



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。

10

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^{注1}、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。

15

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。

20

イトイズの事業の仕組み

25

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、

30

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。
注1 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。