

53rd Co-Buy Networks Case Study

山手のドルフィンは

Katsuo Samejima

プラントバイヤーってそもそも何？

石油精製施設、化学工場、製鉄所など、複数の工程が切れ目なく連続して、原材料から製品を作り出すための設備を「プラント」と呼ぶ。

燃料から燃焼や核分裂反応などにより電力を取り出す発電所や、ごみを燃焼処理する清掃工場なども様々な設備から構成されており、プラントの一種といえる。

これらの建設に必要な「あらゆるもの」を調達する、それが

プラントバイヤー！



プラント購買の特質

- 作ったものが良いので今期はたくさん売れました、とはならない（普通の製造業とはたぶんここが一番違う）
- 「仕入れ」ではない。「自社在庫」は(普通)ない。
- 完全なリピートオーダーというものはない。（プラントは一つ一つが「お仕立て品」）
- 来期の受注目標は(一応)あるが、何をいつどのぐらい買うかは実際の受注状況に大きく左右されるので、フォーキャスティングは用をなさない
- 常にプロジェクトを受注してから発注するので、事前にサンプルを発注してベンダのパフォーマンスを測定するという事は、殆どできない。



状況

①お客様仕様書の解釈の誤りから、別の用途に用いられる界面活性剤の認証済みリストを誤って指定してしまった。

運が悪いことに、発注先として選定したPAMS社は本来認証されていなかった。

②一般化学品2種類については、計算を誤っており、数量を減じる必要がある。

問

さてあなたは、誰と、何について、どのような交渉をして、この状況に対する被害を最小化しますか？

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。

追記事項（ごめんなさい）

- 比較表の価格はすべて
DDP(輸送費・関税諸掛込) 某国建設現場渡し としてあります。

問

さてあなたは、誰と、何について、どのような交渉をして、この状況に対する被害を最小化しますか？

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。

仮に言い値を飲むとどうなるのか

	Item	手配数量(ℓ)	PAMS(独) /Al-Zujani		Morning Chem.(米) /Al-Sharan		Carrie(仏) /Pompom		Sakura(日) /Al-Akhiba	
			U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price
1	20% NaOH	400,000	3.51	1,404,000	3.65	1,460,000	3.31	1,324,000	4	1,600,000
2	98% H2SO4	200,000	4.26	852,000	4.28	856,000	4.13	826,000	5.5	1,100,000
3	防錆剤	100,000	11.25	1,125,000	11.94	1,194,000	13.45	1,345,000	11.4	1,140,000
4	界面活性剤	100,000	13.46	1,346,000	14.02	1,402,000	13.86	1,386,000	13.4	1,340,000
	Total	800,000		4,727,000		4,912,000		4,881,000		5,180,000

4,721,000

Cancel 30% 636,900

廃棄 50% 673,000

6,030,900

1. 2.の減量分+4. の全額を対象

仮説の策定(1) 現状の整理

1. 製品ごとの状況

- 納期との関係（分納がある）
- サプライヤーの調達プロセス（生産場所、生産工程）による違い

2. キャンセルフィの要求

- PAMS発注分については、キャンセルフィとして「注文金額全額の30%」および廃棄費用として「50%」
- 一般化学品についてはキャンセルフィ(同上)のみ

仮説の策定(2) 想定できる状況

1. 製品ごとの状況

- PAMS2品目のうち、影響を受けるのは「界面活性剤」のみ
- 一般化学品は未調達(但し「一般化学品だけ」を切り離して調達することはできない)

2. キャンセルフィの要求

- PAMS発注分のうち、第一バッチについては出荷済
→ この部分のキャンセルフィ、廃棄費用ともに請求の権利は否定はできない、
が、高すぎる。彼らが転売をしないという証拠もない。
第二バッチ以降は？ → 生産が開始されていないのではないか？
ただし、注文生産品のため工場のロットはすでに確保されており、機会損失は生じうることに注意(キャンセルフィの請求は完全には拒めない)
- 一般化学品は外部調達だが、「未調達」
国内には流通しており(ただし取扱ライセンスの問題から商社を通す必要があるが)
需要もある → 本当に機会損失が生じているのか → キャンセルフィは必要？

交渉プラン

No	交渉相手	交渉項目	ゴール	前提/確認要
1	Al-Zujani	PAMS社のキャンセルフィーおよび廃棄費用	<ul style="list-style-type: none">2バッチ目以降廃棄費用の取り下げキャンセルフィー減額廃棄費用減額	<ul style="list-style-type: none">PAMSの2バッチ目以降の生産状況廃棄費用の内訳
2	Al-Zujani	一般化学品のキャンセルフィー	<ul style="list-style-type: none">取り下げさせる最悪でも大幅に減額させる	<ul style="list-style-type: none">市場性の高さを指摘するAl-Zujaniの通常取引手数料(これと同程度まで交渉)
3	Sakura / Al-Akhiba	Sakura社界面活性剤の購入	<ul style="list-style-type: none">見積再取得、交渉あるいは有効期限の延長	<ul style="list-style-type: none">市況の確認リードタイムの確保ができているか
4	Pompom	一般化学品だけの購入可能性 (減量による価格引上げへの牽制)	<ul style="list-style-type: none">一般品のための購入で合意見積有効期限の延長	
5	客先	PAMS社界面活性剤の新規サプライヤ認証	数週間以内で認めてもらえる方法はないか？	<ul style="list-style-type: none">同国内での使用実績検証試験を行うラボの手配

PAMSの第一バッチのみキャンセルフィ・廃棄費用の対象としてSakuraに転注、残りをAl-Zujaniにstayさせた場合

Item	手配数量(ℓ)	PAMS(独) /Al-Zujani		Morning Chem.(米) /Al-Sharan		Carrie(仏) /Pompom		Sakura(日) /Al-Akhiba	
		U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price	U/P(\$)	Price
1 20% NaOH	400,000	3.51	1,404,000	3.65	1,460,000	3.31	1,324,000	4	1,600,000
2 98% H2SO4	200,000	4.26	852,000	4.28	856,000	4.13	826,000	5.5	1,100,000
3 防錆剤	100,000	11.25	1,125,000	11.94	1,194,000	13.45	1,345,000	11.4	1,140,000
4 界面活性剤	100,000	13.46	1,346,000	14.02	1,402,000	13.86	1,386,000	13.4	1,340,000
Total	800,000		4,727,000		4,912,000		4,881,000		5,180,000

交渉の力点

		4,721,000	
Cancel	30%	80,760	20%
廃棄	50%	134,600	
		4,936,360	
	「言い値」 との差額	1,094,540	
	転注により 生じた損失	-209,360	

106,000 (Sakuraとの差額)

ほかにも考えなければいけないこと

1. そもそも過去の購入実績や市況と比べてどうか
2. (このケースでは省きましたが) 海上輸送と陸送の詰替えの手間、コンテナの還送などの費用
3. 自社で引き取って第三者に転売する可能性(市場性が高ければ)
4. 別の仕事への転用可能性



ありがとうございました。