

CEOメッセージ



春山 裕一郎

代表取締役社長執行役員 CEO

Profile

1993年4月	住友化学工業株式会社(現 住友化学株式会社) 入社
2019年12月	大日本住友製薬株式会社(現 住友ファーマ株式会社) シニアストラテジックオフィサー
2020年2月	Sumitovant Biopharma, Inc. (現 Sumitomo Pharma America, Inc.) EVP, Finance & Corporate Strategy
2021年4月	同社 Chief Financial Officer
2022年9月	当社 エグゼクティブフェロー コーポレート本部 財務担当
2023年6月	当社 執行役員
2023年7月	当社 執行役員 CFO 財務・経営企画担当 兼 経営企画部長
2024年6月	当社 常務執行役員 CSO 経営企画担当
2025年4月	当社 社長執行役員 CEO
2025年6月	当社 代表取締役社長執行役員 CEO(現任)

「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®」の実現に向け、
中長期的な成長を実現することが私の使命です。

社長就任の想いと決意

2025年4月1日をもって社長執行役員 CEOに就任し、6月25日に代表取締役となりました春山です。私の使命は、会長の佐藤が築き上げた盤石な経営基盤を受け継ぎ、中長期的な成長を実現することです。当社の200年に迫る歴史の中で、これまでも数々の苦難を乗り越え、さまざまな難題を解決してきた先人の方々のことを考えると、私を含めた新しい世代へ受け継がれたバトンの重大さや責任の重さに、身が引き締まる想いです。それと同時に、私たちの目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によろこびを®」の実現に向け、外部環境の変化をチャンスと捉え、事業変革を通じた新たな事業領域の開拓により、力強く成長できる企業となるべく、全力を尽くしていきたいとの想いを強く抱いています。

まず、私のバックグラウンドや大事にしている考え方について、ご紹介させていただきます。私は、ライフサイエンスの会社で社会人としてのキャリアをスタートしました。当初は工場勤務でした。これは私自身が希望したもので、生産企画部門にて営業担当や工場のオペレーターと日々の生産に関する調整や原価計算業務に7年間にわたり従事しました。その後は経営企画などのコーポレート部門を中心に、さまざまなプロジェクトのリーダーを経験しましたが、自分なりのリーダーシップスタイルを確立したのは買収した米国企業にCFOとして赴任した時です。当初は、日本企業から来たマネジメントということで、冷ややかな対応で社内の雰囲気も重く、非常に苦しかった記憶があります。そのような中でも、当然ながらマネジメントとしてのミッションを果たさなければならないことから、現地スタッフと買収後の経営計画の策定と実行について議論を重ねていきました。そこで気付いたのは、個々の分野でスタッフの専門性が非常に高いことでした。私は、各スタッフとの対話を通じて、スタッフの専門性をうまく活かすことで

会社としての目標をどのように達成していけるのかを考えながら、個々の目標設定に落とし込んでいきました。そうした取り組みを進め、いわゆるquick win(小さな成功体験)を積み重ねていくにつれて、徐々に社内の雰囲気にも変化が起こり、一丸となって円滑に仕事を進めていくことができるようになりました。そうした経験を通じて、各メンバーの専門性を最大限に活かせるリーダーシップを持つことで、1+1を3や4にしていけることが自分のスタイルだと認識しました。「心を同じくして、共に力を合わせる」という意味を持つ「和衷協同」という言葉があります。これは私の座右の銘で、私が経営トップとして責任を果たしていく上で重要なキーワードになるものと考えています。

私は、企業経営には大きく4つの要素があると考えています。①経営トップ・執行役員を中心とした経営チームが従業員に対して、当社のビジョンを繰り返し語りかけ、従業員の共感を呼び、会社全体が一体化するためのコミュニケーションを図ること、②中長期的な経営方針・戦略を策定すること、③経営方針・経営戦略に沿った、各事業の戦略と戦術を策定し実行すること、④それを実現するための企業経営基盤を強化することです。私が財務担当として当社に入社したのは2022年です。入社以来、コーポレート部門を担当していたことから、社内の営業現場や生産現場との接点、社外のお取引先さまやお客さまとの接点が限定的であったことは事実であり、私の課題でもあります。そこで、社内においては、従業員に向けた説明・対話会を開催し、経営トップ・経営チームの考えを常に社内に発信すると同時に、従業員からの提案も受け、経営メンバーと従業員がお互いに切磋琢磨することで、①の要素である会社全体を一体化するコミュニケーションを図っています。また、対外的には、社長交代を公表した2025年2月以降、会長の佐藤と共に取引先さま・お客さまの元に

ご挨拶にお伺いし、新しい体制についてご説明しています。その中で、お取引先さま・お客さまと非常に良好な関係を構築していることが当社の強みの一つだと改めて実

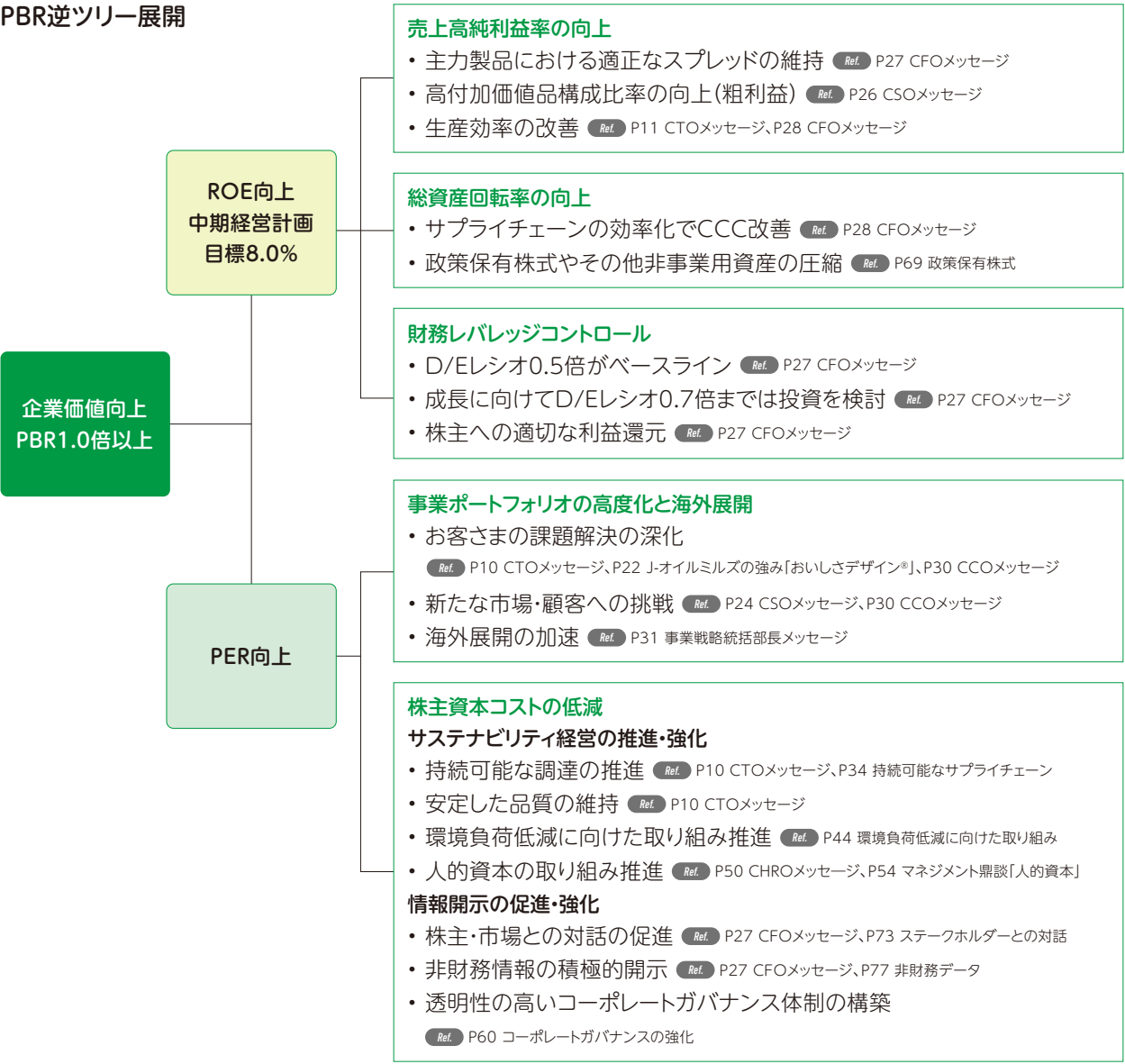
感しました。良好な関係を基盤として、お取引先さま・お客さまと共に事業発展を実現できるよう、経営トップとして会社を牽引していきたいと思ひます。

2024年度の業績、成果

2024年度は減収増益となりましたが、営業利益は85.7億円と過去最高益を達成しました。また、第六期中期経営計画の最終目標に向けて、ROEをはじめとした各指標においても改善しています。一方で、PBRは0.63倍にとどまっており、企業価値として全く満足できる水準では

ありません。早期に改善していけるよう、成長戦略の具現化とそれを支える経営基盤の強化を図り、さらなるROEやPERの向上を目指していきます。
当期は、原料価格変動などの外部環境の変化に応じ、適正価格での販売を徹底するとともに、業務用のお客さ

PBR逆ツリー展開



まが抱えるさまざまなニーズにお応えできるよう、油脂と食品素材を掛け合わせたソリューション営業を一層強化しました。その結果、高付加価値の長持ち油や調味・調理油をはじめ、食感やジューシー感などの「おいしさ」を演出するスターチの販売を通じて、販売重量の拡大を実現することができました。また、家庭用油脂については、環境負荷の低減やお客さまの使いやすさが特長である「スマートグリーンパック®」シリーズの拡販や商品のポートフォリオを充実させることで、マーケットシェアを伸ばしました。
構造改革については、国内の家庭用マーガリン事業が

J-オイルミルズの価値提供

冒頭でお話したように、当社には約200年という長い歴史があります。これは時代の移り変わりとともに変化していく価値観やニーズに対して、当社が提供する価値を進化させてきた実績の積み重ねだと思ひます。現在は、まさに「食」「おいしさ」「健康」に関する価値観が、大きく変化しています。食品業界を取り巻く事業環境は、中長期的に見ると、国内人口の減少に伴う需要減少、気候変動や急激な為替変動によるエネルギーや原料調達に関する継続性やコストのボラティリティ上昇リスクなど、厳しい状況が想定されます。一方で、サステナビリティ意識の向上や国内高齢者人口の増加、キッチンテックやフードテックの進展により、「食」に対する価値観やニーズにも変化があると考えており、新しい市場拡大の可能性という機会も想定されます。
このような今後想定される事業環境の変化に合わせ、当社はこれまで以上に強みである「おいしさデザイン®」を追求していく必要があります。必要に応じてM&Aを含む他社提携を通じた新たな競争力を獲得することにより、「食」の課題を解決するソリューション力をさらに高め、当社のビジョンである「おいしさ×健康×低負荷で人々と社会と環境へのよろこびを創出」することで、社会や環境、生活者への貢献を実現していきたいと考えています。
当社は2023年にマテリアリティの見直しを行い、大きく4つのテーマに再編成しました。本年より新たな経営体制となりましたので、事業ポートフォリオの高度化や海外

らの撤退を決断・実行する一方、業務用マーガリン事業については、海外への生産移管により収益性の向上を図っています。さらに、原料の購入から商品の配送に至るバリューチェーン全体の効率化による棚卸資産の圧縮や、政策保有株式の売却などによる資産効率の改善により、ROICを高めることができました。
一方で、海外事業を含めた成長領域の育成スピードについては、まだ課題があると認識しており、来期以降はさらなる成長への取り組みを強化していきます。

展開の加速、人財育成をはじめとした経営基盤強化など、さらに重点的に取り組む必要があると判断した項目については、より深掘りをして新たなKPIを設定するなど、事業環境と戦略をマテリアリティに接続させて明確化するよう取り組みを進めています。 Ref. P41-43 マテリアリティ
また、中長期的な成長と企業価値向上に向けてサステナビリティ経営の推進・強化という視点を加えることで、事業環境や社会の変化に迅速かつ確実に対応していきます。変化の激しい時代において、長期的な成長戦略が描けないことのリスクは以前より増しています。株主や投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまに、当社を持続可能な企業であると判断いただくためには、非財務情報が重要な鍵を握っていると認識しており、ESG評価の向上は極めて重要であると考えています。その中でも今年度は特に人的資本の取り組み推進に注力していきます。人的資本経営には、一般的に①人財育成、②健康経営・ウェルビーイング、③DE&I(ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン)があります。これらはイノベーションの創出を含めた持続的な成長のkey driverであり、各従業員の成長や働きがいの向上に加えて、組織としての総合力も上げるものと捉えています。
今後取り組んでいきたい事項の一つは、長期的かつ普遍的なビジョンから逆算して、今後5年や10年先の目指す姿を、具体的に解像度を上げて提示することです。そう



さまざまなステークホルダーにとって
真に価値ある企業となることで
強固な信頼関係を築いていきたいと
考えています。

することで、当社の価値創造プロセスにおけるインプットの要素が具体化され、事業ポートフォリオの高度化や次世代技術、事業投資へのキャッシュアロケーションも社内外に説得力のあるストーリーを示すことができると思います。当社の価値創造プロセスの中心にあり、差別化できる強みは「おいしさデザイン®」を提供できることです。油脂の販売を通じた幅広い中食・外食のお客さまとの確固たる接点に加え、お客さまのさまざまな課題を解決する油脂と「TXdeSIGN®」(テクスデザイン)シリーズに代表される当社独自のスターチを組み合わせたソリューション提案は、ほぼ全ての加工食品を提案対象とすることができます。事業ポートフォリオの高度化には、これまでのソリューシ

ョン提案での経験やノウハウに加え、プロの料理人の技術や経験から導き出されていた「おいしさ」を科学的側面から解明・理解することで、当社の持つ「おいしさデザイン®」をナレッジとしてデータベース化し組織知に昇華させ、「おいしさデザイン®」のソリューション提案をさらに強化していくことが重要です。お客さまの顕在化したニーズへの対応に加え、お客さま自身が気付いていない潜在的な課題に対しても、データベースを活かした独自の提案を当社起点で行うことで差別化を図りたいと考えています。さらに、「おいしさデザイン®」のナレッジを活用できる新たなビジネスモデルの構築についても検討を行っていきます。

成長戦略

今回、第六期中期経営計画を進行する中で、マネジメント体制の見直しを行いました。外部環境が大きく変化していく中、チームとして一緒に考え、対応していくことをコンセプトにフラットな組織構造としました。全体最適に向けた意思決定スピードを改善していくことが狙いです。また、新しい経営チームでは、各執行役員が単年度予算の達成に向けた取り組みに加え、成長戦略や企業風土改革をはじめとした中長期的な重要テーマの責任者もしくは参画者として取り組むような体制を構築し、各取り組みの結果を役員報酬と連動させるインセンティブも付加しています。これまで以上に、全社最適かつ中長期的な経営とい

う視点を強化できると考えています。また、新たな経営チームでは「経営基盤の強化」に注力することを共通認識としています。経営資源のうち財務資本はもちろん、非財務資本(人的資本、自然資本、知的資本、製造資本、社会関係資本)も強化することで、中長期的な成長の実現を目指していきます。

特に人的資本については、今年度に取り組みを加速いたします。当社は、2023年度にサステナビリティ委員会傘下に「人的資本部会」を設置するとともに「人財ポリシー」を定め、人的資本経営に舵を切りました。これからの先の読めない時代においては、人財の育成や多様化推進

と組織風土改革に注力することにより、変化に柔軟に対応できる組織力を構築しつつ、従業員の自己実現と当社企業価値向上の両立を目指すことが重要です。そのため、新たな経営チームの発足に合わせ、2025年4月1日付で、サステナビリティ委員会の人的資本部会を発展的に解消し、経営会議の諮問機関として「人財委員会」を設置しました。今後、中長期戦略を踏まえたあるべき人財ポートフォリオの姿を検討し、その実現に向けた人的資本経営を推進していきます。^{Ref. P51 CHROメッセージ}

経営基盤強化に向けた取り組みとして、dX®にも取り組んでいます。当社は昨年、マネジメントや事業責任者を中心とした推進体制を構築し、各担当役員がリーダーとなる4つの改革テーマ(業務改革、SCM/物流、営業・マーケティング、人財育成)を設定しました。当社が目指すdXは、単なる業務改善にとどまらず、事業、製品サービス、ビジネスモデルを含めた変革により「おいしさデザイン®」のデータベース化をはじめとした比較優位性を確立し、当社のビジョン・ミッションを実現することを目的としています。2025年度はその土台づくりとして、各テーマにおいてデジタル技術を活用した変革に取り組んでいきます。

※当社は単なる手段としてのデジタル化ではなく、本来の目的である「業務におけるトランスフォーメーション」を実現することを重視するため「X」に重きを置き「dX」と表記しています。

第六期中期経営計画の進捗については、現時点では既存事業の収益性の強化が順調に進展していると考え

ステークホルダーの皆さまへ

会長の佐藤のリーダーシップの下、業績の回復を果たし「復活」を成し遂げるとともに、既存事業における盤石な経営基盤を築くことができました。引き続き第六期中期経営計画の達成を目指すことに変わりはありませんが、一部成長戦略について当初想定からの変化もあるため、その部分を含め中長期的な「成長」の実現に向けてスピード感を持って取り組んでいきます。中長期的な成長を実現するために、事業変革をリードすることができる人財の育成と自律的に動く組織文化づくりに向け、必要な取り組みを進め

ています。一方で、事業ポートフォリオの高度化や海外事業の推進については今後の重点課題と考えており、集中して取り組んでいきます。次世代技術・事業への投資については、2025年3月に記者会見を開いた「食用に適さない植物の種子から生成した国産SAFを用いたフライト^{Ref. P49 TOPICS④}」がその一つですが、長期的なスパンでの取り組みであり、外部環境の変化を見ながら、継続してシーズ探索を行っていきたいと考えています。

重点課題の海外事業の推進に関しては、注力地域のASEANにある子会社J-OIL MILLS (THAILAND) Co., Ltd.において、新たに油脂とスターチを組み合わせたソリューション提案を行い、着実に実績を上げています。Premium Fats Sdn Bhdでもマーガリンやショートニングの販売を進めています。北米においては、大豆シート食品「まめのりさん®」やビタミンK2「menatto®」の輸出を中心に進めていますが、さらなる事業強化を図るため、現地企業との連携を開始し、現地に当社人員も配置いたしました。その連携の下、当社既存製品の販売拡大に加え、連携先企業の事業開発・拡大に貢献する中で、当社の新規油脂製品の開発・事業化などを推進していくWin-Winの関係を築いていきたいと思います。今後は事業ポートフォリオの高度化を進める中で海外事業においても「おいしさデザイン®」のコンセプトを展開し、さまざまな素材やサービスを通じてお客さまの課題を解決していくことで当社のポジショニングを確立していきたいと考えています。

今後の当社の成長と持続可能な発展に向け、当面のマテリアリティに取り組み、社会の変化に迅速かつ確実に対応し、投資家の皆さまをはじめとしたステークホルダーにとって真に価値ある企業となることで強固な信頼関係を築いていきたいと考えています。

皆さまの変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

取締役副社長執行役員 CTOメッセージ

大きく変動する事業環境の中、「Joy for Life® ー食で未来によるこびを®ー」の実現に向け、大切な価値観は守りつつ、技術的側面から変革をリードし、新たな価値創造に貢献します。

取締役副社長執行役員 CTO
兼 研究開発統括部長

近藤 一也



副社長就任への想いと決意、CTOのミッション

2025年4月1日に副社長執行役員 CTOに就任し、6月25日に取締役となりました近藤です。2023年に当社の一員となり、研究開発担当役員として主に研究開発を、加えて2024年度はdX*やIT部門も担当しました。このたびの経営体制変更により、生産統括、品質保証、および製油統括、物流などのサプライチェーンマネジメントを加えた幅広いフィールドを担当します。私の経験は、主に国内・海外の生産現場や研究開発で培ったものです。前職でのブラジル駐在時にも、副社長として生産や技術統括、DXに従事していました。大きく変動する事業環境の中でも当社が「Joy for Life® ー食で未来によるこびを®ー」の実現に向けて進んでいけるよう、これまでの知見やスキルを活かし、主に技術的側面から変革をリードし、新たな価値創造に貢献したいと考えています。一方、当社は約200年の長い歴史を持つ国内有数の企業です。脈々と受け継がれている技術や安全安心、品質に対する価値観など、守るべきことは守るという視点も重要です。このバランスに配慮しながら、経営チームとして課題を共有し、成長戦略を実行していきます。

*当社では単なる手段としてのデジタル化ではなく、本来の目的である「業務におけるトランスフォーメーション」の実現に焦点を当てているため[X]に重きを置き[dX]と表記しています。

食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへ貢献

私たちは、中長期的な観点で課題認識・解決を図り、企業価値向上を目指しています。生産部門においては、メーカーとしての責務である食の安定供給・安全安心を最も重視しています。当社はマテリアリティの一つとして「食の安全安心を通じ全ての人のウェルビーイングへ貢献」を設定しています。安全安心に対する社会からの要求に応え、安定供給を行うため、設備投資を継続的に実施し、国内6工場、海外1工場での安定生産の責務を果たしています。

安全は科学的アプローチにより必ず達成できるものですが、安心は結果的にお客さまに感じていただくことが重要です。当社製品はお客さまにお届けする全てのプロセスで管理体制を構築し、品質向上に努めています。また、全ての人のウェルビーイングに貢献するためには、健康と多様なニーズへの対応が必要です。原料の生産地や食物アレルギー物質などを公表するとともに、お客さまの多様性を考慮するとハラールやコーシャ対応の拡大も課題と考え、検討しています。これらを通じて安全だけでなく、お客さまに安心を感じていただく取り組みを継続していきたいと考えております。

研究開発部門では、当社の強みである「おいしさデザイン®」を日々磨き、技術や製品の開発に取り組んでいます。研究領域は基盤技術から商品開発、アプリケーション開発、容器・包装と多岐にわたります。特に商品開発とアプリケーション開発は、当社の強みである「おいしさデザイン®」の進化に必要不可欠な「技術力」と「素材」をレベルアップさせるドライバーであることから、重点領域と位置付けています。お客さまのニーズやリクエストに早急に対応できるよう、営業部門との連携を重視し、各事業部内に商品開発部門を配置することで高い評価を頂いておりましたが、保有する「技術力」や「素材」を活用するだけでは、いずれ行き詰まるのではないかという危機感がありました。そこで経営チームは、研究開発が中長期的な事業成長に貢献できるよう、2025年に研究開発組織を機能統合しまし



研究開発拠点 完成予想図(外観イメージ図)

た。また、現在3か所に点在している研究開発拠点を2027年1月に神奈川県川崎市に移転し、統合することを決定しました。この統合を通じて、各研究領域間の連携強化によるイノベーション創出の活性化を図り、部門間の横断的なプロジェクトへの対応力向上や生産性向上などのシナジーを生み出し、研究開発力のさらなる強化を目指します。Ref. P22-23 J-オイルミルズの強み「おいしさデザイン®」

知的財産は研究開発部門の傘下に専門部署を設けています。一般的に知的財産活動では、優位性のある技術を特許化し、他社から侵害されないように守る側面と、技術を研究開発や事業の推進に活かす攻めの側面があります。2023年の当社の特許登録数は38件であり、食品化学分野では6位に位置するレベルの件数ではありますが(出典:特許庁 特許行政年次報告書2024年版)、知的財産を活かした攻めの事業推進には、量だけでなく質を高めていくことが重要です。

次世代技術・事業については、当社の技術を活用した新規プロジェクトを2025年度より開始予定です。安全が担保されることが必須ですが、時間をかけず、まずは小規模からスタートする予定です。また、油の代替技術などの抜本的な次世代技術についても当社のビジネスチャンスにも脅威になり得るため、引き続き取り組んでいきます。

食の安定供給による持続可能な社会の実現

大豆や菜種など自然の恵みから製品を生み出し、お客さまに価値ある商品を提供している当社にとって、原料の持続可能な調達は重要です。近年は気候変動などの影響で、原材料の急激な価格変動が起きるリスクが高まっています。また当社は原料のほぼ全てを海外から調達していることから、社会倫理や法令遵守、公正な取引は当然のことながら、世界レベルでの環境破壊や人権侵害、強制労働といった社会課題の解決を意識する必要があります。サプライチェーンマネジメントは、サプライチェーン全体がサステナブルであることが重要であり、社会からの要請に対し

て、常に先を行く取り組みを継続することが求められます。人々の生活に欠かせない「あぶら」を供給し、食を支えることが当社の価値/存在意義であり、今後もお取引先さまや関係諸機関と連携しながら、原料産地国との対話の機会を活用してまいります。

また、適切な管理という点でトレーサビリティは重要です。当社は現地の集荷・輸出業者や商社を通じて原料を調達しています。「サステナブル調達方針・調達基準」に沿った原料調達ができるよう、サステナビリティ条項入り契約書の締結を進め、ほぼ全ての原料関連のお取引先さまとの締結を完了しています。さらに資材などを扱うお取引先さまへの調査も実施し、サステナビリティへの取り組み状況を確認しています。今後も定期的に調査を実施し、責任あるサプライチェーンの構築に努めていきます。

Ref. P34 持続可能なサプライチェーン

dXの推進

当社は、企業理念体系に掲げる目指すべき未来の実現や私たちの使命を果たすため、dXで目指す姿を「AI・IoTなどのデジタル技術を活用し、事業、製品サービス、ビジネスモデルを変革し、競争上の優位性を確立する」と定義付けています。

2024年4月、私はプロジェクトリーダーとして「dX推進プロジェクト」を立ち上げ、4つのステージとして業務変革、連携変革(社内、社外)、ビジネス変革・新ビジネス構築、社会変革を設定し、まずは業務変革、連携変革に取り組むこととし、それぞれにテーマを設定して進めています。これは前職でDXを統括した経験から、次のビジネス変革をするためには、まずは業務変革や連携変革が必須と考えたためです。ただし、設定したdXのステージは、一段ずつステップを上げていく仕組みではなく、複合的に積み重なっていくことをイメージしています。結果としては、私が

期待するレベルまでにはまだ解決すべき課題があり、時間を要すると思いますが、順調に進捗していると認識しています。経験上、連携変革が進展していくと、新たなビジネスの可能性が見えてくることが多いと考えており、大いに期待しているところです。2025年は引き続き連携変革に取り組み、新たなビジネスの種をいくつか見出すことで、ビジネス変革のテーマアップを行い、2026年から取り組みにつなげていきたいと考えています。また、最後のステージに社会変革掲げた意図は、当社がdXを通じてビジネス変革を起こし社会的価値を提供することが、目指すべき未来「Joy for Life® 一食で未来によるこびを®-」の実現に貢献し、結果として社会変革につながるということを意味しています。

ビジネス変革テーマについては、現在検討中ですが、例としては「おいしさデザイン®」の深化などを考えております。例えば「おいしさデザイン®」の原動力であるソリューション提案のデータベース化、体系化によるお客さまの潜在課題の解決を実現するビジネスモデルの構築などです。現在、「あぶら」とスターチの組み合わせにより、サクサク感やジューシー感などを演出することはでき、主に官能評価で検証しております。一方、その根拠を科学的に解明することについては課題があると考えています。これらのノウハウや科学的根拠をナレッジとしてデータベース化することにより、お客さまの課題解決の深化(お客さまの潜

在的な課題に対するソリューション提案や新たなアプリケーションの開発)や新たな市場・顧客への挑戦(当社の強みが発揮できる分野への積極投資と人財育成)に加え、海外展開の加速などのビジネス変革につながる可能性があるのではないかと考えています。これはビジネス変革のテーマ案の一例ですが、2025年度に「dX推進プロジェクト」の中で議論、テーマ設定し、今後取り組んでいきます。

Ref. P32 dX

ステークホルダーの皆さまへ

今後、新たな技術の進展や事業環境の変化により、お客さまのニーズや価値観も大きく転換するかもしれません。そのような状況の中でも、私たちが長年にわたって受け継いできた食品メーカーとしての責務を果たしつつ、企業価値向上に向けた変革に勇気を持って取り組むことで、新しい価値を社会に提供したいと考えています。

今後ともご支援を賜りますようお願い申し上げます。

dXを活用した変革により、競争上の優位を確立する

