



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# イトイズ・ドットコム

2001年3月7日オンライン玩具販売のイトイズは、米国の会社再建手続きにあたる米連邦破産法11条の適用をデラウェア破産裁判所に申請し事実上倒産した。

イトイズはオンライン玩具販売の草分けとして1997年10月に開業した。その後、順調に売り上げを伸ばし、1999年5月にはナスダック店頭市場に株式を公開した。上場の後株価は上昇し続け、同年10月には1株84ドルの高値で取り引きされるに至った。その間トイザラス、ウォルマート、アマゾンドットコムが玩具EC市場に参入したが、サイト運営や注文処理のノウハウ<sup>注1</sup>、あるいは品揃えの点でこれらの企業に優位に立ち圧倒的な差を付けて、玩具EC分野において20%以上の市場シェアを獲得し誰もが認めるトップ企業になった。

添付表1は2000年11月～12月における米国消費者向けECサイトのビジット数のランキングである。また、添付表2はほぼ同時期におけるネット小売業の業績である。また添付表3はイトイズの業績の推移を示したものである。

### イトイズの事業の仕組み

イトイズは、玩具、ソフトウェア、ビデオゲームなどの子供向け用品をインターネットを通じて販売する小売業者であった。イトイズでは、仕入れた商品を2カ所の物流センターに在庫としてもち、WEB上のカタログを通じて注文を受けた商品を物流センターから配送した。

イトイズのコスト構造は、売り上げを100とすると、売上原価が75.7、広告宣伝費が29.5、配送およびクレジットカード手数料が25.5、であった。その他に、開発費に11程度、

注1 このケースは余田拓郎がクラス討議の基礎資料として作成したものであり、経営状況の適否を例示しようとするものではない。  
トイザラスドットコムは、トイザラスの子会社として1999年5月に設立され、同年9月からECサイトをオープンしたが、クリスマス商戦を前にサイトのダウンを頻発させるとともに、クリスマス当日までに商品を届けることができないというクレームが20件に1件あった。その際の苦い経験で2000年度はアマゾンドットコムと業務提携に踏み切った。

一般管理費に8程度要していた<sup>注2</sup>。売り上げから売上原価を差し引いたものが粗利になるが、この粗利率は2000年度が19.3%、2001年度（3月～12月の9ヶ月間）が23.6%であった。この数値は、その他に広告宣伝費や配送費等を要することを考慮すると、きわめて低い値であったが、これはイトイズに限ったものではなかった。この数字を同業他社と比較すると、アマゾンドットコムでは、1999年度で17.7%、2000年度で23.7%である。また、トイザラスでは、1999年度が26.7%、2000年度が29.8%である。

イトイズのビジネスで重荷になったのは、まず顧客獲得のコストである。開業当初こそ、物珍しさが手伝って、マスコミで取り上げられることも多く低コストで顧客を獲得することが可能であったが、その後の競争の激化とともに徐々にこのコストは上昇していった。ボストンコンサルティンググループ他の調査によると、2000年度には一人の顧客を獲得するために要した費用は36ドルであったが、2001年度（4-12月）では46ドルになった。ただし、このような上昇傾向は他のEC企業にも見られた傾向であり、また、顧客一人あたりの獲得費用も平均的な額か、もしくはEC専門企業と比較した場合にはかなり低い額であった<sup>注3</sup>。

このような顧客獲得コスト上昇の一因は、加盟サイトプログラムにあった。アナリストがドットコム企業の評価をネットワークの規模に求めたこともあって、なりふり構わず顧客の獲得に走った。そのための一手段が、加盟サイトプログラムであった。事前にイトイズと契約を交わした加盟サイト上のリンクを通じて顧客がイトイズの商品を購入した場合、イトイズはそのサイトに売り上げに対して5～12%のコミッションを支払っていた。またそれとは別に、初回購入に際しては5ドルのコミッションを支払った。無名であった頃にはきわめて効果的なプログラムであったが、名が売れてくると販売ごとに支払われるコミッションが利益確保の大きな足かせとなってきた<sup>注4</sup>。

このような顧客獲得のためのマーケティング支出が経営上の負担になったことは確かであるが、全国規模で展開するネット販売業者では全国に分散した消費者に商品を配送する必要があり、倉庫費用や配送費用も大きな負担となっていた。このほかにもWEBサイトのデザインのための開発コストや一般管理費が必要であり、そもそもこういった諸費用に対して相対的に低い粗利率が問題であったのである。

一方、EC専門企業の不振とともに、クリック&モルタルというマルチチャネル戦略が注

注2 前川徹「ネットバブルの向こう側」ならびに富士通総研WEBサイトを参考にして算出。

注3 EC企業の平均顧客獲得コストは、1998年度で33ドル、1999年度では38ドルであった。また、EC専門企業では82ドルである一方、店舗販売とのマルチチャネルで展開するEC企業では12ドルであった。ただし、EC専門企業における顧客獲得のために支払われる費用の高騰が認識され始めた後は、徐々に下がりつつある。2000年1-3月期では45ドルに、4-6月期は40ドルに低下した。(shop.org and Boston Consulting Group)

注4 イトイズでは2000年3月に従来の加盟サイトプログラムを縮小した。売り上げに対して支払われるコミッションは廃止し、顧客紹介に対するコミッションに限定することとした。

目されるようになった。クリックとはWEB上でのショッピングであり、モルタルとは従来の小売店舗での購入をさす。従来の小売店舗をその構造からブリック&モルタルと呼んだのであるが、クリック&モルタルはこの用語からの造語である。クリック（EC）専業企業の不振と対照的に、従来の小売店舗とWEB上での販売を併用する小売業者が好調であった。その代表格が文具販売のオフィス・デポである。オフィス・デポは従来の小売店舗を中心として成長してきた文具販売の最大手であるが、1994年にWEBサイトを立ち上げて以来当初より利益を出しているといわれる。2000年度のWEBサイトでの販売が15億ドルにのぼるといわれる（同社のEC担当副社長）<sup>注5</sup>。このほかにも、従来の店舗で成長してきた小売業者がインターネット販売に乗り出す企業が相次いだ。たとえば、米国最大の書店チェーンであるバーンズ&ノーブルは、アマゾンドットコムに対抗するためにECサイトを立ち上げた。その他にも、ウォルマートやJCペニーもECサイトを立ち上げている。クリック&モルタルの強みは、店舗や配送センターなどの既存の経営資源を利用し、ネット販売との相乗効果を利用しつつ、顧客の多様なニーズに応えることができるという点である。また、既に確立されている顧客のブランド・ロイヤルティを利用して、ネット販売にありがちな顧客の感じる様々なリスクを低減することも期待できると考えられた。

また、併売によって顧客の購買に次のような影響を及ぼすとの報告もある。米國小売業界団体のNRF（National Retail Federation）他の調査レポートによると、複数の販路（実店舗、カタログ、Webサイト）を利用している小売企業は、単一の販路しか利用していない小売企業に比べて、顧客1人あたりの売上額が大きいという結果になっている。この調査レポートによると、Webサイトで買物をしてカタログ販売も利用する顧客は、Webサイトだけを利用する顧客よりも、オンラインでの年間消費額が36%多く、また、Webサイトを見てから実店舗で買物をする顧客は、実店舗だけを利用する顧客よりも年間消費額が33%多い。また、実店舗で買物をする人の34%が、その店のWebサイトで見た商品を探したり購入したりしていた。一方、Webサイトで買い物する人で、商品カタログを受け取った人の51%が、カタログで見た商品をWebサイトで探したり購入したりしていた。そのほか、実店舗で買物をする顧客の27%が、実店舗で見た商品をオンラインで探したり購入したりしていた。

イトイズでは、1999年12月のクリスマスシーズンに注文が殺到し、遅配や配達漏れが続出した。その影響を受けたのが翌年のクリスマスシーズンであった。2000年12月期（10～12月）の売上高は、2億ドル強の計画に対して半分の実績に終わった。ビデオゲームソフトのヒット作品が不足していたことや、景気減速が影響していると指摘されるが、イー

---

注5 同社の全売上げは103億ドル（1999年度）である。

トイズの最大のライバルトイザラスでは、インターネット子会社でのこのクリスマスシーズン(11月20日～12月24日)の玩具販売が、99年の3900万ドルから1億2400万ドルに増加していることを考慮すると、不景気ばかりが業績悪化の原因ではなさそうである。

イートイズは、2001年1月上旬には、英国とカナダからの撤退、2カ所の倉庫施設の閉鎖と、従業員の70%にあたる700人の解雇も発表したが、株価は1ドル以下<sup>注6</sup>に低迷し続けた。5  
結局、1月25日に前従業員の解雇ならびにサイトの閉鎖を発表したが、それを待たずして資金難から破産の申請になったわけである。

米国では株式市場からの資金調達によって事業を拡大してきたEC専門小売業者の破綻が相次いだ。音楽CD販売のCDナウや食料品のピーポッドが経営支援や買収を受けたし、玩具のEC小売業者でもアマゾンドットコムと手を組んだトイザラス以外は苦戦が続いて10  
いる。玩具EC大手のトイズマートドットコム社の破産を皮切りに大手の破綻が相次ぎ、ついに消費者向けECの成功例としてアマゾンドットコムと並び称されたイートイズの破綻に至ったのである。

---

注6 株価が30営業日連続で1ドルを下回ると上場廃止の対象となる。その後の90日間で10営業日連続で1ドルを上回れば上場復帰となる。

## 参考資料

「eトイズ破綻に見るドットコムEC企業破綻の原因」富士通総研WEBサイト

日本経済新聞

日経ネットビジネス

毎日インタラクティブ

Info World

前川徹『ネットバブルの向こう側』アスペクト、2001

## 添付資料

表1 米国の消費者向けECサイトのビジット数  
(2000/11/5~12/24)

サイト名	ジャンル	分類	ビジット数
1 amazon.com	総合/小売	○	122,996,842
2 eToys.com	玩具		21,120,709
3 Dell.com	コンピュータ	▲	21,001,245
4 Barnes&Noble	書籍	●	20,248,728
5 CDnow.com	音楽		20,019,849
6 Walmart.com	総合	●	18,007,889
7 HP.com	コンピュータ	▲	15,634,552
8 Buy.com	総合		14,527,981
9 JCPenny.com	総合	●	14,463,598
10 Bestbuy.com	家電	●	12,482,813

無印：EC専業、○：ECと小売業との連携、

▲：EC主導型クリック&モルタル、●：店舗主導型クリック&モルタル

出所：Nielsen//Net Ratings, 2000

表2 米国の主要ネット小売企業の業績（10月-12月期）  
（単位100万ドル、実質営業損益は償却費などを除く）

品目	2000年10-12月期			1999年10-12月期		
	売上高	純損益	実質営業損益	売上高	純損益	実質営業損益
amazon.com 総合/小売	972	-545	-90	676	-332	-184
Barnes&Noble 書籍	320	-275	-158	193	-102	-102
Priceline.com 航空券	228	-105	-25	169	-921	-9
Buy.com 家電	196	-36	-27	200	-49	-40
eBay.com ネット販売	134	23	28	73	3	0
eToys.com 玩具	131	-85	-74	106	-75	-62
Webvan.com 食品	84	-173	-109	19	-89	-56
Dragstore.com 医薬品	36	-43	-28	18	-43	-35
FTD.com 花木	29	2	2	20	-11	-11
Ashford.com	27	-40	-9	20	-19	-15

出所：日本経済新聞 2001年2月22日

表3 イートイズの業績の推移（単位：万ドル）

	1998年度 (97.4-98.3)	1999年度 (98.4-99.3)	2000年度 (99.4-00.3)	2001年度 (00.4-00.12)
売上げ	70	3,000	15,100	18,200
純損失	-230	-2,860	-18,960	-19,620

出所：富士通総研WEBサイト

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

Contents Works Inc.