

## めっき業界の駆け込み寺

## サン工業株式会社

めっき技術の  
開発者を育て続け  
大手が頼りにするプロ集団に成長

売上高は24億円を突破、全国のめっき事業者の中で、利益ではトップクラスという優良企業のサン工業。

もともとはどこにでもある装飾めっき屋さんだったが、2代目の川上健夫社長が32歳のときに決心して以来、最先端のめっき技術開発者を育て続け、人材の成長と共に、他社が真似できない技術をも身につけ安定成長を続ける。

付加価値の高い  
機能めっきを中心に  
最先端技術に取り組む

南アルプスを望む長野県伊那市の美しい風景の中にサン工業はある。

2016年末、創立70周年を2年後に控え、第3工場本社棟の増築工事が完了した。白ベースでハーフミラーをあしらう清潔感あふれる建物で、4階からは山々が一望できる。

この工場内では表面処理、いわゆるめっきが行われている。サン工業が得意とするめっきは金属表面に付加価値

を与える「機能めっき」であり、他社が真似できない最先端の加工技術といえる。

ちなみに、この新工場では医療用器具、自動車用の燃料電池、LED照明などの先端的なめっきを中心的に扱う。

医療用器具は強力なアルカリ系洗浄剤で洗浄されるために素材が傷みやすかったが、サン工業はこうした洗浄剤に耐えられるめっきを開発した。

また、燃料電池の心臓部ともいえるセパレータのめっきも開発した。セパレータは水素と酸素を遮断し、電気を取り出す主要な部品で、高価格で耐久

性が低いことが課題だったが、サン工業は低コストで耐久性と導電性に優れたチタン素材とめっきを共同開発。この2例だけでもってしても、同社が一般的なめっき会社とは違うことが分かるだろう。

同社の川上健夫社長はこう語る。

「めっきには、装飾めっきと錆を防ぐ防錆めっき、そして耐久性や通電性をよくするなどの効果をもたらす機能めっきがありますが、当社は主に機能めっきを扱っており、処理する部材は、製品の外側から見えるものはほとんどありません。大半は内部の部品で、自

## Profile

主な事業内容：金属表面処理加工  
所在地：長野県伊那市  
社長：川上健夫  
資本金：9000万円  
設立：1949年  
従業員数：109名  
会社HP：http://www.sun-kk.co.jp



## 川上健夫社長

1950年生まれ。千葉大学卒業後、サン工業に入社。32歳のときに「きれいで明るい、いい職場の会社」にすると決意。86年に思い切った投資で新工場を建設、研修・勉強会など人材への投資も強化した。98年社長に就任。「Yes, I can!」を合言葉に技術力を向上させ、大手が頼るめっきのプロ集団に育て上げた。

動車用が売上の4割を占めます。目に見えるめっきはゴルフクラブのシャフトぐらいですね。ちなみにシャフトは売上の1割です」

自動車部品では、電装周りを中心に、エアコンやサスペンション部品も扱っている。

サン工業が同業他社と違うもう一つの点が顧客ごと製品ごとに専用の生産ラインを有していることである。製品ごとのラインは当たり前じゃないかと思いかもしれないが、めっきはそうではない。通常、生産効率を上げるために1ラインで複数の種類の製品を同時



## どんなものにも無電解ニッケルめっきをしてみせる

主要なめっき処理にとどまらず、顧客ニーズに合わせた新技術開発にも積極的に取り組み、その技術が評価され2007年には第2回ものづくり日本大賞（経済産業省）受賞。石川遼選手が使用して注目を集める国産アイアンシャフト「N.S.PRO MODUS<sup>3</sup> PROTOTYPE SYSTEM3+」にも、同社のめっきが使用されているという。



にめっきする。しかし、同社では特注品ばかり、ハイレベルの機能めっきを行うために、25ラインの生産体制を組んでいる。

各ラインごとに納期、単価、原価も違うため、それぞれ生産から収益まで別々に管理している。ライン長はもちろんのこと、一人ひとりの社員も担当ラインの売上、収益、生産状況を把握し、原価意識などを共有している。

こうしたことから、同社は高い利益率を維持し、川上社長によれば「自社で調査したところ、全国約1400社（のめっき事業者）のうち、売上高、利益額ともにトップクラス」であるとのことだ。

「その分、われわれは大手メーカーの求める高い機能や特性に応えるめっきを提供し、サポートインダストリーの役割を果たさなければなりません。だからこそやり甲斐もあるし、社員の誇りにもつながります。しかし、日本中でめっきを必要としているメーカーはいくらでもあるのに、われわれはまだまだ力不足です。もっとニーズに応えていきたいと思っています」

**「Yes, I can!」を合言葉に  
どんな難しい仕事も  
絶対に断らない**

めっき業は通常、地場色が強く、地域密着で取引するケースが多いが、サ

ン工業の場合、顧客は全国に広がり、主要先で350社、総計で1000社に達する。

競合他社が対応できずに困った案件が持ち込まれることも多く、「めっき業界の駆け込み寺」的な存在でもある。

機能めっき中心といっても、難しい仕事は「頼まれれば必ず応える」のが、同社の営業方針であり、社訓は「Yes, I can!」である。ちなみに、オバマ前米大統領がこの言葉をキャッチフレーズに登場するはるか以前から同社では使っており、「どんな仕事も断るな」という姿勢は社員に浸透している。

したがって、幅広い分野のめっきにも対応し、簡単にできなければ、できるまで開発する。

「採算が取れなくても、最先端ではどんな開発がされているのか、絶えず知っていたい。そのため、燃料電池向けめっきの開発もやっているのです。国内では、利益が出ないと海外に進出する中小企業が多いですが、海外に出たら、取引先とは水平分業の関係になるということなんです。つまり、国内で親会社といえども、海外では価格競争力がないければ仕事は他社に行ってしまう。

そんなところで競争するより、日本で苦勞しながらも技術を蓄積していく方がいい。現在、5年以上先の案件を設計段階から入り込んで共同開発しているお客様が何社もあります。成果が出

ないこともありませんが、それは仕方ない。それよりも技術を磨くことが重要です」

同社には営業開発チームという特別な部隊があり、現在、メンバーが8人いる。専門知識を持った理系の人材ばかりで構成され、顧客のニーズを収集分析して開発や改善につなげる。

川上社長は毎週月曜日の朝に行われる営業開発会議で、いろいろな案件の進捗状況を聞くのが楽しみだという。来年度にはさらにメンバーが2人増え、10人体制になる。

顧客側にもめっきに詳しい技術者達が少なくなり、営業開発チームのメンバーが相手先に出張して、出前のめっき講座を開くことがこの数年、増えてきた。顧客が来社する場合もある。そこで、めっきを実演し、どんなことができるのか伝えるのだという。それほど、同社がめっきのプロとして顧客先から認知されている証拠だろう。

## 32歳のときに きれいで明るい、いい環境の 会社にしよと決意

実は同社も主要取引先が海外に工場を移転した際、一緒に出ないかと誘われたことがある。

「この時ちょうど、大金を投資して新工場を建設しようとしていた矢先で、仕事を失うピンチだったのですが、国

内にとどまることを選択しました。それまで大量生産中心にめっきを行っていましたが、これからは差別化のためにエッジの効いた付加価値の高いめっきに特化していこうと決めたのです。しかし、当時はそれに応えられる人材がおらず、20年かけて人材を育てるしかないと思いました」

サン工業は川上社長の父である川上廣見氏が1949年にサンメッキ工業として創業した。川上社長は大学を卒業し、24歳で入社。当時、工場は伊那市狐島という地の田んぼの中にあっただという。

「暗くて、寒くて、暑い工場でした。私の初仕事は、辞表を出した従業員の家へ母と訪問し、『どうか辞めないでほしい』とお願いすることでした」



入居科子又の野方技術科子

## 個人も会社も 学び、実践し続けるから 成長がある

(上) 2000年から開催している研修会「SUN Day」は、月に1度、講演者を招いてめっきにとどまらず多岐にわたる内容を社員が勉強し合う、個人や会社にとっても成長の場となっている。(下) 2016年度文部科学大臣表彰科学技術賞を信州大学教授らとともに受賞した開発課長の河合陽賢さん(業績名:産学連携によるカーボンナノチューブ複合銀めっきの開発)。



当時はまさに3Kの職場で、従業員はほとんど辞めていくし、新しい人は採用できない。親戚からかき集めた従業員で何とか工場を回している状態だった。川上社長は仕事自体は苦にならず、楽しんでいたが、若い人を採用できないことが頭痛のタネだった。思い通りに仕事が進まないのが父は一日に何度もすさまじい怒鳴り声を上げた。川上社長が32歳のとき、このままじゃいけない、若い人も喜んできてくれるように「きれいで明るい、いい環境の会社にしよ」と決意した。

父を説得し、4年後の1986年、田んぼの中の狐島を離れて、伊那インター工業団地に出て、新工場を建てることにした。

「当時の年商は2億円弱でしたが、そ

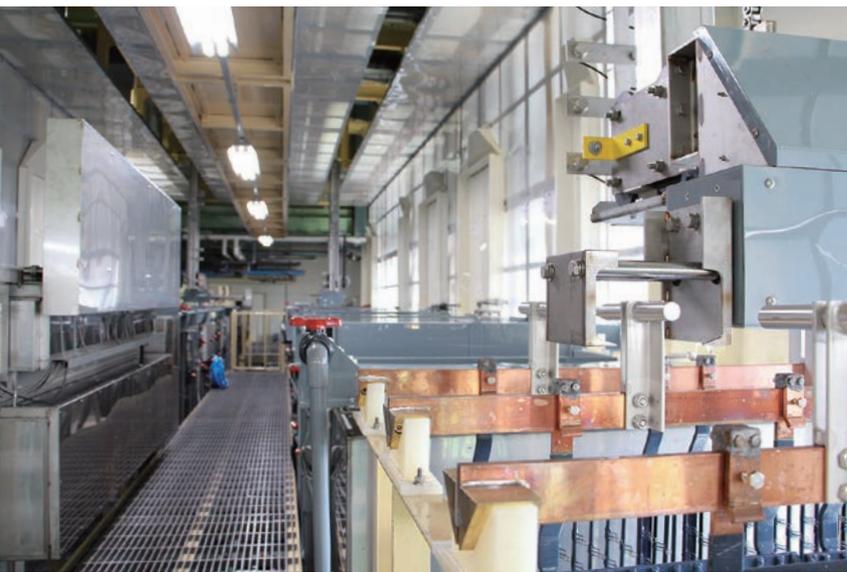
の年商の2・5倍の資金を地元の信用金庫から借りて工場を建てました。よく貸してくれたと思いますが、それは父の信用と実績があったからです。経営については何も教えてくれませんでした。オヤジの力を見せつけられませんでしたね。私ひとりでは乗り切れないと思います、兄(有賀博専務)に助けを求め、彼は一級建築士だったので、工場長になってもらいました。私の大学時代の同級生にも声をかけ、3人、入社してもらいました。みんなで会社をどうするか夢を熱く語り合ったものです」

この決断の矢先、前述したように主要取引先の海外移転が伝えられたが、川上社長は迷わず、みんな語り合ったように人材に投資することにした。

研修や勉強会の場を設け、昔からいる職人達の尻を叩くのだが、「今さら何を勉強するんだ!」と真剣に取り組まない。同級生の一人は「勉強しない職人には辞めてもらったらどうか」と言ったが、川上社長は「この人達が定年を迎えるまで20年間は頑張る」と腹をくくった。

## 理系大卒を新規採用 開発部隊を作って 技術の向上に努める

きれいな新工場となり、若い人もポツリポツリと採用できるようになった。



**環境理念は**  
**SUN Save the Earth**  
**「サン工業 (SUN) が地球を救う」**

最新設備を整えた新社屋。排水処理施設には生物化学処理装置を増設するなど、表面処理業者として欠かせない環境に配慮した排水処理を心がける。また、めっき工場は業務に欠かせない薬品の性質から錆びが出やすく、SUN Dayの時間を活用して社員自ら定期的にペンキを塗っている。さらに永遠のテーマである不良品の撲滅をめざし「5S (整理、整頓、清掃、清潔、しつけ)」を徹底。

開発や品質管理の仕事なら理系の大卒も県外から応募してくる。川上社長は彼らのために開発部隊を編成、信州大学などの研究機関や行政の支援も受けながら、めっき技術の開発に力を入れた。

開発部隊から生まれた第1号の技術が2007年に本格生産を始めた「カーボンナノチューブ複合銀めっき」である。これは、銀にカーボンナノチューブという炭素原子の微細な筒状物質を混ぜ合わせてめっきをする技術で、弱かった銀の耐久性を高め、変色しづらくなった。新工場設立からまさに20

年が経過していた。

信州大学との産学連携で開発し、2年の歳月をかけた。高価だが音質がよくないので、オーディオ機器のケーブル端子やコンセント、スイッチ関係などに使われている。

その後、2008年のリーマンショックで、売上が6割減少する危機はあったが、コストを切り詰め、翌年には過去最高の利益を計上した。危機をもつともしない体力と筋力を備えた会社になっていったのだ。収益力のある体質を支えているのが、月に1回、原則第3土曜日に一日かけ

て開く「SUN Day」という社員参加の研修会である。これは、「ステップアップの日」(Step Up Day)の略で、ライン別の業績を含め、前月の月次決算をすべて公開して、現状と意識を共有する場になっている。

「業績がいいか悪いかではなく、現状を社員全員が認識しなければ、正しい方策をとることができません。ライン別の業績を見る化し、会社をよくするにはどうしたらいいか、みんなが考えられるようになりました。当社は年間3回ボーナスを出しますが、それはラインごとに業績と連動するので、モチベーションアップにもつながります。期末賞与は私と専務が一人ひとりに渡します。社員は『ありがとうございます』と言いますが、私はそんなことを

言う必要はないと伝えていきます。みんなが利益を出してくれたので、それを分配しただけ。利益というのは『お客様の満足度』です。お客様が満足すればボーナスも給与も増える。それを分かってもらえればいいのです」

同社では、総務や経理など間接部門の社員もめっきについて勉強している。川上社長が推し進めた人材投資が花開き、学ぶことが企業文化にまでなった。最後にグッドカンパニー大賞受賞の感想を聞くと、こう語った。「こんな賞は当社とは縁がないと思っていましたが、ありがたいことです。賞の名前がいいですね」まさに、サン工業はグッドカンパニーに成長した。

東京中小企業投資育成へのメッセージ

「事業承継を視野に入れた上で、投資をしていただいたのがよかった。この会社のために人生を賭してくれた、大切な社員やお取引先様のためにも、しっかりと事業承継に向けて、第一歩を踏み出すことができました」



担当者が紹介! この会社の魅力



業務第四部  
部長代理  
矢内雅章

社長を筆頭に従業員を大切にしている企業文化をつくり、従業員が力を発揮して一丸となっている。計数も全員が把握している。その上で、サン工業にしかできない技術を持っており、「世の中になくめっきを作りたい」という気概があるから強い。社長がグッドカンパニー大賞授賞式で語ったこんな言葉が心に染み渡りました。「いい会社だから、いい人が集まるのではない。いい人がたくさんいるから、いい会社になるのです」

ここに、一人ひとりを大切にしている社長の気持ちが表れています。