

## 第6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12日版>

1. ネゴランド国は南半球に位置する人口約 4000 万人、国土約 350 万平方キロメートル、GDP は約 1300 億米ドルの発展途上国である。ネゴランド国は南北に長く、北部のアカサ地方は亜熱帯に、中部のタナハ地方は温帯に、南部のマヤラ地方は寒冷気候に属する。西部は海に面しており、中西部には穀物などの生産や牛等の畜産に適した平地が広がっている。南東部はネゴ山脈と呼ばれる山岳地帯であり、石油、石炭といったエネルギー資源のほか、スズ、銅、ウランといった鉱物資源に恵まれている。ネゴランド国の地図は別添 1 のとおりである。

2. ネゴランド国は立憲共和国であり、20 世紀の初頭までは恵まれた自然を背景とした農業に支えられ、世界の経済大国のうちの一国であった。しかし、1940 年代以降は欧米諸国が工業等に力を入れて発展を遂げたのに対し、ネゴランド国は政府の無策によって新産業の育成もなされず、農業のみに依存した産業構造のまま推移し、経済の停滞を招いた。その後、政府の腐敗や年金問題での失政によって国民の不満が高まった結果、1955 年には軍事クーデターによって軍政に移行した。1980 年までは軍政が敷かれていたが、1980 年に民政に移行し、現在に至っている。軍政下では保護主義政策がとられ経済は停滞していたが、1980 年に民政に移行してからは自由開放経済に移行した。これにより、欧米からの投資も得て新産業が発展し、ネゴランド国経済も発展を遂げた。しかし、1995 年から 2000 年にかけて政権を担当したオヨヨ政権が放漫財政を行ったために財政赤字と対外借入れが急増した。このため、国際的にネゴランド国の対外債務の支払能力に疑問が抱かれるようになった。ネゴランド国はこうした財政赤字を IMF からの融資で乗り切ろうとし、1997 年より IMF からの融資を受けたが、状況は改善せず、ついに 1999 年には IMF は新たな融資の見送りを決定した。これを機に、ネゴランド国は対外債務の一時返済停止を宣言するに至り、ネゴランド国経済は危機的状況に至った。その後、IMF の主導による経済再建プログラムが実施されたが効を奏しなかったため、国民生活は窮乏し、暴動も発生する等治安も悪化した。

3. しかし、2001 年に就任したトトロ政権は IMF 主導による経済再建プログラムの破棄を宣言し、抜本的な財政再建策を発表した。ネゴランド国国民はこのトトロ政権を支持し、国内の治安は改善に向かった。そうしたところ、2003 年に東部のマミム地方で大規模な油田（マミム油田）が発見された。トトロ政権はこの油田を国策として開発し、この石油の輸出によってネゴランド国の財政は急速に改善した。マミム油田の発見という幸運に恵まれたトトロ政権は、財政再建策を実施する一方で、工業団地の開発等の産業の活性化等の国内経済の立て直し策を実行し、2006 年にはネゴランド国は IMF からの借入れや延滞して

いた対外債務を返済した。経済成長率は 2004 年からはプラスに転じており、2007 年度の経済成長率は 10%が見込まれている。

4. アービトリア国は北半球に位置する人口約 5000 万人、国土約 30 万平方キロメートル、GDP は約 1 兆 5 千億ドルの先進国である。アービトリア国は温帯に位置し、気候は温暖である。東部は海に面しているが、エネルギー資源や鉱物資源には恵まれず、これらはほぼ海外からの輸入に依存している。産業の中心は機械、繊維、自動車、鉄鋼などの工業であり、アービトリア国には極めて高い技術力で国際的にも知られている企業が多い。海に面していることから水産業は盛んであるが、農業に適した平地は少なく、食物の自給率は 35%程度にとどまっている。

5. 科学技術はあらゆる分野で進んでおり、農業水産省は 5 年前に、「ゲット 100 プロジェクト」を立ち上げた。これは、遺伝子組換え技術を農業に応用することで、収穫量を通常 の 100 倍に伸ばそうというものであり、限られた農地からより多くの農作物を得ることで、食糧自給率を向上させようというものである。しかし、国民の多くは遺伝子組換え作物を不安視しており、2005 年に農業水産省が全国の成人 1 万人を対象に行ったアンケート調査においても、70%の人が遺伝子組換え作物は買わないと答え、80%の人が食料品については遺伝子組換え作物が利用されているかどうかを明確に表示すべきであると答えた。しかし、65%の人は食糧安全保障の観点から、いざという場合に備えて遺伝子組換え技術の研究を続けるべきであると考えており、「ゲット 100 プロジェクト」自体は今も継続している。しかし、現在までのところ、実用に耐える革新的な成果は得られていない。政治体制は共和制であり、安定している。

6. 2004 年に首都アブアブで環境に関する国際会議が開催されたこと、また、近年は異常気象が続いていることが理由で、国内では環境問題への関心が非常に高くなっている。政府は環境省を中心に様々な環境保護のための施策に取り組んでいる。たとえば、二酸化炭素排出量削減を実現するため、昨年には炭素税を導入した。また、しばしば環境に負荷の大きい方法で生産されたり収穫されたりした物品については輸入を禁止する措置を取ったりしているが、これは、一部の国との間で通商摩擦を引き起こす一因ともなっている。アービトリア国経済は一昨年まで長い間不況であったが、漸く回復基調に転じている。

7. ネゴランド国とアービトリア国の主要な指標は別添 2 のとおりである。

8. レッド社はネゴランド国の農産物の生産、加工、販売等の事業を行っている。1955 年にネゴランド国の富豪であるレッド一族の一人であるパパ・レッドが創業した。レッド一族は他に工鉱業、観光業等にも進出しており、政界にも太いパイプを築いている。1999 年

からの経済危機においてはレッド社も一時期危機に陥ったが、その後のネゴランド国経済の回復に伴い、今では業況は安定している。主として取り扱うのは大豆、とうもろこし等の穀物と、牛肉、鶏肉等の肉類である。穀物については、ネゴランド国の各地の生産者からこれらの穀物を調達し、国内に販売したり、海外に輸出したり、これらの穀物を加工して飼料や食品を製造してネゴランド国内に販売したりしている。肉類については、タナハ地方のオットに大規模な直営牧場を有しており、そこで育てた肉牛や鶏を精肉して海外に輸出しているほか、ネゴランド国内の生産者から調達し、国内に販売したり、海外に輸出したりしている。レッド社の近年の業況等は別添 3 のとおりである。レッド社は、自由闊達な雰囲気と職員に若いうちから裁量を与えてどんどんと仕事をさせていくという企業風土を大切にしている。レッド社の社長は常に言っている。「細かいことにとらわれず、どんどんとチャレンジしろ。マニュアルや固定観念にとらわれるな。」

9. ブルー社はアービトリア国で 1950 年に設立された。ブルー社は食品関連事業、環境関連事業、貴金属関連事業を 3 つの柱として事業を展開しており、アービトリア国の証券取引所に上場している。食品関連事業としては、農産物、畜産物などの食材をアービトリア国の加工食品メーカーや外食産業に提供している。ブルー社は世界各国に広いネットワークを有し、顧客のニーズに応じた各種の食材の調達や加工を行い、業績を挙げている。環境関連分野では、産業廃棄物や有害物質の処理に高い技術を有するほか、水処理・リサイクル技術でも評価されている。貴金属関連事業では、銀、白金、パラジウムなどのレア・メタルを利用した工業部品・材料の製造・販売、リサイクルなどを手掛けている。ブルー社の近年の業況等は別添 4 のとおりである。また、ブルー社の 2006 年 12 月決算期の決算短信からの抜粋は別添 5 のとおりである。最近、アービトリア国ではコンプライアンスへの関心が高まっており、ブルー社でもコンプライアンスの専担部署を設けて厳しく取り組んでいる。また、新しくできたアービトリア国の会社法は、リスク管理の重要性を説き、ブルー社のような規模の会社の取締役会は子会社も含めて内部統制を厳格に行わなければならないとしていることから、ブルー社でもあらゆる部署についてマニュアルや規則を整備し、職員に遵守させるための教育に力を入れている。アービトリア国会社法の該当する部分の規定は、別添 6 のとおりである。ブルー社の社長は 2007 年の年頭のあいさつで職員に述べた。「現代の一流企業に最低限求められているのは、コンプライアンスとリスク管理である。これらを完璧にやって初めて、利益の拡大を考えることができるのだ。コンプライアンスとリスク管理が杜撰な会社では、顧客の信頼は得られない。」

10. ブルー社の食品関連事業部門では、これまで大豆や鶏肉の輸入を主として手掛けてきた。ブルー社の食品関連事業部門のモットーは「品質第一」である。実際、アービトリア国の顧客は食品の品質や安全性に対して非常に厳格である。このうち、大豆は食用が主体で、これまではアメリカとカナダを主要な仕入先としてきた。しかし、1994 年、仕入先

の一社がブルー社向けの大豆にやや品質の劣るものを混在させるという事態が生じた。ブルー社は検査でこの品質の劣る大豆を発見できず、顧客である大豆食品製造業者のもとにこの大豆が納品され、大変なトラブルになったという事態が発生した。ブルー社は直ちにこの業者との取引を切ったが、同時に、アービトリア国内での需要も高まっており、新しい供給先を見つける必要に迫られた。

1 1. ブルー社が目をつけたのはネゴランドであった。ネゴランド国の大豆産出量は 1994 年当時から今まで、世界第 5 位を維持している。ネゴランド国の食用大豆は高い品質で知られているが、特に、オマメ市近辺で生産されるものが最も品質が高く、次いで、トーフ市近辺で生産されるものがそれに続いている。ネゴランド国からの調達にあたっては、レッド社にネゴランド国内の産地からの調達を依頼することとした。ネゴランド国にはネゴランド国産大豆の取扱業者が 3 社ある。レッド社はシェア 50% を占める最大手であり、それにブラック社（シェア 35%）、ブラウン社（シェア 15%）が続いている。このシェアの状況は、2007 年現在でも変わっていない。

1 2. 1994 年にブルー社がレッド社に初めてコンタクトした当時、レッド社は 30 年にわたってレッド社の大口の大豆の取引相手であった日本の会社が倒産したところであり、それに代わる安定した大口の取引相手を探していたところであった。他方、ブルー社としては、一定量を安定して調達できるような能力をもった業者を探していた。そうしたことから、レッド社とブルー社のニーズがマッチした。1995 年になってブルー社の担当者がネゴランド国を訪れてレッド社の担当者と交渉を行い、交渉は順調に進んだ。交渉の過程で、ブルー社の交渉担当者から、「大豆に限らず全ての食品について当てはまるのだが、わが社の顧客は非常に品質に対するこだわりが強い。従って、当社には常に最高級のもを提供することを約束してほしい」との申し入れがレッド社に対してなされた。これに対してレッド社の担当者は「当社としては、貴社の注文で指定された種類・品質の商品を納品するよう全力を尽くすが、常に最高級のもの、と言われても困る」と答えた。これに対してブルー社の担当者は、「最近、品質を巡って大変なトラブルになったことがある。当社の首脳も、この品質の点が非常に重要であると考えている。また、アービトリア国の顧客の嗜好に合うようなものを輸入することで、取引を発展させていくことが両社にとって重要である。この点を確認するために、このような覚書を取り交わしたいと思う」といい、別添 7 の覚書案を示した。レッド社の担当者は、法務部の担当者に相談したが、法務部の担当者は「この程度であれば特に問題ないのではないか」とのことであった。そこで、レッド社の担当者は、社長の決裁を得たうえで、別添 7 の覚書を締結することに合意した。

1 3. 別添 7 の覚書が無事締結され、1995 年 8 月から、両社の大豆の取引が開始した。これまでのところ、取引の全てがオマメ市産の大豆である。取引にあたっては、ブルー社の

担当者がレッド社の担当者に対して電話で価格水準を問い合わせ、レッド社の担当者がブルー社の担当者に対して回答すると、ブルー社の担当者が数量・価格・納期を電話で伝え、その後、書面による売買契約が締結されるというかたちで行われていた。担当者同士のやり取りではオマメ市産の大豆であることは当然の前提とされており、特に取り立てて産地について言及されることはなかった。また、売買契約書でも、“Negoland soybeans-1st class”とだけ記載されており、産地が明記されることはなかった。

14. 取引開始直後は順調に取引が行われていたが、ネゴランド国の経済危機のあおりを受けて、2000年からレッド社の財務状況が急激に悪化した。この情報は、ブルー社にも間接的に伝わってきた。アービトリア国では大豆の需要が増加しており、さらに安定した調達を確保するという観点からは、レッド社が万一倒産してしまうと、影響は甚大であるとブルー社は考えた。また、大豆に加え牛肉の取引も開始すべく、2000年の初頭にサンプルの取引を開始したばかりであった。そうした状況のもと、レッド社が倒産してしまうと、せっかく手に入れたネゴランド国における安定した供給先を失ってしまうことになり、これは食品事業部門の業績に大きな悪影響を与えることが明らかであった。さらに、ネゴランド国の経済状態は悪化しているものの、同国の農業生産自体は順調であり、品質と良い供給量と良いブルー社にとって申し分なかった。

15. そこで、ブルー社の社長がネゴランド国を訪れ、レッド社の社長に対し、一時的に資金を融資する用意があることを伝えた。この際、ブルー社の社長からは、「貴社は当社にとって非常に重要な存在であり、今までの取引にも満足している。取引を始める際に覚書を締結させて頂きびっくりしたかもしれないが、本当に品質は重要なのだ。今後も、これまで同様、アービトリア国の顧客を満足させる高い品質の商品を供給して欲しい。今回の融資は、そうした今後の両者の関係に対する当社の投資である」との発言があった。この頃は丁度、レッド社のみならず、レッド一族の各社が非常に財政的に苦しい時期であったことから、レッド社はブルー社の申し入れを受け入れ、5百万米ドルの融資を受けることとした。この際、レッド社の社長はブルー社の社長に対し、「ご厚意に感謝する。貴社が当社との取引に満足していることを聞き、大変嬉しく思う。当社は貴社との約束を守る」と述べた。このやりとりについてはブルー社が作成し、レッド社にもその写しが送付されている面談議事録にも記録されている。

16. その後、両社間の大豆の取引は順調に展開してきた。2004年には、日本のさくら商事がレッド社に対して、大量の最高級大豆をブルー社より一割程度高い値段で買付けたいと申し出があったが、この申し出に応じてしまうとブルー社に対してオマメ市産の大豆を納品できなくなってしまうことから、レッド社はブルー社への供給を確保するため、この注文を断った。

17. 2002年からは牛肉の取引も本格的に開始した。ネゴランドでは、ネゴランド国農業省が最高級と認定している牛肉を生産している農場は10か所あるが、そのうちでも、レッド社が直営するオット農場の牛肉と外資系企業が経営するサンボ農場の牛肉が最高品質であると知られていた。オット農場の牛とサンボ農場の牛の種類・品質・価格は全く同一である。ただし、サンボ農場では2007年1月から成長ホルモン入り飼料を用いていた。ネゴランド国では成長ホルモンを用いることは禁止されておらず、ネゴランド国民も全く気にしていない。業者には成長ホルモンを利用していることを表示する義務もない。ブルー社とレッド社が牛肉の取引を開始するにあたっては、ブルー社が求める供給量がオット農場で十分賄うことのできるものであったため、初めからオット農場の牛肉を取引することが暗黙の前提で話が進み、サンボ農場の話題が両者の間で出ることは一度もなかった。

18. 2004年になると、ネゴランド国経済も回復し、レッド社の業況も急激に回復した。2006年3月までにはレッド社はブルー社に対して5百万ドルを返済した。2006年4月、レッド社の社長はアービトリア国のブルー社を訪れ、融資に感謝した。その際、レッド社の社長は、日本のさくら商事からの注文を断ったことがあったことをブルー社の社長に紹介しながら、「当社としては貴社との関係を重要なものと考えている」と述べた。この面談の際には、ブルー社の社長からレッド社の社長に対して、アービトリア国市場についても話がなされた。丁度、遺伝子組換え作物に関する農業水産省が2005年に行ったアンケート調査の結果が公表された時期であった。ブルー社の社長は、このアンケート結果をレッド社の社長に紹介しながら、「アービトリア国民は食の安全に非常に敏感で、遺伝子組換え作物などは拒否されている。ネゴランド産は遺伝子組換えなどないので安心である」と述べた。実際、ネゴランド国では遺伝子組換え大豆は生産されていない。また、ブルー社の社長は、「アメリカとECでまた成長ホルモンを投与した牛肉に関してWTOでもめているようであるが、わが国でもホルモン牛肉についてはネガティブな意見がある。今のところ規制はないが、一部の議員はホルモン牛肉を輸入禁止にすべきであると農業水産省に働きかけているようだ」と語った。これに答えてレッド社の社長は、「ネゴランド国では成長ホルモンを禁止したりするようなことはないし、国民も全く気にしていないが、当社直営のオット農場では成長ホルモンは使用していない」と答えた。

19. 2002年に牛肉の取引を開始した当初は、ブルー社は枝肉をアービトリアに輸入し、国内の自社工場ですテーキ用やハム用等に精肉してから顧客に販売していた。しかし、食糧事業部門の業績がいま一つ伸び悩んでいる状況のもと、コスト削減のために、人件費等の安いネゴランド国内で精肉までしたうえで輸入することを企画した。ブルー社が試算したところでは、ネゴランド国内に工場を設置するためには1百万米ドルほどかかるが、人件費が低く抑えられることや税制上のメリットがあるため、年間で30万米ドルほどのコス

ト削減効果があることが判明した。ブルー社はブルー社単独で新会社を設立することとレッド社との合弁で新会社を設立することを比較検討したが、ネゴランド国での人材や施設の確保のためにはレッド社の力を借りる必要があると考えられた。そこで、ブルー社はレッド社に対して合弁会社の設立を持ちかけた。レッド社は丁度、自社の精肉工場が老朽化していたこともあり、この機会に、自社の精肉分もこの合弁会社の工場に移してはどうかと考え、ブルー社の申し出に応じることにした。

20. 2003年、レッド社とブルー社は加工の合弁会社であるイエロー社を出資比率 50 対 50 で立ち上げた。合弁契約は別添 8 のとおりである。イエロー社の本社・工場は、首都ネゴネゴの南のポンタにおかれた。資本金は 10 万米ドルであり、取締役はレッド社、ブルー社が各 2 名選任している。代表者はブルー社からの出向社員である（取締役のうちの 1 名である）。ブルー社からは、取締役 2 名のほかに、2 名の職員が財務と品質管理部門に派遣されてきている。ブルー社向けの取引は、イエロー社がレッド社直営のオット農場から牛肉を購入し、それを精肉する。それをレッド社が購入し、レッド社がブルー社に対して輸出するかたちをとった。イエロー社から直接ブルー社に輸出せず、レッド社が買い戻して輸出するようなかたちにしたのは、税務上の問題である。

21. 2007年3月15日、ブルー社の最も重要な顧客であるパープル社（アービトリア法人である）から 100 トンの牛肉の注文が入った。この注文はブルー社が経常的に確保している牛肉では賄えないものであったので、ブルー社は、直ちにレッド社に対して必要な牛肉の注文を行った。価格は CIF 建て 100 万米ドル（その時点での相場は諸費用込みで 1 キロあたり 10 米ドルであった）となった。船積期限は 2007 年 5 月末日である。この取引に係る売買契約書は別添 9 のとおりである。

22. 2007年4月1日、レッド社に対してレッド商事から同じく牛肉 100 トンの大口の注文が入った。これまでレッド商事は牛肉を扱ったことはなかったが、急にレッド商事の最も大切な顧客に頼まれて、レッド社に泣きついてきたものである。レッド商事はその時点での相場の 2 割増しの価格、すなわち、1 キロあたり 12 米ドルで購入すると言っており、納入期限は 5 月 15 日である。この頃、レッド社が扱う牛肉は、オット農場とサンボ農場のものであり、レッド社がブルー社向けに供給してきたのはオット農場のものであった。レッド社が 5 月末日が船積期限であるブルー社の注文に間に合わせるためには、ギリギリで 5 月 15 日までにイエロー社に牛肉が届けられる必要がある。他方、レッド商事の注文に間に合わせるためには、5 月 1 日までにイエロー社に牛肉が届けられる必要がある。

23. この頃、レッド社におけるブルー社との取引の担当者はボブ・オレンジ氏であった。オレンジ氏は、2007 年 3 月にレッド社が他社からヘッド・ハントした人材であり、前の会

社ではアメリカ企業向けの穀物と鶏肉の取引を担当していた。オレンジ氏の前任者のピーチ氏が家庭の事情で退職することになり、急遽、オレンジ氏がリクルートされたものである。オレンジ氏は、ピーチ氏からブルー社向けのものは最高級の品質のものでなければならないことを強調されていた。引き継ぎの際、ピーチ氏は、「牛肉については過去はオット農場のものを扱ってきたが、その理由は最高級のものでなければならないから注意してくれ」と言っていた。オレンジ氏は前の会社では牛肉は扱ったことはなかったが、サンボ農場の鶏肉は扱ったことがあり、前の会社での仕事を通じ、サンボ農場の牛肉はオット農場の牛肉と並んで最高級であるということ、また、サンボ農場では2007年1月から成長ホルモンを利用していることも知っていた。そこで、オレンジ氏は、ピーチ氏に対して、「最高級ということであれば、サンボ農場のものでも良いのか。もちろん、できるだけ直営農場のものを使うつもりだけど」と聞くと、ピーチ氏は「たぶんね」と答えていた。

24. 3月15日にブルー社から注文を受けると、オレンジ氏は早速オット農場に手配を依頼した。ところが、レッド商事からの注文を受けて、レッド社がオット農場とサンボ農場に問い合わせたところ、5月1日に間に合うようなスケジュールでイエロー社に提供できるのは、オット農場だけであり、それも5月1日までに100トン分、15日までに更に20トン分、合計120トン分が精一杯ということであった。他方、サンボ農場からは、「5月1日が納期の大口注文があるため、5月1日に間に合うように提供できる牛肉はない。しかし、5月15日が納期であれば最大で80トンを提供できる」とのことであった。

25. 引き継ぎの際の上記のようなピーチ氏とのやりとりから、ブルー社向けは最高級の品質でなければならないが、サンボ農場のものでもよい、と考えていたオレンジ氏は、当初の方針を変更し、オット農場の牛肉をまずレッド商事に割当て、ブルー社にはオット農場からの牛肉20トンと、サンボ農場からの牛肉80トンを利用することにした。オレンジ氏は、4月15日に、イエロー社に対して、ブルー社用の牛肉は20トンがオット農場から、80トンがサンボ農場から納品されることを伝えていた。イエロー社におけるオレンジ氏のカウンターパートはアップル氏である。アップル氏はブルー社から出向してきていた取締役の一人であり、イエロー社の加工スケジュール等の管理を担当していた。アップル氏はオレンジ氏に対して、「いつもはオット農場からなのに、今回はなぜ一部がサンボ農場からなのか」と尋ねた。これに対してオレンジ氏は、「今回は注文が大量で、間に合うように納品できるのはサンボ農場のものしかない。ただ、心配ない。サンボ農場の牛肉はオット農場のものと同じで最高級である。最高級の牛肉でなければならないという貴社の要求は満たしている」と回答した。アップル氏は、ブルー社が最高級の牛肉でなければ受け付けないことを知っており、また、サンボ農場の牛肉が最高級であることも知っていた。そこで、オレンジ氏の以上のような説明に納得し、それ以上問いただすことはなかった。また、アップル氏からブルー社に対して上記についての連絡がなされることはなかった。他方、オ

レンジ氏は、ブルー社の担当者であるトム・グレープ氏に対して、4月17日に別添10の電子メールを送信した。

26. グレープ氏は、4月17日のオレンジ氏からのメールを受けて、アップル氏に電話をかけ、サンボ農場について聞いた。アップル氏は、確かにサンボ農場の牛肉はオット農場と全く同じ品質の牛肉であるとのことであった。グレープ氏がオレンジ氏への返事を準備していたところ、4月19日、アービトリア国農業水産省は、成長ホルモンを含む飼料を与えて育てた家畜を食肉として輸入することを禁止する政令を発した。これは、かねてから一部の議員が働き掛けていたことであったが、アメリカなどとの関係悪化を危惧する農業水産省が拒否してきたものであった。しかし、3月に行われた選挙の結果、その議員が所属する政党の議席数が大幅に増加したため、農業水産省が重い腰を上げたものである。なお、そこでの規制の内容は、EUで施行され、それに対する米国の異議・不服申立によってWTOのパネルが設置され、判断が出されたものと全く同じである。そこで、グレープ氏は別添11のオレンジ氏へのメールの中で、この政令が出されたことに言及した。しかし、オレンジ氏はこのグレープ氏からのメールを読んだ記憶がないという。あとで調査して分かったことであるが、このグレープ氏からのメールはタイトルが長すぎるという理由で迷惑メールとしてオレンジ氏が使っているメール・ソフトで自動的に迷惑メールに振り分けられてしまっていた。オレンジ氏がこのことに気付いたのは、ずっと後になってからのことである。また、グレープ氏は、この情報をアップル氏にも伝えていた。アップル氏からは、「分かった。私たちのビジネスにどのような影響があるか調べてみて、何かあったら連絡する」との回答があったが、アップル氏はこのやりとりの翌日に体調を崩して入院し、実際にアップル氏が何らかの調査を行うことはなかった。なお、農業水産省の上記の措置については、アービトリア国や米国では業界紙において報道がなされたが、ネゴランド国では丁度別の大きな事件が紙面を塞いだことから、この措置が報道されることはなかった。オレンジ氏自身は、いつもは米国の業界紙に目を通していたが、4月17日のグレープ氏宛メールの発信直後から、別の案件で多忙を極めて、外国の業界紙にまで目を通す時間的余裕がなかった。

27. イエロー社はオット農場、サンボ農場から届けられた牛肉についてそれぞれ所定の処理をし、レッド社に引き渡した。レッド社はブルー社、レッド商事との各契約で定められた期日までに船積み、納品を完了した。ブルー社向けの牛肉は、5月28日に船積みされ、6月7日にアービトリア国に到着した(ネゴランド国からアービトリア国への運送に要する日数は約10日である)。売買代金は信用状によって決済済みである。しかし、この牛肉については、アービトリア国の税関での検査で成長ホルモンを含む飼料を用いて育てられた牛であることが判明し、輸入が禁止された。なお、イエロー社での精肉の過程ではオット農場のものと同様にサンボ農場のものは区別されておらず、イエロー社からレッド社に引き渡さ

れた時点ではオット農場の肉を使用した部分とサンゴ農場の肉を使用した部分を区別することはできない状態であったため、100 トン全体が通関できなかった。6 月 12 日に税関からその旨の連絡を受けたグレープ氏は、直ちにオレンジ氏に連絡した。

28. 実は、オレンジ氏は、5 月 29 日に入院中のアップル氏を見舞いに行った際に、アップル氏から、アーボトリア国の農業水産省が成長ホルモンを利用した牛肉の輸入を禁止したことを聞かされていた。しかし、その時点ではすでにオット農場からの牛肉のレッド商事宛の出荷は終わっていた。オレンジ氏は、もはや今となつては如何ともし難いと考え、何の手も打たずに放置していたのであった。グレープ氏からの連絡を受けたオレンジ氏は、「当社は契約で指定された「最高級のネゴランド牛の加工品」を納品しており、当社には問題はない。とはいえ、貴社が困った状況に置かれていることは承知した。もっと早くそのことを知らせてくれれば、対応が可能だったのに。直ちに成長ホルモンを利用していない代替品が入手可能かどうか探してみる」と答えた。グレープ氏は、「貴方には 4 月 20 日にメールでお知らせしたはずだ。本件で貴社と当社のどちらに責任があるかは後で議論することにして、まずは代替品が調達可能かどうか、すぐに調査してほしい。私たちの顧客であるパープル社には、当初の納期である 6 月 20 日までに納品することはできないことを伝えた。パープル社との間では、3 割引にすることを条件に、オット農場、サンゴ農場以外の牛肉であってもネゴランド国で最高級とされているものを 7 月 15 日までに納品することで話がついている。こうした場合に 3 割引にするのはわが国の取引慣行である。加工は当社の工場でするので、6 月 30 日までに加工前の牛肉を届けてくれれば何とか間に合う。もし、7 月 15 日までに顧客に納品できなければ、顧客のパープル社に 70 万米ドルの損害賠償をしなければならない。そのような事態は何としても避けなければならない」といった。

29. オレンジ氏はレッド社の他の部署にも働きかけて、大至急代替品が入手できないかどうかを探した。その結果、6 月 15 日、オニク農場の最高級の牛肉を 1 キロあたり 10 米ドルで 6 月 20 日までに船積みできることになり、その旨をグレープ氏に連絡した。しかし、グレープ氏からは、「昨日、日本のさくら農場から代替品を調達することで合意した。さくら農場の牛肉はネゴランド国の牛肉と同等以上の品質であり、パープル社にもそれで納得してもらった。しかし、1 キロあたり 13 米ドルであった。この結果、3 割値引きによる損害（3 割引したことによるブルー社の損害は、総額で 30 万米ドルであった）と、貴社から購入するより 3 米ドルも高値で買わざるをえなくなったことによる損害が生じた。決済済みの 100 万米ドルも返してもらわなければならない。合計で、160 万米ドルをただちに支払ってほしい。」とのことであった。なお、4 月から 6 月にかけて、全世界で牛肉の市場価格が高騰し、いずれの国・農場についても、4 月、5 月、6 月、7 月の契約価格を比べると、毎月 1 キロあたり 1 米ドルずつ高くなっていることが判明している。これに対して、オレンジ氏は、「当社としては契約に定められたとおりの牛肉を納品したのであり、貴社の主張

を受け入れることはできない。」と主張した。なお、その後の調査で、もし、レッド社から納品される牛肉に成長ホルモンが用いられていることを5月31日の時点でブルー社が知っていたならば、ブルー社は日本のさくら農場から6月15日までに今回と同じ代替品を同じく1キロあたり13米ドルで調達できたことが判明している（他に調達可能な先はない）。しかし、その場合でも、この代替品を加工するには15日程度を要するため、パープル社宛の納期に間に合うように納品することはできず、アーボトリア国の取引慣行からするとブルー社が2割引することは避けられなかった（2割引によるブルー社の損害は、総額で15万米ドルである）。

30. ブルー社に届けられた牛肉については、アーボトリア国の税関の保税倉庫に保管されていたが、保税倉庫での保管には一日あたり1000米ドルがかかる。レッド社とブルー社は、この費用をどちらが負担するのかももめていた。他方で、いずれにしても、保税倉庫に保管されている牛肉については、誰か、できるだけ高い値段で買ってくれる人がいることが望ましいという点では両社の考えは一致していた。そうしたところ、6月30日に、オレンジ氏は、アメリカのグリーン社が牛肉製品を大至急で探していることを知り、グリーン社と交渉した。その結果、グリーン社から、この牛肉を1キロ当たり11米ドルで購入したいとの申し出を受けた。グリーン社からは、7月2日までにYesかNoの返事がほしいとのことであった。オレンジ氏は、7月1日にグレープ氏と次のようなやりとりをした。

オレンジ氏：「例の牛肉について、アメリカのグリーン社が一括して買ってくれることになった。値段は11米ドルだ。」

グレープ氏：「それは良い知らせだ。それでは、今、保税倉庫にある牛肉を、そのままグリーン社に送ればよいのか。」

オレンジ氏：「そうだ。グリーン社は大至急牛肉を送ってくれとっている。」

グレープ氏：「契約はどうするのか。当社としては、今回の牛肉はいずれにしても返品すべきものなので、貴社がグリーン社と契約するのが筋であると考えている。」

オレンジ氏：「以前も言ったように、当社としては契約に従った商品を納品しており、牛肉は貴社のものだと考えている。だから、貴社がグリーン社と契約するのが筋である。」

グレープ氏：「その考えには賛同できない。」

オレンジ氏：「今は、この点についてもめるよりも、グリーン社と大至急契約して牛肉を送ることが大切だ。当社としては、今回の一件について責任を認めることはできないが、牛肉をグリーン社に買ってもらえるのであれば、両社にとってプラスになることは間違いない。今回は当社とグリーン社の間で契約することにし、当社と貴社の間でどうするかは後で別途解決することとしてはどうか。」

グレープ氏：「賛成する。それでは、貴社の方で契約手続をしてほしい。丁度、当社が手配しているアメリカ向けの船に空きがある。税関と話を付けて、至急、船積みできるようにしておく。グリーン社の情報を教えてほしい。」

31. この会話の後、オレンジ氏は、レッド社とグリーン社との間での別添12の契約を締結し、その写しをグレープ氏に送付した。ブルー社からレッド社に対しては、7月5日に船積みすることに決めた旨の連絡がなされた。しかし、保税倉庫からの搬出に必要な書類に1か所権限者のサインをもらい忘れていたというブルー社の担当者の事務ミスにより、牛肉の保税倉庫からの搬出が1日遅れることとなった。たった1日の遅れであり、また、契約上の船積期限の前であったこともあって、ブルー社は、船積みが遅れることとなった旨をレッド社に伝えることはなかった。7月6日、ブルー社の100トンの牛肉を船に積み込むべく倉庫から出そうとしたところ、倉庫に落雷があり、倉庫が焼失してしまい、牛肉は全て駄目になってしまった。アービトリア国法上、このような場合、倉庫を管理している税関は一切の責任を負わないことになっている。

32. レッド社とグリーン社との間の売買契約では、船積前の危険はレッド社が負担しなければならないとされていた。このため、レッド社は、船積前に生じた事情によりグリーン社に牛肉を引き渡すことができず、それによりグリーン社が被った損害として、7月28日、50万米ドルの賠償を余儀なくされた(この賠償の金額の正当性については争いはない)。なお、倉庫で保管されている間の焼失のリスクをカバーする保険も付保されていなかった。

33. このような事態を受けて、レッド社はブルー社に対して、7月30日、別添13のFAX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全面的に反論する別添14のFAXが8月1日に送られた。このやりとりの後、両社は交渉による決着を目指したが成功せず、ブルー社が163万米ドルの支払いを求めて仲裁を申し立てた。これに対してレッド社は、ブルー社の主張を全面的に争うとともに、反対請求として50万米ドルの支払いを求めた。双方の請求を仲裁で扱うことについて、レッド社・ブルー社は書面により合意している。

34. 仲裁廷からは、12月1日の審理では、以下の点に絞って審理を行うので、あらかじめ各争点についての主張をまとめた準備書面を11月24日までに提出するようにとの指示があった。

- (1) レッド社とブルー社との間の牛肉の売買契約に関し、レッド社はブルー社に対して債務不履行の責任を負うか？
- (2) 仮に、上記の責任を負うとした場合、レッド社はブルー社が主張している以下の各項目について支払うべき義務があるか？
  - ① 3割値引きを余儀なくされたことによる損害である30万米ドル
  - ② レッド社から購入する代わりにさくら農場から牛肉を購入したため、1キロあたり3ドルも高値で買わざるをえなくなったことによる損害(3ドル/Kg×100トン)

である 30 万米ドル

- ③ 信用状により支払い済みの売買代金である 100 万米ドル
  - ④ 保税倉庫の費用 (1000 米ドル×30 日) である 3 万米ドル
- (3) グリーン社との取引に関し、ブルー社はレッド社に対して 50 万米ドルを支払う義務を負うか？

## ラウンド B

35. レッド社とブルー社は、大豆、牛肉のほかにも、とうもろこしの取引を行ってきた。とうもろこしの取引は大豆の取引に続き、2000年から行ってきたものである。とうもろこしの取引はブルー社が重要な顧客であるトマト社、パイン社、メロン社からのニーズに対応するため、飼料用としてアービトリア国内の3社のために調達してきたものである。この3社とは、毎年、一定の量を購入する代わりに、長期間価格を一定に据え置く契約がなされていた。これは、ブルー社が既に他の大手商社等と取引のあったこれら3社に食い込むために考えた戦略であり、とうもろこしを安定した価格で調達したいという企業のニーズに応えたものであった。ブルー社はこれらの企業との間で2000年に10年間の長期売買契約を締結した。ブルー社は年間200万トンのとうもろこしを輸入しているが、この5割がネゴランド国産であり、ネゴランド国産とうもろこしの全てを上記の3社に提供している。3社の割合は、トマト社50万トン、パイン社30万トン、メロン社20万トンである。(ラウンドBのとうもろこしの取引との関係では、1トンは1ブシェルと等しいものとする)。

36. 上記の3社との契約に対応するかたちで、2000年にブルー社はレッド社に対して長期売買契約の締結を申し入れた。経済的に混乱していた当時、安定した収入源を得られることはレッド社にとって魅力であったため、レッド社はこの申し入れに応じ、200セント/ブシェルで100万トンを売却する契約を締結した。この契約は別添15のとおりである。なお、2000年頃には、幾つかの国でとうもろこしの作付面積の増加と収穫増が続いており、今後、とうもろこし相場は長期的に下落傾向をたどるというレポートもあったが、とうもろこしに対する需要の増加や地球温暖化による異常気象により長期的には上昇するという予測をするレポートもあった。

37. 近年、とうもろこしの相場は、2000年に両社が想定したよりも相当高値で推移している。とうもろこしの相場の推移は別添16のとおりである（注：本問題との関係では、現実のとうもろこし相場ではなく、別添16の相場に依拠して考えること。なお、ネゴランド産のとうもろこしの取引価格は、別添16の相場表よりも20セント安い価格となるのが、通常取引慣行である。）。このため、レッド社にとってこの取引は相当な赤字取引となってきた。このため、レッド社からは、長期供給契約の見直しに応じてほしいとの要望がある。今回、レッド社からは、UNIDROIT原則のハードシップのルールに基づき、再交渉の要請がなされた。レッド社からは、「このとうもろこしの売買契約は経営を圧迫しており、このままの状態が続くと経営危機の原因ともなりかねない。長期売買契約を破棄するか、市場相場を反映した水準に価格を改定してほしい」との要求がなされている。これに対しブルー社からは、「ハードシップには該当しないと考えている」との返答がなされている。

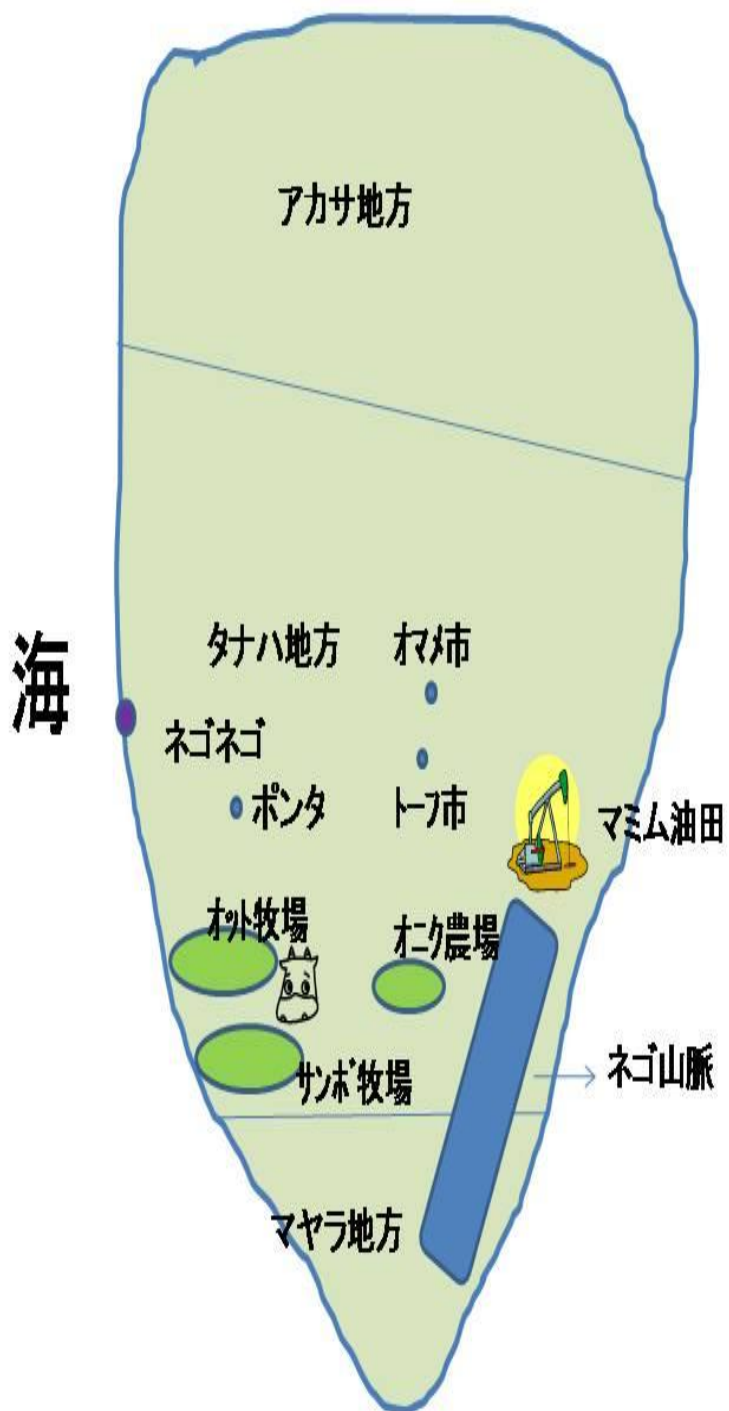
38. 他方、ブルー社の環境事業部門からは、レッド社に対して、同社の水処理設備をレッド社の自社工場に導入してはどうか、との提案がなされている。ネゴランド国では最近、環境に関する関心が高まっており、ブルー社としても市場として注目している。ブルー社が提案したところ、レッド社からは、「ネゴランド国では環境に関する関心が高まっており、環境にやさしい企業という企業イメージを持つことはレッド社にとってもプラスである。」として、具体的な価格を聞きたいとのことであった。ブルー社が定価が 100 万米ドルであることを告げると、「高すぎる。50 万米ドルくらいであれば考えてもよいのだが。」との返答であった。

39. もう一つの問題となっているのはイエロー社の経営である。イエロー社は当初、ブルー社向けの牛肉の加工を行うために始めたが、2004 年からネゴランド国の他社から依頼を受けて行う国内向けの牛肉や鶏肉の加工も手掛けており、業績は順調に推移してきた。今では、ネゴランド国内向けの加工の方が上回るようになっている。イエロー社の業績の推移は別添 17 のとおりである。

40. イエロー社では、この 2 年ほど、社員の不正や品質管理上の事故が頻繁に発生するようになった。具体的には、職員による会社資金の横領が 2 件、加工品に異物が混入していたケースが 2 件判明した。このうち、横領については本人が反省していたこともあり警察には報告せずに懲戒解雇とした。異物混入については出荷先がレッド商事であり、レッド商事での検査で発見されて消費者のもとに渡る前だったことから、大事になることなく穏便に済ませてもらった。これらは、いずれもネゴランド国における一般的な対処方法である。この問題をイエロー社の取締役会で議論した際、ブルー社から派遣された取締役は「詳細なマニュアルを整備して裁量の範囲を狭めるとともに、マニュアルの内容を徹底すべく週に一度は各職場での勉強会を義務付けるべきである。また、本部の管理部を大幅に増員し、抜き打ち検査を実施する等、管理の強化をすべきである」と提案したが、レッド社から派遣された取締役は、「そのような管理経営、過度にマニュアルに頼った経営は、自由闊達な雰囲気は削ぐ」として反対意見を示した。これに対して、ブルー社からは、「アービトリア国は食品の安全性に対する関心が高く、万全の品質管理ができないのであれば、アービトリア国市場での信頼を失ってしまう。もし、レッド社が反対するのであれば、場合によっては貴社が保有するイエロー社の持ち分を当社が購入し、当社の完全子会社とすることも考えている。」との発言がなされた。これに対しては、「ここまでイエロー社が順調に業績を伸ばしてきたのは両社が協力してきたからである。それに、今ではイエロー社の業績の 2/3 はネゴランド国内のものである。当社としては、イエロー社を手放すつもりはない」との返答であった。

41. 12 月 2 日の会合では、これらのレッド社とブルー社との懸案事項を包括的に議論す

ることになっている。両社の社長は参加できないが、各社とも全権を与えられた副社長が参加することになっており、合意内容は **letter of intent** にまとめることを予定している。



別添2

	ネゴランド	アービトリア
人口	約 4000 万人	約 5000 万人
国土	約 350 万平方キロメートル	約 30 万平方キロメートル
政体	立憲共和制	共和制
首都	ネゴネゴ	アブアブ
通貨	ネゴ・ドル	アーブ
国民総生産	1300 億米ドル	1 兆 5 千億米ドル
主な産業	農牧業、鉱工業	製造業、金融業、商業
食糧自給率	100%	35%

ネゴランドとアービトリアの貿易額推移（通関ベース）（1000 万米ドル）

	ネゴランド→アービトリア	アービトリア→ネゴランド
2002 年	4 4 6	1 8 9
2003 年	4 3 8	2 6 7
2004 年	4 5 5	4 3 6
2005 年	3 2 6	5 4 2
2006 年	4 7 5	6 6 3

\*注：本問題に関係するすべての期間において、ネゴ・ドル、アーブ、米ドルの換算レートは、1 ネゴ・ドル= 1 アーブ= 1 米ドルである。

### 別添3

#### レッド社

設立	1955年
代表者	トール・レッド
取締役	タルヤ・レッド、ヤネス・レッド
従業員	150名
資本金	300万ネゴ・ドル（非上場。資本金はレッド一族の出資によるが、詳細については公表されていない）
売上高	2005年 40,000万ネゴ・ドル 2006年 45,000万ネゴ・ドル 2007年 50,000万ネゴ・ドル（予想）

#### 別添 4

ブルー社

代表者：ルシオ・ブルー

設立：1950年

従業員：900名

株式：アービトリア国証券取引所に上場

損益計算書および貸借対照表の項目（単位：1万アーブ）

項目	2002年12月	2003年12月	2004年12月	2005年12月	2006年12月
売上高	88,000	92,000	108,000	127,000	167,000
営業利益	1,100	2,200	3,500	4,000	7,000
経常利益	1,000	2,300	3,800	4,600	8,000
当期純利益	460	1,200	2,000	2,700	5,000
総資産	32,000	34,000	36,000	48,000	55,000
純資産	16,000	18,000	20,000	22,000	26,000
有利子負債	3,000	2,000	2,000	3,000	4,500

セグメント別売上高

セグメント	2002年	2003年	2004年	2005年	2006年
貴金属関連	39,000	43,000	52,000	62,000	99,000
食品関連	39,000	35,000	39,000	46,000	45,000
環境関連	10,000	14,000	17,000	19,000	23,000

## 別添5

ブルー社の2006年12月期決算短信における記述からの抜粋（以下に引用した部分以外に本問題との関係で考慮すべき記載はない）

### 1 経営成績

#### (1) 経営成績に関する分析

##### ① 当期の経営成績

当期における我が国経済は、個人消費にやや弱さが見られたものの、企業収益の改善や設備投資の増加によって、景気回復が続きました。当社の貴金属関連事業の主要対象業界である半導体・電子部品業界におけるデジタル製品への旺盛な需要を背景に、生産活動はおおむね堅調に推移しました。一方、食品関連事業においては、アープ安や海外での需要増加を背景に穀物などが高値で推移する中で、価格競争が激化するなど、厳しい経営環境が継続しました。環境部門においては、国内企業の環境問題への関心の高まりを受け、産業廃棄物の処理機器の販売が好調でした。

当社は、それぞれの分野で顧客の求める商品・サービスの提供による営業の拡大に取り組んでまいりましたが、当期においては、レア・メタル販売の堅調と高水準を維持した貴金属相場に支えられた貴金属関連事業が売上、営業利益を大きく伸ばすことが出来ました。その結果、売上、利益ともに過去最高となりました。

##### ② 次期の見通し

わが国経済は引き続き企業部門を中心に好調さを持続するものと見られ、近隣諸国の景気も堅調に推移することが予想されます。この中で、当社の貴金属関連事業におきましては、レア・メタルへの需要の持続により更なる量的拡大が期待されます。他方、次期においては、安定したレア・メタル、貴金属の調達のため、積極的な海外展開を実施することとしており、こうした面から一定の経費増加は避けられない見通しであります。食品関連事業におきましては、国内需要は依然として堅調であり、高品質の穀物、食肉を供給することによって、売上を増加させてまいりたいと考えております。

なお、これらの業績見通しは、将来の予測でありますので、リスクや不確定要素を含んでおります。実際の業績は、さまざまな要素により、これらの見通しと異なる場合があります。このことをご承知おき願います。

## 別添 6

### アービトリア国会社法の関連条文

#### 100 条

会社の取締役は、会社の業務が法令を順守し、適切に運営されることを確保するよう努めなければならない。

#### 101 条

(1) 前条の目的を達成するため、大会社の取締役会は、以下の事項を決定しなければならない。

- ①取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制
- ②損失の危険の管理に関する規程その他の体制
- ③取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
- ④使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制
- ⑤当該株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

(2) 大会社は、前項に定める体制及びその体制を評価した報告書を、別途定める規則に従って、毎事業年度作成し、公衆の縦覧に供さなければならない。

(3) 第 1 項における体制が適切に整備・運営されていないことにより会社に損害が生じた場合には、取締役は会社に対してその損害を賠償する責任を負う。

\*注：ブルー社は 101 条に定める「大会社」である。

別添 7

### 覚書（案）

レッド社とブルー社は、両者間の取引について、以下のとおり確認する。

レッド社は、ブルー社が、本件取引において、アービトリア国におけるブルー社の顧客の嗜好を満たす優れた品質の商品を提供すること、及び、そうした商品が安定して供給されることが極めて重要であると考えていることを理解し、そうした嗜好を満たす優れた品質の商品を確保することに最大限の努力を払うものとする。

## **Joint Venture Agreement**

THIS AGREEMENT made as of January 10, 2003 by and between Red Co., a corporation duly incorporated and existing under the laws of Negoland, having its principal place of business at....., Negoland (“Red”) and Blue, Inc., a company duly incorporated and existing under the laws of Arbitria, having its principal place of business at ....., Arbitria (“Blue”)

witnesseth:

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

WHEREAS Blue is engaged in the business of food products, environmental business and business of precious metal, and

WHEREAS Red and Blue wish to cooperate in processing meat supplied by Red making variety of dressed beef,

THE PARTIES AGREE as follows:

### **1. Joint Venture Company**

1.1 By the end of March 2003, Red and Blue shall cause incorporation and commencement of operations of a joint venture company in Negoland, to be named Yellow Co., Ltd. (“Yellow”).

1.2 The aim of Yellow is to process the carcasses received from Red into various type of dressed meat and pack them for commercial distribution and export.

1.3 Red will provide staff, Technology, equipment and facilities and Blue will provide funds necessary for Yellow to commence highly advanced research.

1.4 Registered principal office of Yellow shall be located in the city of Ponta, State of Angus, Negoland

### **2. Incorporation of Yellow**

2.1: The objects of Yellow are to engage in i), processing the carcasses and packing the carcasses for commercial distribution and export and ii) other business relating or incidental to the foregoing.

2.2 The initial paid-in capital of Yellow shall be US Dollars 100,000. Red shall contribute US Dollar 50,000 and Blue shall contribute US Dollar 50,000.

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

### **3. Corporate Governance of Yellow**

The number of the members of the Board of Directors shall be four. Two directors shall be nominated by Red and other two shall be appointed by Blue.

### **4. Important Corporate Actions of Yellow**

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

a) Adoption and modification of annual business plans, budgets and capital expenditure budgets;

b) Borrowing, lending or extending credit, at any one time, in excess of US Dollar 100,000;

c) A transaction which would cause the total borrowing, lending, credits, guaranty and indemnity outstanding to exceed US Dollar 1,100,000;

d) Entering into agreements to employ a person for ~~a~~-remuneration in excess of US Dollar 500,000 per year;

e) Initiating or terminating litigation, arbitration or administrative proceedings;

f) Any decision which would materially affect the scope of business of Yellow or which would materially affect the financial condition of Yellow.

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

a) Amendment to the Articles of Incorporation;

b) Change in the number of shares Yellow is authorized to issue;

c) Creating different classes of shares including preferred shares;

d) Listing and delisting of the shares of Yellow on a stock exchange;

e) Sale, transfer or disposal of a material part of the business or assets of Yellow;

f) Dissolution or liquidation of Yellow.

### **5. Transfer of Shares**

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

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

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

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

## **6. Deadlock**

If a decision is not made at a Meeting of Shareholders or by the Board of Directors because of a tie vote, the directors or shareholders, as the case may be, shall seek to find a way of resolving the relevant issues. If they are not successful after three business days, the matter shall be referred to a meeting of the top managements of the parties. If the meeting of the top managements fails to resolve the deadlock expeditiously, the matter shall be solved by arbitration in accordance with Article 10 below.

## **7. Marketing**

7.1 All products of Yellow shall be sold to Red.

7.2 All products to be exported to Blue shall be of the first quality in every respect.

## **8. Assignment**

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

## **9. Termination of the Agreement**

This Agreement shall terminate when:

- a) Sale of shares has failed and the offeror chooses to terminate;
- b) Failure to agree on the business plan and budget has occurred and the effort to resolve deadlock has not been successful;
- c) Material breach of this Agreement is not cured within 30 days and the party not in breach chooses to terminate;
- d) Red and Blue agree on termination;
- e) Material change in the ownership or control of either of the parties occurs;
- e) Liquidation of Red or Blue voluntarily or otherwise; insolvency or bankruptcy of Red

or Blue; or

f) Any resolution of the Meeting of Shareholders requiring termination.

**10. Settlement of Disputes and Governing Norms**

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

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

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

**11. Miscellaneous**

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

IN WITNESS WHEREOF,

Red

Blue

By:

By:

別添 9

## Contract

Date: March 15, 2007

No.: 123

Seller: ~~Red Corporation~~, and

Buyer: Blue Inc.

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

1. Goods: Chilled Boneless Negoland Beef, Processed and Packed- First Class
2. Quantity: 100 tons. Seller may have the option of shipping up to 5 % more or less.
3. Price

At 10 US dollars per 1 kilograms, gross weight, cost, insurance and freight to the Arbitria port, total 1,000,000 US dollars CIF.

### 4. Trade Terms and Passage of Risk

Trade term of this contract is CIF Abu-Abu. Seller shall bear all risks until the Goods are shipped at the port of shipment.

### 5. Quality

To be fair average quality of the first rank and inspected and marked as such by the Ministry of Agriculture of Negoland.

### 6. Period of shipment

By 31 May 2007, as per bill(s) of lading dated when the goods are actually on board. Date of the Bill(s) of Lading shall be accepted as proof of date of shipment in the absence of evidence to the contrary.

### 7. Shipment and classification

Shipment to be made in good condition without transshipment by first class steamer(s) and/or power engined ship(s) classed not lower than 100 A1 or British Corporation B.S. or top classification in American, French, Italian, Norwegian, German or other equal ranking Registers.

#### 8. Payment

Payment : 100 % of invoice amount by letter of credit issued by the first ranked bank in Arbitria.

#### 9. Shipping documents

Shipping documents shall consist of:

1. Invoice.
2. Full set(s) of on board Bill(s) of Lading in negotiable and transferable form.
3. Insurance Policies in the currency of the contract covering 110% of the invoice value of goods.
4. Certificate of Origin by Negoland Agricultural Chamber.
5. Other documents as called for under the contract.

#### 10. Duties, taxes, levies, etc.

All export duties, taxes, levies, etc., present or future, in country of origin, shall be for Seller's account. All import duties, taxes, levies, etc., present or future, in country of destination, shall be for Buyer's account.

#### 11. Latent defect

The goods are not warranted free from defect, rendering same unmerchantable which would not be apparent on reasonable examination, any statute or rule of law to the contrary notwithstanding.

#### 12. Prohibition

In case of prohibition of export, blockade or hostilities or in case of any executive or legislative act done by or on behalf of the government of the country of origin or of the

territory where the port or ports of shipment named herein is/are situate, restricting export, whether partially or otherwise, any such restriction shall be deemed by both parties to apply to this contract and to the extent of such total or partial restriction to prevent fulfillment whether by shipment or by any other means whatsoever and to that extent this contract or any unfulfilled portion thereof shall be cancelled. Seller shall advise Buyer without delay with the reasons therefore and, if required, Seller must produce proof to justify the cancellation.

### 13. Force majeure, strikes etc.

Seller shall not be responsible for delay in shipment of the goods or any part thereof occasioned by any Act of God, strike, lockout, riot or civil commotion, combination of workmen, breakdown of machinery, fire or any cause comprehended in the term "force majeure". If delay in shipment is likely to occur for any of the above reasons, the Seller shall give notice to the Buyer by telegram, telex, fax or by similar means within 5 consecutive days of the occurrence. The notice shall state the reason(s) for the anticipated delay. If shipment be delayed for more than 30 consecutive days, Buyer shall have the option of cancelling the delayed portion of the contract, such option to be exercised by Buyer giving notice to be received by Seller not later than the first business day after the 30 consecutive days. If Buyer does not exercise this option, such delayed portion shall be automatically extended for a further period of 30 consecutive days. If shipment under this clause be prevented during the further 30 consecutive days extension, the contract shall be considered void. Buyer shall have no claim against Seller for delay or non-shipment under this clause, provided that Seller shall have supplied to Buyer, if required, satisfactory evidence justifying the delay or non-fulfilment.

### 14. Arbitration

(a) Any dispute arising out of or under this contract shall be settled by arbitration in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules, in the edition current at the date of this contract, such Rules forming part of this contract and of which both parties hereto shall be deemed to be cognisant.

(b) Neither party hereto, nor any persons claiming under either of them shall bring any action or other legal proceedings against the other of them in respect of any such dispute until such dispute shall first have been heard and determined by the

Arbitrators, as the case may be, in accordance with the Arbitration Rules and it is expressly agreed and declared that the obtaining of an award from the Arbitrators, as the case may be, shall be a condition precedent to the right of either party hereto or of any persons claiming under either of them to bring any action or other legal proceedings against the other of them in respect of any such dispute.

#### 15. Governing Law

This contract shall be construed in accordance with and governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 1994.

The followings shall not apply to this contract:

- (a) the Uniform Law on Sales and the Uniform Law on Formation to which effect is given by the Uniform Laws on International Sales Act 1967;
- (b) the United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods of 1980; and
- (c) the United Nations Convention on Prescription (Limitation) in the International Sale of Goods of 1974 and the amending Protocol of 1980.

Seller : \_\_\_\_\_

Buyer : \_\_\_\_\_

別添10

トム・グレープ様

いつもお世話になっております。

3月15日にご注文頂いた契約番号1233に関してですが、今回はオット農場に加え、サンボ農場からの牛肉を使用することにしたいと思います。ご存じのとおり、サンボ農場の牛肉はオット農場のものと種類・品質とも同一で、最高級の牛肉の中でも特に優れた品質とされています。これまでは直営農場ということもあって、オット農場の牛肉を利用してきましたが、今回はご注文頂いた量に見合うだけの牛肉を確保することが難しくなったため、サンボ農場のものを利用することで対応したいと思います。

もし、上記の取扱いで不都合がある場合には、至急、ご連絡ください。

2007年4月17日

ボブ・オレンジ

別添 1 1

オレンジ様

メール有難うございました。

サンボ農場の件については、オット農場と同じく最高級の品質であって、種類・品質なども全く同一であることは当社も知っております。顧客に対してもその旨を説明したところ、顧客もサンボ農場の牛肉が最高級であることを知っており、サンボ農場の牛肉を利用することに同意してくれました。

ところで、我が国の農業水産省は、昨日、成長ホルモン剤を含む飼料を用いて育てた牛や鶏の輸入を全面的に禁止する命令を出しました。EU で出されたものと同じものです。ネゴランド国では成長ホルモンを利用している農場はあるのでしょうか。もし、あるようでしたら、至急教えてください。

2007年4月20日

トム・グレーブ

別添 1 2

## Contract

Date: July 2, 2007

No.:

Seller: ~~Red Corporation~~, and

Buyer: Green Inc.

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

1. Goods: Chilled Boneless Negoland Beef, Processed and Packed- First Class
2. Quantity: 100 tons. Seller may have the option of shipping up to 5 % more or less.
3. Price

At 11 US dollars per 1 kilograms, gross weight, cost, insurance and freight to the US port, total 1,100,000 US dollars CIF.

#### 4. Trade Terms and Passage of Risk

Trade term of this contract is CIF US port. Seller shall bear all risks until the Goods are shipped at the port of shipment.

#### 5. Quality

To be fair average quality of the first rank and inspected and marked as such by the Ministry of Agriculture of Negoland.

#### 6. Period of shipment

By 7 July 2007, as per bill(s) of lading dated when the goods are actually on board. Date of the Bill(s) of Lading shall be accepted as proof of date of shipment in the absence of evidence to the contrary.

## 7. Shipment and classification

Shipment to be made in good condition without transshipment by first class steamer(s) and/or power engined ship(s) classed not lower than 100 A1 or British Corporation B.S. or top classification in American, French, Italian, Norwegian, German or other equal ranking Registers.

## 8. Payment

Payment : 100 % of invoice amount by letter of credit issued by the first ranked bank in the United States.

## 9. Shipping documents

Shipping documents shall consist of:

1. Invoice.
2. Full set(s) of on board Bill(s) of Lading in negotiable and transferable form.
3. Insurance Policies in the currency of the contract covering 110% of the invoice value of goods.
4. Certificate of Origin by Negoland Agricultural Chamber.
5. Other documents as called for under the contract.

## 10. Duties, taxes, levies, etc.

All export duties, taxes, levies, etc., present or future, in country of origin, shall be for Seller's account. All import duties, taxes, levies, etc., present or future, in country of destination, shall be for Buyer's account.

## 11. Latent defect

The goods are not warranted free from defect, rendering same unmerchantable which would not be apparent on reasonable examination, any statute or rule of law to the contrary notwithstanding.

## 12. Prohibition

In case of prohibition of export, blockade or hostilities or in case of any executive or legislative act done by or on behalf of the government of the country of origin or of the territory where the port or ports of shipment named herein is/are situate, restricting export, whether partially or otherwise, any such restriction shall be deemed by both parties to apply to this contract and to the extent of such total or partial restriction to prevent fulfillment whether by shipment or by any other means whatsoever and to that extent this contract or any unfulfilled portion thereof shall be cancelled. Seller shall advise Buyer without delay with the reasons therefore and, if required, Seller must produce proof to justify the cancellation.

### 13. Force majeure, strikes etc.

Seller shall not be responsible for delay in shipment of the goods or any part thereof occasioned by any Act of God, strike, lockout, riot or civil commotion, combination of workmen, breakdown of machinery, fire or any cause comprehended in the term "force majeure". If delay in shipment is likely to occur for any of the above reasons, the Seller shall give notice to the Buyer by telegram, telex, fax or by similar means within 5 consecutive days of the occurrence. The notice shall state the reason(s) for the anticipated delay. If shipment be delayed for more than 30 consecutive days, Buyer shall have the option of cancelling the delayed portion of the contract, such option to be exercised by Buyer giving notice to be received by Seller not later than the first business day after the 30 consecutive days. If Buyer does not exercise this option, such delayed portion shall be automatically extended for a further period of 30 consecutive days. If shipment under this clause be prevented during the further 30 consecutive days extension, the contract shall be considered void. Buyer shall have no claim against Seller for delay or non-shipment under this clause, provided that Seller shall have supplied to Buyer, if required, satisfactory evidence justifying the delay or non-fulfilment.

### 14. Arbitration

(a) Any dispute arising out of or under this contract shall be settled by arbitration in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules, in the edition current at the date of this contract, such Rules forming part of this contract and of which both parties hereto shall be deemed to be cognisant.

(b) Neither party hereto, nor any persons claiming under either of them shall bring any

action or other legal proceedings against the other of them in respect of any such dispute until such dispute shall first have been heard and determined by the Arbitrators, as the case may be, in accordance with the Arbitration Rules and it is expressly agreed and declared that the obtaining of an award from the Arbitrators, as the case may be, shall be a condition precedent to the right of either party hereto or of any persons claiming under either of them to bring any action or other legal proceedings against the other of them in respect of any such dispute.

#### 15. Governing Law

This contract shall be construed in accordance with and governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 1994.

The followings shall not apply to this contract:-

- (a) the Uniform Law on Sales and the Uniform Law on Formation to which effect is given by the Uniform Laws on International Sales Act 1967;
- (b) the United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods of 1980; and
- (c) the United Nations Convention on Prescription (Limitation) in the International Sale of Goods of 1974 and the amending Protocol of 1980.

Seller : \_\_\_\_\_

Buyer : \_\_\_\_\_

別添 1 3

2007 年 7 月 30 日

ブルー社 御中

レッド社

グリーン社向けの牛肉の販売に関しては、当社がグリーン社に対して 50 万米ドルの損害賠償の支払いを余儀なくされました。

もし、貴社が約束通り 7 月 5 日に船積みを行っていたら、今回の事態は発生しなかったところ、貴社のミスによって船積みが遅れ、落雷によって牛肉が焼失するという事態が発生してしまいました。

そもそも、グリーン社との売買契約は便宜上当社が契約当事者となったものですし、また、いずれにしても今回の事態は貴社のミスによるものです。ついては、50 万米ドルをただちにお支払いください。

別添 1 4

2007 年 8 月 1 日

レッド社 御中

ブルー社

7 月 30 日付の FAX につき、以下のとおり返信します。

当社としては貴社に対して 50 万米ドルを支払う理由はないと考えています。なぜならば、今回の焼失は不可抗力によるものだからです。契約では 7 月 7 日までに船積みすればよいことになっていたのであり、7 月 6 日に落雷があったのですから、当社には何の落ち度もありません。

なお、以前も申し上げたとおり、成長ホルモン飼料を用いた牛肉であり、通関できなかつたので、当社は売買契約（契約番号 1 2 3）を解除します。また、今回の取引により被った損害の賠償として、合計 163 万米ドルの支払いを求めますので、ただちにお支払いください。具体的には以下のとおりです。

- ① 3 割値引きを余儀なくされたことによる損害である 30 万米ドル
- ② 貴社から購入する代わりにさくら農場社から牛肉を購入したため、1 キロあたり 3 ドルも高値で買わざるをえなくなったことによる損害（3 ドル/Kg×100 トン）である 30 万米ドル
- ③ 信用状により支払い済みの売買代金である 100 万米ドル
- ④ 保税倉庫の費用（1000 米ドル×30 日）である 3 万米ドル

合計 1,630,000 米ドル

以上

## MASTER PURCHASE AND SUPPLY AGREEMENT

THIS MASTER PURCHASE AND SUPPLY AGREEMENT (this "Master Agreement") is made and entered into as of this 1st day of January, 2000 (the "Effective Date") by and between Red Corp., a Negoland corporation ("Seller"), and Blue, Inc., an Arbitria corporation ("Buyer").

IN CONSIDERATION of the mutual promises, covenants and agreements contained herein, and other good and valuable consideration, the receipt and sufficiency of which are hereby acknowledged, the parties hereto, intending to be legally bound, hereby agree as follows:

### ARTICLE 1: Sale

Seller shall sell and Buyer shall purchase Negoland Non-GMO Mixed Corn of U.S. Grade No.3 (hereinafter called "Corn") in accordance with the terms of this Agreement for the period of ten years starting from the date hereof.

Quality of the Corn shall be determined by the certificate issued by Nogoland Maritime Inspection Institute as final.

### ARTICLE 2: Quantity

Quantity of the Corn shall be 1,000,000 metric tons per each Contract Year. Contract Year shall be one calendar year period starting from the date hereof or an anniversary thereof until the expiration of the tenth Contract Year. Shipment shall be made each month for about 1,000,000/12 metric tons. Total quantity to be sold and purchased hereunder shall be subject to 5% plus or minus at Buyer's option.

Weight shall be determined by the scale measurement at discharging port (Abu-Abu) as final.

### ARTICLE 3: Price

The price of the Corn shall be US Dollar 2.00/bushel throughout all Contract Years.

### ARTICLE 4: Delivery and Shipping

Delivery term of the Corn shall be FOB port of Nego-Nego. The term "FOB" shall be construed in accordance with the INCOTERMS2000. (Shipping conditions, omitted)

ARTICLE 5 to 10 Omitted

ARTICLE 11 : Force Majeure

Seller shall not be responsible for delay in shipment of the goods or any part thereof occasioned by any Act of God, strike, lockout, riot or civil commotion, combination of workmen, breakdown of machinery, fire or any cause comprehended in the term "force majeure". If delay in shipment is likely to occur for any of the above reasons, the Seller shall give notice to the Buyer by telegram, telex, fax or by similar advice within 5 consecutive days of the occurrence. The notice shall state the reason(s) for the anticipated delay. If shipment be delayed for more than 30 consecutive days, Buyer shall have the option of cancelling the delayed portion of the contract, such option to be exercised by Buyer giving notice to be received by Seller not later than the first business day after the 30 consecutive days. If Buyer does not exercise this option, such delayed portion shall be automatically extended for a further period of 30 consecutive days. If shipment under this clause be prevented during the further 30 consecutive days extension, the contract shall be considered void. Buyer shall have no claim against Seller for delay or non-shipment under this clause, provided that Seller shall have supplied to Buyer, if required, satisfactory evidence justifying the delay or non-fulfillment.

ARTICLE 12:- Governing Law

This Agreement shall be construed in accordance with and governed by UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 1994.

The followings shall not apply to this Agreement:-

- (a) the Uniform Law on Sales and the Uniform Law on Formation to which effect is given by the Uniform Laws on International Sales Act 1967;
- (b) the United Nations Convention on Contracts for the International Sale of Goods of 1980; and
- (c) the United Nations Convention on Prescription (Limitation) in the International Sale of Goods of 1974 and the amending Protocol of 1980.

ARTICLE 13:- Arbitration

(a) Any dispute arising out of or under this contract shall be settled by arbitration in accordance with UNCITRAL Arbitration Rules, in the edition current at the date of this

contract, such Rules forming part of this contract and of which both parties hereto shall be deemed to be cognizant.

(b) Neither party hereto shall bring any action or other legal proceedings against the other in respect of any dispute arising out of or in connection with this contract until such dispute shall first have been heard and determined by the Arbitrators in accordance with the Arbitration Rules and it is expressly agreed and declared that the obtaining of an award from the Arbitrators shall be a condition precedent to the right of either party hereto to bring any action or other legal proceedings against the other in respect of any such dispute.

IN WITNESS HEREOF, parties hereto have caused this Agreement to be duly executed as of the day and year first above written by respective authorized officer.

Seller:

Buyer:

By:

By:

## 別添16

## CORN PRICE HISTORICAL DATA (Cent/Bus)

M/Y	Price	M/Y	Price	M/Y	Price
1993/Jan	215	1994/Jan	290	1995/Jan	230
1993/Feb	211	1994/Feb	286	1995/Feb	234
1993/Mar	230	1994/Mar	275	1995/Mar	250
1993/Apr	228	1994/Apr	269	1995/Apr	249
1993/May	225	1994/May	279	1995/May	266
1993/Jun	223	1994/Jun	249	1995/Jun	272
1993/Jul	236	1994/Jul	219	1995/Jul	282
1993/Aug	230	1994/Aug	221	1995/Aug	296
1993/Spt	245	1994/Spt	216	1995/Spt	312
1993/Oct	258	1994/Oct	216	1995/Oct	333
1993/Nov	280	1994/Nov	213	1995/Nov	331
1993/Dec	306	1994/Dec	231	1995/Dec	369
1996/Jan	369	1997/Jan	270	1998/Jan	273
1996/Feb	395	1997/Feb	297	1998/Dec	262
1996/Mar	409	1997/Mar	308	1998/Mar	260
1996/Apr	463	1997/Apr	295	1998/Apr	252
1996/May	477	1997/May	271	1998/May	239
1996/Jun	516	1997/Jun	248	1998/Jun	245
1996/Jul	354	1997/Jul	266	1998/Jul	224
1996/Aug	371	1997/Aug	266	1998/Aug	200
1996/Spt	297	1997/Spt	258	1998/Spt	209
1996/Oct	266	1997/Oct	280	1998/Oct	219
1996/Nov	271	1997/Nov	271	1998/Nov	230
1996/Dec	258	1997/Dec	267	1998/Dec	214
1999/Jan	214	2000/Jan	191	2001/Jan	198
1999/Feb	205	2000/Feb	185	2001/Feb	199
1999/Mar	200	2000/Mar	180	2001/Mar	203
1999/Apr	195	2000/Apr	188	2001/Apr	208
1999/May	180	2000/May	195	2001/May	193
1999/Jun	177	2000/Jun	188	2001/Jun	189
1999/Jul	175	2000/Jul	192	2001/Jul	205
1999/Aug	180	2000/Aug	197	2001/Aug	200
1999/Spt	188	2000/Spt	198	2001/Spt	215
1999/Oct	196	2000/Oct	195	2001/Oct	206
1999/Nov	188	2000/Nov	196	2001/Nov	209
1999/Dec	205	2000/Dec	197	2001/Dec	209
2002/Jan	206	2003/Jan	238	2004/Jan	276
2002/Feb	201	2003/Feb	232	2004/Feb	303
2002/Mar	203	2003/Mar	237	2004/Mar	320
2002/Apr	201	2003/Apr	233	2004/Apr	320
2002/May	214	2003/May	244	2004/May	304
2002/Jun	226	2003/Jun	229	2004/Jun	267
2002/Jul	257	2003/Jul	206	2004/Jul	226
2002/Aug	268	2003/Aug	233	2004/Aug	238
2002/Spt	252	2003/Spt	220	2004/Spt	206
2002/Oct	248	2003/Oct	247	2004/Oct	203
2002/Nov	240	2003/Nov	245	2004/Nov	193
2002/Dec	236	2003/Dec	246	2004/Dec	205
2005/Jan	197	2006/Jan	219	2007/Jan	406
2005/Feb	223	2006/Feb	239	2007/Feb	416
2005/Mar	213	2006/Mar	240	2007/Mar	374
2005/Apr	205	2006/Apr	246	2007/Apr	355
2005/May	222	2006/May	250	2007/May	387
2005/Jun	222	2006/Jun	260	2007/Jun	390
2005/Jul	237	2006/Jul	257	2007/Jul	400
2005/Aug	217	2006/Aug	246	2007/Aug	380
2005/Spt	206	2006/Spt	278	2007/Spt	385
2005/Oct	196	2006/Oct	325	2007/Oct	410
2005/Nov	202	2006/Nov	391	2007/Nov	420
2005/Dec	216	2006/Dec	390	2007/Dec	

別添 17

イエロー社の業績の推移

	2003	2004	2005	2006	2007 (見込み)
売上高 (百万米ドル)	10	12	15	20	30
利益 (万米ドル)	0.5	1	5	10	20
ブルー社向 (千トン)	10	10	10	10	10
ネゴランド国内 (千トン)	0	2	5	10	20