価

を獲得することへの強いインセンティブが働く。言い換えれば、「未達であっても移行途上にある状態」を健全に評価する設計は十分に織り込まれているとはいえず、また市場の雰囲気も「ラベルがあるかないか」という二分法的（デジタル的）な捉え方が根強い。結果として、ラベリングアプローチは変革プロセスの途上にある企業や事業へのファイナンスとは相性が良いとは言い難く、潜在的にインパクト創出の動機や競争優位の源泉、意図を有する企業や事業を積極的に発掘し、追加的なインパクトを創出するための動機が劣後される傾向が生じる。

これらの「偏り」の背景には、“現状ベースでの事業”を前提に、当該事業のインパクト要件への適合可能性を起点に案件を発掘・組成する現状が存在する。そこでは、本来サステナブルファイナンスが貢献しようとする課題全体の構造理解や、課題と現状のギャップを見極め、これをどう埋めていくべきかという議論がおろそかになる傾向がある。しかし、“現状ベースでの事業起点”ではなく“課題起点”で俯瞰すると、例えば事業とインパクトのあいだに因果関係が確認できる場合でも、その因果関係は相対的に弱く、より効果的なレバレッジポイントが別に存在することがある。これは、Impact Frontiers が「Five Dimensions of Impact」で指摘する、Efficiency Risk や Unexpected impact risk といったインパクトリスクにも通じる視点である²。また、課題起点の視点により効果的なレバレッジポイントが見つかったとしても、当該ポイントに貢献し得る事業・企業が“一定の水準”にならない場合には、ラベリングアプローチのサステナブルファイナンスでは事業・企業を後押しすることができないことになる。

こうした視点から全体を捉えると、ラベリングアプローチによるサステナブルファイナンスでは、社会・産業構造の転換（トランスフォーメーション）を担うゲームチェンジャーへの資金供給インセンティブが働きづらいという課題が指摘できる。こうした課題は国際的にも認識されており、複雑な環境・社会課題の解決には、「システム思考」に基づくアプローチが不可欠とされている。例えば世界経済フォーラム（WEF）は、気候変動や生物多様性の損失、社会的不平等といった課題を相互に関連する「システム課題」として議論し、単一の事業や技術ではなく、システムレベルの変革と効果的なレバレッジポイントへの介入を求めている³。また、責任投資原則（PRI）は、「システムレベル投資（System-level Investing）」を提唱し、投資家が個別企業の ESG 評価にとどまらず、環境・社会システム全体の健全性に影響を与える戦略を取るべきであると指摘している。これは、金融が単なる資金供給にとどまらず、構造的なリスクを低減し、システム変革を促す役割を果たすべきだという考え方と言えるだろう。こうした国際的潮流は、サステナブルファイナンスにおいても「課題起点型アプローチ」への移行を後押ししている。当

² Impact Frontiers. Five Dimensions of Impact RISK, <https://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/impact-risk/>

³ World Economic Forum, 4 drivers to achieve systems-level change for sustainable futures, <https://www.weforum.org/stories/2023/10/systems-level-change-for-sustainable-futures/>

行は、こうした国際的潮流と実務の学びを踏まえ、ラベリングを補完するアプローチを採り入れるべく、課題を構造化し、課題起点のアプローチを強化することに着眼した。

■ 課題の構造化がサステナブルファイナンス実務にもたらす意義

環境・社会課題は、単一の要因で説明できるものではなく、例えば生物多様性の損失についてみても、「土地利用の変化」、「資源の過剰利用」、「汚染」、「気候変動」など、複数の要素が相互に影響し合い、複雑な構造を形成している。事業でインパクトを創出しようとする企業や、これに金融・非金融面で貢献しようとする金融機関は、改善・解決を目指す環境社会課題の「どこに働きかけるべきか（効率的に変化を生み出し得るポイントである「レバレッジポイント」がどこか）」や「働きかけは課題解決において有効なのか」を判断する必要がある。

サステナブルファイナンスにおけるインパクト評価・管理では、「ロジックモデル」というツールが広く用いられている。これは、特定の事業について、その実施によるアウトプット（直接的成果）から、その結果として生じるインパクト（環境・社会的変化）までの「因果関係」を示すことを目的とするものであり、事業の進捗管理や可視化、投融资先との共通理解形成において有用とされている。他方、このツールには限界がある。ロジックモデルは「事業 A が、特定の課題解決に何らかの貢献をし得るか」という問いには有効である一方、「事業 A よりも課題解決に効果的な事業 B は存在するか」という比較評価、すなわち効果的なレバレッジポイントの特定に用いることはできない。これは、ロジックモデルが因果関係の整理に特化しており、相対的な有効性や資源配分の最適化を目的としていないためである。実務上、事業や投融资には実現可能性という観点で制約があり、常に最も効果的なレバレッジポイントを選択できるわけできない。しかし、何らかの因果関係が確認できたという理由だけで、当該事業が本質的なインパクト創出に十分貢献していると誤認することはインパクトウォッシングの観点からも避けなければならない。これは、より本質的なインパクトへの貢献を志向するインパクトファイナンスにおいては、とりわけ重大なリスクとなる。

しかし、事業の相対的な有効性の確認や効果的なレバレッジポイントを特定するための具体的な方法論については、ロジックモデルの書き方と比較するとあまり議論されてこなかった。そこで有用なアプローチのひとつが、課題を構造的に整理する視点である。課題を構造化して整理することで、課題間の因果関係を俯瞰し優先度を設定することで、ファイナンス対象の事業活動の有効性を判断したり、戦略的な介入を設計したりすることが可能になる。サステナブルファイナンスの実務における課題構造化の意義は表 1 の通りである。

(表 1) サステナブルファイナンスの実務における課題構造化の意義

俯瞰性の確保	課題全体の相互関係を一目で把握
優先度の設定	効果的な介入点（レバレッジポイント）の検証
戦略性	自社の戦略・商品設計やエンゲージメント戦略への活用
リスクと機会の可視化	ネガティブインパクト低減とポジティブインパクト創出の両面で示唆を獲得

加えて、課題起点アプローチを強化することには、インパクト分析の実務を超えた意義がある。そのうえで、顧客企業との対話を通じて、事業の成長・持続可能性向上に向けた着実な道筋をともに具体化し、各金融機関としての方針や意志に基づき、環境・社会へのインパクトと事業成長の双方に波及をもたらし得るレバレッジポイントを見極め、そこに投融資やコンサルティング等の支援を行うことで、社会・産業構造の転換・変革を支援する役割を果たすことができる。同時に、こうした視点は、顧客企業の資金ニーズや支援ニーズを能動的に、かつ早期に発掘・捕捉していくことにつながり、サステナブルファイナンスを通じた新たな収益機会を獲得する可能性を開く。これは、金融庁が示すサステナブルファイナンス、気候変動対応、インパクトファイナンスの考え方⁴とも整合するものである。

こうした課題の構造的な整理を行う試みは徐々に広がりつつあり、その具体的な方法には、インパクト投資分野で活用される課題構造化図、「システム思考」で用いられるシステムマップ、アカデミアでのネットワーク分析図などが挙げられる。例えば、環境省の環境白書でも、気候変動と生物多様性の相互作用を示す図解が掲載されている。しかし、こうした図は概念整理や政策立案の場面での利用が中心であり、金融実務での意思決定を念頭に置いた設計にはなっていない。本ペーパーで提示する「課題構造化マップ」は、こうした既存の試みも参照しつつ、あくまでサステナファイナンスの現場で活用し得る実務ツールとして設計したものである。

■ SBI 新生銀行の課題構造化マップの設計思想と狙い

ツールを設計するにあたって重視したのは、①実務での使いやすさ（一定の簡素化）、②ビジネス活動との結び付きの可視化、③因果関係の強弱の表現、④生物多様性領域の知見を有する外部専門家の視点の導入

⁴ 金融庁、「金融機関における気候変動への対応についての基本的な考え方」（令和4年7月）、https://www.fsa.go.jp/news/r4/qinkou/20220712/kikouhendou_dp_final.pdf、「地域金融力強化プラン」（2025年12月19日）、https://www.fsa.go.jp/news/r7/20251219/regional_financial_power_enhancement_plan.pdf、「インパクト投資（インパクトファイナンス）に関する基本的指針」（2024年3月）、<https://www.fsa.go.jp/singi/impact/siryu/20240329/01.pdf>

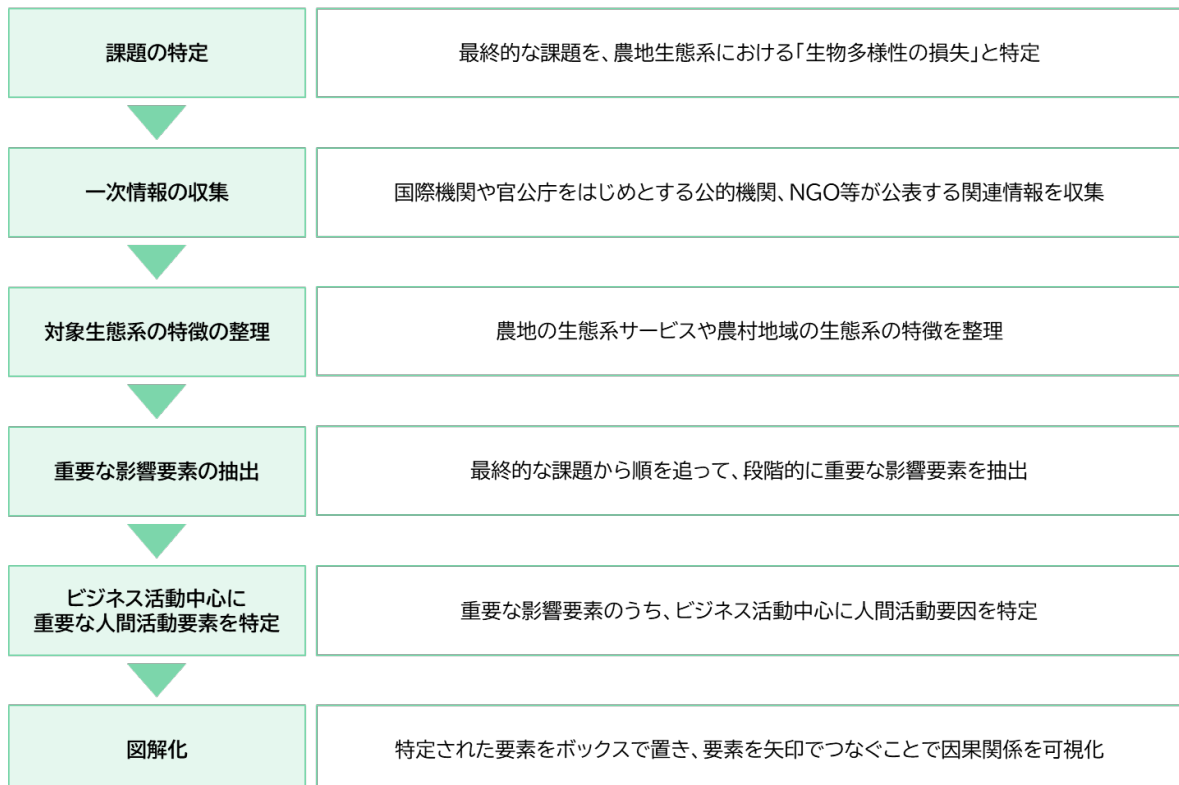
などである。これらを踏まえ、昨年、第一弾として近年注目が急速に高まっているネイチャーポジティブ分野への取り組み拡大を見据え、生物多様性領域の専門家を擁する一般社団法人海外環境協力センター（OECC）とともに、生物多様性に関する課題構造化マップを作成するに至った。

具体的には、生物多様性領域でのポジティブなインパクトの増大（又はネガティブなインパクトの低減）に資するファイナンスやビジネスを推進していくにあたり、ビジネスセクターとの関連が強い課題領域や活動を整理・可視化し、今後の施策においてファイナンスやビジネスの貢献性を判断するにあたり参照するツールを作成することを目標に、作業に着手した。

■ 「生物多様性」課題構造化マップの作成プロセスと概要

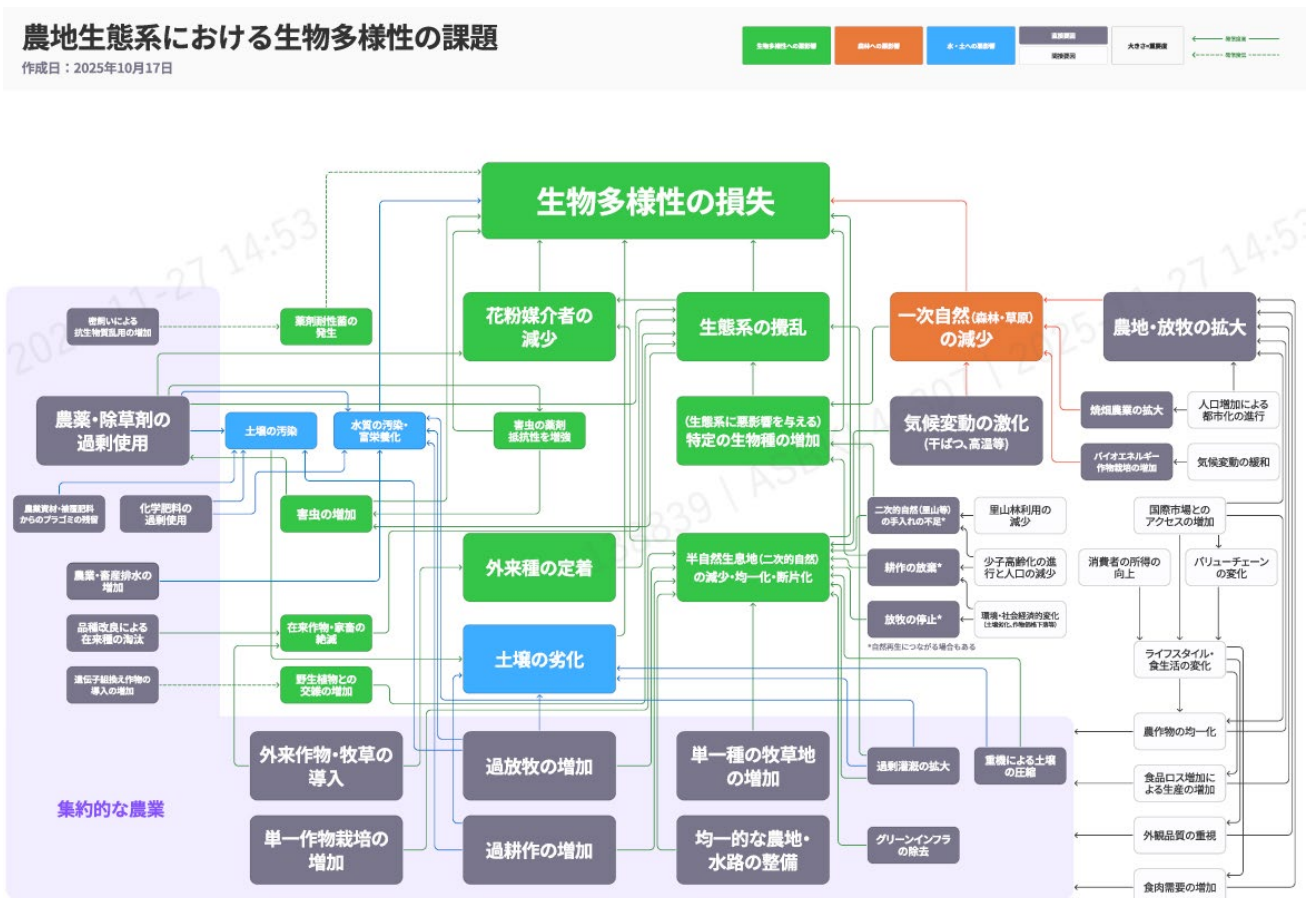
今回、「生物多様性」にかかる課題構造化マップを作成するにあたって、当初はグローバルな生物多様性の課題を網羅的に分析し、ひとつの図として可視化することを目指していたが、メンバーで協議を重ねた結果、実務での使い勝手などを考慮し、生態系領域別に作成することとした。着手にあたっては、生態系領域のうち、特に情報が豊富で陸上生態系のうち「森林」、「農地」、「都市」からマップを作成することとした。以下では、「農地生態系」にかかる課題構造化マップの作成プロセスを示したのち、その成果物であるマップとその見方の例を示す。

（図1）課題構造化マップの作成プロセス



以下が、「農地生態系」にかかる課題構造化マップである。確信度が高いものは実線矢印で、低いものを点線矢印でつないでいる。また、各影響要素や要因の重要度は、ボックスの高さを変えることで表現した。なお、最終的に一枚のマップに落とすまでのあいだに、マップとしての可読性や運用性を優先し、複数の要素を省略した。そのため、実務での補助資料として、テキスト形式で要因と因果を示した資料を併せて作成している。要素の粒度をどの程度にするか、要素をどの程度網羅するかもメンバーで議論になったポイントであった。

(図2) 「農地生態系」の課題構造化マップ



((C) SBI 新生銀行 (2025 年 10 月 OECC 作成、協力：株式会社図解総研))

<マップの見方と留意点>

例えば、農地生態系の「生物多様性の損失」には、「一次自然の減少」だけでなく、「生態系の攪乱」や「土壌の劣化」、「水質汚染・富栄養化」といった様々な要因が複合的に影響している。さらに、「生態系の攪乱」の背景には、「特定の生物種の増加」、「在来作物・家畜の絶滅」、「半自然生息地の減少・均一化・断片化」、「外来種の定着」などがあるように、各要因にもまた複数の要素が影響を与えている。影響の大きな要因のひとつであ

「半自然生息地の減少・均一化・断片化」には、「手入れの不足」や「耕作の放棄」、「グリーンインフラの除去」、「重機による土壌の圧縮」など、直接要因を示す灰色のボックスから多くの矢印が集まっており、この要因が課題全体に強い影響を及ぼしていることが読み取れる。そのため、こうした要因を断ち切ることに貢献する事業・活動は、「生物多様性の損失」を止め、自然を回復軌道に乗せる「ネイチャーポジティブ」の実現に貢献する可能性が高いと考えられる。

なお、生物多様性は土地と密接に結びついており、要因間の因果の強弱は地域特性によって異なる。そのため、実際にマップを活用する際には、対象地域の状況に合わせて要素を追加したり、重要度を調整したりすることが重要である。例えば、都市近郊の農地では耕作放棄が自然再生につながる場合もあるが、山間部では逆に外来種の定着を助長することがある。このように地域の文脈を踏まえた調整が必要だろう。

加えて、課題構造化マップを参照する際には、いくつか留意事項がある。まず、本マップはなるべく汎用性を高めることを念頭に作成しているため、実際に活用する際には、地域や業種に応じて要素を取捨選択し、どこにフォーカスするかを検討する必要がある。また、ステークホルダーによって問題の捉え方は異なる点も留意しておく必要がある。例えば、野生の熊のような特定生物種の増加は、農業者、環境保全団体、地域住民で評価が分かれるが、どれも一面的な誤りではないだろう。

本マップは、利用者が自分の知識の外にある要素に気づくための有効なツールである一方、そこから深掘り出来るかは利用者の力量にも依存する。そのため、利用者自身も生物多様性に関する基礎知識を継続的に拡充することや、専門家との対話を積極的に行うことも重要であろう。

■ 実務で想定される活用シーン

当行では、本マップを、以下のようなシーンで活用することを考えている。課題起点でレバレッジポイントを特定することは、評価や対話への活用のみならず、ファイナンス機会の発掘や戦略策定にも役立て得る。

シーン① サステナブルファイナンスとしての適格性評価

対象となるファイナンスの評価において、従来のロジックモデルなどを用いた因果関係の確認に加えて、本マップを用いて課題解決への相対的な貢献度を評価し、適格性の判断に組み込む

シーン② 投融資先との対話・エンゲージメントでの活用

企業やステークホルダーとの対話において活用し、課題起点での深い対話やアクションに繋げる（ネイチャーポジティブに積極的に貢献する意志がある事業活動への伴走支援や、自然資本の観点で特に配慮が必要な事業活動に関する対話など）

すでに現状ベースで一定のインパクト創出が確認できる企業に限らず、そうでない企業であっても、まずは当該企業が有する競争優位の源泉を特定し、それらを課題構造化マップと照らし合わせ、どの課題領域に貢献し得るかを探索することで、潜在的なインパクト企業としての可能性を検証する。さらに、必要に応じてエンゲージメント等を通じて、インパクト創出に向けた取り組みを後押ししていく

シーン③ 従来と異なる視点でのパイプラインの発掘

課題構造化マップを用いて、課題からレバレッジポイントや事業機会を逆引きで探索することにより、課題起点でのサステナファイナンス対象先の発掘に役立つ

シーン④ 社会ニーズに沿った金融商品設計の促進

上記ケース③と同様に、課題から効果的なレバレッジポイントを抽出し、当該ポイントに資する企業や事業をターゲットにしたファイナンス商品やサービスを企画・設計

シーン⑤ 中長期的な重点産業領域の検討による投融資戦略策定支援

課題構造化マップを用いて、どの課題に働きかけると最も効果的か、自行が働きかけ得るかを俯瞰し、銀行としての重点領域を設定することで、自身のネイチャーポジティブ戦略やポリシーの策定に活用（例えば、生物多様性領域については、環境省が公表する「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）」で示す金融機関への期待にも沿う）

シーン⑥ 社内におけるサステナブルファイナンスリテラシー向上、部門間の合意形成促進

異なる視点を持つ部署間で、課題の因果関係やレバレッジポイントを視覚的に共有することで、議論の土台が統一され、スムーズな合意形成につながる。また、課題起点で考える発想が浸透し、従来の案件起点・商品起点の発想を補完することで、行内の意識改革につながり、他のシーンでの活用も加速し得る。

■ おわりに

今回の課題構造化マップの作成は、当行にとって新たな試みであった。完成までのプロセスで、専門家を交えてチーム内でも議論を重ねることで、課題に対する理解が深まり、構造的な視点を共有すること自体にも価値があった。また、こうした議論のプロセスは、単なるツールの作成を超え、インパクト創出の本質をメンバーで再確認する機会ともなった。本マップは完成形ではなく、実際に使いながらアップデートしていくことが重要であると考えている。実務の様々なシーンで参照しながら、より実務に即した形に進化させていきたい。

課題起点でのアプローチを強化することは、サステナブルファイナンスが本来の役割を果たすための重要な一歩である。その役割は、案件や商品起点でのファイナンス・ラベリングにとどまらず、社会課題の解決に資する資金の流れを創出し、持続可能な社会に向けた社会・産業構造の転換を後押しすることだ。当行は、この視点を実務に意識的に取り込みながら、より実効性のあるサステナブルファイナンスを推進していく。

こうした取り組みが、当行だけでなく地域金融機関を含む多くの金融機関に広がり、課題視点でのファイナンスが当たり前になることで、金融は、社会・産業構造の持続的な転換を加速できるのではないか。

