

ブルー・オーシャン戦略を実行せよ！



需要予測と、ここにしかない本物の提供でイールドマネジメントを実践。収益の最大化を目指す

ホテルや航空会社、レンタカーなどの設備産業は、搭乗率や稼働率が収益を大きく左右する。それはこれらの産業が設備利用を翌日へ持ち越せないことに起因する。期待した稼働率を下回れば損益分岐点を割り込み、逆に期待以上の稼働率となれば増益となるのがこの産業の特長なのだ。究極は稼働率100%、すべて売り切ることが収益の最大化をもたらす。正規料金で稼働率100%が1年間続けば、得られる利益は大きい。しかし、現実には激しい競争にさらされ、これに到達することは皆無といわれる。今回は設備産業が目すべき収益の最大化の方法について述べる。

株式会社ティーケーピー ● 代表取締役社長

河野貴輝の実践的需要創造

TKPのビジネスは半分が設備産業です。利便性の高い立地の物件を借り上げ、それを日々、時間単位で貸していく点がこれに当てはまります。もう半分はその設備を使ってソフトを提供するコンテンツ産業です。この2つの産業が融合することで事業が成り立っています。そうはいっても設備がなければソフトは成立しません。したがって、どうしたら設備の利便性を高め、稼働率向上につながるかにまずは注目しなければなりません。

設備産業とは、一言でいえば時間との戦いの場です。その日まったく稼働しなければ、売上げはゼロです。昨日を今日へ持ち越すことはできません。日々、売りきるための努力が必要です。1年は365日、8760時間しかないのです、その日をどうやって収益のある稼働日とし、1年間の稼働率を上げるのが収益に大きく影響するのです。

過去の利用実績を分析しリピーター需要を獲得する

TKPでは貸会議室運営と一言でいっても、その設備の利用用途は広く、借りていただいている

スマスイブは個人のプライベート性が高い日なので、企業主催の会議やイベント、催事が行なわれることが比較的少ない日です。ですがTKPにとっては、この日も365分の1日です。企業主催の催事がなければ、たとえば、ここに自社のイベントとして有名人名によるディナーショーを提供したらどうだろうと考えます。これで集客に成功し、収益を上げることができれば、この日は立派な稼働日となりますね。それは出会いを提供するパーティーやダンス



会場使用例

方々もさまざまです。企業や団体の会議・会合はもちろんですが、セミナーでの利用、試験会場、新卒者などの採用説明会、商品説明会、株主総会、記者会見、各種イベント、それにクラス会や女子会などもあります。

用途が広ければ、アプローチ次第で稼働率を上げるチャンスも広がるということになります。それにはまず、過去の利用実績から自社の需要期を徹底的に分析することが不可欠でしょう。株主総会なら5月、新卒採用であれば10月以降と、そのシーズンに合わせた需要はデータの分析で予測できるはず。

この需要予測から計画を立て、営業努力で先行予約を取りつけられれば、リピーター需要は確定的になり、それ以外の時期の稼働率をどうするかを考えればいいことになります。

航空会社はこのようなイールドマネジメント（収益管理）を採用し、早割運賃やマイルレージ、需要期と閑散期で販売価格を頻繁に変更するなどして空席率を下げ、売上げ機会の損失を効率よく防ぎ、利益の最大化を図っています。これはホテルでも同様です。すべては稼働率の最大化が利益の最大化につながりますから、稼働率を上げ

パーティーでもいいのです。プライベート性が高い日には、プライベートのシーンで利用いただくことを考え、自社で催せばいいのです。

稼働率の低くなる「お日柄」も存在します。その場合には、会場を自社のイベントで集客することで埋めていく。それがTKPの新しいコンテンツとして動き出せば、自社イベントが新たなマーケットを作り出すということになります。

多目的に利用できるスペースでも、機能を限定することで低価格で提供することができれば、稼働率を向上させる方法はいくらでも生まれます。そこにさらなる差別化、本物にこだわったソフトの充実が加われば、利用者の拡大も難しくありません。

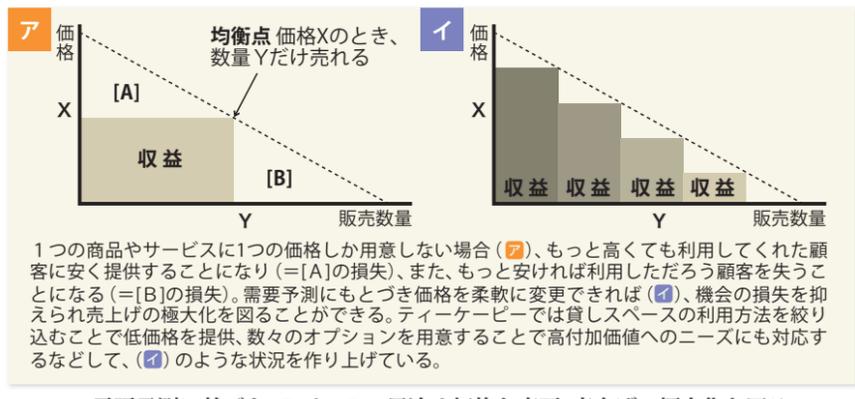
TKPはこの2月、大正12年創業の老舗弁当「常盤軒」の仕出し弁当製造部門の事業を譲り受けました。これにより、最新の音響や映像設備、スタッフの心からのおもてなしとともに、老舗弁当の確かな味を届けることができるようになったわけです。

この需要予測は今日では重要であり、かつ高い精度が求められます。TKPでは徹底的な顧客ニーズの分析を行ない、それに基づいて専門の営業部隊が顧客訪問を含め、事前予約を取り込んでいます。データベースによる需要予測は、営業の確度を高めてくれるのです。

閑散時期には自社イベントで新たなマーケットを創造

TKPは常に高い稼働率を追求しています。とはいえ、閑散期の存在は否定できません。それでも航空会社と違い、ハコという不動産設備産業ですから、施設の利用用途の広さを武器にソフト面、つまりはコンテンツ産業としてのアプローチができます。

とくにTKPガーデンシティ品川では、最新かつクオリティの高い映像機器や音響設備にこだわっています。ソフト面での充実が利用者の利便性の向上につながると考えただけでなく、これらを使ってTKP自らがコンテンツを提供することも可能になるからです。例を挙げると、12月24日のクリ



需要予測に基づき、スペースの用途や価格を変更。売上げの極大化を図る

株式会社ティーケーピー
代表取締役社長
河野貴輝
かわの・たかてる 1972年、大分県生まれ。慶應義塾大学商学部卒業後、伊藤忠商事株式会社為替証券部入社。日本オンライン証券（現・カブドットコム証券）、イーバンク銀行（現・楽天銀行）の立ち上げプロジェクトに参画し、ITと金融の融合事業を手がける。イーバンク銀行で取締役営業本部長等を歴任した後、2005年8月、株式会社ティーケーピーを創業。11年、TKPガーデンシティ品川（旧ホテルパシフィック東京1F宴会場の運営を開始。ニューヨーク、上海にも進出を果す。現在、全国1,111室、75,863席（2013年3月現在）を運営する業界のリーディングカンパニーである。