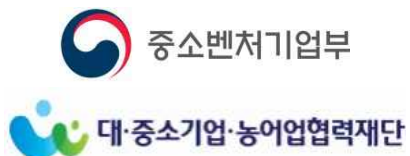


# 사내벤처 운영 매뉴얼

2018. 6



## 목 차

### I. 사내벤처 개요

1. 사내벤처 개념 및 목적 -----	1
2. 사내벤처 추진시 고려사항 -----	2

### II. 사내벤처 운영 매뉴얼

1. 운영여건 조성 -----	3
2. 아이디어 발굴 및 선정 -----	7
3. 사내벤처팀 구성 및 사업계획서 평가 -----	8
4. 사내벤처팀 액셀러레이팅 -----	12
5. 최종점검 및 후속조치 -----	15

[참고] 사내벤처 운영규정 표준안 -----	18
--------------------------	----

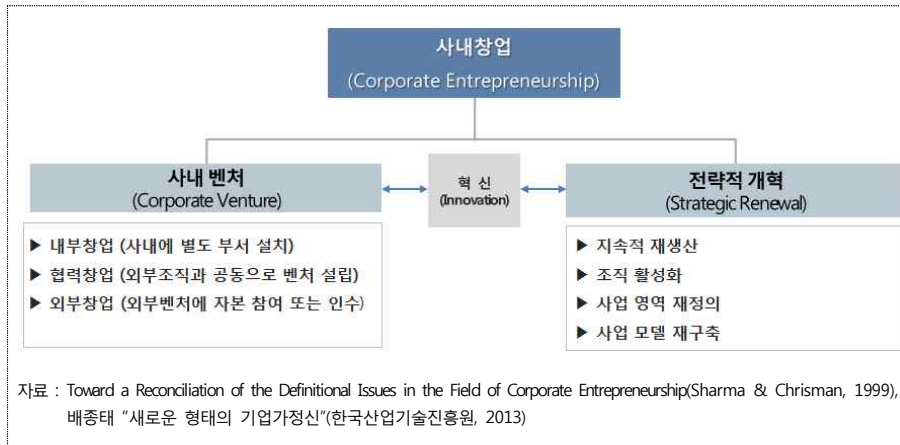
본 매뉴얼은 사내벤처 운영에 도움을 주고자 제작한 참고자료입니다.  
기업별 여건에 따라 사내벤처 운영에 적절히 활용하시기 바랍니다.

# I. 사내벤처 개요

## 1] 사내벤처 개념 및 목적

- **(개념)** 기존 사업과는 다른 새로운 분야 개척 및 신제품 개발 등을 위해 기업내에 자율적이고 독립적인 조직을 두는 제도
- **(목적)** 사내벤처의 주요목적은 사업다각화, 신제품과 신규개발의 효율화, 신사업 활성화를 위한 여건조성, 우수인력의 유출방지, 유휴인력의 활용, 창의적 조직문화 형성을 통한 잠재능력의 배양, 급격한 경영 환경변화 하에서의 조직 슬림화, 조직유연성 확보 등을 목적으로 운영됨

<사내창업의 구분 및 세부 활동>



## 2] 사내벤처 추진시 고려사항

- 관련 논문\*에 의하면, 모기업의 육성 및 저해활동에 따라 사내벤처의 성공여부가 결정되므로 운영시 유의 필요

\* Vesper & Holmdahl 1973, 홍성도 2000

- **(성공요인)** 모기업의 “자금조달”, “전략개발”, “본사자원 활용”, “운영참여”, “비즈니스 시너지” 등을 통해 사내벤처 육성

< 모기업의 사내벤처 육성활동 >

구 분 (육성활동)	내 용
자금조달	▶ 모기업의 신용도를 바탕으로 금융기관으로부터 저금리로 자금조달 가능 ▶ 모기업의 세금 최적화 과정을 통해 절세효과 기대 ▶ 모기업의 운영자금 지원으로 보다 안정적으로 사업 진행 가능
전략개발	▶ 모기업 매니저들의 지원으로 보다 거시적인 전략 및 비즈니스 로드맵 수립 가능 ▶ 자본시장의 압력으로부터 보다 자유롭게 경영전략 수립 가능
본사자원 활용	▶ 모기업의 운영시스템(IT), 경영지원서비스(회계·법률 등) 활용으로 운영비용 절감 ▶ 모기업의 브랜드 인지도를 바탕으로 고급인재 유치 가능 ▶ 모기업의 경영자원(특허, 기술, 브랜드 등) 활용 가능
운영 참여	▶ 모기업의 개입을 통해 타 부서와 적극적인 협력 모색 가능 ▶ 모기업의 보다 엄정한 투자 및 성과평가 과정 도입으로 견고한 사업 육성 가능
비즈니스 시너지	▶ 타 부서와의 협력을 통해 '범위의 경제' 또는 '규모의 경제' 도모 가능

- **(실패요인)** 모기업의 “전문성 부족”, “프로세스 비효율성”, “복잡한 권력 구조”, “자원부족”, “상충된 목표” 등은 방해요인

< 모기업의 사내벤처 저해활동 >

구 분 (저해활동)	내 용
전문성 부족	▶ 모기업 매니저들이 사내창업기업의 비즈니스를 제대로 이해하지 못한 상황에서 적절하지 못한 정책을 사내창업기업에 강요
프로세스 비효율성	▶ 모기업의 비효율적인 의사결정 프로세스가 사내창업기업에게 요구되는 신속한 의사결정을 저해함으로써 경쟁력을 약화
복잡한 권력구조	▶ 사내창업이 외부 시장에서 성공하기 위해 노력하기보다 사내 영향력을 강화하거나 내부 협력을 강화하는 것에 보다 많은 자원을 투입
자원 부족	▶ 타 부서에 대한 전략적 지원으로 사내창업에 대한 지원이 제약 ▶ 사내창업기업의 모기업에 대한 특정 역할을 요구하면서 사내창업기업의 비즈니스 잠재력을 극대화하는 것에 대해서는 충분한 자원을 투입하지 않음
상충된 목표	▶ 모기업에서 설정하는 목표가 사내창업기업의 전략적 방향과 상충 (Ex : 모기업은 가격경쟁력 및 비용절감 극대화 VS. 사내창업기업은 제품고급화를 통한 차별화)

## II. 사내벤처 운영 매뉴얼

### 1 운영여건 조성(사전준비과정)

#### 1. 운영규정 제정

##### □ 운영규정 제정방향

- 사내벤처팀이 기존의 업무와 독립하여 자율적으로 프로젝트를 수행할 수 있도록 제도적으로 보장하여 사내벤처를 조직문화로 정착
- 성과에 대한 충분한 보상정책을 시행하여 임직원들의 자발적 참여 및 창의성 발현을 유도

##### □ 운영규정의 구성

- 사내벤처 제도 전반에 대한 내용이 포함되도록 하여 직원들의 이해도 및 관심도 제고
  - **(예시)** 제1장 총칙, 제2장 신청 및 평가, 제3장 운영 및 관리, 제4장 보상 및 투자, 제5장 기타사항

##### □ 운영규정의 주요내용('운영규정 표준안' : 참고)

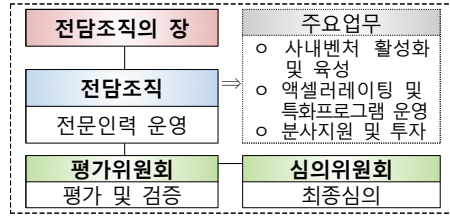
- **(제1장 총칙)** 사업의 목적과 적용범위, 용어의 정의, 추진체계를 규정하여 사내벤처 제도의 기틀 마련
- **(제2장 신청 및 평가)** 사내벤처팀 선발을 위한 기업내 공모전 등 아이디어 발굴 과정, 사업계획서 접수 및 평가 방법 등 규정

- **(제3장 운영 및 관리)** 선정된 사내벤처팀에 대한 지원 내용과 인큐베이팅 과정 등을 규정하고, 성공가능성이 낮은 과제에 대한 종료 방법 등
  - **(제4장 보상 및 투자)** 지원 완료 후 성과평가를 통해 분사창업 여부 등을 결정하고, 결과에 따른 보상체계 등을 마련
    - 내부사업화(사내로 흡수)하는 경우 성과에 대한 보상을 실시하고, 사내벤처팀 구성원들이 원하는 부서로 갈 수 있도록 고려
    - 분사창업을 하는 경우 지분투자 검토 및 창업실패시 일정 기간내 복귀보장 제도 운영 등
  - **(제5장 기타사항)** 제1~4장 외에 기업의 특성에 맞는 내용 추가
- 정부지원사업(사내벤처 지원사업) 참여를 희망하는 경우 운영규정에 필수적으로 포함하고 있어야 하는 항목이 있으므로 확인 필요
- \* 정부지원사업 참여조건 등은 정책방향에 따라 변동될 수 있으므로, 세부적인 내용은 모집 당시 공고문 반드시 확인
- 사내벤처팀으로 최종선정된 후, 사내벤처 조직(팀)으로 인사발령 조치, 별도의 업무공간 제공 및 근태의 자율성 보장
  - 전담조직 설치·운영, 내부 업무협조, 기술 및 연구장비의 지원
  - 분사 이후 사업이 실패할 경우, 복귀를 보장하고 경력을 인정

구분	제1장 총칙	제2장 신청 및 평가	제3장 운영 및 관리	제4장 보상 및 투자	제5장 기타사항
주요 내용	· 목적 · 적용범위 · 용어의 정의 · 추진체계	· 모집방법 · 모집안내 · 신청자격 · 신청조건 · 선정평가 · 협약 관련 사항	· 지원내용 · 경영자율권 · 고용안정 · 중간점검 · 최종평가 · 사업비 정산	· 성과보상 · 분사 관련 사항 · 지분투자	· 비밀유지 · 기타 필요사항

## 2. 전담조직 설치

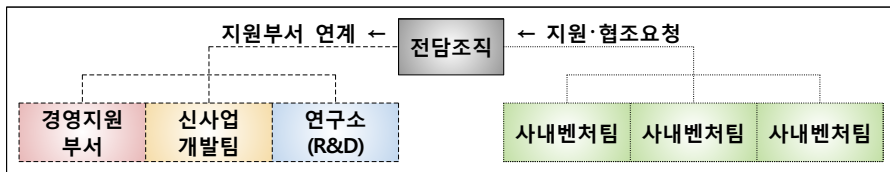
- 사내벤처 제도의 효율적·안정적 운영을 위해 기업 내에 전담조직을 설치·운영 권장



- \* (사례1) 대기업인 A기업은 담당 임원을 상무급으로 지정하여 관심도를 제고하고, 사내벤처 운영에 대한 장기적인 계획 수립하여 체계적 운영
- \*\* (사례2) 중견기업인 B기업은 직접 CEO가 사내벤처팀을 전담하여 관리하고 멘토링 함으로써 사내벤처팀이 적극적으로 활동할 수 있는 분위기 조성

- 기업내 협력적 네트워크 구축·활용

- 전담조직은 기업 내부의 다양한 조직과 협력적 네트워크를 구축하여 사내벤처의 사업화를 효율적으로 지원
  - 인사·회계 등 경영지원, 신사업개발 및 연구부서 등과 R&D 연계, 해외진출 연계 등



- 액셀러레이팅 및 특화프로그램 운영

- (액셀러레이팅) 창업 및 기술 관련 내·외부 전문가를 확보하고 이를 활용한 멘토링 및 액셀러레이팅 지원
- (특화프로그램 운영) 국내외 전시회 참가, 투자유치 설명회 및 창업경진대회 등 내·외부의 다양한 사업과 연계 지원 등

## 3. 사무공간 및 연구시설·장비 등 인프라 구축

- 사무공간 제공

- 사내벤처팀이 기존 조직과 독립된 공간에서 프로젝트를 수행할 수 있도록 회사 내부 또는 외부 입주 공간 등을 마련



- \* 개인전용공간 3.8㎡(한국건설기술연구원)를 기준으로 5인이 근무할 경우 19.0㎡가 필요하나, 업무지원공간 및 간이회의의 공간 등을 고려하여 최소 33㎡ 이상 권장
- 함께 일하고 의견을 공유할 수 있는 네트워크 공간(코워킹 스페이스) 확보 (예시 : 66㎡(20평) 이상)

- 연구시설·장비 제공

- 연구시설·장비는 접근성이 용이하여야 하며, 사내벤처팀이 접근할 수 있는 권한을 보장하여야 함
- 중소기업인 경우, ZEUS 장비활용종합포털(www.zeus.go.kr)에 등록된 연구장비 활용 가능

- \* ZEUS(Zone for Equipment Utilization Service) 장비활용종합포털은 국가연구시설, 장비의 활용 극대화를 위하여 필요한 정부와 서비스를 제공하는 국내 최고의 장비활용 종합지원포털 사이트
- \*\* 중소벤처기업부의 '중소기업 연구장비 공동활용지원사업', 지자체 등에서 시행하고 있는 '중소기업 제품개발 장비활용지원사업' 등 정부사업과 연계하여 지원 가능

## ② 아이디어 발굴 및 선정

### □ 우수 아이디어 발굴을 위한 여건 조성

- 직원들이 자발적으로 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있는 시간<sup>1)</sup>과 소통 공간<sup>2)</sup>, 교육 활동<sup>3)</sup> 등 제공

- 1) **(구글의 '20% 법칙')** 구글의 모든 직원은 업무 시간의 20%를 별도의 자신만의 프로젝트에 사용, 구글의 G-mail 등 다양한 사업분야가 '20% 법칙'에 의해 탄생
- 2) **(온라인 소통 공간 활용 사례)** AA기업은 사내의 온라인 커뮤니티를 활성화하여, 직원들이 새로운 아이디어를 게시하면 다양한 의견을 제공받아 아이디어를 서로 공유하고 발전시켜 지원과제로 선발
- 3) **(이노베이션 부트캠프)** 직원들이 혁신적인 아이디어를 창출할 수 있도록 그룹을 만들어서 1개월~2개월 이내에 추진하는 캠프로 신제품, 시스템, 서비스 및 비즈니스 모델 디자인, 프로토타입 및 테스트 등에 초점을 맞춘 혁신 활동

### □ 공고전 등을 통해 임직원의 아이디어를 제안서 형태로 접수

- 모집공고에는 신청자격, 신청기간, 접수방법, 지원내용, 선정절차 및 평가기준, 유의사항 등을 포함
- 정기 공모와 수시 공모 또는 자유형 공모와 지정형 공모(기업에서 주제 지정) 등 다양한 방법으로 아이디어 접수 가능

#### < 제안서 작성 시 주요내용 >

- ◇ **(사업개요)** 어떤 사업인지 간략하게 설명하고, 사업을 시작한 동기나 배경, 사업을 통해 이루고자 하는 목표 설명
- ◇ **(상황분석)** 해당 시장에서 사업이 성장할 가능성이나 소비자의 수요, 경쟁자 현황 등을 객관적인 자료로 제시
  - 사업 아이템의 시장가치와 경쟁시정에서 우위를 점할 수 있는 내용 등
- ◇ **(수익모델)** 어떤 구조로 매출과 이윤을 창출하는지 설명

## ③ 사내벤처팀 구성 및 사업계획서 평가

### 1. 사내벤처팀 구성

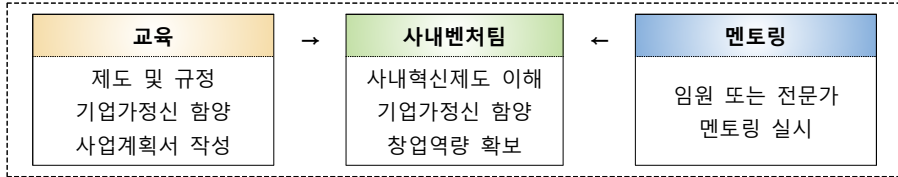
#### □ 팀 구성의 필요성

- 팀 단위가 아닌 1인일 경우 전담조직의 지원이 있다하더라도 기술개발, 마케팅, 경영관리 등 모든 분야를 관리하기에 한계
- 의견교환 및 업무분담으로 업무 효율을 높이고 아이디어 사업화 및 성공가능성 제고를 위해 2인 이상 팀 단위로 구성

#### □ 팀원의 모집 및 구성

- **(구성 방법)** 팀을 구성하는 방법은 다양하며 내부여건에 따라 결정
  - ① 아이디어 제안자가 내부직원 중 직접 팀원을 선정
  - ② 아이디어(프로젝트)에 대해 내부 공모절차를 통해 팀 구성
  - ③ 기업 내부에서 팀을 구성하기 어려운 경우 외부에서 채용할 수 있으며, 회사(전담조직)의 적극적 지원 필요
- **(팀원 구성)** 일반적으로 기획자, 개발자, 마케터 등 2명이상으로 구성
  - 마케팅 전문가는 사업계획서 작성 단계부터 포함시켜 체계적인 시장분석 및 비즈니스모델을 구축에 활동하는 것을 권장

## 2. 교육 및 멘토링 지원



### □ 사내벤처 제도 및 규정 등에 관한 교육

- 사내벤처 제도 운영 취지 및 추진일정, 정부사업 참여 등에 관한 사항 등 교육

### □ 기업가정신 교육

- 기업가정신은 사내벤처 활동의 원동력으로 내·외부 전문가를 활용하여 기업가정신 함양 및 문제해결 능력 교육 실시

#### < 기업가정신 개요 >

##### < 학자들의 기업가정신 정의 >

- 슘페터는 이윤 획득 기회에 의한 창조성, 기동성, 민첩성, 위험에 도전하는 용기, 인생과 재산을 기업 경영에 맡기고 모든 것을 투자하는 것으로부터 생성 되는 책임감, 집념과 근면한 정신 등
- 호퍼는 '기회를 감지하고 이를 추구하기 위해 조직을 창출하는 능력'
- 피터 드러커는 '변화와 혁신의 실천행동'

##### < 기업가정신이란? >

- 목표달성을 위하여 위험을 감수하고 지속적으로 변화와 혁신을 추구하는 창조적이고 조직적인 행동, 이에 최근 사회적 책임까지 포함



### □ 사업계획서 작성 교육

- 사업계획서 작성은 고객의 수요에 대한 객관적 분석 및 기술개발, 비즈니스 모델 구축 등을 위한 기초과정으로 체계적인 지원 필요

#### < 사업계획서 작성요령 >

- **(일반현황)** 제품 또는 서비스 명칭, 신청자 및 팀원현황 등 기본정보 작성
- **(사업개요)** 핵심기능, 소비자층, 사용처 등 아이템 소개, 경쟁제품(유사제품)의 주요기능 및 차별점 등 경쟁제품 분석, 국내·외 목표시장, 판매 전략 등을 간략히 기재
- **(팀의 전문성)** 창업을 하게 된 동기와 창업을 통해 이루고자 하는 목표 등 창업배경, 대표자의 학력 및 주요경력, 팀원현황, 기술력 및 노하우 등 보유역량 기재
- **(경쟁력 및 사업모델)** 제품 또는 서비스의 경쟁력 및 사업모델 제시
  - 제품 또는 서비스가 가진 경쟁력 및 차별성, 사업아이템의 독특성, 매력도, 핵심기술 등 사업 아이터만 가지고 있는 경쟁력 및 핵심가치를 기재
  - 경쟁제품 및 경쟁회사 비교, 목표시장 규모 및 타겟시장, 사업아이템을 업그레이드 할 수 있는 경쟁사의 벤치마킹 모델 제시
  - 제품(서비스) 판매방식, 반복구매와 지속성장 사업모델(BM)의 확보로 수익 모델 차별화 정도, 홍보 및 판매전략의 구체성과 차별성 기재
- **(제품의 시장성)** 국내외 시장에서의 경쟁현황 및 판매가능성
  - **(내수전략)** 내수시장 규모를 중심으로 주 소비자층, 시장진출 및 판매 전략 등 구체적으로 기재
  - **(해외전략)** 해외시장을 중심으로 목표시장 및 분석 현황, 소비자층, 시장 진출 및 판매 전략 등 기재, 수출 관련 인력현황 및 해외 홍보전략 등 포함하여 작성
  - **(수익성)** 제품(서비스)의 수익률 측정 및 향후 수익률 예측, 시장(고객) 수요대비 공급(생산) 계획 등을 기재
- **(팀리더의 역량)** 사업추진 의지, 목표 및 열정과 역량, 기업을 경영함에 있어 대표의 경영마인드, 창업 관련 노하우, 기술력, 네트워크 보유현황 등을 기재

□ 임원 또는 외부 전문가 멘토링 실시

- 사내벤처팀이 프로젝트를 원활히 수행할 수 있도록 멘토를 1:1로 매칭하여 기술 및 비즈니스모델 개발지원, 다양한 경험 등을 전수
  - 기업의 제품개발&서비스, 사업타당성 검토, 비즈니스 모델 검토, 영업&마케팅 자문, 기술연구개발, 투자&자금 자문 등
- 1:1 전담 멘토링, 소그룹별 멘토링, 대그룹별 멘토링 등 기업의 현황에 적합한 멘토링 실시
- 기업 내부 인력으로 멘토링이 어려운 경우 외부 전문가 활용
  - 대학의 산학협력단, 한국청년기업가정신재단이 운영하는 K-ICT 창업 멘토링센터, 창업진흥원의 TIPS 운영사, 한국창업멘토협회 등

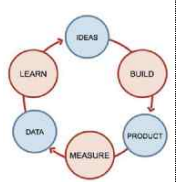
#### 4 사내벤처팀 액셀러레이팅

##### 1. 액셀러레이팅 기본방향

- **(린스타트업\_Lean Start-up 전략)** 최소 조건만 갖춘 시제품을 빠르게 만든 뒤 시장의 피드백을 반영해 제품을 보완해가는 방식
  - 자원이 한정된 스타트업이 시제품 개발기간과 비용을 단축하면서도 고객의 요구사항을 제품에 충실하게 적용 가능

< 린스타트업(Lean Start-up) 창업전략 >

- 미국 실리콘밸리 벤처기업가 에릭 리스(Eric Ries)가 개발 ('11)
- 아이디어를 빠르게 최소요건제품(시제품)으로 제조한 뒤, 시장의 반응을 통해 다음 제품개선에 반영하는 창업전략
- 「제작 → 검증 → 학습」 과정을 반복, 지속적인 혁신 추구

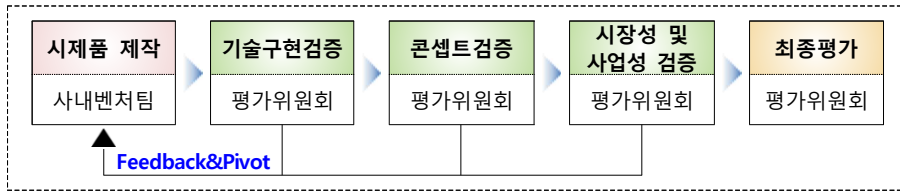


- **(마일스톤\_Milestone 관리)** 사내벤처팀의 사업계획 및 역량에 따라, 과제수행 로드맵에 따른 성과목표를 구체화하고, 단계별 목표달성을 지속적으로 점검
  - 제품개발, 고객확보, 우수 인재고용 등과 같은 중요한 사건들을 의미하며, 마일스톤이 모여 성장 단계가 됨
  - 단계별로 예산을 적절히 분배하는 것이 필요

< 예시 : 마일스톤 관리를 위한 목표설정 단계 >

- ① 팀구성(인재확보) → ② 기술개발 및 시제품제작 → ③ 시장성 검증 → ④ 피봇(Pivot, 사업전환) → ⑤ 개선 및 보완 → ⑥ 제품출시

## 2. 시제품 제작 및 중간점검



□ **(시제품 제작)** 아이템 및 기술분야 등에 따라 상이하하나, 약 2~3개월의 제작기간 부여하여 프로토타입(MVP)을 제작

- 시제품 제작업체를 구하기 어려운 경우 K-Startup 홈페이지 (<https://www.k-startup.go.kr/>)에서 시제품 제작업체를 조회하여 제작 가능

### < MVP(Minimum Viable Product) >

- 제품이나 서비스에서 가장 핵심적인 가치인 필수기능을 선정한 다음, 시간과 돈을 적게 들여 빨리 출시하는 제품
- 출시 후 고객의 반응을 분석하여 발 빠르게 개선, 린스타트업 경영에 맞는 제품 형태

□ **(중간점검)** 내·외부 전문가로 평가위원회를 구성하여 사업 추진현황 및 향후 실현가능성 등을 정기적으로 검증(3개월 단위)

- 내부의 신사업 관련 부서나 R&D 부서의 임원을 포함하여 시장 현황 및 기술개발 가능성 등을 함께 검토
- 외부 평가위원은 신사업 발굴 및 기업혁신에 학식이 깊은 전문가, 투자심사역(벤처캐피탈리스트) 등으로 구성

□ **(검증내용)** 기술구현, 컨셉트, 시장성·사업성 등을 종합적으로 검증

① **기술구현 검증** : 시제품이 기술적으로 문제는 없는지, 작동 등에 오류가 생기는지 확인 및 검토

\* 모바일 어플리케이션을 개발하는 경우, 다양한 화면크기의 스마트폰에 구동 여부, 컴퓨터와의 연동 여부, 프로그램의 원활한 실행 여부 등

② **컨셉트 검증** : 최초에 개발하고자 했던 방향을 확인하고, 현재의 수준 및 경쟁우위 등에 대하여 점검

③ **시장성·사업성 검증** : 제품 또는 서비스의 사업화 가능성 검증

□ **(검증결과)** 예산 및 자원의 효율적인 운영을 위하여 '조기실패', '계속추진', '조기완료'로 구분

- **조기실패** : 최초 아이디어의 시장성이 현저하게 축소되거나, 기술구현 가능성이 낮은 경우 사업철회 및 과제중단
- **계속추진** : 단계별 목표설정애 따라 사업이 추진되고 있으며, 일부 부족한 부분이 있더라도 충분히 지속가능하다고 판단되는 경우
  - 점검결과 피드백을 받아 시제품을 다시 제작하고, 비즈니스모델 재설정 등을 통해 재검증 추진
- **조기완료** : 점검결과 시장성이 인정되고 기술개발이 완료되었다면, 조기완료하여 최종평가를 실시하고 신속하게 시장에 제품 또는 서비스를 출시할 수 있도록 유도



## 5. 최종점검 및 후속조치

### 1. 최종점검

#### □ 최종점검

- 조기에 과제가 종료되거나 지원기간 종료 후 1개월 이내에 사내벤처팀의 과제에 대해 최종평가 실시
- 평가위원회는 5명 내외로 구성하고, 필요에 따라 외부전문가를 포함하여 평가 실시
  - 시장성에 대한 객관적 검증을 위해 데모데이(demo-day)를 개최하여 평가하는 것을 권장함

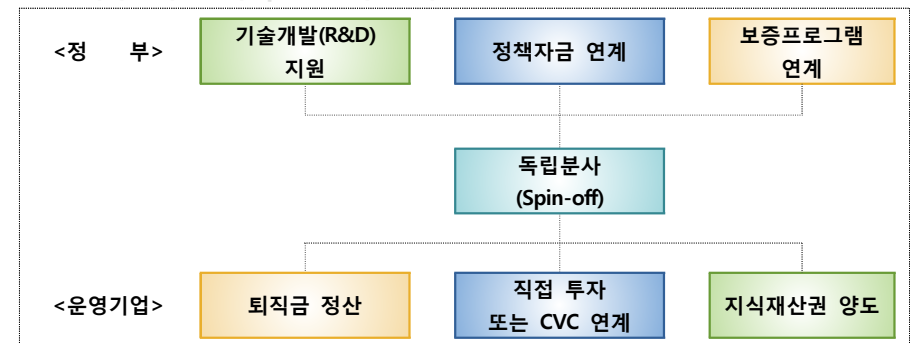
#### □ 점검결과 조치

- 최종평가결과는 '독립분사(Spin-off)', '사내사업화', '단순 성공 또는 실패'로 구분
  - **독립분사(Spin-off)** : 창업 후 성장가능성 높고, 사내벤처팀의 창업의지가 강하며, 회사입장에서도 전략적으로 분사하는 것이 유리하다고 판단되는 경우 등
  - **사내사업화** : 창업 후 생존 및 성장가능성 보다 기업 내부에서 추진하는 것이 더 큰 시너지효과가 예상되는 경우 등
  - **단순 완료 또는 실패** : 시장성이 없는 경우 프로젝트의 완료 또는 실패만 판단

## 2. 평가결과 후속조치

- **(독립분사\_Spin-off)** 사내벤처팀이 운영기업 외부로 분사하여 독립
  - 모기업은 사내벤처팀에 소속된 직원들이 휴직 또는 퇴사를 원활히 할 수 있도록 지원
    - 퇴직금 정산 등을 통하여 창업초기 비용을 확보 가능토록 지원
    - 휴직기간 또는 퇴사 후 일정기간 이내(3~5년 등)에 복귀할 수 있도록 보장하고, 복귀 후 경력 인정
    - 직접 또는 CVC(Cooperate Venture Capital) 연계를 통한 투자, 지식재산권에 대한 권리 양도 등
  - \* 정부는 분사기업 맞춤형 기술개발 및 정책자금 등 연계 지원 예정

< 예시 : 독립분사(Spin-off) 후속 지원 >



□ **(사내사업화)** 사내에 사업을 담당할 부서를 신설하거나 기존 사업부로 이관하여 사업 계속 추진

- 사내벤처팀에 참여한 임직원이 원하는 경우 원소속 복귀 또는 신사업 담당 부서로 발령
- 내부 사업화로 선정된 제품 또는 서비스의 결과물에 대해 보상을 실시하고 인사상의 인센티브 부여
  - 사내에서 결과물에 대한 미래가치 등을 평가하여 기여도에 따른 보상금 지급
  - 사내벤처로 출시되는 제품 또는 서비스에 의하여 발생한 영업이익의 일부를 추가적인 성과급으로 지급

**< 예시 : 인센티브 지급 방법 >**

<b>제품·서비스의 기술가치 평가</b> 기술가치가 10억원으로 평가될 경우, 회사의 지원내용 등을 제외하고 약 10% 내외에서 참여율에 따라 인센티브 지급 <b>10억원 × 10% = 1억원 × 참여율 = 1인당 인센티브</b>	+	<b>제품·서비스로 인한 영업이익 발생</b> 영업이익 100억원 발생 1%내외에서 참여율에 따라 지급 <b>100억원 × 1% = 1억원 × 참여율 = 1인당 인센티브</b>	=	<b>사내벤처팀</b>  <b>미래가치 인센티브 + 영업이익 인센티브 + 기업의 기본 인센티브</b>
--	---	--	---	--

□ **(단순 완료 또는 실패)** 시장이 축소되거나 사업성이 없다고 판단되는 경우로, 과제의 완료 또는 실패만을 판단

- 사내벤처팀에 참여한 직원들의 원소속 복귀 또는 재도전의 기회 부여

**[참고] 사내벤처 운영규정 표준안**

**사내벤처 운영규정 (표준안)**

제정 0000.00.00

**제1장 총 칙**

**제1조(목적)** 이 규정은 회사가 사내벤처 제도의 효율적인 운영을 위한 제반사항을 정함을 목적으로 한다.

**제2조(적용범위)** 사내벤처를 지원하고 육성 및 관리하는 제반 사항은 법령, 회사의 정관, 사규 및 이사회 의결로서 특별히 정한 사항을 제외하고는 이 규정이 정하는 바에 의한다.

**제3조(용어의 정의)** 이 규정에서 사용하는 용어의 정의는 다음 각 호와 같다.

1. **“사내벤처활동”**이란 임직원이 신규사업을 개발하거나, 아이템 사업화를 위하여 추진하는 연구개발, 마케팅, 경영관리 등 일련의 활동을 말한다.
2. **“예비사내벤처팀”**이란 회사의 임직원이 아이디어를 제안하여 선정된 팀으로 세부 사업계획을 작성하여 사내벤처팀으로 선정되기 전까지 운영되는 팀을 말한다.
3. **“사내벤처팀”**이란 회사의 임직원이 아이디어를 제안하여 회사로부터 사업성, 기술성, 비즈니스 모델 등을 사업화하기 위해 자율적·독립적으로 운영되는 조직을 말한다.
4. **“전담조직”**이란 사내벤처팀의 선정 및 행정지원, 타부서와 업무연계 등 사내벤처활동 지원을 수행하는 전담부서 또는 인력을 말한다.
5. **“평가위원회”**란 사내벤처 지원대상 추천, 중간점검, 최종평가, 협약의 변경·해약, 문제과제 등을 평가하기 위한 위원회를 말한다.
6. **“심의위원회”**란 사내벤처 지원대상 최종결정, 최종평가결과 심의, 이의신청 처리 및 사내벤처팀 지원 등에 관한 중요 사항을 심의하기 위한 위원회를 말한다.
7. **“중간점검”**이란 프로토타입을 제작하여 기술구현 및 콘셉트, 시장성·사업성 검증하고 평가하는 것을 말한다.
8. **“최종평가”**란 조기완료 또는 협약기간이 종료된 과제에 대하여 ‘독립분사’, ‘사내사업화’, ‘단순 완료 또는 실패’ 여부를 최종적으로 평가하는 것을 말한다.

## 제2장 추진체계

**제4조(전담조직의 역할)** 전담조직은 다음 각 호의 업무를 수행한다.

1. 사내벤처 아이디어 공모 및 접수
2. 아이디어 제안서, 사업계획서 등에 대한 타당성 검토 및 평가위원회 개최
3. 평가위원회 결과에 따른 심의위원회 상정
4. 사내벤처팀에 대한 중간점검, 최종평가 관련 업무
5. 사내벤처팀 교육 및 지원에 관한 사항
6. 사내벤처 홍보 및 활성화 유도
7. 기타 사내벤처창업제도 운영에 관한 전반적인 사항

**제5조(사내벤처팀 이행사항)** 사내벤처팀은 다음 각 호를 성실히 이행하여야 한다.

1. 사업계획에 명시된 계획의 성실한 이행(사업목표의 달성 등)
2. 관련 법률, 공고, 규정의 숙지와 준수
3. 회사에서 시행하는 사내벤처 지원 서비스 및 프로그램 등 참여
4. 기타 회사가 요청하는 자료, 점검 및 평가, 개선 등을 위해 요청하는 사항

**제6조(평가위원회)** ① 회사는 다음 각 호의 사항을 평가하는 평가위원회를 구성·운영할 수 있다.

1. 사내벤처팀의 선정, 중간점검, 최종평가
  2. 협약의 변경·해약, 문제과제 등 평가
  3. 기타 사업관리 등을 위해 회사가 필요하다고 인정하는 평가
- ② 회사는 사내벤처팀 선정을 위하여 내·외부 전문가 5인 내외로 구성된 평가위원회를 운영할 수 있으며, 다음 사항을 평가한다.
1. 사내벤처팀이 제출한 서류의 사실여부 확인 및 평가
  2. 사내벤처팀에 대한 신청자격 확인
  3. 사내벤처팀에 대한 발표평가
  4. 사업화계획서상의 사업비 조정
  5. 평가결과에 대한 이의신청의 처리
- ③ 위원장은 참석한 위원 중에서 호선으로 정한다.
- ④ 평가위원회 평가의 전문성과 공정성을 해할 우려가 있다고 인정되는 자는 평가위원회에서 배제한다.
- ⑤ 다음의 사항에 해당될 경우는 평가위원의 자격을 상실한다.
1. 사망, 이민, 퇴직, 본인고사, 연락두절, 기본정보 미제공 또는 미흡으로 활용

이 불가능한 자

2. 비밀유지 서약 등 의무사항을 이행하지 않은 자
  3. 기타 평가위원으로 활용하기에 적합하지 않다고 인정되는 자
- ⑥ 회사는 평가위원회 및 현장확인 등에 위원으로 참여하는 자에게 예산 범위 내에서 수당과 여비를 지급할 수 있다.

**제7조(심의위원회)** ① 회사는 사내벤처제도 추진 및 운영에 관한 중요사항을 결정하고, 문제가 발생한 사내벤처팀의 제재 등을 심의하기 위한 심의위원회를 구성·운영할 수 있으며 필요 시 서면으로 대체할 수 있다.

② 심의위원회는 다음 각 호의 사항을 심의할 수 있다.

1. 사내벤처팀 선정 확정 및 사업지원금 조정
  2. 사내벤처팀의 협약 중단 평가결과 확정
  3. 사내벤처팀 최종평가결과 및 사업비 정산금액 확정
  4. 사내벤처팀의 이의제기에 따른 평가결과 확정
  5. 기타 사내벤처와 관련하여 회사가 필요하다고 인정하는 사항
- ③ 위원회의 공정성을 해할 우려가 있는 자는 위원에서 배제하여야 한다.
- ④ 위원의 자격상실 기준은 제6조 제5항을 따른다.
- ⑤ 위원회의 안건, 절차, 사무처리 등 세부운영에 관하여 필요한 사항은 전담조직의 장이 별도로 정할 수 있다.
- ⑥ 회사는 심의위원회에 위원이 참석했을 때에는 예산 범위 내에서 수당과 여비를 지급할 수 있다.

## 제3장 신청 및 평가

**제8조(사내벤처 운영 분야)** 사내벤처를 운영할 수 있는 분야는 다음 각 호와 같다.

1. 직원 또는 회사의 보유기술 및 지식재산권 등을 활용한 사업화 가능분야
2. 회사의 기존 사업 분야와 연계하여 시너지 창출이 기대되는 분야
3. 신사업 분야로서 회사 전략 목표와 부합하고 수익성이 있을 것으로 예상되는 분야
4. 그 외 회사가 전략적으로 사업을 추진하고자 하는 분야

**제9조(신청자격)** ① 신청자격은 회사에 재직 중인 임직원으로 사업접수 마감일 기준으로 근무기간이 2년 이상이어야 한다.

② 사내벤처팀의 대표자는 내부직원을 원칙으로 하며, 사내벤처팀의 팀원은

필요 시 외부 인력을 활용할 수 있다.

③ 구체적인 신청자격 및 지원조건은 해당 공고에 따른다.

**제10조(모집공고)** ① 사내벤처 관련 아이디어 신청 및 접수는 별도 공고에 따르며, 횟수 및 시기는 회사의 운영현황에 따라 조정할 수 있다.

② 공고에는 다음 각 호의 사항을 포함하여야 한다.

1. 사업의 개요
2. 신청자격 및 제외대상
3. 지원규모 및 지원내용
4. 운영기업 및 사내벤처팀의 의무 및 역할
5. 신청절차, 방법 및 신청기간
6. 평가절차 및 선정방법
7. 유의사항
8. 기타 사업추진에 필요한 참고사항

**제11조(아이디어 평가)** ① 전담조직은 아이디어 제안서에 대한 충족요건, 사업화 가능성 등을 검토하기 위하여 평가위원회를 서면 또는 발표평가 등으로 추진할 수 있다.

② 평가위원회는 각 호의 사항에 따라 평가를 실시한다.

1. 아이템의 독창성 및 차별성, 실현 가능성
2. 아이디어의 사업성, 시장성과 성과창출 가능성
3. 제안자의 역량, 기업가정신, 도전의지, 조직관리 능력 및 성실성
4. 회사의 전략 목표와 부합 여부

③ 평가위원회 결과에 따라 평균 총점이 70점 이상인 경우에 한하여 심의위원회에 상정한다.

④ 심의조정위원회는 제출된 서류와 평가과정을 등을 종합적으로 검토하여 예산 및 지원범위 내에서 예비사내벤처팀을 선정한다.

⑥ 예비사내벤처팀을 구성하여 아이디어 제안서를 제출한 경우, 회사는 신속한 사업추진을 위하여 아이디어 평가만으로 사내벤처팀을 선정할 수 있다.

**제12조(예비사내벤처팀의 구성)** ① 선정된 아이디어 제안자는 사내벤처팀 선정을 위하여 3개월 이내에 예비사내벤처팀을 구성하고, 세부 사업계획서를 작성하여야 한다.

② 예비사내벤처팀 구성원의 30%이상은 기존 임직원으로 근무기간이 2년 이

상되어야하며, 최소 2명 이상 5명 이하의 팀으로 구성한다.

**제13조(사내벤처팀 선정)** ① 전담조직은 예비사내벤처팀이 제출한 세부 사업계획서에 대한 충족요건 등을 검토한 후, 서면 및 발표평가를 추진하여야 한다.

② 평가위원회는 각 호의 사항에 따라 평가를 실시한다.

1. 사업계획의 적합성 및 구체성
2. 사업추진의 필요성 및 시급성, 혁신성
3. 목표시장의 규모 및 성장 가능성, 구체적인 비즈니스모델 제시
4. 수출 또는 해외시장 진출 가능성, 글로벌 진출 전략의 구체성, 해외 시장 및 경쟁사 분석 여부
5. 창업자의 도전의지, 기업가 정신, 팀원 구성의 적절성 등

③ 평가방법은 회사의 상황 및 경영방침 등에 따라 예비사내벤처팀의 IR(Investor Relations) 등 다양하게 운영할 수 있다.

④ 평가위원회 결과에 따라 평균 총점이 70점 이상인 경우에 한하여 심의위원회에 상정한다.

⑤ 심의위원회는 제출된 서류와 평가과정을 등을 종합적으로 검토하여 예산 및 지원범위 내에서 사내벤처팀을 최종 선정한다.

**제14조(협약)** ① 회사와 사내벤처팀은 벤처창업활동에 관한 책임과 의무를 명확히 하기 위하여 별도의 협약을 체결하여야 한다.

② 협약체결을 위하여 사내벤처팀은 협약서류 일체를 작성하여 지원부서에 제출하여야 한다.

③ 협약은 회사와 사내벤처팀 간의 협의를 통하여 변경 할 수 있다.

④ 회사는 사내벤처팀이 과제수행 중 제품화 과정, 시장성 등을 지속적으로 점검 및 평가하여 협약의 중지 또는 해약을 할 수 있다.

⑤ 제4항에서 협약의 중지 또는 해약을 요청한 경우, 적절한 검증절차와 사내벤처팀의 의견을 수렴하여 과제수행 여부를 판단하고 협약을 해약하여야 한다.

**제15조(선정취소)** ① 다음 각 호에 해당하는 경우 예비사내벤처팀 또는 사내벤처팀 선정을 취소할 수 있다.

1. 제출한 관련 서류에 중대한 허위사실이 발견되는 경우
2. 회사와 협의 없이 주된 사업계획을 변경하거나 타인에게 사업을 양도한 경우

- 3. 회사에서 지원한 자금, 시설 등을 사업 이외의 목적으로 사용한 경우
- 4. 예비사내벤처팀 또는 사내벤처팀의 구성원이 고의 또는 중대한 과실로 사업추진이 어려운 경우
- ② 협약 이후 선정이 취소되는 경우 협약은 자연적으로 해약된다.

#### 제4장 운영 및 관리

- 제16조(사내벤처팀 운영)** ① 예비사내벤처팀으로 확정되면 팀을 구성하고 참여자를 별도 조직으로 발령 조치하여야 한다.
- ② 회사는 사내벤처팀 선정 후, 협약기간 내에 사무공간, 부대시설 등을 지원할 수 있으며, 연구시설 및 장비 사용을 허용할 수 있다.
  - ③ 전담조직은 사내벤처팀의 필요에 따라 강사초빙, 외부위탁교육 등 창업 관련 교육을 시행할 수 있다.
  - ④ 회사는 사내벤처팀에 자금, 인력, 사무공간 등에 관한 사항을 지원한다.
  - ⑤ 사내벤처팀은 예산의 별도관리를 시행하고 사업계획 내 예산집행은 사내벤처팀 리더의 전결로 처리한다.
  - ⑥ 근태에 관련된 사항은 사내벤처팀의 리더가 자율적으로 정할 수 있다.
  - ⑦ 사내벤처팀의 사업철수 또는 본인이 희망하는 경우가 아니면 최종평가 완료 전에는 전보하지 않는다.
  - ⑧ 분사창업을 위해 퇴직 또는 휴직 후 분사창업 실패 등의 사유로 본인이 회사 복귀를 원하는 경우 3년 이내 복귀가 가능토록 조치하며, 그 동안의 경력을 인정한다.

- 제17조(경영·기술 지원)** ① 전담조직은 사내벤처팀의 행정적, 재무적 업무에 대하여 지원요청이 있는 경우, 관련 부서와 연계하여 지원할 수 있다.
- ② 회사는 사내벤처팀의 요구가 있을 경우, 기술 관련 장비 및 인력에 대한 지원할 수 있다.
  - ③ 회사는 사내벤처팀이 회사의 보유기술 등을 이용하여 창업하는 경우, 기술의 사용을 허용할 수 있다.
  - ④ 회사는 사내벤처팀의 기타 경영 및 기술자문 요청 등에 대하여 지원할 수 있다.

- 제18조(중간점검)** ① 회사는 벤처창업팀의 과제수행 경과에 대하여 3개월 단위로 점검을 실시할 수 있다.

- ② 점검위원은 과제의 유형 및 내용에 따라 내부 임직원 및 관련 외부 전문가로 구성한다.
- ③ 기술구현, 콘셉트, 시장성·사업성 검증을 실시하며, 사내벤처팀에게 점검결과를 통보하여 지속적인 개선이 이루어질 수 있도록 하여야 한다.
- ④ 평가결과는 '계속추진', '조기완료', '조기실패'로 한다.
- ⑤ 점검결과가 '조기실패' 또는 '조기완료'인 경우, 최종평가 및 사업비 정산을 실시한다.

- 제19조(최종평가)** ① 벤처창업팀은 협약기간 종료이내에 최종보고서를 전담조직으로 제출하여야 한다.
- ② 전담조직은 최종보고서 접수 후, 평가위원회를 과제의 유형 및 내용에 따라 내부 임직원 및 관련 외부 전문가 등으로 구성하여 실시하여야 한다.
  - ③ 평가위원회는 각 호의 사항에 따라 평가를 실시한다.
    1. 시제품 제작 과정 및 결과물
    2. 사업목표 달성 여부 및 마케팅 활동 현황
    3. 시제품 개발 과정에서 발생한 지식재산권 현황 및 매출액 등 성과
    4. 향후 계획 및 기대효과
  - ④ 평가결과는 사내벤처팀의 의지 및 수행성과 등을 고려하여 '독립분사', '사내사업화', '단순 완료', '실패'로 하고, 심의위원회에 상정하여 최종 결정한다.
  - ⑤ 회사는 최종 결과에 따라 다음 각호의 조치를 취하여야 한다.
    1. 독립분사하는 경우, 퇴직 또는 휴직을 지원하며 3년 이내 회사로 복귀 가능토록 조치하고 퇴직금을 정산하여 지급한다. 3년 이내에 회사로 복귀하게 된다면 창업활동에 대한 경력을 인정하여야 한다.
    2. 사내사업화하는 경우, 사내벤처팀 구성원의 원소속 복귀를 원칙으로 하나 원하는 경우 신사업 관련 업무를 추진할 수 있도록 조치한다.
    3. 완료 또는 실패의 경우, 사내벤처팀 구성원의 인사상의 불이익이 없어야 하며 원소속 복귀 또는 재도전의 기회를 부여한다.
  - ⑥ 제5항에도 불구하고, 회사의 내부 상황 등으로 인하여 원소속 복귀가 어려운 경우에 한하여 이에 상응하는 부서로 발령 조치한다.

#### 제5장 성과보상 및 투자

- 제20조(성과보상)** ① 사내사업화를 추진한 경우에 한하여 성과보상을 실시한다.
- ② 기술가치가 높고, 영업이익이 발생한 경우 사내벤처팀 참여인력의 참여율

등을 고려하여 회사가 정하는 범위 내에서 특별포상금을 지급할 수 있다.

③ 사내벤처팀 참여자의 성과기여도에 대한 평가 및 특별포상금의 지급은 심의위원회의 심의를 거쳐 최종 결정한다.

④ 성공적인 사업수행을 한 사내벤처 참여 임직원에 대하여는 회사의 인사위원회 심의를 거쳐 특별 승진시킬 수 있으며, 희망보직으로 우선 발령할 수 있다.

**제21조(투자)** ① 독립분사하는 경우에 한하여 투자를 실시할 수 있다.

② 투자하는 경우, 주식은 30% 미만으로 소유하며 최대출자자가 되지 않는 범위에서 투자하는 것을 원칙으로 한다.

③ 제1항과 제2항에도 불구하고, '중소기업기본법' 및 '독점규제 및 공정거래에 관한 법률'에 따라 분사기업의 독립성과 자율성을 침해하지 않는 범위에서 투자를 실시하여야 한다.

## 제6장 기타사항

**제22조(비밀누설금지 의무)** 벤처창업팀 및 분사기업의 전·현직 구성원은 재직 및 창업 시 취득한 정보를 회사의 승인 없이 제3자에게 누설하거나 제공하여서는 아니 된다.

## 부 칙(0000.00.00.)

**제1조(시행일)** 이 규정은 0000년 00월 00일부터 시행한다.

**제2조(경과조치)** 이 규정 시행 이전에 내부결재에 의하여 시행된 사항은 이 규정에 의해서 시행된 것으로 본다.