

わが国におけるチャネル研究の特質とその検討

米 谷 雅 之

1. はじめに

A. W. Shaw がその古典的労作^①の中で製造業者の販売手段としての中間商人の機能の重要性を指摘して以来、チャネル概念はマーケティング研究が過去60年にわたる歴史的経緯の中で自らが生み出してきた固有の理論概念として永続性を保持しており、したがってそれはマーケティング理論の基本概念として位置付けられることができる^②。

われわれは先にアメリカにおけるチャネル研究の発展過程を学説史的に把えて整理・分類するとともに、それに若干の批判と検討を加えてきた^③。チャネル研究はその経緯によって大きくマクロ的チャネル研究、類型選択的チャネル研究、チャネル・システム研究に分類することができる^④。かかる分類はすべてチャネル認識の差異にもとづくものであり、マクロ的チャネル研究におけるチャネル認識は流通機構そのものであり、したがって、われわれが対象とする個別マーケティング主体の操作性視点に関わる「マーケティング・チャネル^⑤」とは識別されるべき性質のものであった。これに対して後二

① A. W. Shaw, *Some problems in Market Distribution*, 1915.

② Michael H. Halbert, *The Meaning and Sources of Marketing Theory*, 1965, p. 10.

③ 拙稿, 「アメリカにおけるチャネル論の発展過程とその検討」, 山口経済学雑誌, 第22巻3・4号.

④ 詳細は, 前掲論文, 74—82頁参照。

者はマクロ的チャネル研究に対応するミクロ的チャネル研究とも云われるべきものであり、マーケティング主体としての製造業者の地位を明確にしてその視点からチャネル管理の問題を対象としたという点では共通性を持つ。しかしながら、チャネルの類型認識とシステム認識という点で両者は厳別されなければならない本質的な差異を持っている。類型選択的チャネル研究はチャネルを類型として与えられたものと考えその中での有効な選択こそが問題となり、他方チャネル・システム研究はチャネルを与えられたものとしてではなく、システム変数の操作によるチャネル・システムの積極的な管理が問題となってくるのである。

本稿はかかるチャネル研究の系譜の中で特にわが国の論者によって問題にされ、一応の定式化がなされたチャネルの認識およびそこから発生するチャネル成員相互間の行動的側面に関する分析—チャネル交渉過程の分析—の現段階迄の理論内容とそこに内在する問題点について、アメリカで展開されたチャネル研究、特にチャネル・システム研究との対比において考察しながら、わが国のチャネル研究の特質を抽出しそれを検討することを目的とする。チャネル交渉過程の分析はチャネルを製造業者および販売業者を構成素とする「行動システム」として把握するという点で系譜的にはチャネルへのシステムズ・アプローチに依拠しており、その限りではチャネル・システム研究の流れに沿うものである。しかしながら、アメリカで展開されたチャネルのシステム認識を直接的に摂取することなく、独自の分析枠からそれを批判的に検討しながら理論構築をしたいという点で、わが国のチャネル論展開の独自性が見られる。その意味で、われわれは先ずチャネルのシステム認識の分析から出発しなければならない。

⑤ 「流通機構」「配給経路」「マーケティング・チャネル」の各概念間の関連および差異については次を参照のこと。荒川祐吉、「マーケティング・チャネル概念とチャネル行動—チャネル行動論序説」、国民経済雑誌、第112巻5号（昭和40年）、74頁。

2. チャネルのシステム認識^⑥

1960年を境にして、それ以前の「ほとんど純粋な記述的研究」からチャネル支配をめぐる協調や衝突およびその他のチャネル成員間の関連の分析へとその中心問題が移って行くと共に^⑦、以後の10年間はチャネルのシステム認識に関する問題に対する関心が非常に高まった年である。この問題意識の変化の契機となったのは、云うまでもなくマーケティング環境の変化およびシステムズ・アプローチの発展とチャネル研究へのその導入である。

伝統的チャネル研究との比較において、チャネル研究へのシステムズ・アプローチの優位性を認めながら、広範囲にチャネル・システム論を展望した B. C. McCammon と R. W. Little によれば、システムズ・アプローチの下でのチャネルは「識別できる特異な行動パターンを持つ一つの操作システム^⑧」として認識され、次のような公式的特性をもっている^⑨。

1) 予定された結果を生み出す為に構造化された、相互に関連する要素から成る。

2) チャネル成員は相互に受容された目標の達成の為に努める。それは成員の個別目標と矛盾することがあるが、交渉や調整の過程によって和解される。

3) チャネル成員によって遂行される活動は連続的であり、それは「マーケティング・フロー」として認識できる。

4) チャネルへの参加が任意であるという意味で、それは「開システム」である。

⑥ 本節は先の論考（拙稿、前掲論文）とその内容において重複部分を見るが、以下の問題を考察する上で、またこの記念論文集に与えられた趣旨および課題の上から、あえて重複して考察を進める。

⑦ A. J. Alton, "Pricing Practices and Channel Control," in W. G. Moller, Jr. and D. L. Wilemon (eds.), *Marketing Channels: A Systems Viewpoint*, 1971, p.233.

⑧ B. C. McCammon, Jr. and R. W. Little, "Marketing Channels: Analytical Systems and Approaches," in G. Schwarz (ed.), *Science in marketing*, 1965, p.327.

⑨ Ibid., pp. 329—330.

5)チャネルは通常1つの企業によって管理される。すなわち「チャネル・キャプテン」又は「チャネル管理者」が存在する。

6)チャネル成員の行動はそのチャネルの行動規約もしくは集団規範によって規制される。

マクロ的チャネル研究にしろ、類型選択的チャネル研究にしろ、チャネルの伝統的アプローチは構造的関係を余りにも強調し過ぎた為にチャネル行動の重要性を極小化してきた。これに対してシステムズ・アプローチによるチャネルのシステム認識は構造的特性よりもむしろ行動的特性を強調する^⑩。したがって類型選択的チャネル研究で取り上げられたチャネルの類型化およびその選択といった問題はその主題からはずされ、代りにチャネルの管理・支配ないしは協調の確保といった問題が前面に押し出されてくるのである。

チャネルを「識別できる特異な行動パターンを持つ一つの操作システム」として認識するにしても、視点の相異により、互いにその内容を多少異にしている。前述したMcCammonとLittleはチャネル・システムに関する経済的、政治的、行動科学的次元の各々について幅広く検討し総合的にそれを把握しようとする。F. E. Balderston^⑪L. P. Bucklin^⑫等はチャネルを一つの経済システムとして把握しようとする。また、チャネルを管理されるべき組織間システムとして取扱う者にはV. F. Ridgeway^⑬T. L. Berg^⑭B. Mallen^⑮等を上げることができる。L. W. Stern^⑯は社会システムとして、W. Alderson^⑰は行動

⑩ Martin L. Bell, *Marketing: Concepts and Strategy*, 1966, p.132.

⑪ F. E. Balderston, "Design of Marketing Channels," in R. Cox, W. Alderson, and S. J. Shapiro (eds.), *Theory in marketing, 2nd series*, 1964, pp. 163-175.

⑫ Louis P. Bucklin, *A Theory of Distribution Channel Structure*, 1966.

⑬ Valentine F. Ridgeway, "Administration of manufacturer-Dealer Systems," *Administrative Science Quarterly*, I(march, 1957), pp. 464-483.

⑭ Thomas L. Berg, "Designing the Distribution System," in W. D. Stevens(ed.), *The Social Responsibilities of Marketing, Chicago AMA*, 1962, pp. 481-490.

⑮ Bruce Mallen, "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation," *Journal of Retailing*, XXXIX(summer, 1963), pp. 24-32.

⑯ Louis W. Stern(ed.), *Distribution Channels: Behavioral Dimensions*, 1969.

⑰ Wroe Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957.

システムとして、各々、チャンネルを把えている。この様にチャンネルのシステム認識という同一基盤に立ちながらも、その視点の異いによりその内容は千差万別である^⑱。

McCammon と Little によって抽出されたチャンネル・システムの公式的特性からも明らかのように、それは単なるシステム一般としての認識ではなく、システムの構成素であるマーケティング諸機関の合目的・意識的組織的連帯^⑲を結果する一つの「操作システム」であり、「目的システム」であり、かつ「開システム」としての認識である。かかるチャンネルのシステム認識は究極的にはチャンネル・システムの管理を問題にする。システムの管理を問題にする場合、先ず第一にチャンネルを如何なるシステムとして位置付け、それが如何なるシステム特性を持っているかについての分析が必要となる。第二にこのようなシステムの特性や位置付けという、云わば一般論的な取り上げ方よりも、むしろチャンネルの設計問題をも含めてチャンネルの管理それ自身を問題とする合析方法が考えられる。われわれは前稿で前者を「チャンネル・システム特性論」として、後者を「チャンネル・システム管理論」として便宜上二つに分けて考察してきた^⑳。チャンネル・システムの管理や設計のためにはそのシステムの位置付けおよび特性の分析が不可欠であり、その意味では両者は相互に不可分の関係にあることは云うまでもない。本節ではこの二分法を用いずに、以下の考察において必要と思われる諸論者のチャンネル・システム観の内容を述べるにとどめる。

自動車産業等における当時のディーラーシップの状況を直視しながら、その中に利害の共通性と相互依存性が存在することを説き、以後のチャンネル・システム論展開の上に一つの強力な素材を提供したのは V. F. Ridgeway であ

⑱ Cf. Larry J. Rosenberg, *An Empirical Examination of the Causes, Level and Consequences of Conflict in a High Stake Distribution Channel*, unpublished doctoral dissertation (The Ohio State Univ.), 1969, pp. 11-20.

⑲ 風呂 勉, マーケティング・チャンネル行動論, 昭和 43 年, 156 頁。

⑳ 拙稿, 前掲論文, 85 頁。

る。製造業者はその供給者やディーラーの集団の成果に大きく依存しているので、彼等があるが儘に任せず自ら卒先してその利益に貢献するような方法で管理しなければならない。「資源の獲得に始って、製造を通り最終消費者に至る経済過程は継続的な過程である。しかし、多くの産業においてはかかる経済過程は各々独立した実在と別個の法的地位を持つ多くの組織体の作業の成果であり、この意味で製造業者は供給業者および販売業者と重要な関係を持つ。この3つのクラスの組織は各々独立した実在にも拘らず、彼等の活動は一つの拡張されたシステム (one extended system) を形成しなければならない。このことは管理論や組織論ではしばしば無視されている事実である^①」と述べ、供給業者—製造業者—販売業者で結ばれる関連グループを「準独立単位」として、現実にはそれが経済の中で一つの競争単位を成していることを認識する。したがって、「このシステムが一つの統合化された全体として有効に活動するためには、そのシステム内の個々の組織の管理だけではなく何らかの形で全体としてのシステムの管理がなされなければならない^②」のである。それはあくまでも特定製造業者による、そしてそれと「1対多」の関係にある多くの供給業者および販売業者を含むシステム全体の管理を問題とする。Ridgewayは当該製造業者を「一次組織」、供給業者および販売業者を「二次組織」と呼んで、両組織によって形成される拡張システムが恰も一つの単一組織のように行動すると共に、管理論や組織論がかかる拡張システムの存在を看過してきたことを指摘する。そして拡張システムにおいては意思決定が個々の組織でなされる為に完全には単一組織の行動に同化されないにしても、単一組織の管理過程の理解が援用できるとしてチャネル問題を次のような問題の解決として把握するのである^③。

- 1) 意思決定について組織間で相互に矛盾なきこと。
- 2) 計画についての相互関連性の確保。

① Valentine F. Ridgeway, *op. cit.*, p. 464. 傍点は筆者による。

② *Ibid.*, p. 466.

③ *Ibid.*, p. 467.

- 3) 組織相互間における双方的意思疎通の確立。
- 4) 共通の成果基準の確立と有効な報償・制裁機構の設定。
- 5) 意志決定について組織間で共通の評価システムを設定すること。

すなわちRidgewayにおけるチャンネル問題は拡張システム管理の問題であり、それは一次・二次組織間の関係の乖離を極小化する問題に転化されるのである。当時の確立されたフランチャイズ・システムを直視しながら、供給業者—製造業者—販売業者の、とりわけ製造業者と販売業者の間の「共生的チャンネル関係」²⁴⁾(benevolent channel)の実現を目的として拡張システムの管理の必要性を主張した。そのためには管理の内容を検討する必要があったし、それを単一組織の管理過程を援用しながら上記組織間における意思決定の乖離の極小化という形で具体化したのである。

Ridgeway においては、製造業者を中心にそれと直接的に取引関係にある複数の供給業者および販売業者集団を二次組織集団として、それを超える間接的取引集団については拡張システムの枠組から除外されていた。そして特に製造業者とディーラーが形成するシステムにその対象が置かれていた。これに対して T. L. Berg は「純粹に技術的問題として、組織論が単に直接的に製造業者—ディーラー組織だけでなく外部的流通システムに有効に適用されることができる²⁵⁾」と述べ、Ridgeway が想定したシステムの外延的拡張を試みるのである。

T. L. Berg はチャンネル・システム (distribution subsystem) を投入—産出システムと見て、その構成素として、(1)内部組織、(2)環境、(3)外部組織を考える。外部組織は組織間伝達および投入—産出処理の為に内部組織 (製造企業) とその経済的環境 (例えば最終消費市場) とを結びつける役割を担って

²⁴⁾ この点について Stern の Ridgeway 批判がある。cf. Louis W. Stern, "Channel Control and Inter-Organization Management," in P. D. Bennett(ed.), *Marketing and Economic Development*, Chicago AMA, 1965, p.657.

²⁵⁾ Thomas L. Berg, "Designing the Distribution System," in W. D. Stevens(ed.), *The Social Responsibilities of Marketing*, Chicago AMA, 1962, reprinted in Bruce Mallen(ed.), *The Marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, 1967, p. 261.

おり、販売業者や供給業者がこれに属す。内部組織と外部組織とは動機づけと調整を必要とする人的関係、常規化された課業、安定した協働的成果への期待の存在という点で基本的に類似しており、したがって外部組織は当該製造企業の「内部組織への論理的拡大」(logical extensions to the internal organization)と見ることができる^{②⑥}。そしてRidgewayと同一な基盤に立って、伝統的管理論の内部組織問題への研究の集中性を指摘し、「環境や外部組織をその分析の中に明確に組み入れる日がきてこそ組織論の完全なる発展がある」^{②⑦}と述べる。更にBergは環境や外部組織が内部組織の管理の問題と密接に関連していることを認識していなかったマーケティング理論家の責任をも指摘して、両者の融合こそ「精神病的思考傾向」から脱却する唯一の方策であることを主張する。かゝるBergの主張はその背後においてC. I. Barnard以来の近代組織論に大きく依拠していると云える。

周知のようにBarnardは組織を二人以上の人々の協働的活動のシステムと定義し、それへの「貢献」を基準にして組織構成員の枠組を設定する。そして「・・・商品を購入する顧客、原材料の供給者、資本を提供する投資家もまた貢献者となる」^{②⑧}ことを宣言する。Barnardの「協働システム」概念は機能的関係の存在を意味し、この点こそ伝統的組織論と識別される近代組織論の基本的性格である。この点についてJ. G. MarchとH. A. Simonはヨリ明白に「生産—流通過程における各単位企業を組織の『内』と『外』として区別するやり方は企業の法的規定に従うものである。われわれは供給業者と流通業者の双方を包含するヨリ機能的な基準を(組織論に)採用した方が有効であることを知る」^{②⑨}と述べて、機能的関係に基礎を置く組織認識の必要性を強調する。

Bergはかかる近代組織論の成果をチャネル・システムに適用すると共に、

②⑥ Ibid., p. 259.

②⑦ Ibid., p. 260.

②⑧ Chester I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938, p. 77(21st printing).

②⑨ James G. March and H. A. Simon, *Organizations*, 1958, p. 89. 括弧内は筆者による。

進んでその設計の問題にまで援用してゆく^⑩。すなわちBergにおいては外部組織は完全に当該企業の内部組織に同化されてしまい、チャンネル問題は近代組織論の問題と同一の次元に設定されることになる。したがって、チャンネルに内在するマーケティング問題は外部組織の内部組織への純化と同時に組織論の問題領域の中に解消されてしまうのである。

B. Mallenも Ridgeway や Berg とほぼ同一の視点に立ちながら、チャンネルに「組織的拡張概念」(organizational extension concept)を適用する^⑪。Mallenはそれを特に水平間、類型間、垂直間^⑫の「協調」と「衝突」の問題として把握し、統制による協調の作用が衝突の作用よりも大きくなる時チャンネルへの組織的拡張概念の適用が有効になると主張する。Mallenは部門内部および企業内部における各個人および各部門がそれぞれ相互に協調、統制、衝突すると同時に、それらが各々一つの部門および一つの企業を形成しているように、垂直的關係を持つ諸企業もまた協調、統制、衝突しながら同時に一つの流通チャンネルを形成すると述べ、かかる流通チャンネルは統制による最適な協調状態の下で最善となることを指摘する。

チャンネル成員は自らの為に自己の個別目標を差し控えてその行動を共通のチャンネル目標にのみ基礎付けるべきであるという主張は、チャンネルのシステム認識に一般的である^⑬。この点に関して Mallen は明示的に次のように述べている。「・・・問題の中心は共通目的もしくは『マクロ目的』である。各成員はこの為に彼等の利己的な『ミクロ目的』を犠牲にしなければならない。何故ならば、彼等は利潤パイ(profit pie)を増大することによって、少ない利潤の分配についての無意味な口論よりもはるかに良好な結果を招くからであ

⑩ Thomas L. Berg, *op. cit.*, pp. 261-264.

⑪ Bruce Mallen, "Conflict and Cooperation in Marketing Channels," in L. G. Smith (ed.), *Reflections on Progress in Marketing*, 1964, Chicago AMA, reprinted in B. Mallen (ed.) *The marketing Channel: A Conceptual Viewpoint*, 1967, p. 131.

⑫ cf. J. C. Palamountain, *The politics of Distribution*, 1955, pp. 24-57.

⑬ For Example, L. W. Stern, *op. cit.*, p. 665. なお、目標間の衝突と共通目標保持の問題については次を参照せよ。H. A. Simon, "On the Concept of Organizational Goal," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 9, No. 1, 1964, p. 8.

る³⁴⁾と。Mallenの「組織的拡張概念」によるチャネル統制の問題は種々の「協調手段」による成員への誘因の提供、およびその見返りとしての成員の共通目標への奉仕による貢献の獲得の問題であると云える。

W. Aldersonもチャネルのシステム認識という点では同一基盤に立つ。彼の理論における中心概念が「組織された行動システム」(Organized Behavior System, 以下O. B. S. と略す)であることは周知の事柄であり、それは構成素間の相互行為がシステムの産出物に対する期待によって結合されるような人間の相互行為要素の集合を表わす概念であると云うことができる³⁵⁾。初期の業績においては、一瞬間以上持続し且つ一定の特質を有する行為の集合は何れもO. B. S.として認識され、この意味でチャネルは重要なO. B. S.の一つとして上げられている³⁶⁾。更に、それは製造業者が消費者に到達する目的でのみ利用されているに過ぎない実在(entity)であり、そこには成員性の存在は認められない。にも拘らず、「チャネルの継起的段階は機能的に関連し合っておりその点で公式集団に妥当する相互作用の諸原理が適用されることが出来る³⁷⁾」として、O. B. S.の枠組で把えながらも成員性の欠除(したがって公式的構造を持たない集団)の点で企業や家計に比較してかなり次元の低に集団として認識されている³⁸⁾。

チャネルがO. B. S.として認識される限り、それはO. B. S.が持つシステム特性³⁹⁾を具備することになる。したがってそれは企業や家計のシステムと共通の次元および特性で認識されることが可能となる。ただ企業や家計の

³⁴⁾ B. Mallen, op. cit., p. 31, and B. Mallen, "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation," *Journal of Retailing*, XXXIX (1963), p. 27.

³⁵⁾ Wroe Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, 1965, P. 25. (以下, Alderson <2> とする)。

³⁶⁾ Wroe Alderson, "Survival and Adjustment in Organized Behavior System," in R. Cox and W. Alderson (eds.), *Theory in Marketing*, 1950, p. 68.

³⁷⁾ W. Alderson, *Marketing Behavior and Executive Action*, 1957, p. 15. (以下, Alderson <1> とする)。

³⁸⁾ *Ibid.*, pp. 15-16.

³⁹⁾ これについては、荒川祐吉、現代配給理論、昭和35年、第5章をみよ。

システムとチャンネル・システムとは成員の意識性の存否の点で差異があり、そのことがシステムの結合の程度に影響してくるのである。すなわち企業や家計はその中に成員性が認められる「緊密に組織化されたシステム」であるのに対して、チャンネルは「緩く連結されたシステム」となる^{④〇}。このようにO. B. S. の中でも連結の程度には若干の差異が認められるが、何れもそこには「結合機会(joint opportunity)の開発への期待」が存在しており、それがチャンネルをO. B. S. として活動させる絆(bond)の源泉となっているのである^{④一}。しかしながら、1960年代に入り、法的社会的存在としての企業もしくは家計を起えるO. B. S. 概念の拡張に対してその困難性を指適し、チャンネルへのO. B. S. 概念の適用可能性のテストとして「チャンネルの存続について成員間に共通の利害関係」(a common stake in survival)の存否を提案する^{④二}。すなわち、かかる共通の利害関係が存在するチャンネルはO. B. S. として認識されるが、そうでないチャンネルは「長期に亘って持続傾向を持つO. B. S. と呼ぶことには無理が生じてくる^{④三}」のであり、それは「擬システム」を形成する。チャンネルをO. B. S. として認識するか否かは上記のテストにもよるが、それにも拘らずチャンネルを持続的な相互行為という点でシステムと見る見方はAldersonの理論の基本となっている^{④四}。

Aldersonの特徴はマーケティングの全体理論を構築すべくその中で生まれたO. B. S. 概念をチャンネルに適用しようとした点にあるが、差別的有利性(differential advantage)を求める1つの領域が市場組織化競争にあるという事実においてチャンネル問題が発生し^{④五}、その問題解決のために交渉過程(negotiation process)による協調の確保^{④六}の必要性を主張する点では前三者

④〇 W. Alderson, "The Analytical Framework for Marketing," in D. J. Duncan (ed.), *Proceedings: Conference of Marketing Teachers from Far Western States*, 1958, reprinted in P. Bliss (ed.), *Marketing and the Behavioral Science*, 1963, p. 572.

④一 Alderson <1>, p. 156.

④二 Alderson <2>, pp. 43-45.

④三 *Ibid.*, p. 44.

④四 *Ibid.*, p. 254.

④五 *Ibid.*, p. 258.

と同一基盤に立つと云える。

3. チャネルの組織的要素と反組織的要素

われわれは前節で Ridgeway, Berg, Mallen, Alderson の諸説を通してアメリカで開花、展開されてきたチャネル・システム研究の系譜を概観した。論者によりその内容を多少異にするが、チャネルを一つのシステムとして認識することによって、そこに単一組織と同等な管理の適用可能性を主張する点において、大なる共通性を持っていることは明らかである。このことは Berg の外部組織の「内部組織への論理的拡大」思考、および Mallen の「組織的拡張概念」の中に最も顕著に表現されている。

われわれがチャネル行動の現実を観察する時そのなかにかかる性質を発見することは事実である。しかしながらそれだけではない。それはチャネル行動の単なる一つの側面を説明するものであって全てを説明し得るものではない。問題はチャネルを構成する各々のマーケティング諸機関が一方でチャネル・システムの構成素であると同時に、他方で法的・制度的に独立した意思決定主体であるという二重の性格に起因する。システムの構成素としての行動様式は同一チャネル内の他の構成素と共通の利害関係に立って結合利益の恩恵に浴さんが為に、協調関係を保ちながら「マクロ目的」^④すなわちシステムの共通目的の遂行に自ら努力する可能性を持つことになる。したがってチャネルに内在するかかる側面からはチャネルを単一企業組織と全く同一の枠組で把えることが可能となる。そこにおいてチャネル問題は単一企業組織に対して適用される管理および組織の問題に同化されてしまうのである。チャネルの持つこのような性格要素をわれわれはチャネルに内在する「組織

④ Alderson <1>, pp. 156-157.

⑤ B. Mallen, "A Theory of Retailer-Supplier Conflict, Control and Cooperation," *Journal of Retailing*, XXXIX (1963), p. 27.

的要素」と呼ぶことにすれば、それと拮抗関係にあつて常にそれを相殺しようとする「反組織的要素」とでも云うべきもう一つの性格要素が内在する。チャンネルの組織的要素がシステムの構成素としての行動様式にその源泉を持つのに對して、チャンネルの反組織的要素はチャンネルを構成するマーケティング諸機関の各々独立した意思決定主体としての行動様式にその源を持っている。この側面からは「マクロ目的」よりもむしろ「ミクロ目的」への忠誠が強く、したがつて協調よりも衝突が強調される傾向が強い。更にこの性格要素に関わる衝突は企業内で発生する衝突と本質的に同一のものではない。この点で、組織内現象から組織間現象を外挿することの危険性を指摘した Sherif^{④⑧}および W. M. Evan^{④⑨}の警告は適切であると云えよう。

先に見た Berg, Mallen, Ridgeway, Alderson 等のチャンネル・システム論者達は何れもチャンネルに内在する一方の性格要素—組織的要素—だけを抽出してそれをチャンネル関係のすべてとして取り上げ、したがつてそこに単一組織と同等な組織原理および管理技術の適用の可能性があると説いたのである。このことは前二者において最も顕著に見られる。しかしながらすべてのシステム論者がチャンネルの反組織的要素の存在を意識していなかったという訳ではない。何らかの形でそれを意識していたからこそチャンネル管理の困難性の克服という問題が生起したのであるし、多くの努力がその問題に注入される結果をみたのである。

Ridgeway はチャンネル内の企業間には権限の流れには切断点が存在し且つ資源は別々に所有されているという点でそれは単一組織には完全に同化されないとして「準独立単位」という考えを明らかにしている^{⑤⑩}。また、F. E. Balderston と A. C. Hoggatt は、(1)共通目的の認識および(2)活動に対する報償・制裁メカニズムを欠く点でそれは単一公式組織とは異つており、せいぜ

④⑧ Muzafer and Sherif (ed.), *Intergroup Relations and Leadership*, 1962.

④⑨ William M. Evan, "The Organization-Set: Toward A Theory of Interorganizational Relations," in James D. Tompson (ed.), *Approaches to Organizational Design*, Univ. of Pittsburgh Press, 1966, pp. 173-191.

⑤⑩ V. F. Ridgeway, *op. cit.*, pp. 467-468.

い「準組織」(quasi-organization)であるとしている^⑤。Aldersonも組織の結合の程度に差異があることを指摘し「緩く連結されたシステム」としてチャネルを認識する^⑥。このように部分的にはあるがチャネルの反組織的要素はその理論の底流に存在していた。ただ現実の問題としてチャネルを管理しなければならない対象として、またその可能性の存在を強調する余りに組織的要素だけが前面に押し出され、残る半身はその背後に埋没、消去されてしまい、その結果チャネルに内在する本質的な問題—組織的要素と反組織的要素の相互拮抗作用—を看過してしまったと云える。それ故、「衝突」という行動要素を抽出しながらもそこでは組織的要素に関わる衝突だけがすべてであり、反組織的要素に関わる衝突は彼等の論理からして無視されざるをえなかったのは当然のことである。したがって、かかる「衝突」は組織内衝突に同化しえ、この点で調整もしくは統制による協調の確保が可能となると考えられたのである。この意味でアメリカにおけるチャネル・システム研究は云わば跛行的に進められてきたと云える。

わが国におけるチャネル研究は、結果的にはチャネル・システム論が持つこの跛行性の批判を通して展開されてきたと云えよう。以下で考察するわが国のチャネル理論の形成において独自性が認められ、ある程度の定式化がなされたのはこの結果でもある。

もともと、石原氏も指摘するように、わが国のチャネル研究は商業経済論の認識にその源流をみる^⑦。商業経済論的認識を母体とするチャネル問題の「問題性」が、アメリカで開花したチャネル・システム論との交渉関係を経て独

⑤ F. E. Balderston and A. C. Hoggatt, "Simulating Market Processes," in B. Mallen (ed.), *op. cit.*, p. 188.

⑥ W. Alderson, "The Analytical Framework for Marketing" in P. Bliss (ed.), *op. cit.*, p. 572. なお、システム論者とは異った視点からチャネルの組織的要素の強調を批判するものに P. McVey がいる。これについては拙稿、前掲論文、99—100 頁参照。(P. McVey, "Are Channels of Distribution What the Text Books Say?" *Journal of Marketing*, Vol. 24, 1960.)

⑦ 石原武政、「マーケティング・チャネル論の系譜」, 京都ワークショップ編, マーケティング理論の現状と課題, 昭和 48 年, 199 頁。

自の理論形成の道を歩ませてきたと云ってよい。このことは風呂氏における理論展開の中に最も顕著に表現されている⁵⁴。

風呂氏は商品流通に内在する矛盾から出発してチャネル問題の「問題性」を定式化してゆく。産業資本家にとってみれば、自己製品の差別的な価値実現を確保するとともに、他方で商人を市場危険の緩衝帯として利用できるのであるならば(商業資本系列化政策)、市場競争における差別的有利性を確保する手段としてこの上もないことである。しかしこのことは商人との関係において、一方で「売買関係」を維持しながら他方で「代理関係」を組み込むという、したがって一面において独立の経済計算単位としての商人を要請しながら、他面においてそれを極力抹殺しようとする解決困難な「二面指向性」の問題に逢着する。氏におけるチャネル問題の「問題性」はかかる背反的な二つの要請をその中に内蔵する点にある⁵⁵。こうした論理過程とアメリカの自動車産業におけるフランチャイズ・システム展開の経緯分析を経て、マーケティング・チャネルを「売買関係」と「組織関係」の二側面相互の関係として認識する。「マーケティング・チャネルが単なる公式組織関係でもなく、また単なる売買関係一般でもないところの、しかもこれらの背反的な2つの関係をまったく除外しては考えられないところの極めて特殊な製造業者と販売業者の対応関係であることを素直に認めなければならない⁵⁶」のである。この二面性こそわれわれがチャネル成員の行動様式の二重の性格から概念化した「反組織的要素」と「組織的要素」に対応するものである。

石原氏もまた商業経済論的思考を基礎にしてチャネル問題の核心を問う。製造業者のチャネル支配の問題性が、一方で危険負担の転嫁先として販売業者の自立性を要求し、他方で不確実性の単純化と販売業者の消費者への影響力の連動を促進する為に販売業者の自立性の否定を要求するという、相互に矛盾する事柄の同時的達成という点にある⁵⁷、とする点では風呂氏と全く同一

⁵⁴ 風呂 勉, 前掲書。

⁵⁵ 風呂 勉, 前掲書, 141—149頁。

⁵⁶ 風呂 勉, 前掲書, 190頁。

である。そして、この相矛盾する二つの要請を内包するところのチャネル支配の問題性を、製造業者と販売業者との間に別個の二つの取引過程を確立することにより説明しようとする。二つの取引過程の確立は販売業者の持つ二面性、すなわち購買者としての販売業者と再販売者としての販売業者とを概念的に分断することによって可能となる。「売買取引」と「チャネル取引」がこれである。前者は製造業者と「購買者としての販売業者」との取引関係であり、危険負担の転嫁を可能にする取引関係である。これに対して後者は製造業者と「再販売者としての販売業者」との取引であり、製造業者が組織化することを要求する販売業者との関係である。この識別された二つの取引関係はそれがチャネル支配の相互に矛盾する二つの要請に源流を持つ以上、それはまた新たな矛盾をチャネル内部に内蔵することになる。製造業者が危険の転嫁を固執し、したがって「売買取引」を強化すればするほど「チャネル取引」の進行は弱化し、販売業者の組織化は阻害される。逆もまた云える。この「売買取引」と「チャネル取引」の矛盾として表現された問題こそ、石原氏によって認識されたチャネル問題の核心である⁵⁷⁾。これは風呂氏によって指摘された「売買関係」と「組織関係」の矛盾に各々対応することは云うまでもない。

田村氏の場合には、商業経済論的な論理展開は風呂氏や石原氏ほどには強く打ち出されていないが、マーケティング経路体系を「内部組織的性格」と「市場組織的性格」の二面性で捉え、「全体としてのマーケティング経路体系が企業内部組織に準すべき組織でもなく、また市場組織の一部でもない、両者の性格を共有した体系である⁵⁸⁾」とする点で、認識の方向を同じくする。こ

⁵⁷⁾ 石原武政、「チャネル類型選択論批判—マーケティング・チャネル取引の概念化」, 現代マーケティング研究会編, マーケティング行動と環境, 昭和44年, 134頁。

⁵⁸⁾ 石原武政, 前掲論文, 135—139頁。更に石原氏はそのことに対応させながら、チャネルの広狭的側面と開閉的側面との矛盾としてチャネル問題の核心を認識している。

⁵⁹⁾ 田村正紀, 「マーケティング・チャネル・システムの分析フレーム」, 六甲台論集, 第12巻第4号(昭和40年), 44頁参照。田村正紀, マーケティング行動体系論, 昭和46年, 348頁。

ここでチャネルの内部組織的性格は寡占的製造企業と販売業者相互間の役割期待の展開によって連合するということ为基础にして発生するチャネルの性格であり、寡占的製造企業の私的諸力に関わるものである。これに対して市場組織的性格は寡占的製造企業の管理行動を制約する社会的諸力に関連し、一つには成員の行動準拠の相異を、二つには製造業者と販売業者の1対多の関係を内在的契機として発生するものである。

われわれは、叙上の如く、チャネルに内在する本質的な問題を組織的要素と反組織的要素の二側面で捉え、それが持つ相互矛盾的な性格こそチャネル問題の核心であるとみる。風呂氏、石原氏、田村氏によって認識されたチャネルの二面性はその呼称と論理の展開において若干の差異は認められるが、その基盤と方向性は全く一致している。チャネル・システム論者がチャネル管理という現実の問題解決に急ぎ過ぎたがために看過してしまったチャネルの反組織的要素は、チャネル・キャプテンの私的諸力では解決しえない社会的諸力に関わるものである。この理論的跛行性はチャネル問題の本質に関する理解を歪め、組織論の適用による解決の可能性の主張という短絡的な結論を導いてきた。

4. チャネル交渉過程の分析

チャネル・システム論が主張するチャネル認識は組織的要素のみからなるシステムの認識であった。それ故、チャネルは企業組織と全く同一の組織として初めから存在していたし、またすることができた。したがって、そこでチャネル問題の解決は企業組織の組織管理技術の有効な適用でこと足りたのである。

前節でみた二面性の矛盾としてチャネル問題を把握するわが国の論者にとっての問題はそれほど簡単なものではない。それはまた別個で特殊な特性をそのシステムの中に具備させることになる。第1に成員間の関係が交渉

(bargaining) を特色とする売買関係であること、第2にシステム操作が独立した多数の意思決定主体の政策に左右されること、第3に独立した意思決定主体間の情報連環に予測し得ない攪乱があること、第4にシステム操作が極めて不安定であること、これである^⑥。

元来、社会的関係である独立主体間の関係の中に、それを温存させながら個別的関係を持ち込もうとするこの矛盾創出の過程に突入させる契機は、他でもない水平的競争における差別的有利性の獲得志向である。各段階での水平的競争が差別的有利性を求めて垂直的な協調関係の構築と維持を必然化させる。製造業者はその水平的競争の激化によってチャネル関係の構築を要請され、販売業者は何れかのチャネルの insider になることにより、そのチャネルの outsider である他の販売業者に対して差別的有利性を確保し得るのである^⑥。

反組織的要素ないし「売買関係」を不可欠の要素としてその中に含め、相互に矛盾する二面性の問題として把えるチャネル認識は、チャネル・システム論では当然として問題にならなかった新たな二つの問題、すなわちチャネルの構築問題と維持問題の分析を要請されることになる。それは、本来、個別的関係を持たない独立した意思決定主体をチャネル内部に組込むことに起因する。こうして、わが国のチャネル研究は製造業者と販売業者のチャネル構築段階における交渉過程の分析とその維持段階における交渉過程の分析という独自の道を歩むことになる。

チャネル関係がそこに内在する二つの側面として把えられる以上、チャネルの構築ないし維持に関わる交渉もまたそのことを反映しなければならない。それは単なる組織内の交渉や単なる売買一般の交渉として解消されてしまってはならない。それは「その固有の意味において、チャネルという行為システムの構築・維持、したがってそれが持つ一定の活動準則 (working

⑥ 風呂 勉, 「Marketing Channel の『システム』特性」, 商大論集, 通巻 59 号 (昭和 39 年), 41-42 頁。

⑥ 田村正紀, 前掲論文, 41-42 頁。

rule) に対する参加・脱退をめぐる交渉であり、決して価格やその他の取引諸条件に関する交渉やその一時的な結合決定 (joint decision) それ自体にあるのではない^{⑥2}」のである。

かかる経緯からチャンネル成員相互間の行動的側面の分析を重視したわが国のチャンネル研究は、チャンネル成員の参加・脱退の問題およびチャンネル交渉過程の規定因の問題の分析に独自の理論形成をみながら、最終的にはそれを「チャンネル交渉モデル」の開発の中に集約化していった。

風呂氏の「チャンネル交渉の要因関連モデル」はチャンネル交渉をその構築段階で把え、チャンネルの維持段階を絶えざるチャンネル構築の反復過程と見た上での定式化であり^{⑥3}、石原氏の「交渉力の規定要因モデル」もこの立場に立つ^{⑥4}。これに対して、田村氏による交渉過程の「ロジカル・フロー・モデル」はチャンネル・システム構築後の、したがって維持段階で把えた交渉過程のダイナミクスを明らかにしようとしたものである^{⑥5}。独自のモデルとしては呈示するまでには至らなかったが、従来のチャンネル研究におけるチャンネル行動論の理論的不毛性を指摘した荒川氏は、チャンネル行動を統一的に把握する基礎概念を「取引」(transaction) に求め、A. Kuhn に依拠しながら、「取引」の基本モデルの開発を志向する^{⑥6}。そこで展開された Kuhn モデルの内容は、「風呂モデル」の中に集約的に継承されていった^{⑥7}。今少し各モデルの性格を見てみよう。

風呂モデルを始動させるのは前期の「依存度」であり、製造業者にとっては販売依存度が、販売業者にとっては仕入依存度が組み込まれる。これが双方の「同調化性向」を規定し、「同調化性向」はそれぞれの誘因・期待の構造と

⑥2 風呂 勉、「Marketing Channel における交渉」, 商大論集, 第17巻第5号(昭和40年12月), 16頁。

⑥3 風呂 勉, 前掲書, 234頁。

⑥4 石原武政, 「マーケティング・チャンネル論の系譜」, 京都ワークショップ編, 前掲書, 207頁。

⑥5 田村正紀, 前掲書, 356頁。風呂 勉, 前掲書, 234頁参照。

⑥6 荒川祐吉, 「マーケティング・チャンネル概念とチャンネル行動—チャンネル行動論序説」, 国民経済雑誌, 第112巻5号(昭和40年)。

⑥7 風呂 勉, 前掲書, 222—229頁参照。

交渉力を通して交渉過程に input される。そして交渉成果として「同調化水準」を output し、これが今期の「依存度」を規定する、というループを描く。ここで交渉過程はブラック・ボックスとして扱われる。チャンネル交渉の目標がチャンネル構築主体としての製造業者の自己に対する販売業者の同調性水準の引上げ努力にあることは、その操作性の点より明らかである⁶⁸。しかしながら、製造業者と販売業者が対等に交渉過程に入ることを要請するそのモデル図からそれを説明することは不可能である。

その視点と方向性において風呂氏と同一の立場をとる石原氏の場合は、それ自体としては交渉過程の input である「交渉力」の規定要因分析のためのモデル化であった。そこでは風呂モデルで想定された「依存度」に加えて「占拠率」が追加され、依存度および占拠率の交渉力に対する規定関係が明確にされたにとどまる⁶⁹。

風呂氏および石原氏のモデルにおいてブラック・ボックスとして取扱われた交渉過程は、田村モデルにおいてより具体的な形で分析される。田村モデルで想定されているチャンネル交渉は維持段階でのそれである。製造業者および販売業者は、チャンネル構築後も相手の行動が自己の役割期待を満足しているかどうかを絶えずチェックしており、そこにチャンネル維持段階における交渉の契機が存在する。田村モデルにおける交渉過程は、製造業者の「制裁性向」の増大もしくは販売業者の「離脱性向」の増大によって始動する。前者は「切捨て欲求」と他の販売業者の「利用可能性」によって、後者は「離脱欲求」と「離脱可能性」によってそれぞれ規定される。交渉過程における交渉の結果は、連合条件の修正による連合関係の継続か、もしくは連合関係の廃棄の何れかである⁷⁰。

以上われわれは三者のチャンネル交渉モデルを素描したのであるが、叙上の

⁶⁸ 風呂 勉、前掲書、217頁。

⁶⁹ 石原武政、「マーケティング・チャンネルの構築における交渉力の論理」、六甲台論集、第13巻第1号（昭和41年）、15—18頁。

⁷⁰ 田村正紀、前掲論文、46—49頁。同、前掲書、356—361頁。

ごとく、石原モデルはその方向と内容において風呂モデルの枠組でこれを把握することができる。少くとも両モデルの間には異質性は存在しない。そこで、風呂モデルと田村モデルとの対比を通して両モデルの性格を検討してみたい。もとより両者はその内的連関の内容についてのみ差異を持つものであり、その志向は互いに共通している^①。

第1に指摘しなければならない点は、風呂モデルが構築段階でのチャンネル交渉関係を問題にしたのに対して、田村モデルは維持段階でのそれを分析の対象に置いたことである。

第2に、田村モデルが交渉過程のダイナミクスそのものを明らかにしたのに対して、風呂モデルにおいては交渉過程をブラック・ボックスとし、代りに交渉過程での交渉に影響を与えるもしくはそれから影響を受ける諸要因の関連性を明確に位置付けたこと、これである。

第3、両者の差異は交渉過程のinputとoutputについても見られる。風呂モデルにおけるinputは「同調化性向」であり、outputは「同調性水準」である。これに対して、田村モデルでは「制裁性向」と「離脱性向」が交渉過程にinputされ、outputとして「連合関係の継続ないし廃棄」を得る。勿論、両者のinputおよびoutputは構築段階と維持段階との差異を除けば、その含意は相互に共通性を持っており本質的な差異とは云えない。しかしながら、ここで指摘したいことはそれが反映するモデルの現実性、具体性の問題である。風呂氏の指摘の如く^②、同調性水準の概念化はそれなりの長所を持つし、参加・脱退（連合関係の継続・廃棄）の二者択一の次元での概念化よりもヨリ操作的でもある。しかし交渉過程をブラック・ボックスとして処理せず、それ自身のダイナミクスを説明する際には適切とは云えない。何故なら、現実の交渉過程は参加・脱退（継続・廃棄）という二者択一の形で結果するからである。「同調性水準」概念はそれ自身の中にかかる結果を包含するものであるが、それは決して表面には出てこない。^{〔注記〕} 参照。

① 田村正紀、前掲論文、38頁参照。

② 風呂 勉、前掲書、217頁。

〔注記〕

かかる視点から交渉過程の内容を注入しながら風呂モデルを再構成すれば、次のようになるであろう。ここで、同調性水準を「有効同調性水準」と「無効同調性水準」に分括して概念化しておく必要が生じる。後者は製造業者と販売業者への同調性水準の振り分けが完結せず、空白を残したままの状態にある同調性水準を意味するものである^⑦。これに対して、前者はそれ以外の状態にある同調性水準を意味する。図の破線で囲んだ部分は交渉過程を示す。

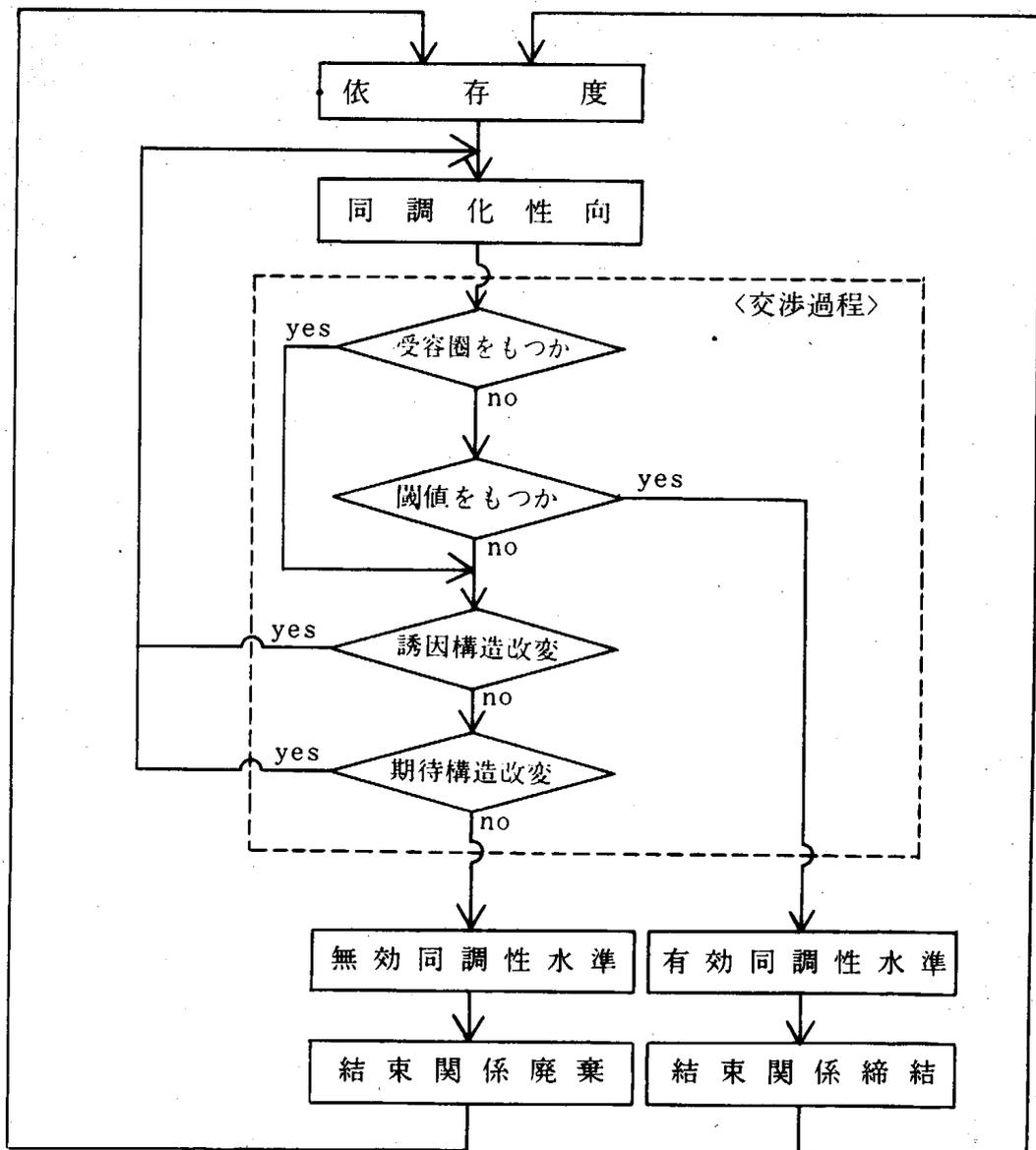
この風呂モデルの「修正モデル」とも云うべきものは、そのロジックにおいて原初モデルと何ら変るところはない。それは基本的には、原初モデルが持つ、依存度→同調化性向→交渉過程→同調性水準→依存度、というループ構造をそのまま継承する。しかしながら、次の二点において原初モデルと異っている。第一にそれは交渉過程の含意を直接的にモデルの中に表現することによって、ブラック・ボックスとして処理されていた交渉過程の内容を完全とは云えないまでも、モデルの中で取り扱ったこと、第二に、「同調性水準」概念を「有効同調性水準」と「無効同調性水準」に二分して概念化することによって、交渉過程の output としての成否（すなわち、結束関係の締結もしくは廃棄）の問題をモデルの中に組み込んだこと、これである。

依存度によって規定され、交渉過程に input される同調化性向は初期的には次の三つの状態の何れかに属する。つまり、(1) 閾値を持つ場合、(2) 受容圏を持つ場合、もしくは(3) 閾値も受容圏も共に持たない場合、である。(1) の場合の同調化性向の状態は「有効同調性水準」を結果し、その点（閾値）で結束条件が確定するとともに、双方はチャネル関係に突入する。(2) の場合はその受容圏の内部の一点で結束条件が確定するまで双方の誘因構造および期待構造を変えながら交渉が進行する。(3) の場合は、初期的には「同調性水準」の分ち合いは完結しておらず、双方の同調化性向は互いに空白を残したままとなっている。したがって、交渉の戦略と戦術を行使することによって、当事者の誘因・期待構造を改変しながら交渉過程のループを回ることになる。その結果、同調化性向が(1) の状態になれば結束関係の締結が見られ、反対にそれでもなお閾値を持たない場合は「無効同調性水準」を output し、結束関係は廃棄される。

⑦ 風呂 勉、前掲書、225—226 頁。

⑧ 風呂 勉、「Marketing Channel における交渉」、商大論集、第 17 巻第 5 号（昭和 40 年 12 月）、28 頁。

⑨ 「マーケティング主体についての分析がなく、無限定に生産者と等置されている」という森下氏の風呂氏に対する批判は、この点にも関わるとされる（森下二次也、「書評：風呂 勉著『マーケティング・チャネル行動論』」、経営研究、第 100 号（昭和 45 年）、82 頁）。



〔修正モデル〕

第4, 両モデルは製造業者と販売業者について, 完全なる対称性をもってこれを把えている点で共通している。製造業者と販売業者の質的差異は交渉要因の各スケール上では表示し得るかもしれないが, 少なくともモデルの上には反映されていない。例えば, 「同調性水準」の概念自身にしても, それは販売業者からする製造業者の行動支配をも包含し得るものになっている^④。この点で, マーケティング主体たり得る製造業者によって意識された問題としてのチャネル問題は, そのモデルの奥底に隠蔽されてしまったと云える^⑤。

第5、両モデルの今一つの共通点は、流通の継起的段階のすべてを包含しなければならない筈のチャネル関係を、製造業者と販売業者という最も単純な対応関係に分解してしまったことである。現実には、少くとも三つの対応関係、すなわち製造業者と卸売業者、製造業者と小売業者、卸売業者と小売業者の各関係を包含しているのであり、これらの諸関係のすべてを反映するようなモデルの開発が要求される。この点は風呂氏自身によっても指摘されている⁷⁶⁾。

5. むすび

稿を終えるにあたり、次の点の注意が必要であろう。それは本稿で予定された問題の対象がわが国のチャネル研究の展開過程にあるからと云って、そのすべてを網羅したという訳ではない。そうではなくて、ここで考察の対象にされたものはわが国のチャネル研究がアメリカで開花しつつあったチャネル・システム研究との交渉関係をまさに持たんとしていた時期、ヨリ正確には風呂氏による問題提起論文⁷⁷⁾の発表(昭和38年)以降のものであり、しかもその中で限られたものだけをその対象とした。これにはそれなりの理由がある。先ず、わが国のチャネル研究がそれ自身独自の理論展開の道を歩み出したのは先の問題提起論文を契機としてからであり、それ以前はその準備段階でこそあれ、チャネル研究自身としてはそれほど顕著な理論的發展をみなかったという認識による。また、現在までのチャネル研究の経緯をみても、それが無数に散在しているというのではなく、数の上でも限られており、ここで考察されたものがその中心的存在であると考えられるからである。

以下、その特質を抽出しよう。

1) 何よりも先ず、チャネルの認識の点で独自性を持つ。チャネルは売買関

⁷⁶⁾ 風呂 勉, 前掲論文, 29頁。

⁷⁷⁾ 風呂 勉, 「Marketing Channelの『システム』特性」, 商大論集, 通巻59号(昭和38年)。

係と組織関係という相互背反的な二つの関係をその中に内包する製造業者と販売業者の対応関係として認識される。したがって、それは単なる売買関係ではないとしても売買関係を抜きにしては実質的な意味を持たないものとなる。わが国のチャンネル研究がこの矛盾的關係にある二面性を強調するのに対して、チャンネル・システム研究では組織関係のみを問題にした。

2)かかる認識は商業経済論的思考にその源流を持つ。そしてそれはチャンネル・システム論の理論的跛行性の批判を通して強化されてきた。

3)元来、社会的関係である販売業者との関係の中に、それを温存させながら個別的关系を結ぶことを要求するチャンネル関係は、主体の努力によって構築されなければならない性格をその中に持つ。

4)水平的競争が垂直的な協調関係を必要とさせる点に、チャンネル構築の契機が存在するという認識。

5)チャンネルの構築、維持は製造業者との交渉を媒介としなければならず、したがって交渉過程の分析がなされ、チャンネル交渉モデルが開発された。

わが国のチャンネル研究展開の足跡とその内容の独自性を以上の5点に集約して考察することができる。これらは何れもそのチャンネル認識の独自性に端を発している。ただ、チャンネル認識にかかる論理内容の精緻さに較べて、チャンネル交渉モデルの分析についてはそこに幾つかの解決されなければならない問題が存在することを前節で指摘した。