

営業部門と編集部門の対立は出版社の永遠の課題と言われる。そこにはモノを作ることと売ることの深遠な関係が存在する。今回は、「ヒット商品を作り」「一冊でも多く売る」ことが義務付けられた編集部門、営業部門夫々の本来業務とその関係性について考える。

### ●編集—アイデアを企画に変える専門チーム

NTSの出版企画の提案と採択は、営業部ではなく編集企画部が行う。編集企画部と営業部の幹部が揃い、採択案を評価する場はあるがそこで採決は行わない。NTSの営業スタッフは、1日に凡そ50名の顧客と電話で直接会話を交わす。ひと月200名、40人のスタッフが月にのべ4万人の顧客と会話を交わすことになる。その気になれば、ひと月に100や200のアイデア提案を行うことが可能だろう。幻冬舎や草思社など元気な出版社でも、強い営業部が出版テーマを決めている。ではなぜ当社は、営業部ではなく編集企画部なのか。

数年前、ドライブ中のカーラジオで作家村上龍氏が「アイデアだけではクリエイションにならない。アイデアに現場取材が加わりクリエイションになる。」と語るのを聞いた。内心うなずけるものがあった。アイデアだけなら営業でも編集でも可能だが、クリエイションあるいは企画は、現場取材や調査を通じて始めて可能となる。NTSが年間30冊の出版物を刊行するためには、その10倍のアイデアを必要とする。300のアイデアを30のクリエイションに変えるためには、取材、調査を通して300を30に絞り込む、数人の専門チームが必要となる。その絞り込みの過程で、スピード

においてもユニークさにおいても他社との競争に打ち勝つ企画を提案する専門チームである。NTSでは編集企画部がその専門チームの役どころを担い、その専門性が編集企画部の本来業務ということになる。現在、編集企画部は企画業務と制作業務が一体化していて、全体としてその専門性を発揮する体制となっている。ただし、営業部のアイデアを、編集企画部が取入れるなど、両者の関係を緊密にするスタンスは常に求められる。

### ●営業—1冊でも多く売る専門チーム

かつて、〇〇〇〇元営業部長の口ぐせは「営業部門の使命は製造部門からバトンタッチを受けた本を1冊でも多く売ること。」だった。そして、「この本は売れない」「売れない本を作らないでほしい」は製造部門の禁句である。」ともしばしば語った。「本が売れない」と嘆く時間ももったいない。そのマイナスの発想が、売れるはずの1冊を売れなくする。嘆く時間があれば、1冊でも多く売る努力をするのが営業のプロである、という理屈である。つまり、営業部の本来業務とは「発刊された本を1冊でも多く売ること」であり、営業部はその専門チームということになる。目標が100冊であれ1000冊であれ、その本の持つ力を100%引出す職能と言い換えてもいい。

ところで、本もセミナーも情報メディアとして同じ性質を持つ。私自身の経験で言えば、集客目標が30人のところ29人で止まってしまった時は、心当たりの顧客に一人一人電話をかけ、何とか30人まで持って行った。セミナーの商品力は29人だが、集客への執念が+1人を可能にした。セミナー事業は、企画力と営業力が組織

内で分離せず、一人の担当者の中で一体化した事業であるが、本来は出版事業も同様である。

### ●営業と編集、分化の前

情報関連図書の有力出版社である(株)技術評論社片岡巖男社長から創業時の苦勞談を伺ったことがある。「創業は、千葉県君津市の新日本製鐵(株)君津工場そばの某企業の片隅に机一個を借りることから始めた。月刊誌「プラント・メンテナンス」を、最大ユーザーである新日鐵に取材して作り、同時に売り込むためにこの場所を選んだ。」社員は社長一人、プラント先端企業内の取材を重ねて雑誌を作り、出来た雑誌を自ら取材相手に売り込む毎日だったという。読者に対して自分なりのメッセージを自分の手で作り送りたいという編集者魂と営業者魂とが創業者の中で同居して不可分な出版社の原点の姿でもある。

企業規模が拡大すると営業と編集の分化が始まるが、本来、分化する前、両者は不可分の関係だったので、分化した後も、両者の活動はしばしば交錯し合うことになる。「作ること」と「売ること」、「編集部門」と「営業部門」のきわどい関係の所以(ゆえん)である。つまり、元々、営業と編集の間には本質的な壁はなく、本来業務の帰属の仕方も出版各社によりまちまちである。むしろ、両者の壁は本来業務の中ではなく個々人の意識の中にあるようにも思える。互いに主張し合うだけでは問題は解決しない。20周年を迎えるNTSのもう一段階のステップアップは、営業部門と編集部門の融合を図りながら本来業務を再認識し、実行することから始まると考える。

### ◎編集後記

本格的受験シーズン到来、親子連れの中学校受験、センター試験、各種試験はあれど、合格を祈る親の気持ちはみな同じ。長男の大学受験時、巷間の噂は、「受験の神様の神主の息子が浪人生」と言うこと。その息子の自慢は、特待生で予備校入学をしたこと(年がばれるな)。毎年繰り広げられる光景ではあるが、地球誕生からの歴史を考えれば、点にもならない出来事かもしれない。地球の不思議に取り付かれた三田先生、熱くその思いを語られた。自分の子供をいとおしく思うように、私達も地球をいとおしく時期がきているのかも。(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

2005年2月号(通巻72号)  
2005年2月2日発行