

## 長期志向とM&Aによる技術進化(前編)

Cosmetic Science エグゼクティブライター 秋山 ゆかり

### プレステージ企業ELCのR&Dガバナンスと技術統合

第3回となる本稿では、プレステージ領域に特化したエスティローダーカンパニーズ(The Estée Lauder Companies, 以下 ELC)を取り上げる。ELCは2025年度(2024年7月から2025年6月)に143億2,600万ドル(2兆1,125億円、2025年8月20日、1ドル147.46円)の売上を計上し、スキンケア、メイクアップ、フレグランスにおいて20を超えるグローバルブランドを展開する、プレステージビューティの巨人である<sup>1)</sup>。

ELCは近年、アジアにおけるトラベルリテール市場の回復遅延や中国市場の軟化などを背景に、業績が下振れる局面を経験している<sup>2)</sup>。しかし、特筆すべきは、こうした短期的な市場変動が生じる局面でも、基礎研究や主要ブランドの中核技術に対する投資が維持されている点である。同社の2025年度のR&D投資額は3.16億ドル(約466億円)に達し、売上高に対する比率が増加傾向にあることは、同社が短期の株主価値よりも長期的な研究資産価値の蓄積を優先するガバナンス構造を有していることを示唆している<sup>1)</sup>。

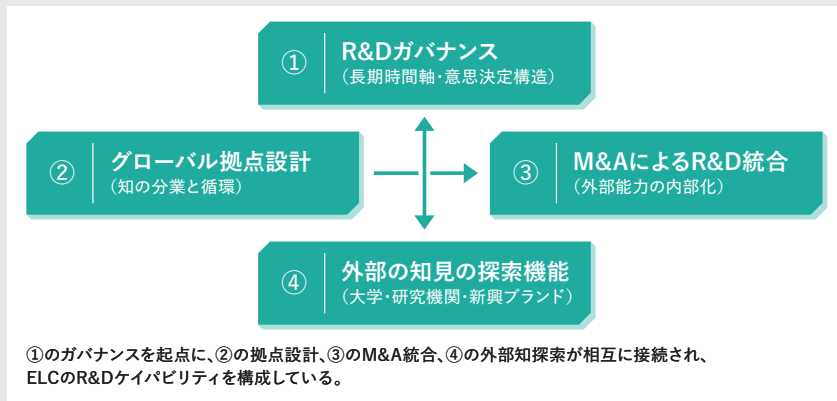
外部環境の変動時でも研究活動を中断させないこの姿勢は、ELCのR&D組織を特徴づける重要な性質である。では、なぜ、ELCは逆風下でも科学への投資を緩めないのか。その背景には、研究投資の意思決定を短期的な資本市場の圧力から切り離すガバナンス構造と、その投資を効率的に運用するためのR&D統合モデルという、2つの制度的要素が存在する。

ECLは、創業家が議決権の大部分を保持する

ファミリービジネスというガバナンス構造である。この構造により、短期的な四半期利益の圧力から解放され、10年、20年という単位での「世代を超えた研究投資」が可能となっている。40年以上継続する「アドバンス ナイトリペア」の時計遺伝子研究や、「ドゥ・ラ・メール(La Mer)」における複雑な発酵プロセスの維持は、長期的研究活動を前提としたガバナンスの典型例といえる<sup>1)</sup>。

また、ELCはM&Aを通じて研究資産を取得し、それを自社のR&D体系の中に柔軟に組み込んできた。植物科学に特化した「アヴェダ(Aveda)」、色材科学とプロフェッショナルな芸術性を融合した「M・A・C」、そして成分の透明性を武器にする「デシエム(DECIEUM)」など、自社とは異なる研究文化を持つブランドを次々と取得してきた<sup>3)</sup>。注目すべき点は、買収先のR&Dを一律に中央集約するのではなく、技術の汎用性、ブランド価値の構造、規制要件、創業者の関与度に応じて、統合度を可変的に設計する点である。この「可変型R&D統合モデル」は、技術多様性を維持しつつ、企業全体としての研究効率性を確保する枠組みとして機能している。

本稿(前編)では、ELCのR&D組織を支える制度的基盤として、①長期志向を可能にするガバナンス構造、②主要研究拠点の役割分担、③M&Aを通じたR&D統合プロセス、④外部の知見を取り込む探索機能の設計という4つの観点から分析を行う。これらは独立した要素ではなく、ガバナンスが研究投資の時間軸を規定し、その前提のもとで拠点配置やM&A統合のあり方が設計され、さらに外部の知見の探索と吸収を可能にす



■図1 ELCにおけるR&Dガバナンスと能力形成の関係構造

るといふ、相互に関連した構造を形成している(図1)。本編では、この構造的連関を通じて、プレステージ化粧品企業ELCにおける研究継続性と技術ポートフォリオ形成を支えているのかを明らかにする。

### 長期志向を可能にするR&Dガバナンス構造

ELCのR&D戦略を理解する上で、最初に把握すべきなのは、そのガバナンス構造である。ELCはニューヨーク証券取引所に上場するグローバル企業である一方、議決権構造では一般的な公開企業とは大きく異なる特徴を持つ。同社はクラスA株式(1株1議決権)とクラスB株式(1株10議決権)を発行しており、創業家であるローダー家がクラスB株式の大半を保有することで、議決権ベースで約84%という支配力を維持している<sup>1)</sup>。

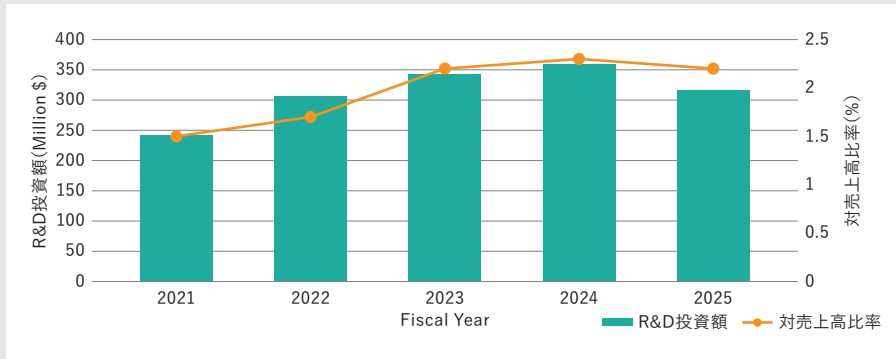
このデュアル・クラス構造は、短期的な株主価値最大化を求める圧力から経営を一定程度切り離し、R&D投資に長期的な安定性をもたらす制度的基盤として機能している。一般的な消費財メーカーでは、景気後退や四半期業績の悪化局面において、効果が可視化されにくい基礎研究やR&D予算が調整対象となりやすい。四半期ごとのEPS達成が経営陣の最重要指標となるためである。しかしELCでは、R&Dは短期的な費用ではなく、ブランドの永続性を支える資産形成活動として位

置づけられている。

ウィリアム・P・ローダー会長の「我々は次の四半期ではなく、次の世代のためにブランドを育てている」という言葉は、理念的スローガンにとどまらず、資本構造によって裏付けられた経営実践である<sup>1)</sup>。この方針は、エビジェネティクス研究、サーチュイン(長寿遺伝子)研究、発酵科学といった、成果が現れるまでに長期間を要する基礎研究プログラムへの継続的投資として具体化されている<sup>4)</sup>。

このガバナンス構造の特性は、ELCが買収したブランドのR&D運営にも明確に反映されている。その代表例が、1995年に買収されたラグジュアリースキンケアブランド「ドゥ・ラ・メール」である。買収当時、物理学者マックス・ヒューバー博士が開発した「クレーム ドゥ・ラ・メール」の製造プロセスは、極めて小規模かつ非効率であった。中核成分である「ミラクル プロス™」の製造には、ジャイアントシーケルプの発酵に3~4カ月を要し、その過程で特定の音響波や光を照射し続けるといった独自工程が必要とされた<sup>1)</sup>。

一般的なM&A後の統合プロセスでは、生産性向上や原価低減を目的として、工程の簡略化や原料代替が検討される局面である。しかしELCは、発酵エキスの真正性がブランド価値の中核を成しているというブランド設計のもと、その製造プロ



■図2 エスティ ローダー カンパニーズ R&D投資額推移(FY2021-FY2025)

セスについては詳細を公開せず、長期にわたり同一の工程体系を維持してきた。効率化による短期的な収益改善ではなく、設備投資を重ねながらブランドの有機的成長を待つという長期戦略が採用されたのである。その結果、ドウ・ラ・メールは売上10億ドル規模のメガブランドへと成長し、ELCの主要な収益源となった<sup>2)</sup>。

このような長期志向は、定性的な経営姿勢にとどまらず、R&D投資額の推移という定量データにも表れている。近年、ELCはトラベルリテール市場の減速など外部環境の逆風に直面しているが、R&D支出はFY2021の2.43億ドルからFY2024の3.60億ドルへと構造的に増加してきた。FY2025には3.16億ドルへ一時的な調整が見られるものの、5年前と比較すれば依然として高い水準を維持している(図2)。短期的な市場変動下でも研究投資が維持されている事実は、デュアル・クラス構造がR&Dの時間軸を長期側に固定する制度的アンカーとして機能していることを示している。

さらにELCのR&Dを特徴づける要素として、創業者エスティ・ローダーが提唱した「ハイタッチ」の理念が、技術開発の設計思想として組織的に組み込まれている点が挙げられる。ハイタッチとは、製品が使用者の五感に与える感覚的応答を、開発上の重要な設計変数として扱う考え方である<sup>1)</sup>。現在のELCでは、皮膚科学やバイオテクノロジーといった生物学的知見に加え、触感、香

り、仕上がりといった官能要素を精密に制御するセンサーエンジニアリングがR&Dの中核を占めている。

ニューヨーク州メルヴィルの研究拠点には、化学分析ラボと並行して大規模なセンサーラボが設置され、専門評価員による数百項目に及ぶ感覚パラメーターが体系的にデータ化されている。ロレアルが皮膚科学的効能の定量化を中心指標とする傾向が強いのに対し、ELCは科学的効能と官能価値の統合を最適化関数とする点で特徴的である<sup>1)</sup>。最高級ライン「リニュートリブ(Re-Nutriv)」の開発では、希少原料の安定配合だけでなく、塗布過程における融解挙動及び使用後における滑走性の経時変化までが設計対象とされている。科学的エビデンスと情緒的体験を矛盾なく統合するこ

#### Insight 【時間軸を設計するガバナンス】

ELCのガバナンスの本質は、特定の研究テーマを推進することそのものではなく、外部環境が悪化した局面においても「研究をやめない」という選択肢を制度的に残している点にある。創業者が議決権を保持する構造は、研究投資を短期的な成果評価から切り離すだけでなく、研究の継続・中断を判断する基準を市場ではなく内部にとどめる機能を果たしている。その結果、ELCでは研究テーマが「成功しているから続く」のではなく、「企業としての時間軸に適合している限り続けられる」という判断原理が成立している。この意思決定構造こそが、長期研究を可能にする前提条件として、同社のR&D活動を下支えている。

■表1 エスティ ローダー カンパニーズの主要R&D拠点機能マトリクス

拠点名	立地	ミッション (Role & Mission)	特化領域 (Core Competencies)
Melville R&D Center	米国・NY	グローバルHQ・基礎研究	システム生物学、エピジェネティクス、発酵科学、臨床評価、安全性保証、主要ブランドのマスター処方開発 <sup>3)</sup>
Shanghai Innovation Center	中国・上海	アジア太平洋ハブ・応用研究	アジア人皮膚生理学、漢方・植物科学 (TCM)、消費者インサイト解析、China for World <sup>3)</sup>
Asia Innovation Center (AIC)	日本・東京	テクスチャー・エンジニアリング	感性工学に基づく製剤技術、美白・紫外線対策、日本の高品質サプライヤーとの原料共同開発 <sup>3)</sup>
Markham (Moe)	カナダ	カラーサイエンス	M・A・Cを中心としたメイクアップ製品開発、色素分散技術、プロフェッショナル向け製品設計 <sup>3)</sup>
Oevel	ベルギー	サステナビリティ・欧州ハブ	グリーンケミストリー、循環型製造プロセス、香水開発、EU規制対応 <sup>3)</sup>

の能力は、プレステージ市場におけるELCの競争力の源泉となっている。

### 主要研究拠点における役割分担と知の循環設計

ELCのR&D組織は、全世界で約2,000名の研究者・技術者を擁し、ニューヨーク(メルヴィル)、上海、東京を中核とするグローバルネットワークとして構築されている(表1)<sup>1)</sup>。これらの拠点は単なる地理的分散ではなく、基礎科学、地域適応研究、官能設計という異なる種類の知を担い、それらを循環させながら一貫した製品価値を生み出すシステムとして設計されている点に特徴がある。

このネットワークの中核を成すのが、ニューヨーク州ロングアイランドに位置するメルヴィル研究拠点である。メルヴィルは、ELCにおける基礎研究と製剤開発を統合する技術的権威の拠点として機能している<sup>1)</sup>。多くの企業では、数年から10年先を見据えた基礎研究と、短期的な製品化を担う開発部門が組織的・地理的に分離されており、その間で知識移転の遅延や翻訳ロスが生じやすい。しかしメルヴィルでは、サーチェイン遺伝子の活性化機構を研究する生物学者と、それを安定した処方として具現化する製剤設計者が日常的に議論を交わし、研究仮説と処方検証が短い

フィードバックループで結ばれている。この密接な連携構造が、「アドバンス ナイトリペア」のように40年以上進化を続けるロングセラー製品を生み出す基盤となっている。

加えてメルヴィルは、グローバル全体に適用される科学的標準の策定拠点でもある。安全性評価基準や臨床試験プロトコルはここで設計され、各地域拠点へと展開されることで、ブランド横断的な品質と科学的信頼性が担保されている<sup>1)</sup>。

一方、2023年に本格稼働した上海イノベーションセンターは、ELCのR&Dネットワークにおいて地域特異的知見を創出し、それをグローバルへ還流させる役割を担っている。従来の「China for China」という市場適応型モデルを超え、「China for World」という発想への転換を象徴する戦略拠点である<sup>1)</sup>。同センターには次世代シーケンサーや3D皮膚イメージング装置などの先端設備が導入され、アジア人特有の皮膚生理メカニズムの解明が進められている。

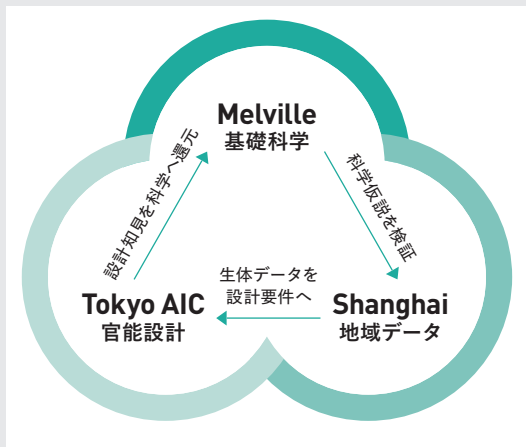
その結果、数千例規模の皮膚データベースを用いた研究により、アジア人の皮膚は欧米人と比較してバリア機能が高い一方で、炎症性色素沈着や糖化による黄ぐすみが生じやすいという特性が分子レベルで明らかにされてきた<sup>1)</sup>。これは、老化・

炎症・色素沈着が相互に影響し合う「インフラメイジング」を理解する上で重要な知見である。さらに、AIを活用した大規模肌分析プロジェクトでは、100万人以上の中国人消費者データを解析し、毛穴拡大と環境要因との相関関係を解明するなど、データサイエンスと皮膚科学の融合でも主導的役割を果たしている<sup>5)</sup>。これらの成果は、中国市場向け製品にとどまらず、クリニックやエステローダーのグローバル製品の処方設計にも反映され、全社的な製品力の底上げに寄与している。

東京に設置されたアジア・イノベーション・センター(AIC)は、ELCの多拠点ネットワークにおいて官能価値を科学的に再構築する専門拠点として位置づけられる<sup>1)</sup>。日本の消費者は、テクスチャーや使用感に対する感覚が極めて高く、「浸透感」「まろやかさ」「後肌のハリ」「みずみずしさ」といった微細な差異を精緻に識別する。この高度な官能要求を、主観的評価に依存せず再現可能な技術へと翻訳することが、AICの主要な役割である。

AICでは、コロイド化学、レオロジー、界面科学を基盤としたエマルジョン微細構造の制御技術が中核に据えられている。ナノレベルでの粒子径制御や界面活性剤の配向制御を組み合わせることで、塗布過程に応じて物性が変化する「動的テクスチャー」が設計されている。例えば、塗布初期にはリッチなゲル状の感触を示し、伸展動作に伴って構造が崩壊してみずみずしい浸透感を生み出し、最終的には均一なオイル膜を形成する処方構造である。こうした技術は、日本市場の厳格な官能基準を満たすだけでなく、トムフォードビューティやドゥ・ラ・メールといったグローバルなプレミアムブランドにおける質感設計のベンチマークとして他地域へも展開されている<sup>1)</sup>。

AICの価値は、官能評価を職人的技能に依存させるのではなく、それを測定可能な物理構造として定義し、基礎科学や地域特異的知見と接続可能な技術言語へと翻訳する中核拠点として機能して



■ 図3 ELCグローバルR&Dの「三極循環構造」

#### Insight 【ELCにおけるR&D体系の設計原理】

ELCのR&Dは、基礎科学・地域特異的応用知・官能価値を段階的なプロセスとして配置するのではなく、相互に往復する循環系として設計されている点に特徴がある。この循環構造により、長期的な科学テーマの深化と、地域特性への対応、官能価値の精密化が矛盾することなく同一の研究体系の中で統合される。プレステージ市場で求められる科学的裏付けと使用体験の精度は、この循環型の組織設計によって継続的に支えられている。

いる点にある。この翻訳機能を介することで、ELCの多拠点R&Dネットワークは、基礎科学(メルヴィル)、地域特異的知見(上海)、官能設計(東京)という異なる知を循環させ、グローバルに一貫した製品価値を創出するシステムとして成立している。

図3に示すように、ELCのR&Dは、基礎科学、地域特異的データ、官能設計という異なる知を三極で循環させる構造として設計されている。

#### M&Aを通じたR&D統合プロセスの設計

ELCの成長戦略において、M&Aは不可欠な要素である。しかし同社の競争優位は、買収件数や規模そのものではなく、買収後に各ブランドのR&D機能をどのように統合するか、あるいは意

図的に「統合しないか」を判断する設計能力にある。ロレアルが買収ブランドを中央R&Dプラットフォームへ強く統合し、スケールメリットの最大化を志向する傾向があるのに対し、ELCはブランドの研究文化や技術特性に応じて統合度を調整する可変型アプローチを採用している。この考え方は、買収先が有する独自の技術文化を毀損せず、グループ全体の研究資産として活用するための知的資産管理戦略と位置づけられる。

この設計思想を象徴する事例の一つが、1997年に買収されたアヴェダである。アヴェダは、創業者ホースト・レッケルバックが築いたアールヴェエダ思想と植物科学に基づく独自の研究文化を核としており、ELCはその真正性を維持するため、R&D拠点をミネソタ州ブレインに残し、半自律的な運営を認めてきた<sup>6)</sup>。アヴェダの研究チームは、ブラッドフォード大学など外部研究機関との連携を通じて毛髪や頭皮の老化研究を深化させる一方で、ELCグループ全体におけるグリーンケミストリーやサステナブルパッケージングの中核的知見を担うセンター・オブ・エクセレンスとしても機能している<sup>7)</sup>。ELC本社は資金やグローバル規制対応といった基盤機能を提供しつつ、処方哲学への過度な介入を避けることで、専門性とブランドの真正性を維持している。

一方、2024年に完全買収が完了したデシムは、ELCにとって異なるタイプのR&D資産である<sup>3)</sup>。デシムは成分の透明性を徹底し、研究・製造・販売を垂直統合することで、高速な製品開発と市場投入を実現してきた企業である。ELCはデシムを単なるスキンケアブランドとしてではなく、機能性ビューティと成分主導型コミュニケーションの実験場として位置づけている。トロントの研究所及び製造拠点は、ELCのグローバルR&Dネットワークに接続されながらも、その機動性が損なわれないよう配慮された形で運営されている<sup>3)</sup>。この買収を通じてELCは、ミレニアル世代やZ世代が重視する科学的透明性という新たな価値基準を内部化し、従来の物語主導型プレ

ステージ戦略に対するR&D側からの自己革新を進めている。

さらに、2019年に買収された韓国発ブランド、ドクタージャルトは、ELCにとってスピードという新たな研究ケイパビリティを獲得する試みであった<sup>8)</sup>。皮膚科学とアートを融合させたブランドである同社は、「シカペア」に代表されるハイブリッド処方や、韓国市場特有のトレンド感知能力を強みとしてきた。近年は市場環境の変化により減損損失を計上する局面も見られるが<sup>2)</sup>、R&Dの観点では、ソウルのイノベーション拠点が現地皮膚科医との連携や迅速な製品開発プロセスを通じて、グループ全体に即応性の高い開発ノウハウを提供している<sup>1)</sup>。この統合プロセスは、ELCが研究の「速度」を意図的に取り込むための実験でもある。

これらの事例に共通するのは、ELCが買収ブランドを一律に「ELC化」することを目的としていない点である。アヴェダには植物科学の専門性を、デシムには成分透明性と垂直統合の能力を、ドクタージャルトにはトレンドへの即応性を求め、それぞれのR&D文化を独立性の高い形で保持している。これらの拠点は、必要に応じてグループ全体からアクセス可能な知のリザーバーとして機能しており、技術の同質化を防ぎながら多様性を維持する構造を形成している。この可変型統合モデルは、連邦型R&Dモデルとも呼ぶべき設計思想であり、ELCが長期的にイノベーションの多様性を確保するための基盤となっている。

#### Insight 【技術の汎用性とブランド価値に応じた可変型R&D統合モデル】

ELCのM&A戦略におけるR&D統合は、「どの技術が再利用可能か」「どの研究領域がブランド価値の中核か」という問いから設計されている。汎用性の高い技術はグループ資産として横断的に活用される一方、ブランドの真正性を支える研究文化や処方哲学は意図的に保持される。

このように統合の度合いを価値の性質に応じて可変化させている点に、ELCのR&Dポートフォリオ設計の本質がある。

## 外部の知見を取り込むR&D探索機能の設計

ELCのR&D戦略は、社内研究資源の高度化にとどまらず、外部に存在する知見をいかに体系的に取り込み、内部能力へと転換するかという設計思想に支えられている。アカデミア、スタートアップ、サプライヤーとの多層的な連携は、単なるオープンイノベーション施策ではなく、社内リソースのみでは到達し得ない技術領域を補完するための戦略的ケイパビリティとして位置づけられている。

この外部の知見探索の中核を成すのが、学術機関との長期的パートナーシップである。ELCは、マサチューセッツ工科大学 (MIT) のロバート・ランガー教授及びアナ・ヤクレネク博士の研究グループと連携し、生分解性ポリマーの開発や、可視光線が皮膚に与える影響の解明に取り組んでいる<sup>9)</sup>。特に、化粧品におけるマイクロプラスチック代替素材の研究は、将来的な環境規制や消費者のサステナビリティ要求を見据えた先行的投資と位置づけられる。ELCは単なる研究資金の提供にとどまらず、基礎研究段階から関与することで、MITが有する先端材料工学やドラッグデリバリーシステム (DDS)、バイオマテリアル研究の知見を自社製品へ応用する権利を確保している。これは、完成技術を購入するのではなく、技術の萌芽段階から関与することで将来の選択肢を拡張する戦略である。

スタートアップとの関係構築では、戦略的投資部門であるNew Incubation Ventures (NIV) が重要な役割を果たしている<sup>10)</sup>。NIVは、英国のサステナブルブランド「Haeckels」、機能性フレグランスの「Vyrao」、インドのアーユルヴェーダ系ブランドなど、独自の技術や思想を持つ新興企業に出資を行っている<sup>11)</sup>。これらの投資は短期的な財務リターンを主目的とするものではなく、ELC本体では探索が難しいニッチな技術領域や、急進的なサステナビリティアプローチを学習するための探索的アンテナとして機能している。インド市場における「BEAUTY&YOU」プログラムは、現地スタートアップエコシステムに直接関与し、

将来有望な技術やブランドを早期に発掘するための制度的仕組みとして位置づけられている<sup>12)</sup>。

さらにELCは、サプライヤーとの関係性を単なる調達取引から、共同開発を前提としたイノベーション・パートナーシップへと進化させている。Global Supplier Management (GSM) の枠組みのもと、香料、処方、デジタルといった領域で主要パートナーとの協業を強化している<sup>13)</sup>。メイクアップ分野における「Intercos」のようなODM/OEM企業との連携は、トレンド即応性と製造技術の高度化において内製R&Dを補完する役割を果たしている。また、Microsoftとの協業によるAIイノベーションラボの設立は、生成AIを活用したトレンド分析や処方開発の加速を目的としたものであり、IT企業をR&Dパートナーとして組み込む動きを象徴している<sup>14)</sup>。

これらの取り組みに共通するのは、外部の知見を一過性のコラボレーションとして消費するのではなく、制度として自社R&Dに組み込もうとする姿勢である。アカデミアは基礎科学の探索装置として、スタートアップは新規価値の実験場として、サプライヤーは実装力の拡張装置として位置づけられている。この多層的な外部連携構造は、ELCが技術環境の変化に対して柔軟かつ持続的に対応するための重要なケイパビリティとなっている。

## ELC R&Dを支える4つの制度的要素の連関

ELCのR&Dモデルは、ロレアルのような中央

### Insight 【外部の知見を制度に変える三層構造】

ELCの外部連携は、個別の共同研究や出資の集合ではなく、外部の知見を社内R&Dへ取り込むための三層構造として設計されている。アカデミア連携は基礎科学の探索装置として将来オプションを確保し、NIVは新規価値の実験場として技術と文化の学習速度を高め、GSMは実装力の拡張装置として市場投入までの距離を短縮する。外部の知見を「買う」のではなく「育て、翻訳し、実装する」仕組みを制度として備えている点が、ELCのオープンイノベーションを持続的なR&Dケイパビリティとして成立させている。

集権型とも、LVMHのような完全分散型とも異なる。特徴は、ファミリーガバナンスが研究の長期的時間軸を支え、その上で多様な技術文化を可変的に統合している点にある。

ELCは、メルヴィルという中枢拠点を持ちながらも、上海や東京、さらにアヴェダやデシエムといった買収ブランドの研究拠点に固有の役割と一定の自律性を与えている。これにより、基礎科学の深化と、地域・ブランド特有のニーズへの適応を同時に実現している。また、MITをはじめとする外部機関との連携は、社内リソースのみでは到達し得ない技術領域を探索するための重要な窓口として機能している。

逆風下でもR&D投資を維持し、科学的エビデンスと「ハイタッチ」な官能価値を融合させ続けるELCの姿勢は、プレステージビューティ企業における「科学と感性の統合ガバナンス」の有力なモデルを示している。

以上の分析から、ELCのR&Dは、単一の組織設計や研究テーマによって成立しているのではないことが明らかになった。創業家による長期志向のガバナンスを起点に、基礎科学・地域適応・官能設計という役割を担う拠点配置がなされ、さらにM&Aを通じて外部の研究文化や技術体系が可変的に組み込まれている。加えて、MITなど外部研究機関との連携は、社内では探索しきれない先端領域を補完する役割を果たしている。これら①ガバナンス、②拠点の役割分担、③M&A統合、④外部の知見探索が相互に補完し合う構造として設計されている点に、ELCのR&Dモデルの本質がある。

後編では、この組織構造から生み出される具体的な技術領域——時間生物学、発酵技術、グリーンケミストリー——に焦点を当て、ELCがどのようにして科学を「美の体験」へと変換しているのか、その技術的深層を読み解く。

## [出典]

- 1) The Estée Lauder Companies Inc. Fiscal Year 2025 Annual Report (Official Website) . Available from: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2025/08-20-2025-110025649>
- 2) Moodie Davitt Report. Asia travel retail to see continued decline in fiscal 2025 – The Estée Lauder Companies full-year earnings call. 2025. Available from: <https://moodiedavittreport.com/asia-travel-retail-to-see-continued-decline-in-fiscal-2025-the-estee-lauder-companies-earning-call/>
- 3) The Estée Lauder Companies. The Estée Lauder Companies Completes Acquisition of DECIEM. Press Release. 2024. Available from: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2024/06-03-2024-114511824>
- 4) The Estée Lauder Companies. Skin Longevity Research: Sirtuins & Sirtivity-LP™. Official Website & Blog. Available from: <https://www.esteelauder.jp/sirtuin-research?srsId=AfmB0ooHnZLwlb1ubJEuR0jSa8lB1vq9huptWJvz5SRl6Dlv7KfBfiY>
- 5) Wang, et al. An artificial intelligence powered study of enlarged facial pore prevalence on one million Chinese. PubMed. 2025. Available from: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/39297705/>
- 6) Aveda Corporation. Our Story: The Art and Science of Pure Flower and Plant Essences. Official Website. Available from: <https://www.aveda.com/>
- 7) The Estée Lauder Companies. The Estée Lauder Companies Unveils Cutting-Edge Hair Technology Innovations at Prestigious World Congress for Hair Research. Press Release. 2024. Available from: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2024/04-10-24>
- 8) U.S. SEC. The Estée Lauder Companies to Acquire Dr. Jart+. Form 8-K. 2019.
- 9) The Estée Lauder Companies. ELC Announces Collaboration with MIT's Langer and Jaklencic Labs to Research Sustainability and Biotech Innovation in Cosmetics. Press Release. 2025. Available from: <https://www.elcompanies.com/en-gb/news-and-media/newsroom/press-releases/2025/01-29-2025>
- 10) PitchBook. New Incubation Ventures Investment Portfolio. Available from: <https://pitchbook.com/profiles/investor/520862-50>
- 11) The Industry Beauty. Estée Lauder Companies invests in Yasmin Sewell's fragrance brand Vyrao. Available from: <https://theindustry.beauty/estee-lauder-companies-invests-in-yasmin-sewells-new-generation-fragrance-brand-vyrao/>
- 12) The Estée Lauder Companies. ELC Launches BEAUTY&YOU India 2025. Press Release. Available from: <https://www.elcompanies.com/en/news-and-media/newsroom/press-releases/2025/10-08-2025-202411182>
- 13) Supply Chain Digital. Beauty Reimagined: Driving Transformation at Estée Lauder. Available from: <https://supplychaindigital.com/company-reports/beauty-reimagined-driving-transformation-at-estee-lauder>
- 14) Trax Tech. Estée Lauder's AI Manufacturing Strategy Delivers 300-Point Margin Boost. Available from: <https://www.traxtech.com/ai-in-supply-chain/est%3%A9e-lauders-ai-manufacturing-strategy-delivers-300-point-margin-boost>