

우정사업 경영합리화 기본계획

(2019 ~ 2021년)

2019. 12.

수립배경

- ◇ 본 계획은 '우정사업 운영에 관한 특례법' 제6조의 규정에 따라 우정사업본부장 임기(2019.11.~2021.11.) 중 추진하는 우정사업 경영합리화의 목표와 기본방침 설정 및 추진 전략 마련을 위해 수립되었음

순 서

I. 우정사업 현황	1
1. 일반 현황	3
2. 경영성과 및 위기	5
II. 우정사업 경영환경	11
1. 경영환경 분석	13
2. 해외우정의 경영위기 극복사례	16
3. 우정사업 경쟁력 분석 및 대응방향	19
III. 우정사업 경영전략	21
1. 우정사업 경영비전 및 목표	23
2. 4대 전략 및 12개 중점과제	25
IV. 중점 추진과제	27
전략 1. 지속가능한 우편 수익성 제고	29
전략 2. 경영혁신 및 노사 상생문화 조성	33
전략 3. 금융사업 내실 있는 성장과 투명한 운영	39
전략 4. 과학기술(IT 등) 도입 및 포용적 우정정책	43



I. 우정사업 현황

1. 일반 현황

2. 경영성과



□ 연 혁

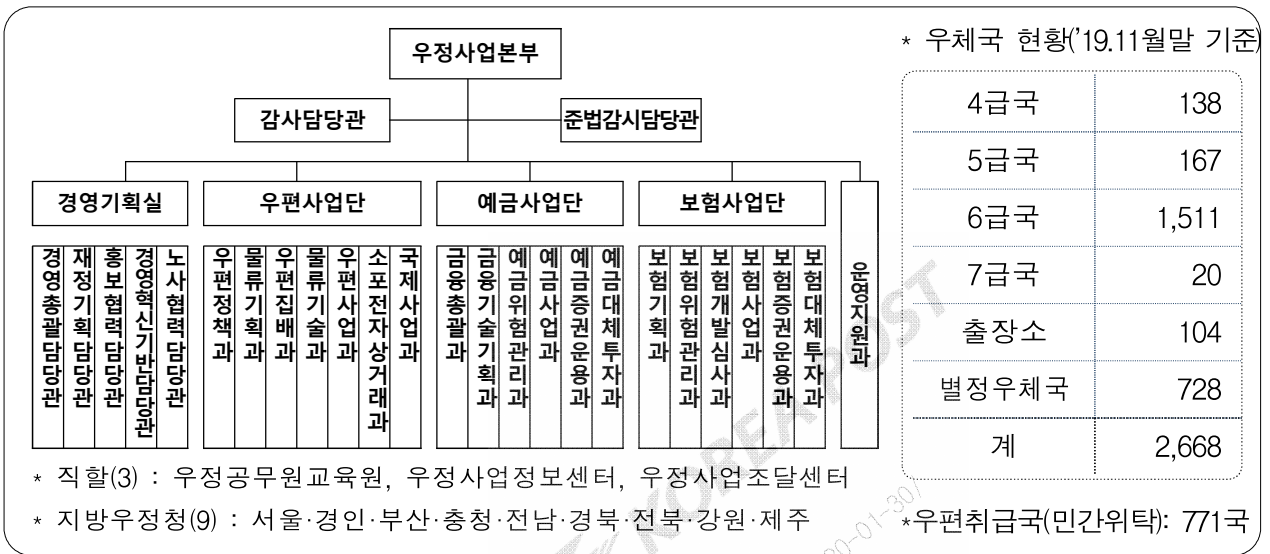
- 1884. 4.22. 우정총국 창설
- 1948. 8.15. 체신부 출범('94.12. 정보통신부로 개편)
- 2000. 7. 1. 우정사업본부 출범(과학기술정보통신부 소속)

□ 주요기능

- (우편) 서신 등 통상우편물과 소포의 접수·운송·배달 업무, 수탁사업
- (예금) 예금 입·출금, 송금, 체크카드, 우편환·대체업무, 펀드판매
- (보험) 저축성·보장성보험의 계약·유지관리 및 보험금 지급 등

□ 조 직

- (조직) 우정사업본부, 직할관서 3개, 지방우정청 9개, 우체국 3,439국



- (인원) 42,710명(공무원 33,184명, 비공무원 9,526명) ('19.11월말 기준)

구 분	계 (A+B)	국가공무원				비공무원				
		임기직	행정· 기술직	우정직	소 계 (A)	별정국 원	청원 경찰	보조인력(현원)		소계 (B)
								공무직	기간제	
인원(명)	42,710	1	9,530	23,653	33,184	3,586	26	4,593	1,321	9,526

□ '19년 예산 : 9조

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

< 우정사업본부 회계별 예산 현황 >

(단위: 억원, %)

구 분	2018 예산	2019 예산	증 감	
			증감액	증감율
합 계(①~③)	89,474	90,014	541	0.6
① 우편사업특별회계	46,769	49,197	2,428	5.2
② 우체국예금특별회계	32,783	30,929	△1,854	△5.7
③ 우체국보험특별회계	9,922	9,888	△34	△0.3

□ 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 기관 : 5개

구분	기관명(설립연도)	주요사업 및 조직
준정부 기관	우체국물류지원단 (’80.08.)	○ 우편물 운송, 우편물 방문접수 등 ○ 3실 11팀 6지사 30사업소, 1,609명 · 이사장 : 공 석
	우체국금융개발원 (’66.04.)	○ 예금·보험 상품개발, 청약심사, 콜센터 운영 등 ○ 3처 14실 3지사 1사무소, 758명 · 이사장 : 박백수(’18.01.29.~’21.01.28.)
	한국우편사업진흥원 (’30.12.)	○ 우체국쇼핑 및 우편콜센터 운영, 우취문화 보급 등 ○ 5실 1센터 18팀 3부설센터, 505명 · 이사장 : 임정수(’17.01.02.~’20.01.01.)
기타 공공 기관	우체국시설관리단 (’00.11.)	○ 우정사업 조직에 속한 부동산 관리·운영 등 ○ 2실 7팀, (본사) 49명, (현장) 2,659명 · 이사장 : 김성철(’19.11.25.~’22.11.24.)
유관 기관	별정우체국연금관리단 (’82. 7.)	○ 별정우체국 직원의 연금관리·운용 등 ○ 1실 4팀 1내부감사인, 22명 · 이사장 : 김태의(’18.02.19.~’21.02.18.)

가. 경영실적

□ 경영수지

- (우편사업) 통상우편 감소에 대응한 수익증대·비용절감 노력에도, 최근 10년간 연평균 수익은 2.5%, 비용은 3.2% 증가하여 '11년 이후 적자 지속

* 수지(억원) : ('11)△439 → ('14)△349 → ('16)△674 → ('17)△539 → ('18)△1,450

- (예금사업) 자금운용수익 증대로 '18년 2,233억원 흑자를 달성하였으나, 조달금리 상승에 따른 이자비용 증가로 '17년대비 474억(△17.5%) 감소

* 수지(억원, 전년대비 성장률) : ('16)2,635 → ('17)2,707(2.7%) → ('18)2,233(△17.5%)

- (보험사업) 보장성보험 등 저원가 상품 중심의 사업 운영 및 보험손해율 관리 강화로 '18년 3,739억원 흑자

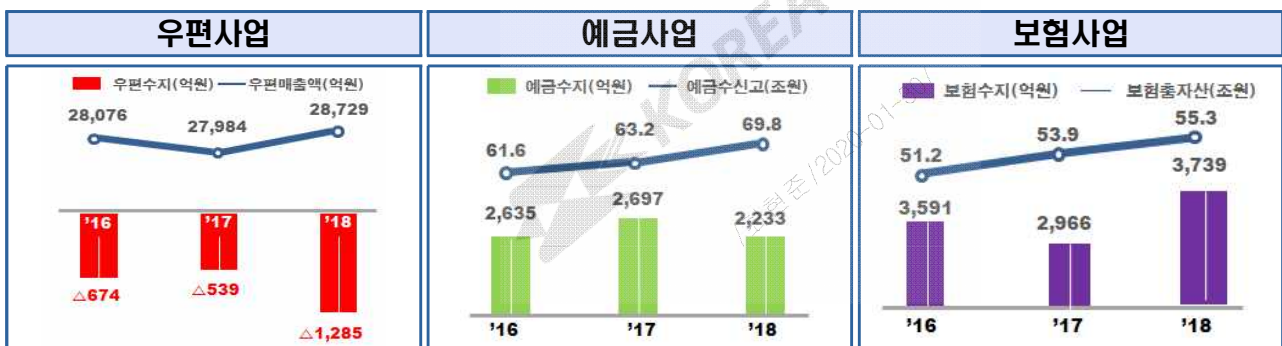
* 수지(억원, 전년대비 성장률) : ('16)3,591 → ('17)2,966(△17.4%) → ('18)3,739(26.1%)

□ 경영규모

- (우편매출액) 소포사업 매출증대에도 중국행 국제우편과 주세입원인 통상물량 감소로 최근 3년간 2조 8천억원대 정체

* '18년 상품별 실적(억원, 점유비) : 통상 17,254(60.0%), 소포 7,635(26.5%), 국제 3,894(13.5%)

- (금융자산) 내실 있는 사업운영으로 125조원 자산 형성('16년 대비 10.9%↑)



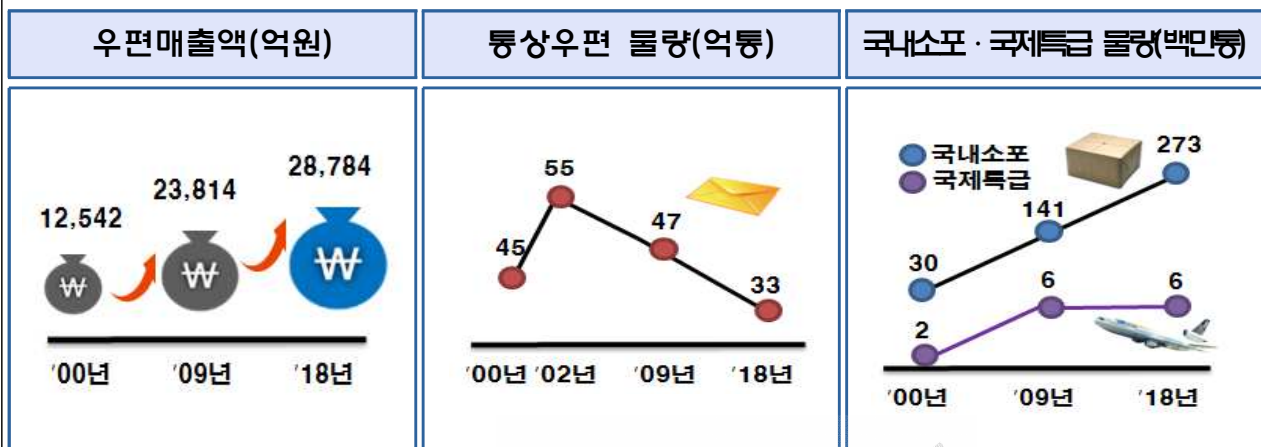
- 고객가치 : 우편물송달기준 99.5% 이행 등 보편적서비스를 안정적 제공 및 고객만족도 평가(KCSI)에서 공공부문 21년 연속 1위 달성

[참고 1 : 우정사업본부 출범(2000.7.1.) 이후 변화상]

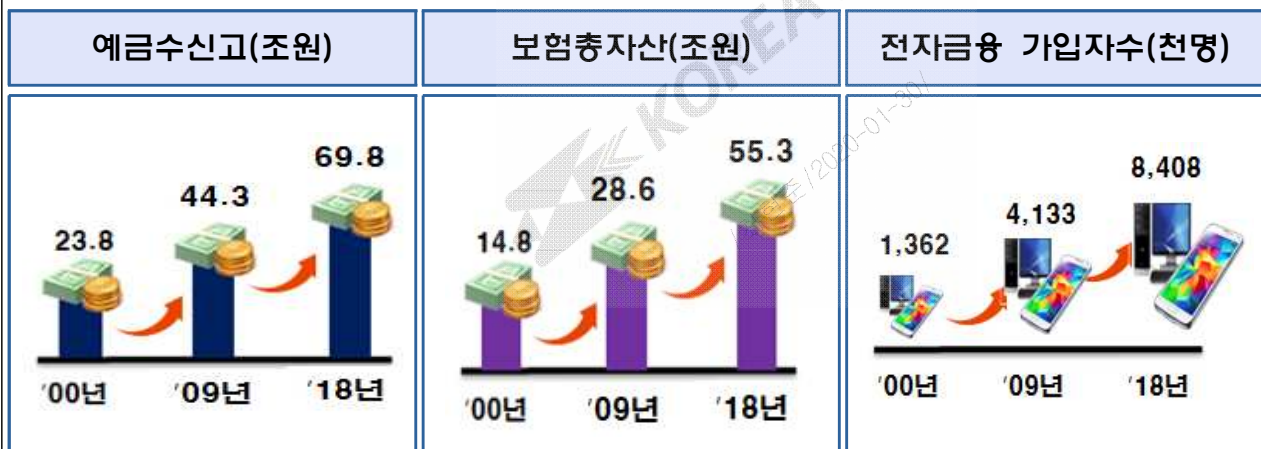
□ 조직 및 예산규모



□ 우편매출액 및 물량 추이



□ 금융자산 규모 등



나. 주요 성과

□ 우편사업 혁신

- (우편사업 프로세스 개선) 소포·택배 중심으로 물류체계를 개편하고, 민간과 상생·협력하는 공익적 가치 실현을 위한 연구용역 추진('18.3.)
- (집배근로조건 개선) 집배인력 2,100명 증원('18.~'19.), 상시계약집배원 등 3천명 공무원 전환('18.~'19.) 및 자동화시설 확충으로 공동작업 축소(Q5~1시간)
 - 안전사고 예방 및 업무부담 경감을 위해 초소형 전기차를 도입(1천대) 하고 스마트우편함 설치(4,306세대)
- (서비스품질 제고) 1인 가구 증가에 따라 배달 사전안내, 배달장소 변경 채널(스마트앱)을 확대하고, 전자상거래에 적합한 초소형 택배상품 제공
- (현장의견 수렴) 현업과 진솔한 소통을 위해 120여 차례 현업을 방문·체험하고, 현장의 소리 청취 및 정책에 반영

□ 스마트 국민금융

- (디지털금융 전략 수립) 기존 우체국금융에 디지털 프로세스를 접목* 하여 서민·소외계층에 도움이 되는 국민금융으로 위상 제고
 - * 추진방향 : 서민·소외계층 지원, 디지털 프로세스, 개방형 혁신
- (펀드판매 추진) 시범운영('18.7.16. ~ 8.31. 7주간) 후 '18. 9. 3.부터 농어촌 지역 등 전 국민을 대상으로 펀드판매(MMF·채권형·혼합형 등 13개) 개시
- (자산운용 전문성 강화) 자금운용부서 경력직 채용 확대(25→50%) 및 해외위탁 교육프로그램 마련, 인력운용 개선방안 마련 등 추진
- (PostPay 활성화) 제로페이와 연계하여 사용처 확대, 비대면 계좌 개설 도입 등 기능개선을 통한 서비스 활성화

□ 4차 산업혁명 대응

- (빅데이터 센터) 39억개 물류('17.) 및 2,400만건(일평균) 금융거래 데이터를 활용하기 위해 빅데이터 센터를 출범('17.3.)하고, 분석시스템 구축
- (미래 과학기술 선도) 도서산간(영월, 고흥) 등에서 드론배송을 시험하고, 미래세대를 위한 과학기술체험관인 틴틴우체국 10개소 오픈

□ 사회 공헌활동 강화

- (국민생활 밀착형 서비스) 고령화 시대를 맞아 ‘어르신 돌봄서비스’, ‘용돈 배달서비스’ 등을 제공하고, 5개(대이작도 등) 섬마을에 ATM 설치
- (농어촌 판로지원) 가격폭락으로 폐기예정인 애호박 120톤(1.5만 박스)을 전량 판매 지원하는 등 ‘우체국 전자상거래지원센터’ 운영 활성화
 - * 이베이, 티몬, 카카오 등과 사업제휴로 상품 판매 확대('18년 2050억원, 전년대비 22억원↑)
- (영세·소상공인 지원) 우체국금융 인프라를 활용하여 지자체, 핀테크 기업과 협력 등을 통해 ‘결제수수료 제로화(제로페이)’ 추진
- (다양한 공익 활동) ‘우체국 작은대학’ 운영으로 지역사회 문화공간 조성(71개) 및 수거대상 침대 매트리스(22,627개) 긴급 조치 지원('18.6.)

다. 우정사업 위기

□ 우편사업 현금수지 적자위기

- 통상 감소, 택배 경쟁력 저하, 인건비성 경비 증가 등으로 현금수지 적자 발생
 - ⇒ 비상경영 수립·추진('19.4.~)으로 '19년 현금수지 위기는 극복

□ 노사분규 위기

- 우정노조는 인력증원과 토요일무 합의 이행 등을 사유로 파업선언('19.5.)
 - ⇒ 상호 신뢰를 기반으로 지속적인 대화를 통해 협상타결('19.7.8.)

[참고 2 : 경영위기 극복을 위한 비상경영 추진]

- (우편사업 환경변화) 전자우편, 스마트폰 등 정보통신기술 발전에 따른 통상우편물 감소 및 택배 시장 경쟁력 저하로 매출 정체
 - 또한 총비용에서 인건비성 경비가 82.9%('18년)를 차지하여, 수입과는 관계없이 인건비가 매년 1,186억원(5년 평균) 자연 증가

< 우편사업 경영수지 및 현금수지 추이 (단위 : 억원) >

구분	'11	'12	'13	'14	'15	'16	'17	'18	'19 ^(e)
경영수지	-439	-707	-246	-349	-553	-674	-539	-1,450	-2,558
현금수지	68	388	703	1,592	1,916	789	879	714	-1,960

* [경영수지] 사업 관련 매출-비용, [현금수지] 사업외 현금수입(공자기금 회수, 전입금, 전년 이월금 등)과 지출(공자기금 예치, 전출금 등)이 포함

- (재정위기 초래) '18년 들어 재정여건을 고려하지 않고 집배원 노동 조건개선 정책 추진으로 대내·외 신뢰 상실 및 노사 갈등 초래
 - '18년 집배인력 증원(1,112명)과 정규직 전환(2,252명)을 실시하고, 노사합의를 통해 추가적인 집배인력 증원(1,000명) 및 토요일무 약속
 - '19년 들어 재정위기로 기존 노사합의가 어려워지면서, 우정노조의 파업 선언(5.14) 등 갈등이 있었으나 지속적인 대화를 통해 협상 타결(7.8)
- (비상경영 추진) '19년 우편사업 현금수지 적자전환(Δ 1,960억)이 예상되어 비상경영체제로 전환하고 비용절감과 수입증대 등 자구노력 추진
 - 비상경영을 통해 '19년 현금수지 적자는 안정적으로 극복 가능



II. 우정사업 경영환경

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



가. 경제동향

- (세계경제) 미·중 무역갈등, 브렉시트 불확실성, 중국의 성장세 둔화 등 각종 하방 리스크로 금융위기 이후 최저 성장률 예상
- '20년도에는 수요위축 현상이 투자와 수출에서 소비로 확산되면서 경기하향으로 인한 경제성장률 위축은 지속될 전망
 - 각 국 정부의 대규모 통화완화와 재정확장이 예상되지만 고령화 등 근본적인 요인이 맞물리면서 세계경제 부진이 장기화될 전망

< 세계 경제성장률 전망 >

(단위 : %)

구 분	2019년 ^e	2020년 ^e	2021년 ^e
IMF('19.10.)	3.0	3.4	3.6
World Bank('19.6.)	2.6	2.7	2.8
OECD('19.11.)	2.9	3.0	3.0
Global Insight('19.8.)	3.0	3.2	-

- (국내경제) 내수와 수출이 위축되면서 전반적인 경기가 부진하나, '20년에는 민간부문 부진이 완화되면서 성장흐름이 나아질 것으로 예상
- (대외) 미·중 무역분쟁 심화, 반도체 수요 회복 시기·정도 등이 우리 경제 성장세에 큰 영향을 미칠 것으로 전망
 - (대내) 노동시장 정책 변경에 따른 단기적 부작용이 하방위험으로, 사회안전망 강화 정책이 상방위험으로 작용할 전망

< 국내 경제성장률 전망 >

(단위 : %)

구 분	2019년 ^e	2020년 ^e	2021년 ^e
IMF('19.10.)	2.0	2.2	2.7
OECD('19.11.)	2.0	2.3	2.3
한국은행('19.11.)	2.0	2.3	2.4
KDI('19.11.)	2.0	2.3	2.4

나. 우정사업 경영환경

□ 우편사업 경영환경

- (통상우편) 모바일앱 등 대체통신 발달로 기업, 공공기관의 전자고지 전환과 비용절감을 위한 우편물 통합 발송으로 물량 감소 지속 전망
 - * 연도별 우편물량 감소율: ('14)△3.3→('15)△6.2→('16)△3.1→('17)△4.3→('18)△3.1
- 통상은 우편매출의 60%를 점유하는 주 세입원이며, 이 중 100대 기업 고객에 대한 매출 의존도는 55.5%*로 물량 기반이 취약
 - * '18년 우편통상 매출액 1조 7,254억원 중 9,584억원 차지
- (소포우편) 기존 택배사의 익일배송 중심 Last-mile 서비스에서 스타트업 중심 초단기 배송 등 상품 다변화로 단가·서비스 경쟁심화
 - 여성경제활동 및 1인 가구 비중 증가로 신선식품 배송(새벽배송, 당일배송 등)시장규모 확대와 서비스 품질 경쟁은 한층 가열될 전망
 - 규모의 경제를 달성한 민간 대형 택배사의 가격경쟁력 확대로 택배 시장 단가*가 단기간 내 정상화되기에는 어려울 것으로 전망
 - * ('12) 2,506원 → ('14) 2,449원 → ('16) 2,318원 → ('18) 2,229원
 - 아울러, 정부는 '생활물류서비스법'을 제정하여 종사자 보호 확대 등 택배기업의 책임 및 감독의무 강화로 택배서비스 개선을 유도
- (국제우편) 글로벌 전자상거래시장이 급성장하면서 수·출입 통관 대행과 물류창고까지 배달하는 기업화물서비스 등 협업 서비스 확대
 - 국경 간 전자상거래 시장의 지속 성장에도 C2C 물량 중심의 국제우편 처리 프로세스로 시장과 동반한 국제우편 성장은 제약
 - 최근 트럼프 행정부의 UPU 국제 우편요금 규정 개편 압박으로 인해 국제우편물에 대한 통관정책 강화 및 요금경쟁 심화

□ 금융사업 경영환경

- (예금사업) 저금리·저성장 기조 속에서 수익 기반이 악화되고 디지털 전환, 오픈뱅킹 도입 등으로 산업 내 협업과 경쟁이 가속화 될 전망
 - 오픈뱅킹*이 도입되면서 기존 금융기관도 경쟁력 확보를 위한 개방형 혁신 수단으로 이를 적극 활용하는 추세
- * 개방형 금융결제망: 금융산업의 혁신과 공정경쟁을 위해 금융기관 이외 제3자의 금융데이터와 금융결제망에 대한 접근성을 높임
- (보험사업) 저출산·고령화 가속화, 금융시장의 변동성 확대로 성장 둔화가 예상되며, 새로운 기술을 활용한 다양한 보험서비스 확대 전망
 - 생산가능 인구의 감소에 따른 노년부양비 부담 증가는 보험수요 감소 요인으로 작용하고, 고령화는 보험사의 장수리스크를 증대시킴
 - 인공지능(AI), 빅데이터 등 인슈어테크를 활용하여 고객의 니즈에 적합한 상품개발, 손해율 분석 및 위험관리, 마케팅까지 확대 적용
- (자금운용) 저금리·저성장 국면이 장기화됨에 따라 투자대상 다변화를 위해 국내 연기금들은 전통자산 축소, 해외·대체투자를 확대
 - 운용수익률 제고 및 투자위험분산을 위하여 전통적 투자자산인 국내 주식 및 채권 비중을 낮추고, 해외 및 대체 투자 확대 추세

< 국내 주요 연기금 부문별 투자 현황 >

구분			국민연금		한국투자공사		사학연금		공무원연금	
			'18	'19	'17	'18	'17	'18	'17	'18
운용자금(조원)			638	704	150	157	15	16	8.0	8.8
투자 비중 (%)	국내	주식	17.1	16.3	0	0	26.5	21.5	25.3	19.3
		채권	48.7	45.7	0	0	37.5	36.8	37.7	36.1
	해외	주식	17.7	21.5	41.4	35.3	13.1	14.1	8.6	10.3
		채권	4.2	4.5	34.0	36.7	6.1	6.2	4.3	5.2
	대체투자		12.0	11.5	14.4	16.4	16.0	19.5	14.0	17.1
	기타		0.1	0.1	10.2	11.6	0.7	1.5	9.8	11.8

□ 경영 효율화

- (미국) 우편물량 감소에 대응하여 인력 감축, 비정규직 활용 확대, 우체국 감원, 우편시설 통·폐합 등 적자 해소를 위한 자구책 마련
- 납세자에게 추가 비용을 전가하지 않으면서 지속 가능한 비즈니스 모델 창출을 위한 TF 창설 및 행정적·입법적 개혁안* 마련('18.12.)

* United States Postal System: A Sustainable Path Forward

- (일본) 인건비 절감과 수지 개선을 위해 통상우편물 토요일배달 폐지(주5일 배송), 요금인상 등을 추진하고, 교부금·출연금* 제도 신설

* '19. 4월부터 우체국 네트워크 유지와 지원을 위해 금융 2사(유초은행, 간포생명)에서 출연금을 각출하여 일본우편에 교부금을 교부(약 2,952억 엔)

- (프랑스) 집배인력 운영 효율화를 위해 집배원 수준에 따라 배달 업무 이외의 다양한 업무 옵션* 부여 및 서비스 제공

* (레벨1) 통상적 배달업무 수행, (레벨2) 노인돌봄, 구매대행 등 부가서비스 수행, (레벨3) 휴대폰 단말기 사용법을 알려주거나 자택 PC를 장착할 수 있는 다기능 집배원, (레벨4) 고령자의 세무·증여 절차를 도울 수 있는 전문 집배원

- (영국, 독일) 통상우편에서 소포 중심의 인프라 전환, 인력·시설 감축, 창구망 조정, 위탁운영 확대 등 다양한 경영혁신 활동 추진

* 우체국 위탁운영 비율: 美 9.9%, 日 16.2%, 英 97.7%, 佛 50.4%, 獨 100%

< 해외우정의 상품별 배송 빈도 >

구분	통상우편				소포·택배			
	주3일	주5일	주6일	규정없음	주3일	주5일	주6일	규정없음
국가	핀란드 노르웨이 (격일)	이탈리아 캐나다 뉴질랜드 스웨덴 스위스 일본	미국 영국 프랑스 독일	덴마크	-	영국 노르웨이 이탈리아 스웨덴 스위스 벨기에	미국 프랑스 독일	핀란드 뉴질랜드 일본

□ 사업 다각화

- (미국) 자율 주행차를 활용한 우편·화물 수송 시험 운행, UPU 국제우편 할인요금 변경, 당일배송(뉴욕 등 일부지역) 등 추진
 - * TF 권고안: 기존 자산과 사업으로부터 가치를 창출할 수 있는 상품·서비스 개발 (우편함 접근권, 사냥·어로 면허증, 주정부 및 지방정부 대행서비스 등)로 신규 수익원 발굴
- (일본) JR(동일본 철도) 역사 기능 연계, 지방정부 창구업무 대행 등 공동 네트워크 활용을 강화하고, 로봇·드론배송 시험 운행
- (영국) 소포 우편함 설치(약 1,400개), 반품 택배 서비스, 익일 배송 및 사전 배송알림 서비스 등 소포물량 확대에 대응한 고객서비스 개선
 - * Royal Mail은 디지털 전환, 네트워크 현대화, 고객 서비스 개선을 위해 '23년까지 약 15억 파운드를 투자하는 전략 계획 발표('19.5.22.)
- (독일) 소포물량 증가에 대응한 팩스테이션* 확대('18년 3,700개 → '21년 6,700개), 이노베이션 센터(물류 혁신)를 활용한 경영혁신 및 물류 선진화 추진
 - * DHL의 무인택배함으로 우편물 접수·수취, 각종 요금납부, 티켓구매, 배송 서비스 제공
 - ** DHL 그룹은 핵심 물류사업에 집중하고 모든 사업부의 디지털 전환을 가속화 하기 위해 '25년까지 약 20억 유로를 투자하는 미래 전략발표('19.10.1.)

< 팩스테이션(Packstation) >



< 이노베이션센터(Innovation Center)>



【주요 해외우정 경영혁신 추진성과】

구분	미국(억달러)		일본(억엔)		영국(백만파운드)	
	'12년	'18년	'09년	'18년	'10년	'18년
경영수지	△ 159	△ 39	△ 145	1,266	△ 120	398

⇒ 경영혁신을 통해 적자폭을 줄이거나(미국), 적자에서 흑자(일본·영국 등)로 전환

< 해외우정의 경영혁신 사례 >

구 분	중기 경영 전략	경영 효율화	사업 다각화	Change 2008~2018년		
				물량	인력	창구
미 국 	「Five-year Strategic Plan」 (2017~2021년)	- 인력 감축 - 집배부문 비정규직 활용 확대 - 우체국 수 감축 - 우편시설 통폐합 - 우체국 운영시간 축소	- 자율주행 트럭을 활용한 우편·화물 수송 서비스 시험 운행 - 국제 우편요금 할인 제도 변경 - 당일배송·주류 배송	-27.2%	-17.1%	-5.3%
일 본 	「중기 경영계획」 (2018~2020년)	- 토요배달 폐지(주5일) - 송달이행률 완화(D4) - 익일배달 폐지 - 지역별 우편요금 차등화 확대(감액) - 우편요금 인상	- 철도 역사 기능 연계, 창구업무 대행 등 공동 네트워크 활용 - 자율운전 차량에 의한 우편물 운송 시험운행 - 스마트폰 결제서비스 도입	-10.7%	-7.4%	-2.4%
영 국 	「Five-year Strategic Plan」 (2019~2023년)	- 네트워크 효율화 - 고속 소포택배 자동 구분기 설치 확대 - 물량변화에 대응하여 인프라를 물류중심으로 전환	- 향후 5년간 약 18억 파운드 투자 - 소포 우편함(약 1,400개) 설치 및 반포택배 서비스 확대 - 익일 특급배달서비스 제공	-16.0%	-10.4%	-14.9%
프랑스 	「La Poste 2020 : Conquering the Future」	- 집배원 4가지 수준별 배달업무의 다기능화 추진 - 우체국 시설 현대화 - 직영우체국 감축 및 파트너십 확대	- CNP 보험 인수합병 및 농어촌 금융서비스 확대 - 노인돌봄·세무·증여, 자치체 연계 서비스 제공 - 전기 자전거 대여 모빌리티 서비스 개시	-27.3%	-15.3%	0.2%
독 일 	「Strategy 2025」	- 물류창고 및 네트워크 자동화·현대화 - 업무 프로세스 개선 - 혁신 물류기술 장비 보급 확대 - 국제특송 요금 인상	- 디지털 전환에 약 20억 유로 투자 - 수익성 있는 핵심 물류 사업에 집중 - 사업별 독자적 비즈니스 모델 구축	-12.4%	1.4%	46.8%

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, 저단가 택배 경쟁
- 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 우편사업 포트폴리오 조정
- 우편요금 합리화, 부가서비스 수수료 체계 적정화
- 전국적인 우정자산, 네트워크를 활용한 수익사업 개발
- 창구망의 합리적 조정(직영, 별정국) 및 취급국 확대
- 물류체계(집중국·운송·배달) 개선을 통한 생산성 증대
- 업무평준화 지속 추진 및 배달 프로세스 개선
- 집배원 주5일 근무제 정착 등 근로환경 개선

예 금

- 고객·상품전략 고도화, 사업범위 확장(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



1

우정사업 경영비전 및 목표

가. 정책 방향

경영비전

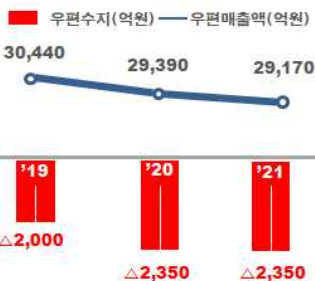
국민에게 사랑과 신뢰받는 한국우정

미션

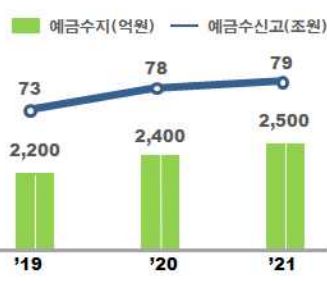
안정적 수익을 바탕으로 국민이 언제 어디서나 편리하게 이용할 수 있는 최상의 우정서비스를 제공

주요사업
경영목표

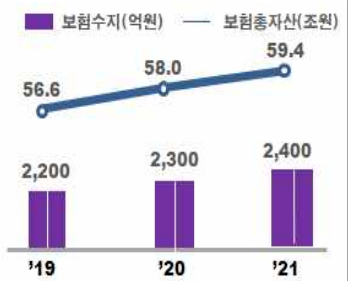
우 편



예 금



보 험



4대 전략

① 지속가능한 우편 수익성 제고

② 경영혁신 및 노사 상생문화 조성

③ 금융사업의 내실 있는 성장과 투명한 운영

④ 과학기술(IT등) 도입 및 포용적 우정정책

12개 중점과제

과
제
명① 지속가능한 우편
수익성 제고

- ① 소포사업 내실화
- ② 우편매출 증대
- ③ 우정자산 개발

② 경영혁신 및 노사
상생문화 조성

- ④ 조직 인력 운영 효율화
- ⑤ 물류체계 개편
- ⑥ 비용관리 체계 개선
- ⑦ 노사협력 상생 문화 조성

③ 금융사업의 내실 있는
성장 및 투명한 운영

- ⑧ 건전성 및 투명성 강화
- ⑨ 자금운용 수익성 향상
- ⑩ 안정적 금융서비스 유지

④ 과학기술(IT등) 도입
및 포용적 우정정책

- ⑪ 우정 신기술 개발·활용
- ⑫ 포용 사회 지원·고객만족경영

나. 주요 경영목표

구 분		2018년 실 적	목 표		
			2019년	2020년	2021년
1. 수익성 목표					
수익성	① 경영수지(억원)	4,522	3,500	2,350	2,550
	- 우편경영수지(억원)	△ 1,450	△ 2,000	△ 2,350	△ 2,350
	- 예금경영수지(억원)	2,233	2,200	2,400	2,500
	- 보험경영수지*(억원)	3,739 (당기2,974)	3,300 (당기2,200)	2,300	2,400
	② 우편사업 현금수지(억원)	714	100	60	95
* '20년부터 보험경영수지 산출방법 개선(당기순이익) 적용					
2. 경영규모 목표					
경영규모	③ 우편매출액(억원)	28,784	30,440	29,390	29,170
	④ 예금수신고(조원)	69.8	73.0	78.0	79.0
	⑤ 보험총자산(조원)	55.3	56.6	58.0	59.4
3. 경영건전성 목표					
금융재무 건 전 성	⑥ 예금 BIS 비율(%)	14.17	10.5	11.0	11.0
	⑦ 보험 RBC 비율(%)	210.4	200.0	200.0	200.0
4. 고객가치 목표					
고객만족	⑧ KPCSI(우정고객만족도, 점)	91.7	91.3	91.6	91.6
서비스품질	⑨ 택배서비스 평가(전문기관 주관)	A등급	A등급	A등급	A등급
혁신경제지원	⑩ 혁신기업 투자(누계, 억원)	4,000	4,760	5,310	5,910
사회공헌	⑪ 공익사업 지원(억원)	63.1	70.0	72.0	75.0

추진전략	중점과제
지속가능한 우편 수익성 제고	① 【소포사업 내실화】 수익성 중심의 요금체계 운영, 고단가 개별·반품 택배 활성화, 수익분석시스템 개발·활용 ② 【우편매출 증대】 통상우편 요금·수수료 현실화, 우편 마케팅 강화, 전자상거래 활성화, 국제우편 매출증대 ③ 【우정자산 개발】 수익창출을 위한 투자 효율화, 우정수련원 운영 내실화
경영혁신 및 노사 상생문화 조성	④ 【조직 인력 운영 효율화】 관리조직 축소, 우체국망 합리화, 인력운영 효율화, 교육운영 효율화 ⑤ 【물류체계 개편】 우편물류 기간망 구축, 집배팀별 구분 확대, 재택소포배달 제도 도입, 등기우편 배달제도 개선, 집배장비 편의성 제고 ⑥ 【비용관리 체계 개선】 수지관리 역량 강화, 투자사업 최적화, 전산장비 등 물품운영 효율화 ⑦ 【노사협력 상생 문화 조성】 집배원 주5일 근무체계 정착, 노사간 소통체계 강화, 산업안전보건 활동, 우정종사원 복지
금융사업의 내실 있는 성장과 투명한 운영	⑧ 【건전성 및 투명성 강화】 자금운용 투명성 강화, 종합리스크 관리, 재무건전성 강화 ⑨ 【자금운용 수익성 향상】 유기적 자산배분, 전통자산 수익률 제고, 대체투자 확대, 포트폴리오 다변화, 중소·벤처기업 투자 확대 ⑩ 【안정적 금융서비스 유지】 신사업 발굴, 고객중심 서비스, 보험사업 손해율 개선
과학기술(IT등) 도입 및 포용적 우정정책	⑪ 【우정 신기술 개발·활용】 융합 물류서비스 기술개발, 차세대 집배장비 개발, 디지털뱅킹 서비스 구현, 보험사업 플랫폼 구축 ⑫ 【포용 사회 지원·고객만족경영】 취약계층 공익보험 확대, 복지 사각지대 해소, 농·어촌 판로지원, 고객만족경영 강화



IV. 중점 추진과제

【전략 1】 지속가능한 우편 수익성 제고

【전략 2】 경영혁신 및 노사 상생문화 조성

【전략 3】 금융사업의 내실 있는 성장과 투명한 운영

【전략 4】 과학기술(IT등) 도입 및 포용적 우정정책



전략 1 지속가능한 우편 수익성 제고

[과제 1] 소포사업 내실화

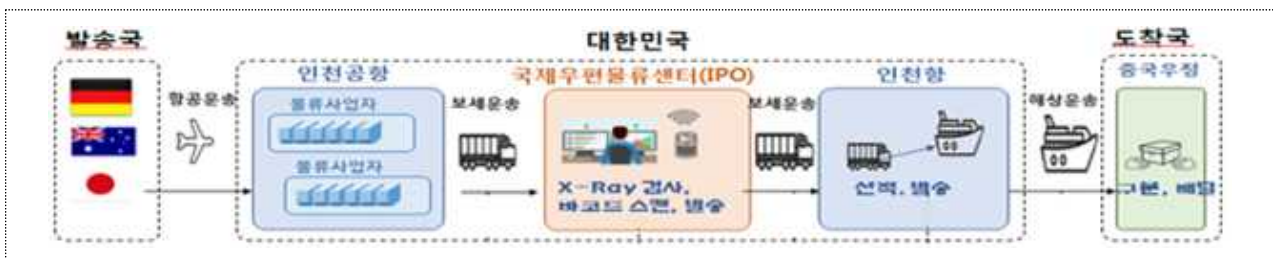
- (수익성 중심의 요금체계 운영) 사업역량을 고려한 적정 사업규모를 유지하기 위해, 수익성 중심의 합리적인 요금체계 운영
 - (계약택배 요금인상) 저단가 다량 물량 중심으로 계약요금 단가 인상을 추진하고, 감액한도 축소 등 기준을 강화
 - (고비용 업체 요금조정) 연합체 발송 등 비용부담이 높은 계약업체의 고중량·반품요금을 인상하고, 평균요금을 규격별 요금으로 전환
- (고단가 개별·반품택배 활성화) 모든 지역을 방문하는 집배업무의 특성을 활용하여 원가보상률이 높은 개별·반품택배 픽업 활성화 추진
 - (서비스 개선) 개별택배 픽업 서비스지역 확대 및 반품택배 제휴 확대(전담반품 4개→10개사) 등을 통한 이용고객 증대
 - (프로세스 개선) 집배원 픽업의 번잡한 업무절차(현금수수 등)를 간소화하고, 알림톡을 개선하여 접수효율을 증대
- (수익분석시스템 개발·활용) 중량, 부피, 운송거리 등을 고려하여 수익성을 분석할 수 있는 수익분석시스템을 개발·보급하여 건실한 영업활동 전개
 - (계약가이드 제공) 픽업 용이성 등 원가보상률을 고려한 적정요금 산출시스템 개발·보급으로 계약택배 마케팅 시 가이드로 활용
 - (요금산정 프로세스 체계화) 택배 수익분석모형을 통한 신규계약 및 재계약 업체의 비용분석으로 요금책정, 조정 등 수익성 향상 도모
- (세입누수 예방 활동) 오규격 택배 신고제, 집중국의 부피측정기를 활용한 상시점검시스템 운영 등 적정요금 징수 활동 강화
 - * 계약요금 적정여부 및 계약조건 이행여부 확인을 위한 실태조사 정례화 추진

[과제 2] 우편매출 증대

- (통상우편 요금·수수료 현실화) 원가보상률 및 사업환경 변화를 고려한 상품별 우편요금·수수료·감액률 현실화로 경영수지 개선
 - (요금 현실화) 통상우편은 원가보상률 100%(전체 원가보상률 87.8%) 까지 단계적으로 요금을 인상하고, 등기우편 수수료 등 현실화
 - (요금감액 축소·폐지) 원가보상률이 지나치게 낮은 감액우편물은 단계적으로 감액을 축소하여 폐지
 - * 원가보상률이 낮은 국회의정활동보고서('20.1.1.자 시행)와 정기간행물 기본 감액률 및 다량 등 구분감액률 축소 조정('20.3.1.자 시행)으로 세입증대
 - (요금 조정 로드맵 수립) 물가대비 우편요금의 수준, 요금조정에 따른 수요량 변화 등을 분석하여 중기 우편요금·수수료 조정 로드맵 수립('20.상반기)
- (우편 마케팅 강화) 모바일 고지서 활성화 등 통상우편시장의 환경 변화에 대응한 매출액 유지 및 수익 증대 추진
 - (고객관리 강화) 통상우편 수익 증대를 위한 주요 고객사*에 대해 CRM 전담요원을 지정하여 체계적으로 관리
 - * 일반통상 다량발송 100대 업체, 등기통상 다량발송 50대 업체 중심
 - (경쟁상품 매출증대) 민간과 경쟁상품인 준등기 및 생활홍보우편의 수요 고객을 대상으로 마케팅 강화
- (전자상거래 활성화) 지자체, 공공기관과 협업을 통해 농·수·축산물 판로를 지원하는 등 우체국전자상거래(우체국쇼핑) 활성화 추진
 - (협업 확대) 우체국쇼핑 전자상거래지원센터를 통해 지자체, 공공 기관과 온라인 공동판매를 위한 협업을 확대하여 공적역할 제공
 - (상품 발굴) 농가 등을 대상으로 입점설명회, 상품품평회 등을 통한 지역우수상품 신규 발굴로 지원 강화

- (국제우편 매출증대) 민간과 제휴·협업 사업 확장을 통해 국제우편 신규 수익을 창출하고 마케팅 강화를 통한 매출 증대 추진
 - (서비스 확대) 현재의 인력과 인프라를 활용하여 시범운영 중인 우체국통관대행서비스와 우체국기업화물서비스* 본 운영 및 확대
 - * 국경간 전자상거래 e-Seller용 민간협업 서비스로 2020. 8월 본 운영 시행 예정
 - (마케팅 확대) 아마존 등 전자상거래 플랫폼과의 협력을 확대하고, 마케팅 영업역량 강화, 업무시스템 개선 등으로 매출 향상 추진
 - (보세환적) 우편복합환적 등 처리 프로세스를 최적화하고 GDC 발송 물량과 우편복합환적 보세화물 환적 시장에 대한 영업 강화

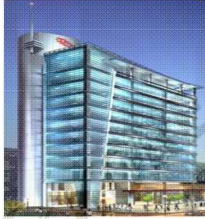
< 보세환적 프로세스 >

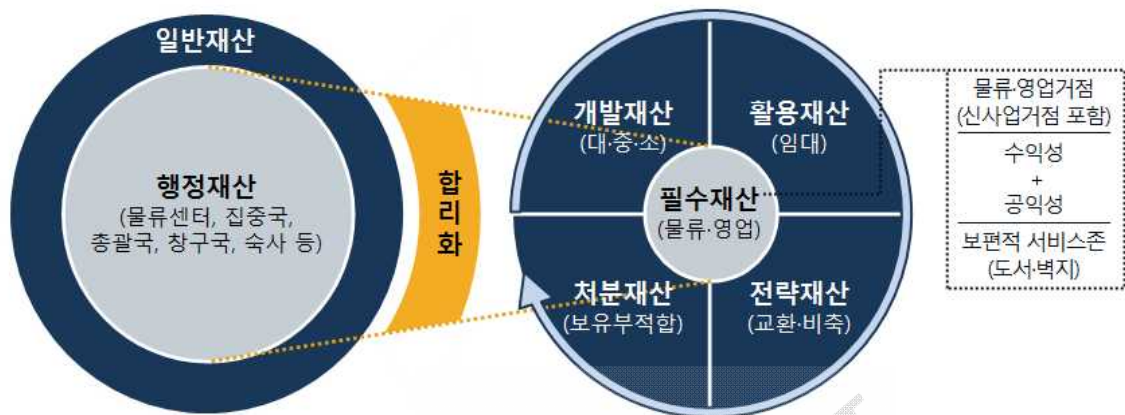


[과제 3] 우정자산 개발

- (수익창출을 위한 투자 효율화) 우편사업 적자 보전 및 새로운 수익 창출을 위해 우정자산(2,105건, 6.7조원)의 전략적 개발 추진
 - (투자전략 수립) 자산을 시장가치(개발, 활용, 처분 등) 중심으로 재분류하고, 개발방향(수익형 부동산 등), 투자규모 등의 중기 전략 수립('20.9월)
 - (제도개선) 투자재원 확보, 임대청사 수익 극대화를 위해 우정사업 특례법에 재임대(공유오피스, 공유주방) 등을 허용하는 법령 개정 추진

< 임대형청사 운영현황 및 자산재분류 >

서울중앙	부평대로	북인천	서초3동	화성병점
				
양재동	돈암동	마포	서울논현동	여의도(20.12월)
				



- (우정수련원 운영 내실화) 수련원별 수익성과 이용률을 분석하여 폐원, 이용요금 합리화, 전면 개방 등을 통해 경영수지 개선에 기여
 - (운영 합리화) 이용률이 저조하여 복지시설로서 역할이 미미하고 수익성이 낮은 수련원은 폐원, 이용자 부담액을 합리적 수준으로 책정
 - (이용 확대) 공무원연금공단을 통해 전·현직 공무원에게 제한적으로 개방 중인 수련원 시설을 전면 개방하여 추가 수익 창출

전략 2 경영혁신 및 노사 상생문화 조성

[과제 4] 조직 인력 운영 효율화

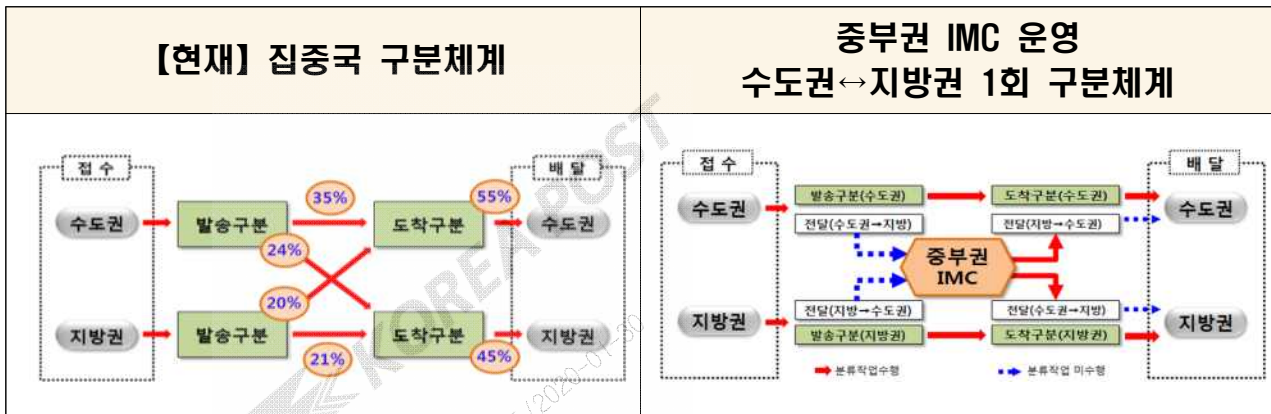
- (관리조직 축소) 본부, 직할기관 등 관리조직을 슬림화하고 수지 및 생산성 중심의 조직으로 개편
 - (본부·직할기관) 경영 내실화를 위해 부서별·담당별 업무를 재 설계하고, 협업 시너지 확대를 위한 하부조직 통·폐합
 - (지방우정청 이하) 비용 절감과 수익 극대화를 위한 사업조직 정비 및 안정적인 대국민 우정서비스 제공을 위한 관리인력 조정
- (우체국망 합리화) 보편적서비스 유지 범위 내에서 업무량, 인근 우체국과의 거리 등을 종합적으로 고려하여 조정
 - (합리화 방향) 우편사업기여도(생산성)는 낮은 직영우체국을 위탁 체계로 전환하여 유연성* 확보
 - * 총 우편물량의 8%(2.9억통/36억통) 접수, 매출 18.1%(5,223억원) 기여
 - (감축방안) 우체국이 과밀된 지역 중 경영수지 적자국, 임차국, 대학·관공서의 구내 설치국, 1면(읍) 2국을 중심으로 감축 추진
 - * 지역주민 등 설명 및 행정예고 등을 거쳐 고시
 - (대체 서비스 제공) 보편적서비스 유지를 위해 필요 시 우편취급국* (위탁국) 및 금융자동화기기를 설치
 - * '18년 기준 취급국(0.65억원) 연평균 운영비용은 직영국(2.5억원)의 1/4 수준
 - 농·어촌 지역은 기본 수수료 개선 등을 통해 취급국 전환을 유도 하거나, 지자체와 협의하여 공간·인력을 지원받는 출장소 형태로 운영

- (별정국 개선) 제도 도입 취지가 소멸되었음에도 법적 제한요건으로 합리적 조정이 어려운 별정우체국에 대해 제도 개선 및 적정화 추진
 - * ('18. 별정국) 매출액 1,287억원 ↔ 인건비 2,226억원
 - 별정우체국법 개정 추진과 함께 업무량을 고려한 효율적 인력운영 등
- (인력운영 효율화) 소요인력 산출기준, 집배업무 진단시스템 등을 활용한 지역별·관서별·업무별 적정 인력 운영
 - (업무 평준화) 우정사업 기능별 감소·쇠퇴 분야 인력의 신규 수요 전환 및 재배치 등을 통한 업무 평준화 추진
 - * 시설물 관리의 효율성 및 전문성 제고를 위한 위탁전환 확대 지속
 - (탄력적 인력운영) 유연하고 탄력적인 업무 수행을 위한 직종 통·폐합, 창구업무 1선 및 관리 분야 인력 적정 배치를 통한 업무 생산성 제고
- (교육운영 효율화) 직무 관련성이 낮은 교육과정은 대폭 축소하고, 우편·금융 등 핵심직무 위주로 교육과정 개편(125개 → 91개 과정)
 - * 유사·중복과정 및 정보화, 건강과 생애설계 등 불요불급한 과정 폐지

[과제 5] 물류체계 개편

- (우편물류 기간망 구축) 중부권광역우편물류센터(IMC)를 안정화하고, 통상통합센터 구축, 집중국 기능 조정으로 운송망과 물류작업 효율화
 - (중부권IMC 안정화) 단계적으로 집중국의 소포 물량을 수용하고 처리능력 극대화를 위해 수도권-지방권 분리 수집 체계 확립
 - (통상통합센터 구축) 통상 전용센터 확보, 자동화 장비 이전 재배치, 인력운영 계획을 마련하여 지방권 일반통상 분류기능을 단계적 통합

<IMC 운영에 따른 집중국 프로세스 변화>



- (집배팀별 구분 확대) 집배원의 출국 전 부대업무 축소로 근로시간 단축 및 노동강도를 완화하여 주 5일 근무체계 정착에 기여
 - (구분 방향) 등기와 소포는 전량 팀별 구분하되, 중부권광역우편물류센터(IMC) 운영 일정과 집중국 상황(인력, 장비, 공간 등)을 고려하여 실시
 - * 소포 팀별구분 시범('20.1월~) 후 점진적 확대('20.4월~)
 - ** '18년도 집배팀별 구분 시 제약요인(배달국별 차이, 집중국 작업시간 부족 등)은 IMC 운영 등을 통해 개선하여 시행(등기는 통상통합센터 구축시 확대)
 - (배달지까지 우편물 직배분) 우체국의 인력, 공간부족 문제를 경감시키고, 집중국 유휴시간대 활용을 위해 재택배달, 다량배달처 등의 소포를 배달지까지 구분하여 직접 배분(시범 '20.1월~, 확산 '20.4월~)

<우편물 직배분 프로세스 >

기존 (배달국 경유)	접수국 → 발송집중국 → 도착집중국 → 배달국 → 위탁배달지
집중국 직배분	접수국 → 발송집중국 → 도착집중국 → 직배분 → 위탁배달지

- (재택소포배달 제도 도입) 도심지역 우체국 시설·공간상 제약으로 인한 소포위탁배달 확대 한계 극복을 위해 소포배달채널 다양화
 - (도심지역 아파트 재택소포배달제) 아파트 주민공동체 및 경로당, 거주자 등을 대상으로 재택 소포배달제도 도입 추진
 - * 실버택배와 저소득층, 장애인 자활센터, 지역 소상공인 등 다양한 계층을 포함

- (아파트 우편물 직접 운송) 집중국에서 구분한 소포를 해당 아파트까지 직접 운송하고 재택소포배달원에게 인계하는 등으로 운송비 절감
- (등기우편 배달제도 개선) 수취인에게 직접 전달해야 하는 업무량과 배달 성공률* 등을 고려하여 배달 횟수 단축으로 현업부담 경감
 - * '18년 기준 등기우편물 배달성공률 : 1회차 배달 80.2%, 2회차 배달 39.6%
- (배달방식 변경) 현재 2회 배달 2일 보관 체계를 1회 배달 5일 보관으로 조정하되, 보관 중 고객 요청 시 재배달하여 고객 불편 최소화
 - * (참고) OECD 주요 국가의 경우 1회 배달 후 장기보관(일본 7일, 미국 15일, 영국 18일)
- (맞춤형 계약등기 서비스 조정) 카드발급 동의서 등 첨부서류가 너무 복잡하고, 배달 시간이 많이 소요되는 계약등기 서비스 개선
 - (서비스 및 요금 조정) 3회 배달 2일 보관을 조정(예. 1회 배달 5일 보관 등)하고 배달횟수와 보관기간을 고려한 표준요금 조정
 - * 신용카드 배달 성공률 : (1회) 61.3%, (2회) 37.3%, (3회) 20.1%, (보관교부) 59.1%
 - (카드발급 신청서 표준화) 카드사(9개) 및 은행(19개)별로 다양한 형태의 신청서에 대해 간소화된 표준화(안)* 마련 추진
 - * 금융감독원 및 여신금융협회와 협의하여 적용 권장('20년 상반기)
- (집배장비 개선) 집배원 업무효율 제고를 위해 배달용 PDA를 개선하고, 모바일 서비스 제공 강화
 - (배달용 PDA 개선) 배달증 생성, 배달결과 등록 등 주요 업무를 편리하게 즉시 처리할 수 있는 미니앱 개발·탑재('20년 하반기)
 - 집배원이 우체국 내에서 PC를 이용해 처리하는 업무(출·퇴근 등록, 업무마감 등)를 PDA에서 처리할 수 있도록 개선
 - (위탁배달원 전용 앱 개발) 개인 스마트폰에서 우편물 인수인계 및 배달업무를 수행할 수 있는 앱 개발·보급

[과제 6] 비용관리 체계 개선

- (수지관리 역량 강화) 전국 우체국 단위로 국별 경영수지(수익·비용)를 산출함으로써 사업환경 인식과 추세에 대응 가능한 경영 정보 제공
 - (정보 제공) '20년도부터 월별 우편, 예금 수지를 제공하고 원가 관리시스템을 개선('20.3분기)하여 보험사업을 포함한 경영수지 제공('20.4분기)
 - (수지 전망) 현 추세를 반영한 우편물량, 수익증대 및 세부항목별 절감계획 등 경영합리화 노력을 통해 달성 가능한 경영수지 예측
- (투자사업 최적화) '20년 건립예산은 계속공사 제외하고 토지매입 및 신규공사는 최소화('19년 대비 74억원 축소)
 - (투자사업 최소화) 작업 공간이 협소한 우체국은 증축 등 기존청사를 최대한 활용하고 신·개축은 시설물 안전도 및 시급성을 고려하여 추진
 - * 안전진단 D등급 창구국은 우편취급국을 우선 설치하여 신규 투자사업 축소
- (전산장비 등 물품운영 효율화) 불요불급한 노트북, PC, 프린터 등 전산장비를 회수·재배치하여 효율적인 운영방안 마련
 - * 노트북 신규보급 및 교체를 중단하고, 미사용 장비(670대)는 PC대용 등으로 재배치
 - (유지비 절감) 전수조사를 실시하여 미사용 장비를 회수·재배치하고, 노후화로 사용이 불가능한 장비는 유지보수 대상에서 제외하여 비용절감

[과제 7] 노사협력 상생 문화 조성

- (집배원 주5일 근무체계 도입) 근로시간 단축을 통한 종사원의 건강과 삶의 질 향상 및 생산성 향상을 통한 모범적인 정부기업 구현
 - (집배인력 증원) 증원된 소포위탁배달원 인력(750명), 농·어촌 위탁배달 확대, 농·어촌소포배달원 채용 등으로 집배원 주5일 근무체계 확립

- (지역배송업체 위탁배달) 지역배송업체에 배달(화~토)을 위탁하되, 안정적 서비스 유지를 위해 기피지역에 대한 수수료 인상 추진
 - * 지역배송업체 확보가 어려운 경우 농·어촌 소포배달원을 총원·배치
- (토요일배달 중단 최소화) 국민생활에 불편함이 없도록 토요일 배달 불가능 지역은 제한적으로 現배달체계 유지(도서(島), 산간오지 등)
- (노사간 소통체계 강화) 우정사업 경영환경에 대한 공통인식 기반 마련 및 근로조건 개선을 위해 소통 강화
 - (설명회 및 노사협의) 협력적 인식 공유와 실천을 위한 현안설명회, 정기 노사협의회(연 4회) 개최 및 현안사항에 대한 수시 협의 실시
- (산업안전보건 관리) 노사합동 안전보건관리 체계 확립 및 조직 차원의 체계적인 직원 건강관리를 통한 사망사고 예방 추진
 - (노사합동 안전보건관리) 산업안전보건위원회를 통한 의안 발굴 시 노조 참여를 확대하여 현장에서 체감할 수 있는 정책 추진
 - (직원 아이디어 공모) 안전한 일터를 만들기 위해 현장 직원들의 아이디어를 공모하여 정책에 반영함으로써 안전관리 실효성 제고
 - (사망사고 예방) 전관서 뇌심혈관계 질환 발병위험도 평가를 실시 하고, 근골격계 질환과 자살예방을 위한 상담·교육·캠페인 실시
 - (안전한 배달환경 조성) 장거리 운행 집배구, 위험급지 등에 따른 운행 장비 전환 추진(이륜차→차량), 배달 위험지역의 배달방법 및 제도 개선
- (우정종사원 복지) 내부고객의 만족도 향상을 위해 수요자 중심으로 다양한 맞춤형 복지서비스 제공 추진
 - (수요 중심의 복지서비스) 현장 의견, 노사협의회를 통해 수요를 파악 하고 다양한 문화·여가 지원을 위해 민간기업과의 업무제휴 확대

전략 3 금융사업의 내실 있는 성장과 투명한 운영

[과제 8] 건전성 및 투명성 강화

- (자금운용 투명성 강화) 윤리 위반 행위 방지를 위한 사전적 예방 및 점검 활동 강화로 자금운용 직원의 투명성 강화
 - (윤리교육 강화) 내부통제 교육, 위반사례, 행동요령 등에 대한 주기적인 교육과 이해관계자 면담보고서 제출 절차 마련 등 모니터링 강화
 - (점검 강화) 자산운용 관련 법령 및 규정 준수·이행여부를 점검하고, 자금운용 홈페이지에 제보센터 운영으로 점검활동 강화
 - * 자금운용관련 비리, 부당업무, 청탁 등의 접수 채널의 다양화
- (종합리스크 관리) 운용자산 증가, 금융환경 변화 등에 따라 위기상황에 대한 선제적 통제 및 관리의 중요성 증가에 따라 리스크 관리체계 강화
 - (리스크 관리 강화) '19. 금융검사서 의견사항 및 우체국예금의 고유특성을 반영하여 독립부서의 검증절차 마련, 최고 의사결정권자 참여 등
 - (지표 개선) 환경 변화에 대응한 리스크 관리를 위해 해외투자 권역별 한도관리·부도율 기준·기업별 신용한도·운영리스크 지표 등 개선
- (재무건전성 강화) 우체국 금융의 건전한 성장과 고객보호를 위해 재무건전성 비율을 적정 수준으로 유지하여 대내외 신뢰도 제고
 - (BIS비율 관리) 자기자본비율(BIS)의 적정 관리를 위해 가중치가 높은 고위험자산 및 위험가중자산에 대한 총 한도 관리
 - (RBC비율 관리) 손해율관리, 자산·부채 듀레이션 갭 축소 등 핵심 지표 관리 강화를 통하여 지급여력(RBC)비율 제고

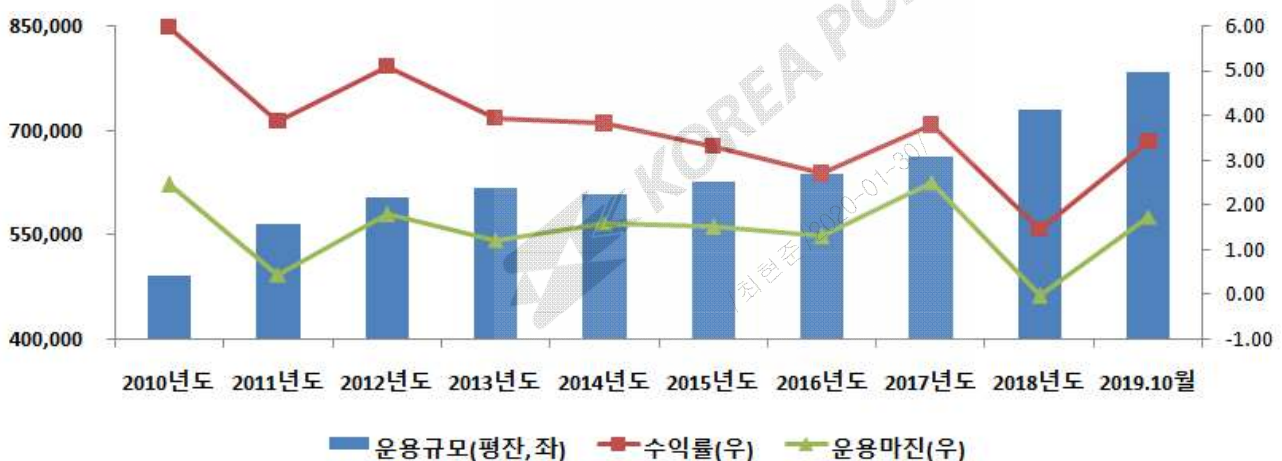
- (자산배분 전략) 리스크관리 중심의 투자 포트폴리오를 강화하고, 중장기 자산배분 계획에 연계한 연간 자산배분 계획 수립·시행
- (자산운용 성과평가 체계 고도화) 운용성과와 투자위험 대비 적정 운용수익률의 차이를 분석하여 운용성과 분석의 활용도 제고

[과제 9] 자금운용 수익성 향상

- (유기적 자산배분) 자산별 분산투자로 위험을 최소화하면서 이자지급 및 사업 운영에 필요한 운용마진 확보가 가능한 자산배분 계획 마련
 - 경영환경을 고려해 재무건전성(BIS비율 등)까지 감안한 체계적 자산배분계획 수립, 자산배분펀드(GTAA) 운용사 연계 해외 리서치 강화
- (전통자산 수익률 제고) 수익률 높은 해외자산을 확대하고, 국내주식 비중 조절(액티브→패시브) 및 채권 신용점검협의체 구성·운영 추진
- (대체투자 확대) 시장 변동성 확대에 대응하여 중위험·중수익 상품 중심으로 대체투자 확대, 우수기관과 공동투자 추진

* 대체투자 비중 : ('19년 말) 22.8% → ('20년) 23.3% → ('21년) 23.8%

< 우체국예금 자금운용 현황('10.~'19.10월) >



- **(포트폴리오 다변화)** 저금리 시대에 전통 투자상품 중심의 운용한계 극복을 위하여 대체투자, 환급금 대출 등 수익구조 다변화 추진
 - **(신규투자 자산군 발굴)** 국내외 연기금, 보험사와의 대외협력 강화 및 투자자문단 운영 활성화를 통해 신규투자 자산군 발굴 확대
 - **(대출활성화)** 우체국보험 환급금 대출 한도 상향, 계약자 대출금리의 합리적 산정기준 마련을 통해 대출규모 확대
 - **(부동산투자 확대)** 국내외 부동산 간접투자 확대뿐만 아니라 경제적·지리적 입지조건이 우수한 업무용부동산 직접투자 확대
- **(중소·벤처기업 투자 확대)** 4차 산업혁명 관련 핵심기술기업의 성장 기반 마련 및 보험적립금 운용수익률 제고를 위한 VC 투자 추진
 - '19년 ~ '21년 총 1,910억원 투자하여 '21년말 5,910억원(누적)목표 달성

< VC 연차별 투자 계획 >

(단위 : 억원)

구분	과거 5개년 평균 ('15~'19)	2019년	2020년	2021년	계
투자금액 (누계)	532 (4,760)	760 (4,760)	550 (5,310)	600 (5,910)	1,910 (5,910)

* 투자금액은 펀드 소진율·투자실적, 시장상황 등을 고려하여 당해연도 초에 최종 확정

[과제 10] 안정적 금융서비스 유지

- **(신사업 발굴)** 소비자 중심의 신규 상품 및 서비스 제공을 통한 사업 성장동력 확보 및 국영금융기관으로서의 역할 제고
 - **(예금사업)** 비이자수익 다변화와 중장기 신사업 실현을 위한 중금리 서민대출, 주택도시기금 업무수탁, 외환사업 확대 등 지속 추진
 - 젊은 고객층 확보를 위해 Youth 세대의 트렌디한 수요를 반영한 스마트 बैं킹 전용상품 등을 출시하고, 대학생 서포터즈 활용 온라인 홍보 강화

<예금사업 비이자수익(체크카드·전자금융·해외송금 등) 현황('11.~'19.10월)>

(단위 : 백만 원)

구분	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019.10.
합계	73,307	68,243	75,933	82,004	87,679	90,056	91,578	82,113	58,570

- (보험사업) 유병력자도 가입이 가능한 간편심사 상품 및 노인성질환, 생활형질병 등 고령화 사회에 고객 니즈가 높은 상품개발
- (고객중심의 서비스) 고객 불편을 해소하고 업무처리 절차를 간소화하여 수요자 중심의 금융서비스 실천으로 고객만족도 제고
- (서비스 개선) 스마트전용상품·우체국해외전용카드 개발, 키오스크를 통한 보험금 청구를 확대, 국민의 기대수준에 부응한 보험 가입한도 증액*

* 일반사망보험 : 4천만원 → 1억원, 연금보험 : 9백만원 → 3천만원

< 우체국 스마트뱅킹 서비스 >



- (서비스품질 향상) 금융고객센터 상담품질 향상을 위한 STT* 도입 및 고객 유형별 응대매뉴얼 제작, 알기 쉬운 보험약관 용어 순화 등 고객 편의 제고
- * STT(Speech To Text) : 음성을 문자로 전환, 정확하고 투명한 고객 상담 가능
- (보험 손해율 개선) 『상품설계→판매→청약심사→지급심사→사고조사』 등 모든 단계에서 손해율 관리를 강화하여 위험률차 이익 증대
- 착한실손보험 전환제도 도입, 상품별 보험요율 재산정(과거 4년간 손해율 반영) 및 손해율이 낮은 사망담보 위주의 신상품 개발
- 손해율이 낮은 전략상품(사망보장, 보장성보험 등) 판매확대 및 고손해율 담보 등에 대한 청약·지급심사 기준을 강화하고, 특별조사(SIU) 확대

전략 4 과학기술(IT등) 도입 및 포용적 우정정책

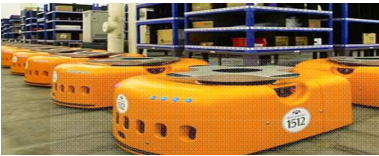
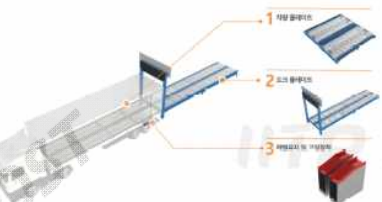
[과제 11] 우정 신기술 개발·활용

□ (융합물류서비스 기술개발) 우편물류 현장의 기술혁신을 통해 근로 환경 개선 및 업무경감 등 추진

○ (국가연구개발 과제 추진) 우편물류 생태계(접수→구분→운송→배달) 혁신을 위해 총 8개 과제, 140억원 규모의 기술개발사업 추진

< 우편물류 처리단계별 추진하는 8개 핵심 기술개발과제 >

①접 수	②구분(집합·분류)	③ 운 송	④ 배 달	⑤복 합
① 자 율 이 동 접수차량 * 이동우체국 · 우편창구 자동화	②자율이동 픽업/ 이송 로봇/관제 ③ 화물 상하차 자동화 로봇/관제 · 광역우편물류센터	④오토 파일럿 우편운송트럭 · 빅데이터 운송배차	⑤자율이동 택배 전달 드로이드 ⑥자율이동 집배원 협업 배달 · 초소형 전기차 · 스마트PDA· 드론	⑦초소형 스마트 물류센터 ⑧지능형 물류 통합플랫폼 · 우정공유플랫폼 · 디지털사서함

자율주행 이동우체국 	자율이동 이송로봇 	상하차 자동화 
오토 파일럿 트럭 	자율이동 배달 	소형 스마트 물류센터 

□ (차세대 집배장비 개발) 범부처 협업 ICT융합 집배장비의 도입기반 마련으로 집배원 근로여건 개선 및 국민의 우편 이용 편의 증진

- (지능형 우편정보시스템 운영) 접수·배달 우편물량 예측, 실시간 운송정보, GIS기반의 배달경로 최적화 등으로 경쟁력 강화 및 서비스 품질 제고
- (물류로봇 실증) 우체국·집중국의 요구도 조사를 바탕으로 R&D 참여업체와 물류로봇 현장 테스트 및 프로세스 개선 추진
 - * 산업부 사람추종형 이송로봇 개발사업('19.9월~'21.12월, 33억원)
- (드론 실용화) 기후 대응, 시스템 연계, 시험운영 확대 등을 통해 '22년까지 2~3개 도서·산간지역부터 상시 운영 실시
 - * 산업부 기체개발, 행안부 배달점 구축, 국토부 제도 개선 등 부처 협업을 통해 시험운영 실시(산업부 드론 R&D, '19.4월~'22년, 180억원)

□ (디지털뱅킹 서비스 구현) 핀테크, 클라우드, 빅데이터, AI 등 최신 ICT기술과 차세대 금융시스템 구축으로 고객 맞춤형서비스 제공

- (스마트금융) 간편인증 도입 등 비대면채널 강화, 금융환경 변화에 유연한 차세대 금융시스템 구축 등 추진
- (오픈뱅킹 대응) 금융시장 경쟁의 패러다임 변화에 효과적으로 대응하기 위한 우체국 디지털금융 혁신 전략 수립 및 인프라 강화
 - * 공동결제시스템 참여('20.) 및 오픈뱅킹을 활용한 다양한 생활금융서비스 개발 등
- (핀테크 협업) 고객 편의성·만족도 제고를 위해 우체국금융 플랫폼을 신기술 보유 핀테크업체에게 개방하여 금융-핀테크 협업 강화
 - * 우체국예금 간편결제(PostPay)와 연동한 생활금융 플랫폼 서비스 제공 등

□ (보험사업 플랫폼 구축) 급변하는 보험시장 변화에 대응하고 고객 중심의 보험서비스 제공을 위한 IT 인프라 기반 구축

- (빅데이터·인공지능 기반) 연중무휴 고객상담이 가능한 챗봇 편의성 개선 및 음성식 완전판매 모니터링용 로보텔러 구축 등으로 업무 효율화
- (블록체인 활용) 블록체인 기술을 활용한 보험금 자동청구 서비스 제공으로 고객의 보험금 청구 편의성 향상 및 업무시간 단축 등

[과제 12] 포용 사회 지원 · 고객만족경영

- (취약계층 공익보험 확대) 장애인 등 사회적 약자 대상의 무료보험 확대 및 보험 사각지대에 있는 플랫폼 노동자 대상 상품 개발 · 보급*

* 정부의 청년 정책사업 지원과 연계하여 플랫폼 노동자(배달대행, 대리운전 등 67천명) 대상 보험상품 신규 개발을 추진하고 보험료(50%) 지원

- (복지 사각지대 해소) 정부의 공적지원 수혜를 받지 못하는 복지 사각지대의 위기가구*를 우체국(집배원, 우체국FC 등)이 발굴 지원

* 기초수급자, 차상위계층, 비수급 빈곤층 등을 대상으로 연 16.8억원 지원

- (농어촌 판로 지원) 판로확보에 어려움을 겪는 농가 등을 대상으로 지자체와 협업하여 우체국전자상거래를 통한 판매 활성화* 추진

* 생산자에게 상품 컨설팅, 상세페이지 무료제작, 쇼핑몰 등록 등 전자상거래 One-stop 서비스 제공과 우수상품 판매기획전 운영 등 지원

< 우체국전자상거래(우체국쇼핑)를 통한 농·어민 지원 >



- (고객감동경영 실현) 현장중심의 고객만족경영과 경영품질 향상으로 우정사업의 인지도를 제고하고 공공부문 최고수준의 서비스를 제공

○ (고객가치 경영) 현장방문을 통한 CS컨설팅, 고객 등 다양한 의견수렴 등을 통한 업무환경 개선 및 제도 개선으로 고객 불편 최소화 추진