

トップランナーは新しい風を受けることができる

## 株式会社ナベル（三重県伊賀市）

- ・ 三重県伊賀市上野丸之内 1 8 1 - 1 3
- ・ 1972 年創業
- ・ 事業内容 光学用、医療用、機械用等のジャバラの製造・販売
- ・ 従業者数 110 人
- ・ お話いただいた人 代表取締役社長 永井 規夫さん

### 「蛇腹 = 機能的なカバー」で市場を拡大

株式会社ナベルは 1972 年にカメラ用の蛇腹メーカーとしてスタートした。創業時、蛇腹の材料には羊の皮を使っていたが、資源に限界があることから新素材の開発の必要が生じた。また、製造は殆ど手作業で行われていたがこれでは当然生産効率が悪い。そこで製法開発の必要が生じた。この「素材開発」と「製法開発」の必要性が知的財産との関わりにつながっている。現在に至るまでこの 2 つが開発の両輪である。

とは言え、素材については、時代のニーズに合ったものを素材メーカーと共同で開発しており、ある意味で素材メーカー頼りのところがある。一方、製法に関しては自社のみで取り組める開発であることから、より高いウェイトを置いている。

開発に対するそのようなポリシーに加え、同社が成長するきっかけとなったのは、蛇腹の用途をカメラに限定せず「必要なときに伸び、不要なときに縮む『機能的なカバー』である」と再定義したことによる。情報のアンテナを拡げ、様々なニーズに対応した最適な素材・製法の開発に取り組んだ結果、カメラから医療機器へ、更にレーザー加工機へと市場を拡大してきた。現在、国内には同業者が 40 社程度あるが、ナベルのシェアはカメラ用蛇腹で 60%、医療機器用 80%、レーザー加工機用 95%に達している。1999 年には米国に現地法人を設立、2003 年には韓国に支店を設置しており、永井社長は国内外を往来しつつ、事業拡大に取り組んでいる。

### 顧客の悩みや相談に対し、全力で解決方法を考える

開発した技術や製品を、知的財産として権利化するということの意義について、永井社長はこう語る。

「他社との差別化や取引の継続などの意図はありますが、そもそもは新しいものを

産んでいくことで市場を開拓したいという動機に基づいており、知的財産はそのPRのためのツールと考えています。」

実際、特許で他社を排除した実績は把握していない。むしろ新しいものを他社に先駆けて開発したと市場にアピールできるメリットの方が大きいと感じている。

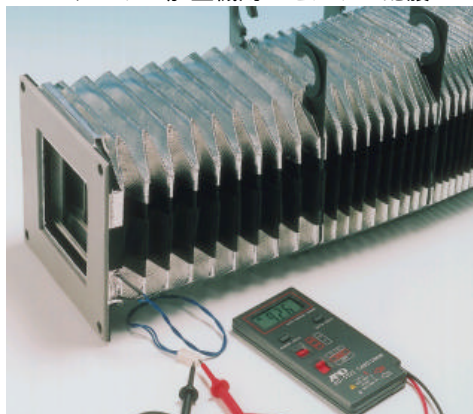
では、どうすれば新しいものを他社に先駆けて開発できるか。永井社長は、「顧客の悩みや相談に全力で応えること」であると言う。

例えば、同社が特許を取得した製品にレーザー加工機の光軸に付ける蛇腹がある。従来製品ではレーザー光と接触して燃えてしまうことがあり、「レーザーが当たっても燃えないもの」に対する加工機メーカーの強いニーズがあった。金属やセラミックを使う方法も考えたが、蛇腹本来の特徴である屈曲性に欠ける。試行錯誤の結果、蛇腹の内壁にアルミチップを貼り付ける方法に達した。これが1990年に開発した「反射面付き蛇腹フード」である。

しかし、これでも燃える可能性はゼロではなく、事故が起きたときに被害を最小限に押さえる仕組みが必要であった。そこで、蛇腹が燃えた瞬間にレーザー発光を止める仕掛けを、蛇腹自体にセンサーを組み込むことで実現した。1996年に開発・特許出願を行った「センサー蛇腹」である。

顧客のニーズや課題、顧客から相談されたことに対し、全力で解決方法を考えるという姿勢を常に社員全員が持つよう徹底しており、これが上記のような開発につながっている。ただし、特定の顧客のニーズから生まれた発明についても、独自技術の権利化はナベル単独で行っており、共同出願は基本的にしない。他社にも展開できる余地を確保し、シェアを拡大するためである。「我々は、特定メーカーのためでなく、業界のために開発を行っている」という意識を持っている。

レーザー加工機用 センサー蛇腹



## トップランナーは常に新しい風を受けることができる

「顧客の悩み」として持ち込まれるものなど、様々な「情報」が事業につながるかどうか判断する基準として、永井社長は4つの視点を掲げている。一つは「利益性」、その情報が会社の利益につながりうるかどうか。次に「社会性」、社会的に意味があるか、あるいは市場に広がりがあるかどうか。3つ目は「先見性」、新規性と言っても良いが、世の中に無かった切り口が含まれているかどうか。最後に「人間性」、非人間的なものではないかどうか。そこが同社の開発の起点であり、世界水準で通用す

るものを作ろうという信念が重要な動機として加わる。

永井社長はそうした「情報」を得るために意識していることを、「マラソンでは先頭を走るランナーは常に新しい風を受けている」と表現する。新しい情報、新しいニーズ、解決して欲しいという相談は、まずその業界のトップランナーに持ち込まれる。

「『困ったことがあったらまずナベルに相談しよう』という位置を確保できれば、どこよりも早く新しい情報を得ることができます。そのためには、常に業界をリードする新しいものを産みだしていかなければなりません。」

社内でも創意工夫、改善への奨励は積極的に行っている。特許出願の際には、発明者として開発に関わった全ての人を記載しており、これもモチベーションになっている。

また、現在「マイスター制度」の導入を進めている。世界を見られるエキスパートを育てることが目標で、顧客に最も近い営業技術部員が、特定分野で先輩についてサブとして3年修行し、その後3年は技術開発部と積極的な連携を取れるポジションに置くことで、6年で一定の水準に達する仕組みを想定している。

## 知的財産の重要性とは

知的財産の役割の一つは他社との差別化のツールであるが、与えられた情報を元に開発から製品に至る、情報を形に変えていく上で知的財産は重要なプロセスだと永井社長は考えている。

「国内産業は長い低迷期にありますが、メーカーと物流が無くなることはありません。モノづくりは常に工夫とイノベーションを繰り返していく産業です。イノベーションの成果を知的財産という形にすることは、企業の成長に必要不可欠です。モノをつくる産業であれば、知的財産は避けて通れません。」

日本のモノづくりを支え、更に成長させる原動力に知的財産はなりうる。三重県伊賀市から世界市場を見据える永井社長の目には、そう映っている。

本事例で紹介した知的財産の例

・蛇腹（特許第 3393059 号）(本文中の「センサー蛇腹」)

ほか