
우정사업 경영합리화 기본계획

(2017 ~ 2019년)

2017. 12.



우정사업본부

수립배경

- ◇ 본 계획은 '우정사업 운영에 관한 특례법' 제6조의 규정에 따라 우정사업본부장 임기(2017.11.~2019.11.) 중 추진하는 우정사업 경영합리화의 목표와 기본방침 설정 및 추진 전략 마련을 위해 수립되었음

순서

I. 우정사업 현황	1
1. 일반 현황	2
2. 경영성과	4
II. 우정사업 경영환경	11
1. 경영환경 분석	12
2. 해외우정의 경영위기 극복사례	18
3. 기본계획 수립을 위한 현장의견 수렴	20
4. 우정사업 경쟁력 분석 및 대응방향	21
III. 우정사업 경영전략	22
1. 우정사업 경영비전 및 목표	23
2. 4대 전략 및 12개 중점과제	27
IV. 중점 추진과제	28
전략 1. 우편사업 혁신	29
전략 2. 스마트 국민금융	38
전략 3. 4차 산업혁명 대응	42
전략 4. 지역 / 사회적 공헌활동 강화	48

I. 우정사업 현황

1. 일반 현황

2. 경영성과

□ 연 혁

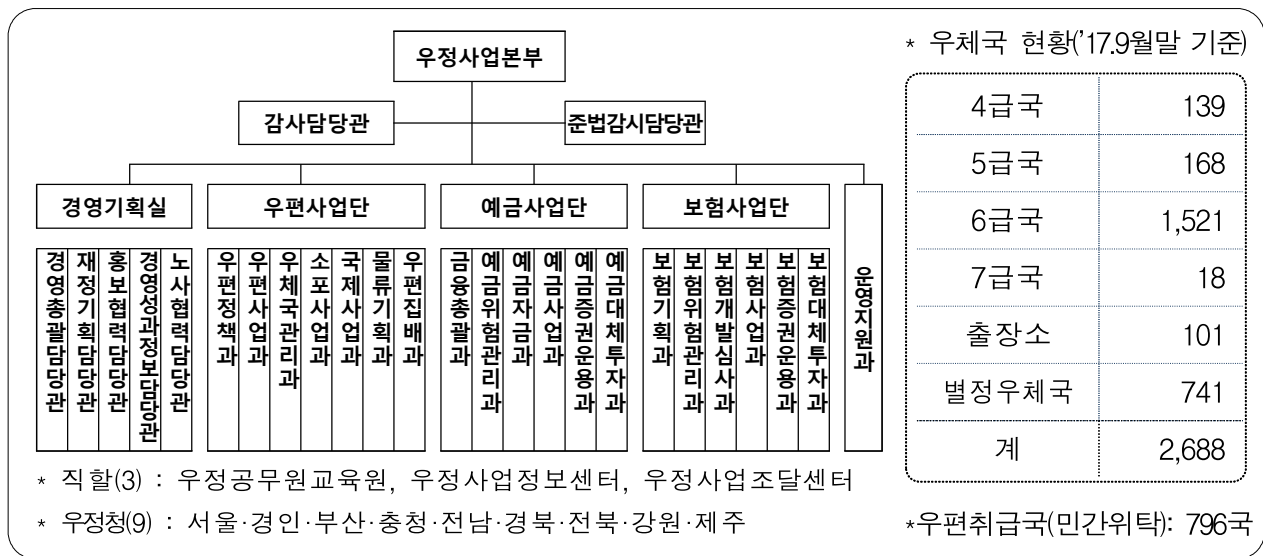
- 1884. 4.22. 우정총국 창설
- 1948. 8.15. 체신부 출범('94.12. 정보통신부로 개편)
- 2000. 7. 1. 우정사업본부 출범(과학기술정보통신부 소속)

□ 주요기능

- (우편) 우편물 접수·운송·배달업무, 우체국택배 및 국제특송업무
- (예금) 예금 입·출금, 송금, 체크카드, 우편환 및 우편대체업무
- (보험) 저축성·보장성보험의 계약·유지관리 및 보험금 지급 등

□ 조 직

- (조직) 우정사업본부, 직할관서 3개, 지방우정청 9개, 우체국 등 3,484국



- (인원) 41,856명(공무원 30,176명, 비공무원 11,680명) ('17.9월말 기준)

구 분	계 (A+B)	국가공무원				비공무원				
		임기직	행정· 기술직	우정직	소 계 (A)	별정국 원	청원 경찰	보조인력(현원)		소계 (B)
								무기계약	기간제	
인원(명)	41,856	1	9,522	20,653	30,176	3,791	29	7,273	587	11,680

□ '17년 예산 : 8.4조

○ 자체 수입 범위 내에서 예산을 지출하는 특별회계(우특, 예특, 보특)

< 우정사업본부 회계별 예산 현황 >

(단위: 억원, %)

구 분	2016 예산	2017 예산	증 가	
			증가액	증가율
합 계(①~③)	88,751	83,706	△5,045	△5.7
① 우편사업특별회계	41,998	43,081	1,083	2.6
② 우체국예금특별회계	37,601	30,390	△7,211	△19.2
③ 우체국보험특별회계	9,152	10,235	1,083	11.8

□ 소관 법률 : 8개

경 영(1)	우 편(3)	금 융(4)
우정사업 운영에 관한 특례법	우편법 우체국 창구업무 위탁에 관한 법률 별정우체국법	우체국예금·보험에 관한 법률 우체국보험특별회계법 우편환법 / 우편대체법

* 대통령령 10개, 부령 12개

□ 산하 공공기관 : 5개

구분	기관명(설립연도)	주요사업 및 조직
준정부 기 관	한국우편사업진흥원 (1930.12.)	○ 우체국쇼핑 및 우편콜센터 운영, 우취문화 보급 등 ○ 5실 1센터 16팀, 127명
	우체국금융개발원 (1966. 4.)	○ 예금·보험 상품개발, 청약심사, 금융콜센터 운영 등 ○ 3처 11실 3지사 1사무소, 268명
	우체국물류지원단 (1980. 8.)	○ 우편물 운송, 소포 위탁배달, 물류센터 운영 등 ○ 3실 11팀 6지사 30관리소, 964명
기타 공공 기관	별정우체국연금관리단 (1982. 7.)	○ 별정우체국 직원의 연금 관리·운용 등 ○ 1실 3팀, 22명
	우체국시설관리단 (2000.11.)	○ 우정사업 부동산 유지·관리(경비, 청소, 임대) 등 ○ (본사) 2실 6팀 49명, (현장근무) 2,659명

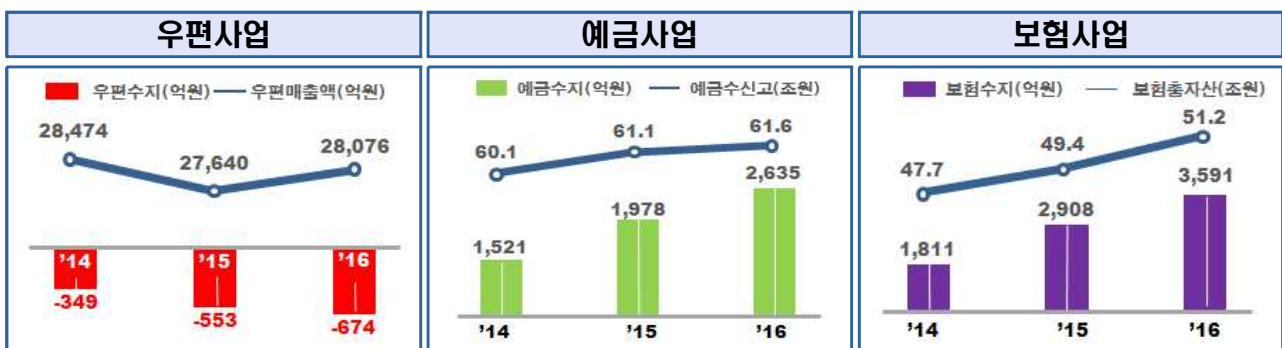
가. 경영실적

□ 경영수지

- (우편사업) 통상우편 감소에 대응한 수익증대·비용절감 노력에도, 최근 10년간 연평균 수익은 3.4%, 비용은 4.1% 증가하여 '11년 이후 적자 지속
* 수지(억원) : ('11)△439 → ('12)△707 → ('13)△246 → ('14)△349 → ('15)△553 → ('16)△674
- (예금사업) 요구불예금 확대를 통한 조달 비용 절감과 해외·대체투자 비중 확대 등으로 운용수익률이 증대되어 '16년 2,635억원 흑자
* 수지(억원, 전년대비 성장률) : ('14)1,521 → ('15)1,978(30.0%) → ('16)2,635(33.2%)
- (보험사업) 보장성보험 등 저원가 상품 중심의 사업 운영 및 보험손해를 관리 강화로 '16년 3,591억원 흑자
* 수지(억원, 전년대비 성장률) : ('14)1,811 → ('15)2,908(60.6%) → ('16)3,591(23.5%)

□ 경영규모

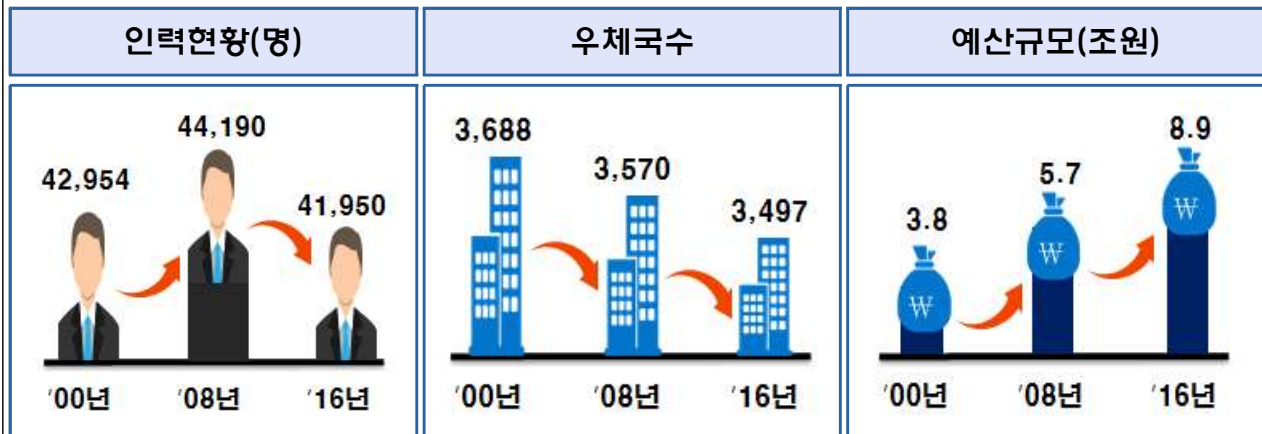
- (우편매출액) 기업택배 유치, 전자상거래 전용 EMS 확대 등에도, 주세입원인 통상물량 감소로 최근 3년간 2조 8천억원대 정체
* '16년 상품별 실적(억원, 점유비) : 통상 16,816(59.9%), 소포 6,398(22.8%), 국제4,862(17.3%)
- (금융자산) 내실 있는 사업운영으로 113조원 자산 형성('14년 대비 4.6%↑)



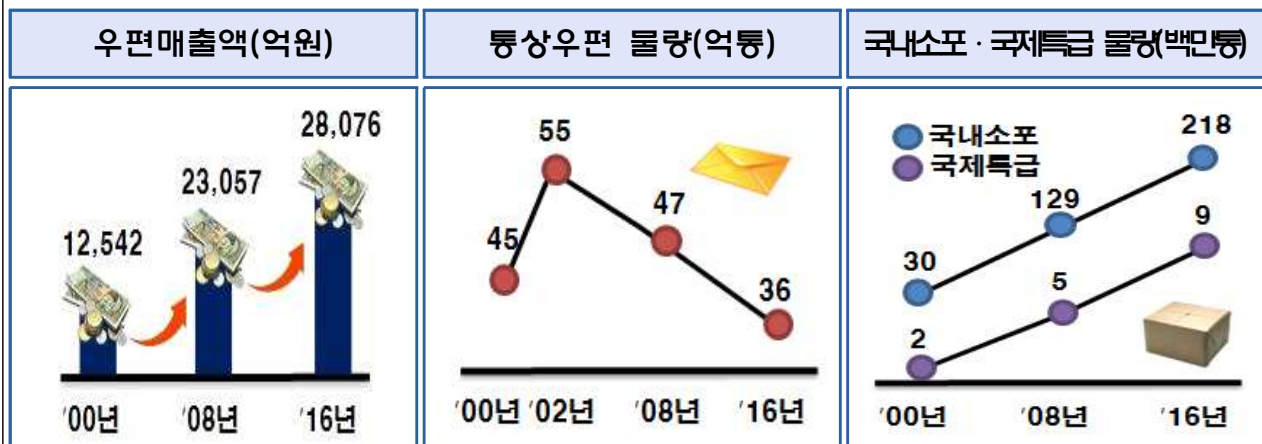
- 고객가치 : 우편물송달기준 99.5% 이행 등 보편적서비스를 안정적 제공 및 고객만족도 평가(KCSI)에서 공공부문 19년 연속 1위 달성

[참고 1 : 우정사업본부 출범(2000.7.1.) 이후 변화상]

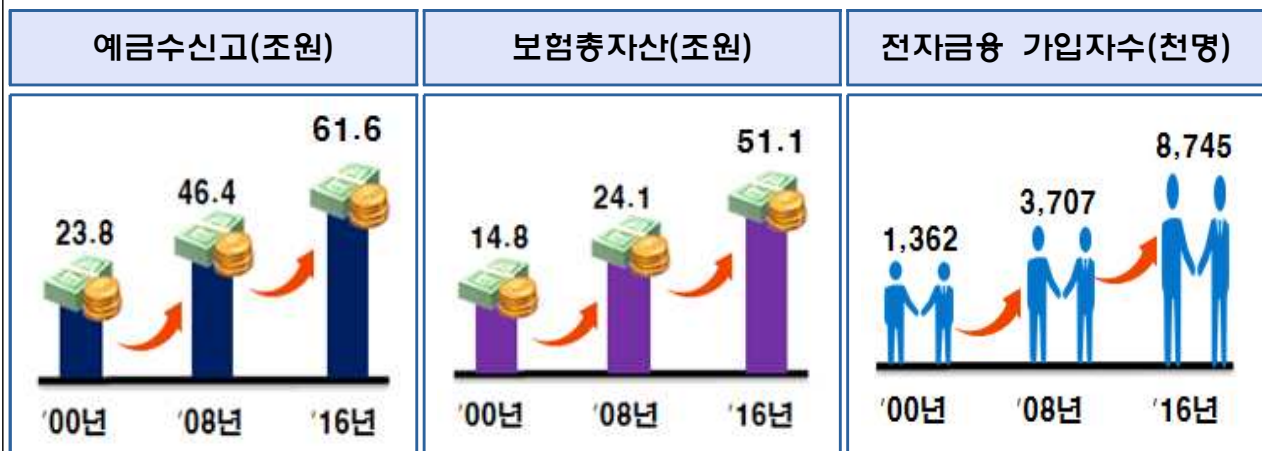
□ 조직 및 예산규모



□ 우편매출액 및 물량 추이



□ 금융자산 규모 등



나. 주요 성과

□ 통상우편물 감소에 대응한 소포매출 증대

- (기업택배 유치) 토요일배달 재개로 현대홈쇼핑·현대백화점(연간 1.2천만건)과 NS홈쇼핑(1천만건) 등 2,100여 개 신규업체 유치(연간 514억원 증가)
 - (서비스 차별화) 선납소포상자 판매, 지정일 배달서비스, 우체국 쇼핑 모바일 간편결제 시행 등 택배업계 최상의 서비스* 제공
- * NCSI(국가고객만족도) 택배서비스 부문 10년 연속 1위 달성('07 ~ '16)

□ 국제우편서비스 품질 향상 및 글로벌 리더십 확보

- (전자상거래 전용 EMS) Light EMS(7kg이하, 동남아), APP epacket(2kg이하, 아태 지역), 한·중 해상특송 등 다양한 서비스상품 개발
- (글로벌 리더십) UPU 양대(관리·우편운영) 이사국 당선('16.), 카할라우정그룹 CEO 이사회 개최(서울, '16.), 케냐·우즈벡 우정현대화 지원('16.)

□ 생산성 증대를 위한 우편물류 최적화

- (운송망 최적화) 택배물량 증가에 대비하고, 저비용 물류체계 운영을 위해 장거리 운송망을 민간위탁으로 확대(170편) 운영(연간 147억원 절감)
 - (구분효율성 증대) 집배원별 구분코드* 도입, 순로구분기 운용 효율화 및 무인접수기 성능 개선 등으로 우편물 작업시간 획기적 단축
- * (기대효과) 1분당 구분개수 : 13개 → 30개 / 집배원 출국시간 : 30분 단축

□ 집배 근로환경 지속적 개선

- (안전사고 예방) 맞춤형 안전모를 자체 개발·보급(5천개)하고, 장거리 배달지역(80km) 차량배달 전환 및 집배인력 확충(282명, '17.9. 노사합의)
- (소포배달 일괄위탁) 우편물류지원단에 소포배달을 일괄 위탁(1,892개 위탁구)하여 위탁배달원 처우 개선 및 배달서비스 품질 향상

□ 부동산 개발·임대 등 사업 다각화

- (부동산 임대사업) 여의도·마포·서울영동우체국 등 높은 임대수익이 기대되는 우체국 개발 추진(연간 302억원 수익 기대)
- (알뜰폰 판매) 투명한 계약절차에 따른 판매업체 선정('16년, 10개), 저렴한 요금제 출시, 민원예방을 위한 업체관리 철저(연간 165억원 수익창출)

< 임대용 청사 임대개발 >

여의도우체국('16 ~ '20)	마포우체국('15 ~ '18)	서울영동우체국('15 ~ '18)
		

□ 우체국금융의 안정적 성장

- (상품·서비스 개선) 인터넷전문은행 등 모바일 금융환경에 효과적으로 대응할 수 있도록 맞춤형 금융상품(서비스) 개발
 - * Post-pay 개발·보급(36만명 가입), 소액신용 체크카드 출시, 인터넷 전용 암보험 판매
- (영업기반 강화) 요구불예금·보장성보험 등 저원가성 상품 개발·판매 및 보험환급금 대출한도액 상향 조정으로 수익 안정성 확보
 - * 요구불예금(18.9%→23.2%), 보장성보험(73.1%→73.3%), 대출한도 조정(80%→90%)
- (자금운용 효율성) 해외·대체투자 확대 등 자산운용을 다변화하고, 중위험·중수익 등 전략적 자산배분으로 안정적 이익률 추구
 - * 연도별 마진율(목표/실적, %) : ('14) 0.94/1.61 ('15) 0.97/1.51 ('16) 0.95/1.17
- (리스크관리 강화) 관리대상을 확대하고, 위험자산·지분증권(주식, 헤지펀드 등)의 투자한도 관리 및 내부통제 강화('16. 준법감시담당관 신설)

□ ICT와 우정사업 융합서비스

- (ICT기업 투자 확대) 우정 IT기술 개발투자 및 우정 시스템·장비(PDA) 등 수출을 지원*하고, ICT, 바이오, 등 유망 벤처기업 투자

* 우정 IT수출지원 계획('15~'17년) : 수출지원 6,914억원(17개 회원사)

< ICT 등 벤처기업 연차별 투자액(억원) >

구분	2012	2013	2014	2015	2016	2017	계
투자 (누계)	- (1,050)	500 (1,550)	- 1,550	330 (1,880)	360 (2,240)	760 (3,000)	1,950 (3,000)

- (드론배송 기술·기반) 도서지역(전남 고흥)과 산간지역(강원 영월)에 드론배송을 시험 운영('17년)하는 등 미래 성장산업 육성지원

* 드론이 우체국에서 이륙하여 도서·산간 등 특정장소에 물품 낙하 후 귀국

- (IT기술 접목) 우편물 배달결과를 스마트PDA*로 처리하여 배송정보를 실시간 제공하고, 제4차 산업 기반의 차세대 금융시스템 추진('17. ISP)

* 모바일앱을 활용한 등기우편물 배달정보 처리 및 GPS, 네비게이션 연계

□ 사회적 책임경영 강화

- (공익사업 확대) 취약계층 의료·복지 공익사업* 추진('14~'16, 165억원), '이웃사랑 정기예금' 등 공익 금융상품 보급('14~'16, 781억원)

* 소아암가족을 위한 '우체국 헌사랑의 집' 운영(4개), 무의탁환자 무료야간 간병지원 등

- (고객만족도 향상) 직무역량 강화(우편취급국 포함) 및 현업컨설팅 등 현장 중심의 고객감동 경영으로 지속성장 기반 강화

< 미흡한 점 >

- 토요택배 재개, 정원감축 등 경영혁신에도 불구하고, 통상우편 감소와 인건비성경비가 우편예산의 79%를 점유하는 구조적 한계로 우편수지가 6년 연속 적자
- 당면한 우정사업 경영위기를 극복하기 위해 미래전략을 수립하고, 내부 설명회, 전문기관 컨설팅 등으로 공감대를 확산하였음에도 참여의식이 다소 미흡

[참고 2 : 우정사업 역할(국가경제적 관점)]

□ 보편적서비스 안정적 제공

- OECD국가 중 가장 저렴한 요금*으로 우편서비스를 이용할 수 있도록 함으로써 국민의 경제생활 안정과 공공복리 증진

* ('17.4월 현재 통당요금) 한국 330원, 미국 419원, 영국 708원, 일본 778원

- 민간은행에서 수익성을 이유로 기피하는 농어촌, 도서벽지에도 도시와 동일하게 안정적인 금융서비스를 제공하여 시장기능 보완

* (우체국수) 도시 46.1% / 농어촌 53.9%, (은행점포) 도시 95.3% / 농어촌 4.7%

□ 국민생활 안정도모 및 우편사업 지속 운영

- 우체국쇼핑을 활성화하여 농어민·지역 소상공인의 판로를 지원하고, 알뜰폰 판매로 가계통신비 절감에 기여하는 등 국민생활 안정 도모

* '16년 실적 : (쇼핑) 9천여 업체, 1,777억원 매출 / (알뜰폰) 50만명 1,500억원 통신비 절감

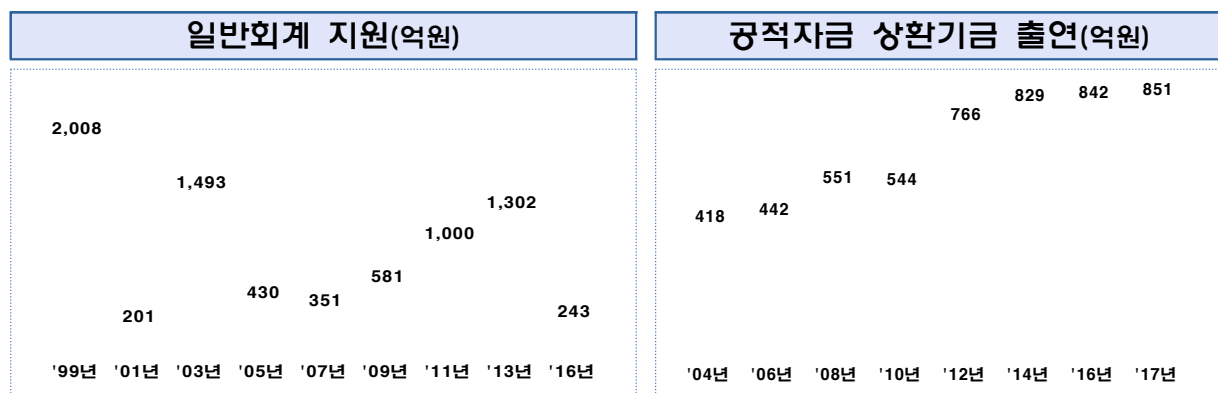
- 예금 이익금으로 우편적자를 보전('11년~'16년 2,427억)함으로써 우편 요금 인상 억제 및 보편적 서비스의 원활한 제공에 기여

□ 국가재정에 기여

- IMF 외환위기 이후부터 '16년 현재까지 우정사업 이익금에서 연평균 800억원 내외로 일반회계에 1조 2,449억원 전출

- 금융구조조정 지원을 위하여 '04년부터 '17년까지 공적자금 상환 기금*에 8,972억원 출연('27년까지 총 1조 7,453억원 출연 예정)

* 우체국금융은 외환위기시 공적자금을 지원받지 않았으나, 타 금융기관의 정상화를 위하여 출연



【참고 3 : 우정사업 제약요인】

□ 우정사업 경영악화

- (우편적자 구조) 국가정책상 요금인상에 제한*이 있고, 인건비성 우편 예산이 79%로써 대표적인 노동집약적 서비스산업(수익률 개선 한계)

* 물가안정에 관한 법률에 따라 통상우편요금 인상 시 기재부 협의 필요

- (금융경쟁 심화) '인터넷 전문은행', '보험슈퍼마켓' 등장에 따른 금융 기관간의 경쟁이 심화되고, 저금리 장기화로 자금운용수익률 하락

* 수익률('14 ~ '16, %) : 예금 3.82 → 3.32 → 2.71 / 보험 4.52 → 4.46 → 3.77

□ 사업운영의 제약

- (사업운영 한계) 공무원으로서 조직·인력의 유연성 부족, 보편적 서비스 제공의무(창구·배달망 유지) 등 구조적 문제*로 악순환 반복

* 전국 동일 우편요금, 읍·면 1개 이상 우체국, D+3일 배달 원칙

- (사업진출 제약) 경쟁사업 진출*에 대한 법률적 제약, 민간기업의 불공정 시비 등으로 급변하는 사업환경에 발 빠른 대응 곤란

* 예금대출 불가, 펀드진출 제약, 보험 신상품 및 가입한도액 제한

□ 지속성장 추진 애로

- (업무 독립성 저하) 법률·제도 개선, 예산확보 및 우편요금 결정 등 주요 현안사항에 대하여 독자적으로 대응이 어려움(관계기관 협의 등)

- (재원마련 미흡) 예금 이익금을 우편사업 재원으로 적립이 불가하여 미래 신성장 산업, 물류 인프라 구축 등 시의적절한 투자자금 확보가 힘들

* 예금사업 이익금 사용 : 우편사업 적자보전(적립은 불가), 일반회계 전출 등

- (시사점) 우정사업 제약요인을 극복하기 위해 국내·외 경영환경과 우정사업 경쟁력을 분석하고, 해외우정 사례와 전문가 의견을 고려하여 비전·목표(전략) 수립 및 전사적 추진

Ⅱ. 우정사업 경영환경

1. 경영환경 분석
2. 해외우정의 위기극복 사례
3. 현장의견 수렴
4. 우정사업 경쟁력 분석 및 대응방향

가. 경제동향

□ (세계경제) 선진국 중심의 경기회복이 신흥국의 경제성장을 견인하며 완만한 성장세(3%대 후반)가 예상되나, 회복속도는 다소 둔화될 전망

- 다만, 경기회복에 따른 미국 등 선진국의 금리인상으로 금융시장의 변동성이 확대되고, 자산가치에 대한 부정적 영향 예상

<세계 경제성장률(GDP) 전망>

(단위 : %)

구 분	2016년	2017년	2018년
IMF	3.1	3.6	3.7
OECD	3.0	3.6	3.7
World Bank	3.1	3.4	3.6
Global Insight	3.1	3.5	3.7
6개 IB 평균	3.2	3.6	3.7

□ (국내경제) 새정부 출범에 따라 저성장과 소득 양극화 극복을 위해 가계를 중심으로 소득 위주의 성장과 분배의 선순환 구축 예상

- 확장적 재정정책이 가계소득 증대와 일자리 창출에 기여할 것으로 예상되며, 글로벌 경기회복으로 수출·설비투자 호조 전망
- 그러나, 미국 보호무역주의 강화와 안보이슈(북핵문제 등)에 따른 금융 환경 악화 등 하방 리스크가 혼재된 상황

<국내 경제성장률(GDP) 전망>

(단위 : %)

구 분	2016년	2017년	2018년
OECD	2.8	3.2	3.0
한국은행	2.8	3.0	2.9
LG경제연구원	2.8	2.8	2.5
현대경제연구원	2.8	2.7	2.5

국내·외 경제가 완만한 성장이 예상되어 우정사업 전반에 긍정적 영향

나. 정부정책 및 우정사업 이슈

□ 정부정책

- (정부정책) 사회적 약자 보호를 강화하고, 소득중심의 경제성장과 창업 생태계 조성 등 혁신성장 및 대기업의 사회적 책임 강화 추진
 - 소위 '갑·을의 관계'에서 '을'의 경제적 이익을 보호하고, 양질의 일자리 창출과 고용의 질 개선에 중점
 - (과기정통부 정책방향) '과학기술 혁신 컨트롤타워', '4차 산업혁명 주무부처'로서 국가사회 혁신을 선도하여
 - ① 미래성장 견인 ② 양질의 일자리 창출 ③ 사회문제 해결을 목표로 하여 일하는 방식 개선과 산업·사회 등 혁신* 추진
- * 2대 혁신사업 : 산업·사회 혁신(Driver), 기술·인프라 혁신(Enabler)

□ 4차 산업혁명이 미치는 영향

- (해외) 알리바바는 중국 광군절(11.11.)에 첨단 지능정보기술(AI, 간편결제, 핀테크)을 동원하여 하루 동안 28조원 매출(전년대비 40% 증가)
 - 아마존은 '아마존키(빈집배송)', '아마존고(무인편의점)' 개설과 드론 배송 운영 등 물류혁명을 통해 기업가치('16년 300조원) 제고
 - (국내) O2O 기업인 쿠팡은 유통과 물류를 하나로 통합(주문 → 로켓배송)하는 서비스제공으로 '16년 1.9조원 매출 달성
 - 카카오뱅크, 케이뱅크 등 4차 산업혁명 기술(빅데이터, 플랫폼, 간편송금) 기반의 인터넷전문은행 급속 성장으로 금융산업 지각변동
- * '17.11월말 실적(조원) : (수신고) 카카오뱅크 4, K뱅크 1 / (대출) 카카오뱅크 3.4, K뱅크 0.8

⇒ 4차 산업혁명 기술이 산업 전반에 승자 독식 등 지각변동을 일으켜 우정사업 패러다임 전환 필요(우정혁신 골든타임)

□ 집배원 노동조건 개선 사회적 이슈

- (노동정책 방향) 정부에서는 노동의 질 개선과 일·가정 양립을 위해 주당 노동시간을 현재 최대 68시간에서 52시간으로 단축* 추진

* 국회에 근로기준법 개정안이 계류 중이며, 지연 시 고용부의 행정해석 폐기 추진 검토

- (사회적 이슈) 노조·언론·국회 등에서는 집배원 사망사고*의 원인이 '장시간 중노동'이라며, 노동시간 개선 촉구 등 사회적 인식 확산

* '17년 : 자살 6명, 질병 7명(뇌심혈관질환 3, 기타 4), 교통사고 3명, 기타 1명

- 이에, 「집배원 노동조건 개선 기획추진단(8월)」을 구성·대책논의 중

- (과기정통부 중점추진) 과기정통부는 '집배원 처우개선'을 중점관리 과제로 선정하고 집배원 노동시간*을 주 52시간 이내 단축 추진

* 집배원 전체(16천여 명) 인원 중 7,300여 명(46%)이 주 52시간 초과 근무

⇒ 집배원 노동시간 단축 등 처우 개선을 위해 노사가 상호 신뢰를 형성하여 의견을 경청하고 합리적인 방안을 모색

다. 우정사업 경영환경

□ 우편사업 경영환경

- (통상우편) 모바일앱 등 대체통신 발달로 기업고객의 전자고지 전환이 확대됨에 따라, 향후 물량감소 추세가 심화될 전망

* 연평균 증감률 : ('97~'01) 6.4%, ('02~'06) △3.8%, ('07~'11) △1.2%, ('12~'16) △5.1%

- 우편매출의 주세입원이 통상우편(60%)이며, 이중 100대 기업고객이 매출액의 53%를 점유*하여, 전자고지 확대 시 우편수지에 악영향

* '16년 우편통상 매출액 1조 6,816억원 중 100대 기업고객 매출은 8,912억원임

- (소포우편) 인터넷쇼핑 활성화로 '17년 택배시장은 전년대비 8.3%가 성장한 5.1조원이며, Big3 기업이 저가 공세*로 택배시장 68% 점유

* 단가(점유비 %) : CJ 2,018원(44.1), 한진 2,254원(11.9), 롯데 2,128원(11.8), 우체국 2,353원(8.0)

- 또한, Big3이 B2C 물량(4조원) 확보를 위해 수도권에 Mega-Hub를 구축하고 당일배송 체계를 마련하여 시장 경쟁력 확대 추진
- (국제우편) 국제물류 활성화에도 불구하고 최근 중국 통관정책 강화로 성장이 정체되고, 순펑(중국내 1위업체)의 저단가*로 경쟁 심화
 - * 중국행 가격비교(비서류, 1kg) : EMS 26,500원 ↔ 순펑 국제특송 19,800원(74.7% 수준)

□ 금융사업 경영환경

- (예금사업) 시중은행은 저금리 및 인터넷전문은행 등장으로 경쟁이 심화되고, 다른 산업간 융·복합 등 영업방식 다변화 예상
 - 스마트폰 확산에 따른 인터넷 기업들의 금융시장 진입으로 금융 산업 생태계가 변화되고 있어, 새로운 수익모델 개발에 역점
 - 인공지능, 빅데이터, 블록체인 등 제4차 산업혁명으로 금융산업이 세분화되고, 비대면 거래 확산으로 은행조직의 슬림화* 가속화
 - * 6개은행 임직원/점포수 : ('15.) 72,669명/4,335개 → ('17.3.) 67,627명/4,068개
- (보험사업) 보험슈퍼마켓 등 비대면 판매채널 다양화 및 규제 해소에 따른 소비자 중심의 보험정책으로 판매경쟁 확대
 - 보험슈퍼마켓, ICT기술과 접목한 온라인·모바일보험 등 판매채널 다양화로 소비자 선택권 확대 및 고객 맞춤형 상품 출시
 - 정부의 「보험산업 경쟁력 제고를 위한 로드맵」 추진에 따라 상품개발, 가격결정 등 자율성이 확대되는 반면, 우체국보험은 규제가 여전

< 보험산업 경쟁력 제고 로드맵이 보험업계에 미치는 영향 >

보험업계	주요 정책 내용	미치는 영향
민영사보험	상품개발, 가격책정 및 자산운용의 규제 축소	경쟁력 제고
우체국보험	가입한도 제한, 상품 개발 불가능 등 규제 여전	경쟁력 저하

통상물량 감소, 택배·금융의 경쟁 심화 등 경영여건이 악화될 전망

[참고 4 : 제4차 산업혁명이 미치는 영향]

□ 제4차 산업혁명에 따른 변화 전망

- 4차 산업혁명의 '지능정보기술' 발전이 경제·사회·삶 전반에 있어 근본적인 변화*를 초래하며 사회 혁신을 주도

* 경제 ⇨ 산업구조 / 사회 ⇨ 고용구조 / 삶 ⇨ 삶의 순·역기능

- ① 경쟁원천은 '데이터·지식'이며, ② 경쟁방식은 '플랫폼·생태계'로
③ 경쟁구도는 '승자독식'으로 변화

- 단순·반복 업무는 자동화되고, 창의직무의 가치는 상승하여 비전형적 고용이 증가되며, 인간 삶의 순기능과 역기능* 발생

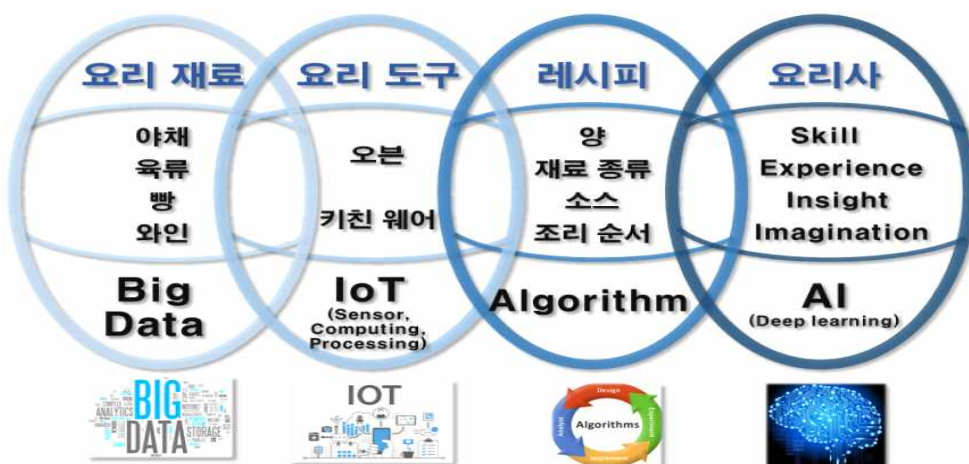
* (순기능) 편의성 제고, 안전한 환경, 맞춤형 서비스 / (역기능) 해킹, 양극화 등

⇨ (기대효과) 460조원의 경제효과('30년 기준)가 발생되며, 노동시간 중 최대 49.7% 자동화 및 지능정보기술 분야 80만명 일자리 창출

□ 물류산업 적용사례

- (구분) IoT·AI 등을 활용하여 화물의 보관, 하역, 분류작업의 효율성을 높이고, 물품의 보관, 분류 위치 등을 쉽게 파악할 수 있어 생산성 증대
- (운송·배달) 빅데이터 기반의 기간·배달망 자동설계 연계서비스를 도입하는 한편, 드론 택배배달과 무인운송차량 시범 운영

<4차 산업혁명 핵심 기술(빅데이터, IoT, 알고리즘, AI)>



[참고 5 : 제4차 산업혁명 기술 적용으로 고성장하는 아마존]

□ 신기술을 도입한 물류창고인 FBA(Fulfillment By Amazon)

- '94년에 설립된 아마존은 초기에 온라인 서점, 전자제품으로 출발한 뒤 '00년대 중반부터는 물류창고인 FBA* 확보 및 운영에 집중 투자하면서 빠른 속도로 온라인 유통시장에서 성장

* FBA 서비스란 아마존이 상품 판매자들에게 일정 수수료를 받고 아마존의 물류창고에 제품을 보관, 관리 및 상품 배송서비스 제공

- FBA 서비스의 가치는 효율성 향상을 통한 비용절감이며, 아마존을 통해 상품을 판매하는 사업자의 물류비를 절감해 주고, 사업자의 재고 보관부터 판매, 발송 및 고객관리 서비스까지 효율적으로 수행함으로써 수익창출

<아마존 Fulfillment Center>



□ 키바시스템 도입 및 드론배송 시범 운영

- FBA의 효율적 가동을 위해 키바(물류로봇)를 운영 중이며, 명령이 떨어지면 키바는 원하는 상품의 선반으로 이동한 뒤 선반 자체를 들어서 담당자가 있는 곳까지 운반하므로 인건비 절감 및 작업효율성을 높이며, 고객에게 상품을 배송할 경우 드론으로 시범 운영 중

<아마존 키바시스템 및 드론배송>



- 해외우정에서는 우리보다 앞선 10~20년 전부터 우편물 감소 등 경영위기에 직면하여 ① 비용절감, ② 수익창출, ③ 보편적서비스 유지비용 재원 마련 등 다양한 방법의 고강도 경영개선을 추진

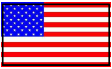
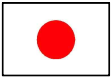
① 비용절감 ⇨ 효율성 증대를 통한 생산성 향상

- (창구망 최적화) 우편물량 감소에 대응하여 우체국 창구를 감축하고, 농어촌 지역을 대상으로 시간제우체국* 활성화

* 미국우정은 13,000개 우체국을 4~6시간 단축하여 5,300개국의 폐쇄와 동일효과를 거둠

- (네트워크 효율화) 통상 감소 및 소포 증가에 따라 소포우편 위주로 우편집중국을 재배치하고, 운송망의 외부 위탁 및 운송경로 축소
- (생산성 제고) 우편물 처리 자동화 등 업무를 개선하고, 물량변화에 상응한 탄력적 인력운영 및 집배 외부위탁을 통해 인건비 축소

<해외우정의 경영혁신 추진사례>

구 분	주요 내용
미 국 	• '12년~'17년까지 정규직 124천명 감원(전체인력 528천명 중 23.4%) • '10년~'15년까지 702개 우체국 폐국(전체 36,222국 중 1.9%) • '06년~'15년까지 341개 집중국 폐국(전체 673국 중 50.6%) • 가정 문 앞 배달을 축소하고, 공동우편함 활용(연간 2.2조원 절감)
캐나다 	• '19년까지 가정 문 앞 배달 중단 및 공동배달함 활용(최대 집배인력 8천명 ↓) • 자연 감소인원 신규채용 금지, 임금인상 억제 등 인력 구조개혁 • 업무량이 적은 우체국 영업시간 단축, 창구망 축소 및 무인기기 도입
영 국 	• '07년~'09년까지 2,500개 우체국 폐국(우체국의 17.6%) • 집중국 폐국('08년 69개 → '13년 44개 → '16년 23개, 08년 대비 1/3 ↓) • 집배업무는 자회사를 설립한 후 전부 위탁
일 본 	• '11년 인력 재배치 및 감축(정규직 18천명, △7.4% / 비정규직 2천명) • '10년~'15년까지 496개 우체국 폐국(전체 24,539국 중 2.0%) • 도시지역 우체국 통폐합(57국), 농어촌 지역 요일·시간제 운영

② 수익창출 ⇨ 지속 성장을 위한 먹거리 창출

- (미국) 지역가입 소매점을 대상으로 오후에 소포를 수거하여 저녁까지 고객에게 전달하는 당일배송서비스 제공(뉴욕지역 시범 실시)
- (독일) 아우디(車)제휴 Car drop delivery* 서비스, 드론택배 등 대체 배달서비스 개발, 전자상거래 업체와 창고·유통·관리계약 체결
* 택배물품을 아우디 차량 트렁크로 직접 배달해 주는 서비스
- (영국) 2만여 온라인 업체와 계약하여 소비자가 주문상품을 우체국에서 바로 수취하는 서비스와 휴대전화서비스 시행(통신망 임대)
- (일본) 우체통 활용 지역정보 제공(QR코드 부착), 편의점 제휴 택배 서비스, 부동산 개발·임대 및 노인돌봄서비스* 시행
* 고령자 집을 방문하여 거주상황을 가족에게 통보 및 다과 제공(월 10만원)

③ 보편적서비스 유지비용 재원마련 ⇨ 서비스 안정적 제공

- 해외우정에서는 서비스 유지비용을 보전받고 있으며, 일본우정의 경우 유지비용을 객관적으로 산출하여 사회적 공감대 형성 추진

<해외우정별 유지비용 보전 현황>

국가명	보편적서비스 유지비용 보전
미 국	• 매년 맹인·선거용 우편물 위해 9,600만 달러 보전, '09년 우편차량 구입에 5,300만 달러 보전 등
캐나다	• 시각장애인 우편물, 농촌지역 배달우편물 비용을 정부에서 보전
영 국	• 네트워크 보조금이라는 명목으로 농어촌 등 우체국망 유지비 보조금 교부('11년~'17년, 20억 파운드)
이탈리아	• 민간사업자 매출의 3% 공적기금으로 마련하여 지원('09년부터 16억 유로)
호 주	• 예금 이익잉여금을 통해 적자 보전
일 본	• 보편적서비스 유지비용 산출('16) : 적자우체국 유지 등(2,631억엔) ⇨ 향후 유지비용 보전의 근거자료로 활용

3

기본계획 수립을 위한 현장 의견 수렴

- 경영합리화 기본계획의 추동력 확보와 내실 있는 전략 수립을 위해 현장 체험, 노조 설명회 개최 및 국회·언론 등 대외 유관기관을 방문하여 현장의 생생한 소리를 청취하고 기본계획에 반영

- (현장 체험) 본부장 취임 이후, 사회적 이슈가 되는 광주광산·남울산 (집배 노동조건), 포항(지진 등 재해), 고흥(드론) 등 방문하여 의견수렴
- (내부고객 의견수렴) 본부 과장급 이상 및 직·청장 대상으로 현시점에서 시급히 처리해야 할 정책과제를 발굴하여 정책에 반영
- (노조 설명회) 한국노총·민주노총 등과 면담*하여 비정규직의 정규직, 집배인력 증원, 집배원 과로사 근절 등을 심도 있게 논의
 - * '17.11.30. 한국노총위원장, 우정노조위원장 / '17.12.4. 민주노총부위원장 등
- (국회 / 언론사 설명) 우정사업 4대 중점 추진전략*을 설명, 의견을 청취함과 아울러, 우정사업 미션과 사회적 책임경영을 완수할 수 있도록 협조 당부
 - * ① 물류·집배 혁신 ② 스마트 국민금융 ③ 4차 산업혁명 대응 ④ 지역 / 사회적 공헌 강화
- (고객소리 청취) 1인가구 증가, 핀테크 확산 및 소비자 이용패턴 변화에 따라 맞춤형 배달과 접수채널 다양화 필요(우정고객센터 고객 의견)

본부장 취임 이후, 의견수렴 활동

- ① 현장 체험 ⇨ 우체국의 문제를 현장에서 답을 찾기 위한 노력(우문현답 생생토크)
 - (광주광산우체국, 11.16.) 택배 픽업 체험 및 서광주 사망 집배원 유가족 면담
 - (포항지역, 11.24.) 지진 대응 등 재해예방 대책논의 및 재난복구 봉사 활동
 - (남울산우체국, 11.24.) 집배인력 증원, 현업직원 승진적체 문제 해소 방안 등
 - (고흥우체국, 11.28.) 우편물 배달체험, 득량도 드론 시범운행 등
 - (삼척우체국, 12. 6.) 산간오지 집배체험, 여성직원 처우개선 등
- ② 노조 설명회 ⇨ 상생의 노사문화를 통한 우정사업 지속 발전 도모
 - (양대노총 면담, 11.30. / 12. 4.) 한국노총위원장과 민주노총부위원장 등 현안사항 토론
 - (기본계획 설명회, 12. 4.) 우정노조, 공노조 등 전체 노조(7개)를 대상으로 개최
- ③ 국회 / 언론 설명 ⇨ 우정사업 현안 해결 및 우호적 여론 등 지원 요청
 - (국회설명, 11.20.~11.23.) 과방위 소속 국회의원 방문, 설명 및 협조 요청
 - (언론사 설명, 11.27~12. 8.) 동아, 한겨레, 경향 등 인터뷰 및 출입기자 간담회

Strength (강점)

- 공신력(정부기관) 및 전국 네트워크
- 우편사업과 금융업의 시너지 효과
- 대규모 우편물 처리가능(규모의 경제)
- 선진화된 우정 ICT 보유(Post-net)
- 예금·보험 전액 보장 및 높은 안전성
- 지역밀착 생활형 금융서비스

Weakness (약점)

- 통상우편 의존(매출 60%), 원가 미달(83.9%)
- 인건비가 우편비용의 79% 차지
- 조직·인력 운용의 경직성(공무원)
- 보편적서비스 유지 의무(비용 부담)
- 금융사업 제한(대출, 보험가입 한도)
- 금융자금 운용수익률 하락(저금리)

Opportunity (기회)

- 전국 네트워크 활용, 공익사업 진출
- 전자상거래 발달로 택배·EMS 시장 성장
- 제4차 산업혁명으로 산업기술 발달
- 해외·대체투자 등 자본시장 규모 확대
- 서민금융 확대 요구(중금리대출 등)
- ICT·스마트폰 발달로 비대면 채널 다양화

Threat (위협)

- 통상물량 감소 및 신서독점권 축소
- 편의점택배, 당일배송 등 경쟁심화
- 고령화, 핵가족화 확대(집배부하량↑)
- 집배원 장시간 근로에 따른 사회적 이슈
- 핀테크로 금융의 이중산업간 경쟁 돌입
- 민간의 우체국금융 공정경쟁 요구

사업분야**대응방향****우 편**

- 통상물량 감소에 대응한 택배·국제특급 매출 증대
- 우편요금, 부가서비스 수수료 체계 적정화
- 전국적 네트워크를 활용한 공익·수익사업 개발
- 창구망의 합리적 조정(직영, 별정국) 및 취급국 확대
- 물류체계(집중국·운송·배달) 개선을 통한 생산성 증대
- 집배평준화 지속 추진 및 집배원 노동조건 개선
- 초소형배달차로 대체, 스마트우편함 보급 등 집배혁신

예 금

- 고객·상품전략 고도화, 사업범위 확장(펀드, 중금리대출 등)
- 차세대 금융인프라 구축(복합점포, 모바일금융 서비스 강화)
- 중위험·중수익 투자 확대, 재무건전성 제고(리스크 관리, BIS비율)

보 험

- 보험신계약 실적 증대, 모집창구 다변화, 가입한도 상향추진
- 청약·지급 심사체계 고도화, 공익보험 역할 강화

Ⅲ. 우정사업 경영전략

1. 우정사업 경영비전 및 목표
2. 4대 전략 및 12개 중점과제

가. 경영비전



【경영비전의 의미】

비 전	믿음 과 함께 미래 로 나아가는 정부기업
의 미	국민에게 보편적서비스를 안정적으로 제공하고, 사회적 책임 경영으로 국민의 생활안정 기여 및 4차 산업혁명에 대응, 혁신 선도 ① 믿음(고품질 서비스, 사회공헌) ② 미래(4차산업혁명) ③ 정부기업(공익성)

나. 정책 방향

경영비전

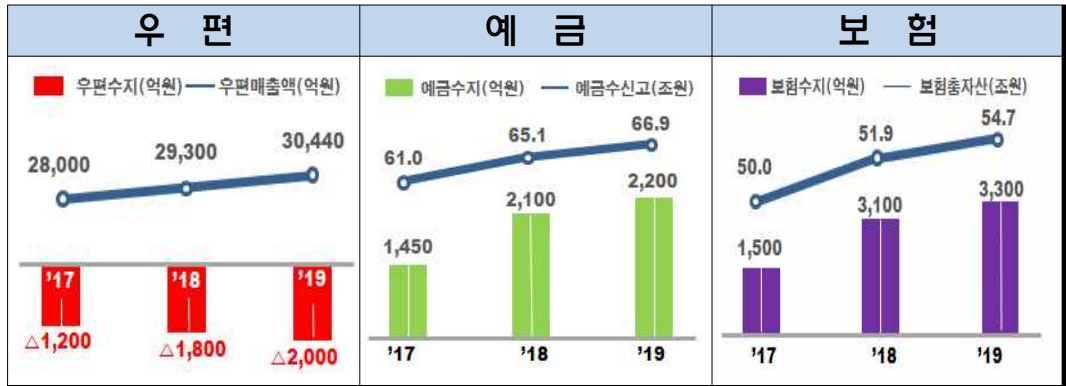
믿음과 함께 미래로 나아가는 정부기업

① **믿음**(고품질 서비스, 사회공헌) ② **미래**(4차산업혁명) ③ **정부기업**(공익성)

미션

안정적 수익을 바탕으로 국민에게 편리하고 믿음을 주며 미래를 지향하는 고품질의 우정서비스 구현

주요사업
경영목표



4대 전략

① 우편사업 혁신

② 스마트 국민금융

③ 4차 산업혁명 대응

④ 지역 / 사회적 공헌 강화

12개 중점과제

과
제
명

① 우편사업 혁신

- ① 물류·집배 혁신
- ② 집배원 노동조건 개선
- ③ 우편사업 수익구조 개편

② 스마트금융

- ④ 스마트금융 역량 강화
- ⑤ 재무건전성 강화
- ⑥ 안정적 자금 운용

③ 4차 산업혁명

- ⑦ 4차 산업혁명 기반기술 접목
- ⑧ 혁신성장 생태계 조성 지원
- ⑨ 미래대비 조직역량 강화

④ 사회적 공헌

- ⑩ 국정과제 수행 창구역할
- ⑪ 행복나눔 사회 공헌 확대
- ⑫ 고객만족경영 실천

□ 주요 정책방향

- 정부정책인 '소득주도 성장', '공정경제', '혁신성장' 달성을 위해 우정사업 비전과 추진전략을 성실히 수행하고,
- 과기정통부 목표인 ① 미래성장 견인 ② 양질의 일자리 창출 ③ 사회 문제 해결 완수를 위해 조직역량을 한 곳으로 모아 추진하여
- 안정적 수익을 바탕으로 국민에게 편리하고 믿음 주는 고품질 우정 서비스 제공으로 '믿음과 함께 미래로 나아가는 정부기업' 구현

□ 4대 추진전략

- ① (우편사업 혁신) 물류·집배 혁신과 집배원 노동조건을 개선하고, 소포중심으로 사업전환과 글로벌 O2O마케팅 전개 등 수익구조 개편
- ② (스마트 국민금융) 핀테크 기반의 인터넷은행업 진출 기반을 조성하고, 재무건전성 강화 및 안정적 자산 운용 등 스마트금융 역량 강화
- ③ (4차 산업혁명 대응) AI·드론 등 첨단 물류기술 도입과 블록체인 등 차세대 금융시스템 구축 및 혁신성장 생태계 조성 지원
- ④ (지역 / 사회적 공헌 강화) 소외계층을 위한 사회공헌 활동과 공적 금융상품 제공 및 평창동계올림픽 붐업 등 정책 창구역할 수행

□ 일하는 방식 혁신 ⇨ 조직문화 개선(환골탈태)

- (현장 중심) '우문현답 TF', '우문현답 생생토크', '주니어보드' 운영
- (소통 중심) 열린 마음으로 경청하고, 소통함으로써 조직역량 극대화
- (투명한 일처리) 정보는 투명하게 공개하고, 공평한 일처리 추진
- (성과주의 확립) 성과가 우수한 조직·직원이 우대받는 평가 확립

⇨ 우정사업본부 전 직원이 한마음으로 미션을 완수하고, 우정사업 지속성장을 위해 '4대 추진전략 및 12개 중점과제' 적극 추진

다. 주요 경영목표

구 분		2016년 실 적	목 표		
			2017년	2018년	2019년
1. 수익성 목표					
수익성	① 경영수지(억원)	5,552	1,750	3,400	3,500
	- 우편경영수지(억원)	△674	△1,200	△1,800	△2,000
	- 예금경영수지(억원)	2,635	1,450	2,100	2,200
	- 보험경영수지(억원)	3,591	1,500	3,100	3,300
2. 경영규모 목표					
경영규모	② 우편매출액(억원)	28,076	28,000	29,300	30,440
	③ 예금수신고(조원)	61.6	61.0	65.1	66.9
	④ 보험총자산(조원)	51.1	50.0	51.9	54.7
3. 경영건전성 목표					
금융재무 건 전 성	⑤ 예 금 BIS 비 율(%)	14.47	10.0	10.25	10.50
	⑥ 보 험 RBC 비 율(%)	239.7	200.0	200.0	200.0
4. 고객가치 목표					
고객만족	⑦ KPCSI(우정 고객만족도, 점)	90.7	90.7	91.0	91.3
서비스품질	⑧ 택배서비스 평가(국토부 주관)	A등급	A등급	A등급	A등급
혁신생태계 지 원	⑨ 혁신기업 투자(누계, 억 원)	2,240	3,000	3,840	4,760
공적역할	⑩ 공익사업 지원(억 원)	57	57	63	70

4대 전략	12개 중점과제
우편사업 혁신	① 【물류·집배 혁신】 BPR을 통한 물류혁명, 물류체계 혁신, 집중국 운용 효율화, 집배 업무혁신, 창구혁신 ② 【집배원 노동조건 개선】 집배인력 증원, 일하는 방식 개선, 집배장비 혁신, 상생의 노사관계 구축, 책임직 양성, 노무관리 강화 ③ 【우편사업 수익구조 개편】 전략상품 내실화, 우편서비스 제고, 사업다각화, 합리적 요금정책, 보편적서비스 보전
스마트 국민금융	④ 【스마트금융 역량 강화】 스마트금융 역량 집중, 상품·서비스 고도화, 종합 자산관리 ⑤ 【재무건전성 강화】 위험관리 선진화, BIS·RBC 관리, 수익구조 개선 ⑥ 【안정적 자금운용】 전략적 자산배분, 전문성·투명성 강화, 투자자산 다변화
4차 산업혁명 대응	⑦ 【4차 산업혁명 기반기술 접목】 ICT+물류 융합, 스마트금융 인프라 구축 ⑧ 【혁신성장 생태계 조성 지원】 혁신성장 생태계 조성, 벤처·신기술 투자, 우정기술 개발·수출 지원, 소상공·농어민 사업 지원 ⑨ 【미래대비 조직역량 강화】 조직 한글탈태, 우체국망 합리화, 탄력적 조직·인력 운영, 현업관서 경영평가 혁신 등
지역/사회적 공헌 강화	⑩ 【국정과제 수행 창구역할】 '국민의 나라' 국정과제 이행, 국가 사무 수탁사무 발굴 ⑪ 【행복나눔 사회공헌 확대】 국민·생활 통합, 공적 금융역할 강화, 협업 거버넌스 형성 ⑫ 【고객만족경영 실천】 고객만족경영, 선제적 민원예방, 우정서비스 전략적 홍보

IV. 중점 추진과제

【전략 1】 우편사업 혁신

【전략 2】 스마트 국민금융

【전략 3】 4차 산업혁명 대응

【전략 4】 지역 / 사회적 공헌 강화

전략 1

우편사업 혁신

현황 진단

- (우편사업 정체) 택배·국제특송의 성장에도 주요 수입원인 통상우편 감소 심화로 최근 3년간 우편매출액은 2조 8천억원대 형성
 - (통상) 최근 10년간 물량이 11.6억통(24.1%) 감소하여 3회에 걸친 요금인상에도 불구하고, 매출액은 0.1% 증가에 그침
 - (소포) 택배시장은 완만하게 성장하나(8%), 경쟁심화에 따른 시장 점유율 및 택배단가 하락(2,975원→2,353원)으로 수익성 악영향
 - * 택배시장 점유율 : ('10) 10.3% → ('13) 10.2% → ('15) 7.6% → ('16) 8.1%
 - (국제) 전자상거래 활성화에 따라 EMS는 '15년까지 매년 10%이상 성장하였으나, 중국 통관정책 강화로 '16년에는 오히려 7.8% 감소
 - * (EMS 전망, 억원) : ('15)4,923 → ('16) 4,862 → ('17e) 4,104 → ('18e) 4,483
- (경직된 비용구조) 정원감축('15년 △1,023명) 등 강도 높은 경영혁신에도 인건비성 경비가 79%를 점유하여 수익성 제고 곤란
 - 인건비성 경비 증가(연평균 1,000억원 이상) 등 원가는 급격히 상승하나, 요금인상 및 생산성 향상의 구조적 제약으로 수지개선 어려움
- (물류망 최적화) 중부권광역물류센터 구축에 따라 물류망을 재설계하고, 집중국 네트워크 개편으로 물류비 절감 필요
- (집배원 노동조건 개선) 집배인력 증원, 업무·장비·프로세스 혁신으로 주당 52시간 이내 단축으로 일·가정 양립

- 물류·집배 혁신, 집배원 노동조건 개선, 상생 노사문화 ⇨ 우편물류 혁신
- 글로벌 O2O 마케팅, 소포중심 사업, 사업다각화 ⇨ 수익구조 개편

【과제 1】 물류 · 집배 혁신

□ (우편 프로세스 혁명) 기존의 낡은 프로세스를 과감히 버리고 새롭게 탈바꿈해, 비용을 줄이면서 고객에게 고품질 서비스 제공

○ 물류 프로세스를 다시 생각하고 완전하게 재구성하기 위해 외부 전문기관과 함께 접수~배달까지 프로세스 전반 재설계 추진

- 집배원 노동조건 개선, 4차산업 혁명 대처, 우편사업 지속성장 등 모든 분야에 접목해 직원이 현장에서 답을 찾고 해결하는 조직문화 정착*

* (기본적) 왜 하는지? → (근본적) 과거경험 파괴 → (극적) 과감히 대체 → (과정) 가치창출

□ (물류체계 혁신) 물류환경 변화(통상↓, 소포↑) 및 고객요구(저렴한 가격, 빠른 배송)에 맞추어 물류네트워크 혁신 추진

○ (물류인프라 개편) 중부권 광역우편물류센터* 구축('18)을 통해 물류 효율화를 높이고(2회→1회 구분), 향후 수도권 물류인프라 개편 추진

* 효과(KDI) : 30년간 2,493억원 절감 = 직접편익 4,985억원 - 투자비 2,492억원

< 중부권광역우편물류센터 운영현황 >

중부권광역우편물류센터 전경	물류자동화 장비
 ■ 대지면적: 66,120㎡, 연면적: 26,631㎡ ■ 처리용량 : 일평균 64만개, 연간 1.9억통	  ■ 소포구분기 6기(컨베이어 길이 1,800m) ■ 자동공급설비 20기(파렛에 소포 자동적재)

○ (운송체계 개선) 빠른 배송서비스와 운송원가 절감을 위해 통상 · 소포 분리 운영 및 전국 1회 구분체계*가 가능하도록 운송편 조정

* 기존 Point to Point 운송에서 Hub & Spoke(중앙 집중 방사형) 운송 방식으로 개편

- (집중국 운영 효율화) 물류 생산성 향상을 통한 우편사업 경쟁력 제고를 위해 집중국의 네트워크 개편 및 자동화·기계화 확충
 - (집중국 네트워크 개편) 통상과 소포 구분업무를 분리하고, 우편 종별로 통합·광역화하여 업무 능률 및 생산성 향상 도모
 - * 중·장기적으로 29개 집중국·센터를 19개로 단계적 통·폐합 및 기능조정
 - (자동화·기계화 확충) 우편물류 현장에서 자동화·기계화를 지속적으로 추진하여 생산성 향상 및 오구분 감소로 신뢰도 제고
 - * 순로구분기 기능 개선, 대형통상 구분작업의 기계화, 우편물 상·하차 작업 자동화
- (집배 업무혁신) 배달물량 변화(통상↓, 소포↑)에 대응하고, 집배분야의 생산성을 높이기 위해 배달체계 및 프로세스 개선
 - (소포중심 배달체계) 통상구를 소포구로 지속적 전환 및 통상구와 소포구의 근무체계를 이원화*하여 향후 주 5일 근무체계 확립
 - * 배달근무 체계 : (통상구) 월요일~금요일, (소포구) 화요일~토요일
 - (집배 평준화) 집배부하량시스템을 전면 개선하여 신뢰성을 제고하고, 노사간 상생적 협의로 지역간 집배부하량 평준화 추진
- (창구 혁신) 인터넷 등 비대면 거래 확산 대응과 고객의 접수편의 제고를 위해 창구 무인자동화 접수기 보급 확대를 통해 24시간 접수체계 구축

【과제 2】 집배원 노동조건 개선

- (집배인력 증원) 집배원 노동조건을 개선하고, 양질의 일자리 창출 및 비공무원 처우개선 등 정부정책에 부합하도록 집배인력 증원
 - (인력증원) 집배인력 증원으로 집배원 초과근무 단축 및 연가사용 확대 등 '삶의 질을 개선'하고, 인건비 절감액을 인력채용에 활용
 - 우편사업의 지속성장이 가능한 범위 내에서 인력운용의 효율성을 높이기 위해 행안부에서 권장한 '집배 임기제 공무원'으로 채용

○ (인력구조 개편) 창구 대면거래 감소, 시설관리 위탁 확대 등에 따라 창구·시설관리에서 남는 정원을 집배직종으로 전환

- 노사간 상생적 협의로, 집배인력 여유관서 집배원이 퇴직 시 정원을 회수하여 집배정원 재배치

□ (일하는 방식 개선) 초과근로를 유발하는 공동작업을 최소화하기 위해 대형통상, 소포 구분 개선 및 집배원구별 구분코드 정착

○ (구분방법 효율화) 집배원 공동작업 대상인 등기통상, 소포, 대형통상 우편물 구분을 배달국 단위에서 집배팀 단위로 세분화

○ (집배구별 구분코드 정착) 집배코드에 배달경로를 추가하여 완성도를 제고하고, 대형통상까지 집배코드를 확대하여 구분 편의성 제고

□ (집배장비 혁신) 사고예방을 위해 초소형 4륜자동차 도입, 배달경로 탑재 스마트 PDA 보급 및 스마트우편함 운영 등 배달 패러다임 변화

○ (초소형 4륜자동차 도입) 안전사고 예방을 위해 초소형 4륜자동차로 최대한 신속히 교체하고, 네비게이션 탑재 스마트 PDA 보급

○ (스마트우편함 보급확산) 아파트, 공동주택 등 IT를 활용한 스마트 우편함(IoT 접목) 제작·보급 등을 통해 집배원 노동시간 단축 도모

- 아울러, 택배차량 아파트 출입통제에 대응하기 위해 아파트 전담업체 위탁운영을 확대하고, 지역별 거점배달 운영체계* 구축

* 도시(공동주택) : 무인우편함, 무인택배함 배달, (농어촌) 마을공동우편함 확대

< 초소형 4륜자동차 및 국내 무인우편함 예시 >



□ (상생의 노사관계 구축) 협력적 노사문화를 정착하고, 노동조건 개선 및 직원 복리후생 제고로 일·가정 양립 추진

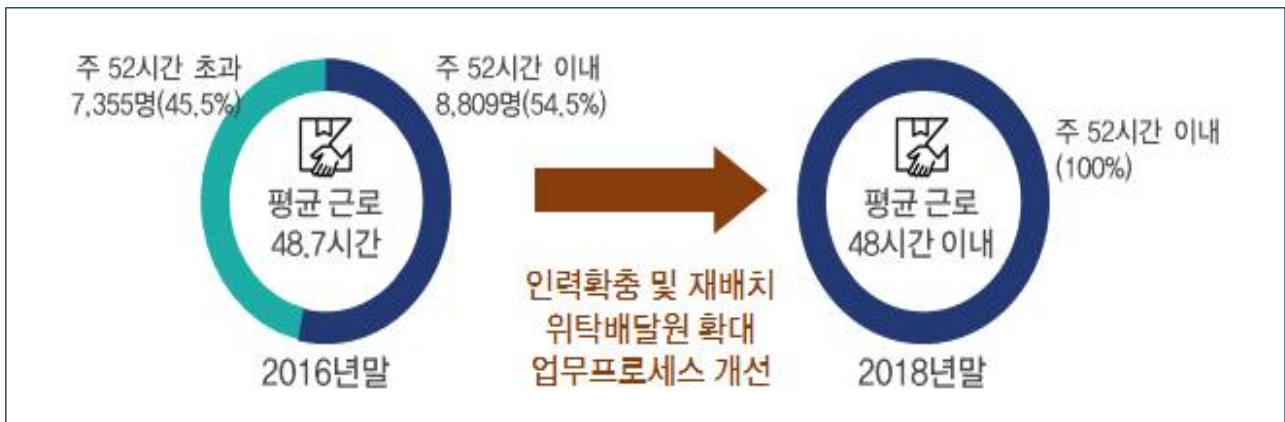
○ (사회적 합의) 노·사, 외부전문가로 구성된 「집배원 노동조건 개선 기획추진단」('17. 8월~12월)을 통해 노동조건 개선방안 마련

- 아울러, 기획추진단의 결과물에 대한 객관성과 신뢰성 확보를 위해 노동 강도·시간 등 노동조건 개선 연구*를 지속적 추진

* 집배원 재해·사망 역학조사 / 노동강도 설문조사 / 노동강도 신체부하량 측정 등

- 기획추진단 활동을 지원하기 위해 별도의 TF 한시적 운영(~ '18. 下)

<참고 : 과기정통부 중점관리 중 집배원 근로시간 단축 >



□ (현장요원 책임직 양성) 집배원 등 현장요원의 역량을 강화하고, 책임직 역량을 갖춘 직원에게 현장을 통솔할 수 있는 직위부여 검토

□ (노무관리 강화) 지방우정청의 노무관리 인력을 보강하고, 전문성과 역량을 강화하여 사업장 특성에 맞는 노무관리 책임체계 구축

○ 아울러 소규모 관서(50인 이하) 위탁관리 신규 실시 및 직원 건강 관리 지원제도(스트레스 관리·심리상담) 운영

【과제 3】 우편사업 수익구조 개편

□ (전략상품 내실화) 통상우편 감소에 대응하고, 업체간 경쟁심화에 따른 택배·국제특급의 특화서비스 개발로 우편매출액 증대 도모

○ (글로벌 O2O 마케팅 강화) 국내·외 인터넷쇼핑몰과의 전략적 제휴 및 협력을 통해 전자상거래 기반 플랫폼 역할 강화

- 중국 진출을 확대하기 위해 인기상품에 대한 코트라와 협력하고, 중국우정과 상호이익 추구를 위해 배송비 절감 등 경쟁력 확보

○ (택배산업 발전 기여) 민간과 상생의 생태계 조성*하고, 경영목표에 서비스품질을 반영하여 택배산업 '품질' 제고를 선도

* 매출중심의 저단가 경쟁 지양 및 민간택배의 도서산간 우체국 배달망 활용 등

○ (국제사업 역량 제고) 물류기업 성장기반 마련을 위해 보세화물* 취급국가 확대 및 포워더사와 제휴로 통관부터 배달까지 일괄처리

* 알리바바 등 중국에서 발송한 화물을 한국에서 K-packet로 접수 후 미국발송(환적)

○ (통상우편 마케팅 강화) 준등기, 생활홍보우편, 전자우편 등 전략 상품 활성화 및 우수고객 CRM 활동 강화

* ('16년도 우수고객 매출 점유비) 일반통상 100대 : 49.3%, 특수통상 50대 : 41.6%

□ (우편서비스 혁신) 다양한 고객요구 중심으로 서비스를 개선하고, 고품질의 차별화된 서비스를 개발하여 신규수요 창출

○ (통상우편 서비스 제고) 등기통상 희망일 배달서비스, 외화현금 배달서비스 등을 통한 서비스 제고

○ (소포서비스 차별화) 편리하게 택배를 접수·수령할 수 있도록 접근성을 강화*하고, 모바일앱을 통한 온디맨드(On-Demand) 접수·배달 시행

* 아파트, 대형슈퍼, 지하철역 등에 접수·배달 거점 확대(우체국택배방)

○ (글로벌서비스 리더) 전자상거래 전용 EMS 상품을 확대*하고, EMS 간편접수 시스템 개발 및 실시간 종추적 정보 제공

* 한·일 해상특송, Cool EMS, K-Packet 품질 향상(종추적정보, 배송기간 단축)

□ (사업 다각화) 전국 네트워크를 활용하여 공공·민간기관 제휴사업을 발굴하는 등 국가 플랫폼 기능을 강화하여 신규 먹거리 창출

- (플랫폼 기능 강화) 우체국 보유자원과 전국적인 인프라를 활용하여 공익적 수익사업(우체국쇼핑, 알뜰폰 판매 등) 지속 발굴
- (부동산 개발) 업무시설, 오피스텔 등 복합청사 개발방식을 자체 · 민간 · 공동개발로 다양화(투자자원 다각화)하여 임대수익 극대화

< '16년 임대수입 현황 및 '19년 예상액 >

구분	'16년말	점유비		구분	'19년말	점유비
부동산개발(5국)	164억원	45.6%		부동산개발(10국)	206억원	52.2%
창구임대(25국)	22억원	6.1%		창구임대(37국)	27억원	6.6%
기타 임대	174억원	48.3%		기타 임대	177억원	41.2%
합계	360억원	100%		합계	410억원	100%

⇒ 자체(양천, 용산) · 민간(구의동, 제주) · 공동(부천) 개발 완료 시 연간 287억 추가수익

□ (합리적 요금정책) 시장상황에 탄력적으로 대응하기 위해 원가보상률 등을 고려하여 우편요금을 결정하고, 요금결정 자율성 확보 추진

- (요금 · 수수료) 우편물량 감소, 물가상승률 및 원가보상률 등을 고려하여 우편요금을 합리적으로 현실화하고, 요금체계 개선

* ('16. 원가보상률) 통상우편 83.9%, 소포우편 96.9%, 국제우편 112.4%(EMS 114.9%)

* (인상안) 우편요금 '19년, '21년 / 등기취급수수료 '18년, '22년

- (감액률) 원가보상률이 낮으면서 상대적으로 감액률이 높은 국회의원 의정활동보고서 및 정기간행물에 대해 점진적으로 감액률 축소

□ (보편적서비스 보전) 보편적서비스의 안정적 제공을 위해서는 일반 회계에서 일정부분 보전이 불가피*함으로 보전방안 적극 추진

* 우편수지 전망(억원, 요금인상 반영 전) : ('17) △1,194, ('18) △2,217, ('19) △3,850

- 보편적서비스 개념을 정립(관련법 개정)하고, 유지비용 산출 및 국회, 기재부 등 관련기관과 적극 협의

* '16년도 기준 보편적서비스 제공 총괄원가보상률은 86.8% 수준임

[참고 7 : 우편물류 혁신을 통한 초과근로 단축 대책]

작업 시간대	단위업무	소요 시간	현황 및 문제점	업무별 혁신전략 (단기 / 장기)	
① 7:00~7:30	배달물량 인수 (차량→우편원)	30분	▪ 우편차량 보다 조기 출근	단기	▪ 집배원 정시 출근
				장기	▪ 운송차량 정시 도착
② 7:30~8:30	출국 전 공동작업 (우편물 구분)	60분	▪ 집배원별 공동 작업 - 익일특급, 소포 수작업	단기	▪ 집중국에서 팀별 구분
				장기	▪ 집중국에서 원별 구분(익일특급)
③ 8:30~9:30	배달전 준비 (배달증 생성)	60분	▪ 등기우편물 배달증 생성 ▪ 순로작업 마무리 등	장기	▪ 시스템 개선(배달증 자동생성)
④ 9:30~16:00	배달	5시간 30분	▪ 우편물 배달(980통) ▪ 이륜차 운행(39km)	단기	▪ 집배인력 단계별 충원 ▪ 집배업무 평준화 ▪ 블랙박스 설치(사고예방)
				장기	▪ 초소형4륜자동차로 교체 ▪ 스마트우편함 보급 ▪ 공동우편함 확산
⑤ 16:00~17:00	귀국 후 공동작업 (우편물 구분)	60분	▪ 집배팀/집배원별 구분 - 책자·서류, 보통등기 수작업 * 귀국 순서대로 작업 참여	단기	▪ 우정실무원 추가채용
				장기	▪ 책자·서류 구분자동화 ▪ (등기) 집중국에서 집배원별 구분
⑥ 17:00~18:50	마무리 작업 (배달결과 처리)	1시간 50분	▪ 배달결과, 운행일지 등록 ▪ 반송·전송 우편물 처리 ▪ 익일배달 사전 준비	단기	▪ 운행일지 자동등록(업무간소)
				장기	▪ 고속구분기 도입(대기시간 단축) ▪ 정시 퇴근 추진

⇒ 장시간 노동의 주요 원인인 '공동작업'과 '배달' 업무를 혁신하여, 초과근로를 '18년초에는 30분 우선 단축, '18년말까지 1시간 이상 단축 노력

【참고 8 : 통상우편 감소에 대응한 소포 · EMS사업 내실화】

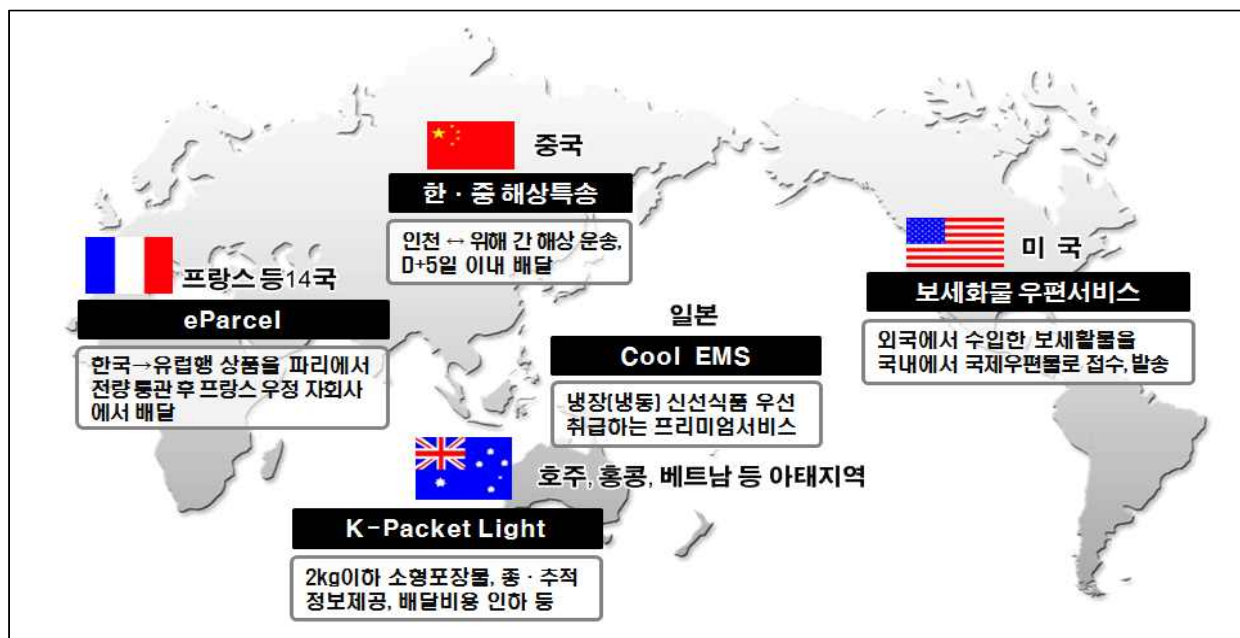
□ 소포사업 경쟁력 제고

- 접수·배달분야에서 서비스를 차별화하고, 물류분야에서 생산성을 제고하여 원가를 절감하는 등 우편(택배)사업 경쟁력 확보 추진



□ 대륙별 전자상거래 맞춤형 EMS서비스 제공

- 전자상거래 시장 활성화에 따라 대륙별(중국, 호주, 동남아, 유럽 등)로 저렴한 요금체계와 다양한 맞춤형서비스 추진



현황 진단

- (이익원천 편중) 예금사업 대출 불가, 보험 신상품 개발 제한 등으로 이익창출에 한계가 있고, 신규고객 확보에 어려움 발생
 - (예금) 대출이 불가하여 자금운용수익에 전적으로 의존하는 사업구조 * (우체국) 자금운용수익 95%, (은행) 대출이자수익 75%
 - 거래의 94%가 1천만원 이하 소규모이며, 30~40대 경제활동연령 가입비중 또한 은행보다 낮아 수익기반 취약
 - * 우체국 ↔ 은행 : (30~40대) 33.6% ↔ 44.7%, (50대이상) 42.9% ↔ 27.1%
 - (보험) 우체국보험은 변액·퇴직연금 취급이 불가능하고, 한·미 FTA 이후 기존상품 범위 내에서만 수정 가능
 - 또한, 가입한도액을 일반사망 4천만원, 연금액을 연간 900만원으로 규제하고 있어 서민의 위험과 노후생활 충분한 보장 한계
- (금융산업 지각변동) 인터넷전문은행, 핀테크 기업의 진출로 기존 은행의 수익기반이 잠식되고, 온라인 보험슈퍼마켓 등 경쟁 심화
- (자금운용 어려움) 저금리 장기화로 운용수익률이 하락하고, 중국 경기하락, 유럽 금융위기 회복지연 등 금융리스크 존재
- (재무건전성 강화 요구) 바젤Ⅲ의 자본규제 및 보험위험 통제가 강화*됨에 따라 자기자본 확충 및 수익구조 개선 등이 필요
 - * (예금) BIS비율 10.5% 이상, (보험) RBC비율 200% 이상 유지

■ 스마트금융 역량 강화, 고객중심 상품개발 ⇨ 국민 금융기관

■ 안정적 자금운용, 선제적 위험관리, 수익구조 개선 ⇨ 재무건전성 강화

【과제 4】 스마트금융 역량 강화

- (스마트금융 역량 집중) 인터넷전문은행 및 비대면채널 성장에 대응하여 영업역량을 강화하고, 금융창구망 합리적 재구축
 - (디지털금융 전환 준비) 모바일 역량*을 현재 인터넷전문은행 수준으로 높이고, 스마트 ATM기(계좌개설 가능) 보급 및 태블릿 브랜치 확대
 - * 인터넷전용 상품 개발, 가입절차 간소화, 간편결제, 비대면 거래기술 개발 등
 - (온라인 마케팅 확산) 우체국 스마트뱅킹, Post-Pay를 적극 홍보하고, 보험 가입부터 지급청구까지 가능한 모바일슈랑스 구축
 - (창구망 고도화) 사업역량 제고를 위한 종합금융센터 도입 및 민간 제휴형 금융복합점포를 확대하고, 유형별* 창구운영 재배치 추진
 - * ① 거점형(종합금융센터) ② 특화형(해외송금 등) ③ 거래형 ④ 소형점포형
- (상품·서비스 고도화) 세대별 전용상품 개발 및 모바일 등 금융소비 패턴을 반영한 맞춤형 금융서비스 제공
 - (고객중심 상품개발) 시니어, 사회초년생 등 세대별 전용상품을 개발하고, 금융 융·복합서비스* 제공 및 금융상품 일몰제 시행
 - * (예) 시니어 전용상품 : 예금상품의 원금 및 이자로 우체국 연금보험료 납부 등
 - (서비스 다양화) 비이자수익 확대를 위해 VISA(해외결제) + 체크카드 및 ISA(민간) + 정기예금을 제휴하고 해외송금 대상국가 추가 발굴
 - (맞춤형 보험서비스) 스마트보험 개발*, 보험료 카드납부, 휴면보험금 찾아주기 운동 및 장애인·외국인 등을 위한 '듣는 약관' 제공
 - * 온라인보험(암·어린이), 모바일슈랑스앱 구축 및 온라인 보험슈퍼마켓 참여
- (종합 자산관리) 국민의 자산형성·생활보장 지원을 위해 자산관리상품을 출시*하고, 우체국펀드, 청약저축 등으로 사업영역 확장
 - * 생애맞춤형 예금·보험 상품, 로보어드바이저 활용 재무설계, 금융기관 제휴

【과제 5】 재무건전성 강화

- (위험관리 선진화) 금융시장 변동성 확대와 투자자산 다변화에 따라 투자자산 모니터링 및 준법감시 활동 강화
 - (선제적 위험관리) 신용분석 등 투자자산 모니터링 및 고위험자산 (해외, 대체 등)에 대한 시장·신용리스크 관리·점검 활동 확대
 - (내부통제 강화) 자금운용, 금융거래 등 취약분야의 상시적 관리 감독을 강화하고, 자금세탁방지·금융사고 예방 등 활동 강화
- (BIS·RBC 관리) 은행 자본규제 및 보험 위험관리 통제가 강화됨에 따라 재무건전성 적정유지를 위해 자기자본 확충 및 관리 강화
 - (BIS비율 개선) 바젤Ⅲ 기준에 따라 금융위에서 정한 기준에 맞게 상향('19년 10.5% 이상)하고, 단기 유동성비율 관리 철저

<금융위 BIS비율 최저적립 기준>

구 분	2015년	2016년	2017년	2018년	2019년 ~
기 존 BIS비율	8%이상	8%이상	8%이상	8%이상	8%이상
바젤Ⅲ(자본보전완충자본)	-	0.625%	1.25%	1.875%	2.5%
변경 BIS비율	8.0%	8.625%	9.25%	9.875%	10.5%

- (RBC비율 개선) 부채 잔존만기 확대(20년→30년)에 대응하여 장기자산 투자를 확대하고, 손익관리를 통한 가용자본금 확충(RBC 200% 이상)
- (수익구조 개선) 저원가성 중심의 금융사업, 사업 부분별 수익성 관리 및 보험가치 제고를 위해 장기성과 중심의 손익관리 추진
 - (사업운영 내실화) 요구불예금, 보장성보험 등 저원가성 상품 판매를 역점 추진하고, 예금상품·카드·제휴 등 사업별 수익성 관리
 - (장기손익 관리) 보험유지 및 신계약별 내재가치(EV)를 산출*하고, 내재가치에 기본을 둔 핵심성과지표 도출 및 추진전략 마련

* 보험회사 순자산가치(실질자본) + 보유계약 자산가치(장래이익의 현재가치)

【과제 6】 안정적 자금운용

□ (전략적 자산배분) 금융시장 환경에 맞게 전략적 자산배분 계획 수립 및 GTAA펀드* 투자를 통한 선진국의 자산배분 노하우 습득

* 국제 금융시장 변화에 따라 투자지역·상품비중을 탄력적으로 운용하는 펀드

□ (전문성·투명성 강화) 자금운용수익률 향상을 위해 자금운용 인력·조직 역량 제고 및 자금운용 프로세스 투명성 강화

○ (전문성 강화) 외부전문 투자자의 자문을 강화*하고, 운용부서 전임자 풀요원 운영 및 보직경로 체계화(국내증권→해외증권→대체·사모펀드)

* 투자자문위원회 구성(자산운용사의 팀장급을 위원으로 위촉)

○ (투명성 확대) 자산운용 직원의 윤리교육 강화하고 외부전문가 심의 확대* 및 공시주기 등 운용규정을 국민연금 수준으로 개정

* 투자심의위원회 심의범위 확대(채무조정, 위험자산 관리 등), 의결정족수 강화

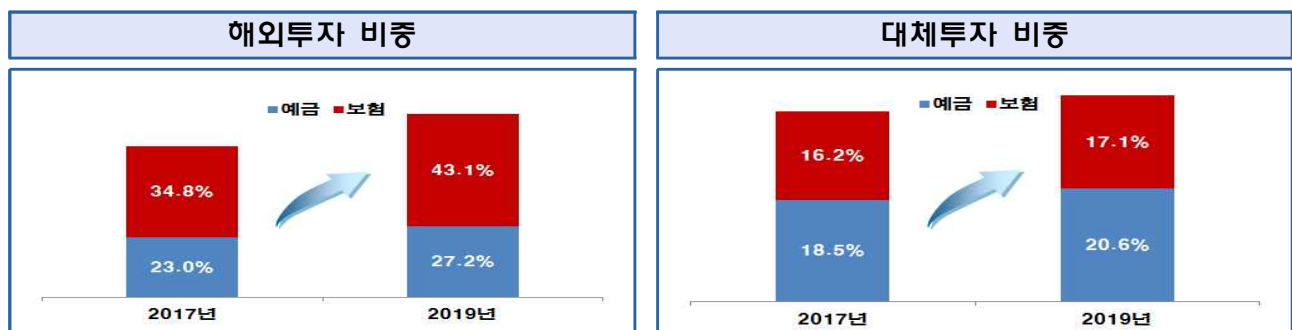
□ (투자자산 다변화) 국내 저금리 기조에 대응하기 위해 국내투자에서 해외주식·채권 및 대체투자 등으로 투자 다변화 확대

○ (해외투자 모니터링 강화) 글로벌 경기회복 기대에 따라 국가·산업별 투자 다양화* 및 투자종목에 대한 주기적 성과 관리 강화

* 선진국·금융사 위주의 투자 종목군을 신흥국·일반기업으로 다변화

○ (대체투자) 안정적 현금흐름이 기대되는 부동산, SOC 및 중위험·중수익 자산의 헤지펀드, 사모펀드에 투자 확대

* 이자소득형 : 부동산, SOC, 인프라 등 / 자본이득형 : 헤지펀드, 사모펀드



현황 진단

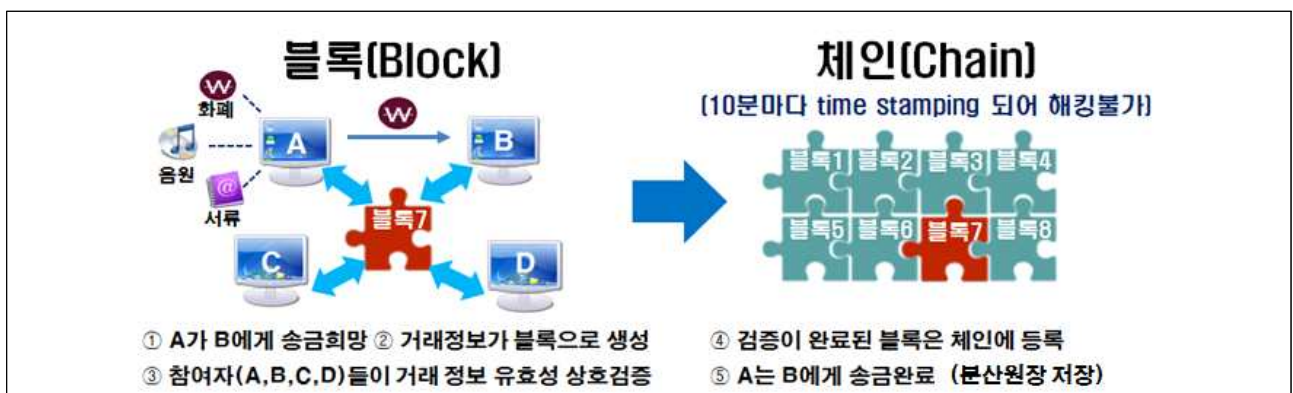
- (ICT와 우정사업 융합) 인터넷·모바일 환경변화와 제4차 산업혁명에 따라 물류·금융산업 중심으로 기술이 크게 발전
 - 우편에서는 우편물류시스템을 고도화하여 자동 무인접수, 빅데이터 기반 물류자동화, 물류예측 등 물류 효율성 제고
 - 금융 역시 비대면채널 강화, 핀테크 금융서비스* 및 지능형 금융환경을 제공하기 위해 차세대금융시스템 구축 필요
- * 로보어드바이저 자산관리, 생체정보 인증, 간편결제, 블록체인 활용 송금 등
- (혁신성장 생태계 지원) 정부정책 방향에 따라 양질의 일자리 창출에 기여하기 위해 미래기술을 확보한 중소·중견 기업 투자
 - 예금·보험 자금으로 ICT 등 신성장 벤처기업에 투자하고, 일정액의 펀드를 조성하여 일자리 창출에 기여하는 기업에 투자 필요
 - 아울러, 우정기술 개발 및 해외 수출지원 등 우정IT기업 지원
- (미래사회 준비 요구) 제4차 산업혁명이 우정사업 전반에 미칠 영향을 분석하여 미래사회에 맞는 조직문화 환골탈태 절실
 - 우본의 조직·인력 운영을 투명화하고, 중요한 의사결정 과정에 실무자 참여 확대, 비정상적 관행 타파 등 소통의 조직문화 정착
- (미래인재 양성) 우정사업 경쟁력 강화를 위해서는 우수한 인재를 육성하고, 성과중심의 평가체계를 확립

- 4차 산업혁명과 우정사업 융합, 조직문화 개선 ⇨ 우정혁신 골든타임
- 창업 생태계 투자·지원, 미래사회 준비 ⇨ 4차 산업혁명 확산

【과제 7】 4차 산업혁명 기반기술 접목

- (ICT+물류 융합) 제4차 산업혁명 시대에 대응하여 새로운 ICT 적용으로 물류환경 변화를 선도하고 비용개선 모델 창출
 - (우편물류시스템 고도화) 물류 효율성 향상을 위해 인공지능, IoT 등 제4차 산업혁명 기술을 바탕으로 한 POSTNET 고도화('19. 10월 완료)
 - * 우편물 접수정보 자동획득, 음성인식, 소포 다면(3차원)인식, 구분 자동화 등
 - (빅데이터로 물류망 최적화) 빅데이터 기술을 활용하여 실시간으로 물류정보(물량, 차량이동)를 예측하여 최적의 운송·배달 경로 제공
 - (드론배송 기술·기반 조성) 도서벽지에 보편적 우편서비스를 안정적으로 제공하기 위해 드론배송 기술·기반 조성
 - * 드론배송(전남 고흥 득량도, 강원 영월) 시범운용 : '17. 11월 ~ 12월
- (스마트금융 인프라 구축) 금융기술 변화에 대응하여 최신 ICT를 도입하고, 새로운 플랫폼과 결합이 가능한 금융시스템 구축
 - (차세대금융시스템 구축) 핀테크 기반의 서비스 제공 기틀을 마련하고, 무장애·무중단을 실현하기 위해 디지털 금융시스템 구축
 - * '16년 연구용역 → '17~'18년 ISP 및 예산 반영 → '19 ~ '21년 시스템 구축
 - (핀테크 금융서비스) 로보어드바이저 자산관리, 챗봇, 생체정보 활용 본인인증 서비스 및 블록체인을 이용한 보안기술 강화·가상화폐 검토

<블록체인 보안 흐름도>



[참고 8 : 드론배송 기술 · 기반 구축(전남 고흥 득량도)]



* - - - : 드론 비행 시범사업 구역

* 득량도 : 56세대 거주, 일평균 우편물 53(소포 1통, 등기통상 1통, 일반통상 51통)

출발지	도착지	거리
내륙 선착장	득량도 마을회관	3.8Km
도양우체국	득량도 마을회관	8.4Km

【과제 8】 혁신성장 생태계 조성 지원

- (혁신성장 생태계 조성) 양질의 일자리 창출에 기여하기 위해 미래 기술 중소·중견 기업 투자를 위한 ‘굿잡 펀드’ 조성(총 1,500억원)*

* '17년 펀드조성 계획수립 → '18년 750억원 투자 → '19년 750억원 투자

- (벤처·신기술 투자) ICT, 차세대기술, 문화콘텐츠, 바이오기술 등 신성장 동력 유망산업에 투자 확대('17.~'19. 2,520억원)

< ICT 등 벤처기업 연차별 투자확대 계획(억원) >

구분	2017	2018	2019	계
투자 (누계)	760 (3,000)	840 (3,840)	920 (4,760)	2,520 (4,760)

- (우정기술 개발·수출지원) 순로구분기 SW 등 우정 IT개발 및 수출 지원을 위해 ‘수출증진협의회’ 운영('16년 1,945억원 수출지원, 17개사)

- 아울러 한국우정의 시스템·자동화 기술 홍보 및 관련 기업 수출 지원 활동을 위해 Post-Expo에 한국전시관 운영

<우정기술 연구개발 주요 성과(억원)>

연구개발	연구내용	연구기간	절감액(국산화)
순로구분기	주소자동인식, 구분기 운용SW 등	'02. ~ '06.	1,032
소형통상구분기	통합구분시스템, 도로명주소 해석	'06. ~ '11.	486

- (소상공·농어민 사업 지원) 중소도시·농어촌지역의 소상공인과 농어민의 유통·판로 지원을 위해 지역거점 플랫폼 역할 수행

- (우체국쇼핑 활성화) 농·수산물 판매 증대를 위해 오픈마켓, 홈쇼핑에 입점하고, 상품검색 편의성과 간편결제 등 모바일쇼핑* 기능 강화

* (국내 모바일쇼핑 시장규모, 조원) ('14) 14.9 → ('15) 24.8 → ('16) 35.5

- (알뜰폰 판매) 국민통신비 절감을 위한 알뜰폰 요금제 경쟁력 강화 (데이터량 확대 등) 및 균등한 판매기회를 위해 사업자수 확대(9개→15개)

* 알뜰폰 유지건수('16. 누계) : 50만명, 연간 1,500억원 통신비 절감 효과

【과제 9】 미래 대비 조직역량 강화

- (조직 환골탈태) 4차 산업혁명시대 적응할 수 있도록 미래먹거리 사업을 모색하고, 현장에서 답을 찾는 문제 해결형 조직문화 정착
 - (중·장기 경영전략 수립) 새로운 시대상황*을 반영한 택배·물류·금융 등 우정사업의 미래역할과 사업 방향·범위 정립 등을 위한 경영전략 마련
 - * 4차 산업혁명이 기술, 역할, 사업방향 등 우정사업 전반에 미치는 영향 연구용역('18년)
 - (조직문화 개선) 미래 격변기 속에 신속한 의사결정과 실효성 있는 업무 추진을 위해 현장에서 답을 찾는 '우문현답 생생토크*' 추진
 - * 본부장이 매주 1회씩 현장을 방문하여 체험하고, 현장직원과의 대화 및 고충 해결

우체국의 문제는 현장에 답이 있다.

- 최접점 현장 중심의 경영체계 구축을 위해 관리직(우체국장 등) 역할 혁신
- 아울러, 조직역량 강화 및 현안해결을 위한 '우문현답 TF'를 상시 운영하고, '주니어 보드'를 구성하여 수평적 토론 등 소통의 문화 혁신

<우문현답 TF 주요 혁신과제>

분 야	주요 내용
1. 일하는 방식 개선	■ 회의시간 줄이기, 일과시간 이후 SNS 업무지시 자제 등
2. 집배원 노동조건 개선	■ 적정인력 관리, 업무 프로세스 개선, 일·가정 양립 등
3. 스마트금융 전환 준비	■ 디지털금융으로 전환, 자금운용 전문성·안전성 등
4. 4차 산업혁명 대처	■ 물류·집배 혁신, 금융시스템 고도화, 미래사회 준비 등
5. 지역 / 사회적 공헌	■ 사회적 약자 배려, 협력 거버넌스 구축, 공적금융 역할 등

- (미래대비 우체국망 조정) 4차 산업혁명으로 비대면 거래 확산에 따라 우체국수를 적정규모로 유지하고, 창구조직 개편 추진
 - (도시 지역) 인근 우체국과의 통·폐합 등 적정한 우체국망 유지를 위해 지방우정청별 관서수 총량제 운영(별정국 및 취급국 포함)
 - (농어촌 지역) 보편적서비스 제공을 위해 1면(읍) 1국을 유지하고, 별정우체국 운영방향에 대하여 이해관계자 간 사회적 합의 도출

- (탄력적 조직·인력 운영) 미래 환경을 대비하고 지속 가능한 경영체제의 기반 조성을 위해 조직·인력의 효율적 운영체계 마련
 - (조직 및 기능 재배치·조정) 핵심역량 사업부서 신설, 인력진단을 통한 인력 재배치(업무량 평준화 등) 및 시설 분야 위탁전환 확대
 - (조직·인력 책임경영) 국가 일자리 로드맵 추진 등 정부 정책의 부응 및 사업성과 향상을 위한 조직운영의 자율성·책임성 강화
 - (조직역량 강화) 유연한 조직운영을 위한 직종 조정, 신도시 중심으로 관서급 상향 및 권한 위임을 통한 재량 확대
 - * 10개의 우정직종을 2~3개의 직종으로 단순화, 정책 및 집행기능 강화
- (현업관서 경영평가 혁신) 업무부담 경감을 위해 평가지표를 단순화하고, 통상우편 매출의 평가 가중치 조정 등 평가체계 혁신
- (미래인재 양성) 인적역량 강화를 위해 인사제도 개선과 직원의 전문성 향상으로 조직경쟁력을 높이고, 유능한 인재 발굴·육성
 - (인사제도 개선) 공무원 역량평가 및 차세대관리자 제도를 개선하여 우수한 인재를 육성하고, 부처간 인사교류 확대
 - (현장중심 역량강화) 현업직원의 직무인증 취득 및 보수교육을 강화하여 인증제 실효성을 높이고, 전문자격증 취득지원 확대
 - * 직무인증 3급 : 현장실무 중심 / 직무인증 1·2급 : 법령·제도 등 직무내용 중심
- (우정사업 인적자원 개발) 우정사업 환경에 적합한 역량모델을 재구축하고, 경력단계별 직무중심 및 리더십 기반의 교육과정 설계·운영
 - (역량모델 개발) 직급별로 역량을 극대화 할 있도록 역량모델을 개발·평가하는 전담팀(교육원) 신설·운영
 - * 5~8급 승진자 대상 리더십 역량교육, 4급 과장급후보자 교육과정 내실화
 - (직무교육 활성화) 분야별 전문교육 확대 및 집합교육의 부담 완화를 위해 교육원의 사이버교육 활성화

전략 4

지역 / 사회적 공헌 활동

현황 진단

- (사회적 책임경영) 독거노인, 저소득층, 소상공인 등 사회적 약자를 위한 공헌 활동과 공적자금 제공 등 국민생활안정 창구역할 수행
 - 소외계층 지원을 위해 우체국봉사단 운영 및 공익재단 내실화를 통해 복지사각지대 해소
- (국영금융기관 존재 부각) 서민의 가계부채 경감을 위해 중금리대출의 필요성 제기 및 금융격차 해소를 위해 보편적 금융서비스* 강화
 - * 우체국 철수 시 1개 민간 금융기관만 남는 읍·면지역이 41%(572개 / 1,412개)
- (국가 신경망) '16. 9월말 현재 3,497개 우체국, 41,950명 직원, 9개 지방청 및 5개 공공기관 등 전국에 걸친 인적·물적 네트워크 활용 강화
 - 농·어촌 및 도·서 산간에도 보편적서비스를 안정적으로 제공하고, 국가경제발전 기여 및 사회적 책임경영 성실히 수행
 - 정부기관과 협업 추진(국가사무 수탁사업 발굴), 소상공·농어민 지원 플랫폼 역할 및 국정과제의 성공적 완수를 위한 지원 필요
 - 전국 우체국 조직을 통하여 평창동계올림픽 불입·홍보 등 각종 국제행사 성공적 추진 지원
- 고객 및 현장중심의 CS경영으로 서비스 품질을 제고하고, 우정사업 이미지를 제고하여 성장동력의 에너지로 활용
 - '19년에도 고객만족도 평가(KCSI)에서 20년 연속 1위 수성 필요

■ 행복나눔 사회공헌 확대, 공적 금융상품 개발 ⇨ 사회적 약자 지원

■ 국정과제 수행 창구역할, 고객만족경영 추진 ⇨ 국민행복 기여

【과제 10】 국정과제 수행 창구역할

- (국민의 나라, 국정과제 이행) 우체국이 100대 국정과제 수행을 위한 대국민 창구역할 지원 및 정부부처와 합동으로 공동사업 추진
 - (국정과제 이행) 일자리 창출*, 비정규직 처우개선, 우체국 공공 Wi-Fi존 확대 및 전기차 충전시설 구축 등 국정과제 이행 적극 수행
 - * 소포 위탁배달을 확대하고 우편물류지원단에서 일괄계약 및 실버택배 활성화
 - (국제행사 불입) 평창동계올림픽* 등 각종 국제행사의 성공적 지원을 위해 전국 우체국 조직을 통하여 불입하고, 우편물 안전소통 추진
 - * 기념우표 발행, 우편차량 홍보물 부착(4,651대), 창구TV(313대)·ATM기(4,500대) 홍보 등
 - (정부부처와 협업사업) 청년주거문제 해결을 위해 기재부와 공동으로 중소도시 노후국사를 청년 임대주택 및 신청사로 개발
 - * 우체국부지에 생활시설(1층), 공공청사(2층이상), 임대주택(3층이상) 건립

< 국정과제 수행 : 청년임대주택 개발 및 신기술 투자 >

청년 임대주택(국토부와 공동 추진계획)



평창동계올림픽 불입(차량 홍보)



- (국가사무 수탁사업 발굴) 우체국과 공공기관과의 업무제휴를 통해 국민 복지 향상을 모색하고, 수탁업무를 통한 새로운 수익원 창출
 - 우체국 네트워크와 협업이 가능한 행정·복지 분야의 국가사무 수탁사업을 발굴하여 수익사업 추진
 - 「기본서비스(접수, 배달)+ α 」를 통해 공익형·수익형 상품 개발
 - * 「우체국의 네트워크를 활용한 국가사무 수탁사업 방안」 출연 연구 추진('18.상반기)

【과제 11】 행복나눔 사회공헌 확대

- (국민·생활 통합) 공공복지 사각지대에 놓여 있는 소외된 이웃의 자립 지원 등 사회공헌활동 추진
 - (사회공헌 강화) 농어촌 어르신을 위해 약품구매·공과금납부 대행, 안부방문 등 ‘돌봄이 서비스’ 제공으로 도시·농촌 가족의 가교역할
 - * (사례) 일본우정에서는 생활상황 통보, 쇼핑·약품구매 대행 등 ‘고령자지킴이 서비스’ 제공
 - (대표적 공익사업 육성) 기여도와 만족도가 높은 ‘흔사랑의 집’을 내실 있게 운영*하고, 서울소재 대형병원 인근에 신규 건립 추진
 - * 4개소 운영(서울2, 대구, 화순), 소아암 경제적 지원, 숙박제공, 미술치료
 - (자발적 참여문화 조성) 봉사단의 자긍심 고취와 자발적 동기부여를 위해 각종 포상 및 공익사업 소식지 발행
 - (행복배달 빨간자전거 정착) 집배인력을 활용하여 소외계층 생활 제보, 불편·위험사항 신고 등 민원·복지서비스 활성화

< 공익사업 지원현황('17년) >

사업명	우체국봉사단	소외계층 지원사업	보험 지원	계
금액(백만원)	2,809	2,200	851	5,860

- (공적 금융역할 강화) 서민용 중금리 대출 및 농어촌 지역 등 금융 소외지역을 위한 금융망 개방 등 모범적 국민금융기관 역할 구현
 - (중금리 대출 추진) 적정한 대출금리가 제공되지 못하여 고금리에 처한 서민(중신용자)의 금리 부담완화로 생활안정에 기여
 - * 4~7등급 중신용자에게 6%~12% 대출금리 제공으로 1.4조원 이자부담 완화 기대
 - (친서민 금융) 증권사·카드사 등 민간 금융기관과 업무제휴로 지역간 금융격차를 해소*하고, 타행 송금수수료 인하 추진
 - * 창구망 이용 제휴기관 수 : ('16년) 256개 → ('17e) 270개 → ('18e) 275개 → ('19e) 280개

- (금융지원) 소기업·소상공인 사업주의 생활안정을 위한 「노란우산 공제*」 홍보 강화 및 중소기업중앙회와의 공동마케팅 추진

* 폐업발생 시 공제금 압류를 금지하고, 공제금으로 사업재기 기회를 제공

- (협업 거버넌스 형성) 우체국 여유향간을 활용하여 지역의 종교·사회·문화 단체 등과 협업하는 등 사회공헌 활동(가칭 우체국 작은 대학 등)

【과제 12】 고객만족경영 실천

- (고객만족경영 실현) 고객 및 현장중심의 CS활동으로 서비스 품질을 제고하여 공공부문 고객만족도(KCSI) 최우수기관 수성
- (고객중심 CS경영) CS실천 분위기 조성, 체계적인 CS교육을 통한 맞춤형 서비스 제고로 고객만족서비스 실천력 강화
- (창구환경 정비) 소포접수 편리 등 고객친화형 우체국창구로 정비하는 등 고객의 소리를 반영한 서비스 환경개선 활동 전개

<우체국창구 정비 추진방향>

① 버리기	② 채우기	③ 제자리 찾기	④ 새로움 더하기
✓ 불필요한 보관물품 버리기 - 보관(수납) 공간 확보 (창고, 수납장 등) ✓ 비현행 게시물 제거 ✓ 우체국 대청소	✓ 보관(수납) 공간 효율적 활용 - 공중실 및 창구2선 업무공간 정리 ✓ 고객편의용품 확충	✓ 안내표시 재정비 - 고객동선 확인 ✓ 2선 파티션, 수납장 등 정리 및 재배치 - 업무영역 내 서류, 물품은 제자리 보관	✓ 미디어라인 교체 - 조명, 비현행, 노후 정도에 따라 추진 ✓ 고객쉼터 등 테마 공간 마련 ✓ 계절에 맞는 소모품 비치 등

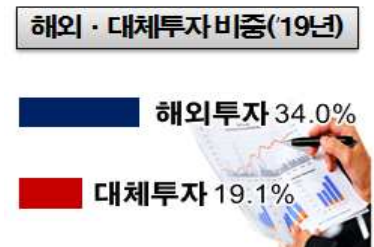
- (선제적 민원 예방) 민원 초동해결을 위한 원스톱 민원서비스 체계 구축 및 고객의 소리(VOC)를 반영한 적극적인 제도개선 과제 발굴
- (우정서비스 전략적 홍보) 환경 변화에 대응한 홍보기반을 마련하고, 뉴미디어 이용행태 변화에 대응한 콘텐츠 활용 홍보
- 일방향 정보 전달에서 탈피한 고객니즈를 반영하고 소통체계 다변화를 통한 전사적 홍보역량 강화 및 다양한 콘텐츠 제작·활용

그림을 통해 본 경영합리화 주요 사업 추진 계획

① 우편사업 혁신

		
초소형 4륜자동차 보급	중부권광역물류센터 구축	글로벌 O2O 마케팅

② 스마트 국민금융

		
디지털금융으로 전환 준비	고객중심 상품개발	투자자산 모니터링 강화

③ 4차 산업혁명 대응

		
미래 우정시스템 구축	드론배송 기술·기반 조성	미래대비 조직문화 개선

④ 지역 / 사회적 공헌 강화

		
평창동계올림픽 불입	지역 / 사회 공헌 강화	고객만족도 20년 연속 수성