

청년창업가를 위한 정책 현황:  
해외 청년창업지원기관을 중심으로

박일주

- 목 차 -

- I. 서론
- II. 기존 동향 및 연구 계획
- III. 조사 결과
- IV. 결론

## I. 서론

오늘날 한국 사회에서 창업가가 되길 주저하는 청년들이 많다. 세계적으로 유명한 청년 창업가들이 많지만 이들은 마치 ‘초인’처럼 이상적인 존재로 인식되곤 한다. 게다가 박일주(2016)에 따르면 대부분의 청년창업가들은 개인 생활비, 진로, 연애 및 결혼, 인간관계 등을 고민하며 심지어 창업활동 지속 여부도 고민한다. 그동안의 연구들과 통념들은 창업가들이 다른 사회구성원들보다 모험적(adventurous)이고 위험을 감수할 용의가 있다고(ready to embrace any risk) 여겨왔으나 최근의 해외 실증연구들은 이들 역시 위험에 대한 심리적 부담을 갖고 있으며 이를 해소하고자 다양한 기제들을 활용하려 한다고 지적한다(Raffiee, J., & Feng, J., 2014; Miner and Raju, 2004).

한국은 2015년 기준 특히 청년층의 창업률이 다른 나라 대비 상당히 낮은 수준이다. 장년층들이 재취업의 대안으로 생계형 창업을 선택하는 경우가 많다는 점을 고려하면 장년층의 높은 창업률 역시 반드시 바람직한 현상으로 바라보기 어려우나 청년층의 경우 생계형 창업마저도 많이 이루어지지 않아 전반적인 창업률이 낮은 상황이다. 서두에서 언급한 바와 같이 창업가들의 위험 회피 성향이 다른 사회구성원들의 것과 비슷하다면 이들의 개인적 위험에 대한 회피 성향을 고려하여 정부 주도의 창업 지원 정책이 고안되어야 한다는 결론을 얻을 수 있다. 본 연구에서 집중하고자 하는 기회추구형 창업가(Opportunity-driven entrepreneurs)는 생계를 목적으로 창업을 하는 자들을 제외한 창업가를 말하며, 위험 회피 성향이 일반인과 크게 다르지 않을 것이라면 관련된 공공 지원 정책이 필요하다는 결론에 이를 수 있다는 것이다. 그러므로 이에 대한 세심한 정책적 배려와 고민이 존재하는지 우리나라 정책을 살펴볼 필요가 있을 것이다.

이를 위해 우선 해외 공공 창업지원기관의 사례를 정리한다. 특히 우리나라의 경우 창업가 개인의 창업 외 일상에 대한 지원이 상당히 부족한 현실이다. 사실상 이와 관련된 정책 기획이 전무하다시피 하다. 창업교육시 생활비를 지원해주는 경우가 일부 있으나 이 역시 창업가들이 체감하는 창업 관련 정책 호응도에 영향을 미치지 못한다고 평가받은 바 있다(박일주, 2016). 이에 따라 이와 관련하여 다른 나라의 창업지원 동향은 어떠한지 살펴보는 것을 연구 목적으로 하기 때문에 이를 위한 2차 자료 수집에 연구 기간을 상당 부분 할애하였다. 그 결과 해외 창업지원 목적의 우수 공공기관 및 조직 중 일부에 대해 정리할 수 있었는데, 다만 본 연구에서 주목하고자 했던 개인 관련 프로그램이 이들 조직의 주요 목적은 아니었다는 점에서 연구의 한계가 존재한다. 조사 결과 해외 공공 조

직 역시 창업가 개인의 생활에만 초점을 둔 경우는 많지 않았으나 일부 프로그램들이 창업가의 생활 영위 혹은 경력 개발에 보탬이 되도록 노력한 흔적을 엿볼 수 있었다. 이에 따라 본 연구는 이들의 운영 구조 및 재정 조달 등 관련 운영 방식, 주요 성과, 세부 운영 내용 등을 중심으로 정리하고자 하였다.

## II. 기존 동향 및 연구 계획

본 연구가 주목하는 청년창업 관련 주요 문제의식은 다음에 정리하였다.

### 1-1) 문제의식1: 낮은 청년창업률과 낮은 위험추구성향

<표 1> 세계 60개 국가<sup>1)</sup> 중 연령대별 총 창업활동 순위

(출처: '15년 Global Entrepreneurship Monitor)

18-24세	25-34세	35-44세	45-54세	55-64세
59 / 60	58 / 60	44 / 60	16 / 60	15 / 60

<표 1>에 따르면 세계 60개 국 중 한국은 장년층일수록 다른 나라 대비 창업활동에 활발한 것으로 드러났다. 이때 창업활동은 생계형 창업 및 혁신 기반 창업 모두를 가리키는 것이어서 청년층 대비 장년층이 창업활동에 활발한 요인으로 은퇴 후 생계형 창업이 활발한 까닭이 아닐까 미루어 짐작 가능하다.

### 1-2) 문제의식2: 부족한 연대 및 사회적 지지

<표 2> 창업효능감에 미치는 영향 관련 로지스틱회귀분석 결과

(출처: 박일주, 2016)

변수		결과	
		11개국 (n=1,621)	한국 (n=226)
독립변수 - 사회적 관계	창업한 지인 보유 여부	+	
	논의 경험	+(배우자 / 친구)	+(배우자 / 기타가족)
통제변수	창업 관련 인식	기회 포착	+
		실패에 대한 두려움	-
		비공식 투자자 보유	
	사회 경제적 요인	교육	+
		연령	
		소득	+
	직업	+	

1) Argentina, Australia, Barbados, Belgium, Botswana, Brazil, Bulgaria, Burkina Faso, Cameroon, Canada, Chile, China, Colombia, Croatia, Ecuador, Egypt, Estonia, Europe, Finland, Germany, Greece, Guatemala, Hungary, India, Indonesia, Iran, Ireland, Israel, Italy, Japan, Kazakhstan, Latvia, Lebanon, Luxembourg, Malaysia, Mexico, Morocco, Norway, Panama, Peru, Philippines, Poland, Portugal, Puerto Rico, Republic of Korea, Romania, Senegal, Slovakia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Taiwan, Thailand, The Netherlands, Tunisia, Turkey, UK, United States, Uruguay, Vietnam

낮은 청년창업률의 문제는 다른 사회적 문제, 특히 사회적 연대의 질과도 연관되어 있음을 박일주(2016)에서 확인할 수 있다. Global Entrepreneurship Monitor(GEM)의 2011년 자료를 활용하여 한국과 같은 창업단계 수준에 있는 세계 11개국의 사정과 한국의 사정을 비교한 결과 (예비)창업가의 사회적 관계 중 중요한 사람과의 중요한 문제에 대한 의논 경험은 개인의 창업효능감에 영향을 미치는 것으로 드러났다.

### 1-3) 문제의식3: 낮은 창업정책 호응도

또한 박일주(2016)에서 파악한 창업가들의 응답을 살펴보면, 현재 자신들이 창업한 기업을 계속 직접 운영할 것이라고 응답한 경우가 많았고 창업 이전의 삶보다 이후의 삶에 더 만족한다고 응답한 경우가 많았으나 우리나라 창업 정책 및 시장에 대해서는 부정적인 입장을 표했다. 이때 창업 이전과 이후 공공이나 민간의 창업지원 프로그램을 경험한 응답자의 비중이 약 20-30%에 육박한다는 점을 고려한다면 현재의 창업지원정책의 문제를 크게 2가지로 정리할 수 있다. 우선 창업지원정책에 대한 청년창업가들의 호응도가 낮고, 창업지원정책을 실질적으로 경험한 수가 많지 않다는 것이다.

<표 3> 창업정책에 대한 청년창업가들의 경험 및 인식

(출처: 박일주, 2016)

	우리나라 창업 정책은 창업가들을 위해 집행되고 있다		우리나라 시장은 창업하기 좋은 시장이다		(해외 시장 진출 목적이면) 해외 시장은 우리나라 시장보다 기업에게 유리하다	
	비율	명수	비율	명수	비율	명수
매우 그렇다	0.0%	0명	0.0%	0명	18.2%	10명
그렇다	20.0%	11명	18.2%	10명	25.5%	14명
보통이다	29.1%	16명	34.5%	19명	34.5%	19명
아니다	21.8%	12명	23.6%	13명	14.5%	8명
매우 아니다	29.1%	16명	23.6%	13명	5.5%	3명

※ 창업 이전, 이후 공공 혹은 민간 프로그램을 경험한 55명 대상 조사

## 2) 연구방법: 사례 조사

이상의 논의를 기반으로, 창업가들을 위한 개인 수준의 정책 지원이 창업가의

창업효능감을 제고하고 실제 초기창업활동(Early-stage Entrepreneurial activity, 창업 구상부터 설립 및 초기 지속 활동) 수준을 높일 수 있는지 양적 및 질적 분석을 시도한다. 즉, 창업을 고려하는 개인들이 창업을 망설이는 요인을 개인적 수준에서 모색하고 이를 일정 부분 해소하는 정책을 실행한다면 창업활동이 활성화될 수 있는지 확인하는 것이다.

이를 위해 본 연구는 창업가 대상 해외 우수 공공 지원 사례를 파악하여 정리하는 것을 주 연구 방법으로 삼는다.

특히 우리나라의 경우 창업가 개인의 창업 외 일상에 대한 지원이 상당히 부족한 현실이다. 사실상 이와 관련된 정책 기획이 전무하다시피 하다. 창업교육 시 생활비를 지원해주는 경우가 일부 있으나 이 역시 창업가들이 체감하는 창업 관련 정책 호응도에 영향을 미치지 못한다고 평가받은 바 있다(박일주, 2016). 이에 따라 이와 관련하여 다른 나라의 동향은 어떠한지 살펴보는 것을 연구 목적으로 하기 때문에 이를 위한 2차 자료 수집에 연구 기간을 상당 부분 할애한다.

<표 4> 사례 조사 국가 및 주요 기관

	선정 정책 사례	선정 사유
1	캐나다 MaRS Discovery District	지역 내 ICT, 헬스케어 분야 연구의 상업화 및 창업 진흥, 공간을 통한 상징성 확보
2	벨기에 iMinds	지역 내 연구기관, 대학과의 연계를 통한 연구의 상업화 및 창업 진흥
3	네덜란드 YES!Delft	상주 멘토십 등 창업보육 프로그램, 대학과의 연계를 통한 학점이수프로그램 등 운영
4	프랑스 French Tech	한국의 창조경제정책과 유사, 상징성 확보 노력
5	칠레 Start-Up Chile	남미 최초 정부 주도 엑셀러레이터
6	영국 Tech City UK	정부 주도 디지털 산업 분야 지역개발 및 창업 지원

### Ⅲ. 조사 결과

#### (1) 캐나다 MaRS Discovery District

##### 가. 캐나다 온타리오 창업 인큐베이터 MaRS Discovery District의 추진 개요

□ (개요 및 추진 배경) MaRS(Medical and Related Sciences) Discovery District는 의학 연구 및 기타 기술의 상업화 지원을 목적으로 공공-민간 파트너십 형태로 구축된 연구단지임

○ 2000년에 토론토 종합 병원(Toronto General Hospital)의 옛 부지를 세계를 선도하는 도시 기반 혁신 허브로 만들자는 구상에서 출발된 것임

○ 14명의 민간 영역 저명인사들이 노력해 학계, 산업계, 정부가 함께 논의하여 설립 이후 10년간 공공 및 민간 자금 6억 달러를 확보한 것으로 파악됨

○ ICT, 에너지, 헬스 분야의 기업가정신 함양을 통한 캐나다 및 전세계 시장 진출 및 확대하기 위해 노력하고 있으며, 기업가정신 교육 등 Pre-Incubation 지원부터 시장정보 제공 및 멘토십 운영 등 Incubation 지원까지 ICT, 에너지, 헬스 분야 신생 및 기존기업들의 시장 진출 및 확대를 위해 노력하고 있음

□ (역사 및 현황) 2000년 설립 이래 15년간 온타리오 지역의 혁신 경제를 강화하려 노력하고 있음

○ 2008-2013년까지 MaRS 벤처기업은 글로벌 경기침체에도 불구하고 당시 캐나다 GDP 연평균 성장률(2.7%) 대비 5~7배의 빠른 성장을 보여주고 있다고 평가됨<sup>2)</sup>

○ 2008-2013년 MaRS 벤처기업의 성과도 우수한 것으로 파악됨<sup>3)</sup>  
- 수혜 기업들은 해당 기간 중 자본 80% 성장, 전업 일자리 57% 증가, 수익 56% 증가, 설비 12% 증가한 것으로 보임

2) MaRS 2013 - Ventures by the Numbers

3) MaRS 2013 - Ventures by the Numbers

- 5,000개 이상 일자리 창출, 2012-2014년 기준 미화 13억 달러 자금 조달, 2012-2014년 기준 미화 6억 4천만 달러 매출액 달성 등 성과를 거둔 것으로 파악됨

<표 5> MaRS 주요 운영 성과 (2014년 기준)

분야	성과
기업가정신 교육	2009년부터 2013년까지 기업가정신 교육 프로그램을 통해 50,000명을 훈련시킴
시장정보 제공	2009년부터 2014년까지 기업가들에게 무료로 제공한 시장 정보의 가치는 96백만 달러임
전문가 자문 및 멘토십 제공	MaRS의 전문 스태프와 자원봉사 전문가로부터 연간 1,000명의 벤처 기업 고객이 현장 지원을 받음
매출창출	2011년도부터 2013년까지 MaRS 벤처기업에 의해 창출된 매출액은 500백만 달러 중 2013년 한 해 동안만 2억 달러이며, 이 중 수출 매출액이 55%를 차지
자금 조달	2011년도부터 2013년까지 MaRS 벤처 기업에 유치된 자금액이 10억 달러 이상이며, 이중 2013년도에만 4억 5천만 달러이며, 이중 민간 자본으로부터 유치된 비중이 78%를 차지 * MaRS는 3개의 초기 자금(seed fund)을 통해 7천만 달러를 직접 관리함
일자리 창출	2013년도 MaRS 벤처 기업이 고용한 일자리는 6,500개임

출처: MaRS 2014 - Ventures by the Numbers

<표 6> MaRS 지원 벤처기업의 주요 창출 성과 (2010-2013년 기준)

지표	2010년	2011년	2012년	2013년	주요 벤처기업
자본 조달	\$123백만	\$277백만	\$350백만	\$450백만	Top Hat, Profound Medical, Hydrostor, ENBALA Power Networks, Parachute
매출액	\$70백만	\$146백만	\$160백만	\$200백만	Hydrogenics, Clean Energy, Developments, EventMobi, TELoIP Inc., Curriculum Services Canada
일자리 창출	-	-	4,000개	6,500개	Top Hat, Wave, SeaWell Networks, Morgan Solar, REGEN Energy Inc.

출처: MaRS Ventures by the Numbers: 2012, MaRS at a Glance - 2013



## 나. 캐나다 MaRS Centre의 운영 현황

□ (개요) MaRS Centre는 MaRS Discovery District의 원활한 운영을 위해 설립된 것으로, 비즈니스 인큐베이션 기능뿐만 아니라 혁신 랩 운영 등 사회혁신 활동을 주도하고 대규모 공간을 활용한 결과 연구 클러스터 내 창업 및 연구지원 공간으로 전 세계로부터 주목받고 있음

- 캐나다 토론토 시내에 위치한 캐나다 최대 연구 클러스터 MaRS Discovery District의 중심부에 150만 평방 피트 규모로 개소되었음
  - 2005년 개소 후 2014년 20개 층의 건물(phase 2)이 신축되었음

<표 7> MaRS Centre 소속 기관

기관	내용
MaRS Centre for Impact Investing	공공재에 대한 민간자본의 유동성을 강화하기 위해 정부, 시민사회, 민간 등 모든 부문을 아우르는 중립적 협력 공간의 역할을 수행하고자 하는 사회적 금융 허브 및 프로젝트 인큐베이터 1) 투자를 위한 새로운 금융 상품 개발 지원 2) 사회적 혹은 환경적 혜택 및 경제적 성과를 달성하기 위해 투자자, 소셜 벤처, 펀드 등의 효율적 시장 성장 거점 역할 3) 공공 정책 환경 강화를 위한 연구 지원 수행 4) 영리 및 비영리 부문의 영향 평가 도구 및 전략 이용 고도화 5) 캐나다 각 부문의 고도화 기회 창출을 위한 교육 제공
MaRS Solutions Lab	시스템 변혁이 필요한 복합적 사회 문제를 해결하기 위한 공공·사회적 혁신 랩
MaRS Data Catalyst	혁신 경제를 위한 데이터 구축 및 데이터 접근성 제고를 통한 신시장 창출
Studio Y	공정한, 번영하는 지속가능한 세계를 향한 청년 혁신가들의 활동 구축을 위한 프로그램

□ (목적) 1,000개 이상의 가장 유망한 신생 벤처의 발굴과 이들과의 협업을 통해 기업들이 혁신적 상품 및 서비스를 국내외 시장에 선보일 수 있도록 노력하고 있는 인재, 고객, 시스템 공급자들과의 연계를 주선하며 관련 서비스를 제공하고 있음<sup>4)</sup>

4) MaRS Discovery District 홈페이지

- 자문(advice) 및 시황(market intelligence), 자금 조달 알선(access to capital)을 제공하고 있으며 벤처기업 대상 서비스, 자금 지원, 시스템 변화 지원, 시설 및 설비 지원 등을 제공하고자 노력하고 있음
  - ICT, 클린테크, 헬스케어 부문에 중점적으로 지원하고 있으며 3개 핵심 분야별 특화된 지원 프로그램을 마련하여 제공하고 있음
  - 기타 블로그 및 뉴스레터 관리, 강연 및 행사 개최 등 다양한 홍보 활동 및 파트너들과의 협력 프로그램과 이니셔티브 운영에 노력하고 있음
- (현황) 센터 반경 2.5km<sup>2</sup>이내에 연간 10억 달러 규모의 연구비가 집중되어 상당한 운영예산을 확보하고 있을 것으로 추정되며 스폰서십을 통한 자금 마련에 노력하고 있는 것으로 보임<sup>5)</sup>
- 또한 자체 스폰서십 제도를 운영하여 운영자금의 지속적 확보를 위해 노력 중인 것으로 보임
    - 설립 당시 협력한 파트너인 MaRS Founding Supporters와 기타 자금 후원 파트너인 MaRS Convergence Club으로 구분됨
    - MaRS Convergence Club는 다시 지속적 후원 약정(Multi-year-pledges) 및 연간 후원 약정(Annual support) 파트너로 나뉨
- (운영 구조) 운영을 위해 본부는 이사회와 운영 팀으로 구성되며, 6개의 자회사와 핵심 분야별 운영 지원팀을 두고 있음<sup>6)</sup>
- 이사회(Board of Directors)는 이사장 1인, 부이사장 1인, CEO 1인 포함한 총 15명의 이사진으로 민간 리더로 구성되고, 경영진(Management Team)은 본부의 20명 외 3개 핵심 분야 지원팀 24명과 사회적 혁신팀으로 구성되어, 총 규모 50명 이상으로 추정됨
- (협력 구조) 협력 관계 구축을 통해 대기업 및 중소기업, 정부, 학문 및 연구 분야 간의 교차로 역할을 수행하고자 노력하고 있음<sup>7)</sup>

5) MaRS Discovery District 홈페이지

6) MaRS Discovery District 홈페이지

7) MaRS Discovery District 홈페이지

- 각 분야의 협력 파트너를 섭외해 혁신을 이끌 협력 및 아이디어의 융합(convergence)을 이끌고 있는 것으로 보이며 토론토 지역 및 온타리오(Ontario), 캐나다 등 국내뿐만 아니라 중국, 칠레, 영국 및 UAE 등 전 세계의 파트너들과 협력하기 위해 노력중인 것으로 보임

- Ontario Network of Entrepreneurs 소속 회원이기도 함

- (성과) 이상의 노력을 기반으로 스타트업, 중소기업, 다국적기업, 투자자, 연구자, 커뮤니티 개발자, 전문서비스기업, 소매업자 등 100개의 다양한 입주기업이 등록된 것으로 보이며, 매일 약 2,500명의 혁신활동가가 일하고 있으며, 연간 약 10만 명이 약 2,000회의 미팅이나 행사에 참여하는 것으로 파악됨<sup>8)</sup>

#### 다. 캐나다 MaRS Discovery District의 추진 과정 및 운영상 특징

- 공간적 상징성 측면

- 부지 개발을 통해 2014년 20개 층의 건물(phase 2) 등 5개 대형 건물을 건축 및 운영하고 있음

- 스타트업, 중소기업, 다국적기업, 투자자, 연구자, 커뮤니티 개발자, 전문서비스기업, 소매업자 등 다양한 입주기업과 혁신적 활동가가 함께 일할 수 있는 업무환경을 조성하였으며, 연간 약 10만 명이 약 2,000회의 미팅이나 이벤트에 참여할 수 있을 정도의 대규모 인원 수용 가능공간을 확보한 것으로 파악됨

- 재정적 안정성 및 운영의 독립성 측면

- 공간 임대 등을 통한 자체 수익을 창출하고 있음

- 입주기업 대상 공간 대여 계약(lease agreements)을 통해 2015회계연도 기준 \$10,675를 수입으로 창출했는데 이는 전체 수입 \$36,479 중 약 29.2%를 차지하는 것이며 지방정부 보조금 \$15,606에 이어 두 번째로 큰 수입 항목임<sup>9)</sup>

8) MaRS Discovery District 성과 보고 자료

9) MaRS Discovery District Audited Financials: March 2015

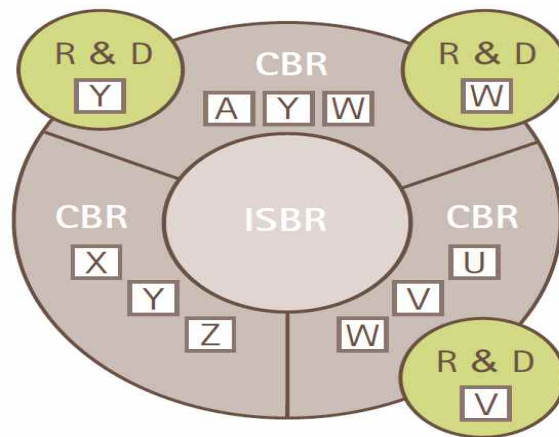
- 자체 스폰서십 제도를 운영하고 있음
  - 설립 당시 협력한 파트너인 MaRS Founding Supporters와 기타 자금 후원 파트너인 MaRS Convergence Club으로 구분됨
  - MaRS Convergence Club은 다시 지속적 후원 약정(Multi-year-pledges) 및 연간 후원 약정(Annual support) 파트너로 나뉨

## (2) 벨기에 iMinds

### 가. 벨기에 플랑드르 지역 ICT 성장 목적 연구기관 iMinds의 추진 개요

- (개요 및 역사) 2004년 ICT 분야 클러스터 성장을 위한 비영리 연구기관으로 설립되었으나 국내외 협력 네트워크를 활용하여 벨기에 북부 플랑드르(Flandre) 지역의 디지털 연구 및 창업 허브로 거듭나 디지털 기술 분야 전략적 응용 연구를 주도하고 있음
- 2004년 4월 22일 플랑드르 정부가 iMinds의 전신인 IBBT(Institute for Broadband Technology)의 설립을 지원하였으며, 설립 당시 4개 지역 대학이 협력 협정을 통해 참여하였음
  - 2012년 플랑드르 지역 대학교들(Ghent University, Free University of Brussels, University of Antwerp, Hasselt University, Catholic University of Leuven)과 협력 협정(cooperation agreements)을 갱신하였음
- 설립 초기에는 플랑드르 지역을 ICT 분야 클러스터로 성장시키기 위한 핵심 연구소로 설립하였으나, 현재는 창업가 및 연구자들의 아이디어를 성공적으로 시장에 선보일 수 있도록 자문하고 지원하는 비즈니스 인큐베이션 센터이자 많은 유럽 연구 프로젝트의 국내외 파트너 역할을 수행하여 유럽 혁신 정책의 틀을 만들기 위해 노력하는 것으로 보임
- 벨기에 북부 플랑드르 지역의 디지털 연구 및 기업가정신 허브로서 지역 대학 연계·협력형 연구 혁신센터이자 지역 디지털 클러스터의 중심기관으로 자리매김함에 따라, 핵심 디지털 기술에 관한 전략적 및 응용 연구를 통해 사회·경제를 위한 디지털 혁신을 주도하고 있음
  - 지역 내 5개 대학교의 900명 이상의 연구진들의 노하우 및 경험을 바탕으로 미래 기술검증(Proof of concept) 제품 및 서비스를 생산하기 위한 협력적 연구 프로젝트를 통해 중소기업과 산업계와 힘을 합치는 형국을 조성하고 있는 것으로 보임
  - 디지털 보안, 암호화 및 의료 영상(medical imaging) 분야에서 세계 선두 주자로 재인식되고 있으며, 브로드밴드와 네트워킹 기술에 관한 지식 센터, 리빙랩(living lab) 방법론 영역 내 상당한 지위 확보하고 있는 것으로 보임

- 또한 기술기반 기업가들의 스마트한 혁신을 생활에 접목할 수 있도록 장려하고, 지역 및 세계 시장에서 디지털 기업의 창업과 성장을 지원하는 것으로 보임
- (기능) 연구기능, 지역 기업의 비즈니스 및 창업 지원 기능을 수행하기 위해 투명성 및 개방성에 기반하여 결과 기반의 연구조직으로서 5개 분야별 연구 그룹들이 각자 전문성을 제고하는 구조로 운영하고 있음
- 유형의 결과를 달성하기 위해 시장 현실성을 빠르게 수용하도록 돕고, 결과를 체계적으로 공유하는 광범위한 기반의 연구팀을 활용하는 프로젝트를 추진 중임
- iMinds의 연구 모형은 전문성을 보장하고 산업계와 협력을 강화하기 위해 3가지 유형의 연구 모형에 기반하는데, 다학제 장기 전략연구(Interdisciplinary Strategic Basic Research; ISBR, 플랑드르 주정부 출연금으로 진행되는 연구), 응용연구(Common Basic Research; CBR, 폐쇄적 협력연구로 50%는 클러스터 기업의 기부금으로 충당하는 연구), 연구개발 프로젝트(R&D project, IWT의 규정에 따른 연구프로젝트 및 민간 기업 지원 연구)로 구분됨



[그림 1] iMinds의 연구모형

출처: iMinds Annual report, 2004

- 전략(기초) 연구는 연구 보조금을 통한 자금 지원, 획기적인 알고리즘, 특히 기술로 특징되는 장기 전략(기초) 연구로부터 발생하는 파괴적 혁신을 목표하는 것으로, 응용 연구 및 협력 연구프로젝트의 기초가 되는 연구임 (5개 연구부서가 향후 4년간 다루는 연구 도전을 설명하는 전략 연구의

제를 정하고 있음)

- 응용연구는 수요기반 협력 연구를 통해 연구자와 산업계 파트너십을 통해 사업화를 지원하는 연구임
- 시장검증은 개발 제품이나 서비스의 시장성을 확보하기 위한 테스트를 지원하는 연구임

<표 8> iMinds의 5개 연구그룹별 연구 분야내용 및 주제 예시

연구 분야	내용	연구주제 예시
인터넷 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 강력한 네트워킹 인프라스트럭처 및 상황기반 네트워크 서비스 관련 연구를 목적으로 고정 네트워크와 무선 및 센서 네트워크 연구를 주로 수행</li> <li>• 상황기반 네트워크 서비스 관련 연구에는 자율체계 및 의도기반 서비스 등이 포함됨</li> </ul>	고정 핵심 및 액세스 네트워크, 모바일 및 무선 네트워킹, 센서 네트워크 및 사물인터넷, 네트워크 시각화, 모바일 클라우드 컴퓨팅, 서비스 및 지식 관리, 정보 회수, 컨텍스트 집합, 인간 컴퓨터 상호작용 및 기계학습
보안	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 플랑드르 및 기타 지역의 안보 연구를 선도하기 위해 암호 엔지니어링 (cryptographic engineering), 보안 소프트웨어 엔지니어링 (secure software engineering), 법적 엔지니어링 (legal engineering) 등을 포함하는 국제 수준 저명한 3개 연구 집단들의 전문성을 종합하여 ICT 보안 연구 분야의 '원스톱숍 one-stop-shop' 목표</li> </ul>	임베디드 보안, 프라이버시 및 아이덴티티 관리, 보안 소프트웨어, 공학처리 내 보안 및 법적 연구
멀티미디어 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 멀티미디어 표현, 시각화, 멀티미디어 콘텐츠 분석, 자가지속가능 스마트 플랫폼, 사용자중심 최적화 및 휴리스틱, 자연언어처리 등 관련 연구 목표</li> </ul>	멀티미디어 코딩 및 트랜스코딩, 이미지 처리, 스피치 및 오디오 처리, 이미지 분석, 데이터 저장, 데이터 분석 및 분류, 스케줄링 및 최적화 기술, 시맨틱 웹, 오픈 데이터, 온톨로지 디자인, 실감기술, 딥러닝, 빅데이터 애널리틱스
의학 정보 기술	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 더 나은 분석 및 의사결정을 위한 진단 도구 및 기술 연구에 중점을 두며 특히 의학적 응용 관련 연구 중점</li> <li>• 의학 영상 및 빅데이터 연구를 통해 의학 영상 분야 및 생명과학 관련 산업군, 기타 산업군에 응용 노력</li> </ul>	의학 영상 수집, 생명의학 데이터 처리, 비주얼 애널리틱스
디지털 사회	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 사용자 및 정책 관련 주제 관련 디지털 혁신의 영향에 대한 연구를 주로 하며</li> </ul>	디지털 정책 및 규제, 사용자 연구, 리빙랩, 인간중심디자인, 사용

iMinds Living Lab 프로젝트가 과학적 연구들을 갖고 진행	자 경험
--	------

- (재정 구조) 예산은 자체적으로 자금을 조달하거나 관련 파트너와 IWT의 지원을 받고 있으나 총예산은 비공개며 주요 프로그램별 예산만 일부 공개된 상태임
- iMinds의 수요기반 협력 연구 프로그램인 ICON의 2009-2012년 예산은 전체 약 1억 2,700만 유로 중 5,200만 유로를 iMinds에서 지원하여 약 41.36%를 기여한 것으로 확인됨<sup>10)</sup>
  - 2013년 신규 56개 유럽 관련 프로젝트의 2013년 수탁 예산은 총 1,150만 유로였으며, 2012년 미디어 부문 총 예산 667만 유로, Ghentrepreneur 프로그램 총 예산 2,780만 유로를 지출한 것으로 파악됨
- (운영 구조) 운영구조는 이사회, 본부, 연구그룹으로 구분되며, 좋은 지배구조 헌장(Good Governance Charter)에 따라 운영 및 관리·감독을 받는 것으로 보임<sup>11)</sup>
- 좋은 지배구조 체계를 구현하기 위해 정한 것으로, 구체적 미션 및 iMinds의 비영리기관적 성격을 기술하고 있으며, 이 헌장에 따라 iMinds의 장기적 성장 및 발전을 강화하는 것을 보장하고 있음
  - 좋은 지배구조 헌장은 권위와 의무의 분배가 균형되고 명확하며 투명하게 이루어지도록 하기 위한 지침이며, 강제의무(accountability) 및 법적책임(liability)을 기술하고 있으며, iMinds 임직원의 행동강령(code of conduct)을 포함하고 있음
- 이사회는 민간 및 공공 부문의 대표 16명으로 구성되며, 임기는 6년임
  - 이사회는 이사장 1명, 부이사장 1명, 위원 14명 등 이사진 외, 정부 위원 2명, 비서 1명, 옵저버(IWT 측) 1명, 옵저버 관리위원회 1명, 간사 위원 2명(CEO, CFO)의 총 23명으로 구성 및 운영되며, 6년 임기제를 통해 이 사들에게 장기적 관점의 운영 및 지원을 기대하는 것으로 보임

10) iMinds Annual report, 2013

11) iMinds 홈페이지



- 본부는 Finance & Project Administration, HR, ICT, public affairs and Communication, Press & Events 부서를 운영하며 전체 경영 지원 관련 상 위부처와 지원 대상 분야별 관리부처가 존재하며, 운영지원 및 외부 커뮤니케이션 담당 등 전일제 직원 97명으로 구성됨
  - 본부인 iMind co-worker팀은 Ghent의 본사에 위치하며, 재무 및 프로젝트 행정, HR, ICT, 공공 행정 및 커뮤니케이션, 언론 및 이벤트 등 운영 지원을 담당하고 있음
  
- 연구그룹은 5개 플랑드르 지역 대학교의 연구부처 내 900명 이상의 연구자가 소속되어 있으며 이들은 iMinds co-workers들로부터 운영상 지원을 받고 있음
  
- (협력 구조) 플랑드르 지역 경제 및 사회적 변화를 꾀하는 동시에 국제적 지위를 획득하기 위해 국내외 다양한 협회, 커뮤니티, 위원회 등에 참여 및 혁신 네트워크를 구축함으로써 협력구조를 체계화하고 있는 것으로 보임
  
- 플랑드르 지역의 5개 대학, 전략적 파트너 기업 외에도 국내외 협회 및 커뮤니티, 의회, 이해관계집단, 기구 등과 380개 이상의 지역 및 EU 연구 프로젝트 수행 등 총 1,100개 이상의 프로젝트 파트너를 보유하고 있는 것으로 보임
  - Alcatel-Lucent와의 전략적 파트너십 외에도 2013년 현재 기준 각 영역에서 두각을 보이는 4개 기업(Barco, Mobile Vikings, Televic, UP-nxt)과 신규 파트너십 계약 체결
  
- (기타) 다양한 연구 프로그램 및 프로젝트 수행을 비롯하여 비즈니스 혁신 및 창업 지원 프로그램을 운영 중인 것으로 파악됨

<표 9> iMinds의 주요 연구 및 지원 프로그램

연구 유형	프로그램	내용
전략 연구	유럽연구위원회 (ERC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds 연구 커뮤니티는 현재 5개의 ERC 연구 보조금의 일부를 이용해 연구 수행 중임</li> <li>- iMinds - ETRO - VUB(Peter Schelkens)</li> <li>- iMinds - STADIUS - KU Leuven(Sabine Van Huffel)</li> </ul>

	보조금	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iMinds - PSI-VISICS - KU Leuven(Luc Van Gool)</li> <li>- iMinds - PSI-VISICS - KU Leuven(Tinne Tuytelaars)</li> <li>- iMinds - STADIUS - KU Leuven(Johan Suykens)</li> </ul> <p>* ERC(유럽연구위원회)는 새롭게 부상하는 영역과 응용에 관한 혁신적인 연구를 추구하는 개별 연구자에게 자금을 지원하고 있음(ERC의 보조금은 28개 EU 회원국 또는 연합국가에서 연구를 수행하고 있는 최고 수준의 연구자에게 개방되어 있음)</p>
	전략적 산업계 파트너십	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds에서는 산업계 파트너십이 활발하게 이루어지고 있는데, 핵심 산업계 파트너들*과 전략적 파트너십을 맺고 있음 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2013년에 Alcatel-Lucent와의 기존 파트너십 이외에도 Barco, Mobile Vikings, Televic, UP-nxt와 새로운 협정을 맺은 바 있음</li> <li>- 전략적 파트너와 플랑드르 산업에 있어 핵심적 중요성을 갖는 영역에서 활동하고 있음</li> </ul> </li> <li>* Alcatel-Lucent는 콘텐츠 배급 시스템 분야에서 세계적 플레이어이며, Barco는 이미지 프로세싱 분야의 세계적 플레이어이며, Mobile Vikings는 리빙랩 방법론 분야에서 전문성을 보유하고 있으며, Televic은 커뮤니케이션 시스템 분야의 강력한 원동력이고 UP-nxt는 워크플로우 관리에서 가속화하고 있음</li> <li>• 파트너십을 통해 산업계 파트너들은 iMinds에 의해 축적된 연구 지식으로부터 발생하는 효과를 지속적으로 누리고 있으며, iMinds 역시 성과를 얻고 연구 프로젝트를 함께하는 것은 물론 전략적 또는 운영적 차원에서 협력하고 있음</li> <li>• iMinds는 워킹 그룹 또는 ‘오픈 데이’를 통해 지식을 공유하고 있으며, 장기적으로 부족한 ICT 인재를 선별하고 채용하는 것은 물론, 로드맵을 만드는데 힘을 모으게 될 수 있을 것으로 기대하고 있음</li> <li>• iMinds는 산업계 파트너외에도 전략적 연구기관인 VITO와 파트너십을 갖고 있는데, 특히 최적의 에너지 생산 및 보급을 보장하는 하나의 시스템을 만들기 위해 전기, 가스, 난방, 커뮤니케이션 네트워크의 결합인 스마트 네트워크에 있어 ‘스마트 그리드’에 관한 연구를 함께 해나가고 있음</li> </ul>
응용 연구	수요 기반 협력 연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 수요기반 협력 연구를 통해 연구자와 산업계 파트너가 함께 연구하는 프로그램을 운영 중 <ul style="list-style-type: none"> <li>- ICON Research Program: 대학 및 산업계 파트너가 포함된 신속하고 수요기반의 연구 프로젝트로 산업계 파트너가 조기에</li> </ul> </li> </ul>

		<p>제품 및 서비스로 활용할 수 있도록 하기 위해 2년 내 완료를 목표로 하는 디지털 분야 연구과제</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Media Innovation Program: 미디어 기업, 기술 기업, 정부 또는 기타 조직에 의해 발견된 사용자 수에 기반한 iMinds 미디어 프로젝트로 주로 텔레비전, 라디오, 신문, 매거진, 게임 등과 같은 분야에 응용되거나 관련된 프로젝트</li> <li>- European projects &amp; program: 유럽 기업의 특정 수요에 대응하기 위해 EU가 자금 지원 및 공동연구 기회로서 EU 연구 및 혁신 프로그램을 통해 제공되는 연구과제</li> </ul>
	수요 기반 계약 연구	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds는 산업계와 밀접한 협력의 수요기반 연구센터가 되도록 설정되어 있음(수요기반 연구를 공동운영하는 것뿐만 아니라 기업과 조직 모두 양쪽 프로젝트에 참여 가능)</li> <li>• iMinds는 다양한 방법으로 기업의 니즈를 서비스할 수 있음(5개 분야의 연구 부서 및 그룹이외에도 우수한 연구역량을 보유, 세계적 수준의 기술적 테스트 서비스, 혁신단계별 제품-시장 충족을 보장하는 리빙랩 연구의 전문성을 보유)</li> <li>- 기업별 직접 지원 되는 계약연구 진행</li> <li>- IWT 자금 지원 : 산업계 R&amp;D 프로젝트, 중소기업 혁신 프로젝트 또는 중소기업 타당성 조사</li> <li>- ICT 주도 프로젝트를 찾는 기타 펀딩 기관 또는 SME Wallet Service Provider와 같은 iMinds 인증(certification) 통해 자금 지원 보장</li> <li>- IWT의 보조금을 지원받기 위해 지역혁신센터(Innovatiecentrum) 에서 아이디어에 대한 1단계 평가를 받은 후 펀딩 채널에 대한 자문 및 정보 제공</li> </ul>
시장 테스트	리빙랩 리서치	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 연구자 및 기업이 대상 목표 대상 관련 혁신 솔루션 검수 및 공동개발 기회 제공을 통해 상품/서비스의 시장 가능성 제고</li> <li>• 리빙랩 프로젝트를 통해 방식(method) 및 지원 도구들을 지속적으로 유효화하고 개선하며 확장</li> <li>• 과학적으로 유효한 연구개발 방식으로 구성된 최신 리빙랩 틀 박스에 기반한 결과 European Network of Living Labs(ENoLL)내 선도 기관 중 하나임</li> </ul>
	사물 도시 (City of Things)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds와 Mobile Vikings 및 Antwerp시 간 전략적 파트너십에 의한 것으로, 20만 명의 시민들을 34,000개의 스마트 디바이스로 연결하는 플랑드르 지역 스마트 시티를 건설하려는 혁신적 프로젝트</li> <li>- 사물인터넷 관련 전문성과 Living Lab 방식을 취해 기술 기업</li> </ul>

		에 제공하는 거대한 IoT Living Lab을 구현
	기술적 테스트팅 (iMinds technical testing center; iLab.t)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 디지털 혁신 개발, 성과 및 서비스 품질 검사에 필요한 실험 환경, 하드웨어, 측정 장비 및 소프트웨어 도구 제공</li> <li>• 신규 ICT 제품, 응용 혹은 성과평가 주기 내 전반적인 개발에 대한 프로토콜의 탐색 관련 숙련된 직원 및 연구자들의 전문적 지원 제공</li> </ul>
	ICON (Interdisciplinary Cooperative Research)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds 고유의 연구 모형으로, 기업, 정부 및 기타 기관들이 이용자들의 구체적 요구를 파악한 뒤 iMinds와 함께 해당 요구를 해소할 수 있도록 협력하는 연구 프로젝트</li> <li>• 2004년 개시 이후 81개 이상 프로젝트 완료된 상태며 2012년의 경우 14개의 신규 프로젝트에 약 2777만 유로 상당의 예산 지원</li> <li>• Scotty.be, Bednet, 고속도로의 트랙 제어, 플랑드르 정부의 eHealth 플랫폼 등 성과 창출</li> </ul>
	ISTART	<ul style="list-style-type: none"> <li>• iMinds의 연구 프로젝트로부터 도출된 기술 및 아이디어의 개발 및 상업화를 위한 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 시장연구 수행 및 현장실험 등에 대한 필요 자원 제공 등 지원한 결과 2012년 12개 신규 기업 창업</li> </ul> </li> </ul>
	ILAB.O	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 실생활에서의 경험이 성공적인 시장 진입에 도움을 주기도 한다는 점에 착안해 iMinds의 일부로 기획된 리빙랩 프로젝트</li> <li>• 중소기업 및 스타트업 특화된 다양한 리빙랩 서비스 제공 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2012년 개시 후 20개 기업이 새로운 서비스 개발</li> </ul> </li> </ul>
	Ghentpreneur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 학생 창업가들이 아이디어를 통해 성공적인 기업을 창업할 수 있도록 돕는 프로그램</li> <li>• 학생들에게 학기중 프로젝트 수행의 자유를 주고 초반 필요 자금 지원 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2012년 Ghent에서 파일럿 프로젝트가 성공한 후 Antwerp, Brussels, Leuven 지역으로 전파</li> </ul> </li> </ul>

□ (성과) 이상의 노력을 바탕으로 거둔 2012년 기준 5개 연구그룹의 성과는 380개 이상 지역 및 유럽 내 연구 프로젝트 운영, iMinds Business Incubating 프로그램에 의한 75개 이상 스타트업 프로젝트 개시, 영리 및 비영리 기관, 정부 등 연구 관련 파트너 1,100개 기관 이상 확보, 소속 연구자 850명 이상, 논문 발표 실적 1,200건 이상 등으로 파악됨

## 나. 벨기에 iMinds의 추진 과정 및 운영상 특징

### □ 제도적 안정성 측면

- 좋은 지배구조 헌장(Good Governance Charter)에 따라 이해관계자의 역할을 명확히 하고 운영 및 관리·감독하고 있음

### □ 운영의 독립성 측면

- 수요기반 연구 프로그램(iMind's Cooperative Research Program; ICON) 운영 등을 통해 정부 보조금, 클러스터 기업의 후원금을 확보하여 운영함
- 공동업무공간 이용료 등 자체 수익을 창출하고 있음

### (3) 네덜란드 YES!Delft

#### 가. 네덜란드 델프트 시의 하이테크 인큐베이터인 YES!Delft의 추진 개요

- (추진 배경) 네덜란드 델프트(Delft) 시는 Hague University of Applied Sciences의 지역 캠퍼스, Inholland University of Applied Sciences(항공 및 농업 특화)와 UNESCO-IHE Water Institute(물관리 및 물공학 특화) 등에 우수한 인력을 다수 확보하고 있으나 산업군과의 연계가 부족하다고 평가받았음
- (개요 및 주요 기능) 네덜란드 YES!Delft는 델프트 시의 우수한 인력 풀을 활용하기 위해 기획한 Delft University of Technology(TU Delft), 네덜란드 델프트 시, TNO Companies간 이니셔티브에 의해 설립된 하이테크 인큐베이터로, 상주 멘토 등을 활용한 창업보육 프로그램, 대학과의 연계를 통한 학점이수 프로그램 운영 등 창업 관련 교육에 중점을 두는 기술 인큐베이터임
- 동기부여-교육-인큐베이션-성장 단계별 맞춤 프로그램 제공하고 있으며, 지원 대상과 프로그램의 성격에 따라 다양한 프로그램을 운영하고 있음
  - 특히 학생의 경우 1989년에 도입된 교육 교환 프로그램 'ERASMUS'의 시행에 따라 ECT(European Credit Transfer System)에 해당되는지 여부에 따라 4가지 선택이 가능하도록 설계되어 있음

<표 10> YES!Delft 학생 대상 주요 프로그램

항목	내용
동기부여 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Delft Center for Entrepreneurship(DCE)가 다양한 활동을 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Women Event, Do-It! Game, 1·2-Startup weekend, Europe Trip, Come With Me to..., Startup Career Event, Monthly Event Tour, Study specific Case day 등</li> </ul> </li> </ul>
기업가적 교육	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entrepreneurship@TU Delft가 과정별 기업가정신 교육을 담당               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bachelor-Minor, Bachelor-Course, Master Electives, Master Programmes 등</li> </ul> </li> </ul>
창업 활동	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Yes!Delft student의 기업가적 관심과 학습 관련 다양한 지원               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1·2-Startup weekend, Realisation program, TEDxDelft Award, Sparring Dinner, Cleantech Challenge, Launch Lab을 비롯 Philips Innovation Award, New Venture, D-Exto, IDE: Startup Fund,</li> </ul> </li> </ul>

	Dream hall 등
창업 지원	○ Valorisation Centre가 기업가정신 교육 및 활동을 지원 - Bachelor-Minor, Master Electives

출처: YES!Delft 홈페이지

- 또한 Valorisation Centre는 TU Delft 교육 및 연구 결과를 핵심적 활동으로 개발하기 위해 창업, 조인트 벤처, 첨단 계약연구를 지원하며, 특히 학생대상 학점 인정 기업가정신 교육 및 활동을 지원하고 있음

<표 11> Valorisation Centre 지원 프로그램 내용

대상	과정	내용
학사과정 부전공 (Bachelor-Minor)	Free Minor	학사 초급 과정에서 창업을 할 경우 도움을 주는 과정(YES!Delft Students이 도움을 줌)
석사 선택 (Master-Electives)	Hi-tech Startuos	기업가정신 소개 및 하이테크 스타트업을 하는 방법
	(C)leantech Launch Pad	창업 방법을 연쇄 창업가(serial entrepreneur)로부터 배움
	Ready to Startup	사업계획서 작성법과 스타트업하는 방법에 대해 전문가로부터 배움(비즈니스모델, 자금 & IP 전문가, 피칭 연습 등)
	Sustainable Business Game	사업계획서 경연(Competition); Cleantech Challenge와 결합
	Experience Entrepreneurship	사례연구를 수행하고 현실의 기업가정신 경험을 얻음
	D-Exto: Sustainable Innovation in Practice	기술적 타당성 있는 컨셉에 대해 지속가능한 페스티벌에서 아이디어의 유효성 검증 및 개발(Honours Programme의 일부로 운영)

출처: YES!Delft 홈페이지

- Yes!Delft 기업의 인력 구인 정보를 바탕으로 학생들의 일자리 및 인턴십 등 스타트업 경험 및 일자리를 중개 지원하는 등 학생 일자리 또는 졸업 프로젝트 및 인턴십, 스타트업 등의 구직과 연계하거나 창업 활동을 지원하고 있음<sup>12)</sup>
- Student Start-UP 프로그램은 창업을 희망하는 학생을 지원하고 있는데

12) Living in Delft(2015.6.14.)에 따르면, #YDjobs 트위터 게시글을 통해 Yes!Delft에 있는 스타트업 기업(약 70개)의 구인 정보를 제공하고 중개하거나, Magnet.me를 통해 델프트 시 및 네덜란드 내 다른 도시의 스타트업의 구인 및 구직을 중개 지원하고 있음

주로 업무 공간, 코칭, 투자자 또는 고객 연계 기회 및 매월 금요일 오후 드링크링 네트워킹(drinking networking), 스타트업 동기부여 행사, 무료 Wifi 및 무료 다과를 제공하고 있으며, 참가비는 인당 월 15유로, 기업당 최대 75유로라고 함<sup>13)</sup>

○ 기타 기업가(보육기업 등) 대상 여러 교육/훈련, 컨설팅을 제공하고 있음

<표 12> YES!Delft 기업가 대상 서비스 내용

단계	항목	내용
Pre-BI	① Discovery Day	기술 아이디어를 잠재력 있는 비즈니스 아이디어로 바꾸고 기업가정신의 기초를 제공
	② Launchlab	기술 비즈니스 아이디어의 상업적 적합성 점검을 원하는 비즈니스 전문가 및 과학자들을 위한 프로그램(비즈니스 모델 점검 및 초기 고객 모색)
BI	③ Incubation Programme	YES!Delft가 제공하는 시설, 활동, 교육 및 지원 등을 활용한 사업 인큐베이션
Post-BI	④ Growth Programme	기업 실제 성장을 위한 맞춤형 종합 프로그램
Pre-BI, BI	⑤ Port Innovation Lab	Port of Rotterdam과 YES!Delft가 공동 주관하는 아이디어 발굴 및 사업 실현 프로그램
BI	⑥ Metropolitan Start-up Lab	지역 파트너와 연계하여 아이디어의 사업화 지원

출처: YES!Delft 홈페이지

○ 응용과학, 공학, 법학 등의 배경지식을 가진 YES!Delft 상주 기업인 코치들이 주 1회 기업인들의 문제 해결을 위한 컨설팅을 수행하며 개인적 발전 관련 내용부터 전략 및 관리 단계의 문제까지 코칭하고 있음

- 코치의 감독 하에 Yes!Delft-기업가 그룹으로 이루어진 동료 평가 트랙(3주마다 특정 사례에 대해 그룹 토의 과정)을 거치도록 하고 있음

○ 워크숍 및 코칭 외, 파트너와 스폰서(Rabobank, Arnold Siedsma, Exact, EY, TNO, TU Delft 등)의 별도 시간을 통한 맞춤 컨설팅을 제공중임

- 예를 들어, TNO의 경우 한 달에 한 번씩 연구와 비즈니스에 관련한 의견 교환과 질문을 할 수 있는 시간을 갖고 있고, 언론 등 미디어에 홍보하고

13) YES!Delft 홈페이지



자 하는 경우 TU Delft가 도움을 주고 있으며, 소프트웨어에 대한 문제는 관련 서비스 기업이 무료로 서비스 제공하고 있음

- Port4Growth, Syntens와의 공조를 통해 3년이 경과한 기업을 대상으로 사업이 지속되도록 지원하는 성장 프로그램도 제공하고 있음

○ 또한 창업자들을 위해 투자 유치 및 대출 제공 등 자금 조달 관련 지원을 제공하고 있음

<표 13> YES!Delft 자금조달 관련 주요 제공 내용

항목	내용
초기 자금 대출 (Pre-seed loan)	소속 기업가들 대상 초기 창업 자금 용도 최대 15,000 유로 상당 대출 신청 접수
투자자 네트워크	비즈니스 엔젤, 벤처 캐피털리스트, 국내 및 유럽 펀드 담당자 및 투자자들간 광범위의 긴밀한 네트워크 접근 제공

출처: YES!Delft 홈페이지

□ (재정 구조) TU Delft와 Delft시, TNO(Netherlands Organisation for Applied Scientific Research)로부터 자금 지원받아 예산 편성되며, 기타 EU 등으로부터 사업비를 지원받고 있음

○ YES!Delft의 연간 운영비 중 TNO가 20%를 분담하고, 델프트 시가 지식 증대 지원 사업으로 20%(연간 15만 유로)를 지원하고 있음

○ EU는 2008-2011 Technostarters - New Business development YES! Delft에 총예산 230만 유로, Opportunities for West에 140만 유로를 지원(Career Programs/Techno Growth, Network & Giving Back program)한 바 있으며, Yes! Delft2 건물 신축에도 지원하고 있음<sup>14)</sup>

- YES!Delft 2 건물 신축은 델프트 시와 Province of South Holland, EU의 지원을 받아 Delft시의 Molengraaffsingel(Science Park Technopolis) 내 기존 사무실 옆에 건물을 신축하여 2016년에 개관할 예정이며 YES!Delft 1과 복도를 연결할 예정이라고 함<sup>15)</sup>

□ (운영 구조) 지배구조의 경우 Delft시, TNO를 비롯하여 지역 도시, EU와 연

14) YES! Delft 홈페이지

15) YES! Delft News, "It's official: YES!Delft 2 will be built", 2015.7.1.

계되어 다양한 활동을 지원받고 있으나, 기본적으로 대학과 Yes!Delft의 연계되어 대학의 인재를 기업가로 전환시키는데 초점을 두고 운영되고 있으며, 운영은 Delft시 부시장 등으로 구성된 운영 이사회와 실무 담당 운영 팀이 담당하고 있음

- (협력 구조) 연간 공식/비공식 행사를 통한 관계자 및 벤처캐피털과의 지속적인 만남을 제공함으로써 협력구조를 구축하고 있음

<표 14> YES!Delft 네트워크 관련 주요 제공 내용

항목	내용
네트워크 행사 (Network Event)	연 단위로 진행되는 초청 행사로, 약 700명의 기업 관련 인사들을 엄선하여 초청하는 형태로만 참석 허가
벤처캐피털과의 만남 (Meet the VCs)	벤처캐피털과의 수시 연락 외 공식적으로 매년 1회 60명 (네덜란드 대표적 투자자로 구성) 정도 초청하는 벤처캐피털과의 만남으로, 짧은 피치 시간 제공
YES!Delft Barbecue	회원사(friends), 파트너, 스폰서, 주주 및 창업가들이 모이는 비공식 행사
Business Breakfast	3개월마다 개최하는 조찬 모임으로, 신규 기업 소개 및 YES!Delft 팀 현황 보고, 언론에 긍정적으로 노출된 기업가 대상 시상 및 동료 기업가들과의 조찬
YES!Delft Network Event 2015	YES!Delft 10주년 기념 행사

- (성과) 이상의 노력을 바탕으로 지난 10년간 다양한 성과를 창출함<sup>16)</sup>
  - 150개 이상의 기술 기업이 성장을 가속화(생존율 85% 이상, 1년 후 평균 1백만 유로 이상의 가치)하고 있으며, 그 결과 70개 기업이 총 110백만 유로 이상(비공식적 집계로는 3억 유로)의 자금조달에 성공하였고, 매출액 56백만 유로('13년도) 달성, 연간 300개 이상의 특허 창출, 793명(FTE) 고용을 통한 일자리 창출에 기여한 바 있음
  - 2016년 직접고용 1040명, 승인기업 수 161개, 투자자본 1억 3천만 유로 이상, 매출액 9,771만 2,038 유로 성과를 창출한 것으로 파악됨

16) YES! Delft 홈페이지

- 또한 유럽 4위의 인큐베이터이자 ‘14년도 대학 비즈니스 인큐베이터(UBI, University Business Incubators) Top 25 중 상위 9위에 선정되었음<sup>17)</sup>

## 나. 네덜란드 YES!Delft의 추진 과정 및 운영상 특징

### □ 공간적 상징성 측면

- 2~5년간 사무공간, 무료 Wifi, Broadband, 공용 사무기기, 공용 회의실, 비즈니스 라운지, 발표 및 회의를 위한 강의실을 비롯하여 바이오 분야 R&D 시설, 테스트 시설 등을 제공하고 있음
  - Erasmus MC Incubator, Biopartner Leiden과 함께 세계 3대 MedTech, e Health, Biotech, Pharma 관련 인큐베이터로서 Medical Delta 계획(Life Science Health & Technology Incubators in Medical Delta)에 포함됨에 따라, 신축 건물 YES! Delft 2가 YES! Delft 1과 복도를 통해 연결된 형태로 2016년 초 완공될 예정이며, 이는 500m<sup>2</sup>의 사무공간 및 1,200m<sup>2</sup>의 연구실(lab) 등을 포함함

### □ 재정적 안정성 측면

- 더 많은 후원자를 유인하기 위한 Yes!Delft Business Club 조성 및 졸업기업(alumni) 대상 후원 모집 정책을 전개하고 있음
- YES!Delft 인큐베이팅 프로그램의 일환으로 기업의 참여를 허용하는 Friend of YES!Delft 및 스폰서, 파트너 제도를 운영하고 있음
  - 현재 약 40개 기업이 참여 중이며, YES!Delft는 이들이 YES!Delft의 보육 기업을 고객으로 확보할 기회를 가질 수 있도록 지원하고 있음
  - Friend of YES!Delft는 YES!Delft 및 관련 기업에 긍정적으로 기여하고 YES!Delft entrepreneurs network의 일원(이하 Friend)이 되는 것으로, Friend는 Sponsor도 될 수 있다고 함

### <표 15> YES!Delft 협력 기업 혜택 및 자격

- |  |
|--|
| ○ (혜택) YES!Delft 기업이 특별 제공(Entrepreneurs Special Offers), YES!Delft 및 기업과 직접 만날 수 있도록 하는 특별 네트워크 행사, 연간 여름 회의, |
|--|

17) Utrecht University 홈페이지

YES!Delft Network Event 좌석 제공 등 기타 활동, YES!Delft 웹사이트 내, YES!Delft 연간보고서 등 노출, 특별 로고를 이용한 'Friend of YES!Delft' 로서 포지셔닝 획득

- (내용) 매년 개최하는 관련 인사 초청 라운드테이블 등 행사 중심의 네트워킹: Network Event, Cleantech Network Event, Medtech Network Event 등
- (가입 절차 및 조건) 가입신청 이메일 접수 시 정보에 기반해 기업의 역할 및 비용을 산정해 연락하며, 가입을 원할 경우 Incubation Coordinator에게 이메일 전송해야 함. 조직 규모에 따라 기여금 액수가 달라짐
  - 조직 규모별 최소 기여금 액수: 프리랜서/스타트업 €250,000, 중소기업 €1,500,000, 대기업 €2,500,000

#### (4) 프랑스 French Tech

##### 가. 프랑스 중앙정부 French Tech의 추진 개요

- (개요 및 추진 배경) 프랑스 중앙정부는 기업 친화적 구조개혁의 주요 내용 중 하나로, 디지털 경제를 강화하기 위한 국정과제인 혁신과 스타트업 진흥을 위해 French Tech Initiative를 수립하고 이에 기반하여 다각도의 정책을 마련하였음
- 2012년 5월 올랑드(François Hollande) 대통령 취임 후 정부의 국정과제 중 하나로 ‘혁신과 스타트업 지원’을 선정하였고 2013년 12월 중소기업혁신디지털경제부(Ministre de l'Innovation et de l'Economie numerique; 現 경제산업디지털부 Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie)가 French Tech Initiative를 수립하였음
  - 특히, 기업 친화적인 구조 개혁을 통해 프랑스의 디지털 경제를 이끌고 지속적인 성장과 일자리 창출을 확보하기 위해 스타트업 발굴 및 성장 지원에 노력하고 있음
  - 구조개혁의 핵심이 French Tech Initiative이며, 이를 통해 프랑스의 스타트업을 국제적으로 성장시키고 글로벌 인재 유치 등을 통해 창업국가(Startup Nation)로서의 프랑스 위상 제고에 기여하고자 함

<표 16> French Tech 추진 역사

시기	내용
2013년 12월	중소기업혁신디지털경제부 ‘French Tech Initiative’ 수립
2014년 11월	Métropole French Tech 1차 선정(9개 지역)
2015년 1월	French Tech 'CES 2015' 참가 지원
2015년 6월	Métropole French Tech 2차 선정(4개 지역, 4개 테마 생태계 지역)
2016년 1월	French Tech Hubs 신규 6개 승인

- (주요 기능) 프랑스 스타트업의 성장과 창업활동 지원 등을 위한 핵심 프로그램, 생태계 커뮤니티 및 French Tech의 활동을 홍보하고 정보 제공하는 커뮤니티케이션 등으로 구성되어 있음

- 국내뿐만 아니라 국제적 차원의 규모로 진행되며, 민간의 지원을 받는 정부 주도의 공공-민간 파트너십(public-private partnership)형태로 이루어지고 있는 것이 특징임
- 또한 프랑스 국내 지역 및 해외 지역 중 우수 성과 지역에 대해 라벨을 부여(labeling)함으로써 네트워크를 구축함은 물론, 정책의 브랜드 효과를 증대하고 있음
- French Tech Initiative 외에도 민간의 계획과 커뮤니티의 활동을 적극 지원하는 개방형 구조의 플랫폼으로 확장성이 우수한 것도 특징임

<표 17> French Tech 주요 운영 프로그램

French Tech Accelerator Fund	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ French Tech 가속화를 위한 자본으로 활용될 펀드 프로그램             <ul style="list-style-type: none"> <li>- French Tech에서 의미하는 스타트업 엑셀러레이터는 스타트업이 빠르게 성장할 수 있도록 재정적 지원과 이들이 월드 챔피언이 되려는 야망을 달성하는데 필요한 산업적 수단을 가져다 주며, 스타트업에게 높은 가치를 가진 서비스를 제공하는 프로그램</li> <li>- 멘토링 프로그램, 훈련 및 채용 지원, 첨단 기술 및 기계의 공유(평판 프로토타입핑 플랫폼과 같은 경우 하드웨어 엑셀러레이터에 한함), 마케팅(상업적 파이프라인 장착) 지원, 또는 국제화 등과 같이 스타트업의 지원 니즈를 충족시키는 기업이나 민간 단체를 지원 대상으로 하고 있음</li> <li>- French Tech 액션(French Tech Action)의 운영자인 Caisse des Dépôts를 통해 미래 투자 프로그램(Future Investments Programme)을 활용하여, 민간 이니셔티브와 함께 2015년 1월 1일 총 2억 유로의 예산을 자본 또는 준자본에 공동으로 투자중임(모태펀드 조성을 통한 민간 엑셀러레이터 조성 펀드 운용에 의한 간접 투자 방식)</li> <li>- 이 예산은 Bpifrance에 의해 관리되는 French Tech 가속화 펀드(French Tech Acceleration Fund)로 스타트업에 직접적으로 투자할 수 없으며, 스타트업에게 가속화 혜택과 자본으로 제공되는 투자 펀드*와 가속화 구조** 2가지에만 사용됨             <ul style="list-style-type: none"> <li>* 가속화 기업(엑셀러레이터)은 유효한 서비스 또는 청구에 기초한 비즈니스 모델의 서비스 기업임</li> <li>** 가속화 펀드는 가속화 모델(서비스)와 모델 펀드 모두를 결합한 가속화 구조인데, 비즈니스 모델은 자산매각 처분</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
------------------------------	---

	<p>자본손익을 발생시키는데 기초하고 있음</p>
Bourse (Grant) French Tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 지역 생태계 내 혁신적 스타트업 창출 목적 플래그십 펀딩 도구 <ul style="list-style-type: none"> <li>- French Tech를 통해 기업이 창출되는 과정이나 최근 창출된 기업이든 간에 발굴 기업의 프로젝트의 성공적 시장진입을 유도하기 위한 초기 자금 제공</li> <li>- 혁신적인 기업의 창출 단계를 지원하는 것으로 위험을 감수하는 기업가를 장려하고 잠재적 기업 성장을 지원하는데 목적을 두고 있음</li> <li>- French Tech를 통해 발굴된 기업가 및 프랑스에 법인을 설립하고 있으며, EU의 중소기업 정의*를 충족하는 설립된 지 1년에 안된 실제 성장 잠재력을 가진 신생 스타트업 기업(산업분야에 대한 제한은 없음) <ul style="list-style-type: none"> <li>* 고용인력이 50인 이하이며, 대차대조표 상 매출액이 총 1천만 유로 이하인 기업</li> </ul> </li> <li>- 지원 금액: 기업(기업가)당 3만 유로</li> </ul> </li> </ul>
Pass French Tech	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ French Tech의 초고성장 기업에 대한 프리미엄 서비스 제공하기 위한 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> <li>- '14년 말 French Tech과 연계<sup>18)</sup>하여 해당 지역 생태계의 운영자 및 파트너를 지원하는 프로그램</li> <li>- '15년 9월 현재 파리/일드 프랑스 지역을 비롯하여 17개 Métropoles French Tech 선정 지역 중 12개 지역에서 10개 운영사가 선정·운영 중(파리 2개, Métropoles French Tech 3개 지역에서 1개 복수 선정)</li> </ul> </li> </ul>
accès AUX GRANDS ÉVÉNEMENTS TECH INTERNATIONAUX	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 주요 국제적 이벤트에 대한 참가 지원 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> <li>- French Tech 기업의 홍보와 인지도 제고 및 해외 시장 진출 기회 제공을 위함 <ul style="list-style-type: none"> <li>* CES, MWC, Slush('15.11월), Dublin Web Summit('15.11월) 등과 같은 국제적 전시 및 스타트업 관련 이벤트 행사 참가 지원</li> </ul> </li> <li>- 기존 Business france가 지원해오고 있는 프랑스 기업 홍보 프로그램을 French Tech 기업을 위해 확대 제공</li> </ul> </li> </ul>
French Tech Ticket	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ 해외 인재 유치를 위해 프랑스에서 스타트업 프로젝트를 개발하려는 외국인 기업가를 위한 환영 패키지 프로그램 <ul style="list-style-type: none"> <li>- 해외 우수 인재의 유입과 French Tech의 국제적 위상 제고를 위해 마련된 글로벌 경연 프로그램</li> <li>- French Tech 티켓(French Tech Ticket)은 French Tech 국제화의 핵심 프로그램 중 하나로 프랑스에서 스타트업을 시작하기를 희망하는 외국인 기업가를 초청하기 위한 제안</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 12,000 유로의 출연금, 비자(발급 절차가 단순화된 거주허가증 발급), 멘토링, 이벤트 등의 6개월 간 보육 프로그램 제공, 인큐베이터*에서 무료 숙식 및 업무 공간 제공 등 외에도 자금조달 기회제공 등의 정착 지원과 행정적 절차를 돕기 위한 ‘헬프 데스크’가 운영되고 있음</li> <li>* 파리 시내에 있는 10개의 선도적인 인큐베이터에서 보육을 받으며, 사무공간(office space)을 무료로 이용할 수 있음</li> <li>- 최대 3명까지 외국인으로 된 설립 팀(팀당 1명의 프랑스인 허용 가능)이며, 영어나 불어로 소통이 가능해야 하고, 프로젝트는 스타트업 프로젝트로 스타트업 창업 단계나 성장 단계에 있어야 함(컨설팅 팀이나 수입이나 수출 비즈니스는 제외). 또한 설립자는 최소 6개월 동안 파리에 거주할 준비가 되어 있어야 하고 프로젝트에만 전념토록 하고 있음</li> <li>- 2015년 5월 파리와 Axelle Lemaire(경제산업디지털부의 디지털영역 장관)에 의해 공식적으로 출범하였으며, ‘15년 6월에 공모를 시작</li> <li>* 현재 파리에 한하여 1기(1라운드 당 50개의 스타트업 예정)를 선발하기 위한 심사 중이며, ‘16년부터는 프랑스 전역으로 확대 시행할 계획을 갖고 있음</li> </ul>
<p>Plateforme d'attractiv� Internationale de la French Tech</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o French Tech 국제적 매력 플랫폼(Plateforme d'attractivit� internationale de la French Tech) 프로그램의 개시를 통해 French Tech의 국제적 매력과 가시성을 촉진하기 위한 프로젝트 발굴 및 지원을 통해 French Tech 에코시스템과 스타트업의 글로벌화 촉진하기 위함</li> <li>- SXSW, French Touch Conference 등 운영 지원</li> <li>o 또한 프랑스는 French Tech 클럽(French Tech Club)과 French Tech 파빌리온(French Tech Pavillion) 운영 등을 통해 예술가와 스타트업을 촉진하는 다양한 이니셔티브를 구조화시켰음</li> </ul>
<p>Freyssinet Hall</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 파리 중심에 세계 최대의 인큐베이터 조성 및 운영 계획</li> <li>- French Tech의 상징적 공간은 물론 French Tech 티켓, French Tech 전국 네트워크 등 다양한 계획과 연계하여 스타트업 보육 및 육성에 활용되는 공간 운영</li> </ul>
<p>UBI/IO program</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 실리콘밸리 비즈니스 스타트업을 위한 엑셀러레이션 프로그램</li> <li>- 프랑스 디지털 스타트업의 실리콘 밸리 진출을 희망하는 ICT 기업의 비즈니스 미팅 지원을 통해 French Tech의 글로벌 진출을 지원</li> </ul>
<p>I Community</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o 창업을 포함한 기술이전 및 사업화 촉진을 위한 공공연구</li> </ul>



	<p>결과의 공개 사이트 운영</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 공공연구 결과물의 공개를 통한 창업 및 비즈니스 활동 촉진</li> <li>* 인재 형성, 지식 생산, 기술개발을 하는 디지털 과학 분야에 많은 공공 연구기관을 보유하고 있는 프랑스는 이들 공공연구기관은 비즈니스 혁신의 가치있는 자원이 될 수 있다는 인식 하에 연구결과를 공개</li> </ul>
--	---

□ (운영 구조) French Tech 운영 전담 목적으로 French Tech Mission을 구성하여 운영하고 있으며, 관련 부처의 산하기관을 운영 지원 조직으로 두고 있는 것으로 보임

○ 6명으로 구성된 French Tech Mission 팀과 Bpifrance<sup>19)</sup>, Business France<sup>20)</sup>, Caisse des Dépôts, 경제·산업·디지털영역부(Ministre de l'Économie, des Finances et de l'Industrie)의 DGE<sup>21)</sup>, 재무국(Trésor direction générale)의 6개 대표 지원 기관이 파트너로 참여 중이며, 그외 내무부, Investissements D'avenir<sup>22)</sup>, INPI, l'AFIC<sup>23)</sup>, Coface<sup>24)</sup> 등이 지원하고 있음

□ (성과) 이상의 노력을 기반으로 French Tech는 French Tech 이니셔티브가 수립되고 1년이 경과한 지난 해 말부터 본격적으로 가시화되고 있다고 할 수 있음

18) 이 프로그램은 처음부터 “메트로폴 French Tech(Métropole French Tech)에 속한 국가 전역으로 보급할 계획으로 2014년은 첫 번째로 시범 연도로 시작되었으며, 현재는 오직 디지털 기업에만 개방되어 있으나, 향후 다른 영역으로 확대할 계획임

19) Bpifrance(La Banque publique d'investissement): 금융 및 비즈니스 개발의 프랑스 조직으로 OSEO, CDC Enterprise, FSI, FSI Regions을 포함하고 있으며, 국가 또는 지역의 공공 정책의 지원으로 중소기업을 지원하고 있음

20) Business France: 2015년 1월 1일 프랑스 투자청(Invest In France)과 프랑스 수출진흥청(Ubifrance)이 합병되어 설립된 기관임

21) DGE(Direction Générale des Entreprises): 2014년 9월 16일에 설립된 경제·산업·디지털부의 산하기관으로 산업 및 서비스 기업의 성장과 경쟁력을 개발하는 임무를 갖고 있음

22) Investissements D'avenir: 2010년에 시작되어 2015년까지 진행되는 프랑스 정부의 투자 프로그램으로 총 470억 유로가 운용되고 있음(당초 Fillon 정부에 의해 350억 유로가 계획되었으며, Ayrat 정부에 의해 120억 유로가 추가되었음). 연구 및 혁신적인 프로젝트에 대한 지원, 기술연구소(IRT), 대학병원연구소(IHU), 기술이전가속화기업(SATT)의 설립과 Paris-Saclay 테크놀로지 클러스터 프로젝트에 대한 지원을 하고 있음

23) AFIC(L'ASSOCIATION FRANCAISE DES INVESTISSEURS POUR LA CROISSANCE): 성장을 위한 프랑스 투자자 협회로 전산업의 모범적인 연합을 보장하고 자본의 촉진 및 자본의 개발에 참여하고 있음

24) Coface(Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur): 외국 무역에 관한 프랑스 보험 회사로 국내 시장과 수출 모두 고객의 금융적 손실 위험으로부터 보호하는 방안을 제공하는 국제적 신용보험회사임

- '12년 5월 프랑스 정부가 디지털 경제를 강화하기 위한 국정과제를 제시하고 '13년 말 French Tech 이니셔티브를 발표 한 후 '14년 초부터 준비되기 시작하여 '14년 말부터 본격화되었기에 현재 그 성과를 논하기는 어려운 측면이 있음
  - 또한 새로운 사업의 추진보다는 기존의 사업을 French Tech 운영 방식에 있어 'French Tech'라는 브랜드 아래로 통합한 부분이 크다고 할 수 있음
  
- 그럼에도 불구하고 현재까지 가장 큰 성과는 당초 프랑스 정부가 의도했던 프랑스 스타트업 생태계에 대한 국제적 비난을 막고 프랑스 내 스타트업에 대한 붐을 조성하고 있다는 긍정적인 평가가 나오고 있으며, 해외도 주목하고 있다는 점이라 할 수 있음
  - 초기 French Tech의 목표는 프랑스에 대한 국제적 비난(French bashing)에 대응하고 미국을 잇는 차세대 IT 강국이 되고자 하는 것이었으며, 계획이 발표된 이후 특별한 활동이 부각되지 않고 상징적 이미지로서만 존재하는 것으로 인식되고 프랑스 스타트업 기업가들을 단결시키는 역할만 강조되면서 이니셔티브에 대한 프랑스 내 일부 비판도 존재
  
- 그러나 '14년도 하반기부터 본격적인 활동이 들어서면서 French Tech가 프랑스 스타트업 붐에 박차를 기하고 있다는 평가가 확대되고 있으며, French Tech 라벨을 승인받으려는 지역 생태계도 증가하고 있음
  - 상시모집 중인 Métropoles French Tech에 2014년 11월 기준 18개 도시가 신청하였고 그 중 9개가 선정되었으며, 2015년 6월에는 약 30개 도시들이 신청하여 8개가 선정되었음
  
- 그간의 실적과 더불어 특히, 2015년도 French Tech의 적극적인 국제적 활동으로 인해 French Tech 생태계에 해외의 관심도 증가하고 있음
  - 2015.7월 CISCO가 French Tech 생태계에 투자를 발표하였으며<sup>25)</sup>, 프렌치 엑셀러레이터는 미국 9개 도시를 방문하여 미국 투어와 스타트업 피치 콘테스트(US Tour and Startup Pitch Contest)를 조직하는 등의 노력으로 33개 기업가가 미국 내 9개 도시에서 U.S 스타트업을 시작하는 등 글로벌 진출이 확대되고 있음

---

25) French Tech 홈페이지, 'Cisco annonce ses 1ers investissements dans la French Tech'

## 나. 프랑스 Lyon French Tech의 운영 현황

- (개요) Lyon French Tech는 French Tech Label 최초 인증 지역 9개 중 하나의 기관으로, Lyon 지역 혁신적 기업가 지원을 위한 비영리기관임
- 2014년 11월 Métropoles French Tech로 공식 지정되어 기존 French Tech의 세부 프로그램(Bourse French Tech, Pass French Tech, Fonds d'Accélération French Tech) 등 활용하면서 자금 지원, 업무공간 제공, 교육/훈련, 코칭/멘토십, 인재 고용 등 분야별로 기업들을 지원하고 있음
- Axeleo 등 엑셀러레이터 및 기업, 대학, 단체 등 21개 기관이 Ambassador의 자격으로 협력하고 있음
- 현재까지 디지털 분야 프랑스 내 2대 지역으로서 7,000여 개의 기업과 50,000명의 고용인원 창출하며 600여 개의 행사를 유치하였음

## 다. 프랑스 French Tech의 추진 과정 및 운영상 특징

### □ 상징성 측면

- 일정 기준에 부합하는 지역 혹은 경제주체들을 대상으로 라벨 및 브랜드를 제공하여 프랑스 창업 생태계의 정체성 확립과 국내외 지역 간 네트워크를 강화하고 있는 것으로 보임
  - Métropole French Tech는 심사를 거쳐 국내 우수한 지역 창업 생태계를 대상으로 일정한 브랜드(label)을 부여하는 제도로, 프랑스의 창업 생태계 정립 및 정책의 가시성을 확보하고 지역 간 네트워크 촉진 등 정책의 효과성 확보에 노력하고 있음
  - Métropole French Tech 라벨을 받은 지역 생태계는 3년간 유효하며, 이 기간 동안 계속 지원을 받을 수 있으며, 향후 매년 성과평가(1차년도 평가는 '15년 말) 후 지속 유지 여부를 결정 가능한데 현재 총 17개(2014년 말 9개, 2015년 6월 4개 지역, 4개 테마 생태계 지역) 지정됨
  - French Tech Community Member는 기업가, 멘토, 개발자, 디자이너, 투자자, 블로거 및 French Tech의 정신과 가치를 공유하는 프렌치 스타트업 생태계에 속하였다고 판단되는 당사자거나 기업, 협회, 커뮤니티 등 Frenc

h Tech와 스타트업 서비스를 제공하기 위해 협력하는 프로젝트 제공하는 기관을 대상으로 French Tech 브랜드 코드를 부여하는 제도임

- Métropole French Tech의 선정 조건<sup>26)</sup> 중 하나로 스타트업이 선호하는 공간의 구축이 요구됨에 따라 선정 지역의 경우 지역별 상징적 공간(Totem) 조성이 계획되었음
  - 혁신 생태계의 중심이 될 수 있는 캠퍼스 혹은 인큐베이팅 건물 등 지역 내 상징적 공간 조성을 통해 잠재력이 큰 국내외 기업들에게 최적의 업무 환경을 제공하고 French Tech Initiative의 확산을 촉진하기 위해 기획되었음
  - Lyon French Tech의 경우 2017년 개소 예정이며, 창업 생태계 조성을 위해 3,800m<sup>2</sup>상당의 대지에 공동업무공간, 일반시민 대상 개방 공간, 기타 행사 및 네트워킹 등을 위한 공간 등을 조성할 예정이며<sup>27)</sup> 스타트업들의 발전을 위해 활용할 약 3,000m<sup>2</sup>의 공간과 행사를 위한 900m<sup>2</sup>의 공간으로 분리하여 운영할 계획이라고 함
- 해외 시장 진출 및 정책 홍보를 통해 해외 인재를 유치하고 프랑스 스타트업의 해외 진출을 지원하고자 함
  - French Tech Hub를 통해 프랑스의 국제적 명성을 제고하고 프랑스 스타트업의 해외 진출을 지원하기 위해 설립된 것임
  - 현재 운영 중인 미국 내 3개 거점 도시 이외에 구체적인 설치·운영 계획은 없으나, 브랜드 가치 제고 차원의 협력 모색 중이며 런던, 모스크바, 몬트리올, 시드니, 서울, 도쿄, 타이완, 산티아고 등을 협력 대상으로 검토하고 있는 것으로 파악됨

<표 18> Métropole French Tech별 상징 건물

메트로폴리스 French Tech	상징 빌딩 (Totem)
French Tech Aix-Marseille	Le futur Pôle Media Le futur Pôle Numérique de la Constance
Bordeaux Métropole Numerique	La cité numérique
Digital Grenoble	Le Totem
Lille is French Tech	Euratechnologies

26) La French Tech, “Métropole French Tech Processus de labellisation”: ① 기존의 성과, ② 지역 생태계의 개발 계획, ③ 혁신적인 공공 조달 정책, ④ 스타트업이 선호하는 인프라 및 공간 구축 계획

27) Lieu Totem du Numérique de la Métropole de Lyon 홈페이지

Lyon French Tech	Lyon French Tech
Nantes Tech	Les anciennes Halles Alstom
La French Tech Rennes	the city center
La French Tech Montpellier	BIC(Business Innovation Center)
French Tech Toulouse	La Cantine Numérique

□ 민간부문의 자발적 참여 측면

- 세계 최대의 인큐베이션 공간 마련을 통해 공간적 상징성을 확보하고자 함
  - 프랑스 무선 기술 산업 분야 유명 기업가인 Xavier Niel은 2014년 10월 La Halle Freyssinet를 매입하여 프랑스 파리에 1000여개 이상의 스타트업을 환영하는 세계 최대의 비즈니스 인큐베이터를 조성할 것을 발표함
  - 설립되면 민간부문의 참여로 인해 설립되는 French Tech의 상징적 공간이 될 뿐만 아니라, French Tech Ticket, French Tech 전국 네트워크 등 다양한 계획과 연계하여 스타트업 보육 및 육성에 활용될 것으로 기대되며 파리 중심에 세계 최대의 인큐베이션 공간으로 조성 및 운영될 것으로 기대됨
  - 1920년에 파리 13번가 Vincent-Auriol 55가에 건축된 철도 건물인 Austerlitz역은 2006년까지 화물역이었으나, 24시간 운영되는 레스토랑을 포함한 공동 작업공간으로 리모델링 중이며 약 14,052평(46,452m<sup>2</sup>) 규모의 디지털 분야의 스타트업 1,000개 이상의 숙소로 활용될 예정이라고 알려짐

## (5) 칠레 Start-Up Chile

### 가. 칠레 중앙정부 Start-Up Chile의 추진 개요

- (추진 배경) 라틴아메리카 지역 국가들은 개발을 위한 혁신의 중요성을 깨닫고 최근 수년 간 혁신을 위한 제도적 구조를 개선하고 지원 정책을 강화하는 데 노력하고 있으며 칠레 역시 정부 차원의 노력을 강화하고 있음
- 특히 칠레인들은 역사적으로 위험 회피 성향을 많이 갖고 있어 사업계획서 보수적이고 엔젤투자 및 벤처투자에 대한 호응도가 높지 않은데다, Start-Up Chile의 원년인 2010년에는 대형 지진 등 자연재해와 정권 교체 등 정치적 불안정 등으로 인해 국가 전망이 불투명하던 시기였기에 각종 문제들을 극복하고 상황을 개선할 필요성이 대두되었음. 그리하여 칠레는 2010년부터 라틴아메리카 지역 최초 정부 차원의 창업생태계 조성을 위한 엑셀러레이팅 프로그램을 운영하고 있음
- (개요 및 주요 기능) 2010년 10월 Juan Andres Fontaine 경제부 장관 취임 이후 경제·개발 및 관광부(Ministry of Economy, Development and Tourism) 산하 칠레 경제개발청(CORFO)이 설립한 정부 주도 창업지원 프로그램으로, 해외 혁신 기업을 유치하는 정부 주도 창업 지원 프로그램이면서 자금 및 네트워크 지원에 초점을 두고 있는 것이 특징이라고 볼 수 있음
- 주요 프로그램은 2010년 시작한 Start-Up Chile와 이에 대한 일종의 스핀 오프(spun-off) 프로그램으로서 2015년부터 Start-Up Chile 졸업생들을 재 지원하기 위해 시작한 Start-Up SCALE Fund, 여성 창업자의 아이디어 사업화를 지원하기 위해 시작한 The S Factory 등 3가지로 구분 가능함
- 그 중 Start-Up Chile는 최초의 프로그램이자 가장 대표적인 프로그램임
  - 프로젝트의 기본 운영기간은 24주이나 각 지원자들이 제시한 활동 계획 및 결과에 따라 달라지며 사전에 정당하다고 허가받은 1회에 한해 최대 4주 연장 가능해, 최대 총 28주 운영 가능한 것으로 보임
  - Start-Up Chile Fund SCALE(Start-Up Chile 2단계) 참가자는 추가 기본 운영기간 24주에 최장 12주까지 추가 연장 가능하며, 외국인의 경우 정착을 위한 사전 법적 절차 준비기간(4주) 필수인 것으로 파악됨

- 초기 단계에 지분 제공이 필요 없는(equity-free) 2천만 칠레 페소 상당 (\$33,830.64)<sup>28)</sup>의 자금을 지원하고, 해외 창업자를 위해 지원서 상의 모든 구성원들에게 1년 임시 거주 비자 발급 등을 통한 기업체 칠레 내 정착 지원, 멘토링 및 국제적 진출 기회를 제공하고 있음
- 산티아고 지역 외 기반을 두는 경우 혹은 칠레인 중 QS World University Rankings에 포함된 대학에서 대학원 학위(예: 석사, MBA, 박사)를 취득한 수혜자가 본국으로 돌아올 것을 서약할 경우에 한해 추가 자금(500만 칠레 페소)을 지원하고 있음
- Start-up Chile 참여 기업들은 지역 칠레인 기업가와 교류하고 이들에게 자문을 제공하고 도울 수 있도록 하는 지역 연계활동인 RVA<sup>29)</sup> 사회 활동에 참여해야 함

<표 19> Start-Up Chile 참여 팀 선발 시 평가 대상 및 내용 기준

구분	대상	내용
팀 (50%)	수혜자 (리더, 창업자) (30%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>재능 수준, 배경, 자격, 경험, 성취, 6개월 과정 동안 칠레에 거주할 창업자로서의 헌신도 (10%)</li> <li>네트워크의 질 및 크기, 영향력 및 소속 커뮤니티 (10%)</li> </ul>
	구성원 (20%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>재능 수준, 배경, 자격, 경험, 성취, 구성원으로서의 헌신도 (10%)</li> <li>네트워크의 질 및 크기, 영향력 및 소속 커뮤니티 (10%)</li> </ul>
프로젝트 (50%)	프로젝트 (25%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>참신성, 유효성, 다변화 가능성, 멘토, 글로벌 영향력, 경쟁 우위, 수익 모형</li> </ul>
	시장 (25%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>목표 소비자, 시장 크기, 경쟁자, 시장 진출 전략</li> </ul>

28) Start-Up Chile 홈페이지 FAQ 내 명시된 금액으로, 환율에 따라 달라진다고 언급되어 있음

29) Social RVA(Return Value Activity) Activity는 지역 사회 환원을 위해 포인트제로 운영되나, 근본적으로 대화 및 강의, 만남과 교류를 통해 아이디어 교환 및 지역 인재 발굴 등 장래 좋은 인적 네트워크를 구축할 수 있는 수단으로 활용

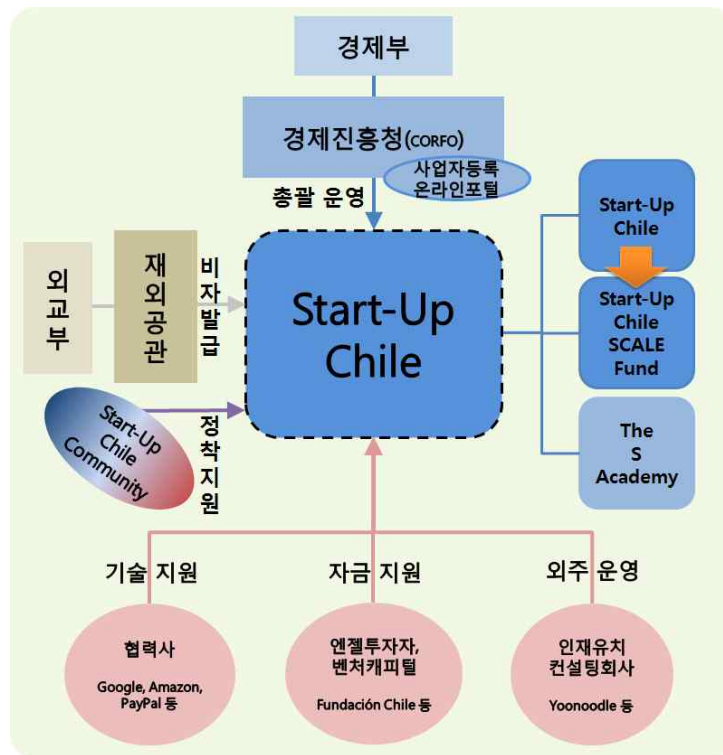
<표 20> Start-Up Chile 프로그램 참가자 활동 의무

항목		내용
필수	Intro Day	프로젝트 진행 단계 점검을 위해 프로젝트에 대해 발표하는 것으로, CORFO가 지정한 기준에 따라 프로젝트 실행 시작시 진행
	Pitch Day	프로젝트 개선 정도 판단 위해 프로젝트에 대해 발표하는 것으로, CORFO가 지정한 기준에 맞춰 프로젝트 실행 첫 주 중 이루어짐
	프로그램 관련 오리엔테이션 참석	프로그램 첫 주에 진행되는 오리엔테이션이며 직원, 사회 영향 체계, 비용 관련 워크숍 등을 말함
	기타 CORFO가 정한 필수 활동	CORFO에 의해 사전에 고지된 기타 필수 활동
선택	Demo Day	CORFO에 의해 주어진 기준에 맞춰 진행되는 지역 혹은 외국 투자자 대상 발표로, 프로젝트 실행 말기에 진행됨
	발표, 워크숍, 강좌 및 기타 행사	다른 프로그램 참가자에 의해 조직되는 각종 행사
	기타 활동	기타 추가 가능한 활동

- (운영 구조) 운영 지원 및 기업 지원을 위해 20명의 직원이 재직하고 있으며 스타트업 자문을 위한 18명의 전문가 멘토 풀을 운영중인 것으로 파악됨<sup>30)</sup>
- (협력 구조) 칠레 경제진흥청(CORFO) 및 외교부 등 중앙정부, 산티아고 엔젤캐피탈 및 엑셀러레이터, 기타 민간기업, 공공기관과의 협력으로 운영되고 있는 것으로 파악됨

30) Start-Up Chile 홈페이지





[그림 2] Start-Up Chile 프로그램 관계도

- 칠레 경제개발청(CORFO), 산티아고 엑셀러레이터, 기타 민간기업 및 공공기관과의 협력을 통해 세계적 기업들의 현물 및 자금 지원 제공받아 참가 혜택으로 제공하거나, 1차 선발과정을 외주해 진행상 효율성을 제고하고 있음

<표 21> Start-Up Chile 민간 기업 협력 지원 현황

협력사	지원 내용
Google	Google App Engine 등 Google Cloud Platform 상품 \$100,000 상당 지원
Amazon Webservices	24개월간 \$5,000 상당 Amazon Webservices(AWS) hosting 지원 및 기술 모니터링 세션, AWS 팀의 직접적인 도움 지원
American Airlines	American Airlines가 운영하는 모든 비행의 이코노미석 요금에 15% 할인 제공
Microsoft BizSpark	BizSpark 프로그램 우선 접근 권한 및 BizSpark 블로그 및 트위터를 통한 기술 관련 대담 및 노출 기회 우선 제공
Evernote	Evernote Premium 무료 제공
HubSpot	온라인 마케팅 전문가 훈련 제공 및 운영 첫 해 소프트웨어 비용의

	90% 할인
oDesk	미화 \$150 상당 oDesk 지원 및 oDesk 팀의 채용 보조 무료 지원
PayPal	6개월간 최저 요금체계 적용 및 지속적인 훈련 세션 및 워크숍 제공
Rackspace	12개월간 클라우드 상품 관련 월 \$2,000 미국달러 상당 할인 및 MailGun과 ObjectRocket 대상 추가할인 제공, 기술멘토십 및 마케팅기회 제공
Softlayer	1년간 월 \$1,000 미국달러에 전용 서버, 클라우드 서버 혹은 하이브리드 컴퓨팅 환경을 포함한 호스팅 제공 및 마케팅 자원 및 Softlayer 혁신 팀의 멘토십 제공

□ (성과) 이상의 노력을 바탕으로, 2015년 5월까지 총 14기를 모집했으며 2,000개 이상의 활동들(회의 595회, 워크숍 및 컨퍼런스 1,672회, 멘토링 1,698시간 등)을 통해 80,000명 이상의 칠레인들에게 직접 영향을 끼쳤으며, 2015년도 상반기(14차)까지 총 약 1,400개의 스타트 팀을 선발하여, 1,162개를 보육하고 약 400여 개 기업이 법인 설립을 한 것으로 추정<sup>31)</sup>됨

- 높은 지원 경쟁률 달성 및 해외 기업 유치 등 성과를 창출하고 있음
  - 모집은 2015년 상반기까지 14차까지 진행되었으며 2015년 9월 중 15회차를 모집하였음
  - 2011년 프로그램 접수 결과 30개국 이상으로부터 87개 스타트업 기업들이 선정되었는데 1회차 모집 시 330개(약 3.3:1), 2회차 모집 시 650개 이상(6.5:1) 지원하였는데, 2015년 상반기 14회차 접수 결과 2,448개 기업이 지원해 100개 스타트업 기업이 선정되어(24:1), 경쟁률이 지속적으로 증가하고 있으며 이는 Silicon Valley의 Y-Combinator의 3% 경쟁률에 버금가는 수준<sup>32)</sup>으로 성장하고 있다는 증거라 할 수 있음

- 신청자 출신 대륙 또는 국가별 선정 비율을 살펴보면<sup>33)</sup> 응모자의 출신국가가 다양하게 증가하고 있으나, 남미가 절반을 차지하고 있음<sup>34)</sup>
  - 2012년 7차까지 신청자 출신 대륙을 보면, 남미 출신이 절반(45.8%) 가까이 차지, 북미, 유럽, 아시아 순으로 나타남

31) 12년도 말까지 진행된 7차까지의 선발률 및 계약체결률(83.4%)을 적용하고, 실제 법인 설립률은 기존 연구에서 확인된 비율 35%(20%+15%)를 적용하여 추정한 값

32) The Star, 2015.3.17., Learning from Chile

33) Platun, 2015.6.2., [남미 스타트업 #5] '스타트업 칠레' 세바스티안 안드레스 비달 센터장 인터뷰

34) Gonzalez & Leatherbee, 2015

- 최근 시행된 2015년 13기 모집시 총 25개 국가의 기업들이 지원하였는데 이 중 칠레 기업이 가장 많았고 미국(19.6%), 아르헨티나(8.9%), 인도(6.3%) 순으로 많았음(25개국 중 선정 국가별 전체 현황은 파악되지 않음)
- 지원 스타트업의 절반이 시제품 개발 단계, 6개월 미만의 스타트업이고 투자 유치 경험이 있는 그룹은 22%에 불과하며, IT분야가 가장 많은 비율을 차지한 것으로 드러남
- 요약하면, 시제품 단계의 아이디어를 가지고 있는 평균 30세의 젊은 청년 인재로 남성이 주류인데, 이들 중 1/4 이상이 투자 유치 경험을 갖고 있으며, 스타트업의 인지도도 어느 정도 갖추고 있음

<표 22> Start-Up Chile 신청 스타트업의 기술통계(요약)

	칠레인	연령 (세)	성별 (남성)	작업 중인 시제품 보유	프로그램 신청 이전 투자 유치 경험	스타트업 인지도								
						Angel List 등록 여부	Crunchbase 등록 여부	LinkedIn 등록 여부	Facebook 등록 여부	LinkedIn 팔로워 수 (명)	Facebook 좋아요 수 (천)	Google 검색 수 (건)	Alexa 세계 순위	AngelList 팔로워 수 (명)
관측	3,258	1,582	3,258	3,258	2,779	3,258	3,258	3,258	3,258	814	1,151	3,258	3,258	662
평균	21%	30.33	50%	49%	26%	20%	14%	25%	35%	68.96	65%	13.9	2.03	31.5

출처: Gonzalez & Leatherbee, 2015

## 나. 칠레 Start-Up Chile의 추진 과정 및 운영상 특징

### □ 인적 역량 측면

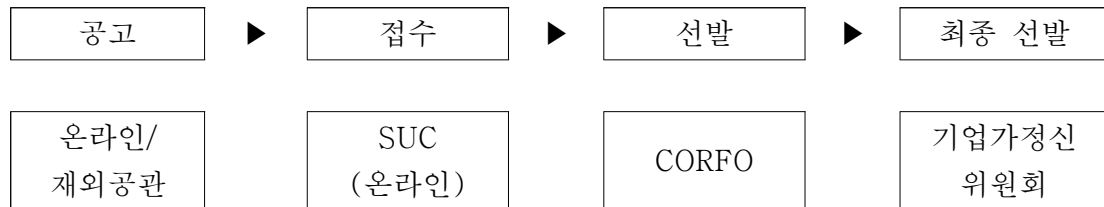
- 프로그램 참가자 선발과정의 외주를 통한 경영 효율성을 제고하고 있음
  - Start-up Chile 프로그램의 첫 번째 단계를 칠레 경제의 특정 배경을 떠나 스타트업의 혜택을 객관적으로 평가할 캘리포니아 컨설팅 스타트업 Younoodle에 외주 운영하고 있음<sup>35)</sup>

### □ 상징성 측면

35) 결정과정의 두번째 단계이자 최종 단계는 Younoodle의 순위에 기반해 최종 결정을 할 CORFO에 의해 이루어짐(Coller Institute of Venture, 2014.7.30.).

- 라틴아메리카 선두 정부주도 엑셀러레이터로 세계의 주목을 받고 있으며 프로그래밍의 영문 표기 사용으로 스페인어권 국가가 세계적 홍보 시 가질 수 있는 언어적 한계를 극복하기 위해 노력하고 있음
- Startup Nations 협력 프로그램 중 라틴아메리카 지역 선두 국가로 자리매김한 것으로 평가됨
- 여성 창업자를 대상으로 아이디어의 상업화를 지원하는 프로그램(The S Factory)을 운영하고 있음
  - 2015년도부터 시작된 여성 창업자를 위한 예비(pre) 엑셀러레이터 프로그램으로, 혁신적인 아이디어를 실제 시제품으로 제작하여 기술 기반 고부가가치 프로젝트로 발전하게 만드는 12주 프로그램임
  - 남성 대비 여성 창업자의 수가 적다는 문제의식에 따라 기획된 프로그램이나 단순히 성비를 조절하기 위한 프로그램이 아니라 상대적으로 경험이 부족한 기업가들을 지원하기 위한 정책 중 하나로 기획됨
  - 국적 관계없이 관련 아이디어를 가진 여성이라면 지원 가능함

<표 23> The S Factory 프로그램 운영 과정



## (6) 영국 Tech City UK

### 가. 영국 런던 동부 기술 클러스터 지원을 위한 Tech City UK의 추진 개요

- (개요) Tech City UK는 런던 동부 기술 클러스터 지원을 위해 영국 정부 주도 아래 설립한 비영리 투자 기구로서, 디지털 산업 분야 기업 창업 및 성장 지원을 위한 다양한 프로그램 및 제반 지원을 제공하고 있음
- 영국 중앙정부는 2010년 11월 영국 David Cameron 총리 주도 아래 런던 동부 테크 클러스터(East London tech cluster) 지원을 위해 TCIO(Tech City Investment Organization)를 설립하였음
  - TCIO는 UKTI(UK Trade and Investment; 영국 무역투자청)과 City of London Corporation의 지원을 받아 운영하고 있으며, 민간 부문 정신(private sector mentality)을 가진 공공 비영리 운영 기구로 분류 가능함
  - TCIO는 Tech City의 성공을 바탕으로 영국 전역의 디지털 클러스터를 발굴 및 육성하기 위해 2014년 2월 3일 현재의 Tech City UK(TCUK)으로 확대 개편되었음
- (주요 기능) Tech City UK는 비전 달성을 위해 프로그램 전달, 정부의 정책 수립을 위한 환류 정보 제공, 챔피언 발굴 및 연계, 홍보 등의 핵심 기능 수행에 맞춰 프로그램을 운영하고 있음
- Tech City UK는 디지털 기업의 생명주기 내 성장을 이끌기 위한 성장 단계별 지원 프로그램과 투자 유치 및 지역 클러스터 발굴·성장 지원, 홍보 등의 프로그램을 제공하여 런던과 영국 주요 도시들의 디지털 기업체와 기업가들에게 최적 조건을 제공하고 있음
  - 디지털 기술 사업체 및 기업가들이 영국 전역에서 활발히 활동할 수 있는 최적 조건을 마련하는 것을 목표로 정책 정보 제공(policy informing)과 챔피언 발굴 작업(championing work) 등을 주로 함

<표 24> Tech City UK 주요 기능 및 내용

기능	내용
프로그램 제공	디지털 기업의 생명주기 단계마다 대두되는 시장과의 괴리(market gaps)를 좁히기 위함
정부에 대한 즉각적 피드백 고리 제공	정확하고 적합한 정책의 형성을 위함
홍보	영국 및 전세계 디지털 분야의 챔피언을 발굴·연결하기 위함

- 성장단계별 지원 프로그램은 사업초기/성장시기 등 2가지 단계로 분류 가능함

<표 25> Tech City UK 기업 성장단계별 지원 프로그램

단계	사업명	내용
사업 초기	Digital Business Academy	<b>(디지털 사업 시작 혹은 참여 고려중인 기업체를 위한 프로그램)</b> Cambridge University Judge Business School, University College London 및 디지털 기술 전문가인 Founder Centric과의 협력을 통해 운영되는 프로그램으로, 최신 기술 및 상업적 노하우에 대한 접근 및 디지털 사업의 시작, 성장 혹은 사업으로의 참여를 이끌도록 하는 접근을 제공함
성장 시기	Future Fifty	<b>(디지털 사업 후기 성장기에 있는 기업체를 위한 프로그램)</b> 성장 단계 기업들을 위한 안내 지원 프로그램으로, 모집을 통해 구성됨. 50개의 영국 기반 기업체들이 자본시장 전문성을 갖게 하고 정부가 성장 기회를 포착할 수 있도록 돕기 위한 것임
	Tech Fund 2.0	<b>(런던 외 지역 기반 기업체를 위한 자금 지원 프로그램)</b> Tech City UK Cluster Alliance에 의해 후원되는 이니셔티브로, 영국 내 기술 스타트업 및 후속 단계 벤처들, 특히 런던 이외 지역에 기반을 둔 벤처들을 대상으로 자금 지원하는 프로그램
	Mooc	<b>(비즈니스 자문 서비스)</b> 디지털 기업가와 스타트업을 돕기 위한 비즈니스 컨설팅 서비스 (현재 구축중)

※ 시드/초기 단계 프로그램을 마련하지 않은 배경에는 영국 내 많은 수의 엑셀러레이터, 인큐베이터, 교류·협업공간들이 존재하고 있어 당초부터 마련하지 않음(TCUK는 관련 정보 링크만 제공)

- 투자 유치 및 지역 디지털 생태계 조성 지원 프로그램은 해외기업 투자 유치와 영국 디지털 생태계 지원 등 2가지로 분류 가능함

<표 26> Tech City UK 투자 유치 및 지역 디지털 생태계 조성 지원 프로그램

기능	사업명	내용
해외기업 투자유치	HQ-UK	<b>(해외 사업을 하는 기업체를 위한 프로그램)</b> UKTI에 의해 운영되는 프로그램으로, 국제 디지털 기업들이 영국 내 본사를 설립해야 함에 따라 생기는 이점을 알려주는 프로그램
	TCUK Cluster Alliance	<b>(영국 혁신 생태계 발전을 위한 프로그램)</b> 영국 전반 도시 내 지역사회와 스타트업 커뮤니티의 사업체 리더들을 연결하기 위한 Tech City UK의 네트워크
영국 디지털 생태계 현황조사 및 지원	Tech Nation	<b>(영국 및 런던의 디지털 생태계 현황 조사를 위한 프로그램)</b> 영국의 디지털 산업과 그 핵심 동력 관련 속성 및 규모 파악 위한 연간보고서 및 온라인 인터랙티브 가이드로 구성된 플래그십 연구
	사물인터넷 런치패드 경진대회	<b>(영국 디지털 생태계 발전을 위한 프로그램)</b> 사물인터넷을 신규 혁신 분야에 활용한 선도 프로젝트 대상 시상
	Tech North	<b>(영국 디지털 생태계 발전을 위한 프로그램)</b> Tech Nation 보고서의 발견들에 대한 응답으로 영국 북부 지역 도시들에 인재, 창업가들, 투자를 유치하도록 도우며 북부 지역의 디지털 경제의 발전을 가속화하기 위해 설립된 지역 이니셔티브 * Northern Stars Competition 등이 개최되고 있음
	Policy Informing	<b>(영국 디지털 생태계 발전을 위한 프로그램)</b> 정부에 대한 민첩한 피드백 고리를 형성해 기술, 인프라스트럭처, 투자 분야의 디지털 경영 커뮤니티의 수요를 잘 알려주는 것을 목적으로 함
	Broadband Connection Voucher Scheme	<b>(영국 디지털 생태계 발전을 위한 프로그램)</b> 영국 50개 도시 대상 864개 이상의 등록된 공급자로부터 초고속 광대역 인터넷 서비스 제공 위해 최대 3천 파운드까지 자금 지원 - 디지털 경제부 주관 아래 2016.3.31.부터 서비스 제공

□ (운영 구조) 운영을 위해 직원 11명이 재직하고 있으며 자문위원 5명 위촉

됨 36)

- (재정 구조) 영국 기술전략위원회(Innovate UK)를 통해 영국 경영혁신기술부 (Department for Culture, Media & Sport)로부터 공공 자금 출자 지원받아(2015-16 회계연도 기준 220만 파운드) 운영되고 있음
  - (협력 구조) 지역별로 연계해 자금 및 기타 서비스 제공하는 약 134개 기업 및 단체 파트너를 보유하고 있음
  - (성과) Tech City UK 활동과 그에 따른 영향을 측정하기 위해 다양한 KPI를 이용하고 있음
- Digital Business Academy, Future Fifty, Tech Nation 등 각 프로그램은 각각에 맞는 활동 KPI 및 영향 KPI 묶음을 설정하고 이에 따라 평가됨

<표 28> Tech City UK 프로그램별 활동 KPI 및 영향 KPI 예시

프로그램	Activity KPI	Impact KPI
Digital Business Academy	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 수업 등록 수</li> <li>▪ 수업 수료 수</li> <li>▪ 보상 수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tech 및 기업 리더와의 인터뷰 기반으로 통해 조사된 정량적 지표</li> </ul>
Future Fifty	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 컨시어지 서비스 통해 해결한 이슈 수</li> <li>▪ 소개 건수</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 브랜드 레버리징, 연계성 창출, 파트너를 통해 발생된 부가가치(정성적 지표)</li> </ul>

※ 기술 및 경영 지도자들 대상 인터뷰를 기반으로 질적 지표를 활용하고, 가치를 창출할 수 있는지 등을 함께 고려함

#### 나. 영국 Tech North의 운영 현황

- Tech City UK의 일부인 Tech North는 2015년 2월 디지털 경제를 강화할 클러스터에 대한 가장 포괄적인 분석 보고서(Tech Nation) 발표 후 잉글랜드 북부지역 디지털 경제의 발전 가속화 목적으로 수립된 계획에 따라 디지털 기업가정신에 대한 지원 및 후원을 통해 설치된 프로그램 겸 운영 기관

36) Tech City UK 홈페이지



입

- 클러스터 현상이 영국 전반에 디지털 경제의 성장을 가속화하고 있는지 분석한 Tech Nation 보고서의 시사점들을 바탕으로 설립된 지역 이니셔티브 입
  - Hull, Leeds, Liverpool, Manchester, Newcastle, Sheffield, Sunderland의 잉글랜드 북부 지역 7개 도시들에 인재, 창업가들, 투자를 유치하도록 도우며 북부 지역의 디지털 경제의 발전을 가속화하는 것으로 보임
  - Tech North는 리즈 지역 Northern Stars Initiative 발표 등 지역별로 공모하고 북부 지역 전역에 걸쳐 경연대회를 진행함

#### 다. 영국 Tech City UK의 추진 과정 및 운영상 특징

##### □ 운영의 독립성 측면

- Tech Fund 2.0 등의 자체 투자 프로그램 운영 및 지역별 자금지원투자기관/기업의 확보를 통해 투자기관으로서 독립성 확보에 노력하고 있음
  - Tech City UK Cluster Alliance에 의해 후원되는 이니셔티브로, 영국 내 기술 스타트업 및 후속 단계 벤처들, 특히 런던 이외 지역에 기반을 둔 벤처들을 대상으로 자금 지원하는 프로그램임
  - PlusNet PLC의 창업자 겸 dotforge의 공동창업자인 민간 엑셀러레이터 Lee Strafford에 의해 주도된 것이 특징임

##### □ 상징성 측면

- 정책 정보 제공(Policy informing)을 통해 영국 디지털 산업과 그 핵심 동인의 특성과 규모를 파악하고 정책 개발을 위한 정보를 제공하고 있음
  - 정부에 대한 민첩한 피드백 고리를 형성해 특히 기술, 인프라스트럭처, 투자 분야 디지털 경영 커뮤니티의 수요를 알리는 것을 목적으로 함
  - 14년부터 영국의 디지털 산업 현황과 지역 디지털 클러스터를 조사하여 발표하고 있는데, 'Tech Nation'라는 플래그십 리서치 프로그램을 통해 연례보고서 발간 및 온라인 상호 피드백이 이루어지고 있으며, Tech North 도입 등도 이루어짐
  - 또한 기업가 등 디지털 커뮤니티의 다양한 구성원으로부터 의견 청취를

- 통해 스타트업 생태계 조성을 위한 제도 개선 등을 제언하고 있음
- 이를 토대로 Tier 1 Exceptional Talent Visa, EIS, SEIS, P2P 대출 사업에 대한 악성 채무 경감을 위한 변화 도입이 이루어지고 있음

## (7) 창업지원 관련 사례의 시사점

□ 창업지원 기능 해외 유사 기관의 우수 사례들을 조사한 결과 제도적 안정성, 재정적 안정성, 지역 네트워크 활용, 상징성 측면에서 다음의 시사점을 얻을 수 있음

### ① 제도적 안정성 측면

□ 창업지원 기능을 수행하는 기관 대부분 공공 이니셔티브에 의해 중앙정부 혹은 지방정부로부터 프로그램 차원에서 자금 등의 지원을 받는 구조이며, 이들은 프로그램별 혹은 장기간 약정을 통해 지원받는 것으로 보임

○ (이해관계자 역할 명시) 이니셔티브의 장기적·안정적 수행을 도모하고, 수행 과정에서 발생할 수 있는 분쟁의 소지를 미연에 방지하기 위해 중앙정부·지방정부·산업계 등 이해관계자간 합의를 도출하여 명문화하는 경우도 있었음  
- 벨기에 iMinds는 지배구조 헌장(Good Governance Charter)을 마련함으로써 이사회, 본부, 연구그룹, 정부 등 이해관계자간 합의를 마련하였는데, 구체적인 미션 및 iMinds의 비영리기관적 성격을 기술하고 있으며, 이 헌장에 따라 iMinds의 장기적 성장 및 발전을 강화할 것을 보장하고 있음<sup>37)</sup>

### ② 재정적 안정성 측면

□ 대부분 공공 이니셔티브를 기반으로 진행되고 있어 프로그램 지원 차원에서 자금의 대부분을 정부 및 산하기관 예산에서 지원받거나, 공공-민간 파트너십에 기반하여 공공부문뿐만 아니라 스폰서십, 파트너십 등 민간부문으로부터 조달하는 등 다양한 형태가 존재하는 것으로 파악됨

○ (기타 수익 창출) 공공부문 외에 창업기업들을 위한 스폰서십이나 연구개발을 위한 파트너십 등을 지속적으로 추진해오고 있으며, 수탁 연구를 진행하거나 공간 이용료를 수수하는 등 기타 각종 사업을 시도하고 있어 타 기능 목적 기관 대비 다양한 재원을 마련할 수 있는 것으로 보임  
- 벨기에 iMinds는 산업계의 수요에 기반하여 기획되는 ICON Research Pr

37) 헌장은 권위와 의무의 분배가 균형을 이루고 명확하고 투명하게 이루어지도록 하기 위한 지침이며, 강제 의무(accountability) 및 법적 책임(liability) 및 iMinds 임직원의 행동강령(code of conduct)을 포함하고 있음

ogram 등의 협력 연구와 리빙랩 연구 등 계약 연구를 진행하여 연구 자금이 안정적으로 확보될 것으로 기대되는 상태에서 연구를 진행할 수 있는 것으로 보임<sup>38)</sup>

- 공동업무공간 이용료나 공간 임대료를 수납하여 운영 수익을 창출하고 있는 캐나다 MaRS Discovery District는 입주기업 대상 공간 대여 계약(lease agreements)을 통해 2015회계연도 기준 \$10,675를 수입으로 창출했는데, 이는 2015년 MaRS Discovery District의 전체 수입 \$36,479 중 약 29.2%를 차지하는 것이며 지방정부 보조금 \$15,606에 이어 두 번째로 큰 수입 항목임<sup>39)</sup>

<표 28> 창업지원 프로그램별 자금 출처 및 지원 주체

국가 및 프로그램	구분	자금 출처	자금 지원 주체
프랑스 French Tech	공공	중앙정부 예산	프랑스 투자청(Invest In France) *2015.1.1. Ubifrance와 합병 후 Business France로 개명
칠레 Start-Up Chile	공공	중앙정부 예산	칠레 경제진흥청(CORFO)
영국 Tech City UK	공공	중앙정부 예산	영국 무역투자청(UKTI)
캐나다 MaRS Discovery District	공공 - 민간	중앙정부 예산	캐나다 연방정부
		지방정부 예산	캐나다 온타리오 주
		스폰서십	기업
		파트너십	기업
		공간임대수익사업	입주기업, 공간 이용 기업
벨기에 iMinds	공공 - 민간	지방정부 예산	벨기에 IWT(과학기술 혁신 관련 플랑드르의 정부기관)
		스폰서십	EU
		파트너십	기업
네덜란드 YES!Delft	공공 - 민간	중앙정부 예산	네덜란드 TNO(네덜란드 응용과학연구 지원기관)
		지방정부 예산	델프스 시
		멤버십	졸업기업(alumni), 기타 지역 기반 기업
		스폰서십	EU, 대학, 졸업기업(alumni), 기타 기업

38) iMinds의 수요기반 협력 연구 프로그램인 ICON의 2009-2012년 예산은 전체 약 1억 2천 7백만 유로 중 5천 2백만 유로를 iMinds에서 지원하여 약 41.36%를 담당하고 그 외 예산을 외부로부터 지원 받아 편성한 것으로 추정됨

39) MaRS Discovery District Audited Financials: March 2015

④ 인적 역량 측면

- 창업지원 기능을 원활히 수행하기 위해 일반 운영 관리를 전담할 내·외부 인력과 창업가 및 기업의 성장을 지원할 멘토 등 전문가 집단, 연구자들이 확보된 경우가 대부분이었음
- (운영 인력 확보) 창업지원 기능을 수행하고 이니셔티브의 일반 관리를 전담하기 위해 조직별로 전일제 직원들을 고용하고 있으며 이들은 주로 업무 관련 기존 경력을 보유한 경우가 많았음
  - 일례로, 벨기에 iMinds는 Finance & Project Administration, HR, ICT, public affairs and Communication, Press & Events 부서 등 전체 경영 지원 관련 상위부처와 지원 대상 분야별 관리부처에 배치된 본부 전일제 직원 97명이 운영 지원 및 외부 커뮤니케이션을 담당하고 있음
- (전문 인력 활용) 운영 내/외부 인력 및 기업 멘토들, 연구자들은 대부분 직무 관련 경험이나 학업 경험을 갖추고 있었음
  - 기업들의 자문을 담당하는 멘토들은 상주하거나 기업과의 1:1 연결을 통해 자유롭게 소통하는데, 이들은 현재 기업을 운영하는 등 대부분 창업 경험을 갖고 있음
  - 운영 내부 인력의 경우 창업 경험 등 업무 관련 경험이나 학업 경험이 있는 경우가 많았고, 법학 박사(JD), 특허 변호사(patent lawyer), 변리사(registered patent agent), 회계사(certified accountant) 자격을 갖춘 이들도 있었음
  - 기타 운영의 전문성과 효율성을 위해 외주를 활용하는 경우도 있는데, 일례로 칠레 Start-up Chile 프로그램의 첫 번째 단계를 칠레 경제의 특정 배경을 떠나 스타트업의 혜택을 객관적으로 평가할 캘리포니아 컨설팅 스타트업 Younoodle에 외주 운영하고 있음<sup>40)</sup>

<표 29> 창업 지원 기관의 운영 내부 인력의 특징

담당자	특징
기관장, 최고 경영자	특히 창업지원 기관의 경우 창업 경험을 갖고 있는 경우가 많고, 공학 전공자가 경영을 추가로 전공하는 등 하이브리드

40) 결정과정의 두번째 단계이자 최종 단계는 Younoodle의 순위에 기반해 최종 결정을 할 CORFO에 의해 이루어짐(Coller Institute of Venture, 2014.7.30.).

	형 인재가 많음 - 전문성이 필요한 분야의 경우 박사 출신, 현장 경험을 보유한 경우가 많았음
창업 관련 업무 담당자	창업 경험을 보유하였거나 스타트업의 임원 경력을 보유한 경우가 많았음
법률, 특허, 금융 등 전문지식 관련 자문 담당자	해당 전문지식 외 스타트업 및 창업, 지역산업 개발 관련 업무경험을 보유한 경우가 많았음
대외협력을 통한 투자자금 유치 혹은 홍보 담당자	입법부 혹은 행정부, 민간 회사에서 홍보 및 이벤트, 투자유치 업무 경력을 보유한 경우가 많았으며 MBA 출신인 경우도 많았음
대외홍보를 위한 행사 조직 담당자	관련 업무를 전문적으로 수행해본 경험을 보유하였거나 관련 전공(Communications, Hospitality 등) 이수한 경우도 있었음

#### ⑤ 상징성 측면

□ 창업지원 기관들은 주로 지역 내 대표적·상징적 공간으로 인식될 수 있는 규모의 공간을 새로 건립하고 전방위로 활용하여 물리적 공간이 갖는 공간적 상징성을 확보하고 있는 것으로 파악됨

○ (창업 허브 공간으로서의 상징성) 지역 내 대표적인 거대한 창업 인큐베이팅 공간을 마련하여 입주기업들의 성장을 밀착 지원하고 공간적 상징성을 활용하고자 노력하고 있는 경우가 있었음

- 네덜란드 YES!Delft는 2~5년간 사무공간, 무료 Wifi, Broadband, 공용 사무기기 및 회의실, 비즈니스 라운지, 발표 및 회의를 위한 강의룸을 비롯하여 바이오 분야 R&D 시설<sup>41)</sup>, 테스트 시설 등을 제공하고 있음

- 캐나다 MaRS는 부지 개발을 통해 2014년 20개 층의 건물(phase 2) 등 5개 대형 건물을 건축 및 운영하고 있어 스타트업, 중소기업, 다국적기업, 투자자, 연구자, 커뮤니티 개발자, 전문 서비스기업, 소매업자 등 다양한 입주기업과 혁신적 활동가가 함께 일할 수 있는 업무환경을 조성하였음

41) Erasmus MC Incubator, Biopartner Leiden과 함께 세계 3대 MedTech, eHealth, Biotech, Pharma 관련 인큐베이터로서, Medical Delta 계획(Life Science Health & Technology Incubators in Medical Delta)에 포함된 신축 건물 Yes!Delft(2016년 3월 개소 예정) 포함, 500m<sup>2</sup> 사무공간 및 1,200m<sup>2</sup> 연구실(lab) 등

며, 연간 약 10만 명이 약 2,000회의 미팅이나 이벤트에 참여할 수 있을 정도의 대규모 인원 수용 가능 공간을 확보한 것으로 보임

- 프랑스 French Tech는 Métropole French Tech의 선정 조건<sup>42)</sup> 중 하나로 스타트업이 선호하는 공간의 구축이 요구됨에 따라, 선정 지역의 경우 혁신 생태계의 중심이 될 수 있는 캠퍼스 혹은 인큐베이팅 건물 등 지역별 상징적 공간(Totem) 조성을 계획하고 있으며, 해외 진출 기업 지원 및 정책의 홍보를 위해 해외 사무소(French Tech Hub)를 설립하고 있음<sup>43)</sup>

○ (지역 혁신 거점으로서의 상징성) 한편 지역 혁신 정책의 상징성을 부각하고자 라벨링 제도 등을 운영하거나, 프로그램 운영 시 프로그램명 및 공식 의사소통 언어를 영어로 지정하면서 전세계에 해당 정책을 홍보할 수 있도록 노력하는 등 지역 브랜드 관리에 노력하고 있었음

- 프랑스 French Tech는 Métropole French Tech 및 French Tech Community Member 제도를 운영함으로써 일정 기준에 부합하는 지역 혹은 경제 주체들을 대상으로 라벨 및 브랜드를 제공하여 프랑스의 창업 생태계 정립 및 정책의 가시성을 확보하고 지역 간 네트워크 촉진 등 정책의 효과성 확보에 노력하고 있음
- 칠레 Start-Up Chile는 남미의 선두 정부주도 액셀러레이터로 세계의 주목을 받고 있으며 프로그램명의 영문 표기 사용으로 스페인어권 국가가 가질 수 있는 언어적 한계를 극복하기 위해 노력하고 있음

---

42) La French Tech, “Métropole French Tech Processus de labellisation”: ① 기존의 성과, ② 지역 생태계의 개발 계획, ③ 혁신적인 공공 조달 정책, ④ 스타트업이 선호하는 인프라 및 공간 구축 계획

43) 2015년에 뉴욕, 이스라엘, 도쿄, 샌프란시스코, 모스크바에 설립하였고 2016년 초 신규 6개 기관 설립이 허가됨

#### IV. 결론

창업활성화는 국가 경제 발전을 위한 시책 중 하나로, 많은 예산이 투입되는 시책이므로 해당 정책의 효과를 높이기 위한 연구 역시 절실한 상황이다. 본 연구를 통해 개인적 위험의 경감, 즉 창업기업이 아닌 창업가 개인에 초점을 맞춘 일자리 정책 강화, 복지 정책 강화 및 네트워킹 강화 목적의 정책이 개인의 창업활동 증강에 효과적일 수 있는지 파악하고자 하였으나 많은 사례들이 개인보다는 기업에 초점 맞춰져 있는 것을 알 수 있었다. 본래 연구가 집중하여 조사하고자 하였던 창업가 개인에 대한 지원은 일부 해외 창업자 유치 프로그램이나 학생 대상 프로그램에서 일부 발견할 수 있었고, 그 외 산학연 관련 프로그램이나 정부 주도 창업 지원 프로그램은 지역산업 개발 관련 거시적 관점의 기업 지원 등이 대다수였다. 즉, 창업기업에 대한 지원과 창업가 개인에 대한 지원이 명확히 분리되지 않는 프로그램들이 대다수였다.

그러나 일부 생활비나 학습비, 활동비 등의 지원 혹은 경력 개발 및 기술 교육 등이 이루어지는 프로그램들 - 캐나다 Studio Y, 벨기에 Ghentrepreneur - 을 참고해볼 만하였다. 아울러 외국인, 여성 등 창업에서도 소외되는 집단들을 주요 지원 대상으로 삼은 프로그램들 - 프랑스 French Tech Ticket, 칠레 Startup Chile, The S Factory - 에 주목할 만 하였다. 우리나라 역시 1인창조기업의 창업자들을 한데 숙박하게 지원하는 '도전숙' 프로그램 등 이와 유사한 형태로 이루어지고 있는 것들이 있는데 향후 해당 프로그램에 대한 만족도 조사가 이루어질 수 있다면 더욱 유의미한 연구가 될 수 있으리라 본다. 본 연구는 해외 우수 사례 발굴에 집중하였으나 다소 미진한 감이 있었다. 다만 이를 기반으로 발전시켜 향후 연구를 통해 국내 창업가들에게 어떤 형태의 개인단위 지원이 이루어져야 정책효과를 높일 수 있는지 파악할 수 있으리라 기대한다.



## 주요 참고 자료

French Tech 홈페이지

iMinds 홈페이지

Lieu Totem du Numérique de la Métropole de Lyon 홈페이지

MaRS Discovery District 홈페이지

Start-Up Chile 홈페이지

Tech City UK 홈페이지

YES!Delft 홈페이지

iMinds Annual report, 2004

iMinds Annual report, 2013

MaRS 2013 - Ventures by the Numbers

MaRS 2014 - Ventures by the Numbers

MaRS at a Glance - 2013

MaRS Discovery District Audited Financials: March 2015

MaRS Ventures by the Numbers: 2012,

Platum, 2015.6.2., [남미 스타트업 #5] ‘스타트업 칠레’ 세바스티안 안드레스 비달 센터장 인터뷰

The Star, 2015.3.17., Learning from Chile