
2018년도 우정사업 경영합리화 시행계획

[우정사업 경영합리화 기본계획(2017-2019)의 2차년도 시행계획]

2018. 1.

수 립 배 경

- 본 계획은 '우정사업 운영에 관한 특례법' 제6조의 규정에 따라 수립된 '우정사업 경영합리화 기본계획(2017~2019년)'의 2차년도(2018년도) 시행계획임

순서

I. 2017년도 추진실적	1
II. 우정사업 경영환경	4
1. 경영환경 분석	5
2. 해외우정의 위기극복 사례	10
3. 시행계획 수립을 위한 현장 의견 수렴	11
4. SWOT 분석 및 우정사업 대응전략	12
III. 2018년도 경영전략	13
1. 경영비전 및 정책방향	14
2. 4대 전략 및 12개 중점 과제	17
3. 주요 경영목표	18
IV. 2018년도 중점 추진과제	19
1. 우편사업의 혁신	20
2. 스마트 국민금융	29
3. 4차 산업혁명 대응	34
4. 지역 / 사회적 공헌 강화	41

I . 2017년도 추진실적

1

경영목표별 추진실적

□ 경영수지

○ (우편사업) 요금인상(648억), 소포매출 증대(592억 ↑) 등에도, 중국 사드영향으로 국제우편이 전년대비 807억원 감소하고,

- 사업비 감소(국제운송비 782억 ↓)에도 불구하고, 인건비가 1,353억원이 증가함에 따라 '17년 우편수지는 1,252억원 적자 예상

* 수지(억원, 전년대비 성장률):('15)△553→('16)△674(△19.7%)→('17e)△1,252(△85.8%)

○ (예금사업) 요구불예금 확대를 통한 조달 비용 절감과 해외·대체투자 비중 확대 등으로 운용수익률이 증대되어 '17년 2,400억원 흑자 예상

* 수지(억원, 전년대비 성장률):('15)1,978→('16)2,635(33.2%)→('17e)2,400(△8.9%)

○ (보험사업) 보장성보험 등 저원가 상품 중심의 사업 운영 및 보험손해율 관리 강화로 '17년 2,814억원 흑자 예상

* 수지(억원, 전년대비 성장률):('15)2,908→('16)3,591(23.5%)→('17e)2,814(△21.6%)

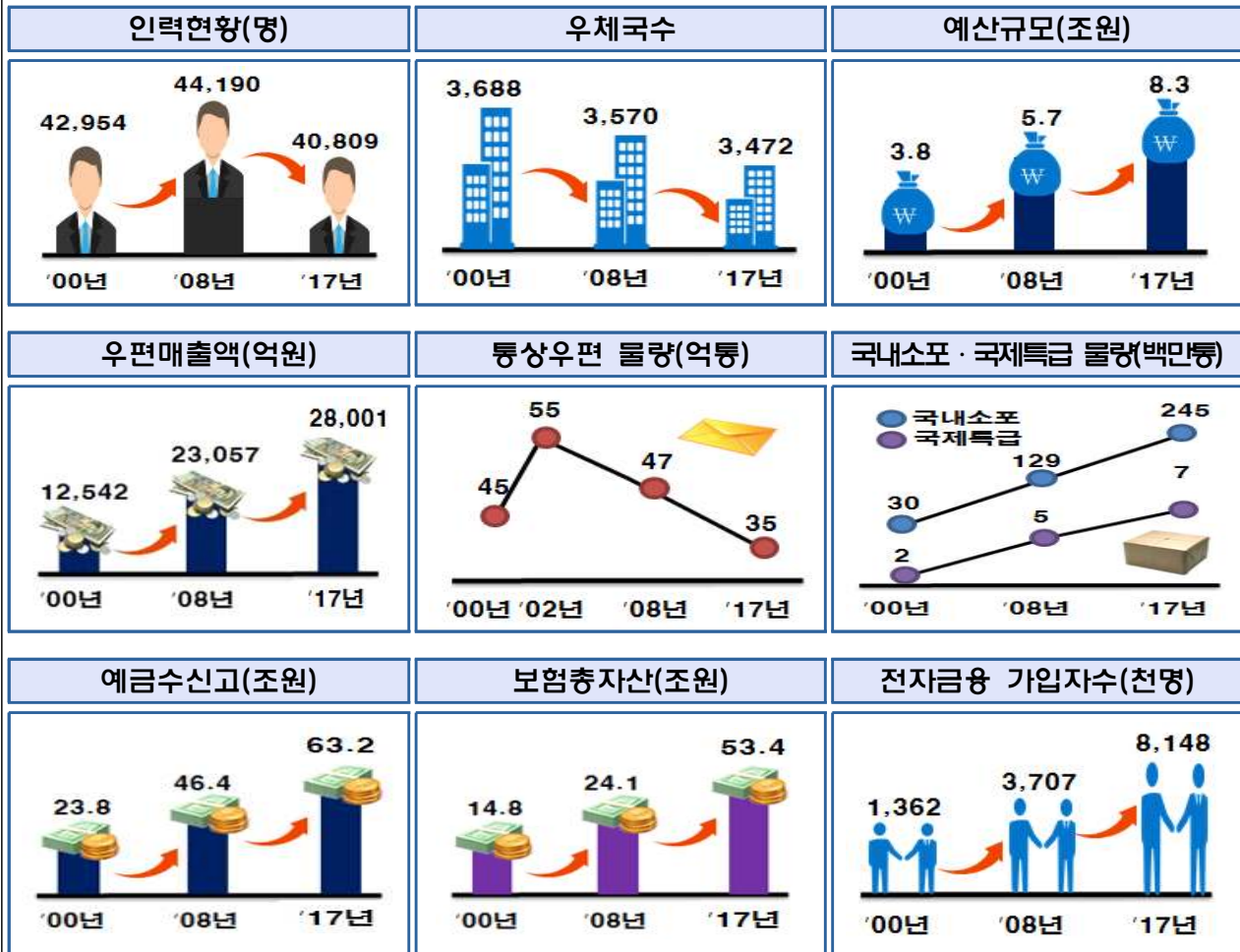
□ 금융자산 : 내실 있는 사업운영으로 117조원 자산 형성('14년 대비 4.6% ↑)

□ 고객가치 : 고객만족도평가(KCSI)에서 공공부문 19년 연속 1위 수성

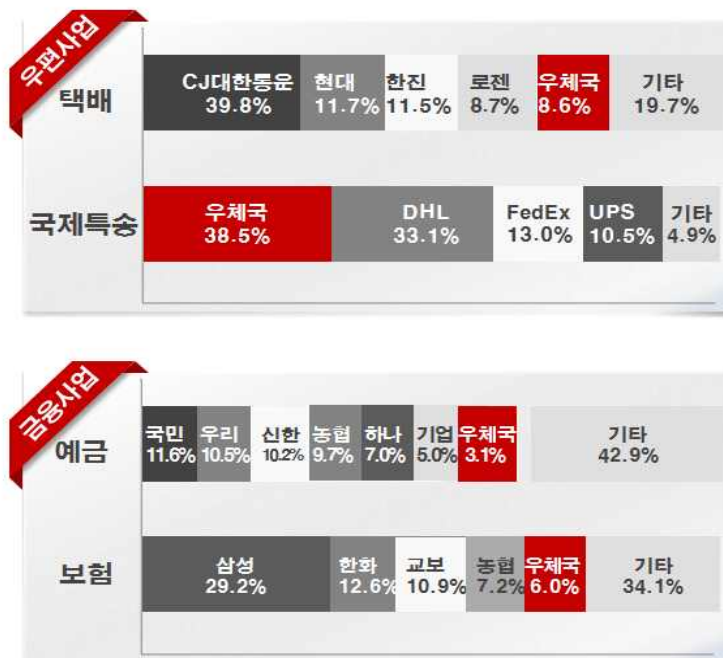
< 2017년도 주요 경영목표 및 실적 >

구 분		목 표	실 적(e)	달성률(%)
1. 수 익 성	경영수지(억원)	1,750	3,962	226.4
	- 우편경영수지(억원)	△1,200	△1,252	95.7
	- 예금경영수지(억원)	1,450	2,400	165.5
	- 보험경영수지(억원)	1,500	2,814	187.6
2. 경영규모	우편매출액(억원)	28,000	28,001	100.0
	예금수신고(조원)	61.0	63.2	103.6
	보험총자산(조원)	50.0	53.4	106.8
3. 건 전 성	예금 BIS비율(% 이상)	10.0	15.0	150.0
	보험 RBC비율(% 이상)	200.0	250.0	125.0
4. 고객가치	KPCSI(우정고객만족도, 점)	90.7	90.7	100.0
	택배서비스 평가(전문기관 주관)	A등급	A등급	100.0
	혁신기업 투자(누계, 억원)	3,000	3,000	100.0
	공익사업 지원(억원)	57	57	100.0

[참고 1 : 우정사업본부 출범(2000.7.1.) 이후 변화상]



사업별 시장점유율(2017년)



· 출처 : 한국통합물류협회, 사업단 내부 자료 종합

Ⅱ. 우정사업 경영환경

1. 경영환경 분석
2. 해외우정 위기극복 사례
3. 시행계획 수립을 위한 현장 의견 수렴
4. SWOT 분석 및 우정사업 대응전략

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 금융환경 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

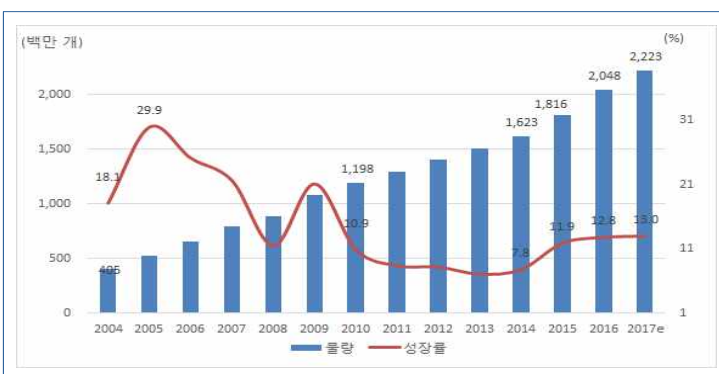
국내·외 경제가 완만한 성장이 예상되어 우정사업 전반에 긍정적 영향

나. 우편사업 경영환경

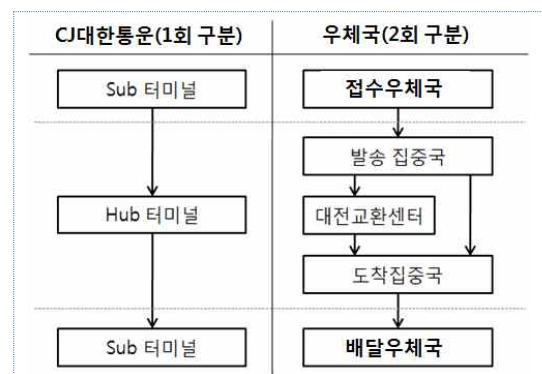
□ 우편사업 경영환경

- (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
- 한편, 전국 28천개 점포를 보유한 편의점이 택배자회사를 설립('16년 18백만통, 14.3%↑)하였고, 농협택배 진출(한진 제휴)로 경쟁이 가속화

택배시장 성장추세



민간택배사와 구분체계 비교



- (국제우편) 국제물류 활성화에도 불구하고 최근 중국 통관정책 강화로 성장이 정체되고, 순평(중국내 1위업체)의 저단가*로 경쟁 심화
 - * 중국행 가격비교(비서류, 1kg) : EMS 26,500원 ↔ 순평 국제특송 19,800원(74.7% 수준)

□ 금융사업 경영환경

○ (예금사업) 시중은행은 저금리 및 인터넷전문은행 등장으로 경쟁이 심화되고, 다른 산업간 융·복합 등 영업방식 다변화 예상

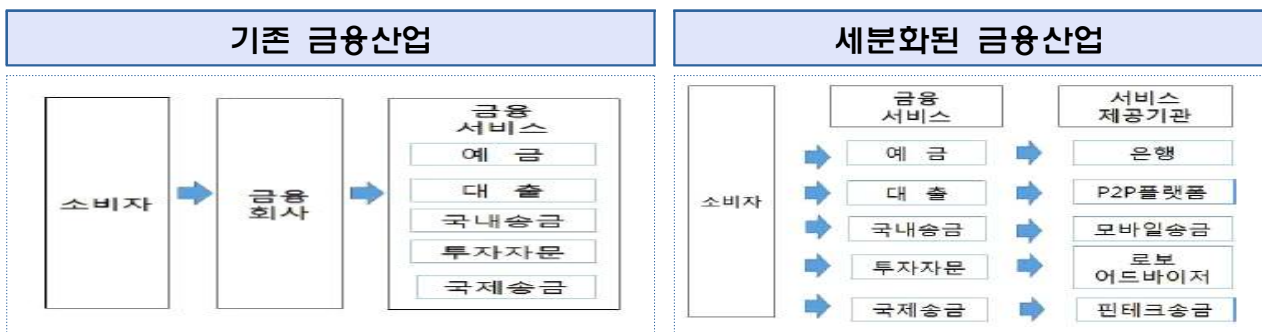
- 스마트폰 확산에 따른 인터넷 기업들의 금융시장 진입*으로 금융 산업 생태계가 변화되고 있어, 새로운 수익모델 개발에 역점

* '17. 8월 실적(억원) : (수신고) K뱅크 7,500, 카카오뱅크 18,000/(대출) K뱅크 6,400, 카카오뱅크 12,900

- 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

< 제4차 산업혁명에 따른 금융산업의 세분화(출처 : 한국은행) >



○ (보험사업) 보험슈퍼마켓 등 비대면 판매채널 다양화 및 규제 해소에 따른 소비자 중심의 보험정책으로 판매경쟁 확대

- 보험슈퍼마켓, ICT기술과 접목한 온라인·모바일보험 등 판매채널 (Omni) 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 2 : 제4차 산업혁명이 물류산업에 미치는 영향】

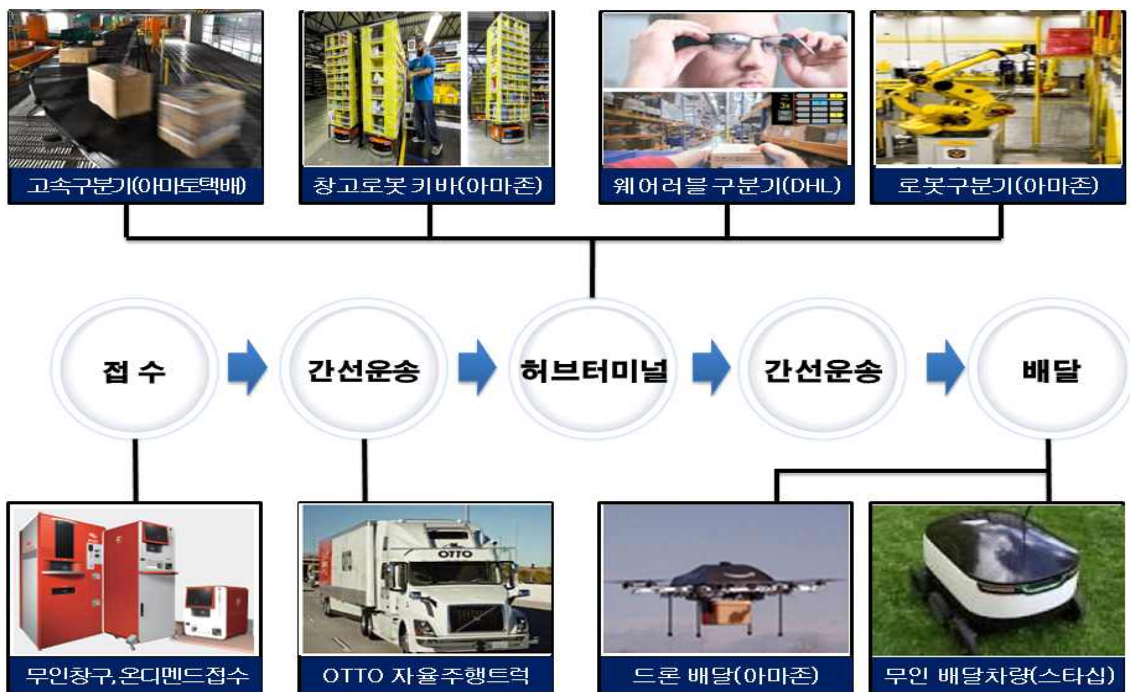
□ 제4차 산업혁명의 정의 및 물류산업 영향

- (정의) 제4차 산업혁명이란 기술과 산업간 경계가 없어지고 모든 제품과 서비스가 초연결되는 디지털 대변혁(과기정통부 발표)
- (영향) 물류·유통업계에서는 비용을 절감하면서 더욱 빠른 배송서비스를 실현하기 위해 IoT, 빅데이터 등 제4차 산업기술을 주도적으로 도입

□ 분야별 적용사례

- (접수) 택배원이 픽업 중 ICT 기술을 활용하여 실시간으로 최소 동선으로 찾아갈 수 있는 온디맨드(On-Demand) 접수 및 접수창구 무인화 운영
- (구분) 빅데이터, IoT, 로봇 등을 활용하여 화물의 보관, 하역, 분류 작업의 효율성을 높이고, VR웨어러블 기기를 활용하여 작업자가 물품의 보관, 분류 위치 등을 쉽게 파악할 수 있어 생산성 증대
- (운송·배달) 간선운송노선에 자율주행차량 운행으로 비용을 절감하고, 빅데이터 기반의 기간·배달망 자동설계 연계서비스를 도입하는 한편, 드론 택배배달, 무인배달차량 시범 운영

<물류프로세스를 통해 보는 제4차 산업기술>



【참고 3 : 제4차 산업혁명이 금융산업에 미치는 영향】

□ 제4차 산업혁명과 금융의 미래

- 최근 빅데이터, 인공지능, 블록체인 등 혁신적인 기술이 등장하면서 전통적인 금융기관의 기능을 대신할 수 있는 간편결제, P2P대출, 가상화폐, 로보어드바이저 서비스 등 경쟁 치열

□ 금융산업 적용분야

- **(지급결제)** 모바일 결제영역 중심으로 소액·간편결제가 빠르게 확산되고 있으며, 특히 해외 송금·결제의 경우 수수료가 저렴하고 보안성이 높은 블록체인 기술을 기반으로 한 가상화폐 이용 증가
- **(예금과 대출)** 점포운영비, 인건비 등 비용을 낮추는 대신 높은 금리와 낮은 대출금리·수수료로 인터넷전문은행과 P2P대출이 크게 성장
 - * (수신금리, 인터넷전문은행 : 시중은행) (미국) 0.68% : 0.11%, (영국) 1.03% : 0.51%
- **(투자관리)** 빅데이터를 바탕으로 로보어드바이저가 언제 어디서나 저렴한 수수료로 일반인에게 자산관리 서비스 제공
- **(보험)** 판매에서 옴니(Omni)채널을 활용하고, 빅데이터 기반 청약·지급 심사로 효율성을 높이고, IoT기술을 바탕으로 고객건강 관리

<제4차 산업기술의 금융 적용 분야>



2

해외우정의 위기극복 사례

① 통상우편물 감소 대응 ⇨ 통상우편 가치 창출, 서비스 강화, 요금 현실화

【문제 인식】 대체통신수단 발달로 통상물량 지속 감소, 서신독점 축소

- 통상우편 축소에 대비하여 DM 등 홍보우편물을 전략상품으로 육성
- ‘고품질’, ‘고객만족도’ 등 서비스 품질 향상을 통한 우편물 감소 방어
- 보편적서비스 유지비용 충당을 위해 요금인상, 정부재원 및 기금 마련

② 비용절감을 위한 효율화 추진 ⇨ 물류망 최적화, 인력·자원 재배치

【문제 인식】 고비용 구조, 조직운영의 비효율성, 보편적서비스 비용부담

- 전자상거래 발달에 따른 B2B, B2C 물량에 대응한 물류 네트워크 재구성
- ICT기술을 접목한 물류 자동화 및 물류처리시설 재배치를 통한 생산성 증대
- 인력 운용 조정, 배달방식 개선 및 시간제우체국 운용 등으로 비용 절감
- 새로운 성장사업에 투입해야 할 현금(Cash Flow) 확보 노력 총력

③ 택배·해외물류 서비스 강화 ⇨ 종합 물류기업으로 사업영역 확장

【문제 인식】 통상감소를 택배·국제사업으로 상쇄, 물류네트워크 시너지 창출

- 기존 우편(택배) 고객에 대한 마케팅 강화
- 우편 → 택배 → 국제물류사업 영역 확대(B2C, B2B 플랫폼 구축 등)
- 과감한 M&A를 통한 타 업체와의 경쟁 우위 확보(규모의 경제)
- 자국 경쟁우위를 확보한 후 해외시장 진출(물류시장 선점)

④ 수익원 확대를 위한 신사업 추진 ⇨ 사업 다각화 [기존 인프라 활용]

【문제 인식】 기존 인력·시설 활용, 우체국 네트워크 확장, 지속성장 경영 도모

- 우편·물류사업에서 파생되는 관련사업 다각화(DM 제작, 인쇄, 창고업 등)
- 예금·보험, 이동통신, 부동산 임대·매각 사업 진출 추진

3

시행계획 수립을 위한 현장 의견 수렴

- 경영합리화 시행계획의 추동력 확보와 내실 있는 전략 수립을 위해 현장 체험, 노조 설명회 개최 및 국회·언론 등 대외 유관기관을 방문하여 현장의 생생한 소리를 청취하고 시행계획에 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 이종산업간 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. 2018년도 경영전략

1. 경영비전 및 정책방향
2. 4대 전략 및 12개 중점과제
3. 주요 경영목표

가. 경영비전



【경영비전의 의미】

비 전	믿음과 함께 미래로 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(4차산업 혁명) ③ 정부기업(공익성)

나. 정책방향

경영비전

믿음과 함께 **미래**로 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

경영목표 (2018년)

- ☐ 3,400억원 흑자 달성(우편 △1,800, 예금 2,100, 보험 3,100)
- ☐ 우편매출 2조 9,300억원, 금융자산 117조원(예금65.1, 보험 51.9)
- ☐ 고객만족도 91.0점, 택배서비스평가 A등급

4대 전략

① 우편사업 혁신

② 스마트 국민금융

③ 4차 산업혁명 대응

④ 지역 / 사회적 공헌 강화

12개 중점과제

과제명

① 우편사업 혁신

- ① 집배·물류 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 정책 방향

- 정부정책인 '소득주도 성장', '혁신성장', '공정경제' 달성을 위해 우정사업 비전과 추진전략을 성실히 수행하고,
- 과기정통부 목표인 ① 미래성장 견인 ② 양질의 일자리 창출 ③ 사회 문제 해결 등 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, 소포중심의 사업과 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

4대 전략	12개 중점과제
우편사업 혁신	① 【집배·물류 혁신】 우편 프로세스 혁명, 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 환골탈태, 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

3

주요 경영목표

구 분	2017년 실적(예상)			2018년 목 표
	목표	실적	달성(%)	

1. 수익성 목표

수익성	① 경영수지(억원)	1,750	3,962	226.4	3,400
	- 우편경영수지(억원)	△ 1,200	△ 1,252	95.7	△ 1,800
	- 예금경영수지(억원)	1,450	2,400	165.5	2,100
	- 보험경영수지(억원)	1,500	2,814	187.6	3,100

2. 경영규모 목표

경영규모	② 우편매출액(억원)	28,000	28,001	100.0	29,300
	③ 예금수신고(조원)	61.0	63.2	103.6	65.1
	④ 보험총자산(조원)	50.0	53.4	106.8	51.9

3. 경영건전성 목표

금융재무 건전성	⑤ 예금 BIS비율(% 이상)	10.0	15.0	150.0	10.25
	⑥ 보험 RBC비율(% 이상)*	200.0	250.0	125.0	200.0

* 정부지급보증분(100%) 포함

4. 고객가치 목표

고객만족	⑧ KPCSI(우정고객만족도, 점)	90.7	90.7	100.0	91.0
서비스품질	⑧ 택배서비스 평가(전문기관 주관)	A등급	A등급	100.0	A등급
혁신경제지원	⑨ 혁신기업 투자(누계, 억원)	3,000	3,000	100.0	3,840
사회공헌	⑩ 공익사업 지원(억원)	57	57	100.0	63

IV. 2018년도 중점 추진과제

1. 우편사업 혁신
2. 스마트 국민금융
3. 4차 산업혁명 대응
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

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

【과제 1】 집배 · 물류 혁신

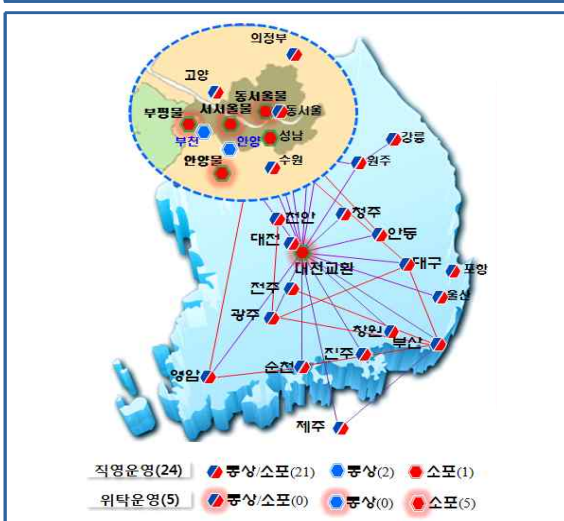
- (우편 프로세스 혁명) 기존의 낡은 프로세스를 과감히 버리고 새롭게 탈바꿈해, 비용을 줄이면서 고객에게 고품질 서비스 제공
 - 물류 프로세스를 다시 생각하고 완전하게 재구성하기 위해 외부 전문기관과 함께 접수~배달까지 프로세스 전반 재설계 추진
 - 집배원 노동조건 개선, 4차산업 혁명 대응, 우편사업 지속성장 등 모든 분야에서 직원이 현장에서 답을 찾고 해결하는 조직문화 정착

우편 프로세스 재설계 추진 배경

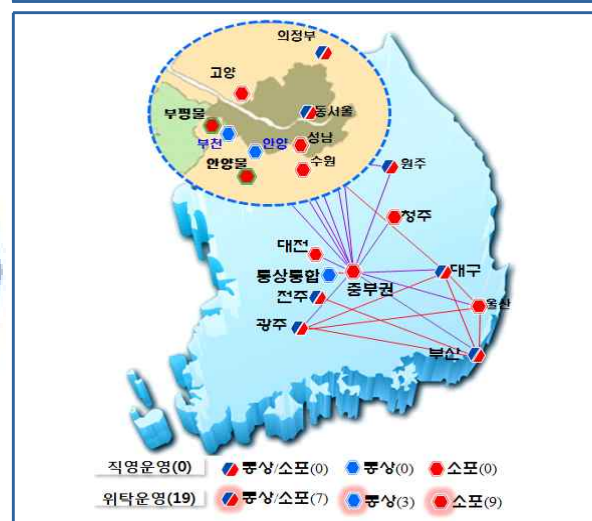
- 최근 10년 소포우편이 총매출에서 차지하는 비중은 꾸준히 증가('07. 15.3% → '16. 22.8%)하고 있으나, '접수~배달'까지의 우편 프로세스는 이를 잘 뒷받침하지 못해 우편사업의 지속 성장에 한계로 작용
- 이에, 해외 선진 사례와의 비교, 사업별 역량 진단 등을 통해 업무프로세스를 분석하여 집배원 노동조건을 개선하고 4차산업 혁명에 대응하는 등 우편사업의 현안에 대한 답을 찾고 해결하고자 함

- (물류체계 혁신) 중부권 광역우편물류센터 구축('18)에 따라 환경 변화(통상↓, 소포↑)에 맞게 소포 중심의 물류 네트워크 전환
 - (물류인프라 개편) 집중국에서의 통상·소포 혼합처리를 통상/소포 분리처리로 기능을 조정하고, 2회 구분 → 1회 구분체계 개편

2017년 우편물류 인프라 현황



2020년 이후 우편물류 인프라 계획



- (운송망 최적화) 집배원의 불필요한 대기시간 최소화를 위한 운송차 지연도착 근절 및 운송환경 변화에 맞는 최적으로 운송망 구축*

* 요일별 물량추이, 지역별 차량수급 여건 및 우체국별 운송희망시간대 등 반영

□ (구분작업 혁신) 집중국 등 구분작업 생산성을 향상하고, 집배원의 업무부담 경감을 위해 구분체계 개선 및 자동화·기계화 확충

- (집중국 구분체계 개선) 등기통상·소포는 집배팀별로 분류하고, 대형통상은 집배원별 구분을 통해 집배원 공동작업 축소에 기여
- (자동화·기계화 확충) 우편물류 프로세스 단순화를 통한 비용 절감 및 업무 편의성을 위해 우편처리 자동화·기계화 추진

* 도입수량(~'20년) : 대형통상 구분기 개발(25대), 고속 구분기(94대), 미니 구분기(58대)

□ (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

- (소포위탁 배달 확대) 소포물량 증가에 대응하고 집배원 업무부담 경감을 위해 위탁배달원을 확대하고, 전담위탁구*로 운영

* 1개의 배달구역에 집배원과 배달원 분담 배달 → 위탁배달원이 전담 배달

□ (창구 혁신) 인터넷 등 비대면 거래 확산 대응과 고객의 접수편의 제고를 위해 창구 무인자동화 접수기 보급 확대('17년 280대 → '18년 328대)

통상 전용접수기	통상·소형소포 접수기	통상·소포 겸용 접수기	소포전용 접수기
			

【과제 2】 집배원 노동조건 개선

- (집배인력 증원) 집배원 노동조건을 개선하고, 양질의 일자리 창출 및 비공무원 처우개선 등 정부정책에 부합하도록 집배인력 충원
 - (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 전환하고,
 - 집배인력 여유관서 집배원이 퇴직 시 정원을 회수하여 재배치
 - (집배 평준화) 집배부하량시스템을 전면 개선하여 신뢰성을 제고* 하고, 노사간 상생적 협의로 지역간 집배부하량 평준화 추진
 - * 소방·경찰 및 해외 평준화 유사사례 수집 및 「집배구 연구반」 구성·운영
- (일하는 방식 개선) 초과근로를 유발하는 수기작업을 최소화하기 위해 전산화하고, 집배문화 혁신 캠페인 전개
 - (업무 간소화) 집배원들이 매일 수기 기록·관리하고 있는 차량 운행 일지를 전산화하고, 배달중 자동생성 등 스마트 집배시스템 구축
 - (집배문화 혁신 캠페인) '일할 때 집중적으로 일하고, 쉴 때 제대로 쉬는' 새로운 근무문화 정착 등 「집배문화 혁신 캠페인」 전개
 - * 노동시간·휴게시간 관리 가이드라인 마련(월 초과근무 : ('18) 44h→('20) 34h)
- (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

- 우편수취함 규격고시 개정('18.) 및 관련 법령에 반영 추진하고 관련 부처, 지자체 등과 협력체계를 구축하여 보급 확산

* 보급목표('18. → '20.) : (스마트우편함) 1만개 → 30만개 / (마을공동함) 1천개소 → 1만개소

□ (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)

□ (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

< 초소형 4륜자동차·스마트우편함 및 집배문화 혁신 캠페인 >

초소형 4륜자동차 · 스마트우편함	집배문화 혁신 캠페인
	 일할 때 제대로 일하고 쉼 때 제대로 쉬는 문화

【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
 - 국내외 온라인쇼핑몰과 전략적으로 제휴하고, 오프라인쇼핑몰 (면세점, 동대문)을 위한 온라인 플랫폼을 구축·운영하여 O2O 실현
 - 한·중·일 협력을 통해 국제특급 배달비 인하를 통해 가격경쟁력을 확보하고, 국제물류 전문가와의 포럼 등 상호 정보교환 추진
- (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)
- (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)
 - 취약계층 대상 소포요금 할인, 지정일배송 서비스 활성화, 소포 상자를 활용한 공익광고 등 정부기관으로서 차별화된 서비스 제공
- (소포사업 내실화) 고객의 접근성 강화*를 통해 수익성이 높은 C2C (창구·개별소포)소포 유치* 및 요금체계 세분화로 구간별 요금격차 완화
 - * 우체국택배방 운영(~ '22년 5천개), 우리동네 우체통 설치(수도권 지역 30개)

■ (우체국택배방) 국민의 택배 이용 편의를 위해 우체국택배 업무를 민간에게 위탁하여 운영하는 택배 접수·배달 장소

* 예) 아파트단지, 상가, 대형유통매장 등 / 수수료 수준은 건당 1,000원 이하

■ (우리동네 우체통) 선납소포라벨을 활용하여 소형택배 무인 접수



- (통상우편 마케팅 강화) 준등기, 생활홍보우편, 전자우편 등 전략 상품을 활성화하고, O2O 기반 통상우편 신상품 집중 개발* 추진

* 내부직원과 대학생 등 외부고객의 아이디어를 다양하게 수렴

□ (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) 미국, 일본 등 선진국 중심으로 증가하고 있는 신선식품(식료품 등) 배송서비스 제공을 위한 프로세스 개선 추진

* 보냉제를 포함한 운송함 개발, 안심소포서비스 개선·활용 등 개선

- (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

- (부동산 개발) 업무시설, 오피스텔 등 복합청사 개발방식을 자체·민간·공동개발로 다양화(투자재원 다각화)하여 임대수익 극대화

- 서울양천우체국 예비타당성 통과, 해운대수련원·서울용산 개발계획 수립 및 서울 구의동 구청사 설계용역 추진 등

* 투자재원은 우편예산, 예금 이익잉여금, 보험적립금 또는 민간자본 활용 검토

< '16년 임대수입 현황 및 '19년 예상액 >

구분	'16년말	점유비
부동산개발(5국)	164억원	45.6%
창구임대(25국)	22억원	6.1%
기타 임대	174억원	48.3%
합계	360억원	100%



구분	'19년말	점유비
부동산개발(10국)	206억원	52.2%
창구임대(37국)	27억원	6.6%
기타 임대	177억원	41.2%
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 국회 의원 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) : ('18) △2,217, ('19) △3,850, ('20) △4,027

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

* '16년도 기준 보편적서비스 제공 총괄원가보상률은 86.8% 수준임

<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

【참고 4 : 집배물류 혁신전략 및 우편사업 경쟁력 제고】

□ 집배물류 혁신전략(10대 과제)



□ 우편사업 경쟁력 제고(서비스 품질 제고, 물류네트워크 최적화)



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 영업역량 강화 및 모바일 전용 상담채널 구현을 위한 챗봇 도입
 - (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
 - (보험 Open-API) 벤처기업이 보험 서비스앱을 편리하게 개발할 수 있도록 상품추천, 약관조회 등 모바일용 Open API* 제공
 - * Open Application Program Interface : 정보를 인터페이스 형태로 제공하여 사용자 참여 유도
 - (챗봇서비스 도입) 인터넷전문은행 24시간 상담체계에 대응하여 메신저 기반의 모바일 전용 상담이 가능한 챗봇서비스 구축('18. 下)

시중 은행 챗봇 서비스 제공 현황

- (우리은행) 위비봇 : 인공지능을 적용한 자연어 처리 상담서비스 제공('17.9월)
- (KB) 리브똑똑 : 개인 금융거래 조회, 인공지능을 적용한 상담서비스 제공('17.9월)
- (NH) 금융봇 : 카카오톡과 제휴하여 인공지능을 적용한 상담서비스 제공('16.11월)

- (온라인 마케팅 확산) 우체국 스마트뱅킹, Post-Pay 서비스를 고도화* 하고, 보험 가입부터 지급청구까지 가능한 모바일슈랑스 구축
 - * 모바일상품권 출시, 직불결제 서비스(잔고내 실시간 결제), PostPay 기부금 송금 등
- (마케팅 경쟁력 강화) 영업조직을 전략적으로 육성하여 우량고객을 안정적으로 확보하고, 스마트금융 시대에 맞는 창구망 고도화 추진
 - (예금 마케팅전문가 육성) 마케팅 전문교육 조직을 신설·운영하여 현업관서 마케팅 전문가를 육성하고, FC를 활용 예금모집* 추진
 - * 우체국에 우수고객을 연결하는 중개인으로서 역할 부여(포상금 등 참여 유도)
 - (보험 영업력 강화) 적절한 보상체계와 현장 맞춤형 교육 등으로 고능률 FC 양성 및 신규 FC 유치 등 FC중심의 영업조직 운영

- (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 금융 소비 패턴을 반영한 맞춤형 금융서비스 제공

- (고객중심 상품개발) 시니어, 사회초년생 등 세대별 전용상품을 개발하고, 금융 융·복합서비스* 제공 및 예·보험 상품 일몰제 시행

* (예) 시니어 전용상품 : 예금상품의 원금 및 이자로 우체국 연금보험료 납부 등

- (서비스 다양화) 모바일페이 확산에 따라 비접촉 결제방식 등 젊은 고객층을 위한 다양한 특화카드 출시 및 ISA(민간)+정기예금 제휴

□ (종합 자산관리) 국민의 자산형성·생활보장 지원을 위해 자산관리 상품을 출시하고, 우체국펀드, 청약저축 등으로 사업영역 확장 추진

- (종합 자산관리 포트폴리오) 고객의 라이프 사이클과 재무목표에 부합하는 예금상품 포트폴리오를 구성하여 판매

<생애주기별 우체국예금 포트폴리오>

생애주기별	수시입출식	거치식	적립식
주니어 (0세 ~ 19세)	다드림통장(주니어)	주니어우대정기예금	아이LOVE적금
사회초년생 (20세 ~ 35세)	Young利한통장	-	-
직장인 (25세 ~ 50세)	다드림통장(직장인)	2040+a정기예금	다드림적금 2040+a자유적금
시니어 (50세 이상)	다드림통장(실버) 생활튼튼통장	실버우대정기예금	-

- (펀드판매 종합자산관리) 전문교육을 통한 펀드판매 전문인력을 육성하고, 펀드 운용사 선정, 상품판매 등 심의기준 마련

* 사업초기 국공채펀드, 단기금융상품, 주식비율 30%이하 혼합형 등 안정형 상품 판매

【과제 5】 재무건전성 강화

- (위험관리 선진화) 금리인상 등 금융시장 변동성 확대와 투자자산 다변화에 따라 투자자산 모니터링 및 준법감시 활동 강화
 - (선제적 위험관리) 위기상황 단계별 대응방안* 마련 및 고위험자산(해외, 대체 등)에 대한 시장·신용리스크 관리·점검 활동 확대
 - * 국내외 거시경제 변수와 금융환경 변화 등을 고려한 위기상황 시나리오 마련
 - (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
 - 또한, 중금리 대출, 펀드판매 등 사업영역 확대에 따른 BIS비율 영향을 면밀히 분석하고, 부분별 리스크(시장·신용·금리) 관리 강화
 - (RBC비율 개선) 부채 잔존만기 확대(20년→30년)에 대응하여 장기자산 투자를 확대하고, 손익관리를 통한 가용자본금 확충(RBC 200% 이상)
 - 우체국 특성을 반영한 자체 리스크 분석·관리 모형을 개발·적용하여 리스크 사전 경보체계를 구축 및 잠재적 리스크 요인 제거
- (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 산출하고, 내재가치에 기본을 둔 핵심성과지표 도출 및 추진전략 마련

【과제 6】 안정적 자금운용

- (자산규모 확대) 글로벌 금리동향과 시중은행의 모니터링을 통해 경쟁력 있는 수준으로 수신금리(예정이율)를 현실화*하여 금융자산 확대
 - * 금융당국의 과도한 가계대출 억제 및 선진국의 금리정상화로 수신금리 인상 예상
- (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 수익률 확보) 글로벌 경기회복 기대에 따라 국가·산업별 투자 다양화 및 해외 우수 투자기관과 협력 강화*로 수익률 제고
 - * 선진 투자 프로세스 및 노하우를 습득하기 위해 교류협력으로 글로벌 인재 양성
 - 채권금리 상승이 예상됨에 따라 중위험·중수익의 우량 회사채 투자로 이자수익을 상향하고, 금리상승에 유리한 FRN채권* 투자 검토
 - * (Floating Rate Note) 변동금리부 채권으로써 지급이자에 실제 금리에 따라 변동
 - (대체투자) 안정적 현금흐름이 기대되는 부동산, SOC 및 중위험·중수익 자산의 헤지펀드, 사모펀드에 투자 확대
 - * 이자소득형 : 부동산, SOC, 인프라 등 / 자본이득형 : 헤지펀드, 사모펀드
 - 투자자산·기업의 가치 극대화를 위해 영업현황, 실적, 리스크 등을 정기 점검하고, 운용매니저 현장 면담 등 사후관리 철저

현황 진단

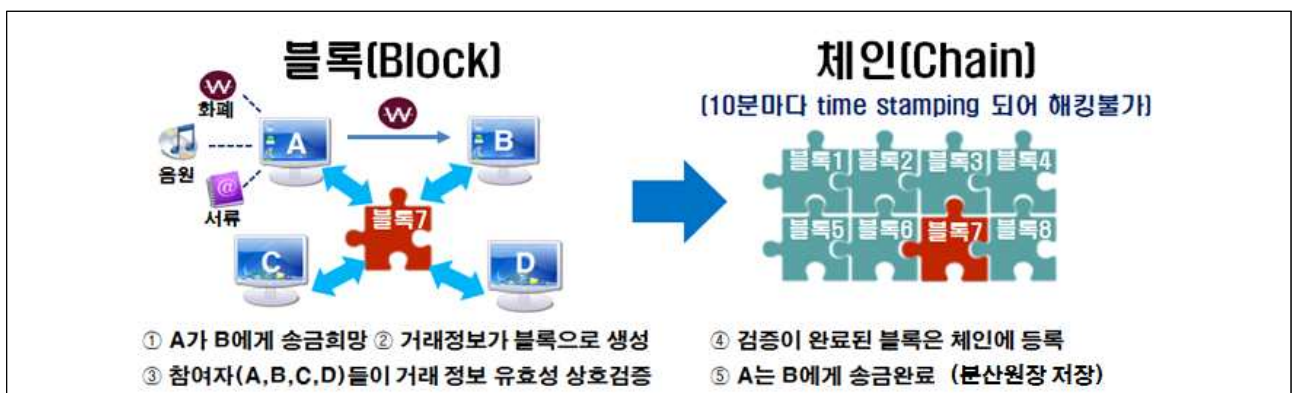
- (ICT와 우정사업 융합) 인터넷·모바일 환경변화와 제4차 산업혁명에 따라 물류·금융산업 중심으로 기술이 크게 발전
 - 우편에서는 우편물류시스템을 고도화하여 자동 무인접수, 빅데이터 기반 물류자동화, 물류예측 등 물류 효율성 제고
 - 금융 역시 비대면채널 강화, 핀테크 금융서비스* 및 지능형 금융환경을 제공하기 위해 차세대금융시스템 구축 필요
- * 로보어드바이저 자산관리, 생체정보 인증, 간편결제, 블록체인 활용 송금 등
- (혁신성장 생태계 지원) 정부정책 방향에 따라 양질의 일자리 창출에 기여하기 위해 미래기술을 확보한 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>

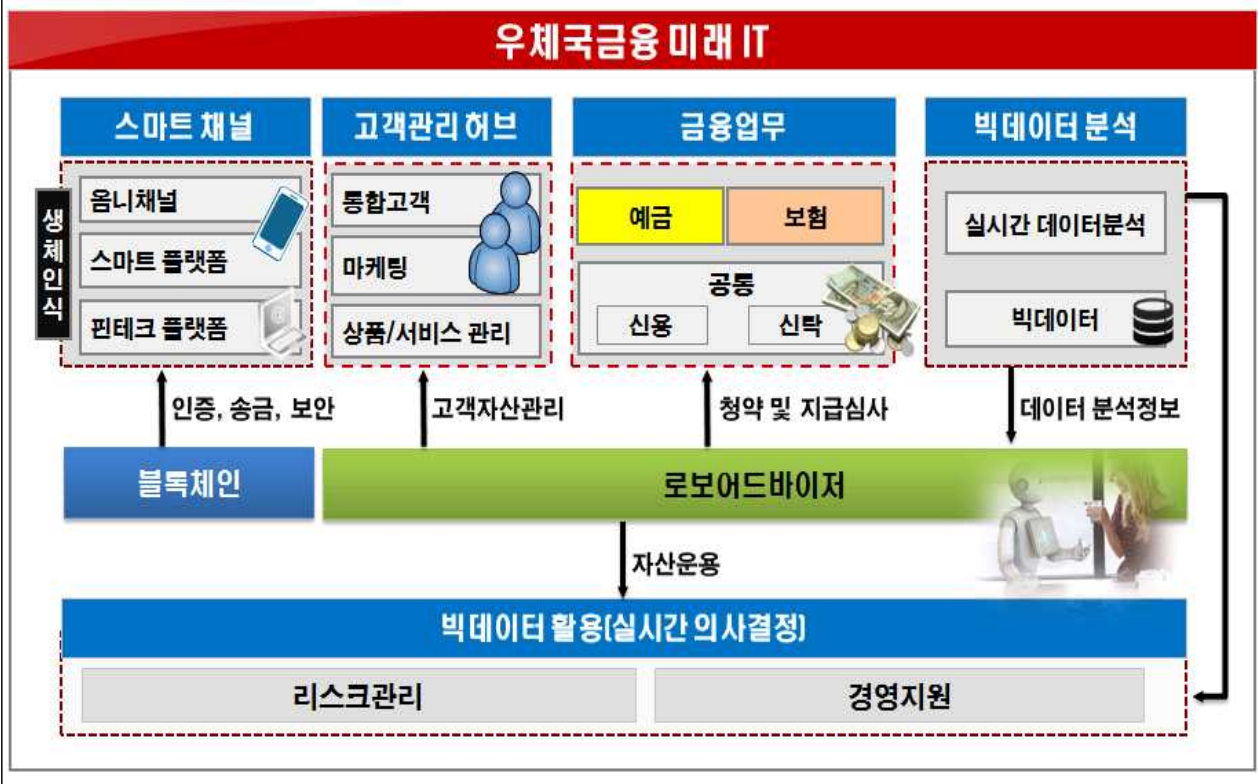


【참고 5 : 제4차산업혁명 대비 우편·금융시스템 고도화】

〈우편물류시스템 고도화 개념도〉



〈차세대금융시스템 개념도〉



【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('17년 1,764억원 수출지원, 17개사)

- 한국우정의 시스템·자동화 기술 홍보 및 관련 기업 수출지원 활동을 위해 Post-Expo('18. 10월, 100여개 국 3,500명 참여)에 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('17. 누계) : 31만명, 연간 863억원 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)
- (우문현답 생생토크) 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) 역할을 혁신하고, 반기별 총괄국장 대상 설명회 개최('17.12월, 1회 개최)
- (우문현답 TF 운영) 미래 격변기에 대비하여 우정사업에 다가올 문제를 진단하고, 현장에서 답을 찾는 「우문현답 TF」 발족 추진
 - TF팀*에 5개 분과위(위원장 고위공무원)를 구성·운영하고, 세부 추진 과제의 해결방안을 논의한 후 TF에 보고 및 추진
 - * 팀장은 본부장, 간사는 경영총괄담당관으로 하고, 분과위원장(우분·민간) 및 간사로 구성

< TF 주요 혁신과제 >

분 야	주요 내용	주무부서
1. 일하는 방식 개선	■ 회의시간 줄이기, 일과시간 이후 SNS 업무지시 자제 등	운영지원과
2. 집배원 노동조건 개선	■ 인력증원, 업무부담 경감, 일·가정 양립, 사회적 합의	우편집배과
3. 스마트 국민금융 추진	■ 스마트금융 역량집중, 금융창구망 및 서비스고도화	예금사업과
4. 4차 산업혁명 대응	■ 물류·집배 혁신, 금융시스템고도화, 미래사회 준비	경영성과정보담당관
5. 지역 / 사회적 공헌	■ 사회적 약자 배려, 협력 거버넌스, 공적금융 역할 강화	보험기획과

5개 분과위별 Kick-Off 회의 ('17.12월 중) ⇨ TF 1차 회의 개최('18.1월 중)

- (미래대비 우체국망 조정) 4차 산업혁명으로 비대면 거래 확산에 따라 우체국수를 적정규모로 유지하고, 창구조직 개편 추진
 - (도시 지역) 인근 우체국과의 통·폐합 등 적절한 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 단순화* 하고, 통상우편 매출의 평가 가중치 조정 등 평가체계 혁신
 - * 우편·예금·보험 사업별 핵심 평가지표 위주로 단순화 및 최소화로 부담완화
- (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 강화* 하여 인증제 실효성을 높이고, 전문자격증 취득지원 확대
 - * 직무인증 3급 : 현장실무 중심 / 직무인증 1·2급 : 법령·제도 등 직무내용 중심

[참고 6 : 우문현답 생생토크 등 현장중심 경영활동]

□ 우문현답 생생토크 ⇨ 현장에서 답을 찾다



□ 경영합리화 기본계획 설명회(12.15.) ⇨ 계획 수립 전 의견수렴



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
 - '18년에도 고객만족도 평가(KCSI)에서 20년 연속 1위 수상 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) 평창동계올림픽의 성공적 지원을 위해 전국 우체국 조직을 통하여 불입*하고, 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)



【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

우체국 봉사단	무의탁환자 야간간병 지원	흔사랑의 집 운영
		

□ **(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
- (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

< 우정사업본부 홍보이미지 및 우체국직원 모델 >

우정사업 홍보이미지



제7기 우체국직원 모델

