

パーパス経営と技術革新の統合を検証する

Cosmetic Science エグゼクティブライター 秋山 ゆかり

世界のビューティ業界を見渡すと、ユニリーバという企業は、ロレアルやLVMH、エスティ ローダーカンパニーズ (ELC) とは異なる意味で際立った存在である。ユニリーバ全体の事業ポートフォリオの中で、ビューティ&ウェルビーイングは128億ユーロ、パーソナルケアは132億ユーロ (いずれも2025年) を占め、両事業を合わせると260億ユーロ (約4.8兆円、1ユーロ≒184円) に達する¹⁾。これは、2025年売上高440億5,200万ユーロ (約8.1兆円) のロレアルと比較しても約6割に相当する²⁾。ユニリーバが美容・健康・衛生領域だけでこの規模を持つことは、同社がグローバルビューティ産業においてロレアルに次ぐ第2位のプレイヤーであることを示している³⁾。複合消費財企業でありながらこの位置にある点に、同社の戦略的な特異性がある。

ただし、この数字だけではユニリーバの本質は見えない。同社は食品やホームケアを含む複合消費財企業であり、ビューティ専門企業とは構造が異なる。それにもかかわらず競争力を発揮しているのは、研究開発 (R&D) を単なる製品性能の向上手段ではなく、生活者や社会が抱える課題を事業機会へと翻訳する装置として位置づけているためである。例えば同社は、濃い肌色における白浮きやテクスチャードヘア特有のダメージといった、従来の標準化された製品設計では見過ごされがちだった課題を研究対象として捉え直し、多様な肌・髪質に対応する製品開発へとつなげてきた⁴⁾。

こうしたアプローチを支えるのが、全社横断の科学基盤である。ユニリーバは約4,500人の専門家と500人超のPh.D. 取得者を擁し、16,500件

超の特許ポートフォリオを持つ⁵⁾。この基盤により、マイクロバイオームやバイオテクノロジー、感覚科学など異分野の知見を横断的に活用できる⁶⁾。

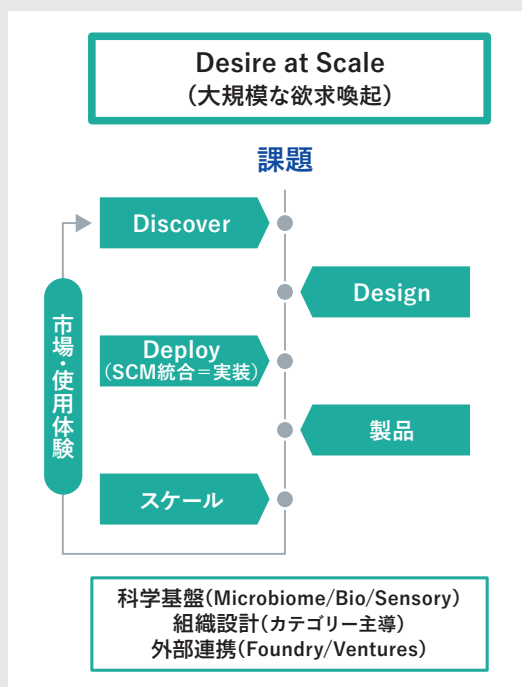
同社の特徴は、この科学基盤を「どの領域に使うか」ではなく、「どの課題を解くか」によって束ねている点にある。衛生、サステナビリティ、多様性、セルフケア、さらには感情的ウェルビーイングといったテーマは、研究開発の出発点として機能している。こうした課題設定の背景には、社会的に重要なテーマを事業機会であると同時に技術課題として扱う、パーパス経営の蓄積がある^{7) 8)}。

この思想は「Desire at Scale (大規模な欲求喚起)」に集約される。ユニリーバは、科学的根拠と感性価値を両立した製品を、世界中の幅広い消費者に大規模に届けることを志向してきた^{9) 10)}。重要なのは、これがブランドスローガンではなく、R&Dの設計思想そのものになっている点である。

本稿では、ユニリーバのビューティ&ウェルビーイング、及びパーソナルケア領域を中心に、同社の課題解決型R&Dモデルを読み解く。具体的には、①「Desire at Scale」を支えるR&D思想、②それを可能にする組織設計、③課題を技術へ翻訳する研究開発プロセス、④理念を製品へ実装する技術戦略、⑤同モデルの進化と競争領域の拡張という5つの観点から検討する。

①プレステージとは異なるR&D思想

ユニリーバの戦略を理解するうえで、まず押さえるべきなのが「Desire at Scale」の意味である。これは、科学的根拠や感性価値を、最初から大規模展開可能な形で設計するという思想だ。高価格



■図1 ユニリーバにおける課題解決型R&Dモデルの全体構造

※SCM: サプライチェーンマネジメント

帯の製品で成功した技術を後からマス市場へ落とし込むのではない。量産性、価格帯、供給安定性、地域適応性まで織り込んだうえで、「欲しい」と思わせる製品を設計するのである^{9) 11)}。

この課題起点の発想の背景には、2010年代以降の経営思想の変遷がある。ポール・ポールマン体制で打ち出されたパーパス経営は、後任のアラン・ジョープ体制にも継承されたが、その後の業績悪化により、理念と収益性の接続が厳しく問わ

れるようになった。2023年以降のシューマッハ体制、さらにフェルナンド・フェルナンデス体制では、収益性の高い事業への集中とポートフォリオ改革が進み、現在はパーパスを抽象理念ではなく、成長カテゴリーとR&Dテーマへ結びつけ直す局面にある^{12) 13)}。

ロレアルでは、ラグジュアリー領域で磨いた技術がほかの価格帯へ波及する構造があり、LVMHでは科学が各メゾンの世界観を支える役割を担う。これに対しユニリーバは、ブランド階層の中で技術を循環させるのでも、ブランド世界観に科学を従属させるのでもない。ダヴやヴァセリンのようなマスブランドでも、量産性、価格競争力、地域適応性を満たしながら、高度な処方設計や感性設計を成立させる必要がある^{11) 14)}。

ここに、ユニリーバ型R&Dの難しさと強さがある。マス市場では、機能だけでは選ばれず、感性だけでも継続購買にはつながらない。洗浄力や保湿力といった効果実感に加え、香り、触感、見た目、使用後の気分といった感性価値を同時に設計しなければ、日常的に選ばれ続ける製品にはならない。

その思想を具現化する枠組みの1つが、SASSYフレームワークである。Science (科学的根拠)、Aesthetics (外観・デザイン)、Sensorials (香り、触感、使用后感などの感覚体験)、Said by others (口コミや第三者評価)、Young-spirited (若々しさや時代性) という5つの要素を通じて、製品の機能性、感性価値、社会的受容性を一体で設計する考え方である¹⁵⁾。重要なのは、SASSYが単なるマー

■表1 プレステージ企業とユニリーバにおけるR&Dモデルの構造差

観点	プレステージ (ロレアル/LVMH)	ユニリーバ
起点	ブランド価値	社会・生活課題
技術展開	上位→下位	同時設計
スケール	後から展開	初期から内包
SCM	分離	内包
競争軸	差別化・希少性	再現性・持続性

ケティングの整理術ではなく、R&Dに対して感性体験そのものの設計を要求している点にある。

したがってユニリーバでは、R&Dは性能向上の部門であると同時に、需要創造の部門でもある。ここでいう需要創造とは、広告で欲望を刺激することではない。生活者が日々の使用の中で感じる「使い続けたい」という感覚を、科学的裏付けのある形で製品に埋め込むことである。その意味で「Desire at Scale」は、単なる大量販売のスローガンではなく、マス市場における欲望の設計論そのもののなのである。

Insight 【制約の中で欲望を設計する】

ユニリーバのR&Dは、価格や供給といった制約を最初から設計条件として引き受けている。求められるのは、単に高性能な製品ではなく、マス市場で継続的に選ばれる製品である。機能と感性を同時に成立させるこの構造が、「Desire at Scale」を競争力へ変えている。

②課題解決型R&Dを支える組織設計

この思想を競争力へ変えるために、ユニリーバは組織構造を組み替えてきた。転機となったのが、地理的マトリックス型からカテゴリー主導型のビジネスグループ体制への移行である。研究開発の意思決定を市場横断で迅速化し、各カテゴリーの専門性を高めることが狙いだった^{1) 13)}。

ここでいうカテゴリー主導とは、ヘアケア、スキンケア、デオドラントといった商品分類を指すだけではない。従来は地域軸が経営の軸であり、カテゴリーは商品群の区分にとどまりやすかった。これに対し新体制では、ビューティ&ウェルビーイング、パーソナルケア、ホームケアなどのビジネスグループが世界横断で各領域を統括し、成長戦略やR&Dテーマの優先順位を決める構造へと移行した^{1) 13)}。

なかでもビューティ&ウェルビーイングとパーソナルケアは、同社の将来を左右する中核領域で

ある。ヘアケア、スキンケア、サプリメント、デオドラント、ボディケアといった領域において、ユニリーバは単なる日用品メーカーではなく、生活者の身体と感情の状態に介入する企業へと重心を移している^{9) 16)}。さらに2026年に発表された食品事業の分離・マコーミックとの統合は、この方向性を決定的にした¹⁷⁾。ユニリーバは、食品を含む複合消費財企業から、美容・健康・衛生を中心とするホーム&パーソナルケア (HPC) 企業へと事業構造を純化しつつある。

これは単なるポートフォリオ整理ではない。食品、ホームケア、パーソナルケア、ビューティが共存していた従来構造では、異なる領域の知を横断的に活用できる一方で、R&Dテーマが分散しやすいという課題もあった。食品事業の分離により、同社はマイクロバイオーム、バイオテクノロジー、感覚科学、素材開発といった基盤技術を、美容・健康・衛生という共通課題により集中させる体制へ移行している^{5) 6) 17)}。

このHPCシフトを研究開発の実務面から支えているのが、グローバルR&Dネットワークである。ユニリーバの研究拠点は世界に分散しているが、その本質は単なる地理的分散ではない。英国ポート・サンライトの基盤技術、米国トランブルの北米向け開発、中国やインドの市場適応、オランダHiveのバイオテクノロジーや素材革新など、各拠点が地域市場への対応と特定の科学課題の双方を担っている^{5) 6) 14) 18)}。

ここで重要なのは、中央で開発して各国へ配るのでも、各国が独立して製品をつくるのでもない点である。基礎研究と市場適応を分担し、そこで得た知見を別市場へ再利用することで、ユニリーバは地域対応力とグローバルな再現性を同時に確保している^{5) 6) 14)}。

この設計は、ロレアルの中央研究所とリージョナルハブの組み合わせに似ている部分もある。だが決定的な違いは、ユニリーバがブランド階層ではなく「課題領域」を単位に知を束ねている点にある。何のための研究かが先にあり、その後には

ランドや地域への実装が続く。この順序が、ユニリーバのR&Dを同社らしいものにしている。

つまり、ユニリーバの組織設計は、ブランド主導でも地域主導でもなく、課題主導で知を配置する構造である。カテゴリー主導体制によって経営資源の重心を明確にし、グローバルR&Dネットワークによって基礎研究と市場適応を接続する。この二重の設計があるからこそ、同社は生活者の課題を研究テーマとして掘り下げ、事業機会へと変換していけるのである。

Insight【課題を軸にした組織設計】

ユニリーバの組織は、ブランドや地域ではなく「何を解くか」で動いている。カテゴリー主導体制とグローバルR&Dネットワークの接続により、課題解決は理念ではなく再現可能な事業システムとなった。結果として競争は、技術の優劣ではなく「どの課題を選び、どこまでスケールさせられるか」という設計能力の差へと移っている。

③課題を技術へ翻訳する研究開発プロセス

このような組織設計の上で、ユニリーバの課題解決型R&Dを実務面から支えているのが、「Discover-Design-Deploy（課題定義・技術設計・実装展開）」という3段階の開発モデルである。生活者や社会の課題を見つけ、それを技術として

設計し、供給網と統合して大規模に展開する。この一連の流れが途切れずにつながっている点に、同社の特徴がある。

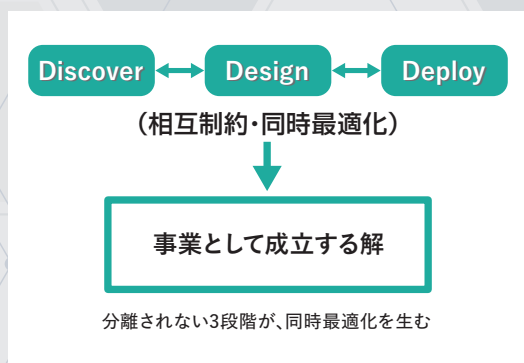
重要なのは、この3段階が単なる開発手順ではないという点である。Discover、Design、Deployは相互に制約し合い、最終的に市場で成立する解を導く仕組みとして設計されている。ユニリーバのR&Dは、研究所内で完結するのではなく、事業として成立し、供給網の中で再現できることを前提に動いている。

Discoverの役割は、新たな知見を見つけることではなく、「何を解くべきか」を定義することにある。マイクロバイオームなどのデータ活用を通じて、生活者が明確に言語化していない不満や、複数の要因が重なった不快感を、研究テーマとして切り出す^{11) 19)}。この段階で重要なのは、問題を発見することではなく、大規模に解決可能な形で再定義することである。

Designでは、処方設計にとどまらず、機能、安全性、コスト、供給性、地域適応を同時に最適化する。人工知能(AI)やin-silico(イン・シリコ)手法を活用しながら試行錯誤の速度を高めつつ、「科学的に優れた解」ではなく「事業として成立する解」へと技術を翻訳していく^{20) 21)}。ここでは研究者だけでなく、製造、調達、マーケティング、地域チームが関与し、R&Dは最初から他部門との往復の中で進む。

Deployの本質は、製品化ではなく、供給網に載せて初めて完成するR&Dである点にある。日用消費財では、製品が市場に存在するだけでは不十分である。安定的に大量供給され、一定品質を維持し、地域ごとに適切な形で届けられ、価格も保たれて初めて競争優位になる。研究室で処方が完成した時点ではなく、サプライチェーンに統合され、継続的に供給できる時点で初めて、R&Dの成果として成立すると考えているのである^{5) 6)}。

この構造はプレステージ企業との違いを際立たせる。プレステージ領域では研究から製品までが価値創造の中心となるのに対し、ユニリーバでは



■図2 Discover-Design-Deployの相互制約構造

供給と実装がその内部に組み込まれている。ここでは供給能力そのものが競争力の一部となる。

近年、このプロセスをさらに加速させているのがAIとデジタル、外部パートナーとの連携である。ユニリーバはAIを単なる効率化ツールではなく、研究テーマの優先順位や実装速度を変える道具として活用している。デジタルツインによる製品表現の高度化や、ソーシャルインサイト分析による消費者反応の把握は、処方、パッケージ、顧客接点の設計をより短いサイクルでつなぎ直す^{20) 21)}。

また、スタートアップとの協業を促進するUnilever Foundryや、CVC（コーポレート・ベンチャー・キャピタル）であるUnilever Venturesを通じた外部技術の取り込みも、R&Dポートフォリオに不足する要素を補完し、実装可能性を高める回路として機能している^{22) 23)}。つまりAIや外部連携は、Discover-Design-Deployの外側にある補助機能ではなく、課題を技術へ翻訳し、市場へつなぐプロセスそのものを加速する仕組みなのである。

このように見ると、ユニリーバの研究開発プロセスは、単なる開発オペレーションではなく、「課題を見つけること」「技術へ翻訳すること」「供給網の中で成立させること」を一体として運用する仕組みである。そしてこのプロセスがあるからこそ、サステナビリティやインクルーシブ設計のような理念的テーマも、抽象的なスローガンにとどまらず、具体的な製品や事業へと実装されていくのである。

Insight【R&DとSCMの不可分構造】

ユニリーバにおいて研究開発は、研究所の中で完結する活動ではない。課題を定義し、供給網に載せて初めて価値になる。この構造では、競争優位は技術の新規性ではなく、品質、価格、供給の制約下で技術を再現可能にする力に宿る。R&DとSCMの不可分構造こそが、同社の課題解決型モデルをグローバルに成立させている。

④理念を製品へ実装する技術戦略

多くの消費財企業が、サステナビリティや多様性への配慮を掲げている。だが、それを実際の製品価値へ転換できるかどうかは別の問題である。ユニリーバの特徴は、こうしたテーマをブランドメッセージや社会的責任にとどめず、処方、原料、包装、製造、物流、使用体験にまたがる具体的な技術課題として扱っている点にある。ここに、パーパス経営と技術革新を接続する同社らしさがある^{7) 8) 24)}。

象徴的なのが、サステナビリティへの向き合い方である。ユニリーバにとって環境対応は、何かを控えることでも、ブランドの善意を伝えることでもない。むしろ、新しい性能や製品フォーマットを生み出す契機として扱われている。例えば、化石資源由来の原料を再生可能なバイオ由来成分へ置き換える取り組みは、その典型である。ラムノリピッドのようなバイオ界面活性剤は、洗浄性能と生分解性を両立する素材として注目されているが、重要なのは、それを研究成果として示すことではなく、大規模な消費財の処方へ落とし込めるかどうかである^{6) 25)}。

プラスチック削減も同様だ。ユニリーバは、代替素材、詰め替え容器、水レス処方など複数のルートを並行して進めている^{26) 27)}。水レス製品は輸送効率の改善に寄与するだけでなく、消費者に新しい使用体験を提供する可能性も持つ。つまり環境制約は、単なるコスト要因ではなく、製品設計を更新するための圧力として機能している。エアゾール技術における温室効果ガス削減もその延長線上にあり、性能か環境かではなく、両方を同時に成立させる技術思想が見える^{28) 29)}。

一方で、多様性への対応もまた、ユニリーバでは理念ではなく技術課題として扱われている。濃い肌色における白浮き、メラニン豊富な肌に特有の乾燥、特定の髪質に固有のダメージやもつれなど、従来の化粧品開発では周辺のとされがちだった課題を、同社は未充足ニーズとして科学的に捉え直している。米国の多文化卓越センター(Polycultural

Centre of Excellence) では、メラニンが豊富な肌やテクスチャードヘアに特化した研究が進められている⁴⁾。ここで重要なのは、「多様な消費者にも対応する」という包括的なメッセージではなく、特定の身体特性に固有の課題を、独立した研究テーマとして扱っている点にある。

この視点は、ローカル市場向けの開発にも表れている。例えばエチオピア市場向けに、髪質特性に合わせたサンシルク製品を設計した事例は象徴的である³⁰⁾。グローバルに蓄積した毛髪科学の知見をそのまま輸出するのではなく、現地特有の課題に合わせて再調整し、手の届く価格帯で供給する。ここでもユニリーバは、個別課題を見つけたうえで、なおスケールを失わない形へ翻訳している。

サステナビリティとインクルーシブ設計は、ユニリーバの中では別々のテーマではない。どちらも、社会的に正しいことを掲げるための装飾ではなく、これまで技術課題として十分に扱われてこなかった領域を研究対象として再定義し、製品へ実装するという共通の構造を持っている。環境負荷を減らすことも、多様な身体特性に対応することも、同社では理念の表明ではなく、研究テーマの設定と製品開発の条件に落とし込まれている。

この構造が重要なのは、理念がそのまま競争力にはならないからである。環境や多様性に配慮しているというだけでは、市場で選ばれる理由にはなりにくい。だが、それが新しい性能、新しい使用体験、新しい需要発見へと結びつけば話は変わる。ユニリーバはそこを理解している。理念を掲

げるだけでなく、それを技術へ翻訳し、さらに大量実装可能な形へ変える。この一連の流れこそが、同社における「理念を製品へ実装する技術戦略」の本質なのである。

⑤課題解決型R&Dの進化と競争領域の拡張

ここまで見てきたように、ユニリーバのR&Dは、社会課題や生活者の不満を技術課題へ翻訳し、それをスケールで解く仕組みとして成立してきた。では、このモデルはいま、どこへ向かおうとしているのか。

2026年前後の動きを見ると、方向性は明確である。第1に、食品事業の分離・マコーミックとの統合により、事業構造はHPC中心へと一段と純化しつつある¹⁷⁾。これは単なるポートフォリオ調整ではなく、美容・健康・衛生領域へ、研究開発資源を集中させる再編である¹⁾¹³⁾。マイクロバイオーム、バイオテクノロジー、感覚科学といった基盤技術も、より密接に連動しやすくなる⁵⁾⁶⁾。

第2に、科学的進展が「解くべき課題」の定義を変え始めている。象徴的なのがスキン-ブレイン軸研究であり、肌と感情が統合的な設計対象として扱われ始めている点である⁹⁾¹⁹⁾。これにより、R&Dの対象は「乾燥」「臭い」といった機能問題から、「自信」「リラックス」といった状態設計へと広がっている。

第3に、サプリメント領域への投資もこの方向性を裏付けている。ユニリーバは2022年にヘアケアサプリメントブランドNutrafolの過半数株式を取得しており、外側からのケアに加え、内側からのアプローチを取り込む動きを加速させている³¹⁾。ここでは身体内部の状態もまた「解くべき課題」として位置づけられつつある。

この変化は、競争領域そのものを拡張する。従来の消費財企業や化粧品企業に加え、サプリメント、ヘルスケア、ウェルネスサービスまでが競合となりうる。ここで問われるのは、どのカテゴリーに属するかではなく、どのような状態価値を提供できるかである。

Insight【制約を価値に変える設計思想】

ユニリーバにとって、環境対応や多様性への配慮は、企業姿勢を示す付加要素ではない。これまで十分に製品化されてこなかった課題を技術テーマとして捉え直し、新しい性能や市場をつくる出発点である。サステナビリティやインクルーシブ設計が業界の前提条件になるほど、この「制約を価値に変える」力は差別化要因になる。ユニリーバの課題解決型R&Dは、社会的要請をコストではなく、次の市場を見つける装置へと転換している。

重要なのは、ユニリーバが課題解決型R&Dを捨てたわけではない点にある。むしろ、その対象となる「課題」の定義を拡張している。明確で測定可能な問題から、主観的で曖昧な状態へ。この領域は科学的に扱う難度が高い一方で、差別化の余地も大きい。マイクロバイオーム、感覚科学、AIを統合しながら、「使用後にどう感じるか」「どのような状態を維持できるか」を競争軸にしようとしているのである。

ユニリーバのR&Dは、「問題を解く」段階から、「望ましい状態を設計する」段階へと進みつつある。この再定義こそが、同社の競争領域をビューティからウェルビーイングへと拡張している。

Insight 【問題解決から状態設計へ】

ユニリーバのR&Dが「不調の解決」から「望ましい状態の設計」へ拡張するほど、競争相手は化粧品企業だけではなく。肌や髪機能改善にとどまらず、自信、安心感、快適さといった状態価値を提供するなら、比較対象はサプリメント、ヘルスケア、ウェルネスサービスにも広がる。次の競争軸は、製品カテゴリーではなく、生活者の状態をどこまで科学的かつ継続的に設計できるかに移っていく。

まとめ

ユニリーバの課題解決型R&Dモデルの強さは、理念そのものにあるのではない。ポールマン期以降に制度化され、その後の収益重視局面を経てもなお、社会課題や生活者の不満を、研究テーマ、処方設計、素材選定、製造、供給、ブランド体験へと一貫して接続し続けている点にある。2026年に発表された食品事業の分離・マコーミックとの統合は、このモデルを美容・健康・衛生領域へさらに集中させる転換点といえる。パーパスと技術革新が並立しているのではなく、ユニリーバではパーパスが「何を解くべきか」を定義し、技術革新がその課題を製品と事業へ実装する役割を担っているのである。

プレステージ企業が高度な価値や希少な体験を生み出す一方で、ユニリーバは日常の中に入り込み、広い消費者基盤を相手にしながら科学をスケールで実装してきた。その競争力の源泉は、性能やブランドの強さではなく、課題発見、技術翻訳、大量実装を一体で回し続けるモデルそのものにある。すなわちユニリーバのR&Dは、研究開発部門というより、課題を事業へ変換する装置として機能している。

そして現在、そのモデルは次の段階へ入りつつある。ビューティ、健康、衛生への重心移動、マイクロバイオームやAIの活用、ウェルビーイング領域への拡張。これらは、同社が「問題を解決する企業」から「状態を設計する企業」へ移行しつつあることを示している。乾燥や臭いといった不調に加え、自信や安心感といった主観的な状態までが設計対象に入り始めている。

この変化は、競争領域そのものを拡張する。今後は日用消費財や化粧品企業に加え、ヘルスケア、サプリメント、ウェルネス、デジタルヘルスまでが競合となりうる。ユニリーバの次の勝負は、単に優れた製品をつくるかどうかではない。食品事業を切り離し、HPC領域へ資源を集中させるなかで、科学的妥当性と事業性を両立しながら、身体と感情の状態をどこまで統合的に設計できるかにある。この設計能力そのものが、同社の競争優位を規定していく。

今回は、日用消費財のもう1つの巨頭、P&Gを取り上げる。

【出典】

- 1) Unilever. Full-year 2025 Overview. Available from: <https://www.unilever.com/investors/results-events/results-events-webcasts/overview-q4-2025/>
- 2) WWD JAPAN. ロレアル、2025年12月期は増収減益 営業増益も為替逆風が最終利益圧迫. Available from: <https://www.wwdjapan.com/articles/2324172>
- 3) Beauty Packaging. Top 20 Global Beauty Companies 2025. Available from: <https://www.beutypackaging.com/top-companies-reports/top-20-companies/>
- 4) Unilever. Beyond skin-deep: Creating inclusive products through inclusive R&D. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/beyond-skin-deep-creating-inclusive-products-through-inclusive-rd/>
- 5) Unilever. Innovation and R&D | Pioneering sustainable progress. Available from: <https://www.unilever.com/our-company/innovation-and-rd-at-unilever/>
- 6) Unilever. Scientific expertise | Leading innovation and sustainability. Available from: <https://www.unilever.com/our-company/innovation-and-rd-at-unilever/unilevers-scientific-expertise/>
- 7) Unilever. USLP mobilising collective action: summary of progress 2015. Available from: <https://www.unilever.com/files/origin/4137a13b712606b8d924b8bf174db419cddce0c3.pdf/uslp-mobilising-collective-action-summary-of-progress-2015.pdf>
- 8) Unilever. Leading the next era of corporate sustainability. Available from: <https://www.unilever.com/sustainability/>
- 9) Unilever. Unilever's Beauty & Wellbeing business: insights, inspiration, innovation and growth. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilevers-beauty-wellbeing-business-insights-inspiration-innovation-and-growth/>
- 10) Unilever. How AI is transforming Unilever's Personal Care business. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/how-ai-is-transforming-unilevers-personal-care-business/>
- 11) Unilever. Unilever Beauty & Wellbeing: inspiration and innovation. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilevers-beauty-wellbeing-business-insights-inspiration-innovation-and-growth/>
- 12) Unilever. Barclays, Fireside Chat with Fernando Fernandez, CEO Webcast Transcript. Available from: <https://www.unilever.com/files/barclays-fireside-chat-with-fernando-fernandez-ceo-webcast-transcript.pdf>
- 13) Seeking Alpha. Unilever PLC (UL) Presents at Consumer Analyst Group of New York Conference 2026 Prepared Remarks Transcript. Available from: <https://seekingalpha.com/article/4871067-unilever-plc-ul-presents-at-consumer-analyst-group-of-new-york-conference-2026-prepared>
- 14) Hindustan Unilever. Innovation in Unilever. Available from: <https://www.hul.co.in/our-company/rd-innovation/innovation-in-unilever/>
- 15) Personal Care Insights. Unilever centers financial strategy on beauty and personal care after 2025 results. Available from: <https://www.personalcareinsights.com/news/unilever-2025-report-growth.html>
- 16) Unilever. Beauty & Wellbeing. Available from: <https://www.unilever.com/brands/beauty-wellbeing/>
- 17) 日本経済新聞. 英ユニリーバ、事業価値7兆円の食品事業を分離 美容や健康に注力. 2026年4月1日.
- 18) Unilever Hive. Unilever opens new global Foods Innovation Centre on Wageningen campus. Available from: <https://hive.unilever.com/news-and-events/unilever-opens-new-global-foods-innovation-centre-on-wageningen-campus/>
- 19) Tyson-Carr J, Leng J, Scott M, Adams S, Hoptroff M, Murphy B, et al. Body site-specific associations between human skin microbiome composition and psychological wellbeing. Br J Dermatol. 2025;193(Suppl 1):ii6-ii14. doi:10.1093/bjd/ljaf177.
- 20) Unilever. Unilever reinvents product shoots with AI for faster content creation. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilever-reinvents-product-shoots-with-ai-for-faster-content-creation/>
- 21) Unilever. How AI and digital help us innovate faster and smarter. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/how-ai-and-digital-help-us-innovate-faster-and-smarter/>
- 22) Unilever. Innovate with us. Available from: <https://www.unilever.com/our-company/innovation-and-rd-at-unilever/innovate-with-us/>
- 23) Unilever Ventures. Available from: <https://www.unileverventures.com/>
- 24) Unilever. Our sustainability goals. Available from: <https://www.unilever.com/files/our-sustainability-goals.pdf>
- 25) Unilever. Unilever sees early signs of progress on sustainability goals. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilever-sees-early-signs-of-progress-on-sustainability-goals/>
- 26) Unilever. Unilever supports cosmetics industry to take action on sustainability. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2022/unilever-supports-cosmetics-industry-to-take-action-on-sustainability/>
- 27) Future Market Insights. Solid Face Toner Bars Market Size, Share & Forecast to 2036. Available from: <https://www.futuremarketinsights.com/reports/solid-face-toner-bars-market>
- 28) Unilever. Our Climate Transition Action Plan. Available from: <https://www.unilever.com/sustainability/climate/our-climate-transition-action-plan/>
- 29) Unilever USA. Climate. Available from: <https://www.unileverusa.com/sustainability/climate/>
- 30) Unilever. Sunsilk launch bespoke range to get ahead in Ethiopian haircare. Available from: <https://www.unilever.com/news/news-search/2023/sunsilk-launch-bespoke-range-to-get-ahead-in-ethiopian-haircare/>
- 31) Unilever. Unilever to acquire majority stake in Nutrafol. Available from: <https://www.unilever.com/news/press-and-media/press-releases/2022/unilever-to-acquire-majority-stake-in-nutrafol/>