

「楽観シナリオ」実現施策(10 アクション)と、 日清オイリオ新中期経営計画「Value UpX (2025-28)」の内容を対比

OpenAI o3

1. 全体観 - 両者の共通ゴールとスコープ

項目	楽観シナリオ施策	Value UpX
対象期間	2025-35 年(10 年)	2025-28 年(4 年)
コア事業	化粧品油剤を含むファインケミカル事業を“成長エンジン”に設定	「ファインケミカル事業のグローバルシェア拡大を通じた利益成長」を成長ドライバーに明記(中期経営計画 Value UpX)
定量目標 (化粧品油剤)	2035 年:売上 600 億円・世界シェア 15 %	2028 年:ファインケミカル営業利益 19 億円 → 24 年度比 +7 億円(売上・シェアは数値非開示)(中期経営計画 Value UpX)
全社投資姿勢	北米 M&A・ASEAN 増産を含む攻めの設備+R&D 数%)を投資予定	4 年間で 900 億円(DX+R&D を中心に「十

結論:方向性(“化粧品油剤を成長牽引役”、“DX・R&D 投資の強化”)は合致。ただし Value UpX は 4 年スパンの仕込みフェーズに止まり、当方が描く 2030 年以降の拡張フェーズ は未開示領域。

2. 重点テーマ別の一致点・相違点

テーマ	当方 10 アクション (抜粋)	Value UpX における記載	一致度
①製品開発:高機能×天然	“5×5 プログラム”で天然度 95 %以上・5 機能×5 品目	「機能性オイルを含むファインケミカルの利益成長」明示。詳細機能には触れず	◎ 方向一致 / 深度差有
②サステナビリティ & トレーサビリティ	RSPO NEXT / COSMOS 認証先手、LCA API 提供	「顧客と共創し農園トレーサビリティを確保」「脱炭素・循環型社会で選ばれる企業へ」	◎ コンセプト合致
③DX・顧客共創	AI 処方プラットフォーム・24h 以内サンプル	「デジタル化とデータ蓄積で顧客接点を高度化」	○ 方向一致 / 具体性に差
④地域展開:中国・ASEAN 深耕	上海に続き広州・成都ラボ、ASEAN 第 2 工場	Value UpX は地域別 KPI 非開示(ただし Globalization を基調に掲げる)	△ 当方が具体的
⑤北米戦略	北米専門メーカー M&A でローカル供給	Q&A で「北米にアップフロント投資」言及 (CBE 中心)	○ 投資意思は合致 / 対象事業が異なる
⑥アップサイクル・発酵油	副産物・藻類発酵油でコスト▲・ESG 向上	計画では未記載	× 未カバー
⑦インディーブランド向け D2C パッケージ	小ロット供給+認証支援	未記載	× 未カバー
⑧為替・原料ヘッジ強化	ハイブリッドヘッジでマージン安定	原料高リスクは記載も具体策なし	△ 方針不足
⑨人材・組織	Global Oil Innovators 計画(海外 R&D+100 名)	「人材マネジメント」KPI 多数(教育費・女性管理職比率等) (中期経営計画 Value UpX)	○ 人材投資は共通
⑩設備体制	マレーシア能力 +40 %・ベトナム新設	「今後 50 年を見据えた生産体制再構築」※拠点具体化は未開示 (中期経営計画 Value UpX)	○ 方向同じ / 詳細差

3. 考察：一致点から見える“相乗効果”、相違点から見える“上積み余地”

3.1 一致点 — 今すぐシナジーを狙える領域

1. DX × 顧客共創
 - Value UpX の DX 投資 900 億円の一部を、当方提言の AI 処方プラットフォーム に重点配分することで“受注リードタイム半減”が現実的。
2. サステナビリティ先行
 - 両者が強調するトレーサビリティ／CO₂ 削減を「One-Stop ESG データ提供（#7）」へ統合すれば、欧米顧客の調達条件を先回りできる。
3. 北米投資
 - 既定の「アップフロント投資」を M&A＋現地製造に展開すれば、CBE だけでなく化粧品油剤でも“Made in USA”供給が可能となりシェア拡大効果が大幅に高まる。

3.2 相違点 — Value UpX を上回る伸びしろ

未カバー／薄い領域	当方が期待する効果	取り込み方法
アップサイクル・発酵油	原料コスト▲ / ESG ストーリー強化	研究テーマに「サーキュラーオイル」軸を追加
インディーブランド D2C	新興ブランドの爆発的成長をキヤッチ；高マージン	小ロット対応ライン＋認証支援サービス
為替・原料ヘッジ	収益変動幅 ±1pt に抑制	財務戦略セクションに KPI を設定
2030 年以降の数値目標	投資回収シナリオを社外に示しやすい	Vision2030 の延長として 2035 目標を外部開示

4. まとめ — 「楽観シナリオ」を“確実”にする鍵

- Value UpX は 2025-28 年の“助走”。

- 化粧品油剤を成長ドライバーに据え、DX・サステナビリティ投資を打ち出す点で当方施策と高い整合性。
- **上積みが必要なのは▼**
 1. **ポスト 2028 の数量・利益 KPI** を外部に提示し、投資家の信頼を確保
 2. **北米・ASEAN の具象化**——M&A／新工場のロードマップ
 3. **アップサイクル油・D2C 支援など未着手領域** を 2026 年までに事業化
- **提言**: Value UpX の 900 億円枠を「DX (AI 処方) 35 %／サステナ認証 & LCA 25 %／地域 M&A 20 %／アップサイクル油 10 %／人材 10 %」に再配分し、KPI に「2030 年売上 450 億円」「2035 年 600 億円・シェア 15 %」を追加設定すれば、楽観シナリオ達成確率を大幅に引き上げられます。

参考出典

- Value UpX 本編(2025-28) ([中期経営計画 Value UpX](#))
- Value UpX Q&A ブリーフィング(成長ドライバー・DX 900 億円)
- Value UpX CSV 目標・人材 KPI ([中期経営計画 Value UpX](#))

(追加)

なぜ「アップサイクル油」「D2C 支援」が現行計画に盛り込まれていないのか

—背景を整理すると、**戦略的優先順位・技術／規制リスク・チャネルポートフォリオ**という三つの論点が浮かび上がります。

視点	可能性の高い理由	補足説明
① 事業モデルと顧客関係	<i>B2B の原料サプライヤーとして「ブランドオーナーとの共存」が最優先。D2C でエンドユーザーと直接つながると、主要顧客(化粧品メーカー)と競合・チャネルコンフリクトが生じる。</i>	Value UpX でも「ファインケミカル事業の顧客共創を強化しグローバルシェア拡大」までが範囲で、消費者向け最終製品は念頭がない (ファインケミカル事業における東南アジアのマーケティング拠点 ...)。

視点	可能性の高い理由	補足説明
② ROI と資源 配分	2025-28 年は中国・ASEAN・北 米向けの拠点新設や DX 投資 (900 億円)が優先度〈高〉。アッ プサイクル原料や D2C 支援は 未知数が大きく、短期 P/L イン パクトが小さいため後回し。	東南アジアに新マーケティング拠点を設置 し、既存製品の販路拡張に集中している (ファインケミカル事業における東南アジア のマーケティング拠点 ...)。
③ 原 料安定 性・品 質リス ク	廃棄物系／副産物系のアップサ イクル油は ロットごとの成分ば らつき・不純物混入が課題。高 純度を要求する化粧品用途では 追加精製コストや品質保証負荷 が大きい。	同社は“酸化安定性”を差別化軸にして おり、品質ブレはブランド毀損リスクとな る。
④ サ プライ チェー ン・ス ケール	アップサイクル油は供給量が限 定的かつ季節変動が大きい。グ ローバルで 9 %シェアを抱える 日清オイリオにとって、量的確保 が難しい。	現状はパーム油の責任調達／PET ボトル 循環など <i>パッケージ側</i> のサーキュラー施 策を優先している ([PDF] 使用済み油付 き PET ボトルの資源循環に向けて キュ ーピーと日清 ... 、 キューピーと日清オイリ オグループの協働による 使用済み油付 き ...)。
⑤ 法 規制・ 認証コ スト	EU・米国ではアップサイクル素 材でも化粧品 GMP・安全性試 験は新規原料扱いとなるケース が多く、上市まで 2-3 年＋数億 円規模のコスト。	RSPO NEXT や COSMOS でまず「森林 破壊ゼロ・天然由来」を強化する方が費用 対効果が高い。
⑥ 組 織ケイ パビリ ティ	D2C には e コマース、CRM、 物流など B2C ノウハウが必 須。同社は食品(ボトル油)で一 部経験はあるものの、化粧品向 けは未整備。	例外的に食品領域で D2C をテストした実 績はあるが※、化粧品原料では未展開。

※D2C 活用事例は主に食品部門(例:機能性オイルのオンライン直販)であり、化粧品原料は情報ポータル・サンプル出荷に留まる([日清オイリオグループ株式会社 化粧品原料情報サイト](#))。

インプリケーション

1. 時間軸のギャップ

- Value UpX の4年間は“顧客基盤拡充＋設備増強”に集中 → **アップサイクル油**や **D2C** は“**第2ラウンド**”の候補とみるべき。

2. 参入ハードルとリターン評価

- ESG メリットは大きいものの、品質・供給安定・コストで依然ハードルが高い。
- D2C は顧客と競合するため **B2B2C 型**(小ロット OEM 支援プラットフォーム)で段階的に参入するのが現実的。

3. 提案に向けた社内説得材料

- 既存サステナ施策(RSPO、ペットボトル循環)で得たノウハウを横展開し、「製品中リサイクル・副産物由来比率 10 %」の中期 KPI を設定すると投資家説明がしやすい。
- D2C は「主要顧客と協業での **共同ブランド**」形式ならチャネル衝突を回避できる。

結論

- 未着手領域にも合理的な後ろ向き要因が存在する一方、
 - **品質保証の壁**(アップサイクル油)
 - **チャネル衝突の懸念**(D2C)
- **市場環境の加速**(廃棄ゼロ規制や新興インディーブランドの台頭)が今後 5-10 年でさらに強まる可能性が高く、
 - 中計後半～次期中計で **パイロット導入** → **本格展開** を検討する価値が大きい。
 - その際は「原料リスク管理スキーム」と「顧客共創型 D2C サービスモデル」をセットで整備することが、Value UpX の次の成長レイヤーになる。