

# Don't Panic!

# Open Innovator's Guide

# to the Galaxy

초보 오픈 이노베이터를 위한 가이드

2018. 7. 9. UPDATE

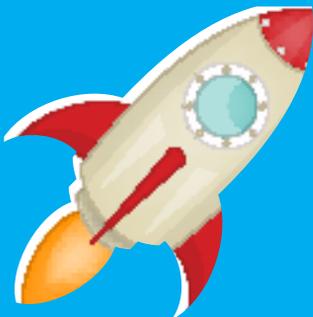
- 중기부 사내벤처 운영기관
- 산업부 지정 기술평가기관
- 산업부 지정 기술거래기관
- 산업부 지정 사업화전문기관
- 중기부 등록 액셀러레이터

**1st Edition**  
**FREE**

‘은하수를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’라는 유명한 작품에서 이 책자의 이름을 따왔습니다. 은하수를 우리 대부분이 가보지 못한, 그래서 잘 알지 못하는 그 무엇으로 봤습니다. 우리나라에서 오픈 이노베이션 (개방형 혁신) 은 은하수와 같지 않을까요? 가본 적 없고 잘 알지 못하는 미지의 세계, 그래서 그곳으로의 여행은 서툴 수밖에 없을 게 분명지만 우리가 닿아야 할 세계, 말입니다.

우리나라에서 기업이나 기관의 오픈 이노베이션은 쉬운 길이 아님을 시시때때로 느끼게 됩니다. 구조적으로, 문화적으로, 경험치적으로... 많은 이유가 있다고 전문가들은 얘기합니다. 하지만 오픈 이노베이션은 이제 갈 수밖에 없는 길이기도 합니다.

이 책자는 오픈 이노베이션에 대한 의지를 가진 기업이나 개인에게 조금이나마 도움이 되고자 만들어졌습니다. 오픈 이노베이션이라는 은하수를 여행하는 초보 오픈 이노베이터가 패닉에 빠지지 않도록 길잡이 역할을 해주는 안내서로 여러분께 다가가길 바랍니다.



오픈이노베이션협의회  
2018. 7.



피드백, 문의, 후원, 기고 등에 대한 것은 아래 이메일로 연락주세요.  
openinnovation@naver.com

### 1st Edition

본 가이드북은 무료로 배포되며, 크리에이티브 커먼스 라이선스  
(Creative Commons License) 를 따릅니다.

저작자 표시-비영리-동일조건 변경 허락(BY-NC-SA)

# Don't Panic! Open Innovator's Guide to the Galaxy

## Contents

### I 오픈 이노베이션이란?

1. 오픈 이노베이션의 정의
2. 오픈 이노베이션의 변천

### II 오픈 이노베이션 가이드

1. 오픈 이노베이션의 성공 요인과 과제  
[Point] 대기업이 자주 하는 실수 10  
스타트업이 자주 하는 실수 10
2. 오픈 이노베이션 케이스별 가이드
  - 케이스 1. 이런 준비가 필요하다
  - 케이스 2. 외부 연계 사업영역 결정하기
  - 케이스 3. 실행은 가설검증하면서 린(Lean)하게
  - 케이스 4. 파트너 발굴하는 방법 2
  - 케이스 5. 윈-윈을 위한 계약 방법
  - 케이스 6. 실패 사례로 알아보는 해결책
  - 케이스 7. 실패를 딛고 재도전하기

### III 오픈 이노베이션 선진사례

1. 기업  
덴마크 레고  
중국 샤오미
2. 정부·지자체  
영국 런던  
일본 후쿠오카시

### IV 오픈 이노베이터 열전

1. 롯데액셀러레이터 김영덕 상무  
(전편) 대기업 액셀러레이터의 의미와  
오픈 이노베이터의 역할  
(후편) 대기업 액셀러레이터의 비하인드 스토리,  
그리고 중견·중소기업의 오픈 이노베이션
2. 선보엔젤파트너스 & 라이트하우스컴바인인베스트  
최영찬 대표  
(전편) 산업-기술-투자 생태계 연결해 期 제조 산업에  
새로운 가치를 창출한다  
(후편) 벼랑 끝 중견기업, 오픈 이노베이션 시급하지만  
내부에서는 쉽지 않을 터

### 부록



# I 오픈 이노베이션이란?

1. 오픈 이노베이션의 정의
2. 오픈 이노베이션의 변천

## 1. 오픈 이노베이션의 정의

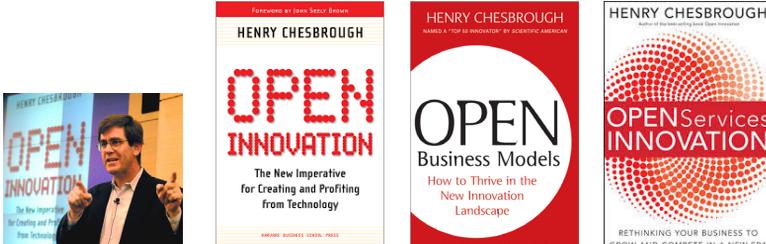


그림 1. Henry W. Chesbrough 교수와 오픈 이노베이션의 정의와 변천에 대해 알 수 있는 그의 책들. 본 ‘오픈 이노베이션이란?’ 섹션도 이 책의 내용들을 토대로 정리됨

‘오픈 이노베이션’이라고 하면 가장 먼저 미국 하버드대학 경영대학원 교수였던 Henry W. Chesbrough가 발표한 저서 ‘Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology’를 떠올리게 된다. ‘오픈 이노베이션’이라는 개념이 주목을 받게 된 계기가 된 것이 바로 이 저서이기 때문이다. Henry W. Chesbrough 교수는 1990년대 실리콘밸리에서 컴퓨터디스크드라이브 개발 사업에 종사하던 중 학계와 산업계 간의 장벽에 문제 의식을 갖게 되었고 이를 계기로 하여 주로 연구개발(R&D) 분야에서 산학 간의 아이디어나 인재의 유동성을 높이는 방법으로 ‘오픈 이노베이션’이라는 개념을 정의했다.

### 클로즈드 이노베이션의 한계

1980~1990년대 미국과 유럽의 기업을 중심으로 한 이노베이션의 선진사례는 자사 내의 경영자원이나 연구개발에 의존하여 태어났다. 지적재산권 관리를 중요시했으며 철저히 자사 기술을 보호하는 개발 환경이었다고 할 수 있다. Henry W. Chesbrough 교수는 2003년 자신의 저서에서 그러한 자사 개발의 기술이나 제품을 기존 거래처에만 판매하는 수직통합형 이노베이션 모

델을 ‘오픈 이노베이션’의 개념과 대비하여 ‘클로즈드 이노베이션’이라고 지칭했다.

그는 미국에서 ‘클로즈드 이노베이션’의 한 예로서 1980~1990년대 다수의 획기적인 연구개발이 이뤄졌지만 시장화 및 제품화된 성과는 보기 힘들었던 미국 대기업의 연구개발 거점을 들었다. 바로 미국통신사인 AT&T의 벨연구소다. 1985년 회사가 분할된 후 벨연구소의 대부분 기능을 이어받은 루슨트 테크놀러지는 당시 세계 최첨단의 연구개발 환경을 자랑하던 이 연구소의 내부자원을 총동원하여 차세대 기술 개발에 매진했지만, 당시 그다지 두드러지는 연구개발 기능이 없었던 시스코에게 우위를 빼앗겼다. 폐쇄적으로 내부 자원에 의존했던 루슨트테크놀러지에 비해 시스코는 유망한 스타트업에 출자, M&A, 협업 관계를 구축하는 등 외부 자원을 적극적으로 활용하여 자사 내에 연구개발 거점을 가지지 않고도 효과적인 신기술의 개발 나아가 시장화를 이뤘다. 마찬가지로 현상은 PC산업에서도 일어났다. 당시 절대 강자로 Big Blue라 불렸던 IBM은 인텔이나 마이크로소프트가 성장하여도 어쩔 수 없이 지켜만 봤다. 그런데 이런 사례는 당시 미국 기업에서 많이 보였던 현상이다.

1990년대 이후 인터넷이나 기술의 비약적인 발전에 의해 시장경쟁의 글로벌화나 산업구조의 변화가 빨라졌고 시장의 불확실성이 증가했다. 이에 대기업도 기존 기술이나 기존 사업 등 자사 자원에 의존한 수직통합 모델로는 단기간에 시장 니즈를 만족시키는 제품이나 기술을 개발하여 장기적으로 수익을 올리는 것이 힘든 상황에 직면하기 시작했다. 게다가 유동성이 높아져 지금까지 사내에 안고 있던 우수한 인재나 아이디어의 외부 유출도 생기기 시작하자 외부 자원에 의존하지 않으면 안 되는 상황에 처하게 되었다. ‘클로즈드’한 환경에 의한 이노베이션이 한계를 맞이한 것이다.

## **미국과 아시아의 이노베이션 모델 비교**

미국 스탠포드대학 US-Asia기술경영연구센터 소장인 Richard B. Dasher 교수는 미국과 아시아 간의 이노베이션 모델을 비교분석하여 가로축을 클로즈

드형 & 오픈형, 세로축을 확산형(Incremental) & 파괴형(Disruptive)으로 사  
 등분하여 분류했다. 파괴적이고 기업가정신을 가지고 혁신을 창출하는 미국  
 실리콘밸리에 비해, 그 반대에 해당하는 폐쇄적이고 기존 사업의 확산형 모델  
 에 일본을 배치했다. 한국도 이 영역이라고 보면 된다. 앞서 언급한 벨연구소  
 는 폐쇄적인 연구 환경 안에서도 파괴적 혁신을 만들어낸 예가 된다. 또 2009  
 년 시점에서는 오픈 & 확산형에 있었던 인도는 최근 급성장을 하면서 점점 실  
 리콘밸리형으로 이동하고 있다고 할 수 있다.



**US-ASIA TECHNOLOGY  
 MANAGEMENT CENTER  
 STANFORD UNIVERSITY**

그림 2. 미국 스탠포드대학 US-Asia기술경영연구센터 소장인 Richard B. Dasher  
 교수(왼쪽). 미국과 아시아의 이노베이션 모델의 차이를 분석했다

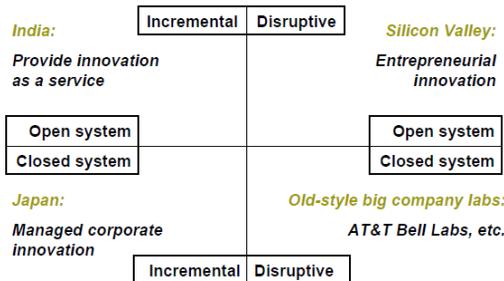


그림 3. 이노베이션 모델 비교 (출처 : US-Asia Technology Management Center,  
 2009)

실리콘밸리와 아시아의 이노베이션의 차이를 보면, 실리콘밸리는 기업가정  
 신이 왕성하고 우수한 인재일수록 대학이나 대기업을 떠나서 창업하며 투자  
 자가 스타트업의 성장을 지원하고 IPO나 M&A에 의한 출구전략을 항상 모색  
 한다면, 아시아는 신사업이나 새로운 아이디어는 분사화하고 전략이나 의사

결정권은 모회사가 그대로 가지며 기존사업 확산형의 이노베이션을 그룹에서 매니지먼트하는 데 강점이 있다.

이런 상황에서, Richard B. Dasher 교수는 오픈 이노베이션의 성공 요건 및 향후 한국 같은 클로즈드 & 확산형 국가가 이노베이션을 하기 위한 요건으로 아래와 같은 내용을 들었다.

표 1. 오픈 이노베이션의 요건과 아시아의 성공 요건

오픈 이노베이션의 요건	아시아가 성공하기 위한 요건
- 외부 자원의 평가와 내부 자원과의 통합	- 산학 간, 이업종 간, 대기업과 스타트업 간의 연계 강화
- 기업의 방침과 전략의 명확화	- 리스크를 과감히 안는 스타트업 기업의 중요성을 인식
- 외부 인재와의 네트워크	- 인재의 유동화, 커리어패스의 다양화, 기업가 교육, 글로벌 인재 육성

## 오픈 이노베이션의 정의

Henry W. Chesbrough 교수는 2003년 발표한 그의 저서 ‘Open Innovation - The New Imperative for Creating and Profiting from Technology’에서 기존의 ‘클로즈드 이노베이션’에 비교해 ‘오픈 이노베이션’을 다음과 같이 정의했다.

“오픈 이노베이션이란, 조직 내부의 혁신을 촉진하기 위해 의도적이고 적극적으로 내부와 외부의 기술이나 아이디어 등의 자원의 유출입을 활용해, 그 결과 조직 내에 창출된 혁신을 조직 외부에 전개하는 시장기회를 늘리는 것이다”

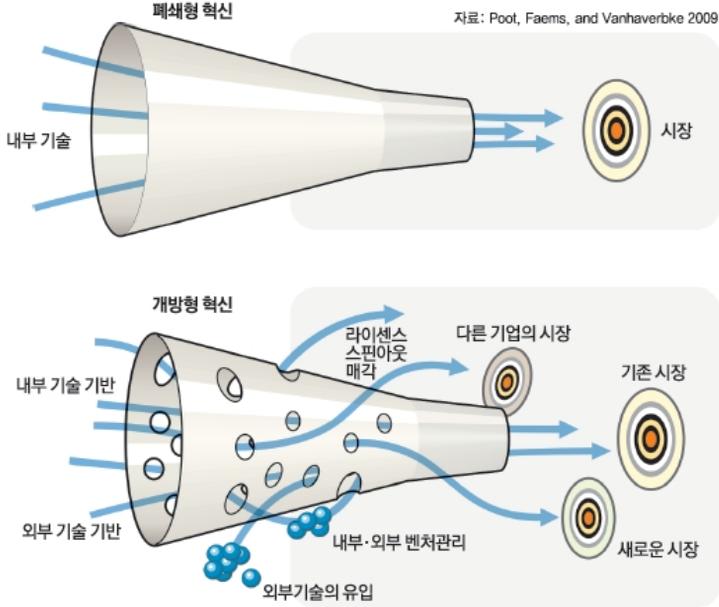


그림 4. Henry W. Chesbrough 교수가 자신의 저서에 게재한 오픈 이노베이션 개념도 (출처 : MIT Sloan Management Review, University of Cambridge) (그래픽 : 동아비즈니스리뷰 강동영)

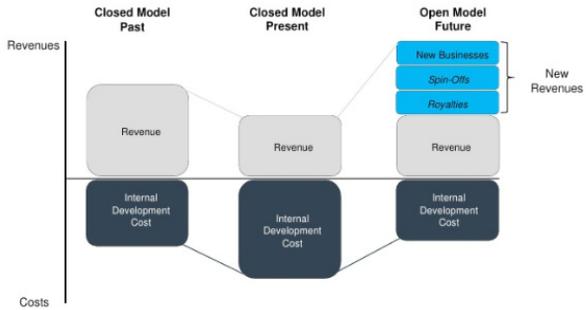


그림 5. 오픈 이노베이션은 새로운 수익 기회를 만든다 (출처 : 테라폼)

그림 4에는 최종적으로 제품화 및 시장화 되기까지 기술의 연구개발 모든 단계가 조직 안에서 비공개로 클로즈드하게 진행되지만, 오픈 이노베이션에서는 조직의 벽을 넘어 외부 리소스를 가져오고 또 내부 자원을 공개해 외부 조직과 연계하여 새로운 시장이나 혁신의 창출로 연결하고 있다. 클로즈드 이노베이션과 오픈 이노베이션의 비교를 정리하면 다음과 같다.

표 2. 클로즈드 이노베이션과 오픈 이노베이션의 비교 (출처 : MIT Sloan Management Review)

	클로즈드 이노베이션	오픈 이노베이션
인재	- 자사 내에 최고 인재를 보유한다	- 자사에 최고 인재를 안고 있는 것이 아니라, 사내외 제한 없이 우수한 인재와 연계한다
R&D	- R&D에서 수익을 얻기 위해 자사에서 연구개발부터 판매까지 모두 한다	- 외부 R&D도 부가가치를 창출할 수 있다. 한편 내부 R&D도 그 일부를 담당해야 한다
시장화	- 혁신을 빨리 시장에 투입한 기업이 우위에 선다	- 시장화보다 비즈니스 모델의 구축이 우선이다
마인드	- 가장 좋은 아이디어를 가장 많이 제품화하면 우위에 설 수 있다	- 사내외의 아이디어를 효과적으로 활용할 수 있을지가 관건이다
IP	- 자사의 IP는 엄격히 보호해야 한다	- 다른 회사와의 라이선스 아웃/라이선스 인을 적극적으로 해야 한다

〈참조〉

- Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Henry W. Chesbrough 교수 저, 2003)
- Global trends in Open Innovation (테라포럼컨설팅, 2010)
- 동아비즈니스리뷰 '기업경계 허무는 4세대 R&D, 개방형 혁신' [http://dbr.donga.com/article/view/1101/article\\_no/2487](http://dbr.donga.com/article/view/1101/article_no/2487)

## 2. 오픈 이노베이션의 변천

Henry W. Chesbrough 교수의 저서(2003년)에서 오픈 이노베이션은 기업의 신기술 연구개발에 초점이 맞춰져 있었다. 그는 외부의 자원 및 기술을 받아들이거나 사내외의 연계 강화를 촉진하기 위해서는 조직 내의 비즈니스 모델의 변혁도 필요하다고 시사했고 이에 2006년에는 오픈 이노베이션의 제2 단계로서 비즈니스 모델의 오픈화에 초점을 맞춘 ‘Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape’를 발표했다.

나아가, 2011년에는 IT의 급속한 발전 등의 영향으로 향후 시장이 제품에서 서비스나 플랫폼 중심으로 이행할 것이라는 예측에 기반해, 고객의 체험이나 목소리를 적극적으로 자사의 서비스 개발에 도입해야만 한다는 ‘Open Service Innovation: Rethinking your Business to Grow and Compete in a New Era’를 발행했다. 이처럼 2003년 처음 오픈 이노베이션의 정의가 발표되고나서 약 10년 동안 오픈 이노베이션이 적용되는 범위나 방법도 변화를 거쳐왔다.

### 변천 1. 연구개발에서 신사업창출의 오픈 이노베이션으로

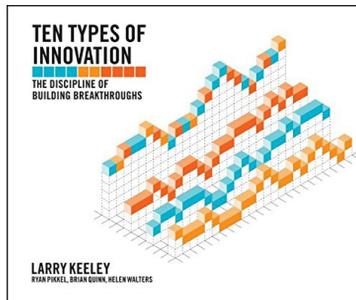


그림 1. 연구개발 분야뿐 아니라 총 10가지 단계에서 일어날 수 있음을 설명한 ‘Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs’. 이 이론을 정립한 Larry Keeley(왼쪽)

21세기에 들어 IT의 급속한 발전으로 리드타임의 단축, 고객 니즈 대응을 위해 좀 더 부가가치 높은 제품 개발에 요구되는 연구개발비의 증가, 제품 사이클 단축으로 단기간에 신제품 개발 필요성의 증가 등에 기업은 직면하기 시작했다. 그렇게 되자 오픈 이노베이션의 논의도 단순한 연구개발 영역에 머무르지 않고 기술의 상용화나 비즈니스 모델 영역에까지 이르게 되었다.

외부 자원을 활용하여 개발비 절감이나 개발시간 단축 뿐 아니라 내부의 연구개발을 외부 채널을 활용해 확산함으로써 수익 증가로 연결할 수 있다. 또 Henry W. Chesbrough 교수는 비즈니스 모델의 오픈화에 있어서 가설과 실험을 반복하여 PDCA 사이클을 돌리는 것, 나아가 실패로 기업가치를 손상시키는 리스크를 피하고 싶다면 스피노프나 벤처기업 투자가 유효하다고 주장한다. 독일 필립스나 지멘스를 비롯한 유럽과 미국 기업은 빠른 단계부터 클로드 이노베이션의 한계를 인식하고 외부 자원의 활용이나 외부 조직과의 연계를 통한 혁신의 창출이나 기존 비즈니스 모델 및 체제의 혁신 등을 진행해왔다.

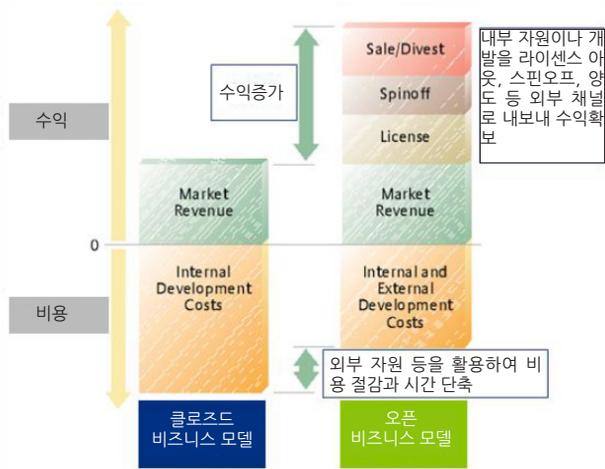


그림 2. Henry W. Chesbrough 교수가 주장하는 오픈 비즈니스 모델 (출처 : MIT Sloan Management Review)

이러한 사례를 배경으로, 지금까지 연구개발에만 초점이 맞춰졌던 오픈 이노베이션이 기업의 중장기 전략 및 지속적 성장에서 외부 연계를 통한 신사업 및 신시장 창출로 확대되었다. 사업의 서비스화가 가속화되는 가운데 오픈 이노베이션의 대상도 연구개발에서 상용화, 비즈니스 모델, 최종적으로 서비스 영역으로 확대되었다. 서비스 영역의 오픈 이노베이션, 외부 연계란 즉 고객 니즈의 반영이다. 기존의 밸류체인 모델에 의존하지 않고 고객의 목소리를 직접 제품이나 서비스 아이디어에 받아들임으로써 고객만족도를 높이고 기업 브랜드를 향상시킬 수 있다.

	HOW YOU...	SUCH AS...	
CONFIGURATION	<b>Profit Model</b>	1. 수익모델 (어떻게 이익을 만들어낼까? 어떻게 가치를 만들어낼까?)	
	<b>Network</b>	2. 네트워크 (가치를 만들어내기 위해 어떻게 타사와 연결할까?)	
	<b>Structure</b>	3. 조직구조 (인재나 자산을 어떻게 편성하고 연계시킬까?)	
	<b>Process</b>	4. 프로세스 (독자적 우수한 방법을 어떻게 사용해 업무를 수행할까?)	
OFFERING	<b>Product Performance</b>	5. 제품성능 (독자적 특성이나 기능을 어떻게 개발할까?)	
	<b>Product System</b>	6. 제품시스템 (보완적인 제품이나 서비스를 어떻게 만들어낼까?)	
EXPERIENCE	<b>Service</b>	7. 서비스 (자사 제품의 가치를 어떻게 지속 및 증폭시킬까?)	
	<b>Channel</b>	8. 채널 (자사 제품을 어떻게 고객이나 유저에게 전달할까?)	
	<b>Brand</b>	9. 브랜드 (자사의 제품과 사업을 어떻게 그려낼까?)	
	<b>Customer Engagement</b>	10. 고객인게이지먼트 (고객 마음을 사로잡는 인터랙션을 어떻게 촉진할까?)	

그림 3. Ten Types of Innovation의 개요 (출처 : Ten Types of Innovation)

이러한 비즈니스 모델부터 제품, 서비스, 플랫폼으로 이노베이션 모델 발전의 변천은 미국의 이노베이션 컨설팅 회사인 Doblin사가 발표한 ‘Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs’(2003년)에서도 다루지고 있다. ‘Ten Types of Innovation’은 Doblin사의 Larry Keeley가 2013년에 발표했다. 이노베이션을 10가지 타입으로 분류하여 각 단계에서 이노베이션이 일어났을 때의 대표적 사례를 들었다. 그리고 10가지 타입을 3가지로 그룹핑(Configuration, Offering, Experience)했는데, Configuration은 비즈니스 모델 시프트, Offering은 플랫폼 시프트, Experience는 고객경험 시프트라고 할 수 있다.

### Configuration (비즈니스 모델 시프트)

비즈니스 모델 시프트에서는 처음에 자산이나 가능성, 밸류체인 구축을 함으로써 고객에게 봉사하고 이익을 얻는다. 이 시프트는 좌측(수익모델, 네트워크, 조직구조, 프로세스)에서 생성된다.

대표적 사례로 ‘Zipcar(집카)’가 있다. 집카는 차량을 네트워크화하고 새로운 예약방법이나 이용료 지불방법을 개발했다. 이에 의해 렌터카 산업에 새로운 바람을 불어넣었다. 고객은 가까운 주차장에 놓인 차를 이용하고 시간 단위로 요금을 지불한다.

### Offering (플랫폼 시프트)

플랫폼 시프트에서는 제품이 아니라 가능성이나 제공물을 바꾸거나 새로운 연결을 발견함으로써 새로운 가치의 창조에 중점을 둔다. 이 시프트는 프레임워크의 중앙 부분(프로세스, 제품성능, 제품시스템)에 집중함으로써 나온다.

대표적 사례로 ‘아마존’이 있다. 아마존은 소비자에게 책을 판매하는 협력형 이커머스 플랫폼을 구축했다. 그 후 자사의 인프라 경험과 데이터를 이용해 웹서비스를 타사에 제공하거나 전자책 산업의 촉매 역할이 되는 이노베이션을 추진해왔다.

### Experience (고객경험 시프트)

고객경험 시프트에서는 새로운 방법으로 고객과 연결되고 고객에게 봉사하고 고객을 매료시켜 고객과 기업이나 제품과의 상호작용에 영향을 미친다. 이 시프트는 프레임워크의 오른쪽 타입(채널, 서비스, 브랜드, 고객인게이지먼트)에서 생겨난다.

대표적 사례는 ‘스타벅스’다. 스타벅스는 유럽 커피숍의 본질을 그대로 활용하여 글로벌한 프랜차이즈를 구축했다. 동사의 목표는 전 세계 고객에게 동일한 서비스와 제품을 제공하는 소매 환경을 구축하는 것이다.

표 1. 이노베이션을 일으키지 못하는 기업과 이노베이션을 일으키는 기업 비교표 (출처 : Ten Types of Innovation)

	이노베이션을 일으키지 못하는 기업	이노베이션을 일으키는 기업
관점	- 고객의 요구에 대응하는 것이 최우선이므로, 새로운 것을 만들어내기보다 기존 제품을 개선하는 것에 주력할 필요가 있다	- 외부(잠재적 니즈 포함)의 시장 동향에 관심을 갖는다 - 파괴적 이노베이션을 만들어내는 관점을 사내에 양성한다
목표	- 기업은 분기별로 일정 수준의 이익을 요구받는다. 이 압박으로 인해 기존 제품이나 서비스의 개선을 우선시할 수밖에 없다	- 장기 관점에서 조직의 이노베이션 활동을 한다 - 사업 규모의 대소에 상관없이 자사만이 할 수 있는 목표를 매우 높은 수준으로 세워서 활동한다
방법	- 아이디어를 컨셉에서 실현까지 가져가는 것이 쉽지 않다 - 회사가 너무 내부로만 향하고 있으므로 이노베이션에 적합하지 않다 - 이노베이션을 창출하는 방법을 모른다	- 다른 기업이 어떻게 독자적 이노베이션을 창출하는지 배워서 자사에서도 가능하다는 분위기를 만든다 - 프로토타입을 만들어 사내외용 아이디어와 컨셉에 대한 이해를 빠르고 저렴하게 하면서, 또한 조직 전체의 참여를 이끌어낸다 - 생각이 다른 다양한 인재를 모은다

‘Ten Types of Innovation’에 따르면, 일반적으로 대기업에서는 기존의 틀이나 방법, 개념에 사로잡혀 있어 새로운 이노베이션 창출에 이르지 못하는 경향이 있다. 하지만 아마존이나 스타벅스 같은 이노베이션을 만들어온 선진기업에서는 폐쇄적인 관점, 단기적 이익의 중시, 리스크 회피 문화 같은 이노베이션에 장벽이 될 수 있는 점에 대해 관점을 외부로 돌려 파괴적 이노베이션을 만들어내기 위한 조직 구축이나 프로토타입 제작과 같은 대조적인 활동을 장기적 관점에서 지속해온 결과가 새로운 이노베이션의 창출로 이어지고 있다.

## 변천 2. 오픈 이노베이션 창출 방법의 성숙

기업의 연구개발 영역에서 대학 등 외부 조직과 연계하여 효율적이고 효과적으로 새로운 기술을 개발하는 이노베이션에서 시작하여, 서비스와 솔루션, 플랫폼을 제공하는 기업이 타업종의 기업이나 기관, 대학 등 다양한 플레이어와 협업하여 만들어지는 이노베이션까지, 오픈 이노베이션이 보다 광범위하게 추구됨으로써 그 방법도 다양화되었다. 연구개발에서 신사업창출까지 폭넓은 오픈 이노베이션의 방법을 크게 나눠보면 (1)인바운드형 (2)아웃바운드형 (3)연계형의 3가지 타입이 있고 (1)에서 (3)으로 갈수록 실행의 난이도는 높아짐과 동시에 오픈 이노베이션의 성숙도는 높아진다.

표 2. 오픈 이노베이션의 창출 방법 (출처 : International Chamber of Commerce 자료)

	(1)인바운드형	(2)아웃바운드형	(3)연계형
개요	- 외부 자원을 사내에 끌어들이어 이노베이션을 창출	- 외부 채널을 활용해 기존의 내부 자원을 새로운 개발 및 제품화에 연결	- 인바운드형과 아웃바운드형의 통합형 - 사내외를 연계하여 공동개발
사례	- 사외 기술을 라이선스로 가져와 사내에 개발 중인 기술 요소를 효율적으로 취득	- 사내 개발기술을 더욱 발전 혹은 시장화하는 것을 목적으로 사외에 라이선스아웃한다	- 해커톤, 아이디어톤, 사업연계, 조인트벤처, CVC, 인큐베이터 등

신규사업 창출을 목표로 하는 오픈 이노베이션에서는 기술만이 아니라 새로운 사업 아이디어나 비즈니스 모델 개발 단계에서부터 시작할 필요가 있다. 따라서 고정된 생각이나 기존 파트너에게서 생기기 힘든 아이디어나 리소스를 검색할 필요도 있다. 보다 폭넓게 외부 연계처나 사외의 잠재적인 아이디어나 리소스를 검색하기 위해 오픈소스를 통한 외부로의 개발환경 제공(MS사가 깃허브에 오픈소스로 개발코드를 공유하는 방식), 비즈니스 아이디어나 애플리케이션 개발을 목적으로 한 해커톤이나 아이디어톤, 오픈 이노베이션의 계몽 활동으로 소수의 워크숍 등의 개최와 같은 활동을 생각할 수 있다. 최근의 글로벌한 트렌드를 보면 대기업과 벤처기업 간의 협업 또는 연계가 급속히 증가하고 있다. 이것은 파괴적 아이디어가 생기기 어려운 기업 체질이나 의사결정 프로세스의 복잡성 등 구조상 문제를 안고 있는 대기업이 자사에 없는 기술이나 이노베이션을 만들 수 있는 분위기나 환경을 가진 벤처기업에서 가능성을 발견하기 때문이다. 유럽을 중심으로 시작된 유망한 벤처기업에 투자하는 기능으로서 CVC(Corporate Venture Capital)의 설립, 벤처기업을 지원하는 인큐베이션 시설, 액셀러레이터 프로그램의 설치 등의 활동은 현재 한국에서도 가속화되고 있다.

### 변천 3. 유럽에서 시작된 오픈 이노베이션 2.0

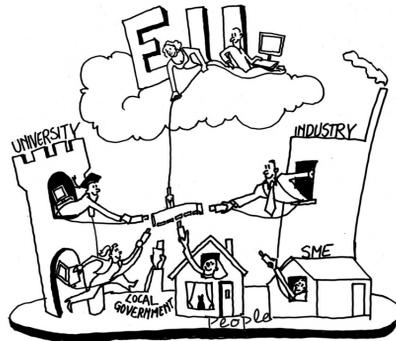


그림 4. EU(유럽위원회)의 OISPG가 추진하는 오픈 이노베이션 2.0. 시민이나 유저가 프로세스 내에 들어간다

혁신적인 아이디어나 기술을 가진 벤처기업과 연계하면 경직된 사내문화나 조직체제의 변혁으로 이어진다는 기대감에서, 최근 대기업에서는 CVC의 설립, 엑셀러레이터 프로그램을 통한 벤처기업 지원의 움직임이 활발한 편이다. 그런데 유럽과 미국의 최신 동향을 살펴보면, 오픈 이노베이션을 (1) 일대일의 연계 관계에 기초한 이노베이션이 아니라 복수의 관계체가 상호 혼재하는 연계체제(에코시스템)에 기초하는 이노베이션, (2)기업이나 대학, 연구기관만이 아니라 시민, 고객, 유저를 프로세스에 포함하는 이노베이션이라는 새로운 움직임의 특징을 볼 수 있다. EC(유럽위원회)에서는 이 새로운 동향을 ‘오픈 이노베이션 2.0’이라고 칭하고 유럽 전체에 추진 목표를 세우고 있다.

EC(유럽위원회)에서 오픈 이노베이션 정책을 담당하는 오픈이노베이션전략정책그룹(Open Innovation Strategy & Policy Group : OISPG)은 디지털화나 스마트화, 글로벌화 같은 다양한 메가트렌드가 교차하는 가운데 새로운 이노베이션의 조짐이 보이고 있고 이 새로운 오픈 이노베이션의 움직임을 Quadruple Helix Model이라는 산학연에 일반시민을 불러들인 유저 중심의 새로운 이노베이션 모델에 맞춰 ‘오픈 이노베이션 2.0’으로 정의했다. 2013년 5월, 아일랜드 더블린에서 개최 및 채택된 ‘더블린 이노베이션 선언’에서 정식으로 향후 유럽이 목표로 해야 할 방향으로서 ‘오픈 이노베이션 2.0’이 자리매김되었다. 기존의 ‘오픈 이노베이션 1.0’과 ‘오픈 이노베이션 2.0’의 차이는 다음과 같다.

표 3. 오픈 이노베이션 1.0과 2.0의 비교 (출처 : EU OISPG)

	오픈 이노베이션 1.0	오픈 이노베이션 2.0
목적	- 연구개발의 효율 향상 - 신규사업의 창출	- 사회적 공통 과제의 해결
연계	- 1대1의 관계 : 기업 대 대학/연구기관, 대기업 대 벤처기업 등의 연계	- 에코시스템 : 기업, 대학/연구기관, 정부/지자체, 시민/유저 등 다양한 관계자가 다층적으로 연계하여 공동 가치창조를 하는 순환 체제

주도	- 기업	- 시민/유저
특징	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민/유저는 프로세스 바깥에 있음 : 시민/유저는 고객으로서 이노베이션 성과를 최종적으로 제공받는 위치에 자리매김하며 프로세스 자체에는 참여하지 않는다</li> <li>- 윈-윈 관계의 구축 : 기업 활동에 주축을 둔 이노베이션 창출이므로 연계처 간의 윈-윈 관계 구축이 열쇠</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시민 참여형/공동가치창조성 : 시민/유저도 프로세스 안에 들어가고 의견이나 아이디어를 적절하게 프로토타이핑에 반영하여 함께 이노베이션을 창출한다</li> <li>- 오케스트레이션 : 공통의 과제인식을 가지지만 이해관계가 다른 복수의 플레이어를 같은 목표와 방향으로 향하도록 하는 오케스트레이션 능력이 열쇠</li> </ul>

‘오픈 이노베이션 2.0’의 구체적인 활동 예를 살펴보자. 유럽 각지에서 지역의 에코시스템으로서 기능하는 Living Labs을 연계시켜 매칭 기회를 창출시키는 것을 사례로 들 수 있다. 유럽에서는 2000년부터 제품이나 서비스의 프로토타입 개발 및 기획 단계부터 일반 시민이나 유저를 참여시키는 장으로서 각지에 Living Labs이 설립되었다. 그리고 Living Labs을 온라인에 연계시키는 플랫폼 CONEX를 설립했고, 이 플랫폼을 연구자나 창업가 등의 개인, 그리고 기업이나 대학, 연구기관 등의 조직을 연결시키는 서비스로도 활용하는 활동을 진행하고 있다. 이 활동은 현재 실증실험 단계이고 매년 효과를 검증하고 개선하여 동일한 과제를 하는 다양한 관계자의 매칭 기회를 늘리는 것과 동시에 Living Labs의 네트워크에 의해 유저나 시민을 중심으로 한 이노베이션 창출 체제 구축을 목표로 하고 있다.

유럽의 ‘오픈 이노베이션 2.0’ 활동은 미국 실리콘밸리와 달리 유럽에서는 자연스럽게 이노베이션이 창출되는 환경이 아니라는 인식에서 나왔다고 할 수 있다. 그래서 미국의 이노베이션 모델을 단순히 모방하는 것이 아니라 지속 가능한 사회를 실현하기 위한 독자적 모델을 구축 및 추진해야 한다는 생각으로 인한 것이라고 할 수 있다.

참고로 표 4는 오픈 이노베이션을 내향형과 외향형으로 나눠 살펴본 것이다. 참조 바란다.

표 4. 내향형 오픈 이노베이션과 외향형 오픈 이노베이션 (출처 : NIPA의 IT R&D 정책 동향 보고서, 2011)

유형		내용	비고
내 향 형 개 방	기술구매	금전적 계약을 통해 외부의 기술을 구매	특허권 라이선싱이 대표적
	공동연구	외부기관과 공동으로 기술개발 프로젝트를 추진	보통 지적재산권 공유를 수반
	연구개발 (위탁연구)	특정 요소기술 확보나 시험평가를 위해 외부기관에 연구용역을 의뢰	지적재산권 공유 없으며 신약 개발에서 CRO가 대표적
	장기지원협약	대학 등과 연구성과 사용에 관한 협약을 맺고 대규모 연구비를 일괄 지원	보통 발생하는 특허의 지분이나 우선 라이선스를 기업이 얻는 조건
	합작벤처설립	타사와 공동으로 벤처기업을 설립하고 특정 기술의 사업화를 추진	합작벤처는 제품개발 완료 후 매각이나 인수를 통해 소멸되기도 함
	벤처투자	신기술 탐색이나 우선 실시권 확보를 위해 벤처기업에 지분을 투자	다른 벤처캐피털과 협력하거나 직접 벤처캐피털(CVC 또는 액셀러레이터)을 설립
	기업인수	유망기술의 도입을 위해 기술을 보유한 기업(주로 벤처기업)을 인수	시스코, 화이자 등이 이 방식을 자주 사용하는 대표적 기업
	해결책공모	기술적 문제를 인터넷 등을 통해 전문가들에게 공개하고 해결책을 공모	나인시그마 등 전문 사이트 활용
	사용자혁신	사용자에게 개발 툴을 제공하거나 사용자의 피드백을 받아서 신제품 개발	의료기기, 게임, 완구 등이 대표적

	집단지성 활용	다수 전문가들의 자발적 참여를 통해 하나의 기술에 대한 지속적 개선 추구	기술의 사적 소유권을 불인정. 오픈소스 소프트웨어가 대표적
외향형 개방	기술판매	자사의 기술을 판매하여 타사의 비즈니스 모델을 통해 사업화를 모색하고, 로열티 수입을 통해 수익 창출을 극대화	기업 내에 사장된 휴면특허를 파는 경우도 있지만, 처음부터 기술 판매를 목적으로 기술개발을 하는 경우도 있음
	분사 (스핀오프)	자사의 현재 비즈니스 모델로는 사업화가 어려운 기술에 대해 벤처기업을 설립하여 새로운 비즈니스 모델로 사업화를 추진	미활용 기술의 사업화, 사업 다각화 모색, 신성장 동력 사업 창출 등이 목적. 넓은 의미에서 사내벤처도 이에 포함됨

〈참조〉

- Open Innovation, The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Henry W. Chesbrough 교수 저, 2003)
- Open Business Models, How to Thrive in the New Innovation Landscape (Henry W. Chesbrough 교수 저, 2006)
- Open Services Innovation, Rethinking Your Business to Grow and Compete in a New Era (Henry W. Chesbrough 교수 저, 2010)
- [https://www.doblin.com/dist/images/uploads/Dublin\\_TenTypesBrochure\\_Web.pdf](https://www.doblin.com/dist/images/uploads/Dublin_TenTypesBrochure_Web.pdf)
- OISPG <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/open-innovation-strategy-and-policy-group>
- 오픈 이노베이션의 개념과 성공사례 (NIPA IT R&D 정책 동향 보고서, 2011)
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016

## II 오픈 이노베이션 가이드

### 1. 오픈 이노베이션의 성공 요인과 과제

[Point] 대기업이 자주 하는 실수 10  
스타트업이 자주 하는 실수 10

### 2. 오픈 이노베이션 케이스별 가이드

- 케이스 1. 이런 준비가 필요하다
- 케이스 2. 외부 연계 사업영역 결정하기
- 케이스 3. 실행은 가설검증하면서 린(Lean)하게
- 케이스 4. 파트너 발굴하는 방법 2
- 케이스 5. 윈-윈을 위한 계약 방법
- 케이스 6. 실패 사례로 알아보는 해결책
- 케이스 7. 실패를 딛고 재도전하기

## 1. 오픈 이노베이션의 성공 요인과 과제

### 오픈 이노베이션의 성공 요인

테라포럼컨설팅에 따르면, 오픈 이노베이션에 성공한 기업들은 일반적으로 자신들만의 오픈 이노베이션 시스템을 갖추고 있으며 이 시스템은 ‘프로세스와 거버넌스’, ‘파트너 네트워크와 릴레이션십’, ‘인프라’, ‘조직구조’가 잘 짜여져 있다는 공통점이 있다. 그리고 동사는 오픈 이노베이션을 성공시키는 핵심 요소를 총 11가지 들었다. Strategic Alignment(전략체계), Collaborative Culture(협업문화), Adequate Partners(적절한 파트너), Strong Relation Network(강력한 관계 네트워크), Support and Service for Partners(파트너 지원 및 서비스), Clearly Defined IP policies(명확하게 정의된 IP 정책), Organizational Structure and Governance(조직구조와 지배구조), Infrastructure and location(인프라 및 위치), Funding(자금 조달), Stakeholders Support(이해관계자의 지원), Processes and KPIs for Innovation Mgrnt(혁신을 위한 프로세스 및 KPI)이다.

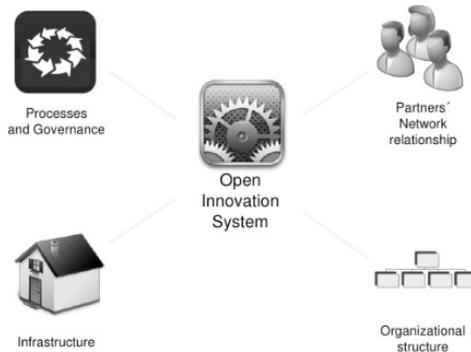


그림 1. 성공사례 기업들이 갖고 있는 일반적인 오픈 이노베이션 시스템 (출처 : 테라포럼컨설팅, 2010)

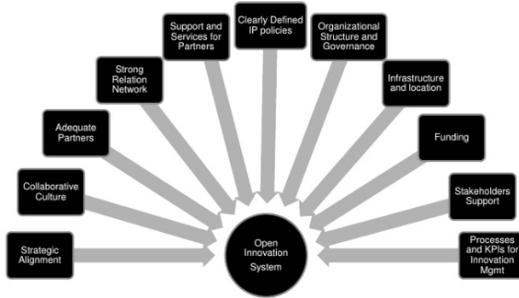


그림 2. 오픈 이노베이션을 성공시키는 핵심 요소 11가지 (출처 : 테라포럼컨설팅, 2010)

한편, 일본 경제산업성에서 2016년 발간한 오픈 이노베이션 백서에서는 다양한 오픈 이노베이션 추진사례를 조사 및 분석하여 오픈 이노베이션을 성공시키는 요인을 정리했다. 그에 따르면 **오픈 이노베이션 성공 요인은 크게 ‘조직전략’, ‘운영’, ‘인재와 문화’의 3가지로 구분할 수 있다**(아래 표). 다양한 성공 요인 구분 중에서 이 3가지 구분법은 비교적 명료하다고 할 수 있다. 이에 여기에서는 아래 표의 구분에 기초하여 14개 항목에 대한 내용을 살펴보고자 한다. (출처 : 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016)

요인	대분류	소분류
1. 조직 전략	전략 및 비전	전체 전략, 경영 전략의 명확화
		자사의 가능성을 뛰어넘는 높은 목표 설정
		전체 전략에서 오픈 이노베이션 전략의 위치
	구조	오픈 이노베이션 톨의 개발 및 활용
		스테이지 게이트에서의 철저한 관리
		외부 연계를 촉진시키기 위한 인센티브 제도의 설정

2. 운영	조직	오픈 이노베이션 전문조직의 설치
	외부 네트워크	외부 네트워크의 구축
		외부 중개업자의 활용
3. 인재와 문화	인재	탑(Top)층의 이해와 약속
		미들(Middle)층의 '코디네이터 인재'로서의 기능
		현장(Bottom)의 '이노베이터 인재'
	문화	조직 문 조성
		성공체험 부여

### 1. 조직전략

- 전체 전략, 경영 전략의 명확화

많은 기업들이 '우리 액셀러레이터 프로그램에 수백개의 스타트업이 신청했다', '우리는 오픈 이노베이션을 위해 스타트업이 많은 지역에 코워킹 공간을 꾸렸다' 등등의 내용을 발표하곤 한다. 적지 않은 기업에서는 오픈 이노베이션 그 자체가 조직의 전략 또는 목표가 되는 것을 목격하게 된다.

그럴 경우 회사에서 무엇을 실현하고자 하는지에 대한 정의나 목적이 애매모호해져 실제로 오픈 이노베이션을 추진해야 하는 현장에서는 최종적으로 무엇을 목적으로 외부 기술이나 파트너를 찾아야 하는지 알기 힘들어진다. 당연히 외부 연계의 여부 판단이나 프로젝트 채택 기준도 불명확해지기 쉽다. 그렇게 되면 조직에서 오픈 이노베이션 전체의 방향성이 정해지지 않는 악순환에 빠지게 된다.

- 자사의 가능성을 뛰어넘는 높은 목표 설정

'오픈 이노베이션, 오픈 스타디'에서 이 항목에 대해 의문을 제기하는 사람들이 많았다. 자사가 내부 역량으로 가능한 것을 목표로 설정할 경우에는 외부와 연계할 필요가 있을까? 내부 역량만으로는 불가능하여 외부의 자원을 끌어와야만 가능할 정도로 높은 목표를 설정해야 한다. 그래야만 오픈 이노베이

션을 하는 이유가 명확하고 의미도 있는 것이다. 물론 이것은 오픈 이노베이션을 하기 위한 목표가 아니라, 목표가 높아 내부 자원으로 불가능하므로 오픈 이노베이션이라는 방법을 택한다는 것임을 명심해야 한다.

- 전체 전략에서 오픈 이노베이션 전략의 위치  
전략이 명확하고 목표가 설정되면 오픈 이노베이션 전략의 위치도 분명해진다. 목표를 설정하기 위해 오픈 이노베이션을 어느 위치에서 활용하여 어떤 성과를 얻어야만 하는지가 분명해지기 때문이다.

- 오픈 이노베이션 톨의 개발 및 활용  
대표적인 오픈 이노베이션 톨은 '파워퀘스천(Power Question)'이다. 사내 개발 주제를 검토하는 회의 등에서 매니저가 '우리 이외에 이 기술 과제를 해결할 수 있는 사람이 있을까요?' 등의 질문을 사내 임직원에게 반드시 하도록 하는 식이다. 회사 외부의 기술이나 전문가의 정보를 수집하는 습관을 만들기 위한 목적이다. 이런 질문들을 파워퀘스천으로 정형화하고 사내 임직원에게 프린트하여 배포한다. 일상적 업무에서 지속적으로 같은 질문을 듣게 되는 임직원은 회사 외부 기술의 검토를 중요하게 생각하는 마인드가 생긴다.

- 스테이지 게이트에서의 철저한 관리  
프로젝트를 진행 및 평가할 때 각 스테이지에서 오픈 이노베이션의 활용도를 평가 항목으로 넣는다. 오픈 이노베이션의 활용에 대한 평가 항목을 만족시키지 못하면 프로젝트가 다음 단계로 넘어가지 못하게 되고, 그럴 경우 담당자나 책임자는 오픈 이노베이션 활용의 중요성을 자연스레 느끼게 될 것이다.

- 외부 연계를 촉진시키기 위한 인센티브 제도의 설정  
특히 아이디어 등을 낸 임직원에게 상품권 같은 소소한 보상을 주는 경우가 있다. 이것은 의외로 동기부여가 된다. 오픈 이노베이션 활동을 통한 외부와의 협업 프로젝트가 잘 된 경우 축하를 하고 비공식적인 보상을 한다. 전사적인 보상제도나 평가제도를 갑자기 바꾸는 것은 힘들다. 그러나 간단한 것이라면 누구나 곧바로 실천할 수 있어 점차적으로 임직원의 마인드를 바꿀 수 있다. 생각보다 효과적인 방법이다.

## 2. 운영

- 오픈 이노베이션 전문조직의 설치

오픈 이노베이션을 활발히 하는 기업일수록 오픈 이노베이션 전문조직의 설치나 인원배치 등이 잘 되어 있음을 알 수 있다. 액셀러레이터팀이 될 수도 있고 신사업팀, CVC가 될 수도 있다.

구글의 경우는 외부 벤처기업 발굴에 필요한 CVC, 사회적 문제 발굴 위한 온라인 플랫폼, 구글의 미래 먹거리 발굴 위한 팀, 이렇게 3개로 전문조직을 운영하고 있다. P&G의 경우는 C+D가 오픈 이노베이션 주축 플랫폼으로서 기능한다. 이런 식으로 자사에 필요한 전문조직을 설치한다.

- 외부 네트워크의 구축 & 외부 중개업자의 활용

적합한 외부 연계처를 찾기 위한 독자적인 네트워크 구축이나 전문 중개업자를 활용하는 프로세스가 중요하다. 오픈 이노베이션을 잘 하는 회사일수록 외부 연계처 모색을 위한 방법을 다양하게 도입하고 있다. 외부 액셀러레이터나 기술중개기업 등 전문적인 외부 중개업자를 활용하는 것도 한 가지 방법이다.

## 3. 인재와 문화

- 인재

인재 부분은 ‘탑’, ‘미들’, ‘현장’의 3단계로 살펴봐야 한다. 가장 먼저 ‘탑’층에서는 오픈 이노베이션의 이해와 약속을 책임져야 한다. 경영진이 조직전체의 비전과 전략을 명확하게 제시하고 오픈 이노베이션 추진의 의의와 목표를 분명히 하여 그것을 사내외에 적극적으로 공표해야 한다. 그리고 ‘미들’은 현장담당자와 경영진의 중간에 있는 코디네이터 인재로서 사내외의 가교(코디네이터) 기능을 한다. 따라서 사내에서는 각 사업부나 기술을 꿰뚫고 있을 뿐만 아니라 비즈니스에 대한 이해나 식견도 있고 누가 무엇을 알고 있는지 등의 사내 인재 네트워크에 밝아야 한다. 또 회사 외부에 있는 적절한 기술이나 인재 네트워크를 갖고 있거나 접근할 수 있어야 한다.

‘현장’의 이노베이터 인재는 조직적으로 육성하고 활용해야 한다. 기업가정신

이 왕성한 인재가 사외 네트워크 구축이나 사내 관계자 협력 유도 등을 잘 해야만 오픈 이노베이션은 성공할 수 있다.

- 문화

대기업의 고질적인 마인드 중 하나가 '우리가 다 할 수 있다'는 것이다. 이제 이것은 과거의 얘기가 되고 말았지만 인식은 그런 변화를 따라가지 못하고 있는 듯하다. 과거 의식에서 벗어나 항상 새로운 아이디어를 창조해내는 조직문화 양성이 필요하다.

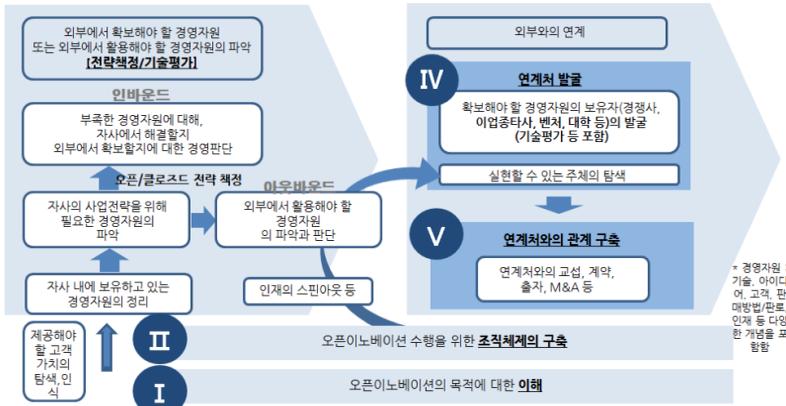
잘 알고 있겠지만 구글의 경우는 업무 시간의 20%는 연구자가 자신이 하고 싶은 연구를 해도 된다는 룰을 만들어 이노베이티브한 발상을 자극하는 사내 문화를 형성해놓고 있다. 뿐만 아니라 사업화했을 때 예산 할당 등의 제도도 갖추고 있다.

## 오픈 이노베이션의 과제와 해결 방향

기업이 실제로 오픈 이노베이션을 추진해나가기 위해서는 다양한 과제들이 있다. 다음 페이지의 그림에서 오픈 이노베이션을 진행하고자 하는 기업이 해결해야 할 5가지 단계별 과제를 정리해봤다. **I. 오픈 이노베이션의 목적에 대한 이해, II. 오픈 이노베이션 활동을 위한 조직체제 구축, III. 오픈 이노베이션 할 때의 전략책정/기술평가, IV. 연계처 모색, V. 연계처와 관계구축**이다. 각각에 대해 살펴보자.

### I. 오픈 이노베이션의 목적에 대한 이해

많은 기업들이 오픈 이노베이션을 해야만 한다는 것은 어렵듯하게 알고 있지만 말만 앞서지 오픈 이노베이션을 통해 무엇을 실현할지에 대한 목적, 현실적으로 진행하기 위한 방침 등이 분명하지 않을 때가 많다. 또 CTO나 연구개발 부문에서도 자사의 연구개발 성과를 과대평가하여 오픈 이노베이션의 필요성 또는 장점을 부정하고 조직 방어 본능으로 오픈 이노베이션을 거부하는 경우도 있다.



- I. 오픈이노베이션의 목적에 대한 이해      III. 오픈이노베이션 할 때의 전략책정/기술평가      V. 연계처와의 관계구축  
 II. 오픈이노베이션 수행을 위한 조직체계의 구축      IV. 연계처의 모색

다시 한 번 언급하지만, 최근 기업 경쟁 환경이 치열해지고 있고 기존의 비즈니스 모델이 통하지 않고 있다. 그럼에도 불구하고 그런 상황 자체를 경영진이 본질적으로 이해하지 못하고 지금까지의 성공 체험이나 비즈니스 모델 등을 고집하는 일이 적지 않다. 기업의 그런 상황을 바꾸기 위해서는 우선 경영진의 의식개혁이 필요하다. 경영진이 경쟁 환경의 변화를 본질적으로 이해하고 이를 토대로 오픈 이노베이션의 필요성을 실감하고 명확하게 의사결정을 하여 구체화 방침을 세워 회사 전체에 알리는 것이 조직을 움직이는 대전제가 된다. **기업에 이노베이션을 일으키는 것은 누구의 일일까? 굳이 누군가를 꼽는다면 그것은 경영진의 일이다.**

## II. 오픈 이노베이션 활동을 위한 조직체제 구축

오픈 이노베이션의 목적을 이해했다면 그 다음은 오픈 이노베이션 활동을 위해 어떻게 조직체제를 구축할지에 대한 과제가 있다. 오픈 이노베이션이 비교적 잘 진행되었다는 미국 기업은 탐다운형의 조직인 경우가 많다. **경영진이 의사결정하고 방침을 세워 회사 모두에게 알리므로 조직 전체가 그 방향으로 움직이기 쉬운 구조로 되어 있다.** 하지만 한국에서 액셀러레이터나 기술이전

케이스를 보면 바텀업형의 조직으로 되어 있는 경우가 많아 경영진이 명확하게 방침을 세워도 말단 조직까지 침투하기 어렵다. 한국기업은 ‘미들층’이 움직인다고 한다. 이 ‘미들층’에 접근하지 않으면 조직 전체가 잘 움직이지 않는다.

하버드비즈니스스쿨 교수인 클레이튼 크리스텐슨이 1997년 제창한 ‘혁신기업의 딜레마’가 있다. 이 교수는 우량한 대기업일수록 기존의 규모가 큰 시장을 대상으로 한 사업을 효율적으로 전개하기 위해 적합한 조직구조로 되어 있으므로 새롭게 작은 시장을 대상으로 한 이노베이션 창출이 힘들다는 취지의 주장을 했다. 실제로 대기업에서는 신사업에 대한 결제를 받기 위해서는 1,000억, 많게는 1조의 시장 규모가 전망되는 것이어야 한다는 얘기가 있다. 일반적인 일반적으로 이노베이션의 성과로 나타나는 제품이나 서비스는 우선은 작은 시장이 형성되고 그 후 가속도를 붙여 급성장한다는 경로를 밟는다. 따라서 최초 단계의 작은 시장을 어떻게 형성하고 전략적으로 키워나갈지가 포인트가 되어야 하는데 대기업의 조직구조는 이에 적합하지 않다는 근본적인 과제가 존재한다.

이런 과제에 대해 클레이튼 크리스텐슨 교수는 해결 방향을 제시하고 있다. 가능한 한 **고객에게 가까운 조직에게 권한을 위임하면서 그 조직의 규모는 작게 유지한다는 것이다.** 즉 시장 움직임을 기민하게 알아채고 이에 대해 속도감 있게 반응할 수 있는 조직체제를 구축해 권한을 주라는 것이다. 대기업은 기존 사업을 효율적으로 하는 것과, 이노베이션 실현을 창조적으로 하는 것을 명확하게 나눠 동시병행하기 위한 조직체제를 구축하는 것이 좋다.

또 하나의 수단은 **벤처기업의 활용**이다. 덩치가 큰 대기업에서 직접 하기 힘든 소규모 사업이라도 벤처기업이라면 가벼운 몸을 이용해 사업화할 수 있는 경우가 있다. 특히 대기업은 느린 의사결정이나 사내 예산 제도의 경직성 등으로 외부와 연계할 기회를 놓칠 때가 많은데 벤처기업이라면 그런 문제가 없다. 구체적으로, 대기업이 사내의 리소스를 분리해 벤처기업을 설립하는 방법도 있고, 기존 벤처기업과의 연계를 모색하는 방법도 있다.

### III~V 오픈 이노베이션의 전략책정/기술평가, 연계처 모색, 연계처와의 관계 구축

앞서는 주로 조직구조 상의 과제에 대해 다뤘다. 이제 조직체제를 정비하고 오픈 이노베이션을 실행하고자 할 때의 과제에 대해 정리해본다. 원래 이노베이션이란 새로운 가치를 만들어내어 고객이나 시장에 받아들여지는 것이 목표이므로 고객 니즈에서 상품이나 서비스를 생각하는 ‘마켓 드리븐’으로 사업 전략을 생각하는 것이 기본이다. 그러나 많은 대기업에서는 자신들이 모든 것을 다 할 수 있다는 의식 때문인지 자사 내의 기술을 전제로 한 ‘자사기술 드리븐’의 사업전략을 구상하고 기술개발을 진행할 때 외부의 기술 도입이나 인수에 대한 우선순위가 매우 낮다. 또 자사 내의 기술을 일원적으로 파악 및 평가를 하지 못하므로 언제, 무엇을, 어떻게 외부 리소스를 도입해 개발할지의 방침을 구체적으로 세울 수 없다는 점도 있다. 자사 기술에 대한 정리도 되어 있지 않으므로 구체적으로 어떤 연계처를 모색해야 할지가 명확하지 않은 것은 당연하다.

이런 과제를 생각할 때는 외부에서 기술이나 아이디어를 가져오는 경우(인바운드형)와, 자사의 것을 내보내는 경우(아웃바운드형)에 대해 명확하게 구분할 필요가 있다. 인바운드형의 오픈 이노베이션을 하는 경우 제휴처 탐색시 자사의 니즈를 명확하게 제시할 수 없거나 외부기업 등이 가진 기술을 적절하게 평가할 수 없는 등의 이유로 인해, 적절한 형태의 기술 도입이 불가능하다는 상황이 되고 만다. 아웃바운드형에서는 자사 내의 외부 활용 가능한 기술을 용도의 가설에 맞춰 공개하는 등 실제로 사업화를 하는 외부기업 등과 자사의 기술을 연결하는 노하우의 확립이 되어 있지 않은 경우가 많다.

연계처를 발견한 후에도 원활하게 연계를 진행하기 위해서는 외부와의 인사 교류, 회사 외부와의 연결점이 되는 인재육성 등을 해두는 것이 바람직하다. 또 오픈 이노베이션에 의해 생기는 지적재산권의 취급 및 이익의 배분 등에 대한 협상을 어떻게 하는지에 대한 것도 확실해야 한다. 그렇지 않으면 양호한 연계체제를 유지해나갈 수 없고 성공 후의 이익 등을 연계처에 빼앗길 우려도 있다.

지금까지 든 과제를 해결하기 위해서는 시행착오를 하면서 실행을 반복해나갈 수밖에 없을 것이다.

물론 이런 과제는 앞서 첫 번째와 두 번째와 같은 구조적인 것이 아니라 수단의 문제이다. 그래서 지름길이 있다고 한다면 기존에 오픈 이노베이션을 잘 하고 있는 기업의 ‘성공사례’를 연구하고 자사에 도입하는 방법을 생각해볼 수 있다. 또 연계처를 탐색할 때는 국내외의 기술검색을 지원하는 에이전시가 있으니 이를 활용하는 것도 한 가지 방법이다.

〈참조〉

- Global trends in Open Innovation (테라포럼컨설팅, 2010)
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- Efforts of Government, Background and Challenges to Encourage Open-Innovation, Hitoshi YAMADA, 2016
- 혁신기업의 딜레마 (클레이튼 크리스텐슨 저, 2001)
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)

## 오픈 이노베이션이 자주 하는 실수 20

작년말, 일본에서 IoT 스타트업이 모이는 행사 'IoT & H/W BIZ DAY 4'에서는 '오픈 이노베이션 초보자가 자주 하는 실수'에 대한 발표가 있었다. 대기업의 실수와 스타트업의 실수로 구분하여 정리된 이 내용은 한국의 오픈 이노베이터도 관심 있게 볼만한 내용이다. 발표되었던 20가지 항목에 본 협의회 의견은 덧붙여서 정리한다.

### 대기업이 자주 하는 실수 10

#### 1. 일단 스타트업 모집부터 하고 보자

오픈 이노베이션의 전략 책정과 체계 수립이 제대로 되고나서 스타트업을 만나야 한다. 무턱대고 스타트업과 미팅이나 협의를 연발하는 경우 시간이 지나보면 결과 없이 피곤만 쌓이게 된다. 그런데 이런 경우가 적지 않다. 대기업 담당자는 회사 내부에서 결론을 내려주지 않는다고 하고 스타트업은 대기를 만나보니 의사결정권자가 아니고 신규사업도 잘 모르더라는 얘길 하곤 한다. 뭔가 같이 해보기로 했지만 그 시점이 수개월 후부터라 서로 타이밍이 안 맞는 경우도 많다. 대기업은 외부 리소스를 찾는 목적과 타겟을 분명하게 할 필요가 있다. 일단 만나본다던지 일단 모집을 해본다던지 하는 식으로는 오픈 이노베이션이 힘들다.

#### 2. '오픈 이노베이션'이라는 그럴듯한 말에 취해 있다

대기업의 담당자는 오픈 이노베이션이 무엇이고 자사가 왜 오픈 이노베이션을 하고 이를 위해 어떤 전략과 준비가 되어 있고 성공 기준은 어떻게 되는지 등 오픈 이노베이션을 하는 데 있어서의 A~Z에 대해 망설임 없이 답변할 수 있어야 한다. 회사가 오픈 이노베이션을 하겠다는 것은 뼈를 깎는 노력을 감수하겠다는 의미이기도 하다. 그런데 '오픈 이노베이션'이라는 것을 실체가 분명치 않은 멋진 말로 받아들여 준비가 제대로 안 되어 있는 경우가 있다.

#### 3. 오픈 이노베이션 진행 사실을 외부에 알리지 않는다

기술이진, 아이디어 모집, 액셀러레이팅, 투자 등 오픈 이노베이션의 방법은 다양하다. 그런데 이렇게 오픈 이노베이션을 추진한다는 것 자체를 외부에 알리지 않는 기업이 적지 않다. 이유가 다양하겠지만 일단 스타디를 하고나서 외부에 알리겠다는 것이라면 다시 한 번 생각해보기 바란다. 스타디만으로도 몇 년은 훌쩍 지나간다. 처음에는 외부 전문가(외부 액셀러레이터 등)의 도움을 받으면서 대외적으로 오픈 이노베이션 정보

를 계속 내보내는 구조를 구축하는 것이 효율적이다.

#### 4. 전략 없이 행사나 이벤트에 참석한다

스타트업을 만나는 행사나 이벤트에 참석하더라도 전략적이어야 한다. 무의미한 만남은 아무리 자주 해도 인맥이나 비즈니스로 연결되지 않는다. 명함을 1,000장 주고받아도 상대를 잘 모르고 상대도 나를 모르면 의미 없다. 행사나 이벤트에 갈 때는 가능한 한 만날 사람을 미리 정해두는 것이 중요하다. 소개를 할 때도 예를 들어 '자체 맵 개발과 개선 업무를 담당하고 있다' 식으로 정보를 정확하게 전달하는 게 좋다.

#### 5. 엑셀러레이터 프로그램 예산을 초기에 많이 쓴다

엑셀러레이터 프로그램 초기 단계에 자금을 너무 많이 써버리면 막상 스타트업과 제휴가 시작되어도 자금 압박이 생긴다. 대기업은 스타트업과 제휴 후에 스타트업의 리소스 문제를 자금으로 풀어줘야 하는 경우가 대부분이다. 제휴 후에 속도를 낼 수 있는 자금을 확보해두는 것이 중요하다.

#### 6. 스타트업을 하청업체 대하듯 한다

이번에는 대기업 내부 사업부가 스타트업과 협업을 해나갈 때 잘 생기는 일이다. 제휴 스타트업은 공동가치창조 파트너다. 용역업체나 하청업체가 아니다. 그런데 오랜 관성 때문인지 대기업은 자사의 내부 작업을 의뢰하는 경우도 있다. 그렇게 되면 단순한 용역 의뢰가 되고 마는데 그것을 깨닫지 못하는 것이다. 마찬가지로 대기업에서는 일을 진행하다가 스타트업에게 제안을 다시 해달라는 식으로 얘기하기도 하는데, 공동가치창조 파트너는 함께 고민하고 해결하는 관계다. 따라서 스타트업이 대기업 내 관련 사업부와 만나야 할 때는 오픈 이노베이션 담당자가 함께 참석하는 것이 좋고, 오픈 이노베이션은 양자간의 조율 등을 해야 한다. 이 얘기는 마지막 인터뷰 섹션 '오픈 이노베이션 열전'에서도 다뤄지니 참고하기 바란다(99페이지).

#### 7. 직장인 관성을 버리지 못한다

직장인이라면 대부분 느끼는 심적 장벽이라 할 수 있겠다. 특히 대기업에서는 제안을 뒷선에서 퇴짜 맞게 되면 지나치게 뒷선의 생각을 헤아리게 되고, 그러다보니 담당자는 자신의 선에서 일 진행을 중지시켜버리는 일도 있다. 담당자가 이런 식이 되면 신규 사업 창출은 힘들다고 봐야 한다. 오픈 이노베이션은 미션 인지가 확실해야 하고 권한 위임을 확실하게 받아야 하는 이유다.

#### 8. 스타트업의 시간 감각을 이해하지 못한다

대기업과 스타트업이 제휴를 하기로 했는데 대기업의 예산이 부족하다면 어떻게 될

까? 대기업에서는 예산 확보가 어려우니 내년에 하자는 것이 일반적일지도 모른다. 그러나 스타트업은 일을 미룰 여력이 없다. 시간이 가장 중요한 리소스 중 하나기 때문이다. 결국 양사의 관계는 깨어질 수밖에 없을 것이다. 대기업과 스타트업은 근본적으로 시간 감각이 다르다. 이를 이해해야 한다.

## 9. 지나치게 초기 단계에 만난다

첨단 혁신을 접하고 싶어 아무도 투자하지 않는 초기 스타트업과 만나는 것까지는 좋다. 하지만 아직 판매라인이 없거나 시제품이 없거나 등 너무 초기 단계에 만나면 오픈 이노베이션이 일어나기 어렵다. 이 역시 시간 감각에 대한 문제라고 할 수 있겠다.

## 10. 비밀을 유지하느라 속도를 내지 못한다

처음부터 NDA(Non Disclosure Agreement)를 요구해서 속도를 느리게 만들기보다는 우선은 공동가치창조를 시작하여 속도감 있게 나가는 게 좋다.

# 스타트업이 자주 하는 실수 10

## 1. 반대 의견에 휘둘린다

서로 다른 회사가 만나 공동의 가치를 만들어나가는 것은 어렵다. 특히 여러 사람이 다양한 의견을 얘기하게 되므로 원래 목적을 잊을 수 있다. 다양한 의견을 듣는 것은 좋지만 원래 목적을 상기하고 그것을 기준으로 결정해야만 한다. 근본을 잊지 말라.

## 2. 서면으로 작성하지 않는다

대기업과 연계를 할 때는 서면 작성이 필수다. 함께 잘 해보자고 의기투합해도 대기업에서는 곧바로 직책 변동이 생긴다면가 하는 변수가 적지 않다. 공동가치창조를 온전히 지켜나가기 위해서는 서면 작성을 해야 한다. 한편 계약을 할 때는 중요 포인트를 몰라서 자사에 불리하거나 하이리스크한 내용이 있어도 체결해 버리는 경향이 있는데 이에 대해서도 조심할 필요가 있다.

## 3. 자사 제품 소개 이후를 생각하지 않는다

대기업과 만났을 때 스타트업이 자사 제품 소개만 계속 하면 대기업 입장에서는 자신들에게 어떤 장점이 있는지 알 수 없어 후속 만남이 잘 이뤄지지 않게 된다. 단순히 자사 제품만 소개할 것이 아니라 어떻게 윈-윈 가능할지에 대해 생각하고 제안해야 한다.

## 4. 눈앞의 사업제휴에 집착한다

대기업의 오픈 이노베이션 담당자는 위에서 지시를 받아 일하지만 스타트업은 매일 생

존하기 위해 눈앞의 이익을 쫓아간다. 이것이 좋지 않은 형태로 이해관계가 일치하여 일단 사업제휴부터 하자는 식이 될 수도 있다. 그렇게 되면 진정한 공동가치창조가 되지 않는다. 양사가 함께 제대로 과제에 임해야 큰 임팩트가 생긴다.

## 5. 누가 키맨인지 모른다

대기업 오픈 이노베이션 담당자와의 협력이 착착 진행되어 스타트업은 속도를 내서 제품을 만들었는데 그 후 대기업 담당자가 '그 일의 예산 통과가 안되었습니다' 라고 할 수도 있다. 담당자가 결재권을 갖고 있는지 반드시 확인해야 한다.

## 6. 상대의 브랜드나 규모를 보고 파트너를 찾는다

규모나 브랜드보다 무엇을 이루고자 하는지를 아는 것이 중요하다. 일단 제휴를 하고 나서 서로 극복하기 힘든 차이를 발견하게 되면 양쪽 모두에게 그 스트레스는 크다. 브랜드나 규모만 볼 것이 아니라 실제 진행할 제휴 업무에 맞는 파트너인지 문화는 잘 맞을지 등을 살펴보자.

## 7. 스케줄을 무리하게 깎는다

임팩트가 큰 일일수록 실현되기까지 시간이 걸리므로 스타트업도 그만한 체력을 가져야 한다. 스타트업은 결정하면 그 즉시 실천하는 장점이 있지만 스케줄은 무리하지 않게 짜는 것이 중요하다. 특히 호흡이 긴 일이라면 스케줄을 짜는 것은 물론 스케줄 관리에도 신경쓰도록 한다.

## 8. 철수 기준이 모호하다

제휴를 하고 업무를 진행하다가 원하는 성과가 나지 않고 목표한 바를 이루지 못할 수도 있다. 철수 기준을 명확하게 세워놓자. 그 기준에서 물러설 때는 확실하게 물러서야 한다. 스타트업의 리소스는 작다. 철수 시점을 놓치고 질질 끌게 되면 스타트업에게 목숨과도 같은 리소스를 낭비하게 된다.

## 9. 상대가 우리회사를 어떻게 생각하는지는 중요치 않다

상대회사가 우리회사에 호감을 갖고 팬이 되도록 만드는 것도 중요하다. 공동가치창조는 쉬운 일이 아닌 만큼 이 업무를 진행하는 당사자들 간의 호감도가 중요하다.

## 10. 타겟이 모호하다

연계하고 싶은 사업 영역이 모호한 것과 임팩트상통하는 내용이다. 자사가 연계하고 싶은 사업 영역이 모호하면 타겟도 모호해진다. 무엇보다 연계하고자 하는 사업 영역을 명확히 해야 한다.

## 케이스 1. 미리 준비해야 할 것들

표 1. 사업회사(주로 대기업이나 중견기업)의 사전준비와 마인드

<p><b>사전준비</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 웹 사이트 등 공개 정보로 연계 후보인 스타트업이나 중소기업의 프로필 등 기본 정보나 기술 및 사업의 개요를 사전에 파악한다</li> <li>- 연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 수립한다. 이를 통해 서로 공유할 수 있는 목적을 인식하는 것이다</li> <li>- 연계를 구체적으로 진행할 경우 사내 결재 프로세스나 소요 기간을 파악한다</li> </ul>
<p><b>컨택</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일방적으로 상대에게 정보를 요구할 게 아니라 사업회사만의 정보를 적극적으로 제공한다</li> <li>- 스타트업이나 벤처기업과는 고정전화나 메일보다 휴대폰이 연락하기 쉬운 경우가 많다는 것을 이해한다</li> <li>- 일단 상대기업이 한 프리젠테이션의 내용은 자사의 관련 부문에 공유하고 필요 이상으로 같은 설명을 반복하게 만들지 않는다</li> <li>- 스타트업이나 벤처기업의 경영진과의 약속 시간은 반드시 지킨다. 의사결정자가 참석한다는 것을 인식하라</li> <li>- 회의는 자사에서만 할 게 아니라 스타트업이나 벤처기업도 방문한다. 사무실을 방문하면 그 기업의 문화를 알 수 있어 상호이해에 도움이 된다</li> <li>- 회의에는 가능한 한 의사결정자가 참가하여 그 자리에서 결정할 것은 결정한다</li> </ul>
<p><b>마무리</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 가령 검토 결과, 연계를 하지 않기로 결정이 날 수도 있다. 그런 때는 서로가 다음 기회의 성공률을 높일 수 있도록 명확하게 이유를 전달하여 양자가 납득하고 잘 마무리한다</li> </ul>

표 2. 기술회사(주로 스타트업이나 벤처기업)의 사전준비와 마인드

<p><b>사전준비</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 웹 사이트 등 공개 정보로 연계 후보로 생각하는 사업회사(대기업이나 중견기업 등)의 사업 영역이나 재무 상태 등의 기본 정보나 기술 및 사업의 개요를 사전에 파악한다</li> <li>- 연계 후보처에게 자사의 기술의 특징점이나 우수성뿐 아니라 상대의 사업이나 사회에 어떤 임팩트를 줄 수 있을지 설명할 수 있어야 한다. 이를 통해 서로 공유할 수 있는 목적을 인식하는 것이다</li> </ul>
<p><b>컨택</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 첫 컨택에서 연계 구체화까지의 사업회사 내 의사결정 프로세스에 대해 물어보도록 한다. 이에 대해 답변을 못하는 경우는 파트너로 재고할 필요가 있다</li> <li>- 사업회사의 의사결정 프로세스는 단계가 많은 편이므로 당사자끼리 의기투합해도 기업으로서의 결재까지에는 시간이 걸리는 경우가 많다는 것을 알아야 한다</li> <li>- 처음부터 한 회사에 의존하여 기술이나 노하우를 모두 공개하지 않도록 한다. 적어도 NDA 체결까지는 다양한 연계처 후보들을 둔다</li> <li>- 신뢰 구축을 가장 중요하게 생각하고 행동한다. 담당자가 다른 부서로 이동하게 된 경우는 처음부터 관계구축이 필요한 경우가 있다. 기존에 받은 정보 등을 함부로 공개하지 않는다. 그리고 자사에서 가능한 것과 불가능한 것은 솔직하게 얘기한다</li> <li>- 복장이나 말투 등의 인상도 프로페셔널로서의 신뢰로 연결될 수 있으니 신경쓰도록 한다</li> </ul>
<p><b>마무리</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 언제 손을 뺄지의 타이밍을 적절하게 판단한다. 처음부터 기준을 세워놓고 어느 정도의 괴리감을 느낄 때 중단할지 정해두는 게 좋다</li> <li>- 가령 검토 결과, 연계를 하지 않기로 결정이 날 수도 있다. 그런 때는 서로가 다음 기회의 성공확률을 높일 수 있도록 명확하게 이유를 전달하여 양자가 납득하고 잘 마무리한다</li> </ul>

오픈 이노베이션을 할 때는 ‘외부 (리소스) 연계’가 필수사항이다. 기업 내부에서 모든 것을 처리할 때와 기업 외부의 리소스를 연계해야 할 때는 관점이나 절차뿐 아니라 하물며 담당자의 태도까지도 달라져야 한다. 외부 연계를 할 때는 사전준비나 마인드세팅을 어떻게 하면 좋을까? 신규 사업 담당자나 오픈 이노베이션 담당자가 신경 써야 할 주요 내용들을 살펴본다.

## 해외 기업의 오픈 이노베이션 담당자가 하는 사전준비

일반적으로 해외에서 이미 오픈 이노베이션을 실행하고 있고 성과를 내고 있는 ‘회사 외부 연계 담당자’가 신경 써서 실천하고 있는 ‘사전준비’로는 다음의 3가지가 있다고 한다.

**첫째**, 연계 후보 물망에 오른 벤처기업의 사업 개요나 기술 등을 웹 사이트 등 공개된 정보를 보고 미리 파악한다.

**둘째**, 연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 정립한다. 서로 공유할 수 있는 목적을 분명히 하는 것이다.

**셋째**, 연계를 구체적으로 진행할 경우 필요한 자사의 사내 결재 프로세스나 소요 기간, 소요 비용 등을 파악한다.

만나는 상대에 따라 상황이 조금씩 달라지겠지만 이 3가지는 기본적으로 확인해둬야 할 사항이다. 첫째는 만날 상대가 결정된 후에 하게 되는 일이지만, 둘째와 셋째는 어느 정도 사전에 준비해둘 수 있다.

**둘째 ‘연계를 통해 기대하는 성과를 명확하게 정립한다’의 경우 오픈 이노베이션 실행의 성공 가부를 쥐고 있는 매우 본질적인 포인트**다. 원래 ‘왜 상대를 만나는가’ 즉 ‘무엇을 목적으로, 왜 연계를 하고 싶어 하는가’가 결정되어 있는지 아닌지로 그 후의 성패나 속도감, 스케일이 크게 달라지기 때문이다. 물론 연계하는 상대가 다르면 기대성고도 달라지겠지만 전제가 되는 가장 큰 목적은 기본적으로 있어야 한다. 기본이 되는 큰 목적, 즉 **‘외부와 연계하는 목적 및 기대성과’**를 구체화해두는 것이 사전준비에 있어 첫걸음이라고 할 수 있다.

## ‘외부와 연계하는 목적 및 기대성과’의 구체화



어떤 사람은 ‘오픈 이노베이션’이라는 용어를 마법처럼 생각한다. 그 때문에 이 용어는 어떤 경영진에게 ‘지금 현재 우리 회사에는 없지만, 엄청나게 큰 수익을 낳는 황금알이 되어줄, 멋진 이노베이션의 씨앗을 외부에서 발견한다’는 신기루를 보여주기도 한다. 그 꿈은 때로는 ‘전략 없는 파트너 찾기’로 기업을 내달리게 하는 경우가 있다. 이것은 자칫 ‘악순환’의 시작이 될 수 있으니 주의해야 한다.

우리 회사에는 없지만 다른 곳에는 멋진 사업거리가 발에 채이도록 무수히 있을 것이라는 게 과연 말이 된다고 생각하는가? 당연한 얘기지만 목적 없이 이상만 갖고 외부 파트너 후보와의 만남을 지속해서는 성과를 내기 어렵다. 오픈 이노베이션은 마법이 아니다. 신규 사업을 추진하는 데 있어서의 방법 중 하나일 뿐이다.

회사가 가게 될 미래를 내다보고 기업의 성장전략을 토대로 각 사업부의 전략을 정하고 그 과정에서 신규 사업이 전략적으로 만들어져야 한다. 그런 과정에서 ‘목적’을 명확하게 정립하고나서 ‘오픈 이노베이션’이라는 방법을 도입한다. 이것은 ‘외부에서 파트너를 찾는 것이 사업추진에 적합하다는 것’을 명확하게 하는 것이기도 하다.

사실 방법으로 반드시 ‘오픈 이노베이션’을 이용해야만 하는 게 아닐 수도 있다. 클로즈드 이노베이션, 사내 리소스만으로 가능한 신규 사업이라면 사내에서 독자적으로 하면 된다. 이 말은, 오픈 이노베이션이라는 방법을 도입할 때

는 '대외적으로 리소스를 찾는 목적에 대한 설정' 단계가 반드시 있어야 한다는 의미기도 하다.

전제가 되는 '외부와 연계하는 목적 및 기대성과'가 없다면 외부 파트너 후보와 만날 때 '연계를 통해 기대하는 성과'를 명확하게 하기가 거의 불가능하고 '서로 공유할 수 있는 목적 및 기대성과'가 없는 채 진행되는 회의는 양자에게 스트레스만 가득하고 결과가 없는 시간이 될 것이다. 특히 스타트업에게 시간이라는 리소스는 매우 중요하다. 단지 '인사나누기와 회사소개'만 하는 자리는 스타트업에게는 리소스 낭비다.

### 회사 내 결재 프로세스 & 소요 기간의 파악

일정 성과를 내고 있는 오픈 이노베이션 담당자가 실천하고 있는 세 번째 '사전준비'다. 바로 연계를 구체적으로 진행할 때 필요한 회사 내 결재 프로세스나 소요 기간을 파악한다는 것이다.

최근 몇 년 들어 오픈 이노베이션 관련 업무를 하는 부서를 신설한 대기업이 많아졌다. 액셀러레이터를 설립하거나 기업형 벤처캐피탈(CVC)을 만들기도 했다. 그런데 오픈 이노베이션 담당자 자신도 사외 연계를 하는 일이 처음인 경우가 있다. 또 대기업에서는 인사이동으로 담당자가 자주 바뀌기도 한다. 그래서 중요한 것이 '회사 내 결재 프로세스나 소요 기간의 파악'이다.

예를 들어 대기업일수록 연말이나 연초가 아니라면 예산 확보가 어렵다. 스타트업이나 중소기업은 기동력이 있지만 체력이 없다. 대기업은 스타트업이나 중소기업의 기동력이 되어줄 예산 제공 역할을 자신들이 할 수 있을지 어떨지를 처음부터 확인해두는 것이 중요하다. 해당 사업부의 예산이나 결재범위 등을 확인해두지 않으면 난처한 상황이 발생할 지도 모른다. '함께 해봅시다'라고 결정하면 스타트업의 움직임은 그야말로 전광석화다. 오늘 결정한 것은 오늘 실행하는 것이 스타트업의 속도다.

스타트업은 경우에 따라서는 속도를 우선시하고 리스크를 감수하는 선택을 한다. 한편 대기업에는 지금까지 키워온 서비스 고객기반이나 리소스가 있다. 그만큼 지켜야 할 것이 많고 불확실성이 높은 리스크는 감수할 수 없다. 서로 정반대의 입장이다. 양자가 연계를 바란다면 논의 당초부터 큰 틀을 파악하고 전제가 다르다는 것을 이해하고 진행해야 한다. 대기업은 외부 연계를 하고자 한다면 외부 기업을 만나기 전에 회사 내 절차, 소요 시간, 규정, 관련 부서 등을 확인해두자.

또 신경 써야 할 것은 기업의 ‘사내 규정’이다. 사내 규정을 회사 외부의 파트너 후보에게 준수해줄 것을 당부하듯이 전달하는 기업 담당자를 볼 때가 있다. 기업 담당자 자신은 그것을 깨닫지 못하는 경우가 대부분이다. 회사 규정이 ‘왜 그렇게 되어 있는지’를 생각하는 통찰을 가져야 한다. 이것도 오픈 이노베이션 담당자에게는 매우 필요한 사항이다.

#### 〈참조〉

- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 오픈이 능사 아니지만 오픈할 역량 필요 (LG경제연구원 이진상 연구원, 2014) [https://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/LGBI1307-29\\_20140624131530.pdf](https://www.lgeri.com/uploadFiles/ko/pdf/man/LGBI1307-29_20140624131530.pdf)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)

## 케이스 2. 외부 연계 사업영역 결정하기

본 협의회가 만나는 대기업이나 중견기업 중 상당수가 '외부 연계하고 싶은 사업영역을 정확하게 모르겠다'는 고민을 털어놓곤 한다. 여기에서는 외부 연계하고 싶은 사업영역이 모호한 문제를 해결하는 방법에 대해 살펴본다.

### 외부 연계를 원하는 사업영역이 확실치 않으면 오픈 이노베이션은 없다!

앞서 '외부 연계할 때의 사전준비'에서 '악순환의 시작'에 대해 언급한 적 있다. '오픈 이노베이션'이라는 마법 같은 용어가 경영진에게 '엄청난 수익을 내는 황금알을 외부에서 많이 발견할 수 있는 방법'이라는 신기루를 보게 하여 전략 없이 파트너 발굴에 뛰어드는 경우를 얘기했었다. 그런 마법은 없으니 발을 땅에 제대로 붙이고 무엇을 위해 외부 연계를 하고자 하는지 고민해야 한다고도 했다. 그런 경영진의 지시를 받은 현장에서 많이 발생하는 것이 '우리 회사가 외부 연계를 하고 싶은 사업영역이 확실치 않아서 외부업체를 컨택해도 대부분 인사를 나누고 회사 소개를 하는 정도에서 끝난다'는 것이다.

자신이 직접 체감하지 않으면 상상이 되지 않을 부분이므로 몇 가지 구체적인 예를 들어 설명하겠다. 외부 연계하고 싶은 사업영역이 모호할 경우에는 흔히 아래와 같은 파트너 모집 공고를 하게 된다. 참고로 이것은 가상으로 만든 공고다.



‘신제품 개발’, ‘고객기반을 이용한 신서비스’, ‘연구개발 관련 공동연구’, ‘정보 자산·생산기능을 이용한 개발’ 등등... 매우 많은 내용이 들어 있다. 구체적으로 무엇을 실현하고 싶은지 알겠는가? 이런 공고야말로 연계하고 싶은 사업 영역이 확실하지 않음을 잘 나타낸 것이라고 할 수 있다. 이 공고를 통해 발전적인 오픈 이노베이션으로 연결되는 만남이 생길 가능성은 거의 없다. 서로 인사를 주고받는 정도에서 끝나거나 무리하게 뭔가 협업거리를 짜내는 결과가 될 것이다.

대기업일수록 사업의 폭이 넓고 어떤 부서든지 신규사업을 하고 싶어 한다. 생산 활동을 지속하는 상태에서 공동연구/서비스개발/상품개발은 모든 사업/서비스에 필요하다. 단지 ‘이번 오픈 이노베이션=회사 외부로 문호를 넓혀 함께 하고 싶은 사업영역’은 반드시 구체화해야 한다.

필립스를 예로 들어보겠다. 필립스는 회사 외부와 연계해야 하는 영역을 깊이 파고들어 구체화하고 최고경영진이 사내에 공유하여 현장에서도 추진 가능하도록 했다. 즉 필립스는 ‘환경’, ‘에너지’ 등 대분류에 머무르지 않고 오픈 이노베이션을 실천해야 하는 영역을 상세 레벨로까지 구체화했다. 예를 들어 ‘건강’ 영역에서는 ‘피부 건강’, ‘저열량 요리’, ‘운동 동기부여 향상’ 등 구체적으로 16가지를 설정하고 CTO가 주도하여 사내에서 공유했다. 그로 인해 ‘저열량 요리’라는 의미와 가치를 명확하게 한 후 벤처기업과 연계하여 불과 1년만에 세계적인 히트상품이 된 ‘에어프라이어(기름을 사용하지 않는 튀김 조리기)’ 제품화를 실현했다.



필립스가 외부의 벤처기업과 연계하여 만들어진 세계적 히트상품 ‘에어프라이어’. 연계 영역을 ‘저열량 요리’로 명확하게 함으로써 빠른 시간 내에 원하는 성과를 만들어낸 사례다

또 하나의 구체적인 예를 살펴보자. 아래 광고 이미지도 가상으로 만든 것인데 뭔가 멋진 느낌이긴 하다. 오픈 이노베이션할 때 자주 볼 수 있는 사례다. 이런 광고는 ‘큰 수익을 낚는 황금알을 찾는다’는 메시지만 담고 있는 사례다.



이런 모집 광고를 하고나서 처음에는 담당자를 비롯해 해당 기업이 흠족해하기도 한다. ‘상당히 센스 있는 모집 광고를 낸 것 같다’는 흠족함이다. 하지만 이처럼 ‘주제가 명확하게 정해지지 않은 메시지’는 상대방에게 의미가 전달되지 않는다. 시간이 흐를수록 결과 없이 담당자는 초조감에 휩싸이게 된다. 결과적으로 프로젝트에 실패하고 다음 도전에서는 전문가를 찾아 상담을 받게 된다. 아무것도 확실하게 결정되지 않았다는 것을 드러내는 광고라는 사실조차 모를 때가 많다. 이렇게 되지 않기 위한 포인트를 소개한다.

### **외부 연계 사업영역의 결정을 위한 사고방식과 포인트**

외부 연계 사업영역이 모호해지지 않도록 하기 위한 포인트로는 다음과 같은 것이 있다.

**첫째**, 현장에서 실행 가능한 단계까지 영역을 상세하게 하고 자사보다 외부가 강점을 가진 영역을 명확히 한다

**둘째**, 정량적인 목표·지표나 인센티브를 설정한다

**셋째**, 오픈 이노베이션 관할 부서가 사내에 일관된 메시지를 전달한다  
 이런 일을 잘 했던 구체적인 회사 사례로 P&G를 들어보겠다. P&G는 2000년부터 악화된 실적으로 CEO 주도로 ‘Connect & Develop(C+D)’라는 P&G 내의 기술이나 니즈를 외부에 공개하고 P&G가 필요로 하는 첨단 외부 기술과 연결하는 오픈 이노베이션을 시작했다. C+D에 의한 외부제휴로 지속적인 이노베이션 창출에 성공했고 동사의 성장을 견인함과 동시에 기업문화의 혁신에도 크게 공헌했다. P&G가 C+D에서 진행한 주요 내용은 다음과 같았다.

주요 목표	목적
- 외부 제휴에 의한 이노베이션 비율을 50%까지 높이는 목표를 설정	- 절반은 자사 R&D, 나머지 절반은 외부에서 조달
- 이노베이션의 창출 속도와 성공률을 향상시킨다	- 연속적인 이노베이션을 통해 지속적이고 확실한 매출성장으로 연결한다
- 사내에 기술을 도입하여 이노베이션을 일으키는 인소싱에 주력한다	- 자사에서 개발되고 있다는 마인드를 분명하게 함으로써 직원의 동기부여를 유지한다

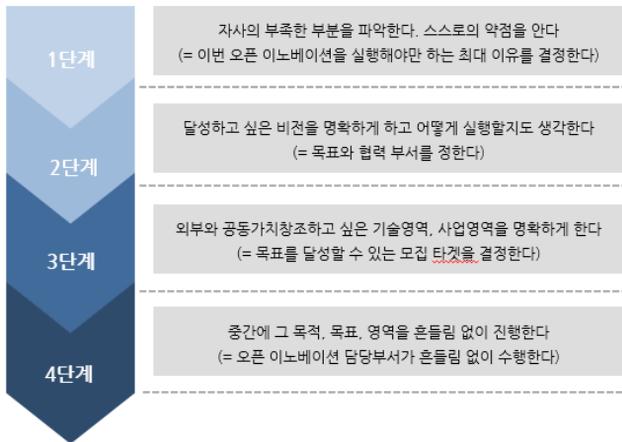
P&G의 오픈 이노베이션 성과는 컸다. 다음과 같은 성과가 있었다.

- (1) 2005년에 외부제휴에 의한 이노베이션 비율이 50%를 넘었다
- (2) 2006년에 C+D를 통해 R&D 생산성이 60% 가까이 상승했다
- (3) 이노베이션 성공률이 2배 이상이 되었고 비용은 낮아졌다
- (4) 매출고에 대한 R&D 비용의 비율이 낮아졌다
- (5) 2008년에는 매출고가 2000년의 2배 수준에 달했다
- (6) 2009년 시점에서 C+D에 의한 프로젝트의 NPV는 평균보다 70% 높다
- (7) 40%의 C+D 파트너가 P&G와 한 가지 이상의 거래를 하고 있다
- (8) 프로젝트의 효율성, 스피드, 가치, 시장 임팩트가 증가했다

C+D에 의한 구체적인 이노베이션 창출 사례로는 ‘페브리즈’가 있고 이것은 P&G에서 가장 급성장한 브랜드가 되었다. P&G가 오픈 이노베이션에 성공한

요인으로는 무엇보다 최고경영진에서 확실하게 선포하는 tap다운 전략을 썼기 때문으로 분석되고 있다. 2000년에 C+D가 론칭되고나서 매출이 높아지기까지 3년 정도의 타임랙이 존재한다. 단기간에 성과가 나지 않아도 계속한다는 마인드가 성공을 뒷받침했다. Tap다운에 의해 전사가 뚝뚝 뭉쳐 혁신에 임한 것도 큰 성공 요인이다.

연계하는 사업영역이 모호하지 않도록 하기 위해서는 다음의 4단계를 밟는 것이 좋다.



기업이 오픈 이노베이션을 지속적으로 실행하기 위해서는 개인의 능력에 의존하기보다는 체계화해나갈 필요가 있다. 그 초기 단계로서 ‘연계 사업영역을 모호하지 않도록 하는 것’이 철칙이다.

〈참조〉

- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)
- 김태영 필립스 대표 "새로운 발상을 가능케 하는 오픈 이노베이션이 저력" (아주경제, 2013)

### 케이스 3. 오픈 이노베이션 실행은 가설검증하면서 린하게

이번 내용은 좀 더 단계가 진행된 실천편이라고 할 수 있다. **‘협업할 파트너를 만난 후의 진행’**에 대한 것이다. 협업 파트너를 발견한 후 공동가치창조를 해 나가는 데는 여러 가지 중요한 포인트가 있는데, 그 중 하나로 **연계 프로젝트를 시작한 후에는 당초 처음 세웠던 가설을 검증해나가야 한다**는 것이다. 말하자면 **가설이 검증되지 않은 채 프로젝트가 계속되지 않도록 하는 것이 중요**하다.

새삼스럽지만 오픈 이노베이션의 중요성을 다시 한 번 정리하고 넘어가겠다. 지금 시대에 오픈 이노베이션이 필요한 이유로는 다음과 같이 2가지를 들 수 있다.

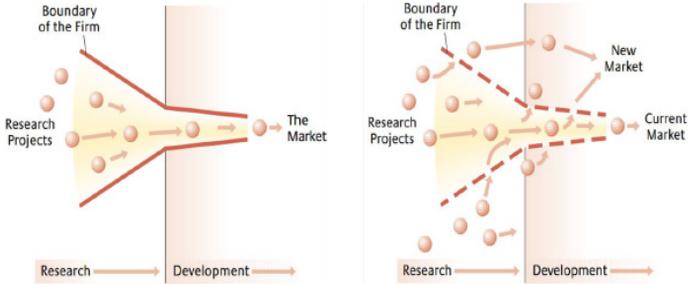
첫째, 기존 기업은 지속적으로 고객가치를 창출하기 위해 새로운 가치의 창조, 즉 신규사업 창출 및 신제품 출시가 요구된다는 것  
둘째, ‘새로운 가치 창조’ 자체가 제품 수명 단축과 신흥 플레이어의 대두로 인해 힘들어지고 있다는 것

2002년과 2012년을 비교했을 때 제품 수명이 3년 이하인 제품의 비율은 자동차는 18.6%(2002년)에서 35.5%(2012년)로, 산업기계는 16.2%(2002년)에서 40.4%(2012년)로, 전기기계는 43.8%(2002년)에서 72.6%(2012년)로 대폭 늘어났다. 수명이 짧아진 제품의 수가 급격히 많아진 것이다.

‘새로운 가치 창조’를 제한된 자원으로 효율적이고 빠르게 실현하기 위해서는 외부자원을 잘 활용할 수 있는 ‘오픈 이노베이션’이 유효하다는 논리다.

기존 기업이 새로운 제품을 만들 때는 기존 사내 전문가가 담당하기 때문에 부지불식간에 기존 취향에 맞추게 된다거나 그 회사의 주관에 빠진다거나 시

장 요구에 맞지 않거나 하는 등의 실패사례가 만들어지곤 한다. 그런 실패사례를 반복하지 않기 위해 ‘사내의 기술이나 아이디어만으로 제품개발을 하지 않는다’는 것이 ‘오픈 이노베이션’의 묘미라고도 할 수 있다.



클로즈드 이노베이션(왼쪽)과 오픈 이노베이션

### 연계 프로젝트 시작 후 당초 수립한 가설을 검증하지 않는다?

다시 오픈 이노베이션의 실천 단계에 대한 얘기를 해보자. 왜 사내외에서 아이디어를 받아들이는 오픈 이노베이션에서 당초 수립한 가설이 검증되지 않는 사태가 일어날까? 이것은 제품 출시와 관련해 오랫동안 지속되었던 기존 기업의 관례에서 기인한다. 기존 기업의 신규사업 창출은 다음과 같은 단계를 밟는다.



이 프로세스에서는 의사결정이 모두 ‘사내’에서 이뤄진다는 것이 포인트다. ‘클로즈드 이노베이션’ 방법인데 이것이 ‘오픈 이노베이션’을 실천하는 과정에서 깊이 논의되지 않은 채 막상 정신을 차려보면 공동가치창조 파트너와 협업을 진행하는 중에도 사내 의사결정이 이뤄지고 있곤 한다. 대략 다음과 같은 식이 된다.

(1) 당초 아이디어를 계획하여 계획실행(자금투입이 여기에서 발생) > (2) 그 후 검증하지 않고 출시하여 실패



### 가설검증형 접근(린스타트업)으로 실천하기

그렇다면 오픈 이노베이션의 실천방법으로 가장 좋은 것은 ‘가설검증형 접근(린스타트업)’이 아닐까? 당초 비즈니스 아이디어가 잘못되었다는 것을 전제로 해서 외부의 관점을 받아들이는 ‘가설검증을 반복’함으로써 결과적으로 ‘성공으로 가는 지름길’을 찾아내어 낮은 리스크와 적은 리소스 투자로 이어지는 것이다.



가설검증형 접근(린스타트업) 구조를 도입하여 오픈 이노베이션에 성공한 기업을 살펴본다.

### 사례 1. GE사의 Fast Works

GE사의 'Fast Works'라는 프레임워크가 있는데, 이것은 3주 동안 시제품을 제작 > 타겟층(잠재고객)에게 의견 듣기 > 고객의 피드백을 제품에 반영 > 3개월 이내에 제품화 > 출시/고객 피드백을 토대로 정식 출시 후 반년 이내에 다음 제품개발에 착수한다. 경이로울 정도의 빠른 속도로 사이클을 반복하여 새로운 제품을 창출하고 있다.

### 사례 2. 소니사의 공동가치창조 플랫폼 First Fight

크라우드펀딩을 활용한 린스타트업 사례도 있다. 소니사는 사외와의 공동가치창조를 강화하기 위한 플랫폼을 만들어 크라우드펀딩을 운영하고 있다. (1) 우선 제품의 아이디어에 대해 피드백을 구하고 (2)아이디어 수준의 상품/서비스 자체에 대해 자금조달을 크라우드펀딩으로 시도한다는 것이다. 물론 이 단계에서 개발자금이 모이지 않으면 다시 단계는 (1)로 되돌아간다. (1)~(2)를 반복하고 피드백을 얻는 과정에서 또 다른 새로운 아이디어를 창출할 수도 있다.

위 사례 1과 2는 모두 가설검증형 접근(린스타트업)이며 포인트는 조기에 외부에 노출하여 시장 반응을 반영한다는 점이다.

## 공동가치창조 진행시 병목이 여전히 사내에 있다면 무시하는 것도 방법

공동가치창조 파트너를 발견하고 협업을 시작한 단계에서 자주 듣게 되는 담당자의 고민은, 실행하는 사업부에 항상 '방해꾼'이 있다는 것이다. '과거의 경험', '자신의 가치관'을 내세우며 비판을 계속하는 사람들이다. 대기업 내에서 실적을 올리기 위해서는 주위의 이해와 협력이 필수불가결하지만 신규사업이나 신제품의 경우에는 반드시 그렇지도 않다는 것을 유념하기 바란다.

방해꾼을 납득시켰다고 해서 매출이 오르는 것도 아니다. 답은 시장에 있다. 우선 외부로 눈을 돌리고 빨리 피력을 하여 반응을 확보하는 것, 그것이 오픈 이노베이션 실천의 정공법이다.

아무리 그래도 내부 방해꾼을 설득해서 돌파해야 한다고 생각하는 담당자라면 냉정하게 생각해보기 바란다. 그 방해꾼 외에도 키맨은 있다. 공동가치창조 파트너와의 프로젝트에 최적은 아니라 하더라도 방해꾼 수준의 실력을 가진 임직원은 또 있다는 것이 대기업의 강점 아닐까? 최적의 인물은 아닐지도 모른다. 하지만 그것보다 중요한 것은 우선 시도하여 시장의 소리를 듣는 것이다.

〈참조〉

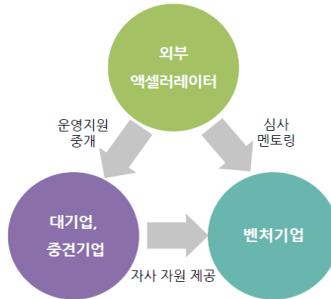
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)
- GE리포트 코리아 '패스트웍스 - GE의 새로운 경영 혁신 도구' <http://www.gereports.kr/ge-fastworks/>

## 케이스 4. 파트너 발굴하는 방법 2

오픈 이노베이션에서 외부로 드러나는 가장 중요한 일이 ‘공동가치창조 파트너 발굴’이다. 이를 위한 방법으로 2가지를 소개한다.

### 액셀러레이터 운영사에 외주

공동가치창조 파트너 발굴 수단 첫 번째는 ‘외부 액셀러레이터와 연계하여 프로그램을 실시’하는 것이다.



대기업은 벤처기업 육성에 대한 노하우를 가진 외부 액셀러레이터와 연계하여, 자사와의 미래 시너지가 기대되는 유망한 벤처기업을 발굴 및 육성하는 ‘협력 액셀러레이션 프로그램’을 운영한다. 외부 액셀러레이터는 지원처가 될 벤처기업의 심사, 멘토링, 데모데이 운영을 지원하고 대기업과 벤처기업을 중개한다. 대기업이나 중견기업은 업계에 관한 전문지식과 설비 등을 제공한다.

이것은 대기업이 ‘공동가치창조 파트너’인 벤처기업을 발굴하기 위해 액셀러레이터 운영사에게 ‘프로그램 운영지원’과 ‘벤처기업의 심사와 멘토링’을 의뢰하는 것이다. 대기업이 처음 사외 연계 프로그램을 갖추고자 해도 자사에 노하우가 없는 상태로는 프로그램 운영 시 각종 업무들을 처리하기가 매우 어려우므로 외부 파트너를 활용하는 방법은 유효한 수단이라고 할 수 있다.

한편 단점으로서는 한 번의 프로그램을 실시하는 데 수천만 원의 예산이 필요하다는 것, 자사의 기준이나 목적을 명확하게 하지 않고 이용하면 기대하는 효과를 얻을 수 없다는 점이다. 외부 액셀러레이터 운영사가 프로그램 자체의 운영 지원은 해줄 수 있지만 대기업/중견기업이 연계하고 싶은 사업영역을 명확하게 해주는 일을 하는 건 아니다. 적어도 ‘시너지를 만들어내고 싶은 사업 영역’은 명확하게 한 상태에서 외부 액셀러레이터 운영사에게 프로그램을 맡겨야 한다.

또 프로그램 횟수를 거듭하면 대기업/중견기업 혼자서도 운영할 수 있게 되므로(해외에서는 다수의 사례가 나오고 있다), 처음부터 그런 의도 하에 체제 구축부터 멘토링 방법까지 제대로 자사 직원들이 습득하도록 하는 것도 매우 중요하다.

대표적인 사례로는 NIKE가 있다. NIKE+ Accelerator는 외부 액셀러레이터인 Techstars가 참가기업을 모집하고 응모기업을 심사하여 10개사를 선정했다. 프로그램에 참가한 벤처기업은 3개월 기간 중에 NIKE의 운동공학기술을 활용해 제품을 개발한다. 데모데이에는 NIKE의 CEO를 포함한 경영진 외에 700명 이상의 투자가와 창업가, 업계 탑이 출석했다. 역할 분담은 아래와 같았다.

표 1. NIKE의 역할 분담 사례

<b>Techstar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 프로그램의 기획과 관리</li> <li>- 멘토 네트워크 제공</li> <li>- 프로그램 스태프 고용 및 배치</li> <li>- 시드머니 18,000달러 제공</li> <li>- 백오피스 서비스 (법무, 회계, 자금관리 등)</li> </ul>
<b>NIKE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 자사 자원 (NIKE+ 플랫폼, 자사운영진의 조언 등)</li> </ul>
<b>성과</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- NIKE 플랫폼과 연계한 혁신적인 앱을 개발 (예 : GeoPalz)</li> <li>- 아이들의 활동을 스피드미터로 추적하여 포인트 환산하여 그것을 기프트로 교환할 수 있는 것</li> </ul>

## VC나 외부운영 액셀러레이터 프로그램에 참여

공동가치창조 파트너 발굴 수단 두 번째는 ‘VC나 외부운영 액셀러레이터 프로그램으로 찾는 것’이다. 미래의 가능성이 미지수인 벤처기업에 대해 타사와 리스크를 나누면서 발굴 육성이 가능한 방법이다.

예를 들어 ‘기술분야 시드 액셀러레이터 프로그램’이 있다고 하자. 이것은 기술영역에 특화된 프로그램이다. 운영사는 1곳이고 참여하는 대기업 및 중견기업은 10여곳 된다. 이 프로그램에 참여하는 벤처기업 입장에서는 프로그램 참여 실적 자체가 신용도가 되고 기존 파트너 기업 이외의 대기업이나 중견기업과의 연계도 원활해지며 연계영역이 명확해지고 제휴력도 향상된다는 장점이 있다. 한편 대기업/중견기업 입장에서는 이 프로그램에 참여하면 미래 가능성이 미지수인 얼리스테이지 단계의 연구개발형 벤처기업을 다른 회사들과 리스크를 나누면서 발굴 및 육성할 수 있고, 유망하지만 현재로서는 투자 기준에 미치지 못하는 벤처기업을 육성할 수 있다는 것이 장점이다. 벤처기업이든 대기업이든 이 프로그램에 참여함으로써 얻게 되는 장점은 각자의 사내문화나 일진행 방식의 차이를 이해할 수 있다는 점이라고 할 수 있다.

또 ‘기술분야 벤처펀드’가 있다고 가정하자. 기술벤처기업의 육성을 목적으로 여러 대기업/중견기업이 펀드에 출자했으며 자금뿐 아니라 각 기업이 가진 설비, 인재, 네트워크를 제공한다. 벤처기업의 경우 일반적으로 창업 후 빠른 단계에서의 투자와 함께 대기업의 리소스를 활용할 수 있으며 개별 대기업의 의향에 좌우되지 않으므로 기술 유출의 염려 없이 투자를 받을 수 있다. 대기업 입장에서는 미래 가능성이 미지수인 얼리스테이지 단계의 연구개발형 벤처기업을 다른 회사들과 리스크를 나누면서 발굴 및 육성할 수 있고 개별적으로 실행하기 어려운 자사사업 영역 이외의 영역에 투자를 원활하게 할 수 있다.

## 공동가치창조 파트너의 발굴에 중요한 것

지금까지 소개한 공동가치창조 파트너 발굴 수단을 보면 현재로서는 외부 전

문가의 도움이 필수불가결하다고 할 수 있다. 기업의 수는 헤아리기 힘들 정도로 많으며 또 수많은 스타트업이 생겨나고 있으니 미래의 공동가치창조를 할 파트너를 발견하기란 어려울 수밖에 없다.

사실 대기업이나 중견기업에서 공동가치창조 파트너를 발견하기 어려운 이유는 또 있다. 대기업이나 중견기업이 벤처기업이나 스타트업을 바라보는 눈이 성숙되지 않았다는 건 부정하기 힘든 사실이다. 오픈 이노베이션을 추진하면서 정작 자신을 오픈하지 않고 서로를 직접 찾을 수 있는 수단은 없다. 오픈 이노베이션을 실시하기로 결정한 기업 중 오픈 이노베이션 추진을 대외적으로 알리지 않는 기업이 80~90%라는 데이터도 있다.

오픈 이노베이션의 공동가치창조 파트너를 발굴하는 데 있어 중요한 것은 ‘적절한 외부 선포와 소싱’이다. 오픈 이노베이션을 추진하는 과정별로 여러 가지 벽이 있는데 그때의 포인트를 확실하게 짚어두는 것이 중요하다. 아래 표는 오픈 이노베이션의 단계별 방법과 포인트, 고민 사례이다. 지금 자사의 단계에서 필요한 것을 정리하고 수행해 나가는 것이 바람직하다.

단계		방법	포인트	고민사례
구상 ~ 설립기	전략 책정	- 컨설턴트에 의한 책정 지원 - 마케팅/리서치로 가설 세움 - 탑다운으로 의사결정	본사 전략과의 정합성/목적의 명확성	- 본사 전략에 맞추기가 애매모호함 - 폐쇄적인 기업문화를 바꿀 수 없음
	체제 / 구조 구축	- CVC/전담부서 설립 - 인큐베이션 기능/구조의 구축 - 협업제도/규정의 제정	체제 구축/프로세스 정리	- 담당자가 겸업을 하고 있어 시간이 없음 - 책임자가 부재 또는 분산되어 있음. 전체 프로세스가 불명확함. 결재자가 확실치 않음

실행기	파트너 찾기	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이벤트 참가/탐색</li> <li>- 매칭 지원 업체에 의한 탐색</li> <li>- 엑셀러레이터 프로그램 등 이벤트 개최</li> <li>- 프로모션에 의한 공모 (광고)</li> </ul>	적절한 발신/소싱	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 좋은 상대가 없음(찾지 못했음)</li> <li>- 찾을 시간이 없음</li> <li>- 찾는 업무를 담당하는 사람이 불명확함</li> <li>- 자력으로 안 됨(기술친화성이 낮음)</li> </ul>
	연계	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업부와의 협업</li> <li>- 별도부서의 신설</li> <li>- 전임 배치</li> </ul>	협업 판단 기준의 명확화	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 승인 프로세스가 너무 길고 복잡함. 언제 목표에 도달할지 알 수 없음</li> <li>- 투자/제휴의 판단이 안됨. 기준이 없음</li> <li>- 사내 협력을 얻을 수 없음</li> </ul>
활용기	이노베이션	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장조사</li> <li>- 베타판에 의한 테스트 마케팅</li> <li>- 제품 출시/판매</li> <li>- 크라우드펀딩</li> </ul>	기동적인 의사결정	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 이익배분이 명확하지 않음</li> <li>- 신뢰구축이 어려움</li> <li>- 수익화가 어려움. 시너지 창출이 잘 되지 않음</li> <li>- 엑시트(Exit) 방법이 정해져 있지 않음</li> </ul>
회수기		<ul style="list-style-type: none"> <li>- 사업 확대</li> <li>- 스피아웃</li> <li>- 자회사화</li> <li>- 매각</li> </ul>		

<참조>

- 오픈이노베이션의 침범, 혁신 중개자들의 유형과 활용법 (LG경제연구원 유기돈, 2014)
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- 오픈이노베이션 성공사례 분석 (한국과학기술기획평가원, 2016)
- 중소기업의 오픈 이노베이션 (과학기술정책연구원 윤병운, 2008)

## 케이스 5. 원-원을 위한 계약 방법

계약 협상을 할 때 양사가 모두 납득할 수 있는 원활한 계약 협상 및 체결을 위한 포인트에 대해 살펴본다. 우선 계약 협상에 있어서는 다음의 3가지가 중요하다. ‘목적에 부합하는 계약 체결’, ‘빠른 단계에서 외부전문가 활용’, ‘대등한 관계 인식’의 3가지다.

연계를 구체화하기 위해서는 목적에 부합하는 계약 체결이 필요한데, 오픈 이노베이션을 할 때 계약서 작성 및 협상에는 주로 (1)주요계약조건 규정서 (Term Sheet, 텀시트)를 활용해 계약의 요점을 미리 합의하는 방법과 (2)계약서 양식을 기반으로 진행되는 방법이 존재한다. 전자인 ‘텀시트’를 이용해 계약의 요점을 미리 합의하는 방법은 특히 신규 파트너와 연계할 때 편리하다. 여기에서는 양자가 원-원하기 위한 원활한 연계를 위해 계약 하는 방법을 살펴보자.

### 텀시트를 이용한 계약 협상

Term Sheet - DRAFT		INDICATIVE HEADS OF TERMS EQUITY INVESTMENT DISCUSS PRIVATE AND CONFIDENTIAL NOT TO BE DISCLOSED OR DISTRIBUTED TO THIRD PARTIES	
Issuer:	[Name] (the "Corporation")	<b>NOTES:</b> 1. The provisions of this term sheet assume that the Investor will be issued ordinary shares in the Company and not a separate class of shares, and where there is more than one Investor they are going to invest on materially the same terms and subject to the same conditions. <b>Not legally binding.</b> This term sheet is indicative only, not exhaustive and not legally binding unless specifically stated within a certain paragraph. It sets out the proposed key terms and conditions upon which the Investors are willing to invest in the Company.	
Nature of the Offering:	[Brokered or non-brokered] private placement (the "Offering") of (Common Shares)		
Type of Security:	[Common Shares]		
Offering Size:	[Up to \$50 million]		
Issue Price:	[\$]10.00 per [Share] (the "Issue Price")		
Commission:	[6.0%]		
Capitalization:	Approximately \$500,000,000. Set forth as "Exhibit [A]".		
Dividends:	[Describe the dividend policy.]		
Preferential Liquidation Rights:	[Describe any liquidation preferences.]		
Definition of Liquidation Event:	[Include definition from legal counsel.]		
Conversion Rights:	[Describe if applicable.]		
Anti Dilution:	[For example: The Shares shall have certain customary anti-dilution protection for any share issuances at a price less than the Issue Price based on a weighted average formula and subject to standard exceptions.]		
Voting Rights:	[Describe the voting rights.]		
Use of Proceeds:	[The proceeds from the Offering shall be primarily used for general corporate and working capital purposes.]		
Closing Conditions:	[Closing of the Offering shall be conditional upon the completion of satisfactory due diligence, the execution of requisite definitive agreements for completion of the Offering, receipt of all requisite corporate approvals and third party consents for the Offering, Etc.]		
Agent:	[Generic Capital Corp.]		
Closing Date:	[Date]		
		<b>1. Issuer:</b> XXXX Inc (the Company). <b>2. Investor(s):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Investor 1 (Lead Investor)</li> <li>Investor 2</li> </ul> <b>3. Existing Shareholders of the Company and pre-investment equity holder:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Co-founder 1 (Early stake - 5% pre-investment)</li> <li>Co-founder 2 (Early stake - 5% pre-investment)</li> <li>Early investor 1</li> </ul> <b>4. The Co-Founders:</b> ABCDEF GH IJKL and MNOPQR <b>5. Estimated Closing Date:</b> The investment is intended to be closed by 30th Nov 2013. <b>6. Amount of the Investment:</b> USD XXXX [Investor 1] USD XXXX [Investor 2] Target: USD XXX,XXX <b>7. Post-completion (Investor Share) Capital of the Company:</b> [Co-founder 1] 1% [Co-founder 2] 1% [Early investor 1] 1% [Investor 1] 10% [Investor 2] 10% TOTAL 10% <b>8. Company Obligations:</b> The Company shall carry out (or procure the carrying out) certain key governance matters, including those set out in Part 1	

그림 1. 텀시트 샘플 이미지

표 1. 텀시트 에 들어가는 구체적 항목 예제

텀 시트란?	계약 내용의 요점을 개략적으로 기술한다 [주요계약조건 규정서]	
	카테고리	계약 조건
	계약 대상	신기술 a를 활용한 제품 A의 기능 향상을 위한 공동 개발
	역할 분담	대기업 : 벤처기업 또는 스타트업이 제작하는 제품 A의 시제품에 대한 평가 벤처기업 또는 스타트업 : a 기술의 개발 및 제품 A의 시제품 제작
	자금 지불 방법	대기업은 벤처기업(스타트업)에게 총 2억 원을 지불한다 지불 시점 및 비율은 a 테스트 완료 후에 30%, 모든 업무 종료 후에 70%로 한다
계약 기간	계약 체결 후 3개월	
구체적인 항목 예제	계약 대상, 연계를 통해 실현하고 싶은 가치, 쌍방의 기본적인 책임/역할 분담, 계약 기간, 자금 지불 방법 등	

텀시트란 계약 대상이나 역할 분담, 임금 지불 방법, 계약 기간 등 대략적인 요점을 기재한 주요계약조건 규정서를 말한다. ‘공동가치창조’를 위해 합의한 상대와 우선 텀시트를 채워나가면서 미팅을 반복해나간다.

이런 주요계약조건을 확인하는 수순을 반복해서 밟으면 서로가 양보하기 힘든 부분이나 반대로 양보해야 하는 포인트가 명확해지고, 만약 아무리해도 서로 양보하기 힘든 경우에는 이 단계에서 계약을 백지 상태로 되돌리는 것이다. 따라서 쓸 데 없는 에너지낭비를 피할 수 있다는 것도 장점의 하나이며 무엇보다 좋은 것은 나중에야 서로 생각하지 못한 사태가 일어날 더 큰 문제가 생길 가능성이 적다는 점이다.

근간이 완전히 다른 기업들을 보면 한 회사에서는 상식으로 통하는 것이 다른

회사에서는 상식적이지 않은 경우가 자주 있다. 회사의 핵심 부분이라 절대 양보할 수 없는 부분을 처음부터 제대로 전달하지 않으면 이해를 얻을 수 없다. 이것은 실제로 자주 일어나는 일이니 명심해야 한다.

## 계약서 양식 작성으로 협상 진행

### 지금투자 계약서

지금 투자 (주)○○○○(이하 '갑'이라 함한다)와 지금수업자 (주)○○○○(이하 '을'이라 함한다)는 다음과 같이 지금투자 계약을 체결한다.

- 제1조 (목적)**  
본 계약은 '을'이 경영하는 사업체 대하여 '갑'이 자금을 투자하고 이에 대한 수익을 분배하는 내용을 규정함을 목적으로 한다.
- 제2조 (투자사항)**  
'갑'은 '을'에게 현금으로 원금○○○ 원(₩ )을, 무가형 채권으로 원금○○○ 원(₩ )을 지원하며, 구체적 지원일정은 다음과 같다.  
1) 현금선급금 : 원금○○○ 원(₩ ) - 본 계약 체결 시 현금으로  
2) 현금잔금 : 원금○○○ 원(₩ ) - 2000년 00 월 00 일  
3) 무가형채권 (무가형 주채) : 원금○○○ 원(₩ ) - 본 계약 체결 시  
4) 무가형채권 (무가형 주채) : 원금○○○ 원(₩ ) - 2000년 00 월 00 일
- 제3조 (투자수익)**  
1. '을'은 본 계약 체결로 '갑'의 투자금 일부가 입금됨과 동시에 즉시 '을'의 회사주식 0.5%를 지급한다.  
2. 현금 잔금 및 무가형채권의 입금과 동시에 추가로 0.5%를 지급한다.
- 제4조 (권리)**  
'갑'은 '을'에게서 발생한 경우 '을'의 경영 전반에 대한 자료제공 요구 및 경영 상황을 검토할 수 있다. 다만, '을'의 경영에 지장을 초래하는 빈번한 업무감사는 지체하도록 한다.
- 제5조 (연속투자)**  
당사자 쌍방은 본 계약의 진행 사항을 2000년 00 월 00 일까 공동으로 발표하며 발표할 이전까지는 보안을 유지한다.
- 제6조 (해당유지 등)**

그림 2. 계약서 샘플 이미지

대부분의 비즈니스맨은 '텀시트'보다 계약서 양식이 더 익숙할 것이다. 공동가치창조에 합의한 초기 단계의 협의에서부터 사내외의 지재권/법무 전문가를 양쪽 기업의 사업책임자/담당자와 함께 논의에 참석시켜서 혹시라도 간과할지 모르는 리스크를 확인해야 한다. 그리고 나서 '법률 관계'의 특징(필요한 계약 종류의 특징)을 하고 계약서의 상세 사항을 채워나간다. 일반적으로 아래와 같은 내용들을 채워나가게 된다.

표 2. 계약서에 들어가는 구체적 항목 예제

전제	달성하고자 하는 비즈니스의 이해	사내외의 법무/지재 전문가와의 논의를 통해, 프로젝트 책임자가 간과할 수 있는 리스크를 사전에 방지한다
----	-------------------	---

주요 단계	주요 법률 관계의 특징	<b>해당 계약의 근본적인 법률 관계(채권/채무 관계)</b> - ‘누구와 누구’가 ‘무엇에 대해’ ‘어떤 권리와 의무를 지는가’를 특정 - 상기에 의해 계약 종류(특히 라이선스 계약, 공동연구계약 등)가 확정
	기타 법률 관계의 특징	<b>주요한 법률 관계를 원활하게 실현하기 위한 상세 사항</b> - 스킴 조항: 프로세스나 상세 사항에 관한 조항(지불기일, 방법, 연기사 손해보상 비율) - 리스크헷지 조항: 주요 법률 관계가 실현되지 않는 사태에 대한 대응 - 원-원 조항: 주요 법률 관계가 실현되었을 때의 대응(공동개발계약 성과로서 제품화한 경우의 원료 구입처 제한 등)
	일반적인 법률 조항의 보충	<b>어떤 종류의 계약에도 공통적으로 규정하는 사항</b> - 특히 전략적 일반 조항(해제조건, 재판관할, 비밀의무조항, 계약기간 등)을 정해두는 것이 중요함

대기업과 벤처기업/스타트업(연구개발)의 연계에 있어 대표적인 계약 흐름은, 특허라이선스계약 > 비밀유지계약(NDA) > 공동개발계약 > 공동출원계약 > 특허라이선스계약이다. 단순히 계약서 하나를 체결하면 그것으로 끝나는 것이 아니다.

그래서 처음부터 법적 리스크를 헤지하면서 계약서 양식을 메워나가는 이 방법은, 이미 잘 알고 있던 상대(기존에 몇 번 연계해본 적 있는 기업)라면 시간 단축도 되고 오픈 이노베이션을 원활하게 진행할 때 효과적이다. 그리고 어떤 케이스라도 초기 단계에서 사내외의 전문가를 활용하는 것이 중요하다고 할 수 있다.

### 갑을 관계가 아니라 원-원 관계

오픈 이노베이션의 당사자인 양사가 단기적인 자금 확보뿐 아니라 중장기

적으로 대등하게 윈-윈 관계를 구축하는 것이 중요하다. 앞서 언급한 계약 및 협상 방법이나 전문가를 활용하는 기술적 포인트와 달리, 이것은 태도 (Attitude)에 대한 내용이다. 어떻게 보면 이것이 더 근본적이고 중요할지도 모른다.

사실 갑을 관계가 아니고 윈-윈 관계 구축 부분은 특히 대기업의 담당자 및 프로젝트 책임자가 유념해야 할 내용이다. 물론 벤처기업이나 스타트업도 ‘대기업의 브랜드 파워를 이용하고 싶다’는 마음이나 ‘바로 눈앞의 자금을 어떻게 해서든 받고 싶다’는 마음이 없을 수는 없다. 그렇다면 벤처기업이나 스타트업도 의식적으로 중장기적인 윈-윈 관계를 신경써야 한다.

단, 대기업 담당자 및 프로젝트 책임자는 본인만이 아니라 주변 관계자 나아가서는 회사 전체의 인식을 ‘파트너와 윈-윈 및 대등한 관계’로 만들어야 한다는 점에서 훨씬 더 힘들다고 할 수 있다.

오픈 이노베이션 담당자 자신이 공동가치창조 파트너를 대등하게 보도록 의식적으로 노력해야 하고 사내의 관계 부서가 어떤 태도로 프로젝트에 임하는지를 파악하여 궤도수정을 하면서 진행하는 것이 매우 중요하다. 이것은 지금껏 쌓여온 우리의 인식이나 사내문화가 모두 얽혀 있으므로 절대 쉽지 않다는 스스로에 대한 경계도 필요하다.

#### <참조>

- 개방형 혁신 유형에 따른 지식재산 전략과 성과 (특허청, 2016)
- 오픈이노베이션 전략의 법적 함의 (한국지식재산연구원, 2013)
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016

## 케이스 6. 실패 사례로 알아보는 해결책

오픈 이노베이션에서 반드시 필요한 외부 연계는 쉽지 않아 수많은 실패 사례가 등장하는데 그 속사정이 궁금하지 않은가? 아마 누구나 이런 얘기를 심심치 않게 들어봤을 것이다.

“예전에 얘기하셨던 그 건은 잘 되셨어요?”

“아, 그거 틀어졌어요. 처음에는 분위기도 좋았고 논의도 순조롭게 진행됐는데 결과적으로는 없던 일이 됐습니다.”

일반적으로 외부 연계가 실패하는 경우는 3가지로 나뉜다. 아래의 그림은 기업 간의 연계를 총 4단계를 표현한 것인데 보통 1~2단계에 외부 연계 실패 원인이 숨어 있다. 실패 사례를 살펴보면서 그것을 통해 해결책을 찾아보자.

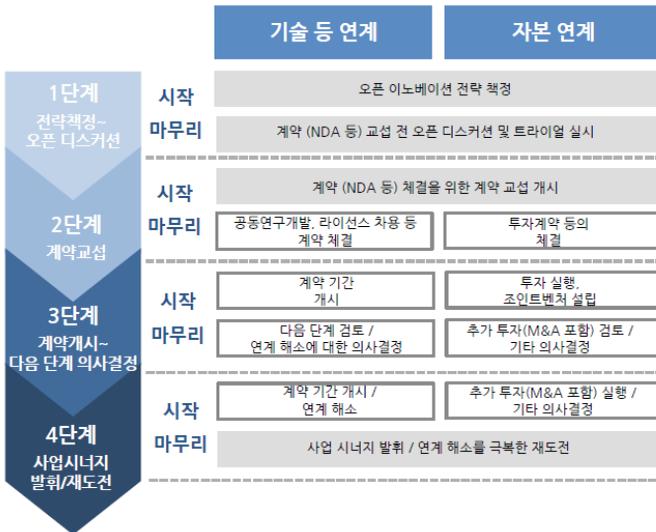


그림 1. 기업 간의 일반적인 연계 단계

## 실패 사례 1

### 사내 문화 및 업무 진행 방식의 차이, 정보 부족

첫 번째 실패 사례는 회사 간의 사내 문화 차이나 업무 진행 방식의 차이, 그리고 신뢰도 부족이나 정보 부족 때문에 의사결정자들이 만나는 구체적인 단계에까지 이르지 못한 것이라고 볼 수 있다.

예를 들어 이런 상황을 가정해볼 수 있다. 대기업의 오픈 이노베이션 담당자가 자사와 연계하면 좋을 것 같은 기술을 가진 스타트업을 발견하여 프리젠테이션을 요청한다. 스타트업 입장에서는 대기업과 협업하면 판로나 자금 등에서 이점이 많을 것이라 생각되므로 반갑게 그 요청을 받아들이고 철저히 준비하여 프리젠테이션을 한다. 이에 만족한 대기업 담당자는 구체적인 연계에 대해 검토하고 연락하겠다고 하고 사내의 관련 부서에 연락한다. 그런데 그 부서 담당자는 과거에 거래 실적도 없고 신용도도 낮아서 그런 회사와 거래하는 건 사내 규정상 힘들다는 답변을 한다. 이렇게 내부 결정에만 한 달의 기간이 소요되었고 대기업 담당자는 협업이 힘들다고 전달한다. 대기업 담당자도 무척 안타까워하지만 한 달을 기다린 스타트업은 어이가 없을 지경이다. ‘한 달이나 기다렸으니 적어도 뭐가 부족한지는 알려줘야 할 거 아닌가’라고 따지고 싶지만 그러지도 못한다.

어처구니 없는 사례처럼 보일지 모르지만 이런 경우는 자주 일어난다. 내부의 적이 되는 사내 이해관계자들, 그리고 오픈 이노베이션을 저해하는 선례가 주요한 이유다.

첫째 이유인 ‘내부의 적이 되는 사내 이해관계자’를 보자. 대기업에서는 어떤 절차로 어떻게 의사결정을 할까? 스타트업과 업무를 진행하고자 할 때, 바로 그 타이밍에서 등장하는 것은 대기업 내 이해관계자의 벽이다. 이런 패턴은 드물지 않다. 소위 말하는 ‘내부의 적’이다. ‘내부의 적’은 기업의 다양한 부서에 잠재해 있다. 그런 ‘내부의 적’이 대체로 강하게 내세우는 것이 ‘사내규정’이다. 가령 ‘연계 실적이 없으므로 상세한 신용도 조사가 필요하다’는 식이다.

둘째 이유인 ‘오픈 이노베이션 추진을 저해하는 선례’다. ‘과거의 거래 실적’, ‘자본금 액수’, ‘설립된 지 얼마 되지 않음’, ‘도입 사례’, 이 4가지는 대기업이 스타트업과 연계하고자 할 때 단골로 등장하는 것이다. 우선 ‘과거의 거래 실적’이다. 정말 놀랍지 않은가? 설립된 지 얼마 안 된 스타트업이나 벤처기업과 연계하고자 하는 상황에서 나올 수 있는 질문인가? 과거의 거래 실적이 없는 게 당연하지 않은가? 그럼에도 불구하고 사내 이해관계자는 ‘사내규정’을 내세운다. 다음으로 ‘자본금 액수’다. 아마 질문하는 이해관계자도 자신이 왜 이런 질문을 하는지 모르지 않을까? 어쨌거나 그럼에도 불구하고 ‘10억 원 이상 자본금을 보유한 회사가 아니라면 거래 불가능’이라는 사내규정을 만들어 놓은 회사도 있다. 2009년 5월 28일 상법개정으로 ‘주식회사의 최저자본금은 5,000만 원 이상으로 한다’는 규정이 없어졌다. 주식회사이므로 최소 1주 이상의 주식을 발행해야 하므로 1주당 액면가액을 100원 이상으로 한다는 규정이 있으니 법률상 최저자본금은 100원 이상이면 된다. 주식회사는 자본금이 100원이면 인정되는 상황이다. 또 자본금이 적을 경우 절세효과가 있어 일부러 자본금을 적게 들여 설립하는 스타트업도 늘어나고 있다. 그런 상황을 모르니 ‘자본금 액수’를 확인하려는 것일지도 모른다. 그렇다면 왜 자본금 확인이 신뢰도 항목에 들어 있을까? 그것은 결국 사회적 신뢰성, 파산 가능성의 확률을 판단하기 위해서일 것이다. 하지만 오픈 이노베이션에서 그런 것까지 확실히 하고 가겠다면 지나치다. ‘설립된 지 얼마 되지 않음’이라는 이유는, 스타트업이므로 아직 젊은 회사라는 것은 플러스 요소가 아닐까? ‘도입 사례’라는 이유는, 향후 성장할 시장을 목표로 하는 것이니 도입 사례가 없는 것도 이상하다고 볼 순 없지 않을까?

한국의 대기업은 지켜야 하는 것을 지키기 위해 리스크 회피를 오랫동안 해왔다. 하지만 그것을 잘못되었다고 생각하는 사내 담당자는 별로 없을 것이다. 오픈 이노베이션 담당자가 공동가치창조 파트너를 발견하고 함께 실행하려던 순간에, 회사의 경영상황을 증명하기 위해 ‘전년도 결산서류’, ‘은행 보증서’의 제시를 요구받는다. 제시 후에는 ‘회사 규모가 작다’, ‘주식회사가 아니라서 경영 투명성이 없다’ 등의 이유로 거래 불가를 통고받는다. 대기업에서는 이것을 전혀 악의 없이 한다.

## 실패 사례 2

### 스타트업의 기술이나 인재의 준비 수준

외부 연계에 실패하는 사례로는 스타트업 및 중소기업의 기술이나 인재가 요구 수준에 맞지 않아서인 경우도 적지 않다.

앞서와 마찬가지로의 상황을 가정해볼 수 있다. 대기업의 오픈 이노베이션 담당자가 자사와 연계하면 좋을 것 같은 기술을 가진 스타트업을 발견하여 프리젠테이션을 요청한다. 스타트업은 자사만이 갖고 있는 기술이라며 자부심을 갖고 프리젠테이션을 한다. 대기업 담당자는 관련 부서에 그 기술을 채용하면 어떨지를 문의했더니 다음과 같은 질문이 돌아왔다. ‘우리가 그 기술을 도입하면 어떻게 비즈니스에 연결할 수 있을지 그리고 이걸 사줄 고객은 있을지 궁금합니다. 유일한 기술이라는 근거는 무엇인가요? 실용화까지 어느 정도 시간과 비용이 드는지 알 수 없을까요?’ 이에 대해 스타트업의 CEO는 불쾌함을 드러내며 ‘다른 회사가 안 하니까 유일한 기술이라는 겁니다. 실용화까지 어느 정도 걸릴진 저도 모르죠. 그래도 이 기술은 우리만 갖고 있으니까 같이 하면 그쪽도 이득 아닐까요?’라고 답했다. 대기업 담당자는 그 자리에서는 차마 얘기를 하지 못하지만 함께 비즈니스를 할 파트너는 아니구나 하는 생각을 하게 되고 이 연계 얘기는 흐지부지 끝났다.

이런 경우는 스타트업의 사업 관점이나 발표력이 부족하여 연계 구체화까지 이르지 못한 것이라고 할 수 있다. 스타트업이나 중소기업의 기술이나 인재 수준은 끊임없이 향상시켜야 하는 부분이다.

## 실패 사례 3

### 연계 성과 귀속이나 라이선스 관련 계약 협상 문제

세 번째는 연계까지는 진행하였으나 기대한 사업 시너지 발휘에는 이르지 못한 경우라고 할 수 있다.

양사가 공동연구개발을하기로 결정하고, 대기업에서 비용을 부담하는 대신 성과 라이선스를 5년 동안 독점할 수 있도록 해달라는 조건을 내걸었다. 스타트업은 마침 기술개발비가 필요하기도 했고 미래의 거래처로도 괜찮은 대기업이라 문제 없다는 생각에 조건을 받아들였다. 계약 체결 후 공동연구개발을 하고 2년이 흘렀다. 2년이 흐른 후에야 스타트업 입장에서는 5년이 너무 긴 기간이고 계약할 때 좀 더 협상을 해야 했다는 후회를 하게 된다.

## 해결책 1

### 스타트업 및 벤처기업을 발굴 및 육성한다 - 액셀러레이션 프로그램 운영

앞서 첫 번째 실패 사례인 ‘사내 문화 및 업무 진행 방식의 차이, 신뢰도나 정보 부족’과 관련한 문제의 해결책이다. 물론 담당자가 사전에 사내 프로세스를 이해하고 그에 대한 포석을 둘 수 있다면 연계라는 목적에 도달할 수 있다. 단 그 길이 극단적으로 길어진다거나 아무리 해도 돌파할 수 없다면 효과가 있을 것이다.

바로 스타트업·벤처기업 발굴 및 육성 방법으로 ‘액셀러레이션 프로그램 운영’을 구체적으로 제시한다. 이것이 효과 있는 이유는 일반적인 사외 연계 프로세스와는 달리 프로젝트 전용 규정 및 프로세스를 만들 수 있기 때문이다. 뒤집어 생각하면, 액셀러레이션 프로그램이 있더라도 아무 생각 없이 실행하면 아무것도 해결하지 못한다. 프로젝트의 기획 단계에서 연계까지의 프로세스 준비를 염두에 두고 해나가는 것이 중요하다.

이때 중요한 키워드는 ‘최고경영진의 허용’이라고 할 수 있다. 생각 없이 ‘사내 규정’을 주장하는 사내의 이해관계자에 대해 가장 효과적인 수단은 ‘탑다운’이다. ‘사내규정’을 내미는 이해관계자는 힘으로 굴복시키는 방법이 가장 빠르고 효과 있기 때문이다. 그다지 민주적인 방법이 아니라는 것은 인정한다.

## 해결책 2

### 빠른 가설과 의사결정이다 - CVC 설립

**CVC(Corporate Venture Capital)의 설립**을 예로 들 수 있다. 이것도 생각 없이 해서는 안 된다. 의사결정의 대부분이 기존의 경영회의로 되는 구조는 끊어내야 한다. 스피디하게 의사결정을 하기 위해서는 의사결정권 대부분을 위임받을 정도의 형태로 CVC의 규정을 설정하는 것이 유효하다.

사외 연계를 진행하고자 할 때 ‘우리 내부에 엑스맨이 있었다니...’라며 애석해 하는 상황은 아무도 바라지 않을 것이다. 사실 ‘내부의 적’ 또한 기본적으로는 회사를 리스크로부터 지키기 위해 사내규정 제시를 하는 것이므로 적대시하기만 해서도 안 된다. 단 사외 연계가 힘든 체제와 구조를 바꾸기 위해서는 한번 정도 대담한 결정을 내리는 것이 지름길이다.

〈참조〉

- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016
- ‘Open Innovation: 약인가, 독인가?’ (동아비즈니스리뷰, 서울대 강진아 교수, 2011)
- 오픈 이노베이션이 잘 안되는 이유 (LG경제연구원 장성근 연구원, 2015)
- 오픈이노베이션 성공 vs 실패사례 (경기과학기술진흥원, 나인시그마 프로그램 매니저 이준혁 저, 2011)

## 케이스 7. 실패를 딛고 재도전하기

오픈 이노베이션을 전문으로 하는 기업이 많이 생각하고 있다. 하지만 오픈 이노베이션은 힘들기도 하고 시간도 오래 걸린다. 그래서 실패에서 배움을 얻는 것이 중요하고 기존의 시도를 헛되이 하지 않고 재도전을 하는 것이 중요하다. 여기에서는 실패에서 배우는 방법과 재도전 성공률을 높이는 방법에 대해 살펴본다.

### 실패에서 배우는 3단계

오픈 이노베이션은 쉽지 않고 그래서 성공보다 실패가 더 많을 수도 있다. 따라서 실패를 극복하고 재도전하는 것은 중요하다. 대전제이지만, 일단 시작한 연계 프로젝트의 성공 전망이 낮아진 경우에 프로젝트가 불필요한 것으로 치부되는 것을 피하고 조기에 다음 도전으로 넘어가는 것이 중요하다.

일단 한 번 진행한 연계 사업 해소의 타이밍은 도중에 생각하는 것이 아니라, 처음부터 정해놓고 프로젝트 추진 경과 도중에 연계 내용을 재고하거나 해소하는 등의 조항을 담아두는 것이 손해를 최소화하고 다음 도전으로 넘어가는데 필요하다. 실패를 전제로 생각하는 게 아니라 그런 경우도 상정하여 대응책을 미리 결정해두는 것이다.

**결과적으로 당초 상정한 사업 시너지를 발휘할 수 없었던 경우라도, 결과나 경위를 흐지부지하게 하지 말고 실패에서 배움을 얻어 다음 도전에서 성공확률을 높이도록 하는 것이 중요하다.**

오픈 이노베이션이 실패하더라도 실패에서 배움을 얻고자 하는 기업의 경우 사내 전체를 횡단하는 성격의 팀이 실패를 회고하여 배움을 얻어내는 방법을 이용하기도 하고 전문조직이 주도하여 사내 식견을 공유하는 방법을 이용하기도 한다. 여기에서는 오픈 이노베이션의 실패에서 얻을 수 있는 것을 최대

화하기 위한 단계를 다음의 3개로 정리하고 있다.

### 1단계 : 모든 실패에서 배운다

실패한 프로젝트의 전모를 파악하기 위해, 프로젝트를 통해 얻은 지식이나 확보한 스킬 등의 '자산'과 함께 소요된 직접 비용, 시장이나 고객의 평가, 사내나 팀에 대한 영향 등의 '부채'를 평가

### 2단계 : 배움을 공유한다

부문 또는 조직 전체에서 매니저 멤버를 정기적으로 모으고 각각의 실패에 대해 돌아보도록 한다. 이때 (1)신속하고 적확할 것 (2)빈번하게 행할 것 (3)배움에 초점을 두고 전향적으로 실시할 것, 이 3가지를 유념하도록 한다

### 3단계 : 실패의 패턴을 확인한다

모든 실패에서 배우고 있는지, 교훈을 조직에 공유하고 있는지, 교훈이 도움이 되어 같은 패턴의 실패를 하지 않는지를 확인한다

## 재도전의 성공 확률을 높이기 위한 구조

재도전의 성공 확률을 높이기 위한 구조는 사실 오픈 이노베이션의 전략책정 및 미션 등의 단계에서 결정되는 구조이기도 하다. 이 단계에서 오픈 이노베이션을 위한 주체와 역할을 명확하게 나눠 운영해야 하기 때문이다. 예를 들어 경영의 주체는 CEO가 될 것이고 실행의 주체는 액셀러레이터나 CVC, 오픈 이노베이션 허브 등이 될 것이다.

특히 재도전을 위한 별도의 구조라고 한다면 **기업 내의 성공 또는 실패 사례를 추출하고 전사에 지식공유를 하는 전문부서**를 두는 것이다. 이 부서에서 사내표창제나 사내외 전문가에 의한 스터디를 주최할 수도 있다. 이를 별도 부서로 뒀도 되지만 오픈 이노베이션을 담당하는 부서가 직접 할 수도 있다.

〈참조〉

- 오픈 이노베이션, 혁신의 동력 되려면 (LG경제연구원, 조준일 저, 2013) <http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=18333>
- 귀사의 오픈 이노베이션은 간혀 있지 않습니까? (LG경제연구원, 최경운 저, 2011) <http://www.lgeri.com/report/view.do?idx=17231>
- 노키아는 개방형 혁신에 실패했다 (중앙일보, 남민우 저, 2013) <http://news.joins.com/article/12078463>
- 일본 경제산업성의 오픈 이노베이션 백서, 2016

### III 오픈 이노베이션 선진사례

#### 1. 기업

덴마크 레고사  
중국 샤오미사

#### 2. 정부 & 지자체

영국 런던시  
일본 후쿠오카시



## 덴마크 레고

# 레고 팬이라는 외부 혁신 통해 극적인 성장 달성

레고는 1934년 설립된 덴마크의 완구회사이자 플라스틱 조립 블록완구 브랜드다. 창업 당시에는 목제완구를 제조했지만 1949년부터 플라스틱 완구 제조도 하고 있다. 전 세계 기업 중에서도 레고는 오픈 이노베이션을 통해 새로운 비즈니스 모델을 만들어낸 기업의 대표적인 예로 알려져 있다. 역사상 최대 손실을 발표하고나서 불과 4년만에 이 위기를 극복하고 다시금 고성장 질주를 이어갔기 때문이다. 2017년은 레고가 13년만에 매출이 줄어든 해였고 '리셋 단추를 누른다'는 비유를 하면서 대규모 구조조정을 하여 향후 레고의 또 한 번의 혁신의 향방이 궁금해지는 상황이다.

## 특허 종료와 디지털 완구 등장으로 위기 봉착

레고는 1990년대에 위기를 맞았다. 당시 레고를 습격한 큰 변화는 2가지다. 하나는 블록의 기본 특허가 끝났다는 점으로 레고보다 저렴한 블록이 경쟁사에서 연이어 출시되었다. 또 하나는 TV게임으로 대표되는 디지털 완구의 등장이다. 그때까지 레고는 남자아이들의 완구 중에서는 압도적인 존재감을 자랑했다. 브랜드력도 있었고 두뇌교육완구로서의 측면도 있어 부모들의 신뢰도 컸었다. 그런데 그런 지위를 위협하는 환경 변화가 동시다발로 나타났다.

당시 레고는 급격한 환경변화에 즉석에서 대응할 수 없었다. 수십년이나 레고는 아이들에게 표준완구였고 경쟁사나 TV게임의 등장이 레고를 파멸로 몰고 갈 가능성이 있다고는 대부분의 직원이 상상도 하지 못했다고 한다. 그런데 **1990년대 후반부터 레고는 매출과 시장점유율이 폭락하기 시작했으며 2003년 역사상 최대 손실을** 발표했다. 그때까지 레고가 지속한 혁신은 모두 실패로 돌아갔다.

### **외부 혁신 끌어들이는 Ideas 플랫폼과 Rebrick 플랫폼**

무너져 가던 레고는 처음으로 창업자 가문이 아니라 외부에서 CEO를 영입했고 새로운 CEO인 요르겐 비그 크누스토르프는 재건을 목표로 하여 전담 오픈 이노베이션 부서를 설립하고 1985년부터 근무해온 에릭 한센 씨를 시니어 디렉터로 임명했다. 에릭 한센 시니어 디렉터는 레고의 오픈 이노베이션을 위해 다음과 같은 3가지 일을 실시했다.

**첫째,** 오픈 이노베이션을 이미 실천하고 있는 12개 기업을 인터뷰했다.

**둘째,** 레고 그룹 전체에서 30개의 다른 사업 부서를 분석했다.

**셋째,** 4개의 테스트 프로젝트를 통해 이노베이션에 대한 자사가 가진 능력, 문화, 동기부여 수준을 조사했다.

테스트 프로젝트는 거의 불가능할 것 같은 어려운 문제를 제기함으로써 오픈 이노베이션을 실현하기

위해 레고에 필요한 경험, 인사, 조직구조의 개선점 등을 찾아냈다. 이를 통해 에릭 한센 시니어 디렉터는 다음과 같은 확증을 얻었다고 한다.

**첫째,** 레고에 공헌하기 위해서는 반드시 레고의 직원일 필요는 없다.

**둘째,** 최근 소비자는 머리가 좋고 창의적이며 기업에게 아이디어를 제공하고 싶어 한다.

**셋째,** 이노베이션 창출을 막고 있는 것은 기업 내 문화다.

**넷째,** 이노베이션에 연결되는 아이디어를 내는 것은 회사 외부에 있는 사람들이다.

레고는 이런 노력을 통해 회사 외부의 사람들로 부터 아이디어를 모집하는 사이트인 LEGO Ideas(<https://ideas.lego.com/>)를 개설해 신규 서비스를 만드는 계기로 이어지도록 하고 있다. 이 온라인 플랫폼을 통해 누구나 레고에 대한 새로운 아이디어를 직접 공유하고 사람들의 '지지'을 받을 수 있다. 지지하는 사람의 수가 10,000명이 넘으면 회사에서 이를 직접 리뷰하고, 통과 시 실제 제품으로도 만들어진다. 결국 프로그램 자체가 마케팅 캠페인으로 기능한다. **레고 팬과의 공동가치창조의 장을 만든 레고는 실적을 빠른 속도로 복구해나갔다.**

레고가 또 심혈을 기울인 것은 Rebrick 온라인 플랫폼(<http://rebrick.lego.com>)이다. Rebrick은 단어 그대로 다른 브랜드와 콜라보레이션(Collaboration)하는 프로그램을 일컫는다. 마인크래프트, 백 투 더 퓨처, 스타워즈 등의 수많은 브랜

드가 레고와의 Rebrick을 거쳐 새롭게 만들어지고 동시에 많은 팬을 형성했다.

### 2013년 세계 최고의 브랜드이자 13년 연속 매출 향상

레고는 2003년 역사상 최대 손실을 발표하고 4년만에 위기를 극복했으며 2013년 12월에는 매출고영업이익률이 32%를 기록하여 Brand Finance가 실시한 '세계에서 가장 유력한 브랜드 랭킹'에서는 구글을 누르고 1위를 했다. 그래프를 보면 알 수 있듯이 2004년에서 2015년까지 거의 433% 매출 성장을 달성했다.



(출처 : 레고)

## 레고의 배포? 마인드스통을 통해 얻은 교훈

레고는 과거에 경영위기의 돌파구로 ‘마인드스통’을 내놓았다. 마인드스통은 소프트웨어를 장착한 블록을 사용자가 조립하면 로봇처럼 움직이는 제품이다. 처음에는 아동을 대상으로 제품을 개발했지만 놀랍게도 이 모형에 열광한 층은 성인들이었다. 어릴 적 레고를 좋아했던 성인들이 마인드스통에 관심을 갖게 된 것이다. 그런데 문제가 발생했다. 한 스탠포드 대학원생이 소프트웨어 블록을 분해해 해당 언어를 인터넷에 공개하게 되면서, 프로그램의 보안이 깨지게 된 것이다. 한 프로그래머는 아예 새로운 프로그래밍 도구까지 만들었다. 해킹은 건잡을 수 없이 늘어났고 급기야 새로운 프로그램이 생성되기 시작했다.

그런데 여기서 레고는 가능성을 봤다. 프로그램 해킹에 대한 규제를 하기는 커녕 더욱 많은 사람들이 참여해서 마인드스통을 직접 연구하고 개발하도록 한 것이다. 그 결과는 대단했다. 레고는 아무런 투자를 하지 않고도 열정적인 고객들 덕분에 수많은 창작물을 만들어낼 수 있었고 2010년 4월 전 세계 마인드스통 팬을 대상으로 ‘퍼스트레고리그’ 로봇 경진대회까지 열었다. 이 대회에 참여한 팀만 1만 6,000여개가 넘는 정도로 레고는 고객이 직접 참여하는 오픈 이노베이션을 통해 글로벌 고객을 확보하는 결과를 얻을 수 있었다.

### 〈참조〉

- 레고그룹 연차보고서 <https://www.lego.com/ko-kr/aboutus/lego-group/annual-report>
- 한국일보 <글로벌 Biz리더> <http://hankookilbo.com/v/e4075d06dbf244e6a8db7e63b829eb82>
- 프레시안 BOOKS <레고 어떻게 무너진 블록을 다시 쌓았나> <http://www.pressian.com/news/article>.

*html?no=134297*

- 한국능률협회컨설팅 *https://kmacforever.blog.me/220953413745*

- 네이키드 덴마크 <레고 13년 만에 매출 줄었다>  
*http://nakeddenmark.com/archives/9843*

- 허핑턴포스트 <기울어지던 레고는 어떻게 다시 살아났을까> *https://www.huffingtonpost.kr/2017/02/15/story\_n\_14762452.html*

- 삼정 KPMG 경제연구원 보고서 *https://home.kpmg.com/content/dam/kpmg/kr/pdf/kr-issue-monitor-64.pdf*



## 중국 샤오미

### 경영자원 부족한 소기업, 오픈 이노베이션으로 글로벌 기업과 맞짱

크리스 앤더슨이 ‘2014년 창조경제 글로벌 포럼’에서 전 세계에서 오픈 이노베이션을 가장 잘하는 기업으로 샤오미와 하이얼을 든 적 있다. 샤오미는 2010년 무렵 애플과 삼성전자가 글로벌 프리미엄 스마트폰 시장을 휩쓸 때 철저한 벤치마킹, 가성비 좋은 신제품, 소셜마케팅을 통한 판매 등으로 IT기업계에 파괴적인 변화를 이끌었다. **샤오미처럼 작은 회사도 창의성을 발휘하면 글로벌 공룡기업과도 맞짱을 뜰 수 있음**을 보여주고 있다.

#### 창업 위한 호기, 그러나 부족한 경영자원이 과제

샤오미의 창립자이자 CEO인 레이쥔은 2007년 중국 SW 기업인 킹소프트를 퇴사한 후 VC로 활동하다가 2010년 무렵 인터넷과 스마트폰에서 새로운 비즈니스 기회를 발견했다. 그는 8명의 창립 멤버를 모으면서 ‘태풍의 길목에 서면 돼지도 날 수 있다’는 말로 당시가 샤오미를 창업할 기회임을 강조했다. 하지만 스타트업인 샤오미는 애플이나 삼성전자에 비해 확연히 경영자원을 적게 가진 소기업에 불과했다. **스마트폰 연구개발(R&D) 및 마케팅 활동 등에 큰 투자를 할 수 있는 여건이 아니었다.**

#### 고객이라는 외부의 혁신 자원의 활용

경영자원이 상대적으로 부족한 소기업이 기존 시장 질서를 바꿀 수 있는 것은 ‘파괴적 혁신’에 있었고 샤오미는 이를 위해 창의성을 발휘하는 가운데 도출한 ‘**사용자 중심의 오픈 이노베이션**’을 하기로 했다. 샤오미는 소프트웨어 개발을 강조하고 생산에서부터 디자인, 마케팅, 유통에 이르기까지 혁신을 적극적으로 추진하였다. 이 중심에 바로 사용자 중심의 오픈 이노베이션이 있었다. 샤오미는 고객을 단순히 물건을 사는 사람이 아닌, 연예인과 팬클럽처럼 함께 성장하는 관계로 인식하였다. 샤오미는 샤오미의 팬을 지칭하는 미팬(Mi Fan)들의 적극적인 커뮤니케이션을 기반으로 고객 참여형 모델을 만들었다.

#### **- 미팬을 통한 R&D**

샤오미는 연구개발(R&D) 과정에 미팬을 참여시켰다. 고객을 글로벌 웹사이트 포럼을 통해서 자신들의 체험과 의견을 피드백하며 엔지니어와 소통하도록 했다. 특히 샤오미는 MIUI 사용자들의 피드백을 바탕으로 매주 금요일 소프트웨어 업데이트를 지속함으로써 사용자의 충성도를 높였다. 기존 스마트폰 기업들이 고객의 의견을 파악하고 반영하는 데 오랜 주기가 걸렸다면 샤오미는 매주 고객의 의견과 시장의 변화를 파악하고 업데이트할 수 있었다

#### **- ‘명예 개발팀’의 피드백 받는 신제품 시험**

샤오미는 신제품을 시험하는 과정에서도 가장 먼저 미팬과 소통해서 그들의 피드백을 통해 최대한 빨리 문제점을 발견하고 수정한다. 이를 위해 ‘명예 개발팀’을 만들었는데 최초에는 120명의 스마트폰 매니아로 구성되었다. 샤오미는 MIUI를 매주 업그레이

드하는데 금요일마다 새 버전을 발표하고 금요일에 서 월요일 사이에 MIUI 개발팀이 사용자들의 피드백을 수집하여 새 버전의 약점을 바로 잡는다. MIUI 개발팀은 수요일에 내부에서 업그레이드된 버전을 명예 개발팀에게 넘겨주며 그들의 시용을 걸쳐 여러 번 개선을 완료한 후 금요일 오후 5시에 외부에게 공식적으로 발표한다. 현재 샤오미는 수백만 명의 고객을 이와 같은 업그레이드 과정에 참여시킨다.

### - '파샤오유우' 통한 오픈 베타 테스트

샤오미 스마트폰은 공식으로 판매되기 전의 마지막 소규모 오픈 베타 테스트(공개 시범 테스트) 역시 '파샤오유우'라 불리는 매니아들에 의해 완성된다. 신제품 출시할 때 마다 사전 발매된 프로젝트 기념 한정판 스마트폰은 일정한 조건을 만족하는 MIUI 매니아들만을 겨냥해 만들어졌다. 샤오미는 새 제품을 먼저 써보고 싶어 하는 매니아들에게 사용 중의 문제점을 제때 피드백 하도록 격려했다. 또한 그들의 피드백을 참고로 운영체제를 계속 업그레이드하고 스마트폰의 성능과 기능을 최고 수준으로 조정하는 것이다.

이처럼 샤오미는 인터넷을 이용해 자사 내부의 연구 개발 인원과 외부 사용자를 연결시켜 전통적인 오픈 이노베이션 모델에서 밝히는 혁신 아이디어와 성과만을 오픈시키는 것뿐만 아니라 혁신의 전 과정을 오픈시켰다.

### - 조직구조

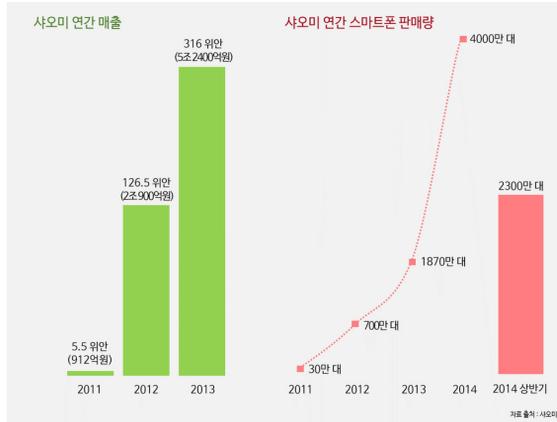
피라미드형 조직에 층층시하, 상명하달의 경직된 조

직문화로 직원들의 창의적인 아이디어가 나오기 힘들고 직원들의 주인의식과 동기부여가 어렵다. 하지만 샤오미는 CEO 밑에 각 팀장과 엔지니어가 있을 뿐 나머지는 직급이 없고 승진을 해도 직위가 올라가는 게 아니라 월급이 늘어나는 구조로 되어 있다. 그리고 부서가 커진다 싶으면 바로 작은 단위로 나눠 부서가 커지지 않도록 했다.

### 2015년 중국 시장 1위, 세계 시장 4위까지 성장

샤오미의 중국 스마트폰 시장점유율은 작년도 2014년 3분기 2.5%에서 4분기엔 6.4%로 늘면서 애플(4.8%·6위)을 누르고 5위를 기록했다. 하지만 2015년 샤오미는 중국 스마트폰 시장 1위, 세계 스마트폰 시장 4위의 IT 거인으로 성장했다. 샤오미는 '대륙의 실수'라는 유행어를 만들 정도로 우수한 성능과 저렴한 가격의 제품을 연이어 선보이면서 경영 자원 부족한 소기업으로서 오픈 이노베이션을 활용해 성공했다.

참고로 중국 내수 시장의 침체와 스마트폰 시장의 포화, 그리고 저가전략의 실패 등으로 샤오미는 중국 화웨이와의 경쟁에서 밀려 고전을 면치 못하다가 인도 시장을 기회로 다시금 도약하고 있다. 게다가 기존에 없었던 기술력과 실력을 쌓으면서 스마트폰 뿐 아니라 다양한 가전기기를 내놓은 샤오미 생태계가 사용자를 매료시키고 있는 상황이다.



(출처 : 샤오미)

### 경영진의 적극성, 인센티브 제도, 기업문화가 성공 요인

샤오미가 오픈 이노베이션 추진에 성공할 수 있었던 요인은 많다. **엔지니어의 인식변화와 경영진의 적극적인 지원 및 추진, 적극적인 인센티브 제도** 등을 대표적으로 들 수 있다.

예를 들어 샤오미는 샤오미의 발전에 공헌을 했거나 SNS 활동에 참여해서 당첨한 샤오미 팬에게 'F코드'를 발급하는데, F코드를 받은 유저는 제품 구매 페이지에 'F코드 구매' 버튼을 누르면 신제품을 바로 구매할 수 있고 빠른 배송 등 특권도 누릴 수 있다. 샤오미는 이러한 인센티브를 제공해줌으로써 사용자들의 끊임없는 열정을 유발시키고 있다.

샤오미의 최고 경영진은 장기적인 안목으로 오픈 이

노베이션을 지속적으로 지원하며 추진하고 있다. 샤오미의 소프트웨어 경쟁력에는 미국 실리콘밸리 기업들과 같은 개방적이고 수평적인 기업문화가 바탕이 되어있다는 평가를 받는다. 권한을 대거 아래로 위임해 고객이나 협력사의 요구에 즉각적으로 대응을 할 수 있도록 하고, 신생 기업답게 성과를 거둔 직원에게는 직위와 권한 등에서 충분한 혜택을 주는 문화가 자리 잡고 있다. 만약 폐쇄된 조직문화에서 이러한 혁신적인 변화를 추구하면 조직 구성의 거부와 반발을 불러일으킬 수 있는데 빠르고 창의적인 인터넷 문화를 소중하게 생각하는 샤오미는 기업 외부의 혁신 자원을 충분히 활용할 수 있었다. 창업 멤버의 해외 경험은 샤오미의 이와 같은 개방적인 기업 문화에 큰 영향을 끼쳤다. 샤오미에는 위계질서가 없으며 직급체계도 ‘최고경영자-팀장-팀원’의 3단계로 매우 단순하다.

〈참조〉

- ‘산자이’ 기업으로 출발한 샤오미의 성장과 전략에 관한 연구(중앙대학교 대학원 논문, 양옥빈 저)
- 위클리비즈 <개방형 혁신 세계 최강기업은 샤오미와 하이얼> [http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html\\_dir/2014/03/28/2014032802392.html](http://weeklybiz.chosun.com/site/data/html_dir/2014/03/28/2014032802392.html)
- 제일기획 블로그 <오픈 이노베이션으로 기회를 연결하라> <http://blog.cheil.com/magazine/12124>



## 영국 런던

# 전 세계가 주목하는 오픈 이노베이션의 도시 'Tech City'의 탄생

'Tech City'는 영국 런던 북동부 지역 구시가지에 위치해 있고 글로벌 ICT 및 스타트업 기업의 허브이자 영국 이노베이션 에코시스템의 중심지로 성장한 곳이다. 구글, 아마존, 마이크로소프트 등 대형 IT기업이 거점을 설치하고 있고 영국의 중앙정부 및 런던 지자체에서 자금이나 규제 관련 지원을 받아 성장했다. 영국뿐 아니라 유럽 전역에서 벤처기업들이 모여들고 있으니 유럽의 혁신 허브라고 해도 무방하다.

## 영국 런던의 과제와 Tech City 구상의 배경

2000년대 초 영국 런던 북동부 지역 구시가지는 산업 구조가 바뀌어 산업이 쇠락하자 공장이 하나둘 문을 닫았고 사람도 떠났다. 빈집이 늘며 슬럼화가 진행되어 노숙자가 빈집을 차지하여 사람들이 기피하는 지역으로 몰락했다. 하지만 임대료가 저렴하여 청년 창업가나 크리에이터가 모이기도 했다. 이런 동향에 주목하면서 데이비드 카메론 영국 총리는 2010년부터 이 지역에 **글로벌 IT기업을 유치하고 벤처기업의 활동을 지원함으로써 이 지역을 유럽 이노베이션의 중심지로 끌어올리겠다**는 구상을 했다. 전문가들과 함께 발표한 Tech City 조성안이 바로 그것이었다.

## 오픈 이노베이션 활동의 핵심은 '중앙정부나 지자체의 지원' 및 '대기업의 관여'

Tech City는 2011년 15개 기업이 모여 공식 출범한 후 눈부신 발전을 이뤘다. 데이비드 카메론 영국 총리가 했던 가장 큰 역할 중 하나는 세계 유수의 IT 기업이 이곳에 거점을 마련하도록 한 것이었다. 구글이 캠퍼스라고 하는 거점을 설치했고 마이크로소프트, 아마존, 삼성, 인텔, 시스코 등 글로벌 IT기업이 연이어 이 지역에 진출했다. 이들 대기업은 지역의 대학이나 전문기관과 연계하여 각종 이벤트나 콘테스트, 창업가 육성 프로그램 등을 개최하고 창업가를 불러들이는 데 공헌하고 있다. 또 창업가나 벤처기업이 모임으로써 해외의 투자가나 VC의 관심을 모으게 되어 유럽 전체에서도 벤처기업의 집합지로서 관심을 끌게 되었다.

구글이 운영하는 캠퍼스런던은 섬유공장이었던 곳을 2012년 구글이 인수해 개조했으며 3년만에 런던 스타트업 비즈니스 산업의 허브가 되었다. 7층 건물에는 벤처기업이나 스타트업을 지원하는 다양한 민간 또는 공공기관이 입주해 있다. 2014년 기준으로 캠퍼스런던에서는 300개 기업이 각각 10만 파운드의 투자를 유치했다.

Tech City의 특징은 '중앙정부나 지자체의 지원' 및 '대기업의 관여'라는 2가지를 들 수 있다. 단 정부는 전면적으로 Tech City를 지원하지만 어디까지나 보조적 입장임을 강조했고 실제 커뮤니티에는 개입하지 않으며 자유로운 환경을 저해하지 않도록 민간의

활동에 충분한 배려를 했다. 정부와 민간의 오픈 이노베이션 활동을 나눠서 살펴보면 표와 같다.

<p><b>중앙정부나 지자체의 지원</b></p>	<p>- 중앙정부와 지자체가 공동으로 강력한 지원을 마련하여 제공한다고 공포 : 글로벌 IT기업의 진출이나 투자, 인재 등을 불러모으는 효과가 있었음. 예를 들어 중앙정부와 런던행정청은 공동으로 글로벌 IT기업의 유치를 했고 제임스 카메런 총리와 구글의 에릭 슈미트 회장의 회담이 구글의 Tech City 거점 개설로 연결됨</p>
	<p>- 해외 인재의 유입을 위해 요건을 완화한 창업가 비자(Entrepreneur v=Visa)와 고도 인재용 비자(Exceptional Talent Visa) 등 새로운 제도 마련          - 정부 운영 사이트인 ‘컴퍼니스 하우스’를 통해 15파운드로 하루만에 법인 설립登記 가능          - 창업만큼 폐업도 자유로움. 회사가 경영상 어려움에 처하면 근로자를 정리해고할 수 있는 ‘리던던시’ 규정이 있어 법으로 정해진 퇴직수당만 지급하면 언제든지 폐업 가능          - 연대보증 제도 없고 회사가 부도나더라도 경영자는 자본금에 한해 책임을 지면 됨</p>
	<p>- 영국 투자청 산하에 Tech City 전담 투자기관(TCIO) 조직          - 벤처기업으로 자금 공급 지원을 목적으로 한 Enterprise Investment Scheme(EIS)와 Seed Enterprise Investment Scheme(SEIS) 마련          - 창업자에게 유리한 세금 혜택. 1,000만 파운드의 이익이 발생할 때까지 10%의 세금만 부담</p>
	<p>- 구글, 인텔, 시스코, 보더폰, 아마존, 마이크로소프트 등 대형 IT기업이 거점 개설이나 투자뿐 아니라 실리콘밸리와 마찬가지로 벤처기업의 육성에도 관여 : 구글은 액셀러레이터인 테크 허브나 시드 캠프 등과 연계하여 구글 캠퍼스를 스타트업용 인큐베이션 시설로 제공함. 구글 엔지니어와 창업가를 연결해 교육이나 교류를 함으로써 벤처기업의 아이디어를 구현하고 상용화하기 위한 지원을 함</p>
<p><b>대기업의 관여</b></p>	<p>- 인텔, 삼성, 시스코 등의 대기업은 정부나 지자체, 대학과 협력하여 해당 클러스터가 필요로 하는 고도 인재 육성을 위한 교육 프로그램을 개설 및 제공</p>

표에서 보듯이 벤처기업의 성장에 대기업이 깊이 관여한다는 점이 더욱 창업가를 이 지역으로 불러들이게 되고 창업가의 집적이 다른 기업이나 VC, 고도의 지식을 가진 전문가 등을 불러들이게 되었다. 이런 호순환이 Tech City 활동의 원동력이 되고 있다.

### Tech City 통해 기업 수와 고용 수 모두 증가

Tech City UK의 연차 보고서에 따르면 2015년 10월 기준으로 약 1,470개의 글로벌 IT기업 및 스타트업이 입주해 있었다. 또 기업 투자를 지원하는 기관으로 Tech City Investment Organisation을 설립하여 지원을 시작했다. 2014년 기준 런던 소재 테크 기업에 대한 VC 펀딩 규모는 14억 달러에 달했다는 데, 이것은 2010년 대비 10배에 달하는 규모다.

Tech City는 전 세계 '핀테크' 관련 스타트업의 중심지로도 자리매김했다. 글로벌 컨설팅 기업인 액센추어에 따르면 2013년 영국의 핀테크 산업 성장률은 전년 대비 600%에 달했는데 이것은 미국 실리콘밸리의 핀테크 산업 성장률(190%)의 3배나 되는 수치다.

### 중앙정부와 지자체의 적절한 지원체제가 성공요인

영국 런던 Tech City의 가장 큰 성공요인은 중앙정부와 지자체에 의한 적절한 지원체제에 있었다고 분석되고 있다. 영국 정부의 활동은 정부에 의한 지원체제를 모색하고나서 시행을 한다는 것이 특징이다. 영국은 창업가에게 걸림돌이 될 수 있는 규제 완화

나 세계 개정 등을 진행하는 한편, Tech City의 이노베이션을 창출하는 원천이 되는 크리에이티브성을 저해하지 않도록 정부가 무대 위에 서지 않았다. 이처럼 무엇보다 진정으로 창업가나 벤처기업을 최우선으로 하는 것이 이노베이션을 창출하는 호순환 환경을 구축하도록 했다고 한다.

〈참조〉

- Tech City UK의 테크네이션 보고서 2017 <https://technation.io/>
- 네이버 시사상식사전
- 중소벤처기업부 블로그 <https://blog.naver.com/bizinfo1357/220581895600>
- 코트라 해외시장뉴스 <http://news.kotra.or.kr/kotranews/index.do>



## 일본 후쿠오카

# 글로벌 창업 도시의 성공모델 구축해 일본 전역으로

일본 후쿠오카가 오픈 이노베이션을 하는 데는 타카시마 소이치로 시장의 강력한 리더십이 있었다. 그는 2013년부터 산학 연계 조직인 후쿠시마지역전략추진협의회와 공동으로 후쿠오카를 국가전략특구로 선정받기 위해 노력했고 2014년 5월에 결실을 맺어 197건 응모 중 창업을 위한 고용개혁 거점으로서 글로벌 창업 국가전략특구로 선정되었다. 후쿠오카는 이를 계기로 산학 연계로 벤처기업 지원 활동을 강화하게 되었고 ‘글로벌 창업 도시, 후쿠오카’를 목표로 하여 창업 촉진 및 고용 창출을 이루고자 했다. 나아가 영국 런던 Tech City처럼 이를 성공모델화하여 일본 전역에 확대하는 것을 목표로 했다.

## 지역의 인구 유출과 활력 저하가 해결 과제

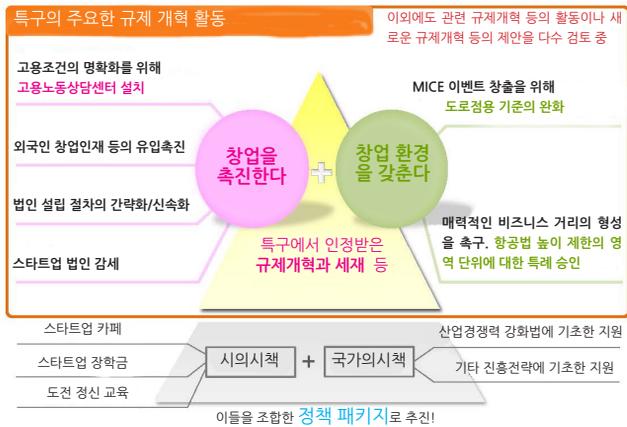
후쿠오카에서 내놓은 ‘글로벌 창업 도시, 후쿠오카 비전’ 보고서에 따르면, (1)큐슈에서는 학생의 50% 이상이 지역 외부로 유출된다는 점 (2)큐슈 전체로 봤을 때도 외부 지역으로 이사를 많이 간다는 점 (3) 후쿠오카를 큐슈의 거점 도시로 자리매김해야 한다는 점이 이 지역의 과제라고 한다. 후쿠오카를 큐슈의 거점 도시로 자리매김하기 위해서는 새로운 도전을 응원하는 문화를 배양하고 비즈니스를 해외에 연결하는 체제를 구축하며 글로벌 경제 도시의 기능을

정비할 필요가 있다고 봤다.

타카시마 소이치로 시장은 특히 창업과 고용 촉진을 중요시했는데 창업이 고용을 만들어내고 다양한 사람이 활동함으로써 기존 비즈니스에 좋은 영향이나 경제 전체의 활성화로 이어질 것으로 봤다. 또 이로 인해 도시 성장이 촉진되고 생활의 질이 높아질 것이라고 확신했다고 한다.

### 지자체의 창업 촉진 활동과 국가전략특구로서의 창업 환경 정비 활동

앞서 후쿠오카가 글로벌 창업 국가전략특구로 선정



~ 일본 국내외에서 도전하고 싶은 사람과 기업이 모여 새로운 가치를 계속 만들어낸다 ~

시의 "비전"을 책정 중

### [글로벌 창업 도시, 후쿠오카] 실현

후쿠오카시의 성공 모델을 일본 전역에 확대 일본의 성장으로 이어간다!

된 것을 계기로 창업 지원 활동을 강화했다고 했는데, 구체적으로 창업을 촉진하기 위한 ‘후쿠오카 지자체의 독자적 활동’과 창업 환경을 정비하기 위한 ‘국가전략특구로서의 활동’을 잘 조합하여 창업 지원을 했다고 할 수 있다. 후쿠오카가 특구로 지정된 후 지자체 독자적인 활동과 특구로서의 활동으로 내세운 것은 앞서 그림과 같다.

후쿠오카는 지자체 독자적으로 하는 창업 및 교류 촉진 활동으로 다음과 같은 일을 진행했다. (1)2013년 1월 산학 연계의 임의 단체인 ‘CREATIVE LAB FUKUOKA’를 설립하여 크리에이티브 관련 산업에서 이업종 간의 교류 및 연계를 통해 새로운 비즈니스의 창출이나 국내외의 기업 진출을 촉진하고 (2)2014년 10월 ‘스타트업 카페’와 ‘고용노동상담센터’를 설립하여 무료로 전문가에게 창업 관련 상담을 하도록 했으며 (3)2015년 ‘후쿠오카 크리에이티브 캠프’를 개최하여 크리에이티브 인재의 후쿠오카 기업으로의 리턴 전직 촉진을 했다. (4) 또 후쿠오카의 기존 기업과 벤처기업을 연결하는 매칭 이벤트 ‘후쿠오카 스타트업 셀렉션’을 개최했다.

한편 국가전략특구로서의 활동은 주로 창업 환경 정비 성격인데, (1)2014년 11월 국가전략도로점용 사업 ‘STREET PARTY’를 시작했고 (2)후쿠오카의 ‘특정창업지원사업’의 지원을 받은 기업에 대한 창업 지원으로 등록면허세 경감, 창업 관련 보증 확충, 창업 관련 보증 대상 기간 조기화, 일본정책금융공사의 신창업융자제도 요건 완화 등을 했다. (3)2015년 11월 NPO 법인 설립 촉진책으로 신청 서류의 처

리 기간을 2달에서 2주로 단축했고 (4)2015년 12월 스타트업 법인 감세책으로서 IoT, 국제, 의료, 농업의 4개 분야에서 일정 혁신 비즈니스를 하는 기업은 설립 후 5년 동안 감세 혜택을 제공하기로 했다.

‘글로벌 창업 도시, 후쿠오카’라는 목적을 달성하기 위해 후쿠오카는 (1)2014년 5월 글로벌 인재의 육성과 정착을 목표로 ‘스타트업 장학금’을 만들고 (2) 후쿠오카로 진출을 고려하는 해외 벤처기업을 위해 ‘Fukuoka Global Venture Awards’를 개최하며 (3)2015년 12월 일본 최초로 ‘스타트업 비자(외국인 창업 활동 촉진 사업)’도 시작했다. 후쿠오카는 성공 모델을 만들고 패키지화하여 일본 전국의 지방 도시에 확대하는 것을 목표로 했다.

최근 후쿠오카는 FUKUOKA GROWTH NEXT라는 새로운 스타트업 플랫폼으로 탄생한 민관공동형 스타트업 지원 시설을 출범시켰다. 이곳은 스타트업이나 재창업 지원을 통해 고용 창출이나 지역경제 발전에 공헌하고 독자적 스타트업 지원 시스템으로 기업이 새로운 가치를 만들어내고 글로벌 시장에 도전하도록 지원한다. 이렇게 해서 미래의 유니콘을 만들어내는 것이 미션이다.

### **인구 증가와 높은 창업률이 가장 큰 성과**

후쿠오카는 인구 증가율이 향상되었다. 2014년 5월 시점(특구 선정 시)에 151만4,000명이었던 인구는 2015년 9월 시점에 153만1,000명이 되어 약 1.7만 명이 증가했다. 또 스타트업 창업률도 높아졌

는데 2015년 1년간 1,000개사의 스타트업이 창업했다. 창업률은 2년 연속으로 일본에서 최고 수준이고 창업자 총수에서 청년(25~34세)의 비율도 최고 수준을 자랑한다. 또 2015년 12월에 시작된 스타트업 비자는 신청 후 1개월이면 승인이 나므로 외국인도 편하게 창업한다. 스타트업 카페는 개설 후 약 1년 동안 1,300건 이상의 상담이 있었고 고용노동상담센터는 설치 후 10개월만에 약 820건의 상담이 밀려들었다. 창업시 또 창업후의 상담환경으로서 유효하게 기능하고 있음을 엿볼 수 있다.

후쿠오카 스타트업 셀렉션을 통해 기업끼리의 매칭 기회도 증가했다. 향후 구체적인 비즈니스 매칭의 성과가 기대되는 부분이다.

### **시장의 강력한 의지와 분명한 목표, 그리고 산학연계가 성공요인**

후쿠오카가 빠른 속도로 창업 도시로 거듭날 수 있었던 데는 무엇보다 **타카시마 소이치로 시장의 강력한 의지가 큰 역할**을 했다. 그는 젊은 인재가 활동할 수 있는 장을 빠르게 만들기 위해 2012년부터 ‘스타트업 도시’를 선언하고 국가전략특구로 선정되기 이전부터 산학 연계의 다양한 시정을 해왔다. 국가전략특구 선정이나 글로벌도시전략 등 시장이 적극적으로 공세를 했을 뿐 아니라 국내외 세미나 등에서 후쿠오카의 활동을 홍보하거나 관계자의 견학을 받아들이거나 적극적인 정보 발신에도 주력했다.

그다음은 **명확한 목표와 방침**이다. 후쿠오카는 ‘후쿠

오카를 일본의 시애틀로 만들겠다고 강조했다. 미국 시애틀은 도시로서는 소규모이지만 아마존이나 마이크로소프트, 스타벅스 등 세계적 기업이 탄생한 도시다. 자연환경, 컴팩트한 도시 기능, 많은 대학 등 후쿠오카와 여러 가지 공통점을 가졌다는 점에서 미국 시애틀을 후쿠오카의 본보기로 삼은 것 같다. 후쿠오카는 1980년대부터 IT 산업 진흥에 주력하여 시스템 통합 기업이 다수 모여 있다. 교육기관이나 IT 산업의 집적이라는 토대가 있어 콘텐츠와 IT 기업의 탄생 및 성장으로 연결되고 있다. 이를 위해 지원하는 산업은 콘텐츠와 IT로 정하고 명확한 지원책을 만들어 수행했다.

도시 기능, 대학기관, 기업이 일정 범위에 집중되어 있어서 산학 간의 소통이 쉽고 활동하기도 편리하다. 또 창업가와 학생 간의 거리가 가깝다. 이처럼 **원래 산학 연계가 쉬운 환경**이 갖춰져 있다는 점에서 스타트업 도시를 목표로 한다는 타카시마 소이치로 시장의 명확한 방침이나 활동이 착실한 창업 환경의 정비로 이어지고 있다고 할 수 있다.

#### 〈참조〉

- <http://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/59163/1/Fukuoka-Vision.pdf>
- <http://www.fukuoka-dc.jpn.com/wp-content/uploads/2015/02/426a4026acf9dee009ab446772fe9733.pdf>
- <https://growth-next.com/about>

## IV 오픈 이노베이터 열전(列傳)

### 1. 롯데액셀러레이터 김영덕 상무

(전편) 대기업 액셀러레이터의 의미와 오픈 이노베이터의 역할

(후편) 대기업 액셀러레이터의 비하인드 스토리,  
그리고 중견/중소기업의 오픈 이노베이션

### 2. 선보엔젤파트너스 & 라이트하우스컴바인인베스트 최영찬 대표

(전편) 산업-기술-투자 생태계 연결해 期 제조 산업에 새로운 가치를 창출한다

(후편) 벼랑 끝 중견기업, 오픈 이노베이션 시급하지만 내부에서는 쉽지 않을 터



**롯데엑셀러레이터 김영덕 상무 (전편)**

## 대기업 엑셀러레이터의 의미와 오픈 이노베이션의 역할

롯데엑셀러레이터의 활동과 성과가 눈길을 끌고 있다. 발 없는 말이 천리를 간다더니 스타트업 계에도 소문이 났는지 2018년 기수 모집에는 무려 632개 팀이 지원을 했다고 한다.

롯데엑셀러레이터는 엘캠프(L-camp) 프로그램을 통해 고성장 잠재력을 지닌 초기 스타트업을 선정해 기업별 2,000~5,000만원의 자본 투자, 롯데그룹 계열사와의 협업 및 후속투자 유치, 사무 공간 제공, 베트남 실리콘밸리와 MOU 등을 통한 글로벌 진출 지원 등의 활동을 하고 있다.

성과는 매우 좋다. 1기 13개사가 21개월 동안 기업밸류 271% 상승 및 직원 수 123% 증가라는 의미 있는 수치를 내놓고 있다. 특히 눈여겨볼 것은 롯데그룹 계열사와의 시너지다. 총 42개의 육성 스타트업 중 맵시(롯데닷컴과 협업, 롯데백화점 3억 원 후속투자), 링크플로우(캐논코리아BS 및 롯데상사와 협업), 모비두(롯데멤버스와 협업 및 7억 원 후속투자), 벅시(롯데렌탈과 협업 및 8억 원 후속투자) 등이 롯데그룹 계열사와 협업 또는 투자가 이뤄졌다.

혁신하기 힘든 대기업, 상생하기 쉽지 않은 대기업과 스타트업. 이를 해결하기 위한 대기업 액셀러레이터가 지향해야 할 오픈 이노베이션의 해법이 롯데액셀러레이터의 활동에 담겨 있지 않을까? ‘스타트업과 케미가 맞고 대기업과의 소통이 재미있다’를 외치며 롯데액셀러레이터의 오픈 이노베이션 활동을 진두지휘하고 있는 김영덕 상무를 만나 그 해법의 힌트를 찾아보고자 한다.

**Q 김영덕 상무님 본인에 대해 간단한 소개를 부탁드립니다.**

**A** 서울대 계산통계학과와 포스텍 정보통신대학원을 나와서 포스데이타에서 연구원으로 사회생활을 시작했다. 1999년 인터파크에 합류해 CTO & CMO로 근무하다가 2000년 인터파크 사내벤처로 출발한 G마켓 창업멤버가 되었다. G마켓의 시작인 Goodsdaq(상품거래소) 사업아이디어를 회사에 제안하고, 기획, 개발을 총괄했다. 벤처 1.5세대인 셈이다. 그 후 2007년 실리콘밸리로 가서 3년 동안 창업생태계를 접하고 엔젤투자를 할 기회를 가졌다. 귀국 후에는 두 번의 창업을 했다. 3년 전 롯데정보통신 정보기술연구소장으로 영입되어 근무하다가 롯데액셀러레이터의 설립TF 팀장을 맡았고 설립 후에는 총괄을 맡게 되었다. 현재 롯데액셀러레이터의 대표직은 롯데미래전략연구소(주)의 대표님이 겸직하고 있으며 나에게 많은 권한을 위임해주고 계시다.

**Q 롯데그룹이 상무님께 롯데액셀러레이터의 기획 및 총괄을 맡긴 이유가 궁금하다.**

**A** 롯데액셀러레이터는 롯데그룹 회장님께서 와이컴비네이터 같은 액셀러레이터를 만들면 좋겠다고 발의하셨고 그 후 롯데미래전략연구소(주) 대표님께서 나를 총괄할만한 책임자로 추천하면서 내가 설립TF 팀장을 맡게 되었다. 당시 나는 롯데정보통신 정보기술연구소장으로 영입되어 롯데정보통신의 신사업 발굴이라는 임무를 맡고 있었다. 일종의 계열사의 오픈 이노베이션을 위해 영입된 외부인(外部人)이었다.

롯데그룹에서는 롯데액셀러레이터가 외부의 혁신을 받아들이는 조직이라는 점에서 내부인(內部人) 중에는 그 일을 할 수 있는 사람이 없다고 생각했던 것 같다. 나는 외부인이면서도 롯데에 대해 어느 정도 알고 있고 스타트업, 벤처,

실리콘밸리의 창업생태계 등을 경험했다. 그런 측면에서 적임자로 낙점된 듯하다. 실제로 지금도 스타트업이나 벤처기업과 케미가 더 잘 맞다.

한편 롯데그룹에서는 전략적으로 생각한 부분도 있지 않았을까? **롯데액셀러레이터는 대기업(A)과 외부(B)라는 두 개의 원이 겹쳐지는 교집합(A&B) 부분** 같은 곳이다. (A-내부인)대기업 조직 안에 계속 있었지만 유연한 사람, (B-외부인)외부에 있었으며 창업생태계와 친밀한 사람, 이 둘 중 누가 좋을까 생각하다가 결국 (B)가 유효하다고 생각했던 것 같다.

사실 여기에서는 롯데그룹의 마인드도 드러난다. ‘내가 다 할 수 있다!’ 대기업의 고질병 중 하나다. 하지만 롯데그룹은 스스로 혁신적이지 않음을 인정하고 외부인에게 맡기겠다는 생각을 한 것 같다. 요즘은 농담 삼아 하는 얘기지만 나는 롯데그룹 내에서 ‘대체제’가 없는 존재다.(웃음)

#### Q 상무님은 아무 갈등 없이 이 자리를 받아들였는가?

A 물론이다. 원래 내가 하고 싶었던 일이다. 나는 벤처기업에서 오랫동안 일을 하기도 했고 2007~2009년 동안 미국 실리콘밸리에서 지내면서 창업생태계가 나에게 잘 맞는다는 생각을 했었다. 그래서 이런 제안을 받고 매우 기뻐했다. 단 한 가지 안전장치는 있었다. 대표직은 롯데그룹의 브레인인 롯데미래전략연구소(주)대표님이 겸임으로 해주셨다. 외부인으로 대기업에서 오래 일한 분들과 직접 소통하는 일은 해본 적도 없고 굉장히 스트레스가 되지 않겠는가? 지나고 보니까 절묘한 한 수였던 것 같다. 지금은 롯데에 들어온 지 3년이 넘어서 친한 분도 많고 지지해주고 도와주는 분들도 많아서 일하기가 훨씬 수월해졌다.

사실 롯데정보통신 정보기술연구소장으로 갈 때도 이런 일을 할 것이라고 생각했었는데 **계열사에서는 쉽지 않았다.** 계열사의 조직적 한계, 사업적 한계, 또 사고의 한계까지 삼중고가 겹치다보니 **계열사에서 신사업 발굴에는 한계가 있었다.**

롯데액셀러레이터는 회장님의 발의로 시작된 조직이다. 사회공헌활동으로 회장님이 사재를 출연하기도 했고 회장님이 주주이시기도 하다. 계열사에서는 아무리 대표가 힘을 실어줘도 한계가 분명했었는데, 롯데액셀러레이터에서는 일하는 것이 훨씬 편하다. 롯데액셀러레이터 대표님도 나에게 권한 위임을 많이 해주셔서 더욱 그러하다.

**Q** 이 업무를 2년 정도 하셨다. 오픈 이노베이터가 꼭 갖춰야 하는 역량은 무엇일까?

**A** 오픈 이노베이터의 역할은 대기업과 스타트업 양쪽과 모두 관계를 잘 맺으면서 중립적 입장에서 윈윈이 되도록 콜라보(협업)를 만들어내는 게 핵심이다. 처음 오픈 이노베이터 역할을 맡은 사람들이 쉽게 부닥치게 되는 한계이자 스스로 극복해야 할 문제다.

예를 들어 대기업 내에서 차출되어 액셀러레이터를 총괄하는 사람이 있다고 가정해보자. 대기업에 입사하여 15~20년 동안 일하다가 임원까지 달았다면 뺏속까지 그 대기업의 사람일 수밖에 없다. 그런 사람이 대기업과 스타트업 양쪽을 모두 이해하면서 중간의 합의점을 찾아낸다는 것은 매우 어려운 일이다.

나조차도 초기에는 혼란을 겪었다. 조직상으로는 대기업 소속, 마인드셋은 스타트업쪽, 급여는 대기업에서 나오고... 혼란이 왔었다. 지금은 명료해졌다. 스타트업과 롯데 계열사를 연계해야 할 경우 스타트업의 이익을 좀 더 대변하고자 한다. 스타트업의 어려움을 잘 알기 때문일 수도 있지만 스타트업을 좀 더 편들어줘도 부작용이 없기 때문이다. 하지만 교집합(A&B) 부분을 벗어나면 안 된다. 그럴 경우 대기업에서 신뢰받을 수 없고 대기업 조직에서 살아남을 수 없다. 교집합 내에서 약자 편을 들지만 **중재자로서 대기업과 스타트업을 이 윈윈(Win-Win)할 수 있도록 관점을 잘 유지하는 게 중요하다.**

얘기가 길어졌는데, 지금까지 살펴봤듯이 **오픈 이노베이터로서의 첫 번째 역할은 '중재자로서 자기포지셔닝을 할 수 있어야 함'**을 들고 싶다.

두 번째 역량은 콜라보를 만들어내기 위해 양쪽과 유연하게 소통할 수 있는 ‘커뮤니케이션 역량’이라고 본다.

롯데엑셀러레이터에서는 스타트업과 롯데 계열사가 미팅을 할 때 매니저가 입회하는 것을 원칙으로 한다. 스타트업과 대기업 계열사는 관점이 완전히 다르기 때문에 완전히 다른 언어를 쓴다. 오픈 이노베이터 역할을 하는 매니저가 함께 입회해야만 하는 이유다. 그런데 양쪽 커뮤니케이션을 모두 잘 한다는 것이 생각보다 난이도가 있다. 대기업 내부 조직에 대한 높은 이해도도 필요하고 이 사람들과 커뮤니케이션할 수 있는 소통능력도 필요하다. 스타트업과도 마찬가지다.

오픈 이노베이터로서 위의 2가지 역량을 겸비하지 않으면 스타트업이든 대기업이든 한쪽이 멀어지게 된다. 오픈 이노베이션을 위한 중간조직(엑셀러레이터, VC 등)이 점점 많아지고 있는데 성공적인 모습은 찾아보기 힘들다. 대부분 스타트업에게 잘 다가가지 못하고 있기 때문이다.

**Q** 롯데엑셀러레이터의 매니저도 처음부터 이런 역량을 갖추지는 못했을 것 같은데 어떤가?

**A** 그렇다. 초기에 에피소드가 하나 있다. 조직의 인원 세팅을 할 때 절반은 대기업 내부에서 유연한 사고방식을 인정받는 사람들 중 지원자, 나머지 절반은 외부에서 선정하는 식으로 했다. 입주 스타트업들이 사무공간이나 코워킹 공간을 다소 자유롭게 지저분하게 쓸 때가 있다. 이를 본 대기업에서 온 매니저 한 명이 “사무실도 공짜로 쓰게 해주는데 너무 엉망으로 쓰는 것 같다. 우리가 규정을 만들어서 싫은 소리도 하면서 관리를 하자”는 얘기를 하더라.

그 매니저를 조용히 불러서 정색하고 얘기했다. “너의 생각 속에서는 아직도 스타트업을 ‘을’로 보고 있다. 우리는 스타트업을 보육하는 사람이다. 그렇다면 스타트업은 우리 고객이다. 백화점 손님한테 휴지 떨어뜨리지 말고 흘린 휴지 주우라고 얘기할 수 있느냐? 엑셀러레이터로서 스타트업에게 서비스하는 게 우리 본연의 업무다. 너의 고객은 저 스타트업이다. 매니저가 그렇게 생

각하고 있으면 스타트업이 세입자 같은 위축감을 느끼지 않겠느냐?” 지난 2년 동안 이곳 매니저들에게 귀에 못이 박히도록 이 얘기를 했고 스타트업 선정 후 OT때도 매번 강조한다. 그래서일까? 매니저들이 변화했다. 지금은 에피소드의 주인공이었던 그 친구가 스타트업에게 가장 잘한다. 오픈 이노베이터가 됐다.

### Q 대기업을 만나는 스타트업에게 한 가지만 주의사항을 얘기한다면?

A 내가 스타트업에게 자주 하는 얘기가 있다. 바로 ‘**대기업과 미팅을 할 때는 맺고 끊는 걸 잘 해야 한다**’는 것이다. 흔히 대기업이 갑질 한다는 얘기를 하지 않는가? 그것이 실은 갑질이 아닐 수도 있다. 대기업이 자기 방식으로 일을 하는 과정에서 생기는 오해도 있다. 어쨌든 **스타트업에서 대기업의 생리에 대해 어느 정도 지식을 갖고 있다면 유쾌하지 않은 상황을 피할 수 있다.**

대기업을 하나의 단일인격체로 봐서는 안 된다. 대기업을 들여다보면 회장님도 계시고 계열사 대표들도 있고 그 안에 임원, 팀장, 담당자 등이 수직 계열로 있다. 그런데 이 수직적인 관계에서도 이 사람들의 이해관계가 일치하지 않는다. 또 그 중에는 쉼튼하고 선한 사람이 많지만 그렇지 않은 사람도 있다. 사람마다 천차만별이다. 그래서 대기업을 하나로 규정해버리면 문제가 발생했을 때 그 문제를 풀어낼 수 없다.

**스타트업은 대기업을 하나의 단일 인격체로 보지 말고 다양한 이해관계 속에 여러 인격체가 존재한다는 사실을 이해할 필요가 있다. 각각의 이해관계자에 대해 이해하면 위험을 줄일 수 있다.**

스타트업이 대기업의 누군가와 사업협력을 위한 협의를 하다가 2~3개월 성과가 나오지 않고, 심지어 6개월 1년씩 시간만 허비할 수 있다. 대기업의 내부에서 사업타당성, 영향평가, 내부 의견 조율, 타 업체와 비교 등등 스타트업에게는 보이지 않는 일들로 시간은 스타트업이 예상하는 시간보다 훨씬 더 걸리는 경우가 있다. 인적, 물적 자원이 부족한 스타트업에게는 이런 기다림이 위험할 수 있다. 이럴 때는 빨리 그 관계를 중단해야 한다. 롯데액셀러레이터

에서는 매니저들이 그런 업무를 적극적으로 관여해서 해결하려고 한다.

**Q** 롯데엑셀러레이터는 스타트업 선정시 롯데 계열사와의 시너지 여부를 1순위로 고려하지는 않으며 잠재적 성장성이 높은 곳을 선발한다고 하는데, 대기업 엑셀러레이터라면 시너지 여부가 가장 중요하지 않은가?

**A** 이 부분은 정말 많은 고민을 했는데, 결과적으로 스타트업의 역량과 잠재적 성장성을 선발의 1순위로 하는 방법이 롯데에게도 가장 큰 이익이 되는 것이라는 결론이 나왔다. 사람들은 오픈 이노베이션을 한다면 사업적 시너지를 먼저 생각한다. 사업 시너지를 내려면 대기업이 필요로 하는 파트너의 ‘수준’이라는 것이 있다. 일반적으로 스타트업은 그 수준에 있지 않다. 최소한 2~3년 후어나 그 수준에 도달한다.

회장님께서 ‘우리를 망하게 할 기업을 발굴해라’라고 하셨다. 그런데, 현재 시장에서 두각을 나타내고 롯데그룹에 위협이 될 것 같은 그런 기업은 사실 롯데엑셀러레이터의 선발 대상이 아니다. 현재 선발하는 회사는 스타트업이고 기업 가치가 대부분 10억 전후이며 대기업 파트너가 되려면 시간이 더 필요하다. 즉, 당장이 아니라 미래에 ‘우리를 망하게 할 기업’이 될 수 있는 스타트업이 우리의 선발 대상이라는 것이다. 그런데 대기업 입장에서 이 2~3년 후를 보고 투자하는 것이 매우 중요하다. 요즘처럼 비즈니스 사이클이 짧고 급변하는 세상에서 2~3년이라는 건 쉽게 비유하자면 물밑이다. 이 물밑에서 물고기가 튀어오를 때가 대기업에게 위협이 될 수 있다. 물고기가 튀어오르기 전까지 그 물고기가 어떤 움직임을 하고 있는지 알 수 없다는 것도 우려사항이다. 엑셀러레이터가 대기업에게 중요한 이유는 최소 2~3년 후, 길면 5년 후 대기업에게 도움이 될 회사, 위협이 될 회사를 선제적으로 발견할 수 있는 좋은 기회이기 때문이다. 바로 이 부분이 스타트업에게도 도움이 되고 대기업에게도 도움이 되는 정확한 윈윈 포인트다.

미래는 누구도 예측할 수 없다. 미래학자들도 미래를 예측하는 건 너무 많고 복잡한 변수가 작용하므로 논리적으로 불가능하다는 전제를 갖고 임한다. 사업에서도 큰 그림에서의 트렌드를 예측할 순 있겠지만 개별적으로 어떤 사업

이 잘 될지 등의 내용은 알기 힘들다. 롯데그룹과 시너지를 내는 스타트업을 찾는다는 것은 미래 예측의 불가능성이라는 논리를 놓고 볼 때 아주 어려운 일이다. 실제 대기업 현장에서는 당장 필요한 걸 찾는다. 사실 당장 필요하고 사업에 도움이 되는 외부 회사는 액셀러레이터보다 계열사가 더 잘 할 수 있는 일이다. 계열사는 당장 해야 하는 일을 챙겨야 하기 때문이다. 액셀러레이터가 그런 일을 굳이 할 이유가 없다. 불가능한 것은 물론이고 효과도 없다.

그럼에도 불구하고 액셀러레이터가 시너지가 날만한 스타트업을 찾아서 선정한다고 가정해보자. 계열사가 이미 모든 DB를 뒤져서 찾아 봤을테니 액셀러레이터가 선정한 곳은 최고가 아닐 가능성이 높다. 얼마나 바보 같은 일인가! 그래서 **롯데액셀러레이터에서는 ‘그렇다면 무조건 최고를 뽑자, 시너지를 고려하지 말자’는 결론을 내렸다.**

**Q** 그럼에도 불구하고 스타트업과 롯데 계열사와의 협업 성과는 높은 편이다.

**A** 무조건 최고를 뽑아놓으면 어떤 효과가 나느냐? 롯데 계열사는 70개나 되고 유통 계열사도 많다보니 협력할 수 있는 기회가 많다. 시너지를 우선 고려해서 스타트업을 선발하면 대기업이 기대하는 수준보다 낮아서 실제로는 같이 일할 기회가 생기지 않는다. 당장 시너지가 날 외부 협력사는 해당 사업을 하는 계열사가 우리보다 더 잘 찾고 이미 사업 관계를 맺고 같이 일하고 있는 경우가 많다. 오히려 시너지를 고려하지 않고 최고를 뽑으려 노력하다보니 그 다음에는 시너지가 나는 것이다. 그래서 결과적으로 보면 이게 더 효율적이다. 최고를 뽑아놓으니까 거꾸로 선택받는 경우가 많아지기 때문이다.

사실 협업 성과를 높이기 위해 프로세스 상의 고민도 많이 했다. 우리는 스타트업을 선발하고 나면 계열사에 계속 소개한다. 매니저의 주요 업무가 스타트업을 돕는 것과 계열사에 스타트업을 계속 소개하는 것이다. 양쪽을 잘 보다가 찢이 맞을 것 같으면 중개자 입장에서 좀 더 집중적으로 노력한다. 가령 사업적으로는 시너지가 날 것 같은데 문화가 너무 안 맞거나 할 수 있기 때문이다.

스타트업은 계약이 성사되어 매출이 생기든 투자가 일어나든 뭔가 도움이 될 만한 일이 있어야 한다. 그런데 핏이 안 맞으면 시간만 질질 끄는 경우가 있다. 스타트업은 리소스가 적다. 대기업과 일하다보면 서류만 일주일, 한달 내내 만들어야 하는 일도 생길 수 있고, 검증단계를 거치다가 3개월 6개월 시간이 걸리면서 다른 사업 기회를 놓칠 수도 있다. 그런 건을 빨리 판단해서 차단하고 실제 될 만한 것에 자원을 집중해야 한다. 그 과정에서 우리 매니저들이 역할을 한다. 나는 매니저들에게 항상 얘기한다. ‘우리는 트랜슬레이터다’ 라고. 계열사 담당자가 어떤 얘기를 하면 스타트업에게 그 얘기가 어떤 의미인지 풀이를 해주고 어떻게 대응해야 할지를 알려준다. 스타트업이 대기업의 말을 풀이하지 않고 곧이곧대로 듣다가 리소스를 다 날려먹으면 안 된다. 우리는 스타트업과 대기업의 협업 프로세스에 우리 역할을 명확하게 규정하고 적극적으로 관여한다. 스타트업에게도 꼭 필요한 일이지만 자칫 대기업 담당자가 갑질 했다는 오해를 듣지 않도록 하기 위해서도 필요하다.

예를 들면, 한 롯데 계열사에서 스타트업에게 투자를 하겠다고 했으면 계열사 내부에서는 투자심의도 거쳐야 하고 내부 이사회도 거쳐야 하며 어떤 경우에는 그룹에서 의견도 교환해야 하고 다른 계열사와 교감도 해야 한다. 대기업 안에서는 이런 일이 일어나고 있지만 스타트업은 투자를 약속해놓고 왜 사인을 미루는지 의아해 한다. 그럴 때 우리 오픈 이노베이터들이 한 3~4달 걸릴 테니 느긋이 기다리라고 상황을 해석해준다. 그냥 내버려두면 스타트업이 오해한다. 오해하는 마음이 생기고 미워하는 마음이 생기면 나중에 거래가 깨질 수 있다. 이런 부분이 우리가 가장 주력하고 에너지를 많이 쏟는 일이다.

**Q** 롯데액셀러레이터의 성과로서 스타트업이 투자받고 기업가치가 오른 것은 의미 있다. 그런데 오픈 이노베이션 측면에서는 롯데그룹 차원에서 느끼는 변화도 중요한데?

**A** 오픈 이노베이션의 결과물을 단편적으로 매출이나 신사업 출자로 보곤 하는데 그것은 오히려 사이드이펙트라고 본다. 롯데액셀러레이터의 활동으로 인해 롯데그룹 차원에서 느끼는 가장 큰 효과는 ‘문화의 변화’다. 기업에 혁신을 만들어내기 위해서는 기업의 문화가 바뀌어야 하고 바뀐 문화가 동력이 되

**어야 한다. 롯데그룹에 그런 동력이 생기고 있음을 느낀다.**

롯데액셀러레이터의 엘캠프 프로그램을 마무리할 때 롯데시네마에서 대대적인 데모데이를 개최한다. 계열사의 호응이 매우 좋아졌다. 얼마전 스타트업 선발 후에도 곧바로 계열사에서 문의가 쇄도했다. 어떤 스타트업이 선발되었는지 소개를 받을 수 있는지가 주요 내용이었다.

많이 달라진 모습이다. 예전에는 롯데액셀러레이터가 회장님 사재를 털어서 만들었다는 이유로 관심을 가졌다면 지금은 양상이 완전히 달라졌다. **계열사 본인들의 사업에 도움이 된다는 걸 안 것이다.**

**Q** 2017년 10월 금융감독원에 **신기술사업금융전문회사** 등록했다. 롯데액셀러레이터의 미래 모습이 궁금하다.

**A** 롯데액셀러레이터가 펀드를 조성하여 투자 사업에도 본격 나선다. **액셀러레이터 내에 투자 업무를 갖는 실험적인 모델이 되었다.** 롯데액셀러레이터는 주요 미션 중 하나가 ‘사회공헌’이라 현재 적자가 나고 있는데 계속 적자만 낸다면 기업이 지속할 수 없어서 제 역할을 못하게 된다. 물론 내 개인적으로는 조만간 투자수익으로 연간 20~30억은 회복할 수 있을 것이라고 자신한다. 하지만 **자생할 수 있는 시스템을 만들어야 하지 않겠냐는 의견도 있었다. 그렇다면 기존에 스타트업 투자를 해왔으니 좀 더 투자규모를 키우는 것이 좋고 그러려면 펀드를 규모 있게 만드는 것이 좋겠다는 결론이 나왔다.** 펀드를 조성하면 운영수수료라는 게 있다. 1,000억 펀드를 만들면 그 중 약 2% 정도, 20억원을 운영수수료로 받는다. 물론 1,000억을 움직이려면 운영 인력이 필요하고 실제로 2% 운영수수료 이상의 돈이 들 수도 있기 때문에 논리적으로는 맞지 않을 수 있다. 하지만 규모를 키우고 성공적인 투자 사례를 만들면 회사의 이익이 늘어나고 사회공헌 사업으로 하고 있는 액셀러레이팅 사업의 적자를 커버할 수 있을 것이라고 생각한다.

롯데액셀러레이터는 결과적으로 액셀러레이터와 VC를 겸업하게 되었는데, 이 일을 잘 한다면 시너지 효과가 매우 클 것이라고 본다. 액셀러레이터로 선

발한 초기 단계 스타트업들을 잘 알고 있어서 좋은 회사에 투자할 기회를 선점할 수 있기 때문이다. 최근 신생 VC가 많이 생겨 좋은 투자 기회를 찾기가 점점 더 어려워질 것이다. 우리는 우연찮게 수직계열화가 되었다. **아주 작은 스타트업일 때 선발하여 육성하고 계속 투자할 수 있고 거래할 수 있는 파이프라인을 가지게 되는 것이다.**

그런 면에서 일반 VC가 하는 것보다 네트워킹 측면에서 유리하다. 액셀러레이터와 벤처투자가 유기적으로 잘 결합되어 초기 스타트업 발굴부터 시작하여 후속투자하면서 성장시키고, 대기업 계열사의 오픈 이노베이션을 돕기도 하고 스타트업을 성장시켜 후속투자도 더 키우기도 하고 그렇게 엑시를 하거나 계열사와의 M&A도 할 수 있는 좋은 모델이 되지 않을까 생각한다.

롯데액셀러레이터는 롯데그룹을 위한 진정한 오픈 이노베이터가 될 것이다.



롯데엑셀러레이터 김영덕 상무 (후편)

## 대기업 엑셀러레이터의 비하인드 스토리, 그리고 중견·중소기업의 오픈 이노베이션

전편에서는 롯데엑셀러레이터의 활동을 통한 대기업 엑셀러레이터가 가지는 의미와 그 안에서 활동하는 오픈 이노베이터의 역할 등에 대해 살펴보았다.

우리는 ‘대기업이나 중견기업은 구조적으로 혁신적이기 힘들어’라는 얘기를 자주 한다. 왜 그런 것일까? 롯데엑셀러레이터 역시 대기업의 계열사 중 하나인데 오픈 이노베이터의 역할을 하기 위해 그 문제를 어떻게 극복했을까? 그 비하인드 스토리를 들어본다.

그와 함께 대기업 못지 않게 오픈 이노베이션이 시급한, 아니 때를 놓칠 경우 우리 산업의 근간이 무너져 내릴 수도 있는 중견·중소기업의 오픈 이노베이션에 대해서도 얘기를 나눠봤다.

Q 롯데액셀러레이터의 설립 시 준비와 과정이 궁금하다.

A 조직을 세팅할 때 ‘미션’, ‘목적사업’, ‘사업목표’가 중요하며 조직은 이 3가지에 최적화되어야 한다. 액셀러레이팅 사업이므로 스타트업에 잘 지원할 수 있는 ‘환경’을 만들어내는 과정이 필요했다.

**미션은 명확했다.** 회장님께서 와이컴비네이터 같은 모델을 추구하되 다음의 2가지를 강조하셨다. 첫째 ‘스타트업 육성을 통해 사회공헌을 하면 좋겠다’, 둘째 ‘그러면서도 그룹의 오픈 이노베이션에 도움이 되면 좋겠다’였다. 스타트업 육성을 통한 사회공헌을 하면서 그룹에는 오픈 이노베이션의 창구 역할을 하자는 것이었다. ‘미션’과 ‘목표’를 초기에 정하고 우리가 하는 ‘활동’, 그리고 그 활동을 통한 ‘결과’를 그려보았다. 일련의 프로세스와 프레임워크가 만들어졌다. 사회공헌과 오픈 이노베이션이라는 조직의 미션이 명료하기 때문에 수익 사업은 우선순위에서 밀렸고 적자가 나더라도 외부로부터의 노이즈가 적다.

한편 롯데액셀러레이터의 경우 그룹 회장님이 사회공헌을 위해 사재를 넣으셨고, 이사회 의장은 롯데지주 대표인 황각규 부회장님이다. 롯데액셀러레이터를 굉장히 중요하게 보고 위상을 높여줬다는 의미로 해석한다. 또 롯데액셀러레이터의 대표도 롯데그룹의 브레인격인 롯데미래전략연구소(주)대표가 겸직하게 한 것이다. 그러면서도 나에게 많은 권한 위임을 해 주셨다.

이런 모든 것들이 준비 단계에서부터 준비 이후 활동하고 결과를 보는 단계에 까지 큰 도움이 되었다. 주변의 노이즈를 차단해주는 데 절대적인 효과를 발휘했기 때문이다. 외부에서 영입된 나 같은 임원이 대기업에서 견디기 가장 힘든 건 노이즈로 공격받을 때다. 롯데액셀러레이터는 그것을 잘 정리해주는 구조였다.

지난 2년을 되돌아봤을 때 나는 매우 운이 좋았던 경우다. 롯데액셀러레이터가 이런 식으로 설립되지 않았다면 별의별 공격을 다 받고 마음 고생을 많이 했을 것이다. 성과를 내기 어려웠을지도 모른다.

**Q** 흥미롭다. 롯데액셀러레이터에 대한 그룹 회장님의 의중은 무엇일까?

**A** 롯데액셀러레이터의 총괄로서 그 생각을 많이 해봤다. 이젠 어디까지나 내 개인적인 생각임을 먼저 밝힌다. 내가 보기에 큰 조직을 움직이는 건, 예를 들어 10만톤짜리 유조선 움직이는 것과 비슷한 것 같다. 작은 배는 급하게 움직여도 별 문제가 없다. 그러나 큰 배는 핸들을 갑자기 많이 꺾으면 배가 부두에 부딪히고 뒤집어질 수도 있다. 1도씩 서서히 틀어야 한다. 대기업은 기존의 큰 사업들이 있으니 그것을 확 뒤집을 순 없을 것이다. 수십 년 된 조직의 문화도 있지 않겠는가! 하지만 혁신하고 싶은 생각도 있을 것이다. 그렇다면 기존의 레거시를 안전하게 유지하면서 혁신을 해야 한다. 그 결과물이 롯데액셀러레이터가 아닐까!

혁신은 단기적으로 보면 대부분 비용이다. 계열사 사장 입장에서는 매출이나 이익이 줄면 안 된다. 계열사 사장은 매출과 이익으로 평가를 받고 연임의 여부가 결정된다. 아무리 회장님이 혁신하라고 얘기한다 하더라도 계열사 사장 입장에서는 따르기 쉽지 않은 일이다. 단기적으로 수익이 나지 않고 비용만 증가하기 때문이다.

**나는 롯데액셀러레이터라는 작은 틀을 이용해 회장님이 문화를 바꾸고 싶어 하신다고 느꼈다.** 회장님 사재를 출연하고 지주의 대표이사를 이사회 의장으로, 이사회 멤버를 그룹에서 가장 뛰어나고 막강한 인적 구성으로 했다. 그룹의 미래전략연구소장을 대표로 앉히고 나에게 많은 권한을 준 걸 보면 굉장히 공을 많이 들인 것이다. 회사의 크기로 보면 그룹에서 1,000분의 1도 안 되는 작은 회사에 힘을 실어준 것이다. 그렇게 한 이유가 혁신의 에너지를 받아들이는 창구, 오픈 이노베이션의 창구로 만들어 그룹에 혁신 문화를 끌어들이고 싶어 하기 때문이라고 생각했다.

회장님이 롯데액셀러레이터에 힘을 많이 실어주시는 모습은 일상적으로 볼 수 있다. 엘캠프 데모데이를 하면 회장님이 직접 오시고 못 오실 경우 부회장이 오신다. 그룹의 주요한 분들은 모두 배석한다. 임원들은 오고 싶어도 자리가 없어서 못오는 경우도 있다.

많은 변화가 생겼다. 롯데 임직원이라면 스타트업이 무엇이고 어떤 역할을 하는지 대부분 아는 것은 물론이고 끊임없이 협업할 스타트업이 없을지 투자할 스타트업이 없을지 문의한다. 요즘은 내가 큰소리 치며 산다. “롯데엑셀러레이터가 1년에 20억 적자를 내지만 효과는 500억이다”라고.

**Q** 그래도 적자에 대한 부담은 있을 것 같은데?

**A** 롯데엑셀러레이터는 일 년에 20억 정도 적자가 난다. 설립 미션이 사회공헌과 오픈 이노베이션이므로 수익은 우선순위에서 밀린다. 그럼에도 불구하고 대기업 조직이다보니 ‘너는 왜 적자를 내느냐’는 식으로 비난하는 사람도 있다. 앞서 언급했듯이, 이런 공격을 받을 때 가장 확실한 방어는 ‘회장님이 주신 미션(스타트업 육성을 통한 사회공헌)에 따라야 하므로 적자가 나는 것을 감수해야 한다’는 것이다. 그럼에도 기업의 영속을 위해서는 대안이 필요하다는 것을 느낀다.

롯데엑셀러레이터는 작년부터 성과가 나오기 시작했다. 사회공헌 활동이라고 하면 ‘평판’이 중요한데 그 평판이 매우 좋아졌다. 스타트업이 가장 같이하고 싶은 주요 액셀러레이터가 된 것 같다. 또 기존 액셀러레이팅 활동에서의 투자 성과만으로도 향후 연간 20~30억씩 회복할 자신은 있지만, 신기술사업 금융전문회사로 등록해 펀드를 조성하고 투자를 본격적으로 함으로써 자생할 수 있는 시스템도 갖춰나가고 있다.

참고로 관료화된 조직에서는 어디가 잘 된다고 하면 소위 ‘술가락 엮기’가 일어나는데, 롯데엑셀러레이터에서는 그런 것이 아직 없다. 이 역시 처음에 구조를 잘 짚기 때문이라고 생각한다.

**Q** 대기업에서 액셀러레이터를 준비한다면 앞서의 얘기가 중요하겠다.

**A** 당연하다. 다른 대기업 액셀러레이터 임원을 자주 만나는데 매우 힘들어한다. 노이즈가 많기 때문이다. 준비 단계에서부터 권한을 명확하게 부여해주고 책임도 지도록 하는 것이 중요하다.

**준비 단계의 핵심은 독립적으로 만들어주는 것이다.** 액셀러레이터에 대기업 내부 의견이 많이 반영되고 간섭이 일어나면 당연히 스타트업과 멀어진다. 몇몇 대기업 중에는 돈을 엄청나게 들여 큰 규모로 너무나도 좋은 환경을 만들었지만 외부나 스타트업으로 부터는 인정을 못 받는 경우가 있는데 그 때문이다.

준비 단계에서 가장 중요한 것을 하나만 든다면 ‘독립성’을 유지하게 하는 것이다. **대기업 안에서 간섭하기 시작하면 대기업의 문화가 이식된 하나의 클론 밖에 안 된다.**

**Q 요즘 데모데이 같은 곳에서 중견·중소기업 관계자도 자주 눈에 띈다.**

**A** 아마 성장동력을 찾고자 하는 것 아니겠는가. 나는 대기업 못지 않게 중견·중소기업의 오픈 이노베이션이 시급하다고 생각한다.

법에 의해 대기업은 많은 것들이 공개되고 통제를 받지만, 반면 중견·중소기업은 아무도 시비 걸지 않고 제어 받지 않는다. 중견·중소기업을 보면 베일에 가려진 왕국이라는 생각도 드는데 그 왕국들이 지금 무너져가고 있다. 이것은 우리나라 중견·중소기업의 큰 문제다. 산업적으로 고속성장을 할 때는 별 문제가 안됐다. 만들기만 하면 팔렸으니까. 그런데 이젠 경제가 하강국면으로 들어가지 않았다. **고성장시대에 창업주가 만들어둔 수많은 중견·중소기업에서 ‘가업승계’ 작업 과정에서 많이 망가져 가고 있다.**

외국에서 공부를 많이 한 후계자라고 하더라도 기업가정신이 없고 사업경험도 없을 경우 기업을 망가뜨릴 확률은 매우 높아진다. 후계자로서 자기 자신을 입증하는 차원에서 벌이는 신사업은 외국에서 본 요식업이나 유통, 서비스업 등이 많다. 90% 이상 망한다. 사업을 몇 번 실패하고 나면 몇백 억은 날아간다. 회사가 재무적으로 불안정해지면 더 도전하기 힘들어진다. 회사가 기존 사업도 점점 위축되면서, 창업주는 정 안 될 것 같으면 회사를 헐값에 매각해 버린다.

우리나라에 천억, 이천억 매출 하는 중견·중소기업은 매우 많은데 그런 기업들이 무너지기 시작하면 우리나라 산업 기반이 무너지게 된다. 중소벤처기업부가 진짜 신경 써야 하는 것은 이들이라고 생각한다.

**Q** 그렇다면 중견·중소기업의 오픈 이노베이션은 어떤 식으로 되어야 할까?

**A** 짧고 러프한 소견을 얘기한다면, 나는 중견·중소기업에서 오픈 이노베이션이 '가업승계' 대안이 될 수 있다고 생각한다. 중견·중소기업에게 오픈 이노베이션은 가업승계를 안전하게 하도록 하는 대안이 될 수 있다는 것이다.

당장 대기업이 쓸 만한 스타트업은 2~3년의 갭이 있다고 앞서 설명했었다. 그 갭을 누군가가 메워줘야 한다. 끊임없이 정부 재정으로 스타트업을 육성하겠다는 건 결국 생태계가 활성화되지 않았다는 얘기다. 그렇다고 대기업에게 더 낮은 레벨로 가서 스타트업을 육성하라고 한다면 우리 같은 액셀러레이터가 더 많이 생긴다고 하더라도 실질 효과를 내는 데는 한계가 있다. 호수에 작은 돌멩이 몇 개 던지는 것에 지나지 않는다. 호수에 큰 물결을 일으키려면 수 만개의 중견·중소기업이 역할을 해줘야 한다. 이를 가업승계를 안전하게 할 수 있도록 하는 '가업승계형 오픈 이노베이션'을 권장하면 하면 어떨까 한다.

자기자신을 입증하기 위해서든 무엇이든 후계자의 시도가 '스타트업 투자'라면 어떨까? 혼자 하기 힘들면 비슷한 업종끼리 5~10개사가 함께 회사별로 10~20억씩 총 100억 원 정도로 액셀러레이팅을 하면서 벤처캐피탈 역할도 하고 스타트업을 육성하고 그 중에서 1~2곳만 성공해도 손해를 보진 않는다. 중견·중소기업은 직접적으로 현재 자기 사업에 연계되는 아이템을 할 수도 있으니 더 효과적일지도 모른다.

우리나라 중견·중소기업에서 제일 힘들어 하는 '인재영입' 문제도 해결할 수 있다. 관찮은 스타트업 대표급 인재들은 대기업의 어떤 인재들보다 수준이 높다. 투자를 하고 사업적 시너지가 닿는 스타트업이라면 그곳 인재들을 그냥

이용하게 되는 셈이다. 좀 더 마음에 들면 M&A한 다음에 경영권을 보장해주면 된다.

벤처투자는 100억 펀드를 만들어서 10~20군데 투자하면 그 중 1~2개 성공하더라도 그것이 나머지 손실을 대부분 만회해준다. 중견·중소기업이 자신과 사업적 연계가 있는 스타트업에 투자하고 육성한다면 직접적으로 도움을 줄 수 있어서 스타트업의 사업 성공률은 훨씬 더 높아진다. 확률적으로 금전적 손해가 나지 않고 운이 좋으면 몇 배의 수익을 볼 수 있게 된다. **가업승계를 안전하게 하면서 스타트업을 통해 새로운 동력을 얻을 수도 있다. 후계자의 가업승계도 그 과정에서 검증도 되고 원활하게 이루어질 수 있다.** 선보엔젤파트너스의 최영찬 대표 같은 경우가 실제 이와 같은 성공적인 사례라고 할 수 있다. 부산 중견기업의 후계자로 지역의 여러 사업자들과 협업해서 스타트업투자 펀드를 만들어 활동하고 있다.

#### Q 여기에서 대기업은 또 어떤 역할을 하게 될까?

A 수 만개 되는 중견·중소기업이 스타트업에 투자하기 시작하면 우리나라 창업생태계에 더 이상 정부자금은 필요 없어질 것이다. 그 정도로 중견·중소기업은 엄청난 자원을 가지고 있는데, 현재 시대적 흐름에 무방비 상태로 노출되어 한쪽에 비켜 서 있는 상태다. 하지만 **중견·중소기업에 혁신이 흘러들어와 더 훌륭한 기업이 되면 대기업이 중견·중소기업을 살 수도 있고, 중견·중소기업이 잘 성장시킨 스타트업을 살 수도 있다.** 앞서 언급한 스타트업의 2~3년 겹에 연결고리가 생기게 되는데 가업승계형 오픈 이노베이션이 그 역할을 해주는 것이다.

신사업은 미래를 예측하고 진행하는 것인데 미래는 누구도 예측하지 못한다. ‘대충 이렇게 되지 않을까’ 정도를 가늠할 뿐이다. 그렇다면 그 부근에 포트폴리오 투자를 해야 한다. 될 방향으로 그물을 던져놓아야 한다는 것이다. 그중에 하나만 걸리면 게임에서 이길 수 있다. 이 논리를 잘 이해하면 된다. 새로운 것을 생각하는 중견·중소기업 창업주나 후계자라면 당연히 이렇게 해야 하지 않을까?

정부에서 중견·중소기업의 창업주와 후계자에게 이런 것을 잘 알리고 실행할 수 있도록 도왔으면 한다. **중견·중소기업에게 스타트업을 위해 투자하라는 게 아니다. 본인들의 이익을 위해서 해야 한다는 것이다.** 그렇게 되면 대기업도, 중견·중소기업도, 국민도 모두 좋은 윈윈윈이 될 것이라고 생각한다.

**Q 중견·중소기업의 오픈 이노베이션과 관련해 마지막으로 하고 싶은 말씀이 있다면?**

**A 중소벤처기업부에서 중견·중소기업의 ‘가업승계형 오픈 이노베이션’에 신경을 썼으면 한다.** 나 역시 오랫동안 중견·중소기업에 있었고 몇몇 2세 모임도 결눈으로 보고 있는 사람으로서 정말 걱정이 된다. 우리나라 산업의 근간을 받치고 있는 중견·중소기업이 무너지면 산업 기반이 다 날아간다. 대기업도 무너진다. 결국은 우리가 악몽 같이 생각하는 남미나 동남아시아 몇몇 나라와 같은 사태가 올 수도 있다. 이것을 지금부터라도 연구할 필요가 있다. 중견·중소기업은 대기업 못지 않게 오픈 이노베이션이 시급하다.





**선보엔젤파트너스 & 라이트하우스컴바인인베스트 최영찬 대표 (전편)**  
**산업-기술-투자 생태계 연결해 期 제조 산업에 새로운 가치를 창출한다**

선보엔젤파트너스(이하 선보엔젤)의 최영찬 대표는 부산의 중견기업인 선보공업의 2세 후계자라는 색다른 이력을 갖고 있다. 해외에서 대학을 다니면서도 방학 때면 선보공업에서 막노동을 하며 경영에 대한 열정을 키웠고 졸업 후 2012년부터 수년간 선보공업 신사업 발굴을 담당했다.

최 대표의 선보엔젤은 지금은 그 구성원을 중심으로 여러 중견기업이 뜻을 모아 국내 최초의 중견기업연합 VC인 라이트하우스컴바인인베스트(이하 라이트하우스)라는 창투자 설립에 이바지하기도 했다. 선보엔젤과 라이트하우스는 어느덧 동남권을 대표하는 액셀러레이터이자 벤처캐피탈로서 산업-기술-투자 생태계를 글로벌하게 연결하여 제조 산업에 새로운 가치를 창출하고 있는 것으로 인정받고 있다.

성과도 좋다. ICT, 바이오, 소프트웨어, 하드웨어 분야의 총 26개사에 20억 투자, 8개사에 25억 공동투자, 6개사에 42억 후속투자, 23개사에 110억 R&D, 틱스 사업 14개사, 고용 138명을 만들어내면서 스타트업의 빠른 성장을 지원하고 있다.

**최영찬 대표는 자신들의 역할을 ‘기술, 산업, 투자를 연결하여 오픈 이노베이션을 통해 제조 산업에 새로운 가치를 창조’라는 것으로 명확하게 규정하고 있다.** 산업 기반의 중견기업 액셀러레이터와 VC는 분명 독립 액셀러레이터나 대기업 액셀러레이터, CVC와 차이점이 있을 것이다. 최 대표 역시 ‘우리는 대기업 액셀러레이터나 CVC와는 궁극적으로 가고자 하는 것이 차이가 날 것 같다’고 한다. 기존 산업을 오픈 이노베이션하는 데 집중하고 있는 선보엔젤과 라이트하우스의 최영찬 대표를 만나 얘기를 나눠봤다.

#### Q 선보엔젤의 설립 배경이 궁금하다.

A 선보엔젤의 모기업인 선보공업은 부친께서 설립해서 30여년 간 경영하고 있는 부산의 전통적 중견제조기업이다. 조선업 및 해양플랜트업인데 흔히 얘기하는 지방의 보수적이고 올드하며 철지난 산업을 하는 회사라고 할 수 있다. 조선업은 1990년대 중반부터 20년 동안 연 30%씩 성장할 정도로 호황을 누렸다. 만약 지금도 계속 성장하는 산업이었다면 내가 이 자리에 없었을 것이다. 조선업이 안 좋아진 것은 위기이기도 한데 동시에 기회를 찾는 계기가 되기도 했다. 어찌 보면 타이밍이 잘 맞고 운이 좋다는 생각도 한다.

조선업이나 해양플랜트업의 장점은 수주사업이기 때문에 5년 정도는 거의 정확하게 예측할 수 있다는 것이다. 지금이야 조선업이 어렵다는 건 전 국민이 아는 사실이지만 조선업에서는 이미 2010여년부터 알고 있었던 것이다. 선보공업은 그동안 끌어모으다시피한 자금을 머지 않아 급격히 나빠지게 될 시장을 대비하여 새로운 것을 시도하고자 요트, 태양광, 풍력, 해양플랜트 등 많은 분야에 투자했었고 많은 부분 실패로 돌아갔다. 배에 들어가는 새로운 부품에 5년 동안 100억을 투자했으나 별다른 성과 없이 사업 자체가 중단되기도 했다. 내가 선보공업에 입사한 후 2012년부터 2016년까지 다양한 시도를

했으나 모두 실패했다.

고민에 빠졌다. 지방의 중견제조기업이나 산업에 있는 기업은 왜 신사업이 잘 되지 않고 투자도 잘 되지 않을까? 조선이든 자동차든 기존 제조업은 대부분 큰 땅에 설비공장을 크게 설립하여 많은 사람을 이용하는 식의 전통적인 요소에서 부가가치가 창출되는 구조였다. 하지만 지금은 어떤 핵심적인 (원천)기술과 그 기술을 소싱할 수 있고 투자까지 연결할 수 있는 새로운 네트워크나 생태계, 그리고 그런 업을 할 수 있는 능력 있는 인력들이 필요한 시대다. 과거에 중요했던 생산 요소들이 지금은 전혀 통하지 않는다.

이런 요소를 우리가 간과했음을 느꼈다. 그렇다면 기업 내부에서는 힘들고 외부로 나가서 좋은 기술이나 스타트업을 발굴하여 내부를 혁신하는 것이 더 빠르겠다고 판단했다. 그래서 만든 게 선보엔젤이다.

**Q 선보엔젤 설립 후 2년여 동안의 활동과 성장이 눈부시다. 창투사인 라이트하우스 설립에 이르기까지의 소개도 부탁한다.**

선보엔젤파트너스 2016	선보엔젤파트너스 2017	라이트하우스 컴바인 인베스트 2017
03 선보엔젤파트너스 설립	01 서울, 울산 사무소 오픈	04 라이트하우스 컴바인 인베스트 설립
04 부산특구 액셀러레이팅 사업 선정	03 선보엔젤파트너스 1기 공개	04 창투사 등록 완료
06 부산대학교 스타트업발굴 공모전 개최	03 U-Star 17 / 울산창조경제혁신센터, 현대중	07 LH-KDB 중견기업연합펀드 1호 조성식
06 부산연합기술자주 1호 개인투자조합 선정	04 창업도약캐피탈지 선정	09 중견기업연합펀드 1호 결성(413억)
06 KOITA 투자연계형 R&D 운영사 선정	04 액셀러레이팅 연계지원 사업 선정	10 울산청년창업펀드 선정
09 UNIST 및 울산창조경제혁신센터 MOU	06 부산연합기술자주 2호 개인투자조합 선정	12 울산청년창업펀드 결성(120억)
10 2016 테오데이 개최	09 U-Star 27 / 울산창조경제혁신센터, SKC, 현대중	
10 피온더스 하우스 13 엔젤클럽 결성	11 광주 사무소 오픈	
11 TIPS 운영사 선정	11 기술보증기금 MOU - 선보엔젤, 블루포인트	
	12 TIPS 9개 기업 선정(2017년 총 9개)	

선보엔젤 설립 후 히스토리 (출처 : 선보엔젤)

**A** 선보엔젤은 국내 내수나 서비스보다 산업의 판을 바꿀 수 있는 기술 또는

언어나 문화에 구애받지 않고 해외에서도 바로 통용되는 기술 발굴에 집중했고 동시에 관련 네트워크를 계속 만들었다. 블루포인트파트너스와 공동투자를 하고 UNIST(울산과학기술원), GIST(광주과학기술원), DGIST(대구경북과학기술원)에 사무실을 두고 상주하면서 기술을 발굴했다.

한편 수백 명의 다른 2~3세들을 만나면서 업종에 관계없이 나와 같은 경험을 겪고 고민을 하고 있음을 알았다. 조선업이라서가 아니라, 지방 기업이라서가 아니라, 대부분의 중견중소기업이 지난 10년간 수십억을 투자해서 손해보고 신규사업이 실패로 돌아갔음을 확인했다. 그런 공통의 문제를 깨닫고나니 마인드가 열린 중견중소기업들과는 함께 일해야겠다는 생각에서 만든 것이 '파운더스하우스'다. 동남권최고중견기업차세대경영인연합이라고 보면 되고 처음 8개로 시작하여 지금은 30개로 늘어났다.

그리고 초기기술은 시간이 많이 걸리는데 좀 더 빨리 중견기업과 협업하거나 M&A할 수 있거나 규모 있게 투자하는 걸 생각하다보니 '라이트하우스' 창투사가 만들어졌다.

**Q** 중견기업 30개사면 꽤 많은데 기업을 모을 때 기준은 무엇이었나?

**A** 첫째, 우리는 투자를 중심으로 무엇인가를 해야 하므로 '재무'를 우선적으로 봤다. 부채가 있거나 적자가 있으면 곤란하기 때문이다. 둘째, 다양한 그룹과 협업을 하고 오픈 이노베이션을 해야 하기 때문에 '진취적인 마인드'를 가졌는지도 중요했다. 자금이 많더라도 단순 부동산에 투자한다거나 하는 건 의미 없기 때문이다. 셋째, '인성'도 봤다. 요즘처럼 오너 리스크가 높은 시대에는 중요한 요소다. 이런 기준으로 창업주나 2/3세 후계자 같은 오너를 대상으로 기업을 모았다.

우리가 '오너'와 함께 하기로 결심한 데도 이유가 있다. 기업은 당장 매출이 나오거나 수익이 나오는 걸 보고 투자를 한다. 생산설비를 깔거나 공장을 짓는 것이다. 하지만 액셀러레이팅은 사실 불확실성이 크고 투자가 언제까지 계속되어야 할지 알 수 없기 때문에 전문경영인이 의사결정하기 쉽지 않다. 오너

만이 고집과 시간을 갖고 할 수 있다. 그래서 파운더스하우스라는 오픈 네트워크를 만든 것이다. 여기에 속한 30개 기업은 단순히 친한 기업이 아니라 실제 펀드에 10~30억 출자를 했거나 라이트하우스 설립시 자본금 투자를 했거나 혹은 매월 있는 행사에 참여를 하는 '진짜 행동을 하는 기업'이다.

**Q** 선보엔젤과 라이트하우스의 성격상 다른 액셀러레이터나 CVC와는 차이점이 있을 것 같은데...

**A** 기존 액셀러레이터, 여의도의 뽕뽕한 금융계, 강남의 풍부한 VC와 다른 점이라면 아마 다음의 4가지가 아닐까 한다.

**첫째, 산업에 기반을 두고 있으므로 산업 네트워크가 강력하다.** 스타트업이 아무리 좋은 기술을 갖고 있더라도 그 기술만으로는 사업을 성공시키기 어렵다. 그밖에 매우 많은 것이 필요하다. 나 역시 선보엔젤이 4번째, 라이트하우스가 5번째 창업인데 창업은 정말 많은 요소들이 톱니바퀴처럼 딱딱 맞아떨어져야 되는 것 같다. 타이밍도 잘 맞아야 하고 인력도 좋아야 하고 자금도 있어야 하고 심지어 운도 좋아야 한다. 근데 대부분 스타트업은 대표가 리더십이 좋다거나 아이템이 좋다거나 등등 한 가지가 독보적이다. 나머지는 다른 데서 채워줘야 하는 경우가 많다. 우리 네트워크는 대부분 업력이 40~50년 된 기업들이라 그런 스타트업을 끌어줄 수 있다. 기술이나 아이템은 결국 산업에 가서 꽃을 피워야 한다. 그런 점에서 우리의 가장 큰 강점은 강력한 산업 네트워크다.

**둘째, 우수한 인력이 많다.** 현재 30명 이상이 함께 일하고 있다. 일반적으로 투자사는 업의 본질 때문에 이렇게 많은 인력을 둘 수 없다. 하지만 우리는 스타트업과 공동창업을 한다는 생각으로 일을 진행한다. 이렇게 하기 위해서는 우수한 인력이 많아야 한다.

**셋째, 실제적인 글로벌 네트워크가 우수하다.** 지금 글로벌 진출은 행사나 현장시찰 정도의 이벤트성에 치우치고 있는데 우리는 스타트업이 실제로 싱가포르나 유럽에 가서 투자를 받도록 하거나 조인트벤처를 만들거나 하는 식으

로 실질적인 글로벌 진출이 이뤄지도록 하고 있다. 우리 인력이 해외에 파견되어 밀착 근무를 하는 곳도 있다.

넷째, 독립적인 펀드의 성격이다. 현재 펀드를 운용하는 곳은 모태펀드 등 대부분 정부 돈으로 활동을 한다. 4년 뒤 회수를 고려하다보면 기업의 내재적 잠재성이나 기술성을 보고 투자하기 어려워진다. 우리는 각 중견기업이 출자를 하고 KDB중견기업연합펀드 1호로서 우리의 목적에 맞춰서 투자할 수 있다.

**Q** 가장 눈에 띄는 차별성은 산업에 기반한다는 것일 것 같다.

**A** 그렇다. 기본적인 투자나 액셀러레이팅 형식이 그 회사 기술이나 밸류가 올라갈지를 보기보다 산업의 문제점을 풀 수 있는 기술이나 스타트업 발굴해서 풀 수 있는지를 본다.

예를 들어 조광페인트는 70년 된 회사인데 차가 사고 나서 다시 페인팅을 할 때 초기에 나온 페인트와 색깔이 약간 달라 공업사 장인이 개인의 노하우로 색깔을 맞췄다. 그런데 그런 문제를 시나 데이터에 기반하여 과학적으로 풀 수 있는 스타트업을 발굴했다. 조광페인트와 협업을 할 수 있도록 공동투자를 해서 육성 중이다. 이 시장은 조 단위로 굉장히 큰 시장이다.



선보엔젤의 B2B 산업 네트워크 (출처 : 선보엔젤)

Q 선보엔젤은 선보공업의 신사업 발굴 차원의 액셀러레이터로 시작했는데 앞서 언급했듯이 중견기업 30개사가 연합으로 활동을 하고 있으니 지금은 성격이 달라졌을 것 같다.

A 투자 포트폴리오를 보면 알겠지만 범위가 커졌다. 초기에는 조선이나 해양플랜트가 많았으나 지금은 10% 정도다. 연합을 구성하고 있는 다른 중견 기업과의 협업을 고려한 발굴 작업을 많이 한다. **전략적으로 다양한 분야를 아우르고 있는데 주로 한 분야에서 1~2위를 하는 기업을 중심으로 네트워크를 만들었다.**

Q 2년 정도의 경험치로 봤을 때 대표님 같은 오픈 이노베이터에게는 어떤 역량이 가장 필요하다고 생각하는가?

A 우리 슬로건은 ‘Connecting Dots’다. 스티브 잡스가 했던 유명한 말이기도 하다. 나는 오픈 이노베이터의 주요 역할은 ‘**연결시켜주는 것**’이라고 생각한다. 우리는 스타트업만큼 기술에 대한 깊은 이해가 있는 것도 아니고 기존 기업처럼 뭔가를 생산하거나 하지도 못한다. 단지 **양쪽이 필요로 하고 부족한 부분을 찾아 연결한다. 그것이 커넥트이고 액셀러레이트일 것이다.**

이를 위해선 기본적으로 네트워크가 풍부해야 하고 스타트업에 무엇이 부족한지 알아야 하고 기업은 무엇이 허들이 되거나 문제가 되는지 알아야 한다. 그래야만 제대로 연결이 가능하다.



선보엔젤은 Connecting Dots을 슬로건으로 하고 오픈 이노베이터의 역량으로 연결시키는 힘을 강조하고 있다 (출처 : 선보엔젤)

그런데 이 일이 쉽지 않다. 스타트업은 스타트업끼리 이해하고 투자자는 투자자끼리 친하고 기업은 기업끼리 만나기 때문이다. 그것도 자동차면 자동차, 조선이면 조선, 자신이 속한 분야끼리만 만난다. 이것을 연결시켜주는 힘이 중요하다.

**Q** ‘액셀러레이터 - 벤처캐피탈 & 동남권 중소중견기업 네트워크’ 구조가 좋아 보인다. 향후 계획이 궁금하다.

**A** 선보엔젤을 설립했을 때 세운 전략이 있다. 우리는 산업의 중심지라 할 수 있는 동남권(부산이나 울산 등)을 시작으로 서남권(광주나 목포 등)으로 지역을 혁신시키고자 한다. 그후에 나아갈 곳은 싱가포르나 유럽 등의 글로벌이다.

글로벌 진출은 중요한 전략이다. 아무리 좋은 스타트업이라도 국내에서 연결할 수 있는 건 제조업이다. 스케일업하는 데는 한계가 있다. 작년에 같은 기술과 아이템이라도 해외에서는 거의 100배가 더 커질 수 있음을 깨달았다. **진짜 부가가치를 극대화해서 키우기 위해서는 해외 생태계와 연결해야 한다.** 국내 시장은 한계가 있으니 이를 돌파하기 위해서는 해외로 간다.

우리는 좋은 스타트업이나 벤처 100개, 그리고 중견기업 100개를 목표로 하고 있다. 그러면 완전히 새로운 산업 패러다임이 나올 것으로 생각한다. 지금까지 기업은 지분 구조를 통해 계열사들을 관리해왔다. **현재 우리는 스타트업 30개, 중견기업 30개인데 생각지도 못한 일들이 벌어지고 있다.** 재벌에서는 지분 관계에 의해 강압적으로 이뤄지던 것이, 이걸 뛰어 넘어 **지분이 역이지 않은 완전히 새로운 생태계에 의해 스스로 중형으로 협력하고 있다.** 예를 들어 스타트업끼리도 협업이 되고 중견기업끼리도 협업이 된다. 페인트 회사와 센서 회사의 식으로, **이전에는 만날 필요를 느끼지 못했던 이업종끼리 자발적으로 협업을 하고 있다.** 이것이 30개를 넘어 100개까지 간다면 완전히 다른 세상이 열릴 것이라고 본다. 마치 재벌이 사업적 시너지를 위해 수직계열화도 하고 다양한 포트폴리오도 짜고 하는 것처럼 자연스럽게 그런 일이 일어날 것이다. 임계치로 보는 100개가 되면 완전히 새로운 산업 형태가 될 거라 예상



**선보엔젤파트너스 & 라이트하우스컴바인인베스트 최영찬 대표 (후편)**

## **벼랑 끝 중견기업, 오픈 이노베이션 시급하지만 내부에서는 쉽지 않을 터**

최영찬 대표에 따르면, 그가 이끄는 선보엔젤과 라이트하우스 모두 기존 제조 중심의 중견기업의 생존을 위한 절박한 마음에서 시작되었다. 한국의 중소중견기업은 더 이상 나아갈 데 없는 벼랑 끝에 서 있고 산업의 90% 이상을 차지하는 이 기업들이 무너지면 한국의 경제도 무사하지는 못할 것이다.

그런 관점에서 중견기업 후계자로서 혁신을 위한 도구로 액셀러레이터와 벤처캐피탈을 이용하는 최 대표의 활동은 관심을 끌 수밖에 없다. 그는 외부에서 혁신을 발굴 육성하고 그것을 기존 산업에 접목시키고자 하기 때문이다.

산업의 생존에 대한 절박함 때문일까? 전편에서 살펴봤듯이 최 대표는 지난 2년 동안 빠른 속도로 선보엔젤에서 파운더스하우스, 라이트하우스까지 중견

제조기업 중심의 기술-산업-투자를 잇는 생태계를 만들었다. 고민과 실행을 함께 한 만큼 중소중견기업의 오픈 이노베이션에 대한 그의 생각은 깊이가 남 다를 것으로 기대된다. 전반적인 중소중견기업의 오픈 이노베이션에 대해 최영찬 대표와 얘기를 나눴다.

**Q** 중소중견기업에게 있어 오픈 이노베이션은 무엇일까?

**A** 선보엔젤을 시작할 때만 해도 **중견제조업의 혁신을 스타트업과의 연계로 풀어낼 수 있을지** 어떨지는 아무도 모르는 일이었다. 그런데 실제로 2년 동안 **실행하면서** 가능성을 목격했다. 중견기업과 함께 스타트업에 공동투자도 하고 양사가 공동협업이나 공동개발도 하고 있다. 전편에서 소개한 조광페인트의 사례를 또 한 번 언급하겠다. 조광페인트는 차가 사고 나서 다시 페인팅을 할 때 초기 페인트와 색깔이 미세하게 달라 문제가 되는 부분을, AI 및 데이터 기반하여 과학적으로 풀 수 있는 스타트업을 발굴하여 과제 해결을 진행 중이다. 이 시장은 조 단위의 매우 큰 규모다. 이를 통해 조광페인트가 수백~수천억의 매출을 추가로 내게 되고 스타트업은 수백~수천억 가치의 중소기업으로 성장한다면 이것이 ‘중소중견기업의 오픈 이노베이션’ 아닐까?

개인적으로 나는 이것이 **‘4차 산업혁명’**이라고도 생각한다. 일부에서는 스타트업을 키워서 유니콘을 만드는 게 4차 산업혁명이라고 보기도 한다. 하지만 독일의 경우를 살펴보기 바란다. 자동차든 가구든 기존의 전통산업에 오토메이션이나 커스터마이제이션 등을 더하여 4차 산업혁명이라고 한다. **조광페인트에 기술스타트업이 연계되듯이 중소중견기업에 스타트업의 기술이나 혁신이 접목되어 새로운 가치가 창출되는 것이 4차 산업혁명이 아닐까?**

**Q** 중소중견기업 내부에서 오픈 이노베이션을 하기는 힘든가?

**A** 이 부분은 나 자신이 중견기업 후계자이자 중견기업 2~3세 후계자 네트워크에 속해 있는 내 개인적인 경험치를 갖고 얘기한다는 것부터 밝히겠다.

우선 대기업은 가능할지도 모르겠다. 대기업은 10년 이상 전부터 그룹 내에서 조 단위의 손실을 내기도 하면서 투자를 계속 진행해오고 있다. 하지만 중

소중견기업은 불가능하다. 이를 책임지고 할 사람도 없고 네트워크도 없다. **중소중견기업은 회사 역량의 90% 이상이 현재 상황을 유지하는 데 쏠려 있다. 문제 없이 생산하고 품질관리하고 AS를 하는 게 지상과제다.**

회사의 미래를 걱정하는 것은 오너와 최측근 1~2명 정도다. 1,000억에서 조 단위 규모의 중소기업은 다 똑같다. 직원이 1,000명 있다고 하더라도 내부에서 혁신을 생각하는 사람은 오너를 포함해 2~3명인 것이다. 적어도 내가 접한 중소기업은 모두 그렇다.

선보엔젤이 계속 중견기업을 만나 함께 하기를 권하고 그 기업을 받아들이는 것도 그 때문이다.

**Q** 중소기업은 역량이 현황 유지에 쏠려 있다는 것 외에 오픈 이노베이션하기 어려운 다른 이유가 있다면 무엇일까?

**A** 기존 산업 생태계, 창업 생태계, 투자 생태계 사이사이에는 큰 벽이 있어 연결이 쉽지 않다. 예를 들어 서울에서 가장 큰 투자회사 사장이 중견기업에 가서 같이 펀드를 만들어 일하자고 할 생각이라면 어떤 일이 일어날까? 중견기업은 투자회사를 만날 이유가 없으니 양자 간의 만남 자체가 일어나지 않을 것이다. 또 스타트업이나 벤처기업이 중견기업이나 대기업과 협업하고 싶어 한다면 어떨까? 중견기업이나 대기업의 니즈를 찾기가 힘들어 일이 성사되지 않을 것이다. 이런 벽으로 인해 연결이 일어나지 않기 때문에 오픈 이노베이션이 힘들다고 본다.

사실 대기업이나 중견기업은 벤처기업이나 스타트업과의 협업에 대한 수요가 있다. 과거에는 좋은 기술을 소싱하고 본인 자금으로 투자를 했지만 지금은 업이 안 좋아서 무조건 투자 생태계와 연결시켜야 하는데 연결고리가 없다. 연결에 대한 니즈는 분명히 있지만 만나기가 쉽지 않은 것이다.

**Q** 중소기업이 후계자의 액셀러레이터나 CVC를 통해 ‘가업승계형 오픈 이노베이션’으로 안정적으로 가업승계도 하고 신성장동력도 발굴하면 좋

겠다는 의견이 있다.

**A** 좋은 생각이다. 개인적으로도 정말 그렇게 되어야만 한다고 생각한다. 하지만 현실적으로는 불가능에 더 가깝다는 것을 밝힐 수밖에 없다. 나 역시 중견기업의 후계자라 이쪽의 현실이나 분위기를 잘 알고 있는데 2~3세 후계자는 성과를 내어서 자신을 증명해야 하는 부담감을 갖고 있되 창업주가 원하는 기준에서 성과를 내야 한다. 창업주가 관심 있는 것은 자동차면 자동차, 조선이면 조선, 자신이 해오던 사업 분야다. 그 분야에서 성과가 나와야 한다.

다른 2~3세 후계자가 나를 매우 부러워하고 외부인들이 나의 부친을 높이 평가하는 이유는 ‘거의 불가능한 일을 하고 있기 때문’이다. 선보공업은 2년 동안 선보엔젤과 라이트하우스에 200억 이상 투자를 했다. 다른 2~3세 후계자가 창업주에게 이런 걸 하겠다고 하면 ‘정신이 나갔다’는 소리는 기본이고 ‘너는 후계자로서 자격이 없다’고 집에서 쫓겨날지도 모른다.

액셀러레이터나 CVC를 통해 이론적으로 20~30개의 스타트업에 투자하고 그 중 몇 개만 성공하면 이익을 낸다는 것은 창업주에게 할 수 있는 얘기 자체가 아니다. 회사가 어려운 상황에서 원가절감을 해서 돈을 아끼거나 해외에 영업처를 뚫어서 매출을 올리거나 해야지 생뚱맞게 액셀러레이터가 웬말이냐는 것이다. 창업주 입장에서는 이해가 불가능할 것이다. 창업주 주변에 있는 창업공신들 역시 가만히 있지 않을 것이다. 이것이 현실이다.

**Q** 그렇다면 선보는 어떻게 이처럼 특이한 케이스가 될 수 있었는가?

**A** 나는 정말 운이 좋았다. 부친은 30년 전 자본금 300만원으로 힘들게 사업을 시작했는데 누군가가 조금만 도와주면 훨씬 빨리 일어설 수 있을텐데 하는 아쉬움이 컸었다고 한다. 중견기업으로 자리잡고 있는 지금, 부친은 청년 실업 같은 사회적 문제에 대해 책임을 느꼈고 이에 저에게 선보엔젤을 권하면서 창업 자금을 날려도 좋으니 청년창업자에게 절대 갑질 하지 말고 기회를 줘라며 시작되었다. 어느 정도 선보공업의 사회환원 차원에서 시작된 것이다.

사실 선보엔젤과 라이트하우스가 세간에 알려지면서 부친 주변의 1세대들이

부친에게 이에 대해 자주 물어본다고 한다. 부친이 ‘수익 나는 데 5년 이상 걸리고 100억 정도 드는 일이다’라고 얘기를 해주면 모두 관심을 끊는다고 한다.

**Q 창업주의 마인드를 변화시키는 방법은 없을까?**

**A** 그래서 선보엔젤이 처음부터 역점을 둔 것이 ‘성공사례’이다. 아무리 얘기해도 통하지 않으니 중견기업이 스타트업과 협업해서 매출이 수백억 늘었다거나 스타트업이 중견기업과 협업해서 1,000억짜리 중소기업으로 성장했다거나 하는 성공사례를 만들고자 한다. 이런 **성공사례를 만드는 게 창업주의 마인드를 변화시키기 위한 핵심이라고 본다.** 성공사례만 나오면 힘들게 설득할 것도 없다.

다행히 선보엔젤은 현재 상당수의 중견기업-스타트업의 초기협업 사례를 만들어냈다. 여기에서 올해 말쯤 가시적인 성공사례가 나오리라 생각한다. 그렇게 되면 창업주들도 다시금 생각하게 될 것으로 기대한다.

**Q 혹시 액셀러레이터나 CVC에 관심 있는 중견기업이 있을지도 모른다. 설립시의 주의사항이라면 무엇일까?**

**A** 선보엔젤은 2016년도 설립할 때 컨셉만 갖고 있었다. 우리나라 산업이 워낙 오랫동안 고도성장을 했으니 지금은 어렵지만 20년 정도 모아둔 자금이 있다. 지금 어디에 써야 할지 모르므로 내부 유보를 시키고 있는데 내부에서는 혁신이나 신사업이 힘드니까 외부에 좋은 생태계와 협업하여 다시 한 번 재도약해보자는 생각이었다. 이것이 컨셉이었다.

준비 기간 동안 대기업이든 중견기업이든 대부분의 CVC를 다 만났는데 그러면서 우리나라 CVC는 크게 2종류로 나눌 수 있음을 알게 되었다. 첫째, 모기업과 너무 가까워서 독립적인 의사결정이 불가능한 곳이다. 그런 곳은 독립적으로 기술이나 스타트업에 투자할 수 있는 구조가 아니었다. 그런데 CVC는 심사역이 외부에 나가서 거래를 발굴하고 투자처를 찾는 것이 중심이다. 심사역이 몇 달 동안 잘 준비하더라도 모기업에서 CFO나 후계자가 와서 즉흥적으

로 한마디 하면 끝난다. 둘째는 그와 반대로 모기업과 아무런 상관이 없는 곳이다.

이처럼 CVC가 모기업과 너무 가깝거나 너무 멀거나 한데 산업을 혁신시키기 위한 CVC라면 그 중간점을 가져가야한다. **산업에서는 생산이든 마케팅이든 전략적으로 협력을 얻고 투자쪽에서는 독립적으로 투자를 할 수 있는 구조를 만드는 것이었다.** 선보엔젤은 그런 구조를 만들기 위해 노력했고 현재 그런 구조로 되어 있다.

**Q** 액셀러레이터나 CVC는 비교적 오픈 마인드라고 생각한다. 하지만 협력을 해야 하는 산업쪽도 오픈 이노베이션에 대한 마인드가 있어야 할 것 같은데...

**A** 그렇다. 투자나 스타트업쪽은 마인드가 비교적 열려 있다. 산업에 있는 기업을 만나고 싶어 한다. 얻을 게 많이 보이니 당연한 일이다. 하지만 산업쪽에 있는 사람들은 그다지 오픈되어 있지 않다. 심지어 스타트업이 뭔지 엔젤이 뭔지 VC가 뭔지도 모른다. 나도 처음에는 그랬다.

파운더스하우스가 처음 8개사로 시작했을 때는 엔젤클럽을 만들어 스터디를 주로 했다. 1,000만원으로 투자도 해보고 우수한 스타트업이나 벤처를 초대하여 IR도 해보고 만나질에 걸쳐 토론도 하면서 공부를 했다. 속도가 매우 빨리 났다. 아무래도 오너나 핵심인재들이어서인지 6개월 정도 지나니 이해를 하더라.

지금은 어느 단계까지 왔냐면 오너뿐 아니라 실무자까지 같이 하고 있다. 오너가 결정하고 실무자가 선보엔젤과 협업하는 식이다. 이 생태계를 이해하고 양자 협업의 가치를 이해하지 못했다면 중견기업들이 돈만 투자하고 끝나거나 혹은 계속 간섭하는 식이 되었을지도 모른다.

**현재 산업쪽의 오픈 이노베이션의 마인드는 약한 편이고 이것은 큰 해결 과제다.**

**Q** 혹시 정부에서 중소기업의 오픈 이노베이션을 돕겠다고 한다면 어떤 것이 좋을까?

**A** 솔직히 잘 모르겠지만 정부 정책에 대한 개인적인 생각을 두서 없이 나열해보겠다. 사실 정부에서 선의로 만든 지원정책이 결과적으로는 좋지 않은 영향을 끼치는 것을 자주 본다. 정부가 창업 활성화나 청년 일자리 육성 등을 위해 세금을 투입하는 것까지는 좋은데 그 다음의 구체적인 사항은 민간에서 알아서 해야 되지 않을까 생각한다.

정부가 2년 전 조선업을 살리고자 2,000억의 펀드를 만들어 4곳의 창투사에 나눠줬던 적 있다. 그런데 조선업은 구조조정이 계속 안되어서 지금의 상황에 이른 분야다. 이런 분야를 세금으로 계속 살리다보니 좋은 기업도 수익을 내지 못해 전체적으로 망가졌다. 정작 없어져야 할 기업에 펀드를 투자하니 더 악화되고 잘 되는 기업도 투자를 받고나서 지나친 간섭에 제 업에 방해를 받는다. 2,000억이라는 큰 자금을 선한 의도로 투자했지만 결국 산업에는 도움이 안 되었다고 본다.

지금까지 내용은 나의 개인적인 생각임을 다시 한 번 밝힌다. **정부에서는 기본적인 인프라와 제도에 신경 쓰는 것이 맞다고 본다.** 선보엔젤이나 라이트하우스는 민간 차원에서 중소기업의 오픈 이노베이션을 돕겠다.

**Q** 선보엔젤 같은 곳이 많이 생긴다면 중견기업의 오픈 이노베이션도 잘 되지 않을까?

**A** 선보엔젤은 LH-KDB중견기업연합펀드1호다. ‘중견기업 오픈이노베이션 펀드 1호’라는 명칭이었다. 산업은행 역사상 처음으로 회장이 부산까지 내려와 펀드조성식에 자리하셨다. 산업은행 입장에서는 당연히 2호, 3호를 만들고 싶고 노력하고 있다. 이 세계에는 경쟁이 없다. 다 협력이다. 혁신 생태계는 정해진 파이를 서로 뺏는 게 아니라 협업해서 파이를 키우는 거다. 우리 같은 기업이 계속 나와주기 바란다.

**Q** 최 대표님의 개인적인 행보도 궁금해진다. 선보공업의 후계자이니 머지

### 않아 모기업으로 돌아가야 하지 않은가?

A 선보공업 사업기획팀에 있을 때 업황이 어려워지자 가장 중요하게 떠올랐던 것이 '원가절감'이었다. 아마 다른 기업들도 그러하리라 생각한다. 그런 일을 가장 잘 할 수 있는 것은 내부에서 오랫동안 일했던 사람들이다.

나는 지금 당장 선보공업 안에서 할 수 있는 일보다 차후 3~4년 후에 선보공업에 도입할 수 있는 혁신을 찾는 것이 미션이라고 본다. 완전히 판을 바꿀 수 있는 기술이자 산업 패러다임을 바꿀 수 있는 기술이어야 한다고 생각한다. 기존 산업에 적용해서 지금까지 없었던 것을 일으키는 것을 찾아낼 것이다.



# 부록

1. 사내벤처 창업, 분사 지원사업
2. 산업부 지정 기술평가, 기술거래, 사업화전문회사
3. 중기부 등록 액셀러레이터

목록에 오류나 누락이 있을 경우 [openinnovation@naver.com](mailto:openinnovation@naver.com) 으로 알려주세요

# 사내벤처 창업, 분사 지원사업

(2018년 기준)

## □ 사업목적

4차 산업혁명시대에 신성장동력 발굴 및 핵심역량 강화를 위해 기업 내 유망 사내벤처팀을 발굴, 육성

## □ 지원규모

총 200억원(정부 100+기업 100), 사내벤처팀 100개 내외

## □ 지원대상

운영기업이 보육중인 사내창업 후보그룹 중에서, 2인 이상의 팀\*(team)으로 구성된 사내벤처팀(예비창업기업)

\* 사내벤처팀 구성원의 30% 이상은 운영기업 소속 임직원으로 2년 이상 근무해야 하며, 제안자는 사내벤처팀의 구성원으로 참여하여야 함

## □ 지원내용

기업내 유망 사내벤처팀을 발굴하여 아이템 사업화 및 분사 창업에 필요한 자금 및 서비스 지원

\* 지원한도 : 사내벤처팀당 1년간 최대 2억원 내외

\*\* 지원방식 : 기업에서 1억원이상 투자(현물계상 일부 허용) → 정부자금 1억원 매칭

## □ 문의

기관 : 대 · 중소기업 · 농어업협력재단

부서 : 상생창업지원부

전화번호 : 02-368-8721

홈페이지 : <http://www.win-win.or.kr/>

## 2018 사내벤처 운영기업

No	기업명	유형	산업분야	주요특징
1	현대자동차	대 기업	자동차 부품	·'00년 '벤처플라자'를 통해 사내벤처 운영 ·아이디어 사업화 지원을 위해 개발비 지원, 전담인력 및 멘토링 지원, 분사 이후 지분투자 ·'18년부터 그룹 전체로 사내벤처 확대 예정
2	LG유플러스	대 기업	무선통신	·벤처기업 인수합병, 사내벤처 운영 등 노하우 축적, 모바일/AI/5G 등 기술 및 인프라 보유 ·내부 핵심사업(IPTV, IoT, AI 등) 4차 산업분야 집중 선 발, 자사 R&D 공간인 LG사이언스파크 입주 지원 예정
3	한국동서발전	공 기업	태양열, 화력발전	·엔젤투자, 정부사업/자체 창업지원 프로그램 운영 경험 ·상시 발굴을 위해 사내 홈페이지 내 '베너' 운영 ·지역창업지원 유관기관(테크노파크)과 함께 운영 중인 프로그램을 활용하여 연계지원
4	한국도로공사	공 기업	육상 운송 지원 서비스업	·'01년 사내벤처 제도를 도입하여 현재 10개팀 지원 ·전국 지점 설명회를 통해 사내벤처 홍보 예정, 창업보육 센터 및 컨설팅(내외부 전문가) 그룹 마련
5	한국수자원공사	공 기업	수자원 서비스 관리	·'06년부터 진행되던 창의혁신활동 및 이노베이션 콘서 트를 사내벤처 프로그램으로 개편 운영 예정 ·전사적으로 4차 산업혁명에 적합한 융복합 전략사업단 위로 사업개편
6	한국남부발전	공 기업	태양열, 화력발전	·'10년 내 50개의 사내벤처팀 발굴 및 육성 목표 ·사내벤처팀의 운영성과에 따라 구체적인 보상금을 운영 규정에 명시하여 활성화 유도
7	LS전선	대 기업	절연선 및 케이블 제조업	·3년내 사업화 가능한 아이템 위주로 사내벤처 선정, '16년 사내벤처 1기를 시작으로 현재 3기 공모 예정 ·해외전시회를 통한 사내벤처 사업홍보 지원 ·사내 사보를 통한 사내벤처 사업 임직원 공유
8	CJ올리브 네트워크	대 기업	화장품, 비누 등 소매업	·사내벤처팀을 대표이사 산하 인사팀 직속 'Play-Lab' 조 직으로 인사발령하여 자율성 보장, 집중지원 ·IT 기반의 신사업 아이디어에 집중, CJ E&M 글로벌 컨 벤션 및 전시회 참가지원(KCON, MAMA 등)
9	한국전력공사	공 기업	전기 공급업	·정부지원사업(상생서포터즈 청년창업 프로그램) 참여를 통해 스타트업 육성 경험보유 ·매치데이와 데모데이 통한 스타트업 투자설명회 개최 ·광주창조경제혁신센터와 협업 등 지원 인프라 보유

10	롯데 액셀러레이터	대 기업	투자, 자본	<ul style="list-style-type: none"> <li>·롯데그룹 전 계열사 대상 사내벤처 공모 및 추진, 그룹 계열사로부터 후속투자 유치지원</li> <li>·'16년도 액셀러레이팅 프로그램인 L-Camp를 통해 창업·벤처기업 등에 투자 중이며, 그룹내 계열사를 통해 후속투자 진행 등 투자 노하우 보유</li> </ul>
11	신한카드	대 기업	신용카드 및 할부금융업	<ul style="list-style-type: none"> <li>·'16년부터 사내벤처 제도인 "2,200만 VOLT"를 운영</li> <li>·4개 분야 5개 이상 사내벤처 발굴 예정(①지불결제/인증/보안, ②AI/빅데이터, ③Multi Finance, ④신상품/서비스)</li> <li>·내외부 멘토링, 사내연구소 기술교육지원 및 외부 VC를 통한 공동투자 추진</li> </ul>
12	한국남동발전	공기업	발전업	<ul style="list-style-type: none"> <li>·지역사무소내 창업교육센터 보유, 시설장비 제작 및 기술지원 위한 유관기관 네트워크, 창업기업에 대한 지원 경험 보유함.</li> <li>·매년 중소기업 지원사업 30개 프로그램에 200억원 지원</li> </ul>
13	휴맥스	중견	영상기기, IoT솔루션	<ul style="list-style-type: none"> <li>·방송통신전문업체로 30개 이상의 제조 및 지점, 국내해외 우수 방송사업자들과 전장사업자들의 네트워크</li> <li>·연계된 VC 파트너사 대상 데모데이 개최 별도 홍보로 Funding 진행</li> <li>·전문연구인력(714명)을 보유한 기술연구소 운영</li> <li>·'11년부터 11개 창업기업에 928억원 투자</li> </ul>
14	이노션	대 기업	광고업	<ul style="list-style-type: none"> <li>·19개국 20개 법인의 해외네트워크를 활용해 스타트업의 해외시장 진출지원 가능</li> <li>·전문적 프로그램 운영을 위해 외부 스타트업 육성 업체와 협업 진행</li> <li>·자체 사내벤처 지원 프로그램인 펌프 (PUMP / Progressive startUp Motivating Program) 운영</li> <li>·온라인·모바일을 포함한 광고 영역 분야 공모</li> </ul>
15	한국감정원	공기업	부동산 감정평가업	<ul style="list-style-type: none"> <li>·사내 엔젤투자 및 분사창업지원 경험보유('02년 사내벤처 1호 ㈜리파인 분사 → 현재 연매출 200억원, 일자리 123개 창출)</li> <li>·부동산 관련 서비스분야에 전직원 공모를 통한 사내 벤처팀 매년 2개 선발</li> <li>·해외사례 벤치마킹(연 1회), 교육프로그램(수시), 사내 전문가 멘토링 제도(월 1회 이상)</li> <li>·부동산 및 건축R&amp;D 기업부설연구소 2개소 보유</li> </ul>

16	코스콤	중견	전 산 처 리 업	·분사 및 합작으로 법인화 완료된 사내벤처팀 2개사(한국어음중개, 코맥스벤처러스) ·미래에셋대우증권과 핀테크 펀드 출자운영 ·창업·벤처기업지원 관련 판교핀테크 지원센터 지원, 청년 핀테크 전문인재 양성사업 운영 경험
17	디와이오토	중견	자 동 차 부 품제 조 업	·자동차부품 관련 다양한 S/W, 설계 해석 검증 기술, 전문 시험 장비 및 시작품 제작설비 등 보유 ·친환경 자동차(xEV) 시장의 주요 전장부품 분야 공모 ·벤처팀 기술사업화 성공을 위해 종합지원 전담팀·인력 구성
18	한국철도공사	공 기 업	철 도 운 송 업	·'04년~'12년까지 사내벤처(사내혁신을 위한 신사업 발굴) 투자이력보유 ·철도인프라, 公社 브랜드 및 지식재산권을 활용하여 창업이 가능한 신기술 및 아이디어 공모 ·공기업 최초 임직원과 민간인력의 협업을 통한 시너지 극대화
19	인바디	중소	의 료 기 기 제 작	·2개 벤처기업을 분사한 실적보유(롬브, 록인바디) ·의료기기, 헬스케어 분야 사내벤처팀을 선발예정 ·과제업무제도(InBody project League)로 직원성과 관리체계를 활용한 사내벤처팀 지원
20	한솔교육	중견		·초기 창업기업 5개사 투자실적 보유 ·한솔교육 국내 인프라 및 중국, 동남아 해외 인프라 활용 가능 ·교육분야 사내벤처 아이디어를 선발예정(데모데이) ·자체 사내벤처 Ling-Ring 시험팀 운영 중
21	휴넷	중소	교 육 콘 텐 츠	·자체 사내벤처 전담조직 LAB 운영 ·중국법인을 통한 글로벌 진출 지원 ·플랫폼, 솔루션, 콘텐츠 제작기업 선발·지원 예정 ·사내벤처 특화프로그램 운영(경영능력배양교육, 해외벤처마킹/IR)22 ·매주 전직원 대상으로 'Weekly 3MS'라는 사업모델 개발 교육 프로그램 운영
22	한솔인티큐브	중소	CRM 솔루션	·자체 사내벤처 기업(한솔씨엔엠, 에어플러그, 네스커) 투자 및 육성 ·사내벤처 아이디어 공모전 추진완료 ·빅뱅엔젤스 투자조합 추천권 보유, 한솔그룹 투자 연계

# 기술평가, 거래기관 및 사업화회사

## (산업통상자원부)

기술평가기관 (산업통상자원부 공고 제2016-680호)

No	기업명	대표자	주소	전화번호
1	국토교통과학기술진흥원	김병수	경기도 안양시 동안구 시민대로 286	031-389-6313
2	NICE 평가정보(주)	심의영	서울시 영등포구 국회대로 74길 4	02-2122-4000
3	(주)웍스	이형철	서울시 마포구 성암로 189 중소기업 DMC타워 (18~19층)	02-726-1100

기술거래기관 (산업통상자원부 고시 제2017-96호)

No	기업명	대표자	주소	전화번호
1	한국광산업진흥회	이재형	광주광역시 북구 첨단벤처로 108번길 9 (월출동)	062-605-9615
2	(주)케이기술경영 연구원	임옥희	대구광역시 수성구 달구벌대로 649길 22-8 5층, (신매동)	053-791-5630
3	특허법인 부경	구성진 양종필	부산광역시 연제구 법원남로 15번길 12 (거제동 대한타워빌딩 6층)	051-503-6633
4	특허법인 지원	한상민	서울특별시 금천구 가산디지털1로 196, 303호	02-6268-4865
5	한국해양과학기술 진흥원	임광수	서울특별시 서초구 마방로 60, 8~10층 (양재동, 트러스트타워)	02-3460-4000
6	특허법인 이지	이경란	서울시 금천구 가산디지털1로 205 (가산동 KCC웰츠벨리 302-303호)	02-565-6727
7	특허법인 남앤드남	남상선	서울특별시 중구 서소문로 117 대한항공빌딩 3층	02-753-5477
8	(주)브릿지오브날리 지	나성곤	서울특별시 강남구 봉은사로 116, 5층 (역삼동, 은성빌딩)	02-508-7955
9	특허법인 다해	김강욱	서울특별시 강남구 테헤란로 443, 15층 (삼성동, 애플트리타워)	02-3487-5960
10	(사)한국산학연합 회	서동석	대전광역시 서구 청사로 152, 9층 (둔산동, 이안빌딩)	042-720-3300

11	비에스알코리아	백승락	대전광역시 유성구 테크노2로 199, 4층 404호(용산동,미건테크노월드1차)	042-476-2977
12	장한 특허법인	강원식	서울특별시 서초구 서초대로 356	02-521-0101
13	로우파트너스	황태형	대전광역시 유성구 가경로 306, 3층	042-862-9580
14	(재)전북생물산업 진흥원	김동수	전북 전주시 덕진구 원장동길 111-18	063-210-6500
15	전략기술경영연구 원	권혁신	서울특별시 성동구 성수일로 10길 14, 에 이스하이엔드성수타워 810호	02-463-5911
16	두호 특허법인	박국진	서울특별시 서초구 강남대로 51길 1, 7층 (서초동, 대현블루타워)	02-3487-9595
17	유닉	최희승	경기도 안양시 동안구 시민대로 187 안양건설타워 915호	02-853-3533
18	(재)전남생물산업 진흥원	안기홍	전남 나주시 동수농공단지길 30-5	061-339-1301
19	(주)솔투미래연	조경화	서울특별시 강남구 테헤란로 86길 22 (대 치동, 한림빌딩 3층)	02-558-9025
20	클라우드홀딩스	전영식	서울특별시 영등포구 국제금융로 10, TWO IFC 22층	02-555-9073

사업화전문회사 (산업통상자원부 고시 제2017-96호)

No	기업명	대표자	주소	전화번호
1	특허법인 부경	양종필	부산광역시 연제구 법원남로 15번길 12 (거제동, 대한타워빌딩 6층)	051-503-6633
2	(주)네오리서치	최병길	서울특별시 서초구 서초중앙로 63 리더스빌딩 3층	02-571-1616
3	리더스경영컨설팅 법인	김민선	서울특별시 강남구 테헤란로 29길 5	02-556-3891
4	특허법인 이노	권혁성	서울특별시 서초구 서초동 1699-3 신한국빌딩 8층, B1층	02-559-0678
5	로우파트너스	황태형	대전광역시 유성구 가경로 306, 3층	042-862-9580
6	리온아이피엘	이건철	서울특별시 서초구 사평대로 108 3층 (반포동)	070-7730-2971
7	제타플랜에프앤 인베스트	김미나	서울특별시 금천구 디지털로 130, 1210호	02-538-4801
8	기술과행복 주식회 사	정완승	서울특별시 성동구 성수일로 8길 A동 2006호 (서울숲 SK V1 타워)	070-8850-5342
9	(주)위노베이션	위병갑	서울특별시 강남구 테헤란로33길 7, 7층 (역삼동, 대영빌딩)	02-599-3420

# 엑셀러레이터 [창업기획자]

(중소벤처기업부 등록, 2018.5.2 기준)

No	기업명(대표자)	연락처	소재지	전문(특화)분야	등록일
1	(주)아이빌트세종 (대표: 이준배)	044-868-3671, lees@ibuilt.kr	세종 연동면	ICT, BIO	2017.1.24
2	와이앤아처(주) (대표: 신진오)	02-2690-1550, info@ynarcher.com	서울 영등포	문화예술콘텐츠, 소프트웨어 융합 등	2017.1.24
3	포항공대기술지주(주) (대표: 박성진)	02-2023-8419, j i n a k u @ postechholdings.com	경북 포항시	바이오, IT, 신소재	2017.1.24
4	케이런벤처스(유) (대표: 권재중, 김진호)	02-553-9009, krunventures@ krunventures.com	서울 강남구	IT융복합/차세대 Display, 자동차 전장, 디지털-헬스 스케어, IoT센서 시스템	2017.1.24
5	비스마트(주) (대표: 오형석)	053-214-8101, kjshin@b-smart.kr	대구 수성구	바이오, 성형가 공, 스마트IT, 화학	2017.2.28
6	(주)엔슬파트너스 (대표: 정재동)	02-6339-2116, ezhye@enslpartners. com	서울 서초구	정보통신(플랫폼, IOT 등), 전기전자(제조, SW), 바이오 및 헬스케어 등	2017.2.28
7	(주)킹슬리벤처스 (대표: 이정훈)	02-3443-9230, jlee@kingsley.co.kr	서울 서초구	지식서비스, 4차 산업 등	2017.3.6
8	인프라비즈(주) (대표: 이정익)	062-952-0083, lji6501@nate.com	광주 광산구	IT, SW개발, 일반 제조, 식품 등	2017.3.16
9	(재)글로벌청년창업 가재단 (대표: 김대진)	1544-1950, gef@gef.kr	서울 강남구	ICT 융합	2017.3.16
10	빅뱅엔젤스(주) (대표: 황병선)	070-8672-3156, r i m s o h n @ bigbangangels.com	경기 성남시	콘텐츠, 미디어, 사물인터넷, 커 머스 플랫폼	2017.3.29

11	(주)로아인벤션랩 (대표: 김진영)	02-508-0740, hijang@roailab.com	서울 서초구	O 2 O , O n - Demand 플랫폼 포 외	2017.4.11
12	(주)빅워크엑셀러레이터 (대표: 장기진)	070-4185-0914, hygwon@applead.co.kr	대구 중구	IT,SW,지식서비스	2017.4.11
13	(주)레이징 (대표: 김광수)	02-543-2333, raising@raising.kr	서울 강남구	IT, Healthcare IT, 신재생에너지, 식품, 농업, 스마트기기	2017.4.26
14	선보엔젤파트너스(주) (대표: 최영찬,오종훈)	051-743-3453, sunyoungmoon@sunbo.kr	부산 해운대	ICT 융합	2017.4.26
15	시너지아이비투자(주) (대표: 정안식)	070-7437-6144, syl@synergynet.co.kr	서울 서초구	바이오·의료	2017.5.11
16	(주)스마트파머 (대표: 이주홍)	070-7796-7565, kis4808@naver.com	부산 금정구	IoT,SW,유통·서비스	2017.5.11
17	(유)로우 파트너스 (대표: 황태형)	042-862-9583, bhjo@rowe.kr	대전 유성구	ICT,BIO	2017.5.26
18	(주)아이파트너즈 (대표: 김태규)	051-987-8101, mhsong@ipartners.kr	부산 해운대	소재,부품,바이오,환경 등	2017.5.26
19	(주)스프링캠프 (대표: 최인규)	02-6959-0235, contact@springcamp.co	서울 관악구	ICT	2017.5.26
20	에드게이트홀딩스(주) (대표: 김경태)	02-2157-7792, yohan2344@naver.com	부산 해운대	4차산업,컨텐츠 특화	2017.6.14
21	(주)에스에이지코리아 (대표: 백운주)	053-217-0088, accelerator@sagkorea.com	대구 북구	ICT,IoT,지능형 제조,BIO,플랫폼	2017.6.14
22	(재)충북창조경제혁신센터 (대표: 윤준원)	043-710-5900, kngsp.lee@ccei.kr	충북 청주시	Beauty,ICT,BIO	2017.6.21
23	(주)벤처스퀘어 (대표: 명승은)	070-8224-6501, invest@venturesquare.net	서울 강남구	지식서비스기반	2017.7.4
24	린드먼아시아인베스트먼트(주) (대표: 김진하)	070-7019-4006, james@laic.kr	서울 강남구	ICT	2017.7.5

25	뉴패러다임인베스트먼트(주) (대표:박제현,배상승)	02-541-9629, jkleee@fenoxvc.com	서울 서초구	AI, Robotics, IoT, VR / AR, FinTech, Blockchain, IT Healthcare	2017.7.5
26	(주)울콘텐츠 (대표: 윤훈주)	031-284-2070, kaisereduone@hanmail.net	경기 용인시	콘텐츠 분야	2017.7.19
27	(주)코맥스벤처러스 (대표: 변우석)	031-739-3536, pearl.kim@commax.co.kr	경기 성남시	Home, IoT, Fintech	2017.7.19
28	(주)엘스톤 (대표: 김창석)	02-2235-1690, lstornemjlee@elstone.co.kr	서울 강동구	ICT, 제조, BIO	2017.7.19
29	(주)오피스이앤씨 (대표: 이승현)	02-6221-2022, gazet01@naver.com	서울 서초구	전분야	2017.8.2
30	(주)휴젤 (대표: 문경엽,신주협)	02-6966-1662, hjmoon@hugel.co.kr	강원 춘천시	바이오, 의료	2017.8.2
31	(주)케이벤처그룹 (대표: 권기수)	02-6261-1662, lois.kvg@kakaocorp.com	경기 성남시	AI, ICT	2017.8.7
32	벤처박스(주) (대표: 전성현)	010-8806-5808, venturebox@naver.com	서울 중구	ICT, SW	2017.8.7
33	(주)상상이비즈 (대표: 박순봉)	02-851-3609, ycshin@megab2b.com	서울 금천구	농식품, 생명바 이오, ICT 등	2017.8.10
34	에버그린투자파트너스 (대표: 홍종국)	02-3497-1800, dwsuh315@gmail.com	서울 서초구	전분야	2017.8.10
35	(주)테크노베이션파트너스 (대표: 김효정)	02-6917-5511, help@tenipa.co.kr	서울 강남구	전분야	2017.8.14
36	고려대학교 기술지주회사 (대표: 홍승표, 김수원)	02-3290-5894, ski682@naver.com	서울 성북구	H/W	2017.8.14

37	(주)매쉬업엔젤스 (대표: 이택경)	02-581-5871, 70ish@daum.net	서울 서초구	인터넷, S/W, 모바일, 커머스, ICT, IoT 서비스 분야	2017.8.25
38	마그나인베스트먼트 (주) (대표: 박기일, 김세현)	02-554-2222, sylee@mgni.co.kr	서울 강남구	바이오, 헬스케어, 의료기기 등	2017.8.25
39	(주)벤처포트 (대표: 이명철)	02-302-7037, yhkong@ventureport. co.kr	서울 마포구	IT/바이오헬스케어, 빅데이터 등	2017.9.5
40	(주)블루포인트파트너스 (대표: 이용관)	042-936-3588, bigapple@bluepoint.vc	대전 유성구	기계소재, 반도체, 바이오, 헬스케어, ICT, SW	2017.9.20
41	(재) 서울테크노파크 (대표: 박봉규)	02-944-6057, yhlm@seoultp.or.kr	서울 노원구	전분야	2017.10.12
42	(주)웹스 (대표: 이재춘)	051-896-6390, sspaik@waps.co.kr	부산 해운대	제조기반 분야	2017.10.12
43	에이블벤처스(주) (대표: 성상기)	070-4754-3525, aventures@daum.net	부산 해운대	해양환경, BIO헬스케어, 핀테크, 문화콘텐츠 분야의 IoT, AI 융합기술	2017.10.12
44	(주)전북지역대학연합 기술지주회사 (대표: 지건열)	063-214-0016, jhjeong@jbth.co.kr	전북 전주시	전분야	2017.10.12
45	(사)네트워크고리 (대표: 김정찬)	070-4200-9588, admin@parast.com	서울 동작구	농업/제조, 문화/관광	2017.10.31
46	KB인베스트먼트(주) (대표: 박충선)	02-3015-4778, ryan.park@kbf.com	서울 강남구	FinTech, ICT	2017.10.31
47	(주)플레이오토 (대표: 김상혁)	02-1666-0166, dh.lee@playauto.co.kr	서울 구로구	IOT 서비스 부문	2017.11.16
48	(주)제이엔피글로벌 (대표: 박지환)	042-487-6481, jnpglobal@daum.net	대전 서구	기술창업 전부분	2017.11.29
49	(주)비에스알코리아 (대표: 백승락)	042-476-2977, koreabsr@gmail.com	대전 유성구	R&D연구개발서비스 부문	2017.11.29
50	(재) 전주정보문화산업 진흥원 (대표: 김승수)	063-281-4114, bella@jica.kr	전북 전주	기술창업 전부분	2017.11.29

51	(주)엔베스터 (대표: 김보성)	02-2016-5500, yokim@nvestor.co.kr	서울 강남구	블록체인, 커머 스, 게임, 교육 등	2017.11.29
52	한국클라우드펀딩(주) (대표: 김승찬)	070-8889-6075, nams8115@gmail.com	서울 강남구	ICT 융합	2017.12.20
53	(주)드림랩 (대표: 김국태)	053-611-0722, jhonezeon@drimlab. com	대구 달성군	지능형기계 (스 마트카)	2017.12.20
54	컴퍼니비(주) (대표: 엄정환)	070-7743-5709, met702@companyB.kr	서울 강남구	콘텐츠 및 하드 웨어 기반	2017.12.20
55	특허법인 지원 (대표: 한상민)	02-6268-4860, srshim@g1pat.com	서울 금천구	기술창업 전부문	2017.12.28
56	(주)페이스메이커스 (대표: 김경락)	02-717-5804, master@pacemakers.kr	서울 마포구	AI, ICT, 핀테크, 블록체인 등	2018.1.16
57	(유) 제피러스랩 (대표: 서영우)	apply.zephyrus@gmail. com	부산 해운대	ICT 융복합분야/ 헬스케어/컨텐 츠	2018.1.16
58	호서대학교 산학협력 단 (대표: 이진우)	041-540-5363, ryu376@hoseo.edu	충남 아산시	반도체디스플레이	2017.1.16
59	후앤후(주) (대표: 선웅규)	070-8803-3355, kimhongseek@naver. com	서울 강남구	ICT서비스	2017.1.16
60	(주)지구파트너스 (대표: 이성제)	02-744-9779, willwin@jigoopartners. co.kr	서울 성북구	기술창업 전부문	2018.1.16
61	한양대학교 기술지주 회사(주) (대표: 유현오)	02-2220-4071, zzang@hyuholdings. com	서울 성동구	기술창업 전부문	2018.1.17
62	크리액티브(주) (대표: 허민구)	02-6949-4300, shkim@creactive.kr	서울 금천구	바이오, IT, 디자 인융합	2018.1.17
63	(주)에스비컨 (대표: 곽선호)	070-7571-7135, hsnjy@naver.com	서울 금천구	지식기반 서비스 분야	2018.2.1
64	(주)메디톡스 벤처투 자 (대표: 정현호)	02-6901-5838, swkim@medytox.com	서울 강남구	초기 바이오	2018.2.1
65	(주)키투웨이 (대표: 권영상)	02-6925-6462, hana.shin@keytoway.kr	서울 서초구	ICT기술 및 융합 서비스	2018.2.1

66	(주)요즈마그룹 (대표 : 이원재)	031-603-2350, tena.kim@yozma.asia	경기 성남시	IoT분야, 바이오/헬스케어	2018.2.5
67	(주)오더 (대표: 이성수)	02-535-5382, hj.kim@order.co.kr	서울 서초구	ICT 부문	2018.2.5
68	카이트창업가재단 (대표: 김철환)	042-864-5411, skybug8@naver.com	대전 유성구	바이오, 의료 및 ICT융합기술	2018.2.5
69	(주)프라이머 시즌5 (대표: 권도균)	070-4452-5600, ellyyo88@gmail.com	서울 서초구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.2.27
70	(주)벤처필드 (대표: 정지호)	02-2212-0804, kimminju@venturefield. co.kr	서울 동대문 구	기술기반 전분야	2018.2.27
71	서울대학교 기술지주 주식회사 (대표: 박동원)	02-880-2030, klee1277@naver.com	서울 관악구	기술기반 전분야	2018.2.27
72	한국기술벤처재단 (대표: 박동원)	02-958-6692, leebw@kist.re.kr	서울 성북구	기술기반 전분야	2018.3.19
73	(재)인천창조경제혁신센터 (대표: 주영범)	032-458-5000, zzang@ccei.kr	인천 연수구	기술기반 전분야	2018.3.19
74	(주)데이터엔밸류 (대표: 이홍재)	042-489-0094, shlee@dava.co.kr	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.3.19
75	메타포몰러파트너스 (대표: 김종철)	031-703-7709, nabm@daum.net	경기 성남시	바이오, 의료	2018.3.29
76	아이스타트업랩 (대표: 서태범)	032-860-7184, skykim@inha.ac.kr	인천 남구	기술기반 전분야	2018.3.29
77	한국과학기술지주(주) (대표: 강훈)	042-862-8660, hjchoi@ksthholdings. co.kr	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.4.6
78	인라이트벤처스(유) (대표: 김용민, 박문수)	051-341-9222, synergy@hanmail.net	대구 북구	기술기반 전분야	2018.4.6
79	주식회사 엠앤씨벤처스 (대표: 최혁)	070-8671-3183, mschoi@infomark.co.kr	경기 성남시	기술기반 전분야	2018.4.30
80	에프케이아이파트너스 주식회사 (대표: 이형곤)	02-6336-0618, jsp@fkilsc.or.kr	서울 영등포	기술기반 전분야	2018.4.30

81	주식회사 제이에이치 제이홀딩스 (대표: 정중헌)	042-863-7555, did_wlsgml@hanmail. net	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.4.30
82	씨엔티테크 주식회사 (대표: 전화성)	02-309-0380, junhyo@cntt.co.kr	서울 서대문	IT플랫폼	2018.4.30
83	(재)대구창조경제혁 신센터 (대표: 연구황)	053-756-7606, jukj@ccei.kr	대구 북구	기술기반 전분야	2018.5.9
84	(재)경기창조경제혁 신센터 (대표: 이경준)	070-4160-5821, reyong22@ccei.kr	경기 성남시	기술기반 전분야	2018.5.9
85	시리즈 유한회사 (대표: 김동욱)	051-747-1261, kap-jun@naver.com	부산 해운대	기술기반 전분야	2018.5.9
86	스타트업파트너스 (주)(대표: 이문기)	055-267-2311, phykk1@naver.com	경남 창원시	기계, BIO, 공장 자동화	2018.5.18
87	청운신기술창업전문 (주) (대표: 정중용)	041-630-3362, sspark33@nate.com	충남 홍성군	기술기반 전분야	2018.5.18
88	(주)쉬프트(대표: 유청 연)	02-546-2235, kihoon.um@sfhits.asia	서울 강남구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.5.18
89	(주)스페이스점프(대표: 이형민)	02-572-5090, bizion@naver.com	서울 서초구	ICT, 헬스케어, 빅데이터	2018.5.18
90	미래과학기술지주(주) (대표: 김판건)	042-349-3102, pcj1234@miraeholding. biz	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.5.31
91	에이치지 이니셔티브 (대표: 정경선)	02-6212-9769, b o h y u n . n a m @ hginitiative.com	서울 성동구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.5.31
92	(주)에스와이피 (대표: 홍성욱, 심경 식)	070-7452-8916, kms94023@sypip.com	서울 서초구	기술기반 전분야	2018.5.31
93	주식회사 슈미트 (대표: 윤건수)	gyjo@dscinvestment. com	서울 성동구	기술기반 전분야	2018.6.4
94	(재)대전창조경제혁 신센터 (대표: 임종태)	042-385-0762, eyehave@ccei.kr	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.6.7

95	(재)강원창조경제혁신센터 (대표: 한중호)	033-248-7902, juhyun.lee@ccei.kr	강원 춘천시	기술기반 전분야	2018.6.7
96	영산대학교 산학협력단 (대표: 이운용)	055-380-9103, cyj8349@ysu.ac.kr	경남 양산시	기술기반 전분야	2018.6.7
97	㈜비즈풀 (대표: 변영욱)	02-780-9984, roiii@hanmail.net	서울 서초구	기술기반 전분야 (제조기업 제외)	2018.6.7
98	대덕이노폴리스벤처협회 (대표: 박찬구)	042-867-9694, jeong@diva.or.kr	대전 유성구	기술기반 전분야	2018.6.19
99	티투비파트너스 (대표: 이용석)	070-8763-9999, hpark08@gmail.com	경기 성남시	기술기반 전분야 (제조기업 제외)	2018.6.19
100	사단법인 창업지원네트워크 (대표: 하상용)	010-8619-1533, warmfeel@gmail.com	광주 동구	기술기반 전분야	2018.6.19



오픈이노베이션협의회  
openinnovation@naver.com