

## 第 15 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

(11 月 7 日版)

1. ネゴランド国は、人口約 2 億人、国土面積約 50 万平方 km の立憲君主制国家である。いわゆる先進国に属し、自動車、機械、素材等の産業を中心に発展してきた。輸出産業を多く抱える同国の経済は、2007 年以降、サブプライム・ローン問題に端を発した国際的な金融危機を原因とする世界的な不況や、自国の通貨高に苦しみ成長が停滞していた。しかし、2012 年に政権交代が実現し、同年に就任したネゴランド国首相は、自国の持続的な経済成長を達成するために法人実効税率の段階的引き下げや、入国ビザの要件緩和等様々な施策を打ち出してきた。そのうちの 1 つの大きな目玉として、大胆な金融政策が挙げられ、2012 年にネゴランド中央銀行が実施した大規模な金融緩和によって急速な金利低下と自国通貨安が進み、輸出産業を中心に企業活動が活発となった。ネゴランド国の実質 GDP 成長率は、2008 年と 2009 年にマイナス成長に陥り、その後年率 0% 台と停滞していたが、2013 年からは年率 1~2% の緩やかな経済成長を辿っている。ネゴランド国の人口は、2010 年をピークに減少傾向を辿っており、2015 年末時点の高齢化率(総人口に占める 65 歳以上の人口の割合)は、25% と世界的に高水準となっている。今後、高齢化率は 2025 年に 30%、2035 年には 35% にまで達するとみられていることから、ネゴランド国では、人口減少と少子高齢化の急速な進展が社会問題となっており、医療・介護市場の潜在的需要はかなり高まっている。
2. アービトリア国は、人口約 3 億人、面積約 1,000 万平方 km の共和制国家である。いわゆる先進国に属し、自動車、金融、小売、化学などの産業が中心である。アービトリア国もネゴランド同様、国際的な金融危機の影響を受けて 2008 年、2009 年にマイナス成長に陥った。しかし、2008 年、アービトリア国中央銀行は、大規模な金融緩和、ゼロ金利政策の導入に乗り出し、2010 年以降は世界経済が低迷する中でも実質 GDP 成長率年率 2% 台の安定的な成長を遂げてきた。2008 年に一時 10% 台まで悪化した失業率も、2015 年には 5% 台を安定して推移する水準まで改善した。2015 年には、国内の景気の足取りがはっきりしてきたことが確認されたため、アービトリア中央銀行は 7 年間続けてきた金融緩和を終了し、政策金利の段階的な引き上げに乗り出している。
3. ネゴランド国、アービトリア国とも、米ドルを使用通貨としている。また、ネゴランド国とアービトリア国の時差は 14 時間(ネゴランド国は GMT+9、アービトリア国は GMT-5)である。いずれの国においても多くの企業は週休二日制(土曜日と日曜日)を採用している。但し、後述のレッド社、ブルー社は、小売業やインターネット・ショッピング事業を営んでいる関係から、土曜日・日曜日であっても、必要な部署は出社することになっている。また、両国とも Convention on International Sale of Goods の締約国ではない。
4. レッド社は、ネゴランド国の首都ネゴタウンに本社を置く上場会社で、アパレルと介護のビ

ジネスを手掛けている。レッド社は1966年にマサミ・レッドが大衆向けの衣料品製造・販売業者として設立した。マサミ・レッドは常々、「良質で安価な衣服によって、多くの方を幸せにしたい」と語っており、これが、現在に引き継がれるレッド社の経営理念の一つとなっている。創業当時、ネゴランド国では、質の悪い生地を使ったり、縫製が雑だったり、といった粗悪品が出回ったが、レッド社の製品は、「当社の製品を買って下さるお客様をがっかりさせるような粗悪品は決して作ってはならない」というマサミ・レッドの確固たる信念のもと、信頼できる商品であるとして評判となり、レッド社は着実に事業を発展させていった。その後、レッド社は20代から40代をターゲットとした商品の販売で成長し、ネゴランド国内の首都圏や主要都市を中心に店舗を拡大していった。

5. 2000年にはマサミの息子であるジョージ・レッドが社長を引き継いだ。ジョージは、ネゴランド大学を卒業した後、アーボトリアの最難関大学であり、経済学や工学分野では国際的にも名高いアーボトリア大学でMBAを取得し、帰国後は、後継社長となることを前提に、レッド社の部長、役員などの要職を経験し、社長に就任した。ジョージは、就任直後、まず、レッド社のオリジナル製品の製造・販売に加えて、セレクトショップ型と言われるビジネスの開始に取り組んだ。これは、レッド社のバイヤーが国内外の展示会やコレクションに出向き、レッド社のブランドイメージに合う商品を外部から調達して販売するというものである。また、2004年からはアクセサリーの販売も開始した。これらの新規事業はいずれも順調に発展し、2005年にはレッド社はネゴランド証券取引所への上場を実現した。
6. また、ジョージは、かねてから、アパレル事業以外にもう一つの事業を立ち上げることによって、アパレル事業が不調の場合であってもレッド社が危機に陥らないようにすべきであると考えており、2005年に社内にプロジェクト・チームを立ち上げて、他の事業への参入の可能性を検討した。そして、プロジェクト・チームが選定したのが介護ビジネスであり、レッド社は2008年より介護ビジネスにも参入した。現在では、ネゴランド国内で約900棟の介護付有料老人ホーム、約600棟のサービス付き高齢者向け住宅(バリアフリー機能や生活支援サービス付きの賃貸住宅)を運営している。レッド社が介護ビジネスに参入したのは、高齢化が進むネゴランド国の状況に照らした場合、介護ビジネスの重要性が高まると考えたためであり、近い将来レッド社は、訪問介護事業にも参入する方針である。レッド社の概要は別添1のとおりである。
7. ブルー社は、アーボトリア国の首都アブアブに本社を置く上場会社である。ブルー社は、2000年、当時、アーボトリア大学の学生であったケイト・ブルーが、学生同士で不要になった衣服などをウェブサイト上で交換するサイトを立ち上げたことが始まりである。ケイトは、幼いころから、コンピュータや機械が好きで、自分でプログラムを設計したり、ロボットを作ったりして遊んでおり、これらについて天才的な才能を発揮していた。大学を卒業後、2002年、ケイトは、より本格的に、インターネット上で衣料品を販売するビジネスを開始

し、「ブルー・ビレッジ」というアパレル専門の通販サイトを立ちあげた。ブルー・ビレッジは学生からシニア層までの幅広い年代をターゲットとし、売上高は順調に伸びていった。2011年には、ネゴランド国の顧客をターゲットとした、「ブルー・ビレッジ・ネゴランド」を立ち上げた。ブルー社がネゴランド国への進出を決めたのは、アーボトリア国と同じく先進国であり、購買力のある消費者がたくさんおり、また、商品を配達する物流のネットワークも整備されている国でありながら、インターネット・ショッピング事業はアーボトリア国と比べると発達しておらず、その分、ブルー社が「ブルー・ビレッジ」で得たノウハウを使えば成長する余地が大きいと考えたからである。

8. ブルー・ビレッジでは受託サービスと買取サービスの2種類のビジネスを行っている。受託サービスとは、国内外のアパレル企業から商品を受託在庫として預かり、「ブルー・ビレッジ」で販売を行うものである。販売を委託するアパレル企業は、委託販売開始時に初期出店料を支払うとともに、受託手数料として商品売上高に所定の受託手数料率を乗じた金額をブルー社に支払う。消費者との関係で売主となるのはブルー社であるが、商品の販売により生じる収益や費用は全て販売を委託するアパレル企業に帰属する。一方、買取サービスは、ブルー社が国内外のアパレル企業から商品を直接購入し、「ブルー・ビレッジ」で販売する形態であり、商品の売上高がそのままブルー社に帰属する。2015年12月末時点でブルー社が受託サービスを契約している会社は約800社、買取サービスを行っている会社は約30社となっている。なおブルー社は、中長期的には、在庫リスクを抱える買取サービスの廃止を検討している。
9. また、ブルー社は2013年よりロボット事業に参入した。人の役に立つようなロボットを開発したいというのは、ケイトの夢であった。第1号機として、ブルー社の在庫を管理している倉庫で荷物を運んだり、整理したり、倉庫を清掃したりするロボットを開発し、2013年にそれを商品化した。その後、介護支援用装着型ロボット(介護者が装着して介護をしやすくするもの)、作業支援用装着型ロボットの開発も行い、商品化に成功している。現在の商品ラインアップは、搬送ロボット、清掃ロボット、介護支援用装着型ロボット、作業支援用装着型ロボットの4種類である。ケイトの才能に裏付けられたブルー社のロボットは大変性能が高く、病院、介護施設、メーカーの工場等にリースを行っている。ロボット事業は、先行投資としての研究開発費の負担が重く、事業立ち上げ以降赤字が続いているが、アーボトリア国からロボットの研究開発への助成金も得られ、近年では、アーボトリア大学の工学部や医学部との共同研究も行っている。2015年末には、約750台の介護支援用装着型ロボットがアーボトリア国内の病院・介護施設で稼働しており、約200台の作業支援用装着型ロボットがアーボトリア国内の工場・建設現場で稼働している。ブルー社の事業内容、業績は別添2の通りである。
10. レッド社のアパレル事業は、ネゴランド国とアーボトリア国において、自社店舗とネット販

売を通して商品の販売を行っている。自社店舗は、ネゴランド国内で約 600 店舗、アービトリア国内で 30 の店舗を展開しており、アービトリア国にはアービトリア国内の 30 店舗を統括するアービトリア支社を設けている。レッド社がアービトリア国に進出したのは、アービトリア国にはレッド社のような安価で良質の衣料を提供する企業がまだ少なく、レッド社には大いにチャンスがあると考えたためである。2006 年にアービトリアの 1 号店を開設し、その後、アービトリア国の主要都市に店舗を開店してきた。

11. ネット販売について、レッド社は、2008 年よりアービトリア国内で、ブルー社が運営する「ブルー・ビレッジ」を通して販売を行っている。ブルー・ビレッジのトップ画面は別添 3 のとおりである。アービトリア国では、スマートフォンの普及が世界で最も早く進み、EC(Electronic Commerce)市場の拡大が急速に進んだことから、レッド社では自国内よりも先にアービトリア国でネット販売を始めることにしたのである。なお、レッド社はネゴランド国、アービトリア国以外の国では現在のところ商品の販売を行っていない。

12. レッド社はアービトリア国でネット販売を始めるにあたり、アービトリア国のネット販売業者を幾つか検討した。レッド社としては、色々な物品を幅広く取り扱っているサイトではなく、アパレル専門のサイトを利用したいと考えた。その結果、ブルー社が運営する「ブルー・ビレッジ」が、幅広い年齢層から支持されているウェブサイトであり、運営もしっかりしていると考えられたことから、「ブルー・ビレッジ」を利用してはどうかということになり、レッド社のアパレル事業部長であるスワンが、ブルー社を訪問し、ブルー社のネット事業部長であるダイヤモンドと面談した。その際、以下のようなやりとりがなされた。

スワン：「当社としては、当社の衣料、具体的には、Tシャツ、ポロシャツ、スーツ、スカートなどのネット販売を手掛けたいと考えています。アービトリア国は、ネゴランド国よりも遥かに大きな市場ですが、当社の店舗数は限られており、また、当社のポリシー上、他の小売店に卸すことも行っていません。その分をネット販売で補っていきたいと考えています。わが国に比べると、アービトリア国ではネット・ショッピングはより一層盛んですので、ネット販売がアービトリア国での当社のビジネスの発展に繋がることを期待しています。」

ダイヤモンド：「当社がお手伝いさせて頂けるとおもいます。貴社の衣料品については、わが国のファッション雑誌でも度々取り上げられ、話題になっています。ただ、店舗数が少なく、手に入れにくいといった声を聞いていました。当社のブルー・ビレッジを通じて販売されることで、喜ぶ消費者も多いと思います。具体的には、当社が貴社から商品を受託在庫として預かり、「ブルー・ビレッジ」で販売を行って、売れた分の代金をお支払いするという受託サービス方式で宜しいでしょうか。販売を委託されるアパレル企業様には、委託販売の開始時に初期出店料をお支払い頂くとともに、受託手数料として商品売上高に所定の受託手数料率を乗じた金額を当社に支払って頂いております。」

スワン：「受託手数料は何パーセントですか。」

ダイヤモンド：「25%です。」

スワン：「もう少し安くなりませんか。」

ダイヤモンド：「これが標準的な手数料率であり、初めてのお客様には皆様、この手数料  
でお願いしています。今後、お取引を継続していく中で、売上高に応じて、改めて  
御相談させて頂くことでは如何でしょうか。」

スワン：「分かりました。」

ダイヤモンド：「どのくらいの売上高を見込んでおられますか。」

スワン：「1億米ドル程度は達成したいと考えています。」

ダイヤモンド：「御社の商品であれば、その程度は簡単に達成できるのではないでしょ  
うか。」

以上のやりとりを経て、レッド社はブルー社との間で契約を締結することとし、ブルー社の  
標準契約書式を用いて、別添 4 の契約を締結した。別添 4 の契約の締結にあたり、レッド  
社からブルー社に対して修正を求めた箇所はなかった。

13. 2008年にスタートしたブルー・ビレッジでのレッド社商品の販売は、予想通りに順調に推  
移し、いきなり初年度に、目標であった1億ドルの売り上げを実現した。その後も、ブルー・  
ビレッジでの販売は順調に推移した。また、その後、ネゴランド国においてもネット・ショ  
ッピングが広まり、レッド社の商品をネットで購入したいという消費者の声が強くなってき  
たことから、2011年度からはネゴランド国でのネット販売も開始した。アービトリア国に  
おけるブルー・ビレッジのサービスと実績に満足していたレッド社は、ネゴランド国でのネ  
ット販売に際しても、ブルー・ビレッジ・ネゴランドを利用することとした（契約内容はブ  
ルー・ビレッジにおけるものと同内容である）。2011年から2015年にかけてのブルー・ビ  
レッジ、ブルー・ビレッジ・ネゴランドでのレッド社商品の売上高は別添 1 に記載のとおり  
である。
14. 2015年9月、ブルー社は、2016年のニュー・イヤール・セール企画についての検討を開始  
した。ブルー社では、毎年、ニュー・イヤール・セールの目玉を決め、それを大々的に宣伝し  
ている。ブルー・ビレッジのニュー・イヤール・セールは、ファッション雑誌などでも取り上  
げられることが多く、アービトリア国のアパレル業界でも毎年注目されるイベントである。  
ブルー社の会議で話題に上ったのが、レッド社のニュー・イヤール福袋であった。福袋とは、  
ネゴランド国におけるビジネス慣行の一つであり、新年のセールの際に、中身が分からない  
ように袋や箱に様々な商品を詰め、それを、大幅な割引価格で販売するものである。購入す  
る方に見れば、どのような商品が入っているか分からないという難点はあるものの、ど  
の店も、入っている商品の定価の合計の半額以下という大幅なディスカウント価格で販売す  
る。こうしたお得な価格と、新年に福袋を買うのは何となく縁起がいいのではないかと、とい  
った人々の感覚もあって、ネゴランド国では福袋を買い求める人が多く、また、デパートや

商店、そして、ネット・ショップも、福袋の販売に力を入れている。こうした福袋の中でも、レッド社のニュー・イヤーフ袋は、ネゴランド国のテレビで取り上げられることの多い、人気商品である。福袋に売れ残った商品を入れる店も少なくないところ、レッド社のニュー・イヤーフ袋は、いつも最新のヒット商品ばかりが入っていてハズレがなく、また、価格も定価の7割引と、大変お得になっているためである。

15. 2015年10月、ブルー社のネット事業部の主任であるルビーは、レッド社を訪問し、レッド社のアパレル事業部の課長で、福袋の企画担当であるホークに面談した。

ルビー：「2016年のブルー・ビレッジのニュー・イヤーフ袋で、貴社のニュー・イヤーフ袋を目玉商品として販売したいと考えています。御存じかと思いますが、ブルー・ビレッジのニュー・イヤーフ袋は、ファッション雑誌でも取り上げられ、アービトリア国のアパレル業界でも毎年注目されています。当社としても力を入れており、毎年、これぞ、という商品を選定しています。去年は、誰もが知っているフランスの有名ブランドであるシャルル・ドミニクのセーターを取り上げ、1時間で完売となりました。」

ホーク：「はい。存じ上げています。当社のニュー・イヤーフ袋も大人気商品で、店舗でもすぐに売り切れてしまいます。そんな状態なので、ネゴランド国内の店舗での販売だけで十分であると考え、今までは、ネゴランド国以外やネットで販売したことはありません。」

ルビー：「ぜひ、今回、わが国でのネットでの販売にもチャレンジして頂きたいと思います。」

ホーク：「アービトリア国には福袋といった慣行はないのではないですか。」

ルビー：「確かに、福袋という慣行はありませんが、ニュー・イヤーフ袋はわが国でも大イベントです。また、貴社のニュー・イヤーフ袋がきっかけで、わが国でも福袋ブームが到来する、と言ったこともあるかもしれません。」

ホーク：「分かりました。上司と相談のうえ、お返事します。」

ルビー：「今年のニュー・イヤーフ袋は、どのようなものを考えているのですか。」

ホーク：「当社オリジナルの人気商品から厳選したシャツ、セーター、スカーフ、ジャケット、パンツなどに、春物のTシャツを組み合わせ、合計で定価1000米ドル相当のものを、300米ドルで販売しようと考えています。福袋の内容は販売当日までは秘密なので、絶対に口外しないでください。」

ルビー：「分かりました。それにしても、大サービスですね。」

ホーク：「だから、限定20,000個の予定です。」

ルビー：「何個を当社に回して頂けますか。」

ホーク：「2,000個では如何でしょうか。」

ルビー：「それでは少なすぎます。10,000個では如何でしょうか。」

ホーク：「10,000個も売れるのですか。」

ルビー「きっと行けると思います。」

ホーク：「アービトリアでニュー・イヤーフ袋を販売するにあたり、注意しておくべき点  
はありますか。この福袋は、アービトリアの私達の店舗では販売してきませんで  
したし、今回もアービトリアではブルー・ビレッジのみでの取扱いにする予定で  
す。例えば、ネゴランド国では、新年の御祝いなので、縁起の悪いもの、例えば、  
蛇マークのシャツなどは入れない方がよいと考えられています。私達としても現  
地の支社の職員達にも聞いてみたいと思いますが、初めてのことなので、ぜひア  
ドバイスを頂きたいと思います。」

ルビー：「わが国では蛇は問題ありません。何か気がつけば、後で御連絡させて頂きます。」

ホーク：「分かりました。私の方でも、早速、上司と相談します。結果については、メー  
ルでお返事致します。」

16. その後、レッド社のホークとブルー社のルビーとの間で別添5のようなメールのやり取りが  
なされ、レッド社とブルー社との間で、別添6の文書が取り交わされた。別添6の文書は、  
ブルー社が作成した契約書案にレッド社が署名したものである。

17. 2015年12月1日、ブルー社のルビーはレッド社を訪れた。ルビーはダイヤモンドから、  
ニュー・イヤーフ袋の目玉商品であるニュー・イヤーフ袋の内容を良く確認してくるよ  
うに指示を受けていた。ルビーは、ニュー・イヤーフ袋の見本を見せてもらい、包装や中身  
をチェックした。見本に入っていた品物は、以下の通りである。

- ・ シャツ：定価 150 米ドル
- ・ セーター：定価 200 米ドル
- ・ マフラー(男性用の場合)/スカーフ(女性用の場合)：定価 200 米ドル
- ・ ブルゾン：定価 350 米ドル
- ・ Tシャツ：定価 100 米ドル

この見本をみたルビーとホークとの間で、以下のような会話がなされた。

ルビー：「これは豪華ですね。」

ホーク：「シャツ、セーター、マフラー、スカーフ、ブルゾンは、今の人気商品です。T  
シャツは、最新の春物で、動物をあしらったワンポイントの刺繍が入っているの  
がポイントです。最高級の素材を利用しており、刺繍もネゴランドで人気のデザ  
イナーによるもので、定価は 100 米ドルするものです。」

ルビー：「これは、熊ですね。」

ホーク：「はい。刺繍は熊の他にも何種類かの動物を用意する予定です。」

ルビー：「包装も素敵ですね。」

ホーク：「お客様が買う前に中身を開けてみるができないように、シールが貼ってあ  
ります。」

ルビー：「サイズはどうなっていますか。」

ホーク：「男性用はMとLとLL、女性用はSとMとLを用意することでよいでしょうか。」  
ルビー：「はい。男性用はMとLとLLが1,000個ずつ、女性用はSとLが2,000個ずつ、  
Mが3,000個をお願いします。あと、納品が遅れないように、宜しくお願いします。」

ホーク：「分かりました。」

18. ブルー・ビレッジでは、12月初めから、ニュー・イヤール・セール(新年セール)の事前案内が始まり、「今年は凄い！」をキャッチ・フレーズに、レッド社のニュー・イヤール福袋がニュー・イヤール・セールの目玉商品として登場することが大々的に宣伝された。レッド社の福袋について、レッド社のホークからブルー社に送付されてきた説明書は、以下のようなものであった。ブルー社のルビーは、ホークに対して、「良いですね。これで行きましょう。」と返事をし、ブルー・ビレッジに掲載した。

*＜レッド社の人気商品4点に、新作のTシャツを加えた5点セット。人気商品4点は、シャツ、セーター、マフラー(男性用の場合)／スカーフ(女性用の場合)、ブルゾンのうち、当社の売上げトップ10の商品から厳選したものを組合せています。Tシャツは、動物のワンポイントの刺繍のはいった新作。いずれも当社の自信の製品で、1,000米ドル相当の品を300米ドルでご提供します。先着10,000名様限り。何が入っているか、どうぞお楽しみに。＞*

19. 2015年12月15日、綺麗なボックスに入ったレッド社のニュー・イヤール福袋10,000個がブルー社に納品された。ブルー社のルビーは、5個を取り出して、ダイヤモンドをはじめとする社内の関係者に回覧した。全ての関係者が中身に大満足であった。Tシャツの刺繍は、熊が2個、ウサギが3個であった。ブルー社は代金をレッド社の銀行口座に振り込んだ。

20. 2016年1月1日、ブルー・ビレッジでニュー・イヤール・セールが始まった。すると、レッド社のニュー・イヤール福袋はものすごい勢いで売れ、1日だけで10,000個を完売してしまった(この10,000個については、全て送料は顧客負担であった)。ルビーは、ホークに対して、「1日で10,000個を完売しました。予想以上の売れ行きでした。」とメールした。ホークからルビーに対しては、「良かったです。色々とお難うございました。」との返信があった。

21. ところが、1月3日頃から、レッド社のニュー・イヤール福袋を購入した消費者からブルー・ビレッジに対して、クレームの電話が入るようになった。その電話の内容は、「竜のマークのついたTシャツが入っていた。新年にこんなに縁起の悪いTシャツを買わせるとはどういうことだ。返品したいので、お金を返してほしい。」といったものであった。また、同様のクレーム文言が、ブルー・ビレッジのホームページのレビュー欄(利用者が自由にコメントを書き込むことができる)に大量に並んだ。1月5日、ルビーは、ホークに電話をした。

ルビー：「ニュー・イヤール福袋を購入した顧客から、竜のマークのついたTシャツが入っ



ていたとして、クレームの電話が相次いでいます。わが国では、竜は大変縁起が悪いものであると考えられており、竜のマークのついた T シャツを着る人など殆どいません。特に、新年にこんなに縁起の悪いものを買わされたのではたまらないといった消費者の気持ちはもったもです。なぜ、竜のマークのついた T シャツなど入れたのですか。」

ホーク：「動物のマークのついた T シャツを何種類か用意したと言ったではないですか。わが国では、竜は縁起がよいと考えられており、竜のマークは最新作です。実際、ネゴランド国では竜のマークの T シャツは大変好評を博しています。」

ルビー：「竜は動物ではないし、縁起の悪いものを入れないようにするというのは、言うまでもないことではないですか。貴社だって、アービトリア国では竜が縁起が悪いということくらい、知っていたのではないですか。アービトリア国で商品を販売するに際して、何も調査しなかったのですか。支社の方にも確認すると言っていたのではないですか。」

ホーク：「竜が動物かどうかは解釈が分かれると思います。わざわざ当社のアービトリア支社には確認まではしませんでした。いずれにしても、当社には、そのような調査をする義務はありません。しかも、アービトリアでニュー・イヤーフ袋を販売するにあたり、何か注意する点はないですか、とアドバイスを求めた際にも、貴社はこの点について特に何も言わなかったではないですか。それを今になって、文句を言われても困ります。」

ルビー：「10,000 個のうち、何個に竜のマークのついた T シャツが入っていたのですか。」

ホーク：「5,000 個です。」

ルビー：「いずれにしても、当社としては、顧客に対する返品に応じざるを得ません。その分の損害については、後日、請求させていただきます。」

ホーク：「返品に応じるのは貴社の勝手ですが、当社が責任を負うことは認められません。」

22. 最終的に、ブルー社に対して、T シャツの返品を求めた購入者は合計で 4,000 人であった。残りの 1,000 人からは連絡がなかった。ブルー社は、ブルー・ビレッジを通じて商品を購入した顧客からの返品について、別添 7 の Return Policy を定めていた。この Return Policy はブルー・ビレッジのホームページ上で公表されている(なお、この Return Policy について、ブルー社からレッド社に対して説明がなされたことはなかった)。ブルー社は、この Return Policy に従い、T シャツの返品を求めた購入者に対して、一律 100 ドルを返金した。ブルー社への送料は購入者の負担とした。返金に当たっては、返品・返金に関する事務に伴い、1 件あたりで合計 5 ドルの費用がかかった。なお、竜の刺繍が付いていない 5,000 着の T シャツのうち、ウサギの刺繍が付いているのが 3,000 着、熊の刺繍が付いているのが 2,000 着であった。

23. その後、レッド社とブルー社との間で、別添 8 から別添 12 の文書がやりとりされた。両者

の主張は平行線をたどっている。  
この事件を「福袋事件」という。

24. レッド社とブルー社との間のアパレル事業に関する取引については、もう 1 件別のトラブルが発生している。これは、レッド社の超人気商品であるポロシャツ「Alpha Series」の販売を巡るものである。このポロシャツは、デザインが良く、涼しく、着心地がよく、動きやすく、ノーアイロンでしわになりにくく、汗をかいても目立たず、丈夫で、洗濯をしても品質が劣化しないといった特徴を備えるものであり、究極のポロシャツという意味で、「Alpha Series」と名付けられ、2016 年 4 月にレッド社が 1 着 100 米ドルで新発売したものである。左胸には「 $\alpha$ 」という刺繍が入っている。レッド社は、世界的に有名なテニス選手であるノバク・チャン選手と、ビーナス・ナブラチロワ選手と契約して、両選手にこのポロシャツを提供するとともに、両選手を CM に起用したことにより、発売直後からネゴランド国はもとより、アービトリア国でも大変な人気商品となっている。
25. ブルー社のネット事業部の主任であったボブ・オレンジは、レッド社と福袋事件の決着についての協議のためにレッド社を訪問していた際に、「Alpha Series」の企画責任者であったアパレル事業部次長のイーグルから、この「Alpha Series」が発売されることを知った。オレンジは、この商品が大ヒットすることは間違いないと考え、ブルー・ビレッジで販売したいと考えた。そこで、オレンジは、イーグルを再三にわたり接待し、また、贈答品を贈り、「Alpha Series」をブルー・ビレッジにも供給してくれるように依頼した。「Alpha Series」の販売戦略を決定する権限を有していたイーグルは、オレンジからの接待攻勢を受けて、オレンジの要請に応じることとし、ブルー社に対して、発売当初から 1 か月間は「Alpha Series」をブルー・ビレッジに、受託サービス方式で優先的に供給することを約束した。この約束については、イーグルがオレンジに対して別添 13 のメモを手交している。オレンジから、このメモについて報告を受けたダイヤモンドは、感謝の意を示すためにスワンに電話をした。スワンも、この約束についてイーグルから予め報告を受けていた。ダイヤモンドもスワンも、オレンジがイーグルと仲が良いこと、オレンジがイーグルを接待したことは知っていた。電話では以下のような会話がなされた。
- ダイヤモンド：「Alpha Series について、優先的に供給して下さるとのこと、大変有難うございます。」
- スワン：「福袋事件でごたごたしていますが、ブルー・ビレッジを通じた商品の販売は堅調なので、貴社とのビジネスはしっかりと継続していきたいと思えます。」
- ダイヤモンド：「その通りです。」
- スワン：「イーグルがオレンジ氏に渡したメモのとおり、1 か月間ということで、貴社からの注文を優先的に扱わせて頂きます。但し、最大 30,000 着まで、ということが良いでしょうか。」
- ダイヤモンド：「結構です。」

本件については、別添 13 のメモと上記の電話に加えて、法務部や弁護士を介して書面による合意が作成されるということにはなかった。別添 13 のメモの存在は、レッド社およびブルー社の関係部署において知られていた。

26. 2016 年 4 月 1 日、「Alpha Series」が発売された。発売に備え、3 月中にブルー社はレッド社から 10,000 着を仕入れていた(この注文は、オレンジがイーグルに対して電話で行った)。ブルー社は、レッド社がネゴランド国の店舗で販売を開始すると同時にブルー・ビレッジでの販売を開始したいと主張したが、レッド社は、アービトリア国内のレッド社の店舗で販売が開始されるより先にブルー・ビレッジで販売が開始されることは認められないとしたため、ブルー・ビレッジでの販売が開始されたのはアービトリア国時間の 4 月 1 日 10 時であった(ネゴランド国の店舗で販売が開始されたのは、ネゴランド国時間の 4 月 1 日 10 時であった)。「Alpha Series」は予想通り、ネゴランド国でも、そして、アービトリア国でも大人気となった。ブルー・ビレッジでは、10,000 着を仕入れていたが、最初の 2 週間で売り切れた。そこで、オレンジはイーグルに電話をし、更に 5,000 着を至急送ってくれるように依頼した。イーグルは快諾し、間もなく、5,000 着が納品された。4 月 20 日には、この 5,000 着も売り切れ間近となってきた。そこで、アービトリア国時間の 4 月 20 日 23 時 30 分(ネゴランド国時間の 4 月 21 日 13 時 30 分)、オレンジは改めてイーグルに電話した。しかし、イーグルは体調を崩して欠勤しており、連絡が取れなかった。そこで、オレンジは、イーグルの部下であり、アパレル事業部の主任であったピーコックに対して、「Alpha Series」を更に 10,000 着送ってくれるように依頼した。これに対してピーコックは、契約書では書面により注文を頂くことになっているので、書面による注文書を送ってください、と回答した。オレンジは、「イーグルは電話でも受け付けてくれていた」といったが(なお、「Alpha Series」の注文の場合の他、別の商品の取引の場合においても、イーグルはここ 1 年で 2、3 回ほど、「至急送ってほしい」といったオレンジからの電話での注文を受け付けたことがあった)、ピーコックは、「イーグル次長がどうされていたかは私には分かりませんが、契約では書面により注文することになっていますので、注文書をお送りいただかないといけません」と述べた。オレンジは、「分かった」と返事をした。

27. オレンジは、急いで別添 14 の注文書を手書きで作成し、レッド社のアパレル事業部にメールした。このメール・アドレスは、ブルー社がレッド社に対して注文等を行う際に通常利用しているメール・アドレスである。レッド社でこのメールを処理したのは、アパレル事業部の事務担当者であるダックであった。ダックは、別添 14 の注文書を見て、レッド社の注文システムに、「ブルー社、d Series 10,000 着」と入力した。「d Series」は、2016 年 3 月に新たに販売されたもので、ネゴランド国で縁起が良いとされている竜をあしらった刺繍がついたジャケットであり、1 着 100 米ドルであった。アパレル事業部では、メールによる注文については、主任以上の資格を持つ職員が、担当者がシステムに入力した結果と注文が記載されたメールを照合したうえで承認することになっている。ブルー社からの

注文については、ピーコックが、ダックがインプットした結果と別添 14 を確認した。ピーコックは、ブルー社から「Alpha Series」ではない「d Series」について 10,000 着もの注文があったことを不思議に思い、ネゴランド国時間の 4 月 21 日の 23 時 30 分、オレンジに電話したが、オレンジは外出中であった。そこで、ピーコックは、電話をとったオレンジの部下であるエメラルドに対して、「オレンジから折り返し電話を欲しい」とのメッセージを依頼した。しかし、エメラルドがうっかりしており、この電話のことをオレンジに伝えるのを失念していたため、オレンジからピーコックに対して折り返しの電話がなされることはなかった。ピーコックは、至急の注文であり、22 日のうちに注文を承認しておくことによって、週明けの 25 日にはすぐに出荷の手続に入れるようにすべきであると考え、22 日の退社前に「d Series」10,000 着の注文を承認した。

28. 4 月 30 日、「d Series」10,000 着がブルー社に届いた。オレンジは、「Alpha Series」ではなく「d Series」が届いたことに驚き、アービトリア国時間の 4 月 30 日午後 9 時、オレンジは、イーグルに連絡した（これ以前の段階では、オレンジは、レッド社の「d Series」の存在を知らなかった）。

オレンジ：「今日、d Series 10,000 着が届きました。注文したのは、Alpha Series なのに、なぜ、d Series が届いたのですか。」

イーグル：「確認して、すぐ折り返し電話します。」

1 時間後、イーグルからオレンジに電話があった。

イーグル：「確認したが、注文書には d Series と書いてありました。担当したピーコックが念のため確認しようとしてあなたに電話しましたが、あなたは不在で、折り返しの電話を依頼したのに連絡がなかったのです。」

オレンジ：「注文書には、α Series と書いてあるではないですか。」

イーグル：「いや、これは d でしょう。」

オレンジ：「当社が、竜のマークのついた d Series を注文するはずなどないではないですか。竜の件ではトラブルがあったばかりだし、担当者もそれくらい気が付いて当然です。」

イーグル：「それはそうかもしれませんが。ただ、ピーコックは 3 月に転勤してきたばかりなので、福袋事件について詳しくなかったのです。」

オレンジ：「ただ、ピーコック氏には、メールを送る前に、わざわざ電話で Alpha Series を送ってほしいと頼みました。ピーコック氏は、おかしいと思って当然ではないですか。」

イーグル：「ピーコックに聞いたら、d Series も人気なので、そういうこともあるかもしれないし、至急の注文だったので急いで処理した、Alpha Series については後でまた別の注文書が送られてくるのだらうと思った、と言っていました。」

オレンジ：「いずれにしても、d Series は不要なので、キャンセルします。代わりに、大至急 Alpha Series を送ってください。」

イーグル：「それでは、d Series は当社に返送してください。こちらでは人気商品なので、こちらで販売すれば問題ありません。運送費用はこちらで負担しますので、できるだけ早い運送を手配して送り返してください。Alpha Series については、こちらは既に 5 月 1 日であり、既に優先取扱期間が過ぎてしまっています。Alpha Series については、当社の店舗に対しても注文が相次いでおり、当社の店舗に対する注文を優先せざるを得ません。残念ながら、注文には応じられません。」

オレンジ：「リリースから 1 ヶ月以内というのは 5 月 1 日まで、ということですし、4 月 30 日までだとしても、わが国では、まだ 4 月 30 日であり、優先取扱期間内です。いずれにしても、d Series は返送します。」

29. 結局、レッド社は「Alpha Series」の出荷には応じず、その後、レッド社は「Alpha Series」についてはネット販売を行わず、自社店舗のみで販売するとの方針を固めたため、その後現在に至るまで、ブルー・ビレッジで「Alpha Series」が販売されることはなかった。そこで、ブルー社はレッド社に対して、別添 15 の文書を送付した。また、ブルー社は「d Series」を返品するために、アービトリア国の運送会社であるブラック社を手配し、「d Series」をブラック社に引き渡した。ブルー社とブラック社との契約では、ブラック社は「d Series」をブルー社の本社からアービトリア空港まで陸路で輸送し、アービトリア空港からネゴランド空港まで空輸したうえで、レッド社の倉庫まで陸路で輸送することとなっていた。しかし、ブルー社の本社からアービトリア空港までの輸送中、「d Series」を積んだトラックが地震に巻き込まれ、「d Series」はすべて破損してしまった。ブルー社は、別添 16 の文書をレッド社に送付し、この事実を伝えた。これに対して、レッド社はブルー社に対して、別添 17 の文書を送付した。なお、レッド社もブルー社も、今回の運送について貨物保険をかけていなかったが、そのつもりさえあれば、合理的な費用で今回の事故における損失全額をカバーする保険をかけることは可能であった。この件についても、レッド社とブルー社との議論は平行線をたどっている。なお、本件以前に、レッド社がブルー社に引き渡した商品が返品された事例は存在しない。また、5 月 1 日時点でレッド社は「Alpha Series」の在庫を 30,000 着有していたが、これらは 6 月末までにレッド社の自社店舗で販売された。この事件を、「アルファ事件」という。

30. レッド社とブルー社との間には、もう一つのトラブルが存在する。それは、ブルー社のロボット事業に関するものである。レッド社は、取り扱っている商品を自社がネゴランド国に有する倉庫に保管しており、各店舗の在庫状況に合わせて、倉庫から各店舗に発送するというシステムを採用している。レッド社では、売上げの増加に伴い、倉庫における商品の整理や配送業務が増大するようになってきた。これに伴い、倉庫業務を円滑に行うために必要な人員の数が増加したが、適切な人員の確保に苦勞し、また、人件費の向上も問題となってきた。在庫が適切に管理され、円滑に各店舗に発送されることは、レッド社の業務にとって非常に

重要であり、2016年5月2日に開催された取締役会において、レッド社では、倉庫における在庫管理、運搬、配送業務に、ロボットを導入することを決定し、管理部が担当となって詳細を検討することとなった。

31. ロボットを導入するに際して、レッド社の管理部が色々と検討したところ、性能が良いということで評判であったブルー社のロボットがレッド社のニーズに合うのではないかとということになった。ブルー社のロボットは、ユーザが予め専用の管理アプリに倉庫の間取りとデフォルトの搬送経路の入力を行うことで、その入力された経路に沿って倉庫内での運搬を行う。また、倉庫内のどの棚やどの搬入口に、どの商品をどれくらいの数量運搬するかについても、事前に管理アプリに入力しておけば、指定した棚や搬入口に指定した商品が指定した個数、指定された時間に全自動で運搬される。各棚にどの程度の数量の在庫を置いておくかも管理でき、指定した数量を下回ると自動的に情報を管理アプリに伝えてくれる。管理アプリとユーザの注文管理システムなどを連動させておくことにより、商品の在庫管理や搬送を完全に自動化することも可能である。また、基本的にロボットは管理アプリの指示によって動作するが、ロボットには衝突回避センサが付いており、障害物を察知して、衝突を未然に防ぐ機能も備わっている。さらに、ロボットにはディープ・ラーニング機能が備えられており、ロボット自体が学習して、自ら商品の大きさや重さ、個数等に応じて、最適の搬送経路を考え出すようになっている。

32. そこで、2016年5月16日、レッド社の管理部長であるスパローがブルー社を訪問し、ブルー社のロボット事業部長であるトパーズと面談した。トパーズとスパローの間では以下のようなやりとりがなされた。

スパロー：「当社としては、できるだけ早い時期に、倉庫における在庫管理や搬送の業務にロボットを導入したいと考えており、貴社のロボットの導入を検討しています。」

トパーズ：「それは有難い。当社のロボットの性能には自信があります。事前に教えて頂いていた貴社の倉庫の状況に基づき、検討してみました。貴社の倉庫の規模ですと、当社の最新型である「X-5」型を10台程度備えることで、24時間、最適な在庫管理と搬送業務を行わせることができます。もちろん、10台のロボットを総合的に管理する管理アプリも貴社の倉庫の状況に合わせて提供させていただきます。」

スパロー：「そうですか。それは魅力的です。いつごろ導入できますか。」

トパーズ：「スピード感も当社の売りです。8月から稼働を開始するということでは如何でしょうか。」

スパロー：「それは有難い。費用はどのくらいになるのでしょうか。」

トパーズ：「買い取りとリースで異なります。リースを利用されるケースが多いのですが、リースの場合、1台について1年で12,000米ドル、10台合計で1年120,000

米ドルになります。また、管理アプリについては、今回は貴社用に特別に調整する必要がありますので、アップフロントで 20,000 米ドル、及び、1 年あたり 12,000 米ドルのメンテナンス・フィーを頂きたいと思っております。」

スパロー：「当社としては、リースにしたいと思っております。リース料はもう少し安くなりませんか。10 台となるとかなりの値段になります。」

トパーズ：「3 年間、10 台のリースということで、リース料は 1 年 100,000 米ドルでは如何でしょうか。」

スパロー：「分かりました。それをお願いします。」

以上のようなやりとりを経て、レッド社とブルー社は別添 18 のロボット・リース契約を締結した。

33. 2016 年 7 月 15 日、10 台のロボットがレッド社の工場に納品された（全部で 500 頁近くある Instruction Manual も同時に提供された）。ブルー社からは、トパーズのほか、技術担当者であるサファイアがレッド社の工場を訪れ、レッド社管理部の担当者であるターキーに対して、管理アプリの使い方、ロボットの使い方やメンテナンス等について説明した。その際、サファイアからターキーに対して、別添 19 の説明書が交付された。この説明書は、マニュアル(Instruction Manual)に記載された内容のうち、実際にロボットや管理アプリを利用する担当者向けに、重要な事項をまとめたものである。サファイアは、別添 19 の説明書を交付するに際して、「よく読んでおいてください。なにかご質問があれば遠慮なく質問してください。」と述べた。ターキーは、「分かりました。」と言って説明書を受領した。ターキーは、後日、説明書を読んだが、その内容についてサファイアに対して質問することはなかった。別添 19 に記載された内容について、別添 18 の契約締結前にブルー社からレッド社に対して説明がなされたことはない。サファイアは、ディープ・ラーニング機能をオンにすると、ロボットはかなりの確率で予定されたルートとは異なるルートを探索することは、ディープ・ラーニングについては当然の知識であると考えていた。他方、ターキーは、ディープ・ラーニング機能について予備知識を持っていなかったため、ディープ・ラーニング機能をオンにすることによって、ロボットが予定ルート以外を走行するようなことは、ほとんどないであろうと予想していた。7 月 15 日から 7 月 31 日まで、ロボットの試運転が行われたが、全て順調で、特段問題は発見されなかった。なお、試運転中はディープ・ラーニング機能をオフにしていた。

34. 2016 年 8 月 1 日、10 台のロボットは本格稼働を開始した。レッド社はブルー社に対して、Development Fee として 20,000 米ドル、初年度分の Annual Rents と Annual Maintenance Fee として、それぞれ 100,000 米ドル、12,000 米ドルを支払った。ロボットは順調に稼働し、レッド社の業務効率の改善に大きく貢献した。2016 年 9 月 10 日、レッド社では、取扱商品を追加したことに対応するために、倉庫内の在庫商品の配置を置き換えた。これにより、倉庫内の 1 つの棚の置場を 30 センチだけずらすことになった。ターキーは、商品内容

の変更や商品の置場の変更については管理アプリを使ってインプットしたものの、棚の置場を30センチずらしたことを入力することを失念してしまった。新しいデータでの稼働を開始したところ、しばらくはうまく動いていたが、9月12日、1台のロボット「B」が商品棚の柱に激突してしまい、倒れてきた柱の下敷きとなり、破損・炎上した。この結果、レッド社が倉庫に保管していた在庫、100万米ドル相当が焼失してしまった。倉庫は、全焼は免れたが、修理に10万米ドルがかかることとなってしまった。また、10台のロボットもすべて焼失してしまった。

35. 管理アプリに保存されていたデータや倉庫の現場検証等の結果、以下の事実が判明した。

- ① 棚の置場を30センチずらしたことについて、管理アプリにインプットがなされていなかった。
- ② 9月9日、ロボット「A」が、倉庫内で検品作業を行っていたターキーに接触するという事故が発生していた。この事故により倉庫やロボットに損害が発生することも、ターキーがけがを負うこともなかったが、ターキーは、この事故の原因はロボット「A」の衝突回避センサの不具合かもしれないと考え、同日、サファイアに電話をし、自分が立ち止まって検品作業をしていたときにロボット「A」がぶつかったことを説明するとともに、衝突回避センサに異常があるといけないので、この機会に全てのロボットを点検してほしいとブルー社に対して依頼した。しかし、サファイアが「忙しくて、倉庫にお伺いできるのは最も早くても9月14日です。今、特に問題が生じていないならば、5日くらいなら他のロボットを動かしていても大丈夫ではないでしょうか。」と回答したため、ターキーはできるだけ早く対応してくれるように依頼し、ロボット「A」以外のロボットの利用を続けた。但し、サファイアが他のブルー社の担当者に相談していたならば、他の担当者がレッド社を訪問して点検し、ロボットの異常（もしあれば）を発見することは可能であった。
- ③ 上記②の依頼をした際に、ターキーとサファイアとの間で以下のような会話がなされた。

サファイア：「他には何かありますか。」

ターキー：「ロボット「A」の接触事故以外は快調です。」

サファイア：「ところで、ディープ・ラーニング機能は利用されていますか。」

ターキー：「よく分からないので使っていません。」

サファイア：「ディープ・ラーニング機能を使うと、より効率的な搬送経路を自分で学習してくれます。」

ターキー：「そうですか。それなら試してみます。」

サファイア：「使った感想をぜひ教えてください。」

ターキー：「分かりました。」

ターキーは、9月12日の朝、まず1台についてだけディープ・ラーニング機能を試してみることにして、ロボット「B」のディープ・ラーニング機能のスイッチをオン



- にした。
- ④ レッド社によるロボットの乱用（ロボットに乗る、叩く、落とす等）はなかった。
  - ⑤ ロボット「B」の衝突回避センサがマニュアルで定められたスペック通り正常に機能していたならば、ロボット「B」は商品棚に激突することはなかった。この事故後、ロボット「A」や「B」に搭載されていた衝突回避センサと同型のセンサについて、使用を開始して数か月経過すると断線して故障するという製品不良が頻発することが発見されたため、ブルー社は同型のセンサを搭載したロボットについて、自主的にセンサの交換を行った。
  - ⑥ ロボット「B」が激突した商品棚は置場を 30 センチずらした商品棚であった。
  - ⑦ ロボット「B」は、ディープ・ラーニング機能を発揮して、より効率的な搬送経路を自分で学習する中で、激突した商品棚のある経路を選択し、その経路を走行中に商品棚に接触した。レッド社がインプットしたデフォルトの搬送経路をロボット「B」が通っていたとしたならば、ロボット「B」が移動後の商品棚に激突することはなかった。
  - ⑧ 事故の発生する 2 時間前から倉庫のあった地区が停電し、倉庫の冷房機能が止まっていた。当日は、観測史上まれにみる暑さであったため、レッド社の記録によれば、倉庫内の気温は激突 10 分前には摂氏 45 度を超え、激突時には摂氏 50 度に上っていた。ただし、レッド社の温度計も事故によって破損していたため、この室温記録は十分に信頼できるものではない。レッド社の職員は停電への対応に追われており、倉庫内の気温が 45 度を超えていた可能性があったことに気付いたのは、事故の後であった。
  - ⑨ なお、レッド社の倉庫は標準的な消火設備を備えており、レッド社もブルー社も今回の事故をカバーするような保険には入っていなかった。消火設備は作動し、それにより倉庫の全焼という最悪の事態は免れたが、火の勢いが強く、倉庫内の在庫やロボットに前記の損害が生じることを避けることはできなかった。
36. レッド社はブルー社に対して、別添 20 の文書を送付し、ブルー社はレッド社に対して別添 21 の文書を送付している。本件についての両社の議論も平行線をたどっている。この事件を「ロボット事件」という。
37. レッド社とブルー社は、「福袋事件」、「アルファ事件」、「ロボット事件」について仲裁手続で扱うことに同意した。仲裁人からは、2016 年 12 月 3 日の口頭弁論期日においては、別添 22 に記載された各論点について検討する予定であるので、所定の期日までに準備書面を提出するように指示があった。なお、両当事者は、本仲裁に適用される実体法が UNIDROIT 国際商事契約原則 2010 年版であることについて同意している。

<ラウンド B>

38. 福袋事件、アルファ事件、ロボット事件を巡るレッド社とブルー社との仲裁は、和解により解決した。2016年に入り、レッド社は、ネゴランド国での自社サイトを通じたネット販売事業の立ち上げに乗り出した。従来は、ネゴランド国内のEC市場が未発達であったことを理由にネット販売チャネルの内製化を見送ってきたが、ここ2~3年でスマートフォンの普及が急速に拡大し、レッド社がターゲットとしている20~40代の人口の約2/3がスマートフォンを持つようになった。これに対応する形でEC市場の規模も急速に拡大しており、2010年に1,500億米ドルだったEC市場の規模は、2015年には3,000億米ドルまで拡大した。現在、レッド社はブルー社の「ブルー・ビレッジ」や「ブルー・ビレッジ・ネゴランド」を利用してネット販売を行っているが、「ブルー・ビレッジ」で買い物をした顧客はあくまでブルー社の顧客であるため、レッド社の商品を購入した顧客の顧客情報(性別、年齢、購買履歴等)が入手できないことが大きなデメリットとなっていた。また、実店舗の在庫情報閲覧機能や実店舗への試着予約など、実店舗とネット通販の連携を高める取り組みとして、自社サイトでしかできないものもある。一部の同業他社では、既に自社サイトでのネット通販事業を立ち上げており、レッド社としてはネゴランド国内でのネット通販事業の立ち上げが喫緊の課題となっていた。
39. 一方、ブルー社は、アービトリア国内での圧倒的なシェアを背景に順調に業績を伸ばしてきたが、国内市場が飽和し始めたことから、ネット環境・物流が発展している先進国を中心に海外事業を拡大する方針を立てていた。しかし、ブルー社はアービトリア国内ではダントツの知名度を誇っているものの、国外ではあまり認知されていないという現状があった。「ブルー・ビレッジ」でのレッド社商品の売上げと比べて、「ブルー・ビレッジ・ネゴランド」におけるレッド社商品の売上げが低調であるのも、この点が理由であると考えている。そこで、ブルー社が最近代わりに力を入れて取り組んでいるのが、「ECサイト開発支援サービス」である。これは大きく2つの要素で構成されている。まず1つが、「ブルー・ビレッジ」運営のために構築しているブルー社の自社システム、物流インフラを活用し、アパレル企業が独自に運営するECサイトの開発・デザインを受注する「ECサイト開発サービス」である。もう1つは、開発したECサイトの保守・運用や、アパレル企業がネット販売事業を運営する際に付随する物流、決済、配送等の業務をブルー社が受託する「継続支援サービス」である。「ECサイト開発サービス」では、ECサイトの開発手数料をアパレル企業から受け取り、「継続支援サービス」では、サイトを通じて販売された商品の売上高に一定の手数料を乗じた金額を受託手数料としてアパレル企業から受け取っている。ブルー社はこれまで日本、オーストラリア、香港、シンガポールの企業にECサイト開発サービスを各1社ずつ提供したことがあるが、ネゴランドの企業にECサイト開発サービスを提供したことはない。
40. 2016年9月末、ブルー社は、「レッド社、自社サイトによるネット販売をネゴランド国内で始める方針」との報道を耳にした。レッド社の商品力の高さは業界では有名で、特にネゴランド国内ではダントツの人気を誇っている。ブルー社にとって、レッド社は「ブルー・ビレ

ッジ」と「ブルー・ビレッジ・ネゴランド」を利用してくれている大事なお客様である。レッド社の自社通販サイト開発に携わることができれば、ネゴランド国での事業展開にも弾みが付くと考え、ブルー社は、この「EC 開発支援サービス」をレッド社に提供できないか検討することとなった。2016 年 10 月、ブルー社の担当者はレッド社のアーボトリア支社を訪ね、自社 EC サイトの立ち上げに協力したい旨をレッド社の担当者に伝えた。レッド社も、ブルー社の運営する「ブルー・ビレッジ」の集客力の高さを非常に高く評価しており、これと同等のものが自社サイトとして展開できるのであれば、是非ブルー社の提案を受けたいと考えていた。

41. 自社 EC サイトの開発にあたり、ブルー社からは、主に下記 3 点の提案があった。

- ① レッド社に対して、自社 EC サイトの開発サービス、及びその後の継続支援サービスの提供を行いたい
- ② EC サイト開発後の継続支援サービスの契約期間は最低 5 年としたい
- ③ EC サイト開発完了時に、開発手数料として 2,000 万米ドル、継続支援サービスの手数料として EC サイトでの売上高の 30%を委託手数料として毎月支払ってもらいたい

これに対し、レッド社からは、

- ① 2017 年 8 月末までに EC サイトを完成させること(ネット通販サービス開始日は 2017 年 9 月 1 日を予定)
- ② サイト稼働後に、物流・決済・配送等の継続支援サービスを受けることに問題はないが、同サービスの契約期間は 1 年としてもらいたい
- ③ 開発する EC サイトは、従来型のネット完結のサイトではなく、レッド社がネゴランド国内で展開する実店舗との連携を図れるようにすること
- ④ 開発手数料は 1,000 万米ドル、継続支援サービスの委託手数料率は 20%としてもらいたい

との回答があった。なお、ブルー社は 2017 年 8 月末までに EC サイトを完成させる点(ネット通販サービス開始日は 2017 年 9 月 1 日を予定)については了承したが、その他の点については現在交渉が続いている。

42. 特に③について、レッド社では、ネットのみで完結する EC 事業を 1 段階上げた「オムニチャネル戦略」の立ち上げに取り組んでいる。オムニチャネル戦略とは、商品・サービスの企画、販売、配送、生産などあらゆる機能が実店舗やネットのチャネルにおいて連動している状況を示す。例えば、ネットで注文した商品を、後日店舗で引き取れるというサービスを提供するのも、オムニチャネル戦略の 1 つである。顧客側は、ネット注文した商品の色やサイズを実店舗で確認し、場合によっては違うものに交換、あるいは返品することが可能となる。また、企業側には、顧客に実店舗へ足を運んでもらうきっかけを作れるメリットがある。実店舗とネットを連携することで売り上げの相乗効果が見込めると考えられ、レッド社は、ネ

ゴランド国で展開したネット通販事業を様々な形で実店舗と連携したいと考えている。

43. 上記レッド社の要望に対しブルー社からは、
- ① 2017年8月末までにECサイトのネット販売機能を完成させることに問題はない
  - ② 実店舗との連携を図る機能の導入については、期限を設けず段階的に導入していきたい。なお、ネットで注文した商品を、後日店舗で引き取れるサービスについては、追加のシステム対応にそれほど時間を要さないため、2017年8月末までに導入可能である
- 旨の回答がなされた。
44. また、ブルー社はレッド社が経営する介護付有料老人ホームやサービス付き高齢者向け住宅において、自社のロボット技術を活用できないかを考えていた。今のところ、ブルー社の介護関係ロボットは、病院や介護施設において介護する側が装着して移乗・入浴・排泄など介護する人の介護業務の支援をする介護支援型ロボットに限られているが、現在、自立支援型ロボット(歩行・リハビリ・食事・読書など介護される側の自立支援をするロボット)やコミュニケーション・セキュリティ型ロボット(人間と言語等によるコミュニケーションが行え、人間を癒したり、見守ってくれたりするロボット)の開発にも力を入れている。これらのロボットが開発できれば、高齢者の方々の暮らしをより豊かなものにするのに貢献できるのではないかと考えていた。他方、レッド社も、老人ホームにおける人手不足の問題や高齢者の孤独化といった問題に対する処方箋を模索しており、介護業務を支援するロボットや、人間と豊かなコミュニケーションがとれるようなロボットが、そうした状況の改善につながるのではないかと考えていた。
45. レッド社とブルー社が、高齢者をターゲットにしたロボット開発について協議したところ、両社が共同でロボットの開発を行うことが考えられるのではないかということになった。今までの議論では、以下の5点について合意がされている。
- ① 開発期間は2年間とし、その後はロボットの開発状況等に鑑みながら延長をするか否か判断する
  - ② ロボット開発における費用は、原則ブルー社が負担する
  - ③ ロボットの開発にあたり、レッド社は介護施設等での実証試験等を行い、その結果をブルー社にフィードバックする等、ロボットの開発に協力する
  - ④ 共同開発の結果、ロボットが商品化された際には、ロボットの製造・販売はレッド社とブルー社が共同でアービトリアに設立する特別目的会社(ロボットの製造・販売のみを行い、知的財産権の保有や管理は行わない)を通じて行い(ブルー社が80%、レッド社が20%を出資する)、ロボットの販売・リースによって得られた利益のうち、80%をブルー社が、20%をレッド社が受け取る
  - ⑤ 共同開発の結果、商品化されたロボットをレッド社が購入したりリースしたりする場

合には、レッド社は通常の販売・リース価格の半額を支払う  
なお、信頼できる調査機関が発行した介護ロボットの市場予測レポートは別添 23 のとおりである。レッド社としては、レッド社の介護の現場での需要拡大が見込める介護支援型ロボットの開発を行いたいと考えており、現在、ブルー社が製造しているものよりも高性能な介護支援ロボットや、更には、人に代わって介護業務をするロボットを開発してはどうかと提案している。一方、ブルー社は、自社でまだ商品化されていない自立支援型とコミュニケーション・セキュリティ型ロボットの開発を急ぎたいと考えており、まずはコミュニケーション・セキュリティ型ロボットを優先して商品化につなげたいと考えている。

46. 今回の交渉では、下記 3 点が大きな論点になる。

- ① 共同開発するロボットの種類
  - ② 開発したロボットの知的財産権の帰属先
  - ③ 開発したロボットをレッド社が独占的に利用できる期間を設けるかどうか
- ①については、自立支援型ロボット、介護支援型ロボット、コミュニケーション・セキュリティ型ロボットのいずれを優先的に開発するかを決定する必要がある。②は今回初めて話し合われる論点である。③については、レッド社は、せっかく共同開発したロボットをネゴランド国の競合他社も利用するのでは、競争上のメリットが失われてしまうとして、ネゴランド国内においてレッド社が独占的に利用できる期間の設定を求めている。

47. 両社は、2016 年 12 月 4 日にレッド社のアービトリア支社で話し合いの場を設けることとなった。交渉には、レッド社から、副社長、アパレル事業担当取締役、介護事業部長、法務部長、財務部長が、ブルー社から、副社長、EC 事業担当取締役、ロボット研究開発部長、法務部長、財務部長が参加の予定である。当日、両社は下記の事項について交渉に臨むことになる。なお、今回の交渉に際し、両社の今後のビジネスの発展につながるものがあれば、それにつき話し合うことは何ら問題ない。なお、意思決定にあたり、貨幣の時間価値を考慮する必要はない。また、関係国の独占禁止法を考慮する必要はない。

- ① レッド社 EC サイトの開発
  - ・ EC サイトの開発手数料、及び継続支援サービスの手数料率について
  - ・ 継続支援サービスの契約期間
  - ・ ネゴランドにあるレッド社店舗と EC サイト間の具体的な連携内容(オムニチャンネル戦略)
- ② 高齢者をターゲットとしたロボットの開発
  - ・ 共同開発するロボットの種類
  - ・ 開発したロボットの知的財産権の帰属先
  - ・ 開発したロボットをレッド社が独占的に利用できる期間を設けるかどうか



## レッド社の概要

社名：レッド社

本店所在地：ネゴランド国ネゴタウン

株式：ネゴランド証券取引所上場会社

決算：12月決算、ネゴランド国会計基準を適用(日本の会計基準と同一)

代表者：ジョージ・レッド

## 1. 連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
アパレル事業	5,100	5,800	6,400	6,600	7,000
介護事業	1,900	2,100	3,500	3,700	3,800
売上高計	7,000	7,900	9,900	10,300	10,800
アパレル事業	500	600	700	600	600
介護事業	200	100	300	200	200
営業利益	700	700	1,000	800	800
アパレル事業	500	600	700	600	600
介護事業	300	200	300	300	300
経常利益	800	800	1,000	900	900
当期純利益	500	500	600	500	500

## 2. アパレル事業

### セグメント別連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
売上高	5,100	5,800	6,400	6,600	7,000
売上原価	2,300	2,600	3,000	3,100	3,500
売上総利益	2,800	3,100	3,400	3,400	3,600
広告宣伝費・販促費	200	100	100	100	100
人件費	800	900	1,000	1,000	1,100
賃借料	600	700	800	900	900
減価償却費	100	100	100	100	100
その他	600	700	700	700	800
販売管理費	2,300	2,500	2,700	2,800	3,000
営業利益	500	600	700	600	600
経常利益	500	600	700	600	600
当期純利益	300	400	400	300	300

### 販売チャネル別売上高

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
小売売上高	4,600	5,200	5,800	5,800	6,200
ネット通販売上高	500	600	600	800	800
(うちブルー・ビレッジ)	450	540	540	750	750
(うちブルー・ビレッジ・ネゴランド)	50	60	60	50	50
売上高	5,100	5,800	6,400	6,600	7,000

※レッド社は、「ブルー・ビレッジ」での売上高の25%を委託手数料としてブルー社に支払っている(レッド社の損益計算書上、同手数料は販売管理費のその他に計上されている)。

### 品目別売上高

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
Men's	2,000	2,200	2,300	2,400	2,500
Women's	2,600	3,000	3,400	3,400	3,600
アクセサリー	500	600	700	800	900
売上高	5,100	5,800	6,400	6,600	7,000



### その他

	2011 年末	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末
期末売場面積(m <sup>2</sup> )	204,000	225,000	246,000	254,000	277,000
期末従業員数	14,300	15,500	17,000	17,600	18,500

### 3. 介護事業

#### セグメント別連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度
有料老人ホーム事業	1,600	1,800	1,800	1,800	1,800
高齢者向け住宅事業	300	300	1,700	1,900	2,000
営業収入	1,900	2,100	3,500	3,700	3,800
有料老人ホーム事業	200	200	300	200	100
高齢者向け住宅事業	0	-100	0	0	100
営業利益	200	100	300	200	200
経常利益	300	200	300	300	300
当期純利益	200	100	200	200	200

#### 施設数

	2011 年末	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末
介護付き有料老人ホーム	1,040	930	930	930	930
サービス付き高齢者向け住宅	150	370	510	590	610

#### 入居定員数

	2011 年末	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末
介護付き有料老人ホーム	45,700	49,200	49,400	49,400	49,200
サービス付き高齢者向け住宅	11,700	22,300	30,000	34,600	35,600

#### 入居率(年末時点)

	2011 年末	2012 年末	2013 年末	2014 年末	2015 年末
介護付き有料老人ホーム	80%	81%	97%	97%	88%
サービス付き高齢者向け住宅	87%	68%	82%	89%	84%

## ブルー社の概要

社名：ブルー社

本店所在地：アービトリア国アブアブ

株式：アービトリア証券取引所上場会社

決算：12月決算、アービトリア国会計基準(日本の会計基準と同一)

代表者：ケイト・ブルー

## 1. 連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
アパレル事業	1,720	1,760	1,930	2,060	2,720
ロボット事業	-	-	20	30	60
売上高	1,720	1,760	1,950	2,090	2,780
アパレル事業	380	430	620	760	890
ロボット事業	-	-	-30	-50	-40
経常利益	380	430	590	710	850
当期純利益	230	270	360	400	560

## 2. アパレル事業

## セグメント別連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
受託サービス	980	1,050	1,270	1,490	1,970
買取サービス	510	410	270	40	30
他社 EC 支援	230	300	390	530	720
売上高計	1,720	1,760	1,930	2,060	2,720
売上原価	380	340	260	120	220
売上総利益	1,340	1,420	1,670	1,940	2,500
販売管理費	830	980	1,050	1,180	1,620
営業利益	510	440	620	760	880
経常利益	380	430	620	760	890
当期純利益	230	270	390	450	600

### 商品取扱高

(単位：百万米ドル)	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
受託ショップ	3,300	3,500	4,200	5,000	6,600
買取ショップ	510	410	270	40	30
他社 EC 支援	920	1,200	1,560	2,120	2,880
商品取扱高計	4,730	5,110	6,030	7,160	9,510

### ブルー・ビレッジ出店数

	2011年末	2012年末	2013年末	2014年末	2015年末
受託ショップ	1,740	2,260	3,030	3,280	4,220
買取ショップ	210	200	80	150	120

### 会員数

(単位：千人)	2011年末	2012年末	2013年末	2014年末	2015年末
アクティブ会員	7,900	8,900	10,200	11,700	13,400
ゲスト購入者	1,900	3,600	5,900	6,100	9,000

※アクティブ会員とは、ブルー・ビレッジの登録会員で、対象年に1回以上購入した顧客を差す。ゲスト購入者は、会員登録を行わずに購入した顧客を指す。

### デバイス別出荷比率

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
PC	72%	56%	46%	40%	31%
スマートフォン	28%	44%	54%	60%	69%

### 3. ロボット事業

#### セグメント別連結損益計算書

(単位：百万米ドル)	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度	2015 年度
売上高	-	-	20	30	60
売上原価	-	-	10	20	40
売上総利益	-	-	10	10	20
研究開発費	-	-	40	50	50
その他	-	-	30	50	60
販売管理費	-	-	70	100	110
営業損失	-	-	-60	-90	-90
助成金収入	-	-	30	40	40
その他	-	-	10	10	20
営業外収益	-	-	40	50	60
営業外費用	-	-	10	10	10
経常損失	-	-	-30	-50	-40
当期純損失	-	-	-30	-50	-40

※ロボット事業は、2013 年に参入したため、2012 年以前の数値はなし

ブルー・ビレッジ（パソコン用）のトップ画面のイメージ

\* スマートフォン用のサイトも同じような内容である。



# *Blue Inc.*

1-1-1, Abu-Abu, Arbitria

To: Red Corporation

1-1-1, Nego-town, Negoland

## VENDOR CONTRACT

This VENDOR CONTRACT (“Agreement”) is to confirm our agreement between Red Corporation, a Negoland corporation (“Vendor”), and Blue Inc., an Arbitria corporation (“Blue”) (collectively hereinafter referred to as the “Parties”).

### **1. DEFINITIONS**

- 1.1 “Buyer” or “Buyers” shall mean the purchaser(s) or potential purchaser(s) of the Products through the Vendor Sales Facility.
- 1.2 “Product” or “Products” shall mean Vendor’s item(s)s offered for sale by Blue through the Vendor Sales Facility in accordance with this Agreement.
- 1.3 “Sales Price” shall mean the price for the Product sold to the Buyer.
- 1.4 “Store” shall mean the online sales facility operated by Blue on its website WWW.BLUEVILLAGE. . . .
- 1.5 “Store Information System” shall mean Blue’s system where all the necessary information for purchase and sales of the Products is stored.
- 1.6 “Vendor Sales Facility” shall mean the online sales facility given to Vendor within the Store.

### **2. RIGHTS AND OBLIGATIONS OF THE VENDOR**

- 2.1 Vendor has the right:
  - 2.1.1 To offer the Products to the Buyers through the Vendor Sales Facility pursuant to the terms and conditions provided herein.
  - 2.1.2 To change the Products provided that:
    - a) advance warning of five working days is given to Blue, by e-mail or fax;
    - b) all necessary information about substitute products is provided to Blue at the same time.

- 2.1.3 To provide photographs and descriptive materials of the Products being offered for sale through the Vendor Sales Facility.
- 2.2 Vendor is obliged:
  - 2.2.1 Prior to displaying the Products on the Vendor Sales Facility, to be fully acquainted with all conditions relating to the Vendor Sales Facility, including ordering, payment, shipment, delivery, notifications and returns
  - 2.2.2 To communicate accurate information required by Blue for shipping and delivery to be posted alongside the Products offered through the Vendor Sales Facility.
  - 2.2.3 To provide Blue with complete and adequate information for purposes of payment.
  - 2.2.4 To provide information regarding any changes in payment information in a timely manner.
  - 2.2.5 To provide true information regarding the Products, which is stored in the Store Information System.
  - 2.2.6 To ship or deliver the Products ordered once the order has been communicated by Blue, in accordance with shipping and delivery conditions as stipulated in this Agreement.

### **3. RIGHTS AND OBLIGATIONS OF BLUE**

- 3.1 Blue has the right:
  - 3.1.1 To change the conditions governing the operations and use of the Store, including payment conditions, commissions, delivery and shipment requirements, according to the needs of the business.
  - 3.1.2 To alter the photographs and/or descriptive text of Products which do not meet the Store standards of clarity and legibility; provided that Vendor is notified of said changes with an explanation of the reasons for the changes.
  - 3.1.3 To terminate, permanently or temporarily, Vendor's use of the Store in case it fails to meet any of the conditions of this Agreement or in any other way behaves in a way that is detrimental to the Store.
  - 3.1.4 To withhold payment to Vendor in case it fails to meet the obligations under this Agreement.
  - 3.1.5 To return the Products to Vendor in case Blue reasonably determines that there is an excess stock, provided that the Products are in good condition and may be commercially sold by Vendor. Blue shall pay necessary cost for such return.
- 3.2 Blue is obliged:
  - 3.2.1 To operate the Vendor Sales Facility according to the terms of this Agreement.
  - 3.2.2 To pay Vendor without delay for the Sales Price of the Products once a sale to a Buyer is completed and payment by the Buyer has been received by Blue, and to inform Vendor that

payment has been made. Vendor shall receive payment covering both the Products and shipping.

- 3.2.3 To notify Vendor of any problems arising with payment from the Buyer in a timely fashion.
  - 3.2.4 To notify Vendor of any problems with shipment or delivery that may originate with Vendor.
  - 3.2.5 To keep and maintain the Products delivered by Vendor in good condition.
  - 3.2.6 To notify Vendor of any claims or disputes from Buyers concerning the Products in order to resolve said matter.
  - 3.2.7 To immediately inform Vendor of any defective Product provided by Vendor to give Vendor the possibility to replace said Product.
  - 3.2.8 Not to disclose or to use any confidential information provided by Vendor, except as required by applicable legislation.
- 3.3 Blue is NOT obliged:
- 3.3.1 To provide any information of the Buyer to Vendor.

#### **4. ORDERING AND SHIPPING**

- 4.1 Blue shall manage inventory stock within Vendor Sales Facility, and shall issue a firm written purchase order for the respective Product on or before eight calendar days prior to the date Blue requests it to be delivered.
- 4.2 Vendor shall, upon its receipt of such purchase order, deliver the corresponding Product.
- 4.3 Trade terms shall be CPT (Incoterms 2010 Edition).

#### **5. PRICES AND COMMISSIONS**

- 5.1 Vendor sets the Sales Price of the Products or Services offered for sale through the Store.
- 5.2 As a consideration for the use of Vendor Sales Facility by Vendor, Vendor shall pay Blue the following amounts:
  - Initial fee: US\$10,000,000.00
  - Commission fee: twenty five (25%) of the Sales Price of the Products which have been sold from Blue to Buyers through Vendor Sales Facility.
- 5.3 Payment is to be made monthly by secure web-based payment methods or by bank transfer.

#### **6. LIABILITIES**

In the event a Product provided by Vendor is defective, does not meet the information displayed on Vendor Sales Facility, or does not meet the corresponding purchase order, Blue may cancel such



purchase order and return the Product to Vendor.

**7. TERM AND TERMINATION**

7.1 This Agreement shall come into force as of the date last signed below.

7.2 This Agreement may be terminated if both Parties reach an agreement to do so.

**8. OTHER CONDITIONS**

8.1 This Agreement shall be governed by and construed in accordance with UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2010.

8.2 All disputes arising out of or related to this Agreement shall be settled, if possible, by means of negotiation. All unresolved disputes shall be settled by arbitration in Tokyo, Japan pursuant to the UNCITRAL Arbitration Rules.

January 15, 2008

Sincerely,

Blue Inc.

By <Signed>

-----

Agreed and Confirmed on January 25, 2008

Red Corporation

By: <Signed>

\* 4.3 条と 8.1 条は、2011 年に改訂された。

From: Jack Ruby  
Sent: Friday, October 20, 2015 10:23 AM  
To: Bill Hawk  
Subject: Re: 福袋の件

ホーク様  
了解しました。それでは、250 米ドルでお願いします。  
契約書は、当方で作ってお送りします。

ルビー

-----Original Message-----

From: Bill Hawk  
Sent: Wednesday, October 19, 2015 5:51 PM  
To: Jack Ruby  
Subject: Re: 福袋の件

ルビー様  
御連絡有難うございました。買取方式として頂けるとのこと、有難うございます。  
230 米ドルは余りにも安いので、250 米ドルでは如何でしょうか。250 米ドルであれば、当社  
としてお受けできます。  
宜しく御検討下さい。

ホーク

-----Original Message-----

From: Jack Ruby  
Sent: Friday, October 14, 2015 2:51 PM  
To: Bill Hawk  
Subject: Re: 福袋の件

ホーク様  
ご連絡ありがとうございます。ニュー・イヤー福袋を当社のブルー・ビレッジで販売する件に  
ついて、御了解を頂き有難うございます。買取方式は、例外的な方式で、基本的には受託サー  
ビス方式としたいと思いますが、今回は、特別に、買取サービスで応じさせて頂くことにした

いと思います。但し、買取価格は 230 米ドルとさせて頂きたいと思います。230 米ドルで良ければ、10,000 個購入させて頂きます。

ルビー

-----Original Message-----

From: Bill Hawk

Sent: Wednesday, October 12, 2015 9:05 AM

To: Jack Ruby

Subject: 福袋の件

ルビー様

先日は、当社までお越し頂き有難うございました。上司と相談した結果、当社のニュー・イヤ一福袋をブルー・ビレッジで販売する件については、承認されました。但し、当社にとっては、ニュー・イヤ一福袋は目玉商品であり、ネゴランドであれば確実に売れる商品をブルー・ビレッジに提供することにはリスクもありますので、今回は買取サービスでお願いしたいと思います。買取サービスで宜しければ、1 個 270 米ドルで 10,000 個を御提供したいと思います。

ホーク

Agreement

Whereas, Red Corporation (“Seller”) and Blue Inc. (“Buyer”) are the parties to the Vendor Contract dated on January 25, 2008 (“Vendor Contract”);

Whereas, the Buyer wishes to purchase the New Year Lucky Bag produced by the Seller for the New Year of 2016 (“Goods”) from the Seller and sell at Blue Village operated by the Buyer as a core product for the New Year Sale of 2016; and

Whereas, the Seller also wishes the Buyer to resell the Goods in Arbitria through Blue Village,

Now, THEREFORE, on October 27, 2015, the Seller and Buyer agree as follows

**Article 1 GOODS**

1. The Seller shall sell and deliver to the Buyer, and the Buyer shall purchase from the Seller, 10,000 sets of the Goods.
2. The Seller shall give the Buyer an opportunity to check the sample of the Goods when the Buyer requests.

**Article 2 PAYMENT**

The Buyer shall pay to the Seller US\$2,500,000. for the Goods upon the completion of the delivery, by wire transfer to the Seller’s bank account.

**Article 3 TRADE TERMS AND SHIPPING**

Shipping shall be made by the Seller by December 10, 2015, at Nego Airport.

**Article 4 THE PARTIES’ OBLIGATIONS**

1. The Seller shall send the descriptive text for the Goods and provide the Buyer with necessary information as required in accordance with the Vendor Contract.
2. The Buyer shall not resell the Goods to the territories other than Arbitria.

**Article 5 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.

**Article 6 GOVERNING LAW**

This contract shall be construed in accordance with and governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2010.

**Article 7 ARBITRATION**

Any dispute arising out of or under this contract shall be settled by arbitration in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules, in Tokyo, Japan.

Red Corporation

By \_\_\_\_\_ <Signed>

Blue Inc.

By \_\_\_\_\_ <Signed>

## RETURN POLICY

If something isn't right or you just change your mind, we are happy to accept a return. Please read below for all of the details you need to know.

### HOW TO RETURN AN ONLINE ORDER VIA POST

Head to "<http://returns.blue.village.com>" and fill in your details. Then print out a postage label. Complete the return form that would have come with your order, pack the item(s) for return with the return form in a box or satchel, attach the postage label and head to your local post office. Once we receive the package and confirm that it meets our returns policy, we'll process your refund and send an email to you. The refund will appear in your bank account in about 3-5 days after you hear from us. If there are any issues or your return doesn't meet our policy, we'll contact you and we can send your parcel back to you.

### IMPORTANT NOTICE:

We will accept a return under the following conditions:

- Item(s) must be returned within 30 days of purchase, together with proof of purchase.
- Item(s) must be unworn, unwashed, or otherwise unused with all original tags/labels attached.
- If you request a refund, the purchase price (excluding delivery charges for online orders) will be refunded to you using the original payment method, once we have received the returned item back and confirmed that it meets conditions above, so make sure you post it back to us in good time.
- You are responsible for any costs associated with returning the item to us including any currency conversion and/or local or international taxes, but this is quite rare.

2016 年 2 月 10 日

レッド社  
アパレル事業部長  
スワン様

ブルー社 ネット事業部長  
ダイヤモンド

かねてから御連絡している T シャツの件については、合計で 4,000 人の方から返品の依頼を受けました。当社で慎重に検討した結果、当社の Return Policy に基づき、T シャツの返品を希望されるお客様については、お一人あたり 100 米ドルをお返しすることで対応することにしました。100 米ドルという価格は、福袋の価格が 300 米ドルであったことや、不快な気持ちをさせてしまったことへのお詫びの気持ちも考えると、適当な額であると考えています。但し、お客様には T シャツの送料を御負担頂くこととしました。また、返品・返金に伴い、1 件あたり 5 米ドルの手数料がかかりました。

以上のような処理により、当社は総額で 420,000 米ドルの損害を被りました。この損害は、貴社が、契約に違反し、竜のマークのついた T シャツを福袋に入れたことにより生じたものです。ついては、貴社に対して、当社に 420,000 米ドルを速やかにお支払いいただきますよう、請求致します。

別添 9

2016 年 2 月 15 日

ブルー社  
ネット事業部長  
ダイヤモンド様

レッド社 アパレル事業部長  
スワン

御連絡有難うございました。

当社は、貴社との契約で合意されたニュー・イヤーフ袋を契約に従って納品しており、当社には何らの契約違反もありません。従って、貴社の損害賠償の請求に応じることはできません。なお、当該 T シャツについては、貴社において不要でしたら、当社に御返送ください。T シャツを御返送頂いたならば、貴社に 1 着あたり、60 米ドルをお支払いします。当社への送料は当社が負担します。



2016 年 2 月 20 日

レッド社  
アパレル事業部長  
スワン様

ブルー社 ネット事業部長  
ダイヤモンド

御連絡有難うございました。

当社としては、貴社の御主張には全く同意できません。損害賠償として 420,000 米ドルをお支払いください。なお、返品された T シャツは、アービトリア国では売り物にならないと考え、既に 2 月初めに、全品、発展途上国に衣服を寄付するというアービトリア国外務省が運営している支援プログラムに全て寄付しました。外務省からは感謝状を頂きました。

※当該寄付による税務上の問題は考慮する必要はない。

別添 11

2016 年 2 月 24 日

ブルー社 ネット事業部長  
ダイヤモンド様

レッド社  
アパレル事業部長  
スワン

貴社が T シャツを当社に返却してくれていれば、当社はこの T シャツをネゴランド国で定価である 100 米ドルで販売できたことは確実です。先日のメールでもお伝えしましたように、貴社が当社に T シャツを引渡して下さっていたならば、当社から貴社に 1 着あたり 60 米ドルをお支払いすることができました。それにより、貴社は返品による損害を軽減することができました。貴社はそうした機会を自ら放棄したのですから、仮に、当社が貴社に対して何らかの理由により損害賠償義務を負うとしても、貴社は損害軽減義務に違反しています。

注：ブルー社がレッド社に T シャツを引渡していたら、ブルー社は 1 着あたり 60 米ドルをレッド社から受け取ることができた点について争いはない。

別添 12

2016 年 2 月 28 日

レッド社 アパレル事業部長  
スワン様

ブルー社  
ネット事業部長  
ダイヤモンド

貴社が T シャツを買い取ってくれるなどとは知りませんでした。当社としては、この T シャツを寄付することで、社会貢献に有効に活用したと考えています。なすべきことをしたまでであり、損害軽減義務違反はありません。

*Red Corporation*  
*Negoland*

*To: Mr. Orange*  
*Blue Inc.*

*Memo*

*Red shall give Blue the right to order and purchase the Alpha Series in precedence to other prospective purchasers during the first one month period from the release of the Alpha Series.*

*March 15, 2016*  
*Eagle*  
*Red Corporation*

From: Bob Orange  
Sent: Thursday, April 21, 2016 0:51 AM  
To: Apparel Business Department, Red Corporation  
RE: Urgent Order  
[Message]  
Please see attached.

Bob Orange, Blue, Inc.

[Attachment]

April 21, 2016

To Red Corporation

Order Form

Products: *d Series*

Unit Price: *US \$ 100.<sup>00</sup>*

Quantity: *10,000.-*

Total Amount: *US \$ 1,000,000.-*

Contract:

Blue Inc.  
*Bob Orange*

注：Contract 欄には注文書に関する契約書を記載することになっているが、記載されていない。メールの発信時間はアービトリア時間である。

2016 年 5 月 25 日

レッド社御中

ブルー社

当社は、2016 年 4 月 21 日、及び、30 日に Alpha Series 10,000 着を注文致しましたが、結局、貴社からは納品していただけませんでした。もし、契約通り、Alpha Series を納品していただいていたならば、10,000 着が完売したことは確実です。納品していただけなかった結果、当社は、250,000 米ドル(100 米ドル×25%×10,000 着)の損失を被りました。

については、250,000 米ドルをお支払いいただきますよう請求致します。

注：もし、Alpha Series が納品されていたならば完売したことについては争いがない。

注：損失額を考えるにあたり、ブルー社が販売に要したであろう費用等を考慮する必要はない。

別添 16

2016 年 5 月 27 日

レッド社御中

ブルー社

当社は、貴社とのお打合せに基づき、d Series10,000 着を返送すべく、運送を手配しましたが、運送会社が輸送中、地震に巻き込まれ、d Series がすべて破損してしまいました。もはや売り物にならない状態であり、処分されました。

運送会社との契約上、地震による物品の損傷については、運送会社が免責されることになっています。また、当社が加入している保険で、今回の運送について適用される保険はありません。当社としては、如何ともしがたい事態ではありますが、地震という不可抗力によるものであり、悪しからずご了承ください。

2016年6月1日

ブルー社御中

レッド社

5月25日付、及び、5月27日付の貴信を拝見しました。

まず、Alpha Series についてですが、4月21日に Alpha Series の注文がなされたという事実はありません。また、優先供給期間は4月30日までであり、4月30日までは貴社からのご注文はなされませんでした。従って、当社に契約違反の事実はありません。

次に、d Series についてですが、当社に返送するまでが貴社の責任であり、返送途中で発生した事故については、貴社が負担すべきものですし、貴社が保険をかける等によってリスクに備えておくべきものでした。d Series が返送されていたならば、1着あたり100米ドルで販売できました。従って、d Series が返送されなかったことにより当社が被った損害として、1,000,000米ドルの賠償を請求致します。

注：d Series が返送されていたならば、レッド社は1着あたり100米ドルで販売でき、完売していたであろうことについては争いが無い。なお、1着あたりの原価は70米ドルである。



**Equipment Lease Agreement**

This Equipment Lease Agreement (this “Agreement”), made and entered into as of May 27, 2016, by and between Red Corporation (“Red”), a corporation organized and existing under and by virtue of the laws of Negoland, and Blue Inc. (“Blue”), a corporation organized and existing under and by virtue of the laws of Arbitria (Red and Blue are collectively, the “Parties”, and respectively, a “Party”).

**WITNESSETH:**

**WHEREAS**, Blue has designed, developed and owns certain robot products; and

**WHEREAS**, Red desires to lease from Blue such products pursuant to the terms and conditions herein and Blue desires to accept such lease.

**NOW, THEREFORE**, in consideration of the mutual premises and covenants hereinafter set forth, the Parties hereto agree as follows:

**1. LOAN AND USE OF EQUIPMENT**

(1) Blue will, at its cost and expense, deliver the following products (“Equipment”) to the place separately designated by Red, by July 15, 2016.

Description	Quantity
Handling robot “X-5”	10
Management application software for X-5 (with customization for Red)	1
Instruction manual for X-5	1

(2) Red may use the Equipment solely for the purpose of its internal inventory control and shipping preparation operation at Red’s warehouse.

(3) Red acknowledges and agrees that Red shall use the Equipment in a careful and proper manner.

(4) Red shall maintain the Equipment in the same condition that such Equipment is received from Blue, and subject to reasonable wear and tear, return the Equipment to Blue in the same condition as in which the Equipment was received.

(5) Red shall follow any and all instructions from Blue related to maintenance, usage or place of use of the Equipment.

(6) Red shall not make any copies, reproductions, alterations, additions or modifications to Equipment in any manner without Blue’s prior written consent.

**2. FEES**

In consideration of the lease of the Equipment hereunder, Red shall pay the following rents and fees

pursuant to the manner separately agreed between the Parties:

- Annual rents: One Hundred Thousand United States dollars (US\$ 100,000)
- Annual maintenance fees: Twelve Thousand United States dollars (US\$12,000)
- One-time development fees: Twenty Thousand United States dollars (US\$ 20,000)

Notwithstanding the foregoing, Red may use the Equipment during the period of trial operation from July 15 to 31, 2016 without incurring additional fees.

### **3. OWNERSHIP**

Both Parties acknowledge and agree that Blue shall retain any and all right, title, ownership and interest in and to the Equipment, and Red shall not create any lien or encumbrance on the Equipment.

### **4. WARRANTY AND INDEMNIFICATION**

(1) Blue hereby warrants to Red that the Equipment conforms to the specification as specified in the instruction manual provided by Blue. Blue further warrants to Red that the Equipment does not contain errors, flaws and/or deficiencies which would materially interrupt or disable Red's use of the Equipment.

(2) In case any errors, flaws and/or deficiencies are found in the Equipment during the period of one year from the delivery of the Equipment, Blue shall cure such errors, flaws and/or deficiencies for free upon Red's request to Blue unless such errors, flaws and/or deficiencies are caused by Red's fault.

(3) Each Party shall defend, indemnify and hold the other Party harmless from and against any and all losses, costs, damages, expenses or liabilities (including attorney's and similar fees and expenses) arising from its breach of any of the terms and conditions set forth in this Agreement.

### **5. TERM AND TERMINATION**

(1) This Agreement shall become effective as of the Effective Date, and unless sooner terminated in accordance with Section 5 (2), shall continue in full force and effect until July 31, 2019.

(2) This Agreement may also be terminated by Blue immediately by sending a written notice to Red should:

(i) Red materially breach any provision of this Agreement and should Blue notify Red in writing, stating in such notice the obligations which Red has failed to perform, and should Red within thirty (30) days after Blue's giving Red such notice, fail to remedy such breach;

.....; or

(iv) the Robot be lost or damaged to the extent it cannot be restored to a state equivalent to when it was delivered to Red.

(3) Upon any expiration or termination of this Agreement, Red shall promptly return any and all portions of the Equipment, pursuant to any and all instructions given by Blue. In case Red is not able to return the Robot in a condition functionally equivalent to when it was delivered to Red, Red shall

pay to Blue Fifty Thousand United States dollars (US\$50,000) per each such Robot which Red is not able to return to Blue.

(4) The provisions set forth in Sections 3, 4, 5(3), 5(4) and 6 shall survive the termination or expiration of this Agreement.

**6. MISCELLANEOUS**

(Omitted)

(8) This Agreement and any disputes related to or arising out of this Agreement shall be governed in all respects by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2010.

(9) Any controversy or claim arising out of or relating to this Agreement shall be settled by arbitration in Tokyo, Japan. Such arbitration shall be conducted in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules.

(10) This Agreement constitutes the entire agreement between the Parties with respect to the subject matter of this Agreement, and supersedes and replaces all prior or contemporaneous communications, discussions, understandings or agreements, written or oral, regarding the subject matter hereof. No amendment or supplement to or modification of this Agreement shall be binding unless made in writing and signed by a duly authorized representative of each of the Parties.

**IN WITNESS WHEREOF**, the Parties by their duly authorized representatives have executed this Agreement upon the date first set forth above.

Red Corporation

Blue Inc.

By           <Signed>          

By           <Signed>

## 説明書

本説明書に記載された注意書きを必ずお読みください。

(略)

- ・ お使いになる前に、倉庫の形状について、管理アプリを使って正確に入力してください。
- ・ 倉庫の形状、商品の種類、商品の保管場所、棚、デフォルトの搬送経路が変更になる場合には、その都度、管理アプリを使って入力してください。

(略)

- ・ 搬送経路については、ディープ・ラーニング機能により、最適な搬送経路を学習していきますが、その過程においてさまざまな経路を実際に探索するため、本来予定されたルートから外れることがあります。それを希望しない場合には、ディープ・ラーニング機能をオフにしてください。また、そうした搬送経路がユーザのニーズに合致したものであるかどうかは、ユーザの責任でご確認ください。

(略)

- ・ 衝突回避センサは前方 1m 以内にある障害物を認識してロボットを停止させます。

(略)

- ・ ロボットは摂氏 -10 度から 45 度の間で正常に作動するように設計されています。温度が低すぎたり高すぎる場合には機能に支障をきたしたりする場合があります。

別添 20

2016 年 9 月 25 日

ブルー社御中

レッド社

2016 年 9 月 12 日、貴社のロボットが商品棚に激突したことが原因で、当社の倉庫内で発火事故が発生しました。幸いなことに、倉庫自体に対する損害は 10 万米ドル程度にとどまりましたが、在庫 100 万米ドル相当が焼失してしまいました。これにより、当社は 110 万米ドルの損害を被りました。

今回、貴社のロボットが商品棚に激突したのは、貴社のロボットが正常に機能しなかったためであり、貴社のロボットが正常に機能していたならば、今回の事故は発生しませんでした。貴社は、リース契約において、ロボットが正常に機能することを保証しています。

については、リース契約上の債務不履行を理由として、損害賠償 110 万米ドルの支払いを請求致します。

2016 年 9 月 27 日

レッド社御中

ブルー社

9 月 25 日付けの貴信を拝見しました。

今回の事故の原因は、貴社が商品棚の位置変更をインプットし忘れたこと、および倉庫内の温度が 50 度近くになっていたことにあり、当社のロボットの機能不良によるものではありません。従って、当社が損害賠償責任を負うことはありません。

リース契約では、ロボットが滅失して返却できない状態になった場合には、当社は当該ロボットとの関係でリース契約を終了させることができ、貴社は当社に対して 1 台あたり 50,000 米ドルを支払うことになっています。

今回、全てのロボットが滅失してしまいましたので、全てのロボットについてリース契約を終了します。また、当社は貴社に対して、合計で 500,000 米ドルの支払いを請求致しますので、直ちにお支払いください。

\* 今回の仲裁では、ブルー社の請求としては、前記の 500,000 米ドルのみを考慮すれば足りる。

### <福袋事件>

#### ブルー社の請求

レッド社はブルー社に対して、420,000 米ドルを支払え。

#### 争点

- ① レッド社にはニュー・イヤーフ袋のブルー社への提供に関して、債務不履行があったか。
- ② レッド社に①の債務不履行があったとした場合、レッド社がブルー社に対して支払うべき損害賠償額は 420,000 米ドルか。

### <アルファ事件>

#### ブルー社の請求

レッド社はブルー社に対して、250,000 米ドルを支払え。

#### レッド社の反対請求

ブルー社はレッド社に対して、1,000,000 米ドルを支払え。

#### 争点

- ① レッド社は、Alpha Series10,000 着をブルー社に提供する法的義務に基づく債務不履行責任として、250,000 米ドルを支払う義務を負うか。
- ② ブルー社は、d Series のレッド社への引渡しに関する債務不履行責任として 1,000,000 米ドルを支払う義務を負うか。

## <ロボット事件>

### レッド社の請求

ブルー社はレッド社に対して、1,100,000 米ドルを支払え。

### ブルー社の反対請求

レッド社はブルー社に対して、500,000 米ドルを支払え。

### 争点

- ① ブルー社には別添 18 の契約に関して、債務不履行があったか。
- ② ブルー社に①の債務不履行があったとした場合、ブルー社がレッド社に対して支払うべき損害賠償額は 1,100,000 米ドルか。
- ③ レッド社は、別添 18 の契約に基づき、ブルー社に対して、ロボットの滅失を理由として 500,000 米ドルを支払う義務を負うか。

注：ラウンド A においては、損害賠償額が幾らかが争点となっている場合であって、損害賠償の額を争うことが難しいと考える場合には、無理に争う必要はない。また、損害賠償額の減額を争うことができるが、具体的に減額されるべき金額を裏付ける事実が問題文に見当たらない場合には、今回の審理においては、損害賠償額の減額を争わなかったり、あるいは、具体的に減額されるべき金額の代わりに、減額がなされるべき理由を主張したりすれば足りるものとする。



## 介護ロボットの需要予測

## 1. ネゴランド国の市場環境

ネゴランド国の介護分野は、超高齢化の進展、要介護者の増加で需要が拡大する中で、ヘルパー等の介護従業者数は増加傾向をたどっており、今後も増加することが見込まれる。

しかし、介護従業者については、「賃金が低い」「身体的・精神的に仕事がつい」ことを理由に、増加傾向にある需要に応えるだけの人材確保が困難となっている。このため、ネゴランド国では、介護従業者の業務を支援するロボットの導入による労働環境の改善が急務となっている。なお、超高齢化が進むネゴランド国では、介護だけでなく生活支援や医療分野で人間が行う作業を支援するデバイスやロボットの開発が急速に進展しており、今後も高齢者の増加に伴い、介護ロボット全体の市場規模は拡大していくと推測される。

## 2. ネゴランド国における介護ロボットの市場規模の予測

(単位：百万米ドル)	2015年	2020年	2025年	2035年
介護支援型※ <sup>1</sup>	200	700	2,100	5,100
自立支援型※ <sup>2</sup>	700	1,000	2,100	4,000
コミュニケーション・セキュリティ型※ <sup>3</sup>	20	100	200	1,700

※1. 移乗・入浴・排泄など介護する人の介護業務の支援をするロボット

※2. 歩行・リハビリ・食事・読書など介護される側の自立支援をするロボット

※3. 人間を癒してくれたり、見守りをしてくれたりするロボット

## 3. アービトリア国の市場環境

アービトリア国においても、高齢化は切実な問題であるが、高齢化現象の進行の程度は、ネゴランド国に比べると緩やかである。また、アービトリア国では、高齢者は自宅での生活の継続を希望する傾向が強く、ネゴランド国に比べると介護施設の利用は低調であるが、この傾向は、今後も継続すると予測される。このため、介護ロボットに対するニーズも、介護支援型よりも、自立支援型やコミュニケーション・セキュリティ型が中心となっていくものと予測される。

## 4. アービトリア国における介護ロボットの市場規模の予測

(単位：百万米ドル)	2015年	2020年	2025年	2035年
介護支援型	100	700	1,500	2,100
自立支援型	500	1,100	2,200	3,500
コミュニケーション・セキュリティ型	30	500	1,000	2,000