

시니어 요양산업 발전 방안에 대한 탐색적 연구 -Driving Miss Daisy®의 비즈니스 사례분석을 중심으로-

안은주¹, 김형수^{2*}

¹호서대학교 벤처대학원 박사과정, ²호서대학교 일반 및 벤처대학원 교수

A Study on the Development of Senior Care Industry -Focused on the business case analysis of Driving Miss Daisy®-

Eun-Ju Ahn¹, Hyoung-Soo Kim^{2*}

¹Ph.D. Candidate, Graduate School of Venture, Hoseo University

²Professor, Graduate School of General & Venture, Hoseo University

요 약 2025년에 초고령사회에 진입할 것으로 예측되고 있는 한국의 고령화 추세는 거스를 수 없는 현실이다. 더불어 시니어 돌봄을 지역사회에서 책임지는 커뮤니티케어에 대한 정책적, 사회적 요구가 확대됨에 따라 시니어 요양산업의 발전이 예상된다. 따라서 시니어 요양산업에 대한 혁신적 비즈니스모델을 제시한 'Driving Miss Daisy®'의 사례와 성공 요인을 살펴봄으로써, 한국 시니어 요양산업의 발전을 위한 시사점 및 한국 시장에서의 적용 방안을 도출해보고자 하였다. 한국 시니어 요양산업의 발전을 위해서는 시니어에 대한 이해와 커뮤니티케어를 위한 인프라 구축, 그리고 전문 인력의 처우개선 등이 선행되어야 한다. 'Driving Miss Daisy®'의 한국 시장 적용 방안으로는 규제완화, 액티브시니어를 대상으로 하는 차별화된 서비스의 개발, 지역사회 내 기관과의 연계 시스템 구축, 대·중소기업 및 창업자 협력 모델 구축 등의 필요성이 제시되었다.

주제어 : 시니어 요양산업, 액티브시니어, 재가요양서비스, 커뮤니티 케어, 시니어 비즈니스모델

Abstract The purpose of this study is to suggest implications for the development of the senior care industry in Korea and how to apply it to the Korean market. For this study, a case analysis study was conducted on the successful business model of 'Driving Miss Daisy®'. For the development of Korea's senior care industry, understanding of senior, establishing infrastructure for community care, and improving the treatment of professional personnel care should be preceded. In order to apply 'Driving Miss Daisy®' to the Korean market, it was suggested that it is necessary to reduce regulations, develop differentiated services, establish linkage systems with various service institutions in the community, establish cooperative models between large and small businesses and startups.

Key Words : senior care industry, active senior, home care service, community care, senior business model

*Corresponding Author : Hyoung-Soo Kim(kimhs@hoseo.edu)

Received August 7, 2020

Accepted November 20, 2020

Revised September 23, 2020

Published November 28, 2020

1. 서론

1.1 연구배경 및 목적

한국은 2000년에 고령화사회에 진입한 후, 저출산과 고령인구의 폭발적 증가가 맞물리면서 18년 만에 고령사회에 진입하였다. 그 후 7년 만인 2025년에 초고령사회에 진입할 것으로 예측되며, 2067년에는 65세 이상 노인인구의 비율이 46.5%에 이를 전망이다[1]. 이러한 고령사회로의 급진적 변화를 국가의 복지제도만으로 대응하는 데에는 한계가 있기 때문에, 민간부문에서의 적극적 참여가 요구된다. 특히 과거의 고령세대와는 다르게 시간적, 경제적 여유를 기반으로 적극적 소비활동을 통해 새로운 라이프스타일을 영위하고자 하는 액티브 시니어(active senior)가 증가하면서 시니어 비즈니스 시장의 활성화에 크게 기여할 것으로 기대되므로, 민간부문의 성장이 기대되는 바이다.

한국보건산업진흥원은 전체 시니어 비즈니스 산업의 시장규모가 2012년 기준 27조 3,809억 원에서 2020년까지 연평균 13.0%의 높은 성장률을 나타내며 72조 8,305억 원 규모로 커질 것으로 예상하였다. 그중 여가(34.0%), 식품(23.8%), 의약품(13.8%), 요양서비스(10.7%)의 비중이 높은 것으로 나타났으며, 2012년 대비 가장 큰 비중의 변화를 보이는 산업은 요양산업(2012년 10.7%, 2020년 13.8%)이 될 것으로 전망하였다[2].

이에 따라 본 연구에서는 고령인구의 폭발적인 증가 추세를 활용하여 최근의 고령화 및 일자리 문제 그리고 경기 침체 등의 국가적 위기를 돌파할 수 있는 방안을 모색해보고자 한다. 즉 소비여력을 가진 액티브시니어를 대상으로 하는 차별화된 시니어 요양서비스를 민간부문 주도하에 개발하고 발전시킬 방안을 제시하고자 한다. 이를 통해 시니어의 삶의 질 향상, 경제성장 및 일자리 창출, 그리고 산업 전반에 활력을 불어 넣는 효과를 기대할 수 있을 것이다. 이를 위해 민간부문이 주도한 시니어 요양산업의 성공적 비즈니스모델 사례를 살펴보고, 시니어 요양산업의 성장을 위한 시사점을 찾는 것은 매우 의미 있고 필요한 연구라고 사료된다.

다만 국내의 경우에는 고령화가 급속히 진행됨에 따라 시니어 요양산업을 지원하기 위한 노인장기요양보험제도의 역사가 짧고¹⁾, 혁신적이거나 성공적인 민간부문의 비즈니스모델 사례도 찾기 어렵다는 한계가 있다. 따라서 2025년 한국과 유사한 시기에 초고령사회로의 진입이

예상되나, 54년 동안 고령화사회를 거치면서 시니어 요양산업의 발전을 꾀한 캐나다의 민간주도 요양서비스 사례를 통해 한국 시니어 요양산업의 발전 방안을 모색해보고자 한다. 특별히 ‘Driving Miss Daisy®’는 고령인구의 니즈에 맞는 차별화된 재가지원(home-support) 서비스를 개발·제공함으로써 캐나다 전역으로 사업을 확장시키고 있는 기업이다. 또한 고령자를 위한 돌봄 서비스를 제공하고자 하는 세계 각국의 기업들이 벤치마킹하는 기업이다. 이처럼 ‘Driving Miss Daisy®’는 재가지원 서비스의 성공적·모범적 비즈니스 사례로 꼽히고 있기에, 본 연구에서는 ‘Driving Miss Daisy®’의 비즈니스모델 사례를 탐색적으로 연구하고자 한다.

본 연구에서는 고령화와 일자리 문제 그리고 경기침체 등의 사회·경제적 위기를 극복하는 수단으로서 시니어 요양산업에 주목하고 있다. 국내의 시니어 요양산업은 민간부문이 중심이 되어 돌봄 서비스 위주로 발전해 왔으나[3], 국가 재정을 기반으로 획일화된 서비스를 제공하는데 그치고 있다. 즉 서비스의 질적인 한계성으로 인해 비즈니스적 성장은 기대하기 어려운 상황이다. 따라서 본 연구의 목적은 시니어 요양산업의 민간부문에서의 발전 방안을 모색하는 데 있다. 이를 위해 마케팅 분석 틀을 활용하여 ‘Driving Miss Daisy®’의 비즈니스 사례를 분석하고 성공 요인을 정리하는 탐색적 연구를 하고자 한다. 이를 토대로 한국 시니어 요양산업의 발전을 위한 시사점과 한국 시장에의 적용 방안을 제시하는 것이 본 연구의 목적이다.

1.2 연구방법

본 연구에서는 새로운 현상에 대한 관찰과 시사점 도출이 가능한 사례분석 연구방법을 사용하였다. 사례분석 연구는 하나의 실제 및 현상 또는 사회적 단위에 대해 집중적이고 전체적으로 기술하고 분석할 수 있는 연구방법이다[4]. 또한 사례연구의 논리적 초점은 분석적 일반화(analytical generalization)에 있으며, 이를 위해 자료를 기술하고, 주제를 분석하며, 사례에 대한 해석과 주장을 한다[5].

본 연구에서는 시니어 요양산업에 대한 성공적 비즈니스모델을 제시한 ‘Driving Miss Daisy®’의 사례를 분석하고자 한다. ‘Driving Miss Daisy®’는 노인 및 장애인에게 일상생활을 지원하는 서비스를 제공함으로써, 특수한 요구를 가진 고객과 가족의 삶의 질 향상에 기여해 왔다. 이를 통해 사회적·경제적 가치를 창출함으로써 성공

1) 노인장기요양보험제도는 2008년도에 도입되었음

적으로 성장해온 기업이다. 따라서 시니어 요양산업의 발전을 위한 전략을 도출하고, 민간부문에 도입하기 위한 적용점 등을 구체적으로 확인할 수 있는 적합한 대상이라고 판단하였다.

본 연구에서는 'Driving Miss Daisy®'의 성공 요인을 분석하기 위해 마케팅 분석 틀을 사용하였다. 먼저 거시적인 차원에서 인구사회환경 분석을 실시하였고, 내·외부의 환경을 분석하고자 SWOT 분석을 실시하였다. 그리고 핵심 고객이 누구이며, 마케팅 요소를 어떻게 구성하였는지 살펴보고자 STP 전략 및 4P Mix를 분석하였다. 사례 분석을 위해 인터넷 홈페이지, 언론 기사, 기업의 브로슈어, 정책 브리핑 등의 다양한 문헌자료를 검토하였다. 이를 기반으로 한국 시니어 요양산업의 발전을 위한 시사점 및 한국 시장에서의 적용 방안을 도출하여 제시하고자 한다.

2. 이론적 고찰

2.1 시니어 요양산업의 개념

시니어는 노인 또는 고령자를 보다 긍정적이고 연령 중립적으로 지칭하는 개념이다. 연령을 기준으로 하여 50~64세까지를 예비 시니어, 65~74세까지를 전기 시니어, 75~84세까지를 중기 시니어, 85세 이상을 후기 시니어로 구분한다. 특히 50~64세의 예비 시니어층은 사고방식, 체력, 라이프스타일 등 다양한 측면에서 젊고 활동적이며 경제적 여유를 기반으로 적극적인 소비 활동을 하기 때문에 액티브 시니어라 칭하기도 한다[3]. 또한 이들이 시니어 비즈니스의 핵심 소비주체 역할을 할 것으로 기대되기 때문에, 비즈니스 관점에서는 시니어를 50세 기점으로 구분하는 것이 타당하다[6].

요양산업이란 질병이나 특정 이유로 일상생활을 혼자서 수행하기 어려운 대상자에게 신체적·정서적·발달적 지원 등의 다양한 돌봄 관련 재화 및 서비스를 제공하기 위한 산업 활동이며, 이와 연계된 연구개발·제조·건축·제공·유통·판매의 영리적 또는 비영리적 활동을 포함한다[3]. 요양산업은 요양서비스의 제공 장소에 따라 크게 시설요양서비스와 재가요양서비스로 분류된다. 시설요양기관은 입소자들의 규모에 따라 노인요양시설과 노인요양공동생활가정으로 구분된다. 재가요양기관은 어떤 서비스를 제공하는지에 따라 방문요양, 방문목욕, 방문간호, 주야간보호, 단기보호, 복지용구 제공 및 지원서비스 기관으로 구분된다[7].

2.2 시니어 요양산업의 현황

국내의 요양산업은 2008년 7월 노인장기요양보험제도의 도입으로 돌봄의 탈가족화 및 사회화가 이루어지고 영리적 활동으로 확대되면서 민간부문의 적극적 참여를 기반으로 성장하게 되었다[8]. 이는 Table 1의 설립운영주체별 장기요양기관 현황을 통해서도 확인이 된다.

Table 1. Status of Long-Term Care Institutions by Establishment('2010~'2018)

Category	'2010		'2018	
	Number	Personnel	Number	Personnel
Total	14,979	139,397	21,290	265,748
Local Organization	215	8,619	245	10,843
Corporate	3,585	78,158	3,708	100,269
Individual	11,113	52,357	17,254	153,851
Other	66	263	83	785

source: National Health Insurance Service(2019)[7].

노인장기요양보험에 의해 급여를 지원받는 장기요양기관은 2010년 14,979개소에서 2018년 21,290개소로 42.1% 증가하였다[7]. 운영주체를 기준으로 보면, 지방자치단체가 운영하는 기관은 8년간 14.0% 증가하였으나, 개인 및 법인이 운영하는 기관은 같은 기간 동안 42.6% 증가하였다. 또한 2018년 설립운영주체별 정원을 비교해보면, 개인이 운영하는 기관이 57.9%, 법인이 운영 기관이 37.7%, 지방단체 운영 기관이 4.1% 비중인 것으로 나타났다. 즉 개인과 법인을 포함한 민간부문이 현재와 미래의 시니어 요양산업 발전에 중요한 역할을 하고 있음을 알 수 있다.

한편 최근의 국내 요양산업은 사회구조 및 서비스 수요자의 욕구 변화에 따라, 병원과 시설 중심의 의료 서비스를 축소하고 지역사회를 기반으로 한 돌봄 서비스를 확대해 가고 있다. 이는 2018년 기준 장기요양기관 21,290개소 중 재가요양기관이 15,970개소이고 시설요양기관이 5,320개소로, 재가요양서비스를 제공하는 기관의 비중이 75%에 달한다는 사실로도 확인이 되는 바이다[4]. 즉 현재 시니어 요양산업에서는 재가요양서비스에 대한 요구가 커지고 있음을 알 수 있다. 특히 향후 고령 사회의 핵심 소비주체가 될 것으로 예상되는 액티브 시니어도 신체적 건강뿐만 아니라 삶의 전반적인 부분에서 행복을 누리려는 웰니스(wellness) 라이프 스타일을 추구한다[9]. 따라서 이들이 오랫동안 지역사회 내에서 독립적인 생활을 영위하도록 돕는 시니어 요양산업의 발전 가능성은 더욱 크다고 할 수 있다.

이상과 같은 시니어 요양산업의 현황을 종합해 볼 때, 노인인구의 증가와 재가요양서비스의 수요 확대 그리고 민간부문의 역할 증대에 따라 민간부문에서의 시니어 요양산업의 전망은 밝다고 사료된다. 또한 독립성과 경제력을 가진 액티브시니어가 증가하고 있으므로, 시니어 요양산업의 민간부문을 활성화시키기 위해서는 규모나 양보다는 서비스 내용과 같은 질적인 요소를 개선해야 한다. 따라서, 시니어 요양산업에서 성공적인 비즈니스모델을 제시한 'Driving Miss Daisy®'의 사례를 검토해 보고자 한다.

3. Driving Miss Daisy®의 사례분석

3.1 미션과 비전

Driving Miss Daisy®는 고객의 특수한 요구에 맞춰 운전 서비스를 제공하고, 정서적 지지를 기반으로 대화와 행사 동반 참여 그리고 쇼핑 및 일상생활 등의 지원서비스를 제공하는 기업이다. 이를 통해 노인 및 장애인 또는 특별한 요구가 있는 고객과 그들 가족의 삶의 질 향상에 기여하고 있다. 현재는 캐나다 앨버타(Alberta)에서 비료 고령자 서비스 분야의 선두기업으로 꼽힌다. Driving Miss Daisy®의 비전은 고령자들의 독립적인 생활을 보장하고 사회적 고립을 방지하는 것이다. Driving Miss Daisy®의 미션은 고령자들의 약화된 시력을 대신하여 눈이 되어주고, 이동에 제한이 있는 경우 발이 되어주고, 노약자를 지원하기 위해 강한 팔이 되어 주는 것이다 [10].

창업자인 Bev Halisky는 의료 분야에서 30년 이상 행정관으로 일하면서 노인과 장애인에게 교통 및 정서적 지원이 결합된 서비스가 필요함을 느꼈다[11]. 은퇴 후 2002년 1월 1일 그녀는 1대의 차량으로 서비스를 제공하기 시작했고, 2017년 9월 기준으로 앨버타주, 온타리오(Ontario)주, 서스캐처원(Saskatchewan)주, 브리티시 컬럼비아(British Columbia)주 등에서 47개 프랜차이즈와 70대 이상의 차량으로 사업을 운영 중이다. 캐나다 Driving Miss Daisy®의 성공에 힘입어 하와이, 미시간, 뉴욕, 버지니아, 콜로라도, 호주, 뉴질랜드, 영국, 아일랜드 등 세계 각국에서도 고령자를 대상으로 유사한 돌봄 서비스를 지원하는 기업들이 성장 중에 있다.

3.2 인구사회환경 분석

90년대 말 앨버타는 캐나다에서 가장 빠르게 노화가

진행되었다. Table 2를 보면 1991년에서 1998년까지 7년간 65세 이상 인구의 증가 비율은 65세 이하 인구 증가율의 두 배를 넘어섰다. 또한 1994년 기준으로 65세 이상 노인의 1인당 의료비 지출액은 7,112달러였다. 당시 아동은 588달러, 15~44세는 994달러, 45~64세는 1,502달러를 의료비로 지출하던 것과 비교할 때 노인의 의료비 지출액은 주 재정에 큰 부담이 되고 있었다[12].

Table 2. Total Number of Residents by Age for all Alberta Residents

Category	Number of Residents			
	Age <65	Age 65~74	Age 75~84	Age 85+
90/91	2,349,506	137,944	73,477	23,621
97/98	2,533,976	162,773	91,256	28,166
Change	7.9%	18.0%	24.2%	19.2%
Mean Change per Annum	1.1%	2.6%	3.5%	2.7%

source: L. D. Saunders et al.(2001)[12]

한편 Table 3을 보면 앨버타 65세 이상 노인의 병원 입원과 장기요양시설 입소는 감소 및 둔화 추세였으나, 재가요양서비스를 이용하는 노인은 연간 5% 이상씩 증가하였다[12]. 이에 따라 노인을 위한 종합적인 재가요양 서비스 및 프로그램 제공의 필요성이 제기되었다. 이러한 환경의 변화는 시니어 요양산업이 장기요양시설 서비스에서 재가요양서비스로 이전되는 전환점이 되었고, 요양산업의 규제 완화는 민간 영리기업의 참여를 확대시키는 계기가 되었다[13].

Table 3. Mean Change per Annum in Utilization for all Alberta Residents

Category	Mean Change Per Annum			
	Age <65	Age 65~74	Age 75~84	Age 85+
Hospital Utilization* (Number of Separations)	-4.5%	-2.1%	-0.9%	0.9%
Long-Term Facility care** (Number of Residents)	-3.5%	-1.7%	0.2%	0.7%
Home Care*** (Number of Clients)	9.2%	3.0%	5.1%	7.9%

* Based on 1992/93 to 1997/98, ** Based on 1990 to 1996

*** Based on 1994/95 to 1997/98

source: L. D. Saunders et al.(2001)[12]

3.3 SWOT 분석

Driving Miss Daisy®는 서비스의 신뢰성 확보를 위해 노인 및 장애인 지원에 대한 전문성과 경험을 확보한

전문 인력을 채용하고 있다. 이때 철저한 신원 확인, 심폐 소생술·응급처치 자격보유 확인 및 비밀유지 협약 체결 등 인력 관리에 엄격함을 유지하고 있다. 또한 전문 인력에게 지속적인 교육을 실시하고 있다. 철저한 인력의 관리에는 많은 비용과 시간이 소요되어 기업의 부담이 될 수밖에 없다. 그러나 전문 인력의 역량을 강화하고 서비스의 질을 개선하는 것을 Driving Miss Daisy®의 핵심 성공 요인으로 판단하여 관리를 강화하고 많은 비용을 지출하고 있다. 또한 휠체어의 접근 용이성과 고객의 탑승 편의성을 높이기 위해 차량을 엄격한 사양으로 개조하거나 다양한 종류의 차량을 보유함으로써 고객의 특별한 요구에도 맞춤 서비스를 제공할 수 있도록 준비하고 있다[10].

한편 노인인구의 라이프 스타일이 인간답고 독립적인 삶을 추구하는 것으로 변화하였다. 이러한 변화는 Driving Miss Daisy®에게 기회 요인이 되면서도, 유사 서비스 제공 업체가 증가해 경쟁이 가속화됨에 따라 위협 요인이 되기도 하였다[14]. 또한 비용을 부담하기 위해서는 소득수준이 높은 고객만이 이용할 수 있어 대상이 한정적이라는 점 등이 약점 요인이며, SWOT 분석의 결과는 Table 4와 같다.

3.4 STP 전략 분석

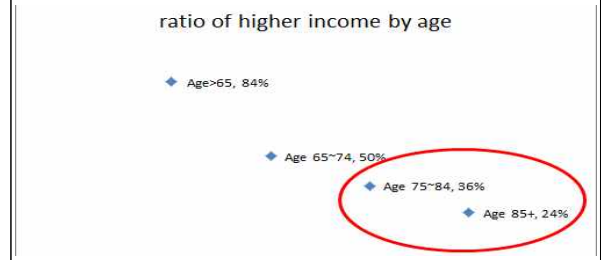
앨버타 인구를 연령과 소득수준으로 구분하여 시장을 세분화하면 Table 5과 같으며, Driving Miss Daisy®는 이동 및 일상생활에 어려움을 겪는 노인 중 비용 지불 능력이 있는 고소득자를 표적시장으로 선정하였다.

Driving Miss Daisy®는 치매, 이동성 제한, 시력 저하 등 노화가 진행됨에 따라 발생하는 고객의 니즈를 파악했다. 그리고 ‘자동차와 함께 동반자를 만나는 서비스’

로 포지셔닝 하고, 이동성의 제한으로 인해 정서적 고통까지 겪게 되는 고객에게 교통 지원과 정서적 지원을 결합한 서비스를 제공하였다[10,12].

Table 5. Total Number of Residents by Income Group and Age for all Alberta Residents

97/98	Number of Residents			
	Age <65	Age 65~74	Age 75~84	Age 85+
Lower Income	410,950	81,351	57,998	21,375
% of Subgroup	16%	50%	64%	76%
Higher Income	2,119,456	81,421	33,257	6,791
% of Subgroup	84%	50%	36%	24%



source: Reconfiguring the researchers by referring to L. D. Saunders et al.(2001)[12]

3.5 4P Mix

3.5.1 Product(제품)

Driving Miss Daisy®는 ‘운전 서비스와 함께 안전하고 신뢰할 수 있는 동반자인 daisy(서비스를 제공하는 전문 인력의 호칭)의 지원 서비스’를 제공한다. 이동 수단 역할뿐 아니라 각 여정마다 동반자가 함께 하고, 고객의 필요에 따라 보호자의 역할을 수행하는 것이 기존의 운송 업체와의 차별점이다. 구체적으로, 의료 약속 및 병원

Table 4. SWOT Analysis Results

Strength	Weakness
<ul style="list-style-type: none"> •Provide customized services •Driving and emotional support •Providing various types of vehicles •Provide various means of transportation •Strictness in Daisy Recruitment •Daisy's rich experience 	<ul style="list-style-type: none"> •Difficulty in discovering Daisy with experience and qualifications •Difficulty in Daisy education and management •Availability of customers with a certain income level or higher
Opportunity	Treat
<ul style="list-style-type: none"> •An increase in the number of people with mobility disabilities (such as dementia, mobility restrictions, and impaired vision) •Increased demand for home care services for the elderly and the disabled •Increased isolation and loneliness of the elderly and the disabled 	<ul style="list-style-type: none"> •Economic burden compared to public transportation fees •Concerned about excessive competition between related transportation companies and nursing companies •Appearance and competition of similar programs (such as emotional support and cooking services)

source: Recreating the Researcher by referring to the website Driving Miss Daisy®[10], L. D. Saunders et al.(2001)[12], M. H. Lim. (2009)[13], A. Favaro & E. St. Philip(15.12.12)[14]

Product <ul style="list-style-type: none"> •Transportation Services + Support Services ⇒ Satisfying the needs of users, reducing the burden of family support, and maintaining the independence and control of users	Price <ul style="list-style-type: none"> •Provide estimates by service •rate per hour or distance •Introduction of a payment system for family members or third parties
Place <ul style="list-style-type: none"> •Franchise operation ⇒ Support for start-ups, operation of customer service centers, and support for education, business systems, and marketing activities.	Promotion <ul style="list-style-type: none"> •Operate websites and Facebook pages •Social media advertising and promotional activities •Client Service Center Operations

Fig. 1. 4P Mix

source: Recreating a researcher by referring to the website Driving Miss Daisy@[10], D. Lahrng(18.10.02.)[11], .A. Favaro & E. St. Philip(15.12.12)[14]

방문, 쇼핑, 사고 프로그램 동행, 여행 동반, 일상생활 지원, 주택 유지 보수 등의 서비스를 제공한다. 이러한 서비스는 이용자의 욕구를 충족시킬 뿐 아니라, 가족의 부양 부담을 감소시키며, 이용자의 독립성과 통제력을 유지하게 해줌으로써 인간다운 삶을 살 수 있도록 지지하는 역할을 한다. Driving Miss Daisy®는 시니어들의 좀 더 나은 삶을 위한 동반자가 되고자 완전성, 공감, 전문성, 안전, 재미의 가치를 추구한다[10,14].

3.5.2 Price(가격)

Driving Miss Daisy®에서는 지원 서비스와 소요 시간 및 이동거리에 따라 요금이 책정되며, 견적을 미리 요청할 수 있다. 교통 서비스를 지원하는 경우에는 이동 거리에 따라 요금이 책정되며, 일상생활 지원 등의 특별 서비스를 제공하는 경우에는 소요 시간에 따라 요금이 책정된다. 상품권을 구입해 서비스 이용자에게 독립된 삶을 선물할 수 있는데, 서비스 이용자는 필요로 하는 시간에 필요한 서비스를 예약하여 사용할 수 있다. 또 가족의 추후 결제도 가능하다[10,14].

3.5.3 Place(유통)

2002년에 서비스가 시작되자 서비스를 희망하는 많은 고객의 문의와 동일한 서비스를 제공하기 희망하는 사업주들의 문의가 이어졌다. 이에 창업주는 서비스를 희망하는 더 많은 고객에게 다양한 지역에서 서비스를 제공할 수 있도록 프랜차이즈를 운영하게 되었다.

본사에서는 프랜차이즈 가맹점과 daisy에 대한 지원, 관리 및 교육을 진행한다. 가맹점의 창업 지원, 가맹점 간의 네트워크 구축 및 고객 서비스 센터 운영, 사업의 성장단계에 맞는 포괄적인 교육과 마케팅 활동 등의 지원을 하고 있다. 또한 프랜차이즈 가맹점의 보안을 강화하

고, 자동차 관리 및 보험 가입 여부 등도 관리하고 있으며, daisy의 신상조회 및 CPR·응급처치 인증 등 자격요건을 관리하고 교육을 수행하고 있다[10,11].

3.5.4 Promotion(촉진)

Driving Miss Daisy®는 가맹점과 계약 체결 후 모든 마케팅 자료를 제공함과 동시에 온라인 마케팅 수행을 지원하고 있다. 구체적으로 웹사이트 및 Facebook 페이지 운영, SNS 광고 및 홍보활동, 소개메일 발송 등을 돕는다. 또한 고객관계관리 시스템을 도입하여 가맹점의 인적판매를 지원한다. 즉 본사의 고객 서비스 센터에서 잠재 고객의 요구사항을 접수 받아 가맹점에 전달함으로써 가맹점의 전용 콜센터 역할을 수행하는 것이다. 콜센터의 운영은 고객의 욕구 충족 및 만족도 향상, 고객의 요구 발굴 및 제반정보 수집, 기존고객 유지 및 신규고객 창출의 기회를 제공한다[10].

4. Driving Miss Daisy®의 성공 요인 분석

4.1 급변하는 환경 속에서 기회 포착

캐나다는 1956년에 고령화 사회에 진입한 후 고령 인구의 증가 속도가 가파르지 않다가 90년대부터 급속히 증가했다. 1998년에는 고령 인구가 전체 인구의 10%를 넘어섰고, 2010년에는 고령 인구가 14%에 달하면서 고령 사회로 진입하게 되었다[15]. 그동안에는 고령자들이 병원 입원 또는 장기요양시설에 입소하여 케어를 받아 왔으나, 90년대부터 자신의 거주지에서 이웃들과 함께 노년을 보내고자 하는 욕구가 뚜렷해지면서 1인 독거노인 및 재가요양서비스 이용자가 증가하였다[16]. Driving Miss Daisy®는 급격한 환경의 변화를 읽고 시

니어 요양산업에서 기회를 발견하였으며, 이에 빠르게 대응함으로써 성공의 기회를 잡을 수 있었다.

4.2 표적 고객의 명확화

Driving Miss Daisy®는 이동 및 일상생활에 어려움을 겪는 노인 중 비용 지불 능력이 있는 고소득자를 표적 시장으로 선정하였다. 이들의 인간다운 삶·독립적인 삶을 추구하는 라이프스타일을 반영해 욕구를 구체화하였고 제공 서비스의 구성 및 서비스 질의 향상을 꾀함으로써 표적 고객의 만족도를 높일 수 있었다고 판단된다.

4.3 니즈에 부합하는 차별화된 서비스 제공

Driving Miss Daisy®는 치매, 이동성 제한, 시력 저하 등 노화로 인해 이동성에 어려움을 겪는 노인 고객에 집중하였다. 이동성의 제약은 정서적 고립문제에도 영향을 미칠 것이므로, 교통 지원서비스와 정서적 지원서비스를 결합한 차별화된 혁신 서비스를 제공함으로써 성공의 기회를 잡을 수 있었다[14].

4.4 사회적 가치 창출로 홍보효과 극대화

Driving Miss Daisy®는 고령자뿐 아니라 가족이 인간다운 삶을 살 수 있도록 지지하는 역할을 하고 있다. 이처럼 급속한 고령화에 따라 수반되는 다양한 사회문제를 혁신적인 서비스로 해소시킴으로써 자연적인 홍보효과가 발생하였다.

4.5 전문 인력 확보 및 교육 시스템 구축

Driving Miss Daisy®는 노인 및 장애인 지원에 대한 풍부한 경험과 필수 자격을 보유한 Daisy의 발굴에 많은 노력을 기울였고, 엄격함을 유지하였다. 또한 지속적인 교육을 통해 전문성을 강화시켰다. 교육에는 건강과 안전, 기업의 가치 및 높은 기준, 고객의 요구 이해, 차량 조작, 운전 기능, 응급 대응, 응급 처치, 치매 노인 및 시각 장애인 지원에 대한 내용이 포함된다[10].

4.6 프랜차이즈 사업 시스템 구축

Driving Miss Daisy®는 서비스 이용자의 증가 추세에 따라 프랜차이즈 사업 시스템을 구축하였다. 본사에서 가맹점의 창업을 지원하고, 가맹점 간의 네트워크 구축 및 고객 서비스 센터를 운영하며, 사업의 성장단계에 맞춰 포괄적인 교육과 사업 시스템, 마케팅 활동 등을 지

원하고 있다. 이에 따라 2017년 9월 기준으로 캐나다에서는 47개 프랜차이즈가 운영되고 있다[10].

4.7 성공모델 구축으로 글로벌화 추진

Driving Miss Daisy®는 프랜차이즈 가맹점에 대한 체계적인 지원 시스템을 갖추어 가맹점과의 동반성장을 추구하였다. 프랜차이즈 사업에서 구축한 성공모델을 토대로 글로벌화를 추진하였으며, 하와이, 미시간, 뉴욕, 하와이, 버지니아, 콜로라도, 호주, 뉴질랜드, 영국, 아일랜드 등에서도 유사한 고령자 중심의 요양서비스 기업들이 운영되고 있다[10].

5. 한국 시니어 요양산업에 대한 시사점

5.1 시니어 이해를 기반으로 사업의 기회 포착

Driving Miss Daisy®는 고령 인구가 증가하는 환경의 변화에 주목했고, 고령 인구에 대한 이해를 기반으로 그들의 욕구 변화에 적절히 대응함으로써 기회를 창출하였다. 한국도 급진적인 고령화를 경험하고 있기 때문에 시니어 요양산업의 전망이 밝다. 한국은 2020년부터 베이비부머세대가 고령층에 진입하게 되었다. 베이비부머세대는 한국의 경제성장, 민주화, 대중소비를 경험한 산증인들이며, 일정 수준 이상의 자산을 확보해 적극적인 소비시장으로서 부각되고 있는 세대이다. 이들을 기존의 노인세대와 구분하고자 액티브 시니어라 부르기도 하는데, 경제력을 보유한 액티브 시니어의 증가는 시니어 요양산업 성장에 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대되는 바이다.

과거의 시니어들은 대체로 교육·건강·소득 수준이 낮아 정부가 주도하는 복지 차원의 케어 서비스에 의존할 수밖에 없었다. 따라서 획일화된 서비스를 수동적·소극적으로 소비하였다. 그러나 액티브시니어들은 교육·건강·소득 수준의 향상으로 다양한 욕구와 지불 능력을 가지고 있으며, 건강하고 독립적인 삶을 추구하면서 자발적·적극적인 소비자로 대두되고 있다.

따라서 시니어 요양산업에서 기회를 포착하기 위해서는 시니어에 대한 과거의 전통적이고 획일화된 고정 관념을 버리고, 기존의 시니어와 액티브시니어를 구분하여 이해할 필요가 있다. 이를 기반으로 그들의 필요와 니즈를 세분화하고 표적 고객을 명확히 함으로써 사업의 기회를 포착하여야 할 것이다.

5.2 지역기반의 인프라 구축

Driving Miss Daisy®는 시설 입소자가 감소하고 재가요양서비스 이용자가 증가하는 추세 속에서, 지역사회와 연계한 재가요양서비스를 제공함으로써 성장할 수 있었다. 과거 국내에서의 요양은 전적으로 가족 구성원 특히 여성의 책임으로 이루어졌다. 그러나 2008년 노인장기요양보험제도가 도입되면서 돌봄의 탈가족화 및 사회화가 시작되었다. 2016년에 발표한 한국보건사회연구원 “부양 환경 변화에 따른 가족 부양 특성과 정책 과제” 보고서에 따르면 부모 부양에 대해 가족과 정부가 함께 책임져야 한다는 인식이 확산되었음을 확인할 수 있다 [17,18]. 또한 서울시복지재단의 “2018년 서울시 노인실태조사”에 따르면 노인 가구의 86.3%가 본인이 현재 거주하는 집에서 노년을 보내기 원하는 것으로 나타났다 [19]. 즉 자신의 거주지에서 이웃들과 함께 노년을 보내고자 하는 노인의 욕구가 뚜렷해지고, 노인 부양에 대한 책임을 가족·정부·사회가 함께 해야 한다는 인식이 확산되고 있는 것이다.

따라서 시니어 요양산업의 성장을 위해서는 지역사회를 기반으로 한 돌봄 서비스를 개발하고 제공해야 하며, 이를 지원하기 위한 인프라의 구축이 선행되어야 할 것이다. 즉 지역사회 전체의 인식 전환과 보건·의료·복지서비스의 통합 지원 체계 확립을 위한 노력이 필요하다. 더불어 재가요양서비스의 다양한 프로그램 개발과 민간업체에 대한 지원 확대, 그리고 노인에게 소득 창출의 기회를 제공함으로써 질 높은 재가요양서비스를 지속적으로 받을 수 있도록 지원해야 할 것이다.

5.3 전문인력의 처우개선 및 관리 시스템 구축

Driving Miss Daisy®는 전문가를 확보하고 전문 인력에 대한 관리 시스템을 구축함으로써 성장할 수 있었다. 무엇보다 노인 지원에 대한 필수 자격과 풍부한 경험을 갖춘 전문 인력의 확보가 중요하며, 이를 위해서는 전문 인력에 대한 처우가 개선되어야 한다.

2018년 서울시의 경우, 장기요양기관은 3,121개소(재가 2,606개소, 시설 515개소)이며, 요양보호사는 총 84,564명이다[7]. 이들은 급속한 고령화 속에서 장애인, 어르신 등을 전문적으로 돌보며 우리 사회 돌봄 서비스 제공의 중요 축 역할을 담당해 왔다. 그러나 불안정한 고용과 낮은 임금, 감정노동과 건강 위험 등 열악한 노동여건으로 인해 이직률이 높고, 사회적 인식도 부족한 직군이다. 서울시는 돌봄 서비스의 질을 높이기 위해서는

요양보호사들의 노동환경 개선이 우선되어야 한다는 방침을 가지고, 요양보호사의 노동권, 건강권, 역량 강화 및 관리 감독을 강화하는 대책을 추진 중에 있다[20].

이처럼 노동환경의 조성이 선행되어야만 노인 지원에 대한 필수 자격 및 풍부한 경험을 갖춘 전문 인력을 확보할 수 있다. 또한 지속적인 교육과 관리시스템을 구축해야만 요양서비스의 품질을 향상시키고, 시니어 요양산업의 성장을 기대할 수 있을 것으로 판단된다.

6. Driving Miss Daisy®의 한국 적용 방안

6.1 요양산업의 규제완화 및 갈등회피 노력

Driving Miss Daisy®는 정부의 요양산업 규제완화를 통한 민간 영리기업의 참여 기회 확대에 힘입어 성장할 수 있었다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 비즈니스 모델을 한국 시니어 요양산업에 적용하기 위해서는 민간기업의 참여 기회 확대를 위한 노력이 선행되어야 한다.

특히 Driving Miss Daisy®와 같은 혁신적인 비즈니스 모델은 사업화 단계에서 법적 규제, 사회적 인식 및 정부 정책의 영향을 받게 된다. 따라서 규제 일변도의 포지티브 제도를 네거티브 제도로 전환하는 규제 완화 조치가 필요하다. 또한 기존의 민간 재가요양시설과의 갈등을 피하기 위한 방안을 마련해야 한다. 이는 대상 고객, 서비스, 비용 부담 등의 차별화 전략을 수립함으로써 해결할 수 있을 것이다. 한편 운송·차량 공유·가사지원·요리 서비스 등 관련 산업과의 충돌을 방지하기 위해 법률도 사전에 검토해야 한다. 기존 산업과 신규 사업이 충돌되는 분야에 대해서는 국민적 합의를 토대로 관련 법률을 개정하는 등 정부의 적극적 지원이 뒷받침되어야 한다.

6.2 시장의 세분화 및 차별화된 서비스 개발

Driving Miss Daisy®는 이동 및 일상생활에 어려움을 겪는 노인 중에서도 경제력이 있는 고소득자에 집중하였다. 그리고 그들의 이동성 제약과 정서적 고립문제를 해결할 수 있는 차별적인 서비스를 제공함으로써 성장할 수 있었다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 적용을 위해서는 액티브시니어를 대상으로 한 특화되고 차별화된 서비스의 개발이 필요하다.

기존의 시설 및 재가 요양서비스는 이동성이 제한된 획일화되고 불충분한 서비스를 제공한다는 한계를 보여 왔다. 시니어의 인구통계학적 특성의 차이는 서로 다른

필요를 발생시키고, 시니어의 활동 목표가 보상, 예방, 증진 중 무엇인지에 따라 그리고 시니어의 생활영역에 따라 그들의 욕구에는 차이가 있을 것이다. 특히 액티브시니어는 경제력을 기반으로 건강하고 독립적인 라이프 스타일을 추구하면서 다양한 욕구를 가지고 있다. 따라서 액티브시니어들의 인구통계학적 특성과 활동의 목표 및 생활영역에서의 욕구 등에 따라 시장을 세분화하고, 이들의 이동성과 정서적 지원을 필요로 하는 영역을 조직화함으로써 차별화된 서비스를 개발해야만 한다.

6.3 다양한 서비스 기관과의 연계 시스템 구축

Driving Miss Daisy®는 지역사회와 연계한 재가요양서비스를 제공함으로써 성장하였다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 적용을 위해 지역사회 내 다양한 서비스 기관과의 연계 시스템 구축이 필요하다.

최근 시니어 요양산업에서는 커뮤니티 케어의 확대가 핵심 이슈로 등장하고 있다[21]. 커뮤니티 케어는 시니어 돌봄의 장소를 시설에서 지역사회로 이전하고, 지역사회와 함께 어울려 살아가며 자아실현과 활동을 할 수 있도록 하려는 혁신적인 사회서비스 체계이다[22-24]. 특히 액티브 시니어의 경우에는 지역사회 내에 거주하는 것만으로는 그들의 다양한 욕구를 충족시켜 줄 수 없다. 지역사회 내에 거주하면서 그 안에서 다양한 여가활동 및 성장의 기회를 제공받고, 사회 구성원으로서 지역사회에 기여하면서 자아실현을 성취할 수 있도록 지원해야 한다. 따라서 평생학습, 사회 공헌, 여가활동 등 다양한 서비스 기관과의 연계 시스템 구축이 요구된다.

6.4 대·중소기업 및 창업자의 협력

Driving Miss Daisy®는 서비스 이용자의 증가 추세에 따라 프랜차이즈 사업 시스템을 구축하고, 지역사회 내에서 서비스를 직접 제공할 수 있는 창업자와 협력함으로써 성장할 수 있었다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 적용을 위해서는 대·중소기업 및 창업자와의 협력이 요구된다.

4차 산업혁명의 도래는 조직·채널·제품 간의 융합을 일으켰고, 플랫폼 비즈니스를 활성화시키고 있다. 더 나아가 대·중소기업 및 창업자와의 협력도 가능케 할 것으로 기대된다. 따라서 브랜드와 내·외부자원을 확보한 대기업과 특화 상품 및 서비스를 확보하고 있는 중소기업 그리고 지역별로 거점을 두고 서비스를 직접 제공할 수 있는 창업자와의 협력 모델을 구축할 필요가 있다. 이는

대·중소기업과 창업자의 상생 및 지역경제의 활성화, 그리고 공유가치창출에 기여함으로써, Driving Miss Daisy®의 비즈니스모델을 사업화하려는 민간 기업의 홍보에도 긍정적인 영향을 미칠 것으로 기대된다.

6.5 지속적인 교육 및 관리 시스템 구축

Driving Miss Daisy®는 전문 인력에 대한 교육 및 관리 시스템을 구축해 전문적인 서비스를 제공함으로써 성장할 수 있었다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 적용을 위해서는 전문 인력에 대한 교육 및 관리 시스템을 구축해야 한다. 건강과 안전, 차량 조작, 운전 기능, 응급 대응, 응급 처치와 같은 기본적 교육 외에도 액티브 시니어에 대한 이해, 치매 노인 및 시각 장애인 등의 특수한 요구에 대한 이해 및 지원에 대한 내용이 포함되어야 한다. 이러한 교육 및 관리 시스템의 구축은 서비스 제공인력의 전문성을 강화하여 요양서비스의 품질 향상에 기여하고, 액티브 시니어 및 특수한 요구를 가진 대상의 만족도를 높일 것으로 판단된다.

7. 결론

한국의 고령화 추세는 거스를 수 없다. 시니어 돌봄을 지역사회에서 책임지게 하려는 커뮤니티케어에 대한 정책적, 사회적 요구가 확대됨에 따라 재가요양서비스에 대한 수요도 계속 증가할 전망이다. 따라서 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 도입 가능성 및 성공 가능성도 클 것으로 예측이 된다.

한국 시니어 요양산업의 발전을 위해서는 고령 인구에 대한 이해와 커뮤니티케어를 위한 인프라 구축, 그리고 전문 인력의 처우개선 및 관리시스템의 구축이 요구된다. 또한 Driving Miss Daisy®의 한국 시장 적용 방안을 정리해보면, 첫째, 민간 기업의 참여 기회 확대를 위한 노력이 선행되어야 한다. 이를 위해 정부의 규제 완화조치, 기존의 민간 재가요양시설과의 갈등을 피하기 위한 방안의 마련, 운송·차량 공유·가사지원·요리 서비스 등 관련 산업과의 충돌을 방지하기 위한 법률의 사전 검토 및 법률 개정 등 정부의 적극적 지원이 뒷받침되어야 한다. 둘째, 액티브시니어를 대상으로 특화되고 차별화된 서비스를 개발해야 한다. 액티브 시니어의 인구통계학적 특성과 활동의 목표 및 생활영역에서의 욕구 등에 따라 시장을 세분화하고, 고객의 니즈를 반영하여 차별화된 서비스를

개발해야 한다. 셋째, 지역사회 내 평생 학습·사회 공헌·여가 활동 등 다양한 서비스 기관과의 연계 시스템을 구축하여 액티브 시니어가 지역사회와 함께 어울려 살며 자아실현을 할 수 있도록 지원해야 한다. 넷째, 대·중소기업 및 창업자와의 협력 모델 구축을 통해 지역사회 기반의 서비스를 제공함으로써 지역 경제의 활성화 및 공유 가치창출에 기여할 필요가 있다. 다섯째, 전문 인력에 대한 교육 및 관리 시스템을 구축함으로써 요양서비스의 품질 향상에 기여하고 액티브 시니어 및 특수한 요구를 가진 대상의 만족도를 높일 필요가 있다.

Driving Miss Daisy®는 이미 재가요양서비스에 대한 성공 모델을 구축하였다. 이 성공 모델을 벤치마킹하고, 한국 현실에 맞게 보완한다면 한국 시장에서의 성공 가능성도 높을 것으로 기대된다. 이처럼 고령화 추세를 활용해 민간기업 성장의 기틀을 마련하고 고령화에 따른 문제를 해결하며 국가적인 경기침체를 극복해 나간다면 고령화는 위기가 아니라 기회가 될 것으로 판단된다.

본 연구는 한국 시니어요양산업의 발전 방안을 모색하기 위한 탐색적 연구이다. 따라서 공개된 기업 정보와 캐나다 정부 및 기타 기관의 발간 자료 등을 토대로 사례분석을 하였다. 이에 따라 기업 현황을 포함한 기업의 최신 정보를 제시하지 못했다는 한계가 있으며, 마케팅 분석틀을 활용하여 기업의 성공 요인을 분석함에 있어서 연구자의 판단이 개입되어 있다는 한계가 있다. 또한 단일 기업의 사례연구만으로는 분석결과를 일반화하는데 한계가 있다. 따라서 향후에는 정보의 접근성과 신뢰성을 제고하여 엄밀한 사례연구를 수행할 필요가 있다. 향후에 일반화 가능성을 제고할 수 있도록 Driving Miss Daisy®에 대한 심층 연구가 필요하며, 다양한 시니어요양산업 기업들에 대한 후속연구가 절실하다고 하겠다.

REFERENCES

- [1] Statistics Korea. (2019.12.13.). *Korean Social Trends in 2019*. http://www.kostat.go.kr/sri/srikor/srikor_ntc/1/index.board?bmode=read&aSeq=379252
- [2] J. G. Lee et al. (2014). *Survey and Industrial Analysis of Aging-Friendly Industry*, Cheongju: Korea Health Industry Development Institute. <http://www.khidi.or.kr>
- [3] G. H. Gho et al. (2019). *A Study on the Problems and Improvement of Statistics for Activating the Senior Business Industry*, Sejong: Korea Institute for Health and Social Affairs. <http://www.kihasa.re.kr>
- [4] H. K. Choi. (2014). A Case Study on Carers' Movement Organization as User Involvement: Focused on Carbers UK, *Korea Social Policy Review*, 21(3), 37-70.
- [5] H. S. Cho, S. W. Jung, J. S. Kim & J. S. Kwon. (2015). *Qualitative Research Methodology: Five Approaches*. Seoul: Hakjisa. <http://www.hakjisa.co.kr>
- [6] K. S. Kim, S. K. Kim & Y. J. Cha. (2017). *Entering an aged society and opportunities for senior business*, Samjung KPMG Economic Research Institute.
- [7] National Health Insurance Service. (2019). *Long Term Care Insurance Statistical Yearbook in 2018*, Wonju. <http://www.longtermcare.or.kr>
- [8] J. H. Kwon. (2019). The current status and task of supporting the elderly with dementia in the long-term care insurance for the elderly. *Health and Welfare Forum*, 2019 (10). 19-30.
- [9] J. I. Lee. (2016). A Study on Service Design of Smart Content UX Framework for the (New) Silver Isolated Generation. *Korea Science & Art Forum.*, 25, 307-319.
- [10] The website Driving Miss Daisy®. <https://www.drivingmissdaisy.ca>
- [11] D. Lahring. (2018.10.2.). Driving Miss Daisy® takes on Dragons' Den. St.AlbertTODAY. <https://www.stalberttoday.ca/local-news/driving-miss-daisy-takes-on-dragons-den-1299809>
- [12] L. D. Saunders, A. Alibhai, D. B. Hogan, C. J. Maxwell, H. Quan & D. Johnson. (2001). Trends in the utilization of health services by seniors in Alberta. *Canadian Journal on Aging*, 20(4), 493-516.
- [13] M. H. Lim. (2009), New Health Technology Assessment and Health Insurance Coverage Determinations in Canadian Medicare. *Health and Welfare Forum*, 2009 (9). 66-76.
- [14] A. Favaro & E. St. Philip. (15.12.12). *Canadian car service offers daily rides, companionship to seniors*. CTV National News. <https://www.ctvnews.ca/health/canadian-car-service-offers-daily-rides-companionship-to-seniors-1.2698313>
- [15] J. O. Yu. (13.2.24). *Aging Accelerated Canada, Customized Silver Product Prospects*. KOTRA Overseas Market News. <https://news.kotra.or.kr/user/globalBbs/kotranews/782/globalBbsDataView.do?setIdx=243&dataIdx=119377>
- [16] J. W. Jeong. (18.1.29). *'IKonomy,' emerging as Canada's new consumption engine*. KOTRA Overseas Market News. <http://news.kotra.or.kr/user/globalAllBbs/kotranews/album/2/globalBbsDataAllView.do?dataIdx=164541&column=title&search=%EC%BA%90%EB%82%98%EB%8B%A4&searchAreaCd=&searchNationCd=&searchTradeCd=&searchStartDate=&searchEndDate=&searchCategoryId=&searchIndustryCateIdx=&page=1&row=10>
- [17] B. W. Jang. (16.5.28). *Parents are now supported by*

society?. Mael Business News Korea.
<https://www.mk.co.kr/news/society/view/2016/05/382997>

- [18] Y. K. Kim. (2016). The characteristics of family support and policy tasks according to changes in the dependent environment. *Health and Welfare Forum*, 2016(5). 62-79.
- [19] J. H. Kim & Y. J. Kim. (2018). *2018 Seoul Senior Citizens' Survey*, Seoul: Seoul Welfare Foundation. <http://www.welfare.seoul.kr>
- [20] H. S. Lee. (19.8.12), *The Seoul Metropolitan Government has established the nation's first comprehensive plan for carers*. The Outsourcing Times. <http://www.outsourcing.co.kr/news/articleView>
- [21] Y. D. Kim. (2018). Community Care, what should we do?. *Monthly Welfare Trends*, (238), 5-10.
- [22] M. K. Hwang. (2019). A Study on the Linkage and Network Plan of Integrated Care Management with Community Care. *Korean Journal of Care Management*, vol.30, 161-184.
- [23] Ministry of Health and Welfare. (2018.5.18.). *Korean-style "community care," made by experts and field participation*. http://www.mohw.go.kr/react/al/sal0301vw.jsp?PAR_MENU_ID=04&MENU_ID=0403&CONT_SEQ=344841&page=1
- [24] Y. J. Lee & H. S. Kim. (2019). Analysis on the Use of Welfare Services of Elderly Long-term Care Grade Accredited and Unidentified. *Journal of Digital Convergence*, 17(11), 29-37.

안 은 주(Eun-Ju Ahn)

[상학원]



- 2002년 8월: KC대학교 사회복지학과 (문학사)
- 2018년 2월: 호서대학교 창업대학원 창업컨설팅학과(경영학석사)
- 2018년 3월 ~ 현재 : 호서대학교 벤처대학원 벤처경영학과 박사과정
- 관심분야 : 경영학, 시니어창업, 시니어

비즈니스

· E-Mail : 97eunju@naver.com

김 형 수(Hyoung-Soo Kim)

[상학원]



- 1995년 5월: 미국 미주리주립 대학교 (사회학 박사)
- 1997년 3월 ~ 현재: 호서대학교 일반 및 벤처대학원 교수
- 관심분야: 노인복지 및 시니어비즈니스
- E-Mail: kimhs@hoseo.edu