

## I. 社内 벤처의 概念 및 最近 擡頭 背景

- (社内 벤처의 概念) 사내 벤처란 새로운 틈새 시장이나 製品 및 서비스를 開發할 목적으로 사내의 기존 조직과는 별도로 自律的이고 獨立的인 事業體를 설립하는 것임
- (社内 벤처의 最近 擡頭 背景) 新規 事業 개발 부문에서 대기업병을 극복하고 迅速성과 柔軟성을 살려 경쟁력을 제고하기 위한 방안으로 사내 벤처가 모색되고 있음. 더구나 벤처 기업이 活潑하게 展開되고 있는 상황도 대기업의 사내 벤처 도입 摸索을 加速化시키는 한 요인이 되고 있음

## II. 社内 벤처의 類型 및 運營 方式

- (社内 벤처의 類型) 사업을 본사와 완전히 分離시키고 아이디어 제안자에게 일정 부분의 資本을 參與시키는 別途 法人型, 참여 사원의 身分을 전출 형태로 維持하면서 성공시 특별 昇進이나 賞與 등이 주어지는 社内 企業型, 신규 사업 아이디어를 공모하여 제안자에게 褒賞하는 事業 提案型이 있음
- (社内 벤처팀의 構成 및 運營) 가능한 한 意慾과 能力을 갖춘 자원으로 팀을 구성하며, 문제를 共同 解決할 수 있도록 한 場所에 배치하고 팀을 水平 組織으로 운영하는 것이 바람직함
- (社内 벤처의 期待 效果) 신속한 의사 결정, 사내에 존재하는 아이디어 活用, 人材 確保, 새로운 사업 영역에서의 實驗 裝置 등의 효과를 기대할 수 있음

### Ⅲ. 國內外 社內 벤처 事例

#### ○ (國內 事例)

- 삼성물산 : 기존의 사내 벤처 팀은 상품 企劃, 조직 外部의 아이디어 사업화 및 벤처 事例 研究를 목적으로 하므로 本格的인 사내 벤처로 보기 어려움
- 유공 : 바이오텍 사업부로 출발하여 初期에는 어느 정도 성공을 거두었으나, 生必品 販路에 대한 既存의 노하우가 없어 고전하다가 同 사업부를 결국 생필품 자회사에 移管하는 방향으로 調整중에 있음
- LG그룹 : 최근 그룹 차원에서 「벤처추진위원회」와 운영 制度를 설립하고, 사내 벤처 專用 資金 120억원을 마련함

#### ○ (國內 事例 評價)

- 사내 벤처팀에 대한 최고경영자의 認識 부족과 融和를 중시하는 大企業 文化로 인한 타부서의 協助 부족으로 아직 활성화되지 못함

#### ○ (海外 事例)

- 3M : 사내 벤처의 代表 기업인 3M은 사원들의 아이디어를 事業化하기 위해 근무 시간의 15%를 活用하는 「15% Rule」, 관리 직원이 이를 支援토록 하는 「스폰서쉽」 등 다양한 制度를 운영하고 있음

## <要 約>

- 후지츠 : 別途 法人型 벤처 회사 9개를 운영 중에 있으며, 적극적인 主人 意識을 유도하기 위하여 벤처 회사에 근무하는 해당 종업원의 再雇傭을 보장하지 않고 있음
- (海外 事例의 示唆點) 성공 기업들은 失敗를 닦하지 않으며 타부서의 協助가 圓滑하다는 공통점이 있음. 또한 팀이 자유롭게 사업을 수행할 수 있도록 가능한 한 많은 權限을 부여하면서도, 사업 危險을 줄이기 위해 자율권이 保障되는 범위내에서 진행 사항을 管理함

### IV. 社內 벤처의 活性化를 통한 競爭力 提高

- (社內 벤처의 活性化 方案) 사내 벤처를 활성화하기 위해서는 내부 競爭팀으로 認識하기보다는 사업 同伴者로 인정하는 全社員의 共感帶 형성, 失敗를 닦하지 않는 企業 文化의 조성, 權限 委任 및 資金 支援이 원활히 이루어지는 獨立性과 自律性 保障, 國民 經濟 차원에서의 政府 支援이 필요함
- (社內 벤처의 活性化를 통한 競爭力 提高) 시장의 先占 여부가 기업 利益에 미치는 影響이 크기 때문에 신규 사업 부문의 성공은 기업 경쟁력 제고에 중요함. 신규 사업 개발 부문에 대기업병을 극복하고 迅速性과 柔軟性을 제공하는 사내 벤처가 기업 경쟁력 提高 방안으로 활용될 수 있음

## I. 社内 벤처의 概念 및 最近 擡頭 背景

- (社内 벤처의 概念) 사내 벤처란 새로운 틈새 시장이나 제품 및 서비스를 開發할 목적으로 사내의 기존 조직과는 별도로 自律的이고 獨立的인 事業體를 설립하는 것임
- (社内 벤처의 最近 擡頭 背景) 新規 事業 개발 부문에서 대기업병을 극복하고 迅速성과 柔軟성을 살려 경쟁력을 제고하는데 있음. 더구나 벤처 기업이 活潑하게 展開되고 있는 상황도 대기업의 사내 벤처 도입 摸索을 加速化시키는 한 요인이 되고 있음

### 1. 社内 벤처의 概念

사내 벤처는 새로운 틈새 시장이나 제품 및 서비스를 개발할 목적으로 사내에 自律的이고 獨立的인 事業體를 설립하는 것임

#### ○ 社内 벤처의 概念

- 사내 벤처란 새로운 틈새 시장이나 제품 및 서비스를 개발할 목적으로 기업이 사내의 기존 조직과는 별도로 설립하는 自律的이고 獨立的인 사업체, 이른바 企業內 企業을 의미함
- 이는 의욕과 능력있는 사원에게 기술력, 자금력 및 마케팅 資源을 支援함으로써 그 사원이 가진 참신한 아이디어와 우수한 능력을 발휘할 수 있는 自律的인 事業 機會를 마련해 주는 제도임
- 미니 기업(Mini Company), 인큐베이터(Incubator), 사내 기업(Intra Corporate) 등의 용어로도 사용됨

#### ○ 新規 事業 開發 組織과의 差異

- 사내 벤처팀은 생산, 마케팅, 재무 등 사업 추진에 필요한 모든 機能에 대해 팀 스스로 결정할 권한을 가지고 사업 기획부터 실행까지 모든 업무를 遂行하는 것이 일반 신규 사업 개발 조직과의 차이점이라 할 수 있음

생산, 마케팅, 재무 등의 기능에 대해 自律權을 가지고 제품 企劃부터 販賣까지 담당하는 것이 일반 신규 사업 개발 조직과의 차이임

- 일반적인 신제품 개발 조직도 기술, 생산, 마케팅 등 多樣한 分野의 인원이 모여 업무를 수행한다는 점에서는 사내 벤처와 類似함
- 그러나 개발 업무에만 한정되어 既存 事業 計劃에 따라 주어진 豫算내에서 상부 경영층의 허락을 받아 업무를 수행하는 신규 사업 개발 조직은 革新보다는 安靜을 취하는 방향으로 개발을 수행함. 따라서 사업 개발의 幅과 速度는 사내 벤처보다 훨씬 뒤떨어짐

## 2. 最近 擡頭 背景

- 최근 사내 벤처가 새롭게 摸索되고 있는 배경은 新規 事業 개발 부문에서 대기업병을 극복하고 迅速성과 柔軟성을 살려 경쟁력을 제고하는데 있음. 더구나 벤처 기업이 活潑하게 展開되고 있는 상황도 대기업의 사내 벤처 도입 摸索을 加速화시키는 한 요인이 되고 있음

### ○ 競爭 패러다임의 變化

급격한 환경 변화에 신속하고 유연하게 적응하는 능력은 경쟁력을 결정하는 한 요인임

- 오늘날은 기업이 급격한 환경 변화에 얼마나 신속하고 유연하게 적응할 수 있는나가 경쟁력을 결정함
- 과거 산업화 시대에는 제품의 品質과 價格이 경쟁력을 결정하는 요소였으나, 시간과 장소의 벽이 무너지는 정보화 시대에서는 두 요소外에 환경 변화에 대한 신속하고 유연한 적응 능력도 기업의 경쟁력을 결정하는 요소임
- 특히, 제품과 기술의 壽命 週期가 급격하게 短縮되고 있어 기업이 타사보다 먼저 신규 사업을 개발함으로써 시장을 先占하는 능력은 기업 경쟁력

특히, 제품과 기술의 수명 주기 단축으로 인해 신속하고 유연한 신규 사업 개발 능력은 경쟁력 결정에 중요한 역할을 함

決定에 중요한 역할을 함

· 맥킨지의 「신제품 出示 후 이익에 대한 影響度 분석」 보고서에 의하면, 개발된 제품의 출시가 6개월 늦어질 경우 제품 개발 費用의 50%를 초과하는 경우보다 利益에 더 큰 악영향을 미치는 것으로 나타남

- 기업이 타사보다 먼저 신규 사업을 개발하여 시장을 선점하기 위해서는 틈새 시장을 발굴하는 아이디어와, 신속한 의사 결정에 의한 업무 처리 시간의 단축이 필요함

○ 新規 事業 開發의 沮害 要因인 大企業病 克服 方案으로의 必要

부서간 障壁, 無事安逸主義, 官僚主義 등의 대기업 병을 극복하고 자금력, 기술력 및 인력 등을 활용하여 조직내에 신속성과 유연성을 갖추어야 함

- 部署 爲主의 운영과 그에 따른 部署間 意思 疏通의 어려움, 無事安逸主義, 官僚主義 등의 대기업 병은 신속하고 유연한 신규 사업 개발을 저해함
- 업무 성격에 따라 부서간 전문화가 이루어지면서 부서가 實績 위주로 운영되고, 그로 인한 부서간 실적 경쟁이 부서간 障壁을 야기하면서 의사 소통을 어렵게 함
- 또한 實績主義와 組織의 肥大化는 위험을 수반하는 창조성 발휘보다는 安靜을 중시하게 함으로써 각자에게 주어진 일만 무사히 수행하면 된다는 無事安逸主義를 가져옴
- 조직이 肥大해지면 조직을 관리할 또 다른 관리 조직이 증가하게 되는데, 이에 따라 기업은 고객의 욕구 충족보다는 기업의 內部 管理에 치중하게 되어 경영 자원을 낭비하게 됨
- 또한 계층적 결재 라인으로 인해 고객 요구 및 시장 변화에 迅速하고 柔軟하게 대처하기 힘들
- 이러한 저해 요인을 극복하고, 신규 사업을 신속

하고 유연하게 개발·수행할 수 있는 방안이 필요함

- 이미 확보하고 있는 技術力과 마케팅 능력, 資金力과 유능한 人材를 活用하는 사내 벤처가 그 방안으로 모색됨

### ○ 벤처 企業의 登場

최근 정부의 지원하에 급속하게 늘어나는 벤처 기업은 대기업에게 製品 및 人力 市場에서 새로운 競爭 상대일 수 있음

- 최근 정부의 지원하에 급속하게 등장하고 있는 벤처 기업으로 인해 사내 벤처의 활용 摸索이 더욱 가속화되고 있음
- 핵심 기술과 작은 조직으로서의 신속성과 유연성을 경쟁력 기반으로 하는 벤처 기업은 대기업에게 製品 및 人力 市場에서 새로운 競爭 상대일 수 있어 이에 대한 대응책이 필요함
  - 최근 금융개혁위원회는 창업을 위한 벤처 資金 活性化를 위해 창업 투자 회사 및 신기술 사업 금융회사의 설립 및 업무 영역, 자산 운용 등에 관련된 각종 규제를 大幅 緩和하고 세제 지원도 대폭 확대한다는 支援策을 발표함
  - 미국의 많은 선진 대기업들은 이미 벤처 기업이 등장하기 시작한 20~30년 前부터 벤처 기업의 대응책으로 사내 벤처를 활용하고 있음
- 벤처 기업들은 대기업이 적극적으로 대처하지 않았던 새로운 틈새 市場을 開拓할 것임
  - 예를 들어 C&S 테크놀러지社의 경우, 과거 삼성 반도체 설계팀장이 93년에 창업한 벤처 기업으로 멀티미디어와 이동통신기기용 칩셋을 전문적으로 개발함. 작년 매출액은 40억원, 내년 매출액은 100억원이 넘을 전망이다
  - (주)비트컴퓨터의 경우 83년에 대학생이 창업한 의료 정보 소프트웨어 개발 회사로 국내 140개

종합 병원 전산화를 구축함. 작년 매출액은 70 억원이었으며, 올해 목표액은 130억원임

- 대기업의 人材들도 자신의 능력을 발휘할 수 있는 벤처 기업을 創業하거나 벤처 기업으로 移動하고 있음
  - 특히 정보 통신 업계 주요 벤처기업들 종업원들 중 10% 정도가 大企業 出身의 高級 인력인 것으로 추정되고 있음
  - 최근 KAIST 및 서울대를 중심으로 벤처 창업 씨클이 생기는 등 대학생들의 創業 혹은 벤처 기업에의 志願 熱氣가 높음
- 자신의 능력 발휘를 위해 轉職한 미국의 대표적인 과거 사례는 Data General社와 Apple Computers社임
  - 에드데 카스트로가 Digital Equipment社로부터 자신이 고안한 새 컴퓨터에 대해 호응을 얻지 못하자 Data General社를 창업함. Data General社는 70년대 초 미국의 4대 컴퓨터 메이커로 Digital Equipment社의 主要 競爭業體였음(96년 현재 FORTUNE誌가 선정한 컴퓨터 제조업체中 16위임)
  - 스티브 워즈니악은 자신이 속한 Hewlett-Packard社로부터, 스티브 잡스는 Atari社로부터 자신들의 소형 컴퓨터에 대해 호응을 얻지 못하자, 공동으로 Apple Computers社를 창업함



## II. 社內 벤처의 類型 및 運營 方式

- (社內 벤처의 類型) 사업을 본사와 완전히 分離시키고 아이디어 제안자에게 일정 부분의 資本을 參與시키는 別途 法人型, 참여 사원의 身分을 진출 형태로 維持하면서 성공시 특별 昇進이나 賞與 등이 주어지는 社內 企業型, 신규 사업 아이디어를 공모하여 제안자에게 褒賞하는 事業 提案型이 있음
- (社內 벤처팀의 構成 및 運營) 가능한 한 意慾과 能力을 갖춘 自願子로 팀을 구성하며, 문제를 공동 해결할 수 있도록 한 場所에 배치하고 팀을 水平 組織으로 운영하는 것이 바람직함
- (社內 벤처의 期待 效果) 신속한 의사 결정, 사내에 존재하는 아이디어 및 노하우 活用, 人材 確保, 열린 企業 文化 조성, 새로운 사업의 實驗 裝置 효과를 기대할 수 있음

### ○ 社內 벤처의 類型 및 特徵

- 사내 벤처는 크게 別途 法人型, 社內 企業型 및 事業 提案型으로 나눌 수 있음
- 별도 법인형은 독립회사나 자회사를 세워 사업을 완전히 分離시키는 것으로 아이디어 제안자에게 일정 부분의 資本을 參與시키는 방식임
  - 자본 참여에는 스톡 옵션제, 창업 투자 등이 있음
  - 스톡옵션은 회사가 종업원의 서비스에 대한 일종의 상여로서 무상 혹은 일정한 조건으로 報償的 株式 選擇權을 讓渡하는 제도를 말함
  - 創業 投資는 창업 자금을 지원함으로써 별도 법인 資本金의 일정 부분 혹은 전액을 支援하고 제안자가 일정 부분 참여하는 방법임
- 사내 기업형은 참여 사원의 身分을 진출 형태로 維持하면서, 성공시 특별 昇進이나 賞與 등이 주어지는 방식임

사내 기업형은 사원의 身分을 維持시키면서 특별 昇進이나 賞與이 주어지는 방식임

사업 제안형은 신규 사업 아이디어를 公募하여 제안자에게 褒賞하는 방식임

- 향후 사업이 확대됨에 따라 별도 사업부로 獨立하거나 관련 사업부로 移轉됨
- 별도 법인형보다 報償이 약하고 자기 자본의 참여가 없어 별도 법인형 방식보다 팀 구성원의 責任 意識이 약할 수 있음

- 사업 제안형은 신규 사업 아이디어를 공모하여 아이디어 제안자에게 褒賞하는 방식으로 사내 벤처의 극히 初步的인 단계임
- 이는 과거부터 제안 제도라는 이름하에 많은 기업에서 사용되어온 방식임

○ 社內 벤처팀의 構成 및 運營

사내 벤처팀 구성원은 창조성, 풍부한 經驗, 적극적 결단력을 지녀야 함

- 사내 벤처팀의 구성은 아이디어 제안자가 처음부터 自律的으로 기획하는 경우, 社內 公募 制度를 통해 자원한 사원을 선발하는 경우, 기업측이 企劃하여 선발하는 경우 등이 있음
- 회사측의 一方的 선발보다는 가능한 한 자아 실현의 의욕을 가지고 自發的으로 임하는 경우가 가장 바람직함
- 사내 벤처팀 구성원들은 기업가 정신을 가진 사람이어야 함. 즉 새로운 사업을 수행해나가는 創造性(creativity)과 문제 해결을 위한 經驗(experience)을 가진 자로 주인 의식을 가지고 적극적으로 대처할 수 있는 決斷力(decision-making ability)를 가지고 있어야 함
- 사내 벤처의 최대 장점인 신속성을 위해서는 문제를 共同 解決할 수 있도록 팀을 한 場所에 배치하고, 빠른 의사 결정이 가능하도록 팀을 水平 組織으로 운영하는 것이 바람직함

○ 社內 벤처의 期待 效果

신속한 의사 결정, 사내 아이디어 및 노하우 활용,人材 確保, 열린 기업 문화 조성, 새로운 사업의 實驗 裝置로서의 효과를 기대할 수 있음

- 첫째, 사내 벤처를 이용하여 신속하게 신규 사업을 개발할 수 있음
  - 사내 벤처팀은 생산, 재무 등 각 기능에 대해 대규모 조직하의 복잡한 節次나 의사 결정 經路를 거치지 않아도 되는 권한을 가지고 있기 때문임
- 둘째, 사내에 存在하는 사업 아이디어와 노하우를 發掘하여 새로운 사업에 活用하는 효과가 있음
- 셋째, 벤처 기업이나 창업으로의 人材 유출을 막아 조직내에 人材를 確保해 둘 수 있음
  - 우수 인재에게 자신의 능력을 자유롭게 發揮할 수 있는 機會와 報償을 提供함
- 넷째, 자율성과 독립성이 보장되므로 사내 벤처팀의 존재는 열린 企業 文化 造成에 일익을 담당할 수 있음
- 다섯째, 進出하려는 시장의 성격이나 신규 사업의 運轉이 不確實한 사업 領域에서 實驗 裝置로서의 효과를 기대할 수 있음

### III. 國內外 社內 벤처 事例

- (國內 事例)
  - 삼성물산 : 기존의 사내 벤처 팀은 상품 企劃, 조직 外部의 아이디어 사업화 및 벤처 事例 研究를 목적으로 하므로 本格的인 사내 벤처로 보기 어려움
  - 유공 : 바이오텍 사업부로 출발하여 초기에는 어느 정도 성공을 거두었으나, 生必品 販路에 대한 既存의 노하우가 없어 고전하다가 현재는 생필품 자회사에 移管하는 방향으로 調整중에 있음
  - LG그룹 : 최근 그룹 차원에서 「벤처추진위원회」와 사내 벤처 운영에 관한 制度를 설립하고, 사내 벤처 專用 資金 120억원을 마련함
- (國內 事例 評價) 사내 벤처를 도입하고는 있지만 사내 벤처팀에 대한 최고경영자의 認識 부족과 融和를 중시하는 大企業 文化로 인한 타부서의 協助 부족으로 아직 활성화되지 못함
- (海外 事例)
  - 3M : 사내 벤처의 代表 기업인 3M은 직원들의 아이디어를 事業化하기 위해 근무 시간의 15%를 活用하는 「15% Rule」, 管理 직원이 이를 지원하는 「스폰서쉽」 등 다양한 제도를 운영하고 있음
  - 후지쯔 : 別途 法人型 벤처 팀을 9개 운영하고, 主人 意識을 유도하기 위해 해당 종업원의 再雇傭을 보장하지 않고 있음
- (海外 事例의 示唆點) 실패를 擔하지 않으며 타부서의 협조가 圓滑함. 또한 팀이 자유롭게 사업을 수행할 수 있도록 가능한 한 많은 權限을 부여하면서도, 사업 危險을 줄이기 위해 자율권이 保障되는 범위내에서 진행 사항을 管理함

#### 1. 國內 事例

- 최근 벤처 企業의 등장과 맞물려 신규 사업 개발에 신속하게 대처하고자 몇몇 대기업들이 기존의 벤처 조직을 整備하거나 새로 導入함으로써 본격적인 사내 벤처를 積極 摸索하고 있음

○ 삼성물산

기존에 운영하던 벤처팀을整備하고 독립성을 강화하고 실패 基金을 조성하여 각 사업부로 擴大할 방침임

- 既存에 운영하던 「테크노밸리」, 「넥스트웨이브」, 「원」 팀을 정비하고 벤처 基金 造成과 獨立性 保障을 強化하는 작업중에 있음
- 社長 直屬으로 운영하던 기존의 3개 벤처팀을 건설, 의류, 유통, 엔지니어링 등 모든 사업부로 擴大하여 事業部長 소속으로 운영하는 방안을 마련중임

- 94년부터 電子 분야의 신제품 개발 企劃을 위하여 「테크노밸리팀」을 조직하여 운영하고 있음
- 그 동안 Xing 무선 호출기 개발, 광고 내장형 TV 등 몇가지 제품을 商品化하였으나, 설립 취지가 아이디어 공모에 의한 열린 企業 文化 促進 정도였음
- 신제품 企劃을 目的으로 한 팀이었으나, 차후 추가되는 생산, 마케팅 및 A/S 업무를 관련 부서로 이관하지 않고 經驗이 없는 팀 구성원들이 담당하게 됨으로써 큰 成果를 거두지 못함

기존 운영팀의 성격은 신제품 企劃, 外部 사업 아이디어의 사업화, 벤처 활성화를 위한 研究팀으로 그 성격이 벤처팀으로 보기 어려움

- 95년 未來 商品 개발 및 有望 事業 發掘이라는 취지하에 「넥스트웨이브」 팀을 설치하여 운영하고 있음
- 기업 내부 개발보다는 기업 外部 開發者의 아이디어를 발굴하여 자금과 마케팅을 지원하기 위한 事業性 分析팀이어서 본래 의미의 사내 벤처팀으로 보기 어려움
- 96년 사내 벤처를 활성화하기 위해 國內의 사내 벤처의 성공 및 실패 사례를 集中的으로 調查·分析하는 「원」 팀을 운영하고 있음
- 신제품 개발 목적보다는 사내 벤처를 研究하는

사내 벤처팀을 고부가가치팀으로 認識하지 못하는 경영층과 안정과 融和를 중시하는 大企業 文化가 혁신적인 사업 활동을 어렵게 함

성격을 가지고 있어 본래 의미의 사내 벤처팀으로 보기 어려움

- 또한 현실적으로 경영층은 사내 벤처팀을 高附加 價値팀으로 認識하지 못하고 단순히 열린 기업 문화 조성 차원에서 운영함
- 본래 의미의 사내 벤처로 기획되어 운영된 팀은 없음
- 더구나 「테크노벨리」 팀의 경우 상품화 이후, 기획을 벗어난 판매, A/S 등 초기 계획에 없던 업무까지 담당하게 되어 팀 구성원들이 감당하지 못함
- 안정 및 융화를 중시하는 大企業 文化로 인해 혁신적인 사업 활동이 어려웠으며 문제 해결을 위한 각 부서의 협조가 잘 이루어지지 않았음

○ 유공

바이오텍 사업부로 출발하여 사업 초기에는 성공을 거두었으나, 판로에 대한 기존의 노하우가 없어 결국 전문 자회사에 이관함

- 本格的인 사내 벤처팀은 92년 12월에 출범한 유공의 「팡이제로」 팀임. 연구원이었던 팀장이 연구 개발 결과를 상품화하기 위해 회사내 사업부(바이오텍 사업부)로 창업했음
- 사장으로부터의 全權을 委任받고 벤처 자금 30 억원을 아무 條件없이 지원받음
- 5명의 기술 연구원과 마케팅, 자금 처리 등의 관리 직원 20명으로 구성됨
- 사업 1차년도인 93년 90억원의 매출액을 올리는 성과를 보였음.
- 그러나 사업 초기에 성공한 이후 販路를 확장· 개척하지 못해 큰 성과를 보이지 못함. 이에 따라 생필품 취급 자회사인 동산 C&C에 사업부를 移

管하는 방안을 조정중에 있음

- 팀 구성원들은 성과에 대한 아무런 責任 追궁없이 원래 位置로 復歸함

- 유공이 초기에 비해 큰 성과를 이루지 못한 이유는 신제품이 기존의 마케팅 능력과 流通 構造를 이용할 수 없었기 때문임
  - 기존 제품은 産業用 製品 혹은 注油 爲主였기 때문에 公營이 제거제, 세균 비누류 등 생필품의 販路 開拓이 어려웠음
  - 일반적으로 사업 擴張에 따라 사업부로의 독립 혹은 적당한 계열사로의 移管은 바람직함. 유공의 경우 이관의 시기가 늦기는 했으나, 국내 사례중 사내 벤처의 개념을 가장 잘 실현한 벤처 사례였음

### ○ LG그룹

LG그룹은 그룹 차원에서 「벤처 추진위원회」와 사내 벤처 운영에 관한 制度를 설립하고, 사내 벤처 專用 資金 120억원을 마련

- 최근 사내 벤처를 적극적으로 추진하는 LG그룹은 「벤처추진위원회」를 구성하여 그룹 차원에서 系列社의 사내 벤처를 지원하고 있음
  - 사내 벤처 팀장의 權限과 인센티브 부여 방식 등에 관한 제도를 설립하고, 사내 벤처 專用 資金 120억원을 조성함. 또한 사업의 危險을 줄이기 위해 進行 사항을 檢討하는 「마일스톤 (milestone) 관리」 제도를 마련함
- LG 그룹은 현재 化裝 회의 시스템을 통한 교육 사업팀인 「메카팀」과 「교통 정보 사업팀」을 운영하고 있음
  - 96년 7월 公募하여 접수된 총 51개의 사업 제안서를 검토하여 선정한 것임
  - 4~5명으로 구성되는 사내 벤처팀들은 그룹 벤

2개팀이 經營, 技術 및 資金의 지원을 받으며 운영되고 있음. 3~4년 뒤 적당한 계열사에 이관됨

처 사무국 프로젝트팀으로 所屬을 옮기며 팀별로 경영, 기술 및 10~20억원 규모의 資金을 지원받음

- 약 3~4년 뒤 사업이 가동되면 그룹내 적합한 계열사가 별도의 해당 事業 單位를 만들어 持續 運營하게 됨
- 최근에 구성되었기 때문에 성과에 대한 평가는 할 수 없으나, 벤처 자금, 팀의 권한 및 보상, 후원 그룹 조직 및 관리 제도, 향후 계획 등 多角的인 면을 고려하여 기획하고 운영한다는 점에서 과거보다 進一步한 국내 사내 벤처 사례임

#### ○ 한국통신

한국통신은 사업 물량을 지원 받고, 會計 및 人事까지도 스스로 처리하는 소사장제 개념의 사내 벤처 제도를 5개 사업 분야에 도입함

- 한국통신은 최근 틈새 시장과 기술 변화가 빠른 첨단 기술 활용 사업을 공략하기 위하여 소사장제 개념의 사내 벤처 기업 제도를 도입함
- 도입 분야는 인터넷 관련 상품, 통신 지능화에 따른 첨단 기술 사업, 소프트웨어 유통 대행, 통신 컨설팅 사업, 여행 관리 사업임
- 개별 사원이나 부서에서 獨特한 사업 아이디어를 제안하면 「사업전략심의위원회」가 事業性을 검토하고 「경영기획심의위원회」가 審議를 거쳐 事業을 確定하게 됨
- 小社長制란 기업주로부터 하청을 받아 독립된 자격으로 사업을 수행하는 제도로, 資金 및 事業 物量 등은 모기업에 依存하고 會計 처리 및 人事 管理 등은 小社長 책임하에 팀내에서 수행하는 것이 사내 벤처와의 차이임
- 사원 신분을 그대로 유지하게 되며, 小社長은 사업 제안자를 그대로 임명하거나 사내 공모를 통



- 해 선발함
- 매년 목표 超過 達成분의 50% 범위내에서 업적 褒賞金 지급, 사업 성공시 특별 승진 등의 人事 優待 조치를 마련중임
- 사업부에 속하여 사내 벤처 기금으로 운영되는 사내 기업형임
- 모기업이 벤처팀의 사업 物量을 確保해주기 때문에 安定的인 사업을 수행할 수 있음

○ 國內 事例에 대한 評價

기존에 운영되어 온 대부분의 사내 벤처는 기술, 경영 및 자금에 바탕을 둔 본격적인 사내 벤처로 보기 어려움

사내 벤처에 대한 최고경영자 및 社사원의 인식 부족으로 인해 활성화되지 못함

- 92~93년부터 국내에 도입된 사내 벤처는 인식 부족으로 운영 기업이 2~3개에 불과했음. 최근에서야 벤처 기업에 對應하고 신속하게 신규 사업을 개발하기 위한 전략으로 그 導入을 활발하게 모색중에 있음
- 유공 사례를 제외하고 기존에 운영되어 온 사내 벤처는 기술, 경영 및 자금에 바탕을 둔 本格的인 의미의 사내 벤처로 보기 어려움
- 최고경영자들이 사내 벤처를 열린 企業 文化 조성을 위한 하나의 조치 정도로 인식하였기 때문에 權限 委任에 消極的이었음
  - 자금에 대한 裁量權, 생산 및 마케팅에 대한 팀장의 권한 정도는 최고 경영자의 의지에 달려 있음. 사업의 迅速性を 決定하는 요인은 팀장의 권한 정도임
- 또한 열린 사업 기회의 場이라는 全社員들의 共感帶가 부족했음.
  - 融和를 중시하는 대기업 文化로 인해 사내 벤처

팀은 내부 競爭 팀으로 인식되어 문제 해결을 위한 타부서의 協助가 不足했음

## 2. 海外 事例

### ○ 3M

사내 벤처의 代表 기업인 3M은 社員들의 아이디어를 事業化하기 위해 「15% Rule」, 「30% Rule」 등 다양한 制度를 運營하고 있음

- 사내 벤처의 대표적 成功 사례는 미국의 3M社임. 약 60,000여 가지의 제품을, 1일 평균 1.4개의 신 상품을 생산하는 3M의 회사 全體 構造 자체가 사내 벤처팀이 모여진 형태임
  - 총 40개의 제품 分野별 사업부가 있으므로 1가지 기술에서 평균 1,000개 이상의 제품을 개발하고 있는 것임
- 3M은 기술자들이 근무 시간의 15%까지를 자신의 아이디어를 事業化하는 데 사용하도록 하는 「15% Rule」 제도를 運營하고 있음
  - 우수한 아이디어 창안자에게는 최고 5만달러까지 開發 資金도 지원하고 있음
  - 성공도 실패도 하지 않은 社員에 대해 가장 낮은 점수를 부여하는 인사 평가 제도를 運營하여 社員들의 革新과 創造를 유도하고 있음
- 또한 「30% Rule」이라하여 최근 3개월 단위의 賣出額중 30%는 반드시 최근 4년동안 개발된 제품이 차지하도록 하는 義務 事項을 두고 이를 보너스 算定 기준에 이용함으로써 社員의 노력을 誘導하고 있음
- 아이디어를 가진 社員이 있는 경우 관리직원은 예산이나 인원면에서 지원하는 스폰서 역할을 하고 이를 관리직 실적 평가에 반영하는 「스폰서

쉽」 제도를 운영하고 있음

- 벤처팀이 신제품을 출시한 후 일정 수준의 매출액을 달성하는 경우 「프로젝트팀」으로 昇格됨과 동시에 매출액 이익률, 투자 수익률, 매출액 성장률 등의 기준으로 評價를 받음
- 만일 30개월의 累積 赤字가 200만 달러를 초과하는 경우 事業을 中止시키되 프로젝트팀의 구성원은 프로젝트에 참가하기 前의 지위와 동등한 地位를 保障받음

아이디어 개발에 도움을 주기 위하여 다양한 분야의 개발자들이 모여 정보를 交換하고 공유하는 「기술위원회」 제도를 운영함

- 또한 제품 아이디어 개발에 도움을 주기위하여 「기술위원회」 제도를 운영하고 있음
- 「기술위원회」는 다양한 분야의 연구 개발자들이 모여 자신이 가진 情報를 公開하고 타분야의 정보를 共有하도록 함
- 각 사업부별로 독립적으로 운영되면서도 全社에 걸친 기술의 공유는 지속적인 신제품 개발이 가능하게 하는 요인중 하나임

### ○ 아사히가라스社

기존 사업의 成熟化에 따른 대처 방안으로 신규 사업과 해당 벤처팀장을 선정하여 自律적으로 수행토록 하는 「스타리더제도」를 운영함

- 일본 최대의 유리 제조업체인 아사히가라스社는 유리 사업이 成熟化됨에 따라유리 遲延 素子 (delay line), 액정 표시 장치(LCD: Liquid Crystal Display) 등 신규 사업 개발에 사내 벤처팀을 활용함
- 「스타리더 제도」라는 사내 벤처를 운영함으로써 持續的인 成長을 이루고 있음
- 「스타리더 제도」란 신상품 개발과 이의 사업화를 위해 성장 潛在力이 있는 16개의 상품과 4개의 기술 개발 테마를 스타 상품으로 선정하고

이에 대한 스타 리더를 선정하여 自律的인 사업 활동을 수행하도록 하는 제도임

- 具體的인 사안에 대해 벤처 팀장이 自律的으로 결정하되, 3개월마다 사업 계획의 進陞 現況을 최고경영자 소속 경영기획실로부터 검토받음

### ○ 후지츠社

후지츠의 사내 벤처 제도는 외부에 別途 法人으로 운영하며 해당 종업원의 再雇傭을 보장하지 않는 특징이 있음

- 94년 6월에 新技術을 더욱 深化하는 방향으로 육성하여 환경 변화에 대응력을 키우고자 「新사내 벤처제도」를 도입함
  - 신사업을 제안해서 사업이 확정되면 사원은 후지츠를 退社하고 새로운 벤처 회사를 설립하게 됨. 즉 기업 내부에 두는 것이 아니라 기업 外部에서 벤처 팀을, 즉 별도 법인형 사내 벤처를 운영함
  - 보다 積極的인 책임 의식을 갖도록 해당 종업원의 再雇傭은 보장하지 않기 때문에 사원에게 리스크가 걸려있는 것이 특징적임
  - 그러나 직원의 自發的인 참여도는 높은 편이며 후지츠는 현재까지 9개의 벤처 자회사를 운영하고 있음
  - 1社의 평균 매출액은 2억엔 정도로, 9개 全社가 黑字를 보이고 있음
- 회사 설립후 3년 동안 각 해에 흑자가 아닌 경우 회사는 후지츠 본사에 의해 強制的으로 解散됨
  - 사원이 아이디어를 제출하여 사업으로 승인받기 까지 평균 2~3개월, 길어야 6개월로, 사내 심사의 기간은 가능한 한 短縮하고 있음
- 經營企劃室이 벤처 회사와 후지츠를 연결하는 공식적인 窓口로 법률 상담에서 자금 문제까지 담

당하며, 일선 현장에서는 연구 개발이나 영업 등 각 부문의 직원들과 密接하게 交流를 가지면서 경영에 관한 助言을 얻음

○ 기타 業體의 社内 벤처 活用

- NEC는 사업 妥當性 調査에만 최대 1억엔을 지원하고 별도 법인으로 독립시 제안자가 지분의 49%까지 參與할 수 있도록 하는 「벤처 추진 프로그램」을 실시하고 있음
- 후지제록스는 외부 벤처 기업의 사장을 내부에 영입하고 별도 法人 출범시 자본금의 90%를 회사가 負擔하는 「챌린지 프로그램」을 시행중임

○ 海外 事例의 示唆點

성공 기업의 공통점은 失敗를 避하지 않는 기업 文化, 他부서의 협조 圓滑, 가능한 많은 權限 부여, 위험을 최소화 하는 管理 制度 운영임

- 사내 벤처를 성공적으로 운영하고 있는 기업들을 살펴 보면 失敗를 避하지 않으며 타부서의 협조가 圓滑하다는 공통점이 있음
- 또한 팀이 자유롭게 사업을 수행할 수 있도록 가능한 많은 權限을 부여하면서도, 사업 危險을 줄이기 위해 자율권이 保障되는 범위내에서 진행 사항을 管理하고 있음

## IV. 社内 벤처의 活性化을 통한 競爭力 提高

- (社内 벤처의 導入) 사내 벤처는 시장 및 기술에 대한 노하우가 회사 내에 어느 정도 蓄積되어 있을 때 適合한 전략임
- (社内 벤처의 活性化 方案)
  - 全社員의 共感帶 形成 : 내부 競爭팀으로 認識하기보다는 사업 同業者로 인정하여 協助할 수 있는 전사원의 共感帶가 형성되어야 함
  - 失敗를 擔하지 않는 企業 文化의 造成 : 어떠한 형태로든지 실패에 대한 責任을 賦課하고 조급하게 結果를 要求하는 기업 文化는 모험적인 사업을 수행하는 팀원의 動機를 低下시킬 수 있음
  - 獨立性和 自律性 保障 : 權限 委任 및 資金 支援이 원활히 이루어지고 열린 企業 文化 造成을 위해서는 사내 벤처팀을 신뢰하는 最高 經營者의 확고한 意志가 중요함
  - 政府의 支援 : 大企業이 운영하는 사내 벤처팀에도 規制 緩和 및 稅制 支援이 적용되면 國際 競爭力 強化에 큰 도움이 될 것임
- (社内 벤처의 活性化를 통한 競爭力 提高) 시장의 先占 여부가 기업 利益에 미치는 影響이 크기 때문에 신규 사업 部門의 성공은 기업 경쟁력 제고에 중요함. 신규 사업 개발 部門에 대기업을 극복하고 迅速性和 柔軟性을 제공하는 사내 벤처가 기업 경쟁력 提高 方案으로 活用될 수 있음

### 1. 社内 벤처의 導入

#### ○ 社内 벤처의 導入時 考慮 事項

사내 벤처는 시장 및 기술에 대한 노하우가 회사 내에 어느 정도 蓄積되어 있을 때 적합한 전략임

- 사내 벤처는 高收益 高危險(High Return, High Risk)의 모험적인 특성이 있으므로 관련 시장 및 기술 등에 대한 事前 조사 분석이 중요함
- 또한 사내의 노하우를 活用해야 함에도 대부분의 기업들은 아직도 각 부서별 혹은 사업부별로 존재하는 사업 노하우를 전사적으로 체계화하여 축적하지 못하고 있음
  - 사내 벤처는 시장 및 기술에 대한 노하우가 회

사내에 어느 정도 蓄積되어 있을 때 적합한 전략이며, 기술과 시장이 未開拓 분야인 경우 오히려 引受·合併이 적합한 전략일 수 있음

## 2. 社内 벤처의 活性化 方案

### ○ 全社員의 共感帶 形成

내부 競爭팀으로 보기보다는 협조할 수 있는 전사원의 共感帶가 형성되어야 함

- 사내 벤처팀의 성공을 위해서는 임원을 비롯한 全社員이 사내 벤처팀을 별도의 내부 競爭 팀으로 인식하지 않고 사업의 同伴者로서 도울 수 있어야 함
  - 別途 운영 조직이기는 하나 사업 추진시 필연적으로 발생할 수 있는 다양한 문제에 대해 각 부서로부터의 助言과 協助는 절대적으로 必要함
  - 주어진 사업 기회에 대해 위험을 걸고 자신의 능력을 발휘하여 高附加價値를 이룬 구성원에게 주어지는 報償을 認定할 줄 아는 분위기 조성이 필요함
- 구성원의 인식이 동등한 利益의 分配보다는 同等한 機會 마련에 중점을 두는 사고로 변화되어야 하고, 이를 위해 事前 弘報 및 社内 公聽會를 통해 공감대를 형성하는 것이 중요함
  - 社員들의 독창적인 아이디어 개발을 유도하기 위해 다양한 분야의 사람들이 모여 情報를 交換하고 共有하는 場을 운영하는 방안도 있을 수 있음

### ○ 失敗를 擔하지 않는 企業 文化의 造成

- 새로운 사업을 추진하는 주역은 새로운 경영전략 이라기보다는 사람이기 때문에, 효율적인 신규 사

어떠한 형태로든지 실패에 대한 責任을 賦課하고 조급하게 結果를 要求하는 기업 문화는 모험적인 사업을 수행하는 팀원의 動機를 低下하게 됨

업 추진을 위해서는 실패의 두려움없이 高附加價値를 창출할 수 있는 사람들이 중요함

- 조직내 調和와 安靜을 중시하는 우리나라 대기업 정서는 기업의 지속적인 維持는 가능할지라도 오늘날 급속히 변화되고 있는 경영 환경과 경쟁이 치열한 시장 경제에 適合하지 않음
- 사내 벤처를 活性化하려면 失敗를 두려워하지 않는 企業 文化를 조성하여야 함
  - 어떠한 형태로든지 失敗에 대한 責任을 부과하고 조급하게 結果를 要求하는 기업 문화는 모험적인 사업을 수행하는 팀원의 動機를 低下시키게 됨

○ 獨立성과 自律性 保障

權限 위임 및 資金 지원, 그리고 실패를 擔하지 않는 기업 文化를 위해서는 사내 벤처팀을 信賴하는 최고경영자의 확고한 의지가 重要함

- 실패에 대해 열린 기업 풍토를 이루기 위해서는 사내 벤처팀의 獨立성과 自律성이 保障되어야 함
  - 사내 벤처팀 운영의 필수적 요소인 權限 위임 및 資金 지원 및 실패를 擔하지 않는 기업 文化를 위해서는 사내 벤처팀을 信賴하는 최고경영자의 확고한 의지가 重要함
  - 최고 경영자나 중역이 사내 벤처팀의 강력한 後援者로서 타부서가 적극적으로 협조하도록 하는 役割을 수행해야 함
  - 벤처 팀 운영 이전에 본사와 팀간에 責任 및 權限, 팀 해체후 地位 保障 등을 명확히 설정하는 것이 바람직함

○ 管理 制度의 運營

- 사업의 危險을 줄이는 차원에서 진행 사항을 管理하는 제도가 운영되어야 함



사전에 문제 해결을 도와 사업의 危險을 줄이는 차원에서 진행 사항을 管理하는 제도가 운영되어야 함

- 사업 수행시 발생하는 문제를 把握하고 해결되도록 돕는 관리 제도는 사내 벤처를 보다 효율적으로 成功시킬 수 있음
- 成果를 요구한다든지 干涉하는 차원의 관리 제도는 팀원들로 하여금 無理하게 사업을 수행하는 逆效果를 가져올 수 있음

○ 政府의 支援

大企業이 운영하는 사내 벤처팀에도 정부의 規制 緩和 및 稅制 支援이 적용되면 國際 競爭力 強化에 큰 도움이 될 것임

- 國民 經濟 차원에서 不況期를 克服하고 국제 경쟁력을 키우기 위해서는 벤처 기업의 活性化 못지 않게 대기업의 活氣 回復도 중요함
- 벤처 기업에 대한 지원도 중요하나, 이미 국제 시장에서의 노하우와 蓄積된 技術을 가진 대기업이 운영하는 사내 벤처팀에도 정부의 規制 緩和 및 稅制 支援이 적용된다면 國際 競爭力 強化에 큰 도움이 될 것임
- 최근 통산부는 대기업이 부속 연구소 연구원의 창업을 지원하는 경우, 해당 연구원 소속의 모기업에 대해서는 출자 제한을 완화하고 세제 지원을 강화하는 방안을 마련중임
- 일본 정부는 대기업이 벤처 기업에 투자할 경우 자본 허용 비율을 無制限 許容한다는 방침을 마련함. 이는 별도 법인형 사내 벤처의 活性化로 볼 수 있음
- 또한 일본 經團聯(우리나라 全經聯 조직에 해당함)은 사내 벤처 육성을 위한 규제 완화를 정부에 지속적으로 건의하는 노력을 기울이고 있음

3. 社内 벤처의 活性化를 통한 競爭力 提高

- 급격한 환경 변화에 신속하고 유연하게 대응하여 경쟁력을 갖추기 위해서는 대기업병을 극복하여

야 합

신규 사업 개발  
 부문에 대기업  
 병을 극복하고  
 迅速성과 柔軟  
 性を 갖추는 것  
 이 기업 경쟁력  
 결정에 중요한  
 역할을 함

- 특히, 시장을 先占할 수 있는 신규 사업 개발 부  
 문에 대기업병을 극복하고 迅速성과 柔軟性을 갖  
 추는 것이 기업 경쟁력 결정에 중요한 역할을 함  
 · 시장의 先占 여부가 기업 利益에 미치는 影響이  
 크기 때문임
- 사내 벤처를 활용하여 新規 事業 開發 부문에서  
 부서간 의사 소통 어려움, 무사안일주의, 관료주의  
 등의 大企業病을 극복할 수 있음  
 · 사내 벤처를 활용하면 기술 개발, 생산, 마케팅  
 등 사업 수행에 필요한 기능별 전문 인원들로  
 구성되어 있어 부서간 장벽에 따른 意思 疏通의  
 문제점을 해결할 수 있음  
 · 또한 失敗에 대한 두려움없이 팀원 자신이 아이  
 디어를 발휘할 수 있어 高附加價値를 창출하는  
 모험이 가능함  
 · 팀원이 필요한 權限을 가지고 있어 決裁 라인으  
 로부터 벗어나므로 업무 처리 시간을 대폭 短縮  
 할 수 있음

사내 벤처는 시  
 장의 先占을 통  
 한 경쟁력 提高  
 가 가능하게 함

- 신규 사업 개발에 신속성과 유연성을 제공하는  
 사내 벤처팀을 활용함으로써 경쟁력을 提高할 수  
 있음  
 · 사내 벤처의 핵심은 사원의 아이디어를 활용하  
 여 틈새 시장을 개발할 수 있고 신속하게 사업  
 을 수행하여 시장의 先占이 가능하다는 것임  
 · 이를 위해서는 사원들의 참신한 아이디어를 發  
 掘하고, 신속한 의사 결정이 가능하도록 팀에  
 대폭적인 權限을 委任하는 것이 필요함

(박진영 : jypark@cosmo.co.kr)