

第1回：ロレアル

ロレアルの全方位戦略

R&DとSCMによる優位性

Cosmetic Science エグゼクティブライター 秋山ゆかり

化粧品産業において、研究開発（R&D）は単なる製品開発部門を超えて、企業価値の中核を担う戦略機能へと進化している。サステナビリティ対応、素材調達、デジタル活用、ブランド体験設計、そして経営意思決定との連動——R&Dは企業の中枢神経系として、全社的な価値創造と結びついている。本連載「化粧品開発のフロンティア」では、ロレアル、LVMH、P&G、ユニリーバなどのグローバル企業を対象に、R&D組織の構造、拠点戦略、投資判断、サプライチェーン連携などを分析することで、R&Dが企業価値の源泉となるための構造的条件とは何か、その本質に迫る。

初回は、R&Dと経営を高度に統合するモデルを構築しているロレアルを取り上げ、その持続的競争優位の構造を明らかにする。

なぜロレアルか？技術経営の構造を解剖する

世界のビューティ業界を見渡すと、ロレアルという企業はとりわけ異質な存在だ。2024年の売上高434億8,000万ユーロ¹⁾（約6兆8274億円、1€ = 157円 2025年2月6日時点²⁾）という圧倒的な規模もさることながら、この企業が他社と決定的に異なるのは、研究開発（R&D）を「コストではなく投資の源泉」として位置づけていることがある。

年間13億ユーロ¹⁾（約2400億円）を超えるR&D投資、60カ国から集まった4,000人以上の研究者、そして世界21の研究センター³⁾。これらの数字だけを見れば、単なる「資金力のある大企業」と映るかもしれない。しかし、ロレアルの競争力の核心は、数字の背後にある構造にある。市場での成功がR&D投資を生み、そのイノベーションがさらなる市場シェア拡大を呼ぶという「自己強化型のループ」を構築している点だ。

創業者ウージェンヌ・シュエレール氏が化学者出身であったことは、ロレアルにおけるR&D重視の文化の源流を物語っている。「イノベーションは偶然の産物ではなく、粘り強い研究の成果である⁴⁾」という彼の理念は、110年を経た現在も企業文化に深く根づき、経営の価値観を形成している。

現CEOのニコラ・イエロニムス氏はマーケティング部門の出身だが、それにもかかわらずR&D

部門の権限とプレゼンスは揺るがない。研究・イノベーション・テクノロジー担当のバーバラ・ラヴェルノ氏が副最高経営責任者（Deputy CEO）を務め、CEO直下で経営戦略に参画する体制が、それを明確に示している。

多層ブランド戦略とR&D組織設計

ロレアルの戦略を理解するうえで欠かせないのが、37の国際ブランドを4つの事業本部に編成した多層構造である¹⁾。この戦略の巧妙さは、単なるブランドの寄せ集めではなく、それぞれが明確な消費者セグメントと流通チャネルを持ちながら、R&Dレベルでは知見を共有し合う設計にある。

コンシューマープロダクツ事業本部（売上の37%¹⁾）は「最高の美を民主化する」を掲げ、ロレアル パリやメイベリン ニューヨークなどを展開。グループ最大の事業部として、マスマーケットでの技術普及を担っている。

リュクス事業本部（36%¹⁾）はランコムやイヴ・サンローランなど26ブランドで構成され、ラグジュアリーエクスペリエンスを創造する。ここで開発された先進技術は、後にほかの事業部へと応用される構造だ。

プロフェッショナルプロダクツ事業本部はケラスターなどを通じ、美容師という専門家を通じた技術伝達を担う。美容業界のデジタル変革も牽引しており、プロ向けに開発された技術知見が一

般消費者向けブランドにも活用される。

ダーマトロジカルビューティ事業本部は、ラロッシュ・ポゼやセラヴィなどで皮膚科学に基づいたソリューションを開拓し、近年最も高い成長率を誇る。

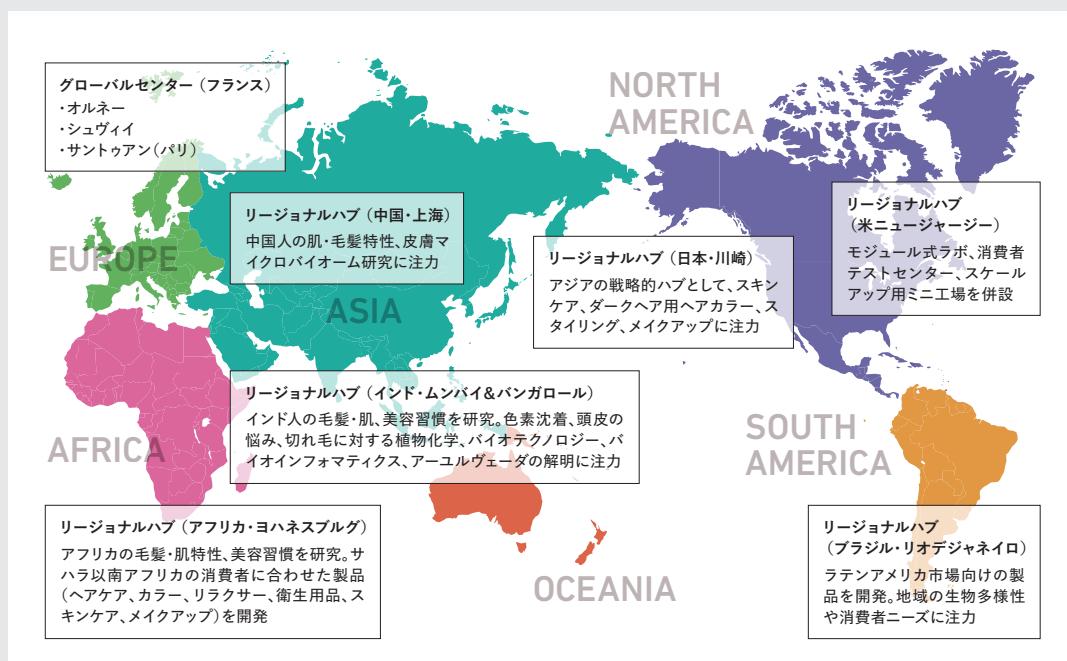
注目すべきは、これらの事業部間でR&Dの成果がどのように循環しているかである。例えば、ラグジュアリーブランドで開発された抗酸化成分が、時間を置いてマス向けブランドに応用されることがある。また、プロフェッショナル向けで蓄積された毛髪科学の知見が、一般消費者向けヘアケア製品の革新に生かされる。

この戦略を科学面から支えるのが、世界21の研究センターと13の評価センターで構成されるR&Dネットワーク³⁾だ。中核となるのは、フランスの3つのグローバルセンター（先端研究・原料開発のオルニー、化粧品応用研究のシュヴィイ、毛髪研究のサントゥアン）と、世界6つのリージョナルハブ（米国、日本、中国、インド、南アフリカ、ブラジル）である。

各ハブの役割分担が実に戦略的だ。インドでは色素沈着やアーユルヴェーダ研究、南アフリカではアフリカ特有の髪質・肌質研究を担当。これらの地域特化研究で得られた知見は、グローバルブランドの製品開発にも反映される⁶⁾。北アジアでは日本、中国、韓国が「C-J-K ビューティートライアングル」として連携し、スタートアップとのオープンイノベーションを推進している。ここで生まれたイノベーションは、アジア市場を超えて世界展開される。

この体制の核心にあるのが「ユニバーサリゼーション」戦略⁷⁾だ。単なるグローバル化ではなく、各地域のニーズや文化を深く理解したうえで製品開発・適応を行う。各ハブは地域ニーズのセンターとして機能し、成功事例は他地域へと展開される。この双方向の知識循環が、ロアリアルの適応力の源泉となっている。

2025年3月に発表された米国ニュージャージー州の新R&Dセンター⁸⁾（投資額1.6億ドル）は、こうした戦略を具体化した拠点の1つである。



■図1 R&D拠点

フランス国外最大規模のこの拠点は、米国市場の多様性に対応し、グリーンサイエンスやビューテック研究を加速させる意図がある。同センターには最終処方を本格生産前にスケールアップするためのミニ工場も併設されており、研究から製造への橋渡し機能も担っている。



■図2 L'Oréal Groupe's North America Research & Innovation Center in Clark, New Jersey. Courtesy of L'Oréal Groupe

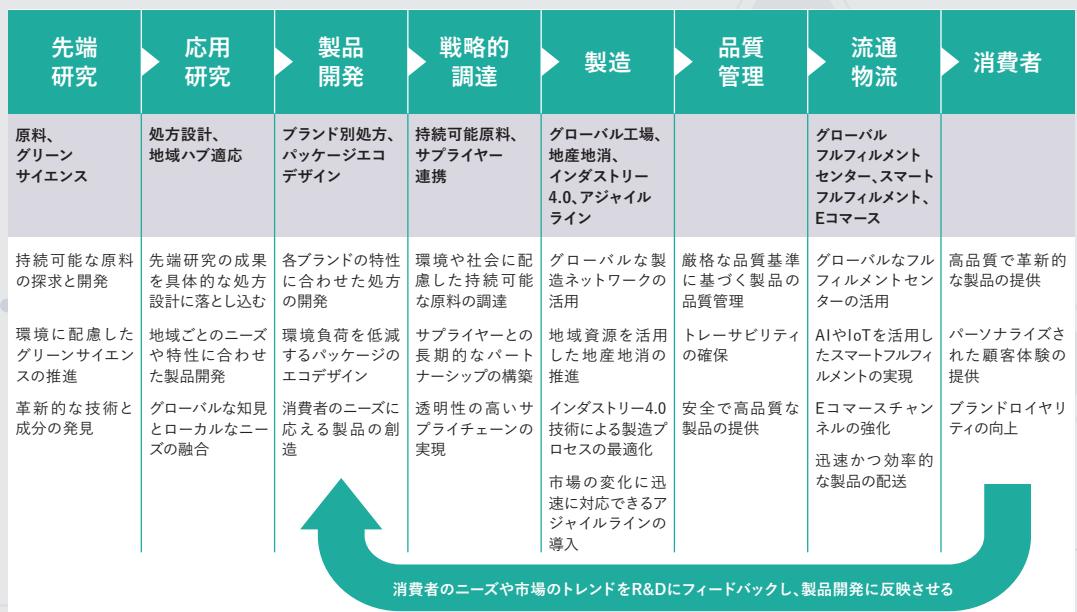
Insight 【構造と知の循環】

各地域の研究拠点が独自性を保ちながらも、グローバル戦略の一部として機能する仕組みは、単なる拠点分散ではなく、「知の集約と再配分」の設計に支えられている。この構造が、地域ごとの対応力と全体最適の両立を可能にしている。

サプライチェーンマネジメントという技術資産

ロレアルにおいてサプライチェーンマネジメント(SCM)は物流機能を超えた存在だ。2万人超の従業員を擁するオペレーション部門は、R&Dと並列に位置づけられ、イノベーションを市場に届ける「技術資産」として機能している⁹⁾。

その中核が「オペレーションズ4.0」プログラムである。IoT、AI、3Dモデリングなどの先端技術により、仮想シミュレーションで試作品テストを行い、開発から市場投入期間を従来の18ヵ月から6ヵ月へと短縮することを目指している。AIロボットは香水生産ラインの切り替え時間を4時間以上から15分に短縮し、「アジャイルな生産



■図3 R&D×SCM統合モデル

「ライン」によるマス・カスタマイゼーションを実現している⁹⁾。

この思想を具現化するのが、世界36カ所の工場と158カ所のフルフィルメントセンターによる「地産地消（ジオローカリゼーション）」戦略だ。製品の8割以上を消費市場近隣で生産することで、輸送コストやCO₂排出量削減のみならず、供給リスク分散と地域適応力向上を図っている¹⁰⁾。

工場配置を見ると、欧州19カ所（フランス11カ所）、北米5カ所、北アジア3カ所と、市場特性に応じた配置となっている。米国アーカンソー州ノースリトルロック工場は、メイベリンなどのカラー化粧品を製造する世界最大級の拠点だ¹⁰⁾。

拠点間の設備標準化による「プラットフォーム戦略」は、製品投入の迅速化とメンテナンス効率化を実現し、化粧品業界特有の短いライフサイクルに対応している。サプライヤーとの関係も、調達先を超えた戦略的パートナーシップとして構築。2030年までのサプライヤー従業員への生活賃金支払い目標は、サプライヤーネットワーク自体を競争優位の源泉とする姿勢の表れだ。

Insight 【システムと思想】

AIなどの先端技術を取り入れるだけでは、競争優位は持続しない。ロレアルは、サプライチェーンを単なる効率化の対象ではなく、価値創造の基盤として捉えている。この「思想」が、システムを運用する力となり、組織全体の革新を支えている。

グリーンサイエンス戦略の展開

ロレアルは、サステナビリティを社会的責任の枠を超えた成長戦略として位置づけ、「グリーンサイエンス」をその実現手段として掲げている。バイオテクノロジーとグリーンケミストリーを活用し、自然由来かつ高性能な原料・処方開発を目指すアプローチだ¹¹⁾。

取り組みは明確な数値目標と連動している。

2030年までに処方成分の95%をバイオ由来、豊富な鉱物由来、または循環プロセス由来とする計画のもと、2024年時点で66%を達成した¹²⁾。技術面では、特許成分プロキシレンの合成にグリーンケミストリーを導入し、自然由来ポリマーによる顔料包装技術でマスクへの色移り防止を実現するなど、環境配慮と製品性能の両立を図っている。

CO₂排出削減では、2025年の全拠点カーボンニュートラル化を目標とし、2024年末時点で再生可能エネルギー使用率97%に達した。水資源管理では、工場排水100%リサイクル・再利用の「ウォーターループ工場」運営と、固体シャンプーや洗い流し不要コンディショナーといった「ウォーターレス」製品を展開している¹²⁾。

2024年には、スイスの環境スタートアップGjosaを買収し、水資源領域への取り組みをさらに強化した¹³⁾。共同開発した「ロレアル ウォーターセーバー」により水使用量を最大69%削減する技術を獲得し、消費者使用段階における環境負荷削減へと対応領域を広げている。

これらは2020年策定の「ロレアル・フォー・ザ・フューチャー」戦略における2030年目標の実現プロセスに位置づけられ、R&Dがその推進役を担う¹²⁾。1億ユーロ規模の「サステナブル・イノベーション・アクセラレーター¹⁴⁾」設立により、持続可能な原料・パッケージング・製造技術開発を加速させており、グリーンサイエンスは環境配慮を超えた新たな性能創出手段となっている。

Insight 【戦略と製品実装力】

多くの企業がマーケティング主導でESGに取り組むなか、ロレアルはR&Dを基点に据え、ESG戦略を製品に実装する構造を築いてきた。環境対応やインクルーシブ設計といった理念を、製品性能に転換することで、「ESGでの差別化」を現実の競争力へと結びつけている。理念と実装をつなぐこの構造が、ロレアルの持続的優位の基盤となっている。

インクルーシブR&Dの戦略

ロレアルが掲げる「一人ひとりのための美」を実現するため、インクルーシブな製品開発にも注力している³⁾。その鍵となるのが、AIやARといったビューティックの戦略的活用だ²³⁾。

2018年に買収したModiFace社¹⁵⁾の技術は、バーチャルメイク機能などを通じて、消費者が自分の肌色や好みに最適な製品を見つけることを可能にしている。ランコムの「シェード ファインダー」は、AIが2万以上の色調データから最適なファンデーションの色を提案するサービスである。これらのバーチャル試用機能は、Amazon¹⁷⁾やLOHACO¹⁸⁾といったECプラットフォームにも提供され、オンラインでの新たな顧客体験を創出している。

これらの技術は、単に多様なニーズに応えるだけでなく、ロレアルが最先端技術を外部から取り込み、自社の競争優位に転換する「R&Dの内製知化」の好例である。ModiFaceの買収は、将来のビューティ体験に不可欠な技術を自社の資産として確保するという、明確な戦略的判断の表れだ。

もっとも、ModiFaceの技術自体は、買収時点では業界最高水準というわけではなかった。AR領域ではPerfect社のYouCamなど、より進んだ技術を有する企業も存在していた。にもかかわらずロレアルがModiFaceを選んだ背景には、「技術そのもの」以上に、「技術を内製化し、経営と統合可能な知に転換する能力」¹⁹⁾が重視されていたと考えられる。ModiFaceは、創業者パルマール氏が科学的検証への志向を持ち、ロレアルの研究文化との親和性が高かった。買収後もカナダ拠点を維持し、R&I部門に組み込む形で統合されたことで、テクノロジーがプロダクト開発やブランド体験とシームレスに接続されていった。これは、単なるパートナーではなく、自社の「未来設計」の一部として技術を保有する選択であった。

また、肌の色にかかわらず色素沈着の問題に対処する分子「MelasylTM」²⁰⁾の開発や、カーリーヘアを8つのタイプに分類し²¹⁾、それぞれに最適なケア方法を研究するなど、基礎研究のレベルから多様性に対応している。

■表1 主要なグリーンサイエンス関連イニシアチブとコミットメント

投資セクター	イニシアチブ/ファンド/投資案件	公表されている金額	戦略的目的と主要パートナー	出典
セクター横断	年間研究・イノベーション(R&I)予算	13億ユーロ超(2024年)	「大部分」がグリーンサイエンスに充当され、イノベーションパイプライン全体を支える。	28)
バイオ由来原料	VEMINSYN(未名拾光)の投資	約1億人民元(約19億円)規模のラウンド	AI駆動型バイオスタートアップへのマイノリティ出資。原料革新の加速と中国サプライチェーンの現地化。	29)
	Abolisへの投資	3,500万ユーロのシリーズAの一部	バイオ技術革新企業へのマイノリティ出資。次世代の持続可能原料を開発。	30)
	Geno(Genomatica)ベンチャー	非公開	主要な化粧品基幹成分の植物由来代替品をスケールアップさせるベンチャーへの投資。(パートナー:ユニリーバ、花王)	31)
CO ₂ 削減	サステナブル・イノベーション・アクセラレーター	1億ユーロ	バリューチェーン全体の炭素・廃棄物削減技術を開発するスタートアップ支援ファンド。	32)
	Solstice(ソルスティス)ファンド	5,000万ユーロ(ロレアルの拠出分)	ロレアルの戦略的サプライヤーの脱炭素化とエネルギー転換を資金支援するファンド。(パートナー:Chenavari)	1)
	自然再生のためのロレアル基金	5,000万ユーロ	残余排出量に対応するための自然ベースの炭素除去プロジェクト(森林再生など)への投資ファンド。	32)
水最適化	Gjosaの買収	非公開	初期のマイノリティ投資を経て、節水技術パートナーを完全買収。	13)
持続可能なパッケージ	循環型経済ファンド	5,000万ユーロ	特にプラスチック廃棄物を対象とした、循環型経済を推進するプロジェクトに特化したファンド。	33)
	Gjosaコンソーシアム	非公開	酵素によるPETリサイクル技術を工業化するためのコンソーシアムの設立メンバー。(パートナー:ネスレ、ペプシコーラなど)	34)

R&Dの経営統合構造

ロレアルのR&Dがこれほど強力な理由は、経営との統合構造にある。前述のとおり、バーバラ・ラヴェルノ副CEOがCEOに直接報告する体制により、R&Dは常に経営トップの意思決定と連動している。これにより、R&Dは単なるコストセンターではなく、ブランド価値と持続可能性を創造する投資対象として明確に位置づけられる。

取締役会レベルでも、戦略的方向性の議論にR&Dを主要構成要素として積極的に関与させており、全社レベルで技術が経営されている。この統合の深さは、多くの企業で見られる「R&D部門が経営陣に技術を説明する」構造とは根本的に異なる。ロレアルでは「技術的可能性が経営戦略を形成する」逆転現象が起きているのだ。

具体的な意思決定プロセスを見ると、新市場参入や既存ブランドの拡張戦略において、必ずR&D部門の技術ロードマップが参照される。例えば、アジア市場でのプレミアムスキンケア展開を検討する際、まずその地域で蓄積された肌科学研究の成果が評価され、それが製品戦略の方向性を決定する。逆に、マーケティング部門が発見した消費者ニーズは、R&D部門の研究テーマとして即座に反映される仕組みが構築されている。

この構造が生み出すのが、技術とブランドの「共進化モデル」だ。R&Dが生み出す科学的発見（グリーンサイエンス、インクルーシブ技術など）が、前CEOジャン・ポール・アゴン氏のいう「超高品质（supra-quality）²⁴⁾」な製品性能と品質を高め、ブランドの信頼性と先進性を構築する。一方で、各ブランドが市場から得る洞察や戦略的方向性が、次のR&Dテーマを導く。

ロレアルはAIによるトレンド分析をいち早く導入し、競合より早く流行を把握することで新商品開発で優位に立っている²²⁾。同社のAIシステムは、ソーシャルメディア、検索トレンド、店頭販売データを統合的に分析し、6ヶ月先のトレンドを予測する精度を持つ。この情報はR&D部門にリアルタイムで共有され、製品開発の方向性調

整に活用される。

この絶え間ないフィードバックループが、ロレアルのイノベーションを加速させ、他社が追随できない競争優位を築いている。これは数字には表れない「技術が意思決定を動かす組織設計」の賜物である。年間13億ユーロのR&D投資は、単なる支出ではなく、このサイクルを維持・強化するための戦略的投資として機能している。

R&D主導のイノベーションは、ロレアルのブランド価値（134億ドルと評価²⁵⁾）の根幹を支え、サステナビリティへのコミットメントは、エコバディス社プラチナメダル²⁶⁾やCDP「Aリスト」²⁷⁾といった高い評価にもつながっている。

Insight 【ガバナンスとスピード】

ロレアルの競争力を支える要素の1つは、R&Dが経営陣に加わる構造にとどまらず、技術と経営が「同じ視座」で未来を見据える体制にある。新たな技術的発見は、事業機会として迅速に評価され、数カ月で製品開発へと結びついていく。このスピード感と同期性は、部門横断的な統合ガバナンスと、現場と経営の連動した意思決定文化に根ざしており、形式ではなく運用に支えられた組織知の結晶である。技術と経営が同じ未来を見据える構造は、R&Dを価値ドライバーへと進化させる「技術の経営化」を可能にしており、制度、文化、スピードが結節した統合モデルといえる。

まとめ：経営統合R&Dモデル

ロレアルのR&Dモデルは、単なる研究開発組織ではなく「経営に統合されたR&D」の最先端事例である。CEO直下の強力なガバナンス、多層ブランド戦略と連動したグローバルR&Dネットワーク、価値創出エンジンとしてのサプライチェーン、そしてサステナビリティを核とした長期投資。これらすべてが有機的に結合し、R&Dを企業全体の競争力と成長を牽引する戦略的中枢へと昇華させている。

その成功は、R&D、ブランド、SCM、サステナビリティ、そして経営が一体となって機能する、

強固で柔軟な組織構造に支えられている。製品創造を超えて、バリューチェーン全体や企業アイデンティティにまで深く関与するR&Dの役割は、ロレアルが築いてきた統合的な価値創造モデルの核心をなす。

この高度に適応的なモデルは、多様化する消費者ニーズ、急速に変化する市場トレンド、そして深化する持続可能性への要請といった、現代ビューティ業界の課題に対する、1つの戦略的解として位置づけられる。グローバルに分散しつつも中枢から統括されるR&Dシステムと、それを支える継続的かつ戦略的な投資が、組織全体の意思決定と密接に結びつくことで、イノベーションの連鎖を生み出し続けている。

次回は、同じくフランスを拠点とするラグジュアリーの巨人、LVMHを取り上げる。多数の独立した「メゾン」を擁する分権型モデルのもと、彼らはいかにして技術を共鳴させ、創造性を制度化しているのか。異なる設計思想に根ざした、もう1つのR&Dモデルの全貌を描き出す。

【出典】

- 1) L'Oréal. 2024 Annual Results. Available from: <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/2024-annual-results>
- 2) 三菱UFJリサーチ＆コンサルティング. 2025年2月6日の為替相場. Available from: <https://www.murc-kawasesouba.jp/fx/past/index.php?id=250206>
- 3) L'Oréal. Beauty Research & Innovation: Shaping tomorrow's Beauty through science. Available from: <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-research-and-innovation/>
- 4) L'Oréal. Our History: The adventure of Beauty. Available from: <https://www.loreal.com/en/group/culture-and-heritage/l-oreal-history/>
- 5) ロレアル. 仏・ロレアル、最高経営責任者（CEO）ジャン・ポール・アゴンの後任を発表. Available from: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/japan/press-releases/web-j-pr-loreal-announces-new-ceo.pdf>
- 6) L'Oréal. Innovating Through Science: Our R&I model. Available from: <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-research-and-innovation/innovating-through-science/>
- 7) ロレアル. 戦略とビジネスモデル 独自の世界ビジョン、そしてユニークな組織. Available from: <https://www.loreal.com/ja-jp/japan/pages/group/strategy-and-model-jp/>
- 8) DIGIDAY. ロレアル、1.6億ドルの研究所を完成させ米国市場での成長を加速. Available from: <https://digiday.jp/glossy/loreal-groupe-invests-in-the-us-market-with-completion-of-160-million-research-center/>
- 9) L'Oréal. Industry 4.0 at L'Oréal. Available from: <https://www.loreal.com/en/news/research-innovation/industry-4.0-at-loreal/>
- 10) L'Oréal. A responsive and responsible supply chain. Available from: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2023/a-responsive-and-responsible-supply-chain/>
- 11) L'Oréal. 1.3 L'Oréal, a value-creating model. Available from: <https://www.loreal-finance.com/eng/2023-universal-registration-document/en/article/30/>
- 12) European Commission. L'Oréal for the Future programme initiated in 2020: 2024 results. Available from: https://commission.europa.eu/document/download/6e9affd8-7d03-478c-abd1-14a0c884ab0a_en?filename=2024+-+L%27Oréal+for+the+future+report+infographic.pdf
- 13) ロレアル. ロレアルグループ、環境ウォーターマネジメントのスタートアップ企業 Gjosa（ギオサ）を買収. Available from: <https://www.loreal.com/ja-jp/japan/press-releases/group/j-01231630revised-gjosa-hp/>
- 14) ロレアル. 第一回サステナブル アクセラレーターを公募開始. Available from: <https://www.loreal.com/ja-jp/japan/press-releases/group/2025/07/29/06/38/jp-pr-sustainable-innovation-accelerator/>
- 15) L'Oréal. L'Oréal acquires ModiFace further expanding its worldwide expertise in beauty tech. Available from: <https://www.loreal-finance.com/eng/news-release/loreal-acquires-modiface-further-expanding-its-worldwide-expertise-beauty-tech>
- 16) L'Oréal. Lancôme's Flagship On The Champs-Elysées: Where Technology Meets Beauty. Available from: <https://www.loreal.com/en/articles/brands/flagship-lancome-le-digital-et-la-technologie-au-service-de-la-beaute/>

- 17) ロレアル、ロレアルグループ傘下のモディフェイス (ModiFace). Available from: <https://www.loreal.com/-/media/project/loreal/brand-sites/corp/master/lcorp/7-local-country-folder/japan/press-releases/final-v-0602-loreal-japan-modiface-amazon-j.pdf>
- 18) アスクル株式会社 . LOHACO、ロレアルグループ傘下・モディフェイス社 (ModiFace) の AI を活用したパーソナルメイク機能を導入。 Available from: <https://prttimes.jp/main/html/rd/p/000000146.000021550.html>
- 19) L'Oréal. Discovering ModiFace: Technology revolutionizing beauty for decades to come. Available from: <https://www.loreal.com/en/beauty-science-and-technology/beauty-tech/discovering-modiface/>
- 20) L'Oréal. L'Oréal Groupe launches Melasyl, a groundbreaking ingredient. Available from: <https://www.loreal.com/en/press-release/research-and-innovation/melasyl/>
- 21) L'Oréal Professionnel. 8 Curly Hair Products That Deliver Bounce and Definition. Available from: <https://us.lorealprofessionnel.com/blog/curly-hair-products-for-definition>
- 22) Impress. ロレアルが競合他社に勝つために実践している AI 活用事例 . Available from: <https://netshop.impress.co.jp/node/9557>
- 23) L'Oréal. Beauty Tech champion. Available from: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2023/beauty-tech-champion/>
- 24) HEC Paris. L'Oréal: Behind the Scenes of a Winning Strategy, by Jean-Paul Agon. Available from: <https://www.hec.edu/en/executive-education/news/l-oreal-behind-scenes-winning-strategy-jean-paul-agon>
- 25) Happi. L'Oréal's Brand Value Soars to \$13.4 Billion. Available from: <https://www.happi.com/breaking-news/loreals-brand-value-soars-to-134-billion-report/>
- 26) L'Oréal. EcoVadis Rating: 84/100 - Platinum Medal. Available from: <https://www.loreal.com/en/articles/commitments/external-recognitions-ecovadis-page/>
- 27) ロレアル . ロレアルグループ、8年連続でCDP トリプルA企業に認定 . Available from: <https://www.loreal.com/ja-jp/japan/press-releases/group/j-hp-20240215-pr/>
- 28) L'Oréal Beauty born from science. Available from: <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2024/beauty-born-from-science/>
- 29) WWD. ロレアル、中国バイオテク企業に出資 AI × サステナブル原料開発を推進 . Available from: <https://www.wwdjapan.com/articles/2120374>
- 30) BusinessGreen. L'Oréal investment in Abolis to fund new generation of bio-based beauty ingredients. Available from: <https://www.businessgreen.com/news/4359226/oreal-investment-abolis-fund-generation-bio-beauty-ingredients>
- 31) ESG Journal. L'Oréal、ユニリーバ、花王、バイオベースの美容・消費財原料を開発するベンチャー企業を支援 . Available from: <https://esgjournaljapan.com/world-news/26867>
- 32) CarbonCredits.com. L'Oréal's €100M Green Glow-Up: Where Beauty Meets. Available from: <https://carboncredits.com/oreal-launches-sustainable-innovation-accelerator-where-beauty-meets-sustainability-carbon-reduction/>
- 33) PR TIMES. 仏ロレアル 次世代に向けた 2030 年までの大胆なサステナビリティ目標を発表 . Available from: <https://prttimes.jp/main/html/rd/p/000000079.000004813.html>

34) CARBIOS. L'ORÉAL and CARBIOS sign agreement to jointly found consortium for bio-recycling of plastic on industrial scale. Available from <https://www.carbios.com/en/loreal-and-cARBios-sign-agreement-to-jointly-found-consortium-for-bio-recycling-of-plastic-on-industrial-scale/>



PROFILE

秋山 ゆかり 株式会社ソフィアリンクス シニアアドバイザー
 BeautyTech.jp立ち上げからアドバイザーを務め、グローバル化粧品企業の戦略・R&D動向を多数執筆。文科省NISTEP科学技術予測調査に参画し、研究開発と技術戦略に精通。ボストン・コンサルティング・グループで戦略コンサルタント、GE Internationalで戦略・事業開発本部長を歴任。豊富な経営戦略経験と国際的ネットワークを活かし、グローバル市場での成長と事業創出を支援している。