

ベルテルスマン読書愛好会の「二段階販売システム」：「現代的」ブッククラブの主要特徴

竹岡，健一
鹿児島大学法文学部：教授

<https://doi.org/10.15017/1669322>

出版情報：九州ドイツ文学．29，pp.29-45，2015-10-30．九州大学独文学会
バージョン：
権利関係：



ベルテルスマン読書愛好会の「二段階販売システム」

—「現代的」ブッククラブの主要特徴—

竹 岡 健 一

はじめに

ドイツのブッククラブについて、筆者はこれまで、19世紀末から1960年代にかけての発展を概観するとともに、1945年以前の時期に関して、一般の書籍販売との関係、把握し得る52団体の活動の概要、および「ドイツ家庭文庫」の活動の詳細を考察し、さらに、1960年代から1980年代にかけてのドイツ連邦共和国におけるブッククラブを対象として、その活動、提供図書、および同時代の評価を跡づけてきた。¹⁾ これらを受けて、本稿では、ベルテルスマン読書愛好会の「二段階販売システム」(Zweistufiges Vertriebssystem)²⁾ について、その成立の経緯と三つの長所を論じる。というのも、このシステムは、ベルテルスマン読書愛好会を「〈現代的な〉ブッククラブ」としてそれ以前の「〈古典的な〉ブッククラブ」³⁾ と区別する最も主要な特徴であり、1945年以後のドイツにおけるブッククラブの活動の新たな展開を象徴するものだからである。

なお、ベルテルスマン社のブッククラブは、1950年に「読書愛好会 ベルテルスマンの本」(Lesering Das Bertelsmann Buch)として設立された後、1953年に「ベルテルスマン読書愛好会」(Bertelsmann Lesering)に変わり、さらに1955年に「ベルテルスマン読書愛好会有限会社」(Bertelsmann Lesering GmbH)となった。他方、ベルテルスマン社は、1835年に「C. ベルテルスマン出版社」(C. Bertelsmann Verlag)として設立されたが、1971年に大幅な組織再編がなされて「ベルテルスマン株式会社」(Bertelsmann AG)となり、その際、ブッククラブもその一部門として再び「ベルテルスマン読書愛好会」(Bertelsmann Lesering)となった。こうした変遷を踏まえ、本稿では、特に区別する必要がない限り、出版社名には「ベルテルスマン社」を、ブッククラブ名には「ベルテルスマン読書愛好会」ないし「読書愛好会」を充てる。

1. ベルテルスマン読書愛好会における二段階販売システムの成立

1.1. ベルテルスマン社におけるブッククラブの設立

ところで、ブッククラブにおける二段階販売システムとは、そもそものようなものなのだろうか。ベルテルスマン読書愛好会が登場するまで、書籍業におけるブッククラブの特色は、「生産レベルにも商人レベルにも明確に分類され得ない」⁴⁾ ことにあった。つまり、一般の書籍業において、本の製造は主に出版社が、販売は主に書籍販売が担うのに対し、

ブッククラブは、自らがその両方を行う自己完結した、すなわち一段階のシステムだったということである。これに対し、読書愛好会の特色は、ブッククラブの事業から販売部門を切り離して一般の書籍販売に委ねた点にあり、これが二段階販売システムと呼ばれるものである。具体的には、プログラムの形成、本とカタログの生産、在庫管理、販売会社への供給などにはベルテルスマン社が責任を持つ一方、会員の獲得、会費の管理、カタログの送付、注文された本の引き渡し、クレームへの対処といった「会員管理の大部分の課題」⁵⁾が、一般の書籍販売に委ねられたのである。なお、後述のように、宣伝・勧誘面での一般の書籍販売のブッククラブへの協力は、「読者同盟」(Leserunion)と「万人のための本」(Bücher für Alle)でも見られたが、これらにおいては、獲得された会員の情報が手数料と引き換えにブッククラブによって買い取られ、以後の会員の管理はブッククラブによって直接、つまり一段階でなされたのに対し、読書愛好会では、獲得された会員の管理は引き続き外部の書籍販売会社に委ねられた。また、「ドイツ図書購買共同体」(Deutsche Buch-Einkaufs-Gemeinschaft)と「ドイツ書籍販売ブッククラブ」(Buchgemeinschaft des Deutschen Buchhandels)では、会員の管理も一般の書籍販売の業務に含まれたため、システムの点では読書愛好会とかなり似通っていたが、これらはブッククラブに対する対抗措置として構想されたという意味で読書愛好会と同一視することはできず、しかも成功には至らなかった。こうした意味で、一般の書籍販売を伴うブッククラブは、ベルテルスマン読書愛好会の設立によって初めて実現したのであった。⁶⁾

さて、それでは、ベルテルスマン読書愛好会においてこのような二段階販売システムが採られたのはなぜなのか。その理由を明らかにするため、ここでまず、ベルテルスマン社においてブッククラブが設立された経緯に目を向けることにしたい。

ベルテルスマン社の由来は、熟練製本工カール・ベルテルスマン (Carl Bertelsmann) がギュータースロー (Gütersloh) に C. ベルテルスマン出版社を設立した1835年に遡る。主な出版物は、歌曲集と譜本、教会に関する著作、並びに教科書が中心であった。1850年に、カール・ベルテルスマンの息子ハインリヒ・ベルテルスマン (Heinrich Bertelsmann) が後を継ぎ、その後数年間に従業員を14人から60人へと増やし、出版物にも学問的神学、哲学、および歴史の分野を追加した。1887年には、ハインリヒの義理の息子ヨハネス・モーン (Johannes Mohn) が社長を継ぎ、出版物の重点を宣教と教会、および学校教育と青少年に関連する著作に置いた。1921年からは、ヨハネス・モーンの息子ハインリヒ・モーン (Heinrich Mohn) が出版社を指揮し、1928年に、出版物の重点を文学作品へと移した。通俗的な小説の普及版の刊行が大成功を収め、数年のうちに、出版社は従業員数400人の企業へと成長した。第二次世界大戦中は、材料の不足のため普及版の製造は継続されなかったが、いわゆる「軍事郵便版」(Feldpostausgabe)の刊行が成功した。しかし、1944年、出版社はナチス政権との対立が原因で閉鎖され、1945年には、空爆によって、出版社の建物の大部分が、材料と本の在庫すべてとともに破壊された。

戦後、ベルテルスマン社の出版活動は1946年に再開され、その一年後、ハインリヒ・モーンの息子ラインハルト・モーン (Reinhard Mohn) が出版社の指揮を引き継いだ。戦後間も

ない時期の商品の不足とお金の余剰は書籍市場の繁盛をもたらし、ベルテルスマン社も高い売上を得たが、それは1949年に終わりを告げた。1948年の通貨改革の後、国民の消費は、家具、繊維製品、および食料品などの基本的な商品へと向かい、本という文化的で娯楽的な商品は、徐々に贅沢品となったのであった。加えて、まさにベルテルスマン社が重点を置いていた娯楽的な本は、映画、ラジオ、グラフ雑誌などとの競争の高まりに陥った。この時点で、ベルテルスマン社では、書籍販売の課題が次のように定義し直された。

本の防衛は概ね、それが物質的消費と出版マスメディアの領域で消費態度へと促され教育される読者に提供されるかどうか、またどのように提供されるかにかかっている。伝統的なスタイルを持つタイプの書籍販売は、4～5%の教養ある人々の需要を基準として発展した。このグループないしこの読書の関心への制限そのものが、レベルの高い文学が毎年何倍も増加することを考慮したとき、かなりの重荷、いやそれどころか過大な要求となっている。よって、他の読者グループないしは従来の顧客の他の文学的関心も満足させようとするなら、現代的な宣伝の原理に沿った新しい形式を採らねばならない。⁷⁾

この新しい考え方に従って、出版事業を活性化させるための様々な方法が議論された。例えば、現代的で割安なポケットブックの刊行、ブッククラブの設立、および季節に左右されない専門書の刊行などである。そして、最終的に、1950年6月1日、ブッククラブ「読書愛好会 ベルテルスマンの本」が設立された。

1.2. ベルテルスマン読書愛好会設立に伴う二段階販売システムの成立

だが、読書愛好会の設立にあたって、「書籍販売のすべての部門との協力」⁸⁾が徹底して推し進められたのはなぜなのか。そこには、ブッククラブと一般の書籍販売との間に長年存在した対立を回避するという重要な目的があった。

1949年末、ハンブルクの出張書籍販売業者ヨハネス・トルトゼン (Johannes Thordsen) が、ベルテルスマン社の支配人フリッツ・ヴィックスフォート (Fritz Wixforth) に、ベルテルスマン社が本を提供し、トルトゼンが宣伝と会員の世話を行うブッククラブの共同設立を提案した。ベルテルスマン社では、上記のように、通貨改革以後売上が大きく減少し、売上を向上させるための新たな可能性を模索していた時期とも重なって、この提案を興味深く受け止めたものの、次の二つの理由から拒否した。第一に、特定の書籍販売業者だけに優先的に本を供給することが、書籍販売全体との協調関係を損なうと懸念されたこと、第二に、ブッククラブの提供する本すべてをベルテルスマン社の刊行物だけで支えることに無理が感じられたことである。そこで、トルトゼンは、新たに設立された「読者同盟」というブッククラブに活動の場を見出そうとしたが、そこでの業務は、会員を勧誘してブッククラブへ引き渡すことに限定された。そのため、彼は、会員への納品と会員の世話を自らの管理で行うというアイデアを実現すべく、引き続きベルテルスマン社と交渉を続けた。

これに対し、社長のラインハルト・モーンもまた、ヴィックスフォートと同様、ブッククラブの設立が新しい市場を開く可能性を認識した一方で、ベルテルスマン社のように書籍販売全体との協力を頼らざるを得ない出版社が、部分的にせよ書籍販売との対立に陥らざるを得ない形でブッククラブを設立することは躊躇した。

そもそも、ドイツにおいてブッククラブが本格的に登場した1920年代以後、一般の書籍販売にとってブッククラブは脅威と映っており、そのことは、ブッククラブに対する次のような態度となって表れていた。⁹⁾つまり、書籍販売は、一方でブッククラブが彼らの顧客を奪うこと恐れ、興味のある人々に直接呼びかけて会員として獲得するというブッククラブのやり方を批判しながら、他方で、本を買いたい人は買うべき本を書店で見出す努力をするべきだとみなし、ブッククラブの会員はその努力を避ける人たちであり、本の購入者としては問題外だと考え、ブッククラブを軽蔑したのであった。ブッククラブの会員が本の購入者として相応しくないのであれば、書籍販売がブッククラブに顧客を奪われるはずがないという意味で、これらの態度は互いに矛盾しているが、いずれにせよ、こうした敵視と軽蔑は、書籍販売における従来の独占的な地位がブッククラブによって脅かされているという、一般の書籍販売の危機感の表れであった。そして、その危機意識がどれほど強かったかということは、1926年に、一般の書籍販売自らがブッククラブを設立するという行動に出たことによく表れている。つまり、失われた（と一般の書籍販売が考える）顧客を取り戻すためならば、敵の手段を真似ることさえ厭わなかったのである。だが、こうして設立された「ドイツ図書購買共同体」は、財政の破綻や「小売書籍販売」(Sortimentsbuchhandel)の協力の不足によって間もなく解散された。しかしそれは、皮肉にも、ブッククラブの歴史において画期的な一面を有していたと言える。というのも、従来のブッククラブの自己完結したシステムとは異なり、ブッククラブに一般の書籍販売を関与させ、会員の勧誘、会費の徴収、本の引き渡しなどを委ねたからである。¹⁰⁾

こうした一般の書籍販売によるブッククラブの試みは、第二次世界大戦後にもう一度繰り返された。すなわち、1949年秋、ベルリンの書籍販売業者で出版人のエーリヒ・クラマー(Erich Cramer)が、「小売書籍販売(店頭書籍販売)とブッククラブの間の敵対関係」¹¹⁾に終止符を打つべく、書籍販売業者の協力を得て、価値のある本を他のブッククラブが競合できないような低価格で提供することで、「これらをできる限り排除する」¹²⁾という計画を立てたのである。だが、この「ドイツ書籍販売ブッククラブ」の計画に対しては、今回もまた書籍販売業者からの抵抗が大きく、その主な理由は、「顧客への個人的な助言に小売書籍販売の強みがある」¹³⁾と考える彼らの職業意識にあった。つまり、「ベストセラーの苦力」ないしは「幾つかの書籍工場の小遣い」へと「成り下がり」、「規格化された大衆の需要をデパートのように満足させる」¹⁴⁾ことへの反発である。また、多くの出版社も反対に回ったが、その理由は、ブッククラブ版がオリジナル版の刊行後一定の期間において刊行されるとしても、長期的には同じ小売店にオリジナルの定価の版とブッククラブの特価の版が同時に置かれることによって、前者の売上が損なわれることに対する警戒感にあった。¹⁵⁾ こうして、クラマーの構想は、結局実現を見なかったのであった。

このように、ブッククラブと一般の書籍販売は長年に亘って敵対的な関係にあり、そうした状況下で、後者によって、前者を駆逐することを目的として、小売書籍販売を巻き込んだブッククラブというものが、既に構想されていたのであった。そして、まさにこのような事情から、ベルテルスマン社でブッククラブが設立されるにあたっては、一般の書籍販売との葛藤に陥らないことが大前提とされたのである。そのため、トルトゼンとの話し合いにおいても、第一に、トルトゼンだけとこの計画を実行するわけにはいかない、第二に、直接販売のブッククラブ、すなわち本部と会員とが直接結びつく古典的な形式のブッククラブは問題外であり、とにかく書籍販売が介入させられねばならない、という二つの点が重視された。そして、だれもが接近可能なブッククラブを設立することを意図して、ヴィックスフォートはトルトゼンに対し、「すべての人がどの書籍販売でもベルテルスマン読書愛好会の会員になれる」¹⁶⁾という原則を提案した。

これに対して、トルトゼンは進んで理解を示し、「出張・通信書籍販売」(Reise-und Versandbuchhandel)に計画を示し、説得を試みた。一方、ベルテルスマン社では、出張・通信書籍販売だけでなく、初めから書籍販売のすべての部門の協力を求めるつもりであり、1950年5月31日の書簡で、書籍販売全体に対して、新たなブッククラブの設立を伝えた。

小さなグループ、会議、株式取引業者組合でのすべての話し合いで、真面目な書籍販売業者が発言する至る所で、繰り返し次のことが示された。つまり、私たちの職業身分にとって決定的な問題は、単純に、過去数年間の社会的変動によって失われた購買層の埋め合わせを見出すことに私たちがどの程度成功するかということである。ドイツ国民の中に依然として存在する大きな読書の喜びを維持し、かなり貧しい層にも本への愛を育むことを可能にする手段と方法を見出すことが重要なのである。

一年前、私はこうした熟慮から、普及版の刊行を始めた。その成功——その間に140万部が供給された——は、採られた道が正しかったことを証明した。だが、それが達成されたのは、ひとえに小売店全体が提供されたチャンスを認識し、買い得な本のためにその間辛抱強く尽力したからである。それにもかかわらず、書籍市場は相変わらず、当然の憂慮を抱いて、主な本の買い手の流出を見守っている。それゆえ、私は今日もう一步踏み出し、もしその可能性が提供されていたなら、あなた方の多くによってとくに喜んでなされていたであろう活動への参加に、あなた方をお招きしたい。

本年6月1日に、私は、「読書愛好会 ベルテルスマンの本」を設立する。それは、関心を持つ人々の個々のグループにサービスするのみならず、書籍販売全体を包括することによって、この種の他の施設とは本質的に区別される。それによって、それは、ブッククラブの競争に、独自の、少なくとも同等の能力を通じて効果的に対応することができる道具を持つ。つまり、出版社は、期待される広い基盤を通じて、多くの価値のある文学的な本に道を拓く可能性を手に入れるのだ。

読書愛好会において解決へもたらされねばならないのは三つの努力、文学的文化創造の三つの問題である。つまり、かなり貧しい読者にも本の世界を開くこと、その際

書籍販売業者に世話を委ねること、そして、ベストセラーによってのみ規定されるのではない土台を詩人のために再び築くことである。¹⁷⁾

こうして、一般の書籍販売を取り込み、会員の勧誘と世話をそれらに委ねる二段階販売システムのブッククラブが成立したのであった。すなわち、新しい会員は、ベルテルスマン社自体によってではなく、外部の書籍販売会社によって勧誘され、世話をされ、これに対して、ベルテルスマン社は販売会社に代償を支払うというシステムである。そして、この二段階販売システムは、従来のブッククラブは持たない三つの長所を伴っていた。すなわち、①一般の書籍販売との緊張の緩和、②宣伝・勧誘力の増大、③利益の向上である。そこで以下、これらの長所について具体的に考察する。なお、「二段階販売システム」という言葉については、読書愛好会において設立当初から用いられていたかどうかは不明だが、遅くとも、1945年からベルテルスマン社の印刷主任を務め、読書愛好会の活動にも深く関わったローラント・ゲック (Roland Gööck) によって、1968年の著作『数百万人のための本 フリッツ・ヴィックスフォートとベルテルスマン社の歴史』¹⁸⁾の中で用いられている。

2. 二段階販売システムの長所

2.1. 一般の書籍販売との緊張の緩和

ベルテルスマン読書愛好会の二段階販売システムは、ブッククラブの歴史において「革新的」¹⁹⁾なものであった。というのも、読書愛好会の設立時点で、既にブッククラブも一般の書籍販売も存在していたが、前述の通り両者は敵対的な関係にあり、それぞれが別々に活動していたのに対し、読書愛好会では、一般の書籍販売との協力が試みられたからである。すなわち、今や「どの書籍販売も読書愛好会の会員を勧誘し、世話をすることができる」²⁰⁾ことによって、読書愛好会は、ブッククラブと一般の書籍販売との間の緊張関係を少なくとも部分的に緩和することに成功したのであった。したがって、読書愛好会の成立により、ドイツのブッククラブには、「書籍販売と並列し、書籍販売と競合する〈古典的な〉ブッククラブ」に加えて、「書籍小売販売を販路に含む〈現代的な〉ブッククラブ」が登場することになり、「ブッククラブのもとでのラディカルな構造転換」²¹⁾がなされたのである。

ところで、二段階販売システムに取り込まれた一般の書籍販売には、小売書籍販売、出張・通信書籍販売、および「宣伝書籍・雑誌販売」(Werbender Buch- und Zeitschriftenhandel)があった。このうち、ブッククラブに対して最も敵対的な小売書籍販売からの協力は、当初は多く得られず、最初の招きに応じたのは600店ほどに過ぎなかった。だが、その後、読書愛好会の活動の長所を認め、協力する小売書籍販売の数は2000店以上に増加し、全会員の1割が小売書籍販売によって世話をされるまでになった。それにより、既に1952年、ヴィックスフォートは、小売書籍販売に対して次のように言うことができた。

読書愛好会は、すでにドイツで最も大きく、最も能力の高い読書共同体である。読書愛好会によって、ドイツの書籍販売は、書籍販売業者が他のブッククラブと丁度同じく安価に提供できることを、読者に示すことができる。〔中略〕離れ始めた大きな読者層と書籍販売を新たな方法で再び結びつけるという私たちの本来の熟慮は、過去数年間の最も幸運なアイデアであったことが証明されたのだ。²²⁾

とはいえ、1950年代半ばの時点では、ブッククラブとの協力に対する小売書籍販売の評価は分かれていた。つまり、ブッククラブの会員が書店を訪れ、ブッククラブの本を受け取る以外に、書店の本も買うという事実が肯定的に評価された一方、安い価格とプログラムの充実によって、本がもっぱらブッククラブから購入され、書店が単なる引き渡し所となってしまうことが懸念されたのである。²³⁾ そのため、小売書籍販売のための読書愛好会の努力と貢献が一般の書籍販売によって公に認められるまでには、なお幾年もの歳月がかかった。ドイツ書籍販売業株式取引業者組合の長年の支配人であり、近代の書籍販売史の専門家であるエルンスト・ウムラウフ (Ernst Umlauff) が、業界紙『ベルゼンブラット』の特別号で、読書愛好会を指して次のように述べたのは、ようやく1966年のことであった。

小売書籍販売とブッククラブの協力は、数多くの書籍販売にとって本質的な安定化の要因となり、危機の余波 (1949年から1953年まで) を克服するのを助け、同様に他方で、多くの出版社にとって、ブッククラブへのライセンス付与からの収益はきわめて重要なものとなった。²⁴⁾

このような小売書籍販売に比して、当初、会員の9割を獲得したのは、トルトゼンがその連合の会長を務めていた出張・通信書籍販売であった。また、1951年からは、宣伝書籍・雑誌販売も会員獲得に加わった。この部門は、従来ベルテルスマン社とのつながりがなかったことと、リポートの不一致により参加していなかったが、その多くは既に、マティアス・ラッカス (Matthias Lackas) の南西出版・販売会社 (Süd-West Verlags- und Vertriebs-GmbH) のブッククラブ「万人のための本」の会員勧誘を行っていた。そして、読書愛好会との協力の後間もなく、宣伝書籍・雑誌販売が世話をする会員の数は、出張・通信書籍販売に次いで2位となった。²⁵⁾

その後、この二段階販売システムには、1954年に修正が加えられた。というのも、会員数が増加するにしたがって、雑費が多くなるようになり、ベルテルスマン社から支払われるリポートでは、これらの書籍販売会社が会員の世話を十分に行うことができなくなったからである。そこで、宣伝と勧誘は従来通り販売会社に委ねたまま、書籍販売会社の委託により、会員の管理と世話を実施する施設として、「ベルテルスマン読書愛好会出版共同体」 (Verlagsgemeinschaft Bertelsmann Lesering GmbH) が設立された。この場合、ベルテルスマン社は、書籍販売会社から獲得された顧客の情報の委譲を受け、それに対して一人当たり毎月数マルクの賃貸借料を支払った。また、それは予約購読と同じ期間、すなわち少

なくとも一年間継続された。1957年の時点で、読書愛好会の会員のうち約123万5000人が書籍販売会社を通じて、66万5000人がベルテルスマン読書愛好会出版共同体を通じて世話をされた。²⁶⁾ もっとも、前述のような二段階販売システム設立の経緯からして、このような形で会員の管理と世話が読書愛好会において集中的になされ、販売会社の業務が宣伝と会員の勧誘に限定されるとなれば、もはや本来の二段階販売システムとは言えないのではないかとの疑問も生じるであろう。だが、この点については、二段階販売システムは遅くとも2007年まで継続して維持されたとの見方もなされており²⁷⁾、その判断の根拠は、会員の所有者がブッククラブにあるのか販売会社に留まるのかという点にあると推察される。つまり、「読書同盟」や「万人のための本」では会員が販売会社からブッククラブに完全に譲渡されたのに対し、読書愛好会では、会員の所有者は引き続き販売会社に留まったということである。

こうした事情から、この形式に変更された後、賃貸借料を得ることを目的として、書籍販売業界以外の会社も会員の勧誘に加わった。つまり、読書愛好会の会員が署名した予約購読の契約書は、ベルテルスマン社が支払う賃貸借料ゆえに、一種の有価証券のような意味を持ったのである。そこで、例えば、ハンプルクの痩身・強壮薬（Schlankheits- und Kräftigungsmittel）製造業者ヘルベルト・グスタフ・アンドレーゼン（Herbert Gustav Andresen）は、その顧客向け雑誌での広告を通じて、読書愛好会に約2000人の新しい会員を獲得し、それに対して、一人当たり毎月1マルクの代償を求めた。²⁸⁾

なお、こうして読書愛好会に協力することは、小規模な小売書籍販売にとっては不利だったと思われるかも知れない。というのも、大規模な勧誘活動を行うことができず、自らの浮動客に対して読書愛好会のための勧誘をするのがせいぜいだからである。だが、ベルテルスマン社は、自らが派遣したセールスマン²⁹⁾——1957年時点でおよそ800人——の手数料と宣伝費用と引き換えに、新たに獲得された会員を小売書籍販売に提供した。この出費は、少なくとも800人から1000人の会員の世話をすることで報われた。つまり、小売書籍販売は、会員に取り次ぐすべての読書愛好会の本の販売価格の約40%を受け取ったため、1000人の会員の場合、平均して毎月約1500マルクの利益が得られたのである。³⁰⁾

2.2. 宣伝・勧誘力の増大

以上のような一般の書籍販売との協力は、「数千の販売会社の恐るべき勧誘力」³¹⁾を利用するものであり、読書愛好会に、一段階に組織されたブッククラブには不可能な、会員数の爆発的な増加をもたらした。具体的な数字をあげると、読書愛好会設立翌年の1951年に10万人、1953年に95万人、1954年に120万人、1956年に180万人、1958年の第一四半期に200万人、そして1960年には254万人といった具合である。³²⁾ 1964年頃の時点で、第2位の「ドイツ図書同盟」（Deutscher Bücherbund）の会員数74万人を大きく引き離し、主なブッククラブの総会員数の約48%を占めていたことを考慮すれば³³⁾、読書愛好会の会員数が他のブッククラブを圧倒していたことがわかるであろう。

こうした会員数の増加には、「本に顧客をもたらす」という従来の書籍販売の考え方を、

「読者を待つのではなく、本を読者に運び、顧客を読書へと教育する」³⁴⁾ という原則へと転換したことが奏功した。そして、この原則を実行する上で大きな役割を担ったのが、主に出張・通信書籍販売と宣伝書籍・雑誌販売によって派遣された、家庭を訪問して新会員を勧誘するセールスマンと、宣伝用のバスを用いた勧誘であった。すなわち、「読むことのできる人はベルテルスマンを読む」³⁵⁾ というスローガンの下、「数千人のセールスマンと数百台の宣伝カーによって前例のない宣伝キャンペーンが始められ」、「店舗書籍販売が従来到達していなかった市場が開かれた」³⁶⁾ のであった。

ただし、そうした宣伝・勧誘においては、いささか度を越した手段がとられることもあったようである。例えば、読書愛好会の宣伝者らは、1955年に設立された下部組織である「青少年読書愛好会」(Jugend-Lesering)の会員を勧誘するために、徒弟の寄宿舎と学校を好んで訪問したが、偶然自分の子供がこれを経験したある父親は、その様子を次のように報告している。1956年9月29日、ダルムシュタットのルートヴィヒ＝ゲオルク＝ギムナジウム(Ludwig-Georgs-Gymnasium)の生徒らは、学校で抽選で本を配るための無料くじをもらい、そこに名前と住所を書かねばならなかった。だが、本がくじで決められることはなく、その代わり、しばらくすると、ベルテルスマン社の委託を受けた人物が生徒らの家庭を訪問し、彼らが無料くじの署名によって読書愛好会の会員となったことを説明した。これについて文書で同意を表明するよう強く求められた親たちの中には、不意打ちを受けて断れない者が少なくなかった。³⁷⁾ また、1956年7月11日、ケルンのノイマルクトで、ある女性がセールスマンから声をかけられ、読書愛好会に入るよう乞われた。彼女がそのつもりはないと言うと、セールスマンは、ベルテルスマン社の提供品の価値に納得してもらうために、無料で提供される顧客向け雑誌『読書愛好会グラフ』(Lesering-Illustrierte)を彼女に数か月間送ることを提案した。それから彼は、申込用紙にメモするため彼女の住所を尋ね、休みなくおしゃべりをしながら、彼女に申込用紙を差し出して署名を求めた。その際、彼は、この署名は何の義務も伴わないことを強調した。だが、彼女は一か月後に会費の支払いを求められ、そのときようやく、自分が読書愛好会の入会申込書に署名していたことに気がついたのであった。³⁸⁾あるいは、バイエルン地域の販売所の所長であるミュンヘンのボーネンベルガー(Bohnenberger)は、いわば宣伝のエキスパートであり、約200人のセールスマンを、アメリカの販売心理学に沿って教育した。彼らは、勧誘の際、玄関で、低俗作品撲滅のための——法的には登録されていない——ある団体の証明書をさっと取り出し、その団体の委託を受けてある調査を実施しなければならないと述べた。この前置きはたいいてい、「開け胡麻」の呪文のような効き目を持った。家の中で、彼らは、家族、自由時間の過ごし方、子供の教育などについて主婦と歓談し、まるで役所の書類であるかのように、深刻な表情で調査用紙に記入した。そして、青少年の問題に関連して、低俗な作品によって青少年が危険に曝されていることを話題にし、ギュータースローのキリスト教的な出版社が、成長期にある青少年の手に渡しても何ら差支えない、保証付きの無害な読み物を提供していると述べることで、巧妙に読書愛好会への橋渡しをし、まるでたまたま持ち合わせていたものであるかのように、入会申込書を取り出した。数多くの父母がこの

宣伝戦術に屈し、ボーネンベルガーは、ほぼ毎月4000人から5000人の新会員を読書愛好会にもたらしした。³⁹⁾

一方、車を用いた宣伝は、1952年夏、ベルリンの通信書籍販売業者ホネッテ (Honette) によって始められた。⁴⁰⁾ 彼は、読書愛好会の文字と宣伝文句が書かれ、両側に帯状の細い窓があり、そこから読書愛好会の本を載せた本棚が見えるステーションワゴンにセールスマンを載せ、それを人通りの多い通りに止めることによって、勧誘に成功した。ベルテルスマン社の本に興味がある人は、すぐに近づいて情報を得ることができ、ワゴンの中のテーブルに着いて、本を試読することができた。セールスマンはすぐに入会申込書を渡すことができ、多数の新会員がこの方法で獲得された。ヴィックスフォートはこのアイデアが気に入る、早くも翌年には、この種の車が200台以上、ドイツ国内の町を巡った。オットー・エルツェ (Otto Oeltze) によれば、「これらの車は、喜んで、進んで会員として登録したい、本に興味のある人々の襲撃を受けた。それは書籍販売でかつて行われた最大の宣伝キャンペーンの合図だった。会員数は、1953年に35万人から95万人に成長した。それにより、読書愛好会にとって決定的な突破が成功した。」⁴¹⁾ ところが、このいわゆる「バス宣伝」⁴²⁾ は、成功だけでなく、激しい反発ももたらしした。多くの小売書籍販売は、〈彼らの〉通りにベルテルスマン社の宣伝カーがとると、自らの存在が脅かされたと感じたのであった。また、商業の制限区域や交通規制に関する法律上の問題もあり、他との比較を用いた客寄せ的な宣伝方法にも批判が向けられた。それでも、読書愛好会の提供品に関心が持たれていたことから、バス宣伝は1954年まで継続され、この年、会員数はついに100万人を突破した。

このように、読書愛好会の二段階販売システムによって販売会社から投入されたセールスマンとバス宣伝は、書籍販売においても、「よい本を選び、よいものが自ずと勝利を収めるのを待つだけでは不十分」であり、「よく働く販売組織と現代の実情にマッチした宣伝の助けによってのみ、今日なお出版活動の成功が達成される」⁴³⁾ ことを示した一方で、こうしたやり方で顧客を奪い取られたとの思いを小売店が強く抱いたことは、小売書籍販売が読書愛好会との協力を躊躇する大きな原因ともなったのであった。⁴⁴⁾ この意味で、「読書愛好会の〈二段階制〉という有名な原理の背後にあるのは、ベルテルスマン社が出張販売の暴力的なエネルギーを読書愛好会のために解き放つことに成功したという単純な事実だ」⁴⁵⁾ との指摘や、こうした利益志向が、ブッククラブの本質を「国民教育」から「効果的な販売形式」⁴⁶⁾ へと変えてしまったとの指摘もなされているほどである。だが、こうした問題を孕みながらも、読書愛好会の宣伝が効果を上げた背景には、潜在的な本の需要の高さがあった。すなわち、多くのドイツ国民は第二次世界大戦中の爆撃で本を失くしており、また戦後の経済成長の恩恵に浴した国民層は、一種のステータスシンボルとして、上質な装丁でありかつ書店では見られないような本を求めている。⁴⁷⁾ 読書愛好会の宣伝・勧誘力は、このように潜在的に存在しながら、一般の書籍販売ではカバーされていなかった本の需要を捉え、250万人にも上る新たな本の購買者を開拓したのであった。

2.3. 利益の向上

以上のような二段階販売システムは、主に次の二つの点から、一段階のブッククラブにはなかった利益を読書愛好会にもたらした。一つ目は、二段階販売システムでは既に確立された書籍販売のネットワークが利用されたため、大幅な経費の削減ができたことである。すなわち、読書愛好会は、「代理店も、事業所も、独自の勧誘者も、会員への提供のための巨大な管理機構も必要とせず」、「それらはすべて書籍販売の仕事」⁴⁸⁾であった。また、二つ目は、1冊の本から得られる利益率が高かったことである。表1は、出版社、一段階のブッククラブ、二段階のブッククラブごとに、税込価格を100%として、税金や必要経費を除いて行った場合、最終的に残る利益率を示したものであるが⁴⁹⁾、出版社(5.08%)、一段階のブッククラブ(11.31%)、二段階のブッククラブ(12.82%)の順に高いことがわかる。その際、出版社と一段階のブッククラブの差は、主に、後者において書店へのリポートが不必要なことであり、ライセンス料がオリジナル版を製作するために出版社が作家に支払う報酬よりも低いことから生じており、一段階のブッククラブと二段階のブッククラブの差は、後者において、販売会社へのリポートが支払われる代わりに、共通経費が低く、会員勧誘の経費もかからないことから生じている。そしてさらに、この利益率を小売店での税込価格が38.00ユーロの本の場合に当てはめたのが、表2である。⁵⁰⁾ここでは、参照した資料が2008年に刊行されたものであるため、1950～60年代とは通貨が異なっており、税率等にも違いがあると思われるが、大まかな違いを捉えるための目安としては十分であろう。また、この本の場合、ブッククラブでの税込価格は、内容と装丁が同一の本の場合に一般の書籍販売とブッククラブの間に見られる平均的な価格差を考慮すると、35%割安の24.70

表1 出版社、一段階のブッククラブ、二段階のブッククラブの計算

	出 版 社	一段階のブッククラブ	二段階のブッククラブ
1	税込小売価格(=Lp) 100.00%	税込ブッククラブ価格 100.00%	税込ブッククラブ価格 100.00%
2	付加価値税(7%) 6.54%	付加価値税(7%) 6.54%	付加価値税(7%) 6.54%
3	実質小売価格 93.46%	実質ブッククラブ価格 93.46%	実質ブッククラブ価格 93.46%
4	リポート(Lpの35%) 35.00%	リポート —	販売会社のリポート(30%) 30.00%
5	実質価格(=Np) 58.46%	実質価格(=Np) 93.46%	実質価格(=Np) 63.46%
6	報酬(Lpの10%) 10.00%	ライセンス 4.00%	ライセンス 4.00%
7	共通経費(Npの40%) 23.38%	共通経費(Npの40%) 37.38%	共通経費(Npの25%) 15.87%
8	製造費(Lpの20%) 20.00%	製造費 30.77%	製造費 30.77%
9	1冊ごとの利益 5.08%	ブッククラブへの配当 21.38%	ブッククラブへの配当 12.82%
10	会員勧誘 —	会員勧誘 10.00%	会員勧誘 —
11	1冊ごとの利益 5.08%	1冊ごとの利益 11.31%	1冊ごとの利益 12.82%

表2 税込小売価格が38.00ユーロの本の場合の具体例

	出版社	一段階のブッククラブ	二段階のブッククラブ
1	税込小売価格 (= Lp) 38.00 €	税込ブッククラブ価格 24.70 €	税込ブッククラブ価格 24.70 €
2	付加価値税 (7%) 2.49 €	付加価値税 (7%) 1.62 €	付加価値税 (7%) 1.62 €
3	実質小売価格 35.51 €	実質ブッククラブ価格 23.08 €	実質ブッククラブ価格 23.08 €
4	リベート (Lpの35%) 13.30 €	リベート —	販売会社のリベート (30%) 7.41 €
5	実質価格 (= Np) 22.21 €	実質価格 (= Np) 23.08 €	実質価格 (= Np) 15.67 €
6	報酬 (Lpの10%) 3.80 €	ライセンス 0.99 €	ライセンス 0.99 €
7	共通経費 (Npの40%) 8.88 €	共通経費 (Npの40%) 9.23 €	共通経費 (Npの25%) 3.92 €
8	製造費 (Lpの20%) 7.60 €	製造費 7.60 €	製造費 7.60 €
9	1冊ごとの利益 1.93 €	ブッククラブへの配当 5.26 €	ブッククラブへの配当 3.16 €
10	会員勧誘 —	会員勧誘 2.47 €	会員勧誘 —
11	1冊ごとの利益 1.93 €	1冊ごとの利益 2.79 €	1冊ごとの利益 3.16 €

ユーロとなる。その上で、表1の計算に当てはめた場合、1冊ごとの利益は、出版社が1.93ユーロ、一段階のブッククラブが2.79ユーロ、二段階のブッククラブが3.16ユーロとなり、二段階のブッククラブで得られる利益は、出版社のおよそ1.64倍、一段階のブッククラブの1.13倍となるのである。

おわりに

以上のように、ベルテルスマン読書愛好会の二段階販売システムは、会員管理を一般の書籍販売に委ね、一般の書籍販売と協力して活動した点で、ブッククラブの歴史において革新的なものであった。確かに、小売書籍販売の理解と協力が十分に得られなかったことや、利益を志向するあまり一部で行き過ぎた販売手段がとられたといった問題点も見られたが、全体としてみれば、一般の書籍販売との緊張の緩和、宣伝・勧誘力の増大、利益の向上といった長所を持つ、優れた書籍販売方法であったと言える。

本研究は、JSPS 科研費25370361、および財団法人国際文化交流事業財団人物交流派遣・招聘事業（2012年度派遣）の助成を受けたものである。

注

- 1) 拙論：雑誌『かまどの火』について——ナチズムと文学メディアのかかわりに関する考察の新たな手がかりとして（『ドイツ文学』第116号、2004年、61～68頁）；

「ドイツ家庭文庫」について — ワイマール共和国時代から第三帝国時代における右翼商業職員への読書指導の一端（『かいろす』第47号、2009年、84～104頁）；ドイツにおける「ブッククラブ」の歴史と研究の観点（『かいろす』第49号、2011年、33～65頁）；ドイツ家庭文庫の雑誌の変遷と収録記事 — 1923年1号から1941年4号まで（『VERBA』第36号、2012年、85～130頁）；「ドイツ家庭文庫」における本の装丁の重要性について（『人文学科論集』第76号、2012年、53～75頁）；「ドイツ家庭文庫」における図書提供システムと「信念のきずな」のかかわりについて（『九州ドイツ文学』第26号、2012年、27～55頁）；ナチス時代の「ドイツ家庭文庫」の活動について（『かいろす』第50号、2012年、57～96頁）；1945年以前のドイツにおける「ブッククラブ」と伝統的な書籍販売（『九州ドイツ文学』第28号、2014年、31～59頁）；1945年以前のドイツにおけるブッククラブ — 52団体の解説（『かいろす』第52号、2014年、61～123頁）；1960年代から1980年代のドイツ連邦共和国におけるブッククラブ — その活動、提供図書、および同時代の評価について（『ドイツ文学』第150号、2015年、133～146頁）を参照。

- 2) Roland Gööck: Bücher für Millionen. Fritz Wixforth und die Geschichte des Hauses Bertelsmann. Gütersloh: Bertelsmann Sachbuchverlag 1968, S. 122.
- 3) Frank Weissbach: Buchgemeinschaften als Vertriebsform im Buchhandel. In: Gunter Ehni / Frank Weissbach: Buchgemeinschaften in Deutschland. Hamburg: Verlag für Buchmarkt-Forschung 1967, S. 17-101, hier S. 50.
- 4) Jan Philip Holtmann: Pfadabhängigkeit strategischer Entscheidungen. Eine Fallstudie am Beispiel des Bertelsmann Buchclubs Deutschland. Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Georg Schreyögg. Köln: Kölner Wissenschaftsverlag 2008, S. 105.
- 5) Ebenda, S. 115.
- 6) Vgl. Wolfgang Strauß: Die deutschen Buchgemeinschaften. In: Der deutsche Buchhandel. Wesen, Gestalt, Aufgabe. Hrsg. von Helmut Hiller und Wolfgang Strauß. Gütersloh: C. Bertelsmann 1961, S. 259-271, hier S. 267.
- 7) Zitiert nach Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 114.
- 8) Roland Gööck, a. a. O., S. 164.
- 9) 1945年以前のブッククラブと一般の書籍販売の対立については、拙論：1945年以前のドイツにおける「ブッククラブ」と伝統的な書籍販売、37頁以下を参照。
- 10) 詳細は、同上49～51頁、および拙論：1945年以前のドイツにおけるブッククラブ — 52団体の解説 —、113～116頁を参照。
- 11) Verlage / Bertelsmann-Konzern. Die Bestsellerfabrik. In: Der Spiegel. 30 / 1957 (24. 07.), S. 32-41, hier S. 33.
- 12) Roland Gööck, a. a. O., S. 113.
- 13) Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 34.
- 14) Ebenda.

- 15) Vgl. ebenda.
- 16) Roland Gööck, a. a. O., S. 115.
- 17) Ebenda, S. 116f.
- 18) Ebenda, S. 122.
- 19) Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 115.
- 20) Zitiert nach Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 35.
- 21) Frank Weissbach, a. a. O., S. 50. Dazu vgl. auch Wolfgang Strauß, a. a. O., S. 267.
- 22) Zitiert nach Roland Gööck, a. a. O., S. 129.
- 23) Vgl. Peter Meyer-Dohm: Der westdeutsche Büchermarkt. Eine Untersuchung der Marktstruktur, zugleich ein Beitrag zur Analyse der vertikalen Preisbindung. Stuttgart: Gustav Fischer Verlag 1957, S. 178-181, bes. S. 180.
- 24) Zitiert nach Roland Gööck, a. a. O., S. 164.
- 25) Vgl. ebenda, S. 130.
- 26) Vgl. Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 39.
- 27) Vgl. Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 150ff.
- 28) Vgl. Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 39.
- 29) 1956年に設立された読書愛好会独自の勧誘・販売組織「販売共同体 本と知識」(Vertriebsgemeinschaft Buch und Wissen)のセールスマンではないかと思われる。
Vgl. Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 117.
- 30) Vgl. Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 35.
- 31) Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 191.
- 32) Vgl. Roland Gööck, a. a. O., S. 125, 131, 156, 162, 175, 202.
- 33) Vgl. Frank Weissbach, a. a. O., S. 52.
- 34) Zitiert nach Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 164f.
- 35) Zitiert nach Verlage / Bertelsmann-Konzern, a. a. O., S. 35.
- 36) Zitiert nach ebenda, S. 34.
- 37) Vgl. ebenda, S. 35.
- 38) Vgl. ebenda, S. 35f.
- 39) Vgl. ebenda, S. 36.
- 40) Vgl. Roland Gööck, a. a. O., S. 131ff.
- 41) Zitiert nach ebenda, S. 131.
- 42) Ebenda.
- 43) Ebenda, S. 145.
- 44) Vgl. Peter Meyer-Dohm, a. a. O., S. 178-181.
- 45) Siegfried Lokatis: Ein Konzept geht um die Welt. Vom Lesering zur Internationalisierung des Clubgeschäfts. In: 175 Jahre Bertelsmann. Eine Zukunftsgeschichte. Hrsg. von Bertelsmann AG. Gütersloh: C. Bertelsmann 2010. S. 132-171, hier S. 134.

- 46) Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 110.
- 47) Vgl. Siegfried Lokatis, a. a. O., S. 141.
- 48) Roland Gööck, a. a. O., S. 122.
- 49) Vgl. Jan Philip Holtmann, a. a. O., S. 204.
- 50) Vgl. ebenda, S. 205.

„Das zweistufige Vertriebssystem“ des Bertelsmann Leserings

— Ein Hauptmerkmal der „modernen“ Buchgemeinschaft —

Ken-ichi TAKEOKA

Diese Abhandlung behandelt das zweistufige Vertriebssystem des Bertelsmann Leserings, das sowohl ein Hauptmerkmal der modernen Buchgemeinschaften als auch ein Symbol der Tätigkeit der Buchgemeinschaften in Deutschland nach 1945 ist.

Die Buchgemeinschaften waren traditionell ein einstufiges Vertriebssystem, das nicht nur die Produktion, sondern auch den Vertrieb der Bücher selbständig durchführte. Dagegen übergab der Lesering den Vertrieb dem allgemeinen Buchhandel. Konkret gesagt war der Lesering nur für die Programm- und Kataloggestaltung, Beschaffung, Lagerhaltung sowie die Auslieferung an die Vertriebsfirmen verantwortlich. Hingegen führte der allgemeine Buchhandel Mitgliedskonten, versandte den Katalog, lieferte bestellte Titel aus und bearbeitete Reklamationen. Das war also das zweistufige Vertriebssystem.

Aber warum wurde im Lesering eine solche Systemumstellung durchgeführt? Der Grund liegt im langjährigen Konflikt zwischen den Buchgemeinschaften und dem allgemeinen Buchhandel. Seit dem ersten Gedeihen der Buchgemeinschaften in den 1920er Jahren standen sie in einer kompetitiven, feindlichen Beziehung. Dem allgemeinen Buchhandel schienen die Buchgemeinschaften beträchtlichen Umsatz wegzunehmen und sein Privileg für den Buchhandel zu bedrohen. Aber für den Bertelsmann Verlag, der sowieso auf die Zusammenarbeit mit dem gesamten Buchhandel angewiesen war, war es wichtig, nicht in einen scharfen Gegensatz zum allgemeinen Buchhandel zu geraten. So war es bei der Gründung des Leserings der höchste Grundsatz, dass jedermann bei jeder Buchhandlung Mitglied des Leserings werden kann. So entstand 1950 zum ersten Mal diese Buchgemeinschaft, die mit dem allgemeinen Buchhandel eng zusammenarbeitete.

Dieses zweistufige Vertriebssystem brachte drei Vorteile mit sich. Erstens konnte der Lesering den Konflikt mit dem allgemeinen Buchhandel wenigstens zum Teil entspannen, weil jede Buchhandlung Mitglieder des Leserings werben und betreuen konnte. Zur „klassischen“, neben dem allgemeinen Buchhandel und in Konkurrenz zu ihm stehenden Buchgemeinschaft trat nun die „moderne“ hinzu, die den allgemeinen Buchhandel in ihren Absatzweg einschloss. Zwar war es leider schwierig, Zurückhaltung und Feindschaft des Sortimentsbuchhandels sofort aufzulösen und mit ihm zusammenzuarbeiten, aber vor allem der Reise- und Versandbuchhandel nahm aktiv am Geschäft des Leserings teil und betreute fast 90% der Mitglieder.

Zweitens konnte der Bertelsmann Lesering die ungeheure Werbekraft des allgemeinen Buchhandels benutzen und damit einen exponentiellen Anstieg des Mitgliederbestands ermöglichen.

Unter dem Slogan „Wer lesen kann, liest Bertelsmann“ wurde also mit Tausenden von Vertretern und Hunderten von Werbewagen ein beispielloser Werbefeldzug unternommen. Damit wurde ein neuer Markt erschlossen, den der Sortimentsbuchhandel bisher nicht erreicht hatte. So betrug die Zahl der Mitglieder des Leserings um 1960 fast 48% des gesamten Mitgliederbestandes der Buchgemeinschaften in Deutschland. Zwar wurden die übertriebene Werbung und die gewinnorientierte Verkaufsstrategie zum Teil kritisiert, aber die Werbekraft des Leserings konnte jedenfalls die potentielle, vom allgemeinen Buchhandel nicht gedeckte Nachfrage des Buches erfassen und über 2,5 Millionen neue Buchkäufer erschließen.

Drittens brachte das zweistufige Vertriebssystem einen höheren Gewinn als das Verlags- und das einstufige mit sich. Der Lesering bediente sich des bereits etablierten Netzes des vertreibenden Buchhandels, sodass ein Großteil des Aufwands zum Aufbau eigener Werber und Belieferungsstationen umgangen werden konnte. Auch die zweistufige Kalkulation hatte eine höhere Rentabilität pro Stück als die Verlags- und die einstufige Kalkulation.

So betrachtet könnte man sagen, dass das zweistufige Vertriebssystem des Bertelsmann Leserings als Ganzes eine innovative, hervorragende Vertriebsmethode des Buches war.