

목 차

제1장. 서론	1
1. 연구의 배경 및 목적	1
2. 연구의 내용 및 추진방법	11
3. 본 연구의 차별점	13
제2장. 쉬운 M&A 여건 조성 방안 연구	51
1. 벤처·스타트업의 M&A 여건 현황	15
2. 벤처·스타트업의 M&A 인식 현황	59
3. 종합 분석	74
4. 벤처·스타트업의 쉬운 M&A 여건 조성방안	75
5. 벤처·스타트업의 쉬운 M&A 인식 개선방안	108
제3장. 글로벌화 방안 연구	19
1. 벤처·스타트업의 글로벌화	109
2. 벤처·스타트업의 글로벌 모델	114
3. 글로벌 창업의 분석	128
4. 국내외 글로벌 창업 관련 정책 및 진출 사례	143
5. 글로벌화를 위한 정책제언	204
제4장. 결론 및 향후 연구방향	24
참고문헌	220

표 목 차

<표 1-1> 자동차기업별 경차 판매량	6
<표 1-2> 시장유형별 재무 특성 비교	10
<표 2-1> 지역별 창업·제품개발 단계에 대한 투자액 비중	16
<표 2-2> 지역별 창업·제품개발 단계에 대한 투자액 비중	17
<표 2-3> `13년 기준 VC 산업별 투자 현황	17
<표 2-4> KRX M&A 중개망 참여 M&A 전문기관(31개사) 현황	23
<표 2-5> 한국 M&A 거래소의 특징	27
<표 2-6> M&A 지원기관별 유형과 주요 서비스	31
<표 2-7> TCB 평가 준비자료	33
<표 2-8> 벤처캐피탈 교육 프로그램	36
<표 2-9> 금산분리 관련 현행 법률	47
<표 2-10> 삼성전자 연도별 M&A 인수사례	51
<표 2-11> 네이버의 M&A 사례	52
<표 2-12> 모바일 벤처 M&A 최근 현황	54
<표 2-13> 텐센트의 주요 M&A 현황	57
<표 2-14> 알리바바의 주요 M&A 현황	58
<표 2-15> 구글의 신기술 벤처 인수 사례	70
<표 2-16> 일본M&A센터 매출액 및 이익	73
<표 2-17> M&A 지원 기관의 구분과 유형, 주요 서비스 정리	76
<표 2-18> 생태계 비교	78
<표 2-19> M&A 플랫폼의 조건	81
<표 2-20> Seller, Dealer, Buyer 비교 표	84
<표 2-21> 정보 인프라 구축 전략	85
<표 2-22> 시장 생태계 형성 전략	85
<표 2-23> 증권거래소와 수익모델(참고)	89
<표 3-1> 읍살라 모델의 진출단계	115
<표 3-2> 본 글로벌의 정의들	116
<표 3-3> 선행연구를 바탕으로 점진적 글로벌화와 태생적 글로벌화 비교	117
<표 3-4> KCERN의 점진적 글로벌과 태생적 글로벌의 비교	117
<표 3-5> 기업의 분류에 따른 해외진출 유형	118

<표 3-6> 벤처기업의 BM 발전 단계별 유형	129
<표 3-7> K-Global 통합 프로젝트 목록	144
<표 3-8> 2017년도 월드클래스 300 및 글로벌 전문기업 지원시책	148
<표 3-9> 글로벌 강소기업 전용 프로그램	148
<표 3-10> 해외마케팅 지원 프로그램	149
<표 3-11> 세부 프로그램	153
<표 3-12> 자동차부품 수요-공급간 매칭 현황	164
<표 3-13> 조선기자재 수요-공급간 매칭 현황	164
<표 3-14> 항공부품 수요-공급간 매칭 현황	164
<표 3-15> 휴대폰부품 수요-공급간 매칭 현황	164
<표 3-16> 건설·공작기계부품 수요-공급간 매칭 현황	165
<표 3-17> KBA Europe 회원 현황	166
<표 3-18> 미국 창업지원 사업 현황	178
<표 3-19> 디지털 인도의 9개 축	195
<표 3-20> 주요 선도기업의 스타트업 투자	206
<표 3-21> 주요 해외국가 창업비자 도입 현황	212

그 립 목 차

[그림 1-1] 초연결사회의 신경제 현상들	1
[그림 1-2] 선순환 리더십 M&A와 글로벌화	2
[그림 1-3] 벤처 창업의 양적 성장	2
[그림 1-4] M&A와 글로벌화	3
[그림 1-5] 가치와 프로세스 적합성 단계별 혁신방법	4
[그림 1-6] 합병 전과 후 다임러크라이슬러 수익성(EBIT/주식)	7
[그림 1-7] 국내외 유형별 투자회수 현황	9
[그림 1-8] 업력별 투자 비교	9
[그림 1-9] 연구 목표 및 내용	11
[그림 1-10] 대기업과 벤처의 선순환 수단, M&A	14
[그림 2-1] M&A를 통한 VC 회수 추이	16
[그림 2-2] 국가별 창업기업의 자금조달접근성지표 현황	18
[그림 2-3] 한국 VC 회수 유형별 회수 현황	19
[그림 2-4] 2011년 VC의 업력별 투자비중	20
[그림 2-5] 삼일회계법인 중소벤처기업 M&A 지원센터	24
[그림 2-6] (주)비즈하스피탈 상생 M&A	24
[그림 2-7] IBK M&A 프로세스	25
[그림 2-8] (사)한국M&A협회 M&A 프로세스	26
[그림 2-9] M&A 지원센터 역할	28
[그림 2-10] 벤처캐피탈협회 M&A	29
[그림 2-11] 한국M&A센터 상생 크라우드펀딩 안내	30
[그림 2-12] 기술신용등급 산출 (예시)	32
[그림 2-13] 위즈도메인社의 특허가치평가지스템 방법론	33
[그림 2-14] 기술가치평가 투자펀드 구조도	34
[그림 2-15] 전략적 목적을 위한 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)	43
[그림 2-16] 글로벌 기업주도형 벤처캐피탈의 투자 현황	44
[그림 2-17] 전 세계 CVC 투자 현황	45
[그림 2-18] 글로벌 CVC 활동 순위	45
[그림 2-19] 네이버의 M&A 사례	53
[그림 2-20] NEXON의 M&A 사례	55

[그림 2-21] 엘로모바일 M&A 설명자료	56
[그림 2-22] M&A 경험과 목적	60
[그림 2-23] M&A 계획과 M&A 방향	60
[그림 2-24] 귀하의 벤처기업 M&A 가능성은?	61
[그림 2-25] 대기업 벤처 M&A를 부정적으로 보는 이유	62
[그림 2-26] 벤처와 대기업의 인수합병에 대한 의견	63
[그림 2-27] 대기업의 벤처 M&A에 대한 국민의 인식도 결과	64
[그림 2-28] 대기업의 벤처 M&A를 부정적으로 보는 이유	65
[그림 2-29] 대기업의 벤처 M&A를 긍정적으로 보는 이유	65
[그림 2-30] 대기업의 벤처 M&A가 국내 경제 및 산업에 미치는 영향	65
[그림 2-31] M&A 활성화를 위한 정부의 역할	66
[그림 2-32] 6개 신문의 사설에서 주로 다룬 내용	67
[그림 2-33] 글로벌 스타트업 M&A 추이	68
[그림 2-34] 글로벌 스타트업 IPO 추이	68
[그림 2-35] 미국 AI M&A 건수	69
[그림 2-36] 분기별 중국 M&A 총액 및 물량 추세	70
[그림 2-37] 연간 전략적 M&A 거래 변화 추이	71
[그림 2-38] 일본 M&A 변화추이	72
[그림 2-39] 한국 M&A 플랫폼 현황	76
[그림 2-40] M&A seller 구분	80
[그림 2-41] 상생형 M&A 거래가격	82
[그림 2-42] M&A 플랫폼의 운영 환경	83
[그림 2-43] M&A 거래 프로세스	86
[그림 2-44] M&A 플랫폼의 수익모델	88
[그림 2-45] 인센티브 방안 요약	90
[그림 2-46] M&A의 문제: 공공성과 유연성 파편화	94
[그림 2-47] 임계량 돌파를 위한 정부의 역할	98
[그림 2-48] PMN, 핀테크의 M&A 진출	100
[그림 2-49] DueDil에서 'DueDil'정보	102
[그림 2-50] 듀딜 BM	103
[그림 2-51] 액시얼(Axial)의 비즈니스 모델	103
[그림 2-52] 액시얼의 M&A 사례	104

[그림 2-53] PrivCo의 우버(Uber)정보	104
[그림 2-54] 질로우 부동산 매물 예시	105
[그림 2-55] 뉴욕시 공인중개사 프로필(좌)과 거래 리뷰(우)	106
[그림 2-56] 온오프라인 개방혁신장터	107
[그림 2-57] M&A 인식 개선을 위한 중장기 로드맵	108
[그림 3-1] 글로벌화의 성과	112
[그림 3-2] 글로벌화 부동산	114
[그림 3-3] 혁신과 효율의 성격 비교	119
[그림 3-4] 혁신과 마케팅의 종속변수 글로벌 전략	120
[그림 3-5] 마케팅의 선택과 유통 매트릭스	121
[그림 3-6] O2O혁명으로 제품 유통이 쉬워진 환경	123
[그림 3-7] 플랫폼과 인공지능의 마케팅비용 혁신	123
[그림 3-8] 창업벤처에서 혁신벤처로	130
[그림 3-9] 로컬 개방벤처와 글로벌 히든챔피언	132
[그림 3-10] 글로벌 개방기업	133
[그림 3-11] 글로벌 플랫폼기업	134
[그림 3-12] 초협력 글로벌 진화단계	134
[그림 3-13] 지식재산(IP) 중요성에 대한 응답	138
[그림 3-14] 지식재산 중요성에 대한 응답	139
[그림 3-15] 기업의 발전단계별 IP 전략	140
[그림 3-16] 본투글로벌 센터	146
[그림 3-17] KIGA LABS 프로그램 구조도	152
[그림 3-18] KIGA LABS 전체 분포도	153
[그림 3-19] KIGA LABS Boston 네트워크	154
[그림 3-20] KIGA LABS France 네트워크	155
[그림 3-21] KIGA LABS France 주요 지원분야	155
[그림 3-22] KIGA LABS Toronto 협력 네트워크	156
[그림 3-23] KIGA LABS Buenos Aires 협력 네트워크	157
[그림 3-24] KIC 현황	159
[그림 3-25] 벤처 세계화 조직, INKE	160
[그림 3-26] 소싱주도형 모델	161
[그림 3-27] 개발주도형 모델	162

[그림 3-28] 연구주도형(컨셉주도형) 모델	163
[그림 3-29] SEEED의 스튜디오	168
[그림 3-30] 중국의 Maker Week	169
[그림 3-31] 선전 레포트	170
[그림 3-32] 중국 선전의 하드웨어 스타트업 협력 구조	171
[그림 3-33] 미국의 제조업 고용자 수 증감 추이(2016.11.까지)	177
[그림 3-34] 뉴욕주 프로그램 IN2NYC(좌)와 글로벌 비즈니스 교류(우)	180
[그림 3-35] LA카운티기관 월드트레이드센터(WTCLA)	181
[그림 3-36] 캘리포니아주 투자네트워크의 스타트업 게시사례(Lux Airways)	182
[그림 3-37] 보스턴지역 유명 인큐베이터 CIC 및 사무실	183
[그림 3-38] 기술분야 투자금 유럽내 도시 순위	184
[그림 3-39] 네덜란드투자진흥청의 지원을 받은 해외스타트업	185
[그림 3-40] EU의 ICT 바우처	185
[그림 3-41] 테크시티의 퓨처피프티에 선정된 기업	186
[그림 3-42] 스타트업센터의 버스 투어 지도	187
[그림 3-43] 유럽 스타트업 근무자의 근무지 비율	188
[그림 3-44] 국가별 M&A 건 수 순위(좌)와 인구 1백만당 M&A 수 순위	189
[그림 3-45] 주요국 창업기업 3년차 생존율	190
[그림 3-46] 2016년 가을 ‘스타트업 사우나’를 졸업한 스타트업	191
[그림 3-47] 2016년 봄 ‘스타트업 사우나’를 우승한 스타트업 드립잇(Dripit)	192
[그림 3-48] Invest India(인도 투자 진흥촉진기구)와 #startupindia	197
[그림 3-49] redbus와 창업자 파닌드라 사마(Phanindra Sama)	198
[그림 3-50] 인도의 전자상거래 시장전망	199
[그림 3-51] 인도의 벤처투자 현황	200
[그림 3-52] 인도의 벤처투자 현황	201
[그림 3-53] ‘스타트업 칠레’ 참여 외국인 국적 비율	203
[그림 3-54] 3단계 지원사업	204
[그림 3-55] KCERN의 바우처 운영제안	209

국 문 요 약

- 기술의 발전으로 초연결사회(Hyper Connected Society)가 도래하면서 인간과 사물을 둘러싼 소통의 요소들이 시공간의 제약을 극복하고 상호 연결되어 새로운 성장 기회 및 가치를 창출함. 이러한 초연결사회의 신경제현상으로 본 글로벌, 연속기업가(Serial Entrepreneur), 유니콘 기업, 플랫폼 경제, 상생형 M&A의 확산 등이 출현함
- 그 중 M&A와 글로벌화는 벤처·스타트업이 질적으로 Scale up하는 방법 중의 하나이나, 국내 M&A시장은 국외에 비해 전반적으로 활동성이 미약한 상황이며, 그 배경에는 투자회수 방법으로 M&A 활용이 미흡하다는 점에 있음. 이러한 회수시장(M&A)의 부재는 투자-회수-재투자의 창업 생태계 선순환 고리가 끊어져 있음을 의미하는 것으로 이의 대안이 필요한 상황임
- 현재 정부의 창업 활성화 정책으로 초기 단계의 스타트업에 대한 투자(엔젤투자, VC)는 증가 추세이며 후기 단계의 기업도 회수시장(코스닥 IPO)때문에 투자가 활발한 편인 반면, 중기 단계의 기업은 평균 투자금은 108억원으로 초기 단계보다 9배나 크지만 투자건수는 저조함을 볼 수 있음. 따라서 기술혁신에 성공한 중기 단계 스타트업이 Scale up에 성공하기 위해서는 해당 단계의 투자 활성화가 필요하며, 이것이 바로 회수시장이 활성화되어야 하는 가장 큰 이유임
- M&A가 창업벤처가 중견기업으로 성장하는 과정이라면, 성공적으로 시장에 안착한 중견벤처가 글로벌 벤처로 성장하기 위한 전략도 같이 강구되어야 함. 국내 틈새시장에서 선도 위치를 차지하면 벤처기업들의 매출은 수백억 원 대의 중견기업으로 성장하나, 이후에 중견기업들의 성장은 정체됨. 중견기업으로 성장한 벤처기업들이 재도약하기 위해서는 제품을 다각화나 글로벌 시장으로 진출이란 전략적 선택이 필요함
- 그간 많은 벤처기업들이 글로벌화를 시도해 왔으나 몇몇 기업을 제외하고는 두각을 나타내고 있지 못하므로, 글로벌화의 성공 요인들을 분석하고 이를 바탕으로 체계적인 글로벌화 정책 마련이 필요함
- 본 연구는 상생형 M&A와 글로벌화의 활성화를 위한 정책 및 제도 개선안을 마련하여 벤처·스타트업의 질적인 Scale-up을 도모하고자 함. 더불어 투자-회수-재투자로 이어지는 혁신자본의 선순환 생태계를 구축하는 데에 이바지 하고자 함

□ 쉬운 M&A 여건 조성방안 연구

- 국내 M&A 여건 및 인식 현황을 진단하기 위해 벤처 금융의 현황, M&A 인프라(플랫폼) 현황, M&A 중개인력 현황, 제도 현황 등에서 통계자료 및 문헌자료를 토대로 조사·분석함
- 글로벌 VC 동향을 살펴보면 주요국들은 정부가 초기기업(Pre-seed, Seed, Start-up) 등의 Funding Gap을 보완하는데 핵심적 역할을 담당하고 있다는 점임. 물론 한국도 정부계 정책자금, 모태펀드의 출자 비중이 월등히 높음. 그러나 출자 재원이 세금으로 조달되어 수익률 제고보다는 원금 손실 방지에 관심이 집중되어 본래 제 역할을 다하지 못하고 있음. 그 결과 업력이 어느 정도

쌓이고 사업성이 검증된 후기단계 기업에 투자가 집중될 수밖에 없음

- 정부는 이러한 문제를 인식하고 벤처금융을 활성화시키기 위해 코넥스시장 개설, K-OTC, K-OTC BB 시장, KSM 등을 개설해 왔으나 M&A 실적은 미미한 상황임. 특히 글로벌 기업들은 자체적으로 CVC를 두어 초기기업에 투자를 하는 편이나 한국의 대기업은 여전히 존재하는 M&A에 대한 부정적 인식과 금산분리법, 공정거래법 등 CVC 규제로 초기기업 투자가 어려운 상황임을 볼 수 있었음
- M&A를 거래하는 플랫폼들도 공공과 민간에서 각기 유사 서비스를 실시하는 등 거래시장의 파편화된 모습을 볼 수 있었음. 더불어 M&A 중개 인력의 관리·육성 체계가 미흡하여 양질의 딜러 네트워크 구축 및 관리의 필요성을 알 수 있었음
- M&A 관련 제도에서는 기술탈취와 인력유출의 문제(공정거래법, 영업비밀보호법 등), 징벌적 손해배상의 문제(하도급법) 등을 볼 수 있었음
- 종합적으로 국내 M&A 여건을 살펴 본 결과, 정책자금으로써 국내 모태펀드의 한계, 안정적 투자 성향의 국내 VC, CVC 규제로 인한 비활성화, 양질의 딜러 부재, M&A 관련 법제도의 실효성 문제 등은 정부 주도의 정책 성격이 투영된 결과물들로, 이의 근본적인 문제 해결을 위해서는 민간이 유입될 수 있는 활성화 전략이 필요함
- 이를 위해서는 우선 M&A 시장이 Seller, Buyer, Dealer 등 다면시장이라는 인식에서부터 출발하는 것이 중요함. 그 다음으로 Seller, Buyer, Dealer가 한 데 모일 수 있는 플랫폼 전략이 필요함. M&A 플랫폼은 투자와 M&A가 융합된 시장플랫폼으로 운영되어야 하며, 임계량 달성이 중요하므로, 시장 임계량 돌파를 위한 한시적 정부 지원책으로 Seller에 대한 기보 보증의 인센티브 제공, Buyer에 대한 전략 자문(월드클래스 300), 미래기술 로드맵 작성, Dealer에 대한 매칭 자문료 제공 등이 마련될 필요
- 제도 측면에서는 공정거래법 상 NDA 의무체결 조항 추가, 기술인력 임치제도 도입, 대기업 CVC 규제 개선, 상생형 M&A에 대한 양도소득세 감면 등이 재논의될 필요가 있음. 그리고 지속적인 PMI 교육과 M&A 거래비용을 획기적으로 줄일 수 있는 M&A시장의 PMN화가 중요함
- 마지막으로 M&A에 대한 부정적 인식을 개선하기 위해 중장기로 로드맵을 구축하여 인식을 개선해나갈 필요가 있음. 1단계(정기행사화): 정기적으로 공개포럼을 개최하여 M&A 및 투자에 관심 있는 기업인들을 상시 유인하며 2단계(정보공유화): M&A 공개포럼을 통해 매칭된 M&A 사례 및 투자유치 사례를 On/Off 실시간으로 공유 및 언론홍보하고, 3단계(브랜드화): 1, 2단계를 기반으로 M&A 성공사례들이 집적된다면 퀄리티 높은 M&A 시장으로 가기 위해 브랜드화 등 중장기 로드맵을 제안함

□ 글로벌화 방안 연구

- 선행연구와 이론을 분석하여 벤처 및 스타트업의 글로벌화의 필요성 및 효과를 알아보고 기업들의 글로벌화에 따른 비용(리스크)과 성과를 분석함

- 기존의 글로벌화 모델인 점진적 글로벌 모델과 본 글로벌 모델을 분석하고, 이를 기반으로 기존 모델이 가지는 한계점을 보완한 새로운 글로벌 모델을 함께 제시하고자 함
- 동시에 벤처기업을 IP와 BM에 따라 발전단계를 구분하고, 글로벌화 사례연구를 통하여 기업들의 글로벌화 전략을 도출함
- 또한 국내외 글로벌 창업에 관련한 정책과 주요 기관들을 소개하고 이들을 활용한 글로벌 창업 정책을 제언함

□ 글로벌 창업의 분석

- 창업의 성공을 결정하는 것은 기업의 차별화된 경쟁력으로, 기업의 경쟁력은 기술(혁신)과 시장(효율)이라는 양대 축이 관건인데 이는 글로벌화 과정에서도 동일함
- 창업은 차별화된 기술 기반의 IP 창업과 시장 중심의 BM 창업으로 분류할 수 있으며, 이에 따른 벤처기업의 발전단계는 다음과 같음
- 창업을 BM 중심으로 분류한다면 창업벤처에서 혁신벤처, 로컬 개방벤처, 글로벌 벤처, 글로벌 개방기업, 글로벌 플랫폼기업으로 6 단계로 나뉘어 진화함. 비즈니스 모델은 기술, 시장, 제품, 글로벌, 개방시장, 플랫폼 순서로 이동하며, 각각 혁신 프로세스에서 차별화가 이루어짐
- 벤처기업이 창업에서 글로벌화까지의 IP 전략은 3단계의 창업벤처 → 혁신벤처 → 글로벌화로 구분됨. 1단계는 남들이 못 본 시장을 찾아내거나 남들이 풀지 못한 문제를 기술로 풀어내어 차별화된 가치창출, 2단계는 창업벤처의 차별화된 제품과 서비스로 틈새시장을 확보, 3단계에서는 글로벌화 과정으로 특허 분석을 통한 차별화와 회피전략이 필요함
- IP와 BM의 차별화를 통한 글로벌화에 성공한 기업사례를 분석한 결과 다음과 같은 내용을 도출
- 게임과 같은 콘텐츠 기업의 경우 우선적으로 시장의 선점하고 적절한 타겟팅이 중요함. 동시에 시장의 변화에 능동적인 대처가 필요하며, 특히 진출한 국가의 상황에 맞는 적절한 전략이 동반되어야 함
- 현지화 과정에서 진출 지역의 플랫폼을 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있으나, 우수한 콘텐츠를 가지고 있다만 계약을 최대한 짧게 하는 것이 필요하며, IP에 대한 권리를 획득하여야 함
- 또한 기술 기반의 기업들은 특허 소송에 대비한 특허 회피전략 및 차별화가 필요함. 이를 위해서 특허 포트폴리오 구축 및 자산화가 필요함
- 글로벌화를 시도하는 기업들은 차별화 역량을 강화하기 위한 M&A도 효율적인 방안이 될 수 있으며, 게임빌의 글로벌화 과정은 이러한 M&A의 좋은 사례임

□ 해외 글로벌 창업의 지원 정책과 활용방안

- 중국, 미국, 유럽, 인도 등에서 역량 있는 스타트업을 유치하기 위한 다양한 정책들이 펼쳐지고

있기 때문에 진출국가의 정책들을 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있음

- 중국은 1978년 개방 이후에 빠르게 발전하고 있으며, 최근에는 4차 산업혁명을 대비한 중국제조 2025와 인터넷 플러스 정책을 펼치고 있으며, 대표적으로 심천, 베이징, 상하이로 중심으로 많은 스타트업이 일어나고 있음
- 심천은 다국적 ICT 제조기업의 이전과 로컬 ICT 기업의 성장하여 독특한 산자이(山寨) 문화를 형성하고 있으며, 개방형 제품 제조 네트워크 및 인큐베이팅 공간으로 발전하여 하드웨어 스타트업의 활동에 유리함
- 상하이의 장장첨단기술단지에서는 특색 있는 창업공간을 구축하여 창업을 지원하고 있으며, 창업 지원을 통한 취업부흥 정책으로 인력을 구하기도 유리함
- 베이징은 중관촌에서 창업 과정의 법률적인 문제를 해결해 주고 법인세 감면, 토지사용비 절감, 수출입절차의 간소화, 대출 지원 및 세금 감면, 신비자 및 영주권 획득을 지원함
- 미국은 세계에서 가장 혁신생태계가 잘 구축된 국가로서, Innovation America Initiative 정책을 펼치면서 창업을 적극 장려함
- 미국에서 창업 관련 인프라 가장 잘 갖추어진 지역은 뉴욕주로, 뉴욕은 기회의 주(State of Opportunity)라는 정책을 진행하면서 다양한 세금 지원 및 인재 유치를 지원함
- LA에서도 9곳의 비즈니스자료센터를 통해 스타트업을 위한 컨설팅, 융자금융, 채용 및 인적자원 개발 등 HR, 사업계획, 세금 혜택 및 기타 경영정보를 제공함
- 보스턴에서는 하버드와 MIT, 보스턴대와 매사추세츠주립대 등과 같은 세계적 대학과의 연계를 통한 산학협력이 잘 이루어지고 있으며, 매사추세츠주립대를 중심으로 해외 창업기업가들을 유치하는 “Global Entrepreneur in Residence (GEIR)”프로그램을 운영하고 있음
- 유럽에서 창업 관련 정책이 가장 잘 갖추어진 지역은 영국이지만, 많은 국가들이 해외의 우수한 스타트업들을 유치하기 위하여 다양한 정책들이 펼치고 있음
- 영국의 테크시티는 해외의 유능한 인재 유치를 위해 테크네이션 비자제도(Tech Nation Visa Scheme)를 도입하면서 국적에 상관없이 많은 국가의 스타트업들이 모여들고 있음
- 핀란드에서는 ‘팀핀란드(Team Finland)’센터를 통해 외국기업과 핀란드의 기업간 네트워킹, 경영자문, 융자 및 투자 등 금융지원을 해주며 적극적으로 유치하고 있음
- 네덜란드정부는 네덜란드투자진흥청(NFIA)를 통해 네덜란드의 ‘스타트업델타(StartupDelta)’ 등 스타트업 정책부터 사무실, 마케팅, 연구개발, 생산, 물류까지 다양한 지원정책과 연결시켜 쉽게 투자 및 진출을 하도록 도와줌
- 스웨덴 혁신청(VINNOVA)에서는 매년 27억 스웨덴 크로나(약 3억 달러)를 혁신 연구를 하는 대학교, 기업, 연구소에 투입하며 장기간 연구에도 지속가능한 환경을 조성하고 있음

- 이러한 혁신을 지원하는 정책과 함께 유럽의 주요 국가들은 전략적으로 주요 산업을 육성하고 있으며, 이와 관련한 기업은 법인의 설립부터 인재채용까지 다양한 부분을 정책적으로 지원하고 있음
- 인도의 경우 모디 총리의 집권 이후 빠르게 경제성장을 하고 있음. 특히 디지털 인도 정책을 펼치면서 ICT 분야에 대대적인 투자가 이루어짐
- 인도의 창업이 가장 활발한 분야는 ICT 분야이나, 아직 관련 인프라가 낙후되어 있음. 이러한 상황은 인도에 진출하는 기업에 또 다른 기회가 될 수 있음. 예를 들어 알리바바의 급격한 성장은 낙후된 중국의 결제 시스템도 주요한 원인 중에 하나임
- 인도의 플립카트(Flipkart)와 아마존은 인도시장에서 치열한 경쟁을 하고 있음. 아마존의 플랫폼에 참여하는 판매기업은 10만 곳이며, 플립카트의 9만 곳임. 국내에서 인도의 주요 플랫폼을 활용한 B2C를 사업을 고려하는 기업들은 이러한 흐름을 고려할 필요가 있음
- 인도정부는 Startup India Learning Program(스타트업 인도 교육프로그램)을 온라인으로 창업에 필요한 법률, 인도의 산업현황 등을 무상으로 제공함
- 글로벌화에 따른 자본이 필요한 스타트업과 새로운 성장동력이 필요한 선도벤처를 연계할 수 있는 글로벌 매칭 펀드를 제안
- 기존의 매칭펀드는 창업 자체를 지원하는 방향이었다면, 글로벌 매칭펀드는 글로벌화를 시도하는 스타트업들을 대상으로 선도벤처와 연계하는 것임
- 글로벌 매칭펀드는 철저히 시장 중심으로 운영되어야 하며, 이를 위하여 선도벤처가 직접 운영하되 정부는 일정부분을 추가적으로 지원해 주는 방식을 제시함
- 벤처기업의 글로벌화 과정을 분석해보면 의도치 않은 조력자가 큰 영향을 미침. 따라서 스타트업들이 잠재적 조력자를 만날 수 있는 기회의 폭을 넓혀줄 방안으로 메타 플랫폼을 제시함
- 플랫폼은 철저히 수요자들의 연결비용을 급감시킬 수 있도록 오프라인과 온라인의 연결을 촉진할 수 있어야 함
- 구체적으로 국내 스타트업의 IR 자료들을 플랫폼에 올리고, 국내 스타트업에 관심을 가지는 주요 해외 투자자 및 기관들과 스타트업의 온라인 미팅을 주선함
- 또한 유럽의 주요 국가들은 해외의 대사관을 통하여 유망한 스타트업의 자국진출을 지원하고 있음. 따라서 세계적 네트워크를 가지고 있는 KOTRA 등을 활용하여 관련 현황을 정리하고 이를 스타트업에 제공한다면 글로벌화에 많은 도움이 될 것임
- 국내와는 다른 외국에서 스타트업은 경험이 부족하며, 특히 법률적 어려움이 많음. 이러한 문제를 지원하기 위해 글로벌 바우처 제도를 제안함
- 글로벌 바우처는 철저히 수요자 중심으로 설계되어야 하며, 정부의 역할은 역량 있는 법무법인을 선별하고 이들에 대한 평판체계를 갖추는 것임

- 하드웨어 스타트업의 글로벌화에서 제품의 유통망과 서비스(AS)망 구축에 발생하는 비용감축방안으로 IT기술을 적극적으로 활용할 것을 제시함. GE의 Service 2.0을 적극적으로 벤치마킹하여, 유통망과 서비스(AS)망 구축비용을 줄이고, 기업의 자체적인 경쟁력을 강화할 수 있음
- 마지막으로 글로벌화를 추진할 수 있는 부족한 인재확보 방안으로 산·학·연의 협력을 통한 국내의 창업벤처와 유학생의 공동 창업프로그램을 제시함

제1장. 서론

1. 연구의 배경 및 목적

가. 연구의 배경

□ 4차 산업혁명과 초연결사회의 도래

- 기술의 발전으로 초연결사회(Hyper Connected Society)가 도래하면서 인간과 사물을 둘러싼 소통의 요소들이 시공간의 제약을 극복하고 상호 연결되어 새로운 성장 기회 및 가치를 창출함
- 초연결사회는 연결비용의 감소와 연결속도의 증가로 가능해지게 됨
 - 연결비용의 감소는 개인과 기업, 그리고 사회전체에서 네트워크에 연결해 사용할 수 있는 기기의 수와 서비스의 양을 증대시켜 초연결사회로의 진입 문턱을 낮추었고, 무선 네트워크의 연결속도 증가는 초연결사회로의 변화를 촉진함(차두원·진영현, 2015)
 - 사람-사물-공간의 초연결화는 현재의 경제사회 시스템을 파괴적으로 혁신하여 시간과 공간의 제약을 제거하고 다양한 경제 주체, 산업, 학문, 문화, 계층 국가가 보유하고 있는 유·무형 자원을 보다 효율적으로 연결하여 새로운 가치 및 성장 기회를 창출함

□ 초연결사회의 신경제현상, 상생형 M&A와 본 글로벌

- 이러한 초연결사회의 신경제현상으로 본 글로벌, 연속기업가(Serial Entrepreneur), 유니콘 기업, 플랫폼 경제, 상생형 M&A의 확산 등이 나타남

[그림 1-1] 초연결사회의 신경제 현상들



- 그 중 M&A와 글로벌화는 벤처·스타트업이 Scale up 할 수 있는 대안으로, ‘창업 활성화’는 질적 혁신을, ‘상생형 M&A’와 ‘초협력 글로벌화’는 양적 효율을 추구함



창조경제 3대 과제

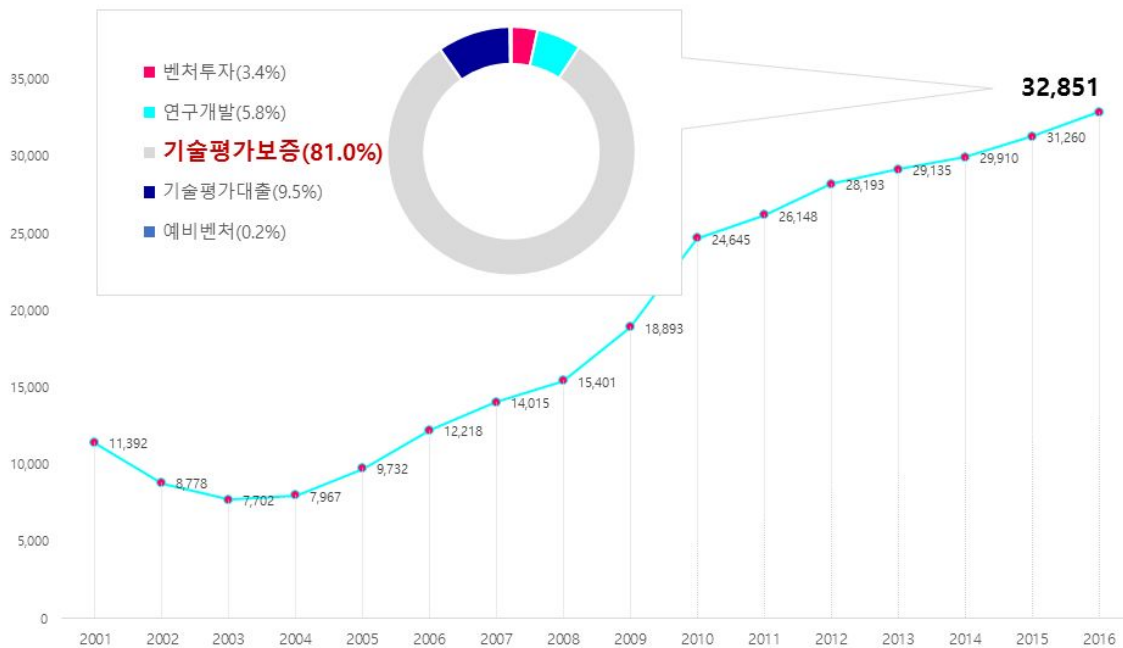


자료: KCERN(2016)

- 그동안 정부가 추진해 온 정책으로 창업은 양적 성장을 이루었음. 특히 한국의 벤처창업은 3만 벤처 시대에 돌입하는 등 2000년 수준(양적 기준)을 회복하기 시작함

[그림 1-3] 벤처 창업의 양적 성장

2000년 수준 회복 - 3만벤처 시대 돌입



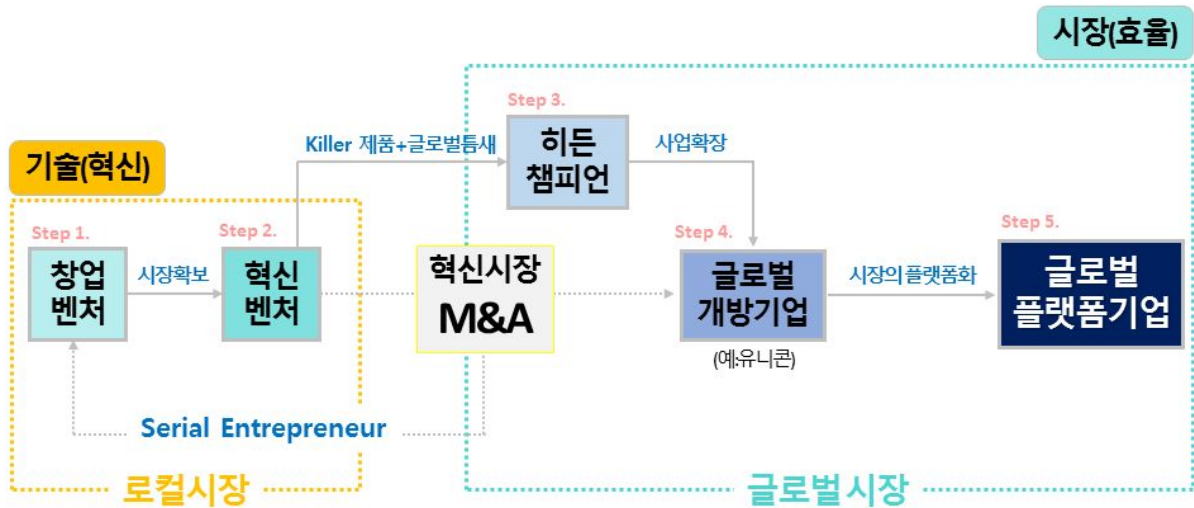
자료: 벤처인 벤처기업현황 자료(2016.10.)

- 창업의 활성화가 경제 성장률 제고와 고용창출이라는 가시적 성과를 내기 위해서는 양적 효율을 통한 시장과의 결합이 필요함¹⁾

1) Guzman and Stern(2016)의 데이터를 기반으로 분석한 결과, 단순히 창업의 증가가 국가 GDP의 성장으로 연결되지 않는다는 것이 밝혀졌음

- 그 이유는 창조원가의 경쟁력은 시장역량(효율)의 강화에 달려있기 때문임. 따라서 상생형 M&A와 글로벌화가 활성화되려면 시장 규모 및 활성화가 뒷받침되어야 함

[그림 1-4] M&A와 글로벌화



자료: KCERN(2016)

□ 파괴적 혁신 방법의 하나인 M&A

- 하버드 비즈니스쿨의 클레이튼 크리스텐슨(Clayton M. Christensen) 교수와 마이클 오버도르프(Michael Overdorf)는 ‘하버드비즈니스리뷰(Harvard Business Review)’에 발표한 ‘파괴적 변화라는 도전에 직면할 때(Meeting the Challenge of Disruptive Change)’에서 대기업이 환경변화에 따라 혁신을 하지 못하는 점을 분석하였음²⁾

- 대기업은 분야별 엘리트급 관리자와 전문가들을 고용하고 있으며, 최첨단 기술로 강한 제품군으로 시장에서 영업을 펼쳐, 자본이 탄탄히 축적될 정도로 자원(resources)이 충분함
- 대기업의 관리자도 파괴적 혁신이 다가오는 것을 알지만, 부하직원 개개인의 역량에 대하여 생각하는 만큼, 기업의 역량에 대하여 생각하는 풍도가 잡혀있지 않아서라고 설명함
- 변화하고 있는 환경에 대응하기 위해서, 크리스텐슨 교수는 대기업은 두 가지 내부혁신과 M&A를 통한 외부혁신 등 총 세 가지 방법으로 혁신을 추구할 수 있다고 하였으며, 혁신을 추구하기 전에 회사 역량³⁾의 파악이 필요하다고 설명함

□ 혁신방법: 내부조직 혁신

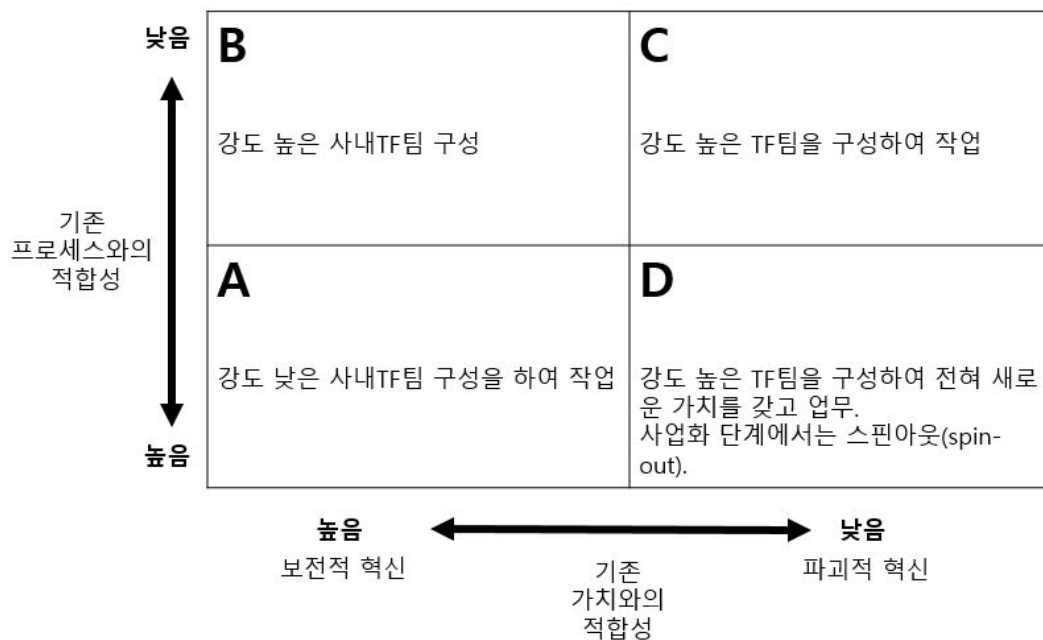
- 3대 혁신방법으로는 새로운 내부 조직 형성, 스핀아웃(spun-out) 그리고 M&A를 통해 혁신을 추구할 수 있음

2) Christensen, Clayton M. and Overdorf, Michael.(2000.03-04). ‘Meeting the Challenge of Disruptive Change’. Harvard Business Review.

3) 크리스텐슨 교수는 회사의 역량이란 자원(resources)과 프로세스(processes) 그리고 가치(values) 3대 요소에 기반하므로, 기업이 혁신을 이루기 위해서는 이를 고려할 필요가 있다고 언급

- 경영진은 기존회사의 프로세스와 가치관과 잘 맞는지 비교 판단하여 혁신 방법을 선택해야 함
 - 3대 요소 중 자원은 변화하기 쉽지만, 내부프로세스는 변화를 주거나 새로이 도입하기 어려우며, 가치는 더욱 더 변화하기 어려움
- 경영진은 새로운 업무적인 공간 및 조직을 형성하여 혁신을 추구할 수 있음
- 기존 BM의 프로세스와 가치관과 새로운 잘 맞는지 판단하여 2X2 매트릭스를 기준으로 4가지 혁신모델이 나옴
 - 기존 가치와의 적합성이 높으면 보존적 혁신, 낮으면 파괴적 혁신을 통해 혁신 추구가 가능

[그림 1-5] 가치와 프로세스 적합성 단계별 혁신방법



자료: Christensen(2000)

- (기존 프로세스와의 적합성/ 기존 가치와의 적합성)을 높낮음 기준으로 나눠서 A, B, C, D 네 가지 방법의 혁신을 추구할 수 있음
- 보존적 혁신을 통한 혁신은 A와 B이며, 사내 자원을 활용한 사내TF팀 구성을 통해 혁신을 할 수 있음
 - A: (높음/높음) 기존 프로세스와의 적합성이 높은 경우, 회사는 기존의 팀 또는 강도 낮은 TF팀 (lightweight team)을 구성하여 새로운 사업을 할 수 있음
 - B: (낮음/높음): 기존 프로세스와 적합성이 낮은 경우, 강도 높은 TF팀을 구성하여 새로운 사업에 대한 작업을 할 수 있음
- 파괴적 혁신을 통한 혁신은 기존 가치와 적합성이 낮은 경우이며, 2x2 모델에서는 C와 D로 나타나며, 여기서 강도 높은 TF팀이 필요하며, 스피노프가 필요한 시점이 프로세스와의 적합성 수위에 따라 다름

- C: (낮음/낮음): 새로운 사업에서 기존의 체계로는 대응하기 힘든 경우, 경영진은 강도 높은 TF팀을 구성한 후, 스피노프 조직으로 시작해야 함
- D: (높음/낮음): 강도 높은 TF팀(heavyweight team)을 구성하여 전혀 새로운 가치(비용 구조, 목표 수요고객 등)를 갖고 업무를 하며, 사업화 단계 돌입시에는 본격적으로 사업을 영위하기 위해서는 독립적인 체계로 경영이 되어야하는 필요가 있으므로 스피아웃해야 함
- 크리스텐슨 교수는 많은 조직들이 새로운 사업마다 A, B, C, D 등 조직을 때와 상황에 맞춰서 구축하여 대응하지 않고, 한 가지 특정 방법만 고집하여 하는 문제점이 많다고 지적함
- 대다수의 회사들은 모든 상황에 강도 낮은 TF팀을 구성하여 혁신을 추구하고 있으며, 때에 따라서는 스피아웃등 강도 높은 TF팀을 구성하여 다른 프로세스와 가치를 갖고 혁신을 추구해야 하는 경우에도 A를 적용하여 혁신을 시도함
- 강도 높은 TF팀을 구성한 소수의 회사들도 모든 신규 사업 기획 및 개발을 강도 높은 TF팀으로 하여, 자원을 적절히 소비하지 못하고 있으며, 상황에 따라 강도 낮은 팀과 높은 팀을 맞춰서 구성하여 혁신을 추구해야 함
- 내부 혁신 중 스피아웃은 다른 비용 구조와 기대 기회규모가 크지 않은 경우 실시되어야 하는 것을 권함
- 첫째, 다른 비용 구조가 필요한 시장에서는 기존의 BM과는 충돌이 일어나므로, 새로운 조직으로 사업을 추구해야 함
- 예로는 90년대 도요타자동차는 지속적으로 대중적 브랜드에서 렉서스 등 고급화로 회사의 방향을 잡고 경영하고 있었으나, 2000년대 중반 점차 성장하는 1만 달러대의 저가 소형차 시장도 성장하여, 놓치지 않기 위해 소형차 에코(Echo)를 내놓으며 다운마켓화(down-market) 전략을 사용하였음
- 크리스텐슨 교수는 도요타 내부에서 중견경영진부터 달러까지 낮은 마진을 내는 저가차량을 파는데 기존의 수익과 고급화를 추구하는 회사 가치와 정반대 방향을 시도하는 것을 설득시키는데 큰 노력이 필요하다고 보았음
- 1998년 도요타는 신흥시장의 경차시장을 잡기 위해서 일본의 소형차 전문회사인 다이하츠(Daihatsu)를 M&A한 후 자회사(subsidiary)하여 진출하였으며, 2016년 8월 완전 자회사로 귀속시켰음⁴⁾
- 도요타로서는 내부의 일정 수준이상의 수익을 내는 BM과 대중적 이상의 브랜드 가치를 유지하면서 소형차 시장 점유율을 확대하기 위해 경영진은 소형차전문 회사를 M&A를 하여 진출하는 것이 적합하다고 판단한 케이스임

4) The Japan Times(2016.01.29.), "Toyota to make Daihatsu wholly owned subsidiary in August" (www.japantimes.co.jp)

<표 1-1> 자동차기업별 경차 판매량

	2015	2020	2025	2015-25 성장률
폴크스바겐	5,534,801	6,688,989	7,869,046	42%
현대	5,093,809	5,764,191	6,564,982	29%
도요타	4,062,043	4,802,359	5,840,017	44%
GM	3,284,093	3,596,644	4,165,497	27%

자료: IHS Markit(2017); Automotive News(2017)

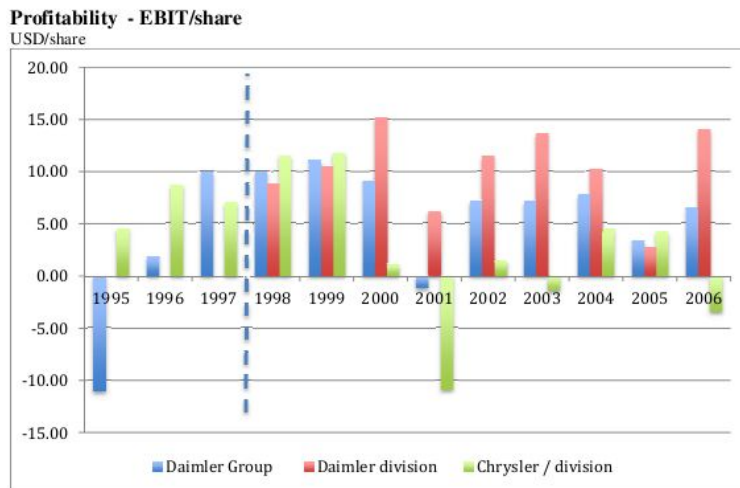
- 둘째, 수익규모가 크지 않아 기존 회사의 높은 성과목표를 맞추기 힘든 경우, 해당 사업팀을 스핀아웃하여 사업을 추구할 필요가 있음
 - HP는 레이저와 잉크젯 프린터 두 분야에서 사업을 영위하고 있었는데, 수익성이 낮은 잉크젯 팀은 비즈니스용 위주로 수익이 높았던 레이저프린터 부서에 비해 같은 아이다호주 사무실에서 비교를 당하며, 지속적으로 잉크젯 팀 사기가 떨어지며 낮은 성과를 내고 있었음
 - 경영진은 잉크젯 시장이 레이저와 다른 시장으로, 낮은 수익 구조를 목표로 삼아야 하므로, 캐나다의 밴쿠버 사무실로 잉크젯 프린터사업부를 옮겼으며, 잉크젯 팀은 높은 성과를 거두기 시작하며 성공을 거둔 케이스를 크리스텐 교수는 예시로 삼았음
 - 수익이 높은 레이저젯 프린터 시장의 BM에 맞춘 성과를 내기 힘든 경우에는 HP처럼 지리적으로도 사업체를 분리하는 것도 하나의 방법임
 - 지리적으로 분리처럼 극단적인 경우도 있지만, 중요한 점은 목표 시장이 다른 경우, 다른 사업부가 내부적으로 자원 경쟁을 하지 않고, 더 나아가 서로 다른 BM의 프로세스와 가치를 가지고 사업을 영위할 필요가 있을 경우에는 분리가 필요하다고 주장함
- CEO의 역할이 파괴적 혁신형 사업을 추진 시 기존의 BM과 충돌을 조율해나가는 역할을 해나가야 하므로 가장 중요함
 - 새로운 사업부가 지속적으로 충분히 자원을 공급받으며, 기존의 BM과 다른 프로세스와 가치를 가지고 끌고 나가기 위해서는 CEO의 재량으로 끌고 나가는 리더십이 필요함
 - CEO가 스핀아웃 조직의 파괴적 혁신을 위협요소로 받아들이는 경우에는 파괴적 혁신을 결국엔 실패를 하며, 크리스텐 교수는 예외사례를 본 적이 없다고 하였음

□ 혁신방법: M&A를 통한 외부조직 흡수 혁신

- 인수를 통해 회사의 역량을 키우고자 한다면, 자원, 프로세스와 리소스를 기반하여 인수대상기업과 인수기업의 역량과 한계를 비교분석하여 M&A를 추진해야 함
- 인수를 통해 혁신을 성공적으로 키우기 위해서는 피인수기업이 가진 역량을 성공적으로 인수기업이 흡수해야 함
- 크리스텐슨 교수는 기업 경영진이 다음 질문들을 답하여 M&A를 판단하길 권함
 - 기업의 어떤 가치가 비싸게 사야할 이유인가?

- 매입 가격이 피인수기업이 소유한 자원 대비하여 적정한가?
 - 피인수기업 가치의 상당 부분이 프로세스와 가치로 구성되었는가?
- 피인수기업의 역량이 프로세스(process)/ 가치(value) 중심이라면, 기업을 지속적으로 독립적으로 사업을 영위하게 하며, 리소스를 추가 투입하여 더욱 더 키워야 함
- (사례: 다임러벤츠가 크라이슬러를 인수 합병한 사례) 1998년 독일 자동차제조사인 다임러벤츠(Daimler Benz)가 미국 자동차제조사인 크라이슬러(Chrysler)를 인수하여 다임러크라이슬러(Daimler Chrysler)로 합병 회사로 시작함
 - 미국 자동차제조사인 크라이슬러는 경쟁력있는 프로세스를 가진 기업이었으나, 모기업인 다임러벤츠의 다른 프로세스와의 충돌을 겪고 있었으며, 크리스텐슨 교수의 보고서가 나오는 2000년 당시에는 합병에 대한 회의적 목소리가 점차 높아졌음
 - 주주들이 합병 후 중복된 산 및 유통 그리고 사업부서의 단일화를 통한 비용절감을 경영진에 요구하며 압박을 했으나, 크라이슬러가 기존에 쌓은 유통망 및 공급자와의 신뢰관계 등 기존 프로세스와 가치를 포기해야 되는 경우가 생기며 충돌이 일어났으며, 지속적으로 크라이슬러는 낮은 성과를 창출함
 - 합병 후 크라이슬러의 EBIT/주식 수치는 2000년 급격히 떨어진 후, 2001년 막대한 음의 수치가 나왔으며, 2006년까지 다임러 부서에 비해 2005년을 제외하고 지속적으로 낮거나 음의 수치만 나올 정도로 낮은 성과를 냄

[그림 1-6] 합병 전과 후 다임러크라이슬러 수익성(EBIT/주식)



Source: S&P capital IQ

자료: S&P Capital IQ; Applied Research Project(2013)⁵⁾

- 다임러벤츠는 M&A 실패 케이스로, 2008년 크라이슬러 그룹의 지분 80.1%를 미국 사모펀드인 세베러스캐피탈(Cerberus Capital Management)에 매각함
- 크라이슬러 매각 당시, 다임러크라이슬러의 CEO인 디터 제체(Dieter Zetsche)는 “확실히 합병 시너지 효과를 과대평가하였다”고 매각 당시 기자회견에서 합병 실패 이유를 설명하였음⁶⁾

5) Applied Research Project(2013). ‘Do Mergers create value in the Automobile Industry– A Study of Daimler Chrysler’

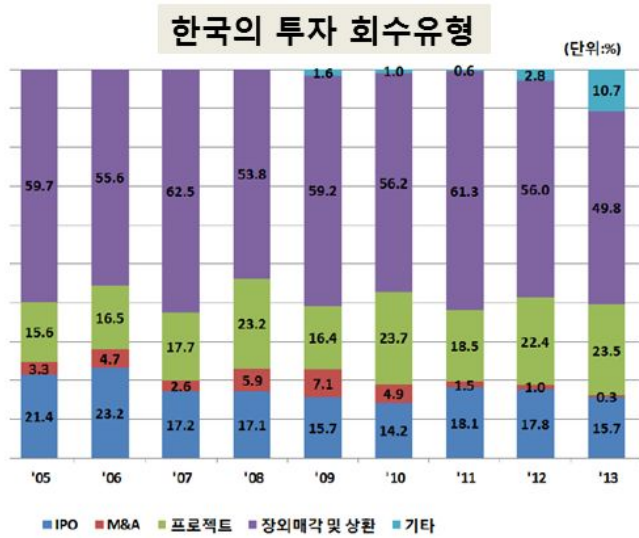
6) Chicago Tribune(2007.05.15.). “How Chrysler marriage failed” (www.chicagotribune.com)

- 다임러벤츠의 크라이슬러 인수 실패 사례는 피인수기업에게 무리하게 프로세스와 가치를 공유하고자 한다면, 피인수기업과 충돌 및 오히려 도태되는 경우였음
- (사례: 시스코의 스트라타콤 인수 사례) 미국 IT네트워크기업인 시스코(Cisco)는 Telco분야의 스트라타콤(StrataCom)을 1996년 인수하며, 사업을 흡수하지 않고, 오히려 시스코의 자원을 추가 스트라타콤에 투입하여 더욱 더 빠르게 성장하게 하였음
- 시스코는 사업화 단계를 지나 프로세스와 가치가 구축되어 수익을 창출하는 사업체의 경우, 흡수하여 시스코의 프로세스와 가치로 피인수기업을 운영하지 않고, 오히려 시스코의 자원을 투입하여 피인수기업의 프로세스와 가치를 바탕으로 시너지효과를 이끌어냈음
- 피인수기업의 역량이 자원(resource)중심이라면, 인수기업은 점진적으로 피인수기업을 흡수하는 융합과정을 통해 M&A 효과를 극대화할 수 있음
 - 피인수기업의 인력, 제품, 기술과 고객망을 인수기업의 프로세스에 투입하여, 인수기업의 역량을 최대 활용하여 시너지효과를 낼 수 있음
 - (사례: 시스코의 스타트업 인수 사례): 시스코는 사업화 전 단계인 2년 미만의 스타트업을 주로 인수하였음
 - 사업화 전 단계의 스타트업은 가치가 직원과 제품등 자원(resource)위주로 고객망과 수익구조 등 프로세스와 가치가 구축되기 전이므로, 인수 후 피인수 스타트업의 자원을 시스코의 프로세스와 가치에 맞춰서 운영하여, 시스코를 더욱 더 성장시킴

□ 국내 M&A시장과 글로벌 진출 시장 활동성 미약

- 이렇듯 기업의 혁신 방법으로 M&A가 탁월함에도 불구하고 국내 M&A시장은 국외에 비해 전반적으로 활동성이 미약함
- 국내 M&A시장의 문제는 투자회수 방법으로 M&A 활용이 미흡하다는 점임
 - 사실 M&A시장 활성화 여부에 대해서는 학자들 간에 논란이 존재하고 있으나 벤처투자자금 회수 목적의 M&A가 비활성화된 부분에 대해서는 대다수의 의견이 일치함(홍길표·이춘우, 2015)
 - 이와 관련하여 박유리 외(2012.8)도 벤처 투자에 대한 중간회수시장이 50~60%는 장외매각 및 상환을 통해 이루어지는 반면 M&A는 2003년 0.8%에서 2009년 7.1%까지 늘어났다가 2013년 다시 0.3%로 줄어들어 여전히 미미한 실정이라고 언급

[그림 1-7] 국내외 유형별 투자회수 현황



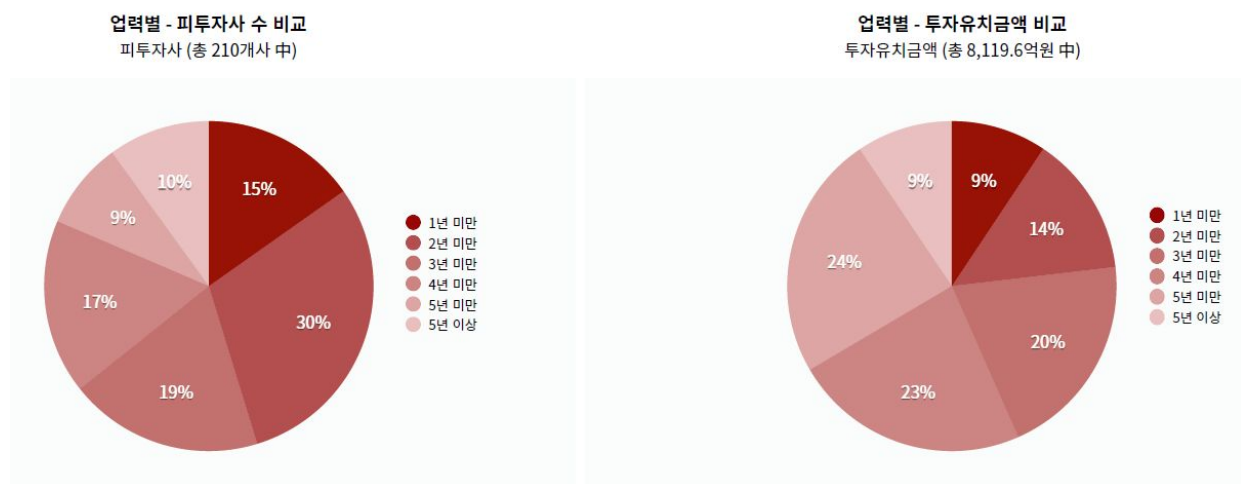
	회수유형	2008	2010	2012
미국	IPO	13	53	33
	M&A	292	422	363
	Secondary	20	28	21
유럽	IPO	9	22	14
	M&A	121	134	109
	Secondary	8	16	9

자료: 한국벤처캐피탈 벤처투자정보센터(2014. 7.) 국회예산정책처가 재구성 자료: Thomson Reuters(2014. 7.)를 국회예산정책처가 재인용.
 자료: 중소기업청(2015), 신설법인 동향 조사통계 자료 참고하여 작성

□ 회수시장(M&A)의 활성화 필요

- 회수시장(M&A)의 부재는 투자-회수-재투자의 창업생태계 선순환 고리가 끊어져 있음을 의미하는 것으로. 이의 대안 마련이 필요
- 물론 정부의 그간 창업 활성화 정책으로 초기 단계의 스타트업에 대한 투자(엔젤투자, VC)가 증가 추세이며, 후기 단계의 기업도 코스닥 시장이란 회수시장 덕분에 투자가 활발한 편임
 - 초기 단계 스타트업의 평균 투자는 17.7억 원으로 투자규모는 작으나 투자건수는 가장 활발한 반면에 중기 단계의 평균 투자금은 108억 원으로 초기 단계보다 9배나 크지만 투자건수는 저조함
 - 기술혁신에 성공한 중기 단계 스타트업이 Scale up에 성공하기 위해서는 해당 단계의 투자 활성화가 필요하며, 이것이 바로 회수시장이 활성화되어야 하는 가장 큰 이유임

[그림 1-8] 업력별 투자 비교



자료: 플래텀

□ 글로벌 진출 시장의 도약 필요

- M&A가 창업벤처가 중견기업으로 성장하는 과정이라면, 성공적으로 시장에 안착한 중견벤처가 글로벌 벤처로 성장하기 위한 전략도 함께 강구되어야 함
 - 국내 틈새시장에서 선도 위치를 차지하면 벤처기업들의 매출은 수백억 원 대의 중견기업으로 성장함
 - 그러나 중견기업의 성장 이후에 대체적으로 중견기업들의 성장은 정체됨
 - 통계에 따르면 10년 성장 후 10년 정체가 대한민국 중소기업의 일반적인 성장 형태로서, 중견기업으로 성장한 벤처기업들이 재도약하기 위해서는 제품을 다각화나 글로벌 시장으로 진출이란 전략적 선택이 필요함
- 사업은 시장과 제품의 결합으로 벤처기업의 글로벌화 전략도 시장과 제품의 두 가지 축으로 구성됨
 - 제품 중심의 전략이 다각화 전략이며, 시장 중심의 전략이 글로벌화 전략임
 - 제품의 다각화 전략은 이미 많은 기업들이 실행하고 있으며, 성과도 나타나고 있음. 과거의 웅진, 최근의 카카오와 같은 기업들은 킬러 제품으로 확보한 국내 시장을 활용한 다각화 전략으로 성공함
 - 그러나 벤처기업의 글로벌화에서는 몇몇 기업을 제외하고는 두각을 나타내고 있지 못함
- 2008년과 2012년의 국제 금융위기 속에서도 안정적인 경제 성장을 이룬 독일의 근간에는 틈새 제품으로 글로벌화한 히든 챔피언이 핵심적인 역할을 하였음
- 또한 기술의 발전으로 초연결사회의 도래하면서 글로벌화를 추진하지 못한다면 국내 시장도 지키기 어려운 시대가 왔음. 따라서 성공적으로 시장에 안착한 벤처 및 스타트업의 지속적인 성장을 위해서는 글로벌화가 필수적임

<표 1-2> 시장유형별 재무 특성 비교

2003~2007년 단위(%)	글로벌 시장 개척형 (n=8)	융합분야 신시장 개척형 (n=4)	국내시장 장악형 (n=12)	전체평균
총자산이익률(ROA)	9.4	14.7	5.3	8.2
매출 이익률(ROS)	9.9	15.1	-0.22	5.7
매출 증가율	42.6	38.9	32.7	37.1
이익 증가율	50.6	25.8	-163.5	-60.6
수출 비중	58.6	5.7	17.6	29.5

자료: 이장우(2009.03)

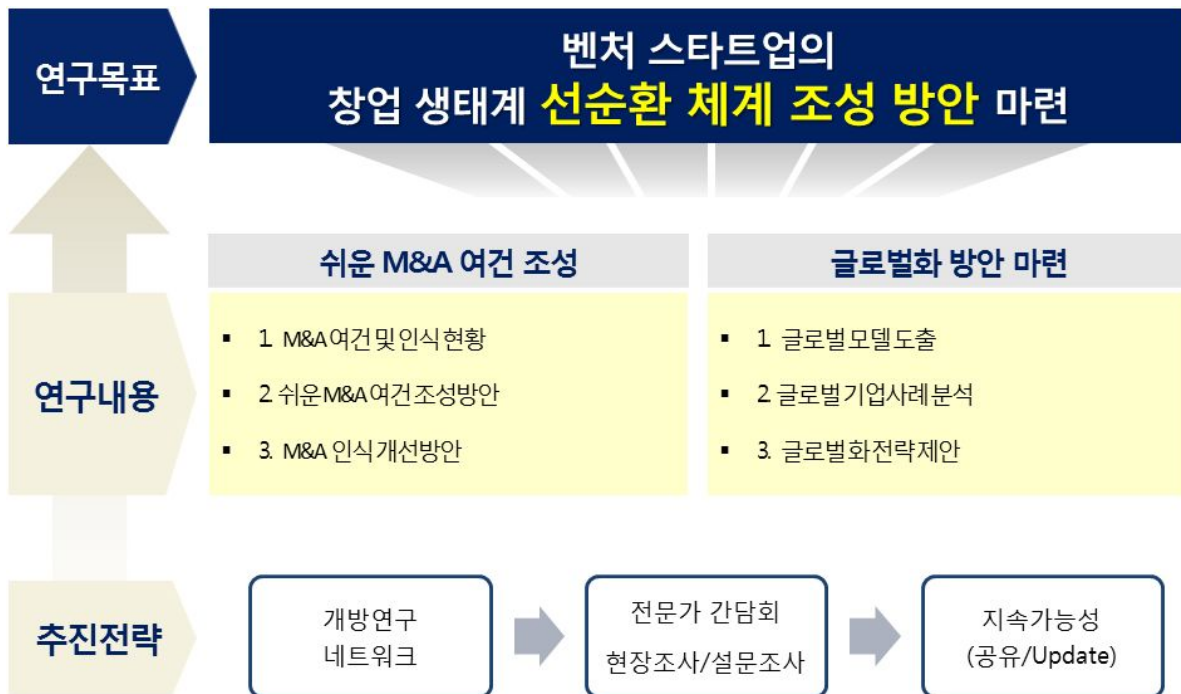
나. 연구의 목적

- 본 연구의 목표는 벤처·스타트업의 M&A 활성화를 위해 기존의 부정적인 인식을 개선하고 투자

-회수-재투자로 이루어지는 창업 생태계의 선순환 체계를 구축하기 위해 쉬운 M&A 여건 조성방안을 마련하는 데에 있음

- 또한 그간 이루어진 창업 활성화 정책의 스케일업(Scale Up)을 위하여 기존 글로벌 전략이 아닌 산업의 특성에 따른 글로벌 모델을 제시하고, 이를 토대로 벤처 및 스타트업의 글로벌화 진출전략, 글로벌 플랫폼 육성 방안을 제안함
- 더불어 KCERN 모델에 따른 기업들의 사례연구를 바탕으로 KCERN 모델에 따라 분류되는 유형에 대표적인 기업을 선별하여 글로벌 진출 방향에 대한 연구결과를 제공하고자 함

[그림 1-9] 연구 목표 및 내용



2. 연구의 내용 및 추진방법

□ 쉬운 M&A 여건 조성

- 첫 번째, M&A의 여건 및 인식현황을 진단하기 위해 통계자료 및 문헌자료를 조사·분석
 - (금융) 벤처 금융 현황: 한국의 벤처 금융생태계 현황을 한국벤처캐피탈 협회, S&P 자료, CB Insights 등 문헌을 토대로 조사·분석
 - (인프라) 국내에서 공공 및 민간으로 운영되고 있는 부처별 M&A 거래 플랫폼 현황을 조사·분석
 - (사람) M&A 중개인력 현황을 파악하기 위해 관련 자료를 조사·분석
 - (제도) 기업활력제고를 위한 특별법, 하도급거래 공정화에 관한 법률, 독점규제 및 공정거래에 관

한 법률, 금융산업 구조개선에 관한 법률, 중소기업기본법 등 M&A 관련 법령과 정부가 시행한 2015년 투자활성화대책(7.9대책)과 2016년 투자활성화대책(7.7대책) 등을 조사·분석

- 두 번째, M&A 현황 조사·분석결과를 토대로 M&A 여건 조성방안을 마련
 - 플랫폼 기반 M&A 활성화 전략으로 (1안) 기존 플랫폼을 활용한 방안과 (2안) 신규 플랫폼을 구축·운영하는 방안을 제안
 - M&A 법제도 현황 분석자료를 토대로 제도 개선방안을 제시
- 세 번째, M&A 인식현황을 조사하기 위해 2015년에 KCERN이 기업인(벤처인/대기업), 일반인, 언론을 대상으로 실시한 설문조사 결과와 올해 실시한 설문조사(모바일 서베이)를 토대로 종합 분석
- 네 번째, 국내외 M&A 동향과 사례를 조사한 후 종합 분석 결과를 제안
- 다섯 번째, M&A 인식현황 설문결과를 토대로 M&A 인식 개선방안을 마련
 - M&A 인식 개선을 위하여 1단계 정기적으로 M&A 및 투자유치 공개포럼을 개최, 2단계 공개포럼 내 M&A 및 투자유치 사례를 On/Off로 실시간 정보 공유, 마지막으로 지속가능하고 퀄리티 높은 M&A시장으로 가기 위한 브랜드화 등 M&A 인식개선을 위한 중장기 로드맵을 제안

□ 글로벌화 방안 마련

- 기존 글로벌화에 관한 이론 및 연구들을 기반으로 한 기업의 성장단계 모델을 도출
 - 1970년대 읍살라 모형을 기반으로 기업들의 해외진출 과정을 모형화를 하고 있음
 - 1990년대 세계화가 진행되면서 본 글로벌이라는 새로운 글로벌 전략이 제시되었음
 - 이후에 기업들의 글로벌 전략은 크게 점진적 글로벌과 본 글로벌 전략으로 나뉘었으나, 동종 산업의 기업들도 각각 다르게 점진적 혹은 본 글로벌 전략을 채택함
 - 또한 글로벌 플랫폼의 등장으로 글로벌화가 쉬어지면서, 점진적 글로벌화와 본 글로벌화라는 이분법적인 글로벌 전략이 아니라, 각각의 산업에 알맞은 글로벌 전략이 필요함
 - 따라서 기업의 특성과 성장단계에 맞는 글로벌화 모델을 제시하고자 함
- 도출된 스타트업 및 벤처기업의 발전 모델에 기반하여 기업 단계별로 글로벌화에 성공한 기업들의 사례를 연구
 - 정책자료 및 보고서, 논문 등의 문헌조사를 통하여, 본 연구에서 제시한 모델이나 각 단계에 해당하는 기업들을 추산함
 - 추산한 기업들을 대상으로 포커스 그룹 인터뷰를 진행하고, 그 과정에서 글로벌화를 피하거나 혹은 창업단계에서부터 글로벌화를 고려하는 창업자들이 유의할 만한 사항들을 정리하고자 함
- 기업 사례들을 바탕으로 귀납법을 통하여 성공적인 글로벌화를 위한 시사점 분석
 - 기업의 다양한 사례들을 심층 분석하여, 각 단계별 모델에서 적합한 진출방안 및 기업경영 전략의 방향도 함께 제시하고자 함

- 분석된 시사점을 바탕으로 한 글로벌화 전략 및 정책 제안
 - 최종적으로 본 글로벌화를 준비하는 기업들이 유의해야 할 사항과, 해외에서 차별적인 경쟁력을 유지하기 위해 필요한 전략들을 제시하고자 함
 - 다양한 창업 혹은 글로벌 벤처들의 의견을 반영한 정책적 시사점을 함께 제시하고자 함

3. 본 연구의 차별점

□ 정부 후견주의 방식의 변화 필요

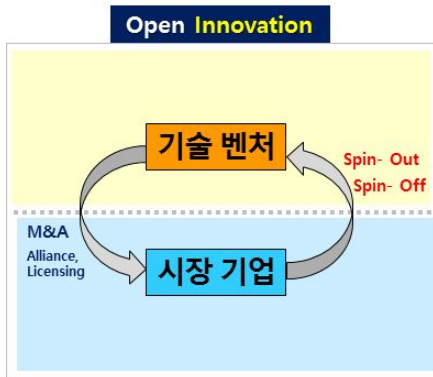
- 지금까지 정부는 벤처·스타트업들을 위해 직접 자금을 대여해 주거나 보증기금을 통해 신용을 보장하여 금융권 대출을 받을 수 있도록 지원해 주는 방식을 주로 사용하여 왔음. 이제는 기업이 대출보다 투자받는 쪽을 적극적으로 고려할 수 있도록 여건을 변화시킬 필요가 있음(이동규, 2015.6)

□ 투자 수단 중 상생형 M&A는 한국 산업계의 3대 미션인 대기업 혁신, 벤처 글로벌화, 창업투자 활성화 등 일석 사조의 대안

- 첫 번째 효과는 대기업에는 혁신을 가져다 줌
 - 대기업과 벤처기업의 R&D 성과는 큰 차이가 있음. 크리스텐슨 교수는 대기업의 혁신은 일어날 수 없다고 주장함. 대기업으로 성장하면서 조직은 경로의존성이 발생하며, 그 결과 혁신을 죽이는 결과를 초래한다고 밝힘(christensen claytonm, 2001)
 - 크리스텐슨은교수는 궁극적으로 대기업의 혁신을 위해서는 조직을 분리하는 사내벤처와 외부의 조직을 인수하는 M&A를 대안으로 제시함
- 두 번째 효과는 벤처기업에는 글로벌 시장 진출의 기회 제공
 - 대기업이 보유한 강력한 유통망과 자본에 비하여 벤처기업은 시장에서 대응역량이 부족함. 따라서 대기업과 벤처의 시장역량은 많은 차이가 존재하며, 상생형 M&A는 창업벤처기업의 성장을 촉진하게 함
- 세 번째 효과는 투자자에게는 회수시장을 줌
 - 코스닥 상장까지 기간이 길어지면서 엔젤투자자/VC는 수익실현을 상대적으로 용이한 후기 벤처 기업에 투자비중이 증가함
 - 상생형 M&A가 활성화된다면 벤처 투자자를 위한 회수시장이 구축되는 것임. 이를 통하여 초기 창업 투자의 활성화가 기대됨
- 네 번째 효과는 기업의 성장으로 인하여 일자리를 창출함

- 창업벤처의 혁신이 시장과 결합하면서 벤처기업의 성장을 기대할 수 있으며, 기업의 성장은 질 좋은 일자리 창출로 연계될 것임

[그림 1-10] 대기업과 벤처의 선순환 수단, M&A



창조경제는 대기업과벤처의 선순환

□ 기존 연구들과는 다른 접근방법 필요

- M&A 시장 활성화의 필요성에 대해 많은 학자들이 동의하고 있고, 다양한 측면에서 각종 전략과 제도개선안을 제안하였으나, 실질적으로 시장 효과는 미미하였음
- 홍순영 외(2011)는 중소·벤처 M&A 활성화를 위해 주식매수청구권의 Put Option제도 개선, 주식매수청구권의 행사절차 간소화, M&A 시 채권자보호절차의 간소화, 소규모 합병의 대상범위 확대, 간이합병의 대상범위 기준의 합리화, 이의제기가 가능한 채권자 범위의 제한, 보고총회 또는 창립총회의 전면적 폐지, 간이 영업양수도제도의 도입, 소규모 영업양수도제도의 도입, 피합병법인 이월결손금의 합병법인에의 승계요건 완화, 과점주주에 대한 간주취득 과제 폐지 또는 면제 등을 제안하였으며, 조유리 외(2014)는 M&A 펀드의 조성과 SPAC(기업인수목적회사) 활성화, M&A 중개 인프라 개선, 대기업 참여 활성화 방안 등을 제안한 바 있음
- 이에 본 연구에서는 M&A 시장이 비활성화된 문제를 세 가지 측면(인식 측면, 제도 측면, 시장 측면)에서 설문조사, 인터뷰, 문헌조사 등을 통해 종합 분석해 본 후, 벤처·스타트업의 M&A 시장 활성화를 비롯한 자생력을 키울 수 있는 새로운 대안을 제시해보고자 함
- 벤처·스타트업의 M&A 시장 활성화를 위해 “융합-연결”을 공통 키워드로 삼아, M&A와 투자의 융합전략을 제시한다는 점에서 기존 연구들과는 차별화됨

제2장. 쉬운 M&A 여건 조성 방안 연구

1. 벤처·스타트업의 M&A 여건 현황

가. (금융) 벤처금융 현황⁷⁾

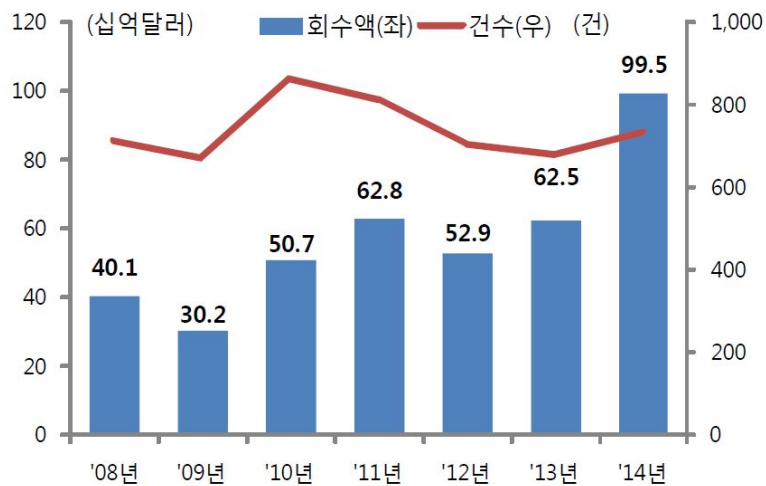
□ 글로벌 VC 동향

- 창업 초기 단계에 투입된 자본을 중간회수하기 위해 흔히 사용되는 수단으로는 기업공개(IPO), M&A, 중간회수시장(secondary market) 등이 있음
 - 기업공개는 주식을 공개시장에서 발행하는 방식으로 벤처캐피탈이 투자자금을 회수하는 방법으로, 기업공개 이전 단계(pre-IPO)인 경우, 투자자금 회수기법으로 M&A와 중간회수시장의 매각이 가능함
 - M&A는 벤처캐피탈이 제3의 신규투자자에게 보유지분과 더불어 경영권을 매각하는 기법임
 - 중간회수시장을 통한 매각 방식에는 장외주식매각(또는 상환), 메자닌 채권 매각 등이 있음
 - 최근에는 프로젝트 파이낸싱(PF)의 기법⁸⁾을 차용한 프로젝트 기법을 통한 회수방식도 많이 사용되고 있음
- 기본적으로 회수시장은 기업가와 벤처캐피탈 및 각종 투자자들이 투자한 자금을 회수하여 수익을 실현하도록 해야 함. 회수시장이 제대로 작동해야 투자자들의 투자와 재투자가 활발하게 이루어지며, 이것이 초기 비용을 필요로 하는 벤처·스타트업들이 성장할 수 있는 자양분 역할을 하므로, 중간 회수시장으로의 M&A 활성화가 필요함
- 미국과 유럽의 경우, 창업 초기단계에서 가장 많이 사용되는 자금 회수수단은 M&A임
 - `14년 미국의 경우 M&A 회수액이 거액달러로 급증하면서 점유율도 80.2%까지 상승(유럽 10.7%)
 - 미국 M&A 회수액(억 달러) : 251.9(`08) → 413.0(`13) → 797.5(`14)
 - `14년 기준 중국과 유럽이 미국에 이어 2위와 3위를 기록하고 있음. 건수로는 중국 61건(`13년 15건), 유럽 55건(18건)이었으며 규모로는 중국이 71.6억 달러(19.8억 달러), 유럽이 48.0억 달러(6.7억 달러)를 시현하였음
 - VC의 최초 자금공급 이후 M&A까지의 소요기간(`09~`13, 중위수 / `13년)은 아래와 같음
 - 미국 5.3년/5.0년, 유럽 5.7년/6.3년, 중국 3.8년/3.5년, 이스라엘 7.5년/5.9년

7) KDB(2015.5), KIF(2017.3) 참고하여 작성

8) PF기법은 영화제작, 온라인게임 개발 시 투자자유치 방법으로 사용되고 있는데, 투자자금의 회수가 보유지분 매각이 아니라, 영화 상영 시 발생하는 투자 수익금을 분배하는 방식으로 이루어짐

[그림 2-1] M&A를 통한 VC 회수 추이



주: 회수는 미국, 유럽, 캐나다, 이스라엘, 중국, 인도 기준임

자료: Ernst&Young(2015.1), Venture Capital Insights 4Q14; KDB(2015.5) 재인용

○ `07~`13년 중 창업·제품개발 단계⁹⁾에 대한 VC 투자비중(금액기준)이 높은 국가는 이스라엘, 미국, 유럽 순임

- 이스라엘은 59.2%, 미국은 43.5%, 유럽은 31.6%, 인도는 18.8%, 중국은 8.8% 등임

<표 2-1> 지역별 창업·제품개발 단계에 대한 투자액 비중

	미국	유럽	중국	인도	이스라엘
`07년	48.0	36.1	4.8	10.2	80.6
`08년	49.8	32.7	12.1	62.6	62.2
`09년	47.2	55.2	11.5	8.6	80.4
`10년	45.8	30.5	10.7	26.3	61.1
`11년	36.2	22.7	12.8	5.0	24.5
`12년	37.6	17.6	3.7	2.6	55.0
`13년	40.0	26.3	6.4	16.3	50.3
`07~`13 (평균)	43.5 (52.1)	31.6 (34.2)	8.8 (15.7)	18.8 (20.5)	59.2 (63.0)

주: `07~`13년(평균)란의 ()안은 건수 기준

자료: Ernst&Young, "Adapting and Evolving" Global Venture Capital Insights and Trends 2014; KDB(2015.5) 재인용

○ 주목할 만한 점은 주요국들은 Angel 및 Incubator의 투자비중이 크게 확대되어 벤처기업의 초기 Funding Gap을 해소하고 있다는 점임

- 미국, 유럽, 캐나다, 인도 등을 중심으로 Angel과 Incubator의 투자비중이 크게 확대되는 추세이며, 중국은 `07년 중 투자실적이 없었으나 `13년 중 5.4%를 기록함

9) 기업성장단계는 Start-up(창업), Product Development(제품개발), Revenue Generation(수익발생), Profitable(수익확대) 단계로 구분(KDB, 2015.5)

<표 2-2> 지역별 창업·제품개발 단계에 대한 투자액 비중

	`07년			`13년		
	창업	제품개발	전단계	창업	제품개발	전단계
미국	13.7	3.3	4.2	25.5	17.6	12.0
유럽	4.6	3.7	3.0	26.8	12.5	10.5
캐나다	16.7	0.0	3.6	20.0	34.3	20.5
중국	0.0	0.0	0.0	30.0	10.8	5.4
이스라엘	6.7	1.0	2.1	0.0	10.5	4.1
인도	18.2	3.8	3.1	n/a	42.9	16.7

주: 1) 국가별 투자비중은 단계별 전체 VC 투자건수 중 Angel 및 Incubator 투자건수 비중

2) 창업, 제품개발, 수익발생, 수익확대 단계 등 소단계에 걸쳐서 이루어진 VC의 투자건수 중 Angel 및 Incubator의 투자건수 비중

3) `08년 기준

자료: Ernst&Young(2014.2), "Venture Capital Insights 2013 Year-end"; KDB(2015.5) 재인용

- 금융위기로 감소했던 기업주도형 벤처캐피탈(CVC; Corporate Venture Capital) 투자도 점차 확대 되는 모습임
 - 글로벌 VC 투자 대비 CVC비중(건수기준, %)은 금융위기 이후 하락했으나 `11년부터 회복세임
 - CVC 비중(%): 15(`06) → 13(`08) → 11(`09) → 12(`11) → 13(`12)
 - 특히 CVC는 투자금액의 60% 이상을 수익발생 단계에 투자하였으며, 제품개발 단계 투자비중이 두 번째로 차지(미국과 유럽의 경우 20~40%)
- 글로벌 VC 투자의 특징 중 하나가 단기간 내 고수익 창출이 가능한 산업 선호로 일부 산업에 집중되어 있다는 점임
 - 전 세계적으로 VC 투자는 IT, 소비자서비스 산업의 투자 비중이 높으며, 그 중 IT 부문 투자비중 1위 국가는 미국(26.3%), 캐나다(43.6%), 이스라엘(54.7%) 등이며, 소비자서비스 부문 투자비중 1위 국가는 유럽(27.8%), 중국(53.7%), 인도(50.4%) 등임

<표 2-3> `13년 기준 VC 산업별 투자 현황

단위: 백만 달러(%)

산업	미국	유럽	중국	캐나다	이스라엘	인도
사업·금융서비스	7,487 (22.7)	1,170 (15.8)	348 (9.8)	201 (19.3)	367 (22.0)	405 (22.9)
소비재	1,031 (3.1)	118 (1.6)	199 (5.6)	3 (0.3)	0 (0.0)	87 (4.9)
소비자서비스	5,500 (16.7)	2,056 (27.8)	1,902 (53.7)	125 (12.0)	160 (9.6)	890 (50.4)
에너지	909 (2.8)	463 (6.3)	26 (0.7)	105 (10.1)	30 (1.8)	36 (2.0)
보건	8,634 (26.1)	1,850 (25.0)	229 (6.5)	136 (13.1)	128 (7.7)	280 (15.8)
산업재·소재	797 (2.4)	288 (3.9)	75 (2.1)	18 (1.7)	70 (4.2)	16 (0.9)
IT	8,673 (26.3)	1,444 (19.5)	762 (21.5)	454 (43.6)	910 (54.7)	53 (3.0)
총계	33,031	7,389	3,541	1,042	1,665	1,767

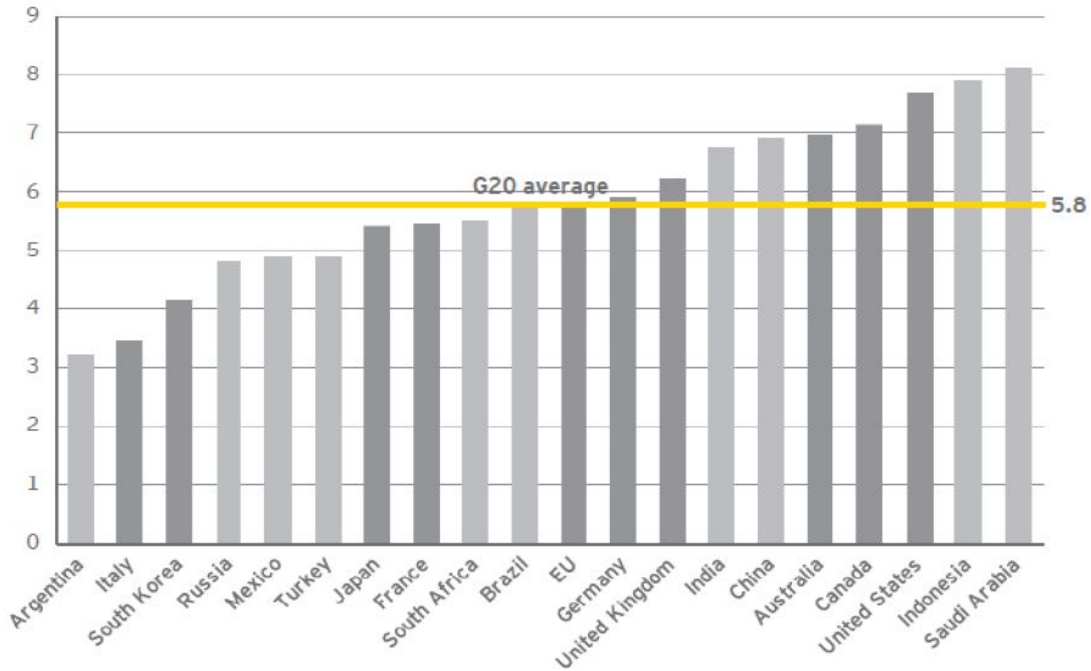
자료: Ernst&Young(2014.2), "Venture Capital Insights 2013 Year-end"; KDB(2015.5) 재인용

- 주요국들은 정부가 초기기업(Pre-seed, Seed, Start-up) 등의 Funding Gap을 보완하는데 핵심적

역할을 담당하고 있음

- (Ernst&Young의 20개국 조사결과¹⁰) 사우디아라비아와 인도네시아가 정부 역할에 힘입어 창업기업의 자금조달접근성에서 1, 2위를 차지함
- 미국은 SBIR(Small Business Innovation Research) 등 정부지원프로그램을 통해 혁신기업을 지원
- 독일은 연방정부, KfW¹¹, 기업 등이 공동출자한 HTGF(High-Tech Grunderfonds) 설립하여 창업 1년 내 기업을 지원하고 있음(기업은 경영서비스 제공)

[그림 2-2] 국가별 창업기업의 자금조달접근성지표 현황



주: 자금조달 접근성지표(Barometer)는 1~10사이의 값을 가지며 높을수록 접근성이 좋음(진한 회색은 Mature Market, 연한회색은 Rapid-growth Market)

자료: Ernst&Young(2013), "The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013"; KDB(2015.5) 재인용

- 주요국의 벤처캐피탈 출자자별 투자비중을 살펴보면, 미국의 경우 연금·공제회의 투자 비중이 42%에 달하여 한국의 경우(20%)와 대조적임. 금융기관의 상당수가 보험사와 같이 장기투자가 차지하고 있으며 그 비중도 22.7%로 한국(10%)보다 높음
- 반면 한국에서는 연기금·공제회, 보험사보다 정부계 정책자금, 모태펀드의 출자 비중이 월등히 높음. 한국의 문제는 정책금융기관의 벤처캐피탈(VC) 펀드 출자 재원은 세금으로 조달될 수밖에 없다는 점임
- 이러한 이유로 국고 또는 세금을 재원으로 투자할 경우 수익률 제고보다는 원금 손실 방지에 관심이 집중될 수밖에 없음. 그 결과 벤처·스타트업 중에서도 업력이 어느 정도 쌓이고 사업성이 검증된 후기단계 기업에 투자가 집중하게 됨

10) Ernst&Young(2013), "The EY G20 Entrepreneurship Barometer 2013"

11) KfW는 'Kreditanstalt für Wiederaufbau'라는 명칭으로 `48년 설립된 독일 개발은행이 재편·발전된 형태의 금융기관임. KfW는 경제, 사회, 환경·에너지 부문의 지속가능한 발전을 위한 정책금융을 제공(KDB, 2013.11)

- 문제는 정책감사에서 이뤄지는 연 단위 투자 성과 평가, 투자 담당자에 대한 책임 이슈 등으로 모태펀드 등 정책금융기관의 자금이 모험적 투자에 대규모로 집행하기가 어렵다는 점임

□ 국내 정부 벤처 금융 육성책 현황

- 우리 정부는 벤처스타트업 지분 거래 시장을 육성하기 위해 코넥스시장 개설, K-OTC, K-OTC BB 시장, KSM을 개설함
 - K-OTC, K-OTC BB 시장은 장외시장으로, K-OTC는 매출액 5억 원이상 비상장사의 주식, K-OTC BB는 그 외의 모든 비상장사의 주식거래를 담당함
 - 코넥스시장은 창업초기 기업을 위한 정규시장으로 창업초기의 중소·벤처기업의 자금조달 및 투자자의 자금회수를 목적으로 설립되었음
 - KSM은 비상장 주식의 거래를 위한 장외시장이라는 점에서 K-OTC, K-OTC BB와 비슷하지만 창업초기 기업의 주식만을 대상으로 한다는 점에서 차이가 있음. 또한 KSM은 코넥스시장보다 더 초기단계의 기업을 타겟으로 하여 이들 기업을 코넥스를 거쳐 코스닥으로 이전 상장시키는 것을 목표로 함
- 그러나 이러한 노력에도 불구하고 벤처기업의 주식 거래나 M&A 거래는 취약한 실정임. 사실 벤처스타트업의 M&A 시장의 문제는 M&A를 회수시장으로 활용하지 않는데 있음(홍길표·이준우, 2015). 이러한 현황은 M&A 회수통계에서도 확인가능하며, 아래 [그림 2-3]과 같음

□ 한국의 M&A 회수 부문

- 2015년 VC의 회수 유형은 장외매각 및 상환이 52.3%로 가장 높게 나타났으며, IPO를 통한 회수 27.2%, 프로젝트 투자 회수 15.7%, M&A를 통한 회수 1.5% 등의 순으로 나타남
- 특히 M&A를 통한 회수비중은 2014년 2.1%에서 2015년 1.5%로 감소한 것으로 나타남

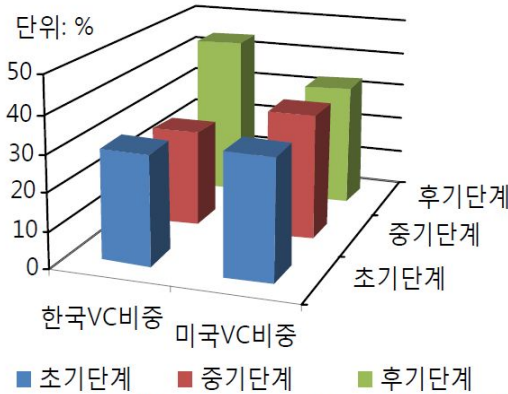
[그림 2-3] 한국 VC 회수 유형별 회수 현황



자료: 벤처캐피탈협회(2016.2)

- 이와 관련하여 송치승(2014)은 한국과 미국의 벤처캐피탈 투자비중을 비교분석한 결과 초기단계와 중기단계의 기업에 대한 투자비중이 미국에 비해 낮다는 점을 지적함
 - 2011년 벤처캐피탈의 업력별 투자비중을 보면 초기, 중기, 후기의 비중은 한국이 29.6%, 26.1%, 44.4%이지만 미국의 경우에는 각각 32.4%, 34.2%, 33.4%를 보이고 있음
 - 상대적으로 한국의 벤처캐피탈의 초기와 중기 단계의 투자비중이 미국보다 낮다는 것이며, 한국의 벤처캐피탈이 상대적으로 위험회피 성향이 미국보다 크다는 점을 의미함

[그림 2-4] 2011년 VC의 업력별 투자비중



주: 1) 미국의 경우 early와 seed는 초기 단계로 분류
 2) 단계: 초기(3년 미만), 중기(3년 이상 7년 미만), 후기(7년 이상)
 자료: 송치승(2014); 벤처캐피탈협회&Thomson Reuters, NVCA, YEARBOOK 2011

□ 위험 회피성향의 한국의 벤처캐피탈

- 특히 한국은 모태펀드가 벤처캐피탈의 초기기업에 대한 투자를 유인하기 위해 창업분야 등에 매년 중점적인 지원을 하고 있음에도 불구하고 민간 벤처캐피탈의 초기기업에 대한 투자비중이 낮다는 점은 고민해보아야 할 사항임
 - 이와 관련하여 미국의 경우 벤처캐피탈의 초기기업 투자비중이 한국에 비해 훨씬 높은 이유 중의 하나는 기업 벤처캐피탈(CVC)의 투자활동에 기인하는 정도가 크기 때문으로, 미국의 경우에도 전통적 벤처캐피탈은 투자활동에 기여하기 위해 회피하는 경향이 있지만 기업 벤처캐피탈은 초기기업에 대한 투자를 주로 하는 경향이 있음¹²⁾
 - 그러나 한국은 대기업 CVC 활동이 저조한 편으로, 이는 금산분리법, 공정거래법 등의 대기업 CVC 규제 때문임¹³⁾
 - 그러나 일각에서는 CVC 규제 개선은 대기업 특혜라는 이유로 허용하고 있지 않은 상황임

12) Chesbrough(2002)의 연구에 따르면, 기업 벤처캐피탈의 초기기업에 대한 투자비중은 80% 수준이라고 분석함
 13) 이는 4) M&A 법제도 현황에서 자세히 다루고자 함

나. (인프라) 플랫폼 현황

□ 기술보증기금 - 기업인수보증(M&A 보증)

- 기술보증기금은 TB사업실에 「중소벤처기업 M&A지원센터」를 설치하여 M&A 지원업무를 총괄하고, 4개 기술융합센터 및 55개 기술평가센터 53개 기술평가센터에 전담인력 배치·운영
- M&A 상담 및 수요 발굴, 보증지원 등의 업무를 수행
- 주요 추진사업
 - 대내외 Network를 활용한 M&A 정보 수집·DB구축
 - M&A 전담도우미(Supporter) 지정을 통한 중개 지원
 - 기술거래 중개 및 알선 업무
 - M&A 긍정적 인식확산을 위한 환경 조성사업 추진
 - M&A 성공률 제고를 위한 실행단계별 자금 지원

□ 코트라(KOTRA): 글로벌 M&A 지원단

- 글로벌 M&A 지원단(Global M&A Office)은 M&A를 통한 중소·중견기업의 해외 판로개척과 글로벌화 지원을 목적으로 발족됨
- 국내·외 투자은행(IB) 및 M&A 전문기관들과 역할분담 및 협업을 통해 Cross-border M&A의 비용부담 요인을 낮춤과 동시에 해외무역관을 활용하여 Deal sourcing을 역점 추진함으로써 Cross-border M&A 시장 전반을 활성화하고자 노력함
- 주요 사업
 - Deal Sourcing 지원: 해외무역관 및 부티크를 활용하여 타깃이 명확한 국내 중소·중견기업 지원을 위해 타깃 지역 부티크 알선을 통해 매물발굴을 지원
 - Origination 및 Deal management 지원: 해외 M&A 경험 부족으로 M&A를 시도조차 하지 못하는 국내 중소·중견기업을 위해 타깃 시장 기업의 정보조사, 부티크를 통한 매물 발굴, Pre-valuation, 실사 가이드라인 제시 등 센터 M&A 전문가를 활용해 M&A전반을 지원
 - 국내외 인수금융 및 M&A 전문기관 연계 및 알선: 중소·중견기업의 글로벌 경영 기반이 취약하다는 점을 고려하여 국내외 PEF, VC와 연계한 글로벌화 진출을 중점 추진

□ 신용보증기금: M&A보증

- 기업이 성장과 경쟁력 향상을 위하여 다음과 같이 합병, 주식인수 및 영업양수를 진행하는 과정에서 소요되는 자금에 대한 보증

○ 보증대상 기업 제한

- 중소기업에 해당하는 상법상 회사 및 개인기업으로 한정
- 합병: 상법상 회사 간 합병만 인정하고, 피M&A기업이 채무초과기업인 경우 제외
- 주식인수: 피M&A기업이 주식회사인 경우에만 가능
- 영업양수: 피M&A기업이 채무초과기업인 경우는 제외

○ 보증대상 채무 제한

- M&A기업이 금융회사로부터 M&A 소요자금을 차입하는데 따른 대출금으로 한정
- 다음의 요건을 모두 갖춘 M&A에 소요되는 자금에 한정
 - 피M&A기업과 계약을 통하여 진행되는 국내 기업 간 M&A
 - 경영권 획득이 수반되는 합병, 주식인수 및 영업양수
 - 피M&A기업의 기술, 자산 등을 활용하여 최소한 1년 이상 영업할 것이 예정되어 있는 M&A
 - M&A 완료 후 피M&A기업의 기술, 자산 등은 최소 1년간 매각 금지

□ 한국거래소(KRX)

- 한국거래소는 2016년 6월 30일 스타트업 및 중소기업의 다양한 M&A 정보를 집적·활용하여 국내 M&A 시장이 활성화 될 수 있도록 KRX M&A 중개망¹⁴⁾을 오픈함
- KRX M&A 중개망은 중소기업 M&A 매수/매도 정보를 신뢰도 높은 M&A 전문기관(회원) 간 공유하는 M&A정보 유통 플랫폼임
 - 거래소는 M&A 중개망을 통해 산재된 회원의 M&A 정보를 집적함으로써 정보를 손쉽게 검색할 수 있는 플랫폼을 제공하며, 기업실사나 가치평가 등 구체적인 M&A 업무는 회원사들이 직접 수행함
 - 낮은 신뢰도, 비밀 보장 미흡, 진성매물 부족 등 기존 M&A 중개망의 문제점을 보완하는 동시에 거래소시장 인프라(우회상장, 상장기업 등)와의 연계성을 통해 타 M&A 중개망과의 차별화를 두고 있음
- 운영은 신뢰성 높은 M&A 전문기관 중심으로 네트워크를 구축하여 M&A 정보보호와 함께 증권시장 인프라와 연계하여 M&A를 추진함
 - 다양한 업력의 엄선된 M&A 전문기관(31사)들을 통해 M&A 관련 서비스를 제공토록 하여 진성매물 중심으로 M&A 중개망의 신뢰도를 유지
 - M&A 정보의 제공범위 및 제공대상을 자율적으로 선택하여 M&A 정보를 보호
 - M&A 중개망 내 유량 비상장기업¹⁵⁾이 우회상장 및 SPAC와 합병하는 경우 질적심사(기업계속성) 및 심사기간(45일→30일)을 완화: Fast Track제도 도입

14) KRX M&A 중개망 플랫폼 홈페이지(<http://mna.krx.co.kr>)

15) 매출액 100억 원 이상, 영업이익이 있을 것, M&A 전문기관의 추천 등

- 상장기업, M&A 전문기관 및 M&A 기업들 사이에 다양한 온오프라인 소통창구를 마련
- 기업 CEO 대상 「CEO 포럼」 및 M&A 전문기관 대상 협의체를 구성하여 M&A 정보 교류를 위한 채널을 확보

<표 2-4> KRX M&A 중개망 참여 M&A 전문기관(31개사) 현황

구분	M&A전문기관 (가나다순)
증권회사 (10사)	교보증권, 메리츠증권, 미래에셋대우, 신한금융투자, 유안타증권, 케이티비투자증권, 코리아에셋투자증권, 키움증권, IBK투자증권, KB투자증권
회계법인 (6사)	대주회계법인, 삼덕회계법인, 삼일회계법인, 삼정회계법인, 안진회계법인, 한영회계법인
법무법인 (4사)	법무법인 세종, 법무법인 율촌, 법무법인 태평양, 법무법인 화우
VC, PE (5사)	스틱인베스트먼트, 에이치비인베스트먼트, 코스톤아시아, 티에스인베스트먼트, 프리미어파트너스
은행(2사)	신한은행, 한국산업은행
기타(4사)	에스브이파트너스, 에이씨피씨, 인터캐피탈, 큐더스

자료: 한국거래소(2016.6.30.), 중소·벤처기업의 M&A시장 접근성 제고를 위한 「KRX M&A 중개망 개설(보도자료)

□ (사)벤처기업협회: 중소벤처기업 M&A지원센터

- (사)벤처기업협회 M&A/IR지원센터는 벤처기업, 유망기업, 신기술우수기업, 제조업, 상장기업들을 인수합병(M&A)을 지원하는 곳임
 - M&A 매도/매수 신청, M&A 상담, M&A 컨설팅 지원, 실사 및 기업가치 평가, 계약체결 등 정보를 제공
- 주요 업무
 - 기업들 투자유치를 위한 지원, 자문업무
 - 기업들 투자유치 활성화를 위한 IR관련법규 및 제도 등 개선방안을 마련하여 관계당국에 건의
 - M&A 물건정보 제공
 - M&A 관련 상담업무
 - M&A 관련자료 및 사례제공
 - M&A 관련법규 및 제도 등의 개선방안을 마련하여 관계당국에 건의

□ 삼일회계법인: 중소벤처기업 M&A지원센터

- 삼일회계법인의 중소벤처기업 M&A 지원센터는 벤처기업 육성에 관한 특별조치법」 제15조의13에 의거 중소기업청장이 지정한 특별기관임
 - 중소벤처기업의 특성을 고려한 맞춤형 서비스를 제공

○ 주요 업무

- M&A Info-Market에서 활동할 전문 중개기관 지정·운영
- 중소·벤처기업 간 M&A 중개 지원
- M&A전문가 자문 서비스

[그림 2-5] 삼일회계법인 중소벤처기업 M&A 지원센터



자료: 삼일회계법인 홈페이지(www.samil.com)

□ ㈜비즈하스피탈

- 비즈하스피탈은 중소기업청 M&A 거래정보망에 등록된 M&A 자문기관 중 하나로, 기술이전, 기술사업화, 신규 사업 발굴 및 협력, M&A, JV 등을 진행함
- M&A 방향은 상생 M&A로, 중소/벤처-대기업/중견기업 간 전략적 협력으로 각 기업이 성장할 수 있도록 도모함

[그림 2-6] (주)비즈하스피탈 상생 M&A



자료: 비즈하스피탈 홈페이지(www.bizhospital.co.kr/02_innovation/winwin.php)

□ IBK 기업은행

- IBK 기업은행은 중소기업청 M&A 거래정보망에 등록된 M&A 자문기관 중 하나로, M&A 상품을 별도로 운영하고 있음
 - 특히 홈페이지에 M&A란 신규시장 진입, 경쟁력 강화, 재무적 위험 축소 등을 위하여 특정기업이 다른 기업의 경영권을 획득할 목적으로 소유권을 확보해 나가는 일련의 과정이라고 정의내리는 것을 보았을 때, M&A 방향은 구조조정형에 가까움
- 주요 업무는 M&A 관련 투자(증자, CB, BW, EB인수 등), 대출, 중개 등의 업무를 진행

[그림 2-7] IBK M&A 프로세스



자료: IBK 캐피탈 홈페이지(www.ibkc.co.kr)

□ (사)한국M&A협회

- (사)한국M&A협회는 중소기업청 M&A 거래정보망에 등록된 M&A 자문기관 중 하나로, M&A 컨설팅 및 중개 등의 업무를 진행
- M&A 관련 주요 업무는 기업가치평가 자문, 기업 매수매도 자문, 기업 매칭 자문 등이며, 그 외 기업경영 컨설팅, 해외 사업 컨설팅, 자금조달 컨설팅, 산업별 컨설팅 등의 업무를 진행함
 - M&A 프로세스는 총 6단계로, 1단계 대상기업 접수 및 전략 수립, 2단계 자문계약 및 교섭, 3단계 MOU 체결, 4단계 실사 및 기업가치평가, 5단계 최종협상 및 본 계약, 6단계 대금지급 및 사후관리 등으로 진행

[그림 2-8] (사)한국M&A협회 M&A 프로세스



자료: 한국M&A협회 홈페이지(http://mna2016.cafe24.com/skin_mw/index.php)

□ 한국M&A거래소

- 한국M&A거래소가 보유하고 있는 네트워크 시스템 전국망, 해외 망을 통해 수많은 기업에 대한 정확한 분석, 적합한 상대방 매칭과 철저한 보안유지가 특징
- 또한 M&A 정보를 보유하고 있는 기업이나 개인이 KMX의 파트너로 등록하여 M&A중개, 자문계약을 체결하도록 하는 ‘파트너쉐어(Partner Share, 파트너수수료지급)’제도를 운영

<표 2-5> 한국 M&A 거래소의 특징

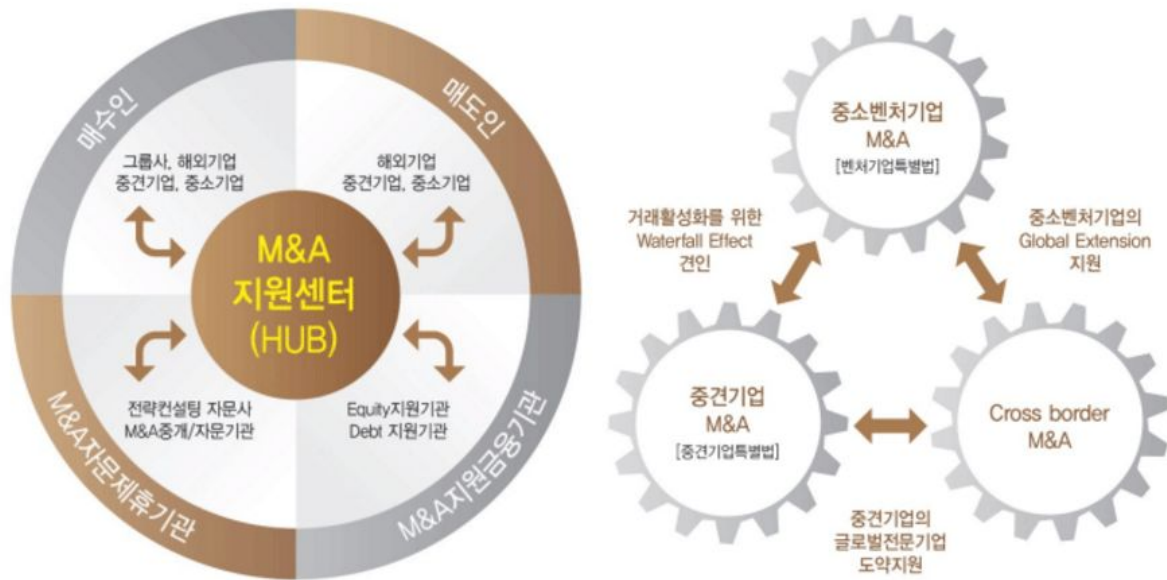
한국 M&A거래소(KMX) 분야별 특성	
보안성	<ul style="list-style-type: none"> • KMX 시스템 특성상 원천적으로 외부노출이 없음, 즉 KMX는 내부에 결집된 자료를 통해 상호 매칭을 하므로 모든 정보는 외부에서 볼 수 없으며 매우 안전함(시스템적으로 타 중개기관보다 비밀유지, 보안유지가 잘 될 수밖에 없음) ※ M&A매도정보, 인수정보는 철저한 보안과 극비로 안전하게 진행함 • 국내(전국), 해외(중국, 일본, 홍콩, 인도, 미국, 유럽 등)의 M&A정보가 KMX 내부에 결집⇒내부에서 상대방 발굴 및 최적의 상대방 매칭⇒내부매칭으로 정보노출이 없음 ※ 타 중개기관의 우: 타 중개기관은 내부정보가 많지 않아 내부에서 매칭이 쉽지 않음 ⇒M&A 의뢰를 받으면 티저를 만들어 외부와 교류⇒그 과정에서 정보가 노출될 수 있음
M&A 만족도	<ul style="list-style-type: none"> • M&A플랫폼시스템을 통해 국내, 해외에서 입력되는 수많은 정보 추적 • ⇒ 내부시스템을 통한 최적의 인수자/매도자 발굴 및 매칭⇒신속한 진행(타이밍이 매우 중요) • ⇒ 매도기업, 인수자간의 시너지창출 최대화⇒비용대비 효과 제고 및 사업 경쟁력을 높일 수 있음
공정성	<ul style="list-style-type: none"> • M&A는 조건/가격이 매우 중요⇒KMX자체 가치평가, 사업비전 평가를 통해 공평하게 진행(인수자의 인수능력, 매도기업의 기업가치, 시너지, 사업비전 등 공평한 평가로 공정하게 진행)
공신력	<ul style="list-style-type: none"> • 해외조직, 공적기관, 법무법인, 회계법인, 세무법인, 시중은행, 증권사, 투자회사, 가치평가기관 등이 전문분야 별로 대거 참여하고 있어 높은 공신력을 갖고 진행

자료: 한국M&A거래소(www.kmx.kr)

□ (사)한국중견기업연합회

- (사)한국중견기업연합회는 M&A지원센터 중 한 곳으로, 중견기업에 특화되어 차별화된 M&A정보 제공망을 구축함으로써, M&A센터, 연합회 회원 및 잠재 중견기업, 국내외 M&A전문기관이 국내 중견기업 M&A시장을 활성화할 수 있도록 지원함
- 특히, 국내외 M&A전문기관과의 제휴를 통한 Cross border M&A Deal sourcing으로 중견기업이 글로벌 전문기업으로 성장할 수 있도록 지원함과 아울러 중소벤처기업의 해외진출(Global extension)을 도모함
- M&A 주요 업무는 M&A거래 일괄자문(One-stop) 서비스 제공 및 지원, M&A매도·매수거래 정보 제공망 구축 및 운영, M&A거래자문기관 네트워크 구축 및 지원, M&A인수금융지원기관 네트워크 구축 및 지원, M&A교육프로그램 개발 및 제공, M&A관련 각종 컨설팅업무, M&A자문기관의 지정업무 등임

[그림 2-9] M&A 지원센터 역할



자료: 한국중견기업연합회 홈페이지(www.ahpek.or.kr)

□ 한국벤처캐피탈협회

- 벤처캐피탈협회는 M&A 활성화를 통한 벤처생태계 선순환 구조 마련을 위해 실질적인 거래소 역할이 가능한 전문 자문기관간 거래정보망을 중심으로 M&A를 희망하는 중소·벤처기업에게 맞춤형 서비스를 제공하는 등 M&A 시장 활성화를 지원
 - 지원규모는 630백만원이며, 지원대상은 M&A 거래정보망(www.mna.go.kr)에 매수·매도기업으로 등록된 이후, 전문 자문기관을 통하여 M&A를 성사시킨 중소·벤처기업
 - 매수기업은 전년도 매출액 300억 원 미만 또는 영업이익 10억 원 미만인 중소·벤처기업
 - 매도기업은 M&A 추진 이전이라도 보유 지적권 등 기업가치평가를 희망하는 경우 실사비용을 지원
 - 지원내용은 M&A 거래(Deal) 추진에 필요한 기업실사(가치평가) 및 분석, 계약서 작성 및 검증 등에 소요된 수수료의 일부
 - 신청자격은 M&A와 관련한 업무를 수행중인 창투사, 회계법인, 법무법인, Boutique 등으로 중소벤처기업 M&A지원센터¹⁶⁾ 등의 추천을 받은 자
 - 선정기준은 최근 3년내 중소기업 대상 M&A 실적, M&A 거래 정보망에 등록이 가능한 매도·매수 희망기업 보유수, 전문인력 보유현황 등을 평가
 - 주요 역할은 M&A 거래정보망에 신청된 중소·벤처기업을 대상으로 M&A 거래 및 전문가 자문서비스 제공
 - 전문가 자문서비스 결과에 대하여는 상담 및 분석정보 수준에 따라 소정의 실비(건당 2만원 또는 20만원)를 제공
 - 지정 후 활동이 미비한 자문기관은 지정 취소 및 퇴출제 시행

16) 기술보증기금, 신용보증기금, (사)벤처기업협회, 삼일회계법인, 한국중견기업연합회

- 운영목적은 국내외 대기업, 중소·벤처기업, M&A 자문기관, 유관단체 등에게 M&A와 관련한 온·오프라인 교류의 허브를 제공할 수 있는 기반을 구축하는 것임
- 주요 내용은 자문기관 정보 제공 및 온·오프라인 상담서비스 제공, M&A 추진의사가 있는 기업에 IR 기회 마련 및 자문기관 알선 등임
- (대·중소기업 M&A 활성화) 국내외 대기업-창업·벤처기업 간 만남의 기회제공 등을 통한 M&A 활성화
- (교류활성화) 벤처투자회사 및 유관단체, M&A 자문기관, M&A를 희망하는 중소·벤처기업 등과 워크숍, 사업설명회 등을 통한 온·오프라인 교류를 지원
- 자문기관간, 혹은 자문기관과 중소·벤처기업, 유관단체간 교류를 활성화하여 실질적인 M&A 거래성사를 제고하고 M&A 거래시장을 활성화

[그림 2-10] 벤처캐피탈협회 M&A



자료: 벤처캐피탈협회 홈페이지(www.kvca.or.kr/contents/support/support3_6.html?sm=2_3_6)

□ 한국M&A센터

- 한국M&A센터는 민간 부문의 M&A 플랫폼을 구축하여 M&A 컨설팅 및 중개 업무를 진행하고 있으며, 상장사/투자사, 스타트업이 한데 어우러질 수 있는 상생 매칭 컨퍼런스를 정기적으로 개최하고 있음
 - 상생 매칭 컨퍼런스는 한국 스타트업의 투자환경 개선과 벤처기업의 M&A 시장 활성화를 위해 민간에서 자체적으로 운영하는 M&A 행사로, 스타트업의 투자와 M&A가 결합된 시장을 보여주었다는 점에서 의의가 있음
 - 특히 기존의 Private한 비공개 M&A 매칭이 아닌 결혼중매시장과 같은 반공개 M&A 매칭 행사라는 점이 특징적임
- 한국M&A센터는 한국의 M&A가 성사되지 않는 가장 큰 이유로 Valuation(회사 가치)에 대한 인수기업과 피인수기업간의 이견이라는 점을 파악하고, 이를 해결하기 위한 금융 특허 모델인 상생 크라우드펀딩을 개발하여 상생 매칭 컨퍼런스에 접목시키고 있음
 - 상생 크라우드펀딩이란, 크라우드펀딩을 희망하는 스타트업과 스타트업을 후원하는 상장사의 매칭을 바탕으로 진행함
 - 스타트업은 상장사로부터 특허, 사업아이템, 인력 등 기업 가치를 평가 받고, 그 범위 내에서 크라우드펀딩을 진행함

- 펀딩에 참여한 일반 투자자는 약정 기간 후 풋옵션(put option, 투자금 회수)을 요청했을 때, 스타트업이 상환 의무를 이행하지 못하면 '후원 상장사'가 이를 대신 이행하게 되고 스타트업은 상장사와 M&A 됨
- 일반 투자자가 상환을 요청하지 않고 주식 전환이 되거나 스타트업 자체적으로 상환이 되면 상장사는 초기 가치로 유리하게 투자할 수 있는 옵션을 갖는데 이러한 옵션 대신 상생 크라우드펀딩 전 낮은 밸류로 선투자도 가능함

[그림 2-11] 한국M&A센터 상생 크라우드펀딩 안내



자료: 한국M&A센터 홈페이지(www.mnacenter.com/v2/?popup=N)

□ 거래시장의 파편화 : 공공/민간 M&A 센터들 지원서비스의 파편화의 문제¹⁷⁾

- 공공 부문의 기술보증기금, 중소기업 진흥공단, KOTRA, 신용보증기금, 산업은행 민간부문의 (사)벤처기업협회, 삼일회계법인, (주)비즈하스피탈, (주)한국M&A거래소, (사)중견기업연합회, (사)한국 M&A 협회, IBK 기업은행 등 다양한 M&A 지원센터들이 존재하고 있음
- 공공 플랫폼은 유연성 부족으로 실제 거래가 부진하고, 민간 플랫폼은 공공성 부족으로 임계량이 미달된 한계가 있어 옴
- 각 센터마다 유사서비스 들이 분산화되어 있으며 각기 private하게 운영하고 있어 사실상 국내 거래시장은 파편화되어 있는 상태임

17) 「벤처기업육성에 관한 특별조치법」 제15조의13에 따라 지정된 2015년 중소·벤처기업 M&A지원센터는 중소기업 진흥공단, 기술보증기금, (사)벤처기업협회, 삼일회계법인, 신용보증기금, 한국중견기업연합회 등임

<표 2-6> M&A 지원기관별 유형과 주요 서비스

	구분	개시	M&A유형	주요 서비스	지원대상	활동 여부	성사 건수	*사례
공 공	기술보증기금	1994	상생형	M&A자문, 보증연계투자, 기술평가투자보증	기술혁신기업	0	비공개	*공개 불가
	KOTRA ¹⁸⁾	2013	구조조정형	해외M&A지원	중소·중견기업	0	30	비밀유지협약으로 공개 불가
민 간	신용보증기금	2012	구조조정형	M&A보증	중소·중견기업	0	비공개	*공개 불가
	한국거래소 ¹⁹⁾ (KRX M&A 증개망)	2016	구조조정형	M&A매칭 및 전문컨설팅 (One-stop service)	벤처기업	0	6	비밀유지협약으로 공개 불가 * 2016/06/30 개소
	(사)벤처기업협회	2000	상생형	경영자문, M&A, 해외진출	벤처기업	0	비공개	*공개 불가
	삼일회계법인	2012	구조조정형	자금조달, PMI, M&A자문	중소·중견기업	0	비공개	*공개 불가
	(주)비즈하스피탈 ²⁰⁾	2012	상생형	기업조사 및 M&A 증개, 전문가 소개	중소기업	0	보류	보류
	IBK기업은행	2013	구조조정형	M&A 매칭, 자금연계, 컨설팅	중소·중견기업	0	비공개	*공개 불가
	(사)한국M&A협회	2013	상생형	기업가치평가, 기업 매수매도, 기업 매칭 자문	중소·중견기업	0	비공개	*공개 불가
	(주)한국M&A거래소 ²¹⁾	2014	구조조정형	M&A 컨설팅, 당사자간 매칭	중소·중견기업	0	보류	보류
	(사)한국중견기업연합회	2014	구조조정형	M&A 정보제공 및 해외진출 지원	중견기업	0	비공개	*공개 불가
	한국벤처캐피탈협회	2016	구조조정형	투자 및 M&A 자문	중소·중견기업	0	비공개	*공개 불가
한국M&A센터 ²²⁾	2016	상생형	투자 및 M&A 증개 (상생클라우드 펀딩)	중소·중견· 벤처기업	0	보류	보류	

18) http://www.kotra.or.kr/kh/guide/KHGDIV030M.html?&MENU_CD=F0367&TOP_MENU_CD=F0262&LEFT_MENU_CD=F0367&PARENT_MENU_CD=F0367#none

19) <https://mna.krx.co.kr/main/main.jsp>

20) http://www.bizhospital.co.kr/01_offer/coop.php

21) <http://www.kmx.kr/>

21) <http://www.mnacenter.com/v2/?popup=N> 이외의 서비스 : <http://www.mna.go.kr/front/supportCenter/support05.do>

http://www.mna.go.kr/front/mediumAgency/mediation/mediation_info.do

□ 기술가치평가

- 기술이 핵심자산인 벤처스타트업이 기술성 혹은 사업성 평가를 통해 사업화 자금 및 투자를 지원받을 수 있는 경로 중 하나가 기술가치평가임
 - 현재 기술가치평가는 기술신용평가기관인 TCB(Technology Credit Breau)와 특허 기술가치평가시스템 등이 있음
- 기술신용평가기관인 TCB는 현재 기술보증기금(KIBO), 한국기업데이터(KED), 나이스신용평가, 이크레더블 등 4개로 지정되어 있으며, 평가를 실시함
 - TCB를 통한 기술신용평가등급은 T1~T10의 등급으로 분류되는데 T1~T2 등급은 우수이며, T3~T4 등급은 양호, T5~T6 등급은 보통이며, T7~T8 등급은 미흡, T9~ T10 등급은 취약으로 분류되며, 일반적으로 T6 까지가 TCB대출이 가능한 최저 등급으로 분류됨
 - TCB대출의 평가 등급은 TCB기관의 평가 기준에 따라 TCB 대출이 가능한 등급이 다소 차이가 나며, 우수기술보유기업으로 평가된 경우에는 저금리로 자금을 지원하며, 기업당 3억~10억 원 규모로 기업의 성장을 지원하고 있음
 - TCB 평가대출을 받고자 하는 기술력 우수중소기업은 TCB평가를 대비하여 회사의 기술사업화 역량(경영주의 기술경영능력, 기술개발역량, 제품화역량, 영업역량)과 더불어 기술경쟁력(기술우위성, 기술시장규모, 시장경쟁력)에 대한 근거자료 준비가 필요함

[그림 2-12] 기술신용등급 산출 (예시)



< 기술신용등급 산출 (예시) >

기술신용등급		기술등급 및 신용등급															
A+	우수	AAA	■ 기술등급														
	보통	AA	T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7	T8	T9	T10					
	미흡	A+	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>우수</td> <td>양호</td> <td>보통</td> <td>미흡</td> <td>취약</td> </tr> </table>										우수	양호	보통	미흡	취약
	우수	양호	보통	미흡	취약												
취약	A-	■ 신용등급															
		BBB	AA	AA	A+	A-	BB	B+	B0	B-	CC	CC	C+	C-	D		
		BB	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td>우수</td> <td>양호</td> <td>보통</td> <td>취약</td> <td>부실</td> </tr> </table>										우수	양호	보통	취약	부실
우수	양호	보통	취약	부실													

자료: TCB 홈페이지(<http://www.kedkorea.com/si/SICRS14R0.do>)

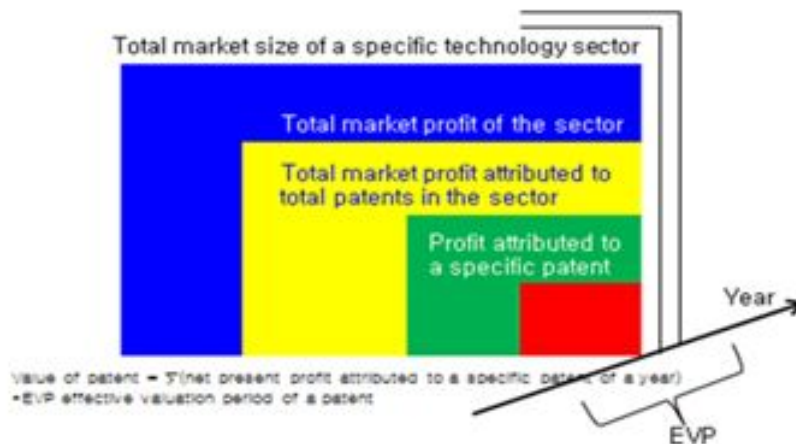
<표 2-7> TCB 평가 준비자료

구분	주요 내용
경영관련	사업현황, 경영방침, 주요연혁, 주주현황, 사업장 규모, 부동산 소유현황 등
생산관련	생산공정, 주요기계시설, 가동상황, 인력현황 등
재무관련	매출추이, 이익추이, 재무주요 계정 등
기술관련 일반	기술개발인력, 기술개발실적, 관련 업계동향 등
기술관련 핵심	핵심기술의 우위성 및 핵심기술 적용 제품 및 유사제품 등
기술관련 보호	특허취득 과정, 기술관련 수상, 인증 등

자료: TCB 홈페이지 <http://www.kedkorea.com/si/SICRS14R0.do>

- 국내에서 활용되는 특허 기술가치평가시스템으로는 공공의 ‘스타밸류’와 ‘SMART 3.1’, 민간의 ‘특허가치평가 모듈’이 있는데, 공공의 시스템은 특허의 재무적 가치측정에는 한계가 있으나 민간(위즈도메인社)의 ‘특허가치평가 모듈’은 재무적 가치측정이 용이한 장점이 있었음
 - 첫 번째 한국과학기술정보원(KISTI)의 간이기술가치 평가시스템인 ‘스타밸류’는 이용자정보, 특허기술분류, 수익예상기간, 주력제품, 무위험이자율, 상용화 소요기간이나 비용 등을 이용자가 직접 입력해야 하는 항목이 구성됨에 따른 신뢰성 논란²³⁾이 제기된 바 있음
 - 두 번째, 한국발명진흥회의 ‘SMART 3.1’은 특허가 속한 그룹에서 차지하는 상대적 위치를 측정하기에 적합하지만 특허의 재무적 가치 측정은 서비스 되지 않은 한계가 있음
 - 세 번째, 위즈도메인社의 특허가치평가 모듈은 객관적으로 특허의 가치를 계산하기 위해 새로운 방법론을 적용하고 있는데, 시장의 크기, 그 분야의 모든 참여자의 수, 권리 유효한 특허의 총 수, 속해 있는 기술의 수명을 고려하여 주관적 요소를 최소화하여 분석하며, 권리가 유효한 모든 특허의 출원인이 누구인지 고려한 데이터에서 특허의 타겟 마켓을 정해 1) 시장의 이익이 금융 데이터를 이용하여 예측되고, 예측된 시장 총 이익이 2) 특허 기술의 이익 기여도와 각 특허에 배점된 점수에 의해 관련된 특허 수만큼 나누어져 기여도와 가치를 배정하고 각 기술의 기여 주기와 법적 수명인 20년까지 고려하여 가치를 평가하여, 3) 최종적으로 현금할인법(DCF) 방법론을 가치에 적용함

[그림 2-13] 위즈도메인社의 특허가치평가시스템 방법론



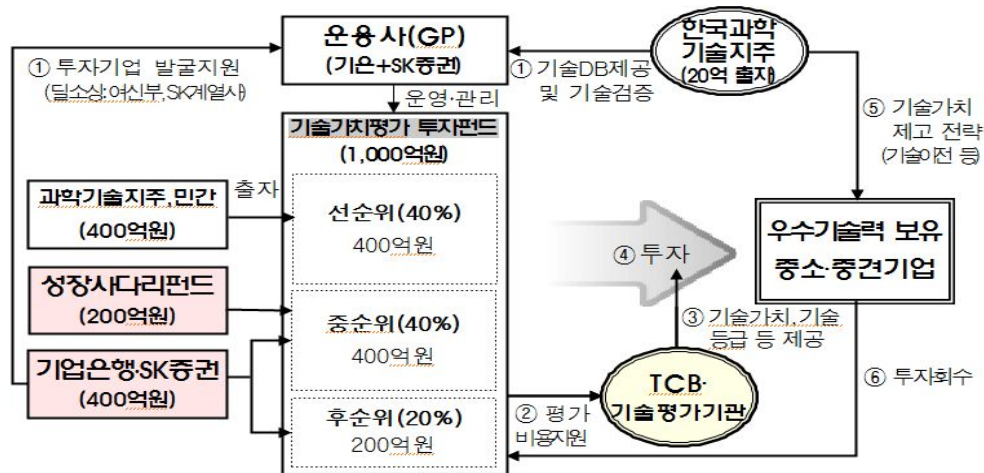
자료: 허재영·이민화(2015), IP의 재무적 가치를 반영한 연구개발 과제평가 지표에 관한 연구

23) 전자신문(14.06.15), 출연연 도입 간이기술가치평가시스템(스타밸류) 논란

□ 기술가치평가 펀드

- 금융위원회는 “창조금융 활성화를 위한 금융혁신방안(‘14.8월)”에 따라 성장사다리펀드와 은행권 등 민간출자기관이 공동으로 출자하여 TCB(Technology Credit Breau) 기술가치평가를 기반으로 기술력이 우수한 기업에 투자하는 ‘기술가치평가 투자펀드(3,000억 원)’ 조성을 추진
- 자금조성이 이루어진 기업은행과 한국과학기술지주 등과 성장사다리펀드가 1,000억 원 규모의 ‘기술가치평가 투자펀드’를 마련하며 출발함

[그림 2-14] 기술가치평가 투자펀드 구조도



자료: 금융위원회 보도자료(2015.1.7.), 성장사다리-IBK, 국내최초 기술가치평가 투자펀드 출범

- 펀드 규모는 기업은행(300억, GP), SK증권(100억, GP), 성장사다리펀드(200억), 한국과학기술지주²⁴⁾(20억) 및 민간 투자자(추후모집)가 출자하여 1,000억 원 규모로 조성
- 투자대상은 투자금액 100%를 TCB 기술등급 T4 (T1~T10 중 상위 4개 등급) 이상을 취득한 우수 기술기업에 투자하고 결성액의 35% 이상은 기술가치평가기관²⁵⁾의 평가를 받아 투자
- 기술가치평가 비용은 특허청 예산사업으로 우선 충당하고, 잔여분은 펀드 운용비용으로 처리
- 2016년 9월 기준 ‘기술가치평가 투자펀드’는 다양한 출자기관의 참여로 약 1조원 규모의 투자펀드가 형성되어 있으며, 기술가치평가방법과 운용에 따라 일반적인 VC의 우선주 투자방식 이외에 기업이 보유한 IP(지식재산권)를 가치평가하여 유동화하는 투자방식이 병행되고 있음

□ 기술가치평가의 오해

- 상생형 M&A 시 거래 핵심은 기술임. 이 때문에 전문가들 간에 기술가치평가의 방법론, 평가가격 등의 논쟁은 항상 있음
- 본래 기술가치평가에 기반한 기술금융은 용자와 투자라는 두 가지 형태로 운용됨

24) IP 등 우수기술 이전 및 사업화를 위해 정부출연연구 공동출자로 설립한 기술지주회사

25) 기보, 한국발명진흥회, 과학기술정보연구원, 농업기술실용화재단 등 10개 기관

- 용자 형태의 기술금융은 기존의 유형자산을 대체하는 무형자산의 가치평가가 핵심과제이므로, 기술가치의 객관적 평가를 위해 TCB라는 공공기술 평가기관을 설립하여 노력 중임
- 그러나 무형자산이며 불확실성이 높은 기술을 대상으로 객관적인 가치평가를 실시한다는 것 자체가 모순이라는 점을 유념해야 함
- 기술의 가치가 평가된 후 시장이 만들어지는 것이 아니라 시장이 형성되면서 기술의 가치가 만들어진다는 것이 행동경제학의 결론임. 따라서 공공기관에 의해 기술가치를 규격화하는 일은 사실상 불가능함
- 이러한 점 때문에 벤처캐피탈들은 단일 투자가 아닌 포트폴리오로 투자하는 것임
- 정부는 기술의 가치를 객관화하려는 발상에서 벗어나 기술 회수시장을 형성하려는 시장친화적 발상으로 패러다임을 전환해야 함
- 즉 손실의 위험이 높으나 많은 수익이 발생할 경우, 수익의 일부를 획득 가능하도록 해야 함. 다시 말해 고위험·고수익의 투자 형태가 기술금융의 본질적 속성이 되어야 하는 것임
- 따라서 기술금융의 핵심은 회수시장의 존재이며, 이러한 회수시장은 결국 IP와 M&A시장으로 대별됨
- 바이오산업과 같이 명시적 기술만으로 기술이전이 가능한 경우에는 IP 거래로 충분하나, IT산업과 같이 암묵적 기술이 중요한 경우에는 M&A 시장이 필요함
- IP와 M&A를 포괄해 대기업과 중견기업, 또 중소 벤처기업 간에 혁신을 다양한 형태로 거래할 수 있는 혁신자본시장이 기술금융의 최종적인 형태일 것임

다. (사람) 중개 인력 관리 현황

□ M&A 중개 인력의 관리·육성이 미흡

- Dealer(중개 인력)의 범주는 부티끄, 벤처캐피탈, 기술평가/이전/사업화 기업·기관, 회계법인, 금융(증권/은행)등임
- 그 중 벤처캐피탈은 중소기업창업지원법 제32조(업무의 위탁 등)에 따라 ‘창업투자회사 전문인력 확인 및 관리에 관한 업무’를 중기청이 한국벤처캐피탈협회에 위탁하여 전문인력 확인 및 관리하고 있음(창투자 재직자 대상)
- 한국벤처캐피탈협회는 중소기업 창업지원법상 전문인력으로 인정받을 수 있는 교육(상반기, 하반기 각 1회)을 편성하여 공통과정과 필수과정으로 나누어 전문가를 육성하고 있음
- 특히 교육 과정에서 벤처캐피탈 업계 종사자부터 엑셀러레이터, 금융업계 종사자, 대학교 산학협력단, 회계법인 및 일반 기업 등 다양한 산업의 사람들이 모여 서로의 경험을 공유하고, 네트워크를 쌓을 수 있는 장이 마련되었다는 점에 의미가 있음

○ 반면 M&A 딜러들에 대한 전문인력 확인 제도나 교육 등은 미흡한 것으로 확인됨

<표 2-8> 벤처캐피탈 교육 프로그램

내용	강사
공통과정	
한국의 벤처캐피탈산업	한국벤처캐피탈협회 전무 김형수
벤처캐피탈 투자방법 및 단계별 특징	엘비인베스트먼트 전무 구중희
(특강 I) VC투자 핫 이슈: 현장의 목소리를 듣다 - ICT 서비스/유통(김기사)	록앤롤 공동대표 김원태
벤처캐피탈과 법률 - 창지법, 벤특법, 자통법 등	케이비인베스트먼트 이사/변호사 이종경
(특강 II) VC투자 핫 이슈: 현장의 목소리를 듣다 - 바이오	브릿지바이오 대표 이정규
투자심사보고서 작성 및 Due-Diligence 사례	프리미어파트너스 상무 김성은
중국 VC/PEF 시장 현황 및 투자 Case Study	엘비인베스트먼트 대표 박기호
IPO와 회수전략에 대한 이해 - 코넥스, SPAC, 프리보드 등	에스브이파트너스 상무 김희천
Valuation & Pricing	서울대학교 교수 이영민
벤처기업 투자와 Value up	디에스씨인베스트먼트 대표 윤건수
SCREENING & ANALYZING BUSINESS PLANS	에트리홀딩스 대표 조병식
벤처기업 M&A 절차 및 Case Study	티에스인베스트먼트 대표 김웅
Private Equity 및 Case Study	스틱인베스트먼트 부사장 정한설
Venture Capital(Fund) 및 PEF Tax 비교	삼화회계법인 부대표/회계사 박종대
필수과정	
스타트업 기업 IR 및 Q&A	
(1) ICT - 게임	플레이어스 대표 신성일
(2) 제조 - 전자부품	직토 CFO David 한석
(3) 바이오	고바이오랩 대표 고광표
심사보고서 작성 실무 및 Case Study	
(1) ICT - 게임	네오플렉스 부장 이범준
(2) 제조 - 전자부품	디에스씨인베스트먼트 전무 하태훈
(3) 바이오	케이비인베스트먼트 이사 신정섭
비상장기업 재무(부실예측) 분석(업종별 Case Study)	신정회계법인 이사/회계사 박상학
투자계약서 작성 실무 및 Case Study	
(1) 신주(RCPS) 인수 투자계약서(Refixing, Tag-along, 이해관계인 등)	케이비인베스트먼트 이사/변호사 이종경
(2) CB, BW 투자계약서	
Fundraising 제안서	알바트로스인베스트먼트 상무 최정현
팀별 발표, 질의응답, 심사위원단 팀별 총평, 평가, 우수팀 시상	심사위원장: 하태훈 전무 심사위원: 박상학 이사 / 신정섭 이사 / 이종경 변호사 / 손민호 수석심사역

자료: 한국벤처캐피탈협회(2016.02)

라. (제도) 관련 법제도 현황 및 문제점

(1) M&A 관련 법령

□ 기업 활력 제고를 위한 특별법(2016.8.13. 시행)

- 동법은 일본의 산업경쟁력강화법을 벤치마킹한 법으로, 일명 원샷법이라고 불리며, 정상적인 기업들의 사업재편 및 혁신활동을 지원하기 위해 관련 규제를 한 번에 풀어주고 세제·자금 혜택까지 제공하기 위해 제정되었으며 지원 내용은 아래와 같음
 - 상법 등 특례: 조직재편 간소화, 주총 절차 간소화, 자금 부담 완화
 - 공정거래법 특례: 사업재편계획 제출과 기업결합신고 창구의 단일화, 지주회사규제에 관한 특례, 상호출자제한기업집단 및 채무보증 제한기업집단 규제 완화
 - 조세특례제한법, 지방세특례제한법에 의한 세제지원 근거규정 마련
 - 규제애로 해소 지원
- 동법은 한계기업의 M&A 수단으로 활용될 수 있는 이점이 있음에도 불구하고, 시행 이후 한계기업들의 구조조정용의 수단으로 변질됨
- 특히 행정절차가 복잡하고 심사통과가 어려우며, 신청할 경우 오히려 경영난에 시달린다는 오해의 소지가 있어 결과적으로 신청을 꺼리게 됨

□ 공정거래 관련 법령

- 현재 M&A와 관련한 공정거래 관련 법령으로는 하도급법, 공정거래법, 대중소기업상생협력법, 산업기술유출방지법, 영업비밀보호법, 중소기업기술혁신촉진법, 중소기업보호법 등임
 - 하도급법: 원·하도급자간 기술 자료 제공 요구 행위 시 서면 작성 요건, 법 위반 기술자료 유용행위에 대한 징벌적 손해배상 책임, 기술자료 제공, 유용행위 심사지침 제정
 - 공정거래법 및 동법 시행령: 사업활동 방해행위로서 기술의 부당한 이용, 인력의 부당 유인, 채용 등을 금지
 - 대중소기업상생협력법: 기술자료 임치제도 등록사항에 대한 추정력 부여, 기술자료 관리업무 종사자에 대한 비밀유지 의무 부여
 - 산업기술유출방지법: 국가핵심기술의 유출 및 침해행위 통제, 외국기업의 인수 합병 및 투자 등으로 인한 기술 유출 방지를 위해 수출승인 및 사전신고 제도 운용
 - 영업비밀보호법: 영업비밀원본등록제도 운용, 합리적 노력 수준으로 원본 등록된 정보의 보유사실에 대한 추정력 입증 완화, 비영리기관의 영업유출 경우에도 형사적 보호 가능
 - 중소기업기술혁신촉진법: 중소기업의 연구 개발 등 기술혁신의 결과물 보호를 지원
 - 중소기업보호법: 기술보호지도사 자격제도, 분쟁 조정기관(중소기업기술분쟁 조정, 중재위원회) 설립, 직무상 알게 된 사실에 대한 비밀유지 의무 조항 및 기술 유출 방지 관련 각종 지원사업 시행
- 특히 대기업-벤처스타트업간 M&A가 활성화되지 못한 이유로 제기되어 온 문제 중 하나는 기술 탈취임
 - 기술탈취 문제는 현행법인 특허법이나 부정경쟁방지 및 영업비밀보호에 관한 법률(영업비밀보호법) 등에 의한 보호가 제대로 작동하지 않아 발생하는 문제

- 따라서 상기 법령들이 제대로 작동하기 위해 반드시 개선되어야 할 사항으로는 비밀유지약정 체결의 의무화일 것임
 - 이미 하도급법 제12조의3의 2항에 따르면 원사업자가 수급사업자에게 기술자료를 요구할 경우, 비밀유지에 관한 사항을 미리 협의하도록 규정하고 있으나, 현장에서는 실효성이 없는 규정이라고 지적되어 있음
 - 왜냐하면 중소·중견기업의 경우 납품 전제로 기술자료를 요구받는 경우가 다수인데, 그 요구를 거절할 경우 납품 자체를 할 수 없게 되는 경우가 발생하여 부득이 기술자료 제출요구에 응해야 상황의 법적 보호수단이 필요함
 - 따라서 기술자료 제출뿐만 아니라 사업아이디어 논의 시에도 이를 보호하도록 하는 비밀유지약정(NDA) 체결의 의무화가 동법에 반영될 필요가 있음
- 또 다른 문제는 부당한 거래를 방지하기 위해 도입한 징벌적 손해배상제도의 실효성 문제임. 현행 하도급법상 제35조 손해배상 책임 규정에 따르면 3배를 넘지 않는 범위에서 배상책임을 지도록 하고 있으나 이는 징벌적 손해배상제도의 고유 의미를 반영하지 못한 조항임
 - 즉 징벌적 손해배상제도는 실제 손해에 대한 보상적 배상 외에 추가적으로 징벌적 성격인 고액의 손해배상액을 물리도록 하는 것인데, 손해의 3배 정도만 배상책임하도록 한 규정은 불공정거래를 예방하는 기능으로 작동할 수 없음
 - 법경제학에서는 손해배상의 제재적 기능(deterrence)을 통해 다음과 같이 설명하고 있음. 징벌적 손해배상제도는 단순히 손해의 전보만을 목적으로 하는 것이 아니라 침해를 예방하는 기능으로 작동할 수 있으므로 손해배상액을 높여야 한다고 설명함(최승재, 2015)

□ 세금 관련 법령

- 현재 M&A와 관련한 세금 관련 법령으로는 공정거래법, 중소기업법, 소득세법, 조세특례제한법 등임
 - 독점규제 및 공정거래에 관한 법률: 대기업이 중소·벤처기업 지분의 30% 이상을 인수하고 최대출자자가 되면 피인수기업은 상호출자제한 기업집단으로 편입돼 상호출자금지, 채무보증제한, 특수관계인과의 거래 금지 등 기업집단에 부과되는 규제가 적용
 - 중소기업법 등 : 중소기업 간 합병 시에도 중소기업의 범위를 벗어나게 되면 즉시 중소기업 지위를 상실하고 일시에 각종 지원제도에서 제외
 - 소득세법 등(양도소득세, 증여세, 법인세 등): 주권상장법인의 대주주인 거주자가 양도하는 주식에서 발생하는 양도소득은 양도소득세가 과세, 주식매각2013년 '벤처-창업 자금생태계 선순환 방안'을 통해 매도기업에는 증여세 부과대상 제외하였고, 매수기업에는 M&A 거래가액 중 기술가치금액의 10%를 법인세에서 공제
 - 조세특례제한법: 기술혁신형 합병, 주식 취득에 대한 세액 공제, 전략적 제휴를 위한 주식교환에 대한 과세특례, 벤처기업 등에 재투자 시 과세특례 조항 등

□ 금융 관련 법령

- M&A와 관련한 금융 법령으로는 공정거래법과 은행법 등임
 - 독점규제 및 공정거래에 관한 법률: 상호출자제한기업집단에 속하는 회사로서 중소기업창업지원법에 의한 중소기업창업투자회사는 국내 계열회사주식을 취득 또는 소유 금지
 - 은행법: 은행법상 20% 이상 타 기업 주식담보 취득 금지 등

□ PMI 관련 법령

- 인수 후, 우발채무, 부실채무에 관한 부분은 회계 및 계약 상 문제로, 이를 대한 규제하는 법률 규정은 명확하지 않음

(2) M&A 관련 제도

□ 미국 준청산제도

- 미국은 창업주가 보통주를 가지며, 투자자(엔젤, VC)는 대부분 우선주의 형태로 투자를 함
 - 일반적으로 우선주는 권리, 배당, 자산의 배분 등에 있어서 보통주보다 우선되며, 의결권에서도 특정 조약을 통하여 행사가 가능함
 - 따라서 대부분의 투자자들은 우선주 투자를 선호함
- 미국 VC의 투자계약서에는 회사가 청산 또는 M&A되는 경우, 매각대금에서 투자금을 우선 분배하는 조항(Liquidation Preference)이 일반적으로 적용됨(기업의 정관에 반영하는 방식을 활용하는 경우가 많음)
- 국내에서는 M&A가 발생한 경우 우선주 주주의 Liquidation Preference를 정관에 반영한다면 다음과 같은 문제가 있음
 - 상법 제344조의2 제2항은 잔여재산분배에 관한 종류주식을 발행하는 경우 잔여재산의 종류, 잔여재산의 가액의 결정방법, 그 밖에 잔여재산분배에 관한 내용을 정관에 정하여야 한다고 규정함
 - 그러나 잔여재산에 대해서는 주식배당이나 현물배당이 불가능하므로 결국 위 규정은 무의미하고 정관에는 종류주식별로 분배의 순위와 내용의 명시로 충분한 것으로 보임(정수용·김광복, 2012)
 - 특히 정관이란 법인의 조직과 활동에 관한 근본규칙으로 주식회사도 단체법적인 법률관계를 규율하는 규범으로 정관이 필요하나, 주식회사의 정관은 강행법규에 위배되지 않는 한 정관을 작성한 발기인은 물론 회사의 주주와 기관에 효력이 유지됨
 - 정관의 기재사항은 기재 여부 자체가 정관의 효력에 영향을 미치는지, 또는 정관에 기재된 것이 어떠한 효력을 가지는지에 따라, 절대적 기재사항, 상대적 기재사항 그리고 임의적 기재사항으로 분류됨(정문호, 2010)

① 절대적 기재사항

- 절대적 기재사항이란 상법이 정관에 반드시 기재하도록 요구하고 있는 사항(상법 제289조 제1항)으로서, 이 사항 중에 어느 하나라도 빠지거나 그 내용이 위법적인 요소가 있다면 정관 자체가 무효가 됨
- 구체적으로 회사의 목적, 상호, 회사가 발행할 주식의 총수, 1주의 금액(액면가), 회사의 설립 시에 발행하는 주식의 총수, 본점의 소재지, 회사가 광고를 하는 방법, 발기인의 성명과 주민등록번호·주소로서 8가지가 정관의 절대적 기재사항임

② 상대적 기재사항

- 상대적 기재사항이란 정관에 기재하지 않아도 정관 자체의 효력에는 영향이 없지만, 정관에 기재하여야 효력이 인정되는 사항임
- 상대적 기재사항은 변태설립사항과 기타의 상대적 기재사항으로 나눌 수 있는데 변태설립사항(상법 제290조)은 회사 설립과정에서의 사항이며, 기타의 상대적 기재사항으로는 명의개서대리인 설치(상법 제337조 제2항), 주식매수선택권의 부여(상법 제340조의2 제1항, 제542조의3), 이익에 의한 주식의 소각(상법 제343조 제1항, 자본시장법 제165조의3), 수종의 주식을 발행할 경우 그 내용과수(상법 제344조 제2항), 상환주식의 발행(상법 제345조), 전환주식의 발행(상법 제346조 제1항), 법정결의사항 이외의 주주총회 결의사항(상법 제361조) 등이 있음

③ 임의적 기재사항

- 임의적 기재사항이란 정관에 기재하여야만 효력이 발생하는 것은 아니지만, 정관에 기재하면 기재대로 효력이 발생하는 사항으로 절대적 기재사항 또는 상대적 기재사항 이외의 사항으로서 강행법규나 공서양속에 위반되지 아니하는 것을 회사는 임의로 정관에 기재할 수 있음

- 기업의 정관의 종류주식에 따른 잔여재산분배에 관한 내용이 필요하나 기업의 인수가 청산사유가 아니며, 기업의 주식 발행 이후에는 유통시장에서 발생하는 주주들의 주식양수 과정에 회사가 특정 주주의 이익을 보전해 주는 것은 감자가 아니라면 자본충실의 원칙에 따라 해당 정관은 실효성을 갖기 어려울 것으로 판단됨

자본충실의 원칙

- 자본은 회사가 보유할 최소한도의 재산액으로, 단순한 명목상의 금액으로 머물 것이 아니라 회사는 자본액에 상당하는 재산을 현실로 보유할 필요가 있음. 이것을 자본충실(또는 유지)의 원칙이라고 함
- 자본충실의 원칙은 주식회사에 관하여 인정되는 원칙으로 주식에 있어서는 회사의 재산이 회사채권자에 대한 유일한 담보로 인정되는 원칙임
- 주식의 액면 미달 발행의 제한(330조), 인수가액(引受價額)의 전납주의(295, 305조, 421조), 현물출자 기타 변태설립 사항의 엄격한 단속(290조, 294조, 313조), 발기인 또는 이사의 인수·납입담보의 책임(321조, 428조), 주식의 납입에 관한 상계(相計)금지(334조), 회사의 순재산액으로 자본액 및 준비금액을 공제한 후가 아니면 이익배당을 허용하지 않는 것(462조) 및 이익의 일부를 법정준비금으로 적립시키는 것(458-460조)임

□ M&A에서 청산우선권(Liquidation Preference)

- Liquidation Preference가 인정되는 미국의 사례에서는 VC의 투자를 유치할 수 있는 요인이 될 뿐만 아니라 투자자들이 M&A에 적극적으로 동의함
- 우선주와 결부된 우선회수권으로 M&A가 발생한 경우 투자자들의 투자금이 우선적으로 회수되며, 이후에 남은 인수액을 보통주의 주주가 가져감

- 우선주 회수권으로 투자자는 자신들이 투자한 기업이 낮은 가치로 매각되어 발생하는 손실을 막을 수 있음
- 이처럼 우선회수권은 투자자의 손실을 막기 위한 방편이었으나, 충분한 이익이 보장되지 않은 인수합병을 투자자들이 원하지 않음

(예시) 벤처캐피탈이 스타트업에 500만 불을 투자하면서 지분을 20% 가진 후, 기업이 1000만 불에 M&A되는 경우

- 1) 미국VC는 매각대금에서 투자금인 500만불을 우선 분배받고, 잔여 매각대금 500만 불 중 20% 지분에 해당하는 100만 불을 받아 총 600만 불을 회수하여 M&A에 적극적으로 일 수 있음(100만불의 차익실현 가능)
- 2) 한국VC의 경우, 우선배분권이 없어 1000만 불 중 20%의 지분에 해당하는 200만 불만 받을 수 있어 M&A에 찬성할 이유가 없음(300만 불 손실)

- 기업의 해산 이후에 청산절차에 따라 잔여재산분배가 이루어짐을 볼 때, 상법 제 531조 1항에서는 기업은 합병, 분할, 분할합병, 또는 파산(청산)의 경우를 제외하고는 청산으로 가도록 되어 있음
- 상법 제12절의 청산에 관한 장에서 잔여재산 분배에 관한 내용을 규정하고 있음. 상법 제538조에는 잔여재산은 주주가 가진 주식 수에 따라 분배를 하도록 되어 있음
- 상법 제344조 제1항(잔여재산분배 종류주식)에서도 예외를 인정한다고 규정하고 있으나, 청산 전 단계인 해산사유 발생으로 잔여재산분배에 관한 종류주식을 만들어 내는 법적 유효성(집행가능성)에는 의문점이 있음
- 이러한 사항들로 현재 활용되는 방안은 주주간의 협약을 사용함

A사의 사례

- A사가 미국의 투자사 B로부터 800만불 투자를 유치하면서, 투자계약의 조건에 우선주에 대한 Liquidation Preference 조항을 요구함
- B사에서는 자국의 관례에 따라 Liquidation preference 조항을 요구했으나, 국내 상법에서는 동 조항 적용이 불가능하여 K사의 대주주가 이를 보장하는 주주간 협약방식으로 계약을 체결함

- 회사와 주주간의 계약으로 투자자의 청산우선권이 보장된다는 점, 만약 투자자의 청산우선권을 위해서 관련 법률을 개정한다면 위에서 언급한 상법들의 개정이 필요함
- 따라서 미국처럼 투자자의 청산우선권을 기업이 보장해준다면, 대대적인 상법의 개정이 필요하기 때문에 많은 사회적 합의 및 후속 연구가 이어져야 할 것으로 판단

□ 미국 차등의결권

- 벤처기업에서 가장 큰 문제점 중에 하나가 자금조달을 위하여 투자자에게 지분을 넘기면서 경영자의 의사결정에 큰 제약이 발생하는 것임
- 이러한 문제점에 대한 지적은 꾸준히 제기되어 왔지만 아직까지 특별한 대책이 존재하지 않으며, 해외의 사례(미국)를 바탕으로 황금주 도입에 대한 부분을 고려할 필요가 있음

- 황금주란, 보유 수량이나 비율에 관계없이 극단적으로 단 1주 만 갖고 있더라도 적대적 M&A 등 특정한 주주총회 안건에 대하여 거부권을 행사할 수 있는 권리를 가진 주식을 말하며, 이는 차등의결권제도의 일종으로, 기업의 지배주주에게 보통주의 몇 배에 달하는 의결권을 쥐 경영권을 보장해주는 제도임²⁶⁾
- 벤처기업이 상장하지 않는 이유 중 하나는 지분문제로 경영권이 보장받지 못하기 때문임
- 이런 문제는 경영자의 의결권을 보장해주는 황금주, 차등의결권 제도를 통해 해결이 가능할 것으로 기대됨
- 미국의 차등의결권은 모기업 혹은 적대적 M&A의 인수자로부터 보호할 수 있는 장치로, 국내 도입을 고려해 볼 만함

□ 불공정거래 심사지침(2015.12.31.개정, 공정거래위원회 예규 제241호)

- 공정거래위원회는 중소기업 인력과 기술 유출을 막기 위한 법적 보호를 강화하기 위해 불공정거래 심사지침을 개정함
 - 동 지침에서는 인력·기술 빼가기로 사업이 ‘현저히’ 곤란해진 경우를 위법한 것으로 판단했지만, 이제 ‘상당히’ 곤란해져도 위법한 것으로 개정함
 - 또한 ‘경쟁제한성’에 대한 판단기준을 구체적 기준으로 제시함. 이를 테면 기존 심사지침에는 경쟁제한성에 대한 의미만 간략하게 서술되어 있었으나, 개정 지침에는 시장점유율이 30%이상인 업체에 대해 시장력(market power)을 보유한 것으로 추정하기로 하였으며, 시장점유율이 20~30%인 경우 시장집중도, 경쟁 상황, 상품 특성 등을 고려해 시장력을 인정하도록 함
- 그러나 동 지침은 인력 유출에 대한 적극적 보호 장치 내용이 없어 한계가 있다고 사료됨. 오히려 인력 유출에 대한 보호장치로는 아래에서 설명하는 기술인력 임치제도가 적절한 대안이라고 판단됨

□ 기술인력 임치제도(안)

- 기술인력 임치제도는 2008년 8월 대중소기업협력재단에서 시행하는 ‘기술자료 임치제도’를 벤치마킹하여 나온 제도로, 대기업들이 중소기업 기술인력을 무차별적으로 스카우트 하는 행태에 대한 보호 장치로써 제안되었으나, 직업선택의 자유와 같은 기본권 침해 논란으로 도입이 무마된 바 있음
 - 동 제도는 핵심 기술인력이 대기업으로 옮겨간 경우, 핵심기술도 유출되었음을 전제로 하고 처벌을 강화하자는 취지의 제도임
 - 중소기업이 핵심인력을 등록해 놓으면 대기업이 이들 핵심인력을 부당 스카우트하지 못하도록 기술인력 명부와 신상정보를 제3의 기관에 임치한다는 것이 주요 내용임

26) [네이버 지식백과] 황금주 (두산백과)

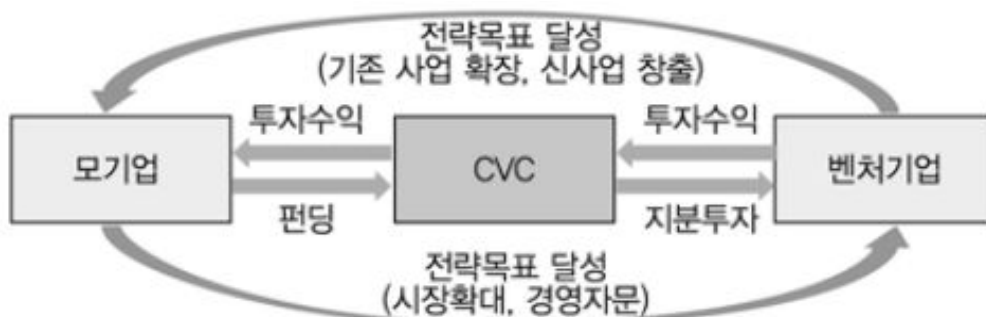
- 재무적 가치를 산정할 수 없는 스타트업에게는 기술과 인력이 핵심자산이므로, 핵심 인력 유출을 사전에 파악할 수 있게 하는 기술인력 임치제도는 그 인력을 양성해 온 것에 대해 합당한 대가를 받을 수 있게 하므로 도입에 대해 적극적으로 논의될 필요가 있음

(3) 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)

□ 기업주도형 벤처캐피탈 개념과 목적

- 기업주도형 벤처캐피탈은 비금융권 기업(대기업)이 독립적(외부)으로 벤처기업에 소수주주 지분투자(minority equity)를 하는 것으로 정의됨²⁷⁾
 - 기업주도형 벤처캐피탈 투자는 비금융권 기업의 경제적 목적의 투자뿐만 아닌 전략적 목적의 투자이기도 함
 - 법·제도적 측면에서는 독립적으로 벤처기업을 대상으로 하는 투자임
 - 직접 혹은 간접적인 소수 지분투자를 집행하는 행위임
- 기업주도형 벤처캐피탈은 투자활동에 따라 외부기업 벤처링(External Corporate Venture)과 내부기업 벤처링(Internal Corporate Venture), 혹은 목적에 따라 경제적 목적(Financial Objective)과 전략적 목적(Strategic Objective)으로 구분됨
 - 외부기업 벤처링은 기업 간의 M&A, 공동투자(Joint Venture)를 통한 지식 및 자산 이전 활동이 포함되는 투자이며, 내부기업 벤처링은 사내벤처에 대한 투자를 들 수 있음
 - 경제적 목적은 투자한 기업의 상장(IPO)이나 매각 등을 통한 금융수익이 목적이며, 전략적 목적은 벤처기업에 대한 투자로 전략적 수익 및 시너지에 초점을 둠

[그림 2-15] 전략적 목적을 위한 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)



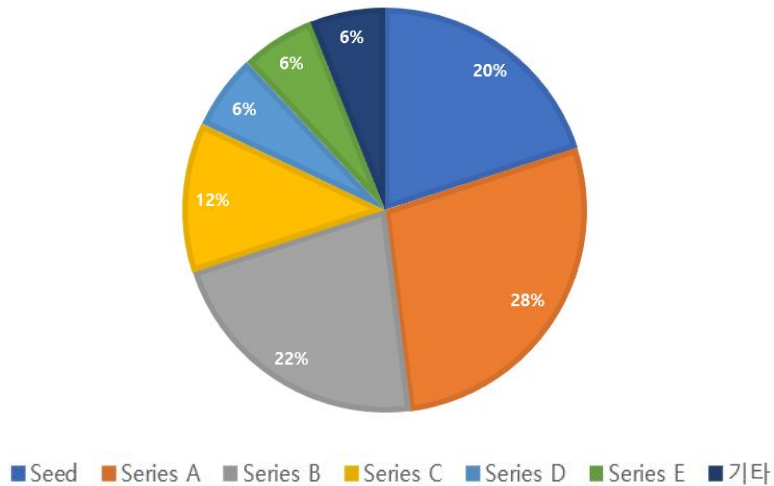
자료: 김주성·홍다혜(2014)

- 기업벤처캐피탈의 투자에서 가장 특징적인 부분은 당장의 수익보다는 모기업과의 시너지가 발생할 수 있는 전략적 투자의 비중이 매우 높다는 것임
 - 미국 상무부 산하 과학기술위원회에 따르면, 기업주도형 벤처캐피탈 투자의 85%가 전략적 투자임²⁸⁾

27) IT산업에서 기업주도형 벤처투자의 유인 및 실효성에 관한 연구, 정보통신정책연구원, 2008

- 또한 CB Insight의 통계에 따르면 기업주도형 벤처캐피탈은 초기투자의 비중이 매우 높음(Seed와 Series A 투자비중 48%)

[그림 2-16] 글로벌 기업주도형 벤처캐피탈의 투자 현황



자료: CB Insight

- 이처럼 위험도가 높은 초기단계의 스타트업에 대한 투자의 비중이 높은 것은 금융수익 관점에서 투자를 결정하는 것이 아니라 기업 차원의 전략적 관점에서 결정되기 때문임
- GE Venture의 위험투자 관리인 David Mayhew는 Harvard Business Review와 인터뷰에서 GE Venture의 투자는 투자기업이 GE와 얼마나 전략적으로 밀접하게 연관성을 가지는지를 우선한다고 답변함
- GE는 단순한 투자만이 아니라 투자 대상 기업의 상품이나 서비스 개선을 위해 GE의 글로벌리서치센터 Global Research Center와 연계, Crotonville의 GE인재교육센터에서의 경영교육 제공, GE의 규모와 구매력을 활용한 공급품을 저렴하게 조달할 수 있도록 지원 등 다양한 지원을 하고 있음

□ 국내·외 기업주도형 벤처캐피탈 현황

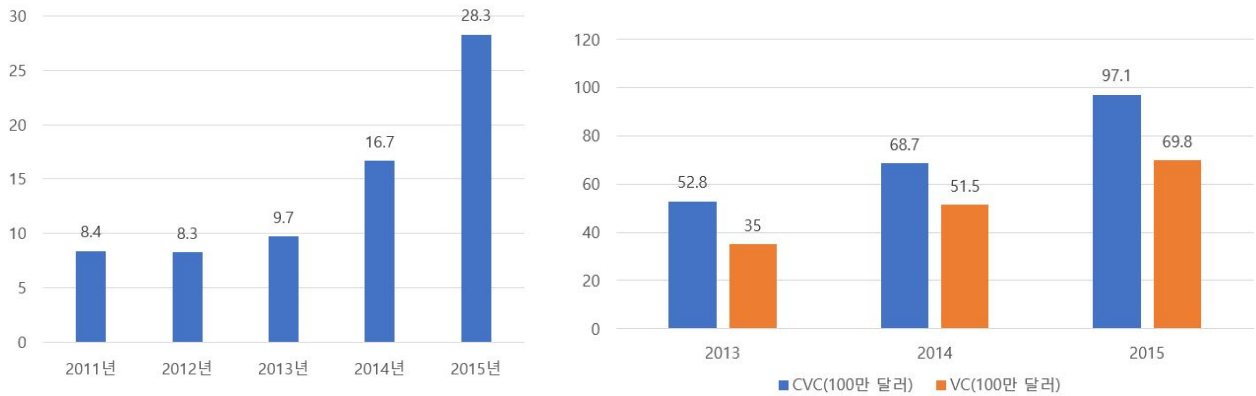
- 글로벌 기업주도형 벤처캐피탈은 다양한 분야로 투자영역을 확대하고 있음(정보통신진흥원, 2013)²⁹⁾
 - BCG(2013)에 따르면, 글로벌 기업주도형 벤처캐피탈은 IT 등의 전통적인 영역을 넘어 기술, 의학, 기계, 소비재, 건설 등 다양한 산업으로 확대하고 있음
 - Google Ventures는 모바일, 게임 등 IT산업 영역을 넘어서 에너지, 생명과학으로, Honda Strategic Venturing은 대체에너지, 신재료, 로봇틱스, 통신까지 투자영역을 확대함
 - 미국의 경우 구글, 인텔, 시스코를 위시로 한 396개의 기업주도형 벤처캐피탈이 운영되고 있으며, 기업주도형 벤처캐피탈은 ICT는 51%, IT서비스는 14.6%, 생명공학과 미디어에 15% 내외를 투자하고 있음

28) 글로벌기업의 기업주도형 벤처캐피탈(CVC) 운영현황 및 투자동향, KOTRA, 2010

29) 미래창조과학부 정보통신정보화 및 정책지원 사업, 정보통신산업진흥원, 2013

○ CVC의 투자 증가율과 전통적인 VC투자 현황을 비교한다면, 2015년을 기점으로 글로벌 기업주도형 벤처캐피탈의 투자 규모는 급격하게 증가하고 있음을 확인할 수 있음

[그림 2-17] 전 세계 CVC 투자 현황



단위: 10억 달러

자료: CB Insight

- 특히 VC 투자가 활발한 미국의 변화는 주목할 만한 상황임. 미국에서 CVC를 운영하는 기업은 1,100여 개에 달하며, 다우존스 산업평균지수에 포함된 30개 대기업 중 25개 기업이 운영하고 있음(Economist, 2014)³⁰⁾
- 77억 달러의 CVC 투자가 이뤄지고 있으며, 이는 전체 벤처 투자금액에 13.1%에 달함('15년 기준). 이는 전체 벤처캐피탈 투자 중 CVC의 비중이 '99년 최고치(14.4%) 이래로 최고 수준임³¹⁾
- CB Insights에 따르면 대표적인 대기업 CVC로 Google Ventures, Intel Capital, Qualcomm Ventures, IBM Venture Group 등이 있음. 특히 Google Ventures 혁신적 성과를 내고 있는데, Google Ventures는 SW분야와 더불어 생명과학 등 다양한 부분에 300건이 넘는 투자를 진행함
- 주목할 만 한 점은 글로벌 CVC 다수가 대기업이라는 점임. 이러한 흐름은 글로벌 기업들이 새로운 성장 동력 확보방안으로 Startup을 주목한 결과로 해석됨

[그림 2-18] 글로벌 CVC 활동 순위

순위	CVC 투자자
1	Google Ventures
2	Intel Capital
3	Qualcomm Ventures
4	Salesforce Ventures
5	Comcast Ventures
6	Fidelity Biosciences
6	GE Ventures
8	Bloomberg Beta
8	Novartis Venture Funds
10	Cisco Investments

자료: CB Insights

30) Economist (2014. 11. 22) "If you can't beat them, buy them"

31) National Venture Capital Association(2016)

- 국내에서도 IT 기업을 중심으로 CVC 투자가 이루어지고 있음
 - 네이버는 610억 원 규모의 벤처펀드를 ‘네이버 벤처스’를 통해 운용함. 네이버 벤처는 초기 기술 스타트업에 발굴, 육성, 투자까지 지원하고 상생 패키지 ‘Npac(Naver Patner Aid & Care)’를 지원하여 클라우드 인프라, 기업 솔루션, 온라인 교육 등을 제공하고 있음
 - 카카오가 운영하는 ‘케이큐브벤처스’는 초기 스타트업에 투자하여 회사 설립에 필요한 실질적 경영 노하우를 전수함. ‘케이큐브벤처스’는 `12년 4월 50억 원 규모로 시작 설립 4년 만에 1,056억 원 규모로 성장하였으며, 16년 6월까지 총 62개사에 투자가 이뤄짐³²⁾
 - 삼성전자는 ‘삼성벤처투자’를 통해 기술개발, 지식이전, 신시장 개척 등을 위한 전략적 투자를 진행 중임. 삼성벤처투자는 99년 설립되어 `10년 300억 원 규모로 운용해오다 `15년 3,750억 원으로 확대되었으며, 최근 삼성벤처투자의 투자 분야는 VR, 헬스케어, IoT, SW, HW부품소재 등임. 삼성벤처스는 전 세계 벤처기업들을 대상으로 투자를 활발히 진행하고 있음(하이테크 CVC 중 투자 빈도 순위 세계 7위, 2015 기준)³³⁾
- 해외에서는 CVC 투자가 활발한 반면에, 국내 대기업의 CVC 참여는 저조함. 국내에서도 약 40여 개의 기업이 CVC를 운영하고 있으나, 해외와는 다르게 재무적 목적에 의한 투자의사 결정 비율이 76.2%에 이룸³⁴⁾

□ 현행 기업주도형 벤처캐피탈의 규제

- 기업주도형 벤처캐피탈은 창업생태계 내에서 모기업이 창업 기업에게 자금 투자를 하고, 경영 전반에 지원함으로써 성장 기반을 다질 수 있도록 경영상의 지원이 가능함
- 이처럼 창업기업과 모기업이 동반성장을 모색할 수 있도록 한다는 점에서 최근 CVC가 주목받고 있는 것임
- 그러나 국내 지주사 형태의 대기업들은 금융지주사를 따로 설립하지 않는다면 벤처캐피탈을 세울 수 없음
 - 금산분리법은 공정거래법, 은행법, 그리고 금융지주회사법에 분산되어 금융자본과 산업자본 상호간의 지분 소유를 금지하고 있음
 - 독점규제 및 공정거래에 관한 법률 8조의 2 제2항에서 금융지주회사외의 지주회사(이하 "일반지주회사"라 한다)인 경우 금융업 또는 보험업을 영위하는 국내회사의 주식을 소유하는 행위를 금지함
 - 공정거래 관한 법률 8조의 2 제3항 일반 지주회사의 자회사는 금융업 또는 보험업을 영위하는 손자회사를 보유할 수 없음
- 금융 산업의 구조개선에 관한 법률에서 금융기관을 이용한 기업결합의 제한 제24조 다른 회사의 주식소요한도에서 금융사를 통한 다른 기업을 지배하는 것이 제한됨

32) 전자신문 (2016. 3. 22) “카카오게임이 던진 300억원의 승부수, 아주 고퀄이거나, 아예 개성 강하거나”

33) CB Insights (2016. 2. 6) “The 104 Most Active Corporate VC Firms”

34) 전자신문 (2015. 10. 4) “해외기업, 국내 스타트업 벤처투자 앞장서는데.. 국내 대기업 ‘눈치만”

- 동일계열 금융기관은 단독으로 다른 회사의 의결권이 있는 주식을 20% 이상 소유할 경우, 다른 회사의 의결권이 있는 주식의 5% 이상을 취득하는 경우로서 이들 금융기관이 속한 기업집단이 제 1대 주주가 되어 사실상의 경영권을 가지게 되는 경우는 대통령령으로 정하는 기준에 따라 미리 금융위원회의 승인이 필요함
- 대기업이 CVC를 신설하여도 중소기업창업투자회사의 계열회사주식 취득 금지(법 9조 3항)에 의하여 창업투자회사 및 신기술사업금융사의 계열사 투자 금지
 - 상호출자제한기업집단³⁵⁾ 소속회사로서 중소기업창업지원법에 의한 중소기업창업투자회사는 국내 계열회사 주식의 취득 또는 소유가 금지되며 새로 계열사가 편입되는 경우에만 7년간 동 규정을 적용하지 않음(법 제14조 제 3항 1호)
 - 투자 대상이 되는 중소기업이 계열회사가 되지 않는 범위 내에서만 출자가 가능하지만 지분을 30% 혹은 최대출자자가 되지 않은 경우에 한하여 가능
- 실제 국내 D사의 경우 100억 원을 출자하여 벤처캐피탈사를 설립하였지만, 지주사 전환이후에 규제로 인하여 해당기업을 분할·처분하는 등 벤처기업 투자를 포기한 사례가 있음

<표 2-9> 금산분리 관련 현행 법률

관련 법률	주요 내용
(독점규제 및 공정거래에 관한 법률 8조의2 제2항 5호) 금융지주회사의 지주회사인 경우 금융업 또는 보험업을 영위하는 국내회사의 주식을 소유하는 행위를 금지함	비금융지주사의 금융사 보유 금지
(독점규제 및 공정거래에 관한 법률 8조의2 제3항 3호) 일반 지주회사의 자회사는 금융업 또는 보험업을 영위하는 손자회사를 보유할 수 없음	
(금융산업의 구조개선에 관한 법률 제24조 제1항 제1호 및 2호) 동일계열 금융기관은 단독으로 다른 회사의 의결권이 있는 주식을 20% 이상 소유할 경우와 동일계열 금융기관이 다른 회사의 의결권 있는 발행주식 총수의 5% 이상 소유하면서 동일계열 금융기관 또는 동일계열 금융기관이 속하는 기업집단이 당해 회사를 사실상 지배하는 경우 대통령령으로 정하는 기준에 따라 미리 금융위원회의 승인이 필요함	금융사의 비금융사 지배 규제
(독점규제 및 공정거래에 관한 법률 제9조 3항) 상호출자제한기업집단에 속하는 회사로서 중소기업창업지원법에 의한 중소기업창업투자회사는 국내 계열회사 주식의 취득 또는 소유하여서는 아니된다. 다만 새로 계열사로 편입되는 경우에는 지정일 또는 편입일로부터 1년간 동항 규정을 적용하지 않음(법 제14조 제3항 1호) 또한 투자 대상이 되는 중소기업이 계열회사가 되지 않는 범위 내에서만 출자가 가능하며 이 또한 지분을 30% 혹은 최대출자자가 되지 않은 경우에 한하여 가능 (중소기업기본법 시행령 제3조 제1항 2호)	관련 계열사 투자 금지

- 지주회사의 금융자회사 보유규제는 세계적 추세에 역행할 뿐만이 아니라 산업·금융 간의 시너지를 저해함
 - 미국에서는 지주회사가 은행을 제외한 금융기관을 소유할 수 있으며, 일본과 EU에서는 일반지주

35) 상호출자제한기업집단은 자산규모 5조 이상의 기업집단을 의미하며 통상적으로 대기업을 말함

회사가 은행을 포함한 모든 종류의 금융기관을 보유할 수 있음

- GE는 지주회사 산하에 금융부문을 총괄하는 GECS와 제조업 부문의 자회사를 거느린 NBC universal Inc 등 중간지주회사를 두고 있음
- 산업자본의 은행 지분 소유에 제한을 두는 국가는 많지만 은행뿐만이 아니라 모든 금융사에 대한 규제를 두는 국가는 대한민국이 유일하므로, 이의 개선이 필요

(4) 정부 정책 현황

□ 2015년 7.9 대책

수요측 인센티브 확대	규제완화	중소벤처 기술보호	인프라 구축	IPO 활성화
<ul style="list-style-type: none"> 기술혁신형 M&A 도입; 기술취득을 위한 M&A인 경우 R&D에 준하여 기술평가액의 10%를 법인세에서 공제('14.1월, 조특법 개정) 	<ul style="list-style-type: none"> 증손회사 규제완화; 지주회사가 중소벤처기업을 증손회사 형태로 편입시 지분율 요건 완화 (100% → 50%) ('13.8, 공정거래법 개정안 발의 → 정무위 계류중) 	<ul style="list-style-type: none"> 징벌적 손해배상 도입; 대기업의 기술유용에 대해 손해액의 3배까지 배상책임을 강화하는 특칙을 도입('13.5월, 하도급법 개정) 	<ul style="list-style-type: none"> M&A 펀드 조성; 성장사다리펀드 내 M&A 지원펀드 3,000억 원을 조성하고, '17년까지 1조원 수준으로 확대('14.5월) 	<ul style="list-style-type: none"> 코스닥 독립성 강화; 코스닥시장위원회를 거래소 이사회에서 분리(거래소 정관 개정, '14.7월)
<ul style="list-style-type: none"> 계열사 편입 유예; 대기업이 중소·벤처기업을 M&A하는 경우 피인수기업의 계열사 편입을 3년간 유예('14.2월, 공정거래법시행령 개정) 	<ul style="list-style-type: none"> 중소기업 졸업유예; 중소기업간 인수로 중소기업 범위를 초과하는 경우에도 3년간 중기졸업 유예('15.1월, 중소기업법시행령 개정) 	<ul style="list-style-type: none"> 기술보호법 제정·시행: 「중소기업 기술보호법」을 제정·시행('14.11)하여 중소기업 기술보호를 위한 윈스톱 지원 인프라 운영 	<ul style="list-style-type: none"> 중소벤처 M&A 거래정보망; M&A 거래정보망 중개기관을 회계법인, 창투자 등으로 확대하고 인증제 도입('13.7월, 운영지침 개정) 	<ul style="list-style-type: none"> 상장요건 완화; 기술평가상장특례를 통한 적자상장 확대, 기업인수목적회사(SPAC) 합병상장 활성화 (코스닥 규정 개정, '14.6월)
<ul style="list-style-type: none"> 양도세 과세 이연; 전략적 제휴 목적의 비상장 주식교환시 매도기업 주주에 대해 주식 처분시까지 양도세 과세 이연('14.1월 조특법 개정) 		<ul style="list-style-type: none"> 분쟁조정위원회; 중소기업 기술분쟁 조정·중재위원회를 설치하여 기술탈취에 대한 신속한 분쟁해결 지원('15.1월) 		

□ 2016년 7.7 대책

인센티브 강화	간주취득세 면제범위 조정	벤처기업 재투자 활성화	창조경제혁신센터를 통한 벤처투자 활성화	벤처펀드의 개인출자자 모집 규제 완화
<ul style="list-style-type: none"> 비상장회사의 기술혁신형 M&A 대상요건을 상장회사와 동일하게 완화 지분의 50% 초과 인수 30%초과+경영권 인수 	<ul style="list-style-type: none"> M&A시 과점주주에 부과되는 간주취득세의 대상 범위에 대해서는 지자체 의견수렴, 관계부처 협의 등을 거쳐 조정 추진 (지방세특례 제한법 및 동법 시행령 개 	<ul style="list-style-type: none"> 벤처생태계 자금순환 촉진을 위한 벤처기업 재투자 시 과세특례 범위 확대(조특법 개정, '16.4/4, 기재부) 보유주식의 80% 이하 30% 이상 주식양도일로부터 6개월 예정신고기한일로부터 6개월 	<ul style="list-style-type: none"> (동반성장지수)대기업이 벤처기업에 지분투자하는 경우 가점 부여 추진(동반위 평가지침 개정, '16.3.4, 동반위) 	<ul style="list-style-type: none"> 투자자 보호를 전제로 집합투자기구의 벤처펀드 투자시 출자자수 제한 완화방안 추진('16.4/4, 중기청)

인센티브 강화	간주취득세 면제범위 조정	벤처기업 재투자 활성화	창조경제혁신센터를 통한 벤처투자 활성화	벤처펀드의 개인출자자 모집 규제 완화
	정, `16.4/4 행자부)	<ul style="list-style-type: none"> 최대주주인 창업자 창업자 및 발기인 		
<ul style="list-style-type: none"> 피합병법인·피인수법인의 주주에게 지급하는 대가 중 현금 지급 비율 인하 80% 초과, 50%초과 합병대가 주식배정 금지, 주식배정 일부 허용 			<ul style="list-style-type: none"> (지분투자 확대) 창조경제혁신센터 펀드 집행을 촉진하기 위해 운공사·지자체·지원기업을 대상으로 투자 설명회, 데모데이 개최(`16,미래부·중기청) 	

□ ‘5·15 대책’, ‘7·9 대책’ 이후 M&A 시장 참여자에 대한 제도적 제약³⁶⁾ 완화

- 국내 M&A의 경우, 주식교환 방식의 인수가 활성화되지 못하고 현금인수 방식이 대부분을 차지
- 기존의 법은 합병(적격요건 충족)시 합병대가로 받은 주식은 양도차익 과세를 이연하고 있으나 주식교환 방식의 기업인수에 대해서는 미적용하고 있었음. 그러나 7.9 대책 이후 양도세 과세 이연제도가 생겨 전략적 제휴 목적의 비상장 주식교환 시 매도기업 주주에 대해 주식 처분 시까지 양도세 과세 이연(`14.1월 조특법 개정)
 - 나스닥의 경우, 신규시장 개척에 성공한 선발기업이 나스닥에 상장한 후 시장을 공유할 수 있는 후발 기업을 주식교환 방식으로 인수 합병 하고 있음
 - 이러한 간접 상장에 해당되는 인수합병이 IPO의 5배에서 10배의 규모에 달하며 이를 위한 주식 교환에 대한 광범위한 유연성이 M&A를 통한 국가 혁신을 촉진하고 있음
- 구글NEST 인수: NEST는 주식교환 방식으로 Home IoT 기업 대규모 인수로 산업 표준을 만들
- 또한 주요 매수주체인 사모투자펀드(PEF)에 대해서 시장 규제 등 적극적 역할에 제약을 주었던 부분을 7.9 대책 이후 완화시킴
 - M&A의 주요 인프라인 PEF에 대한 규제와 세제지원을 획기적으로 완화하여 활성화 도모
 - 창업·벤처 투자를 목적으로 하는 PEF에 대해 VC와 유사한 수준의 세제혜택 부여
- 정부는 신기술 등 기술획득을 목적으로 하는 M&A를 활성화하기 위해 ‘기술혁신형 M&A’ 개념을 도입하고 세제혜택을 신설하고, 이를 통해 관련한 M&A 거래가 증가할 것으로 기대함
 - 기술혁신형 M&A 도입: ‘벤처기업’ 또는 ‘매출액 대비 R&D투자 비중 5% 이상 중소기업’을 세법상 시가의 150% 이상의 가액으로 인수·합병(5.15 대책)했으나, 7.9 대책을 통해 기술혁신형 M&A 세제지원 기준을 추가 완화(`16.1/4)
 - ① 인수가액이 순자산 시가의 150% 이상 → 130% 이상
 - ② 주식 50% 초과취득 → 상장회사는 30% 초과 + 경영권 인수

36) 기획재정부(2014), “M&A 활성화 방안, 경제혁신 3개년 계획 후속대책”

- 창업·벤처투자 목적의 PEF에 대해서도 세제혜택 부여
- 모태·성장사다리펀드 출자 M&A 전용펀드를 2조원 수준까지 확대
- 우수 전문 중개기관 발굴, 중소기업 M&A 특화 IB 지정(`15.4/4)
- 인력·기술유용에 대한 위법성판단을 완화(`15.4/4) 하고, 감독 강화 및 정액과징금 부과제도 도입(`15.4/4)
- 기업활력촉진특별법 제정을 통해 기업들의 사업재편 촉진 → 신성장동력 확충 과정에서 벤처기업 M&A 활성화³⁷⁾
- 매수기업은 법인세를 감면해주고, 매도기업 주주는 증여세 부담을 완화시키는 등 5.15 대책은 “M&A를 통한 기술취득도 직접 개발하는 R&D와 동등하게 우대”하는 방안과 더불어 M&A로 인한 규제 부담을 대폭 완화하는 정책을 수립
- ‘5.15 대책’ 벤처·창업 자금생태계 선순환 방안 벤처투자에 소득공제를 확대해서 창업 초기에 핵심적인 자금 공급 역할을 맡는 엔젤 투자를 활성화
- 정부가 이처럼 벤처·창업 지원을 위한 마중물로써의 자금 지원은 어느 정도 준비하고 있지만 아직은 투자금이 선순환 할 수 있는 생태계가 조성되기 위해서는 더 장기적인 시간이 필요함
- 한국벤처투자 대표는 “벤처투자 실적이 지난 2000년 이후 지난해 최고 실적을 기록했을 만큼 양적인 측면에서는 어느 정도 올라왔다고 판단한다”며 국내 기업의 해외 진출과 투자, M&A 등의 방법을 통해 이제는 양적 확대보다 질적인 측면에 더욱 집중해야 함을 주장³⁸⁾함
- 정부의 5.15, 7.9 대책 이후 벤처캐피탈 업계는 비약적인 외형 성장을 이룬 것으로 조사됨
- 정책자금 지원이 늘면서 신규 조합결성이 60% 가량 증가했고 투자는 약 16% 늘었다. 회수도 18.5% 증가함

마. 국내외 M&A 사례

□ 대기업의 M&A - 삼성그룹의 인수합병을 통한 세계기업화

- 고(故) 이병철 회장이 1938년 창업한 삼성상회가 모태인 삼성그룹은 수많은 인수합병(M&A)을 거듭해가며 오늘날 글로벌 그룹으로 성장
- 삼성은 1950년대부터 반도체·금융·유통(현 신세계) 등 현재 주력 사업군의 대부분을 M&A를 통해 얻음
- 1958년 2월 현 삼성화재의 전신인 안국화재 인수를 시작으로 1963년엔 동화백화점과 동방생명을 잇따라 인수하였으며 1965년엔 새한제지공업(현 한솔제지)을 인수하며 제지업에 진출함

37) 투자활성화 대책 발표 -관광산업, 벤처, 건축투자 활성화 - (기획재정부 2015.07.09.)

38) 2014.05.07 디지털타임스 “벤처·창업 활성화 5.15 대책 1년...시장 반응은?”

- 1974년 인수한 한국반도체는 현재 글로벌 1위 반도체업체인 삼성전자의 초석이 됨

○ 1990년대 이근희 회장의 ‘신경영’전략 아래 미국·유럽·일본 등에서 M&A를 잇따라 진행함

- 이 시기에 독일 브라운관업체 FGT, 미국 화합물반도체 제조업체 HMS, 가전통신서비스업체 DMS, 비동기식 칩셋설계업체 IGT, 일본 오디오전문업체 LUX, 독일 고급카메라업체 롤라이광학 등을 인수함

<표 2-10> 삼성전자 연도별 M&A 인수사례

인수기업	인수시점	인수기업 주요 사업
CSR	2012.7	모바일용 무선 커넥티비티 기술 확보로 AP 경쟁력 강화
엠스팟(mSpot)	2012.5	모바일 엔터테인먼트 서비스 강화 위해 미국 클라우드 콘텐츠 서비스 업체 인수
넥서스(Nexus)	2011.11	헬스케어 강화 위한 심장질환 솔루션업체 지분 인수
그란디스(Grandis)	2011.7	차세대 반도체 연구 개발
메디슨(Medison)	2011.4	의료기기 사업 강화
아미카(Amica)	2009.12	유럽 생활가전 생산거점 확보위한 폴란드 가전업체 인수
트랜스칩(Transchip)	2007.1	비메모리 반도체 경쟁력 강화를 위한 이스라엘 소재 반도체 설계 전문업체 인수
뉴넷 캐나다	2016.11	RCS(차세대 문자메시지)
하만	2016.11	커넥티드 카 기술
비브	2016.10	인공지능
데이코	2016.8	빌트인 가전
BYD	2016.7	자동차, 전기차용 배터리
애드거	2016.6	캐나다 디지털 광고 스타트업 인수
조이언트	2016.6	미국 클라우드 서비스 업체 인수
에스코일렉트로닉스	2015.3	디지털 사이니지 사업 확대를 목표로 미국의 LED 상업용 디스플레이 전문 기업 인수
루프페이(LoopPay)	2015.2	미국 모바일 결제 솔루션 업체 루프페이 인수
심프레스(Simpres)	2015.1	프린팅솔루션 사업 강화를 위한 브라질 통합문서 출력관리 서비스 전문업체 인수
프록시멀 데이터(Proximal Data)	2014.11	미국의 서버용 SSD 캐싱 SW 전문업체 인수
프린터온(PrinterOn)	2014.9	캐나다 모바일 클라우드 솔루션 전문업체 인수
콰이어트사이드(Quietside)	2014.8	미국 공조전문 유통회사 콰이어트사이드 인수
스마트싱스(SmartThings)	2014.8	미국 사물인터넷 개방형 플랫폼 개발 회사 인수
셀비(SELBY)	2014.5	미국 비디오 관련 앱 서비스 개발 업체 인적자산 인수
BOXEE	2013.7	스마트 콘텐츠 강화를 위해 미국 비디오 스트리밍 인수
모블(MOVL)	2013.4	Multi-Screen Ecosystem 강화를 위해 미국 Multi-Screen 플랫폼 개발회사 인수
뉴로로지카	2013.1	CT 사업과 의료기기 사업 전반의 경쟁력 조기 확보
ASML	2012.8	네덜란드 반도체 장비업체 연구개발 투자
엔벨로	2012.12	소프트웨어 업체 인수 통해 SSD 솔루션 강화

자료: 연합뉴스(<https://goo.gl/tIDP0a>), 한겨레(<https://goo.gl/3hPyEl>)

- 2010년에는 5대 신수종 사업을 발표하고 메디슨·뉴로로지카 등 의료기기 업체 M&A에 1조원을 투입하여 미국 실리콘밸리에 글로벌이노베이션센터(GIC)와 전략혁신센터(SSIC)를 세우고 미래기술 연구개발과 스타트업 인수에 착수
- 삼성전자는 2007년부터 2016년까지 스타트업 M&A를 약 27건 진행해 옴
 - 종합적으로 삼성은 국내보다 해외 스타트업 M&A에 주력하고 있음
 - 그 이유로는 한국의 대기업 M&A에 대한 부정적 인식(기술 탈취, 인력 유출)과 대기업의 CVC 규제로 인한 활동 제약. 그렇기 때문에 삼성을 포함한 대기업의 벤처스타트업 M&A 확대를 위해서는 정부 차원의 적극적 대안 마련이 절실한 상황이라고 사료됨

□ 벤처 M&A 시장 - 벤처천역기업의 지속 증가

- 현재 벤처천역기업은 2010년 315개에서 2015년 474개로 꾸준히 증가하고 있으며, 일자리 창출 역시 긍정적 영향을 미치고 있음³⁹⁾
- 기술 개발의 벽은 초기 정부 지원금 등을 이용하여 넘는다하더라도 대부분의 벤처기업이 시장 개척에 있어서의 자금 조달에 어려움을 겪고 있음
 - 벤처기업의 74.8%가 자금조달에 어려움을 겪고 있다고 응답함⁴⁰⁾
- 글로벌 기업들이 전략적 차원에서 적극적으로 M&A를 진행하는 것과 달리 국내 모바일 시장은 자사 모바일 서비스 강화 및 유능한 인력 확보 목적의 M&A가 대다수 일어남

<표 2-11> 네이버의 M&A 사례⁴¹⁾

년도	월	네이버의 M&A 사례
1999년	06월	네이버컴(주) 설립, 검색 포털 '네이버'서비스 시작
2000년	07월	(주)한게임커뮤니케이션, (주)원큐, 서치솔루션(주) 인수
2001년	09월	Next Human Network, NHN(주)로 사명 변경
2002년	10월	코스닥 등록
	12월	디지털콘텐츠 전송기술 개발 업체 퓨처밸리(주) 인수
2003년	11월	모바일 멀티미디어 콘텐츠 저작 업체(주)아이브이엔테크놀로지 인수
	12월	디지털콘텐츠 전송기술 개발 업체 퓨처밸리(주) 인수
2004년	04월	코스닥 업종 시가총액 1위 기업 등극
	06월	'렌중' 서비스 제휴 체결
2006년	04월	글로벌 게임포털 강화 위해 게임 개발사 (주)네오플 지분 60% 인수
	06월	검색 전문 회사 (주)첫눈 인수
	10월	스토리지 솔루션 전문 업체 데이터코러스(주) 인수
	12월	온라인 게임 개발사 (주)멀티팀 지분 인수
2008년	10월	국산 DBMS 사업 강화 위해 서치솔루션, '큐브리드' 인수

39) 중소기업청·(사)벤처기업협회(2016.7), 2015 벤처천역기업

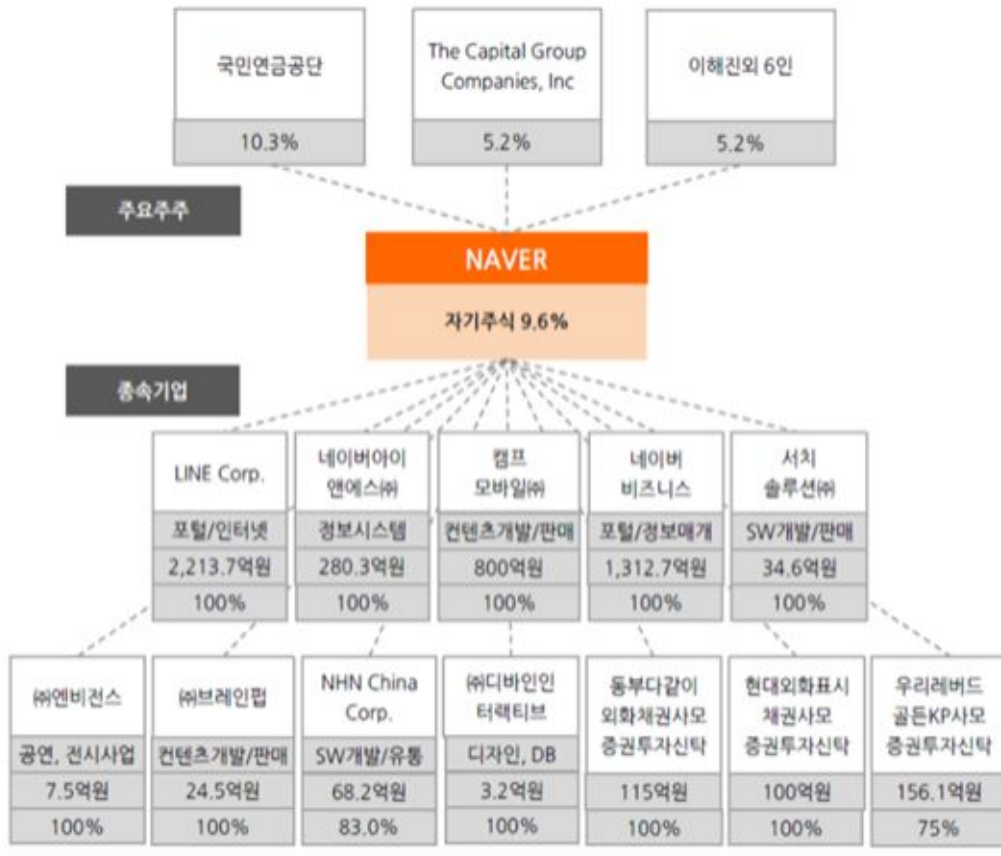
40) 중소기업청·(사)벤처기업협회(2016.12), 2016 벤처기업정밀실태조사

년도	월	네이버의 M&A 사례
	11월	유가증권시장(KOSPI) 이전 상장
	12월	'미투데이' 인수, '모바일 SNS' 강화
2009년	01월	마이크로 블로그 서비스 '미투데이' 인수
	02월	여행 정보 사이트 '윙버스' 인수
2010년	04월	NHN재팬, 라이브도어(livedoor.com) 인수
	07월	NHN, 윙버스 흡수 합병
	10월	스포츠게임 라인업을 위한 (주)와이즈켓 경영권 인수

자료: KCERN(2013.10); KCERN(2015.9) 재인용

- ICT 벤처의 경우 일반 M&A 시장과 달리 기업가치 중 특허나 기술 등 무형자산이 차지하는 비중이 높아서 가치평가에 난점이 있고, 높은 정보의 비대칭성으로 M&A 거래에 어려움이 있음
- 그러한 난제에도 불구하고 국내 모바일 벤처기업의 M&A는 국내 대형 포털 사이트의 주도하에 비교적 높은 빈도의 거래가 발생함

[그림 2-19] 네이버의 M&A 사례



주: 종속기업 - 기업명, 영업활동, 장부가, 지분율

자료: DART, 한화투자증권 리서치센터

- 인수되기 전 티켓몬스터와 신생기업 카카오특이 시장에 큰손으로 등장하며 비교적 활발한 M&A

41) 중소기업청 창업진흥원(2014), 한·중·일 창업·벤처 생태계 비교 연구

시장이 형성되었으며, 사업 초기 벤처기업 인수가 활발히 이루어져 100억 이하의 소규모 거래가 대다수를 차지함

<표 2-12> 모바일 벤처 M&A 최근 현황

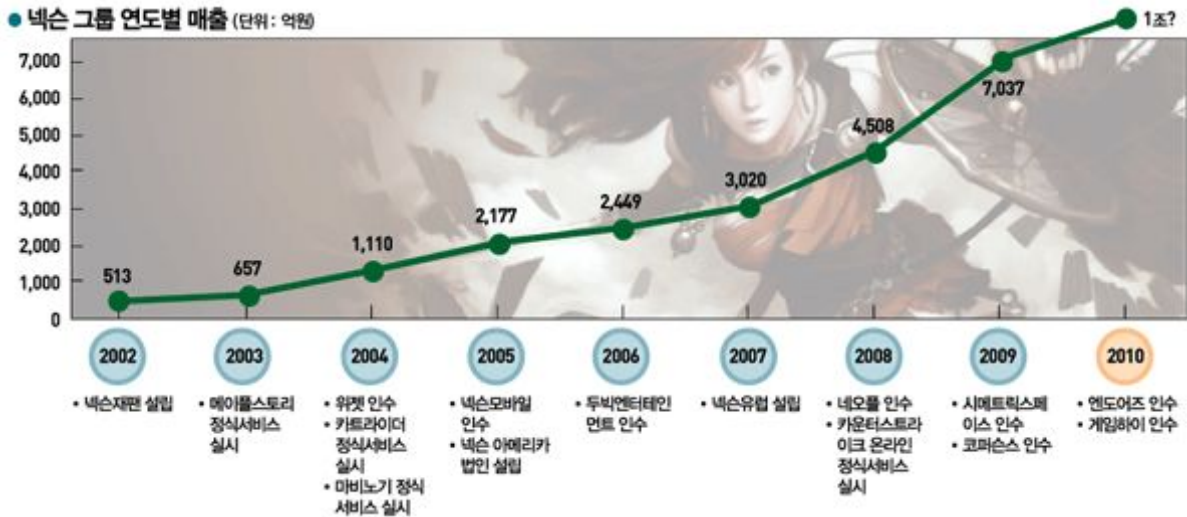
년도	M&A주체	M&A대상(벤처기업)	벤처기업 주요 분야	거래 방법	거래규모(추정치)
2014년	삼성	SmartThings	스마트홈 플랫폼 제작 업체	지분 완전인수	2,400억 원(추정)
2012년	SKT	매드스마트	모바일 메신저 티톡 개발 업체	지분 완전인수	160억 원
2010년	KT	넥스알	클라우드 기술 업체	일부 지분확보	45억 원
2011년		엔써즈	동영상 검색 기술 업체	일부 지분확보	159억 원
2013년	NHN	브레인팝	모바일 콘텐츠 개발 업체	지분 완전인수	비공개
		아이커넥트	스마트 디바이스용 콘텐츠 개발 업체	지분 완전인수	비공개
2011년	Daum	핑거터치	옥외 광고 서비스 업체	지분 완전인수	40억 원
2011년		에드루페이퍼	대학생 대상 프린트 광고 업체	일부 지분확보	3억 원
2012년		다이알로이드	음성인식 기술 업체	지분 완전인수	65억 원
2011년	티켓 몬스터	데일리픽	맛집 전문 소셜커머스 업체	현금+주식 복합인수	90억 원
2011년		아스트릭스	플랫폼 개발 업체	현금+주식 복합인수	27.5억 원
2011년		Integrated Methods	말레이시아 소셜커머스 업체	일부 지분확보	6.7억 원
2012년	카카오톡	아이씨유	스마트폰 게임 업체	지분 완전인수	5.6억 원
2012년		울트라캡송	대학커뮤니티클래스메이트 서비스업체	일부 지분확보	20억 원
2013년		씨니로프트	지인기반 SNS 업체	지분 완전인수	30~50억 원

자료: 강유리(2013), 정보통신정책연구원. ICT 벤처 자금 생태계 동향

□ 게임업계의 상생형 M&A 시장

- 2010년 기준 거래금액 300억 이상 M&A 5건, 1,000억 이상 M&A 3건 성사
 - 큰 규모의 거래(Big Deal)은 줄어들고, 작은 거래(Small Deal)이 늘어나는 추세
 - 2011년 기준 거래금액 300억 이상 M&A는 단 3건
- 게임 M&A의 경우 게임업계 특수성을 이해하는 인력이 거의 부재하여 외부에서 주관사를 선정하지 않고 이해당사자 간의 협상으로 이루어짐
 - 게임업계의 경우 업체 간 인력이동이 워낙 활발하여 정보의 비대칭이 매우 적음
 - 게임의 수명의 경우 보통 3~4년인 것을 감안할 때, 회계 장부를 반영하여 적정 인수금액을 산정한다는 것이 불가능
- 게임업계는 매수자 중심의 M&A가 아닌 상생형 M&A 성격의 구조가 자리 잡음

[그림 2-20] NEXON의 M&A 사례



자료: 조선이코노미(2010.07.06.), “온라인 게임 1위 넥슨의 성장 전략”

□ 다음-카카오

- ‘다음’은 검색 부분에서 점유율 70% 이상을 차지하고 있는 네이버에 밀려 업계 만년 2위인 상황에 빠져 있었음. 비록 메신저 서비스 ‘라인’을 통해 세계 시장에서 일정 부분 성과를 거두었지만, 국내 PC 환경에서 카카오톡에 주도권을 빼앗긴 상황에서 경영진이 느낀 위기감은 상당했을 것임
- ‘카카오’는 ‘카카오 게임하기’를 통해 2012년 12월부터 2014년 1월까지 매출 9,000억 원을 달성하며 모바일 게임 플랫폼 업계에서 막대한 영향력을 보유했으나 네이버 ‘밴드’가 모바일 게임 기능을 추가하면서 점차 모바일 게임 플랫폼에 경쟁구도가 형성
- 따라서 게임이라는 콘텐츠가 언제까지 카카오에 안정적인 수익을 가져다줄지는 확신할 수 없고, 뿐만 아니라 카카오 뮤직, 카카오 스토리 등 다양한 서비스는 모두 확실한 성과를 내지는 못하고 있으며, 카카오의 주력 서비스인 ‘카카오톡’ 또한 해외에서는 별다른 성과가 없는 상황
- M&A 기대 효과
 - ‘다음’은 국내 모바일 시장에서의 최강자인 ‘카카오’의 영향력에 흥미를 보였으며 ‘다음’의 강점이라고 볼 수 있는 풍부한 콘텐츠들을 ‘카카오톡’을 통해 실어 보낸다면 엄청난 도달률을 달성 가능
 - ‘카카오’ 또한 자신들의 콘텐츠를 한층 풍부하게 할 수 있는 ‘다음’의 콘텐츠 활용뿐만 아니라 20년 동안 쌓여온 ‘다음’의 개발 노하우 획득에 관심
- 합병 경과
 - 다음커뮤니케이션과 카카오가 합쳐 ‘다음카카오’란 이름으로 합병한 후 시총 10조 원대의 거대 IT 기업이 탄생했으며, 다음카카오는 최세훈, 이석우 공동대표 체제로 운영됨
- 합병 후 성과

- 다음카카오가 공개한 2014년 4분기 연결매출은 2,540억 원으로 발표했으며 이는 지난해 같은 분기와 비교했을 때 21% 증가한 수치로, 4분기 매출 중 가장 높은 성장률을 보인 부문은 '커머스'였으며, 특히 '카카오톡 선물하기' 상품 이용자가 증가했다는 점이 커머스 부문의 매출을 끌어올린 주요 원인으로 평가됨
- 또한, 광고 플랫폼(15%), 게임 플랫폼(17%) 등은 전년 동기 대비 모두 15% 이상 성장하였으며, 기타 매출로 잡혀있는 다음 웹툰, 카카오페이지, 카카오뮤직 또한 전년 동기 대비 119% 성장함

□ **엘로모바일의 주식 교환 형 M&A 사례**⁴²⁾

○ **합병 배경**

- 벤처 간 결합으로 시너지를 낼 수 있을 것이란 기대
- 재무, 마케팅, 인력, 영업 측면의 규모의 경제효과와 정보와 고객 공유, 크로스마케팅 시너지효과 추구

○ **합병 경과**

- 2015년 3월 인도네시아 광고회사 애드플러스를 인수하며 72번째 계열사를 두게 됨
- 지주사 역할을 하는 엘로모바일과 가족사로 부르는 72개의 기업이 각자 대표 체제를 유지하는 연합군 체제. 실재는 5개 정도의 핵심 기업들이 지주사 역할을 하며 확장 정책 주도(5개 자회사와 손자회사). 지분교환 방식의 M&A로 개별 오너십 유지

[그림 2-21] 엘로모바일 M&A 설명자료



자료: 한국경제신문(2015.3.5.), “61곳 인수한 벤처포식자 엘로모바일 계열사 수, 삼성 넘어섰다”

○ **합병 결과**

- 2012년 8월 창업한 스타트업 기업 엘로모바일은 2015년 9월 현재 71개의 자회사를 거느린 국내 모바일·정보기술(IT) 비즈니스 시장의 대기업으로 부상
- 2015년 1월 현재 그룹 내 33개 서비스의 월간 이용자 수는 2400만 명
- 상당수 계열사가 영업 손실 상태로 2015년 1분기 매출 618억 원, 영업 손실 227억 원을 기록 중
- M&A 과정에서 엘로모바일의 무형자산은 895억 원을 기록하며 전체 자산 중 47% 까지 비중 증가
- 이를 통해 엘로모바일은 영업력, 기술, 인재 등의 혁신역량을 얻게 됨

42) 이춘우·홍길표(2015). “대기업과 벤처의 선순환 메커니즘: 대기업과 벤처기업과의 공진화 구조 창출 과제”, [한국의 벤처20년 성과와 향후 과제] 중간보고

□ 중국 M&A 사례

- 이른바 ‘TAB’이라 불리며 중국 벤처기업의 성공신화라 할 수 있는 텐센트, 알리바바, 바이두와 같은 대표적 인터넷기업의 M&A 규모가 2013년도에 10억 달러를 초과함
- 텐센트(Tencent)의 경우, 사업초기 PC 인터넷 메신저 QQ로 서비스를 시작하여 인스턴트 메시징 서비스 위챗(WeChat)을 중심으로 모바일, 소셜 네트워크, 서비스 인터넷 검색 시장까지 다양한 서비스로 사업을 확장했고, 최근 M&A를 통해 덩치를 불려나가고 있음

<표 2-13> 텐센트의 주요 M&A 현황

일자	M&A대상 기업명	주요 사업영역	국가	금액(백만)
2006. 1. 16	Joymax Development	게임 개발	중국	\$25.4
2008. 6. 17	MIH India Global Internet	전자상거래 플랫폼	인도	\$7.5
2010. 4. 12	Digital Sky Technologies	소셜 네트워크 서비스(SNS)	러시아	\$300.0
2010. 8. 25	Comsenz	소셜 네트워크 소프트웨어	중국	\$300.0
2010. 4. 12	Mail.Ru	E-mail 및 SNS	러시아	\$300.0
2011. 1.	17u.cn	온라인 여행	중국	RMB50~60
2011. 2. 4	Riot Games	온라인 게임 개발	미국	\$231.0
2011. 3. 31	Okbuy	전자상거래	중국	\$50.0
2011. 5. 17	eLong	온라인 여행서비스	중국	\$84.4
2011. 5.	Huayi Brothers Media	영화 및 엔터테인먼트	중국	\$70.0
2011. 10. 21	China Vision	TV 및 영화 제작 배급	중국	HK247.8
2011. 11. 1	Kaixin001	SNS	중국	\$100.0
2011. 1. 19	Level Up! International Holdings Pte	온라인 게임운영	필리핀	\$27.0
2012. 5. 17	KaKao Talk	모바일인스턴트 메시징	한국	\$63.7
2012. 6. 19	Epic Games	온라인 게임개발	미국	\$330
2013. 6. 15	Redbus	온라인 버스예매	인도	\$138.0
2013. 7. 26	Activision Blizzard	게임개발 및 운영	미국	\$564.0
2013. 9. 16	Sogou	인터넷 검색	중국	\$447.9
2014. 3. 10	JD.com	전자상거래	중국	\$180.0
2014. 3. 26	CJ Games Corp	온라인 게임	한국	\$500.0

자료: Thomson ONE. 중국 주요 인터넷 기업의 M&A동향 보고서

- 알리바바의 경우 중국 최대 전자상거래 웹사이트로 B2B플랫폼으로 사업을 시작하여, 이후 C2C(Taobao), B2C(Tmall)를 아우르는 플랫폼의 성공을 기반으로 결제시스템(Alipay), 물류사업(Cainiao), 공동구매(Juhuasuan)등의 전자상거래 부문의 전반적으로 경쟁력을 강화시킴
- 알리바바는 최근 모바일 분야에서 M&A를 적극적으로 추진 중이며, 중국최대 동영상포털 Youkou와 Todou를 인수하고 Weibo의 소셜 네트워크 서비스를 인수하여, 탄탄한 모바일 플랫폼뿐만 아니라 개인용 클라우드 서비스, 교육, 음악, 여행, 미디어 콘텐츠 등의 부문 기업까지 인수 대상을 확장 중에 있음
- 주요 사업 영역이었던 검색시장 이외에 모바일 경쟁력 확보를 위해 모바일 앱 플랫폼인 91

Wireless Websoft를 비롯한 온라인 비디오 플랫폼 분야와 콘텐츠, 부동산, 여행 사업을 활발하게 인수함

<표 2-14> 알리바바의 주요 M&A 현황⁴³⁾

일자	M&A대상 기업명	주요 사업영역	국가	금액 (백만)
2009. 12. 28	Hi-china	인터넷인프라 서비스	중국	\$79.1
2010. 6. 24	Vendio	전자상거래	미국	-
2010. 8. 24	Auctiva	전자상거래	미국	-
2010. 11. 15	Shenzhen One-Touch Enterprise Service	수출입 서비스 플랫폼	중국	-
2011. 10. 21	Yahoo	검색엔진	미국	-
2013. 1. 31	Xiami	온라인/모바일 음악서비스	중국	-
2013. 3. 13	ByeCity	해외여행 서비스	중국	\$20.0
2013. 4. 18	117go	여행후기 공유 앱	중국	\$15.0
2013. 4. 29	Weibo Cop(Sina Weibo)	SNS	중국	\$586.0
2013. 8. 29	ShopRunner	전자상거래	미국	\$75.0
2013. 9. 25	Kanbox	개인용 클라우드 서비스	중국	-
2014. 2. 18	TutorGroup	온라인 교육콘텐츠	중국	\$100.0
2014. 3. 12	ChinaVision Media Group	미디어 콘텐츠	중국	\$804.0
2014. 3. 20	TangoME	SNS (인스턴트메시징)	미국	\$215.0
2014. 3. 31	Intime Retail	백화점	중국	\$214.0
2014. 4. 3	Hundun Technologies	소프트웨어	중국	\$532.0
2014. 4. 28	Youkou Tudou	온라인콘텐츠	중국	\$1,220.0

자료: Thomson ONE. 중국 주요 인터넷 기업의 M&A동향 보고서

- ICT 산업과 같이 기술수명 주기가 짧고 빠른 혁신을 통한 경쟁력 확보가 핵심인 산업에서는 M&A가 매우 중요함
- 따라서 중국의 리딩 업체들은 ICT산업 경쟁력 확보를 위해 1) 정보와 같은 무형자산공유 및 습득, 2) 사업포트폴리오 확대, 3) 재무적 동기 같은 이유로 M&A 전략을 적극적으로 구사하고 있음

□ 일본 Nihon의 M&A center를 이용한 M&A 사례

- 위즈소프트의 소프트비전 인수
- M&A 배경
 - 주식회사 소프트비전은 연 평균 매출액 9억 엔의 소프트웨어 위탁개발업체로 데이터베이스구축 분야에 특화된 위즈소프트의 인수대상이 됨
 - 소프트비전은 매출의 70퍼센트를 대기업 System Integrator사업 부문이 차지하고 있어 때문에 매우 불안정한 상태
- M&A 기대 효과

43) 공란(-)는 M&A금액이 비공개인 거래 건임

- 회사를 양도하는 소프트비전 측은 위즈소프트와의 M&A을 계기로 기업수익구조의 안정을 기대
- 인수 측인 위즈소프트는 소프트비전의 소프트웨어 개발력을 추가하여 사업 분야의 다각화를 꾀함
- 위즈소프트 카츠야 대표의 M&A 관련 인터뷰 내용⁴⁴⁾은 다음과 같음
 - “위즈소프트는 시스템개발, 네트워크 기술, 시스템 엔지니어링 서비스의 세 영역의 개발을 주로 맡고 있습니다...(중략)...소프트비전과 제휴함으로써, 안정적인 수익을 창출할 수 있게 되고 기술력도 강화할 수 있을 거라 생각하여 자본업무제휴를 결정하였습니다.”
- M&A 결과
 - 이후 위즈소프트는 연매출이 4억 엔에서 5억 엔으로 증가
 - 일본 전역으로의 사업 영향력 확장 부분과 기술향상의 측면에서 시너지효과를 창출
- 의의
 - 민간 M&A 중개기관인 일본 M&A 센터의 주선으로 구매자와 판매자가 매칭된 경우

2. 벤처·스타트업의 M&A 인식 현황

가. 기업인 측면

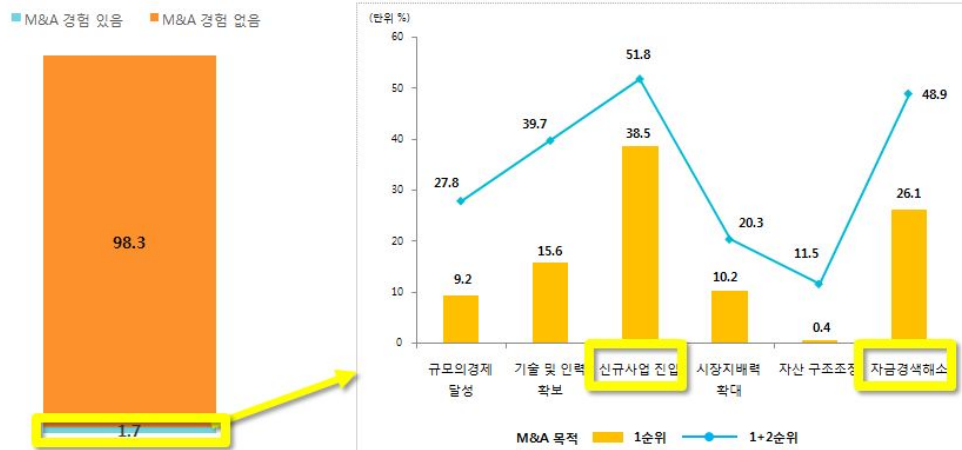
□ 창업 기업인들의 M&A에 대한 인식

- 맥킨지 보고서에 따르면 국내 벤처기업 가운데 대기업에 M&A되는 경우는 0.4%에 불과함. 오히려 스타트업들은 대기업들을 경계하는 실정인데 이는 대기업들이 인수·합병에는 관심이 없으면서 아이디어를 빼기려고 접근하는 경우가 많다는 인식 때문임⁴⁵⁾
- 벤처기업인 중 M&A 경험이 있는 경우는 1.7%로 상당히 미흡한 편이었으며, 경험이 있다고 응답한 기업인들 중 M&A 목적이 무엇이냐는 질문에 1순위가 신규사업 진입, 2순위가 자금경색 해소 등으로 응답함(벤처기업협회, 2016)

44) 일본 M&A 센터(www.nihon-ma.co.jp)

45) 2015.05.28. 매일경제 “죽음의 계곡’ 건너 된 김기사 같은 ‘엑시트 워너’ 계속 나와야”

[그림 2-22] M&A 경험과 목적



자료: 2016년 벤처기업정밀실태조사 재가공

□ 벤처 기업인의 M&A에 대한 인식

- 벤처기업의 인수합병(M&A) 목적은 ‘기술 및 인력 확보’가 50.6%로 가장 많고, ‘신규 사업 진입’ 44.7%, ‘규모의 경제 달성’ 43.5%, ‘시장지배력 확대’ 36.5% 순으로 조사됨
- 인수합병 고려 수준
 - 벤처기업의 인수합병(M&A) 고려 수준은 ‘전혀 고려하고 있지 않다’가 85.1%로 가장 많고, ‘고려는 하고 있지만, 구체적인 계획은 아직 없다’가 13.5%, ‘구체적인 계획을 준비하고 있는 상태이다’가 0.9% 순임⁴⁶⁾
 - 2016년에 설문조사한 결과에서도 인수합병(M&A) 고려 수준으로 ‘전혀 고려하고 있지 않다’가 92.4%로 가장 많았음. 반면 M&A 의사가 있는 기업은 1.5%에 불과
 - M&A 의사가 있는 기업 중 M&A 방향을 조사해 본 결과 ‘동종업종의 벤처기업/혁신형 중소기업 과 인수합병’이 50.9%로 가장 많이 응답함

[그림 2-23] M&A 계획과 M&A 방향

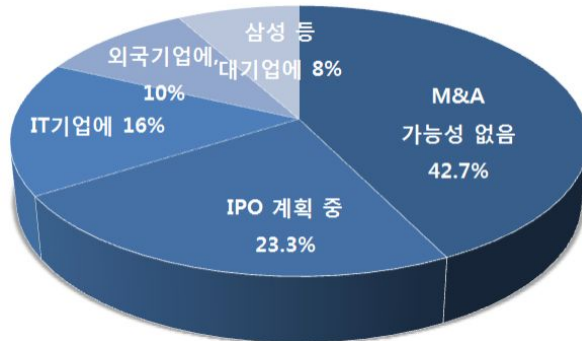


자료: 2016년 벤처기업정밀실태조사 재가공

46) 벤처기업협회, “2012 벤처기업정밀실태조사”

- 한 벤처기업인은 "몇 차례 대기업이 인수·합병 제안을 해왔지만 생각보다 낮은 가격을 제시해 거절했다"며 "이제 상장을 목표로 회사를 키우는 데 매진할 것"이라고 인터뷰

[그림 2-24] 귀하의 벤처기업 M&A 가능성은?



자료: 매일경제, 2015 (원자료: 맥킨지 설문 (150개 벤처대상))

- 그러나 기업 운영 기간에 따라 인수합병 견해가 바뀌는데 이는 주로 창업 후 4-6년이 경과한 기업들(죽음의 계곡 단계 전후로 추정)이 인수합병에 대한 관심이 높고, 이후 인수합병에 대한 관심이 줄다가 창업 후 10-14년 사이에 다시 증가
- 이는 다윈의 바다 단계에 있는 기업들이 시장 개척의 어려움 때문에 인수합병에 대한 관심이 높아지는 것으로 추정됨

□ 대기업의 M&A에 대한 인식

- 정부가 벤처기업 M&A 유도 정책을 내놓는다고 하지만 대기업은 정작 국민들 인식이 바뀌지 않으면 국내 M&A 시장에 나서기 힘들다고 대답함 이는 일반 대중의 M&A에 대한 의식 수준이 대기업의 인수합병 결정에 중요한 영향을 미치는 것을 알 수 있음
- 한국 경제 연구원은 "1970~1980년대 정부를 등에 업고 문어발식 사업 확장에 나섰던 것이 여전히 국민에게 부정적 인식으로 남아 있다"고 주장
- 전자신문과 오픈서베이가 공동으로 조사한 IT대기업 M&A 대국민 설문조사 결과 IT대기업의 국내 벤처기업 인수에 대해 국민 47.3%가 '부정적(막아야 한다)'이라고 답했으며 '긍정적(권장해야 한다)'이란 답변은 29.0%에 불과했음
 - 국민의 절반가량이 대기업의 벤처 인수를 반대하고 있어⁴⁷⁾, 대기업 입장에서는 이와 같은 국민의 부정적 인식을 감수하면서까지 뛰어들기 힘든 실정
- 인수 타진에 대한 벤처기업의 반응도 대기업 입장에서는 문제로 거론됨
 - 즉 M&A는 절대적으로 비공개로 진행돼야 하는데 이는 인수가액, 인수규모 등 모든 것이 철저히 비공개 속에 논의돼야 하기 때문이나, 국내 벤처기업은 대기업의 인수 타진을 일종의 마케팅으로 활용하는 등 대기업의 입장에서 벤처기업과의 M&A를 주저하는 이유가 됨

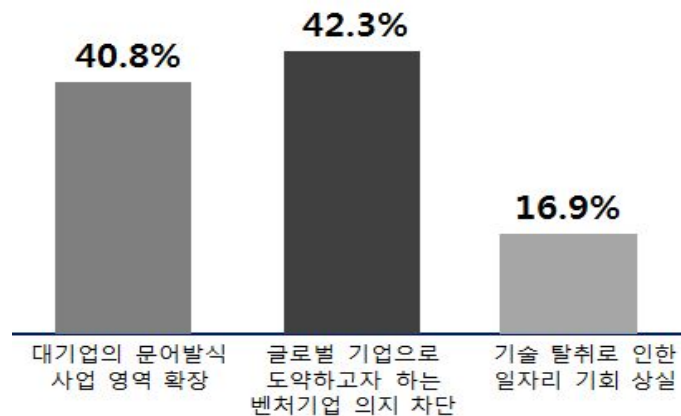
47) 2013.08.19. 전자신문 "대기업의 한국 벤처 외면 무엇인 문제인가"

- 또한 대기업 입장에서는 인수 대상 업체가 국내 시장에서 확고한 입지를 확보하고 글로벌 시장을 겨냥하고 있는 경쟁력을 갖춘 곳이 선호됨
- IT 관련 한 대기업 관계자는 "M&A 가능성은 항상 열어두고 벤처 업체들을 물색하고 있다, 하지만 상당수 인터넷·모바일 분야 벤처가 좁은 틈새시장에만 집중해 수십억 원 이익을 내는 기업으로 성장할 수 있을지조차 의문시된다."고 인터뷰⁴⁸⁾ 또 다른 대기업 입장에서는 국내 벤처들이 인터넷·모바일 부분에 집중돼 인수 대상이 많지 않음을 지적

나. 일반 대중 측면

- 사회적으로 M&A에 대한 국민들의 인식은 대체로 부정적인 성향이 강함(2013년 기준)
- 앞에서 거론한 것과 같이 전자신문과 오픈 서베이가 2013년 6월 20세부터 60세 301명 대상으로 M&A 관련 대국민 설문조사를 진행한 결과 다음과 같은 결과가 나옴⁴⁹⁾
- 대기업의 벤처 M&A에 대한 시각으로 ‘긍정적이다’가 29%, ‘모르겠다’가 23.7%, ‘부정적이다(막아야 된다)’가 47.3%를 기록함

[그림 2-25] 대기업 벤처 M&A를 부정적으로 보는 이유



자료: 전자신문(2013)

- 대기업 M&A를 부정적으로 보는 이유에 관해서는 “글로벌 기업으로 도약하고자 하는 벤처기업의 의지 차단”이 42.3%로 가장 높았고, “대기업의 문어발식 사업 영역 확장(40.8%)”, “기술 탈취로 일자리 기회 상실(16.9%)” 이 그 뒤를 이음
- M&A에 대해 시장 선도 기업의 벤처기업 탈취, 능력 부족에 의한 인수 합병이라는 잘못된 의견이 만연

48) 매일경제(2015.05.28.), “죽음의 계곡 건너 뚫 김기사 같은 `엑시트 워너` 계속 나와야”

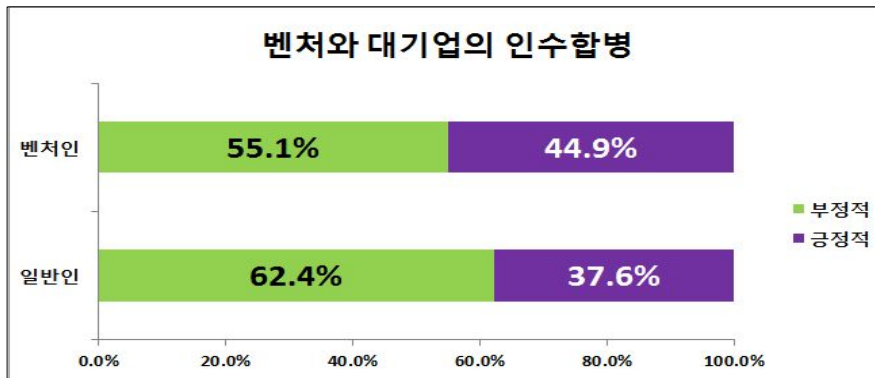
49) 전자신문(2013.06.24.), “국민 인식 전환 없인 대기업 벤처 M&A도 없다!”

- M&A는 일반주주의 이익은 고려하지 않으며 시장 선도 기업의 경영자가 대주주로서 자신의 이익만 과도하게 챙기는 등 다수의 부정적인 사례들로 인해 M&A에 대한 불신이 팽배함

□ 점차 우호적 성향으로 변화

- 창조경제연구회가 실시한 2015년 벤처와 대기업의 인수합병에 대한 설문조사 결과 긍정적인 대답이 37.6%에 달했는데, 이는 동일한 주제에 대한 2013년(47.3%)과 대비했을 때 나아지고 있음을 알 수 있음

[그림 2-26] 벤처와 대기업의 인수합병에 대한 의견



자료: 창조경제연구회(2015)

- 인식의 변화가 되는 사례들: ‘김기사’를 600억 원이 넘는 금액에 인수한 다음카카오에 대해 이런 회사들이 많이 나오게 되고 이런 M&A를 통해 발전하는 기업들이 늘어나면 성공적인 엑시트 하는 창업자나 엔젤투자자도 늘고 그들의 성공 스토리는 자연스럽게 엔젤투자자와 스타트업 창업 활성화로 이어지게 될 것을 기대할 수 있음⁵⁰⁾
- 동양증권리서치센터의 네이버와 다음카카오의 서비스 동향과 관련된 기사에서는 다음카카오 합병 후 예상 매출을 2017년 기준 1조 6766억에 달할 것을, 영업이익은 6483억을 예상함 이는 2014년 현재 9280억 (매출) 영업이익 2567억 대비 약 2배에 달하는 것으로 그룹의 인수합병에 의한 매출/영업효과에 대해 긍정적인 시각을 보임을 알 수 있음

<전략적 M&A의 성공사례, 김기사와 카카오의 만남>

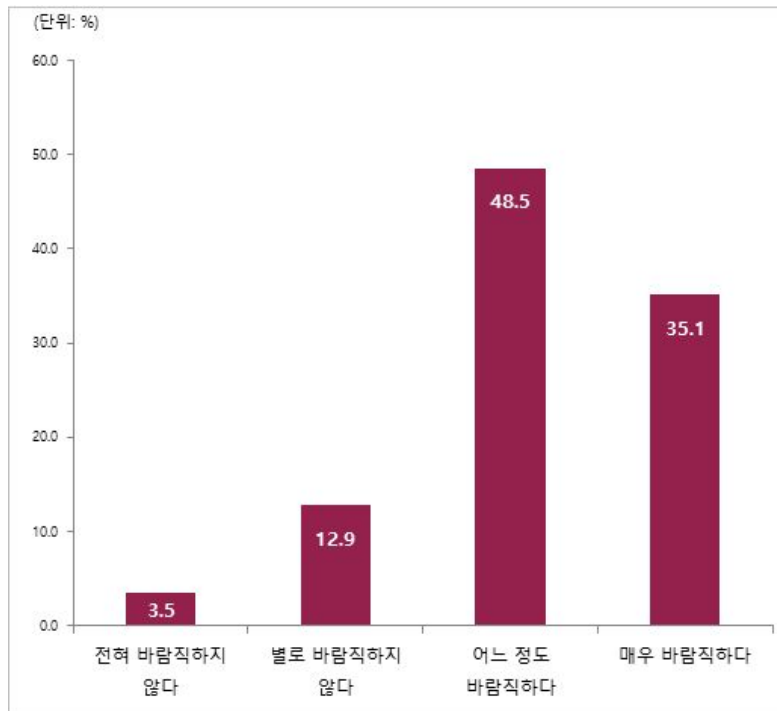
내비게이션 앱 ‘김기사’를 만든 박종환 록앤을 대표가 한국 기업들이 M&A를 활용한 혁신에 소극적이라고 지적했다. M&A를 부정적으로 바라보는 인식이 여전히 많고, 좀 더 개방적으로 바뀌어야 할 필요가 있다는 것. 록앤은 ‘김기사’를 서비스하는 회사로 지난 5월 다음카카오에 매각됐다. 인수금액은 총 626억원으로, 록앤은 다음카카오의 자회사로 편입되지만 독립적인 경영을 보장받았다. “대한민국에서는 M&A가 ‘떡튀’라는 인식이 있는데 나는 회사를 팔았다고 생각하지 않는다.”며 “인수 후에도 내가 하는 일은 같고, 도움을 줄 수 있는 중요한 전략적 파트너를 얻었다고 생각 한다”고 했다. 박 대표는 벤처나 스타트업에게 상장보다는 M&A가 더 효과적인 방법이라고 주장했다. 상장을 준비하려면 어느 정도 매출이 발생해야하고, 오랜 준비기간이 필요하기 때문이므로, 그는 M&A를 바라보는 부정적인 시선도 개선해나가야 한다고 지적했다. “우리나라에서 이뤄지는 M&A가 적고, 국내 정서도 M&A를 활성화하기에 척박하다”며 “현재 국내 스타트업, 벤처회사들이 M&A로 엑시트(Exit)할 확률은 0.2%에 불과하며 이 확률을 높일 수 있는 생태계를 만들어야 한다고 생각 한다”고 설명했다.

50) 이데일리(2015.09.04.), [유대표의 벤처캐피탈 세계] ① 문제는 M&A, 해답도 M&A

□ 대기업의 벤처 M&A에 대한 국민들의 인식이 긍정적으로 변화 중

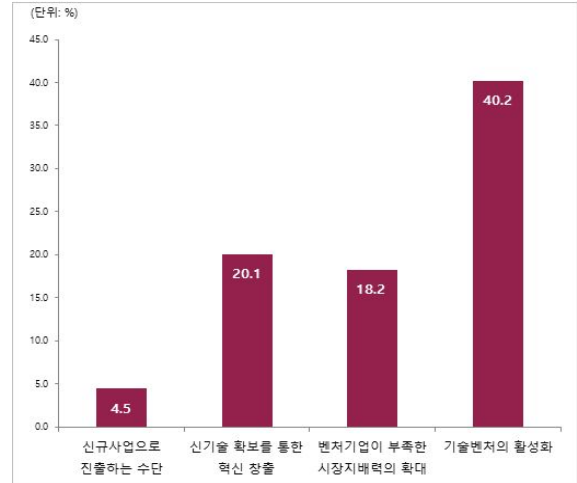
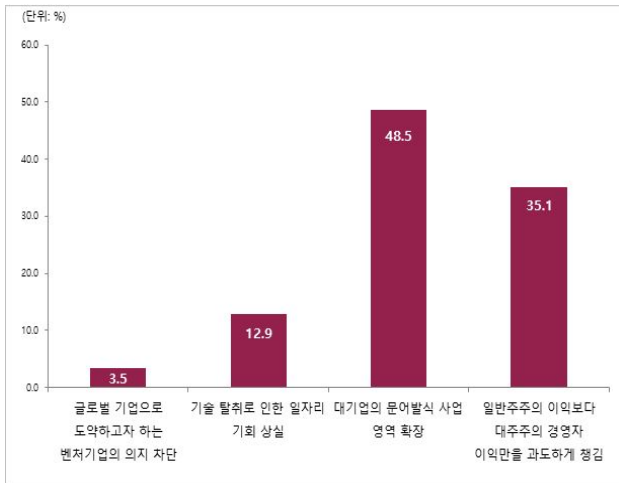
- 일반 국민을 대상으로 2017년에 실시한 자체 설문조사 결과에 따르면, 대기업의 벤처 M&A에 대한 국민의 인식도는 긍정적으로 변화 중임을 파악할 수 있었음
 - ‘전혀 바람직하지 않다’는 3.5%가 응답, ‘별로 바람직하지 않다’는 12.9%가 응답하여 부정적 의견은 16.4%로 확인됨
 - ‘어느 정도 바람직하다’는 48.5%가 응답, ‘매우 바람직하다’는 35.1%가 응답하여 긍정적 의견은 83.6%로 확인됨

[그림 2-27] 대기업의 벤처 M&A에 대한 국민의 인식도 결과



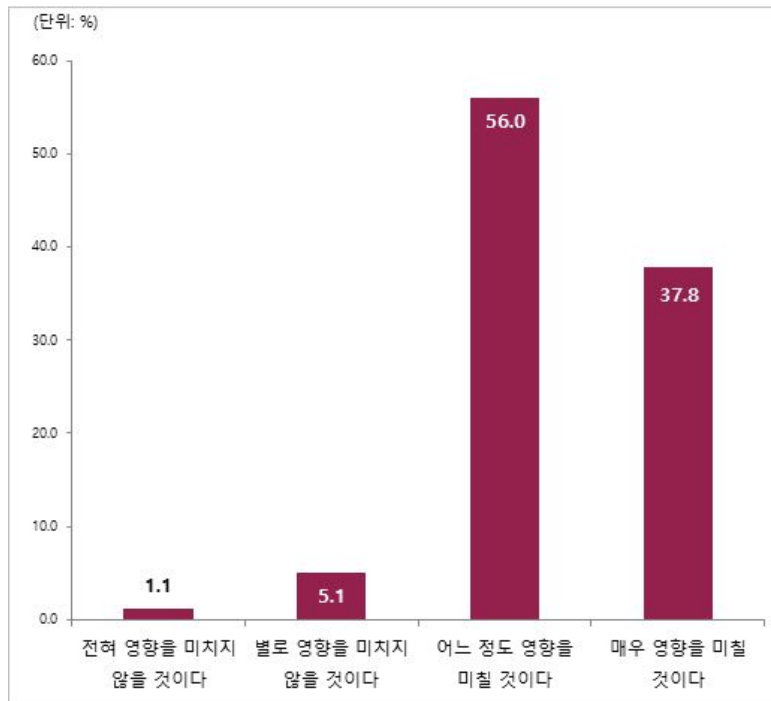
- 부정적으로 응답한 16.4%를 대상으로 대기업의 벤처 M&A를 부정적으로 보는 이유에 대해 설문한 결과, 48.5%가 ‘대기업의 문어발식 사업 영역의 확장’으로 응답하였고, 35.1%가 ‘일반주주의 이익보다 대주주의 경영자 이익만을 과도하게 챙김’으로 응답하였음. 그 외 12.9%가 ‘기술 탈취로 인한 일자리 기회 상실’, 3.5%가 ‘글로벌 기업으로 도약하고자 하는 벤처기업의 의지 차단’으로 응답하였음
- 긍정적으로 응답한 83.6%를 대상으로 대기업의 벤처 M&A를 긍정적으로 보는 이유에 대해 설문한 결과, 40.2%가 ‘기술벤처의 활성화’라고 응답하였고 20.1%가 ‘신기술 확보를 통한 혁신 창출’이라고 응답하였음. 그 외 18.2%가 ‘벤처기업이 부족한 시장지배력의 확대’, 4.5%가 ‘신규사업으로 진출하는 수단’으로 응답하였음

[그림 2-28] 대기업의 벤처 M&A를 부정적으로 보는 이유 [그림 2-29] 대기업의 벤처 M&A를 긍정적으로 보는 이유



- 대기업의 벤처 M&A가 국내 경제 및 산업에 미치는 영향에 대해 설문한 결과, 대다수가 영향을 미친다고 응답하였음
 - ‘어느 정도 영향을 미칠 것이다’가 56.0%, ‘매우 영향을 미칠 것이다’가 37.8%가 응답하는 등 영향을 미친다는 의견이 93.8%인 반면에 영향을 미치지 않는다는 의견은 6.2% 정도였음

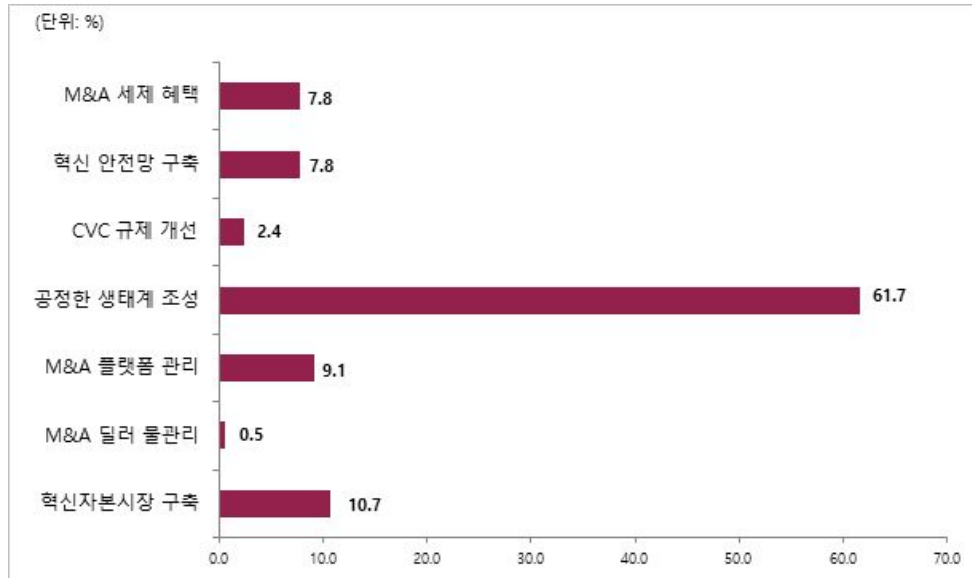
[그림 2-30] 대기업의 벤처 M&A가 국내 경제 및 산업에 미치는 영향



- M&A 활성화를 위한 정부의 역할로 무엇이 우선되어야 하는지 설문한 결과, 대다수가 공정한 생태계 조성이라고 응답하였음
 - 응답자 중 61.7%는 ‘공정한 생태계 조성’이라고 응답하였으며, 10.7%는 ‘혁신자본시장 구축’이라고 응답, 9.1%는 ‘M&A 플랫폼 관리’라고 응답, ‘M&A 세계 혜택’과 ‘혁신 안전망 구

축'은 7.8%가 응답, 2.4%는 'CVC 규제 개선', 0.5%는 'M&A 딜러 물관리'라고 응답하였음

[그림 2-31] M&A 활성화를 위한 정부의 역할



다. 주요 언론사의 측면

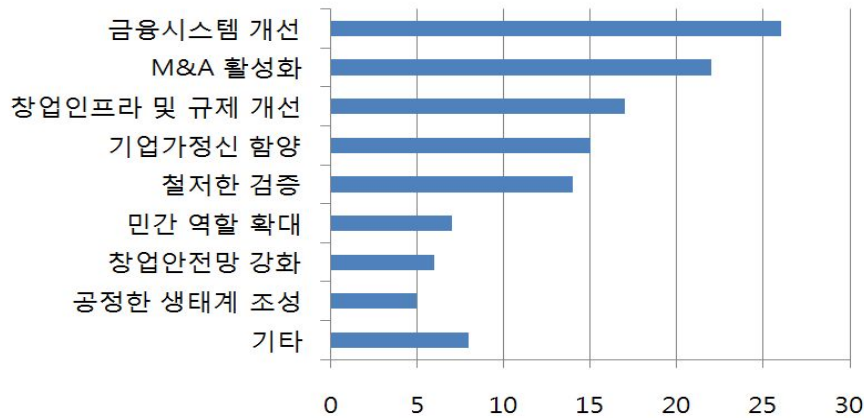
□ 전략적 M&A의 필요성을 피력하는 언론사

- '1차 벤처 붐 평가와 박근혜 정부 벤처 정책에 관한 연구'에서는 주요 언론사를 대상으로 사실들이 주로 어떠한 내용들을 현 정부에 필요한 과제로서 다루고 있는지를 연구함⁵¹⁾
 - '박근혜 정부 벤처정책 과제'를 제시한 사설은 총 85개 중 벤처 정책 과제는 총 119회 언급됨
 - 아래 [그림]을 보면, 유형별로 나누어 보았을 때 대기업과 벤처기업 간 M&A이 활발해질 수 있는 환경을 조성해야 한다는 의견(18.0%, 22건)이 두 번째로 많았음
- 이들 M&A에 관한 내용은 대기업과 벤처 간 시너지 창출 측면도 있지만 회수 시장 다양화를 꾀하는 것이 주를 이룸⁵²⁾

51) 대상 매체는 조선일보·중앙일보·동아일보의 종합지와 매일경제·한국경제의 경제신문, 그리고 전자신문의 총 6개로 선정

52) 1차 벤처 붐 평가와 박근혜정부 벤처 정책에 관한 연구 (이민화·이호준, 2015)

[그림 2-32] 6개 신문의 사설에서 주로 다룬 내용



자료: 이민화·이호준(2015)

- 구체적으로 “M&A 활성화만 잘해도 벤처기업에 쏟아 붓는 막대한 예산을 크게 줄일 수 있다(전자)”, “대기업들이 성공한 벤처를 적극 인수해줘야 한국형 벤처생태계의 선순환도 빠르게 뿌리 내릴 것이다(중앙)” 등 정부의 벤처 M&A 활성화의 움직임을 촉구하는 기사를 다룸
- 이들 언론사 이외에도 아시아 경제는 ‘M&A에 대한 부정적 인식부터 바뀌어야’, 파이낸셜 뉴스는 ‘판 커진 글로벌 M&A시장, 한국 전망과 과제’라는 제목의 사설 내용을 다룸
- 즉 언론사들은 종합적으로 M&A에 대해서 전략적 측면과 벤처 투자에 대한 회수 시장으로서의 측면의 기능을 강조하며 M&A에 필요성을 피력하는 등 우호적 입장을 보임

□ M&A 인식 총론

- 과거 M&A에 대해서 일반적으로 부정적인 인식이 지배적이었으나, 최근 점차 개선되고 있으며, 이러한 인식의 변화에 언론이 앞서고 있는데, 이들은 전략적 M&A의 필요성을 피력하고 있음
- 따라서 이러한 언론의 역할에 따라 점차적으로 M&A의 인식이 개선될 것으로 기대할 수 있음
 - 창업·벤처기업의 경우 죽음의 계곡과 다윈의 바다를 넘기 위한 인수합병의 필요성에 공감함⁵³⁾
 - 그러나 대부분의 창업가들은 M&A를 기업의 마지막 탈출 수단 즉 극단적인 경우의 퇴로로 접근하는 폐쇄적 사고에 사로잡혀 있음⁵⁴⁾
 - 대기업은 M&A에 대한 일반 국민의 일부 부정적 인식으로 M&A를 꺼리는 경향이 있으며, 대기업 CVC 규제로 국내 벤처기업의 투자 및 인수가 어려운 상황
 - 언론은 M&A에 대한 인식이 우호적인 편으로, M&A의 필요성을 전략적 M&A를 중심으로 피력하고 있음
- 정부는 벤처기업과 대기업이 M&A 시장에 활발하게 참여할 수 있도록 공정한 생태계를 조성케 하는 제도 개선이 필요하며 궁극적으로 혁신자본시장의 정착 노력이 뒷받침되어야 할 것임

53) 창업 후 4-6년이 경과한 기업들(죽음의 계곡 단계 전후)과 창업 후 10-14년 사이의 기업들이 인수합병에 대한 관심이 높아지며 이는 죽음의 계곡과 다윈의 바다를 넘기 위한 인수합병의 필요성을 보여줌

54) Step1 23권 제 2호 “우리나라 M&A 현황 및 활성화 방안” 김철중

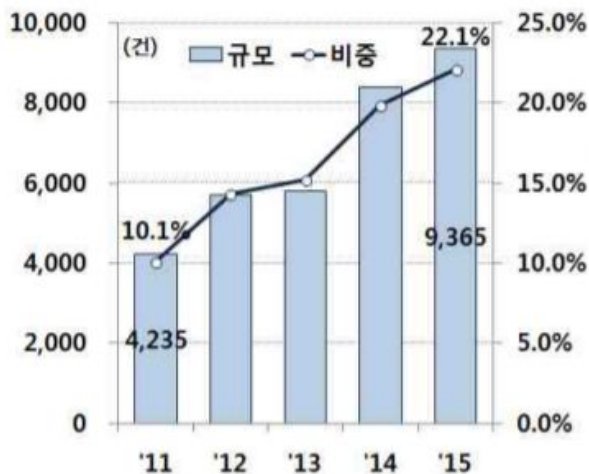
라. 국내·외 M&A 동향 및 사례

(1) 글로벌 M&A

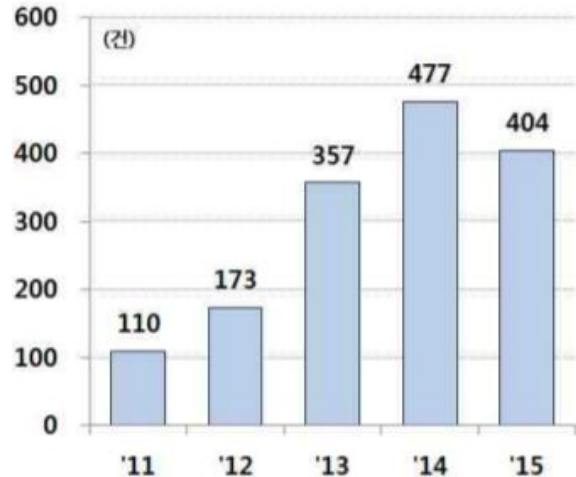
□ 2015년 글로벌 스타트업 M&A 동향⁵⁵⁾

- 북미 및 유럽 등 선진국 지역을 중심으로 글로벌 스타트업 M&A가 빠르게 증가함
- 스타트업 M&A는 `11년 4,235건에서 `15년 9,365건으로 2배 이상 증가했으며 글로벌 전체 M&A에서 차지하는 비중도 10.1%에서 22.1%로 확대
- 스타트업 M&A가 가장 활발한 곳은 북미지역으로, 15년 기준 세계 전체 M&A의 14.4%에 해당하는 6,098건의 M&A가 이루어졌으며, 그 다음으로 유럽(5.1%), 중국 및 인도를 포함한 아시아(1.8%) 등임
- 스타트업 IPO도 `11년 110건에서 `15년 404건으로 연평균 38.4% 증가
 - 지역별로 `15년 기준 북미지역에서의 스타트업 IPO는 글로벌 스타트업 IPO의 53%에 해당하는 215건을 기록했으며, 그 다음으로 아시아(22.1%), 유럽(20.5%) 순임

[그림 2-33] 글로벌 스타트업 M&A 추이



[그림 2-34] 글로벌 스타트업 IPO 추이



자료: CB Insights, Thomson Reuter; 현대경제연구원(2016.5) 재인용

□ 글로벌 기업들의 인공지능에 대한 투자 및 M&A 증가 추세

- 2011년 이후로 미국의 인공지능(AI) 관련 스타트업의 수는 현재까지 약 140개까지 증가하였으며, 2016년 한 해에만 40건의 M&A가 성사됨
- 글로벌 공룡 기업들인 아마존, 구글, IBM, Yahoo, Intel, 애플, Salesforce 등의 기업들은 공격적인 투자로 합병을 감행하고 있는 중임

55) 현대경제연구원(2016.5)

- 한국 기업 삼성 또한 이러한 트렌드에 가세해 지난 2016년 10월 Siri와 비슷한 인공지능 비서 플랫폼을 개발 중인 Viv Labs를 인수했고, 글로벌 기업 GE 역시 11월에 2개의 인공지능 스타트업을 인수함

[그림 2-35] 미국 AI M&A 건수



자료: CB Insights

- 인텔은 현재까지 Itseez, Nervana Systems, Movidius와 같은 인공지능 스타트업 기업 3개에 투자했고, 애플은 Turi와 Tuplejump를 최근 인수함
 - 트위터는 현재까지 총 4개의 스타트업들을 인수했으며, 가장 최근에 인수한 Magic Pony는 인공지능을 활용해 이미지를 생산하는 스타트업임
 - 글로벌 기업 Salesforce는 Tempo AI를 작년에 인수하면서 인공지능 인수 경쟁에 직접적으로 참여하고 있으며, 현재까지 큰 인수 2건을 완료해 인공지능과 기계학습분야에 큰 관심을 두고 있음
 - 글로벌 기업 GE 역시 인공지능 CRM 플랫폼 스타트업 Wise.io와 IoT 인공지능 스타트업 Bit Stew Systems까지 두 개의 스타트업을 2016년 11월에 인수함
- 전 세계적으로 인공지능 스타트업에 관한 계약 수는 2016년 최고점을 찍음. 2012년에 160건의 계약이 진행됐던 것에 비해 2016년에는 총 658개의 계약들이 진행

□ 미국의 전략적 M&A 사례

- 미국에서는 IT 부문의 거대 기업을 중심으로 스타트업 인수가 활발히 이루어지고 있음
- 한 예로 구글은 신기술 획득, 경쟁자 견제 등의 전략적 차원에서 M&A를 적극 활용하고 있으며, 2011년부터 2016년까지 구글의 스타트업 M&A 사례에서도 그 전략을 엿볼 수 있음

<표 2-15> 구글의 신기술 벤처 인수 사례

인수 기업	인수 시기	인수 금액	분야	관련 기술 및 적용 분야
파이	2016	비공개	SNS	보안기능을 강화한 업무용 메신저 애플리케이션을 개발
플라이랩스	2015	비공개	동영상	간단한 조작만으로 동영상을 쉽게 편집할 수 있는 기술을 개발
타임폴	2015	비공개	인공지능 빅데이터	개인의 일정을 분석해 다음 스케줄을 추천하는 인공지능. '구글 나우'에 적용
퀘스트 비주얼	2014	비공개	언어	사진으로 문자를 인식해 번역해주는 애플리케이션 개발
스카이박스 이미징	2014	5억달러	인공위성	소형 저가 인공위성 개발 기술 보유, 구글맵의 수준을 높이고, 다양한 데이터를 수집하는데 활용 예정
타이탄에어로스페이스	2014	비공개	드론	태양열을 이용해 비행하는 드론, 무선인터넷 중계기를 장착해 어디서나 인터넷이 가능하게 하는 문 프로젝트 진행
네스트	2014	32억달러	사물인터넷	스마트 온도조절장치 개발, 사물인터넷을 바탕으로 한 스마트홈구축 시스템을 개발 중
딥마인드	2014	6억2500만 달러	인공지능	머신러닝 기반의 인공지능. 바둑 인공지능 '알파고'를 개발
보스턴 다이내믹스	2013	비공개	로봇	보행이 가능한 휴머노이드 로봇 '아틀라스' 개발
카당고	2011	비공개	SNS	SNS에 저장된 친구를 자동 정렬하는 서비스 제공, '구글 나우'에 적용

자료: 중앙시사매거진 1324호(2016.3.7.); 경기과학기술진흥원(2016.1) 재인용

(2) 중국의 M&A 동향

□ M&A 부문의 성장

- 중국 내 다양한 분야에서 의 기술력 급성장으로 해외 VC사들이 벤처투자의 요충지로 중국을 선택 M&A를 통한 중요 투자가 증가하면서, M&A는 VC투자 기업의 핵심 회수 채널로 부각됨

[그림 2-36] 분기별 중국 M&A 총액 및 물량 추세



자료: www.pedata.cn

- 정책적인 지원으로는 주(州)정부차원 공기업의 M&A 지원과 중앙정부 차원의 해외 M&A 장려정책을 들 수 있음
 - 예를 들어 10억 달러 이하거래의 경우, M&A 심사·승인 제외하여 큰 규모의 M&A거래를 유발하고 있을 뿐만 아니라 수익극대화를 위한 주주의 자유로운 의사결정권을 보장해주기로 한 점 역시 M&A 활성화에 긍정적 영향을 미치고 있는 것으로 추정됨⁵⁶⁾
- M&A 유형 중 재판매를 목적으로 하는 투기적 M&A를 제외한 전략적 M&A의 변화추세를 살펴보면 2012년을 기점으로 2년 만에 거래량이 2,667건에서 4,180건으로 상승하였으며 거래금액 역시 2012년 900억 달러에서 2014년 2천 4백 3십억 달러로 증가한 모습을 보임
- 증가 폭으로는 2014년 거래량이 전년 대비 52%, 거래금액으로는 전년 대비 63% 상승하였는데 이는 중국 국내경제의 성숙과 M&A 투자기금의 활성화에 기인하는 것으로 추정됨⁵⁷⁾

[그림 2-37] 연간 전략적 M&A 거래 변화 추이



자료: Pwccn(2014), Chinese M&A Trend Report

□ 벤처기업의 M&A 시장 현황

- 중국 벤처 M&A 시장의 주요 특징을 살펴보면 글로벌 흐름과 유사한 중소형 규모(Small-medium Size)의 M&A가 증가하고 있음
 - 2000년 이후부터는 연간 100건이 넘는 M&A가 이루어졌으며, 경제 체제가 바뀌고 자발적인 M&A의 목적이 단순 재무문제를 해결하기 보다는 기업 간의 시너지 효과 창출로 산업 생태계 구축이라는 목적으로 전환됨
- 중국의 벤처회수시장 동향은 점차 M&A를 통해 혁신에 필요한 전략적 자산을 단시간 내 획득하고, 해외시장 진출의 교두보를 마련하기 위한 방향으로 발전해 나갈 것으로 예상됨

56) China-M&A: opportunities and challenges by Michael Z.P. Gum, Partner and We Peen, Partner, Zhong Lun Law Firm

57) D. Brown, Christopher Chan. PwC M&A 2014 Review and 2015 Outlook

(3) 일본의 M&A 동향

□ 해외 M&A를 계기로 일본 국내 M&A시장 전반 활성화

- 일본의 경우 전통적으로 자사내부 완결주의가 강했기 때문에 자사 내에서 대부분 활동을 수직통합형으로 추진해 온 것이 벤처 활성화의 걸림돌이 되고 있다고 지적되어 있음
- 뿐만 아니라 아메노믹스의 경기부양정책에 의한 엔저현상은 일본 국내 기업의 해외기업 인수합병에 부정적 요인으로 작용
- 그러나 지표로 나타난 일본의 M&A 부문 지표들은 역으로 신 시장 개척을 목적으로 하는 대기업들 중심의 해외 M&A가 늘어나는 모습을 보임
 - 제조업뿐만 아니라 생명보험, 금융 서비스 분야에서도 해외 M&A를 추진하려는 움직임이 활발해지고 있음

[그림 2-38] 일본 M&A 변화추이



자료: (재)한일산업·기술협력재단, 2015. 일본경제리포트

□ 연구개발형 및 지식융합형 벤처 부문의 M&A 증가

- 최근 일본에서도 오픈 이노베이션이 강조됨에 따라, 일본 대기업 경영자들도 기존의 수직통합형 비즈니스에 모듈 방식 개념을 도입하고, 그에 따라 연구개발형 벤처 등 외부기업의 M&A를 통한 사업 발전을 도모하는 움직임이 일어나고 있음
 - 실제 제약회사들이 신약 분야에서 해외 벤처기업을 M&A하고 있으며, 향후 국내 기업에 대한 M&A도 생겨날 것으로 기대되고 있음(VEC, 2014a: I-50)
 - 피치(창업 프레젠테이션) 등에서 소개되는 IT 관련 벤처기업들은 지식융합형 벤처라고 할 수 있으며, 이들은 주로 아이디어를 활용하여 창업을 한 경우임
- ICT기업들 간의 기술결합형 상생형 M&A는 앞으로 전체 M&A부문에서 차지하는 비율이 증가할 것으로 기대 되고 있음⁵⁸⁾

58) VEC, 2014a: I-50

□ 일본 M&A 센터

- 주식회사 일본M&A센터는 중견, 중소기업의 우호적인 M&A를 지원하기 위한 취지로 1991년 설립된 민간 M&A 중개 기관이며, 동경, 오사카, 나고야, 삿포로 등 4곳에 지사를 두고 있음
- 주된 사업 분야는 M&A중개, 기업평가, MBO지원, 기업재생지원 및 경영자문 등이 있음
- 주요 특징
 - 중견, 중소기업의 M&A에 주력하고 있으며 M&A 관련 업계전문가들을 보유하여 전문적 서비스 제공 가능
 - 전국의 공인회계사, 세무사가 공동 출자하여 설립한 완전독립 형 M&A중개회사이기 때문에 정부의 산업운용방침으로부터 독립적 사업이 가능
 - 현재까지 달성한 M&A 성사 실적만이 2500건 이상이며 2000명 규모의 M&A 관련 세미나를 연간 3회 개최하고 있음
 - 현재 동경증시 1부에 상장되어 있으며 2015년 4월 기준 시가총액은 1조 5천억원

<표 2-16> 일본M&A센터 매출액 및 이익

(단위: 백만 원)

계정과목	2011.3	2012.3	2013.3	2014.3
매출액	59,832	72,045	75,747	101,255
매출원가/판관비 (소개료 포함)	32,564	38,802	39,989	48,953
영업이익	27,268	33,243	35,758	52,302
영업이익률	46%	46%	47%	52%

자료: 한국M&A거래소 홈페이지(www.kmx.kr)

3. 종합 분석

- 벤처스타트업의 M&A가 저조한 배경에는 한국의 벤처 금융시장의 구조적 문제에 기인함
 - 벤처 금융시장은 구조적으로 모태펀드 중심의 자금조달 생태계가 형성되어 있고, 안정 지향의 벤처캐피탈 투자 성향으로 미국, 이스라엘에 비해 민간 자본의 유입이 상대적으로 낮은 편
 - 벤처스타트업의 성장을 위해서는 각 사이클에서 투자 자금이 필요한데, 한국의 벤처금융은 회수 사이클과 재도전 사이클에서 자금 흐름이 미약하여 선순환 금융생태계가 형성되지 못하고 있음
- 물론 정부는 상기의 고질적 문제를 해결하기 위해 벤처 투자의 조성 측면과 운용 측면, 회수 측면에서 정책적 개선 노력을 해옴⁵⁹⁾
 - (조성 측면) KVF 설립시 모태조합 의무출자 규제완화, 증권회사 벤처투자 건전성 규제 합리화, 클라우드펀딩 개방형플랫폼 구축과 창업지원 강화, 성장사다리펀드 민간 LP 인센티브 강화, 은행 기술금융실적평가 투자분야 배점 상향
 - (운용 측면) 창투조합 운용자 제한 규제 완화, 자산운용사 인가시 VC업력 인정, PEF에 VC 수준의 세제혜택 부여, 업무범위 확대, 신기술조합 공동GP 허용, 금투업자의 신기사 경영허용, 신기술사 자본금요건 완화, 지배·운영구조 개선, 운용인력 및 경영지원기능 평가 강화, 기술가치펀드 활성화
 - (회수 측면) M&A 전용펀드 확충, 중기특화 IB 지정, PEF SPC에 SI 참여 허용, PEF 결합신고 면제 확대, 펀드 지분 거래규제 개선, LP지분 거래시장 조성, 거래소 지주회사 전환, 코넥스 펀드 확충
- 이러한 정부의 다양한 정책 노력에도 불구하고 여전히 벤처 투자자금이 선순환하지 못하고 있으며, M&A 성사 비율도 작년 대비 감소한 상황
 - 특히 각 부처 소관별로 M&A 문제를 해결하려고 한 결과 플랫폼의 분절화로 귀착
 - 공공의 플랫폼은 유연성 부족으로 실제 거래가 부진하고, 민간의 플랫폼은 공공성 부족으로 임계량이 미달된 한계가 있음
 - 현재 활동 중인 M&A 딜러들도 대다수 구조조정형 M&A를 추진 중이며, 기술에 대한 안목과 신사업의 방향에 대해 제시 가능한 양질의 딜러는 상당히 부족한 상황임
- 이제 개별 부처 소관의 제도 개선이 아닌 국가 차원의 정책적 문제 해결과 기존의 방법을 벗어난 새로운 문제 해결 접근방식이 필요함
 - 각 부처 산하 기관들의 M&A 활성화 노력이 성과로 연결되지 못하는 근본적인 원인은 정부 주도의 정책으로, 이러한 정부 후견주의 배경에서는 기업가정신이 발현될 수 없으며, 민간 자본 활성화 역시 도모할 수 없음
- M&A 활성화 문제는 이제 벤처 금융생태계만의 문제가 아닌 국가 발전을 위한 최우선의 경제 문제로 인식하고 접근할 필요가 있음
- 이에 벤처스타트업의 M&A 활성화를 위한 개선방안을 다음 절에서 제시하고자 함

59) 금융위원회(2015.07), 중소·벤처기업 투자금융 활성화 방안

4. 벤처·스타트업의 쉬운 M&A 여건 조성방안

가. (1안) 기존 플랫폼을 활용한 M&A 활성화 전략

□ 기존 M&A 플랫폼의 문제

- 한국은 선진국과 같이 전문 투자회사(IB) 등이 발달되어 있지 않아 소형자문사(부티크) 위주의 개인 네트워크에 크게 의존하기 때문에, 광범위한 매물정보가 부족하여 적절한 매수자를 찾지 못해 매도를 포기하게 됨
- 매도자, 매수자간 신뢰의 문제, 중개자의 소극적 시장참여, 관련 인프라의 미흡, 보유효과 등으로 시장 활성화가 지연되는 등 복합적인 문제점을 보유하고 있음

기업	<ul style="list-style-type: none"> • 매도기업의 사업성에 대한 판단 곤란 • 매도-매수기업 간 큰 가격 프리미엄 차이 존재 • M&A 후 양조직간의 충돌, 인력유출의 위험 상존 • Agency Problem 등
중개자	<ul style="list-style-type: none"> • 경제적 이익이 낮은 벤처기업 M&A 기회 • 매수/매도기업에 대한 정보 비대칭
인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 정보비대칭 해소책 부재 • 기업 가치 평가 시스템의 신뢰성 부족

- 기술보호 환경이 취약하여 M&A 보다 저가의 비용으로 경쟁사의 기술 도용·탈취가 용이함으로써 고비용으로 M&A를 추진할 유인이 적고, 따라서 신생 벤처기업이 성장하기 어렵고 자생적 성장 생태계를 고사시키는 원인으로 작용함
- M&A에 있어서 매도자와 매수자간의 가격 프리미엄 차이가 존재하는 이유는 매도자의 보유효과 때문임
 - 행동경제학자들의 연구에 의하면 사람들은 자신이 지니고 있는 물건 또는 지니고 있지 않은 물건에 대해서 가치를 평가하게 할 경우 일반적으로 보유효과(endowment effect) 현상을 보인다고 발표함(Kahneman et al., 1990)
 - 보유효과란, 사람들이 자신이 보유하고 있는 물건에 대해서는 그 가치를 높게 평가하고, 보유하고 있지 않은 물건에 대해서는 그 가치를 낮게 평가하는 심리적 경향을 말함
 - 이러한 보유효과는 거래자들의 수취의사금액(WTA, willingness to accept)이 지불의사금액(WTP, willingness to pay)보다 커지게 함으로써 거래 성립을 위축시키는 결과를 가져옴

□ 거래시장의 파편화 : 공공/민간 M&A 센터들 지원서비스의 파편화의 문제⁶⁰⁾

60) 「벤처기업육성에 관한 특별조치법」 제15조의13에 따라 지정된 2015년 중소·벤처기업 M&A지원센터는 중소기업진흥공단, 기술보증기금, (사)벤처기업협회, 삼일회계법인, 신용보증기금, 한국중견기업연합회 등임

- 공공 부문의 기술보증기금, KOTRA, 신용보증기금, 한국거래소와 민간부문의 (사)벤처기업협회, 벤처캐피탈협회, 삼일회계법인, (주)비즈하스피탈, (주)한국M&A거래소, (사)중견기업연합회, (주)한국 M&A센터 등 다양한 M&A 지원센터들이 존재하며 유사서비스 들이 분산화 되어 있는 등 다음의 <표>와 같이 거래시장이 파편화 되어 있음

<표 2-17> M&A 지원 기관의 구분과 유형, 주요 서비스 정리

	구분	개시	M&A 유형	주요 서비스	지원대상
공공	기술보증기금	1994	상생형	M&A 자문, 보증연계투자, 기술평가투자보증	기술혁신기업
	KOTRA	2013	구조조정형	해외M&A지원	중소·중견기업
	신용보증기금	2012	구조조정형	M&A보증	중소·중견기업
	한국거래소 KRX	2016	구조조정형	M&A 매칭 및 전문컨설팅(One-stop service)	벤처기업
민간	(사)벤처기업협회	2000	상생형	경영자문, M&A, 해외진출	벤처기업
	삼일회계법인	2012	구조조정형	자금조달, PMI, M&A 자문	중소·벤처기업
	(주)비즈하스피탈	2012	상생형	기업조사 및 M&A 중개, 전문가 소개	중소기업
	IBK 기업은행	2013	구조조정형	M&A매칭, 자금연계, 컨설팅	중소·벤처기업
	(사)한국M&A협회	2013	상생형	기업가치평가, 기업 매수매도, 기업 매칭 자문	중소·벤처기업
	(주)한국M&A거래소	2014	구조조정형	M&A컨설팅, 당사자간 매칭	중소·중견기업
	(사)한국중견기업연합회	2014	구조조정형	M&A 정보제공 및 해외진출 지원	중견기업
	한국벤처캐피탈협회	2016	구조조정형	투자 및 M&A 자문	중소·벤처기업
	한국M&A센터	2016	상생형	투자 및 M&A 중개(상생크라우드 펀딩)	중소·중견·벤처기업



□ Rule maker 역할의 플랫폼 선정 필요

- 파편화된 거래시장에서 네트워크 효과를 불러오기 위해서는 Rule maker 역할을 수행할 플랫폼을 선정할 필요가 있으며, 선정된 플랫폼은 기존 활동조직과 최대한 연계하여 최소 임계량을 돌파해야함

[그림 2-39] 한국 M&A 플랫폼 현황



□ M&A 플랫폼 네트워크 재편

- M&A 플랫폼의 벤치마킹 모델은 시장(유통)플랫폼으로, 시장플랫폼은 Seller, Buyer, Dealer가 참여하는 삼면시장임
 - 기본적으로 시장(유통) 플랫폼은 공급자와 소비자를 대규모로 확보해야 하며, 여기에서 소위 공진화(Co-evolution) 현상이 발생함
 - 좋은 상점이 많아야 많은 고객이 모이고, 많은 고객이 모이면 다시 좋은 상점들이 입점함
 - 일정 수준의 임계점(Tipping Point)을 넘으면 자연스럽게 확대 선순환됨
- 시장(유통) 플랫폼만의 가치는 M&A 플랫폼이 이를 벤치마킹해야 할 중요한 이유임
 - 1) 가치사슬에서 최종단계인 시장(유통)이 차지하는 비중이 크다.
 - 2) 시장(유통) 플랫폼이 창조에 비하여 표준화가 용이하다.
 - 3) 시장(유통) 플랫폼이 창출한 고객 가치가 개방 혁신으로 증폭된다.

□ 재편 전 주요 고려사항

- M&A 플랫폼을 시장(유통) 플랫폼의 형태로 구축하기 위해서는 반드시 교차 가치창출과 선순환 가치분배의 룰을 정하는 것이 중요함
- 플랫폼의 양대 역할이 효율과 혁신의 결합이나, 플랫폼 자체의 지속가능성이 불안해서는 안전한 거래가 어렵기에 강건성(Robustness)의 제공이 중요해 지고, 이는 플랫폼 사업자의 역할임
 - 다면시장은 더욱 복잡한 구조를 가지며 복잡계적인 접근이 필요하게 되고, 그러하기에 시장 유지자로서 역할이 더욱 중요해짐
- 단일 플랫폼의 무한 성장은 불가능한데, 이는 가입자가 무한하지 않기 때문임
- 그러하기에 플랫폼 전략에서 추가 가치의 창출을 위한 전략적 제휴와 개방혁신이 지속적 성장을 위해 중요함

나. (2안) 신규 플랫폼 구축·운영을 통한 한 M&A 활성화 전략

(1) M&A 플랫폼의 방향

□ M&A 플랫폼의 4가지 기본 방향

- 첫째, M&A 플랫폼은 임계량 돌파를 위한 한시적 촉진책(정책)이 요구됨
 - 현재 한국의 M&A 시장은 단순히 구조조정형 합병 목적이나 세금을 회피하기 위한 기업승계 목

- 적 등 폐쇄적인 성향이 주류임. 이러한 이유로 소수의 Seller, Buyer, Dealer들만 참여하는 상황임
- 이를 개선하기 위해서는 기술(혁신)의 주체인 Seller, 시장(효율)의 주체인 Buyer, 그리고 이 둘을 연결해주는 Dealer의 절대적인 임계량이 요구됨. 임계량에 도달했을 때 상생형 M&A 거래 역시 증가할 것이기 때문임
- 임계량을 돌파하기 위해서는 한시적 촉진책(정책)이 요구되며, 뒤의 4절 M&A 플랫폼의 플랫폼 구축전략을 통해 자세히 제시하겠음

○ 둘째, M&A 플랫폼은 Open Innovation Ecosystem이어야 함⁶¹⁾

- 기존의 기업생태계(Business Ecosystem)는 참여자가 유통업자, 아웃소싱기업, 운송서비스 기업, 기술 제조업자, 소비자 등으로 다양하며, 폐쇄적인 환경(불투명)의 대기업 독점의 비경쟁/비협력의 불완전 순환생태계임
- 반면 자연생태계(Natural Ecosystem)는 참여자가 무생물적 환경에서 생산자, 소비자, 분해자로만 이루어지고, 개방된 환경에서 동적평형⁶²⁾이 일어나며 물질이 무한순환되는 생태계임
- 따라서 자연생태계를 벤치마킹하여 혁신이 무한 선순환되는 개방혁신생태계(Open Innovation Ecosystem)를 제안함
- 개방혁신생태계의 참여자는 수요자, 공급자, 중개자로 구성되며, 개방된 환경(투명)에서 참여자들 간에 상호경쟁과 초협력, 공정한 경쟁이 일어나고 혁신이 선순환될 수 있도록 조성해야 함

<표 2-18> 생태계 비교

구분	기업생태계 (Business Ecosystem)	자연생태계 (Natural Ecosystem)	개방혁신생태계 (Open Innovation Ecosystem)
Component	유통업자, 아웃소싱기업, 운송서비스 기업, 기술 제조업자, 소비자 등	무생물적 환경, 생산자, 소비자, 분해자	수요자, 공급자, 중개자
Rule	폐쇄환경(불투명), 대기업 독점 非경쟁, 非협력(차별), 불완전 순환	개방환경, 동적평형, 물질순환	개방환경(투명), 상호경쟁, 초협력(공정), 혁신선순환

□ M&A 플랫폼의 목적

○ 첫째, 탐색/거래 비용 감소

- 지금까지 M&A 탐색/거래 비용이 높았던 이유는 기존 M&A 지원센터들(공공/민간)이 파편화되어 있고 각 센터마다 유사서비스가 중복되어 있는데, M&A 거래주체들은 이에 대한 정보가 전무한 상황임
- 대내외적으로 M&A 플랫폼을 중심으로 M&A 관련 정보를 응집하고 거래 성사를 유도하여, 결과적으로 M&A 거래주체들의 탐색/거래 비용을 감소시킴⁶³⁾

61) 생태계나 생태학, 그리고 공진화의 개념은 주로 생물학에서 언급되었지만 1980년대에 들어와서는 점차 조직 및 경영학 등 사회과학 분야에서도 사용되기 시작함(Poter, 2006; Tsai et al., 2008)

62) 동적 평형(Dynamic Equilibrium)이란 생물이 변화가 많은 외계와 밀접한 관계를 지속하면서 자기의 내부환경을 일정하게 유지하는 현상을 지칭

63) 코즈의 이론(Coase theorem, 코즈의 정리)에 따르면 거래비용이 줄어들면 시스템은 최적화됨. 코즈의 이론

○ 둘째, 정보의 비대칭 축소

- 한국의 M&A 시장은 기술력 있는 벤처기업이 M&A에 접근하기가 어려운 문제가 있음
- 첫째 가업 승계, 대기업의 조세회피 등의 목적으로 M&A 거래가 이루어지는 폐쇄적인 환경, 둘째 IPO, 세컨더리, VC로의 매각 등에만 의존하다보니 M&A를 통한 회수시장 자체가 부재함. 즉 시장이 부재하니 M&A 관련 정보를 습득할 곳이 없음
- 따라서 M&A 플랫폼에서 M&A 정보를 공정하게 제공해야 함. 동 정보는 시장에서 주식에 영향을 미칠 수 있으므로, 정보의 제공 주체는 이해관계가 없는 공공기관이어야 하며, 공공기관은 제한적 공개를 통해 삼자간(Seller, Buyer, Dealer)이 정보를 활용할 수 있도록 해야 함

○ 셋째, 기술혁신 촉진

- 공정거래 환경이 조성된 M&A 플랫폼에서 Seller의 기술이 정당한 가격에 매도된다면, 기술 M&A 증가함과 동시에 장기적으로 기술혁신이 꾸준히 촉진될 것으로 예상

○ 넷째, 가치/이익 공정한 분배

- 기술이 거래되는 상생형 M&A는 Seller입장에서는 기술가치가 저평가되어 매도이익이 적다는 문제가 있음
- Buyer입장에서는 매수이후 기술가치가 예상보다 사업성이 부족했던 문제나 Seller측의 우발채무, 부실채권 등의 문제로 결과적으로 각 입장에서는 가치/이익측면에서 공정한 분배가 이루어지지 않는다고 생각할 우려가 있음

○ 다섯째, 글로벌 시장 진출·도약의 기회 제공

- 사업화에 성공한 Seller는 글로벌화에 직접 도전하기가 쉽지 않은데, 그 이유는 IPO까지 14년이 소요되고, 글로벌 시장 인프라를 구축하는 비용이 크기 때문임
- 따라서 혁신역량을 갖춘 Seller는 글로벌 시장역량을 갖춘 Buyer기업을 M&A 플랫폼에서 수월히 만나고, 상생형 M&A를 통해 글로벌 시장으로 진출·도약의 기회를 제공받을 수 있음
- Buyer는 시장판로가 있으나 혁신기술이 부족해 글로벌 시장으로 진출하지 못했던 문제를 극복할 수 있음

○ 여섯째, 실패 구제, 재도전의 기회 제공

- 상생형 M&A는 기술뿐만 아니라 혁신역량을 갖춘 인재를 확보하는 방법이기도 함
- 따라서 혁신기술과 역량은 있으나 자금 부족, 관련 네트워크 인맥 부족, 글로벌 시장판로 부재 등의 문제로 글로벌화에 어려움을 겪거나 도산한 Seller기업/기업인들이 M&A 플랫폼에서 재도전할 수 있도록 혁신의 안전망⁶⁴⁾제도를 마련하여 실패를 구제해주어야 함

은 로널드 코즈(Ronald H. Coase)가 만든 경제학 이론으로서, 민간경제의 주체들이 자원의 배분과정에서 아무런 비용을 치르지 않고 협상을 할 수 있다면, 외부효과로 인해 초래되는 비효율성을 시장에서 그들 스스로 해결할 수 있다는 정리

64) M&A 플랫폼은 혁신의 안전망제도가 뒷받침되어야 하며, 이는 향후 연구에서 자세히 다룰 예정

(2) M&A 거래 원칙

□ M&A 거래원칙은 크게 3가지로 제안

- 첫째, 공공의 신뢰를 기반으로 한 인프라를 형성하여 매수/매도기업의 정보를 수집하고, 이를 공공에서 1차 필터링하여 기본적인 정보를 제공해야 함
 - 대량의 정보 수집·제공·관리는 이해관계가 없는 공공이 담당해야 함
 - 단, 해당 정보의 신뢰성을 높이기 위해 가급적 1차 필터링된 정보를 제공하도록 해야 함
- 둘째, 민간의 이익을 바탕으로 다양한 개별거래가 이루어지도록 해야 함
 - 현재 한국의 M&A 거래 수수료는 3%대로, 일본 8%, 중국 4%에 비해 현저히 낮은 상황임
 - 이익이 없는 M&A 거래는 결국 M&A의 핵심역할을 담당하고 있는 딜러의 참여율을 낮추게 되며, M&A 거래 역시 둔화되게 하므로, 민간의 이익이 뒷받침되어야 함
- 셋째, 기존의 활동조직을 최대한 연결한 메타 플랫폼인 개방혁신장터에서 상생형 M&A가 거래되어야 함. 그 이유는 M&A 의향이 없는 묵시적 Seller도 M&A에 참여시킬 수 있는 길이기 때문임
 - Seller는 M&A를 적극적으로 하고 싶어하는 명시적 Seller와 M&A 의사가 없는 묵시적 Seller가 있음
 - 명시적 Seller는 이미 입증된 벤처나 현금흐름, IP가 강한 업체이며, M&A 유형이 주로 100% 인수로 경영권을 인수하거나 전체 합병을 통해 빠른 사업화를 추진하는 반면, 묵시적 Seller는 IP가 강하나 위험요소가 아직 있는 단계, 인큐베이팅 단계이거나 시드투자를 받는 단계의 업체이며, M&A 유형이 기술이전이나 전략 제휴, 파트너십, 재무투자, 지분 일부 인수 등 전략 투자나 초기 투자의 형태여서 M&A 시장에 참여하지 못하는 상황이 발생할 수 있음

[그림 2-40] M&A seller 구분

	M&A 유형	Seller 유형	내용
명시적 Seller	100% 인수	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proven 벤처 ▪ Cashflow, IP 강한 업체 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영권 인수 ▪ Full Integration/빠른 사업화
묵시적 Seller	전략 투자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ IP 강한 업체 ▪ 아직 위험요소 업체 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지분 일부 인수 < 50% ▪ 전략 제휴/파트너십/Financial 투자(FI) ▪ 기술 이전 및 Learning
	초기 투자	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시드투자 ▪ 인큐베이팅 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기술 이전 및 Learning ▪ 신사업 발굴

□ M&A 플랫폼의 Component와 Rule

- M&A 플랫폼의 Component는 참여자(Seller, Buyer, Dealer)이며, 참여자의 유무형 자산과 M&A 플랫폼에서 거래되는 유무형의 거래물건(혁신: IP, 혁신기술, 상생형 M&A, 전문인력, 투자자금)임
- M&A 플랫폼의 Rule은 Standard, Protocol, Policy 등이며, 각 세부 내용은 아래와 같음

- Standard는 표준 API 환경인 개방플랫폼 제공, 플랫폼 내에서의 정보 제공(1차필터링 정보), 딜러의 선발·관리임
- Protocol은 양도세, 소득세, 스톡옵션, 인수이후 고용(M&H), 사후조건(PMI)임
- Policy는 공정거래법, 회계방식 에스스로 계정, 자산과 기술의 우발채무/부실채권, 손해배상 책임 문제 등임

<표 2-19> M&A 플랫폼의 조건

구분	내용
Component	<ul style="list-style-type: none"> • 참여자(Seller, Buyer, Dealer), 참여자의 유무형 자산, 유무형 거래물건 • (혁신: IP, 혁신기술, 상생형 M&A, 전문인력, 투자자금)
Rule	<ul style="list-style-type: none"> • (Standard) 표준 API 환경인 개방플랫폼 제공, 플랫폼 내에서의 정보 제공(1차필터링 정보) 딜러의 선발·관리 • (Protocol) 양도세, 소득세, 스톡옵션, 인수이후 고용(M&H), 사후조건(PMI) • (Policy) 공정거래법, 회계방식 에스스로 계정, 자산과 기술의 우발채무/부실채권 손해배상 책임문제

□ Dealer Rule

- M&A 거래가 공정하게 이뤄지기 위해서는 기본적으로 rule 수립이 필요함
 - 이는 M&A 거래 특성상 관련된 소문 또는 정보가 관련 기업의 영업환경, 주가 및 이해당사자에게 심대한 영향을 즉각적으로 미치기 때문에 공정거래를 위해서는 딜러의 역할과 관리가 상당히 중요함
- Dealer rule은 크게 3가지로, 첫째 위임장 기반, 둘째 비밀약정(NDA)기반, 셋째 딜러 관리·감독 등으로 수립되어야 함
 - M&A 거래는 딜러 시스템에 기반하여 당사자간 협상을 통해 거래가 체결되는 형태를 가지는 것이 바람직함
 - M&A 거래를 주도하는 딜러는 자신이 거래자로 나서기 보다는 실제 거래자의 대리인으로서 거래 협상을 효과적으로 수행하는 기능을 수행함
 - 단, M&A 거래의 완결을 위해 필요한 부분적인 거래 참여는 허용되는 것이 바람직함
 - 단, M&A 추진 정보가 공개될 경우, 발생하는 주가의 급등락으로 인하여 M&A 거래가 위축될 수 있으므로, 거래를 담당하는 딜러의 위임장과 비밀약정(NDA)을 체결하여 거래정보의 비밀을 유지해야함
 - 특히 M&A의 불공정 거래환경 개선을 위해서는 딜러의 엄격한 자격 관리가 중요한데, 이를 위해 M&A 딜러의 전문성, 안정성 및 윤리성을 담보하기 위한 인적 요건, 재무적 요건, 실적 요건 등이 설정되어야 함

□ 거래가격 산정

- M&A는 Seller와 Buyer, Dealer에게 민감하고 어려운 문제이므로, 기술형 M&A의 경우 기술가치

평가 문제가 존재함

- 즉 Seller가 생각하는 기술의 가치와 Buyer가 생각하는 인수가격간의 갭(Gap)이 있는데, 이 갭의 차이를 조정·합의하여 가격 확정에 이르도록 이끄는 역할이 Dealer임
- Dealer는 Seller와 Buyer가 제안하는 선조건들을 조정·합의하여 가격 확정에 이르도록 도움

[그림 2-41] 상생형 M&A 거래가격



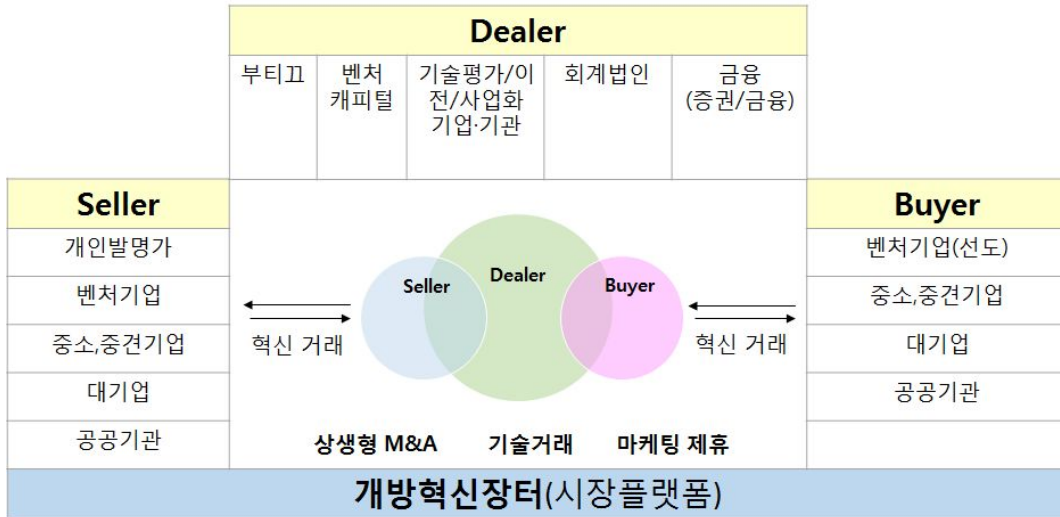
- 상생형 M&A는 기술거래이기 때문에 기술형 M&A시 고려할 사항이 있음
 - Seller와 Buyer는 M&A를 통해 이전받은 기술의 안정적인 적용을 위해 M&H(인수이후 일정기간 고용)를 고려
 - 거래 가격을 산정할 시에 Seller와 Buyer간의 기대차(expectation)가 있기 때문에 이의 gap을 줄이는 어려움이 존재하므로, Call Option과 Stock Option을 고려
 - M&A 거래시 회계방식에서 에스크로(Escrow) 활용을 고려

□ Architecture: M&A 플랫폼은 Seller, Buyer, Dealer가 참여하는 삼면시장의 형태로 혁신을 거래

- M&A 플랫폼은 시장플랫폼으로, Seller, Buyer, Dealer가 참여하는 삼면시장의 형태임
- M&A 플랫폼의 참여자는 총 3부류(Seller, Buyer, Dealer)로, Seller의 범위는 개인발명가, 벤처기업, 중소·중견기업, 대기업, 공공기관 등이며, Buyer의 범위는 벤처기업, 중소·중견기업, 대기업, 공공기관 등임. Dealer의 범위는 M&A boutique, 벤처캐피탈, 기술평가/이전/사업화 기업, 회계법인, 금융(증권/은행) 등임
- M&A 플랫폼의 거래 물건은 혁신이며, 혁신의 범주는 혁신기술, IP, 상생형 M&A, 전문인력, 투자자금 등임

○ M&A 플랫폼은 기본 rule이 기반이 되어 공정한 환경으로 운영되어야 함

[그림 2-42] M&A 플랫폼의 운영 환경



주: 혁신의 범주는 혁신기술, IP, 상생형 M&A, 전문인력, 투자자금임

(3) M&A 플랫폼의 운영시스템 구축

□ M&A 플랫폼의 사업모델 구현을 위한 단계별 방안

- M&A 플랫폼은 선례가 드문 새로운 사업모델이기 때문에 단계적으로 접근하는 것이 시행착오 비용을 최소화할 수 있음
- 1단계: 플랫폼 구축전략(임계질량 돌파)
 - 잠재적인 매각기업 및 매수기업 정보를 확보하여 이를 정보 DB로 구축
 - 정보 DB를 효과적으로 활용할 수 있는 유통 및 관리 체계 구축
 - 매도/매수기업 정보의 확보 및 회원제 DB 서비스 제공
- 2단계: 거래프로세스 구축
 - M&A 거래 위임계약체결부터 계약 및 사후관리에 이르는 일련의 거래프로세스 구축
- 3단계: 딜러 관리·감독시스템 구축

□ 1단계: 플랫폼 구축전략(임계질량 돌파)

- 임계질량 돌파를 위해서는 매수/매각 정보의 확보가 필수적임
 - 거래활성화를 위한, 임계질량에 도달할 수 있는 충분한 물건정보 확보⁶⁵⁾

- 현재 진행되는 프로젝트를 통해 매수/매각 정보 확보
- 기술보증기금의 Tech-bridge와 연계성 강화
- 벤처캐피탈과의 네트워크 강화를 통한 정보 획득

<표 2-20> Seller, Dealer, Buyer 비교 표

구분	Seller	Dealer	Buyer
2016목표(임계량)	1,000개 기업	10개 딜러	500개 기업
2020목표	5,000개 기업	100개 딜러	1,000개 기업
핵심 전술	스타트업 데이터 웹 크롤	관계기간 MOU	전략자문
동기부여 정책	TCB 보증	평가·보상	상생펀드
기대효과	시장역량 확보	자립기반 구축	혁신역량 확보

○ 혁신기업(Seller) 생태계 전략으로 기업정보 및 물건정보 확보 방안이 필요함

- 1) 기업정보 확보 방안: 이노비즈 및 벤처기업 인증기업, 시장선도 기업 등 기존 확보된 기업정보 DB의 활용하여 재무+제품+기술정보 DB를 구축
 - 기술신보DB, VC투자기업정보DB, NTB 등 활용
 - M&A 가능성이 높은 기업에 대해서는 별도의 조사를 통해 심층의 기업분석 보고서 제작
 - 벤처 및 이노비즈 기업 신규신청 및 재인증 시 관련 자료입력을 의무화하는 방안도 검토
 - 개별기업정보 취득 시점에서 정보활용에 대한 동의여부 확인을 대전제로 해당 DB를 보유한 기관과 공동출자 또는 전략적 제휴를 모색함
 - 상기 과정을 통해 제작된 기업정보는 등록 M&A 딜러에게 필요 목적으로만 한정하여 제공하고 기업의 영업비밀 보호를 위한 안전장치가 마련되어야 함
- 2) 물건정보 확보 방안: M&A 중개인들이 활용할 수 있는 기업정보 DB⁶⁶⁾는 이미 다양하게 발달
 - 이들 DB와 차별화하면서 유상 회원제 DB 시스템을 구축하기 위해서는 혁신거래소의 DB⁶⁷⁾에 등록되는 기업에 대한 인센티브가 부여될 필요가 있음
 - 이러한 차별화 경쟁력 요소는 기업들이 자발적으로 DB 등록을 원하도록 유도하는 효과를 발휘함
 - DB등록은 중개인이 관련 정보를 등록할 경우 정보의 실효성 및 기업비밀 노출에 따른 문제가 발생할 수 있으므로, 기업이 주체가 되어야 함
 - 기업정보들의 실시간 연동을 위해 RSS 표준 규약을 이용하거나 정보들을 자동으로 변환하는 서비스를 구축해 매각기업뿐만 아니라 모든 벤처기업의 정보를 홈페이지에서 크롤링하고 인덱싱하는 방안이 있으며, 구축비용은 10억 정도 예상됨

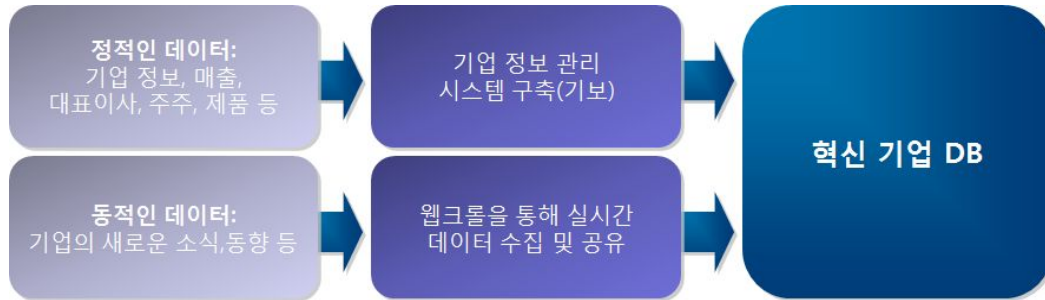
65) 매각정보 1,000건 이상, 매수정보 500건 이상

66) 기술보증기금의 기업정보 DB, 한국기업데이터의 'CRETOP', 한신평정보의 'KISLINE' 등의 static data를 빅데이터로 분류해서 웹크롤링

67) 혁신거래소의 DB에 등록된 기업은 M&A 의사가 있다는 점이 확인되었다는 일종의 신호효과를 부여하며, 등록된 기업의 M&A가 완료될 경우 세제상 인센티브가 주어지야 함

<표 2-21> 정보 인프라 구축 전략

구분	2016 목표 (임계량)	2020 목표	핵심 전술	동기부여 정책	기대효과
혁신기업	10,000개 기업	50,000개 기업	스타트업 데이터 웹 크롤	TCB 보증	시장역량 확보



- 시장기업(Buyer) 생태계 구축을 위한 기업정보 DB의 유지관리 및 실효성 유지 필요
 - 등록 M&A 딜러가 기업에게 혁신거래소 DB 등록을 권유하도록 유도하기 위해서는 세제상의 인센티브 및 Mandate(위임장)권 보호가 선결되어야 함
 - 기존 M&A 거래의 경우 독점권 없이 중개자문 수행하는 것이 일반적이고 독점권을 인정하는 경우에도 그 독점 기간이 보통 1~3개월로 매우 짧아서 이와 관련된 정보를 혁신거래소 DB를 통해 제공한다면 해당 거래를 추진하고 있는 중개인이 반발할 것임
 - 따라서 혁신거래소의 등록 M&A 딜러들이 기업과 M&A거래위임계약 체결시 일정기간 독점적 중개권을 가질 수 있도록 인정함으로써 해당 딜러가 기업정보를 DB에 공개하는 등 중개활동을 적극적으로 수행할 수 있도록 지원해야함
 - Mandate 계약기간 만료시에는 해당 기업은 독자적으로 신규 중개인을 선임할 수 있으나, 그 외의 경우는 해당 기업과 기존 등록 중개인의 동의하에 신규 등록 중개인으로 변경이 가능함
 - 기업의 필요에 의해 자의적으로 등록한 경우에는 기업등록 과정의 필수요건인 등록 중개인 기재 항목에서 등록 중개인을 선정하고 Mandate 계약을 체결할 수 있도록 유도함
 - 등록 중개인과 Mandate기간이 만료되었으나 기존 또는 신규 등록 중개인과 Mandate계약이 체결되지 않아 갱신이나 신규 선임이 이루어 지지 않는 기업은 M&A 실효성이 높지 않을 것으로 추정할 수 있으므로 갱신 안내 후 일정기간동안 적절한 조치가 없을 경우 DB에서 삭제

<표 2-22> 시장 생태계 형성 전략

구분	2016 목표 (임계량)	2020 목표	핵심 전술	동기부여 정책	기대효과
시장기업	200개 기업	1000개 기업	전략자문	상생펀드	혁신역량 확보

□ 2단계: 거래프로세스 구축

- 위임계약체결부터 계약 및 사후관리에 이르는 거래프로세스 구축
 - 거래기업과 Dealer사이의 거래위임계약 체결을 위한 표준약관 방식 채용

- 이러한 표준약관은 사전적으로 M&A 플랫폼의 승인을 득해야 함
 - Dealer는 M&A 플랫폼과 NDA를 체결함으로써 M&A 거래 상대방을 물색하기 위한 기업정보를 M&A 플랫폼을 통해 취득함
 - M&A 플랫폼은 기업가치 평가 의견을 양 거래 Dealer에게 제시함으로써 최종합의 금액에 대한 가이드라인과 세법상의 기준을 제시함
 - M&A 플랫폼은 거래 Dealer의 실적과 고객 평판을 평가하여 거래소의 건전성을 지속적으로 제고시키는 사후관리 체계를 구축함
- 일반적인 M&A 거래 프로세스는 총 7단계로 구성되며, 1단계: 기업 발굴 → 2단계: 방문미팅 → 3단계: 소개자료 → 4단계: 1차 미팅 → 5단계: 2차 미팅 → 6단계: 계약 → 7단계: 합병 후 통합 (PMI; Post-Merger Integration)임
- 프로세스 상 단계별로 Seller, Buyer, Dealer가 검토해야 할 사항이 각기 있으며, 자세한 내용은 아래와 같음
- Seller의 단계별 검토사항은 1단계: 경쟁력 분석 → 2단계: 진행 및 협력방법 협의 → 3단계: 기업 소개자료 준비 → 4단계: 배제사항 검토 → 5단계: 주요 조건 검토 → 6단계: 진행전반 자문 → 7단계: 사후조건 논의임
 - Buyer의 단계별 검토사항은 1단계: 사업범위 검토와 협력방법 논의 → 2단계: 진행 조직 구성 → 3단계: 협력기업 선정 → 4단계: 배제사항 검토 → 5단계: 주요 조건 검토 → 6단계: 기술성 검토 및 사업성 검토 → 7단계: 사후조건 논의임
 - Dealer의 단계별 검토사항은 1단계: 진행조직 구성 → 2단계: 사업범위 및 협력방법 논의 → 3단계: 제품, 기술, 기업 소개 → 4단계: 제품 PT 및 Q&A → 5단계: Q&A 협력조건 → 6단계: 진행 전반 자문 → 7단계: 사후조건 논의임
- 특히 M&A 공정거래를 위하여 Seller와 Buyer는 1~2단계에 Dealer와 위임계약을 체결해야 하며, 3단계에서는 Dealer와 비밀유지약정(NDA) 계약을 체결해야함

[그림 2-43] M&A 거래 프로세스



□ 3단계: 딜러 관리·감독 시스템 구축

- M&A 플랫폼이 자율규제기구로서 실질적인 권한을 행사할 수 있기 위해서는 M&A 플랫폼이 수행하는 M&A 인증확인이 실질적인 인센티브로 연계될 수 있는 체제가 구축되어야 함
- M&A 플랫폼 인증을 받은 M&A 거래에 대한 세제혜택 부여 방안
 - 매수자에 대한 인센티브로서 인수대금투자에 대해 연구개발비투자에 준하는 혜택부여
 - 매도자에 대한 인센티브로서 양도대금에 대해 세금우대 양도소득세에 대한 예외규정으로 법제화 필요
- 당사자간 매매거래에 대해 그 합법성 및 거래대금의 타당성을 혁신거래소에서 인증하는데 따른 문제는 객관성을 담보할 수 있는 절차를 통해 해결
 - M&A 플랫폼이 산출한 적정 기업가치를 기준으로 매매가격에 대한 타당성을 평가할 수 있을 것이며, 공정거래위의 '부당거래여부 판단' 등의 사례를 참고할 필요가 있음
 - M&A 플랫폼은 인증 대상 M&A 거래가 상속, 증여, 세금회피 등의 비 사업적 목적이 아니라 '진정한 사업적 목적'에 의해 이루어졌음을 객관적으로 확인할 수 있는 기준과 절차를 개발해야 함
- M&A 플랫폼을 통해 구축된 M&A 딜러간 네트워크는 네트워크 외부효과를 발생시켜서 자연독점적 상태를 초래할 것임

□ M&A 플랫폼의 수익구조 및 인센티브 설계

- 개별 증권사의 효율적 거래에 특화된 증권거래소에 비하여 혁신거래소는 벤처기업 단위의 정보를 적극적으로 수집 및 관리하고, 유통시키는 기능을 수행한다는 점에서 차별화
- M&A 플랫폼의 수익은 M&A 플랫폼이 제공하는 서비스에 의해서 결정될 것이고, 혁신M&A 플랫폼이 제공하는 서비스는 다음과 같음
 - 상생형 M&A 인증 서비스
 - M&A 정보의 생산 및 유통 서비스
 - 잠재적 M&A 대상 벤처기업 정보 수집 및 제공
 - 잠재적 M&A 추진 기업 정보 수집 및 제공
 - M&A 딜러간 정보 네트워크 제공
 - M&A 시장 수요 조사
 - M&A 대상 기업 가치평가: 세법적용의 기준으로 작용하는 객관적 기준 제공
 - 자율규제 서비스: M&A 딜러의 건전영업 관행 형성 및 유지 감독
 - M&A 거래 결제이행의 완결성 보완
- 이상의 서비스에 근거하여 M&A 플랫폼의 수익구조는 크게 다음의 다섯 가지 유형으로 구성됨

- M&A 플랫폼에서 발생한 '중개 거래 수수료'
- 회원 등록 및 유지관리비(등록시점 가입금과 연부과금 등으로 구성)
- 신규기업 등록수수료(시장 안정화 이후 등록기업에 대해 부과여부 검토)
- 펀드운용 관리보수(Open Innovation 방식을 통해 기업성장을 추진하는 기업들을 주요 출자자로 하고 이러한 자펀드에 출자하는 형식의 Fund of Fund 운용)

[그림 2-44] M&A 플랫폼의 수익모델



자료: 창조경제연구회, 2013.10. 상생형 M&A와 혁신거래소. 제2차 정기포럼

□ M&A 플랫폼 수익 구조의 세부 구현 방안

○ 거래수수료

- 증권거래소의 경우 주된 수익원이며 징수방법도 간단하나 M&A 플랫폼의 경우 거래횟수가 많지 않으므로 주요 수익이 되기는 어려움
- 기존 M&A에서 중개인의 경우 거래성사 시 자금수수 규모의 특정 %로 수수료 징수하여 매도 및 매수 중개인이 분배
- 등록 중개인 수수료의 일정비율 분배가 현실적 방안으로 생각되나 기업과 등록 중개인 간 합의 하에 중개인 수수료를 축소 보고할 수 있음
- 따라서 등록 중개인 수수료와 별도로 다음과 같은 거래수수료 체계를 설정하는 것이 바람직함
 - 개별 거래건별 최소 거래수수료 설정
 - 거래금액 비례 거래수수료 설정
 - 총 거래수수료 = 최소 거래수수료 + 비례 거래수수료

○ 기업정보제공 수수료

- M&A 딜러에게 제공되는 기업정보의 양에 비례한 '정률 정보수수료' 부과
- M&A 딜러에게 제공되는 기업정보 서비스 기간에 비례하는 '정기 정보수수료' 부과
- 기타 일반인에게 제공되는 정보에 대한 '일반 정보수수료' 부과

- 가치평가수수료
 - 체결된 M&A 거래에 세법적용을 위한 기술가치(또는 기업가치) 평가시 ‘필수적 가치평가수수료’ 부과
 - 시장 참여자들의 요청에 의한 기술가치(또는 기업가치) 평가시 ‘시험적 가치평가수수료’ 부과
- 딜러 등록 및 유지비
 - M&A 딜러 등록 시 가입금 부과
 - M&A 딜러 자격 갱신 시 매년 유지비 부과
- 신규기업등록 수수료
 - 증권거래소의 경우 신규 상장 시 상장수수료 및 연부과금 형태에 해당
 - 시장형성 초기단계에서 기업에 부과는 쉽지 않을 것으로 예상됨
 - 다만, 인센티브의 정도에 따라 단계적으로 부과 가능하리라 예상됨
 - 시장 안정화 이후 등록 기업에 대해 부과여부 검토
- (참고) 증권거래소의 주요 수익원은 신규상장 수수료, 거래 수수료, 회원사 회비 등으로 구성됨
 - 이들 중 거래 수수료가 가장 많은 비중을 차지하고 있음
 - 거래규모에 비례하는 거래 수수료 체계는 거래규모의 극대화를 추구하는 거래소 사업모델과 부합함

<표 2-23> 증권거래소와 수익모델(참고)

구 분	수익	비고
신규상장 수수료	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 상장수수료 (심사수수료, 주권신규상장수수료) ▪ 연부과금 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 심사수수료(500만원/100만원) ▪ 신규상장수수료(금액별 별도요율) ▪ 직전년도말 상장자본금별 요율적용
거래 수수료 (정률회비)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주식거래대금의 0.004% 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 증권사에서 위탁징수 ▪ 전체수익의 92%('07년말 기준)
회원사 회비 (정액회비)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 거래소 이사회 결의로 정한 금액 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 기본적립금 5억원 별도 부과
기타	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장정보이용료 ▪ 임대료 등 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 시장정보이용료는 전체수익의 3%

자료: 창조경제연구회, 2013.10. 상생형 M&A와 혁신거래소. 제2차 정기포럼

□ 인센티브 방안: 부여 대상은 M&A 플랫폼에서 인증한 M&A 거래로 한정

- 매수자에 대한 인센티브
 - 기술벤처 기업의 상생형 M&A는 Open Innovation형 연구개발투자로 볼 수 있기 때문에 조세특례제한법 중 ‘연구 및 인력개발비에 대한 세액공제’를 준용하고 또한 기술이전 활성화를 위해 기

술도입 기업에 부여하고 있는 ‘취득세 50% 감면’을 적용하는 것이 효과적임

－ 연구개발 활동에 대한 조세특례제한법상 규정

- 연구 및 인력개발비에 대한 세액공제 = (당해 사업연도에 발생한 연구 및 인력개발비 - 소급 4년간 발생한 연구 및 인력개발비 연평균금액) × 40%(중소기업 50%), 단, 중소기업의 경우 상기의 산식에 의하여 산출한 금액과 당기 발생한 연구 및 인력개발비의 15%에 상당하는 금액 중 택 1 공제
- 연구 및 인력개발을 위한 설비투자에 대한 세액공제액 = 투자금액 × 7%, 단, 투자금액 대상은 ①연구개발을 위한 연구시험용 시설, ②연구개발을 위한 직업훈련용 시설, ③신기술을 기업화하기 위한 사업용 자산
- 연구 및 인력개발준비금의 손금산입한도 = 당해사업연도의 수입금액(매출액) × 3%(자본재산업 등은 5%)

○ 매도자에 대한 인센티브

- － 과거 기술이전 활성화를 위해 기술양도자에게 부여했던 ‘양도(또는 합병)차익에 따른 소득세 50%경감’ 항목을 적용

○ 인센티브 부여 기준은 양도(또는 합병)되는 기업에 대한 기술가치평가를 통해 해당 기업가치 중 기술가치가 차지하는 비율을 산정하여 기술벤처 기업에 대한 M&A 여부 판단하는 방안을 고려

[그림 2-45] 인센티브 방안 요약



자료: 창조경제연구회, 2013.10. 상생형 M&A와 혁신거래소, 제2차 정기포럼

다. 상생형 M&A를 위한 계약 가이드라인

(1) 상생형 M&A의 핵심은 기술거래

□ 기술거래에 기반한 M&A 가이드라인

- 상생형 M&A의 핵심은 시장의 효율성과 기술의 혁신성을 지닌 기업 간 거래를 통한 부가가치 창출이므로, 이를 위해서는 선도 기업과 혁신 기업 사이의 기술거래를 통해 전반적인 M&A 시장을

활성화시키는 것이 중요함

- 기술거래는 기술의 매매, 양도 및 실시허락 등의 계약뿐만 아니라 기술을 개발하는 과정에서 상호협력 및 기술의 교환, 기술을 담보로 한 자금의 조달, 기술의 지도 및 지원, 기술 용역의 제공 등도 포함하는 의미로 사용되고 있음
- 또한 실무에서는 기술거래의 대가로 금전뿐만 아니라 지분으로 지급받는 경우 또한 빈번하므로, 위와 같은 기술거래계약을 기반으로 M&A 시장이 활성화될 수 있다는 측면에서, 본 파트에서는 위 기술거래계약의 유의점에 중점을 두고 고찰하도록 함
- 기술거래계약의 활성화를 위해서는, 혁신기업은 보유기술의 품질 및 경쟁력을 입증하기 위한 객관적인 자료를 준비한 후 협상에 임하고, 시장 기업은 기술가치 평가액을 인정하는 태도가 필요
- 혁신기업은 보유 기술의 경쟁력을 입증하기 위해서 가능한 특허 등록을 통해 권리를 확보하는 것이 바람직함. 해당 기술에 관한 객관적인 테스트를 통해 수치화된 자료를 구한 경우에도, 관련 산업의 제3자를 통한 검증을 받아야 할 것임
- 위와 같이 혁신 기업의 기술은 객관화된 데이터를 바탕으로, 기술가치평가 기관을 통하여 적절한 금액으로 평가받을 수 있음. 참고로, 해당 시장이 활성화될수록 기술가치평가기관의 신뢰성 또한 높아지게 되므로, 이를 위하여 정부의 기술가치평가 비용 보조가 필요할 것으로 사료됨
- 기술가치 평가기관에서는 (담보 목적이 아닌) 거래 목적으로 평가액을 산정하는 경우, 그 평가 금액을 적정 가격 '범위'로 제시하고 있으므로, 시장 기업은 위 평가액을 인정하고, 제시된 범위 내에서 협상하려는 태도를 취해야 할 것임
- 시장기업에서는 협상 과정에서 해당 기술에 관한 사업성 분석자료를 제공하는 것이 바람직함

□ 핵심 인력 관리

- 기술 이전 과정에서 반드시 핵심 인력의 인수가 수반되어야 하는지 여부를 검토하고, 필요한 경우 해당 인력 인수에 관한 내용을 포함하여 약정해야 함
- 기존 핵심인력의 이탈 방지를 위한 보너스 제도 등의 대비책을 마련하고, PMI 과정에도 피인수 기업의 핵심인력을 참여시키는 방안 등을 마련하는 것이 바람직함

(2) 참조계약서 제공 플랫폼

□ 참조계약서 제공의 필요성

- 상생형 M&A의 체크리스트를 확인함으로써, 실사 등 협의 과정에서 필요한 정보를 양 당사자에게 제공하고, 필요한 내용을 계약서에 반영한다면 상당 부분 분쟁을 억제할 수 있을 것으로 사료됨

- 앞서 언급한 바와 같이, 인수기업과 피인수기업 간의 이해관계를 최대한 균형 있게 반영한 가이드라인을 바탕으로, 혁신거래장터(M&A 중개거래소)에서 참조계약을 제공한다면 M&A의 공정한 룰로 작용할 수 있음
- 쉽게 M&A 계약을 제공받고, 사전 체크리스트까지 확인 가능하다면, 법률서비스 비용 지출에 소극적인 기업들의 유인책이 될 수 있음

상생형 M&A 가이드라인

- 상생형 M&A 계약의 핵심은 “기술거래”: 기술역량과 혁신역량의 결합을 위해 기술(특허 등) 이전 중요
- 기술거래계약을 위한 가이드라인
 - 혁신기업: 보유 기술의 품질, 경쟁력 입증해야 함
 - 특허 등록, 기술에 관한 객관적 test 자료 준비하고 제3의 기관을 통한 검증
 - cf. 정부의 기술가치평가 비용 보조
 - 시장기업: 기술의 가치를 인정해야 함
 - 기술평가기관의 기술거래가격(price range) 인정
 - (필요에 따라) 사업성 분석 자료 제공
- 참조계약서 제공 필요성: 기술거래 중심의 M&A 계약 체크리스트 및 과거 M&A 분쟁 사례를 분석한 체크리스트 및 이를 바탕으로 인수기업과 피인수기업 간의 이해관계를 최대한 균형 있게 반영한 참조계약서 필요

□ 참조계약서 제공 형태

- 혁신거래장터 내 시스템을 통해 M&A 참조계약서가 제공될 수 있도록 할 것이며, 그 제공 형태는 「참조계약서 작성 플랫폼 서비스」 형태가 될 것임

- ① 플랫폼: 당사자, 거래형태, 특허, 대금 등 체크리스트를 확인하는 계약 조건들을 질문
- ② 당사자: 해당 질문에 대한 내용을 입력
- ③ 플랫폼: 전체 DB 중 필요한 조항을 추출하여 계약서 형태로 제공
- ④ 당사자: 체크 리스트에 해당하는 항목에 대한 feedback 요구
- ⑤ 플랫폼: 수정 요구 사항을 반영하여 계약서 재작성 가능

- 플랫폼에서 제공하는 체크리스트를 통한 구체적인 계약 조건들은 내용들은 당사자들의 피드백(feedback)에 의하여 수정될 수 있으며, 플랫폼 내에서 축적된 정보 및 분쟁 사례들을 지속적으로 수집·분석한 자료를 제공하여 지속적인 업데이트가 이루어질 수 있다는 점 또한 해당 플랫폼 서비스의 강점임

□ 계약서 작성을 위한 가이드라인

○ M&A 계약서 작성을 위한 기본 체크리스트

- 협의 과정에서 비밀유지의 대상, 관리 및 위반에 대한 사항 합의
- 계약 거래 형태, 계약 당사자 확정
- 계약의 내용 및 권리 제한 사항
- 필요한 회계 자료 및 회계 기준에 관한 사항
- 계약의 중요 사항에 대한 변경 가능 요건 규정
- 타 계약과의 효력 관계를 명확히 규정
- 해제 및 해지 사유와 효과를 규정
- 불가항력으로 인한 효과
- 계약의 발효 및 종료 시점 명기
- 계약 종료 후에도 유효하게 준수해야 할 사항에 대한 합의
- 분쟁처리수단(소송, 조정, 중재, 관할 등)
- 손해배상범위의 제한 및 손해배상액 예정

○ 기술 정보 내지 자료를 제공

- 기술 정보 제공의 범위 및 방법을 명확히 규정해야 함
- 설계, 제조, 판매, 사후관리, 개조 등에 관련된 정보 및 향후 획득하게 될 기술에 대한 소유권과 관련 기술에 대한 범위까지 명확히 기술하고, 필요에 따라 부록, 첨부자료 등을 활용
- 거래되는 기술 가운데 일부는 소유자가 아닌 특허 실시권자로서 권리를 부여받은 부분이 있는지 확인
- 기술이전 이후, 이와 관련된 추가적인 기술개발이 이루어졌을 경우, 매수인에게 통보해야 할 의무에 관해 확인
- 정보 제공자의 데이터 검증 기관, 기술가치평가기관 선정에 대한 합의 사항 확인
- 인력 인수 사항 및 계약 완료 이후 일시적으로 정보 제공자 측 인력이 참여할지 여부에 대한 확인
- 자료에 의한 기술의 이전이나 제공의 한계로 인하여 기술자에 의한 기술지도 내지 기술자 파견이 필요할 수 있으므로, 연수에 필요한 비용, 인원 등을 확인

○ 계약 제품 및 설비 관련 사항

- 계약 초기 단계 내지 적정 생산규모에 미달로 인하여 매수인이 완제품 형태로 납품받을 필요가 있는지 확인
- 계약 제품에 대한 품질관리 유지 의무 사항 규정
- 기술의 구체화 및 상업화 실현을 위해 필요한 부품이나 설비가 있다면 이에 대한 권리 확인하고, 구매 가능 여부 등의 확인

- 해당 제품의 수출 가능 국가, 경로 및 수출 수량에 대한 제한이 있는지 등의 확인
- 기술에 대한 보증
 - 기술 정보 내용에 대한 보증, 해당 기술의 품질 및 권한에 대한 보증 사항 확인
 - 기술 및 특허가 타인의 권리를 침해할 경우, 책임 소재 및 범위 규정

라. M&A 제도 개선을 통한 활성화 방안

(1) 강력한 M&A플랫폼 리더십 구축

- 현재 M&A플랫폼은 공공과 민간에 분산·파편화되어 운영되고 있으며, 각 플랫폼의 한계로 M&A 거래가 둔화
 - 공공 플랫폼은 구조상 다양한 거래에 대처가 어려움. 이에 따라 민간의 자율성에 기반한 절실한 목적을 가진 참여자들이 요구됨
 - 공공조직에서는 다양한 형태의 거래를 할 경우, 감사 등의 제약으로 인하여 조직이 위축될 가능성이 매우 높음
 - 특히 공공은 거래를 하지 않아도 급여가 보장되는 안정적인 환경으로, 대규모 거래 활성화는 기대하기 어려운 측면이 존재
 - 반면 민간 플랫폼은 유연성이 있으나 공공성 부족으로 정보의 임계량이 미달인 한계가 있음
- 공공 플랫폼이 주는 신뢰도와 기업가정신의 민간 딜러들이 다양한 형태의 유연성 있는 실제 거래를 추진하는 구조가 가장 적절하며, 또한 M&A플랫폼을 활성화시켜 지속적으로 운영할 강력한 플랫폼 리더십이 가장 중요할 것임

[그림 2-46] M&A의 문제: 공공성과 유연성 파편화



- 따라서 기업가정신의 강력한 플랫폼 리더십을 가진 곳이 플랫폼의 rule maker로서 가장 적합하다고 사료됨

(2) M&A 활성화를 저해하는 주요 규제 개선

□ 기술 및 인력 유출 등 공정거래 문제

- 공정거래 관련 법제

1. 하도급법: 원·하도급자간 기술 자료 제공 요구 행위시 서면 작성 요건, 법 위반 기술자료 유용행위에 대한 징벌적 손해배상 책임, 기술자료 제공, 유용행위 심사지침 제정
2. 공정거래법 및 동법 시행령: 사업활동 방해행위로서 기술의 부당한 이용, 인력의 부당 유인, 채용 등을 금지
3. 대중소기업상생협력법: 기술자료 임치제도 등록사항에 대한 추정력 부여, 기술자료 관리업무 종사자에 대한 비밀유지 의무 부여
4. 산업기술유출방지법: 국가핵심기술의 유출 및 침해행위 통제, 외국기업의 인수 합병 및 투자 등으로 인한 기술 유출 방지를 위해 수출승인 및 사전신고 제도 운용
5. 영업비밀보호법: 영업비밀원본등록제도 운용, 합리적 노력 수준으로 원본 등록된 정보의 보유사실에 대한 추정력 입증 완화, 비영리기관의 영업유출 경우에도 형사적 보호 가능
6. 중소기업기술혁신촉진법: 중소기업의 연구 개발 등 기술혁신의 결과물 보호를 지원
7. 중소기업보호법: 기술보호지도사 자격제도, 분쟁 조정기관(중소기업기술분쟁 조정, 중재위원회)설립, 직무상 알게 된 사실에 대한 비밀유지 의무 조항 및 기술 유출 방지 관련 각종 지원사업 시행

- 이를 개선하기 위해서는 기술탈취행위에 대한 손해배상액 산정 및 침해사실 입증을 용이하게 해야 하며, 산업기술유출방지법, 영업비밀보호법 등 법제 및 기술보호제도의 중첩으로 인한 컨트롤 타워 부재한바, 전문성 있는 감독기관 필요함

□ 기업주도형 벤처캐피탈(CVC) 금융 문제

- 금융 관련 법제

1. 독점규제 및 공정거래에 관한 법률: 비금융지주사의 금융사 보유 금지, 관련 계열사 투자 금지 등
2. 금융산업의 구조개선에 관한 법률: 금융사의 비금융사 지배 규제 등
3. 중소기업기본법: 관련 계열사 투자 금지

- 이를 개선하기 위해서는 금산분리의 탄력적 적용이 필요함
 - 금융산업의 구조개선에 관한 법률에서 금융기관을 이용한 기업결합의 제한 제24조에 따르면 다른 회사의 주식소요한도에서 금융사를 통한 다른 기업을 지배하는 것이 제한됨

- 동일계열 금융기관은 단독으로 다른 회사의 의결권이 있는 주식을 20% 이상 소유하기 위해서는 대통령령에 따라 미리 금융위원회의 승인이 필요함
- 순환출자나 투명한 기업지배구조를 위해 금융기관을 이용한 기업결합의 제한이라는 법의 필요성은 인정되나, 이로 인한 국내 기업주도형 벤처캐피탈의 Joint venture나 전략적 투자가 제한됨
- 지주회사법은 일반지주사의 금융사 보유를 제한하기 때문에 지주사 체제로 전환하는 대기업집단은 기업주도형 벤처캐피탈을 보유하기 어려움
- 일반 국민들의 자산을 위탁받아 운영하는 은행이나 증권사의 자산은 대부분이 부채임. 반면에 기업주도형 벤처캐피탈은 자사의 자본을 가지고 투자하기 때문에 금산분리가 가지는 원래의 취지에 부합하지 않음
- 또한 금산분리는 대기업의 경제력 집중, 대기업이 금융사를 사금고화로 발생할 수 있는 기업의 동반부실 위험성, 금융사의 부실이 초래할 위험 등을 고려한 규제이므로, 은행과 보험사 등을 대상으로 한 규제는 타당성이 있으나 벤처캐피탈의 경우에는 적절하지 않음
- 기본적으로 벤처캐피탈은 새로운 성장을 위한 투자로서 대부분의 투자가 벤처기업으로 국한되어 있음. 또한 벤처캐피탈의 투자 손실이 해당 투자자에게만 귀속되기 때문에 사회적 영향도 제한적인 반면, 벤처캐피탈의 성공적 투자가 가져오는 사회적 성과(고용 창출)는 훨씬 높음
- 다만 일부 기업들이 벤처캐피탈을 이용해 불공정한 거래를 하거나 경영진의 사익추구 행위를 한다면 이에 대해서는 강력한 처벌과 손해배상을 병행할 필요가 있음

○ 또한 금산분리의 규제 완화도 필수적임

- 상호출자 제한 기업집단 소속회사로서 중소기업창업지원법에 의한 중소기업창업투자회사는 국내 계열회사 주식의 취득 또는 소유가 금지되며, 새로 계열사가 편입되는 경우에만 1년간 동 규정을 적용하지 않음
- 투자 대상이 되는 중소기업이 계열회사가 되지 않는 범위 내에서만 출자가 가능하나 지분율이 30% 미만 이거나 혹은 최대출자자가 되지 않은 경우에 한하여 투자가능
- 이렇듯 대기업들이 기업주도형 벤처캐피탈을 통한 중소기업과 전략적 투자나 인수합병을 진행하는 과정에서 제한을 거는 구조임
- 따라서 기업들의 전략적 투자를 촉진하기 위해 신기술사업금융사나 창투사에 한해 금산분리의 완화가 필요함

□ 세금(주식매각 세금, 양도세/소득세 등) 문제

○ 세금 관련 법제

1. 독점규제 및 공정거래에 관한 법률: 대기업이 중소·벤처기업 지분의 30% 이상을 인수하고 최대출자자가 되면 피인수기업은 상호출자제한 기업집단으로 편입돼 상호출자금지, 채무보증제한, 특수관계인과의 거래 금지 등 기업집단에 부과되는 규제가 적용,
2. 중소기업법 등: 중소기업 간 합병 시에도 중소기업의 범위를 벗어나게 되면 즉시 중소기업 지위를 상실하고 일시에 각종 지원제도에서 제외

3. 소득세법 등(양도소득세, 증여세, 법인세 등) : 주권상장법인의 대주주인 거주자가 양도하는 주식에서 발생하는 양도소득은 양도소득세가 과세, 주식매각2013년 '벤처-창업 자금생태계 선순환 방안'을 통해 매도기업에는 증여세 부과대상 제외하였고, 매수기업에는 M&A 거래가액 중 기술가치금액의 10%를 법인세에서 공제
- 기술가치는 기술평가액 (평가를 받은 경우) 또는 {인수가액 - (세법상 시가(기준가)×1.3)}로 산정하되, 매수기업이 산정방법을 선택하게 함
 - 예시: 세법상 50억원하는 벤처를 80억원에 M&A할 경우 1.5억원 법인세 공제
 $\cdot \{ 80\text{억원} - (50\text{억원} \times 1.3) \} \times 10\% = 1.5\text{억원}$
 - 일례로 다음의 경우 카카오가 김기사를 600억에 인수하였을 때 순자산이 실질적으로 없었던 경우를 감안한다면 김기사의 기술 가치는 600억으로 산정할 수 있다. 따라서 본 제안에 따르면 기술가치의 10%인 60억을 연구개발비로 인정하여 카카오는 60억 공제가 가능함
4. 조세특례제한법: 기술·혁신형 합병, 주식 취득에 대한 세액 공제, 전략적 제휴를 위한 주식교환에 대한 과세특례, 벤처기업 등에 재투자 시 과세특례 조항 등

- M&A 활성화를 위해 대기업이 우호적 M&A로 일정 중소기업(벤처기업 또는 매출액 대비 R&D투자 비중 5% 이상 중소기업)의 대주주가 되는 경우, 피인수기업의 계열사 편입을 3년간 유예하는 방향으로 2013년 하반기 공정거래법 시행령을 개정했음. 그러나 재계에서는 벤처기업이 초기 성장단계에서 기술개발투자, 업무제휴 등을 통해 소요되는 기간이 약 10년 정도 걸리기 때문에 3년 유예로 M&A 활성화를 유도하기에는 역부족이라고 지적, 3년 동안의 중소기업 졸업 유예제도 역시 실제 M&A를 활성화시키기에는 짧은 시간이라는 의견
- 증여세, 법인세 등 세제상 특례를 도입했지만 여전히 M&A 시장을 활성화하는 역부족이라는 평가, 인수합병 시 주식 매각으로 발생하는 양도차익에 대한 과세이연 등 특수관계가 없는 정상적인 M&A 거래의 경우, 세제 혜택 확대 필요
- M&A를 통한 기술 매수 기업에 대한 법인세 감면, 기술실시 혹은 매각 등의 기술거래에 붙는 양도소득세 등 조세 감면 혜택 등이 필요하다는 요구에 따라 조세특례제한법의 개정이 이루어진바 있음

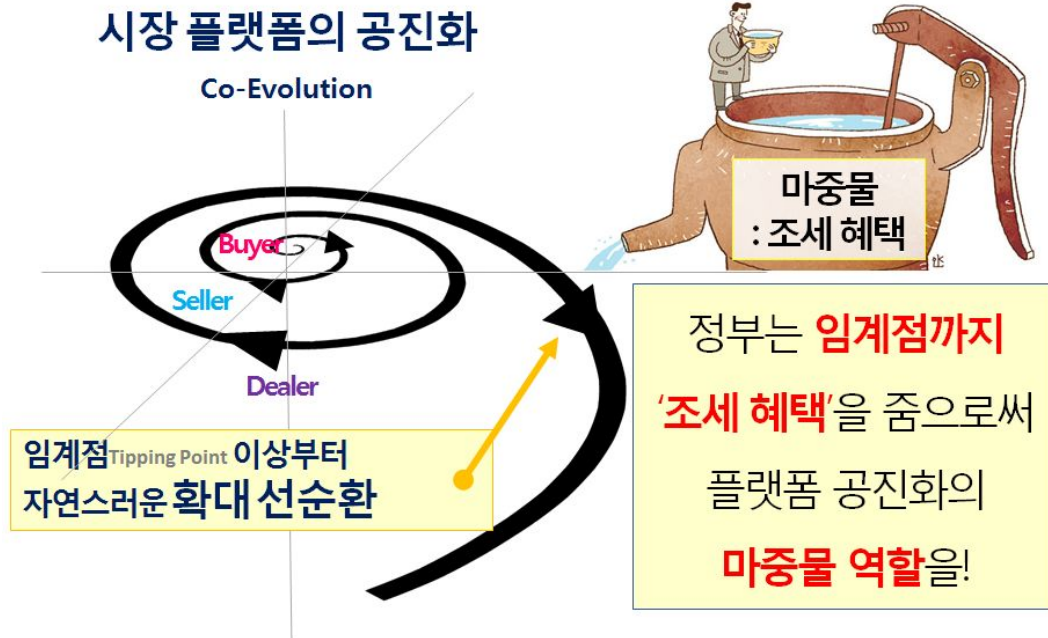
(3) 시장 임계질량 달성을 위한 참여자 유인책 마련

- 플랫폼이 활성화와 시장 임계질량을 달성하기 위해서는 초기에 마중물로서 Seller의 지원, Buyer의 지원, Dealer의 지원(자문료) 등이 필요함
- Seller의 경우에는 계약서에 요구되는 각종 자료에 대해서 자문이 필요하고 기술 및 사업평가서도 적절한 지원구조가 필요함. 참여하는 셀러에 대해서는 기보 보증으로 인센티브를 제공하는 것도 고려할 대안임
- Buyer의 경우는 1조 이상 매출 기업의 경우, 별도 지원은 필요치 않을 것이나, 월드300 수준에

해당되는 1000억 매출 기업들에 대해서는 과거 중소기업청이 수행했던 글로벌 벤처지원사업과 같은 전략자문이 효과적 대안이 될 것임. 전략자문을 통하여 개별기술에 대한 사양서, 미래기술 로드맵 작성 등이 구체적인 지원사항이 될 것임

- Dealer의 경우에는 5회 내지 10회의 자문을 수행하나 결과가 불확실하여 M&A활성화에 부분적 제약요소가 되고 있음. 이를 보완하기 위하여 한시적으로 매칭 자문료 제공도 필요한 정책임

[그림 2-47] 임계량 돌파를 위한 정부의 역할



- 강건한 플랫폼을 유지하기 위해서는 Dealer의 관리가 필수적임
 - M&A 거래시 반드시 비밀유지 약정과 위임장 작성원칙을 지키도록 하여 Dealer들을 평가·관리할 필요가 있음
 - 이를 통하여 플랫폼의 규모가 임계량을 돌파하면 그 이후부터는 자체 수입으로 지속 가능한 성장과 강건한 생태계 유지 가능

(4) PMI 교육 지원

□ 인수 후 통합과정(PMI: Post Merger Integration)은 M&A의 성패를 좌우하는 핵심요소

- 인수 후 통합과정(PMI)이란, 다양한 유형의 조직 내 갈등을 최소화하고 융합시켜나가기 위하여 인수-피인수 기업이 서로간의 시스템, 구조, 그리고 문화를 적합시켜나가는 과정(Epstein, 2004)임
- 미국 인사관리협회(SHRM)와 인사관리전문 컨설팅 기관인 타워스페린이 세계 주요 기업 임원 447명을 대상으로 실시한 조사결과에 의하면, M&A의 실패요인으로 문화적 불일치(56%), 핵심 인력의 유출(53%), 경영시스템의 충돌(53%), 변화관리 실패(52%), 인수합병 효과에 대한 이해 부족

(52%)등을 제시함(이태섭, 2012)

- 미국에서 인수합병 후에 성과가 낮았던 100개 기업을 분석한 결과, 2개 기업 간의 인적자원 관리 방식과 문화적 차이가 실패의 원인이 된 경우가 85%를 차지
- 프랑스와 독일의 경영자를 대상으로 한 조사에서는 합병 후 작업 현장에서 갈등이 발생한 근본적 원인이 기술적인 문제보다는 2개 기업 간의 권한체계, 관리감독스타일, 팀워크의 차이에 있다고 제시함
- 한국에서도 매출 1조 영업이익 200억의 중견자동차 부품 I사의 M&A를 실패한 이유는 PMI 전략이 부재함
 - PMI는 인수전략의 부재, 인수이후의 운영전략 부재, 기업가치 및 매출 예측 실패, 양사의 조직문화 차이의 배려 부족 등 총 4가지로 분류할 수 있음
- 인수의 목적과 당위성 수립, 잠재 피인수회사 물색 및 정보수집 등의 행위를 포함하는 실사작업과정(Due Dillgent Process)과 잠재 인수회사 선정 후 협상을 통한 인수가 및 인수조건을 결정하는 협상과정(Negotiation Process), 인수-피인수 기업 간 문화적 제도적 차이를 하나로 통합하는 통합과정(Integration Process)등 세 과정으로 분리(Shimizu et al., 2004)
 - 실사작업과정과 협상과정은 인수 前 과정, 통합과정은 인수 後 과정으로 정의
- 인수 후 다양한 갈등 유형을 크게 경제적 갈등(Economic-related), 권력 갈등(Power-related), 감정적 갈등(Emotional-related), 기업문화적 갈등(Organizational culture-related) 등 4가지로 분류
 - Marks와 Mirvis(2000)는 감정적 갈등을 중심으로 피인수기업 임직원의 심적 경향(Mind-set)을 면밀히 분석하여 갈등관리에 활용할 것을 강조
 - 그 외 학자들은 기업문화적 차이를 극복하는 것이 통합의 가장 큰 어려움을 강조
- PMI는 인수-피인수기업간 마케팅, 인사, 전략, 생산, R&D 등 기능별로 광범위하게 진행됨(류주한, 2008)
 - 각 기능별 통합이 일괄적인 속도로 진행되기가 쉽지 않으며, 필요에 따라 차등적으로 이루어질 필요가 있음
 - 실증연구에서 역시 제품개발, 마케팅, 관리지원, IS system 등 각 기능별로 통합속도가 다르게 적용되고 있음을 알 수 있으므로, PMI시 고려할 필요
 - 이렇듯 M&A과정에서 ‘사람관리’, ‘문화관리’등에서 PMI가 핵심 역할을 수행하므로, PMI 교육이 중요하며, 이와 관련하여 최근 민간에서도 PMI 교육을 추진 중이라는 데 주목하고 있음

□ PMI 교육의 중요성 및 정부 지원 필요

- 민간의 PMI 교육 프로그램으로, 페녹스에서는 매주 1회씩 11주간의 외부 강연으로 진행되는 M&A 전략과정 CEO 교육프로그램을 기획·추진 중
 - 동 교육프로그램 내에서 주목할 만한 점은 M&A 교육 내에 PMI(인수후 기업가치 극대화 전략)교육을 다루고 있다는 점임

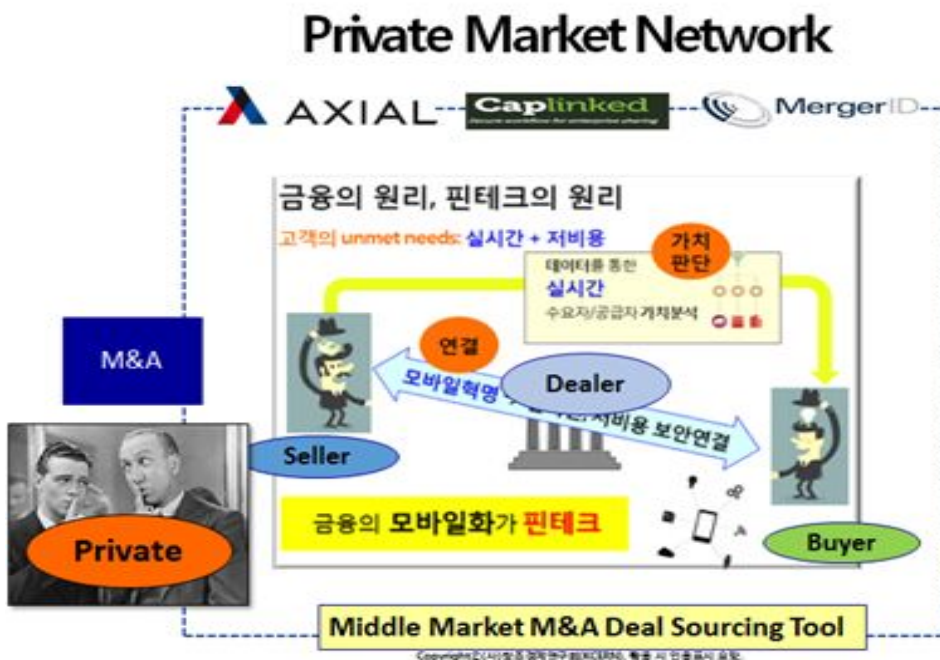
- IBM M&A 컨설팅 분석에 따르면, 세계 인수합병기업의 약 70%는 초기에 설정해놓은 목표달성에 실패한 것으로 나타나고 있으며, 이중 53% 가량은 M&A가 성사된 이후 통합과정에서의 실패가 주원인으로 지목되고 있음. M&A를 통한 시너지 창출은 실질적으로 인수후 통합과정에서 발생함 (권인수 외 3인, 2007; 박천규, 2004)
- 따라서 M&A 뿐만 아니라 PMI도 중요하며 정부는 시장의 초기 활성화를 위해 PMI 교육프로그램 등 지원 필요가 있음

(5) M&A시장의 PMN화

□ 핀테크의 발달로 인한 Private Market Network(PMN)의 등장

- Private Market Network는 KCERN에서 19차 포럼에서 제시한 개념으로 연결과 가치평가를 오픈라인의 딜러와 연계하고 신뢰성 있는 딜러간 결합 구조를 지칭(68)
- 미국에서는 PMN(Private market Network)라는 형태의 M&A전문 핀테크 들이 등장하고 있음
- Axial Market 등은 온라인으로 거래 대상을 탐색하고 기본 평가를 제공하고 딜러를 소개하고 평가하는 역할을 수행하고 있음
- 대기업은 분야별 엘리트급 관리자와 전문가들을 고용하고 있으며, 최첨단 기술로 강한 제품군으로 시장에서 영업을 펼쳐, 자본이 탄탄히 축적될 정도로 자원(resources)가 충분함

[그림 2-48] PMN, 핀테크의 M&A 진출



68) KCERN(2015). “창조경제의 연결고리, 상생형 M&A: 개방혁신장터”. 19차 포럼 보고서.

□ 기존의 폐쇄 형태 네트워크

- 오랜 실적을 통해 인적 네트워크를 구축한 기관 및 개인이 시장의 주요 플레이어로 폐쇄적인 시장은 M&A 뿐만 아니라 장외채권, 재보험, 결혼 중매소개 등이 있음
- (폐쇄 네트워크 1: M&A) 기존 M&A시장은 금융사나 다양한 네트워크를 구축한 기관을 통하여 인수할만한 회사를 찾거나 회사를 인수할 수 있는 투자자를 찾는 폐쇄적인 시장임
- (폐쇄 네트워크 2: 재보험) 재보험 시장은 일반적으로 중개인(Broker)를 통해서 이루어지고 있으며, 중개자는 여러 재보험사를 접촉하여, 가입을 주선했
- 한국 보험연구원(KIRI)에서는 중소형 보험사가 배타적인 새로운 시장을 개척시 시장을 가지고 있는 기존의 회사와 다양한 제휴를 모색하여 접근하는 전략을 권함⁶⁹⁾
- 제휴 파트너를 정하는 기준으로는 첫째, 시장 접근성 개선에 따른 사업비 절감 정도와 제휴를 통해 확보된 담보의 유량한 정도 등을 신중히 고려하길 제안함
- (폐쇄 네트워크 3: 장외채권) 채권 시장 시가총액은 2015년 말 기준 1780조원으로 주식시장 1400조원보다 훨씬 크며, 그 중 장외채권 시장 비율이 75%에 달할 정도로 대부분을 차지함
- 장외채권시장에는 채권딜러 및 트레이더 사이간 폐쇄적인 거래관행이 존재하여, 거래비용이 높으며, 정보가 제한적으로만 공유가 되며 채권가격 결정과정이 불투명함⁷⁰⁾
- 채권시장의 호가탐색 및 매매의사 확인 과정이 사설 메신저, 전화 등을 통한 폐쇄적인 네트워크에서 거래가 이뤄지고 있으나, 개인이 채권투자를 하기에는 증권사 딜러별로 분산된 소액채권 판매정보를 습득하기가 매우 곤란함
- 금융위원회에서 ‘장외 채권 거래 전용시스템’을 2009년 구축하며 안정성과 투명성을 높이려고 하였으나, 여전히 국내 장내 채권거래의 대부분은 야후 메신저(Yahoo! Messenger)를 통해 이뤄지고 있으며, 채권 금리나 호가와 관련된 주요정보도 소수의 채팅 참여자들끼리만 공유하고 있음⁷¹⁾
- 2013년에는 소액채권금리를 담합했다는 공정거래위원회의 고발에 따라 KDB대우증권과 동양·삼성·우리·한국·현대 등 대형증권사 6곳이 서울 남부지검 형사5부(부장검사 서영민)의 조사를 받았음⁷²⁾
- 2017년 현재에도 한국거래소(KRX)는 장외채권을 주식처럼 전자거래 할 수 있는 별도 플랫폼 구축한다는 ‘중장기 경영목표 (2017~2022년)’을 발표할 정도로 여전히 폐쇄적임

□ M&A Private형 네트워크 사례 ① 듀딜(DueDil)

- 듀딜(DueDil)은 영국 런던에서 2011년 설립된 회사로 클라우드 기반 마켓 데이터 및 기업 실사 도구(due diligence)도구를 제공하는 회사로, “영국의 블룸버그(Bloomberg)”가 될 것이라는 기대

69) 이태열 외 2명(2016). “해외 사례를 통해 본 중소형 보험회사의 생존전략”. 보험연구원(KIRI).

70) 금융투자협회(2009.10.05.). ‘금융위 [채권 유통시장 개선 방안 마련] 관련’. (www.kofia.or.kr)

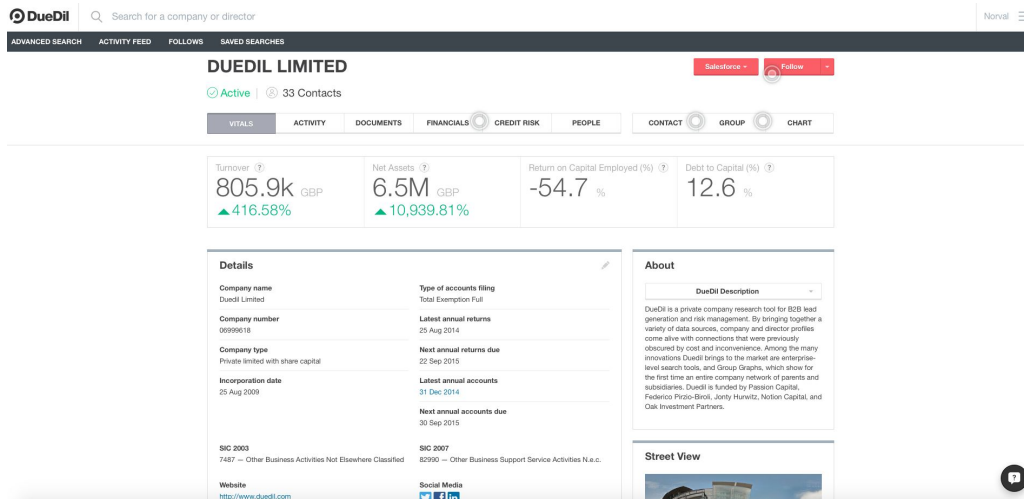
71) 한국경제(2009.10.05.) “장외 채권거래 전용시스템 구축”.(www.hankyung.com) 1

72) 뉴스1(2013.05.07). “금감원 “채권시장, 폐쇄적 메신저사용 개선할 것”. (www.news1.kr)

속에서 빠르게 성장하고 있음⁷³⁾

- 듀딜에서 “Crowdfunding(크라우드펀딩)”을 검색하면, 바로 20곳 이상의 영국 사업체가 뜨며, 각 기업별 사업매출 및 주요 재무제표, 소유주와 경영진 정보가 검색됨
- 영국 기업등록소(Companies Registration Office)와 기업정보사 컴패니하우스(Company House)에 등록된 재무, 금융, 회계 등의 데이터를 수집하여 데이터 과학자들로 구성된 팀이 조사 및 분석을 함⁷⁴⁾
 - 기업 검색시 연락처, 금융정보, 담보대출, 금융 그래프, 주식 시세, 투자, 위험신호, 소송, 그룹 구조 등의 결과를 얻을 수 있으며, 경영진의 개인 프로필 정보도 공개된 SNS도 함께 상세하게 제공함
- 듀딜은 다양한 기업의 방대한 데이터를 수집하고 디지털화를 통해서 다양한 서비스를 제공하는 어그리게이터(agggregator)임
- 2014년 1700억 달러 투자를 노션캐피탈(Notion Capital), 오크인베스트먼트파트너즈(Oak Investment Partners)와 패션캐피탈(Fashion Capital)로부터 받으며, 실시간 분석 및 글로벌화 사업에 투자할 계획이며, CEO인 키멜만은 “월드클래스 검색도구 도입하여, 플랫폼과 네트워크를 일상 업무 도입”하겠다고 밝힘⁷⁵⁾

[그림 2-49] DueDil에서 ‘DueDil’정보



자료: The Memo(2015)

- 듀딜에서 제공하는 기업 데이터를 기반으로 M&A 추진 시 기업 정보를 활용하고 있음
- 프리미엄(Freemium)정책으로 고객에게 무료로 서비스 이용을 하게 한 후, 서비스 만족시켜 프리미엄 서비스로 유도함
 - 프리미엄(Premium) 서비스는 월 99파운드의 요금을 내면 사용할 수 있으며, 재무관리 이력, 회계 비율, 금융 차트, 그룹 구조, 영구 관보 공시, 모기지 투자 등 고급정보를 얻을 수 있음

73) The Memo(2015.08.28.), ‘Britain’s Bloomberg? DueDil wants to change the way we do business’, (www.thememo.com)

74) 듀이컨설팅(2015), ‘핀테크와 디지털뱅크’

75) Quartz(2015), ‘Using Data to Dodge Bad Business Partners(qz.com)’

[그림 2-50] 듀딜 BM



자료: 듀이컨설팅(2015)

- 듀딜과 같이 기업 데이터를 가공하여 정보를 제공하는 유사 경쟁업체로는 미국 실리콘밸리의 오울러(Owler)와 뉴욕의 프리브코(PrivCo)가 있음

□ M&A Private형 네트워크 사례 ② 액시얼(Axial)

- 액시얼(Axial)은 개인 회사를 소유한 오너들(Seller)과 PE나 인수자(Buyer)를 위한 연결플랫폼임
 - 1만 1천 곳 이상의 기업이 액시얼의 실시간 네트워크를 활용하여 M&A 및 재무 계약 관련 정보 수집 및 이해관계자와 연결하여 계약을 맺고 있음
- 액시얼의 주요 고객은 자신의 회사를 팔기를 원하거나 투자자를 찾는 Seller, M&A 거래를 주관하는 M&A 관련 전문가들, 투자처나 인수할 만한 회사를 찾는 Buyer이며 액시얼은 이들에게 정보를 제공하고 수수료를 받는 구조임
 - Seller들은 자신의 회사에 대한 정보를 입력하여 Short List를 작성, Buyer은 투자처나 인수하고 싶은 회사에 대한 정보를 입력하여 Long List를 작성함
 - Dealer는 액시얼을 통하여 Seller와 Buyer을 연계하고 실제 M&A 거래를 추진하고 이후에 거래가 성사되면 딜러에 대한 평가관리와 사후보상이 이루어짐

[그림 2-51] 액시얼(Axial)의 비즈니스 모델



자료: KCERN(2015)

- 2016년 한 해 동안, 액시얼에는 3천 곳 이상의 멤버십이 새로 가입하였으며, 650건 이상의 M&A

계약을 맺으며 총 20억 달러가 넘는 규모의 거래를 이루며, 액시얼에게 꾸준한 성장을 이룬 해였음

- 액시얼은 2016년 한 해 동안 8천 건 이상의 거래를 이뤘으며, 2만 1천 건 이상의 계약관련 멤버간 관계가 형성되며 네트워크가 더욱 더 활발해졌다고 발표하였음

[그림 2-52] 액시얼의 M&A 사례



자료: Axial(2017)

- 2017년 3월 7일 기준, 액시얼 사이트에서는 117건의 자사를 통해 이뤄진 M&A 사례가 공시되어 있음⁷⁶⁾

□ M&A Private형 네트워크 사례 ③ 프리브코(PrivCo)

- 프리브코(Privco)는 ‘비상장기업재무정보 인텔리전스(Private Company Financial Intelligence)’의 슬로건으로 공시되지 않은 기업의 평가 정보를 공유함

[그림 2-53] PrivCo의 우버(Uber)정보

Income Statement	2016	2015	2014	2013	2012
Bookings	View²	View³	View	View	
Revenues ¹	View²	View	View	View	View
Cost of Goods Sold (Cost of Sales)				View	View

자료: PrivCo(2017)

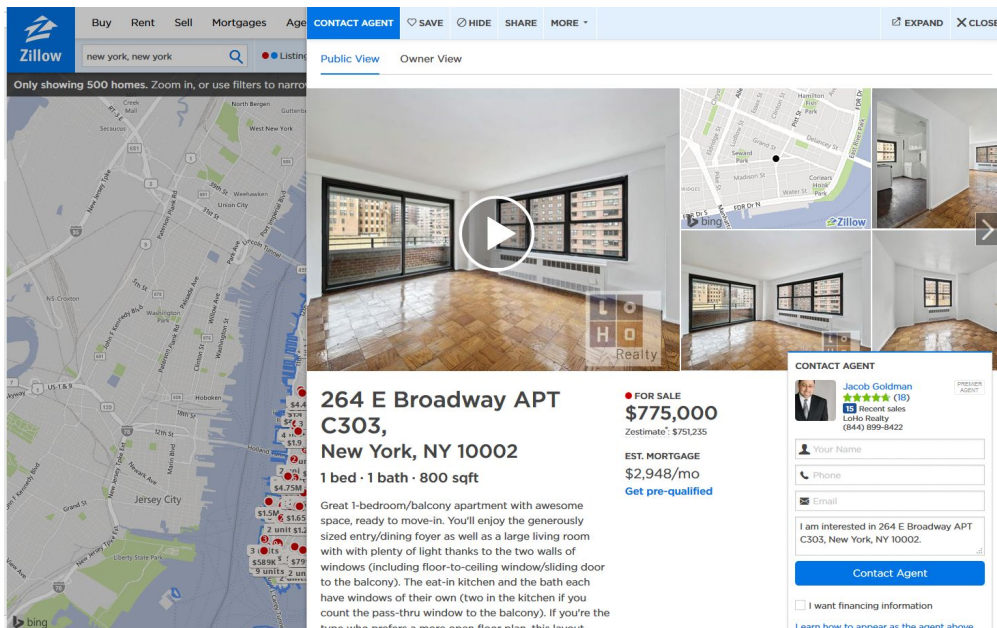
76) Axial. (www.axial.net)

- 프리브코는 기업 리포트별과 유료 멤버십등 두 가지 가격정책을 실시하고 있음
 - 2017년 3월 기준, 개별 리포트는 199달러를 내고 제공 받을 수 있으며, 유료 멤버십은 매달 699달러를 내면 90만 곳 이상의 기업 정보와 투자자 정보를 얻을 수 있으며, 14만 건 이상의 M&A 거래와 VC 정보 및 산업의 새로운 정보를 얻을 수 있음
- 50만 곳 이상의 비공개 기업의 정보를 멤버에게 제공하고 있으며, 구글, GE, 오라클, 메릴린치, HP등 산업동향과 M&A 대상을 찾는 많은 기업이 사용하고 있음

□ M&A Private형 네트워크 사례 ④ 질로우(Zillow)

- 주택 보유자, 구매자, 판매자, 임대업자, 중개업자, 대부업자, 감정평가사 등이 필요한 부동산 정보를 제공하는 웹사이트임
- 2006년 마이크로소프트 임원이었던 리치 바턴(Rich Barton)과 마이크로소프트 스핀오프 회사였던 익스피디어 창업자였던 로이드 프링크(Lloyd Frink)가 공동 창업한 부동산 데이터베이스 회사임
- 질로우사의 BM은 수익은 광고를 통해 벌고 있으며, 2015년 기준 6.4억 달러의 매출을 올림⁷⁷⁾
 - 2009년 180곳 이상의 미국 신문사와 파트너십을 맺어 광고 수익 배분 계약을 맺음
- 질로우 사이트에는 1억 1천만 건 이상의 주택 거래공고가 있으며, 매매에 오르지 않은 주택에 대한 시가평가와 부동산 매물 지역의 지가 변동 그래프 등 다양한 정보를 제공하며 유용한 정보를 제공하고 있음

[그림 2-54] 질로우 부동산 매물 예시



자료: Zillow(2017)

- 질로우가 이룬 부동산 매매 정보 플랫폼화는 부동산 시장 참여자에게 변화를 가져왔음

77) Yahoo Finance. "Income Statement-Zillow Group, Inc. Stock". (www.yahoo.com)

- 기존의 부동산 거래 시, 구매자는 각 지역별 공인중개사를 직접 찾아다니며 적합한 매물을 찾아내는 시간적 소모가 많았음
- 판매자는 중개자가 한정적으로 있어서, 잠재적 구매자에 대한 노출도 낮아 한정적인 구매자에게 주택을 파는 단점이 있었으나, 질로우의 등장으로 누구나 자신의 매물을 볼 수 있게 되어 잠재적 고객이 질로우에 접속하는 유저 누구나 될 수 있음
- 공인중개사에게는 고객들의 리뷰가 질로우 사이트에 모여 별 5개 기준으로 공인중개사의 평점이 매겨지며, 평가가 높은 중개사는 더욱 더 많은 고객에게 신임을 받을 수 있는 생태계가 형성되었음
- 고객은 부동산 거래 후 공인중개사에 대한 리뷰를 남길 수 있음
- 고객은 리뷰시 공인중개사와 ‘구매’ 또는 ‘매매’를 어떤 지역에서 했는지 공개되며, ‘지역에 대한 정보(Local Knowledge)’, ‘중개업무 전문성(Process Expertise)’, ‘적시적인 대응(Responsiveness)’와 ‘중개능력(Negotiation Skills)’등 4가지 분야에서 평점을 매길 수 있음

[그림 2-55] 뉴욕시 공인중개사 프로필(좌)과 거래 리뷰(우)

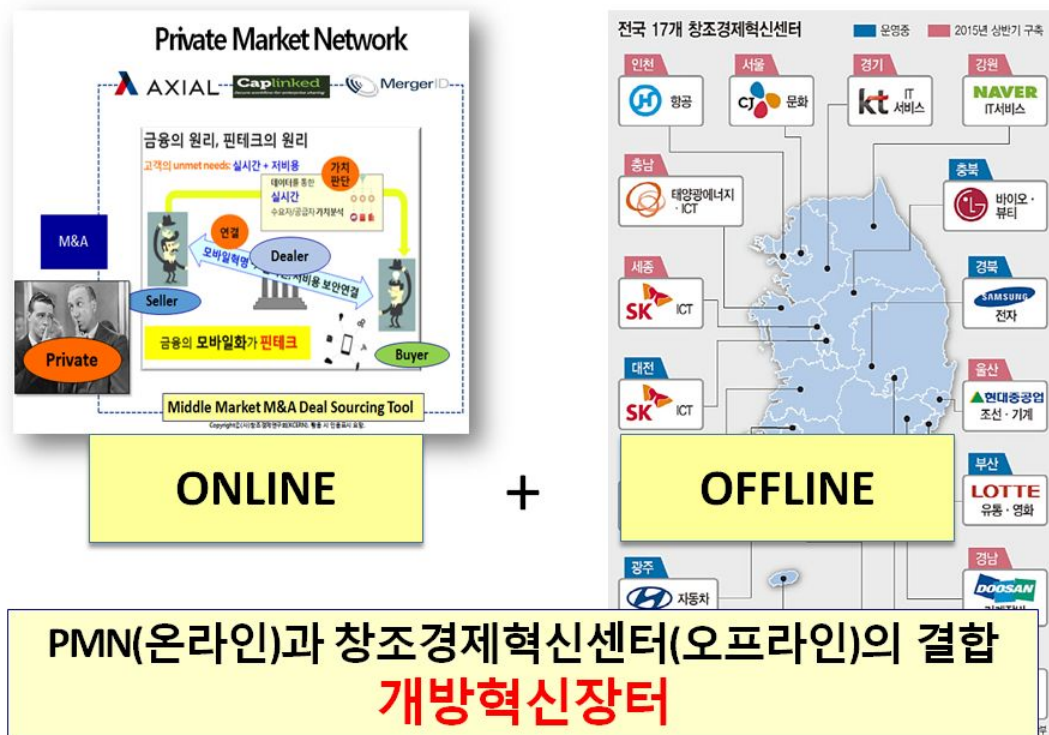
자료: Zillow(2017)

- 질로우 웹사이트 한 곳에 모든 정보가 모여 주택 판매자와 구매자간 거래가 더욱 더 쉽게 이뤄질 뿐만 아니라 탐색비용과 거래비용이 감소하게 됨

(6) 창조경제혁신센터의 On-Off 개방혁신장터화

- 창조경제혁신센터는 창업벤처와 대기업을 연결하는 창구로서 작동할 때 지속가능한 발전을 이룩할 수 있을 것임
 - 창업보육의 역할은 이미 전국의 보육센터, 엑셀러레이터, 테크노파크 등 많은 기관들이 수행 중에 있으며 창조경제혁신센터가 이를 반복수행 하는 것은 장기적 관점에서 적절한 역할이 아니라고 사료
 - 창조경제혁신센터의 역할은 창업벤처의 혁신을 대기업을 글로벌 시장과 결합하는 것이 최선임
- 창조경제혁신센터는 상생형 M&A뿐 아니라 기술제휴, 기술거래(ODM) 등 다양한 혁신거래의 창구가 될 수 있을 것임
 - 한계에 도달한 대기업을 혁신센터를 통해 보완이 가능해지고, 이는 향후 세계적 사례가 될 수 있을 것임
 - 대기업들은 상생형 M&A펀드를 마련하여 지속적으로 혁신을 수혈하도록 하며, 벤처기업들은 질적 창업을 도모하도록 하여 대기업과 벤처기업간의 공진화가 이루어지도록 함
- 창조경제혁신센터와 온라인 플랫폼(PMN)을 연결하여 혁신자본시장의 기틀을 마련하도록 함
 - PMN(온라인)과 창조경제혁신센터(오프라인)의 결합은 On-Off 개방혁신장터의 구축임

[그림 2-56] 온오프라인 개방혁신장터



5. 벤처·스타트업의 쉬운 M&A 인식 개선방안

□ M&A 인식개선을 위한 중장기 로드맵 구축

- 1단계(정기행사화): 정기적으로 공개포럼을 개최하여 M&A 및 투자에 관심 있는 기업인들을 상시 유인
 - M&A시장의 경직성과 M&A거래의 폐쇄성을 해소하기 위해서는 개방적인 환경 조성이 필요함. 그 대안으로 공개포럼 개최를 제안함. 단 Private한 M&A거래의 특성을 감안하여 투자와 M&A가 결합된 만남의 장으로 구축할 필요
 - 또한 목시적 seller들의 참여 유인을 위해서 공개포럼의 운영은 정기행사화해야 함
- 2단계(정보공유화): M&A 공개포럼을 통해 매칭된 M&A 사례 및 투자유치 사례를 On/Off 실시간으로 공유 및 언론홍보
 - M&A 성공사례와 투자유치 사례를 M&A 공개포럼과 연계된 홈페이지나 SNS에 On/Off 실시간으로 공유하고 언론을 통해 지속적으로 홍보하여 정보의 공유를 비롯해 대국민 인식을 개선
- 3단계(브랜드화): 1, 2단계를 기반으로 M&A 성공사례들이 집적된다면 퀄리티 높은 M&A 시장으로 변모 예상
 - M&A 공개포럼의 정기행사화와 On/Off 실시간 정보 공유가 지속될 경우, 시장의 임계질량 달성은 물론 참여자(seller, buyer, dealer)의 퀄리티와 포럼의 퀄리티는 높아질 것으로 예상
 - 단, 포럼의 브랜드화를 도모하기 위해서는 정부의 딜러 물관리와 불공정거래 행위에 대해서는 사후징벌을 더욱 강화할 필요가 있음

[그림 2-57] M&A 인식 개선을 위한 중장기 로드맵



제3장. 글로벌화 방안 연구

1. 벤처·스타트업의 글로벌화

가. 글로벌화의 필요성 및 효과

□ 초연결 사회의 도래로 인한 개방 생태계 전략의 필요성

- IT기술을 기반으로 사람, 사물, 공간 등 모든 것이 연결되는 초연결사회로 접어들면서 글로벌화는 더욱 가속화되고, 이러한 변화는 기업의 경영전략 및 경쟁력 확보에도 영향을 미침
 - KCERN의 O2O 평행모델에서 초연결 사회를 살펴보면 수집된 데이터가 클라우드에 저장되어 빅데이터를 구축하고, 빅데이터의 분석을 기반으로 인공지능으로 예측과 맞춤을 하고, 그 결과를 바탕으로 IoT와 IoB로 최적화를 하게 됨
 - 이러한 기술들로 온라인과 오프라인이 연결되어 지능화되어 새로운 가치를 창출하게 됨
- 기존의 기업들은 수직계열화⁷⁸⁾ 전략과 같이 가격경쟁력을 확보하고 경쟁사의 모방을 방지하는 효율 중심의 경영전략을 수행함
 - 그러나 이 전략은 후방산업에 대한 의존도가 높으면 미래 상황 변화에 그룹 전체가 위협해질 수 있으며 특히 위기에 대응하는 기업의 유연성이 떨어진다는 단점이 존재함
 - 즉 효율 중심의 경제에서는 경쟁력을 갖춘 전략이나, 혁신과 창조성이 중시되는 사회에서는 적절하지 않은 경영전략이라고 할 수 있음
- 수직계열화 전략에서는 핵심분야 관리를 위한 내부화가 필연적인데, 이는 기업들이 글로벌화를 할 때 외부시장의 기능을 기업의 내부의 체계로 대체하여 경쟁력을 확보하는 것임
 - 내부화는 다국적 기업들이 해외진출을 시도하는 주요 원인이었으나, 초연결사회의 도래로 기업들은 본연의 핵심역량에만 집중하고 다른 부분은 개방과 협력을 통하여 내부화를 대체할 수 있게 됨
 - 예를 들어 기업들이 제품 개발 이후에 생산원가가 낮은 중국과 인도 등으로 진출하였다면, 플랫폼 경제로 전환되면서 기업은 핵심역량만을 보유하고 그 외의 것은 역량을 다른 기업들과 계약을 맺고 생산하는 것이 더욱 효율적인 방법이 되었음
 - 애플(Apple)은 디자인 및 서비스에 집중하고 폭스콘(Foxconn)에 생산을 아웃소싱함
- 혁신도 내부 혁신에서 혁신생태계로 이동하였는데, 개방을 통해 조직 내부에 있던 연구개발 활동이 외부로 확장되어 외부의 플랫폼 또는 서비스들을 이용하거나 M&A를 하는 방법으로 혁신을 조달할 수 있게 됨
 - 기존의 혁신모델은 선형모델로서 공급자 중심의 일방적인 혁신이었다면 서로 다른 구성요소간의

78) 수직계열화는 제품의 제조 과정에서 필요로 하는 원료를 생산하고 중간원료로 가공하여 최종 제품으로 생산하는 과정을 하나의 기업 혹은 여러 계열사를 통한 그룹차원에서 이룬 것을 말함

상호작용과 피드백이 가능한 연계모델로 진화하였으며 그 다음에는 기업외부를 연결하는 네트워크형으로 거쳐 궁극적으로 개방 생태계로 발전함

- 넷플릭스(Netflix)는 핵심역량인 빅데이터 분석 알고리즘에서 정확도를 올리기 위해 매년 100만 달러를 상금으로 내걸고 더 발전된 알고리즘을 외부에서도 찾고 있음
- 혁신의 대표적 기업이라 불리는 구글도 검색기능을 제외한 나머지 기술들은 M&A를 통해 외부에서 가져오고 있음
- 마케팅도 기업들의 개별 마케팅에서 마케팅(시장) 플랫폼으로 이동하고 있으며, 이는 기업의 마케팅 전략도 변화하고 있음
 - 시장 플랫폼의 등장 이전에는 세계 시장의 개척(마케팅)비용이 개발비용보다 많았으나 아마존, 알리바바, 유튜브, 페이스북 등의 다양한 시장플랫폼을 통하여 글로벌 시장진입 비용이 획기적으로 감소하고 있음
 - 아마존 웹서비스(Amazon Web Service)는 대표적인 시장 플랫폼으로서 글로벌 컴퓨팅, 스토리지, 데이터베이스, 어플리케이션 등의 다양한 서비스를 제공해주면서 스타트업들이 저렴한 비용으로 마케팅을 할 수 있도록 함
- 글로벌화를 하는 과정에서 개방혁신을 통해 산업의 3rd Party들을 끌어들이므로써, 산업계 전반의 성장을 촉발시키며, 이는 개별 기업을 넘어 산업 전체로 확산되고 있음
 - 애플의 스마트폰이 글로벌화에 성공하면서 2015년에는 약 69조원 시장을 형성하였으며 관련 산업을 고려한다면 수백 조원에 연관 시장을 형성하였음
 - 또한 플랫폼을 통한 기업 간의 개방 협력이 중요해지면서 기업 간의 개별적 경쟁에서 기업 생태계간의 경쟁으로 진화되고 있음
 - 테슬라와 도요타가 각각 전기차와 수소차의 관련 특허를 개방하는 것도 산업생태계를 키우기 위한 전략임

□ 글로벌화로 완성되는 창업기업의 성장

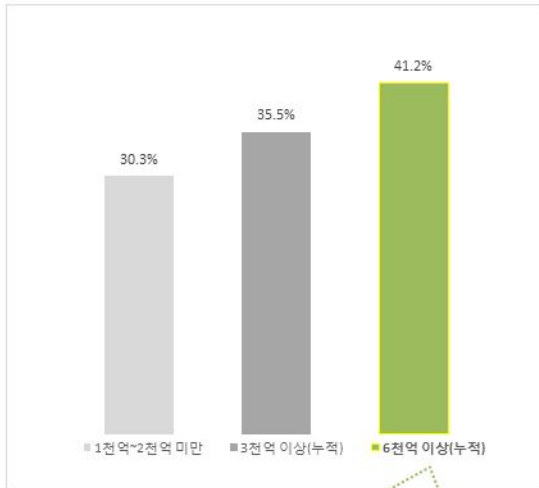
- 벤처 창업 후 실질적으로 성장과 고용이 이루어지는 것은 글로벌화(글로벌 시장 진출)를 통해서인데, 글로벌화의 방법으로는 직접 세계화인 초협력 글로벌화와 간접 세계화인 상생형 M&A가 있음
 - 초협력 글로벌화는 기존에 단독 글로벌화에서 생태계와 연결되는 초협력의 구조로 변화하는 것을 의미하며, 벤처기업의 글로벌화를 위해서는 초협력 허브기업, 글로벌 플랫폼에 대한 지원이 필요함
 - 상생형 M&A는 시장을 보유한 대기업과 혁신을 보유한 벤처가 서로 순환하는 구조로 M&A하는 것으로 기술을 보유한 벤처기업이 글로벌 시장으로 진출하고, 시장을 보유한 글로벌 기업이 혁신을 획득하는 방법으로 사용됨
- 국내 스타트업의 글로벌 창업을 지원하는 기관들이 막대한 자금을 들여 글로벌 창업을 지원하고 있으나, 실질적으로 핵심역량을 기반으로 한 글로벌 창업 기업들은 거의 찾기 어려운 실정임

- 실제로 LA에 있는 VC에 의하면, 1년에 가까운 시간동안 실리콘밸리 혹은 LA에서 한국의 스타트업을 만나본 것이 채 5번이 되지 않는다고 하며, 글로벌로 나가지 않을 것이면 스타트업을 하지 말라는 의견을 보임⁷⁹⁾
- 이제는 글로벌화를 못하면 국내시장도 지키기 어려운 시대가 되었으며, 스타트업의 경우 아무리 새롭고 훌륭한 비즈니스 모델을 갖고 있더라도 시장이 뒷받침되지 않으면 성과를 내기 어려움
- 이는 창조원가는 ‘혁신비용÷시장규모’로 결정되면서, 시장효율이 혁신비용보다 중요해지고 있기 때문임
 - 글로벌화는 창조원가에서 분모에 해당하는 시장규모를 키울 수 있는 전략으로서 글로벌 시장이 있어야 지속가능한 혁신역량을 확보할 수 있음
 - 한컴과 MS Office의 격차, 즉 경쟁력은 바로 시장의 크기에서 벌어지게 되는데, 한컴의 혁신역량이 10배 높다면, MS Office의 시장역량은 10,000배 이상이기 때문에 실제 경쟁력은 MS Office가 훨씬 높다고 할 수 있음
 - 다시 말해 한컴의 실제 창조원가가 MS 오피스보다 훨씬 비싸게 책정될 수밖에 없는데, 혁신비용은 절반이지만 시장규모가 1/10000이기 때문임
 - 즉, 글로벌화의 효과로 창조원가의 경쟁력이 강화되는 것은 제품 차원의 효과이며, 시장역량을 강화해야 지속가능한 혁신역량을 다시 확보할 수 있음
- 글로벌화가 기업의 성과와 긍정적 영향을 준다는 것은 다수 논문을 통해 검증됨
 - 전통적으로 글로벌화 관련 연구에서 기업의 글로벌화는 경영성과에 긍정적 영향을 미친다고 주장함
 - Vernon(1979)은 투자수익률(ROI), 매출수익률(ROS)과 같은 경영성과는 기업의 글로벌화와 양(+)의 성과가 있음
 - Hughes(1975)는 국내 기업에 비하여 글로벌화된 기업은 수익률이 높고 생존 위험이 적다고 주장함
 - Kogut(1985)는 글로벌화로 기업은 규모의 경제를 달성할 수 있는 있다고 언급함
 - 국내에서도 윤기창과 김영래(2009)가 글로벌화는 경영성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝혔으며 이외에도 다수의 연구결과에서 글로벌화는 기업의 재무적 성과에 긍정적 영향을 미친다는 것을 밝힘
- 또한, 벤처기업협회의 자료에 따르면 글로벌화와 매출은 비례하며 매출액 증대가 글로벌화 경영성과별 만족도의 주요 요소임이 나타남

79) 비석세스(2016.06.29.), “‘글로벌’ 안하려면 스타트업 하지마라”

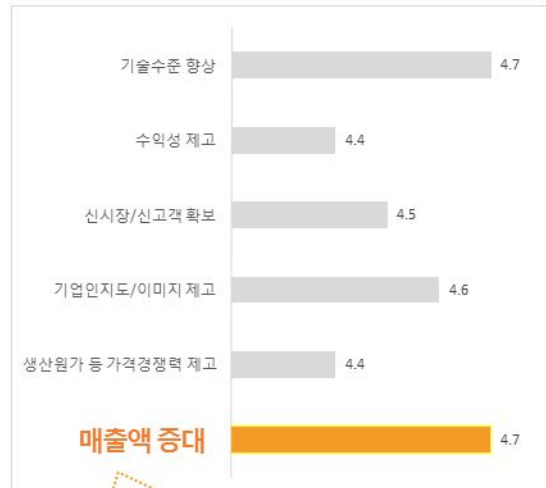
[그림 3-1] 글로벌화의 성과

|매출액대비글로벌벤처비율| 자료:벤처기업협회(2015)



글로벌화와 매출은 비례

|글로벌화경영성과별만족도| 자료:중소기업중앙회(2014)



매출액증대가글로벌화경영성과별 만족도의 주요 요소

- 한국의 B2B 기업의 경우, 협상력의 강화도 큰 비중을 차지함
 - 중소기업연구(2008)는 2003년부터 2007년까지 5년간 24개의 기업을 내수시장을 지배한 그룹(A), 처음부터 글로벌 시장을 목표로 한 그룹(B), 새로운 시장을 개척한 그룹(C)로 나누어 분석함
 - 연구 결과 B그룹과 C그룹의 매출 이익률은 각각 9.9%와 15.1%를 기록하고 있으며, 이익증가율은 50.6%와 25.8%를 기록함
 - A그룹은 매출이익률 -0.22%, 이익증가율 -163.5%를 기록하고 있음
 - 해당 연구는 통계지표를 토대로 국내에서 이루어지는 B2B 거래는 대기업 중심의 불공정한 거래 및 극심한 가격 경쟁 등으로 가격협상력이 낮은 것을 주요 원인으로 지적함
 - 따라서 글로벌화가 이루어지면 기업의 가격 협상력은 상승하며 결과적으로 기업의 경영성과에도 긍정적 영향을 미칠 것으로 예상됨

나. 글로벌화의 비용(리스크)과 성과

□ 글로벌화의 기회비용(신생비용과 외국비용)

- 기업의 해외진출 과정에서 발생하는 비용은 크게 신생비용(Liability of smallness)과 외국비용(Liability of foreignness)으로 분류할 수 있음
 - 본 보고서에서 언급하는 비용은 실질적으로 지급하는 Cost의 개념이 아니라 기회비용(Opportunity of cost)의 관점에서 바라볼 필요가 있음

- 기업의 글로벌화 과정에서의 신생비용(Liability of smallness)이 발생함
 - Stinchcombe(1965)가 언급한 신생비용의 개념은 기존기업에 비하여 축적된 역량, 다른 환경의 요구에 대응한 경험부족, 다른 조직들과의 사회적 관계 측면에서 발생하는 불이익으로 기업들의 글로벌화에서도 적용될 수 있음
 - 추가적으로 벤처기업이나 중소기업의 경우 대기업(다국적기업이나 글로벌기업)에 비하여 생산규모나 유통 역량에서 차이가 발생함
 - 생산에서는 규모의 경제로 유통에서는 현지에서 구축한 유통망에서 불이익을 감수해야 함
- 외국비용(Liability of foreignness; Zaheer, 1995; Perderson and Shaver, 2000)은 해외에 진출한 기업들이 해외 진출 후 진출국가에서 발생하는 여러 가지 형태의 불리함을 총체적으로 이르는 용어임
 - 조대우 외(2009)에서는 외국비용을 국제화하는 과정에서 발생하는 비용으로 정의하고 현지시장관련비용인 전통적인 외국인비용(해외진출비용)외에, 국제화과정에서 벤처기업이 봉착하는 위험과 부족요인으로 정의되는 해외진출 장애요인과 해외진출을 원활하게 하기 위해 해외현지시장에 대한 사전적인 예측 및 조사관련 비용과 현지기업과의 사전적 거래 및 공조·협력 같은 국제화 준비활동 모두를 포함시킴
 - 대표적인 예로서 국내기업의 중국진출 과정에서 발생하는 판시, 사회주의 시스템(법과 제도), 중국 문화의 이질성 등이 대표적인 외국비용(리스크)임

□ 글로벌화의 성과

- 기업의 글로벌화는 위와 같은 비용과 리스크를 수반함에도 불구하고 많은 기업들은 글로벌화를 시도하고 있으며, 기업이 글로벌화를 통하여 획득할 수 있는 성과는 다음과 같음
- 기업이 글로벌화를 진행하면서, 글로벌 자원 획득과 시장을 통한 차별화 역량을 구축할 수 있음
 - 글로벌 자원 획득은 글로벌화를 진행하면서 경영자의 역량 및 현지사업 역량 강화를 꾀하는 과정에서 글로벌 인재를 얻을 수 있음
 - 글로벌화 과정에서 현지 지사와 본사와의 협력, 외부 자원의 활용 등에서 다양한 경험을 통하여 기업의 글로벌 자원을 획득하는 기회가 되기도 함⁸⁰⁾
 - 해외진출 과정에서 내부 역량이 강화되며 실제로 국제화준비활동으로 축적된 힘이 기업의 경영 성과에 양(+)의 영향을 미친다는 것이 증명됨(조대우, 2008)
 - 글로벌화를 통하여 차별화된 역량도 구축할 수 있는데 글로벌화에 성공한 기업은 국내 기업에 비하여 수익률이 높고 생존위험이 낮아지며(Hughes, 1975), 기업의 글로벌화가 진행됨에 따라 규모 혹은 범위의 경제를 달성할 수 있음(Kogut, 1995)
 - 또한 글로벌화를 통하여 기업은 현재 보유한 자산을 활용하여 시장점유율을 확보하고 유통을 확대할 수 있는 기회를 얻으며(Dunning, 1995), 이외에도 글로벌화는 기업들에게 새로운 시장을 창출하거나 혹은 이익률이 상승하는 계기 마련 등 차별화 역량 강화에 긍정적 영향을 미친다는 것이 밝혀짐

80) 조대우 외(2009)는 신생기업의 열위(Liability of newness)를 최첨단기술로 무장한 명품기업으로 만들어 현지시장에 진입함으로써 최초 진입자가 누리는 이익(first mover advantage)을 언급함

- 결국 글로벌화의 결정은 글로벌화에 따른 신생비용과 외국비용의 합보다 글로벌화에 따른 성과가 큰 경우 진행되는 것임

[그림 3-2] 글로벌화 부등식



신생비용 + 외국비용 < 글로벌화 성과

2. 벤처·스타트업의 글로벌 모델

가. 글로벌화의 선행연구 분석

□ 글로벌화의 선행연구

- 기업의 글로벌화에 대한 연구는 대표적으로 점진적 글로벌화 전략을 설명하는 읍살라 모델과 최근에 급격히 나타나고 있는 태생적 글로벌 모델로 분류됨
 - 점진적 글로벌은 1970년대에 스웨덴 읍살라 대학의 몇몇 학자들이 주장한 모델로, 기업들의 글로벌 전략을 설명하는 표준모델로서 지금까지 이용되고 있음
 - 점진적 글로벌 전략이 1990년대에 빠르게 글로벌화에 성공하는 기업들을 설명하는데 한계가 있자, 태생적 글로벌 전략이라는 새로운 모델이 제시됨
- 이번 절에서는 점진적 글로벌과 태생적 글로벌에 대해 비교분석하고 이러한 연구들이 가지는 한계점에 대하여 정리하고자 함

□ 점진적 글로벌화 모델

- 기업들의 글로벌화 과정을 체계적으로 설명하는 전통적인 이론이 읍살라 학파의 국제화 과정모형임(Uppsala Internationalization Process Model; UIP; Johanson & Wiedersheim Paul, 1975)
 - UIP이론은 스웨덴 기업들(Sandvik, Atlas Copco, Facit, Volvo)의 케이스 연구를 통하여 1) 수출, 2)

중간 유통망을 통한 수출, 3) 해외판매 유통망 구축, 4) 해외생산사 설립의 단계적 해외시장 진출이라는 국제화 과정 모델을 제시함

- 또한 이 모형에 따르면 해외진출을 시도하는 기업들은 투자 리스크(불확실성)를 최소화하기 위하여 물리적으로 가까운 국가부터 최소한의 자원투여를 하면서 진출함
- 점차적으로 국제화 역량과 경험이 축적되면서 다양한 국가에 진출하게 됨(Oviatt & McDougall, 1997)
- 다음으로 Johanson과 Vahlne(1977)는 연구를 동태적 모델로 발전시킴⁸¹⁾
 - 동태적 모델은 시장지식 및 시장개입에 따른 결과가 시장개입에 대한 의사결정과 현재의 사업 활동을 결정하고 다시 그것이 시장지식 및 시장개입을 결정하는 모델임
- 읍살라 국제화과정이론(UIP)은 전통적으로 대기업뿐만 아니라 벤처기업을 포함하는 중소기업의 국제화 현상을 설명하는데 활용됨
- 그러나 일부 연구자들은 국제신생벤처기업의 국제화가 이상의 네 가지 단계 중 초기단계를 전혀 경험하지 않거나 또는 경험하더라도 매우 짧게 경험하며 발전되고 있음을 지적함(Hedlund and Kverneland, 1985; McKinsey & Co., 1993; Oviatt and McDougall, 1994)
- 특히 Johanson과 Vahlne(1977)이 발전시킨 동태적 모델의 경우 시장지식과 시장개입에 따른 의사 결정과 사업활동을 결정하는 모델에서는 기업의 국제화 과정에서 겪은 지식과 경험이 매우 중요한 요인임
- 그러나 국제신생벤처기업의 국제화는 국제화 경험(기업의 국제화 시간)의 중요성이 과거에 비해 크게 감소되고 있음을 보여줌

<표 3-1> 읍살라 모델의 진출단계

읍살라 모형의 진출단계	진출단계별 내용
1단계	단순하게 제품을 수출함
2단계	해외 에이전트를 통한 수출
3단계	진출국가에 판매법인을 구축하고 이를 활용한 수출
4단계	진출국가에 직접투자를 하여 생산법인(공장)을 설립

출처: Johanson & Wiedersheim Paul(1975)

□ 본(태생적) 글로벌화 모델

- Root(1987)는 Johanson과 Wiedersheim Paul(1975) 등이 주장한 읍살라 모델을 인정하면서도 상황에 따라서는 일부 단계를 뛰어넘을 수 있다는 점을 지적함
- Buckley, Newbold & Thurwell(1988)은 기업의 국제화 과정에서 1) 해외생산, 2) 수출단계를 경유한 해외생산, 3) 수출 단계를 거친 다음 판매사를 구축한 이후 해외생산, 4) 수출→라이센싱→해외생산 단계인 총 4가지로 구분함

81) 강태구와 한영일(2007)의 “한국제조기업의 국제화 과정 결정요인에 관한 실증적 연구”를 참고하여 정리하였음

- Buckley, Newbold & Thurwell(1988)의 핵심은 글로벌 경험이 해외 직접생산 체제로 가는 충분조건이 아니라는 점이며 대부분의 기업들은 해외시장을 주로 수출방식으로 공급하며 일부만이 해외 생산 한다고 주장함
- 그러나 1980년대까지는 점진적 글로벌화가 가장 설명력이 높은 기업들의 글로벌 전략 모형이었으며 이러한 흐름은 1990년대 새로운 유형의 기업들이 등장하면서 변화를 맞이함
- 1993년 세계적인 컨설팅 회사 맥킨지의 호주 컨설턴트 Rennie의 연구(1993)로부터 본격적으로 시작된 국제신생 벤처기업(Born Global) 현상은 대기업 중심의 다국적 기업에 맞춰진 전통적인 국제화 이론(Johanson and Vahlne, 1977)으로는 설명되지 못하는 한계를 드러내면서 새로운 연구분야로 떠오름(Oviatt & McDougall, 1994; Jolly, Alahuhta and Jeannet, 1992)⁸²⁾
- 국제신생 벤처기업들은 기업의 초기 단계에서부터 국제화를 추구하면서 기존의 단계적이고 점진적인 국제화 과정 모델로 이러한 현상을 설명하는데 한계가 있음(Coviello & Munro, 1995; Oviatt & McDougall, 1994; Oviatt & McDougall, 1997)
- 국제신생벤처기업 이론은 신생창업기업이라 할지라도 창업자 및 경영진이 풍부한 해외시장정보 및 지식을 보유했기 때문에 국제화 초기 단계부터 해외시장기회를 포착하기 위해 적극적으로 활발한 국제화를 추구할 수 있다고 바라봄

<표 3-2> 본 글로벌의 정의들

학자(년도)	정의
Jolly, Alahuhta, Jeannet(1992)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 협소한 국내 시장과 차별화된 네트워크를 활용하는 기업
맥킨지 호주 시드니 오피스 (1993)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 작지만 높은 부가가치를 창출하는 제조회사들이 글로벌 플레이어와 당당하게 경쟁하고 있다는 점을 미루어, 통상적인 해외진출의 틀을 깬 본 글로벌 기업으로 칭함 ▪ 설립 후 2년 이내 해외시장 진출, 매출액 대비 수출액이 75% 이상
Oviatt & McDougall(1994)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 창업초기부터 다양한 국가에서 판매활동을 수행하고 경영자원을 획득하여 경쟁우위를 확보하려는 사업조직 ▪ 설립 후 8년 이내 해외시장 진출
Knight & Cavusgil (1996)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 창업 초기부터 산출물의 판매와 자원의 사용자로부터 중요한 경쟁우위를 끌어내기 위해 해외로 진출하는 사업조직
Knight et al. (2004)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 국제신생 벤처기업은 빠르게 자신의 사업을 국제화 시키는 기업으로, 태생적 국제벤처 혹은 국제화의 초기 수용자라고 표현되기도 함 ▪ 이러한 국제신생 벤처기업의 출현은 이스라엘, 아일랜드, 스칸디나비아국가, 미국, 일본 등 주요 무역국가들을 중심으로 전 세계적인 현상으로 나타남

□ 점진적 글로벌과 태생적 글로벌의 비교

- 태생적 글로벌화 기업에 대한 정의 및 선정기준은 학자마다 다른 견해를 갖고 있어 여러 가지 기준을 갖고 있으며, 그로 인해 비교가 어려운 측면이 존재함
- 설립 후 3년 이내 해외 진출, 매출액 25% 이상 해외에서 달성, 2개 이상의 해외시장 진출 등을 태생적 국제화의 주요 기준으로 적용(Knight & Cavusgil, 1996; Oviatt & McDougall, 1994)하여 점진적 글로벌화와 태생적 글로벌화를 비교함

82) 한정화 외(2008), “국제신생 벤처기업의 특성 연구: 국내지향 벤처기업과의 비교”

- 읍살라 국제화 과정이론(UIP)과 태생적 글로벌의 차이점은 두 가지 접근법이 개발된 1970년대와 1990년대의 급격한 기업 환경 차이에 기인함
 - 1970년대, 특히 신생벤처기업들은 해외지역시장에 대한 심각한 정보 및 지식부족을 겪고 있었기 때문에 해외시장 기회에 대해 수동적인 입장을 취할 수밖에 없었음
 - 그러나 1990년대의 신생벤처기업들은 인터넷과 항공기 등 운송·통신수단의 발전으로 인해 다양하고 풍부한 해외시장 정보 및 지식을 축적이 가능함
 - 이런 기술의 발달로 기업 초기단계라 할지라도 역동적인 국제화를 수행할 수 있었음

<표 3-3> 선행연구를 바탕으로 점진적 글로벌화와 태생적 글로벌화 비교

	점진적 글로벌	태생적 글로벌
실증기반	1970년대 스웨덴 중소기업조사	1990년대 지식집약 중소기업
관련이론	행위이론, 기업성장이론	기업가정신, 지식기반 관점
초기 국제화	예기치 못한 주문(수출)	해외성장기회에 대한 기업의 점진적 탐색
국제화 과정	점진적인 자원몰입, 경험적 학습	기업가적 비전, 지식집약 자원
국제화 방식	느리고 점진적인 국제화 물리적/심리적 거리 개념지지 단계적 해외진입방식 발전	창업 이후 신속한 국제화 물리적/심리적 거리 개념없음 복합적인 해외진입 방식 선택

자료: Autio and Sapienza(2000)

- 점진적 글로벌화를 진행한 기업과 태생적(급격한) 글로벌화를 진행하는 기업을 비교분석하면 전략적 유연성, 해외사업경험, 자국시장 경쟁력, 그리고 진출국의 시장잠재력에 따라 글로벌화 전략이 다름(강태구, 한영일, 2007)
 - 따라서 점진적 글로벌과 태생적 글로벌화 전략을 혼용하면 안 되며 기업의 자원과 성향에 따른 각각의 글로벌 전략이 필요함

<표 3-4> KCERN의 점진적 글로벌과 태생적 글로벌의 비교

글로벌화 특성	점진적 글로벌	태생적 글로벌
내수 시장 경험	내수시장 경험이 중요	내수시장 경험이 중요하지 않음
국제 기업가정신	내수 시장 최적화, B2B	글로벌 학습 경험
자원 성과	중요함	중요하지 않음
유통 구조	재고, 사후 서비스 등 고비용 구조	컨텐츠, OEM등 단순하고 저비용
영업 방식	영업 사원 등 고관여 영업	온라인 영업 등 저 관여 영업
혁신	점진적 경험을 통한 단 방향 혁신	국제화로 쌍방향 혁신
제품	오프라인 제조 중심 혹은 B2C영업	온라인 컨텐츠 중심 혹은 B2B제조업
조직	모국 중심의 제한적 개방조직	개방과 공유의 열린 조직화

□ 기존 연구의 한계

- 선행연구들에서는 해외진출 유형을 사후적 특성으로 분석하면서 글로벌 진출을 시도하는 기업의

특성에 따른 글로벌화 전략을 제시할 수 있는 모형이 필요함(이상명·최성진, 2015)

- 이러한 문제인식을 기반으로 기업의 특성에 따른 해외진출 유형을 정리함

<표 3-5> 기업의 분류에 따른 해외진출 유형

	B2B	B2C
제조업	<점진적 국제화> 다산네트웍스(`93) 솔리드(`98),	<국제화 유형 혼재> 레인콤(`99) 제닉(`01)
비제조업	<태생적 국제화> 투비소프트(`00)	<태생적 국제화> 스마일게이트(`02)(새로운 형태의 유형: 빙글(`07), 우아한형제들(`11), 미미박스(`12), KnowRe(`12) 등)

자료: 이상명·최성진(2015)

- 기술의 발달로 촉발된 초연결사회의 도래로 신경제 현상에 대한 이해가 필요하나 지금까지 연구에서는 이러한 부분을 고려하지 않음
- 혁신(기술)과 효율(시장)의 영향에 따른 글로벌 전략의 분류에서 한계
 - 기존의 선행연구에서 진행한 다양한 실증분석 결과들은 점진적 글로벌과 태생적 글로벌이 반대의 성향이 지닌다는 결론을 내릴 수 있음
 - 그러나 점진적 글로벌과 태생적 글로벌의 차이를 인지하지 못한 상태에서 글로벌화에 대한 일원적인 정책으로 기업들의 글로벌화 지원정책에서 혼선이 발생함
- 기술의 발달로 도래한 초연결사회로 기업 생태계의 변화가 있으나 기존의 연구에서는 이러한 변화를 반영하지 않음
 - IT 산업에서 구글과 애플의 앱스토어 플랫폼 경쟁과 아마존, 알리바바 등 거래 글로벌 기업의 플랫폼 생태계를 형성하고 산업주도권을 쥐기 위한 경쟁은 기존의 이론으로 설명할 수 없음
 - 이러한 현상은 연결비용이 제로화 되면서 발생한 것으로 플랫폼 중심의 경제에서는 기업들의 글로벌화 전략은 더 이상 개별적 글로벌화가 아닌 생태계 관점으로 보아야 함
- 따라서 초연결사회의 신경제 현상들을 반영한 새로운 모델의 필요성이 증대됨
 - 초연결사회로 혁신과 마케팅의 개방 생태계화가 진행되면서 글로벌화에 대한 새로운 이해가 필요함
 - 기존 글로벌화 이론에서는 점진적 글로벌과 태생적 글로벌을 독립적 요소로 보았으나 혁신과 마케팅의 독립변수로 바라볼 필요가 있음

나. 글로벌화에 대한 새로운 분석

□ 글로벌화의 핵심, 혁신과 마케팅

- 창업의 주요한 2가지 축인 기술과 시장은 글로벌화에서도 동일한데, 벤처기업의 글로벌화에서도 혁신과 효율이라는 두 역량이 창업 생태계에서 합쳐진다고 정의할 수 있음

[그림 3-3] 혁신과 효율의 성격 비교



자료: KCERN(2016)

- 혁신을 다시 설명하자면, 고객이 깨닫지 못하는 욕구(Unmet needs)를 발견하여 새로운 가치를 창출하는 것으로, 고객이 지금까지 경험해보지 못한 제품 또는 서비스를 찾아내는 것임
 - 신생기업은 기존 기업과 비교했을 때 경험적인 부분에서는 불리하지만 혁신을 학습하는 부분에서는 우위를 갖고 있음
 - 그렇기 때문에 기존에 없던 전혀 새로운 제품이나 기술을 창출할 수 있으며, 이것을 위해서는 와해적 혁신이 필요조건이 됨
 - 기업이 기회를 포착한 후 핵심역량에 집중하고 나머지는 개방생태계와의 협력을 통해 신생비용을 감소시킴
- 마케팅은 간단히 재정의 한다면 혁신활동을 통해 창출된 제품과 서비스가 스스로 팔리도록 고객에서 제공하는 활동을 의미함
 - 시장을 개척하기 위한 시장 이해비용이 필요한데, 특히 글로벌 시장을 대상으로 마케팅활동을 하기 위해서는 유통비용의 문제를 극복해야함
 - 초연결사회의 도래로 아마존이나 알리익스프레스와 같은 유통 플랫폼이 구축되면서 기존의 유통비용의 문제가 많이 해결됨
 - 또한 고객의 선택을 쉽게 하는 인공지능과 빅 데이터 역시 유통비용을 감소시킴
 - 이렇게 마케팅이 쉬워지면서 혁신 경쟁이 격화되고, 와해적 혁신이 핵심역량이 됨
- 혁신과 마케팅의 기본 모델은 혁신이 어려운 것이 벤처이고, 마케팅이 쉬우면 태생적 글로벌화, 어려우면 점진적 글로벌화로 간다는 것임
 - 선행연구에서 글로벌화 결정은 글로벌화에 따른 신생비용과 외국비용의 합보다 글로벌화에 따른 성과가 큰 경우 진행되는 것이므로, 벤처기업은 마케팅에 따른 비용을 따져보아야 함

- 즉, 기존 연구에서 제시한 것처럼 글로벌화 방법은 독립변수가 아니라 기업의 혁신·마케팅 전략에 따른 종속변수로서 태생적 글로벌과 점진적 글로벌 전략이 도출됨

[그림 3-4] 혁신과 마케팅의 종속변수 글로벌 전략



혁신과 마케팅의 **종속변수**

자료: KCERN(2016)

□ 선택과 유통의 매트릭스

- 마케팅을 다시 분석해보면, 마케팅 매트릭스에서 시장경제는 선택과 유통으로 이루어지고, 이것을 영업이라고 함
 - 제품과 서비스를 선택받고 이를 고객에게 전달하고 지속적 관계를 유지하는 것이 가치의 전달인 마케팅의 본질이며, 이를 위해 영업과 교육, 배송과 사후관리라는 마케팅의 요소들이 필요함
 - (Y축) 이 단계에 선택이 쉬운 분야가 있고 어려운 분야가 있는데, 주로 저관여 제품과 고관여 제품으로 구분됨
 - (X축) 그 다음으로, 물류의 이동이 어려우면 제조, 물류시스템을 가져 물류이동이 쉬운 것은 콘텐츠나 B2B제품에 해당됨
- 클릭 앤 브릭(Click & Brick)⁸³⁾은 온라인 판매(Click)와 오프라인 상점판매(Brick)가 혼합된 기업 비즈니스 전략으로, 유통을 온라인과 오프라인으로 나누어 보았음
- 이 네가지가 1) 모바일 컨버전스에 의한 앱스토어나 구글 플레이를 바탕으로 하는 사업들, 2) 알리 익스프레스나 아마존과 같이 O2O 플랫폼을 바탕으로 저관여 제품이 이동하는 사업들, 3) SaaS와 같이 온라인 서비스가 필요한 것들, 4) 고관여 제품으로 설명, 제품 이동, 사후 서비스 등 복잡한 것들로 구성됨

83) 인터넷업체간의 제휴와 M&A 후 나타나는 오프라인들의 온라인기업화 현상으로, 벽돌(Brick)과 클릭(Click), 즉 굴뚝산업과 온라인산업의 결합을 뜻하는 말로, 증강현실과 같은 기술이 가장 효율적으로 활용될 수 있는 가상 스토어가 대표적인 예로 사용됨

[그림 3-5] 마케팅의 선택과 유통 매트릭스



자료: KCERN(2016)

- 유통이 쉬우며 선택이 쉬운 분야는 온라인 제품이 다수를 차지하며, 주로 글로벌 온라인 플랫폼에 쉽게 올릴 수 있는 어플리케이션을 예로 들 수 있음
 - 모바일 융합으로 인해 사업 영역이 커지며, 앱스토어나 구글 플레이라는 글로벌 표준 플랫폼이 존재해 온라인 콘텐츠의 글로벌화 비용이 감소하여 누구나 쉽게 앱을 만들어 올릴 수 있게 됨
- 선택은 쉽지만 유통이 어려운 분야로 O2O 소비재를 들 수 있는데, 온라인으로 쉽게 구매가 가능하며 이미 구축된 글로벌 유통 플랫폼으로 쉽게 유통이 가능함
 - 글로벌 유통망을 따로 구축해야 해서 글로벌화가 어려웠던 오프라인 저관여 제품이 이제는 O2O 융합으로 확대된 O2O 유통 플랫폼을 이용하여 쉬운 글로벌화가 가능해짐
- 유통은 쉽지만 선택이 어려운 분야는 온라인으로 서비스를 제공하는 것들로, 맞춤형 서비스를 하는 SaaS(Software as a Service)⁸⁴⁾ 서비스가 대표적임
 - 선택을 도와주는 인공지능의 발달로 온라인 서비스 분야의 글로벌화가 쉬워지고 있음
 - 2015년 말 11월 구글과 마이크로소프트가 자신들의 인공지능 소프트웨어를 공개했고, 이어서 12월 IBM과 페이스북도 공개하여 이제 인공지능의 활용은 일반적인 소프트웨어 서비스 활용(SaaS)의 영역으로 진입하고 있음
- 선택과 유통 모두 어려운 분야로 선택에는 영업사원이 필요하며 유통플랫폼을 따로 구축해야 하는 고관여 제품이 해당되는데, 대표적으로 의료기기나 통신장비의 글로벌화 등의 제조회사를 들 수 있음

84) 소프트웨어의 기능 중 사용자가 필요로 하는 것만을 서비스로 배포해 이용이 가능하도록 한 소프트웨어의 배포형태(출처: 네이버 지식백과)

- 국내 대부분의 중소·중견기업들이 이 분야에 해당되며, 글로벌화를 위한 유통망 구축에 막대한 비용이 필요해 글로벌화가 어려운 분야로 꼽힘
- 반면에 온라인을 활용한 사업은 유통 투자가 적어서 태생적 글로벌 성격이 강하며, 최근에 많은 스타트업들이 글로벌 창업을 시도하고 있음

□ O2O와 인공지능의 마케팅비용 혁신

- 모바일 융합에서 O2O 융합으로의 진화를 통해 초연결 현상이 가속화되고 연결비용이 축소됨
 - 선택은 온라인 정보(비트로 구성됨)가, 유통은 오프라인 물질(원자로 구성됨)이 지배적인데, 이 두 세상이 융합하기 시작함
 - 코즈는 기업의 활동을 기업 내부의 처리비용과 내부 시장 처리비용을 비교하여 같아질 때까지 조직이 확대된다고 정리했는데, 이는 외부 거래비용이 감소하면 조직 내부는 축소하게 된다는 것을 의미함
 - 코즈 이론에서는 궁극적으로 거래비용이 제로가 되면 출발 상태에 관계없이 모든 조직이 최적화가 된다는 것이 입증되었는데, 코즈의 이론에 입각하여, 핵심 역량을 제외하고 외부화가 이루어짐
- 알렉스 램펠이 처음 O2O를 주장했던 시기에는 개인이 O2O 사업자에게 접근해 필요한 제품과 서비스를 구매하는 C2B 형태의 사업모델을 제안했었으나, 지금은 O2O 사업자가 개인에게 접근해 필요한 정보를 제공하고 구매를 유도하는 적극적 형태의 B2C 형태로 발전하고 있음⁸⁵⁾
- 설명이 필요 없이 선택이 간단한 제품은 이미 소셜 커머스나 같은 플랫폼 앱으로 이동했는데, 유통은 상용화된 택배를 통해 간단히 이루어지고 사후관리도 사물인터넷(IoT)으로 단순화 됨
 - 고객들의 빅데이터가 사업 혁신의 원천이 됨
- 설명이 어느 정도 필요한 제품은 홈쇼핑과 인터넷 방송 등이 그 역할을 하며 선택을 도와주는 인공지능 기반의 혁신 기술들이 마케팅의 혁신을 이끌고 있으나(큐레이션 마케팅), 선택(구매) 이후의 과정인 배송과 사후관리 서비스(A/S)는 전통적인 방식으로 이루어지고 있음
 - 선택 이후의 사후관리 망의 구축이 필수적인 사업들은 글로벌화에 많은 비용과 시간을 투입해야 하기 때문에 제품의 고품질 확보가 전제조건이 되어야 함
 - 글로벌 상담과 사후관리 기술자의 교육과 부품 공급은 어려움이 상당하기 때문인데, 애플이 완제품 교환으로 서비스 정책을 고수하는 이유가 바로 사후관리 시스템 구축 비용 때문임(샤오미도 O2O 소비재는 완제품 교환을 하고 있음)
- 홈쇼핑 등으로도 설명이 어려워 개별적 설명이 필요한 제품들은 영업사원이 필수적인데, 영업사원의 교육과 유지가 가장 큰 마케팅 비용이므로 태생적 글로벌화가 어려움
 - 대리점을 활용하면 인프라는 공유되나 제품 매니저를 파견하거나 양성해야 하는데 선진국으로 가면 인건비가 고비용으로 책정되며(선진국은 인당 백만 불 이상이 필요), 제품의 시연을 위해 항공 등으로 이송하게 되면 비용은 기하급수적으로 증가하게 됨

85) 차두원·진영현(2015)

- GE, 지멘스 등 글로벌 의료장비 회사들의 핵심역량은 오프라인 영업과 사후관리 능력이라 해도 과언이 아님

[그림 3-6] O2O혁명으로 제품 유통이 쉬워진 환경

	선택	유통	사후관리
글로벌화 가능성 상	오프라인 사업의 온라인화 TMON 위메프 coupang		
글로벌화 전제조건 → 고품질 제품 확보	HOME & SHOPPING CJ 오쇼핑 LOXTE NS 홈쇼핑 GS SHOP You TV	대한통운 CJ GLS 홈&쇼핑 현대택배 안전택배 LOGEX	전국 서비스센터 찾기
태생적 글로벌화가 어려움	영업사원	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 영업사원 이 큰 마케팅 비용(인공지능) ▪ 핵심역량은 오프라인 영업과 사후관리 능력 	

자료: KCERN(2016)

□ 본 글로벌 영역의 확장

○ 마케팅에 붙어온 O2O 혁명으로 영업은 이미 간단한 제품부터 O2O 플랫폼으로 이동하기 시작함

[그림 3-7] 플랫폼과 인공지능의 마케팅비용 혁신



자료: KCERN(2016)

- 지금까지 태생적 글로벌화가 어려운 분야였던 고관여 제품을 인공지능이 대체하게 됨
 - 글로벌화의 전제조건으로서 고품질 확보가 필수였던 분야인 오프라인의 온라인화 사업분야의 경우 점차 O2O 플랫폼과 인공지능에 의해 본 글로벌 모델로의 전환이 이루어짐
 - 대표적으로 핀테크시장을 들 수 있는데 과거 빅데이터와 인공지능을 활용한 보험다모아, 로드 어드바이저(AI를 활용한 자산관리)가 등장함
- 게임이 앱스토어나 구글 플레이에 올려 글로벌화한 것과 같이, 오프라인 제품의 글로벌 마케팅도 아마존이나 알리익스프레스에 올리면 가능해짐
 - 점진적으로 오프라인 사업들이 온라인화 되고 있음
 - 유통의 차별화가 사라지는 사업들의 경쟁은 다시 혁신으로 집중되고 있고, 이는 수많은 하드웨어 스타트업들이 등장하는 결과로 나타남
- 이처럼 태생적 글로벌화의 영역이 확장되면서, 국내 스타트업들은 창업단계에서부터 글로벌화를 염두하고 있음

다. 글로벌 창업의 성공사례 분석

□ 네시삼십삼분⁸⁶⁾

- 네시삼십삼분 모바일 콘텐츠 제작 및 배포가 주요사업이며, 최근 국내에서 가장 가파르게 성장하고 있는 모바일 게임 기업
- 2009년 창업 후 몇 년 지나지 않아, 앱 마켓을 통해 2011년 ‘모로저택의 비밀’이라는 게임이 미국 외 39개국에 출시되었고, 같은 해에 게임 ‘에픽하츠’가 일본 앱스토어에서 1위를 기록하게 됨
- 이 후 ‘활’, ‘영웅’, ‘블레이드’와 같은 큰 성공을 거두는 게임이 등장하면서 모바일 게임계에서 관심을 받게 됨
- 2014년 거대 플랫폼 회사인 라인과 텐센트로부터 1천 300억 원의 투자를 유치하며 중국과 일본 등의 글로벌 게임 유통 플랫폼을 확보하여 세계진출에 교두보를 확보
- 네시삼십삼분의 글로벌화 성공 전략은 혁신적인 게임 개발능력으로, 블레이드는 최고의 그래픽으로 무장한 게임이었고, 영웅은 5개에 달하는 다양한 모드를 갖춰 소비자들에게 재미를 지속적으로 공급함
- 네시삼십삼분은 ‘2014 스타트업 Top 100’에 포함될 만큼 대표적인 스타트업 성공 사례이자 세계가 주목하는 모바일 게임회사임

86) 이상명·최성진(2015), 현대경제신문(2015), “[창간기획]네시삼십삼분, 스타트업 성공 ‘신화’ 계속돼”

□ 비키⁸⁷⁾

- 비키는 전 세계 드라마, 영화 등 영상 콘텐츠를 공급하고 회원들이 직접 자국어 자막을 제작할 수 있는 환경을 제공하는 사이트
- 비키는 호창성, 문지원 부부가 창업주. 2008년 시범 서비스 이후 반응이 좋았으나, 곧이어 찾아온 미국 금융위기 때문에 투자처를 찾지 못해 위기를 겪음
- 하지만 비키는 마케팅·광고 비용을 한 번도 지출한 적이 없는데도 회원들의 입소문만으로 성장하였고 2011년 기준 비키의 월평균 방문자 수는 400만명 수준임
 - 2011년 1월 21일 IT업계의 ‘오스카상’으로도 불리는 ‘크런치 어워드’에서 ‘베스트 인터내셔널’ 부문 1위 자리에 오르며 성공적인 글로벌 기업으로 안착함
- 비키의 글로벌화 핵심역량은 자막서비스에 대한 철저한 개방과 콘텐츠 공급력임
 - 자막팀이 공동작업을 할 수 있도록 모든 히스토리를 남겨놓아 실시간으로 사이트에 들어와서 한꺼번에 자막을 번역할 수 있도록 하였음
 - 콘텐츠 공급을 위해 NBC유니버설에서 국외 콘텐츠 투자사업을 담당했던 라즈믹 호박히미안을 영입하며 콘텐츠 확보에 주력함
- 2013년 비키는 일본의 전자상거래업체인 라쿠텐에 2억달러(약 2,230억 원)에 매각됨
 - 창업주인 호창성, 문지원 부부는 관심기반 SNS ‘빙글’을 창업하며, 연속기업가의 모습을 보여주고 있음

□ 엔씨소프트⁸⁸⁾

- 엔씨소프트는 게임개발 및 유통이 주요사업이며, 14개의 계열사 중 7개가 해외에 있는 글로벌 기업임
- 1997년 창업초기에는 인터넷과 관련된 외주를 받는 조그만 하청업체로 시작하였으나, 자신만의 콘텐츠가 필요하다는 비전을 가지고 ‘아이네트’가 개발하고 있던 게임 ‘리니지’ 판권과 개발팀을 인수
 - 리니지는 1999년에 국내 게임 역사상 최초로 100만 회원을 돌파하며 2014년 기준 연매출 2,500억 원 이상을 기록하는 장수게임으로 등극
- 2000년 리니지의 성공을 바탕으로 해외진출을 시도. 북미지역의 조인트벤처 설립이후 세계적인 게임전문가 ‘리처드 게리엇’을 영입
 - 리니지는 북미지역에서 냉담한 반응을 얻음. 게임트렌드가 2D에서 3D로 변화하고 있던 시점이었는데, 이후의 후속작들은 3D로 출시하면서 성공을 거두었고, 2006년에는 북미 전체게임순위 10위

87) 매일경제(2011), “실리콘밸리에서 인정받은 호창성·문지원 비키(ViKi) 부부창업자”

88) 디지털타임스(2009), “엔씨소프트, 리니지·아이온 글로벌화 성공”

게임동아(2015), “[기업스토리] 엔씨소프트 연대기 1화 : 엔씨소프트의 탄생과 리니지”

권 중 5개가 엔씨소프트에서 서비스하던 것들이었음

- 글로벌화의 성공요인은 현지화. 각 나라 게이머들의 플레이 스타일과 취향 등을 파악하고 그 나라를 이해하는 것이 우선이라는 철학 하에 해외 사업을 전개하였으며, 이에 따라 서울을 비롯한 일본, 중국, 대만, 태국, 북미, 영국 등지에 각 1개 이상의 현지법인 또는 게임 개발 스튜디오를 보유함
- 2014년 기준 엔씨소프트의 해외매출 규모는 3,300억 원 정도이며, 해외매출 비중은 40% 이상인 한국을 대표하는 글로벌 게임 기업으로 인정받고 있음

□ 토니모리⁸⁹⁾

- 토니모리는 화장품 제조 및 판매를 주력사업으로 하고 있고, 2014년 3,300억 원의 매출을 기록한 국내 화장품업계 4위 기업임
- 창업주는 본래 화장품 용기회사를 만들고 운영 중이었고, 2006년 화장품회사 토니모리를 설립하고 2008년 4월에 전국 60여개 가맹점을 오픈, 동년 9월 일본 F.Beauty사와 기술 제휴계약을 체결하여 10월 일본 수출 계약을 체결로 첫 해외진출을 개시함
- 토니모리의 글로벌화 핵심역량은 마케팅 역량이었음
 - 바나나 모양의 핸드크림, 토마토 모양의 미백크림 등 원래부터 갖고 있던 화장품 용기에 대한 기술력과 새로움을 추구하는 고객들의 요구와 맞닿아 성공할 수 있었음
 - 스타마케팅도 중요한 전략이었는데, JYJ, 송중기, 슈퍼주니어M 등 한류스타들이 토니모리의 이미지를 업그레이드 시켜줌
- 마케팅 역량이 아무리 좋아도 제품력이 좋으면 성공할 수 없으며, 토니모리는 가격대비 성능에서 좋은 평가를 받아 2010년 이후 평균 33%의 고속성장을 기록 중
- 2014년 기준 해외매출액이 전체매출에 500억 원을 차지했고, 미국, 중국, 홍콩, 러시아와 베트남 등 20여 개 국 진출하여 글로벌화를 성공적으로 이룸

□ 미미박스⁹⁰⁾

- 미미박스는 모바일을 통한 화장품 판매가 주요사업이며, 야후의 공동창업자이자 중국 알리바바의 2대 주주인 제리양, 비트코인계의 큰손 윙클보스 형제, 폴 프레슬러 갭(Gap) CEO, 구글 초기 투자자 바비 야즈다니 등에게 투자받아 글로벌적으로 가치를 인정받는 기업임
- 2012년 2월 설립되어 사업 초창기에는 일정액을 결제하면 트렌드에 따라 화장품 제품을 정기적으로 보내주는 구독형(subscription) 비즈니스 모델로 사업을 진행함

89) 서울파이낸스(2015), “코스피 상장 앞둔 토니모리 ‘중국시장 본격 진출’”
아시아경제(2015), “뽀뽀 립밤으로 美·人 입술 훔친 토니모리”

90) 이투데이(2015), “[스타트업]하형석 미미박스 대표 ‘여성 고객이 찾는 기업·여성이 일하기 좋은 일터 만들겠다’”
포브스(2015), “하형석 미미박스 대표 - ‘글로벌시장에서 애플,구글과 경쟁하고 싶다’”

- 이후 모바일 앱을 통해 화장품을 판매하는 것으로 비즈니스 모델을 변경하였으며, 전체 화장품 1,800여개 브랜드 중 1,000개 정도를 취급 중
- O2O혁명으로 인하여 소비자들은 제품을 모바일 앱과 인터넷으로 구매할 수 있게 되었기 때문에, 큰 장벽 없이 해외진출에 성공할 수 있었음
- 14년 1월 미국 샌프란시스코, 8월 중국 상하이에 현지 법인을 설립하였고, 추가적으로 동남아 지역에 법인 설립 예정임
- 모바일·인터넷으로 영업 장벽이 해소되었기 때문에 이에 맞춘 글로벌 B2C전략으로 미미박스는 현재 매출액에서 10~20%를 해외에서 거두고 있음

□ 난다⁹¹⁾

- 난다는 인터넷을 통한 패션관련 상품 판매가 주요사업이며, 국내 온라인 쇼핑 시장 1위 ‘스타일 난다’ 브랜드를 소유한 기업임
 - ‘스타일난다’는 2014년 명동 롯데백화점 영플라자 내에서 최고 매출을 달성한 브랜드, 중국인들이 가장 많이 구매하는 브랜드 2위에 오름
- 2004년 사업을 시작, 1년 만인 2005년부터 국내 온라인쇼핑몰 업계 1위 자리에 올라 선 뒤 현재 까지 줄곧 1위를 기록 중
- 2012년 오프라인 진출을 통해 사업 확장의 계기를 만들었으며, 그 해 9월 서울 홍대에 첫 오프라인 플래그십 스토어를 오픈한 후, 현재 국내 백화점 12개 지점, 면세점 7개에 매장을 냄
- 해외진출은 영업 장벽 없이 인터넷으로 손쉽게 진출할 수 있었고, 이를 통해 현재 매출의 35%는 해외에서 거두고 있음
 - 추가적으로 홍콩·중국·싱가폴·태국 등 해외에도 오프라인 매장을 운영하고 있음
- 난다는 2012년 매출 358억 원에서 2013년 677억 원, 2014년 1155억 을 달성하며 매년 높은 매출 성장세를 나타내었고, O2O 본 글로벌 전략으로 해외시장에 진출한 좋은 사례임

□ 결론

- 글로벌화의 성공을 위해서는 차별화가 필수적인데, 국내 스타트업들의 글로벌화 성공사례를 바탕으로 한국 기업이 경쟁적 우위를 가지고 있는 분야는 몇몇 분야로 압축됨
- 최근 한류의 영향으로 화장품, 뷰티, 콘텐츠 산업, 게임 등에서 글로벌화에 성공한 기업들이 출현하고 있음
- 이러한 기업들은 대부분 B2C 기업들로서 소비자와 오프라인 플랫폼을 통하여 직접 연결되어 오프라인의 매장이 필요 없으며, 물류비용도 들지 않는다는 공통점이 있음

91) 매일경제(2015), “스타일난다’ 김소희 대표, 올해의 패션경영인 선정”

3. 글로벌 창업의 분석

가. 창업과 글로벌화

□ 창업은 역량(기술)과 시장(마케팅)의 결합⁹²⁾

- 경영학의 구루 피터 드러커(Peter Drucker)는 기업의 본질적 가치는 혁신(Innovation)과 마케팅(Marketing)에서 창출된다고 말한바 있음
 - 혁신은 새로운 가치를 창출하는 활동으로, 이제까지 없었던 새로운 경제적 만족을 창출하는 활동을 통해 소비자에게 새로운 만족을 제공하며, 이는 새로운 제품/서비스뿐만 아니라 기존 제품의 새로운 용도를 찾는 것도 포함됨
 - 마케팅은 혁신을 통하여 창출한 가치를 고객과 나누는 과정임
 - 기업가적 활동이란 혁신의 가치창출과 마케팅의 가치분배를 선순환하는 것이라고 이민화는 정의하고 있음
- 기업 경쟁력의 핵심이 이제는 생산이 아닌 기술(혁신)과 마케팅(효율)에 있으며, 지식재산(IP)과 고객관계(CR)로 이동하고 있음⁹³⁾
 - 과거에는 생산에서 가치가 만들어졌다면, 생산 기술이 발달·확산되면서 생산의 차별화가 급격히 축소되고, 결과적으로 차별화가 되지 않는 단순 조립 생산은 이제 외부로 아웃소싱하게 됨
 - IP(지식재산)에 기반을 둔 차별화가 고객관계를 강화하고 강화된 고객관계로부터 얻어지는 User Experience가 다시 지식재산(IP)을 강화하는 선순환구조에 들어간 기업들(구글, 애플, 페이스북 등과 같은 기업들)이 세상을 이끌고 있음
 - S&P 500대 기업의 지난 30년간 기술개발 투자가 절반으로 감소했는데(60%→30%), 이는 기술을 개발하는 기술, 즉 메타기술의 발달에 따라 기술개발의 차별화가 급속도로 축소했기 때문임
- 따라서 창업은 기술의 차별화를 통한 핵심역량을 구축한 IP 기반의 창업, 고객의 차별화를 통한 시장역량을 획득하는 BM(시장기회) 기반의 창업으로 분류할 수 있음
- 다만 창업은 IP기반의 창업과 BM 기반의 창업으로 완전히 나눌 수 있는 것이 아님
 - IP 기반의 창업은 미래 기술의 인식과 전략, 기술/시장의 로드맵, IP 포트폴리오 관리가 우선되지 않, 틈새시장 확보, 자원관리 등과 같은 BM도 매우 중요함
 - 마찬가지로 사업모델(BM)로 시작한 창업벤처도 특허전략이 필요하며, 사업 아이디어에 진입장벽이 될 특허로 공개된 공공 특허 등을 추가한다면 차별화 역량을 배로 키울 수 있음
- 즉, 혁신과 효율의 상반된 가치가 순환하면서 비즈니스가 탄생하고, 모든 기업의 활동은 혁신을 만드는 가치창출과 효율의 가치전달로 이루어지는 두 가지 개념의 선순환을 통해 사회의 성장과 고용을 확대시킬 수 있음

92) KCERN(2016), “벤처기업의 글로벌화”

93) 이민화·차두원(2013), “창조경제”, 북콘서트

나. 벤처기업의 BM에 따른 발전단계

- 기업이 발전하는 단계를 보면, 혁신과 효율이 확대·결합하는 형태로 발전되며, 창업벤처에서 혁신벤처, 로컬 개방벤처, 글로벌 벤처, 글로벌 개방기업, 글로벌 플랫폼기업으로 진화함
- 비즈니스 모델은 기술, 시장, 제품, 글로벌, 개방시장, 플랫폼 순서로 이동하며, 각각 혁신 프로세스에서 차별화가 이루어지고 있음
- 벤처기업의 성장단계를 기존의 생계형 창업과는 달리 차별화된 역량을 갖고 출발하는 벤처기업의 진화단계로 새롭게 제시하고자 함

<표 3-6> 벤처기업의 BM 발전 단계별 유형

단계	비즈니스모델	혁신프로세스	IP 경영	유형	
①	기술 차별화	非체계화	수동적	창업 벤처	로컬 시장
②	시장 차별화	체계화	방어적	혁신 벤처	
③	제품 차별화	국내협력	제한활용	로컬 개방 벤처	
④	글로벌화	글로벌협력	활용형	글로벌 벤처	글로벌 시장
⑤	개방혁신	비즈니스 모델화	재무 자산화	글로벌 개방 기업	
⑥	플랫폼형	비즈니스 모델의 혁신	전략적 자산화	글로벌 플랫폼 기업	

자료: KCERN(2016)

□ 1단계 창업벤처

- 1단계 창업벤처는 대체로 기술 혁신으로 핵심역량은 보유하나 시장은 획득하지 못한 상태로, 막 기술개발에 성공한 벤처들이 이에 해당되며,
 - 기술을 차별화한 형태로, 대부분의 창업벤처가 이에 속함
- 혁신은 이룩했으나, 체계적인 혁신 프로세스는 없고 특허도 단편적이고 자칫하면 기술만능주의에 함몰되는 경향이 있음
 - 창업자의 개인 역량에 기반한 기술 혁신을 바탕으로 하고 있어, 지속적인 혁신 프로세스가 미비하다는 특징이 있음, 즉 혁신프로세스에 대한 이해가 부족함
 - 단일 기술에 기반하고 있기 때문에, 기업의 성장 곡선이 다중이 아닌 단일 형태를 띠
- 창업 벤처는 기술 사업화를 위해 엔젤투자 혹은 크라우드펀딩으로 자금을 조달하여 험난한 죽음의 계곡을 넘어서야 성공적 창업 벤처로 인정받을 수 있음

○ 창업 벤처는 시장 확보를 위한 ‘Killer product’의 확보가 중요한 관건이 됨

□ 2단계 혁신벤처

- 2단계 혁신벤처는 창업 벤처가 틈새시장을 확보하여 진화하는 것으로, 기술확보에 이어 시장까지 확보한 형태임
 - 세분화된 시장의 지배역량을 통해서 “dominant design”을 확보한 경우가 이에 해당하며, 시장 역량을 바탕으로 기술과 제품 로드맵을 만들어가는 형태라 볼 수 있음
 - 벤처/엔젤 캐피탈의 자금으로 다윈의 바다라는 시장 경쟁을 거쳐 틈새시장과 결합한 기술은 비로소 혁신적 가치를 창출하게 됨
- 비즈니스 모델의 한계성으로 시장의 한계를 갖고 있기 때문에, 신성장 동력에 대한 내부 역량이 중요 관건이 됨
 - 시장에서 높은 점유율을 확보하여 자신만의 기술과 시장을 갖고 있지만, 다른 기술이 현재 제품을 대체하거나, 시장 자체가 정체가 되면 사업의 위기가 올 수 있음
- 세분화된 틈새시장에서 지배적 역량을 확보하면 성공적인 혁신 벤처가 되는데, 이들의 한계는 좁은 국내 시장이기에 글로벌화라는 새로운 도전이 필요하다는 것임
- 최근에는 이 단계에서 상생형 M&A로 벤처를 매각하고 재창업하는 연속 기업가가 등장하고 있음

[그림 3-8] 창업벤처에서 혁신벤처로



자료: KCERN(2016)

□ 3단계 로컬개방벤처

- 3단계 로컬개방벤처는 혁신벤처가 국내 개방혁신(Local Open Innovation)을 통해 국내 시장을 확대하는 기업 형태임

- 개방혁신(Open Innovation)은 R&D에서 제품까지 혁신을 위해 조직외부의 기관(대학, 연구소 등)의 창의력을 활용하여 혁신에 투입되는 비용을 줄이고, 성공가능성을 높이면서 투자의 효율성과 부가가치 창출을 극대화할 수 있다는 장점이 있음
- 국내 개방혁신은 혁신벤처가 확보한 국내 틈새시장을 새로운 핵심역량으로 하여 외부와 협력 개방혁신을 통한 제품 다각화를 이룩하는 것을 의미함
- 국내협력을 통해 제품차별화를 하고, 제한적으로 IP를 활용함
- 국내에 플랫폼을 구축한 기업들은 3rd Party 기업들을 끌어들이며 산업의 크기를 키운 후 글로벌 진출을 계획하는데, 국내 시장에서 성공적으로 개방혁신을 하더라도 시장의 한계가 있기 때문에 결국 글로벌화로 갈 수밖에 없는 모습을 보임

□ 4단계 글로벌 벤처(글로벌 히든챔피언)

- 4단계 글로벌 벤처는 혁신벤처가 좁은 국내시장을 넘어 개방혁신을 통해 글로벌 시장을 확보하는 기업형태로, 글로벌화하는 과정에서 마케팅 혁신이 과제가 됨
 - 외부의 아이디어와 기술에 내부 자원을 개방하고, 지적 재산권과 고객 관계를 선순환 시키는 구조를 지님
 - 또한 마케팅과 기술이 상호 교차하며 지식 재산의 전략화와 적극적인 M&A를 수행함
- 글로벌 시장에서는 국내 프리미엄이 없는 만큼의 추가적인 차별화가 필요하고 유통 비용을 줄이기 위한 제품 자체의 고품질화와 글로벌 교육 역량이 뒷받침되어야 함
- 신속한 현지화를 위한 기술혁신 프로세스가 확보되어야 하는데, 특히 글로벌로 나가는 이 단계에서는 본격적인 특허 분쟁에 대비한 특허 포트폴리오 전략이 필수적임
- 글로벌화는 총체적으로 벤처 진화 과정의 가장 어려운 고비인데, 한국의 천억 벤처 다수가 여기에 속하고 있음
 - 이들 천억 벤처기업의 글로벌화 이전과 이후의 성과는 특히 수익성에서 큰 차이를 보이고 있음을 주목할 필요가 있음
 - 글로벌 유통 플랫폼의 등장으로 온라인 서비스 기업들의 글로벌화는 시작부터 가능해지고 있고, 이를 태생적 글로벌(Born Global)이라고 부름
 - O2O 플랫폼은 제조업 벤처의 태생적 글로벌화를 촉진하고 있으며, 이로 인해 하드웨어 스타트업이 활성화됨

[그림 3-9] 로컬 개방벤처와 글로벌 히든챔피언



자료: KCERN(2016)

□ 5단계 글로벌 개방기업

- 5단계 글로벌 개방기업은 글로벌 벤처가 개방혁신을 통한 성장전략을 추구하는 것으로, 기업의 혁신 프로세스와 비즈니스 모델이 결합된 형태임
 - 창업 벤처가 기술로 킬러 제품을 만들어 글로벌 틈새시장을 확보하는 것이 1단계 진화라면 글로벌 시장을 새로운 핵심역량화해 다른 기업들에게 개방하여 성장하는 것이 2단계 진화임
 - 공급자 및 고객과의 혁신 프로세스, 혁신 문화 DNA 구축과 전략적 IP 관리, 대규모의 M&A를 수행하는 회사들이 주를 이룸
- 이 단계 기업은 개방혁신 역량, 특히 상생형 M&A 역량이 중요해지고, 특히는 내·외부를 통합해 포트폴리오로 가야하며 마케팅과 기술의 교차 전략이 부각됨
- 특히 글로벌 유통망을 구축한 기업은 유통망을 이용하는 산업의 벤처기업들을 끌어들이며 시장을 키우며 더 나아가 해당 산업 전체의 성장을 도모할 수 있음
 - 의료기를 수출하는 벤처가 글로벌 유통망을 구축하여 의료산업을 3배 이상 성장시킴

[그림 3-10] 글로벌 개방기업

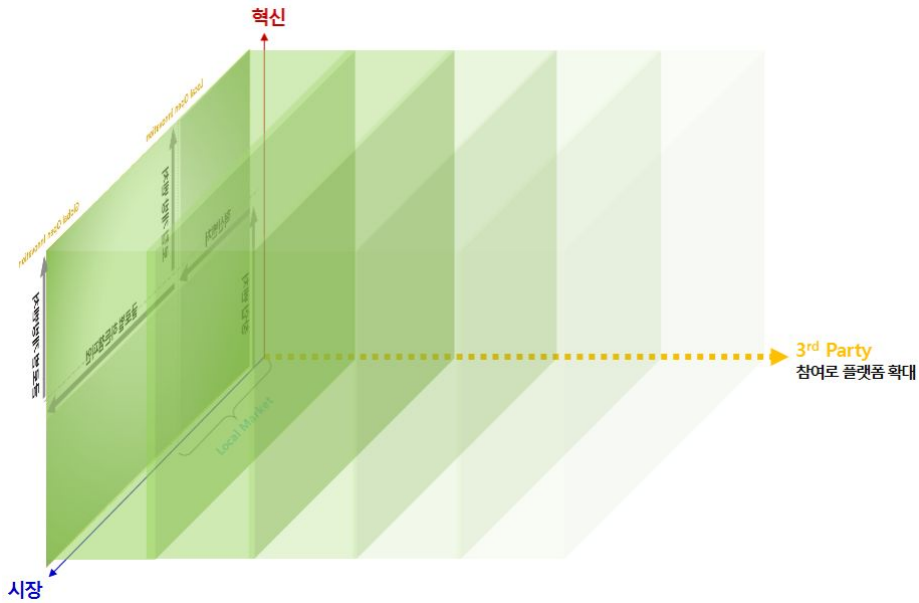


자료: KCERN(2016)

□ 6단계 글로벌 플랫폼기업

- 6단계 글로벌 플랫폼기업은 글로벌 개방기업이 플랫폼 기업화하는 것을 의미함
 - 비즈니스 모델 자체를 혁신하는 역량을 갖고 있으며, 자신들이 보유한 플랫폼을 통해서 복합 생태계를 통합하는 능력을 갖고 있음
 - 애플과 구글, 시스코, IBM, P&G 등이 대표적 글로벌 플랫폼 기업들이며, 한국의 경우에도 카카오, 라인, 스마일게이트 등이 이에 도전하고 있음
- 개방혁신은 시장 공유를 위해 개별적으로 협상을 해야 하나, 개방 플랫폼은 표준 인터페이스만 충족하면 시장 공유가 가능해짐
 - 구글의 구글플레이와 애플의 IOS가 대표적인 개방 플랫폼으로, 이용자는 표준만 충족하면 누구든 앱을 올릴 수 있음
- 글로벌 플랫폼기업은 혁신 프로세스가 사업 모델과 결합하고 공급자와 고객이 결합하는데, 이를 위해 개방 생태계 문화 형성이 중요한 도전 과제가 되며 지속가능한 혁신을 위해 대규모의 M&A가 수반됨
 - 공급자와 강력한 협력관계로 차별화를 시도하고, 자사의 지적재산권을 비즈니스의 강력한 무기로 사용하고 있음
- 벤처 진화 과정의 모든 기업이 소중하나, 특히 5·6단계의 글로벌 개방플랫폼기업들은 단일 기업을 넘어 산업 전체의 성장을 촉진한다는 점에서 국가 차원의 지원이 필요함
 - 이제 글로벌화는 단일 기업의 문제가 아니라 산업 생태계의 과제이기 때문임

[그림 3-11] 글로벌 플랫폼기업

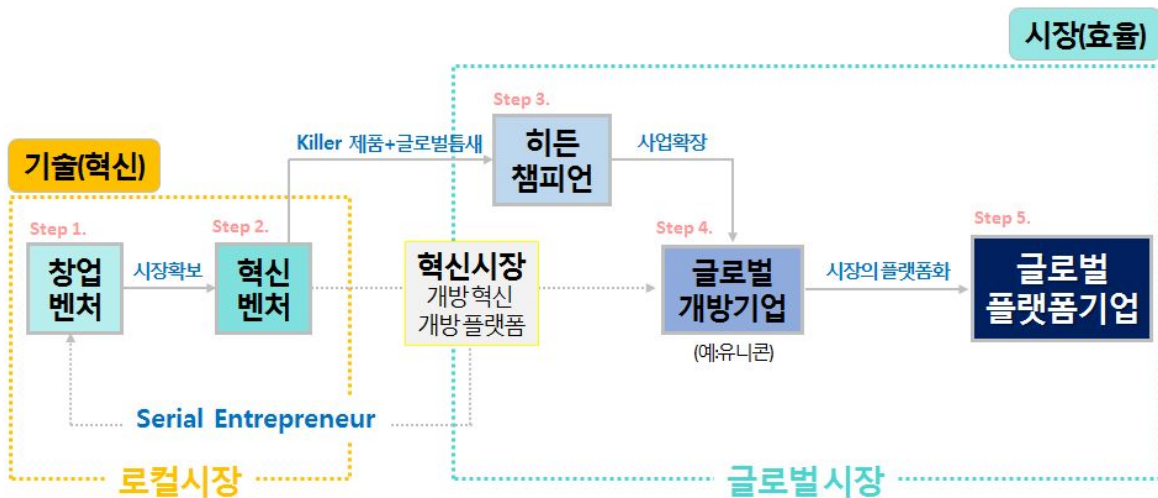


자료: KCERN(2016)

□ 단독 글로벌화에서 초협력 글로벌화로

- 초연결사회에서 기업들은 혁신과 시장으로 전문화하고, 이들을 혁신 시장으로 연결하는 구조로 진화하고 있음
- 로컬시장과 글로벌 시장을 경계로 해서 나타나는 변화가 기술혁신과 시장효율이라는 양 측면을 결합하고 있음

[그림 3-12] 초협력 글로벌 진화단계



자료: KCERN(2016)

- 즉 단독 글로벌화에서 초협력 글로벌화로 진화했다고 말할 수 있는데, 이제 개별 기업을 어떻게 글로벌로 진출시키는지 떠나 기업 생태계를 어떻게 글로벌화 하는지에 대한 정책방향을 모색해야 함

- 이 문제를 시장과 혁신이라는 두 측면을 놓고 보면, 창업벤처는 단독혁신은 했지만 시장을 차지하지 못한 기업들인데, 이런 기업들에게 성과를 따지는 것은 잘못된 정책이라고 할 수 있음
 - 이러한 창업벤처가 로컬시장을 얻게 될 때 성과가 나기 시작하며, 이 혁신벤처가 혁신을 확대하는 방법과 시장을 확대하는 방법 중 한 가지를 선택하면서 두 가지 유형의 기업으로 분류가 됨
 - 혁신을 다른 기업들과 확대해 로컬시장을 중심으로 성장해나가는 전략을 로컬 오픈이노베이션 전략이라 하고, 이런 기업을 로컬 개방벤처라고 함
 - 이들이 제품이 아니라 자신의 주력제품으로 글로벌 틈새시장을 공략하면 글로벌 히든챔피언이 됨
 - 그 다음 단계가 글로벌 개방기업으로, 글로벌 오픈이노베이션을 통해 글로벌 시장에서 개방혁신을 하는 기업들을 의미함
 - 구글과 애플 같이 3rd Party를 끌어들이면서 플랫폼으로 확장해가는 기업을 글로벌 플랫폼기업이라 함
- 이렇게 변화하는 산업구조와 기업의 성장단계를 고려하여 새로운 글로벌 전략이 필요함

□ 벤처기업의 글로벌화 성공사례 ① 스마일 게이트⁹⁴⁾

- 스마일게이트는 게임개발사로서 창업단계에서 글로벌 시장을 고려함. 다만 글로벌 전략에서 게임은 문화산업으로 한국과 유사한 문화를 가지고 있는 아시아 시장, 특히 중국 시장을 우선적으로 고려함
- 문화 콘텐츠 산업에서 시장의 선점은 매우 중요한 요소이나, 스마일게이트가 출시한 FS 게임(크로스파이어)은 타사보다 늦게 출시되면서 스마일게이트는 국내에서 고전을 면치 못함
- 스마일게이트는 이러한 과정에서 콘텐츠 시장에서 관련 분야를 선점하는 것이 얼마나 중요한지를 깨달음
- 국내 시장은 타사가 선점하였으나, 이들은 글로벌화를 시도하지 않음. 스마일게이트는 FS 시장에서 독보적인 위치를 차지하는 기업이 없다는 점에 주목하고 해외진출을 시도함
- 스마일게이트가 주목한 시장은 중국시장으로, 당시 중국은 인터넷망이 갖추어지기 시작하면서 관련 시장이 커질 것으로 예상되고 있었음
- 인터넷 관련 인프라가 확산되고 있었던 시기로, 게임환경에서 많은 어려움이 존재했는데, 특히 인터넷 속도가 떨어져 국내에서처럼 동일한 서비스가 불가능했음
- 당시 몇몇 기업은 국내에서 서비스한 형태를 해외에 그대로 수출하면서 현지화에 실패하였음
- 스마일게이트는 낙후된 인터넷 인프라 한계를 극복하는데 모든 역량을 집중했으며, 현지 유저들이 선호하는 게임성과 환경, 유저 성향을 조사하고 콘텐츠를 이에 최적화하는 방안으로 개발함
- 중국에 진출한 많은 콘텐츠 기업들이 범하는 실수는 중국의 콘텐츠를 반영하는 것을 고려하지 않는 소비자의 흥미 유발 수준에 머무르는 것으로, 지속적으로 중국 소비자를 끌어당길 수 있는 요인은 아님

94) 스마일게이트의 권혁빈 회장과의 대면 인터뷰 및 기업 자료를 정리함

- 결국 경쟁력은 위에서 언급한 것과 같이 현지 인터넷 환경이나 현지 소비자(중국인)가 좋아하는 콘텐츠를 파악하는 것에 있었음
- 콘텐츠 기업이 주의할 점은 현지의 플랫폼 기업과의 역할분배와 인터넷 서비스 시장의 특성상 선발주자가 존재하면 후발주자가 성공하기 매우 어렵다는 점임
 - 현지의 플랫폼 기업은 철저히 콘텐츠 중심으로 마케팅을 하므로 플랫폼 기업이 콘텐츠에 대한 차별화 전략을 기획할 수 없기 때문에 콘텐츠의 차별화는 개발사의 영역임
 - 시장을 선점한 이후에는 다른 기업들이 관련 시장에 들어올 수 없도록 하는 차별화 전략이 필요한데, 스마일게이트는 중국 진출에 성공한 다음 역차별화 정책을 펼침. FS 게임이 할 수 있는 모든 모드를 준비하여 다른 회사가 가질 수 있는 차별화 요소를 제거함
- 결국 콘텐츠 기업의 글로벌화에서 가장 중요한 것은 시장의 선점과 콘텐츠의 차별화임을 스마일게이트의 성공으로 증명함
 - 스마일게이트의 성공 이후에 유사한 콘텐츠를 가지고 있는 많은 기업들의 중국진출이 이어졌으나, 시장을 선점한 스마일게이트로 인하여 10여개 이상의 회사들은 중국진출에 실패함
 - 여기서 가장 중요한 점은 시장의 선점효과로, 스마일게이트의 크로스파이어보다 풍부한 콘텐츠를 가진 게임도 차별화된 역량을 가지지 못한 채 선두 기업이 있는 시장에 들어오면서 실패한 것임
 - 스마일게이트는 베트남은 3개월, 중국은 1~2년만 늦었어도 지금의 성공은 없었을 것으로 분석하고 있으며, 동시에 시장에 대한 명확한 타겟팅의 중요성을 강조함
- 기업의 글로벌화에서 자금 조달 및 운용에서도 계획이 필요함. 일반적으로 국내시장에서 성공한 이후에 IPO를 통하여 충분한 자금을 획득하고 이를 활용한 글로벌 진출을 시도하는 경우가 많음
- 스마일 게이트의 사례에서는 진출국가의 플랫폼을 활용하면서 비용의 절감은 이루었으나 성공 이후에 VC들의 EXIT 요구를 겪음
 - 해외 진출을 준비하는 스타트업이 시장을 통하여 Scale Up을 하는 과정에서 발생할 수 있는 VC들의 요구(EXIT, IPO, 배당)를 사전에 고려하고 이에 대한 대응책을 마련하는 것이 필요함

스마일게이트의 성공요인

- ① 시장의 선점(타이밍)
- ② 현지화의 성공
- ③ 역차별화 전략을 통한 시장의 진입장벽의 구축

※ 다만 스마일게이트는 우수한 콘텐츠를 가지고도 장기 계약으로 인해 실제 성과에 비하여 초기 매출이 낮았으며, 콘텐츠 기업으로서 IP 권리를 퍼블리셔 기업에 넘겨주면서 관련 사업 진출에 많은 어려움이 있었음

□ 벤처기업의 글로벌화 성공사례 ② 게임빌 & 컴투스⁹⁵⁾

95) 게임빌의 송병준 대표와의 대면 인터뷰를 바탕으로 작성함

- 게임빌은 게임빌과 컴투스라는 2개의 회사로 구성되어 있음. 게임빌과 컴투스는 2000년에 창업하였으며, 창업초기부터 글로벌화에 목적을 두고 운영함
 - 게임산업의 특성상 제고비용과 물류비용이 없기 때문에 글로벌화에 유리함. 특히 모바일 관련 분야가 급격히 성장하면서 모바일 게임에 주력한 게임빌에게는 좋은 기회가 되고 있음
 - 또한 사업의 모델도 변화가 있었음. 과거에는 게임을 개발하여 시장에 런칭하고 팔면 끝나는 시장이었으나 최근에는 계속 서비스를 하며 아이템을 판매하는 부분 유료화모델로 사업구조가 변화였고, 지속적인 업데이트, 글로벌한 마케팅, 그리고 오퍼레이션을 통해서 선순환 구조로 게임의 라이프 사이클을 길게 창출해가는 비즈니스 모델로 변화하고 있음
 - 현재 게임빌과 컴투스 매출의 30% 정도가 마켓을 운영하는 구글이나 애플 같은 마켓사업자에게 지불되고 있음. 국내나 해외나 대부분의 매출은 애플 앱스토어나 구글 플레이스토어에 지불되고 있음
- 특히 2013년도에 게임빌이 컴투스를 인수하면서 글로벌화에 주력함. 게임의 유통(퍼블리쉬)에 강점을 가진 게임빌과 게임의 제작에 강점을 가진 컴투스가 시너지를 발휘하면서 양사는 빠르게 성장하고 있음
 - 컴투스의 해외법인과 게임빌의 해외법인은 겹치는 지역이 많음. 게임빌은 컴투스의 인수과정에서 초기에는 해외법인의 통합을 고려하였으나, 분리되어 있으면서 상호 협력관계를 유지하는 것이 더 높은 시너지가 있을 것으로 판단함
- 기업의 M&A는 성장을 위해 필수적인 요소임. M&A 이후의 PMI 성공률은 30~40%대로 알려져 있으므로, PMI는 M&A 이후 매우 중요한 요소라 할 수 있음
 - 성공적인 통합과정을 위해 조직의 효율성보다는 두 조직의 융합을 우선함. 특히 과거에 게임빌하고 컴투스의 경쟁관계이었다는 점을 고려하여 컴투스 직원들의 자존심을 많이 고려함
- 적극적으로 글로벌화를 추진하면서 게임의 서비스를 향상하기 위한 플랫폼(하이브)을 운영하고 있음
 - 게임 개발의 영역과 플랫폼을 개발하고 운영하는 영역은 차이가 있음. 따라서 플랫폼을 보다 전문적으로 운영하기 위해 게임빌과 컴투스가 출연하여 하이브를 설립함. 하이브에 대한 지분은 양사가 보유하고 있음
- 현재 게임빌과 컴투스 세계 10개 지역에 프리랜서를 가지고 있으며, 미국, 일본, 중국, 유럽, 동남아, 싱가포르, 타이완, 베트남, 말레이시아, 태국, 인도네시아, 등에 진출해 있음
 - 2016년 해외 매출 비중은 컴투스는 무려 86퍼센트에 달하고 게임빌도 50퍼센트 이상 해외에서 매출이 발생함
 - 게임빌과 컴투스의 게임을 스마트폰에서 다운로드 받은 수는 현재 13억 다운로드를 기록함
 - 컴투스의 서머너즈워는 미국 캐나다 독일 프랑스 등 서구권에서는 확실한 1위의 모바일 RPG 게임이며, 뿐만 아니라 일본 동남아에서도 성공적인 성과를 거두고 있음

게임빌의 성공요인

- ① 모바일 게임 시장의 선점(타켓팅)
- ② 시장의 변화에 능동적인 대처
- ③ 성공적인 M&A와 PMI

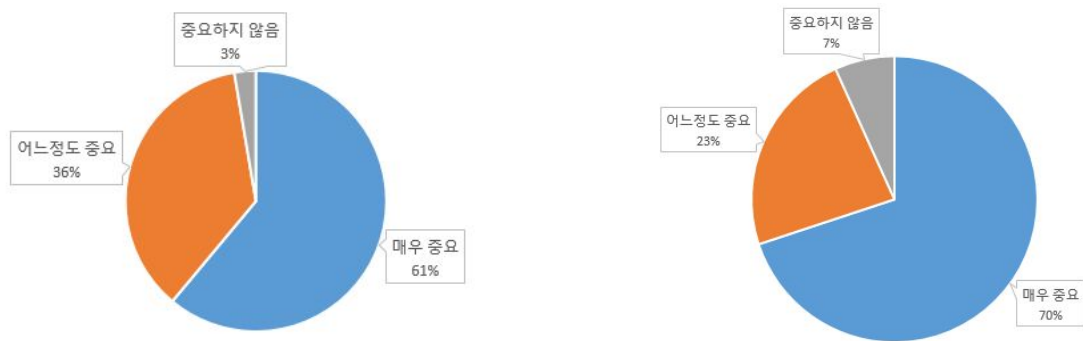
다. 벤처기업의 IP전략에 따른 발전단계

□ 국내 스타트업의 IP 전략 현황

- IP는 글로벌화에 매우 중요하기 때문에, 예비창업자 및 스타트업이 IP 전략을 어떻게 하고 있는지 파악하고자 창업자 및 예비창업인(113명)을 대상으로 1차 설문조사를, 그리고 스타트업만(133명)을 대상으로 2차 설문조사를 실시함
- 2번의 설문조사를 통하여 국내 스타트업들과 예비창업인들의 IP에 대한 인식 및 IP전략을 확인하였음

[그림 3-13] 지식재산(IP) 중요성에 대한 응답

귀하의 사업에 있어 특허 등 지식재산의 중요성은 어느 정도입니까?
 1차: 예비창업자대상(113명) 2차: 스타트업 대상(응답자: 133명)⁹⁶⁾



자료: KCERN(2016)

- 1차 설문조사의 예비 창업인(97%)과 2차 설문조사의 스타트업 CEO(93%) 모두 IP가 중요하다고 응답하였음⁹⁷⁾

96) 2차 설문 총 응답자는 135명이었으며, 문항마다 무응답도 가능하여 문항마다 응답자 수가 다름

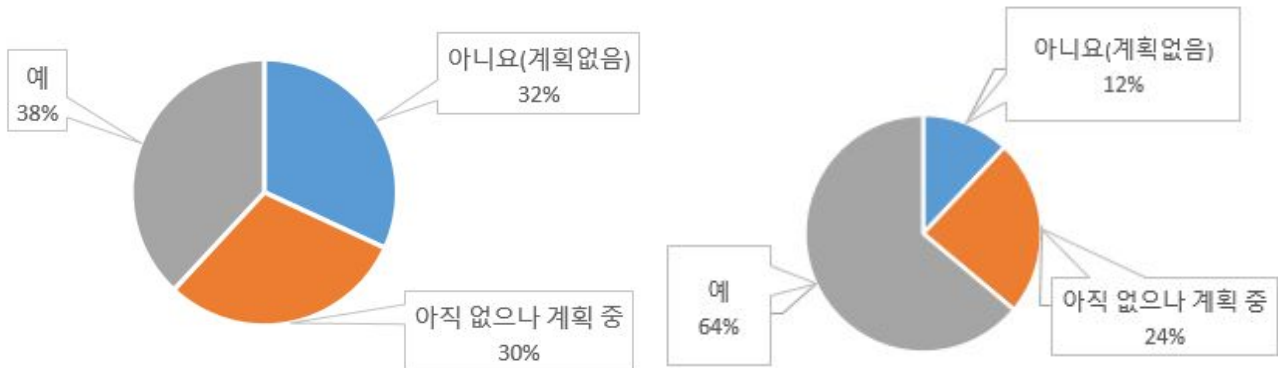
97) IP가 중요하다는 의견(97%)은 “매우 중요(61.1%)”와 “어느 정도 중요(36.3%)”의 의견을 취합한 수입

[그림 3-14] 지식재산 중요성에 대한 응답

귀사는 특허 등 지식재산 관련 전략을 세우거나 전문가와 상담을 받아보았습니까?

1차: 예비창업자 대상(113명)

2차: 스타트업 대상(응답자: 133명)



자료: KCERN(2016)

- IP에 대한 중요성을 모두 인식하고 있는 반면에, 1차 설문조사의 예비창업인과 스타트업들의 IP와 관련 전략에는 차이가 있었음. 예비창업인 중에서 IP 전략을 준비한다는 응답은 38%, 반면에 설문조사의 스타트업 CEO들은 64% 이었음
 - 예비창업인의 낮은 IP 전략 준비 비율은 IP가 중요하다는 막연한 생각은 가지고 있으나, 이를 위한 구체적인 계획을 세우거나 준비하는 비율은 전체 창업의 30%에 불과하였음
 - 스타트업 기업인들 중 IP 전략이 없는 비율은 전체의 12%에 불과하여, IP 전략이 있거나 계획 중인 비율이 합하여 88%에 달하므로, 예비창업인보다 훨씬 높은 IP 전략을 갖추고 있었음
- 예비창업자의 경우 지식재산 전략 계획 중인 경우는 32%, 계획하고 있지 않는 비율은 30%여서, 2차 설문조사에서 각각 24%와 12%보다 낮은 수치를 보임
 - 1차 설문조사와 2차 설문조사의 차이는 예비창업인들이 스타트업 CEO들에 비하여 IP 중요성을 인식 못하고 있음을 보여줌
 - 다만, 기업 경영을 하면서 2차 설문조사의 표본의 스타트업 기업인들처럼 IP에 대한 중요성을 인식을 하게 될 것이므로 예상됨. 따라서 특허 및 지식재산 전략을 위한 적시적인 지원을 예비창업인 및 초기 스타트업에게 미리 구축해놓을 필요가 있을 것으로 판단됨

□ 기업의 발전 단계와 IP 전략

- 벤처기업이 창업에서 글로벌화까지 6가지의 발전 단계에 따른 IP 전략이 필요함
 - IP 관점에서 기업의 발전단계를 살펴본다면 3단계의 창업벤처→혁신벤처→글로벌화로 구분하고자 함

[그림 3-15] 기업의 발전단계별 IP 전략



자료: KCERN(2016)

□ 1단계 창업벤처는 IP확보에 주력

- 1단계 창업벤처는 남들이 못 본 시장을 찾아내거나 남들이 풀지 못한 문제를 기술로 풀어내어 차별화된 가치창출을 하는 것임
 - 스타트업이라는 창업벤처는 시장과 기술 중 최소 하나는 남들과 반드시 다른 차별화된 핵심역량을 지녀야 함
- 차별화된 역량을 지닌 벤처기업들의 생존율과 미래 가치는 차별화된 역량이 없는 자영업 창업에 비하여 월등히 높음
 - 일반적으로 한국의 창업기업들의 3년 생존율이 50%가 안 된다고 알려져 있으나, 이는 연간 90만 개의 창업이 차별화되지 않은 일반 창업이 포함되었기 때문임
 - 벤처기업실태조사에 따르면 연간 2000개 내외의 벤처창업의 3년 생존율은 80%에 이르는 것을 알 수 있음(10년 생존율은 각각 25%와 65%로 조사됨)
 - 생존율보다 중요한 것이 미래 가치인데, 자영업 창업의 미래 기대가치는 마이너스인 반면, 벤처 창업은 170억에 달함(KCERN, 2013)
- 시장의 차별화는 고객 규모에, 기술의 차별화는 IP 역량에 달려 있음
 - 창업벤처는 고객을 확보하는 BM(Business Model) 기반의 플랫폼 창업과 새로운 가치를 만드는 IP 기반 기술창업이라는 두 가지 형태로 나뉘게 됨
- 시장과 기술의 결합이라는 창업의 개념이 이제 다시 BM과 IP의 결합이라는 개념으로 진화하고 있음
 - 모든 창업벤처들은 BM과 IP 중 최소 하나의 확보가 필수 조건이고 가장 바람직한 것은 두 가지 모두를 확보하는 것임
 - IP로 시작하여 BM을 만들거나, BM을 가지고 IP를 외부에서 도입하는 두 가지 모두 훌륭한 창업

전략이며, 이는 모든 창업벤처들이 핵심적으로 고려해야할 사항임

□ 2단계 혁신벤처는 IP 포트폴리오화가 필수

- 2단계인 혁신벤처는 창업벤처의 차별화된 제품과 서비스로 틈새시장을 확보한 상태를 의미함
 - 죽음의 계곡과 다윈의 바다를 건너 기술이 시장과 만난 혁신벤처에서 비로소 매출과 고용이 확대되나, 시장을 얻지 못한 창업벤처에게 고용 실적을 추구하는 것은 성급한 정책이라고 할 수 있음
- 한국의 벤처기업 활성화에 빠진 연결 고리가 바로 시장 접근성을 제공하는 정책임
 - 이 단계에서 IP는 경쟁자의 진입을 저지하는 핵심적인 역할을 수행함
 - 그러나 한국의 경우, 단일 IP로 법률 분쟁의 방어를 하는 경우 승소 확률이 20%에 불과하기 때문에 IP 포트폴리오 전략으로 발전되어야 함
- 핵심 특허를 중심으로 특허 군을 형성하는 IP 포트폴리오 전략은 관련된 IP 들이 유기적으로 결합되어 있어 지속가능하며, 훌륭한 진입장벽의 역할을 수행함
- 창업 시 확보한 기본 특허가 사업을 전개하면서 현장에서 부딪히는 문제를 풀면서 추가 특허로 발전하는 특허 프로세스를 갖추어야 함
 - 창업 아이디어에 기반한 단일 특허를 사업화 과정에서 획득한 현장 경험을 바탕으로 실전적인 특허 포트폴리오로 진화시키는 전략이 필요함

□ 3단계 글로벌화를 위한 IP 재무자산화

- 3단계인 글로벌화는 반드시 차별화된 역량이 전제되어야 함
 - 시장을 중심으로 하는 BM주도형 벤처에 비하여 기술을 중심으로 하는 IP주도형 벤처의 글로벌화는 IP전략이 최우선이라고 할 수 있음
 - 이 단계에서 특허를 획득하기 위한 M&A도 중요한 IP의 재무자산화 전략임
- 글로벌화 이전에 사업 도메인의 특허맵을 면밀히 분석하고 차별화와 회피 전략을 반드시 수립해야 함
- 전 세계 글로벌 기업들은 매출 천억이 안 되는 작은 벤처기업에게는 특허 소송을 잘 걸지 않으나 글로벌화 과정에 있는 천억 매출 벤처들은 거의 예외 없이 글로벌 기업에게 특허 침해 경고를 받고 있음
- 이 단계에서 특허 침해 문제를 돌파한 벤처들은 세계 시장 진출이 가능하나, 그렇지 않은 벤처들은 주저앉게 됨
 - 예를 들어 거대한 혈당 측정기 시장에 진출에 성공한 벤처기업이 한국의 아이센스 등 매우 소수인 이유는 험난한 특허 지뢰밭 통과가 어렵기 때문임

□ 벤처기업의 IP전략에 따른 글로벌화의 성공사례(아이센스⁹⁸⁾)

- IP전략을 통한 글로벌화 성공한 벤처기업으로 혈당 측정기업 아이센스는 참고할 만한 사례임. 혈당 측정기업 아이센스는 IP전략을 통해 글로벌화에 성공한 벤처기업으로, 성공적인 글로벌화 진출에는 철저한 IP 분석 및 활용이 주효하였음
 - 아이센스는 국내시장의 20% 정도의 시장점유율을 가지고 있으며, 해외시장에서 85% 정도의 매출을 달성하고 있으며, 아이센스의 시장 점유율은 약 1% 정도임
 - 10조원 내외로 추산되는 혈당 측정기 시장에서 LifeScan, Roche, Bayer Healthcare, Abbott Laboratories가 약 75%의 시장을 점유하고 있음(한국보건산업진흥원, 2014)
- 선두기업 4개사가 시장을 과점하고 있는 것은 기술력의 문제가 아니라 특허로 인한 진입장벽이 높기 때문임
 - 실제 혈당 측정기를 만들어 내는 것은 어렵지 않으나, 이를 사업화하는 과정은 특허로 인해 전혀 다른 내용이 됨
 - 아이센스가 파악하고 있는 혈당측정기의 특허만 2만 개이며, 어떤 특허를 핵심적으로 피할 것인지 이를 파악하는 역량이 매우 중요함
 - 이후에는 시장을 과점하고 있는 4대 회사의 특허를 침범하지 않으면서 기술개발을 추진하고 그 과정에서 자신만의 특허 포트폴리오를 구축하는 것이 중요함
- 현재 아이센스가 보유하고 있는 국내외 특허는 총 134개로, 지속적인 기술개발과 함께 특허 포트폴리오를 구축해 나가고 있음
- 아이센스는 벤처기업의 글로벌화를 위해 다음과 같이 조언함
 - 기술의 투명성이 중요하고, 많은 기업들은 기술의 보안을 절대적으로 여기나 카피가 쉬운 기술은 경쟁력이 아니며, 기술의 보안은 공인된 특허를 통해서만 가능함
 - 많은 제조기업의 경우 점진적 글로벌화 과정을 겪는데, 그 과정에서 파트너에게 제조과정과 기술을 공개하여 협력 및 신뢰를 확보하는 것이 중요함
 - 아이센스의 경우 선진국에 진출하면서 파트너들이 요구하는 기준을 충족시키는 과정에서 기업의 경쟁력을 확보할 수 있었음
 - 상품의 경쟁력과 함께 제조기술도 제조업의 중요한 측면으로서 기술과 함께 제조의 효율성을 고려해야 함. 아이센스의 경우 실험실의 경험을 활용하여 생산라인의 효율성을 극대화하여 제조원가를 절감함
 - 기업의 지속적인 성장을 위해서는 인재가 중요하며, 아이센스는 실험실 창업을 주도한 5인이 기업의 주요 인재로 성장하였음. 성장하는 기업에서는 인재는 영입도 중요하지만 자체적인 육성이 더욱 중요하기 때문에, 직원들의 도전정신을 끊임없이 자극하고 그것을 유지할 수 있도록 하는 시스템이 필요함

98) 아이센스의 차근식, 남학현 대표와의 인터뷰를 기반으로 작성함

아이센스의 성공요인

- ① 기술과 특허(철저한 특허의 회피와 차별화 전략)
- ② 공동 CEO의 협력경영 및 역량 있는 초기 창업팀의 구축(Strong HR로 기업의 핵심역량 강화)
- ③ 글로벌 협력 구조(미국진출-아가멤논, 일본진출-아크레이와의 협력, 차근식 대표의 지도교수의 도움으로 기술적 역량 구축)

4. 국내외 글로벌 창업 관련 정책 및 진출 사례

가. 국내 글로벌 창업 관련 정책

- 정부에서는 스타트업의 해외 진출을 지원하기 위하여 다양한 정책과 지원을 하고 있음
 - 기업의 글로벌 진출을 돕는 부처별 사업으로는 미래창조과학부의 K-Global 프로젝트와 중소기업청 및 산업통상자원부의 한국형 히든챔피언 육성 프로그램이 대표적임

(1) 정부의 글로벌화 지원 정책

□ K-Global 프로젝트(미래창조과학부)

- 미래창조과학부의 'K-Global 프로젝트(2015.06)'는 ICT 분야의 창업, 성장, 글로벌 진출 지원 및 재기/재도전기업을 지원사업들을 단일 브랜드로 통합·연계한 사업임
- 동 프로젝트의 목적은 첫째, 잠재력 높은 ICT 기반 우수 기술창업가·벤처기업·재도전기업을 발굴하여 창업, 성장, 해외진출 등 성장단계별 체계적 지원을 통해 국내 창업·벤처 생태계 활성화 및 ICT 분야 창조경제 성과 가시화이며 둘째, 분산된 지원역량을 'K-Global' 단일 브랜드하에 집결하고 각 사업의 통합적 운영 및 후속연계 지원 등을 통해 향후 3년간 세계시장에 도전하는 1천개 벤처를 육성(연간 300개)하는 데에 있음
- 관련 법령으로는 정보통신 진흥 및 융합 활성화 등에 관한 특별법 제30조(중소기업 및 벤처 등의 창업과 해외시장 진출 등), 제21조(디지털콘텐츠의 진흥과 활성화), 과학기술기본법, 정보통신·방송 연구개발 사업 관련 법령 등이며, 공통 규정으로는 ICT 기금사업 관리지침(미래창조과학부 훈령 제2014-131호), ICT 기금사업 사업비 산정 및 정산 등에 관한 기준, ICT 기금사업 평가 및 성과관리 기준 등을 두어 운영하고 있음
- 지원분야는 ICT 전 산업분야로, 지원 프로젝트(하반기 13개 사업 238억 원 규모)에 대해 지원 가능함(아래 <표 3-7> 참고)

<표 3-7> K-Global 통합 프로젝트 목록

K-Global 단위사업명	사업내용	지원대상	기관	예산 (억원)
K-Global Startup 공모전	ICT분야 창의적이고 혁신적인 아이디어를 공모·발굴하여, 창업·사업화·해외진출 지원	개인(팀) 및 스타트업, 중소벤처	NIPA	10
K-Global 액셀러레이터 육성	국내외 ICT 및 SW액셀러레이터의 파트너십 구축을 통하여 국내 유망 스타트업 공동발굴 및 육성	국내 민간 액셀러레이터	NIPA	49.4
K-Global 선진 글로벌 교육제공	(기업가정신) 스탠포드대 디자인사고 과정 중심 '글로벌 기업가정신' 교육, 현지 비즈니스 파트너십 구축 기회 제공	ICT 유망 스타트업 및 벤처기업가	NIPA	7
	(인턴십) 해외 액셀러레이터 연계 등 현지화 프로그램 과정 제공	ICT 유망 스타트업		
K-Global Re-Startup	(패키지형제도전지원) 우수 예비 재창업자를 발굴하여 체계적인 재창업 교육 및 사업화 지원	예비 또는 3년 이내 제도전 기업 대표자	NIPA	35
	(민간투자연계지원) ICT분야 유망 제도전 기업을 발굴·육성하기 위한 민간투자 정부 매칭자금 지원	ICT·융합 분야 제도전 기업		50
K-Global 클라우드 기반 SW 개발환경 지원	아이디어만으로 손쉽게 SW를 개발하고 이를 사업화할 수 있도록 SW개발환경 등 지원	예비창업자, 스타트업 기업	NIPA	10
K-Global 스마트·모바일 스타트업 육성	유망 스마트콘텐츠 기업 발굴·육성을 위한 제작지원, 서비스인프라 등 프로그램 지원	중소 스마트콘텐츠 개발사·컨소시엄	NIPA	30
K-Global ICT 유망기술 개발지원	(ICT창업·제도전기술개발지원) ICT 분야 우수 아이디어 발굴 및 최초 창업(제도전) 기술개발 지원	예비창업자 및 중소(벤처)·중견기업	IITP	30
	(ICT R&D 바우처) ICT 분야 신시장 창출 및 기업 역량 강화를 위해 출연연, 대학과 연계 R&D 바우처 지원	중소(벤처)·중견기업		101.43
	(시장친화적 R&D) ICT 융합기술 분야 신시장 창출 및 중소·중견기업 수요를 반영한 사업화 기술개발 지원			43.97
K-Global 스마트 디바이스	(공모전) 스마트디바이스 분야 창의적 아이디어 발굴과 시제품 개발지원, 투자 및 유통 연계 지원	스마트디바이스 제품을 개발하고자 하는 개인 및 기업	IITP	14
	(문화확산) 스마트 디바이스 분야 아이디어 구체화, 사업화 준비 등 단계적 교육 제공			
	(제품화) 스마트 디바이스 분야 기술, 디자인, 시제품 제작, 사업화 등 전문가(전문기업) 연계 지원			
K-Global 정보통신융합 기술개발지원(융자)	ICT 및 융·복합분야 기술경쟁력 강화 및 신산업 창출을 위한 기술개발자금 융자 지원	ICT 분야 중소기업	IITP	600
K-Global 창업 멘토링	선배 벤처기업인 경험을 바탕으로 청년 창업가의 기술경영 애로사항 등 해결방안 제공	ICT분야 창업초기 (제도전) 기업·대학창업 동아리	KoEF	29.9
K-Global 해외진출사업	(해외진출 지원사업) 해외 진출에 필요한 법률, 특허, 회계, 마케팅 등 컨설팅 및 교육 지원을 통해	국내 ICT 창업 기업	KAIT	43.4

K-Global 단위사업명	사업내용	지원대상	기관	예산 (억원)
	육성된 기업을 대상으로 해외 투자유치, 현지 투자자 및 사업자 대상 데모데이 진행 (유망기업 발굴사업) ICT 스타트업을 선발 하여 국내 데모데이 기회 부여, 본투글로벌 센터의 해외진출 사업 신청 시 가산점 부여	국내 ICT 창업 기업		0.7
K-Global IoT 챌린지	IoT 제품 양산 및 보안 내재화를 위한 컨설팅, 글로벌 민관협의체의 기술 및 네트워크, 인프라 등 제공	IoT 아이디어 및 기술을 보유한 스타트업·중소기업	KISA	1.4
K-Global 빅데이터 Start-up 지원	빅데이터에 특화된 분석·개발 인프라 및 기술 멘토링, 기술 교육, 사업화 등 지원	빅데이터 기반 예비 창업자 및 스타트업 등	NIA	10.6
K-Global 스마트미디어	스마트미디어 분야 창의아이디어 사업화 및 서비스 상용화 지원	스마트미디어 분야 중소·벤처개발사, 1인 창조기업	KCA	3.5
K-Global DB-Star	데이터를 활용한 부가가치 창출 및 고도화 서비스 발굴을 위한 교육, 컨설팅, 자금, 투자연계 등 지원	연매출 5억원 이하의 스타트업	KODB	14
K-Global 데이터글로벌	(데이터 솔루션 현지화 지원) 현지시장 요구반영, 글로벌 기업과의 경쟁력 강화 등에 필요한 맞춤형 현지화 지원 (데이터 기업 수출 마케팅 지원) 비즈니스 파트너 및 고객 발굴 등 판로 개척을 위한 마케팅 활동 지원	해외 진출 실적 및 구체적 계획이 있는 중소 중견 데이터 기업	KODB	8.47

□ Born2Global(미래부)

- 본투글로벌센터는 국내 스타트업의 글로벌화를 지원하기 위해 K-ICT 본투글로벌센터를 개편하여 2016년도에 출범한 공공기관임
- 본투글로벌센터 ‘해외진출 지원사업’은 유망 스타트업을 멤버사로 선발하여 컨설팅, 해외 데모데이, 로드쇼 등을 전폭적으로 지원하며, 사업개발과 투자유치를 받을 수 있는 기회를 제공하고 있음
- ‘해외진출 지원사업’에서 최종 선발된 100여개 스타트업은 이후에 본투글로벌센터 멤버사로서 활동함. 스타트업의 선발은 4차로 나뉘어 진행되고 있으며, 1차 지원사업에서는 40여개 스타트업을 선발하며, 지원대상은 창업 7년 이내 중소·벤처기업 및 예비창업자임
- 선발된 스타트업에게 변호사, 변리사, 회계사, 해외 마케팅 전문가 등으로부터 받는 해외진출 전문 내부 컨설팅과 해외 경영·기술 분야 외부전문가의 멘토링 서비스가 제공됨. 여기에 국내외 민간 전문파트너 기관을 통한 외부 컨설팅 및 비용이 지원됨
- 본투글로벌센터가 작성하는 기업진단리포트 서비스가 새롭게 도입되었는데, 전문 컨설팅에 앞서 멤버사별 법률, 특허, 회계, 기술성, 시장성분석 등 현재 상황에 대해 진단한 기업진단리포트를 작성해 실질적인 맞춤형 서비스를 제공하고자 함

- 또한 멤버사에게 해외 사업개발 및 확장, 투자유치 등을 위해 미국, 유럽, 중국, 일본, 동남아시아 등지에서 열리는 해외 데모데이 및 로드쇼에 참가할 수 있는 기회도 주어짐
- 특히 실효성을 극대화하고자 현지 수요와 매칭되는 국내 스타트업과 함께 현지를 방문하는 것은 물론 현지 비즈니스 파트너, 투자자를 국내로 초청해 진행하는 양방향 방식으로 운영됨

[그림 3-16] 본투글로벌 센터



자료: 본투글로벌센터 홈페이지

- 본투글로벌센터는 멤버사 서비스 도입으로 지금까지 유망 스타트업 2,925개사에 4,544건의 컨설팅 서비스를 제공했으며, 총 1,332억 건의 투자유치 연계를 이끌었음

□ World class 300 프로젝트 및 글로벌 전문기업 육성사업(산업통상자원부, 중소기업청)

- 중소기업청의 World class 300 프로젝트는 글로벌 성장전략과 기술혁신역량을 보유한 월드클래스 기업을 선정하고, 세계적인 기업으로 성장하도록 미래전략 및 원천기술 확보를 위한 기술개발과 해외 마케팅, 금융, 컨설팅 등을 종합 지원하는 사업임
- 기업 스스로 성장역량을 강화하고 지속적인 혁신을 통해 미래 성장동력과 경쟁우위를 확보하며, 거래관계의 독립성을 바탕으로 성장잠재력이 큰 시장에서 글로벌 기업과 경쟁, 거래, 협력하면서 시장 지배력을 확대하는 기업
 - 양적규모: 성장 정체를 극복하고 본격적 성장 궤도에 진입한 중견기업
 - 지속적 혁신, 거래관계의 독립성 확보, 높은 성장성
 - 지속혁신: 제품, 기술, 공정혁신을 지속하면서 미래 성장 동력과 경쟁우위를 확보하는 기업
 - 거래관계의 독립성: 특정 고객에 의존하지 않고, 독립적으로 성장하는 기업

- 높은 성장성: 성장 잠재력이 큰 글로벌 시장에서 시장지배력을 확대하면서 빠르게 성장하는 기업
- 사업목적: 글로벌 기업으로의 성장의지와 잠재력을 갖춘 중소·중견기업을 World Class 300 기업으로 육성함으로써, 취약한 산업의 허리를 강화하고 성장 동력을 지속적으로 확충하며 질 좋은 일자리를 창출
 - 추진방향: 중견기업 육성을 위한 다양한 지원 시책들이 성장 잠재력이 높은 중소·중견기업에 집중·지원될 수 있는 체계를 구축하여 중견기업 육성 지원센터가 창구역할을 수행
 - 지원내용: 글로벌 시장 진출 과정에서 지원수요가 큰 R&D, 전문인력, 자금, 해외 마케팅 지원 등을 패키지로 산업기술평가관리원, KOTRA 등 16개 지원기관의 다양한 시책과 연계하여 제공
 - 기업선정: 기술혁신 역량을 보유하고 글로벌 시장진출 의지가 강한 중소·중견기업을 선정하며, 기술, 제품, 시장, 환경 분석을 바탕으로 글로벌 시장 진출 시 성공가능성이 큰 기업을 우선 지원
- World Class 300 기업의 선정 기준은 다음과 같음
 - 업종: 표준산업분류(통계청 고시 제 2007-53호) 상의 대분류 “C(제조업, 10류-33류)”에 속하는 기업을 원칙으로 하되 그 외⁹⁹⁾ 업종도 포함
 - 기업규모: 최근 결산 재무제표 매출액이 400억 원에서 1조 미만인 기업중 직전년도 매출액 대비 수출 비중이 20% 이상인 중소·중견기업
 - 기업특성: 최근 3년간 매출액 대비 R&D투자비율이 평균 2% 이상 이거나 최근 5년 연평균 매출액 증가율(CAGR)이 15% 이상인 기업
- 2011년 월드클래스 선정된 기업들의 성과를 측정하기 위하여 1년이 지난 이후에 월드클래스에 선정된 기업과 그렇지 않은 기업들의 경영성과를 비교함
- 전체적으로 보면 월드클래스 선정이 기업들의 매출 증대 및 해외진출에는 큰 도움이 되지 않음
 - 월드클래스 기업의 매출 성장률은 2012년은 23%, 2014년은 5%이며 월드클래스가 아닌 글로벌화 기업들의 매출 성장률이 2012년 19.7%, 2014년 10.6%임을 감안한다면 차이가 나지 않음
 - 수익성에서는 월드클래스 선정된 기업이 선정되지 않은 기업들에 비하여 우수하다는 것이 확인됨
 - 그러나 글로벌화를 확인할 수 있는 수출액 성장부분에서는 오히려 월드클래스에 선정되지 않은 글로벌화기업들의 더 높은 성장을 보임
 - 이상의 결과를 종합하여 보면 월드클래스 선정은 기업들의 글로벌 진출 비용을 감소시켜서 수익성 향상에는 긍정적인 영향을 주나, 기업들의 성장성과 해외진출 부분에서는 긍정적인 영향을 주지 못한 것이 확인됨
- 월드클래스 300 프로젝트의 한계가 대두됨에 따라 이를 보완하는 시책이 나오고 있으나 여전히 미흡한 실정임
 - 중소기업청(2014)은 월드클래스 300 프로젝트를 통해 히든챔피언 육성 지원 서비스의 내실화를

99) 표준산업분류 상의 시스템 SW 개발공급업(산업분류 58221), 응용SW개발공급업(산업분류 58222), 컴퓨터 프로그래밍, 시스템 통합 관리업(산업분류 620), 온라인·모바일게임 SW개발 및 공급업 / 향후 지원 대상 업종을 단계적으로 추가할 예정

위한 제3차 월드클래스 300 정책협의회를 통해 지식재산(IP), 컨설팅, 인력매칭 등 6개 시책을 신설하는 월드클래스 300 프로젝트 지원사업 및 지원기관 변경안을 심의·의결함

- 상기 정책을 기반으로 올해 산업통상자원부·중소기업청(2017)은 범부처 차원의 ‘한국형 히든챔피언 육성사업’을 마련하여, 글로벌 성장단계에는 월드클래스 300 프로젝트 및 글로벌 전문기업 육성사업과 글로벌 도약단계에는 글로벌 강소기업 육성사업으로 구성하여 시행계획을 공고함

<표 3-8> 2017년도 월드클래스 300 및 글로벌 전문기업 지원시책

구분		내용	전담기관
R&D		<ul style="list-style-type: none"> ▶ 세계적 수준으로 도약을 위한 핵심·응용기술개발 지원(2~5년간) <ul style="list-style-type: none"> - 기업당 연간 최대 국비 15억원 지원, 기업부담 50% * 평가결과 일부 기업은 R&D 지원에서 제외될 수 있음 <ul style="list-style-type: none"> ▶ 월드클래스 300 선정기업 전 주기 특허전략 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 과제당 8천만원, 기업부담금 일부포함 	한국산업기술진흥원/ 한국지식재산전략원
수출	마케팅	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 목표시장 진출을 위한 해외마케팅 지원(5년간) <ul style="list-style-type: none"> - 연간 마케팅 활동계획 수립부터 이행까지 종합 지원(기업별 배정된 KOTRA 전문위원을 통한 맞춤형 지원) - 기업당 연간 최대 국비 7.5천만원(잠정) 지원, 기업부담 50%(최대 5년 지원) 	대한무역투자진흥공사
	시장진출전략	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 실무자 맞춤형 애로해결 지원 <ul style="list-style-type: none"> - IP, 해외수주, 국제조세, 물류 등 분야별 맞춤형 교육(전액지원)·심화컨설팅 지원(기업부담 있음) - 경영일반 및 해외진출법인 관련 은행 컨설팅 제공 	한국중견기업연합회
경영	고용	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 한국형 히든챔피언 후보기업 채용박람회(Leading Korea, Job Festival) 개최(11월 개최 예정) <ul style="list-style-type: none"> - 채용박람회 무료참가 	한국산업기술진흥원

자료: 산업통상자원부·중소기업청(2017.1.5.)

- 상기 <표 3-8>에서 볼 수 있듯이, 여전히 공급자 중심의 지원시책으로, 수요자 중심으로 전환될 필요가 있음
- 관 주도 중심의 지원 전략이 아닌 해외 진출 기업의 다양한 전략(니즈)을 충족시켜줄 수 있는 민간 컨설팅기업과의 협업(글로벌 생태계 전략)이 필요

□ 글로벌 강소기업 육성사업(산업통상자원부, 중소기업청)

- 글로벌 강소기업 육성사업은 ‘한국형 히든챔피언 육성사업’의 글로벌 도약단계의 기업들을 대상으로 한 사업으로, 전용 프로그램은 아래와 같음

<표 3-9> 글로벌 강소기업 전용 프로그램

구분		내용	전담기관
중기청	R&D	▶ 우수 R&D과제에 대한 R&D자금 지원	▶ 국비 2년간 최대 6억원(연간 3억내) * 총사업비 65%이내 국비 지원
	해외 마케팅	▶ 글로벌 성장전략 수립 컨설팅 ▶ 목표시장 맞춤형 글로벌 마케팅 및 수출 세부프로그램 지원	▶ 4년간 최대 2억원(연간 1억내)
		* 상위사업인 수출지원기반활용사업 추진시 지원프로그램 변경 가능	

구분		내용	전담기관
지자체	지역 자율 지원 프로그램	▶인력, 금융, 지식재산, 글로벌 진출 등 다양한 기업수요 맞춤형 지원	▶지역 자율 지원 프로그램을 통한 차별화된 기업지원

자료: 산업통상자원부 · 중소기업청(2017.1.5.)

- 해외마케팅 지원 프로그램은 아래와 같으며, 4년간 2억 원 한도 내에 지원해 준다고 발표하였으나 프로그램을 살펴보면 해외 진출 기업의 다양한 니즈를 반영하지 못한 한계가 있음

<표 3-10> 해외마케팅 지원 프로그램

구분	프로그램명	지원한도 (총사업비의)	운영기관
1	글로벌 성장전략 수립	65% 이내	지원기관 POOL 운영
2	기업홍보 및 홈쇼핑 동영상 제작	50% 이내	기업 자체
3	글로벌 브랜드 개발	50% 이내	
4	해외전시회 참가	50% 이내	
5	해외 세일즈랩	70% 이내	KOTRA
6	수출 IP전략수립	70% 이내	한국지식재산전략원

자료: 산업통상자원부 · 중소기업청(2017.1.5.)

- ‘지역 자율 지원 프로그램’은 인력, 금융, 지식재산, 글로벌 진출 등 다양한 기업 수요 맞춤형 지원이라는 장점이 있으나 1년만 의무지원해주는 한계가 있음
- 전반적으로 지원프로그램의 구성 및 관련 주체가 공공의 공급자 중심으로 민간의 수요자 중심의 프로그램이 미흡하고, 단순히 실적 감소 유무만을 따져 지원기업을 선정하고 지정 제외한다는 것이 아쉬운 점임
- 해외 진출 기업의 지원 프로그램의 방향은 해외 진출이 성공할 수 있게 지원하고, 궁극적으로 가치를 창출하는 혁신기업으로 성장(Scale up)할 수 있도록 지원할 필요가 있음

□ 벤처기업의 글로벌화를 위한 정책의 한계와 대안

- 최성진·이상명(2015)은 벤처 글로벌화의 니즈는 매우 높다는 연구결과를 발표하였으나, 국내의 현실은 세계 최고 기술 기업은 2000년 이후 12%로 하락하고, 벤처 인증 제도의 보수화 문제로 글로벌화 비율도 낮아지고 있음
 - 2016년 벤처기업정밀실태조사에 따르면, 2015년 벤처기업 중 해외 수출기업은 25.1%(직접수출 16.8%, 간접수출 1.4%, 병행 6.9%)이며, 그 중 20.3%만이 해외 진출(지사·지점 경영)¹⁰⁰⁾을 했다는 점에서 알 수 있음
- 2006년 벤처기업인증 제도 개편으로 종전의 다양한 방식으로 신기술 인증을 수행하던 기관들이 기술보증기금, 중소기업진흥공단 등 보증 중심으로 개편되면서 고기술·고위험 기술기업이 아닌

100) 업종별로 보면, 에너지/의료/정밀에서 ‘해외 수출’ 비율이 타 업종 대비 상대적으로 높게 나타난 반면, 정보통신/방송서비스에서는 가장 낮게 나타났으며, 종사자 규모가 클수록 ‘직접수출’의 비율이 높게 나타났음(벤처기업협회, 2016)

저기술·저위험 재무기업들이 벤처기업의 자리를 차지하게 됨

- 실례로 벤처확인공시시스템 벤처인(2017년 1월 19일 기준)에 따르면 벤처 인증을 받은 3만 3,454개 기업들 중 기보의 기술평가보증·대출을 통한 기업의 비중은 2만 5,000여개로 75%에 달함
- 글로벌화에 필요한 혁신역량을 위해서는 혁신기업이 필요하나, 지금의 보증 중심의 벤처 인증제도로는 벤처기업의 글로벌화 비중을 올리는 것은 한계가 있음
- 벤처기업들이 해외에 진출하는 과정의 어려움을 조사한 결과는 다음과 같음(벤처기업정밀실태조사, 2016)
 - 벤처기업의 해외시장 진출 시 애로사항으로 '해외진출 필요자금의 부족'이라고 응답한 비율이 24.0%, '시장정보 부족'이 23.8%, '기술력 부족'이 15.8%, '무역 전문인력 부족'이 14.4% 등의 순서로 나타남. 그 외에도 수출절차규제, 현지인증규격, 기업신임도 부족 및 언어장벽 등으로 나타남을 참고할 필요가 있음
 - 업종별로는 에너지/의료/정밀에서 '해외진출 필요자금의 부족'이, 기계/제조/자동차에서는 '시장정보 부족'이 가장 높았으며, 통신기기/방송기기는 '기술력 부족', '수출 관련 절차적 규제 부담', '언어장벽' 모두 상대적으로 높았음
- 종합하면, 해외진출 기업의 특성(업종)을 고려하여 실제적 니즈에 맞춘 지원이 이루어지고 있지 않음을 파악할 수 있었고, 초기 기업이 기본적으로 부족한 것이 '자금'이라는 것을 고려하였을 때 차순으로 어려움을 겪는 부분이 '시장정보 부족'이라는 것은 고려해야할 사항임
 - '자금'은 기업이 글로벌화를 할 때 항상 부족한 부분이므로, 그 외의 기업이 인지하지 못하는 글로벌화의 어려움을 해결할 수 있는 실질적 지원이 필요함
 - 실제 글로벌화에 성공한 기업들의 인터뷰에 따르면, 글로벌에 진출할 때 실질적인 도움(인재영입, 법인 설립과정의 절차, 제품중심의 보증에서 프로젝트 보증으로 전환 등)이 되지 않았다는 지적들이 많았음
- 따라서 진출 시장의 특성과 기업의 차별화 전략을 고려하여 스타트업 및 벤처기업들이 진출전략을 구사할 수 있도록 맞춤 지원하는 방안이 필요함
 - 상황에 맞는 지원 정책이나 프로그램을 발굴하기는 사실상 불가능하므로, 따라서 세부 프로그램이 아닌 Macro한 관점에서 지원 정책의 방향을 설정해주어야 함
 - 특히 공급자 중심의 지원 정책이 아닌 수요자 중심에서 필요한 부분을 선택할 수 있도록 지원 정책의 중심을 전환할 필요가 있음
 - 더불어 획일화되고 균등한 개별지원은 효과가 제한적인 한계가 있으므로, 성장성과 혁신역량이 우수한 기업들은 더욱 scale up 할 수 있도록 집중 육성이 필요함
 - 이러한 기업이 글로벌 유니콘으로 성장할 경우, 국가 산업에 미치는 영향은 긍정적인 것으로 사료됨
- 관주도의 공급자 중심의 지원책이 대부분이며, 실제 기업에게 필요한 지원프로그램이 미흡하다는 의견도 있음

- 글로벌 진출 지원기관으로 공공기관만 배치하는 등 민간기업은 배제하고 있어 경쟁력 있는 서비스가 창출되지 못한 한계도 있음
- 다양한 지원 프로그램의 발굴은 관 주도가 아닌 민간의 영역으로 전환될 필요가 있으며, 그래야 실효성 높은 지원 서비스가 발굴되고, 진출 기업의 니즈와 글로벌 시장의 변수를 가장 잘 파악하여 신속히 대응할 수 있기 때문임
- 그리고 해외 진출 지원프로그램은 실제 진출 기업이 필요한 지원프로그램 매칭이 중요하므로, 공급자 중심의 규격화된 지원책이 아닌 수요자 중심의 유연한 지원책으로 전환될 필요가 있음
- 불확실성이 높은 4차 산업혁명과 새로운 O2O시장에 맞는 지원 프로그램은 도출하기 어렵기 때문에 지원 프로그램은 진출 기업이 상황에 따라 필요한 서비스를 활용할 수 있도록 유연성이 있어야 함
- 글로벌화를 위한 정책들이 미래창조과학부, 산업통상자원부, 중소기업청 등 부처별로 중복·운영되고 있음
- 각 부처의 성격을 대변하는 차별화된 지원프로그램(미래부의 빅데이터, IoT, 스마트미디어 등 글로벌기업 지원)도 있으나, 모두 해외 진출을 위한 마케팅 지원, 금융 지원, 교육 제공, 제도전 지원 등이 중복 운영되고 있음
- 이처럼 중복된 글로벌 지원 정책은 국가 산업의 성장과 발전 관점에서 부처간의 개방 연계가 필요함

(2) 공공기관의 글로벌화 지원 네트워크

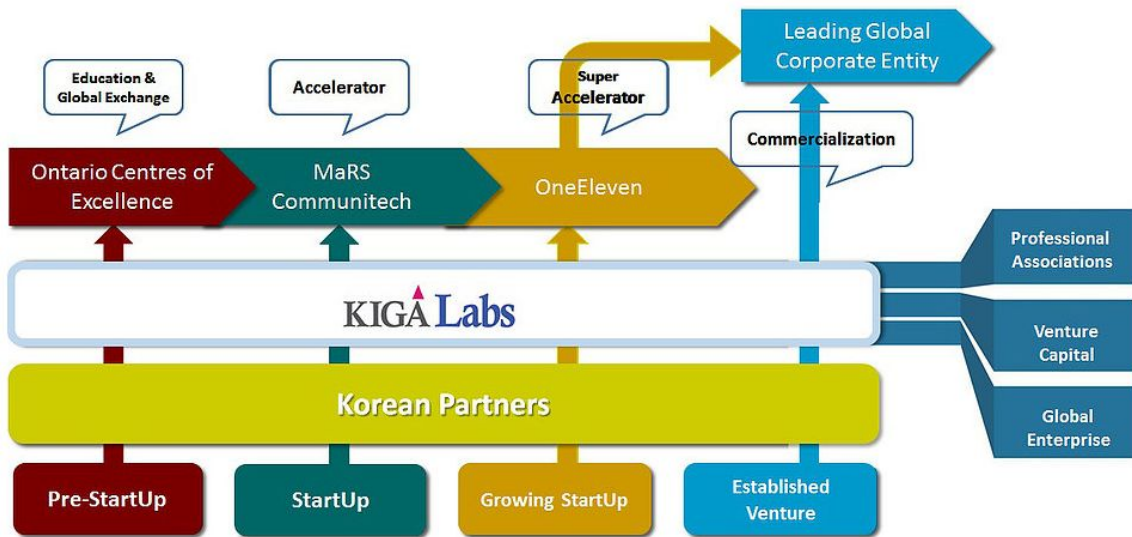
① KIGA(Korea Innovative Global Accelerator)

□ What about KIGA LABS

- KIGA의 전요섭 대표는 2000년 국내 1세대 벤처기업과 해외에서 활동하는 한인 기업인들이 설립한 INKE라는 글로벌 벤처네트워크의 창립멤버로, 최초 4개의 지부 중 독일 프랑크푸르트 지부를 맡아 활동하는 것에서 시작됨
- INKE는 실제 비즈니스를 창출하기 위해 어렵고 약한 결속력을 지닌 “네트워크”에서 벗어나 구성원들의 적극적인 노력이 포함된 비즈니스 조직의 필요성이 대두되면서 글로벌 비즈니스 모델인 KIGA가 탄생됨
- 전 세계에 벤처지원환경을 갖춘 여러 도시가 있으나 한국의 기관이나 기업은 실리콘밸리(미국)와 이스라엘, 런던(영국), 베이징(중국) 등 일부 지역에만 집중되면서 다른 지역에서는 창업시스템과의 연결고리가 없음. 또한, 언어적, 문화적 문제로 한국 벤처기업의 활동에 어려움이 있음

- KIGA는 미국, 중국 외에도 캐나다, 독일, 프랑스, 아르헨티나 등의 주요 거점에 Lab이 구성되어 있으며, 구성원은 각 지역에서 창업과 성공적 운영경험을 가진 사업가, VC, 변호사, 회계사 등으로 구성이 되어 있고 현지 기업, 기관 등과 단단한 네트워크 연결고리 보유하고 있음
- KIGA는 글로벌 벤처 에코시스템(Global Startup Ecosystem)이 구축된 도시의 기관 등과 연계하여 한국의 유망 벤처기업들이 글로벌 스타벤처로 성장하는데 다음과 같은 활동을 수행함
 - 한국벤처기업과 해외 벤처기업의 상호교류를 통한 비즈니스 협력 기반 구축
 - 해외 기업과의 기술교류 활성화
 - 교육과 멘토링을 통한 글로벌 인적 자원 양성
 - 글로벌 엔젤투자자 및 벤처캐피탈로부터의 투자유치 기회 제공.
 - 라이선싱, Joint Venture 설립 등을 통해 한국 벤처기업의 글로벌 성장 기회 제공

[그림 3-17] KIGA LABS 프로그램 구조도



자료: KIGA Labs 홈페이지

- 각 주요 지역의 창업지원 시스템을 갖춘 파트너와의 협력을 통해 한국 벤처기업의 진출 이후 현지 한국계 벤처사업 경험자들의 교량역할을 하며, 글로벌 창업 및 기술의 상용화를 실현하고자 함
- KIGA Lab은 아래 <표>와 같이 4개의 Track 구성을 기본으로 하고 진행 중에 있음

<표 3-11> 세부 프로그램

Track I	Education & Global Exchange
	<ul style="list-style-type: none"> • 현지 기관과 한국 초기창업 벤처기업을 대상으로 글로벌 창업준비 상호 교환 단기(4-12주) 교육 프로그램을 운영 • 성공적인 교육 이수 후 Track II인큐베이터 프로그램으로 이동
Track II	글로벌 창업 희망 벤처기업 인큐베이팅
	<ul style="list-style-type: none"> • 글로벌 인큐베이터에 한국 벤처기업을 유치 및 관리 • 어느 정도 성장 후 Track III엑셀러레이터로 이동
Track III	글로벌기업 성장을 위한 벤처기업 액셀러레이팅
	<ul style="list-style-type: none"> • 성공적으로 Track II를 마무리한 기업 중 선별을 통해 글로벌 기업이 되기를 원하는 한국 우수 벤처기업의 유치 및 관리 • 글로벌 회사로부터 투자유치 또는 거액 인수를 통해 글로벌 기업으로 성장하는 것이 목표
Track IV	Commercialization(상용화)
	한국 내에서 성공적인 1000억 규모의 회사를 현지 회사와 연결하여 글로벌 마케팅, 글로벌 상용화 지원을 통해 세계시장의 선도기업 도약 지원

자료: KIGA Labs

- 현재 KIGA는 뜻을 함께 하는 12개 지역을 중심으로 KIGA Labs가 구성되어 있으며, 각 지역 Lab의 대표들과 실시간 소통하면서 다양한 비즈니스 모델 구상 및 대한민국 기업과의 협업을 진행하고 있음
- 미주 3개, 유럽 3개, 남미 1개, 중국 3개, 일본/동남아 2개의 Lab을 기점으로 KIGA가 가지고 있는 경쟁력은 첫째 사람, 둘째 10년 이상의 현지 비즈니스 노하우, 셋째는 검증된 현지 지역 네트워크임
- 엑셀러레이터가 투자를 위주로 기업성장을 지원하는 반면에 KIGA에서는 각 지역 Lab과 기업들이 따로 또 같이 현실적인 비즈니스 협력을 통한 성공모델을 만드는 것에 중점으로 두고 있음

[그림 3-18] KIGA LABS 전체 분포도



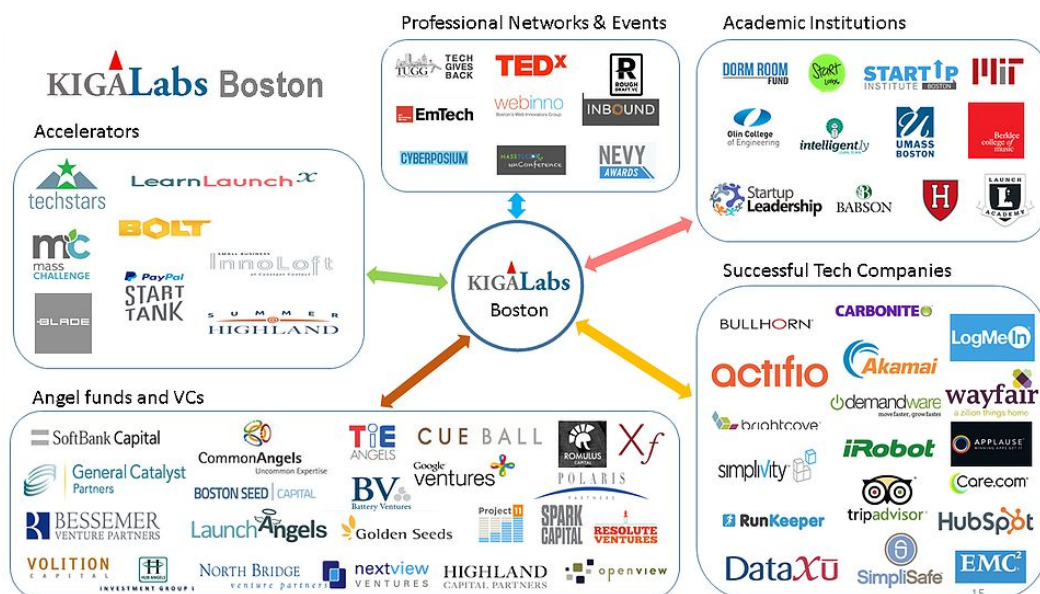
자료: KIGA LABS

- KIGA의 각 lab이 가지고 있는 역량과 비즈니스 모델은 각 구성원과 비즈니스 경험에 따라 달라지며, 각 lab별로 구성과 비즈니스 모델, 주요 서비스 등에 대해 차례로 소개하고자 함

□ KIGA LABS BOSTON, America

- 보스턴에서 성공적인 사업과 깊은 인맥을 바탕으로 스타트업들이 보스턴을 교두보로 성공적인 미국 진출이 될 수 있도록 다양한 프로그램들을 진행 중임
- KIGA Labs Boston은 여러 산업에서 종사하면서 투자자, 벤처인으로 활동하면서 구축한 네트워크 활동으로 스타트업들에 직간접적으로 도움을 줄 수 있는 전문 경영인들로 구성되어 있음
 - 한국인 벤처기업가 육성을 위해 자발적으로 TekOne이라는 투자포럼을 매년 LA 와 Boston에서 개최하고 있으며, 보스턴에 Mass Challenge Accelerator나 Harvard University entrepreneurship center 등에서도 멘토와 심사위원으로도 활동 중임
- Global Commercialization Program: 최소 12주 동안 진행되는 프로그램으로, 고객 배송 프로세스, 상품화 계획, 조직 발전, 생명과학·헬스케어 기반의 IoT, ICT 등의 첨단 기술의 영역에 대해 맞춤형 컨설팅 프로젝트를 지원함
- Global Entrepreneurship Program: 최대 3주의 프로그램으로, 전 산업분야에 걸쳐 워크샵 및 부트 캠프를 진행하며, 비즈니스 모델을 위한 기술 및 기업가정신 고취를 위한 강력한 기반을 제공함

[그림 3-19] KIGA LABS Boston 네트워크



자료: KIGA Labs Boston

□ KIGA LABS PARIS, France

- KIGA LABS Paris는 2016년 KOVA의 해외 네트워크인 INKE의 주요 국가 의장들이 주축이 되어 한국 경제의 미래 대안의 필요성에 따라 컨소시엄형태로 오픈됨

- 지금까지 한국의 스타트업 기업들의 해외진출은 미국의 실리콘밸리를 중심으로 캐나다 등 북미에 편중되어 있음. 따라서 제3의 경제블록에 해당하는 유럽으로 국내 기업의 관심영역을 확대하는 것은 여러가지 측면에서 중요한 의미를 내포함
- 프랑스, 독일 그리고 영국은 유럽의 3대 경제 축으로 간주되며, 유럽 경제의 핵심역할을 하고 있음. 특히 프랑스는 관광산업 및 농수산업, 자동차 및 철도수송산업 그리고 첨단 우주항공 산업까지 안정적인 경제구조를 갖추고 있어 중요한 시장이라 할 수 있음
- 프랑스의 현 정부에서는 French Tech라는 브랜드명으로 강하게 드라이브하고 있는 France is “a new startup republic(스타트업 공화국)”은 글로벌화를 꾀하고 있는 스타트업들의 좋은 파트너가 될 수 있음
- 프랑스는 단일 건물로는 1,000개 스타트업 기업 수용이 가능한 세계 최대 인큐베이션센터 건립을 눈앞에 두고 있으며, 유럽-중동-아프리카지역(EMEA) 경제권 가운데 가장 높은 스타트업 기업 성장률과 유럽 내 스타트업 투자 VC 숫자가 2번째로 많은 시장임
- KIGA LABS France는 현지 주요 인큐베이터, 클러스터, VC 및 투자은행 등과 업무협력관계 구축으로 스타트업의 체계적인 글로벌 진출을 지원함

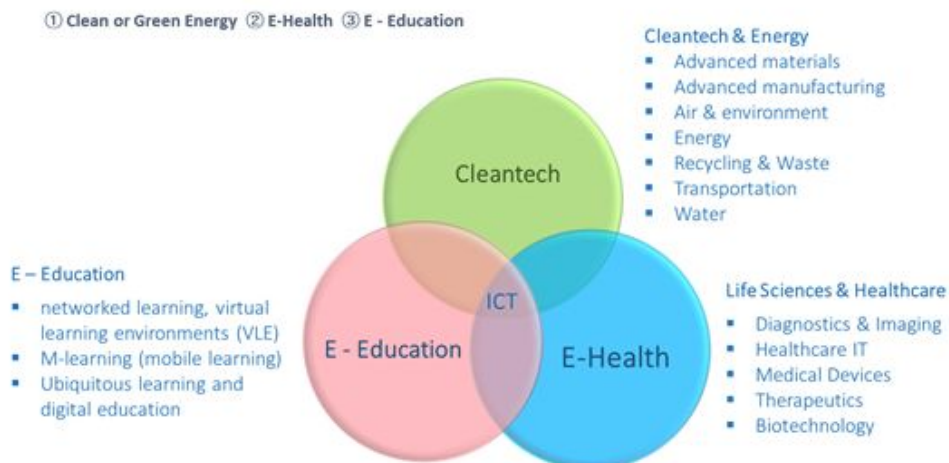
[그림 3-20] KIGA LABS France 네트워크



자료: KIGA Labs Paris

- 현지 데모데이 개최로 스타트업들의 현지 진출을 지원하고, 현지 액셀러레이터와의 협력을 통한 부트캠프 참여 지원 이외에도 다양한 국내 스타트업 기업 지원 프로그램들을 운영하고 있음

[그림 3-21] KIGA LABS France 주요 지원분야



자료: KIGA Labs Paris

□ KIGA LABS Toronto, Canada

- 2014년 겨울, 조희용 당시 주 캐나다 대한민국 대사가 토론토에서 벤처기업을 운영하는 한인기업인 네트워크인 INKE 멤버들을 초청하여 대한민국의 창조경제 활성화를 위해 어떤 일을 할 수 있을지에 관해 간담회를 가졌고 이를 계기로 2015년3월 Canada-Korea Startup Venture Forum이 개최됨
 - 캐나다 정부산하의 창업지원 기관, 벤처캐피탈, 엔젤 투자자, 엑셀러레이터, 로펌, 컨설팅펌 등의 전문가를 초청하여, 한국의 스타트업 기업 8팀을 소개하고 스타트업 지원 분야에서 한국과 캐나다 상호 협력 방안을 논의했는데, 캐나다 정부가 높은 관심을 표함
 - 캐나다측은 북미 기업의 글로벌화를 위해서는 반드시 아시아 시장에 진입해야 한다는 것을 인식하고, 특히 한국이 파트너가 되어 아시아 시장진입의 다리 역할을 해 줄 것을 바라고 있었음
- 그 결과 캐나다의 창업 생태계를 구축하고 있는 여러 기관들과 파트너가 되어 한국 스타트업의 북미 진출 및 북미 기업의 아시아 시장 진출을 위한 역할을 하기 위해 글로벌 엑셀러레이터인 KIGA Labs Toronto를 설립하게 됨
- 현지 전문 지원 기관들과 협업 네트워크를 구축하면서, 그들이 약 9천7백만 달러의 예산을 들여 모은 시장조사 자료도 열람할 수 있고, 이미 구축된 네트워크를 그대로 활용할 수 있어 높은 시너지 효과가 예상됨

[그림 3-22] KIGA LABS Toronto 협력 네트워크



자료: KIGA Labs Toronto

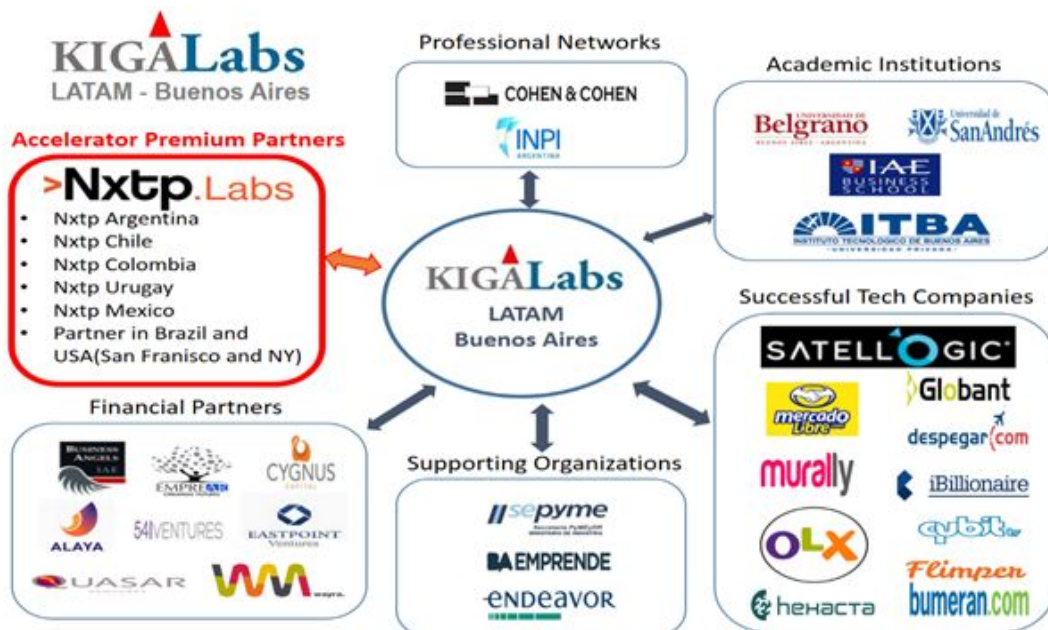
- Ontario Centres of Excellence와 파트너십 LOI 체결 및 OpenText, Christie, Blackberry를 배출한 Communitech, 북미 제1위의 대학 엑셀러레이터인 DMZ와도 파트너십 관계를 구축하고 있음
 - 지난 5월에는 Ontario Centres of Excellence(OCE)와 북미 최대의 스타트업 이벤트인 Discovery에서 Global Start Pitch Competition을 공동 주최하였는데, 이 프로그램에서 한국의 Bagel Labs가 최고상을 수상하였음

- Bagel Labs는 현재(2016년 7월 27일 기준) 킥스타터에서 목표금액의 3,500%가 넘는 100만 달러 이상의 펀딩을 기록함
- 현재 캐나다 토론토 및 인근지역에 위치한 160개 스마트 빌딩의 IoT 플랫폼 구축을 위한 공동 프로젝트를 엔텔스(<http://www.ntels.com>)와 합작법인을 설립하여 함께 진행하고 있음
- KIGA LABS Toronto는 창업진흥원의 2016 글로벌 창업기업육성사업 운영사로서 한국의 창업 팀 보육을 현지 엑셀러레이터인 DMZ, iCUE와 함께 진행하고 있음

□ KIGA Labs Buenos Aires(Latam), 아르헨티나

- KIGA Labs Buenos Aires에서 추진하는 프로젝트인 “Collaborative Start-up”은 한국 스타트업이 지니고 있는 우수한 기술을 현지에 맞게 변화시켜 새로운 유형의 서비스 및 제품으로 탄생시키는 것임
- 한국과 합작으로 만들어진 제품과 서비스는 중남미에서 통용되는 기술보다 앞서 있어 현지의 VC, 엔젤투자자의 관심을 끌기에 충분한 요건을 갖추고 있어 유력 스타트업의 엑시트(Exit) 모델로 발전시킬 수 있는 계기를 마련할 수 있음
- 대표적인 예로 국내에서 110만 명 이상의 사용자를 보유하고 있는 (주)스파코사의 가족안전위치 추적 모바일 어플리케이션 패미(Famy)를 현지화해 2014년 12월, 중남미 버전인 우디쿠어(Udiquo)로 탄생시켰음
- 2015년에는 환경 IoT 스타트업 (주)스마트시티그리드의 아르헨티나 및 중남미 진출을 위한 현지 합작 법인 설립 지원을 수행하였음

[그림 3-23] KIGA LABS Buenos Aires 협력 네트워크



자료: KIGA Labs Toronto

- KIGA Labs Buenos Aires의 핵심 파트너는 중남미 최대 글로벌 엑셀러레이터 Nxtp Labs이며, 칠

레, 콜롬비아, 우루과이, 멕시코 등 중남미 전역에 걸쳐 세계에서 통할 수 있는 스타트업을 육성하고 있음

- Nxtp Labs는 중남미 스타트업생태계 조성을 위해 2011년 9월에 설립되어 2015년 아르헨티나 엔젬투자 시장의 40% 이상을 차지할 정도로 막대한 영향력을 행사하고 있음
- 이들은 KIGA Labs Buenos Aires와는 핵심 분야인 스마트시티(Smartcity), 아그리테크(Agri-Tech), 핀테크(Fintech) 등에서 협력을 진행하고 있음
- 2015년 12월, 출범한 마우리시오 마크리(Mauricio Macri) 정부는 부에노스아이레스시장 시절 추진했던 창업 및 스타트업 정책을 연방정부차원으로 확대하여 창업을 다방면으로 지원하고 있음
 - 아르헨티나는 90년대 말, 이른바 ‘닷컴 열풍’이 불 때 중남미 투자자의 70%가 집중되어 있을 정도로 지역의 중추 역할을 담당했고, 중남미 스타트업 생태계를 이끌고 있는 메르카도리브레(Mercadolibre), OLX, 글로반트(Globant), 데스페가르닷컴(Despegar.com)과 같은 기업들은 이러한 자산을 바탕으로 성장함
 - 부에노스아이레스시 정부에는 ‘창조경제부’가 존재하는데 2014년 박근혜 대통령이 다보스포럼에서 연설했던 창조경제에서 착안해 탄생한 부서임
 - KIGA Labs Buenos Aires는 지난해 9월 부에노스아이레스시 정부와 함께 중남미 벤처캐피탈 포럼을 개최했고 한국의 스타트업 3개사를 초청, 아르헨티나 스타트업과 공동으로 데모데이를 진행하기도 함

② KIC(한국혁신센터, Korea Innovation Center)¹⁰¹⁾

- 미래창조과학부는 과학기술·ICT 국제협력 및 해외진출 수요를 고려하여 해외 권역별 거점 지구에 KIC Global을 설치하여 국제협력 및 해외진출의 현지 허브기능을 구축하고자 함
 - 미국(실리콘밸리, 워싱턴), 중국(베이징), 러시아(모스크바), EU(브뤼셀) 5곳에 KIC Global을 구축하여, KIC 사무국을 중심으로 유기적인 연계하여 협력 활동을 수행하고 있음
 - 특히 KIC 실리콘밸리는 국내 벤처기업들의 미국시장 진출을 돕고 글로벌 인재를 발굴하고 육성하는 역할을 수행하고 있음¹⁰²⁾
 - 창업생태계 구축에서부터 글로벌 스타트업 엑셀러레이터 프로그램의 기획 및 운영과 기술사업화를 지원함
 - KIC Silicon Valley는 분야별로 특화된 멘토들을 구성하여 실리콘밸리 현지의 엑셀러레이터, VC, 엔젬투자자 등의 업체들과 협업을 통해 사업 초기에 현지투자 및 시장발굴을 지원함
 - 전주기 창업지원 서비스(A to Z 프로그램)를 통해 현지화를 위한 시장조사와 비즈니스 모델 개발, 회계 및 법률지원, 프로토타입 개발 등을 단계별로 지원함
 - 국내 SME 강소기업의 진출을 위해 초기단계부터 M&A까지 현지의 엑셀러레이터와의 제휴를 통

101) KIC 홈페이지를 기반(www.kic-global.re.kr)으로 작성됨

102) 김성진(2016), 중소기업 및 스타트업의 글로벌 진출에 관한 사례 연구와 성공전략, 한국과학기술정보연구원

해 투자, 사업개발, 멘토링 등의 맞춤형 지원 프로그램을 제공함

- KIC 네트워크는 해외진출 정책 및 사업추진 현황 공유, 국제협력 아젠다 및 해외진출 수요 발굴, 정책토론 및 유관기관 교류의 장 마련 등의 역할을 수행함
- 2015년 6월 KIC Start I-Corps: KIC-워싱턴이 글로벌 창업을 지원하기 위해 미국의 대표적 창업혁신 프로그램인 NSF의 I-Corps로부터 교육내용 및 멘토링을 포함한 훈련과정 등을 도입함
 - KIC 워싱턴 김종성 센터장은 “이미 미국에서 과학기술 연구결과의 사업화에 혁신적 성과를 거두고 있는 창업프로그램을 활용한 KIC Start I-Corps 프로그램을 통해 청년 연구자들 자신의 연구 성과로 창업하는 과정을 훈련받고, 기술 사업화와 기업가정신을 배우는 기회를 갖게 될 것”이라고 기대함¹⁰³⁾
- 또한 우수 창업지망팀, 유망 기술성과를 가진 창업지망팀, 유망 벤처 및 중소기업들에게 프로그램 및 생태계 경험을 제공하며 해외 시장 진출을 도와주고 있음
 - KIC Start Mass Challenge 프로그램은 3주 간 Prep Program이 진행되며, 밀착형 교육, 훈련, 멘토, BM 현지화 프로그램을 제공하며, Mass Challenge Finalist 선발을 목표로 하는 Intensive Boot Camp임
 - KIC Venture Global Launch 프로그램은 2주 간 교육, 훈련, Customer Discovery 프로젝트, 투자 pitch 등과 같은 프로그램으로 구성되어 있고, 현지 대학 및 지방 정부와 공동 개발을 추진하며, 관련 분야의 Major Convention에 참가하게 되며, KIC 글로벌 멘토 등 Expert Network와 연계할 수 있는 기회를 제공함
- KIC 네트워크를 이용하여 교류활동을 확산하여 글로벌 창업을 준비하는 기업들의 글로벌 네트워크 구축비용을 절감할 수 있음

[그림 3-24] KIC 현황



자료: KIC 홈페이지

- 또한 KIC의 관계자는 KIC에도 엑셀러레이터들이 있지만 창업기업들이 멘토링을 받으면서 실질적으로 글로벌 창업을 하기 때문에 글로벌 역량을 갖춘 엑셀러레이터가 필요하다고 언급함

103) 정책브리핑, “미래부 청년과학자 글로벌 창업육성시스템 본격가동”, 2015

③ INKE(International Network of Korean Entrepreneurs)

- 벤처기업협회가 1996년 한·일 과학기술이자 교류회를 시작으로 1997년에는 한·미&한 이스라엘 벤처포럼이 개최하면서 러시아, 이스라엘과도 첨단 기술 사업설명회를 가지면서 벤처 세계화 프로젝트를 시작함
- 연구개발에 경쟁력이 있다고 하여도 시장규모가 작으면 이길 수 없기 때문에 어느 정도 규모의 경제를 이룬 기업은 세계화를 도전해야 하나 개별적 세계화를 진행하면 성공 가능성이 낮음
- 이러한 문제의식에서 해외거점, 자금, 기술전략을 묶어 벤처 세계화 전략이 바로 INKE(International Network of Korean Entrepreneurs)로서 재미기업인협회와 벤처기업협회가 한민족 벤처 네트워크를 구성함
- INKE는 전 세계 한인 기업가들의 네트워크로서 회원들은 각국에서 첨단사업 경험과 인맥을 보유하고 있어서 벤처기업들의 해외 진출에서 INKE를 활용하면 불필요한 시간과 재원의 낭비를 막을 수 있음
 - INKE는 매년 국내와 해외에서 정기적인 모임을 가지고 있으며 현재 46개국 78개의 지부를 가지고 있으며 현지에서 5~20년간의 컨설팅, 기업인, 관료 등으로 활약하고 있는 900명으로 구성되어 있음
 - INKE는 현지에서 벤처 상설 장터인 벤처갤러리와 정기 비즈니스 간담회는 물론 상시 비즈니스 중개 등 다양한 활동을 하고 있으며 사우디아라비아, 일본, 브라질, 베트남, 불가리아 등 10개국에서 전시와 상담 역할을 수행하고 있음
- INKE가 구축한 글로벌 네트워크를 기반으로 국내기업이 글로벌화를 시도할 때 현지에 적절한 네트워크 제공을 통해 외국비용을 절감할 수 있음
 - INKE는 한국 벤처기업의 해외 상설 마케팅 오피스 역할을 수행하게 됨

[그림 3-25] 벤처 세계화 조직, INKE



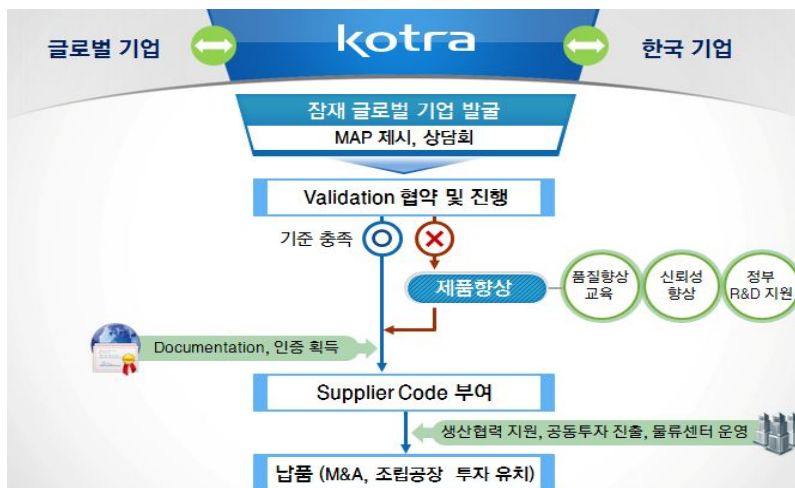
자료: www.inke.org

④ KOTRA 사업

□ 글로벌 파트너링(Global Partnering) 사업(GP 사업)

- GP사업은 글로벌 시장에서 우리 기업들이 개발한 기술을 사업화(제품화)하는 것을 지원하기 위해 추진되고 있는 사업으로, 사업화 협력 대상 기업의 벨류체인에 따라 “소싱주도형”, “개발주도형”, “연구주도형”으로 구분됨
 - 벨류체인에 따라 기술사업화의 협력 파트너가 다른데, 컨셉주도형의 경우 연구개발부서(CTO)에서 협력 파트너를 발굴하는 활동을 하며, 사업화의 방식도 라이선싱, 공동개발 등 기술협력이 다양함
 - 제품의 라이프 사이클에서 보면 소싱주도형은 상업생산이 이루어지는 과정에서 생산을 위해 더 효율적이고 경제적으로 하기 위해 중간재를 확보하고자 하는 차원에서 주로 성장기 또는 성숙기에 협력이 이루어짐
 - 사업화를 통한 경제적 가치 창출 측면에서 보면, 개발주도형의 경우 Value Based Pricing으로 기존 제품을 어떻게 성능을 개선시키거나 비용을 절감하는가에 따라 창출되는 가치에 기반해서 가격이 결정됨
- 소싱주도형(Sourcing Initiative) 사업은 글로벌 기업이 생산 단계에서 기존에 판매하고 있는 제품의 부품 조달비용 절감을 위해 대체 부품 벤더를 발굴하는 대체수요, 제품수요 확대에 따라 추가 부품 벤더를 발굴하는 확장수요를 기반으로 한국의 유망한 벤더(Vendor)를 발굴하여 지원하는 것을 목적으로 함
 - 한국에서 소싱을 희망하는 수요를 발굴하여 글로벌 기업이 요청하는 품목에 대해 공급가능한 기업을 발굴하여 제시하고, 정식 벤더등록 심사를 통해 기업을 선정함
 - 글로벌 기준을 통과한 기업들은 정식 벤더가 되어 글로벌 기업의 세계 각지 공장에 공급을 하게 됨
 - 많은 기업들이 위의 기준을 통과하지 못하고 떨어지는데, 이들을 대상으로 글로벌 기업의 기준을 충족할 수 있는 기술 개발 및 사업화를 지원함

[그림 3-26] 소싱주도형 모델



자료: KOTRA GP팀

- 개발주도형(Development) 모델은 글로벌 기업이 기존 제품의 업그레이드나 새로운 모델을 만들기 위해 제품 개발단계에서부터 함께할 개발 파트너를 찾는데, 이 단계에서 한국의 중소기업들을 참여시켜 기술 개발 및 사업화를 지원함
 - 한국에서 기술이나 솔루션 등 중간재를 개발하고자 하는 글로벌 기업의 수요를 찾아 한국의 유망기업의 기술자료를 제시하여 리뷰를 받고, 상담회를 통해 기술력이 검증되면 최종 개발계약을 체결함
 - 정부 R&D 지원 프로그램을 연계하여 개발을 지원하고 글로벌 기업과 수차례의 테스트 후 최종 결과 승인 후 제품으로 공급함
 - 글로벌 기업의 개발부서 담당자들은 기존 보다 우수한 기술의 적용 및 개발이 가능한 파트너 발굴을 위해 전 세계를 돌아다니는데, 이를 찾아내어 연결함

[그림 3-27] 개발주도형 모델



자료: KOTRA GP팀

- 컨셉주도형(연구주도형) 모델은 글로벌 기업이 연구개발 협력 파트너를 발굴하는 초기 연구단계에서 한국 기업을 참여시켜 사업화를 추진할 수 있도록 함
 - 코트라의 기존 네트워크를 통해 새로운 컨셉을 지닌 대학, 연구소, 중소기업, 글로벌 기업 인사들의 비공식 협의체를 구성하여 제품화 컨셉을 정리하고, 원천·요소기술을 보유하고 있는 기관, 부품·솔루션 등의 상용화를 담당할 중소기업, 그리고 SI와 최종제품 생산 및 마케팅을 담당할 글로벌 기업을 묶어 상호 개발계약을 체결하도록 지원함
 - 만약 연구소나 기업이 필요한 요수기술을 확보하기 어려운 경우, 코트라의 기술이전(인수)을 통해 지원하며, 정부의 R&D 자금지원 프로그램과 연계하여 상용화 개발자금을 지원함
 - 이후 코트라의 마케팅 툴을 통해 글로벌 기업과 공동으로 마케팅까지 추진하는 종합적인 비즈니스 디벨롭먼트도 지원함

[그림 3-28] 연구주도형(컨셉주도형) 모델



자료: KOTRA GP팀

□ GP 사업의 추진계획

- 산업통상자원부와 코트라는 국내 소재·부품 기업들이 글로벌 기업의 가치사슬에 참여할 수 있도록 ‘글로벌파트너링사업(이하 GP사업)’추진계획을 마련하여 지원을 확대함
 - 그 배경에는 2010년부터 추진되어온 GP사업의 지원을 받은 중소·중견기업들이 글로벌 기업에 납품을 성공하는 사례가 2014년 0.3억불, 20건에서 2015년 1억불, 129건으로 계속 늘어나고 있기 때문임
- 산업부와 코트라는 수출화개 전략의 일환으로 주력산업인 자동차부품, 휴대폰부품, 건설·공작기계 부품, 조선기자재를 핵심 지원대상 품목으로 선정하고, 국내 기업의 공급과 해외 기업의 수요를 매치메이킹하는 추진계획을 마련함
 - 코트라 무역관 40개소와 업종별 단체를 통해 글로벌 기업 80개사의 수요와 해외진출을 희망하는 국내 기업 151개사를 발굴하여 업종별로 매칭하였으나, 범용부품 분야는 수요-공급간 일치율이 높았으나 경량화·전장부품 등 첨단분야에서는 수요-공급이 불일치
 - 글로벌 기업은 공급 다변화 차원에서 IT 기술수준이 높은 국내 기업에 대한 문의가 증가하고 있으나, 국내 기업은 상용화 기술개발 단계에 있어 해외 진출이 미미한 상황임
- 이에 산업부와 코트라는 수요-공급간 불일치 분야는 국내 부품기업의 추가 발굴 후 해외 진출을 동시에 추진할 수 있도록 유도하는 ‘업종별 추진계획’을 마련하여 2017년 초부터 본격 추진할 계획임
 - (자동차 부품) 전장화·경량화 등 첨단부품 분야는 해외 기업의 수요를 충족할 만한 국내 부품기업의 발굴이 부족하여 업종단체, 정부 R&D 수행기업 조사 등을 통해 국내 업체를 발굴하여 수요기업으로서의 납품과 해외 진출 동시에 추진을 유도

<표 3-12> 자동차부품 수요-공급간 매칭 현황

		품목	글로벌기업	국내 부품기업	주요 추진사업
매칭		엔진부품, 변속기 등	T사, M사 등 15개사	오스템, 코다코 등 38개사	·'16: 인도 ·'17上: 중국, 멕시코 ·'7下: 이란, 인도
非매칭	첨단	경량화부품, 전장부품 등	B사, T사 등 9개사	대성엘텍, 대성전기공업	·'7上: GM, Volvo 등 ·'7下: Ford, BMW 등
	범용	A/S 및 액세서리류	-	제이앤드씨, 리한 등 3개사	해외 수요 추가 발굴

자료: 산업통상자원부(2016.11.14.)

- (조선기자재) 수요-공급이 일치하고 시장수요가 높은 선박평형수 처리장치, A/S 부품 중심으로 중국, 싱가포르 시장을 타겟화하여 신규 상담회 및 전문전시회와 연계한 상담회 개최

<표 3-13> 조선기자재 수요-공급간 매칭 현황

		품목	글로벌기업	국내 부품기업	주요 추진사업
매칭		평형수 처리장치, A/S 부품 등	D사, S사 등 12개사	테크로스 등 31개사	·'7上: 부산, 중국, 일본 ·'7下: 싱가포르, 중국
非매칭	첨단	컴퓨터모듈	M사 등 2개사	-	국내 기업 추가 발굴
	범용	열교환기, 전기설비 등	-	대원열판 등 11개사	해외 수요 추가 발굴

자료: 산업통상자원부(2016.11.14.)

- (항공부품) 신소재·항공전자 등 첨단부야는 국내 기업 추가 발굴 및 글로벌 기업과 국내기업간 수출·기술상담회를 개최하고, 한국 항공우주산업, 대한항공 등 국내 주요 기업과 중소기업간 협의체 구성을 통한 공동 마케팅, 수주활동 등 협업강화로 동반진출을 추진함

<표 3-14> 항공부품 수요-공급간 매칭 현황

		품목	글로벌기업	국내 부품기업	주요 추진사업
매칭	범용	기체구조물, 엔진부품 등	B사, M사 등 9개사	대화항공 등 19개사	·'17上: 미국, 프랑스 ·'17下: 국내, 독일
	첨단	항전, 복합재부품	T사, M사 등 9개사	에어로메스터 등 8개사	
非매칭(첨단)		신소재, 통신·보안 등	A사, B사 등 4개사	-	· 국내업체 추가 발굴 · 기술상담회('17上 보잉, '17下 어버스)

자료: 산업통상자원부(2016.11.14.)

- (휴대폰부품) 카메라 모듈, 보안솔루션 등 전반적으로 수요-공급간 일치율이 높아 '16년 4분기부터 즉시 추진함

<표 3-15> 휴대폰부품 수요-공급간 매칭 현황

		품목	글로벌기업	국내 부품기업	주요 추진사업
매칭		평형수 처리장치, A/S 부품 등	G사, H사 등 13개사	자화전자 등 13개사	·'17上: 중국, 인도 ·'17下: 중국, 베트남
非매칭		사물인터넷, 이차전지	A사, Z사 등 6개사	-	국내 기업 추가 발굴

자료: 산업통상자원부(2016.11.14.)

- (건설·공장기계부품) 유압부품, 자동화기기 등 수요-공급이 일치한 분야 중심으로 상담회(GP 종합 상담회+기계부품 상담회 및 전문전시회 연계)를 개최하되, 불일치 분야는 추가 발굴

<표 3-16> 건설·공장기계부품 수요-공급간 매칭 현황

		품목	글로벌기업	국내 부품기업	주요 추진사업
매칭		유압부품, 자동화기기	C사, J사 등 9개사	하이젠모터 등 12개사	·17上: 일본, 국내 ·17下: 미국, 스위스
非매칭	첨단	경량화소재 등	A사, Z사	-	국내 기업 추가 발굴
	범용	브레이크, 드릴 등	-	필엔지니어링 등 8개사	해외 수요 추가 발굴

자료: 산업통상자원부(2016.11.14.)

□ 창업지원 사업(Smart Growth)

- 글로벌 기업의 클라우드 서비스 플랫폼을 활용하여 글로벌 기업과 유망 클라우드 서비스 기업을 육성하고, 글로벌 시장에서 창업할 수 있도록 하는 소프트웨어 산업 중심의 Pull형 방식의 창업 지원 사업임
 - 코트라와 글로벌 기업이 글로벌 시장에서 성장이 유망한 아이템을 보유한 예비 창업자 또는 창업초기의 기업을 선정함
 - 글로벌 기업이 기술개발을 지원하고, 코트라가 글로벌 시장에서 필요한 비즈니스 교육 프로그램을 지원하여 국내외 VC를 대상으로 투자유치를 받거나 글로벌 진출을 지원하여 글로벌 기업으로의 성장을 지원하는 프로그램임
- 현재 MS와 클라우드용 S/W 제공가능 기업을 대상으로 추진하고 있으며, 향후 타 클라우드 서비스 기업으로 확대할 계획임

□ 기술이전 지원사업(Global Commercialization Center USA)

- 유망 기술기업이 북미지역에 기술 라이선싱을 희망할 경우 기술 자료 패키징 지원과 현지에서 기술 수요기업 발굴, 상담, 법률적인 서비스 등을 제공
 - 한국연구재단, IP-R&D센터, Intellectual Discovery, 민간 기술 중개기관 등과 유망 기술을 발굴하는 플랫폼을 구축하고, 코트라가 미국 현지에서 기술중개기관, 로펌 및 회계법인 등과 협력 플랫폼을 만들어 종합적인 Push형 기술이전 사업을 추진할 계획이었으나, 당초 계획만큼 효율적인 시스템이 운영되고 있지는 못함

□ KOTRA 기술 현지화 지원사업¹⁰⁴⁾

- KOTRA(대한무역투자진흥공사)는 해외 정보를 수집하여 한국기업들에게 제공하며, 해외 투자를 유치하거나 기업들의 해외시장진출을 지원하는 역할을 함

104) 김성진(2016), 중소기업 및 스타트업의 글로벌 진출에 관한 사례 연구와 성공전략, 한국과학기술정보연구원

- 글로벌 기업으로의 육성을 목적으로 기업에 맞춤형 패키지를 지원하여 효과적인 글로벌화 방안을 제공하고 있음
- 해외진출과 관련하여 수출인큐베이터 사업, 해외시장조사사업, 수출상담회 사업, 온라인 수출 마케팅사업, 해외전시사업 등을 수행하고 있음
- 실리콘밸리 IT센터를 통해 한국기업들의 북미시장 진출을 지원하고 있고, 기업들이 진출할 시 사무공간 제공, 법인 설립 등의 법률서비스, 마케팅이나 네트워킹, 투자유치 알선 등의 현지 서비스를 지원하여 빠르게 정착할 수 있도록 도움을 줌
- K-Move라는 해외 취업 또는 창업에 관심있는 인재들이 실리콘밸리나 미국 내에서 일자리를 찾을 수 있도록 도와주는 프로그램을 운영함

□ KOTRA의 계획¹⁰⁵⁾

- 코트라는 ‘수요연계형 창업’이라는 관점에서, 아주 획기적이고 영향력이 크지는 않지만 기존의 글로벌에 수요가 있는데 우리가 모르고 있거나 한국의 스타트업들이 적합하지 못해 시장에 진입하지 못하는 수요들을 스타트업들이 할 수 있도록 하여 창업의 위험을 줄이는 사업을 구상하고 있음
- 현재 진행중인 글로벌 파트너링 사업도 수요연계형 창업의 일부분임
- 현재 코트라가 하는 일의 방식은 직원들이 글로벌 시장의 트렌드를 보고 글로벌 기업의 수요를 파악하고 예측하는 것인데, 효율성의 문제가 발생함
- 민간에서 잘 할 수 있는 부분이 늘어나고, 글로벌화에 대한 수요도 기하급수적으로 늘어나고 있어 코트라의 예산과 인력으로 더 많은 중소기업을 지원해주는 것에는 무리가 있음
- 그러므로 코트라가 플랫폼이 되어 코트라의 역할을 민간이 잘 할 수 있도록 양성하여 더 많은 기업들이 지원받아 글로벌화 될 수 있는 방향을 조직차원에서 논의 중임

⑤ KBA Europe(유럽한국기업연합회)

- 유럽한국기업연합회는 한국무역협회의 브뤼셀지부가 사무국으로 운영하고 있으며, 2016년 11월 기준 174개의 한국기업 회원을 보유하고 있음

<표 3-17> KBA Europe 회원 현황

국가	슬로바키아	벨기에	네덜란드	터키	영국	불가리아	독일	이탈리아	프랑스	폴란드	그 외
회원수	23	14	10	73	7	2	19	4	8	7	7

자료: KBA Europe 홈페이지

- KBA Europe은 통상규제, 비관세장벽에 대해 한국기업의 이익을 대변하며, 설립목적은 다음과 같음

105) KOTRA 전미호 수출지원사업 팀장 인터뷰 요약

- 역내 비즈니스 활동과정에서 발생하는 애로 및 건의사항을 EU회원국 정부, EU집행위에 건의 및 현지경제단체와의 협력
- 유럽지역에 주재하고 있는 한국경제인과 유럽경제인 상호간 통상 및 영업정보 교환의 활성화
- 우리 정부의 유럽 국가와의 통상 및 경제협력 활동과 관련하여 민관협력 추진
- 제조업, 무역업, 금융업, 물류업 및 비즈니스서비스업을 망라하며 유럽 각 국에 진출한 기업들의 국별 경제인협의회를 포괄하는 연합 조직
- 유럽한국기업연합회에 회원가입을 할 경우 다음과 같은 혜택을 받을 수 있음
 - 한국의 우수한 인재를 인턴으로 활용 및 구인구직 알선센터 운영
 - 법률, 세무, 회계, 통관, 물류, 환경규제, 노동문제에 대해 전문가의 도움을 받을 수 있음
 - 신규 거래처 발굴 및 비즈니스 네트워크 확대가 가능
 - EU 및 유럽 각국의 최신 비즈니스 정보 입수 및 각종 비즈니스 관련 애로사항에 대한 해결
- 회원가입 분과(Subcommittee)는 총 7개로, 공정거래, 환경, 정보통신, 교통·운수·물류, 산업통상, 노동, 금융세계 분과위가 있음

나. 해외의 글로벌 창업 정책

(1) 중국

□ 중국 제조업의 혁신 생태계 사례¹⁰⁶⁾

① HAX(www.hax.co)

- HAX(헥셀러레이터)는 실리콘밸리의 투자 시장과 선전의 제조 생태계를 연결하여 하드웨어 스타트업에 육성하는 하드웨어 전문 액셀러레이터로 유명함
 - 헥셀러레이터의 파트너인 시릴, 벤자민, 던컨은 중국에서 6년 가까이 하드웨어 스타트업에 필요한 투자부터 제조, 유통 파트너 구축 등 내부 스타트업들에게 실무적인 파트너십을 구축하도록 도움을 주고 있음
 - HAX는 매년 상·하반기 2번에 걸쳐 배치 프로그램을 운영하며 매회 10~15팀이 참가하고 있으며, 국내에서는 최초로 안드로이드형 모바일 체외진단기를 개발하는 BBB팀이 헥셀러레이터 배치 프로그램에 선정된 사례가 있음
 - 헥셀러레이터가 육성하고 있는 대표적인 하드웨어 스타트업으로는 스마트폰으로 경보가 가능한 주택 보안 시스템을 개발하는 'Point', 세계최초 웨어러블 미세먼지 측정기 'Clarity', 혼자

106) KCERN 18회 정기포럼 “하드웨어 스타트업”을 참고하여 재정리함

남아있는 고양이를 위한 장난감인 'Mousr', 유아교육 로봇 앱과 연동할 수 있는 'Robo', 사용자 맞춤 모양 디지털 세대 팔찌인 'Linkitz', 즉석에서 사진을 출력할 수 있는 'Prynt' 등이 있음

② PCH International의 Highway1

- 1996년 아일랜드에서 설립된 서플라이 체인 서비스 스타트업 PCH International에서 만든 하드웨어 스타트업 액셀러레이터로, 선전과 샌프란시스코에 이노베이션 허브를 만들어 글로벌 하드웨어를 혁신하고 있음
- Highway1은 세계적인 서플라이 체인 서비스 제공 기업으로 주목받고 있는데, 제조, 상품, 기획, 포장, 재고 관리, 유통 등의 서플라이 체인을 일괄적으로 제공중임
- 2013년 6월 말에는 하드웨어 스타트업 창업을 소프트웨어만큼이나 쉽게 만들겠다는 취지로 샌프란시스코에서 개최되는 4개월의 교육 커리큘럼과 중국 선전에서 이뤄지는 2주간의 서플라이 체인 관련 커리큘럼으로 구성하여 제공함

③ SEED 스튜디오

- SEED 스튜디오는 2008년에 설립된 공장형 제조기업으로, 양산부터의 개발·디자인(Design from Manufacturing)을 지향하며, 최소 10개부터 1만개까지 주문자가 원하는 생산이 가능해지면서 하드웨어 스타트업들이 저렴하게 이용하는 장소가 되었음
- 대량 주문에 대해서는 Foxconn 등 대량 공정에 특화된 곳에 연결시키는 중개자 역할도 수행하면서, 하드웨어 액셀러레이터의 장점을 갖추고 있음

[그림 3-29] SEED의 스튜디오



동일 건물 4층에 마련된 PCB 제조 공장



2층 엔지니어링 사무실 (레이저 커팅기 등 프로토타입 제작에 필요한 각종 장비 완비)

자료: platum.kr

④ 잉단(Ingdan), 중국 광둥성의 하드웨어 오픈소스 플랫폼

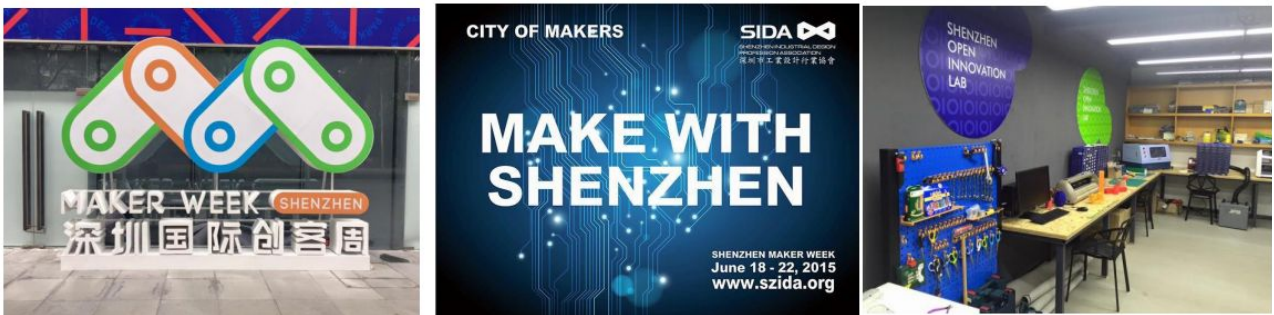
- 중국 광둥성 최대의 하드웨어 오픈소스 플랫폼인 잉단은 IoT(사물인터넷)의 혁신적인 플랫폼을 지향하여 액셀러레이터나 Highway1 못지않게 하드웨어 스타트업을 지원하고 있음

- 잉단은 Cogoboy라는 중국 전자부품 유통기업에서 출발한 하드웨어 제조 플랫폼으로, 하드웨어 IT 기업들에게 중국 광둥성의 부품 및 조립 공장들을 신속하게 연결해주는 Supply Chain Service를 제공함

⑤ 중국 선전의 Maker Week

- 선전(深圳)에서 개최하는 스타트업의 창작품을 전시하기 위한 주간으로, 2015년부터 매년 6월 <선전국제창업주간>을 개최해 ‘국제 창업자의 도시’를 실현할 계획임
- 전 세계 창업자들이 선전에서 자유롭게 아이디어를 공유할 수 있도록 하드웨어 플랫폼을 제공할 계획임

[그림 3-30] 중국의 Maker Week



자료: platum.kr

□ 중국 스타트업의 중심지, 선전

- 선전(深圳)시 정부는 사업자등록 제도 개혁, 정부 업무 효율 제고, 창업 지원 예산 확대 등으로 하드웨어 창업을 지지하고 있으며 신재생에너지, 바이오, 환경, 항공, 인터넷 등을 핵심창업 분야로 육성 정책을 펼치고 있음
- 이러한 정책적 지원으로 중국의 선전은 하드웨어 스타트업의 성지로 급부상하고 는데, 2014년 기준 전 세계 휴대전화의 50%를 선전 경제특구에서 만들고 있으며, 등록 기업 수만 86만 2천여 개에 창업 비율은 인구 8.5명당 1명에 이룸
- 선전(深圳)시는 1980년대에 중국에서 가장 먼저 시장개방을 추진한 지역 가운데 하나로서 특히 전자산업과 가공무역이 발달하였으며, 중국의 대표적인 ICT 기업인 화웨이와 ZTE, 텐센트가 소재함
- 2015년에 개최한 ‘국제가전제품 박람회(CES)’에 참여한 전체 기업 중 30%가 중국기업이며, 이중 41%(421개)가 선전에 소재하며¹⁰⁷⁾, 무인 항공기 드론(drone) 시장의 70%를 점유하는 DJI도 선전에서 창업하는 등 ICT 제조분야에서 두각을 보이는 기업들이 다수 소재함¹⁰⁸⁾
- 선전시는 다국적 ICT 제조기업의 이전과 로컬 ICT 기업의 성장하여 독특한 산자이(山寨) 문화로, 특히 강력한 하드웨어 제조기반을 보유하면서 전 세계에서 하드웨어 스타트업의 활동이 가장 활

107) beSUCCESS(2015.2.2.), CES 2015, 중국 선전 출신 기업만 한국의 ‘4배‘

108) 腾讯科技(2015.4.17.), “大疆创新成美商用无人机市场龙头 份额已达 47”

발한 지역 중 하나임

- 선전에서 화웨이와 ZTE 등 다수의 로컬 ICT 기업이 성장하면서 제조생태계가 형성되었으며, 2013년 전 세계 생산량의 40%에 해당하는 약 2억 대의 스마트폰을 생산하는 등 모바일 기기 제조기반이 우수함¹⁰⁹⁾
- 우수한 제조 기반과 많은 기술자들이 모여들어 시제품(Prototype) 제작이 쉬워 하드웨어 분야의 스타트업이 주목함. 선전에는 800여 개가 넘는 다국적기업의 대규모 공장뿐만 아니라 다품종 소량생산이 가능한 공장형 기업이 활성화됨
- 선전은 하드웨어 전문가가 아니어도 가격경쟁력 있는 제품을 만들 수 있는 인프라가 잘 갖추어져 아이템 및 분야마다 차이가 있지만 한국에서 시제품을 제작하는 것보다 시간은 10~20%, 비용은 50% 정도 절약됨¹¹⁰⁾

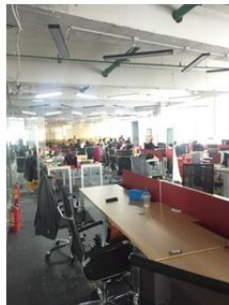
[그림 3-31] 선전 레포트



화창베이의 창업자 데이빗

“미국에서는 소량으로 주문하기 어려운 카메라부품을 심천에 와서 10분의 1가격에 구했다.”

“알고 보니 부품가게가 내가 있는 곳 바로 아래층에 있었던 것이다! 심천은 하드웨어 엔지니어들에게는 천국 같은 곳이다.”



○ 특히 전자제품 전문시장인 화창베이(华强北)는 개방형 제품 제조 네트워크 및 인큐베이팅 공간으로 발전하고 있음

- 용산의 10배에 규모(영업면적 46만 m² 규모)에 해당하는 화창베이 전자상가는 오프라인 매장 수만 15만개, 판매 종사원만 40만 명으로, 이를 중심으로 수백여 개의 초기 제조기업과 대기업형 제조기업이 밀집함
- 다수의 판매 대리점은 자체 제조공장을 운영하고 있으며, 제조 공장들간에도 긴밀한 네트워크가 형성되어, 거대한 클러스터가 구축되어 있음
- 그 결과 규모의 경제 원리가 가능하여 중국의 하드웨어 스타트업은 저렴한 생산 단가로 생산이 가능함. 제품별 최소 10개부터 10,000여개 까지 생산 조절이 가능한 것은 이처럼 탄탄한 네트워크의 구축이 있기에 가능함

109) 南方日报(2014.3.31.), “深圳智能手机去年出货量超2亿部”

110) KOTRA globalwindow(2015.5.4.), “하드웨어 창업, 중국 선전을 주목하라”

- 이외에도 부품 수급부터 프로토타입 제작, 테스트에 이르는 생산 프로세스 한 주기의 속도가 굉장히 빠르며, 큰 규모에 비하여 상가 내 필요한 특정 부품을 판매하는 상점의 위치 정보가 알리바바와 같이 유통 플랫폼을 통해 체계화 되어 있음

[그림 3-32] 중국 선전의 하드웨어 스타트업 협력 구조



자료: Platum.kr

- 선전시는 기술창업을 장려하고자 대학 및 공공 연구기관과의 합작 운영 또는 기업 위탁 형태로 창업을 지원함¹¹¹⁾
 - 선전시 정부가 1989년 과학기술 창업 서비스센터를 설립한 이래 시정부 차원에서 지원 혹은 인증한 인큐베이팅센터가 78개에 달하며, 2014년 기준 4,000여 개 스타트업이 입주함
 - 2014년 말 현재 선전시는 과학기술의 산업화를 위한 연구기관 48개를 운영 중이며, 이 중 광치연구원(深圳光启高等理工研究院)과 선전 칭화대학연구원(深圳清华大学研究院), 선전 선진기술연구원(中国科学院深圳先进技术研究院)이 대표적임
- 선전의 치엔하이는 거대기업과 스타트업이 공존하는 물류의 허브로, 중국 정부의 자본 대외개방 정책의 시범 지역임¹¹²⁾
 - 2013년 기준으로 전체 기업 중 63.1%는 금융계열에 해당되며, 2016년 6월 기준으로 전체 기업의 기업가치는 4.97조 위안(약 819조 원)을 기록함
 - 2014년 홍콩과 선전 정부가 협력하여 설립한 'E-허브(E Hub)'에는 124개의 스타트업이 활동 중이며, 치엔하이에 등록된 홍콩 기업 수는 2,400개(2016.1.기준)로 전체의 20%임
 - 홍콩기업 뿐만 아니라 글로벌 기업도 심사를 거쳐 15% 정도의 조세혜택을 받을 수 있으며, 이를 비롯하여 다른 지역에 비해 진입장벽이 높지 않다고 평가받음
- 선전은 기업 친화적 환경 구축을 위해 중국 최초로 사업자등록제도 개혁을 시행(2013)하여 최저 자본금제도를 철폐하고, 등록 후 허가제를 도입하여 창업환경을 유연하게 변화시킴¹¹³⁾
 - 과학기술 관련 스타트업에 공공 연구개발 플랫폼 구축을 지원하고, 매년 등록된 3,000여개의 과

111) 南方都市报(2015.2.28.), “深圳科技创新三大主体力量”

112) 플래텀(2016.10.12.), “중국 선전시 치엔하이, 스타트업에게 기회의 땅”, <http://platum.kr/archives/67756>

113) KOTRA(2016), “중국 스타트업 가이드”

학기술 창조기업(IT, 콘텐츠, 바이오 등)에 예산을 지원하고 있음

- 신규 스타트업의 경우 5,000위안의 보조금을 지원하며, 협력 파트너사는 검토 후 파트너사의 개수에 따라 각각 5,000위안을 추가로 지급함(최대 50,000위안 지원)
- 바이오, 드론 등 신규 기술관련 스타트업은 분야별로 40만~60만 위안을 지원하며, 창업경진 대회를 통해서 지원하기도 함
- 창업 대출과 관련하여 개인 창업자는 최대 20만 위안, 공동 창업자는 최대 200만 위안까지 대출이 가능하며, 대학생은 최대 10만에서 단체일 경우 50만 위안까지 대출이 가능함
- 스타트업이 인큐베이터나 창업공간에 입주할 경우 임대료를 지원하고 있으며, 개인 또는 소기업에 특허세를 최대 85%까지 감면함
- 우수 인재 유치를 위해 장려보조금을 지급하고 있으며, 해외 우수인재의 경우 2016년 1분기까지 1,539명을 유치함
- 최근에는 인구 5명 당 1명의 창업 비율을 자랑하는 중국 최대의 창업도시로 성장하고 있음

□ 과학혁신도시, 상하이

- 상하이는 고급인력이 집중된 도시로, 2000년대 초반 해외파 고급 엔지니어와 관리자들이 대거 귀국하면서 ICT 분야의 창업이 증가함
 - 상하이는 우수대학 및 연구기관, 외국인과 다국적기업이 가장 집중되어 있는 도시이며, 은행 및 증권 등 금융산업이 발전하여 많은 자금이 집중되고 있음
- 상하이에서 기술 창업이 가장 빈번하게 이뤄지는 단지는 장장첨단기술단지이며, 그 밖의 창업지원기관으로 명상텐디(梦想天地), STEP, 텐센트 창의산업원 등이 있음
 - 장장첨단기술단지는 1992년 설립된 국가급 하이테크 산업단지이며, 2002년 장장개발(张江高科技园区开发公司)과 공동으로 창업 생태계 구축에 나섬
- 주요 육성 분야는 IT, 바이오, 문화산업 등이며, IT의 경우 SMIC의 진출로 인해 집적회로(IC) 분야가 발달해 있으며, 창업 초기자금을 받기가 조금 어려운 편인 데다 정책관리 등을 포괄하는 시스템이 없어 다소 비효율적으로 운영되는 측면이 있음
 - 푸단대와 연계하여 창업서비스를 제공하는 명상텐디(梦想天地), 상하이 내 대학교들이 연합하여 설립한 창업기금회(创业基金会)에서 운영하는 STEP은 대학생 창업에 특화되었으며, 텐센트는 2014년 하반기 상하이에 창업센터를 설립하여 운영하고 있음
- 상하이는 실용주의적 사고방식이 강해 ICT 분야의 창업에 있어서도 게임과 같이 수익모델이 확실한 분야에 집중되는 경향을 보임
 - 상하이는 수익성을 중시하는 성향이 있어 중국 게임산업의 1/3을 차지하고 있으며, 대기업으로 성장한 산다, 쉰멍(骏梦)을 포함한 온라인 게임기업이(74개) 많은 편임(노수연 외, 2014)¹¹⁴⁾
 - 또한 호텔 숙박, 티켓 판매 등을 대행하는 Ctrip이나 회원사의 광고를 수익원으로 하는 따종덴핑

114) “중국의 문화콘텐츠 발전현황과 지역별 협력방안”, 대외경제정책연구원

등 수익모델이 어느 정도 구축된 분야를 위주로 창업이 이루어지고, 상대적으로 수익구조가 불투명한 검색서비스, 메신저, 쇼핑 등은 발달 못함

- 베이징(바이두, 시나닷컴, 소후닷컴 등), 항저우(알리바바), 선전(텐센트) 등에는 대형 플랫폼 업체가 있으나 상하이에는 중국 전체에서 영향력 있는 플랫폼 업체를 제대로 구축하지 못했음
- 상하이의 대표 창업기지로 꼽히는 장장첨단기술단지(张江高科技园区)는 특색 있는 창업공간을 구축하고 3억 위안의 기금을 조성하여 창업기업에 대한 지원을 확대할 방침임¹¹⁵⁾
 - 장장첨단기술단지의 상하이 푸둥소프트웨어원(上海浦东软件园) 내 5만㎡ 규모의 공간에 O2O 분야 스타트업에 위한 인큐베이팅 공간을 조성할 예정이며, 산업융합이 가속화되고 있어 인터넷을 활용한 혁신 서비스 개발을 목표로 함
 - 또한 3억 위안 규모의 기금을 조성해서 2억 위안은 기업에 대한 융자(지분투자)를 실시하고, O2O 기지에 5,000만 위안을 투입하며, 창업자를 대상으로 3,000만 위안의 보조금을 제공할 방침임
- 상하이 소재 Innospace에서 인큐베이팅 중인 창업 준비팀의 1/3을 국제팀으로 운영하여 지원하고 있음
 - 중국 국내외 시장으로 진출하려는 왕성한 창업 수요에 힘입어 해외시장으로 진출하려는 중국 로컬 창업팀과 한국, 홍콩, 일본, 미국에서 온 해외 창업팀을 대상으로 지원 프로그램을 운영하고 있음
 - 중국 진출을 희망하는 해외 창업팀의 경우 중국시장에 대한 이해도가 낮고, 시장에서 선호하지 않을 아이템으로 창업을 추진한 경우가 많아서 이를 다시 중국시장에 적합하게 조정하는 데 많은 시간이 소요됨
- 상하이는 2015년 9월 해외창업자의 유치를 위해 '세계적 영향력 있는 하이테크센터 유치로 해외인재도입개방에 관한 실시방법'을 공포하고, 해외인재의 영구거류증 발급절차의 간소화 및 기준을 완화시킴¹¹⁶⁾
 - 상하이의 창업정책은 퇴직 및 실업자, 유학생 등의 넓은 범위에서 시행되고 있어 창업을 장려하고 비용을 절감시켜 창업의 성공률을 증대시킴
 - 상하이에 등록된 창업 3년 이내 '노동밀집형 소형기업'의 경우 200만 위안의 대출이 가능하며, 관련 이자의 보조자금 신청(기준 충족 시)이 가능함
 - 구(区)별 지원정책에 따라 혜택은 다름
- 상하이의 '창업지원을 통한 취업부흥 3년('15-'17) 행동 계획'에 따르면 10만명의 창업교육 및 양성인력, 20만명의 창업에 의한 취업인력이 발생할 예정이며, 창업인큐베이터 시범구역은 '17년에 약 80여 곳으로 늘어날 예정이라고 함¹¹⁷⁾
- '6+6 창업지원 정책'은 6개의 신정책¹¹⁸⁾과 6개 개선제도¹¹⁹⁾로 이루어져 있으며, 핵심적인 내용

115) 新华网(2015.5.18.), "上海: "浦软创业+"行动计划出台 为创新创业提供"优质土壤"

116) KOTRA(2016), "중국 스타트업-업 가이드"

117) 2015년 상하이시정부 행정 부서 발표 《关于印发上海市鼓励创业带动就业三年行动计划(2015-2017年)的通知》

118) 인재도입용 거류증 차등발급제도, 초창기 창업기업 보험금 보조정책, 우수창업 및 전자상거래 창업용자

으로는 일정조건에 부합하는 창업인재 및 핵심단체는 7년의 거류증 호적전환기한이 3-5년 축소되고, 일정 규모의 벤처투자를 진행할 시 직접호적등록의 권한이 부여된다는 것임¹²⁰⁾

□ 창업도시, 베이징

- 베이징은 중국에서 벤처창업이 가장 활발한 지역 중의 하나로, 2014년 중국 전체 창업투자규모 대비 1/3이 베이징에 집중되었음¹²¹⁾
 - 16개 단지로 구성된 중관춘¹²²⁾은 핵심 혁신 창업 지역인 하이던 단지를 축으로 베이징 전역에 분포해 있으며, 북부지역의 R&D 기지 및 하이테크 산업단지과 남부지역의 제조 및 신산업 단지로 형성되어 있음
 - 현재 중관춘에는 레노버, 바이두, 샤오미 등 중국의 대표적인 ICT 기업을 포함하여 하이테크 기업 2만 개가 소재하고 있고, 인근에는 우수 대학들과 더불어 대표적 국책연구소가 집중되고 있으며, 2011년 인재특구로 지정되면서 해외의 뛰어난 인력들이 유입되고 있음
 - 중관춘으로 귀국한 해외 우수 두뇌가 1만 8,000명에 창업한 기업의 수는 6,000개에 달하며 베이징시 정부는 '천인계획'과 '베이징 해외인재 유치프로젝트'를 통해 각각 874명, 368명의 고급 인력을 유치함
 - 중관춘 혁신거리에는 20개의 창업지원 서비스 플랫폼이 구축되어 있으며, 인터넷과 프린터기 등 각종 사무기기가 무료로 제공되면서 창업을 국가차원에서 지원하고 있음
 - 최근에는 인큐베이팅에서도 기업만을 인큐베이팅하는 것이 아니라, 프로젝트 방식으로 기업과 제품을 인큐베이팅을 하는 등 혁신적인 시도를 하고 있음
 - 중관춘(베이징)은 인터넷 생태계 조성을 위한 기업들이 적극적인 투자, 뛰어난 젊은 창업자들, 다양한 지원기관 등으로 인하여 독특한 창업 생태계가 형성됨
- 중관춘은 인터넷 생태계 조성을 위한 기업들의 적극적인 투자, 뛰어난 젊은 창업자들, 다양한 지원기관 등으로 인하여 독특한 창업 생태계가 형성됨
 - 중국 정부와 베이징시는 중관춘에 창업 과정에서의 법률적인 문제를 해결해 주고 법인세 감면, 토지사용비 절감, 수출입절차의 간소화, 대출 지원 및 세금 감면 등의 차별화된 정책을 지원함
- 베이징은 경제발전을 위해 해외 인재를 유치하기 위한 거주조건 등을 개선하고, 신비자 및 영주권 정책을 시행하고 있음¹²³⁾
 - 베이징에서 창업 또는 취업 시 장·단기 체류가 가능하도록 하며, 귀국 유학생 인재의 경우 베이징시의 시민과 같은 대우를 줌

지지정책, 창업인큐베이터 보조정책 및 청년창업지도 경비지원정책 등

119) 창업담보대출 및 보조금 대상범위, 개인사업 세금감면 대상범위, 창업교육 보조금 대상범위, 창업장소 임대료 보조금 대상범위, 청년창업담보대출 담보면액, 창업실습비용 대리납부 보조금 등을 확대함

120) 2015년 상하이시 인적사회 보장국 발표

121) 中关村(2015), "中关村国家自主创新示范区商务指南 2014"

122) 중관춘은 1980년대 초 '중관춘 전자거리'로 조성되기 시작하여 1988년 전국에서 최초로 국가급 하이테크 산업단지로 비준을 받았으며, 같은 해 과학기술 산업화를 촉진하는 '화거계획 사무국'이 설립되면서 인큐베이팅센터 설립, 기술금융서비스 도입 등 창업 기반이 조성됨

123) KOTRA(2016), "중국 스타트업 가이드"

- 베이징 출신 대학의 졸업생이 설립한 창업회사에는 회사의 등기비용을 면제하고, 기술 서비스, 과학기술 분야 등의 종사자는 정부 지정 단지에서 자택근무가 가능하도록 함
- 소액대출규모를 확대하여 대학생 창업의 경우 첫 대출 8만 위안, 재대출 10만 위안으로 상향 조정하고, 동업을 위한 소기업은 50만 위안까지 신청할 수 있음

(2) 미국

□ 미국의 창업생태계 현황

- 글로벌기업가정신연구(GEM)에 따르면 미국경제는 혁신주도형 경제로 분류됨
 - 미국은 기술과 금융 그리고 인재가 효율적으로 얽혀 기업화되는 시장 매커니즘이 형성됨. 그 결과 벤처기업을 육성하기 위한 특별한 제도가 필요 없음
 - 1970년대 미국에서는 자생적으로 벤처기업이 일어났으며, 1990년대를 기점으로 2000년 초반에 많은 벤처기업이 탄생함
 - 이후에 미국의 벤처산업은 IT 버블로 어려움을 겪었으나 최근에 다시 활발해지고 있음
 - 2011년 오바마 대통령은 국정연설에서 Startup America Initiative 계획을 발표면서, 중소기업의 투자 활성화 및 연구개발 촉진 그리고 기업가정신 고취 등을 발표함
 - GEM는 창업을 생계형과 기회포착형으로 구분하는데, 미국의 기회포착형 창업의 비율은 2012년 59%로, 생계형 창업의 21%보다 2배 이상 높음
 - 연방기관, 기업, 대학, 재단 등의 공공기관과 민간에서의 결속과 협력을 통해 정부와 민간의 역할을 분리한 시책을 마련함
- 미국의 창업생태계는 밸런스형으로, M&A와 IPO의 부분에서 여전히 절대적 규모면으로 세계 최대 수준을 보이고 있으며, 이 외에도 벤처 생태계의 모든 사이클이 고르게 발달하여 선순환 벤처 생태계를 이루고 있음. 특히 엔젤캐피탈이 타 국가에 비해 압도적으로 발달함
- 미국 정부가 펼치는 주요 정책은 Startup America Initiative과 Jobs법이 있음
 - Startup America Initiative는 성장과 고용의 대안으로 선택한 창업 활성화를 위하여, 중소기업청과 재무부에서 투자를 위한 펀드 활성화 및 세액공제를 추진하고, 민간의 기업가정신 교육네트워크 NFTE는 'Start Up Summer' 프로그램을 추진하여 창업을 지원함
 - Jobs법은 소액 투자자 확대를 위한 크라우드 펀드에 초점을 두어 엔젤투자의 활성화를 유도하고 있음
- 미국은 주정부별로 투자 및 정치적 리더십에 따라 과학기술역량이 상이하며, 투자와 창업인프라에서 다소 차이가 존재함
 - 과학기술역량은 메사추세스와 메릴랜드 그리고 캘리포니아가 전반적으로 우수함

- 메사추세츠와 캘리포니아는 벤처투자와 창업인프라에서 좋은 평가를 받고 있으며, 메사추세츠는 과학기술 인력에서 압도적으로 높은 평가를 받음. 인적자본에서의 투자에서는 메릴랜드가 강세를 보이고 있음

○ 최근 소프트웨어 분야에서 글로벌 유니콘들이 등장하고 있으며, 혁신을 주도하고 있음

- 미국은 전통적으로 소프트웨어 강국으로 전 세계 S/W 시장의 36.9%를 점유하고 있으며, 2008년부터 2013년까지 연 평균 7.3%의 성장을 하고 있음

- IDC의 조사에 따르면 전 세계 100대 S/W 기업 중에서 51개사가 미국에 본사를 두고 있으며, 특히 실리콘밸리는 VC의 경험 및 산업 특수적 지식과 다양한 공식적 루트 및 비공식적인 네트워크를 기반으로 기술 지향 벤처기업에 대한 투자가 활발함

- 실리콘밸리의 기업들은 상호보완적인 제품의 라인업 및 서비스 확장으로 플랫폼의 임계점을 돌파하고자 적극적인 M&A를 시도하고 있음

- 실리콘밸리에서도 패러다임의 변화를 따르면서 기존의 아이디어(기술)의 사업화→VC의 투자→빠른 성장→IPO의 공식에서 IPO가 아닌 M&A가 주요 루트가 되고 있음

- 이러한 변화를 감안하면 국내기업이 미국 현지 법인 설립을 통한 미국 시장 진출과 더불어 현지 VC로부터 투자 유치 및 글로벌 기업과의 JV(Joint Venture) 설립 등으로 현지 시장 진출의 가능성을 고려해 볼 필요성이 증가함

○ S/W만이 아니라 고용효과가 높은 제조업에서도 정부의 지속적인 지원책과 함께 다양한 기술융합을 기반으로 제조업 혁신을 통하여 견고한 경제성장을 하고 있음

- 글로벌 금융위기 이후에 제조업의 중요성이 부각되면서, 미국 정부에서도 제조업 유치를 위한 다양한 지원책이 나타나고 있음

- 오바마 정부에서는 해외 아웃소싱을 선택한 기업에게는 혜택을 축소하며, 국내로 이전하는 기업을 지원하면서 제조업 경쟁력 강화정책을 추진함

- 이러한 정책의 결과로, 가구 제조사인 링크튼 퍼니처, 이어폰 생산업체 슬리크 오디오사 등이 미국으로 생산시설을 이전함

□ 제조업 부흥을 위한 전략, 제조업 리쇼어링(reshoring)

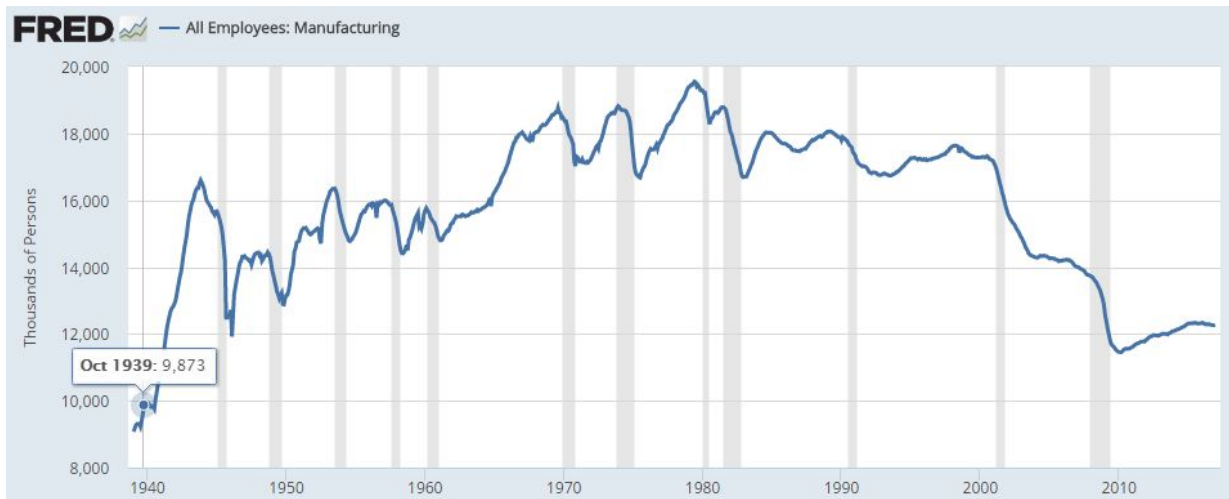
○ 미국은 1990년대까지만 해도 세계 제조업 생산의 30% 이상을 차지했으나, 최근 그 비중이 18% 수준까지 하락함. 미국은 제조업 생산성 및 국제 경쟁력 둔화에 글로벌 금융위기로 인한 실업률 상승이 더해지면서 오바마 정부 당시 수출 확대와 일자리 창출을 위한 제조업 진흥정책을 적극 추진할 당위성이 부여되었음¹²⁴⁾

- 오바마 정부의 제조업 육성정책은 적극적이고 실익을 추구하는 방향으로 이루어졌는데, 특히 첨단 제조업에 대한 집중 지원과 국내로 리쇼어링 하는 기업에 대한 조세감면 혜택을 통해 제조업을 활성화하는데 집중했음

124) 대외경제정책연구원(2014), “미국의 제조업 경쟁력 강화정책과 정책 시사점”, 연구보고서 14-21.

- 구체적인 정책수단으로는 수출 확대 지원, 첨단 제조업에 대한 연구 개발과 민관협력 지원, 숙련 인력 육성, 기업의 리쇼어링 지원 등이 있으며, ‘제조 혁신을 위한 국가 네트워크(NNMI)’를 구축하여 제조공정의 혁신과 기술개발을 함께 추진함
- 그 결과 임금 등의 생산비용의 문제로 중국 등 제 3세계로 이전했던 공장들이 다시 미국으로 돌아오고 있으며, 동시에 전 세계의 다국적 기업들이 미국에 공장을 마련하는 현상이 나타남
- 리쇼어링을 통해 수십 년간 진행되어 온 ‘제조업 공동화’를 극복하고 미국 제조업을 기존의 저비용 대량생산에서 소량맞춤과 소비자와의 거리가 중요한 새로운 트렌드로 제조업에 신호탄을 던짐

[그림 3-33] 미국의 제조업 고용자 수 증감 추이(2016.11.까지)



자료: fred.stlouisfed.org; U.S. Bureau of Labor Statistics(<https://fred.stlouisfed.org/series/MANEMP>)

- 오바마 정부는 2011년 6월 대통령 과학기술자문위원회(PCAST)의 보고서를 기반으로 ‘고급 제조 파트너십(AMP)’이라는 민간기업·학계·정부 합동 프로젝트를 발표함
- 보고서에는 제조업에 적용할 수 있는 선진기술의 필요성이 제시되었고, 정부에서는 선진 제조업의 연구를 수행하는 연구개발 허브를 구축하여 산학 연계 프로젝트, 지역에 특화된 연구 등을 수행하고 있음

□ Startup America Initiative

- 2009년 “Innovation America Initiative”에서 발전한 2011년 발표된 “Startup America Initiative”의 기조는 국가경제 체제를 “Wall-Street-Driven Economy”에서 “Startups-Led Economy”로 전환한 것임
- 스타트업 초기단계에서 자금지원과 세액공제를 통한 재무부담 경감을 주목적으로 하였으며, 2016년에는 “Startup Visa”프로그램을 발효함

□ JOBS(Jump Start Our Business Startup Act) 법¹²⁵⁾

125) 한국과학기술기획평가원(2014), “미국의 창업 지원 정책 사례 분석과 시사점”, Issue paper 2014-15

- 잡스 법(JOBS Act)은 신생기업들의 자금조달을 용이하게 하여 일자리를 창출하기 위한 목적으로 만들어졌으며, 스타트업에 대한 규제 완화 및 소액 투자자 확대를 위한 크라우드펀딩에 초점을 두고 있음

<표 3-18> 미국 창업지원 사업 현황

주체기관	사업명	대상	연계방법	연계유형	사업 지원분야
정부	창업지원 종합정보망	예비·초기 창업가	온라인 플랫폼	기업가-투자자 연계	자금, 경영·마케팅
	에너지부(DOE)의 에너지 혁신 포털	예비창업가, 기업, 대학, 연구소	온라인 플랫폼	기업가-기술자 연계	구체화·기술개발, 자금
	캘리포니아의 혁신 허브 프로그램	예비창업가, 기업, 대학, 연구소	지역 네트워크	기업가-기술자 연계	구체화·기술개발, 자금, 인프라
대학 및 연구소	산호세 주립대학의 실리콘밸리 이노베이션 챌린지	예비창업가(주로 대학생)	포럼	기업가-기술자-투자자 연계	아이디어 창출, 구체화·기술개발, 자금, 교육
	샌디아 국립 연구소 기술 파트너십	기업, 대학, 연구소, 정부기관	파트너십 협정	기업가-기술자 연계	구체화·기술개발, 자금, 인프라
기업 및 재단	블랙스톤재단 론치패드	예비창업가	지역 네트워크	기업가-기술자-투자자 연계	구체화·기술개발, 자금, 교육, 경영·마케팅
	인텔 캐피탈 글로벌 서밋&테크놀로지 데이	예비·초기 창업가	포럼	기업가-투자자 연계	자금, 경영·마케팅

자료: KISTEP(2014)

- 일반인 크라우드펀딩에 대한 시행령은 ‘투자자 보호’의 문제로 인해 지연되고 있으나, 그 외 시행되고 있는 조항들을 통해 전체 벤처 생태계 중 벤처기업의 성장과 투자금 회수 시장의 활성화를 이룩하고 있음¹²⁶⁾
 - JOBS 법의 서명과 함께 발효된 조항은 새로운 성장회사(Emerging growth company)’에 대한 상장 제도 완화에 대한 내용으로, 이 조항을 통해 ‘비공개 상장신청’을 할 수 있게 되어 상장이 취소되어도 회사의 정보를 보호할 수 있음
 - 주주 수의 한도 상향으로 벤처기업의 자금조달의 길을 넓혔고, 온라인 펀딩 포털을 통해 적격투자자(credited investor)가 펀딩을 편리하게 할 수 있도록 함
 - 최근에는 약식 기업공개 조항이 발효돼 일반 투자자를 대상으로 펀딩할 수 있는 금액이 증대됨
- 실리콘밸리에서는 잡스법을 크라우드펀딩 법안이 아닌 설립부터 성장에 이르기까지 벤처기업의 생애를 지원해주는 법으로 보고 있으며, 좋은 벤처회사는 일반인 크라우드펀딩 없이 자금을 잘 모으고 있어, 성장과 회수단계가 원활하면 자금 유입은 자연스럽게 따라온다는 것을 보여줌
- 미국의 혁신자본 시장의 또 다른 특징은 증권법(Rule 506 of Regulation D under the Securities Act or Section 4(a)(2) of the Securities Act)에 의하여 투자계약이 자유로움. 국내의 경우 유가증권 법정주의 및 증권에 대한 법률적 정의로 인하여 다양한 금융규제가 존재하나 미국은 전문투자자로서 인정받은 경우 계약자간의 자유로운 투자가 보장되어 있음

126) http://news.donga.com/List/Series_70010000000780/3/70010000000780/20150409/70599639/1

□ 뉴욕의 글로벌화 지원정책¹²⁷⁾

- 뉴욕은 ‘기회의 주(State of Opportunity)’라는 브랜드 슬로건으로 정책을 진행하고 있음
 - 뉴욕은 Tax Free Zone을 통해 10년간 법인세 면제 및 각종 세제혜택을 지원하며,¹²⁸⁾ 저소득층에는 실효세율이 거의 0%에 가까운 수준임. 부동산 보유세율도 6%에서 2%로 인하하고 고정함¹²⁹⁾
 - 이러한 정책으로 세계의 많은 인재들이 뉴욕으로 몰려들고 있으며 그 결과 뉴욕의 실업률은 2010년 8.9%에서 2015년 5.9%로 감소함
 - 주 정부의 신용등급도 최근 40년 이래 무디스(Moody`s) 기준으로 최고 수준인 ‘Aa1’으로 상승함¹³⁰⁾
- 뉴욕은 5개년의 시 정부 조달계획을 공표하고 이를 기반으로 창업을 할 수 있도록 지원함. 관련 정책들은 스타트업들이 생존하고(Start up) 성장할 수 있는(Scale up) 기반을 마련하는데 집중되어 있음
 - 약 28조원(개발 및 운영 총 규모)을 투자 예정인 뉴욕 퀸즈 지역과 브루클린 지역을 잇는 ‘미래형 트램 도입 프로젝트(the Brooklyn Queens Connector)’¹³¹⁾는 기초 플랫폼 기능만 시 정부에서 위탁하는 공공연구기관에서 구조를 짜고, 그 외의 토목 시설에서 운영까지 스타트업들이 대부분의 역할을 할 수 있도록 진행 중임
 - 뉴욕의 프로젝트가 진행되면서 많은 스타트업들이 뉴욕으로 몰리고 있으며, 이러한 결과는 정부가 공공의 영역에서 스타트업이 참여할 수 있는 흐름을 만들어 주는 것이 자연스럽게 생태계를 발전시킬 수 있는 가장 좋은 방법임을 보여줌
- 주목할 점은 여러 지원제도를 통하여 해외의 인재들이 뉴욕에서 창업할 수 있도록 지원하고 있다는 것임
 - 뉴욕의 비즈니스 공용어는 8개 언어로 구성되어 있어, NYC Business Solution Center¹³²⁾를 통해 한국어로 된 서류 및 통·번역 서비스를 받을 수 있음
 - 뉴욕시립대학(City University of New York)은 국제혁신가프로그램(The International Innovators Initiative: IN2NYC)프로그램으로 창업기업가들에게 연구원 자격을 부여하여 ‘H1-B Visa’를 지원하여 유망한 스타트업들이 뉴욕에서 성장을 할 수 있도록 지원함¹³³⁾
 - 뉴욕주는 “NY2020이니셔티브(NYSUNY 2020 Program)”프로그램을 통해 3500만 달러의 기금을 뉴욕주립대 알바니캠퍼스(SUNY at Albany)에 제공하고, R&D, 기술이전, 사업개발 및 인적자원개발 등 혁신 연구 및 기업성장을 촉진시키는 학교 연구원과 창업기업가간 협동 프로그램을 개설함. 또한 2020년 완공을 목표로 “떠오르는 기술과 창업기업가 콤플렉스(Emerging Technology and

127) 이영달(16.12.31.), 한국 스타트업, 뉴욕을 기반으로 글로벌전략을 다시 짜야하는 10가지 이유!

128) 뉴욕주 약 130여 지정 구역(대부분 대학 및 연구기관)을 기반으로 한 스타트업들은 국적과 관계없이 동일하게 혜택을 받을 수 있음(<https://startup.ny.gov/map-all-schools>)

129) StartUpNY (<https://startup.ny.gov/>)

130) Crain’s New York Business. 2014.06.16.. “Moody’s raises NY to highest grade since 1970s” (<http://www.crainsnewyork.com/>)

131) New York Daily News. (<http://www.nydailynews.com>)

132) 뉴욕시청 (http://www.nyc.gov/html/sbs/nycbiz/html/summary/immigrant_businesses.shtml)

133) IN2NYC (<http://www.in2.nyc/>)

Entrepreneurship Complex)”를 짓고 있음

- 이태리 밀라노, 프랑스 파리와의 ‘Global Business Exchange’ 프로그램으로 뉴욕시에 소재한 스타트업은 파트너 도시에서 별도의 행정절차 없이 비즈니스를 할 수 있도록 각종 서비스를 지원함¹³⁴⁾
- 뉴욕주가 지원하는 NSF i-Corps는 반년 동안에 5만 달러의 재정적 지원하며, 기술창업 R&D 지원 프로그램을 통해 체계적인 성장을 지원하고 있음. 특히 재정적 지원과 동시에 다양한 네트워크를 지원하기 때문에 미국에 진출을 고려하는 스타트업들은 NSF i-Corps를 적극적으로 활용할 필요가 있음¹³⁵⁾

[그림 3-34] 창업기업가를 위한 뉴욕주 프로그램인 IN2NYC(좌)와 글로벌 비즈니스 교류(우)



자료: 뉴욕주경제개발기관(New York City Economic Development Corporation)¹³⁶⁾

- 뉴욕은 금융과 패션 등 기존에 지닌 강점에 최근 바이오 메디컬, 제조 산업 등 전 산업의 영역으로 확장하여 우위를 점하고 있으며, 새로운 산업의 트렌드 세터 역할을 통해 스타트업들이 자신들이 보유한 사업을 수행하기 적합함
- 전 세계를 상대로 비즈니스를 할 수 있는 글로벌 제반 환경이 구축되어 있어 이를 통해 혁신 기업에 보상이 가능한 ‘유효 소비 시장’이 조성되어 있어 스타트업이 시장을 확보하기 유리한 환경임

□ 캘리포니아주 글로벌화 및 스타트업 지원정책

- 미국 캘리포니아주는 외국기업이 63.2만명(10.3%)으로, 어느 주보다 외국기업이 많이 몰리는 곳임¹³⁷⁾
- LA는 실리콘밸리의 샌프란시스코와 뉴욕 다음으로 스타트업이 많이 시작하는 스타트업 중심지로 떠오르고 있음¹³⁸⁾
 - LA지역 유명 스타트업으로는 최근 글로벌 생필품사 유니레버가 10억달러에 매입한 달러셰이브클럽(Dollar Shave Club)과 인기 게임 “리그 오브 레전드(League of Legends)”를 만든 리엇게임즈(Riot Games) 등이 있음
- 로스엔젤레스(LA)시는 9곳의 비즈니스자료센터(Los Angeles Business Source Center)를 통해 창업기업가 및 중소기업을 위한 컨설팅, 융자금융, 채용 및 인적자원개발 등 HR, 사업계획, 세금 혜택 및 기타 경영정보강의를 무료로 제공하고 있음¹³⁹⁾

134) 향후 독일 베를린, 영국 런던, 일본 도쿄 등의 국제적 도시가 합류할 예정임

135) New York City Regional Innovation Node (<http://www.nycrin.org/nycrin/i-corps.html>)

136) New York City Economic Development Corporation (www.nycedc.com)

137) Bureau of Economic Analysis (www.bea.gov)

138) The Economist. 2016.11.05 “Los Angeles booms as a startup hub” (www.economist.com)

139) LA 상업개발국 (<http://ewddlacity.com/>)

- LA시가 속한 LA카운티는 산업개발공사(Los Angeles County Economic Development Corporation)와 산하 기관인 월드트레이드센터(World Trade Center Los Angeles: WTCLA)를 통해 적극적으로 해외기업 및 투자를 유치하고 있음
 - WTCLA 센터장인 스테판 청(Stephen Cheun)은 가르체티(Garcetti) LA시장 아래에서 무역부 및 멕시코, 중국, 일본과 한국간 글로벌 업무 교류 주관을 하며, 센터장 부임 후 16년 4월 독일 하노버 무역박람회(Hannover Messe Trade Fair)에서 독일 메르켈 총리와 미국 오바마대통령에게 공동으로 설명하는 등 투자유치에 뛰어난 능력을 보이고 있음
 - 스테판 청(Stephen Cheun) 센터장은 외국기업과 지역기업간 M&A, 부동산개발 등 다양한 투자유치를 하고 있음
 - 2015년 3월, 중국 달리안완다그룹은 LA카운티에 위치한 미디어 프로덕션 및 파이낸싱 기업인 레전더리 엔터테인먼트(Legendary Entertainment)를 35억 달러에 매입하며 사상 최대 규모의 할리우드와 중국간 최대 규모의 사업거래를 보조함¹⁴⁰⁾

[그림 3-35] LA카운티기관 월드트레이드센터(WTCLA) 로고(좌)와 메르켈 독일총리와 오바마 美대통령에게 설명하는 WTCLA센터위원장, 스테판 청(Stephen Cheung)(우)



자료: LA 산업개발공사(Los Angeles County Economic Development Corporation), ABC-13News Now ¹⁴¹⁾

- 투자유치를 원하는 스타트업이 사업 정보를 올리며 투자를 유치하는 캘리포니아투자네트워크라는 포털사이트를 통해 기업가와 투자자간 연결을 하고 있음
 - 룩스항공사(LUX Airways)라는 멤버쉽기반 프라이빗항공 창업준비 기업은 최소 50만불 이상의 희망 투자 및 계획 등을 올리며 제안서를 공유하기도 함
- 국내 스타트업은 미국 진출 과정에서 SJSU(San Jose State University, 산호세주립대학교) 실리콘밸리 진출 프로그램의 활용을 고려할 필요가 있음¹⁴²⁾
 - SJSU는 미국 캘리포니아주의 주립대학이자 가장 오래된 공공기관으로, 미국에서 가장 높은 외국인 학생(아시아, 라틴계 등) 수를 보유하고 있음
 - SJSU의 공학, 컴퓨터 과학 및 비즈니스 졸업생은 다른 대학보다 실리콘밸리에 있는 기업에 더 많이 취업되고 있으며, 졸업생이 창업한 세계적인 기업들(Intel, Oracle, Seagate 등)도 많음

140) China Daily USA. 2016.06.10. "LA an investment magnet" (<http://usa.chinadaily.com.cn>)

141) ABC-13News Now (13newsnow.com)

142) 김성진(2016), 중소기업 및 스타트업의 글로벌 진출에 관한 사례 연구와 성공전략, 한국과학기술정보연구원

- SVCOTM에서 주관하는 실리콘밸리 진출프로그램(Silicon Valley Access Program)은 미국시장 진출을 희망하는 해외의 SME 기업들에게 SJSU의 풍부한 연구 및 경영 인력과 실리콘밸리의 네트워크를 이용하여 성공적으로 미국시장에 진출할 수 있도록 도와주고 있음
- 미국시장 진출을 원하는 해외기업들에게 필요한 교육 프로그램과 시장에 적합한 비즈니스 플랜을 개발할 수 있도록 멘토링을 제공하고, 스타트업들의 투자유치를 위해 실리콘밸리의 VC와 엔젤투자자들을 소개하는 등의 서비스를 제공함
- 대전 테크노파크는 SJSU와 공동으로 실리콘밸리 진출 프로그램을 추진하고 있으며, SJSU의 전략적인 세계시장 진출 프로그램과 연계하여 지역의 첨단 벤처기업의 실리콘밸리의 진출을 지원하여 글로벌 리딩 챔피언 기업을 육성하는 목적을 갖고 있음

[그림 3-36] 캘리포니아주 투자네트워크의 스타트업 게시사례(Lux Airways)

THE VERY FIRST MEMBERSHIP BASED AIRLINE!

LUX Airways will be the very first membership based and completely first class airline. Giving users the luxury and exclusiveness of a private jet at commercial airline prices. This will revolutionize the way airlines operate and generate revenue.

Required Amount	\$1,000,000
Minimum Investment	\$500,000
Region	Southern California
Industry 1	Transportation
Industry 2	Aviation
Stage	Pre-Startup/R&D
Investor Role	Any
Amount Invested	\$50,000
Investment Reason	Research & Development

자료: 캘리포니아투자네트워크(California Investment Network)¹⁴³⁾

□ BOSTON의 글로벌화 지원정책

- 하버드와 MIT, 보스턴대와 매사추세츠주립대등 세계적 대학이 몰린 대학도시인 보스턴시는 80년대부터 EMC, Nuance, Akamai, Raytheon 등 디지털 기술 스타트업의 성공으로 테크기업이 크기 좋은 환경이 조성되며 스타트업 친화적 지역으로 뻗히고 있음
- 글로벌스타트업 인큐베이터인 ‘1776’은 보스턴을 “다음 디지털시대의 기술혁신 및 스타트업이 성장하기 좋은 생태계를 갖춘 도시”¹⁴⁴⁾로 선정함¹⁴⁵⁾
- 실리콘밸리가 총점에서는 1위를 차지하고 있지만, 보스턴은 교육, 기술, 에너지 및 헬스케어 산업

143) California Investment Network (<http://www.californiainvestmentnetwork.com>)

144) “Readiness to foster entrepreneurial growth and innovation in the next wave of the digital economy”

145) The Boston Globe. 2016.05.12. “Global startup incubator ranks Boston best city for new companies” (www.boston.com/)

의 스타트업이 강하며, 높은 수준의 삶과 스타트업 친화적 규제환경으로 스타트업이 경영하기 좋은 곳으로 선택됨¹⁴⁶⁾

- 1.2억 달러 규모의 벤처캐피탈인 뉴애틀란틱벤처스(New Atlantic Ventures) 창업자이자 MIT출신의 팀 로위(Tim Rowe)가 설립한 캠브리지혁신센터(Cambridge Innovation Center, CIC)는 800곳 이상의 스타트업이 모여 “기업가의 커뮤니티”를 통해 새로운 창업기업가가 혁신 및 기술 발전을 돕고 있음
 - 개인창업자부터 200명까지 스타트업이 성장할 수 있는 공간을 제공함
 - 50개 이상의 다양한 벤처관련 이벤트를 제공하고 있음
 - 아침식사 등을 제공하며 스타트업 종사자들이 일에 집중하는데 지원하고 있음
 - 보스턴 뿐만 아니라 미국 세인트루이스, 마이애미와 네덜란드 로테르담 등 미국 및 세계의 다양한 CIC 사무실을 사용할 수 있음

[그림 3-37] 보스턴지역 유명 인큐베이터 CIC 및 사무실



자료: CIC(cic.us)

- 메사추세츠주립대 보스턴캠퍼스와 로웰캠퍼스, 그리고 보스턴대학교는 해외 창업기업가들을 유치하는 “Global Entrepreneur in Residence (GEIR)” 프로그램을 2014년부터 도입하여 25개의 프로젝트와 18곳의 스타트업의 보조를 하며, 비자 혜택 및 대학교의 연구기관의 연구와 해외기업가의 혁신을 연결시켜주고 있음¹⁴⁷⁾
 - 스타트업이 대학교 캠퍼스 또는 연구소와 비영리목적 연구 및 사업을 위해 일을 하면서 일정단계 이상 성장하면, 비영리 특별 H-1B비자를 지원함
 - 메사추세츠주립대 보스턴캠퍼스와 로웰캠퍼스는 현재까지 25개의 GEIR 프로젝트를 진행했으며, 18곳의 새로운 기업의 창업을 보조하였고 현재까지 1,180억 달러 규모의 경제적 투자효과를 이뤄냄
 - 뱁슨칼리지(Babson College)도 GEIR 프로그램을 메사추세츠주의 첫 번째로 도입하였으며, 다른 대학도 도입을 추진 중임

146) Boston Business Journal. 2016.05.11. “Boston is ranked No. 1 startup hub in the U.S.” (www.bizjournals.com)

147) Massachusetts Technology Collaborative. “The Global Entrepreneur in Residence(GEIR) Program” (www.masstech.org)

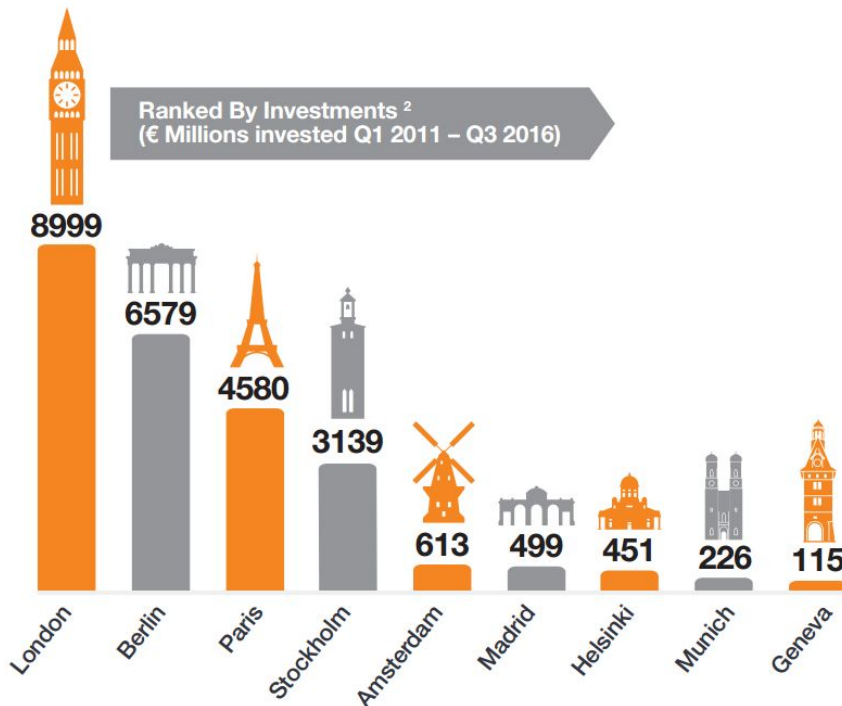
(3) 유럽

- 최근 발표된 “Europe’s next leaders: the Start-up and Scale-up Initiative”에는 유럽의 스타트업들이 최초 몇 년을 넘기기 어려우며, 유럽 외부에서 스타트업을 한다는 사실이 지적됨. 이 문제를 해결하기 위해 스타트업들이 실질적으로 성장할 수 있는 환경을 만들자는 것이 바로 “Scale-Up Initiative”임
- Scale Up은 “유효소비시장”을 만들어 스타트업들이 초기에 생존할 수 있도록 이들이 제공하는 상품 또는 서비스가 판매될 수 있도록 시장을 구축한다는 것임

□ 유럽의 스타트업 생태계

- 영국, 프랑스와 독일이 유럽 스타트업 고용의 2/3를 차지하고 있으며, 세 국가의 수도인 런던, 베를린과 파리가 나란히 기술분야 투자유치 순위 도시 1, 2, 3위를 차지하고 있음
- 영국은 유럽 전체 스타트업 고용자 수의 31%를 차지하고 유럽 스타트업 생태계에서 핵심 국가의 자리에 있으며, 프랑스와 독일이 각각 19%, 18%의 비율을 차지하고 있음
- 런던은 90억 유로, 베를린은 66억 유로, 파리는 46억 유로를 유치하였음

[그림 3-38] 기술분야 투자금 유럽내 도시 순위(단위: 백만 유로)

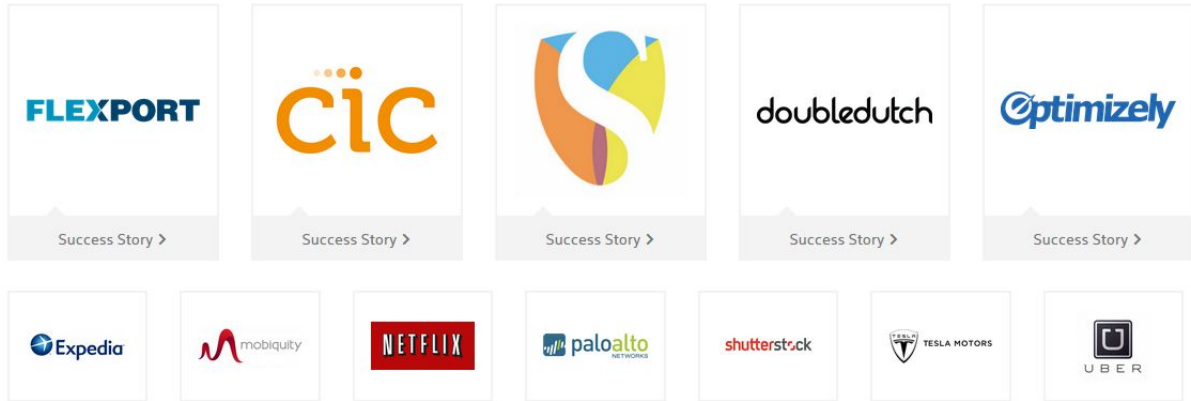


자료: Balderton Capital(2016)

- 유럽의 많은 국가들은 신산업 육성 방안 중에 하나로서 해외투자유치를 활용하고자 다음과 같은 정책들을 펼치고 있음
- 핀란드 정부에서는 ‘팀핀란드(Team Finland)’센터를 통해 외국기업과 핀란드기업간 네트워크, 경영자문, 융자 및 투자 등 금융지원을 해주며 적극적으로 유치하고 있음¹⁴⁸⁾

- 네덜란드정부는 네덜란드투자진흥청(NFIA)을 통해 네덜란드의 ‘스타트업델타(StartupDelta)’정책 부터 사무실, 마케팅, 연구개발, 생산, 물류까지 다양한 지원정책과 연결시켜 쉽게 투자 및 진출을 하도록 도와주고 있으며, 사업을 시작하는데 나홀 밖에 걸리지 않을 정도로 매우 사업친화적인 환경을 구축함¹⁴⁹⁾

[그림 3-39] 네덜란드투자진흥청의 지원을 받은 해외스타트업



자료: 네덜란드투자진흥청(NFIA)

- 체코정부에서는 공업, 기술과 소프트웨어 및 데이터 등 IT 하이테크 분야에 진출하는 해외 기업에게 법인세 감면, 고용기금, 훈련기금, 자본투자기금 및 자산세 감면 등 다양한 혜택을 제공하며 한국의 현대차, 일본의 도요타, 미국의 IBM, 마이크로소프트 등 많은 고성장산업의 기업 유치에 성공하면서 신산업 성장을 이끌어가고 있음¹⁵⁰⁾
- EC(European Commission)는 네덜란드의 지식 바우처를 벤치마킹하여 ICT Innovation Voucher 제도를 실행함¹⁵¹⁾
- 중소기업의 전자상거래 활성화와 ICT 역량을 강화하기 위해 초소형 기업이나 중소기업을 지원하는 ICT 혁신 바우처(Innovation Voucher)를 도입하여, 최대 10,000유로까지 지원하며, 중소기업이나 ICT 서비스 제공자는 바우처 운영위원회에 상환을 요구할 수 있음
- 유럽에 진출하는 국내의 벤처기업들도 이러한 바우처 제도를 디지털화, 사업 개발에 유용한 도구로서 활용할 수 있으며, EU는 혁신 바우처를 각 나라에 맞게 도입하여 설계함

[그림 3-40] EU의 ICT 바우처



자료: EC

148) Team Finland (<http://team.finland.fi>)

149) 네덜란드투자진흥청 (investinholland.com)

150) CzechInvest (www.czechinvest.org)

151) OECD(2010), “Innovation Vouchers” (<http://bit.ly/2g4PQdZ>)

□ 영국의 “Startup Britain Initiative”

- 2011년 영국은 “Startup Britain Initiative”를 발표하고, 국가의 가치체제를 기업가정신 (Entrepreneurialism)으로 전환함
 - 2011년은 전 세계적으로 미국에 이어 영국, EC에서 “Entrepreneurship 2020”을 발표하면서 영미권 국가와 서유럽을 중심으로 21세기 시대적 정신을 “기업가정신(Entrepreneurialism)”으로 공식화한 해임
- 영국 런던에는 ‘테크시티(Tech-city)¹⁵²⁾’라는 5천개 이상의 스타트업이 모인 지역이 있음¹⁵³⁾
 - 영국정부는 ‘테크시티’의 성장가능성이 증명된 50개 스타트업을 선발하여 ‘퓨처 피프티(Future Fifty)’라는 지원정책으로 정책자금과 세제혜택 등을 지원함
 - 테크시티로 해외의 유능한 인재가 쉽게 이민와서 일할 수 있게끔 ‘테크네이션 비자제도(Tech Nation Visa Scheme)’도입을 통해 총 257명으로부터 신청을 받고 그중 181명이 비자를 받게 하였음
 - 테크네이션 비자를 받은 인재의 출신 지역 분포는 아시아-태평양 지역에서 42%, 유럽-중동-아프리카(EMEA)지역으로부터 28%, 북아메리카 지역에서 24%, 남아메리카지역 6%로 나타났으며, 여성은 전체 지원자의 1/3을 차지하였음
 - 테크시티 정책으로 런던을 스타트업이 활발한 도시로 만들면서 비자제도 혜택을 통해 적시적인 인재를 세계 곳곳에서 모아 스타트업이 빠르게 성장을 할 수 있는 환경을 조성함

[그림 3-41] 테크시티의 퓨처피프티에 선정된 기업



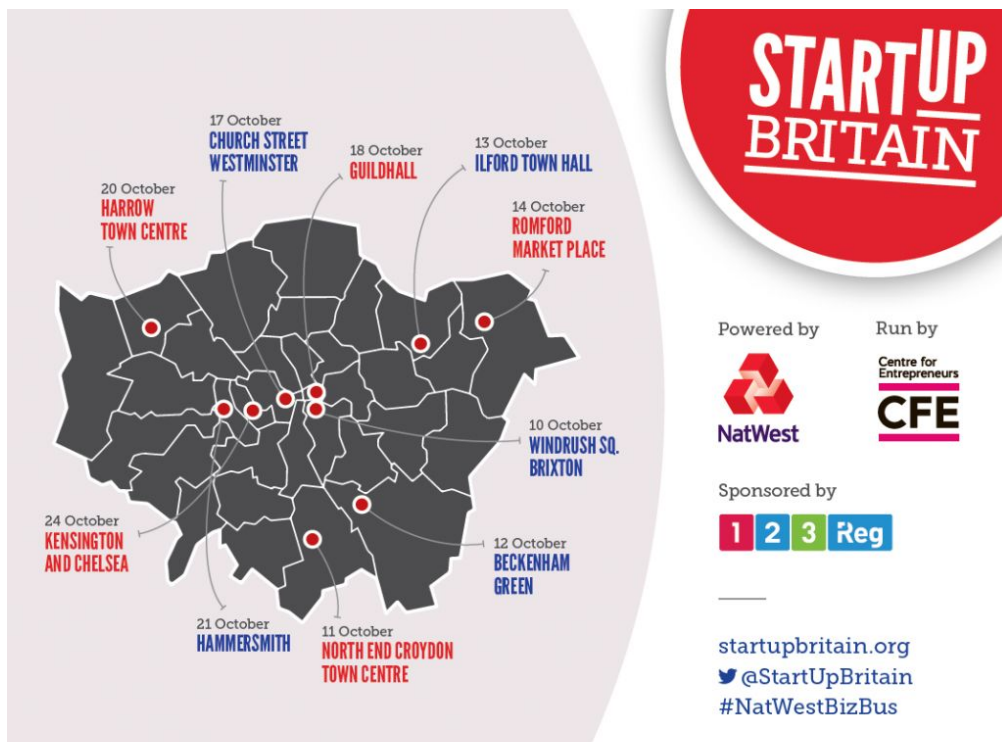
자료: Tech City UK

152) Tech City UK (www.techcityuk.com)

153) 서울경제(2016.07.19.), “월성부른 스타트업’에 선택과 집중, 稅감면 등 초기단계 자금지원 주력”

- 2011년 3월 영국 총리와 8명의 기업가가 스타트업 브리튼(Startup Britain) 캠페인을 시작했으며, 썬크센터인 기업가센터(the Centre for Entrepreneurs)의 운영 및 Natwest은행, 123Reg 도메인업체와 닷uk(.uk)가 후원을 하고 있음
 - 지역별로 엑셀러레이터부터 관련 스타트업후원단체까지 다양한 스타트업 지원 정보를 게시하고 있음
 - 버스로 영국 전역의 30곳을 돌며 5천명 이상에게 자문 서비스를 해준 성과를 거둔 써머스타트업 투어(Summer Startup Tour) 성공사례를 바탕으로 스타트업 브리튼 버스로 전국을 투어하며 창업 을 준비하거나 초기단계의 창업자들에게 무료로 조언을 해주고 있음
 - NatWest 은행의 프로그램담당 지역운영국장 앤젤라 브라인(Angela Bryne)은 “꿈을 향한 기업가 들과 창업의 선구자들 그리고 지역단체와 연결하는 역할을 통해, 기업가들의 아이디어를 현실로 만드는데 자신감을 불어넣어주고 싶다”는 운영취지를 밝혔음

[그림 3-42] 스타트업센터의 버스 투어 지도



자료: Startup Britain

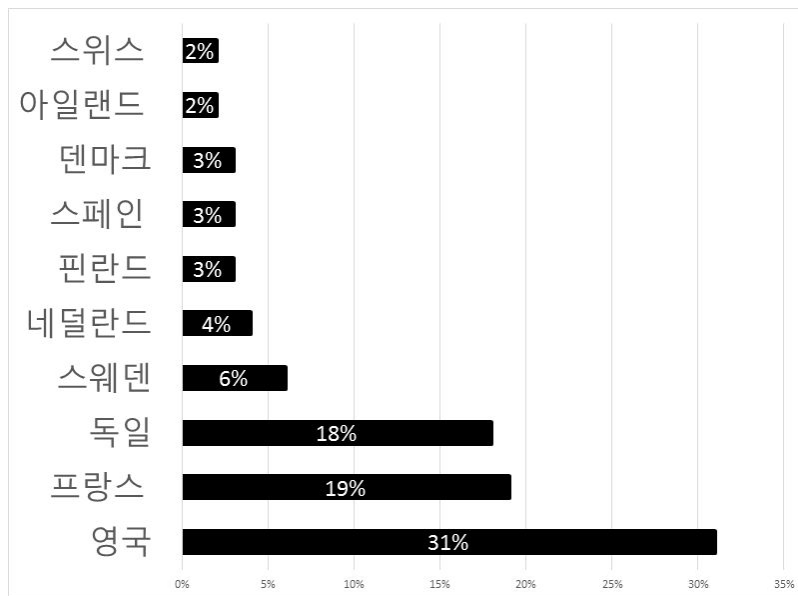
- 벤처캐피탈 벌더턴 캐피탈(Balderton Capital)은 2011년부터 2016년까지 5년 동안 89억 유로의 기술분야 투자액을 유치한 런던을 유럽의 최고의 기술 중심도시로 선정하였음¹⁵⁴⁾
 - 이는 유럽에서 기술투자금을 두 번째로 많이 유치한 베를린(66억 유로)과 세 번째로 파리(46억 유로)보다 많은 수치임
- 상당한 성과를 창출한 영국의 스타트업 정책은 최근 브렉시트로 인하여 한계점이 대두되고 있음
 - 브렉시트 이후, 뉴스위크(Newsweek)지에 따르면 영국에서 일하는 3천명의 테크업종 종사자에게

154) Balderton Capital (<https://talent.balderton.com/>)

설문조사를 한 결과 87%가 유럽에 남고 싶다는 응답을 함¹⁵⁵⁾

- 또한 80%의 응답자는 우수한 인재들이 영국에서 빠져나갈 것이라 예상하고, 76%가 브렉시트로 인하여 투자를 유치하기 더 어려워질 것으로 전망함
- 실제 테크분야에서는 여전히 3만 명 이상의 인력이 필요하나 최근에는 인력난을 겪고 있음
- 발더턴 캐피탈 리포트에 따르면 영국의 창업생태계에도 브렉시트는 부정적 영향을 주고 있는데, 유럽 스타트업의 31%가 영국에서 운영되고 있으나 브렉시트로 유럽인들의 영국이민이 힘들어지므로 24%까지 떨어질 것으로 전망되고 있음

[그림 3-43] 유럽 스타트업 근무자의 근무지 비율



자료: Balderton Capital(2016) 참조

- 브렉시트로 영국을 거점으로 유럽에 진출한 기업들이 활동에 제약을 받을 것으로 예상됨. 따라서 국내 기업들은 유럽의 진출에서 이러한 부분을 고려할 필요가 있음

□ 스웨덴의 “안테의 법칙”

- 스웨덴의 수도인 스톡홀름의 스타트업 유니콘은 Spotify, Skype, King, Mojang, Klarna 등 5개로, 런던(4개), 베를린(3개)보다 많아 유럽의 글로벌 스타트업 허브라고 볼 수 있음
- 세계 최고의 스트리밍 앱 서비스기업인 Spotify는 2006년 스톡홀름 최초의 유니콘이 됐고, 이후 Skype, King(Candy Crush Saga 모바일게임 개발), Mojang(컴퓨터게임 Minecraft 개발), Klarna(전자상거래 지불서비스)가 뒤를 이음
- 2006년 스포티파이(Spotify)가 스웨덴 최초의 유니콘 기업이 되었으며, 인터넷전화 서비스 업체 스카이프(Skype), 인기 모바일 게임 ‘캔디 크러쉬 사가’를 개발한 킹(King), 인기 모바일 게임 ‘마인크래프트(Minecraft)’를 개발한 모장(Mojang)과 핀테크업체인 클라르나(Klarna)가 뒤를 이어 유니콘 기업으로 성장하였음

155) Newsweek Europe. 2016.06.22. “Brexit 'Could Be Death Knell' for London's Tech City”. (<http://europe.newsweek.com>)

○ 글로벌 M&A도 세계 8위로 스타트업이 매우 활발함

- Mattermark Data 자료에 따르면, 스웨덴에서 2015년 1월부터 16년 8월 까지 이뤄진 조사에서 53건의 M&A가 진행되며, M&A 순위 국제 8위를 기록하였으며, 인구 백만 명당 M&A 수도 5.52로 룩셈부르크에 이은 2위에 해당하며, 소국가인 룩셈부르크를 뺀 인구 백만 명 넘는 국가만으로 본다면 1위에 해당하는 수치임¹⁵⁶⁾
- 같은 기간, 인구 백만명 당 M&A 건 수 수치도 룩셈부르크를 제외한 인구 백만 명 넘는 국가 중 5.52건으로 제일 많았음

[그림 3-44] 국가별 M&A 건 수 순위(좌)와 인구 1백만당 M&A 수 순위

Top-10 Countries By Raw # Of Acquisitions			Top-15 Countries Ranked By Inbound Acquisitions Per 1 Million People				
	Country	# of Acquisitions		Country	# of Acquisitions	Population	Acquisitions Per 1M People
1	USA	984	1	Luxembourg	8	536,427	14.91
2	Great Britain	226	2	Sweden	53	9,595,619	5.52
3	Canada	189	3	Canada	189	35,309,555	5.35
4	India	94	4	Israel	41	7,939,745	5.16
5	France	90	5	Switzerland	35	7,788,196	4.49
6	Germany	77	6	Finland	22	5,434,241	4.05
7	China	65	7	Norway	20	5,022,555	3.98
8	Sweden	53	8	Denmark	21	5,628,958	3.73
9	Australia	43	9	Great Britain	226	63,556,184	3.56
10	Israel	41	10	Ireland	15	4,682,042	3.2

자료: Mattermark Data(2015)

○ 혁신기술 산업 분야의 스타트업의 꾸준한 노력과 글로벌전략 초기도입은 스톡홀름이 세계적 스타트업 허브로 부상할 수 있는 원동력임

- KOTRA에서는 스톡홀름이 ‘글로벌 스타트업 허브’로 부상한 이유로 겸소한 자세와 평등한 관계를 추구하는 ‘안테의 법칙’이라고 불리는 스웨덴식 정서가 스타트업이 크게 성장하였다고 분석함
- ‘안테의 법칙’에 따라 스웨덴 기업가들이 집단을 우선하여 스웨덴의 후손들에게 물려줄 유산을 만들어준다는 비전을 갖고 사업을 진행하는 것으로 분석하였음
- 인구 천만의 적은 인구¹⁵⁷⁾를 가진 스웨덴의 내수시장이 작으므로, 창업초기부터 글로벌 시장을 목표로 경영을 하였으며, 이를 통해 에릭슨(Ericsson), 볼보, 사브, H&M, IKEA 등의 기업이 글로벌 기업으로 성장하게 되었음
- ‘기업가 정신을 번성할 수 있는 적극적으로 지원하는 분위기’, ‘사회안전망 구축을 통한 실패에 대한 부담 감소’ 그리고 ‘궁극적으로는 돈을 벌기보다는 유산 창출이 더 큰 목적’이라는 인식으로 보았음¹⁵⁸⁾

156) Metamark Data(2016). “The Global Network Of Startup M&A Deal Flow Is More Concentrated Than You’d Think”. (mattermark.com)

157) 1001만 5433명(2017년 2월 22일 기준). 스웨덴 통계청(Statistics Sweden). (www.scb.se/)

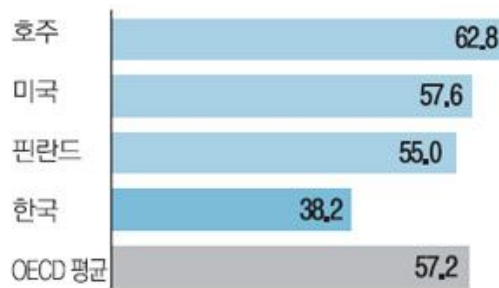
158) KOTRA(2017). “스웨덴은 어떻게 글로벌 스타트업 허브가 되었나?”. (news.kotra.or.kr)

- 스웨덴 정부에서 다양한 방법을 통해 스타트업을 지원하고 있음
 - 스웨덴 혁신청(VINNOVA)에서는 매년 27억 스웨덴 크로나 (약 3억 달러)를 혁신 연구를 하는 대학교, 기업, 연구소에 투입하며 장기간 연구에도 지속가능한 환경을 조성하고 있으며, 또한 국제적 협력을 통한 R&D도 매우 힘쓰고 있음¹⁵⁹⁾
 - 2015년 기준 VINNOVA에서는 창업·혁신부문 프로젝트에 3340만 유로를 지원하였고, 67개의 스타트업 인큐베이트 프로그램도 운영함(KOTRA, 2017)

□ 핀란드의 “스타트업 사우나”

- “스타트업 사우나(Startup Sauna)”는 핀란드 알토대학교에서 만든 창업 지원 프로그램으로, 학생 주도로 창업이 활성화된 환경을 대변함
 - 전국에 사우나가 300만개에 달할 정도로 사우나 사랑이 지극한 핀란드 국민들의 정서가 반영되었음¹⁶⁰⁾
 - 사우나를 할 때 땀에 흠뻑 젖는 것처럼 학생들이 아이디어를 비즈니스 모델로 만들기 위해 열정을 다한다는 의미에서 지어짐
- 과거 핀란드 국내총생산의 4분의 1을 차지하던 휴대폰기업인 노키아(Nokia)가 무너지고도 버틸 수 있었던 배경에는 ‘로비오’나 ‘슈퍼셀’등 신생 IT기업과 ‘스타트업 사우나’로 대표되는 청년창업의 힘이 주목을 받고 있음
 - 20억 이상 다운로드를 기록한 인기 스마트폰 게임 ‘앵그리버드(Angry Birds)’로 유명한 ‘로비오(Rovio Entertainment)’와 ‘클래시 오브 클랜(Clash of Clans)’라는 히트 게임으로 102억 달러의 가치를 지닌 ‘슈퍼셀(Supercell)’는 놀라운 품질의 게임과 재밌는 구성으로 큰 성공을 거두었음
 - 핀란드는의 창업기업은 3년차 생존율이 55.0%로 한국의 38.2%에 높은 수준임

[그림 3-45] 주요국 창업기업 3년차 생존율 (단위=%)



*한국 2015년, 호주·미국 2013년, 핀란드는 2012년 기준. 자료=OECD 및 통계청

자료: 한국 2015년, 호주 및 미국 2013년, 핀란드는 2012년 기준 자료= OECD 및 통계청. 편집: 매일경제

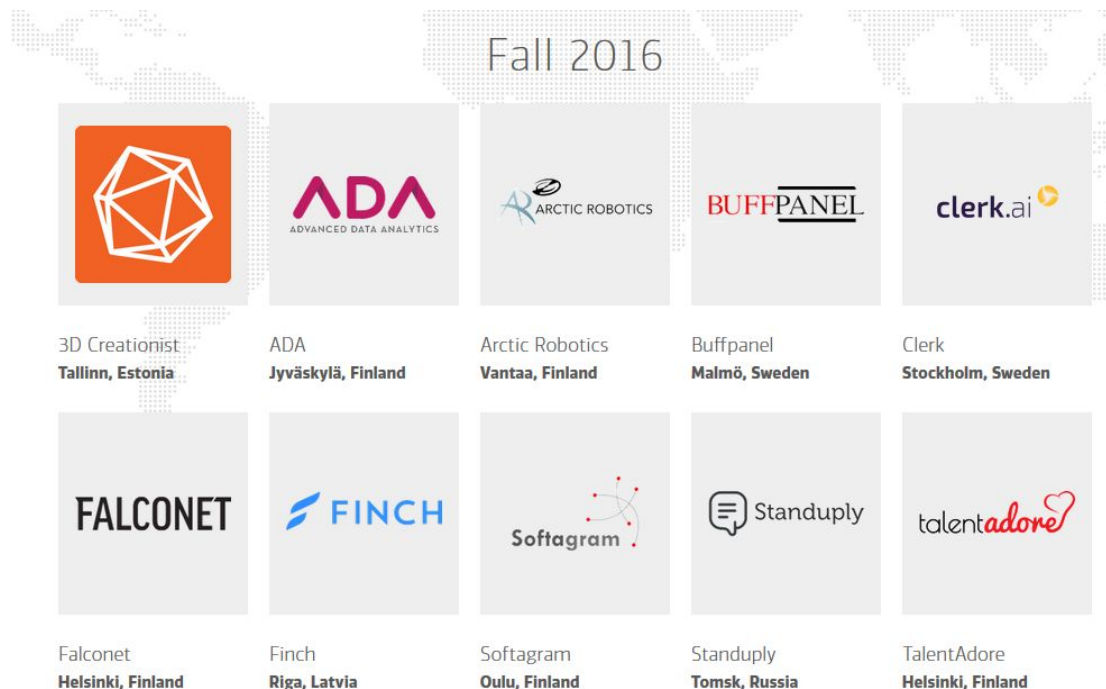
- ‘스타트업 사우나’는 7주간의 엑셀러레이터 프로그램으로 기술기반 스타트업에게 제품-시장 맞춤 리서치 및 시장진입 전략을 도입하도록 집중함¹⁶¹⁾

159) VINNOVA. ‘About VINNOVA’ (www.vinnova.se)

160) 매일경제(2016.06.17.). ‘핀란드의 新성장엔진 `스타트업 사우나’’. (www.mk.com)

- ‘스타트업 사우나’는 팀의 지분을 가지지 않음
 - 팀은 ‘스타트업 팀’으로부터 1천 유로의 기금을 얻거나 무료 숙식을 제공받을 수 있음
 - 2010년부터 도입되었으며, 노르딕과 발틱, 동유럽 그리고 러시아 지역을 선도하는 엑셀러레이터로 설명함
- 선택된 기업은 7주간 집중적으로 엑셀러레이터 프로그램에서 창업 활동에 힘써야 함
- 수도인 헬싱키에서 프로그램이 7주간 열림
 - 프로그램 주제는 목표선정(finding focus), 고객 파악하기(understanding your customers), 시장에 맞는 제품 찾기(finding the right product-market fit), 그리고 시장 진입 전략(go-to-market strategy), 인력구성(HR/Team), 법률과 자금모음 (legal and fundraising)등을 배우게 됨
 - 70명 넘는 연속기업가(serial entrepreneurs), 엔젤투자자, 벤처캐피탈 투자자가 자문을 하며, 수십 회의 투자자 미팅과 성공을 한 창업가들의 세미나가 개최도미
- 데모데이가 마지막 날에 열리면서 프로그램은 종료되며, 여기서 선정된 팀은 베를린/런던 그리고 실리콘밸리로 투자자미팅을 하러가게 됨
- 투자자와 언론 매체 앞에서 투자자 미팅이 열리며 실리콘 벨리 또는 베를린/런던으로 가서 엔젤 투자자와 VC를 만나며 선진 스타트업 생태계를 체험하는 경험을 얻게 됨

[그림 3-46] 2016년 가을 ‘스타트업 사우나’를 졸업한 스타트업



자료: Startup Sauna

- 14번 엑셀러레이터 프로그램이 열렸으며, 총 208 개의 스타트업이 탄생하였음
- 4,500건 이상의 지원서를 받으며 핀란드 창업 생태계에 상당한 관심을 일으킴

161) Startup Sauna. (startupsauna.com)

- 지금까지 1100억 달러 이상을 투자 유치한 성과를 거둠
- 2016년 봄 시즌에 열린 스타트업 사우나에서는 라트비아 출신이 만든 온라인 마케팅 분석 스타트업 ‘드립잇(Dripit)’이 우승을 거두며 ‘슈퍼히어로 캐피탈(Superhero Capital)’로부터 10만 유로의 투자를 유치하게 되었음¹⁶²⁾

[그림 3-47] 2016년 봄 ‘스타트업 사우나’를 우승한 라트비아 출신 스타트업 ‘드립잇(Dripit)’



자료: ArticStartup(2016)

□ 룩셈부르크의 “스타트업 ”

- 룩셈부르크 정부 산하 혁신기관인 룩스이노베이션에서는 스타트업 엑셀러레이팅 프로그램 ‘핏포 스타트업(FIT 4 STARTUP)’ 프로그램을 개최하여 유럽 진출을 원하는 ICT 스타트업 기업들에게 스타트업 발굴 및 육성 기회를 제공함¹⁶³⁾
 - 서류와 피칭 심사를 거쳐 선발된 5개 기업에게 최대 5만 유로의 지원금(채류비 제외)와 4개월간의 코칭, 전용 업무 공간 등의 혜택을 제공함
 - 프로젝트 사업화에 필요한 아이디어를 보유한 2명 이상의 ICT 스타트업이 대상임
 - 매년 2월에 모집을 하며, 2017년도에는 2월 13일까지 지원을 핏포스타트업 홈페이지에서 받음
- 한국 금융IT 공공기관인 코스콤(Koscom)은 룩셈부르크 대표부와 손을 잡고 국내 핀테크 기업의 룩셈부르크 진출을 지원하는 사업 협약을 맺었음¹⁶⁴⁾
 - 룩셈부르크 내 벤처캐피탈(VC) 또는 엑셀러레이터 등이 한국 유망 핀테크 스타트업 기업 투자시 지원을 하며 유명 핀테크 스타트업 공동 육성 등의 협력 사업을 지원함
- 룩셈부르크는 인구 54만명의 소국이지만, 페이스북과 아마존 등 해외 핀테크 및 IT 기업들의 유럽

162) ArticStartup(2016.06.03.). “Latvian Dripit Raises €100,000”. (articstartup.com)

163) 벤처스퀘어(2017.01.31.). ‘룩셈부르크 스타트업 육성 프로그램 참가 기업 모집’

164) 글로벌경제(2015.05.17.). ‘[스타트업 생생 뉴스 #130] 핀테크 스타트업...룩셈부르크 진출 길 열렸다’

지사가 있으며 ‘유로존 핀테크 허브’로 불림¹⁶⁵⁾

- 톰 테오발드 룩셈부르크포파이낸스(LFF) 부사장은 룩셈부르크가 핀테크 시장을 육성하는 이유로 EU에서 룩셈부르크가 가장 큰 펀드시장인 ‘입지를 십분 활용해 전세계에 내놓을 수 있는 서비스’를 제공할 수 있는 장점을 극대화하고자 함

○ B2B가 훨씬 금융시장에서 룩셈부르크에는 B2B 핀테크 스타트업이 빠르게 성장을 하고 있음

- 크나이프(KNEIP)는 2011년 창업하여 펀드 보고서 유통 플랫폼을 개발하여 연평균 10~15%씩 성장하였으며, 2015년 현재 자산관리 420여곳을 고객으로 서비스를 제공하고 있음
- 디지캐시(Digicash)는 2010년 룩셈부르크 정부와 손잡고 시작하여 다양한 금융서비스를 통합해 처리하는 플랫폼을 은행에 제공하는 서비스를 제공하며 룩셈부르크투자은행(SNCI)로부터 220만유로를 유치하며 성공적인 B2B 핀테크 기업으로 도약함

페이게이트의 룩셈부르크 진출¹⁶⁶⁾

페이게이트는 글로벌 신용카드 결제, 계좌이체, 가상계좌, 모바일결제 등을 주력사업으로 하고 있는 국내의 대표적인 핀테크 기업임. 현재 페이게이트는 알리페이, 은련카드(CUP), 텐페이, 일본편의점 결제 및 계좌입금, 유럽계좌입금 비트코인 서비스 등 글로벌 주요국가의 결제서비스를 제공하고 있음

페이게이트는 온라인 지불분야에서 고객의 요구에 대응하는 플랫폼(세이퍼트)을 구축하여, 결제에 관련된 모든 서비스 제공하고 있음. 최근에는 비트코인 센터(BitCoin Center)를 설립하여 비트코인(Bitcoin) 결제 서비스를 제공하고 관련한 연구도 진행 중임

페이게이트의 유럽 진출은 계획된 것이 아니라 영국, 아일랜드, 벨기에 등의 정부 관계자의 지속적인 유치 노력의 결과임. 페이게이트는 국내 시장에 집중하기 위해 해외 진출을 고려하지 않았지만, 핀테크 산업을 집중적으로 육성하고자 하는 유럽의 국가들은 지속적으로 해외 진출을 권유함(대부분이 유럽국가들은 다양한 세미나 및 포럼에서 활동에서 페이게이트를 알게 되고 자국 진출을 제안)

특히 영국과 룩셈부르크는 3~4년간 지속적으로 페이게이트를 유치를 위한 노력을 하였으며, 결과적으로 규제로 국내 사업의 확장이 어려워지면서 페이게이트는 유럽진출로 방향을 선회함. 특히 해당 국가에서 규제로 인해 한국 내에서 사업이 불가능한 부분과 유럽에 진출할 경우 가능한 사업을 비교한 자료 제시는 페이게이트가 해외진출을 결정하는 결정적 계기가 되었음

룩셈부르크 정부는 페이게이트의 법인장 채용을 위하여 정부에서 관련 인재들을 우선적으로 추천해 주었으며, 해외법인에서 발생하는 직원들의 요구사항 및 법률적 문제를 담당해주는 법인도(한국인) 정부에서 연결해 주었음

비단 룩셈부르크만이 아니라 유럽은 지금 각국에서 주요 산업들을 선정하고 있음. 해당 산업에서 기술력 있는 기업들은 유치하고자 국가적 차원의 노력을 기울임. 따라서 새로운 산업 분야의 벤처기업들은 유럽의 진출에서 이러한 부분을 확인할 필요가 있음

정부의 지원분야는 규제 완화, 법인세 인하(아일랜드), 벨기에(첫 번째 고용인은 급여와 각종 보험을 모두 정부 지원), 이외에도 법인의 설립에 필요한 모든 부분은 A부터 Z까지 모두 제시해주고 즉각적으로 애로사항에 답변을 해주고 있음. 심지어 법인장 선발을 위한 정보 제공, 현지 직원들과의 문제가 발생한 경우 이를 조율해주는 법무법인 소개 및 진출한 동일국가의 기업들의 네트워킹 주선 등이 있음. 이처럼 정부의 체계적인 지원으로 다양한 법률이나 제도 및 규제 리스크를 피할 수 있다는 점은 유럽 진출의 가장 큰 장점임

165) 블로터(2015.06.07.). ‘룩셈부르크서 만난 B2B 핀테크 스타트업들’

166) 페이게이트의 박소영 대표와의 인터뷰를 기반으로 작성함

페이게이트는 추가적으로 미국 진출의 실패 사례를 언급하면서 벤처기업의 해외진출을 체계적으로 지원할 수 있는 기관들의 연계가 필요하다고 언급함. 국내에 KIC, INKE, KOTRA 등이 존재하지만 파편화되어 있고 이들의 역할에 대하여 모르는 경우가 많음. 또한 정부가 제공하는 서비스는 투자를 받기 위한 프리젠테이션 컨설팅, 혹은 선배기업과의 네트워크를 위한 미팅 등으로 한정적임. 이보다는 진출국가에 대한 기본적인 자료, 법률적 지원, 네트워킹 구성, 현지정부에서 받을 수 있는 정책지원 사항 등의 실무적인 것이 필요함. 특히 글로벌 계약서를 작성할 수 있는 변호사가 부족하기 때문에 이와 관련한 대안이 필요함

※ 미국에서는 많이 활용되고 있는 외부 전문가에게 스톡옵션을 주는 방식을 제안함. 벤처기업이라는 전제하에 스톡옵션 부여가 가능함(벤처기업육성에 관한 특별조치법 제 16조의 3과 동법의 시행령 11조의 3에 의하여 벤처기업은 외부전문가의 경영 자문의 대가로서 스톡옵션을 부여할 수 있음)

(4) 인도

□ 모디 노믹스와 디지털 인도¹⁶⁷⁾

- 2014년 5월 나렌드라 모디가 수상으로 선출되면서, 인도는 대대적인 개혁정책을 실시했고, 모디 정권은 출범 직후에 국가 ICT 정책으로 ‘디지털 인도’를 발표함
- 디지털 인도는 디지털 인프라 제공(Digital Infrastructure), 행정 서비스의 온디맨드화(Governance & Services on Demand), 디지털화에 따른 국민 역량강화(Digital Empowerment of Citizens)를 3대 영역으로 선택함
 - 디지털 인도로 성장 동력을 확보하기 위한 모디노믹스의 대표적인 정책은 ‘Make in India’, ‘Smart City’, ‘Digital India’, ‘Clean India’, ‘Banking for All’임
 - 디지털 인프라는 광 인터넷 및 안전한 사이버 스페이스를 핵심으로 휴대전화와 은행 계좌를 활용한 디지털 금융서비스의 보급, 공공서비스센터의 간편한 접근, 공공 클라우드의 개발을 통한 사적 공간의 공유를 구축하는 것을 목표로 함
 - 수요를 기반으로 한 관리와 서비스는 수많은 행정기관과 사법체계를 포괄하는 통합적인 시스템 구축, 온라인 및 모바일 플랫폼에서의 실시간 서비스, 비즈니스 원활화를 위한 행정서비스의 디지털화, 금융거래 전자화 및 비현금화 등이 포함됨
 - 시민의 디지털 권리는 일반적인 디지털 해석력 및 디지털 서비스 자료를 인도 언어로 제공할 수 있도록 도모하는 협력적 디지털 플랫폼 구축, 모든 문서 및 증명서의 클라우드화가 주요 내용임
- 또한 디지털 인도는 크게 3대 비전을 뒷받침하는 9개의 축이 있음
 - 기술을 통해 정부를 개혁하는 ‘E-Governance’는 정부 업무 절차 자동화, 공공불만 해소절차 개선, 학교나 관공서의 전자증명서의 저장을 담당함
 - ‘eKranti’는 ‘e-Governance’의 개정된 한 분야로서 광범위한 서비스의 전자적 전달에 일조하고, 이 서비스들의 일부로 ‘e-Education’, ‘e-Healthcare’, ‘e-Agriculture’ 등이 있음

167) 하원규 외(2015) “2016 인도시장의 특성 및 진출 유망분야”, “인도 소비재 시장, 디지털로 승부하라”를 참조하여 작성함

- 브로드밴드 하이웨이(Broadband Highway)는 농촌, 도시, 국가 행정기관으로 나뉨
- 촌락의 경우 광섬유 네트워크를 이용해 25만여 개의 촌락을 커버하는 것을 목표로 하고, 도시의 경우 가상 네트워크 장비를 포함한 스마트 빌딩들을 건축할 예정이며, 국가 행정기관의 경우 주(州)광역 통신망과 국가 지식 네트워크를 내후년까지 통합할 예정임

<표 3-19> 디지털 인도의 9개 축

Broadband Highways	E-Governance-Reforming government through Technology	Electronics Manufacturing-Target NETZERO imports
Universal Access to Mobile Connectivity	E-kanti Electronic delivery of services	IT for Jobs
Public Internet Access Programme	Information for All	Early Harvest Programmes

자료: 미래창조과학부, NIPA, 한국소프트웨어산업협회

□ ‘디지털 인도’에 대한 관심과 성과¹⁶⁸⁾

- 정부의 예상을 뛰어넘어 인도의 국내 기업들이 폭발적인 관심을 보임
 - 정부는 디지털 인도의 초기 예산을 180억 달러로 예상했으나, 인도 기업들은 총 661억 달러 상당의 투자계획을 발표하며 정부의 계획에 호응함
 - 릴라이언스(Reliance) 그룹은 약 370억 달러를 무선 광대역 인터넷 기반시설 및 모바일 기기에 투자할 의향을 보였으며, 바르티 에어텔(Bharti Airtel)은 약 132억 달러를 투자할 계획이라고 발표함
- 모디 총리의 집권 이후 통신서비스 분야에 외국인 직접투자(FDI)가 2013/14년 기준 13억 달러에서 2014~15년 기준 28억 달러까지 대폭 증가했으며, 미국의 다양한 IT 기업들의 투자 또한 지속되고 있음
 - 인도의 전자상거래 부문에 대한 투자 증가로 인해 2014년 시장규모는 전년대비 84% 증가한 110억 달러인 것으로 나타났으며, 2019년에는 1,370억 달러까지 확대될 것으로 예상됨
 - 미국 아마존은 아마존인도닷컴을 설립하여 20억 달러 수준의 투자를 통해 인도 내 전자상거래 시장을 확대하는 중이며, 알리바바도 5억 7,500만 달러의 투자를 집행하였음
 - 대만의 폭스콘 그룹은 2020년까지 약 10~12개에 달하는 공장을 인도에 건설하고 노동자 100만 명을 채용할 계획을 밝혔으며, 중국의 샤오미는 폭스콘과 협력해 인도에서의 스마트폰 생산에 박차를 가할 것이라고 함
 - 구글은 인도 내 총 500여 개의 철도역에 공공 와이파이를 설치하는데 협력하기로 약속함(Project Loon)
 - 2016년 연말까지 100곳에, 2017년에는 추가로 400곳의 철도역으로 확대할 계획임
 - 구글은 안드로이드 운영체제에서 지원하지 않았던 구자라트어를 포함한 인도의 10여 개의 언어들 인터넷상에서 사용할 수 있도록 지원할 계획임

168) 하원규 외(2015) “2016 인도시장의 특성 및 진출 유망분야”, “인도 소비재 시장, 디지털로 승부하라”를 참조하여 작성함

- 페이스북도 Free Basic(인터넷 인프라가 열악한 37개국에 무료 인터넷 제공)을 통하여 인도에 IT 인프라 설치 및 무료 인터넷 제공을 지원함
- 마이크로소프트는 인도 중앙정부, 주정부, 통신기업, 지역 인터넷 사업자와 협력하여 방송사업자가 사용하지 않는 주파수 대역을 활용해 50만 개의 시골마을에 인터넷을 공급할 계획임
- 반도체 제조업체인 퀄컴은 인도 스타트업의 일부인 IoE(Internet of Everything)시스템에 1억 5,000만 달러를 투자하기로 약속함
- 인도 정부는 디지털 인도 계획으로 최소 180만 개의 직·간접적 일자리가 창출될 것이라고 예상하고 있음
 - 2025년에는 국내 총생산(GDP)이 20~30%까지 오를 것이며, 인도 경제에 5,500억 달러에서 1조 달러 정도의 영향을 미칠 것으로 예측됨
- 인도정부에서는 산업발전을 위한 여러 중점 프로그램을 도입하였으며, 도시개발부터 노후연금 등의 복지와 창업생태계 보조 등 다방면으로 개발에 집중하고 있음
 - ‘스마트시티미션(Smart City Mission)’개발 프로그램에서는 98곳의 도시가 다음 5년간 10억 루피(약 173억원)를 제공받아 개발에 쓸 수 있음¹⁶⁹⁾
 - ‘스킬인디아(Skill India)’는 2022년까지 4억명의 인구가 필요한 기술을 갖도록 하는 프로그램임
 - 아탈펜션요자나(Atal Pension Yojana)는 협동분야의 60세 이상의 인구에게 연금을 제공함
 - 디지털인디아(Digital India)는 국민들이 온라인상으로 정부의 서비스를 이용할 수 있도록 함
 - 스타트업 인디아(Start-up India)는 창업생태계를 구축하여 창업기업가 및 혁신을 일으켜 인도를 ‘구직자의 국가’에서 ‘직장을 만드는 국가’로 변화시키고자 함

□ 인도 스타트업 활성화 프로그램-‘#startupindia’¹⁷⁰⁾

- 인도 정부의 상업산업부에서 운영하는 스타트업 활성화 프로그램 #startupindia는 시행령 G.S.R. 180(E)항을 2016년 2월 17일부터 발효하였으며, 동년도 4월 1일부터 스타트업 인디아 허브(Startup India Hub)에서 지원 및 문제를 해결해주고 있음
 - 스타트업 인디아 허브에서는 전화, 이메일 그리고 트위터를 통해 2만 5천건의 상담을 실시하였음
 - 1,368건의 신청서가 들어왔으며, 502건이 요건을 갖추며 DIPP(산업정책진흥부)¹⁷¹⁾는 인큐베이터와 페실리테이터 등 다양한 스타트업 지원단체들을 유치하여 지식재산 관련 비용을 공제해주고 있음
 - 2016년 금융시행령(2016 the Finance Act)으로 스타트업이 5년의 기간 동안 3년간 조세감면혜택을 누릴 수 있도록 지원함

169) 인도정부 도시개발부 (Ministry of Urban Development: Government of India) (2015) “Smart City: Mission Statement & Guidelines” smartcities.gov.in/writereaddata/smartcityguidelines.pdf

170) Startup India (<http://www.startupindia.gov.in>)

171) DIPP: Department of Industrial Policy & Promotion

[그림 3-48] (좌)Invest India(인도 투자 진흥촉진기구), (우)#startupindia(인도 스타트업 육성프로그램)



자료: Startup India

- 시행령 G.S.R. 180(E)항에 따르면 ‘Startup(스타트업)’의 정의는 다음과 같음
 - 등록 5년 미만이며, 창업 이후 5년간 매년 2.5억 루피(약 60억원) 이하의 매출
 - 기술과 지식재산 기반의 새로운 상품, 기술과 과정의 혁신, 개발, 실현화 및 사업화를 추구하는 기업
- 스타트업 인디아에서는 창업가에게 유익한 유관기관 목록을 제공하고 있음
 - 인큐베이터, 추천서를 받을 수 있는 협회 및 기관, 상표와 특허관련 촉진기관, 벤처 투자펀드, 중앙정부와 주정부 관련 공문서 등을 공시하여 스타트업에 필요한 정보를 제공함
- 스타트업 인디아에서는 창업에 관심이 있거나 창업한 모두에게 ‘Startup India Learning Program(스타트업 인도 교육프로그램)’을 온라인으로 무료로 제공하여 창업가들이 꿈을 이루는 것을 돕고 있음¹⁷²⁾
 - 무료로 스타트업을 배울 수 있는 4주 프로그램을 제공하고 마치는 경우 수수료증을 발급하며, 학습자들은 토론게시판 페이지에서 다른 이와 인맥을 쌓을 수 있는 네트워크 기회를 가질 수 있음
 - 인도어(Hindi)와 영어 모두 제공되며, 주 내용은 인도 기업가들의 성공과 실패의 실사례를 통해 실제 케이스스터디를 할 수 있도록 함
 - 인도의 유명 스타트업인 Redbus 창업자인 파닌드라 사마(Phanindra Sama)와 Olacabs 창업자 바비시 아가랄(Bhavish Aggarwal) 등이 자신의 스타트업 경험담 및 노하우를 가르쳐주며, 벤처캐피탈부터 M&A 등 다양한 경영분야의 전문가들이 강의를 맡음
 - 강의 내용으로는 크게 아이디어 검증 단계, 재무와 법률 강의 그리고 사업소개와 투자자유치의 3 단계임

□ 성공한 인도 스타트업 창업자가 보는 인도의 스타트업 생태계

- 인도의 스타트업 redbus 창업자 파닌드라 사마는 파닌드라 사마는 인도에서 첫 번째로 온라인 버스표 판매사를 차렸으며, 현재는 인도 내에서 4,500개의 노선을 제공하며 인도 최대의 온라인 버스표 판매점으로 부상함
 - 전화, 배달, 픽업과 SMS 등 다양한 매체로도 표를 전달받을 수 있는 편리함으로 시장을 장악함
 - 2013년 6월 남아프리카공화국 대중매체 기업인 아이비보(ibibo)그룹에 1.35억 달러에 매각함¹⁷³⁾

172) Startup India Learning Program (www.startupindia.gov.in/learning-development/)

- 스타트업 관련 온라인 매체인 Floundora와의 인터뷰에서 드넓은 인도에서 지역 사무실마다 같은 회사의 문화와 가치관을 유지하는 점이 힘들다고 함¹⁷⁴⁾
- 낙후된 결제시스템으로 인해 결제 실패율이 1/4 이상 달하여 피해가 크며, 선진형 결제시스템을 갖추면 인도의 온라인시장은 25% 이상 커질 것으로 전망함
- 따라서 인도에서 B2C 사업 진출을 고려하는 기업들은 결제 시스템에서 대하여 명확한 솔루션을 가지고 진출할 필요가 있음

[그림 3-49] (좌)redbus창업자 파닌드라 사마(Phanindra Sama)와 (우)redbus 로고



자료: Aniruddha Chowdhury/Mint, Redbus

- 인도의 아마존인 플립카트(Flipkart)의 창업자 사친 반살(Sachin Bansal)은 2007년 방갈로아의 단칸방에서 비니 반살(Binny Bansal)과 공동창업을 하였음. 플립카트는 의류와 전자제품 등 다방면으로 확장하며 세계 10대 온라인상점으로 성장하고, 지금은 TechinAsia가 뽑은 인도의 Top 30 창업가 중 1위로 선정됨¹⁷⁵⁾
- 2007년 사친 반살과 비니 반살은 인도에서 온라인 상거래사업으로 시작하였으나 온라인 쇼핑의 수요가 작아 초기 투자유치에 실패하였고, 이후 온라인 서점으로 성공함¹⁷⁶⁾
- 신용카드의 사용률이 낮은 인도의 특성으로 플립카트는 배달시 결제(cash on delivery)라는 시스템을 개발하였고, 현재 배달 건수의 50% 이상이 현금으로 결제됨¹⁷⁷⁾
- 최근 아마존이 인도시장에 진출하면서 16년도 기준으로 총 5억 달러를 투자하여 물류센터의 증대를 통한 물류품질 향상을 꾀함. 그 결과 아마존의 플랫폼에 참여하는 판매기업은 10만 곳으로 플립카트의 9만 곳을 초과하였으며, 시장점유율에서도 플립카트와의 격차를 줄이고 있음
- 인도의 현지 플랫폼을 통하여 B2C 시장에 진출을 꾀하는 국내기업들은 아마존과 플립카트의 경쟁을 유의할 필요가 있음

□ 빠르게 발전하는 인도의 ICT 산업과 해외 투자자 지원

173) Livemint “Entrepreneurship is a self-purification process, says Phanindra Sama” (livemint.com)

174) Floundora.(2011) “Phanindra Sama, Co-founder of redBus, Tells His Startup Story, Speaks About Challenges of Indian Startups.”

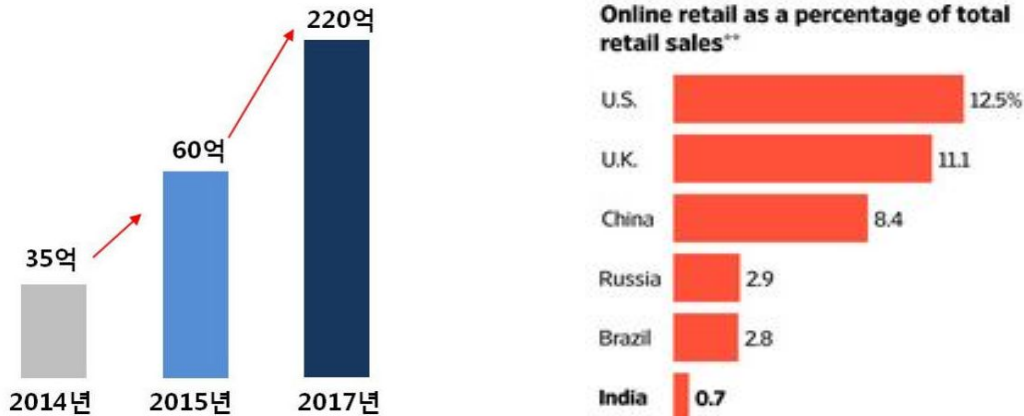
175) TechinAsia(2016) “India’s top 30 startup founders” (www.techinasia.com/)

176) Bloomberg 2016.07.19. “India's Flipkart Has an Amazon Problem” (www.bloomberg.com)

177) The Economic Times. 2016.12.30 “What Flipkart's Sachin Bansal misses when he calls for Indian startups to be favoured, protected” (<http://economictimes.indiatimes.com>)

- 모다총리 집권 이후에 인도는 전자상거래 시장이 빠르게 성장하고 있음
 - 인도의 전자기기 및 전자상거래 시장도 성장하고 있으며 특히 스마트폰 시장은 이미 13년 세계 3위 시장이었으나 19년에는 2위로 성장할 것으로 예상됨
 - 소프트뱅크는 스냅딜닷컴과 오라캡스에 각각 6억 2,700만 달러와 2억 1천만 달러를 투자함
 - 스냅딜닷컴은 의류 전자기기 쪽의 전자상거래 업체이며 창업 4년 만에 2,500만 명 회원을 보유하고 있으며, 오라캡스는 11년 서비스를 시작한 이래로 3만 3000대 차량을 활용하여 19곳에 서비스를 시작함

[그림 3-50] 인도의 전자상거래 시장전망



자료: 홍콩투자은행 CLSA 한국 정보통신기술진흥센터 재구성(좌), The wall street journal(우)

- 이처럼 인도는 IT 관련 산업이 빠르게 성장하고 있음에도 불구하고 전반적으로 노후화된 인프라로 유의할 사항이 많음
 - 부족한 인프라로 다양한 기업지원 정책이 필요하나 지금의 인도정부가 제공하는 정책들은 대기업에 집중됨. 인도의 주요 소프트웨어 싱크탱크인 iSPIRIT는 인도 DIPP(산업정책진흥부)의 다국적 회사에 지원하는 정책들이 기술기반의 스타트업에 제공되어야 함을 지적함¹⁷⁸⁾
 - 인도 국민의 신용카드 보유율이 낮아, 인도 최대 온라인 상거래 업체인 플립카트의 주문의 50% 이상이 여전히 현금 결제임을 지적함
 - 인도의 낮은 신용카드 보유율은 국내의 핀테크 기업에게 커다란 기회로 작용할 수 있음. 과거 중국의 10% 미만의 낮은 신용카드 보유율이 핀테크 기업의 성장에 주요한 동력이 되었음을 고려한다면 국내 기업들의 적극적인 인도 진출이 필요함
 - 핀테크 기업들이 확산되면 인도의 온디맨드 기반의 서비스 수요도 급격히 증가할 것으로 예상됨. 특히 전체 인구의 50%가 20대 이하임을 고려한다면 관련 시장은 폭발적으로 증가할 것임
- 인도는 산업진흥을 위해 해외투자자에 다양한 혜택을 주고 있으나 자국기업 보호를 위한 제한도 있기 때문에 인도 진출에서 다음과 같은 사항을 유의해야 함
 - 현재 R&D 관련 분야에서는 해외직접투자자에 100% 지분투자가 가능함
 - 반면에 공업분야에서는 100% 해외직접투자를 허용하나, 24%이상의 지분 투자시 정부의 승인이 필요함¹⁷⁹⁾

178) The Economic Times

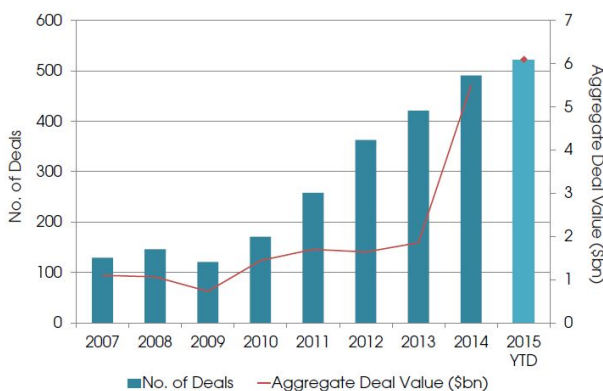
- 데이터분야에서는 “Draft National Telecom M2M Roadmap(국가 텔레콤 M2M 로드맵 안)”을 통해 해외 IT기업이 소스코드 및 감시권을 정부에 공개하지 않아도 됨¹⁸⁰⁾

□ 인도의 벤처투자 현황

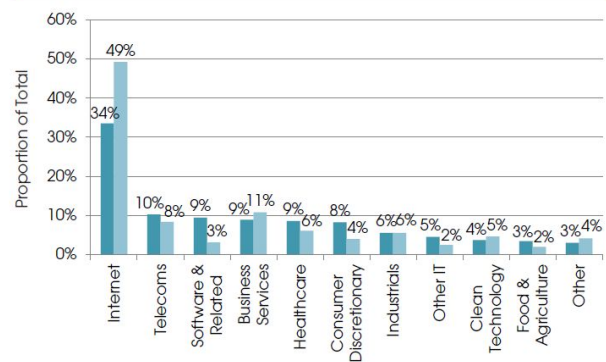
- 인도는 ICT 산업의 성장을 위하여 다양한 규제 철폐를 진행하고 있으며, 벤처투자도 전반적으로 증가하는 추세임
 - 인도 신정부는 8% 내외의 성장정책을 유지하기 위하여 기존에 기업간 전자상거래에서만 100% 외국인 투자가 가능했던 정책을 완화하는 등 다양한 규제완화 정책을 펼치고 있음
- IT 관련 산업(게임, 통신, 전자기기, 핀테크 등)의 활성화와 정부의 적극적인 투자 유치를 통하여 현재 인도의 벤처투자는 14년부터 급격히 증가하고 있음¹⁸¹⁾(14년도 투자금액은 40억불로 13년도 대비 약 2배로 증가함)
 - 인도의 데이터 추적업체 Venture Intelligence에 의하면 벤처캐피탈 투자자들은 지난해 약 300개 계약을 통하여 40억 달러를 투자하였음을 밝혔으며 이는 10년 수치의 14배로, 2013보다는 2배 가까이 증가한 수치임
 - 투자관련 사이트 Preqin에 의하면 벤처투자를 위해 형성된 투자금액도 14년도에는 22억 달러로, 13년도 3억 달러의 7배나 증가함

[그림 3-51] 인도의 벤처투자 현황

Number and Aggregate Value of Venture Capital Deals* in India, 2007- 2015 YTD (As at 24 August 2015)



Proportion of Number and Aggregate Value of Venture Capital Deals* in India by Industry, 2007-2015 YTD (As at 24 August 2015)



자료: Preqin

- 성사된 벤처투자는 2010년을 기점으로 꾸준히 증가하고 있으며 투자 1건당 투자금액도 2014년부터 급격히 증가하고 있음
 - 가장 투자가 활발한 분야는 인터넷 관련 분야로, IT에 대한 벤처투자가 전체 인도의 벤처투자 시장을 주도하고 있음

179) 인도중소기업청 (<http://www.dcmsme.gov.in>)

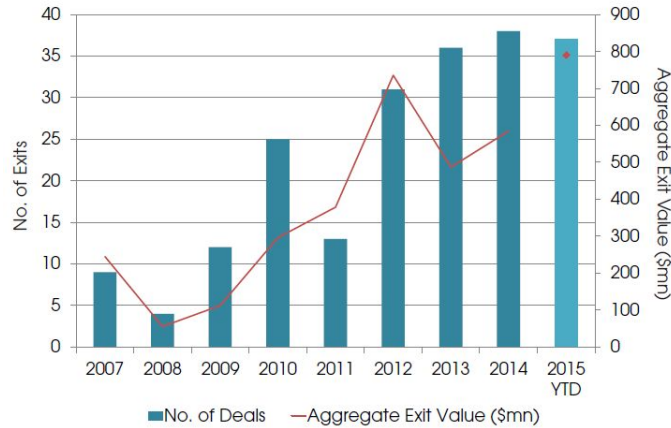
180) U.S. Department of State. “Investment Climate Statements for 2016: India” (<http://bit.ly/2iZNDem>)

181) Bain & Company에 의하면 2014년 인도의 PEF 시장은 2013년도 대비하여 28%의 성장하였으며, 미국이나 유럽 등 대부분의 경우 PEF 시장이 훨씬 크다는 점을 고려한다면 인도의 벤처투자 시장이 얼마나 성장했는지를 추측할 수 있음

- 특히 최근 인도의 벤처투자는 미국계 중심의 벤처캐피탈들의 투자가 활발히 이루어지고 있음 (2015년 8월 기준으로 상위 10사 중에서 7개가 미국의 벤처캐피탈이며, 인도에서 가장 큰 펀드를 운영하는 회사도 Sequoi Capital이며 펀드는 Sequoi Capital India IV로 운영규모가 \$740mn임)
- 벤처투자의 회수도 2013년에만 전체 회수금액이 감소하였을 뿐 지속적으로 증가하고 있으며 투자회수 건수는 꾸준히 상승하고 있음

[그림 3-52] 인도의 벤처투자 현황

Number and Aggregate Exit Value*** of Venture Capital Deals in India, 2007 - 2015 YTD (As at 24 August 2015)



자료: Preqin

밸런스히어로의 인도 진출

세계에서 두 번째로 인구가 많은 인도는 2억 3천만 명 이상이 스마트폰을 사용하고 있음. 따라서 다양한 스마트폰 앱 사업을 하는 스타트업이 등장하고 있음. 특히 앞서 언급한 것처럼 결제 서비스가 미비함

이철원 밸런스히어로(Balancehero) 대표는 이러한 부분에서 인도시장의 가능성을 보고, 서울대 동창 3명과 함께 모바일 핀테크 앱 '트루밸런스(True Balance)'를 출시함. 그리고 출시 1년 11개월 만에 3천만 다운로드를 돌파하였고, 구글플레이 스토어 라이프스타일 부분 1위를 돌파함¹⁸²⁾

밸런스히어로의 성공배경은 200명 이상의 현지 사용자 인터뷰와 세밀한 운영 데이터 분석 등 철저한 사전 시장 조사를 통해 현지상황에 맞는 사용성에 집중한 결과, 목적 대상이 쉽게 필요한 정보를 얻을 수 있는 서비스를 제공하는 앱 개발임¹⁸³⁾

밸런스 히어로는 인도에서는 잔액을 알고 싶으면 그동안 *1223#을 입력하고 통화 버튼을 누르면 기지국에서 문자메시지로 잔액을 알려주는 USSD(단말기와 기지국 간의 통신을 위해 만든 프로토콜) 방식을 이용하였음. 앱으로 간단하게 잔액, 데이터 사용량 및 자체 포인트를 알려주므로, 많은 인도 스마트폰 사용자들이 열광을 하며 친구들에게 추천을 하며 빠르게 확산됨¹⁸⁴⁾

성공적으로 사업모델이 안착한 이후 M&A으로 기업사업 모델 강화 및 투자를 유치하여 인도시장의 핀테크 사업에서 성장하는 것이 밸런스히어로의 계획임. 2017년 1월 데이터 분석 전문기업 알렉스앤컴퍼니를 인수하며, '데이터 퍼스트(Data First)'모델을 강화하며, 인도 시장에서 정교한 비즈니스를 구축하고자 함¹⁸⁵⁾

현재 밸런스히어로는 2017년 1월 현재 누적 투자액은 140억 원이며 글로벌 2위 모바일 시장으로 급부상하고 있는 인도서 내년 1억 다운로드 목표로 사업을 진행함. 밸런스 히어로는 1억 회원 수에 도달하면 모바일 광고, 결제, 송금, 클라우드펀딩 등 핀테크 사업은 물론 게임, 커머스 중개 등으로 사업 영역을 확장하고자 함¹⁸⁶⁾

(5) 칠레

□ 스타트업 칠레

- 칠레에서는 1000여개 스타트업이 75개국으로 진출하는데 성공적으로 지원한 ‘스타트업 칠레’ 프로젝트의 성공의 배경에는 파격적 지원이 있었음¹⁸⁷⁾
 - 2010년 미국 실리콘밸리를 벤치마킹해 자국을 창업의 허브로 조성한다는 목표로 ‘스타트업 칠레’ 프로젝트를 발족함
 - 이를 통해 현재까지 75개국에서 1000여개 기업이 창업에 성공하며, ‘칠리콘밸리’(칠레와 실리콘밸리의 합성어)란 별칭도 생길 정도로 열풍이 불었음
 - 6개월 프로그램동안 창업자본은 2000만페소(약 3600만원)을 지원하며, 외국인 스타트업 창업자에게는 1년 체류비자 제공 및 각종 세제혜택 등 파격적 지원을 함
- 엑시트(Exit)을 하는 기업 수가 15곳으로 프로그램 4년 미만으로는 스타트업 엑시트 평균 6년보다 매우 빠르게 신속하게 됨
 - 15개의 스타트업(CRUISE MATCH, Entrustet, WeHostels, Comenta.TV, Flipter, Nina’s Box, PriceShred.com, FunPuntos, Brainwave Education, Croak.it, Bizpora, Vulevu, Aventones y Kloof등)이 엑시트에 도달함
 - 매년 300곳의 업체를 뽑아 지원하고 있으며, 매년 3번 진행되고 있음
- 많은 외국스타트업의 참여를 하며 정책을 통한 기업가정신을 가진 우수한 외국인 유치에 성공하였음¹⁸⁸⁾
 - 외국 스타트업(Foreign Start-up)의 비중이 75%나 차지하며 칠레 국내스타트업보다 3배나 많음
 - 외국인 참여국가 비중을 살펴보면, 칠레 국내인의 비중은 21.2%로 외국인의 비율이 78.8%로 80%에 육박하며 압도적인 다수를 차지함
 - 참여 외국인의 국적 비중은 미국(19.6%), 아르헨티나(8.9%), 인도(6.3%), 브라질(4.4%), 스페인(2.8%), 캐나다(2.6%), 멕시코(2.4%), 콜롬비아(2.3%), 이탈리아(2.3%)순으로 많았음

182) 트루밸런스 본사 홈페이지 (truebalance.io/kr)

183) Platum. 2016.01.26. “한국 스타트업 ‘밸런스히어로’, 인도서 서비스 100만 돌파”
(<http://platum.kr/archives/54103>)

184) 매일경제. 2016.05.16. “인도서 핀테크 대인기 밸런스히어로 이철원 대표”
(<http://news.mk.co.kr/newsRead.php?year=2016&no=350860>)

185) Platum. 2016.01.10. “밸런스히어로, 데이터 분석 기업 ‘알렉스앤컴퍼니’ 인수”
(<http://platum.kr/archives/74388>)

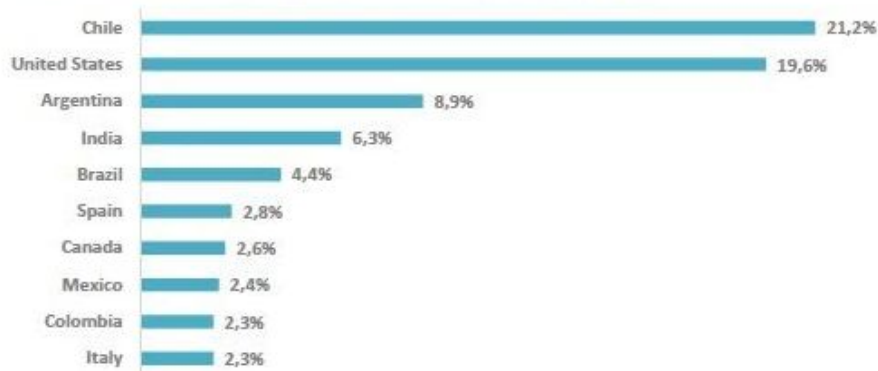
186) 매일경제 (상동)

187) 이데일리 “10년간 90개 청년창업팀 중남미 진출”

188) Platum. 2015.06.02. “[남미 스타트업 #5] ‘스타트업 칠레’ 세바스티안 안드레스 비달 센터장 인터뷰”
(<http://platum.kr/archives/39897>)

[그림 3-53] '스타트업 칠레' 참여 외국인 국적 비율

2.2.1. Proporción de Países Seleccionados Top 10.*

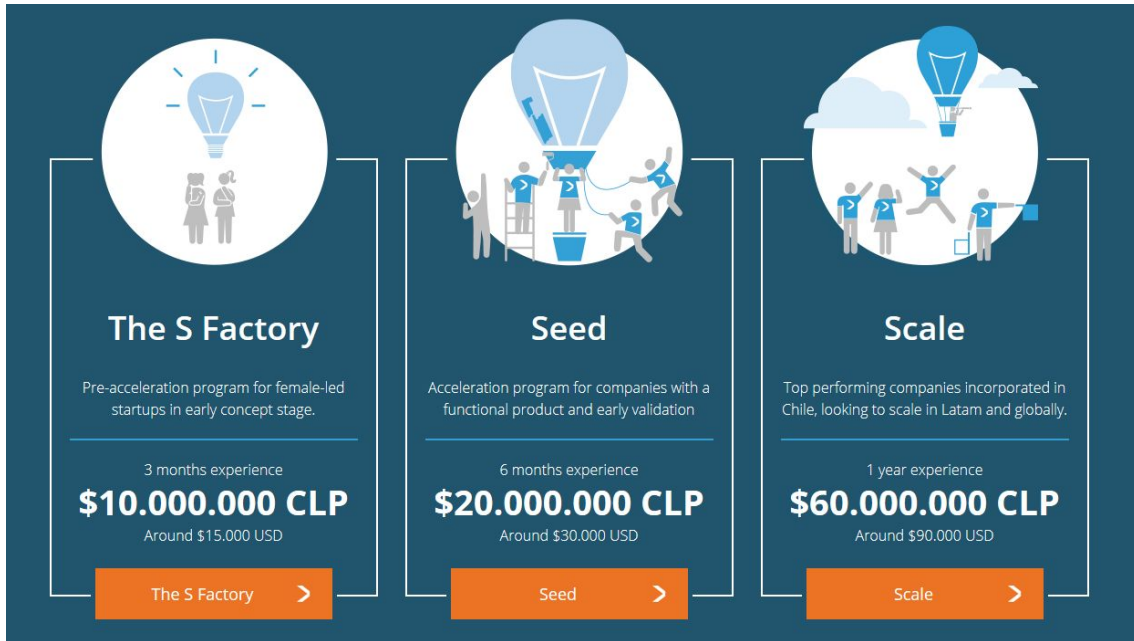


자료: Startup Chile (재: Platum)

- S Factory 단계라는 1단계 사업 이후에는 Seed단계(2단계)와 Scale단계(3단계) 지원사업이 후속 지원정책으로 있으며, 확대된 펀드 규모로 지원하는 사업과 자문단계를 높인 지원책을 제공하며, 스타트업에게 지속적인 노력을 통해 성장을 촉진함¹⁸⁹⁾
 - 1단계인 S Factory 단계에서는 12주동안의 트레이닝 프로그램과 함께 지분을 요구하지 않는 1천만 칠레 페소(약1750만원)을 제공하며 4개월 심화 기간동안 아이디어를 사업화하는 기간을 제공
 - 2단계인 Seed단계에서는 2천만 칠레 페소(약 3510만 원)의 10% 자부담을 제외한 90%를 제공하며, 6개월간의 엑셀러레이터 프로그램을 통해 다른 창의적이며 열정적인 기업가들과 함께 사업을 엑셀러레이트하는 기회를 얻게 됨
 - 또한 외국인은 칠레에서 일할 수 있는 1년 기간의 비자를 얻게 될 수 있으며, 칠레 스타트업 생태계에 접근이 가능해지며, 마이크로소프트의 BizSpark, 페이스북의 Start, 아마존의 Web Services 와 여러 IT 서비스를 무료로 사용할 수 있는 권한을 받게 됨
 - 3단계인 스케일(SCALE)' 단계에서는 칠레에서 사업등록을 한지 1년 이상 된 스타트업에게 6천만 칠레 페소(약 1억 5백만원)의 70%를 지원함
 - 스케일업 단계에서도 스타트업 칠레 프로그램은 지분을 요구 하지 않으며, 파운더스랩(Founders Lab)에서 칠레 커뮤니티와 기업가들에게 자문 및 창업교육 이벤트에 참여하여 후발 스타트업 기업가들에게 멘토 역할을 기대함

189) Startup Chile. 'What we offer'. (startupchile.org)

[그림 3-54] 3단계 지원사업



자료: Startup Chile(재: Platum)

5. 글로벌화를 위한 정책제언

(1) 글로벌 매칭 펀드를 통한 소생태계(BIOTOPE) 구축전략

□ 글로벌화에 필요한 자본 부족

- 다양한 글로벌 플랫폼의 출현으로 글로벌 창업에 비용이 급감하였으나, 아직도 글로벌화에 따른 일정 금액 이상의 자본이 필요함
 - 제조기업은 유통망과 서비스 센터를 구축을 위한 기본적인 비용이 발생하지만, 게임과 같은 소프트웨어나 Application 기업들은 관련 비용이 발생하지 않음
 - 비록 온라인에 기반한 기업들이 유통과 서비스 관련 비용은 적지만, 서비스의 현지화와 프로모션을 위한 투자가 필요함
- 본 연구에서 사례연구를 실시한 기업들은 코스닥 상장을 통하여 글로벌화에 필요한 자본을 조달하였으나, 창업에서 코스닥 상장까지 평균적으로 14년이 걸리므로 창업벤처들이 자본시장을 직접 활용하기 어려움
- 또한 국내외의 스타트업 투자가 확산되고 있으나, 실질적으로 많은 기업들은 투자유치에 어려움을 겪고 있음
 - 2016년 벤처기업 실태조사에 따르면, 벤처기업은 벤처캐피탈로부터 '투자 경험 없음'이 98.0%

로 높았으며, 투자경험이 있는 기업은 1.4%이며, '투자유치 협상을 현재 진행 중인 상태'는 0.5%, '과거 투자유치에 실패한 상태'는 0.1%로 나타남

- 스타트업에 투자가 예년보다는 활성화 되었지만 아직도 많은 스타트업은 자금조달에 어려움을 겪고 있음. 따라서 스타트업의 투자 유치를 위한 정책이 필요함

□ 선도(중견) 기업은 성장 동력 확보를 고민

- 스타트업들은 해외진출에 위한 자본이 필요한 상황인 반면에, 주요 선도기업들은 새로운 성장동력을 찾고 있음
 - 대한상공회의소에서 실시한 연구조사에 따르면, 2011년부터 2013년까지 중소기업을 졸업한 초기 중견기업 239개사의 67.8%가 지속가능한 성장을 위한 새로운 성장동력을 찾고 있으나 아직 확보하지 못하고 있음을 확인할 수 있음
 - 동시에 중견기업들은 성장동력 확보방안으로 R&D(22.2%)개발, 신산업 진출(15.5%), 해외 진출(10.5%)과 M&A(5.0%)등을 고려하고 있음
 - 전 세계적으로 기업의 내부에서 와해적 혁신이 성공하기 어렵다는 것이 확인되었으며 (Christensen, 2000), 가장 혁신적이라는 구글도 내부에서 만들어진 와해적 혁신은 거의 없음
 - 이에 따라 신제품 개발과 같은 점진적 혁신은 사내에서, 신산업 발굴과 같은 와해적 혁신은 개방 혁신으로 세계적 추세가 변화하고 있음
- 국내의 주요 선도기업들은 자체적으로 성장동력을 확보하기 위해 스타트업에 대한 투자를 확대하거나 사내펀드를 만들어 운영하는 사례가 증가하고 있음
 - 중국진출에 성공한 스마일게이트는 새로운 성장동력 발굴과 스타트업의 지원을 위하여 2014년에 ORANGE FARM을 설립함
 - ORANGE FARM은 스타트업 및 예비 창업자들에게 입주공간을 제공하여 창업 초기 부담을 최소화 하고 유선 및 무선 네트워크 서비스와 기본 OA(사무자동화)를 비롯하여 각종 법률 및 회계관련 자문 등을 제공함으로써 창업과 개발에 전념할 수 있는 환경을 지원함
 - 스마일게이트는 오렌지팜을 통하여 스타트업들에게 현업의 분야별 전문가 중심의 멘토링을 제공하여 성장을 도우며, 사업 경험이 풍부한 경영진 및 관련 외부인사들이 참여한 행사를 개최하여 사업의 방향성 검토 및 투자와 연계되는 기회도 제공함
 - 동시에 사업의 진행 상황에 따라서 유망한 비즈니스 모델을 갖춘 창업자에게는 스마일게이트의 글로벌 네트워크를 활용한 해외시장 진출을 지원함
 - 스마일게이트는 2010년부터 시작한 스마일게이트 멤버십을 시작으로 2014년에는 중소기업청과 300억 규모의 펀드 조성하였으며, 지속적으로 많은 스타트업을 발굴하여 투자하고 있음
 - 이외에도 네오위즈 홀딩스, 다음 카카오, 네이버 등의 많은 선도 벤처기업들은 스타트업에 투자하고 해외진출을 지원하면서 상생을 추구하고 있음

<표 3-20> 주요 선도기업의 스타트업 투자

기업	특징
스마일게이트	사당과 신촌에 오피스텔을 설립하여 스타트업을 지원하거나 투자함. 동시에 스마일게이트가 개척한 네트워크를 적극적으로 활용하여 스타트업의 글로벌화를 지원함
네오위즈 홀딩스	500억 원 규모의 펀드를 조성하여 게임 개발사 투자 및 지원함. 특히 이 펀드는 문화체육관광부, 중소기업청, 한국벤처투자과 함께 조성
LG 전자	LG전자는 개인·기업의 아이디어를 상품화하고 수익을 공유하는 아이디어 플랫폼 ‘아이디어 LG’ 운영
SKT	스타트업 인큐베이팅 센터 ‘이노파트너스’를 설립함. 입주사에게 100만 달러 상당의 자본금과 개발시설을 비롯해 실리콘밸리의 창업생태계를 기반으로 기술, 마케팅, 전략, 투자 분야에서 최고 수준의 전문가들이 컨설팅을 지원함
네이버	네이버는 ‘네이버 벤처스’를 출범하여 스타트업 기업, 소프트웨어 개발자, 문화 콘텐츠 창작자 등을 지원함. 최근에는 600억의 펀드를 조성하여 스타트업에 대한 투자 규모를 확대하고 있음
카카오	다음카카오는 모바일과 애플리케이션 등 차세대 IT산업 발달로 급증하는 청년 창업기업을 지원하기 위해 중소기업청과 함께 총 253억원 규모의 청년창업펀드를 조성

□ 선도 벤처와 스타트업의 매칭펀드

- 글로벌화를 고려하는 스타트업과 새로운 성장동력을 확보하고자 하는 선도(중견)기업들을 펀드를 통하여 매칭하는 소생태계 전략을 제시함
 - 한국의 주요 선도기업들은 글로벌화를 과정에서 구축한 글로벌 네트워크와 역량을 활용하여 스타트업을 끌어들이고 관련 시장을 키우고 산업 전체의 성장을 도모할 수 있음
- 특히 한국기업들의 강점을 보이고 있는 게임, 화장품(뷰티산업), E-commerce, 한류(Contents)쪽의 기업들을 중심으로 운영하고, 이후의 성과에 따라 다른 산업으로 확대해나갈 것을 제안함
- 선도벤처와 스타트업의 글로벌 매칭펀드의 운영은 선도벤처가 주도하지만, 선도벤처 기업이 스타트업에게 투자한 금액에 따라 일정비율을 정부가 기관이 추가적으로 투자해 주는 것임
 - 글로벌 매칭펀드는 스타트업의 제품화가 아니라 스타트업의 해외진출에 초점을 두고 관련 사업에 투자하는 것임
 - 이러한 글로벌 매칭펀드는 스타트업의 사업에 대해 이해가 필수적이며, 투자에 따른 지분 취득으로 공동창업자라는 의식을 가질 수 있도록 선도벤처가 중심이 되어 운영되어야 함

(2) 플랫폼 구축을 통한 네트워크 확장

□ 해외 네트워크 확장을 위한 메타 플랫폼의 필요성

- 사례연구의 대상인 주요 기업들의 해외 진출과정에서 뜻하지 않은 조력자의 출현이 글로벌화의 성과를 좌우하였음

- 구체적으로 벤처기업과 조력자의 만남은 KOTRA의 연계, 전시회나 학회에서의 인연, 한국에 진출해 있는 대사관, 대표의 지도교수, 유통사의 소개 등 다양한 계기로 성사되었음
- 비단 한국 기업만이 아니라 해외에서도 글로벌화의 노하우를 공유 및 네트워크를 확장하기 위해 여 정부과 민간에서 많은 시도를 하고 있음
 - 미국의 뉴욕주는 ‘Global Business Exchange’ 프로그램을 통하여 뉴욕시의 스타트업이 이탈리아의 밀라노와 프랑스의 파리에서 별도의 행정절차 없이 비즈니스를 할 수 있도록 각종 서비스를 지원하며, NSF i-Corps을 구축하여 스타트업의 글로벌화를 적극적으로 지원함
 - 민간에서도 MIT가 주최하는 Global Challenge, Y-Combinator의 Contest를 통하여 혁신적인 스타트업을 발굴하고 지원하고 있음
- 정부도 이러한 해외 네트워크의 중요성을 인지하고, Born2Global, KOTRA, KIGA, INKE 등의 다양한 기관들을 운영하고 있으며, 국내에 진출한 일부 VC들이 주도하여 다양한 행사가 진행되고 있음¹⁹⁰⁾
 - 다만 대부분의 정부기관과 민간업체들이 개별적으로 관련 행사를 진행하면서 연계성과 효율성이 떨어지고 있음
- 따라서 벤처기업이 더욱 많은 잠재적 조력자들과의 만남을 지원하기 위하여 이를 지원할 수 있는 플랫폼이 필요함

□ 플랫폼의 구축 방향

- 플랫폼 구조(Architecture)를 구성하는 구성요소(component)와 규칙(rule)의 설계는 공통역량의 공유를 통해 효율화를 이루어 내는 단계임(플랫폼전문가그룹, 2012)
 - 컴포넌트(Component)란 하드웨어, 소프트웨어, 서비스 모듈과 이를 포괄하는 아키텍처를 포함하는 개념으로 플랫폼과 연결될 수 있는 단말(스마트폰 등), 단말을 작동시키는 OS, 각종 SW와 HW 기술 등을 의미함
 - 룰(rule)은 플랫폼 공급자가 구성한 컴포넌트를 재사용 또는 응용해서 활용함으로써 새로운 이해관계자들이 부가가치를 창출시킬 수 있게 하기 위한 일정한 규칙과 프로세스를 의미
 - 공항 플랫폼의 예를 들어보면, 공항의 구성요소(component)는 공항을 이루고 있는 인프라와 자원, 제도 등이며, 규칙(rule)은 공항을 이용하는 절차나 탑승수속 등과 같은 규칙으로 이루어져 다양한 항공사와 공항을 이용하는 승객들을 연결하는 동시에 여행사, 면세점 등의 이해관계자들이 참여하는 생태계를 이루고 있음
- 플랫폼에 의해 창출되는 가치는 자원과 연결의 공유로 인한 반복되는 비용의 절감과 플랫폼 참여로 각 참여자들이 얻는 다양한 가치이며, 플랫폼의 구조를 잘 설계하여 가치창출과 가치순환이 잘 이루어지도록 해야 함
- 특히 플랫폼은 네트워크 효과를 통하여 공급자와 소비자의 참여가 증가할수록 네트워크 가치가

190) 한국에 진출한 페녹스도 최근 스타트업월드컵의 국내 예선을 개최하였으며, 한국, 일본, 중국, 독일, 인도네시아, 대만, 인도 등 16개 국가에서 지역 예선을 거쳐 올라온 각 국의 스타트업들이 본선경쟁을 치루고 있음

기하급수적으로 증가하는 양면시장의 특성을 지녔기 때문에, 플랫폼의 구성 단계에서 빨리 규모를 확장하는 것이 중요함

- 주요 공공기관들과 민간에서 운영되는 스타트업 관련단체나 법인의 참여를 유도할 수 있는 촉진책과 해외의 스타트업 관련 플랫폼(엑셀러레이터, VC 등)과 연계하여 국내외의 다양한 참가자를 끌어들이어 빠른 시간 내에 플랫폼이 임계질량에 도달할 수 있어야 함
- 동시에 플랫폼의 내부효과 극대화하고 지속가능한 발전을 위해 지속적인 관리가 필요함
 - 국내에서 진행되고 있는 해커톤이나 스타트업의 IR 행사를 플랫폼에 올리고, 관련 자료들을 첨부한다면 국내 스타트업에 관심을 해외의 투자자나 기관들의 연결비용을 감소시킬 수 있음
 - 이후에 국내 스타트업에 관심을 가지는 해외의 투자자나 기관들을 중심으로 1차적으로 온라인 미팅을 주선하고, 오프라인 미팅으로 연계를 지원함

□ 해외 대사관의 활용

- 페이지이트의 룩셈부르크 사례를 적극적으로 활용할 필요가 있음
 - 페이지이트의 유럽(룩셈부르크) 진출과정에서 룩셈부르크 대사관이 적극적으로 관여함
 - 룩셈부르크는 핀테크를 향후 국가의 신성장 동력으로 지정하고 유망 기업을 적극적으로 유치하였는데, 페이지이트가 룩셈부르크 정부가 판단한 핀테크 유망기업으로 선정되었음
 - 이후에 룩셈부르크는 적극적으로 페이지이트에 해외진출을 권유하였으며, 페이지이트가 룩셈부르크를 중심으로 유럽진출을 확정하자 진출 로드맵을 제시함
 - 룩셈부르크에 법인을 설립하기까지의 모든 행정적 절차를 적극적으로 지원해주며, 진출과정에서 발생하는 법률적 문제까지도 적극적으로 해결해주고 있음
- 룩셈부르크 이외에도 유럽의 다른 국가들도 신성장 동력을 선정하고 관련한 유망기업들을 적극적으로 유치하고자 노력하고 있음
- KIGA, INKE, KOTRA 등의 해외에 많은 지부를 가지고 있는 공공기관들이 이러한 상황을 파악하고 국가별 신성장 동력으로 선정한 사업들을 정리하고, 제공되는 법률 및 행정적 지원에 대한 정보를 스타트업에 제공한다면 글로벌화에 많은 도움이 될 것임

(3) 법률 비용 감소를 위한 글로벌 바우처 도입

□ 글로벌화에 따른 법률 비용 증가

- 국내와는 다른 환경의 요구에 대응하기 스타트업은 경험부족, 다른 조직들과의 사회적 관계 측면에서 발생하는 불이익으로 글로벌화의 실패사례가 많음
- 국내의 많은 스타트업들은 해외 진출과정에서 법인의 설립에서 투자에까지 정보의 비대칭으로

인하여 특정한 브로커에 의존하면서 글로벌화 실패한 경우가 많음

- 대표적으로 국내의 증권업체인 H사는 미국의 진출과정에서 4800만 달러(한화 520억 원)이라는 막대한 손실이 발생하였으며, 미국의 유력 유통업체인 코스코 납품을 위해 230만 달러 상당의 물건을 납품하였으나 계약업체의 파산으로 추가 손실이 발생함

□ 글로벌 바우처

- 스타트업의 글로벌화에 따른 법률적 리스크를 통합적으로 지원할 수 있는 지원 정책이 필요함
- 이를 위해 수요자(스타트업) 중심의 글로벌화에 따른 법률적 서비스를 포괄적으로 지원하는 글로벌화 바우처를 제안함
- 바우처제도는 수요자 중심의 제도로서 미국, 캐나다, 싱가포르, 중국과 인도 등 전 세계로 다양한 바우처 형태로 지원을 하며 스타트업 및 중소기업이 보다 빠른 선택을 할 수 있게끔 바우처 정책을 실시하고 있음
- 국내에도 산자부, 미래부, 농림부등 중소기업 및 창업기업을 위한 바우처제도가 확산되고 있으므로, 국내외 사례를 통해 지식재산을 위한 바우처를 스타트업에게도 제공할 여건은 마련되어 있으며 IP의 모든 서비스를 다루는 범위까지 연구를 함

[그림 3-55] KCERN의 바우처 운영제안



- 글로벌 바우처의 주요 기준은 다음과 같이 제시하고자 함
- 신청절차는 최대한 간편하게 하여 스타트업의 부담을 최소화
- 선정방식은 추첨보다는 기술이나 가능성을 중심으로 평가받으며, 지원대상은 글로벌화 집중
- 글로벌 바우처로 쓰일 수 있는 항목은 글로벌화 따른 모든 법률적 컨설팅으로 포괄하여 스타트업의 자율권을 최대한 보장함

- 정부가 주관하여 글로벌화의 법률적 서비스를 제공할 수 있는 공신력 있는 법무법인들을 선발 및 관리하며, 글로벌 바우처 활용 이후에 스타트업이 법무법인에 대한 평가하는 시스템을 구축
- 스타트업들도 우수한 활용자는 단계적 추가지원을 하며, 도덕적 해이에 대하여 강력한 사후징벌이 필요함

(4) 기술 활용을 통한 비용절감

□ 외국비용의 증가

- 하드웨어 스타트업의 글로벌화에서 제품의 유통망과 서비스(AS)망 구축에서 많은 비용이 발생함
 - 2016년 벤처기업실태조사에 따르면, 국내의 벤처기업들의 해외 진출과정에서 자체적으로 영업과 유통망을 구축하는 비중이 63.8%에 해당함
 - 특히 제품의 수리과정에서 필요한 부품들을 운반하는 과정에서 불필요한 비용이 발생하는 경우가 많으며, 서비스 센터의 운영에서는 직원의 교육비용이 높음
- 물류의 문제는 ERP 시스템을 구축하여 물류의 효율화를 꾀할 수 있으나, 서비스센터 운영에 필요한 직원 교육에는 여전히 많은 시간과 비용이 발생함
 - 국내 연수를 통한 인재 육성은 고비용 구조이며, 힘들게 육성한 우수 인력은 경쟁기업에 스카웃되는 사례도 빈번하게 일어남(교육의 페러독스)
- 따라서 서비스센터 구축의 대부분을 차지하는 교육비용의 절감할 수 있는 대안이 필요함

□ IT기술을 활용한 Servitization

- 제품의 서비스 문제를 해결하기 위해서는 IT기술을 적극적으로 활용할 필요가 있으며, GE의 Service 2.0을 적극적으로 벤치마킹할 필요가 있음
 - Service 2.0은 'Intelligent Machine(장기간 축적된 방대한 양의 데이터를 통한 장비와의 소통을 추구)'과 'Intelligent Operations(고객 교육, 환자의 안전 보장 등을 추구)'으로 구분됨
 - Intelligent Machine은 사전에 미리 장비를 모니터링하여 축적된 방대한 양의 데이터를 활용하여 고장이 발생하기 전에 미리 대처하는 서비스임
 - 이러한 서비스를 통하여 궁극적으로 장비의 가동 중단시간을 줄이고 병원의 생산성을 높일 수 있음
 - Intelligence Operation은 병원에서 환자를 안전하게 진단할 수 있도록 하며, 병원 자원을 효과적으로 관리할 수 있도록 도와주는 GE 서비스의 Solution임
 - GE는 예방적인 점검(Predictive Maintenance)으로 고객은 생산성을 높이는 것과 동시에 제공하는 서비스를 통하여 추가적인 수익을 창출할 수 있음

- 국내의 스타트업들도 IoT, 플랫폼, 인공지능을 적극적으로 활용하여 AS 서비스 제공에서 발생하는 비용을 감소시킴과 동시에 새로운 수익을 창출할 수 있도록 시스템을 구축할 필요가 있음
- 동시에 새로운 정보통신기술이 적용된 교육용 콘텐츠에 몰입도가 높다는 것이 밝혀지면서, 가상·증강현실 기술이 교육에도 활용되고 있음(정상현, 2006)
 - 증강현실은 실제 현실세계에서의 맥락성을 유지하며 3차원의 가상 객체를 통한 증강된 정보를 학습자에게 제공하는데, 기존의 PC를 활용한 평면적인 교육이 아니라 구체적인 실제 세계의 사물을 가지고 가상객체를 조작하는 실물형 인터페이스(Tangible User Interface: TUI)를 제공하여 학습의 현존감과 몰입도 매우 높음(계보경, 2007)
 - K-ICT 가상현실 페스티벌 2015에서 리얼리티(Eon Reality) 사의 최고기술경영자(CTO)인 닐스 엔더슨은 가상현실과 증강현실 기술을 산업과 교육에서 활용도가 매우 높음을 지적하면서, 가상현실을 이용한 교육과 트레이닝이 전통적인 교육보다 2.7배 이상 효과적이라는 연구결과를 발표함¹⁹¹⁾
 - 특히 가상·증강현실 기술을 활용한다면 별도의 교육 없이도 복잡한 기계의 분해나 조립이 가능함
- Servitization을 위한 플랫폼과 가상현실을 활용한 교육기관으로는 해외에 구축되어 있는 공공기관의 네트워크(KIGA, KOTRA)을 적극적으로 활용할 필요가 있음
 - 해외에 진출한 기업들의 중심으로 주요 제품에 대한 데이터를 확보하고, 이를 기반으로 매뉴얼을 구축할 필요가 있음
 - 가상현실을 통한 교육을 제공하고, 해외에 진출한 스타트업의 주요 거점으로 공공기관을 이용한다면 스타트업들은 상당한 비용을 절감할 수 있음
- 이러한 Servitization을 통하여 스타트업들은 서비스 비용의 감소만이 아니라 궁극적으로 차별화된 경쟁력을 갖출 수 있음
 - 글로벌화의 필요충분조건인 기업의 차별화 역량을 시장과 기술의 결합을 통하여 갖출 수 있는 계기가 될 것임

(5) 국내의 유학생 활용

- 글로벌화에 성공한 기업의 사례연구에서는 공통적으로 글로벌화를 추진할 수 있는 인재가 부족하다고 지적함
- 하지만 단기적으로 글로벌 역량을 갖춘 인재를 육성하기 어려우나, 국내의 유학생을 적극적으로 활용한다면 대안이 될 수 있음
 - 실리콘밸리에서도 다양한 국가에서 온 이민자, 유학생 등으로 현지에서 창업하는 외국인 창업과 현지인과 외국인의 교류와 활동이 활발하여 구글이나 애플 등 세계적으로 성장한 기업들의 태동의 원동력이라 할 수 있음

191) Science Time, “가상현실 교육, 집중력 2배”

- 해외에서도 적극적으로 자국의 유학생들을 자산화하고 있음
 - 미국에서는 Startup Visa(스타트업 비자)법안이 상정되었으며, 과학·기술·공학·수학(STEM) 분야의 석·박사학위를 취득한 유학생이 일정 조건 하에 창업하는 경우 영주권을 부여하는 방안을 추진 중(미국 오바마 대통령은 우수 유학생들이 자국으로 돌아가지 않고 미국 내에서 고용 및 비즈니스를 창출하는 것이 중요하다고 관련 지원 정책 추진을 시사('14. 11. 20))
 - 칠레에서는 전 세계의 혁신적인 아이디어와 기업가정신으로 가진 젊은이들을 불러들이기 위하여 "Start up Chile"이란 프로그램을 진행하면서, 지원자들은 \$40,000을 지원하고 비자와 사무실을 무상으로 지원받을 수 있으며 그 결과 2010년 시작하여 2013년까지 70여개 국에서 1600개의 스타트업들이 지원함

<표 3-21> 주요 해외국가 창업비자 도입 현황

구분	기업가비자	패스트트랙 비자	창업프로그램
내용	일반 비자와 구별되는 창업자 전용 비자	일반 비자에 속하나 창업가 대상으로는 빠르게 발급되는 비자	창업프로그램 선발조건으로 발급되는 비자
시행국가	싱가포르('04), 영국('08), 호주('12), 뉴질랜드('14)	아일랜드('12), 스페인('13), 이탈리아('14), 네덜란드('15)	칠레('10), 캐나다('13)

자료: [www.migreat.com\(Sharehoods\)](http://www.migreat.com(Sharehoods)), 2015

- 아직은 국내에서는 외국인이 이용하기 어려운 절차와 시스템으로 인해 외국인이 한국에서 창업하기 어려운 환경이나, 해외처럼 시장 성공 가능성에 기반한 다양한 분야의 창업을 장려하는 정책을 벤치마킹하여 국내에 있는 약8만 명의 외국인 유학생의 활용할 수 있는 방안이 필요함
- 구체적인 방안으로 산·학·연의 협력을 통한 국내의 창업벤처와 유학생의 공동창업프로그램과 글로벌 진출을 위한 중소·중견기업의 체계적인 글로벌 인턴십 프로그램을 구축 및 확산을 제안함
 - 국내에서 우송대와 자리로치쳐스의 사례를 적극적으로 벤치마킹하여, 산·학·연의 프로그램을 확산한다면 글로벌 인재영입의 방안이 될 수 있을 것으로 사료됨

우송대의 사례

우송대의 중국 유학생들은 중소기업들의 해외마케팅을 지원하여 618만 달러의 수출 상담과 408만 달러의 수출계약을 성사하였음. 우송대의 아시아연구센터 주관 아래 우송대의 중국 유학생들은 해외시장 전문 인력이 부족한 지역 중소기업을 위해 해외 수출시장 조사는 물론 바이어와의 통역, 카탈로그번역 등 다양한 분야에서 해외마케팅을 지원함

이후에 대전충남 지방중소기업청 및 대전·세종·충남 수출기업협의회와 공동으로 '중국 유학생 활용 시장조사 결과 PT 경진대회'를 개최, 중국 유학생들이 조사한 중국현지 시장정보를 공유하였으며, 이후 중국 유학생 10명이 지역 중소기업과 함께 2015년 11월 17일부터 20일까지 중국 칭따오(靑島)시에서 열린 수출 로드쇼에 참석하여 괄목한만한 성과를 냄

PT 경진대회나 수출로드쇼 등을 통해 유학생들은 한국의 기업문화를 경험하며 국제비즈니스의 노하우를 익힐 수 있었고, 기업들은 별도의 비용부담 없이도 해외마케팅 전담직원을 고용하는 것 이상의 효과를 볼 수 있었음

동시에 글로벌 진출을 위해 국내기업과 재외한국인과의 매칭을 통해 현지 정보의 접근성을 높이는 전략이

필요함. 재외한국인의 경우 언어능력 및 현지 이해를 갖추고 있는 부분뿐만 아니라 기본적으로 자국 국민이기 때문에 한국기업 및 한국인에 대한 기본적인 인식을 갖고 있으므로 국내 기업과 함께 업무를 수행하기에 적절하다고 판단됨

따라서 현지 상황에 대해 정보가 많은 해외 거주 유학생과 글로벌 진출을 희망하는 기술력이 있는 국내 거주자 창업자 또는 국내 기업과의 협력체제 구축이 필요함¹⁹²⁾

자이로픽쳐스 사례

중국의 발해대학에서 유학 중인 한국학생들과 미디어 콘텐츠 제작회사 자이로픽쳐스의 영상콘텐츠를 매개로 한국과 중국 시장을 함께 개척하기 위해 협정을 맺음. 발해대는 한국유학생의 사회진출을 돕고 자이로픽쳐스는 중국을 잘 아는 한국유학생들의 재능을 활용하면서 중국인 학생들과 교원들의 영상연기 연수를 진행하는 등 상호 풍부한 인적 자원과 우수한 영상콘텐츠 자원을 연계함

192) 한국창업경영연구원(2013), 글로벌 창업 활성화 방안

제4장. 결론 및 향후 연구방향

□ 벤처스타트업의 M&A 저조한 원인은 한국 벤처 금융시장의 구조적 문제 때문

- 한국의 벤처 금융시장은 구조적으로 모태펀드 중심의 자금조달 생태계가 형성되어 있고, 안정 지향의 벤처캐피탈 투자 성향이 대다수임
- 그간 정부는 구조적 문제 해결을 위해 벤처 투자자금의 조성 측면과 운용 측면, 회수 측면에서 정책적 개선 노력을 해왔으나 여전히 M&A는 활성화되지 못하고 있음
- 회수시장(M&A)의 부재는 투자-회수-재투자의 창업생태계 선순환 고리가 끊어져 있음을 의미하는 것으로, 이전과는 다른 돌파구 전략이 필요함

□ 벤처스타트업의 M&A 활성화는 기존 방법의 틀에서 벗어난 새로운 접근이 필요

- 이제 M&A 문제는 경제 문제로 접근하여 해결할 필요가 있음. 미국은 투자은행을 중심으로 M&A를 중개(multi modal platform)하고 모험자본의 투자가 활성화된 반면, 한국은 안정 지향의 투자 성향으로 혁신자본시장이 작은 편임
- 유럽은 산학연의 밀접한 관계 중심으로 기업의 혁신 도모와 선순환 금융생태계를 구축하려고 노력하나 아직 혁신자본시장이 미국처럼 발달하지는 못한 편임
- 그러나 자본의 논리로 M&A를 활성화시키는 미국 사례나 산업의 논리로 M&A를 활성화시키려는 유럽 사례 둘 다 한국이 벤치마킹하기에 적절한 대안이 아님
- 현재 한국의 M&A 여건은 정책자금 성격의 모태펀드 한계, 대기업 CVC 규제, 기술탈취, 인력 유출 등의 공정거래질서 문제, 양질의 M&A 딜러 네트워크 부재, 파편화된 거래 플랫폼, 여전히 폐쇄적인 M&A 거래시장, 벤처-대기업간 M&A에 대한 부정적 인식 등의 문제가 존재함
- 이러한 한국 벤처 금융생태계만의 고유한 특성에 대한 이해의 기반 위에서 M&A 문제를 접근할 필요가 있음

□ 벤처스타트업의 M&A 활성화를 위해서는 최우선 정책순위는 공정거래질서 확립과 시장의 임계질량 달성임

- 벤처-대기업간 M&A가 활성화되지 못하는 가장 큰 이유 중의 하나가 불공정거래 문제임. 이의 해결을 위해서는 비밀유지약정(NDA) 체결의 법적 의무화와 기술 인력 임치제도 도입 재논의 등 공정거래질서를 우선 확립해야 함. 더불어 징벌적 손해배상의 액수를 상향조정하여 공정거래 질서를 어지럽히는 행위에 대해서는 일벌백계해야 할 것임
- 공정거래질서가 확립된 이후에는 파편화된 플랫폼들의 연결이 필요. 메타플랫폼의 형태로 이들의 역량을 집결해야 임계질량을 달성할 수 있을 것임

□ 벤처스타트업의 M&A 활성화를 위한 방안으로 다음과 같은 7가지 Action Plan

- 강력한 M&A플랫폼 리더십 구축
- 공정거래법, 금융관련 법, 세금 관련 법 등 대기업 벤처기업간 M&A 활성화를 저해하는 주요 규제들을 개선
- M&A플랫폼의 참여자(Seller, Buyer, Dealer)들의 한시적 유인책을 마련
- M&A 성공률을 제고하기 위해 PMI 교육을 지원
- M&A시장을 Private Market Network(PMN)화
- 테크노파크, 창업보육센터 등의 역할이 중복되는 창조경제혁신센터의 역할을 전환하여 창업벤처와 대기업을 연결하는 창구로 작동할 수 있도록 창조경제혁신센터의 On-Off 개방혁신장터화를 추진
- M&A 인식개선을 위해 3단계(정기행사화→정보공유화→브랜드화) 중장기 로드맵을 구축하여 추진

□ 글로벌 창업정책의 필요성

- 현 정부의 다양한 창업활성화 정책은 창업에서 가시적 성과가 보였으나, 창업이 성장과 고용이로 연결되기 위해서는 시장과의 결합이 필요함. 창업벤처가 시장과 결합하는 방법은 대기업과의 M&A와 글로벌화가 있음
- 이미 국내의 선도 벤처 기업들은 글로벌화를 시도하면서 새로운 시장을 획득하고, 매출과 이익의 증가하고 있음. 하지만 글로벌화 과정에서 발생하는 많은 외국비용과 신생비용으로 인하여 글로벌화에 실패하는 사례도 있음
- 따라서 글로벌화에 대한 많은 선행연구가 이루어졌음. 특히 글로벌화의 방법을 분류한다면, 점진적 글로벌화와 본(태생적) 글로벌화가 있음
 - 점진적 글로벌화는 수출 → 유통망 획득(대리점 혹은 딜러) → 생산라인 구축으로 이어지는 단계적 진출이고, 본 글로벌화는 창업단계에서 바로 글로벌화를 시도하는 것임
 - 기존의 선행연구에서는 점진적 글로벌화와 본 글로벌화를 독립변수로 바라보고 연구를 진행하면서, 기업의 글로벌화 과정에서 각각의 글로벌화 전략을 선택하는 이유를 설명하는 것에 미진한 부분이 있음
- 이로 인하여 기업들의 글로벌화에 대한 상충된 의견들이 존재하기 때문에, 기업의 글로벌화 전략을 수립에 방향을 제시할 수 있는 모델이 필요함
 - 기업의 글로벌화 전략을 결정하는 과정에서 소비자의 관여도와 물류(유통)에 따라 구분할 필요가 있음
 - 산업의 특성상 소비자의 관여도가 높고 유통라인이 필요하다면, 많은 마케팅 비용과 물류비용이 발생함. 이런 경우 글로벌화에 따른 이익보다 리스크가 높기 때문에 점진적 글로벌화가 적절함

- 반면에 소비자의 관여도가 물류비용이 낮다면, 글로벌화에 따른 이익이 리스크보다 높기 때문에 본 글로벌화가 적절함
- 글로벌화 전략은 최근 새로운 국면에 접어들고 있음. 교통이 발전하면서 물류비용은 급격히 감소하고 있으며, 초연결사회로 접어들면서 등장한 플랫폼으로 연결비용이 급감함. 동시에 인공지능의 등장으로 소비자들의 선택비용도 감소하면서 본 글로벌화가 가능한 산업군이 증가하고 있음
- 본 글로벌화의 영역이 확장되면서, 국내 스타트업들도 창업단계에서부터 글로벌화를 고려한 글로벌 창업이 증가하고 있음
- 특히 국내에서 본 글로벌화에 성공한 기업들의 특성을 정리한 결과는 다음과 같음
 - 본 글로벌화는 선택비용과 물류비용이 적은 산업군에서 적절한 글로벌 전략임
 - 동시에 글로벌 플랫폼(안드로이드, 텐센트)을 활용하여 마케팅 비용을 최소화 하였으며, 소비자의 관여도가 낮은 B2C가 대부분임
 - 이러한 산업군 중에서도 국내 기업들이 강점을 가지고 있는 분야는 한류, 뷰티, 콘텐츠, 게임에서 경쟁력을 가지고 있는 것이 확인되었음

□ 글로벌 창업의 분석

- 글로벌 창업의 성공을 결정하는 것은 기업의 차별화된 경쟁력 유무임. 기업의 경쟁력은 기술(혁신)과 시장(효율)이라는 양대 축으로 바라볼 수 있으며, 이는 글로벌화 과정에서도 동일하게 적용됨
- 이러한 관점에서 창업은 차별화된 기술 기반의 IP 창업과 시장 중심의 BM 창업으로 분류할 수 있으며, 이에 따른 벤처기업의 발전단계는 다음과 같음
 - 벤처기업이 발전하는 단계를 분석해 본다면 혁신과 효율이 확대·결합하는 형태로 발전함. 특히 BM을 중심으로 분류한다면 창업벤처에서 혁신벤처, 로컬 개방벤처, 글로벌 벤처, 글로벌 개방기업, 글로벌 플랫폼기업으로 6 단계로 나뉘어 진화함
 - 비즈니스 모델은 기술, 시장, 제품, 글로벌, 개방시장, 플랫폼 순서로 이동하며, 각각 혁신 프로세스에서 차별화가 이루어지고 있음
 - 벤처기업이 창업에서 글로벌화까지 6가지의 발전 단계에 따른 IP 전략은 3단계의 창업벤처 → 혁신벤처 → 글로벌화로 구분됨
 - 1단계는 남들이 못 본 시장을 찾아내거나 남들이 풀지 못한 문제를 기술로 풀어내어 차별화된 가치창출, 2단계는 창업벤처의 차별화된 제품과 서비스로 틈새시장을 확보, 3단계에서는 글로벌화 과정으로 특히 분석을 통한 차별화와 회피전략이 필요함. 이를 위해서는 IP의 재무자산화와 이를 전담할 수 있는 조직이 있어야 함
- IP와 BM의 차별화를 통한 글로벌화에 성공한 기업사례를 분석한 결과 다음과 같은 내용을 도출할 수 있음
 - 게임과 같은 콘텐츠 기업의 경우 우선적으로 시장의 선점하고 적절한 타케팅이 중요함

- 동시에 시장의 변화에 능동적인 대처가 필요하며, 특히 진출한 국가의 상황에 맞는 적절한 전략이 동반되어야 함
- 현지화 과정에서 진출 지역의 플랫폼을 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있음. 다만 우수한 콘텐츠를 가지고 있다면 계약을 최대한 짧게 하는 것이 필요하며, IP에 대한 권리를 획득하여야 함
- 또한 기술 기반의 기업들은 특허 소송에 대비한 특허 회피전략 및 차별화가 필요함. 이를 위해서 특허 포트폴리오 구축 및 자산화가 필요함
- 글로벌화를 시도하는 기업들은 차별화 역량을 강화하기 위한 M&A도 효율적인 방안이 될 수 있으며, 게임빌의 글로벌화 과정은 이러한 M&A의 좋은 사례임

□ 해외 글로벌 창업의 지원 정책과 활용방안

- 중국, 미국, 유럽, 인도 등에서 역량있는 스타트업 유치를 위한 다양한 정책들이 펼쳐지고 있기 때문에 진출국가의 정책들을 활용하는 것도 좋은 방안이 될 수 있음
- 중국은 1978년 개방 이후에 빠르게 발전하고 있으며, 최근에는 4차 산업혁명을 대비한 중국제조 2025와 인터넷 플러스 정책을 펼치고 있음
 - 중국의 주요 정책들은 창업을 장려하고 있으며, 대표적으로 심천, 베이징, 상하이로 중심으로 많은 스타트업이 일어나고 있음
 - 심천은 다국적 ICT 제조기업의 이전과 로컬 ICT 기업의 성장하여 독특한 산자이(山寨) 문화를 형성하고 있으며, 개방형 제품 제조 네트워크 및 인큐베이팅 공간으로 발전하여 하드웨어 스타트업의 활동에 유리함
 - 상하이의 장장첨단기술단지에서는 특색 있는 창업공간을 구축하여 창업을 지원하고 있으며, 창업 지원을 통한 취업부흥 정책으로 인력을 구하기도 유리함
 - 베이징은 중관촌에서 창업 과정의 법률적인 문제를 해결해 주고 법인세 감면, 토지사용비 절감, 수출입절차의 간소화, 대출 지원 및 세금 감면, 신비자 및 영주권 획득을 지원함
- 미국은 세계에서 가장 혁신생태계가 잘 구축된 국가로서, Innovation America Initiative 정책을 펼치면서 창업을 적극 장려함
 - 미국에서 창업 관련 인프라 가장 잘 갖추어진 지역은 뉴욕주로, 뉴욕은 기회의 주(State of Opportunity)라는 정책을 진행하면서 다양한 세금 지원 및 인재 유치를 지원함
 - LA에서도 9곳의 비즈니스자료센터를 통해 스타트업을 위한 컨설팅, 융자금융, 채용 및 인적자원 개발 등 HR, 사업계획, 세금 혜택 및 기타 경영정보를 제공함
 - 또한 보스톤에서는 하버드와 MIT, 보스톤대와 매사추세츠주립대 등과 같은 세계적 대학과의 연계를 통한 산학협력이 잘 이루어지고 있으며, 매사추세츠주립대를 중심으로 해외 창업기업가들을 유치하는 “Global Entrepreneur in Residence (GEIR)”프로그램을 운영하고 있음
- 유럽에서 창업 관련 정책이 가장 잘 갖추어진 지역은 영국이지만, 많은 국가들이 해외의 우수한 스타트업들을 유치하기 위하여 다양한 정책들이 펼쳐지고 있음

- 영국의 테크시티는 해외의 유능한 인재 유치에 위해 테크네이션 비자제도 (Tech Nation Visa Scheme)를 도입하면서 국적에 상관없이 많은 국가의 스타트업들이 모여들고 있음
- 핀란드에서는 '팀핀란드(Team Finland)'센터를 통해 외국기업과 핀란드의 기업간 네트워킹, 경영자문, 용자 및 투자 등 금융지원을 해주며 적극적으로 유치하고 있으며, 네덜란드정부는 네덜란드투자진흥청(NFIA)을 통해 네덜란드의 '스타트업델타(StartupDelta)' 등 스타트업 정책부터 사무실, 마케팅, 연구개발, 생산, 물류까지 다양한 지원정책과 연결시켜 쉽게 투자 및 진출을 하도록 도와줌
- 또한 스웨덴 혁신청(VINNOVA)에서는 매년 27억 스웨덴 크로나(약 3억 달러)를 혁신 연구를 하는 대학교, 기업, 연구소에 투입하며 장기간 연구에도 지속가능한 환경을 조성하고 있음
- 이러한 혁신을 지원하는 정책과 함께 유럽의 주요 국가들은 전략적으로 주요 산업을 육성하고 있으며, 이와 관련한 기업은 법인의 설립부터 인재채용까지 다양한 부분을 정책적으로 지원하고 있음. 대표적으로 룩셈부르크의 전략산업으로 핀테크가 선정되었으며, 국내의 페이게이트는 룩셈부르크 정부의 지원을 토대로 유럽에 진출하였음
- 따라서 유럽의 진출 과정에서 기업들은 진출국의 대사관을 적극적으로 활용한다면 좋은 성과를 거둘 수 있을 것으로 보임
- 인도의 경우 모디 총리의 집권 이후 빠르게 경제성장을 하고 있으며, 특히 디지털 인도 정책을 펼치면서 ICT 분야에 대대적인 투자가 이루어짐
- 인도의 창업이 가장 활발한 분야는 ICT 분야이나, 아직 관련 인프라가 낙후되어 있음. 이러한 상황은 인도에 진출하는 기업에 또 다른 기회가 될 수 있음. 예를 들어 알리바바의 급격한 성장은 낙후된 중국의 결제 시스템도 주요한 원인 중에 하나임
- 인도의 플립카트(Flipkart)와 아마존은 인도시장에서 치열한 경쟁을 하고 있음. 아마존의 플랫폼에 참여하는 판매기업은 10만 곳이며, 플립카트의 9만 곳임. 국내에서 인도의 주요 플랫폼을 활용한 B2C를 사업을 고려하는 기업들은 이러한 흐름을 고려할 필요가 있음
- 인도정부는 Startup India Learning Program(스타트업 인도 교육프로그램)'을 온라인으로 창업에 필요한 법률, 인도의 산업현황 등을 무상으로 제공함

□ 글로벌 창업 활성화를 위한 정책제언

- 글로벌화에 따른 자본이 필요한 스타트업과 새로운 성장동력이 필요한 선도벤처를 연계할 수 있는 글로벌 매칭 펀드를 제안함
- 기존의 매칭펀드는 창업 자체를 지원하는 방향이었다면, 글로벌 매칭펀드는 글로벌화를 시도하는 스타트업들을 대상으로 선도벤처와 연계하는 것임
- 글로벌 매칭펀드는 철저히 시장 중심으로 운영되어야 하며, 이를 위하여 선도벤처가 직접 운영하되 정부는 일정부분을 추가적으로 지원해 주는 방식을 제시함
- 벤처기업의 글로벌화 과정을 분석해보면 의도치 않은 조력자가 큰 영향을 미침. 따라서 스타트업들이 잠재적 조력자를 만날 수 있는 기회의 폭을 넓혀줄 방안으로 메타 플랫폼을 제시함

- 플랫폼은 철저히 수요자들의 연결비용을 급감시킬 수 있도록 오프라인과 온라인의 연결을 촉진할 수 있어야 함
- 구체적으로 국내 스타트업의 IR 자료들을 플랫폼에 올리고, 국내 스타트업에 관심을 가지는 주요 해외 투자자 및 기관들과 스타트업의 온라인 미팅을 주선했음
- 또한 유럽의 주요 국가들은 해외의 대사관을 통하여 유망한 스타트업의 자국진출을 지원하고 있음. 따라서 세계적 네트워크를 가지고 있는 KOTRA 등을 활용하여 관련 현황을 정리하고 이를 스타트업에 제공한다면 글로벌화에 많은 도움이 될 것임
- 국내와는 외국의 상황에 스타트업은 경험이 부족하며 특히 법률적 어려움이 많음. 이러한 문제를 지원하기 위해 글로벌 바우처 제도를 제안함
 - 글로벌 바우처는 철저히 수요자 중심으로 설계되어야 하며, 정부의 역할은 역량 있는 법무법인을 선발하고 이들에 대한 평판체계를 갖추는 것임
- 하드웨어 스타트업의 글로벌화에서 제품의 유통망과 서비스(AS)망 구축에 발생하는 비용감축방안으로 IT기술을 적극적으로 활용할 것을 제시함
 - GE의 Service 2.0을 적극적으로 벤치마킹하여, 유통망과 서비스(AS)망 구축비용을 줄이고, 기업의 자체적인 경쟁력을 강화할 수 있음
- 글로벌화를 추진할 수 있는 부족한 인재확보 방안으로 산·학·연의 협력을 통한 국내의 창업벤처와 유학생의 공동 창업프로그램을 제시함

참고문헌

<국내문헌>

※ M&A

- 강유리. 2013. “ICT 벤처 자금 생태계 동향”, 정보통신정책연구원
- 기획재정부, 2014.03.27. M&A 활성화 방안, 경제혁신 3개년 계획 후속대책
- 관계부처 합동. 2015.07.09. 투자활성화대책
- 김대호, 정영수. 2009. 최근 법률개정을 통하여 본 금산분리: 금융지주회사법과 은행법 개정을 중심으로”, 은행법연구
- 김주성, 홍다혜. 2014. 기업주도형 벤처캐피탈의 국내·외 투자현황 및 운영사례 분석. 한국전자통신연구원
- 배경화. 2012. 기술창업기업의 인수합병(M&A) 지원방안. Issue Paper 2012-07. 한국과학기술기획평가원
- 벤처기업협회. 2012. 벤처기업정밀실태조사
- 벤처기업육성에 관한 특별조치법. 법률 제13310호, 2015.5.18. 제 15조의 13 중소벤처기업 인수합병 지원센터의 지정
- 삼정KPMG 경제연구원. 2014. “2014년 상반기 글로벌 ICT 산업 M&A 동향”
- 신영호(2013), “2012 기업결합동향”, 공정거래위원회
- 이민화, 김영지. 2014. 창조경제시대의 중소기업 정책. 창조경제연구 제1권 제1호
- 이민화, 이호준. 2015. 1차 벤처 붐 평가와 박근혜정부 벤처 정책에 관한 연구
- 이태섭. 2012. 조직의 인수 후 인적통합전략에 대한 연구. 인적자원관리연구 제19권 제3호. pp.35~49.
- 정보통신정책연구원, 2008. IT산업에서 기업주도형 벤처투자의 유인 및 실효성에 관한 연구
- 정보통신산업진흥원. 2013. 미래창조과학부 정보통신정보화 및 정책지원 사업
- 창조경제연구회. 2013.10. 상생형 M&A와 혁신거래소. 제2회 정기포럼
- 창조경제연구회. 2014.05. 벤처 2.0 : 벤처생태계 복원전략. 제8차 정기포럼
- 창조경제연구회. 2015.04. 플랫폼 생태계와 창업. 제16회 정기포럼
- 중소기업청. 2015. 신설법인 동향 조사통계
- 중소기업청 창업진흥원. 2014. “한·중·일 창업·벤처 생태계 비교 연구”
- 홍길표, 이춘우, 2015.08. ‘대기업과 벤처의 선순환 메커니즘: 대기업과 벤처기업과의 공진화 구조 창출 과제’. 한국의 벤처20년 성과와 향후과제. 중간보고 발표자료

홍순호(2014), “하드웨어 스타트업의 시대 - 창의성을 창조하라”, 디지에코보고서
KOTRA, 투자조사연구팀. 2010. 글로벌기업의 CVC 운영현황 및 투자동향
OECD. 2014.06. OECD 한국경제보고서

※ 글로벌화

강태구, 한영일(2007), “한국 제조기업의 국제화 과정 결정요인에 관한 실증적 연구”, 경영학연구
제 36권 1호, pp91~112

계보경(2007), 증강현실 기반 학습에서 매체특성·현존감·학습몰입·학습효과의 관계 규명, 이화여자대
학교 박사학위청구논문

국제무역연구원(2015), 글로벌 창업생태계 조성 위한 외국인 유학생 활용 방안

김문홍, 윤기창(2009), 한국 기술혁신형 중소기업의 환경변화 감지능력이 기업역량과 기업성과에 미
치는 영향에 관한 연구: 급진적 국제화 기업과 점진적 국제화 기업을 비교하여, 국제지역연구 13
권 3호, pp501-525

문창호(2013), 기업가지향성과 시장지향성이 벤처기업의 국제화와 성과에 미치는 영향, 대한경영학
회지, 제 26권 제 5호, pp1177-1204

미래와 세계(2013), 해외직접투자의 전개양상에 따른 해외투자 및 해외창업지원 정책연구

벤처기업협회(2015), 2014 벤처천역기업

벤처기업협회(2015), 2015 벤처기업협회 정밀실태조사

양영수, 박영렬(2010), 최고경영자팀의 해외경험과 한국기업의 국제화 관계 분석, 국제경영리뷰, 제
14권 제 4호, pp71-96

윤기창, 김영래(2009), 한국 벤처기업의 글로벌화 정도와 성과에 관한 연구, 국제경영연구, 제 20권
제2호, pp29-63

이민화(2012), “호모모빌리언스”, 북콘서트

이민화(2015), “메디슨 마피아 이야기”, 창조경제연구회

이민화·차두원(2013), “창조경제”, 북콘서트

이상명·최성진(2015), 한국 벤처기업의 글로벌화 촉진생태계와 성장경로 유형

이장우(2010), “Small Giants”, 미래인

이재훈, 양현주(2011), 국제기업가정신, 핵심역량 그리고 국제화 간 관련성에 관한 연구, 대한경영학
회 제 24권 제 6호 pp3247-3271

임재오, 서리빈, 윤현덕(2012), 벤처기업의 해외진출동기와 성과에 영향을 미치는 핵심요인에 관한
연구, 기업경영연구 43권 0호, pp279-303

장아침(2013), “협력하는 괴짜가 성공한다”

정상현, 계보경(2006), u-러닝 환경에서의 에듀테인먼트 개발 및 적용, 정보과학회지 제24권 제2호

- 정현준, 정원준(2013), 유럽의 Open Innovation 전략, 정보통신정책연구원 방송통신정책 제25권 18호 통권563호, p.45
- 조대우(2008), 대만과 한국 중소기업의 외국비용이 경영성과에 미치는 영향, 국제지역연구, 12(3), pp293-319
- 조대우, 제혜금, 임성범(2009), 한국 벤처기업의 국제화 성과 결정요인에 관한 연구, 국제경영리뷰, 제 13권 제 4호, pp95-122
- 주대영, 김종기(2014), “초연결시대 사물인터넷(IoT)의 창조적 융합 활성화 방안”, KIET
- 차두원, 진영현(2015), “초연결시대, 공유경제와 사물인터넷의 미래”, 한스미디어
- 창조경제연구회 16차 공개포럼, “플랫폼 생태계와 창업”
- 창조경제연구회 20차 공개포럼, “창조형 연구 기술사업화”
- 창조경제연구회 21차 공개포럼, “창조경제와 유라시아 이니셔티브”
- 최병삼(2012), “플랫폼 성공전략, 플랫폼 씽킹”, SERI
- 최승재(2015), 중소·중견기업 기술탈취 방지를 위한 손해배상소송의 실효성 확보방안. 지식재산연구 제10권 제2호
- KISTEP(2013), 해외 우수인재 유치 활용 정책 동향 및 방향 도출
- 한국창업경영연구원(2013), 글로벌 창업 활성화 방안
- 한상설, 임덕순(2013), 기업가정신, 해외네트워크, 수출지원 정책이 신속한 글로벌화에 미치는 영향, 무역학회지 제 38호 5권 pp385-407
- 한정화, 배태준, 이병희(2008), 국제신생 벤처기업의 특성연구 ; 국내지방 벤처기업과의 비교, 국제경영연구, 제 19권 제 3호, pp73-99

<국외문헌>

- D. Brown & Christopher Chan(2015), “PwC M&A 2014 Review and 2015 Outlook”, PWC
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of political Economy*, 1325-1348
- Michael Gum & Wu Peng(2012), “China - M&A: opportunities and challenges”, Zhong Lun Law Firm
- Poter, P. B. 2006. "Coevolution as a research framework for organizations and the natural environment", *Organization and Environment*.
- Tsai, F. S., L.H.Y. Hsieh, S.C.Fang, and J.L.Lin. 2008. "The co-evolution of business incubation and national innovation systems in Taiwan", *Technological Forecasting and Social Change*
- Benjamin M. Oviatt and Patricia Phillips McDougall(1997), Challenges for internationalization process theory; The case of international new ventures, *Management International Review*, Vol 37,

pp85–99

- Buckley, P. J, G.D, Newbold and J.C. Thurwell(1988), Foreign direct investment by smaller UK Firm : The success and failure of first-time investor, London, Macmillan
- Cavusgil. S. T. and Zou. S(1994), "Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market venture." *The Journal of Marketing*. Vol 58(1), pp1–21
- Chang. T. (1996), Cultivating global experience curve advantage on technology and Marketing, Vol.13(6), pp22–42
- Dunning. J.H (1995), "Reappraising the eclectic paradigm in an age of alliance capitalism, *Journal of International Business Studies*, Vol 26(3), pp. 461–491
- Sambharya, R, B.(1996) "Foreign experience of top management teams and international diversification strategies of U.S. multinational corporation, *Strategic Management Journal*, 17(9), pp739–746
- Rennie, M.W. (1993), Global competitiveness: born global, *McKinsey Quarterly*, Vol.4 pp45–52
- Reuber. A. R and Fischer. E.(1997), The influence of the management team's international experience on the international behaviors of SMEs, *Journal of International Business Studies*, Vol 28(4), pp.807–825
- Roor. F. R(1987), *Entry Strategies for international market*, Lexington, Mass., Lexington Book
- Liu, Li, Xue(2011), Ownership, Strategic orientation and internationalization in emerging market, *Journal of world business*, 46, pp381–393
- Vernon, R.(1979), The product cycle hypothesis in a new international environment, *Oxford Bulletin of Economics & Statistics*, Vol.41(4), pp.255–267
- Hughes, J.S., Logue, D.E., and Sweeney, R.J.(1975), Corporate international diversification and market assigned measure of risk and diversification, *Journal of Financial and Quantitative Analysis*. Vol. 10. pp627–637
- Knight, G.A. and Cavusgil S.T. (1996), The born global firm : A challenge to traditional international Marketing, Vol.8(1), pp11–26
- Kogut, B.(1985), *Designing global strategies : Profiting from operating flexibility*, *Sloan Management Review*, Vol.27(1), pp27–38
- Stinchcombe. A.L(1965), "Social structure and organization" in James G. March eds, *Handbook of organization*, Chicago: Rand McNally, pp142–193
- Oviatt, B.M and McDougall, P.P(1994), Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, Vol.25(1), pp.45–64
- Tihanyi, L., A.E. Ellstrand & D.R. Dalton(2000), Composition of the top management team and firm international diversification, *Journal of Management*, 26(6), pp1159–1177.
- Johanson, J. and Wiedersheim Paul, (1975), *The internationalization of the firm: Four swedish case*

- studies, *Journal of Management Studies*. Vol.12(3), pp305–322
- Johanson. J., and J-E Vahlne(1977), The internationalization Process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitment, *journal of international business studies*, pp23–32
- Jolly, Alahuta and Jeannet(1992), Challenging the Incumbents : How high technology start-ups compete globally, *Journal of Strategy Chance*, 1, pp71–82
- Weerawardena. J.(2003), The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 11(1), pp.15–35
- Zaheer(1995), Overcoming the liability of foreignness, *Academy of Management Journal*, Vol.38(2), pp 341–363