

유한킴벌리의 경영혁신: 시니어 비즈니스 CSV*

한 상 만**

김 종 배***

공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)이 무엇인지를 이해하는 것은 그리 어렵지 않지만, 이를 실천에 옮기는 것은 그리 쉽지 않다. 이런 점에서 볼 때, 유한킴벌리의 시니어 비즈니스 CSV는 주목할 만한 실천 사례라고 평가된다.

유한킴벌리가 추진하고 있는 '시니어 비즈니스'는 우리 사회가 당면하고 있는 고령화 문제를 해결함과 동시에 기업의 새로운 사업영역을 개발한다는 성격을 가지고 있다. 물론 CSV의 성과를 거두기 위해서는, 내부적으로는 기업의 사업 성격과 적합해야 할 뿐 아니라 이를 통해 일정 수준 이상의 수익을 거둬야 한다. 동시에 외부적으로는 사회 문제의 해결에 도움이 되어야 한다. 이런 기준에서 볼 때, 유한킴벌리가 추진하고 있는 CSV 활동은 그 성격상 기업내적 여건(예: 제품특성, 조직규모 및 역량, 기업문화 등)과 어울리고 또한 해결하고자 하는 사회문제 역시 시의 적절하다고 평가된다. 특히 유한킴벌리의 CSV 활동은 하나의 선순환체계를 구축하고, 이를 통해 직간접적으로 CSV 활동의 성과를 추구한다는 점에서도 연구가치가 크다고 평가된다. 이는 기존 대다수의 CSV 활동이 기업과 수혜집단간의 직접적 상호작용 또는 상생관계의 구축을 통해 그 성과를 거두는 것과 차별되기 때문이다.

CSV의 이론적 발전과 현실적 활성화를 위해서는 다양한 사례들을 발굴하고 이를 확산하는 노력이 요구된다. 유한킴벌리의 사례는 이론 및 실무에 공헌하는 하나의 모범사례가 될 것으로 기대된다.

주제어: 유한킴벌리, 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV), 기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR), 시니어 비즈니스

2017년 2월의 어느 추운 아침, 손승우 이사의 한 손에는 방금 내린 커피, 또 다른 한 손에는 태블릿 PC가 들려 있다. 거기에는 유한킴벌리 CSV 팀에서 준비한 그간의 CSV 활동 성과 및 향후 기획에 대한 자료가 담겨 있다. 다음 날 열리게 될 전략회의에서 손 이사는 자신이 구상하는 CSV 경영전략이 유한킴벌리의 새로운 성장을 위한 중요한 축임을 설득시켜야 한다. 지난 몇 년간 손 이사팀은 최규복 대표이사가 제시한 CSV 경영모델의 실천을 위해 노력해 왔다. 즉 우리 사회가 당면한 문제의 해결은 물론이거니와 동시에 비즈니스 기회도 함께 창출한다는 새로운 기업경영 혁신모델의 현실적 정착을 위해 노력해 왔다.

기업의 사회적 책임 활동에 대한 유한킴벌리의 역사는

그 뿌리가 깊다. 이러한 역사가 있었기에 유한킴벌리는 대한민국에서 가장 존경 받는 기업 중 하나로 인정받고 있고, 소비자들의 마음속에 사회공헌 기업으로 깊이 인식되고 있다. 특히 유한킴벌리의 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인은 국민 모두가 기억할 정도로 친숙한 유한킴벌리의 상징적 캠페인이다. 또한 창업자인 유일한 박사는 우리나라의 대표 기업인으로 국민들의 마음속에 소중히 남아있다.

이러한 전통을 기반으로 최근에는 좀 더 비즈니스의 지속가능 관점에서 접근하는 혁신 노력이 필요한 상황이었다. 그러던 중, 최규복 대표이사는 CSV 개념을 접하고 이를 새로운 모델로 추진하고자 하는 확고한 의지를 가지게 되었다. 손 이사는 이러한 경영혁신 모델의 실무팀

논문접수일: 2017. 02. 27. 1차 수정본 접수일: 2017. 03. 27. 게재확정일: 2017. 04. 06.

* 본 사례의 완성에 많은 도움을 주신 유한킴벌리의 손승우 이사께 깊은 감사를 드립니다.

** 성균관대학교 경영대학(smhan@skku.edu), 제1저자

*** 성신여자대학교 경영학과(jbkim@sungshin.ac.kr), 교신저자

을 이끌고 있다. 사회문제의 해결과 비즈니스 성장을 동시에 추구한다는 것은 그 개념을 잡기도 쉽지 않지만, 이를 현실화한다는 것은 더욱 부담스러운 일이다. 그렇지만 조직원들에게 많은 자긍심과 자부심을 느끼게 하는 프로젝트이다. 김이 모락모락 나는 커피를 깊게 들이마시며, 손 이사는 CSV의 현재 모습과 그리고 다음 단계에 대한 청사진을 그려 보고 있다.

I. CSR vs CSV

기업은 국가 및 사회의 주요 구성원이다. 기업이 수행하는 여러 활동은 이해관계자 집단은 물론이거니와 거시적으로 경제, 정치, 사회, 문화 등에도 크고 작은 영향을 미친다. 기업은 기업 본연의 활동(예: 신제품 개발, 제조, 유통, 판매 등)에 전념하고 그로 인한 가치창출 및 부가활동을 통해 사회에 기여를 한다. 그렇지만 현대의 기업은 이러한 경영 경제적 역할 이외에도, 사회적 안녕과 복지 등과 같은 폭넓은 사회적 책임(Corporate Social Responsibility, CSR)에 대해서도 요구 받고 있다. 이는 기업을 둘러싼 경제, 사회, 환경 등에서 나타나는 문제를 도의시하고 기업 혼자만 성장한다는 것이 불가능하다는 자각, 그리고 기업의 역할을 강조하는 시대적 요구가 반영된 것이다. 그 결과 기업은 기업 본연의 활동뿐 아니라 사회를 위한 경제적, 법적, 윤리적, 자선적 책임(economic/legal/ethical/philanthropic responsibility)을 다할 것에 대해서도 요구 받고 있다.

기업의 사회적 책임과 연관된 활동은 실로 다양하다. 예를 들어, 홈플러스와 굿네이버스가 함께 진행한 'Love Parking' 캠페인, 삼성의 '재능나눔' 캠페인, CJ Minewater의 'Barcodrop' 캠페인 등을 들 수 있다. 주요기업 200곳 이상을 대상으로 조사한 전경련의 결과에 따르면 기업들의 평균 사회공헌비

용은 이익대비 3~4% 정도로 나타났고, 2014년 우리나라 주요 기업 231개사가 지출한 사회공헌 규모는 2조 6,700억원으로 나타났다.

사회적 책임(CSR)에 이어서 최근 기업경영에 있어서 중요한 화두로 등장한 개념은 바로 공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)이다. 이것은 전통적인 기업의 사회적 책임(CSR)과 여러 측면에서 구분되는 개념이다. 우선 CSV는 기업이 수익 창출 활동을 통해 얻게 된 자금여력을 바탕으로 전개하는 사회공헌 활동(CSR)과는 구별된다. CSV는 사회공헌과 함께 기업의 경제적 수익도 동시에 추구하는 방향으로 이루어진다. 이는 기업의 경영성과는 주변 공동체의 번영과 상호 의존적 관계일 수도 있다는 혁신적인 발상의 전환으로부터 비롯되었다.

좀 더 부연설명하자면, 전통적 CSR은 기업활동을 통해 얻게 된 수익을 기반으로 전개되는 사회공헌 활동의 형태이다. 그렇기에 경영환경이 악화되고 수익이 축소되면 CSR을 지속적으로 수행하기 어렵게 된다. 이에 비해 CSV는 당면하고 있는 사회문제를 해결한다는 취지는 CSR과 동일하지만, 이에 더해 비즈니스 성과도 함께 추진한다는 점에서 CSR과 구분된다. 즉 CSV는 사회가 당면한 어려움과 문제점 또는 취약계층을 지향하는 활동이지만, 동시에 그러한 활동을 비즈니스와 접목시키고 있다. 그리고 이를 통해 기업 및 사회 모두에게 새로운 가치와 혜택을 창출하고 있다(Porter and Kramer, 2006, 2011). 예를 들어, 밀가루 제조업체가 배고픈 사람들에게 밀가루나 빵을 무료로 또는 저렴하게 제공하는 것이 CSR이라면, 배고픈 사람들에게 제분 및 제빵기술을 교육시키고 이를 통해 질 좋은 고용인력을 구하거나 또는 이들의 제과점 창업을 통해 기업의 새로운 매출기회를 늘리는 것이 바로 CSV이다. 이와 같이 CSV는 사회문제나 어려운 계층의 문제를 해결하면서 동시에 기업의 비즈니스 기회를 창출하고, 이를 통해 기업 및 사회의 건강한 성장을 추구한다.

다는 특성을 가진다.

기업의 이윤을 추구하면서 동시에 사회문제도 해결한다는 취지의 CSV는 개념적으로는 매우 매력적이지만, 이를 실천에 옮기기는 쉽지 않다. 어떻게 보면 이기적 행동(기업의 이윤추구 사업), 이타적 행동(사회문제의 해결, 취약계층에 대한 지원 등)을 동시에 추구한다는 모순된 경영 이념이기에, 이의 실천을 위해서는 창의적 발상이 필요하다. 따라서 이를 성공적으로 실천하고 있는 기업들에 대한 사례 축적은 이를 고민하는 기업들에게 많은 시사점을 제공할 것으로 기대된다.

최근 유한킴벌리가 추진하고 있는 '시니어 비즈니스'는 우리나라의 고령화 문제 해결과 함께 기업의 수익성 제고를 목적으로 하고 있다. 즉 '사회문제를 해결하는 과정에서 새로운 비즈니스 기회를 모색하는 공유 가치의 창출'이란 성격을 가지고 있다. 이는 우리 사회의 여러 문제들(예: 저출산, 고령화, 취업난, 소득 불균형, 환경오염, 세대간 갈등)중에서 가장 시급한 고령화 문제를 해결한다는 점에서 그 의의가 있다(김종배 등, 2016). 또한 고령화를 사회문제로만 인식하지 않고 이를 새로운 사업 기회로 보는 인식전환을 통해 기업의 새로운 성장동력을 추구한다는 점에서도 그 의의가 있다.

II. 유한킴벌리의 사회공헌 활동

여기서는 유한킴벌리가 오랜 기간 수행해왔던 사회공헌 활동에 대해 살펴보겠다. 그 이유는 현재 유한킴벌리의 CSV 활동은 기업의 역사 및 조직문화 등을 배경으로 수행되기에, 과거 수행되었던 내용을 살펴보는 것은 현재의 CSV활동의 기반을 이해하는데 도움이 될 것이라 판단하였기 때문이다.

이에 앞서 간략히 유한킴벌리의 기업 현황을 정리

하면 다음과 같다. 유한킴벌리(Yuhan Kimberly, Ltd.)는 1970년 3월 유한양행과 킴벌리클라크의 합작투자자로 설립되었다. 기업의 주요 사업은 위생용품 및 건강용품의 제조와 판매 등이다. 유한킴벌리는 우리나라 최초의 미용티슈, 생리대, 기저귀 등을 공급하며 위생문화 혁신에 기여해 왔다. 주요 제품으로는 '하기스' 기저귀, '크리넥스' 미용티슈, '화이트'와 '좋은느낌' 생리대, '뽀뽀' 화장지, '스카트' 키친타월, '그린핑거' 스킨케어, '더블하트' 육아용품, '마이비데' 화장실용 물티슈 등이 있다. 유한킴벌리의 최근 경영현황은 다음과 같다: 순매출 - 약 1조 5,000억원(2016년, 내수 기준 최근 3년 평균 2.7% 성장), 신용평가- AA- (~2016. 6, NICE신용평가), 시장점유율 - 주요 제품 국내 시장 1위, 사원수 - 1,708명 (2016년 12월말 기준), 사업장 - 서울(본사), 죽전(이노베이션센터), 김천/대전/충주(공장), 군포/죽전/대전/부산/광주(스마트위크센터).

2.1 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인

유한킴벌리는 다른 기업들에 비해 일찍부터 사회공헌 활동에 많은 노력을 기울여 왔다. 특히 사회책임경영의 일환으로 1984년부터 시작된 사회공헌활동인 '우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인은 현재까지도 꾸준히 진행되고 있다. 캠페인 활동을 시기적으로 삼분하면 다음과 같다. [1단계] 1984~1997년: 국내산림조성사업(국공유지 나무심기와 숲가꾸기), 여고생그린캠프 등. [2단계] 1998~2003년: 생명의 숲 가꾸기, 북한산림 복구, 몽골산림 복구 등. [3단계] 2003~2014년은 학교숲 조성, 도시숲 조성, 동네숲 조성 등.

이 캠페인을 통하여 유한킴벌리는 2014년까지 국민 1인당 1그루에 해당하는 5,000만 그루의 나무를 공익적 목적으로 심고 가꾸어 왔다. 우리나라의 국유림과 공유림, 도시 녹지 조성, 학교에 숲을 만드는

일부터 시작하여, 멀리는 동북아 사막화 방지활동까지 나무를 심고 숲을 가꾸는 활동 범위를 늘려 왔다. 이를 통해 사회 전반의 숲과 환경에 대한 관심을 높였고, 많은 기업들이 사회공헌활동에 대한 관심을 갖게 해주는 계기를 마련하였다. 2015년 이후에 이 캠페인은 다시 새롭게 도약하는데, '숲과 사람의 공존 추구'라는 새로운 목표를 중심으로 도시 숲 조성(작은 숲), 지역 공존의 숲(Role Model), 미래 숲(북한 숲의 복원) 등에 노력을 기울이고 있다.

2.2 인간중심의 경영 정신

'우리강산 푸르게 푸르게' 캠페인과 같은 활동이 기업외부를 향한 사회책임활동이라고 한다면, 기업내부를 향한 사회책임활동으로는 인간중심 경영을 들 수 있다. 유한킴벌리의 인간중심 경영은 다양한 활동으로 전개되고 있는데, 예를 들어 학습과 혁신을 통한 사람의 성장과 기업 성장의 연계, 일과 삶의 조화를 실현하기 위한 노력, 노경화합과 윤리경영 노력 등을 열거할 수 있다. IMF 외환위기 이후 우리나라 제조업의 새로운 근무모델을 제시한 평생학습, 혁신 기반의 4조2교대 근무, 시차출퇴근제와 유연한 근무공간을 기반으로 하는 스마트워크 등은 국내에 널리 알려진 혁신경영 사례이다. 이를 통해 유한킴벌리는 대표적 가족친화경영 기업으로 손꼽히고 있으며, 2013년에는 서울시에서 선정하는 가족친화경영 우수기업으로 선정되기도 하였다(참조: 아시아경제, 2014년 2월 14일).

이상 살펴본 바와 같이 유한킴벌리는 기업 본연의 사업을 성공적으로 운영하고 있지만, 동시에 기업 내부 및 외부에 대한 사회적 책임을 다하는 기업이라고 평가할 수 있다. 또한 유한킴벌리의 대내외적 사회공헌 활동은 어떤 시류에 편승한 단기간의 반짝 활동이 아니라 오랜 시간 꾸준히 일관된 목적을 가

지고 지속된다는 특성이 있고, 그러한 활동은 계속하여 확장 발전하고 있다. 이는 기업철학, 조직문화의 탄탄한 기반이 있기에 가능하였다고 판단된다.

기업의 사회적 책임활동은 이해득실을 따지기에 앞서 사회의 중요 구성원인 기업이 당연히 가져야 할 마음의 자세라고 볼 수 있다. 특히 사회 전반에 지대한 영향력을 미치는 대기업일수록 그만큼 많은 책임을 가져야 한다. 그렇지만 사회적 책임에 대한 공감대가 조직 전반에 형성되어 있지 않다면 조직 구성원의 자발적 협조는 얻기 힘들기에 그러한 활동의 지속성은 담보하기 어려울 것이다. 유한킴벌리는 창업부터 지금까지 사원, 소비자, 사회와 함께 성장한다는 기업문화가 형성되어 왔다. 이러한 조직문화와 기업철학이 있었기에 지난 세월 꾸준한 사회공헌 활동이 있어왔고, 또한 이러한 역사와 전통은 현재 추구하고 있는 유한킴벌리의 CSV 활동에도 탄탄한 토대가 될 것으로 판단된다.

III. 유한킴벌리의 시니어 비즈니스

유한킴벌리의 최규복 대표이사는 2016년 10월 18일 열린 '2016 50+고용창출포럼'에서 "우리나라의 산업화를 이끈 시니어 세대의 경험과 지식을 활용하기 위해서는 사회와 시니어의 인식 변화가 필요하고, 그 가능성을 보여줄 수 있는 시니어 일자리도 많이 필요하다"며, "이를 통해 액티브시니어가 생산가능 인구로 편입되면서 소득과 소비의 주체가 된다면, 경제 파이가 커지고 다시 일자리도 늘면서 경제가 성장하는 공유가치의 선순환이 가능하다"고 강조했다.

3.1 시니어 비즈니스 = CSV

우리 사회의 고령화 문제는 심각히 진행되고 있

다. 고령화 문제는 노년층의 가치분 소득 감소, 양질의 일자리 부족, 사회/문화활동의 위축, 준비 안된 은퇴 등과 같은 많은 사회적 문제를 야기하고 있다. 건강보험심사평가원의 '2013년 건강보험 진료비 통계지표'에 따르면 전체 인구 중 10%에 불과한 고령층에서 전체 건강보험 진료비의 3분의 1 이상을 지출했다고 한다. 한국은행에서도 인구고령화와 고용 불안 등 사회의 구조적 변화가 소비 부진의 주범이라는 분석을 제시했다. 2014년 8월 발표된 무디스 보고서에 따르면 '2030년이면 한국, 미국, 영국 등은 65세 이상 인구가 20%를 넘는 초고령사회가 될 것이라며, 주요국가의 고령화와 생산가능인구 부족으로 인해 앞으로 20년 동안 전세계 경제성장은 악화될 것'으로 전망했다. 우리 정부의 주민등록인구 통계에 따르면 2014년 7월 기준으로 우리나라 총인구는 약 5,125만명, 이 중 55세 이상은 약 25%인 약 1,271만명에 이른다. 세계에서 가장 빠른 우리나라 고령화 속도로 인해 2050년에는 55세 이상 인구 비중이 50%에 육박할 것으로 예측되고 있다.

이렇게 빠르게 고령화가 진행되고 있음에도 우리 사회는 여러 면에서 고령화에 대한 준비가 미흡하다. 그 하나의 예로 노년층을 위한 특화된 제품과 시장도 제대로 형성이 안되어 있다. 이러한 상황을 인식하여 유한킴벌리는 시니어층의 위생 및 건강용품 시장을 만드는 일을 고민하게 되었다. 이를 위한 첫 걸음으로 디펜드스타일을 출시하였다. 그런데 디펜드스타일과 같은 제품, 즉 요실금 언더웨어 시장이 활성화되려면 시니어층이 활발히 움직이고 활동해야 한다는 점이 전제가 되어야 한다. 이를 위해 유한킴벌리는 시니어 산업을 촉진하고, 시니어의 개념을 새롭게 정의하는 등의 노력을 기울였다. 그 결과 이러한 다양한 노력들을 통칭하는 개념으로 '시니어 비즈니스'란 개념을 생각하게 되었다. 즉 시니어 비즈니스를 활성화하고, 시니어 비즈니스에 영향을 미치는 이해관계자들과의 접점을 확대하고 이들과의 공

생적 노력을 도모한다면, 이는 궁극적으로 기업의 이윤추구 및 사회문제 해결에 도달하게 될 것으로 확신하게 되었다. 다시 말해 '시니어 비즈니스'는 기업과 사회의 두가지 문제를 동시 해결한다는 CSV의 성격을 갖춘 개념으로 인식되었다.

3.2 유한킴벌리의 CSV 경영모델: 순환구조 모델

유한킴벌리가 시도하는 시니어 비즈니스 CSV 모델은 우리 사회의 고령화 문제를 새로운 기회로 인식하고, 이를 신규 산업으로 창출한다는 점에서 그 의미가 있다. 유한킴벌리가 구상하는 이 사업의 사회적 가치, 기업의 경제적 가치간의 선순환구조(virtuous cycle)를 도식하면 <그림 1>과 같다.



<그림 1> 시니어 비즈니스의 순환구조 모델
 (굵은 실선: 수익창출에 연관되는 활동, 점선: 사회공헌에 연관되는 활동)

우선 개념적으로 '액티브 시니어' 개념을 도입하고 이를 확산시킴으로써 사회적 인식 변화를 꾀한다. 이러한 정신적 기반과 사회적 토대를 마련으로 시니어를 대상으로 하는 제품개발에 힘쓴다. 동시에 이러한 시니어 제품과 연관된 제반 비즈니스 활동의 협력체계를 구축함으로써 시니어 비즈니스의 생태계를 조성한다. 그리고 이러한 환경이 조성되면, 자연스럽게 시니어 층의 일자리가 창출되고 이를 통해 시니어의 소득 및 수요가 증대되기에 시니어 계층의 문제는 조금씩 해결되어 간다. 이러한 제반 노력을 통해 시니어 산업은 성장한다. 결과적으로 시니어 산업의 성장은 사회 전반적으로 노년층에 대한 인식 전환에 영향을 미칠 것이고 이러한 변화는 다시 시니어 비즈니스의 발전으로 순환 연결된다.

이상 살펴본 바와 같이 유한킴벌리의 CSV경영모델은 이러한 선순환구조를 바탕으로 구축하고 있다. 즉 시니어 비즈니스란 통합적 개념하에서, 시니어 산업의 성장에 영향을 미치는 요소들을 하나 하나 관리함으로써 이를 통해 회사의 시니어 비즈니스를 발전시키고, 이것이 다시 산업생태계를 건강하게 발전시킨다는 선순환을 목표로 하고 있다. 아래에서는 이들 선순환구조의 요소들에 대해 하나씩 차례대로 살펴보겠다.

3.2.1 '액티브 시니어'의 마인드 도입

어떤 사업이 CSV의 성격을 가지기 위해서는 첫째, 사회가 당면하고 있는 어려움을 해결하거나 또는 취약계층을 지향해야 하고, 둘째, 기업의 비즈니스 기회를 창출하여야 한다. 이런 관점에서 볼 때, 유한킴벌리 시니어 비즈니스의 표적 집단은 취약계층인 고령층이란 면에서 첫 번째 요소를 충족하고 있다.

나이가 들면 육체적으로만 노쇠 현상이 나타나는 것이 아니다. 정신적, 사회적으로도 노쇠 현상이 나

타나기에 고령층은 여러 면에서 위축된 삶을 살게 된다. 그렇지만 고령층 역시 여전히 활동적으로 생활하고 싶고, 일과 봉사활동에서 행복을 찾고 있다. 그러나 사회적으로 고령층에 대해서는 그리 호의적이지는 않은 게 현실이고 여러 면에서 연령차별이 나타나고 있다.

- 연령차별을 뜻하는 '에이지즘(ageism)'은 노인의학 전문의 로버트 버틀러 박사가 '노인, 노년, 그리고 나이 드는 것 자체를 대하는 편견에 찬 태도들의 조합'이라는 의미를 담아 1969년에 처음 쓴 용어이다.

시니어를 위한 일자리 창출을 위해서는 먼저 사회적 인식의 전환이 절실하다. 유한킴벌리는 고령층을 사회의 소중한 인적 자산으로 다시 부각시키고, 또한 고령층 스스로가 자존감을 갖게 하기 위해, 우선 고령층에 대한 사회적 인식 전환이 필요하다고 생각했다. 무엇보다 이제 막 은퇴기를 맞은 분들을 고령자가 아니라 소중한 경험과 지식을 지닌 시니어라는 사회적 인식이 필요했다. 나이에 대한 통념을 깨뜨리고 또한 연령차별을 깨기 위해 유한킴벌리는 '액티브 시니어' 개념을 도입하였다. '액티브 시니어'는 보다 적극적이고 나이보다 더 젊게 생활하는 경향을 가진 시니어 세대를 뜻하며, 일할 능력과 경제력을 겸비한 시니어 세대를 일컫는 개념이다. 유한킴벌리는 이를 통해 고령층에 대한 사회적 인식을 바꾸고, 고령층 스스로가 자신들의 삶에 대해 더 적극적이고 활동적인 인식을 갖게 만들고자 하였다.

유한킴벌리에서 '액티브 시니어'라는 개념을 만들기로 결정한 것은 현재 우리나라가 겪고 있는 고령화 문제와 직접적으로 관련이 있다. 지금은 시니어가 일 할 자리가 없다고 하지만, 조만간 시니어를 생산가능인구로 포함하지 않는다면 일할 사람이 부족한 사회가 될 수 있다. 따라서 현재 64세까지를 생산가능인구로 정의하고 있는 경제활동 나이에 대한 기준도 바뀔 때가 되었다는 사회여론도 '액티브 시니

어' 시장의 창출이란 유한킴벌리의 CSV 경영전략과 관련성이 높다.

우리사회 고령층이 액티브시니어로 전환되는 징조는 곳곳에 있다. 2016년에 정년 60세 연장법이 확정됨에 따라 2016년부터는 300인 이상 근로 사업장과 공공기관에, 2017년부터는 모든 사업장에서 정년 60세를 적용해야 한다. 또 정책 차원에서 추진되는 시니어 일자리 또한 복지형 일자리에서 보다 양질의 생산형 일자리로 전환하기 위한 노력이 엮이고, 시니어 스스로도 100세 시대를 준비하기 위해 정년 후의 또 다른 인생을 적극적으로 모색하는 노력이 보인다. 기업들도 사원들의 은퇴 후 삶의 설계를 돕기 위한 교육과 컨설팅 활동을 보다 체계적으로 준비하기 시작했다.

- 사회적 인식 변화와 함께 시니어 스스로가 '액티브시니어'가 되기 위해 노력하는 것이 중요하지만, 그러한 환경이 가능하도록 돕는 인프라 조성도 필요하다. 그런 측면에서 기업의 은퇴교육도 중요하다. 대부분의 사람에게 은퇴 후 제2의 인생을 준비한다는 것은 막연하고 또 어려울 수밖에 없다. 기업에 있을 때 안정적으로 준비해야만 실질적인 도움이 될 수 있고, 여기에 정부 차원의 정책적 지원이 뒤따른다면 보다 효과적일 것이다. 비용 차원에서든 국가가 은퇴자 교육이나 시니어 일자리 창출을 전적으로 책임지는 것이 보다 더 효율적일 수 있다.

3.2.2 시니어를 대상으로 하는 제품 개발

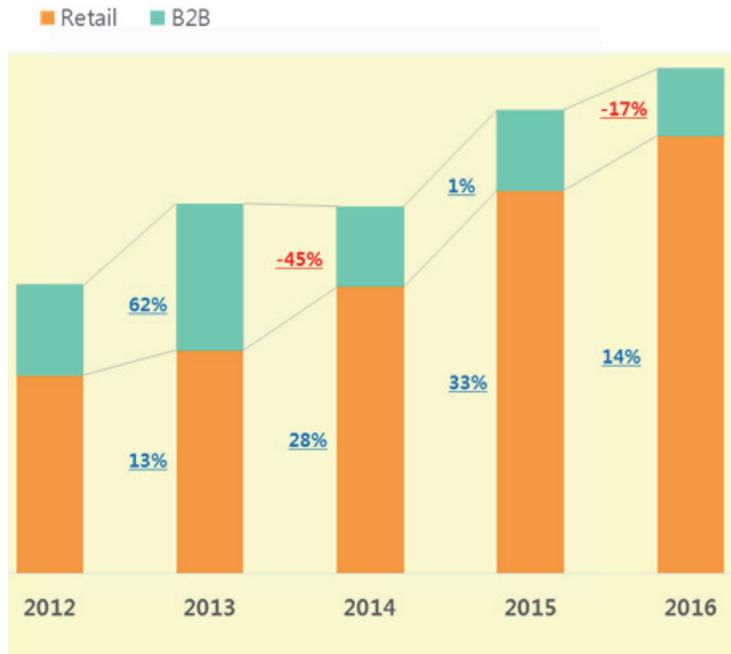
인구 고령화에 따라 시니어 생활용품 시장이 지속적으로 확대되고 있다. 이와 같이 시니어 생활위생용품 시장이 블루오션으로 주목받고 있는 이유는 단순히 고령화 사회 때문이 아니다. 일하는 실버 세대가 늘어남에 따라 활동성이 중요해지고 있으며 이에 따라 시니어 요실금 언더웨어 등이 크게 주목을 받고 있는 것이다(참조: 소비자경제신문, 2016년 11월 10일).

특히 활동적인 삶을 추구하는 액티브시니어가 늘어나면서 요실금 관련 상품까지 증가 추세다. 닐슨 코리아 집계에 의하면 2015년 시니어 요실금 언더웨어 시장은 28% 성장했으며 2013년 기준 약 160억 원 규모에서 2020년엔 약 2400억 원 규모에 이를 것으로 전망하고 있다. 일본의 경우 이미 시니어 요실금 언더웨어 시장이 유아용 기저귀 시장을 추월했으며, 시장규모는 현재 약 1조 5000억원에 달한다.

우리나라 역시, 저출산 고령화 현상이 빠르게 진행되면서 지난 10년간 정체되고 있는 유아용 기저귀 시장과 달리 시니어 요실금 언더웨어 시장은 30% 가량 성장했다. 일본에 비해 우리나라 요실금 언더웨어 시장은 약 150억원 규모(2016년 기준)로 작지만 2020년에는 약 2500억원 규모로 급성장할 것으로 전망되고 있다. 국내 생활위생용품 1위 기업 유한킴벌리는 2012년 액티브시니어를 겨냥해 '디펜드 스타일 언더웨어'를 출시하며 경쟁 업체보다 한 발 빠르게 시장 확대에 나섰다. 이 제품은 요실금 증상을 겪고 있는 시니어들에게 속옷 같은 편안한 착용감과 겉으로 표시가 나지 않는 옷맵시는 물론 뛰어난 활동성을 제공한다. <그림 2>는 최근 5년간 해당제품의 평균 성장률을 보여주고 있다.

3.2.3 시니어를 대상으로 하는 마케팅 커뮤니케이션

CSV가 성공하려면, 이 사업에서 일정 수준 이상의 사업성과를 거두어야 한다. 그러나 현재까지 시니어 시장의 형성은 예상보다 더디게 발전하고 있다. 그러한 주된 이유는 시니어들이 '노인' 취급 받기를 거부하기 때문으로 보인다. 유한킴벌리가 2016년에 진행한 요실금 인식개선 캠페인에 참여했던 한 시니어는 "노인들이 실버 캐릭터를 좋아할 거라고 생각하면 착각"이라며 "우리도 젊은 사람들과 같이 활기와 역동감을 보여주는 게 좋다"고 말했다. 한 70대 남성은 "할아버지라고 부르는 게 싫다"며 "내



〈그림 2〉 최근 5년간 '디펜드 스타일 언더웨어' 평균 성장률(16%)

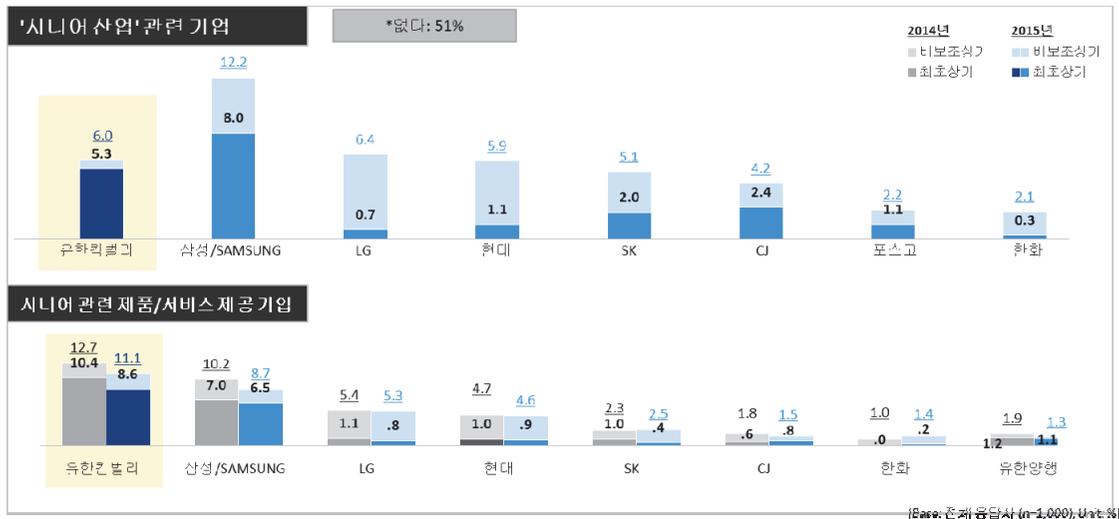
손자한테나 할아버지일 뿐”이라고 말했다. “타인이 왜 날 그렇게 부르는지 이해할 수 없다”며 “그냥 이름으로 불러 달라”고 강조한다. 심지어 시니어 전용 서비스나 제품에 대해 부정적 인식을 드러내기도 한다. 닐슨코리아가 60~85세 시니어 1,000명을 대상으로 인터뷰한 ‘6085 라이프 스타일 보고서’에 따르면, 시니어 전용 제품과 관련 있다고 응답한 비중은 22.7%에 불과했다. 결국 시니어를 강조하는 커뮤니케이션 방식에 거부감을 가지고 있는 것이다. 시니어 요실금 언더웨어도 같은 이유로 시장성장이 더딘 편이다. 요실금은 우리나라 여성의 40%가 경험할 정도로 남녀노소 누구나 걸릴 수 있는 불편한 증상이지만 대다수의 소비자들은 요실금 증상을 있어도 쉬쉬하거나 관련 용품의 사용을 꺼리는 경향이 많다. 거부감의 심리를 이해하고 이를 해소하려는 마케팅 커뮤니케이션 노력은 유한킴벌리 시니어 사업의 확장을 위해 중요하다고 판단된다. 액티브시니

어로의 인식 전환을 위한 제반 커뮤니케이션 노력은 고령화 문제 해결에도 도움이 되지만, 유한킴벌리 시니어 사업의 확장에도 긍정적 영향을 미칠 것이다.

2015년의 조사결과 〈그림 3〉, ‘시니어 산업’하면 유한킴벌리를 떠올리는 비중은 최초 5.3%, 비보조 6.0%로, 삼성 다음으로 높은 수준으로 나타났으며 ‘시니어 관련 제품/서비스 제공 기업’으로는 유한킴벌리가 가장 먼저 상기되는 것으로 나타났다. 하지만 시니어 산업하면 떠오르는 기업이 없다는 응답이 51%로 높게 나타나, 아직은 시니어 산업에 대한 인지도는 낮은 것으로 확인되고 있다.

3.2.4 시니어 비즈니스의 생태계 조성

우리나라에서는 아직 제대로 된 시니어 산업의 생태계가 형성되지 못하고 있다. 시니어의 소득 양극화와 너무나 급격한 고령화 진행으로 시니어 소비자



〈그림 3〉 시니어 산업에 대한 인지도 조사(조사기관: 마크로밀 엠브레인)

층이 취약하기 때문이다. 세계에서 가장 빠른 속도
 록 고령화가 진행되고 있지만, 이와 같은 이유로 인
 해 업계에서는 시니어 산업에 선뜻 나서지 못하고
 있다. 인구의 급격한 감소가 예견되기에 시니어 산
 업은 우리나라 산업을 견인하고 경제의 파이를 키울
 수 있는 주요 영역이 될 수 있다.

시니어 산업의 건전한 생태계 조성을 위해 유한킴
 벌리는 다품종 소량생산과 혁신적 서비스가 가능한
 시니어 소기업의 육성이 중요하다고 판단하였다. 그
 래서 소기업 육성 프로젝트를 진행하고 있으며, 이
 를 통한 시니어 일자리 창출, 새로운 비즈니스 모델
 개발도 중요한 사업으로 추진하고 있다. 이와 연관
 된 내용 및 회사들을 소개하면 다음과 같다.

(1) 시니어 비즈니스를 위한 협력체계 구축

① 주요 소기업: (주)젤리코스터

유한킴벌리는 2012년부터 '함께일하는재단'과 같
 이 국내에서 시니어 대상의 제품과 서비스를 개발 중
 인 소기업 및 사회적기업 중 제품개발이나 판로 개

척에 어려움을 겪고 있는 기업을 대상으로 사업비 및
 컨설팅 등을 지원하여 액티브 시니어 생활용품 시장
 을 육성하고 있다. 이를 통해 소기업 육성과 함께 시
 니어일자리 창출의 좋은 모델을 제시함으로써 국가
 적으로 시니어산업과 고령화 문제 해결에 대한 관심
 과 참여를 확대하고자 한다. 본 사업을 통해 발굴된
 소기업 중 대표적인 기업인 '젤리코스터'의 8cups
 텀블러는 현재 유명백화점과 온라인쇼핑몰에 입점하
 여 매출성장을 기록하고 있으며, 유한킴벌리와 노인
 인력개발원에서 함께 육성 중인 공익유통기업 '시니
 어허브'에서도 판매되고 있다.

젤리코스터는 IOT (Internet of Things) 제품을
 만드는 회사로서 첫번째 IoT 제품으로 스마트 보틀
 인 '8cups'를 개발하였다. '8cups'는 일일 권장 수분
 섭취량이 8잔 이라는 점에서 착안하였으며 물이 마
 실 시간이 되면 스마트폰을 통하여 알람이 오며, 자
 동 센서 기능을 통해 얼마나 마셨는지 알려주는지도
 알려 준다. 이 제품은 물을 마실때 마다 리워드가 쌓
 이는 프로그램을 통하여 물 마시는 습관도 도와 준
 다. 좀 더 발전된 모델이 될 'eightcups'의 실버 버

전은 보틀 뚜껑에 시니어가 약을 담을 수 있는 공간을 만들고, 약 먹는 시간에 알람도 제공할 뿐 아니라 이러한 내용들을 SNS로 자녀에게 제공하여 자녀와 부모 간의 상호 관심과 교감에도 도움을 줄 것으로 기대하고 있다. 이 제품은 얼리버드 판매에 이어 카카오 샵에서 판매되고 있으며 2017년 하반기 미국 시장에도 진출할 예정이다.



〈사진〉 젤리코스터가 개발한 스마트 보틀 '8cups'

② 주요 소기업: 농업법인 (주)콩새미

농업법인 (주)콩새미는 전라남도 강진에 위치하고 있으며, 다산 정약용 선생의 의학적 비방을 토대로 친환경 자연음식을 개발하는 기업이다. 음식 연구이기도 한 국령에 대표는 전통식품 제조 외에 여주를 활용해서 만든 다양한 건강식 연구에 많은 관심을 기울이고 있다. 특히 여주가 당뇨에 탁월한 효능이 있다는 점에 착안하여 여주 발효액과 여주 고형물을 활용한 식품을 개발, 출시하여 많은 관심을 받으면서 다른 기업과 지자체로부터 협업 요청을 받고 있다.

③ 주요 소기업: (주)비엠시스 - 건강 기능성

시니어용 인솔 개발

비엠시스는 한국인의 표준 발 구조 모형을 연구하여, 인체공학적 디자인으로 오랜 시간 건너 뛰어

도 발에 무리가 가지 않는 인솔(inside)을 개발, 생산하는 기업이다. 시니어들이 보다 편안한 신발을 신고 보다 멀리, 활동적으로 걸을 수 있도록 신발 안쪽에 부착하는 인솔은 시니어 발바닥의 아치를 지지해 줄 뿐만 아니라, 충격 흡수, 위생건강에도 도움을 준다. 이미 유럽에서는 과학적인 인솔 제품들이 큰 시장을 형성하고 있어 국내에서의 사업성도 밝은 것으로 예측되고 있다.

④ 주요 소기업: 이폴약초협동조합 - 약초 및 약초 부산물을 활용한 건강식품 개발

이폴은 '이로운 풀'의 줄임말로, 정직한 농부와 건강한 일꾼이 함께 만든 약초협동조합이다. 이폴은 유한킴벌리 시니어 비즈니스 지원사업을 통해 한약 재료가 '쓴 한약'이 아닌 '이로운 차'로 간편히 소비될 수 있도록 약초 패키지를 개발했다. 보통 약초 재료의 경우 달여먹는 방법으로 인해 불편한 점이 많은데, 이폴은 간편하게 우려먹는 티백의 형태로 제품을 개발했다. 약초의 효능에 따라 시니어들의 보다 활동적인 생활을 돕는 '2g의 배려' 제품과 환절기 감기에 좋은 '2g의 휴식' 두 가지 제품을 출시했다. 특히 이 제품의 수익금 일부는 우리약초생산기반 보전을 위해 생산농가지원기금으로 적립된다.

⑤ '시니어허브'로 시니어용품 유통 생태계 조성

시니어허브는 유한킴벌리와 보건복지부 산하 한국 노인인력개발원, 사단법인 50플러스코리아가 함께 육성하고 있는 공익유통기업이다. 2014년 설립된 이후 2015년에는 오프라인 매장 을지로점과 종로점에 이어 2016년에는 강남점을 개점했다. 시니어허브는 액티브 시니어를 위한 유니버설 디자인 제품, 아이디어 제품, 소기업 제품을 한자리에서 구매할 수 있는 공익유통매장으로 향후 시니어 가정을 방문하는 종합생활지원서비스, 홈케어서비스 등 액티브 시니어를 위한 서비스 모델로 사업영역을 확대할 계획

이다. 시니어일자리 창출과 시니어들이 보다 역동적으로 생활할 수 있는 제품과 서비스 보급을 목적으로 한다. 시니어 복지시설의 판매 채널과 시니어 일 자리를 연계하는 새로운 비즈니스 모델도 추진되고 있다.

(2) 유한킴벌리 CSV의 하부 사업들

위에 제시된 내용들이 시니어 비즈니스 생태계 조성을 위해 유한킴벌리가 외부 기업을 대상으로 노력한 사항들이라면, 다음에 제시되는 내용들은 생태계 조성을 위해 유한킴벌리가 내부적으로 새롭게 구축한 사업들이다.

① 시니어 케어 매니저 사업

유한킴벌리는 '함께일하는 재단'과 같이 은퇴 간호사, 요양보호사 등으로 구성된 '시니어케어매니저' 교육단을 구성하여 시니어시설에 심리 및 건강 지원 교육활동을 진행하고 있다. 2016년 30명의 교육단이 75개의 시설을 대상으로 교육활동을 진행하고 있으며, 2017년에는 60명의 교육단에 150개 시설로 확대할 예정이다. 시니어 시설은 유한킴벌리의 고객이기도 하므로 시니어시설의 교육활동을 시니어의 건강과 행복 증진에도 도움이 되지만, 시니어 사업의 기회 확장과도 연결되어 공유가치의 실현을 기대할 수 있다.

② 시니어 복지관 일자리와 판매모델, 그리고 시니어 라이프케어 매니저 사업

유한킴벌리가 사단법인 50+Korean과 함께 육성하고 있는 공익유통기업 시니어허브에서는 시니어복지관의 일자리와 시니어용품의 판매를 연계하는 비즈니스 모델을 추진하고 있다. 시니어 복지관에 쇼룸과 판매를 담당하는 일자리를 만들고, 시니어허브가 공급하는 시니어용품을 판매하여 이익을 공유하는 개념이다. 시니어가 필요로 하는 제품을 시니어

일자리를 활용해 판매하고 이익을 공유하는 새로운 방식이다. 판매 제품 중에는 유한킴벌리의 시니어 요실금 언더웨어도 있어 비즈니스 성과와도 연결된다. 현재 매출도 발생하기 시작하고 있으며, 향후 매출 확대는 물론, 잠재된 시장의 발굴에도 큰 기여를 할 것으로 기대하고 있다.

또 다른 비즈니스 모델인 시니어 라이프케어 매니저 사업은 시니어 부부나 시니어 단독 세대를 방문하여 정리수납, 생활 인테리어, 건강상담, 말벗과 보안 서비스, 동행서비스 등을 지원함으로써 시니어들이 보다 안전하고 활동적으로 생활할 수 있도록 돕는 유료 서비스이다. 사회적기업이나 시니어 기업이 참여하여 저렴한 서비스 비용으로 생활에 필요한 다양한 서비스를 제공 받을 수 있어 고령사회의 시니어 부양과 함께 정부의 복지도 보완하는 역할이 가능하게 된다. 그 과정에서 시니어 일자리 창출도 가능하다. 시니어 라이프케어 매니저는 시니어 가구에서 필요로 하는 서비스뿐 아니라 시니어용품도 공급하게 되며, 유한킴벌리 제품도 포함되어 시니어 사업기회와도 연계된다. 이 또한 공유가치의 개념을 담고 있다.

IV. 유한킴벌리 CSV에 대한 평가

시니어 비즈니스를 기반으로 한 유한킴벌리 CSV 모델은 이제 조금씩 자리를 잡아나가기 시작하였다. 이러한 긍정적 결과는 다음과 같은 여러 요소들이 종합적으로 작용한 것으로 판단된다.

첫째, 유한킴벌리는 기업, 사회, 종업원 등이 함께 성장한다는 기업문화가 형성되어 있다. 이런 점에서 볼 때, 유한킴벌리의 기업철학, 조직문화, 장구한 사회공헌 활동의 역사는 CSV 활동의 튼튼한 정신적

기반이 되고 있다고 평가된다.

둘째, 최고경영진의 철학과 의지가 있다. CEO가 의지를 가지고 CSV 경영을 추진하고 있으며, 전략과 비즈니스 연계까지 적극적인 리드를 하고 있다. 또한 장기적인 관점에서 접근하면서 공유가치 경영의 사회확산의 노력까지 참여함으로써 성과에 많은 영향을 미치고 있다. 여러 연구결과 최고경영자의 높은 관심과 지원은 성과와 관련이 높은 것으로 나타난다(Hisrich and Peters, 1984). Rothwell (1977)은 제품성공에 있어서 최고경영자의 후원이 중요하다는 것을 확인한 중요한 연구이다. Utterback 등(1976)의 유럽과 일본 기업의 연구결과도 최고경영자의 주도적 개입이 긍정적 성공요인임을 밝혔다.

셋째, 기존 기술, 기존 마케팅과의 결합효과가 높다. 즉 유한킴벌리가 추진하는 시니어 비즈니스에 해당하는 제품들은 기업의 내적 여건에 적합하다. 구체적으로 디펜드 스타일과 같은 시니어 요실금 제품은 기존의 제품군과 기술, 마케팅 측면에서 높은 시너지 효과를 거둘 수 있다. 참고적으로 사회적 책임 활동은 주로 기업의 핵심사업과 인접한 분야에서 많이 이뤄지는 것으로 확인된다. 예를 들어, 일반 기업들이 김치 봉사활동을 할 때, 정수기 업체인 코웨이사는 물을 많이 사용하는 동치미 봉사활동을 한다.

넷째, 외부 시장환경을 고려해볼 때, 노년층의 문제는 우리 사회에서 비교적 우선 순위가 높은 문제이기에 시의적절한 사업으로 평가된다. 또한 사회적 공감대를 이끌어내고, 정부 유관부처의 지원을 얻는데도 비교적 용이할 것으로 평가된다.

V. 유한킴벌리 CSV경영의 향후 과제

유한킴벌리 '시니어 비즈니스' CSV는 이제 다음 단계로의 발전적 성과를 거둘 준비가 되어 있다. 시

니어 비즈니스가 새로운 성장의 모멘텀을 만들어내는 경영혁신모델이 되기 위해서는 아직도 고민하고 해결해야 할 과제들이 있다.

5.1 사회적 임팩트(Social Impact)

공유가치창출(CSV)이 성공하기 위해서는 두 가지 축에서 경영혁신활동이 이루어져야 한다. 첫 번째 축은 공유가치활동의 사회적 임팩트(Social Impact)를 어떻게 확대할 것인가에 대한 과제이다. 유한킴벌리의 '시니어 비즈니스' CSV경영은 이런 점에서 매우 중요한 획을 그었다고 평가할 만하다. 우리나라 사회가 안고 있는 고령화 문제를 해결하는 것을 사회적 가치의 창출의 목표로 삼았고 구체적으로 사회적 가치창출을 위한 선순환모델을 정립한 것이 중요한 특징이다. 이런 점에서는 유한킴벌리가 '액티브 시니어'라는 개념을 확산시키고 시니어들의 일자리를 창출하고 시니어들의 소득과 소비활동을 장려해서 시니어 비즈니스 시장을 확대하려고 한 지금까지의 활동들을 재평가하고 새로운 구체적인 계획들을 세우는 것이 필요한 시점이다.

공유가치창출의 사회적 임팩트를 높이기 위해서는 기업의 사업들을 사회적 가치들로 재 분류를 하고 기업의 사업활동을 사회적 가치의 영역으로 매칭해서 분류할 수 있도록 사업의 영역에 대한 재해석이 가능해야 하는데 유한킴벌리는 아직은 그러한 수준까지 도달했다고 평가하기는 어렵다. CSV에서 가장 앞서 나가고 있다고 평가 받고 있는 NESTLE나 Unilever는 사업분야 별로 사회적 가치와 연계해서 정성적, 정량적 목표를 설정해서 각 사업단위에서 달성해야 할 구체적인 사회적 가치들을 모니터링하고 있다.

또한 공유가치창출의 사회적 임팩트 제고를 위해서는 정부, 국제기구, NGO 들과의 협업과 파트너십이 매우 중요하다. 공유가치창출을 통해서 얻고자

하는 사회적 가치를 해결하기 위해서는 개별 기업의 자원과 역량으로는 턱없이 부족하다. 이러한 사회적 가치 창출을 위해서 정부와 국제기구와 NGO와 함께 힘을 합치고 다른 기업들과도 협력을 하는 모델을 만들 수 있어야 진정한 의미의 사회적 가치창출이 가능해진다.

사회의 중요한 구성원으로서 기업은 우리 사회의 문제의 해결에 관심을 기울이는 것은 중요하다. 그렇지만 우리 사회의 여러 문제를 해결하는 것이 기업의 주된 역할도 아니고, 이를 혼자 해결하는 것이 가장 좋은 방법도 아니다. 연관된 여러 기관 및 조직들의 지원과 역할이 요구된다. 기업이 사회적 책임을 원활히 그리고 자발적으로 할 수 있도록 도와주는 정부기관 및 지방자치 단체의 제도적 장치의 마련이 필요하다. 기업의 사회적 책임활동은 기업에 경영외적인 부담을 주는 부분이 없지 않다. 또한 기업이 이러한 활동을 자발적으로 하려 해도 불필요하거나 거추장스런 제약이 있는 것도 현실이다. 따라서 정부기관 및 지방자치단체의 제도적 뒷받침을 만들어내는 것이 매우 중요하다. 이런 점에서 기업은 다른 기업들과의 협력과 사회단체와의 파트너 십을 통해서 기업의 활동을 지원할 수 있는 법적, 행정적, 경제적 여건을 만들어 나가야 할 것이다.

5.2. 규모의 확장성(Scalability)

공유가치창출이 성공하기 위한 두 번째 축은 CSV의 Scalability 즉 규모의 확장을 어떻게 만들어 낼 것인가이다. 이런 관점에서 CSV는 최근 새로운 비즈니스 모델로 각광받고 있는 공유경제모델을 눈여겨보아야 한다. Air B&B와 Uber로 대표되는 공유경제모델은 개별 고객들이 가지고 있는 자원들을 활용하고 공유할 수 있는 플랫폼을 만들어 낸 혁신적 비즈니스 모델이다. 이러한 공유경제모델의 특징은 개방형 플랫폼과 소비자 네트워크와 공급자 네트워

크를 연결하는 O2O(Offline to Online) 비즈니스라는 점이다.

기존의 비즈니스가 모두 폐쇄성을 중심으로 개별 기업의 가치사슬의 역량과 가치를 극대화하는 것에 초점을 맞춘 것에 비하여 공유경제의 특성은 개별기업 중심의 가치사슬이 아니라 생태계중심의 가치사슬을 어떻게 구축할 수 있는가에 그 성패가 달려있다고 할 수 있다. 유한킴벌리의 시니어 비즈니스 CSV가 아직 더 고민해야 할 과제의 가장 큰 이슈가 바로 어떻게 하면 공유경제의 핵심인 개방형 플랫폼을 만들고 어떻게 생태계 중심의 가치사슬을 구축할 수 있는가 일 것이다.

현재 유한킴벌리는 디펜드 스타일 제품을 중심으로 액티브 시니어를 타겟으로 하고 있다. 이러한 제품매출에는 한계가 있다. 따라서 향후 시니어 비즈니스가 활성화되고 지속성이 있으려면, 이러한 제품 이외에도 핵심 역할을 할 수 있는 제품들이 추가 개발되어야 한다. 이러한 제품군의 확장을 위해서는 유한킴벌리 자체적인 제품개발 만이 아니라 시니어 비즈니스를 개방형 플랫폼으로 만들기 위한 비즈니스 모델의 관점이 고려되어야 한다. 동시에 어떠한 성격의 제품 군 구축이 시니어 비즈니스 시장과 적합성이 있고(시너지효과) 시장성과를 성공적으로 거둘 만큼의 경쟁력을 가지는지에 대해 고민할 필요가 있다.

또한 공유경제 비즈니스 모델은 O2O 네트워크 비즈니스모델의 특성을 가지고 있다. 우버(Uber)의 가장 큰 자산은 바로 Uber를 이용하는 소비자 네트워크의 크기이고, Uber에 참여하는 개별 운전자 네트워크의 크기라고 해도 과언이 아니다. 결국 Uber는 다른 어떤 기업보다도 가장 효율적인 방법으로 이 두 가지 네트워크를 연결하는 비즈니스모델을 구축한 것이 성공요인이라고 할 수 있다. CSV에서도 이러한 네트워크를 어떻게 구축하고 연결하고 거기서 새로운 가치를 창출해서 고객들에게 전달할 수

있는가에 그 성과가 달려있다. 유한킴벌리의 시니어 비즈니스가 이러한 네트워크에서 창출되는 새로운 가치를 만들어낼 수 있는가에 향후 사업의 성공가능성이 달려있을 것이다. 특히, 이 사업이 확대되고 확산되려면 시니어를 대상으로 하는 여러 중소기업들이 활성화되어야 한다. 현재는 소수의 영세기업이 있고, 이를 유한킴벌리가 주도적으로 이끄는 형세이다. 향후 좀 더 활성화하려면, 이러한 분야에 종사하는 기업들의 숫자도 늘려야 하고, 이들 자체의 경쟁력도 강화될 필요가 있다.

이상에서 논의한 공유가치창출의 성공을 위한 두 가지 축인 사회적 임팩트(Social Impact), 규모의 확장성(Scalability)을 어떻게 만들어나갈 것인지에 대한 유한킴벌리의 향후 과제가 이제 손 이사와 CSV 팀에게 주어졌다. 이를 위해 CSV 중장기 전략을 지난 수 개월간 실험하고 도전하여 왔다. 손 이사는 다음날 열리게 되는 전략회의에서 시니어 비즈니스 사업이 우리 사회문제 해결에도 공헌하고 동시에 유한킴벌리 기업 성장의 발판이라는 확신을 주어야 한다. 준비한 보고서에는 현재까지 시니어 비즈니스를 위해서 구체적으로 실행된 시니어 소기업의 육성과 시니어들의 일자리 창출, 새로운 공유가치 비즈니스 모델과 시니어 비즈니스 기회 창출 등에 대한 다음과 같은 소주제들이 담겨 있다.

- '시니어 비즈니스' 기반의 CSV 추진 방향 및 추진 전략
- 유한킴벌리 시니어사업과 CSV 연계를 통한 공유가치 실현 방안
- 핵심 전략 및 실행프로그램
- 실행프로그램의 효과 측정 방안

각각의 소제목 아래에는 이를 보충하는 많은 내용들이 담겨 있지만, 아직도 충분히 채워지지 않은 빈

칸도 여기저기 보인다. 태블릿 PC를 보는 내내 손 이사의 얼굴에는 자신감도 언뜻언뜻 나타났지만, 간간이 미간이 찌푸러지기도 하였다. 이미 커피는 차갑게 식었다. 다시 뜨거운 커피를 내리는 손 이사의 모습이 마치 뜨거운 열정을 재충전하는 듯이 보였다.

REFERENCES

- Cho, S. M. and J. H. Lee(2015) "A Study on CSV Strategies with the Diamond Model: With a focus on Samsung Electronics," *Korea Business Review*, 19(3), 35-58 [printed in Korean]
- Hisrich, R. D. and M. P. Peters (1984), *Marketing Decisions for New and Mature Products: Planning, Development, and Control*, A Bell & Howell Company.
- Kim, J. B., H. K. Kim and G. H. Kim(2016), "A Comparative Study on Wedding Culture between Korea and China and Its Marketing Implications," *Journal of Marketing Studies*, 24(1), 215-238 [printed in Korean]
- Koo, H. G. and J. E. Kim (2015) "An Exploratory Study on the Possibility Job Creation for the Aged as Creating Shared Value," *Consumer Policy and Education Review*, 11(3), 41-74 [printed in Korean]
- Lee, C. J. and K. C. Kim(2015) "CPNT-SPICE Eco-systemic Approach of Business Ethics and its Success Case: Focused on the Siemens Bribery Case and Ethics Management," *Korea Business Review*, 19(2), 129-159 [printed in Korean]
- Lee, J. K. and J. W. Lee(2016) "A Classification of CSV and the Implementation Strategies," *Korea Business Review*, 20(2), 59-83 [printed in Korean]

- Na, J. Y., H. K. Kim, H. J. Kim, Y. R. Lee and J. M. Lee(2014) "Suggestions for Future Research in an Era of Creating Shared Value," *Journal of Consumer Studies*, 25(3) [printed in Korean]
- Park, J. S. and G. T. Park(2015) "Cooperation Between Large and Small Companies: Focused on Creating Shared Value(CSV) Perspectives," *Journal of Productivity*, 29(2), 253-275 [printed in Korean]
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2006), "Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility," *Harvard Business Review*, 84, 78-92.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), "Creating Shared Value: How to Reinvent Capitalism and Unleash a Wave of Innovation and Growth," *Harvard Business Review*, 89, 63-77.
- Rothwell, R. (1977), "The Characteristics of Successful Innovations and Technically Progressive Firms: With some Comments on Innovation Research," *R&D Management*, 7, 191-206.
- Utterback, J. M., T. J. Allen, J. H. Hollomon and M. A. Sirbu, Jr. (1976), "The Process of Innovation in Five Industries in Europe and Japan," *IEEE Transactions on Engineering Management*, 23(1).
- Yoo, C. J.(2014) "Review of an Evolutionary Process and Outcomes of Corporate Philanthropic Activities," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(2), 55-78 [printed in Korean]
- ## 국내참고문헌
- 구혜경, 김정은 (2015) "공유가치로서 노인 일자리 창출의 가능성 탐색 - 국내외 공유가치창출 사례 분석을 중심으로," *Consumer Policy and Education Review*, 11(3).
- 김종배, 김현경, 김건하 (2016), "결혼 문화요인이 사회문화 및 기업에 미치는 영향: 한국과 중국의 비교분석 및 전략적 함의," *Journal of Marketing Studies*, 24(1).
- 나종연, 김학균, 김학진, 이유리, 이진명 (2014) "공유가치 창출(CSV) 시대의 소비자 연구 제안," *Journal of Consumer Studies*, 25(3).
- 박진수, 박광태 (2015) "대기업과 중소기업의 협력방안 - 공유가치창출(CSV) 관점을 중심으로," *Journal of Productivity*, 29(2).
- 유창조 (2014) "사회공헌활동의 진화과정과 경영성과에 관한 종합 고찰," *Journal of Korean Marketing Association*, 29(2).
- 이정기, 이장우 (2016) "공유가치창출(CSV) 전략의 유형화와 실천전략," *Korea Business Review*, 20(2).
- 이종재, 김기찬 (2015) "윤리경영의 CPNT-SPICE 생태계적 접근과 혁신성공사례 - 지멘스의 뇌물사건과 윤리경영을 중심으로," *Korea Business Review*, 19(2).
- 조상미, 이재희 (2015) "다이아몬드 모델을 이용한 공유가치창출(CSV) 전략에 관한 연구 - 삼성전자를 중심으로," *Korea Business Review*, 19(3).

CSV in Yuhan Kimberly, Ltd. Based upon Creating a Senior Business*

Sangman Han** · Jongbae Kim***

Abstract

Understanding the concept of Creating Shared Value (in short, CSV) is not difficult, but putting it into practice is a complex matter. Therefore, Yuhan Kimberly's CSV through 'Senior Business' is an example that deserves attention.

'Senior Business', the CSV which Yuhan Kimberly's pushing forward has characteristic of solving the aging phenomenon of our society while creating and developing a new business area. To gain outcomes through CSV activities, company's internal circumstances such as quality of products, scale/capability of organization, organizational culture, etc. should be suitable internally, while assisting problem solving of society externally. From this point of view, Yuhan Kimberly's CSV fits with company's internal conditions as well as helps with the company's external situation. Especially, the CSV of Yuhan Kimberly is a valuable topic to research since it seeks direct-indirect outcomes through the virtuous circle the act creates. It is different from most of the previous CSV activities which achieve outcomes by direct interaction or coexistence of company and beneficiaries.

For theoretical development and realistic vitalization, effort on discovering and accumulating diverse cases is needed. Yuhan Kimberly's example is expected to be a model case for both academy and practice.

Key Words: Yuhan Kimberly, Creating Shared Value (CSV), Corporate Social Responsibility (CSR), Senior Business

* We would like to express our sincere gratitude to SeungWoo Son (Director, Corporate Communications & PR, Yuhan-Kimberly) for his support throughout the completion of this case.

** Sungkyunkwan University

*** Sungshin University, Corresponding Author.

〈Teaching Note〉

유한킴벌리의 경영혁신: 시니어 비즈니스 CSV

본 사례는 유한킴벌리가 시행하고 있는 '시니어 비즈니스' 사업이 우리 사회가 당면한 고령화 문제를 해결하는 데 일조함과 동시에, 해당 기업에게도 새로운 사업영역을 개발하고 발전시키는데 기여하고 있는 경우이기 때문에, 이른바 공유가치 창출(CSV, Creating Shared Value)의 개념에 부합하는 의미 있는 사례이다.

전체적으로 유한킴벌리 공유가치 창출 사례에 대한 토의는 다음과 같은 세 파트로 나누어 진행하는 것을 권한다.

Part I : CSV의 개괄적 이해와 연관된 토론

CSV 경영사례를 여는 첫 질문은 CSV(공유가치 창출)와 CSR(기업의 사회적 책임)간의 관계를 학생들에게 물어보는 것으로 시작하는 것을 권한다. 학생들에게 기업의 CSR활동 즉 기업의 사회공헌활동이 기업의 CSV활동과 어떻게 다른지를 묻는 것으로 시작하면 가장 자연스럽게 토론을 시작할 수 있다.

여기서 교수는 기업의 모든 활동을 CSV로 접근하는 것이 과연 바람직한가? 라는 추가 질문을 던지면 좋다.

학생들은 자연스럽게 기업의 사회적 역할에 대해서 생각하게 될 것이다. 유한킴벌리의 사례는 학생들에게 기업의 모든 사회공헌활동을 CSV라는 경영

전략 틀에서 고민하고 수행해서는 안 된다는 것을 보여주는 좋은 사례이다. 반대급부를 생각하지 않고, 이윤을 고려하지 않는 순수한 영역의 기업사회공헌활동은 꼭 필요하며, 특히 우리나라와 같이 기업의 역할이 크고, 사회적 책임에 대한 기대가 큰 사회에서는 순수한 사회공헌활동이 필수적이다. 유한킴벌리의 '우리강산 푸르게 푸르게'는 그런 점에서 좋은 기업사회공헌활동의 사례이다. 그렇지만 다른 한편으로는 모두 함께 지혜를 모으지 않으면 해결하기 어려운 사회문제가 많아지고 있는 지금, CSR 활동과 CSV 활동의 조화 속에서 그 해답을 찾을 수 있을 것이다.

Part II : 유한킴벌리의 CSV 내용 및 성과에 대한 토론

유한킴벌리의 '시니어 비즈니스' CSV경영은 이제 어느 정도 기반을 잡은 상태이다. 따라서 유한킴벌리의 CSV경영의 현황 및 성과에 대해서 다음의 질문을 권한다.

(1) 첫번째 토론 주제

“유한킴벌리의 사례를 통해서 볼 때 CSV경영이 기업의 비즈니스 모델로 자리 잡기 위한 성공 요인이 무엇이라고 생각하는가?” 라는 질문으로 시작하

는 것을 권한다.

CSV경영이 성공하기 위한 KSF(Key Success Factors)를 생각해 보자고 하면 다음과 같은 다양한 답변들이 나올 수 있다.

1. 유한킴벌리는 사회, 종업원 등과 함께 성장한다는 기업 문화가 이미 형성되어 있었다고 볼 수 있다. 이러한 문화적 배경과 공감대는 CSV 활동의 정신적 기반이 되었다.
기업의 사회적 책임활동은 이해득실을 따지기에 앞서 사회의 중요 구성원인 기업이 당연히 가져야 할 마음의 자세라고 볼 수 있다. 특히 사회 전반에 영향력을 많이 미치는 대기업일수록 이에 대한 책임을 크게 가져야 한다. 그렇지만 이러한 마음에 대한 공감대가 형성되어 있지 않다면 조직 전체적인 협조를 얻기는 어려울 것이다. 이런 점에서 보면, 유한킴벌리의 기업문화와 역사는 공유가치창출에 비교적 적합한 것으로 평가된다.
2. 최고경영층의 적극적 지원이 있었다.
3. 내부적으로는 기업의 제품 여건에 적합하다. 디펜드 스타일과 같은 제품은 기존의 제품군과 기술적, 마케팅적으로 밀접하기에 시너지 효과를 거둘 수 있었다. 또한 시장에서의 제품경쟁력이 있기에 좋은 성과를 거두고 있다.
참고적으로 사회적 책임 활동(CSR)은 주로 기업의 핵심사업과 인접한 분야에서 많이 이뤄지는 것으로도 확인된다. 예를 들어, 일반 기업들이 김치 봉사활동을 할 때, 정수기 업체인 코웨이는 물을 많이 사용하는 동치미 봉사활동을 한다.
4. 외부적으로는 우리 사회의 문제점을 충분히 반

영한 사업으로 시기적으로 적절하다.

(2) 두번째 토론 주제

다음 단계에서는 여러 주제들에 대해 학생들간의 자유로운 토론을 유도하는 것이다. 전략, 마케팅, 조직, 리더십 등의 다채로운 주제를 제기하여 생각의 폭을 넓혀주는 것이 바람직하다. 다음과 같은 질문들은 이에 대한 예가 된다.

1. 기업문화가 CSV경영의 성과와 관련이 있다고 생각하는가? 만약 그렇다고 생각한다면 유한킴벌리의 경영문화는 다른 기업들과 어떤 차이가 있는가? 유한킴벌리와 다른 회사의 기업문화를 비교해서 두 회사의 CSV경영의 차이를 이야기해보라 등의 추가질문이 가능하다.
2. 기업의 최고경영층의 지원이 CSV경영의 성공에 꼭 필요한 필수조건인가? 이러한 최고경영층의 지원은 구체적으로 CSV경영활동에 어떻게 나타나는지 사례들을 들어보라고 질문을 하는 것도 좋은 방향이다.
3. 기업의 핵심사업과의 연관성이 CSV경영의 성공요인으로 필수조건인지를 질문하는 것도 필요하다. 여기서 학생들의 답변은 두 가지로 나뉠 것으로 생각한다. 한 부류의 학생들은 핵심사업과의 연계가 없으면 시너지가 없기 때문에 핵심사업과의 연계성은 필요조건이라고 답할 것이다. 다른 부류의 학생들은 CSV경영을 통해서 새로운 시장의 기회를 찾는 것이 중요하기 때문에 기존의 핵심사업과의 연계성은 필요조건은 아니라고 답할 것이다.
4. 사회가 가지고 있는 문제를 해결하고자 하는

노력이 CSV경영에 얼마나 중요하다고 생각하는가? 사회가 가지고 있는 문제를 해결하는 것이 기업의 역할인가? 만약 그렇다면 기존의 사업들은 사회의 문제들을 해결하려는 활동이 아니었는가? 등을 물으면서 CSV경영이 기존의 경영활동과의 차이점과 유사점을 논의하도록 학생들을 유도하는 것이 필요하다.

5. 시니어 계층은 노인으로 인식되기를 거부하는 심정이 있다. 따라서 시니어를 대상으로 하는 마케팅 커뮤니케이션은 신중을 기해야 한다. 이에 대한 학생들의 다양한 아이디어를 끄집어 내고, 각각 아이디어의 장단점에 대한 토론을 유도하는 것도 의미 있을 것이다.

(3) 세번째 토론 주제

유한킴벌리의 CSV 활동은 하나의 '선순환체계'를 구축하고, 이를 통해 직접 및 간접적으로 CSV 활동의 성과를 추구한다는 점에서도 특색이 있다.

우선 '순환체계는 무엇을 의미하는지', 또는 '이와 유사한 사례로는 어떤 것들이 있는지' 등에 대한 토론을 유도한다면 학생들로 하여금 좀 더 거시적이고 장기적 관점의 시야를 갖게 하는데 도움이 될 것이다.

1. 순환체계에 대한 이해

악순환(惡循環, vicious circle)이란 나쁜 현상이 꼬리를 물면서 자꾸 되풀이됨을 의미한다. 즉 현상이 좋지 않은 결과를 낳는 방향으로 자꾸 되풀이되어 일어나고, 그러면서 나쁜 현상이 더욱 악화되는 것을 의미한다.

- 판매가 부진하면 규모의 경제에 도달하기 어려워 제품원가를 낮출 수 없다. 원가가 높기에 가

격을 높게 책정하게 되고 그러면 다시 또 판매는 부진을 면치 못하게 된다. 이러한 판매부진으로 인해 수입이 줄어들면 자금 여력이 없기에 광고 등의 마케팅 커뮤니케이션 활동도 줄이게 되고, 또한 미래를 위한 연구개발비도 줄이게 된다.

선순환(善循環, virtuous circle)은 이와 반대되는 현상이다.

- 생산성이 향상되면 가격을 인하할 수 있고 이에 따라 수요가 확대되고 이렇게 증대된 수요로 인해 대량 생산을 하게 되고 이는 규모의 경제를 통해 다시 원가가 낮아지고 이는 다시 가격을 인하시킬 수 있는 힘이 된다.

이렇게 한번 순환고리에 들어가서 이를 반복하게 되면, 그렇게 순환 체류시간 및 횟수에 비례해서 그러한 순환고리에 더욱 얽매이게 된다. 선순환은 순환고리가 느슨해져서 이탈할 지도 모를 취약한 곳을 잘 관리하여 이를 유지하여야 한다. 반면에 악순환의 경우에는 어디서든 탈피를 시도해도 좋다. 물론 상대적으로 느슨한 고리부분을 공략하는 것이 효율적일겠지만, 그것에 관계없이 어떻게든 또는 어디서든 가능한 신속하게 그 순환고리로부터 탈피해야 한다.

2. 순환체계를 이용한 그 밖의 사례들

일본의 철도회사는 사회가 고령화됨에 따라 철도 수요가 감소하는 현상을 맞게 되었다. 이는 인구 구성의 많은 비중을 차지하는 노인들의 이동성이 떨어지기에 철도를 이용하는 횟수가 줄어들었기 때문이다. 그렇다면 이에 대해 취할 수 있는 일본의 철도회사 대책으로는 어떠한 것들을 생각해볼 수 있을까?

일본의 철도회사가 생각한 매출회복의 방안은 보

다 장기적이고 거시적 관점에서 접근하고 있다. 즉 단기적 매출 향상 또는 관리의 효율성 향상을 꾀하는 방법 및 전술 보다는, 보다 장기적이고 그리고 사회지향적 관점으로 접근하였다.

일본의 철도 회사는 노인의 육체적, 사회적 건강 증진을 위한 연구에 예산과 인력을 투자하기 시작하였다. 이는 노인들이 건강해져서 활력을 가지게 된다면, 결국 이들의 '이동성'은 높아지고, 이에 따라 철도를 이용하는 수요는 더욱 높아질 것이기 때문이다. 이러한 노력은 노인들 개인의 삶의 만족감 향상 뿐 아니라, 지역경제의 활성화, 그리고 일본 철도회사 매출에도 긍정적 결과를 가져다 준다. 따라서 장기적이고 거시적 관점에서 일본 철도회사들은 노인들의 건강 회복에 주목하게 되었다.

Part III: 유한킴벌리 CSV의 향후 과제에 대한 토론

세 번째 파트에서는 유한킴벌리 CSV경영의 향후 과제에 대해 학생들에게 질문을 던지는 것을 권한다.

(1) 사회적 임팩트, 규모의 확장성에 대한 토론

'시니어 비즈니스' CSV경영이 성공하기 위해서는 본문의 향후 과제에서 제안했듯이 사회적 임팩트(Social Impact)와 규모의 확장성(Scalability)에서 구체적인 고민들이 있어야 한다고 학생들에게 이야기 하면서 이 두 가지 개념에 대한 간단한 설명을 하는 것을 권한다.

Social Impact는 기업이 공유가치창출을 통해서 만들고자 하는 사회적 가치를 어떻게 키워나갈 것인가에 대한 고민이다. Social Impact의 개념을 쉽게 이해하려면 시민단체들이나 사회적 가치만을 목적으

로 하는 사회적 기업들을 떠올리라고 하면 좋다. 시민단체나 사회적 기업은 자신들의 조직의 mission 자체가 사회적 가치의 창출이다. 사회적 임팩트를 높이기 위해서는 조직이 하고 있는 사업영역별로 구체적인 사회적 가치로 재해석하여야 하며, 각 사업에 대해서 사회적 가치에 대한 정량적, 정성적 목표를 설정하는 것이 필요하다. 또한 정부, 시민단체, 국제기구와의 협력을 어떻게 도출할 수 있는가의 여부에 따라서 사회적 임팩트가 높아질 수 있다는 점을 강조한다. 사회적 임팩트와 관련해서 현재 유한킴벌리가 하고 있는 활동들을 평가해보라고 하는 것에서 시작하는 것을 권한다. 그리고 앞으로 유한킴벌리가 할 수 있는 구체적인 프로그램들이 어떤 것들이 있는지를 묻는 것이 필요하다.

규모의 확장성은 Uber와 Air B&B의 비즈니스 모델처럼 개방형 플랫폼과 O2O 네트워크 비즈니스 모델을 어떻게 접목할 수 있을지를 생각하라고 하면 좋을 것이다.

먼저 학생들에게 유한킴벌리의 현재의 시니어 사업에서 수익을 좀 더 거둘 수 있는 방안은 무엇이고 이러한 사업을 좀 더 확대 발전시키기 위해서는 어떠한 사업들이 추가적으로 고려할 수 있는지에 대해 물어보면 좋을 것이다. 이러한 질문은 학생들에게 CSV경영을 통해서 기업의 새로운 사업기회를 확보하고 매출과 이익을 연결하는 방안에 대해서 고민하게 만들 것이다.

다음으로는 이러한 사업의 수익을 확보하기 위한 사업기회들을 공유경제의 개방형 플랫폼과 O2O 모델을 접목할 수 있는 방안이 있는가를 물어 본다. 학생들이 아마도 우리의 예상을 뛰어넘는 새로운 아이디어들을 내놓을 것이고 그러한 아이디어들을 칠판에 리스트를 만들고 그 중에서 현실성과 구체성에서 더 나은 대안들을 2-3가지를 골라서 학생들을 그룹별로 나누어서 구체적인 사업계획을 짜 보도록 하면 학생들은 좋은 아이디어들을 사업기회로 연결하는

법을 배우게 될 것이다. 사업계획은 사례의 마지막 페이지의 끝에 제시한 네 가지의 틀을 따라서 자유롭게 만들게 하는 것을 권한다.

마지막으로 학생들에게 이러한 공유경제의 비즈니스 모델을 구축하기 위해서 해결해야 하는 기업 내부의 과제들 혹은 기존의 사업부서간에서 예상되는 갈등은 무엇이라고 생각하는지를 물어보는 것도 좋은 질문이다.

(2) 지속가능한 선순환 구조를 가진 비즈니스 모델로 확고히 자리잡기 위한 유한킴벌리의 향후 노력들에 대한 토론

유한킴벌리의 시니어 비즈니스 사업 사례가 진정한 CSV 사례로서 지속가능한 선순환 구조를 가진 비즈니스 모델로 확고하게 자리 잡으려면, 어떠한 노력들이 필요한지에 대해 자유로운 토론을 유도한다면, 좀 더 이 사례를 폭 넓게 이해하는데 도움이 될 것으로 기대된다.

특히 사례를 읽을 때, 학생들이 가질 수 있는 의구심 중의 하나는, 유한킴벌리의 이 시니어 비즈니스 사업이, '하나의 Niche Market으로서 시니어 마켓을 발견하고 공략해 가는 사업 전략'과 무슨 차이가 있을까 하는 점일 것이다. 물론, 시니어 비즈니스 사업은 기업의 성장과 수익성만을 쫓아 단순히 니치마켓만을 공략하는 것이 아니라, 그러한 사업을 통해 우리 사회의 고령화 문제 해결에 일조한다는 점에서 중요한 차이가 있다. 따라서 이러한 '결정적 차이'를 보여주려면 시니어 비즈니스 사업이 상당히 지속가능성을 가지고 지속될 수 있는 자족 내지는 확장적 선순환구조가 있다는 점을 보여주는 것이 핵심이다.

구체적으로 본문의 III장의 2절 부분에서 이 사업이 선순환구조를 가진 사업모델임을 설명하고 있는데, 이러한 사업이 1) 실제로 시니어 비즈니스와 일

자리 창출에 어떻게 기여하고 있으며, 2) 시니어층의 소득과 소비 창출에는 어느 정도로 기여하고 있는지, 3) 그 결과로, 시니어 산업의 전반적인 성장에 어떻게 기여하고 있는지 등에 대한 설명이 필요하다. 물론 이 사업이 아직 신생사업이고, 그래서 이 사업을 통한 제반 성과를 객관적으로 추계해서 제시하기에는 조금 이른 시점이란 한계는 있다.

이 사업의 선순환구조가 완결성을 갖출 때 비로소 유한킴벌리가 추구하는 CSV 사업모델은 지속성 있는 모델로 확고히 자리잡을 수 있기에 이러한 토론 주제는 중요시 된다. 이에 대한 내용을 학생들에게 강조하여 설명하고, 이와 연관된 토론을 유도하는 것이 바람직할 것으로 기대된다.