

論 文

戦前期三井物産とキャタピラー社

岡 部 桂 史[†]

要 旨

本稿の課題は1931年5月の三井物産と無限軌道型トラクターの有力メーカーであった米国キャタピラー社との一手販売契約（代理店契約）解除を事例として、キャタピラー社の極東派遣員の動向、契約解除に対する三井物産の本支店間の対応について、公益財団法人三井文庫所蔵の「機械部契約関係書類」から明らかにすることである。本稿ではまず米国貿易統計から米国トラクター輸出について検討し、極東市場を含めた日本市場の位置付けを確認する。続いて三井物産とキャタピラー社間の一手販売契約の締結と解除を検討し、三井物産にとって想定外だった契約解除に至る過程を追跡する。最後に本稿の検討結果を現在の商社史研究に即して整理し、分権的な組織デザインを特徴とする三井物産の本支店関係を考察する。

はじめに

本稿の目的は、三井物産とキャタピラー・トラクター社（Caterpillar Tractor Co. 以下、キャタピラー社と略記）との1931年5月の一手販売契約解除を事例として、キャタピラー社の契約解除に大きな影響を与えた同社の極東派遣員の動向および三井物産の契約解除に対する対応を明らかにすることである。特に本稿では、米国機械メーカーが地理的・空間的な制約の大きい戦前期に、日本市場・極東市場の動向をどのように把握して、経営判断を下していたのかに注目したい。

本稿では、この課題に接近するため、公益財団法人三井文庫所蔵の三井物産「機械部契約関係書類」に収録されている三井物産とキャタピラー社との契約書類および関係書簡を中心に検討する¹⁾。1990年代以降、企業アーカイブズの資料公開や米国国立公文書館をはじめとする

† 立教大学経済学部教授 E-mail: okabe@rikkyo.ac.jp

1) 三井文庫所蔵の機械部契約関係書類については、三井文庫編『三井文庫史料 私の一点』（2017年5月）所収の岡部桂史「機械部契約書から海外調査へ」、中村尚史「「機械部契約関係書類」と国際関係経営史」を参照。

海外アーカイブズの調査が展開する中で、機械取引をめぐる商社史研究は、工作機械取引に関する沢井実の研究がその水準を大きく引き上げ²⁾、三井物産機械部を分析した麻島昭一³⁾、鉄道用品（機関車等）取引を対象に精緻な考察を行った中村尚史⁴⁾、三菱商事の機械取引に関する加藤健太⁵⁾、岡部桂史の諸研究が続き⁶⁾、一次資料に基づく実証研究が大きく深化した。

近年では、三井物産が紡績会社・中小力織機工場に供給する織機製造会社とどのような関係（契約）を結んだのかを明らかにした鈴木邦夫の研究⁷⁾、商品別・集権的な組織を構築した三菱商事と地域別・分権的な組織を構築した三井物産という組織デザインの視点から米国における両社の工作機械取引を明らかにした岡部による研究など⁸⁾、研究視角を拡げつつ、戦前期商社の機械取引の実態が明らかになりつつある。とりわけ本稿が対象とする三井物産の機械取引に関しては、鈴木による店舗独立採算制、一手販売契約に関する重厚な論考により⁹⁾、研究水準が一段と向上した。

本稿の構成は次の通りである。まず米国のトラクター輸出について、キャタピラー社の主力機であった無限軌道で駆動するクローラー（履帯）型トラクターを中心に概観し、世界市場における日本市場の位置を確認する。次に1925年の三井物産とキャタピラー社との一手販売契約の締結、1931年の契約解除について同社の極東派遣員の活動に焦点を当てて追跡し、併せて同社および派遣員に対する三井物産の対応を整理して、本稿で検討する論点を抽出する。最後に

-
- 2) 沢井実「アメリカ製工作機械の輸入と商社活動—1930～1965年」『大阪大学経済学』第45巻第2号（1995年12月）；同「日本工作機械工業とアメリカ—戦前・戦中期」『大阪大学経済学』第51巻第2号（2001年11月）；同「マザーマシンの夢—日本工作機械工業史」名古屋大学出版会、2013年（第5章に前掲「アメリカ製工作機械の輸入と商社活動」、補論に前掲「日本工作機械工業とアメリカ」が大幅な加除修正の上で収録）。
 - 3) 麻島昭一『戦前期三井物産の機械取引』日本経済評論社、2001年。
 - 4) 中村尚史「大倉組ニューヨーク支店の始動と鉄道用品取引」上山和雄・吉川容編『戦前期北米の日本商社—在米接收史料による研究』日本経済評論社、2013年；同『海をわたる機関車—近代日本の鉄道発展とグローバル化』吉川弘文館、2016年。
 - 5) 加藤健太「戦間期三菱商事の機械取引—数量的推移からの接近—」『三菱史料館論集』第12号（2011年3月）；同「三菱商事と寿製作所（1）—戦間期の繊維機械取引—」『高崎経済大学論集』第54巻第3号（2012年2月）；同「三菱商事と寿製作所（2・完）」『高崎経済大学論集』第54巻第4号（2012年3月）；同「三菱電機と三菱商事」『三菱史料館論集』第13号（2012年3月）。
 - 6) 岡部桂史「三菱商事北米支店と日産自動車」前掲上山『戦前期北米の日本商社』；同「両大戦間期ドイツ三菱商事の展開と機械取引」『龍谷大学経営学論集』第58巻第2号（2019年1月）。
 - 7) 鈴木邦夫「三井物産による海外綿布市場の開拓と織機メーカー・織布工場」『三井文庫論叢』第56号（2022年12月）。
 - 8) 岡部桂史「本支店間の調整・連携・協調—工作機械取引の事例」岡崎哲二・大石直樹編『戦前期日本の総合商社—三井物産と三菱商事の組織とネットワーク』東京大学出版会、2023年2月刊行予定。
 - 9) 鈴木邦夫「三井物産における独立採算制の精緻化と商品部での運用の内実」『三井文庫論叢』第49号（2015年12月）。

本稿の検討結果を現在の商社史研究に即して整理したい¹⁰⁾。

1. 米国トラクター輸出と日本市場

日本の貿易統計である『(大) 日本外国貿易年表』では、トラクターを含む農業機械関係の輸入は、「農具」として一括して計上される。両大戦間期の輸入相手国別では、イギリスやドイツからの輸入も若干みられるが、一貫して米国からの輸入が首位を占め続け、輸入額全体に占める割合も米国が高い水準を維持した¹¹⁾。米国の貿易統計である『*Foreign Commerce and Navigation of the United States*』では、製品別に初期の8分類から1923年以降、最大で53分類に細分化されて計上され、トラクターを含む米国製農業機械の輸出動向を詳細に把握することができる。

表1は1922～1936年のアメリカ製農業機械の対日輸出額の推移を示している。米国貿易統計では1922年からトラクターが製品別に詳細に計上されるようになる。総輸出額は、1922年の2,576万ドルから1929年の1億4,080万ドルまで5.5倍に拡大した。その後、総輸出額は1932年の1,055万ドルに急減し、世界恐慌の影響を大きく受けたことが読み取れる。1934年以降、当時の米国農業機械工業生産額の約40%を占めるトラクターにおいて、小型トラクターの開発・普及が進み¹²⁾、その生産拡大を背景に総輸出額も再び上昇するが、1936年の4,358万ドルにとどまり、1929年の約30%の水準にとどまった。

1922年の23万7千ドルからスタートした対日輸出額は、翌1923年の36万7千ドルをピークとして、1924年以降は伸び悩み、増減を繰り返しつつ20万ドル台にとどまった。対日輸出額は、世界恐慌に先立ち、1929年以降に急減し、1933年の3万3千ドルまで落ち込んだ。その後、1934年より上昇に転じて1936年の22万3千ドルと1920年代後半の水準に戻っている。米国の対日輸出額を左右したのは、トラクターと耕作機械であり、特に1920年代前半の輸出額急増は、「北海道方面ニ於ケル大農組織ノ農場……中略……ノ需要多カリシ為」であった¹³⁾。1920年代後半からは、製品別の構成比でトラクターが過半を占めるようになり、農業機械の対日輸出はトラクターの動向に左右された。1934年以降の輸出額復調も、主に北海道、満州再輸出向けのトラクター需要によるものであった¹⁴⁾。こうしたトラクター・耕作機械に偏った輸出構成は、日本国内の生産動向に基づいており、国産によって対応可能な調整機械に対して、国内メーカ

10) 世界市場におけるトラクターの発達・普及過程については、藤原辰史『トラクターの世界史—人類の歴史を変えた「鉄の馬」たち』中公新書、2017年参照。

11) 岡部桂史「戦前期日本農業機械工業と海外市場」『立教経済学研究』第59巻第4号(2006年3月)、204頁。

12) 「アメリカ農機業界の動向」『農業と機械』第12巻第162号(1937年10月)。

13) 大蔵省主税局編『外国貿易概覧』大正9年、1922年、492頁。

14) 中地小平「満洲に於ける最近農機界の動向」『農業と機械』第12巻第157号(1937年8月)。

表1 米国農業機械の対日輸出額の推移 (1922~1936年)

(単位:千ドル)

年次	総輸出額	対日輸出額	製品別内訳				
			トラクター	耕作機械	収穫機械	調整機械	その他
1922	25,764	237	169	38	9	8	13
1923	50,311	367	168	32	22	6	109
1924	59,974	251	128	28	21	20	54
1925	77,950	184	81	24	16	1	62
1926	85,637	232	145	26	17	1	44
1927	90,747	259	171	32	12	2	41
1928	116,651	272	179	22	11	1	60
1929	140,801	186	95	25	15	8	44
1930	115,809	137	81	12	10	1	34
1931	57,403	93	37	8	18	1	29
1932	10,548	53	33	2	8	1	9
1933	12,215	33	27	1	1	1	4
1934	21,543	53	36	5	4	1	7
1935	32,040	80	56	3	7	3	11
1936	43,578	223	192	5	11	1	15

注) 1. 米国貿易統計において農業機械は初期の8分類から1923年以降、最大で53分類に細分化される。本表では統計の連続性、日本における農業機械分類を参考としながら、5分類に集計。

2. トラクターにはホイール型、クローラー型、トラクター用エンジン、部分品を含む。

出所) U. S. Department of Commerce, Bureau of Foreign and Domestic Commerce. *Foreign Commerce and Navigation of the United States.*, 各年版。

一で対応できないトラクターが米国の対日農業機械輸出の中心となったのである。とはいえ、米国の農業機械輸出全体に占める対日輸出の割合は0.9%が最高であり、米国農業機械メーカーにとって、日本市場の位置付けは相対的に低かったと思われる。続いて米国のトラクター輸出について、対日輸出に注目しつつ、その動向を確認しよう。

表2は1922~1936年の米国トラクター輸出の推移を示している。農業機械全体の輸出動向と同様にトラクター輸出も1929年の7,522万ドルをピークとして、1920年代に拡大を続けた。しかし、世界恐慌により輸出額は1931年の3,793万ドルに急減し、1932年には510万ドルになり、輸出額は最盛期の1929年のわずか7%弱まで落ち込んだ。世界恐慌の下で国内需要に期待できない中で、この輸出激減は、米国トラクターメーカーに大きな打撃を与えたと思われる。米国農業機械輸出額に占めるトラクター輸出の割合は、1922年の30.3%から徐々に上昇し、1925年の42.6%、1929年の53.4%となり、1930年代前半に徐々に比重を増し、1936年には66.0%を占

めた。1930年代には、トラクター輸出が米国農業機械輸出の過半を占めるようになり、輸出全体の動向を左右する存在となった。

米国貿易統計上のトラクターは、車輪で駆動するホイール型と履帯（無限軌道）で駆動するクローラー型に大別される。履帯型については、本稿の対象とするキャタピラー社の登録商標である「キャタピラー」がその代名詞ともなっているが、「クローラー（Crawler）」、「トラックベルト（Trackbelt）」と呼ばれることもある。なお、現在の日本の法令ではキャタピラーの変化した「カタピラ」が利用されている。

トラクター輸出におけるホイール型とクローラー型を比較すると、1930年代前半まで輸出台数・輸出額の双方でホイール型が圧倒している。1922～1928年までクローラー型はホイール型の輸出台数の10%にも満たなかった。しかし世界恐慌期にトラクター輸出が低迷する中で、輸

表2 米国トラクター輸出の推移（1922～1936年）

（単位：台/千ドル）

年次	全体			ホイール（車輪）型						クローラー（履帯）型		トラクター用エンジン		トラクター部分品
	価額	台数	価額	内 訳						台数	価額	台数	価額	価額
				14馬力以下		15-32馬力		33馬力以上						
				台数	価額	台数	価額	台数	価額					
1922	7,807	9,373	5,303	—	—	—	—	—	—	497	799	—	—	1,705
1923	15,377	19,337	11,213	—	—	—	—	—	—	849	1,489	2,374	576	2,099
1924	18,647	24,053	13,178	—	—	—	—	—	—	817	1,492	2,467	775	3,202
1925	33,209	44,969	26,142	—	—	—	—	—	—	977	1,838	1,450	613	4,615
1926	37,296	49,984	28,282	—	—	—	—	—	—	1,258	2,204	2,251	1,197	5,614
1927	45,689	56,562	34,540	—	—	—	—	—	—	1,713	3,211	1,263	494	7,443
1928	61,394	53,993	44,360	10,135	4,726	38,815	34,369	4,670	4,961	3,872	7,209	642	213	9,612
1929	75,224	54,353	49,108	3,165	1,983	45,140	39,714	5,144	6,614	6,450	12,665	842	286	13,165
1930	71,888	44,774	44,188	3,023	2,101	35,378	33,596	5,738	7,720	5,366	13,084	279	122	14,494
1931	37,934	27,079	26,967	2,082	1,445	24,269	24,194	711	1,327	1,750	4,146	28	6	6,815
1932	5,096	1,629	1,485	60	38	1,396	1,211	168	234	889	1,546	15	19	2,045
1933	6,252	2,403	1,815	96	48	1,996	1,376	304	386	1,198	2,104	101	35	2,297
1934	11,926	5,330	3,834	387	202	4,302	2,816	617	798	2,393	4,620	46	52	3,420
1935	18,609	8,741	7,102	454	249	6,471	4,872	1,708	1,899	3,144	6,713	178	130	4,665
1936	28,750	14,355	11,870	1,200	654	8,751	6,475	4,404	4,740	5,525	11,148	232	214	5,518

出所) 表1に同じ。

出台数においてクローラー型の比重が高まり、クローラー型の輸出台数の割合はホイール型に対して、1932年の54.6%、1934年の44.9%、1936年の38.5%に達した。

他方、輸出額では、一台当たりの単価が高いクローラー型の比重は当初から大きかった。輸入額を輸入台数で除した輸出トラクターの単価（価額／台数）の推移をみると、一台当たりのホイール型の単価は1922年の566ドルから徐々に上昇し、1930年の987ドルになった。クローラー型の一台中当たりの単価は1922年の1,608ドルから1930年の2,438ドルに上昇している。1920年代にホイール型の3倍程度であったクローラー型の一台中当たりの単価は、徐々に縮まって1930年代には2.5倍程度となったが、両者の価格差は大きかった。

ホイール型とクローラー型の一台中当たりの価格差を背景として、輸出額では、世界恐慌期の1932年にクローラー型がホイール型を上回り、1930年代以降、両者の輸出額は拮抗するようになった。なお、この一台中当たり単価に関しては、1920～1930年代の米国消費者物価指数がマイナス傾向であったことからみて、両大戦間期に輸出トラクターの高価格化が進展したことがうかがえる。1928年以降に馬力別で把握できるホイール型の動向をみると、1930年代以降、14馬力以下が伸び悩む中で、33馬力以上の比重が増している。前述のように米国では1930年代に小型トラクターの普及が進む一方で、高価格の高出力エンジンを搭載したトラクターの生産・輸出が展開したと思われる。

表3は1922～1936年のホイール型トラクターとクローラー型トラクターの対日輸出の推移を示している。なお表3では小型のガーデントラクター、トラクター用エンジン、部分品を除く完成車の輸出台数・価額が計上されている。1922～1924年の輸出台数は3年間の合計でホイール型118台、クローラー型107台とほぼ拮抗しているが、クローラー型の輸出台数は1925年以降に急減した。一方、ホイール型の輸出台数は1926～1928年に急伸し、3年間で471台が日本に輸出され、この期間に両大戦間期の総輸出台数787台の約60%を占めた。ホイール型の輸出台数も1929年以降に大きく減少し、ホイール型もクローラー型も1930年代半ばまで回復の兆しを見せなかった。

ホイール型とクローラー型では、一台中当たり単価に大きな差があった。表3で算出している一台中当たり単価は、全体的な傾向を把握するために、簡易的に輸入額を輸入台数で除したものであり、輸出規模の小さい対日輸出のみで算出しているため、単価の上振れが大きい年次がある。例えば1932年のホイール型の一台中当たり単価は2,244ドルであるが、33馬力以上の大型機2台（1万850ドル）が単価を大きく引き上げている。ただ全体的な傾向として、クローラー型はホイール型に対して、一台中当たりで1920年代に6倍程度、1930年代に2倍程度の高価格で輸出された。ホイール型に関しては、小型機の輸出が中心だった1920年代に対して、徐々に高価格の32馬力以上の大型機が中心となったため、1930年代に入ると、両者の一台中当たり単価も接近していった。20馬力以下の小型トラクター（ガーデントラクターも含む）の輸出減は、1930年代に国産耕耘機の開発・普及が限定的ながら進んだ点も背景にあり、小型トラクターの

表3 米国トラクターの対日輸出の推移 (1922~1936年)

(単位: 台/千ドル/ドル)

年次	全体		ホイール型			クローラー型		
	台数	価額 (千ドル)	台数	価額 (千ドル)	一台当たり 単価 (ドル)	台数	価額 (千ドル)	一台当たり 単価 (ドル)
1922	62	152	22	31	1,406	40	121	3,033
1923	89	149	52	26	491	37	124	3,338
1924	74	110	44	18	408	30	92	3,076
1925	54	52	51	40	778	3	12	4,100
1926	207	100	203	88	436	4	12	3,000
1927	162	118	151	83	552	11	34	3,132
1928	148	139	117	51	435	31	88	2,843
1929	45	73	26	22	859	19	50	2,648
1930	36	70	18	20	1,103	18	50	2,765
1931	23	29	15	13	875	8	16	2,015
1932	13	27	7	16	2,244	6	12	1,922
1933	17	21	16	19	1,168	1	2	2,347
1934	16	28	6	7	1,240	10	20	2,049
1935	34	43	31	38	1,232	3	4	1,488
1936	62	139	28	33	1,180	34	105	3,102

出所) 表1に同じ。

輸入代替化が同時期に進展した可能性も指摘できる¹⁵⁾。

表4はキャタピラー社の主力機種であった米国クローラー型トラクターの主要輸出相手国の推移を示している。1922~1936年の15年間を集計した上位3国(輸出額順)は、ソ連(極東ソ連を含む)の4,551台、1,397万ドル、カナダの4,917台、1,017万ドル、豪州の5,357台、809万ドルであり、その他ではフランス(仏領アルジェリアを含む)や中南米(メキシコ、キューバ等)、英国向けの輸出が目立つ。この間のソ連向けの輸出は、第一次五カ年計画(1928~32年)期の1928~1931年に集中し、僅か4年間で4,282台、1,314万ドルに達した¹⁶⁾。この間の対日輸出は総計225台、65万5千ドルに過ぎず、主要相手国に比べて市場規模は小さい。ただし、国別の輸出価額において、対日輸出は1922年に1位、1923年に4位を記録し、両大戦間期に全体として低調に推移した東アジア市場にあって(日本以外では、1932年のフィリピンの76台、

15) 前掲岡部「戦前期日本農業機械工業と海外市場」、209頁。

16) 1930年前後のソ連の旺盛なトラクター輸入の背景にあった農業機械共同利用組織「機械トラクターステーション」(MTS)については、高尾千津子『ソ連農業集団化の原点—ソヴィエト体制とアメリカユダヤ人』彩流社、2006年、111~136頁参照。

表4 米国クローラー型トラクター

年次	総計		1位			2位		
	台数	価額	国	台数	価額	国	台数	価額
1922	497	799	日本	40	121	ソ連	44	109
1923	849	1,489	豪州	259	299	カナダ	62	191
1924	817	1,492	キューバ	133	292	豪州	81	154
1925	977	1,838	豪州	264	394	コロンビア	38	207
1926	1,258	2,204	豪州	328	521	カナダ	147	287
1927	1,713	3,211	カナダ	472	809	豪州	381	640
1928	3,872	7,209	カナダ	823	1,686	ソ連	475	1,067
1929	6,450	12,665	ソ連	881	2,777	カナダ	1,156	2,218
1930	5,366	13,084	ソ連	2,393	7,260	カナダ	715	1,542
1931	1,750	4,146	ソ連	533	2,034	仏領アルジェリア	218	319
1932	889	1,546	仏領アルジェリア	203	274	イラク	51	180
1933	1,198	2,104	フランス	151	264	仏領アルジェリア	164	249
1934	2,393	4,620	豪州	294	493	カナダ	181	409
1935	3,144	6,713	豪州	643	1,046	カナダ	333	753
1936	5,525	11,148	豪州	1,174	1,803	カナダ	666	1,652

出所) 表1に同じ。

10万3千ドルのみ)、一時的であったにしても、クローラー型の日本市場における可能性を米国メーカーに示したといえる。

以上、クローラー型トラクターを中心に、米国のトラクター輸出を整理したが、輸出台数・輸出額からみれば、両大戦間期の日本市場は米国メーカーにとってネグリジブルな存在であった。しかし、1920年代以降、有力メーカー間の激しい企業間競争が繰り広げられた米国市場での厳しい経営環境¹⁷⁾、世界恐慌下における1930年代の米国内市場および世界市場の急激な縮小を前提にすれば、米国のトラクターメーカーにとって、輸入代替可能な有力国内メーカーが存在せず、両大戦間期に本格的な農業機械化がスタートしたばかりの日本は、市場拡大の余地が充分に残された市場であった。さらに日本市場は、ほぼ未開拓の東アジア・極東市場の橋頭堡(中継地)としても注目すべき存在であった。とりわけクローラー型を主力とするキャタピラ

17) クローラー型トラクターを対象としていないが、当時の米国トラクター市場については、Robert C. Williams, *Fordson, Farmall, and Poppin' Johnny: A History of the Farm Tractor and Its Impact on America*, (Urbana: University of Illinois Press, 1987) 所収の“Mass Production and Mass Experimentation”, pp.60-84を参照。

主要輸出相手国の推移（輸出額順）

（単位：台／千ドル）

3位			4位			5位		
国	台数	価額	国	台数	価額	国	台数	価額
ベネズエラ	24	74	豪州	53	55	カナダ	37	51
キューバ	36	128	日本	37	124	メキシコ	27	102
アルゼンチン	102	143	メキシコ	38	91	仏領アルジェリア	104	87
カナダ	57	133	英領ホンジュラス	49	117	英領東アフリカ	33	92
メキシコ	79	191	英領東アフリカ	94	140	アルゼンチン	84	131
キューバ	86	214	英領東アフリカ	99	185	メキシコ	72	155
豪州	574	888	仏領アルジェリア	231	319	メキシコ	128	275
豪州	829	1,159	仏領アルジェリア	561	750	ソ連（極東）	147	455
豪州	290	400	メキシコ	159	319	アルゼンチン	133	315
フランス	164	305	カナダ	139	219	英国	122	156
フランス	98	124	フィリピン	76	103	パレスチナ	42	98
豪州	153	212	パレスチナ	71	119	イタリア	79	113
仏領アルジェリア	233	398	フランス	164	305	イタリア	183	280
英国	307	501	イタリア	176	475	伊領アフリカ	119	462
イタリア	259	759	南アフリカ	402	718	英国	478	696

一社にとっては、北海道、樺太、台湾、朝鮮、満州地域での土木・運搬用の大型トラクター需要が見込める日本市場への関心は高かったと思われる。次節では、1920年代末以降、本格的に極東市場に目を向け始めたキャタピラー社が三井物産との一手販売契約を解除する過程を追跡し、当時のメーカーと商社の取引関係について検討しよう。

2. 一手販売契約の締結と解除

（1）一手販売契約の締結

キャタピラー社（Caterpillar Tractor Company）は、1925年にホルト社（Holt Manufacturing Company）とベスト社（C. L. Best Tractor Company）の合併により設立された¹⁸⁾。合併前のホルト社の一手販売権は三井物産、ベスト社の一手販売権は内田商事が有していたが¹⁹⁾、

18) Eric C. Orlemann, *Caterpillar Chronicle: The History of the World's Greatest Earthmovers*, Osceola: MBI publishing, 2000, pp.25-26.

19) 合併前のベスト社の本社所在地はサンフランシスコであり、内田商事も同地に出張所を置いていた

新会社の一手販売権は三井物産が獲得し²⁰⁾、1925年9月に契約が締結された²¹⁾。新会社発足時にカリフォルニア州サン・レアンドロに本社を置いていたキャタピラー社の仕入店は、サンフランシスコ店²²⁾であり、買付や契約など、キャタピラー社との折衝にも同店が担当した。本稿の対象とする1931年の一手販売契約解除時に関しては、1929年1月から1935年10月まで出張所長を務めた小林虎之助(1891年生、名古屋商業学校卒²³⁾、1942年12月～1943年12月常任監査役)がキャタピラー社と交渉にあたった。

鈴木邦夫によって、三井物産の「一手販売契約」は、①「完全な一手販売契約」、②「部分的な一手販売契約」、③「例外条件付きの一手販売契約」、④「部分的な、例外条件付きの一手販売契約」の4タイプに整理されているが²⁴⁾、1925年9月の締結当初のキャタピラー社と三井物産の契約は、対象商品をトラクターとその部分品に限定し、日本内地に朝鮮・台湾を対象範囲とする②「部分的な一手販売契約」であった。その後、1928年9月の契約更新時に南満洲が対象範囲に加わり²⁵⁾、翌1929年3月の契約更改時には、対象商品に農業機械(Holt Combined Harvester)と道路用機械(Russell Road Machinery)、それらの部分品が追加された²⁶⁾。

三井物産はホルト社時代に陸軍に砲兵トラクターとして、1923年に正式採用されたホルト五屯牽引車を納入していた²⁷⁾。キャタピラー社との一手販売契約直後にも「軍用自動車ハ我陸軍兵器本廠ニ納ムル米国ノ「キャターピラー、トラクター」ヲ主ナルモノトシ、従来相当ノ注文アリタレドモ最近稍売行キ減少セリ」と1926年の支店長会議で機械部長が報告している²⁸⁾。た

(イハラキ時事社編輯局編『風雲児内田信也』イハラキ時事社、1935年、195頁)。内田商事は三井物産出身の内田信也によって1917年に神戸に設立された。内田信也については、上岡一史「第一次大戦期における船成金の出現—内田信也と山下亀三郎—」『イノベーション・マネジメント研究センターワーキングペーパー』132号(2012年9月)を参照。

20) 本店機械部長(桑港出張所長宛)「Caterpillar Tractor Co. 製品一手販売代理店ノ事」1925年6月18日、『契 AA11 Caterpillar Tractor Co.』、三井文庫、物産2367-1。

21) 契約書「Export Caterpillar General Agreement」1925年9月、『契 AA11 Agency Contract No.11』(以下、契 AA11 No.11と略記)、三井文庫、物産2367-4。

22) 三井物産は1898年にサンフランシスコに出張員を置き、1904年に出張所、1916年に支店、1922年に再び出張所に改組するが(日本経営史研究所編『稿本三井物産100年史(上)』日本経営史研究所、1978年、207頁)、本稿では原則として「サンフランシスコ店」と表記する。

23) 麻島昭一「戦前期三井物産の財務部門の人的側面」『社会科学年報』(専修大学社会科学研究所)第36号(2002年3月)、118頁。

24) 前掲鈴木「三井物産による海外綿布市場の開拓と織機メーカー・織布工場」、5～6頁。

25) 本店機械部総務掛(各店宛)「Caterpillar Tractor Co. 一手販売区域拡張ノ事」1928年9月27日、『契 DA11 Caterpillar Tractor Co. No.1』(以下、契 DA11 No.1と略記)三井文庫、物産2367-24。

26) 本店機械部総務掛(各店宛)「Caterpillar Tractor Co. 一手販売契約更新ノ事」1929年4月17日、『契 AA11 No.11』。

27) 佐山二郎『機甲入門—機械化部隊徹底研究』光人社、2002年、307～308頁；高橋昇『軍用自動車入門—軍隊の車輛徹底研究』光人社、2000年、252～254頁。

28) 三井物産文書課『第九回(大正十五年)支店長会議議事録』1926年、118頁。

だ農業用トラクターに関しては、当時の日本農業の状況や農業機械化の動向もあり²⁹⁾、トラクターの取扱は低調に推移した。しかし、対象製品・地域の拡大を背景として、農業以外の土木や運搬、除雪などへも用途を拡げ、さらに北海道・樺太・朝鮮における小樽支店・京城支店の積極的な営業活動や南満州鉄道に対する大連支店の売り込みにより³⁰⁾、1920年代末から徐々に上向きつつあった³¹⁾。こうした中で突如、1931年5月20日付でキャタピラー社より一手販売契約の解除が通告された。

(2) 一手販売契約の解除

1931年5月20日付でキャタピラー社は、三井物産との間で1929年3月16日に更新した一手販売契約を同契約29条の「Either party at any time may terminate this agreement」に基づき³²⁾、書簡による一片の通知のみで一方的に解除した。契約解除の書簡を最初に受け取ったのは、同契約書にサインしたサンフランシスコ店の小林虎之助である³³⁾。小林は後に「This is certainly something like a thunderbolt out of a clear sky, without any preliminary information on the question.」とこの契約解除を「晴天の霹靂」であったと本店機械部に伝えている³⁴⁾。小林は即座にキャタピラー本社（1930年にイリノイ州ピオリアに移転）に説明を求める電信を発し、5月23日付でキャタピラー社輸出部のフリーマン（H. L. Freeman³⁵⁾）より次のような回答（資料1）を得た。

【資料1】

The reports of all the members of our firm, however, who have visited Japan and seen the extensive ramifications of your interests, have convinced us that we would be doing your excellent firm an injustice by continuing to expect of you the meeting of the detailed

29) 両大戦間期日本における農業機械の動向については、岡部桂史「戦間期日本農業機械工業の展開」『経営史学』第38巻第1号（2003年6月）を参照。

30) 東京支部機械掛（各店宛）「Caterpillar Tractor Equipmentノ事」1929年12月17日、『契 DA11 No.1』。

31) 本店機械部総務掛「代理製造家商況報告 Caterpillar Tractor Co.」1930年4月8日、『契 DA11 Caterpillar Tractor Co. No.2』（以下、契 DA11 No.2 と略記）三井文庫、物産2367-24。

32) 「General Agreement」1929年3月16日、『契 AA11 No.11』。

33) 三井物産サンフランシスコ店（本店機械部宛）「Termination of Dealer's agreement on Caterpillar Tractors (Letter #3883)」1931年5月29日、『契 DA11 No.2』。

34) 同上「Termination of Dealer's agreement on Caterpillar Tractors」。

35) キャタピラー社のフリーマン（H. L. Freeman）が1937年にキャタピラー社の主要市場の一つであったオーストラリアのパースを訪問した記事が現地紙『The Sunday Times』に掲載されている。掲載時の役職はキャタピラー社の Export Sales Supervisor であった（“POPULAR CATERPILLAR-TRACTORS”, *The Sunday Times*, Oct. 17,1937）。

responsibilities that surround a “Caterpillar” dealership.³⁶⁾

[引用者注：下線は引用者]

フリーマンの回答は、具体的な解除理由に触れていないものの、日本に派遣した社員の報告に基づき、三井物産が代理店として十分な働きをしていないことを婉曲に非難している内容であった。この書簡により、サンフランシスコ店はキャタピラー社極東派遣員のヴィット (George N. Vitt) とツワイベル (S. A. Zweibel) が契約解除に関係していることを把握し、5月25日～29日にかけて本店機械部と電信を往復させて対応を協議している³⁷⁾。情報の少ないサンフランシスコ店は本店機械部に対して、5月25日付書簡でヴィットとツワイベルの買収を提案し、数日後には「You are to try your utmost in influencing their representatives in the Orient to wire instructions to their headquarters to suspend termination of the agreement」³⁸⁾と本店機械部に極東派遣員に対する解除保留の働きかけを依頼しつつも、この間の現地での情報収集でキャタピラー社が日本内地の代理店をすでに指名していることが判明し、現地店として契約解除の取消交渉が困難な点を伝えている。

本店機械部は5月25日付のサンフランシスコ店からの急報で契約解除を把握し、直ちに次のような通知(資料2)を各店に送付した。

【資料2】

五月二十五日附桑港店来電ニヨレバ頭記会社ハ本月廿日附ヲ以テ何等ノ理由ヲ挙ゲズ右契約解除通告ノ書面ヲ当方宛発送セル由ニ有之候。目下当方ニテハ本商品担当者ヲ台湾ニ派遣シ宣伝中ノ事ニモ有之候ヘバ早速桑港店へ出電善後策ヲ講ジ居リ候得共何分契約文面ニヨレバ通告次第解約出来ル事ト相成居候間若シ目下御見積中ノ機械有之候ハバ之等ニ対シテハ製造家ニテ注文引受ケルヤ疑問ト存候ニツキ注文確定前一応御確メ相成度右不取敢御通知申上候³⁹⁾

[引用者注：下線は引用者]

サンフランシスコ店の小林が「青天の霹靂」と表現したように、一手販売契約の解除を予期していなかった三井物産は、各店で進行中の見積や引合に注意を促している。サンフランシスコ店からの契約解除を告げる書簡に影響されている可能性もあるが、「何等ノ理由ヲ挙ゲズ」とあえて記している点からも、本店機械部にとって、この契約解除を予期していなかったこと

36) 1931年5月27日付キャタピラー社書簡 (H. L. Freeman 作成) 小林虎之助宛, 『契 DA11 No. 2』。

37) 前掲「Termination of Dealer's agreement on Caterpillar Tractors」。

38) 同上「Termination of Dealer's agreement on Caterpillar Tractors」。

39) 本店機械部総務掛(各店宛)「Caterpillar Tractor Co. 一手販売契約解除ノ事」1931年5月37日, 『契 DA11 No. 2』。

がうかがえる。次いで本店機械部は1931年6月1日付で、契約解除前の3月に行われた極東派遣員との交渉を明らかにした次のような書簡「キャタピラー トラクター会社一手販売契約解除ノ事」を機械部長名でサンフランシスコ出張所長の小林宛に送付し、ヴィットとツワイベルの三井物産の代理店業務に対する不満（資料3）を詳細に説明している。

【資料3】

ヴキット、ツワキベル両氏ハ去ル三月中来訪小役並ニ関係者一同ト会見左記ノ苦情及要求ヲ申出候

- (一) 北海道ニ於テハ先年自分（ヴ氏）ガ援助シテデモンストレーションヲ為シタル結果トラクターニ三十台売レタガ三井ハ其後デモンストレーションヲセヌ為メ売レナクナツタ
- (二) 日本各地ニ於テ道路修築工事施行セラレツツアルニ拘ラズ三井ハ未ダキャタピラーモロードグレーダー（キャタピラー社ガ近年工場ヲ買収シテ製作シツツアル道路機械）ヲ一台モ売ラス 三井ガデモンストレーションセツトヲ置イテデモンストレーションヲヤレバ相当売レル筈ナリ
- (三) トラクター、ロードグレーダー及其等ノ予備品ヲ在庫シテデモンストレーション並ニサーヴキスヲ為スニハ従来ノ如ク萬屋ノ片手間ニテハ到底駄目故自動車商売ニ於ケル三昭自動車会社ノ如キ独立ノ販売機関ヲ設クルカ然ラズンバ三昭自動車会社ヲシテキャタピラー商売ヲ兼営サセテ欲イ
- (四) 自分等ガ台湾視察ノ結果同地ノ地質ハ布哇ヨリ寧口良好ニテ布哇ニテ使用シツツアルト同ジイムプレメントヲキャタピラーデ牽引セシムレバ台湾ノ耕地ニ現在使用セラレテ居ルスチームプラウト同様ノ作業ガ出来ルノミナラズ耕耘費ヲ遙カニ低減シ得ル確信ヲ得タ故三井ニテ即時トラクター大中小型一台ト此等ニ牽曳セシムベキインプレメント各一揃（価格総計約三万円）ヲ購入シテ台湾ニ於テデモンストレーションヲ施行セヨ。キャタピラー社ハ技術上ノ援助ヲ与フベシ
三井ハ十数年前台湾ヘキャタピラー廿台内外売込ミナガラ其後地盤ヲ悉クスチームプラウトニ奪ハレタリ是キャタピラーガ台湾耕地ノ耕耘ニ適セザル為ニ非ズシテスチームプラウトノディーラーガ極力宣伝モシサーヴキスモ為シツツアル間ニ三井ハ拱手傍觀セルニ因ルモノニテ三井ノ怠慢ノ結果ナリ併シ十数年遅レタリト雖トモ為サザルニ優ル故三井ハ至急前述ノデモンストレーションヲ為ス外専門ノセールスエンジニアヲ台湾ニ置キ且充分ノ予備品ヲ常置シテ売込ニ努力セヨ⁴⁰⁾

〔引用者注：ボールドは原文〕

40) 機械部長（サンフランシスコ出張所長宛）「キャタピラー トラクター会社一手販売契約解除ノ事」1931年6月1日、『契DA11 No.2』。

キャタピラー社の極東派遣員のヴィットとツワイベルによる4点の要求に対して、本店機械部は同書簡の中で次のように回答している。まず（一）の北海道での販売不振については、三井物産がデモンストレーションに対する消極姿勢によるものではなく、購買先の木材業、製糸業の不況が主な要因であり、また（二）の道路工事については、日本の道路事業は内務省の管轄で、失業対策の側面があり、労力節約を目的とするトラクターや整地機械（グレーダー）が導入される可能性が少ないと反論している。（三）のキャタピラー製トラクターに特化した独立販売網の構築は、現在の日本市場の規模・条件から採算が取れないことを強調している。ヴィットらが挙げた三昭自動車も、現状では自動車販売において赤字を計上していると指摘し、さらに都市部にのみ展開している三昭がキャタピラー製トラクターを取り扱っても、（二）の理由により、トラクターやグレーダーの都市部での需要が見込めず、販売力の強化にはつながらないのではないかと疑問を呈している。（四）の台湾市場については、高雄派出員より報告された各精糖会社技師からのヒアリング内容とは全く異なる内容であり、再調査の上、6月に再協議することを申し出ていた。本店機械部としては、この3月の協議で極東派遣員2人のクレームについては十分に回答したと判断し、6月の再協議も控えていたため、現地のサンフランシスコ店には伝達しなかったようである。結局、本店機械部の思惑は外れ、5月20日付で電撃的に契約解除が通告された。同書簡の最後に機械部長は次のようにヴィット、ツワイベルに加えてキャタピラー社のこの間の姿勢を厳しく非難（資料4）している。

【資料4】

一昨年満州ニ於ケル当社ノ代理店ヲ出抜ケニ取消シタルコト、謂ヒ今春当方トノ予テノ約束ヲ裏切り当方ヲ出抜キヰキツト、ツワキベル両氏ガ渡台調査セルコト、謂ヒ今回寝耳ニ水ノ如ク本邦ニ於ケル当社代理店ヲ取消シタルコトト謂ヒキャタピラー社並ニ其代表者ノ遣方ニハ遺憾ナル点多々有之候得共之ヲ口実ニ局面轉換セシムルコト不可能ナル以上諦メルヨリ致方無之ト存候唯一流製造家中ニモスル非紳士の行動ヲ敢テスルモノアルコトハ将来ノ参考ノ為メ記憶ニ存シ置ク必要可有之ト存知候⁴¹⁾ [引用者注：**ボールド**は原文]

同書簡の宛先はサンフランシスコ出張所長であるが、写が小樽、大阪、台北、高雄、京城、大連、ニューヨークの各店にも送付されている。「一流製造家中ニモスル非紳士の行動ヲ敢テスルモノアル」との厳しい表現からも、キャタピラー社に対する強い不満が読み取れよう。この書簡の2週間後の1931年6月15日付で機械部は本店各部課、国内外店にキャタピラー社の一手法販売契約解除を一斉に通知し⁴²⁾、サンフランシスコ店からの急報からわずか20日余りで契約

41) 同上「キャタピラー トラクター会社一手販売契約解除ノ事」。

42) 機械部総務掛「キャタピラー トラクター会社一手販売契約解除ノ事」1931年6月15日、『契DA11

解除に関わる混乱はひとまず収束する。ただし、1931年5月の代理店解除前のキャタピラー社に関する本店機械部と各店で交わされた書簡を読み解くと、サンフランシスコ店はともかく、キャタピラー社のみを批判する機械部長（本店機械部）の姿勢（資料4）を額面通りに受け取ることにはできない。次節では、資料4中の「一昨年満州ニ於ケル当社ノ代理店ヲ出抜ケニ取消シ」た過程に注目し、全面的な一手販売契約解除に至るプロセスを解明しよう。

3. 南満州における代理店解除問題

1925年9月締結の三井物産とキャタピラー社との一手販売契約の対象地域は、日本国内および台湾・朝鮮であったが、1928年9月の契約更新時に南満州も対象となった⁴³⁾。この対象地域拡大は、キャタピラー社の District Sales Manager として南満州のトラクター市場を視察したヴィットの意見が強く反映されていた⁴⁴⁾。三井物産も大連支店を中心に南満州鉄道に対する営業活動を強めていったが、1年2ヶ月後の1929年11月に対象地域から南満州が解除された。前節の一手販売契約解除と同じく、キャタピラー社からの突然の解除通知であった（資料5）。

【資料5】

We do not quite understand this arbitrary action taken by the Caterpillar people and hint came to our mind if the proposal was sponsored by Mr. Geo. N. Vitt, their representative, who returned from the Orient a few weeks ago and is now staying in San Leandro. ⁴⁵⁾

[引用者注：下線は引用者]

資料5は南満州の対象地域解除について、サンフランシスコ店が機械部に報告した書簡である。キャタピラー社の解除については、本店も現地店も事前の協議は無かったと思われ、サンフランシスコ店は「this arbitrary action」として非難している。注目すべきは、サンフランシスコ店がヴィットについて言及している点である。本店機械部もこの書簡を受けて、大連支店に契約解除を通知したが、通知の中で「寝耳ニ水」とキャタピラー社の動きを把握していなかったことを伝えている⁴⁶⁾。その後、現地での情報収集を行ったサンフランシスコ店は、11月

No.2』。

43) 前掲「Caterpillar Tractor Co. 一手販売区域拡張ノ事」。

44) G.N. Vitt 「Attention Machinery Department」(三井物産大連支店宛)、1928年8月10日、【契 DA11 No.1】。

45) サンフランシスコ店(機械部宛)「Caterpillar Tractor Agency in So. Manchuria」1929年11月14日、【契 DA11 No.1】。

46) 機械部東京支部機械掛「キャタピラー トラクター会社南満洲一手販売権取消ノ事」1929年11月22日、【契 DA11 No.1】。

27日付で本店機械部に次のように報告した（資料6）。

【資料6】

From the conversation with Mr. Freeman, we could ascertain that Mr. Vitt was mostly responsible for the action and the only satisfactory explanation that Mr. Freeman could give us for their action was to the effect that they were not satisfied with the present system of our Dairen office in handling Caterpillar Tractors without having a stock of spare parts and with no service men stationed in Dairen.⁴⁷⁾ [引用者注：下線は引用者]

前節でも登場したキャタピラー本社の輸出担当フリーマンより得た情報を本店機械部に伝えている。サンフランシスコ店の予想通り、ヴィットの意味が強く反映して、南満州地域の契約解除が行われたということがわかる。最終的に本店機械部は、キャタピラー社の南満州に関する契約解除について、サンフランシスコ店に対して10枚におよぶ「Caterpillar Tractor Co. 代理店ノ事」と題する書簡を發して、この間の大連支店、本店とヴィットの交渉過程を伝えている（資料7）。内容は多岐にわたるが、1931年5月の一手販売契約の全面解除につながる内容は次の通りである。

【資料7】

製造家ニテハ南満ニ於ケル当社商内ノ遣口ニ対シ大分不満ノ様子ニ見受ケラレ候
即部分品ノ手持ヲセザル事、専属サービスマンヲ置カザル事等ヲ挙ゲ居り候……中略……
ビット氏がキャタピラー本社ヘノ報告ガ正鵠ヲ失シ居ラズヤト憂慮……中略……結局不公平ナル報告ニヨリ今回ノ如キ問題ヲ惹起セルモノナルベク候……中略……今回ノ如ク当社ノ説明モ聞カズ片方ノミノ報告ニヨリ重要ナル代理店契約ヲ何等ノ予告ナクシテ解除スルノ挙ニ出ヅルガ如キ如何ニモ非紳士的態度ハ当社ノ遺憾ニ不堪ル処ニ有之候……中略……重ネテ申上度ハ如上代理問題、口銭問題等相当機微ニ触レタル問題ヲ何等ノ予告ナシニ無理押付のニ持出タルキャタピラー社今回ノ冷淡ナル態度ニ対シテハ余程考慮ノ必要可有之 引イテハ日本内地ニ対スル代理店契約ニ対シテモ如斯態度ニ出ヅルノ日無キヲ保シ難ク頗ル憂慮ニ不堪候 要スルニ満州問題ニ対シテハ種々経緯有之候得共ビットハ從來実情ヲ報告セズ自分ノ立場ヲ有利ニスル事ノミ心掛居ル⁴⁸⁾ [引用者注：ボールドは原文，下線は引用者]

47) サンフランシスコ店（本店機械部宛）「Agency Agreement on Caterpillar Tractors (Letter #3714)」1929年11月27日、『契 DA11 No. 1』。

48) 本店機械部総務掛（サンフランシスコ店宛）「Caterpillar Tractor Co. 代理店ノ事」1929年12月4日、『契 DA11 No. 1』。

1931年6月の資料4と同じく、本店機械部のヴィット（資料中はビット）に対する不信感は強く、ヴィットについては「キャタピラー本社へノ報告ガ正鵠ヲ失シ」、「不公平ナル報告」、「従来実情ヲ報告セズ自分ノ立場ヲ有利ニスル事ノミ心掛居ル」と繰り返し非難している。さらにキャタピラー社に対しても、ヴィットと同様に「当社ノ説明モ聞カズ」、「非紳士的態度」、「冷淡ナル態度」と強い不満を並べている。「日本内地ニ対スル代理店契約ニ対シテモ如斯態度ニ出ヅルノ日無キヲ保シ難ク」と1年半後を予期したかのような懸念も述べている点は興味深い。

この南満州をめぐる一手販売契約解除の経験を三井物産が活かさなかった要因として大きかったのは、もう一人の派遣員ツワイベルの存在があったと思われる。ツワイベルは1930年3月に病氣帰国の前任者ペリー（Perry）の交代要員としてキャタピラー社より極東に派遣された⁴⁹⁾。ヴィットと対照的にツワイベルは三井物産に対して好意的に対応し、南満州の一手販売契約解除後に大連支店が新代理店となったブリナー社（Bryner Co.）との間で口銭問題が発生した際も、大連支店長が機械部長に「将来ツ氏（引用者注…ツワイベル）本社ニ対スル報告ガ如何様ニ相成候ヤハ不明ニ候ヘド全氏ノ態度ヨリ推シテ当方ニ不利ト相成候事ハ無之ベキト存候」と報告し⁵⁰⁾、最終的に三井物産の意向を反映した形で問題解決に至っている。さらに本店機械部としては、ツワイベルを通じて、ブリナー社から再び南満州の代理権を取り戻そうと考え、全面的に一手販売契約が解除される1931年5月に至っても「Mr. Zweibelに成行ヲ報告シ同氏ヨリ本国へ通知願ヒ其上ニテ桑港店ヲ経テ交渉」させようとしていたのである⁵¹⁾。

おわりに

三井物産とキャタピラー社との一手販売契約は、継続を望む三井物産の意思に反して、全面的な契約解除に至った。キャタピラー社の三井物産の代理店業務に関する不満を伝える資料3（日本国内）と資料7（南満州）をみれば、キャタピラー社が三井物産に対して求めていたのは、米国におけるトラクター販売の一般的なシステム、すなわち専売の販売機構やアフターサービス要員の常置にあったことがわかる。ただ三井物産としては、極東におけるトラクターの市場規模から想定して、トラクターの常設展示や定期的な実演会（デモンストレーション）、補修部品のストックなどは非現実的であった。

49) 本店機械部機械掛（大連支店機械掛宛）「キャタピラー社 Mr. Zweibel ノ事」、1930年3月7日、『契 DA11 No.1』。

50) 大連支店長（機械部長宛）「キャタピラー社ツワイベル氏ノ事」、1930年5月3日、『契 DA11 No.1』。

51) 本店機械部総務掛（大連支店機械掛宛）「キャタピラー トラクター社南満州代理権並ニ口銭問題ノ事」1931年5月18日、『契 DA11 No.2』。

三井物産にとって想定外だったのは、キャタピラー社より District Representative として派遣されたヴィットの強硬姿勢であった⁵²⁾。ヴィットの三井物産に対する冷淡なスタンスは、極東での販路拡大が進まないことを懸念したキャタピラー本社の意向を反映していた可能性も強く、1930～31年のヴィットの極東視察は、事前に三井物産との契約解除を前提に新しい代理店獲得を目的としていた可能性が強い。この点は三井物産との契約解除後、即座に日本国内の代理店が大倉商事系の日本自動車に決定したことからもうかがえる⁵³⁾。交通ネットワークや情報通信技術の面で制約の大きかった戦前期に、海外市場に関して、メーカー側が適切な経営判断の前提となる正確な情報を獲得することは大きな困難が伴った。キャタピラー社は極東派遣員の判断を全面的に採用して、三井物産側とはほとんど交渉せずに代理店契約を破棄したのである。

三井物産とキャタピラー社との契約解除交渉で注目されるのは、現地店であるサンフランシスコ店の積極的な活動が見られない点である。分権的な組織デザインを特徴とする三井物産の機械取引における強みは、地域的・分権的組織の優位性を生かした現地店の大きな裁量や判断にあったが⁵⁴⁾、キャタピラー社の契約解除の動きに関して、サンフランシスコ店は受動的な対応にとどまり、即時の臨機応変な対応を取っていない。この点は1930年にキャタピラー本社がカリフォルニア州サン・レアンドロからイリノイ州ピオリアに移転したことも背景にあり、キャタピラー本社の交渉当事者（ここでは輸出部のフリーマン）との関係性が影響していたと思われる⁵⁵⁾。他方で、キャタピラー社の契約解除において、十分な役割を果たさなかったのは、本店機械部も同様であり、三井物産の店舗独立採算制に基づく分権的組織の下で、いかにして本店の調整力・情報集約力・分析力などの諸機能を発揮するかも課題であった。

52) 前任者の交代要員として派遣されたツワイベルに対して、ヴィットのキャタピラー社における地位は不明な点が多い。キャタピラー社の社員ではなく、セールスレップ (Sales Rep)、あるいはマニュファクチャラーズ・レップ (Manufacturers' Rep) と称される独立した販売代理店の可能性も残っている (セールスレップについては、土居康男『米国インダストリアル・マーケティング・チャネル—マニュファクチャラーズ・レップとディストリビューターを中心として』同文館出版、1999年、27～29頁を参照)。

53) 機械部長 (サンフランシスコ出張所長宛)「キャタピラー トラクター会社一手販売契約解除ノ事」, 1931年7月11日, 『契 DA11 No.2』。

54) 三井物産の組織デザインについては、前掲岡崎・大石『戦前期日本の総合商社』を参照。特に機械取引に関しては、同書所収の前掲岡部「本支店間の調整・連携・協調」296頁参照。

55) メーカーと商社の人的ネットワークの重要性については、前掲岡部「三菱商事北米支店と日産自動車」, 197～199頁参照。