



慶應義塾大学ビジネス・スクール

キャタピラー・トラクター株式会社〔1983年〕

1983年初め、キャタピラー・トラクター株式会社（以下、キャタピラー社）は、1982年度（1～12月）の決算を発表したが、その内容は、売上高の面では約65億ドル（前年比約 10
29%減）、損益面では1億8,000万ドルの純損失という惨たんたるものであった（売上高、
損益ともに連結ベース）。同社が赤字決算を発表するなどということは、1932年以来初め
ての出来事であった。しかも、この1億8,000万ドルという純損失額は3億ドルの法人税
等還付（タックス・クレジット）を加味した上での数値であり、この法人税還付が無けれ
ば同年の純損失は4億9,000万ドル近くに上るものであった。（附表1と2参照） 15

こうした最中、1982年9月30日に期限切れとなった3カ年労働協約の改訂交渉が決裂し、
国内工場労働者の大半を占める全米自動車労組（UAW）傘下の組合員が10月1日からス
トライキに入り、4カ月近くを経た今も打開の目途は立っていなかった。

売上高激減の主な原因は、高金利政策の下で長引く国内経済不況と世界的な不況、およ
び小松製作所など競合の台頭によるシェア低下の両面にあると考えられた。当時、米国に 20
おいては、レーガン政権の下で高金利状態が続いており、これが“世界同時不況”の中
で米国経済を一層冷やすと共に、為替市場における米ドルの対外国通貨に対する交換レ
ートを高水準に保っていた（附表3および附表4参照）。

すでに4カ月に及ぼうとしているストライキが解決の目途も立たない中で、キャタピ
ラー社のリーL. モーガン会長は、同社をこれからどのように舵取りしてゆくべきか思案し 25
ていた。モーガン会長は、1946年に25才でキャタピラー社に入社し、以来37年間営業畑
を中心にキャタピラー社一筋の人生を歩み、1973年から4年間社長を務めた後、1977年
以来同社の会長（8代目）の任にあった。

会 社 沿 革

30

1885年、チャールズ・ホルトとベンジャミン・ホルトの兄弟がカリフォルニア州ストッ

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクールの小野桂之介助教授と、株式会社小松製作所の塩谷育男
が、各種の公刊資料をもとに、クラス討議の基礎資料として作成したものである。〔1983年11月作成、1998
年6月第7改訂〕