

## 70%強のシェアを占める オリンパスの内視鏡

昭和25年というから、今から半世紀ほど時代を遡る。まだ戦後の荒廃が癒えない日本で、一人の若い医師とカメラメーカーの技術者が、世界でも類を見ない画期的な医療機器の開発に成功した。医師の名は宇治達郎(当時30歳)。戦地から復員し、東京大学付属病院に勤務する外科医であった。もう一人はオリンパス光学研究所の主任技師、杉浦陸夫(当時32歳)である。

彼らが挑戦したのは、欧米の科学雑誌などで紹介されるようになったガストロフォト(胃内写真)であった。当時はまだ予防医療や早期治療といった認識が薄く、ガンによる死亡者数が急増。なかでも胃ガンによるものが最も多く、宇治医師のもとに運ばれてくる患者も、腹部を開いてみるとすでに手遅れになっていることが多かった。しかし胃の内部を観察しようにも、当時の器具は太くて硬く、挿入には極度の苦痛をとめない、写真も疾患の診察に役立つレベルではなかった。「胃ガンを早期に発見するために、胃袋の壁を鮮明に、しかも簡単に写真に撮ることはできないか」。宇治医師のその願いが、すべての始まりとなったのである。

こうして胃カメラの開発が始まったが、ことはそれほど単純ではなかった。真っ

暗な胃の中にどうやって明かりを灯すのか。患者に苦痛を味あわせたくないで器具を挿入するためにはどうしたらいいの。小さなカメラで果たして患部を正確に撮ることができるのか。オリンパスではこうした数々の難問に挑み、町工場と連係して直径5ミリの電球を作り、小さなレンズを磨き上げ、世界で初めての実用的なガストロカメラ「G・T・I」を開発したのである。

この開発ドラマはNHKの「プロジェクトX」でも紹介されたが、胃カメラがその後の医療現場で果たした役割は極めて大きく、世界中で多くの生命を救ってきた。現在、日本では年間1500万人もの患者が胃カメラをはじめとする内視鏡で検査や治療を受けているという。大腸検査などでも、内視鏡によって小さなポリープならその場で簡単に除去してしまふ。

内視鏡はオリンパスが開発しただけに、世界シェアの70%以上を占める圧倒的な強さを発揮している。このため経営も安定し、売上高は10期連続で、経常利益も8期連続で増加の見込みだ。しかもこの内視鏡で培った技術は、最近注目されているMIP(低侵襲医療)にも応用され、この分野の売上が前年比で3倍強に増えているという。

「内視鏡も以前は検査するだけでしたが、最近は手術する機械になってきてい

るんですね。それもポリープを除去するだけではなく、腸を切つて繋ぐということも内視鏡でできるようになってきました。MIPはそういう医療で、患者さんに負担のかからないようにお腹を最小限に切つて、胆嚢や胆石を取つたりするわけです。通常の開腹手術ですと最低でも2週間は入院しなければなりません。この方法だと数日で退院できます。ですから高齢化、医療費削減、病院の経営効率などに大変適応していきまして、今の技術が世界レベルで非常に望まれています。うちはMIPではまだ世界シェアの20%ぐらいですが、これを3年後には50%に持っていきたいと考えているんですよ」(菊川剛・オリンパス社長)

オリンパスの直近の連結売上高は約6500億円で、前期より1000億円近い増収となった。それだけでもこの景気低迷の時代には驚きだが、同社が掲げている中期経営計画では、2007年3月期に1兆円の売上高を目指している。そのシナリオにはMIP市場の拡大が入るが、ほかにも携帯電話に使うカメラ部品の供給拡大、筆頭株主になった情報事業会社ITXとのシナジー効果、そしてデジタルカメラのシェア拡大なども見込んでいるという。

この中でも大いに期待されているのがデジタルカメラだ。オリンパスのデジタルメは世界でもトップクラスで、シェアは

約16%。同社の総売上の約4割を占める。これをさらに強化してシェアが20%以上になれば、1兆円構想もぐんと近づく。今や稼ぎ頭となったデジタルカメラだが、その生みの親が実は現社長の菊川剛だったのである。

## デジタルカメラを立ち上げ オリンパスの稼ぎ頭に育成

オリンパスは大正8年(1919年)に高千穂製作所として創業し、翌年にわが国初の顕微鏡の生産を開始した。以来、同社の顕微鏡は80数年の歴史を刻み、今では半導体や液晶パネルなどを検査する工業顕微鏡などに用途を拡大。装置全体で1トンを超える品質管理用のシステムまで手がけている。

顕微鏡の次に始めた事業がカメラで、昭和11年(1936年)にその第1号「セミオリンパスI」を発売している。戦後には一世を風靡したハーフサイズカメラ「オリンパスベン」(59年)や、小型軽量の一眼レフカメラ「オリンパスOM-1」(72年)、世界初のバリアタイプカメラ「オリンパスXA」(79年)などを次々に発売し、カメラメーカーとしての道を歩んできた。

オリンパスの強みは光学技術とデジタル技術を融合した「オプト・デジタル・テクノロジー」で、ここからICレコー

ターや光磁気ディスク装置などの新しい製品も生まれている。なかでも顕微鏡、カメラ、内視鏡と並んでオリンピックの歴史を彩る大きな事業に育ったのが、デジタルカメラであった。

「あれは95年のことでしたが、社長（岸本正壽、現会長）に呼ばれて、デジタルカメラを開発するプロジェクトの責任者にさせられたんです。まあ新しい事業を興すには、私のように少し元気なヤツにやらせた方がいいということだったんでしょね（笑）。ちょうどバブルがはじけたところで、医療分野は少しづつ伸びていましたが、ほかはさっぱり売れない。それで社長もこれではダメだと。将来性のある新しい事業を興さないといかんと考えたんでしょね。私は新しい事業だから100億円でも売り上げれば上出来だと思っていたんですが、初年度から数百億円を売るヒット商品になっただけです」

これが96年に発売された『CAMEDIA IA（キヤメディア）』シリーズだった。このとき菊川はすでに55歳。一昔前なら定年退職を迎える年齢だ。すでに取締役選任されていたが、60人の技術部隊を指揮するプロジェクトのリーダーは初めての経験であった。

しかし菊川は「世の中を変えるような製品は必ず売れる」という信念を持ち、そのために日米欧で数千人規模のマーケティング調査もやっている。また当時の

デジタルカメラはほとんどが20万画素程度であったのに対して、一挙に100万画素を超える性能にしたのである。当然、社内からは疑問視する声も挙がったが、「責任は俺がとる」と反対意見を押し切ったという。

「当時はパソコンのモニターが20〜30万画素ですから、100万画素のデジタルカメラなんて作ってたって意味がないと言われていたんです。それに、そんな高性能、高精密なカメラはせいぜいプロが使うだけだし、何百万円もする。でもデジタルカメラの写真だってプリントアウトして部屋に飾ったりするだろう。そのときにはやはりきれいな方がいい。それを10万円を切る値段で発売したら絶対に売れる。でも当時は100万画素のCCDなんてほとんど作られていなくて、めちゃくちゃ高かったんです。半導体は生産量によって価格が大きく変わりますからね。それであるメーカーに行って、『大量に買いますからとにかく安く作ってください』とお願ひしたんです。これで売れなかったら、もう腹を切るしかない（笑）。私にとっては大きな賭けでした」

### ビジネスマンにとって一番重要なのは気概と情熱

菊川は昭和16年（1941年）に4人兄弟の長男として、電力会社に勤める父

親の赴任先であった四国で生まれた。やがて戦争が激しくなり、両親の出身地である静岡に疎開。その後も父親の赴任にともなって、中学生までは名古屋や大阪などに移り住んだという。

慶応義塾大学法学部に進んだ菊川は、「坂本龍馬ではないが、貿易の仕事がやりたかった」と、海外勤務を夢見て商社への就職を希望する。だが、「麻雀やビリヤードに明け暮れていた」という学生生活で、成績は芳しくない。結局、希望していた商社には入れず、中堅商社の、それも大阪にある子会社に勤めることになったのである。

「それで一年半ほどその会社に勤めていたんですが、大学生だった弟から、『オリンピックが定員1人だけど、貿易の要員を募集している』と聞かされまして、応募したんです。オリンピックは昔からよく知っていたし、親父から譲り受けて持っていたカメラもオリンピックだったんです。したら合格しましてね、ここで働くことになったんです」

それにしても人の運命とはわからないものだ。貿易要員として中途入社したこの会社で、菊川は40年後の今、社長を務めているのである。もちろんそこに至るまでには数々の修羅場も経験した。32〜33歳のころに中南米を2か月かけて出張したときもそうだった。

このとき菊川は、2日間一つの国で仕

事をしたら次の国へ移動するという強行軍を休日返上でやっていた。なかには債権が焦げ付いている代理店があつて、催促しても「金がないから支払えない」と言う。菊川はそんな相手に対して、赤い紙に「ノータッチ」と書き、事務所にある家具などにベタベタと貼り付けていった。「日本では払えないヤツにはこうして差し押さえるんだ」と言う菊川に、狡猾な相手もとうとう根負けして支払うようになったという。

菊川はこうした報告を毎日、東京の本社に送った。メールはおろか、ファックスもない時代である。彼は複写用のカーボン紙を敷いたレポート用紙に毎晩夜中の1時、2時までかかって報告書を書いた。これには本社の上司も驚き、「菊川はこまめに仕事をやる」という評判を植え付けることになった。

「サウジアラビアに行ったときもそうでした。ここは大きな市場で、代理店が3つあったんです。それを1つに集中しよう。それである代理店に『こういう事情だから取引をやめたい』と話したら、プライドが高い人たちですから怒ってしまいしてね。山羊を捌くようなサバイバルナイフを出してきて、机の上にグサッと刺すわけですよ。それで『お前の耳をとるぞ』と。向こうは『目には目を、歯には歯を』の世界ですからね。私が思わず『この国に救急車はあるのか』と聞いて

たら、『ない』と言う。しかし近くに病院があるらしいので、病院に担ぎ込まれれば耳がなくても死ぬことはないだろうと(笑)。それで私も『日本には柔道というものがある。俺は耳をとられるかもしれないけど、その時はお前の腕も一本ぐらいは折るぞ』と言ったんですね。これが効いたのか、最後はわかったと。まあ命がけでしたけど、腹を据えてきちんと交渉すれば、こちらの気持ちが相手に通じるんだなと思いましたね」

菊川はこうした経験を積みながら米国現地法人の社長や会長を歴任し、常務を経て2001年6月に社長に就任した。菊川を社長に指名した前社長の岸本は、その理由として「社長の資質として重要なリーダーシップ、バランス感覚、そして戦略的思考を備えている」と語ったが、確かにデジタルカメラを成功に導いたものは、この人物の強い信念と抜きんたリーダーシップにほかならない。しかもオリンパスは海外の売上が7割近くを占めるグローバル企業だが、8年間に及ぶ米国駐在の経験はこの点でも申し分ない。「私はせっかちで、何でもすぐに変えないうと気が済まないんです。良く言えば、即断即決。ウジウジしているのは大嫌いで、会社の経営もスピード最優先でやっています。私はビジネスマンにとって一番重要なのは、気概と情熱だと思いますね。若いときに中南米や中東で働いたと

きも、デジタルカメラを立ち上げたときも、すべて気概と情熱でやりました。』よしやるぞ、デジタルカメラを新しい事業にするぞ』ってね(笑)」

今、オリンパスは「カプセル内視鏡」といったマイクロマシン技術や、ゲノム解析などにも力を入れている。菊川のもとで、歴史を刻む新たな有力事業がまた生まれてくるのかもしれない。

【©Takao Associates Co. Ltd. All Rights Reserved】