
2025/7/24

サステナビリティ戦略推進に資するガバナンス体制の構築・運用

JT サステナビリティマネジメント部 向井芳昌



自己紹介

- 1969年 京都府宇治市生まれ
- 1992年 日本たばこ産業株式会社へ入社
大津営業所、枚方営業所で勤務
- 1996年より約10年間、広報・開示関連業務に従事
⇒1999年のRJRI買収による急激なグローバル化に戸惑いながら対応
- 2007年 監査部に異動
2009年から4年間 JT International Internal Audit(オランダ)
で勤務
- 飲料事業部、経営企画部等を経て、2019年1月よりサステナビリティ
マネジメント部長

<My Favorites>



Tigers



Cinema



Brian Wilson

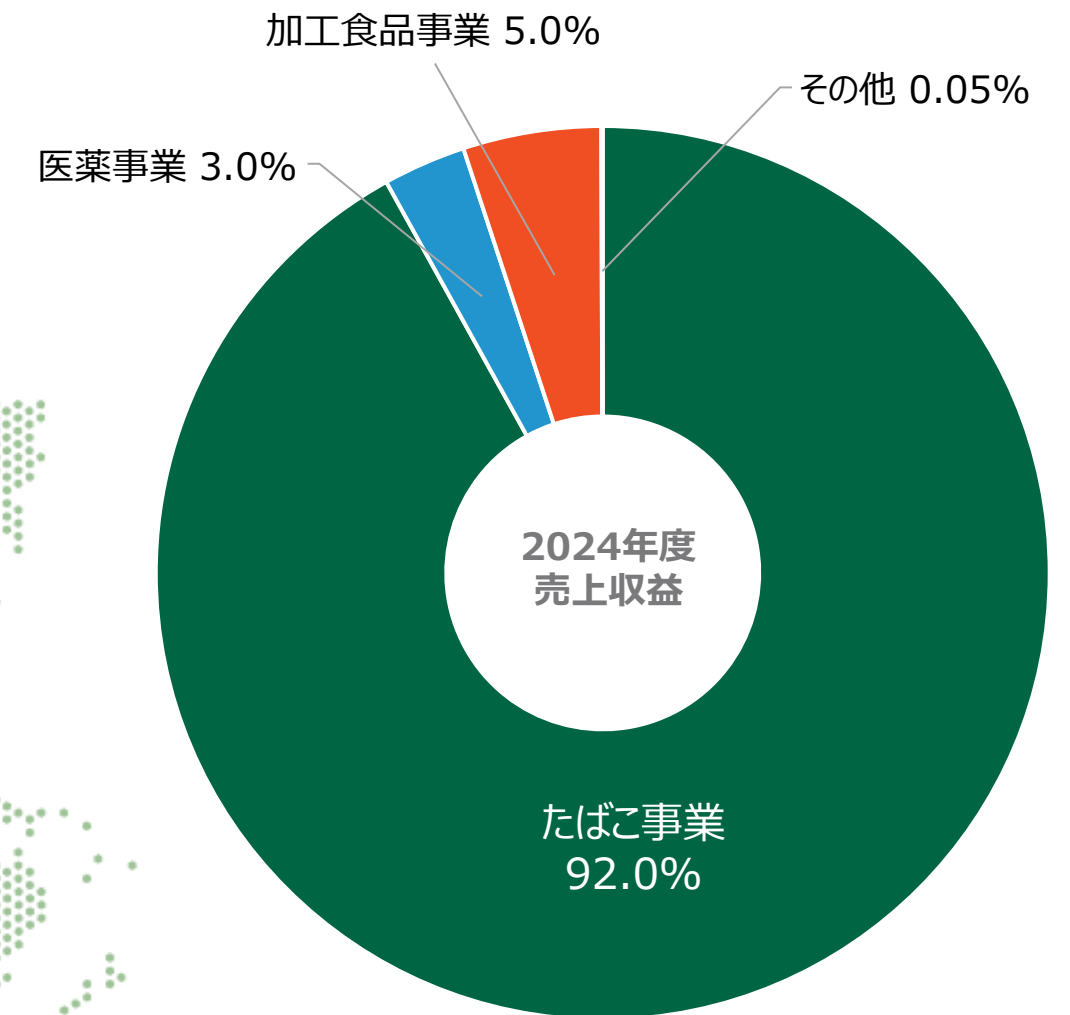


1. JTグループの概況
2. JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略
3. サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備
4. サステナビリティ経営の進化に向けて

1.JTグループの概況

変遷と2024年度実績

- 1985年設立 （前身は日本専売公社）
- 1999年R.J.R.ナビスコ社より米国外たばこ事業を取得
- 2007年ギャラハー社の株式取得 世界3位のたばこメーカーに
- たばこ事業（国内・海外）、医薬事業、加工食品事業を展開
- 世界130以上の国と地域で事業展開
- 従業員数: 53,593人（2024年12月末）
- 売上収益: 3兆1,497億円（2024年度）
- 財務省が約33.3%の株式保有



当社は2025年5月7日に、塩野義製薬(株)への医薬事業の承継および鳥居薬品(株)の株式の譲渡に係る合意について公表いたしました。

1.JTグループの概況

事業展開

時代や人により、多様で、変化していく「心の豊かさ」の領域を、今後も社会から任され、貢献できる存在であり続けるため、JTグループは絶えず変化していきます

たばこ事業
Tobacco Business

医薬事業
Pharmaceutical Business

加工食品事業
Processed Food Business



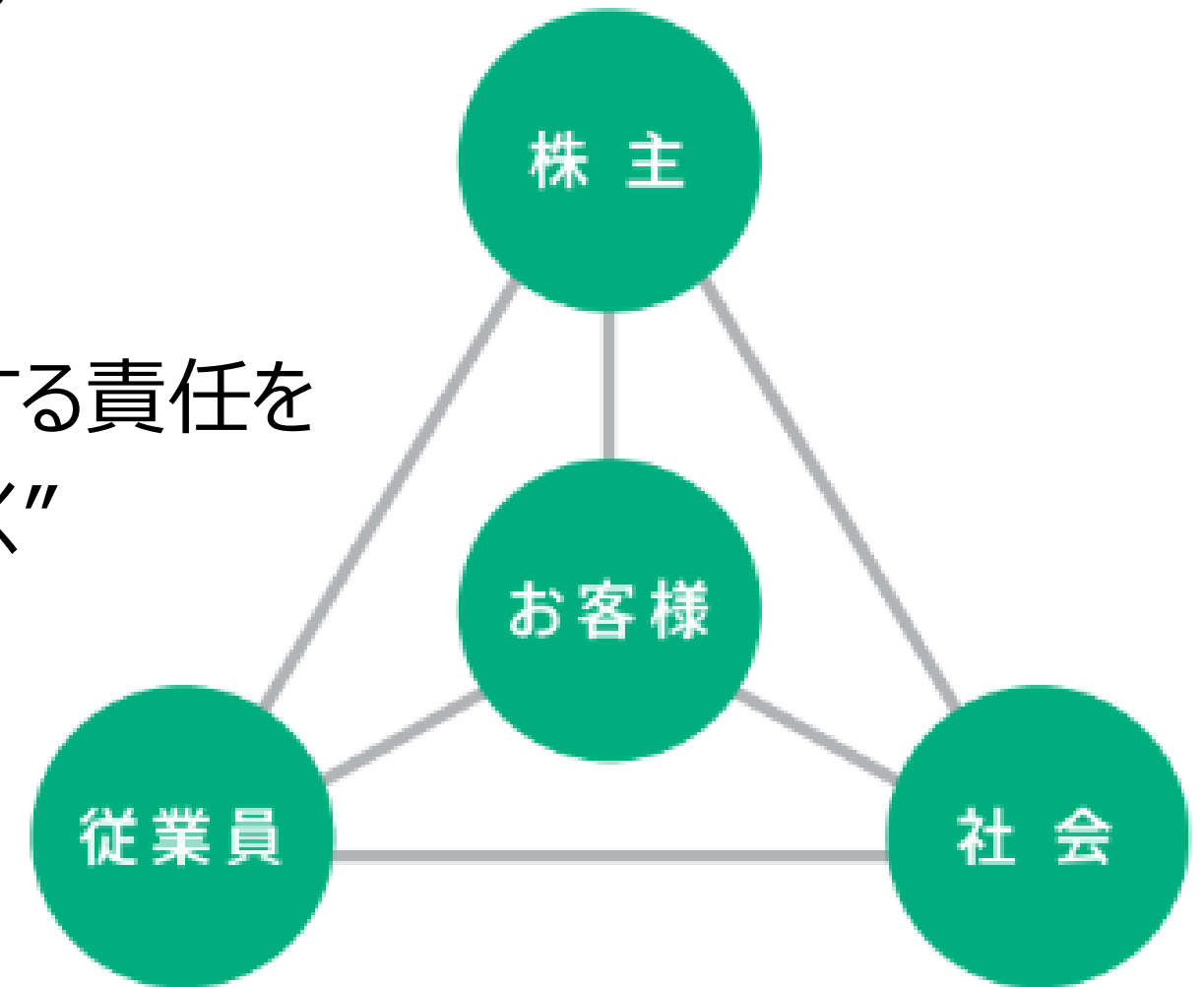
当社は2025年5月7日に、塩野義製薬(株)への医薬事業の承継および鳥居薬品(株)の株式の譲渡に係る合意について公表いたしました。

2.JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略

経営理念

- 経営理念である「4Sモデル」の追求を通じ、中長期にわたる持続的な利益成長の実現を目指しており、サステナビリティ経営の根幹をなすもの

「4Sモデル」では、
“お客様を中心として、株主、従業員、社会の4者に対する責任を
高い次元でバランスよく果たし、4者の満足度を高めていく”
ことを謳っている



2.JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略



JT Group Purpose

- 2023年、「心の豊かさを、もっと。」というJT Group Purposeを策定

← JTグループが未来において社会から求められ、かつ、長期に亘り価値を発揮し続けていくべき領域を「心の豊かさ」として同定し、この領域を任され、貢献し続けていきたいとの考え

Copyright© 2023 Japan Tobacco Inc. All rights reserved.

心の豊かさを、もっと。

私たちJTグループは、これまでずっと、心豊かに生きるための「とき」と向き合ってきました。

科学やテクノロジーの進化、価値観の多様化。どんなに時代が変わっても、私たちは、今ここにある何気ない瞬間にも喜びを見つけられる、心の豊かさを大切にしたいと思っています。

ありのままの自分を認められる「とき」
大切なひとと喜びを共有する「とき」
それぞれを認め合って、高め合って過ごす「とき」
そんな素晴らしい「とき」の積み重ねが、素晴らしい毎日をつくり、素晴らしい人生をつくる。
そしてきっと、社会、世界、未来までも、よりよくしていく。

JTグループは、提供してきた心の豊かさを、次のステージへ。より多くのお客様やパートナーと、さまざまな事業や取り組みを通じて、社会に心の豊かさを育てていきます。

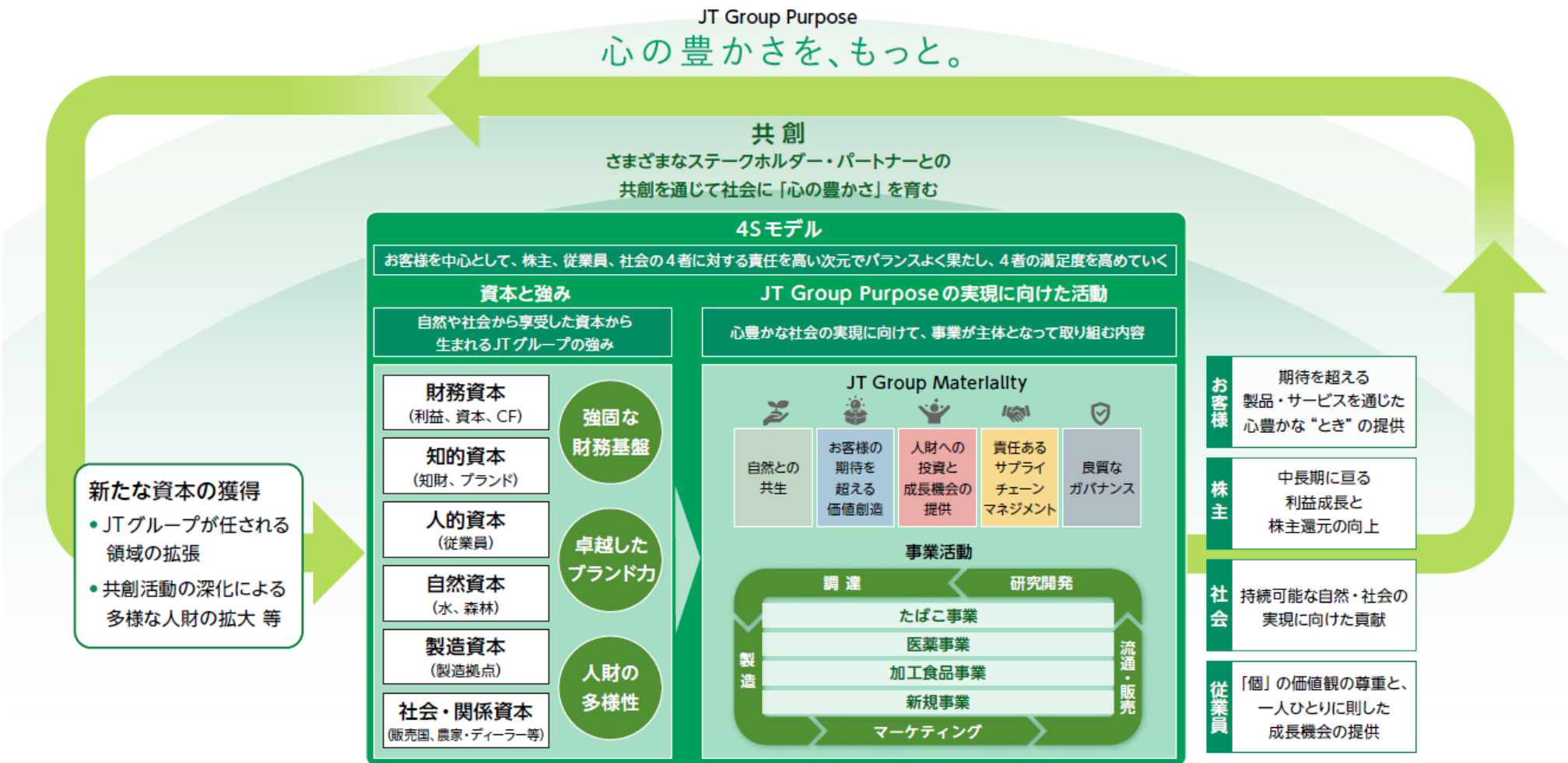
「今日もよい一日だった」と感じられる心豊かな社会のために、私たちができることのすべてを。

2.JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略



価値創造プロセス

- 自然や社会から享受した資本から生まれるJTグループの強みを活かし、JT Group Materialityを優先課題とし、事業活動を中心にさまざまなステークホルダー・パートナーとの共創を通じて社会に「心の豊かさ」を育む
- そして、心豊かな社会から得た新たな資本をさらなる活動につなげることで、JTグループと心豊かな社会の持続的な成長へ貢献



2.JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略



JT Group Materiality

- 2023年、自然や社会と人の暮らしはつながっており、自然や社会が持続可能であってはじめて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となる考えのもと、JT Group Materialityを策定
- JT Group Purposeの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献していくために、以下のマテリアリティ（重要課題）に取り組むことを表明

自然との共生	お客様の期待を超える価値創造	人財への投資と成長機会の提供	責任あるサプライチェーン・マネジメント	良質なガバナンス
自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全	お客様の期待を超える多様な製品・サービスを創出	人財の多様性に着目した成長支援を含む人財への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を通じた人的資本の拡充	人権尊重や自然環境保全など 多様化する社会課題への適切な対応を通じ、事業環境の急激な変化に耐える持続可能なサプライチェーンを構築	さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるためのガバナンスの充実

2.JTグループの経営理念、パーパス、サステナビリティ戦略



JTグループサステナビリティ戦略

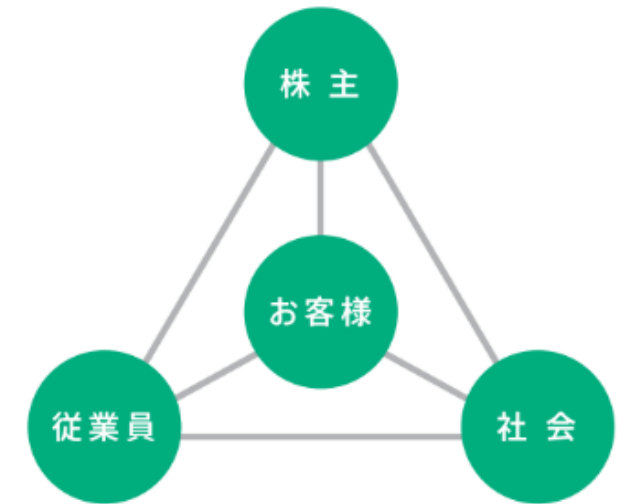
- JT Group Purposeを起点に、サステナビリティ経営の根幹となる“マテリアリティ”と、マテリアリティを踏まえた当社グループの具体的な目標・取組みである“JT Group Sustainability Targets”を骨格とした「サステナビリティ戦略」を策定（2024年）



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

JTグループのサステナビリティ（前史）

- JTの前身である専売公社時代から、「サステナビリティ」の概念に通底する各種施策が行われており、1994年に経営理念として設定した「4Sモデルの追求」は、「マルチステークホルダーモデル」そのもの。
- 特に1990年代以降、メセナを中心として、当社の社会活動・文化活動を体系化し運用。
また、1995年にはJT地球環境憲章を制定し、環境課題への取組みを加速。
- 1999年のRJRI買収以降、欧州を中心とした諸活動の広さ・深さ、とりわけ先行的なサプライチェーンマネジメントや人権課題への取組みに直面。
（例） 2001年 児童労働根絶を目指すECLT財団に参画
2007年 海外での植林活動着手(マラウィ、タンザニア)
2011年 ARISEプログラム（児童労働根絶と教育支援）開発等
- CSR→CSVといった潮流や2015年のSDGs 制定（＝「企業成長と社会価値向上の両立への期待・要請の高まり」）を受け、各種施策のグループ・グローバル展開を加速。
（例） 2004年「JTグループ環境憲章」制定（「JT地球環境憲章」を事業の多角化やグローバル化にあわせて改訂）
2005年「JTの森」活動開始
2012年 CSRレポート発行
2015年 マテリアリティ(マトリックス)策定
2016年「JTグループ人権方針」策定、人権デュー・ディリジェンス本格化
2016年 Ploom Tech（リスク低減製品）発売



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティ機能強化の背景（外部要因）

- 国際的な動向とステークホルダーの変化：
 - 環境や人権をはじめとした国際的な原則・枠組みの整備・進展を背景に、ステークホルダーのサステナビリティに対する意識・関心は高まる傾向（特にミレニアル世代）
- 企業に期待される役割の変化：
 - 上記背景も相まって、国や行政が社会課題に取り組むといった暗黙のルールは通用なくなり、民間セクターが事業を通じてその一端を担うことへの期待が増加
 - ・ 従来の財務的成果＋長期視点でのESGを軸とした非財務成果への貢献
 - ・ SDGs を新たな事業機会/イノベーション創出ツールとして活用した社会課題解決

国際的な原則・枠組みの整備・進展

- 2015年 国連SDGs ～ 企業による社会課題解決への期待拡大
- 2015年 パリ協定 ～ 環境負荷への対応レベルの高まり
- 2015年 GPIFのPRI署名 ～ ESG投資の拡大（SDGsを新たなESG指標とする検討が進む）
- 2011年 国連ビジネスと人権 ～ 人権に関する企業責任増大

ステークホルダーのサステナビリティに対する意識・関心の高まり・行動変化

投資家：ESG投資をはじめサステナブルな観点で投資先を選択
消費者：社会的観点で商品を選択する傾向の強まり
従業員：企業の社会的意義に関心を抱く従業員が増加

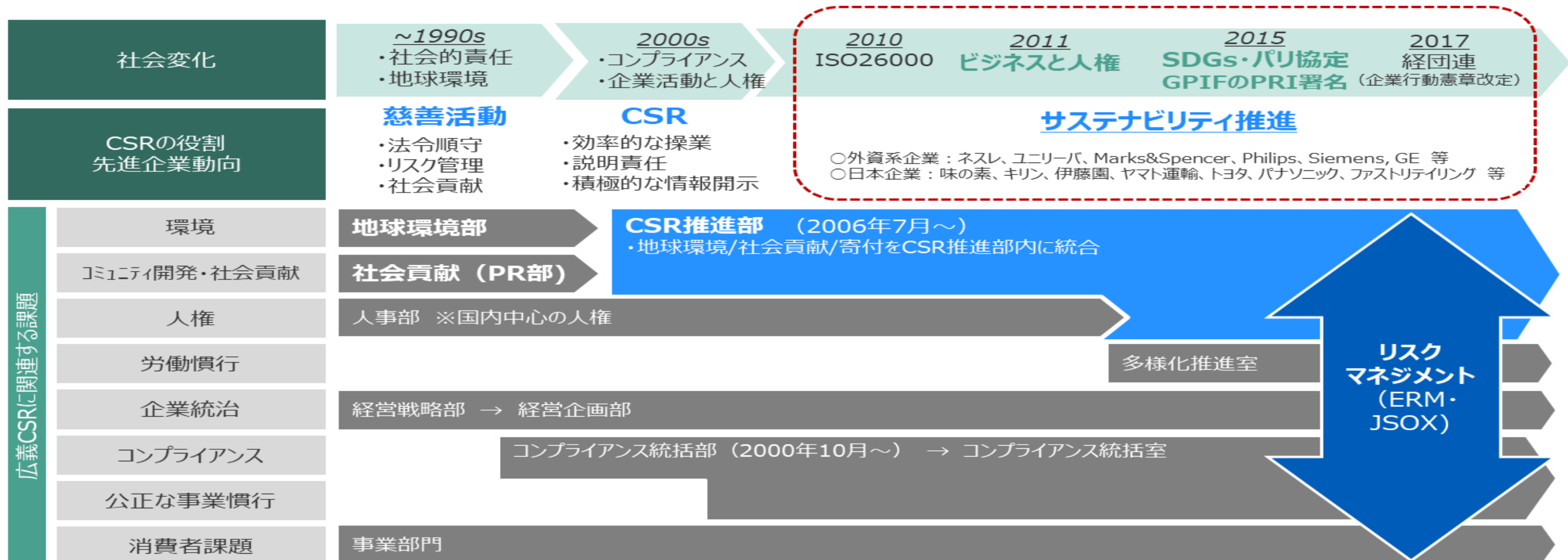
※ 今後、ますます重要なステークホルダーになりうるミレニアル世代はサステナビリティに意識・関心が高い傾向

影響

3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

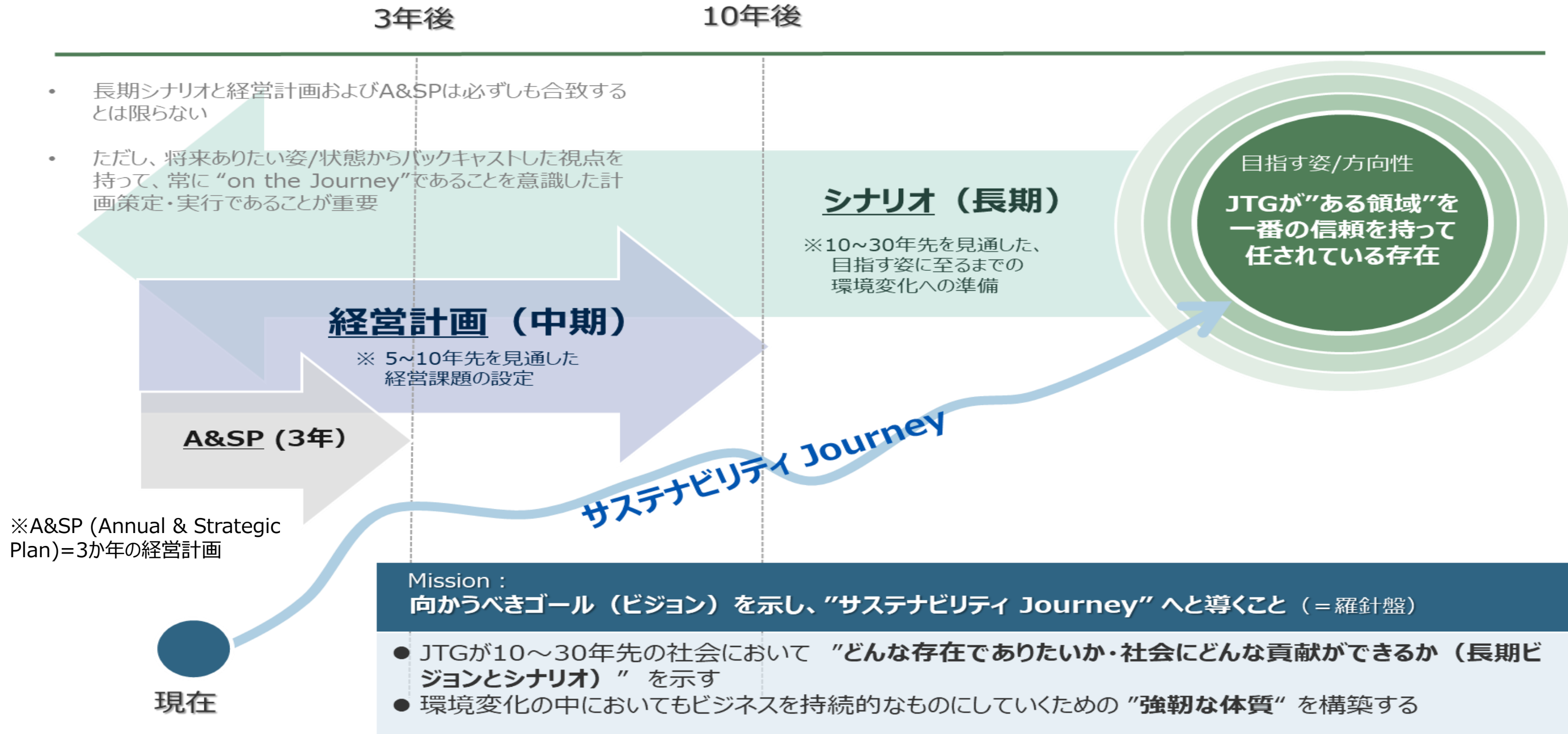
サステナビリティ機能強化の背景（内部要因）

- 広義のサステナビリティ（CSR課題）への個別に対応を積み重ねてきたが故に、結果として
 - ✓ 組織・機能がサイロ化
 - ✓ 「プラスオンの仕事」とのバイアス
 - ✓ 中長期の事業課題そのものであるという認識醸成が不十分



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティマネジメントの基本的な考え方



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

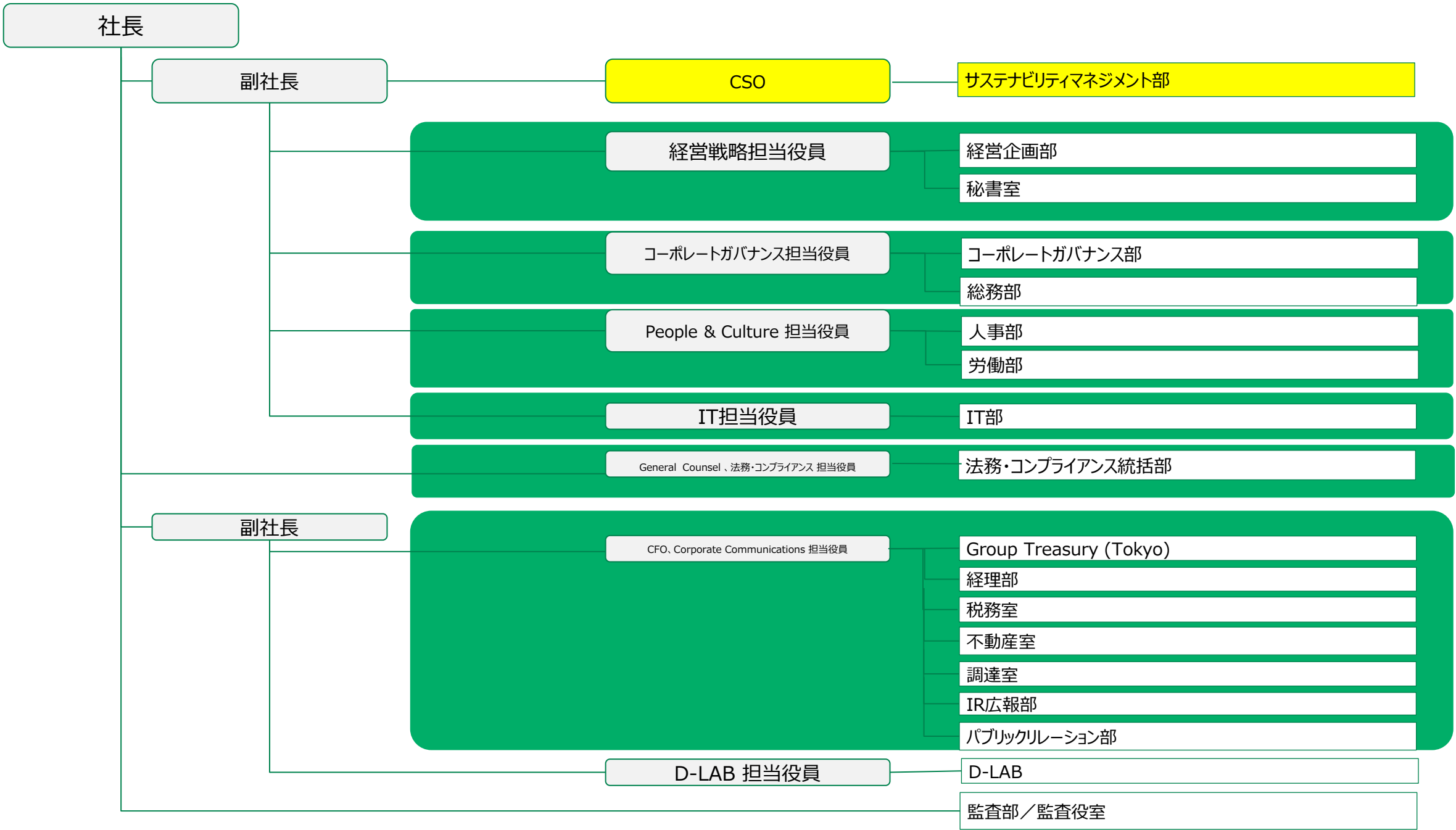
サステナビリティマネジメント部の新設（2019年1月）

- 「各事業」は、持続的な利益成長を牽引するKey player
- 「サステナビリティマネジメント部」は、全社におけるサステナビリティ戦略の策定、各部門やグループ会社が日々の事業活動でサステナビリティの実践を組み込んでいくための基盤づくりと情報発信を行う
- 全社のサステナビリティ戦略及び推進体制は、取締役会の決議を経て実践



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

コーポレート部門におけるサステナビリティ“マネジメント”部の位置づけ



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティに関する意思決定権限の整理

- 2016年に制定した「JTコーポレートガバナンス・ポリシー」において
「取締役会は、サステナビリティを巡る国内外の課題への対応は重要なリスク管理の一部であるとの認識のもと、担当する取締役を通じて適宜報告を受け、議論を行うなど、これらの課題に積極的に取り組む」と明記

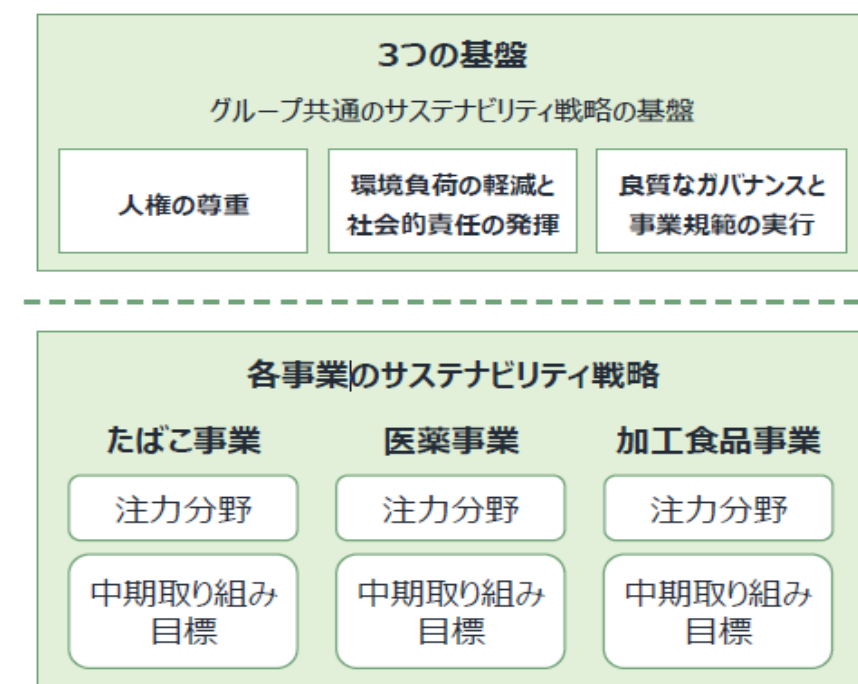
→ 「JTグループ環境長期計画」（2014年）や「JTグループ人権方針」（2016年）等を取締役会決議を経て制定していたものの、取締役会と執行側の明確な権限整理は行われておらず、プロトコルも未整備であった。

※2015年に策定した「（旧）マテリアリティ」も取締役会での議論は経ていない

- 2019年に「（旧）サステナビリティ戦略」を取締役会決議により制定し、意思決定権限を整理

- 「マテリアリティ」「全社（グループ共通）サステナビリティ戦略」などの“**重要な方針**”については取締役会で意思決定。
- 「各事業部門のサステナビリティ戦略」については社長意思決定。
その他案件についてはCSO意思決定

（旧）サステナビリティ戦略



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティに関する意思決定権限の整理(2020年より運用開始)

- 「マテリアリティ」「全社（グループ共通）サステナビリティ戦略」などの“重要な方針”については取締役会で意思決定。
 - 「各事業部門のサステナビリティ戦略」については社長意思決定。
- その他案件についてはCSO意思決定

意思決定体 取締役会

マテリアリティ/サステナビリティ戦略「取締役会規程：重要な事業計画」
人権方針/環境方針/Community Investment方針/内部統制システム基本方針「取締役会規程：コーポレートガバナンスに関わる方針」

意思決定 サステナビリティ担当執行役員（社長からの委譲）

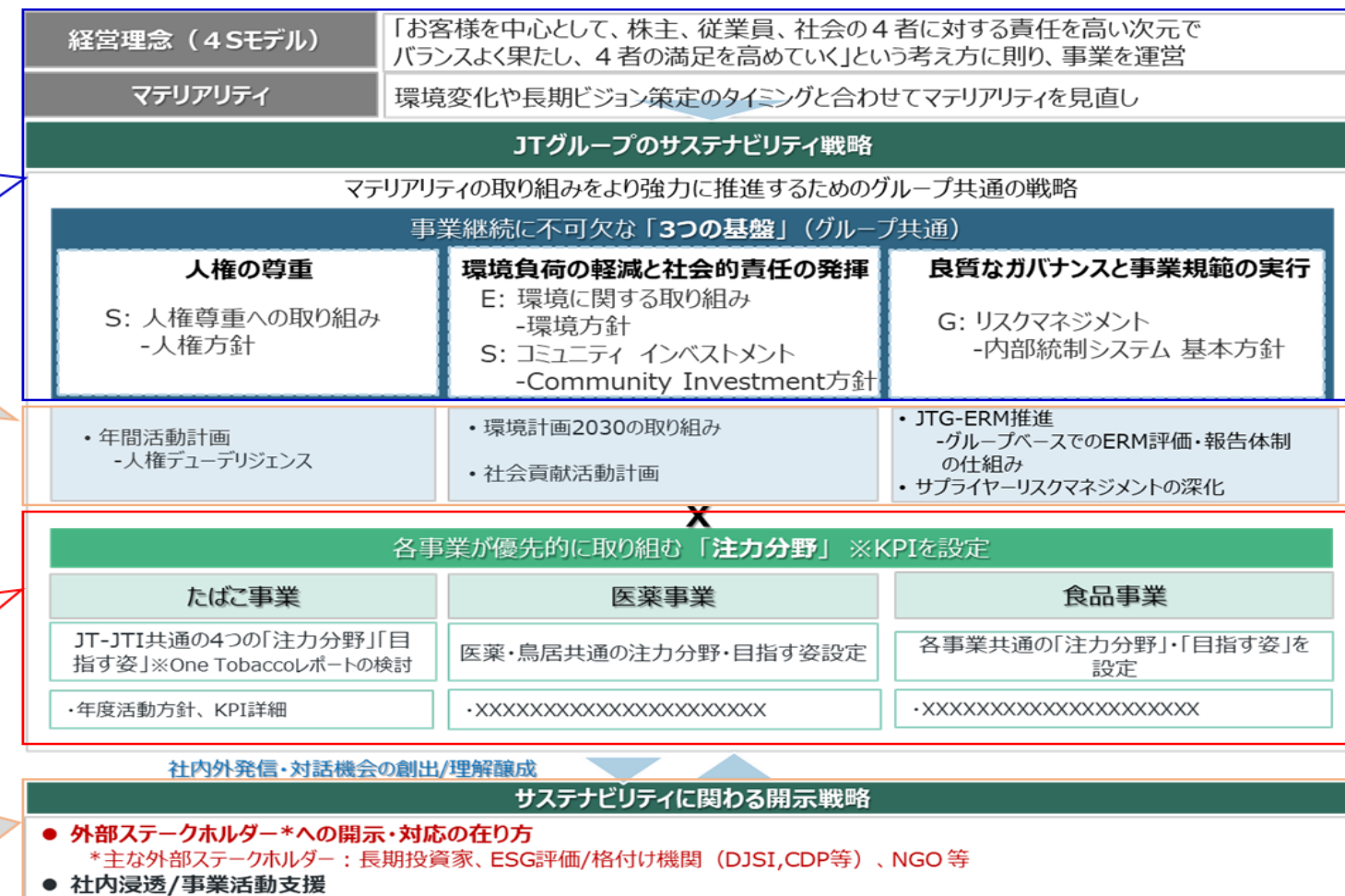
迅速性の観点から委譲。部門/コーポ役員参加会議体による議論にて意思決定品質を担保

意思決定 代表取締役社長

事業部門のコミットメント醸成の観点から事業部起案とする
※年度活動、KPI実績モニタリングについては担当役員が実施

意思決定 サステナビリティ担当執行役員（社長からの委譲）

迅速性の観点から委譲。部門/コーポ役員参加会議体による議論にて意思決定品質を担保
※有価証券報告書等、法令対応に基づく開示物、コーポレートOGに定められている開示物は除く



東京証券取引所は、2021年の「コーポレート・ガバナンスコード」改訂にあたり、サステナビリティに関する規定を追加し、「取締役会は、中長期的な企業価値の向上の観点から、自社のサステナビリティを巡る取り組みについて基本的な方針を策定すべきである」としたが、この考え方を先取りしていた。

3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティ検討会

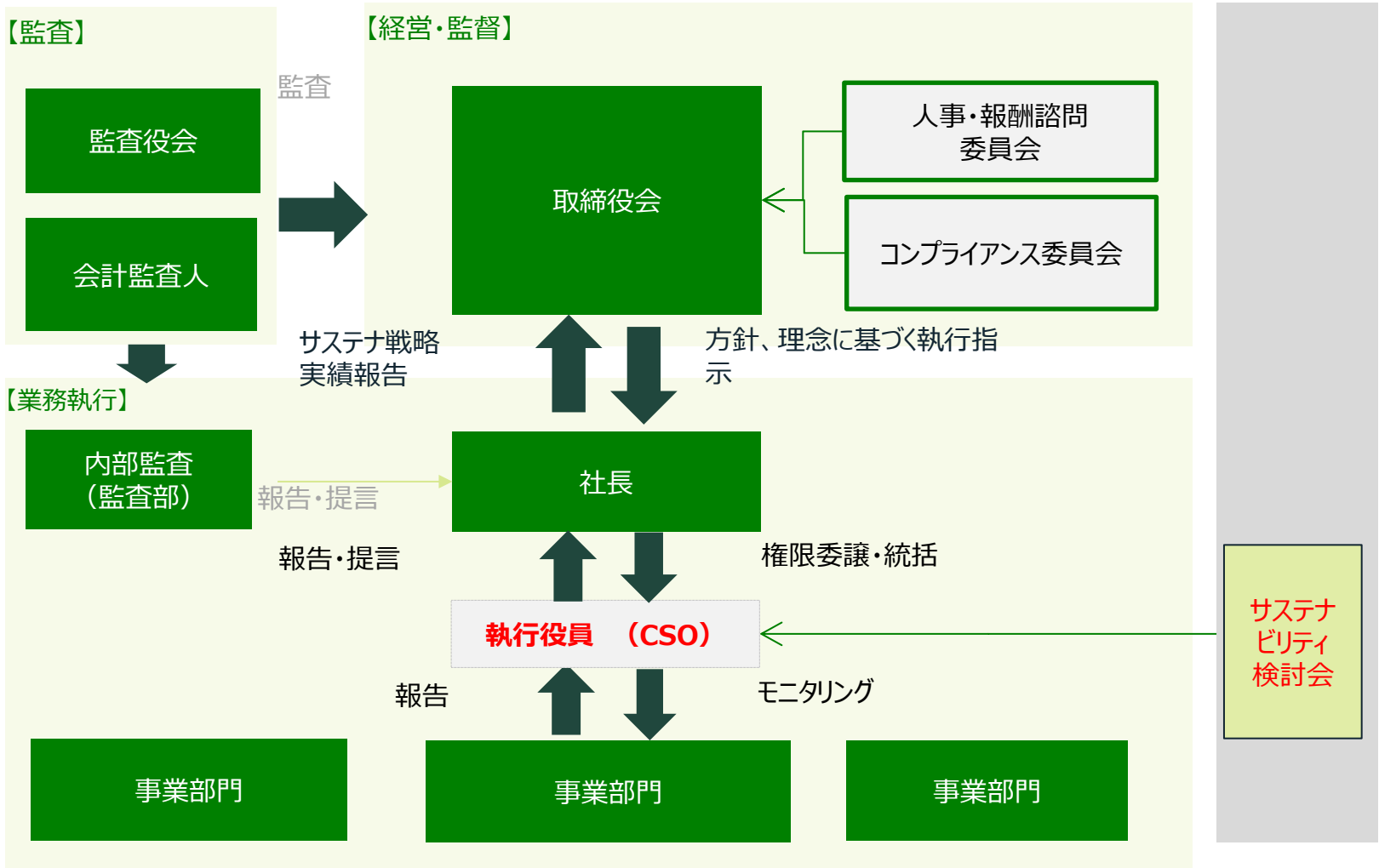
サステナビリティに関する課題を議論する会議体として、サステナビリティ検討会を設置。

■ サステナビリティ検討会概要（2020年時点）

➤ 検討会目的：社内外情報を踏まえたJTGにおけるサステナビリティ戦略の振り返り、及び中期的な方向性の検討

	第一回	第二回	第三回
時期	3月～4月	7月	11月
主たる議題	社内外情報共有 -サステナ戦略進捗報告 -社内外の動向把握	サステナ戦略における将来課題確認/検討 -サステナ戦略方向性の検討 -外部認証賛同/開示にかかる検討	中期取組み方向性検討 -部門/コーポレートにおける追加アクションの方向性検討 -社外評価関連にかかる新規対応方向性検討
参加者	CSO たばこ事業代表者、医薬事業代表者、食品事業代表者、 コーポレート執行役員 事務局（サステナビリティマネジメント部）		

■ JTコーポレートガバナンス体制図における位置付け



3.サステナビリティマネジメント機能強化・体制整備

サステナビリティ検討会（2020年～）

- JT グループのサステナビリティ課題を議論する場として、2020年からサステナビリティ検討会を開催。
- CSOが議長を務め、JTグループの各事業・コーポレート部門の責任者が参加。検討会で議論した内容は、社長および取締役役に報告。

主要議題一覧



#01 (2020.07)	#02 (2020.11)	#03 (2021.03)	#04 (2021.07)	#05 (2021.11)	#06 (2022.07)	#07 (2022.11)	#08 (2023.3)
✓ ERMの進捗状況 ✓ サステナビリティ戦略におけるKPI策定 ✓ JT流CSVについて	✓ ERM概要 ✓ サステナビリティ戦略におけるKPI策定	✓ JTグループ サステナビリティ戦略の進捗状況 ✓ 各事業のサステナビリティ戦略の進捗状況 ✓ ネットゼロ目標について ✓ ステークホルダーからのFB	✓ ネットゼロ目標について ✓ JT流CSVについて ✓ たばこ事業(RRP)のサステナビリティ戦略について	✓ ネットゼロについて ✓ ERMについて ✓ ステークホルダーからのFB ✓ Materiality再策定	✓ Materiality PJ の進捗状況 ✓ JTG-ERMについて ✓ 2021年度統合報告書のポイント	✓ Materiality PJ の進捗状況 ✓ 環境計画改訂に向けた進捗状況について	✓ 各事業のKPIに関する進捗状況 ✓ Materiality PJ の進捗状況
#09 (2023.7)	#10 (2023.11)	#11 (2024.3)	#12 (2024.7)	#13 (2024.11)	#14 (2025.3)	#15 (2025.7)	
✓ 新KPI項目の検討 ✓ 2024-26年GHG削減計画 ✓ 人権尊重に関する取り組み報告について	✓ マテリアリティ更新に対応したSustainability Targets案 ✓ ESG評価機関対応 ✓ CSRD 対応も含めた非財務データマネジメントについて ✓ 人権尊重に関する取り組み報告について	✓ サステナビリティKPIの進捗状況 ✓ Sustainability Targetsの今後の運用について ✓ CSRD 対応も含めた非財務データマネジメントについて ✓ 人権尊重に関する取り組み報告（23年度）	✓ 2030年目標に向けたGHG排出削減ロードマップ ✓ Sustainability Targetsの更新案について ✓ CSRD 対応も含めた非財務データマネジメントについて ✓ ERMプロセスの見直し（気候リスク／サプライヤー人権リスク）	✓ GHG削減計画 ✓ Sustainability Targets更新案 ✓ CSRD 対応も含めた非財務データマネジメントについて ✓ JTG医薬、食品、コーポレート部門の人権影響評価結果	✓ Sustainability Targetsの点検 ✓ 2024 年 Sustainability Targets 進捗 ✓ CSRD 対応も含めた非財務データマネジメントについて	✓ GHG削減・中和計画 ✓ SSBJ/CSRD開示対応 ✓ ESG評価機関対応	サステナビリティ戦略関連 環境（GHG削減）関連 人権関連 サステナビリティ開示関連

4.サステナビリティ経営の進化に向けて

サステナビリティ関連事項の再整理（体系化）

前述の通り、2015年に策定したマテリアリティ等に基づいて、人権や環境課題への取り組み等を推進するとともに、KPIを設定し、モニタリングを実施していたが、サステナビリティ経営の進化を企図し、社内外ステークホルダーからのフィードバックやJT Group Purposeのローンチを踏まえ、サステナビリティ関連事項の総点検を実施し、2021年より再整理に着手

旧マテリアリティ



社内外ステークホルダーへのインタビュー等を通じ22項目の重要な課題を特定し、マトリックスの形で表明。グループ共通の3つの基盤（「人権の尊重」、「環境負荷の軽減と社会的責任の発揮」、「良質なガバナンスと事業規範の実行」）と事業毎の「注力分野＋KPI」を設定。

【課題感】

- ✓ 日本を中心とした社内外ステークホルダーの意見に偏っており、**主要なグローバルリスクが見逃されている可能性**
- ✓ テーマの選定がCSR文脈に依拠していたことや事業部門の巻き込み不足による**事業戦略等との接続が不十分**であったことから、事業/戦略の観点からのコミットメント獲得に限界

4.サステナビリティ経営の進化に向けて

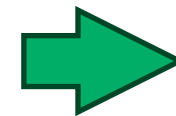
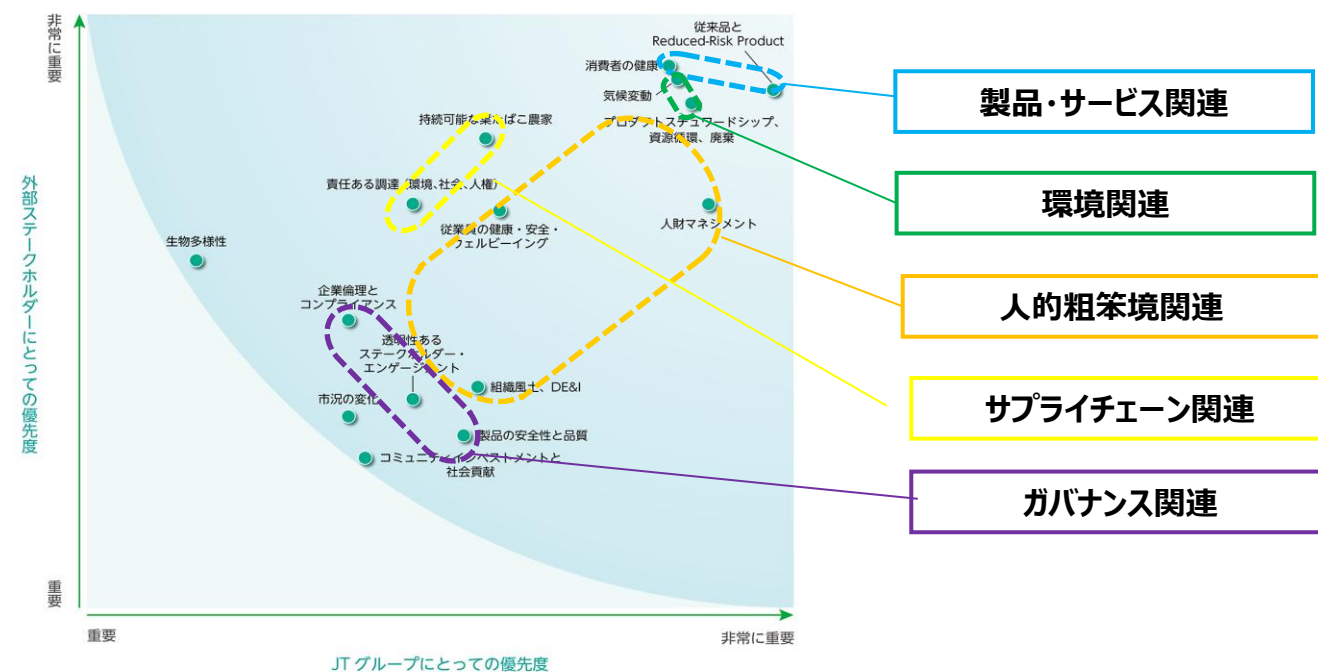
マテリアリティ再策定（2022年1月～2023年5月）

以下の観点等を踏まえ、マテリアリティ再策定に着手

- 事業ドリブンの 이슈ならびに急激に変化しているサステナビリティ/ESG課題の取り込み
- 社内外ステークホルダーへのインタビューの充実
- JTグループらしさ(JT Group Purposeとのつながり)

- JTグループにとっての重要度と、外部ステークホルダーにとっての重要度の二軸にてマテリアリティマトリックスを策定したうえで、課題感の近似するトピックスをグルーピングし、5つの 이슈群を特定
- 当該 이슈群をベースとした取組事項を新たなマテリアリティとして定義

- マテリアリティ単独では、会社としての意志が伝わり難いことから、マテリアリティ毎にナラティブの付記を検討
- Purposeとの接続を反映することを企図し、リード文を開発
- 「Purpose→リード文→マテリアリティ→ナラティブ」に構造化
- 2023年5月取締役役会承認を得る



JT Group Purpose
心の豊かさを、もっと。
Fulfilling Moments, Enriching Life

JT Group Materiality

自然や社会と人の暮らしは繋がっており、自然や社会が持続可能であって初めて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となります。

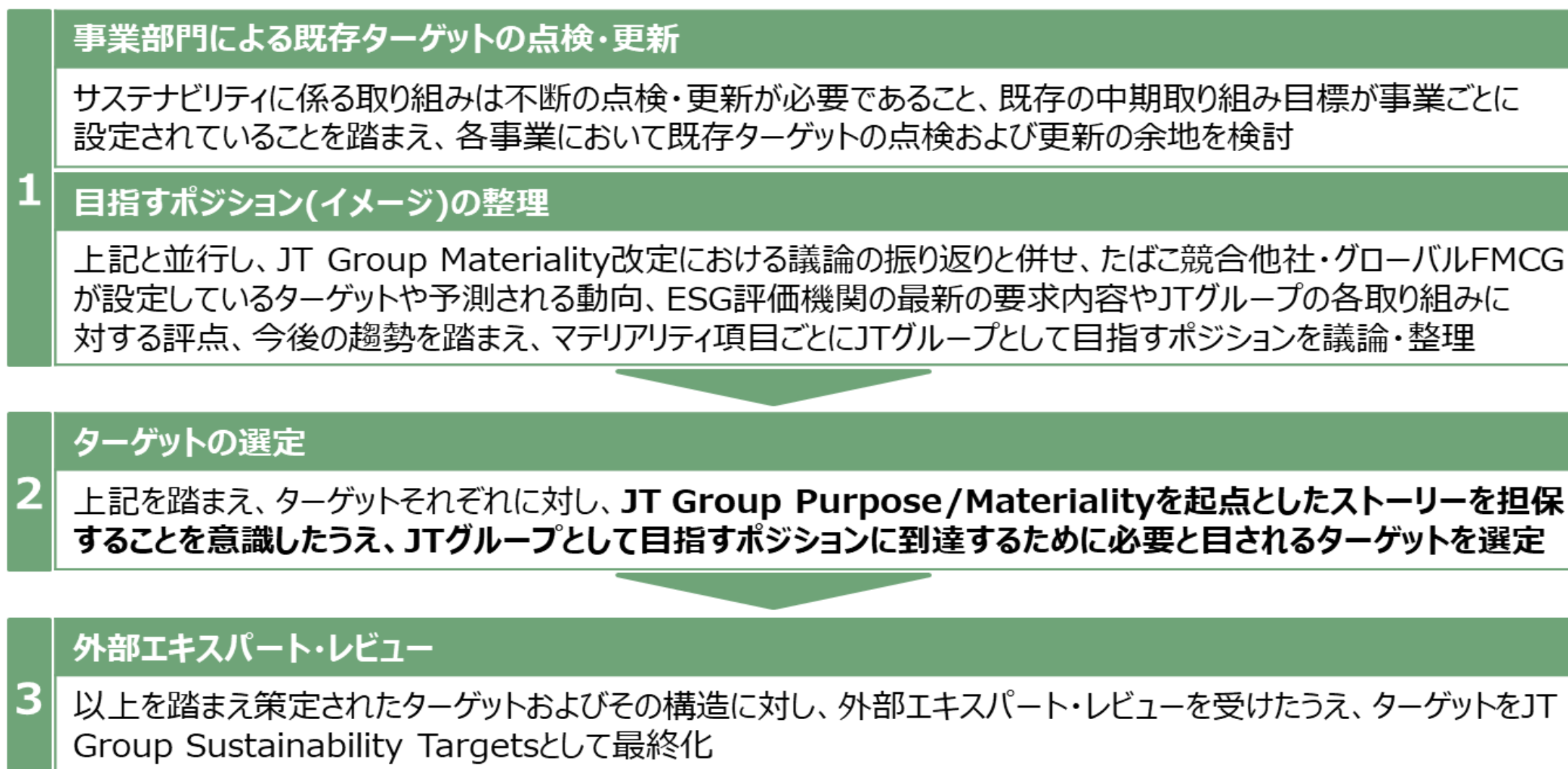
JTグループはJT Group Purposeの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献していくために、以下のマテリアリティ（重要課題）に取り組んでいます。

自然との共生	お客様の期待を超える価値創造	人財への投資と成長機会の提供	責任あるサプライチェーンマネジメント	良質なガバナンス
自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全	お客様の期待を超える多様な製品・サービスを創出	人財の多様性に着目した成長支援を含む人財への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を通じた人的資本の拡充	人権尊重や自然環境保全など多様な社会課題への適切な対応を通じて、事業環境の急激な変化に耐える持続可能なサプライチェーンを構築	様々なステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるためのガバナンスの充実

4.サステナビリティ経営の進化に向けて

JT Group Sustainability Targetsの策定（2023年2月～2024年2月）

マテリアリティを踏まえた具体的な目標および取組みである「JT Group Sustainability Targets」の策定に向けては、マテリアリティとの繋がりを最重視しつつ、競合他社・グローバルFMCGの動向やESGに関するグローバルトレンドの趨勢も確認のうえ、以下のプロセスを採用



サステナビリティ検討会も活用した議論を踏まえ、2024年2月にCEO承認。同月、取締役会への報告を実施。

4.サステナビリティ経営の進化に向けて

JTグループサステナビリティ戦略

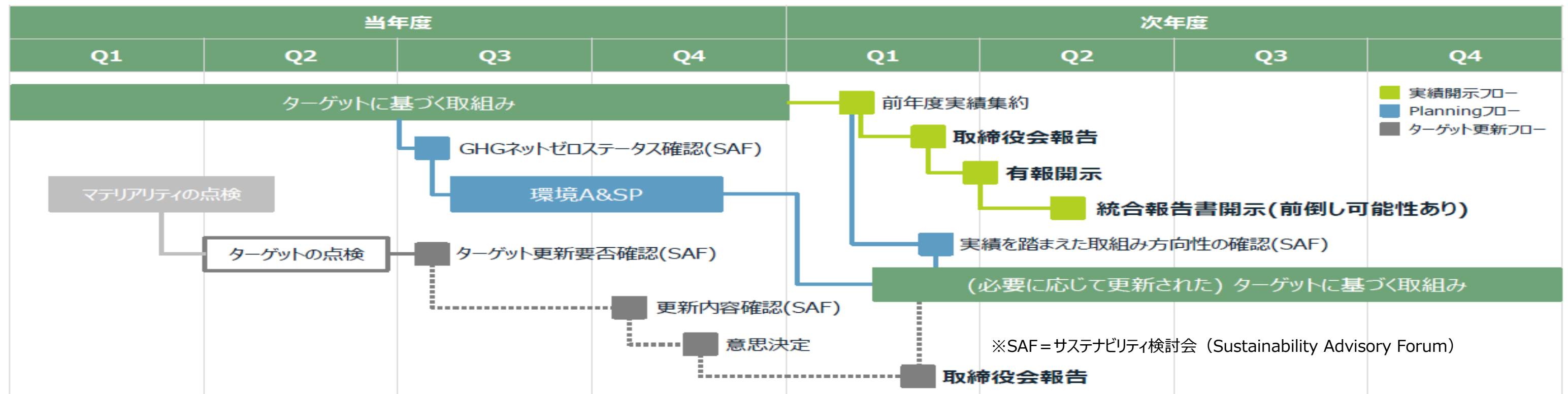
JT Group Purpose	心の豊かさを、もっと。 Fulfilling Moments, Enriching Life				
JT Group Materiality	自然や社会と人の暮らしはつながっており、自然や社会が持続可能であってはいじめて、人の暮らしや企業の活動も持続可能となります。 JTグループはJT Group Purposeの具現化を通じて持続可能な自然や社会づくりに貢献していくために、以下のマテリアリティ（重要課題）に取り組んでいます。				
	自然との共生 自然環境に与える影響の改善に向けた取り組みを通じて、自然と人や企業の健全な関係性を保全	お客様の期待を超える価値創造 お客様の期待を超える多様な製品・サービスを創出	人財への投資と成長機会の提供 人財の多様性に着目した成長支援を含む人財への投資や、多様な個性がその能力を最大限発揮できる組織風土の醸成を通じた人的資本の拡充	責任あるサプライチェーンマネジメント 人権尊重や自然環境保全など多様化する社会課題への適切な対応を通じ、事業環境の急激な変化に耐える持続可能なサプライチェーンを構築	良質なガバナンス さまざまなステークホルダーの満足度を高め、信頼される企業体であり続けるためのガバナンスの充実
JT Group Sustainability Targets	生態系影響評価の実施	温室効果ガス排出量の削減	再生可能エネルギーの活用		
	責任ある水資源マネジメント	森林資源の保全	廃棄物による環境負荷の低減		
	製品および容器包装リサイクル	持続可能な農業	RRP展開市場の拡大		
	リスク低減に係る科学的知見の発信	未成年者喫煙防止対策	FIC(ファースト・イン・クラス)医薬品の創出		
	フードインクルージョンへの貢献	DE&Iの推進	人財の戦略的な確保		
	働きやすい環境の整備	心身の安全・健康の推進	自律的な成長の支援		
	社内外との共創の促進	サプライヤースクリーニングおよびデュー・ディリジェンスの推進	たばこ農家の生活収入		
	児童労働を含む人権モニタリング	グリーンパス・メカニズム	コミュニティインベストメント		
	事業特性に即した内部統制				

「JTグループサステナビリティ戦略」の詳細や進捗は以下のリンクをご参照ください。
https://www.jti.co.jp/sustainability/all_FY24JP.pdf

4.サステナビリティ経営の進化に向けて

JTグループサステナビリティ戦略の運用・モニタリング

- ① 前年度の取組み実績を確認したうえ、その内容を点検し、次年度の取組みに活用
 - ✓ 前年度の取組み実績を集約し、取締役会に報告
 - ✓ 取組み実績から課題等を明確化したうえ、次年度に向けた取組みの方向性を設定
 - ✓ マテリアリティ及びターゲットの更新要否を検討し、更新する場合は、CEOの意思決定を経たうえ、取締役会に報告
- ②ステークホルダーとのエンゲージメント強化に向け、①の報告内容に基づき、開示・対話を実施。得られた外部ステークホルダーからのフィードバックを①のプロセスに繋げていく

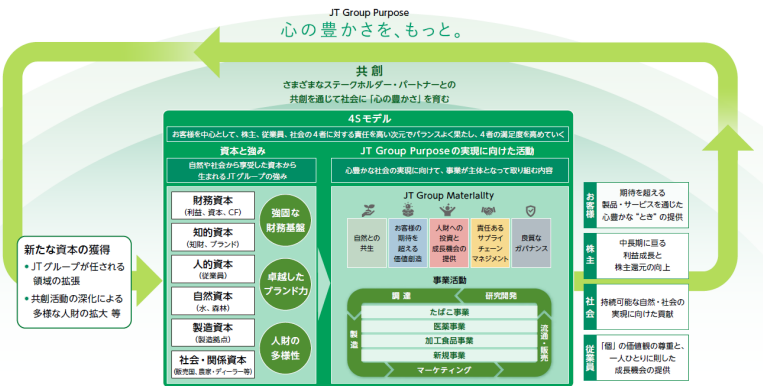


4.サステナビリティ経営の進化に向けて

今後の取組み、課題

◆「方針」、「体制」、「実績／活動」についての整備は完了
⇒中長期的な企業価値向上に資するよう、真の「サステナビリティ『戦略』」への昇華を目指す。

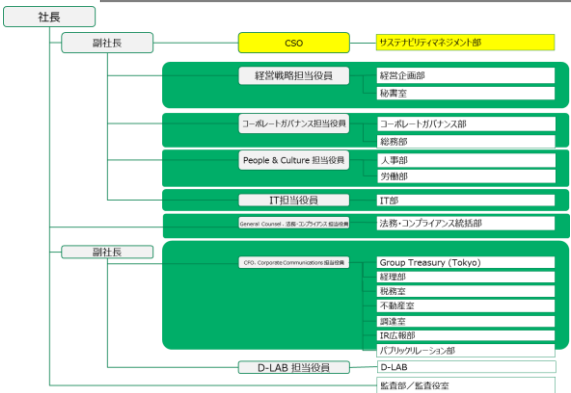
◆取締役会も関与したモニタリング（PDCAサイクル）を行っているが、サステナビリティは長期的な取組みが多いため、1年単位でみるとP→D→P→Dになりがち。



◆「サステナビリティ」に関するコンセプトの認識統一の必要性
（サステナビリティ／非財務、経営／開示 etc.）

企業経営	●		●	●	●	●		●	●	●	●						
グローバルマネジメント	●		●	●			●	●		●	●	●					
財務、会計 資本政策、金融		●			●						●	●	●	●			
法務、コンプライアンス リスクマネジメント	●	●	●	●	●		●		●			●	●	●	●		
IT/情報セキュリティ	●		●	●				●		●		●					
コーポレート・ガバナンス	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
サステナビリティ／ 環境、社会		●	●	●			●			●				●	●	●	
DE&I／ 組織、人材マネジメント	●	●	●	●		●	●	●	●		●			●	●	●	
事業開発／M&A			●	●	●	●		●		●	●						

◆「サステナビリティマネジメント」に求められる実行体制、人材スペックの再定義



心の豊かさを、もっと。
Fulfilling Moments, Enriching Life