

日本経営 コンサルタント年鑑

2010

日本企業を
再生に導く
プロフェッショナル人材



(株) 日本経営コンサルタント総合支援機構 監修



河野貴輝 (かわの たかてる)
株式会社ティーケーピー

代表取締役社長

INTERVIEW コンサルティングの視点

株式会社 ティーケーピー
革新的なビジネスモデルで、「ITとリアルビジネスの融合」をコンセプトに、全国で企業向け総合アウトソーシング事業を展開。
遊休不動産の再生ソリューションをコアに、「貸会議室ネット」サイトを通じて全国主要都市に500室を超える貸会議室・研修施設・貸オフィスなどを直営。付随する様々なサービスで企業のニーズを満たす、業界No.1の急成長企業。
【資本金】2億8,779万5,000円
【従業員数】200名
【URL】http://www.tkp.jp

を作っている、それは自分の得意な分野ではあると思うのですが、それとは違った形で、金融やITの戦略をリアルビジネスに適用することも可能だと考えているわけです。

スピードとリスク分散、IT金融の手法を当てはめたタイムシェアリングという発想

事業展開が非常にスピーディなのがTKPの特徴と言えるのではないかと思います。経営戦略として金融手法の導入は？
スピードはTKPの行動指針にも真っ先に掲げているもので、店舗展開のスピードは絶対に必要なものです。所有権は放棄、不動産は持たないという身軽さ。が、

企業のニーズに耳を傾ける。すべてのソリューションはそこから。これはBtoBのコンサルティング事業でもある。

自分の手で稼げる「ITとリアルビジネスの融合」事業へ

貸会議室という市場のバイオニアであるティーケーピー(以下、TKP)ですが、その事業戦略の核心を聞いていきたいと思えます。まず最初に、TKPを起業された経緯やきっかけをお聞かせください。

伊藤忠商事では証券代行リング担当で、先物取引もしていました。個人ボジションの取扱高は相当な額でした。そのうち、金融部門開発チームで新規事業の立ち上げを担当して、日本オンライン証券、現

在のカブドットコム証券の設立に奔走しました。そして、イーバンク銀行、現在の楽天銀行ですがこれを立ち上げました。こういう経歴なものですから、会社を辞め、いざ独立して起業するとすると、経営企画の立案から、資金集め、営業支援までできるという点で、IPOコンサルタントなんか自然に浮かんでくるんですね。

「そういう方向に向かわれるのが自然ですが、あえて河野さんはそうされなかった。ええ、イーバンク銀行を辞めたから、そういう世界もあるかなと思ったことも一時ありましたが、どうもそれでは面白くない

と感じたんです。

今までの経験や知識を活かしながらも人様の金儲けを手伝うということではなく、新しい何かをやりたい、これからは自分の手で直接稼ぐことができる、そういう実業の人間になりたい、と思ったのです。

そんな想いがあり、机を1個拭くといくらになる、1日に20個拭くと何万円になる、そういうことがとても嬉しく感じられる。リアルな事業を始めたわけですね。
「そこにもITとリアル融合があると。IT・金融ツールを活かした事業は非常に強力で、どんどん新しいビジネスモデル

同時に経営が不安定にならないように、絶えず個別の収益動向に注意しなければなりません。資産としての会議室の拠点は現在100カ所5000室以上になっていて、このポートフォリオが1カ所ではなく分散されていることが大切なのです。これらの拠点の実稼平均期間を短いものは3~6カ月、長くても2年とみて、毎月毎月きっちりマネージメントをして、必要があれば入れ替えをして、常に先の手当てをしていく。スクラップ&ビルドですね。こういうやり方はまさに金融的リスクヘッジのリアル版と言えるでしょう。ここにも商社時代に先物オプションのディーラーだった経験が役立っていますね。

貸会議室は不動産活用でもあるんですが、ある意味、時間単位の名義書を換え、価値の再生産なんです。

タイムシェアリング、動産サービスという捉え方ですね。

我々は一定の期間、不動産を借り上げ「TKP貸会議室」という名義に変え、そこに新しい価値を付けて販売する。そして顧客は必要な時間だけそれを所有するという仕組みです。これは証券取引と本質が同じなんですよね。

きっかけは取り壊しビルの短期間賃貸

TKP立ち上げのエピソードを伺いたい



遊休不動産の有効利用が新たなニーズを掘り起こした

きっかけはですね、5年前に、ある方が防衛庁の跡地の六本木、今の六本木ミッドタウンの近くにあった、3階建てのビルを紹介してくれたんです。そのビルは再開発地ですからね、取り壊しが決まっているんですけど、2、3階は出たけれど1階にあるレストランが出ていかない。そこでオーナーが困って、決着するまでの間、2、3階を借りてくれないかということになったのです。そういう物件ですから正式な賃貸契約はできない。しかし、料金は通常の3分の1くらいいいという有利な条件です。それで、3カ月前に通告されたら必ず出ていきます、という念書を私個人が入れてこのビルの2、3階を借りたんです。これが、現在のTKPのスタート、第1号店です。

「スタート地は偶然の出会いだったんですね。そのビルをすぐ貸会議室に、という発想だったのですか？」

これがですね、幸運といえるでしょうが、このビルの隣で工事をしていた建設会社が工事現場事務所として1フロアを借りてくれたんです。それで2フロアの1カ所分以上的な家賃が出て、さらにお釣りがきました(笑)。そこで、残りの1フロアを空けておくのはもったいない、どう使おうかと。しかし、貸会議室という発想は最初からあったわけじゃありません。そんな備からわけがないと思っていましたから。

ところが、暗証キーをセットして自由に利用できるセルフ方式にしたら、意外な需要が喚起できたのです。顧客は個人ではなく企業、つまり「BtoB」のビジネスです。集客はインターネットだけ。料金は1時間5千円、50人で使えば1人100円の計算ですから、使う側からすると喫茶店より安いのですね。

そして、完全前金制、設備は机と椅子だけ。これでスタートしましたら、月に100時間ぐらいい埋まりましたので、50万円の売り上げ。利用客は大半が六本木ヒルズのIT企業や上場企業、テレビ局が番組の打ち上げなんかにも使ってくれました。

それが机1個拭くといくらに

通常より安くてもオーナーは喜んでくれます。私どもは初期投資を早期で回収した後は利益。そしてお客様は適正価格、いやむしろ普通より安く借りられるわけですから、近江商人ではありませんが、「売り手よし、買い手よし、世間よし」まさに「三方よし」なんです。

会議室から顧客ニーズに応える複合施設へと発展

5期目に入るTKPの、これまでの成長を支えてきた経営戦略について少し聞かせてください。

初期は、これまでお話ししたように、不動産のオーナーが普通の賃貸契約では貸せないような物件を、我々がプライスをつけて、会議室というテナビリーな事務所として貸し出すということです。設備についてはほとんど考えなくてよかったです。今日1日だけの会議にしか使わない人にとって、眺めのいい窓が必要か、豪華な机や椅子が必要か、といったら当然必要ありませんよね。

しかし、しだいに顧客が増えてある程度の事業規模になってくると、顧客からはさまざまな要求が出てくるんです。空港や新幹線の駅に近い場所がいいとか、もっときれいな施設がいいとか。これは利用する側の立場からすれば当然のことです。こういうグレートアップの要望にどう対応している

くかが、次の課題となったわけですね。

そこで生まれたのが3期目の「ビジネスセンター」です。それまでは1つのビルに1つの会議室だったのですが、ビジネスセンターは会議室の集合体になっています。社員を常駐させ、スペースも最低250坪以上にしようということで、たとえば御茶ノ水駅すぐ横、取り壊しの決まっていた旧日製製作所本社ビルに「TKP御茶ノ水ビジネスセンター」をオープンしました。そして第4期から始めたのが「カンファレンスセンター」です。これはいわば、ホテルクオリティに近づけ、会場としての使い勝手を重視した会議室ですね。現在、札幌、大手町、銀座、品川、横浜、浜松、名古屋、大阪、博多の9カ所にありますが、スペースは500~1000坪、中にはビル1棟まるごとなどという規模のものもあります。展示会、イベントなど、ホテルの需要をそのまま持つてこようというモデルです。

会議室と「IOSの上」に、付加サービスと「ソフト」を走らせていく

貸会議室に上乘せられていく様々なサービス事業が、TKPの成長のカギとなっていますね。

企業が何を求めているのか、絶えずこのニーズを感じ分析すること、つまりB

なる、というお話だったんですね。

ええ、使用後にさつと机を拭きながら、会議室って意外なニーズがあるんだなと思えました。

TKPの第2号店は赤坂の結婚式場とても豪華な建物です。でもここがほとんど、土日祝日しか稼働していない。平日は結婚式の需要がないんです。そこで、平日利用をして実稼動して売り上げの50%を差し上げる、という契約で借りました。これも敷金がありませんでしたから初期投資は極小、長機を購入しただけです。TKPは資本金3000万円です。スタートしたのですが、そういうわけでちょっとオーナーにいうと、当初はキャッシュが溜まる一方という感じでしたね。

「顧客」よし、「オーナー」よし、「事業」よしという「三方よし」のモデル

なるほど。稼働率の悪い不動産を借り上げるから初期投資は極小、それを「貸会議室」という看板でセールスする。それがTKPの基本的なビジネスモデルになっている。

賃貸契約ではないので敷金は不要、収入は前金、使用料は後払いというビジネスモデルが基本です。稼ぎのない空きスペースのあるビルが、TKPが借りると稼働率が100%になるわけですから、賃料が

ミングを失うことにあります。抜き差ししない段階まで投資したり、事業拡大をしてしまつてはいけません。

「小さく産んで大きく育てろ、しかし小さく産んでもダメだったらすぐに撤退しろ」が、商社時代の鉄則でした。極端な考え方も知れませんがダメな事業を続けることほど社会に迷惑なことはいない、と私は信じています。TKPにおいても、これはダメだと判断したら、勇気をもって撤退し、次のサービスへつなきます。「損切り命！」が私のモットーです。

経営に必要なのは挑戦と撤退の決断。撤退なき挑戦はない

最後に河野社長の経営哲学、経営信条について伺いたいですか。

大切にして自分言いかせているのは「撤退なき挑戦はない」ということです。ほとんどの事業が失敗するのは撤退のタイ



河野貴輝
慶應義塾大学商学部を卒業後、伊藤忠商事株式会社為替証券部に入社。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。イーバンク銀行株式会社取締役営業本部長等歴任。4年在籍後、ホテルの再開発プロジェクトに参画し、不動産分野のデュエリゼンスビジネスを経験。2005年、株式会社ディーケービーを立ち上げる。