

신규사업개발의 귀재

미네베아



- ❖ 소재지: 長野県北佐久郡御代田町大字御代田4106-73
- ❖ 설립: 1951년 7월 16일
- ❖ 자본금: 68,258백만 엔 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 종업원 수: 63,967명 (2015년 3월말 현재)
- ❖ 매출액: 500,676백만 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)
- ❖ 영업이익: 322억 엔 (2014년4월1일 ~ 2015년3월31일)

신규 사업개발의 귀재_미네베아 (No1)

< 요약 >

- 베어링 분야에서 세계 최고의 기술력을 보유한 미네베아가 정교한 사내 사업성 검토를 바탕으로 공격적인 사업다각화를 추진하면서, 비약적인 발전을 거듭하고 있음
- 최근 도시정비가 한창인 캄보디아 프놈펜에서 ‘스마트시트’ 건설 프로젝트를 가동하는 등 자사가 보유한 기술을 십분 발휘할 수 있는 새로운 시장을 적극적으로 개척해 나가고 있음
- 사업 다각화의 밑거름이 되고 있는 새로운 사업제안은 실패를 인정하는 기업문화에서 비롯된 직원들의 도전정신에서 나오고 있음
- (벤치마킹 포인트) 신규 사업개발은 도전적으로 새로운 시장을 개척해야 하지만 기업역량(보유기술 로드맵)의 심도 깊은 분석을 바탕으로 이루어져야 함

1. 스마트시티에 도전하다

- 급속한 경제성장으로 활기가 넘쳐나고 있는 캄보디아 프놈펜에서 최근 미네베아의 대규모 프로젝트가 가동되었음
 - 가동된 프로젝트는 수도 프놈펜과 앙코르와트가 있는 씨엠립(Siem Reap)의 가로등과 신호등을 무선으로 연결하여 원격으로 제어하는 ‘스마트시티’ 사업임
 - 프놈펜은 강렬한 태양이 내리쬰는 도심 간선도로를 두 사람이 탈 수 있는 소형 오토바이와 짐칸 양쪽 옆으로 실린 짐이 비어져 나올 정도로 대량의 화물을 실은 트럭들로 항상적인 정체를 보이는 도시임
- 미네베아는 자동차에 들어가는 소형 베어링과 스마트폰의 액정화면을 뒷부분에서 조명하는 백라이트(고급기종용) 분야에서 세계시장의 약 60% 이상의 높은 점유율을 자랑하는 기업임
 - 미래도시 건설이라고 할 수 있는 신사업을 캄보디아에서 무사히 마무리하고, 이런 성공사례를 세계 각국으로 확대하여 새로운 수입 기반을 마련하겠다는 야심찬 계획을 가지고 있음
- 미네베아가 캄보디아에서 미래도시 건설에 착수한 것은 지난 2013년경이었음

- 당시 미네베아는 ‘이른바 IoT(Internet of Things)로 불리는, 사물이 인터넷으로 연결되는 시대가 본격화되고 있는데, 앞으로 베어링과 같은 부품만을 지금처럼 만들 것인지, 아니면 통신기능을 겸비한 부품도 만들어야 하는지에 대해 전사적으로 고민했었음
 - 그러던 중 스위스의 패러독스엔지니어링이라는 회사에 출자할 수 있는 기회를 포착했음
 - 패러독스엔지니어링은 가로등과 검침 메타기, 신호기 등 스마트시티를 구성하는 다양한 기기들을 복수의 주파수를 구분해서 통신함으로써 간편하게 제어할 수 있는 기술에 강점을 가지고 있음
 - 당시 미네베아의 가이누마(貝沼)사장은 이 회사가 가지고 있는 무선기술이 스마트 시티를 구축하는 데는 반드시 필요한 것으로 보고 적극적으로 출자 안건을 검토했다고 함
- 미네베아는 자사가 보유하고 있는 모터 및 계측기기 기술과 패러독스엔지니어링의 기술을 접목하면 어렵기 않게 스마트시티 구현이 가능하다고 판단했음
- 미네베아가 기술력을 보유하고 있는 LED라이트는 가로등과 신호기에 사용할 수 있고, 소형모터는 통신안테나의 방향전환에 쓸 수 있음
 - 또한 계측기기는 도로, 터널, 교각 등에 이상이 없는지를 조사하는 센서에 활용할 수 있음
 - 이러한 미네베아의 기술과 패러독스엔지니어링의 무선기술을 조합하면 큰 비용부담 없이 최첨단의 스마트시티를 실현할 수 있을 것으로 전망하고 출자를 결정함
- 이런 과정을 거쳐 첫 번째 스마트시티를 구현할 사업 후보지로 선정한 것은 캄보디아였음
- 아직 도시정비가 시작된 단계로 다양한 새로운 시도를 해 볼 수 있는 적합도시였음
 - 또한 도로와 전력에 대한 규제가 심하지 않았고 수직적인 관할행정 체제가 아니었기 때문에 상대적으로 프로젝트를 추진하기 쉬웠던 측면도 있었음
 - 뿐만 아니라 미네베아는 이미 캄보디아에서 7천명 규모의 백라이트 공장을 가동하고 있고, 현지 지방정부와의 관계도 결단에 영향을 미쳤음
- 머지않아 캄보디아정부로부터 승인을 받을 것으로 예상하고 있음

- 계획상으로는 2016년 초부터 프놈펜 시내와 앙코르와트에서 무선을 경유하여 제어하는 가로등을 9천개 설치하게 됨
- 주위의 밝기와 교통량에 따라 각각의 가로등의 밝기를 자동으로 조절하게 됨
- 모든 설치가 끝나 실제 가동하게 되면 전력 소비량은 지금의 3분의 1 수준으로 줄어들게 될 전망이다

2. 신규 사업만 무려 20개

- 앞으로 가로등을 통신의 허브로 만들고 무선LAN을 정비하여 시민에게 개방할 계획도 가지고 있음
 - 또한 도로의 정체 상황을 센서로 파악해서 상하행선의 차선 수를 적절하게 바꾸는 신호기 설치도 검토하는 등 선진도시를 지향하고 있음
- 미네베아는 캄보디아에서 스마트시트 사업을 포함하여 현재 약 20개의 신규 프로젝트를 추진하고 있음
 - 이들 신규 프로젝트는 대부분 미네베아가 이미 보유하고 있는 다양한 기술을 적절히 접목시켜 새로운 용도로 개발해서 시장을 개척하고 있는 것임
 - 사내에 부족한 기술은 관련 기업의 인수하거나 출자해서 해결하고 있음
- 이러한 결정을 할 때 활용하는 것이 미네베아가 보유한 기술을 망라해서 가시화시킨 독자적인 차트임
 - 미네베아가 어느 분야에 상대적 강점을 가지고 있는지, 어떤 기술이 부족한지, 부족한 부분을 보강하기 위해서는 무엇인 필요한지를 차트를 펼쳐놓고 주요 간부들이 모여 논의를 거듭함
 - 이것이 바로 미네베아가 신속하고 정확하게 수많은 신규 사업을 육성할 수 있는 이유임
 - 현재 추진하려는 헤드업 디스플레이(HUD) 역시 이러한 과정을 거쳐 검토가 진행되고 있음
- HUD는 자동차 프론트글라스에 차속이나 기온, 진행 방향 등의 표시를 보여주는 장치임

- 반사글라스를 프런트 윈도 안쪽 일부에 설치하고, 그곳에 형광표시 미터 등의 실상을 비춰서 허상을 표시하는 디스플레이임
- 미네베아가 이전에 제조했던 플로피디스크와 광자기디스크 등의 기술을 조합해서 개발할 수 있을 것으로 보고 있음
- 문자 등의 정보를 표시하기 위한 광제어기술도 이미 미네베아는 보유하고 있는 상황이었음

□ 그런데 미네베아는 빛의 방향을 변환하기 위한 오목렌즈 기술을 가지고 있지 않았음

- 이 기술만 있으면 HUD에 필요한 대부분의 부품을 갖출 수 있어, 자동차업체에 타사보다 먼저 제품을 판매할 수 있을 것으로 보고, 관련기술을 보유한 기업을 찾기 시작함
- 결국 찾아낸 기업이 내연성이 뛰어난 유리제품의 오목렌즈를 제조하는 ‘Japan 3D Devices(J3DD)’이었음
- 곧바로 이 회사의 모기업인 오카모토유리(岡本硝子)와 협상에 착수했음
- 2014년 7월에 J3DD의 51.73%의 주식을 취득하고, HUD를 상품화할 수 있는 길을 열었음

3. 자사 역량과 M&A의 시너지

□ 지난 2014년 말 독일의 계측기기업체 SMTH를 일본정책투자은행과 공동으로 인수한다고 발표함

- 이미 2012년 2월에 일본정책투자은행과 M&A지원 등의 업무 및 자본제휴를 체결했고, 이번 인수는 그 첫 번째 안건이었음
- SMTH사는 산업용 계측기기를 주로 생산하고, 금속탐지와 X선을 이용한 이물질탐지 등의 검사기기와 초정밀 측정기도 만들고 있음
- 유럽을 중심으로 고성능제품 시장에서의 점유율이 높고, 매출액은 당시 약150억엔 정도였음

□ 앞으로 산업용 계측기기는 시장 확대가 기대되는 분야이지만, 미네베아의 계측기기는 주로 차량과 가전제품용이었음

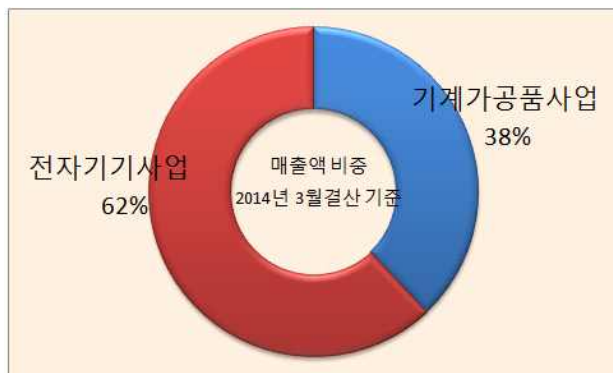
- 한편 SMTH는 식품과 음료용에서 상대적 강점을 가지고 있기 때문에 미네베아는 이번 인수를 통해 산업용 제품 확대를 도모한다는 계획이었음
- SMTH가 사업을 전개하고 있는 지역은 주로 유럽이기 때문에 미네베아는 계측기기 사업 분야에서 취약했던 이 지역에서의 사업 강화를 위해 이번 인수를 단행했음
 - 미네베아의 계측기기 사업은 이번 인수로 매출액이 급상승할 것으로 보이며, 양사의 시너지효과가 극대화되면 2017년에는 약 500엔 규모에 달할 것으로 전망하고 있음
- 인수 효과는 계측기기 분야에서뿐 아니라 이미 자본참여하고 있는 스위스의 패러독스 엔지니어링(Paradox Engineering)의 무선기술을 활용하면 다양한 시너지효과를 낼 수 있을 것으로 기대하고 있음
 - 미네베아가 2013년 12월에 출자한 패러독스는 전기·조명과 관련한 무선 네트워크 기술을 가진 기업으로, Wi-Fi와 같은 일반적인 무선이 아니라 모든 무선통신규격에 대응할 수 있는 기술을 가진 기업으로 알려져 있음
 - 미네베아와 SMTH는 패러독스의 기술을 융합해서 가스 및 유류 탱크 안에 있는 특정 이물질의 잔량의 측정수치를 무선통신을 통해 해당공장에 보내 효율적인 생산관리를 할 수도 있을 것으로 기대하고 있음
- 미네베아의 이 같은 기업인 수 큰 맥락에서 성장전략의 하나에 불과함
 - 미네베아는 ‘5개 화살의 성장전략’을 발표하고 계측기기와 항공기부품, 조명기기관련 등 총 5개의 사업영역에서 수익확대 등의 목표를 제시하고 있음
 - 이러한 목표를 실현하기 위해 M&A도 적극적으로 추진하고 있는 것이며, 특히 최근에는 고난도·고품질의 항공·우주분야 부품 가공도 시작한 것으로 알려짐
 - 미네베아는 자사 기술과 노하우에 타사의 기술을 접목시켜 ‘오직 미네베아만이 만들 수 있는 것을 만든다’는 목표로 시장 확대를 도모하고 있는 것임

4. 신규 사업은 40년 전부터

- 미네베아가 이렇게까지 신규 사업에 매진하는 이유는 무엇일까?
 - 이에 대해 가이누마 사장은 “보통의 기계는 매년 가장 기계적(mechanical)인 부분을 줄여가면서 진보한다. 그렇기 때문에 미네베아는 예전부터 주력분야인 베어링이 언젠가는 없어질지 모른다는 강렬한 위기감이 있었다.”고 말함

- 1951년에 창업해서 자동차용 소형베어링을 본업으로 여겨온 미네베아가 신규 사업에 진출하기 시작한 것은 약40년 전임
 - 신규 사업 진출을 위한 첫 번째 제품이 바로 프린트기능이 내장된 계산기였음
 - 계산결과를 종이에 인쇄해서 기록을 남길 수 있도록 하는 것으로, 당시에는 상당히 새로운 콘셉트의 제품이었음
 - 당시 3년차 젊은 직원으로 이 계산기 사업을 추진했던 후지타(藤田)전무는 “만드는 것은 베어링과 달랐지만, 공작기계를 자체제작하거나 정밀금형을 만드는 등 제품을 만드는 것 그 자체는 베어링과 크게 다르지 않았다.”고 회상함

<그림1> 각 사업분야별 매출액 비중



<그림2> 당기순이익 및 1인당 당기순이익



자료: 미네베아 홈페이지에 공개되어 있는 '第68期 報告書'에서 인용

- 계산기 사업은 초기 단계에서 한동안 채산성을 확보하는데 애를 먹었지만, 점차 수익성을 높여나갔음
 - 미네베아의 독자적인 가공기술을 높게 평가한 미국 IBM은 키보드의 제조를 의뢰했음
 - 키보드 제조기술에서 축적한 금형과 사출성형 기술에 타사에서 방출된 기술자를 대거 스카우트해서 획득한 자기관련 기술을 조합하여 플로피디스크를 제조하기 시작했음
 - 그 이후에 후지츠와 공동으로 광자기(光磁氣)디스크를 개발하게 되었음
 - 이런 과정을 통해 습득한 광학기술이 현재 매출의 약 30%를 차지하며 수익의 중요한 부분을 차지하고 있는 백라이트 사업의 주춧돌이 되었음

□ 미네베아가 지금까지 이런 식으로 추진해 온 사업은 총 66건에 달함

- 1989년에 양돈을 하는가 하면 한편으로 난을 판매하기도 했고, 화장품 방문판매, 기모노와 장식품 판매, 수입가구 판매사업, 스피커와 반도체 제조 등 본업이었던 베어링에서 생각하면 상상하기 어려운 사업들이 눈에 들어옴
- 그러나 이들 사업들은 모두 아무런 관련이 없는데도 불구하고 시작한 것은 아니었음
- 이미 사내에 구축된 기술과 노하우를 융합하거나 응용하고, 외부의 경영자원을 도입해서 실현한 것들임

5. 매달 100건 이상의 제안

□ 그 동안 사업 가능성을 면밀히 타진하여 새롭게 창출한 사업의 수가 많은 것만은 아님

- 66건의 약40%에 달하는 25건의 사업은 이미 사라졌기 때문에, 이런저런 이유로 철수한 사업도 적지 않음

□ 가이누마 사장은 미네베아의 사업철수는 일정 규칙에 따라 진행되도록 정해 놓고 있음

- 한두 번 적자를 기록했다고 해서 간단히 철수를 결정하지 것은 아님
- 적자에서 벗어날 가능성이 희박하고, 시장의 성장성이 약하다고 판단한 경우가 그 대상이 됨

□ 여기까지는 어떻게 보면 어느 회사든지 할 수 있는 판단으로 보이지만, 미네베아는 여기에 덧붙여서 일본 국내에서 동일제품의 경쟁상대가 없는 것도 조건 중 하나로 설정해 놓고 있음

- 중국이나 대만 등 해외업체가 코스트 측면에서 압도적인 우위를 점하고 있는 경우가 많고, 아무리 노력해도 승산의 가능성이 희박하기 때문임
- 단 다른 사업에 활용할 수 있는 기술이 있다고 판단되는 제품은 채산성이 다소 안 좋더라도 남겨 놓는 경우가 있음

□ 미네베아에서 신규 사업 진입이 이렇게 활발하게 이루어지고 있는 이유로 도전하는 것에 대해 높은 평가를 받는 기업풍토를 꼽을 수 있음

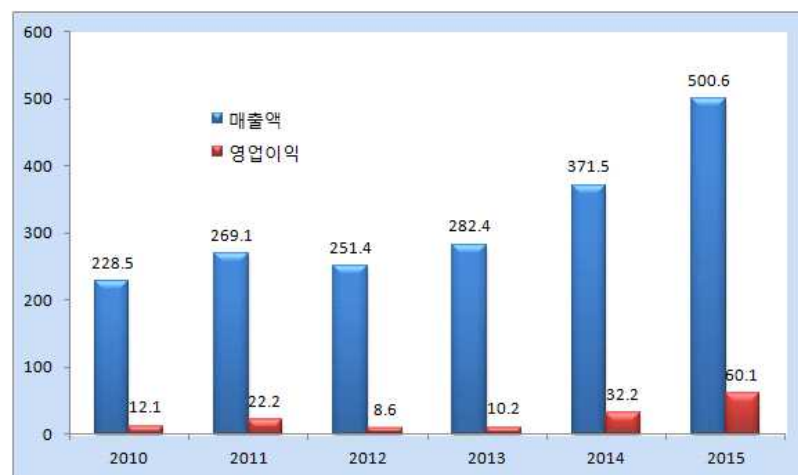
- 베어링 부문의 책임자인 야지마(矢嶋)전무는 “나도 20대에 싱가포르 공장에서 상당한 권한을 부여받고 자유롭게 일을 할 수 있었던 좋은 기억이 있다. 그래서 부하직원에게도 자유롭게 할 수 있도록 하고 있다.”고 함
- 어느 날 야지마 전무에게 베어링공장에서 부품을 세정하는 기계에 대한 연구를 해 보고 싶다는 부하가 찾아와서, 생각한대로 마음껏 할 수 있도록 배려를 했음
- 그 직원은 세정액으로 그때까지 일반적으로 이용하던 탄화수소를 쓰지 않고, 어렵다고 여겨졌던 물만으로 세정할 수 있는 기계를 만들려고 시도했음
- 결국 만들어진 시제품의 성능은 예상보다 훨씬 뛰어났음
- 그래서 이 제품은 전사적인 프로젝트로 확대되었고, 물로 세정이 가능한 기계를 자체 제작하여 모든 공장에 순차적으로 적용했음
- 그 결과 매년 수익 엔의 비용절감 효과를 볼 수 있었음
- 제조부문뿐 아니라 기술개발부문의 책임자인 가가미(加々美) 이사도 “직원들로부터 재밌을 것 같아 해 보고 싶다는 이야기를 자주 듣는데, 가능하면 할 수 있도록 격려한다.”고 함
- 이렇게 각부서로부터 모여지는 신규 사업 제안이 매달 100건이 넘는다고 함
- 가이누마 사장은 “투아웃 아니면 쓰리아웃인지는 그때마다 상황에 따라 조금씩 다르지만, 직원이 가령 실패를 하더라도 ‘원 아웃 체인지’는 절대 없다.”고 직원들에게 말함
- ‘실패하더라도 나무라지 않는다’는 기업문화가 과감한 도전을 계속하는 직원을 만들어내고 있다고 할 수 있음
- 실제 이런 기업문화를 바탕으로 말단직원에서부터 임원에 오른 사례도 있음
- 예전에 모터 제조책임자가 지속적인 사업 적자로 해임당한 적이 있는데, 그 이후 전사적인 백라이트사업을 강화할 때 어려운 상황에서도 조금씩 생산효율을 지속적으로 개선하는 수완을 발휘해서 제조책임자로 박탈된 사례가 있음
- 그렇게 분발한 그 직원은 태국, 캄보디아, 중국 등의 공장에서 생산라인을 구축하는데 크게 활약한 점이 인정되어 현재는 임원명단에 올라와 있음
- 미네베아의 2015년 3월말 결산을 보면, 매출이 전년 동기대비 34.8% 증가한 5006억엔, 영업이익은 86.7% 증가한 601억엔으로, 둘 다 과거최고치를 기록했음

- 2021년 3월말 결산까지 현재 매출을 2배 끌어올려 1조엔, 영업이익도 거의 2배에 육박하는 1000억 엔으로 확대한다는 계획임
- 매출의 약30%를 차지하고 있는 백라이트사업 전망이 그리 밝지만은 않기 때문에 목표가 계획대로 실현될지는 의문임

6. 향후 전망 (스마트폰 성장 둔화가 문제)

- 현재 미네베아의 성장 동력 역할을 수행하고 있는 백라이트 사업이 스마트폰의 성장둔화로 전망이 밝지 않은 상황임
- SMBC닛코증권의 와타나베(渡邊)시니어 애널리스트는 “미네베아의 스마트폰용 백라이트사업은 얇은 사양을 만드는 기술적 우위에 있고, 점차 중하위 모델로 채택이 확산되고 있기 때문에 당분간은 유지할 수 있을 것이다. 그러나 스마트폰의 출하대수 증가가 둔화되고 있는 것이 우려된다.”고 지적함

<그림3> 미네베아의 매출액 및 영업이익 추이(매년 3월말 결산 기준)



자료: 미네베아 홈페이지에 공개되어 있는 '第68期 報告書'에서 인용

- 기업은 존속하면서, 지금과 10년 후, 20년 후, 그리고 100년 후의 사업구성은 크게 다른 내용이 되어있을 것이 틀림없음
- 기업은 시간이 지나 규모가 커지더라도 벤처의 활력을 유지할 수 있을지, 앞으로의 미네베아가 그 해답을 제시할 것으로 보임
- 단 지금까지 해 온 것처럼 계속해서 새로운 수익사업을 찾아내지 않으면 성장을 지속시킬 수 없을 것임

- 가이누마 사장은 “베어링 회사는 베어링만 만들어야 한다고 누가 정한 것이 아니다. 바뀌지 않는 것은 계속해서 변해야 하는 자세일 뿐이다.”고 말하며, 1951년 창업한 미네베아를 ‘100년 기업’으로 만드는 것을 목표로 하고 있다고 함



<가이누마 사장 인터뷰>

다각화 DNA가 내재되어 있다

경영자는 유연성이 중요하다고 생각하고 있다. 이래야 한다. 이렇게하겠다고 정해버리면 커다란 리스크를 놓치기 쉽다. 다른 회사 사람이 굉장히 놀라던데, 임원의 해외출장은 신청서를 아예 없애버렸다. 전화 연결이 가능하면 되고, 출장에 걸 맞는 매출을 올리면 문제가 없다고 생각한다. 경영하는 목적은 매출과 이익을 극대화하는 것이기 때문에 수단은 이익을 생각하고 무엇이 좋은지 정하면 된다.

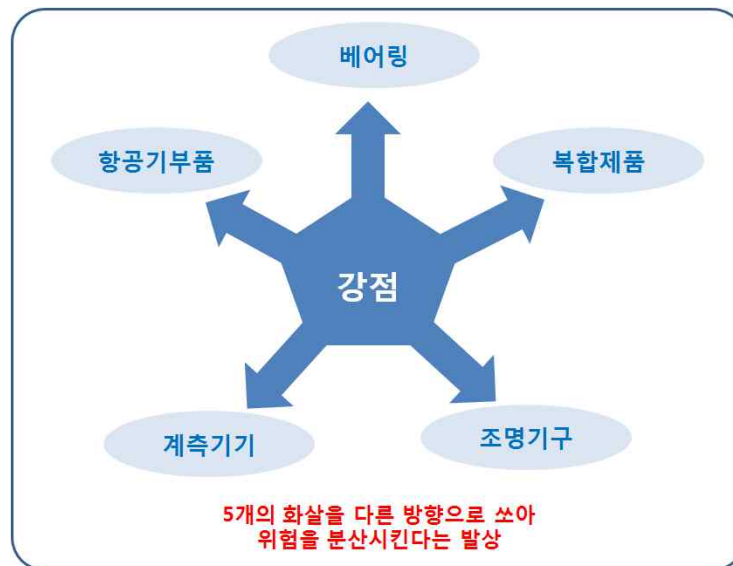
신규 사업 역시 같은 방법으로 유연하게 생각하고 있다. 예전에 상상했던 미래의 세계는 거의 대부분 현실이 되었다. 앞으로는 아톰은 아니지만 인간이 스스로 하늘을 날며 이동하는 시대가 올지도 모른다. 그렇기 때문에 신규 사업은 ‘없어지지 않으면서 시장이 큰 사업’이라는 조건을 충족하면, 이것은 해서는 안 된다는 제약은 두지 않고 있다. 지금 호조를 보이고 있는 백라이트사업도 원래는 신규 사업 중 하나였다. 창업 당시 주된 사업이었던 베어링에서 생각하면 상당한 차이가 있다. 그래서 “새로운 시장으로의 진출을 결정하는 것이 어려웠겠어요.”라는 말을 종종 듣지만, 나는 전혀 위화감이 없는 일이다.

예전부터 미네베아는 호일을 제조하는 등 다양한 사업을 해 왔다. 지금까지의 미네베아가 그랬던 것처럼 나에게도 다각화의 DNA가 내재되어 있다. 미네베아가 다각화를 추진해 온 이유는 본업인 베어링이 언젠가는 포화상태에 이르러 없어질지 모른다는 위기감이 있었기 때문이다. 비교적 사이즈가 큰 베어링 분야 진출만 하더라도 군웅할거 상태로 견뎌내기 쉽지 않다. 그렇다면 비어 있는 새로운 시장에 선도적으로 진출하는 편이 낫겠다고 생각했다.

신 중장기사업계획 ‘5개의 화살’ 전략을 발표한 것도 같은 발상에서 비롯된 것이다. 아베노믹스의 3개의 화살처럼 중복해서 강해지는 집중의 발상은 아니다. 신제품의 5개의 화살을 분산시켜 새로운 분야에 적극적으로 진출하려고 한다. 독일의 계측기기 업체를 인수하고 농약과 의료기기에 사용할 수 있는 센서분야에도 진출할 계획이다. 지금까지 축적한 정밀가공기술과 조립기술을 조합하면 유용한 제품을 만들어낼 수 있을 것이다.

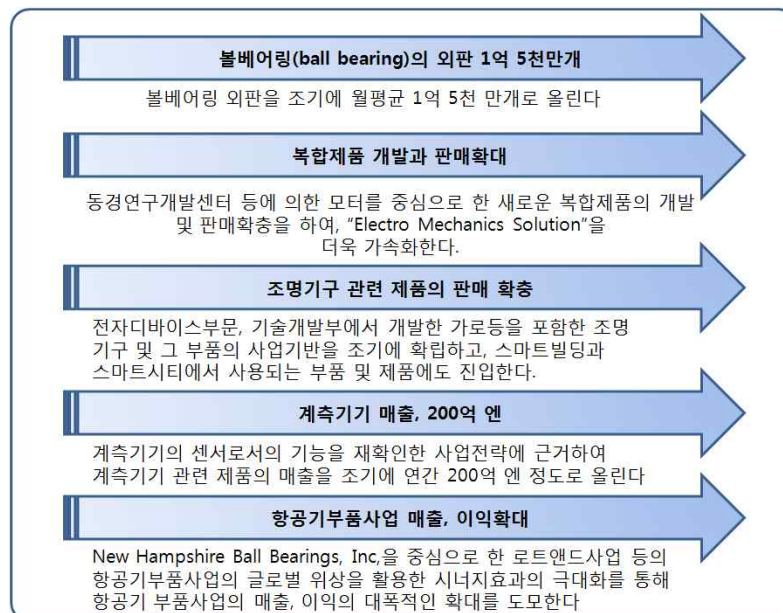
미네베아는 베어링 전문회사라고해서 베어링만 만들라는 법은 없다. 다른 사업을 해도 된다. 성공은 기쁘지만 집착해서는 안 된다. 시대는 바뀌기 때문에 자신들도 계속해서 변해야 성장할 수 있다. 이런 생각을 ‘Change to Grow’라는 말에 담아 사내에서 전파하고 있다.

<그림4> 미네베아그룹의 신중장기사업계획 '5개의 화살'



자료: 미네베아 홈페이지에 공개되어 있는 '第68期 報告書'에서 인용

<그림5> '5개의 화살'의 분야별 구체화 전략



자료: 미네베아 홈페이지에 공개되어 있는 '第68期 報告書'에서 인용

6. 한국기업에 주는 시사점

- 업계에서는 베어링하면 미네베아를 떠올릴 정도로 베어링 분야에서는 역사와 전통을 자랑하는 명성이 높은 기업임

- 매출액 전체에서 베어링 분야가 차지하는 비중은 점차 줄어들고 있지만 관련된 기술력은 세계 최고 수준임
- 그러나 최근 미네베아가 가진 경쟁력의 원천은 베어링 등 기존사업에 얽매이지 않고 업태를 계속해서 바꾸는 전략에서 찾아볼 수 있음
 - 백화점식 혹은 문어발식 경영처럼 보일지 모르지만 사업 다각화는 기존 보유기술의 활용이라는 분명한 원칙을 고수하고 있음
 - 자체 보유한 기술을 총망라하는 로드맵을 바탕으로 신규 사업을 도출하고 상대적 약점을 찾아내는 과정을 반복하고 있음
 - 이러한 과정을 통해 자사의 위상을 재확인하고 개척할 수 있는 시장을 새롭게 찾아 나서고 있음
- 미네베아의 또 다른 경쟁력은 관련정보를 신속하게 취합하는 능력에 있음
 - 일본국내에 국한하지 않고 해외 곳곳에 구축된 인적 물적 네트워크를 가동하여 기업 및 기술 동향을 파악하고 있음
 - 특히 자사가 보유한 기술과 접목시키면 새로운 시장을 개척할 수 있는 타사 보유 기술을 적극적으로 찾아 협업과 인수 가능성을 모색하고 있음
- 이와 같은 미네베아의 경쟁력은 결국 직원들의 과감한 도전에서 비롯되는 측면이 강함
 - 새로운 시도가 실패하더라도 문제 삼지 않는 기업풍토가 직원들의 새로운 도전을 가능하게 하고 있음
 - 실패를 두려워하지 않는 직원들로 구성된 회사가 갖는 장점은 조직의 활력이라고 할 수 있음
 - 사업다각화로 활력이 넘쳐나는 미네베아가 한 업종에 몰두해서 세계적 기업으로 성장하는 전형적인 과거 일본기업의 틀을 깰 수 있을지, 앞으로의 향방에 업계가 주목하고 있음

<참고자료>

1. MINEBEA 홈페이지(<http://www.minebea.co.jp>), ‘第68期 報告書’
2. NIKKEI BUSINESS 2015.06.15., 企業研究 Vol.50
3. 東洋経済ONLINE 2014.12.26., ‘絶好調ミネベアそれでも手を緩めない理由’