

第 23 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
(10 月 14 日版)

1. ネゴランド国は、人口 2000 万人、国土 5 万平方キロメートルの立憲君主国である。1 人当たり GDP は約 55,000 米ドルで、世界有数の貿易国として知られている。高い生活水準と寛容な社会政策が特徴で、LGBTQ の権利の承認では世界に先駆けた取組を行ってきた。ネゴランド国は、報道の自由度ランキングや人間開発指数でもいつも高い評価を得ている。また、西洋風の豊かな文化や芸術の歴史でも知られており、特に絵画や美術館などが有名である。ネゴランド国は世界的に有名な画家を数多く輩出している。また、同国の美術館は、ゴッホ、フェルメール、レンブラント、ピカソ、モネ、マティスらの作品を所蔵しており、世界中から多くの観光客が訪れている。ネゴランド国の気候はニューヨーク州の気候に類似している。
2. レッド美術館は、そのようなネゴランド国の有名美術館のうちの 1 つで、ネゴランド国でも歴史があり、有名な国立の美術館である。レッド美術館の面積は約 30,000 平方メートル、展示スペースは約 12,000 平方メートルであり、総所蔵品数は約 100 万点、展示作品数は約 8,000 点である。代表的な作品としては、フェルメールやレンブラントの作品のほか、ネゴランド国を代表する画家であるノームラヤフートの作品などが知られており、毎年、200 万人余りの来館者が訪れる。レッド美術館の概要は別添 1 のとおりである。
3. アービトリア国は、人口 1 億人、国土 37 万平方キロメートルの民主制国家である。1 人当たり GDP は約 50,000 米ドルで、多くの産業分野で高い技術力と競争力を有する世界有数の先進国である。アービトリア国は日本とよく似た東洋風の豊かな文化を築いている。特に、絵画の分野では 1900 年代前半に日本の浮世絵の影響を大きく受けた画風が発展し、アブ画と呼ばれている。アービトリア国の気候は日本の関東地方の気候に類似している。
4. ブルー社は、アービトリア国の大手企業で、都市開発、大型施設建設、不動産賃貸、商業施設・リゾートなどの運営などを行っている。ブルー社はアービトリア国の富豪であったオリヴィエ・ブルーが 1970 年に設立した会社で、アービトリア国の経済発展とともに成長してきた。今は、オリヴィエの子供であるリン・ブルーが社長である。ブルー社はアービトリア国のみならず、ネゴランド国を含む外国での都市開発や大型施設建設にも実績がある。10 年前にはアービトリア国の首都であるアブアブの都市再開発を機に、再開発地域を代表する文化施設として自社が運営するブルー美術館を設立した。ブルー美術館は、ブルー社が自社の建設技術の粋を用いて建設した最先端の設備を備えた美術館で、ブルー一族が収集した美術品や、アービトリア国の若手の画家の作品を展示している。規模は小さいながら、良質の作品を収集していることで世界的にも名が知られるようになっている。ブルー社及びブルー美術館の概要は別添 2 のとおりである。
5. 2019 年 3 月、レッド美術館は主として現代美術や東洋美術等のための展示スペースを拡充するため、新館を新設することを決定した。この新館は、2023 年 5 月 1 日のレッド美術館

の創立 200 周年記念を祝うものであり、2023 年 5 月 1 日にネゴランド国の国王も招いて実施する予定の記念式典でお披露目することとなった。この新館には、増加する来館者に対応するとともに、より多くの作品を最適な状態で展示するために、最新の技術を取り入れた新たな展示室を設けることとなった。特に、展示される芸術作品が経年変化によって劣化することがないように、温度と湿度を厳密に管理するための高度な環境管理システムを設けることとした。

6. 2019 年 5 月、レッド美術館は新館の設計と施工を任せる業者について、海外の事業者も含めて公開での入札を実施した。入札において、レッド美術館は、新館が美術品の保存と展示において世界最高水準を満たすことを求めており、入札条件書において、別添 3 の条件を明示的に求めていた。
7. この入札に応じた業者のうち、最も安い価格を提示したのがブルー社であった。ブルー社は海外における事業の強化を目指しており、レッド美術館のような国際的に著名な美術館の新棟建設を請け負うことは、ブルー社の国際的な知名度の向上にとって大変大きな意味を持っていると考えたのが応札した理由である。また、ブルー社は、温度や湿度を厳密に管理するための最先端の設備を備えたブルー美術館を自ら建設したほか、アービトリア国の大手美術館の増築や改装にも携わっており、美術館の建設や改装にも自信を持っていた。
8. ブルー社が落札したのち、レッド美術館とブルー社との間で新館の建設事業についての打合せが行われた。2019 年 7 月には、両社の本事業に関する責任者が参加して建設請負契約締結のための協議がなされた。この際の議事録は別添 4 のとおりである。協議を踏まえ、2019 年 9 月には、レッド美術館とブルー社との間で新館の建設事業についての契約が締結された。契約書の抜粋は別添 5 のとおりである。
9. 2020 年 2 月、プロジェクトの進捗に関して、レッド美術館とブルー社との間で別添 6 のやりとりがなされた。3 月 5 日、ブルー社からレッド美術館に対して新館の建設に関する設計書が提示された。レッド美術館では、設計書のレビューを開始したが、ネゴランド国内で大規模な感染症が流行し、設計書のレビューの作業が遅れることとなった。この点に関するレッド美術館とブルー社とのやり取りは別添 7 のとおりである。また、設計書のレビューの遅延に関してレッド美術館の内部でなされたやり取りは別添 8 のとおりである。設計書が承認されたことを受けて、レッド美術館はブルー社に契約書で定められた最初の支払を行った。
10. 工事が開始したのち、工事の進捗状況について懸念が生じ、レッド美術館とブルー社との間で別添 9 のやり取りがなされた。その後、ブルー社はリソースの追加投入と進捗確認の強化を実施した。但し、それでも 2023 年 1 月 31 日までの完成は難しく、レッド美術館とブルー社は完成を 2 月 28 日とすることに合意した。この合意がなされた会議の議事録は別添 10 のとおりである。
11. 約 2 年 9 カ月にわたる大規模な工事の後、2023 年 2 月 28 日に新館が完成し、レッド美術館に引き渡された。レッド美術館は契約書で定められたとおりのすべての支払いを完了した。引き渡しの前には、別添 5 の契約に従って環境管理システムのテストが行われたが、異

常は発見されなかった。その後、レッド美術館による開館準備が行われ、予定通り 2023 年 5 月 1 日に 200 周年記念式典が行われ、新館が開館した。200 周年記念式典は多くのメディアが取り上げ、新館で展示した現代美術や東洋美術のコレクションは、来館者からも高い評価を受けた。引き渡し後は、レッド美術館の職員が環境管理システムの管理・運用を行った。なお、引渡しに際して、レッド美術館とブルー社は、別添 5 の契約 7.2 条に記載されているメンテナンスに関する契約を締結した。このメンテナンスに関する契約では、1 か月に 1 回、ブルー社の技術者が現地を訪問して環境管理システムの機器がきちんと作動しているかの確認を行い不具合があれば修理すること、1 年に 1 回、全ての機器をオーバーホールする大規模メンテナンスを行うこと、が規定されており、開館後は実際にこの契約に従ってメンテナンスが実施された。

- 1 2. しかし、2023 年 8 月 12 日、レッド美術館のスタッフは、新館の特定の展示室で異常な室内環境の変動が発生していることに気づいた。特に、午後に新館の展示室 B において、室温が急激に上昇し、また、湿度が設計基準を大幅に超える事態が発生した。このような環境の変動は、展示品に深刻な影響を与える可能性があった。そこで、スタッフが調査を行ったところ、展示室 B に展示されていた 10 点の絵画に損傷が見られることが確認された。これらの損傷は、展示室の環境管理システムが適切に機能していないことを示唆していた。この事態をレッド美術館がブルー社に通知した際のメールは別添 11 のとおりである。
- 1 3. レッド美術館は、これを重大な問題と捉え、更なる被害の拡大を防止するとともに、問題の原因を究明するため、速やかに新館の利用を停止した。内部調査の結果の報告書は別添 12 のとおりである。レッド美術館は、この内部報告書をブルー社に送付するとともに、外部の専門家を招聘し、システムの設計および施工に関する詳細な鑑定を依頼することをブルー社に通知した。その際のメールは別添 13 のとおりである。レッド美術館とブルー社は、内部報告書の結果を踏まえて新館の修理について協議を実施した。協議の内容を記録した議事録は別添 14 のとおりである。
- 1 4. レッド美術館が招聘した外部の専門家による鑑定にはレッド美術館のみならずブルー社の職員も立ち会った。鑑定書の内容は別添 15 のとおりである。その後、新館の修復事業は行われ、新館は 2023 年 11 月 15 日に再オープンした。
- 1 5. 今回の事態について、レッド美術館は、環境管理システムの設計および施工に重大な過失があったとして、ブルー社に対して損害の賠償を求めたが、ブルー社は拒否した。これに関する協議の内容は別添 16 のとおりである。この事件を「新館事件」という。
- 1 6. レッド美術館とブルー社との間にはもう 1 件のトラブルが存在している。2021 年 5 月、レッド美術館はネゴランド国においてアービトリア国の美術品に対する関心が高まっていることを受け、アービトリア国の美術品のコレクションを増やすという決定を行った。新たに建設する新館にはアービトリア国の美術品を扱う特別の展示室を設け、新館の目玉の 1 つとすることとした。
- 1 7. しかし、レッド美術館はこれまでアービトリア国の美術品を積極的に収集したことはなく、アービトリア国には有力なコネクションがなかった。そこで、レッド美術館は、アービ

トリア国の美術品の収集についてブルー社との協議を開始した。この点に関するレッド美術館内の会議の議事録は別添 17 のとおりである。

18. 2021年6月、レッド美術館はブルー社と面談し、アービトリア国の美術品、特に、オレンジ・コレクションの収集を依頼することについて協議を行った。その際の議事録は別添 18 のとおりである。「オレンジ・コレクション」は、18世紀に活躍したアービトリア国の複数の著名な画家の作品 20 点をアービトリア国の有名な実業家であったボブ・オレンジ氏が 20 世紀前半に収集したものであり、アービトリア国美術の至宝と呼ばれている。オレンジ・コレクションは、現在、ボブ・オレンジ氏の二人の孫であるパパ・オレンジ氏とママ・オレンジ氏が各 10 点ずつ所有している。パパ・オレンジ氏もママ・オレンジ氏も、普段は「オレンジ・コレクション」を自分の屋敷に飾っており、5 年前に一度だけ、それぞれ別の機会に、日本の美術館の依頼で一部を貸し出している。ただ、そのときの日本の美術館の対応が不満で、二人とも美術館を嫌いになったと言われており、実際、その後は一度も美術館への貸し出しに応じていない。噂では、パパ・オレンジ氏もママ・オレンジ氏も「オレンジ・コレクション」を大変愛しているとのことである。ただ、オレンジ一族はどの事業もうまくいかずに財政的に困っており、パパ・オレンジ氏もママ・オレンジ氏もオレンジ・コレクションを売却したいと考えているとの噂がある。パパ・オレンジ氏とママ・オレンジ氏は最近不仲であるとの噂もある。
19. 2021年6月の協議を経て、レッド美術館とブルー社は 2021年9月、「オレンジ・コレクション」を取得するためにレッド美術館の代理人としてブルー社を指名する、「Exclusive Agency Agreement」と題する別添 19 の契約書を締結した。
20. 契約締結から 1 年が経過したが、「オレンジ・コレクション」の購入についての進捗はなかった。ブルー社からは、レッド美術館に対して、「パパ・オレンジ氏、ママ・オレンジ氏との関係構築を慎重に進めている。」との連絡が毎月なされたが、具体的な進捗についての連絡はなかった。こうした状況に照らして、レッド美術館とブルー社との間で、別添 20 のやりとりがなされた。
21. 別添 20 のやりとり以降、レッド美術館からブルー社に対しては何の連絡もなかったが、2022年12月15日、レッド美術館が「オレンジ・コレクション」20 点を購入したとの報道が世界を駆け巡った。報道では、購入価格の総額は 2 億米ドルであると報道されていたが、どうやって購入したかについては触れられていなかった。この報道に接したブルー社は、レッド美術館に面談を申し入れた。ブルー社はレッド美術館が「Exclusive Agency Agreement」に違反したと主張し、2022年12月23日、この主張について議論するためにレッド美術館とブルー社との間で行われた面談の議事録は別添 21 のとおりである。
22. 「オレンジ・コレクション」は新館の A 展示室に展示されることとなり、2023年5月1日の 200 周年記念式典において初公開された。この「オレンジ・コレクション」の購入に関するトラブルを「オレンジ・コレクション事件」という。
23. レッド美術館とブルー社は、「新館事件」と「オレンジ・コレクション事件」の双方について、円満に解決すべく交渉を継続してきたが決着に至らなかった。そこで、2024年3

月、レッド美術館が「新館事件」について仲裁を申し立て、ブルー社は「オレンジ・コレクション事件」について仲裁を申し立てた。両社は、「新館事件」と「オレンジ・コレクション事件」を併合して審理することに合意した。但し、「新館事件」については、ブルー社は、契約書では純粋に技術的な事項については当事者が選任する技術の専門家によって決定するとされており、「新館事件」で争いの対象になっている設計書が適切であったか、センサーの位置や配管がどのように環境管理システムに影響を与えたか等は、純粋に技術的な事項であるので、この点については仲裁によるのではなく、両当事者が合意する技術の専門家による判断を経たうえでないと、損害賠償責任等についての仲裁廷による審理に入ることは許されない、と主張している。なお、ブルー社は、専門家の判断は仲裁廷の関与しない環境で独立して行われるべきであり、仲裁手続の中で専門家を鑑定人として呼ぶことも認められないこと、また、仲裁廷は専門家の判断を前提として仲裁判断を行わなければならない、専門家が判断した技術的な事項について他の専門家の意見を聞くことも許されないこと、を主張している。

24. 仲裁人と当事者の代理人の協議の結果、「新館事件」「オレンジ・コレクション事件」における請求と争点を整理したものが別添 22 である。なお、「オレンジ・コレクション事件」に関しては、別添 23、24、25 のとおり、グリーン氏、パパ・オレンジ氏、ママ・オレンジ氏の陳述書が提出されている。陳述書に記載されている内容（陳述者以外の発言や行動に関する内容を含む）は、本問題との関係ではすべて事実として扱って差し支えない。

<ラウンド B>

ラウンド B は、パラグラフ 1 から 15 が存在したという前提で行われる（パラグラフ 16 から 24、及び、関係する別添は、ラウンド B との関係では適用しない）。また、新館事件の仲裁は行われておらず、現時点では予定もされていない。

25. レッド美術館とブルー社では、既に新館の修理も終わり、再オープンしている状況で、両者間で争いを継続するのは適切ではないのではないかという機運が盛り上がり、交渉により決着を図れないか、再度、11 月 17 日に議論しようということになった。
26. レッド美術館とブルー社との間では、新たなビジネスの案件が持ち上がっている。それは、新館で企画展のために用いる A 展示室の企画として、ブルー美術館が所有しているアブ画 12 点を賃貸し、「アブ画展」を開催してはどうか、というものである。ネゴランド国では、2024 年 3 月にネゴランド国を訪問したアービトリア国の首相が、ネゴランド国の国王に対して、有名な「アブ画」をプレゼントし、それがネゴランド国内で大々的に報道されたことを機に、「アブ画」ブームが起こっている。そこで、レッド美術館ではブルー社に対して、ブルー美術館が所有している「アブ画」12 点の貸し出しを申し入れた。レッド美術館が貸し出しを申し入れた絵画は、別添 26 の通りである。ブルー美術館としても、アブ画の国際的な知名度の向上に繋がること、賃貸料収入が期待できること、レッド美術館との関係強化にも繋がることから、前向きであり、2024 年 9 月に行われたレッド美術館とブルー社

との間で行われた第1回の交渉の議事録は別添27のとおりである。

27. 11月17日には、「新館事件」についてどのように決着するかと、「アブ画」12点の貸し出しの条件について、交渉が行われることとなった。11月17日の交渉には、レッド美術館からは副館長、施設部長、学芸部長等が参加し、ブルー社からは副社長、建設事業部長、ブルー美術館長等が参加する予定である（問題文の中で登場している役職を担当する場合には、交渉中は問題文の中の役職者として交渉すること。問題文に記載された自身の発言や作為不作為について説明を求められた場合には、一方の当事者に有利になるものではなく、合理的に想定されるものであれば、適宜情報を追加しても差し支えない）。

別添 1

レッド美術館の概要

所在地：ネゴランド国ネゴネゴ（ネゴネゴはネゴランド国の首都である）

設立：1823年5月1日

館長：ヒロミ・レッド（ネゴランド国の著名な芸術家である）

組織：

管理部門：財務、人事、法務などの管理業務を担当。

学芸部門：展示物の収集、保全、研究を担当。

企画部門：特別展、教育プログラムなどの企画・運営を担当。

広報・マーケティング部門：広報活動やマーケティング戦略を担当。

施設管理部門：建物や設備の維持管理を担当。

来館者サービス部門：チケット販売、ガイドツアー、ショップ運営などを担当。

過去3年の収支状況（百万米ドル）

	2021年	2022年	2023年
収入計	97.5	119.5	131.5
入場料収入	30.0	40.5	45.0
特別展のチケット、関連商品販売による収入	22.5	27.0	31.0
個人や企業からの寄付	15.0	18.0	19.5
企業や団体からのスポンサーシップ契約による収入	12.0	14.5	15.0
政府からの補助金	18.0	19.5	21.0
支出計	93.0	117.0	126.0
運営費（光熱費、清掃費、セキュリティ費用等）	37.5	40.5	43.5
美術品の保全・修復費	15.0	16.5	18.0
特別展の企画・運営費	18.0	19.5	21.0
人件費（スタッフの給与や福利厚生費用等）	22.5	24.0	25.5
建物・設備の維持管理費	15.0	16.5	18.0

* 海外からの観光客の増加等により収入は増加傾向にある。

* レッド美術館はネゴランド国法上の法人であり、本問題との関係で必要なすべての能力を有している。

別添 2

ブルー社の概要

本店所在地：アービトリア国アブアブ（アブアブはアービトリア国の首都である）

設立：1970 年（非上場）

社長：リン・ブルー

過去 3 年の営業収益の推移（百万米ドル）

	2021 年	2022 年	2023 年
賃貸事業	1,036	1,139	1,420
分譲事業	335	452	601
施設営業*1	114	172	228
海外事業*2	189	176	195

*アービトリア国内での新規都市開発プロジェクトの成功、コロナ禍からの回復等により収益は増加傾向にある。

* 1：施設営業としては、商業施設の運営、ホテルやリゾート事業、美術館やギャラリー等の文化事業等を行っている。

* 2：海外事業としては、海外の都市開発プロジェクト、大型施設建設、不動産投資等を行っている。

ブルー美術館の概要

所在地：アービトリア国アブアブ

設立：ブルー社の一部門として 2014 年に設立（法人格としてはブルー社の一部である）

所蔵品数：約 4000 点（ブルー一族が収集した西洋画や日本画、アービトリア国の現代美術、若手美術家の作品を中心に所蔵）

敷地面積：約 1.1 万平方メートル

収益の状況：非公開。

来館者の状況：来館者数は 40 万人から 70 万人程度で順調に推移している。2022 年に実施した日本の浮世絵の特別展（世界各国の美術館等から日本の浮世絵 100 点をレンタルして実施した）では約 50 万人が来場した。

別添 3

入札条件書の抜粋

- 請負者は、展示品の保存に最適な環境を維持できる環境管理システムの設計を行い、その設計に基づいて正確かつ高品質な施工を行わなければならない。
- 温度は $21^{\circ}\text{C} \pm 1^{\circ}\text{C}$ 、湿度は $50\% \pm 5\%$ の範囲で一定に保たれるように環境管理システムが設計されなければならない。
- 上記の条件を実現するように、必要なセンサー、配管、通気口等を備え付けなければならない。

別添 4

レッド美術館新館建設事業に関する打合せ議事録

日付: 2019年7月1日

場所: レッド美術館会議室

出席者:

レッド美術館: ラン・ホーク (施設部長)、カエサル・スワロー (プロジェクト・マネージャー)、ハナコ・ピジョン (アシスタント・プロジェクト・マネージャー)

ブルー社: サラ・ダイヤモンド (建設事業部長)、トム・サファイア (海外事業部長)、ダン・パール (設計責任者)、ヒカル・エメラルド (現場監督)

1. 工期について

- ・ レッド美術館 (ラン・ホーク) は、「今回の新館建設は、当美術館の創立 200 周年を記念する事業です。2023 年 5 月 1 日にはネゴランド国の国王もお招きして記念式典を行う予定で、その際に新館をオープンしたいと考えています。従って、工期は厳守してください。」と述べた。
- ・ ブルー社 (サラ・ダイヤモンド) は、「承知しました。工期を遵守するには、貴社の協力も必要です。貴社側で確認すべき事項についての確認が遅れたり、追加工事の依頼があったりすると、工事が遅れますので、そのようなことがないようにしてください。」と述べた。
- ・ レッド美術館 (ラン・ホーク) は、「了解しました。」と述べた。

2. 環境管理システムの性能基準について

- ・ レッド美術館 (ラン・ホーク) は、「私たちの最大の関心は、展示品の保護にあります。特に、温度と湿度の管理が厳格に行われることが、プロジェクトの成功に直結します。私たちの要求は、 $21^{\circ}\text{C} \pm 1^{\circ}\text{C}$ の温度、湿度 $50\% \pm 5\%$ を常に維持することです。これを契約に明確に反映させたいと考えています。」と述べた。
- ・ ブルー社 (サラ・ダイヤモンド) は「私たちもその重要性を認識しています。しかし、季節や外気温の変化が極端な場合、完全にその範囲内に収めることは技術的に挑戦が伴います。設計段階で、可能な限りこれを保証しますが、特定の状況下では一時的な変動が発生する可能性があります。」と述べた。
- ・ レッド美術館 (カエサル・スワロー) は「理解しますが、私たちは展示品の劣化を避けるために、この基準を契約で確約して頂きたいと考えています。設計図や施工計画に、これらの基準を具体的に反映させ、かつ、システムの冗長性も必要です。」と述べた。
- ・ ブルー社 (ヒカル・エメラルド) は「私たちは、設計に基づき施工する際、これらの基準を

最大限に尊重します。ただし、施工後のテスト期間で、基準が達成できていない場合、追加の調整が必要になる可能性があることをご理解いただきたいと思います。」と述べた。

- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「了解しました。」と述べた。

3. 支払い条件の調整について

- ・ ブルー社（トム・サファイア）は「支払いのタイミングについても議論が必要です。私たちは、設計段階での作業が全体の30%を占めると考えていますので、その分の支払いが設計図の提出後に行われることを希望しています。」と述べた。
- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「設計図が完成した時点での支払いは考慮しますが、私たちはシステムの実際の施工とテストが成功したことを確認するまで、全額の支払いは行いません。」と述べた。
- ・ ブルー社（トム・サファイア）は「我々としては、工事が進むにつれて資材や人件費が発生します。そのため、進捗に応じて分割払いが確実に行われることが重要です。支払いのスケジュールを詳細に設定し、明確にしておきましょう。」と述べた。
- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「了解しました。」と述べた。

4. テストおよび調整のプロセスについて

- ・ レッド美術館（カエサル・スワロー）は「環境管理システムが設計通りに機能しているかを確認するため、施工完了後に徹底したテストが行われる必要があります。このテストには、第三者による独立した評価が含まれるべきです。」と述べた。
- ・ ブルー社（サラ・ダイヤモンド）は「テストプロセスには同意しますが、第三者評価については、予算とスケジュールへの影響を考慮する必要があります。我々は自社のエンジニアリングチームでのテストも提案しますが、外部評価を実施するかどうかは、予算次第です。」と述べた。
- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「それでは、その点についてはあとで考えましょう。」と述べた。

5. 保証期間とメンテナンスについて

- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「環境管理システムには、最低5年間の保証を求めています。この期間中に何か問題が発生した場合、すべての修理およびメンテナンス費用はブルー社の負担で対応していただきたいです。」と述べた。
- ・ ブルー社（サラ・ダイヤモンド）は「保証期間の5年は妥当ですが、通常の使用における劣化の問題については、美術館が責任を負うべきだと考えています。また、定期メンテナンスの契約についても検討し、システムの安定稼働を確保するためのサポートを提供します。」

と述べた。

- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「了解しました。」と述べた。

6. 契約解除および遅延対応について

- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「最後に、契約解除や工事の遅延に関しても明確に規定する必要があります。もし工期が大幅に遅れた場合、適切な補償を求める権利を持ちたいと考えています。」と述べた。
- ・ ブルー社（サラ・ダイヤモンド）は「遅延が発生した場合、まずその原因が不可抗力によるものか、管理可能な問題かを判断することが重要です。自然災害や政府規制など、我々のコントロール外の理由で遅延が発生した場合は、補償責任を負うべきではないと考えます。ただし、我々の施工ミスや管理上の問題が原因であれば、補償を検討します。」と述べた。

7. 紛争解決について

- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「紛争解決は第三国である日本における仲裁によることでよいでしょうか。」と提案した。
- ・ ブルー社（サラ・ダイヤモンド）は「基本的にそれで結構ですが、設計や施工に関する純粋に技術的な事項について意見が違う場合には法律家ではなく技術者に判断してもらった方がよいし、仲裁手続をしていたのでは時間がかかってプロジェクトが遅延する可能性があるのも、仲裁手続ではなく、当事者が選任した技術者に判断してもらうということにしてはどうでしょうか。」と提案した。
- ・ レッド美術館（ラン・ホーク）は「了解しました。純粋に技術的な問題については仲裁人ではなく技術者が判断するというので結構です。」と述べた。

AGREEMENT REGARDING THE NEW WING OF RED MUSEUM

This Agreement ("Agreement") is made and entered into on this 15th day of September 2019, by and between Red Museum (hereinafter referred to as "Red"), located at ..., Nego-Nego City, Negoland, and Blue, Inc. (hereinafter referred to as "Blue"), located at ..., Abu-Abu City, Arbitria.

RECITALS:

WHEREAS, Red desires to undertake the establishment of a new wing of the Red Museum (the "Project") to expand its exhibition capacity that has the highest level of state-of-the-art environmental control system for temperature and humidity regulation to protect and preserve art exhibits (the "Environmental Control System");

WHEREAS, Blue desires to provide architectural and design services, including the design of the Environmental Control System as per Red's specifications;

WHEREAS, Blue desires to perform construction and installation services, including the implementation of the Environmental Control System based on Blue's design;

NOW, THEREFORE, in consideration of the mutual promises and agreements set forth herein, the parties hereby agree as follows:

ARTICLE 1: SCOPE OF WORK

Blue shall provide Red with the following works:

- (i) Full architectural services for the Project, including but not limited to the design of the expansion of the Environmental Control System. Blue shall ensure that the design complies with Red's specifications as per provided in Article 4.
- (ii) Provision of all labor, materials, equipment, and services necessary for the construction and installation of the Project.
- (iii) Implementation of the Environmental Control System based on the designs and specifications approved by Red and ensuring that all installations comply with the required temperature and humidity control standards.

ARTICLE 2: COMPLETION DEADLINE AND TIMELY PERFORMANCE OBLIGATIONS

2.1 Completion Deadline

Blue agrees to complete all design, construction, and installation work for the Project, including the Environmental Control System, by no later than January 31, 2023 ("Completion Date"). This Completion Date is binding and critical to the Project's success.

2.2 Obligation to Avoid Delays

Blue shall undertake all reasonable efforts to ensure that the Project is completed on or before the Completion Date. Blue shall allocate sufficient resources, personnel, and equipment to ensure timely completion, and shall actively manage and monitor the progress of the work to avoid any delays.

2.3 Notice of Potential Delays

In the event that Blue becomes aware of any circumstances that may result in a delay to the Project, they shall promptly notify Red in writing, detailing the nature of the delay, its expected impact on the timeline,

and proposed mitigation measures. Blue shall also propose a revised timeline for the completion of the delayed work, subject to Red's approval.

2.4 Consequences of Delay

If the Project is not completed by the Completion Date, Red reserves the right to impose penalties on Blue. Red may terminate this Agreement for cause if the delay extends beyond 30 days after the Completion Date, unless mutually agreed otherwise by the parties.

2.5 Extensions of Time

Extensions of the Completion Date may be granted only under exceptional circumstances and with the prior written approval of Red. Such circumstances include, but are not limited to, force majeure events or significant design changes requested by Red. Blue must submit a formal request for an extension at least 30 days prior to the anticipated delay, with a detailed explanation of the reasons for the request.

2.6 Force Majeure

Delays caused by events beyond the reasonable control of Blue, including but not limited to natural disasters, government actions, or other force majeure events, shall not be subject to penalties under this Agreement. However, Blue must demonstrate that all reasonable steps were taken to mitigate the impact of such events on the Project's timeline.

ARTICLE 3: CONTRACT PRICE AND PAYMENT

3.1 Contract Price

Red agrees to pay Blue a total contract price of US\$15,000,000 for the completion of the Project, which includes all design, materials, labor, and testing required for the Environmental Control System.

3.2 Payment Schedule

Payments will be made in the following installments:

- 20% upon completion and approval of the final design.
- 30% upon completion of the structural framework of the new wing.
- 30% upon installation and testing of the Environmental Control System.
- 20% upon final completion and inspection of the entire Project, including independent third-party certification of the Environmental Control System.

3.3 Retention of Payment

Red reserves the right to retain final payment until all work, including testing and certification, is completed to Red's satisfaction. The retention amount will be determined based on the performance and adherence to agreed standards.

ARTICLE 4: ENVIRONMENTAL CONTROL SYSTEM SPECIFICATIONS

4.1 Performance Standards

The Environmental Control System must be capable of maintaining stable temperature and humidity levels in all exhibition rooms in accordance with the following:

Temperature: $21^{\circ}\text{C} \pm 1^{\circ}\text{C}$, year-round, with fluctuations not exceeding this range during operational hours.
Humidity: $50\% \pm 5\%$ relative humidity, with no rapid variations that could impact sensitive artworks.

4.2 Sensor Placement and Control

The system shall utilize temperature and humidity sensors placed throughout all designated exhibition rooms to monitor and adjust environmental conditions in real-time. The placement of sensors must ensure consistent readings throughout each room and prevent localized deviations.

4.3 Redundancy and Backup

The system must include backup capabilities to prevent environmental control failure in the event of power outages or system malfunctions. Backup power generators and automated fail-safes must be integrated into the system design.

ARTICLE 5: TESTING

Upon completion of the installation of the Environmental Control System, Blue shall conduct comprehensive testing in the presence of Red's representatives and an independent third-party evaluator. The testing must demonstrate that the system meets the specified performance criteria under varying external conditions.

ARTICLE 6: DESIGN REVIEW AND APPROVAL

6.1 Design Review Process

Red shall review the final design documents submitted by Blue within a period of 30 days from the date of submission. Red shall provide feedback, requests for modifications, or approval of the design within this period. Failure to provide timely feedback or approval shall be deemed as acceptance of the design, and Blue shall proceed with the implementation.

6.2 Consequences of Incomplete Review

In the event that Red fails to conduct a thorough review of the design documents and subsequently identifies issues or requests modifications after the design has been approved or construction has commenced, Red shall be responsible for any additional costs or delays associated with such modifications. Blue shall not be held liable for any issues arising from Red's incomplete or delayed review.

6.3 Limitation of Liability

If Red does not fully review and approve the design documents before implementation, Red agrees that Blue's liability for any design-related issues shall be limited to the original scope of work as outlined in the approved design. Any additional work required due to Red's failure to review or provide timely feedback shall be considered a change order and will be subject to additional charges and time extensions.

ARTICLE 7: WARRANTY AND MAINTENANCE

7.1 Warranty Period

Blue warrants that the Environmental Control System will function as designed for a period of five (5) years from the date of commissioning. During this period, Blue shall be responsible for any repairs, adjustments, or replacements required to maintain the system's performance at no additional cost to Red.

7.2 Maintenance Services

Blue agrees to provide regular maintenance services during the warranty period to ensure that the Environmental Control System remains in optimal working condition. The scope of these services, including frequency and reporting, will be defined in a separate maintenance agreement.

7.3 Exclusions

The warranty does not cover damage caused by misuse, natural disasters, or unauthorized modifications made by Red after the system has been commissioned. Any such incidents will be assessed, and necessary repairs will be billed to Red.

ARTICLE 8: FORCE MAJEURE

Neither party shall be liable for delays or failures in performance caused by events beyond their reasonable control, such as natural disasters, government actions, or other force majeure events. However, the affected

party must make all reasonable efforts to minimize the impact of such events on the Project timeline.

ARTICLE 9: INDEMNIFICATION AND LIABILITY

9.1 Blue's Liability

Blue shall be liable for any damages arising from its failure to comply with the terms of this Agreement, including but not limited to defects in the design or construction of the Environmental Control System. Blue agrees to indemnify and hold Red harmless from any claims, damages, or expenses arising from their negligence or breach of this Agreement.

9.2 Red's Liability

Red shall be responsible for providing clear and accurate specifications and for ensuring that any changes or modifications to the Project are communicated in a timely manner. Red shall indemnify and hold Blue harmless for any damages arising from Red's failure to provide accurate information or to comply with its obligations under this Agreement.

ARTICLE 10: TERMINATION

10.1 Termination for Cause

If either party materially breaches this Agreement and fails to remedy such breach within thirty (30) days after receiving written notice of the breach, the non-breaching party may terminate the Agreement without further liability, except for any work completed up to the date of termination.

10.2 Termination for Convenience

Red may terminate this Agreement at any time for convenience, upon providing thirty (30) days' written notice to Blue. In such an event, Red shall compensate Blue for all work performed up to the date of termination.

ARTICLE 11: DISPUTE RESOLUTION

All disputes in connection with this Agreement or the execution thereof shall be settled in a friendly manner through negotiations. In case no settlement can be reached, the case may then be submitted for arbitration in Japan to arbitration in accordance with the UNCITRAL Arbitration Rules, provided however that purely technical disputes shall be resolved by a technical expert appointed by the parties not by arbitrators

ARTICLE 12: MISCELLANEOUS PROVISIONS

12.1 Entire Agreement

This Agreement represents the entire understanding between the parties and supersedes all prior negotiations, understandings, and agreements between the parties with respect to the subject matter herein.

12.2 Amendments

No amendments or modifications to this Agreement shall be valid unless made in writing and signed by both parties.

12.3 Governing Law

This Agreement shall be governed by and construed in accordance with UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016.

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

Red Museum:

By: _____

Name: Hiromi Red

Title: President

Blue, Inc.:

By: _____

Name: Lin Blue

Title: President

別添 6

返信日: 2020 年 2 月 11 日

送信者: ダン・パール (ブルー社)

受信者: カエサル・スワロー (レッド美術館)

ReRe: 環境管理システムの設計に関する要件確認

メール内容:

「メールをいただきありがとうございます。ご指摘の要件について、チームで再確認を行いました。

温度管理: 温度制御に関しては、指定された範囲を確実に維持するために、複数の温度センサーを展示室内に配置し、集中管理システムでリアルタイムに監視・調整する設計を採用します。

また、季節による外気温の変動にも対応できるよう、システムを最適化しています。

湿度管理: 湿度制御においても、同様に複数のセンサーを使用して均一な湿度を維持する計画です。特に、大型の展示物の周囲でも基準を満たすよう、センサー配置を調整します。

センサーの配置: センサーの配置図については、来週初めまでに最終版をお送りいたします。この設計により、展示室全体で均一な環境を提供できることを保証いたします。

ご要望に応じて、設計図が完成次第、詳細な説明会を設定いたします。何か他にご不明な点がございましたら、お知らせください。」

メール送信日: 2020 年 2 月 10 日

送信者: カエサル・スワロー (レッド美術館)

受信者: ダン・パール (ブルー社)

Re: 環境管理システムの設計に関する要件確認

メール内容:

「当美術館のプロジェクトに関する進捗状況を再確認させてください。特に、展示品を最適な状態で保存するために、環境管理システムの設計が私たちの基準を完全に満たしていることが重要です。

これらの要件が設計に確実に反映されていることを確認するため、具体的な設計図をいただければ幸いです。また、何か問題があれば早急にお知らせください。

よろしく願いいたします。」

別添 7

メール送信日：2020 年 5 月 25 日

送信者：ダン・パール（ブルー社）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReReReReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「了解しました。それでは、この設計書に基づき施工を進めます。追加で何かあったらすぐに連絡してください。」

メール送信日：2020 年 5 月 25 日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ダン・パール（ブルー社）

ReReReReReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「お待たせしました。設計書をレビューしましたが、当美術館として修正をお願いする箇所はありません。ただ、感染症の影響で、十分に時間をかけて検討できなかった部分もありますが、構造設計と基本的な環境管理システムの設計については問題がないと思います。細かい部分については、貴社の設計を信頼したいと思います。どうぞ宜しくお願いします。」

メール送信日：2020 年 5 月 18 日

送信者：ダン・パール（ブルー社）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReReReReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「承知しました。必ず 5 月 25 日までをお願いします。お待ちしております。」

メール送信日：2020 年 5 月 17 日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ダン・パール（ブルー社）

ReReReReReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「大変申し訳ありません。5 月 25 日までには必ずお送りしますので、あと少しだけお待ちください。」

メール送信日：2020 年 5 月 10 日

送信者：ダン・パール（ブルー社）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「4月17日にご連絡を頂いて以降、今までお待ちしていますが、まだレビューを頂いていません。設計書をお送りしてから2カ月が経過しています。私たちの方で体制を整えてお待ちしています。5月25日までにご連絡を頂かない場合、他の業務との関係もあって体制を組みなおす必要が生じ、工期が大幅に遅れることは確実であり、また、追加の費用を請求させて頂く必要があります。大至急、レビューの結果をご連絡ください。」

メール送信日：2020年4月18日

送信者：ダン・パール（ブルー社）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「承知しました。それでは、ご連絡をお待ちしています。レビューが遅れると、その後の作業の進行に影響を与え、コストアップや計画の遅延に繋がりますので、ご注意ください。」

メール送信日：2020年4月17日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ダン・パール（ブルー社）

ReRe:設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容

「設計書に関するレビューが遅れていて申し訳ありません。感染症の影響もあり、人手が足りていません。できるだけ急ぎますので、もう少しお待ちください。」

メール送信日:2020年4月15日

送信者:ダン・パール（ブルー社）

受信者:カエサル・スワロー（レッド美術館）

Re: 設計書に対するフィードバックの遅延

メール内容:

「契約書では、設計書をお送りしてから30日以内にフィードバックを頂くことになっていますが、未だご連絡を頂いていません。設計書に関するフィードバックが遅れている点についてご確認いただきたく思います。私たちのチームは、環境管理システムの設計の最終調整を進めていますが、レッド美術館側からの詳細なフィードバックがまだ届いていないため、施工準備を進めることが難しい状況です。

特に、センサーの配置や配管ルートの調整に関するご意見を早急にいただければ幸いです。これ

らのフィードバックが遅れると、施工スケジュールにも影響が出る可能性があるため、早急な対応をお願い申し上げます。」

別添 8

メール送信日：2020 年 5 月 23 日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReReReReReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「仕方ないですね。そうしてください。」

メール送信日：2020 年 5 月 23 日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReReReReReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「私たちのチームで頑張って何とか一通りのレビューをしました。施設管理部門および技術サポート部門からのフィードバックが遅れている状況ですが、チームで協議した結果、現時点で大きな問題は見当たらないとの見解に至りました。特に構造設計と基本的な環境管理システムの設計については問題がないことが確認されました。センサーの配置や詳細な配管ルートについては、追加の確認が必要であると考えていますが、プロジェクト全体の進行に影響を与えるような重大な問題ではないと思います。ブルー社は定評ある建設会社ですので、大丈夫だと思います。レビューの結果として、設計書はこのままで良い、と伝えたいと思いますが、よいでしょうか。」

送信日：2020 年 5 月 11 日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReReReReReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「連絡をしておきましたが、いずれの部署も感染症の影響でなかなか苦しいそうです。皆さんのチームでも何とか頑張ってください。」

メール送信日：2020 年 5 月 10 日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReReReReReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「ブルー社から連絡があり、5月25日までにレビュー結果を連絡しない場合、他の業務との関

係もあって体制を組みなおす必要が生じ、工期が遅れるとともに追加の費用を請求する必要があるとの連絡がありました。5月25日までにレビュー結果をお伝えしますとお返事しました。施設管理部門と技術サポート部門にも急いでレビューしてくれるように、ホークさんからもお願いしてください。」

メール送信日：2020年5月8日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「設計書のレビューについて可能な限り対応してきましたが、更に問題が発覚しました。先週、設計書のレビューの依頼を確実なものにするため、施設管理部門と技術サポート部門にも送付したつもりだったのですが、今日の会議で確認したところ、まだ依頼を受け取っていないとのことでした。送信の際に何か問題が発生した可能性があるかもしれませんが、こちらから確認のフォローができていなかったのは明らかです。このせいでレビューが遅れてしまっている状況です。大至急で両部門にレビューを依頼しました。」

メール送信日：2020年4月23日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「人事部門に掛け合ってみますが、あまり期待しないでください。まずは、できる範囲で迅速に進めてください。あと、設計書のレビューについては、万全を期すために、施設管理部門と技術サポート部門にもダブルチェックを依頼してください。」

メール送信日：2020年4月21日

送信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「全力を尽くしますが、感染症の影響は拡大しており、8名のメンバーのうちフルに働けるのは5名程度という状況が続いています。設計書のレビューのこれ以上の遅延はコスト増加に繋がりますので、ぜひ増員をお願いします。」

メール送信日：2020年4月19日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：カエサル・スワロー（レッド美術館）

ReRe:設計書レビューのリソースについて

メール内容

「感染症の影響で、美術館内で専任の担当者を割り当てることは難しい状況です。外部リソースの利用については、このような短期間でレビューを引き受けてくれる適任者はいないだろうし、そもそも外部の専門家に設計書のフル・レビューを依頼するための予算はありません。今回の新館建設の予算については、贅沢すぎるのではないかという意見も内部ではあります。これ以上、費用が嵩むことは避けなくてはなりません。ブルー社と交渉して、もう少し待ってもらうように依頼しつつ、あなたのチームで何とか対応してください。」

メール送信日: 2020年4月16日

送信者:カエサル・スワロー（レッド美術館）

受信者: ラン・ホーク（レッド美術館）

Re: 設計書レビューのリソースについて

メール内容:

「現在進行中の新館建設プロジェクトにおける設計書レビューの進行に懸念があります。私たちのチームがレビューに十分な時間を割くことができず、ブルー社からの最終設計図が提出されたものの、これまでの進捗会議で詳細なレビューが行われていない状況です。レビューの遅延により作業の遅延やコストの増加が生じる恐れがあるとされています。

今週のチーム内の進捗会議では、他のプロジェクトとの兼務が原因で、私たちのチームが必要なリソースを割り当てることができず、レビューが十分に進んでいないという報告がありました。これに加えて、4月に入ってから感染症によって8人のメンバーのうち3人が休んでおり、チームの仕事が進んでいません。この状況は設計図の承認プロセスに影響を与えており、設計の詳細な確認が行われないまま、プロジェクトが進行してしまうことを懸念しています。

設計書のレビューに専任の担当者を割り当てるか、外部リソースを検討する必要があると考えています。この問題に対する解決策について、早急に協議が必要です。」

別添 9

メール送信日：2022年7月30日

送信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReReReRe:進捗状況について

メール内容

「環境管理システムに関するレッド美術館側での判断について、詳細なご説明をありがとうございます。湿度センサーの配置変更は、展示室の美観や実際のアクセス状況を考慮しての決定であったこと、理解しました。現場での調整が必要な場合もありますし、プロジェクトの進行上、そうした柔軟な対応が求められることはしばしばあります。

当社としても、美術館のご意向を尊重し、現状の設置を踏まえた形でシステム全体の性能を確認いたします。現在のセンサー配置が設計段階で予定されていたものとは異なることは認識していますが、当社の施工チームとしては、システム全体が正常に機能するように、引き続き最善の努力を払います。

もちろん、湿度や温度の管理について、今後の運用において不具合が発生する可能性がゼロとは言えません。レッド美術館側の判断に基づいた調整が、短期的には問題なくとも、長期的にどのような影響が出るかについては、開館後の稼働状況を見て判断する必要があるかと思われます。このため、当社としても、設置後のパフォーマンスをしっかりとモニタリングし、必要に応じて適切な対応を行ってまいります。

最終的には、レッド美術館のご判断を基に進める形となりますが、今後も必要に応じて、当社の経験と技術的な見解を随時提供させていただきます。1月31日の引渡しを最優先にしつつ、システムの品質維持に向けた対策も講じてまいります。

長期的にどのような結果が出るかは予測しきれない部分もありますが、現状では引渡しに向けてスケジュール通り進行しておりますので、引き続きご安心いただければと思います。

今後ともご協力よろしくお願いいたします。」

メール送信日：2022年7月28日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

ReReReReRe:進捗状況について

メール内容

「ご対応ありがとうございます。1月31日の引渡しを最優先に進めていただけること、心強く思います。追加リソースの投入と進捗報告の強化についても感謝します。

ただ、1点、私たちの側で環境管理システムに関して独自に判断を下した部分についてお知らせしなければなりません。先週、私たちの技術チームが湿度センサーの設置位置について、当初の

設計通りではなく、展示室内の美観やアクセスの観点から変更する提案を現場の作業員に行いました。この提案に基づき、センサーの配置をわずかに変更することを、現場の作業員に指示しています。

その判断は、現場での条件を踏まえた上で最適だと考えた結果でしたが、当初の設計指針から外れているため、最終的な装置の性能にどの程度の影響を及ぼすかが心配です。特に湿度や温度の管理において、この変更が展示品の保護に不利に働く可能性があるかどうかを、技術的に再確認していただきたいと思います。

私たちとしては、1月31日の引渡しを厳守することが何よりも重要ですが、これが長期的にシステムの性能に影響を与えるようなことがあれば、開館後に追加対応を行うことも視野に入れています。

もし、この判断が問題を引き起こす可能性がある場合、すぐにご連絡いただくと助かります。展示品の保護が最優先であることを忘れず、1月31日以降の対応も視野に入れて、プロジェクトの成功に向けて進めていきたいと考えています。」

メール送信日：2022年7月27日

送信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReReRe:進捗状況について

メール内容

「1月31日の引渡し期日が最優先事項であるというご指示を確認いたしました。5月1日には国王も臨席される重要な式典が控えていることを十分に理解し、私たちとしてもこの期日を守るために、全力で対応する所存です。

現時点での工事進捗状況を基に、以下の対応を提案いたします：

追加リソースの投入

私たちはすでに現場のチームに対して、追加の労働力と設備を投入する計画を進めており、工事の進捗を加速させます。特に環境管理システムや展示室の設備工事において、複数の作業を並行して進めることで、スケジュールの圧縮を図ります。

優先順位の再調整

レッド美術館側のご指示通り、式典までに必要な部分を最優先に進め、後回しにできる作業については1月31日以降に着手する方針で進めます。具体的には、展示室外の調整作業や一部のバックエンド設備については、開館後に行う計画を立てます。

リスク管理と品質維持

工事を加速させる中で、品質を落とさないよう注意深く管理していきますが、迅速に進めるためには一部でリスクが生じる可能性もあります。何か懸念がある場合はすぐにお知らせください。また、後日発生する調整作業については、美術館の運営に支障をきたさない範囲で柔軟に対応します。

進捗報告の強化

今後の進捗状況については、毎週定例の報告に加え、必要に応じて随時進捗報告を行います。

重要なタイミングでの決定や調整が必要になった際には、直ちにご連絡いたします。

以上の対応により、1月31日の引渡しを実現するために最善を尽くします。ただし、設計書の遅延に伴い発生する追加のコストやリソースに関する点については、今後の調整が必要となる可能性がありますので、その点についても後日話し合いが必要かと思われます。

引き続きご協力いただけますよう、よろしくお願いいたします。」

メール送信日:2022年7月25日

送信者:ラン・ホーク (レッド美術館)

受信者:サラ・ダイヤモンド (ブルー社)

ReRe:進捗状況について

メール内容

「先日のご報告を受け、レッド美術館としての方針をお伝えいたします。1月31日の引渡し期日は、5月1日には国王を含む要人が出席予定の式典が予定されていることを考えると最重要事項です。この期日に間に合うよう、全力を挙げていただきたいと思います。

もちろん、設計書のレビュー遅延が原因で負担がかかっていることは理解していますが、それでも引渡し期日を厳守することを最優先とさせていただきます。特に開館時に不可欠な設備や展示関連の部分は確実に完成させる必要があります。その他、開館後に対応できる箇所については、後回しにしても構いません。細かい修正や調整が必要な部分については、1月31日以降に対応することもやむを得ないと考えています。

何が何でもこの期日に間に合わせるために、スケジュールの見直しをお願い致します。追加リソースの投入や、優先順位の再調整を検討していただき、今後の進捗についての詳細な報告をお待ちしています。

よろしくお願いいたします。」

メール送信日:2022年7月16日

送信者:サラ・ダイヤモンド (ブルー社)

受信者:ラン・ホーク (レッド美術館)

Re:進捗状況について

メール内容

「現在の状況について少し懸念がありますのでご報告いたします。設計書のレビューが遅延した影響で、工事全体にかなりの負担がかかっている状況です。具体的には、最終設計の承認が大幅に遅れたため、現在のペースでは全ての工程を予定通りに完了させるのは非常に難しいという見通しが立っています。

私たちは従来のスケジュールで進めていますが、このままでは2023年1月31日の完成期日に間に合わない可能性が高いです。遅れを取り戻すためには、追加のリソースを投入するか、いくつかの部分で施工を並行して進める必要があるかもしれません。ただし、このような対策には

コストや品質に影響を与える可能性があることも考慮しなければなりません。

この状況を踏まえて、スケジュールに関する決定を早急にご相談させていただきたく思います。どの部分に優先的にリソースを割り振るべきか、またどこでリスクを取るかについて、ご意見をお聞かせいただけると幸いです。」

議事録

日付：2022年10月1日

場祖：レッド美術館会議室

レッド美術館：ラン・ホーク（施設部長）、カエサル・スワロー（プロジェクト・マネージャー）、ハナコ・ピジョン（アシスタント・プロジェクト・マネージャー）

ブルー社：サラ・ダイヤモンド（建設事業部長）、トム・サファイア（海外事業部長）、ダン・パール（設計責任者）、ヒカル・エメラルド（現場監督）

1. 工事の日程について

ブルー社（サラ・ダイヤモンド）

工事の日程については、設計書の確認が遅れたことによる影響を出さないように人員を追加する等最大限の努力をしてきましたが、やはりどうしても間に合いません。これ以上急ぐと、工事の質に影響を与えてしまいます。1月31日ではなく、3月31日に延期して頂くことは可能でしょうか。

レッド美術館（ラン・ホーク）

3月31日はさすがに無理なので、2月28日では如何でしょうか。それでしたら、大変厳しいのですが、私たちの設計書のレビューが遅延したということもあり、開館準備作業を急ぐことで、ある程度はカバーしたいと思います。

ブルー社（サラ・ダイヤモンド）

それでは、2月28日に変更ということをお願いします。

別添 11

メール送信日:2023 年 8 月 25 日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

Re:環境管理システムの不具合について

「お世話になっております。大変残念なお知らせがあります。8月12日、新館の展示室Bにおける環境管理システムに重大な不具合が発生したことが確認されました。

具体的には、湿度および温度の制御システムが予定された範囲内で機能せず、設定値から大幅に逸脱する現象が起きました。この結果、室内の環境が不安定な状態に陥り、展示品に影響を与える可能性が出てきました。特に、センサーの誤作動や一部の制御機能が適切に反応しなかったことが、今回の問題の直接的な原因であると考えられています。

この不具合が発生した経緯や原因については現在内部調査中ですが、現状、装置の設置や調整に関する問題の可能性が高いと見ています。また、センサーの設置場所や配置に関して、以前お伝えしたように私たちの判断で変更を加えた部分が影響しているかどうかも含めて、さらに精査が必要です。

この不具合が長期的に展示品に悪影響を与えることを避けるため、早急に修繕を行う必要があります。装置の修理と再調整に向けた計画を立てたいと思いますので、貴社の技術チームとの協力をお願いしたいと思います。被害拡大の防止と原因究明のため、新館は8月15日より閉鎖しています。

詳細な修繕内容と作業スケジュールについては、追ってご相談させていただきますが、まずはこの問題に関するご報告まで。

どうぞよろしくお願いたします。」

2023 年 9 月 10 日

内部調査委員会の報告書

内部調査の結果、展示室 B の温度および湿度管理システムが設計どおりに機能していないことの結果が確認されました。特に、湿度センサーの配置が不適切であり、一部のセンサーが設計図と異なる場所に取り付けられていたことが確認されています。このため、システムが誤ったデータに基づいて制御を行い、結果として不適切な温度および湿度管理が行われました。

さらに、配管の配置も設計図と一致しておらず、これがシステム全体の効率を低下させ、温度と湿度の均一な管理を妨げていました。

これらの不具合は、展示品に対する損傷の直接的な原因と考えられます。

なお、現状生じている被害と修復に要すると思われる費用は、以下のとおりです。

- ①The Golden Horizon (作者：Hiroshi Takeda)
損傷: 中程度 (キャンパスの一部再構築と色補正が必要)
修復費用: US\$60,000
- ②Reflections of Time (作者：Lin Wong)
損傷: 軽度 (表面の汚れ除去と軽い退色修正)
修復費用: US\$15,000
- ③The Silent Stream (作者：Li Songyon)
損傷: 軽度 (キャンパスの表面汚れと微細な亀裂修正)
修復費用: US\$10,000
- ④Autumn's Grace (作者：Kenji Fujimoto)
損傷: 重度 (大きな裂け目と色の再構築が必要)
修復費用: US\$120,000
- ⑤Shadows of the Past (作者：Mika Saito)
損傷: 中程度 (小さな裂け目と色補正が必要)
修復費用: US\$50,000
- ⑥The Eternal Flame (作者：Haru Yoshida)
損傷: 中程度 (キャンパスの一部損傷、色補正が必要)
修復費用: US\$40,000
- ⑦Whispers of the Wind (作者：Song Jin)
損傷: 軽度 (表面の軽い汚れ除去と退色修正)
修復費用: US\$12,000

⑧Midnight Blossom (作者：Sarah Kensington)

損傷: 重度 (構造的な損傷と大規模な再塗装が必要)

修復費用: US\$110,000

⑨The Forgotten Path (作者：Richard E. Moore)

損傷: 中程度 (キャンバスの小さな裂け目と色補正が必要)

修復費用: US\$45,000

⑩Distant Memories (作者：Lina Sorensen)

損傷: 軽度 (表面の軽度な汚れ除去と色補正)

修復費用: US\$18,000

別添 13

メール送信日:2023 年 9 月 10 日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

ReReRe:内部調査の結果について

メール内容

「了解しました。貴社からの職員がお越しになるのをお待ちしております。」

メール送信日:2023 年 9 月 10 日

送信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

受信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

ReRe:内部調査の結果について

メール内容

「ご連絡有難うございました。内部調査報告書は拝見させていただきます。鑑定を実施することについても承知しました。著名な両博士による鑑定であれば信頼できると思いますが、私たちからも職員を派遣し、鑑定作業にも立ち合わせて頂ければと思います。」

メール送信日:2023 年 9 月 10 日

送信者：ラン・ホーク（レッド美術館）

受信者：サラ・ダイヤモンド（ブルー社）

Re:内部調査の結果について

メール内容

「先日お伝えした温度及び湿度の管理システムの不備についての内部調査の報告書が出来ましたのでお送りします。御覧頂くと分かるように、温度及び湿度の管理システムには不備がありません。作品に関する損害は、湿度と温度の急激な変動が原因で、一部で亀裂や退色が発生しています。このまま放置すると被害が拡大しますので、早急に環境管理システムの修繕を行い、同じ問題が再発しないようにしたいと考えています。

まずは、新館は一時的に閉館しています。より専門的な調査をするため、ジョン・スミス博士とキャサリン・ゴッホ博士による鑑定を行いたいと思います。」

議事録

日付：2023 年 9 月 25 日

場所：レッド美術館会議室

レッド美術館：ラン・ホーク（施設部長）、カエサル・スワロー（プロジェクト・マネージャー）、ハナコ・ピジョン（アシスタント・プロジェクト・マネージャー）

ブルー社：サラ・ダイヤモンド（建設事業部長）、トム・サファイア（海外事業部長）、ダン・パール（設計責任者）、ヒカル・エメラルド（現場監督）

レッド美術館とブルー社の双方が出席し、新館の展示室 B における環境管理システムの不具合の原因について協議が行われた。

1. 環境管理システムの不具合の原因

レッド美術館からは、環境管理システムの不具合はブルー社の設計や施工に原因があったのではないかとの見方が示された。一方で、ブルー社からは、設計書のレビューが遅れたことが今回の原因であったとの見方が示された。責任の所在についての意見が分かれており、今後さらに議論が必要であることが確認された。なお、メンテナンス契約との関係では問題はなかったことについてはレッド美術館とブルー社の意見は一致した。

2. 修理の優先についての合意

両者は、責任の所在を完全に特定するにはさらに議論が必要であることを認識しつつ、まずは不具合の修理を最優先することで一致した。展示品に損害が出ている状況を考慮し、これ以上の被害拡大を防ぐため、修理作業を即時に開始することが合意された。

ブルー社は、修理の具体的なスケジュールをできるだけ早く作成し、修理作業に必要な追加リソースや技術者を手配することを約束した。また、レッド美術館はブルー社による修理作業に協力することを約束した。また、この修理作業には新館全体を一定期間閉鎖することが必要であることが確認された。

3. 今後の調査と対策

両者は、今回の不具合に対する根本的な原因を究明するため、修理が完了次第、さらなる調査を行うことで合意した。この調査により、設計段階や施工段階での課題を洗い出し、再発防止のための具体的な対策を講じることが決定された。また、修理費用については、責任の所在に応じて負担することとなった。

2023年11月10日

外部専門家による鑑定報告書

鑑定者: ジョン・スミス博士 (建築エンジニアリング専門家)

キャサリン・ゴッホ博士 (絵画修復学専門家)

○環境管理システムについて

設計図に記載されているシステムは、一般的な環境を実現するための水準を満たしており、ブルー社の設計に大きな欠陥は見受けられませんでした。但し、設計段階で外気温の急激な変化がシステムに与える影響が十分に考慮されていなかった可能性があります。特に、夏季の高温多湿の環境が室内の環境制御にどのような影響を与えるかについての検討が十分でなかった可能性があります。この点については、設計の前提とされた環境状況を確認する必要があります。

また、実際に施工されたセンサーと配管の配置が設計図と異なる部分はいくつか確認されました。この配置の変更がシステム全体の効率を低下させ、一部の展示室で温度や湿度の制御が不十分になった可能性が高いと考えています。なお、センサーの配置が設計図と異なる部分は、レッド美術館の指示により変更された部分です。一方、配管の配置は、ブルー社が工期を間に合わせる目的で施工の過程で変更したものです。また、配管あるいはセンサーの配置のいずれかが設計書どおりであったならば、今回のように美術品に深刻な影響を与える事態には至らなかったことは確実であると考えています（多少の変動はあったと思いますが、ここまで大きな温度や湿度の変化にはつながらなかったのではないかと考えています）。なお、これらの問題はメンテナンス契約におけるメンテナンスで発見されるような性格のものではありません。また、当時の気温は専門業者が予見すべき範囲を超えるようなものではありませんでした。

システムのテストを行ったところ、以下のような結果が示されました。

<実施したテスト>

- ・ 温度制御テスト: 展示室内の温度を一定に保つことができるかを検証。
- ・ 湿度制御テスト: 展示室内の湿度を一定に保つことができるかを検証。
- ・ センサー反応テスト: 温度および湿度の変化に対するセンサーの応答速度と精度を検証。

<結果概要>

- ・ 温度制御: 室内温度は24時間のテスト期間中、20.5°Cから23.5°Cまで変動しており、目標値から外れている。特に午後2時から4時の間で最大の変動が確認された。
- ・ 湿度制御: 室内湿度は、48%から58%の範囲で変動し、一部の時間帯で50%±5%の範囲

を超えている。

- ・ センサー応答: センサーの応答時間は平均で 30 分を超えており、予想される反応速度よりも遅い。これにより、急激な環境変化に対応できていない。

<結論>

展示室 B の環境管理システムは、設計上の目標値を達成することができず、特に午後のピーク時に大きな温度と湿度の変動が確認されました。このような変動は、展示品に悪影響を与える可能性が高く、システム全体の再調整が必要です。

○絵画への損傷について

10 点の絵画には、内部報告書に記載されたとおりの損傷が見られます。この損傷は、短期間のうちに温度および湿度が大きく変動したことが主な原因であると考えられます。特に、湿度の急激な変化は、絵具の結合力を低下させ、ひび割れを引き起こしました。内部報告書に記載された作品の状態と修復費用は適正なもの認められます。」

○異常値の放置について

2023 年 2 月 28 日の完工から 5 月 1 日の開館までの間にレッド社によって環境管理システムのテストが行われましたが、テストの記録を見直すと、以下の軽微な異常が記録されています。

- ・ 温度調整装置: 一部のセンサーが設定された温度範囲を超えるわずかな変動を検知。特定の時間帯で設定値より約 2° C 高い温度を記録。
- ・ 湿度管理装置: 湿度センサーが正確に動作していない時間帯が確認され、一時的に湿度が設定範囲外に達している現象を記録（湿度の変動幅：約 8%）。

これらの異常はシステムのログおよびレッド美術館の技術者による初期検査で検知されていましたが、問題は軽微であり、美術館の開館スケジュールが優先されたため、レッド美術館の判断として、異常の徹底調査や再調整は行われなかったことになった、とのレッド美術館の複数の担当者の証言が確認されています。この事態はブルー社にも通知されていませんでした。

この段階で、環境管理システムに対する徹底的な点検を実施していれば、システムの一部が不適切に設置されていることや、センサーの設定に問題があることが発見できた可能性が極めて高いと考えられます。開館前に徹底的な調査を行い、異常を是正しておけば、システムの持続的な性能不良を避け、絵画への損害を未然に防ぐことができたと考えます。

議事録

日付：2024年1月15日

場祖：レッド美術館会議室

レッド美術館：ラン・ホーク（施設部長）、カエサル・スワロー（プロジェクト・マネージャー）、ハナコ・ピジョン（アシスタント・プロジェクト・マネージャー）

ブルー社：サラ・ダイヤモンド（建設事業部長）、トム・サファイア（海外事業部長）、ダン・パール（設計責任者）、ヒカル・エメラルド（現場監督）

1. 環境管理システムの修理について

環境管理システムの修理は予定通り行われ、11月15日から展示室Bを再開した。修理では、センサーの位置の修正、配管の配置の修正、高温対策を行った。その後、第三者によるチェックも経て、環境管理システムの機能には問題がないことが確認された。修理の費用は総額で20万米ドルを要した。この費用はブルー社が負担した形となっているが、ブルー社は、今回の環境管理システムの不備の責任はレッド美術館にあるので、レッド美術館が負担すべきであると主張した。レッド美術館は、今回の環境管理システムの不備の責任はブルー社にあるので、ブルー社が負担すべきであると主張した。

2. 環境管理システムの不備について

環境管理システムの不備の責任については、レッド美術館はブルー社による環境管理システムの設計や施工における不手際、配管の配置の修正が原因であると主張し、ブルー社は、レッド美術館による設計書のレビューの遅延、レッド美術館の指示によるセンサーの位置の変更、異常を検知しながらの放置が原因であると主張した。

何が今回の事態の決定的な要因となったのか、損害は誰が負担すべきなのか、等についての議論は平行線をたどった。

3. 絵画の修復について

絵画の修復はすでに実施された。但し、このうち④の絵画は特に毀損の程度が激しく、専門家に頼んだが、修復はできなかった。レッド美術館によると、複数の修復の専門家に頼んだが断られ、最終的に引き受けたのは若手の修復家であったとのことである。修復に係る契約では、修復の結果の如何に関わらず、修復作業に対する対価としてレッド美術館は12万米ドルを支払う旨が規定されており、また、修復の過程で故意や過失があって絵画を損傷した場合には、5万米ドルを上限に専門家が責任を負う旨が規定されていた。結局、修復家は修復に失敗し、絵画はその価値を失った。専門家によると、修復家を訴えたとしても、修復の過程における過失を立証できるかは半々の確率であるとのことである。レッド美術館がこの絵画を購入した際の価格は100万

米ドルであり、真作であれば今の価格もそれくらいという評価が一般的である。但し、2022年には、この④の絵画は贋作であると主張するネゴランド国の美術大学の有名教授の証言が新聞紙上に公表され、レッド美術館がそれを否定したという事件があった。実際に贋作であった場合の価値は、せいぜい1万米ドルであるが、Kenji Fujimoto はすでに亡くなっており、また、修復作業の結果、今となっては贋作かどうかを判断することは技術的に難しくなっている。また、2023年になって、Kenji Fujimoto の祖国である日本の著名美術館が Kenji Fujimoto のレゾネを作成しようとしているが、この④の作品をレゾネに掲載するかどうかで意見が分かれているという確かな情報もある（結局、贋作かどうか判断できない状態になったとして、レゾネには掲載しないこととしたとのことである）。

レッド美術館は、修復に要した総額（④の絵画の修復費も含む）と④の絵画の購入価格の合計である148万米ドルの損害の賠償をブルー社に求め、ブルー社はこの支払いを拒否した。

4. 新館のクローズによる収益への影響

レッド美術館は、新館を約3か月にわたりクローズしたことにより、クローズ前よりも来館者数が2割程度減少したと主張している。証拠によれば、新館のオープンからクローズまでの間は、前年同時期比で来館者数は2割増であった。新館の再オープン後の来館者数は前年同時期比で1割増である。レッド美術館は、新館をクローズした3か月間における来館者数の減少を理由とする収入の減少として、200万米ドルの損害の賠償を請求している（仮に実際に2割増の来館者があったとしたならば、200万米ドルの収入をレッド美術館が得られたであろうこと、1割増であった場合には、100万米ドルの収入をレッド美術館が得られたであろうことについては、専門家の意見は一致している）。ブルー社はこの支払いを拒否している。

議事録

日時：2021年5月15日

参加者：トニオール・クレイン（学芸部長）、ジュンコ・スワン（企画部長）、ジョージョ・ラーク（管理部長）

- ・ クレイン学芸部長が、今後の収集の方針として、ネゴランド国においてアーボトリア国の美術品に対する関心が高まっていることを受け、アーボトリア国の美術品のコレクションを増やすとの方針を説明した。
- ・ スワン企画部長、ラーク管理部長も賛成した。スワン企画部長は、新たに建設する新館にはアーボトリア国の美術品を扱う特別の展示室を設け、新館の目玉の1つとすることを提案し、クレイン学芸部長、ラーク管理部長も賛成した。
- ・ スワン企画部長は、アーボトリア国の美術品を収集するならば、ぜひ有名な「オレンジ・コレクション」を収集してはどうかと提案した。スワン企画部長は、この「オレンジ・コレクション」を完全な形で新館で展示できれば、大変な話題になるはずである、と述べた。クレイン学芸部長、ラーク管理部長も、「オレンジ・コレクション」についてはよく知っており、ぜひ「オレンジ・コレクション」の収集を目指そう、ということになった。
- ・ クレイン学芸部長は、レッド美術館はこれまでアーボトリア国の美術品を積極的に収集したことはなく、アーボトリア国には有力なコネクションがないと説明した。そのうえで、ちょうど、新館の建設を依頼しているブルー社にアーボトリア国の美術品の収集を依頼してはどうかと提案した。クレイン学芸部長は、ブルー社が運営する美術館にはアーボトリア国の絵画のコレクションが充実していること、ブルー美術館にはアーボトリア国内で5本の指に入ると言われる学芸員がいること、ブルー一族が持つアーボトリア国内のコネクションも優れた美術品の収集に力を発揮すると考えられること、新館の建設工事でも誠意ある対応をしております信頼できる企業であること、をその理由として挙げた。
- ・ スワン企画部長、ラーク管理部長はこの意見に賛成した。
- ・ クレイン学芸部長は、オレンジ・コレクションは、総額で2億米ドル程度すると言われていたが、幸い、学芸部門は資金に余裕があり、また、一部の作品を売却することでこの資金を確保することが可能である、と説明した。

議事録

日時: 2021年6月20日

場所: ブルー社会議室

出席者:

レッド美術館: トニオール・クレイン (学芸部長)、ラン・ビジョン (学芸部部長代理)

ブルー社: サトコ・ルビー (ブルー美術館長)、カズ・トパーズ (学芸部長)

- ・ レッド美術館 (クレイン) は、「レッド美術館としては、新たにアービトリア国の美術品の収集を行いたいと考えています。特に、「オレンジ・コレクション」に関心があります。今、新館を建設していますが、「オレンジ・コレクション」を新館の展示の目玉の一つにしたいと考えています。ただ、当館にはアービトリア国とのコネクションがなく、「オレンジ・コレクション」の購入をお任せできる代理人を探しています。また、「オレンジ・コレクション」を保有しているパパ・オレンジ氏、ママ・オレンジ氏は、気難しい人物であり、また、お互いに仲が悪いという噂があります。「オレンジ・コレクション」20点をまとめて収集するのは相当難しいと考えています。しかし、貴社には、アービトリア国で5本の指に入ると言われる学芸員がおられ、また、ブルー一族の背景もありますので、「オレンジ・コレクション」の購入をお任せできるのではないかと考えています。予算としては、総額で2億米ドルを用意しています。」と述べた。
- ・ ブルー社 (ルビー) は、「承知しました。ぜひお受けしたいと思います。予算も、それくらいあれば十分ではないかと思えます。なお、私どもとしては、本件は、当社に独占的にお任せ頂きたいと考えています。これにより交渉に最善の努力を尽くせますし、双方にとってメリットがあると思えます。独占的にお任せ頂ければ、総額1億5000万米ドル以下で調達することをお約束します。」
- ・ レッド美術館 (クレイン) は、「独占的にお任せするという方向は理解していますが、場合によっては、ブルー社さんのアプローチでうまくいかない場合や、オレンジ氏側から直接コンタクトがあった場合等、例外としたい場合もあります。」と述べた。
- ・ ブルー社 (ルビー) は、「もちろん、そのような特殊な状況がある場合については理解しています。重要なのは、原則として我々が独占的に進められることです。状況に応じて調整できる仕組みがあれば、対応できます。」と述べた。
- ・ レッド美術館 (クレイン) は、「了解しました。では、そのようにしましょう。新館の開館までに間に合うでしょうか。」と述べた。
- ・ ブルー社 (ルビー) は、「本件はアービトリア国美術の至宝ともいわれる美術品を扱うデリケートな案件で、パパ・オレンジ氏、ママ・オレンジ氏の意向もはっきりせず、信頼関係の構築にも時間がかかる可能性があります。2023年5月の開館までには間に合わせたいと思ひ

ます。」と述べた。

Exclusive Agency Agreement

This Exclusive Agency Agreement ("Agreement") is made and entered into on this September 1, 2021, by and between:

1. Parties

Principal: Red Museum (hereinafter referred to as "Red"), located at ..., Nego-Nego City, Negoland ("Principal")

Agent: Blue, Inc. (hereinafter referred to as "Blue"), located at ..., Abu-Abu City, Arbitria ("Agent")

2. Purpose

The purpose of this Agreement is to appoint Agent as the exclusive agent for the purchase of 20 masterpieces of Arbitria, called Orange Collection ("Collection").

3. Exclusive Agency Rights

Principal grants Agent the exclusive right to act as the agent in the sale of the Collection. Agent shall be the sole and exclusive representative for all sales transactions regarding the Collection, except as outlined in Clause 5 (Exceptions).

4. Agent's Obligations

Agent agrees to make its best efforts to purchase Collection on behalf of Principle and maintain open and regular communication with Principal regarding the status of the purchase of the Collection.

5. Exceptions to Exclusive Agency

Notwithstanding the exclusivity granted to Agent in Clause 3, Principal retains the right to engage other agents or proceed without Agent under the following circumstances:

- a. Where an owner of the Collection directly approaches Principal without Agent's involvement.
- b. Where Agent fails to perform its best effort to purchase the Collection and Principle cannot reasonably expect Agent to succeed to purchase the Collection.

6. Compensation

Agent shall receive a commission of 10 % on the final purchase price of the Collection. This fee

shall be paid upon successful completion of each transaction.

7. Term and Termination

This Agreement shall remain in effect for a period of 2 years. Either party may terminate this Agreement upon 30 days written notice if the terms of the Agreement are not met or if unforeseen circumstances arise.

8. Dispute Resolution

All disputes in connection with this Agreement or the execution thereof shall be settled in a friendly manner through negotiations. In case no settlement can be reached, the case may then be submitted for arbitration in Japan to arbitration in accordance with the UNCITRAL Arbitration Rules.

9. Governing Law

This Agreement shall be governed by and construed in accordance with UNIDROIT Principles of International Commercial Contracts 2016.

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

Red Museum:

By: _____

Name: Hiromi Red

Title: President

Blue, Inc.:

By: _____

Name: Lin Blue

Title: President

別添 20

送信日：2022年10月5日

送信者：サトコ・ルビー（ブルー社）

受信者：トニオール・クレイン（レッド美術館）

ReReReRe: コレクション購入進捗について

メール内容

「分かりました。それまでには何とかします。報告を聞いている限り、大丈夫だと思います。安心してお任せください。」

送信日：2022年10月4日

送信者：トニオール・クレイン（レッド美術館）

受信者：サトコ・ルビー（ブルー社）

ReReRe: コレクション購入進捗について

メール内容

「了解しました。展示の準備を考えると、12月頃までには何とかして頂きたいと考えています。貴社を信頼してお任せしていますので、ぜひお願いします。」

送信日：2022年10月3日

送信者：サトコ・ルビー（ブルー社）

受信者：トニオール・クレイン（レッド美術館）

ReRe: コレクション購入進捗について

メール内容:

「ご心配をおかけして申し訳ありません。現在、我々としては最善の努力を尽くしております。ちょうど、ご報告をしようと考えていたのですが、パパ・オレンジ氏、ママ・オレンジ氏との面談を重ね、条件次第では売却の可能性もあるとの感触を得ています。今、条件を詰めているところです。ただし、非常に貴重なコレクションであり、適切な条件での取引を慎重に進めております。今後の進展についても引き続きご報告させていただきます。」

送信日：2022年9月30日

送信者：トニオール・クレイン（レッド美術館）

受信者：サトコ・ルビー（ブルー社）

Re: コレクション購入進捗について

メール内容

「オレンジ・コレクションの購入について進捗が見られない状況が続いていますが、このままで大丈夫でしょうか？ご存じのように、2023年5月1日の200年の記念式典の際に新館をお披露

目する予定で、オレンジ・コレクションは新館の目玉とする予定なのですが、間に合うか心配です。何らかの改善策を講じることは可能でしょうか。お手数ですが、現状についてご説明いただけると幸いです。」

別添 21

日時: 2022 年 12 月 23 日

場所: レッド美術館会議室

参加者:

レッド美術館: トニオール・クレイン (学芸部長)、ラン・ピジョン (学芸部部長代理)

ブルー社: サトコ・ルビー (ブルー美術館長)、カズ・トパーズ (学芸部長)

1. 会議の趣旨について

冒頭、今回の会議は、レッド美術館が「オレンジ・コレクション」を購入したことにに関して、ブルー社より提起された、レッド美術館が「オレンジ・コレクション」の絵画購入に関する独占代理契約を破ったという主張に対し、双方の立場を明確にすることが目的とすることが確認された。

2. ブルー社の主張

ブルー社は以下のとおり主張した。

- ・ ブルー社とレッド美術館の間で締結された契約に基づき、オレンジ・コレクションの 20 点の絵画に対して、ブルー社は独占的な代理権を持っており、第三者を通じての購入や、ブルー社を介さない直接の購入は契約違反に当たる。

3. レッド美術館の反論

レッド美術館は以下のとおり反論した。

- ・ レッド美術館はブルー社との契約に基づき、特定の条件下ではブルー社を介さずに絵画を購入することが認められている。
- ・ 12 月頃までには何とかするとのことであったが、12 月に入っても購入には成功していなかった。
- ・ パパ・オレンジ氏からの絵画については、ブルー社以外の業者を通じて購入したことは事実だが、これはブルー社が交渉を進めていたものの進展がなく、購入の成功の見込みがないと判断したためである。今回、パパ・オレンジ氏からの購入を仲介してもらった業者は、2022 年 10 月末までブルー社に勤務していたグリーン氏が創業した会社である。2022 年 11 月上旬にグリーンから当美術館に連絡があり、話を聞いた。グリーン氏によれば、パパ・オレンジ氏はグリーン氏を気に入ってくれており、世界的に有名なレッド美術館が買い手であるならば、1 億米ドルで売却してもよいと言っているとのことであった。但し、パパ・オレンジ氏は、10 月 7 日にグリーン氏とともにパパ・オレンジ氏を訪問したブルー社のブラック本部長の態度に大変憤慨しており、ブルー社を通じて売らないと言っているとのことであった。ブラック本部長は、パパ・オレンジ氏に対して、オレンジ一族の事業がうまくいっていないの

だから、諦めてオレンジ・コレクションを売却すべきである、といったようなことを言ったとグリーン氏から聞いている。これが、パパ・オレンジ氏のプライドを著しく傷つけ、ブルー社に任せているのはパパ・オレンジ氏からオレンジ・コレクションを購入できる見込みがないことは明らかになったと考え、グリーン氏の会社から購入することにした。しかも、このような重大な事実について、ブルー社からの報告もなかった。11月のブルー社からの定期報告では、現在も鋭意交渉中であり、12月末までに何とかなるのではないかとのことであった。

- ・ ママ・オレンジ氏からの購入は、ママ・オレンジ氏から持ち掛けられたものである。

4. ブルー社の再反論

ブルー社は、以下の通り再反論した。

- ・ 12月頃には何とかするといったが、これは、12月の初めまでに購入を完了することを約束したものではない。
- ・ ブラック本部長とグリーン氏がパパ・オレンジ氏を訪問した際に、パパ・オレンジ氏との間でやや陰悪な雰囲気になったことは事実であるが、グリーン氏の移籍後もブルー社は別の担当者がパパ・オレンジ氏との交渉を継続しており、ブルー社がオレンジ・コレクションの購入の仲介に成功する見込みがなくなったとは言えない。また、グリーン氏はブルー社から移籍する際に、移籍後1年間はブルー社の業務と競合する業務を行ってはならないという契約を締結しており、また、グリーン氏のパパ・オレンジ氏との関係もブルー社に在籍していたためにできたもので、ブルー社の資産を利用したものと見える。レッド美術館は、そのような事情があるであろうことは容易に推察しえたのであるから、グリーン氏から連絡があった際に、ブルー社に確認すべきであったが、何の連絡もなかった。
- ・ 当社の調査によれば、レッド美術館にママ・オレンジ氏の孫が入社し、この孫がママ・オレンジ氏にレッド美術館に売ってくれるように依頼したことが判明している。

5. レッド美術館の再々反論

レッド美術館は、以下の通り反論した。

- ・ ママ・オレンジ氏の孫が入社したことは事実であり、また、ママ・オレンジ氏の孫がママ・オレンジ氏に対して、レッド美術館がママ・オレンジ氏の所有する「オレンジ・コレクション」を購入したいと考えていることを伝えたことは事実であるが、ママ・オレンジ氏の孫は広報部に在籍をしており、「オレンジ・コレクション」の購入の担当者ではない。ママ・オレンジ氏の孫が入社したことを知った学芸部門の担当者が、新人歓迎会の場でこの孫に対して、レッド美術館がママ・オレンジ氏の「オレンジ・コレクション」を購入したいと考えているということを伝えたところ、この孫がプライベートな用事でママ・オレンジ氏を訪問した際に、レッド美術館がママ・オレンジ氏の所有する「オレンジ・コレクション」を購入したいと考えていることを伝えただけである。ママ・オレンジ氏はこの孫をとてかわいがっており、孫を喜ばせるために、レッド美術館に「オレンジ・コレクション」を売ってくれる

ことになっただけだろう。

6. 結局、レッド美術館とブルー社の主張は平行線を辿り、交渉を継続することとした。ブルー社は契約違反による損害賠償としては、ブルー社を通じて購入したならばブルー社が得られたであろう手数料相当額である 2000 万米ドルが請求されている。なお、両者とも、本件と新館建設の件は切り離して考え、本件が両者の関係に影響を与えないようにしよう、ということを確認した。

別添 22

○新館事件

(当事者の請求)

レッド美術館の請求：ブルー社はレッド美術館に対して 348 万米ドルを支払え。

ブルー社の答弁：レッド美術館の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。レッド社はブルー社に対して 20 万米ドルを支払え。

ブルー社の本案前の申立て：技術的な問題についてレッド美術館とブルー社が合意する技術の専門家による判断がなされるまで仲裁手続を停止すること、仲裁廷は仲裁手続において当該専門家による判断を前提とすること、を求める。

(争点)

1. ブルー社には環境管理システムの設計・施工に係る 2019 年 9 月 15 日のレッド美術館とブルー社との間の契約について、債務不履行があったか。
2. 仮に債務不履行があった場合、ブルー社がレッド美術館に対して賠償すべき額は幾らか。
3. レッド社はブルー社に対して 20 万米ドルを支払う義務を負うか。
4. 仲裁手続は停止されるべきか。仲裁廷は当事者が合意する技術の専門家の判断を前提とする必要があるか。仲裁廷が当事者が合意した専門家の判断と異なる判断をしたり、仲裁手続の中で当該専門家が判断した問題について別の鑑定人を選定したりすることは許されないか。

○オレンジ・コレクション事件

(当事者の請求)

ブルー社の請求：レッド美術館はブルー社に対して 2000 万米ドルを支払え。

レッド美術館の答弁：ブルー社の請求を棄却するとの仲裁判断を求める。

(争点)

1. レッド美術館にはオレンジ・コレクションの購入の代理に係る 2021 年 9 月 1 日付のレッド美術館とブルー社との間の契約について、債務不履行があったか。
2. 仮に債務不履行があった場合、レッド美術館がブルー社に対して賠償すべき額は幾らか。

2024年5月10日

アブラハム・グリーンの陳述書

私は、ブルー社で「オレンジ・コレクション」の業務を担当していました。私が担当していたのは、パパ・オレンジ氏です。パパ・オレンジ氏を何度も訪問して信頼関係を築きました。パパ・オレンジ氏は当初は「オレンジ・コレクション」の売却などはとんでもないという姿勢でしたが、「オレンジ・コレクション」のような素晴らしい美術品が世界を代表するレッド美術館で多くの人に公開されることの意義を誠意を尽くしてお話をした結果、2022年9月頃には条件次第で売却してもよい、といったお話を頂くようになりました。しかし、10月7日に上司であるブラック本部長と一緒にパパ・オレンジ氏を訪問した際、ブラック本部長はパパ・オレンジ氏に対して、「オレンジ一族の事業はうまく行っていないのだから、このタイミングでオレンジ・コレクションを売却して現金を手にした方がオレンジ一族のためである」といった趣旨の話をしました。パパ・オレンジ氏は大変立腹され、もうブルー社とは話をしない、と仰いました。

私はもともと、10月末にはブルー社を退職し、自ら起業する予定でした。10月末に退職の挨拶をしにパパ・オレンジ氏のところを訪れたときには、もし、私がレッド美術館の代理人になるならば、1億米ドルで「オレンジ・コレクション」10点をレッド美術館に売却してもよい、とのお話を頂きました。退職の際には、ブルー社との間で、1年間は競業を行ってはならないとの条項を含む契約を締結しました。とはいえ、パパ・オレンジ氏の意向であり、また、ブルー社に話を繋いでもパパ・オレンジ氏はブルー社の関与は断ると思ったので、2022年11月上旬にレッド美術館に連絡をし、私を代理人にするならば、パパ・オレンジ氏は「オレンジ・コレクション」10点をレッド美術館に販売して下さる意向であると伝えました。

11月中旬、レッド美術館は私を代理人に選任していただき、12月10日に「オレンジ・コレクション」10点の売買契約を締結しました。

2024年5月25日

パパ・オレンジの陳述書

私は、アブラハム・グリーン氏の陳述書を読みましたが、そこに書いてあることは私の知る限り事実です。なお、11月5日にブルー社の社長が挨拶に来ました。ブラック本部長の非礼を丁寧に詫び、新しい担当者を連れてきたので、ブルー社を許すことにしました。しかし、オレンジ・コレクションの売却については、私はグリーン氏を信頼しており、ブルー社を相手にオレンジ・コレクションの取引をしてよいか決めかねている状況でした。

しかし、その直後、グリーン氏がレッド美術館の代理人に選任されたので、グリーン氏を通じてレッド美術館に「オレンジ・コレクション」を売却することにしました。

2024年6月1日

ママ・オレンジの陳述書

私の孫は以前から美術に関心があり、ネゴランド国に留学した後、2022年10月にレッド美術館に就職しました。2022年10月末に私の家に遊びにきたとき、「レッド美術館が私の所有する「オレンジ・コレクション」を購入したいと考えている、私の入社を記念してレッド美術館に売ってくれると私も鼻が高い」と言いました。また、孫は、「上司は私が口添えしてくれると有難いと言っており、自分としても上司の役に立ちたいと考えている」と言いました。「オレンジ・コレクション」については、その前からブルー社が度々訪れ、レッド美術館が購入したいと言っているのを売却して欲しいと言ってきましたが、祖先から受け継いだ大切な美術品であり、売却することには抵抗がありました。

しかし、可愛い孫の頼みであり、また、私も歳をとってきているので、世界的なレッド美術館であれば売却してもよいか、と考えを改めました。その考えを孫に伝えると、孫は「上司も喜んでくれる。上司を紹介するので、宜しく願います。」と言いました。その後、孫と一緒に、孫の上司が訪問してきて、1億米ドルで購入したいと言いました。ブルー社からは5000万米ドルから7500万米ドルを提示されており、予想していた以上に高額であったことから、私は売却を承諾しました。

別添 26

1. 富士(Fuji)



4. 銀河 (Galaxy)



2. トーキョー(Tokyo)



5. ある貴婦人 (A Lady)



3. 風神雷神 (Gods of Winds and Thunder)



6. ある少女 (A Girl)



7. 夜警達 (Night Watches)



10. 北斎 (Hokusai)



8. 落ち草拾い (Gleaners)



11. 広重 (Hiroshige)



9. ひまわり (Sunflower)



12. 女神 (Goddess)



<各絵画についての情報>

1. 富士 (Fuji)

- ・ 来歴: 初代アブ画の巨匠が描いたアービトリアの神聖な山。国家的なシンボルとして重要視され、時代を超えて受け継がれる。
- ・ 推定価格: 500,000 米ドル

2. トーキョー (Tokyo)

- ・ 来歴: アービトリアに影響を与えた架空の国・トーキョーの街並みを、異国情緒豊かに描いた作品。異文化交流を象徴する一枚。
- ・ 推定価格: 450,000 米ドル

3. 風神雷神 (Gods of Winds and Thunder)

- ・ 来歴: 風神と雷神という二つの自然の力を擬人化した神話的テーマが描かれ、力強さと神秘性が表現されている。
- ・ 推定価格: 1,000,000 米ドル

4. 銀河 (Galaxy)

- ・ 来歴: アービトリアの宇宙観を反映した作品で、神秘的な夜空と銀河系が壮大に描かれている。宗教的な意味も込められている。
- ・ 推定価格: 480,000 米ドル

5. ある貴婦人 (A Lady)

- ・ 来歴: アービトリアの貴族社会を象徴する女性像。彼女の美しさと威厳が、国全体の美的感覚を体現している。
- ・ 推定価格: 1,500,000 米ドル

6. ある少女 (A Girl)

- ・ 来歴: 素朴で純真な少女を描いたこの作品は、アービトリアの平和な日常を象徴する一枚として親しまれている。
- ・ 推定価格: 400,000 米ドル

7. 夜警達 (Night Watches)

- ・ 来歴: アービトリアの治安を守る夜警の姿を、独特の緊張感をもって描写。国の安定と安全を象徴する作品。
- ・ 推定価格: 520,000 米ドル

8. 落ち草拾い (Gleaners)

- ・ 来歴: 農民たちの日常を描いた作品で、収穫の後の穏やかな風景がアーボトリアの農業文化を反映している。
- ・ 推定価格: 420,000 米ドル

9. ひまわり (Sunflower)

- ・ 来歴: 象徴的な花「ひまわり」がアーボトリアの自然美を象徴し、太陽への畏敬の念が込められている一枚。
- ・ 推定価格: 380,000 米ドル

10. 北斎 (Hokusai)

- ・ 来歴: 北斎の影響を受けたアブ画家が、異国の技法を取り入れて描いた作品。アーボトリアにおける文化的融合の証。
- ・ 推定価格: 650,000 米ドル

11. 広重 (Hiroshige)

- ・ 来歴: 広重の風景画をアーボトリアの自然に置き換えた作品で、繊細な筆致が特徴。異文化との影響を受けた名作。
- ・ 推定価格: 600,000 米ドル

12. 女神 (Goddess)

- ・ 来歴: アーボトリアの神話に登場する女神を描いた作品で、国民にとって重要な精神的シンボルとなっている。
- ・ 推定価格: 700,000 米ドル

議事録

日時: 2024 年 9 月 7 日

場所: ブルー美術館会議室

参加者

レッド美術館: トニオール・クレイン (学芸部長)、ジュンコ・スワン (企画部長)、ラ
ン・ピジョン (学芸部部長代理)

ブルー社: サトコ・ルビー (ブルー美術館長)、カズ・トパーズ (学芸部長)

議題: ブルー社が所有する 12 枚の絵画のレッド美術館の貸出しについて

ブルー社の希望

1. 貸出絵画の選定:

ブルー社は、レッド美術館が希望する 12 枚すべての貸し出しはリスクが高いとし、6 枚か
ら 8 枚程度の絵画を選定して貸し出す提案を行った。特に「ある貴婦人」や「風神雷神」
といった高額作品に関しては、慎重な取り扱いが必要であると強調した。

2. 貸出料金:

ブルー社は、絵画の貸出しに対して、1 カ月あたり推定価格の 3%程度を希望している。特
に高額な作品には、適切な価格設定が必要だと説明した。例えば、「ある貴婦人」の貸出
価格は 1 か月あたり 45,000 米ドル以上を想定している。

3. 保険:

高額作品には、絵画の市場価値に応じた保険をレッド美術館側に全額負担してもらうこと
を要求した。輸送中や展示中に損害が発生した場合のリスクをカバーするため、適切な保
険契約を求めた。

4. 輸送:

輸送業者はブルー社指定の専門業者を利用し、輸送費用とともに、温度や湿度の管理が求
められる場合にはその費用もレッド美術館が負担することを要求した。

5. 展示条件:

展示環境の管理基準 (温度、湿度、照明、セキュリティ) の遵守を求め、ブルー社の指定
する基準に従った展示方法を採用することを希望した。

レッド美術館の希望

1. 貸出絵画の希望:

レッド美術館は、2025年4月から半年間にわたって12枚すべての絵画を一度に借りたいという強い意向を表明した。借りた絵は新館のA展示室で展示し「アブ画展」として特集を組む予定。その意味でも、6枚から8枚では少なく、12枚すべてを借りたいと考えている。

2. 貸出料金の交渉:

レッド美術館は、1カ月あたり推定価格の1%程度の貸出料金を希望している。特に12枚全てを借りる場合、料金の引き下げを求めている。また、レッド美術館は12枚すべての作品を展示することによる全体的な展示効果を強調し、複数作品の一括貸出に対する割引を希望している。

3. 保険:

レッド美術館は、自館で加入している保険契約によって多くの作品をカバーできるものの、ブルー社の要求する追加保険に関しても協力する意向を示す。ただし、その費用負担に関しては今後の交渉で調整したい。

4. 輸送:

レッド美術館は輸送費用の負担については基本的に了承しているが、ブルー社の指定業者ではなく、美術館が提携している輸送業者を使用する選択肢も検討したいと提案。

5. 展示ガイドブック:

展覧会のガイドブック作成についてもブルー社に協力を求めており、特に絵画に関する情報提供や説明文の執筆をブルー社の学芸員に依頼したいと考えている。ガイドブックの制作費用については、美術館側で一部負担する予定。

次回の会議は11月17日にブルー社の本社会議室で行う予定であり、貸出枚数、料金、保険、輸送、展示条件など、具体的な条件についての交渉を行う予定。