

오픈 이노베이션의 현재와 미래를 그리다[CVC관점]

## "CVC 성장, 신규사업 발굴 넘어 스타트업 투자 기회 창출"

Interviewee 배준성 (롯데벤처스 상무)

Interviewer 양원석 시니어컨설턴트 (Deloitte Insights 편집국)

미국에서는 기업주도형 벤처캐피탈(corporate venture capital, CVC)의 개념이 대중화되었고 IBM벤처그룹, 인텔캐피탈, 퀄컴벤처스, 구글벤처스 등 이미 다양한 기업들이 CVC를 통해 혁신을 일궈 왔다. 글로벌 시장으로 봤을 때 CVC의 영향력은 지속적으로 커지고 있다. CV Insights에 따르면, 전체 벤처캐피탈 시장에서 CVC 투자액 비중은 2016년 20%에서 2020년 24%로 증가했다. 또한 CVC 투자 집행액은 2014년 179억달러(약 21조원)에서 매년 증가해 2020년 731억달러(약 85조원)를 기록했다. 미국은 전체 벤처캐피탈 시장에서 CVC가 차지하는 비중이 50%를 넘어섰다.

한국의 경우 벤처캐피탈이 등장한 것은 오래되었지만 CVC는 상대적으로 생소한 개념이었다. 그러나 최근 몇 년간 국내 기업들의 CVC 설립과 CVC를 통한 투자가 활성화되고 있다. 국내 대기업 CVC 투자 집행액은 2021년 처음으로 1조원을 넘어선 것으로 추정된다. 향후 국내 CVC의 투자집행액은 더욱 커질 것으로 전망된다. 2022년부터 국내 대기업 일반지주회사도 CVC의 제한적 보유를 가능케 하는 공정거래법 개정안이 국회 본회의를 통과했기 때문이다. 해외에서는 대기업들이 CVC를 통해 벤처기업 생태계를 활성화하고 있다는 지적이 잇따르자 일반 지주회사도 CVC를 설립할 수 있도록 법이 개정된 것이라고 볼 수 있다. 본 법개정 이후 시장의 반응도 뜨겁다. 한국의 다양한 대기업 지주회사들이 산하 벤처투자회사 설립을 검토중인 것으로 알려졌다.

CVC는 대기업, 중견기업에게 스타트업과의 협업을 통한 성장동력 발굴, 개발 기회를 제공한다. 스타트업, 벤처기업 입장에서는 대기업의 자본력과 인프라를 활용할 수 있어 성장의 발판을 갖게 된다. 국가 경제적인 측면에서도 CVC의 활성화, 다양화는 대기업 중심의 성장구조를 탈피하고 대기업과 스타트업의 동반 성장의 동력이 될 수 있다. 한편, 일부 비판적인 시각을 가진 사람들은 CVC가 대기업에게 특혜를 주는 것이며 스타트업/벤처기업이 대기업에게 종속될 수밖에 없는 구조를 심화한다는 주장을 내놓기도 한다.

딜로이트 인사이트는 국내 CVC 업계에서 주목할 만한 성과를 내고 있는 롯데벤처스의 배준성 상무와 함께 우리나라 CVC와 벤처 생태계의 현재 상황을 진단해보고 미래를 그려보고자 한다.

**Q 롯데벤처스에 대한 간단한 소개 부탁드립니다. 이곳 투자심사역으로서 주로 어떤 일을 수행하고 계십니까?**

롯데벤처스는 2016년 2월 1일에 설립되었으며, 롯데그룹의 미래 사업 발굴 및 스타트업 지원을 통한 사회적 가치 창출이라는 목표를 가지고 시작했습니다. 처음에는 롯데 액셀러레이터로 시작하여 초기 스타트업 발굴 및 성장에 집중하였으나 이후 펀드 조성 등을 통해 본격적인 스타트업 투자 및 오픈 이노베이션을 진행하고 있으며 이를 계기로 2021년 5월에 롯데벤처스로 사명을 변경했습니다.

**Q 어떤 계기로 CVC 분야에서 일을 시작하게 되셨습니까?**

한국IBM, 딜로이트컨설팅 등을 거쳐 롯데그룹 입사 이후 임팩트 투자 및 소셜벤처 등과 관련된 일을 하면서 투자에 관심을 가지게 되었고 이후 이를 바탕으로 롯데벤처스(당시 롯데 액셀러레이터)에서 CVC 업무를 하게 되었습니다.



**Q 전 세계 CVC의 현황, 동향은 어떻게 됩니까? 미국, 유럽, 중국, 일본 등 주요국의 성공적인 CVC 사례는 무엇이 있으며, 한국 CVC의 현황과 주요 성공 사례에는 어떤 것들이 있습니까?**

전 세계적인 CVC의 활성화는 피할 수 없는 추세라고 봅니다. 기존에 CVC를 가지고 있지 않은 기업들도 앞다투어 CVC를 설립하고 있습니다. 미국은 이미 CVC가 활성화되어 있으며 구글 같은 경우는 Google Ventures, Capital G, Gradient Ventures 3개의 CVC를 운영하고 있으며 이를 통해 수백 개의 스타트업에 투자하고 있습니다. 이를 통해 CVC 본연의 목적인 새로운 신규사업의 발굴만이 아니라 높은 수익율을 기대할 수 있게 되었습니다.

한국의 경우 CVC는 아직 초기 단계이기 때문에 눈에 띄는 성과를 찾기 어렵습니다. 다만 GS리테일은 2010년대 초기부터 자본금으로 많은 스타트업 투자를 해왔고 최근 들어 이런 경험을 바탕으로 다양한 분야의 스타트업 인수 등에 적극적으로 뛰어 들고 있습니다.

**Q 미국이나 벤처투자가 활성화된 타국 대비 한국 CVC가 가진 한계점은 무엇이며 어떻게 극복해 나가야 된다고 생각하십니까?**

미국의 경우 기본적으로 스타트업으로 시작한 회사들이나 테크기업들이 CVC를 이끌고 있지만 우리나라는 대규모 제조업 기반의 대기업군이 많아 아직도 여전히 미국 대비 CVC가 활성화되고 있지 않습니다. 특히 우리나라는 하나의 그룹(대기업 집단)이 다양한 사업을 동시에 펼치고 있기 때문에 아직까지 내부적인 역량으로 신사업을 확장해 나가야 한다는 생각을 지배적이어서 스타트업과의 협업이 미국만큼 활성화되기는 어려운 상황입니다. 즉 스타트업에 대한 투자 및 M&A를 통한 사업 확장보다는 내부적으로 신사업을 펼치는 것을 선호하는 것이 현실입니다.

이러한 이유는 다양하데, 스타트업을 인수할 시, 각종 업무 전산시스템과 업무 프로세스를 통일시켜야 한다는 점, 기업 내부 인력이 인수 후보 대상 스타트업 인력보다 더 우수하다고 평가하는 점 등이 주요 이유라고 할 수 있습니다. R&D의 경우에도 스타트업 인수를 통한 기술 확

보가 내부 R&D를 하는 것보다 난이도 측면에서 더 어렵다고 인식하고 있습니다. 하지만 최근에는 분위기가 많이 긍정적으로 변화하고 있으며 앞으로 대기업의 스타트업 인수 및 지분 투자는 증가할 것으로 전망합니다.

**Q 올해(2022년)부터 대기업 지주회사의 CVC 제한적 소유가 가능하도록 법이 개정되었습니다. 이후 한국 CVC 및 관련 생태계 구조가 어떻게 변할 것으로 보십니까?**

CVC법이 개정되면서 많은 부분들이 좋아졌지만 일반적인 VC와 비교할 때는 제한된 부분들도 여전히 남아 있습니다. 따라서 올해부터 시행된 법 개정인 점진적으로 CVC가 확산되는 데에는 일정 부분 기여할 것으로 예상되지만 현재에도 이미 각 대기업들이 자본금을 활용한 투자나 기존 VC 등에 출자를 통한 간접 투자 등을 진행하고 있기 때문에 CVC를 당장 설립하려는 니즈가 폭발적으로 증가하지는 않을 것으로 전망합니다.

**Q CVC는 일반적으로 기업들의 오픈 이노베이션 전략을 수행하는 조직으로서 기능하는 것으로 알고 있습니다. CVC가 오픈 이노베이션을 통한 혁신 성장 동력을 이끄는 조직으로 더 성장하기 위해 필요한 조건들은 무엇입니까?**

CVC가 오픈 이노베이션을 위한 조직이라는 점에는 많은 사람들이 원론적인 면에서 동의할 것이지만 많은 사람들이 오픈 이노베이션에 대한 생각들이 다른 것을 많이 느끼고 있습니다. 가장 큰 문제는 기존의 대기업의 직원들은 스타트업 및 투자에 대해서 잘 모르고 기존의 VC들은 대기업의 운영이나 프로세스에 대해서 잘 모른다는 간극을 메우기가 어렵다는 것입니다.

또한 CVC가 너무 모기업과 전략적으로 잘 정렬(커플링)되는 것도 향후 기업의 미래를 대비하는데 문제가 있을 수 있고 아니면 너무 동떨어져도 CVC의 역할을 다하기 어려울 수 있습니다. 일반적인 대기업 계열사들은 자신들이 영위하고 있는 사업을 손쉽게 확장할 수 있는 분야, 유사한 분야로의 신사업 확장을 추구하

는데 이렇다 보니 잠재적인 가치가 매우 큰 스타트업 투자나 인수 기회를 놓치는 경우도 종종 있습니다. 결국 중용의 도를 찾는 것이 중요하다고 봅니다.

**Q 대기업 그룹(집단) 전체로 봤을 때, 대기업 집단 내 CVC의 영향력과 지위가 중요할 수도 있겠다는 생각이 듭니다. 이러한 부분에 있어서 국내 대기업, 중견 기업들이 그룹차원에서 해결해 나가야 할 과제는 무엇입니까?**

대기업의 생리상 대부분의 일들이 그렇겠지만 최고 위 경영진의 의지가 뒷받침되지 않는다면 CVC가 제 역할을 하기 어렵습니다. 그리고 VC의 특성상 수익을 창출함과 동시에 오픈 이노베이션을 모색해야 하는데, 이 때문에 우수한 심사역의 영입 및 이들에 대한 연봉/인센티브 책정 문제 등도 당면한 이슈가 될 수 있습니다.

**Q 국내 대기업 입장에서, 기업 내부적으로 이뤄지는 자체 R&D와 비교했을 때 CVC 투자를 통한 스타트업과의 협업 및 혁신 프로세스가 가진 장단점은 무엇입니까?**

업무의 집중도와 자율성 그리고 속도 등 당면한 과제의 해결에 있어서는 기존 R&D 조직이 스타트업을 따라가기 어렵다고 할 수 있습니다. 협업 과정에 있어 기존의 대기업 R&D 조직이 스타트업과 공동으로 참여한다면 오히려 앞서 말씀드린 스타트업이 가진 신속성이라는 장점이 많이 희석될 수도 있습니다. 따라서

스타트업 단독으로 R&D를 진행할 수 있도록 자율성을 보장하되 초기에 요구 및 달성 조건을 명확히 하는 것이 필요합니다.

**Q 대기업과 스타트업의 협력 과정에 발생하는 갈등 요인에는 어떤 것들이 있으며 이를 해결해 나가야 할 과제/방안은 무엇입니까?**

협업도 사람이 하는 것이라 다양한 형태의 갈등이 존재합니다. 크게 경영 내용(방향) 측면, 절차 및 형식 두가지 측면에서 모두 갈등이 발생합니다. 갈등 때문에 문제가 생겼던 하나의 사례를 말씀드리면, 저희가 유망한 스타트업을 대상으로 대기업 계열사와 미팅을 주선했던 적이 있습니다. 사업 아이디어, 비전, 노하우 등을 스타트업 측에서 발표했는데 대기업 신사업 전략팀의 입장에서는 전혀 혁신적이고 유망한 아이디어가 아니라고 생각하여 협업 과정에서 위기가 발생했던 사례가 있습니다. 그 당시 대기업 특정 계열사와 스타트업이 매우 유사한 사업을 진행하고 있던 상황이었었는데 스타트업 입장에서는 본인들의 사업 관련 정보만 가져가면서 본인들을 이용한 거라는 주장을 하여 관계가 악화된 경험이었습니다.

또한 아직도 일부 대기업 고위 경영진들은 스타트업이 제시한 아이디어와 비전, 연구개발 역량이 자신들이 내부적으로도 충분히 수행할 수 있는 수준에 그친다고 생각하는 경우도 많으며 인적자원의 수준도 그룹사 내부 인력이 더 우수하다고 생각하는 경우도 많아

공동 협업이 어려운 측면도 있습니다.

결국 대기업과 스타트업의 눈높이를 맞추는 것이 중요한데 이 문제는 많은 경험을 축적해서 해결할 수밖에 없습니다. 특히 대기업 사이드에서 많은 경험을 쌓아야 합니다. 정부에서는 최근에 다양한 창업 지원 사업을 하고 있는데 대기업과 스타트업의 협업 과제에도 지원 예산을 더 많이 배당하면 좋을 것 같다고 판단합니다. 대기업이 잉여자금이 많아 보이지만 깊게 살펴보면 매우 한정된 용도의 자금이 대부분이기 때문에 스타트업과의 협업에 큰 자금을 투자하기 어려운 경우도 많습니다.

**Q 스타트업의 관점에서 CVC와 협업하는 것을 비판적으로 바라보는 시각도 있습니다. 경쟁자인 해당 대기업에게 스타트업의 노하우를 모두 공개하는 꼴이 되거나 지나치게 사업 의존도를 높일 가능성도 있기 때문입니다. 이 이슈에 대해서는 어떤 견해를 가지고 계십니까?**

충분히 가능성 있는 시나리오이긴 하지만 오히려 규모가 큰 대기업일수록 이런 이슈에 민감하기 때문에 근래에 올수록 많이들 조심하고 있습니다. 저희가 투자한 스타트업에도 항상 이런 이슈에 대해 조심하라고 조언을 하고 있으며, 스타트업 입장에서 매우 중요한 핵심 기술이나 노하우라고 판단되는 사항에 대해서는 애초에 공개를 하지 말라고도 사전에 언급을 합니다. 뿐만 아니라, 비밀유지계약(Non-Disclosure Agreement, NDA), 회의록, 메일 등의 형식으로 커

뮤니케이션 내역들을 항상 기록으로 남길 것을 권고하고 있습니다.

협업의 과정이 독점적 계약이 아닐 경우에는 스타트업의 사업의존도를 높이는 것 같지는 않습니다. 오히려 역량이 우수하고 유망한 스타트업일수록 다양한 대기업과 협업하는 경우가 많습니다.

**Q 투자 대상 기업을 심사하는 과정에서 많은 기준을 가지고 세부적인 평가/분석을 수행하실 것으로 예상됩니다. 투자 대상 기업을 평가하는 중요한 기준에는 어떤 것들이 있습니까? 일반적인 기준이 아님에도 심혈을 기울여 평가하시는 항목이 있다면 어떤 부분입니까?**

각 심사역들마다 기준이 다르기 때문에 딱 정해진 정답은 없다고 말하고 싶습니다. 개인적으로는 창업자의 역량, 보유 기술의 차별성, 글로벌 성장 가능성 등을 중점적으로 보고 있습니다.

**Q 스타트업 투자 단계는 크게 시리즈 A, 시리즈 B, 시리즈 C로 나뉘는 것으로 알고 있습니다. 투자 심사/집행 시, 각 단계별로 CVC가 중점적으로 살펴보는 평가 기준이 어떻게 다른가요?**

시리즈 A 이전에는 아이디어의 독창성을 주로 보게 되고 시리즈 B 이후에는 아무래도 비즈니스 모델의 완성도이러든지 엑시트(exit, 자금회수)의 가능성 등을 주로 보게 됩니다.



**Q COVID-19를 거치며 ESG경영 및 친환경 기술이 기업들의 화두가 되었습니다. 최근 롯데케미칼, 롯데벤처스, 롯데정밀화학이 협력하여 이산화탄소 포집 시설을 선점하기 위한 기체분리막 분야를 개척하고 있다고 알려졌습니다. 이러한 친환경 관련 투자 사례 및 성과는 어떤 의미를 지닙니까?**

보수적인 화학업계의 변화에 대한 니즈가 쌓이다가 ESG라는 트렌드를 만나면서 급격하게 바뀌었다고 볼 수 있을 것 같습니다. 다만 ESG라는 용어가 워낙 여러 분야를 포함하고 지칭하기 때문에 조심스럽긴 하지만, 화학업계가 친환경에 대해 적극적으로 나서게 된 계기가 된 것은 분명합니다. 또한 빠른 속도로 변화를 추진하다 보니 스타트업과의 협업도 전례 없이 활발하게 이뤄지고 있습니다.

**Q COVID-19를 거치며 전 세계 기업들의 디지털 전환(digital transformation)이 가속화되고 있습니다. CVC 투자심사역의 시각에서 디지털 전환의 속도와 양상이 어떻게 변화할 것으로 생각하십니까? 또한 디지털 전환과 관련된 롯데벤처스의 투자 성공 사례가 있다면 소개 부탁드립니다.**

대부분의 사람들이 얘기하듯이 이미 속도와 방향은 정해졌다고 봅니다. AI와 로보틱스 등의 기술을 바탕으로 빠르게 삶의 많은 부분들이 디지털화 될 것으로 전망합니다. 롯데벤처스는 2년 전에 베어로보틱스라는 서비스 로봇 회사에 투자했습니다. 베어로보틱스는 미국 캘리포니아 레드우드시티에 본사를 둔 자율주행 서빙 로봇 회사입니다. 최근 코로나 사태로 인한 인력 부족 등으로 인해 평소보다 더 큰 각광을 받고 있으며 최근에는 약 5천억원의 회사 가치로 투자를 마무리하고 있는 과정에 있습니다.

**Q 롯데벤처스가 집행한 투자 중 모기업과 스타트업의 상생, 동반 성장의 가치를 창출해낸 가장 성공적인 케이스에 대해 소개 부탁드립니다.**

동반성장의 가장 큰 사례로는 '미로(서비스명 '라스 트오더')'를 꼽을 수 있습니다. 사회적 가치 제고 관점에서 마감할인상품 플랫폼을 만들고 있는 '미로'에 투자하였으며 미로는 이를 바탕으로 세븐일레븐을 비롯한 롯데백화점, 롯데마트, 롯데제과 등의 협업을 통해 매출의 큰 성장을 이루어 낼 수 있었습니다. 세븐일레븐의 입장에서 2년동안 40억원 이상의 마감할인상품을 판매함으로써 음식물쓰레기 절감 및 비용 절감이라는 두 마리 토끼를 잡은 성과라고 할 수 있습니다.

**Q 처음부터 해외시장 진출을 노리고 시작된 한국 스타트업에도 투자한 사례가 있습니까? 그렇다면, 대표적인 사례를 소개 부탁드립니다.**

롯데는 작년 하반기에 실리콘밸리 소재의 VC인 프라이머-사제(Primer-Sazze) 파트너스와의 협업을 통해 미국 진출 또는 미국에서 창업한 한국인 스타트업을 선발하여 육성하는 글로벌 액셀러레이터 프로그램을 진행하였으며 후속 투자도 다방면으로 검토하고 있습니다.

**Q 향후 10년~20년 후의 산업의 변화와 미래상을 예측했을 때 주목해야 할 기술은 어느 분야라고 생각하십니까? 그 이유는 무엇입니까(예, 탄소 포집 기술, 블록체인 기술, 머신 러닝 기술, AR/VR/메타버스 관련 기술, 자율주행차 기술 등)?**

많은 분야들이 동시에 발전하고 있어서 우선순위를 가리기 어렵습니다. 굳이 선택하자면 AI 및 머신러닝인데 이 두 기술은 거의 모든 분야의 기본 기술로 활용

되고 있고 앞으로도 그럴 것입니다. AI와 머신러닝은 마치 현재 모든 산업에서 활용되는 컴퓨터 프로그래밍 언어와 같이 테크 기업의 기본 인프라가 될 것이라는 의미입니다. 이러한 차원에서 가장 중요한 기본 기술이라고 할 수 있습니다. 산업적인 차원에서 보면 머신러닝을 솔루션화 시켜주는 도구인 MLOps(machine learning operations)를 제공하는 기업들이 다수 등장할 것이고 관련 산업이 빠르게 성장할 것으로 전망합니다.

**Q CVC의 투자를 받으려는 스타트업, 벤처기업 관계자에게 전달하고 싶은 메시지나 조언 부탁드립니다.**

CVC의 관심을 받기 위해서는 각 기업이 당면한 과제가 무엇인지를 면밀하게 살펴보는 것이 필요합니다. CVC 모기업이 어떤 기회와 위기에 직면하고 있는지 어떤 상품과 신사업을 과거에 추진했는지 등 기업에 대한 사전지식이 중요합니다. 이러한 조사 과정 없이 미팅을 할 경우 후속 협업으로 이어지는 것은 매우 어렵습니다.

**Q CVC를 포함하여 한국 벤처/창업투자 생태계 활성화, 선진화를 위한 제언 부탁드립니다.**

정부가 스타트업에 많은 투자 및 지원을 하고 있고 실제 스타트업의 성장에도 많은 도움이 되었습니다. 하지만 지속적인 확대가 앞으로도 질적/양적인 성장을 담보할 수 있을지는 의문입니다. 기회의 평등성 차원에서 다양한 스타트업에 투자 자금을 지원하는 것도 좋지만 유니콘으로의 도약 및 발전이 가능해보이는 스타트업을 대상으로 집중적이고 선별적인 투자, 지원 방식도 고려해 볼 만한 옵션이라 생각합니다.

다른 한편, 현재까지의 한국의 벤처 생태계에 있어 투자자 입장에서 엑시트(exit, 자금회수) 모델이 불투명하다는 것이 문제였습니다. 기업공개(IPO)가 거의 유일한 옵션이었고 M&A 딜이 성사되는 경우가 있었으나 많지 않았습니다. 하지만 다행스럽게도 상황이 긍정적인 방향으로 변하고 있습니다. 최근 들어서는 대기업들이 어느 정도 수준까지 성장한 스타트업을 과감히 인수하는 경우도 빈번해지고 있고 투자액 규모도 점점 커지고 있습니다. IPO나 M&A의 활성화 및 다른 유형의 엑시트 모델이 만들어진다면 한국의 벤처 투자 생태계가 더 발전할 것으로 기대합니다.



배준성 롯데벤처스 상무

**경력**  
 現) 롯데벤처스  
 前) 롯데지주  
 前) 롯데미래전략센터  
 前) 딜로이트 컨설팅  
 前) 삼성 SDS  
 前) 한국 IBM  
 KAIST 전산학

Interview



오픈 이노베이션의 현재와 미래를 그리다[스타트업 관점]

# "스타트업에게 CVC는 투자자이면서 협력 지원자"

Interviewee 신봉재 (제너레이트 대표)  
 Interviewer 권은진 컨설턴트 (Deloitte Insights 편집국)

4차산업혁명으로 인해 건설·부동산 산업에서도 빅데이터, AI 등 첨단 IT 기술을 활용하는 '프롭테크'(Proptech)가 주요 키워드로 떠오르고 있다. 프롭테크는 '부동산(Property)과 '기술'(technology)의 합성어로 IT 기술을 부동산에 접목시킨 부동산 서비스인데 최근 시장 규모가 눈에 띄게 성장하고 있다. 기업주도형 벤처 캐피탈(CVC)로부터 투자를 받은 프롭테크 분야 유망 스타트업인 제너레이트(Zenerate)의 사례를 통해 오픈 이노베이션의 현장 경험을 공유하고 CVC와의 경험이 있는 스타트업 측의 의견을 들어보고자 한다.

**Q 안녕하세요 대표님, 인터뷰에 응해 주셔서 감사합니다. 우선 프롭테크 시장에 뛰어들게 된 배경에 대해 설명 부탁드립니다.**

안녕하세요. 저는 원래 미국 LA에서 6년 정도 건축 디자이너로 일했는데, 그 당시에 디자인 자동화가 업계의 화두였습니다. 그러다 보니 자연스럽게 디자인 자동화에 관심을 가지게 되었는데, 당시 제가 주력하고 있었던 고층 주거 빌딩의 디자인 자동화 관련 툴을 만들어야겠다고 생각하게 되었고, 부동산 개발사들과 얘기할 때 앉은 자리에서 바로바로 디자인 대안을 보여줄 수 있는 디자인 툴을 만들고자 했습니다.

그러다 디자인할 때 나올 수 있는 모든 경우의 수를 만들어서 수익성을 분석해보자는 방향으로 나아가 2017년 3월부터 연구팀을 꾸리기 시작했습니다. 하다 보니 건축가들끼리는 해결이 안 되는 영역이 있다는 것을 깨닫게 되었고 지인을 통해 지금의 파트너이자 CTO인 정가혜 수석 박사를 팀에 영입해서 어느 한 필지에서 나올 수 있는 디자인 안을 모두 만들 수 있게 되었습니다.

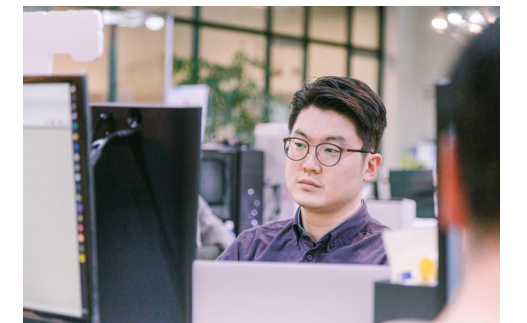
창업 전 연구 초기에 미국 USC 대학교 기숙사 건물에 대한 프로젝트를 진행하면서 저희가 만든 대안들을 거꾸로 분석해봤더니 알고 있던 상식과는 굉장히 다른 결과가 나오더라고요. 세대수를 최대로 했을 때 건물 전체의 월 수익이 대략 7억5,000만 원 정도 되었는데, 9억 원이 넘어가는 다른 안이 있었어요. 세대수를 최대로 한 디자인 안이 아니라 오히려 여기서 20세대 정도 줄인 안이었습니다. 임대료가 각각 다른 13가지 유닛 타입들을 어떻게 조합하고 배치하느냐에 따라서 수익이 달라졌는데, 따라서 세대수와 건물에 입주하는 인원수를 최대로 만든다고 해서 수익이 가장 높지는 않다는 것을 발견하게 되었습니다. 3년 동안 이런 시행착오의 과정을 거쳐 2020년에 제너레이트를 설립하게 되었습니다.

**Q 제너레이트의 경쟁력이 무엇이라고 생각하시나요?**

부동산 개발수익을 최소 30억 원, 평균 12% 증가시키는 기술력입니다. 제너레이트는 부동산 개발 수익성 극대화를 위한 인공지능 솔루션을 제공하는 세계 유일한 회사입니다. 기업용 서비스형 소프트웨어, 즉

B2B SaaS(Business-to-business Software-as-a-Service) 방식의 사업 모델이고요. 주된 사업 영역은 미국의 부동산 개발 시장으로 지난 2021년 9월에 미국에서 웹 서비스의 베타 버전을 런칭했고 올해 3월 중순에 프로덕트 런칭을 준비하고 있습니다. 제너레이트는 부동산 개발 인공지능 솔루션인 '프롭핏'을 통해 한 필지에서 가능한 수만 가지의 건축 디자인 안을 만들고 인공지능으로 각 대안의 조건에 맞게 가격을 입힌 다음, 그 데이터를 분석해서 최고의 안을 추천하는 방식으로 서비스를 제공하고 있습니다. 이 솔루션을 부동산 디벨로퍼들이 쓰게 되면 극대화 된 수익 창출안을 몇 분 안에 받아 볼 수 있습니다.

최근 지도상에서 어떤 지역을 검색했을 때 그 지역을 개발하게 되면 어느 정도의 수익이 나는지 분석해주는 프롭테크 플랫폼이 다수 출현했는데, 제너레이트의 첫 번째 차별점은 생성되는 대안의 개수가 월등하게 차이가 난다는 점입니다. 소형 건물 시장을 타깃으로 하는 우리나라의 일반적인 플랫폼들과는 다르게, 저희가 타깃으로 삼는 시장이 개발사들이 짓는 대형 건물이기 때문인데, 소형 건물은 그 필지에서 나올 수 있는 공간의 가치에 어느 정도 상한선이 정해져 있어서 디자인





대안을 많이 만들어 낼 필요가 없습니다. 시행사들이 진행하는 프로젝트는 보통 위치도 더 좋고 개발 규모도 훨씬 크기 때문에, 디자인 안을 잘못 만들었을 경우와 잘 만들었을 경우 그 차이가 상당히 클 수 있습니다. 이를 위해서 제너레이티브 부동산 개발 회사에게 수만 가지의 안을 만들어 그중 최고의 안을 제시하는 서비스를 제공하고 있는 것이죠.

두 번째 차별점은 공간에 대한 가격 예측입니다. 이게 핵심인데요. 보통 업계에서 건축 디자인 안이 나왔을 때 수익을 어떻게 예측하나 하면, 어떤 동네의 평당가가 1,000만 원이라고 했을 때 어떠한 디자인 혹은 평면이든 평당 1,000만 원을 곱합니다. 면적만 같으면 똑같은 가격이 되는 거예요. 하지만 현실은 그렇지 않죠. 예를 들어 한강부의 가치와 일반부의 가치가 다르고, 1층의 가치와 10층의 가치가 다르거든요. 건축 디자이너들이 가격과 수익을 다루는 사람들이 아니라 디자인을 다루는 사람들이다보니 이런 방식으로 가치를 산정하지 않는데요. 반면 정작 수익을 다루는 부동산 디벨로퍼들은 디자인에 직접적으로 관여하지 않습니다. 다시 말해 디자이너들의 계획안에 디벨로퍼들이 동일한 가격을 적용하는 것이죠. 여태까지 업계에서는 이 차이에 대한 문제 인식이 부족했고, 인공지능이 없었기 때문에 해결할 수도 없었는데요, 저희는 여기서 큰 부가가치가 발생될 수 있다고 봤기 때문에 이 부분을 집중적으로 파고들었습니다. 실제로 실거래 가격을 AI에 학습시키고 평면의 내부 구성, 조망 등 여러 가지 조건에 따라 가격을 다르게 입히면 동일한 면적의 디자인 안이더라도 수익이 다르게 나타나는 것을 볼 수 있습니다.

**Q AI 기술을 활용하는 다른 부동산 회사들은 이러한 솔루션을 제시할 수 없는 것으로 봐도 될까요?**

네, 1,000여 개에서 수만 가지까지 대안을 제공하는 회사는 없습니다. 제너레이티브는 제공하는 디자인 안을 5만 가지 이하로 제한하는데요, 그 이상을 만들 수는 있지만 웹으로 제공할 수 있는 양이 정해져 있기 때문에 5만 가지 이하로만 제공하고 있습니다.

최근 AVM(Automatic valuation model) 모델이

라고, 토지 가치를 평가하는 플랫폼이 많이 활용되고 있는데요, 이런 플랫폼들은 대부분 땅값이나 건물 전체의 가격을 예측합니다. 건물 안의 공간을 가지고 가격을 예측하는 모델은 없습니다. 특정 디자인의 공간을 몇 개 정도 늘렸을 때 수익이 최대가 되는지, 또는 다양한 상품 공간들을 어떻게 조합했을 때 수익이 최대가 되는지 예측하는 저희의 솔루션은 시장에 존재하지 않던 형태입니다.

**Q 개발, 디자인, AI 이 세 분야가 합쳐진 것이라고 볼 수 있겠군요. 기존에는 개발사와 디자이너가 독립적으로 일을 해서 정확한 가격 평가를 내릴 수 없었고요.**

그렇죠. 기존에는 개발사와 디자이너가 서로 독립된 영역에서 일하기 때문에 수익성과 디자인을 통합적으로 바라보고 문제 인식을 가지거나 페인 포인트(pain point)를 해결할 수 없다는 한계점이 있었습니다.

**Q 개발사와 디자이너가 하나의 플랫폼을 가지고 총체적인 밸류에이션 모델을 가질 수 있군요. 그런데 디자인 안이 5만 가지까지 필요한 이유는 무엇인가요?**

시공 전 설계 단계에서 디자이너들은 보통 세 가지에서 많게는 열 가지 디자인 안을 만듭니다. 그러면 개발사가 수익성을 분석한 후 최상의 안을 뽑아 이를 발전시켜서 완성된 설계안을 만들고 시공을 진행하는데요. 5만 가지까지 필요한 이유는 개발사들이 여러 변수로 인해 디자인을 항상 수정하게 되기 때문입니다. 최적의 안을 추천한다고 할지라도 당시의 시장 상황이나 해당 회사에 더 편한 개발 방식 등으로 인해, 저희가 추천한 최적의 대안으로 진행하지 않을 가능성이 농후합니다. 그렇기 때문에 그 필지에서 가능한 모든 디자인 대안을 제공해 주는 것이고요, 고객사에게 스스로 변수를 인풋으로 넣어서 최적의 안을 선택하게 하는 겁니다.

**Q 제너레이티브 추구하는 기술은 타 AI 기업에 비교했을 때 어느 정도 발전되어 있다고 보시나요?**

제너레이티브 보유한 AI 기술은 자율 주행 정도의 고난도 AI 기술은 아닙니다. 하지만 건축 디자인, 부동산, 건

설 등 서로 다른 분야를 융합하여 최신 AI 기술력을 통해 페인 포인트를 다룬다는 데 의의가 있습니다. AI 기술력이 있다고 해서 이 분야에 뛰어들 수 있는 것은 아닙니다. 서로 다른 세 개의 영역을 통찰할 수 있는 관점을 가지고 있고 여기에 AI를 활용할 수 있어야만 이 일을 할 수 있다고 봅니다.

**Q AI를 사용하니 고객사 입장에서는 시간과 비용을 많이 절감할 수 있을 것 같아요.**

당연히 시간과 비용이 절감되는데요. 원래대로라면 이런 사업성 검토를 건축사에 의뢰했을 때 보통 2~3일 정도가 걸립니다. 제너레이티브 솔루션을 사용하면 실시간으로 디자인 안을 바로 볼 수도 있고, 많은 디자인 안을 보고 싶은 경우에는 최대 1시간 정도 소요됩니다. 비용적인 측면에서는 보통 제각각이긴 하지만 한국에서 이런 안을 받기 위해서는 일반적으로 50만 원에서 100만 원 정도의 실비 혹은 인력 비용이 발생하는데요. 제너레이티브의 솔루션을 사용한다면 월 구독료로 무료부터 최대 200만 원 정도가 드니 비용 측면에서도 절감되죠.

**Q 서비스를 제공하는 입장에서는 기존에 하던 방식과 비교할 때 투입되는 비용이나 인력이 얼마나 차이 날까요?**

웹 솔루션으로 제공하니 저희 입장에서는 시스템 운용 외에는 인력이 들지 않습니다. 원래대로라면 개발사에서 한 명이 필요하고, 개발사에서 건축사에 의뢰한다면 건축사에서 한 명 내지는 두 명이 추가로 투입됩니다. 그래서 보통은 두 명에서 세 명 정도가 사업성을 검토하게 되는 거죠. 제너레이티브의 웹 서비스를 이용할 경우 개발사에서 한 분이 와서 실시간으로 디자인 안을 받아보거나 최대 두 시간 이내로 소요됩니다.

**Q 미국 시장과 한국 시장을 동시에 타겟하시는 것 같은데, 그 두 시장의 가장 큰 차이점이 무엇일까요?**

저는 창업하기 전 미국에서 오래 일했는데요, 한국에 스타트업에 좋은 혜택이 여러 가지 있었기 때문에 한국에서 사업을 시작하게 되었습니다. 하지만 기업용 서비스형 소프트웨어, 즉 B2B SaaS 시장이 한국에서는 아직 크지 않기 때문에, B2B SaaS 모델은 미국에서 런



칭할 계획을 가지고 있습니다. 한국에서는 B2B SaaS를 돈 주고 쓰는 문화가 아직 발달되어 있지 않기 때문에 기업들이 이 분야에 비용을 많이 지출하지 않습니다. 반면에 미국 시장은 단일 시장으로는 가장 큰 규모로, 미국 기업들은 이런 프록테크뿐만 아니라 기본적인 행정 업무까지 전부 B2B SaaS를 활용합니다. 한국은 추후 3년에서 5년 후에 이런 문화를 받아들일 것으로 예상됩니다.

#### Q 미국의 스타트업들 사이에서 제너레잇은 어느 정도의 경쟁력이 있다고 보시나요?

사실 미국 시장에서 이 아이템을 개발했는데요. 저희 분야를 부동산 개발을 위한 플랫폼 혹은 솔루션이라고 정의하고 말씀드리면, 여기에 선두 주자라고 할 수 있는 회사에는 노르웨이의 스페이스메이커(Spacemaker), 호주의 아키스타(Archistar), 구글 알파벳 컴퍼니의 자회사인 사이드워크 랩스(Sidewalk Labs)라는 세 개의 주목할 만한 회사가 있습니다. 그러나 제너레잇과 같이 수익성을 극대화하는 경쟁력은 없는 상태로 판단하고 있습니다. 당장 미국에서 경쟁해야 할 회사에는 더 작은 규모인 테스트핏(TestFit)과 딥블록스(Deepblocks)라는 회사가 있는데 기술적으로 강점이 크지 않은 회사들이기 때문에 저희로서는 미국에서 경쟁하는 것이 수월한 상황입니다.

#### Q 대기업이 부동산 산업에서 주도적인 역할을 맡고 있기 때문에 종합적인 관점을 가지고 있고 자금도 여유로울 것으로 보이는데요, 이런 일을 주도할 수 없는 이유가 무엇일까요?

제가 파악한 바로는 결국 한 사람이 통찰하고 관리해야 한다고 봅니다. 각 분야의 문제를 연결해서 생각하고 이것을 어떻게 기술로 풀어내느냐가 핵심이라고 생각합니다. 이러한 분야를 모두 보유하고 있는 대기업은 많지만, 대기업에서는 개개인의 업무와 분야가 나뉘어 있기 때문에 한계가 있다고 봅니다. 서로 다른 분야의 문제를 연결해서 기술을 활용해 페인 포인트를 해결하려면 첫 번째로는 산업적인 통찰력, 그리고 두 번

째로는 사업가적인 역량을 갖춘 인재가 필요하다고 보는데요. 이러한 인재가 대기업의 어떤 한 부서에서 정해진 역할과 책임(R&R) 하에 제한된 영역의 일을 하는 것이 아니라, 아이디어가 사업 모델로 확장될 수 있는지 판단하기 위해 여기저기 두드리고 다니면서 자기 분야 외의 사람도 만나야 합니다. 일반 대기업에 있는 직원 한 명이 이런 방식으로 일을 하는 것은 어렵다고 생각합니다.

스타트업은 “IT 대기업이 같은 사업을 하면 어떡하냐”는 질문을 많이 듣는데요, 대기업이 가진 이러한 근본적인 특성 때문에 다양한 사업을 개척하고 혁신을 추구하는 일이 힘들 것이라고 봅니다. 대기업에는 뛰어난 사람들이 많지만 한 분야에만 특화되어 전문적으로 일하는 경우가 대다수이고 활동 범위 또한 제한되어 있기 때문에, 훌륭한 인력을 보유한 스타트업이 산업 통찰력과 사업가적 역량을 가지고 사력을 다해 달려드는 일에는 따라올 수 없다고 봅니다. 그렇기 때문에 성공하는 스타트업들이 있다고 생각하고요.

#### Q 한국에서 러브콜을 많이 받으셨을 것 같아요. 어떤 곳에서 관심을 가지던가요?

처음 한국에서 시작한 것은 투자 유치였습니다. 초기 투자 유치를 할 때 미국에 비해 상대적으로 많은 회사를 만날 수 있기도 했고 많은 회사에서 유리한 조건으로 수월하게 투자 받을 수 있었습니다. 여러 기업과 컨택했는데요, 처음 투자받았던 곳 중 두 곳은 일반적인 벤처 캐피탈이라 할 수 있는 블루포인트파트너스(Bluepoint Partners)와 크립톤(Krypton)이었고 다른 한 곳은 플랜에이치벤처스(Plan.H Venture)라고 호반건설 산하에 있는 기업주도형 벤처 캐피탈(CVC; Corporate Venture Capital)이었습니다.

#### Q CVC와 VC로부터 거의 동시에 투자를 받으셨는데요. CVC에서도 투자를 받으신 이유는 무엇인가요?

우선 초기 스타트업이다 보니 시장에서 신뢰를 확보하기 위해서는 제너레잇이 대기업으로부터 투자를 받는다는 마케팅이 필요했습니다. 초기 스타트업에게 사

실상 가장 중요한 것은 투자 유치인데 벤처 캐피탈도 좋지만 CVC 투자를 받으면 마케팅 측면에서도 유익하고 협력 기회가 생기는 등 다양한 방면에서 도움이 될 것이라고 기대했기 때문에 CVC에서 투자 받기로 했죠.

#### Q CVC의 경우에는 투자 유치 외에도 네트워크를 넓힐 수 있는 효과가 있을 것 같아요.

대기업의 경우에는 보통 자기와 어깨를 나란히 할 수 있는 회사들을 소개해 주시는데요, 용역 관계에 있는 협력업체에 저희를 소개하면 불편한 상황이 초래될 수도 있다고 합니다. 대기업이 추천하는 회사니까 무조건 해당 회사의 서비스를 사용해야 한다는 식의 압박으로 보일 수 있으니까요. 그래서 대등한 관계에서 협력하는 회사들을 소개받는 경우가 종종 있습니다.

#### Q 그러면 반대로 CVC가 투자할 때 원하는 보상은 무엇일까요?

CVC는 기본적으로 투자자로서의 기대가 가장 크고요. 두 번째가 협력이라고 봅니다. 당사가 보유하지 않은 새로운 기술인데 그 기술이 산업에서 활용될 가능성이 크다고 판단되면 협력을 위해 컨택 포인트를 만들어 놓는 것 같아요.

#### Q CVC에서 투자 받으면서 어려운 점은 없었나요?

사업을 진행하는 데 있어 CVC로부터의 투자 유치가 저희 회사에 부담이 되는 경우는 거의 없었어요. 그러나 여러 대기업과 컨택하면서 느낀 점은, 아무래도 일반적인 대기업의 특성상 절차가 유연하지 않을 수 있다는 점입니다. CVC는 모회사로부터 승인을 받는 것이 기본적인 구조이기 때문에 의사 결정이 느리거나 유동적이지 않다는 특징이 있습니다. 대기업이다보니 행정 관련 문서를 다루는 방식이나 기준도 확고하고요. 대기업의 방식에 맞추지 않으면 계약 조건도 협의의 여지가 적고 계약이 불발될 가능성도 있죠.

또한 저희 경험에 국한된 것일 수도 있지만, 잠재적으로 기업의 인력 감축을 발생시킬 수 있는 솔루션들이 있는데 그런 경우에 실무진을 통해 일하게 되면 중간

에 중단될 가능성이 크다고 봐요. 최악의 경우에는 실무진 본인이 하는 일이 없어질 수도 있거든요. 따라서 최종 의사결정권자에게 갈 때까지 넘어야 하는 결재자가 많은 경우, 아무리 회사에 이득이 되는 좋은 솔루션이라고 해도 제휴 관계가 생기지 않을 가능성이 있습니다. 그래서 해당 회사 내 유력 인사 혹은 기업의 대표를 직접 통해서 실행됐을 때 협력 관계로 발전할 가능성이 높다고 봅니다.

부동산과 건설 산업에 국한해서 말씀드리면 대기업은 당연히 해당 분야에서 대단한 전문성이 있는데요, 그 중에는 사람이 해야 할 영역이 있지만 컴퓨터가 훨씬 더 잘하는 영역이 분명히 존재합니다. 일부 영역은 기술이 잠식할 수밖에 없다고 봐요. AI 같은 첨단 기술을 받아들이려면 이에 대해 제대로 이해하고 적용해야 하는데요, 일반적으로 이 분야 대기업들은 새로운 기술에 느리게 반응합니다. 대부분의 회사가 이러한 기술의 중요성을 빠르게 감지하지 못하는 상황이에요. 그런데 CVC는 새로운 기업과 새로운 아이템을 매일같이 찾는 회사들이기 때문에 CVC를 보유한 회사는 새로운 기술에 열려 있는 편이에요. 자체적으로 CVC에 상응하는 기능이 없는 회사는 액셀러레이터를 통해서 하는 경우도 있습니다. 하지만 말씀드린 대로 CV나 액셀러레이터를 통해 모회사 최고경영진까지 설득하고 투자가 관철되는 데까지는 난관이 존재하는 것 같아요.

#### Q CVC가 앞으로 어떤 방향으로 나아가면 좋겠다고 보시나요?

CVC가 적극적으로 모기업과의 협력을 지원해주고, 업계 내 네트워크 구축 및 관리의 측면에 도움을 주면 좋겠습니다. 또한 CVC는 기본적으로 모기업과의 협력을 지원해주지만, 현업 부서의 상황에 따라 진행이 더디거나 일이 성사되지 않는 경우가 생길 수 있습니다. 이러한 협력 상황을 관리해주면 더 큰 도움이 될 것 같다고 생각하고요, 모기업과의 협력 외에도 업계 내 다른 협력사들과의 네트워킹에 도움을 주신다면 스타트업의 입장에서 훨씬 더 큰 도움이 된다고 봅니다.



Interview



오픈 이노베이션의 현재와 미래를 그리다[조력자 관점]

# "스타트업 매칭을 넘어 대기업과 협업, 사업 창출이 핵심가치"

Interviewee Kimura Masayuki (DTVS 대표)  
 Interviewer 임소현 매니저, 권은진 컨설턴트 (Deloitte Insights 편집국)

일본에서 오픈 이노베이션 활동이 활발히 일어나고 있는데 그 중심에 '딜로이트 토마츠 벤처 서포트'(Deloitte Tohmatsu Venture Support, DTVS)가 있다. DTVS는 일본 오픈 이노베이션 생태계 내 스타트업과 대기업, 정부 기관 간의 협업을 촉진하는 촉매제 역할을 하고 있다. DTVS의 COO(Chief Operating Officer)인 기무라 마사유키와의 인터뷰를 통해 스타트업과 대기업, 정부 기관 사이에서 중추적인 가교 역할을 하고 있는 DTVS에 대해 알아보려고 한다.

인터뷰에 응해주셔서 감사합니다. 이번 인터뷰를 통해 일본의 CVC와 스타트업 생태계가 어떻게 돌아가고 있는지, 여기에서 DTVS가 어떤 역할을 해왔는지 말씀을 듣고자 합니다.

**Q 먼저 DTVS에 대해 소개 부탁드립니다, DTVS의 차별점에 대해서도 말씀해주시면 감사하겠습니다.**

DTVS는 딜로이트 재팬의 자회사로, 2010년에 설립되었습니다. DTVS는 스타트업 지원에서부터 출발했습니다. 2012년까지는 스타트업을 위한 비즈니스 전략 수립 지원을 무료로 제공했습니다. 2012년 즈음에 일본 대기업들이 스타트업과 협업하기 시작했는데, 저희는 스타트업과 대기업을 연결해줄 수 있는 좋은 위치에 있었습니다.

저는 DTVS에 두 가지 차별점이 있다고 보는데요, 그중 하나가 가치 제안(value proposition)입니다. DTVS는 사업 기회 창출에 전념하고 있습니다. 액셀러레이터나 벤처 캐피탈과는 전혀 다르죠. 협업 전략 수립에서부터 대기업-스타트업 매칭, 협업 사업 계획 및 세부 사항 수립, 신규 사업 구축을 위한 고객 개발 등의 구현 및 실행에 이르기까지, 새로운 비즈니스를 구축하기 위한 네 가지 프로세스를 다루고 있습니다.

두번째 차별점은 포지셔닝입니다. DTVS는 신사업 창출에 대한 열정이 강하지만 독립적인 제3자 입장을 지키고자 합니다. 일반적으로 스타트업은 대기업에 비해 약자의 입장인데, 일부 대기업이 종종 스타트업에

무리한 요구를 해서 서로 윈윈하기 힘들어지는 상황이 발생하기도 합니다. 협업의 가치를 극대화하려면 서로 윈-윈하는 것이 중요합니다.

**Q DTVS에서는 보통 어떤 방식으로 일을 진행하시나요?**

일본의 생태계가 성장함에 따라 대기업과 스타트업의 연결과 협력이 점점 더 쉬워지고 있어, 현재 DTVS의 핵심 가치는 스타트업과 대기업 간의 사업 창출을 지원하는 데 있다고 생각합니다. 5년 전만 해도 DTVS의 주된 역할은 매칭이었지만, 이제는 사업 창출에 중점을 두고 있습니다.

사업 창출을 위해 저희는 먼저 사업 계획을 수립합니다. 전략 컨설팅과 유사하지만 보다 빠르고 민첩하게 사업을 구축하는 방법이라 할 수 있습니다. 그런 다음 해당 대기업의 핵심 자산을 파악하는데요. 그들의 비즈니스 요소를 명확히 하고 나서 어떤 자산이 필요한지, 기업 외부로부터 무엇이 필요한지 파악합니다. 그리고 회사의 핵심이 될 비즈니스 모델을 함께 만듭니다. 그 후에 저희가 스타트업을 스카우트합니다. 때때로 인수 합병을 제안하는 경우도 있습니다. 매칭과 스카우트가 용이해지면서 기업의 핵심이 될 사업을 창출하는 것이 중요해졌습니다. 충분한 고민을 거쳐 계획을 세운 대기업과 제휴를 맺어 서로 윈윈하는 것은 스타트업에게도 매력적인 일입니다.



**Q DTVS가 CVC와 스타트업을 매칭해주는 서비스를 제공하는 것과 관련하여, 매칭 후 DTVS의 역할은 무엇인가요?**

매칭이나 투자 이후에는 POC(proof of concept, 개념 검증)를 진행하거나 사업을 함께 진행합니다. PMI(post-merger integration, 인수 합병 후 통합 과정)를 진행하기도 하고요.

**Q 하나의 패키지 서비스라고 보면 될까요?**

고객에 따라 다릅니다. 어떤 CVC는 스타트업 발굴만을 요청하기도 하지만, 어떤 CVC는 POC를 지원하거나 실행해달라고 요청하기도 합니다. 저희는 신사업을 창출하기 위한 모든 프로세스를 지원하는 것을 목표로 하고 있습니다.

**Q DTVS는 POC와 계획 수립에 있어 어떤 역할을 맡고 있나요?**

POC를 계획하고 이행합니다. POC 계획 수립 서비스를 제공할 때 가장 먼저 목적을 설정합니다. 그 목적에 따라 기술, 사업 수익성, 사용자 인터페이스 및 사용자 경험(UI/UX), 이 세 가지 관점을 고려하고 테스트합니다. 그리고 POC에서 입증해야 할 사항을 명확히 정의합니다.

**Q 신사업을 창출하는 데 스타트업 발굴과 POC 중 무엇이 더 수요가 많나요?**

둘 다 수요가 많습니다. 최근 5년간 많은 일본 기업이 스타트업들을 스카우트하고자 CVC를 설립했지만 대규모 사업을 창출하는 데 있어서는 충분한 성과를 거두지 못했습니다. 그래서 일본 대기업들은 CVC를 설립한 후 규모가 큰 신규 사업이나 포트폴리오를 구축하려고 하는 상황입니다.

**Q 센터 역할, 혹은 중재자 역할을 할 때 주로 어떤 문제에 직면하게 되나요?**

앞서 언급한 대로 DTVS는 스타트업을 위한 컨설팅 서비스를 제공하고 있고, 일본에서 오픈 이노베이션이

인기를 끌면서 대기업을 위한 컨설팅 서비스를 제공하기 시작했습니다. 일부 대기업은 스타트업이 가진 역량과 저희 네트워크를 이용하려고만 하는 경우가 가끔 있습니다. 예를 들어, 대기업이 스타트업에 좋은 기회를 준다고 생각해서 스타트업에 POC를 무료로 진행해달라고 요청하는 경우가 있습니다. 하지만 이런 요청은 스타트업들 입장에서는 난해한 요구가 되는 것입니다. 대기업에 비해 스타트업의 입지가 약한데 스타트업과 대기업이 서로 윈윈하는 상황을 만들어야 협업의 가치를 극대화할 수 있습니다.

**Q 하지만 DTVS가 실제로 수익을 낼 수 있는 고객인 대기업인데 스타트업의 입장에 서는 것은 어렵지 않나요?**

좋은 지적입니다. 컨설팅을 시작하기 전에 대기업에게 서로 윈윈하는 상황이 단기적으로는 아닐지 몰라도 장기적으로 유리하다는 내용의 교육을 실시합니다. 그들은 스타트업 생태계에서 명성을 쌓아야 하기 때문에 먼저 이러한 교육을 제공하는 것입니다. 저희는 스타트업과의 원활한 협업 방법, 스타트업과의 협업의 중요성, 원활한 신규 사업 시작 방법 등의 내용이 포함된 일련의 세미나를 제공하고 있습니다.

**Q 세미나에서 스타트업과 대기업 간의 협업에 있어 중요하다고 언급하는 내용에는 어떤 것이 있습니까?**

가장 중요한 점은 상호적인 장기 목표와 미래 비전을 함께 세워야 한다는 것입니다. 단기적으로 스타트업과 대기업이 협업할 수 있지만 장기적으로 대기업이 스타트업을 흡수해버리는 경우도 있습니다. 이 또한 문제일 수 있습니다. 대기업과 스타트업의 미래 경영 계획을 공통적인 방향으로 일치시키기 위해 같은 생각을 가지고 있다는 것을 서로 공유할 수 있는 큰 목표 지향적 전략이 매우 중요합니다.

**Q 스타트업은 대부분 자금력이 부족한데요, DTVS는 어떻게 스타트업을 대상으로 하는 사업을 발전시킬 수 있을까요?**

요즘 전 세계적으로 자금 조달 상황이 점점 좋아지고 있습니다. 저희는 최근 스타트업을 위해 에퀴티 스토리(equity story) 구축 등 자금 조달 지원 및 서비스를 제공하기 시작했습니다.

**Q 많은 CVC들이 왜 새로운 사업을 창출하기 위해 스타트업들과 협력하려고 할까요?**

요즘 대기업을 둘러싼 환경이 급변하고 있습니다. 대기업들은 그들이 경험해보지 않은 새로운 산업에 진출해야 합니다. 해당 산업에 익숙한 스타트업과의 협력이 성공의 열쇠입니다. 대기업들은 그들의 사업을 차별화하기 위해 첨단 기술을 보유한 스타트업과 협업하고 있습니다.

**Q 대기업과 스타트업 간의 혁신과 협력 측면에서 어디에 기회가 있다고 보시나요?**

앞서 말씀드렸듯이, 많은 대기업이 스타트업과 협력을 시작하고 있습니다. 그러나 대기업들은 확장 가능한 사업을 구축하는 데에는 실패했습니다. 저는 바로 여기에 기회가 있다고 생각합니다. DTVS는 오픈 이노베이션의 전 과정을 지원하고 있습니다. 전략 기획, 매칭, 사업 평가, 사업 론칭, 사업 이행 등을 망라하여 기업이 신사업을 시작할 수 있도록 지원하고 있습니다.

**Q 해외에도 지사를 두고 계시는데요, 각 지사의 역할의 주요 차이점은 무엇인가요? 국가마다 클라이언트의 요구 사항에도 차이가 있나요?**

도쿄와 싱가포르, 이스라엘, 실리콘밸리에 4개의 오피스가 있는데, 조금씩 다릅니다. 저희 고객의 상당수가 글로벌 스타트업을 찾고 있는 일본 대기업입니다. 그래서 외국에 있는 저희 지사가 하는 일은 일본 기업

과 연결할 현지 스타트업을 스카우트하는 것입니다.

실리콘 벨리는 혁신의 중심지입니다. 여기에 위치한 저희 오피스의 주된 역할도 일본 시장에 진출하기를 원하는 스타트업이나 일본 대기업과 협력하기를 희망하는 스타트업을 스카우트하는 것입니다. 이들의 기술은 디지털 역량과 비즈니스 모델링 영역에 있어 특장점을 가지고 있습니다. 그래서 저희는 신사업을 창출하는데 그러한 스타트업과 대기업을 연결시키고 있습니다.

이스라엘 스타트업들은 사이버 보안이나, AI, 핀테크 등의 기술을 기반으로 하는 곳이 많습니다. 따라서 일본 대기업들이 특정 기술을 찾고자 한다면 이스라엘 스타트업들이 좋은 후보가 될 수 있습니다.

또한 스카우트 후에는 현지에서 신제품과 사업을 개발하고 싶은 이들에게 사업 실행 지원을 제공하고 있습니다.

**Q 한국 스타트업에 대해서도 발굴할 기회가 있다고 보시나요?**

한국의 많은 스타트업이 좋은 기술력을 가지고 있다고 생각합니다. 세계적인 대기업에 손을 뻗으면 좋은 기회가 있을 것으로 봅니다.

**Q 오픈 이노베이션과 관련해 CVC에 조언 부탁드립니다.**

새로운 사업을 계획할 때는 서로 윈윈하는 상황을 만드는 것이 정말 중요합니다. 먼저 스타트업을 포함하여 관련 이해관계자들을 아우르며 야심찬 사업 아이디어가 창출될 수 있는 큰 목적을 설정해야 합니다. 이러한 목적 아래 구체적인 비즈니스 전략과 비즈니스 모델을 빠르게 수립해야 합니다. 시행착오를 겪는 일은 매우 중요합니다. 시행착오를 통해 큰 성공으로 나아갈 수 있습니다. 시행착오의 과정을 통해 큰 성공으로 이끄는 전체적인 접근 방식과 방법론을 배워야 합니다.