

ISSUE MONITOR

글로벌 CVC 분석 리포트
- Part I. CVC 운영 현황과 성공 전략

April 2021 | 제139호

삼성KPMG 경제연구원

kpmg.com/kr



글로벌 CVC 분석 리포트

- Part I. CVC 운영 현황과 성공 전략

Issue Monitor | April 2021

Contacts

삼성KPMG 경제연구원

김기범
선임연구원

Tel: +82 2 2112 7430
kkim28@kr.kpmg.com

이효정
이사

Tel: +82 2 2112 6744
hyojunglee@kr.kpmg.com

본 보고서는 삼성KPMG 경제연구원과 KPMG Member firm 전문가들이 수집한 자료를 바탕으로 일반적인 정보를 제공할 목적으로 작성되었으며, 보고서에 포함된 자료의 완전성, 정확성 및 신뢰성을 확인하기 위한 절차를 밟은 것은 아닙니다. 본 보고서는 특정 기업이나 개인의 개별 사안에 대한 조언을 제공할 목적으로 작성된 것이 아니므로, 구체적인 의사결정이 필요한 경우에는 당 법인의 전문가와 상의하여 주시기 바랍니다. 삼성KPMG의 사전 동의 없이 본 보고서의 전체 또는 일부를 무단 배포, 인용, 발간, 복제할 수 없습니다.

Contents

「글로벌 CVC 분석 리포트」는 글로벌 기업의 CVC 운영 현황을 분석한 Part I과 투자 분야와 사례에 초점을 맞춘 Part II로 구성되었다. 이번 Part I 보고서에서는 489개 글로벌 CVC의 설립 시기 및 지역, 조직 구성, 투자 포트폴리오 등을 통계로 파악했다. 또한 성공적 CVC 운영을 위해 필요한 고려사항을 단계별로 제언했다. 본 보고서는 CVC 투자를 준비하는 국내 기업에게 유용한 정보와 시사점을 제공하고, 국내 벤처 시장 활성화에 기여하고자 한다.

	Page
Infographic Summary	3
부상하고 있는 기업주도형 벤처캐피탈(CVC)	4
기업주도형 벤처캐피탈(CVC)의 개요	4
글로벌 CVC 투자 현황	5
국내 CVC 투자의 현주소	6
보고서의 목적과 구성	9
글로벌 기업의 CVC 운영 현황 분석	10
분석 방법론	10
CVC 설립 지역	10
CVC 설립 연도	13
CVC 조직 구성	14
CVC 모기업 업종	15
CVC 투자 분야	17
CVC 투자 관련 주요 통계	19
성공적 CVC 투자를 위한 제언	24
CVC 설립 단계에서의 고려사항	24
CVC 투자 단계에서의 고려사항	26
포트폴리오 관리 단계에서의 고려사항	27

Infographic Summary

글로벌 기업의 CVC 운영 현황

글로벌 CVC 설립 지역

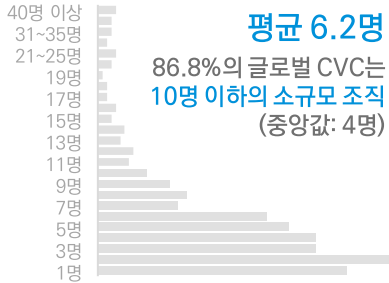
미국 캘리포니아 1위

489개 글로벌 CVC 중 213개는 미국에 설립
캘리포니아가 가장 인기 있는 CVC 설립지

글로벌 혁신 허브

싱가포르, 런던, 도쿄, 베이징, 텔아비브
등 글로벌 혁신 허브에 CVC 설립

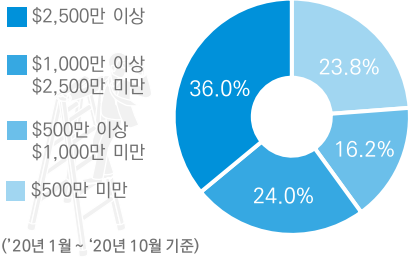
CVC 투자 심사역 수



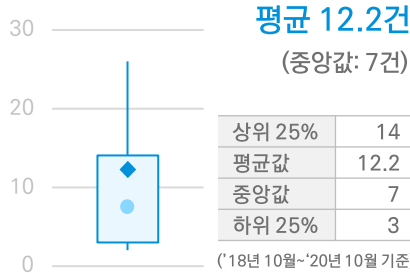
Top 5 CVC 모기업 업종

- 1위 금융 (22.7%)
- 2위 IT 서비스·제조 (15.6%)
- 3위 통신·미디어·엔터테인먼트 (13.7%)
- 4위 헬스케어 (11.9%)
- 5위 에너지·화학 (8.8%)

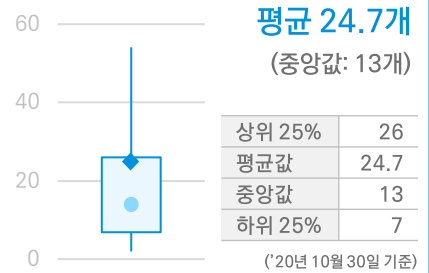
Deal 건별 투자액 비중



최근 2년간 진행한 Deal 건수



보유 포트폴리오 기업 수



CVC 설립·투자 시 주요 고려사항

CVC 설립 단계

- 01 CVC 필요성 검토
CVC 설립의 필요성과 기대효과가 무엇인지에 대한 검토가 필요
- 02 목표 및 방향성 설정
CVC를 통해 이루고자 하는 전략적, 재무적 목표 설정이 필요
- 03 설립 지역 선정
글로벌 벤처 허브를 중심으로 탐색하며, 본사와 지리적으로 근접한 곳에 설립
- 04 조직 구성 및 거버넌스
소규모의 유연한 조직 구성과 투자 의사결정의 자율성 및 독립성 보장
- 05 조직 문화 구축
개개인의 투자 관점을 존중하고, 보다 도전적인 투자를 할 수 있는 환경 조성

CVC 투자 단계

- 투자 분야 설정
모기업의 사업 분야와 진출 시장, 기술 로드맵 등을 고려해 투자 분야 선정
- 투자 타당성 평가
기업의 핵심 가치, 사업 모델, 기술력, 모기업과의 시너지 창출력 등을 고려
- 최적의 투자 수단 선정
CVC를 통한 투자, M&A, 파트너십 등 다양한 투자·벤처링 수단의 효과성 검토
- 투자 단계 선정
신규 투자와 기존 기업의 추가 투자를 고려해 투자 단계의 우선순위 설정
- 투자 규모 및 기간 설정
투자 대상 기업의 라이프사이클을 고려해 투자 규모와 투자 기간을 설정

포트폴리오 관리 단계

- 포트폴리오 및 리스크 관리
리스크 수준을 고려해 분산된 투자 포트폴리오 구성이 필요
- 벤처 기업과 모기업 간 연계
투자에 그치지 않고, 외부의 혁신을 기업 내부로 가져오기 위한 방안 마련
- CVC 역할 수준 설정
투자 기업에 대해 어느 정도로 관여하고 지원할 것인가에 대한 결정이 필요
- 투자 기업의 엑시트 방안
CVC가 초기의 벤처 기업을 발굴하고, 장기적으로 모기업이 인수하는 구조 형성
- 투자 성과 측정
CVC 투자의 전략적, 재무적 성과 모니터링 및 투자 경험을 조직 내 공유

부상하고 있는 기업주도형 벤처캐피털(CVC)

기업주도형 벤처캐피털(CVC)의 개요

코로나19로 기업 경영환경의 불확실성이 커지면서, 사업구조를 개편하거나 신사업을 찾는 기업이 늘고 있다. 기업들이 개방형 혁신의 일환으로 사내 벤처를 운영하고, 조인트 벤처를 설립하는 등 다양한 기업 벤처링(Corporate Venturing) 방안을 모색하고 있는 가운데, 기업주도형 벤처캐피털(CVC, Corporate Venture Capital)에 대한 관심이 높아지고 있다.

CVC란 비금융권의 일반 기업들이 재무적, 전략적 목적을 가지고 벤처 기업에 투자하고 소수 지분투자자의 지위를 획득하는 금융자본을 의미한다. 일반적인 벤처캐피털(IVC, Independent Venture Capital)의 경우, 유망한 벤처 기업에 투자해 창업 초기 단계의 위험을 공동 부담하고, 피투자회사의 매각 또는 상장 등을 통해 금융수익을 올리고 한다. IVC는 대체로 재무적 목적에 충실한 반면, CVC는 유망 벤처 기업에 투자해 투자 수익을 실현시키고자 하는 목적 외에도, 모기업의 사업 확장, 외부 자원(기술 및 인력) 확보, 신시장 개척 등 혁신을 창출하고자 하는 전략적 목적에도 중점을 두고 있다.

CVC의 유형은 기업의 투자 목적이 전략적 목적과 재무적 목적 중 어디에 더 맞춰져 있는지와 벤처 기업과 CVC 간 관계가 얼마나 유기적 혹은 독립적인지에 따라 추진형, 개척형, 강화형, 수동형으로 구분될 수 있다. 추진형 CVC의 경우 대체로 현 사업 활동을 강화하는 데 도움을 줄 수 있는 벤처 기업에 투자하며, 강화형 CVC의 경우, 현 제품과 서비스에 대한 수요를 확대하며 보완적인 상품을 개발하는 기업에 투자하는 특징을 지닌다. 개척형 CVC는 아직 개척되지 않은 분야에 투자하는 경향이 있으며, 수동형 CVC의 경우 재무적 목적 달성에 초점을 맞춰 기업을 발굴한다.

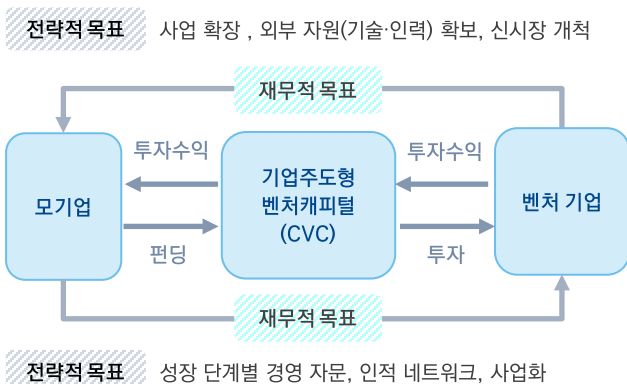
CVC의 긍정적 효과로는 벤처 업계에 일반 기업의 자금 유입으로 벤처 생태계 활성화에 기여할 수 있다는 점, 벤처기업과 대기업 간 시너지 창출을 통해 동반 성장이 가능하다는 점을 들 수 있다. CVC를 통해 투자를 받은 벤처 기업은 데스밸리(Death Valley) 극복에 도움을 줄 수 있는 초기 자본과 성장 단계별 경영 자문과 경영시스템, 인적 네트워크 등을 투자 기업으로부터 제공받을 수 있다.

“

CVC는 유망 벤처 기업을 발굴해 투자 수익을 실현시키고자 하는 목적 외에도, 모기업의 사업 확장, 외부 자원 확보, 신시장 개척 등 혁신을 창출하고자 하는 전략적 목적도 지님

”

[CVC의 목표와 역할]



Source: 삼성KPMG 경제연구원

[CVC의 유형 구분]



Source: HBR(2002), 삼성KPMG 경제연구원 재구성



CVC를 전략적으로 활용하는 일부 기업은 CVC를 통해 초기 단계에 있는 여러 벤처 기업에 분산 투자를 하다가, 모기업과의 시너지가 예상되는 경우 모기업이 인수



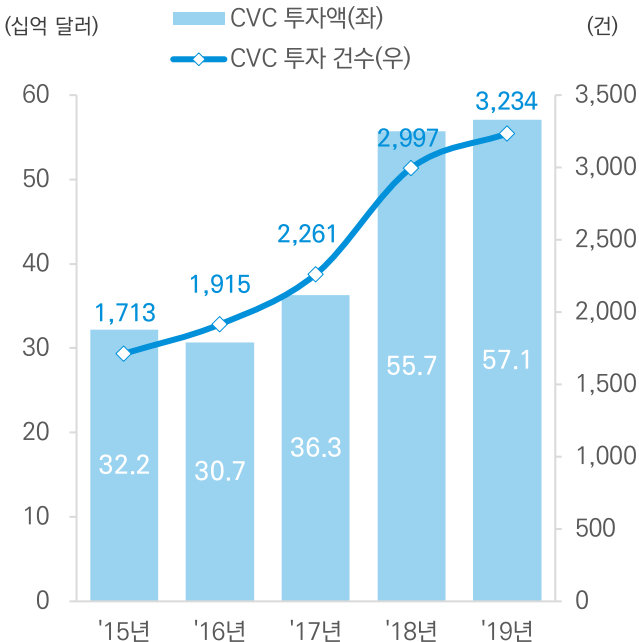
글로벌 CVC 투자 현황

CVC는 기업들이 사내 연구소가 아닌 기업 외부로부터 신규 사업과 새로운 기술을 탐색하기 시작하면서 확산되었고, 현재 미국에서 CVC 투자자가 가장 활발히 이뤄지고 있다. 글로벌 시장조사 업체인 CB인사이트(CB Insights)에 따르면 연간 글로벌 CVC 투자액은 2015년 322억 달러에서 2019년 571억 달러로 높아졌으며, CVC가 주도한 투자 건수 또한 2015년 1,713건에서 2019년 3,234건으로 5년 사이에 두 배 가량 증가했다.

CB인사이트는 매년 활발하게 활동한 CVC를 선정하고 있는데, 2018년 투자가 활발한 글로벌 10위 CVC 중 상위 3개 업체(GV, Salesforce Ventures, Intel Capital)가 미국 기업인 것으로 나타났다. 또한, 시장조사 기관 피치북(Pitchbook)에 따르면, 2020년 1~3분기까지 미국 내 VC 딜 중 CVC가 약 26%의 비중을 차지하는 것으로 나타났다.

기업이 스타트업에 인수할 때 이슈 중 하나는 기업의 가치를 평가할 수 있는 정량적인 정보나 데이터가 절대적으로 부족하다는 점이다. 기업이 초기 단계에 CVC를 통해 스타트업에 투자를 할 경우, 스타트업과의 네트워크도 강화하고, 기업의 잠재성과 모기업과의 시너지 창출력을 파악하는 데 도움이 될 수 있다. 실제로 CVC를 전략적으로 활용하는 일부 해외 기업은 CVC를 통해 초기 단계에 있는 여러 벤처 기업에 분산 투자를 하다가, 모기업과의 시너지가 예상되는 경우, 모기업이 직접 나서 지분을 매입하거나, 벤처 기업을 인수하는 방법을 사용하곤 한다.

[연간 글로벌 CVC 투자액 및 투자 건수]



Source: CB Insights, 삼정KPMG 경제연구원 재구성

[2018년 글로벌 CVC 투자활동 순위]

No.	CVC	모기업	국가
1	GV(구글벤처스)	알파벳	미국
2	세일즈포스벤처스	세일즈포스닷컴	미국
3	인텔캐피탈	인텔	미국
4	바이두벤처스	바이두	중국
5	레전드캐피탈	레전드홀딩스	중국
6	SBI인베스트먼트	SBI홀딩스	일본
7	알렉산드리아 벤처캐피탈	알렉산드리아	미국
8	카카오벤처스	카카오	한국
9	미쓰비시UFJ캐피탈	미쓰비시UFJ 파이낸셜	일본
10	푸싱RZ캐피탈	푸싱홀딩스	중국

Source: CB Insights, 삼정KPMG 경제연구원 재구성



국내 CVC 시장은 해외와
견주어 봤을 때 다소
활성화되지 못한 측면이 있음

국내에서 CVC 설립을 제한
받는 일부 기업은 해외에
CVC 조직을 설립



국내 CVC 투자의 현주소

우리나라의 경우 CVC 관련 체계적인 통계가 정립되어 있지는 않으나, 약 50여 개의 기업이 CVC 조직을 운영 중인 것으로 알려져 있다. 다수의 국내 기업들은 벤처 투자와 PE(Private Equity) 투자를 병행하고 있는 것으로 파악된다. 국내에서 CVC 주도 투자는 해외와 견주어 봤을 때 다소 활성화되지 못한 측면이 있는데, 그 원인을 크게 3가지로 나눠 살펴볼 수 있다.

첫 번째 이유는 규제를 들 수 있다. 국내에서는 공정거래법, 은행법, 금융지주 회사법 등에서 규정하고 있는 금산분리 원칙으로 인해 지주 회사가 CVC를 설립하는 것에 대해 제한을 받아 왔다. 이로 인해 국내에 CVC를 설립하고 투자자금을 모아 펀드를 운영하는 것이 막혀 있는 일부 기업들은 해외에 CVC를 설립하고 해외에서 유망 스타트업을 발굴해온 바 있다.

가령 LG그룹은 2018년 미국 실리콘밸리에 LG테크놀로지벤처스를 설립했고, SK텔레콤 또한 2008년 미국 법인 산하에 SK텔레콤 벤처스란 이름의 CVC 조직을 만들었다. 삼성의 경우 3개의 독립적인 CVC 조직을 보유하고 있는데, 삼성벤처투자를 제외한 나머지 2개(삼성넥스트, 삼성카탈리스트펀드)의 CVC 조직은 미국 실리콘밸리, 뉴욕, 이스라엘 텔아비브 등 해외 각지에서 운영되고 있다. 현대자동차 그룹 또한 미래차 시장 선점을 위해 2017년 실리콘밸리에 현대 크래들을 설립했고, CVC 조직을 이스라엘 텔아비브, 독일 베를린, 중국 베이징에까지 확장했다.

[국내 기업 중 해외에 CVC를 설립한 기업]

모기업	CVC	내용
삼성전자	삼성넥스트 (Samsung NEXT)	<ul style="list-style-type: none"> 삼성전자가 2013년 발족한 삼성글로벌이노베이션센터를 2017년 삼성넥스트로 리브랜딩 실리콘밸리, 뉴욕, 이스라엘 텔아비브에 사무실을 개소하고 초기 단계 스타트업을 중심으로 투자
삼성전자	삼성카탈리스트펀드 (Samsung Catalyst Fund)	<ul style="list-style-type: none"> 삼성의 미래 먹거리를 책임지는 삼성전략혁신센터(SSIC) 산하 투자 조직 AI, 딥 테크 인프라, 데이터 플랫폼 분야를 중심으로 여러 단계에 투자 미국 실리콘밸리와 뉴욕, 서울, 이스라엘 텔아비브, 프랑스 파리, 독일 베를린에 사무실을 두고 있음
LG	LG테크놀로지벤처스 (LG Technology Ventures)	<ul style="list-style-type: none"> 2018년 미국 실리콘밸리에 CVC를 설립하고 현재 4억 달러 규모의 펀드를 운용 AI, 모빌리티, 생명과학, 차세대 디스플레이, 모바일, 5G 등의 분야에 투자 초기 단계의 스타트업 발굴에 집중하며 모기업과 전략적 협력 추구
현대자동차	현대 크래들 (Hyundai Cradle)	<ul style="list-style-type: none"> 2017년 미국 실리콘밸리에 CVC를 설립하고 이스라엘 텔아비브, 독일 베를린, 중국 베이징에 CVC 조직을 확장 모빌리티 서비스, 스마트시티, 환경 기술 등의 분야에 중점적으로 투자
보령제약	하얀헬스네트웍스 (Hayan Health Networks)	<ul style="list-style-type: none"> 미국 샌프란시스코와 캠브리지에 CVC 조직을 설립했으며, 5,000만 달러 규모의 자산을 운용하고 있음 혁신적인 헬스케어, 바이오테크 기업에 투자해 신약 파이프라인을 강화하고자 함
SK텔레콤	SK텔레콤 벤처스 (SK Telecom Ventures)	<ul style="list-style-type: none"> 2008년 SK텔레콤 미국 법인(SK Telecom Americas)에 설립된 CVC로 초기와 중기 단계의 벤처 기업을 중점적으로 투자 모바일 플랫폼, 클라우드, IT, 데이터 센터, IoT, 센서 등 신기술 분야에 투자

Source: 각 사, 삼성KPMG 경제연구원



지주사의 CVC 제한적 보유 허용으로 2021년에는 CVC 시장이 성장할 것으로 기대

대기업의 국내 벤처 투자 확대로 한국 혁신 생태계가 마련될 수 있기를 기대



한국이 아닌 해외에 CVC를 설립했던 이유로 해당 시장에서 새로운 기술과 기업을 탐색하기 위한 목적도 있지만, 국내 대기업을 향한 규제와 대기업 주도의 스타트업 투자, M&A를 기술 편취로 여기는 부정적 시각도 일부 영향이 있었을 것으로 보인다. 이로 인해, 대기업의 금융자본이 국내가 아닌 해외 스타트업에 투자되고 창업 생태계가 발전하지 못하는 아쉬움이 있다.

이와 같은 상황에서 2020년에는 지주사가 CVC를 제한적으로 보유할 수 있도록 허용하는 논의가 본격적으로 전개되었다. 2020년 12월 9일에는 관련 조항이 반영된 기업 공정거래법 전면개정안이 국회 정무위원회를 통과했고, 개정안이 시행될 경우, 2021년부터는 국내 CVC 시장이 다소 활성화될 것으로 예상된다.

하지만, 업계에서는 금융자본이 무분별하게 산업자본에 활용되는 것을 방지하기 위해 마련된 여러 안전 장치들로 인해 규제 완화의 효과가 미미할 것이라는 의견도 있다. 개정안에 따르면 일반 지주회사가 CVC의 지분 100%를 보유해야 하고, CVC의 부채비율도 200% 내외로 제한됐다. 기업은 CVC를 완전 자회사 형태로 설립해야 하며, 외부 자금 출자도 40%까지만 허용됐다. 마지막으로 총수 일가가 CVC 투자 벤처 지분을 매입하는 것 또한 제한되는 등 여러 제한사항이 뒤따랐다.

이로 인해 일부는 기대에 못 미치는 정책으로 보는 시각도 있으나, 불완전한 시작일지라도 첫 발을 디뎠다는 데 충분한 의의가 있다고 보인다. 실제로 기획재정부에서 발표한 ‘일반지주사의 CVC 제한적 보유 추진방안 (‘20.07.30)’에 따르면 국내 64개 대기업 집단 가운데 일반지주회사로 등록되어 있는 기업은 LG, SK, 롯데, GS, 한화 등 28개사다. 그 중 4개(롯데, CJ, 코오롱, IMM인베스트먼트) 기업은 지주체제 밖 계열사로 국내 CVC를 보유하고 있다. 이를 제외한 24개사들이 규제 완화의 효과를 볼 수 있을 것으로 보이고, 지주 체제 밖이나 해외에 설립했던 CVC를 지주나 내부로 들여오게 하는 움직임도 있을 것으로 예상된다. 대기업의 국내 벤처 투자 확대로 투자-성장-회수로 이어지는 벤처 선순환 구조가 형성되고, 국내 혁신 생태계가 마련될 수 있기를 기대해 본다.

[일반지주사의 CVC 제한적 보유 추진 방안]

항목	추진 방안
기본 방향	일반지주회사의 CVC 제한적 보유 허용
지분 구조	CVC의 타인자본 활용을 제한하기 위해 일반지주사가 지분을 100% 보유한 완전자회사 형태로 설립
업무범위	투자 업무만 허용하고 여신 등 여타 금융 업무는 금지
부채비율	CVC 차입 규모를 자기자본의 200% 내외로 제한
외부자금 출자	타인자본을 이용해 대기업 지배력 확장을 방지하기 위해 펀드 조성액의 최대 40%로 제한
제한조항	<ul style="list-style-type: none"> 총수일가와 금융계열사 출자 금지 엑시트 단계에서 총수일가나 지주 밖 계열사에 매각 금지 해외 투자 20% 내로 제한
모니터링	출자자 현황, 투자내역, 특수관계인 거래관계, 자금대차관계 등을 공정위에 정기적 보고

Source: 기획재정부(2020.07.30), 삼정KPMG 경제연구원 재구성



기업들은 기업 내부에서
사업을 해 오던 방식을 그대로
벤처 투자에도 적용

보수적 투자 성향과 리스크
회피적인 업무 방식이 초기
단계의 벤처 기업 발굴을 저해



국내 CVC 활성화를 저해하는 두 번째 요인으로는 보수적 투자 성향을 꼽을 수 있다. 일반적으로 모험자본, 인내자본으로도 불리는 벤처 투자는 고위험(High Risk), 고수익(High Return) 투자다. 가령 업계에서는 10개 신생 기업 중 하나만 성공하더라도 성과를 창출했다고 하듯이 투자 불확실성이 크고 투자 자금 회수 기간도 길다.

하지만, 벤처 업계에 처음 발을 딛는 기업들은 기업 내부에서 사업을 해 오던 방식을 그대로 벤처 투자에도 적용하곤 한다. 특히 경영진 사이에서는 10개 벤처 기업에 투자하면 10개 모두 다 투자에 성공하기를 기대하는 분위기가 있으며 단기간 내 투자 성과를 요구하기도 한다. 이와 같이 단기성과주의가 만연하고, 투자 실패에 대한 용인도가 낮은 조직에 CVC가 설립될 경우, 투자 리스크가 높고 투자 회수 기간이 긴 초기 단계의 신생 기업에 대한 투자는 이뤄지기 어렵다. 기업의 리스크 회피적인 투자 성향으로 인해 이미 시장에서 검증이 이루어진 후기 단계의 기업에만 투자가 진행되기 마련이며, 이러한 투자는 VC 성격과 점차 멀어지게 된다.

세 번째 이슈는 CVC 조직의 복잡한 의사결정 구조를 들 수 있다. 그룹사에서 관리하는 CVC의 경우 대체로 여러 계열사들이 공동으로 펀드 자금을 출자하는 구조로 이뤄져 있다. 이 때, 자금을 출자한 계열사의 의견이 매우 중요하게 여겨지며, 계열사 내 여러 이해관계가 복잡하게 얽혀 있기 마련이다. 따라서 투자 심사역들이 본인의 투자 경험과 직관을 가지고 기업에 투자하기 어려운 구조가 형성된다. CVC를 설립하는 전략적 목적 중 하나가 모기업의 사업 강화라는 측면이 있긴 하지만, 계열사 내 복잡한 의사결정 구조가 투자 심사역들이 각자의 투자 철학을 가지고 벤처 기업을 발굴하는 데 방해요소가 될 수 있다.

[국내 CVC 투자를 저해하는 요인]

<p>1</p> <p>규제 이슈</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 지주 회사가 국내에 CVC를 보유하는 것이 허용되지 않아 일부 기업은 해외에 CVC를 설립 ▪ 지주사가 CVC를 제한적으로 보유할 수 있도록 허용하는 규제 완화의 논의가 이루어짐 (2020년 12월 9일 국회는 일반지주회사의 CVC 제한적 보유를 허용하는 '공정거래법 개정안'을 의결)
<p>2</p> <p>보수적 투자 성향</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 벤처 업계에 처음 발을 딛는 기업들은 기업 내부에서 사업을 해 오던 방식을 그대로 벤처 투자에도 적용 ▪ 리스크 회피적인 업무 방식으로 리스크가 높고 투자 회수 기간이 긴 벤처 기업에 투자하기 어려운 구조
<p>3</p> <p>복잡한 의사결정 구조</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 여러 계열사들이 공동으로 CVC 펀드 자금을 출자하는 경우, 계열사 내 이해관계가 복잡하게 얽혀 있음 ▪ 복잡한 의사결정 구조는 투자 심사역들이 각자의 투자 철학을 가지고 벤처 기업을 발굴하는 데 저해 요소가 됨

Source: 삼정KPMG 경제연구원



다수의 국내 기업은 CVC의 필요성을 인지하고 CVC 설립절차를 구체화하고 있음

글로벌 기업의 CVC 운영 현황 분석을 통해 국내 기업에 시사점을 제시



보고서의 목적과 구성

다수의 국내 기업은 CVC의 필요성을 인지하고 CVC 설립 절차를 구체화하고 있다. 2020년 7월에는 신세계그룹은 시그나이트파트너스라는 CVC를 출범시켰고, 향후 신세계그룹과 시너지를 낼 수 있는 사업 분야에 투자하겠다고 밝혔다. 교보증권과 교보생명도 2020년 11월 CVC 설립을 위해 정부에 사업 신청을 해 놓은 상태이며, 이랜드그룹 또한 2021년 1월 이랜드벤처스 설립을 위해 중소벤처기업부에 인가 신청을 해 놓은 상태다. GS그룹과 넥센타이어 또한 미국 실리콘밸리에 CVC 자회사 GS퓨어스와 넥스트 센추리 벤처스를 출범했다.

이처럼 국내 기업의 CVC 설립 검토는 늘고 있지만, 막상 CVC 조직의 운영과 투자에 대해서는 막막함을 느끼는 경우도 적지 않다. 일부는 벤처 업계의 인력을 영입하거나, 기업 내부 투자팀이 CVC 업무를 도맡아 하기도 하는데, 기업이 처음으로 시도하는 분야인 만큼 적지 않은 시행착오가 예상된다.

「글로벌 CVC 분석 리포트」는 글로벌 기업의 CVC 운영 현황을 분석한 Part I과 투자 분야와 사례에 초점을 Part II로 구성되었다. 이번 Part I 보고서에서는 489개 글로벌 CVC의 설립 시기 및 지역, 조직 구성, 투자 포트폴리오 등을 통계로 파악했다. 또한 성공적 CVC 운영을 위해 필요한 고려사항을 단계별로 제언했다. 본 보고서가 CVC 투자를 준비하는 국내 기업에게 유용한 정보와 시사점을 제공하고, 국내 CVC 시장 활성화에 기여할 수 있기를 기대해본다.

['20년 하반기, '21년 1분기 국내 CVC 추진 동향]

기업	발표일	세부 내용
신세계그룹	'20년 7월	<ul style="list-style-type: none"> 신세계인터넷내셔널과 신세계백화점, 센트럴시티는 공동출자 형태로 '시그나이트파트너스' 설립 200억 원의 설립 자본금으로 출범했으며, 신세계그룹과 시너지를 창출할 수 있는 분야에 투자할 계획
GS그룹	'20년 7월	<ul style="list-style-type: none"> GS그룹은 미국 실리콘밸리에 'GS퓨처스(GS Futures)'를 설립 디지털 분야 및 친환경 에너지 분야 등에서 GS그룹과 연계된 신사업 분야에 투자할 계획
신한금융그룹	'20년 8월	<ul style="list-style-type: none"> 신한금융그룹은 두산이 보유하고 있는 벤처투자 회사인 '네오플렉스'를 약 730억원에 인수 유망 벤처기업의 성장 단계별 자금 수요에 대응할 수 있는 맞춤형 금융서비스 체계를 구축할 계획
교보증권 교보생명	'20년 11월	<ul style="list-style-type: none"> 교보증권은 정부에 CVC 사업 신청을 했고, 승인이 완료되면 2021년 상반기 중 본격적으로 스타트업 투자를 시작할 것으로 보임 (교보생명은 별도의 투자조직을 만들지 않고 교보증권에 출자할 것으로 예상) 교보의 기존 사업과 연계효과를 내는 스타트업에 투자하며 교보 계열사들의 디지털 전환을 기대
이랜드그룹	'21년 1월	<ul style="list-style-type: none"> 이랜드그룹은 CVC 자회사 '이랜드벤처스' 설립 이랜드그룹이 강점을 갖는 패션, 유통, 서비스, IT 분야의 스타트업을 발굴할 계획
넥센타이어	'21년 3월	<ul style="list-style-type: none"> 미국 실리콘밸리에 CVC 자회사 '넥스트 센추리 벤처스(Next Century Ventures)' 설립 기존 타이어 사업에 한정하지 않고 자동차 센서, AI, 전기차, 자율주행 등 모빌리티 전 분야의 스타트업을 발굴해 투자할 계획

Source: 언론보도 종합, 삼정KPMG 경제연구원

글로벌 기업의 CVC 운영 현황 분석

분석 방법론

글로벌 시장조사 업체 피치북(Pitchbook) 데이터를 활용해 2020년 1월부터 10월까지 최소 한 건의 딜을 진행한 글로벌 CVC 리스트를 추출했다. 현재 활동 중인 것으로 판단되는 CVC를 추출했으며, CVC 모기업과 CVC 설립 연도, 관심 투자 분야, 운용자산(AUM), 드라이파우더(Dry Powder), 엑시트(Exit) 등 총 130여 개의 항목에 대한 정보를 추출했다. 피치북에서는 여러 공시 자료와 뉴스 등을 종합해, 주기적으로 CVC 데이터베이스를 업데이트 하고 있다. 하지만 일부 필드 값에 대해서는 데이터의 완전성이 떨어지므로, CVC 공식 홈페이지, 크런치베이스(Crunchbase), 블룸버그(Bloomberg), 언론보도 등을 추가로 활용해 데이터를 보완하였다.

피치북 원(raw) 데이터에서는 전 세계적으로 577개의 CVC가 있는 것으로 나타났으나, 그 중 CVC의 모기업에 대한 정보를 찾을 수 없거나, VC보다 PE의 성격이 강한 것으로 판단되는 62개의 CVC를 제외했다. 또한 '20년 11월 기준으로 더 이상 CVC를 운영하지 않거나 모기업이 파산되거나 인수된 9개의 CVC를 추가로 제외했다. 마지막으로 본 보고서는 해외 기업을 분석 대상으로 하기 때문에, 국내 기업의 CVC 관련 데이터는 제외했고, 총 489개의 CVC가 분석 대상으로 좁혀졌다.

CVC 설립 지역

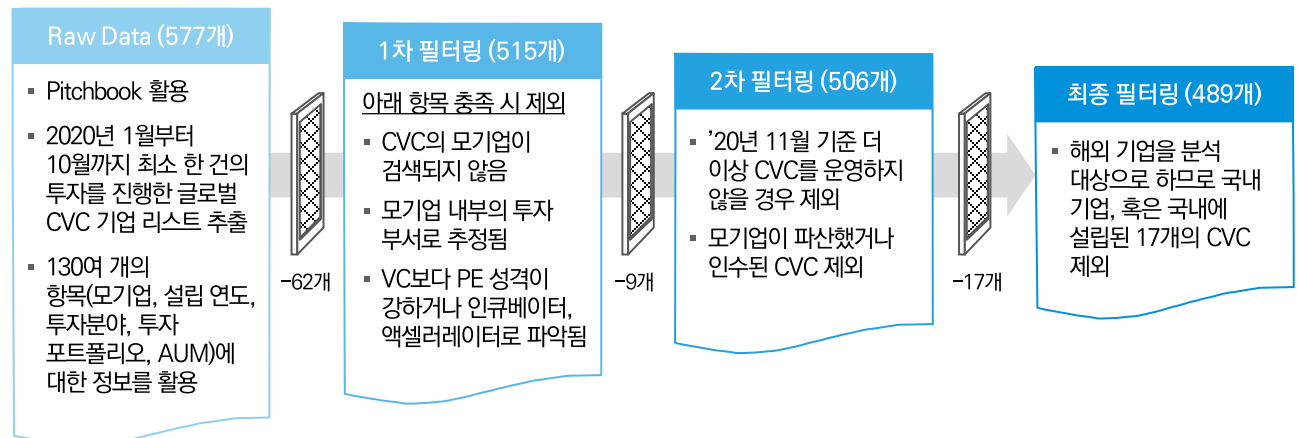
대부분의 기업은 산하에 1개의 CVC를 보유하고 있는 것으로 나타났지만, 일부는 2~3개의 CVC 조직을 운영하고 있다. 가령 구글(알파벳)은 초기 단계의 스타트업에 투자하는 구글벤처스(GV), 후기 단계의 스타트업에 집중 투자하는 캐피탈G(CapitalG), 인공지능 분야의 스타트업을 중점적으로 발굴하는 그라디언트 벤처스(Gradient Ventures) 3개의 투자 조직을 운영하고 있다. 구글은 3개의 독립적인 자회사를 운영함으로써 투자 의사결정 속도와 투자 전문성을 높이며 미래 유망 분야를 선제적으로 발굴해 나가고 있다.

“
국내 기업을 제외한 489개의
글로벌 CVC를 본 보고서의
분석 대상으로 삼음

대부분은 1개의 CVC를
운영하나, 여러 지역에 2~3개
CVC를 보유하는 기업도 있음

”

[CVC 데이터 추출 방법]



Source: 삼정KPMG 경제연구원



213개(43.5%)의 CVC는 미국에서 설립되어 미국 내 벤처 투자가 활발

대부분은 모기업이 위치한 국가에 CVC를 설립했지만, 일부는 해외에 CVC를 설립

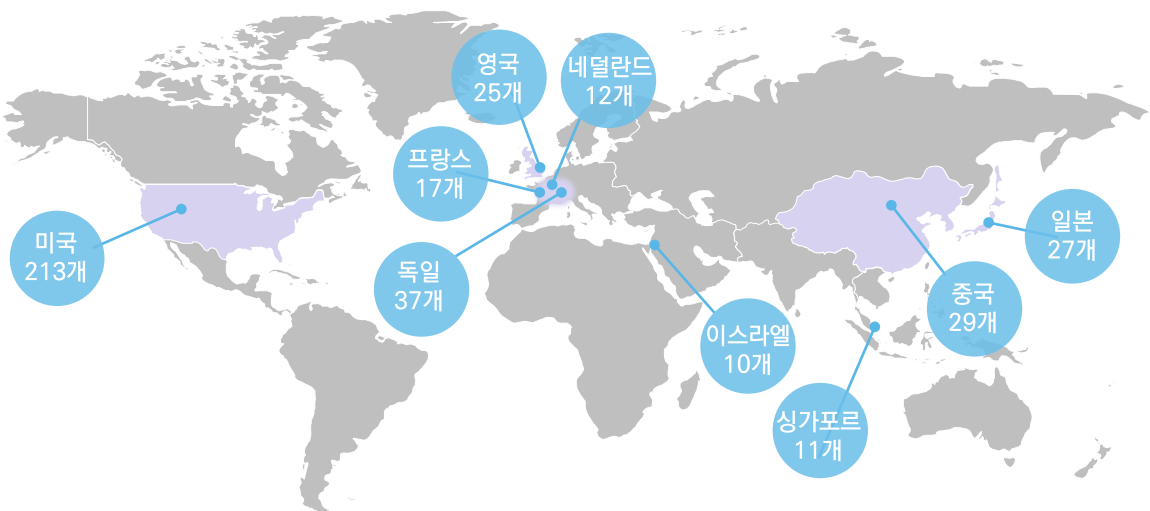


그 외, 타임즈 그룹(Times Group)의 지주사인 인도의 배넷 콜먼 앤 컴퍼니(Bennett Coleman & Company), 중국의 푸싱(Fosun), 일본의 스미토모 그룹(Sumitomo Corporation), 덴츠(Dentsu), 독일의 미디어사 베텔스만(Bertelsmann), 스페인의 통신사 텔레포니카(Telefonica), 알리바바(Alibaba), HP, GSK, 머크(Merck & Co.) 볼보(Volvo)도 2개 혹은 3개의 CVC를 보유하며 적극적으로 벤처 기업을 발굴하고 있는 것으로 파악되었다. 2개 이상의 CVC를 보유한 모기업 16개를 추린 결과, 본 보고서에서 살펴본 CVC 모기업 수는 총 470개이다.

489개의 CVC 중 213개(43.5%)의 CVC는 미국에 설립되어, 미국 내 벤처 투자가 가장 활발하다는 것을 보여주었다. 그 외에도 새로운 스타트업 허브로 거듭나고 있는 독일(37개)과 중국(29개), 일본(27개), 영국(25개), 프랑스(17개), 네덜란드(12개), 싱가포르(11개), 이스라엘(10개)에도 CVC가 많이 설립된 것으로 나타났다. 대부분은 모기업과 CVC 간 결속력을 높이기 위해 모기업 국가에 CVC를 설립했지만, 일부는 해외 시장에서 새로운 성장 동력을 찾고자 해외에 CVC를 설립하기도 했다.

한 예로, 일본의 소프트뱅크는 1995년 미국에 소프트뱅크 캐피탈(Softbank Capital)¹⁾을 설립했고 2000년에는 한국에 소프트뱅크 벤처스 아시아(Softbank Ventures Asia)를 설립해 아시아 지역을 중심으로 유망 벤처 기업을 발굴하고 있다. 독일의 코크 인더스트리즈(Koch Industries) 또한 2017년 미국에 KDT(Koch Disruptive Technologies)를 설립했다. 일본의 도요타(Toyota)도 2017년 1억 달러를 투자해 미국에 도요타 AI벤처스(Toyota AI Ventures)²⁾를 설립하고 현재 인공지능, 자율주행, 로봇틱스 분야의 스타트업에 투자하고 있다.

[주요 CVC 설립 국가]



Source: Pitchbook 활용 삼정KPMG 경제연구원 분석

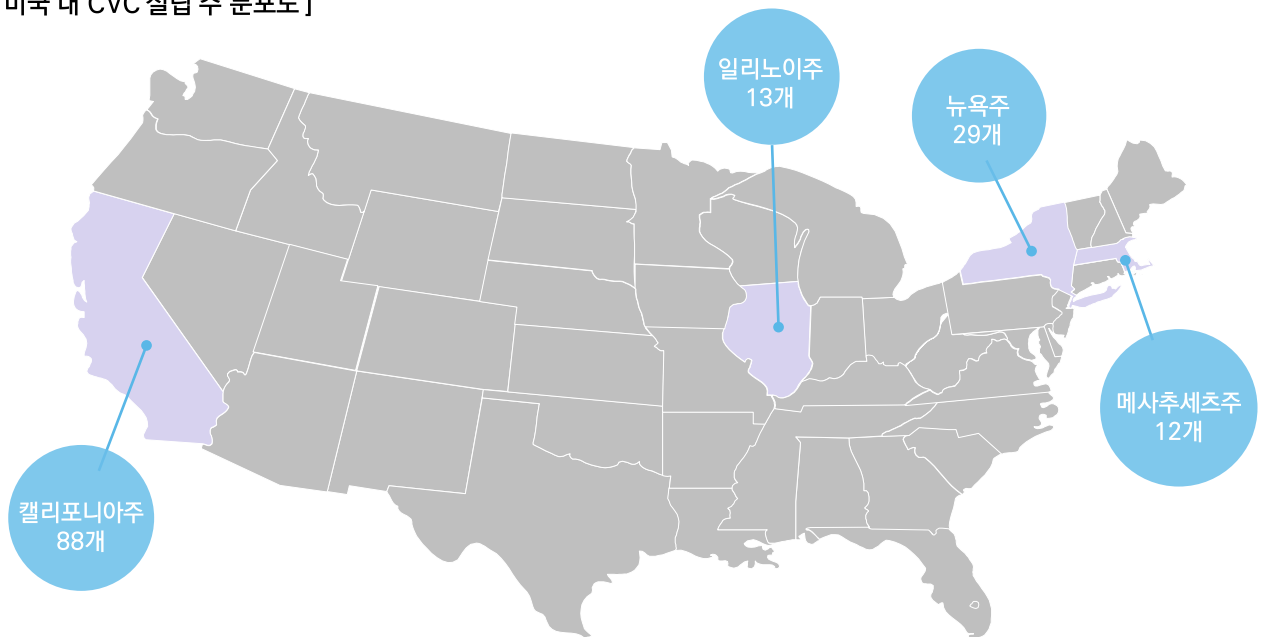
1) Softbank Capital은 2015년부터 신규 투자를 진행하고 있지 않음
 2) Toyota AI Ventures는 도요타가 실리콘밸리에 설립한 R&D 기관인 Toyota Research Institute(TRI)의 자회사 개념으로 운영됨

“
미국 내에서 88개의 CVC는
IT 기업들이 밀집되어 있는
캘리포니아주에 위치
”

미국 내에서는 88개의 CVC가 샌프란시스코, 멘로 파크, 새너제이, 마운틴뷰 팔로알토 등 글로벌 IT 기업이 밀집되어 있는 캘리포니아주에 있는 것으로 나타났다. 금융의 중심지인 뉴욕주(29개)와 일리노이주(13개), 메사추세츠주(12개)가 뒤를 이었다.

미국을 제외한 주요 CVC 설립 도시로는 도쿄(24개)와 런던(21개), 파리(11개), 싱가포르(10개), 베이징(8개), 자카르타(7개), 뮌헨(7개), 암스테르담(6개)이 있었다. 이 중 싱가포르와 런던, 도쿄, 베이징은 KPMG에서 2020년에 선정한 글로벌 혁신 허브(Innovation Hub) 10위권 안에 드는 도시이기도 하다.

[미국 내 CVC 설립 주 분포도]



Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

[KPMG에서 2020년 선정한 혁신 허브 10위]



Source: KPMG Technology Industry Innovation Survey 2020

Note: Leading technology innovation hubs outside Silicon Valley/San Francisco over the next four years



평균 CVC 설립 연도는 2012년이었으며, 2015년 이후 전 세계적으로 CVC 설립이 증가

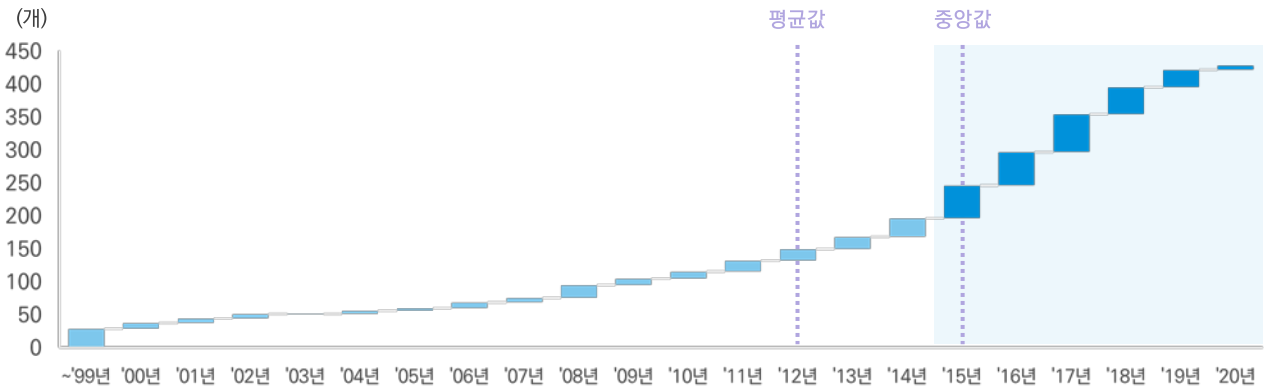


CVC 설립 연도

489개 CVC 중 설립 시기가 공개된 428개 기업의 평균 설립 연도는 2012년이었으며, 설립 연도의 중앙값은 2015년으로 나타났다. 연도별 CVC 설립 수를 볼 경우, 2015년 이후 CVC를 설립하는 기업이 늘어난 것을 확인할 수 있다.

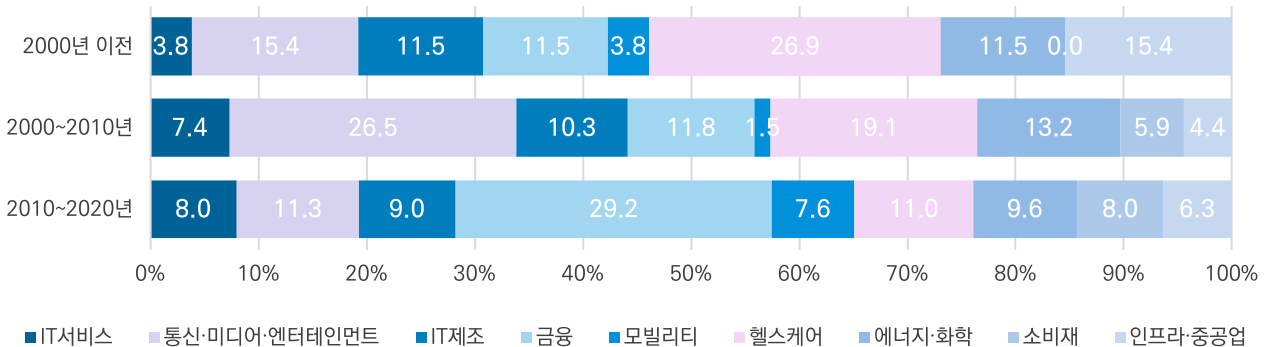
2000년 이전에 설립된 28개 기업 중 CVC 업력이 긴 기업으로는 1973년 설립되어 현재 소비재, 의료기기, 제약, 공공의료 분야에 투자를 하고 있는 Johnson & Johnson Innovation (JJDC)이 있다. 그 외에도 1985년 제약사 GSK에 의해 설립된 SR One, 1991년 설립된 인텔 캐피탈(Intel Capital), 1993년 설립된 시스코 인베스트먼트(Cisco Investments) 등이 있다. 2000년 이전에 설립된 초창기의 CVC들은 주로 헬스케어 기업들로 자사의 신약 개발 및 신약 파이프라인 확대를 위한 투자에 주력했다. 2000년부터 2010년까지는 주로 통신·미디어·엔터테인먼트 분야의 기업들이 사업 다각화 차원에서 CVC를 설립한 것으로 보이며, 2010년 이후에는 투자사 및 여러 금융사들이 투자 포트폴리오를 다각화하며 금융 수익을 창출하기 위한 목적으로 CVC를 설립한 것으로 파악된다.

[연도별 CVC 설립 수]



Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

[시대별 CVC 모기업 업종 변화]



Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석



CVC 평균 심사역 수는
6.2명이며, 86.8%의 CVC는
10명 이하의 조직

벤처 기업을 선제적으로
발굴하고 적시에 투자하기
위해 민첩한 조직을 구성

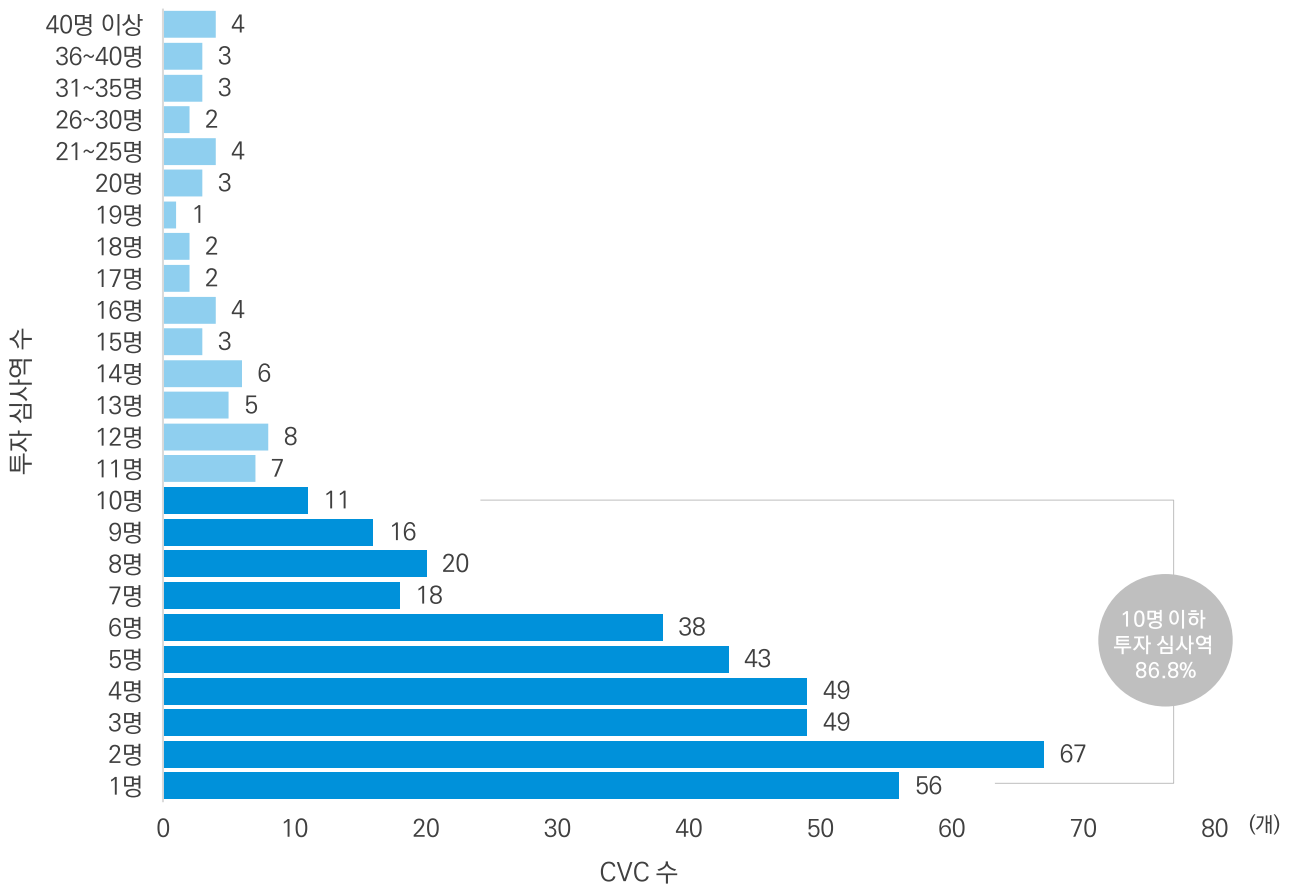


CVC 조직 구성

투자 심사역 수가 공개된 423개 CVC를 살펴본 결과, 86.8%(367개)의 CVC는 10명 이하인 것으로 나타났다. 평균적으로 6.2명의 투자 심사역이 있는 것으로 나타나며, 중앙값으로는 CVC 조직당 4명의 투자 심사역이 활동하고 있는 것으로 확인된다. 빠르게 변하는 벤처 업계 특성상 잠재력 있는 벤처 기업을 선제적으로 발굴하고 적시에 투자하기 위해 소규모의 민첩한 CVC 조직을 구성하는 것으로 파악된다.

2020년 10월 기준, CVC 업계에 종사하는 150명의 경영진(CEO, Head, General/Managing/Investor Partner, Founder, Vice President, Chairman 등)의 프로필을 조회한 결과, 150명 중 22명은 박사 학위를 보유하고 있었다. 노바티스 벤처 펀드(Novartis Venture Fund), SR One, 베링거인겔하임 벤처 펀드(Boehringer Ingelheim Venture Fund), Johnson & Johnson Innovation (JJDC), GV(구글벤처스)에는 의학박사(MD)가 경영진으로 있는 것으로 확인되었다.

[CVC 투자 심사역 수 분포]



Source: Pitchbook 활용 삼정KPMG 경제연구원 분석



CVC 모기업이 ICT 분야인 기업은 총 136개로 전체 CVC의 27.8%를 차지

금융 업종의 CVC가 가장 많았으며 통신·미디어·엔터테인먼트, 헬스케어 분야의 기업도 다수



CVC 모기업 업종

489개 CVC와 CVC 모기업의 업종을 매칭해 살펴보았다. 10개 대분류 업종과 34개 세부 업종으로 구분해 살펴보았으며, 특정 업종으로 구분이 어려울 경우, 전체 매출에서 높은 비중을 차지하는 사업을 기준으로 모기업의 업종을 분류했다.

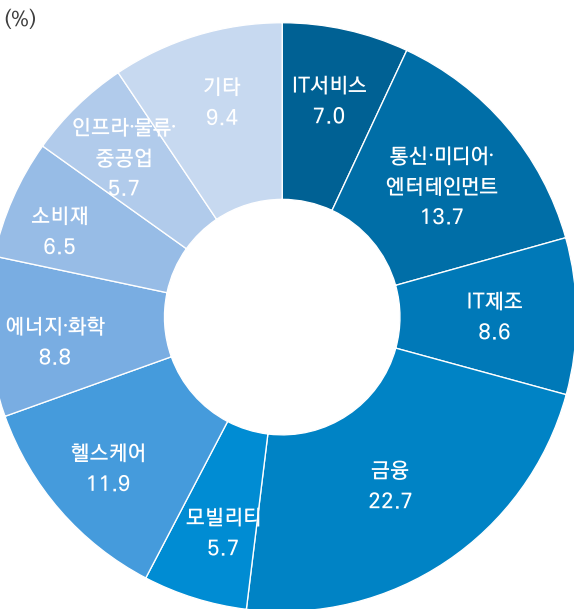
22.7%(111개)에 해당하는 CVC 모기업은 금융업에 속한 것으로 나타났으며, 금융업 내 세부 업종으로는 금융그룹·은행·카드업이 41개로 가장 많았다. 투자사는 30개, 보험사는 28개였으며, 금융 관련 IT·인프라 기업은 12개가 있었다.

두번째로 많은 업종은 13.7%(67개)를 차지한 통신·미디어·엔터테인먼트 분야다. 이어서 IT제조와 IT서비스업에 속한 기업은 각각 42개, 34개로 나타났다. 엔터테인먼트 분야를 제외한 통신·미디어와 IT제조, IT서비스를 합한 ICT 분야의 CVC는 총 136개로 전체의 27.8%를 차지했다.

헬스케어 기업들도 CVC 투자에 적극적인 것으로 나타났다. 총 58개 기업이 CVC를 운영 중인 것으로 나타났으며, 그 중에서도 제약·바이오 기업이 31개로 가장 많았다. 다음으로는 의료기관(18개)과 헬스케어 제조·솔루션(9개) 기업이 뒤를 이었다. 그 외 에너지·화학 분야에는 43개(8.8%) 기업이, 소비재 분야에는 32개(6.5%) 기업이 있었으며, 모빌리티와 인프라·물류·중공업 분야에는 각각 28개(5.7%)가 있는 것으로 나타났다.

[CVC 모기업의 업종 비중]

[CVC 모기업의 상위 10대 세부 업종]



순위	세부 업종	CVC 수
1	금융그룹·은행·카드	41개
2	방송·출판	32개
3	제약·바이오	31개
4	투자사	30개
5	보험사	28개
6	통신 서비스	26개
7	컨설팅·아웃소싱·전문서비스	20개
8	음식료	19개
9	소프트웨어·솔루션·SaaS	18개
9	의료기관	18개
10	모빌리티 제조	16개
10	석유·가스	16개

Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

[업종별 대표적인 CVC와 모기업]

#	업종	세부 업종	대표적인 CVC	모기업
1	IT 서비스	[1.1] 종합 인터넷 서비스	• GV, Baidu Ventures, Tencent Industry Win-Win Fund	• Google, Baidu, Tencent
		[1.2] 소프트웨어·IT솔루션·SaaS	• Salesforce Ventures, M12, Slack Fund	• Salesforce, Microsoft, Slack
		[1.3] 전자상거래	• Amazon Alexa Fund, Rakuten Capital	• Amazon, Rakuten
2	통신·미디어·엔터테인먼트	[2.1] 통신 서비스	• DTCP, Orange Ventures	• Deutsche Telekom, Orange
		[2.2] 방송·출판	• Brand Capital, Bloomberg Beta	• Bennett Coleman & Co., Bloomberg
		[2.3] 엔터테인먼트·게임·스포츠	• 32 Equity	• National Football League
3	IT 제조	[3.1] B2C 제조 (전자·가전)	• Sony Innovation Fund, Xiaomi Ventures	• Sony, Xiaomi
		[3.2] B2B 제조 (산업용·기계·장비)	• Hubble Investment, Osram Ventures	• Huawei, Osram
		[3.3] 반도체·디스플레이	• Intel Capital, Qualcomm Ventures	• Intel, Qualcomm
4	금융	[4.1] 금융그룹·은행·카드	• Citi Ventures, American Express Ventures	• Citigroup, American Express
		[4.2] 투자사	• Two Sigma Ventures	• Two Sigma Investments
		[4.3] 보험사	• Allianz X, ING Ventures, Munich Re Ventures	• Allianz Group, ING, Munich Re
		[4.4] 기타 금융 (기술·인프라)	• PayPal Ventures, Nasdaq Ventures	• PayPal, Nasdaq
5	모빌리티	[5.1] 모빌리티 제조	• BMW iVentures, GM Ventures, Toyota AI Ventures	• BMW, GM, Toyota
		[5.2] 모빌리티 서비스	• Grab Ventures, Go-Ventures	• Grab, Gojek
		[5.3] 항공·우주	• Airbus Ventures, Boeing HorizonX Global Ventures	• Airbus, Boeing
6	헬스케어	[6.1] 제약·바이오	• Pfizer Ventures, Novartis Venture Fund	• Pfizer, Novartis
		[6.2] 의료기관	• University Hospitals Ventures	• University Hospitals
		[6.3] 헬스케어 제조·솔루션	• Philips Health Technology Venture Fund	• Philips
7	에너지·화학	[7.1] 석유·가스	• BP Ventures, Chevron Technology Ventures	• BP, Chevron
		[7.2] 유틸리티·전력·신재생	• Engie New Ventures, UPC Capital Ventures	• Engie, UPC Solar
		[7.3] 화학·재료	• BASF Venture Capital, Air Liquide Venture Capital	• BASF, Air Liquide
8	소비재	[8.1] 식음료	• Eighteen 94 Capital, Danone Manifesto Ventures	• Kellogg's, Danone
		[8.2] 일용소비재 (FMCG)	• Unilever Ventures, SEB Alliance	• Unilever, SEB
		[8.3] 의류·패션·액세서리	• H&M CO:LAB, Tin Shed Ventures	• H&M, Patagonia
		[8.4] 기타 소비재 (가구·완구)	• Ingka GreenTech, Lego Ventures	• IKEA, Lego
9	인프라·물류·중공업	[9.1] 중공업·건설·철강	• Caterpillar Ventures, Wind Ventures	• Caterpillar, DPR Construction
		[9.2] 물류·해운	• UPS Strategic Enterprise Fund, Maersk Growth	• UPS, A.P. Møller-Mærsk
		[9.3] 부동산 개발·중개·투자	• JLL Spark, Fox Ventures, Gelt Venture Capital	• JLL, Fox Development, Gelt
		[9.4] 방위	• Lockheed Martin Ventures	• Lockheed Martin
10	기타	[10.1] 아웃소싱·컨설팅·전문서비스	• BCG Digital Ventures	• BCG
		[10.2] 비영리·대학·연구소	• Blue Venture Fund	• BlueCross and BlueShield
		[10.3] 그룹 집단	• Presidio Ventures, Sonae IM	• Sumitomo, Sonae

Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석



CVC 투자 분야를 살펴봄으로써, 산업이 확장되고 진화해 나가는 모습을 가능

다수의 CVC는 기술 관련 벤처 기업에 관심이 높은 것으로 나타남



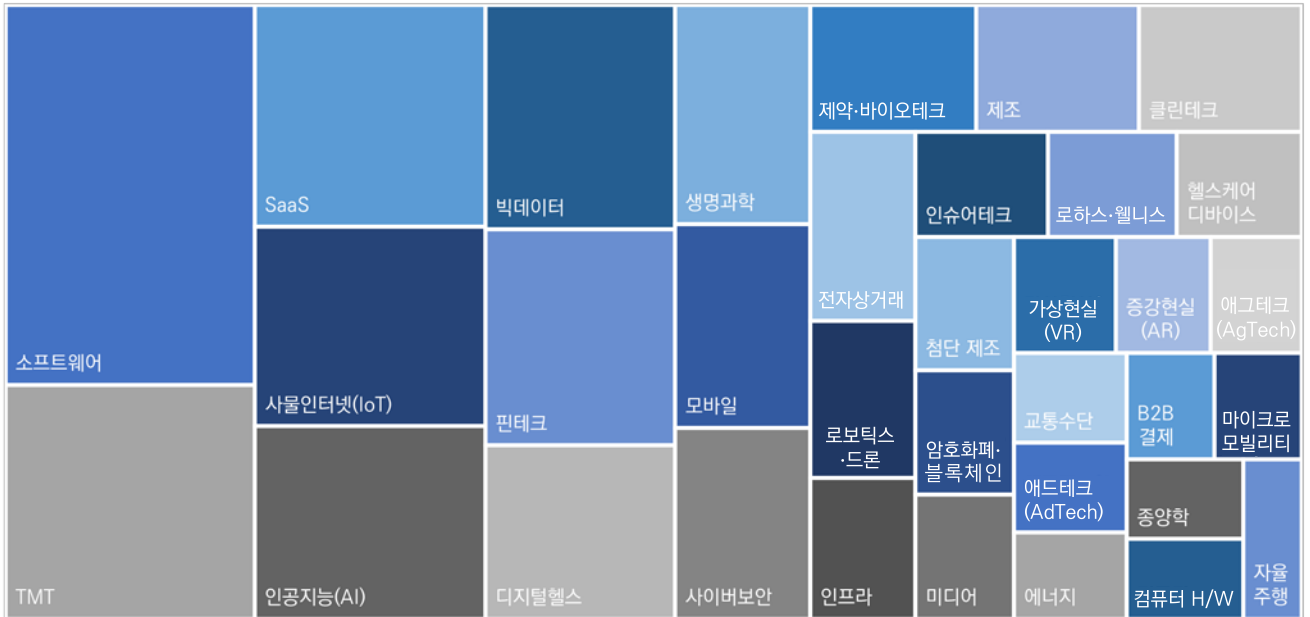
CVC 투자 분야

CVC들이 선호하는 투자 분야를 살펴봄으로써, 산업이 확장되고 진화해 나가는 모습을 가능해볼 수 있다. 489개의 글로벌 CVC들이 선호하는 투자 분야를 분석한 결과, 다수의 CVC는 기술과 관련된 벤처·스타트업에 관심이 높은 것으로 나타났다. 소프트웨어, TMT(Technology, Media, Telecommunication), SaaS(Software-as-a-Service), 사물인터넷(IoT), 인공지능(AI), 빅데이터와 관련된 투자가 가장 많았으며, 공통적으로 데이터에 기반해 사업을 하는 기업에 주목하고 있는 것으로 파악된다.

CVC 모기업 업종별로도 CVC들이 선호하는 투자 분야와 범위가 상이한 것으로 확인된다. 가령, 헬스케어 분야의 CVC는 타 산업 분야로 확장하기보다는, 헬스케어와 밀접하게 연관된 분야에서 기업을 탐색하며 모기업의 사업 경쟁력 강화를 위한 수단으로 CVC를 활용하고 있는 것으로 보인다.

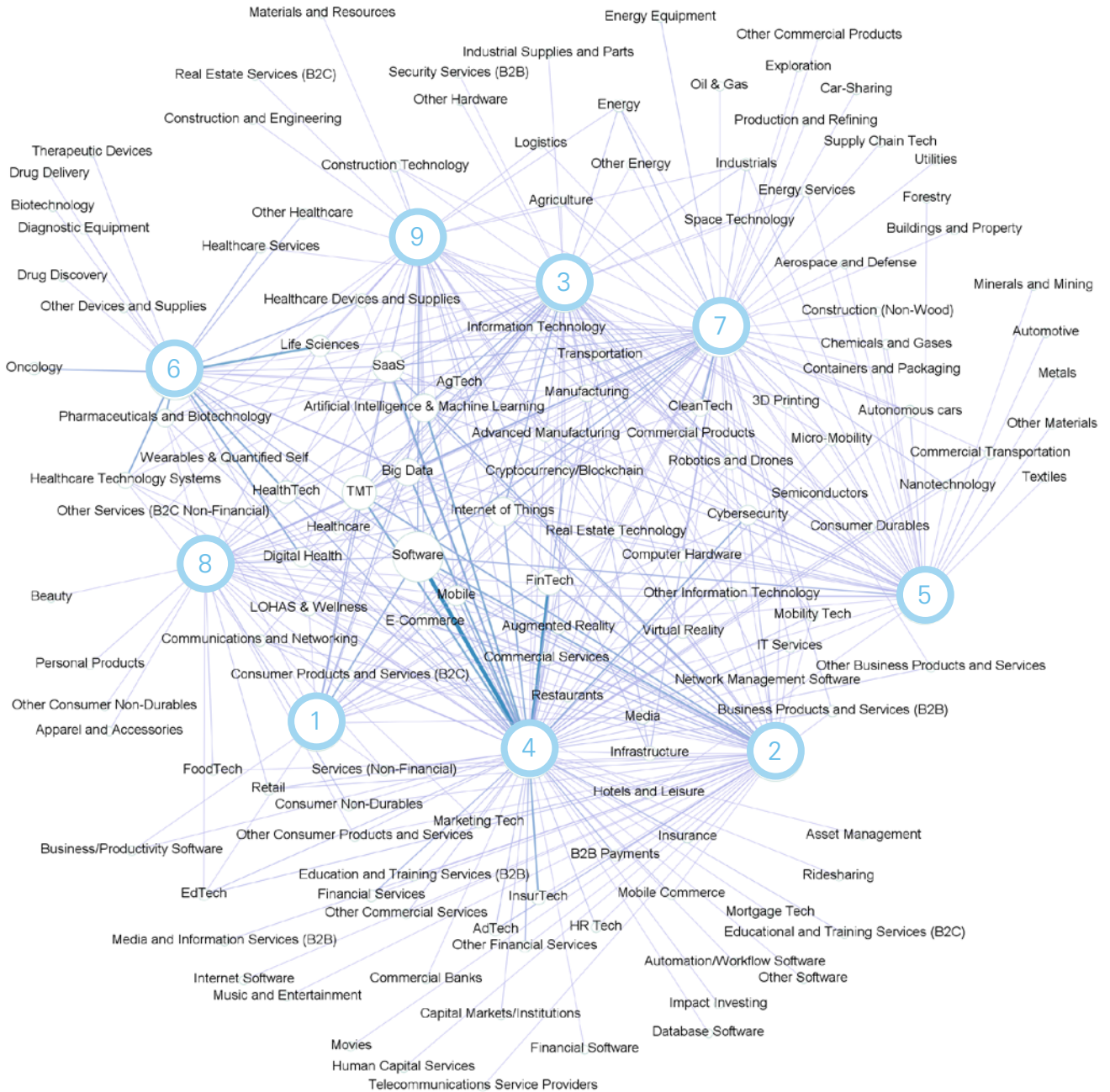
반면에, 금융 업종에 속한 CVC들의 투자 분야는 광범위한 것으로 나타났다. 보험 업종의 CVC들은 자율주행, 승차공유, 마이크로 모빌리티와 같이 모빌리티와 관련된 분야에 높은 관심을 보였다. 최근 직경제(Gig Economy)와 자율주행과 같은 패러다임 변화에 발맞춰, 새로운 보험 상품을 개발하고, 공급하기 위해 전략적 투자를 하고 있는 것으로 보인다. 그 외에도 보험 업종의 CVC들이 헬스케어 분야에 투자하는 사례도 확인된다. 최근 해외 보험사들이 헬스케어 서비스 분야로 사업을 확장하고 있는 가운데, 보험 업무와 건강 관리 서비스 업무를 연계하기 위한 일환으로 CVC를 활용하는 것으로 보인다.

[키워드로 본 CVC 투자 분야]



Source: Pitchbook 활용 삼정KPMG 경제연구원 분석
 Note: Pitchbook에서 각 CVC별 선호하는 투자 분야를 키워드로 제공하고 있으며, 이를 업종별로 종합해 빈도가 높게 나온 키워드를 선정

[CVC 모기업 업종별 투자분야]



CVC 모기업 업종 구분

- ① IT 서비스
- ② 통신·미디어·엔터테인먼트
- ③ IT 제조
- ④ 금융
- ⑤ 모빌리티
- ⑥ 헬스케어
- ⑦ 에너지·화학
- ⑧ 소비자재
- ⑨ 인프라·물류·중공업

Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

Note: Pitchbook에서 각 CVC별 선호하는 투자 분야를 키워드로 제공하고 있으며, 이를 모기업 업종별로 종합해 빈도가 높게 나온 키워드를 네트워크로 도식화. 업종별로 선호하는 투자 분야 키워드가 2번 이상 나온 키워드만을 종합



총 투자 건수가 500건 이상인 CVC는 인텔캐피탈, GV, 쉐일즈포스벤처스, 세일즈포스벤처스, 브랜드캐피탈

글로벌 CVC들은 최근 2년간 평균 12.2건의 투자를 진행



CVC 투자 관련 주요 통계

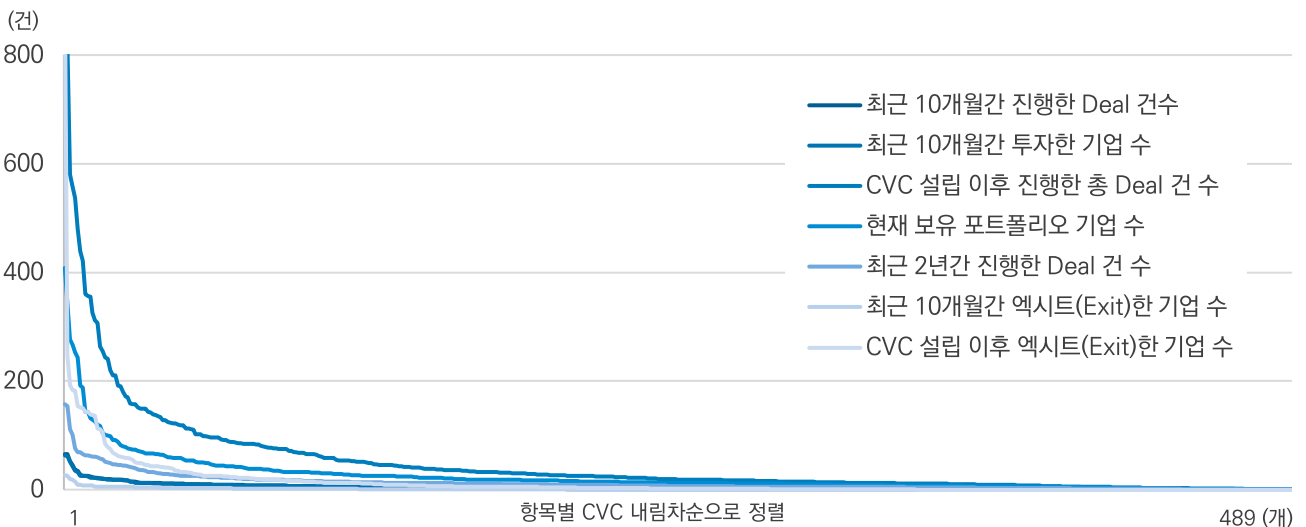
글로벌 CVC들의 투자 동향을 파악하기 위해 주요 CVC 관련 통계를 집계해 살펴보았다. 아래 표는 x축에 489개의 CVC 기업을 각 항목별로 내림차순으로 정렬하고 각 기업별 항목값을 좌표에 점 찍어 연결한 그래프다. 그래프에서 확인할 수 있듯, 살펴볼 주요 통계들은 꼬리가 매우 긴 한쪽으로 쏠린 형태다.

데이터의 특성상, 평균만을 보여줄 경우 유독 큰 값을 지닌 소수의 대형 CVC로 인해 왜곡된 모습이 나타날 수 있다. 따라서 본 보고서에서는 평균값 이외에도 중앙값(Median)과 상위 10%, 25%(1사분위), 75%(3사분위), 90%에 위치한 값을 범주형 상자 그래프(Box Plot)로 나타냈다. 일반적으로 상자 그래프의 양 끝은 최소값(min)과 최대값(max)으로 나타내나, 도표에서 소수의 아웃라이어 영향을 없애기 위해 상위 10%, 하위 10% 값을 양 끝으로 나타냈다.

489개의 CVC 통계를 종합해본 결과, CVC들은 평균적으로 설립 이후 지금까지 총 50건의 투자를 진행한 것으로 나타났고, 중앙값으로는 19건의 딜이 있던 것으로 나타났다. CVC 업력이 20년 이상된 기업도 있는 반면, 설립된 지 1~2년 밖에 지나지 않은 기업도 다수 있어, CVC별 총 투자 건수에는 큰 편차가 있다. 지금까지 투자한 총 딜 수가 500 건 이상인 기업으로는 인텔캐피탈(1,869 건)과 GV(819 건), 쉐일즈포스벤처스(580건), 세일즈포스벤처스(558건), 브랜드캐피탈(537건)이 있었다.

CVC들이 최근 2년(2018.10~2020.10)간 진행한 딜을 확인해본 결과, 평균 12.2건, 중앙값으로는 7건의 투자를 진행한 것으로 나타났다. 지난 2년간 투자를 가장 활발히 했던 CVC로는 세일즈포스벤처스(157건)와 GV(154건), 인텔캐피탈(112건), 텐센트 인더스트리 원원펀드(101건), 바이두벤처스(76건)가 있었다.

[489개 CVC의 투자 항목별 값 (내림차순 정렬)]



Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석
 Note: 2020년 10월 30일 기준



CVC 중 엑시트한 벤처 기업이 5개 이하인 기업은 320개로 전체의 65.4%를 차지

상·하위 25%를 제외한 CVC들은 7~26개 기업에 투자하고 있음



엑시트(Exit)한 기업 수 또한 CVC의 운용자산 규모와 설립 시기 등의 이유로 큰 편차가 존재했다. CVC들은 평균적으로 14.3개 기업을 엑시트했고, 중앙값으로는 2개 기업이 엑시트한 것으로 나온다. 벤처·스타트업 투자의 경우 중장기적인 기간을 두고 미래 잠재성에 투자하기 때문에, 투자 시점과 성과를 내는 시점 간 시차가 존재한다. 따라서 최근 설립된 다수의 CVC들은 아직 투자 성과가 없는 것으로 보인다.

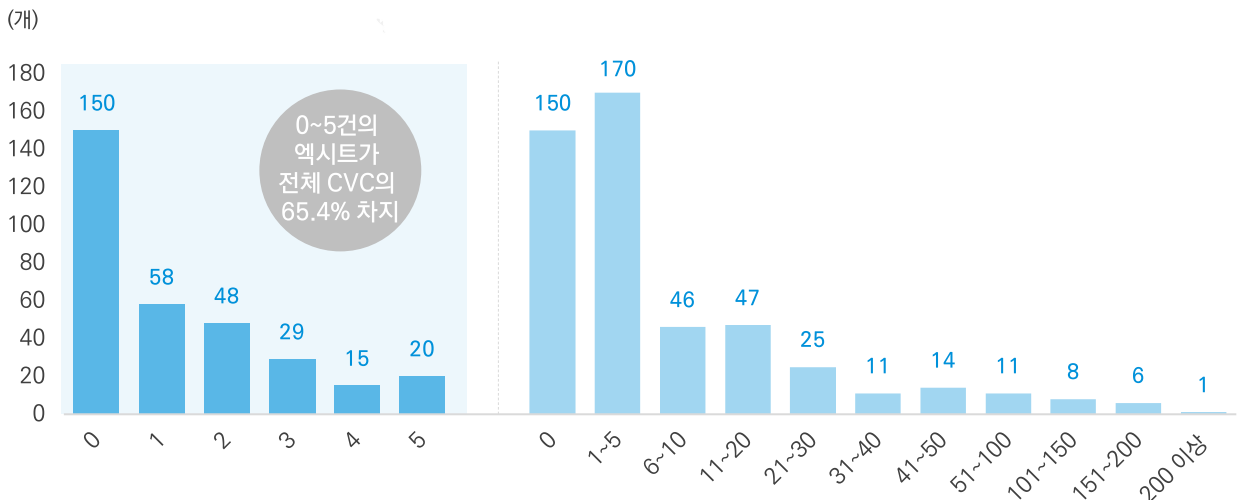
CVC의 경우 IVC에 비해 투자 회수에 대한 니즈가 크지 않을 가능성도 있다. CVC 투자는 IPO나 M&A를 통해 투자 수익을 올리는 재무적 목적 외에도 스타트업과 모기업 간 시너지 창출이라는 전략적 목적하에서도 투자가 이뤄지기 때문이다. 실제로 CVC가 투자한 벤처 기업 중 아직까지 엑시트한 건이 하나도 없는 CVC는 150개로 전체의 30.7%를 차지했으며, 5개 이하의 전체의 65.4%(320개)를 차지했다.

2020년 10월 기준 CVC들은 평균적으로 24.7개 기업, 중앙값으로는 13개 기업을 투자 포트폴리오로 보유하고 있는 것으로 나타났다. 1사분위(하위 25%)에서 3사분위(상위 25%)의 CVC는 7~26개의 기업에 투자하고 있는 것으로 보인다.

현재 투자 포트폴리오가 많은 상위 CVC로는 인텔캐피탈과 인도에 본사를 둔 언론사 배넛 콜 먼 앤 컴퍼니(Bennett Coleman and Company)의 CVC 조직인 브랜드캐피탈(Brand Capital), GV, 세일즈포스벤처스, 캐나다의 금융그룹 데자르댕(Desjardins Group)의 데자르댕 캐피탈(Desjardins Capital)이 있다.

CVC의 운용자산(AUM, Asset Under Management)이 밝혀진 165개 기업의 AUM을 확인해본 결과, 평균적으로 8억 달러, 중앙값으로는 1.9억 달러의 자금을 운용하고 있는 것으로 나타났다. 투자를 집행하지 않은 미투자금 규모가 밝혀진 102개 기업의 평균 드라이파우더(Dry Powder)는 1.3억 달러, 중앙값은 3,500만 달러로 나타났다.

[CVC 설립 이후 엑시트(Exit)한 기업 수 분포]



Source: Pitchbook 활용 삼정KPMG 경제연구원 분석



2020년 1~10월 CVC가
진행한 딜 중 60%는 1,000만
달러 이상 규모의 딜

초기 단계에 투자한 딜 비중은
37.8%였으며, 후기 단계의
비중은 62.2%를 차지



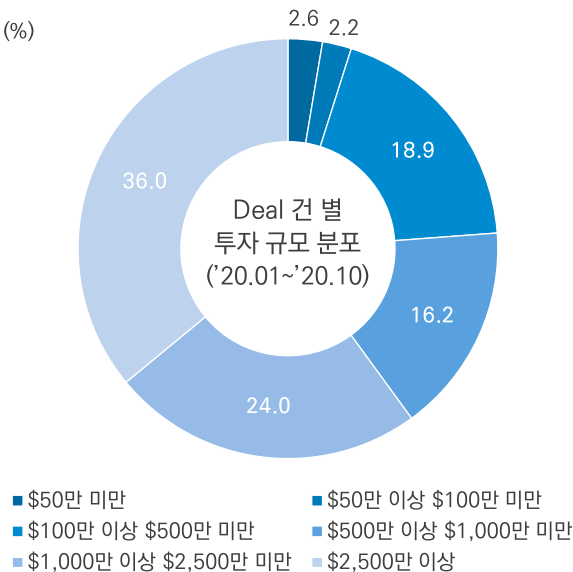
2020년 1월부터 10월까지 CVC가 주도한 딜을 확인한 결과, 36%의 딜은 2,500만 달러 이상 규모인 것으로 나타났다. 다음으로는 1,000만 달러에서 2,500만 달러 사이의 딜이 24%를 차지했다. 100만 달러 미만의 딜은 4.8%로 극히 드물었으며, 100만 달러에서 500만 달러 사이의 딜은 18.9% 있었던 것으로 나타났다.

시리즈 단계별로 투자액을 봤을 때, 초기 단계(Seed, Series A, Series B)의 비중은 37.8%였으며, 시리즈 C 이상의 후기 단계 비중은 62.2%를 차지했다. 일반적으로 후기 단계의 투자 규모가 초기 단계보다 크다는 점을 고려했을 때, CVC들이 선호하는 투자 단계는 시리즈 A부터 후기 단계까지 고루 분포되어 있는 것으로 보인다.

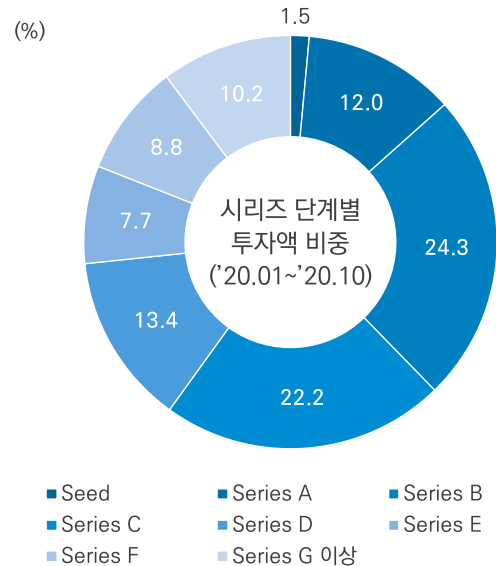
2020년 1월부터 10월까지 CVC들은 평균 5건, 중앙값으로는 3건의 투자를 진행한 것으로 파악된다. 해당 기간 동안 세일즈포스와 GV는 각각 66건, 65건의 투자를 진행해 가장 활발한 CVC로 확인되며, 그 외에도 텐센트 인더스트리 윈윈펀드(53건), 인텔캐피탈(46건), 인공지능(AI) 분야의 벤처 기업에 투자하는 구글의 그라디언트 벤처스(Gradient Ventures)가 36건으로 많았다. 해당 기간 동안 투자한 기업 수도 진행한 딜 건수와 비슷하게 평균 4.8개, 중앙값 3개로 나타났다.

글로벌 CVC는 2020년 1월부터 10월까지 평균 1.1개 기업이 엑시트한 것으로 나타났다. 분석 기간 동안 엑시트를 많이 완료한 CVC는 인텔캐피탈(27개)과 GV(25개), GE벤처스(20개), 세일즈포스벤처스(19개), 컴캐스트 벤처스(15개)였다.

[Deal 건별 투자 규모 비중 ('20.01~'20.10)]



[시리즈 단계별 투자액 비중 ('20.01~'20.10)]



Source: Pitchbook, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 해당 자료는 Pitchbook에서 집계한 CVC 통계치를 활용

Source: Pitchbook, 삼정KPMG 경제연구원
Note: 해당 자료는 Pitchbook에서 집계한 CVC 통계치를 활용

[CVC 설립 이후 진행한 총 Deal 건수 기준 상위 5대 CVC]

#	모기업	CVC 명	건수
1	Intel	Intel Capital	1,869
2	Google	GV	819
3	Qualcomm	Qualcomm Ventures	580
4	Salesforce	Salesforce Ventures	558
5	Bennett Coleman and Company	Brand Capital	537

[최근 2년간 진행한 Deal 건수 기준 상위 5대 CVC]

#	모기업	CVC 명	건수
1	Salesforce	Salesforce Ventures	157
2	Google	GV	154
3	Intel	Intel Capital	112
4	Tencent	Tencent Industry Win-Win Fund	101
5	Baidu	Baidu Ventures	76

[최근 10개월간 투자한 기업 수 기준 상위 5대 CVC]

#	모기업	CVC 명	건수
1	Google	GV	63
2	Salesforce	Salesforce Ventures	62
3	Tencent	Tencent Industry Win-Win Fund	51
4	Intel	Intel Capital	43
5	Google	Gradient Ventures	35

[CVC 설립 이후 엑시트한 기업 수 기준 상위 5대 CVC]

#	모기업	CVC 명	건수
1	Intel	Intel Capital	921
2	Google	GV	246
3	Cisco	Cisco Investments	193
4	Siemens	Next47	183
5	Qualcomm	Qualcomm Ventures	182

[최근 10개월간 엑시트한 기업 수 기준 상위 5대 CVC]

#	모기업	CVC 명	건수
1	Intel	Intel Capital	27
2	Google	GV	25
3	GE	GE Ventures	20
4	Salesforce	Salesforce Ventures	19
5	Comcast	Comcast Ventures	15

[현재 보유 포트폴리오 기업 수 기준 상위 5대 CVC]

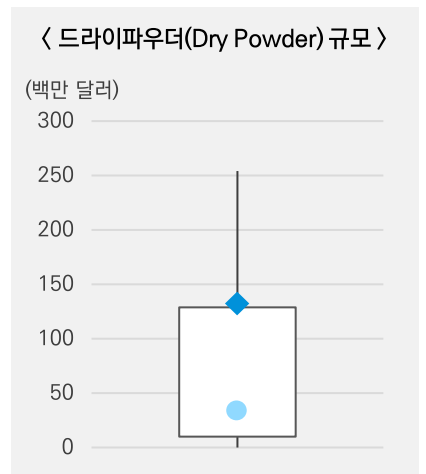
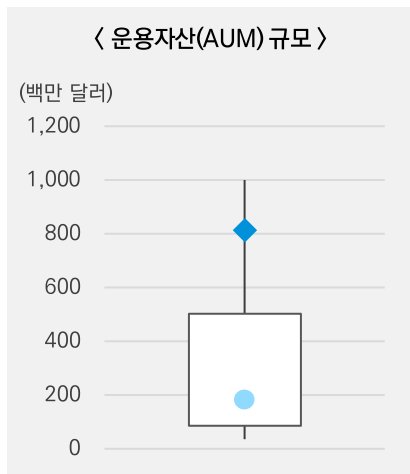
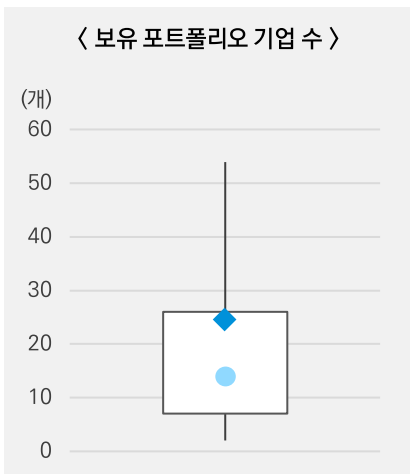
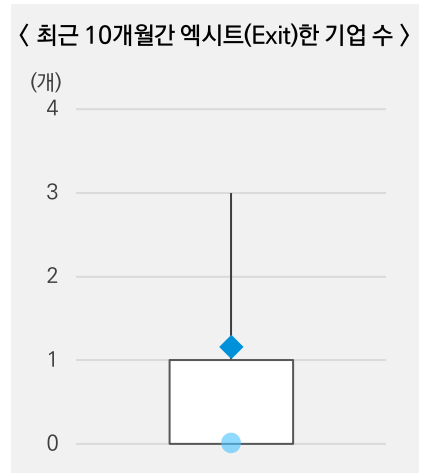
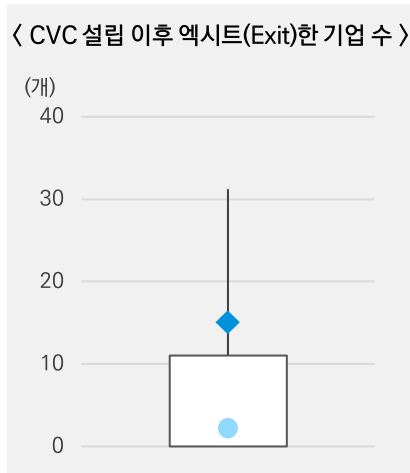
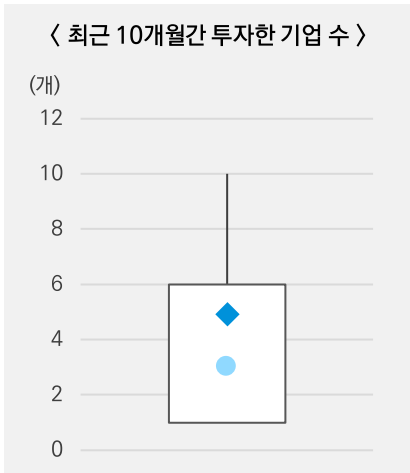
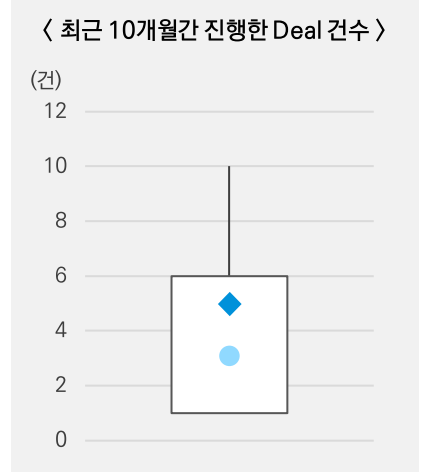
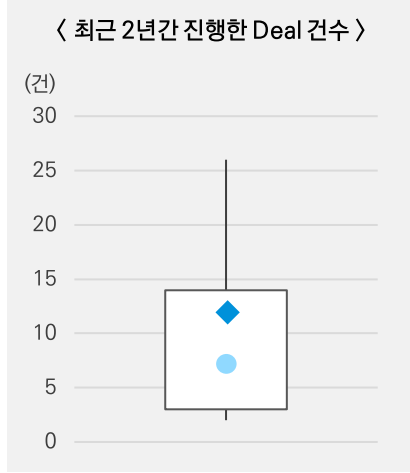
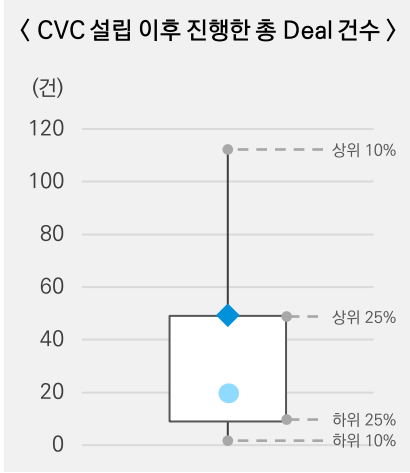
#	모기업	CVC 명	건수
1	Intel	Intel Capital	408
2	Bennett Coleman and Company	Brand Capital	343
3	Google	GV	277
4	Salesforce	Salesforce Ventures	267
5	Desjardins Group	Desjardins Capital	253

Source: Pitchbook 활용 삼정KPMG 경제연구원 분석

Note: 2020년 10월 30일 기준

[CVC 투자 관련 주요 통계]

◆ 평균값 ● 중앙값



Source: Pitchbook 활용 삼성KPMG 경제연구원 분석

Note: 최근 2년은 '18년 10월~ '20년 10월, 최근 10개월은 '20년 1월~'20년 10월, 포트폴리오 수, AUM, 드라이파우더 규모는 '20년 10월 30일 기준

성공적 CVC 투자를 위한 제언

“

CVC에 대한 막연한 기대감을 가지고 CVC를 설립하는 것은 오히려 독이 될 수 있음

CVC 설립의 필요성과 기대효과가 무엇인지에 대한 검토가 선행되어야 함

”

“

액셀러레이팅 프로그램을 운영을 통해 초기 단계의 스타트업과의 접점을 넓혀갈 수 있음

기업 내부에서 스타트업을 자체 육성하는 사내 벤처 프로그램도 운영할 수 있음

”

CVC 설립 단계에서의 고려사항

과거의 성장 전략만으로는 미래를 대비할 수 없음을 인지한 기업들은 기업 내부가 아닌 외부로부터 새로운 성장 모멘텀을 찾고 있다. 아울러 투자업에 관심이 많은 2세, 3세 오톨들이 신사업을 탐색하는 일환으로 벤처 투자를 고려하면서 대기업뿐만 아니라 중견 기업 사이에서도 CVC에 대한 관심이 늘고 있다.

CVC 설립을 통해 다수의 투자자들과 펀드에 출자하는 방식의 경우, 100% 자기자본만으로 벤처기업에 투자하는 방식보다 투자 포트폴리오 확대 측면에서 더 효과적일 수 있다. 또한 벤처 기업과 제휴나 파트너십을 맺는 계약 형태보다 CVC를 통해 소수 지분 투자를 하는 방안이 중장기적으로 지속가능한 관계 발전에 도움이 될 수 있다.

하지만 구글벤처스(GV), 인텔캐피탈(Intel Capital)과 같은 성공적인 해외 사례에 대한 기대감만으로 CVC를 설립하는 것은 기업에 오히려 독이 될 수 있다. 한정된 자원을 내부 사업이나 연구·개발(R&D)에 활용하지 못하는 기회비용이 발생하고 CVC를 설립하고 운영하는 데 인력과 비용, 시간 등 부수적인 노력이 필요하기 때문이다. 또한 CVC 투자는 재무적 수익과 전략적 목적이라는 목적을 동시에 달성해야 하기 때문에 본질적으로 불안정성을 내포한다. 또한 내외부 자금을 엮어 투자하기 때문에, 모기업이 100% 직접 투자하는 것보다 투자 기업과 모기업 간 교류가 적을 수 있다.

따라서, 기업은 첫째로 CVC 설립의 필요성을 검토해야 한다. 스타트업에 대한 CVC 투자가 자사에게 적합한 모델인지, 기대효과가 무엇인지에 대한 검토가 반드시 선행되어야 한다. 모기업 내부에 투자 전담팀을 강화해 직접 투자하는 방안과 별도의 벤처 투자 조직을 설립해 내외부 자금을 엮어 투자하는 방안을 비교 분석해 기업에 적합한 투자 전략을 세워야 한다.

벤처·스타트업 투자 경험이 없는 기업의 경우, CVC를 설립하기 전 인큐베이팅 혹은 액셀러레이팅 프로그램을 통해 우선적으로 벤처 업계에 첫 발을 내딛어보는 것도 방안이다. 일반적으로 액셀러레이팅 프로그램은 기업이 모집 분야를 정하고 모집 공고를 낸 후, 스타트업을 선발해 일정 기간 동안 해당 기업들이 성장할 수 있도록 근무 공간과 컨설팅 등을 지원한다. 스타트업 교육을 전문으로 하는 업체의 도움을 받거나 위탁해서 운영할 수 있기에, 기업 입장에서 CVC보다 위험 부담이 적으며, 스타트업과의 접점을 넓혀가는 창구로 활용할 수 있다.

개방형 혁신의 일환으로 기업 외부로부터 신성장 동력을 모색하는 방안 외에도, 기업 내부에서 스타트업을 자체 육성하는 방안도 고려해볼 수 있다. 삼성전자의 C랩, LG전자의 LGE 어드벤처 등 이미 다수의 국내 기업들은 직원들로 하여금 적극적으로 사업 아이디어를 실현시킬 수 있도록 사내 벤처 프로그램을 운영하고 있다. 최종적으로 선발된 아이디어는 직원의 의사에 따라 기업 내부에서 사업화하거나 스핀오프(Spin-off)할 수 있도록 하고 있다.



CVC의 재무적, 전략적 목표
설정과 투자의 방향성을
구체화해야 함

모기업과 CVC 간 교류를
위해 본사에 근접한 곳에
CVC를 설립하는 것이 바람직



높은 리스크 부담을 수용하는
시스템이 필요

투자 심사역이 본인의 경험과
투자 철학을 가지고 벤처
기업을 발굴할 수 있는 수평적
조직 문화가 필요



또 다른 고려사항은 CVC를 설립하고자 하는 모기업이 외부 지식을 기업 내부로 내재화할 수 있는 흡수역량을 보유하고 있는가이다. 이미 많은 연구에서 기업의 CVC 투자 활동이 내부 R&D 활동과 밀접하게 관련됨을 보여주었다. 모기업이 벤처 투자로부터 새로운 기술과 시장을 이해하고 이를 기업 내부와 연결시키기 위해서는 자체적인 R&D 기능이 함께 보완되어야 한다. 그러지 못할 경우, 기업은 CVC를 통해 재무적 수익을 얻을 수는 있어도 벤처 기업으로부터의 지식과 경험의 전파 효과는 얻기 힘들다.

CVC 설립에 대한 의사결정이 내려진 후, 기업은 CVC의 목표와 투자 방향성을 구체화해야 한다. 즉, 전략적 목표와 재무적 목표 간 균형을 어떻게 가져갈 것인지에 대한 방향성 설정이 필요하다. 신시장 개척, 신기술 개발, 신사업 모델 발굴 등 CVC의 전략적 목적도 중요하지만, 지속가능한 CVC 조직 운영 및 투자를 위해서는 재무적 이익도 고려할 필요가 있다.

CVC 조직을 어디에 설립할 것인지도 중요한 부분이다. 일반적으로 지식의 이전과 확산에 지리적 근접성은 중요한 요소로 꼽힌다. 벤처 기업들이 많이 진출해 있는 하이테크 산업에서 지식이 암묵지 형태로 존재하기 때문에, 모기업과 CVC 조직 간 교류가 활발히 이뤄질 수 있는 곳에 CVC를 설립하는 것이 바람직하다. 실제로 다수의 글로벌 기업들은 모기업 본사와 근접한 곳에 첫 CVC 사무소를 열고, 이후 해외 주요 거점에 CVC 조직을 확장해 나가고 있는 모습이다.

또 다른 제언은 벤처 기업이 밀집된 글로벌 벤처 허브를 중심으로 설립 후보지를 모색하는 방안이다. 기술 혁신 허브와 같이 제도적, 사회적, 문화적 근접성이 비슷한 지역에 경제활동이 집중될 경우, 네트워크를 통한 지식 교류가 활발해지고 새로운 벤처 생태계가 만들어지기 때문이다. 벤처 생태계 내부로 들어가 벤처 기업과 네트워크를 쌓는 방안으로 다수의 스타트업들이 입주해 있는 공유 오피스 등 창업 생태계 공간을 이용하는 것도 방안이 될 수 있다.

마지막으로, CVC 조직 구성과 조직문화 구축이다. CVC를 설립하고 운영하는 데 투자 심사역 개개인의 전문성과 역량도 중요하지만, 이보다 더 중요한 것은 CVC 조직의 운영 방식이다. 계열사 내 복잡한 의사결정 구조는 벤처 기업 발굴에 방해요소가 된다. 빠르게 변화하는 벤처 업계의 트렌드를 파악하고 초기의 유망 벤처 기업을 발굴하기 위해서는 소규모의 유연한 조직이 필요하며, CVC가 모기업으로부터 투자 의사결정권과 조직의 재량권을 일정 수준 보장받는 것도 중요하다.

아울러, 인센티브와 보상 모델에서 높은 리스크 부담을 수용하는 시스템이 필요하다. 투자 심사역이 본인의 경험과 투자 철학을 가지고 벤처 기업을 발굴할 수 있는 수평적 조직 문화가 필요하며, 개개인의 투자 관점과 포트폴리오를 존중하는 조직 문화 형성도 중요하다. 모기업이 지금까지 진행한 투자와는 다르게 VC 투자는 단기간 내 성과가 나오지 않을 수 있다는 것을 인지하고, 기존의 루틴에서 과감히 벗어나 벤처 업계의 상황에 맞춰야 할 필요가 있다.

“

CVC를 통해 확장해 나아갈
투자 분야를 일정 수준 좁힌
후 투자에 나서야 함

모기업과 상호 보완적인
관계에 있거나, 잠재적으로
모기업을 대체할 수 있는
분야를 집중 탐색

”

“

모기업과 전략적으로 협업할
수 있는 부분이 무엇일지에
대한 고민이 필요

투자 대상 기업의
라이프사이클을 고려해 투자
규모와 투자 단계, 투자
기간을 정해야 함

”

CVC 투자 단계에서의 고려사항

CVC 설립 후 기업은 어떤 분야의 기업을 찾아야 할지 고민하게 된다. CVC 투자의 경우, 모기업이 경험이 적은 분야에 조금씩 발을 내딛으며 탐색하는 성격이 강하다. 따라서 너무 넓은 투자 도메인을 설정하고 기업을 탐색할 경우, 투자 방향성을 잃어버릴 위험이 있다. 그렇다고 해서 너무 좁게 투자 분야를 설정할 경우, 혁신적인 벤처 기업 발굴에 제약이 있을 수 있다.

기업은 모기업의 사업 분야, 진출 시장, 기술 로드맵 등을 고려해 CVC를 통해 확장해 나갈 투자 분야 경계를 어느 정도 좁힌 후 투자에 나서야 한다. 모기업과 직접적인 연결고리가 당장은 없더라도 잠재성이 보이고 모기업에게 긍정적 영향을 줄 분야로 판단되는 경우, 첫 발을 디는 수단으로 CVC를 활용할 수 있다. 좀 더 세부적으로는 모기업과 상호 보완적인 관계에 있는 분야나, 잠재적으로 모기업을 대체할 수 있는 분야를 집중적으로 탐색할 필요가 있다.

투자 분야 설정 이후 투자 심사역들이 가장 많이 고민하는 부분은 어떤 기준으로, 어떤 판단하에 벤처 기업을 선정할 것인지다. 벤처 기업의 특성상, 업력이 짧고 기업의 가치를 판단할 수 있는 정량적인 근거가 부족하다. 특히 스타트업 사업 모델이 낯설거나 관련 시장이 형성되어 있지 않은 경우, 스타트업에 대한 가치판단에 필요한 정보를 얻기 어려운 경우가 많다. 이럴수록 투자 심사역 개인의 투자 경험과 안목, 인사이트가 중요하겠지만, 기본적으로 기업의 핵심 가치와 비즈니스 모델, 기술력, 모기업과의 시너지 창출 잠재력 등을 종합적으로 고려해 투자 기업을 선정할 가이드라인이 필요하다. 더불어, 경쟁 기술과의 차이, 사업성뿐만 아니라 경영진의 운영 철학이나 리더십도 함께 고려해 모기업과 가까운 미래에 전략적으로 협업할 수 있는 부분이 무엇일지에 대해서도 고려해볼 필요가 있다.

위와 같은 과정을 거쳐 유망한 벤처 기업을 발굴했을 경우, 기업이 해당 벤처 기업과 어떤 관계를 맺을지에 대한 전략적 판단이 필요하다. CVC를 통해 투자할 것인지, 모기업이 직접 지분 투자에 나설 것인지, 기업과 파트너십을 맺거나 조인트벤처를 설립해 밀접한 관계를 유지할 것인지 등 다양한 협력·벤처링 수단을 비교분석해야 한다. 가령, 새로운 수익 사업에 빠르게 진입하는 데에는 CVC 투자보다 M&A가 유리할 수 있듯이, 다양한 협력 수단의 장단점을 분석해 기업에 가장 적합한 방법으로 접근해야 한다.

CVC를 통한 투자 옵션을 선택할 경우, 투자 대상 기업의 라이프사이클을 고려해 투자 규모와 단계, 투자 기간을 정해야 한다. 기업의 리스크 수용 수준에 따라 시드 단계부터 후기 단계에 이르기까지 중점적으로 투자할 단계 설정이 필요하며, 신규 투자와 기존 기업에 대한 추가 라운드 투자 비중에 대한 고려도 해야 한다. 적지 않은 글로벌 CVC들은 1회성 투자에 그치지 않고 시리즈 단계별로 투자액을 늘려가며 지속적으로 유망 벤처 기업에 투자를 하고 있는 모습이다.

“

투자에 그치지 않고 외부 혁신을 모기업 내부로 가져오기 위한 방안을 모색

CVC는 벤처 기업의 성장을 돕는 조력자로서 모기업의 인적·IT 자원, 유통망 등을 지원할 수 있음

”

“

CVC가 벤처 기업을 초기에 발굴·투자하고, 장기적으로 모기업이 인수하는 선순환 구조 형성

CVC 투자의 전략적, 재무적 성과를 지속적으로 모니터링하는 것이 필요

”

포트폴리오 관리 단계에서의 고려사항

CVC의 포트폴리오 관리 단계에서는 첫째로 기업은 투자 분야와 단계, 투자 지역, 운용자산 규모(AUM), 드라이파우더(Dry Powder), 리스크 관리 수준 등을 고려해 분산된 투자 포트폴리오를 구성하는 것이 필요하다. 새로운 벤처 기업을 포트폴리오에 추가할 경우, 해당 기업이 기존 포트폴리오와 어떠한 시너지 창출력이 있을지에 대해서도 고민해야 한다.

둘째로, 단순한 CVC 투자에 그치지 않고 외부 혁신을 모기업 내부로 가져오기 위한 방안도 모색해야 한다. 이는 모기업이 벤처 기업의 기술과 사업 모델을 가져다 쓴다는 것이 아니라, 벤처 기업과 모기업 모두가 시너지를 내고 조화롭게 상생할 수 있는 구조를 형성한다는 의미다. 이러한 발판을 마련하기 위해서, CVC와 벤처 기업이 상호 신뢰하에 활발한 정보 교류가 이뤄질 수 있도록 믿음과 신뢰, 이를 뒷받침해주는 시스템이 필요하다.

셋째로, 기업이 투자 기업에 대해 어느 정도로 관여할 것인지에 대한 결정도 필요하다. 가령, 묵묵히 벤처 기업에게 자금을 지원하는 것이 더 나은 결정인지, 아니면 벤처 기업의 경영 전반에 참여하고, 지배권을 행사하는 것이 나은지에 대한 고민이 필요하다. VC와는 다르게 모기업을 보유한 CVC는 벤처 기업의 성장을 돕는 조력자로서 모기업의 인적·IT 자원, 유통망 등을 지원하고 벤처 기업의 상품 사업화를 위한 멘토링 등을 할 수 있다. 이를 통해 벤처 기업이 중견기업, 대기업으로 뻗어갈 수 있는 성장 발판을 마련해 줄 수 있다.

넷째로, 벤처 기업이 IPO, M&A를 통해 투자회수(Exit) 하기까지 오랜 기간이 걸릴 수 있으며, 높은 인내심이 요구된다는 점 또한 되새길 필요가 있다. CVC 조직이 벤처기업을 발굴 및 초기 투자하고 장기적으로 모기업의 인수로 이어질 경우, 모기업의 사업부 내 벤처기업을 흡수시킬 것인지, 독립적인 자회사로 운영할 것인지, 경영 자율권을 부여할 것인지에 대한 의사결정이 필요할 것이다.

하지만 벤처 기업이 성장해 나가는 과정에서, 기대했던 성과를 내지 못하고 파산하는 기업도 있을 것이다. 그럴 경우, 투자의 실패 경험이 사라지는 것이 아니라, 이러한 경험이 CVC 조직과 모기업 내에 공유되고, 이를 토대로 기업이 시행착오를 줄일 수 있도록 해야 한다.

마지막으로 CVC 투자에 대한 전략적, 재무적 성과 측정도 지속적으로 이루어져야 한다. 재무적 성과 측정은 상대적으로 쉽지만, 해당 벤처 기업이 모기업에 얼마나 긍정적인 영향을 줬는지, 벤처 기업의 기술 경쟁력이 얼마나 향상되었는지 등을 측정하는 데에는 어려움이 있을 수 있다. 이를 위해 모기업과 CVC가 함께 지속적으로 피드백을 주고받아야 하며, 기업의 전략적 목표와 연계한 체크리스트를 만들어 활용하는 것도 방안이 될 수 있다.

1. CVC 설립 단계에서의 고려사항

1.1 CVC 필요성 검토



- CVC 설립의 필요성과 기대효과가 무엇인지에 대한 면밀한 검토가 선행되어야 함
- 벤처·스타트업에 대한 CVC 투자가 자사에게 적합한 모델인지 검토 필요
- 모기업이 외부 지식을 기업 내부로 내재화할 수 있는 흡수역량을 보유하고 있는지에 대한 고려 필요

1.3 CVC 설립 지역 선정



- CVC 조직과 모기업과의 물리적 근접성은 외부의 혁신을 모기업 내부로 가져오는 데 중요
- 모기업과 CVC 간 교류를 위해 본사에 근접한 곳에 CVC를 설립하는 것이 바람직
- 벤처 기업들이 밀집된 글로벌 벤처 허브를 중심으로 설립 지역을 모색하거나, 진출 국가에 우선적으로 CVC를 설립해 현지 네트워크를 확보하는 것도 방안
- 벤처 생태계 내부로 들어가 벤처 기업과의 네트워크를 확장하기 위해 공유 오피스 등 창업 생태계 공간도 고려해볼 수 있음



1.2 CVC 목표와 투자 방향성 설정

- CVC를 통해 이루고자 하는 전략적, 재무적 목표 설정이 필요
- 전략적, 재무적 목표 간 균형을 어떻게 가져갈 것인지에 대한 방향성 설정
- CVC의 전략적 목적도 중요하지만, 지속가능한 투자를 위해서는 재무적 이익도 중시



1.4 CVC 조직 구성 및 거버넌스

- 벤처 업계의 트렌드를 파악하기 위해 소규모의 유연한 조직 구성이 필요
- 계열사 내 복잡한 의사결정 구조는 벤처 기업 발굴의 저해 요소가 되므로, 조직의 독립성을 보장하는 동시에 CVC와 모기업 간 유기적 연계 방안 마련이 필요



1.5 조직 문화 구축

- 투자 심사역이 본인의 경험과 투자 철학을 가지고 벤처 기업을 발굴할 수 있는 수평적 조직 문화가 필요
- 개인의 투자 관점을 존중하고, 단기간 내 투자 성과를 지양
- 인센티브와 보상 모델에서 보다 도전적인 투자를 할 수 있는 시스템이 필요



Source: 삼정KPMG 경제연구원

2. CVC 투자 단계에서의 고려사항


2.1 투자 도메인 설정

- CVC를 통해 확장해 나아갈 투자 분야를 일정 수준 좁힌 후 투자에 나서야함
- 모기업의 사업 분야, 진출 시장, 기술 로드맵 등을 고려해 CVC를 통해 확장할 수 있는 투자 분야 선정이 필요
- CVC 투자의 경우, 새로운 분야에 대한 탐색적 성격이 강하므로, 모기업과 직접적인 연결고리는 없더라도 잠재성 있는 분야로 판단되는 경우, 첫 발을 내딛는 수단으로 활용 가능


2.3 최적의 투자 수단을 선정

- CVC 조직이 발굴한 벤처 기업과 모기업이 어떤 전략적 관계를 맺을 것인지에 대한 검토가 필요
- CVC를 통한 투자, M&A, 파트너십 등 다양한 협력·벤처링 수단의 효과성을 비교분석하고 가장 적절한 방법을 채택
- 즉각적인 시너지 낼 수 있는지, 지분을 받고 이사회 참여 권한을 얻어, 밀접한 관계를 맺고 지식을 얻을 수 있는지에 따라 기업 벤처링 방안이 달라질 수 있음

2.2 불확실성하에서 투자 타당성 평가

- 벤처 기업의 특성상, 기업의 가치를 판단할 수 있는 정량적인 근거가 부족
- 투자 기업의 핵심 가치, 비즈니스 모델, 기술력, 모기업과의 시너지 창출 잠재력 등을 종합적으로 고려해 투자 기업 선정이 필요
- CVC가 추구하는 방향과 적합성을 고려해 모기업과 전략적으로 협업할 수 있는 부분이 무엇일지에 대한 고민이 필요
- 투자 분야가 모기업과 상호 보완적인 관계에 있거나, 잠재적으로 모기업을 대체할 수 있는 분야를 집중 탐색할 필요가 있음 

2.4 투자 단계·규모·기간 설정

- 투자 대상 기업의 라이프사이클을 고려해 투자 단계와 규모, 투자 기간을 설정
- 시드 단계부터 후기 시리즈 단계에 이르기까지 중점적으로 투자할 단계 설정
- 신규 투자와 기존 기업에 대한 추가 라운드 투자 비중을 고려해 투자의 우선순위 설정 

3. 포트폴리오 관리 단계에서의 고려사항

3.1 포트폴리오 및 리스크 관리

- 투자 분야, 투자 단계, 투자 지역, 리스크 수준 등을 고려해 분산된 투자 포트폴리오 구성이 필요
- 신규 투자 기업과 기존 투자 포트폴리오 간 시너지 창출력을 고려



3.3 CVC 역할 수준 설정



- 투자 기업에 대해 어느 정도로 관여할 것인가에 대한 결정이 필요
- 투자금을 지원하고 관찰자 입장에서 벤처 기업의 독립성을 유지시키는 것이 나올지, 아니면 벤처 기업의 경영 전반에 참여하는 것이 나올지에 대한 고민이 필요
- CVC는 벤처 기업의 성장을 돕는 조력자로서 모기업의 인적·IT 자원, 유통망 등을 지원할 수 있음

3.5 투자 성과 측정



- 모기업과 CVC가 지속적으로 피드백을 주고받으며 CVC 투자의 전략적, 재무적 성과를 모니터링
- 전략적 성과를 측정하는 데 어려움이 있으므로 전략적 목표와 연계한 체크리스트를 만들어 활용
- 투자의 성공과 실패 경험이 CVC 조직과 모기업 내 공유되고, 이를 통해 시행착오를 줄일 수 있는 방안 마련

3.2 벤처 기업과 모기업 간 연계

- 투자에 그치지 않고 외부 혁신을 기업 내부로 가져오기 위한 방안 모색
- CVC와 벤처 기업이 상호 신뢰하 활발한 정보 교류가 이뤄질 수 있는 시스템이 필요
- 벤처 기업과 CVC가 시너지를 창출하고 상생할 수 있는 구조 형성이 필요



3.4 투자 기업의 엑시트 방안

- 투자한 기업이 IPO, M&A를 통해 엑시트 하기까지 오랜 기간이 걸릴 수 있으므로, 인내가 필요
- CVC가 초기 단계의 벤처 기업을 발굴·투자하고, 장기적으로 모기업이 인수하는 구조 형성도 가능
- 벤처 기업을 인수할 경우, 모기업의 사업부 내 흡수시킬 것인지, 독립적인 자회사로 운영할 것인지, 경영 자율권을 부여할 것인지에 대한 의사결정이 필요



Source: 삼정KPMG 경제연구원



Business Contacts

벤처캐피탈 전문 서비스팀 & Startup Innovation Center

김이동

전무

T: 02-2112-0343

E: yidongkim@kr.kpmg.com

원정준

상무

T: 02-2112-0549

E: jungjunwon@kr.kpmg.com

정도영

이사

T: 02-2112-0184

E: doyoungchung@kr.kpmg.com

김양태

이사

T: 02-2112-7585

E: ykim32@kr.kpmg.com

kpmg.com/kr

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2021 KPMG Samjong Accounting Corp., a Korea Limited Liability Company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.