

第 10 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  
(2011 年 11 月 2 日版)

注：参加者からの質問等を踏まえ、問題文は随時改訂される予定である。問題の最終版は 11 月上旬に公表する予定である。

1. ネゴランド連邦共和国は、人口 8000 万人の議会制民主主義国である。自動車、機械工業、電機・電子、化学、環境技術、精密機械、光学、医療技術、バイオテクノロジー、ナノテクノロジー、航空宇宙産業、物流等の産業が発展しており、2011 年の国内総生産(GDP)は約 2 兆米ドルである。ネゴランド国には、高い技術水準や製品・サービスへの信頼性を理由として、国際的に競争力を有する企業が多い。しかし、ネゴランド国経済の発展に伴う物価や給与の上昇に伴い、近年、人件費や生産費用の高騰が国際的な価格競争力の低下につながっていると指摘がなされるようになってきている。実際、より良質で安価な労働力の確保を目指して、生産拠点の全部または一部をネゴランド国から海外に移している企業も増えてきている。

2. ネゴランド国は、ここ数年、GDP 比で約 8%から 10%の財政赤字を計上している。リーマン・ショックの影響を受けてネゴランド国経済が悪化したことに対する諸対策のための費用も嵩み、累積の政府債務残高は GDP 比で約 100%に上っている。2010 年にネゴランド国首相に就任したハーモニーは、財政赤字の削減を政権の重要課題として挙げている。2011 年には、ある大手格付会社が、ネゴランド国の財政状態に改善が見られないことを理由として、ネゴランド国国債の格付けを AA から AA- に引き下げるという事態も発生した。ハーモニーは、財政赤字削減のための施策として、企業や富裕層向けの優遇税制を大胆に廃止することを提案しているが、経済界からの反発は強く、未だ実現には至っていない。

3. アービトリア国は、人口 7000 万人の民主共和国である。アービトリア国経済は、ここ 25 年くらいで急速に発展を遂げて、2011 年の国内総生産は約 8000 億米ドルである。電気・電子機器、機械類、自動車、造船、鉄鋼、石油化学等の産業が発展しており、国際的に活躍する大企業も多い。アービトリア国政府は若年層からの教育に力を入れてきた。このことが効を奏し、比較的安価で優れた労働力が得られることも、アービトリア国経済の発展に寄与している。2008 年にアービトリア国の大統領に就任したアップルは、アービトリア国を代表する企業であるブルー社の社長を務めた後、5 年間の国会議員としての経験を経て、大統領選挙に出馬し、当選した人物である。経済問題に関する手腕は高く評価されており、アップルの主導による適切な政策の甲斐あって、リーマン・ショックの際にも、アービトリア国経済が大きく落ち込むことはなかった。アップルの任期は 2012 年までであるが、再選は確実視されている。

4. アービトリア国政府は、外国資本による投資の勧誘に力をいれており、外国投資優遇制度を設けている。特に高度技術分野における投資奨励策として、電子・電気分野、精密機械分野、新素材・精密化学分野、環境・エネルギーおよび資源分野、建設・社会基盤施

設分野の投資であって、アービトリア国政府の認可を得たものについては、5年間法人税・所得税を免除することとされており、その後の3年間についても申請により優遇税率が適用される可能性がある。

5. ネゴランド国とアービトリア国は隣国である。両国は、自由貿易協定を締結しており、両国間の貿易は、食料品についてのごく一部の例外を除き非関税である。物品、サービスの双方で、両国間の取引は活発に行われている。両国の企業間の連携や提携なども活発であり、また、上記のアービトリア国の外国投資優遇制度を活用したネゴランド国企業によるアービトリアへの投資も活発に行われている。ネゴランド国とアービトリア国の間の自由貿易協定の投資に関する第10章の内容は、別添1のとおりである（別添1に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。

6. レッド社は、ネゴランド国の化学品・樹脂、繊維、住宅・建材、エレクトロニクス、医薬・医療機器等の製造販売を手掛ける大企業である。レッド社は、1931年に繊維業者として創業し、その後、順調に業容を拡大するとともに、時代の要請に応じるかたちで業務分野を広げてきた。世界15カ国に製造や販売の拠点をもち、グローバルな事業展開にも力を入れている。アービトリア国にも、プラスチック等の樹脂の製造工場を有しているほか、アービトリア国におけるレッド社製品の販売拠点である100%子会社のレッド・アービトリアを有している。レッド社の概要は別添2のとおりである。

7. ブルー社は、アービトリア国を代表する企業の一つであり、情報・通信システムや社会インフラシステム等の提供や、建設機器、産業機器、電子部品、家電製品等の製造・販売を手掛ける大企業である。ブルー社は、1910年に家電製品の製造業者として創業し、その後、順調に業容を拡大してきた。現在のブルー社は、家電や産業用機器の製造・販売のみならず、情報・通信機器や、IT技術を活用した企業の生産管理システムや社会インフラシステムの構築・提供等でも国際的に高い評価を得ている。世界30カ国に拠点を有しており、ネゴランド国にも営業拠点としての100%子会社であるブルー・ネゴランドや、高機能電子部品の製造工場を有している。ブルー社の概要は別添3のとおりである。

8. 2009年7月、レッド社は、需要拡大が見込まれる同社の化学繊維製品の製造能力を強化するために、現在、ネゴランド国、米国及び日本にある既存の3つの化学繊維製品工場に加え、新たに化学繊維製品工場を建設することとした。その建設地として選ばれたのが、アービトリア北部のアブショア市である。ネゴランド国に比べて安価で、かつ、優れた労働力が得られること、外国投資優遇制度を利用することにより法人税等の負担がなくなること、アービトリア国の政治経済状況は安定していること、アブショア市も誘致に熱心であったこと等から、アブショア市が選択された。

9. 2009年になると、レッド社では、国内外の工場における生産管理システムの向上を図る必要があると感じていた。レッド社の主要工場の多くは2000年前後に導入された生産管理システムを利用しているが、グローバルな競争が激化するなかで、顧客からの注文によ

り迅速に対応して生産できる体制とする一方で、原材料や完成品の在庫量を減らしてコストを削減すること、原価管理をより厳格に行うこと等が、全社的な課題として認識されていた。そこで、アブショア工場の建設に際しては、最先端の生産管理システムを導入することにより、顧客からの注文に迅速・適切に対応すること、不要な在庫を抱えないこと、高度な品質管理を行い不良品等が出た場合にはトレースできること、財務会計・原価計算等が容易に行えること、以上のような全体のシステムの管理をウェブを通じてアービトリア国の拠点は勿論、ネゴランド国の本社においてもリアルタイムで実現できること、を実現したいと考えていた。アブショア工場への導入実績をみたうえで、他の工場についても同様のシステムを導入することを検討したいというのがレッド社の考えであった。

10. レッド社は、アブショア工場の生産管理システムの開発について、ネゴランド国内の幾つかの企業に打診し、ネゴランド国のパープル社に白羽の矢を立てた。レッド社とパープル社は、レッド社の要求するシステムの仕様、そうしたシステムを作成する際に必要な人員、日数、予算等について協議を行った。この結果、レッド社とパープル社は、2009年10月、システム開発契約を締結した。

11. レッド社は、創業80周年の2011年5月完成を目指して、総工費2000万米ドルで、2009年10月にアブショア工場の建設準備作業を開始した。パープル社もアブショア工場のシステム開発に向けた作業を開始した。2009年10月31日に行われた会議では、レッド社とパープル社は、システムの基本的な構成についてほぼ合意に至った。ここでの合意事項について記載した確認書の抜粋が、別添4である（別添4に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。この合意に基づき、パープル社が基本的な設計書を作成することとなった。しかし、2009年11月5日、パープル社は投資の失敗が原因で破産した。パープル社の破産により、レッド社はアブショア工場の生産管理システムの開発を担当する新たな会社を至急で探す必要に迫られることとなった。

12. レッド社はネゴランド国の数社に打診したが、ネゴランド国内にはパープル社の代わりにシステム開発を引受けてくれる会社は見当たらなかった。そこで、今回、生産システムを導入する工場がアービトリアに所在することから、アービトリアの企業にも範囲を広げて候補を探したところ、ブルー社の名前が挙がった。そこで、本プロジェクトの責任者である繊維・素材事業担当専務のボブ・オレンジと化学品事業部長のロスは、2009年11月20日、ブルー社を訪問し、ブルー社の産業システム事業部長のヒロと、担当者のトリーに面談した。

13. 2009年11月20日の面談では、以下のようなやりとりがなされた。  
オレンジ「当社が現在建設中のアブショアの工場では、最新の生産管理システムを取り入れたいと考えています。ネゴランド国のパープル社にシステム開発を依頼してきましたが、パープル社が破産したため、パープル社に代わって御社にお願いしたいと考えています。」  
ヒロ「当社としても、ぜひ前向きに対応したい。貴社が希望されているシステムについて、お話を聞かせください。」

ロス「これは、レッド社とパープル社との間の契約書と、別添 4 の確認書を示しながら言った。ロス「これが、パープル社と締結した契約書です。また、10 月末にはパープル社との間でシステムの基本的な構成について合意したのですが、これが、その際の実確認書です。当社としては、顧客対応のスピードアップ、在庫の圧縮、高度な品質管理、財務会計・原価計算の円滑化、ウェブを通じた高い操作性を実現したいと考えています。今回のシステム導入の結果によっては、全社的な導入も考えています。」

ヒロとトーリーは、レッド社とパープル社との間の契約書や別添 4 を読んだうえで、ヒロ「御社のニーズは良く分かりました。当社を選んで頂き、有難うございます。既に、パープル社とシステムの基本的な構成について合意されているとのことなのですが、今回、当社がお引き受けするとした場合、新たに当社の方でシステム構成について御提案させて頂くことでよいのでしょうか。」

オレンジ「具体的に何かありますか？」

ヒロ「はい。当社の演算システムや、新製品などを使えば、同じ金額であっても、パープル社よりずっと優れたシステムを提供できます。」

オレンジ「そうですか。同じ金額で、パープル社よりも、ずっと優れたシステムを提供して頂けるというのであれば、魅力的ですね。それでは、至急、その線で提案書を頂けますか。そのうえで、検討させて頂きたいと思います。」

14. 2009 年 12 月 5 日、ヒロとトーリーがレッド社を訪問し、オレンジとロスに面談した。ヒロとトーリーは、別添 5 の提案書をオレンジとロスに手交したうえで、次のように述べた。

ヒロ「これが当社からの御提案です。貴社とパープル社との間の契約において御社が必要とされている機能をベースに提案を作成しましたので、基本的なシステム構成は、パープル社さんのものとは大きく異なりません。但し、当社の演算システムはパープル社さんのものよりもはるかに高性能ですので、情報処理スピードは 1.5 倍になります。また、5ヶ国語に対応できます。不良品のアンダーキル率（不良品を誤って良品と判断する割合）については、パープル社さんとの合意書ですと 1%となっていますが、高品質の確保という点からは、当社が製造している欠陥自働検査装置である「ブルー・テスト」も合わせて導入していただければ、0.3%から 0.5%を実現するようなシステム構築を目指すことも可能です。」

ロス「それは素晴らしいですね。価格は如何ですか。」

トーリー「価格は工数によって異なってきますが、今回の御提案させて頂いた内容であれば、パープル社さんと同額の 500 万米ドルでお引き受けさせて頂けます。」

オレンジ「それは魅力的ですね。持ち帰って検討のうえ、なるべく早くお返事をします。」

トーリー「会計基準については、どうしますか？わが社では、国際会計基準(IFRS)、アメリカ基準(USGAAP)、あるいは、ネゴランド国基準など、対応できますが。」

オレンジ「そうですね。私の知る限り、わが国では、今はネゴランド基準しか使えないので、ネゴランド国基準に対応できるようなシステムでないと困ります。」

ヒロ「そうですか。わが国が国際会計基準を採用していることもあって、国際会計基準(IFRS)に対応したシステムであれば 1 割程度、費用を抑えることができるのですが、それではネゴランド国基準ということで、システムを作ります。」

ロス「あとで、ネゴランド国基準対応から国際会計基準対応に切り替えることは、大変なのでしょうか。」

トーリー「そうですね。それほどでもないと思いますよ。確認してみましようか。」

オレンジ「いえ。結構です。」

2009年時点では、ネゴランド国の上場企業については、ネゴランド国法上、会計基準はネゴランド国基準に従わなければならないとされていた。他方、アービトリア国では、上場企業はアービトリア国基準か国際会計基準のいずれかを選択できるとされていた。

15. レッド社に戻ったオレンジとロスは、早速、社内の関連部署と相談し、ブルー社の提案を検討した。また、現時点で生産管理システムの開発業者をブルー社に変更することについて、アブショア工場の建設に携わっているイエロー社にも確認したが、システムの基本的な構成に変更がないのであれば、配線やネットワーク工事等の作業に大きな支障はない、との回答を得た。レッド社は、ブルー社にこの回答を伝え、システムの基本的構成という点で、ブルー社のものとパープル社のものとどのような違いがあるのかをブルー社からイエロー社に説明してもらった。イエロー社は納得し、それであれば、大きな支障はないと確認した。

16. さらに、レッド・アービトリアの取引先のうち、最近ブルー社のシステムを導入したアービトリア国の企業数社に照会したが、いずれも「大変満足している」とのことであった。こうした検討の結果を踏まえ、オレンジとロスはブルー社と契約するとの方針を固め、社長のノムラに対して、「色々と検討しましたが、パープル社の代わりにブルー社に生産管理システムの開発を任せたいと思います。パープル社と同じ価格ですが、より高い機能を得ることができるようになります。」と報告した。ノムラは、オレンジに対して、「同じ価格で、1.5倍の処理スピードや高水準のアンダーキル率が得られるのか。分かった。それでは、その方針で進めるように。」と指示した。

17. 2009年12月15日、オレンジとロスは、レッド社の方針を伝えるべく、ブルー社のヒロとトーリーを訪ねた。

オレンジ「提案書を有難うございました。当社で検討させていただいた結果、貴社にお願いしたいと思います。社長も、500万米ドルという価格で、パープル社の1.5倍の処理スピードが得られるというのは有難いと言っています。パープル社の破産のせいで、作業が遅れています。至急、開発を開始してください。」

ヒロ「それは有難うございます。全力を尽くします。至急とおっしゃいましたが、納期はいつ頃ですか。」

オレンジ「製品に対する需要はますます増加することが見込まれます。現在、他の工場をフル稼働させて対応していますが、本来ならば現在の工場は老朽化のため整備・点検が必要な時期に来ており、一刻も早く操業したいというのが実情です。また、2011年5月には当社設立80周年の記念式典がありますので、80周年を最新設備の新工場の操業開始で祝うという意味でも、2011年5月1日に盛大に記念式典をして、操業を開始したいと考えています。」

ヒロ「当社の標準的な作業では、契約書の締結の後、要件定義書の作成、基本設計、詳細設計、プログラミング、テストと進んでいきます。この規模のシステムですと、色々と御相談しなければいけないことも多いです、段階ごとにしっかりとしたレビューをしていく必要があると思いますので、もう少し時間的余裕が欲しいのですが。」

オレンジ「工場の建設作業自体も進んでいますので、あまり時間がありません。間に合うようにはお願いできないのですか。」

ヒロ「分かりました。全力を尽くします。但し、先ほども申し上げたように、色々と御社に伺ったり、御相談したりする必要もあるので、御社の御協力も必要です。」

オレンジ「分かりました。」

ヒロ「ところで、ブルー・テストについてはどうされますか。」

オレンジ「ブルー・テストもぜひお願いしたいと思います。ブルー・テストも 500 万米ドルの価格に含まれているのですよね。」

トリー「いいえ。違います。500 万米ドルはシステム開発のための料金であって、ブルー・テストについては、検査装置の購入費用として 100 万米ドルが別途かかります。」

オレンジ「えっ。それは聞いてないですよ。」

トリー「そうですか。ただ、もし予算の制約があるというならば、ブルー・テスト以外の検査装置を別途購入することもできますよ。当社としては、それに合わせてシステム開発するようになります。」

オレンジ「もう少し安くないのですか。」

ヒロ「ブルー・テストは新製品で、どこにも値下げしていないのですよ。」

ロス「何とかありませんか。」

ヒロ「申し訳ありません。」

オレンジ「う〜ん。困ったな。もう一度、社長に相談してみないと。」

18. オレンジは、レッド社に戻り、ノムラ社長に報告した。

オレンジ「先日御報告したブルー社の件なのですが、少し事情が変わりまして、高水準のアンダーキル率を得るためには、ブルー社のブルー・テストという検査装置を導入しないといけないのですが、この装置は新式で、500 万米ドルとは別に 100 万米ドルかかるそうなのです。もともとの、パープル社との契約で使う予定だったメロン社製の検査装置は 50 万米ドルなので、倍もします。また、パープル社との契約では、検査装置分の 50 万米ドルは 500 万米ドルに含まれていました。どうでしょうか。」

ノムラ「今頃になって、何を言っているんだ。それくらい交渉してこいよ。」

オレンジ「いや、お願いしたんですが、新製品なので、どこにも値下げしていないとのことで、駄目でした。」

ノムラ「今になってそんなこというなら、ブルー社を切ったらどうだ。」

オレンジ「今から、新しい会社を探していたら間に合いません。」

ノムラ「仕方ない。値引きしてくれないのなら、もともとのパープルとの合意でも 1%のアンダーキル率の予定だったのだから、検査装置はもともと予定したものを使おう。」

19. オレンジはヒロに電話した。

オレンジ「やっぱり値下げはできないのですか。もともとのパール社との話では、50 万米ドルでメロン社製のものを使う予定だったので、何とか 50 万米ドルにしてもらえませんか。」

ヒロ「本当に申し訳ないのですが、難しいですね。プログラムの部分で頑張りますから。」

オレンジ「そうですか。分かりました。それでは、検査装置については、メロン社のもものを使ってください。プログラムの部分で 500 万米ドル、検査装置について 50 万米ドル、運用開始が 2011 年 5 月 1 日ということで、お願いします。」

ヒロ「有難うございます。それでは、当社の方で雛型の契約があるので、それを用意してお持ちします。」

オレンジ「分かりました。それで結構です。」

20. 2010 年 1 月 10 日、レッド社はとブルー社は、別添 6 の契約を締結した（別添 6 に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。この契約書は、ブルー社がシステム開発契約の際の雛型として利用しているものであり、スケジュールの部分に、今回の合意内容の詳細を記入して作成したものである。契約書案は 1 月 8 日にブルー社からレッド社にメールで送付されてきていた。

契約書には、オレンジとヒロがそれぞれレッド社とブルー社を代表して署名した。署名の際には、以下のようなやりとりがあった。

オレンジ「このスケジュールですと、何とか間に合いますね。」

ヒロ「そうですね。とても急がれるということもあって、パール社さんが既になされた作業を活かせる部分は活かすことにしました。一般に、当社のこのシステムでは、最低 1 か月はテストにかかると考えていますが、1 か月半の期間を確保しました。」

オレンジ「了解しました。それで行きましょう。」

21. 契約書を締結すると、ブルー社はシステム開発作業を開始した。2010 年 1 月 31 日、レッド社は、別添 6 の契約書の定めに従い、100 万米ドルをブルー社に支払った。2010 年 2 月 3 日、ブルー社はレッド社に対して、ネゴランド国のレッド社側で生産管理をする際に必要な情報、操作権限、セキュリティについてどのように考えたらよいかを質問した。

トーリー「システムを設計するうえで、御社の側でどのような情報が欲しいか、操作権限やセキュリティをどのように設定するかについて、御社のお考えを知る必要があるので、よろしくをお願いします。」

ロス「分かりました。」

しかし、2 月 7 日、ロスからトーリーに対して、以下のような連絡があった。

ロス「大変申し訳ないが、現在、担当者が病気で休んでいるので、もう少し待ってもらえますか。」

トーリー「分かりました。でも、作業の進捗に影響するので、できるだけ早くお願いします。」

さらに、2 月 10 日、ロスからトーリーに対して、連絡があった。

ロス「操作権限をどうするかについて、生産管理部、総務部、システム開発部での意見調整にもう少し時間がかかります。」

トーリー「これ以上遅れると、作業工程に影響があります。ただでさえ、相当苦しいのですから。」

ロス「それは困ります。前にも申し上げた通り、5月1日には記念式典があり、そこに間に合う必要があります。このくらい、何とかしてくださいよ。あともう少し待っていてください。他にできるところから、どんどん作業を進めて下さい。」

トーリー「仕方ないですね。スケジュールを立てた際、テスト期間を少し余裕をもって設定してあるので、まだ吸収は可能だと思います。頑張りますけれど、急いでくださいね。」  
結局、レッド社からブルー社に対して、ブルー社が必要とした回答が提供されたのは、2月25日であった。

ロス「大変遅くなりました。」

トーリー「確かに、お返事を頂きました。ただ、今回、なかなかお返事を頂けなかったことで、作業工程が遅れています。」

ロス「それは困ります。何とか遅れないようにしてください。」

トーリー「残業とかさせるので、コストアップになるかもしれませんよ。オレンジ部長にも、その点をお伝えください。」

ロス「分かりました。」

ロスは、上記のやりとりを、オレンジ部長に伝えた。

22. 2010年3月10日、ブルー社はレッド社に対して、要件定義書(Statement of Work)を納品した。納品にあたっては、ヒロがレッド社を訪問して、オレンジに手交した。

ヒロ「少し遅れましたが、何とか要件定義書を作成しました。よく確認してください。」

オレンジ「有難うございます。時間的にタイトな中で、何とか大きく遅れずに、順調に進んでいるようですね。」

ヒロ「当社から御質問させて頂いた点について、なかなかお返事を頂けず、作業工程に結構無理が生じました。今回は何とか対応できましたが、時間的にも、費用的にもギリギリですので、どうぞ御協力をお願いします。」

オレンジ「先日の件では御迷惑をお掛けしました。担当者が病気だったり、なかなか調整が難しかったりしたので。でも、このように大きく遅れずに要件定義を作成して頂き、感謝しています。」

1週間後、レッド社はこの要件定義書を承認した。

23. 2010年5月10日、ブルー社はレッド社に対して、レッド社により承認された要件定義書に基づいて作成した基本設計書案を送付した。しかし、2010年5月20日、レッド社からブルー社に対して、以下の連絡があった。

ロス「頂いた基本設計書をイエロー社にも見せたところ、イエロー社から、この設計通りのシステムを組み込もうとすると、工場の配線やネットワーク工事を大きく見直さないといけない可能性がある、との連絡がありました。」

トーリー「どういうことですか。イエロー社には予め確認したではないですか。」

ロス「確かに、パープル社のもとのブルー社のもとの間に大きな違いがないことは確認しました。しかし、もともと、パープル社がイエロー社に対して行っていた説明が間違っ



ていたため、このままだと、システムがうまく機能しないのです。誰の責任でもない、パープル社の責任です。いずれにせよ、御社のシステムをうまく工場に組み込むためには、イエロー社側での工場の配線、ネットワーク工事と、ブルー社側のシステム開発の双方を多少手直ししなければならなくなっていました。」

トリー「他に手段はないのですか。」

ロス「イエロー社にも何度も確認しましたが、ありません。やるしかないのです。」

レッド社、ブルー社、イエロー社は、今回のトラブルが、全てパープル社のミスに起因するものであり、レッド社、ブルー社、イエロー社にはいずれも今回のトラブルについて過失がないことを確認した。そして、レッド社、ブルー社、イエロー社は対策について協議した。

オレンジ「ブルー社さん、イエロー社さんには気の毒だが、お互い頑張ってもらいたい。」

イエロー社「仕方ないですね。うちでできる部分は頑張ります。」

ヒロ「何とかしないと仕方ないのですよね。ただ、結構費用と時間がかかると思います。」

オレンジ「どのくらい時間がかかるのですか。」

イエロー社「当社は、大丈夫だと思います。」

ヒロ「1か月くらいいただけますか。」

オレンジ「1か月も遅れると、来年5月1日の操業開始に間に合わなくなってしまいます。何とか、なりませんか。」

ヒロ「頑張りますが、2週間程度の遅れは避けられないので、テスト期間が短くなります。その分、御社にも協力していただかないといけません。」

オレンジ「当社でできることは何でもしたいと思います。とにかく、来年5月1日に間に合うように仕上げるのが重要です。それに必要なことがあれば、何でも言ってください。」

ヒロ「分かりました。全力を尽くします。あと、工数が当初よりもだいぶ増加するので、費用が増加することも予想されます。」

オレンジ「どれくらい増加するのですか。」

ヒロ「やってみないと分かりませんが、多少の増加は避けられないと思います。」

オレンジ「そうですか。来年5月1日に間に合わせるように、頑張ってください。」

以上のやりとりを経て、ブルー社は設計の変更に取り掛かり、6月10日に改訂版の基本設計書が納品された。この設計書については、イエロー社も問題ないといい、ブルー社は詳細設計のプロセスに進んだ。

24. 2010年6月20日、ともにアーボトリアで開催された両国の経営者の集まりに参加していたレッド社の社長のノムラとブルー社の社長のオータが、夕食を取りながら、両社のビジネスについて話すため、会食することとなった。この面談には、オレンジとヒロも同席していた。

ノムラ「アブショア工場の件では大変お世話になっています。当社として最新鋭の生産管理システムを導入し、当社のリーディング・ケースにしたいと思っています。今回の出来次第では、他の工場にも順次導入していくことも考えています。」

オータ「当社としても、大変良い機会を与您いただき、感謝しています。来年5月1日の式典に間に合わせるよう、当社としても最善の努力をしているところです。」

ノムラ「有難うございます。ところで、その件で、お願いがあるのですが。実は、先週、2011 年からわが国でも国際会計基準を選択できるようになることが決定しました。当社としては、これを機に、国際会計基準を導入したいと考えています。ついては、今のシステムを国際会計基準に対応するようにしたいと思います。オレンジからの報告では、御社では国際会計基準対応には問題ないと伺っていますし、価格も 1 割ほど安くなるそうですね。」  
オータ「そうですか。ヒロ君、どうかな。」

ヒロ「国際会計基準に対応するようなものとする事は問題ありません。しかし、既にネゴランド国基準で基本設計を終えており、詳細設計にも着手していますので、設計の手直しが必要となります。時間的にも、費用的にも、多少の見直しが必要になってくると思います。」

ノムラ「多少とはどれくらいですか。」

ヒロ「まず、時間的には 1 か月程度は見えていただければと思います。費用はどの程度の手間がかかるか計算してみないと何とも言えないのですが、場合によっては数万米ドルから数十万米ドルかかるかもしれません。」

ノムラ「5 月 1 日の記念式典に間に合わせることは可能ですか。」

ヒロ「当社のマンパワーを集中的に投入したうえで、貴社がデータ提供やテスト等で最大限のご協力をしていただければ、何とかしたいと思います。」

ノムラ「そうですか。もし、そうしていただけるならば、御礼の気持ちも込めて、御社のブルー・テストも購入させていただきたいと思います。担当者からは、今ならまだ、メロン社の検査装置の代わりに、ブルー・テストを使うことが可能であると聞いています。最初、お話があった際には、別のプロジェクトとの関係での投資もあって、この工場にだけあまり予算をつぎ込めないという環境があったのですが、そちらのプロジェクトが思ったよりもコストがかからないことが分かったので、御社の最新鋭のブルー・テストを導入したいと思います。確か、100 万米ドルでしたね。」

オレンジ「アンダーキル率も 0.5% が実現できると伺っています。」

オータ「はい。そうです。最新鋭で、高性能です。他社製品と比べるとはるかに高い精度で不良品を判別することができますから、多少コストがかかっても、長期的にみると必ず利益につながると思います。当社としても、貴社が導入してくだされば、実績にもなりますし、有難いことです。」

ノムラ「それでは、そうさせていただきます。アンダーキル率 0.5% というのは、大変魅力です。国際会計基準の件では色々とお手間もおかけするので、それをカバーするという意味も含めて、導入させていただきます。」

オレンジ「時間的には大丈夫ですか。」

ヒロ「正直に申し上げて、大変苦しいのですが、レッド社さんが協力してくださり、これ以上の変更やトラブルがなければ、何とか間に合わせることはできると思います。」

ノムラ「よろしくお願いします。」

ヒロ「それでは、オレンジさんに、後で契約書をお送りさせていただきます。」

数日後、ヒロからオレンジに対して、ブルー社が他社との契約でも使っている雛型の契約書が送付されてきた。オレンジは、これに署名し、ヒロに返送した。この契約書が別添 7 である（別添 7 に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。

25. また、この会食の場で、もう一つのビジネスの話が持ち上がった。それは、ブルー社が力を入れている産業用リチウム・イオン電池の開発に関するものである。

オータ「ところで、一つお話があります。ご存知かもしれませんが、当社では、産業用のリチウム・イオン電池にも力を入れています。最近、アービトリア国のある大手自動車メーカーから、電気自動車用のリチウム電池開発を依頼されました。当社で検討してきましたが、このメーカーのニーズにあった電池を開発するためには、御社の技術が必要であると考えています。今日も、電池事業部長のスミスを連れてきました。」

ノムラ「御社がリチウム・イオン電池事業に力を入れておられることは存じ上げています。当社としても、リチウム・イオン電池に用いるセパレーターについては、高い技術を有しており、力を入れているところです。今後、自動車やモバイル IT 機器など、高性能電池へのニーズは高まるばかりだと思います。ちょうど良い。このオレンジは、セパレーター素材なども担当しているのですよ。」

オータ「そうですか。それでは、ぜひよろしくお願いします。詳細については、スミスとオレンジ専務との間で詰めさせていただくことでよろしいでしょうか。」

ノムラ「そうしましょう。」

26. 2010年7月15日、スミスとオレンジが面談した。

スミス「今回の話は、アービトリアの大手自動車会社であるブラウン社からのものです。ブラウン社は、低価格の電気自動車の開発に力を入れており、電池部分の開発について、当社に依頼があったのです。当社では、かねてから電気自動車用電池については、ブラウン社さんとの間で話を進めてきたのですが、今回具体的にブラウン社さんから依頼のあった性能を満たす電池は、残念ながら、今の当社の技術や、今まで取引のある素材メーカーだけでは作れません。当社の研究所で検討した結果、御社のセパレーターを利用させていただくことで、ブラウン社さんのニーズを満たす電池が開発できそうなのです。」

オレンジ「そうですか。分かりました。喜んで、ご協力したいと思います。それでは、正式な契約締結の前に、一度、一緒にブラウン社さんのお話を伺いに行ってもよいでしょうか。」

スミス「結構です。直接、話を聞いていただいた方が、御社としても検討しやすいでしょうし。」

27. 以上のようなやりとりを経て、2010年7月20日、レッド社、ブルー社、ブラウン社間のミーティングが行われた。

スミス「今回の電池の開発には、レッド社さんが一緒に力を貸してくれることになりました。レッド社さんのセパレーターは世界的にも最高品質なので、御社のニーズを満たす電池を開発できるはずです。」

ブラウン社「それは有難いです。電気自動車の開発競争は熾烈で、高性能で安価な電池がどうしても必要です。」

オレンジ「当社としても、セパレーターについては力を入れており、世界一の品質であるとの自負があります。ブルー社さんと協力して、いい電池を開発したいと思います。」

ブラウン社「自動車本体の開発スケジュールもあって、2011年の2月末には試作品を頂けますでしょうか。試作品の性能次第で、正式な採否を決めたいと思います。」

オレンジ「もう少し時間を頂くことは可能ですか。」

ブラウン社「開発スケジュールが押していることもあって、この時点で試作品を頂く必要があります。試作品を作っていたのち、改良していく時間もあります。」

スミス「わかりました。」

ブラウン社「電池開発に関する契約は、形式的にはブルー社さんを窓口とすることでよろしいですか。」

オレンジ「結構です。」

以上のやり取りを経て、ブラウン社とブルー社との間で、2010年8月1日、別添8の契約が締結された（別添8に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。別添8の契約締結に際しては、そのドラフトは事前にブルー社からレッド社にも送付されていた。なお、契約では、2011年2月28日までに所定の品質を満たす試作品が納品できない場合には、ブラウン社は契約を解除でき、その際には、損害賠償として、10万米ドルをブルー社がブラウン社に支払うこと、ブラウン社はブルー社が試作品の開発に要した費用について責任を負わないこと、が明記されていた。別添8のドラフトがレッド社に送付された際、契約が解除された場合の損害賠償条項について、レッド社とブルー社との間で、以下のようなやりとりがなされた。

オレンジ「この10万米ドルの損害賠償を払うという条項は、削除できないのですか。何となく違和感があるのですが。」

スミス「この点については、私もブラウン社に聞いてみたのですが、これは標準契約書であり、変更できない、とのことでした。」

オレンジ「それでは、仕方ないのですか。」

スミス「そうですね。」

28. 別添8の契約を踏まえ、2010年8月10日、レッド社とブルー社との間で、リチウム・イオン電池の共同開発に関する別添9の契約が締結された（別添9に記載されている以外に、本問題に関連する部分はない）。契約書には、オレンジとスミスが署名した。レッド社とブルー社は、ブラウン社のニーズに合う電池の開発作業に着手した。レッド社では、素材事業部長のシモンが、本件の担当者となった。

29. 他方、2010年9月30日には、ヒロがレッド社を訪問し、ブルー社はレッド社に詳細設計書を納品した。

ヒロ「詳細設計書ができました。これから、プログラミングに入っていきます。」

オレンジ「有難うございます。当初の予定からすると1か月ほど遅れていますが、来年5月1日には間に合いそうですか。」

ヒロ「テスト期間にはもともと2週間ほど余裕をみていたので、プログラミングで人を投入して頑張れば、ぎりぎりだと思います。」

オレンジ「既に、来年5月1日の操業開始を見込んで、顧客からの注文を受け始めています。5月1日の操業開始が間に合わないと、顧客との関係での賠償といった問題にもなりか

ねないので、どうぞよろしくお願いします。」

こうしたやりとりを経て、ブルー社はプログラミングを開始した。

30. リチウム・イオン電池の開発については、レッド社とブルー社が、レッド社の素材や幾つかの会社の素材を利用して試作品を作って実験を重ねていたが、まだブラウン社のニーズを満たすものはできていなかった。そうしたところ、2010年10月、リチウム・イオン電池の素材について、レッド社とブルー社との間で以下のような議論になった。

スミス「これまで、アービトリアのホワイト社の電解液を用いてきましたが、どうでしょうか。」

シモン「今のところ、うまくいっていませんね。ホワイト社の電解液の品質では、ブラウン社のニーズを満たす電池の開発は難しそうです。」

スミス「そうですね。その点については同意します。ただ、ほかに、どこか良いところがありますか。極材については、今まで当社が取引してきたところの素材で十分だと思いますが、電解液については、当社には今のところ、ホワイト社以外の心当たりがありません。」

シモン「この際、電解液については、ネゴランドのブラック社はどうでしょうか。ブラック社はあまり大きくない会社ですが、良い製品を作ることでは知られています。」

スミス「御社では一緒に仕事をされたことはあるのですか。」

シモン「はい。別の会社の電池の案件でしたが、電解液の品質は申し分なかったと思います。」

スミス「それでは、極材については従来通りとすることで、当社が責任をもって調達します。電解液の部分については、御社にお任せしてもよいですか。」

シモン「分かりました。それでは、当社からブラック社に打診してみます。」

31. シモンがブラック社に打診したところ、ブラック社は電解液の供給を快諾した。実際、ブラック社がサンプルとして提供した電解液を用いて実験してみると、電池はブラウン社のニーズを満たす性能を発揮した。そこで、レッド社はブラック社との間で別添10の契約を締結し、リチウム・イオン電池の製作に必要な電解液の供給を求めた。別添10の契約の締結にあたっては、ブラック社が作成した契約書のドラフトを受け取ったレッド社が事前にドラフトをブルー社にも送付し、ブルー社は異議を述べなかった。

32. 2010年12月から2011年1月にかけて、ブラウン社に納品するリチウム・イオン電池の試作品の完成に向けて、レッド社とブルー社が取り組んでいたところ、ブラック社から提供される電解液の品質について問題が発生した。当初、サンプルとして提供されたものと比べて、純度が低下する等、品質が低下してきたのである。このブラック社からの電解質の品質低下が原因となって、ブラウン社が求める品質を実現できないこととなった。レッド社がブラック社に再三にわたり品質の改善を要求すると、ブラック社は全力を尽くしますと回答するものの、品質の改善は実現しなかった。そのうち、2011年1月10日、ブラック社は突然倒産した。なお、ブラック社との契約では、ブラック社への代金の支払は完成品を納入した後に支払うことになっていたため、レッド社、ブルー社のいずれも、ブ

ラック社に対して何らの支払も行っておらず、また、支払に関して相談することもなかった。公にはなっていなかったが、社内の内紛で従業員の士気が低下したり、優れた技術をもった従業員が退職したりしていたところ、大きな契約で多数の不良品を納品してしまい、巨額の損害賠償を余儀なくされて、倒産に至ったとのことであった。

33. ブラック社の倒産を受けて、レッド社とブルー社は、急きょ、対応を検討した。

スミス「電解液の部分については、御社が責任を持つことになっているのですから、責任をもって、代替りの業者を見つけてもらわないと困ります。至急、見つけないと、ブラウン社との案件がつぶれてしまいます。」

シモン「当社は、ブラック社を紹介しただけで、電解液の部分について、責任を持つとは言っていません。当社が供給に責任を持つのは、セパレーターだけです。ブラック社についても、サンプルを使ってみたうえで、御社も納得して、採用を決定したはずです。」

スミス「いいえ。ブラック社との契約は、御社が主体となって行ったことですので、ブラック社のことは御社の責任です。」

シモン「このように言い合っている、事態は解決しません。責任の問題は置いておいて、それよりも、代替りの電解液業者をどうするかを考えましょう。」

スミス「わかりました。」

両社は、至急、代替りの電解液業者について、調査することとなった。

34. 電解液業者について相談するため、2011年1月15日にミーティングが開催された。

スミス「当社の方で何とか見つかったのは、ホワイト社だけです。ただし、ホワイト社の電解液では、ブラウン社のニーズを満たすのは困難です。」

シモン「ブラック社と同品質の電解液を供給してくれる業者としては、ネゴランド国のゴールド社があります。このゴールド社の電解液は品質では全く申し分ないと思います。ただ、難点があります。第一は、値段が高いこと。品質では同じくらいなのですが、値段がブラック社の1.5倍します。もともと、値段が高かったために、提案しなかったのですが、ブラック社が倒産したことで、より一層、値段が上がっているようです。次に、現在、供給能力がないことです。実は、ゴールド社に内々に打診してみたところ、既に大口の注文があるうえに、ブラック社が倒産したことで注文が増加し、3月半ばくらいまでは新しい注文に対応できないそうです。」

スミス「試作品を作る分だけでよいので、何とかならないでしょうか。」

シモン「頼んでみたのですが、無理でした。」

スミス「そうだと、ホワイト社のもので、できるだけやってみるしかないか。」

シモン「そうですね。」

35. レッド社とブルー社は、ホワイト社の電解液を用いて、できる限りの高性能の電池を製造すべく努力したが、試作品は、ブラウン社の求める品質には到達しなかった。2011年3月1日、ブラウン社は、ブルー社とブラウン社との契約に従い、求められる品質を試作品が満たさなかったことを理由として、契約を解除した。ブルー社は、4月まで待ってくれば、ゴールド社の電解液を使って、ブラウン社のニーズを満たす電池を作ることがで

きる、とも説明したが、ブラウン社は聞き入れてくれなかった。ブルー社はブラウン社に対して、別添 8 の契約の 10 条に従い、損害賠償として 10 万米ドルを支払った（なお、ブラウン社への支払に際して、ブルー社はレッド社に事前に連絡、相談することはなかった）。ブルー社との契約解除の直後、ブラウン社は日本の会社とリチウム・イオン電池の開発に関する契約を締結した。もし、レッド社及びブルー社がブラウン社のニーズを満たす試作品を納品できていれば、正式採用に結び付き、ブラウン社から正式な注文がなされることにより、レッド社及びブルー社それぞれが 100 万米ドルを利益を得ることができたことについては、争いがない。また、本件の開発のための費用としては、レッド社及びブルー社は、それぞれ 10 万米ドルを費やしていたが、それが無駄となったことについても争いがない。

36. この契約の解除に関して、レッド社とブルー社との間で、以下のようなやりとりがなされた。

スミス「今回の契約解除は、貴社の責任です。ブラック社がサンプル通りの品質の電解液を供給してくれさえすれば、ブラウン社のニーズを満たす電池を製造できたのです。」

シモン「ブラック社がサンプル通りの品質の電解液を供給してくれさえすれば、ブラウン社のニーズを満たす電池を製造できたというのは、その通りです。しかし、以前も申し上げたとおり、当社はブラック社を紹介しただけであって、ブラック社が契約に反して品質の悪い製品しか納品せず、あげく、倒産したからといって、当社には責任はありません。」

スミス「ブラック社と契約したのは御社なのだから、御社が責任を負うのです。」

シモン「そんなことはありません。」

スミス「あと、偶然耳にしたのですが、御社は在庫としてブラック社の高品質の電解液を持っていたそうですね。本当ですか。」

シモン「そうです。ただし、それは、本来、別の顧客のために当社が調達して取り分けてあったものであり、今回のプロジェクトのために使うことはできなかったのです。」

スミス「一部だけでも使うことはできなかったのですか。」

シモン「はい。別の顧客のための契約を履行するのにギリギリの量しか保管していなかったもので、こちらに回すことはできませんでした。」

スミス「なぜ、言ってくれなかったのですか。」

シモン「申し上げたとしても、どうせ使うことができなかつたので、申し上げなかつたのです。」

スミス「実際に、そのお客さんのために使ったのですか。」

シモン「いいえ。実際には、2月10日に契約キャンセルの申し出があり、結局、使いませんでした。今も倉庫にあります。」

スミス「えっ。それだったら、すぐに知らせてくれて、その電解液を使ったら、2月末には間に合ったではないですか。」

シモン「ただ、その契約をキャンセルされると当社に5万米ドルの損失が生じるので、契約をキャンセルしないよう説得していたのです。相手もキャンセルを撤回するようなそぶりを見せたのですが、結局、3月2日にキャンセルするとの最終確認がありました。」

スミス「説得など試みないで、すぐにキャンセルを承諾し、今回のプロジェクトのために

その電解液を使えばよかったです。そもそも、そのような在庫があったのであれば、御社は当社に対して、それを提供する義務があったはずで、貴社の法的責任は重大だと考えています。」

シモン「いえ。当社にはそのような義務はありません。」

本件について、シモンとスミスとの間のやりとりは平行線をたどった。なお、もし2月15日までにブラック社の高品質の電解液を使うことができていたら、ブラウン社のニーズを満たす試作品を2月28日までにブラウン社に納品できたことに争いはない。

37. アブショア工場の件については、2011年4月3日、ブルー社のプログラミング作業が終わった。レッド社は、ブルー社に対して、生産管理システムで利用する様々なデータのサンプルをブルー社に提供し、システムのテストが始まった。しかし、4月20日になって、実際に顧客からの注文に関するデータをシステムに取り込もうとした際に問題が発生した。当初、レッド社から提供されていたデータサンプルとは異なるフォーマットのデータが散見されたのである。このため、一部のデータが取り込めなくなり、顧客からの注文処理に関する部分のシステムを修正する必要に迫られた。

ヒロ「大変困った事態になりました。顧客からのデータのフォーマットが、当初伺っていたものとはかなり違い、顧客注文データの取り込みがうまくいかないことが分かりました。」  
オレンジ「何ですって。でも、私たちの方から、データのサンプルをお渡ししていましたよね。」

ヒロ「確かに、データサンプルは頂いたのですが、今回、テストのために頂いたデータのフォーマットは、当初、開発のためのサンプルとして頂いたデータのフォーマットと異なるものが、3割ほど含まれています。このままですと、システムを動かしたときに、顧客の注文データを取り込むプロセスで、エラーが頻発する恐れがあります。」

オレンジ「それは大変だ。すぐに修正してください。」

ヒロ「既に、作業を始めています。ただ、修正作業には、3週間はかかります。そのあと、テストをしない必要もあります。大変申し訳ないのですが、5月1日のシステム稼働は諦めてください。」

オレンジ「それは困ります。どうにかならないのですか。」

ヒロ「当初、若干余裕をもって組んだスケジュールも、去年2月の御社からの対応の遅れ、パープル社のミスに伴う基本設計の修正、国際会計基準に対応するための修正等で、もうどうにもなりません。最大限頑張っても、システムの稼働は5月末になります。また、この間、度重なる修正作業で、工数も当初予定の10万から既に12万となっています。費用も相当増加することは避けられません。」

オレンジ「そのように重要なことなら、当初、サンプルデータを依頼する際に、きちんと説明してくれればよかったですのではないですか。」

ヒロ「ちゃんと説明しましたし、サンプルデータに基づいて作成した設計書をお送りした際にも、その点については設計書に注記していたはずで、そのうえで、頂いたデータと、実際のデータが異なったのです。従って、今回のことは、残念ながら、御社の責任と言わざるを得ません。」

オレンジ「そのような説明は私は聞いていません。」



ヒロ「トーリーからロスさんにデータをお願いした際に、ご説明しているはずですよ。」  
会話は平行線をたどった。もし、サンプルデータをめぐるトラブルがなければ、何とか 5 月 1 日の操業開始に間に合ったことについては争いが無い。

38. 結局、プログラムの修正が終わったのは、2011 年の 5 月 15 日であった。5 月 1 日には記念式典だけは行われたものの、アブショア工場の操業を開始することはできなかった。5 月 16 日から 6 月 13 日にかけて、テストを行った。6 月 14 日にはレッド社とブルー社との間で、以下のようなやりとりがなされた。

オレンジ「漸くテストが完了しましたね。」

ヒロ「そうですね。遅くなりましたが、契約で規定された要件・性能を満たすシステムが完成しました。」

オレンジ「そうですね。やっと明日から操業が開始できます。」

ヒロ「支払はテスト完了から 1 か月となっていますので、請求書をお送りしますね。」

オレンジ「ただ、開発が大幅に遅延したことによる損害もあり、請求されたからといっても、直ちにそのままお支払するというわけにはいかないと思いますよ。」

そして、レッド社は 6 月 15 日よりアブショア工場の操業を開始した。1 か月半、操業開始が遅れたことにより、レッド社は多くの顧客からの注文を断らざるを得ず、これらの顧客に対する損害賠償として、合計で 90 万米ドルを支払うことを余儀なくされた（90 万米ドルという賠償額の合理性については争いはない）。なお、オレンジとヒロの指示で、トーリーとロスのやり取りを確認したところ、別添 11 のような電子メールのやり取り、及び、設計書への注記がなされていたことが判明した。

39. また、操業を開始してみると、不良品のアンダーキル率が 1.0%程度にとどまることが判明した。オレンジはヒロに対して不満を伝えた。

オレンジ「ブルー・テストのアンダーキル率が 1.0%もあります。これでは、ブルー・テストを導入した意味はないではないですか。」

ヒロ「原因を確認したところ、工場内のチリや湿気が影響していることが判明しました。テスト段階で判明しなかったのは、チリや湿気等の環境が操業後とは異なるからです。」

オレンジ「しかし、御社は、ブルー・テストは 0.3%から 0.5%のアンダーキル率を実現すると約束しました。アンダーキル率 0.5%と 1%の差は無視できません。」

ヒロ「0.5%程度のアンダーキル率の変動は、許容範囲内です。パープル社との契約でもアンダーキル率は 1%だったではないですか。」

オレンジ「しかし、御社の社長は、当社の社長に対して、0.5%のアンダーキル率を実現されると約束しました。」

その後、2011 年 7 月末には、ブルー社が、レッド社やイエロー社の協力も得て、調整した結果、アンダーキル率は 0.5%を実現できるようになった。しかし、1 か月半の間、アンダーキル率が 1%程度であったことにより、レッド社は 10 万米ドルの損失を被った（アンダーキル率が 0.5%だったとしたならば、10 万米ドルの損失を回避できたことについては争いが無い）。

40. 他方、ブルー社からレッド社には、本システム開発の費用として、700 万米ドルが請求された。

オレンジ「価格は 500 万米ドルと契約書で定めてあるではないですか。」

ヒロ「パープル社のミスに伴う基本設計の修正で 1 万、国際会計基準に対応するための修正で 1 万の工数の増加があり、更に、顧客注文データに関する修正で、さらに 2 万の工数の増加があり、合計で、工数が 14 万となりました。ほかにも、当社からの照会になかなかお答え頂けないこともありました。14 万という工数は、それでも少なめに計算したのです。当初の 500 万米ドルという価格は、そうした変更のない状態で見積もった 10 万という工数に対するものであり、貴社からの要求に応じたことで発生した追加作業に関する費用はお支払いただかなくてはなりません。」

オレンジ「今回の契約は、500 万米ドルという金額で定められたシステムを開発するというもので、その後、それを変更する何らの合意も成立していません。」

ヒロ「いいえ。今回の契約は、レッド社の依頼に沿うようなシステム開発作業をするというものであって、定められた金額で定められたシステムの完成を請け負うようなものではありません。また、このようなシステム開発では、注文者側にもシステム開発に協力する義務があります。契約書にもそう書いていると思います。費用の増加や作業の遅延は、御社の側に、対応の遅れやデータ提供の不備等、色々な協力義務違反があったからであると言わざるを得ないのは残念です。」

なお、1 工数あたりの単価を 50 米ドルとして計算することの合理性については争いはない。

41. アブショア工場のシステム開発の件、リチウム・イオン電池の件のいずれについても、レッド社とブルー社間の交渉は平行線をたどった。

アブショア工場の件については、レッド社はブルー社に対して、システム開発が原因で操業開始が遅れたことによる損害として、90 万米ドル、及び、アンダーキル率が 1%となったことによる損害として 10 万米ドル、合計 100 万米ドルの支払いを求めた。これに対してブルー社からは、システム開発の遅れはレッド社の責任であること、また、アンダーキル率 0.5%を実現するという約束は存在しないとの等反論がなされている。他方、ブルー社からは、本システム開発の費用の残金として 600 万米ドル、及び、ブルー・テストの購入費用として 100 万米ドルの合計 700 万米ドルが請求された。

42. リチウム・イオン電池の件については、ブルー社はレッド社に対して、開発に要した費用 10 万米ドル、開発が成功したら得られたはずの利益 100 万米ドル、及び、ブルー社がブラウン社に対して支払った損害賠償である 10 万米ドルの支払いを求めている。また、仮に電解液の件に関してレッド社に責任がない場合であっても、10 万米ドルの損害賠償額はレッド社とブルー社で折半されるべきであり、レッド社には 5 万米ドルの支払い義務があるというのがブルー社の主張である。他方、レッド社は、ブラウン社との契約が成功しなかったことについては、レッド社は何ら責任を負わないので、ブルー社が開発に要した費用や得られたであろうはずの利益はブルー社が自ら負担すべきものであるし、損害賠償金 10 万米ドルはブラウン社との契約の主体であるブルー社が支払うべきものであると主張している。

## <ラウンドA>

43. アブショア工場のシステム開発の件、リチウム・イオン電池の件のいずれについても、交渉では決着しなかった。このため、アブショア工場の件についてはレッド社が申立人、ブルー社が被申立人、他方、リチウム・イオン電池の件についてはブルー社が申立人、レッド社が被申立人となって、仲裁に付すことが合意された。

仲裁人からは、12月3日の期日には、特に以下の点について双方の当事者の主張を聞く予定であるので準備をしておくこと、また、所定の期日までに主張の概要をまとめた準備書面を提出すべきことについて指示があった（なお、準備書面においては、本問題文にあらわれている各当事者の主張については、主張立証責任がいずれの当事者にあるかにかかわらず、必要な検討を行うこと）。

### 論点1：アブショア工場

争点1：ブルー社はレッド社に対して、システム開発が原因で操業開始が遅れたことによる損害として、90万米ドル、及び、アンダーキル率が1%となったことによる損害として10万米ドル、合計100万米ドルの損害の賠償として、100万米ドルを支払う義務を負うか。

争点2：レッド社はブルー社に対して700万米ドルを支払う義務を負うか（700万米ドルのうち、ブルー・テストの代金である100万米ドルについては、レッド社に支払義務があることにつき、争いがない）。

### 論点2：リチウム・イオン電池

争点1：レッド社はブルー社に対して、ブルー社が開発に要した費用10万米ドル、及び、開発が成功したらブルー社が得られたはずの利益100万米ドルを支払う義務を負うか。

争点2：レッド社はブルー社に対して、ブルー社がブラウン社に支払った損害賠償金10万米ドルについて、10万米ドルまたは5万米ドルを支払う義務を負うか。

44. 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せにより修正することはありうる。

13：00～13：10 部屋の準備

13：10～13：15 論点1についてのレッド社側の冒頭陳述

13：15～13：20 論点1についてのブルー社側の冒頭陳述

13：20～14：40 論点1についての審理

14：40～15：00 休憩

15：00～15：05 論点2（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 論点2についてのレッド社側の冒頭陳述

15：10～16：30 論点2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

## <ラウンドB>

45. ラウンドAで争われたアブショア工場の件、及び、リチウム・イオン電池の件については、仲裁手続の途中で、なかなか難しい事案で勝敗が予測できないこと、仲裁手続に要する費用が高額にのぼること、また、両者間で対立関係が続けるよりは、新たなビジネスチャンスに向けた対話に力を入れた方がよいこと、といったことから、和解の機運が高まり、結局、いずれも折半ということで和解が成立した。

46. レッド社のアブショア工場については、ブルー社の生産管理システムも順調に機能し、当初期待したような成果を上げている。色々とトラブルはあったものの、レッド社も結果的にはブルー社のシステムに満足している。和解を機に、ノムラとオータが会食した際にも、次のような会話が交わされた。

ノムラ「いろいろありましたが、御社の管理システムは好評です。御社にお願いして良かったと思っています。」

オータ「それは本当に良かった。色々なトラブルはありましたが、ぜひ、雨降って地固まるとしたいですね。」

ノムラ「そうですね。」

オータ「ぜひ、御社の他の工場にも導入をご検討ください。」

ノムラ「はい。前向きに検討させていただきたいと思います。」

オータ「また、他のビジネスでも、良い話があれば、協力していきましょう。」

ノムラ「ぜひお願いします。」

47. しかし、アブショア工場に関連して、一つの問題が発生した。それは、アブショア工場の存在するアブショア地区の住民の環境問題への関心の高まりから、工場等の環境基準をより厳しくすべきだという声があがり、ついに、アービトリア国政府は、アブショア地区の環境基準を一気に厳しくしたことである。1年以内にこの基準に従えない工場については、操業停止処分が下されるとともに、税制上の優遇措置も与えられない。新たに導入されたアブショア地区の環境基準は、大気、排水、騒音、振動といった面で、国際的に最も厳しい水準である。アブショア工場は、従来のアービトリア国の基準は十分クリアするものであったが、新しい基準はクリアできなかった。アブショア工場が新しい基準をクリアするためには、最低でも200万米ドルの投資が必要である。

48. 上記の新規制に関しても、ノムラとオータは、前記の会食の際に、以下のような会話をした。

ノムラ「ところで、アブショア地区の環境規制については、とても困っています。」

オータ「そうですね。確かに、大変厳しい基準で、アービトリア国の企業も困っていると聞きます。ただ、アービトリア国では、幾つかの公害事件を機に、急に住民の環境への関心が高まり、政府としても拒めない状況になったのだと思います。」

ノムラ「とはいえ、突然、このように規制を強化されたのでは、1年以内に対応するというのは、かなり難しく、そうすると操業停止になってしまい、投資が無駄になってしまいま

す。大統領は御社のOBですよ。何とか、例外を設けるとか、緩和するとか、話をしていただけないか。そうでないと、当社としても、投資仲裁の利用も考えないといけません。」

オータ「投資仲裁ですか。そうったことを考えている外国企業もあるという話を聞いたことがあります。ただ、そうすると住民や政府の感情を害することになる恐れもあるのではないですか。」

ノムラ「当社としても、そのような事態は避けたいと思っておりますが、株主の関係もあり、法的にどのような手段が可能かは考えなければなりません。」

49. この会談のしばらく後、発展途上国であるサンドランド共和国における水処理プロジェクトに関して、レッド社とブルー社との間でコンソーシアムを組んで、サンドランド共和国での水処理ビジネスを受注してはどうか、という話が持ち上がった。サンドランド共和国における水ビジネスに関する情報は、別添12のとおりである。

50. レッド社、ブルー社は、それぞれ、水ビジネスに力を入れてきた。レッド社は、海中からの塩分の除去や排水の浄化に用いられる高性能な水処理膜を製造している。レッド社の最先端の水処理膜としては、穴の直径が1ナノメートルから0.1ナノメートルという高分子膜や、何度も薬品等で洗っても性能が変化しない高耐性膜などが存在する。レッド社の水処理膜の品質は、世界でも最高水準と評価されている。海水淡水化プロジェクトにも力を入れており、既に、複数国でのプロジェクトにおいて、受注実績を有している。

51. ブルー社は、多様な分野のプラント工事において、国内外で多くの実績を上げているが、水処理プラントにおいても、豊富な実績を有している。上水道施設の中でも重要な浄水場設備に適した装置を納めており、取水から導水・浄水・配水・給水設備、各種薬品注入設備や滅菌設備、受変電設備、計装設備まで、多くの実績とノウハウがある。

52. レッド社とブルー社は、それぞれ、単体でサンドランド国での水処理ビジネス参入の可能性を検討してきた。しかし、残念ながら、両者とも、今までのところ、サンドランド国における受注には成功していない。

53. そうしたところ、サンドランド国政府が、海に面したサンド州において、海水淡水化事業を行うこととなったとのニュースが飛び込んできた。この事業に際して、サンドランド国とサンド州は、海外事業者からの提案を募集し、最も優れた提案をした事業者に対して発注することである。事業規模は10億米ドル規模である。このニュースを知ったレッド社とブルー社は、レッド社が有する海水淡水化に役立つ膜分離技術と、ブルー社が有する上下水道・工業分野の水処理エンジニアリング力という両社の強みを結集することによって、本プロジェクトの受注の獲得を狙ってはどうかと考えた。

54. そこで、レッド社とブルー社は、この水処理プロジェクトに臨むためのコンソーシアムを組成すべく、特別な委員会を組成した。特別委員会には、レッド社からは、オレン

ジ専務、国際事業部長、水処理・環境事業部長、法務部長が、ブルー社からは、環境事業システム本部担当でありアップル大統領の長子であるアップル専務、水処理事業部長、国際事業部長、法務部長がメンバーとなっている。

55. これまで、特別委員会では、コンソーシアムの方針について、議論してきた。信頼できる情報を用いた現状分析は別添13のとおりである。現在、大きな論点として残っており、次回会議で議論される必要がある項目は、別添14の通りである。特別委員会の次回会議は12月4日である。12月4日の会議には、上記の特別委員会のメンバーが参加する（必要に応じて、各社から数名の追加の参加者がある可能性がある）。12月4日の会議では、別添14に挙げられた論点を中心に、コンソーシアムの方針について、決定する予定である。

(別添1)

## 10章 投資

100条 各締約国は、自国の領域内にある他方の締約国の投資家の投資財産に対し、公正かつ衡平な待遇並びに十分な保護及び保障を与える。

101条 いずれの締約国も、(a) 公共のためであり、(b) 差別的なものでなく、(c) 迅速、適当かつ実効的な補償の支払を伴い、かつ、(d) 正当な法の手続に従ってとられるものである場合を除くほか、自国の領域内にある他方の締約国の投資家の投資財産について、収用若しくは国有化又は収用若しくは国有化と同等の措置を実施してはならない。

105条 一方の締約国と他方の締約国の投資家との間に、当該投資家の投資財産に関する紛争が生じたときは、当該投資家は、ICSID条約の規定による仲裁に、当該紛争を付託することができる。

\* ネゴランドもアービトリアも ICSID 条約の締約国である。

レッド社のアブショア工場が、100条の投資財産に該当することについては争いはない。



(別添2)

商号 レッド社

本社 ネゴランド国ネゴネゴ

設立年月日 1931年5月24日

連結財務諸表の株主資本 6,128百万米ドル

代表者 ノムラ

株式 ネゴランド国証券取引所に上場

業績の推移(連結)

事業年度	2010	2009	2008	2007	2006
売上高	14,335	15,531	16,967	16,237	14,986
ケミカル	6,220	6,893	8,792	7,526	6,604
住宅	3,897	4,098	3,862	4,056	4,045
医薬・医療	1,132	1,196	1,112	1,044	1,058
繊維	1,012	1,164	1,140	1,066	897
エレクトロニクス	1,427	1,296	1,132	1,120	1,028
建材	470	609	557	608	565
サービス・ エンジニアリング等	176	272	370	288	268
国内売上高	10,631	11,591	12,094	11,957	11,254
海外売上高	3,704	3,939	4,873	4,280	3,731
営業利益	576	349	1,276	1,278	1,087
経常利益	563	325	1,204	12,605	1,041
税金等調整前当期純利益	460	190	1,055	1,148	944
当期純利益 (非支配持分控除後)	252	47	699	685	596
設備投資	839	1,267	829	844	663
減価償却費	861	794	739	716	693
研究開発費	629	608	561	524	514

(別添3)

商号 ブルー社

本社 アービトリア国アブアブ

設立年月日 1910年11月24日

連結財務諸表の株主資本 14,398百万米ドル

代表者 オータ

株式 アービトリア国証券取引所に上場

業績の推移(連結)

事業年度	2010	2009	2008	2007	2006
売上高	93,158	89,685	100,003	112,267	102,479
情報・通信システム	16,520	17,055	19,453	21,982	19,648
電力システム	8,132	8,821	8,623	11,210	9,485
社会・産業システム	11,569	12,502	13,342	14,676	13,382
電子装置・システム	10,793	9,986	9,838	8,854	7,870
建設機械	7,513	5,836	7,246	8,695	7,608
高機能材料	14,081	12,493	15,610	17,952	17,015
オートモティブシステム	7,379	6,388	6,817	6,681	6,681
コンポーネント・デバイス	8,098	7,548	9,782	11,249	9,841
デジタルメディア・民生機器	9,515	9,292	11,038	11,259	11,060
金融サービス	3,729	4,196	4,013	4,575	4,214
その他	7,674	7,636	8,308	10,927	10,091
国内売上高	52,692	53,138	58,614	56,134	40,992
海外売上高	40,465	36,547	41,389	56,134	61,487
営業利益	4,445	2,021	1,271	3,455	1,825
税金等調整前当期純利益	4,322	635	-2,898	3,247	2,023
当期純利益 (非支配持分控除後)	2,388	-1,069	-7,873	-581	-327
設備投資	5,568	5,463	7,884	9,690	10,485
減価償却費	3,827	4,417	4,787	5,414	4,721
研究開発費	3,951	3,724	4,165	4,281	4,125

※セグメント別売上高には、セグメント内部の取引を含む

※2009年までの赤字は国際的な景気低迷の影響である

(別添4)

確認書

- プロジェクト レッド社のアブショア工場における生産管理システム
- 開発ニーズ
- ・顧客からの注文に迅速・適切に対応すること
  - ・在庫の削減
  - ・高度な品質管理と不良品のトレーサビリティ
  - ・財務会計・原価計算等が容易に行えること
  - ・ウェブを通じたリアルタイムでのシステム管理
- 委託料 500 万米ドル (予定工数 10 万とした場合の試算)
- 開発方法 ウォーター・フォール・モデル
- 納期 2011 年 5 月

(別添5)

### 提案書

- プロジェクト レッド社のアブショア工場における生産管理システム
- 開発ニーズ
- ・顧客からの注文に迅速・適切に対応すること
  - ・在庫の削減
  - ・高度な品質管理と不良品のトレーサビリティ
  - ・財務会計・原価計算等が容易に行えること
  - ・ウェブを通じたリアルタイムでのシステム管理
- 提案内容
- ・高速演算システム「ブルー・ライト」(注1)を利用した迅速なデータ処理
  - ・注文と在庫の管理システム
  - ・「ブルー・テスト」(注2)を利用した高精度品質管理
  - ・財務会計、原価計算システム
  - ・完全ウェブ化
- 委託料 500 万米ドル (予定工数 10 万とした場合の試算)
- 開発方法 ウォーター・フォール・モデル
- 納期 2011 年 5 月

(注1) ブルーライトは、当社が開発・製造した最新鋭の高速演算システムであり、従来の 1.5 倍の演算速度を誇ります。

(注2) ブルー・テストは、当社が開発・製造した最新鋭の欠陥自動検査装置です。アンダーキル率は 0.3%から 0.5%を実現します。

(別添6)

## System Development Agreement

This System Development Agreement ( "Agreement" ) is made on January 10, 2010, between Red Corporation ( "Red" ) and Blue Corporation ( "Blue" ).

WHEREAS:

- Red wishes to develop and implement a production monitoring system for the factory which Red is going to construct in Abshore, Arbitria.
- Blue has agreed to draft a Statement of Work for acceptance by Red and to proceed with the development of a system in accordance with and subject to the terms of this Agreement.

NOW THIS AGREEMENT WITNESSES as follows:

### 1. DEFINITIONS

In this Agreement and in any schedules or annexes hereto unless the contrary intention appears:

- (a) 'Statement of Work' means the Statement of Work developed pursuant to Clause 3 below, including any variations thereof;
- (b) 'Application System' means all the computer programs prepared by Blue and supplied to Red under this Agreement including both source code and object code versions;
- (c) 'Computer Hardware and Systems Software' means all the equipment and operating system software provided by Blue to Red pursuant to the Statement of Work;
- (d) 'Development' means the analysis and programming services provided by Blue pursuant to this Agreement and the establishment of tables, codes, reference files and editing rules for Red's reasonable requirements in relation to a Statement of Work;
- (e) 'Installation' means the delivery, setting up and configuring of the Computer Hardware and System Software and Application Software pursuant to the terms hereof in accordance with the Statement of Work accepted by Red;
- (f) 'Office Procedures' means all facilities, forms and manual processes specified by Blue as required to use the Computer System;
- (g) 'Related Items' means all information and all manuals, documentation, notes, improvements, modifications and alterations prepared by Blue and supplied to Red under this Agreement;
- (h) 'Computer System' means all Computer Hardware and Systems Software, Application

Software, Office Procedures and Related Items developed pursuant to the Statement of Work;

(i) 'Materials' means all Systems Software, Application Software, Office Procedures and Related Items developed pursuant to the Statement of Work.

## 2. TERM

This Agreement shall take effect from the date hereof and shall continue until terminated in accordance with the terms hereof.

## 3. STATEMENT OF WORK

3.1 Blue shall create a Statement of Work for the Development and Installation of the Computer System.

3.2 Except in circumstances beyond the control of Blue, or except for variations in the requirements or other instructions given by Red that prevent Blue from completing the Statement of Work within the time allowed herein, it is a condition of this Agreement that the Statement of Work be delivered by Blue to Red by February 28, 2010.

3.3 Upon delivery of the Statement of Work to Red for its approval Red shall within fourteen (14) days thereafter:

(a) approve it;

(b) reject it; in which case the Agreement shall be deemed to be terminated or,

(c) request variations to and/or explanations of any aspect or aspects of the Statement of Work.

3.4 When agreed by the parties, the terms of the Statement of Work shall be and is hereby imported and incorporated as terms of this Agreement.

3.5 The Statement of Work as agreed by the parties shall not be changed except by written agreement signed by the parties.

## 4. THE PROJECT

4.1 For the consideration herein, Blue shall build the Computer System in accordance with and subject to the terms of this Agreement and the Schedule attached hereto.

4.2 In building the Computer System, Blue shall be responsible for directing its own employees.

4.3 In building the Computer System, Blue agrees that time is of the essence under this Agreement.

4.4 In providing the services to be performed or procured pursuant to this Agreement, Blue warrants that all programming and other services shall be provided in a proper and workmanlike manner and at all times in compliance with the standards and procedures

for the like programming and services specified at the time of entering this Agreement .

## 5. OWNERSHIP

5.1 With effect from the time that the parties mutually agree in writing upon the terms of the Statement of Work pursuant to Clause 3 of this Agreement.

(a) Blue grants Red an irrevocable, nonexclusive, paid up (provided that all payment required under this Agreement have been made) license to use, execute, reproduce, display, perform, distribute copies of, and prepare derivative works based upon, the Materials.

(b) Without prejudice to 5.1 (c) either party is free to use, for any purpose, any idea, concept, know-how or technique, which either party individually or jointly, develops or provides during the term of the Project.

(c) Each party agrees to treat as confidential all information received from the other that is not information, which is already in the public domain, or that is not required by law to be disclosed. Each party agrees to disclose such information only to those of its employees who need to know it for the performance of this Agreement.

## 6. WARRANTIES

6.1 Blue shall indemnify and hold Red harmless from and against any direct loss, damage, cost, liability or expense incurred by Red to the extent directly and proximately caused by and arising out of any infringement by any of the services performed by Blue for Red upon the patent, copyright, trade secret or other proprietary rights of any third party.

6.2 Blue does not warrant uninterrupted or "error free" operation of a Product or Service that is not due to their negligence.

6.3 Except to the extent prohibited by applicable law, except as expressly set forth herein, Blue makes no warranties, expressed or implied, including warranties of merchantability, or fitness for a particular purpose, in connection with this agreement and the transactions contemplated hereby. In no event shall Blue be liable to Red for any indirect, special or consequential damages or lost profits arising out of or related to this Agreement or the performance or breach hereof, even if Blue has been advised of the possibility thereof.

## 7. PAYMENTS

Red shall pay Blue the fee set forth in the Schedule for the performance of the services.

## 8. TERMINATION

8.1 Either party hereto may terminate this Agreement if the other party fails to observe or perform any provision of this Agreement and fails to remedy such breach within thirty (30) days after written notice thereof has been given to the party in breach.

8.2 In the event that this Agreement is terminated then each party shall within seven (7) days of the effective date of termination deliver to the other all documents and other materials (including magnetic tapes, disks or other storage media) containing any confidential information obtained from the other during the term hereof and the receiving party shall certify its obliteration by erasure or other appropriate means.

## 9. AMENDMENTS

No amendment or modification of this Agreement or any provision of this Agreement shall be effective unless agreed by the parties in writing.

## 10. GOVERNING LAW

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

## 11. 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.

## 12. FORCE MAJEURE

12.1 Notwithstanding any other provision in this Agreement, no default, delay or failure to perform on the part of either party shall be considered a breach of this Agreement if such default, delay or failure to perform is shown to be due entirely to causes beyond the reasonable control of the party charged with such default including, but not limited to causes such as strikes, lock-outs or other labour disputes, riots, civil disturbances, actions or inaction of Governmental authorities or suppliers, epidemics, wars, embargoes, storms, floods, fires, earthquakes, acts of God, of the public enemy, computer downtime that arises out of causes beyond the control of Blue (hereinafter called the 'Force Majeure Event').



12.2 If Blue is prevented from delivering the Computer System due to the Force Majeure Event, it shall notify Red of the fact in writing within ten (10) days after the occurrence of the Force Majeure Event.

12.3 If Blue is prevented from delivering the Computer System due to the Force Majeure Event then Blue shall make a reasonable effort to move or eliminate the circumstances preventing delivery and upon cessation of the cause diligently pursue performance of this Agreement.

### 13. ENTIRE AGREEMENT

This Agreement supersedes and replaces all agreements arrangements and understandings related to the subject matter hereof, whether reduced to writing or not, that may have preceded this Agreement.

IN WITNESS WHEREOF, Red and Blue have executed this Agreement the day and the year first above written.

\_\_\_\_\_  
Red Corporation

\_\_\_\_\_  
Blue Corporation

## Schedule to the Agreement

### ○ Developmental Details: Production Management System for Red Corp's Abshore Factory

#### ○ Items to be Developed:

- Customer Order Processing
- Inventory Control
- Product Quality Control
- Financial Accounting
- Cost Accounting
- System Management
- Others

#### ○ Duration of Development: From January 10, 2010 to April 30, 2011

#### ○ Results of Development:

- Software pertaining to the Production Management System for Red Corp's Abshore Factory (One set)
- System Development Design Plan (One set)
- Operation Manual for the System (One set)
- Operating System by Blue (One set)

#### ○ Fee: US\$5 million (Planned man-hours of 100,000)

#### ○ Work Schedule

- By February 28, 2010: Delivery of the Statement of Work
- By the end of April: Basic Design
- By the end of August 2010: Detailed Design
- From September 2010 to Mid-March 2011: Programming and Development
- Mid-March 2011 to End of April 2011: Tests
- May 1, 2011: Official Operational Commencement

#### ○ Payment Schedule

- January 31, 2010           US\$1,000,000. –
- Within one month from the completion of the Test           US\$4,000,000. –

#### ○ Inspection Equipment

Equipment by Mellon Corp. (Blue shall procure it and US\$500,000 shall be paid by Red to Blue within one month from the completion of the Test)

(別添7)

<Excerpt from the Front Page>

June 25, 2010

To Mr. Orange,  
Red Corporation

### Sales Contract

This is to confirm our Sale to you as Buyer, and your Purchase from us as Seller, of the undermentioned Goods subject to the following terms and conditions (INCLUDING ALL THOSE PRINTED ON THE REVERSE SIDE HEREOF), which are expressly agreed to and form an integral part of this Contract.

#### GOODS

Blue Tester ( "Goods" )

#### DELIVERY

Blue shall deliver the Goods to Abshore Factory of Red Corporation (the "Abshore Factory" ) and install it as a part of the Production Management System of the Abshore Factory.

#### PRICE

US\$1,000,000. -

#### PAYMENT

The Buyer shall pay the price when the Buyer pays the price within one month after the test of the production management system of the Abshore Factory is completed.

Please sign to express your agreement and confirmation of the above agreement in the space indicated below.

Sincerely,  
Blue Corporation  
By Hiro

\_\_\_\_\_  
Agreed and Confirmed

Red Corporation  
By:

\_\_\_\_\_

<Excerpt from the Back page>

1. Warranty

Seller makes no warranty or condition, expressly or impliedly, as to the fitness of the Goods for any particular purpose or the merchantability thereof.

2. Increased Cost

Any new, additional or increased freight rates, surcharges, taxes, custom duties, export or import surcharges or other governmental charges or insurance premium or any other reasonable costs incurred by Seller with respect to the Goods after the conclusion of this Contract, shall be for the account of Buyer and shall be reimbursed to Seller by Buyer within a reasonable time after demand.

. . .

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 2010.

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.

(別添 8)

## AGREEMENT

THIS AGREEMENT, made and entered into as of this 1st day of August 1, 2010, by and between Brown Corporation ( "Brown" ) and Blue Corporation ( "Blue" ).

WITNESSETH:

WHEREAS, Brown is desirous of developing the new electrically-powered car,  
WHEREAS, Blue is asked by Brown to develop the battery for the car which is satisfactory to Brown,

WHEREAS, Blue, as a joint work with Red Corporation in Negoland, is willing to develop and supply such battery under the terms and conditions herein contained,

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

### 1. Development of Battery

(1) Blue shall develop the battery which satisfies the conditions as specified by Brown.

...

### 4. Prototype

(1) Blue shall deliver the prototype of the battery to Brown by the end of February, 2011 for the inspection by Brown.

(2) Upon the delivery of the prototype, Brown shall inspect if it satisfies the conditions as specified by Brown under this Agreement and notify the result of the inspection to Blue within a reasonable time.

...

### 7. Termination

(1) Brown may terminate this Agreement if -

(a) Blue fails to deliver the prototype which satisfies the condition specified by Brown by the end of February 2011;

...

(2) In case Brown terminates this Agreement under Clause 7(1)(a), any cost for development incurred by Blue shall be for the account of Blue and Brown shall not have any obligation to reimburse any amount to Blue.

...

#### 10. Liquidated Damages

In case this Agreement is terminated by Brown under Article 7(1) (a), Blue shall pay US\$100,000 to Brown upon the written request from Brown, as liquidated damages.

...

#### 12. Miscellaneous

(1) This Agreement shall be governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts (2010 version).

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

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

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

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

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

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

Brown Corporation

Blue Corporation

(別添 9)

## JOINT DEVELOPMENT AGREEMENT

THIS AGREEMENT made as of the 10th day of August, 2010, by and between Red Corporation, a corporation organized and existing under the laws of Negoland (hereinafter "Red"), and Blue Corporation, a corporation organized and existing under the laws of Arbitria (hereinafter "Blue")

WHEREAS, Red and Blue wish to co-operate with each other and jointly develop and supply the battery to satisfy the demand of Brown Corporation ( "Brown" ), an Arbitria corporation, for the use of the new electrically-powered car developed by Brown:  
WHEREAS, on August 1, 2010, representing Red and Blue, Blue entered into the agreement with Brown with respect to the supply of the battery to Brown:  
WHEREAS, Red and Blue intends to agree on the details of the cooperation of the parties to implement this joint project,

NOW THEREFORE, in consideration of the mutual promises contained herein, the Parties agree as follows:

### ARTICLE 1

- (1) The Parties shall jointly develop the battery to satisfy the demand of Brown , an Arbitria corporation, for the use of the new electrically-powered car developed by Brown.
- (2) The details of the conditions which the battery shall satisfy are as specified in the Agreement between Blue and Brown dated August 1, 2010.
- (3) Each Party shall provide required expertise and resources to the other Party for the joint development of battery under this Agreement.
- (4) Each party shall cooperate in good faith and use its best effort to successfully attain the purpose of this Agreement.
- (5) All costs required for the development of the battery shall be born equally.

...

### ARTICLE 7

- (1) Each party shall retain sole and exclusive ownership of all of their respective technical information and know how relating to the production of battery and the relevant materials as of the date of this Agreement. Both Red and Blue shall have

equal joint right to all new technical information and know how developed in the course of this joint project.

- (2) The parties agree to cooperate with each other in preparing and filing patent applications on such inventions at joint expense, If either party does not wish to participate in the filing and/or prosecution or maintenance of any such patent application or patent, then it shall upon request promptly assign its interest therein to the other party, and it shall retain a nonexclusive, royalty-free license with the right to sublicense only its affiliates under any patent issuing from such application.

...

#### ARTICLE 10

(1) Each party agrees, in the event it receives confidential information from the other party, to take all reasonable actions to protect and hold such information in confidence in order to prevent its disclosure to third parties, to use such confidential information only for those purposes contemplated under this Agreement, and to disclose confidential information only to its employees on a need-to-know basis.

...

#### ARTICLE 12

Each party to this Agreement shall be responsible for its own losses and expenses resulting from injury to, or death of, any person or loss of, or damage to, property or the environment arising out of performance of this Agreement, except when such loss and expenses are caused by the willful misconduct or gross negligence of the other party.

...

#### ARTICLE 14

This Agreement shall be governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts (2010 version).

#### ARTICLE 15



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 executed this Agreement on the date first set forth above.

Red Corporation

Blue Corporation

(別添 1 O)

## AGREEMENT

THIS AGREEMENT, made and entered into as of this 1st day of October 30, 2010, by and between Red Corporation ( "Red" ) and Black Corporation ( "Black" ).

WITNESSETH:

WHEREAS, Red is developing the new battery in a joint project with Blue Corporation, an Arbitria corporation:

WHEREAS, Black is asked to supply the electrolyte which is necessary to develop the new battery for the joint project,

WHEREAS, Black is willing to supply such electrolyte under the terms and conditions herein contained to the joint project,

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

### 1. Definition

(1) "Products" shall mean the electrolyte manufactured by Black as specified in Attachment 1 of this Agreement.

. . .

### 2. Development of Battery

(1) During the term of this Agreement, Red agrees to purchase from Black, and Black agrees to supply to Red, at the prices determined in accordance herewith, and subject to the terms and conditions hereinafter set forth, the Products.

. . .

### 5. Quality of Products

The quality of all Products delivered by Black shall be in accordance with Attachment 1 of this Agreement and meet any and all applicable laws and regulations promulgated by any federal, state, local or municipal governmental authority or agency, including, but not limited to, public safety, health and environmental standards, to be clearly defined by Red from time to time.

. . .

11. This Agreement shall be governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts (2010 version).
12. 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.

Red Corporation

Black Corporation

(別添 1 1)

○メールのやりとり

2010 年 3 月 20 日 トーリーからロスに宛てたメール

「こんにちは。設計を進めるうえで、顧客からの注文データのサンプルが必要ですので、送ってください。このサンプルをもとに、顧客からの注文データの処理部分の設計をします。もし、決まったフォーマットがあるならば、それを送ってください。いろんなフォーマットで注文されるならば、そうしたものを送ってください。」

2010 年 3 月 22 日 ロスからトーリーに宛てたメール

「メール有難うございました。顧客からの注文データについては、フォーマットの統一を検討しています。今のところの標準フォーマットは、別添のとおりです。ただ、実際のところ、フォーマットの統一にはもう少し時間がかかりそうです。幾つかのフォーマット例を添付します。何かあれば、ご連絡ください」

\* これ以降、顧客からの注文データについての具体的なやり取りの記録は見つかっていない。

○基本設計書への注記（同様の注記は改訂版の基本設計書にも存在する）

この部分は、貴社から頂いた注文データのサンプルによって設計しています。別のフォーマットの注文データがある場合には、御連絡ください。

(別添 1 2)

サンドランド共和国

人口：10 億人

面積：250 万平方キロメートル

地理：国土は南方、東方で海に面しており、大きな河川も流れている。

名目 GDP：1.3 兆億米ドル

(水ビジネスを巡る環境)

- 国全体の水資源は、現状、地下水、表層水が主たる水供給源であり、海水の淡水化にかかる国の政策は、これまでのところ存在しない。
- 上水道の普及率は 70%であるのに対し、下水道の普及率は 28-30%にとどまっている。
- 現在、高い経済成長率（年率約 7%から 8%）を実現しており、これに伴い、水市場の成長も確実視されている。また、生活水準の向上に伴う国民の衛生への関心の高まりや産業の発展に伴い、各分野において、水管理へのニーズが拡大することが見込まれる。
- 今後、3 年間の分野別での水需要の伸び率の予測では、住居用水の分野の伸びが 18%、産業用 8.5%となっている。
- 政府も、水インフラの整備に意欲的である。
- サンドランド国では、水インフラの整備については、国と州が権限を有しており、国が基本政策の立案を、州が具体的な施策の実現を担当することになっている。実際の水道の提供は、各州政府が設立している州水道公社が行っている。
- 上水道 1 立方メートルあたりの価格は非常に安く、0.1 米ドル程度である。しかし、今後、上昇も見込まれる。
- 法制上、国、州、公社の間の権限関係が必ずしも判然としない。
- 現地の事業者の多くは中小零細業者であり、一部の大企業と国、州、公社が大きな力を握っている。一部では賄賂が横行している州もあるとの噂である。

(別添 13)

### サンドランド国における淡水化施設プロジェクトに関する現状分析

これまで、レッド社及びブルー社が、サンドランド国政府・州政府に接触して得た情報を総合した現状分析は、以下のとおり。

#### ○国

- ・国としては、今回の淡水化プロジェクトには、非常に期待している。今のところ、淡水化施設の事業規模は国の予算で 10 億米ドルを予定しているが、必要に応じて、多少前後することは差支えない。ただ、政府開発援助（ODA）が得られるのであれば、望ましい。
- ・サンドランド国は海に面しており、今回のプロジェクトがうまくいけば、良質の水資源確保のための抜本的な対策となるのではないかと期待している。生活用、産業用双方の豊富な需要を考えるならば、大量の処理能力を有する施設が望ましい。
- ・サンド州の隣のファクトリア州には新たに大規模工業地帯を建設中であるが、そこでの産業用水確保は大きな課題である。
- ・今回のプロジェクトは淡水化施設建設が主眼であるが、処理後の水の給水のための上水道インフラも課題であることは確かである。
- ・本プロジェクトには、レッド社とブルー社以外に、2 グループが関心を示して、国にコンタクトしてきている。わが国としては、州とも相談しながら、わが国のニーズに最も合った提案を採用したい。

#### ○州

- ・サンド州は、海に面した商業都市であり、サンドランド国で 3 番目に人口が多いが、水道インフラの整備はまだ遅れており、上水道の普及率は 70%にとどまっている。
- ・州としては、生活用の水インフラ整備の好機として期待している。浄水設備や水道ともあわせた整備により、飲料水として利用できることが望ましい。
- ・環境にも配慮した施設であることが重要である。

国と州が、以下の各要素をどれくらい重要と考えているかを、1 から 5 の絶対値で採点すると、以下のとおり。

	施設の規模	高水質	費用	環境	上水道
国	5	4	4	3	3
州	3	5	2	5	5

不明確な点も少なくなく、次回会議までに、レッド社、ブルー社双方が、信頼できる情報源から、さらなる情報収集に努力する必要がある。

(別添 1 4)

### 次回会議で話し合われるべき論点について

#### 1. 提案の範囲

・淡水化施設に加えて、上水道インフラの整備事業についても提案するかどうか。  
～上水道インフラに強みをもつブルー社は、この点について積極的であるが、レッド社としては、淡水化施設の提案内容で勝負するべきであるとの考え方を示している。

#### 2. 提案する淡水化施設の内容

・水質と規模のバランスをどのようにとることが課題である。  
・淡水化施設に利用できるレッド社の製品には $\alpha$ 、 $\beta$ 、 $\gamma$ のタイプがある。最新の高品質膜 $\alpha$ を利用すれば、飲料にも利用できる高品質の淡水が得られるが、大規模とした場合には価格が高くなる。施設から出る排水による環境への影響はいずれも小さいが、淡水化処理のプロセスで利用する薬品により、やや差がある。それぞれを利用した場合の見込みは以下のとおりである。 $\gamma$ でも、高性能な浄水場を整備することで、飲料水としての利用は可能である。同一処理量あたりの価格は、 $\beta$ を1とすると、 $\alpha$ は1.2倍、 $\gamma$ は0.9倍である。

	品質	環境負荷	価格
$\alpha$	高品質の飲料水利用可能	殆どなし	高い (1. 2)
$\beta$	飲料水利用可能	ややあり	普通 (1)
$\gamma$	産業用利用主体	ややあり	安い (0. 9)

#### 3. 金額

・ODAを絡めることができるかがポイントである。  
・レッド社とブルー社が協議したところ、通常の工法を考えた場合、レッド社の淡水化施設に要する費用が40% (総工費10億米ドルだったとした場合、4億米ドルがレッド社に支払われるということ)、ブルー社のシステムに要する費用が30% (総工費10億米ドルだったとした場合、3億米ドルがブルー社に支払われるということ)、建設工事等に要する費用が30% (総工費10億米ドルだったとした場合、3億米ドルが建設会社等他の事業者を支払われるということ) とのことであった。  
・規模、品質、価格をどのようにバランスをとるかは決めかねている。規模としては、最大規模、大規模、中規模が考えられる。 $\beta$ を利用した場合に淡水化施設を建設する場合の最大規模、大規模、中規模の価格は、それぞれ、5億米ドル、4億米ドル、3億米ドルとなる。

#### 4. 受注に成功した場合のプロジェクトの推進形態

- ・推進主体となる合弁会社を設立するが、出資比率について、レッド社は双方が対等の 50 対 50 を主張しているが、ブルー社は、ブルー社が上水道まで入れた全体のプロジェクトの取りまとめ役を担う意味でも、60（ブルー）対 40（レッド）を主張している。
- ・受注に成功した場合には、レッド社、ブルー社を中核としつつ、他に、建設業者等何社かをコンソーシアムに招く必要がある。プラント建設を担当する会社については、ネゴランド国のネゴ・プラント社、アービトリア国のアブ・プラント社が候補として挙げられている。

#### 5. 政府との連携

- ・上水道まで視野を入れるならば、ネゴランド国あるいはアービトリア国の水道公社の支援を得ることも必要である。

\* 今回採用する予定の通常の工法によった場合、利用するレッド社の製品と施設の規模を組み合わせた淡水化施設の建設につき各社に支払われるべき額は以下のとおりとなる。

（単位：億米ドル）

レッド社の装置	最大規模			
	レッド	ブルー	その他	合計
α	6	4.5	4.5	15
β	5	3.75	3.75	12.5
γ	4.5	3.375	3.375	11.25
レッド社の装置	大規模			
	レッド	ブルー	その他	合計
α	4.8	3.6	3.6	12
β	4	3	3	10
γ	3.6	2.7	2.7	9
レッド社の装置	中規模			
	レッド	ブルー	その他	合計
α	3.6	2.7	2.7	9
β	3	2.25	2.25	7.5
γ	2.7	2.025	2.025	6.75

\* 上記以外であっても、両者の利益になる事項について話し合うことを妨げるものではない。