

吉田 隆

三、ビジネスモデルの確立に向けて

②市川営業所(上)

“3カ月病”の克服へ向けて

第11期半ばの「薄膜」発刊時の存亡の危機を経て、第12期(平成8年7月～平成9年6月)四半期を経過した平成8年10月三役員体制がスタートしたが、実は既に幹部3名が夫々の立場で計画的な経営をめぐらした取り組みを始めたのは、第11期開始直後の平成7(1995)年7月のことだった。第9期は前年度に続く二期連続の売上減少と一千万を超える経常損失を生じ、更に第10期も3期ぶりに増収に転じながら60万円の経常損失を記録する等、二期連続の赤字経営という事態に直面した3名が協力して第11期の事業計画に取り組みことにした。ヒラヤマビルに転居直後の平成7年4月以降〇〇営業部長は第10期の業績把握に努め、アポ数と確定数の関係を元「平成7年度書籍売上計画表」結果を元に「平成7年度書籍回収計画表」や「平成7年度書籍回収計画表」等を作成した。又、〇〇総務部長は第10期の決算書から「大型書籍」「講演録」「セミナー」等各事業の収益率を算出し、その結果を元に「平成7年度利益計画」及び「平成7年度資金繰り予定表」等を作成した。私自身もそれまで馴染みのなかった計数管理の考え方を学びつつ、自分なりの売上計画書や資金繰り表を作成し二人の数字と比較検討する作業を行った。こうして計画経営の

端緒を切るようになったが、第11期の事業計画策定に当り、計画経営とは別に二期連続の赤字経営という深刻な企業病の根本要因にメスを入れる必要もあった。それは、社内でも「3カ月病」と呼ぶ新刊発刊後3カ月経過すると急に売上げが落ちる現象への対応であった。昭和62年1月に「読システム」を開始して以来、「3カ月病」は常に存在してきたが根本的な対策は手付かずじまだった。第8期第3四半期の「吸着技術ハンドブック」(1993年2月)の発刊が一つの転機となった。「吸着」は、他社に頼らない自主出版体制の確立をめざして取り組み、〇〇現編集企画部部長を中心とした編集体制にとっても初の大型書籍となる記念すべき一冊だった。平成四年八月に鈴博ビルのマンション3部屋から2階のオフィスに移転した4カ月後のことでもあり、社内の士気は大いに盛り上ったがその3カ月後には「3カ月病」が又も表面化した。私は、3カ月病の原因は顧客データに頼りすぎたため新規の顧客開拓が疎かにされるためであり、売れるはずの本をもっと売るために営業部員の大幅な増員が必要だと考えた。だが、当時の営業部の意見は本の販売部数は市場規模から見て妥当であり、更に現在の不振はバブル崩壊後の不況が原因であり増員ではなくむしろ営業マン個々の能力アップで事態を乗り切ろうというものであった。結論が出ないまま、3カ月病と期を一にするように平成5年5月には「講演録事業」が立ち上がり、在宅営業スタッフ約五名とDTPスタッフ一名を増員したため、結果的に営業部員の増強を見送ることとした。続く第10期も「科学技術情報事業」が立ち上る等、新機軸が稼働を始めことも対策が遅れる一因となった。

だが、第11期第2四半期の「薄膜作製応

用ハンドブック」(1995年11月)発刊後の「危機」に直面するに及び、「3カ月病」への対応はもはや猶予を許さない事態となった。もし、私つまり編集企画部の主張通り「本はもっと売れる」はずならば営業部員の大幅な増強が必要となる。もし、営業部の主張通り「本はこれ以上売れない」のであれば本の単価を上げる必要がある。議論の結果、翌平成8年1月営業部員を増強する方針を固めたが、総務部としては単なる増員では同じ事の繰り返しになり、「3カ月病」は無くならないと考へ、むしろ発刊後3カ月経過したあと、書籍をどうやって売るかの新しい仕組みの導入と、その仕組みを展開するために思いきって新たな営業拠点を開業することを主張したのである。

その結果、平成8年4月、市川市京成鬼越駅近くのマンション「ガーデンハイム市川」を拠点に定め「市川事務所」として5月の連休明けから本格稼働を始めた。開業にあたっては主婦のパート3～5名の体制で売上300～500万円/月を目標としたが、開業2カ月後の平成8年6月に早くも500万円の売上を達成し、極めて順調な船出をきるようになった。

平成5年から平成8年、第8期から第10期の3年間は危機の3年であると同時に、大型本の自主製作体制の確立に加え、講演録事業や科学技術情報事業という新機軸が次々と打ち出された社業興隆の3年でもあった。役員三名の責任体制による合理的な計画経営に取組みを始めた第11期以降の5年間でこれらの事業シーズが期待通りに生長し、売上は2.5倍に急増すると同時に収益体質にも順調な改善を遂げることができた、まさに第二の創業といつて良い時期であった。

掲示板

●今月の人事

出向受
営業部営業二課
入社
営業部営業管理課
エヌエスハイテック
営業部
退社
エヌエスハイテック

■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。当日出勤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 十月二十八日(日)
十一月二十五日(日)
営業部内 十一月十七日(土)

■お知らせ

当社忘年会を左記の日程で開催いたします。
開催日 12月21日(金)
会場 文京区シビックセンター
スカイホール(26階)
※詳細は追ってご連絡いたします。

◆編集後記◆

●社内報に携わって11号となりました。何か新風をと思いたけが空回り……(福)
●今月号は皆様のご協力で8ページの読み応えのあるNEWSが出来上がりました。(の)
●最近のNTSニュースは薄ーいとも聞かなくなりました。この頃、編集部でも気がかけていることではあるのですが……おもしろい企画、何処かに転がってないかな。(村)
●好き者が大学して応募すると思った「サラ川」なのに、投稿者は常連ばかり。新風を吹き込んでくれる人、誰かいないかな。一度参加するとハマることうけあいです。(な)
●社内報が「しゃーない報」にならないように日々努力を続け愛される社内報を目指しています。あとは読んでもらうだけ……これが結構難しい(伊)

NTSニュース二〇〇一年十号(通巻三十五号)
二〇〇一年十月二十五日発行