

昭和62年1月に、電話で直接読者に書籍案内を行なう試読営業システムを導入して以来、顧客との直接対話はNTS営業部の最大の特徴となった。大手には外商部門があるが、一般の出版社ではHPを別にすると、書店、取次を通す以外に顧客との直接の接点はない。過去、本欄で何度か営業部の今日に至る物語を取上げた。その歴史を総括しつつ、現在の課題と未来への展望について述べることにする。

●営業体制の17年

営業体制17年の歴史は、年々強化される編集企画部の発刊体制と、それに対応して販売力を強化し続ける営業体制との、いわば製販一体のコラボレーションの歴史だった。営業内部から見れば、スタッフ増員による試読の増加と、試読増加によるバッティング対策を、組織改革とシステム改革とで乗り越えつつ現体制を構築し続けた歴史でもある。営業体制と編集企画体制の織りなす綾(あや)の跡を辿る。

① 'バッティング' 対策から '3ヶ月病' 対策まで

営業部創設5年目の平成3年当時は発刊点数が年2~3冊で、6名の営業スタッフがスチール棚に並ぶ本毎の手書き台帳を半ば取り合い、しかも1冊の新刊を長期間営業するため、一度案内した顧客に再度営業してしまうバッティングが深刻化しつつあった。当時の川崎営業部長から「早く次の本がほしい、もう限度です」としばしば相談を受けた。私はその都度「増産体制はできつつあるが、本はもっと売れるはずだ」と答え続けた。営業と編集企画との「もう売れない」「いやまだ売れる」議論は当時から今日まで続く。同年8月、「表面科学の基礎と応用」という汎用性が高く多くの試読が期待される

待望久しい超大型書籍が、営業部に最初の転機をもたらした。本書発刊と共に、手書き台帳からパソコンによる顧客DB管理へ移行して、バッティングを極力防ぐことにした。平成5年7月(9期)以降、発刊点数が年4~5冊、営業スタッフも約10名に増え、顧客DBは年々拡大を続けたが、パソコンによりバッティングの不安が減った反面、通り一遍の営業にとどまるという一面も見られるようになった。要するに、顧客を探す手間が省けるため営業が楽に流れてしまうのである。当時、発刊から3ヶ月経つとアポが急激に落ちるため「3ヶ月病」と呼称していたが、営業内部では「楽なのではなくこれ以上売れないのだ」という意見が根強く、しばしば私との間で激論に及んだ。だが、平成7年4月(10期)のヒラヤマビル転居後の「薄膜作成応用ハンドブック」発刊前後には、経営の危機的状況を前にその現象を見過ごせなくなり、平成8年4月(12期)、DBに頼らず新規の顧客を開拓し、かつ新刊以外の書籍を取り扱う営業拠点として「市川事務所」を設立した。設立直後から市川事務所の実績は目覚しく、開所から1年半ほどで「市川営業所」に改名した。

② '月1冊体制' から '顧客担当制' へ~ 大学営業の強化~

平成9年11月(13期)、「現代おさかな事典」の発刊により、出入庫をバーコードシステムで管理する新システムが稼働を始めた。同時に、DBソフトをMS-DOS方式から大容量、高拡張性に優れたWindows方式に乗り換えた。「お魚」や「環境ホルモン汚染対策」など水産、環境分野の書籍が市町村まで顧客対象を拡げ、新方式の下で顧客DBは更に拡大した。そうした中、平成12年7月(16期)以降、編集企画部の発刊ペースが月1

冊体制となり、営業の売上目標も月額5,000万円の大台に達した。この時期、営業スタッフ数は本部、市川合わせて約25名であった。目標達成の最大の課題は大学への営業強化だった。民間企業と比し、大学営業には諸々の事情で新規開拓に困難が伴い、営業が既存顧客に偏るためバッティング問題が頻出した。バッティングを避け、新規開拓を促し売上計画を達成するために、1~2年前から企業、大学双方に部分的に導入していた顧客担当制を主要大学、主要企業に拡大して適用することにした。ただ、顧客担当制はバッティングには有効な反面、競争原理が働かない分、新規開拓には十分とは言えなかったため、ルールを決めて競争原理を持ち込む工夫や、新規開拓専門チームを設置して乗り切ることにした。

約1年間の試運転の後、平成13年7月(17期)より本部が企業担当、市川が大学担当という完全顧客担当制へ移行した。市川営業所は、設立から4年を経過し実績も安定したため、設立当初のDBに頼らず、旧刊のみを扱うという本部の補完的な役割から、本部と並ぶ一大戦略拠点としての衣替えを果たしたのである。同時に、市川営業所は現在の地に移転し、名称も「市川AIセンター」と改めた。

③ '年30冊体制' から更なる進化へ

顧客DBの拡充と顧客担当制への移行で、「バッティング」や「3ヶ月病」が解消したとはいえないが、私が「もう売れない!」「まだ売れる!」議論を営業部と交わす機会が減ったことは事実である。だが、平成15年(19期)以降、編集企画部の発刊体制が年30冊体制へと強化される中、営業体制は更なる進化を求められている。

今回は、その進化の方向性と20期以降に向けての課題を取り上げる。

●編集後記

食欲の秋、スポーツの秋、いろいろな秋があるけれど、私が夫にアキれた話を一つ。子供の運動会の朝、張り切って前日にセットしていた、マツタケご飯の炊きあがりを見ようと炊飯器へ。なんと、一晩お米が保温状態になっており、ほんのり暖かい生米の上にマツタケが踊っていた。まずい!とあえず浮かんでいるマツタケをかき集め、お米を研ぎなおし、ふたたびセットする。時間がない。夫をたたき起こす。「お願い、とりあえずサンドイッチ用のパン買ってきて!」なにを考えていたのだろう。夫の買ってきたのはレーズンパンだった。「これでは、サンドイッチが作れない!」...そんな夫とアキもせず23年。弊社は今年創立20周年。全国書店展開をした「骨単」がヒットし、続いて「肉単」が店頭に並び始めた。読書の秋...何気に書店をぶらつくのもいいかも、なんて思っている。(あしだ)

●編集部からのお願い

NTSニュースでは読者の皆様からのお便りや投稿をお待ちしております。また、開催予定の勉強会・イベント等、掲載をご希望される方は下記宛までご連絡ください。

〒113-8755 東京都文京区湯島2-16-16 (株)エヌ・ティー・エス「NTSニュース」係
FAX: 03-3814-9152 E-mail: k-kunimoto@nts-book.co.jp

NTSニュース

2004年10月号(通巻68号)
2004年10月8日発行