

## 기업주도형 벤처캐피탈의

## 국내·외 투자현황 및 운영사례 분석

An Analysis on the Current Status and Management Process of Corporate Venture Capital

김주성 (J.S. Kim) ICT 전략연구실 실장  
홍다혜 (D.H. Hong) ICT 전략연구실 인턴연수생

창업기업에 자금을 투자하고 모기업의 인프라 제공을 통한 창업기업 성장 기반 마련을 지원하는 기업주도형 벤처캐피탈(CVC: Corporate Venture Capital)이 주목 받고 있다. 본고에서는 창업기업의 성장뿐만 아니라 대기업과의 중장기적 관계형성을 통한 오픈 이노베이션(Open Innovation)을 가능케 하는 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)의 국내·외 현황 및 운영사례를 분석한 후 결론으로써 시사점을 제시한다.

2014  
Electronics and  
Telecommunications  
Trends

창조경제 시대의 기술·시장  
전망 특집

- I. 서론
- II. CVC의 개요
- III. 국내·외 현황
- IV. 운영사례 분석
- V. 결론 및 시사점

## I. 서론

최근 창업 생태계 내에서 모기업의 투자 및 지원을 통해 창업기업-모기업 동반성장을 가능하게 하는 기업주도형 벤처캐피탈(Corporate Venture Capital: CVC)이 주목 받고 있다. CVC는 모기업이 창업기업에 자금을 투자하고, 기존의 잘 갖추어진 모기업 인프라를 제공해 창업기업의 성장 기반 마련이 가능하게 한다. 또한 창업기업과의 중장기적 관계형성으로 오픈 이노베이션을 가능하게 한다는 점에서 더욱 화제가 되고 있다.

본고에서는 동반성장 및 오픈이노베이션이라는 화제의 키워드 중심에 있는 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)의 개요 및 국내·외 현황에 대해 살펴보고 주요 CVC 운영 사례 분석을 통해 결론 및 시사점을 제시하고자 한다.

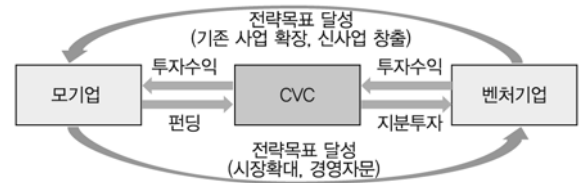
## II. CVC의 개요

### 1. 정의

기업주도형 벤처캐피탈은 비금융권 기업에 의한 독립적 벤처기업에 대한 소수주주 지분투자(minority equity investment)로 정의된다[1].

일반적으로 CVC투자는 첫째, 비금융권 기업(non-financial and established firm)이 경제적(financial) 목적뿐만 아니라 전략적(strategic) 목적 추구를 위한 행위, 둘째, 법·제도적 측면에서 독립적인 벤처기업을 대상으로 이루어지는 행위, 셋째, 직접 혹은 간접적으로 소수 지분투자를 집행하는 행위로 정의된다.

CVC는 투자활동에 따라 VC투자 이외에도 기업 간 인수·합병(M&A: Merger and Acquisition), 제휴(Alliance), 공동투자(Joint venture) 등을 통한 지식 및 자산 이전활동을 포함하는 외부기업 벤처링(External Corporate venturing)과 기업 내부 피고용자 혹은 조직의 기업가적 활동(Corporate intrapreneurship) 및 분사한 피고용



(그림 1) 전략적 목적을 위한 CVC

자에 대한 투자, 내부적 사업개발 펀드 등을 포함하는 내부기업 벤처링(Internal Corporate venturing)으로 분류된다.

목적에 따라서는 크게 투자된 벤처기업의 가치 향상을 위한 자문, 지원 및 모니터링을 수행하고, 상장(IPO: Initial Public Offering)이나 매각(Trade sale) 등을 통한 금융수익 실현을 추구하는 경제적 목적(financial objective)과 벤처기업에 대한 투자를 통해 얻을 수 있는 전략적 수익 및 시너지 효과 창출에 중점을 두는 (그림 1)의 전략적 목적(strategic objective)으로 구분한다.

### 2. 유형

CVC의 유형은 투자목적과 투자기업-벤처기업 간 관계에 따라 (그림 2)와 같이 4가지 유형으로 나뉜다.

추진형은 투자기업이 보유하고 있거나 사업 활동을 강화할 수 있는 기술표준의 도입 또는 확보가 가능하도록 해주는 제품/서비스를 제공하는 벤처를 대상으로 하는 투자를 말한다. 개척형은 미개발 혹은 미개발된 분야에서 사업을 영위하고 있는 벤처에 대한 투자에 중점을 둬으로써 잠재적인 사업영역 확대를 추구한다. 강화형은 투자기업이 기존 제품 및 서비스에 대한 수요를 확대할 가능성이 있는 보완적 제품이나 서비스를 개발하는



(그림 2) 투자 목적 및 기업 간 관계에 따른 CVC 유형

벤처기업에 투자하며, 투자기업의 전략적 목적에 중점을 두고 있는 반면, 투자기업과 벤처 간 관계는 추진형 보다는 덜 긴밀한 관계를 가지는 특징을 지닌다. 수동형은 재무적 수익 추구를 중점적으로 하고 있어 투자기업과 벤처기업 간에 유연한 관계가 형성된다[2].

### 3. 전략적 유인

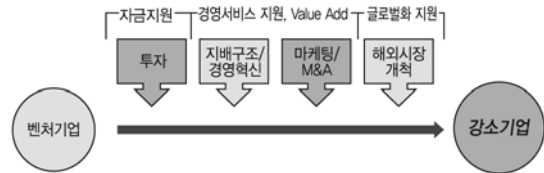
CVC의 전략적 유인은 크게 대체적 유인과 보완적 유인으로 나뉜다(〈표 1〉 참조).

대체적 유인은 벤처 투자를 통해 새로운 제품, 서비스 또는 기술을 확보함으로써 투자기업의 기존 제품, 서비스 혹은 기술을 물리적으로 대체하거나 사업 다각화를 추진한다. 보완적 유인은 투자기업의 기존 기술, 제품 및 서비스와 보완관계에 있는 벤처기업에 투자함으로써, 투자기업의 기존 사업부문의 가치를 높이거나 시장 지배력을 강화하고자 하는 보완적 유인으로 구분된다.

### 4. 창업생태계에서의 CVC의 역할

창업생태계 내에서 CVC는 비중 있는 역할을 수행하

고 있다. 첫째, 벤처기업이 필요로 하는 장기위험자본 공급하는 역할을 수행한다. 일반 금융기관이 투자 위험성이 높아 투자하는 것을 꺼리는 모험적인 사업분야에 과감한 투자를 감행한다. 둘째, 단순 자금투자를 통한 수익획득을 목적으로 하는 VC(Venture Capital)와 달리, CVC는 벤처기업과 장기적인 파트너십 형성이 가능하다. 제조업의 경우 투자기업과 피투자기업 간의 장기적인 관계형성을 통한 상품의 수요와 공급 조절을 통해 가격관리 및 상품의 질 향상이 가능하며, CVC 투자를 통해 중소기업과 대기업 모두 기술혁신의 성과를 공유할 수 있다. 셋째, 벤처기업의 성장 발전을 위해 (그림 3)과 같은 종합적 지원을 제공한다. 기술경쟁력은 있으나 자본과 경영능력이 부족한 설립 초기기업에 투자하고 설립 초기부터 자본과 경영관리, 기술지도 등의 종합적인



(그림 3) 벤처기업의 성장 발전을 위한 CVC의 역할

〈표 1〉 CVC 투자의 전략적 유인

구분	세부 유형	
대체적 유인	기술개발 및 지식이전	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자기업과 관련된 기술 및 공급자 관계에 있는 벤처에 대한 지분투자를 통해 기술 및 공급 관련 네트워크를 강화</li> <li>- 투자기업은 수요관계에 있거나 잠재적인 수요를 창출할 수 있는 벤처기업에 대한 전략적 투자를 통해 기존 제품 및 서비스의 수요확대 가능</li> </ul> <p>※ 투자기업은 전략적 벤처투자를 통해 해외시장 진출 및 확대 추구</p>
	신시장 개척 및 시장확대	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자기업은 신제품 및 서비스를 제공하는 벤처에 대한 전략적 투자를 통해 잠재적 성장가능성이 높은 시장에서 새로운 사업에 대한 기회를 확보</li> </ul> <p>※ 핵심 사업영역이 아닌 시장에 대한 진출을 가속화하는 계기를 마련</p>
	인수합병 대상 탐색	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 투자기업이 잠재적 인수합병 대상인 벤처기업에 대한 투자를 통해 벤처기업에 대한 정보뿐만 아니라 경쟁 및 시장환경에 대한 보다 정확한 실사를 수행할 수 있는 이점 제공</li> </ul> <p>※ 투자기업은 인수합병으로 인한 시너지효과에 대한 사전적으로 보다 정확한 판단을 할 수 있을 뿐만 아니라 인수합병과정에서 발생할 수 있는 이해 대립을 감소시킬 수 있음.</p>
보완 유인	기술 및 공급 관련 파트너십 강화	
	기존 제품의 수요 확대	
	해외시장 진출	

(자료): 이기훈[3], 임준·염수현·조유리[4]을 바탕으로 재구성

지원 통해 투자기업 육성한다. 또한 기업의 전략방향 등 경영에 대한 조언 제공 및 회계·공시체계 등 기업경영에 대한 인프라를 제공한다. 기업지배구조에의 참여를 통한 영향력을 행사하며, 기존의 인적 네트워크 및 해외 네트워크를 이용해 벤처기업의 수익창출과 해외진출도 지원한다.

### III. 국내·외 현황

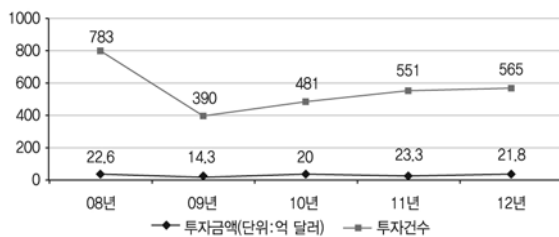
#### 1. 해외 현황

##### 가. 미국

미국 벤처캐피탈협회(National Venture Capital Association, 2013)에 따르면, 2012년 전체 투자 건수(3,715건) 중 CVC가 차지하는 비중은 15.2%(565건)로 나타난다. (그림 4)에 따르면 글로벌 경제위기로 둔화되었던 CVC의 2012년도 투자는 금액기준으로는 전년대비 6.6% 감소하였지만 2009년 이후로 전체 투자 건수 대비 비중이 확대되고 있어 재성장하고 있는 것으로 판단된다[5].

미국의 CVC 투자는 주로 인텔, 구글, 시스코, 모토라 등의 대기업이 주도하여 중소벤처기업과 상생구도를 만들기 위한 ‘가교 역할’을 수행하고 있다.

CVC를 운영하는 기업 수는 미국 396개, 일본 87개, 영국 62개, 독일 53개, 중국 52개로 미국이 CVC 운영 기업수가 가장 많은 것으로 나타나는데 그 이유는 경제



(그림 4) 미국의 연도별 CVC 투자현황

〈표 2〉 2013 상반기 CVC 운용조합 자산순위 상위 10개사

순위	기업명
1	Google Ventures
2	Intel Capital
3	Qualcomm Ventures
4	In-Q-Tel
5	Novartis Venture Funds
6	Comcast Ventures
7	Samsung Ventures
8	SAP Ventures
9	Johnson & Johnson Development Corporation
10	Motorola Solutions Venture Capital

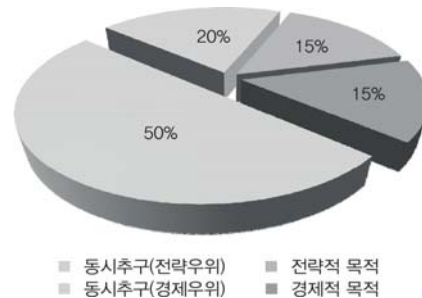
〈자료〉: 참고문헌 [6]을 바탕으로 재구성

발전 및 안정적인 산업 생태계 조성을 위한 신기술 개발의 중요성을 인식하고, 벤처기업과의 지속적인 협력관계형성 필요성을 절감했기 때문으로 인식된다.

CVC 순위(〈표 2〉 참조)에서 1위를 차지하고 있는 Google Ventures가 대부분의 CVC 투자를 이끌어가고 있으며, Top 5개 기업이 CVC 투자의 대부분을 점유하고 있다. 약 40%의 CVC 투자가 초기단계 투자이며, CVC 투자의 약 40%는 인터넷 분야에 이루어지고 있다.

미국 벤처캐피탈협회(National Venture Capital Association)의 조사 결과에 따르면, (그림 5)와 같이 전략적 목적과 경제적 목적을 동시에 추구하되 전략적 목적을 우선시하는 기업이 50%로 가장 높게 나타났다.

CVC의 총 투자 건수 중 SW 중심의 ICT가 51.0%(288건)로 가장 높은 비중을 차지하고 있으며, 기타 분야별로는 생명공학(16.1%), 미디어(10.3%), 산업재/에너지



(그림 5) 미국의 CVC 투자 목적 현황

〈표 3〉 미국 CVC의 분야별 투자 현황

분야			비율
ICT	SW	67.7%	51.0%
	IT 서비스	14.6%	
	반도체	6.3%	
	통신	5.9%	
	기타	5.5%	
생명공학			16.1%
미디어			13.3%
산업재/에너지			8.8%
기타			10.8%

〈자료〉: 김현중, 2013. [5]를 바탕으로 재구성

(8.8%) 순으로 투자가 이루어지고 있다[7](〈표 3〉 참조).

#### 나. 국내

국내에서는 삼성(삼성벤처투자), CJ(CJ창업투자), 두산(네오플렉스), 한화(한화인베스트먼트), 코오롱(코오롱인베스트먼트) 등 약 40여개 기업이 CVC를 운영 중이다. 국내 CVC 투자활동은 제조업, ICT 등 우리나라의 산업적 강점을 반영하며, 글로벌 CVC의 투자행태와 유사하게 산업 내 또는 산업 간 투자를 추진하고 있는 것으로 추정된다[5](〈표 4〉 참조).

### IV. 운영사례 분석

#### 1. 구글(Google)

구글은 독립투자부문인 구글 벤처스(Google Ven-

〈표 4〉 국내 CVC의 분야별 투자 비중

구분	비중
ICT	18.3%
일반제조	19.0%
생명공학	13.7%
문화콘텐츠	23.5%
원료재생/서비스/교육	5.6%
유통	5.3%
기타	8.1%
	6.5%

〈자료〉: 김현중, 2013[3]을 바탕으로 재구성

tures)를 설립하고 2009년부터 CVC 투자를 개시했다. 2012년까지 150개 이상의 기업에 300million 달러(한화 3,200억원) 이상을 투자했다. 최근에는 펀드 규모를 더욱 확대하며, 투자를 가속화하고 있다.

구글벤처스의 투자전략은 신시장 개척 및 사업 다각화, 기술개발 및 지식 이전 전략 두 가지로 나눌 수 있다. 첫 번째, 신시장 개척 및 사업 다각화 전략을 통해 상식을 뒤집으며 기존의 흐름에서 벗어나는 파괴적 혁신에 투자하고 이를 통한 확실한 투자이익 회수를 추구하고 있다. 이러한 전략의 사례로 신용점수가 낮아 대출상환 악순환에 빠진 사람들의 재기를 돕는 독특한 소액 대출서비스를 제공하여 공익사업을 수행하고, 대출심사 과정에서 이용자의 페이스북에 드러난 일상생활을 분석하는 빅데이터 기법 활용 기업인 ‘플러리시’에 투자하는 기존의 예상을 벗어난 투자를 추진한 사례가 있다. 두 번째, 기술개발 및 지식이전 전략은 혁신을 위한 전략적인 투자뿐만 아니라 기술개발 및 지식이전을 통해 기존 기술의 발전을 촉진할 수 있는 벤처기업에 투자한다. 인공지능 기반 비디오 채팅기술을 개발한 ‘익스펙트 랩스’에 대한 투자를 통해 이 회사에서 앞으로 개발할 애플리케이션과 기술을 통한 구글 기술발전의 가속화를 추구한 사례도 이러한 전략에 해당한다.

현재 구글 벤처스는 모바일과 인터넷에 중점적으로 투자하고 있지만, 생명공학, 유기농 원두커피 브랜드, 태양광 에너지 등 의외의 분야에 투자를 추진하기도 한다. 비교적 신생기업의 투자비중이 높으며, 독특하고 참신한 아이디어 발굴로 IT생태계에서 구글의 앞선 경쟁력 지속을 위한 투자를 수행하고 있다[8][9].

피투자기업의 성장을 위한 지원도 이루어지고 있는데, 캘리포니아의 마운틴 뷰에 소재한 구글 캠퍼스 내에 사무실을 두고 일종의 인큐베이터인 스타트업 랩스(Startup Labs)와 투자대상 벤처기업을 풀타임으로 지원하는 실행팀(Hands-on Team)을 운영하고 있다. 이처럼 구글벤처스는 벤처캐피탈의 역할뿐만 아니라 인큐

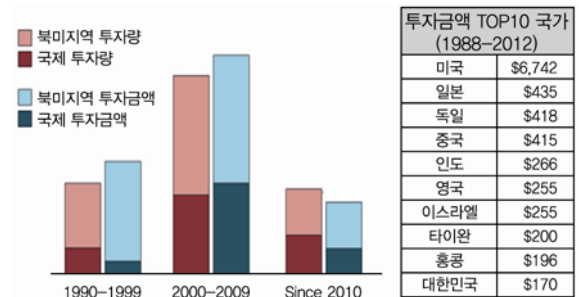
베이터 역할의 수행을 통해 벤처생태계 형성에 크게 기여하고 있다. 이 중 실행팀은 구글 벤처스의 벤처기업 지원조직으로 디자인, 인력 채용, 마케팅, 엔지니어링, 멘토링 등 5개 분야에서 실질적인 지원을 제공한다.

구글 벤처스는 구글의 성장을 돕는 CVC이기는 하나, 성장시킨 피투자기업을 경쟁기업인 페이스북(Facebook)이나 트위터(Twitter)에 매각할 정도로 투자활동의 자율성이 보장되고 있다.

## 2. 인텔(Intel)

인텔은 1991년 사업의 생태계를 강화하고 미래 혁신 기술을 탐색하기 위한 CVC로 인텔 캐피탈(Intel Capital)을 설립했다[10].

2012년까지 109억 달러(한화 11.7조 원) 이상의 금액을 투자했으며, 전 세계 54개국 이상에 투자를 수행하고 있다. 전 세계 26개 국가에서 지사를 운영 중이며, 1998년 5% 미만이던 미국 외 투자비중이, 2012년 57%로 증가하며 미국 외의 국가에 대한 투자비중이 급격하게 증가하고 있다.



(그림 6) 인텔 캐피탈 투자량 및 투자 금액 추이

인텔의 투자는 <표 5>와 같이 경제적인 이익에 목표를 두기 보다는 인텔의 비즈니스에 도움이 되는 전략적 목적 위주로 이루어지고 있다.

1991년부터 2012년까지 (그림 6)과 같이 109억 달러(한화 11조 7,100억원)이상의 금액을 투자했으며, 투자건수는 1,250여건, 인수업체는 258개에 달한다.

2012년에는 150개 기업에 3.5억 달러(한화 3,700억 원)를 투자했으며, 전체 투자금액 중 57%가 해외에 투자되고 있다. 한국에서의 투자는 1998년 첫 투자를 시작한 이래 모바일, 디지털 미디어, 인터넷 등의 분야에 걸쳐 약 30개의 한국 기업을 대상으로 미화 2억 달러(한화 2천

<표 5> Intel Capital의 주요 투자전략

투자전략	주요 내용
생태계 (Eco-system) 구축	- 무선인터넷 관련 서비스 업체, 무선 관련 하드웨어 및 소프트웨어 업체, 소프트웨어 툴 업체, 무선 관련 칩 업체 등에 투자하여, 무선 인터넷 시장 생태계 형성이라는 전략적 가치를 획득 ※ 국내 모바일 결제 업체 '모빌리언스'에 투자하여 무선 콘텐츠 시장 및 상거래 활성화를 통한 무선 인터넷 산업 관련 생태계 구축 시도
시장개발	- 성숙되지 않은 시장 또는 IT관련 후발 국가를 대상으로 한 시장 개발과 관련된 투자 수행 ※ 차이나 테크놀로지 펀드(China Technology Fund)를 통해 상하이에 있는 Nesoft Group에 4천만 달러를 투자함으로써 중국과 함께 인텔 아키텍처 기반에서 다양한 개발활동을 할 수 있는 인재 양성을 위한 대학 교육과정 및 인증 프로그램 도입
첨단 기술시장의 미래 예측	- 시장의 패러다임을 바꿀만한 획기적인 기술개발 및 개선을 위한 투자, 당장의 이익보다는 미래에 폭발력이 커다란 기술에 투자 ※ 기술발전을 모니터링하고 관찰하는 차원의 투자로 나노기술, 생명공학, 테라플롭스와 페타플롭스 관련 기술, 차세대 광 커뮤니케이션 등을 예로 들 수 있음.
갭필러 (Gap-Filler)	- 주력해야 할 부분과 파트너를 통해 조달해야 할 기술적 깎을 채워주는 투자로, 인텔이 그려가는 로드맵 상에 필요한 기술을 제공할 수 있는 테크놀로지 파트너십을 맺을만한 기업에 투자 ※ 자사가 필요로 하는 기술을 100% 기업 내부에서 개발하기는 불가능하므로, 인텔은 특정기술에 대한 라이센스 비용을 지불하거나 이용 또는 아웃소싱을 위해 투자

<자료>: 참고문헌 [10]을 바탕으로 재구성

〈표 6〉 2013년 Intel Capital의 국가별 주요 투자 현황

국가	횟수
미국	1,571
이스라엘	134
중국	109
인도	101
영국	88
일본	46
브라질	36
타이완	34
독일	32
캐나다	27

〈자료〉: 참고문헌 [11][12]를 바탕으로 재구성

200억 원) 규모의 투자를 추진 중 이다(〈표 6〉 참조).

투자는 주로 인텔의 주력 사업과 관련된 모바일, 소프트웨어, 서비스, 디지털 미디어, 엔터테인먼트, 컴퓨터, 생산 및 연구에 관련된 분야 위주로 이루어지고 있다. 특히 울트라북/태블릿 및 모바일 폰 플랫폼, 모바일 그래픽 기술, 이미지 및 비디오 기술, 모바일 콘텐츠 및 서비스, 무선 커뮤니케이션 투자에 집중적으로 이루어지고 있다(〈표 7〉 참조).

투자회수는 주로 IPO와 M&A를 통해 이루어지고 있으며, 1991년 이후 200개 이상의 투자기업이 IPO, 300개 이상의 기업이 매각 또는 합병되었다.

〈표 8〉에서 볼 수 있듯 인텔 캐피탈은 투자결정 이후 다양한 프로그램을 통해 기업을 지원하는데, 대표적인 예로 인텔캐피탈 테크놀로지 데이(Intel Capital Technology Day), 인텔캐피탈 글로벌 서밋(Intel Capital Global

〈표 7〉 2013년 Intel Capital의 주요 투자현황

펀드명	조성 금액
Intel Capital Experiences and perceptual computing Fund	\$ 100million
Intel Capital Connected Car Fund	\$ 100million
Intel Capital Ultrabook Fund	\$ 300million
Intel Capital China Technology Fund II	\$ 500million
Intel Capital Brazil Technology Fund	\$ 50million
Intel Capital India Technology Fund	\$ 250million
Intel Capital Middle East and Turkey Fund	\$ 50million

〈자료〉: 참고문헌 [12]를 바탕으로 재구성

〈표 8〉 Intel capital의 피투자기업 지원현황

행사 및 프로그램	주요내용
테크놀로지 데이 (Technology Day)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 일종의 비공개 기술 컨퍼런스로 10~20여 곳 피투자 업체를 선정해 개최하는 기술회의</li> <li>- 인텔캐피탈의 투자전문가와 다양한 기술업체가 참여해 발표회를 통해 투자기업들과 글로벌 기업들이 만날 수 있는 자리를 마련하고 이를 통해 비즈니스 기회를 확대</li> </ul> <p>※ 2006년 초반에 마이크로 소프트웨어의 미팅을 희망하는 업체들을 위한 테크놀로지 데이가 미국에서 개최되었으며, SK텔레콤과의 미팅을 원하는 기업들과의 미팅이 이루어진 사례가 있음.</p>
글로벌 서밋 (Global Summit)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인텔 캐피탈의 투자를 받은 기업의 약 1000명의 기업가와 포춘지(Fortune) 선정 2,000대 업계 임원들을 한 자리에 초청해 사업 아이디어를 교환하고 새로운 수익을 창출할 수 있는 성장의 기틀을 마련하는 행사</li> <li>- 참석자들의 글로벌 네트워킹 강화를 위해 기획된 행사로 전문가 패널의 토론, 1,700개 이상 포토폴리오 기업 CEO와 주요 비즈니스 임원들 간의 미팅 등의 프로그램을 포함</li> </ul> <p>※ 2012년 행사로 13회를 맞이했으며, 이번 행사를 통해 클라우드 협력, 디지털 엔터테인먼트, 모바일 결제 시스템 간소화, 새로운 디바이스 인터랙션 등 다양한 기술력을 가진 혁신적인 기술 기업 10개 기업에 대한 4,000만 달러 규모의 투자를 발표</p>
IP 액세스 프로그램 (Intel Capital Access Program)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 인텔의 다양한 R&amp;D 성과를 포트폴리오 기업들이 보다 쉽게 이용할 수 있도록 하는 프로그램으로, 인텔의 특허기술에 대한 라이선스를 손쉽게 얻을 수 있도록 지원</li> </ul>

〈자료〉: 참고문헌 [11][12]를 바탕으로 재구성

Summit), 인텔캐피탈 IP 액세스 프로그램(Intel Capital Access Program) 등이 있다[13].

### 3. 시스코(Cisco)

시스코는 네트워크 장비시장에서의 점유율 확대를 위해 CCD(Cisco Corporate Development)라는 내부 부서를 통한 투자 및 M&A를 수행하고 있다.

투자 목적은 인수·합병 대상 탐색 및 시너지 제고에 있으며, 모기업에 필요한 해당기술을 가진 기업에는 과감히

〈표 9〉 CCD의 기업인수 기준

인수기준	이유
피인수 대상 기업의 비전과 시스코의 비전이 일치하는지 여부	- 컴퓨터 산업의 발전방향과 기업의 역할 등에 대해 다른 비전을 가진 기업을 합병할 경우 회사 내 갈등 발생 가능성이 있음.
두 조직 문화의 유사성	- 피인수 기업의 간부들이 시스코의 경영진의 일부가 되어야 하기 때문에 시스코의 경영진이 모든 인수합병에 관여함. - 양사의 경영진들끼리 잘 맞지 않으면 인수합병 거래가 어렵기 때문에 피인수기업의 경영철학을 분석하고 경영진의 단결력을 파악한 다음, 피인수기업이 그들의 문화와 화합할 수 있는지 여부 판단
상대 기업이 인수합병 후 얼마나 빨리 순이익을 증가시킬 수 있는지 여부	- 인수합병에는 항상 주주들의 승인이 필요하기 때문에 이익 증가의 중요성이 강조됨. - 테크놀로지 산업은 급속하게 변화하는 산업이므로 제품 출시를 수개월 이상 앞당기거나 바로 출시가 가능한 제품이 있는 기업의 인수를 선호 - 인수를 통해 비용절감이나 고객만족, 매출증대 등의 가시적인 경영 성과가 반드시 6개월 이내에 나타나는지 여부가 중요한 기준임.
지리적 조건이 유리한 기업	- 회사 간 거리가 멀면 문제를 해결할 때 시간이 많이 소비되기 때문에 지리적으로 본사가 위치한 샌프란시스코와 근접한 기업의 인수를 선호

〈자료〉: 참고문헌 [15]를 바탕으로 재구성

투자하거나 이를 인수하는 것으로 명성이 높다[14].

CCD는 크게 인수부문(Acquisitions), 투자 및 파트너십부문(Investment and Partnerships), 기술부문(Technology Group), 전략부문(Stratgy) 4가지 부문으로 나뉘어 투자업무를 진행한다.

인수 부문은 시스코가 현재 생산하고 있는 제품과의 적절성 혹은 미래에 추진할 새로운 비즈니스 모델과 부합되는 적합한 기업을 인수하고 있다(〈표 9〉 참조).

투자 및 파트너십 부문은 투자의 궁극적인 목적인 새로운 기술과 시장을 위한 전략적 투자 및 파트너십을 형성하지만, 부분적으로는 재무적 이익을 목적으로 한 투자를 집행하기도 한다. 최근 들어서는 중국, 인도, 이스라엘, 유럽 기업과의 파트너십이 선호되고 있다.

기술부문은 CDTG(Corporate Development Tech-

nology Group)로 불리며 기술 가치를 극대화하기 위한 목적으로 투자를 수행하고, 투자기업에 대한 인큐베이팅 및 트렌드에 맞게 영향력 있는 기술을 탐색하는 전문가들이 포진되어 있다.

#### 4. 삼성(Samsung)

삼성이 1999년 설립한 삼성벤처투자는 해외 벤처기업 투자에서 두각을 나타내고 있으며, CVC 전문 리서치 기업인 영국의 글로벌 코퍼레이트 벤처링(Global Corporate Venturing)은 삼성벤처를 하이테크 분야에서 가장 영향력 있는 벤처캐피탈 중 8위로 선정했다(〈표 10〉 참조).

삼성벤처투자는 기술개발 및 지식이전, 신시장 개척 및 사업 다각화를 위해 전략적인 투자를 추진하고 있다. 첫째, 기술개발 및 지식이전을 위해 투자를 통한 일부 지분 확보를 시행하고 해당 기업이 가진 특허 및 원천기술을 확보하고자 하는 전략을 수행한다. 또한 확보된 기술들은 그룹사의 신규 제품생산에 활용되어진다. 이리

〈표 10〉 하이테크 분야 벤처캐피탈 영향력 순위

순위	모회사	국적	벤처 캐피탈
1	Intel	US	Intel Capital
2	Google	US	Google Ventures
3	Cisco Systems	US	Cisco Corporate Development
4	Motorola	US	Motorola Ventures
5	Qualcomm	US	Qualcomm Ventures
6	SAIC	US	SAIC Venture Capital Corporation
7	Legend	China	Legend Capital
8	Samsung	Korea	Samsung Venture Investment Corporation
9	Nokia	Finland	BlueRun Ventures
10	Reliance Anil Dhirubhai Ambani Group	India	Reliance Venture Asset Management
43	LG Electronics	Korea	별도 법인 없음

〈자료〉: 참고문헌 [16]을 바탕으로 재구성



한 사례로 삼성벤처투자가 소음 제거 기술업체인 미국 포르테미디어(fortemedia)에 대한 지분투자를 추진하고 2005년부터 삼성전자와 파트너십을 맺어온 결과, 삼성전자는 소음 제거칩이 적용된 휴대폰을 2008년에 출시할 수 있었다. 둘째, 신 시장 개척 및 사업의 다각화를 위해 신성장동력 발굴을 위해 유망 중소벤처기업에 투자하며, 주요 투자분야는 반도체, 정보통신, 소프트웨어, 인터넷, 생명공학 및 의료산업, 영화/영상산업 등이 있다. 초기단계의 벤처기업부터 주식시장 등록 직전의 기업에 이르기까지 전 단계에 걸쳐 투자하며, 투자자금 뿐만 아니라 경영지원, 기술지원 및 증권 시장등록에 이르기까지의 전 과정에 걸쳐 토털 서비스를 제공한다.

현재 국내 투자의 경우, 반도체 및 OLED 장비업체에 집중되어 있으며, 삼성전자 및 삼성 모바일 디스플레이의 매출에 상당 부분을 차지하는 기업에 집중적으로 투자하면서, 자금지원 및 협력관계를 유지해나가고 있다. 이를 통해 안정적으로 부품을 확보하며, 납품단가에 있

어 경쟁사보다 우위를 점하고, 협력사의 관계를 구축하기도 한다. 또한 국내의 경우 삼성이 투자했다는 것만으로도 피투자 기업이 상당한 프리미엄을 누릴 수 있는 환경이 조성되어 있다.

해외투자는 삼성전자의 미국 연구현지법인인 SISA (Samsung Information Systems America)의 한 부서인 삼성벤처아메리카가 미국 투자활동의 핵심 역할을 수행하고 있다(〈표 11〉 참조). 삼성벤처아메리카는 현재 삼성벤처의 미국 내 피투자업체에 대한 발굴 및 실사 업무를 담당하고 있으며, 3억 달러의 투자자금을 활용하여 지난 10년간 실리콘밸리 현지의 주요 기술업체에 대한 투자를 진행 중이다.

## V. 결론 및 시사점

본고에서는 CVC의 국내·외 현황 및 사례분석을 통한 시사점을 제시하고자 하였다. 국내 창업생태계 활성화를 위한 CVC 시장의 입지가 높아지고 있는 만큼 이를 활성화 하기 위한 방안 제고가 필요하다.

첫째 방안으로 현재 IPO에 집중되어 있는 자금회수 형태 다양화가 필요하다. 이를 위해 M&A 활성화 기업에 대한 제도적 혜택을 제공하고, M&A 과정 생겨날 문제점을 멘토링 하고 중재할 기관 및 정책이 필요하다. 또한 M&A에 대해 부정적인 창업기업들의 의식 개선을 위한 교육도 동반되어야 할 것이다.

둘째, ‘벤처·창업 자금 생태계 선순환 방안’ 발표를 통해 M&A에 관련된 세금혜택 및 자금지원이 대폭 확대되었지만, 대기업이 CVC를 통해 창업 초기기업에 자금투자를 시행할만한 유인책이 부족한 상황이므로, CVC가 창업기업과의 중장기적인 파트너십을 형성하고 자금투자 및 기술개발을 시행할 경우 주어지는 제도적 혜택이 필요하다.

셋째, 벤처생태계 내에서 CVC의 인큐베이터 기능을 강화하기 위한 방안이 필요하다. 이를 위해 CVC가 모기

〈표 11〉 삼성벤처투자의 주요 해외투자 현황

투자 연도	회사명	구분	주력사업
2011	Novald	정보통신	OLED 기술·발광유기물질 제조
	Swype	정보통신	스마트폰 터치 기술
	Master Image 3D	정보통신	3D(입체영상) 장비업체
	MoBeam	정보통신	모바일 커머스 관련
	YuMe	소프트웨어	광고 플랫폼
2010	Tilera	반도체	멀티코어 프로세서 전문
	IntegenX	바이오	DNA 분석기술
	PicoChip Designs	정보통신	펄스셀용 프로세서 생산
	LensVector	정보통신	고체 광학 기술 전문
	Cambridge Broadband Networks	정보통신	무선통신 기술
	DNP Green Technology	바이오	그린테크

〈자료〉: 참고문헌 [17]을 바탕으로 재구성

업 인프라를 활용해 창업기업을 지원하는 경우, 기존에 클러스터를 중심으로 형성되어 있는 시설을 이용할 수 있게 하는 등의 방안이 이루어져야 할 것이다.

넷째, 현재 CVC만의 단일화된 목소리를 낼 대표기관이 부재하므로, CVC 관련 연구 및 통계조사 업무를 주도적으로 수행해 문제점을 개선해 나갈 협회 결성이 필요하다.

이와 같은 방안 마련 및 정부, 대기업, 초기 창업기업의 노력이 하나되어 CVC시장의 문제해결을 통한 활성화가 이루어질 때, CVC를 통한 대기업과 초기 창업기업의 중장기적인 협력 및 동반성장이 가능해지리라 예상해본다.

#### 용어해설

**벤처·창업 자금생태계 선순환 방안** 현재 벤처자금 생태계의 단계별 순환 구조개선 및 자금지원 방식·규모의 실효성 강화를 위해 벤처 생태계의 선순환 저해요인을 개선하고자 만든 방안

#### 약어 정리

CCD	Cisco Corporate Development
CDTG	Corporate Development Technology Group
CVC	Corporate Venture Capital
IPO	Initial Public Offering
M&A	Merger and Acquisition
SISA	Samsung Information Systems America
VC	Venture Capital

#### 참고문헌

- [1] 정진한 외 “IT산업에서 기업주도형 벤처투자의 유인 및 실효성에 관한 연구,” 정보통신정책연구원, 2008
- [2] H. W. Chesbrough “Making Sense of Corporate Venture Capital,” Harvard Business Review, Mar. 2002.
- [3] 이기훈 “구글의 최근 기업 인수·합병(M&A) 동향,” 정보통신정책연구원, 2013.
- [4] 임준, 염수현, 조유리 “벤처창업금융 현황 및 정책방향,” 정보통신정책연구원, 2013.
- [5] 김현중 “기업 주도형 벤처캐피탈 투자 동향,” 정보통신산업진흥원, 2013.
- [6] Venture Capital Database, www.cbinsights.com
- [7] I. MacMillan et al “Corporate Venture Capital(CVC) seeking Innovation and Strategic Growth,” NIST, 2008
- [8] “‘구글 벤처스의 투자 포트폴리오로 본 최신 기술 트렌드,’” 정보통신산업진흥원, 주간기술동향, 2013. 5.
- [9] Googleventures, www.googleventures.com
- [10] Intel Capital, www.intelcapital.com
- [11] Intel Capital, Intel Capital Portfolio List, http://www.intelcapital.com/portfolio, 2013.
- [12] Intel Capital, Intel Capital Fact Sheet, http://www.intelcapital.com/asset/docs/Intel-Capital-Factsheet.pdf, 2013.
- [13] “인텔캐피탈, 한국SNG개발사 등 투자기업 공개,” 헤럴드 경제, 2012. 10. 14.
- [14] “글로벌 이노베이션 DNA] 시스코의 ‘성공하는 M&A,’” EtNews, 2013. 8. 25.
- [15] CISCO, www.cisco.com
- [16] “삼성벤처, 한국판 인텔캐피탈로 성장할까,” 머니투데이 the bell, 2012. 12. 28.
- [17] “삼성벤처, 특허·원천기술 확보위해 해외투자,” 머니투데이 the bell, 2012. 12. 27.