

## 三、ビジネスモデルの確立に向けて

### ④市川営業所(下)

役割の変化、

旧日本担当から大学担当へ

「市川事務所」設立(平成8年4月)後の第12期(平成8年7月～平成9年6月)の売上は三億九千四百万円と対前年比34%増を達成した。「ジュネス八幡」に転居し、「市川営業所」と改名(平成9年8月)した翌第13期(平成9年7月～平成10年6月)の売上は、創業時の目標だった五億円の壁を突破する五億三千万円(対前年比135%)と二期連続の飛躍的な伸びを記録した。この間、市川営業所のスタッフは社員5名、パート7名の計12名ほどに増員するとともに、売上も出版部門(四億二千万円)の二割強を占めるまでに伸び、日本販売部隊としての役割を確立しつつあった。

市川営業所では営業の他、「現代おさかな事典」(平成9年11月発刊)の発送業務を行っていたが、「お魚」以外の書籍の発送業務は「ヒラヤマビル」4階の本社の一角で行なっていた。しかし本社においては平成7年4月の転居から3年を経て発送部門の取扱量も売上げに比例し増加の一途をたどる一方、各部門のスタッフの増加に伴いオフィスは極端に手狭になっていた。「お魚」という相乗の効かない書籍単品から試運転を始めたバーコードシステムが順調に稼働し、(相乗せ)発送管理が可能なる環境も整っていたため、発送部門を思い切って本社から分離独立させることになった。当時、市川営業所の役割も本社の補完的なものからより戦略的な動きが求められており、それらの問題を解決するため発送

部門を市川に移管すると同時に発送作業に必要なスペースの確保と売上の一層の増加をめざし、市川営業所三度目の転居を決意した。第13期末の平成10年6月12日、それまでのジュネス八幡から市川市役所正面の「フェリーチエ本八幡」の1、2階に転居した。1階は(有)エヌエスハイテク配送センター(〇〇所長)の看板を掲げ増員強化の上、名実共に独立した組織として新たにスタートを切った。2階はNTS市川営業所として、これも新たな戦略拠点としてスタートを切るようになった。翌第14期(平成10年7月～平成11年6月)の出版部門の売上は昨年対比10%減の3億9千万円、全社の売上は5億1千万円と6期ぶりに売上減少に終わったが、市川営業所は移転拡張の効果もあって堅調を維持し、売上げ1億円も目前となった。こうした実績の積み重ねが、後々市川営業所の役割を再度見直す下地となったのである。

大型本5冊、講演録9冊、小型本2冊の計16冊を品揃えした第15期(平成11年7月～平成12年6月)の売上はヒット商品にも恵まれ、出版部門の売上は5億1千万円と大台を突破し、全社の売上も対前年比27%増の6億5千万円を達成した。月一冊ペースに増強された発刊体制に対応すべく、第16期(平成12年7月～平成13年6月)の売上計画において営業部としての売上目標を月額五千万円に設定したが、取り扱量の増大に伴って同一顧客に日を置かず何度もコールするパツティング問題や新刊営業を担う本部スタッフの不足等、先送りとなっていた営業体制の問題点が緊急案件として浮上してきた。パツティング問題はこの様な限られたマーケットに於ける顧客管理の命ともいえる、コンピュータによる顧客管理を徹底するとともに営業部に顧客担当制を導入する等管理営業が効果的な解決方法であるが、管理の代償として社内の競争原理が作動せずアポ数引いては売上の低下をもたらすというジレンマを合わせ持っている。折衷案として、同一顧客を複数名で担

当するゆるやかな顧客担当制の試み等を過去実験的に行っているが、根本的な解決には程遠く本格的な採用にはいたっていない。しかしながら、平成12年5月30日の営業新体制打合せ会議において第16期から採用する新体制案を議論した結果、書籍の発行計画が大幅に増えるのに対応するため、特に大学においてはもはやパツティング問題を避けて通ることが許されなくなった。パツティング対策として顧客全体を企業と大学に大別し本部が企業を市川営業所が大学を担当することとし、同時に大学について顧客担当制を導入した。設立から満4年を経てベテランスタッフが揃い、売上実績も評価できる市川営業所に一部ではあるが新刊営業を取り入れるという一大変革が訪れたのである。平成12年7月より、市川営業所においておよそ1000校の国公立大学・短期大学・高等専門学校の新刊本を顧客担当制により行う営業新体制が稼働を始めたが、移行処置として大学売上の40%を占める一部の大学についてはまだ本部に残している。これらも一年間の試運転の後、第17期以降に市川営業所に移管することになっている。又、それまで市川営業所と在宅部門の役割だった旧本営業は在宅部門の他、新たに本部門に設けた専門営業班とエヌエスハイテク内に設けた営業分室が担当することになった。

月一冊ペースの発刊体制への対応策として生まれた顧客担当制への移行は効果を奏し、市川営業所の売上は前対比約30%増を記録し、第16期の出版部門の売上は前年比14%増の5億8千万円、全社の売上も13%増の7億3千万円を記録した。こうして3ヶ月問題への対応という本社営業部の補完的役割からスタートした市川営業所は売上の対比という要因の中で、NTSにおける一大戦略拠点としての衣替えを果たしつつある。

## 掲示板

### ●今月の人事

入社 営業部営業二課

総務部

退社 営業部業務課

営業部営業二課

異動 市川営業所

### ■社内清掃について

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

本社事務所内 1月27日(日)  
営業部内 1月19日(土)

### ■年末年始の予定について

12月28日(金) 仕事納め  
12月29日(土) 1月6日(日) 年末年始休暇  
1月7日(月) 通常通り勤務  
尚12月30日(日) 1月6日(日) シヤッターが閉まっておりますので、出社予定者は必ず事前に総務部に連絡して下さい。

## ◆編集後記◆

●しし座流星群を見た。願い事する間もないほど降る星。33年後は！今年もあとわずが皆様の川柳お待ちいたしております。(福)

●参加していたような感じがしたような気がします。でもサラセンで協力します。ありがとございました。(野)

●毎月2回社内報の編集会議をしています。いつも脱線気味。その中から良い企画が生まれてないよな。(村)

●21世紀の幕開けとなった年。いろいろなことがありましたが、変化する時代に対応していくため、NTSニュースも次号からちよびり模様替えいたします。乞うご期待！(な)

●NTSニュースをこれまで支えてくれた(福)さんと(野)さんが卒業です。大変お世話になりました。これからは読者側から社内報を支えてください(伊)

NTSニュース二〇〇一年十二月号(通巻三十七号)  
二〇〇一年十二月二十五日発行