

第8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

(2009年~~11月~~119日版)

1. ネゴランド国は、南米にある一国である。人口は約1億人であり、面積は約200万平方キロメートルである。かつて、古代文明が栄えた場所であり、10世紀から14世紀には独自の文化を持つネゴハピネス王国が栄えたが、15世紀にヨーロッパの一国に侵略されて滅びた。古代文明の遺跡のなかには、世界遺産に登録されているものも少なくない。また、国民の約1割は、古代文明時代からの神々を信仰し、ネゴランドの伝統的な宗教の継承をする宗教（ネゴ教）を信仰している。世界有数の天然資源国であり、石油、銀、モリブデン等の産地として有名であるほか、農・水産業も盛んである。近年、ネゴランド国経済は高成長を遂げており、国際社会における存在感を増している。現在のGDPは約1兆米ドルである。他方、国内では、地域間格差や貧富の格差が拡大し、また、麻薬や治安問題などの課題も抱えている。
2. レッド社は、1998年に設立されたネゴランド国法人である。レッド社を設立したのは、ネゴランドで最も権威のある大学であるネゴランド大学で交渉を教えていたドン・ノムラと、ノムラの旧来の友人であり、ネゴランドのビジネス界で活躍していたノブ・スミスである。ノムラは、若い頃は外交問題を中心に研究していたが、世界の平和のためには外交交渉の役割が大きいと考えたことから、交渉学に研究の関心移した。ノムラはハーバード大学に2年間留学して交渉学について学んだ後、外交のみならず、様々な分野の交渉に関する研究を進めてきた。ノムラの代表的な著書としては、「交渉と平和」「交渉の理論と芸術」「幸せのための交渉」等がある。ノムラの目標は、ネゴランド国の国民の幸せに貢献できるような交渉学を樹立することである。そうした観点から、ノムラは「ハーバード流の交渉術には学ぶところが多いが、ネゴランド国の人たちに相応しいように高めていく必要がある」、「交渉の教育は大学や社会人を中心になされているが、本当の意味での交渉力を高めるためには、小学生や中学生の段階における教育が重要である」と発言してきた。1995年にノムラが出版した「話し合ってみよう」は、そうした観点からノムラが作成した小学生向けの交渉学のテキストであり、身近な事例を題材にしたロール・プレイをしながら、小学生が自分の意見を述べ、相手の意見を聞きながら、お互いにとってプラスになるような解決策を発見していくプロセスを体感し、交渉についての基本的考え方や可能性を楽しく学べるようになっている。
3. ノムラのこのような考えに共感したのが、ノムラの旧友であったスミスである。スミスは、ネゴランドを代表する大手企業であるネゴ・インダストリーズの社長を務めた人物であったが、1995年に健康を崩したことから同社の社長を辞した。1年ほど療養した結果、スミスはすっかり健康を回復し、新たに何か取り組むに値する面白い仕事はないかと考えていたところ、久しぶりにノムラに会う機会があった。

ノムラは小学生向けの交渉のテキストを出版したことを話し、今後は小学生や中学生にも交渉を楽しく学んでもらうことが重要であるとの持論を情熱的に語った。スミスは、自分自身がビジネスの最前線で様々な交渉に携わってきた経験から、社会における交渉力の重要性を痛感していた。ただし、どのように交渉力を養成したらよいかについてはよく分からず、いずれは交渉力の養成についても勉強してみたいと考えていた。スミスは、小中学生の頃から交渉について学ぶことが各自の交渉力を高めるうえで非常に有効であるし、ネゴランド社会をより豊かで幸せなものにするためにも役立つ、というノムラの考えに賛同した。そして、そのような教育を行おうとするならば、単に本を出すだけではなく、小中学生が実際に様々なロール・プレイを体験しながら交渉について楽しく学べるようなテーマ・パークを造ってはどうか、というアイデアを思いついた。交渉の教育にはロール・プレイが非常に有効であると考えていたノムラは、このスミスのアイデアが気に入った。ノムラとスミスは、具体的なテーマ・パークの構想を議論した。

4. このテーマ・パークを運営するための会社として 1998 年にノムラとスミスが設立したのがレッド社であり、ノムラが取締役会長、スミスが取締役社長である。レッド社の概要は別添 1 のとおりである。レッド社は、1 年間の準備期間を経て、1999 年 1 月にネゴランドの首都ネゴ・シティにネゴ・パークを開設した。レッド社の株式は上場されておらず、その資金調達は専らスミスがネゴ・インダストリーズの社長時代に取引のあった銀行からの借入れによった。ネゴ・パークの建設に際しては、建設資金 3000 万米ドルをプロジェクト・ファイナンスの形態で調達した。
5. ネゴ・パークは、様々な交渉を体験しながら、楽しく交渉について学ぶことのできるテーマ・パークとして設計された。主たるターゲットは小学生から中学生であり 4 つのエリアからなる。ネゴ・パークの内容は別添 2 のとおりである。ネゴ・パークのキャラクターは、「ネゴネゴ」である（ネゴネゴは別添 3 のとおりである）。ネゴネゴは、ネゴランド国の古代文明で知恵の神様と考えられていた猫をモチーフにして、デザイナーであるジュンコ・オサワが創作したものであり、ネゴランドの顧客に人気がある。ネゴ・パークは 1999 年 1 月の開園当初より予想以上の好評を博した。ネゴ・パークの年間来場者数の推移は別添 2 に記載のとおりである。レッド社の収益の 2/3 はネゴ・パークの入場料収入であり、残りの 1/3 は関連商品の売り上げによっている。関連商品としては、ネゴネゴのキャラクター商品（人形、ペンダント、写真立て、T シャツなど）、交渉ゲームソフト、DVD、小中学生向けの交渉の本などが売れている。
6. ネゴランドのほかでは、ベルギーとオランダにネゴ・パークがある。ベルギーとオランダのネゴ・パークは、オランダ法人であるユーロ・ネゴパーク社が経営している。ユーロ・ネゴパーク社は、オランダの大富豪の子息であるトーマス・ホランドが経営している。ホランドは、レッド社の設立時にネゴ・インダストリーズでのか

つての上司であったスミスから誘われて入社した。ホランドは、企画部長を担当し、ネゴ・パークの企画・建設・運営のすべてのプロセスにおいて、実務部隊のトップとして活躍した。ホランドは、2001年、高齢となった両親の希望もあって、オランダに帰って両親と一緒に住むことになった。その際、ネゴ・パークを自分の故郷であるオランダにも開設したいと考えた。ホランドはノムラとスミスに相談した。ノムラとスミスはホランドの人柄と能力を信頼しており、また、スミスの下でネゴ・パークの創設のプロセスすべてに携わってきたホランドであれば、きっとネゴ・パークを成功させることができると考えた。ホランドは、ホランド一族からの出資を得てユーロ・ネゴパーク社を設立し、2003年1月にオランダにオランダ・ネゴ・パークを開園し、2005年1月にベルギーにベルギー・ネゴ・パークを開園した。オランダとベルギーのネゴ・パークはネゴ・シティのネゴ・パークとほとんど同じ構成であり、やはり好評である。オランダとベルギーのネゴ・パークの状況は別添4のとおりである。

7. アービトリア国は、アジアにある一国である。人口は約5千万人であり、面積は約50万平方キロメートルである。古代には強力な軍事国家が栄えたが、6世紀に滅亡し、その後、多くの都市国家の興亡を経て、1800年にアービトリア王国が成立した。1945年に、国民投票によって王政が廃止され、共和制に移行している。アービトリアのGDPは約2兆米ドルである。主要産業は機械、繊維、自動車、鉄鋼などで、製造業が経済成長の原動力になっている。また、観光産業を振興しながらも、貴重な歴史的文化遺産や住民の生活を保護する対策が積極的にとられている。
8. ネゴランド国とアービトリア国は良好な関係を築いてきたが、最近では特に親密感を深めている。2004年1月には、ネゴランド国とアービトリア国は経済連携協定(Economic Partnership Agreement)を締結した。この協定は2005年1月に発効したが、この協定をきっかけに、両国の貿易総額は、発効1年目の2005年度に38.4%の増加、2年目は76.3%増、3年目は85.6%増と、著しく増加している。
9. ブルー社は、アービトリア国の総合商社である。ブルー社は、さまざまな分野で事業を展開している。アービトリア国証券市場に上場しており、アービトリア国を代表する企業のうちの一社である。国際的にも35カ国に75の拠点を有しており、子会社等も含めた連結ベースでの従業員は約3万人である。ブルー社の概要は別添5のとおりである。
10. ブルー社のエンタテインメント&ライフ・スタイル部門には10の事業部があるが、そのうちの第3事業部はエンタテインメントや教育関係の事業を担当しており、その一部として、遊園地やテーマ・パーク事業も扱っている。過去にも何度かテーマ・パークへの出資を行ってきたが、結果は芳しくない。最近の主な案件は2件であるが、いずれも失敗した。1989年には、アービトリア国企業5社が共同で企画し

たアービトリア国の科学技術テーマ・パークに1000万米ドルを出資したが、このテーマ・パークは1995年に倒産した。1999年には、アービトリア国のボンタ州が地域振興のために開設したアービトリア国の歴史と文化を扱うテーマ・パークに500万米ドルを出資したが、やはりこのテーマ・パークは不振を極め、2003年には閉園となった。

11. エンタテインメント&ライフ・スタイル部門の第3事業部長のボブ・オレンジは、2005年5月、ネゴランド国に出張した。出張の目的はネゴランド国の取引先であるネゴ・エンタテインメント社との商談であった。ネゴ・エンタテインメント社の専務であるスザンヌ・ホワイトとの商談を終え、ランチを一緒にしていたところ、ホワイトが子供と一緒にネゴ・パークに行った時の話を始めた。ホワイトには中学生の娘と小学生の息子がいるが、最近、一緒にネゴ・シティのネゴ・パークに行ったとのことであった。ホワイトは、「子供は二人ともとても楽しんでた。また、交渉というものを身近に感じたようだ」と語った。また、「ネゴ・パークに行ってきた後は、話し方が少し大人になったような感じがする。」「ネゴ・パークではいろいろなロール・プレイができるが、1つに20分、長いものでは2時間かかるものもあるので、とても1日では足りず、何度も行くリピーターが多いそうだ。」「我が家の子供たちもまた行きたいと言っている。」とのことであった。
12. オレンジは大学時代に法学部に在籍したが、法学部では交渉学についての授業をとった。授業を担当していたジョージ・オータが、アービトリア人の交渉能力の低さを嘆き、今後の交渉教育の重用性を説いていたのを記憶している。オータの持論は、「アービトリア人は必要以上に争いごとを敬遠する傾向があり、他人ととことん話し合うくらいならば妥協して丸く収めたいと考える人が多い。また、自分の意見を相手に伝え、相手の意見を積極的に聞くことも下手だ。」というものであった。オレンジ自身は、ブルー社に入社して25年の間、さまざまな交渉を経験してきた。自分では割と交渉上手であると考えており、大学で実務における交渉について講義したこともある。そんなバックグラウンドを持つオレンジは、小中学生に楽しく交渉を経験させ、小中学生から交渉力を養成するというネゴ・パークのコンセプトに非常に関心をもった。オレンジはホワイトに、ネゴ・パークを見学したいと言った。ホワイトは、「ネゴ・パークは小中学生のための施設なので、小中学生の子供を連れて行かないと入れないらしい。ただ、私の知り合いの弁護士がレッド社の顧問弁護士をしているので、その顧問弁護士に話を聞けないか聞いてみる。」とのことであった。翌日、ホワイトより、「知り合いの顧問弁護士がレッド社の社長であるスミスに話をしてくれたところ、スミスが会ってもよいと言っている」との連絡があった。オレンジは早速レッド社に連絡し、スミスとのアポイントメントをとった。
13. 2005年5月15日、オレンジはレッド社を訪問し、スミスに面談した。スミスはノムラとスミスがどのような考えでネゴ・パークを設立したか、ネゴ・パークでは

どのようなことが経験できるか等について話したのち、オレンジにネゴ・パークを案内してくれた。オレンジは、子供たちがとても生き生きとさまざまなロール・プレイに取り組んでいる姿をみて感激した。そして、ぜひこのネゴ・パークをアービトリアにも作りたいと考えた。オレンジはスミスに対して、「大変素晴らしい施設ですね。ネゴ・パークの理念には感銘を受けました。私も交渉教育には関心を持っています。個人的には、ぜひ当社の事業として、ネゴ・パークをアービトリアにも作りたいと思います。」といった。スミスは、「気に入ってもらえて嬉しい。もし、本気でブルー社がネゴ・パークをアービトリアに作りたいということになれば、言ってくれ。前向きに検討する。」と答えた。

14. オレンジは帰国すると、早速第3事業部内でネゴ・パークをアービトリア国内で作るプロジェクトについての検討を開始した。具体的には、第3事業部マネージャーのリン・チェンを担当者に任命し、ネゴ・パークについてリサーチをさせた。チェンは、ネゴランドの現地法人であるブルー・ネゴランドに依頼して現地での情報収集を行ったほか、チェン自身も部下とともにネゴランドに出張し、ブルー・ネゴランドの職員の家族と一緒にネゴ・パークを見学した。帰国後、チェンの視察の結果を踏まえて部内で検討したところ、第3事業部としては、ぜひ2007年開園を目指してネゴ・パーク事業に取り組みたいということになった。オレンジは、ライフ・スタイル部門長であるグリーン専務に第3事業部としてネゴ・パーク建設に取り組みたいと提案した。近時のテーマ・パーク事業が立て続けに失敗していたことから、グリーン専務は当初難色を示したが、オレンジが熱心に説得したこと、また、オランダとベルギーで開設されたネゴ・パークも好調であることから、本事業に取り組むことに同意した。事業形態としては、100%子会社を設立し、その子会社に1000万米ドルを出資することとし、その100%子会社が2000万米ドルをシンジケートローンで資金を調達して総事業規模3000万米ドルで実施することとされた。
15. グリーン専務の同意を得たことから、オレンジはチェンとともにネゴランドに出張し、2005年7月10日、ブルー・ネゴランドの支社長であるクロダ、同じくブルー・ネゴランドの営業部長であるクルーズとともにレッド社を訪問した。レッド社では、ノムラとスミス、及び、企画部長のブラウンが面談に参加した。面談では、次のようなやりとりがなされた。

スミス「当社では、ノムラがロール・プレイやキャラクター等のソフト面を、私がおその他の営業、総務、財務、企画、人事等を担当している。」

そういつて、スミスはレッド社の定款の10条（別添1参照）を示した。

オレンジ「ネゴ・パークは素晴らしい施設である。当社で検討した結果、ぜひアービトリア国でもネゴ・パークを開設したいということになった。」

スミス「そうか。具体的に、どのようにしたいと考えているのか。」

オレンジ「2007年度のネゴ・パーク開設を目指したい。規模はネゴ・シティのも

のと同程度のことを考えている。交渉に関する考え方には万国共通のものも多いが、ロール・プレイの題材や適切なストーリーは国によって違うので、アービトリア国に適した内容に変える必要があると考えている。」

ノムラ「それはその通りだ。社会によって交渉のスタイルや考え方にある程度の差異があるのは当然であるし、ロール・プレイの題材やストーリーについても、社会の様子に相応しいものを新しく考える必要があるだろう。」

スミス「オランダとベルギーのネゴ・パークでも、ロール・プレイのストーリーは現地の専門家とも相談しながらオランダやベルギーに相応しいものに修正した。」

オレンジ「もし、当社がアービトリアでの経営主体となり、貴社からライセンスを受けるとすると、その契約にあたっての条件はどのようなものになるのか。」

スミス「契約書はオランダのユーロ・ネゴパーク社との間のものであるので、基本的にそれと同じにしたい。あまり複雑な契約は好ましくないというのが当社のポリシーだ。オランダとアービトリアの契約書が大きく違うというのも、当社にとって負担である。」

オレンジ「当社としても、契約書の内容には関心があるので、まずは、貴社の案を見せてほしい。そのうえで、検討したい。ところで、ロイヤルティについてはどう考えているのか。」

スミス「アップ・フロントで 100 万米ドル、その後、3 か月毎に売り上げの 5% を支払うということで、お願いしたい。」

クロダ「アップ・フロントで 100 万米ドルというのは高すぎる。」

ノムラ「ネゴ・パークというビジネス・モデルはそれだけの価値があると考えている。すぐに回収できるのではないか。」

オレンジ「もう少し何とかならないか。」

スミス「ユーロ・ネゴパークについても 100 万米ドルをお願いした。ユーロ・ネゴパーク社はもと当社の社員が設立した会社で、その会社にもお願いした。今回は初めての第 3 者との契約であり、本来ならば、アップ・フロントも、ロイヤルティも、もっと高額をお願いしたいくらいだ。ただ、話し合いができないわけではなく、どうしてもアップ・フロント 100 万米ドルが無理ならば、アップ・フロントを 50 万米ドルにする代わりに、ロイヤルティを 10% にするということなら考えてもよい。」

オレンジ「わかった。検討する。それでは、契約書案を見せてほしい。」

ブラウン「後でメールするが、基本的にはユーロ・ネゴパークと同じにしたい。特に、アービトリア国での開園ということを理由に特別に考慮すべき点があれば言うて欲しい。」

16. 以上で、第 1 回目の会談は終わった。別の案件もあり、オレンジ達がネゴランド国に滞在できるのは 7 月 12 日までであった。早速、オレンジ達は、ブルー・ネゴラ

ンド社に戻り、アップ・フロント 100 万米ドルが受け入れられるかどうかについて議論した。この結果、ネゴ・パークにはそれだけの価値がある、ロイヤルティが5%に抑えられるならば、100 万米ドルは仕方ない、ということになり、電話で本社のグリーン専務の了解も得て、100 万米ドルを受け入れることになった。グリーン専務からは、本当にユーロ・ネゴパーク社がレッド社に100 万米ドルを支払ったのか、ユーロ・ネゴパーク社に確認してみるように、との指示がオレンジに対してあった。しかし、オレンジはわざわざユーロ・ネゴパーク社に聞くと、レッド社を疑っているといった印象を与えるかも知れないと考え、自分の判断でユーロ・ネゴパーク社に対する確認をしなかった。

17. 翌日、ブラウンからオレンジに対して、契約書案が送付されてきた。この契約書案は別添6である（別添6に記載されている以外に本問題との関係で考慮すべき部分はない）。オレンジを中心に、ブルー・ネゴランド社の法務部員も交えて検討したところ、特に取り上げるべき条文として、第2条b項が問題となった。ブルー・ネゴランド社の法務部の見解は、「この条文によれば、せっかくブルー社がアービトリア国に相応しいような改良を考えたとしても、レッド社がそれを独断で拒否することができることになってしまう。それでは、真にアービトリアの文化や社会に適したネゴ・パークにすることができなくなる惧れがある。できれば、一定の範囲でのアービトリア風への改良についてはブルー社の権限とするか、最悪でも、レッド社がブルー社の提案を合理的な理由なく拒否することのないようにしておくべきである」というものであった。

18. 7月12日のレッド社とブルー社との会談には、第一回の会談と同じメンバーが参加した。その場において、以下のようなやり取りがなされた。

オレンジ「ユーロ・ネゴパーク社との関係でどうしても譲れないということであればロイヤルティは5%、アップ・フロントは100 万米ドルの件については了解した。但し、契約書については、2条b項を改定してほしい。前回の会議でお互いに確認したように、ロール・プレイ等はアービトリアの文化や社会に合致したものに改定していく必要がある。交渉という文化や社会に密接に関連したものを題材としている点で、ネゴ・パークは映画のキャラクターを題材にしたようなテーマ・パークとは異なる。アービトリアの文化や社会については当社の方が詳しい。また、顧客のニーズに応じた対応も必要である。現在の条文では貴社の単独かつ絶対的な裁量によることになっているが、テーマ・パークの内容については、ある程度まで当社の判断も尊重してほしい。」

スミス「趣旨はよく分かった。しかし、契約書の改定は難しい。以前も話したように、これはユーロ・ネゴパーク社との契約でも利用しているものであり、特に不都合は生じていない。当社としては、貴社の見解を十分に尊重し、話し合いながらパークをよりよいものにしていきたいと考えている。契約書ではこのように書いてあ

るが、その点は安心してほしい。当社が不合理に貴社の提案を退けることは決してない。ネゴ・パークの根幹はキャラクターや施設のデザインというよりも、コンセプトである。コンセプトの根本にかかわるような問題については別であるが、プログラムやロール・プレイをアービトリアに相応しいものにするについては、当社は貴社の見解を尊重する。ユーロ・ネゴパーク社との関係もそうである。」

クロダ「その点を契約書に書いてもらうことはできないか。」

ノムラ「そこまでの必要はないだろう。私たちはこれからいろいろと話し合いあって仕事を進めていくのだし、お互いの信頼関係があれば、契約書を不要に複雑にする必要はない。」

19. このようなスミスとノムラからの返答を受けて、オレンジはクロダ、チェンと相談した。飛行機の時間を考えると残りの交渉の時間はあと1時間であったし、この点についてレッド社は譲歩しそうになかった。ノムラとスミスから明確な発言を得たことから、オレンジはレッド社から提示された契約書を受け入れることにした。

オレンジ「了解した。ノムラさん、スミスさんのおっしゃるように、お互いに話し合いながら、当社が詳しい部分については当社の意見を尊重していただき、よいネゴ・パークを作っていきたい。」

スミス「良いネゴ・パークを作ることが大切だ。基本的なコンセプトは当社がコントロールするが、アービトリアにマッチした施設、プログラム、ロール・プレイの開発は貴社の仕事である。当社にとって、アービトリア国でのネゴ・パークの成功は重要であり、貴社に期待している。」

以上のやりとりを経て交渉は終了した。レッド社、ブルー社それぞれの取締役会での承認を経て、別添6の契約書（レッド社から当初されたものと変わりはない）が締結された。

20. ブルー社は、早速、ネゴ・パークのプロジェクトに向けた取り組みを開始した。ネゴ・パークの運営のための子会社として、ブルー・パーク社を100%子会社として設立した。ブルー・パーク社にはブルー社からチェン等数名の社員が本プロジェクトの専任として派遣されて、ネゴ・パーク・アービトリアのオープンに向けた膨大な作業に従事した。

21. 2007年4月、アービトリア国の首都、アブ・アブに、ネゴ・パーク・アービトリアがオープンした。ネゴ・パーク・アービトリアは、エリアの構成やロール・プレイの場面設定は、基本的にネゴ・シティのネゴ・パークを踏襲した。よく検討してみると、小学生や中学生が楽しめるような交渉の場面については、ネゴランドとアービトリアで大きな違いがないのではないかと、ということになったためである。但し、ロール・プレイについては、細かな点でアービトリア人にとって不自然とならないような修正を施した。設備についてはアービトリア風アレンジし、アービトリア人の小中学生が日々の生活で直面するような交渉を自然な感覚で行えるよう、

アービトリアの典型的な家庭や教室を模した施設を作った。ネゴ・シティで使っているマニュアルをアービトリアに相応しいものに改訂し、また、コアとなるスタッフは、ネゴ・シティのネゴ・パークに出張して3カ月間の研修を受けた。ネゴ・パーク・アービトリアの概要は別添7のとおりである。

22. 4月15日のネゴ・パーク・アービトリアのオープニング・セレモニーには、ノムラ、スミスが招待された。二人とも、ネゴ・パーク・アービトリアの出来栄えに大変満足していた。そして、実際にアービトリアの小中学生が入場し、目を輝かせてロール・プレイに取り組んでいる様子を見て感激した。その夜、ノムラ、スミスは、オレンジ、チェンと夕食をともにしながら、以下のような会話をした。

ノムラ「とても良いオープニング・セレモニーだった。ネゴ・パーク・アービトリアは非常に良い出来だと思う。」

スミス「そのとおり。アービトリアという別の国でどれだけネゴ・パークの理念を実現できるか不安もあったが、今日の様子を見る限りは大丈夫だと思う。」

オレンジ「今後、ますます発展させていくためには、両社で綿密に協力していきたい。アービトリアのネゴ・パークは始まったばかりであり、今後、いろいろな課題も出てくるだろうし、また、良いアイデアも出てくると思う。色々と意見交換しながら、ネゴ・パークの発展を目指したい。」

ノムラ「そのとおりである。お互いに新しいアイデアや問題意識などについては交換していきたい。」

オレンジ「たとえば、ネゴ・シティで新しいエリアやストーリーが出たときには、当社の方でも利用できるようにしたいし、逆に、当社の方の新しいエリアやストーリーについても、ネゴ・シティで利用できるものは利用してもらい、お互いに発展していくことが望ましい。」

スミス「賛成である。」

チェン「せっかく、このようなことで話がまとまったので、今のお話を伺いながら、簡単なメモを作成してみた。このような内容でどうか。」

ノムラ「良いのではないか。」

スミス「今日の記念に、皆で署名してはどうか。」

オレンジ「賛成である。」

ノムラ「これからもお互いに頑張っていこう。」

こうして署名された文書が別添8である。

23. ネゴ・パーク・アービトリアはテレビや雑誌で取り上げられたこともあり、出足は好調であったが、オープンから半年を過ぎると入場者数は低迷した。結局、2007年度の来場者数は、50万人を見込んでいたところ、30万人にとどまった。ブルー社では広報活動に力を入れ、近隣の小中学校にも働きかけたりしたが、2008年度前半の入場者数も20万人程度にとどまった。来場者のアンケートを分析したとこ

ろ、低迷の原因と考えられるような原因が幾つか見出された。アンケート結果は別添 9 のとおりである。この報告書に基づき、ブルー社は入場者拡大に向けたテコ入れ策を検討した。その、結果、主要な対策としては、第一に、小学生、中学生向けのロール・プレイやクラスを改善すること、第二に、近隣のホテルと提携すること、第三に、高校生、大学生を対象としたエリアを増設すること、第四に、新キャラクターを投入し、キャラクター商品を充実させることが必要であると結論づけた。この決定を踏まえ、ブルー社ではネゴ・パーク・アービトリア改革案を策定し、レッド社との協議に入った。ネゴ・パーク・アービトリア改革案の概要は別添 10 のとおりである。

24. 2008 年 8 月、ちょうど予定されていたレッド社によるネゴ・パーク・アービトリアの視察の機会を利用して、ネゴ・パーク・アービトリアの改革についてのレッド社との協議がアービトリア国のブルー社本社で行われた。協議には、レッド社からスミスとブラウンが参加し、ブルー社からはオレンジとチェンが参加した。オレンジとチェンは、別添 9 のアンケート報告書、及び、別添 10 の改革案をスミスとブラウンに示しながら、今回の改革の必要性を説いた。また、新キャラクターについては、ブルー社内公募した結果、ネゴネゴの父親である交渉の賢人としての別添 11 のような新キャラクター「ネゴゼロ」を提案した。
25. 高校生、大学生を対象としたエリア開発は、レッド社としても将来の課題として検討していたところであったが、ネゴ・シティのネゴ・パークに関する限りは小中学生で十分な集客が得られていたことから、これまでのところ具体的な取り組みはなされてこなかった。新キャラクターについては、2004 年にネゴネゴ君の妹としてネゴミちゃん（別添 12）を投入したが、あまり人気がなかった。レッド社は、ブルー社が高校生、大学生向けのエリア開発と新キャラクター開発に取り組むということ自体は、悪い話ではないと考えた。もし、ブルー社がこれらに取り組んで成功したならばレッド社はその成果を取り込めるし、失敗してもすぐに止めればよいだけの話であり、ブルー社の規模を考えるならば、仮に今回の試みが失敗したからといって直ちにネゴ・パーク・アービトリアの経営に影響を与えることはないと考えたからである。そこで、スミスはこれらの施策を実施することに同意する文書に署名した。この文書は別添 13 のとおりである。なお、この文書の作成に関しては、レッド社、ブルー社のいずれにおいても、取締役会の決議はなされていない。
26. 2008 年 9 月、ブルー社はもともとのネゴネゴのデザインを担当したオサワに接触し、ブルー社の社員の手によるネゴゼロの絵（別添 11）を示して新キャラクターの正式なデザインを依頼した。そうしたところ、オサワはネゴゼロの髭のかたちに難色を示し、髭のデザインを変えるよう強く主張した。ブルー社は、確かにオサワの主張するデザインの方がよいと考えたことから、この新しいデザイン（別添 14）に変更することとし、スミスに電話で変更の意向を伝えた。

オレンジ「先日の新キャラクターについてであるが、デザイナーのオサワ氏と相談した結果、髭のかたちを少しだけ変更することになった。FAX したので、大至急、見てほしい。」

スミス「FAX は受け取った。デザイナーの判断であれば、それで良いのではないか。」

オレンジ「先日の書面を作り直す必要があるか」

スミス「そこまでは必要ない。もらった FAX を先日の文書に添付しておく」

スミスは、FAX(別添 1 4)を先日の文書に添付した。この電話でのやり取り以外に、この新しいデザインの採用についてのやりとりは存在しない。

27. 2008 年秋から冬にかけて、ブルー社はこの改革案実現に取り組み、2009 年 1 月、高校生・大学生向けの新しいエリア2つと、新キャラクターを導入した。高校生・大学生向けのエリアは大ヒットした。特に人気があったのは、歴史上の重大事件に直面した政治家のロール・プレイ（その中には、第二次大戦時の各国首脳のロール・プレイなども含まれている）と、人質をとった犯人との交渉であった。高校生・大学生向けエリアの大ヒットに刺激されるかたちで中学生向けのエリアの人気も回復した。また、新キャラクターも好評であった。ブルー社では、この新キャラクターを印刷した様々なキャラクター・グッズをネゴ・パークでのお土産として充実させたほか、ネゴ・パークの宣伝の一環として、ハンカチやかばん等にこの新キャラクターを印刷したグッズをブルー社系列のデパート、レストラン等でも販売した。こうしたキャラクター・グッズも大ヒットし、ネゴ・パークの入場者拡大に繋がった。2009 年 1 月から 6 月の入場者は既に 40 万人に到達している。
28. 2009 年 5 月、ブルー社はレッド社に対して、改革案の成功について伝えるとともに、高校生・大学生向けの新エリアで利用しているロール・プレイのデータや新キャラクターのついたキャラクター商品のサンプルを送付した。そうしたところ、レッド社から、別添 15 のレターが送付されてきた。オレンジは慌ててネゴランド国のレッド社を訪れた。事前にブルー・ネゴランドのクロダに依頼して調査してもらったところでは、ネゴネゴの色や髭を変えて新キャラクターを作ったことはネゴランドの神を冒瀆するものであり、ましてや神をタオルや履物にすることは許せないとしてネゴランドの宗教界から反発があったらしいとのことであった。なお、クロダが調査したところによれば、ネゴ・シティのネゴ・パークでは、ブルー社が開発した高校生・大学生向けのエリアを模倣した新エリアの開発に着手しており、また、ユーロ・ネゴパークにも高校生・大学生向けの新エリアについての情報を提供しているとのことであった。
29. オレンジはスミスに面会を求めたが、スミスは体調を崩して入院しているとのことで面会できなかった。代わりに 2009 年 8 月 10 日、オレンジはノムラと面会した。ノムラとのやり取りは以下のとおりである。
- オレンジ「7 月 15 日のレターを頂き、驚いている。この件については、スミス氏

から承諾を得て行ったことである。」

ノムラ「契約書をよく見てほしい。契約では、いかなる変更であっても当社の書面による承諾を得る必要があるとなっている。」

オレンジ「本件については、スミス氏の書面による承諾を得ている。」

ノムラ「キャラクター等のソフト面については私が担当であることは伝えていたはずである。いずれにせよ、本件の承諾については取締役会の決議を経ていない。仮にスミスの書面による同意が有効であっても、スミスが承諾したのは別添 11 のデザインであり、別添 14 については書面による同意が存在しないではないか。さらにいえば、契約によれば、キャラクター商品を販売してよいのはネゴ・パーク内であって、ネゴ・パークの外でキャラクターを利用することは契約違反である。」

オレンジ「当社の理解では、ネゴ・パークに関してキャラクターを利用することは、契約書で許された範囲である。」

ノムラ「見解の相違である。」

オレンジ「新キャラクターについては貴国の宗教団体の反発があるとも聞いているが、それが理由なのか。」

ノムラ「確かに、神聖な神様の大事な髭を勝手に変えたり、色を変えてしまうことはとんでもないといった意見もあるし、手を拭いたりする際に使うハンカチやタオル、足に履くスニーカーに神様を印刷するなど極めて不謹慎であるといった批判も届いている。特に、後者については政治家からもクレームがあり、当社としては大変困っている。ネゴ教の宗教団体は、もし、新キャラクターを利用し続けるならば、マスコミ等に働き掛け、ネゴ・パークのボイコット運動を行うと言っている。政治家は、国会で取り上げるとも言っている。本当にそのようなことになれば、ネゴ・パークは大きなダメージを受けることは確実である。具体的な損害額は現時点では計り知れない。いずれにしても、そもそも、契約で定められたプロセスを経ていないのであるから、直ちに新キャラクターの利用を停止してほしい。」

オレンジ「しかし、新キャラクターは大ヒットしており、既に大量のキャラクター商品を製造している。また、場内にも新キャラクターをデザインしており、今になって新キャラクターの使用をストップすることは不可能である。」

ノムラ「可能かどうかという問題ではない。契約に反している以上、直ちに停止してほしい。そうでなければ当社としても法的手段を取らざるを得ないし、契約に従い、違約金も請求せざるを得ない。」

オレンジ「当社の試算では、今の時点で新キャラクターの利用を停止した場合には、場内の改装に 10 万米ドル、パーク内での販売を予定したキャラクター商品の廃棄に 20 万米ドル、パーク外での販売を予定したハンカチ、タオル、スニーカー等のキャラクター商品の廃棄に 30 万米ドルの、合計 60 万米ドルの損失が生じることが確実である。何とかならないか。当社が宗教団体と話し合ってもよい。」

ノムラ「宗教団体や政治家は一切の話し合いに応じないと言っている。現時点で彼らが騒いだからといって、ネゴ・パーク自体に直ちに影響はないが、将来的に何らかの影響が生じる可能性は否定できない。」

オレンジ「しかし、貴社は同じくスミスの承諾を得て当社が開発した高校生・大学生向けのエリアについては、それを導入する準備を進め、かつ、ユーロ・ネゴパーク社にも情報提供したそうではないか。」

ノムラ「それは事実であるが、それとこれとは関係ない。」

オレンジ「新エリアについての情報は当社に権利があるのだから、それを勝手に利用されては困る。」

ノムラ「そもそも、ネゴ・パークに関する情報なのだから、当社にこそ権利がある。また、守秘義務契約などは締結していないのだから、当社が教えてもらった情報をどのように利用するかは当社の自由である。」

結局、本件についての話し合いによる解決はできなかった。なお、新キャラクターを利用したことによるブルー社の純益は、10万米ドル（パーク内におけるキャラクター商品の売り上げによる純益3万米ドル、パーク外におけるキャラクター商品の売り上げによる純益7万米ドルである）である。

30. オレンジは、もうひとつの議題を持ちだした。それは、インターネットを用いた交渉システムの件である。2007年よりレッド社では、インターネットを使った交渉システムの開発に取り組んできた。2008年にはそれが結実し、ネゴ・パークに会場しなくても、インターネット上の仮想パークを訪れることによって、インターネット上のバーチャル空間で交渉のロール・プレイができる「ウェブ・ネゴ」というシステムが開発された。2009年1月からは実際にネゴ・シティのネゴ・パークに会場してIDとパスワードを獲得した人は、このシステムに申し込むことができるようになっていた。ブルー・ネゴランドからの情報によれば、このシステムは継続的な交渉教育のツールとしてネゴランドで大変注目されているとのことである。また、5月にはレッド社とユーロ・ネゴパーク社はこのウェブ・ネゴの利用に関して協定を結んだとのことである。これにより、ユーロ・ネゴパークにおいてもウェブ・ネゴのシステムを導入し利用できるようになったのに加え、ユーロ・ネゴパークの顧客とレッド社の顧客がお互いにウェブ・ネゴ上で交渉のロール・プレイを楽しめるようになったとのことである。
31. ブルー社はこの話を聞き、ブルー社もこのウェブ・ネゴのシステムを導入したいと考えている。既に、2008年7月にはチェンからブラウンに対してシステム導入に関する協定締結の申し入れを行ったが、ブラウンからは、現時点においてブルー社との間でそのような協定を締結することは予定していない、との返答があった。その後、何度か再考を促しているが、ブラウンからは、時期尚早である、との返答しか返ってきていない。

32. オレンジは、このウェブ・ネゴのシステムを導入させてくれるようノムラに依頼した。

オレンジ「私たちの方から一件お願いがある。既にブラウンさんには当社のチェンから依頼しているが、ウェブ・ネゴを導入したい。ブラウンさんからは時期尚早とのことで返事を頂いているが、できるだけ早く導入したい。」

ノムラ「貴社との間には新キャラクターを巡る問題もあり、そのような予定はない。」

オレンジ「2007年の覚書では、お互いにエリアやロール・プレイ等を開発した際には相互に利用させることを約束したはずである。その約束を守ってほしい。」

ノムラ「あれは、契約書ではなく、法的な拘束力はない。しかも、ウェブ・ネゴのようなインターネット上のシステムはあのときには想定されていなかった。」

オレンジ「貴社は、当社が開発した新エリアについての情報を利用しているではないか。」

ノムラ「あれは、この覚書とは関係ないことである。どうしても利用したいのであれば、検討しないでもないが、利用料として100万米ドルを支払ってほしい。」

オレンジ「それは法外である。ユーロ・ネゴパーク社にも100万米ドルを要求したのか。」

ノムラ「ユーロ・ネゴパークに対しては無償であるが、ユーロ・ネゴパークと貴社とは別である。」

33. この利用料が話に出た際、オレンジはかねてからブルー社としてレッド社に対して不満を抱いていた件を持ち出した。それは、ライセンス契約のアップ・フロント・フィーの件である。最近、ユーロ・ネゴパークのホランドとオレンジが会う機会があった際、ホランドから、ユーロ・ネゴパーク社はレッド社から確かに当初アップ・フロント・フィーとして100万米ドルを要求されたが、交渉することで結局は支払わずに済んだということを知った。しかも、ホランドは、もし、契約のときに直接自分に聞いてくれたら教えてあげたのに、と言っていた。レッド社とブルー社との交渉では、レッド社はユーロ・ネゴパーク社からもアップ・フロント・フィーの支払を受けたというのがブルー社の理解であったために、ブルー社はアップ・フロントの支払を受け入れた経緯がある。これを知ったオレンジはスミスに電話して文句を言ったが、スミスは、「もう済んだことではないか。」と行って取り合わなかった。

オレンジ「当初のライセンス契約交渉の際には、ユーロ・ネゴパーク社に対してアップ・フロントを100万米ドル要求して支払ってもらったと言っていたはずだ。」

ユーロ・ネゴパーク社も100万米ドル支払ったならば仕方がないと考えて、100万米ドルのアップ・フロント・フィーの支払に同意したが、実際には、ユーロ・ネゴパーク社はアップ・フロント・フィーを支払っていないそうではないか。」

ノムラ「支払を受けたとまでは言っていないはずだ。社員の立ち上げた会社でもあ

るし。いずれにせよ、意図的ではない。」

オレンジ「少なくとも当社の重大な誤解を招く説明をしたのだから、100万米ドルを返還すべきではないか。」

ノムラ「当社は貴社がそうした誤解をしているとは思わなかったし、他社との交渉経緯の詳細を説明する義務はなく、また、貴社だって自分で調べようと思えば調べられたはずである。それを怠ったのは貴社であるのだから、いまさらそのような話を持ち出してもらっても困る。」

34. ノムラとオレンジは、これらの点について議論した。まず、ネゴゼロに関しては、レッド社は、(1)本件契約第2条により、ブルー社はネゴ・パークに関するキャラクターをレッド社が契約により許諾した方式でのみ使用することができ、レッド社の書面による事前の承諾なくそれを改変したり、レッド社が許諾した範囲を超えて使用したりすることは許されない。(2)これに反し、ブルー社はレッド社の承諾を得ることなく、オリジナルのキャラクターを改変したネゴゼロを作成し、それをネゴ・パークの施設内外で販売するキャラクター商品に使用している。(3)かかる行為は2005年7月29日の契約第2条に反するものであり、ブルー社は直ちに本件キャラクターの利用を停止しなければならない。(4)また、契約第4条に従い、レッド社はブルー社に対して損害賠償を請求する権利を有する、と主張している。他方、ブルー社は、(1)ブルー社はレッド社の書面による許諾を得てネゴゼロを利用しているものであり、ブルー社に契約違反は存在しない。(2)ブルー社がキャラクター商品をネゴ・パーク外で販売することは、本件契約書で許されている。(3)ブルー社はレッド社の許諾を得てネゴゼロを利用しているので、本件契約第4条による損害賠償を支払う義務を負わない、と主張している。
35. 次に、ブルー社が支払ったアップ・フロント・フィーとウェブ・ネゴに関しては、ブルー社は、(1)レッド社はブルー社に対して、ユーロ・ネゴパーク社がアップ・フロント・フィーを100万米ドル支払ったと誤信させたことにより、ブルー社に対してアップ・フロント・フィー100万米ドルを支払わせた。(2)レッド社は2007年4月15日の合意書によって、ブルー社に対してレッド社が開発したウェブ・ネゴを利用させる義務を負っているところ、ブルー社の要求にも関わらず、ブルー社に利用させることを拒否している、と主張している。これに対してレッド社は、(1)被申立人は自らの責任において事実関係を調査し、自らの意思によりアップ・フロント・フィーを支払うことに同意したものであるので、申立人はアップ・フロント・フィーを返還する義務を負わない。(2)2007年4月15日のMemorandumはレッド社に対してウェブ・ネゴをブルー社に利用させるような法的義務を発生させるものではない、と主張している。
36. 両社で言い合いを続けていても埒があかないため、契約に従い、仲裁に付託することで合意した。

レッド社、ブルー社それぞれの請求内容は別添 16 のとおりである。また、UNCITRAL 仲裁規則のうち、第 33 条第 1 項第 2 文については、本手続との関係では、”Failing such designation by the parties, the Arbitral Tribunal shall apply the rules of law which it determines to be appropriate.”とすることが両当事者により合意されている。

<ラウンド A>

37. 仲裁人との打ち合わせの結果、12月5日の審理日では、別添 16 に記載された論点について、口頭での審理を行うこととなった。また、仲裁人との打合せの結果、レッド社、ブルー社はそれぞれの主張をまとめた準備書面を11月23日正午までに所定の宛先に提出しなければならないこととされた。
38. 当日の審理については、原則として、以下のような順番で行われることとなった。ただし、当日、仲裁人と当事者の打ち合わせにより修正することはありうる。

13:00~13:10 セッティング

13:10~13:15 第一の論点(レッド社の申立て)についてのレッド社側の冒頭陳述

13:15~13:20 第一の論点についてのブルー社側の冒頭陳述

13:20~14:40 第一の論点についての審理

14:40~15:00 休憩

15:00~15:05 第二の論点(ブルー社の反対申立て)についてのブルー社側の冒頭陳述

15:05~15:10 第二の論点についてのレッド社側の冒頭陳述

15:10~16:30 第二の論点についての審理

16:30~16:40 レッド社、ブルー社からの最終弁論

16:40~17:00 仲裁人からの講評~~13:00~13:10 セッティング~~

~~13:10~13:15 第一の論点(レッド社の申立て)についてのレッド社側の冒頭陳述~~

~~13:15~13:20 第一の論点についてのブルー社側の冒頭陳述~~

~~13:20~14:50 第一の論点についての審理~~

~~14:50~15:05 休憩~~

~~15:05~15:10 第二の論点(ブルー社の反対申立て)についてのブルー社側の冒頭陳述~~

~~15:10~15:15 第二の論点についてのレッド社側の冒頭陳述~~

~~15:15~16:30 第二の論点についての審理~~

~~16:30~16:40 レッド社、ブルー社からの最終弁論~~

~~16:40~17:00 仲裁人からの講評~~

39. なお、取締役の権限についてのネゴランド国とアービトリア国の会社法の内容は、別添 17 のとおりである。

<ラウンドB>

40. レッド社とブルー社との間の新キャラクターとウェブ・ネゴを巡る争いについては、既に仲裁に付託することとし、仲裁を申し立てたが、まだ仲裁手続は始まっていない。そうした中、レッド社とブルー社の関係が悪化することを危惧したホランドの仲介によって、レッド社とブルー社が、改めてこれらの争いを当事者間での交渉によって解決すべく交渉のテーブルにつくことになった。交渉の期日は12月6日であり、この交渉期日に交渉が纏まらなければ、あとは仲裁手続を淡々と進めるだけである。
41. もう一つ、レッド社とブルー社が交渉により早急に解決しなければならない問題がある。それは、アービトリア国の隣国である日本にネゴ・パークを設けるという企画である。この企画は、ブルー社内部では既に1年前から検討されてきたが、最近のネゴ・パーク・アービトリアの好調を受けて、日本でもネゴ・パークが紹介されることが多くなっており、ブルー社の日本の拠点であるブルー・ジャパンからもネゴ・パークの開設を促す声が上がっていた。この日本でのネゴ・パークの設置については、既にブルー社が依頼してグレイブ・データ・バンクが行った市場調査がある。この市場調査の内容は、別添18のとおりである。グレイブ・データ・バンクの市場調査は信頼に値する。この市場調査結果を踏まえ、レッド社とブルー社との間で事務担当者レベルでのミーティングを2度開催している。レッド社は、当初、ブルー社ではなく、日本の企業にネゴ・パークの経営を委ねることも検討に値すると言っていたが、ユーロ・ネゴパーク社がオランダとベルギーの2国のネゴ・パークを経営している例もあり、現在では、ブルー社に日本の経営を任せることに前向きである。
42. これまでのミーティングにおいて、ブルー社としては、現在、レッド社との間で締結しているライセンス契約を改訂し、日本におけるネゴ・パークについてもライセンスを得たいと提案している。これに対してレッド社は、その可能性は否定しないが、その場合には、アップ・フロント・フィーとして100万米ドルと、ロイヤリティをアービトリアの分も含めて8%に引き上げるよう求めている。レッド社の言い分では、これまでのロイヤリティ5%は低すぎたのであり、この機会にロイヤリティを8%に上げることが必要であるという。また、新たな権利を与える以上、やはりアップ・フロント・フィーの支払も必要であると主張している。これに対してブルー社は、アップ・フロント・フィーの支払はなし、ロイヤリティについても現状と同じにしてほしいと主張している。
43. 日本でのネゴ・パークについては、①場所、②ターゲット、③年間最大入場者数、④ロイヤリティ、⑤アップ・フロント・フィー、⑥このほか、2005年7月29日

の契約を修正する場合にはその内容、を決定する必要がある。もし、12月6日にこれらの点について合意できなければ、レッド社とブルー社が日本でのネゴ・パークの開設について契約締結に至る可能性はなくなる。

44. 12月6日の交渉では、仲裁に係属中の紛争の解決と、日本でのネゴ・パークの企画の双方について、合わせて交渉することになった。交渉に参加するのは、レッド社からは、スミス、ノムラ、ブラウン、顧問弁護士、および、他の関係部長であり、ブルー社からは、オレンジ、チェン、クロダ、顧問弁護士、および、他の関係部長である。いずれの交渉団も、本件に関する全ての事項について権限を与えられている。ただし、交渉の結果については、レッド社は大株主であるネゴ・インダストリーズに対して、ブルー社はグリーン専務に対して報告する必要がある。

レッド社の概要

設立：1998年1月

本店：ネゴ・シティ

資本金：100万米ドル

株主：公開されていないが、最大の株主はネゴ・インダストリーズである。

取締役会長：ドン・ノムラ

取締役社長：ノブ・スミス

従業員：100名

事業：ネゴ・パークの運営

業績：非公開

但し、2008年度の収益の2/3は入場料収入で、1/3は商品売上で得ていることが公表されている。

レッド社の定款における業務執行権限に関する記載

定款10条

1. レッド社の業務執行に関する全ての権限は取締役会に帰属する。
2. 前項にかかわらず、日常的な業務のうち、ネゴ・パークのコンセプトやデザインに関する事項はノムラが、営業、総務、財務、企画、人事に関する事項はスミスが単独で執行することができる。

ネゴ・シティのネゴ・パークの概要

○主たるターゲット：小学生・中学生

○営業日：年間 365 日

○営業時間：午前 9 時から午後 8 時まで

○入場料：大人 30 米ドル、中学生 20 米ドル、小学生 10 米ドル

○入場：大人だけの入場は不可。入場には定員があり、予約を受け付けている。

○年間最大入場者数：年間 80 万人が入場者数の上限である。

○エリア：以下の 4 つのエリアがある。各エリアは、①ロール・プレイ・フィールド、②図書館、③クラスからなる。

①家庭のエリア：家庭生活で生じる交渉の場面を取り上げるエリア

例：一つのケーキを二人で分ける

②学校のエリア：学校生活で生じる交渉の場面を取り上げるエリア

例：クラスで係を決める

③世界のエリア：国際的な問題についての交渉の場面を取り上げるエリア

例：二酸化炭素の排出量についての国際的ルールを作る

④ビジネスのエリア：ビジネスの世界における交渉の場面を取り上げるエリア

例：ハイブリッド自動車の売買交渉をする

○ロール・プレイ・フィールド：各エリアには、5～8 のロール・プレイ・フィールドがある。ロール・プレイ・フィールドはスタジオのようになっており、入園者は交渉の題材となる場面の説明を受ける。ロール・プレイのシナリオによって、スタッフが交渉相手となる場合もあれば、他の入園者が交渉相手となる場合もある。ロール・プレイに要する時間は 20 分から 2 時間程度のもので、様々である。ロール・プレイは入門編、初級編、中級編、上級編があり、上位のクラスのロール・プレイに参加するためには、ロール・プレイに参加したり、クラスを受講したりした際に与えられるポイントをためることが必要である。ロール・プレイに参加できるのは小学生・中学生だけである。

○図書館：各エリアの交渉に関する資料、映像、ゲーム等が置いてあり、入園者は自由に視聴したり閲覧したりすることができる。

○クラス：各エリアにおける交渉に関して、様々なトピックについてのレクチャーが行われる。1 回のレクチャーは 15 分から 40 分程度である。

○ポイント制度：ロール・プレイやクラスには、それに参加するのに必要なポイントが設定されているものがある（誰でも参加できるものもある）。

○スクール：初めての来園者を対象に、交渉についての基本的な考え方やロール・プレイ

の取り組み方を指導する入門クラスや、各エリアに共通する交渉に関する理論やスキルを教育するクラスが開講されている。入園者は必要に応じて、こうしたスクールのクラスを受講できる。

○ショップ：お土産としてのキャラクター商品(人形、ペンダント、写真立て、T シャツなど)、交渉ゲームソフト、DVD、ノムラの著書、交渉に関する本が売っている。

○入場者の状況

(万人)

年	99	00	01	02	03	04	05	06	07	08
入場者数	60	60	60	60	70	70	70	70	80	80

*03年、07年に入場者数が増加したのは、施設を拡大し、受入れ可能な定員を増加したことによる。年間80万人という数字は、定員一杯という状態が続いていることを意味しており、現在は、ほぼ予約でいっぱいといった状況である。

<別添3>



<別添4>

オランダ・ネゴ・パーク、ベルギー・ネゴ・パークの状況

○内容はネゴ・シティのネゴ・パークと全く同じである。

○入場者数の推移は以下のとおりである。

(万人)

年	2003	2004	2005	2006	2007	2008
オランダ	60	60	70	70	80	80
ベルギー	-	60	60	70	80	80

<別添5>

ブルー社の概要

設立：1919年12月

本店：アブ・アブ

資本金：10億米ドル

取締役社長：トニー・トンプソン

従業員：単独2500名、連結30000名

拠点：35カ国、75拠点

事業：多様な商品・サービスの国内販売、輸出入および三国間取引、さらには国内外における事業投資など多角的な事業活動を展開。事業部門としては、金属、輸送機・建機、インフラ、メディア・ライフスタイル、資源・化学品、生活産業・建設不動産、金融・物流の7事業部制を敷く。

業績：

(億米ドル)

年	2004	2005	2006	2007	2008
売上総利益	25	28	35	46	48
当期純利益	3	7	8	10	12
総資産	250	252	320	420	350

*2004年から2005年にかけては、アービトリア国経済の景気が不安定であったことから苦戦を強いられたが、最近業績が回復しており、好調である。

LICENSE AGREEMENT

This Agreement is made on July 29, 2005 by and between Red Corporation, a Negoland corporation, with its principal place of business at 77 Break-up Street, Negonego, State of Tanaha, Negoland (hereinafter referred to as Red) and Blue Corporation, a Arbitrian corporation with its principal place of business at 120 Table Street, Abu-abu, State of Medarb, Arbitria (hereinafter referred to as Blue).

WHEREAS, Blue is willing to establish a Theme Park more fully described below with the same concept as with Nego Park currently operated by Red at the suburbs of the Negonego, and obtain licenses for various copy rights and trade-marks and technical assistances from Red, and

WHEREAS, Red is willing to assist Blue in establishing a Theme Park by licensing such copy rights and trade-marks and giving technical assistances for the establishment and operation of the Theme Park.

NOW THEREFORE, in consideration for the mutual covenants and promises herein contained, parties agree as follow:

1. Definitions

In this Agreement:

The word "Licensed Property" means (i) the role play stories, character names, costumes, environmental settings, artwork, logos and other elements depicted and regularly used in the Nego Park, including all copyrights, trademarks, and (ii) methods of training of children under age of 18 of negotiation skills and patterns and problems of negotiation games, including business models relating thereto.

The word "Theme Park" means Blue's theme park to be established by Blue in Arbitria with the same concept as with Nego Park.

The word "Nego Park" means a theme park operated by Red in Negoland for the training and entertainment of children interested in the development of negotiation skills and negotiation games.

2. License

(a) Red hereby grants Blue an exclusive license to use the Licensed Property in Arbitria, solely in connection with the development, construction, operation and management of the Theme Park, in accordance with the terms and conditions of this Agreement.

(b) It is understood and agreed that all aspects and elements of the Theme Park, whether specifically utilizing the Licensed Property or otherwise (and, in any event, all attractions and facilities, all atmospheric and scenic elements, all facades and props, all signage, flags and banners, symbol characters and all other contents within the area of Theme Park), that are observable by guests at the area of Theme Park, shall be subject to the prior written approval of Red at its sole and absolute discretion. This provision shall apply to all changes and modifications of such approved aspects and elements.

(c) Blue shall open the Theme Park by the end of August, 2007.

3. Royalty

(a) Blue shall pay Red US Dollars 1,000,000.- upon the execution of this Agreement as an upfront royalty.

(b) Blue shall pay Red a running royalty of 5% of all revenue from the operation of Theme Park, including and without limitation to admission fees, proceeds of related good, foods and drink sold at the Theme Park (hereinafter referred to as Running Royalty).

(c) The Running Royalty shall be paid by Blue to Red in U.S. Dollars, within two weeks after every calendar quarter. At least three business days before the payment, Blue shall give Red an account sheet disclosing the details of the basis of the calculation of the Running Royalty in such form and substance as agreed between the parties hereto.

(d) Red shall have the right to have an independent public accountant or an accounting firm inspect all books and records relating to the calculation of the Running Royalty. Such inspection shall be conducted within the normal business hours of Blue. Red shall give Blue 7 days prior notice of such inspection. All costs and expenses for such inspection shall be borne by Red.

(e) Accounting of the Theme Park shall be conducted in accordance with the generally accepted accounting principles that shall be applied consistently through the validity of this Agreement.

4. Liquidated Damages

If Blue uses the Licensed Property in violation of this Agreement, Blue shall pay to Red damages equal to the amount of net profit earned by Blue from the use of unauthorized use of such intellectual property, as liquidated damages but not as a penalty.

5. Validity

This Agreement shall be valid until the expiration of 10th accounting year of the Theme Park.

6. Assignment

Blue may assign all rights and obligations arising out of this Agreement to a wholly owned subsidiary of Blue established for the purpose of operating and managing Theme Park, with two month prior notice to Red. In this case, Blue shall remain liable for the full performance of this Agreement by such assignee jointly and severally with such assignee.

7. 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.

8. Governing Law

This Agreement shall be construed and governed by UNIDROIT Principles for International Commercial Contracts 2004.

9. 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.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have caused this Agreement executed by their respective duly authorized officers, as of the day and year first above written.

Red Corporation

Blue Corporation

By: _____

By: _____

ネゴ・パーク・アービトリアの概要

<ネゴ・シティのネゴ・パークと同じ点>

○主たるターゲット：小学生・中学生

○営業日：年間 365 日

○営業時間：午前 9 時から午後 8 時まで

○入場料：大人 30 米ドル、中学生 20 米ドル、小学生 10 米ドル

○入場：大人だけの入場は不可。入場には定員があり、予約を受け付けている。

○エリア：以下の 4 つのエリアがある。各エリアは、①ロール・プレイ・フィールド、②図書館、③クラスからなる。

①家庭のエリア：家庭生活で生じる交渉の場面を取り上げるエリア

例：一つのケーキを二人で分ける

②学校のエリア：学校生活で生じる交渉の場面を取り上げるエリア

例：クラスで係を決める

③世界のエリア：国際的な問題についての交渉の場面を取り上げるエリア

例：二酸化炭素の排出量についての国際的ルールを作る

④ビジネスのエリア：ビジネスの世界における交渉の場面を取り上げるエリア

例：ハイブリッド自動車の売買交渉をする

○ロール・プレイ・フィールド：各エリアには、5～8のロール・プレイ・フィールドがある。ロール・プレイ・フィールドはスタジオのようになっており、入園者は交渉の題材となる場面の説明を受ける。ロール・プレイのシナリオによって、スタッフが交渉相手となる場合もあれば、他の入園者が交渉相手となる場合もある。ロール・プレイに要する時間は 20 分から 1 時間程度のもので、様々である。ロール・プレイは入門編、初級編、中級編、上級編があり、上位のクラスのロール・プレイに参加するためには、ロール・プレイに参加したり、クラスを受講したりした際に与えられるポイントをためることが必要である。ロール・プレイに参加できるのは小学生・中学生だけである。

○図書館：各エリアの交渉に関する資料、映像、ゲーム等が置いてあり、入園者は自由に視聴したり閲覧したりすることができる。

○クラス：各エリアにおける交渉に関して、様々なトピックについてのレクチャーが行われる。1 回のレクチャーは 15 分から 40 分程度である。

○ポイント制度：ロール・プレイやクラスには、それに参加するのに必要なポイントが設定されているものがある（誰でも参加できるものもある）。

○スクール：初めての来園者を対象に、交渉についての基本的な考え方やロール・プレイの取り組み方を指導する入門クラスや、各エリアに共通する交渉に関する理論やスキルを教育するクラスが開講されている。入園者は必要に応じて、こうしたスクールのクラスを受講できる。

○ショップ：お土産としてのキャラクター商品(人形、ペンダント、写真立て、T シャツなど)、交渉ゲームソフト、DVD、ノムラの著書、交渉に関する本が売っている。

<ネゴ・シティのネゴ・パークと異なる点>

○ロール・プレイ・フィールドはアービトリアの家庭、学校をモチーフとした。

○アブ・アブの人口はネゴ・シティよりも多いことから、各エリアを広めにとることによって、年間最大入場者数を100万人とした。

○ショップには、アービトリアの交渉の本も置いた。

<別添 8>

Memorandum

Celebrating the opening of the Nego Park Arbitria, Red Corporation and Blue Corporation agreed that both companies will exchange new ideas, role play simulations, characters or any other items which may be useful to improve, strengthen and/or develop their business each other, if necessary, for a reasonable royalty.

The details of such exchange shall be determined by mutual discussion in good faith.

April 15, 2007

For Red Corporation: Don Nomura, Nobu Smith (Signatures)

For Blue Corporation: Bob Orange, Lynn Chen (Signatures)

アンケート結果の内容

○2008 年度前期（1 月から 6 月）の来場者に対するアンケート結果

<小中学生の回答>

Q：ネゴ・パークは楽しめましたか？

- ・はい 75%
- ・いいえ 25%

（いいえの理由：少し難しかった、もう少しバリエーションが欲しかった、キャラクターに魅力がなかった、1 日では足りなかった）

Q：改善すべき点は何ですか？

- ・記念になるようなもっと可愛いキャラクター商品が欲しい
- ・もっとゆっくと楽しめるようにしてほしい

<親の解答>

Q：ネゴ・パークは子供にとって良い施設だと思いますか？

- ・はい 90%
- ・いいえ 10%

（いいえの理由：小学生にはやや難しすぎる）

Q：改善すべき点は何ですか？

- ・高校生や大学生向けのエリアも作ってほしい。
- ・近くで安く宿泊し、数日間続けて来園できるようにしてほしい。
- ・1 日では回り切れず、何回も行きたいので、リピーターには割引を考えてほしい。

ネゴ・パーク・アービトリアの改革案の概要

1. 小学生、中学生向けのロール・プレイやクラスの内容を見直す
～アービトリア国の小学生や中学生が楽しみやすいようにロール・プレイの内容を見直す。
2. 宿泊の便宜を増す。また、リピーター割引をする。
～複数日続けて来園される方に便利のように、近隣のホテルと提携し、安価で宿泊できるようにする。
～リピーター割引をする。来場回数が増えるほど、ディスカウント率を高める。
3. 高校生、大学生を対象としたエリアを増設する
～高校生や大学生にも魅力あるエリアを導入し、顧客層を拡大する。
4. 新キャラクターを投入し、キャラクター商品を充実させる
～現在のキャラクターに加え、新たに新キャラクターを導入し、キャラクター商品も充実させる。キャラクター商品による売上の割合は現在 10%に過ぎないが、これを 20%に高める。

<別添11>



<別添 12>



<別添 13>

August 12, 2008

In relation to the Agreement between Red Corporation and Blue Corporation dated July ~~2912, 20052007~~, Red Corporation agrees and approves that Blue Corporation will take the following measures to strengthen their competitiveness in the Arbitrian market; provided that Red Corporation shall not be responsible in any respect on these measures and Blue Corporation shall take all risks accompanied by them.

1. To improve the role play simulations and classes to attract elementary school and junior high school students in Arbitria;
2. To make arrangements with neighboring hotels to enable our customers to stay there for reasonable price;
3. To introduce a special discount for repeat customers;
4. To create new areas which may be suitable to high school and university students;
5. To create a new character as attached to this memorandum (Exhibit11).

On behalf of Red Corporation

Nobu Smith



July 15, 2009

Blue Cooperation
General Manager
Group 3, Entertainment and Life Style Unit
Mr. Bob Orange

It has come to our attention that you have been using the character of Nego-Nego in unauthorized manner. More specifically, we learned that you made an unauthorized change to the character of Nego-Nego by adding mustache and that you are selling various goods, such as handkerchiefs, towels and sneakers not only in the Park, but also outside of the Park.

Such conducts constitute a breach of Article 2 of the Agreement between us dated July 29, 2005. Please stop the use of the character immediately and stop selling of the goods on which the character is printed. Also please destroy all goods with the character.

We are looking forward to your prompt response and by no later than August 15, 2009.

Best regards,

Red Corporation
Don Nomura

1. レッド社の請求内容

- (1) ブルー社は、レッド社の承諾なく作成したキャラクターであるネゴゼロ（本件キャラクター）を利用してはならない。
- (2) ブルー社は、本件キャラクターを付した商品を廃棄せよ。
- (3) ブルー社は、レッド社に対して損害賠償として金 10 万米ドルを支払え。
- (4) 仲裁料金、 仲裁人報酬金、 および仲裁手続に要する費用はすべてブルー社の負担とする。

との仲裁判断を求める。

- (5) 仮に、(1)および(2)が認められない場合であっても、ブルー社は本件キャラクターを付した商品をパーク外で販売してはならないとの仲裁判断を求める。

2. ブルー社の請求内容

- (1) レッド社はブルー社に対して、100 万米ドルを支払え。
- (2) レッド社はブルー社に対して、無償でウェブ・ネゴを利用させなければならない。
- (3) 仲裁料金、 仲裁人報酬金、 および仲裁手続に要する費用はすべてレッド社の負担とする。

との仲裁判断を求める。

なお、(2)については、ブルー社は、対価として、仲裁廷が定める合理的な費用を支払う用意がある。

3. レッド社の請求に関する論点

(1) レッド社はブルー社に対して、本件キャラクターの利用を許諾したと評価できるか。仮に許諾があったと評価できるならば、その具体的内容はどのようなものであったか。たとえば、レッド社はパーク外での商品の販売を許諾したと評価することができるか。

(2) レッド社がブルー社に対して、本件キャラクターの利用を許諾していないと評価される場合、レッド社はブルー社に対して、ブルー社の契約違反に対する救済手段として、本件キャラクターの利用の中止、および、本件キャラクターを付した商品の廃棄を求めることができるか。 3. レッド社の請求に関する争点

(1) レッド社はブルー社に対して本件キャラクターの利用を許諾したかどうか。

~~(2) レッド社はブルー社に対して本件キャラクターの利用の中止、および、本件キャラクターを付した商品の廃棄を請求する権利を有するか。~~

~~(3) ブルー社はレッド社とブルー社との間の2005年7月29日付契約4条に従い、損害賠償として本件キャラクターの違法な利用によって得た純益である10万米ドルを支払う義務を負うか。~~

~~(4) ブルー社が本件キャラクターを付した商品をパーク外で販売することは許されるか。~~

4. ブルー社の請求に関する論点争点

(1) レッド社はブルー社に対して、100万米ドルを支払う義務を負うか？ レッド社はアップ・フロント・フィー100万米ドルを返還する義務を負うか。

(2) レッド社はブルー社に対してウェブ・ネゴを利用させる義務を負うか。

(3) 仮に、レッド社が上記(2)の義務を負う場合、その対価は幾らか。

ネゴランド国会社法の内容

- ①業務執行権限は取締役会に属する。
- ②会社は、取締役会の決議あるいは定款において、業務執行権限の一部を取締役に委譲することができる。
- ③業務執行権限の一部が取締役に委譲されている場合、当該取締役の業務執行権限の範囲は取締役会の決議あるいは定款で定められた範囲に限定され、その範囲を超えた行為は会社との関係では無効である。
- ④取引の相手方は当該取締役の権限の有無を確認する責任を負い、権限の有無を確認することを怠った場合には、当該取締役の権限の範囲外の行為であったことから生じる不利益は当該取引の相手方が負う。
- ⑤会社は取締役の行為を追認することができる。
- ⑥③④にかかわらず、当該取締役が自らの権限について積極的に虚偽の表示をした場合であって、取引相手方がそのような虚偽の表示が真実であると信じたことに過失がない場合には、当該取締役の行為は会社との関係で有効なものとする。

アービトリア国会社法の内容

- ①業務執行権限は取締役会に属する。
- ②会社は、取締役会の決議あるいは定款において、業務執行権限の一部を取締役に委譲することができる。
- ③業務執行権限の一部が取締役に委譲されている場合、当該取締役の業務執行権限の範囲は取締役会の決議あるいは定款で定められた範囲に限定され、その範囲を超えた行為は会社との関係では無効である。
- ④会社は取締役の行為を追認することができる。
- ⑤③にかかわらず、社長、副社長など、会社のために業務執行を行う権限を有すると認められる名称を付した取締役については、当該取締役の行った行為については、取引相手方が当該取締役の行為が業務執行権限の範囲外であることについて知っている場合、あるいは、知らなかったことについて重大な過失がある場合を除き、かかる行為は会社との関係で有効なものとする。

グループ・データ・バンクによる市場調査の結果

・日本は基本的に教育熱心な国であり、また、ビジネスマンを中心に交渉スキルの向上に対する関心は高い。但し、小中学生や高校大学における交渉教育への関心はあまり高いとはいえない。金融危機の煽りを受けた景気悪化により、テーマ・パーク産業は一般的に減収傾向である。日本のテーマ・パーク産業の特徴は、東京ディズニーランドを経営するオリエントランドが突出しているという点である。

・東京ディズニーランドのような大規模テーマ・パークではなくても、リピーターを確保できるような良質のテーマ・パークに対する需要は高い。例えば、2006年10月に東京にオープンしたキッザニアは大変好調であり、2009年3月には甲子園にも開園した。楽しみながら学べるという点ではキッザニアとネゴ・パークは共通する部分があり、ネゴ・パークも日本において成功する可能性を十分に持っていると思われる。

・現在検討されている各出店候補地について、年間最大入場者数に比べた実際の入場者の各割合がどの程度の確率で予想されるか、そのような割合であった場合に年間最大入場者数との関係での1名あたりの損益はいくらかに関するデータは以下のとおりである（この他に損益の要因は考えなくて良い。従って、ネゴ・パークの経営によって1年に得る収入または被る損失は、1名あたりの損益（③の数値）に年間最大入場者数を掛け合わせた額になる。もし、東京23区に年間最大入場者数100万人で出店し、ある年に年間最大入場者数の100%の入場者を実現すれば、その年の収益は350円×100万人＝3億5000万円ということになる。これ以外の出店地はリスクが大きすぎ、検討に値しない）。

東京 23 区内			九州		
①年間最大入場者数対比の入場者の割合 (%)	②①の割合が実現する確率 (%)	③①が実現した場合の1名あたり損益 (円)	①年間最大入場者数対比の入場者の割合 (%)	②①の割合が実現する確率 (%)	③①が実現した場合の1名あたり損益 (円)
100	30	350	100	15	400
80	40	150	80	50	200
60	20	-100	60	25	-100
40	10	-300	40	10	-200
高い集客率が見込めるが、経費がかかり1名あたりの損益で不利			安価な土地が入手できるため経費は比較的安価であるが、集客にやや不安		

近畿郊外			千葉		
①年間最大 入場者数対 比の入場者 の割合 (%)	②①の割合 が実現する 確率 (%)	③①が実現 した場合の 1名あたり 損益 (円)	①年間最大 入場者数対 比の入場者 の割合 (%)	②①の割合 が実現する 確率 (%)	③①が実現 した場合の 1名あたり 損益 (円)
100	15	400	100	25	500
80	45	200	80	25	300
60	25	0	60	25	-100
40	15	-200	40	25	-200
集客率では見劣りがするが、経費のコントロールが容易で損失は小さい			安価な土地が入手できるために経費は安価であるが、集客率は読みにくい。		