これから伸びる京阪神のカイシャ 2022秋

日刊工業新聞社 西日本支社：編

新型コロナにも負けない有力企業

日刊工業新聞社

株式会社京都製作所

単品受注生産にこだわる包装機械・組立装置メーカー
――合理化、省力化装置を通じて一流企業の現場課題の解決に挑む

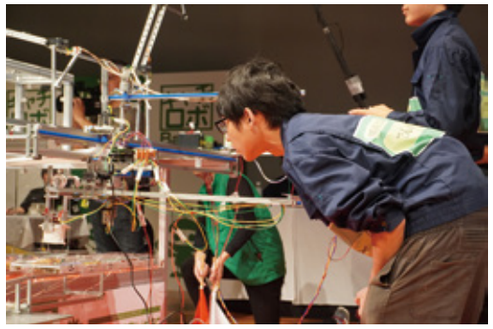
ここに注目！
「一流企業の便利大工に徹する」という明確な事業戦略
「従業員の従業員による会社」を掲げるオープンな経営体制

2021年度の経常利益率14%、自己資本比率70%超の無借金経営企業。その顧客は食品、飲料、医薬を中心とする名だたる大手企業がずらりと並ぶ。包装機械や自動組立機械をオーダーメイドする株式会社京都製作所は、「一流企業の便利大工に徹する」戦略で飛躍を遂げた異色の企業である。

1948（昭和23）年、当時の専売公社（現JT）に機械や部品を納入するメーカーとして設立。ほどなくして一般産業向けの包装機械の開発に乗り出した。後発であったため量販機市場への参入は難しく、一流企業である顧客のこだわりを実現する特注機を作ることに活路を求めた。決まった機械を大量に作るのではなく、顧客が求めていた理想的な機械を設計・製造する単品受注生産のビジネスだ。

膨大な要素技術の組み合わせ

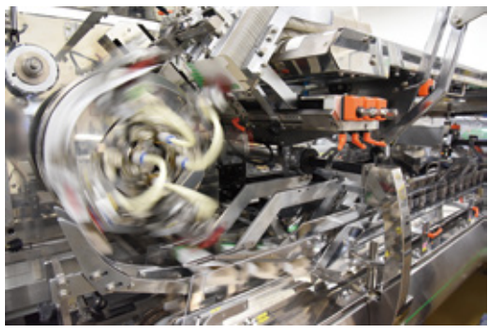
それから数十年、一つとして同じモノがない単品受注の機械で着実に成長を続け、2022年3月期の連結売上高は409億円。いまや年間500案件もの機械を生産している。食品・飲料に限らず、様々な業種の有力メーカーが、同社に課題解決を求めてやってくるのは何故なのか。一言で言えば、単品受注生産で築き上げた幅広い技術の蓄積。木下喜平社長は、「一流企業の厳しい要求を通じて培われた膨大な要素技術がある。これを組み合わせることによって大概のモノは作れる」と説明する。


京都製作所が後援をしている「キャチロボバトルコンテスト」の様子

設計者は膨大な要素技術の中から技術を選び出し、最終的に包装機や組立機にとどまらず、様々な自動合理化機械になる。確かなことは、それが顧客にとって唯一無二の価値ある一台であること。そんな「顧客の想像を超えるような装置」（木下社長）を作りだせるところに、京都製作所の底力がある。包装機や組立装置といった単体受注から、生産現場の様々な課題を解決するエンジニアリング案件が増えているのもこのためだ。

高収益を支えるもう一つの要因が、1979年に導入した部門別の独立採算制度。設計、調達、製造の各部門は、会議で決められた目標とする原価を営業部門から予算として受け取り、各部門はその予算を使って仕事を進める仕組みだ。一方営業部門は受注金額のすべてを予算として各部門に配布してしまうと管理経費、利益が賄えなくなる。相互に予算をけん制することで各部門に高いコスト意識が生まれる。「全社的な利益管理を徹底することによって、単品受注でも安定した利益を生み出せる」（木下社長）と言う。社員にとっては厳しくもある利益管理の実効性を支えているのが、「従業員の従業員による会社」を掲げていること。同社にはいわゆるオーナーが存在しないため、主役は一人ひとりの従業員。経営に関する情報はすべてオープンにし、計画を超えた利益の25-33%を社員に還元するルールを明確化。「社員にプロフィットセンターの役割を負わすのだから、利益還元するのは当然」（木下社長）として、還元した利益で5年に一度は家族まで招待するハワイ旅行を実施している。

建物外観写真


300箱／分の能力を出すカートナー

モノづくりの最初から最後まで携われる

業績還元の一環で5年に一度家族も招待してハワイ旅行へ

プラ問題対応やリチウムイオン電池でも実績

今後は、人口減少に伴う国内需要の低迷が見込まれることから、①グローバル展開の加速、②医薬分野の拡大、③環境関連案件の強化―の3点を重点施策に単品受注生産のフィールドを広げる。単品受注生産方式は設計、製造に高度な技術者を要するため文化や言葉の異なる海外での事業展開は困難であるが、2017年、米国に生産の拠点を設立し、事業展開を進めている。医薬分野では包装機械に加え、錠剤に高速で印字する装置等、製薬に近い分野にもアプローチをしている。さらに環境関連では、プラスチック問題による包装イノベーションへの対応や、リチウムイオン電池の組立装置などで実績を上げている。

新入社員教育は実務を通して10年に及ぶという徹底ぶり。社員一人ひとりの知識とスキルで成り立っている会社だが、大切にしているのがコスト意識と好奇心と探求心。「勉強の仕方を知っている人が当社にはマッチする」として、3年間で最も自己研鑽をした社員を役員と労働組合代表で審査を行い、最優秀賞賞金のほか、海外研修旅行が贈呈される。「従業員の従業員による会社」を標榜する京都製作所は、従業員のために成長を続ける会社でもある。

わ｜が｜社｜を｜語｜る

代表取締役社長 兼 COO
木下 喜平氏

生産合理化のよきアドバイザー

当社は、お客様の工場の生産合理化・省力化設備を開発する機械メーカーであると同時に、企画・製造・流通を包括した生産合理化のよきアドバイザーでもあります。これまで多くのお客様から数多くの課題が提示され、これを解決に導く技術を積み重ねて当社は成長してきました。いわば食品、飲料、医薬といったトップメーカーは、私たちを育ててくれる強力な応援団。多くのお客様から絶大な支持をもらえるようになりましたが、同時に日本のトップ技術者と渡り合えるプロ意識を持つことが重要です。ときに逆風と向き合うこともありますが、課題をクリアしたときの達成感は格別です。コスト意識と好奇心と探求心を持ち続け、自己研鑽に努める社員らの力で、京都製作所は新たな成長を目指してまいります。

会社 DATA

所　在　地：京都市伏見区淀美豆町377-1
設　　立：1948（昭和23）年3月
代 表 者：橋本　進・木下 喜平
資 本 金：18億9,190万円
売 上 高：単体：357億円（2022年3月期）連結：409億円（2022年3月期）
従業員数：連結：957名（2022年3月31日現在）
事業内容：包装機械事業、ラインエンジニアリング事業、IT関連機器事業等
U　R　L：https://www.kyotoss.co.jp