

T · R · A · D · E · 自 · 國 · 圖 · 表 · 圖 · 表 · 圖 · 表 · F · O · C · U · S

2021년 38호

기업 벤처링 트렌드와 시사점 : 스타트업과 상생하는 법

전략시장연구실 김보경 수석연구원

Trade Focus 2021년 38호

기업 벤처링 트렌드와 시사점

: 스타트업과 상생하는 법

발행인 구자열

편집인 박천일

발행처 한국무역협회 국제무역통상연구원

발행일 2021년 4월 30일

디자인·인쇄 (주)보성인쇄기획

등록일자 1960년 5월 26일

등록번호 2-97호

CONTENTS

● 요약	05
------	----

● I. 기업 벤처링의 대두	08
-----------------	----

● II. 기업 벤처링의 구분 및 특징	12
1. 스타트업 관찰	15
2. 스타트업 파트너십	17
3. 스타트업 지분 참여	24

● III. 결론 및 시사점	30
-----------------	----

본 자료는 협회 공식 의견과 다를 수 있습니다. (무단 전재 및 재배포 금지).

전략시장연구실 김보경 수석연구원

☎02-6000-5188 ✉bella.kim@kita.or.kr

IIT INSTITUTE FOR
INTERNATIONAL
TRADE

국제무역통상연구원

코로나19 이후 디지털 전환(Digital Transformation; DX)의 가속화로 기술 기반 스타트업이 혁신을 주도하는 가운데 이에 뒤처진 기업의 경우 생존을 위협받으면서 스타트업과 협업하는 기업 벤처링(corporate venturing)이 돌파구로 주목받고 있다.

태생부터 디지털 DNA를 보유한 스타트업들이 J곡선(J-Curve)을 따라 폭발적으로 성장하고 있는 반면 기존 기업들의 평균 수명은 2027년 기준 12년 수준으로 대폭 감소해 기업들의 혁신 동력 확보가 시급한 상황이다. 기업들은 이러한 시장 급변에 대응하기 위해 스타트업 대상 오픈 이노베이션 전략인 기업 벤처링을 주목할 필요가 있다. 기업 벤처링은 스타트업 대상 지원, 육성, 투자 등의 협업을 통해 혁신을 추구하는 전략으로 기존 기업의 풍부한 자원과 스타트업의 빠른 시장 대응력(agility)을 결합해 시너지를 창출할 수 있다.

본 연구 보고서는 기업 벤처링을 스타트업 관련 행사, 벤처 고객, 기업형 벤처 빌더, 기업형 인큐베이터, 기업형 액셀러레이터, 기업형 벤처캐피탈, 스타트업 인수합병(M&A) 등 총 7가지 활동으로 분류하였으며 기업 벤처링 목적에 따라 「스타트업 관찰 → 스타트업 파트너십 → 스타트업 지분 참여」 단계로 구분하였다. 스타트업 관찰 단계에는 스타트업 관련 행사 개최, 벤처 고객 제도 도입 등이 있으며 스타트업 파트너십의 경우 기업형 벤처 빌더/인큐베이터/액셀러레이터 등 전문 기관 활용 등이 포함된다. 기업형 벤처캐피탈 운영, 스타트업 인수합병(M&A) 등은 스타트업 지분 참여 단계에 해당한다.

7가지 기업 벤처링 활동은 수단별 소요시간, 투입자본, 대상 스타트업 성장 단계에 따라 차별화된 특징과 장단점이 있기 때문에 기업의 목표와 상황을 고려한 전략적인 선택이 필요하다. 예를 들어 스타트업 투자 경험이 없는 기업의 경우 기업형 벤처캐피탈 설립 전 인큐베이팅 혹은 액셀러레이팅 프로그램을 통해 스타트업 생태계에 대해 학습하는 방법을 고려해볼 수 있다.

유망 스타트업을 발굴하고 육성하는 일은 기업과 국가 경쟁력의 핵심 과제로 우리나라도 수출강국을 넘어 기업 벤처링 활성화를 통한 글로벌 스타트업 육성 강국으로 도약할 시점이다. 모기업은 유망 스타트업 확보, 신사업 개발, 추가적인 투자 수익 창출이 가능하며 스타트업은 수출 시장 납품, 판로 개척, GVC 편입 등 해외 진출 기회를 모색할 수 있다.

성공적인 기업 벤처링 추진을 위해서는 장기적 시각에서 명확한 목표와 의제를 설정하고 스타트업의 관점을 수용하는 문화가 중요하다. 기업 벤처링은 「스타트업 발굴 → 스타트업과의 협업 → 통합」의 과정으로 진행되며 기업의 단기적 수익에는 큰 영향을 미치지 않기 때문에 장기적인 관점에서 추진해야 한다. 또한, 기업 벤처링이 중요 의제로 추진될 수 있도록 최고 경영진의 적극적인 의지와 관심이 전제되어야 하며 조직 내 구체적인 지원 시스템 구축이 필요하다. 기업 벤처링 조직은 스타트업의 성장을 통해 시장을 확대한다는 관점에서 스타트업에 필요한 지원 제공에 주력해야 기업-스타트업 간 윈윈(win-win)을 달성할 수 있다.

기업 벤처링 트렌드와 시사점

: 스타트업과 상생하는 법

I. 기업 벤처링의 대두

II. 기업 벤처링의 구분 및 특징

III. 결론 및 시사점

IIT INSTITUTE FOR
INTERNATIONAL
TRADE

국제무역통상연구원

I. 기업 벤처링의 대두

» 코로나19 이후 디지털 전환(Digital Transformation; DX)의 가속화로 기술 기반 스타트업이 혁신을 주도하는 가운데 이에 뒤쳐진 기업의 경우 생존을 위협받으면서 스타트업과 협업하는 기업 벤처링(corporate venturing)이 돌파구로 주목

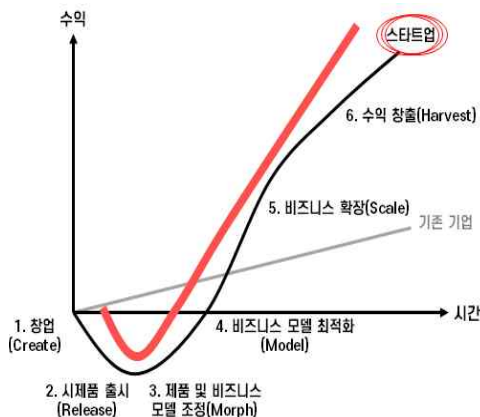
○ 디지털 전환은 고객경험, 운영·관리, 비즈니스 모델 등이 디지털 기반으로 변화되는 패러다임으로 클라우드, 인공지능(AI) 등 다양한 기술과 산업 간 융합을 통해 기존 산업에서 볼 수 없는 속도와 방향으로 새로운 비즈니스를 창출

- 새로운 기술 기반 솔루션 구축을 통해 기존 산업의 문제를 해결하는 ‘크로스테크놀로지(□□ X 테크)’¹ 비즈니스*가 스타트업을 중심으로 활성화

* 핀테크(Fintech, 금융+테크), 프롭테크(Proptech, 부동산+테크) 에듀테크(Edutech, 교육+테크)

○ 태생부터 디지털 DNA를 보유해 디지털 전환을 선도하고 있는 스타트업들은 기존 기업과 달리 J곡선(J-Curve)을 따라 폭발적으로 성장하고 있으며 J곡선을 거친 유니콘² 기업은 2017년 269개에서 2021년 11월 현재 887개³로 빠르게 증가

I 스타트업의 성장 경로 - J곡선(J-Curve)



구분	주요 내용
1. 창업(Create)	아이디어, 팀, 자금 조성
2. 시제품 출시(Release)	시장의 피드백 요청
3. 제품 및 비즈니스 모델 조정(Morph)	시장의 피드백 수렴 ⁴
4. 비즈니스 모델 최적화(Model)	안정적 수익구조 창출
5. 비즈니스 확장(Scale)	비즈니스 규모 확대
6. 수익 창출(Harvest)	엑시트 방향 결정

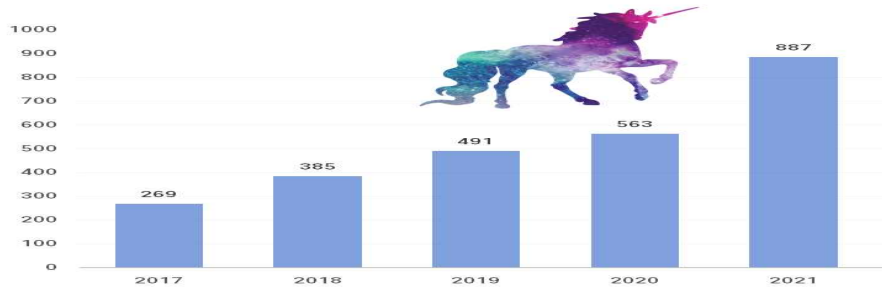
자료 : Howard Love(2016) 참고 연구자 작성

1 미즈호총연(2018.3.), ICT에 의한 이노베이션과 새로운 생태계 형성에 관한 조사연구

2 벤처캐피털 ‘카우보이 벤처스(Cowboy Ventures)’ 설립자 Aileen lee은 10억 달러 이상의 가치가 있는 비상장 스타트업의 회귀성에 주목해 2013년 ‘유니콘’이라고 명명

3 CB Insights(21.11.5. 기준)

| 유니콘 스타트업 개수 증가 추이

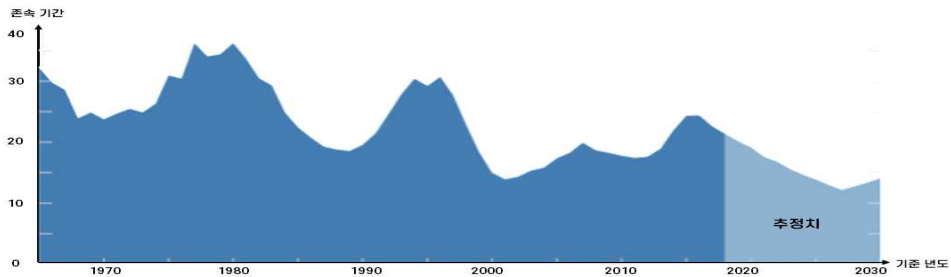


주 : 2021년은 2021.11.5. 기준

자료 : CB Insights(2021.9.) 참고 연구자 작성

- 스타트업의 빠른 성장세와 대조적으로 기존 기업의 경우 기업 평균 수명이 1958년 기준 61년에서 2027년에는 12년 수준으로 대폭 감소할 것으로 예측되면서 혁신 동력 발굴이 시급한 상황

| 미국의 S&P500 상장 기업의 평균 수명 추이



자료 : Mckinsey & Company(2019.6.) 참고 연구자 작성

- 기업 혁신의 원동력은 전통적인 R&D 및 내부 사업부의 직원에서 스타트업으로 전환될 전망이다
AI 등 특정 기술에 특화된 연구소는 스타트업발 외부 혁신과 내부 혁신을 연결하는 인터페이스로 작용할 것으로 보임

* 44%의 기업들이 '25년 기업 혁신의 원동력으로 스타트업을 꼽음 (MIT&Capgemini, 2020)

기업들의 혁신 원동력 변화 추이('20→'25)



주 : 한국, 미국, 프랑스, 독일, 호주, 중국, 홍콩, 대만 등 연매출 5억 달러 이상 상장기업 대상 조사
 자료 : MIT, Capgemini(2020) 참고 연구자 작성

» 기존 기업들은 기업 벤처링(corporate venturing)을 통해 기술력 및 민첩한 시장 대응력(agility)을 보강함으로써 새로운 성장동력을 확보할 수 있음

○ 기업 벤처링은 기존 기업들이 스타트업 대상 지원, 육성, 투자 등의 협업을 통해 혁신을 추구하는 전략으로 기존 기업의 풍부한 자원(resources)과 스타트업의 빠른 시장 대응력(agility)을 결합해 시장, 기술, 재무, 인프라, 브랜드 등의 측면에서 시너지를 창출

- 기존 기업의 경우 최신 기술의 도입, 비즈니스 모델 혁신 등의 효과가 발생하며 스타트업은 자금·경영 지원, 기술·비즈니스 고도화 등의 도움을 얻을 수 있음

| 기존 기업(Corporation)과 스타트업(startup)간 협업시 상호 보완점



자료 : Julia Prats, Josemaria Siota, Tommaso Canonici, and Xavier Contijoch(2018.5.) 참고 연구자 제작성

» 우리나라에서도 ‘제2의 벤처붐’이라고 불릴 정도로 스타트업이 새로운 성장동력으로 부상함에 따라 기업 벤처링을 통한 우리 스타트업과의 협업 수요가 증대

○ 창업열기 확산, 벤처투자 확대 등으로 ‘20년 신설법인(12.3만개), 벤처투자(4.3조원), 벤처펀드

(6.5조원) 등 창업·벤처 생태계 지표가 모두 역대 최대를 기록

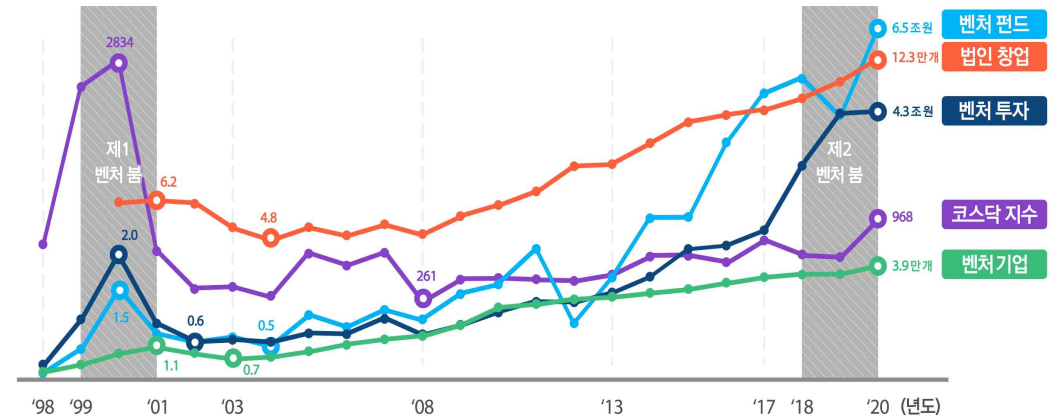
- 기업가치 10억\$ 이상 비상장기업인 유니콘기업이 5배로 급증*하고 해외 대형투자 유치**, 조 단위의 글로벌 기업공개(IPO)·인수합병(M&A) 등 회수(Exit) 성공사례***가 등장하면서 우리 경제에 역동성과 활기를 불어넣고 있음

* 한국 유니콘기업(개, 중소기업벤처부) : ('17) 3 → ('18) 6 → ('19) 10 → ('20) 13 → ('21.7) 15

** 야놀자('21.7 비전펀드 2조원 투자), 비바리퍼블리카('21.6 알키온 등 0.5조원 투자) 등

*** 쿠팡(뉴욕증권거래소 상장), 우아한형제들(4조원대 M&A), 하이퍼커넥트(2조원대 M&A) 등

| 창업·벤처 생태계 지표 변화 추이



자료 : '글로벌 4대 벤처강국 도약을 위한 벤처 보완대책', 관계부처 합동(2021.8.26.)

○ 현재 우리나라에서 구글, 아마존 등 해외 글로벌 기업 총 52개사가 64개의 다양한 기업 벤처링 조직을 운영하고 있으며 지난 5년간 30여개 이상의 기업 벤처링 조직이 신설되면서 우리 스타트업과의 협력을 확대하고 있음

| 구글 스타트업 캠퍼스의 구글 포 스타트업(Google for Startups) 프로그램



- 구글 포 스타트업은 2011년 구글에서 만든 스타트업 지원 프로그램으로 2015년 아시아 최초로 구글 스타트업 캠퍼스가 한국에 개관해 운영중
- 구글은 국내 스타트업 대상 구글 워크스페이스(협업 플랫폼), 클라우드, 텐서플로우(머신러닝 툴), 유튜브 등의 제품 활용 지원과 비즈니스 개발 멘토링을 제공
- '21년 5월 기준 58곳의 스타트업이 프로그램에 참여했으며 비대면 모바일 세탁 서비스 '런드리고', 개인화된

요양서비스 플랫폼 '케어닥' 등이 구글 클라우드 멘토링을 통해 빠른 비즈니스 모델 고도화에 성공함

자료 : Google for Startups Campus, 언론기사 종합

| 우리나라에 기업 벤처링 조직을 설립한 해외 기업 (52개사)



자료 : Mind the Bridge (21.6.) 참고 연구자 작성

- » 하지만 장기적 관점에서 다양한 이해관계자와 협업하는 기업 벤처링 활용에는 어려움이 많기 때문에 수단별 기업 벤처링의 특징, 적용 성공 사례 등을 분석하고 기업 벤처링을 통한 스타트업과의 혁신 및 상생 방안을 모색하고자 함
- 국내에서는 주로 오픈 이노베이션의 관점에서 포괄적으로만 다루어지고 있어 다양한 기업 벤처링 수단에 대한 구분과 전략적 접근이 부족한 것으로 분석
- 미국, 유럽, 아시아 등 최고혁신책임자(Chief Innovation Officer; CIO) 대상 인터뷰에 따르면 77%의 기업 벤처링이 목표한 결과를 달성하지 못한 것으로 조사⁶

II. 기업벤처링의 구분 및 특징

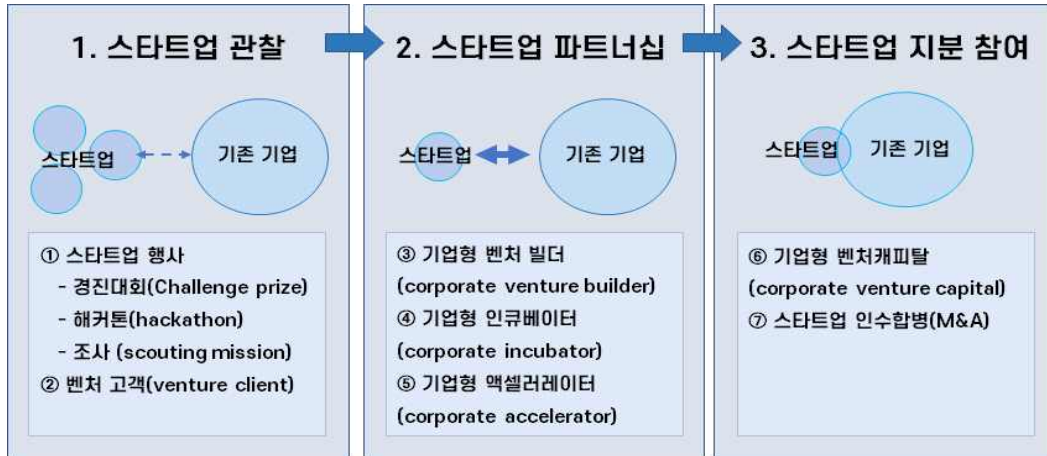
- » 오픈 이노베이션(Open Innovation)의 일환인 기업 벤처링은 스타트업 대상 지원, 육성, 투자 등의 협업을 통해 혁신을 추구하는 전략으로 기업 벤처링 목적에 따라 「스타트업 관찰 → 스타트업 파트너십 → 스타트업 지분 참여」 단계로 구분할 수 있음
- 오픈 이노베이션은 미국 버클리 대학의 헨리 체스브로(Henry Chesbrough) 교수가 처음 제시한 개념으로 외부 자원을 활용한 혁신적 기술 및 아이디어 개발 활동을 의미⁷

6 Julia Prats, Josemaria Siota, David Gillespie, and Nicholas Singleton(2018)

7 Chesbrough, Henry William (2003.3.)

- 기업 벤처링은 오픈 이노베이션의 외부 자원으로 스타트업을 활용하며 스타트업 관련 행사 개최, 벤처 고객 제도 도입, 기업형 벤처 빌더, 기업형 인큐베이터, 기업형 액셀러레이터 등 전문 기관 활용, 기업형 벤처캐피탈 운영, 스타트업 인수합병(M&A) 등 7가지 활동으로 분류될 수 있음

| 기업 벤처링의 구분



주 : 스타트업 파트너십의 경우에도 스타트업 지분 취득이 이루어질 수 있음

자료 : Julia Prats and Josemaria Siota (2018) 참고 연구자 작성

참고 기업 벤처링 수단별 정의

① 스타트업 행사

- **경진대회(challenge prize)** : 기업이 제시하는 특정 문제에 대하여 스타트업이 비즈니스 솔루션을 제시하고 경쟁을 통해 우수한 스타트업에 기업이 혜택을 주는 행사
- **해커톤(hackathon)** : 해킹(hacking)과 마라톤(marathon)의 합성어로 팀을 이뤄 마라톤을 하듯 긴 시간 동안 시제품 단계의 결과물을 완성하는 대회. 제한된 시간 내에 기획자, 개발자, 디자이너 등으로 팀을 구성해 아이디어를 도출하고, 이를 토대로 앱, 웹 서비스 또는 비즈니스 모델을 완성하는 행사
- **조사(scouting mission)** : 국내의 스타트업 생태계로 전문가를 파견해 스타트업, 투자자, 기술 연구자들과의 미팅을 주선하고 기업 비즈니스와 유관한 기술 및 혁신 동향 관련 정보를 수집

② **벤처 고객(venture client)** : 기존 기업이 초기 스타트업의 제품 및 서비스를 구매함으로써 고객이 되는 방식

③ **기업형 벤처 빌더(corporate venture builder)** : 기업이 신사업의 구상 및 개발을 위해 내부 벤처 빌더 활용, 또는 외부 전문 벤처 빌더 의뢰를 통해 조건에 맞는 스타트업을 육성. 스타트업 스튜디오로 불리기도 함. 벤처빌더란 자금 지원을 넘어 창업 조력자이자 공동 창업자 역할로서 창업팀 구성, 비즈니스 개발 방향 설정, 투자 유치, 마케팅 전략 등 경영 전반에 참여하는 기관을 의미

④ **기업형 인큐베이터(corporate incubator)** : 신생 스타트업이 사업 초기의 어려움을 극복하고 자립할 수 있도록 사무실, 설비, 멘토링 등을 통해 해당 스타트업을 지원하는 기관

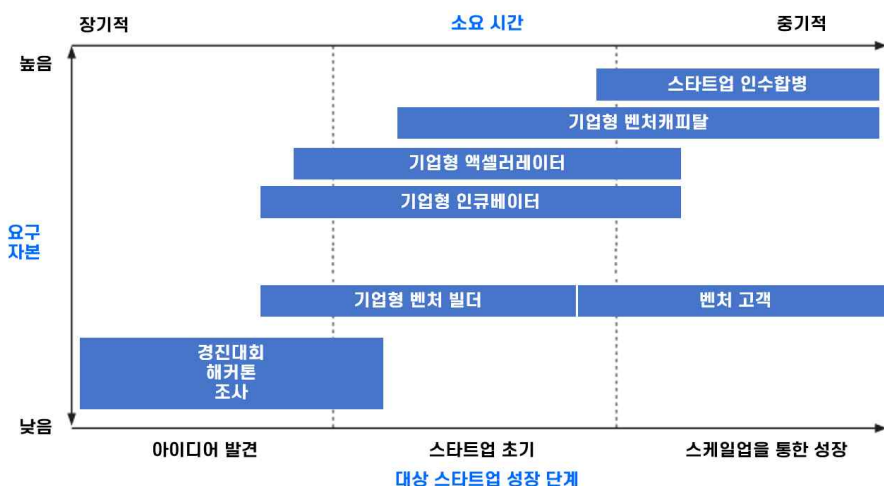
⑤ **기업형 액셀러레이터(corporate accelerator)** : 어느 정도 성장한 스타트업이 사업을 한 단계 발전시킬 수 있도록 돕는 기관으로 스타트업의 투자유치 컨설팅, 사업설계 지원은 물론 투자에도 직접 참여

⑥ **기업형 벤처캐피털(corporate venture capital:CVC)** : 회사법인이 대주주인 벤처캐피털로 펀드를 조성하여 스타트업에 투자하고 지분을 취득

⑦ **스타트업 인수합병(M&A)** : 스타트업 인수 또는 기업과 스타트업 간 합병을 통해 스타트업의 소유권을 획득
자료 : 연구자

- ▶ 기업 벤처링 활동은 수단별 소요시간, 투입자본, 대상 스타트업 성장 단계에 따라 차별화된 특징이 있기 때문에 기업의 목표와 상황을 고려한 전략적인 선택이 요구됨
- 소요시간, 투입자본, 대상 스타트업 성장 단계에 따라 기업 벤처링 활동을 비교할 수 있음
 - (소요시간) 스타트업 인수합병의 경우 기업 벤처링 활동의 영향을 빠르게 확인할 수 있는 반면 경진대회, 해커톤, 조사 등은 단발성의 행사 개최로 장기간에 걸쳐 효과가 축적
 - (투입자본) 기업형 액셀레이터는 스타트업 투자를 통해 지분을 획득하기 때문에 기업형 인큐베이터보다 요구되는 투입자본의 수준이 높음
 - (성장단계) 기업형 벤처 빌더 모델에서는 기업이 초기 스타트업 구상부터 관여하게 되지만 벤처 고객 모델은 시제품 개발이 일정 수준 완료된 스타트업을 대상으로 함
- 스타트업 투자 경험이 없는 기업의 경우 기업형 벤처캐피탈 설립 전 인큐베이팅 혹은 액셀러레이팅 프로그램을 통해 우선적으로 스타트업 생태계에 대해 학습하는 전략도 유효함
 - 외부 전문 액셀러레이터 위탁을 통한 액셀러레이팅 프로그램 운영도 가능하기 때문에 기업 입장에서 위험 부담을 경감하는 한편 스타트업과의 접점을 넓혀가는 창구로 활용할 수 있음

| 기업 벤처링 수단별 특징



자료 : Julia Prats, Josemaria Siota, Tommaso Canonici, and Xavier Contijoch(2018.5.) 참고 연구자 제작성

1 스타트업 관찰

① 스타트업과의 행사

» 스타트업 경진대회, 해커톤, 견학 등 스타트업과의 행사 개최를 통해 기업은 적은 비용으로 스타트업 생태계에 대해 학습할 수 있으며 신사업 아이디어 발굴, 브랜드 인지도 제고, 사내 문화 혁신 등의 효과도 창출할 수 있음

- (스타트업 경진대회) 기업이 제시하는 특정 문제에 대하여 스타트업이 비즈니스 솔루션을 제시하고 경쟁을 통해 우수한 스타트업에 혜택을 주는 행사로 스타트업의 솔루션이 채택될 경우 추가적인 파트너십으로 발전되기도 함

| 스타트업 경진대회 개최 사례 - 지멘스(Siemens)



- (문제) 지멘스는 신사업 발굴을 위해 스타트업을 찾고 있었으나 자사 CVC는 검토한 스타트업의 일부만 선발한다는 한계에 직면
- (해결책) 산업계 뿐 아니라 대학교, 연구기관을 대상으로도 스타트업 경진대회를 개최하고 관련 신사업 아이디어와 유망 스타트업들을 모색
- (결과) 지멘스는 매년 1,200건의 프로젝트를 검토하며 16건 정도의 새로운 프로젝트를 개시

자료 : Siemens, Julia Prats, Josemaria Siota, Isabel Martinez-Monche, and Yair Martinez(2019.2).

- (해커톤) 소프트웨어 개발 분야의 개발자, 디자이너 등이 제한된 시간 내에 집중적으로 작업하여 시제품 단계의 앱, 웹 서비스, 비즈니스 모델을 소개하는 행사로 과거에는 IT 기업들의 내부에서 진행되었으나 최근 다양한 산업의 기업들이 공개 행사로 개최중
 - 단기 해커톤은 보통 1~2일 동안 진행되며 일반적으로 장기 해커톤의 경우 4~6개월 동안 대학교와 협업하여 대학생 연합의 팀이 비즈니스 모델을 소개하는 피칭으로 구성
 - 빠른 문제 해결방식의 일환인 해커톤 자체를 업무 프로세스에 적용하거나 제품 개발 후 시장 피드백 수렴, 신제품 홍보 및 브랜드 인지도 제고 목적으로도 활용할 수 있음
 - 특히 메타(前 페이스북)는 오래된 해커톤 문화를 가지고 있는 기업으로 과거 페이스북의 '좋아요' 버튼, '타임라인' 등이 사내 해커톤에서 탄생했으며 공개 해커톤 행사인 F8 해커톤 개최를 통해 해커톤의 전통을 이어오고 있음

| 메타의 해커톤 행사 - F8 해커톤



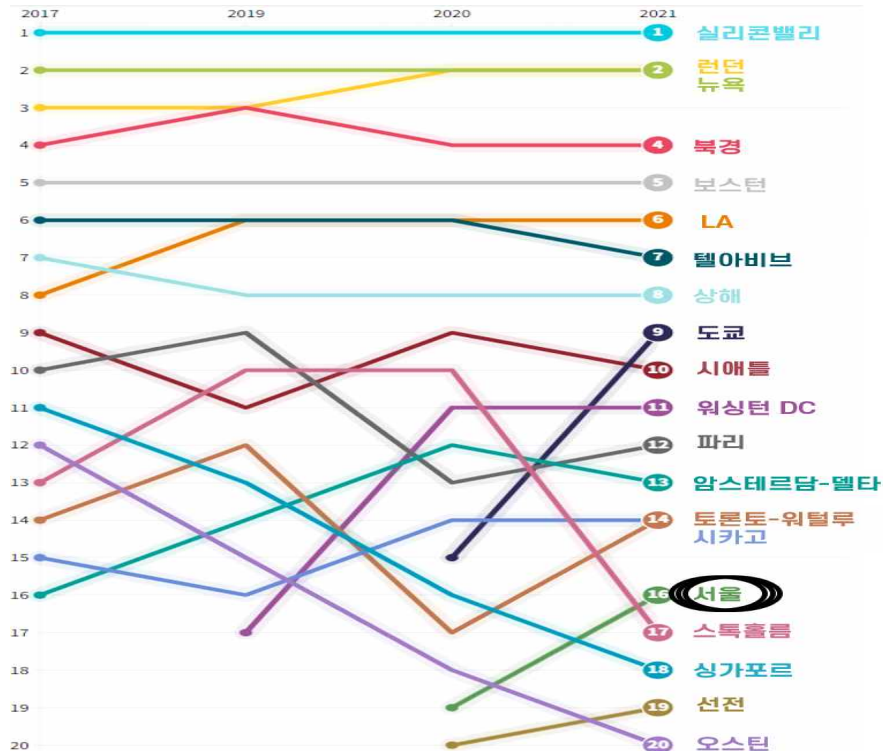
- 메타 창업 초기 2007년 8시간 동안 지속되었던 사내 해커톤 문화를 반영하여 F8로 명명
- 일반적으로 2~3일 오프라인 행사로 이루어지던 2021년 해커톤 행사는 일주일 동안 온라인으로 개최
- 자사 소프트웨어인 AR, AI 기반 제품 및 서비스 구축이 과제였으며 총 10만 달러의 금액을 상금으로 지급
- 매년 IT 산업 진흥 단체 대상 기부를 하고 있으며 올해는 여성 개발자 지원 단체인 걸스인테크(Girls in Tech)에 25만 달러를 기부

자료 : Facebook for Developers

- (견학) 국내의 스타트업 허브로 전문가를 파견해 스타트업, 투자자, 연구자들과의 미팅을 주선하고 기업 비즈니스와 관련한 기술 및 혁신 동향 관련 정보를 수집함으로써 스타트업과의 접점을 확대

- 대표적인 글로벌 스타트업 허브는 실리콘밸리, 런던, 뉴욕, 북경, 보스턴 등이 있으며 최근 서울, 도쿄 등 아시아의 주요 스타트업 도시도 많은 주목을 받으며 부상하고 있음

| 글로벌 스타트업 허브 도시 순위



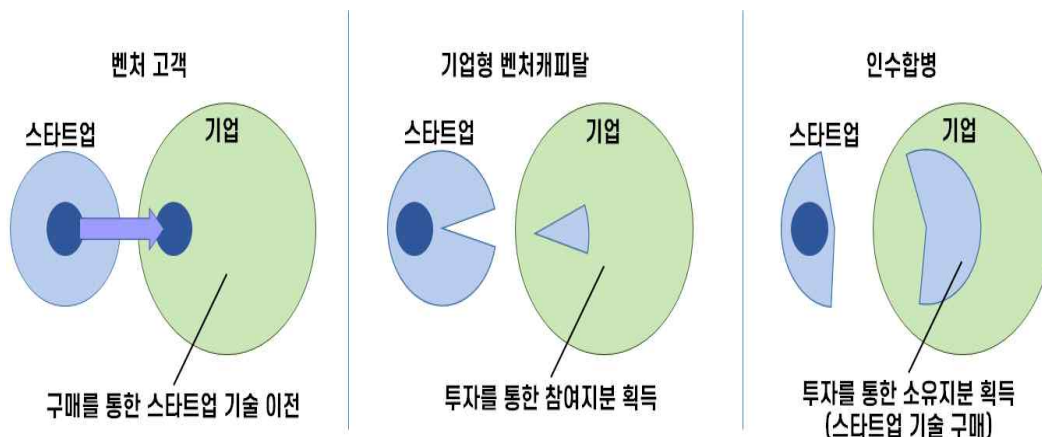
자료 : Startup Genome(2021) 참고 연구자 제작성

② 벤처 고객(Venture Client)

▶ 초기 단계 스타트업의 지분이 아닌 기술을 구매하는 벤처 고객 모델은 CVC의 한계를 보완하고 유망 스타트업을 단기간에 효율적으로 유치하는데 장점이 있음

- CVC를 통한 스타트업 투자의 경우 기술 이전이 이루어지기 위해서는 「유망 스타트업 발굴→스타트업 투자→사업부서와 시범 사업 실시」의 과정을 거치면서 최소 12개월이 소요되기 때문에 투입비용이 높음
- 벤처 고객 모델은 스타트업 지분 취득이 아닌 기술 구매를 통해 즉각적으로 기술 이전의 전략적 이익을 얻을 수 있으며 CVC보다 저렴한 비용으로 스타트업과 높은 수준의 협업이 가능함
 - 스타트업의 입장에서는 기업의 상용화된 제품에 자사의 기술을 실제로 접목해볼 수 있는 기회일 뿐 아니라 판매 실적을 쌓음으로써 미래 투자유치 및 기업 가치평가에도 도움을 얻을 수 있음
 - 일반적으로 검증된 액셀러레이터 과정을 거친 스타트업을 벤처 고객 대상으로 한정하기 때문에 스타트업 비즈니스 시작을 지원하는 액셀러레이터와 구분되며 투자를 통해 지분을 획득하는 벤처캐피탈, 인수합병과도 차이가 있음

| 벤처 고객과 다른 기업 벤처링 모델과의 비교



자료 : Capgemini Invent(2020.12.22.), Gregor Gimmy, 27pilots 참고 연구자 제작성

- » BMW는 2015년 스타트업 개라지(Startup Garage) 설립을 시작으로 벤처 고객 모델을 도입하고 유망 스타트업 발굴 및 유치를 통해 BMW 자동차 공급망과 비즈니스 프로세스의 경쟁력을 강화하고 있음⁸
- 검증된 액셀러레이터에 선발되었거나 전문 벤처캐피탈의 투자를 받은 스타트업을 수시로 선발하여 스타트업과 사업부서 간의 시범 프로젝트를 도출하고 스타트업 대상 구매주문서를 발행
 - 12주 동안 시제품 실증 후 최종적으로 BMW의 제품 및 서비스에 적용하거나 추가적인 기술 개발, 생산, 판매를 위해 다른 공급자와의 연결을 지원하기도 함
 - * 이스라엘의 촉감 테이터 및 가상감지 기술 스타트업 택타일 모빌리티(Tactile Mobility)는 2017년 BMW 스타트업 개라지의 벤처 고객으로 협업했으며 2021년부터 모든 BMW 자동차에 해당 기술이 내장⁹

| BMW 스타트업 개라지의 벤처 고객 모델 적용 스타트업 선발 조건



자료 : BMW Startup Garage

구분	주요 내용
실적 (use case)	스타트업의 솔루션이 BMW 그룹 사업본부(자동차, 모빌리티, 제조, IT, 영업 및 마케팅, HR)의 제품 및 서비스 향상에 기여할 수 있음을 증빙하는 실적
산업군	무관
제품 상태	BMW 사업본부 내 실증 또는 통합 가능한 수준의 시제품
팀 구성	CEO, CTO, CMO 등이 정규직으로 고용된 상태
투자유치	액셀러레이터 프로그램을 수료했거나 전문 벤처캐피탈의 투자를 받은 상태
법적 상태	합법적으로 등록된 법인 (Inc, LLC, Gmbh)

- BMW는 유망 협력기업을 발굴하고 기술 정보 획득, 제품 가격 책정, 출시일정 조정 등 스타트업 비즈니스에 높은 수준의 관여를 할 수 있으며 스타트업은 기술 IP를 제공하지 않으면서도 기술 상용화를 위한 고객 피드백과 판매 실적 확보가 가능함
- 독일 뿐 아니라 중국, 이스라엘, 미국, 한국 등 총 5개국에서 벤처 고객 모델을 시행 중이며 현재까지 100개 이상의 스타트업 기술을 이전¹⁰

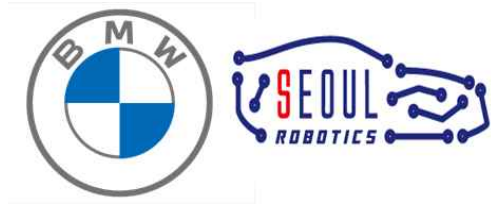
8 기업 인터뷰

9 Forbes(20.9.15.)

10 TheInnovator(21.7.26.)

- 한국 자율주행 스타트업 서울로보틱스는 BMW 스타트업 개라지의 벤처 고객 모델 프로그램을 통해 BMW와 기술 검증 프로젝트를 완료했으며 BMW 협력사 중 라이다¹¹ 소프트웨어 기업으로는 유일하게 티어1(1등급) 기업으로 지정되어 BMW 생산 공장의 연구 파트너로 참여중

| 벤처 고객 모델 사례 - BMW & 서울 로보틱스



- 2017년 설립된 라이다 소프트웨어(SW) 스타트업으로 라이다의 3차원(3D) 이미지 데이터를 실시간으로 분석해 장애물을 분별하는 기술을 보유
- BMW 스타트업 개라지의 벤처 모델 프로그램을 통해 BMW와 기술 검증 프로젝트를 완료함으로써 해외 판로를 개척
- BMW를 고객사로 두면서 자연스럽게 독일, 오스트리아 고객사를 추가적으로 확보

자료 : 서울경제(21.7.18.), 비즈한국(21.7.26.) 참고 연구자 작성

2

스타트업 파트너십

① 기업형 인큐베이터 & 기업형 액셀러레이터

- » 기업형 인큐베이터 및 기업형 액셀러레이터는 초기 스타트업에 투자하고 멘토링, 교육 등의 보육 프로그램을 제공하는 기관으로 스타트업 발굴, 육성 외에도 인큐베이터 및 액셀러레이터 운영 주체인 기업의 목적에 따라 다양하게 활용할 수 있음

* 기업이익의 사회 환원, 스타트업 혁신문화와 최신 트렌드 도입, 우수한 투자처의 조기 발굴, 기존 사업과 시너지를 일으킬 신사업 모색, 인재 발굴 및 육성 등

- (인큐베이터) 인큐베이터는 초기 스타트업이 기업으로서 골자를 갖추 수 있도록 사업화에 수반되는 행정 및 사무 공간 등 하드웨어를 중점적으로 지원
- (액셀러레이터) 성공한 선배 창업가의 노하우와 재원을 활용해 예비 창업자나 초기 스타트업을 기수별로 발굴·선발한 후 투자, 보육, 교육, 멘토링, 컨설팅 등 종합적인 밀착 지원 서비스를 단기간에 집중적으로 제공함으로써 초기 스타트업의 빠른 성장을 지원

11 차량로봇 주변에 레이저를 쏘 반사돼 돌아오는 광학거리를 재는 센서로 카메라나 레이더 센서가 놓칠 수 있는 주행 중 장애물을 감지

- 데모데이(Demoday; 사업설명회) 개최를 통해 스타트업들은 후속 투자를 유치하는 기회를 얻을 수 있으며 액셀러레이터들은 투자금 회수를 통한 이익 창출이 가능

| 인큐베이터 VS 액셀러레이터

구분	인큐베이터	액셀러레이터
기간	1~5년	3개월~6개월
지원자 모집	수시로	기수제(Batch), 1년에 1~2번
경쟁정도	낮음	높음
주요 지원내용	하드웨어(행정지원, 사무공간) 위주	소프트웨어(투자 ¹ , 전문보육 ²) 위주
교육과 멘토링	없거나 최소한	집중적
데모데이	없음	있음

주1 : 1억원 내외의 초기 투자(10% 이하의 지분을 취득), 데모데이 개최, 후속투자자와의 연결

주2 : 비즈니스모델 고도화, 세무, 회계, 법률, 경영 등 자문, 업무 공간 및 시설 제공 등

주3 : 일반적으로 표의 내용과 같이 구분되지만 중첩되는 특징으로 명확한 구별이 어려운 경우도 많음

자료 : Susan Cohen(2013) 참고 연구자 작성

○ 국내에서는 별도 법인이나 재단, 내부 사업부문, 사내 프로그램 등의 형태로 다양하게 운영 중

- 초기 독립형 액셀러레이터 아웃소싱으로 시작하다 내부 직원 충원을 통해 기업형 액셀러레이터 조직을 구축하기도 하며 스타트업 아우토반처럼 동종 산업군의 기업들과 협력하여 운영하기도 함

| 국내 주요 기업형 인큐베이터 & 액셀러레이터 현황

구분	이름	모기업	특징
인큐베이터	구글 스타트업 캠퍼스	구글(Google)	글로벌 네트워킹 기회 제공에 특화
	마루 180	아산나눔재단	현대중공업그룹 산하 재단
	오렌지플래닛	스마일게이트	스마일게이트 산하 재단
액셀러레이터	네이버 D2 스타트업 팩토리	네이버	Series A까지 투자가 이루어져 CVC의 성격도 보유
	롯데벤처스의 엘캠프	롯데	롯데벤처스의 액셀러레이팅 프로그램
	한화생명 드림플러스	한화	핀테크, 헬스케어 지원에 특화
	테크업플러스	아모레퍼시픽	독립형 액셀러레이터 퓨처플레이와 공동 운영
	스타트업 아우토반	다임러(Daimler AG)	포르쉐, 롤스로이스, 현대자동차 등이 파트너십 기업으로 참여

자료 : 언론기사 참고 연구자 작성

» 일반적인 액셀러레이터와 달리 기업형은 기존 기업의 시장 네트워크 및 채널을 적극 활용할 수 있으며 모기업으로의 엑시트도 가능함

○ 초기 투자 후 기업마다 고유의 사업 노하우와 인프라를 활용해 스타트업의 빠른 성장을 지원

- 네이버 액셀러레이터 ‘네이버 D2 스타트업 팩토리’의 경우 투자한 스타트업 중 71%가 네이버와 구체적인 협력을 모색하는¹² 것으로 알려졌으며 초기 투자 이후 네이버 또는 네이버 자회사에 인수되는 사례도 등장

* 네이버의 컴퍼나AI 인수(2017), 스노우의 버즈뮤직 인수(2019), 네이버 웹툰의 스타트업 비닷두(V.db) 인수(2020)

- 롯데 벤처스(舊 롯데액셀러레이터)가 운영하는 액셀러레이터 프로그램 ‘엘캠프(L-camp)’는 롯데 계열사와의 협업 기회를 제공하고 있음

* ‘바른’은 롯데칠성음료와의 협업을 통해 구취제거 기능음료 개발. ‘베어로보틱스’는 롯데GRS 대상 서빙 로봇 공급을 통해 판로 개척. ‘모비두’는 롯데백화점·면세점·홈쇼핑·롯데온 대상 라이브커머스 플랫폼을 제공¹³

| 기업형 액셀러레이터 모델 사례 - 롯데벤처스 & 미로

12 머니투데이(21.6.8.).

13 시장경제(21.11.14.)



- 미로는 유통기한이 임박한 상품을 소비자에게 할인된 가격으로 제공하는 커머스 플랫폼 '라스트 오더'를 운영
- 엘캠프 5기 선발 이후 세븐일레븐, 롯데슈퍼, 롯데백화점 등 롯데의 유통채널과 연계
- 미로는 매출이 증가했으며 유통사들은 매출 증가와 더불어 음식물 쓰레기 처리 비용을 절감함

자료 : 미로 기업 홈페이지, 시장경제(21.11.14.) 참고 연구자 작성

② 기업형 벤처 빌더

- ▶ 신사업의 구상 및 개발을 위해 내부 벤처 빌더* 활용, 또는 외부 전문 벤처 빌더 의뢰를 통해 조건에 맞는 스타트업을 육성

* 벤처빌더란 창업 조력자이자 공동 창업자 역할로서 자금 지원뿐 아니라 창업팀 구성, 비즈니스 개발 방향 설정, 투자 유치, 마케팅 전략 등 경영 전반에 참여하는 기관을 의미

- 신사업 아이디어와 보육 프로그램은 준비된 단계에서 벤처빌더가 내외부로부터 엔지니어, 사업 개발 전문가 등을 유치해 신사업 개발을 위한 스타트업 팀을 구성
- 액셀러레이터와 같이 초기 투자 및 전문 보육에 주력하지만 기업과 벤처빌더가 직접 산업 기회를 포착하고 시장 진입 및 정착까지의 창업과정 전반을 주도한다는 차이점이 있음

- 모기업은 일반적으로 20% 수준의 높은 스타트업 지분을 보유해 공동 창업자 역할이자 투자 결정권을 지니게 되며 실질적 경영 의사결정에 참여

- ▶ 벤처빌더 BCG Digital Venture(BCGDV)¹⁴는 고객사의 디지털 전환 관련 1년 이내에 신사업 및 스타트업 런칭을 지원

- BCGDV는 고객사의 수요를 반영해 '스타트업이 있으면 투자하고, 없으면 개발한다' ('Invest if exists, invent if it doesn't')는 기조로 고객사와의 신사업 개발을 위한 파트너십 프로그램을 운영
- BCGDV는 바이오 제약 기업 사토리우스(Sartorius)의 의뢰를 통해 연구실 특화 AI 음성 비서 스타트업 랩트윈(LabTwin)을 2018년에 공동으로 설립

14 보스턴컨설팅그룹(Boston Consulting Group; BCG)의 자회사

- 사토리우스와 BCGDV는 실험실에서 연구자들이 메모 작성, 정보 검색 등을 위해 실험을 반복적으로 중단해야하는 어려움을 발견하고 실험실 현장 연구 기록에 전문화된 AI 음성 비서 기술을 개발
- BCGDV는 경영 컨설팅, 비즈니스 모델 설계, 개발 자원 등을 제공했으며 사토리우스는 자금, 바이오제약 산업 관련 지식, 인프라 등을 공유

| 기업형 벤처 빌더 사례 - 사토리우스 & BCGDV



자료 : Labtwin GmbH 홈페이지 참고 연구자 작성

- 랩트윈은 실험실의 연구자들에 특화된 AI 음성비서 스타트업으로 연구자들의 대화를 자동으로 문서화해 연구자들이 실험 중단 없이 데이터를 기록하고 연구 상황을 체계적으로 관리할 수 있도록 지원
- 바이오 제약 기업 사토리우스 출신 인사와 BCGDV 출신 인사가 각각 공동 창업자 역할을 맡고 있음
- 사토리우스의 수요로 발굴된 랩트윈 비즈니스에 대해 업계의 반응도 긍정적이었으며 UCSF, Deutsches Primatenzentrum GmbH 등의 연구 기관, 바이오 제약 기업들이 이용 중

참고 기타 벤처 빌더 모델

- 전문 벤처 빌더 기관은 창업 방식에 따라 독립형, 내재형, 기업형으로 구분
 - 독립형의 경우 액셀러레이터 역할과 유사하지만 스타트업의 초기 비즈니스 개발 지원 수준과 지분율이 더 높음

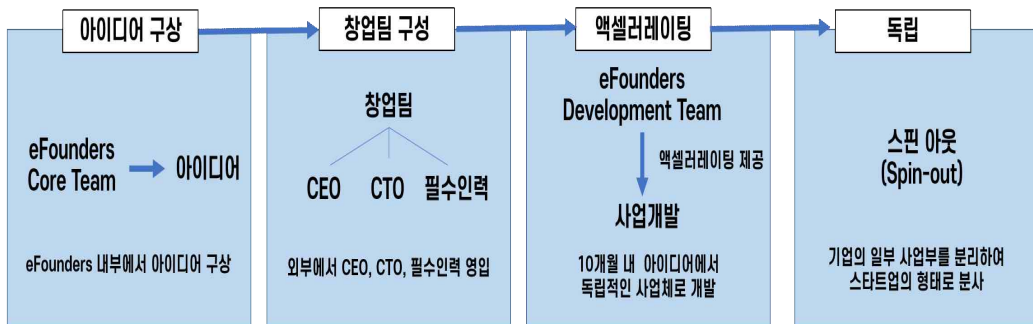
<전문 벤처 빌더 기관 구분>

구분	창업 방식	주 인력구성	엑싯 모델	예
독립형	벤처빌더 내 사업 아이디어를 살려 외부 창업팀이 함께 창업	외부 인재	VC 투자유치, M&A	PSL, eFounders, High Alpha
내재형	내부에서 직접 벤처 빌딩을 하되 해외 시장에서 검증된 비즈니스 모델로 창업	내부 인재	벤처빌더의 자회사로 머무르거나 M&A	Fast Track Asia, Rocket Internet
기업형	컴퍼니빌더에게 의뢰한 고객의 수요를 반영해 창업	고객사 인력	기업 고객사를 통한 엑싯	BCGDV, Coplex, Prehype

자료 : 블루포인트파트너스(21.7.20.)

- 대표적인 유럽 기반의 독립형 벤처빌더 eFounders는 2011년부터 현재까지 총 28개의 스타트업을 런칭
 - eFounders 임원진으로 구성된 'eFounders Core Team'이 아이디어를 설계하면 외부에서 매칭할 CEO와 CTO를 모집. CEO와 CTO 각각 지분의 25%를 가지며, eFounders에서 나머지 50%를 취득
 - 사업 개발은 창업팀이 주관하되 eFounders Core Team이 창업팀을 지원. 프로젝트에 따라 25만 유로부터 많게는 70만 유로를 투자하며 18개월 동안의 액셀러레이팅 과정을 거침

<eFounders 비즈니스 모델 개요>



자료 : 블루포인트파트너스(21.7.20.) 참고 연구자 재구성

자료 : 블루포인트파트너스(21.7.20.) 참고 연구자 재작성

3 스타트업 지분 참여

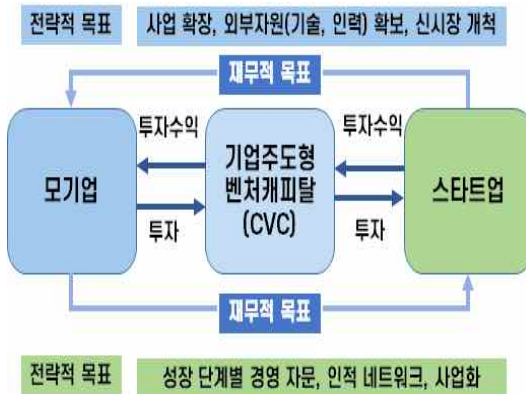
① 기업형 벤처캐피탈(CVC)

» 모기업의 자체 R&D 투자의 대안으로 강조되고 있는 기업형 벤처캐피탈(Corporate Venture Capital)은 회사 법인이 대주주인 벤처캐피탈¹⁵로 스타트업 투자를 통해 재무적 이익과 전략적 이익을 추구

- 전통적인 벤처캐피탈은 투자를 통한 재무적 이익만을 목표로 하지만 CVC는 재무적 목적 외에도 모기업의 사업 확장, 기술·인력 등 외부 자원 탐색 및 확보, 신시장 개척 등 전략적 이익도 함께 추구

- 기업은 스타트업 지분 투자를 통해 혁신적 아이디어를 포착함으로써 기존 사업에서의 새로운 성장기회를 모색할 수 있으며 추후 M&A를 통해 내부화할 수 있음

| CVC의 목표와 역할



자료 : 삼정 KPMG(2021.4.) 참고 연구자 재구성

| 전통적인 벤처캐피탈 VS 기업주도형 벤처캐피탈

구분	전통적인 벤처캐피탈	기업주도형 벤처캐피탈
투자 목적	재무적 이익	재무적 이익 + 전략적 이익
투자 주체	기관투자자, 정부, 해외자본 등	주로 대기업
투자 방식	공동투자 선호	단독투자 선호

자료 : 국회입법조사처(2019.12.31.)

- 투자 목적과 기업-스타트업 관계 특징에 따라 추진형(driving), 보완형(enabling), 탐색형(emergent), 수동형(passive)으로 구분할 수 있음

15 중소기업창업투자회사(중기부 소관, 최소 자본금 20억원), 신기술사업금융회사(금융위 소관, 최소 자본금 100억원) 등

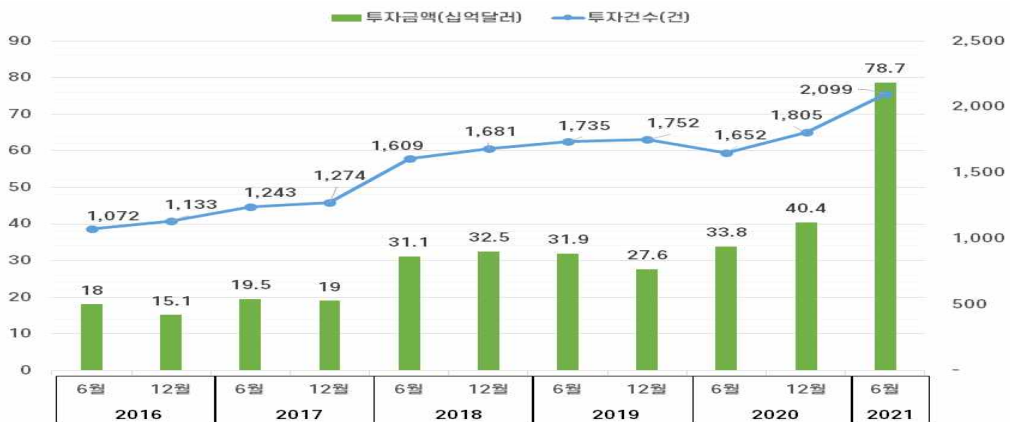
I CVC의 유형 구분



자료 : HBR(2002), 삼성 KPMG(2021.4.) 참고 연구자 재구성

- » 스타트업 투자의 24%를 차지¹⁶하는 CVC 활용 스타트업 투자는 '21년 역대 최고치 투자금액을 달성할 정도로 크게 활성화되며 확고한 글로벌 트렌드로 자리잡고 있음
- 전 세계 CVC 활용 스타트업 투자액은 '21년 6월 기준 전년 대비 2배 이상 증가한 787억 달러를 기록하며 '21년 상반기 투자금액만으로도 '20년 740억 달러를 초과했으며 투자건수도 전년대비 27% 증가한 2,099건을 기록

I 글로벌 시장 기준 CVC 활용 스타트업 투자금액 추이



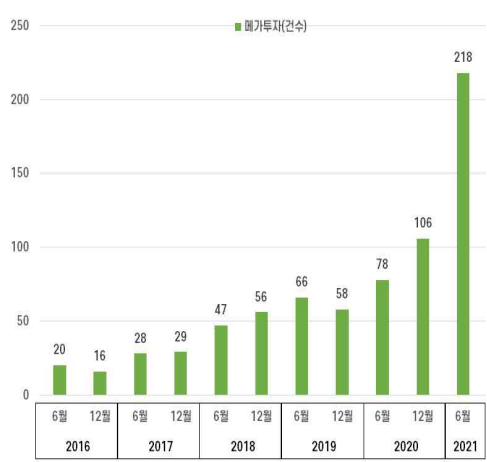
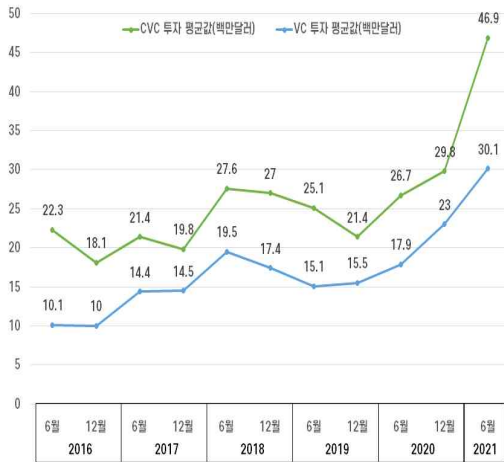
자료 : CB Insights (2021.8.)

- CVC 투자 평균값은 일반 VC 투자보다 높은 수준에서 이루어지고 있는 가운데 '21년 상반기 기준 투자 평균값의 경우 전년 대비 75% 증가한 약 47백만 달러로 역대 최고치를 기록했으며

16 2020년 전 세계 스타트업 투자 건수 기준(CB Insights)

CVC 투자액의 10%를 차지하는 1억 달러 이상 투자 메가투자 건수도 전년 대비 3배 증가함

| CVC 활용 스타트업 투자 평균값 추이 | CVC 활용 스타트업 메가투자 추이



자료 : CB Insights (2021.8.)

» 구글, 인텔 등 글로벌 IT기업들은 CVC를 통한 스타트업 투자를 활발하게 진행중

- 알파벳(구글의 모회사)의 CVC 구글벤처스는 설립 이후 우버, 에어비앤비 등 다수 유니콘 스타트업에 지속적으로 투자해왔으며 유니콘 스타트업에서 '21년 4월에 상장한 암호화폐 거래소 코인베이스의 CVC는 '21년 상반기에만 '20년의 2배에 달하는 스타트업 투자 건수를 기록

| 설립 이후 투자 건수 기준 상위 CVC

#	모기업	CVC명	건수
1	인텔(Intel)	Intel Capital	1,869
2	구글(Google)	GV	819
3	퀄컴(Qualcomm)	Qualcomm Ventures	580
4	세일즈포스(Salesforce)	Salesforce Ventures	558
5	베넷 콜먼 컴퍼니(Bennett Coleman & Co Ltd)	Brand Capital	537

자료 : 삼정 KPMG(2021.4.)

| '21년 상반기 투자 건수 기준 상위 CVC

#	모기업	CVC명	건수
1	구글(Google)	GV	64
2	세일즈포스(Salesforce)	Salesforce Ventures	59
3	코인베이스(Coinbase)	Coinbase Ventures	37
4	인텔(Intel)	Intel Capital	28
5	마이크로소프트(Microsoft)	M12	25

자료 : CB Insights

▶ 한국도 대기업, 유니콘 스타트업 주도로 CVC 활용 스타트업 투자가 활성화되고 있음

- 우리나라 대기업 집단¹⁷이 보유한 CVC의 2021년 누적 투자집행액(1월~9월)은 7765억 원으로 연간 최초로 1조원을 달성할 전망이다¹⁸이며 추가적으로 다수의 기업이 CVC 설립을 추진 중
 - * 우리나라 대기업 집단의 CVC 투자집행액 추이(억 원) : ('19) 7726 → ('20) 6168 → ('21.9월) 7765
- 대기업 집단 보유 CVC는 약 25개사인 것으로 파악되며 기업집단 내 일반지주회사가 있는 경우¹⁹ 체제 밖 계열사 또는 해외법인 형태로 CVC를 보유
 - * 롯데, CJ, 코오롱, IMM인베스트먼트는 지주체제 밖 계열사로, SK, LG 등은 해외법인 형태로 CVC 보유

| 주요 대기업 집단의 CVC 현황

	집단	CVC명	소재
1	롯데	롯데액셀러레이터	국내
2	코오롱	코오롱인베스트먼트	국내
3	CJ	타임와이즈인베스트먼트	국내
4	IMM인베스트먼트	아이엠엠인베스트먼트	국내
5	신세계	시그나이트파트너스	국내
6	농협	NH벤처투자	국내
7	한국투자금융	한국투자파트너스	국내
8	신한금융	네오플릭스	국내
9	미래에셋	미래에셋캐피탈	국내
		미래에셋벤처투자	국내
10	KT	KT인베스트먼트	국내
11	호반건설	코너스톤투자파트너스	국내
12	다우키움	키움캐피탈	국내
		키움인베스트먼트	국내
13	포스코	포스코기술투자	국내
14	이랜드	이랜드벤처스	국내
15	네이버	스프링캠프	국내
16	카카오	카카오벤처스	국내
17	삼성	삼성벤처투자	국내
		삼성넥스트(Samsung NEXT)	해외
		삼성카탈리스트펀드(Samsung Catalyst Fund)	해외
18	LG	LG테크놀로지벤처스(LG Technology Ventures)	해외
19	GS	GS 퓨처스(GS Futures)	해외
20	현대자동차	현대 크래들(Hyundai Cradle)	해외
21	SK텔레콤	SK텔레콤 벤처스(SK Telecom Ventures)	해외
	21개 집단	25개사	

자료 : 관계부처 합동(2020.7.30.), 삼성KPMG(2021.4.), 언론기사 종합 연구자 작성




17 자산총액 5조원 이상의 기업

18 이데일리(21.9.23.)

19 금융-산업간 상호소유-지배를 금지하는 금산분리 원칙에 따라, 일반지주회사는 국내 법인 금융회사인 CVC 보유가 금지되었으나 지주사의 CVC 보유를 제한적으로 허용하는 공정거래법 개정안이 올해 12월 30일부터 시행될 예정

- 국내 1위 온라인 패션 플랫폼 '무신사', 부동산 중개 플랫폼 '직방', 핑크퐁 아기상어 제작사 '스마트스터디' 등 유니콘 스타트업은 각 분야 노하우를 살린 CVC 투자를 통해 시장 확대 주력

| 주요 국내 유니콘 스타트업의 CVC 활용 스타트업 투자 현황

기업명	CVC명	투자 분야	주요 투자 내역
 MUSINSA	무신사 파트너스	패션, 뷰티, 라이프스타일	'무신사합자조합 1호' 'M&F 패션펀드' 'AP&M 뷰티패션' '스마트 무신사-한국투자펀드1호' 펀드 등을 운용하며 50여 건 대상 460억 원을 투자함
 직방	브리즈인베스트먼트	프롭테크 (부동산+기술)	우미건설과 각각 100억 원을 출자해 초기 투자금 200억 원을 마련한 뒤 스타트업 투자를 진행 중
 SMART STUDY	스마트스터디벤처스	키즈, 콘텐츠, 교육	최근 450억원 규모 벤처 조합 '베이비샤크넥스트유니콘IP펀드' 조성 계획을 발표했으며 시간제 아이 돌봄 교사와 부모를 매칭해주는 '짜깁악어', 2D 애니메이션 스튜디오 '레드독' '컬처하우스' 등에 투자함

자료 : 매일경제(21.8.11.) 참고 연구자 정리

② 스타트업 인수합병(M&A)

» 스타트업 인수합병(M&A)은 단기간에 신사업 진출 효과를 얻을 수 있는 전략으로 글로벌 기업들은 기술 기반 스타트업 M&A를 지속적으로 추진해왔으며 스타트업 간 M&A도 증가하는 추세

- 스타트업 인수합병은 인재 확보, 기술 획득(특허 및 기술 자산의 인수), 시장 진출(사용자 및 매출처 확보), 잠재적 경쟁자 제거²⁰ 등의 목적을 실현할 수 있으며 큰 거래비용으로 인해 CVC 투자를 통한 스타트업 정보 수집 후 진행되기도 함

- 특히 최근 인공지능, 자율주행 등과 같은 고기술 개발에는 막대한 자금과 시간이 소요되기 때문에 내부에서 단기적으로 핵심 기술과 인재를 육성하는 것이 어려워 수요가 커지고 있는 상황

- '21년 상반기 기준 글로벌 시장에서 스타트업²¹ M&A는 1,070건이며 919억 달러 상당의 매각 금액을 기록해 연말이 될 경우 이전 3년의 수치를 초과할 것으로 전망²²

* 글로벌 시장에서의 스타트업 M&A(건, 십억 달러) : ('18)1,945, 130 → ('19)1,946, 87.7 → ('20)1,692, 155

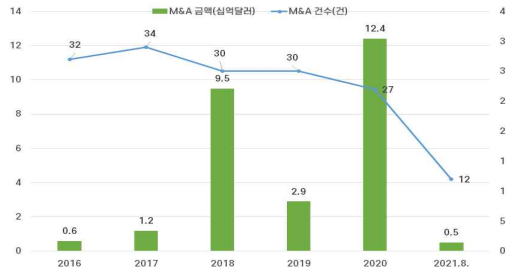
20 메타(舊F페이스북)의 인스타그램, 왓츠앱 인수

21 VC투자 유치 스타트업으로 한정하여 추출

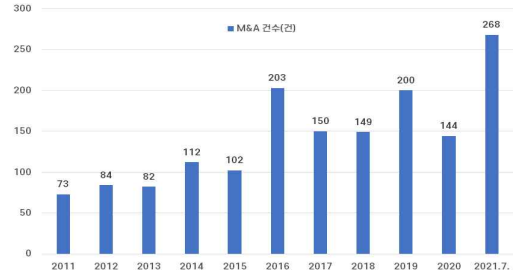
22 Crunchbase(21.6.2.).

- 주요국의 반독점 규제 강화로 구글, 애플, 아마존, 마이크로소프트, 메타 등 5대 글로벌 기업의 스타트업 인수는 둔화된 반면 스타트업 간 M&A가 활성화되고 있음

| 5대 글로벌 기업의 스타트업 M&A 추이 | 스타트업 간 M&A 추이



주 : 구글, 애플, 아마존, 마이크로소프트, 메타
자료 : Crunchbase(21.8.6.).



주 : 피인수 스타트업은 VC 투자유치 이력 보유 미국 소재로 한정
자료 : Crunchbase(21.7.20.)

- ▶ 우리나라도 네이버, 카카오 등 IT 기업들이 M&A에 활발히 참여하고 있는 가운데 스타트업 간 M&A도 활발함

- 네이버와 카카오는 '17년부터 '21년 상반기까지 총 76건의 M&A를 추진²³했으며 큰 규모의 해외 스타트업 M&A를 진행하기도 함

- 웹툰 IP 확보 경쟁이 본격화되면서 카카오엔터테인먼트는 '21년 5월 웹툰, 웹소설 스타트업 인수에 1조원을 투자함

* 북미 최초 웹툰 플랫폼 타파스 인수(6,000억원), 모바일 특화형 영문 소설 플랫폼 래디시 인수(5,000억원)

- 국내 유니콘 스타트업도 사업 확장, 인재 확보, 경쟁사 견제 등 다양한 목적을 위해 스타트업을 인수하고 있으며 동종 스타트업 간 인수를 통해 시장 지배력을 강화하는 사례도 나타나고 있음

23 네이버 32건, 카카오 44건, 매일경제(21.10.11.)

| 주요 국내 스타트업 간 M&A 현황

인수기업	주요 피인수 스타트업
비바리퍼블리카	<ul style="list-style-type: none"> 모빌리티 스타트업 '타다' 학자금 관리 서비스 '올라플랜' 식당대기서비스 '나우머스킹'
야놀자	<ul style="list-style-type: none"> 숙박예약플랫폼 '데일리호텔' 호텔관리시스템 '이지테크노시스' 호텔예약시스템 '호텔나우'
직방	<ul style="list-style-type: none"> 아파트 관리앱 '모빌' 청소전문서비스 '호텔리브' 부동산 시세서비스 '호갱노노'
무신사	<ul style="list-style-type: none"> 여성패션플랫폼 '스타일쉐어' 여성패션플랫폼 '29CM'

자료 : 전자신문(21.10.24.) 참고 연구자 정리

| 동종 스타트업 간 M&A 현황

인수 스타트업	피인수 스타트업	
오늘의집 (인테리어플랫폼)	잡다 (부분 시공)	종합시공부터 부분시공까지 토털 포트폴리오 구축
반반택시 (택시 호출 플랫폼)	티원택시 (공공 택시 호출 플랫폼)	전국 지자체와 상생할 수 있는 택시 플랫폼 서비스
그린랩스 (데이터농업)	리얼팜 (스마트팜 통합 솔루션)	농업 생산, 유통 데이터 서비스를 축산업으로 확대
로지스팟 (디지털물류)	티피엠로지스 (종합물류)	퍼스트마일 물류 시장 진출

III. 결론 및 시사점

- » 디지털 전환의 가속화로 미래 기업 혁신의 원동력이 스타트업으로 전환됨에 따라 스타트업과 협업하는 기업 벤처링이 돌파구로 주목
- » 유망 스타트업을 발굴, 유치, 육성하는 일이 기업과 국가 경쟁력의 핵심이 되고 있어 글로벌 스타트업 보유 강국으로의 도약이 시급
- 모기업은 유망 스타트업 확보 및 추가적인 투자 수익 창출이 가능하며 우리 스타트업도 글로벌 기업 벤처링 참여를 통해 수출 시장 납품, 판로확보, GVC 편입의 효과를 누릴 수 있음
 - 남아공 미디어 기업 내스퍼스, 일본 IT기업 소프트뱅크는 분야별 굴지의 유니콘 스타트업 포트폴리오를 구축해 신사업 경쟁력을 강화하고 있음

| 네스퍼스(Naspers)와 소프트뱅크(SoftBank) 투자 스타트업

	NASPERS	SoftBank
이커머스	Flipkart, carousell	OLA, tokopedia
교육	codecademy, Udemy	作业帮, edcast
핀테크	PaySense, zest	GrabPay, ORIGAMI
음식배달&운송	Delivery Hero, foodpanda	DOORDASH, Grab

자료 : Forbes(19.7.17.) 참고 연구자 제작성

- 또한, 국가 경제 관점에서도 글로벌 스타트업 투자의 경우 투자 관련 소득수지 확대를 통해 우리나라의 경상수지²⁴ 흑자 구조 유지에 긍정적으로 작용

24 국가가 재화와 서비스를 외국과 거래한 결과로 나타나는 수입과 지출의 차액으로 국가 경제 신뢰도와 연관됨. 상품수지, 서비스수지, 본원소득수지, 이전소득수지 등의 합으로 계산

» 기업 벤처링 수단에 대한 이해를 토대로 하나의 선택을 고수하기보다 기업의 목표와 상황에 따라 유연하게 전략을 구사할 필요

- 소요 비용 및 시간, 혁신 창출 효과 등의 측면에서 상충관계가 있기 때문에 기업의 목표와 상황에 따른 전략적인 선택이 요구

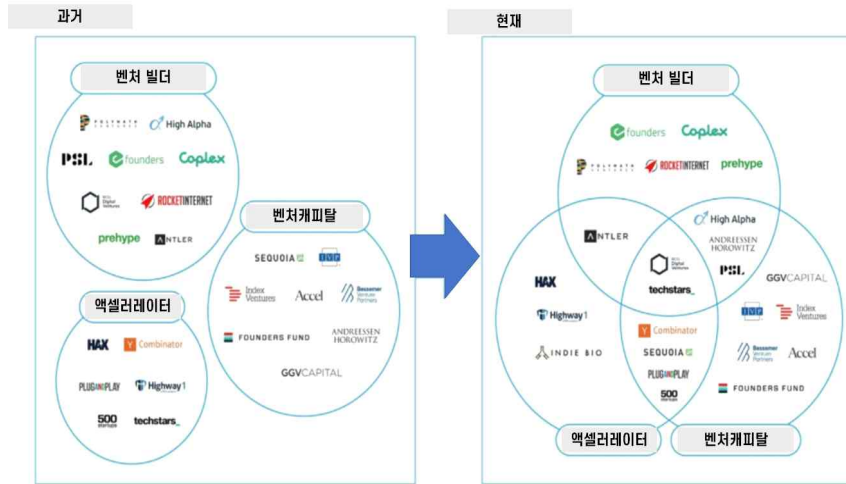
| 기업 벤처링 수단별 장단점

단계	구분	장점	단점
스타트업 관찰	1. 스타트업 행사 - 경진대회 (challenge prize) & 해커톤 (hackathon) & 조사 (scouting mission)	높은 접근성, 낮은 비용, 기업 벤처링에 대한 초기 학습기회 제공	성과 추적이 어려움, 혁신 역량 축적 시스템 구축의 어려움
	2. 벤처 고객 (venture client)	기술이전, 모기업과의 시너지를 즉각적으로 추구	기업 벤처링 부서뿐 아니라 사업부서와 지속적으로 연계되는 통합 시스템 구축의 필요성
스타트업 파트너십	3. 기업형 벤처 빌더 (corporate venture builder)	기업 맞춤형의 신사업을 단기간에 육성	지분 상당 부분을 벤처빌더가 보유, 신사업 아이디어 선별시 기업의 보수적 투자성향으로 범위가 제한될 가능성
	4. 기업형 인큐베이터 (corporate incubator)	조직문화 개선, 초기	기업 본부와 별도로 운영되거나 모기업의 전략에 대한 고려 없이 진행되는 경우가 많음. 기업에 의미 있는 파급력 창출의 어려움
	5. 기업형 액셀러레이터 (corporate accelerator)	스타트업과의 연결성 확보	
스타트업 지분참여	6. 기업형 벤처캐피탈 (corporate venture capital)	신사업 개발 기회 창출, 인수합병(M&A) 후보 발굴	일반 VC 대비 전략적 가치 창출 가능성에 대한 의문, 기존 기업의 보수적 투자 성향과 리스크 회피적인 업무방식이 초기 스타트업 발굴을 저해할 가능성
	7. 스타트업 인수&합병(M&A)	시장 진입, 노하우 흡수 등 모기업 대상 가장 파급력 있는 변화 창출이 가능	높은 거래 비용

자료 : 연구자

- 최근 액셀러레이터(AC), 벤처캐피탈(VC), 벤처빌더가 유망 스타트업을 유치하기 위해 각각의 특징을 흡수하는 형태로 확장함에 따라 기업 벤처링 활동 역시 다양한 형태로 진화될 것으로 보임
 - (AC&벤처빌더→후속투자) 초기 투자 중심인 AC와 컴퍼니빌더가 포트폴리오의 개수는 늘리지 않되 스타트업 지원 업무를 효율화하기 위해 초기 투자한 스타트업 대상 후속 투자를 확대
 - * 중후기 스타트업에서도 액셀러레이터의 네트워크와 지원이 필요해 액셀러레이터 투자 유치를 희망하기도 함
 - (VC→초기투자) 후기 스타트업 투자 중심인 VC는 초기 스타트업 발굴까지 영역을 확장
 - (AC&VC→벤처빌딩) 주목할 만한 비즈니스 기회를 발견했으나 스타트업이 존재하지 않을 때 직접 신사업 설계를 추진

| 스타트업 지원기관 액셀러레이터, 벤처캐피탈, 벤처빌더의 영역 변화

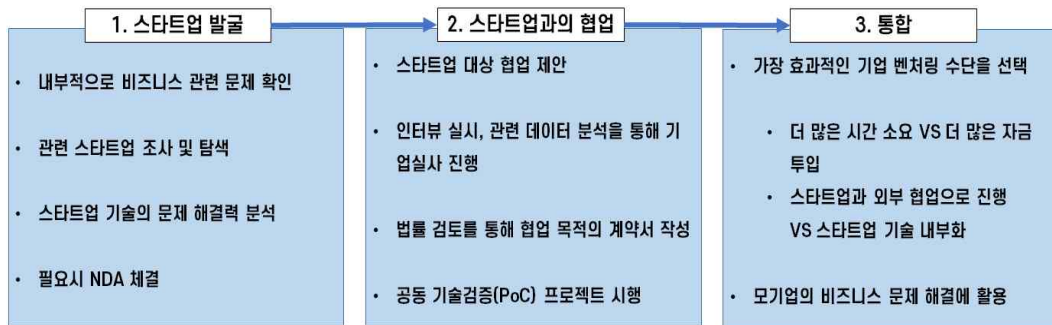


자료 : 블루포인트파트너스(21.7.20.).참고 연구자 제작성

▶ 성공적인 기업 벤처링 추진을 위해서는 장기적 시각에서 명확한 목표와 의제를 설정하고 스타트업의 관점을 수용하는 것이 중요함

- 기업 벤처링은 내부적으로 발견한 비즈니스 문제를 해결하기 위해 「스타트업 발굴 → 스타트업과의 협업 → 통합」의 과정으로 진행되며 기업의 단기적 수익에 큰 영향을 미치는 경우는 많지 않기 때문에 장기적인 관점에서 기업 벤처링을 추진하는 것이 필요

| 기업 벤처링 도입시 진행 과정



자료 : Julia Prats, Josemaria Siota, Isabel Martinez-Monche, Yair Martinez(2019.1.). 참고 연구자 작성

- 기업 벤처링이 중요 의제로 추진될 수 있도록 최고 경영진의 적극적인 의지와 관심이 전제되어야 하며 기업 조직상에 구체적인 지원 시스템이 구축되어 있어야 함

- BMW은 BMW 테크놀로지 오피스(Technology Office)에 벤처 고객 모델인 스타트업 개라지를 도입해 스타트업 기술 구매를 촉진했으며 사업부서와 지속적으로 스타트업 기술검증(PoC) 실시가 가능한 통합 시스템을 구축²⁵
- 기업-스타트업 간 진정한 시너지를 창출하기 위해서는 스타트업의 성장을 통해 시장을 확대한다는 관점에서 투자금만이 아니라 마케팅, 멘토, 후속투자 네트워크 등 전문 지원 시스템을 제공하는 것이 중요²⁶
 - 단순히 새로운 아이디어를 얻고 신사업 진출의 발판을 마련하는 도구로 스타트업과 기업 벤처링에 접근할 경우 목표한 바를 달성하기 어려움
 - 현재 국내 스타트업 생태계의 경우 자금은 매우 풍부한 반면 비재무적 지원이 부족한 상황으로 유망 스타트업 유치 경쟁에서 중요한 요소로 작용할 전망
 - * VC투자 유치 경험이 있는 벤처기업 중 86.3%가 VC 역할에 대해 '자금투자 외에는 거의 역할이 없었다'라고 응답(중소벤처기업부, 2020)
 - 기존 조직이 외부의 스타트업과 협력할 준비가 되었는지를 검토하는 과정도 사전에 수반되어야 함
 - * 스타트업에 대한 경영진/직원의 수용 수준, 위험 회피 성향, 실패 수용 수준 등

25 기업 인터뷰

26 벤처스퀘어(21.11.18.).

데이터베이스 및 웹사이트

각 기업 홈페이지

CB Insights(<https://www.cbinsights.com/>)

Mind the Bridge(<https://research.mindthebridge.com/directory/corporate-outposts-south-korea>)

보고서 및 책

국회입법조사처(2019.12.31.) 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)의 규제완화 쟁점과 개선방안(1)

관계부처 합동(2020.7.30.) 「일반지주회사의 CVC 제한적 보유」 추진방안

무역협회, Mind the Bridge(2021.6.23.) Corporate Innovation in South Korea

미즈호총연(2018.3.), ICT에 의한 이노베이션과 새로운 생태계 형성에 관한 조사연구

블루포인트파트너스(21.7.20.). 진화하는 초기 투자기관들 '투자하거나, 직접 만들거나'

삼정 KPMG(2021.4.). 글로벌 CVC 분석 리포트 - Part 1. CVC 운영 현황과 성공 전략

이종훈(2020.12.16.). '벤처 클라이언트 모델', 대기업과 물류 스타트업의 상생공식.
물류산업진흥재단

중소벤처기업부, 벤처기업협회(2020.12.). 2020년 벤처기업정밀실태조사

BCG (2017). Incubators, Accelerators, Venturing, and More

Capgemini Invent(2020.12.22.) The next big thing to boost your innovation - the
venture client model

CB Insights(2021.8.) The 2021 Mid-Year Global CVC Report

CB Insights(2021.9.) The Unicorn Report: Visualizing The Increasingly Crowded
Billion-Dollar Company Club

Chesbrough, Henry William (2003.3.). Open Innovation: The new imperative for
creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School
Press. ISBN 978-1578518371.

- Gimmy, Kanbach, Stubner, Konig, & Enders(2017) What BMW's corporate VC offers that regular investors can't
- Henry Chesbrough(2002.3.) Making Sense of Corporate Venture Capital. Harvard Business Review
- Howard Love(2016). The Start-Up J Curve: The Six Steps to Entrepreneurial Success. Greenleaf Book Group Press
- Julia Prats, Josemaria Siota, David Gillespie, and Nicholas Singleton(2018). Organizational Agility: Why Large Corporations Often Struggle to Adopt the Inventions Created by Their Innovation Units and How to Improve Success Rates in a Rapidly Changing Environment. Barcelona: IESEBusiness School and Oliver Wyman
- Julia Prats, Josemaria Siota, Tommaso Canonici, and Xavier Contijoch(2018.5.). Open Innovation: Building, Scaling and Consolidating Your Firm's Corporate Venturing Unit. Barcelona: IESEBusiness School and Opipno
- Julia Prats, Josemaria Siota, Isabel Martínez-Monche, and Yair Martínez(2019.2.). Open Innovation: Corporate-venturing success cases tackling the most common challenges. IESEBusiness School, BeRepublic and The Collider(Mobile World Capital Barcelona)
- Pramodita Sharma and James J. Chrisman(1999). Toward a Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. Entrepreneurship Theory and Practice, 23, (3), 11-28
- Startup Genome(2021). The Global Startup Ecosystem Report GSER 2021
- Susan Cohen(2013). What Do Accelerators Do? Insights from Incubators and Angels. Innovations: Technology, Governance, Globalization. 8 (3-4): 19-25.
- TheInnovator(21.7.26.) Interview Of The Week: Gregor Gimmy, 27pilots
- Mckinsey & Company(2019.6.), Traditional company, new businesses: The pairing that an ensure an incumbent's survival
- MIT, Capgemini(2020). Top innovation sources for companies today and in five years

언론기사

- 머니투데이(2021.6.8.). 네이버 점찍은 초기 스타트업... 기업가치 1.3조 '퀀텀점프'
- 머니투데이(2021.6.22.). "부자 망해도 3대 간다"...일본이 수출 못해도 흑자인 이유
- 머니투데이(2021.6.23.). '기술전쟁 치트키' M&A..."해외투자 막지 말고 외국인투자 늘려라"
- 머니투데이(2021.8.5.). 구글 지원 스타트업 58곳, 2368억 투자유치·3000명 고용창출
- 매일경제(2021.8.11.). [스타트업] 요즘 유니콘은 될성부른 스타트업을 키운다
- 매일경제(2021.10.11.). 네이버·카카오 때리기에...스타트업 M&A 위축될라
- 벤처스퀘어(2017.12.12.). 기업형 액셀러레이터, 그것이 궁극이다.
- 벤처스퀘어(2021.11.18.). [컴업2021] 네이버의 오픈 이노베이션 탈출기
- 비즈한국(2021.7.26.). [유럽스타트업열전] BMW 사로잡은 한국 자율주행 스타트업 '서울로보틱스'
- 서울경제(2021.7.18.). 이한빈 서울로보틱스 대표 "150m앞 축구공도 식별...라이다게 '윈도' 꿈 아니죠"
- 시장경제(2021.11.14.). 롯데의 유별난 스타트업 지원.. '아기·예비유니콘' 5곳 배출 성과
- 이데일리(2021.9.23.). 구광모도 꺾힌 벤처투자...국내 CVC 1조원 투자 시대 연다
- 전자신문(2021.10.24.). [이슈분석]스타트업 끌어안는 유니콘...인수합병으로 덩치키운다
- Crunchbase(2021.6.2.). The Market Minute: Why Startup Acquisitions Are On Fire
- Crunchbase(2021.7.20.). Startups Are Acquiring Other Startups At An Unprecedented Pace
- Crunchbase(2021.8.6.). The Big Five Are Buying Far Fewer Startups This Year