

LVMHの分権型R&Dに学ぶ 創造性を制度化する経営モデル

Cosmetic Science エグゼクティブライター 秋山 ゆかり

もう一つのラグジュアリー・サイエンス

世界のビューティ産業は、科学技術による「性能競争」から、ブランドの哲学と物語をいかに科学で支えるかという「意味の競争」へと移行している。その転換点において、LVMH モエ ヘネシー・ルイ・ヴィトン（以下、LVMH）は、ロレアルとは全く異なる原理で動くもう一つの巨人である。2024年のグループ全体の売上高は847億ユーロ（約13兆7,200億円、1€=162円 2025年1月28日時点）、そのうちパフューム&コスメティクス事業部門は84億1,800万ユーロ（約1兆3,600億円）を記録し、2%のオーガニック成長を遂げた¹⁾。

この圧倒的な事業規模にもかかわらず、LVMHのR&D戦略は意図的にベールに包まれている。ロレアルが年間13億ユーロ（約2,040億円、1€=157円 2025年2月6日時点）のR&D投資額を明確に開示し、「科学主導の成長」を前面に打ち出すのとは対照的に、LVMHの報告書には、グループ全体のR&D費を示す統一項目が存在しない²⁾³⁾。

興味深いのは、この「開示されないR&D費用」こそが、各メゾンの長期的な研究活動を短期的な財務最適化の圧力から守り、その独自性を育むための戦略的な「聖域」として機能している点である⁴⁾。

ロレアルでは、R&Dがグループ共通の投資部門として明確に定義されるのに対し、LVMHでは、研究費が各メゾンのP/L（損益計算書）に組み込まれる。そのため、単純に合算しても、実態を説明することはできない。

LVMHの強みは、全社を貫く一枚岩の研究エンジンではなく、パルファン・クリスチャン・ディ

オール、ゲラン、ジバンシイといった16の個性豊かなメゾンが、自らの歴史と世界観（サヴォアフェール）を科学的に探求し、製品へと昇華させる「分権型のイノベーションモデル」にある⁵⁾⁶⁾。

本稿では、この「メゾン主導型イノベーション」という、ロレアルの中央集権型モデルとは対極にあるアプローチを解剖する。各メゾンが持つ独自の科学的探求心、それを支える中央研究拠点と地域ハブのハイブリッドな連携、そして顧客体験の革新を担うセフォラの役割を分析することで、ラグジュアリーの価値を最大化するもう一つの方程式を解き明かしていく。

そのとき見えてくるのは、「効率化」ではなく「創造性をいかに制度設計の中で守るか」という、すべての企業に共通する問いである。研究投資を費用ではなく知の形成プロセスとして捉える視点は、R&Dを財務指標から文化装置へと位置づけ直す示唆を与えてくれる。

分権型経営とハイブリッドR&D組織設計

創造性は、どのように制度設計の中で守ることができるのか。

LVMHのR&D戦略の核心は、この問いに対する1つの実践的解答である。

各メゾンの自律性を尊重する「分権型」思想と、グループ全体で知を共有しシナジーを生み出す「中央集権型」の機能を、矛盾なく両立させた巧みなハイブリッド構造にその本質がある⁷⁾。この設計思想は、単なる組織形態ではなく、創造性を再現可能な経営資産へと変換する知のデザインである。イノベーションの源泉をメゾンに置きなが

■表1 LVMH vs ロレアルR&Dモデル比較

項目	LVMH	ロレアル
グループ売上高	847億ユーロ (2024年)	434億8,000万ユーロ (2024年)
ビューティ事業売上高	84億1,800万ユーロ (P&C部門、2024年)	4事業本部合計で約400億ユーロ規模 (2024年)
公表R&D投資額	非開示	13億ユーロ (2024年)
研究者数	約1,000名以上 (Héliosに約350名、Diorに600名超など)	4,000名以上
ブランド数	16 (P&C部門)	37
R&Dガバナンスモデル	分権型・メゾン主導型ハイブリッド	中央集権型・CEO直轄

ら、グループとしての規模の経済と科学的蓄積を結合させることで、美と科学の両輪を制度として機能させている。

LVMHでは、イノベーションは各メゾンのDNAそのものである⁵⁾。その象徴的な事例が、ディオールにおける研究体制である。

グループ内で最も先進的な研究体制を誇るのが、ディオールだ⁸⁾。「ディオールサイエンス (Dior Science)」として知られる研究部門は、600名以上の従業員を擁し、300件を超える特許を取得している⁹⁾。細胞生物学、幹細胞、リバースエイジングなど、生命科学の最前線に深く踏み込んだ研究を展開している点が特徴である¹⁰⁾。特筆すべきは、京都大学iPS細胞研究所 (CiRA) との共同研究である¹¹⁾。山中伸弥教授が率いる同研究所との提携を通じて、ディオールは皮膚の加齢メカニズムを分子レベルで解析し、その知見を製品開発に還元するリバースエイジング・サイエンスを構築した。さらに、世界各国から著名研究者18名を招聘し、独自の科学諮問委員会「リバースエイジング・ボード」を設立している⁹⁾。メゾン単独で世界最高水準の知見を統合する体制を整えている点は、LVMHの分権型モデルを象徴している。

一方、ゲランの研究姿勢は、歴史への敬意に貫かれている。1828年創業の同ブランドは、特定の天然成分を長期的に研究し、科学と職人技の接

点を探ることを使命としてきた¹²⁾。その象徴が、蘭 (オーキッド) に特化した世界初の研究機関「オーキダリウム[®]」である¹³⁾。スイス・ジュネーブの実験庭園、中国・雲南省の天籽自然保護区、そして研究所を結ぶ三拠点構造を持ち、15年以上にわたり蘭の生命力を科学的に解明してきた。その成果は、フラッグシップライン「オーキデアンペリアル」に結実している¹⁴⁾。

同様に、ミツバチ由来成分の研究を担う「ビーラボ[™]」は、スキンケアライン「アベイユロイヤル」の科学的基盤を支えている¹⁵⁾。こうした成分への献身的研究は、科学的信頼をブランド資産へと変換する仕組みであり、科学を物語に変える力こそが、ゲラン独自の強みを形成している。また、蘭の生物学者のようなトップ専門家は、巨大な企業研究所よりも、ゲランの「オーキダリウム[®]」のように特定ブランドと直結した専門機関に強い魅力を感じる。この構造が、世界最高峰の専門人材を引き寄せる磁場として機能しているのは、長年にわたり培われたブランドの歴史と物語性があることで初めて可能になるものである。

各メゾンが独自の科学的探求を深める一方で、LVMHはグループ全体の知を水平に結ぶ中核拠点として、中央研究センター「ヘリオス (Hélios)」 (図1) を運営している¹⁶⁾。フランス・オルレアン近郊、ディオールの生産拠点内に設立された同施

設は、総面積18,000平方メートル、研究者約350名を擁し、分子生物学から感覚分析、製剤技術に至る20以上の専門分野を結集している^{17) 18)}。ヘリオスの役割は、トップダウンで研究テーマを指令することではない。デオール、ゲラン、ジバンシイなど主要メゾンの研究を支援しつつ、ケンゾーやメイクアップフォーエバーの製品開発も支える「知の共有プラットフォーム」として機能している¹⁹⁾。このシェアードサービス型モデルにより、各メゾンは最先端の分析機器や専門知識にアクセスしながらも、自社のクリエイティブな方向性を維持することが可能となっている。

さらに、グローバルな知と地域の多様性を結ぶ第三の層として、アジアにおけるR&D拠点が位置づけられる(図2)。2023年に開設された上海R&Dセンターでは、AI解析を活用して中国人消費者の肌特性を精密に分析し、ローカライズ製品の開発を加速している²⁰⁾。また、東京のアジア・イノベーション・センター(AIC)は、「アジア特有の消費者ニーズを特定し、優れた処方を開発すること」をミッションに掲げ、地域起点の研究を担っている²¹⁾。

サヴォアフェールを支える垂直統合モデル

なぜ、LVMHは効率性を超えて「垂直統合」にこだわるのか。

その答えは、創造性と真正性を守るための制度設計にある。

ロリアルは、サプライチェーンを市場投入までの時間短縮とアジリティ向上のための「技術資産」

Insight 【構造が支え、磁場が動かす】

LVMHのR&Dを動かしているのは、手続きではなく、研究者が自分の問いを持ち込める場の構造である。制度は創造性の土台にはなるが、人が惹きつけられる磁場がなければ知は循環しない。R&D組織の競争力を決めるのは、効率よりも「問いを育てる場」をどう設計するかという経営の意思だ。



■図1 中央研究センター「ヘリオス(Hélios)」
(Courtesy of LVMH)

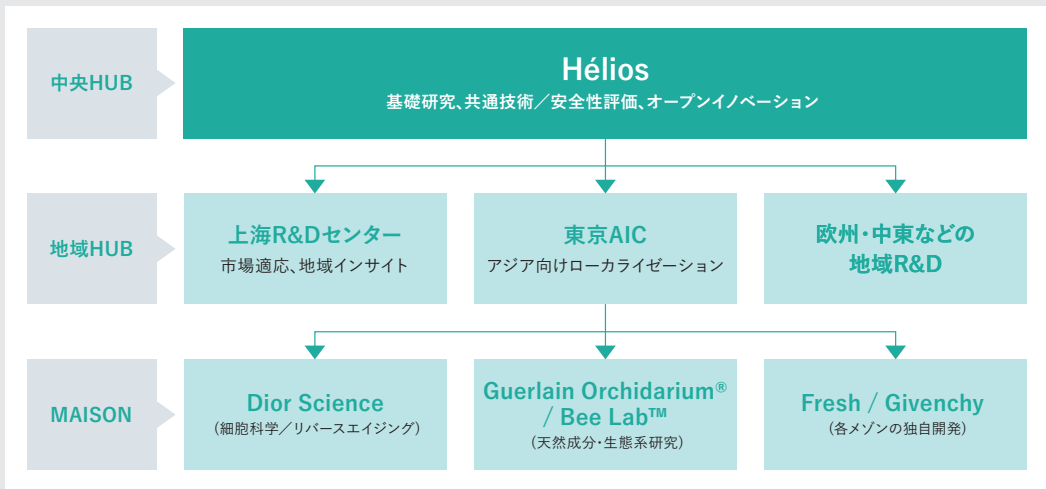
として高度化してきた。一方、LVMHのオペレーション戦略は、「垂直統合」という思想に貫かれている²²⁾。これは効率性を追求する仕組みではなく、原材料の調達から製造、販売までを自社管理下に置き、製品の品質とブランドの「サヴォアフェール(匠の技と知)」を制度として維持するための構造である⁶⁾。

パフューム&コスメティクス事業でも、ルイ・ヴィトンのフレグランスは香水の聖地グラスの自社アトリエで製造され²³⁾、ヘリオスが併設されたデオールの工場では研究開発と生産が密接に連動する¹⁶⁾。サプライヤーとの関係も、R&D部門が主導する長期的パートナーシップとして設計され、原料レベルからのイノベーション共創を可能にしている²²⁾。

LVMHはサプライチェーンを、効率のラインとしてではなく、ブランドが守りたい美学と物語を形にする美のインフラとして設計している。

雲南省で蘭を育てるゲランの取り組み(図3)は、科学的真正性とブランド世界観をつなぐ長期設計された価値構造であり、一時的な投資では成立しない。

ラグジュアリービジネスにおいて、「どこで、誰が、どのようにして作ったか」という透明性は、サステナビリティと並んで、ブランドの哲学を可視化する制度として機能する。自社のコア製品であっても、その製造プロセスの一部を可視化・物語化し、顧客に伝えることは、単なるブランドス



■図2 LVMHのR&Dのハブ&スポーク構造

トリーテリングではなく、「真正性の設計」という経営戦略となりうる。それは効率化を超え、美と制度をつなぐガバナンスを体現している。

サステナビリティ戦略「LIFE 360」の展開

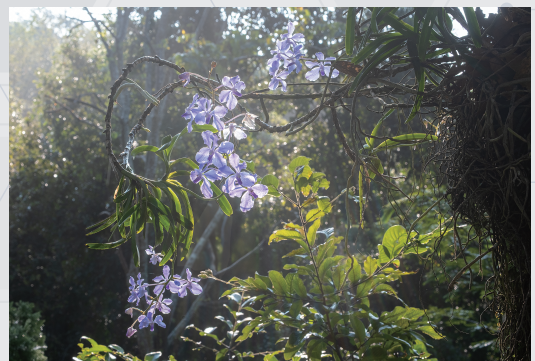
LVMHの環境戦略「LIFE 360」は、ロレアルの「グリーンサイエンス」が製品性能との両立を強調するアプローチとは異なり、広範な生態系レベルでの貢献を目指す点に特徴がある²⁴⁾。「創造的な循環性」「生物多様性の保護」「気候変動への対策」「トレーサビリティと透明性」の4つの柱で構成され、2030年までに「500万ヘクタールの動植物の生息地を再生・保護する」といった野心的な数値目標が設定されている²⁵⁾。

その推進力として、ロンドンのセントラル・セント・マーチンズとの共同プロジェクト

Insight 【工程ではなく、物語の一貫性を守る構造】

LVMHの垂直統合は、生産効率のためではない。原料から製品までのすべての工程を1つの価値観で貫くための構造である。統合の目的は管理ではなく、「美の基準が揺らがない仕組み」を持続させること。サプライチェーンはもはや物流ではなく、ブランドの思想を可視化する制度設計へと進化している。

「Maison/0」で「リジェネラティブ・ラグジュアリー（環境再生型ラグジュアリー）」をテーマに掲げたり²⁶⁾、2023年には環境課題に特化した科学研究開発エンジン「LVMH Gaïa」を設立したりするなど²⁷⁾、オープンなパートナーシップを積極的に活用している。LVMHのビジネスモデルは何世代にもわたるメゾンの「永続性」に基づいている。最大の経営リスクは、ブランドの源泉である希少な天然資源を育む生態系の劣化である。そのため、LIFE 360は短期的な製品性能向上のためではなく、メゾンが未来永劫存続するための基盤を守る、超長期的なブランド・リスク管



■図3 雲南省で育つ蘭 (Courtesy of Guerlain)

Insight 【生態系を時間軸に組み込むガバナンス】

LVMHのサステナビリティは、環境対応ではなく、ブランドの存続条件を管理するガバナンスとして設計されている。LIFE 360が示すのは、自然資本を「短期KPI」ではなく、世代を超えて守るべき経営基盤として扱う発想である。この視点は、環境投資を費用ではなく、ブランドを未来へつなぐ長期設計へと捉え直す判断軸を企業に与える。

理戦略として設計されている。

LVMHはサステナビリティを自社の競争優位の源泉としつつも、業界全体の基準を引き上げるための協調も厭わない。特に、原材料のトレーサビリティや環境負荷の測定といった分野では、業界標準の策定に積極的に関与することが、自社だけでなく業界全体の持続可能性を高める上で有効である。

オープンイノベーションとセフォラが牽引するビューティテック

なぜ、LVMHは技術の獲得ではなく、共創の場を選ぶのか。その背景には、技術を「管理」する対象ではなく、「文化」へと変換するという発想がある。LVMHのビューティテック戦略は、メゾンが主導するオープンイノベーションと、セフォラが牽引するリテール・イノベーションからなる、いわば2つの駆動力を持つ構造によって成立している²⁸⁾。

ロREALがModiFaceを買収し、テクノロジーを自社に取り込む統合モデルを選択したのに対し、LVMHは、VivaTechなどのプラットフォームを活用し、各メゾンが主体となって有望なスタートアップと直接パートナーシップを結ぶ共創モデルを採用している²⁹⁾。このアプローチの本質は、技術そのものではなく、技術がもたらす表現や体験を、メゾン固有の美意識といかに接続するかにある。

例えば、ディオールはKahoonaと協業し、AIを用いた顧客パーソナライゼーションを深化させている³⁰⁾。また、ゲランはOMIと連携し、3Dコ

ンテンツ制作を通じてデジタル空間における感性表現を拡張している³⁰⁾。各メゾンは、自らの哲学に合致する技術を選び取り、自社のニーズに即したオーダーメイド型の技術導入を実現している。

このメゾン主導型の技術共創と並行して、LVMHのもう1つの強力なエンジンとして機能しているのがセフォラである³¹⁾。セフォラは、AIを活用したバーチャルメイク試用機能「Virtual Artist」や、パーソナライズされた製品推薦機能を通じて顧客体験を高度化するだけでなく、膨大な顧客データを継続的に生成している³²⁾。

ロイヤリティプログラム「Beauty Insider」を通じて収集されたデータはAIによって分析され、顧客一人ひとりに最適化された提案を可能にすると同時に、オペレーション全体の効率化にも貢献している³³⁾。さらに、これらのデータは単なる購買履歴にとどまらず、デジタル上での反応や選好を含む「感性データ」として再解釈され、製品開発やマーケティングへと還元されている。

セフォラは、LVMH全体において、顧客の感性をリアルタイムで循環させるフィードバック・ループを構築する存在と位置づけられる。

このようにLVMHは、メゾンによるプロダクト・イノベーションと、セフォラによるエクスペリエンス・イノベーションを同時に推進している(図4)。魅力的な「何を(What)」を生み出すエンジンと、それをどのように体験させるかという「どのように(How)」を完成させるエンジンを、グループ内に併存させている点は、他社が容易に模倣できない競争優位を形成している。

自社の直営店やeコマースサイトを単なる販売チャネルとしてではなく、顧客データを収集し、製品開発やマーケティングにフィードバックするための「実験場」として活用すること自体は、多くの企業にとって可能である。しかし、セフォラのように、ロイヤリティプログラムと連動したデータ駆動型戦略を通じて、顧客エンゲージメントと収益性の双方を高い水準で両立させている例は稀である。

Insight 【技術を「情緒の設計」へ翻訳する組織知】

AIや3Dといった技術自体は、もはや差別化要因ではない。価値を生むのは、技術を「美と情緒の理解」へ翻訳する組織知を持てるかどうかである。LVMHが進めるのは、機能強化ではなく、顧客の感性に触れるためのエモーショナル・テクノロジーへの転換だ。セフォラのデータ活用やバーチャル体験が意味を持つのは、分析手段としてではなく、「その人にとって美とは何か」を読み解くインターフェイスとして設計されているからである。企業が問われているのは、技術導入の巧拙ではない。技術を文化へ変換する解釈の設計を組織として持てるかどうかである。

メゾンの自律性を最大化する経営構造

LVMHの分権型イノベーションは、それを支えるユニークな経営構造によって初めて機能する。LVMHの執行委員会 (Executive Committee) には、グループ全体の研究開発を統括する役職、例えばロレアルの「研究・イノベーション・テクノロジー担当副CEO」に相当するポジションは存在しない³⁴⁾。

この「中央R&Dトップの不在」は意図的な戦略的選択であり、R&Dに関する戦略的意思決定の権限を、各メゾンのリーダーたちに委ねることを保証する。強力な中央集権的なR&Dトップが存在することによる、ブランド間の戦略の均質化や創造性の画一化を防ぐための、巧みなガバナン

ス設計なのである。

したがって、LVMHにおけるイノベーションのプロセスは本質的にボトムアップで進行する。グループ本社の役割は科学的な方向性を指示することではなく、メゾンの創造性を最大化するための環境とリソースを提供することにある。科学はブランドの物語に奉仕するのであり、その逆ではない。

分権は「統制の欠如」ではなく、「信頼の制度化」である。ガバナンスの本質は、何を指示するかではなく、どこまで信じて任せられるかを設計することにある。真に創造性を最大化する組織とは、自由よりも信頼の精度によって成立する。

結論：創造性を制度化する「メゾン主導型イノベーション」

LVMHのR&Dは、巨大な統合研究機関を中心に据えるモデルではない。各メゾンが自らの哲学と美意識を起点に研究を進め、その周囲に中央ハブ・地域拠点・リテールデータ基盤が支える構造になっている。

これは「創造性を管理する」のではなく「創造性が機能し続ける制度をつくる」という発想である。

LVMHの特徴は、ロレアルとは対照的に、中



■ 図4 LVMHデュアルエンジン・イノベーション

Insight 【美学が統率する非中央集権ガバナンス】

LVMHの分権は、自由度の高さではない。各メゾンを結ぶのは制度ではなく、美に対する価値観と判断基準の共有である。中央R&Dトップを置かないのは、指示ではなく美学の一致が創造性を統率するという前提に立つからだ。分権型組織を支えるのは権限委譲ではない。価値観をそろえるガバナンスの精度である。

央が方向性を規定するのではなく、メゾンの間いがR&Dを駆動する点にある。ブランド固有の間いを起点にすることで、創造性の深さと多様性が担保される。

LVMHの競争力は、この分権の上に乗る「設計されたシナジー」にある。

- 深度を生む：メゾン固有の研究プラットフォーム
- 水平連携を生む：中央ハブ（ヘリオス）
- 多様性を生む：地域R&D拠点
- 体験の革新を生む：セフォラの顧客データ基盤

これらが1つの体系として連動し、知が循環する構造を形成している。

真に持続可能なラグジュアリーのR&Dとは、効率を最大化する研究機関を構築することではなく、創造性と個性が継続的に生まれる「環境」をデザインすることである。

このモデルが示すのは、「科学を管理の対象とするか、文化の中核として扱うか」という企業の根本的な選択だ。LVMHが採ったのは后者であり、R&Dを文化資産へと変換する組織設計でもある。創造性を制度として支えるとは、権限を分けることではなく、信頼と価値観のレイヤーを先に設計することなのかもしれない。その上に、メゾン主導型イノベーションが初めて機能する。

LVMHのケースは、科学・ブランド・文化・ガバナンスをどのように接続すべきかという、普遍的な問いを企業に投げかけている。

今回は、もう1つの巨人、エスティ ローダーを取り上げる。ファミリービジネスとして出発し、M&Aを通じて多ブランド戦略を進化させてきた

同社が、どのように第三の道として創造性を組織化しているのかを探っていく。

【出典】

- 1) LVMH achieves a solid performance despite an unfavorable global economic environment. Available from: <https://www.lvmh.com/en/publications/lvmh-achieves-a-solid-performance-despite-an-unfavorable-global-economic-environment>
- 2) Finbox. R&D Expenses For LVMH Moet Hennessy Louis Vuitton SE (MOH). Available from: https://finbox.com/DB:MOH/explorer/rd_exp/
- 3) Macrotrends. Louis Vuitton Research and Development Expenses 2011-2024 | LVMUY. Available from: <https://macrotrends.net/stocks/charts/LVMUY/louis-vuitton/research-development-expenses>
- 4) LVMH. Our model. Available from: <https://www.lvmh.com/en/our-group/our-model>
- 5) LVMH. Perfumes & Cosmetics. Available from: <https://www.lvmh.com/en/our-maisons/perfumes-cosmetics>
- 6) ResearchGate. The Strategy and Competitor Analysis of LVMH. Available from: https://www.researchgate.net/publication/369690883_The_Strategy_and_Competitor_Analysis_of_LVMH
- 7) LVMH. Dream big. Available from: <https://www.lvmh.com/en/join-us/work-at-lvmh/dream-big>
- 8) Wallpaper Magazine. Dior offers a peak inside LVMH's cosmetics centre. Available from: <https://www.wallpaper.com/beauty-grooming/dior-sneak-peak-inside-lvmh-cosmetic-centre>
- 9) DIOR US. Dior Science: Research, Reverse Aging & Beauty Innovation. Available from: https://www.dior.com/en_us/beauty/fragrance-and-beauty/new-dior-science.html
- 10) DIOR AU. Dior Science: Research, Reverse Aging & Beauty Innovation. Available from: https://www.dior.com/en_au/beauty/fragrance-beauty/new-dior-science.html
- 11) DIOR US. Natural Formulas at the Heart of Dior Skincare. Available from: https://www.dior.com/en_us/beauty/skincare/dlp_skincare_dior-research-cira_062022.html
- 12) GUERLAIN. La Maison Guerlain · Métier d'Art of Skincare. Available from: <https://www.guerlain.com/us/en-us/c/art-of-skincare-inter.html>
- 13) GUERLAIN. The Orchidarium. Available from: <https://www.guerlain.com/us/en-us/c/The-Orchidarium.html>
- 14) GUERLAIN. Luxury Skincare: Face Care & High End Skin Products. Available from: <https://www.guerlain.com/us/en-us/skincare/>
- 15) GUERLAIN. Bee Lab. Available from: <https://www.guerlain.com/us/en-us/skincare/>
- 16) Premium Beauty News. LVMH gives a new dimension to its perfumes and cosmetics R&D. Available from: <https://www.premiumbeautynews.com/en/lvmh-gives-a-new-dimension-to-its,6202>
- 17) Arte Charpentier. Hélios LVMH Research centre. Available from: <https://www.arte-charpentier.com/en/projects/helios-lvmh-research-centre/>

- 18) Beauty Packaging. LVMH Opens New Research Center. Available from: <https://www.beautypackaging.com/breaking-news/lvmh-opens-new-research-center/>
- 19) Happi. LVMH Inaugurates Perfumes & Cosmetics Research Center. Available from: <https://www.happi.com/breaking-news/lvmh-inaugurates-perfumes-cosmetics-research-center/>
- 20) Marketing-Interactive. LVMH reveals new perfumes and cosmetics R&D centre in Shanghai. Available from: <https://www.marketing-interactive.com/lvmh-reveals-its-r-d-centre-in-shanghai>
- 21) Hireplanner.com. LVMH Japan Group is Hiring | Parfums Christian Dior Japon K.K. - R&D Manager for Skin Care Projects. Available from: <https://www.hireplanner.com/en/frontend/companies/LVMH-Japan-Group/jobs/parfums-christian-dior-japon-kk-rd-manager-for-skin-care-projects>
- 22) Atlantis Press. The Strategy and Competitor Analysis of LVMH. Available from: <https://www.atlantispress.com/article/125978294.pdf>
- 23) Louis Vuitton. Where are Louis Vuitton products manufactured? Available from: <https://en.louisvuitton.com/eng-nl/faq/products/eu-where-are-louis-vuitton-products-manufactured>
- 24) LVMH. Our commitment for Environment. Available from: <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-the-environment>
- 25) LVMH. LIFE 360 -- A look back on 2023's commitments. Available from: <https://www.lvmh.com/en/news-lvmh/life360-a-look-back-on-2023s-commitments>
- 26) LVMH. Maison/0. Available from: <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-the-environment/maison0>
- 27) LVMH. LVMH Gaia. Available from: <https://www.lvmh.com/en/commitment-in-action/for-the-environment/lvmh-gaia>
- 28) LVMH. startups & tech partners. Available from: <https://www.lvmh.com/en/startups-tech-partners>
- 29) Luxury Tribune. VivaTech 2024: luxury and beauty unveil their innovations. Available from: <https://www.luxurytribune.com/en/vivatech-2024-luxury-and-beauty-unveil-their-innovations>
- 30) LVMH. LVMH recognizes three Tech Partners for exceptional collaborations with its Maisons at 2025 LVMH Innovation Award ceremony. Available from: <https://www.lvmh.com/en/publications/lvmh-recognizes-three-tech-partners-for-exceptional-collaborations-with-its-maisons-at-2025-lvmh-innovation-award-ceremony>
- 31) Kellogg School of Management. Sephora: Transforming the Beauty Experience through Technology. Available from: <https://www.kellogg.northwestern.edu/faculty/research/detail/2025/sephora-transforming-the-beauty-experience-through-technology/>
- 32) DigitalDefynd. 5 Ways Sephora is Using AI [Case Study] [2025] . Available from: <https://digitaldefynd.com/IQ/sephora-using-ai-case-study/>
- 33) Retail Tech Innovation Hub. Luxury retail slowdown? What LVMH's beauty figures say about tech readiness in the sector. Available from: <https://retailtechinnovationhub.com/home/2025/7/24/luxury-retail-slowdown-what-lvmhs-beauty-figures-say-about-tech-readiness-in-the-sector>
- 34) LVMH. Governance & Ethics. Available from: <https://www.lvmh.com/en/our-group/governance>