



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

### ノーザンテレコム・ジャパン

1988年の5月も終わりに近い頃、ノーザンテレコム・ジャパン (NTJI) の新任社長、ワード・ガービィは同社の向こう3年間の予算計画を吟味していた。ガービィは、同社の 10  
経営状況を2ヶ月間にわたって調査した結果をノーザンテレコム (NT) グループの各社社  
長で構成されている委員会に対して報告することを計画していた。委員会での報告の中で  
ガービィは、既に提出されている経営3ヵ年計画を受け入れるべきか、あるいは既存計画  
に対する修正案を提案すべきかのいずれかの意思決定を下さなければならないのだった。  
もし既存計画を受容するのならば、計画に記述されている業績予測に対して彼が責任を持 15  
たなければならない。またもしその計画の受容を拒否するのなら、その具体的な理由  
を委員会の中で説明しなければならないのである。

1ヶ月後のカナダのトロントで開かれる会議のため、ガービィは日本での6週間の経験  
を基にその予算計画を再吟味することに決めた。 20

### 電話通信産業

1980年代の10年間の間に通信産業は大きく変わった。1970年代に存在した約30の通信機  
機メーカーも1988年には15社を残すのみとなった。この変化に弾みをつけたのは、競争の  
激化に伴って増大の一途を辿る研究開発投資であった。デジタル交換機の開発は20年前に 25  
は技術者が頭の中で考えていただけのしろものだったが、今では通信機器市場でビジネス  
を続けて行くためには無くてはならないキー製品と考えられている。1988年にはデジタル  
局用交換機の技術的水準の維持に必要な研究開発費は10億ドルに上っていた。

---

このケースは、ウエスタン・ビジネス・スクールのクラス討議用の教材として、C. B. ジョンストン教授の指導の下でクリストファー・レーンによって作成された。本ケースはカナダ政府・外務省の主催する「パシフィック2000」プログラムからの資金援助を受けて作成された。ケース内に登場する特定の個人名及び個人情報機密保持上の理由から偽装されている。また本ケースは経営管理の巧拙を検討することを目的として書かれたものではない。本ケースの複製は、いかなる場合においても当スクールからの文書による承諾を必要とする。

著作権： ウエスタン・オンタリオ大学，1990年  
翻訳者： 牧野成史 レビュー： 矢作恒雄