

第 12 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 8 日版)

1. ネゴランド王国は、国土面積が約 50 万平方キロメートル、人口が約 6,000 万人の発展途上国であり、気候は一年中温暖である。首都はネゴタウンである。ネゴランド王国は 1980 年までは部族間の対立が原因で内乱状態にあったが、1980 年に国民の尊敬を集めたネゴ 5 世が即位して部族間の対立を收拾し、新憲法が制定されて立憲君主制の政治体制が確立して以降、政治的に安定している。国王や王室に対する国民の人気は高い。ネゴ 5 世は 2005 年に逝去し、現在の国王はネゴ 6 世、首相は与党党首のポトキンス氏である。

2. ネゴランドの経済は、かつては農業、水産業といった一次産業が中心であり、低迷していたが、1980 年以降の政治的な安定を機に、経済も発展してきた。交通やエネルギー等のインフラ整備が進んだ北部地域では工業や商業が盛んとなり、多くの歴史遺産や美しい自然に恵まれた南部地域には外国から多くの観光客が訪れるようになった。1995 年からは外国企業の誘致にも力を入れてきてきた。北部には外資系企業に税制面での優遇を与える工業団地が建設され、安価な人件費と安定した政治を背景に、外国からの投資も増加している。また、南部のネゴビーチ地域では、2000 年頃より外国資本によるリゾート開発も進み、外国からの観光客も増加している。2012 年の一人当たり GDP は約 6,000 米ドルであるが、今後も、実質経済成長率で年 4%から 5%の経済成長が見込まれている。通貨はネゴリラである。ネゴランドの地図は別添 1 の通りである。

3. アービトリア国は、国土面積が約 35 万平方キロメートル、人口が約 8,000 万人の先進国である。気候は温暖であり、首都はアブアブである。主要な産業は、工業で、自動車、化学、機械、金属、電気製品、金融等である。2012 年の一人当たり GDP は約 35,000 米ドルである。通貨はアブドルである。ただし、ここ 10 年ほどは経済が低迷するとともに、都会と地域の経済格差が進行し、地域経済が危機的な状態にあるといった指摘もある。また、少子高齢化が進んでおり、中長期的には人口の減少といった問題もある。こうした中で、アービトリア政府としては、新しい成長戦略の柱の一つとして、観光立国の実現を打ち出している。2006 年に「観光立国推進基本法」を制定し、2010 年には、観光に関する諸政策の推進主体として「観光庁」が設置されている。

4. ネゴランドとアービトリアは、飛行機で 3 時間ほどの距離である。かつてからネゴランドとアービトリアは友好関係にあり、両国民ともお互いに良い印象を抱いている。アービトリアからネゴランドに観光に行く人も多く、特に、南部のネゴビーチはアービトリアの人たちにとって、夏休みなどを過ごす代表的なリゾート地の一つとなっている。また、最近では、アービトリアの企業によるネゴランドへの投資も進んでおり、約 1,000 社のア

ービトリア企業がネゴランドに進出している。

5. ネゴリラ、アブドル、米ドルの最近の相場の動向は以下のとおりである。

(1米ドル)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	現在
ネゴリラ	0.90	0.91	0.92	0.94	0.95	0.97	1.00	1.00
アブドル	0.90	0.91	0.92	0.94	0.95	0.97	1.00	1.00

6. レッド社は、鉄道、不動産、旅行、リゾート開発を営むネゴランドを代表する大企業の一つである。レッド社は、1900年に王族の一人が設立した企業であり、現在も王族が株式の60%を所有している。首都ネゴタウンから、ネゴ・ポート、ネゴビーチに至るネゴランド東部の地域に長距離の鉄道網を保有している。最近では航空機との競争も激化しつつあるが、経済の発展に伴い貨物運送の取扱いも増加しており、鉄道部門の経営は安定している。レッド社は、自社の鉄道沿線各地に多くの土地を所有している。ネゴタウンでは、オフィスビルの建設・賃貸を行っているが、外国企業によるネゴランドへの進出が進むにつれて、ネゴタウンのオフィスビル需要も増加している。旅行部門は1990年から本格的に取り組みを開始したものであり、自社の鉄道を利用したネゴランド人向けの国内の観光旅行や、外国の旅行代理店の依頼を受けてネゴランド国内での観光を手配する業務で業績を挙げてきている。外国からの観光客の増加を受けて、2000年にはネゴビーチ地域でのリゾート開発にも乗り出し、美しい砂浜、高級なコテージ、マリン・スポーツなどが特徴のレッド・ビーチを開発した。レッド社の概要は別添2のとおりである。

7. ブルー社は、旅行、ホテル経営、リゾート開発などを手掛けるアービトリアの企業である。ブルー社は、1980年に海外旅行を主とした旅行業から出発し、その後、アービトリアの人々による海外旅行の増加の波にのって順調に業容を拡大した。個人旅行客向けの海外旅行のツアー商品の販売のほか、企業のニーズに応じた大口企画旅行の手配や研修旅行の手配等にも力を入れている。ブルー社の旅行業の取扱高はアービトリアで第4位である。2000年にはアービトリアの4つ星クラスの高級ホテルブランドであるスター・ホテルを買収し、「ブルースター・ホテル」というブランドとしてホテル経営事業にも乗り出した。現在、アービトリアに5か所の4つ星クラスの高級ホテルを、香港、ニューヨークにも4つ星クラスの高級ホテルを経営しており、安定した売上げをあげている。さらに、2005年には海外でのリゾート開発事業にも参入し、日本の業者との合弁で、長野県に外国人向けの高級リゾートである「サクラ・リゾート」を開発した。ブルー社の概要は別添3のとおりである。

8. レッド社とブルー社との間の取引が本格化したのは、1990年になってからである。ネ

ゴランドの経済が発展し、外国からの観光客の増加に伴って観光施設やリゾート施設等も充実してきたことから、ブルー社は、1990年にネゴランド観光を同社の海外リゾートの目玉商品の一つとすることとした。そこで、様々なネゴランド観光の商品を企画するにあたり、ネゴランド国内における運送、宿泊機関等の手配を任せることのできる信頼できるネゴランドの業者として、ブルー社が白羽の矢を立てたのがレッド社であった。ブルー社はレッド社の助けを借りて様々なネゴランド観光ツアー商品を開発した。これらの商品では、ネゴランド国内の運送や宿泊機関の手配等は、レッド社がブルー社のためのランド・オペレーターとして代行した。このネゴランド観光ツアー商品は当たりし、ブルー社の業容拡大に大きく貢献した。なお、このランド・オペレーターとしての業務に関して、レッド社とブルー社との間では、別添4の契約が締結されている。ブルー社が個別の旅行の手配を依頼する場合には、この別添4の契約に準拠して行われることが合意されている。

9. 2005年、ブルー社では、同社の海外旅行事業の中核の1つであるネゴランドにおいて、ホテル事業やリゾート開発事業を展開する可能性を検討していた。ネゴランドでは、外国からの投資が増加し、ネゴタウンを訪れる外国人ビジネスマンの数が増加したにもかかわらず、2005年当時、ネゴタウンにはそうした外国人ビジネスマンのニーズを満たすようなホテルが少なかった。また、外国人観光客が増加している中で、外国人向けの高級リゾートへの需要が高まるのではないかと考えていた。そこで、ブルー社は、レッド社に適切な物件がないかどうかを相談した。

10. ちょうどその頃、レッド社では、ホテル事業に乗り出すことを検討していた。レッド社の不動産部門では、これまでオフィスビルのみを対象としてきたが、ネゴタウンにおける外国人ビジネスマン向けのホテル需要があるとの自社内での調査結果を受けて、ホテル事業に乗り出してはどうか、ということが検討されていた。しかし、自社でホテルを経営することは困難であることから、ホテル経営について優れたノウハウを有する会社にマネジメントを委託することを検討していたところであった。レッド社としては、ブルー社がブルー・スターというブランドで高級ホテルを経営していることを知っており、旅行事業で取引関係があるブルー社に声をかけてみてはどうかと考えていた。

11. こうした両者の意向が一致したことから、2005年5月、ネゴタウンにおいてレッド社とブルー社との間で、ホテル事業についての会議が行われることとなった。レッド社からは、副社長のフォックスと不動産事業部長のベアーが、ブルー社からは副社長のダイヤモンドとホテル事業部長のルビーが参加した。この会議では、ネゴタウンにホテルを建設するとした場合にどのようなホテルとするか、契約期間はどうか等について、以下のような話し合いがなされた。

フォックス「ようこそお越しくございました。既にご存知のように、ネゴタウンでは外国

人のビジネスマン向けのホテルへのニーズが高まっており、今後もますます需要が高まると思います。」

ダイヤモンド「そうですね。当社としても、そうしたニーズを捉えるために、当社のブルースター・ホテルをネゴタウンにオープンできればと考えています。」

フォックス「ホテルを建設するのに最適の土地があります。ネゴタウン中央駅から徒歩 3 分の位置です。当社としても、ホテル事業には関心があり、検討してきたのですが、自分たちでホテル経営をすることは難しいので、方針と条件などが合えば、貴社にホテルのマネジメントをお願いしたいと考えています。」

ルビー「当社のブルースター・ホテルは、4 つ星クラスですが、客室や内装に関しては 5 つ星のホテルに全く引けをとらないという自信があります。客室は広く、ゆったりとしており、また、客室内の備品も高級感のあるものを利用しています。アービトリアや香港のブルースター・ホテルでは、客室の他に、バンケットやレストランも充実させています。宿泊、バンケット、レストランの割合はホテルによって違いがあり、アービトリアですと、宿泊、バンケット、レストランの売上の割合は、それぞれが 1 / 3 くらいとなっていますが、例えば、ニューヨークでは客室に特化したかたちで営業しています。当社としては、ネゴタウンにオープンするブルースター・ホテルについても、アービトリアにおけるのと同様、客室、バンケット、レストランをバランスよく配置したものが良いのではないかと考えています。」

ベアー「ネゴランドではホテルで宴会やイベントをするといったことは殆どないので、バンケットは作らなくてもよいのではないかと思います。むしろ、外国人ビジネスマンの宿泊ニーズに応えるために、客室の数を多めに設定した方がよいのではないかと考えています。」

ルビー「そうかもしれませんね。検討してみます。客室数はスタンダードが 450 室、スイートが 50 室くらいでしょうか。」

ベアー「私たちもそれくらいを考えていました。ネゴタウンでは最大級のホテルです。」

ルビー「当社からは、わが社で最も優秀な支配人の一人であるボブ・オレンジを総支配人として派遣したいと考えています。当社からは、わが社で最も優秀な支配人の一人であるボブ・オレンジを総支配人として派遣したいと考えています。オレンジは、1985 年に当社に入社しましたが、同期トップで支配人に登用されました。アービトリア国の 2 か所のブルースター・ホテルで支配人を経験しましたが、優れた業績を挙げ、2004 年には社長賞も受賞しています。また、当社の運営ノウハウを惜しみなくつぎ込みたいと思います。また、当社のお客様にもこのホテルの利用をお勧めしたいと思います。」

フォックス「期待しています。ところで、報酬の件ですが。」

ダイヤモンド「ブルースター・ホテルのニューヨークや香港では同じようなマネジメント契約でやっていますが、ベース・フィーとインセンティブ・フィーの 2 本立てとなっています。ベース・フィーはグロスでの売上高の 4% とし、これに加えて、費用等を差し引いた

のちの収益額の8%のインセンティブ・フィーをお支払頂くことではいかがでしょうか。」
フォックス「ベース・フィーが4%というのは高いですね。標準的には2%くらいなのではないですか。」

ダイヤモンド「3%くらいが標準的だと思いますが、今回は、当社にとっても初めての発展途上国での運営であり、スタッフの方々の教育などで、これまで以上に経営管理のためのコストがかかるのではないかと考えているため、少し高めに設定したいと考えています。」
フォックス「4%もベース・フィーをお支払していたのでは、当社としても投資として釣り合わないものになってしまいます。インセンティブ・フィーを10%とする代わりに、ベース・フィーを3%とすることではどうですか。」

ルビー「契約期間については20年でよいでしょうか。」

ベアー「10年ではどうでしょう。」

ルビー「いえ。やはり、20年でお願いします。この点は譲れません。」

以上のようなやり取りがなされた後、最終的には、別添5のようなホテル・マネジメント契約が締結された。

12. ブルースター・ネゴランドは、2007年1月1日にオープンした。ブルースター・ネゴランドの概要は別添6のとおりである。レッド社及びブルー社の予想通り、ブルースター・ネゴランドはネゴタウンにおける外国人ビジネスマンのホテル需要に応えるホテルとなった。ブルースター・ネゴランドは、「ブルー・スター」ブランドのホテルの一つとして、ブルー社が管理・運営する国際的なホテル予約システムを利用しており、世界中から予約可能であった。2007年のオープン時、ネゴタウンにはほかには、5つ星ホテルのリッチマン・ホテル（客室250室）と、5つ星ホテルのネゴランド・ホテル（客室300室）があった。いずれも、伝統あるホテルとして人気を集めていたが、客室は狭く、設備も古かった。ネゴランド企業の経営によるホテルの中には400室規模のホテルもあったが、外国人ビジネスマンからは、施設やサービスが今一つといった不満が出ていた。そうした中でオープンしたブルースター・ネゴランドは、大好評を博した。

13. レッド社は、2009年、ネゴビーチに企業のイベントや研修などに用いることのできる設備を備えたリゾート宿泊施設であるネゴ・ビレッジをオープンした。これは、ネゴランド企業ももちろんであるが、むしろ、外国企業を主なターゲットとしたもので、美しい自然に恵まれた環境で、会社単位でのイベントを行ったり、社員研修を行ったりするために設けた施設である。ネゴ・ビレッジの建設にあたっては、レッド社はブルー社からも意見を聞き、設計に反映させた。ネゴ・ビレッジは外国企業を中心に大変人気を博し、時期によっては1年くらい前からでないとなかなか予約が取れないくらいの状況が続いている。ネゴ・ビレッジを所有・運営しているのはレッド社である。

14. ブルー社は、2007年より、アービトリアの大手企業であり、電気機器メーカーであるパープル社との取引を行っている。パープル社では、毎年、同社で優れた仕事ぶりを発揮した社員や今後の活躍が期待される100名程度を選抜し、観光地での保養を兼ねた約10日間の研修プログラムを実施している。パープル社がこのプログラムを開始したのは2007年であるが、ブルー社は当初からずっとこのプログラムの企画をサポートし、旅行の手配を行ってきた。毎年、1名あたりの予算は約5,000アブドルから8,000アブドル程度であり、ブルー社にはパープル社から手数料として、毎年100,000アブドル程度が支払われていた。このほか、パープル社はパープル社の社員の出張の手配についてもブルー社を利用しており、これによるブルー社の収入も、毎年、数十万アブドルであった。これに加えて、パープル社は、社員の個人的な旅行に際しても、ブルー社の利用を勧奨しており、まさに、ブルー社にとってパープル社は大得意様であった。

15. パープル社は、2007年から2012年までの6年間は、アメリカにある施設を利用して上記のプログラムを実施してきたが、この施設の運営主体が2012年7月に倒産したため、2013年2月に予定されていたプログラムではこの施設を利用することができなくなった。そこで、ブルー社は、パープル社に対して、ネゴランドのネゴ・ビレッジを利用することを提案した。ブルー社でパープル社を担当していた旅行事業部長のパールと、パープル社の人事部長のトムソンは、2012年7月末、以下のような打ち合わせをした。

パール「2013年2月のプログラムについては、ネゴランドのネゴ・ビレッジを利用してはいかがでしょうか。ネゴ・ビレッジは環境も良く、研修の施設も充実しているし、ネゴビーチで保養することもできます。」

トムソン「当社としては異存ありません。ネゴランドには、当社も拠点を設置することを検討中であり、不動産なども物色しています。経済成長の著しいネゴランドは当社にとっても重要な市場であると考えているので、研修の一環としてネゴタウンや工業団地を視察するのも良いと思います。」

パール「そうですね。それでは、ネゴタウンや工業団地の見学も組み込んで、プランを作ってみます。ほかにご希望はありますか。プログラムの観光・保養の部分で何かご希望はありますか。」

トムソン「ネゴビーチから、マスカット島、プリン島を巡るクルーズはプログラムに入れて欲しいと思います。このクルーズは大変美しく、人気があるプログラムだと聞いています。社員も喜ぶと思います。船室は2、3名で一室で、バルコニー付のスイートにしてください。」

パール「承知しました。その線で検討してみます。」

16. トムソンとのミーティングの後、パールは、レッド社の旅行事業部でブルー社との窓口をしている担当者のウルフに電話し、以下のような相談を行った。

パール「当社にとって最も重要な顧客の一つであるパープル社がネゴ・ビレッジを使って来年の 2 月に研修を実施したいと言っています。また、ネゴタウンや工業団地の研修、あとは、マスカット島とプリン島のクルーズを盛り込んでほしいという希望で、全体で 10 日間のプログラムです。」

ウルフ「承知しました。早速ネゴ・ビレッジについては予定が空いているかどうかを確認してみます。」

パール「パープル社は当社にとって最も大切なお客様です。また、今回、ネゴ・ビレッジを使ったら、今後も継続的に利用してもらえenと思います。以前も 6 年間ずっと同じところを使ってきたのですが、運営会社が倒産したのでやむなく変更することになったのです。だから、今回は何とか無理をしてでも手配してください。あと、ぜひ今回の手配については絶対にミスのないように注意してください。パープル社の社長は大変厳格な方で、ミスを嫌われます。過去に当社が些細な手配ミスをした際には、もう少しでパープル社との取引全てを切られるところでした。今回も、先方の担当者から、絶対にミスのないようにしてください、と言われていました。万一、パープル社との取引がなくなったら、当社が被る損害は数百万アブドルにもなりかねません。」

ウルフ「努力してみます。ところで、クルーズについては、ネゴランド・クルーズ社のクルーズと当社の 100%子会社であるレッド・クルーズ社のクルーズがあります。ネゴランド・クルーズの方が有名ですが、航路は同じです。レッド・クルーズ社のクルーズ船はネゴランド・クルーズ社のものよりも小型で値段は少し高いのですが、より新型でサービスも充実しており、お勧めです。」

パール「今回は、人数や予算の件もありますし、有名なネゴランド・クルーズ社のクルーズ船にしたいと思います。かつ、全室、バルコニーのついたスイートにしてください。」

ウルフ「分かりました。それでは、ネゴランド・クルーズに聞いてみます。」

17. 2日後の8月2日、ウルフからパールに電話があった。

ウルフ「その時期のネゴ・ビレッジは既に先約が入っていました。ただ、他ならぬブルー社からのたつての頼みということで、先に予約されていたお客様には別の施設に移って頂きました。これでパープル社を受け入れることが可能になりました。」

パール「ありがとうございます。」

ウルフ「ネゴランド・クルーズの方も何とかなるそうです。全てバルコニーのついたスイートにするようお願いしておきました。」

パール「ありがとうございます」

ウルフ「ところで、ネゴ工業団地でのホテルはどうしますか。ネゴ工業団地に行くのに便利なホテルとしては、アルファ・ホテル、ベータ・ホテル、ガンマ・ホテルがあります。何か御希望はありますか。」

パール「せっかくネゴランドに泊まるので、ネゴランドの雰囲気味わえる景観が良いホ

テルにしたいと思います。」

ウルフ「景観が良いという点では、港に面したアルファ・ホテルが優れていると思います。

ベータ・ホテルとガンマ・ホテルは、景観は良くありません。」

パール「それでは、アルファ・ホテルで手配して頂けますか。」

ウルフ「承知しました。」

18. 以上のやり取りの後、ブルー社はレッド社に対して、別添 7 の旅行日程表・旅行条件書を送付した。これに対してレッド社からは、別添 8 の見積書が送付されてきた。ブルー社はこの見積書を承諾した。ブルー社の承諾を受けて、レッド社は旅行の手配を実施し、レッド社からブルー社に対して、別添 9 の手配報告書が送付されてきた。この手配報告書を確認したうえで、ブルー社はパープル社に対して、別添 10 の旅行日程表・旅行条件書を提供した。2013 年 1 月、パープル社はブルー社に対して 900,000 アブドルを支払い、ブルー社はレッド社に対して、477,000 ネゴリラを支払った（差額は、航空運賃等である）。

19. 2013 年 1 月 20 日、パープル社から最終的な参加者 100 名の名簿が送付されてきた。パープル社の団長は人事部次長のホープであり、ホープを含め、4 名のパープル社本部職員が係員として参加していた。ホープや本部職員を含めた総勢 100 名のうち、10 名については、卵や甲殻類にアレルギーがあることが記載されていたため、ブルー社はレッド社に対してその旨を連絡し、各宿舎に連絡のうえ、アレルギーに対応した食事を用意するように依頼するよう求めた。各宿舎からは、了解した旨の連絡があった。

20. 2013 年 2 月 10 日、パープル社の一行は予定通り、ネゴタウンに向けて出発した。旅行には、ブルー社が選任した添乗員 1 名が同行したが、この添乗員はブルー社の職員ではなく、添乗員の派遣サービスをしているアービトリアの会社であるツアー・コンダクター・サービス社から派遣されてきた個人であるマックスウェル氏であった。ブルー社とツアー・コンダクター・サービス社との契約では、マックスウェル氏のような添乗員の業務について、「第 3 条：添乗員の行う業務は以下のとおりである。①旅行サービス提供機関（交通機関、宿舎等）に対して手配済みの旅行サービスの提供を求めること。②旅行サービス提供機関の提供する旅行サービスを旅行客が円滑に受領できるよう援助すること。③旅行に参加した旅行客が団体として旅行するよう旅行客に必要な案内、注意、指示をすること。④旅行客が円滑に旅行を継続できるよう、旅行客の相談に応じて問題の処理に協力すること。」「第 4 条：添乗員は第 3 条に規定する業務を取り扱うために必要な行為をすることができる。」との規定が置かれていた。ツアー・コンダクター・サービス社から派遣されてきたマックスウェル氏が添乗員として同行することについてはレッド社も知っていたが、ブルー社とツアー・コンダクター・サービス社との間の契約内容についてはレッド社は知らなかった。なお、ガイドは同行しなかった。

21. 一行は予定通りネゴタウンに到着し、ブルースター・ネゴランドに宿泊した。2月11日、一行は、ネゴタウンを観光した後、ネゴ工業団地に移動し、夕方、アルファ・ホテルに到着した。ここで、最初のトラブルが発生した。レッド社からの手配報告書ではオーシャン・ビューの部屋が用意されているはずであったが、実際に用意されていたのは全て港の見えない部屋であった。マックスウェル氏が、「オーシャン・ビューでの手配を依頼したはずである」と述べると、ホテルのフロントは、「確かに、そのようなリクエストはあったが、港側の部屋は全て埋まっているので、我慢して欲しい」との一点張りであった。マックスウェルがホープと相談したところ、今から別のホテルを探すわけにもいかないということで、やむなくそのまま宿泊することとした。しかし、清掃が不十分な部屋があったり、荷物が間違えて届けられたりと、散々な状況であった。なお、レッド社が改めて確認してみたところ、レッド社のアルファ・ホテルに対するリクエストにはオーシャン・ビューと書かれていたが、2012年9月のアルファ・ホテルからの予約確認書には、オーシャン・パーク・ビューと記載されていた。オーシャン・パーク・ビューの部屋は、「海浜公園」に面した部屋で、価格もオーシャン・ビューの部屋と同じであったが海は見えなかった。

22. しかし、更に第二のトラブルが発生した。宴会場に用意されていた夕食を食べると、10名が食事のアレルギー反応が出て、急激に体調が悪化し、救急車で搬送されることとなった。食事の前に、マックスウェルが給仕に対して、アレルギーがある人用の食事かどうかを確認した際には、「大丈夫」との回答であった。10名は3日程度の入院を余儀なくされ、退院後、医師の指示に従い、帰国することとなった。また、1名の本部職員が付き添い、一緒に帰国することとなった。マックスウェルがアルファ・ホテルの支配人に確認したところ、支配人からは「料理長に尋ねたところ、『注意はしていたが、調味料の中にアレルギーの原因となる成分が含まれていたようだ』と言っている。わが国では、調味料の原材料表示にはいい加減なものもあるので、アレルギーの原因となる成分が入っていることがきちんと表示されていなかったようだ。」との返事であった。しかし、後日、ネゴランド国の保健所の調査により、パープル社一行のために使用された調味料は外国からの輸入品であり、アレルギーの原因となる成分が入っていることがきちんと表示されていたことが明らかとなっている。また、この料理長はこの一件の後、アルファ・ホテルを自己都合で退職していることも判明している。

23. このような事態があったため、パープル社一行は、もう一泊アルファ・ホテルに宿泊するのは嫌であるとマックスウェルに要請した。マックスウェルは、レッド社のウルフに連絡した。

マックスウェル「部屋の手配ミスにアレルギー対応のミスが重なり、パープル社一行はすぐにホテルを変えてほしいと言っています。至急、他のホテルを当たって頂けますか。」

ウルフ「確かにお粗末な対応ですね。至急、ネゴランド工業団地のベータ・ホテル、ガンマ・ホテルに空室があるかどうかを確認します」

ウルフはベータ・ホテル、ガンマ・ホテルに問い合わせたが、空室はなかった。但し、ネゴタウンに戻ったならば、ブルースター・ネゴランドに空室があることが判明した。マックスウェルがホープの意向を確認したところ、ホープはブルースター・ネゴランドに戻ることを希望した。これに伴い、レッド社は至急、2月12日のネゴランド工業団地の視察後にネゴランド工業団地からネゴタウンに戻る列車と、2月12日のブルースター・ネゴランドでの宿泊を予約し、また、2月13日にネゴランド工業団地からネゴビーチに向かう列車をネゴタウンからネゴビーチへの列車に変更した。

24. 以上の出来事に伴い、以下の費用が発生した（添乗員の分の費用は考慮する必要がない）。至急、代替のホテルや列車の手配をすることに迫られ、以下のような費用が発生する可能性があることについて、ウルフがマックスウェルに前もって説明することはなかった。以下の費用は、ひとまずレッド社が支払った。

- ・ネゴランド工業団地からネゴタウンへの列車の運賃：

30 ネゴリラ×89名=2,670 ネゴリラ

- ・ブルースター・ネゴランドの宿泊

180 ネゴリラ×89名=16,020 ネゴリラ

・ネゴランド工業団地からネゴビーチ行きの列車をネゴタウンからネゴビーチ行きの列車に変更することによる費用

120 ネゴリラ×89名=10,680 ネゴリラ

なお、アルファ・ホテルは、宿泊当日のキャンセルは受け付けないとして、返金に応じなかった。また、今回の事態に適用される保険はない。

25. また、アレルギーで入院した10名は3日間入院した後に退院し、本部職員とともに帰国したが、入院費・治療費で3,000ネゴリラ（1名あたり300ネゴリラ×10名）、帰りの飛行機代として33,000ネゴリラ（1名あたり3,000ネゴリラ×11名）を支出し、合計で36,000ネゴリラの費用を支出した。なお、この11名について残りの旅程をキャンセルした結果、キャンセル料を差し引いた1名あたり2,000ネゴリラがレッド社からブルー社に返金され、ブルー社からパープル社に返金されている。

26. 残った89名は、添乗員のマックスウェルとともにネゴランド工業団地の視察を終え、ネゴタウンに戻り、ブルースター・ネゴランドに宿泊した。2月13日にはネゴビーチに移動し、予定通りネゴ・ビレッジに到着した。以上のアルファ・ホテルに関する事態については、2月13日にマックスウェルからブルー社に対して電話で報告がなされ、同日、パールからウルフに対しては、「今回はマックスウェルがしっかり対応してくれたようだが、大

切なお客さんなので、しっかりとして欲しい。後で報告書を提出して欲しい」との電話連絡がなされた。

27. ネゴ・ビレッジにおける研修は予定通り実施され、順調に行われた。ネゴ・ビレッジは海岸に隣接しており、研修の休み時間には、参加者は海で遊ぶこともできた。また、ネゴ・ビレッジはレジャー用のモーターボートを所有しており、免許さえあれば（ネゴランドでは、アービトリアで免許を持っていればボートを操縦できる）、このボートを操縦して楽しむこともできた。食事も充実しており、参加者はネゴ・ビレッジでの研修に大いに満足していた。

28. 2月15日、マックスウェルが、レッド社のウルフに対して、2月17日からのクルーズについて、航海のスケジュールに変更はないかの確認をネゴランド・クルーズにするよう依頼した。そして、ウルフがネゴランド・クルーズに確認したところ、大変な事態が発覚した。本来であれば、2月10日までにレッド社がネゴランド・クルーズに対して乗員名簿を提出しなければならなかったところ、レッド社が提出し忘れていたため、ネゴランド・クルーズでの予約がキャンセルされたとのことであった。ウルフは、事務を担当する職員に対して、ネゴランド・クルーズに乗員名簿を送付するように指示したが、事務を担当する職員が失念したのであった。ウルフは、ネゴランド・クルーズの担当者ボルトに電話した。

ウルフ「仮に送付されていないとしても、名簿の送付を忘れていたくらいでキャンセルというのはひどいのではないですか。」

ボルト「当社の規則でそうなっているので仕方ありません。」

ウルフ「昔にもそういうケースがありましたが、その際には、問い合わせしてくれました。」

ボルト「今回も問い合わせしたはずですが、それでも送られてこなかったのです。」

ウルフ「そのような問い合わせを受けた記録はありません。とにかく、当方としては予定に変更がないので、当初の船室を確保してください。」

ボルト「残念ながら、既にキャンセル待ちだったお客様が乗船されることとなっているので、船室は確保できません。」

ウルフ「何とかありませんか。」

ボルト「残念ながら、どうにもならないのです。」

その後、レッド社内で改めて調査したが、ネゴランド・クルーズから問い合わせがあった事実はなかった。

29. この事態を受けて、ウルフは至急、レッド・クルーズに連絡した。そうしたところ、レッド・クルーズでは直前にキャンセル客があったこともあって、受け入れ可能であるとのことであった。但し、クルーズに利用する船のサイズはネゴランド・クルーズで用いる

予定だったものよりも新型であるが小型であり、船室の半分はバルコニーのない部屋となることであった。但し、船内のサービスはネゴランド・クルーズよりも充実していた。なお、料金は本来であれば1名あたり4,000ネゴリラであるが、今回はレッド社からの顧客ということで、特別に3,000ネゴリラで受け入れるとのことであった。ウルフは、マックスウェルに対して、事情を説明した。

ウルフ「どうも手違いで、ネゴランド・クルーズの予約がキャンセルされてしまっていたようです。大至急、調整した結果、同じスケジュールでレッド・クルーズの船舶なら手配可能となりました。船は小型ですが、ネゴランド・クルーズのものよりずっと新型でサービスも充実しています。料金も、本来であれば4,000ネゴリラかかるが、ネゴランド・クルーズと同額の3,000ネゴリラで大丈夫です。あと、小型な船になるということで、船室の半分はバルコニーのない部屋となることを了解してください。正式にレッド・クルーズの予約を進めてもいいでしょうか。」

マックスウェル「他に選択肢はあるのでしょうか。」

ウルフ「ありません。パープル社の御意向を至急確認していただけますか。」

マックスウェル「分かりました。」

以上の会話の後、マックスウェルがホープに対して上記の会話の内容を報告したところ、ホープは激怒し、マックスウェルに対して、「クルーズは今回の旅行の目玉なのに、そんなトラブルが発生するだなんて。アルファ・ホテルの件といい、今回のクルーズの件といい、不手際ばかりではないか。どうなっているのだ。どうしても乗れというのなら乗るが、当社がお金を払う筋合いはない。クルーズ料金はあとで返金してもらおう。」と言った。マックスウェルは困ってウルフに相談した。ウルフは「乗ってもらえば、満足してもらえるはずだ。既にレッド・クルーズも手配済みなので、今はお詫びして、乗船してもらって欲しい。お金のことは後で相談すればよい。」、と言った。マックスウェルはホープに対して、「大変申し訳ない。お金のことは後で相談してほしいとネゴランド国の手配業者のレッド社が言っている。とにかく、クルーズを楽しんで欲しい。」と言った。ホープは、「仕方ない」と言い、パープル社の一行に対して、レッド・クルーズに変更となった旨を告げた。マックスウェルはウルフに対して、「ホープ氏と話しました。仕方ないと仰っていました。手配をお願いします。」と伝えた。ウルフは、レッド・クルーズを手配し、マックスウェルに対してレッド・クルーズの手配が完了した旨を伝えた。

なお、このクルーズ船の変更について、上記の会話以外に、レッド社がブルー社に対して事前に報告、相談を行ったという事実はない。

30. ネゴ・ビレッジでの研修が終わり、一行はクルーズを開始した。レッド・クルーズのクルーズ船であるレッド・スピリッツ号は、ネゴランド・クルーズのネゴリア1号に比べると小型であるが、船内はきれいで、船室も半数の部屋にバルコニーがないという点を除き、快適であった。マスカット島、プリン島にも予定通り寄港し、ネゴ・ポートに向か

っていたが、生憎、天候が悪化し、海が大荒れになった（大荒れになるとの予報はなかった）。レッド・スピリッツ号の船長は、ネゴ・ポートへの入港は危険であると判断し、沖合で天候の回復を待つこととした。2月20日の朝になって天候が回復し、レッド・スピリッツ号はネゴ・ポートに入港した。しかし、ネゴ・ポートへの入港が遅れた結果、20日のネゴ・ポート空港からのフライトには間に合わなかった（入港したのはフライト予定時刻の後であった）。なお、同じルートを航行していたネゴリア1号は、2月19日、嵐の中、予定通りネゴ・ポートに入港した。これは、ネゴリア1号の方が大型で嵐の影響を受けにくかったことと、船長の経験の差（ネゴリア1号の船長は、レッド・スピリッツ号の船長に比べるとはるかに経験豊富な船長であった）、及び船長の判断の差のためであると考えられている（いずれの船長の判断も不合理なものではなかったことについて争いはない）。

31. 20日に予定していたネゴ・ポートからのフライトが利用できなかったことによって、至急、代替フライトの確保が必要となった。マックスウェルから連絡を受けたレッド社のウルフが色々と航空会社に打診した結果、複数の便に分かれるものの、何とか21日のフライトが確保できた。レッド・クルーズへの変更から帰国の遅延に至る一連のの事態については、ウルフよりパールに対して、事後的に電話で報告がなされた。

この出来事により、以下の費用が発生し、レッド社がひとまず支払った。

・ネゴ・ポートにおけるホテル宿泊費：

100ネゴリラ×89名=8,900ネゴリラ

・航空機のキャンセル、代替フライトの予約に伴う費用：

500ネゴリラ×89名=44,500ネゴリラ

なお、今回の事態に適用される保険はない。19日に宿泊を予定していたネゴポート・ホテルの宿泊代金は、宿泊しなかったとしても返金されない。

32. 一行は、無事21日にアービトリアに帰国した。マックスウェルから旅程における事態の報告を受けたブルー社は、22日、パープル社を訪問した。

パール「今回の旅行においては、色々なトラブルがあったようで、申し訳ありませんでした。」

トムソン「アルファ・ホテルはひどいホテルでした。なぜ、あのようなホテルを手配したのですか。御社の見識を疑います。また、今回の目玉であったクルーズの手配ミスもありました。きちんとネゴランド・クルーズが手配されていたならば、予定通り帰国できたはずだと聞いています。」

パール「大変申し訳ありません。現地の手配を任せていたレッド社から報告を受けたうえで、当社としても対応を検討させていただきます。」

トムソン「参加者は大変不満を抱いています。ネゴ・ビレッジでの研修自体は実施できましたが、他の部分については返金をお願いしたいと思います。また、アルファ・ホテルで

のアレルギーの件でかかった費用についてもお支払頂きたいと思います。」

パール「検討させてください。」

その後、パープル社からブルー社に対して、今回の旅行について、別添 11 の文書が送付されてきた。

33. ブルー社では、事態を調査するとともに、社内に対応を検討した。まず、アルファ・ホテルについては、その後の調査で、2012年11月に支配人と料理長が相次いで辞めた後、手配ミスや食中毒等のトラブルが相次いで発生していたこと、2012年12月には食中毒の結果一週間の営業停止となったこと、および、こうしたトラブルの結果、ネゴランドの殆どの旅行代理店は、2013年に入ってから、アルファ・ホテルを顧客に勧めないようにしていたことが判明した。また、営業停止が解除された後も、食材の原産地について虚偽の表示をしたり、卵アレルギーの宿泊客に卵の入った料理を出して宿泊客が一次的に重篤な状態になったりするというトラブルが続いていたことも判明した。これらの情報はレッド社も得ていたが、ウルフ個人は、食中毒が発生した時期に長期休暇で海外にいたことに加え、こうした情報に関する社内のデータベースのチェックを怠っていたためにこれらの事態を知らず、ブルー社に対してはそのような事態が通知されたことはなかった。もし、そうした通知を受けていたならば、ブルー社は、アルファ・ホテルではなく他のホテルの手配を依頼したはずであった。クルーズの件については、レッド社の手配ミスであることは間違いないが、代わりにレッド・クルーズを手配した。この点について、トムソンに確認したところ、「当社のホープは、『どうしても乗れというのなら乗るが、当社がお金を払う筋合いはない。クルーズ料金はあとで返金してもらう』と述べたとっており、当社がレッド・クルーズへの変更へ同意したことなど一切ない」とのことであった。

以上に加え、大得意先であるパープル社からの要求であり、これで損害賠償を回避できるのであれば、支払いもやむを得ないのではないかと、というのがブルー社での大半の意見であった。

34. 他方、レッド社からブルー社に対して、別添 12 の文書が送付されてきた。この文書を受領したブルー社は、レッド社に対して電話した。

パール「貴社からの文書を受領しました。当社としては、受け入れられない内容です。まず、アルファ・ホテルについては、2012年11月に支配人と料理長が相次いでやめた後、手配ミスや食中毒等のトラブルが相次いでいたそうではないですか。そのようなことを知っていたならばなぜ教えなかったのですか。そうした情報を知っていたら、アルファ・ホテルから変更していました。」

ウルフ「私自身は知らなかったのですが、担当部署にはそうした情報があったことは認めます。伝えるべきだったかもしれませんが、そうした情報があったら、ホテルを変更したかもしれません。但し、通知する義務があったわけではありません。アレルギーの件につ

いては、アルファ・ホテルのミスです。当社の顧問弁護士とも相談しましたが、当社には法的責任がないので、先日のような請求書をお送りさせて頂きました。」

パール「クルーズの件については、そもそも、貴社のミスでレッド・クルーズを使うことになったのであり、予定通りネゴランド・クルーズを利用していれば、追加での宿泊などは不要だったはずです。」

ウルフ「クルーズを変更することについては、パープル社のホープ氏が了承してくれたとマックスウェル氏から聞いています。そのうえで変更したのです。また、ネゴ・ポートに入港できなかったのは嵐によるものであり、不可抗力です。」

35. 3月2日、ブルー社はパープル社に電話した。

パール「先日の旅行の件に関して、一点確認させて頂きたいのですが、レッド社に確認したところ、クルーズの件についてはホープ氏が承認されたと言っています。」

トムソン「クルーズの件については、先日言った通り、ホープが承認したようなことはありません。それよりも、先日要求した支払いを至急実施してください。当社としても、早く参加者に返金したいと考えています。社長も大変不快感を示しており、支払いが遅れるようであれば、今後の貴社との付き合いを取り止めると言っています。」

36. ブルー社は、弁護士も交えて対応を協議した。その結果、今回、様々なトラブルがあったために旅行日程表に記載のと通りの旅行ができなかったことは事実であり、仮に訴えられた場合には何らかの損害賠償は避けられないと思われること（弁護士の意見では、ネゴ・ビレッジにおける研修は予定通り実施できていることなどを考えると、損害賠償額が旅行代金の1/3を超えることはないと思うが、手配ミスが重なったことや、慰謝料も認められる可能性があることを考えると、損害賠償が全く認められないということは考えにくく、具体的に幾らになるかは予想し難いとのことであった）、パープル社との取引が中止された場合には、数十万アブドルの損失が予想されること、を考えると、パープル社の要求に応じることは不合理ではないとの見解であった。3月3日、ブルー社は、レッド社に対して、別添11の文書をファックスするとともに、トムソンの発言及び上記の弁護士の見解を伝え、「今回の事態は、全てレッド社のミスに起因するものであるので、レッド社がパープル社宛の賠償額の大部分を負担して欲しい」と申し入れた。これに対してレッド社は、「当社に何らかのミスがあったとしても、アルファ・ホテルに関するトラブルはアルファ・ホテルが悪いのであるし、クルーズの手配についても結果的にはレッド・クルーズに乗船して頂いているので、当社がそのような損害賠償を負担する理由はない」として、パープル社への支払いの相当部分を負担して欲しいというレッド社の申入れを拒絶した。同じ3月3日、トムソンからパールに対して、「社長は明日中にブルー社が態度をはっきりさせないようならば、取引を解消すると言っている」との連絡があった。そこで、ブルー社はパープル社の要請に応じることとし、3月4日、パープル社に対して、395,700アブドルを支

払い、別添 13 の文書を送付した。それとともに、レッド社に対して、別添 14 の文書を送付した。これに対して、レッド社からブルー社に対して、別添 15 の文書が送付されてきた。その後、両者の間で交渉がなされたが、話し合いは平行線をたどった。そうしたところ、3月 15 日、突然、パープル社が倒産した。このパープル社の倒産は、パープル社がデリバティブで大損失を被ったことによるものであり、レッド社もブルー社も全く予想していなかったし、市場でも驚きをもって迎えられた（なお、今回の仲裁との関係では、パープル社の倒産手続に適用される倒産法を考慮する必要はない）。これにより、レッド社やブルー社がパープル社から何らかの金銭の支払いを受けることはできなくなった（パープル社の倒産手続において配当を受けることができる額は無視して差し支えない）。

以上のトラブルを「旅行事件」という。なお、旅行事件で問題となっている論点を検討するにあたり、考慮しなければならないアービトリア、ネゴランドにおける旅行業や旅客運送業に関する特別の法令は存在しない。また、マックスウェルは資力がなく、アルファ・ホテルはその後もなく倒産しており、レッド社またはブルー社がマックスウェルやアルファ・ホテルから損失の賠償を受ける可能性はない。また、レッド社またはブルー社がツアー・コンダクター・サービス社から損失の賠償を受ける可能性もない。なお、今回、ブルー社がレッド社に対して請求しているのはレッド社とブルー社との契約関係に関する債務不履行に基づく損害賠償であり、不法行為に基づく請求は今回の仲裁の対象外である。

37. 旅行事件とは別に、レッド社とブルー社との間で、もう一つのトラブルが発生した。それは、ブルースター・ネゴランドについてである。ブルースター・ネゴランドは、開業から 3 年間は好調であったが、2010 年以降、業績は低下の一途をたどっている。その原因は、2010 年以降、ネゴタウンに有力な外資系ホテルが相次いで開業したことによる。例えば、国際的な 5 つ星最高級ホテルチェーンであるレッツ・ホテル、コンチネンタル・ホテルや、国際的な 4 つ星高級ホテルチェーンであるサンデー・ホテル、プリンセス・ホテル、ゴールド・ホテルなどである。好調なネゴランド経済や増加する外資系企業のネゴランドへの進出を背景に、2010 年以降もネゴタウンにおけるホテルに対する需要は増加しているが、こうした外資系ホテルの進出によって、高級・最高級ホテルの競争が激化している。

38. このような状況に対応するため、2010 年 9 月にレッド社とブルー社が以下のような協議を行った。この協議には、レッド社の不動産事業部長であるベアー、ブルー社のホテル事業部長であるルビー、そして、ブルースター・ネゴランドの総支配人であるボブ・オレンジが参加した。

オレンジ「本日はお集まりいただきありがとうございます。既にご案内のとおり、ネゴタウンでは多くの外資系ホテルが開業し、当ホテルの置かれている環境が開業当初から大きく変化してきました。高級ホテルの供給が増加したことから、当ホテルの客室稼働率も減少しています。何とか手を打たないと、稼働率の低下に歯止めがかかりません。」

ベアー「どのような対策があるのですか。」

オレンジ「当ホテルとしては、同じ4つ星ホテルであるサンデー・ホテル、プリンセス・ホテル、ゴールド・ホテルに対抗する必要があります。サンデー・ホテルは価格が当ホテルより2割程度安い点、プリンセス・ホテルはレストランが充実している点、ゴールド・ホテルは全世界的なチェーンであることによる知名度と全世界的なネットワークを利用した世界中からの集客が強みです。当ホテルは、客室が広く、客室内の備品に高級感があるという点が特色でしたが、他のホテルも、当ホテルよりも新しいということもあって、客室のクオリティという点では当ホテルに負けないものがあります。私としては、主要ターゲットであるビジネスマンに対するサービスを強化すべく、価格の引き下げと、よりリラックスできる客室、そして、ビジネス・センターの充実が必要だと考えています。具体的には、サンデー・ホテルと同様、2割程度価格を引き下げ、客室ではベッドと枕の素材を快適な睡眠が得られるとして世界的に定評のあるドルミール社のものに変え、コンピュータやファックス、翻訳サービスなどが整備されたビジネス・センターを新設することが必要だと思います。」

ルビー「オレンジからは、事前に相談を受け、当社としても検討しましたが、私としてもオレンジが申し上げたように、価格の引き下げ、客室の改良、ビジネス・センターの充実がポイントであると考えています。」

ベアー「御社もご存じのように、我が国への観光客も増加しています。あまりビジネス客だけをターゲットにしないで、むしろ、観光客の取り込みに注力した方がよいのではないですか。御社の我が国向けのツアーについては、ブルースター・ネゴランドをファースト・オプションとして提案していただければよいのではないのでしょうか。」

ルビー「当社としても、観光客の方にもブルースター・ネゴランドを提案したりしているのですが、ネゴタウンで宿泊される観光客の方は、最高級ホテルか、そうでなければ、もう少し安価なホテルを希望される方が多く、ブルースター・ネゴランドをチョイスされる方はあまり多くないのです。ブルー社で取り扱っているネゴランド向け観光旅行のうち、ネゴタウンでの宿泊にブルースター・ネゴランドを利用する顧客は2%程度です。」

ベアー「それならば、ビジネスマンだけではなく、観光客向けに魅力ある提案をするようにしたらよいのではないですか。」

ルビー「当社としても、ネゴランド向けのツアーのパンフレットでは、提携ホテルということでブルースター・ネゴランドをPRしたいと思います。」

ベアー「貴社の顧客への積極的なPRに全力を尽くしてください。」

オレンジ「客室のレベルアップとビジネス・センターについてはどうですか。」

ベアー「いくらかかるのですか。」

オレンジ「全客室のレベルアップについては、200万から300万米ドル、ビジネス・センターについては、当初投資で30万米ドルと翻訳スタッフの確保ということで、継続的に年間10万米ドル程度がかかると見込んでいます。」

ベアー「今まで当ホテルはビジネスマン主体でやってきましたが、当社としては、今後は観光客の取り込みが大切と考えており、例えば、コンシェルジュやスパなどを充実させるなど、観光客の利用を増やすための施策を実施していく必要があると考えています。それとは異なる方針のもとでの、多額の投資は難しいと考えています。客室のレベルアップについては、スイートのベッドと枕を取り替えることではいかがですか。」

オレンジ「それではインパクトが足りません。」

ベアー「その部分は、観光客の利用を増やすことでカバーしたらよいのではないですか。まずは、御社のネゴランド向けツアーで当ホテルを最大限 PR して頂きたいと思います。御社のパンフレットを見たが、取扱いがほかのホテルと一緒にです。これでは、御社としてやるべきことをやっているとはいえないのではないのでしょうか。」

ルビー「分かりました。パンフレットでは、ブルースター・ネゴランドをもう少し積極的に取り上げるよう検討したいと思います。」

39. 上記の協議を経て、2010年末、スイートのベッドと枕はドルミール社の快眠ベッドと枕に変更された。この結果、2011年のスイートの稼働率は100%近くなったが（その後も、スイートの稼働率は順調に推移している）、スタンダード客室の稼働率は更に低下を続けた。ブルー社では、ネゴランド向けのツアーにおいて、ブルースター・ネゴランドを積極的に取り上げたが、顧客の反応はいま一つであり、ブルー社の顧客でブルースター・ネゴランドを利用する観光客の割合も2%から3%程度といった状況であった。

40. 2011年夏には、オレンジとベアーとの間で、以下のようなやりとりがなされた。オレンジ「やはり、もっと抜本的な対策をとらないと、当ホテルの業績は好転しません。また、最近では、当ホテルの優秀な従業員が、他の外資系ホテルに引き抜かれるといったケースが続出しています。他の外資系ホテルの方が給与が高いのです。給与をもう少し上げていただけないのでしょうか。」

ベアー「業績が悪化している中で給与の引き上げは難しいと考えています。貴方のマネジメントに問題があるのではないですか。」

オレンジ「給与については、ぜひご検討をお願いします。私としては、ベストを尽くしていると思います。」

ベアー「たとえば、経費節減はどうですか。ホテルの備品やアメニティなどの仕入れ先を変更してはどうでしょうか。今は、ブルー社の指定する仕入れ先から購入しているようですが、ネゴランドの会社でホテル向けの備品やアメニティなどを安く提供してくれる会社を知っています。品質もいいし、評判も高い会社です。」

オレンジ「ホテルの備品やアメニティは、ブルー社の本部で全てのブルースター・ホテルの分を一括して管理していますので、当ホテルだけ別の業者から調達するということではできません。」

ベアー「そうですか。とにかく、もう少ししっかりと頑張ってください。」

4 1. 2011 年の下半期、ブルースター・ネゴランドの業績は更に悪化した。著名なインターネットのホテル評価サイトにおけるブルースター・ネゴランドに対する評価も、他の 4 つ星ホテルが 5 点満点中 4 点前後の評価を得ているのに、3.5 点程度の評価しか得られていなかった。代表的な評価としては、以下のようなものがみられた。

「客室は広い点は良いが、他のホテルに比べると高い。」

「ベッドの寝心地が今一つ。清掃が行き届いていない。」

「スタッフの対応が良くない。愛想が悪い。」

「レストランがいまいち。値段の割にはおいしくない。」

4 2. こうした評価を受けて、2012 年 1 月、レッド社とブルー社の中で協議が持たれた。ルビー「このままでは当ホテルの業績は悪化するばかりです。」

ベアー「インターネットの評価をみると、スタッフに対する教育が行き届いていないようです。オレンジさんには代わって頂いて、他の方に支配人をお任せした方がよいのではないのでしょうか。」

オレンジ「お言葉ですが、以前も申し上げたように、良いスタッフがどんどん他のホテルに引き抜かれ、スタッフの士気が低下しているのが要因です。また、新しいスタッフが多く、教育が追いつきません。」

ベアー「それならば、職員の総予算を増やさずに、メリハリをつけた給与体系にするなど、工夫すればよいではないのですか。」

オレンジ「そんなことでは対応しきれません。また、そもそも以前に対応策を協議した際に、中途半端な改善策を取ったからです。あのときに、もっと抜本的な対策を取ればよかったのです。」

ベアー「そもそも、ホテルのマネジメントは御社の仕事です。売上げを伸ばすための改善策を考えるのは貴社の仕事ではないのですか。今さら、何を言っているのです。当社のせいだと言うのですか。ブルー社のツアーの観光客も増えていません。当ホテルをもっとしっかり PR すると約束したではないのですか。」

ルビー「やっちはいるのですが、なかなか伸びません。」

ベアー「努力が足りないのではないですか。貴社は当ホテルのためにベストを尽くす義務を負っているにもかかわらず、ベストを尽くしていないと言わざるを得ません。これでは、契約違反のようなものです。」

ルビー「当社としては、今まで以上に当ホテルの PR に努めたいと思いますが、貴社としても設備投資に協力してもらえませんか。」

ベアー「具体的には、どのような投資ですか。」

オレンジ「全室についてベッドを改善しましょう。あと、レストランを入れ替えたいと思

います。この難局を打開するために、どうしても必要です。」

ベアー「分かりました。それでは、当社としてもベッドの入れ替えの費用を負担しましょう。レストランの入れ替えについても任せます。」

ルビー「あと、価格がインパクトを持つインターネットでの予約と、当社のツアー分については、客室の価格を10%ほど引き下げさせて頂きたいと思います。」

ベアー「全体としての収入が減らないようにするために必要ならば、仕方ないでしょう」

ルビー「分かりました。では、これで行きましょう。」

43. 2012年5月までに、レッド社はベッドを全てドルミール社のベッドに入れ替えた。他方、レストランについては、オレンジの指揮のもと、顧客のアンケート結果の悪かったフレンチ、イタリアン、中華を入れ替え、多国籍料理が楽しめるカジュアル・レストラン、より安価な中華、国際的に有名なイタリア人シェフを招いたイタリアンレストランに入れ替えた。これらの施策はインターネット上で評価され、ブルースター・ネゴランドの評価は4点近くまでにアップした。この結果、レストランの売り上げは回復したが、客室の稼働率自体は今一步であった。

44. 2012年1月、ブルー社が、高級ホテルチェーンの運営会社であるホワイト・ホテル社を吸収合併した。ホワイト・ホテル社が運営する「ホワイト・ホテル」は、豪華な最高級ホテルとして知られている。ホワイト・ホテル社は、ネゴタウンにおいても、2009年に開業したホワイト・ホテル・ネゴタウンを経営しているが、これは、ホワイト・ホテルが、ネゴランドの不動産会社であるブラック社との間でホテル・マネジメント契約を締結し経営しているものである。この結果、ブルー社は、ホワイト・ホテル・ネゴタウンの経営にも携わることとなった。ホワイト・ホテル・ネゴタウンは、客室数が350室であり、バンケットを有さず客室の提供に特化したホテルである。ネゴタウン中央駅から1キロほど離れたところにあり、ネゴランド王宮に隣接している。小規模であるが、超高級なスパとジムを備えている。ホワイト・ホテル・ネゴタウンは、開業当初は、豪華な客室で注目を集めた。しかし、最近のホワイト・ホテル・ネゴタウンの業績は芳しくなく、2011年の平均客室稼働率は70%程度で、1室1日あたりの平均客室単価は250ネゴリラであった。ブルー社は、ホワイト・ホテル・ネゴタウンの総支配人に、同社の次世代のエースと目されていたリサ・グレーブを派遣した。また、ブルー社は、自社のネゴランド向けのツアーにおいて、ブルースター・ネゴランドとともに、ホワイト・ホテル・ネゴタウンを提携ホテルとして宣伝した。また、自社のインターネット予約システムにおいて、ブルースター・ネゴランドに宿泊したことのある顧客に対して、最高級ホテルとしてのホワイト・ホテル・ネゴタウンがブルー社のグループに属し、ホワイト・ホテル・ネゴタウンの予約も可能になったことを、電子メールで連絡した。

45. 2012年のブルースター・ネゴランドの業績は、改善しなかった。レストラン部門は健闘したが、客室稼働率も客室単価も共に低下した。客室稼働率の低下の要因は、相変わらず他の外資系ホテルとの競争において優位を発揮できていないことによると考えられている。また、客室単価の低下は、主にインターネット予約やブルー社のツアー客向けの価格を引き下げたことによる。但し、2012年に入り、オレンジがこまめに個々の従業員と対話し、積極的に従業員の声を聞く努力を行った結果、オレンジに対するは従業員の評価は良好で、従業員が引き抜かれる数も減少傾向にある。他方で、ホワイト・ホテル・ネゴタウンの業績は劇的に改善し、2012年の平均客室稼働率は90%、1室1日あたりの平均客室単価は280米ドルであった。ホテル界の定評ある情報誌によれば、「かつては設備は高級だがサービスが今一つというのがホワイト・ホテル・ネゴタウンの定評であったが、リサ・グレーブ総支配人が短期間に従業員におもてなしの心を徹底させ、いまやネゴタウンで随一のホスピタリティが得られるホテルとして評判になっている。」とのことである。リサ・グレーブが総支配人となる前は従業員の退職も多かったが、リサ・グレーブが総支配人に就任してからは、従業員の退職も激減した。なお、ホワイト・ホテル・ネゴタウンとブルースター・ネゴランドの平均的な給与水準は殆ど同じである。

46. こうしたところ、レッド社がブルー社に対して、別添16の文書を送付した。これに対しては、ブルー社からレッド社に対して、別添17の文書が送付された。この後、レッド社とブルー社との間で何度か協議がもたれたが、両者の話し合いはお互いに別添16、別添17に記載された主張を繰り返すばかりであり、平行線をたどった(2013年3月31日には、レッド社はオレンジの更迭等を求める別添16と同内容の文書をブルー社に対して送付したが、ブルー社はオレンジを更迭すべき理由はないとして更迭を拒否した)。2013年に入ってからのレストランの売り上げは前年並みであるが、平均客室稼働率は65%と低迷している。ブルースター・ネゴランドの顧客の一部がホワイト・ホテル・ネゴタウンに流れたのではないか、という噂もあるが、この点を確認する術はない。なお、ブルースター・ネゴランドとホワイト・ホテル・ネゴタウンの宿泊客の割合は以下のような状況である。ホワイト・ホテル・ネゴタウンにおけるビジネス顧客の割合が増加したことについては、企業と提携して出張時の利用について割引を行うといった取組みが成功してビジネス客の利用が増加したためであると考えられている。

%

ホテル	利用目的	2009	2010	2011	2012	2013(前期)
ブルースター・ネゴランド	観光	40	40	40	40	40
	ビジネス	60	60	60	60	60
ホワイト・ホテル・ネゴタウン	観光	60	60	60	55	50
	ビジネス	40	40	40	45	50

47. 2013年7月5日、オレンジはベアーのオフィスを訪問し、6月の業績の概要について報告した。残念ながら、6月の平均客室稼働率は60%程度であった。この報告を聞くと、ベアーは、「何も改善していないどころか、悪化しているではないか。君は何をしていたのだ。早く新しい人に代わってもらってくれ。いや、ブルー社にマネジメントを任せること自体も考え直さないといけない。」と言った。これを聞いたオレンジは、頭に血が上り、「私たちは全力を尽くしている。足を引っ張っているのはあなたではないか。オーナーがアホだと経営ができない。」と喋り出して部屋を飛び出した。翌日、オレンジはベアーに対して、「昨日は言い過ぎました。申し訳ありません。今後も経営に全力を尽くしたいと思います。」とのメールを送ったが、ベアーからは何の返事もなかった。その後、ベアーはオレンジやルビーとの面談を拒否している。

48. 2013年7月10日、レッド社からブルー社に対して、別添18の文書が送付された。これに対して、ブルー社は、レッド社に対して、ブルー社にはホテル・マネジメント契約違反はないし、レッド社はホテル・マネジメント契約を解除することができない、と主張したが、レッド社は、別添18の文書に記載された主張を繰り返した。また、ブルー社に債務不履行がないにもかかわらず、ブルー社の意に反して契約を終了させることは、仮にレッド社がブルー社の損害を賠償するとしても許されないというのが、ブルー社の立場である。

なお、ネゴランド国の確定した裁判例では、ネゴランド国法上、代理や、属人的な性格を有するサービス(personal service)の提供に関する契約については、当事者が合意した期限が満了する前であっても、各当事者はいつでも解約ができるとされている。但し、解約について、相手方当事者の債務不履行など法的に正当な理由がない場合には、解約した本人や依頼者は損害賠償を支払う必要がある。このような裁判例の前提には、属人的な信頼関係を基礎とする契約では、当事者の意思に反して契約関係を継続させることは適切ではないという考え方があるといわれている。他方、アービトリア国契約法では、「他人に代理権を与える契約は各当事者がいつでもその解除をすることができる。ただし、当事者の一方が相手方に不利な時期に解除をしたときは、その当事者の一方は、相手方の損害を賠償しなければならない。」と規定されている。この規定は信頼関係が失われた場合には代理権を与える契約を継続することは困難であるといった考え方に基づくものである。

以上のトラブルを「ホテル事件」という。

49. レッド社とブルー社は、旅行事件、ホテル事件の双方を仲裁による解決に委ねることに合意した。旅行事件、ホテル事件におけるそれぞれの主張と争点は、別添19のとおりである。なお、いずれの事件についても、利息に関する請求は考慮する必要はない。レッド社とブルー社は UNIDROIT 国際商事契約原則 2010 を本件仲裁の準拠法とすることにつき合意している（ネゴランド国法、アービトリア国法が準拠法や強行法規として適用され

ることはない。

<ラウンド B>

50. レッド社は、ネゴ・ビレッジの他にもいくつかのビーチ・リゾートを開発してきたが、所有する不動産を有効に活用し、新しく外国からの旅行者を対象とした本格的なリゾート開発を行いたいと考えていた。他方、ブルー社は、サクラ・リゾートが成功したこともあってリゾート開発事業をより強化したいと考えており、自社が力を入れてきたネゴランドに本格的なリゾートを開発したいと考えていた。こうした両社の思惑が一致し、レッド社のリゾート事業部とブルー社のリゾート事業部が窓口となって、2012年からネゴランドにおけるリゾート開発について協議を進めてきた。

51. リゾート開発に関するこれまでの協議の結果、レッド社とブルー社との間では、今後の具体的な交渉によって変更することはあり得るものの、以下のような基本的な方針について合意している。ネゴランドには、中規模、小規模なビーチ・リゾートは数多く存在するが、富裕層にターゲットを絞った本格的な大規模高級リゾート施設はまだなく、以下のようなリゾートはネゴランド初のものとなる予定である。

①リゾート開発の場所としては、マスカット島とする。開発場所は、東側の海岸やその周辺地域とする。

②用地面積は未定であるが、レッド社の所有地を当てるほか、周辺の王族が所有する不動産を買収する。

③外国からの富裕層を主な対象としたリゾートとし、高級ホテルや高級コテージ、高級スパなどを建設する。

④1～2週間程度のバカンス需要に加え、引退したシニア層等の長期滞在などのニーズにも対応できるような大型リゾートとする。

⑤総客室数としては、500室前後を一応の目安とする（客室の内訳やコテージ・タイプの客室の設置などについては今後協議する）。

⑥滞在客が飽きないような何らかのレジャー施設も併設する。

⑦リゾート開発のための合弁会社をレッド社とブルー社で設立する。

⑧土地取得、客室やレジャー施設等の建物建設等を含めた全体での予算規模は、4億米ドルから5億米ドル程度とする。レッド社とブルー社がそれぞれ1億米ドル程度を出資し（但し、出資比率についての交渉の結果次第で変動する可能性がある）、残りは銀行からプロジェクト・ファイナンスにより資金調達する。

52. 以上のような基本方針に基づき、レッド社がネゴランド国の王族と接触したところ、国の観光業の発展に寄与するのであれば協力したいとのことで、王族から土地の売却についての内々の同意が得られた。その王族からは、「国王陛下とお話をする機会があったが、今回のリゾート開発がネゴランド国の更なる発展につながるのではないかと、国王陛下

下も注目されていた」、といった発言もあった。また、リゾート開発についての許認可権を有するネゴランド国の国土省からも、好感触を得ることができた。

このようにリゾート開発案件について進展があったことから、2013年9月、レッド社とブルー社の社長が面談し、このリゾート開発案件を更に進めていくことについて合意した。同時に、仲裁が申し立てられていた旅行事件、ホテル事件のうち、旅行事件についてはレッド社、ブルー社がお互いの請求額のそれぞれ半額ずつを負担することで和解し、ホテル事件については、改めて両者間で交渉を継続することとし、仲裁申立を取り下げることとなった。

53. 12月1日に予定されている交渉では、ホテル事件の解決、及び、リゾート開発についてのより具体的な内容の交渉を行うこととなっている。

54. ホテルの経営不振について、レッド社側は、競争の激化が一因ではあるものの、オレンジ氏の経営能力が不足していること、及びブルー社がホワイト・ホテル・ネゴタウンの経営に力を入れ、ブルースター・ホテル・ネゴランドの経営を疎かにしていることが原因で大きく客室稼働率が低下していることが問題であると主張しており、他方で、ブルー社側は、適時に必要な設備投資を行ったり、従業員の待遇を改善することを怠ってきたことが大きく、それは、レッド社側の頑なな姿勢によるところが大きい、と主張している。

55. 状況を打開するため、レッド社とブルー社は共同でコンサルタントに分析を依頼した。そうしたところ、コンサルタントからは、別添20のようなレポートが得られた（別添20をラウンドAのために用いることは差し支えない）。

56. そのうえで、具体的には、以下のような点が交渉の焦点となっている。

①ゼネラル・マネージャー

レッド社は、オレンジ氏の更迭を求めているが、ブルー社は経営不振の責任はオレンジ氏にはなく、オレンジ氏を更迭する理由はないとしている。

②ホワイト・ホテルとの関係

レッド社は、ブルー社がホワイト・ホテル・ネゴタウンの経営から手を引き、ブルースター・ネゴランドの経営に専念することを求めているが、ブルー社は、ホワイト・ホテル・ネゴタウンのオーナーとの契約もあるし、そもそも、ホワイト・ホテル・ネゴタウンとブルースター・ネゴランドはグレードも異なり、必ずしも競合するものではないと主張している。

③設備投資

ブルー社は、外国からのビジネス顧客のニーズに対応するため、ミーティング・スペースとジムを設置することを主張し、レッド社は、観光客向けにスパの設備を新設す

ることを主張している。

57. 以上の事項について、両社の隔たりが大きい場合には、マネジメント契約の解約もやむを得ないといった話も出ている。

58. リゾート開発については、以下のような点が、現時点での交渉のポイントとなっている。

①レジャー施設

レッド社は、カジノを設けることを提案している。これまで、ネゴランドではカジノは違法とされてきたが、観光産業強化の目玉の一つとして、リゾート地などの特定の場所に限ってカジノの新設が認められることとなった。レッド社は、今回のリゾートの目玉の一つとしてカジノを設置し、観光客を呼び寄せたいと考えている。他方、ブルー社は、カジノは治安の悪化を招きかねないなどとして消極的であり、ゴルフ場の方が良いと主張している。

②合弁会社

リゾート開発のために設立する合弁会社に関して、現在、レッド社とブルー社との間で問題となっているのは、(a)出資比率をどうするか、(b)社長（4名の取締役のうちの一人である）をいずれの会社が出すか、(c)合弁会社の意思決定に関してレッド社とブルー社との間で取り決めておくべき事項は何か、(d)合弁事業の終了に関してレッド社とブルー社との間で取り決めておくべき事項は何か、である。

(a)出資比率については、レッド社、ブルー社のいずれも、自社が51%を出資し、相手方の出資を49%とすることとしたいと主張している。

(b)社長についても、レッド社、ブルー社のいずれも自社が社長を出すと主張している。

(c)合弁会社の意思決定に関しては、取締役会の人数を4名とし、レッド社、ブルー社が2名ずつ出すということで暫定的に合意されているが、両社とも、デッドロックに陥ったときの対応について取り決めておいた方がよいと考えている。

(d)ブルー社は、リゾート開発がうまくいかなかった際に事業から撤退できることが重要であると主張し、合弁事業の終了や事業からの撤退に関する取決めをしっかりとっておきたいと主張している。レッド社は、本件プロジェクトは国王陛下も注目されており、ブルー社が自由に事業から撤退できるような取決めには賛成できないと主張している。

③ファイナンス

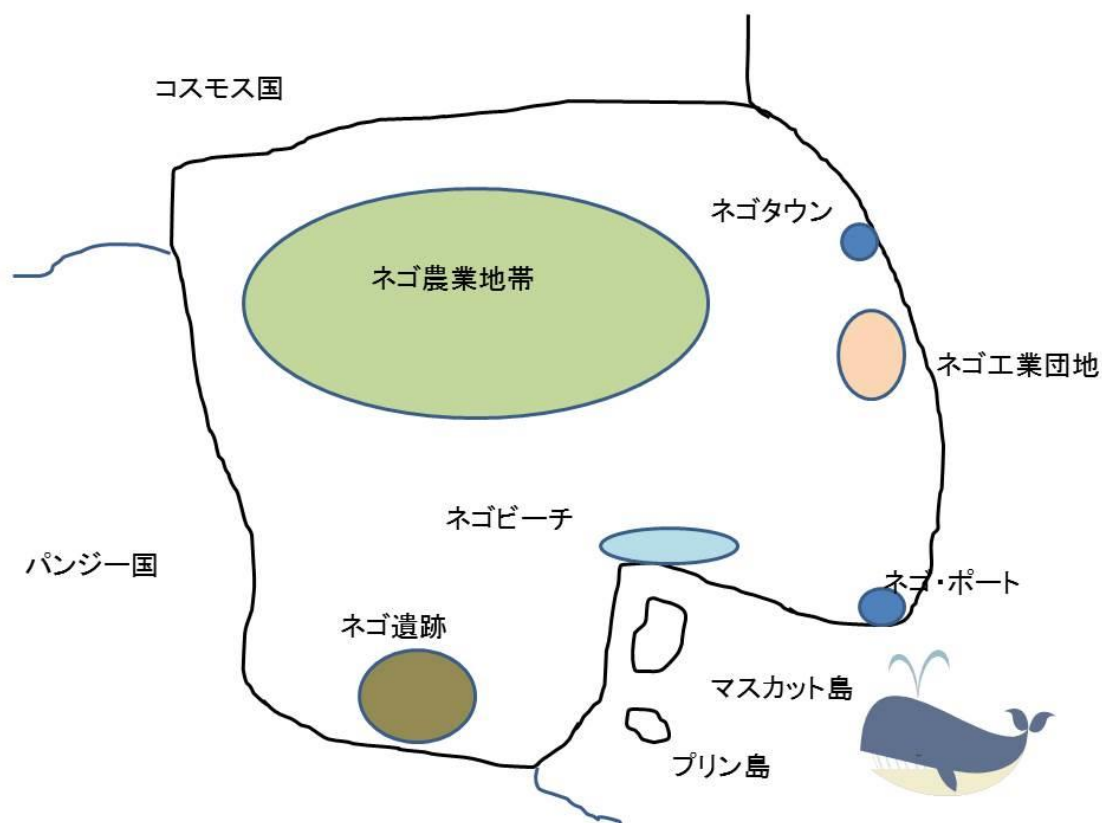
開発予算のうち、3億米ドル程度は銀行からの融資によることを予定している。融資に

関しては、主幹事行として案件を取りまとめてくれる銀行をどこにするかが問題となっている。レッド社は、ネゴランドの事情に詳しく、ネゴランド最大手でレッド社の取引銀行であるネゴランド銀行が良いのではないかと主張しており、ブルー社は、プロジェクト・ファイナンスの取組実績が豊富で、G-SIFIs の一社でもあるアービトリア銀行が良いのではないかと主張している。既に、ネゴランド銀行とアービトリア銀行からそれぞれ話を聞いているが、両行とも前向きである。但し、ネゴランド銀行は案件を bankable とするためには、リゾートへの集客について、ネゴランド政府に PR に協力してもらったり、ブルー社がアービトリアにおける集客活動についてある程度のコミットをしてもらったりすることによって、一定の来客数が見込めることが必要ではないか、といった見方を示している。他方、アービトリア銀行は、工事が遅延したり工事費用が計画より嵩んだりした場合のコスト・オーバーランのリスクについて懸念を示しており、レッド社やブルー社がコスト・オーバーランのリスクを負担することが必要ではないか、といった見方を示している。現時点では、いずれの銀行も融資をコミットしてくれているわけではないが、主幹事行をどうするか、ネゴランド銀行やアービトリア銀行から示された問題関心に対してどのように対処していくか、といった問題について、レッド社・ブルー社なりの一定の方向性について合意しておきたい。

なお、ネゴランド国の会社法は日本の会社法と同内容である。

59. 12月1日の交渉には、レッド社からは、副社長、不動産事業部長、リゾート事業部長、法務部長などが参加し、ブルー社からは、副社長、旅行事業部長、リゾート事業部長、法務部長などが参加することになっている。交渉では、以上のほか、両者のビジネスに資するような論点について議論することは排除されていないが、少なくとも上記の論点については十分議論し、合意が纏まるか交渉決裂するかのいかんにかかわらず、一定の方向性を出すことが求められている。なお、レッド社の不動産事業部長であったベアーは、2013年10月にネゴランド大学の教授に転職しており、新しい不動産事業部長としてタイガーが着任している。

(別添1)



・この地図は都市や島の大まかな位置関係を示したものであり、距離、大きさ、形状を正確に示したものではない。

- ・農業の中心は北部のネゴ農業地帯である。
- ・南東部の都市であるネゴ・ポートは、水産業の拠点である。
- ・南西部には、1300年代の壮大な宗教施設の遺跡がある。

・マスカット島は日本の小豆島とほぼ同様の大きさ・形状である。人が住んでいるのは島の北部であり、島の面積の5%ほどの地域に300人ほどが生活している。漁業や海産物の販売や、天然記念物である虹色の洞窟の観光などで生計を立てている（クルーズが寄港するのはこの虹色の洞窟を見学するためである）。残りの95%の地域は手つかずの自然が残っている。特に、東部には美しい砂浜が広がるとともに、砂浜に隣接してホテル等の建設に適した平地が広がっている。また、近隣にはゴルフ場に適した地形も広がっている。

(別添2)

レッド社の概要

社名：レッド社

本店所在地：ネゴランド王国ネゴタウン

社長：パット・タイガー

資本金：1000 万ネゴリラ

株式：非公開（株式の 60%は王族が保有）

事業：鉄道、不動産、旅行業等

(百万ネゴリラ)

レッド社の経営指標		2008	2009	2010	2011	2012
売上高	鉄道事業	5,000	4,800	4,900	5,000	5,000
	不動産事業	2,000	2,000	2,300	2,000	2,100
	旅行事業	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	その他	300	400	400	450	500
	合計	8,300	8,200	8,600	8,450	8,600
営業利益		80	85	90	100	100
純利益		73	80	85	95	98

(注)リゾート開発事業はその他に含まれる。

(別添3)

社名：ブルー社

本店所在地：アービトリア国アブアブ

社長：トモミ・オータ

資本金：1,000 万アブドル

株式：アービトリア証券取引所に上場

事業：旅行業、ホテル経営業等

(百万アブドル)

ブルー社の経営指標		2008	2009	2010	2011	2012
売上高	旅行事業	3,200	3,400	3,600	3,800	4,000
	ホテル事業	650	700	800	900	1,000
	その他	300	400	400	450	500
	合計	4,150	4,500	4,800	5,150	5,500
営業利益		60	70	80	85	90
純利益		55	75	76	80	75

(注)リゾート開発事業はその他に含まれる。

Land Operator Agreement

旅行業者であるブルー社（以下、ブルーという。）と地上手配業者であるレッド社（以下、レッドという。）は、ブルーの標準旅行業約款に基づくブルーの海外旅行に係る地上手配に関し、以下の通り契約（以下、本契約という。）を締結する。

第 1 条（契約の目的）

1. 本契約は、ネゴランドにおける海外旅行の地上手配業務（以下、手配業務という。）に関し、運送・宿泊機関等の提供する運送、宿泊その他の旅行に関するサービス（以下、旅行サービスという。）についてのレッドとブルーの間の取引条件とその責任範囲を明確にし、よって旅行者の安全かつ健全なる旅行を確保することを目的とする。
2. レッドが行う手配業務に関し、レッド及びブルーとの間に締結する契約は、本契約の定めるところによる。

第 2 条（地上手配業者の地位）

1. レッドは、ブルーの取り扱う海外旅行の手配代行者であり、旅行者に対する旅行サービスの手配を、本契約の趣旨に従い、代行する地位にある。
2. レッドは、前条の手配業務の遂行にあたって、その全部又は一部をその補助者に代行させることができる。

第 3 条（手配業務）

手配業務の種類及び内容は、次に定める通りである。

- (1) 運送機関等の手配
- (2) 宿泊機関等の手配
- (3) 食事等の手配
- (4) ガイド、通訳、その他の人的手配
- (5) 事前、又は現地での任意手配
- (6) 偶発並びに不可抗力事態等に伴う応急手配並びにこれに付随する処置
- (7) 情報、企画等のサービスの提供
- (8) その他、上記に付随する手配並びに確認行為

第 4 条（善管注意）

レッドは、善良な管理者の注意をもって、前条の地上手配等の業務を行うものとする。

第5条（地上手配契約の申込み）

1. ブルーがレッドに地上手配の申込みをする場合は、旅行サービスの内容と旅行日程表をレッドに書面にて提出する。
2. レッドは、前項の旅行日程表に基づき、当該手配業務の見積書を遅滞なく書面にてブルーに提出する。

第6条（手配契約の成立）

前条により、レッドより提出された見積書に対し、ブルーから承諾があったときは、その承諾と同時に手配契約が成立したものとする。

第7条（手配業務の着手、終了）

1. 手配契約の成立に伴い、レッドは遅滞なく手配業務に着手し、その進捗状況並びに結果を書面等にてブルーに報告する。
2. レッドは、手配契約成立の前後を問わず、手配ができないときは直ちにブルーにその旨を書面等にて報告し、ブルーの指示を受けるものとする。
3. レッドが前項の手配を完了したときは、レッドのブルーに対する債務の履行は終了する。

第8条（手配代金の收受）

1. ブルーはレッドに対し、手配代金をレッド発行の請求書に基づき支払う。
2. レッド又は手配先の運送機関又は宿泊機関等が、その定めに基づくデポジットをあらかじめ請求する場合は、ブルーはレッドの指定する期日までに、その全額を支払う。

第9条（遅延損害金）

ブルーが手配代金、デポジット等の本契約に基づく金銭債務の履行を怠ったときは、ブルーはレッドに対し、本来の債務金額及びこれに対する支払期日の翌日から完済まで年14%の割合による遅延損害金を支払うものとする。

第10条（手配業務の変更）

1. 手配契約成立後といえども、次の事由が生じた場合は、レッドは約定による手配業務の種類、内容、程度等の全部又は一部を変更することができる。
 - (1) 旅行者の員数に増減がある場合、その他ブルーから申し入れがある場合。
 - (2) 運送機関等の満席、又はやむを得ない事由による予定変更の場合。
 - (3) 宿泊機関等の満室又は休業等により、これを変更せざるを得ない場合。
 - (4) 天災地変、戦乱、争議行為、その他やむを得ない事由により、手配業務の遂行が全

部又は一部不能、又は著しく安全を欠くと認められる場合。

(5) ブルーが手配代金やデポジットの支払いを遅延した場合。

(6) その他、変更することが相当又はやむを得ない場合。

2. レッドは、前項(2)(3)(4)号の事由による場合、ブルーに対して事前にその理由を説明する。ただし、緊急の場合においてやむを得ないときは、事後の説明をもって足りるものとする。

3. 手配業務が変更されたことによって、手配代金が増減した場合には、その増減分を速やかに精算する。

第11条(手配契約の解除)

次の事由のある場合、レッドは旅行に関する手配契約の全部又は一部を解除することができる。この場合、レッドはブルーに対し、事前に又は緊急の場合においてやむを得ないときは事後にその理由を説明する。

(1) ブルーから申し入れがあった場合。

(2) 旅行者が関係法令又は公序良俗に反する行為をなし、又はする恐れがあつて、手配業務の円滑なる遂行を妨げると認められる場合。

(3) レッド又はその選任に係るガイドの判断により、手配業務の遂行が著しく旅行者の安全を欠くと認められ、又は社会的名誉を害する等不穏当と認められる場合。

(4) ブルーよりレッドに対し、手配代金又はデポジットの支払いがなされなかった場合、又はそのおそれがある場合。

(5) 手配に係る現地機関側のやむを得ざる事由で、手配業務の遂行が全部又は一部不能となった場合。

(6) 天災地変、戦乱、争議行為、その他やむを得ない事由により、手配業務の遂行が全部又は一部不能、又は著しく安全を欠くと認められる場合。

(7) 事情の変更等により、手配契約の履行がレッドに著しく損失を与えると判断される場合。

(8) その他、ブルーが本契約の定めに違反した場合。

第12条(ガイドの選任、地位)

1. レッドは現地案内を安全かつ円滑に遂行するため、ガイドを選任して旅行者に同行させることができる。

2. 前項により選任されたガイドは、レッドの手配業務を代行して、旅行者が契約内容に従った旅行サービスの提供を受けられよう、必要な案内業務を行う。

第13条(ガイドについての説明)

前条第1項に基づきガイドを同行させる場合は、ブルーは旅行者に対し、直接又は添乗

員を介し、現地における案内業務がガイドにより行われることを予め説明する。

第 14 条（添乗員の地位、責務）

1. 添乗員は、旅行期間中の旅行者の行動を統率し、レッド並びにガイドの業務に協力する。
2. 添乗員は、レッド並びにガイドに対し、手配業務の遂行につき、各種の協力を求めることができる。
3. 添乗員の同行がない場合は、レッドはブルーと定めた手配業務の趣旨に従って、ブルーの業務の全部又は一部を代行する。
4. 添乗員の同行がない場合、レッドは旅行中の旅行者が、疾病、傷害等により保護を要する状態にあると認めたとき、必要な措置を講ずることができる。

第 15 条（現地における手配契約）

現地において、レッドが旅行者より契約外の小旅行、その他の手配契約の申し込みを受けたときは、レッドは旅行者との直接契約による手配業務として、任意に条件を定めて履行する。ただし、特別の約定がある場合は、その約定に従う。

第 16 条（旅行業者及び地上手配業者の責任、範囲）

手配契約の履行に当たり、レッドの責めに帰すべき事由により、又はレッドの責めに帰すべき事由とブルーの責めに帰すべき事由とが競合して旅行者に損害が生じた場合には、その損害額並びに各々の責任割合等を事前に協議し、レッドはブルーに対し、その責任割合に応じた賠償義務を負担する。ただし、損害発生の翌日から起算して 4 5 日以内にレッドに対しブルーより通知があった場合に限る。

第 17 条（事故協定）

ブルー、レッド双方、又は一方の責任の有無にかかわらず、手配契約の履行に関し、事故その他の不測の事態が生じた場合は、その連絡体制、対策、処置、解決等につき、ブルーとレッドは互いに協力する。

第 18 条（契約期間）

1. 本契約の存続期間は、本契約締結日より 3 年間とする。
2. 本契約の期間満了 3 か月前までにレッド又はブルーのいずれかが本契約の改定又は更新拒絶を書面等で通知しない限り、本契約は自動的に更新され。同一条件にて期間満了の翌日からさらに 3 年間更新され、それ以後も同様とする。

第 19 条 (協議)

本契約に定めのない事項又は本契約に関して疑義、或いは紛争が生じた場合は、ブルー及びレッドは双方誠意をもって協議し、円滑な解決を図るものとする。

第 20 条 (準拠法・仲裁)

1. 本契約の準拠法は、UNIDROIT 国際商事契約原則 2010 年版とする (注：本条項は、2011 年に両当事者の合意により修正されたものである)。
2. 本契約に基づいて発生したブルーレッドの間の紛争は、日本において UNCITRAL 仲裁規則に従った仲裁により解決する。

以上の証として本書 2 通を作成し、ブルー及びレッドが署名の上、各 1 通を保有する。

1990 年 5 月 5 日

ブルー社 _____

レッド社 _____

HOTEL MANAGEMENT AGREEMENT

THIS HOTEL MANAGEMENT AGREEMENT ("Agreement"), dated this 30th day of August, 2005, by and between Red Corporation (hereinafter called "Owner") and Blue Corporation (hereinafter called "Blue")

ARTICLE I The Hotel

Section 1 Site, Design, Construction, Furnishing and Equipping of the Hotel

On the site in Negotown, specified by the parties hereto in a separate document (hereinafter called the "Site"), the Owner shall, at its expense, and in accordance with the plans, specifications and designs substantially in conformity with Blue Star's Design and Engineering Recommendations and Minimum Standards for newly-constructed hotels (the "Blue Star Standards"), and with all reasonable diligence construct or procure at its expense, the building, equipping, furnishing and decoration of the Hotel (hereinafter defined). During the Operating Term (as defined below), the Owner shall maintain the Hotel in conformity with the Blue Star Standards.

Section 2 The Hotel

The hotel (the "Hotel") shall consist of the following:

- A. that portion of the Site dedicated to the Hotel (the "Hotel Site");
- B. Tower and associated podium facilities located on the Hotel Site, completely air conditioned, with access to the Site;
- C. such other facilities and appurtenances within the Hotel, as are necessary or desirable with respect to the Hotel under Blue Star Standards.

. . .

ARTICLE II Operating Term and Provisions Relating to Termination

Section 1 Operating Term

The term of this Agreement shall commence upon the date hereof and the initial

operating term hereunder shall commence at the formal opening of the Hotel and expire at midnight on December 31 of the twentieth (20th) full calendar year following said formal opening subject to earlier termination (if any) in accordance with the terms hereof. "Operating Term" shall mean and include the initial operating term subject as aforesaid and any extension thereof as may be mutually agreed by the parties, each acting in their sole discretion.

Section 2 Termination Related Provisions

- (a) Upon the expiration or earlier termination of this Agreement for whatever cause, Blue shall, at Owner's cost and expense, assign and transfer to Owner or otherwise put into the name of Owner if not already in that name, all contracts entered into by Blue in relation to the Hotel or the performance of Blue's obligations hereunder.
- (b) Blue shall deliver to the Owner (or its agent or nominee) all plans, designs, drawings, layouts, specifications and other documents or materials (which are not owned by Blue) relating to the Hotel or created or acquired by Blue, on behalf of the Owner, in the performance of its obligations hereunder and in the custody or control of Blue within thirty (30) days from termination.
- (c) Blue shall leave at the Hotel all property located therein (other than property owned by or proprietary to Blue or affiliates of Blue) in its then existing condition.

ARTICLE III Operation of the Hotel

Section 1 Standards of Operation

Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, operate the Hotel to the standards comparable to those that are customary and usual and generally prevailing in international, provided that the same is not in contravention of Negoland law or regulation. Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, conduct all activities of the Hotel in a manner that is customary and usual to such an operation and in accordance with the laws and regulations of Negoland with diligence and care generally attributable to a professional manager of a hotel with similar characteristics. Blue shall perform and shall use its diligent efforts to ensure that the General Manager acts, with reasonable skill, care and diligence in a professional and appropriate manner in the operation of the Hotel and that the relationship with Owner operates through channels of dialogue and transparency.

Section 2 Control of Operation

Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner control, operate and manage of the Hotel in accordance with and subject to this Agreement. Nothing herein shall constitute or be construed to be or to create a partnership or joint venture between the Owner and Blue, and without prejudice to any other rights or remedies of Owner, the right of Owner to receive financial returns solely based upon the operation of the Hotel shall not be deemed to give Owner any rights or obligations, save as otherwise set out in this Agreement, with respect to the operation or management of the Hotel. Blue shall have the right to select and appoint, on behalf of Owner and subject to and in accordance with this Agreement, all employees of the Hotel, including the General Manager, the executive committee members, expatriate personnel and other key executives of the Hotel; provided, however, Owner shall have the right to approve, which approval shall not be unreasonably withheld, the appointment of the General Manager, the Director of Finance and the Director of Marketing of the Hotel and any replacements thereof (collectively, "Blue Senior Managers") and Owner will be responsible for reasonable accommodation expenses of such Blue Senior Managers, as separately agreed between Blue and Owner.

Section 3 Management Services

1. Without limiting the generality of the foregoing, during the term of this Agreement Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, inter-alia:
 - (a) ask for, demand, collect and give receipts for all charges, rents and other amounts due from guests, patrons, tenants, sub-tenants, concessionaires and other third parties providing services to guests of the Hotel and, when desirable or necessary, cause notices to be served on such guests, patrons, tenants, sub-tenants and concessionaires to quit and surrender space occupied or used by them;
 - (b) arrange for association with one or more credit card systems in conformity with Blue's general policy in such regard;
 - (c) recruit, interview, and hire employees of the Hotel and pay from the Operating Bank Account(s) of the Hotel salaries, wages, taxes thereon as appropriate, and social benefits;
 - (d) establish purchasing policy for the selection of suppliers and negotiate supply contracts to assure purchases on the best available terms;
 - (e) arrange for the purchase of utilities, equipment maintenance, telephone and telex

- services, vermin extermination, security protection, garbage removal and other services necessary for the operation of the Hotel, and for the purchase of all food, beverages, operating supplies and expendables, Furnishings and Equipment and such other services and merchandise necessary for the proper operation of the Hotel;
- (f) provide appropriate sales and marketing services including definition of policies, determination of annual and long-term objectives for occupancy, rates, revenues, clientele structure, sales terms and methods;
 - (g) provide appropriate advertising and promotional services including definition of policies and preparation of advertising and promotional brochures (folders, leaflets, tariffs and fact sheets, guide books, maps, etc.) to be distributed in Blue hotels and sales offices;
 - (h) cause its affiliates to furnish the sales and marketing services and centralized reservation services;
 - (i) make available its own and its affiliated companies' personnel for the purpose of reviewing all plans and specifications for alteration of the premises, and advising with reference to the design of replacement Furnishings and Equipment and the quantities required, and in general for the purpose of eliminating operational problems or improving operations;
 - (j) establish and implement training and motivational programs for employees;
 - (k) subject to Owner's approval, institute in the name of Owner lawsuits or other legal actions in connection with the operation of the Hotel deemed necessary or advisable by Blue, provided that Owner shall have the right to participate in and approve any settlement or compromise thereof;
 - (l) install and maintain the accounting books and records and other information systems required for the efficient operation of the Hotel and file such tax returns relating to Hotel operations as may be required by the laws of Negoland; and
 - (m) maintain and enhance the computer software for the Hotel operations management system.

2. In performing its management services as described in Section 3. 1, Blue, as an agent of Red, shall use its best effort to realize the best interest of Red.

Section 4 Hotel Property

Blue shall not use any property of the Hotel for any other purpose than the management of the Hotel.

Section 5 Consultations with Owner

The General Manager of the Hotel shall meet with Owner monthly to review, explain to and discuss with Owner the monthly financial and operating results and cash flows of the Hotel, to review the forecast for the next succeeding three (3) months of the Hotel, and to discuss other operational matters and matters of interest to Owner.

Section 6 Blue's and General Manager's Right to Contract

In order to carry out its duties under this Agreement during the Operating Term, Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, have the right, in the name of the Owner, and as permitted by and in accordance with this Agreement, to incur expenses and to enter into contracts with third parties in the ordinary course of trading of the Hotel during the Operating Term; provided, however, that save to the extent Owner has waived this requirement, any contract (or a series of related contracts) involving any amounts or other obligations or liabilities (excluding payments hereunder to Blue or any employees) in excess of US\$100,000, which amount shall be adjusted on an annual basis by the consumer price index of Negoland, shall require the prior approval of Owner.

Section 7 Agency Relationship

In the performance of their duties hereunder provided that such is in accordance with the terms of this Agreement, Blue and the General Manager shall act solely as agents of Owner. All debts and liabilities to third persons incurred by Blue and the General Manager as aforesaid in the course of their operation and management of the Hotel and in accordance with this Agreement shall, save to the extent this Agreement provides otherwise, be the debts and liabilities of Owner only and Blue and the General Manager shall not be liable for any such obligations by reason of their management, supervision, direction and operation of the Hotel for Owner.

Section 8 Employees of the Hotel

Blue shall, on behalf of and in consultation with Owner, select and appoint the General Manager of the Hotel. Blue shall, through the General Manager, on behalf of Owner select and appoint all employees of the Hotel, including the executive committee

members, expatriate personnel and other key executives of the Hotel. Each employee of the Hotel, including the General Manager, shall be the employee of Owner and not of Blue, and Blue shall not, save as otherwise contemplated in this Agreement, be liable to such employees for their wages or compensation, and every person performing services under and in accordance with this Agreement, including any agent or employee of Blue or any of its affiliates or any agent or employee of Owner hired by Blue who is, in each case, so acting, shall be acting as the agent of Owner. The aforesaid notwithstanding, Blue may, subject to the terms of this Agreement and applicable laws, elect to assign employees of Blue temporarily as full-time members of the executive staff of the Hotel. Owner shall have the right to request Blue to remove the General Manager, Director of Finance, and/or Director of Marketing if, in the Owner's reasonable opinion, the General Manager, Director of Finance, and/or Director of Marketing, as appropriate, has demonstrated poor performance due to the lack of skills or neglect of his or her duties; provided that Blue shall have previously received at least two (2) prior written notices, on dates at least thirty (30) days apart, from the Owner with respect to poor performance of the General Manager, Director of Finance or Director of Marketing, as appropriate, and that the applicable individual shall have theretofore been afforded with a reasonable opportunity to cure such circumstances not exceeding 90 days.

Section 9 The General Manager

Blue shall, in order to perform its obligations to operate and manage the Hotel in accordance with and subject to the terms of this Agreement, exercise its control and discretion, subject to and in accordance with the terms of this Agreement (and without prejudice to its other obligations in respect of the exercise of control and discretion), in the operation and management by designating the General Manager to be employed by Owner, (herein called the "General Manager"). Blue shall ensure General Manager shall (a) be familiar with Blue's method of hotel operation, (b) be furnished with Blue's policies and systems and procedures manuals from time to time in effect, and (c) whose major activities shall be reviewed and supervised by Blue while he shall retain full autonomy to make day-to-day decisions with respect to such operations. To such purpose, Owner shall pass such resolutions as may be required to confer on General Manager the necessary power for such purpose.

Section 10 Blue's Management Modules

All of Blue's management modules including, but not limited to, policies and procedures, operations, accounting and training, which are furnished by Blue in connection with its management of the Hotel are and shall be at all times, without further act or action, the exclusive property of Blue.

ARTICLE IV Management Fees, Books and Records

Section 1 Blue's Fees

During the Operating Term and any extension thereof, and during the period of partial operations (if any) prior to the formal opening of the Hotel, Blue shall be entitled to receive:

- A. as basic management fee with respect to each month an amount equal to three percent (3%) of the Revenue relative to and calculated for such month; and
- B. as incentive fee, with respect to each month, an amount equal to 10% of the Gross Operating Profit of the Hotel relative to and calculated for such month.

Section 2 Books and Records

Blue shall, through the General Manager on behalf of the Owner, keep full and adequate books of account and other records reflecting the results of the operation of the Hotel.

Section 3 Gross Operating Profit

The term "Gross Operating Profit" as used in this Agreement shall mean with respect to any relevant period of time (a "relevant period"), the amount computed with respect to that period as follows:

- A. All revenues and income of the Owner derived with respect to such relevant period directly or indirectly from the operation of the Hotel (herein called "Revenue" with respect to such relevant period).
- B. From the Revenue, with respect to the relevant period, shall be deducted the entire cost and expense of maintaining, conducting and supervising, in accordance with the terms of this Agreement, the operation of the Hotel accrued with respect to the relevant period.

. . .

ARTICLE VI Repairs and Changes

Section 1 Normal Repairs and Maintenance

Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, repair and maintain the Hotel in good order and condition, ordinary wear and tear excepted.

Section 2 Other Changes, Replacements and Additions

Any changes, replacements, additions, or improvements not otherwise provided for in this Agreement shall, if mutually agreed upon, be made promptly by Owner (or, if Blue agrees, by Blue, upon receipt from Owner of sufficient funds therefor).

ARTICLE VII General Covenants of Blue and Owner

Section 1 Operation of the Hotel

Blue shall, through the General Manager and on behalf of Owner, use commercially reasonable efforts to operate the Hotel in a manner that maximizes efficiency and reduces expenses, subject to the Hotel meeting the Blue Star Standards.

Section 2 Reports

Blue shall, through the General Manager and on behalf of the Owner, make monthly reports on a profit and loss of each month within ten (10) days after the end of each month. Within sixty (60) days after the end of each fiscal year, Blue shall provide the Owner with a profit and loss statement, certified by an independent public accountant selected from one of the four (4) largest international public accounting firms (the "Big Four" firms).

Blue shall, through the General Manager, make immediate report to the Owner, once any event which may give material adverse effect to the operation of the Hotel.

ARTICLE VIII Defaults

The following shall constitute events of default:

- (1) The failure of either party to make any payment to the other provided for herein for a period of thirty (30) calendar days after such payment is payable;
- (2) The filing of a voluntary petition in bankruptcy or insolvency or a petition for reorganization under any bankruptcy law by or against either party;
- (3) The failure by Owner to build the Hotel in accordance with Blue Star Standards or to cure defects or deficiencies of which Blue shall notify Owner and in each case the continuance of any such failure for a period of thirty (30) calendar days after notice of said failure;
- (4) The failure by either party to perform, keep or fulfill any of the other material covenants, undertakings, obligations or conditions set forth in this Agreement, and the continuance of any such default for a period of thirty (30) calendar days after notice of said failure;

In any of such events of default, the non-defaulting party may give to the defaulting party notice of intention to terminate this Agreement. After the expiration of a period of thirty (30) calendar days from the date of such notice, and upon the expiration of such period, this Agreement shall terminate. If, however, upon receipt of such notice, the defaulting party shall promptly cure the default, then such notice shall be of no force and effect or, when such default cannot be cured within thirty (30) calendar days, if the defaulting party shall take action to cure such default with all due diligence, then the effective date of the termination notice shall be extended for such reasonable time as shall be required for the defaulting party to cure such default.

ARTICLE IX Force Majeure

In the event that any party hereto shall be rendered unable to carry out the whole or any part of its obligations under this Agreement by reason of acts of God, acts of government in exercise of its sovereign power, other force majeure, then the performance of the obligations hereunder of that party affected by such cause shall be excused during the continuance of any inability so caused. Notwithstanding anything herein contained to the contrary, if by reason of any one or more of the matters aforesaid, any party hereto is delayed in performing or is unable to perform any material obligation hereunder for more than three (3) months, then, either party may terminate this Agreement by ninety (90) days' prior notice given after the expiration of the said three (3) month period without liability save for any accrued rights and obligations.

ARTICLE X Trade Name and Exclusivity

Section 1 Name of Hotel.

During the Operating Term, the Hotel shall at all times be known and designated as "Blue Star Negoland". Upon the expiration or early termination of this Agreement, Owner shall change the name of the Hotel to exclude the names "Blue Star".

Section 2 Exclusivity

During the Operating Term, Blue and its affiliates shall not own, manage, franchise, or operate another hotel in Negotown (the "Restricted Area") under a trade name that includes "Blue Star" or "Blue".

ARTICLE XI Arbitration and Applicable Law

Any dispute, controversy or claim arising out of or in connection with this Agreement, or the breach, termination or validity hereof, shall be settled by final and binding arbitration in accordance with the UNCITRAL Arbitration Rules and in Japan. This agreement shall be construed, interpreted and applied in accordance with, and shall be governed by UNIDROIT Principles for International Commercial Contracts 2010. (Note: This provision was revised in 2011, after the two parties agreed to the revision)

ARTICLE XII Miscellaneous

Section 1 Consents and Approvals

Wherever in this Agreement the consent or approval of Owner or Blue is required, such consent or approval shall not be unreasonably withheld or delayed, shall be in writing and shall be executed by a duly authorized officer or agent of the party granting such consent or approval.

Section 2 Entire Agreement

This Agreement, together with other writings signed by the parties expressly stated to

be supplemental hereto and any instruments to be executed and delivered pursuant to this Agreement, constitutes the entire agreement between the parties and supersedes all prior understandings and writings, and may be amended or changed only by a writing signed by the parties hereto.

Section 3 Survival and Continuation

Notwithstanding the termination of this Agreement or of the General Manager's management of the Hotel in accordance with this Agreement, all obligations of either party provided for herein, that need to survive such termination, including inter alia, the payment of monies due by Owner to Blue or due by Blue to Owner prior to such termination, shall survive and continue until they have been fully satisfied or performed.

IN WITNESS WHEREOF, the parties hereto have executed this Agreement as of the day and year first above written.

Red Corporation

Blue Corporation

(別添 6)

ブルースター・ネゴランドの概要

ロケーション：ネゴタウン中央駅（ネゴタウンで最も大きな駅であり、レッド社が経営する鉄道のターミナル駅）から徒歩3分。

建物：20階建の近代的な建築。

客室数：スタンダード 450室（標準価格 200米ドル）（平均約 45平方メートル）

スイート 50室（標準価格 250米ドルから 500米ドル）

レストラン：6店舗（フレンチ、イタリアン、中華、ネゴランド、ジャパニーズ、軽食・バー）

ブルースター・ネゴランドの経営状況

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
客室数	500	500	500	500	500	500
客室稼働率(%)	85	85	85	80	70	65
1室1日あたりの平均客室 単価(米ドル)	180	185	185	180	170	165
客室部門売上(1万米ドル)	2,792	2,869	2,792	2,628	2,171	1,957
レストラン部門売上(1万 米ドル)	1,800	1,900	1,800	1,650	1,700	1,850
その他売上(1万米ドル)	500	500	500	450	400	400
売上高合計(1万米ドル)	5,092	5,269	5,092	4,728	4,271	4,207
経常利益(1万米ドル)	200	210	195	140	30	-50

(別添 7)

2012 年 8 月 5 日

レッド社御中

ブルー社

添付のとおり、旅行日程表と旅行条件書をお送りしますので、ご査収ください。

<添付書類 1 >旅行日程表

お客様：パープル社

取扱旅行者：ブルー社

取扱番号：2012-12345

①概要

旅行期間：2013 年 2 月 10 日から 2 月 20 日まで（詳細は日程表を参照）

参加人数：100 名

旅行代金：〇万アブドル（1 名様〇万アブドル×100 名様）

全行程に添乗員が同行いたします。

②上記の旅行代金に含まれるものは以下の通りです。

- ・往復航空運賃（エコノミークラス）
- ・宿泊(朝食付)代金（2 名様 1 室）
- ・ネゴ・ビレッジにおける研修費用（食事を含む）
- ・ネゴランド国内での送迎
- ・クルーズ費用
- ・添乗員経費

○旅行日程

2 月 10 日 アブアブ空港からネゴタウン空港へ（所要時間約 3 時間）
到着後、ブルースター・ネゴランド泊

2 月 11 日 ネゴタウン観光
夕方、電車でネゴ工業団地に移動
アルファ・ホテル泊

2 月 12 日 ネゴ工業団地見学
アルファ・ホテル泊

2月13日	電車でネゴビーチに移動 ネゴ・ビレッジ到着・泊
2月14日	ネゴ・ビレッジで研修
2月15日	ネゴ・ビレッジで研修
2月16日	ネゴ・ビレッジで研修
2月17日	ネゴビーチからクルーズ船に乗船
2月18日	マスカット島・プリン島に寄港（船内泊）
2月19日	ネゴ・ポート入港 ホテル泊
2月20日	ネゴ・ポート空港からアブアブ空港へ（所要時間約3時間）

<添付書類2>旅行条件書

この旅行には、以下の条件が適用されます。

1. 旅行サービス

- (1) この旅行は、ブルー社(以下「当社」といいます。)がパープル社（以下「お客様」といいます。）の依頼を受けて企画・実施する旅行です。
- (2) 当社はお客様が指定する旅行者が当社の定める旅行日程に従って運送・宿泊機関等の提供する運送、宿泊その他の旅行に関するサービス(以下「旅行サービス」といいます。)の提供を受けることができるように、手配し、旅程管理することを引き受けます。

...

5. お客様の解除権

- (1) 旅行開始前は、お客様は所定の取消料をお支払いいただくことにより、いつでも旅行契約を解除することができます。
- (2) 旅行開始前は、お客様は次の項目に該当する場合は取消料なしで旅行契約を解除することができます。
- a.旅行契約の内容が変更されたとき。ただし、その変更が重要なものである場合に限りません。
 - b.天災地変、戦乱、暴動、運送・宿泊機関等の旅行サービス提供の中止、官公署の命令その他の事由が生じた場合において、旅行の安全かつ円滑な実施が不可能となり、又は不可能となるおそれが極めて大きいとき。
 - c.当社の責に帰すべき事由により、旅行日程書に記載した旅行日程に従った旅行実施が不可能となったとき

(3) 旅行開始後は、お客様の責に帰さない事由により旅行日程表に記載した旅行サービスの提供を受けられない場合には、お客様は、取消料を支払うことなく当該不可能になった旅行サービス提供に係る部分の契約を解除することができます。この場合、当社は、旅行代金のうち旅行サービスの当該受領することができなくなった部分に係る金額を旅行者に払い戻します。ただし、当該事由が当社の責に帰すべき事由によらない場合においては、当該金額から、当該旅行サービスに対して当社が第三者に対して負担する取消料、違約料その他の既に支払い、又はこれから支払わなければならない費用に係る金額を差し引いたものをお客様に払い戻します。

...

10. 添乗員

添乗員同行表示コースには、全行程に添乗員が同行いたします。添乗員の行うサービスの内容は、原則として契約書面に定められた日程を円滑に実施するために必要な業務といたします。旅行中は日程の円滑な実施と安全のため添乗員の指示に従って頂きます。添乗員の業務は原則として8時から20時までとします。

11. 当社の責任

(1) 当社は契約の履行にあたって、当社又は当社が手配を代行させた者の故意又は過失により、お客様に損害を与えたときは、お客様が被られた損害を賠償いたします。ただし損害発生の翌日から起算して2年以内に当社に対して通知があった場合に限りです。

(2) お客様が次に例示するような事由により、損害を被られた場合におきましては、当社は原則として本項(1)の責任を負いません。

1. 天災地変、戦乱、暴動又はこれらのために生じる旅行日程の変更もしくは旅行の中止
2. 運送・宿泊機関等の事故、火災により発生する損害
3. 運送・宿泊機関等のサービス提供の中止又はこれらのために生じる旅行日程の変更もしくは旅行の中止
4. 官公署の命令、伝染病による隔離又はこれらによって生じる旅行日程の変更、旅行の中止
5. 自由行動中の事故
6. 食中毒
7. 盗難
8. 運送機関の遅延・不通・スケジュール変更・経路変更など又はこれらによって生じる旅行日程の変更・目的地滞在時間の短縮

...

(別添 8)

2012 年 8 月 20 日

ブルー社御中

レッド社

見積書

2012 年 8 月 5 日付でご依頼のあったパープル社様のご旅行について、以下のとおりお見積りいたします。

・鉄道運賃：23,000 ネゴリラ

ネゴタウン～ネゴ工業団地 3,000 ネゴリラ

1 名あたり 30 ネゴリラ×100 名

ネゴ工業団地～ネゴビーチ 20,000 ネゴリラ

1 名あたり 200 ネゴリラ×100 名

・宿泊費：45,000 ネゴリラ

ブルースター・ネゴランド 15,000 ネゴリラ

1 名あたり 150 ネゴリラ×1 泊×100 名

アルファ・ホテル 30,000 ネゴリラ

1 名あたり 150 ネゴリラ×2 泊×100 名

ネゴポート・ホテル 15,000 ネゴリラ

1 名あたり 150 ネゴリラ×1 泊×100 名

・ネゴ・ビレッジ：79,000 ネゴリラ

宿泊費 60,000 ネゴリラ

1 名あたり 150 ネゴリラ×4 泊×100 名

昼食・夕食費 16,000 ネゴリラ

1 名あたり 40 ネゴリラ×4 泊×100 名

研修施設利用料 3,000 ネゴリラ

1 日あたり 1,000 ネゴリラ×3 日

・クルーズ：300,000 ネゴリラ

1 名あたり 3,000 ネゴリラ×100 名

合計 462,000 ネゴリラ

手数料 15,000 ネゴリラ

支払額合計 477,000 ネゴリラ

(別添 9)

2012年9月15日

ブルー社御中

レッド社

旅行手配のご報告

取扱番号 2012-12345 (お客様: パープル社様) の旅行につき、以下のとおり手配しました。

1. 鉄道

ネゴタウン～ネゴ工業団地 (2013年2月11日○時○分発○○号)

1名あたり 30 ネゴリラ×100名=3,000 ネゴリラ

ネゴ工業団地～ネゴビーチ (2013年2月13日○時○分発○○号)

1名あたり 200 ネゴリラ×100名=20,000 ネゴリラ

2. 宿泊

ブルースター・ネゴランド (2013年2月10日) (スタンダード)

1名あたり 150 ネゴリラ×1泊×100名=15,000 ネゴリラ

アルファ・ホテル (2013年2月11日、12日) (スタンダード・オーシャンビュー)

1名あたり 150 ネゴリラ×2泊×100名=30,000 ネゴリラ

ネゴポート・ホテル (2013年2月19日) (スタンダード)

1名あたり 150 ネゴリラ×1泊×100名=15,000 ネゴリラ

3. ネゴ・ビレッジ: 2013年2月13日から2月16日 (4泊)

宿泊費 60,000 ネゴリラ

1名あたり 150 ネゴリラ×4泊×100名

昼食・夕食費 16,000 ネゴリラ

1名あたり 40 ネゴリラ×4泊×100名

研修施設利用料 3,000 ネゴリラ

1日あたり 1,000 ネゴリラ×3日 (2月14日、15日、16日)

4. クルーズ: ネゴランド・クルーズ社 (ネゴビーチからネゴ・ポート) (スイート)

2013年2月17日○時○分 ネゴビーチ発

2月19日○時○分 ネゴ・ポート着

1名あたり 3,000 ネゴリラ×100名=300,000 ネゴリラ

合計	462,000 ネゴリラ
手数料	15,000 ネゴリラ
支払額合計	477,000 ネゴリラ

(別添 10)

2012 年 9 月 25 日

パープル社御中

ブルー社

添付のとおり、旅行日程表と旅行条件書をお送りしますので、ご査収ください。

<添付書類 1 > 旅行日程表

お客様：パープル社

取扱旅行業者：ブルー社

取扱番号：2012-12345

①概要

旅行期間：2013 年 2 月 10 日から 2 月 20 日まで（詳細は日程表を御参照ください）

参加人数：100 名

旅行代金：80 万アブドル（1 名様 8,000 アブドル×100 名様）

企画・取扱手数料：10 万アブドル

全行程に添乗員が同行いたします。

②上記の旅行代金に含まれるものは以下の通りです。

- ・往復航空運賃（エコノミークラス）
- ・宿泊(朝食付)代金（2 名様 1 室）
- ・ネゴ・ビレッジにおける研修費用（食事を含む）
- ・ネゴランド国内での送迎
- ・クルーズ費用
- ・添乗員経費

○旅行日程

- 2 月 10 日 アブアブ空港からネゴタウン空港へ（所要時間約 3 時間）
到着後、ブルースター・ネゴランド泊
- 2 月 11 日 ネゴタウン観光
夕方、電車でネゴ工業団地に移動
アルファ・ホテル泊（港の見えるお部屋をご用意しています）
- 2 月 12 日 ネゴ工業団地見学
アルファ・ホテル泊

2月13日	電車でネゴビーチに移動 ネゴ・ビレッジ到着・泊
2月14日	ネゴ・ビレッジで研修
2月15日	ネゴ・ビレッジで研修
2月16日	ネゴ・ビレッジで研修
2月17日	ネゴビーチからクルーズ船（ネゴランド・クルーズ）に乗船 お部屋のバルコニーからの風景をお楽しみください。
2月18日	マスカット島・プリン島に寄港（船内泊）
2月19日	ネゴ・ポート入港 ホテル泊
2月20日	ネゴ・ポート空港からアブアブ空港へ（所要時間約3時間）

<添付書類2>旅行条件書

この旅行には、以下の条件が適用されます。

1. 旅行サービス

(1) この旅行は、ブルー社(以下「当社」といいます。)がパープル社（以下「お客様」といいます。）の依頼を受けて企画・実施する旅行です。

(2) 当社はおお客様が指定する旅行者が当社の定める旅行日程に従って運送・宿泊機関等の提供する運送、宿泊その他の旅行に関するサービス(以下「旅行サービス」といいます。)の提供を受けることができるように、手配し、旅程管理することを引き受けます。

...

5. お客様の解除権

(1) 旅行開始前は、お客様は所定の取消料をお支払いいただくことにより、いつでも旅行契約を解除することができます。

(2) 旅行開始前は、お客様は次の項目に該当する場合は取消料なしで旅行契約を解除することができます。

- a.旅行契約の内容が変更されたとき。ただし、その変更が重要なものである場合に限りません。
- b.天災地変、戦乱、暴動、運送・宿泊機関等の旅行サービス提供の中止、官公署の命令その他の事由が生じた場合において、旅行の安全かつ円滑な実施が不可能となり、又は不可能となるおそれが極めて大きいとき。
- c.当社の責に帰すべき事由により、旅行日程書に記載した旅行日程に従った旅行実施が不

可能となったとき

(3) 旅行開始後は、お客様の責に帰さない事由により旅行日程表に記載した旅行サービスの提供を受けられない場合には、お客様は、取消料を支払うことなく当該不可能になった旅行サービス提供に係る部分の契約を解除することができます。この場合、当社は、旅行代金のうち旅行サービスの当該受領することができなくなった部分に係る金額を旅行者に払い戻します。ただし、当該事由が当社の責に帰すべき事由によらない場合においては、当該金額から、当該旅行サービスに対して当社が第三者に対して負担する取消料、違約料その他の既に支払い、又はこれから支払わなければならない費用に係る金額を差し引いたものをお客様に払い戻します。

...

10. 添乗員

添乗員同行表示コースには、全行程に添乗員が同行いたします。添乗員の行うサービスの内容は、原則として契約書面に定められた日程を円滑に実施するために必要な業務といたします。旅行中は日程の円滑な実施と安全のため添乗員の指示に従って頂きます。添乗員の業務は原則として8時から20時までとします。

11. 当社の責任

(1) 当社は契約の履行にあたって、当社又は当社が手配を代行させた者の故意又は過失により、お客様に損害を与えたときは、お客様が被られた損害を賠償いたします。ただし損害発生の翌日から起算して2年以内に当社に対して通知があった場合に限りです。

(2) お客様が次に例示するような事由により、損害を被られた場合におきましては、当社は原則として本項(1)の責任を負いません。

1. 天災地変、戦乱、暴動又はこれらのために生じる旅行日程の変更もしくは旅行の中止
2. 運送・宿泊機関等の事故、火災により発生する損害
3. 運送・宿泊機関等のサービス提供の中止又はこれらのために生じる旅行日程の変更もしくは旅行の中止
4. 官公署の命令、伝染病による隔離又はこれらによって生じる旅行日程の変更、旅行の中止
5. 自由行動中の事故
6. 食中毒
7. 盗難
8. 運送機関の遅延・不通・スケジュール変更・経路変更など又はこれらによって生じる旅行日程の変更・目的地滞在時間の短縮

...

(別添 11)

2013 年 2 月 26 日

ブルー社御中

パープル社

先日の当社の研修旅行について

先日のネゴランドにおける当社の研修旅行について、複数の手配ミスがありました。第一に、ネゴランド工業団地でのアルファ・ホテルについては、港の見える部屋を手配することになっていたにもかかわらず、実際には港の見えない側の部屋が手配されており、また、参加者 10 名のアレルギーについて伝えていたにもかかわらず、アレルギーの対応がなされていない食事が提供され、その結果、参加者 11 名（上記 10 名及び本部職員 1 名）が入院・緊急帰国を余儀なくされました。

さらに、クルーズについても、ネゴランド・クルーズのクルーズ船の手配がなされておらず、結局、レッド・クルーズのクルーズ船を利用することになりました。もし、ネゴランド・クルーズのクルーズ船の手配がなされていれば、嵐を理由にネゴ・ポートへの入港が遅れることもなく、予定通り 20 日に帰国することができました。参加者のうちの数名は、21 日にアービトリアで重要な業務に関与することとなっていました。帰国が遅れた結果、これらの業務を欠席せざるを得ませんでした。

以上のような手配の不手際について、当社としては、全員についてのネゴランド工業団地の宿泊に関する費用とクルーズに関する費用部分を返金するとともに、アレルギーで入院せざるを得なくなった参加者に対応するために要した費用（36,000 ネゴリラ）の補償を要求します。また、11 名については、旅行費用の返還（8,000 アブドル×11 名分）を求めます。以上の支払いが速やかになされた場合には、そのほかに損害賠償請求を行う予定はありません。

(別添 12)

2013 年 3 月 1 日

ブルー社御中

レッド社

ご報告

取扱番号 2012-12345 (お客様：パープル社様) の旅行につき、以下のとおり報告致します。

・2月11日、10名のお客様がアレルギーを発症され、入院されました。この結果、入院された10名の方に加え、付添いの方1名が、旅行の参加を中止され、ご帰国されました。帰国の手配はお客様ご自身がなされました。

・お客様のご希望により、急きよ、2月12日の宿舎をアルファ・ホテルからブルースター・ネゴランドに変更しました。

・ネゴランド・クルーズが予約を適切に処理していなかったため、お客様とご相談のうえ、レッド・クルーズに変更しました。なお、変更に伴う追加費用は発生していません。

以上に伴い、以下の追加の費用が発生しましたので、当社にお支払くださいますようお願いいたします。

1. ネゴランド工業団地での宿泊予定の変更に伴う費用

2月12日の宿舎をアルファ・ホテルからブルースター・ネゴランドに変更したこと
に伴い、以下の費用が発生し、当社が立て替えて支払いました。

・ネゴランド工業団地からネゴタウンへの列車：

30 ネゴリラ×89名=2,670 ネゴリラ

・ブルースター・ネゴランドの宿泊

180 ネゴリラ×89名=16,020 ネゴリラ

・ネゴビーチ行きの列車の変更費用

120 ネゴリラ×89名=10,680 ネゴリラ

2. ネゴ・ポートでの延泊費用及び航空機の手配変更に伴う費用

ネゴ・ポートでの延泊及び航空機の手配変更により、以下の費用が発生し、当社が立て替えて支払いました。

- ・ネゴ・ポートにおけるホテル宿泊費：

100 ネゴリラ×89名=8,900 ネゴリラ

- ・航空機のキャンセル、代替フライトの予約に伴う費用：

500 ネゴリラ×89名=44,500 ネゴリラ

合計：82,770 米ドル（1 ネゴリラは1 米ドルで換算しました）

(別添 13)

2013 年 3 月 4 日

パープル社御中

ブルー社

いつも大変お世話になっております。

2月の貴社の研修旅行に関しましては、幾つかの不便があり、大変申し訳ございませんでした。2月26日付の貴信にてご請求のありました金額につき、本日、以下のとおりのお支払いをさせて頂きましたので、ご確認ください。

- ・ネゴランド工業団地の宿泊費（89名様分）：26,700 ネゴリラ
- ・クルーズ費（89名様分）：267,000 ネゴリラ
- ・11名様分の返金：66,000 アブドル（キャンセルに伴い既に返金済みの額を差し引かせて頂きました）
- ・アレルギーによる入院・緊急帰国に伴う諸費用：36,000 ネゴリラ

合計：395,700 アブドル（1ネゴリラ=1アブドルで計算いたしました）

今後ともどうぞよろしく願いいたします。

(別添 14)

2013 年 3 月 4 日

レッド社御中

ブルー社

取扱番号 2012-12345 に関するご請求

掲題に関し、貴社の手配業務の不履行（アルファ・ホテルの手配に係る不履行、及び、ネゴランド・クルーズの手配に係る不履行）により、当社はお客様であるパープル社に以下の金額をお支払しました。つきましては、貴社に以下の金額の支払いを請求致します。

- ・ネゴランド工業団地の宿泊費（89名様分）：26,700 ネゴリラ
- ・クルーズ費（89名様分）：267,000 ネゴリラ
- ・11名様分の返金：66,000 アブドル
- ・アレルギーによる入院・緊急帰国に伴う諸費用：36,000 ネゴリラ

合計：395,700 米ドル（1 ネゴリラ=1 アブドル=1 米ドルで計算しました）

(別添 15)

2013 年 3 月 11 日

ブルー社御中

レッド社

3 月 4 日付貴信について

3 月 4 日付貴信にてご請求のありました額については、当社の顧問弁護士とも協議しましたが、いずれについても当社としては支払うべき法的義務を負っていないと考えており、お支払できませんので、あしからずご了承ください。

なお、当社としては、貴社に対して、3 月 1 日付のご報告でご連絡いたしました追加費用 82,770 米ドルのお支払いを請求致します。

(別添 16)

2013年2月14日

ブルー社御中

レッド社

ブルースター・ネゴランドの件

掲題に関し、以下の点を要求いたします。

1. ボブ・オレンジ氏を更迭すること

近年のホテルの業績不振は、**General Manager**であるボブ・オレンジ氏の経営能力の欠如によるところが大きいと考えます。同氏の考える施策を実施したものの、業績は一向に改善しません。直ちに、ボブ・オレンジ氏を更迭することを要求します。

2. ホワイト・ホテルの経営権を他者に委ねること

貴社は当ホテルの経営に全力を尽くす義務を負っていますが、それと競合するホワイト・ホテルの経営にも携わることは、かかる義務の違反となります。速やかに、ホワイト・ホテルの経営権を他者に譲渡してください。また、貴社が当ホテルの顧客に対してホワイト・ホテルの宣伝をすることは、顧客情報という当ホテルの資産を自己の目的に利用することであり、許されません。当ホテルの経営に関して得た情報をホワイト・ホテルの経営のために利用することは許されません。

(別添 17)

2013 年 2 月 18 日

レッド社御中

ブルー社

2 月 14 日付貴信の件

2 月 14 日貴信でご依頼いただいた件につきましては、いずれもお受けいたしかねます。オレンジ氏は支配人として十分な能力を有しており、現時点において同氏を更迭すべき理由は存在しません。また、ホワイト・ホテルは最高級の 5 つ星ホテルで、観光客や富裕層を主体としたホテルです。ホワイト・ホテルとブルースター・ホテルの客層は必ずしも一致するものでもなく、同ホテルを経営するからといって、ブルースター・ホテルの経営が疎かになるということはありません。

(別添 18)

2013 年 7 月 10 日

ブルー社御中

レッド社

ブルースター・ネゴランドの件

貴社は、ブルースター・ネゴランドの経営における当社の代理人として当社の利益のために最善を尽くすべき義務を負うところ、そうした義務に違反し、再三にわたる当社からの要請にもかかわらず、一向に改善がみられません。従って、当社は、ホテル・マネジメント契約 Article VIII に基づき、同契約を解除します。

なお、仮に Article VIII に該当する事情がない場合でも、これ以上貴社にホテルの管理をお任せしたのでは経営が悪化する一方であると考えますので、貴社をホテル経営の代理人から解任することとします。解任により貴社に生じる損害を補償する用意がありますが、当社が試算したところ、その損害は 700 万ネゴリラ程度であると考えています。

ついては、ホテル・マネジメント契約 Article II Section 2 に従い、直ちに、ブルースター・ネゴランドから関連するスタッフを退去させ、関連する書類の返却等、必要な手続をとってください。

○旅行事件

<当事者の主張>

ブルー社の主張

レッド社はブルー社に対して、395,700米ドルを支払え。

レッド社の主張

ブルー社はレッド社に対して、82,770米ドルを支払え。

<争点>

1. レッド社は2012年11月以降のアルファ・ホテルの状況に関する情報をブルー社に対して提供しなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。
2. レッド社はネゴランド・クルーズ社のクルーズが手配されていなかったことに関して、債務不履行責任を負うか。
3. ブルー社はレッド社の債務不履行（争点1、2で検討したものを含むが、必ずしもそれに限られない）を理由として、395,700米ドルの損害の賠償を請求することができるか。
4. ブルー社はレッド社に対して、宿舎や飛行機の変更に伴ってレッド社が負担した費用を支払う義務を負うか。

○ホテル事件

<当事者の主張>

レッド社の主張

レッド社が、ブルー社の2005年8月30日付ホテル・マネジメント契約に係る債務不履行を理由として、上記契約を解除するとの意思表示をしたことにより、上記契約は終了したことの確認を求める。予備的に、仮にブルー社にホテル・マネジメント契約に係る債務不履行がない場合であっても、レッド社はホテル・マネジメント契約を終了させることができることから、ホテル・マネジメント契約を終了させるとのレッド社の意思表示により、レッド社とブルー社とのホテル・マネジメント契約は終了したことの確認を求める。

ブルー社は、上記契約 Article II, Section 2 に基づき、速やかにホテルから退去し、関連する資産をレッド社に返還せよ。

ブルー社の主張

ブルー社には、2005年8月30日付ホテル・マネジメント契約に係る債務の不履行が存在しないこと、及びレッド社は上記契約を解除または終了させることができないことの確認を求める。

仮に、レッド社レッド社が上記契約を終了させることができる場合、終了に伴いブルー社が被った損害の賠償を求める（損害額については、後日主張する）（注：損害額については、11月30日の審理の対象外である）。

<争点>

1. レッド社はブルー社によるホテル・マネジメント契約違反を理由に同契約を解除できるか。

2. 仮に、ブルー社によるホテル・マネジメント契約違反が存在しない場合、レッド社は、ブルー社が被る損害を賠償することにより、同契約を終了させることができるか（賠償額は今回の審理の対象ではない）。

（注）解任に伴いブルー社が被る損害が幾らかは今回の争点ではないが、レッド社が試算した700万ネゴリラを大きく上回ることはないという点については、ブルー社も同意している。レッド社としては、新しい管理者を招聘することによって収益が改善すれば、この程度の額を支払ったとしても、収益増によって2、3年で回収できると考えている。

（注）ブルー社は、ホテル・マネジメント契約の終了が認められた場合には、ホテルから退去することを争っていないので、今回の仲裁では、契約が終了するかどうかのみが争点であり、ホテルからの退去や資産の返還については検討する必要はない。

(別添 20)

2013 年 10 月 10 日

ネゴタウンのホテル市場と貴ホテルの状況について

ホテル・コンサルティング・リミティッド

(市場の環境)

ネゴタウンにおけるホテル市場は、近年の相次ぐ高級外資系ホテルの進出によって客室の供給が増加し、競争が激化していますが、最近のネゴランド経済の発展から、ホテル需要はますます増加するものと見込まれます。特に、2013 年 8 月、ネゴランド政府が更なる外資優遇策を公表したことから、ネゴタウンを訪れるビジネス顧客の数はより一層増加するものと予測されます。また、2013 年 9 月にネゴランド観光大臣が、「ネゴランドへの外国からの観光客を 3 年後には 1.2 倍、5 年後には 1.5 倍に増加させるべく、政府としてもプロジェクト・チームを組成して積極的に取り組んでいく」との発言は、諸外国によっても好感を持って受け止められています。

こうした状況からしますと、ネゴタウンにおけるホテル市場は、ビジネス需要、観光需要の双方で、今後も堅調に推移していくと思われま

(貴ホテルの状況)

貴ホテルの宿泊客や旅行代理店に調査したところでは、主にビジネス顧客からは、場所は便利であり客室も悪くはないが、やや値段が高めであること、ミーティング・スペースがなく不便であること、ジムがないことが不満、といった意見が聞かれます。この点、他の 4 つ星ホテルではミーティング・スペースやジムが整備されており、こうしたビジネスマンのニーズに的確に対応しています。他方、観光目的で宿泊している顧客からは、スパがないことが不満として挙げられています。5 つ星の最高級ホテルは勿論、4 つ星ホテルでもスパに力を入れているホテルがあり、この点で貴ホテルは見劣りしています。他方、客室は他のホテルよりも広く、また、最近導入したドルミール社のベッドと枕は利用した宿泊客からは大変好評を得ています。

貴ホテルの現在の宿泊客は、ビジネス目的が 6 割、観光目的が 4 割ですが、以上のようなニーズに応えた何らかの設備投資をされ、それに、充実した客室と場所の便利さなどをうまく PR することによって、安易な値下げに頼ることなく、より多くの宿泊客を獲得することができると思います。