

Jamie Anderson
Karin Kollenz-Quétard
Nader T Tavassoli

CS-18-017
July 2018



ダラーシェイブクラブ：ひげ剃り業界を革新する

はじめに

2016年7月初め、プロクター&ギャンブル社（以下、P&G）のグローバルグルーミング部門でグループ社長を務めるチャールズ・ピアスは、ダラーシェイブクラブ（以下、DSC）の台頭について考えていた。DSCは急成長しており、P&Gが2007年に買収した有力ブランドであるジレットに勝負を挑んでいた。2012年創業のDSCは、オンラインによる消費者直販モデルを採用しており、数十億ドル規模である米国のひげ剃り業界を破壊して市場シェアを奪い、それを模倣する多くの新規参入企業を生み出していた。

2016年の米国のひげ剃り及び除毛製品の市場規模は41億3,000万ドルで、そのうちカミソリとカートリッジの年間売上は29億5,000万ドル（世界市場は130億ドル）だった。P&Gのジレットは、米国市場では圧倒的なシェアを占め（2位のエッジウェル社のシックブランドが2016年15%）、北米だけで3万人もの従業員を抱えていたものの、6年連続で市場シェアを落としていた。市場調査会社のユーロモニターによれば、2010年には70%を超えていた米国の男性向けひげ剃り事業における同社のシェアは、2015年は59%に、そして2016年には54%にまで低下した。アナリスト向け説明会でP&G幹部はその下落の原因としていくつかの理由を挙げた。いわく、米国経済の不振、消費者の価値志向の高まり、低価格の競合企業の台頭、果てはトレンドセッターたちのひげ好みなどであった。とはいえ、価格を据え置いていたジレットはP&Gの中で依然として最も収益の高い事業の1つであり、営業利益率は推定で約30%を誇っていた。

しかし、まるで巨人ゴリアテに挑むダビデのようにDSCは着実に成長し、従業員はわずか190人だったにもかかわらず、2016年末には登録会員数は350万人を超え、売上は2億ドルを超えるほどの勢いだった。同社の製品はすべて契約する委託先から供給され、倉庫業務や配送も外注先が担当していた。同社はまだ赤字だったが、会員数は急速に伸び、クロスセリングの機会も明らかに存在していたため、業界のアナリストたちはその長期的な見通しに対して非常に強気だった。

長年にわたって数多くの競合がこの市場に参入してきた。各社が安価な（または無料の）独自のカミソリを提供したため、商品の乗り換えコストは大幅に下がった。しかし、価格は下落するどころか一貫して上昇し、値上げは絶え間ない技術革新によって正当化されていた。1960年代半ば、非常に薄

本ケースは、アントワープ・マネジメント・スクールのジェイミー・アンダーソン、EDHEC 経営大学院のカリン・コレンツ＝ケタール、ロンドン・ビジネス・スクールのネーダー・タバソリによって作成された。ロンドン・ビジネス・スクールのケースは、クラスでの討議資料として作成したもので、経営上の状況処理の適否を例示することを目的としたものではない。ロンドン・ビジネス・スクールの許可なく、本ケースのいずれの部分も電子・コピー・録音その他いずれの形式または手段によっても、複製、検索システムへの記憶、スプレッドシートでの使用、転送を行ってはならない。翻訳は全文ロンドン・ビジネス・スクールの許諾に基づいて、グロービス経営大学院が行った。訳文の正確度に関する一切の責任は、グロービス経営大学院にある。当訳文の著作権©（2018年）はロンドン・ビジネス・スクールに帰属する。