

실버택배를 통한 공유가치창출: CJ대한통운의 사례

전 병 준*

CJ대한통운의 실버택배 사업은 정부기관, 지역 자치단체, 노인복지기관과 민간기업의 유기적 상호 협업을 통하여 공유가치창출에 성공한 모델이다. 기존의 노인인력을 위한 일자리 창출은 정부 주도로 진행되어 왔는데 노인들에게 단순노동 위주와 낮은 임금수준에 기반한 복지형 일자리를 주로 제공하였다. 노인들에게 실질적 복지혜택을 제공할 수 있는 소속감과 만족감을 충족시키고, 근로의 즐거움과 보람을 주는 의미있는 양질의 일자리를 제공하지는 못하였다. 지방자치단체들은 노인에 대한 복지제공과 더불어서 지역경제의 활성화라는 숙제를 항상 안고 있었다. 실버택배를 이용한 노인계층에서의 일자리 창출과 복지제공은 지자체와 공공복지기관의 고민을 상당 부분 해소시킬 수 있는 가능성을 제시한다. CJ대한통운은 지속적으로 늘어나는 택배수요와 이를 처리할 배송인력의 부족, 배송 난(難) 지역의 해소 및 택배거점의 확보의 필요성, 배송비용 상승에 대한 대응 등 사업수행상의 난제에 직면하였다. 공유가치창출을 통한 사업보급, 공존공영의 추구라는 CJ의 경영철학은 이러한 지역사회의 니즈에 부응하여 CJ대한통운이 보유한 화물운송에서의 핵심역량을 활용한 새로운 실버택배 사업모델을 구현하였다. 실버택배는 다른 경쟁업체에서도 시도한 적이 있었지만 CJ대한통운과는 전략적 접근방법이 달랐다. 밀집한 아파트 단지 중심에 택배거점을 확보하고 실버인력들에게 사랑방과 같은 공간을 동시에 제공함으로써 거점 없이 노상에서 택배화물을 처리하는 경쟁업체들과 차별성을 구축하였다. CJ대한통운의 실버택배 사례는 기업의 핵심역량을 활용한 공유가치창출모델로서 복지형이 아닌 생산형의 노인일자리 창출과 지역경제 활성화라는 사회적 가치를 구현하고 시장변화에 전략적으로 대응하는 기업의 사업적 가치를 동시에 달성한 민-관-지자체의 협력을 통한 성공적 공유가치창출모형의 개발이라는 측면에서 의미가 있다. 본 사례연구를 통해서 CJ대한통운이 다양한 이해당사자의 니즈를 파악하여 어떻게 성공적 공유가치창출을 가능하게 하였는지를 살펴볼 수 있다. 특히 CJ대한통운이 민-관-지자체로 이어지는 파트너십을 통한 협력체계에서 어떻게 주도적 역할을 담당하여 성과를 낼 수 있는지를 살펴봄으로써 공유가치창출전략에서의 시사점을 도출해본다.

주제어: 실버택배, 공유가치창출

1. 서론

우리나라는 2004년부터 노인일자리사업을 시행하여 빠르게 다가오는 고령화 사회를 준비하여 왔다. 양적인 측면에서의 65세 이상 노년층의 일자리 확충은 꾸준한 증가 추세에 있다. 2012년 기준 우리나라 노인일자리 사업 참여인원은 총 26만 9천

명 정도이며, 2004년에서 2012년까지 참여인원은 매해 평균 29.0% 증가하였다(박경하 등, 2013). 노인일자리 창출은 증가세에 있지만 그 질적인 측면에서는 개선의 여지가 많은 것도 사실이다. 미국, 유럽 등에서 수행하였던 대부분의 초기 노인일자리 창출사업에서는 막대한 정부보조금이 지출되었음에도 불구하고 사중손실효과(deadweight loss effect), 대체효과(substitution), 구축효과(crowding out

논문접수일: 2015. 08. 27.

1차 수정본 접수일: 2015. 11. 11.

게재확정일: 2015. 11. 17.

* 중앙대학교 경영경제대학, 교수(blessyou@cau.ac.kr), 제1저자(교신저자)

effect), 대치효과(displacement effect) 등의 이유로 예상하였던 지속적인 효과를 거두지 못하고 있었다(Sarfati, 2008). 정부의 정책에 의거하여 제공되는 대부분의 일자리는 한계생산(marginal product)의 가치가 낮고, 일하는 기간이 단기이며, 임금소득도 낮다는 특징을 갖기 때문에(Spevacek, 2009), 대부분의 공공정책 일자리는 정부의 재정지원으로 운영되고 있고, 따라서 공공노인일자리가 자생력을 갖추는 것이 쉬운 일이 아니다(Hogmeyer and Wolff, 2010). 이러한 문제는 노인일자리 창출에 있어서 질적 효율성 문제에 야기한다. 우리나라에서도 공공정책으로 제공된 대부분의 노인일자리에는 양적 성장은 있었지만, 위에서 언급된 것과 같은 문제로 인해서 충분한 질적 성장은 이루지 못하였다(박경하 등, 2013). 일자리를 창출하는 적극적 노동시장정책에서는 일자리 창출 후 필요한 행정적 지원과 노동시장훈련 및 고용지원에 관련한 부분을 모두 담당해야 하는데(Armingeon, 2007), 정부기관과 몇몇 복지기관만으로는 이 모든 역할을 효율적으로 수행하기가 부담스러울 수밖에 없었다.

2013년부터 CJ대한통운에서 운영을 시작한 '실버택배'라는 공유가치창출(creating shared value, 이하 CSV)모델은 지자체, 정부, 복지기관과 협력하여 노인일자리창출에 있어서 양적 성장은 물론 질적 성장도 함께 이룬 성공사례라 볼 수 있다. CSV는 기업이 가진 핵심역량을 바탕으로 사업을 운영하는 해당 지역사회 안에서 경제적, 사회적 가치를 함께 증대시키며, 회사의 생존에 필요한 경쟁력을 향상시키는 정책과 운영행위로서, 제품과 시장의 재인식, 가치사슬의 재정적, 지역 클러스터화 등의 방법을 통하여 공유가치를 창출한다(Porter and Kramer, 2011). CJ대한통운의 실버택배가 대표적 CSV 사례로 꼽히는 이유는 지자체와 정부, 복지기관이 가지는 노년층 일자리 창출이라는 사회적 가치창출에 대한 고민을 CJ대한통운이 직면한 사업적 위협과

기회요소 속에서 함께 엮어내고 CJ대한통운이 가진 택배분야에서의 핵심역량을 잘 활용하여 사회적 가치와 경제적 가치를 성공적 풀어내었다는 것이다. 민과 관이 파트너십을 형성해서 경제적, 사회적 가치를 지속적으로 창출해낸다는 것은 쉽지 않은 일이다. 각 기관의 이해가 서로 일치하지 않고 추구하는 가치도 다르고 누가 주도권을 쥐고 일을 추진하고 필요한 자원을 적절하게 제공하느냐 등등의 구조적, 과정적 난제들이 산재해 있다. CJ대한통운은 지자체, 복지기관, 중앙정부의 노년층 일자리 창출에 관한 고민을 정확히 이해하고 있었고 사회적 가치와 경제적 가치를 동시에 추구할 수 있는 CSV라는 프레임워크를 가지고 민-관-지자체의 협력적 파트너십 모델을 정립하였다.

II. 실버택배를 통한 CSV 가능성

2.1 인구고령화와 노인부양문제의 대두

인구의 고령화와 노인부양은 점점 심각한 사회문제로 대두되고 있다. 2013년 기준, 유소년인구(0~14세) 100명당 65세 이상 고령자 수를 나타내는 노령화 지수는 83.3으로, 1980년과 비교 시 약 740% 증가한 수치며, 2040년에는 약 350% 증가한 288.6을 기록할 것으로 예상되고 있으며, 이에 따라서 생산가능인구(15~64세) 100명이 부양해야 하는 고령자 수를 의미하는 노인부양비는 2013년 기준 16.7로, 생산가능인구 17명이 노인 1명을 부양하고 있으며 2040년에는 57.2까지 오를 것으로 예상된다.

OECD 보고서에 따르면, 현재 우리나라의 경우 노인의 은퇴 후 생활에 대한 충분한 사회적 장치가 마련되어 있지 않으며, 65세 이상 노인 빈곤율이

47.2%로 OECD 34개국의 평균이 12.8%인 것을 감안하면, OECD 회원국 중 가장 높은 수준을 기록하고 있는 것으로 나타났다. 또한 노인 은퇴 후 주 수입원인 공적 연금의 소득 대체율은 24.1% 수준으로, 노인계층의 경제적 자립을 가능케 하는 일자리의 창출이 필요하다는 것을 보여준다(OECD, 2011).



*출처: 국민연금연구원, 『2013 국민연금 생생통계』 2014.08

〈그림 1〉 국내 노령화 지수 및 노인부양비 추이 (1980~2040)

2.2 노인일자리 창출을 위한 실버정책

우리나라의 노인일자리사업은 2004년부터 2007년까지의 사업 초기단계를 제 1기로, 2008년에서 2012년도까지의 내실화 단계를 제 2기로 구분할 수 있다(남기철 등, 2008). 노년층 복지에서 가장 중요한 정책방향 중에 하나는 노인들이 소득을 안정적으로 확보할 수 있는 일자리 창출에 있었다. 이는 노인일자리 양적 확충(일자리 수)과 질적 성장(자생력)을 의미한다(Hogmeyer and Wolff, 2010). 우리나라는 2012년을 기준으로 노인일자리사업에 참여한 인원은 총 26만 9천명이며, 이는 65세 이상 전체 노인인구대비 4.5%에 이르는 수준이다(박경하 등, 2013). 그러나 제 1기와 2기의 참여자수의 증가율을 비교해보면 제 1기 동안에는 증가율이 47.4%였던 것에 비하여, 제 2기 동안의 평균 증가율은 15.4%로 나타나 양적 성장폭이 급격히 줄어들고 있는 것으로 나타난다(박경하 등, 2013).

노년기의 경제활동은 사회적 의미를 가진다. 노년기에 사회의 구성원으로서 생활방식에 참여하는 권리는 노인이 최소한의 물질적 욕구를 충족하면서 사회구성원으로서의 가치를 실현하는 수단으로서의 의미를 지닌다는 것이다(이가옥, 2005). 또한 노인의 신체적, 정신적 건강, 사회적 관계, 자아존중감 등 생활 활동에 참여를 통해 가져올 수 있는 사회적 가치는 노인일자리사업이 자생력을 갖춘 노인일 자리를 창출하는 질적 성장을 이룰 때, 더욱 큰 효과성을 얻을 수 있음을 의미한다(Rowe and Kahn, 1997; Gauthier and Smeeding, 2000; 이석원, 2010). 하지만 민간부문에서 창출하는 노인일 자리의 규모는 2009년 26,818명 이후, 점차 줄어들고, 공공부문에서 2012년 217,710명으로 약 90%의 노인일 자리를 제공하고 있는 것으로 확인되고 있다.

정부의 정책적 장려로 제공되는 공공부문의 일자리는 장기간 안정적 수입과 고용이 보장되면서 그 사업이 시장경쟁력을 확보하여 사업의 자생력과 확장성이 큰 일자리라기보다는 낮은 임금과 보조금을 토대로 기존에 존재하는 공공부문의 일자리를 노년층에게 할당하는 형태가 많다. 이러한 정책은 공공부문의 일자리로 인해 민간부문의 일자리가 줄어드는 구축효과(crowding out effect)와 정규직 인력을 시간제 인력으로 대체하여 발생하는 대체효과(substitution effect), 정부 보조금을 수급하지 못하는 기업이 경쟁력을 잃게 되는 대체효과(displacement effect) 등의 부작용을 파생시키면서 순 고용효과는 기대만큼 크게 나타나지 않았다. 노년층을 위한 일자리 정책의 또 다른 문제점은 일자리가 창출된 이후에 정부의 보조금 없이 자생적으로 일자리가 유지될 수 있도록 고용기업이 수익성과 효율성을 가지고 생존해야 되는 데 이를 효과적으로 지원, 관리하는 정부기관 및 복지기관의 인력과 역량이 부족한 형편이다.

이러한 한계점을 인지하여 2011년도부터 정부 및

자치단체들은 민간기업 및 단체와 연계하여 새로운 ‘자립형 일자리’ 사업모델, 시니어 인턴십, 고령자 친화기업, 시니어직능클럽 등을 만들어 가는 노력을 이어가고 있다. 일을 통하여 경험하는 개인의 주관적 만족도가 직장 내 유대관계, 개인의 적성, 일의 가치, 근무환경, 임금 및 안전성 등을 통해 결정된다는 점을 고려한다면(박경하, 이현미, 2012), 앞으로의 노인일자리 창출 사업수행에 필요한 요소는 일자리의 양적 확충과 함께 질적인 요소의 충족을 위한 기업-정부-지자체의 협력과 노력이다.

2.3 택배업 환경의 변화

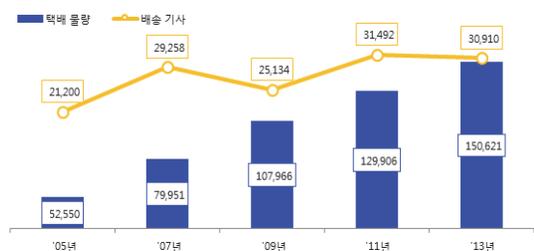
택배업은 주로 우리나라에서 소화물 일관수송업, 택배업, 특송업, 배송업, 문전배달업 등으로 포괄하는 산업으로 1992년 자동차 운수사업의 ‘소화물 일관 수송에 관한 시행규칙’의 개정과 함께 산업으로서 활성화되었다(노성현, 2000). 택배서비스는 운송업자가 보통 포장 단위당 30kg 이하 또는 소형 및 소량화물을 의뢰 받아 운송하는 것으로, 접수(집하)부터 포장, 수송, 배송에 이르는 일련의 운송서비스로(김은실, 2010), 비록 역사는 짧지만 2013년 기준 1,212개 업체에서 45,075명이 택배업에 종사하고 있으며, 총 매출액은 3조 9550억 원으로 매년 5% 이상 증가하며(통계청, 2014), 국민생활의 물류뿐만 아니라 산업 활동의 중추기반으로서 중요성을 더해가고 있다(현대경제연구원, 2011). 택배물동량의 증가추이를 보면 2000년도 택배물량은 1억 1천 3십 4만 박스였던 것이 2013년에는 15억 1백 5만 박스로 15배정도 늘었고 1인당 택배이용횟수도 2000년에는 2.4회에 불과 했으나 2013년에는 30.6회로 12배 정도 늘었다 (한국통합물류협회, 2013)

택배업은 여러 산업적 특성을 갖는데, 첫째, 택배업은 전국 단위의 물류기능을 필요로 하는 장비 산업이다. 둘째, 전국적으로 신속한 배송과 집하의 배

송망을 연결하는 네트워크 산업이다. 셋째, 각 물품들을 출발지에서 배송지로 옮기는 노동 집약적 산업이며, 넷째, 수많은 운송정보를 처리할 수 있는 데이터 관리 능력을 필요로 하는 정보시스템 산업이며, 정확한 택배 서비스를 제공하는 친절함을 목표로 하는 서비스 산업이기도 하다(조경철, 2000).

일반적 택배 프로세스는 5단계로 이루어진다: ① 택배기사 고객 방문 및 물품 접수 ⇒ ② 접수 물품 출발 거점 집결, 하차 및 분류 거점에서의 발송 준비 및 적입 ⇒ ③ 분류 거점에서 도착지별 분류 및 도착지 거점으로 배송 ⇒ ④ 도착지 거점에서 배송기사에 세부 분류되어 차량 적입 ⇒ ⑤ 택배기사 고객 배송. 그리고 5단계의 전 과정이 24시간 이내에 진행되어 현재는 대체로 물품 접수 후 익일에 배송이 완료된다(박찬석, 2006).

국내 택배시장은 2000년 이후 매년 연 평균 25.6%의 가파른 성장세를 보이며 확대되고 있지만 급속한 성장에 따른 많은 문제점을 안고 있다. 급격히 늘어나는 물량에 비하여 이를 배송하기 위한 택배기사 구인난은 갈수록 심화되고 있는 상황이다. 택배인력 구인난이 지속됨에 따라, 콜벤이나 용달차량을 활용하여 물량을 소화하는 경우가 빈번히 발생되었다. 이는 결과적으로 회사의 비용부담을 증가시켰고, 비숙련자의 일회성 택배 배송은 업무 효율을 낮추는 주요 원인이기도 하다.

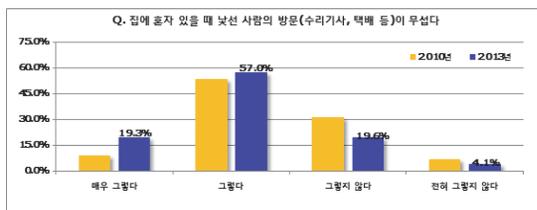


*출처: 통계청, 운수업조사

〈그림 2〉 10년간 택배기사 및 물량의 증감추이

또한 택배 차량 진입이 어려운 좁은 골목의 주택가, 차량 접근이 금지된 아파트 단지들과 같은 배송난(難)지역이 증가함에 따라 일반 택배배송 차량을 이용한 배송 효율성이 떨어지고 있다. 이와 함께 택배 주 고객인 주부 및 여성들을 대상으로 한 택배사칭 범죄가 발생함에 따라, 택배 서비스 이용에 대한 고객 불안감이 증가하고 있으며, 이에 대한 다양한 대응책이 제시되고 있지만 큰 효과는 없는 것으로 나타났다. 이에 따른 좁은 공간에서의 기동성을 개선과 안전한 대체 배송 수단 운영의 필요성이 대두되고 있다.

운임의 저단가 경쟁, 종사자의 근로여건 악화, 서비스질의 저하, 진입규제 철폐와 증차제한 등의 택배산업 규제, 터미널 공간 확보의 어려움 등의 문제는 택배산업의 어려움으로 존재한다(박경서, 2011). 결과적으로 현재 택배업계가 당면하고 있는 상황과 일련의 프로세스는 택배업의 운영에서 실질적인 배송프로세스의 개선과 거점의 적절한 운용, 배송인력의 탄력적인 활용능력이 성과의 핵심역량으로써 기업의 비용절감과 효율성 증대에 중대한 영향을 미치는 것을 확인하게 한다.



*출처: 여성가족부 '2013년 성폭력실태조사'

〈그림 3〉 19세 이상 성인 여성의 범죄피해에 대한 두려움

2.4 초기 정부주도의 복지형 실버택배와 문제점

실버택배 사업은 2006년 정부정책에 의거하여 처음 시작되었다. 초기에는 노인일자리를 창출하고 기업의 문제를 해결할 새로운 대안으로서 많은 이

들의 관심과 투자가 이어졌다. 2006년 5월 노인일자리 창출 프로젝트로 국비와 시비 3억 원이 투입되어 '실버 지하철 택배 사업'이 시작되었다. 그리고 이후 현대택배, 우정사업본부, 한진택배, CJ대한통운 등도 함께 사업에 동참하여 사업을 수행하였다. 하지만 시행 이후 8년이 지나고 적지 않은 정부 예산이 소진되었으나, 실버택배에 참여한 노인들의 업무 만족도는 매우 낮은 수준으로 나타났다. 여러 원인이 존재하겠으나, 가장 큰 원인은 노인에 제공되는 업무의 형태가 일의 즐거움과 소속감 그리고 만족감을 제공하지 않는 단순노동에 불과하다는 것이었다.

초기의 실버택배는 1인의 노인택배원(이하 시니어 배송원)이 대략 1시간 정도에 걸쳐 20여개의 택배물을 전달하는 복지형으로 운영되었다. 정부 및 지자체는 기존의 실버택배를 공공사업의 형식으로 인식하여, 일자리의 공급만을 담당하였다. 공공일 자리를 제공하는 것처럼 교육과 관리가 없는 단순한 노인인력을 기업에 제공하였는데, 경쟁력 있는 품질의 서비스를 제공하는 실질적 일자리의 확보가 불가능한 형식이었다. 인력지원과 인력관리를 위한 체계를 이미 갖추고 있음에도 불구하고 그러한 국가적인 인프라가 활용되지 못한 것이 아쉬운 부분이다.

택배업을 수행하는 기업의 입장에서는 사업을 위한 서비스 품질과 배송 밀집도 및 단가를 통한 경쟁력이 담보되어야 한다. 그러나 공공정책에 의해 수행되는 노인인력을 기업이 개별적으로 관리할 수 있는 방안이 없는 상황에서, 결론적으로 기업들에 주어진 사업수행을 위한 경쟁력 확보의 방안은 비용절감뿐이었다. 기업이 수행하는 비용절감의 노력은 다시 노인들의 낮은 수준의 업무환경으로 전이되어, 노인들은 한 여름에도 맨 길거리에서 단 20여개 정도의 배송 물품을 수취하여, 집 앞에 던져놓고 가는 책임 없는 배송현상으로 이어지게 된다. 결국 실버택배 사업은 수행하면 할수록 지속적으로 정부 및

지자체, 기업과 참여하는 노인 모두에 부정적 효과만을 주는 구조가 고착화 되었다. 공공사업을 수행하는 정부도, 물량을 제공하는 기업도, 실질적으로 업무를 수행하는 노인과 관련 노인단체도 각자 불만을 가질 수밖에 없는 답답한 구조였던 것이다. 즉, 기업들은 노인들에게 낮은 소득수준과 비용으로 업무의 효과성을 극소화하였고, 이는 일자리의 형태를 복지형으로 만들어 투자에 따른 실질적 성과가 전무하게 하였다. 사업에 참여하는 노인들의 만족도는 더욱 낮아져 업무 참여를 거부하는 상황에 이르렀고, 이후 서비스 품질 유지의 어려움과 고객들의 불만 등의 이유로 우정사업본부를 시작으로 대부분의 택배업체가 실버택배 사업을 중단 혹은 축소하기 시작하였다. 결국 각 주체의 요구에 대한 이해불가와 소통의 부족으로, 실버택배 사업은 중단 및 축소의 위기에 처하게 된다. 2012년 ‘그린택배’라는 명칭으로 실버택배 사업을 시작한 CJ대한통운은 본래 차상위층을 대상으로 일자리를 지원하기 위해 관련 사업을 시작하였으나, 위의 어려움을 경험하며 새로운 사업모델의 구축을 위하여 고민하게 된다.

III. CJ대한통운의 실버택배 CSV모형

3.1 CJ의 기업철학과 CJ대한통운

CJ대한통운이 속한 CJ그룹은 1953년 국내최초로 설탕을 생산한 제일제당공업주식회사를 모태로 ‘기업은 사업을 통하여 국가에 기여하고 나아가 인류사회에 공헌해야 한다’는 사업보국이념에서 출발하였다. ‘사업보국, 인재제일, 합리추구’의 3대 창업이념을 바탕으로 CJ는 사업구조 재편과 사업다각화를 통하여 식품과 식품 서비스, 엔터테인먼트와 미디어, 생명공학, CJ대한통운이 포함된 신유통의 4개 사업

군으로 분야를 넓혀왔다. CSV의 토대가 되는 CJ그룹의 사회책임경영철학은 이병철 창업주의 ‘사업보국’과 ‘공존공영’의 경영철학에 잘 내포되어 있고 이를 계승한 이재현 현 CJ그룹회장은 ‘ONLY ONE’적인 제품과 서비스로 고객을 위한 최고의 가치를 창출하고, 국가와 사회에 이바지한다’는 CJ그룹의 미션을 정의하고 창의적인 사업다각화와 유연한 조직문화의 쇄신을 끊임없이 진행하였다. 일례로 1999년 대기업 최초로 자율 복장제를 도입하면서 당시 업계에 적지 않은 반향을 불러일으켰다. 어두운 정장차림에서 벗어나 개성과 창의를 추구하는 복장을 착용할 수 있게 하여 젊고 활발하면서 유연한 기업문화를 조성하였다. 2000년에는 호칭혁신을 단행하여 나이, 성별, 직급, 근속년수를 막론하고 모든 CJ구성원들을 ‘**님’으로 불리도록 하였다. ‘님 호칭’은 상호존중과 수평적 의사소통을 활성화시키고 탈권위적이고 유연한 공동체 문화를 형성하는데 도움을 주어 여러 이해 당사자들의 갈등을 조정하고 협력적 선을 추구하는 CSV의 숨은 경쟁력이 되고 있다.

CJ대한통운은 국내 물류산업의 효시로서 국가경제 발전과 맥을 같이 하며, 국가물류의 대동맥으로써 우리나라가 “한강의 기적”을 통해 경제 대국으로 발전하는데 견인차 역할을 해온 CJ의 운송 및 물류사업 계열사이다. CJ대한통운은 합병되기 전 대한통운이라는 이름으로 1930년에 설립되어, 약 85여년 간 국내 최대 물류 인프라를 바탕으로 계약물류, 택배, 해운항만, 복합물류센터 운영 등 다양한 영역에서 대한민국 물류산업을 선도하고 있다. 최근 CJ와의 합병 이후에는 CJ의 사업보국이념과 공존공영의 공동체 기업문화와 어우러져 첨단 물류시스템과 컨설팅 노하우를 바탕으로 물류산업에서의 새로운 도약을 시도하고 있다.

3.2 CJ대한통운 실버택배의 CSV 경영 모델 및 추진과정

선진국은 일찍이 물류산업을 전략적으로 육성하고, 글로벌기업은 공급사슬관리(SCM: Supply Chain Management)를 통해 경쟁력을 강화하는 등 대외적으로도 글로벌 경쟁이 심화되고 있다. 우리나라의 물류산업은 선진국의 업체와 비교할 때, 산업의 구조가 영세하고 경쟁력과 서비스 수준이 떨어지는 등의 여러 가지 어려운 상황에 직면해 있다. 이러한 상황에서 CJ대한통운은 원가비중과 배송기한, 배송거리 등의 시간적 제약과 공간적 제약을 갖는 물류산업을 선진화하여 국가경제를 선도할 신성장 산업으로 육성하며 이와 관련한 사회적 문제의 해결을 위해 새로운 전략적 모델을 도입하였다.

CJ대한통운은 보건복지부 산하의 인력개발원과 협력하여 복지적 차원에서의 단순한 노인인력활용과 일자리 제공보다는 보다 전략적 관점에서 참여자 모두가 혜택을 볼 수 있는 CSV의 관점에서 실버택배를 재정의 하였다. 여기에는 모든 사업 영역에서 공존, 공영의 가치를 강조하는 최고경영자의 철학과 의지가 기존에 지지부진하던 사업의 영역을 새롭게 재정의하고 탈바꿈 시키는 모멘텀이 되었다.

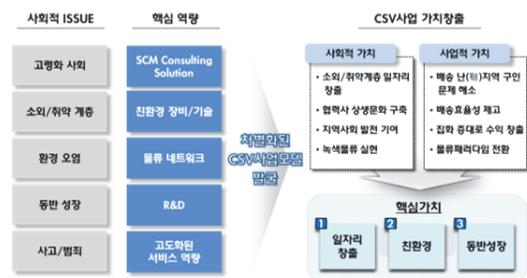
“나눔 철학을 바탕으로 한 그룹의 상생과 동반성장의 노력에 발맞춰 물류업의 특성을 살린 CJ대한통운만의 차별화된 CSV 모델을 발굴하고 실천에 옮겨 공존, 공영의 생태계가 조성될 수 있도록 힘써야 할 것입니다. 아울러 몸으로 느끼고 배우는 진정한 봉사정신을 체득할 수 있도록 CSR/CSV 활동에 적극 참여하여, 회사에 대한 긍지와 자부심을 가지고 나눔과 봉사를 통해 즐겁게 일하는 분위기를 조성해 나가야 할 것입니다.”

[2013년 11월 CJ대한통운 창립 83주년 기념식사 중, CJ주식회사 대표이사 이재욱 부회장]

CJ대한통운의 이러한 최고경영층의 철학과 지지 속에 부사장 직속의 실버택배 태스크포스팀을 구성

하였고 노인인력개발원, 부산 동구청 등과 함께 공유가치창출형 실버택배를 부산에서 처음 실시하였다. CJ대한통운의 실버택배 프로그램은 기존 사업 모델에 새로운 배송거점 프로세스를 도입하여, 노인 일자리 창출이라는 사회적 가치의 확산과 사업의 가치사슬 상에서의 효율성을 개선하고자 하고 있다. 실버택배는 차량 접근이 금지된 고층 아파트 단지, 좁은 골목길의 주택단지 등 배송 난(難)지역 증가에 따른 배송비용 상승, 서비스 저하 등의 문제를 해결하고자 도입된 서비스다. 아파트 단지 내 택배 거점을 마련하고, 노인을 배송원으로 채용 후 친환경 배송장비를 제공함으로써, 노인 계층에 안정적인 일자리와 수입을 제공하는 한편, CJ대한통운이 겪고 있는 배송 난(難)지역 문제 해결과 중장기 물량 증가에 따른 택배 처리 능력의 확대에 기여하는 새로운 CSV 비즈니스 모델이라 할 수 있다.

‘실버택배’는 CJ대한통운만의 특성이 반영되어 만들어진 차별화된 CSV경영 모델로서, ‘일자리, 친환경, 동반성장’이라는 새로운 공유가치의 창출을 이룩하기 위한 CJ대한통운의 CSV추진전략과 과정은 다음과 같다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 4〉 CJ대한통운의 실버택배 CSV 추진 모델

CJ대한통운의 CSV추진전략의 구성은 크게 3단계로 구분되는데, 1단계는 기업 주변의 관련 사회적 이슈를 인식하는 문제인지단계이며, 2단계는 핵심역

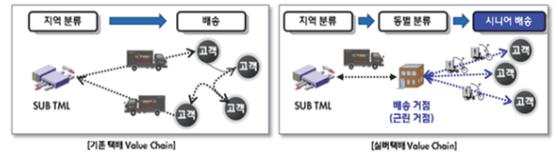
량의 추출단계, 3단계는 사회적 문제와 보유한 핵심 역량을 적절히 결합하여 CSV사업의 가치를 창출하는 새로운 가치창출의 단계이다.

CSV추진전략 1단계는 기업 주변의 관련 사회적 이슈를 인식하는 문제인지단계이다. 이는 CJ 내 각 계열사들이 수행하는 사업과 관련된 사회적 문제를 살펴보고 심도 있는 논의를 거쳐 이슈를 인지하는 단계라고 할 수 있다. CJ대한통운은 이 단계에서 먼저 CJ대한통운과 관련한 사회적 이슈들을 다양하게 살펴보았다. 논의과정에서 고령화 사회와 소외/취약 계층의 문제, 환경오염, 동반성장, 사고/범죄 확대, 그리고 이전 노인일자리 창출 모델의 어려움 등 여러 사회 문제들은 운송업 및 택배업과 밀접한 관련이 있는 것으로 여겨졌으며, 이러한 인식은 CSV추진전략의 구상에 영향을 미치게 되었다.

CSV추진전략 2단계는 1단계에서 제시된 문제의 해결을 위해 활용 가능한 기업의 핵심역량을 추출하는 단계이다. CJ대한통운은 전국 및 전세계를 권역으로 활동하는 운송사업자로서 사업을 영위하기 위한 특별한 핵심역량을 보유하고 있었다. 이는 CSV에서 설명하는 가치사슬의 재구성과 관계하며, CJ대한통운만의 핵심역량은 물류산업에서 새로운 가치를 창출하기 위한 공급사슬관리의 컨설팅 솔루션과 물류 네트워크 그리고 이들 역량을 아우르는 관련 친환경 장비 및 기술, 연구개발, 고도화된 서비스 정신 등으로 선별되었다. 여기서 눈여겨 보아야 할 부분은 바로 핵심역량들을 통합하는 CJ대한통운만의 능력에 있었다. 서로 다른 특성을 소유한 부문들의 역량을 집약하여 CJ대한통운만의 특별한 CSV전략 수립을 가능하게 하였기 때문이다.

공급사슬관리와 물류 네트워크 역량은 실버택배 사업의 큰 밑그림을 그리는데 절대적인 역할을 담당한다. 이를 통해 실버택배는 전체 택배 가치사슬 중, 기존 배송 프로세스인 「지역별 Sub 터미널 → 고객」의 구조를, 「지역별 Sub 터미널 → 배송거점(근린

거점) → 고객」으로 변형시킨 모델을 개발하였다. 이는 '실버택배'사업을 통해 CJ대한통운의 사업적 가치를 발생시키는 핵심요인 중 하나이다. 기존의 실버택배와 차별화되는 CJ실버택배의 성과는 시니어배송원의 배송근무시간은 줄어든 대신에 거점별 일일 배송량은 늘어났다는 것이다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 5〉 실버택배 가치사슬

〈표 1〉 CJ대한통운의 실버택배와 일반택배의 비교

구분	기존 일반택배	실버택배
형태	Sub 터미널 - 택배기사- 고객	Sub터미널 - 택배기사 - 배송거점 - 시니어 배송원 - 고객
일자리 창출	택배기사 1명	택배기사 1명, 총무 1명, 시니어 배송원 7명 ¹⁾
일 배송량	200~250 Box	300 Box ²⁾
배송 시간	12:00 ~ 18:00 (6시간)	12:00 ~ 16:00 (4시간)
급여 체계	배송 건당 수수료	배송 건당 수수료
특징	<ul style="list-style-type: none"> 택배기사 1명이 특정 지역 전체를 순차적으로 배송 특정 고객 배송지연 시, 전체 고객에 악영향 고객 부재 시 상품 분실위험: 경비실 없는 단독주택 / 연립빌라 등 	<ul style="list-style-type: none"> 배송거점으로 운반된 상품을 시니어 배송원 분배 후 배송 (기존 대비) 동일물량처리 필요시간 단축: 고객 서비스 개선 고객 부재 시 상품 보관 공간, 고객 반품/집화물품 접수공간으로 활용 가능 거점 기반의 다양한 신규사업 개발 가능

1) 2015년 7월 현재, 전국 57개 거점 평균 채용실적 기준
 2) 2015년 6월 42개 거점별 평균 배송실적 기준 (근무일 25일 중측 거점대상)

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

신규로 개발된 실버택배 가치사슬의 가장 중요한 요소는 배송거점화에 있다. 배송거점은 터미널거점, 내부거점, 외부거점 등의 3가지 형태로 존재하며 각 거점은 배송모델의 가장 중요한 역할을 담당한다. 터미널 거점은 주변 3km 내 지역을 배송하는 거점으로, 20명 이상의 시니어 배송원들이 근무하며, 타 배송거점(내/외부)으로의 셔틀 역할을 수행한다. 내부거점은 아파트 단지 내에 위치하는 형태로 해당 단지 물량 전체를 담당한다. 주로 CJ대한통운 외 택배사의 물량도 공동 배송하는 특징을 갖는다. 외부거점은 주로 주택 밀집지역 내에 위치하여, 주변 지역에 할당되는 배송물량을 해소하는 역할을 담당한다. 각 배송거점에는 시니어배송원의 작업편의를 위하여, 분류공간과 보관 공간, 집화 공간, 휴게 공간 등을 제공하여 배송의 효율성과 편의성 향상에 도움을 주며, 배송거점화는 도심 외곽의 택배터미널과 달리, 고객과 밀접한 거리에 위치함으로써 접근성의 향상과 향후 배송거점을 기반으로 하는 다양한 부가사업의 개발이 가능하다는 확장성의 특징을 갖고 있어서 전략적 활용도가 크다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 6〉 실버택배 거점

“이전의 실버택배는 어르신이 그냥 재활용 골자를 가지고 다니면서 택배를 배송하였습니다. 택배기사가 길거리에서 짐을 던져 놓으면 그 짐을 어르신이가 담아 배달을 하셨던 겁니다. 결국 소속감과 일에 대한 행복이 전무할 수밖에 없죠. 그런데 새로운 실버택배의 가장 중요한 거점이 마련되고 각 거점이 어르신의 사랑방과 같은 장소로 활용되면서, 그 안에서 시니어들도 소속감과 책임감이 부여되었습니다. 한 거점이 자생적으로 움직이는 유기체적 모습을 갖추게 된 거죠. 이 덕분에 복지부, 지자체, 그

리고 CJ대한통운도 모두 만족하는 윈-윈의 모델이 탄생하였습니다.”

[CJ대한통운 김종원 부장 인터뷰 중]

또한 CJ대한통운은 연구개발 및 서비스 역량을 바탕으로 실버택배 사업의 조기 안정화를 위해, 체계적으로 시니어 배송원을 채용 및 관리하는 전담사업조직 ‘㈜실버종합물류’를 설립하였다. 노인일자리 창출사업을 추진 중이던 보건복지부와 MOU를 체결하고 정부 및 지자체와의 협력 체계를 구축함으로써, 거점 및 노인인력 확보 등 실버택배의 사업기반을 마련하는 효과를 얻을 수 있었다.

〈표 2〉 실버택배 사업 관련 MOU 현황

시기	MOU명	관련 기관
2013.06	택배물류 통합기능 구축사업 MOU	보건복지부
2014.10	어르신일자리 아파트 택배사업 업무협약	서울특별시 은평구, 한국노인인력개발원
2015.02	이바구길 노인사회활동 상호협력 협약	부산광역시 동구, 한국노인인력개발원
2015.04	실버택배 노인사회활동 지원 상호협약	대한노인회, 이완영의원, 통합물류협회
2015.04	어르신 안심택배사업 업무협약	서울특별시 성북구, 한국노인인력개발원
2015.06	SH라이프센터 구축 시범사업 추진협약	SH공사, 한국노인인력개발원
2015.06	싱싱 시니어택배 업무협약	과주시, 한국노인인력개발원

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

친환경 장비 및 기술과 연구개발은 일반 택배차량이 아파트 및 주택가 지역의 배송거점으로 택배물을 운반하면, 시니어배송인력이 상품을 분류하여 지역 내 고객에게 배송하는 형태로, 좁은 공간에서의 기동성이 좋은 친환경 배송 장비를 활용함으로써, 차량 진입이 어려운 곳에서의 배송 효율이 개선되는

효과를 발생시켰다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 7〉 CJ대한통운의 친환경 배송장비

핵심역량을 추출하는 과정에서 문제점도 노출이 되었다. 시니어배송원은 기존의 택배기사들과는 배송서비스 효율성에 차이가 날 뿐만 아니라 배송의 서비스의 안정성과 정확성에서도 문제가 노출이 되었다. 시니어배송원이 노안으로 인해서 작은 글씨를 알아보지 못하여 정확하게 배송지를 파악하는데 시간이 걸리거나 물건이 잘못 배송되는 경우도 서비스 초기에는 종종 있었다. CJ대한통운은 한국노인인력 개발원과 연계해서 시니어 배송원을 대상으로 하는 직무교육을 강화하였고 거점별로 근무하는 40-50대 총무를 중심으로 전산작업과 고객대응의 서비스 업무지원을 강화하고 수시로 시니어배송원에 대한 서비스교육을 진행함으로써 조기에 배달서비스의 정확도를 높이고 서비스를 안정화 시킬 수 있었다.

마지막으로 3단계는 앞서 살펴본 계열사와 관련한 사회적 문제와 보유한 핵심역량을 적절히 결합하여 CSV사업의 가치를 창출하는 새로운 가치창출의 단계이다. CJ대한통운에서는 관련 사회적 이슈를 고령화 사회, 소외/취약 계층, 환경오염, 동반성장, 사고/범죄 등으로 구분하였고, 각각의 주제에서 새로운 공유가치를 창출하기 위하여 고령화 사회와 소외/취약계층과 관련하여서는 CJ대한통운의 공급사슬 관리 컨설팅 솔루션 역량, 환경오염과 관련하여서는 친환경 장비/기술의 역량 도입을, 동반성장과 사고/범죄와 관련해서는 연구개발 및 물류 네트워크 활성화 그리고 고도화된 서비스 역량을 적용하여,

사회와 기업이 함께 가치를 나누는 CSV의 모델을 완성하였다.

이를 통해 CJ대한통운에서는 소외/취약계층에 대한 일자리를 창출하였고, 협력사와 상생의 문화를 구축할 수 있게 되었다. 또한 지역사회의 발전에 기여하는 효과와 친환경 녹색물류 사업을 실현하는 새로운 발판을 마련하는 사회적 가치를 제공할 수 있게 되었다. CJ대한통운의 실버택배 모형을 통한 CSV 모델은 사회적 가치와 함께 사업적 가치를 동시에 창출하였다. 배송이 어려운 지역에 있던 구인 문제를 해결하였으며, 이를 통해 배송의 효율성을 제고할 수 있었다. 집화의 증대는 새로운 수익원을 제공하였고, 기존의 체계를 대체하는 새로운 물류패러다임을 제시하여 사업적 가치의 제공을 가능하게 하였다.

“이 일을 하기 전에는 선생님이었습니다. 건강에 너무 좋아요. 퇴임하고 3년 정도 놀았을 때, 건강이 많이 나빠졌었는데, 지금은 건강이 허락한다면 끝까지 일을 하고 싶은 심정입니다. 여기서 일하시는 노인들 중에 일이 힘들어서 그만두시는 분은 없어요. 일하는 분위기도 좋고 해서 자리가 비면 서로 일하겠다고 대기하고 있는 분들도 꽤 많이 있습니다. 분실율과 서비스율을 기존 택배와 비교할 때, 큰 차이가 없거나 오히려 성과가 더 좋은 실버택배 거점도 있는 것으로 알고 있습니다.”

[부산의 동래구 온천동 반도아파트 거점 시니어반장]

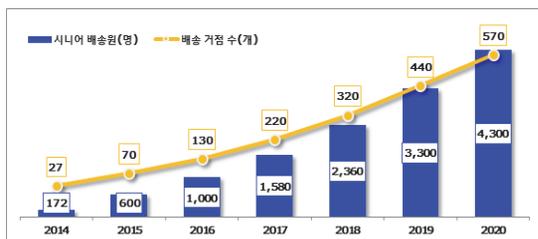
IV. 실버택배를 통한 CSV의 파급 효과

CJ대한통운의 실버택배는 복지형 단순 일자리 제공에 그칠 수 있었던 노년층 일자리 창출사업에서 자사의 핵심역량을 활용한 전략적 니즈를 파악하여 과거와는 다른 수익형 노인일자리 창출의 모델을 제시하였다. 가치사슬 상의 혁신을 통해 시니어 배송원과 고객의 만족도를 제고하였다. 또한 친환경 녹색물류 사업의 가능성을 실버택배와 실버택배 관련

장비사업에서 확인하였다. CJ대한통운의 실버택배 사업을 통해서 나타난 CSV의 사회적, 경제적 가치와 효과를 총괄적으로 정리해 보면 다음과 같다.

4.1 전국적인 일자리 창출을 통한, 노인빈곤율 해소

첫 번째 효과는, 전국적으로 파급력이 큰 고령자의 일자리를 창출했다는 점이다. CJ대한통운 실버택배는 복지부의 지원사업인 ‘고령자 친화사업’에 대기업이 참여한 최초의 사례로서, 전국적 프랜차이즈화가 가능한 파급력이 큰 노인일자리 창출사업이다. 2014년 10월 27일에 CJ대한통운-은평구-한국노인인력개발원간 시니어택배 일자리사업과 관련 업무협약을 맺었으며, 2013년 부산지역 ‘고령자 친화기업’으로 선정된 후 서울 및 경남 지역에서도 ‘고령자 친화기업’으로 새롭게 선정되어 그 효과성을 입증 받았다. CJ대한통운은 2015년 7월 기준, 총 470명의 시니어 배송원을 채용 중이며, 2016년에는 1,000명, 2020년까지는 16개 지사를 설립하여 4,300명 이상의 노인인력의 채용을 목표로 질 높은 노인일자리 창출을 계획하고 있다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 8〉 CJ대한통운 시니어배송원 연간 채용 계획

국내 택배시장 점유율 1위의 선도적 시장지위는 CJ대한통운의 안정적인 택배 물량 공급과 잘 갖춰진 인프라를 충분히 활용하게 하였고 이에 따라 실버택배 사업은 조기 안정과 빠른 성장을 이루어

가고 있다. 택배거점과 인프라를 활용한 사업다각화(전통시장 집화서비스, 일상생활 지원센터, 문화관광 가이드 사업 등)로 노인인력을 위한 다양한 일자리 창출을 위해 노력하고 있다.

4.2 노인일자리 사업의 새로운 모델 제시

두 번째 효과는, 고령자 적합형 일자리 개발의 효과를 거두었다는 점이다. CJ대한통운 실버택배는 ‘특화된 배송장비의 투입’과 ‘아파트 단지 내 배송’이라는 가치사슬 상의 혁신을 통하여 택배 업무를 고령자에게 적합하도록 개발한 일자리 모델이다. 기존 공공근로 등 노인일자리 사업의 단점(낮은 보수, 짧은 근무 연한 등)을 보완한 지속 가능한 대안적 일자리 사업이기 때문이다.

CJ대한통운 실버택배는 시니어배송장비 지급을 통해, ‘택배=육체적으로 힘든 노동’라는 편견을 깨고, 노인도 참여 가능한 택배 일자리를 만들어낸 사례로, 노인일자리 사업에 대한 새로운 방향을 제시하였다. 또한 기존에는 월평균 20여만 원으로 낮았던 급여가 현재는 배송물량 기준으로 산출되어, 구직 목적이 다양한 노인들의 욕구(needs)를 충족시키고 있으며, 시니어배송효율 개선에 따라 월평균 100만 원 이상의 급여 수령이 가능한 안정적 수익의 일자리를 제공하여, 배송원으로 종사하는 노인들의 만족도도 90%이상으로 높게 나타났다.

4.3 친환경 배송장비를 통한 녹색물류 실현 및 상생효과

세 번째 효과는, 친환경 사회적 가치와 상생효과를 창출했다는 점이다. 온실가스를 유발하지 않는 친환경 전기 배송 장비를 투입하여 탄소배출을 줄인 새로운 친환경 가치 창출의 사례이다. 국내 1위 물류기업으로서 배송장비의 친환경화를 추진했다는 점

은 업계를 선도하는 유일한 사례라고 할 수 있다. CJ대한통운의 실버택배 사업에는 친환경 배송장비(전동 카트/자전거/수레)가 사용되고 있으며, 2020년까지 총 3,000대의 장비를 투입할 예정이다.

택배업계 최초로 CJ대한통운 실버택배가 친환경 장비를 사용함에 따라, 관련 장비 제조 산업에 대한 대량 수요를 창출하는 한편 녹색물류 산업 기반 조성에 기여할 수 있었다. CJ대한통운은 친환경 운송수단의 개발에 참여하고, 중소기업이 장비를 제작하는 형태로 개발되어, 친환경 장비 수요를 대량 창출하였고, 이는 관련 산업의 성장을 촉진한 상생발전의 성과를 거두었다. 또한 친환경 전동 자전거는 중소기업 코랩과 신한은행, CJ대한통운이 참여한 CSV의 또 다른 사례로서(이두희 등, 2013), 이를 통해 지역산업의 경쟁력 강화를 위한 방안으로 제시되기도 하였다.

〈표 3〉 친환경 배송장비 매출 창출효과 예상
(단위: 대, 백만원/누적기준)

구분	2014년 10월	2016년	2020년
구매 수량	220	1,000	3,000
매출 창출효과 ¹⁾	728	3,309	9,927

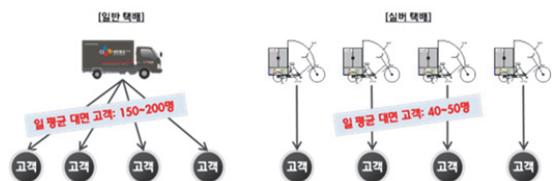
1) 친환경 장비 평균 구입가: 3,309천원/대
*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

친환경 배송장비의 도입은 녹색물류 실현과 더불어, 장비의 조작성을 용이하게 만들고 노인인력의 배송생산성 개선에 많은 도움을 주어 궁극적으로 시니어배송원의 월수입 증가로 이어지고 있다. 기존 실버택배의 경우 시니어 배송원들이 월 20만 원 정도의 수입을 올리는데 반해서 CJ대한통운의 실버택배는 평균60만 원 정도의 수입을 올려서 기존대비 약 300%의 수입의 차이를 보이고 있다.

4.4 고객을 위한 새로운 시장과 차별화된 서비스 창출

네 번째 효과는, 새로운 고객 시장을 열어 고객 가치를 창출했다는 점이다. 기존 일반 택배기사가 담당하던 구역을 복수의 시니어배송원이 담당하게 되었고, 고객 대면시간이 기존 택배기사 대비 3-5배 증가하였다. 이는 시니어배송원의 일 평균 배송량이 일반 택배기사의 1/3~1/4 수준이기 때문이며, 이에 더하여 편안하고 푸근한 이웃 같은 시니어배송원의 택배 배송을 통해 고객들이 따뜻한 감정을 전달받으며, 택배 기사 사칭범죄 등에 대한 불안감도 감소되어 기존 택배와 비교할 때 월등한 고객서비스의 제공이 가능하게 되었기 때문이다. 결과적으로 이러한 대고객 서비스의 개선은 서비스 만족도 향상과 브랜드 효과의 성과로 나타나게 되었다.

또한 고객의 택배 거점에 대한 접근도가 개선되어 보다 편리한 서비스 제공이 가능해짐으로써, 배송난지역을 해소하고, 인구밀집지역의 소규모 거점(아파트 단지 내 시설, 경로당, 주민센터 등)을 활용한 상시 배송체계의 구축을 가능하게 하였다. 이를 통해 고객 가치를 창출하였으며, 택배 배송기사 사칭범죄 예방의 효과로 안전하고 믿을 수 있는 안심 택배 서비스를 제공하게 되었다.



*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈그림 10〉 실버택배와 일반택배 대면고객비교

4.5 '민-관-지자체-노인'이 참가하는 다자간 협력 체계 구축과 지역사회의 공헌

다섯 번째 효과는, 지역사회 공헌효과를 거두었다

〈표 4〉 민-관-지자체-노인 협력 구조

구분	정부 기관	민간 기업	각 지자체
참여기관	보건복지부 (한국노인인력개발원)	CJ 대한통운	부산광역시 서울특별시 은평구, 성북구 경상남도, 경기도파주시
배경	<ul style="list-style-type: none"> 노인일자리 창출 <ul style="list-style-type: none"> 노인 적합 일자리 창출 기존 사업 모델의 효율제고 정부 예산 의존도가 높은 기존 복지형 일자리를 대체할 자생력을 갖춘 시니어사업 발굴 	<ul style="list-style-type: none"> 택배기사 구인난 해소 <ul style="list-style-type: none"> 택배기사 부족에 따른 미배송 물량과 추가비용 문제 해결 배송 CAPA 문제 해결 <ul style="list-style-type: none"> 배송거점, 실버 배송원을 통한 물량처리로 CAPA확대 	<ul style="list-style-type: none"> 노인일자리 창출 <ul style="list-style-type: none"> 지역 내 노인 빈곤문제 해소 지역경제 활성화 <ul style="list-style-type: none"> 노인일자리 관련 부가사업을 통한 지역경제 활성화
역할	<ul style="list-style-type: none"> 고령자 친화기업 선정 <ul style="list-style-type: none"> 예산지원 (3억/법인) 노인일자리 예산 지원 <ul style="list-style-type: none"> 시장형 일자리 예산 편성 (연200만원/인) 일자리 수행기관 관리 <ul style="list-style-type: none"> 시니어 클럽 예산 편성 지자체 협력 유도 <ul style="list-style-type: none"> 지역본부를 통한 지자체 협력 지원유도 	<ul style="list-style-type: none"> 사업비 투자 <ul style="list-style-type: none"> 법인 설립비(3억/법인) 친환경 배송장비 투자 <ul style="list-style-type: none"> 스마트 카트, 전동자동차, 전동수레 택배 물량 제공 <ul style="list-style-type: none"> 안정적인 물량 제공을 통한 일자리 창출 물류 건설당 지원 <ul style="list-style-type: none"> 택배 사업 수행을 위한 전담지원인력 파견 	<ul style="list-style-type: none"> 거점부지 지원 <ul style="list-style-type: none"> 실버택배 거점 부지제공 임차료 감면 등 행정적 지원 <ul style="list-style-type: none"> 실버택배 사업 활성화를 위한 행정적 지원 부가사업 모델 발굴 <ul style="list-style-type: none"> 지역 특성을 살린 부가사업 모델 발굴
협력 결과	실버택배 전문기업 '(주)실버종합물류' 출범 체계적 운영을 바탕으로 지속성장의 기반 구축		

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

는 점이다. CJ대한통운 실버택배는 '민-관-지자체-노인'이 참가하는 다자간 협력 체계 구축의 시발점으로, 택배 거점 활용한 지역 밀착형 신규 사업 진출로 지역사회의 사회안전망 확충과 주민의 편의 및 복리증진에 기여하였다. 다자간의 협력 체계 구축은 서로의 니즈와 역할에 대한 분명한 이해와 수행을 통하여 가능했다.

정부를 대표하는 보건복지부 산하 한국노인인력개발원의 목적은 노인일자리 창출과 노인일자리 사업 모델의 효율성 확립이었다. 이는 과거 정부 예산에만 의존하는 복지형 형태의 일자리를 대체하는 새로운 형태의 노인일자리를 필요로 하게 됐다는 것이다. 또한 지자체를 대표하는 부산광역시와 서울 은

평구, 성북구, 경기도 파주시 및 경상남도의 경우 노인일자리 창출이라는 점점과 함께 지역 경제의 활성화에 큰 의미를 두고 사업을 시작하였다. 이는 지자체에서 각 지역의 경제 활성화를 위한 거점부지와 행정적 지원 그리고 새로운 사업모델의 가능성을 제공하는데 큰 역할을 하게 하였다. 민간기업인 CJ대한통운은 기존부터 택배업의 인력문제 해소와 기업의 사회적 책임(corporate social responsibility, 이하 CSR)에 대한 역할수행을 최고의 목적으로 시니어사업의 투자와 친환경 배송장비, 새로운 사업모델을 위한 적극적 투자를 수행하게 되었다. 이렇게 서로의 이해관계에 부합하는 새로운 협력 구조의 탄생은 지역사회 노인일자리 창출로, 지역의 노인 빈

〈표 5〉 일상생활지원센터

구분	보건복지부	CJ대한통운	㈜실버종합물류
역할	<ul style="list-style-type: none"> 사업 관리 감사 	<ul style="list-style-type: none"> 거점 운영권 사업 컨설팅 	<ul style="list-style-type: none"> 거점 관리 부가사업 발굴
투자	<ul style="list-style-type: none"> 시설투자비 지원 시설 무상 임대 인력지원 <ul style="list-style-type: none"> - 사회복지사 인건비 지원 <ul style="list-style-type: none"> - 노인 1인당 200만원/년간 	<ul style="list-style-type: none"> 전동 배송장비 지원 물류시설 투자 	<ul style="list-style-type: none"> 배송 및 인력 운영 물류 시설 투자
사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> 통합택배서비스: 택배사 물량통합 교육서비스: 서예, 한자, 독서, 이야기교실 운영 가정서비스: 공구도서관, 푹푹도서관, 장난감도서관, 보육서비스 체험서비스: 옥상 텃밭 가꾸기, 문화센터 운영 배달서비스: '저기요'APP 개발을 통한 각종 배달 서비스 		
노인 일자리 창출 효과	<ul style="list-style-type: none"> 향후, 전국 실버택배 배송거점의 '일상생활 지원센터化'로 노인일자리 창출 효과 극대화 추진 		

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

〈표 6〉 전통시장 집화서비스

구분	한국노인 인력개발원	지자체	CJ 대한통운
역할	<ul style="list-style-type: none"> 시장형 일자리 연계 (200만원/년) 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 사업 추진을 위한 행정적 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 장비 지원(전동 수레) 홍보 및 마케팅
내용	<ul style="list-style-type: none"> 부산 부전마켓타운에서 노인인력을 활용한 물류서비스 개시('14년 9월) 시장 상인회: 사무실 부지 제공, 입점 상인 대상 홍보 시니어클럽: 사업 수행기관 참여, 노인 채용 및 관리 부산시내 배송 및 전국 택배 물량 집화 처리로, 전통시장 경쟁력 강화 		
노인 일자리 창출 효과	<ul style="list-style-type: none"> 거점 당 7~8명의 노인 채용 효과 전통시장 물류사업 모델 전국화 추진 전통시장 경쟁력 강화 및 지역 경제 활성화 효과 		

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

곤문제 해소 및 소외계층의 고립감을 해소하며, 믿을 수 있는 이웃의 택배 배송으로 택배배송기사 사칭 범죄 예방 및 소외계층의 고립감 해소에 도움을 주었다.

CJ대한통운은 실버택배에서의 성공적 CSV의 자신감을 바탕으로 지역사회의 니즈를 기반으로 한 거래시장 구매물품 배송 사업, 세탁물 보관 및 배달, 아이 돌봄, 소외계층 돌봄 서비스 등 노인 노동력을

활용한 다양한 신사업을 준비하고 있다. 이러한 활동들은 지역사회 내 새로운 고용창출과 지역경제의 활성화에 긍정적 효과를 미치고 아울러 CJ대한통운 본연의 사업적 가치를 제고할 수 있을 것으로 보인다.

지금까지 실버택배의 사례와 CSV를 통한 CJ대한통운의 CSV의 모습을 정리하면, CJ대한통운은 물류 핵심역량과 노하우를 바탕으로 차별화된 CSV사업 모델을 발굴 및 지속 성장시켜 사회적/사업적 가

〈표 7〉 시니어문화관광 가이드 사업

구분	한국노인 인력개발원	지자체	CJ대한통운
역할	<ul style="list-style-type: none"> 시장형 일자리 연계 (200만원/년)지원 	<ul style="list-style-type: none"> 사업 추진을 위한 행정적 지원 	<ul style="list-style-type: none"> 장비 지원(자전거 10대) 홍보 및 마케팅, 총괄 운영
사업 내용	<ul style="list-style-type: none"> 부산시 초량동 이바구길에서 노인인력을 활용한 문화관광 가이드 사업 시니어클럽: 사업 수행기관 참여, 노인 채용 및 관리 		
노인 일자리 창출 효과	<ul style="list-style-type: none"> 노인일자리 32명 창출 효과 '15년 연내, 타 지역 내 관광명소로 사업 확대 추진 2020년까지 노인일자리 516개 창출 계획(거점 16개) 		

*출처: CJ대한통운 내부 분석자료

치를 창출하고자 하였으며, ‘일자리’, ‘친환경’, ‘동반 성장’을 CSV 3대 핵심가치로 하여 CSV추진전략을 수립하였다. 그리고 이러한 핵심가치와 추진전략은 전 직원의 새로운 가치를 향한 노력에서 비롯되었다.

V. 실버택배를 통한 CSV모형의 과제

CJ대한통운의 실버택배는 다른 실버택배와 달리 초기에 사업이 빨리 안정되었지만 이 사업을 지속시키고 다른 지역으로 확대함에 있어서 어려움도 점차 드러나기 시작하였다. CJ대한통운의 실버택배는 기존의 노인일자리 사업에 비해서 정부에 대한 의존도가 현저히 낮아졌음에도 불구하고 정부의 예산지원을 받고 있기 때문에 향후 정부정책변화가 사업의 승패에 영향을 미칠 수 있다. 사업초기 보건복지부 주관의 “고령자친화기업”으로 선정됨에 따라 3억 원의 예산을 지원받고 지역별로 노인일자리창출 사업을 수행하는 시니어클럽으로부터도 일인당 연간 200만원의 시장형 일자리창출예산을 지원받고 있지만 장기적으로는 자생력을 갖춘 사업으로 발전하기 위해서는 사업의 수익성을 강화할 필요성이 대두되었다. 문화관광해설사, 전통시장물류사업 등과 같이 지역밀착형 노인일자리사업을 추진함으로써 사업의

부가가치를 높이는 시도를 하고 있을 뿐만 아니라 다양한 이해당사자들과의 협업을 통하여 새로운 노인일자리창출사업을 연계할 예정이다.

부산의 배송 난지역을 중심으로 사업을 시작한 초기와는 달리 여러 지방자치단체와 지역별 시니어클럽의 실버택배 수행요청이 증가함에 따라 사업이 전국화되었다. 이에 기존의 택배기사와의 배송권역의 조정논의가 점차 불가피하게 되었다. 사업초기에는 배송기사 부족지역을 중심으로 주로 택배 서비스가 이루어졌고 배송 난지역은 콜밴 등을 이용하여 용차 비용을 절감하였으나 사업이 서울, 부산, 경기 지역으로 늘어나고 거점도 초기 부산을 중심으로 한 14개 거점에서 전국적으로 73개 거점으로 늘어남에 따라 기존의 택배기사들과의 구역이 중복이 되는 문제가 발생하기 시작하였고 이러한 문제는 사업이 더 확충됨에 따라 새로운 조정이 필요하게 되었다. 현재는 기존 배송구역을 최대한 유지하는 한편, 신규 아파트 단지와 택배기사가 부족하거나 택배기사이탈 지역에 우선적으로 실버택배를 확대하고 있다. 중장기적으로는 늘어나는 택배물량을 택배기사와 시니어배송원이 나눔으로써 택배기사의 배송부담을 줄여주는 한편 시니어배송원의 수입을 창출하여 서로가 윈-윈하는 형태로 예상되는 어려움을 극복할 예정이다. 한국노인인력개발원과 연계하여 시니어 배송원을 대상으로 하는 배송서비스 관련 업무교육을 지속

적으로 시행하고 거점별로 상주하는 총무를 중심으로 현장에서의 고객응대 서비스업무의 지원 및 교육을 강화하여 기존 택배기사와 시니어배송원간의 서비스격차를 최소화하는 노력을 경주하고 있다.

실버택배가 전국적으로 확대됨에 따라 시니어 배송원을 위한 거점부지 확보가 용이하지 않은 경우가 점차 많아지고 있는데 지방자치단체와 공동으로 지역주민과 아파트입주민을 대상으로 실버택배사업의 사회적 가치를 홍보하고 설득하는 활동을 강화해가고 있고 장기적으로 실버택배를 포함한 노인일자리 창출을 위한 지속적인 재원의 확보를 위해서 각 지방자치단체와 정부 및 지역별 시니어클럽들과의 노력과 협력이 필요한데, 각 주체별로 다양한 이해관계자의 참여를 유도할 수 있는 노인 참여형 부가사업을 계속 발굴하고 있다.

VI. 결론

CSV는 새로운 경영 패러다임으로 기업-사회-정부의 협력 속에서 기업의 제품 및 서비스 역량이 사회적 니즈를 해결하고, 동시에 수반되는 가치사슬의 혁신과 산업클러스터의 형성 등을 통한 기업의 경제적 이익 실현을 가능하게 하는 기업전략이다(Porter and Kramer, 2011). 21세기에 들어서며, 기업들의 CSR은 단순한 기업의 자율성의 범위를 넘어섰다. 더 나은 사회와 기업의 장기적인 사회경제적 목표달성을 위해 전략적 사회공헌의 중요성(Porter and Kramer, 2002)과 이러한 사회공헌이 비용의 개념이 아닌 기회, 혁신, 경쟁우위의 원천이 될 수 있다는 시각은(Porter and Kramer, 2006), CSV라는 새로운 경영 패러다임을 소개하였고, 기업-사회-정부의 협력 속에서 기업의 제품 및 서비스 역량이 사회적 니즈를 해결하고, 동시에 수반되는 가

치사슬의 혁신과 산업클러스터의 형성 등을 통한 기업의 경제적 이익의 실현 가능성을 제시하고 있다(Porter and Kramer, 2011). 여기서 CSV는 기업-사회-정부 중 하나의 주체만 노력해서는 이룰 수 없고 각 주체의 역할과 공동의 협력이 필요하다(박홍수 등, 2014). 먼저 기업은 제품과 시장을 재인식하고, 가치사슬의 재해석을 통해 특정한 프로세스의 생산성을 새롭게 정의할 수 있어야 한다. 그리고 지역(지자체) 속에서 함께 성장하며 비용절감과 핵심역량의 성장을 이룰 수 있는 지역 클러스터의 발전 노력을 멈추지 말아야 한다. CSV에서 정부의 역할은 중요하다. 기업과 시민사회(지자체)의 성장을 위해서는 무엇보다 제도적 지원이 중요하기 때문이다. 또한 기업과 시민사회 간의 협력적 파트너십 구축, 법률적 인프라의 구축과 지원 등에도 정부의 역할은 매우 중요하다. 시민사회(지자체)는 기업의 가치창출과정에 참여함과 동시에 정부가 할 수 없는 세밀한 지원을 수행하며, 정부와 협력하여 기업의 활동에 평가 및 조언으로 도움을 줄 수 있다. 그리고 이러한 노력은 상호신뢰를 바탕으로 한 지속적인 대화와 타협 속에서 동시에 진행되어야 한다. 결국 모든 주체의 조화와 노력이 하나로 이루어졌을 때, 바로 모두가 공유할 수 있는 성과가 창출된다(전병준, 2014). CJ대한통운의 실버택배 사례는 포터의 CSV 모형을 성공적으로 제대로 구현한 현재진행형 CSV 모형이라고 볼 수 있다.

전략적 관점에서 환경이란 기업의 내부 환경과 외부 환경을 모두 포함하는 개념으로, 자원기반관점으로 내부 환경은 기업의 핵심역량과 관련하며, 산업조직론적 관점으로 외부 환경은 경쟁과 협력을 가능하게 하는 모든 환경적 요소와 관련한다(Rumelt et al., 1994). CSV는 기업 내부 및 외부환경을 모두 포함하고 있는 개념으로 외부의 환경을 내부로 끌어 들여 내부의 역량을 활용하여 새로운 모델을 창출하는 프로세스이다. CJ대한통운의 실버택배는 급격히

늘어나는 노인인구계층의 팽창과 부양문제, 녹색물류의 필요성, 격화되는 택배경쟁 등의 외부환경에서 공유가치의 기회를 포착하고 이를 CJ대한통운의 물류역량과 적절히 결합시켰다.

빠르게 변화하는 기업 환경 속에서 기업의 경쟁우위를 결정하는 요인이 산업 환경보다는 기업 내부에 보유하고 있는 역량의 차이에 있다고 한다면 (Eisenhardt and Martin, 2000), CJ대한통운이 가진 국내 물류선도기업으로서의 프로세스혁신 노하우와 수평적 협력이 기반한 공동체 조직문화 역량은 경쟁기업들이 실패를 거듭했던 초기 실버택배를 공유가치를 창출시키는 전략적 사업영역으로 탈바꿈시켰다.

동태적 역량(dynamic capability)은 빠르게 변화하는 환경에 대비하기 위하여 기업 내, 외부의 역량을 통합, 수립, 재조정하는 기업의 능력으로 경로의존성과 시장위치에서 새로운 혁신을 통해 기업의 경쟁우위를 거두는 조직의 능력을 일컫는다(Leonard-Barton, 1992). 이러한 동태적 역량은 여섯 가지 요소를 통해 살펴볼 수 있는데, 이는 각각 생산요소(factors of production), 자원(resources), 조직역량(organizational routines), 동태적 역량(dynamic capability), 제품이다(Teece et al., 1997). 시장 내 동일한 생산요소를 가진 기업들이 생산한 최종제품과 성과에 차이가 존재한다면, 이러한 차이는 각 조직이 갖는 서로 다른 자원과 조직역량, 그리고 동태적 역량의 차이 때문에 발생하며, 이는 특정 조직에 대한 경쟁우위로서 나타난다(Helfat and Rauditschek, 2000). 개별기업들은 각 역량들에 대한 활용(exploitation)과 부족한 역량을 빠르게 채우는 탐색(exploration)을 수행하며, 이들을 적절하게 통합, 수립, 재조정하는 동태적 역량은 기업의 지속적인 생존에 매우 중요하다(Teece, 1982; Wernerfelt, 1984; Teece et al., 1997). 동태적 역량의 프로세스는 총 3단계로, 감각(sensing) ⇒ 소유(seizing) ⇒ 변화관리(managing threat,

transforming)로 이어지는데(Teece, 2007), 이는 CJ대한통운의 CSV모델에서 분명하게 나타난다.

〈표 8〉 동태적 역량 프로세스

감각 (sensing)	소유 (seizing)	변화관리 (transforming)
학습하고 감각하며, 걸러내고 조직화하여 시장에 존재하는 기회를 포착하는 시스템적 능력	시장의 기회를 획득하기 위한 기업조직과 기업 내의 프로세스와 디자인	물질적, 지식적 자산과 능력의 지속적인 조율과 조정

*출처: Teece, 2007 재구성

감각단계로서 CJ대한통운은 시장 외부환경의 변화에 대응하여 택배업계에 다가오는 위기와 공공정책의 수정을 새로운 사업적 기회로 판단하고 이를 접목하여 새로운 기회를 창출하고 성과를 거두기 위하여 지속적인 연구와 노력을 기울였다. 그리고 노인일자리창출이라는 정부의 니즈, 지역 내 일자리 창출과 지역경제 활성화라는 지자체의 니즈, 그리고 높은 서비스 품질을 제공할 수 있는 지역인재에 대한 CJ대한통운의 니즈를 명확히 파악하고 이에 알맞은 사업모델을 제시하였다. 이러한 동태적 역량이 바로 CJ대한통운 CSV모델의 준비된 성과라 할 수 있다. 감각단계에서의 CJ대한통운은 급격히 팽창하는 택배산업에서의 환경변화와 시장 내에서 각 기업들이 당면하는 어려움을 지속적으로 인지하고 있었다. 그리고 이러한 문제들을 풀어내기 위하여, 이미 자체적으로 그린택배라는 사업을 출범하고 지속적인 연구를 이어갔다. 이는 본래 CJ대한통운 배송기사의 복지증진을 통한 서비스품질의 향상을 위해 시작된 사업으로 단지 물동량 처리만을 위한 다른 업체와는 기본 목적에 차이가 존재하였다. 배송기사의 복지향상을 위해서는 기사들의 업무시간을 줄여야 했고, 줄어든 업무시간을 채우기 위한 새로운 인력이 필요로 하게 되었다. 그리고 새로운 인력이 조직

에 들어왔을 때, 높은 서비스 품질을 제공할 수 있는 체계가 필요하였다. 이러한 목적의 차이는 기존의 실버택배에서 문제로 지적되었던 낮은 서비스 품질의 문제를 해결하고, 실질적으로 최고의 서비스 품질을 갖춘 실버택배를 가능하게 하는 밑거름이 되었다.

소유단계에서는 CJ그룹의 전사적 CSV활동이 큰 영향을 실질적 영향을 미쳤다. CJ그룹은 창업주 이병철 선대회장의 '사업보국'의 창업이념을 계승한 이재현 회장의 경영철학과 기업과 사회가 같이 성장하고자 하는 공존공영의 강한 의지를 바탕으로 기업의 본연의 목적인 성과 창출뿐 아니라, 사회의 일원으로서 이해관계자와의 소통을 통해 공유가치를 창출하고, 국가·사회와 함께 지속 가능한 성장을 위한 노력을 지속적으로 펼쳐왔다. 이러한 노력의 일환으로, 2013년 11월 창립 60주년을 맞이하여, CSV경영을 선포하게 된다. CJ그룹의 최고경영자가 이러한 CSV경영을 대내외적으로 직접 선포한 것에는 CJ그룹이 소비자, 협력업체, 임직원, 정부, 시민단체 등 다양한 이해관계자와 함께 협력적 생태계를 조성하여 한국을 대표하는 선도적 CSV기업으로 입지를 구축하고자 하는 의지가 담겨 있다. CJ그룹은 그룹차원에서의 CSV경영실 뿐만 아니라 각 계열사별로 이를 집행할 CSV전담팀을 구성하였다. 이를 바탕으로 CJ대한통운에서는 CSV전담팀이 대표이사의 직속기관으로 편입되어, 빠른 의사결정과 사내 존재하는 모든 역량을 총합하여 새로운 실버택배 사업을 위한 지원을 전사적으로 가능하게 하였다.

변화관리단계에서는 CJ대한통운의 노력과 함께 CJ그룹 차원의 지원도 체계적으로 더해져, CSV의 효율적 구현을 위한 재정적 지원과 인적 지원을 전폭적으로 하였다. 새롭게 수행되는 실버택배 사업에서는 CJ대한통운이 소유한 운송프로세스의 핵심역량을 활용하면서 이를 전담할 수 있는 조직인 (주)실버종합물류를 독립적으로 설립하여 불과 1년이 채 안되어 흑자경영을 시작하였고, 부산 외의 지자체에도 지점을 설립

하여 빠르게 그 운영을 확장해 가고 있다. CJ대한통운은 명확한 단계적 성과를 통해 기업의 경쟁우위를 가져오는 동태적 역량을 소유할 수 있었고, 이는 성공적인 CSV사업모델의 수행을 가능하게 하였다.

참고문헌

- 김은실(2010), "우리나라 택배산업 활성화 방안연구," 서강대학교 대학원 석사학위논문.
- 남기철, 이문국, 조성은, 강성추, 조준행(2008), **노인일자리 사업 중장기 발전 전략**, 한국노인인력개발원, 동덕여자대학교 산학협력단.
- 노성현(2000), "우리나라 택배발전에 관한 연구," 명지대학교 대학원 석사학위논문.
- 이가옥(2005), "고령자 고용정책의 대응전략에 대한 비판과 시민권(citizenship)의 원리를 통한 대안 모색," **한국노년학**, 25(2), 171-193.
- 이두희, 고통수, 김동수. (2013). **공유가치창출 (CSV) 을 통한 지역산업의 지속가능한 경쟁력 강화방안**. 연구보고서 2013-677.
- 이석원(2010), "노인일자리사업 참여자의 시간활용 변화와 적극적 노년생활," **노인복지연구**, 49, 51-80.
- 이우승(2007), **서울시 대기환경개선을 위한 그린물류 도입방안**, 서울시정개발연구원.
- 조경철(2000), **실무중심 택배의 이해와 운영**, 서울: 물류신문사.
- 박경서(2011), "한국택배산업 현황 및 발전방안에 대한 연구," 서울시립대 경영대학원 석사학위논문.
- 박경하, 남기철, 이소정, 이시균, 이승호, 이현미(2013), **노인일자리 확대를 위한 중장기 정책방향**, 한국노인인력개발원.
- 박경하, 이현미(2012), **2012년 노인일자리사업 참여노인 실태조사**, 한국노인인력개발원.
- 박찬석(2006), "택배시장의 동향과 시사점 우체국 택배에 미치는 영향," **우정정보**, 66-88.
- 박홍수, 이장우, 오명열, 유창조, 전병준(2014), **공유가치**

- 창출(CSV) 전략**, 박영사.
- 통계청(2014), 운수업조사보고서.
- 한국통합물류협회(2013). 내부자료
- 현대경제연구원(2011), **물류산업의 미래를 담보로 한 택배의 성장**. VIP Report.
- 황정임, 윤덕경, 이미정, 김영란, 주재선, 김동식, 이인선, 정수연, 김현정, 김은경(2013), **2013년 성폭력 실태조사**, 여성가족부.
- CJ대한통운(2015). 내부자료 및 인터뷰.
- Armingeon, K.(2007), "Active Labour Market Policy, International Organizations and Domestic Politics," *Journal of European Public Policy*, 14(6), 905-932.
- Eisenhardt, K. M., and Martin, J. A.(2000), "Dynamic Capabilities: What Are They?," *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gauthier, A. H., and Smeeding, T. M.(2000), "Patterns of Time Use of People Age 55 to 64 Years Old: Some Cross-national Comparisons," *Center for Policy Research, Maxwell School of Citizenship and Public Affairs*, Syracuse University.
- Helfat, C. E., and Raubitschek, R.(2000), "Product Sequencing: Co-evolution of Knowledge, Capabilities and Products," *Tuck-JFE Contemporary Corporate Governance Conference*.
- Hohmeyer, K., and Wolff, J.(2010), "Direct Job Creation in Germany Revisited: Is It Effective for Welfare Recipients and Does It Matter Whether Participants Receive a Wage," *IAB Discussion Paper(21)*.
- Leonard-Barton, D.(1992). "Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development," *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- OECD(2011), *Pension at a Glance 2011*, Retirement Income Systems in OECD and G20 Countries, Paris: OECD.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2006), "Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 85(12), 78-92.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(12), 62-77.
- Rowe, J. W., and Kahn, R. L.(1997), "Successful Aging," *The Gerontologist*, 37(4), 433-440.
- Rumelt, R. P., and Teece, D. J.(1994), *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*, Harvard Business Press.
- Sarfati, H.(2008), "Live Longer, Work Longer - Aging and Employment Policies," *Transfer: European Review of Labour and Research*, 14(3), 515-519.
- Spevacek, A. M.(2009), *Effectiveness of Active Labor Market Program: A Review of Programs in Central and Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States*, USAID Knowledge Services Center. <http://usaid.gov>.
- Teece, D. J.(1982), "Towards an Economic Theory of the Multiproduct Firm," *Journal of Economic Behavior and Organization*, 3(1), 39-63.
- Teece, D. J.(2007), "Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of (sustainable) Enterprise Performance," *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319- 1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A.(1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management," *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-based View of the Firm," *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Creating Shared Value in Senior Parcel Delivery: The Case of “CJ korea express”

Byung-June Chun*

Abstract

Senior parcel delivery service by CJ korea express is an interesting model of creating shared value (CSV) that successfully organized mutual cooperation among government agencies, local communities and firms. As the population of seniors grows large, creating jobs and enhancing welfare for senior citizens become one of the crucial social agendas for the government and most local communities for their thriving economy.

The government and local agencies have developed and implemented diverse policies of creating jobs for the welfare of seniors but most of them failed to make expected outcomes. Most silver jobs for seniors provided by the government or local community agencies have limitations of fulfilling the sense of belongingness, achievement and satisfaction for seniors because of their poor quality of jobs and low wages.

CJ korea express also faces problems on human resource management with rapid increase of cost, delivery target and the quantity of goods transported in nation. In that situation, CJ korea express started new senior parcel delivery service based on CJ's philosophy of “Co-existence and co-prosperity”. Unlike other competitors in senior parcel delivery service, CJ korea express strategically approached the service with the viewpoints of creating shared value in the value chain of the delivery service.

At first, CJ korea express identified the needs of the government, local communities and agencies as well as its own needs. In coordination with local community and agencies, CJ korea express began to establish local delivery base office in the middle of densed apartment complex, which is critical for the efficiency of delivery service by seniors. Local base offices take the role of community center for the senior workers and enhance job satisfaction of seniors. CJ korea express also developed unique equipments for senior workers that make delivery service more convenient and green. Dynamic capabilities of CJ korea express and CJ's philosophy of “Co-existence and co-prosperity” turned the low wage and dissatisfied silver jobs into satisfied jobs for seniors.

Key Words: senior parcel delivery, creating shared value

* Professor, College of Business and Economics, Chung-ang University, First author(Corresponding author)

〈Teaching Note〉

실버택배를 통한 공유가치창출: CJ대한통운의 사례

Synopsis

본 사례는 현 택배운송계가 처한 환경적 문제에 대해 간략히 설명한 후, 이를 극복하기 위해 CJ대한통운에서 수행한 실버택배 사업에 대해 소개하면서 기업과 정부, 지역사회(지자체) 모두가 윈-윈의 성과를 얻는 CSV의 방안을 제시하고 있다. 최근 우리나라는 다른 선진국들과 마찬가지로 인구 고령화에 대한 이슈가 빠르게 확산되면서, 지난 2004년부터 정부 차원에서 노인일자리아 사업을 시행하여 고령화 사회에 대비하고자 노력하였다. 이 중 실버택배는 2006년부터 정부의 주도로 시작하여, 빠르게 여러 지자체로 확대 시행되었으나, 실효성은 그리 높지 못했다. 이는 기존의 실버택배가 공공복지사업과 동일한 방식으로 수행되어, 수행하는 시니어배송원도 소속감과 만족감을 느끼지 못하고, 사업을 수행하는 정부와 지자체도 성과 없이 관련 재정만 소진되며, 일자리를 제공하는 택배업체도 핵심 경쟁력이라고 할 수 있는 배송 밀집도와 단가 등의 조건 충족이 어려웠기 때문이다. 한편, CJ대한통운은 지속적으로 늘어나는 택배수요와 이를 처리할 배송인력의 부족, 난배송지 확대에 따른 배송효율 저하 및 배송비용 상승 등 여러 문제에 직면해 있었다. 이런 사업의 환경적 요인 변화는 CJ대한통운에 기업과 정부, 지자체 모두의 니즈 충족을 위한 대안제시를 압박하였고, 이를 위한 연구와 노력은 CJ대한통운의 CSV

사업 모델 제시를 가능하게 하였다. 공공근로와 같이 단순한 노인 인력의 활용이라는 복지형 일자리의 개념을 넘어서, 사회적으로 소외/취약계층이 즐겁게 일하며 노력에 따라 더 많은 소득을 얻을 수 있는 성장형 일자리를 창출하고, 지역사회를 활성화하며, 녹색물류를 실현하여 사회적 가치를 창출하고, 사업적으로는 배송의 효율성을 제고하여 수익을 창출하고 새로운 물류 패러다임으로의 전환을 추구하여, 사업적 가치 또한 동시에 창출하고자 하였다. 이를 통해 궁극적으로 1) 질 좋은 일자리를 더 많이 만들고, 2) 자연환경을 보호하며, 3) 각각의 이해집단들(정부-지역사회(지자체)-기업)이 동반성장 할 수 있는 기회를 제공하는 세 가지 핵심가치를 제안할 수 있었다. CSV를 통하여 새롭게 출발한 실버택배 사업은 정부와 지역사회(지자체)의 측면에서는 질 좋은 노인일자리가 창출되고 지역경제를 활성화 할 수 있는 시니어사업을 발굴했다는 점에서 이득이었고, CJ대한통운의 입장에서는 택배기사 구인난이 해소됨과 동시에 늘어나는 물량을 효율적으로 처리하며, 중소기업과의 동반성장과 환경보호 그리고 새로운 사업적 가치를 창출할 수 있는 거점이라는 기반도 갖추게 되었다. 노인 복지, CSV, 동반성장 등 여러 문제들이 맞물려 있었던 CJ대한통운의 실버택배 사례에 대한 깊이 있는 이해는 기업의 CSV 수행이 전략적으로 기업과 사회에 내재되어 있는 문제에 대처하는 새로운 대안으로서의 가능성에 대한 교훈을 제공하며, 향후 사회와 기업을 둘러싼 환경의 변화에

따라 발생할 사회적 문제들을 논의하는데 큰 해결방안을 제시하는 이정표로서의 역할 수행도 가능하게 할 것으로 기대한다.

Teaching Point

본 강의는 다음의 세 가지를 중점적으로 논의해야 한다.

첫째, CSV의 개념과 의미를 이론적으로 명확하게 이해한다. CSV는 기존의 CSR과는 추구하는 바가 다르다. 사회적 문제를 위한 단순한 자선(philanthropy) 차원의 지원을 넘어, 문제와 관련한 이해당사자(정부-시민사회-기업) 모두가 혜택을 가져갈 수 있는 비즈니스 모델을 구축하는 것이 목적이다.

둘째, 과거의 실버택배 사업이 실패하게 된 원인의 확인과, CSV를 기초로 CJ대한통운에서 인구의 고령화라는 사회적 문제와 택배업계의 인력문제 등의 사업적 문제라는 이 두 마리 토끼를 동시에 잡을 수 있었는지 그 과정을 살펴볼 필요가 있다. 정부와 지역사회(지자체) 그리고 기업(CJ대한통운)의 니즈를 파악하는 노력과 이러한 니즈를 적절히 조합하여, 모든 니즈를 충족할 수 있는 새로운 실버택배 CSV모델을 만들어낸 CJ대한통운의 성공 요인이 무엇인지 논의한다.

셋째, CJ그룹의 경영철학이 CJ대한통운의 CSV 모델을 실천하는데 있어서 어떤 역할을 했는지 그리고 기업 안에서 CSV전담팀으로서의 위치가 사업수행에 어떠한 역할을 감당하였는지 생각해본다. 한 기업의 전략을 추진함에 있어, 최고경영자의 마인드가 중요한 요소임을 이해한다.

Assignment Question

1. 정부주도의 실버택배 산업이 실패한 이유는 무엇이며, 이후 CJ대한통운이 추진한 실버택배의 성공요인은 무엇인가?

초기의 실버택배는 상당한 정부 예산이 투입되었음에도 불구하고 큰 성공을 거두지 못하였다. 일자리의 양적 성장에 집중하였던 정부기관과 지자체의 관리감독 하에서 대부분의 일자리는 복지형의 형태로 제공되어, 노인에 주어진 업무의 성격은 단순했고, 소속된 공간의 부재로, 일의 즐거움이나 보람, 만족감, 동료의식 등이 전혀 생기지 않았다. 업무량에 관계없이 매일 일정한 수당만을 받는 복지형 형태의 일자리는 업무의 비효율성으로 직결되었고, 시니어배송원에 택배 물량을 제공하는 택배업계는 물량에 대한 수익을 얻을 수 없는 상황으로 연결되었다.

하지만 CJ대한통운의 실버택배는 추진 과정에서 체계적으로 CSV모형을 적용하여 그 효과를 극대화하였다. 1단계에서는 현재 기업이 처한 상황을 인지하였고, 2단계에서는 이 문제를 해결하기 위해 기업 내에서 활용 가능한 핵심역량을 파악하였다. 마지막 3단계에서는 CJ대한통운만의 핵심역량을 기반으로 기업과 사회 내외부의 이슈들을 해결하기 위한 CSV 전략을 수립하였다.

이는 각 이해당사자가 각자의 이해관계에는 충실하였지만, 서로의 고민에 대하여는 함께 고민하지 못함으로 발생하게 된 문제이다. 정부 및 지자체는 실질적 일자리 창출이라는 눈앞에 놓인 현안이 존재함으로 일자리의 양적 성장을 위한 노력에는 노하우가 있었지만 상대적으로 일자리의 형태를 성장형으로 변환하여 전략적으로 수익을 창출하는 인력운용의 노하우의 수행에는 어려움이 있었으며, 기업은 인력운용의 노하우는 가지고 있었지만, 운용할 수

있는 인력의 공급에는 어려움이 있었다.

이러한 과정 이후, CJ대한통운은 정부 및 지자체와 새롭게 협력하여, 기업의 핵심역량을 명확하게 인지하고, 이를 통한 사회와 기업에 모두 이득이 되는 방안을 찾아냈다. 모든 이해관계자의 니즈를 통합하여, 복지형 일자리의 형태를 성장형 일자리의 형태로 변환하였다. 결국 이러한 과정을 성공적으로 수행한 단계와 이 가운데 적용된 CSV의 의미는 모든 이해관계자 간에 윈-윈의 성과를 이룰 수 있는 기업의 전략적 방안으로서, 앞으로 기업들이 어떻게 여러 사회를 구성하는 주체들과 더불어 생존해 나가야 할 것인지를 보여주는 아주 좋은 모범답안이 될 것이다.

2. CJ대한통운의 사례를 통해서 기업의 CSR과 CSV의 차이를 설명하라.

기업의 CSV와 CSR 활동의 가장 큰 차이점은 비즈니스와의 연계 여부에 있다고 할 수 있다. 기업의 핵심 역량이 사회적 가치와 기업의 경제적 가치를 동시에 창출하는데 어떠한 역할을 감당하는지가 또 다른 구분점이 될 수도 있다. CSV는 처음부터 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출하는 방법을 고민하지만, CSR은 기업이 이미 만들어 낸 이익의 일부를 좋은 일에 쓰는 방식이기에 새로운 시장과 새로운 가치를 창출하는 것이 매우 중요하며, CSR은 비용으로 인식되는 반면, CSV는 사회·경제적 효용을 증가시킨다는 점에서 기업의 경쟁력 향상을 위한 기회로 인식하여 투자비용으로 여겨지게 된다. CSR을 위한 예산은 한정적이기 때문에 활동이 제한적이나, CSV를 위해서는 기업 전략을 재창조해야 하므로 기업 전체의 조직과 예산이 투입해야 하는 것이다.

가장 쉽게는 마이클 포터 교수가 공정무역의 사례를 통해 CSR과 CSV의 차이를 설명한 예를 살펴보

면 이해가 더욱 쉬워진다. 가난한 농부가 재배한 농작물에 제값을 쳐주는 공정무역은 CSR 관점에서 빈곤을 해결하는 선행이지만, 이는 현재의 파이를 재분배하는 것에 그친다는 한계성을 가지고 있다. 하지만 CSV는 농장의 농법을 개선하고 농부를 위한 지역 협력과 지원 체계를 구축하는 방법으로 접근하여, 농부들이 더 효율적이고 지속가능한 방법으로 작물을 재배해 수확량과 품질을 개선하도록 도움을 주어 사회적 가치와 기업의 가치를 동시에 향상시키는 결과를 얻게 되는 것이다.

CJ대한통운의 경우 정부, 지자체, 시니어클럽 등의 복지단체의 니즈를 정확히 파악하고 이를 CJ대한통운이 당면한 위협과 연계하여 새로운 기회로 재해석하고 자신의 핵심역량에 결부시켜 모두가 만족할만한 CSV 모형을 만들었다. 노인인력의 일자리 창출, 만족도 증가, 지역경제 활성화 등의 사회적 가치를 창출하고 CJ대한통운 본연의 사업 가치사슬의 개선을 통한 수익성을 창출하였다.

3. CJ의 경영철학은 CJ대한통운의 실버택배에 어떤 영향을 미쳤는가?

사업보국과 공존공영의 CJ경영철학은 실버택배에 접근하고 해석하는 시각을 다르게 만들고 CSV모형을 실행함에 있어서 강력한 추진력을 제공한다. 실버택배를 단순히 비용절감을 위한 노년층 활용으로 보지 않고 실버인력이 실질적으로 일에 보람과 만족감을 느낄 수 있는 공간을 지자체와 함께 협력하여 제공함으로써 더불어 성장하는 지역공동체를 구축하려는 노력을 CJ대한통운이 시도하였다. 공존공영의 경영철학이 실버택배에 숨겨진 사회적 가치의 발굴을 가능하게 하였다.

참고문헌

- 박홍수, 이장우, 오명열, 유창조, 전병준(2014), **공유가치 창출(CSV) 전략**, 박영사.
- CJ대한통운(2015). 내부자료 및 인터뷰.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2002), "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy," *Harvard Business Review*, 80(12), 56-68.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2006), "Strategy and Society, The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 85(12), 78-92.
- Porter, M. E., and Kramer, M. R.(2011), "Creating Shared Value," *Harvard Business Review*, 89(12), 62-77