

第 18 回インターカレッジ・ネゴシエーション・コンペティション問題

(10 月 16 日版)

1. ネゴランド国は人口約 4000 万人、GDP 約 1000 億米ドルの発展途上国である。気候は温暖で、国土は豊かな自然に恵まれており、近海には豊富な漁業資源も存在する。1980 年から 1989 年にかけては内乱が続くなど政情不安であったが、1989 年 4 月に強力なリーダーシップとカリスマ性を持ったリーダーであるフューチャーが大統領に就任して以来、政治は安定し、産業の育成も進んできた。今では、農業、漁業、製造業等が盛んである。農業分野では、小麦、大豆、ジャガイモ、トマト、ブロッコリー等の生産が盛んである。また、酪農、養鶏、漁業も盛んである。製造業では、近年、自動車、電気製品等の分野で目覚ましい発展を遂げており、外国企業の工場の誘致にも積極的である。国民は勤勉で教育水準は高い。最近では、様々な分野での IT 技術の活用にも積極的に取り組んでいる。通貨はネゴリラである。
2. アービトリア国は人口約 1 億人、~~GDP 約 1 億米ドル~~ GDP 約 2 兆米ドルの先進国である。気候は温暖であるが、最近では摂氏 35 度を超える夏の猛暑や台風・豪雨等、数年前まではみられなかったような異常気象に見舞われることが多くなっており、大きな災害に至るようなケースも増加している。農業に恵まれた土地は多くなく、農産物の過半は輸入に頼っている。漁業資源には恵まれているが、近年、乱獲が原因で漁獲高が減少している。高度な科学技術を活かした製造業、先進的なサービス産業、金融業等が盛んである。少子高齢化が進んでおり、人口は減少傾向にある。通貨はアブドルである。
3. ネゴランド国とアービトリア国の関係は良好である。両国は二国間の経済連携協定を締結しており、両国間の物品やサービスの貿易は活発である。両国の間には時差はない。1995 年から現在に至るまで、ネゴリラ、アブドル、米ドルの為替相場は、1 : 1 : 1 で安定している。両国はいずれも外国仲裁判断の承認及び執行に関する条約（ニューヨーク条約）の締約国である。
4. レッド社は、ネゴランド国の株式会社であり、食品や食品加工品を扱う大企業である。レッド社は、1993 年に、フューチャー大統領がネゴランド国経済発展のための取組みとして主導した輸出振興策の一環として設立された企業である。当初、国有企業として設立されたが、2000 年に民営化された。ネゴランド国内の良質な農産品や魚介類を国内生産者から購入し、それをそのまま、あるいは、加工して、諸外国に輸出することを主要な業務としている。ネゴランド国の農産品は品質の高さで知られており、アービトリア国をはじめ、世界各国で人気を博している。ネゴランド国の農産品に対する世界的な需要は伸びており、レッド社の業容も順調に推移している。こうした状況もあり、レ

レッド社の経営陣は更なる業容拡大に意欲的である。2005 年には複数の牧場を買収して直営牧場「レッド・ファーム」とし、牛や鶏の飼育を行っている。レッド・ファームの牛肉や鶏肉はアービトリア、アメリカ、日本等でブームとなっている。また、レッド・ファームで飼育している牛の乳で作ったレッド・プレミアム・ヨーグルトは美味しく健康に良いとしてアービトリア国で大評判となっている。レッド社の概要は別添 1 の通りである。

5. ブルー社は、アービトリア国の株式会社であり、アービトリア国証券取引所に上場している。食料品の輸入販売、加工食品や即席食品の製造、販売を手掛けており、アービトリア国民であれば誰もがブルー社の食品を食べたことがあるというくらい、有名である。食料品の輸入販売では、海外の最高品質の農産物や魚介類を新鮮な状態で国内の家庭や料理店等に届けるサービスである<グローバル・キッチン>に力を入れている。<グローバル・キッチン>では、ブルー社が保有する各地の農産物や魚介類に関する最新の情報をもとに、顧客が求める農産物や魚介類を高品質かつ適切な価格で調達すること~~が~~可能であり、また、ブルー社は新鮮な状態を保ったままこれらの農産物や魚介類を輸送することが可能な世界最高水準の技術を有している。また、加工食品や即席食品については最先端の技術を有している。例えば、お湯を注いで 1 分待てば超一流店の味を味わうことができる即席麺のシリーズである<ブルー・ヌードル>シリーズ（2000 年発売開始）、災害などのための備蓄食品として最適な 10 年間常温で保存可能なソフトドリンクである<ブルー・ドリンク>シリーズ（2010 年発売開始）や、15 年間常温で保存が可能であり、いつでもプロの味が味わえるとして好評な缶詰のシリーズである<びっくり缶詰>シリーズ（2014 年発売開始）が有名である。ブルー社の概要は別添 2 の通りである。
6. レッド社とブルー社との取引はレッド社が創立された 1993 年に遡る。フューチャー大統領は、政情不安のために停滞していたネゴランド国の経済の立て直しのためには、豊かな国土を活かして良質の農産物を生産し、輸出を増やすことが重要であると考えた。フューチャー政権が誕生する前のネゴランド国は外国との貿易が行えるような状況ではなく、また、内乱が続いたせいで農業や漁業の生産性も低下していた。しかし、フューチャー政権成立当時、ネゴランド国内には国内の農産品を大々的に輸出するだけの力のある民間企業はなかったことから、フューチャー政権は、ネゴランド国の農産品の輸出を推進するための~~国有国营~~企業を設立した。レッド社の社長に就任したのは、フューチャーの側近であったホークであった。
7. ホークの指揮のもとレッド社は、輸出拡大に向けた国内の農産物生産業者の支援策を進めるとともに、ネゴランド国の農産品を安定的に購入してくれる先の開拓に努めること

となった。一方、ブルー社は、当時、グローバル・キッチン事業を開始したばかりであり、安定して良質の食材を調達できる先を探していたところであった。ブルー社のグローバル・キッチン事業部長のエメラルドは、政情さえ安定すればネゴランド国が有力な食材の供給元になるはずであると考えていた。ネゴランド国が対外貿易を推進する方針を打ち出し、レッド社が設立されることを知ったエメラルドは、レッド社の設立準備の段階からホークに接触し、ブルー社としてはネゴランド国の良質な農産物の継続的な輸入に関心がある旨を伝えた。レッド社としても、設立当初から安定的にネゴランド国の農産物を大口購入してくれる先があることは、願ってもないことであった。

8. 1998 年 10 月、ブルー社のエメラルドらがレッド社を訪問し、ブルー社のグローバル・キッチン事業においてネゴランド国の高品質の農産品・魚介類の継続的な取引について交渉を行った。この交渉の際に作成された議事録は別添 3 の通りである（別添 3 の議事録はブルー社が作成し、レッド社に「修正すべき点があれば連絡して欲しい」旨を告げて送付したものであるが、レッド社から修正すべき点についての連絡がなされることはなかった）。この交渉結果を踏まえ、レッド社とブルー社は 1998 年 12 月、別添 4 の契約を締結した。別添 4 の契約は現在まで更新されている。
9. 別添 4 の契約のもと、レッド社とブルー社は、1999 年から取引を開始した。1999 年から 2010 年までの取引は、専ら、ブルー社の＜グローバル・キッチン＞事業の枠内で、ブルー社からの注文に応じてレッド社がネゴランド国の農産品・魚介類をブルー社に販売する形で行われた。取り扱われる農産品・魚介類は季節にも応じて幅広く、アスパラガス、キャベツ、トマト、ナス、ピーマン、シイタケ、ニンジンなどといった野菜、メロン、リンゴ、ブドウ、マンゴなどといった果物、マグロ、タイ、鮭、海老、蟹などの魚介類などの取引が順調に推移し、取引量も増加していった。また、2005 年からは、レッド・ファームの牛肉や鶏肉の取引も始まった。なお、この間、別添 4 の契約の改訂はなされていない。この間の＜グローバル・キッチン＞関係の取引高の推移は別添 5 の通りである。ブルー社との取引の拡大もあってレッド社の農産品・魚介類の人気は更に高まり、生産が少ない時期には価格が非常に高騰したり、場合によっては欠品が生じたりすることもあり、商品の安定供給を目指すブルー社としては大きな課題となっていた。
10. こうした状況の改善のため、レッド社とブルー社は、2012 年、＜グローバル・キッチン＞の顧客に対してよりスピーディーな対応を行うため、受発注のプロセスについて新しいシステムを導入した（両社の間では、このシステムを「RB リンク」と呼んでいる）。具体的には、レッド社は、ブルー社と共同で＜グローバル・キッチン＞の対象となる商品の在庫・入荷予定・価格についての情報を管理するシステムを開発し、これを専用線のネットワークによりブルー社のシステムとリンクさせた。これにより、レッド社がこ

これらの情報を入力すると自動的にブルー社のシステムに反映されるようになった。そして、ブルー社が顧客からの注文をシステム上で入力すると、そのデータが自動的にレッド社のシステムに反映され、かかるデータに基づいて自動的にレッド社の倉庫に商品の発送の指示を行うことになった。この RB リンクの導入に際して、レッド社とブルー社は別添 6 の覚書を締結した。RB リンクの導入によって、ブルー社が発注してから＜グローバル・キッチン＞の顧客に対して納品に要する日数が 1 日から 2 日程度短縮することとなり、ネゴランド国経済の発展に伴いネゴランド国の農産物の品質がさらに向上したこととも相俟って、＜グローバル・キッチン＞におけるネゴランド国産の商品の売上高の更なる向上に貢献した。また、レッド社、ブルー社とも、注文書や注文請書といった紙の書類を作成したり FAX したりする手間を省くことができ、コスト削減効果もあった。さらには、顧客の注文状況に関するデータがコンピュータに直接記録されることとなり、このデータを活用したアービトリア国の顧客の嗜好の分析や将来の注文予測なども容易になった。この RB リンクの導入にはレッド社、ブルー社とも各 100 万米ドルを要したが、上記のような経済的な効果によって、この投資は現在までに十分回収できたと考えられている。

11. また、ブルー社は、2018 年 1 月に AI を活用した在庫管理・受発注管理システムである「スマート・ブルー」を導入した。この「スマート・ブルー」は、ブルー社が取り扱う食料品の輸入販売に関して顧客からの受発注の管理、仕入先への発注、在庫管理等を AI が一括して行うもので、単に顧客の注文を自動的に処理するだけではなく、2012 年以降の過去の顧客の注文データや、市場の動向等に関する情報を AI が分析し、今後の発注を予測する機能を有している。この結果、ブルー社からレッド社に対する発注は、ブルー社の顧客からの注文を受けて行うだけでなく、顧客の注文状況も予測して、自動的に行うようになった。この「スマート・ブルー」を導入したことにより、＜グローバル・キッチン＞についても、顧客の注文を処理してレッド社に発注するのみならず、過去のデータや市場の動向を AI が分析して、一定量の注文が顧客からなされることが確実に見込まれる場合には、予めレッド社に注文を行うことができるようになり、より迅速かつ確実に顧客の注文に応じることができるようになった。なお、レッド社の側では、ブルー社の注文が顧客の注文によるものか、AI の予測によるものかを知ることはい
ない。

12. ＜グローバル・キッチン＞との関係で「スマート・ブルー」の効果を最大限に発揮するためには、＜グローバル・キッチン＞の対象となる農産物・魚介類等についての最新の情報が AI に提供されることが重要であった。なぜならば、「スマート・ブルー」における AI はこうした情報も利用して顧客の注文の予測を行うからである。この「スマート・ブルー」の導入にあたり、ブルー社は、ネゴランド国内の天候、農産物や魚介類に関す

る生産量や市場価格等に関する情報の提供をレッド社に依頼した。レッド社は自己が取得・保有する情報のうち、これらの情報（レッド社が市場調査会社などの第三者から取得したものもあれば、レッド社が独自に市場動向を調査した結果得たものもある）が自動的に RB リンクのシステムに蓄積されるようにシステムを改良し、ブルー社はネットワークを通じてこれらの情報が取得できるようになった。このシステム改良にあたっては、従来から存在した受発注のプロセスに関する「勘定系」と、新たに追加された情報共有に関する「情報系」のシステムは独立したものとして構築された。RB リンクの勘定系を通じて行われる取引の内容と情報系を通じて提供されている情報は、「RB Dashboard」という情報管理システムを使ってリアルタイムで確認することが可能である。この取り決めに関するレッド社とブルー社とのやり取りは、別添 7 の通りである。

13. RB リンクはうまく稼働していたが、2019 年 3 月、トラブルが発生した。それは、RB リンクを通じてブルー社からレッド社に対して、200 万米ドル相当の蟹の注文がなされたというものである。ネゴランド国の高級蟹であるネゴ蟹は美味で知られており、アービトリア国でも人気が高い。ただ、ネゴ蟹は高級品で 1 杯あたり 200 米ドル超と値段が高く、＜グローバル・キッチン＞でもそれほど注文が多いわけではない。ネゴ蟹は 2013 年に大豊漁となったことがある。~~り~~その際には 1 杯当たりの価格が 50 米ドルに低下したことがあったが、その際には＜グローバル・キッチン＞を通じて大量の注文が殺到した。しかし、注文が多すぎてブルー社の注文処理が遅延し、またその影響もあってレッド社も発注量のネゴ蟹を確保することができず、このためレッド社・ブルー社共に販売機会損失を含め多額の損失を出すという結果になってしまった。このことは、ブルー社が「スマート・ブルー」を開発することとなったきっかけの一つとなっている。
14. 2019 年 3 月 3 日 22 時頃、RB リンクのシステムに、レッド社が市場を調査して得た情報として、①ネゴ蟹が大豊漁であったとの情報、②ネゴ蟹の市場価格が大きく下がっているとの情報、③ネゴ蟹の販売価格が 1 杯当たり 50 米ドルであるとの情報が入力され、自動的にブルー社に提供された。「スマート・ブルー」の AI は、これらの情報を受けて、＜グローバル・キッチン＞の顧客から実際には注文がなされていないにもかかわらず、2019 年 3 月 4 日 1 時頃、レッド社に対して 1 万杯の蟹の注文を行った。過去の取引データから考えて、顧客から大量の注文がなされることが確実であると AI が判断したものと推測されている。この注文に応じて、レッド社のコンピュータ・システムは自動に発送処理を行い、注文がなされた直後に、レッド社の倉庫に対してネゴ蟹 1 万杯をブルー社に発送するよう指示を行った。この指示を受け、2019 年 3 月 4 日 ~~57~~時頃、1 万杯のネゴ蟹がブルー社に発送された。この蟹は、3 月 5 日 ~~9~~17時にブルー社に到着した。
15. しかし、これら①～③の情報は事実とは異なるものであった（実際、大豊漁で市場価格

が大きく下がっていたのはエビであり、ネゴ蟹の販売価格は1杯あたり200米ドルであった)。レッド社は、2019年3月4日83時に、レッド社のシステムに外部から不正アクセスがあったこと、および上記①～③の情報が書き込まれたことに気づき、直ちに不正アクセスを遮断する措置をとるとともに、データを修正した。但し、レッド社は、外部からの不正侵入があったこと、およびデータが書き換えられていた時間があったことについて、ブルー社に通知することはなかった(後日、レッド社の担当者は、様々な対応に追われており、そこまで気が回らなかったと証言している)。なお、レッド社のシステムがハッキングされた原因は、ブルー社の担当者からレッド社の担当者に対して送付されてきたメールがウィルスに汚染されており、そのメールの添付ファイルをレッド社の担当者が開いたことにより、当該担当者のパソコンを通じてレッド社のシステムに侵入可能な状態となったためであることが、その後の調査により判明している。レッド社もブルー社もそれぞれの国で標準的なウィルス対策のシステムを備えていたが、当該ウィルスは最新型であり、両社のシステムでは検知できなかった。また、もし、①～③の情報が「スマート・ブルー」のAIに提供されなければ、ブルー社のAIが自動的にネゴ蟹1万杯を注文することはなかったという点については、レッド社・ブルー社の見解は一致している。不正侵入の影響を受けたのは情報管理に関する情報系のシステムのみであり、代金の管理や請求書の発行等に関する勘定系のシステムは影響を受けなかった。この結果、レッド社の勘定系のシステムでは、ブルー社からなされた1万杯のネゴ蟹の注文について、正規の価格である1杯あたり200米ドルとしての処理がなされ、RB Dashboardの勘定系の情報に関するスクリーンにも3月4日1時以降の時点でそのように表示されていた。ブルー社の社員がその内容を確認することはできたが、アービトリア国では3月4日は祝日であり(ネゴランド国では平日である)、ブルー社は休業日であったため、3月5日9時半にブルー社の社員が確認するまで確認した者はいなかった。3月3日22時から4日3時までの間に、＜グローバル・キッチン＞の顧客の中にネゴ蟹を注文した者はいなかった。

16. 3月5日にネゴ蟹1万杯を受領したブルー社は、＜グローバル・キッチン＞の顧客から注文がないにも関わらず、ネゴ蟹1万杯の注文がなされていたことを不審に思い、3月5日10時にレッド社に対して事態を照会した。レッド社は、確かに、RBリンクによってネゴ蟹1万杯の注文を受け付けていること、但し、短時間ではあるがハッキングによってレッド社のシステムが改竄されていたこと、を伝えた。この説明を聞いたブルー社は、ネゴ蟹1万杯の注文を全てキャンセルすると主張した。また、仮にキャンセルできないとしても、ブルー社が支払うべき金額は1杯あたり50米ドルであると主張した。これに対してレッド社は、①～③の情報を利用したのはブルー社のAIの判断によるものであってレッド社が責任を負うものではないこと、勘定系では正確な価格が示されていたのであり、実際、3月4日1時にはRB Dashboardには1杯あたり200米ドルで1

万杯の注文があったことが記録されていたが、ブルー社からは何の連絡もなかったこと等を挙げて、ブルー社による注文のキャンセルは認められず、ブルー社は代金を全額支払う義務があると主張している。なお、「スマート・ブルー」を導入して以来、取引を巡ってトラブルとなったことは一度もなかった。

17. ブルー社に届けられたネゴ蟹 1 万杯については、レッド社は、ブルー社に販売したものであるのでレッド社の関知するところではないと主張し、ブルー社は、発注はキャンセルされておりレッド社に返品する以上はレッド社が処理すべき事項であると主張している。ただし、新鮮な食品であるため、速やかに、誰かにできるだけ高い値段で買ってもらうことが望ましいという点ではレッド社、ブルー社の考えは一致していた。また、ブルー社の鮮度保存技術のお陰で数日は品質を保持できることもわかった。そこで、ブルー社はレッド社にも購入先を探してくれるよう依頼していた。そうしたところ、3月79日、レッド社は、メディトリア国のグリーン社がネゴ蟹 1 万杯を 1 杯当たり 100 米ドルで購入する意向であることを知った。レッド社の担当者は直ちにブルー社の担当者に電話し、次のようなやりとりを行った。

レッド：「ネゴ蟹について、メディトリア国のグリーン社が 1 杯当たり 100 米ドルでならば買ってくれるそうだ。なお、売買代金は後払いで、送料と関税は売主が負担するという条件である。ブルー社の側ではほかに適当な買主は見つかっていないのか。」

ブルー：「残念ながら、見つかっていない。」

レッド：「品質保持の期限を考えるならば、すぐにグリーン社に売却してしまった方がよいのではないか。」

ブルー：「分かった。それでよい。契約はどうするのか。当社としては、今回のネゴ蟹はいずれにしても返品すべきものなので、貴社がグリーン社と契約するのが筋であると考えている。」

レッド：「当社としては契約に従った商品を納品しており、ネゴ蟹は貴社のものだと考えている。だから、貴社がグリーン社と契約するのが筋である。」

ブルー：「その考えには賛同できないが、今は、この点についてもめるよりも、グリーン社と大至急契約してネゴ蟹を送ることが大切だ。当社としては、今回の一件について責任を認めることはできないが、他に購入先が見当たらない以上、このまま購入先がないまま賞味期限を過ぎてしまうよりも、値下げしてであっても、ネゴ蟹をグリーン社に買ってもらえるのであれば、その方がよいことは間違いない。今回は当社とグリーン社の間で契約することにし、当社と貴社の間でどうするかは後で別途解決することとしてはどうか。」

レッド：「ネゴ蟹の処分については貴社にお任せする。」

ブルー：「それでは、貴社の代わりに手続きをしておく。」

レッド：「とにかく責任をもって早く確実に売却してほしい」~~(但し、レッド社は、この~~

最後の発言がなされた記憶はないと主張している)

18. この会話の後、ブルー社はグリーン社との間での別添 8 の契約を締結し、その写しをレッド社に送付した（レッド社からは、特にコメントはなかった）。契約に従い、ブルー社は 3 月 10 日ネゴ蟹 1 万杯をグリーン社に発送した。ブルー社がグリーン社と契約をした時点では、送料・関税等のグリーン社への販売に要する費用の合計は 20 万米ドルと見込んでいた（費用に関わらず速やかにネゴ蟹を販売すべきというのがブルー社の判断であった）。しかし、グリーン社との契約締結後、メディトリア国への蟹の航空運送のための運賃の急騰に加え、メディトリア国への蟹の輸入に伴う追加関税の賦課の決定がなされ、実際にブルー社が要した費用は 50 万米ドルとなった。また、グリーン社は、蟹の受領後、売買代金を支払わないまま倒産してしまった。ブルー社は売買代金を受け取ることができず、また、蟹も行方不明となってしまった。ブルー社は、グリーン社への販売に要した費用である 50 万米ドルはレッド社が負担すべきであると主張している。これに対して、レッド社は、200 万米ドルの支払いを求めるとともに、50 万米ドルはブルー社が負担すべき費用であると主張している。3 月 11 日、レッド社はネゴ蟹の売買代金 200 万米ドルの請求書を電子メールで送付したが、ブルー社はその支払いを拒んでいる。

以上の紛争を「蟹事件」という。

19. レッド社とブルー社の間では、もう 1 つのトラブルが発生している。それは、レッド社とブルー社との間の合併事業に関するものである。2010 年頃になってネゴランド国の経済が成長し、国民生活が豊かになり始めると、レッド社はブルー社の＜ブルー・ヌードル＞を仕入れてネゴランド国内で販売することも開始した。＜ブルー・ヌードル＞は、忙しく働くネゴランド国の主に都市部の人たちや、手軽に食事を済ませたいと考える若者の間でヒット商品となった。
20. 2014 年になると、ブルー社は、このような即席食品に対する需要はネゴランド国で益々伸びるのではないかと考え、ネゴランド国に製造拠点を設けて販売を拡大してはどうかと考えるようになった。他方、レッド社としても、更なる事業の多角化を考えていたところであり、食品に関する新たな事業を手掛けたいと考えていたところであった。そこで、レッド社とブルー社は、即席食品の製造・販売について、一緒に事業を行うことについての交渉を開始した。2014 年 5 月、ブルー社の即席食品事業部長がレッド社を訪問し、合併会社の設立についての交渉を行った。交渉の結果、レッド社とブルー社でネゴランド国に合併会社を設立すること、出資割合はレッド社が 20 万米ドル、ブルー社が 30 万米ドルとすること、合併会社の事業は即席食品の製造とすることで合意した。

この交渉の際に作成された議事録は別添 9 の通りである（別添 9 の議事録はレッド社が作成し、ブルー社に「修正すべき点があれば連絡して欲しい」旨を告げて送付したものであるが、ブルー社から修正すべき点についての連絡がなされることはなかった）。この交渉結果を踏まえ、レッド社とブルー社は 2014 年 12 月、別添 10 の契約を締結した。

21. 2015 年 1 月、レッド社とブルー社の合併会社であるイエロー社の営業が開始した。2015 年から 2017 年にかけて、合併事業は順調に推移した。従来の＜ブルー・ヌードル＞シリーズは、スープに入った麺のみであったが、イエロー社ではそれに限らず、お湯をかけて簡単に調理する技術を応用し、ネゴランド国の伝統的な麺料理で焼きそばに似た料理である「ネゴ麺」を＜ブルー・ヌードル＞シリーズのラインナップに加えた。「ネゴ麺」はネゴランド国のみならず、アービトリア国等の諸外国でも大ヒットとなった。また、2016 年からは、お湯をかけるだけで出来上がるレッド・ファームの牛を利用したビーフ・シチューや、ネゴランド国の豊かな魚介類を利用したアクア・パッツァの製造も開始した。このビーフ・シチューやアクア・パッツァは、＜イエロー・クイック＞シリーズと名付けられ、ネゴランド国のみならず、アービトリア国等の諸外国でも大ヒットとなった。これらの新商品は、レッド社が採用し、イエロー社に派遣したネゴランド国の技術者達のアイディアを元の実現したものである。この技術者達は、ブルー社の技術をもっと幅広く応用することができるのではないかと考えて新商品を提案し、ブルー社からイエロー社に派遣されてきていた技術者達と協力して新商品を作り上げた。＜イエロー・クイック＞の開発にあたっては、イエロー社は、ブルー社の技術をもとに新しい技術を発明し、ネゴランド国及びアービトリア国でイエロー社の名前で特許を取得している。
22. しかし、2018 年に入るとトラブルが生じた。その原因となったのは、2017 年にブルー社が製造・販売を開始した＜ブルー・ホット＞シリーズである。この＜ブルー・ホット＞シリーズは、新たに具材が入った袋を手でもむだけで様々な料理がホカホカになって美味しく出来上がるというもので、ブルー社が特許を有する技術を活かしたものである。＜ブルー・ホット＞シリーズの第 1 号商品となったのは酢豚で、予め調理された酢豚が入った袋をもむだけで、美味しい酢豚が出来上がる。電子レンジなどがない家庭や場所でも美味しく温かい料理が食べられるということで、大ヒットとなった。ブルー社は、この＜ブルー・ホット＞の製造をアービトリア国にある工場で行い、2017 年当初は、アービトリア国内だけで販売を開始した。2017 年後半には、温野菜やフライドチキン、ラム・チャウダーとなどクリーム・シチューもラインアップに加えた。
23. レッド社は、＜ブルー・ホット＞はネゴランド国民の間でのヒットが期待できると考え

て、ブルー社に対して、＜ブルー・ホット＞をイエロー社でも製造することを提案した。しかし、ブルー社はこれを拒絶した。これに関する両者のやり取りは別添 11 のとおりである。レッド社は、イエロー社は現在の＜ブルー・ヌードル＞シリーズや＜イエロー・クイック＞シリーズの製造でまずまずの業績を上げていたことから、そのような事情であれば、暫くは様子を見ることとし、それ以上の交渉は行わなかった。

24. しかし、2018 年に入ると、ブルー社はアービトリア国以外でも＜ブルー・ホット＞の販売を開始した。ネゴランド国では、アービトリア国大手食料品販売店であるブラウン商事が 2018 年 1 月に新たにネゴランド国内に同時開設した 5 つの店舗で＜ブルー・ホット＞が販売されることとなった。さらに、同時期、＜ブルー・ホット＞のラインナップに、ビーフ・シチューとアクア・パツアを加えた。このネゴランド国内における＜ブルー・ホット＞の販売開始はネゴランド国で大変な注目を浴び、大ヒット商品となった。他方、2018 年 1 月から 12 月の＜イエロー・クイック＞シリーズの売上げは、2017 年に比べて半減し、1000 万米ドルとなった（＜イエロー・クイック＞シリーズの利益率は 10%であり、1000 万米ドルの売上高の減少はイエロー社の 100 万米ドルの減益となる）。この傾向は 2019 年においても続いている。なお、＜ブルー・ホット＞シリーズのネゴランド国での販売がネゴランド国等での＜イエロー・クイック＞の販売に与える影響について、レッド社及びブルー社の双方が信頼できる専門家であると認めたボブ・オレンジ氏が仲裁廷に提出した鑑定意見の証言の内容は別添 12 の通りである。

25. 2019 年 2 月、レッド社はブルー社に対して、＜ブルー・ホット＞を販売することは、合弁契約に違反する行為であるとして、＜ブルー・ホット＞の販売をやめるか、イエロー社で製造・販売を行うように改めるよう求めたが、ブルー社は＜ブルー・ホット＞のネゴランド国内での販売は合弁契約に違反するものではないとして、この要求を拒んでいる。この点に関するレッド社とブルー社とのやりとりは別添 13 の通りである。現在、＜イエロー・クイック＞のラインアップはビーフ・シチューとアクア・パツアであり、その製造の比率や、ネゴランド国やその他の国々における販売の比率は 50%ずつである。また、＜ブルー・ホット＞のラインアップは酢豚、クラム・チャウダー、クリーム・シチュー、ビーフ・シチュー、アクア・パツアであり、その製造の比率や、ネゴランド国やその他の国々における販売の比率は 20%ずつである。

以上の事件を＜ブルー・ホット事件＞という。

＜ラウンド A＞

26. 蟹事件、ブルー・ホット事件のいずれについても、レッド社とブルー社は交渉による解決を試みたが決着せず、両社は仲裁により紛争を解決することに合意した。仲裁人が選

任され、仲裁人とともに作成した付託事項書の抜粋は別添 14 の通りである。11 月 23 日の口頭審理日には、別添 14 に記載された争点についての審理が行われることとなっている。仲裁地は日本である。なお、契約書の UNIDROIT 原則を準拠規範とする条項は、契約締結時期に関わらず、全て 2016 年版を準拠規範とする旨に改訂することが合意されている。

27. 加えて、ブルー社から仲裁廷に対して、別添 15 の申立てがなされた。レッド社は、この申立てに対して、別添 16 の通り答弁している。11 月 23 日の口頭審理日には、ブルー社の別添 15 の申立て (レッド社とファンドとの間の仲裁費用の負担に関する契約の内容を開示せよとの命令の申立て) を認めるかどうかの審理もなされることとなっている。別添 15 の申立てについての審理は、便宜上、ブルー・ホット事件の後に 20 分程度で行うことが合意されている。

<ラウンド B>

28. 今回の交渉は、パラグラフ 1 から 12、およびパラグラフ 19 から 25 を前提としておこなわれる（したがって、パラグラフ 19 から 25 に記載されている<ブルー・ホット>を巡るトラブルについては、当事者による仲裁の申立てがなされる前の段階である）。

29. レッド社とブルー社は、ブルー・ホット事件の交渉による解決に向けて協議を行ってきた。両社の見解は未だ平行線であるが、ブルー・ホット事件の処理だけを考えるのではなく、この機会に両社の合併事業全体の位置づけを考え、そのより大きな枠組みの中で、ブルー・ホット事件の解決について考えてはどうかということとなった。担当者によるこれまでの協議の結果、以下のような論点が示されている。

① 合併の継続について

- (ア) 合併を継続するかどうか、合併を解消するか。
- (イ) 合併を解消する場合、イエロー社をどうするか。解散するか、一方の当事者が他方の当事者の株式を取得するか。共同で開発した<イエロー・クイック>に関する権利の帰属をどうするか。合併を解消する代わりに何らかの協力関係について合意するか。

*これまでのところ、レッド社は合併の解消については避けるべきであるとの強い意見を示しているが、ブルー社は合併の解消を選択肢として排除すべきではないとの態度である。

② 合併事業の対象について

- (ア) 合併事業の対象に<ブルー・ホット>シリーズを加えるかどうか。
- (イ) 合併事業の対象について、他に見直すべき点はあるか。

*これまでのところ、レッド社は<ブルー・ホット>シリーズをイエロー社の合併事業の対象に加えたうえで、商品ラインアップについては、<イエロー・クイック>との重複のないように調整していくべきであると主張している。一方、ブルー社は<ブルー・ホット>については合併の対象とする必要はないと主張している。

③ 合併会社のガバナンスについて

- (ア) 持株比率や取締役会の構成について見直すか。
- (イ) 役員構成を見直す必要があるか。

*これまでのところ、レッド社は、イエロー社の合併事業の拡大に伴い増資すべきであり、増資する場合にはレッド社の持株割合をブルー社と同じ持株割合とするようレッド社が 10 万米ドルを出資する用意があると主張している。ブルー社は、現状、増資の必要はなく、取締役会の構成も見直す必要はないと主張している。

*レッド社は、ブルー社から派遣されてイエロー社の社長を務めているトパーズについて、レッド社から派遣された職員に対するハラスメントがあったので、この機会に交代させて欲しいとの申し出がなされている。ブルー社は、事実を調査するとだけ述べている。

④ その他

(ア) その他、両社間の協力関係について検討すべき点はあるか。

(イ) <ブルー・ホット>の販売によるイエロー社の減益分 (ネゴランド国内及び他国での売上げ減少による減益額の合計) 200 万米ドル／年について、どのように処理するか。

*これまでのところ、ブルー社は<グローバル・キッチン>に関する両社の関係はより強化したいと考えている。また、レッド・プレミアム・ヨーグルトについて、ブルー社が専属的販売店となってアービトリア国で大々的に販売したいとの提案を行っている。レッド社は、レッド・プレミアム・ヨーグルトについてブルー社を専属的販売店とすることは考えていないと返答している。

30. 11 月 24 日の交渉には、レッド社から副社長、専務、事業部長等が、ブルー社からは、事業部門担当副社長(食料品販売事業部や即席食品販売事業部を所管している)、食品販売事業部長 (グローバル・キッチンも所管事項の一部である)、即席食品事業部長等が参加することとなっている。

以 上

別添 1

レッド社の概要

商号： レッド社

本社： ネゴランド国ネゴネゴ

設立： 1993 年 5 月 24 日

社長： ジュン・ノムラ

従業員： 300 名

資本金： 500 万ネゴリラ

主要株主：ネゴランド銀行（ネゴランド国最大手銀行） 15%

ネゴランド鉄道（ネゴランド国最大手鉄道） 15%

ネゴランド建設（ネゴランド国最大手建設会社） 15%

* 上位 3 社は、レッド社の民営化の際に、ネゴランド国を代表する大手企業が株式を取得し、安定株主となることを期待して国から株式が割り当てられたものである。残りの 55% は、政府と関係が深いネゴランド国の企業 50 社程度や富裕層の個人 50 名程度が保有しているが、株式保有状況は公開されていない。

業績：

(万米ドル)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	40,000	41,000	45,000	47,000	50,000	50,000	40,000
利益	800	900	1,000	1,100	1,200	1,300	900

別添 2

ブルー社の概要

社名： ブルー社
本社： アービトリア国アブアブ
設立： 1930 年 6 月 1 日
社長： トモミ・オータ
資本金： 80 億アブドル
事業部門ごとの業績：

(万米ドル)

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
売上高	400,000	410,000	412,000	450,000	460,000	470,000	500,000
（加工食品）	300,000	300,000	300,000	320,000	320,000	330,000	350,000
（食料品販売）	80,000	82,000	85,000	110,000	120,000	120,000	130,000
（その他）	20,000	28,000	27,000	20,000	20,000	20,000	20,000
営業利益	20,000	23,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000

議事録

日時：1998 年 10 月 15 日

場所：レッド社大会議室

出席者：	レッド社	社長	ノムラ
		専務取締役	ビジョン
		事業部長	スワロー
		生産管理部長	ファルコン
	ブルー社	グローバル・キッチン事業部長	エメラルド
		グローバル・キッチン事業部次長	ルビー
		グローバル・キッチン事業部員	パール

1. まず、以下のとおり、ブルー社から、グローバル・キッチン事業についての説明があった。
 - (1) グローバル・キッチン事業は、海外の最高品質の食材を新鮮な状態で、国内の家庭や料理店等に届けるサービスである。1998 年 4 月から取り扱いを開始した。
 - (2) このサービスは、ブルー社と契約している家庭や料理店からの注文を受け、海外の最高級の新鮮な食材を迅速に届けるものである。顧客は、家庭であれば富裕層が中心で、料理店であれば高級店が中心である。
 - (3) 注文してから 5 日程度で届けることを基本としているが、翌日に届けるエクスプレス・サービスもある。但し、食材の原産地国や食材の種類によって、配達に必要な日数には違いも生じる。
 - (4) 新鮮な状態で食材を届けるため、食材に応じて最善の状態を維持したまま運送できる専用ボックスを開発した。この専用ボックスはブルー社の技術の粋を集めたものであり、特許も取得している。
 - (5) これまで、10 か国程度の食材について対応してきているが、アービトリア国の経済が好調であること、アービトリア国民の食への関心の高さ等もあって、大変好評を博しており、契約者の数は増加している。
 - (6) 1980 年からはネゴランド国の政情不安のため貿易ができなくなっていたが、今後は、レッド社を通じて優れた食材を輸入したいと考えている。ネゴランド国とアービトリア国は隣国であり、運送に要する時間やコストも他国に比べると小さい。また、ネゴランド国の農産物・海産物の品質の高さはアービトリア国でも広く知られている。実際、レッド・ファームの農産物や他のネゴランド国の農産物を購入してみたが、素晴らしい品質であった。ぜひ、グローバル・キッチンの

主力商品として扱いたい。

- (7) 品質を良いものを安定的に提供してもらえれば、レッド社にも十分満足してもらえる価格で購入できていると考えている。

2. レッド社からは、以下の通り返答があった。

- (1) レッド社としては、ネゴランド国の農産物・水産物の安定的な輸出先を求めているところであった。特に、隣国であるアービトリア国への輸出拡大は重要であると考えており、ブルー社が継続的に一定量を購入してくれるのであれば有難い。
- (2) 当社が扱っているネゴランド国の農産物・海産物の上級品の品質の高さには自信を持っている。アービトリア国の舌の肥えた人たちの期待にも応えることができるはずである。
- (3) ブルー社からの注文に迅速に対応できるような態勢を整えたい。ただし、まだ設立したばかりで、在庫管理や発送のシステムなど、ブルー社の期待する水準に至っていない部分もあるかもしれない。

3. レッド社とブルー社は、ブルー社のグローバル・キッチン事業にレッド社が商品を提供することについて合意した。注文のフローについては、以下の通り合意した。

- (1) レッド社は、グローバル・キッチンで要求される品質を満たす商品の在庫・入荷予定、価格について、毎日一回、ブルー社に情報提供する。
- (2) ブルー社は、その情報をグローバル・キッチンの契約先に提供する。
- (3) ブルー社は、グローバル・キッチンの契約先から受領した注文を取りまとめ、速やかにレッド社に対して通知する。
- (4) レッド社は、通知を受領したら速やかに通知の受領確認を行うとともに、注文された商品を原則として翌営業日までにブルー社宛に発送する。
- (5) ブルー社は、レッド社から受領した商品を契約先に提供する。
- (6) レッド社は、1週間に一度、ブルー社に発送した商品の代金の合計額についての請求書をブルー社に送付する。ブルー社は請求書の受領後、5営業日以内にレッド社の指定する銀行口座に代金を振り込む。
- (7) レッド社とブルー社との通信はFAXで行う。

4. 今後の手続きについて、レッド社とブルー社は、以下の点について合意した。

- (1) レッド社とブルー社は、本年中に本件に関する契約書を締結する。
- (2) ブルー社は、レッド社に対して、商品の発送に用いる専用ボックスを提供する。また、ブルー社は、レッド社がグローバル・キッチンに対応した在庫管理・入荷予定管理・ブルー社への情報提供と発送に関するシステムの改良に協力するものとし、必要な技術及び費用を提供する。

別添 4

SUPPLY AGREEMENT

THIS AGREEMENT, made and entered into as of this 1st day of December 10, 1998, by and between Red Corporation ("Seller"), a Negoland corporation, and Blue, Inc. ("Buyer"), an Arbitria corporation.

WITNESSETH:

WHEREAS, Buyer is desirous of purchasing from Seller agricultural products, such as vegetables, fruits, meats and fishes produced in Negoland ("Products") for its "Global Kitchen Service", and

WHEREAS, Seller is willing to supply such Products to Buyer under the terms and conditions herein contained,

NOW, THEREFORE, in consideration of the mutual promises set forth herein and the mutual covenants herein contained, both parties hereto agree as follows:

1. ORDERS

- (1) During the term of this Agreement, Buyer shall from time to time place orders for Products with Seller (each an "Order").
- (2) Once an Order is placed by Buyer, Seller shall use its commercially reasonable efforts to fill such Order as promptly as practical in accordance with the terms of such Order.
- (3) Once Seller receives the Order from Buyer, Seller shall send the acknowledgement notice to Buyer promptly.

2. DELIVERY AND PAYMENT

- (1) Seller shall deliver the Products ordered by Buyer on the basis of DDP at the designated place by Buyer as promptly as possible within commercially reasonable time. The trade term DDP, as used herein, shall be interpreted in accordance with INCOTERMS ® 2010.
- (2) As a condition precedent to recovery for any claim for shortages, defects or other non-conformity in filling an order, Buyer must inspect the Products and make claim in writing, specifying any non-conformity, within two (2) days after receipt of the Products.

(3) On every Monday, Seller shall send the invoice for the sum of the price of the Products that Seller has sent to Buyer in the previous week. Buyer shall make the payment of the amount to the designated bank account of Seller within five (5) business days after its receipt of the invoice.

(4) In the event Buyer defaults in any payment to Seller or otherwise defaults in the performance of this Agreement, Seller shall have the right, in addition to any other right or remedy, to suspend delivery of the Products ordered by Buyer but not yet shipped or to freely dispose of the same at Seller's discretion.

3. REPRESENTATIONS

Each of the parties represents and warrants to each other that:

- (1) it has a power to enter into this Agreement and to exercise its right and perform its obligations hereunder;
- (2) the obligations expressed to be assumed by it in this Agreement are legal and valid obligations binding on it in accordance with the terms hereof;
- (3) it has obtained any necessary governmental permission, licenses, authorization or clearances, if any, to execute this Agreement.

4. OBLIGATION OF PARTIES

- (1) On each business day, Seller shall provide Buyer with the information about the price and stocks of Products available for the Global Kitchen Service.
- (2) Buyer shall provide Seller with special boxes that Seller should use to deliver Products.
- (3) Buyer shall cooperate Seller to develop its systems and provide Seller with the technology and cost that would be necessary to establish such systems under this Agreement.

5. TERM

Unless sooner terminated pursuant to other provisions of this Agreement, the term of this Agreement shall be five (5) years commencing on the date hereof. This Agreement shall be subject to automatic extension for additional two (2) year periods unless either party, with or without cause, shall give written notice of termination to the other not less than ninety (90) days prior to the end of the initial term of this Agreement or any extension thereof.

6. MISCELLANEOUS

- (1) This Agreement shall be governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts (2016 version).
- (2) Orders, notices and other communications between parties under this Agreement

shall be made by faxes and addressed to the following:

To Seller: XXXXX

To Buyer: XXXXX

(3) Neither party shall be liable to fulfill its obligations hereunder, or for delays in performance, due to causes beyond its reasonable control, including, but not limited to, acts of God, acts or omissions of civil or military authority, fires, strikes, floods, epidemics, riots or acts of war.

(4) This Agreement sets forth the entire agreement between the parties hereto with respect to the subject matter hereof and is intended to supersede all prior negotiations, understandings and agreements. No provision of this Agreement may be waived or amended, except by a writing signed by the parties hereto.

(5) This Agreement may be executed in one or more counterparts, each of which shall be deemed an original and together which shall constitute one and the same instrument.

(6) The failure of either party to exercise any right or remedy provided for herein shall not be deemed a waiver of any right or remedy hereunder.

(7) Any dispute, controversy or difference arising out of or in relation to or in connection with this Agreement or for the breach thereof, shall be settled by arbitration in Tokyo, Japan, pursuant to the UNCITRAL Arbitration Rules and by three (3) arbitrators. The arbitration award shall be final and binding on both parties.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement on the date first set forth above.

Red Corporation

Blue, Inc.

別添 5

グローバル・キッチンの取引高の推移

(万米ドル)

		ネゴランド国産の産品	
	売上高（全体）	合計	うち、レッド社からの 購入分
1999 年	2,000	500	450
2000 年	3,000	600	540
2001 年	4,000	650	580
2002 年	5,000	700	640
2003 年	5,100	750	700
2004 年	5,200	1,000	920
2005 年	5,700	1,250	1,125
2006 年	6,000	1,500	1,350
2007 年	6,300	1,650	1,480
2008 年	6,500	2,000	1,820
2009 年	7,000	2,250	2,100
2010 年	6,800	2,000	1,900
2011 年	6,400	2,000	1,880
2012 年	7,000	2,500	2,330
2013 年	7,200	2,550	2,390
2014 年	7,300	2,600	2,380
2015 年	7,400	2,650	2,490
2016 年	7,500	2,700	2,550
2017 年	7,600	2,750	2,600
2018 年	7,700	2,800	2,650

別添 6

覚書

レッド社とブルー社は、両社が 1998 年 12 月 10 日に締結した Supply Agreement（以下「契約書」という）の下で行う取引につき、以下の通り合意した。

1. レッド社とブルー社は、契約書に記載された商品に関する情報の提供、注文・発送の管理等に関するシステムを共同で開発する。このシステムを「RB リンク」と呼ぶ。
2. レッド社は、＜グローバル・キッチン＞の対象となる商品の在庫・入荷予定・レッド社による販売価格についての情報を管理し、これらの情報を適時にブルー社に提供するコンピュータ・システム、およびブルー社からの注文を自動的に処理して必要な商品の発送指示を行うシステムを開発するものとする。
3. ブルー社は、レッド社からの情報を受領し、受領した情報をその顧客に提供したり、レッド社に注文を行ったり、発注の状況を管理したりするコンピュータ・システムを開発するものとする。
4. このシステムを通じて行われた注文については、注文書及び注文請書の交換は行わない。
- 3-5. ブルー社からの注文を受領したものの、在庫不足等、レッド社がブルー社からの注文を執行できない場合には、レッド社は直ちにブルー社に対して注文を承諾しない旨を RB リンクあるいは電話で通知する。
- 4-6. レッド社とブルー社は、RB リンクを通じて行う取引を両社がリアルタイムで確認・管理できるシステムとして、「RB Dashboard」を開発する。
- 5-7. 上記のシステムの開発に伴う費用は折半するものとする。

別添 7

TO: Blue, Inc.

FM: Red Corp.

Date: December 20, 2017

Re: Re: Re: Re: Smart Blue

お世話になっております。5 万米ドルのお振込みを確認しました。

私どもの方では、システムの対応も完了しており、2018 年からリアルタイムでの情報提供が行われることとなります。

どうぞ宜しくお願いします。

TO: Red Corp.

FM: Blue, Inc.

Date: November 17, 2017

Re: Re: Re: Smart Blue

お世話になっております。情報提供についてご承諾を頂き有難うございます。対価については、5 万米ドルで了解しました。2018 年度の分は 2017 年中にお支払いしますので、システム対応をお願いします。また、情報の真正さについて責任を負わないという点についても承知しました。

TO: Blue, Inc.

FM: Red Corp.

Date: November 15, 2017

Re: Re: Smart Blue

お世話になっております。ご連絡を頂き有難うございました。

承知しました。当社の情報系システムに記録されているネゴランド国内の天候、農産物や魚介類に関する生産量や価格等に関する情報について、RB リンクを通じて貴社に提供することとしたいと思います。勘定系とは別に情報系のシステムを設けることについても同意しました。二つのシステムは機能が異なるので、その方がよいと思います。システム対応の必要もありますので、対価については、5 万米ドルとし、毎年、前払いとして頂くことは可

能でしょうか。また、レッド社は、第三者から提供される情報の真正さについて責任を負わないことも確認して頂きたいと思います。

TO: Red Corp.

FM: Blue, Inc.

Date: November 10, 2017

Re: Smart Blue

お世話になっております。かねてよりお話ししておりましたとおり、2018年1月1日より、当社ではAIを活用した在庫管理・受発注管理システムである「スマート・ブルー」を導入することとなりました。この「スマート・ブルー」は、顧客からの受発注の管理、仕入先への発注、在庫管理等をAIが一括して行うもので、単に顧客の注文を自動的に処理するだけではなく、過去の顧客の注文データや、市場の動向等に関する情報をAIが分析し、ブルー社からの発注は、ブルー社のAIが顧客からの注文を受け付け、また、顧客の注文状況も予測して、自動的にレッド社のコンピュータ・システムに行います。

「スマート・ブルー」はRBリンクに接続し、RBリンクを用いた注文等は、私たちの従業員の代わりに、スマート・ブルーから自動的に行う予定です。

「スマート・ブルー」は、顧客の注文データや市場の動向等に関する情報を利用して顧客からなされるであろう注文を予測し、先取りして貴社に注文をすることで、顧客に対する商品提供のスピードアップを図る機能もあります。そこで、ネゴランド国内の天候、農産物や魚介類に関する生産量や価格等に関する情報について、レッド社のコンピュータ・システムが持っている情報をRBリンクを通じて自動的に提供して頂けると幸いです。このため、RBリンクに新たに情報系のシステムを追加したいと思います。スマート・ブルーは情報系システムや他のソースからの情報を利用して注文の予測等を行い、勘定系のシステムを通じて発注等を行います。ご案内の通り、RBリンクにはそのような情報提供を行う機能も既に備わっています。

情報提供の対価として、年間、3万米ドルをお支払いしたいと思います。

別添 8

Contract

Date: March 97, 2019

Seller: Blue, Inc. and

Buyer: Green Corp.

have this day entered into a contract on the following terms and conditions.

1. Goods: Nego Crab: First Class
2. Quantity: 10,000
3. Price: US\$100 per a piece
4. Shipment: Goods shall be dispatched by airplane on or before March 10, 2019.
5. Payment: Buyer shall pay 100% of the invoice amount to the bank account designated by Seller within 2 weeks after its receipt of the Goods.
6. Trade Term: DDP Abu-Abu (Incoterms ® 2010)
7. Cost: Transportation cost and custom duties shall be paid by Seller.
8. Warranty: Seller makes no warranty or condition, expressly or impliedly, as to the fitness of the Goods for any particular purpose or the merchantability thereof.

. . .

10. Force Majeure: Neither party shall be liable for failure to perform or delay in performing any obligation hereunder to the extent that such failure or delay is attributable to Force Majeure. The term Force Majeure shall mean such acts, happenings, causes or circumstances as, including, but not limited to, war, civil disturbance, labor difficulties or direction of a governmental authority which are beyond the reasonable control of the party affected.

11. Governing Law: This Agreement shall be construed and governed by UNIDROIT Principles for International Commercial Contracts 2016.

12. Arbitration: Any dispute arising out of or under this Agreement shall be settled by arbitration in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules, in the edition current at the date of this contract.

Seller: _____

Buyer: _____

議事録

日時：2014 年 5 月 15 日

場所：レッド社大会議室

出席者：	レッド社	社長	ノムラ
		専務取締役	カナリー
		事業部長	ピーコック
	ブルー社	常務取締役	ダイヤモンド
		即席食品事業部長	エメラルド
		即席食品事業部次長	サファイア
		即席食品事業部員	パール

1. レッド社とブルー社は、即席食品に対するネゴランド国や他国での需要について意見交換を行った。その結果、以下の点についての認識を共有した。
 - ・ネゴランド国におけるブルー・ヌードルの売上は好調であり、今後、ますますの伸びが見込まれること。
 - ・ネゴランド国では今後ますます即席食品に対する需要が増加すると考えられること。
 - ・そうした需要の伸びに加え、ネゴランド国には即席食品の原材料となり得る良い食材も多く、また、優れた労働力をアービトリアに比べて安価で確保することができること。
 - ・レッド社はブルー・ヌードルの販売を通じて、~~レッド社は~~ネゴランド国内での即席食品の販売についての有効な販売チャネルを確立していること。
2. 以上のような認識を前提に、レッド社とブルー社はネゴランド国に、以下のような合弁会社を設立することに合意した。
 - (1) 合弁会社の業務：即席食品の製造
 - (2) 合弁会社の名称：イエロー社（ネゴランド国法上の株式会社）
 - (3) 当初出資割合：レッド社 20 万米ドル、ブルー社 30 万米ドル
 - (4) 事業開始時期：2015 年 1 月
 - (5) ガバナンス：取締役会は 5 名の取締役により構成されるものとし、2 名をレッド社、3 名をブルー社から派遣する。
 - (6) 当事者の役割

・レッド社は、合併会社の施設の確保、必要な許認可等の取得、製造人員の確保、製品のネゴランド国内での販売を担当する

・ブルー社は、製造技術の提供、製造技術を有する技術者の派遣、ネゴランド国以外における製品の販売を担当する。

- (7) 当初は、ブルー・ヌードルの製造を行う。今後、他の即席食品の製造についても排除するものではないが、市場の動向、製造技術等を考慮し、レッド社とブルー社が誠実に協議して決定する。

3. 今後の手続きについて、レッド社とブルー社は、以下の点について合意した。

- (1) レッド社とブルー社は、本年中に本件に関する契約書を締結する。

Joint Venture Agreement

THIS AGREEMENT made as of December 15, 2014 by and between Red Corporation, a corporation duly incorporated and existing under the laws of Negoland, having its principal place of business at ..., Negoland (“Red”) and Blue, Inc., a company duly incorporated and existing under the laws of Arbitria, having its principal place of business at ..., Arbitria (“Blue”)

WITNESSETH:

WHEREAS Red is engaged in the business of production and sales of agricultural and fishery products in Negoland,

WHEREAS Blue is engaged in the business of food products in Arbitria, and

WHEREAS Red and Blue wish to cooperate in producing and marketing instant foods (“Products”) in Negoland and other countries.

THE PARTIES AGREE as follows:

1. Joint Venture Company

1.1 By the end of January 1, 2015, Red and Blue shall cause incorporation and commencement of operations of a joint venture company in Negoland, to be named Yellow Co., Ltd. (“Yellow”).

1.2 Red will provide staff, equipment and facilities and Blue will provide technology and staff to commence the operation of Yellow.

2. Incorporation of Yellow

2.1 The objects of Yellow are to engage in i) producing Products~~instant foods~~ and ii) other business relating or incidental to the foregoing.

2.2 The initial paid-in capital of Yellow shall be US Dollars 500,000. Red shall contribute US Dollar 200,000 and Blue shall contribute US Dollar 300,000.

2.3 Transfer of Yellow shares shall be subject to the approval of the Board of Directors of Yellow.

3. Corporate Governance of Yellow

3.1 The number of the members of the Board of Directors shall be five. Two directors shall be nominated by Red and three shall be appointed by Blue.

4. Important Corporate Actions of Yellow

4.1 The following actions shall require an affirmative vote of a Meeting of the Board of Directors:

- a) Adoption and modification of annual business plans, budgets and capital expenditure budgets;
- b) Borrowing, lending or extending credit, at any one time, in excess of US Dollar 100,000;
- c) A transaction which would cause the total borrowing, lending, credits, guaranty and indemnity outstanding to exceed US Dollar 100,000;
- d) Entering into agreements to employ a person for a remuneration in excess of US Dollar 100,000 per year;
- e) Initiating or terminating litigation, arbitration or administrative proceedings;
- f) Any decision which would materially affect the scope of business of Yellow or which would materially affect the financial condition of Yellow.

4.2 The following actions shall require unanimous vote of the shareholders of Yellow:

- a) Amendment to the Articles of Incorporation;
- b) Change in the number of shares Yellow is authorized to issue;
- c) Creating different classes of shares including preferred shares;
- d) Listing and delisting of the shares of Yellow on a stock exchange;
- e) Sale, transfer or disposal of a material part of the business or assets of Yellow;
- f) Dissolution or liquidation of Yellow.

5. Transfer of Shares

5.1 Either Red or Blue may sell all of its shares in Yellow (and only all of its shares) to the other party. The offer shall be in writing and shall set forth the price. The offeree shall have an exclusive option for a period of 45 days to buy the shares at a price not lower than the offered price.

5.2 In the event the offeree fails to exercise its option within the applicable period above, and only in that event, the offeror shall be free to sell all the offered shares to a third party at a price not lower than the price earlier offered to the other party. If sale does not take place within 40 days following the expiration of the abovementioned applicable period, the offeror

shall forgo the sale or this Agreement shall terminate.

5.3 In the event of the sale of shares by either party, Yellow shall change the name of the company to reflect the change in ownership.

5.4 Neither party may pledge any shares of Yellow without the prior written approval of the other party.

6. Deadlock

6.1 If a decision is not made at a Meeting of Shareholders or by the Board of Directors because of a tie vote, the directors or shareholders, as the case may be, shall seek to find a way of resolving the relevant issues. If they are not successful after 30 business days, the matter shall be referred to a meeting of the senior management of parties.

7. Marketing

7.1 All products of Yellow shall be sold to either Red or Blue.

7.2 Red shall be responsible for the marketing and sale of the products in Negoland and Blue shall be responsible for the same in other countries, including Arbitria.

8. Distribution of Profit

8.1 In each fiscal year, the net profit of Yellow shall be distributed to Red and Blue as dividend in the shareholding ratio.

. . .

14. Responsibilities of Parties

14.1 Both parties shall use their best efforts and shall cooperate with each other in good faith to make the business of Yellow to be successful.

14.2 Blue shall provide Yellow necessary technologies, information, patents and know-how to produce instant foods.

14.3 Neither party shall carry on nor be engaged in any business that compete with the business of Yellow during the period of this Agreement.

. . .

18. Assignment

18.1 Assignment of any right or obligation under this Agreement without prior written approval of the parties shall be void.

19. Termination of the Agreement

19.1 This Agreement shall terminate when:

- a) ~~Failure to agree on the business plan and budget has occurred and the effort to resolve deadlock has not been successful;~~
- ~~b)~~—Material breach of this Agreement is not cured within 30 days and the party not in breach chooses to terminate;
- ~~bc)~~ Red and Blue agree on termination;
- ~~cd)~~ Material change in the ownership or control of either of the parties occurs;
- ~~de)~~ Liquidation of Red or Blue voluntarily or otherwise; insolvency or bankruptcy of Red or Blue; or
- ~~ef)~~ Any resolution of the Meeting of Shareholders requiring termination.

20. Settlement of Disputes and Governing Norms

20.1 Any dispute, controversy or difference which may arise between the parties out of or in relation to or in connection with this Agreement or for the breach thereof shall be amicably settled by consultation among the parties.

20.2 All such disputes, controversies and differences, if not settled amicably, shall be finally settled by arbitration to be held at Tokyo under UNCITRAL Arbitration Rules by three arbitrators.

20.3 In resolving disputes, the arbitrators shall take into consideration the UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016 and shall apply rules of reason that the arbitrators find applicable.

~~21. Miscellaneous~~

~~21.1 This Agreement does not limit either party from independently engaging in activities involving the same subject matter as the present joint venture.~~

IN WITNESS WHEREOF,

Red Corp.

By:

Blue, Inc.

By:

別添 11

TO: Blue, Inc.

FM: Red Corp.

Date: October 12, 2017

Re:Re:Re: ブルー・ホット

御連絡有難うございました。そのような事情であれば、仕方ありません。

それでは、ブルー・ヌードルとイエロー・クイックに集中していきましょう。

引き続きよろしくお願いします。

TO: Red Corp.

FM: Blue, Inc.

Date: October 10, 2017

Re: Re: ブルー・ホット

お世話になっております。

弊社の<ブルー・ホット>につき、御連絡を頂き有難うございます。<ブルー・ホット>を貴社との合弁会社であるイエロー社で製造してはどうか、また、ネゴランド国内で貴社が販売することとしてはどうかとのご提案を頂き、大変有難うございました。

弊社内で検討致しましたが、現時点ではいずれについても見送らせて頂きたいと存じます。イエロー社での製造に関してですが、<ブルー・ホット>は特別の製造技術を用いておりアービトリア国の工場以外での製造は難しいと考えております。また、当面は製造量も限られており、アービトリア国内での販売しか考えておりません。なお、弊社としては、合弁契約は基本的に<ブルー・ヌードル>を対象としたものであり、<ブルー・ホット>の製造が当然に合弁契約の対象になるとは考えておりません。

TO: Blue, Inc.

FM: Red Corp.

Date: October 5, 2017

Re: ブルー・ホット

お世話になっております。

貴社が製造・販売を開始された＜ブルー・ホット＞について、御連絡をさせて頂きました。＜ブルー・ホット＞は、＜ブルー・ヌードル＞シリーズや＜イエロー・クイック＞シリーズと同様、手軽に美味しいものを食べたいというネゴランド国民の嗜好にマッチする商品で、ネゴランド国でも製造・販売を行えば、大ヒットすることが間違いないのではないかと考えています。＜ブルー・ホット＞は貴社と当社との間の合弁契約がその対象としている即席食品であり、イエロー社でも製造し、それを当社がネゴランド国で販売することとしたいと考えています。これは、貴社と弊社、そして、イエロー社の利益に適うものであると考えております。宜しくご検討ください。

ボブ・オレンジ教授の証言

ネゴランド国内における＜ブルー・ホット＞の販売は、ネゴランド国内における＜イエロー・クイック＞の売上に大きな影響を与えています。2018 年 1 月から 12 月の＜イエロー・クイック＞シリーズの売上げは、2017 年に比べて半減し、1000 万米ドルとなりましたが、私が行った市場調査や他の専門家の分析によると、ネゴランド国では、＜ブルー・ホット＞はお湯を用いなくても簡単に美味しいものが食べられる新商品という点で、＜イエロー・クイック＞よりも優れていると考えている消費者が少なくなく ありません。特に、＜イエロー・クイック＞と＜ブルー・ホット＞の双方にラインナップされているシチューやアクア・パッツァについては、＜ブルー・ホット＞を選ぶという傾向が顕著に表れています。

＜ブルー・ホット＞がネゴランド国内で供給され続ける場合、2019 年以降の＜イエロー・クイック＞の売上高は、201~~8~~7年と同程度のものとなると考えられます。なお、ネゴランド国以外では、＜ブルー・ホット＞が＜イエロー・クイック＞と競合する商品として消費者に理解される傾向はネゴランド国ほど高くないようですが、それでも、2018 年度は、全体では、年間 1000 万米ドル程度の売上げが減少したことが確認されており、2019 年度も同様の状況になると考えます。

別添 13

TO: Red Corp.

FM: Blue, Inc.

Date: February 5, 201⁹⁸

Re: Re: ブルー・ホット

お世話になっております。

弊社の<ブルー・ホット>につき、御連絡を頂き有難うございます。<ブルー・ホット>は即席食品ではありますが、合弁事業の対象である<ブルー・ヌードル>や<イエロー・クイック>に用いられているのとは全く異なる技術を用いたものであり、合弁事業の対象となるものではありません。当社が独自に開発・製造した商品であり、合弁事業とは関係のないものであると考えております。結果的に、<イエロー・クイック>の売上高の減少といった事態が生じているかもしれませんが、合弁契約には、当社が当社自身の事業を行うことを禁止する規定はありません。

従って、貴社のご要望には添いかねます。

TO: Blue, Inc.

FM: Red Corp.

Date: February 1, 201⁹⁸

Re: ブルー・ホット

お世話になっております。

貴社の<ブルー・ホット>について、御連絡をさせて頂きました。貴社もご存じの通り、<ブルー・ホット>をネゴランド国内で販売することによって、イエロー社が製造するイエロー・クイックの売上高が減少しています。<ブルー・ホット>の販売は、合弁契約に違反する行為と言わざるを得ません。直ちに、<ブルー・ホット>のうち、<イエロー・クイック>と競合する商品の販売を停止して頂くようお願い申し上げます。それが難しい場合には、代替案として、以前も申し上げたように、<ブルー・ホット>をイエロー社で製造し、ネゴランド国内では当社が販売することとすることとして頂きたく、直ちに必要な協議を開始したいと思います。

なお、<ブルー・ホット>の販売により、2018 年の<イエロー・クイック>の売上高が減少し、減益となっておりますが、減益分については別途貴社に補償を請求致します。

付託事項書 (Terms of Reference)

1. 蟹事件

(1) 申立人ブルー社が判断を求める事項

- ① レッド社は、ブルー社に対し、50 万米ドルを支払え。
- ② レッド社の請求を棄却する。

(2) 被申立人レッド社が判断を求める事項

- ① ブルー社は、レッド社に対し、200 万米ドルを支払え。
- ② ブルー社の請求を棄却する。

(3) 争点

- ① レッド社とブルー社との間では、ネゴ蟹 1 万杯の売買契約が成立したか。仮に成立した場合、売買代金額はいくらか。契約が成立した場合、ブルー社は契約を取り消すことができるか。
- ② 仮に、レッド社とブルー社との間にネゴ蟹 1 万杯を 1 杯 200 米ドルで販売するとの売買契約が成立している場合、ブルー社がレッド社に対して支払うべき代金額を減額すべき事情はあるか。
- ③ レッド社はブルー社に対して、ネゴ蟹のグリーン社宛の売却に関して、50 万米ドルを支払う義務を負うか。

2. ブルー・ホット事件

(1) 申立人レッド社が判断を求める事項

- ① ブルー社は、ネゴランド国内における<ブルー・ホット>シリーズの~~うちビーズ~~
~~シチュエ~~と~~アタア~~・~~パッツァ~~の販売を行ってはならない。
- ② ブルー社は、レッド社に対し、40 万米ドルを支払え。

(2) 被申立人ブルー社が判断を求める事項

- ① レッド社の請求をいずれも棄却する。

(3) 争点

- ① ブルー社による ネゴランド国における <ブルー・ホット> の販売は、レッド社とブルー社との間の合弁契約におけるブルー社の義務に違反するか。
- ② 仮にブルー社に義務違反が存在する場合、仲裁廷は、ブルー社はネゴランド国内における <ブルー・ホット> シリーズの ~~うちビーフ・シチューとアタア・パッツァの~~ 販売を行ってはならないとの仲裁判断を下すべきか。
- ③ 仮にブルー社に義務違反が存在する場合、ブルー社は 2018 年における ネゴランド国 での及び他国における イエロー社の利益の減少を理由として、レッド社に 40 万米ドルの損害を賠償する義務を負うか。

*合弁契約によれば、毎年、イエロー社の純利益を持株比率に応じて配当することとなっていること、もし、ブルー社がイエロー社の減益について法的責任を負う場合にはイエロー社の減益額のうちレッド社の持株割合である 40% に相当する部分がレッド社の損害となることについては、当事者間に争いがない。

別添 15

仲裁廷御中

ブルー社代理人

当社は、レッド社が今回の仲裁の費用について、第三者であるファンドとの間で仲裁費用の負担に関する契約（いわゆる third party funding に関する契約で、仲裁に関する費用をレッド社に提供する代わりに、レッド社の請求が認められた場合には、レッド社が得た金額の一定割合を得るとの契約）を締結したとの情報、並びに、当該ファンドは仲裁人の一人と利害関係があるとの情報を得ました。仲裁費用の負担に関する契約や、当該ファンドと仲裁人との利害関係の内容によっては、仲裁人の忌避の手続きを行う必要があると考えていますので、レッド社に対して当該契約の内容を開示せよとの命令を出していただくよう申し立てます。

別添 16

仲裁廷御中

レッド社代理人

当社が third party funding に関する契約をファンドと締結したことは認めますが、当該ファンドは仲裁手続の当事者ではなく、レッド社には当該ファンドとの契約内容を開示する義務はありません。また、その契約では契約の相手方や契約内容について第三者に開示してはならないこととされております。従って、ブルー社の申立てを棄却するとの判断を求めます。