

## 三・ビジネスモデルの 確立へ向けて

### ①三役員体制と存亡の危機

会社設立（昭和六十年七月）から十年を経た第十期（平成六年七月）平成七年六月）には売上が二億一千八百万円を達成し、八期、九期と二期連続した減少からようやく上昇に転じたことは前に述べた。だが、売上は上昇したものの経営上の苦戦はなおも続いた。その大きな原因の一つは、自社出版物の発刊体制が確立していなかったことである。しかし、折よく講演録という新規事業に進出できたこと、三年前の編集企画部の補強がようやく実を結び始め、八期には一冊だった大型本の発刊が、九期には二冊、十期には三冊と順調に推移し、会社も勢いを取り戻し始めていた。そうした中で科学技術情報事業という第三の事業が誕生し、平成七（一九九五）年三月の第十期のさなか、七年を過ぎた鈴博ビルからヒラヤマビルに転居したのである（本紙二〇〇一年二月号）。だが、会社設立以来最大のピンチが、実はその八ヶ月後の平成七（一九九五）年十一月、第十一期も半ばにさしかかる頃に訪れた。このとき、同年五月に発刊した「生分解性プラスチックハンドブック」か

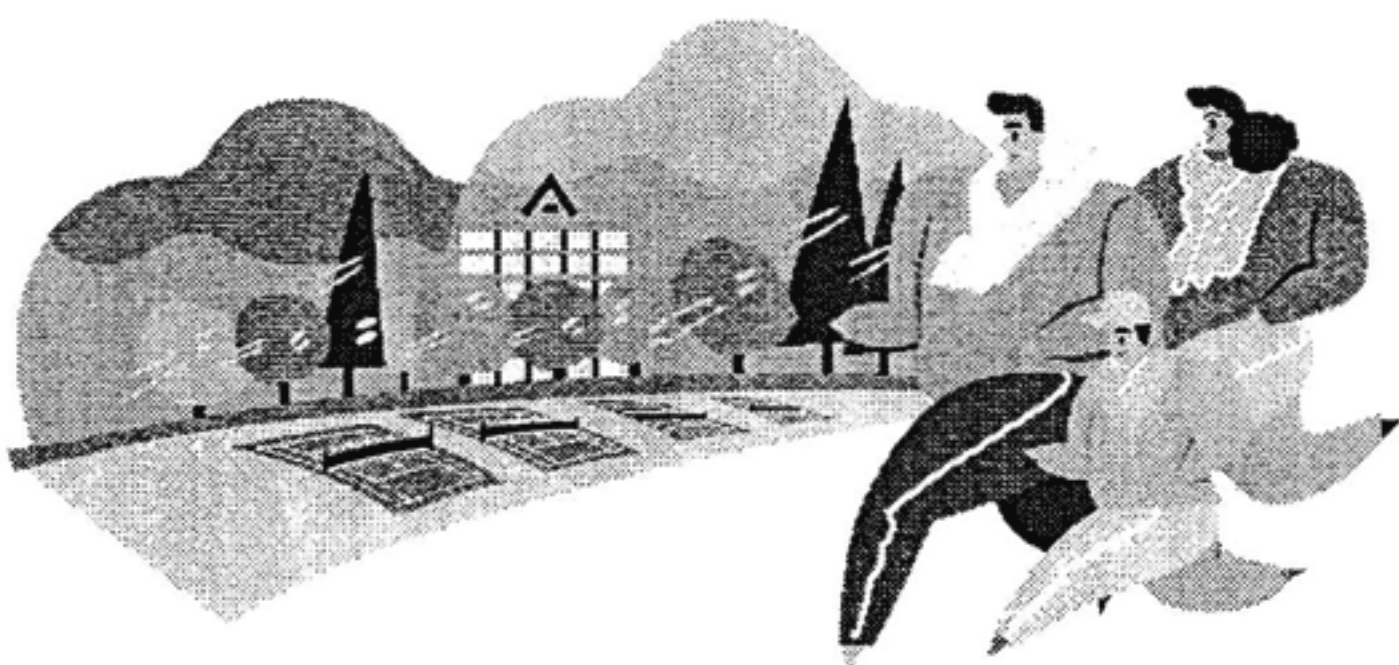
ら半年ぶりに、期待の大型本「薄膜作成応用ハンドブック」を発刊しようとしていたのだが、発刊を目前に資金繰りに行き詰まってしまった。印刷業者が、印刷費の現金前払いを商品引渡し条件としてきたのである。当時はバブル崩壊のおおりの受け、中小企業の資金繰りはみな硬化化していた。安定した経営からは程遠かったNTSにとっても、「薄膜」発刊は会社存続の絶対条件だったのである。折悪しく金融機関の融資を受けた直後でもあり、銀行に頼ることは出来なかった。ここは腹を括るほかなく、死に物狂いで金策に奔走し、ノンバンクに頼らず親類縁者

をかけずり廻り自力で全額を調達した結果、なんとか危機を脱出できたのである。「薄膜」はその後期待通りの売れ行きを見せたため資金繰りは一息ついたものの、この「危機」はその後の会社経営を根本的に見直すきっかけとなった。

危機の原因は先に述べた自社出版体制が確立していないこと等を始め経営全般における計画性、計数性の欠如にあった。「薄膜」発刊当時の経営形態は、事業計画書も資金繰表もなく、創業者である私がカンと経験に基づく職人的経営を行っていたと言っても過言ではなかった。その私自身も出版部門やセミナー・イベント部門等の各事業部門の収益構造を十分把握していたとはいえず、社内の責任体制も明確ではなかった。つまり、当時の会社の発展は、経営ではなく私の経験と信念による、多分に感覚的な拡大指向に基づくもの

だった。その中で、会社の要であり基本原理でもある「電話による書籍の試読システム」自体も、取り扱い書籍の増加に伴い、成長と同時に欠点も見え始めており、営業面、企画面共に場当たり的でない、戦略構想に基づくマネジメントが求められる時期にさしかかっていたのである。

当時の役員は私と〇〇〇〇取締役総務部長の二名であったが、ヒラヤマビル入居と同時に就任した〇〇〇〇営業部長が平成八（一九九六）年九月に取締役就任し、この三名の役員体制による編集企画部門、営業部門、総務部門それぞれの責任の明確化と計画経営の確立へ向けてスタートを切ることに



## 掲示板

### ■今月の人事

- 五月二十八日付入社  
営業部営業管理課
- 五月三十一日付退社  
営業部営業管理課
- 六月一日付入社  
編集企画部編集3課
- 六月三十日付退社  
編集企画部編集2課  
社長室

### ■社内清掃について

次の日程で床掃除を行いますので、宜しくお願ひ致します。当日休日出勤の予定がある場合は作業に支障がありますので、必ず総務部に連絡して下さい。

本社事務所内／七月二十二日（日）  
営業部内／七月二十一日（土）

### ■夏期休暇について

今年の夏期休暇は八月十四日（火）十五日（水）

## ◆編集後記◆

- ジメジメとするこの時期に、気持ちだけでもカラッとしたい。（福）
- 20代は各駅、30代は快速、そのずいっと先はマッハ50位のスピードで過ぎるのかな？（の）
- 先日、「東京バス案内」というゲームを買った。「電車でGO」のバス版だが、非常にフラストレーションがたまるゲームだ。（村）
- 二年ぶりに自家菜園を再開した。興に乗りすぎ、気がついたら隣接する公園の一部まで畑に！（な）
- 今月号から社内のある方にお願ひして撮っていたいた写真を表紙に使っております。いかがでしょうか。（伊）

NTSニュース二〇〇一年六月号（通巻三十二号）  
二〇〇一年六月三十日発行