



業種：製造

従業員数：78,486人 (連結・2022年3月31日現在)

収益：40,677億円 (連結・2021年4月1日～2022年3月31日)

課題

- ・国や地域、拠点ごとに異なる間接費購買プロセスの統合・標準化
- ・間接費支出の正確な把握・分析に基づく間接費調達戦略の立案、遂行
- ・属人的で非効率な間接費購買業務の効率化
- ・紙とメールベースの請求処理の電子化
- ・調達コンプライアンスの強化

ソリューション

- ・間接費のグローバル統合・管理プラットフォームとしてCoupaを北米、欧州、日本で採用
- ・紙ベースでの手続きの削減や発注プロセスの透明化を図るため、発注から請求、支払承認までをCoupa上で完結できるよう業務改革を実施

成果

- ・グローバルで統合化・標準化された調達プロセスの実現
- ・間接費支出を統合的に管理・可視化し、分析を可能に
- ・全世界70社、9,000人以上が購買業務にCoupaを利用
- ・請求書のデジタル化等による業務効率化
- ・間接費の支出削減

三菱重工グループが グローバル購買プラットフォームを整備し 間接費購買統制を世界規模で推進

三菱重工工業株式会社(以下、三菱重工)が2017年から取り組んでいる間接費購買統制が着実に成果をあげている。米国・欧州・日本の計70拠点にCoupaのBusiness Spend Management (BSM)ソリューションを導入し、統合的な「グローバル購買プラットフォーム」を構築。全社9,000ユーザーが利用できる環境を整え、間接費購買プロセスの標準化、間接費支出の統合管理・モニタリングを実現した。Coupaの活用を主導する同社 バリューチェーン本部 サプライチェーン高度化室では、支出データの分析に基づく取引先選定と集中購買を通して、間接費支出を合理的かつ中長期にわたって低減していく体制を整えた。間接費購買を起点にした世界規模でのデジタル変革(DX)の先進事例を紹介する。



請求書電子化率

94%



三菱重工グループのCoupa導入

世界70社
9,000名超

“ Coupaによる購買プラットフォームを整備したことで、取引先の選別を含め、中長期的に間接費購買の低減に取り組むための体制を確立することができました ”

三菱重工業株式会社
バリューチェーン本部
サプライチェーン高度化室
室長 白神晋氏



三菱重工グループのシナジーを間接費購買に

三菱重工は、日本を代表する総合機械メーカーとしてエナジードメイン、プラント・インフラドメイン、物流・冷熱・ドライブシステムドメイン、原子力セグメント、機械システムセグメント、防衛・宇宙セグメント、民間機セグメントの事業ドメイン構成のもと700以上の製品群を提供している。国内外およそ300社で構成される三菱重工グループの競争力は、設計、製造、建設、販売、保守まで、それぞれの役割を担いながら発揮されるグループシナジーによって生み出される。三菱重工バリューチェーン本部 サプライチェーン高度化室 室長の白神晋氏は次のように話す。

「三菱重工グループは、高効率のガスタービンや大型コンプレッサー、航空機用エンジンなど、『機械のデパート』と呼ばれるほど多彩で個性的な製品群を開発・提供しています。2021年に『MISSION NET ZERO』を宣言し、2040年までにカーボンニュートラルを達成する目標を掲げました。『CO₂回収プラント』など、環境にプラスに働く技術を実際に使える形で世に送り出せるのは、三菱重工グループならではの強みと言えるでしょう」

白神氏が率いる「サプライチェーン高度化室」は、三菱重工グループ全体のサプライチェーンマネジメントの競争力強化を担う戦略チームとして2016年に設立された。そのミッションは、調達・購買に携わる全部門にプラットフォームを提供し業務の統制と法令遵守を主導すること。そして、全社の支出データの収集・分析を通じてより合理的な調達を実現することにある。

「部品や資材などの直接材は、集中購買でメリットの出せるアイテムが限られているため、主に事業部や工場の調達部門が担っています。一方、間接費の調達については大きな改善の余地がありました。間接費は、総務、人事、営業、設計、工作部門など様々な部署で個別に調達されており、統制が不十分であるばかりか、調達実績を統制的に把握する仕組みも未整備でした」と白神氏は振り返る。

CoupaのBSMソリューションは、全社で年間2,500億円の支出規模に達すると見込まれる「間接費購買」をグローバルで統合し、合理的に支出を抑制していくための共通プラットフォームとして2017年に開発着手し、2018年6月に導入された。

「間接費支出の可視化と統制は、経営視点からも重要な課題のひとつです。私たちは、三菱重工グループのシナジーを間接費購買の領域でも発揮させるために、Coupaを活用しながら調達プロセスの変革を進めています」(白神氏)

米国三菱重工業を起点にCoupaを導入開始

三菱重工グループ全社で2,500億円規模という「間接費購買」には、工場消耗品や副資材といった物品だけでなく、人材派遣や業務委託などの役割も含まれる。

「国内では、2002年より別の間接費購買システムを利用してきましたが、カタログ登録された物品の購入に限られており、支出データの分析機能にも制約がありました。私たちは、『グローバル展開が可能で、支出を可視化・分析できる単一の購買プラットフォーム』の実現を前提に複数のプラットフォームを評価し、最終的にCoupaの採用を決めました」(白神氏)

CoupaのBSMソリューションに着目したのは、2016年当時、米国三菱重工業(Mitsubishi Heavy Industries America:MHIA)に駐在していたサプライチェーン高度化室 主席の小川亮氏(駐在時の所属は三菱重工 総合研究所)である。

「機能評価、ワークショップを通じてCoupaへの理解を深めるとともに、北米のグループ会社6社によるユーザーテストを実施しました。間接費調達における業務フロー、支出データの集計と分析など、Coupaのコンセプトは私たちのやりたいことに最も近いと感じました。その後、米国のCoupaユーザー企業へのヒアリングを経て、私たちのCoupaに対する評価に確証を得たのです」と小川氏は振り返る。

2017年10月、三菱重工のCoupa導入プロジェクトは米国三菱重工業株式会社(Mitsubishi Heavy Industries America, Inc.:MHIA)から始まった。白神氏はプロジェクトリーダーとして導入を主導し、国内側で小川氏がプロジェクトサポートを行い、翌年6月には北米6社への展開を完了させた。CoupaはERPシステムとの連携が容易で、購買から会計に至る業務フローの効率化に貢献する。取引先・サプライヤーとはパンチアウト連携による自動処理も可能だ。

「北米に続き欧州でもCoupaを導入し、支出データの可視化、調達プロセスの標準化、コストの抑制など、間接購買プラットフォームとして期待通りの成果を得ることができました。この成功を受け、いわば逆輸入の形でCoupaの国内導入に着手したのは2020年度上期です。国内2社へのパイロット導入を経て、2021年度には一気に50社への導入を進めました」(小川氏)

「間接費調達の可視化」がもたらす巨大なインパクト

三菱重工グループにおけるCoupaの導入は、2022年7月時点で米国・欧州・日本の計70拠点に達している。個別システム、紙やメールによる従来の購入手続きは段階的に廃止され、標準化・シンプル化されたプロセスへと集約されつつある。購入申請はCoupaに一元化され、本社による取引先への発注から請求書の受領、支払承認までのプロセス全体がCoupa上で完結できるようになった。

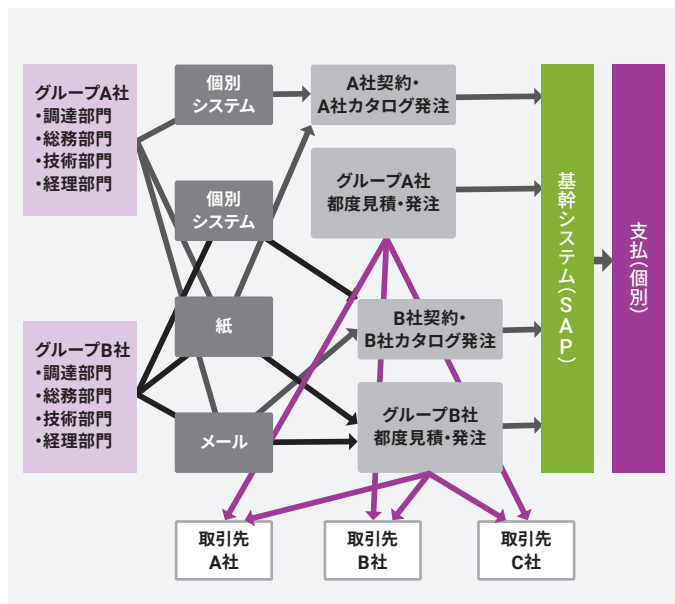
「Coupaの導入範囲の拡大と歩調を合わせて、間接費調達機能の本社・サプライチェーン高度化室への集約を進めていきました。さらに、サプライチェーン高度化室の『調達のプロ』がCoupaに集約された支出データの分析を行い、調達戦略を練り上げて新しいアクションにつなげています」(白神氏)

「誰が、いつ、どの取引先から、何を調達したのか、累計額はいくらか——Coupaによって、これらがリアルタイムで、かつグローバルで把握できるようになったことは革命的な変化です。2010年代に入って積極的に分社化を進めてきた三菱重工グループにおいて、共通プラットフォームの整備は重要な経営課題のひとつでした。Coupaが示すデータは、経営の意思決定にも重要な役割を果たすことになるでしょう」(小川氏)

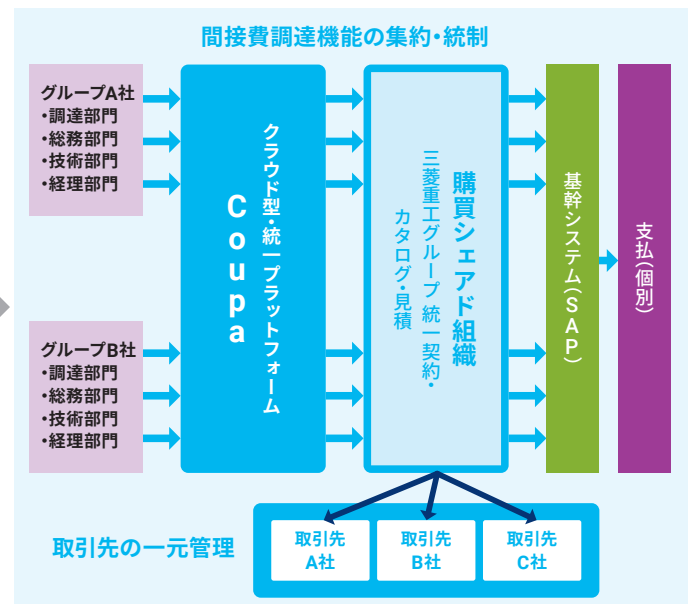
また、カタログの充実化や多くの取引先のCoupaでの取引に参画したことにより、Coupaを導入する三菱重工グループ会社における請求書電子化率が94%に達する成果に繋がったという。

「従来は、送られてきた紙の請求書から基幹システム(SAP)への

従来の間接費購買プロセス



Coupa導入後のプロセス(現在)



“ 誰が、いつ、どの取引先から、何を調達したのか、累計額はいくらか—— Coupa によって、これらがリアルタイムで、かつグローバルで把握できるようになったことは革命的变化です ”

三菱重工業株式会社
バリューチェーン本部
サプライチェーン高度化室
主席 小川亮氏



情報登録作業に多くの時間を費やしていましたが、Coupa 上で電子請求書としてやり取りすることにより、その入力作業が一切不要になりました。また発注情報と請求書情報の自動照合も Coupa 上で実施されるため、業務効率化に大きく寄与しています」(白神氏)

経営者が強い意思を持って導入すべき

Coupa は、物品から役務までの網羅性を備えた「グローバル購買プラットフォーム」として、世界中の三菱重工グループ企業で活用が進められている。白神氏は、「プラットフォームがなければ調達コスト削減は困難、と実感した米国赴任時の体験が活かされた」と話しつつ次のように続けた。

「取引先との価格交渉には取引実績のデータが必須です。そして、データは私たち自身が収集・管理し、分析することで意味のある結果を導き出すことができます。Coupa による購買プラットフォームを整備したことで、取引先の選別を含め、中長期的に間接費購買の低減に取り組むための体制を確立することができました」

調達に携わる現場は、紙ベースの手続きを減らし、高効率でスピード感のある業務プロセスに変わりつつある。オンラインに移行したことで、リモートワークに対応し承認プロセスが滞ることもなくなった。Coupa 上に調達・支払の承認プロセスが組み込まれたことで、不正が起こりにくい環境にもなったという。白神氏は次のように結んだ。

「私自身は、Coupa を『購買起点でデジタル変革を推進するためのツール』と捉えており、変革のツールであるからには、経営者が全経費をコントロールするとの強い意思を持って全社に導入を進めることが重要と考えています。Coupa は必ず成果が出せるツールであることに注目すべきです。私たちは、Coupa によるグローバル購買プラットフォームを徹底的に使いこなして、三菱重工グループのサプライチェーンマネジメント強化に貢献していきたいと考えています」