

## 第 53 回 購買ネットワーク会(関東) ケーススタディ

2016.1.23

K.Samejima

横浜・みなとみらい地区の高層ビルにあるオフィスの曲面窓の中を、クレーン付きの重量物貨物船が通っていく。プラント設備や発電機などを積んで世界のどこかに向かう特殊船だ。  
・・・松任谷由実のことを「現代の吟遊詩人」と呼んだのは、誰だっただろうか。

世界的プラント・エンジニアリング企業「ジャパン・エンジニアリング・コーポレーション (JEC)」調達部で、中東某国の原油処理プラント「ライオンハート」建設プロジェクト・機械カテゴリ調達責任者の中村剛 (あなた)は、12月のある金曜日の午後、オフィスに差し込む明るい陽光をうけながら、ぼんやりとそんなことを考えていた。

その時である。

「中村さん！」オフィスフロアの入り口に血相を変えて立っていたのは、「ライオンハート」プロジェクト・エンジニアの稲取である。見ると半泣きのような顔をしている。

「おお稲取、どうした」「ごめんなさい、ケミカルの手配を間違えていました！」

「ライオンハート」が行う原油処理には4種類の化学薬品を用いるが、プラントのオーナーである某国国営石油会社とJECとの建設契約の中では、試運転中、および初期充填分の化学薬品については、JECが供給することとなっており、その仕様・数量についてJEC社内ではプロジェクト設計チームが決定し、調達を中村のチームで行っていた。

4種類の化学薬品のうち、2種類は銘柄指定のない一般化学品(20%希釈 NaOH、98% H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>)だが、残りの2種類は特定の機能を持つ薬品(防錆剤、界面活性剤)で、それぞれ用途に応じ、複数の認証済銘柄が顧客によって指定されていた。石油化学産業が発達した某国では一般化学品の需要は高く、また国営化学企業により大量に生産されていることもあり国内市場が確立しており入手は容易であるが、機能性薬品については欧米などからの輸入に頼らざるを得ない。建設現場への納入管理の一括化や某国において化学薬品を取り扱うライセンスの問題から、当初の発注方針は某国にて認証済銘柄の代理権を持つ化学品商社の中から発注先を選定、残る2種類の一般化学品も合わせて選定先に発注することとし、すでにその方針に従って3か月前に認証済ベンダの一つであるドイツの化学大手 PAMS 社の現地代理権を持つ Al-Zujani 社に注文を済ませていた。

Al-Zujani 社は、PAMS 社のドイツ工場から機能性薬品を液体コンテナで輸入し、適宜 JEC の建設現場に納入する一方で、国内市場から一般化学品を調達、NaOH については所定の濃度に調整して納入する役割である。

さて、稲取が説明した「間違い」とは以下のようなものであった。

- ① 客先の発注仕様書に対する解釈の誤りから、別の用途に用いられる界面活性剤の認証済リストを誤って指定してしまった。本来選定すべきリストの中では PAMS 社が認証されていない。
- ② 一般化学品 2 種類については、設計レビューの結果、手配数量の根拠となる物質収支計算を間違えたことが分かり、数量を減じる必要が生じた。

これに基づいて、中村が確認した内容は以下のとおりである。

- ① 契約上、納入は 2 か月後から開始されるが、薬液には「賞味期限」があり、プラントの試運転時には少量ずつ消費し、最後に満タンにして客先にプラントを引き渡すため、薬液タンクを一発で満タンにするのではなく、納入回数を複数に分割している。
- ② PAMS 製品で認証を新たに取得するには 6 か月以上かかり、工期に間に合わないので、別の認証済銘柄を買い直し、PAMS の界面活性剤はキャンセルしなければならない。
- ③ Al-Zujani に現在の状況を確認したところ、PAMS にはすでに注文をかけており、第一バッチ分の 20% はすでに本国から海上輸送を始めている。キャンセルフィとして注文金額全額の 30%、および製品の廃棄費用として 50% を、それぞれ申し受けたい、また、一般化学品については手配は開始したが未入荷であるので、キャンセルフィのみを申し受けたいとのこと。
- ④ どの商社も、一般化学品だけの商売は利幅が薄く、やりたがっていない。

問：

さて、中村(あなた)は、この状況に対する被害を最小化するために、誰と、何について、どのような交渉をしますか？

その前提として確認すべきことも含め、交渉プランを立ててください。

交渉プランシートの例（書式・行数は自由です）

No.	交渉相手	交渉項目	ゴール	前提/確認要
1				