



河野貴輝の 実践的 需要創造

株式会社ティーケーピー
代表取締役社長

第12回

デフレからインフレへ。ようやく本来あるべき資本主義経済社会の姿が見え始めてきた。インフレ経済への動きを実感するTKPではいま、時代の流れに沿った変化が社内各所で巻き起こっている。2015年2月期には前期比約150%、売上げ180億円を目標に「チェンジ」に打って出るTKPの新たな戦略とは何か。今回はベンチャー企業の枠組みを超越させる経営者の舵取り、さらには大志ある経営者が心がけなければならぬ創造と破壊をテーマに語る。

大 手企業の収益が改善し、国内消費が緩やかながらも活況を呈しています。これは日本がようやくデフレからインフレへと移行し始めたことを意味しています。TKPが運営する貸会議室をはじめとした施設利用ニーズはますます増加傾向にあります。またホテルの宿泊稼働率も改善されており、その追い風が宴会施設の利用率アップへとつながっています。

TKPはおかげさまで2014年2月期は150%増の120億円の

規模は十分に達成可能と考えていましたから、裏を返せば、まだまだ伸びしろは十二分にあるというわけです。

創業時のビジネスは デフレ期の成長モデル

当社の今年のスローガンは「スピード！チェンジ！チャレンジ！」です。当社にはさまざまな営業アイテムがありますが、マイナーチェンジから抜本的フルモデルチェンジ、さらにはニューリリースまで、

は、商品設計の抜本的変更です。先にホテル業界の宿泊稼働率が上昇してきたと書きましたが、おおよそホテルの売上げの半分は宴会によるものです。つまり宿泊稼働率の上昇は、そのまま宴会施設利用率の上昇に直結します。

ホテルはランドマークという役割を果たしながらも、そのブランド力を武器に、高額だが便利で時間的ロスがないことで評価を得てきました。現在、TKPはそうしたホテルでの宴会施設利用というビジネスニ

自ら創り上げたビジネスモデルを破壊し、 大きなイノベーションへ進む決断力

売上げを達成しました。しかしまだ、当社が想定する業界全体の市場規模5000億円の、ほんの2%強に過ぎません。当初、創業10年で300億円

小さな変革から大きな変革に至るまでをチェンジというキーワードに込めています。そこで私たちがまずやるべきこと

ズを自社に取り込むことに主眼を置いています。ホテル業界の宿泊稼働率上昇は、デフレからインフレへの移行を示しているわけですから、そ

ここに経営資源を集中しなくてはいけません。TKPのブランドでいえば、ガーデンシティやカンファレンスセンターがホテルでの宴会施設ニーズを満たすのですが、今後、TKPは宴会施設利用ニーズに軸足を置いたサービスへと変革するという事です。

例えば、創業時のコアビジネスは貸会議室の運営でした。当時はデフレ時代だったからこそ、その潜在ニーズを顕在化でき、ブルー・オーシャンへと漕ぎ出すことに成功し、現在のような圧倒的差別化戦略を確立できたのだと思います。

きます。つまり、いくらでも安い優良物件を仕入れることのできたデフレ期と、インフレ期では、ビジネスそのものが大きく変わるといえること。そういうことから、今後、TKPは空前的な事業投資をしていきます。これは創業時に作り上げたオンリーワンのビジネスモデルを自らの成長のために、自らが壊すということにもなります。

川下から川上への チェンジ！

特化型旅行業への挑戦

もう一つ、これから先、TKPは未知の領域にも挑戦していきます。私たちTKPは、創業以来9年間で8万社あまりの顧客を獲得してきました。特に「ビューラー」には専属担当者をおき、顧客企業のニーズに可能な限り応える体制を目指してきました。それはTKPを日常の企業活動のインフラの一部として位置づけてもらうためで、そうならなければ、持続的成長はないと考えていたからです。

ベンチャー企業として、それを実現するには、2つの条件をクリアする必要があります。一つはエンドユーザーを国内外で獲得できているかどうかです。しっかりと顧客基盤を持ち合わせているということは、それは顧客にとってなくてはならないインフラで



あることを意味します。

もう一つは、既存のビジネスでもあっても進化を続けられるかどうかです。TKPは貸会議室という古くからありながら、大手が存在しない市場で成長し、ナンバーワンとなりました。宴会施設では、ホテルに占められていたシェアを取りにいきました。しかし、これらはまだまだ川下の領域です。川上を見ればもつと大きな市場があり、そこは大きな旅行会社に支配されています。

現在TKPでも旅行業の許認可を取得していますが、それはまだ当社施設を利用する顧客企業への付加サービスの領域を出ていません。ここに大きな「チェンジ」の要素があると考えています。川下から川上までを一気に貫くことができるビジネスモデルをTKPが構築していくためには、旅行会社と同等の基盤を再

④ TKPガーデンシティ 御茶ノ水

⑤ TKP品川カンファレンスセンター

構築する必要があります。しかし、既存の旅行会社と同じことができるだけでは誰も振り向かないでしょう。これまでTKPはビジネス利用に徹底的に特化することで、利用価値を最大化してきました。ですから、旅行会社としての機能においても、ビジネス利用に特化したモデルを作り上げ、戦っていくことが最適だと考えています。

自社が最高益をたたき出しているときに、イノベーションを成し遂げるのが経営者としての責務です。最高というものは、最低がもうすぐそこまで来ていることを意味しているわけで、「流れを変える」「次のビジネスへ投資をする」といったことは、利益を出している会社にしかできません。私は、際限のない目標を立て、やるべきことの優先順位を常に自問自答しています。「どうやったら、あと

10年で売上げ1000億円企業になれるだろう」と考え、「それにはいまるべき優先順位は正しいのか」を自分に問いかけ続けます。

このように、終わることのない変革への挑戦を継続することは、他社の追随を許さないだけでなく、ブルー・オーシャンと呼ばれる新市場を発掘することへつながっているのです。

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1,288室、93,438席（2014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。