創業者偉人伝 第28回

日本の工業国化を支えた国産研磨剤の生みの親

上村 重平（うえむら じゅうへい）（1891～1973年）

（6代目・上村長兵衛）

■上村工業 株式会社

本社所在地：大阪府大阪市中央区道修町3-2-6　従業員数：350名　資本金：13億3,693万円
創　　業：1848（嘉永元）年
会 社 設 立：1933（昭和8）年12月3日
事 業 内 容：メッキ用薬剤・機械の製造販売

道修町の薬種問屋「讃岐屋」

上村工業株式会社のルーツは、1848（嘉永元）年、初代・讃岐屋長兵衛が道修町にかまえた医薬品販売店「讃岐屋」にさかのぼる。ペリーによる黒船来航の5年前にあたるこの頃、ヨーロッパ各地では「諸国民の春」と呼ばれる大規模な革命が巻き起こる一方、日本でも幕府政治の限界を悟った有力者たちが、新たなる時代の幕開けを目指して活動を起こし始めていた。

やがて、倒幕の機運が高まるなかで、讃岐屋に大きな成長をもたらしたのが4代目長兵衛であった。4代目は人を惹きつける魅力と商才に長けた人格者で、道修町の名士・仲介人として名を馳せ、屋号を上村長兵衛商店と改め、難しい経営環境が続いた明治～昭和初期の日本で商売を拡大させていった。

しかし、後継の5代目長兵衛は病弱で、家業の経営に携わることなく世を去り、その後6代目を襲名したのが、後の上村工業㈱初代社長・上村重平であった。

技術者タイプの6代目長兵衛

重平は1891（明治24）年、兵庫県明石に生まれた。1916（大正5）年、25歳で上村長兵衛商店に入社すると、その2年後、4代目長兵衛の次女・千代と結婚。日本が、第一次世界大戦の影響で輸出が激増し、好景気を迎えて順調に商売を続ける中での6代目襲名であった。

典型的な商人であった4代目に対し、重平は研究に重きを置く技術者タイプの経営者だった。当時、上村長兵衛商店は地方の医者への医薬品卸が本業だったが、重平が代表となってからは、商売も大きな転換期を迎えた。

1915（大正4）年から、めっき資材の直輸入及びゴム薬品の取り扱いをスタートさせると、1923（大正12）年には医薬品部門を他社に譲り、めっき資材とゴム薬品の輸入販売に専念するようになった。その後、日本ペイントの代理店としてフランス製のゴム促進剤、顔料などの輸入販売を行うほか、めっき資材についても、イギリス製やアメリカ製の研磨剤を取り扱うようになっていった。

1917（大正6）年頃
中央に立っているのが4代目長兵衛、前列右から3人目が重平

6代目長兵衛を襲名した重平（写真中央）
近代的な組織（株式会社）へと変革していくにあたり、経営への従業員の参画、経理の公開、配当などについて成文化し、全社協力一致体制を敷いた。

日本の工業国化を支えた国産研磨剤

イギリスとドイツの対立を主因とした第一次世界大戦の勃発は、株式の暴落や銀行の取り付け騒ぎなど、日本経済にも大打撃を与えた。しかし、大正4年には、ヨーロッパ各国の輸出力低下とアメリカ経済の活況により輸出が増大。日本は「大戦景気」と呼ばれる好況期に入り、明治維新以降のスローガンであった「商工立国」の悲願達成に向けて、農業国から工業国への転換および工業製品の国産化を推し進めた。

外国製品への依存を打破する「国産化」の流れは、当然ながら化学品業界へも向けられ、これを好機と見た重平は、これまで輸入販売を行ってきた研磨剤の国産化に向けて研究をスタート。戦後間もないヨーロッパから、なんとか原料を輸入しつつ研究を重ね、1918（大正7）年、日本で初めての油脂性研磨剤の国産化に成功。すぐさま堺に工場を構え、国産研磨剤の製造を開始した。この出来事は日本のめっき産業における歴史的偉業であり、現在の上村工業に続く事業の基礎となっている。

また、重平はそれに甘んじることなく、新たな技術・製品の研究開発に注力していった。その中で特に困難を極めたのは、銅やニッケルの仕上げ研磨に使用されるバフ研磨剤（ライム）の開発だった。既に市場に出回っていた海外メーカーの製品を元に研究を進めたが、組成分析を行っても同水準の製品を開発することができず、多くの試作品を作っては何度も比較試験を重ねる日々を2年続けて、ようやく海外製品に匹敵する「3Bライム」の開発に漕ぎ着けた。1929（昭和4）年に生まれた国産ライムは、その優秀さがすぐに評判となり、戦後の一時期はこのライムを手に入れるため、鞄に現金を詰めて遠方から客が買いに来るほどであった。こうして、輸入に頼りきりであった研磨剤の国産化を成功させた上村長兵衛商店は、メーカーとして着実に基盤を固めていった。

戦時中（1940）年頃の製品群

株式会社化－初代社長・上村重平

1933（昭和8）年12月3日、匿名組合の設立を経て、個人経営だった上村長兵衛商店は株式会社へ改組され、重平は初代社長に就任した。江戸～大正へと受け継がれてきた家業を企業へと脱皮・近代化させ、さらに大きくしてくことが自分の務めだと考えていた重平は、第二次世界大戦が始まった1939（昭和14）年に泉大津工場と築港工場を建設すると、戦争によって需要が増大したニッケルの加工にあたらせた。

爆撃の標的となることを避けるため、一時生産停止を余儀なくされながらも、本社・工場はいずれも戦火を免れて1945（昭和20）年の終戦を迎えることとなった。世間は、敗戦の混乱と先行きの見えない不安が蔓延していたが、戦線に赴いていた従業員たちが徐々に復員し職場に戻ってくると、㈱上村長兵衛商店は次第に活気を取り戻し、同業他社のどこよりも早く経営を再開させることができた。とはいえ、満足な材料もなく、電力事情も劣悪な中での操業は、筆舌に尽くしがたい困難を極めるものだった。それでも、重平を先頭に従業員たちは創意工夫を重ねて何とか生産を継続し、日本の復興に貢献し続けた。

三位一体経営の確立

日本経済が敗戦のショックから立ち直り始めた1949（昭和24）年頃、上村長兵衛商店には次々と注文が舞い込むようになり、生産が追い付かない状況となった。「今後も研磨剤の需要は伸び続ける」と確信した重平は、住吉工場・東京工場を相次いで設立し業容を拡大していった。1957（昭和32）年には、新たに薬品部を立ち上げて光沢剤などを生産、こちらも大ヒット製品に恵まれ、現在にまで続く事業の基礎を築いた。加えて、1960（昭和35）年には、めっき機器・設備の企画設計を行う機械事業部を設置した。高度経済成長の波にも上手く乗り、大型プラントの案件にも多数携わるなど、機械事業部もまた同社の新たな柱として確立され、上村長兵衛商店は「薬品」・「機械」・「管理装置」の3部門を備えためっき業界唯一のトータルソリューション企業として飛躍することとなる。

現在は、三位一体経営のもと、プリント基板用薬品、半導体めっき薬品やハードディスク下地めっき用薬品、撥水性や非粘着性を示す複合めっきなど、特徴ある製品の製造を軸に、台湾・インドネシア・中国・アメリカなど、世界各国へ進出を果たしている。

「会社のために何ができるか」

現在の上村工業を語る上で欠かせないことのひとつに、重平が社長を勤めていた時代に、後の2代目社長・上村晃史氏によって導入された同社独自の人事評価制度がある。

1950年代、売上規模的にも従業員数的にも「家業」といった枠組みを完全に超越しつつあった㈱上村長兵衛商店では、晃史氏の主導で大卒者採用をスタートさせた。しかしながら、古くからの職人気質が色濃く残っていた当時の社内では、学卒者は現場に上手く適応できず退職者が相次ぐ状況となってしまっていた。当然のことながら、昔から会社を支えてきた社員には、その強い自負と若くして優遇される学卒者への反感があり、一方の学卒者には現場一本でやってきた先輩に対しての尊敬の念が欠けていたのだった。

とはいえ、ひきつづき技術力によって会社を牽引していくべきと考えていた重平と晃史氏は、基礎理論教育を受けてきた人材の確保を必須と捉えていた。そこで新たに導入したのが、現在「上村流成果主義人事制度」として定着した各人の能力をベースとした人事評価制度だった。現代においても年功序列型の人事制度を採用する企業が多い中で、学歴・性別・勤続年数によらず実力（潜在的能力・顕在的能力）と目標達成度、勤務状況などによる総合評価とをリンクさせたこの人事制度は、当時としても非常に前衛的な取り組みであり、「どこの学校を出たのかではなく、会社のために何ができるか」という指標のもと給与体系が一本化されたことで、同時に「何ができないか」が明るみとなり、人材育成の面でも的確な指導・フォローが可能となった。これにより、前述の学卒者の定着といった課題、および先輩社員たちの不満が解消され、少しずつ形を変えながらも現在まで採用され、同社の風土を形作る大きな要素として機能し続けている。

創業 120 周年記念式典

1969（昭和44）年、重平は「ウエチョウさん」で親しまれてきた「上村長兵衛商店」という社名を「上村工業株式会社」に改めた。これは、将来のグローバル化を見据えた動きでもあった。

「めっき」の創る新たな未来へ

重平は、油脂研磨剤の発明と永年にわたる研究、業界への貢献といった功績を認められ、1951（昭和36）年に紫綬褒章を、その5年後には勲三等瑞宝章を受章した。後の式典において、重平は感激の想いを二宮尊徳の言葉を借りつつ、以下のように語った。

――「はじめよく一を踏めば 終わり必ず一を得」すなわち出発が正しければ成果もまた見事であるとの教えを成就し、また人生の至楽を味わうことができました。私達は、目的・理想・理念を持ちながら仕事に情熱をもやし、謙虚な態度で日々の生活を堅実に築き上げて進むのが真の人間の道であり、人生の至楽を知ることができることを信ずべきだと思います。

1973（昭和48）年8月、6代目・上村長兵衛－上村重平は82歳で天寿を全うした。経営者として会社を拡大させてきた裏では、生涯を技術研究一筋に打ち込み、特許申請は27件に及んだ。重平が基礎を築き上げた上村工業は、現社長・上村寛也氏がグローバル・シナジーを生かした経営を推進し、世界10カ国12拠点を持つグローバル企業へと成長した。2013年には新中央研究所を完成させ、ひきつづきより技術に深く根を下ろした企業として成長を続けている。

重平が研磨剤の国産化に成功してから、来年でちょうど100年を迎える。同社は、『「めっき」でなければ描くことの出来ない未来を創造する』を合言葉に、最先端の製品・サービスを提供し、今後も「めっき」の新たな可能性を切り拓いていく。

2013（平成 25）年に完成した中央研究所

新たな価値の創造や技術力の進化を目指した施設として設立。開発力と技術力、高度な研究開発を可能にする実験設備、これらを集結した世界屈指の学術的研究機関としてめっき技術のさらなる発展に貢献していく。