

ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略
に関する探索的なアプローチ
—外部企業との協働によるデータ活用の取り組みを中心に—

朴 熙成

福岡女学院大学紀要

国際キャリア学部編抜刷 Vol. 7, 2021

ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略 に関する探索的なアプローチ

—外部企業との協働によるデータ活用の取り組みを中心に—

朴 熙成

要 旨

デジタル化時代に技術やマーケティング、流通などビューティ・ビジネスの外部環境の変化が激しい。この外部環境の変化に対し、未来に向けたビジネスの生き残りや成長のため、企業にとってデータに基づくデジタル・トランスフォーメーション戦略の実行は重要な課題である。

ビジネスにおいてはネットワークの高度化、デジタル化やIoTの進展などにより、膨大なデータを効率的に収集し、それを分析・共有する環境が実現されつつある。私たちは、すでに様々なIT機器の発達によって多様なソーシャルメディアに囲まれて生活している。日進月歩IT技術進歩のおかげで企業が利用できるデジタル領域における豊富なデータがいわゆるところで散在する。

企業にとって、デジタル・トランスフォーメーション戦略の実行と成功のためには一社の力だけでなく、多岐にわたる外部企業、例えスタートアップ企業やインキュベータ企業、フラットフォーム企業、サードパーティ企業、Supplier企業などさまざまな企業や組織と協働と調整が喫緊の課題である。

企業の内部資源を有効活用し、また外部企業との協働でかじ取りをうまくしていくことは、企業の未来戦略に向け、主要な成功要因になる。

前回の論文(朴、2020)ではロレアル・グループのデジタル・トランスフォーメーション中でもデジタル・マーケティング戦略に関する予備的な考察を行った。引き続き、本研究では、企業の発表資料やインタビュー記事を利用して、前回の研究で十分に論説できてない部分を補うとともに、直近のデジタル・トランスフォーメーション戦略の分析を行う。

まず、デジタル・トランスフォーメーション戦略の第1フェーズを振り返りながら、第2フェーズに焦点を当てて考察する。次にeコマースの成果を述べる。その上、データ活用戦略の実践とパーソナライゼーション戦略を若干解説する。

中でも企業内部における CDO の役割を解説していく。さらに、外部企業との協働の取り組みを説明する。最後に未来に向けたデジタル・トランスフォーメーション戦略を概観する。

Key Words：デジタル・トランスフォーメーション戦略
(Digital Transformation Strategy)、
パーソナライゼーション・マーケティング
(Personalization Marketing)、顧客ニーズ (Customer Needs)、
Unmet Needs、データ活用

I. ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション・ジャーニー

消費財産業であるビューティー・ブランド企業はオフライン・チャネルからオンライン・チャネルにいち早く変革してきている。モバイルデバイスの普及の加速化で消費者行動は大きく変化している。ロレアルは、消費者行動の変化に早くから対応し、消費者起点のデジタル・マーケティングを展開している。その中でもビックデータを基盤に消費者の多様なニーズを把握し、消費者個人に向けパーソナライゼーション (personalization) 経験を提供する精緻化広告 (プレシジョン広告：precision advertising) などデジタル・マーケティング戦略に集中して、良いパフォーマンスを出している^{注1}。

「デジタル」ということはビューティー・ビジネスにとってまだ解決すべき課題を多く提示しているが、一方では新しい市場成長の源泉になっているのも事実である。現に、グローバル・ビューティー・ブランド企業はデジタル・マーケティング戦略に力を注ぎ、その影響力を強めており、オンライン・チャネル・マーケティング活動を活発に進めている。

ロレアル・グループ (L'Oreal) の場合、2010年 CEO ジャンポール・アゴン (Jean-Paul Agon) 氏のデジタル・イヤー宣言後、デジタル・トランスフォーメーションに多大な投資と全社的な力を傾注している。2010年から採用しはじめたデジタル専門家は年々増え、2019年2,500人に達している。2014年には最高デジタル責任者 (Chief Digital Officer) という職位を導入し、デジタル中心の経営体制を構築して。また既存の従業員をデジタル・スキルアップ・プログラムに参加させ、

デジタル最優先マインド (digital first mind) をもつようにする。このプログラムに参加した従業員の数は2020年、46,000人に上る。

ロレアルの場合、デジタル・トランスフォーメーションというミッションを達成するため、2010年から長期に渡って全社的にその戦略に取り組んでおり、デジタル・マーケティング活動だけに限定せず、ビジネス活動全般の構想策定ならびに改善すべく組織構成から、商品企画や実行に至るまでデジタルをメインにビジネスのトランスフォーメーションを進めている。

本研究では、ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略の第2フェーズを中心に考察していく。まず、ロレアルのデジタル・トランスフォーメーションの歩みを2010年から2017年の第1フェーズから、2018年からの第2フェーズに移行してのテクノロジーやマーケティング活動を中心に概略し、現に達成しつつある成果を述べる。次に、グローバル CDO の指揮のもと、行っているデジタル・マーケティング戦略の中から、コンシューマー・アドボカシー (インフルエンサー) ・マーケティングを分析していく。そのため、現にロレアルが行っている顧客に焦点を当てたパーソナライゼーション戦略を説明しながら、データ活用の取り組みを解明する。その上、外部企業との協働の取り組みを概略する。最後に、AR、AIなどをフルに活用するビューティー・テック企業へ変革とビューティテック企業を目指すロレアルの今後の戦略を考察する。

II. 先行研究のレビュー

Gil Appel, Lauren Grewal, Rhonda Hadi & Andrew T. Stephen (2020) の研究によると、ソーシャルメディアの発達は時と場所を問わず人々の関わりを自由に、またマーケターが様々な方法で消費者にリーチすることを可能とし、個人と企業の関係に多方面で多大な影響を与えていることを指摘している。彼らの研究では、最近のマーケティング関連トピックやイッシュを考察しながらソーシャルメディアの今後の方向性を提示している。学術研究、ビジネスリーダーとのディスカッション、人気が高く発言力がある知識人との談話などから把握できるいくつかの重要なトピックを抽出し、消費者、企業、公共政策者という3つのレンズを通じて、ソーシャルメディアの今後について有意義な形作りを試みている。

現在のソーシャルメディアが持っている、2つの重要な側面は、第1に、業界

とエコシステムを構成する基盤となるテクノロジーとビジネスモデルを提供する新しいプラットフォームの確立である。第2はさまざまな人々や組織がこれらのテクノロジーをどのように、どのような目的で使用しているかというユースケースである。

プラットフォームは、マーケティングでは異なるユーザー同士を結びつける仲介者として使われている。ここではマルチ・サイドプラットフォームという「異なる複数のユーザーグループを結びつけ、直接交流させることによって、価値を生み出す製品・サービス技術」ととらえる^{注2}。

プラットフォームビジネスモデル^{注3}は、デジタルコンテンツとマーケティングコミュニケーションのオーディエンスにリーチしたい人に広告サービスの提供ならびにユーザー（アクセス・サービス）の収益化である。Trusov et al (2009) と Stephen and Galak (2012) の研究によると、ソーシャルメディアで現在発生している特定の種類のソーシャルインタラクション（たとえば、「友達紹介」機能やオンラインコミュニティにおけるディスカッション）は、新規顧客の獲得などのマーケティング成果にプラスの影響を与えることを示している。Gordon et al (2019) では、ソーシャルメディアでの広告の価値が探求されている。

さまざまな種類のソーシャルメディアプラットフォームに対するマーケティングの観点からの研究は、ソーシャルメディアの現状とユーザー行動の理解にあることを示唆している。Facebook や Twitter のニュースフィード、WhatsApp や WeChat のプライベートメッセージから、これらのプラットフォームで世界中の人々はさまざまなソーシャルメディアを使用している。一般的には(1)家族や友人など既知の人とデジタル通信と社交、(2)同じことをしているが未知の他人と共通の利益を共有、(3)デジタルコンテンツへのアクセスなどに分類できる。ソーシャルメディア活動は、Facebook や Twitter などのソーシャルメディアプラットフォームに限定されていたが、別の目的を持つ Web サイトやアプリケーションの急増はソーシャルメディア機能をインターフェイスに組み込む可能性を与えた。主なモバイルおよびデスクトップオペレーティングシステムには、ソーシャルメディア統合機能が組み込まれている。これにより、ソーシャルメディアが普及し、ユビキタスになり、専用プラットフォームを超えたエコシステムまで拡張されている (Gil Appel, Lauren Grewal, Rhonda Hadi & Andrew T. Stephen, (2020))。

マーケティングの観点からみると、現在の Facebook のマーケットプレイス (Chowdry, 2018) や WeChat の支払いシステム (Cheng, 2017) の「オムニソーシャル」は、事実上消費者の購売意思決定プロセスのすべての部分がソーシャルメディアの影響を受けやすいことを示唆している。消費者はお気に入りの美容インフルエンサーが YouTube で新製品を試しているのを見ると、その製品のニーズがアクティブになる可能性がある。購売意思決定の目標到達プロセスは、間違いなくフラットになっており (Cortizo-Burgess, 2014)、ソーシャルメディアは最初から最後まで消費者の購売意思決定プロセスに影響を与える傾向があることを示している。

さらに、ソーシャルメディアが文化を形作っている。YouTube のインフルエンサーは、独自のテレビ番組 (Comm, 2016) と製品ライン (McClure, 2015) を備えた文化的なアイコンになっている。テレビや映画のクリエイティブコンテンツは、「ギフト」でミーム (meme) しやすいうように意図的に設計されている (Bereznak, 2018)。

消費者市場に社会的価値の高い有名人や有名なオピニオンリーダー (KOL) を活用し、他の人に影響を与えるというアイデアはよく知られているマーケティング戦略である (Knoll and Matthes, 2017)。ソーシャルメディアの普及は、一般の人々もアクセスしやすくなり、その魅力が大幅に向上している。Selena Gomez の Instagram には 1 億 4400 万人を超えるフォロワーがいて、それぞれが投稿したりしている。2018 年、彼女が共有した 1 枚の写真の露出は 340 万ドルと評価さたり (Maxim, 2018)、彼女が後援するあるブランドの 1 つの投稿は、80 万ドル以上の価値がある (Mejia, 2018)。しかし、単なるオンラインエクスポージャーに高い評価を入れたり、特定の投稿に「いいね」の数集めは、消費者の態度や行動に影響を及ぼさないかもしれないという研究もある (Mochon et al, 2017)。

インフルエンサーがソーシャルメディアのリーチとエンゲージメントに与える可能性を考え、企業はソーシャルメディアでインフルエンサーを受け入れ、雇い始めているか、このような取り組みはさらに拡大していく。

インフルエンサー・マーケティングに関する新しい研究の重要性が高まっているにつれ、大手ビューティ・ブランド企業やファッション企業もがインフルエンサー・マーケティングをマーケティング戦略に組み込んでいる。さらに、大手ブ

ランドによるインフルエンサー・マーケティング支出が増加し続けていることを示唆している。

ソーシャルメディアにおけるインフルエンサー・マーケティングは新しいものではないが、ビューティ・ビジネスにおいてはさらに発展する可能性がある。Duani et al (2018) によると、消費者は事前に録画されたものより、より長い時間でもライブ体験を見るのを楽しんでいるという。今後、インフルエンサーによるライブストーリーミングは、ニッチなドメインだけでなく幅広いドメインで成長し続けると考えている。Amazon のゲームストーリーミングプラットフォーム Twitch は、まだニッチであるが、新規視聴者獲得の速度が低下する兆候は見られない。ただし、ライブプラットフォームは、人間であるインフルエンサーがスリープ状態では他のアクティビティをオフラインで実行できないという制約条件がある。一方、「CGI」インフルエンサー（人間に見えるがそうでない）にはこのような制限はない。決して疲れたり病気になることなく、食事すらしらない。一部のブランドは「CGI」インフルエンサーの使用を模索し始め（Nolan, 2018）、適用している。今後数年間で、より強力なコンピューティング能力と人工知能アルゴリズムとともに、「CGI」インフルエンサーはソーシャルメディアではるかに目立つようになり、ブランド価値を表現しながら行動し、いつでもフォロワーと交流できるようになる。

データプライバシーに関する課題には、ブランドとプラットフォームの信頼性や透明性の課題があるが、透明性と信頼性を高めるために、企業はイニシアチブをとって課題にとりくむ必要がある。ブランド企業や広告代理店などは、消費者の情報が「安全」に「管理されている」と消費者が感じとれるよう、欧州連合のGDPR 規定のような消費者データに関する行動ガイドラインに従うこと、ソーシャルメディアに説明責任を負うことが必要である。同様に、ブランド企業は法律、広告規制、プライバシーへの配慮、消費者の権利を認識し、消費者データに関する透明性を確立する必要がある（Martin et alら2017）。このすべては、ブランド企業がソーシャルメディアの曖昧な領域に信頼感を生み出すために管理上不可欠なことである。

Haenlein (2017) は、顧客関係管理（Customer Relationship Management）に関する最近のレビューで、「見えざる CRM（Invisible CRM）」を、将来のシステムとして説明し、顧客エンゲージメントをシンプルにし、顧客が利用できるよ

うにすることを論述している。テクノロジー企業は最近、消費者と企業間の接続を簡単にする新しいプラットフォームを導入し、既存のプラットフォームのビジネス関連機能として立ち上げられている。Facebook Messenger、WhatsApp のビジネス機能、Apple のビジネスチャットなどが該当する。

これらのテクノロジーにより、企業はソーシャルメディアメッセージングサービスを介して顧客と直接通信できる。アマゾン (Amazon)、アップル (Apple)、フェイスブック (Facebook)、グーグル (Google) などの GAF A 企業は、この機能をプラットフォーム上、すでにリリースしている (Dequier, 2018)。消費者は、チャットボットや仮想アシスタントを中心に構築されていることが多いメッセージングシステムを介して、企業にメッセージを送信したり、問い合わせをしたり、製品やサービスを注文したりすることができる。これは、消費者がすでに人々と通信するために使用しているソーシャルメディアメッセージングプラットフォームに、ブランド企業を配置し、AI を通じてより迅速で瞬時の応答を提供するため、普及に拍車がかかるであろう。チャットボットによって、よりパーソナライズされたレベルのカスタマーサービスを提供できる。

企業のデータの収集と分析の改善で、ソーシャルメディアにおけるデータ収集がすでに可能で普及している。どの企業もヨーロッパの GDPR、カリフォルニアの CCPA など最新の規制に対処し、匿名化データの収集と分析に改善している (Kakatkar and Spann, 2018)。さらに、これらの新しい規制の下でも、パーソナライズされたデータ収集は引き続き許可されるが、消費者のデータを活用する企業の能力を厳しく制限し、データ収集に対する消費者の同意を必要としている。

人間の相互作用をよりよく理解して模倣したい企業はより優れた自然言語処理、音声と画像の認識、感情分析、音声合成ツールの研究開発に力を注いでいる (Sheth, 2017)。将来的には、AI システムは人間の能力を増強する機能で、より多くの、より短い時間で、より良い結果を達成するようになる (Guszcza, 2018)。

ソーシャルメディアに浸透し始めている注目すべきテクノロジーに、Snapchat のフィルターを活用した拡張現実 (AR) がある。デバイスのカメラを使用して、リアルタイムのビジュアルおよび／またはビデオオーバーレイを人々の顔 (化粧のトライオン) に重ね合わせるものである (Ritschel, 2018)。Instagram による AR フィルターの採用 (Rao, 2017) や Apple の Memoji メッセージング (Tillman 2018) など、他のソーシャルメディアプレーヤーも AR の時流に参加している。

Facebook も AR メガネに取り組んでおり (Constine、2018)、同社は開発者プラットフォームの立ち上げを計画している。Facebook、Instagram、Messenger、Whatsapp 内に存在する AR (拡張現実) 機能を構築できるようになっている (Wagner、2017)。これらの開発は、AR は、多くの場合、位置の経験を、より本格的に提供することを示唆している。(Hilken ら、2017)。このような傾向から、今後ソーシャルメディアは視覚的に増強されていくことがわかる。

AR の使用で、ユーザーは現在の環境内で対話をしたり、仮想現実 (VR) はユーザーを他の場所にいる感じで没頭させたり、このテクノロジーはソーシャルメディアの対話にもますます浸透する可能性がある。Facebook Spaces を使用すると、友達はバーチャルリアリティのオンラインで出会い、互いに交流することができ、Facebook プロフィールのコンテンツ (写真など) を共有する。(Whigham、2018)。アバターは VR で作成されたスペース内のユーザーを表すようにカスタマイズされている。VR テクノロジーがより手頃な価格で主流になるにつれて (Colville、2018)、ソーシャルメディア企業が多様なテクノロジーの使用で様々な機能を増やしている。

AR および VR テクノロジーは視覚的な豊かさをもたらす。現にモバイル検索タイプの中で音声ベースの検索クエリも急成長している (Robbio、2018)。

多くの消費者は携帯電話を手に持ち、ウェアラブル機器を肌に装着し、ブランド企業はタッチでユーザーとコミュニケーションする機会を模索している。

AR アプリは、すでにロレアルが活用している。2014年、主力のロレアルパリブランドは、消費者が携帯電話でメイクを仮想的に試することができる Makeup Genius というモバイルアプリをリリース (Stephen and Brooks、2018、朴、2020)。それ以来、リップ、ヘアカラー、マニキュアなどの AR アプリを開発し、ラグジュアリーブランドのランコムまでに拡散し、さらにモバイル e コマースウェブページに AR を統合している。このような AR ベースのデジタルサービスはオフライン / オンライン統合中心になっていく。

すでにロレアルは、AR や AI で様々なブランドのトライオン (購売前の試し) が可能にし、楽しみのため VR で消費者に没入感を与え、音声で製品検索ができ、AI や IoT でパーソナライズド製品の提供ができる段階に入っている。

Ⅲ-1. ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略

消費財や化粧品のような伝統的な産業分野にデジタルイゼーションの波が押し寄せているが、ビューティー・ビジネスは今まで深く根付く商習慣やカルチャーを断ち切り、デジタル化を推進するのは簡単ではない。その中でもいち早くデジタル・トランスフォーメーションへ舵を切ってから10年の時間が経ち、企業業績によい結果をもたらしているのがビューティ・ビジネスの老舗ブランド企業ロレアルである。

ロレアル・グループがデジタル・トランスフォーメーションを推進するために行ってきた10年間の取り組みとグローバル CDO（Chief Digital Officer）の役割と組織構造について若干述べる。

COVID19・パンデミックは多くの企業にデジタル・トランスフォーメーションを促進させたといわれている。ロレアルの早い取り組みは功を奏し、パンデミックによる損失を被ることもなく、企業業績にプラスに転じたよい結果をもたらしている。そのプロセスをロレアルの10年間のデジタル・トランスフォーメーションのジャーニーを概観する。

次頁の表1に示しているように、ロレアル・グループは、消費者行動の変化にいち早く着目し、2010年 CEO のジャンポール・アゴン（Jean-Paul Agon）氏がデジタル・イヤーを宣言した以来、企業全体でデジタル・トランスフォーメーション戦略へ舵を切り、多様な取り組みを幅広く展開していた。2012年にはデジタル・ビューティ企業を目指すごとく、詳細な準備を行った。この一連の取り組みによって、ロレアル・グループはビューティ・ビジネスの真のデジタルビューティーのパイオニアであり、デジタル・ビューティ・ビジネスのリーダーの座を成している。その中で注目に値するのが顧客起点（Consumer Centric）のデジタル・マーケティングを取り広げていることである。デジタル・マーケティングの実行においては、企業全体のデジタル・マーケティングの構想策定から実行までを含む組織全体の連携・取り組みだけでなく、自社で足りない部分は外部との協業を通して、全社的なデジタル・マーケティング試作を打ち出し、実行している。この全社的な取り組みによって効果が発揮でき、よいパフォーマンスを現している。ロレアルのように、幅広い製品やブランドを、多様な世代に向けて、グローバルに展開するために、ローカルマーケティング施策は地域ごとに、あるいはブランドごとに部分最適化が必要な場合もあるが、そうすると全体最適化がで

表1 ロリアル・グループのデジタル・トランスフォーメーションの10年間の歩み
(そのコミットメント、戦略、実行の流れ)

2010年	・CEO ジャンポールアゴン (Jean-Paul Agon)、デジタル・イヤー宣言
↑ ↓	・デジタル・オルガニック生態系の構築 ・グループ全体におけるプロジェクトの展開
2014年	・ルボミラロシェ (Lubomira Rochet) 氏を最高デジタル責任者 (CDO:Chief Digital Officer) に任命 ・ガバナンスの定義 ・従業員スキルアッププログラムの実施
2015年	・e-コマース加速化プログラムの実行 ・広告における精緻化プログラム実施 (Precision advertising program) ・インフルエンサー・マーケティングプログラム実施
2016年	・グループ全体のデータ・プラットフォームプログラム (Group's data platforms program) 実行 ・ウェブサイト・ファクトリー運営 ・マーケティングならびにコンテンツのエフィシアンシープログラム
2017年	・CEO ジャンポールアゴン (Jean-Paul Agon)、ROI イヤー宣言 ・リアルタイム・パフォーマンスのトラッキング・プラットフォームの実行 (Real time performance tracking platform) : コックピット (Cockpit=Domo との協業) ・オープンイノベーションプログラム実施
2018年	・モディフェイス (Modiface) 買収 ・企業全体にマーケティング3.0実施 (Marketing 3.0 org) ・"Excellence in execution" program
2019年	・アドボカシー・マーケティングプログラム (Advocacy marketing program) の実施 ・ソーシャルコマースプログラムの実施 (Social commerce program) ・ライブストーリーミングアカデミーの運営 (Live streaming Academy)
2020年	・グループCDOのもと、グループ全体のトータルメディア戦略の実行 (Total media under CDO) ・コンシューマー・ケア・トランスフォーメーションの実施 (Consumer care transformation) ・パンデミック状況下でのさまざまな取り組み (Covid-19)

出所：Digital, The Fuel For Growth, presented by Lubomira Rochet, Capital Markets Day 30 Sep, 2020
より筆者作成

きず、マーケティングコストが大きくなってしまいます。ビューティビジネスにおける広告やメディア支出の高さから考えると、全体最適化は重要である。こうみるとマーケティング戦略の実行のハードルは非常に高いと思われる。

ロリアルはもともとB2B企業であって、ブランドのプロモーションを行っているが、百貨店、専門店、ドラッグストアなど多様で幅広い流通チャネル企業

(Third Party)に製品を製造し、供給する企業であったため、消費者に関するデータはなかった。それは優れた研究開発に基づく優れた製品を供給する高級化粧品ブランド企業であったからである。それが消費者に楽しい経験を提供するビューティーテック企業へ大変身を遂げようとしている。ロレアルの直近の流れをみると、AR、AI、IoTなどビューティ企業と馴染みなさそうなインキュベーター企業や、技術系プラットフォーム企業などと協働を行い、新しいサービス、技術を生み出している。この大きな流れを貫いていることは、ビューティーテック企業を目指し、D2C(Direct to Consumer:製造者直接販売)であり、自社eコマースの割合や売上高を高めて行くことである。

Ⅲ-2. ロレアルのeコマース

ロレアル・グループのようにグローバルに分散型組織を持ち、100年以上の歴史を誇る老舗企業でありながらも起業家精神が旺盛で、ラグジュアリー、プレミアムブランドからマスブランドに至るまで多様なマルチブランドを150ヶ国以上、グローバルに展開し、免税店、百貨店、専門店、ドラッグストア、eコマースなどマルチチャネルのアプローチを行っている。ロレアル・グループは、デジタル世界に互換性が高い、デジタル・トランスフォーメーション戦略への変革がロレアル・グループ全体の成功に大きなプラスの影響を与えていると確信している。

新たなチャネルであるeコマース戦略は企業収益にプラスの結果をもたらし、デジタル・マーケティング計画の実行はグループ全体に良い動きと良好な業績を招き、従来のチャネルよりも優れていることを示している。今後はすべてのブランドにeコマースへの移行を加速化していく。ロレアルのようなB2B企業が、自社直営オンラインショッピングモールの運営、顧客経験のためのアプリサービスなど、着実にB2C、D2C企業に向かっている。

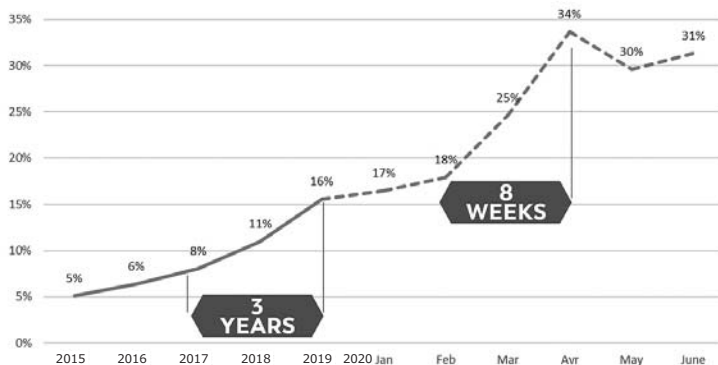
この真の成長機会をつかみとるため、eコマースの加速化の戦略は、まず、アマゾンやTモールなどの小売業者のeコマース・サイトを開発・活用し、純粹なeコマースプレーヤーとのビジネスを拡大していく。一方、中国マーケットはeコマースに興味深く有用なテストベッドであることが明らかになっている。

2020年1～9月のデジタル事業での売上高が48億ユーロ(約5904億円)を記録したロレアルは、今後売上高の50%、さらに消費者とのコミュニケーションの80%をデジタルに移行する方針を明らかにした。現在グループ全体の売上高の25%を

図1 ロレアルのeコマースの成長：チャネル・シフトの加速化

COVID-19・パンデミック状況がチャネル・シフトを加速化

eコマースの割合



LOREAL

出所：Digital, The Fuel For Growth, presented by Lubomira Rochet, Capital Markets Day 30 Sep, 2020

占める EC 事業であるが、さらなる成長を促進するため、D 2 C から従来のオンライン販売まで、さまざまな形態のデジタルリテールを活用していく。

すでに中国における e コマースはベストプラクティスを持っており、中国の e コマース部門はロレアル・グループ全体売上高の10%以上を占めている。中国における e コマースのプレゼンスは、オンライン・プティックで、消費者にシームレスなオンラインショッピング体験を提案しており、ロレアルパリのスキンケアとメイベリンのメイクアップブランドは B 2 C でナンバーワンである。この中国の e コマースの例に習って、ロレアル・グループは様々なブランドをグローバルに向け e コマースビジネスを展開し、高い成長をし続けていくという明確な戦略を持っている。

COVID19のパンデミックで、消費者は必然的にオンラインショッピングを選択せざるを得なくなったが、ビューティ・ビジネスの中でもロレアル e コマースの売上高は急成長を遂げている。特に中国の e コマース成長は著しい^{注4}。

図1 から明らかになっているように、ロレアル全体売上高で示す e コマースの割合は、2015年5%であったが、2020年第1半期に20%まで達し、その後も高く飛び上がっている。2017年から2019年までの e コマース成長を2020年8週間の間

に達成している。COVID-19のパンデミックの中でも勢い良く伸びていくのが分かる。

eコマースの成長は各ブランドの実績でも裏付けられており、ロレアル・グループのルボミラ・ロシェ（Lubomira Rochet）＝エグゼクティブバイスプレジデント（EVP）兼最高デジタル責任者（CDO）によると、同社の2020年5月下旬のEC売り上げはアメリカで前年比143%、ラテンアメリカで同300%、ヨーロッパ、中東及びアフリカで同400%増加したという。デジタル・トランスフォーメーションに対する全社的に明確なビジョンを持ち、グループCEOが権限委譲のもと、全社的な取り組みで情報共有を行い、成功事例をスムーズに実行する。後述するが、従業員は社内従業員教育でデジタル・トランスフォーメーションに対する意識が高く、現状を正確に把握し、計画実行の判断は瞬時に行う。しかし、各ローカルに過度に干渉せず、ローカル実情に適した判断ができるようにしている。特に中国マーケットにおけるEC（eコマース）の飛躍は注目に値する。中国で大幅な成長を見せた動画やライブストリーミング配信に起因するものである。

ライブストリーミング配信の増加は、中国と同じようにモバイルなどソーシャルメディアを多用する国や地域でソーシャルコマースの発展も加速させると考えられている。「ECが実店舗を破壊したように、ソーシャルコマースはECを破壊するだろう。消費者やインフルエンサーがブランドに代わってオンラインで販売できるようになる」と語っている^{註5}。

なお、ロレアル・グループは「EC化率50%を目指す」と宣言しており、そのためにゲームやeスポーツなどの“リテールテインメント”に注力していくと発表している^{註6}。ゲームやeスポーツなどのリテールテインメントは、さらなるデジタル化に役立つと期待を表している。「今日の消費者にとって、楽しく（Fun）

表2 2014年から2020年までの売上高ならびにeコマース売上高とその比率
(単位：billion ユーロ)

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	€22.12	€22.53	€25.26	€25.84	€26.02	€26.9	€29.87
eコマース売上高	€0.8	€1.3	€1.7	€2.1	€3	€4.6	€5
eコマース率	3.4%	5.2%	6.5%	8%	11%	15.6%	25%

出所：ロレアル Annual Report 各年度より筆者作成

好奇心わく（Curious）体験ができるエンターテインメント要素があることは重要である。特にZ世代を中心とした若者の間ではビューティ・プロダクツ消費の仕方が変わりつつある。ビューティ市場の未来には、「ライブストリーミング配信、ゲーム、ビューティテック、リテールエンターテインメントが大きな要となるだろう」とグループCDOルポミラ氏は言及している。このことから、「メイベリンニューヨーク（Maybelline New York）」はツイッチ（Twitch）でライブ配信を行い、中国のテンセントQQ（Tencent QQ）でユーザーがゲーム内のアバターにメイクを施せるサービスを開始」したと話す。

さらに最近、皮膚科医や化粧品研究員、美容部員、メイクアップアーティストをはじめとするプロのコンシューマー（プロシューマー）やマイクロインフルエンサーによる情報発信も、消費者の製品購入に影響を与えている。このようにロレアルのような化粧品製造企業からの情報発信だけでなく消費者同士のコミュニケーションが活発になる中、ソーシャルメディアを活用したソーシャルセリングが盛り上がりを見せている。この動きは、110年以上もの間にわたり、世界中のヘアスタイリストや皮膚科医、メイクアップアーティストと関係を保ってきたロレアルにとっては強みとなる。「専門家がオンライン上で製品情報を発信し、製品のインフルエンサーになるなら、ロレアル・ブランドをSNS上で宣伝・販促するソーシャルセラーになることと同じである」という。そのため、「ランコム」はすでに2020年3月8日の国際女性デーに向け、中国で2300人のビューティーアドバイザーをソーシャルセラーおよびインフルエンサーにするためのトレーニングを行った^{注7・注8}。

最近のビューティビジネスのトレンドは今までの伝統的なメガトレンドを追うことから、マクロトレンドへ、さらにソーシャルメディアの発達により次々と出てくるインディブランドの出現でマイクロトレンドを追うことになっている。ロレアルはマイクロブランドで破壊力を持つインディブランドが自社の競争相手になることを認識している。

さらに、消費者同士のコミュニケーションは、消費者とメーカーの関係性にも影響を与えている。これまではメーカーが消費者に対して一方的に製品の良さを訴えかける広告、販促などがマーケティング手法の主流であったが、消費者がメーカーに対して声を上げることも増え、特にCOVID-19・パンデミック状況下でその動きは顕著に現れ、今後さらに活発になっていく。その証に、製品やサービ

スに対する全ての販売チャネルで消費者からのリクエストが40%増加しているという。それら全てのリクエストに対応することは難しい側面もあるが顧客満足度やブランドに対する信頼、支持につながると説明する²⁸⁸。

また、ルボミラ氏は、今後デジタル・トランスフォーメーションをさらに強化するデジタル戦略は、上述したリテールテインメント（リテール+エンターテインメント）やソーシャルコマース、ビューティテックなどに注力するという。また、SNSを活用したソーシャルショッピングは中国ではすでに約1300億ドルを生み出す巨大市場となりつつある²⁸⁷。

デジタル・マーケティング展開から受ける恩恵は、従来の広告にかかるコストより手頃なコストで新しいソーシャル・メディアに接続する消費者にリーチしてデータの活用ができるということである。

メイクアップジニアス（Makeup Genius）²⁸⁹（朴2020）というアプリは、消費者のポケットにある真の美容アドバイザーであり、ロレアルのどのチャネルでもこれまでにないほどの高いレベルのサービス提供ができる。その結果、ダウンロード数は630万回を超え、パーソナライズされたサービスを大規模に提供することを可能にしている。

NYXブランドのマルチチャネル適用の例は、米国で急速に発展しているNYXから確認できる。ターゲット市場だけでなく、eコマースでも急速な成長を遂げている。そのため、まず、米国市場でNYXブランドを加速し、ここで得た強力な成功の基盤を世界中のブランドに適用することである。次に、主にヨーロッパ地域から、西ヨーロッパへ、南アジアやラテンアメリカに至るまでグローバルに成功経験を事例に適用し、発売を開始する。このようにロレアルはある地域で成功したマーケティング手法を、その状況に応じて、他の地域にも横の展開を行う。さらに培ってきたIT技術を応用し、縦の展開、つまり他のブランドへ適用する。このような取り組みで36という多数のブランドを150ヶ国や地域に適用して、よいパフォーマンスにつなげていく。

ロレアル・グループは、国ごとにブランドを立ち上げるに必要な最善の方法を探し、実際にある国でブランド展開の成功の経験を、その次の国や地域でも適用して活かしている。デジタル・ブランドの場合、eコマースは非常に重要である。あるブランドのデジタル・マーケティングの計画・実行の取り組みを、すべてのゾーンに展開・適用するコミットメントを行う。そのため、デジタルはロレアル

のマーケティング拡大戦略の中心である。デジタル・マーケティングは、消費者にパーソナライズされたアドバイス、製品の推奨、そして何よりもアドボカシー（賞賛）ができるビジネスモデルで、アドボカシー（賞賛）を通じて消費者が消費者に影響を与え、製品のアドバイスができる。

Ⅲ-3. ロリアル・グループにおける CDO の役目^{注10、注11、注12}

ロリアル・グループの場合、デジタル・トランスフォーメーション戦略の推進に当たって、デジタル・マーケティングのみならず、組織全体のデジタル化へと改革を推し進めている。

ロリアル・グループ CDO の役目はデジタル関連のすべてに関わっており、マーケティング全般や Web プロモーション、コンテンツ作成だけでなく、IT ツールの導入をはじめ、デジタルの世界でマーケティングを行うことなど多岐に渡る改革を担っている。

企業の中でまだデジタル・トランスフォーメーションに対する理解が得られていない場合、社員のマインドセットを変えていく教育からスタートしなければならない。デジタル・トランスフォーメーションによってビジネスの仕方そのものが大きく変わってきていることを理解し、ロジスティクスや販売フロー、組織構造まで変えていくことが必要である。

ロリアル・グループでは、2020年までグローバル全体で売上高の EC 化率20%を目指していたが、2019年それをすでに達し、25%になっている。今後、それをさらに50%にすると宣言していることを上述した。このパフォーマンスは、デジタル・トランスフォーメーションの先端を走ってきた成果のたまものである。パンデミックの中でビューティ・ビジネスの成長に影が見えてきた中、そのダメージをもっとも抑え、さらに e コマース部門においてはよい成果を表している。e コマースに技術投資をした効果がプラスに現れており、この取り組みにビューティ業界や IT 業界が注目を浴びている。

化粧品のような消費財を扱うビジネスにおいては、マーケティングや広告にかけるコストの割合が非常に大きい。しかし、ロリアルはデジタル時代の到来を早く察知し、IT 技術を活用し、新たなイノベーションを、模索している。

マーケティングからそのため、メディア部分を CDO の直下に移し、ロリアル・グループがデジタル・トランスフォーメーションに力点を置く。

まだある地域やある年代にはテレビCMや雑誌広告が効果を発揮する場合もあるので、コストインパクトが大きいメディアやマスマーケティングの全部分をデジタル化することでなく、よりコスト・パフォーマンスを意識し、デジタル・マーケティング施策でどれだけの人にアプローチでき、顧客の獲得単価の把握などが分かる社内改革を行う。メディアへ露出とその効果の測定から、KPI（Key Performance Indicator：重要業績評価指標）情報が得られるデジタルを選択する。マーケティングの投資対効果の部分を考えて、ビジネスを進めるようになる。

デジタル・トランスフォーメーション戦略の実行にはスピードが必要である。実行のために必要な組織体制は、「フラット」か、「トップダウン」かが必要である。

新しいデジタル施策を実行する際、CEOから権限移譲を受け、CDOがトップダウンで判断し、進めていく。そこにスピードが伴う。確実に判断ができるCDOがいて、決定したら、スピーディに実行する。実行において必ず成功しない場合であっても、その失敗から学ぶという「テスト&ラーン」という考え方のもとに進める。

初期のデジタル・トランスフォーメーション段階では、グループ内のマインドを変える「教育」が必要であったため、経営層から中間管理職、その下のスタッフとメンバーまで、全社的な教育セミナー、トレーニングを、プログラムを組んで定期的に取り組んだ。例えばGeneral Assemblyとの連携（詳細は後述する）、Googleやシリコンバレーの起業家の講義などを行った。またeラーニングを行い、企業内に数多くのコンテンツや何百のデジタル系プログラムなどが増やし続け、デジタル用語の説明から始まり、スタートアップ系のTEDトークやデジタルにまつわるものに至るまで全部集め、教育に取り組む。

さらに影響力を持ったインスタグラマーである「インフルエンサー」を直接雇っており、フォロワーを良く理解し、ファンを育て増やしていくというノウハウを学ぶ。ポストのタイミング、写真の撮り方などの手法を直接に学ぶ。

ロリアル・グループはグローバルに36のブランドがあり、お互いに競合する場合もある。その中でも「情報の共有」を行う。なぜなら、デジタル化にもっとも重要なことであるからである。ブランド・フォートポリオからみてもターゲットは少し違ってもメイクアップ製品やスキンケア製品を販売しており、それぞれのブランドが消費者を探りながらビジネスを展開している。したがって、ブランド

表3 2014年から2020年までのスキルアップ参加者、デジタル専門家数、メディア予算その比率

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
デジタルスキルアップ参加者数		5,000人	14,000人	19,000人	22,000人	30,000人以上	46,000人
デジタル専門家	4年間 700人採用	1,000人以上	1,600人	1900人	2000人	2500人	
広告予算中のメディア予算	15.7%	25.5%	30%	38%	43%	50%	65%

出所：ロレアル Annual Report 各年度より筆者作成

を越えた情報共有はしにくい環境にある。企業内でブランド間競争をするより、デジタルの力を活用し、製品の認知段階から消費者のを知り、消費者がもっとも必要とする製品の推薦を行うマーケティング力を発揮していくことが重要である。ロレアルの製品は、どのブランドにも劣ることがない技術力が高い優れた製品を多数持っており、消費者はそれを知り、製品を購入している。製品の研究開発に力点を置き、優れた製品を製造して、消費者に提供している。優れた製品をメインに置くより、デジタルの力を活用し、「顧客中心主義 (Customer Centric)」に変えていく。これをグローバル全体の動きで取り組む。

そのために、まず各ブランドが持っている顧客情報を統一するCRM (Customer Relationship Management：顧客管理システム) ツールの構築を進め、全ブランドに統一できるまで進める。このCRMを中心にしたデータベース化には、オンライン・オフライン問わず、様々な情報を集約し、一元化していく。

それぞれのブランドを越えて顧客の情報を共有し (トラックし)、個客の購入履歴から別の製品のお薦めができる場合もある。メーリングリストを作り、各ブランドの取り組みなどをシェアする。この一連の取り組みはCDOが唯一、デジタル視点で全ブランドを横断して見られる。CDOはグローバルに、またローカルに実行されているデジタル・マーケティングの効果も瞬時に判断でき、さらにそのマーケティングの展開をするかどうかという意思決定の発信を行う。

Ⅲ・4. ロリアル・グループのデジタル・トランスフォーメーションにおけるグローバル CDO の役割^{注13}

ロリアル・グループのグローバル CDO はグループ全体のデジタル・トランスフォーメーションを担当していることを上にのべた。

マーケティングだけでなくすべての業務領域での IT 活用を一元化していく役割を担っており、デジタル・トランスフォーメーションの戦略化、拡大化、加速化する役目を行っている。そのため、グループ CEO に直接報告している。ローカル CMO は、ローカルトップとグローバル CDO に報告する。

ロリアル・グループのデジタル・トランスフォーメーションの4つの柱はeコマースの拡大、デジタルメディアを含むデジタルマーケティング (digital marketing, including digital media) の加速化、イノベーション (innovation) の創出、サービス (services) の強化など全般に渡って戦略を実行する。

1. eコマースの拡大：オンライン・売上高は年々増加傾向。それがパンデミック後は急増。2020年8月までの売上高の変遷を図1で示す。
2. デジタル・メディアを含むデジタル・マーケティングの加速化：マーケティング・モデルを作り直し (reinventing)、プレジジョンマーケティング (Precision Marketing) とバランスを取り、社内外コンテンツ制作とインフルエンサー戦略を加速する。
3. イノベーションの創出：スタートアップ企業の発掘、社内のベンチャー、R&I 部門と製品のイノベーションを行う。
4. サービスの強化：AR・AI技術の活用でスキんケアやバーチャルメイクのトライオン (試し) などのサービスをオンライン上でデジタル消費者体験を強化する。

これらの4つの柱はすべての国や地域に、またすべてのブランドに適応されており、同じ戦略で実行する。また、デジタル・トランスフォーメーションは時間をかけて段階的に行ってきており、今でも継続的に実行していくオープン・エンドのプロセスである。

デジタル・トランスフォーメーションの目的は全従業員がデジタルを最優先 (digital first) に考えることである。ロリアルはデジタル・マーケティングを行っているのではなく、デジタル時代にマーケティングを行っている。その一環として、新しいトレンドを認識し、グローバルにスタートアップ企業とつながりを持

ち、ARやVRなどの新しいテクノロジーを消費者体験に統合していく。

この全体的な取り組みをグローバルに統合し、実行する役目を担っているのがグローバルCDOである。

Ⅲ-5. ロリアルにとって消費者データの価値の重要性

ロリアルにとって、顧客データは消費者をよりよく理解するために役立つ重要で価値あるものである。ロリアルのウェブサイトから顧客に直接販売（D2C：Direct to Consumer）することから得られる消費者データとロリアルが活用している多様なメディアから入手できる。すでにバーチャル・メイクアップ用のアプリメイクアップジーニアス（Make-up Genius）などのサービスから顧客データを取得しており、また、ロリアルはセポーラ、ワトソン、Tモールなど小売業者セカンドパーティのデータにアクセスするため、メディア企業、出版社、小売業者などと提携を行っている。

Tモールやアマゾン、ウィーチャット、ピンタレストといったプラットフォームにモディフェイス（Modiface）のAR技術を導入しており、バーチャルのタッチアップを提供している。その結果、消費者はバーチャルのタッチアップを7分以上楽しんでおり、購売率は（通常に比べ）3倍と上がっているという。

ロリアルにとって価値のある消費者データは何であろうか。ファーストパーティであるロリアルは消費者をよりよく理解するのに役立つ最重要で価値あるものである。顧客データは消費者個人にカスタマイズされた製品を提供するため、個々の化粧習慣、環境などに関するデータ確保は消費者ニーズに近接する方法になる。ロリアルのeコマース直販のウェブサイトとそのメディアから多数のデータを獲得し、それらはすべてが消費者に関する知識になる。

Facebook、中国のAlibabaやTencentなどと提携も行っており、リターゲティングや類似のオーディエンスへのアクセスを提供するすべてのプラットフォームを活用している。

Ⅲ-5-1. マーケティングにおけるパーソナライゼーション戦略

ビューティ・プロダクツは個人的なものであり、どのCPG（Consumer Packaged Goods：一般消費財）製品よりも個人的であるため、ロリアルは顧客ニーズに合わせたパーソナライズされた製品提供に取り組んでいる。スキんケ

図2 ロレアルと外部小売業とのパートナーシップ



LOREAL

出所：30 SEP 2020, CAPITAL MARKETS DAY 2020, presented by Lubomira Rochet

アを例にしてみると、女性も男性もスキンケアの問題が何であるかを知らないこと（Unmet needs）があり、適切なルーチンと適切な製品を推奨するために、ロレアルのコンテンツやサービスに依存している。

2017年、パートナーと開発したヘアコーチ（Hair Coach）は髪をブラッシングするたびに、ブラシのセンサーが頭皮の水分補給のレベル、髪の状態、失われた髪の数を検出できる。その情報を活用して、消費者の正確な髪の状態に合わせて製品の推奨とアドバイスが可能になるパーソナライズ・サービスである。さらに後述の表4と表5で示したように2019年 Viva Technology Paris2019で発表した技術やサービス、2020年ペルソ（Perso）などの製品は個人々人むけのカスタマイズされた製品である。

現在、どの分野・業種の企業でもビジネスを加速していく上でさまざまなITソリューション、ツール、アプリの導入・活用が必須になっている。また、クラウドソーシングの普及やAIの進化などを背景に、この流れは加速している。さらに、マーケティングの領域だけでなく、生産現場のオペレーションからリソースの確保や配置などのサプライチェーンに至るまでITの力で解決できる。

消費者の好みはその日の気分や状況、ファッションによって変わるので、化粧品企業はさまざまな製品やカラーバリエーションを用意している。消費者が今求

めているもの、この瞬間に必要としているものを確実に提供するために必要となるのが、マーケティング・パーソナライゼーション戦略である。

Ⅲ-5-2. ロレアルのデータ活用戦略

グローバルな市場で大きな成功を収めているロレアルは、常に進化を続ける高度なマーケティング戦略で知られている。ビューティ業界のリーダーとしてグローバルでビジネスを展開するロレアルは、いつでも、どこでも、消費者とつながることのできるパーソナライズされたアプローチを改善し続けることによって、イノベーションを実現してきている。

技術開発は簡単ではないが、以前よりハードルが低くなり、価格が安く製造できるようになっている。技術発達でデータ収集も前よりしやすくなっている。このような状況で消費者に必要な顧客価値の創出方法は多様である。ブランド企業が消費者に提供できるコネクテッド技術で、どのような顧客価値をもたらすかが企業の競争優位の源泉になる。

ロレアル・グループのマーケティング戦略の「原動力」となっているのがデータである。ビューティブランドがデータを有効活用して自社のキャンペーンをカスタマイズする3つのポイントを以下で説明する。

1. データを活用してオンラインとオフラインのマーケティングを統合

パーソナライゼーションとは、ある特定の消費者がどのチャネルを利用しているか、常に一貫性のある対応を維持するための施策。オフラインとオンラインのマーケティング戦略をいかに統合できるかが売上高の拡大につながっている。

今後も成長が期待できるeコマースチャネルは、既存チャネルと異なる独立した別のチャネルと見なす必要がある。

2. データをより効果的に活用して、広告をパーソナライズ化

製品のウェブ検索、動画の視聴など消費者は、さまざまな形でオンラインのサービスを利用している。その際に一連のデジタルデータをオンライン上に残している。企業はこの消費者の検索パターンや行動から価値あるインサイトを導き出し、ニーズ予測やマーケティング戦略の策定に役立てることが可能である。ブランド企業はこのデータを適切に活用し、関連性がある製品を把握でき、顧客に推薦できる。適切な種類のデータや大量データを効果的に合致し、活用することで、マーケティング課題の解消のみならず、売上高や収益の改善につながる。

消費者はデータが自分にメリットをもたらすということが分かれば、また消費者の利益や価値にプラスに動いたらブランドとデータを共有することに対して否定的にならない。

消費者に必要な製品と関連性の高い有意義なコンテンツを提供するため、また、顧客にパーソナライゼーションサービスや製品提供のために、データが必要であると明確に説明する必要がある。そして、データを競争力の強化、顧客ニーズへの対応、ビジネスの価値創造に役立てられる重要な要素として認識し、顧客データをビジネス戦略の一部であることを消費者に伝え、透明性を高める。

3. データを実用化して、新しいテクノロジーを最大限に活用

企業競争が激しい市場では、各企業がさまざまなアプローチを使って顧客にリーチしようと試みている。ビューティ企業の多くはすべてのソーシャル・プラットフォームを横断して関連性の高い消費者体験を確実に提供したいと考えている。この課題解決のために多くのブランド企業はAR、AI、音声検索など新たなテクノロジーを効果的に活用する取り組みを進めている。モバイルや機械学習テクノロジーの進化によって、指先の操作だけで自分だけのパーソナル・スタイリストやヘアメイク／メイクアップアーティストなどのサービスを利用することも可能である。ロレアル消費者一人ひとりに必要に合わせて消費者体験をパーソナライズし、メッセージの差別化を図って、個々のニーズや興味・関心に訴求するような体験を提供していく。アプリに蓄積しているデータを活用すれば、人の力では到底処理できない数であっても消費者1人ひとりに的確かつスピーディに広告をパーソナライズすることができる。膨大なデータを有効に活用し、ダイナミック広告やカスタマイズされたコンテンツを活用してショッピング体験をパーソナライズできるブランドこそが、将来の市場を制することになる。

このパーソナル・サービスのため、ロレアルは自社内R&I（Research and Innovation）部門が開発した各種のビューティテック製品やサービスを提供している（表4参照）。中でも個人に向けたカスタマイズド製品を開発・提供している。自宅でのパーソナルライズ・ヘアカラーサービスを展開する「カラー アンド コー（Color & Co）」を北米で開始。サブスクリプション（定額制）を基本としたEC事業モデルを展開している。自宅で10分間のビデオチャットを通じてプロのスタイリストに相談し、自分に合ったヘアカラーキットを購入できるサービス。このキットは、プロのスタイリストと内部で構築したアルゴリズムをもとに

表4 自社内R & I部門が開発したビューティテック製品・サービス

2014年	Make-up Genius: Image Metrics という技術企業と提携で AR 技術を利用したメイクアップ・シミュレーションアプリ。 製品購入の前にトライオンができるサービス。
2015年	LTP (Le Teint Particulier) : パーソナライズド・カスタム・ファンデーションマッチ。 LTPのすべてのフォーミュラは正確な肌の色を分析・一致させる独自のアルゴリズムを使用。正確な肌の色の測定値に合わせてカスタマイズ。
2016年	My UV Patch: 親指の爪に貼れる円形の小さなチップで、紫外線を計測の機能がある。 紫外線量の確認し、こまめに日焼け止めを塗り直すといったことが可能。
2017年	Custom Dose (D.O.S.E.) : 消費者の皮膚をスキャンして肌状態を評価し、個々のニーズにあった美容セラムが注文できるシステム
2018年	My Skin Track UV: ラロッシュポゼ (La Roche-Posay) のウェアラブル紫外線計測センサー。 紫外線の測定・追跡、大気汚染、花粉の量、湿度についての情報をもとにパーソナライズド・スキンケアができる。
2019年	Color & Co: 個人向けのパーソナライズ・ヘアカラーサービス。 自宅で10分間のビデオチャットを通じてプロのスタイリストに相談し自分に合ったヘアカラーキットを購入できる。
2020年	Perso: 個人々に合わせた (パーソナライズした) メイクアップアイテムを調合してくれるデバイス。スマートフォンで自分の顔を撮影すると、合った成分や色味のスキンケアリップ、ファンデーションを調合。 究極の美容パーソナライゼーションを象徴する AI を搭載した家庭用システム。ビューティテックとコスメは世界で注目されている分野。
2021年	Water Saver: Gjosa との共同開発。サロンやホームケアのためのサステナブルなヘアケアシステムで、洗髪とヘアケアの新しい方法を提案。最先端のテクノロジーでラグジュアリーな体験と効率性を高めながらも節水を実現。

出所：ロレアルニュースレポート各年度の資料ならびに Phygital Innovations at L'Oréal-Master Class with Guive Balooch の発表資料から筆者作成

作成する。

また、ルボミラ氏はデジタル記者会見で、デジタル・トランスフォーメーションにより「美容は今後ますますパーソナライズ化されるとともに、よりプライベートなものになるだろう。プライバシーや個人情報の保護はさらに重要になる」と

話す。美容サービスをパーソナライズ化するためには、データの集積やアルゴリズムの構築が必要である。ロレアルはデータの保護に慎重な姿勢を持っている。同社が運営するウェブサイトでは、データの収集方法や利用目的を説明したプライバシーポリシーを明確に表示している。「それだけでは十分で、消費者から個人のデータを収集する代わりに、それに値する付加価値を提供しなければならない」と説明する。肌診断機器で消費者の肌データを集積する場合、消費者により精密で信頼できる肌分析結果を届けないと、信頼につながらないと指摘する。これを「消費者データ活用の価値交換」と指摘し、デジタル化が加速するにつれ、重要な課題になると予測する。

IV. デジタル・トランスフォーメーション実行におけるロレアルの外部企業との協働

IV-1. 教育系：ジェネラル・アSEMBリーとの協業

ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略の実行のため、デジタル学習プラットフォームの導入であった。

ジェネラル・アSEMBリー（General Assembly）と提携し、デジタル・マーケティング部門で働く従業員向けの学習プラットフォームを開発した。このプログラムで、デジタル・マーケティングの最新トレンド、テクノロジー、スキルをマーケティングチームに伝える。順次このシステムをグローバルに展開。デジタル・マーケティングの新たな可能性の理解やスキルを高めた。また全部門の従業員を対象に、eコマースやプレジジョンマーケティング、SNSセミナーを提供。2015年から約2年の間7,000ほどの人を教育する。

デジタル・トランスフォーメーション戦略においてのミッションは、ITの導入・活用やデータ分析・活用にあたっての一元化が喫緊の課題であった。マーケットは「市場」を見ているが、CDOは「個」を見ることが必要である。デジタル・マーケティングの優先事項として顧客第一主義を浸透させるために必要なことに顧客中心だけでなく、人間中心（Human Centric）になることを力説している。消費者ニーズを考え、顧客に優れた価値を提供するという考えだけでなく、顧客という人間を中心に考えることに取り組んでいる。

ロレアルでは、ブランドごとにマーケティングの部門があってマーケットがい

るが、消費者の立場でものを考えるという姿勢は足りなかった。各ロカルに各部門ごとと各ブランドごとに消費者を把握しているため、各部門で「サイロ化」が進んでいた。散在するデータは、ブランドごとが独立していて情報共有や連携がうまくできていなかった。

昨今では、規模の小さな企業のインディブランドでも優れたマーケティング・アイデアさえ持っていれば容易に製品開発できるようになっている。そのため、消費者ニーズを的確に把握し、それに応える製品を提供できれば、一定の売上高が見込める。

IV-2-1. 技術系：スプリンクラーとの協業^{注14、注15}

ロレアルの現状と課題解決のため、Sprinklr を活用しロレアルのデジタル・マーケティングの現状と課題を解決するためスプリンクラを活用する。次にインフルエンサーをメディアの一つととらえ、データ分析を有効にするため、プラットフォーム系企業であるスプリンクラ（Sprinklr）と提携。消費者を個で捉えるため、スプリンクラのソリューションを導入。ソーシャルメディアの活用と消費者の声の蓄積と利用が可能になり、データベース化していくツールが必要であった。

ソーシャルメディアの活用で大きな力を発揮することができる。図3のSprinklr の画面を確認すれば、消費者のニーズ把握が一目瞭然である。

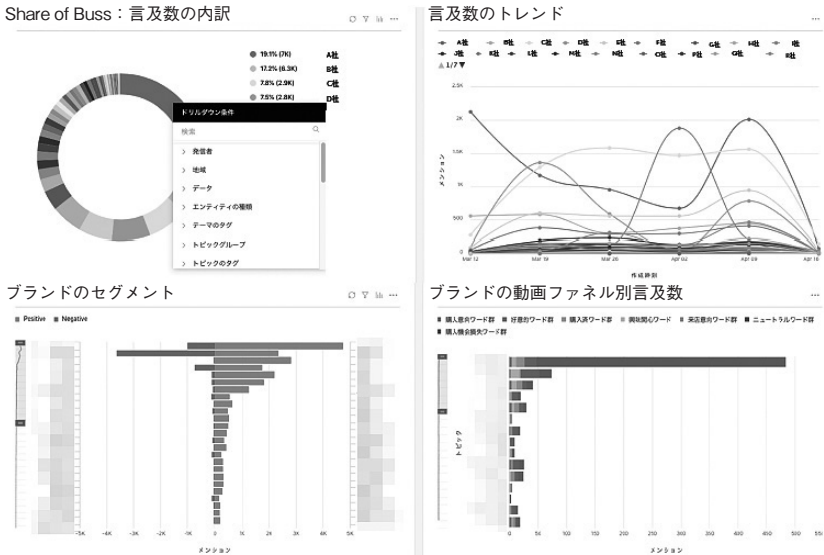
ソーシャルメディア上で「言及」されているワードについて、その「内訳」「トレンド」「ブランドのセグメント」「ブランドの販売ファネル別言及数」などがリアルタイムで表示される。そのため顧客ニーズが明確に確認できる。

投稿が広くリーチしている上位消費者、会話の流れの表示もリアルタイムでできるため、消費者の「実像」が把握できる。

IV-2-2. Sprinklr の活用で起きる変化

Sprinklr の導入で、ロレアルでのマーケティングのあり方や施策の方向性は変化し、「ロレアル」や各ブランド名などのワードで消費者のリーチ度合いが判断できる点がどの部門でも役立っている。ブランド別にプロモーションやキャンペーンを実施しているが、過去に応募したユーザーも把握でき、これから応募したいと考えていることも会話の流れからわかる。これは担当者にとって最も有効

図3 外部企業との協業：Sprinklr 活用例（言及数の内訳、言及数のトレンド、ブランドのセグメント、ブランドの動画ファネル別言及数）



出所：日本ロレアルの CDO が語る、お客様第一主義への道（2018年4月20日）。

な情報で、広告や宣伝、プロモーションの手法を客観的に評価でき、次の施策で改善するためのヒントやアイデアを見つけることにもつながる。

部門内だけでなく、他部門と情報共有もスムーズにできる機能がある。この取り組みで、販売の現場やカスタマーセンターの消費者ニーズを吸い上げて、マーケティングに活かす。

Sprinklr 導入で、新しいマーケティング施策のための情報の把握と理解ができ、社内向けのマーケティングツールとしても役立った。

意識改革が行える上に、目指すべき施策のヒントやアイデアが得られるコミュニケーションプラットフォームとなっている。ロレアルのソーシャルメディアのカスタマーエクスペリエンスマネジメントのため、2019年20-50-100の戦略目標を（全売上高に示すeコマースの売上高を20%に、個客に向けたプレジジョン・マーケティングに50%使用、100%ラブブランドを目指す）グローバル・デジタル・マーケティング戦略で実行している。

Sprinklr の導入・活用により、SNS に点在する各ブランドへの意見やニーズを拾うことができるようになったため、今後は、この情報にカスタマーセンターや販売の現場で把握した情報を加えて情報の精度を高めていく。情報の精度をさらに高めることができれば、よりブランドのメッセージが強く届くようになる。そして、店舗、あるいは EC サイトへの誘導効果が実証されれば、どの企業もどのブランドも予算を確保して投入し、本気でマーケティングにとりこんでいくと思われる。

IV-2-3. 消費者の声の可視化^{注10}

ロリアル・グループはソーシャルリスニング&メディア管理プラットフォームの「Sprinklr（スプリンクラ）というソーシャルメディア管理ツール」を導入した。

多岐に渡るブランドをグローバルに展開するため、全体的な実態をつかむことは難しい。そのため、一元化された CRM の構築を進めると同時に、ソーシャルメディア管理ツール(Sprinklr)の導入で SNS 上の顧客の声の可視化が可能となった。このツールの導入で、Twitter や Instagram 上の顧客のリアクションがリアルタイムにわかり、どのブランドも顧客の声に敏感に対処している。

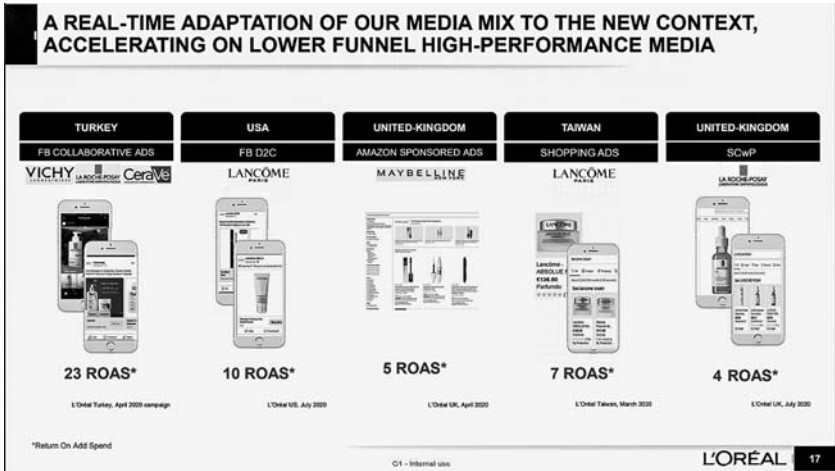
デジタル施策が必要な場合、Sprinklr を使って各キャンペーンの効果測定を行い、それぞれを比べて見る。キャンペーン規模を一定に合わせ、一定期間における各キャンペーンの効果を Sprinklr で追う。どのインフルエンサーがどれくらいのターゲットにリーチしたか、その期間で売上が伸びた製品は何かをすべて比較できる。

また、Sprinklr に集まった情報を活かして、インフルエンサー・マッピングを作る。各ブランドのポジショニングに合わせ、それぞれにエンゲージメントが高いインフルエンサーをマップしている。あるブランドがいつある人を起用し、その効果はどうだったかなどのがわかる。このデータベースを活用し、各ブランドがそれぞれどのインフルエンサーとブランドと相性が良く、どう巻き込むことが効果的かというノウハウを持っている。

ハッカソン (Hackathon) とは一定期間集中的にプログラムの開発やサービスの考案などの共同作業を行い、その技能やアイデアを競うことをいう。

グローバルでも、すでに様々なハッカソンを実施し、例えば海外では、24時間

図5 リアルタイムメディアミックス適用



ROAS (Return On Advertising Spend : 投資した広告コストの回収率)

出所 : Digital, The Fuel For Growth, presented by Lubomira Rochet, Capital Markets Day30 Sep, 2020

でヘアの専門家向けアプリのプロトタイプを、チームで開発するハッカソンを行っている。コスメの新しいパッケージや容器などを、チームで考えるというハッカソンもあり、社員だけでなく、インフルエンサーなどもある。今後も外部を巻き込んだハッカソンのような取り組みも増やしていく。

前述したようにロレアル・グループは、150か国以上の36ブランドのデジタルパフォーマンスを最適化する必要性に迫られていた。各ローカルのレポートの行き止まりとサイロ化の解消のため、情報共有が進まない数千のデジタルプロパティとキャンペーンのパフォーマンスを最適化する「グローバルなデジタルコックピットが必要であった。これによってレポートの自動化、複雑なデータフィードの測定と分析、競合他社とのベンチマークを可能になった。このコックピットの活用で、エンドツーエンドのソリューションが実現できた。すべてのブランドにわたるグローバルな可視性と比較可能性を提供し、財務などの他のビジネス領域からの追加データを簡単にオーバーレイして、全面的にタイムリーな意思決定を行い、デジタル・マーケティング、eコマース、顧客の全体的なパフォーマンスを向上させることができた。

IV-2-4. 技術系：コックピット (Cockpit=Domo) の活用

—ローカル事業にも権限を、マーケティングのROI測定で活用—

マーケティング業務の可視化を目的にコックピット (Cockpit (=Sprinklr, Domo など)) を導入し、2010年から進めている企業全体のデジタル・トランスフォーメーション戦略実行のため、多様な情報を一元化し、デジタル・マーケティングの分析・活用を円滑にするためソーシャルメディアやツールへ多額の投資を続けてきたが、その過程で「投資効果：投資収益率 Return On Investment (ROI)」を疑問視する意見もある。一方で、ロリアル社内には複数のデータレイクが存在し、数種類の ETL (Extract, Transform, Load：抽出、変換、ロード) ツールを使い分けるなど、技術スタックは複雑化していた。(ロリアルの最高データ&パフォーマンス責任者、Vincent Stuhlen 氏)。Cockpit は「単なる Business Intelligence (BI) ツールや可視化ツールではなく、完全なるデータプラットフォーム」で、2017年から使いはじめ、2018年には5000人が利用するようになった。

データ活用に際し、同社の分散型組織 (非中央集権的カルチャー) を土台に、ガバナンスフレームワークに沿って各地域の担当者も自由にデータを投入できるようにしている。これにより、各地域におけるインフルエンサーの投資効果や YouTube チャンルの閲覧数の推移といったデータを蓄積でき、最高経営責任者 (CEO) が各地を訪問したときに「360度の視点で市場を見渡し、(地域 CEO と) 議論が可能になった」(Stuhlen 氏) という。

Cockpit (=Domo) は、社員だれでもデータへのアクセスできるというビジョンのもと、全社一体となってデータ主導型ビジネス実践の下支えになる技術基盤になっている。

ロリアル・グループは現在、将来の予測と対処のため、予測的・処方的分析に必要なアプリ開発に着手している。ソーシャルメディア企業などとデータ交換できるプラットフォームとしても活用していく。EC サイトで得られたデータ分析の結果を、実店舗に適用する新しい試みも考えている。

デジタルコックピットは、経営幹部、マーケティング担当者、営業担当者に、各ブランド、各地域、各チャンネル全体が分析・活用できる機能を提供し、リアルタイムの主要業績評価指標 (KPI) でビジネスを推進する。エンドツーエンドの一元管理のデータ統合と情報の可視化で、重要な洞察をより広く共有する。ロリアルは各国がより効果的なデータ主導の意思決定のために必要であったローカル

データソースとダッシュボードの追加で無駄を省き、自由にインサイトを得ることができるようにする。

従業員がリアルタイムで洞察を共有するための使いやすく即時のコラボレーションができ、データ収集の反復タスクから解放することにより、データのより深い分析に時間を費し、節約した時間を戦略的な判断に活用することができる。

コックピットのデータからより多くの価値を得ることが可能になる。コックピットは意思決定者が戦略的判断機会をリアルタイムで特定し、行動できるようにカスタマイズ可能なプラットフォームである。社内に散在していたり、眠っていたりするデータを可視化し、一元管理のもと、分析・活用することがデジタル・マーケティングの実行において最重要な競争優位性の源泉になっている。

ロレアルは現在デジタル・トランスフォーメーションの第2フェーズを開き、デジタルファーストを念頭におき、ビジネスを営んでいる。スピードを継続的に活かし、またデジタルテクノロジーの新しい波を最大限に活用し、今までみたことのない消費者経験を提供できるよう改善し続け、ビジネスを成長させる。

V. ロレアルのデータ活用戦略^{注16、注17、注18、注19}

まず、ロレアルは、収益性の高い成長販売チャネルとしてeコマースを活用し、新チャネルシフトに適応していく。eコマースはロレアルのブランドにとって有益なチャネルであり、新興国やZ世代の消費者を新規顧客として獲得することができた。ロレアル・インドと東ヨーロッパゾーンのeコマースは著しい成長をみせた。

第二に、ロレアルはデジタル時代の新しいクリエイティブコードを採用し、ブランドが作成するコンテンツを多様化するだけでなくパーソナライズし、ますますデータ活用で、新しいデジタル・マーケティングにパラダイム・シフトしている。

デジタルは、消費者との対話方法を変え、製品やブランドのストーリーを伝えるための多くの新しいタッチポイントを与えている。また、人々が関与するコンテンツの種類も多様で、モバイルやプラットフォームは、高速でダイナミックかつ、視覚的にインパクトのある、カラフルで動的なコンテンツを提供していく必要がある。すべてのブランドはこの新しいフォーマットに、2秒、6秒、アニメー

ション GIF を提供するため、大規模な創造的変革に取り組まなければならない。今日、制作されるコンテンツの80%以上がデジタル向けに制作されている。また、マーケティングチームは、インフルエンサーや消費者と協力してコンテンツを共同作成しており、新しい製品やアイデアを互いに刺激を与えて提供している。明らかにマーケティングの新時代であり、消費者アドボカシー時代を向かえている。

ロリアルウェブサイトへアクセスする消費者は12億回の訪問、ソーシャルネットワークのフォロワー数は3億5000万人、ロリアルのビデオ視聴数は2018年のみの64億回である。YouTube の美容トラフィック全体の3分の1を占めており、Facebook の美容エンゲージメントの25%、世界中の美容 Web サイトのトラフィック全体の12%を占めている。

ROI を真剣に受け止めており、有料メディア (paid media) から所有メディア (owned media)、獲得メディア (earned media) まで、デジタルマーケティングのあらゆる側面で、すべての国のすべてのブランドのパフォーマンスをリアルタイムで判断・活用する独自のデータ分析プラットフォームも構築した。

ランディングページからニュースレター、広告、製品の推奨まで、消費者と共有するコンテンツをパーソナライズできることは、大きな競争優位性を築いている。

この大きなデジタル・トランスフォーメーションに加えて、将来に向けて準備していることは、音声、AR (拡張現実)、AI (人工知能) などの新しい強力なテクノロジーを活用していくことである。急速な技術発展に伴い、ビューティ製品やビューティブランドの発見、テスト、購入の方法は、今後数年の間、さらに高いレベルのサービス、カスタマイズ、パーソナライズに向けて完全に変化していく。

すでにデジタルサービスファクトリーのおかげで、20を超える ModiFace サービスが16か国の11のブランドに展開され、消費者エンゲージメントとコンバージョン率が大幅に向上した。当社のウェブサイト、販売拠点、アプリを装備することにより、これらのサービスは消費者とのよりパーソナライズされた関係を構築し、ますますパーソナライズできるようにする。

ModiFace を超えて、デジタルチームは、Partech、Founders Factory、Station F などのインキュベーターやアクセラレーター、投資ファンド Bold との数多くのパートナーシップを通じて、次なるビューティテックのスタートアップとテク

テクノロジーを探求している。さらに、AIと機械学習（マシーンラーニング）のテクノロジーは、プログラマティックメディア購入などの特定のタスクを自動化し、不安定な世界でのビジネスをより適切に予測できるようにした。また、自社 R&I 部門から製造、サプライチェーン、商業戦略、マーケティング、販売に至るまで、多くのビジネスプロセスを変革した。トレンド予測に関しては、継続的な学習アルゴリズムを通じて、需要予測を改善し、消費者とのやり取りをより適切にパーソナライズしている。これは、データと AI を活用するビューティテック企業として将来のロレアルの姿を構築するための努力である。

VI-4-1. ロレアルの外部企業との協業：アリババ^{注20}

ロレアルとアリババは中国 EC サイト「Tモール」、「タオバオ」のプラットフォーム上2019年6月から肌診断アプリを展開。

同アプリはロレアル傘下の「ラ ロッシュ ポゼ (LA ROCHE POSAY)」からローンチする「エファクラ スポットスキン (EFFACLAR SPOTSCAN)」。 「エファクラ スポットスキン」はアリババの AI (人工知能) 技術を使用している。欧州、中東 (EMEA) を担当する イェミン・ワン (Yeming Wang) = アリババ EMEA ゼネラルマネジャーは「AI 技術を通じて、消費者は自分の肌状態をより理解できるようになり、より自分の肌に合ったスキンケア方法を選ぶことができる」と語った。中国では若者の80%がニキビに悩んでいるとされる一方、皮膚科医の割合は6万人に対し1人と推定されている。

このアプリの前身となる「スキンコンサルタント (AI)」は、ロレアルが18年に買収した AR (拡張現実) と AI 事業を展開する モディフェイスとの共同開発により、米発スキンケアブランド「ヴィシー」が皮膚科医の協力を得て開発した パーソナルスキンケア提案アプリである。

VI-4-2. ロレアルの外部企業との協業：YouTube^{注21、注22}

ユーチューブが動画内にバーチャルメイクの機能を導入。グーグル (GOOGLE) 傘下のユーチューブ (YouTube) は2019年6月、動画内に AR (拡張現実) を活用したバーチャルメイク機能「AR Beauty try on」を導入することを発表。視聴者はユーチューブ上で、クリエイターがコスメを紹介する動画を見ながら自身の顔にも試すことができる。

「AR Beauty try on」は、グーグルの検索機能に使用されているアンドロイド端末向け AR プラットフォーム「ARCore」の技術を活用したもの。多くの消費者は新製品を購入する際に動画を参考にすることから、ブランドとクリエイターはよりパーソナライズ化した商品を視聴者に提案できる。視聴者はさまざまな種類の製品を試すことができ、動画内のリンクを通じてブランド公式オンラインサイトから購入することも可能。

今後はモディフェイス (MODIFACE) の技術を傘下のユーチューブ (YOUTUBE) や検索エンジンに組み込み、アイライナーやリップスティックをグーグル検索すると、検索結果のページから直接タッチアップのバーチャル体験に進むことができたり、インフルエンサーの動画で紹介されている製品のバーチャルタッチアップを体験したりすることも可能となる。グーグルが自社のソフトウェア・システムに外部の技術を適用するのは初めての試み。

VI-4-3. ロレアルの外部企業との協業：アマゾン

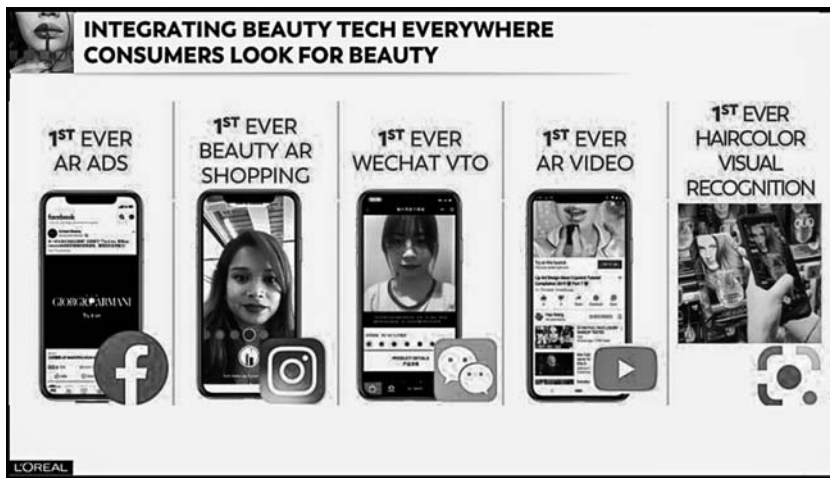
ロレアル・グループ傘下のモディフェイスとアマゾンが、アマゾンのモバイルショッピングサイトとアプリ上でバーチャルメイク機能を提供するなど、ビューティと最先端技術を融合させ、開発しているサービスを提供。

VI-4-4. ロレアルの外部企業との協業：Talend と Microsoft Azure^{注23}

ロレアルは、Talend と Microsoft Azure でデータと人工知能を活用。クラウドデータ統合およびデータ整合性のグローバルリーダーである Talend は、2019 年ロレアル (L'Oréal) が Talend を活用して Microsoft Azure 上のプライベート IaaS 環境でリサーチ&イノベーション (R&I) 部門のデータライクを運用していることを発表。Talend を活用することで、ロレアルの R&I チームは、科学、IoT、およびマーケティングの多様なデータを取り込み、最先端の分析と新製品のイノベーションを実現することができる。

「グローバル化が進む美容業界では、身体や環境にやさしい新しい製品やサービスを探している顧客のニーズを満たすため、これまで以上に早いスピードでイノベーションを続ける必要がある。ロレアルのビジョンはこれまで想像もしてなかったサービスをビジネスとして提供する」とロレアルの IS Experimental Data Intelligence の Philippe Benivay 氏は述べている。「データと人工知能を活用する

図4 外部企業との協業：ロレアルのAR搭載
顧客経験を求めている消費者にいつでもどこでも利用できるARアプリ活
用のビューティテック



出所：Digital. The Fuel For Growth, presented by Lubomira Rochet, Capital Markets Day30 Sep, 2020

ことにより、私たちは世界中の消費者の多種多様な美容のニーズを満たす化粧品をより速く開発することができる。Talendにより、Microsoft Azure 上のプライベートクラウド環境で、すべての研究データを活用することができるため、R&Iは品質、効率、安全性において、最高の化粧品革新を提供できる付加価値を提供する部門へと変わることができる。」

ロレアルのR&Iチームは、データと人工知能を使用した革新的な製品開発の促進のために、R&Iチームだけでなく、社内他の部門にも情報提供を行っている。

VI. 未来に向けたロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略^{注24}

ロレアル・グループは、パリのテックイベントでAI・ARを駆使した“未来の美”のサービスを発表。パーソナライズされたコスメの提案やヘアカラーをバーチャルで試せるサービス、AIや科学的データにもとづいたパーソナルスキンケ

アドバイザーなどをアピール。ロレアルが持つ AI（人工知能）や AR（拡張現実）などを活用し、“未来の美”に関するビジョン、“Limitless Beauty（リミットレスビューティ）”を発信する（表5を参照）。

表5 デジタル・マーケティングならびにビューティ・テックの展開

2010年	Maybelline New York のデジタル・マーケティング <ul style="list-style-type: none"> ・ Make-up master-class: ・ Maybelline Mater Contour: ビデオやサイトを通してインターネットで消費者にメイクアップの教育 ・ We Love Make Up: メイクアップのアドバイス、ビフォー・アフターの写真共有
2013年	Sharing Beauty With All
2014年	Make-up Genius : ロレアルパリ発、メイクアップアプリ。 3D技術を活用してリアル・バーチャル・メイクアップ体験ができるシミュレーター。 Makeup Genius の最新バージョンは「4.7.14」にアップデート。 2017年に日本でリリース
2015年	The L'Oréal Luxe digital breakthrough
2016年	Pure Clay Mask Beauty Squad (UK) Yves Saint Laurent Beauty Club (NYX Professional Makeup、Urban Decay、Maybelline New York、Garnier、L'Oréal Paris など多くのブランドのデジタル・マーケティングやインフルエンサー・マーケティングをグローバルに展開) TRUE MATCH™ : Super Blendable Makeup Color Match。 メイクアップ製品、ヘアカラー製品のアプリ。 Amazonなどでロレアルメイクアップ製品に適用。 Shade Finder : メイクアップ製品のアプリ。 Ulter、Pinterest などロレアル製品に適用。 2019年 Lancome Shade Finder に進化（下記参照）。
2017年	Beauty Gifter : Facebook メッセンジャー機能からプレゼントの選択をサポートする Chatbot サービス。プレゼントを送る側と送られる側にヒアリングを行う。 Hair Coach : ロレアル・ブランドのケラスターゼ (Kerastase) がウィジングズ (Withings) とコラボし、開発したハイテクブラシ。加速時計やマイクが内蔵され、髪をとかす音やスピードを分析し、その情報を専用アプリに送信。アプリでは、髪の乾燥・枝毛・ダメージなどの度合いや、髪の総合的な診断結果をチェック。それに基づき、ケアの方法や髪質に合ったケラスターゼの商品を知らせる。 Style My Hair : Discover Your Next LooL'Oréal が開発したアプリ。 2021年1月 Style My Hair の最新バージョンは「2.7.5」にアップデート。
2018年	Marketing3.0 : グローバルに展開する施策。 e コマースだけでなく、バックヤードやビッグデータなどの活用、企業組織をデジタル・マーケティングに応じた体制に変革。 製品やカテゴリーを中心に、SNS で情報発信するチーム、e コマースチームならびに店舗営業チームなどを配置し、有機的かつ全体最適を実現。

2019年	<p>未来の美や顧客体験に関するビジョン「無限の美 (Limitless Beauty)」を、音声・AI (人工知能)・AR(拡張現実)などロレアルグループが持つ最新技術を通じて、「Viva Technology Paris2019」で紹介。(注：)</p> <p>無限のテクノロジー (Limitless Tech)： バーチャル・ヘア・コンサルタント： 2018年ロレアルが買収したAR・AI企業「ModiFace (モディフェイス)」開発の「バーチャルヘアアドバイザー」体験が可能。 ロレアルプロの専門家からアドバイスも可能。 来場者は音声入力でさまざまなヘアカラーを自分の髪にバーチャルで試しができ、ヘアケアブランド「ロレアルプロフェッショナル」の専門家からアドバイスを受けることも可能。 デジタルスキン診断サービス (Skin Consult (AI))： 米国発のスキンケアブランド「Vichy (ヴィシー)」が皮膚科医の協力を得て開発したサービス。 エイジングサインの検出や、パーソナライズされたスキンケアアドバイスを提供。 モディフェイスとロレアルのR&Iチームが協力し、15年間にわたるスキンエイジングの研究とAIの知見をもとに開発。</p> <p>ラロッシュポゼ (La Roche-Posay) によるニキビ肌分析アプリ 「Effaclar Spotscan (エファクラスポツスキャン)」： 敏感肌のためのスキンケアブランド「ラロッシュポゼ」が皮膚科医の協力を得て開発したニキビになりやすい肌を分析するアプリ。 AIや科学的データに基づき、ニキビの治療や予防、必要な場合は皮膚科医へ相談のアドバイスや個人向けのカスタマイズド提案を行う。</p> <p>無限のパーソナライゼーション (Limitless Personalization)： Lancôme Shade Finder (ランコムシェードファインダー)： AI基盤先端技術の活用。 店頭販売時、消費者のニーズに最適にマッチするメイクアップの推薦・提案サービス。 My Little Factory： カスタマイズド製品の大量生産を将来的に製造が可能な革新的技術。</p> <p>無限の創造性 (Limitless Creativity)： ソーシャルネットワークでAIからグローバルなビューデイトレンドの確認・発見が可能。360度デジタルウォールにより、AIがソーシャルメディアを通じて検出した世界中の美容トレンドの体験が可能。</p> <p>無限の機敏性 (Limitless Agility)： 来場者は「ランコム」や「ヴィクターアンドロルフ (Viktor & Rolf)」の新香水のデザイン の3Dプリンティングやカスタマイゼーションを体験が可脳。 ModiFaceのバーチャル・シェード・テスト機能の体験。 この機能が組み込まれた「ジョルジオ・アルマーニ・ビューティ」の新しい口紅の自動販売機の試用も可能。</p>
2020年	<p>ロレアル、フィルタ開発： スナップカメラ (Snap Camera) と協業。 ガルニエ (Garnier)、ランコム (Lancome)、ロレアルパリ (L'Oreal Paris)、メイベリン (Maybelline) のフィルター製作。それぞれのブランド製品に背景やメイク、ヘアカラーの加工が可能。</p> <p>ランコムeビューティアドバイザ (eBA)： オンライン美容相談サービス^{注25}。 i-assist：顧客からの問い合わせに24時間365日対応可能。カルテ (Karte) のウェブチャットとチャットボットシステムのサービス活用で、デジタルカウンセリングの開始が可能。 ランコム・シンガポールの3Dバーチャル旗艦店：次世代の買い物体験を提案^{注26}</p>

出所：筆者作成

「ロレアル」が買収したAI・AR企業モディフェイス（ModiFace）が開発した「バーチャルヘアアドバイザー」の展示。音声入力によってさまざまなヘアカラーをバーチャルで自分の髪に試すことができ、ヘアケアブランド「ロレアル プロフェッショナル」の専門家がアドバイスする。AIを活用したファンデーションを提案するサービス「シェードファインダー」や、敏感肌のためのスキンケアブランド「ラ ロッシュ ポゼ」ニキビ分析アプリ。さらに、パーソナライズされたファンデーションの大量生産を将来的に可能にする技術「マイリトルファクトリー」の発表。

「ロレアル」が掲げる“美のビジョン”とは多様性を持ち、すべての人がアクセスでき、デジタルテクノロジーを通じて世界中のニーズに対応している。音声・AI・ARによってパーソナライズしたサービスの提供、速やかで持続可能な生産方法、そして、創造プロセスにおいて顧客のニーズを組み込むことで時と場所を問わない顧客体験の提供が可能になった」とルポミラ氏は説明する。ロレアルはデジタル・ファストマインドを社内で共有し、新しいIT技術を外部企業と協働し、企業内R&Iで活用する。そのプロセスで消費者ニーズや顧客満足を高めるサービスを提供。また社内蓄積したデータや外部小売業と協働で得たデータを活用し、パーソナライズド・マーケティング、プレジジョン・マーケティングの展開を行っている。このデータを活用し、カスタマイズド製品開発にも力を注いでいる。さらにD2C企業を目指し、ビューティ・テック企業へ変身を行っている。

むすび

本研究では、デジタル・トランスフォーメーション戦略の歩みを振り返りながらデータ活用戦略や外部企業の協働を考察した。そのため、ロレアルのデジタル・トランスフォーメーション戦略を成功裡に導いているCDOの役目を解説し、デジタル・マーケティング戦略が全社的にうまく機能するよう、データの一元化を行っている。データはだれでも活用しやすく、実際ローカルに権限を与え、マーケティングがうまく機能しているかどうかを瞬時に把握。また、テストアンドランで失敗を早く断ち切り、次の成功へつなげるなど、多岐に渡る部門、外部企業と提携、外部流通チャネル企業とパートナーシップの締結など内外の資源を最大限に引き出しながら、成長・発展を遂げていくことが明らかになっている。特に、

世の流れより早く、機敏に戦略を実行していくために小規模でのアジャイル戦略で実験をし、成功すれば、時間差はあるけれど、グローバルに展開していくことで規模の経済性の発揮ができる。何より、将来のテクノロジーの流れを一早く把握し、M&A で得た内部資源をさらに多部門と協力し、広範囲で適用できるようにする技術のコア要素は何なのか、民主的でフラットな組織文化からという側面以外にその秘訣を探ることは今後の課題にしたい。

本研究の限界と課題

まだ十分解明できていないデジタル・トランスフォーメーションについて、データの活用で企業パフォーマンスを伸ばしているロレアルのケースを分析したが、一企業であるといえども研究トピックが幅広く、新しい分野であるために、分析しにくい面があった。さらに、発表されている2次データや映像を中心に調べたため、解明が不十分な面もある。

さらに精緻な研究を行うため、研究分野の動向を分析するとともに、一社のケースだけでなく、グローバル化粧品ビジネスのケースを増やして深究いく予定である。

An Explanatory Approach on Digital Transformation Strategy of L'Oreal

–Focusing on Data Utilization Strategy in Collaboration with External Partners–

Heesung Park

Summary

The external environment of beauty business is changing drastically in the digital age. In response to this extreme change in the business environment, the execution of data-based digital transformation strategies is the vital issues for companies in order to survive and expand their businesses for the future.

Due to the sophistication of networks, digitalization, and the progress of IoT in business, efficiently collecting, analyzing and sharing huge amounts of data is easily worked out for improving business. We are now living surrounded by various social media devices and tools with the help of the IT technology development. Thanks to the ever-increasing progress of IT technology, abundant data is scattered every places in the digital domain that can be used by companies,

Effective use of the company's internal resources and successful steering in collaboration with external companies will be significant success factors for the company's future strategy.

In my previous paper (Park, 2020), digital marketing strategies in the first phase digital transformation of L'Oréal is mainly discussed. In this research, the second phase digital transformation strategies of L'Oreal will be explained on the basis of secondary data published by the company and other articles. Firstly, the second phase of the digital transformation strategy will be focused. Next, the exercising e-commerce will be described, and the discipline of data utilization strategy also will be deal with. Then, personalization strategy is slightly added, and the role of CDO is also explained. In addition, all the trials and efforts in collaboration with various external partners are analyzed. Finally, digital transformation strategies for the future will be discussed.

Keywords: Digital Transformation Strategy, Collaboration,
Customer Needs, Unmet Needs, Customer Satisfaction,
Personalization Marketing,

注

注 1. 野呂一郎 (2007) 参照

注 2. 西川・渋谷 (2019) 参照

注 3. 溝下 (2017) 参照

注 4. Lubomira Rochet (2020) 参照

- 注5. Rebecca Stewart (2020) 参照
- 注6. Shruthi Nair (2020) と「ロレアルアニュアルレポート」(2017) 参照
リテールテインメントとは、ゲームやSNSを活用したショッピング体験である。
- 注7. Jennifer Weil (2020) 参照
- 注8. ロレアルの成功に学ぶ3つの戦略 (2018) 参照
<https://www.criteo.com/jp/>
- 注9. 朴 (2020) 参照
- 注10. 「ボトムアップの限界」を打破。(2017) <https://seleck.cc/1037> 参照
- 注11. 押久保 (2017) 「Salesforce DMP」始動、DMP×CRM×AI だからこそできるデータ活用の未来」 <https://markezine.jp/article/detail/26658> 参照
- 注12. 浦野 (2019) 「日本ロレアルのCDOがめざすユーザーエクスペリエンスとは」
<https://markezine.jp/article/detail/28213> 参照
- 注13. Ellen Hammett (2019) Marketing3.0 : How L'Oréal is embracing new marketing codes
参照
- 注14. Domo Press Release (2017) L'Oreal Selects Domo to Optimize Digital Performance Across32Brands in More than70Countries 参照
- 注15. 「ロレアルアニュアルレポート」(2017) Digital communications: a pillar of marketing strategies 参照
- 注16. 「ロレアルアニュアルレポート」(2016)
<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2016/consumer-experience> 参照
- 注17. 「ロレアルがマーケティング効果とメディアの中立性をどのように推進するか」
<https://www.marketingweek.com/loreal-drives-marketing-effectiveness/> 参照
- 注18. Stuart Lauchlan (2019) 参照
- 注19. Debbie Weinstein (2018) 「ロレアルが見据える、デジタルマーケティングの次なる一手」 参照
- 注20. Mimosas Spencer (訳・臼井杏奈) (2019) 参照
- 注21. Debbie Weinstein (2019) 参照
- 注22. 川井 (2019) 参照
- 注23. 「美容業界世界的リーダーが Talend と Microsoft Azure でデータと人工知能を活用」
(2019) 参照
- 注24. 川井 (2019) Viva Tech Report 参照
- 注25. 週刊粧業 (2020/09/21) 参照
- 注26. 流通新聞 (2020/10/14) 参照

参考文献

- Alex Rawson, Ewan Duncan, Conor Jones (2013) The Truth about Customer Experience, HBR, September 2013 Issue,
- Andy Dunn(2016), The Book of DNVB-The Rise Of Digitally Native Vertical Brands—
<https://dunn.medium.com/digitally-native-vertical-brands-b26a26f2cf83>
- Artem Timoshenko and John R. Hauser(2018), Identifying Customer Needs from User-Generated Content
- Bereznak, A. (2018). A Meme Is Born: How Internet Jokes Turned 'A Star Is Born' Into a Hit. Retrieved from <https://tinyurl.com/y7b9xfym>.
- Bochenek, L.M. (2019), "Connecting with the Right Audiences for a Better Impact-Imperatives of the Influencer Marketing", Advocacy and Organizational Engagement, Emerald Publishing Limited, pp.91-110.<https://doi.org/10.1108/978-1-78973-437-920191006>
- Colville W. (2018). Facebook VR leader talk about the future of virtual marketing. Retrieved from <https://tinyurl.com/y8kdd4cr>.
- Comm J.(2016).9Social media influencers who are killing it on TV. Retrieved from <https://tinyurl.com/y76wyo8j>.
- Constine, J. (2018). Facebook confirms its building augmented reality glasses. Retrieved from <https://tinyurl.com/y82et9tw>.
- Cortizo-Burgess, P. (2014). The traditional purchase funnel is kaput. Retrieved from <https://tinyurl.com/y7azj7oc>.
- Dequier, S. (2018). Everything You Need to Know about Apple Business Chat (and what to expect from it). Retrieved from <https://tinyurl.com/yd4dmtgw>.
- Duani, N., Barasch, A., & Ward A. (2018). "Brought to you live": On the consumption experience of live social media streams. Working paper.
- Haenlein, M. (2017). How to date your clients in the 21st century: Challenges in managing customer relationships in today's world. *Business Horizons*, 60, 577-586.
- Guszcza, J. (2018). Smarter together. *Deloitte Review*, 22, 36-45.
- Gil Appel, Lauren Grewal, Rhonda Hadi & Andrew T. Stephen (2020), The future of social media in marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science* volume48, pages79-95
<https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00695-1>
- Gordon, B. R., Zettelmeyer, F., Bhargava, N., & Chapsky, D. (2019). A comparison of approaches to advertising measurement: Evidence from big field experiments at Facebook. *Marketing Science*, 38(2), 193-225.
- Hilken, T., de Ruyter, K., Chylinski, M., Mahr, D., & Keeling, D. I. (2017). Augmenting the eye of the beholder: Exploring the strategic potential of augmented reality to enhance online service experiences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 884-905.

- Kakatkar, C., & Spann, M. (2018). Marketing analytics using anonymized and fragmented tracking data. *International Journal of Research in Marketing*, 36(1), 117-136.
- Knoll, J., & Matthes, J. (2017). The effectiveness of celebrity endorsements: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(1), 55-75.
- Martin, K.D., & Murphy, P. E. (2017). The role of data privacy in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(2), 135-155.
- Maxim (2018). Every Selena Gomez Instagram post for puma is worth\$3.4million. Retrieved from <https://tinyurl.com/ybr6nzok>.
- Mejia, Z., (2018). Kylie Jenner reportedly makes\$1million per paid Instagram post—here's how much other top influencers get. Retrieved from <https://tinyurl.com/y7khetcu>.
- McClure, E. (2015). 11Youtube Stars with Makeup Collections We Can't Get Enough Of. Retrieved from <https://tinyurl.com/ybwzz6mm>.
- Mochon, D., Johnson, K., Schwartz, J., & Ariely, D. (2017). What are likes worth? A Facebook page field experiment. *Journal of Marketing Research*, 54(2), 306-317.
- Nolan, H. (2018), Brands are creating virtual influencers, Which could make the Kardashians a thing of the past. Retrieved from <https://tinyurl.com/y7gu7t26>.
- Rao, L., (2017). Instagram Copies Snapchat Once Again with Face Filters. Retrieved from <https://tinyurl.com/ybcuxxdv>.
- Ritschel, C. (2018). Snapchat Introduces New Filters for Cats. Retrieved from <https://tinyurl.com/y8shdhpl>.
- Sheth, J. (2017). The future history of consumer research: Will the discipline rise to the opportunity? *Advances in Consumer Research*, 45, 17-20.
- Stephen, A. T., & Galak, J. (2012). The effects of traditional and social earned media on sales: A study of a microlending marketplace. *Journal of Marketing Research*, 49(5), 624-639.
- Stephen, A. T. & G. Brooks(2018). L'Oréal Paris Makeup Genius. Saïd Business School Case Study, University of Oxford.
- Tillman, M. (2018). What are Memoji? How to create an Animoji that looks like you. Retrieved from <https://tinyurl.com/yakqjqdf>.
- Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, T. (2009). Effects of word-of mouth versus traditional marketing: Findings from an internet social networking site. *Journal of Marketing*, 73(5), 90-102.
- Urban, Glen L. (2004) The Emerging Era of Customer Advocacy
MIT Sloan Management Review; Cambridge 卷45, 2 , (Winter2004): 77-82.
- Wagner, K. (2017). Mark Zuckerberg, In His Own Words, On why AR is Facebook's next big platform bet. Retrieved from <https://tinyurl.com/yagf24e4>.
- Whigham, N. (2018). The way we hang out on social media could look (and feel) very different soon. Retrieved from <https://tinyurl.com/y3efqv>.

日本語文献

1. 西川・渋谷 (2019)、『1からのデジタル・マーケティング』碩学舎
2. 野呂一郎 (2007) ブリジジョン・マーケティングとは何か、『地域活性化ジャーナル』、pp 30 - 41
3. 溝下博(2017)、プラットフォーム・ビジネスとビジネスモデルに関する研究レビュー、『広島大学マネジメント研究』、pp33 - 46
4. 浦野孝嗣 (2018) 日本ロレアルのCDOが語る、お客様第一主義への道 2018年4月20日 <https://markezine.jp/article/detail/28213>
5. 朴熙成 (2020)、化粧品ビジネスにおけるデジタル・マーケティングに対する予備的な考察：フロントランナー企業の取り組み、『福岡女学院紀要』Vol. 6
6. ランコム オンライン相談にチャット機能を搭載、週刊粧業、2020/09/21、5ページ
7. ランコムの3Dバーチャル旗艦店 - 自制代の買い物体験を提案、流通新聞、2020/10/14、9ページ

ウェブサイト参照

1. Lubomira Rochet (2020), Digital the Fuel for Growth, Capital Markets day Presentation https://www.loreal-finance.com/system/files/2020-09/CMD_2020_Lubomira_Rochet_Chief_Digital_Officer_0.pdf
2. Message from Lubomira Rochet, Executive Vice-President - Chief Digital Officer EN https://www.youtube.com/watch?v=_RHC3hBV7VA
3. Rebecca Stewart (2020) L'Oréal's Lubomira Rochet on designing a beauty tech blueprint <https://www.thedrum.com/news/2020/01/14/l-or-al-s-lubomira-rochet-designing-beauty-tech-blueprint>
4. ロレアルアニュアルレポート (2017) Interview with Hagen Wuelferth, Chief Digital Officer China. <https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/worldwide-advances/china/podcast-china-hagen-wuelferth>
6. Shruthi Nair (2020) Is 'retailtainment' the future of beauty? <https://www.imagesretailme.com/fashion-lifestyle/is-retailtainment-the-future-of-beauty/>
7. Jennifer Weil (2020) What Will Drive L'Oréal's Digital Growth? <https://wwd.com/beauty-industry-news/beauty-features/what-will-drive-loreals-digital-growth-1234653004/>
8. ロレアルの成功に学ぶ3つの戦略 (2018) <https://www.criteo.com/jp/>

9. L’Oreal’s Data-Driven Marketing & Digital Focus Continues To Boost Sales (2019年12月3日)
<https://insights.digitalmediasolutions.com/articles/loreal-sees-record-sales-growth>
10. Encouraging women to “Open Up to Beautiful Browns” Pankaj Sharma, General Manager, Garnier India
<https://marketingplatform.google.com/about/resources/how-did-loreal-make-one-creative-idea-work-100k-different-ways/>
11. Conversational Marketing Case Study Automat L’Oreal
<https://automat.ai/wp-content/uploads/2019/08/Automat-Case-Study-Beauty-Gifter-for-LOreal.pdf>
12. L’Oréal’s Digital Transformation - Think with Google, Aug2017
https://www.thinkwithgoogle.com/_qs/documents/2296/32f64_loreal-mobile-digital-marketing-strategy-EN.pdf
13. The future of personalization—and how to get ready for it June18,2019|Article
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it>
14. L’Oréal Paris celebrates diversity with #YoursTruly campaign 8-Sep-2016
https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/LOreal_Paris_celebrates_diversity_with_YoursTruly_campaign/120834
15. Phygital Innovations at L’Oréal-Master Class with Guive Balooch
<https://www.cosmeticsdesign-asia.com/Article/2020/08/25/L-Oreal-accelerates-phygital-initiatives-amid-pandemic>
16. 川井康平 (2019/05/16) 「ロレアル」がパリのテックイベントで AI・AR を駆使した “未来の美” のサービスを発表 <https://www.wwdjapan.com/articles/858154>
17. ロレアル、最新型 UV センサーをアメリカで発売
<https://bhn.jp/news/108996>
18. 押久保 (2017) 「Salesforce DMP」始動、DMP×CRM×AI だからこそできるデータ活用の未 MarkeZine
19. ロレアルグループ、パーソナライズ製品開発を強化 2018.03.14 美容経済新聞
20. Ellen Hammett (2019) Marketing3.0: How L’Oréal is embracing new marketing codes De-siloing, in-sourcing, “mutual upskilling”: L’Oréal’s digital chief on how the beauty giant is reacting to market disruption.
<https://www.marketingweek.com/loreal-is-embracing-new-marketing-codes/>
21. Domo Press Release (2017)
 L’Oreal Selects Domo to Optimize Digital Performance Across32Brands in More than70 Countries
<https://markets.businessinsider.com/news/stocks/l-oreal-selects-domo-to-optimize-digital-performance-across-32-brands-in-more-than-70-countries-1001863302>

22. L’Oreal Selects Domo to Optimize Digital Performance Across 32 Brands in More than 70 Countries
<https://markets.businessinsider.com/news/stocks/l-oreal-selects-domo-to-optimize-digital-performance-across-32-brands-in-more-than-70-countries-1001863302>
23. Digital communications: a pillar of marketing strategies
<https://www.loreal-finance.com/en/annual-report-2017/digital/pillar-marketing-strategies>
24. Stuart Lauchlan (2019) L’Oréal CEO - size matters in pursuit of 'beauty tech' leadership
<https://diginomica.com/loreal-ceo-size-matters-in-pursuit-of-beauty-tech-leadership>
25. Debbie Weinstein (2018) ロレアルが見据える、デジタルマーケティングの次なる一手
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/ja-jp/marketing-strategies/video/loreal-digital-first-marketing/>
26. Debbie Weinstein (2019) A new way to think about online video’s role in the purchase funnel
<https://www.thinkwithgoogle.com/marketing-strategies/video/video-purchase-funnel/>
27. 川井康平 (2019) ユーチューブが動画内にバーチャルメイクの機能を導入 テクノロジーアプリ・ウェブサイト企業動向
<https://www.wwdjapan.com/articles/885850>
28. Mimosasa Spencer (訳・臼井杏奈) (2019) ロレアルとアリババが協業 ニキビ診断アプリで中国の若年層にアプローチ
<https://www.wwdjapan.com/articles/860237>
29. 美容業界世界的リーダーが Talend と Microsoft Azure でデータと人工知能を活用 (2019) Talend がロレアルのデータを化粧品の革新に変える Published : 2019年10月30日
30. Allison Collins (訳・川井康平) (2019) 「ロレアル」が在宅向けパーソナル・ヘアカラーサービスを開始 <https://www.wwdjapan.com/articles/856604>
31. 北坂映梨 (2020) 「ランコム」が日本で初めてバーチャルストアをオープン (毎日ライブ配信でトークショー)
<https://www.wwdjapan.com/articles/1147432>
32. Stuart Lauchlan (2017) ロレアルのデジタルトランスフォーメーションは、社会的な美容時代のイメージチェンジを提供
<https://diginomica.com/loreal-digital-transformation-provides-makeover-social-beauty-age>
33. ロレアルのハイテクパーソナライズコスメ「Perso」がすごい CES で初公開
<https://nlab.itmedia.co.jp/nl/articles/2001/06/news081.html>
34. Lucy Handley (2019) The world’s largest beauty company sees China as its digital 'laboratory'
<https://www.cnn.com/2019/09/03/how-loreal-uses-china-as-a-place-to-learn-about-digital-marketing.html>
35. L’Oreal’s Data-Driven Marketing & Digital Focus Continues To Boost Sales (2019)
<https://insights.digitalmediasolutions.com/articles/loreal-sees-record-sales-growth>

36. Encouraging women to “Open Up to Beautiful Browns” Pankaj Sharma, General Manager, Garnier India
<https://marketingplatform.google.com/about/resources/how-did-loreal-make-one-creative-idea-work-100k-different-ways/>
37. L’Oréal dare to trust data as they bring the power of customisation to scalable branding campaigns October2018NETHERLANDS
<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/en-154/marketing-strategies/video/loreal-dare-trust-data-they-bring-power-customisation-scalable-branding-campaigns/>
38. L’Oréal Paris celebrates diversity with #YoursTruly campaign8-Sep-2016
https://www.cosmeticsbusiness.com/news/article_page/LOreal_Paris_celebrates_diversity_with_YoursTruly_campaign/120834
39. The future of personalization—and how to get ready for it (2019)
<https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/the-future-of-personalization-and-how-to-get-ready-for-it>
40. Encouraging women to “Open Up to Beautiful Browns” Pankaj Sharma, General Manager, Garnier India
<https://marketingplatform.google.com/about/resources/how-did-loreal-make-one-creative-idea-work-100k-different-ways/>

謝辞

本研究は、2020年度福岡女学院大学学長予算を受けて進めたものである。ここで感謝を記したい。

