

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

초보 오픈 이노베이터를 위한 가이드 (일반편)



오픈 이노베이션 (개방형 혁신) 은 지속가능성과 성장의 열쇠입니다

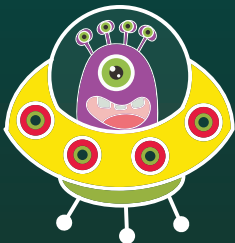
**2nd Edition**  
**FREE**



‘은하수를 여행하는 히치하이커를 위한 안내서’라는 유명한 작품에서 이 시리즈 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时时때때로 느끼게 됩니다. 구조적으로, 문화적으로, 경험치적으로... 많은 이유가 있다고 전문가들은 얘기합니다. 하지만 오픈 이노베이션은 이제 갈 수밖에 없는 길이기도 합니다.

이 시리즈 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. 10.



피드백, 문의, 후원, 기고 등에 대한 것은 아래 이메일로 연락주세요.  
[openinnovation@naver.com](mailto:openinnovation@naver.com)

## 2nd 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 실행 개론

1. 오픈 이노베이션의 성공 요인
2. 오픈 이노베이션의 과제와 해결 방향

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

### III 오픈 이노베이션 열전

1. 우정사업본부 강성주 본부장  
'오픈'과 '혁신'으로 국민 사랑 얻고  
공공 분야 모범사례 되겠다
1. 롯데엑셀러레이터 김영덕 상무  
(전편) 대기업 엑셀러레이터의 의미와  
오픈 이노베이터의 역할  
(후편) 대기업 엑셀러레이터의 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

### IV 부록

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





# I 오픈 이노베이션이란?

1. 오픈 이노베이션의 정의
2. 오픈 이노베이션의 변천

## 1. 오픈 이노베이션의 정의

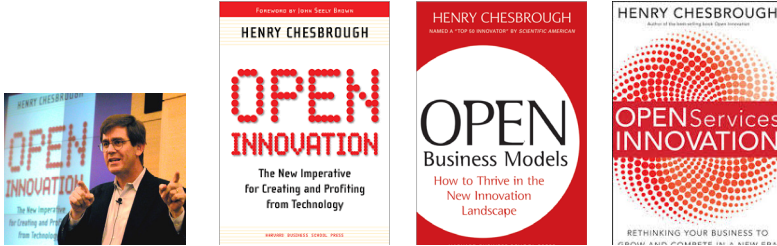


그림 1. Henry W. Chesbrough 교수와 오픈 이노베이션의 정의와 변천에 대해 알 수 있는 그의 책들. 본 ‘오픈 이노베이션이란?’ 섹션도 이 책의 내용들을 토대로 정리됨

‘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

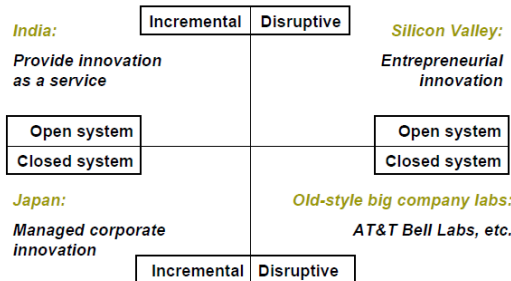


그림 3. 이노베이션 모델 비교 (출처 : US-Asia Technology Management Center,  
 2009)

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

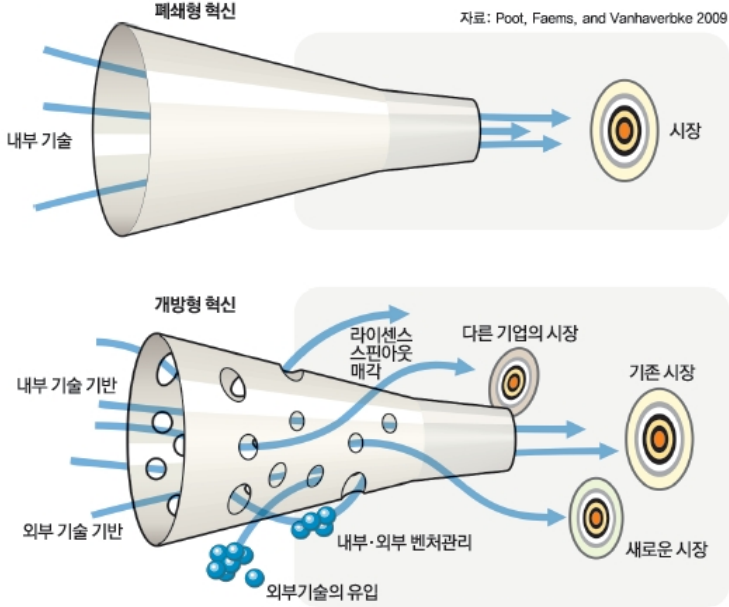
오픈 이노베이션의 요건	아시아가 성공하기 위한 요건
- 외부 자원의 평가와 내부 자원과의 통합	- 산학 간, 이업종 간, 대기업과 스타트업 간의 연계 강화
- 기업의 방침과 전략의 명확화	- 리스크를 과감히 안는 스타트업 기업의 중요성을 인식
- 외부 인재와의 네트워크	- 인재의 유동화, 커리어패스의 다양화, 기업가 교육, 글로벌 인재 육성

## 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”





자료: Poot, Faems, and Vanhaverbke 2009

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

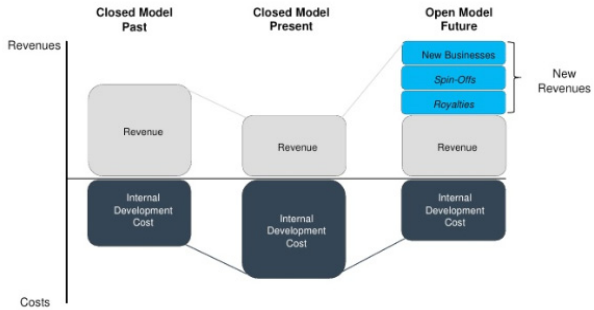


그림 5. 오픈 이노베이션은 새로운 수익 기회를 만든다 (출처 : 테라폼)

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

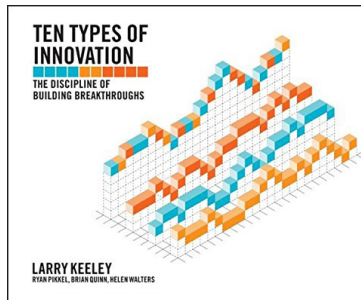


그림 1. 연구개발 분야뿐 아니라 총 10가지 단계에서 일어날 수 있음을 설명한 ‘Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs’. 이 이론을 정립한 Larry Keeley(왼쪽)

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.

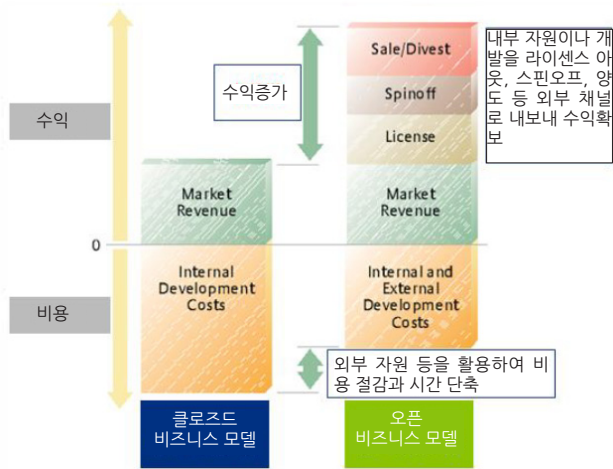


그림 2. Henry W. Chesbrough 교수가 주장하는 오픈 비즈니스 모델 (출처 : MIT Sloan Management Review)

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 성과물을 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.

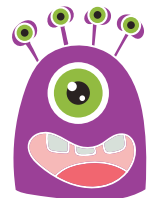
표 4. 내향형 오픈 이노베이션과 외향형 오픈 이노베이션 (출처 : NIPA의 IT R&D 정책 동향 보고서, 2011)

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 실행 개론

1. 오픈 이노베이션의 성공 요인

2. 오픈 이노베이션의 과제와 해결 방향

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

## 1. 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.

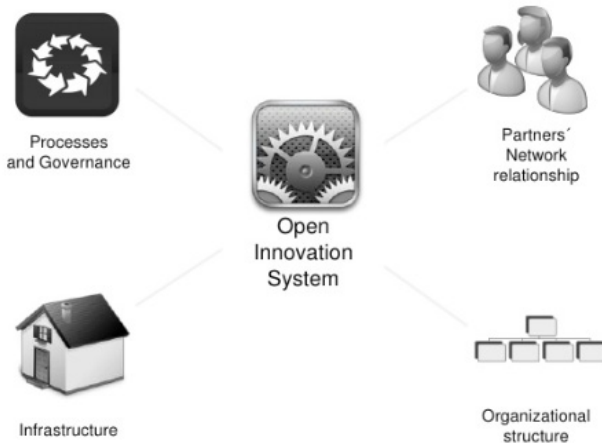


그림 1. 성공사례 기업들이 갖고 있는 일반적인 오픈 이노베이션 시스템 (출처 : 테라포럼컨설팅, 2010)

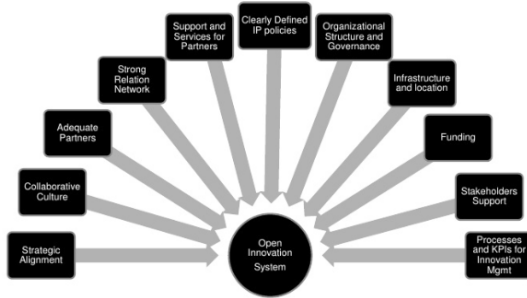


그림 2. 오픈 이노베이션을 성공시키는 핵심 요소 11가지 (출처 : 테라포럼컨설팅, 2010)

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 스테디'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 끌

어와야만 가능할 정도로 높은 목표를 설정해야 한다. 그래야만 오픈 이노베이션을 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 자연스럽게 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 있

다. 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 가능하다. 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 ‘탐’, ‘미들’, ‘현장’의 3단계로 살펴봐야 한다. 가장 먼저 ‘탐’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. 기업가정신이 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.

<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)

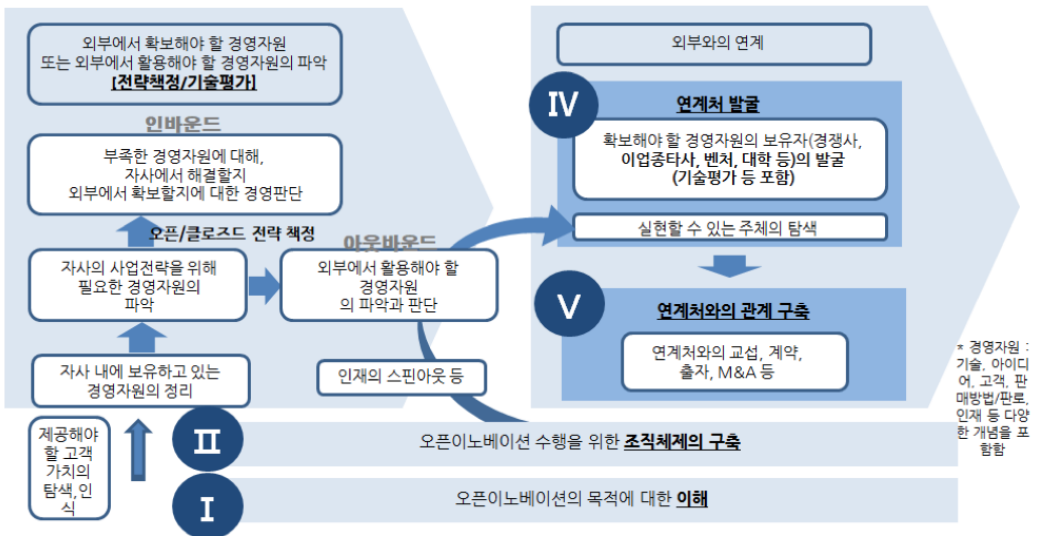


## 2. 오픈 이노베이션의 과제와 해결 방향

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 수행을 위한 조직체제 구축, III. 오픈 이노베이션 할 때의 전략책정/기술평가, IV. 연계처 모색, V. 연계처와 관계구축이다. 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.



I. 오픈이노베이션의 목적에 대한 이해  
II. 오픈이노베이션 수행을 위한 조직체제의 구축

III. 오픈이노베이션 할 때의 전략책정/기술평가  
IV. 연계처의 모색

V. 연계처와의 관계구축

또 CTO나 연구개발 부문에서도 자사의 연구개발 성과를 과대평가하여 오픈 이노베이션의 필요성 또는 장점을 부정하고 조직 방어 본능으로 오픈 이노베이션을 거부하는 경우도 있다.

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 탑다운형의 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 활용이다. 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 평가

를 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.

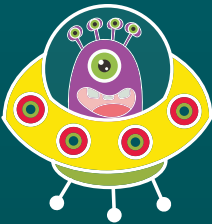
물론 이런 과제는 앞서 첫 번째와 두 번째와 같은 구조적인 것이 아니라 수단의 문제이다. 그래서 지름길이 있다고 한다면 기존에 오픈 이노베이션을 잘 하고 있는 기업의 ‘성공사례’를 연구하고 자사에 도입하는 방법을 생각해볼 수 있다. 또 연계처를 탐색할 때는 국내외의 기술검색을 지원하는 에이전시가 있으니 이를 활용하는 것도 한 가지 방법이다.



<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 이노베이터가 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 대기업을 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 스티디를 하고나서 외부에 알리겠다는 것이라면 다시 한 번 생각해보기 바란다. 스티디만으로도 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

스타트업은 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

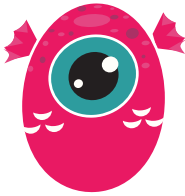
제휴를 하고 업무를 진행하다가 원하는 성과가 나지 않고 목표한 바를 이루지 못할 수도 있다. 철수 기준을 명확하게 세워놓자. 그 기준에서 물러설 때는 확실하게 물러서야 한다. 스타트업의 리소스는 작다. 철수 시점을 놓치고 질질 끌게 되면 스타트업에게 목숨과도 같은 리소스를 낭비하게 된다.

## 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.



## III 오픈 이노베이터 열전(列傳)

### 1. 우정사업본부 강성주 본부장

‘오픈’과 ‘혁신’으로 국민 사랑 얻고 공공 분야 모범사례 되겠다

### 2. 롯데엑셀러레이터 김영덕 상무

(전편) 대기업 엑셀러레이터의 의미와 오픈 이노베이터의 역할

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

### 3. 선보엔젤파트너스 & 라이트하우스컴바인인베스트 최영찬 대표

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

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





#### 우정사업본부 강성주 본부장

### ‘오픈’과 ‘혁신’으로 국민 사랑 얻고 공공 분야 모범사례 되겠다

공공 부문은 강력한 구매력을 갖고 있으며 동시에 다양한 서비스를 시민과 기업에게 제공할 책임도 있다. 그렇다면 공공 부문은 오픈 이노베이션 환경을 만들어내는 데 주도적 역할을 수행할 것을 요구받아야 하지 않을까? 그런 관점에서 우정사업본부(이하 우체국)의 최근 행보가 큰 관심을 끈다.

외부 기술 도입을 통한 혁신으로 우체국 내부의 근로 환경 문제를 해결함과 동시에 관련 산업 생태계의 초기 수요시장을 창출하고 있고, 우체국 내 누적된 리소스와 자산을 활용해 스타트업을 통한 신성장동력 발굴 및 공동가치 창조에도 나섰다. 최근 우체국의 행보에 공공 분야 오픈 이노베이션의 틈이 있는 게 아닐까 기대하게 만드는 대목이다.

지난 2017년 11월 13일 취임 후, 큰 폭의 우체국 혁신을 단행 중인 강성주 본부장을 만나 공공 분야에 대한 오픈 이노베이션, 그리고 우체국의 오픈 이노베이션 현황과 지향점 등에 대해 들어본다.

**Q 근본적인 질문이다. 공공 분야가 왜 혁신해야 한다고 생각하는가?**

**A** 나는 2011년 OECD 대한민국대표부로 파견되어 프랑스 파리에서 2년 동안 공공 분야 혁신과 관련해 일을 했다. 한국뿐 아니라 많은 OECD 국가가 혁신을 얘기한다. 왜 그럴까? 정부에 대한 국민의 신뢰도가 뚝 떨어졌기 때문이다. 가령 국민이 느끼기에 자신이 내는 세금을 정부가 국민을 위해 쓰고 있는 것 같지 않다고 느낄 수도 있다. 기업이 고객에게 하듯이 국민은 정부에게 서비스를 요구한다. 그런 요구를 느끼므로 많은 OECD 국가가 열심히 혁신하고자 하는 것이다. 정부에 대한 국민의 불신을 해소하고 상황을 바꿔내려면 혁신을 안 할 수 없다.

나는 1987년부터 정부에서 일하기 시작했는데 1980~1990년대는 소위 성장이 제일이라는 인식이 강했던 성장 위주의 사회였다. 우리 사회를 이끌었던 시대정신이었다고 할 수 있다. 하지만 2000년대 들어 지금은 새로운 정신이 필요한 시대이며 그것이 ‘혁신’이라고 생각한다. 과거에 양 위주의 성장을 추구했다면 국민소득 3만불 시대인 지금은 다른 가치를 추구한다. 그 가치를 실현하는 방법으로는 ‘혁신’이 있어야 한다. 지금은 ‘혁신’이 시대정신이다.

우체국도 마찬가지다. 우체국이 생긴 지 134년 되었으며 과거만큼 국민의 사랑을 받지 못하고 있다. 이런 상황을 하루아침에 바꿀 순 없지만 다양한 혁신을 통해 우체국은 달라질 것이다. 우체국이 위기를 맞고 있고 그 위기의 원인은 변화가 없었기 때문이라고 본다. 세상이 바뀌었는데 우체국은 변화하지 않았던 것이다. 이것을 풀어 화합하려면 필요한 솔루션을 풀어내야 하고 여기에 ‘혁신’이 필요해진다.



**Q 강 본부장님의 취임 후 지금까지 짧은 기간임에도 우체국에 ‘혁신’이라고 할 만한 많은 일들이 일어났다.**

**A** 작년 11월 13일 취임 후 9개월 남짓 흘렀다. 그동안 바쁘게 지냈다. 취임 하자마자 11월 15일 포항지진으로 인한 포항 시내 소재의 우체국 건물 훼손 현장을 방문했고 그날 밤 곧바로 서광주로 넘어가 집배원 유가족을 대면했다. 2달이 지나도록 장례를 치르지 않고 병원 앞에 천막생활을 하던 유가족에게 봉변을 당하기도 했다.

그렇게 임기를 시작했고 우체국 혁신의 첫 번째 화두는 ‘노동조건 개선’이 되었다. 우문현답, 우체국의 문제는 현장에 답이 있다고 생각했다. 집배원의 초과근무와 과로를 어떻게 줄일 수 있을지 직접 40~50회 오토바이 배달을 하면서 집배원의 현장을 느꼈다. 작년 말 기준으로 집배원의 근무 시간은 평균 52.1시간이었고(단 서광주를 포함한 도시 지역에는 일이 많이 몰리는 편) 그 시간을 지난 9개월 동안 47.6시간으로 단축시켰다.

새로운 일하는 방식 및 새로운 서비스의 혁신을 위해 ‘4차 산업혁명’ 부분에서도 다양한 시도를 하고 있다. 대표적인 것이 전기차와 드론이다. 현재 전기차는 48대를 시범 운영 중이며 드론은 득량도(바다), 세종시(도시), 영월(산악)의 3지역에서 테스트했고 2단계 시범사업에 들어간다.

CSR(사회적공헌) 활동도 강조하고 싶다. 17년째 운영하고 있는 휠체어농구단, 우체국에서 어르신께 스마트폰 사용법 등을 가르쳐주는 우체국작은대학, 시골 어르신의 사진을 찍어서 자녀들의 스마트폰으로 보내주는 어르신돌봄서비스 등 다양하게 있다. 나 역시 시골에 계신 우리 어머님 모습을 그렇게 보면서 안심도 하고 기쁨도 느낀다. 매주 월요일 어머님을 방문하는 집배원이 사진을 찍어서 보내준다.

**Q 우체국은 집배원의 노동조건 개선을 위해 전기차 도입을 서두르고 있다.**

**A** 우체국 집배원의 현장 노동조건 개선을 위해서는 집배원 증원이 기본이다. 올해 1,100명을 증원했으며 추가 증원 규모에 대한 협상이 막바지 단계에 와

있다. 증원은 불가피한 것이고 이 증원과 함께 전기차 및 드론 도입을 진행 중이다.

집배원은 총 2만 명이며 이 중 5,000명은 자동차를 이용하고 1만5,000명은 오토바이를 이용한다. 현실적으로 오토바이로밖에 못가는 지역이 있어 5,000명을 제외하고 1만 명의 오토바이를 전기차로 바꾸려고 한다. 우체국 전기차 도입 목표는 2020년까지 1만대 정도다.

이를 위해 작년 말 국내 7개 전기차 제조사 대표, 엔지니어, 학자 등으로 TF를 구성해 운영 중이며 다양한 지형 조건에서의 전기차 운영을 검증하기 위해 48대를 도시, 교외, 농촌 등에서 구동시키고 있다. 우체국은 8월 초에 발표한 구매규격에 따라 전기차를 1,000대 임차하여 올 하반기~내년 상반기에 전국 각지에서 테스트를 거쳐 차체 높이, 속도, 배터리 용량 등 구매규격을 업그레이드할 것이다. 새로운 구매규격으로 내년에는 4,000대를, 내후년에는 5,000대를 임차한다.

국민소득 3만불 시대인 요즘도 물류 현장은 원시적이고 위험하다. 그래서 전기차로 빨리 바꾸려고 한다. 눈비 등 외부 날씨의 영향, 적재 가능한 우체물 중량, 친환경 등 많은 이유가 있지만 무엇보다 안전 문제 때문이다.



우문현답. 강 본부장은 전국 각지에서 직접 집배업무를 해보면서 현장의 문제를 체감하고 해결방안을 찾아각 있다 (출처 : 우체국뉴스룸)

해외에서 전기차를 구입해야 한다면 문제가 될 수도 있지만 다행히 국내에도 전기차 제조사가 있고 국내 기술 수준이 일정 수준에 이르렀다. 그렇다면 우체국에서 전기차를 도입하자는 것이다.

**Q 전기차 도입에 내부 저항도 있었다고 얘기를 들었다.**

**A** 처음에 현장 집배원 대부분이 꺼려했다. 하지만 과거에 자전거에서 오토바이로 바꿀 때도 현장에서 반대의 목소리가 있었으니 당연한 반응이라고 생각했다. 집배원들께 “본인 자녀가 집배원을 한다면 어떻겠느냐? 위험한데 계속 이렇게 갈 순 없다. 답은 전기차다” 이런 얘기로 이해를 구하고 설득을 하면서 조직 내부의 반발은 지난 9개월 간 찬성의 목소리로 바꾸고 있다. 지금은 계단이 많은 지역 등 극히 예외적인 지역만 제외하면 전기차 도입에 찬성하고 있다.

**Q 드론 배송도 시범운영을 했다.**

**A** 작년 11월 득량도를 시작으로 세종시, 영월에서 시범운영을 성공적으로 마쳤다. 최근 영월에서 실시한 시범운영에서는 2.3km를 7분만에 갔다. 영월 같은 산악 지역은 바람의 영향으로 갈 때는 바람에 떠밀려 더 빨리 가고 올 때는 맞바람이라 늦는가 하면 바다 지역인 득량도에서는 그런 바람의 영향은 없었다. 이처럼 바다, 산악, 도시 등 각 지형이나 지역의 특성에 따른 드론 배송 시범운영을 모두 마쳤다. 이제 2단계 시범운영에 들어갈 준비를 하고 있다.

**Q 전기차나 드론 모두 규제가 문제일 것 같은데...**

**A** 그렇다. 국회에서 여러 번 규제에 대한 얘기를 했다. 우선 전기차는 인증 문제가 있다. 지금은 EU에서 인증을 받는 식으로 국내서 인증을 해준다. 빨리 국토부와 환경부에서 각각 자동차 안전과 환경 측면에서 세부시험 기준을 만들어야 우리 인증을 확보할 수 있다. 이번에 임차할 1,000대의 전기차도 그 인증을 받아야 하는 문제가 있다.

드론은 더 심하다. 세종시에서 시범운영을 한 이유는 서울시에서는 시범운영조차 힘들 정도로 규제가 이중삼중으로 얽혀 있어서였다.

우체국의 전기차나 드론 시범운영 및 도입 계획은 제도나 환경보다 좀 더 빨리 가고 있다. 거꾸로 제도와 환경에 푸시하고 있는 셈이다.

**Q** 그러다보니 우체국이 전기차와 드론 산업의 생태계 관점에서도 역할을 하고 있는 것 같다.

**A** 새로운 산업이 발전하려면 생태계가 매우 중요하다. 내가 과거 정보통신부에 근무할 때 기업들에게 설비자금을 지원하는 등의 사업을 많이 했었다. 그런 방식은 예전에는 유효했을지 몰라도 시간이 갈수록 산업 정책 수단으로 유효성이 떨어진다. 공공 분야에서 초기 수요시장 형성을 위해 직접 살 건 사줘야 한다. 이번 우체국의 전기차와 드론이 좋은 사례가 될 것으로 기대한다. 우체국의 목적에 필요해서 구입하는 것이니 더욱 의미 있다.

가령 전기차는 지난 10여 년 간 전체 판매 대수가 3만2,000대 정도라고 한다. 얼마 안 된다. 그런 상황에서 우정사업본부가 1~2년만에 1만 대를 임차하기로 했다. 이로 인해 현재 전기차 업계에서는 투자와 채용이 급격히 늘어났다.

우체국은 생태계가 미흡한 시장에 초기 수요시장 창출을 통해 혁신이 일어나도록 동기부여해주는 역할을 하고 있다고 생각한다. 우체국은 산업 정책을 하는 기관은 아니다. 서비스를 하는 조직이다. 하지만 우체국의 필요에 의한 조달을 통해서 산업의 촉진제 역할을 하고 혁신이 일어나도록 하는 역할을 하게 된 것이다. 이렇게 생태계를 만드는 데 간접적으로 기여할 수 있게 되어, 산업계에 새로운 기회가 만들어지게 되어, 또 부수적으로 일자리 창출에 영향을 주게 되어 뿌듯하다.

**Q** 신설된 기술투자혁신과와 금융기술과는 외부 신기술을 도입하고 내부 빅데이터를 공개하는 등의 일을 한다. 전형적인 오픈 이노베이션식 그림이다.

**A** 2018년 1월 1일부로 기술투자혁신과와 금융기술과를 설립했고, 2개의 과 모두 외부와의 파트너십과 네트워크를 어떻게 할 것인지 내부 자원을 어떻게 혁신적으로 활용할 것인지와 관련되어 있다. 지금까지 성과로는 해커톤 실

시를 들 수 있겠다.

첫 번째 해커톤은 핀테크 분야였다. ‘우체국 금융 관련 소프트웨어, 비즈니스 모델 개발’을 주제로 개최된 이 대회에는 76개 팀이 지원했고 그 중 25개 팀이 1박2일간 경쟁을 펼쳐 독창성과 기술력, 사업성이 우수한 4개 팀이 최종 선발됐다. 특히 관심을 끈 업체는 ‘오원트’라는 스타트업이다. 가계부와 인공지능(AI) 자산관리를 결합한 고객맞춤형 재정 솔루션을 제안했다. 또 수상은 못했지만 여대생들이 팀을 이뤄 제안한 블록체인 기술을 활용한 용돈관리 앱 아이디어도 참신했다.

두 번째 해커톤은 물류 분야였다. ‘우편, 물류 프로세스 혁신과 신규 비즈니스 모델 발굴’을 주제로 한 이 대회에는 총 44팀 142명이 참가 신청해 예선을 통과한 26팀 89명이 경연을 펼쳐 아이디어의 독창성과 사업화 가능성 등이 우수한 4개 팀을 최종 선발됐다. 우리 우체국 직원들도 지원했지만 수상은 못했다. 우체국은 지금까지 인하우스로 상품 개발을 했지 외부의 아이디어를 도입하는 방식은 해본 적이 없었다. 해커톤을 통해 외부의 새로운 아이디어를 접할 수 있었다.

[편집자주] 세 번째 블록체인 관련 해커톤은 취재 이후 8월 30일, 31일, 9월 1일 개최됨

한편 우체국은 빅데이터 R&D 로드맵을 갖고 있고 그에 따라 지난 3월 빅데이터센터를 오픈했다. 우체국의 하루 우편물량은 2,000만 개 정도다. 평균 집배원 한 명이 1,000개 정도를 배달하는 셈이다. 또 예금이나 보험은 하루 2,400만 건, 40~50조 원의 거래가 일어난다. 일 년이면 엄청난 데이터량이 된다. 빅데이터다. 그것을 과학적으로 분석하여 우리의 업무 개선이나 혁신에 어떻게 활용할 것인가를 위해 빅데이터센터를 설립했다.

가령 아마존이든 알리바바든 물류 분야의 최고 지향점은 ‘한 번 가서 배달을 끝내는 것’이다. 일회배달성공률, 즉 재배달을 어떻게 줄이느냐는 정말 중요



우체국에서 실시한 핀테크 해커톤 (출처 : 우체국뉴스룸)

**Q** 우체국이 스타트업 생태계와도 가까워지고 있는데 우체국만의 특징이 있을 것 같다.

**A** 중앙우체국 5층에 기술혁신센터 ‘P타운’을 만들어 유망 스타트업이나 벤처 기업을 발굴해 입주시키려고 한다. 현재 민관에 다양한 창업지원조직이 있는데 우체국은 물류망과 금융망을 갖고 있다는 특징을 살리고자 한다.

예를 들어 앞서 언급한 ‘오원트’가 만든 고객맞춤형 재정 앱이 과연 시장에서 어떻게 작동할지는 아무도 알 수 없다. 우체국은 1,500만 명의 금융고객을 보유하고 있으니 그들에게 서비스를 무료 지원하여 제품을 검증할 수 있다. 만약 고객이 진정 필요로 하는 서비스라면 그 중 1%만 연간 이용료 1만원을 낸다고 해도 오원트에는 15억 매출이 발생한다. 고객은 앱을 이용한 자산관리를 통해 빚을 줄이고 자산을 증식시켜서 좋고, 오원트는 고객을 발굴하여 매출을 일으켜서 좋고, 우체국은 고객에게 좋은 서비스를 소개하여서 좋다. 착한금융을 지향하는 우체국의 가치와 잘 맞다.

금융과 물류 분야 스타트업이나 벤처는 우체국 해커톤에 들어와 우수함을 인정받으면, 살아 있는 금융망과 물류망에서 자신들의 새로운 비즈니스 모델을 검증할 수 있도록 하겠다. P타운의 포지셔닝이다.

**Q** SK에너지와 함께 하는 ‘미래형 공유 인프라 프로젝트’는 어떤 계기로 시작되었나?



A 우연히 기사를 통해 SK에너지가 진행하는 상생협력프로그램인 ‘주유소상상프로젝트’를 봤다. 우리 직원에게 부끄럽다고 생각하지 말고 지원해보라고 해서 선정된 것이다. 출발은 그렇게 되었다. 그 후 SK에너지를 만나서 직접 얘기를 나눠보니 우체국과 윈-윈할 게 많은 전국 프로젝트였다. 우리는 3,500개 정도의 우체국을 갖고 있고 SK도 3,500개의 주유소를 갖고 있다. SK에너지의 혁신 활동과 우체국의 혁신 활동이 연계하여 시너지를 만들어나가는 협업 사례이자 정부기관과 민간이 협업하는 사례가 될 듯하다.

1차 사업으로 대구 혁신도시에 우리 우체국과 SK 주유소를 함께 구축하기로 했다. 그곳에서는 전기차 충전도 된다.

Q 그밖에 우체국이 진행 중인 혁신이라면 무엇이 있을까?

A ‘스마트 우편함’을 소개하고 싶다. 남양주 다산신도시 아파트 주민과 택배 기사와의 갈등이 아직도 해결되지 않고 있다. 주민이 어린이의 안전을 위해 택배차가 단지 내에 들어오지 못하도록 한 것이다. 실제로 사고가 있었다고 한다. 스마트 우편함은 택배 기사가 물품을 넣고 연락을 해두면 고객이 언제든 찾아가도록 되어 있다. 배달하는 사람도 1회만 하면 되고 찾아가는 사람도 편하다. LH공사와 함께 수도권 지역 아파트 약 1,000세대에 시범설치한다. IoT 기반이라서 관련 스타트업이 참여하는 프로젝트다.

‘포스트페이’도 시작했다. 우체국쇼핑몰은 중간유통을 없애서 생산자와 소비자 모두에게 혜택이 돌아가도록 하는 데 노력해왔다. 포스트페이를 조만간 재래시장 소상공인이 사용 가능토록 하여 벤 업체에 나가던 수수료 부담을 덜어주고자 한다.

그리고 ‘광화문 프로젝트인 스마트 우체국’이다. 광화문 우체국을 시작으로 우체국 창구에서 우체국 직원이 업무를 처리하고 시민은 번호표를 뽑고 기다리는 모습을 없애려고 한다. 무인화를 하고 로봇이 커피를 타주고 시민들의 만남의 장이 되도록 한다. 전국 3,500여개 우체국이 만남의 장이 되어야 한다고 본다. 내년 1월 1일 광화문 우체국이 그 1호로 새로운 모습으로 태어날 것이

다.

**Q 많은 혁신을 해오면서 느끼는 공공 분야 혁신의 어려움은 무엇인가?**

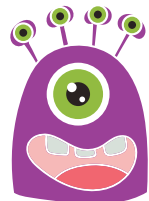
**A** 가장 어려운 점은 ‘법제도’다. 규제를 풀어야 하는데 이 부분이 가장 어려운 것 같다. 그 다음은 ‘마인드와 문화’다. 사람은 변화를 싫어한다. 이것은 시간이 걸릴 수밖에 없다. 성공사례를 만들어 차곡차곡 쌓아서 혁신 마인드와 혁신 문화를 확산해야 한다. 공공 분야는 ‘혁신의 드라이버가 좀 부족하다’는 것도 어려운 점이다. 민간은 혁신을 모색하기 위해 사내벤처를 하기도 하지만 공공은 그렇게 하기 어렵다.

**Q 우체국에서 참 많은 혁신이 이뤄지고 있음을 알았다. 우체국 혁신의 지향점은 무엇인가?**

**A** 우체국이 집배원을 증원하고 전기차와 드론을 이용하고 하는 모든 활동은 ‘보편적 서비스의 정신’에서 나온다. 산골짜기에 사는 국민도 강남 아파트에 사는 사람과 똑같은 서비스를 받도록 하겠다는 것이다.

그리고 우리 우체국의 ‘혁신’ 방향은 ‘오픈’이다. 이것은 올초부터 진행된 우리 조직의 오픈 이노베이션 컨설팅 결과이기도 하다. 우편물의 접수 단계에서 배달 단계까지를 놓고 봤을 때 접수도 다양하게 하고 배달도 집배원만이 아니라 다양하게 한다는 것이다. 우체국은 다양한 외부와의 다양한 파트너십을 통해 믿을 수 있고 신뢰할 수 있는 공공 서비스 조직으로 자리매김시키고 싶다.

귀 협회회의 오픈 이노베이션의 철학과 방향은 내가 생각하는 것과 동일하다. 민관에서 이를 잘 한다면 우리 사회가 새롭게 발전하지 않을까? 우체국을 잘 지켜봐달라.





**롯데엑셀러레이터 김영덕 상무 (전편)**

## 대기업 엑셀러레이터의 의미와 오픈 이노베이터의 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 보니가 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 주주이기도 하다. 계열사에서는 아무리 대표가 힘을 실어줘도 한계가 분명했었는데, 롯데액셀러레이터에서는 일하는 것이 훨씬 편하다. 롯데액셀러레이터 대표님도 나에게 권한 위임을 많이 해 주셔서 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 뽀속까지 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 스타트업이 윈윈(Win-Win)할 수 있도록 관점을 잘 유지하는 게 중요하다.

얘기가 길어졌는데, 지금까지 살펴봤듯이 오픈 이노베이터로서의 첫 번째 역량은 ‘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.

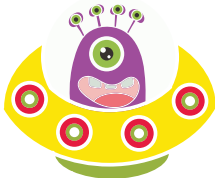
**A** 롯데액셀러레이터가 펀드를 조성하여 투자 사업에도 본격 나선다. 액셀러레이터 내에 투자 업무를 갖는 실험적인 모델이 되었다. 롯데액셀러레이터는 주요 미션 중 하나가 ‘사회공헌’이라 현재 적자가 나고 있는데 계속 적자만 낸다면 기업이 지속할 수 없어서 제 역할을 못하게 된다. 물론 내 개인적으로는 조만간 투자수익으로 연간 20~30억은 회복할 수 있을 것이라고 자신한다. 하지만 자생할 수 있는 시스템을 만들어야 하지 않겠냐는 의견도 있었다. 그렇다면 기존에 스타트업 투자를 해왔으니 좀 더 투자규모를 키우는 것이 좋고 그러려면 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 해주셨다.

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. 이견 어디까지나 내 개인적인 생각임을 먼저 밝힌다. 내가 보기에 큰 조직을 움직이는 건, 예를 들어 10만톤짜리 유조선을 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 톨을 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 육성하겠다고 하는 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 아이টে을 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 갭에 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 공제	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 피너클스 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 액셀러레이터일 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 중흥으로 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 쓰여 있다. 문제 없이 생산하고 품질관리하고 AS를 하는 게 지상과제다.

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

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

**Q** 중소중견기업은 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** 중소중견기업이 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 생똥맞게 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 만나절에 걸쳐 토론도 하면서 공부를 했다. 속도가 매우 빨리 났다. 아무래도 오너나 핵심인재들이어서인지 6개월 정도 지나니 이해를 하더라.

지금쯤 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.





## IV 부록

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

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' 조직으로 인사발령하여 자율성 보장, 집중지원 ·IT 기반의 신사업 아이디어에 집중, CJ E&M 글로벌 컨벤션 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 품 제조업	·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 제작	·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, 2018.9.28 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	문화 예술 콘텐츠, 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)	0 2 - 5 5 3 - 9 0 0 9 , 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, 화 학	2017.2.28
6	(주)엔슬파트너스 (대표: 정재동)	02-6339-2116, ezhye@enslpartners. com	서울 서초구	정보통신(플랫 폼, IoT 등), 전 기 전자 (제 조, 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 품 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, sunnyoungmoon@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, 콘텐츠 특화	2017.6.14
21	(주)에스에이치코리아 (대표: 백운주)	053-217-0088, accelerator@sagkorea.com	대구 북구	ICT, IoT, 지능형 제조, BIO, 플랫폼 품	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)올콘텐츠 (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)오퍼스이앤씨 (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, 커머 스,ICT, IoT 서비 스분야	2017.8.25
38	마그나인베스트먼트 (주) (대표: 박기일,김세현)	02-554-2222, sylee@mgni.co.kr	서울 강남구	바이오, 헬스케 어,의료기기 등	2017.8.25
39	(주)벤처포트 (대표: 이명철)	02-302-7037, yhkong@ventureport. co.kr	서울 마포구	IT/바이오헬스케 어,빅데이터 등	2017.9.5
40	(주)블루포인트파트너 스 (대표: 이용관)	042-936-3588, bigapple@bluepoint.vc	대전 유성구	기계소재, 반도 체, 바이오, 헬스 케어,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, adventures@daum.net	부산 해운대	해양환경,BIO헬 스케어,핀테크, 문화콘텐츠 분야 의 IoT,AI융합기 술	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, 문 화/관광	2017.10.31
46	KB인베스트먼트(주) (대표: 박충선)	02-3015-4778, ryan.park@kbfm.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 부분	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&D연구개발서 비스부문	2017.11.29
50	(재)전주정보문화산 업진흥원 (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@keytoward.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, k i m m i n j u @ 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)데이앤밸류 (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: 정종현)	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: 연규황)	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: 정종용)	041-630-3362, sspark33@nate.com	충남 홍성군	기술기반 전분야	2018.5.18
88	㈜쉬프트(대표: 유청 연)	02-546-2235, kihoon.um@sfhits.asia	서울 강남구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.5.18
89	㈜스페이스점프(대표: 이형민)	02-572-5090, bizion@naver.com	서울 서초구	ICT, 헬스케어, 빅데이터	2018.5.18
90	미래과학기술지주㈜ (대표: 김판건)	042-349-3102, p c j 1 2 3 4 @ 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	㈜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: 한종호)	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: 하상웅)	010-8619-1533, warmfeel@gmail.com	광주 동구	기술기반 전분야	2018.6.19
101	주식회사 씨비에이벤처스 (대표: 우광제)	010-3749-5829, dsuh@cbaventures.net	서울 강남	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.7.3
102	주식회사 더존다스 (대표: 김웅우)	02-6233-0884, jinliblim@douzone.com	강원 춘천	기술기반 전분야	2018.7.3
103	주식회사 와이앤비파트너스 (대표: 이상국)	02-595-0773, ynb@ynbpartner.com	서울 서초구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.7.3
104	주식회사 다스킨트 (대표: 조경준)	02-780-3501, gorilla@daskind.co.kr	서울 영등포	기술기반 전분야	2018.7.3
105	주식회사 원팩토리 (대표: 이원영)	02-2038-8573, swavepark@wonfactory.com	서울 금천구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.7.30
106	주식회사 온브즈아이 (대표: 윤강열)	02-471-2018, kangsj4506@gmail.com	서울 강동구	기술기반 전분야	2018.7.30
107	주식회사 크립톤 (대표: 양경준)	010-3495-1325, dennis.choi@krypton36.biz	서울 마포구	기술기반 전분야	2018.7.30
108	주식회사 메이키스트엑스 (대표: 정재우)	010-4938-2646, jinwon.hong@makistx.com	서울 서초구	기술기반 전분야	2018.7.30

109	주식회사 다래전략사 업화센터 (대표: 김정국, 배순구)	02-3475-7864, nicejokers@daraelaw. co.kr	서울 강남구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.7.30
110	주식회사 액트너랩 (대표: 조훈제)	010-5055-0530, koya@actnerlab.com	서울 강남구	기술기반 전분야	2018.8.21
111	에스아이디파트너스 주식회사 (대표: 김은섭)	010-9790-6510, jungwook.byun@ sidpartners.net	인천 연수구	기술기반 전분야	2018.8.21
112	주식회사 포인사이트 (대표: 김성호, 연창수)	010-2450-7898, shkim@forinsight.co.kr	서울 송파구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.8.21
113	주식회사 킥스타트인 베스트먼트 (대표: 이정희 외 2인)	02-2138-2834, leejh0318@ kickstartinvest.kr	서울 강남구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.9.10
114	주식회사 하이퍼텍스 트메이커스 (대표: 박항준)	010-4260-7483, htm.kongit@gmail.com	서울 서초구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.9.10
115	주식회사 제타플랜에 프앤인베스트 (대표: 김미나)	02-538-4801, zetabiz@zetaplan.com	서울 금천구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.9.14
116	주식회사 티비에스파 트너스 (대표: 이동규)	051-911-3330, tbspceo@naver.com	부산 해운대 구	기술기반 전분야 (제조기업제외)	2018.9.14

# 코워킹센터

(계재를 신청한 곳)

No	기업명	연락처	주소	지원서비스
1	STAGE9	070-8856-9990 support@stage9.co.kr	서울 강남구 테헤란로 79길 6, 1층, 3~5층	- 1층 스테이지나인 카페 이용가능 - 투자 연계 - 교육 제공 - 제휴 서비스 제공
2	제일약방	070-7451-5550 support@stonekids.tv	강원도 춘천시 금강로 13번길 26	- 영상콘텐츠 및 프리랜서 및 초기 얼리스타이저의 스타트업들을 위한 공간 - 지역과 사람에 대한 초기 네트워크 구축 및 기초 교육, 미디어 콘텐츠를 통한 기업/개인 프로모션을 제공 - 공간적인 제공내용으로는 무제한 커피/음료, 프린트, 전대차 비상주 사무실, 택배수령 등을 제공 - 24시간 멤버십 출입
3	논스	hello@nonce.community	서울특별시 강남구 봉은사로 22길 45-9 (역삼동)	- 블록체인 코워킹 & 코리빙 센터 - 세미나, 방송, 밋업 등 다양한 블록체인 이벤트 및 파티 주최 - 팀빌딩 지원







