
우정사업 경영합리화 기본계획

[2015 ~ 2017년]

2015. 9.



우정사업본부

수립배경

- ◇ 본 계획은 ‘우정사업 운영에 관한 특례법’ 제6조의 규정에 따라 우정사업본부장 임기(2015.8~2017.8) 중 추진하는 우정사업 경영합리화의 목표와 기본방침의 설정 및 추진계획 마련을 위해 수립되었음

순서

I. 우정사업 현황	1
1. 일반 현황	1
2. 그간의 성과	3
가. 경영실적	3
나. 주요성과	3
II. 우정사업 경영환경	6
1. 경영환경 분석	7
2. 해외우정 동향	10
3. 고객의 소리 및 전문가 의견	12
4. SWOT 분석 및 우정사업의 대응전략	13
III. 우정사업 경영전략	14
1. 우정사업 경영비전 및 목표	15
가. 경영비전	15
나. 주요 경영목표	16
2. 추진전략	17
전략 1. 우편사업의 혁신과 성장	18
전략 2. 금융사업의 내실 있는 운영	21
전략 3. 미래 지속성장 기반 강화	24
전략 4. 창조경제 지원과 국민행복 실현	28

I . 우정사업 현황

1. 일반 현황
2. 그 간의 성과

1

일반현황

□ 연 혁

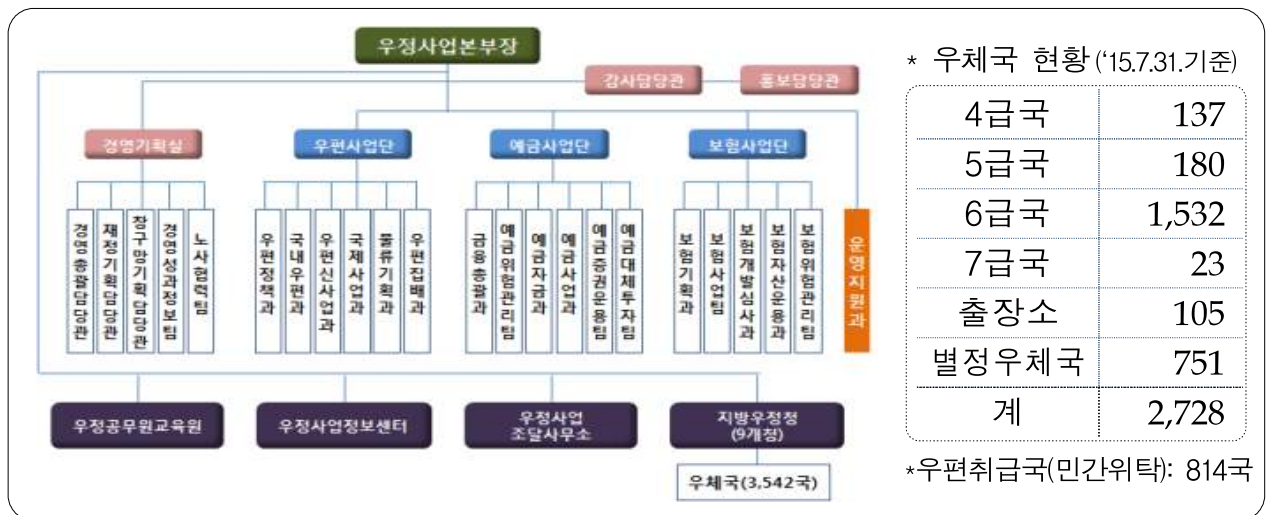
- 1884. 4.22. 우정총국 창설
- 1948. 8.15. 대한민국 체신부 출범('94.12. 정보통신부로 개편)
- 2000. 7. 1. 우정사업본부 출범('08. 2. 지식경제부, '13. 3. 미래창조과학부로 변경)

□ 주요기능

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

□ 조직

- (조직) 우정사업본부, 직할관서 3개, 지방우정청 9개, 우체국 등 3,542국



- (인원) 41,828명(공무원 30,315, 별정국 3,880, 비공무원 7,633) ('15.7.31.기준)

구 분	계	국가공무원				별정국 원	비공무원			
		임기직	행정직	우정직	소 계		청원 경찰	보조인력(현원)		소계
								정규직 (무기계약)	비정규직 (기간제)	
인원(명)	41,828	1	9,661	20,653	30,315	3,880	31	6,484	1,118	7,633

□ '15년 예산 : 8.0조

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

< 우정사업본부 회계별 예산 현황 >

(단위: 억원)

구 분	2014 예산(A)	2015 예산(B)	증 가	
			B-A	%
합 계(①~③)	76,339	80,478	4,139	5.4
① 우편사업특별회계	38,037	40,394	2,357	6.2
② 우체국예금특별회계	30,556	31,953	1,397	4.6
③ 우체국보험특별회계	7,746	8,131	385	5.0

□ 소관법률 : 8개

경 영	우 편	금 용
우정사업 운영에 관한 특례법, 우체국창구업무의 위탁에 관한 법률, 별정우체국법	우편법	우체국예금·보험에 관한 법률, 우체국보험특별회계법, 우편환법, 우편대체법

* 대통령령 10개, 부령 12개

□ 산하 공공기관 : 5개

구분	기관명	주요사업 및 조직
준정부 기관	한국우편사업진흥원 (‘30.12.)	○ 우체국쇼핑 및 우편콜센터 운영, 우취문화 보급 등 ○ 3실 1센터, 116명 · 이사장 : 이춘호(‘13.11.12.~’16.11.11.)
	우체국금융개발원 (‘66. 4.)	○ 예금·보험 상품개발, 청약심사, 콜센터 운영 등 ○ 2차 8실 1센터 3지사, 185명 · 이사장 : 김홍일(‘14.10.31.~’17.10.30.)
	우체국물류지원단 (‘80. 8.)	○ 우편물 운송, 우편물 방문접수 등 ○ 2실 8팀 2센터 6지사, 952명 · 이사장 : 유천균(‘13.11.4.~’16.11.3.)
기타 공공 기관	별정우체국연금관리단 (‘82. 7.)	○ 별정우체국 직원의 연금관리·운용 등 ○ 1실 4팀, 22명 · 이사장 : 김윤기(‘13.9.2.~’16.9.1.)
	우체국시설관리단 (‘00.11.)	○ 우정사업 조직에 속한 부동산 관리·운영 등 ○ 2실 5팀, 52명 · 이사장 : 원대연(‘13.9.2.~’16.9.1.)

2

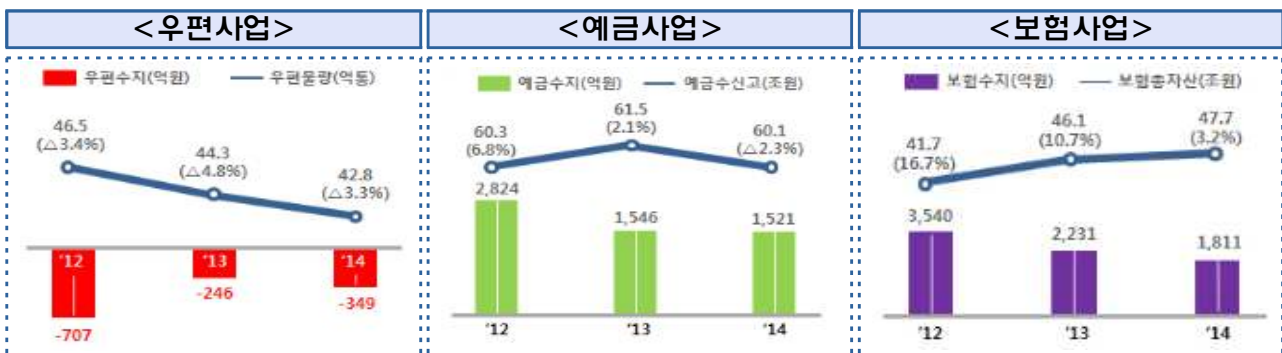
그 간의 성과

가. 경영실적

□ IT 발달에 따른 우편물량 감소 및 인건비 증가로 우편사업은 4년 연속 적자, 금융사업은 흑자 기록('14, 우편 - 349억원, 예금 1,521억원, 보험 1,811억원)

* 우정사업 경영수지: ('12) 5,657억원, ('13) 3,531억원, ('14) 2,983억원

< 주요 경영실적 >



나. 주요성과

□ 창조경제 지원

○ (창조경제 활성화) 벤처기업 투자확대*, 무한상상실 운영(2개소), 과학·IT인재 장학보험금 지원(30명, 1인당 500만원) 및 우정기술 수출지원**

* ICT 벤처기업 등에 벤처캐피탈(VC) 투자: 1,550억원('14년 누계)

** R&D 우정기술 개발(45억원), 해외우정 MOU체결, 수출증진협의회 운영 등('14)

< VC 연차별 투자확대 계획(억원) >

구분	2012	2013	2014	2015	2016	2017	계
투자 (누계)	- (1,050)	500 (1,550)	- (1,550)	300 (1,850)	- (1,850)	300 (2,150)	1,100 (2,150)

○ (네트워크 협업) 민·관 협업 맞춤형 민원·복지 전달서비스 제공, 쇼핑물 개방 확대, 알뜰폰 수탁판매 및 민간 금융기관 제휴 활성화

* ('14) 맞춤형 민원·복지서비스 제공(소외계층 생활제보 등 800여건), 우체국 쇼핑물 개방(9천여 업체 입점), 민간 금융기관과 업무제휴(244개 기관, 18개 사업)

□ 사회적 책임 강화

- (공익사업 증대) 소외지역·계층에 대한 사회공헌활동('14, 527억원) 및 서민금융상품 지원('14, 98억원) 등 금융 Infra를 활용한 공적금융 역할 강화
- (고객만족도 향상) 평가지표 개선, 직무역량 및 현장지원 강화 등 현장 중심의 CS를 통해 공공부문 고객만족도(KCSI) 최우수기관 선정
- * 고객편의 증진을 위한 상품 단순화(우편 11종, 예금 4종, 보험 2종 통폐합), 우편 자동접수기 확대(48대), 우정창의대상을 통한 현장의 아이디어 제도화(9건)

□ 구조조정을 통한 인력감축('15.4월, △1,023명)

- (창구망 축소) 보편적서비스는 유지하되, 이용고객·경영수지 등을 고려하여 대학·청사구내우체국 및 근거리 인접우체국 등을 통합
- * 직영우체국 148국 폐국(대체 창구망 78국 제공-취급국 76국, 출장소 2국)
- (지원기능 광역화) 광역 총괄우체국(4급국)의 수입·물품·기업회계 등 지원기능 업무를 지방청·정보센터·집중국으로 통합 운영('14.10.)
- (우본 등 관리조직 슬림화) 우본·직·청의 관리인력을 우체국 영업 조직으로 재배치하고, 방호업무 근무조건 개선으로 인력감축('14.1, 110명)

□ 우편물류 효율화로 비용절감

- (물류체계 개선) 우편종별 변화(통상↓, 소포↑) 대응을 위해 통상·소포 전용 집중국화*, 광역물류센터 구축(예비타당성 검토 완료, '14.11.) 및 운송체계 개선**
- * 안양·부천(집) 소포구 → 안양·부평물류센터 이관 ('14.3.)
- ** 6급 이하 관서 수집횟수 축소(2→1회), 민간위탁 확대(109→180편), 당일특급 KTX운송 등
- (마케팅 기능 광역화) 소포우편물 방문접수 등 마케팅 기능을 인근 광역 총괄국으로 통합하여, 장거리 이동 및 중복마케팅에 따른 비용 절감
- * 마포(우) 소포실 → 서대문, 성북(우)·노원(우) 소포실 → 서울도봉('14.4.~7.)
- (집배운영 효율화) 물량변화에 따라 총괄국간 인력을 재배치('14, 108명)하여, 원활한 집배인력 수급 및 업무부하량 불균형 해소

□ 우편수익 증대활동 강화

- (신규사업) 투자설명회(IR, '15.1.)를 계기로 민간의 창의적 아이디어를 제안 받아, 우체국 네트워크를 활용한 제휴사업 추진 중^{*}
 - * 중고휴대폰 매입대행('15.1.), KT와 MOU 체결('15.4.) 등
- (임대사업) 활용가치가 없는 폐국 청사·숙사 등은 매각(64건, 222억원) 하고, 도시지역의 대형 노후우체국을 수익형 부동산 등으로 개발('14, 310억원)
 - 이용고객 감소로 여유 공간이 있는 창구는 임대('15.5월말, 23국, 18억원)
- (알뜰폰 수탁판매) 판매관서 확대(226국 → 1,300국, '15.7.)와 다양한 요금제 출시 등을 통해 판매기반을 강화('15. 7월말 실적, 247천건)

□ 우체국금융의 효율적 운영

- (수익구조 개선) 저비용 금융상품 판매 강화, 예금수신고 적정 유지(약 60조원) 및 보험손해율 개선('13년 94.5% → '14년 91.9%) 등 수익성 제고
 - * ('13→'14): 요구불예금 비중 15.0% → 18.9%, 보장성보험 비중 38.3% → 59.2%
- (리스크 관리 강화) 우체국금융 통합리스크 관리시스템 구축 및 비상 위기관리제도(Contingency Plan) 개선 등 리스크 관리 효율화('14)

□ 제도개선을 통한 경쟁력 강화

- (별정우체국 개선) 승계 및 추천국장 제도 폐지, 지정기간(20년) 설정, 지정취소 보상범위 규정 등 합리적 운영기반 마련('14. 8월, 법안 국회제출)
- (비정규직 차별해소) 비정규직 차별에 대한 징벌적 손해배상(최대 3배) 시행^{*}에 따라, 우편집중국 공무원-우정실무원 간 직무분리 추진^{**}('14.9)

* 기간제 및 단시간근로자 보호법 개정·시행('14.9.19.)

< 미흡한 점 >

- ◇ 구조조정을 통한 비용절감과 사업다각화 등 경영혁신 노력에도 불구하고, 명예퇴직 급증 등으로 우편수지가 4년 연속 적자 지속
- ◇ 정책방향 설정·추진과정에서 대·내외 의견수렴·소통(84회, 2,100명, '14)에도 불구하고, 경영혁신의 공감대 형성과 우정사업 미래상 제시 다소 미흡

Ⅱ . 우정사업 경영환경

1. 경영환경 분석
2. 해외우정 동향
3. 고객의 소리 및 전문가 의견
4. SWOT 분석 및 우정사업의 대응전략

가. 경제동향

□ (세계경제) 선진국을 중심으로 완만한 회복세를 지속하나, 신흥국 감속성장 우려 · 美 통화정책 정상화 등 '15년 하방리스크 확대

- 선진국은 2%대 성장이 지속되나, 신흥국은 低유가 등 낮은 원자재 가격과 대외 금융여건 악화 등으로 감속성장 우려

< 세계 경제성장률 전망 >

(단위 : %)

구 분	2014	2015	2016	2017
IMF('15.7.)	3.4	3.3	3.8	3.8
- 선진국	1.8	2.1	2.4	2.2
- 신흥국	4.6	4.2	4.7	5.0
World Bank('15.6.)	3.4	3.4	3.9	4.0
- 선진국	1.8	2.0	2.4	2.2
- 신흥국	4.6	4.4	5.2	5.4
OECD('15.6.)	3.3	3.1	3.8	-
Global Insight('15.6.)	3.3	3.1	3.8	-

□ (국내경제) 수출부진 지속 등 대외부문 회복세가 미약한 가운데, 메르스 사태로 인한 내수부문 위축으로 2~3%대 저성장세 지속

- 저유가 · 저금리 효과로 상반기 소비가 개선되고 있었으나, 메르스 발생으로 내수 위축, 하반기 재정부양책으로 2~3%대 성장 전망
- 소비성향 하락, 투자둔화, 국가부채 증가 및 수출산업 고령화 등으로 저성장이 고착화 될 우려(전경련, '15.4.)도 상존

< 국내 경제성장률 전망 >

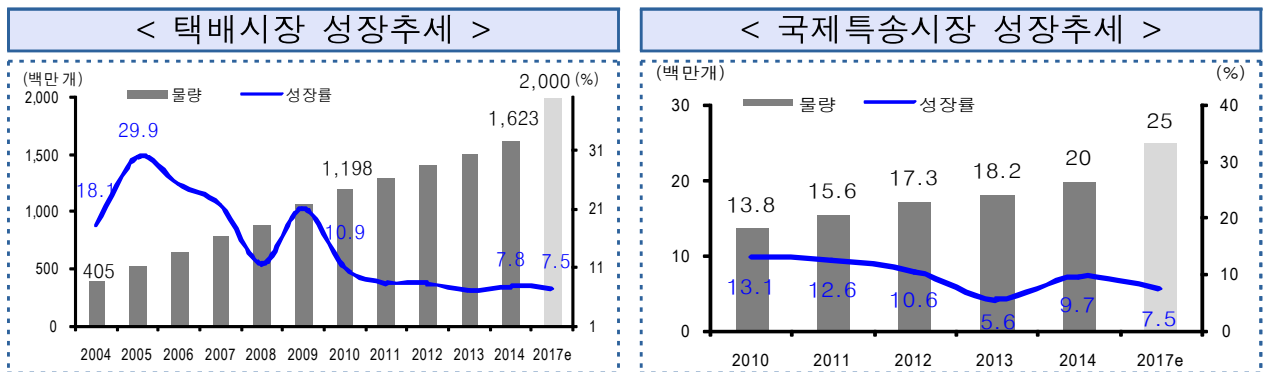
(단위 : %)

구 분	2014	2015	2016	2017
한국은행('15.7.)	3.3	2.8	3.3	-
LG경제연구원('15.7.)	3.3	2.6	2.9	-
국회예산정책처('15.5.)	3.3	3.0	3.3	3.5
KDI('15.5.)	3.3	3.0	3.1	-

나. 우편사업 경영환경

- (우편사업) 대체통신 발달에 따른 우편물량 감소 및 인건비 증가 등 사업환경 악화, 전자상거래 고성장에 의한 택배·국제특송은 개선요인
 - 대체통신 발달로 비용절감을 위한 기업고객의 전자문서(이메일) 전환이 가속화('15e 30% → '17e 50%, KISDI)되어 통상우편물량 감소세 심화
 - * 통상: ('11) 46.2억통 → ('14) 40.6억통(연평균 $\Delta 4.2\%$) → ('17e) 34.0억통(연평균 $\Delta 5.6\%$)
 - 한편, 대체통신 발달에도 불구하고 우편의 신뢰성은 새로운 기회요인
 - * 인터넷금융 실명확인 수단으로써의 우편 활용(금융위, '15.5.) 등
 - 전자상거래 활성화, 해외직구·역직구 급증으로 택배시장과 국제특송시장은 빠르게 성장하고 있고, 향후에도 지속될 것으로 전망
 - 다만, 우체국택배는 토요일배달 재개가 성장의 전제조건, 농협의 택배사업 진출 시 경쟁력저하 우려
 - * 우체국택배: ('11) 1.30억통 → ('13) 1.54억통(연평균 8.8%) → ('14) 1.45억통($\Delta 5.8\%$)

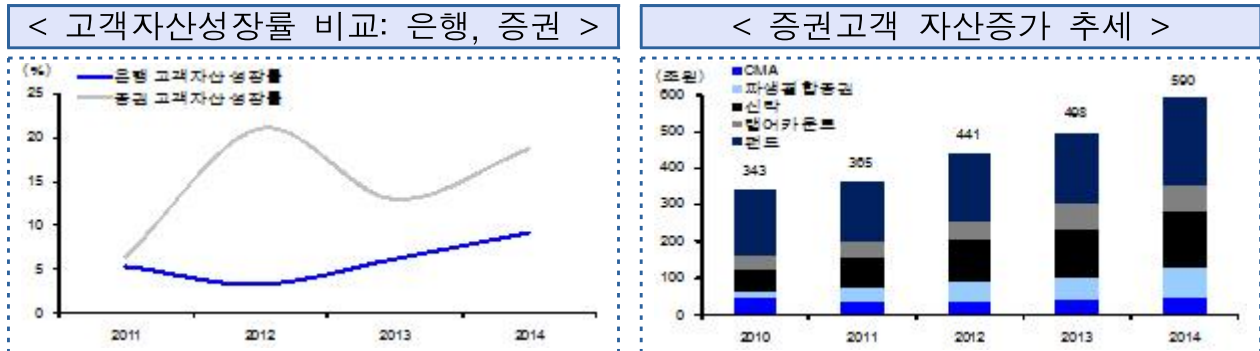
< 택배·국제특송 시장 성장추세 >



- 또한, 노동집약적 사업특성상 인건비 비중이 62%를 점유하고 있고 연평균 5.4% 증가하고 있어 민간택배사(28.1%)에 비해 경쟁력이 떨어짐
- 고령화(65세 이상 인구 13.1%, '15e)로 복지전달서비스 등 새로운 역할 부각, 1인 가구 증가('10년 222만 → '14년 414만, 86.4% ↑)로 집배환경 악화 예상
 - * ('10 → '14): (배달점) 25백만 → 26백만(4.0% ↑), (재배달률) 18.1% → 20.5%(2.4%p ↑)

□ (예금사업) 저금리 지속 및 자본시장 활성화로 예금에서 투자상품으로 자금이동, 금융기관 간 경쟁이 심화되어 자금수신에 비우호적 환경

< 저금리에 따른 자금이동 >



- 계좌이동제 시행('15.10.)으로 은행간 수신경쟁 가속화, 금융복합점포 확대로 금융지주회사의 경쟁력 부각(예금·증권·보험 등 종합서비스 제공 등)
- 인터넷전문은행 등 핀테크 규제완화에 따른 ICT 업체 등 경쟁 확대도 관건

□ (보험사업) 고령화·은퇴설계 확대로 연금, 건강보험 등의 수요는 증가하나, 시장포화와 판매채널 다양화로 판매경쟁이 심화될 전망

- 보험슈퍼마켓('15.12), 금융복합점포, ICT 기술과 접목한 온라인·모바일 보험 등 판매채널 다양화로 소비자의 선택권 확대 및 기업경쟁 확대
- 재무건전성 감독제도 강화(리스크 신뢰수준 상향, 산출방식 정교화, 장수 리스크 도입 등. 금융위, ~'18)에 대비, 수익성 강화 등 자본증대 필요

□ (자금운용) 저금리·저성장 환경에서 수익률 제고를 위해 국내 전통자산은 축소하고, 해외자산 및 대체투자를 점차 확대하는 추세

- 저금리, 상승동력 없이 구간 내 등락을 지속하는 증권시장 등 국내 전통적 자산운용에 한계, 연기금 등도 대체투자·해외자산 확대 추세

< 국내 주요 연기금 부문별 투자계획(한국경제, '15.3.29.) >

구분			국민연금		한국투자공사		사학연금		군인공제회		공무원연금	
			'14	'15	'14	'15	'14	'15	'14	'15	'14	'15
운용자금(조원)			470	517	84	93	12	13	7.1	7.7	4.2	5.4
투자 비중 (%)	국내	주식	18	17.9	0	0	24	25	15	9	31	27
		채권	55	소폭 ↓	0	0	50	43	1	3	47	41
	해외	주식	13	소폭 ↑	43.9	42.3	5	7	1	4	14	16
		채권	5	소폭 ↑	48.6	42.3	4	6	6	7	5	8
	대체투자		9	10	9.5	15	15	17	77	77	3	8

2

해외우정 동향

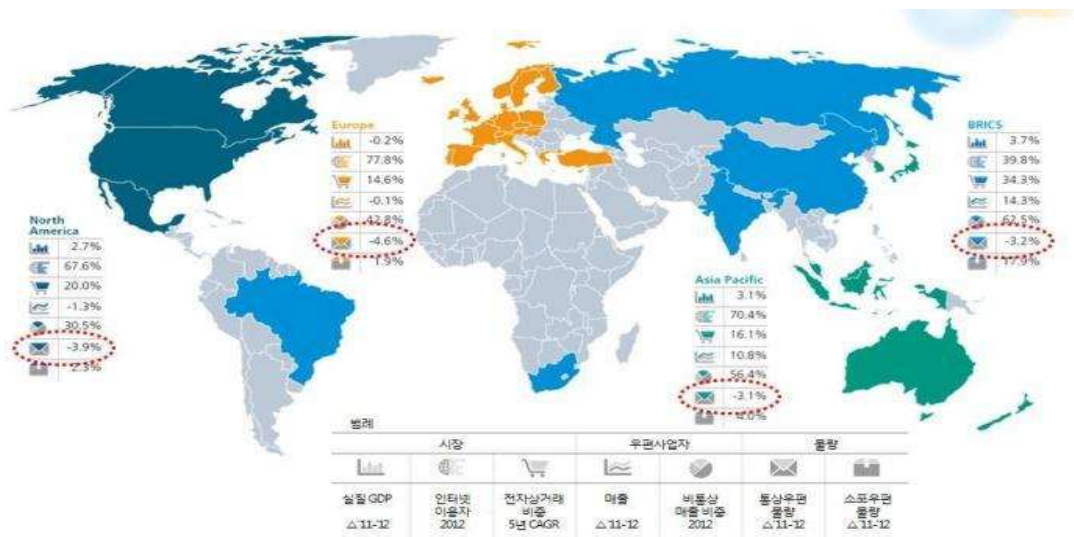
- (우편시장 개방) FTA 체결 확산 등으로 우편시장 개방이 가속화 되고 있으며, 영국·독일 등 EU 회원국 27개국 중 16개국이 서신독점을 폐지

* 서신독점 유지 주요국가 현황 : 미국, 중국, 호주, 캐나다 등

- (통상우편물 감소) 우편물량은 세계적으로 지속 감소하는 추세이며, 미국, 영국, 프랑스의 경우 최근 5년간 연평균 4~6%대 감소세를 보임

* 통상물량 연평균 감소율('06~'13): 美 4.9%, 英 6.5%, 佛 4.4%, 獨 2.5%

< 세계 지역별 우편시장 현황 >



* 자료출처: “Global Postal Industry Report”(International Post Corporation, '14)

- (경영효율화) 우편물 감소에 대응하여 인력·시설 감축, 위탁운영 확대 및 우체국 운영시간 축소 등 비용절감을 위한 경영혁신을 추진

- (인력 감축) 우편물량 감소에 상응하는 인력 감축으로 인건비 비중을 줄이는 구조조정 추진(인건비 비중: 美 79%, 日 75%, 英 60%, 獨 33%)
- (네트워크 효율화) 우편물량 증가 추세에서 구축한 우체국, 집중국 등 우편물 구분시설을 변화되는 우편물량 규모에 맞추어 감축 운영
- (위탁 확대) 우체국 망을 유지해야 하는 보편적서비스 제공 의무와 비용절감을 동시에 추구하고자, 우체국 운영을 위탁으로 전환 확대

* 우체국 위탁 비율: 美 11.8%, 日 17.5%, 英 96.8%, 獨 100%, 韓 23%

<해외우정의 경영효율화 사례>

구 분	구조조정
미 국	· 정규직 감원(△292천명, △42%, '06~'17) * ('06) 696천명 → ('12) 528천명 → ('14) 488천명 → ('17e) 404천명 · 폐국(직영우체국의 10%인 3,369국 폐국 추진 중, '12~'17) · 물량 감소에 대응하여 집중국 폐국(223국, △53%, '12~'15)
독 일	· 정규직 감원(△140천명, △37%, '90~'08) · 폐국(직영우체국의 53%인 16,000국 폐국) 및 직영우체국의 위탁전환
영 국	· 정규직 감원(△5천명, △30%, '10) · 폐국(직영우체국의 21%인 2,500국 폐국) · 물량 감소에 대응하여 집중국 폐국(△23국, △50%)
일 본	· 정규직 감원(△12%, △31천명, '11~'14) · 농어촌 지역 요일·시간제 운영('13년 295국)

- (서비스 개선) 온·오프라인이 융합된 우편서비스를 제공하고, 날짜 지정·일요일 배송 및 소포전용 우체통 설치 등 서비스의 품질 향상
 - (온·오프라인 융합) 온라인 접수 후 오프라인으로 배달(Click&Post, 英), 온라인 쇼핑몰에서 구입 후 우체국에서 수취(Click&Collect, 英), 가정에서 나만의 우표 제작(Stamps.com 제휴, 美) 등 다양한 서비스 제공
 - (편의성 향상) 일요일 및 식료품 배송(Amazon 제휴, 美), 소포전용 우체통 설치(獨), 무인우편함 확대 등 편리한 서비스로 경쟁력 강화
- (신사업 추진) 우편물량 감소추세를 감안하여, 기존 서비스 개선 뿐 아니라 금융·부동산 임대업·모바일·복지서비스 등으로 사업 다각화
 - (미국) 금융 소외계층 대상의 예금, 소액 신용대출, 신용카드 등 금융 서비스 재개 검토(금융 소외자 10% 이용시 연간 약 \$89억의 수익 추정)
 - (일본) 동경 중앙우체국 부지에 JP 타워('12)를 개발하는 등 입지 여건이 좋은 우체국을 활용하여 수익원 다양화(1,000억엔 투자, '14~'16)
 - (영국) EE社의 통신망 네트워크를 임대하여 휴대전화 서비스 개시('14)
- (보편적 서비스) 우편물량 감소에 따른 수익 악화 등 사업환경 변화에 대응한 보편적 우편서비스 범위·유지비용 충당에 대한 논의가 지속
 - * 네트워크 감축(美, 英, 獨 등), 금융 재개(美) 등 안정적 보편적 서비스 제공체제 마련 논의

가. 고객의 소리

- (기업고객) 우편서비스를 이메일, 휴대폰 문자, SNS 서비스 등 전자적 대체수단과 비교했을 때, ‘정보전달의 효과성’을 장점으로 평가
 - * 전자문서 전환 장애요소(‘14년 설문, KISDI): 낮은 전달력 30.1%, 스팸메일 범람 21.4% 등
 - 토요일 배달 및 접수 대기시간 단축 등의 서비스 개선을 요구, 특히 온라인쇼핑몰 입점업체 등 택배 계약고객은 토요일 배송을 희망
- (개인고객) 대금청구서, 안부 우편은 이메일 등으로 전환이 용이하나, 생활정보홍보, 안내문 등은 고객이 우편으로 받아보기를 희망
 - * 전자문서 전환 용이성(‘14년 설문, KISDI): 대금청구서 59.4%, 개인안부 18.1% 등
 - 토요일 수취, 직원의 전문성, 서비스 다양성 및 접수 대기시간 단축, 개인정보 보호 등을 요구(설문조사 및 KPCSI 고객의 소리, ‘14)

나. 전문가 의견

- (사업다각화) 성장성이 높은 주력사업은 차별화 등으로 경쟁력을 확보하고, 수익성 있는 신규사업에 진출하여 통상우편물 감소에 대응 필요
 - 우체국택배의 장점과 다양한 고객요구를 반영할 수 있도록, 야간 배달 등 차별화된 서비스를 제공하여 택배사업 확충(ICT정책해우소, ‘15)
 - 저금리 기조 장기화 전망에 따라 대출·신탁 등 신사업에 진출하고, 해외·대체투자의 확대를 통해 자금운용 수익률 향상(ICT정책해우소, ‘15)
- (경영혁신) 우편물량의 지속적 감소에 따른 우편사업의 적자해소를 위해, 고비용 체계로 운영되는 우편사업의 근본적인 구조개편 절실
 - 우편물량 변화(통상↓, 소포↑)에 맞게 통상·소포를 분리하여 집중국 등 물류인프라를 효율적으로 운영하고, 시장구조에 맞게 위탁을 확대하는 등 우편사업 구조개편으로 경쟁력 강화(중기 경영전략 연구용역, ‘15)

Strength (강점)

- 공신력 및 전국 네트워크
- 우편사업과 금융업의 겸업
- 대규모 우편물 처리 등 규모의 경제
- 선진화된 우정 IT 기술 보유
- 예금·보험 전액 보장 및 높은 안전성
- 민간 업무제휴로 종합 금융서비스 제공
- 지역밀착 생활형 금융서비스

Weakness (약점)

- 정부기관으로 경영 자율성 제한
- 직원 전문성이 민간에 비해 부족
- 통상우편 중심 매출구조, 대안사업 부재
- 보편적서비스 유지 의무(비용 부담)
- 사업제한(여신, 보험가입 한도, 신상품)
- 자금운용 규제 등 수익성 확보 미흡
- 금융상품 다양성 부족(펀드 미취급 등)

Opportunity (기회)

- 전국 네트워크 활용 수요증대(창조경제 등)
- 소비형태 변화(신사업, 서비스 기회)
- IT·스마트폰 발달로 택배시장 지속 성장
- 규제 완화 및 전자상거래 시장 성장
- 물류정보기술 발달 및 고객요구 다양화
- 서민금융 확대 요구
- IT·스마트폰 발달로 서비스 채널 다양화

Threat (위협)

- 우편물 감소, 우편시장 개방
- 택배 신규사업자 진입 등 경쟁심화
- IT 발달로 off-line 네트워크 강점 감소
- 고령화, 핵가족화 확대(집배부하량 ↑)
- 저금리로 금융수익성 악화
- 민간의 우체국금융 공정경쟁 요구
- 금융기관 대형화로 시장경쟁 심화

SO 전략(강점-기회 활용)

- ❶ 우정사업을 활용한 창조경제 지원
- ❷ 택배, 국제물류사업 확대 등 우편 서비스 경쟁력 강화
- ❸ 공적 금융기관으로서의 역할 강화

WO 전략(약점 극복-기회 활용)

- ❶ 우정네트워크 개방과 공유로 정부 3.0 실현 및 신규수익 확대
- ❷ ICT 활용 우정인프라 선진화
- ❸ 인적 역량 강화

WT 전략(약점-위협 극복)

- ❶ 우편사업 수익구조 개선
- ❷ 지속성장을 위한 발전 제약요인의 법적·제도적 해결
- ❸ 재도약을 위한 조직문화 대혁신

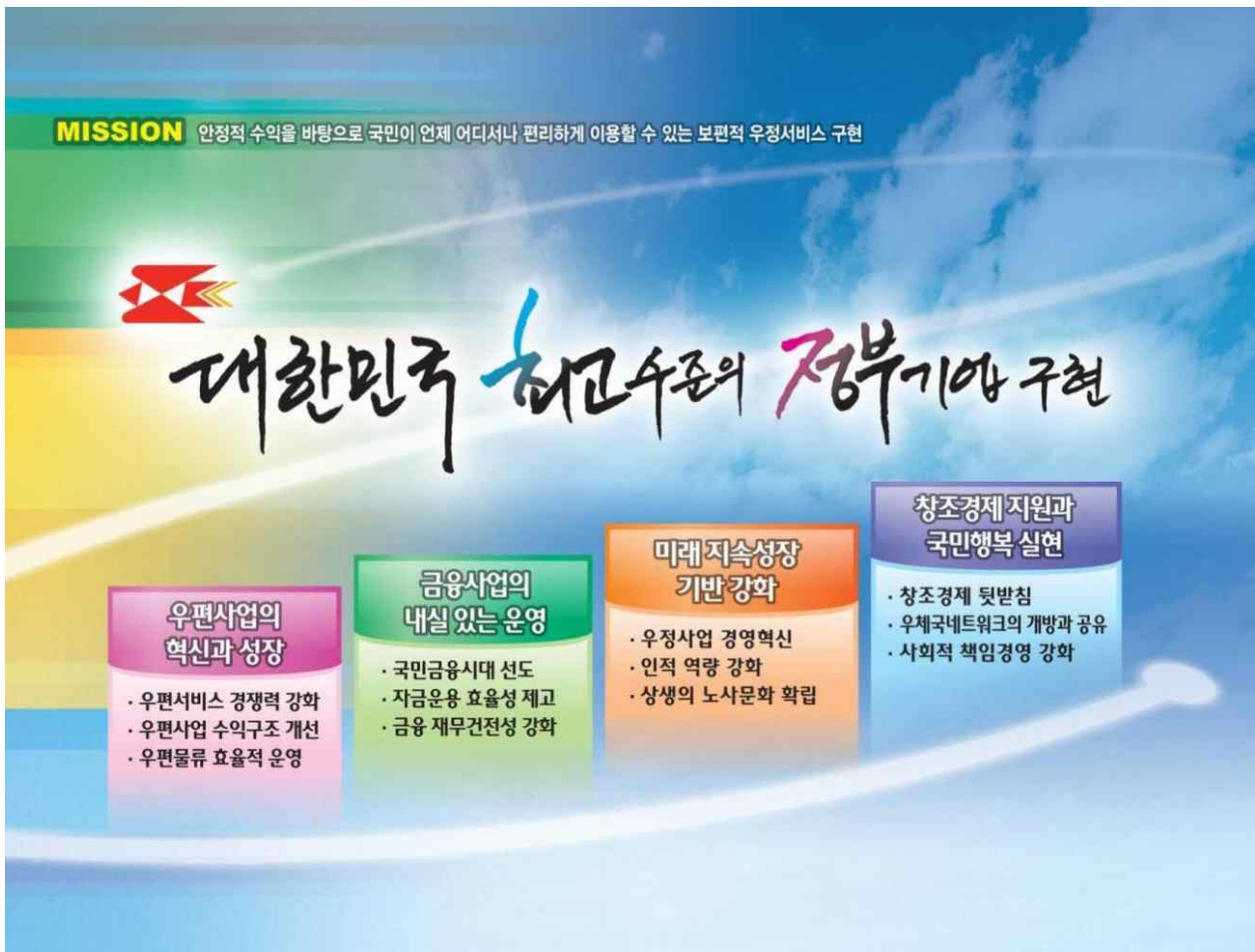
ST 전략(강점 활용-위협 극복)

- ❶ 신규사업 진출로 수익원 다각화
- ❷ 금융자산의 해외·대체투자 확대
- ❸ 우편사업 구조변화에 따른 물류 체계 효율화

Ⅲ. 우정사업 경영전략

1. 우정사업 경영비전 및 목표
2. 추진전략

가. 경영비전



【경영비전의 의미】

비전	대한민국 최고수준의 정부기업 구현
의미	끊임 없는 도전과 경영혁신으로 당면 위기를 돌파하고, 모든 면에서 국내 정부기업(공기업 포함) 중 최고 수준으로 도약 보편적서비스 제공(대한민국), 경영혁신 및 명확한 목표설정(최고수준, 구현), 사업성·브랜드 통일성(정부기업)

나. 주요 경영목표

구 분		2014년 실 적	목 표		
			2015년	2016년	2017년
1. 수익성 목표					
수익성	① 경영수지(억원)	2,983	1,450	1,850	2,100
	- 우편경영수지(억원)	△349	△1,100	△900	△850
	- 예금경영수지(억원)	1,521	1,250	1,350	1,450
	- 보험경영수지(억원)	1,811	1,300	1400	1,500
2. 경영규모 목표					
경영규모	② 우편매출액(억원)	28,473	27,390	28,800	29,600
	③ 예금수신고(조원)	60.1	60.0	60.5	61.0
	④ 보험총자산(조원)	47.7	48.0	49.0	50.0
3. 경영건전성 목표					
금융재무 건전성	⑤ 예금 BIS 비율(%)	12.9	9.0	9.5	10.0
	⑥ 보험 RBC 비율(%)	227.2	200.0	200.0	200.0
안전·보안	⑦ 안전사고율(%)	0.80	0.77	0.77	0.76
4. 고객가치 목표					
고객만족	⑧ KPCSI(우정고객만족도, 점)	88.5	88.5	88.6	88.7
서비스품질	⑨ 우편물 송달기준이행률(%)	99.6	99.5	99.5	99.5
창조경제 지원	⑩ 벤처기업 투자(누계, 억원)	1,550	1,850	1,850	2,150
공적역할	⑪ 공익사업 지원(억원)	52.7	54.0	55.5	57.0

전 략	세 부 과 제
우편사업의 혁신과 성장	❖ 【우편서비스 경쟁력 강화】 서비스품질 향상, 고품질 서비스 환경 조성, 국제협력 역량 강화 ❖ 【우편사업 수익구조 개선】 전략사업 육성, 우편물량 감소에 대응한 신규 수익원 발굴, 합리적 요금정책 추진 ❖ 【우편물류 효율적 운영】 물류망 최적화, 집중국 운영 개선, 배달구조 개편, 집배업무 평준화, 물류 인프라 고도화
금융사업의 내실 있는 운영	❖ 【국민금융시대 선도】 상품·서비스 개선, 영업기반 체계화, 펀드판매 등 사업 확장 ❖ 【자금운용 효율성 제고】 전문성·투명성 제고, 해외·대체 투자 확대, 중장기 전략적 자산배분계획 수립 ❖ 【재무건전성 강화】 리스크 종합 관리, 재무건전성 강화, 수익구조 개선
미래 지속성장 기반강화	❖ 【우정사업 경영혁신】 탄력적 조직 운영, 인사제도·조직문화 혁신, 장기성장을 위한 제도개선 등 ❖ 【인적역량 강화】 우수인재 육성, 교육원 운영 효율화 ❖ 【상생의 노사문화 확립】 소통 확대, 노무관리 역량강화, 위탁관리 제도 개선
창조경제 지원과 국민행복 실현	❖ 【창조경제 뒷받침】 창조산업 육성, 벤처기업 성장지원, 소상공인·농어민 지원, 정책홍보 강화 ❖ 【우체국 네트워크의 개방과 공유】 네트워크를 활용한 제휴 확대, 집배네트워크를 활용한 복지서비스 활성화 ❖ 【사회적 책임경영 강화】 사회공헌활동 확대, 소외지역·계층을 위한 공적금융 강화, 고객감동 경영 실현

전략 1 우편사업의 혁신과 성장

◇ 우편사업을 비경쟁과 경쟁사업으로 분리하여 사업원리에 맞게 운영

- * 비경쟁사업(통상우편, 창구소포 등)은 공공성 중심으로 효율성 제고와 국민편익 제공
- * 경쟁사업(택배, EMS 등)은 시장원리에 맞게 운영체계 재설계 및 비용구조 개선

◇ 신사업 발굴, 글로벌 역량강화 및 우편요금 현실화 등으로 수익구조 개선

1-1. 우편서비스 경쟁력 강화

- (서비스품질 향상) 다양한 고객수요를 반영하여 기존서비스를 개선하고, 고품질·차별화된 서비스 도입으로 편의 제고 및 신규수요 창출
 - (토요배달 재개) 국민불편을 해소하고 통상우편물 감소에 대응하기 위해 토요배달을 재개*(9.12.시행) 하고, 해당 직원의 근로복지 개선
 - * 9.1. 긴급 노사협의 타결 (희망자 및 순번 근무제 편성 운영, 택배원 총원, 수당지급 등)
 - (우편물류서비스 혁신) 1인가구 증가 등에 대응한 서비스 다양화*, 무인택배함 확대, 마을단위(150 가구 미만) 우편물 위탁배달 등 배달점 집중화
 - * 요금 선납 소포상자 도입, 요일 지정 배달서비스 시행 등
 - (글로벌 물류서비스 리더) 해외직구·역직구 등 글로벌 전자상거래 고성장예 대응하여, 고객 특성에 맞는 맞춤형 부가서비스 개발
 - * 소형 전자상거래 전용서비스(Light EMS, APP e-Packet), 통관·배송대행서비스 도입 등
- (고품질서비스 환경 조성) 접수·배달을 겸한 무인우체국 및 우편365 자동화 설치 등 무인우편서비스 시범운영 평가 및 보완
- (국제협력 역량 강화) 만국우편연합(UPU) 총회 등 국제기구 활동 참여와 우정국간 국제회의 개최 등으로 비즈니스 기회를 모색하고, 아·태우정대학 교육훈련 파견 등 교류 확대로 글로벌 역량을 확충
 - * 아·태 우정CEO 포럼('15.9), 한·중·일 우편고위급 회의('16.9), 카탈라 CEO 회의('16.7)

1-2. 우편사업 수익구조 개선

- (전략사업 육성) 택배, 국제물류 등 성장사업에 대한 특화서비스 개발과 신규서비스 도입으로 신규 수요 창출
 - (택배사업 수익성 증대) 저중량·다량물량 등 수익성이 높은 상품 유치를 위해 특화서비스 개발(야간접수, 배달예고 SMS 개선(일→시간) 등)
 - (국제물류사업 확대) 국제화물 등 지속 성장하는 물류시장으로 사업 영역을 확장하고, 중소 수출업체 등에 국제물류서비스를 지원
 - * 한·중 해상특송서비스('15.6.시범), 중국행 직항운송 확대 등
 - (신규서비스 도입) 공신력, 전국적 네트워크 등 우편사업의 강점을 활용한 고객맞춤형 서비스 개발로 우편 매출증대*
 - * 생활정보홍보우편(광고물 제작·배달 원스톱 서비스), 집배원 활용 본인확인서비스 등
 - (신사업 발굴) 기본서비스(Delivery) + α 를 통해 수익형·공익형 사업 개발
- (우편사업 다각화) 전국 네트워크를 활용하여 공공·민간기관 제휴 사업을 발굴하는 등 플랫폼 기능을 강화하여 새로운 먹거리 창출
 - (제휴사업 발굴) 우체국 보유자원을 활용하여 기업과 우체국이 win-win 할 수 있는 다양한 신규 서비스를 발굴하여 사업화 추진
 - (광고우편서비스 시행) 우편차량 및 소포상자 등 광고효과가 높은 우체국 시설·장비 등을 활용한 광고 추진(시범 '15.9.~)
- (합리적 요금정책) 시장상황에 탄력적으로 대응하기 위해 우편요금 결정의 자율성을 확보하고, 원가보상률 등을 고려하여 요금체계 개선
 - (요금·수수료) 우편물량 감소, 물가상승률, 원가보상률 등을 고려하여 현실화하고, 시장에 탄력적으로 대응할 수 있도록 요금 체계를 개선
 - (감액률) 원가보상률을 감안하되, 감액률이 상대적으로 높은 정책 감액을 조정의 우선순위로 하여 감액제도를 단계적으로 개선

1-3. 우편물류 효율적 운영

- (물류망 최적화) 상품별 물량변화(통상↓, 소포↑)에 맞추어 우체국 물류 혁신
 - (구분체계 개편) 소포 전용 광역물류센터(IMC) 건립('18)을 통해 현행 발송·도착 2회 구분을 1회구분체제로 개편하여 물량변화에 대응
 - * 개편 효과: △2,493억원(직접편익 4,985억원-투자비 2,492억원, KDI 예비타당성 조사)
 - (운송체계 개선) 통상·소포 분리 운영, 도로여건 개선 및 광역물류센터 중심의 방사형 운송구조에 맞춰 운송편 조정 등 운송망을 최적화
 - * 파렛 운송을 자동화를 통해 낱소포 운송으로 전환, 민간위탁 확대(5.6%→최대 20%) 등
- (집중국 운영체계 개선) 기능조정·통합으로 분할손을 최소화하고, 위탁으로 전환하여 비용절감 및 우편물량 변화 등에 탄력적으로 대응
 - (기능 조정) 총괄국의 작업공간 확보와 물류비 절감을 위해 소포실(마케팅, 픽업)을 집중국으로 통합('15년 3국(광주권, 대구권, 천안권) → '16년~ 확대)
 - (집중국 효율화) 우편물 처리물량이 적고 인근 집중국으로 기능이관이 가능한 우편집중국 통합 및 단계적 운영위탁 추진
 - * 중·장기적으로 광역물류센터를 건립('18)하여 29개 집중국·물류센터를 단계적으로 축소
- (배달구조 개편) 통상·등기·소포전담구로 배달체계를 분리하여 배달인력의 효율화·전문화, 농촌지역은 광역 소포구 및 특수지 확대
 - * (일반통상) 집배구 감축, 비정규직·위탁 확대, (등기통상) 정규직, (소포) 위탁확대
- (집배업무 평준화) 집배부하량 산정기준 표준화* 등 신뢰성 확보로 도·농간 불균형한 집배인력을 재배치하여 신도시 지역의 증원수요 해소
 - * 부하량 입력방식 개선, 입력항목 현행화, 배달환경 반영, GPS를 통한 배달시간·거리 실측
- (물류인프라 고도화) 우편물류의 자동화·정보화를 통한 프로세스 최적화로 생산성을 높이고, 시간외 근무 단축 등 비용절감을 도모
 - * 고성능 소포구분기(4→15천통/hr) 보급 확대(2대), 주소자동인식 등 기술개발(~'18)

전략 2 금융사업의 내실 있는 운영

- ◇ 예금·보험의 상품·서비스 개선 및 영업기반 강화 ⇒ 친서민 금융기관
- ◇ 저금리·저성장에 대비한 해외·대체투자 확대 및 자금운용 효율성 제고

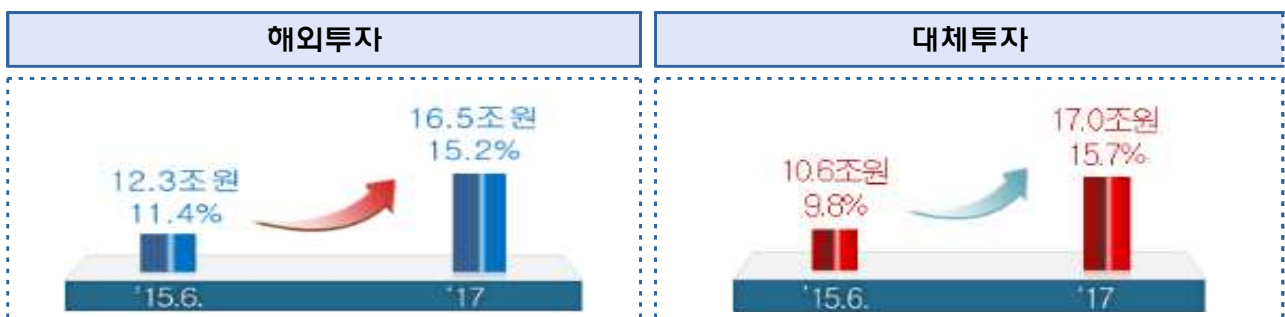
2-1. 국민금융시대 선도

- (상품·서비스 개선) 핀테크 활성화, 계좌이동제, 고령화 등 금융사업 환경변화에 맞추어 상품·서비스를 고객별 맞춤형 상품체계로 개선
 - (상품체계 개편) 핀테크(FinTech) 접목으로 서비스를 개선하고, 계좌이동제에 대응할 수 있도록 고객별 맞춤형 상품체계로 전환
 - * 「계좌이동제 시행에 따른 대응전략 방안」 연구용역('15. 8.~12.)
 - (고령화 시대 위험보장) 실버 암보험, 고령자 가입이 가능한 실손의료비 보험 등 노후 준비 맞춤형 상품 개발
 - * 가입연령 확대(65 → 75세), 보험료 부담 완화(현행 대비 70~80% 수준)
 - (보험금 청구등록 광역화) 총괄국에 분산된 보험금 청구서류 등록업무를 지방우정청으로 광역화하여 전문성 제고·고객만족도 향상
 - * 보험금 청구서류 등록업무 광역화 시범운영('15.4분기) → 시행('16)
- (영업기반 체계화) 금융소비 패턴과 고객 니즈를 반영한 비대면채널 역량 강화 및 금융 인력의 마케팅 전문성 제고
 - (비대면채널 강화) 고객특성에 적합한 스마트금융 상품·서비스 개발* 및 비대면 채널 서비스 수준을 격상시킬 수 있는 고객대응전략 마련
 - * 성별·연령대 등 대상고객의 특성에 부합하는 맞춤형 온라인 전용상품 개발
 - (마케팅 전문성 강화) 창구직원 매일학습프로그램 운영, 민간 금융자격증 취득 지원, 고능률의 보험설계사(FC) 육성 및 신규FC 모집 확대
- (펀드판매 등 사업확장) 기존 예금·적금·송금에서 펀드판매 등으로 사업을 확장하여 국가 금융 인프라의 역할 제고와 신규 수익 창출 도모
 - * 신규사업 진출 및 상품 다각화 등 우체국예금 증장기 발전전략 마련

2-2. 자금운용 효율성 제고

- (자금운용 전문성·투명성 제고) 자금운용 인력·조직의 전문역량을 강화하고, 자금운용 프로세스 전반의 투명성 강화
 - (운용조직 전문성 강화) 연기금 등을 참고하여 전문성 강화를 위한 조직·인력 등 자금운용체계 마련(연구용역 '15, 세부계획 수립·추진 '16)
 - (자금운용 투명성 강화) 내부통제 강화, 외부 전문가 참여 확대, 외부 성과평가 및 공시 확대 등 프로세스를 강화하여 객관성을 확보
- (해외·대체투자 확대) 국내 자금운용시장의 한계를 극복하고 기대 수익률 제고를 위해 해외 주식·채권, 대체투자를 점진적으로 확대
 - (해외 네트워크 구축) 해외사무소(뉴욕, '15.7.)를 활용하여 해외 공적 기금과 제휴 및 신규 투자 상품 발굴 등 추진
 - (실물자산 확대) 장기적으로 안정적 현금흐름이 발생하는 부동산, SOC 및 변동성이 낮은 프로젝트 PEF, 헤지펀드 등 투자 확대
- (중장기 전략적 자산배분계획 수립) 저금리 장기화에 대비하여 금융 자산의 변동성 축소 및 수익성 제고를 위한 중장기 투자모델 개편
 - (주식 및 채권) 주식 투자비중은 유지하고, 우량 회사채 확대 및 안정적 구조의 구조화 상품 투자 등을 통해 자금운용수익률 제고
 - (해외·대체투자) 고위험·고수익 투자는 지양, 중위험·중수익형 자산 확대, 수익성 제고를 위한 신규 투자상품 지속 발굴 추진

<저금리 대비 투자전략>



2-3. 금융 재무건전성 강화

- (리스크 종합 관리) 투자자산 다각화에 따른 신용분석 강화 등 자금 운용의 안전성 확보와 규제강화에 대응한 리스크 관리 강화
 - (신용분석 강화) 회사채 투자 확대 등에 따른 기업 신용위험 증가에 대응하여, 신용분석 및 기업별 투자한도 관리기준 강화
 - (운영리스크 관리강화) 지능화·고도화되는 금융사고 예방을 위해 내부통제·리스크통제 자가진단(RCSA) 내실화, 예금압류업무 전산화
 - (리스크 중심 문화구축) 상품·제도 개선 등 재무건전성과 경영수지에 영향을 주는 업무 추진 시 ‘위험관리분과위원회’ 보고·심의 후 추진
- (재무건전성 확보) 우체국 금융의 건전한 성장과 고객보호를 위해 재무건전성 비율을 적정 수준으로 유지하여 대내외 신뢰도 확보
 - (BIS비율 관리 개선) 위험가중자산 총 한도관리, 가중치 높은 지분증권의 투자한도 관리 등을 통해 BIS 비율 적정 관리(감독기준 8.0%)
 - (RBC비율 관리 강화) 금융감독 규제강화에 대응, 지급여력(RBC)비율 적정 관리, 손해율 개선('14년 91.9% → '17년 90.0%) 등 재무건전성 강화
 - * 보험업법상의 RBC 비율 최저 기준 100%, 권고 기준 150%
 - ** RBC비율 분석 및 개선방안 연구용역('15), 리스크 관리 정합성 개선('16)
- (수익구조 개선) 저원가성 상품 중심의 사업운영을 통한 수신구조 개선 및 보험환급금 대출한도액 조정 등으로 안정적 수익을 증대
 - (수신구조 개선) 저금리로 인한 투자상품의 자금이동 등을 반영하여 수신고를 현재 수준으로 유지하되, 저원가성 요구불 예금을 확대
 - * 요구불예금 수신고 비중 : ('14) 18.9% → ('17) 22.0%
 - (보장성보험 증대) 손익기여도가 높고 리스크가 낮은 보장성보험을 전략상품으로 선정(5종)·판매(보장성보험 점유비(%): ('14) 59.2 → ('17) 62.0)
 - (대출한도액 조정) 현행 대출한도 80%를 보험 상품별로 재설정

전략3 미래 지속성장 기반 강화

- ◇ 업무량에 상응한 탄력적인 조직·인력 운영으로 경영효율성 도모
- ◇ 주인의식 배양, 열린 소통의 직장문화, 우수인재 양성 등 조직역량 강화

3-1. 우정사업 경영혁신

- (보편적 서비스 기준 재정립) ICT·교통 발달, 우편물량 감소 등 환경 변화에 대응, 새로운 서비스 기준(접근성, 서비스 품질 등)을 재정립·운영('15.12)
 - * 「안정적 우편서비스 제공을 위한 운영기준 재정립」 연구용역('15. 4.~10.)
- (창구망 합리화) 보편적서비스 유지 범위 내에서 우편물량 감소, 인근국 거리 등을 종합적으로 고려하여 재조정 및 유연화
 - 도시지역 위주로 우편물량 및 인근국 거리 등을 고려하여 창구망을 재배치하고, 신도시 지역은 임차국 또는 우편취급국으로 설치
 - 농어촌 지역은 보편적서비스 제공을 위해 1면 1국을 유지하되, 이용량을 고려하여 시간제우체국 확대 및 우편취급국 전환
- (탄력적 조직 운영) 우편물량 감소 등 환경변화에 능동적으로 대처할 수 있도록 유연한 조직·인력 운용체계를 구축하여 사업역량을 강화
 - (우본 및 직·청 기능 조정) 본부 집행기능의 하부조직 위임을 확대하고, 미래전략 및 신사업 발굴 등 핵심위주 정책기능을 강화
 - 사업집행 기능은 지방청에 위임하여 지역별 책임경영 도모
 - 「현업관서 소요인력 산출기준」 개정을 위한 연구용역('15.8.)과 현업관서 의견수렴을 통해 적정 소요인력 기준을 마련('15.12.)
 - 집중국 운영체계 개선(직영→위탁), 배달구조 재설계 등에 따른 인력 조정
 - 총괄우체국 지원기능(지원과) 및 물류지원 기능(우편물류과) 일원화에 따른 배치인력 기준을 설정·운영하고 시설·방호 업무의 외부위탁 확대

- (인사제도 혁신) 우정직종을 단순화하고, 성과-보상체계 연계를 강화할 수 있는 경영평가제도를 운영하는 등 인사제도 혁신방안 마련
- (우정직종 단순화) 10개의 우정직종을 2~3개의 직종으로 단순화하여, 인력수급을 원활하게 하는 등 조직·인력 운영의 유연성을 확보
 - (성과-보상 연계 평가체계) 청장·총괄국장에 대한 권한 위임을 확대하되, 경영개선 노력을 승진·전보와 연계하여 일하는 조직문화 정착
- (장기발전 장애요인 해결) 관계부처와 협의하여 예특이익금 우특 우선 활용*, 보험가입 한도액(4천만원) 증액 등 장기성장을 위한 법률·제도 정비 추진

< 장기 성장을 위한 제도개선 추진사항 >

구분	현황	문제점	추진 사항
예특 이익금 활용 제약	예특 이익잉여금 일반회계 과다 전출('14년 누계 1.3조원) * (관련법) 국가재정법, 정부기업 예산법	- 노후국사 개축 등 기본적 서비스망 유지를 위한 투자 자원 부족 - 예금 자본건전성 악화	- 우특 우선전출 - 이익잉여금 자본적립 규정
공적 자금 출연	예금평잔고·보험 책임준비금의 1/1,000 각각 출연 * (관련법) 공적자금상환기금법	- 자본건전성 하락 * BIS비율 15% 이하 등의 경우에는 未출연 규정 필요	- 공적자금상환기금법 개정
자금 운용 제한	업무용 부동산(영업시설(10% 이상 업무용), 연수시설) 외 투자목적의 부동산 소유 불가 * (관련법) 우체국예금·보험에 관한 법률	- 저금리 시대 적정 수익 확보 곤란	- 자금운용 방법으로 투자목적의 부동산 규정
보험 가입 한도 증액	사망보험금(4천만원), 연금보험 수령액(연 900만원) * (관련법) 우체국예금·보험에 관한 법률(금융위 협의)	- 최소한의 보장 수준에 미흡 * 민영보험사는 규제완화 차원에서 가입한도 폐지('96)	- 금융위 협의 - 예보법 반영

- (조직문화 대혁신) 우정사업의 경영혁신과 지속적 성장을 통한 대도약을 위해, 전 직원의 공감과 참여를 위한 전사적인 실천운동을 전개

- 전 직원이 비전을 공유하고, 핵심과제 설정·운영, 주인의식 함양, 언어·관습 등 일하는 방식의 변화 추진
- 조직운영 철학, 바람직한 우정인재상 마련 및 교육

□ **(공직기강 확립)** 자금운용 등 취약분야 제도개선과 의식개혁을 통해 구조적 부조리를 예방하고, 자체감사 활성화로 내부통제를 강화

- 공직기강 감찰 상시 운영 및 신상필벌의 엄격한 적용
- 전 직원 청렴교육 특별과정 운영(의무이수) 등 공직윤리 확립

□ **(비정상적 정상화)** 별정우체국, 우편취급국 등 분야별 비정상적으로 운영되는 과제를 수시 발굴하여 개선

- 별정우체국 승계·추천국장 제도 등 비현실적인 운영실태 개선
- 우편취급국의 운영상황, 취급량을 고려한 수수료체계 정비* 및 집배원 장시간 근로 개선

* 기본수수료 조정 및 수수료 상한제 도입 등 검토(연구용역 '15.5.~7)

□ **(비상경영 지속)** 세출 구조조정, 유희자산 매각 등을 통한 비상경영 지속

- (세출 구조조정) 세출예산 지출계획 조정으로 현금유동성을 확보하고, 신축적 예산집행 관리 등을 통해 지속성장을 위한 투자재원 마련
- (유희자산 매각) 창구국 통·폐합, 임차전환 등에 따라 활용·개발 가치가 없는 구청사를 매각하여, 유지비용 절감 및 투자재원 확보

□ **(산하기관 경영혁신 강화)** 우편물량 감소 등 우정사업 경영환경에 맞는 조직·인력 정비, 임금피크제 도입 등 공공부문 혁신을 선도

* 핵심 업무 위주의 기능 재편 및 신사업 발굴 등을 통한 경영수지 개선

□ **(통일 대비)** 북한의 우정서비스 제공 실태 모니터링 및 대응방안 연구

3-2. 인적역량 강화

- (우수인재 육성) 외부 전문가 채용을 확대하고, 내부 우수인재의 조기 선발·육성, 인사교류 활성화 추진
 - (전문가 채용) 법무, 자금운용, 마케팅, 물류 등의 전문분야에 민간 전문가를 채용하고, 내부의 젊고 유능한 인재를 조기 발탁·양성
 - (직무인증제 취득 의무화) 직무인증제를 실무 중심으로 운영하고, 인증취득자의 고객 접점 보직 배치를 통해 대고객서비스 향상
 - * 직무인증 의무취득 대상자 9.7천명 중 5.3천명(54.7%) 취득 완료('15.7월말)
- (교육원 운영 효율화) 현장중심의 직무교육 강화, 관리자 역량교육 자체 개발 및 교육품질 향상 등으로 교육원의 기능과 역할을 극대화
 - (직무교육 강화) 신규 직무과정 개발, 유사과정 통합 등으로 직무교육을 확대('15.7월말 59%→ '17년 70%)하고, 실무(과제)중심으로 교육과정 재설계
 - (관리자 역량교육 강화) 중공교 등 주요 교육기관의 벤치마킹을 통해 자체 역량교육과정 설계·운영 및 내부강사 양성('16년 시범)

3-3. 상생의 노사문화 확립

- (소통 확대) 현안사항 협의·토론 활성화, 노사협의회 수시 개최 등 활발한 상호 소통을 통한 갈등요인 사전 해소
- (노무관리 역량강화) 노사전문가 채용 및 노사관리 조직을 확대하고, 현업 관서장 등 노무관리 교육 강화
- (위탁관리 제도 개선) 비정규직·위탁배달원 처우개선*과 직무분리 실현, 표준계약서 개선 및 현업 위탁업무 관리자 교육과정 개설 등
 - * 상시집배원 등 비정규직 공무원 채용, 직종별 무기계약직 일괄 전환, 수당신설 등

전략 4 창조경제 지원과 국민행복 실현

- ◇ 네트워크를 활용한 벤처·소상공인 판로 지원 등 창조경제 확산
- ◇ 저소득 소외계층을 위한 공적금융 강화 등 사회공헌활동 강화

4-1. 창조경제 뒷받침

- (창조산업 육성) 대국민 서비스의 접점인 우체국 네트워크를 활용하여, 핀테크 및 우정IT 수출 등 창조경제 지원사업 발굴·추진
 - (창조경제 뒷받침) 인터넷전문은행 참여(간접투자), 스마트폰 카드지갑 앱 개발(모바일 경조환·체크카드 발급), ICT기업과 금융업무 제휴*로 핀테크 산업 육성
 - * 모바일 기반 지급결제·송금·본인인증 등 다양한 분야의 특화서비스 개발 확대
 - (우정기술 개발·수출지원) 주소정보 자동인식 및 물류자동화시스템 등 우정IT 기술을 개발하여 민간기업 이전 및 상용화 제품 수출 지원
 - 해외우정과 IT협력 MOU 체결(카자흐스탄 등 10개국, '15.5월말), 수출 증진협의회(회원사 17개) 운영 등을 통해 상용화 제품의 수출 지원
- (벤처기업 성장 지원) 우체국 금융자금을 활용하여 벤처기업 투자를 확대하고, 창조기업의 물류플랫폼 역할을 수행하는 등 창조기업 지원
 - (벤처기업 투자) 벤처캐피탈(VC)을 통해 창조경제혁신센터 참여 우수 기업 및 IT융합 등 신성장 동력 산업에 투자 확대(600억원, 약정액 기준)

< VC 연차별 투자확대 계획(억원) >

구분	2012	2013	2014	2015	2016	2017	계
투자 (누계)	- (1,050)	500 (1,550)	- (1,550)	300 (1,850)	- (1,850)	300 (2,150)	1,100 (2,150)

- (중소기업 지원 등) 중소기업의 물류플랫폼 역할 수행 및 정부 기관과 연계한 우편서비스 확대* 추진

* 체류외국인 신고서·장애인등록증 등 직접방문 신고방식을 민원우편으로 대체

- (소상공·농어민 지원) 우체국 네트워크를 통해 소상공인·농어민의 유통·판로를 지원하고, 노란우산공제 수탁판매로 소상공인 생활안정에 기여

- (판로지원) 우체국쇼핑(몰) 사용자 편의를 제고*하고, 전통시장 입점업체 확대, 지역 우수상품 발굴·중소상공인 판로 지원을 위한 해외판매 확대**

* 간편결제서비스 제공, 모바일 기능 개선 등

** 알리바바 그룹 글로벌 티몰 입점, 중국 유통업체와 한국 신선식품관 개설 등

- (알뜰폰 판매) 판매관서 확대* 및 프로세스 다각화** 등을 통해 점유율 (4→8%)을 높여, 통신비 절감과 중소기업자의 유통·판로 확대

* 판매 관서 확대 : 226국('13.9.) → 651국('14.10.) → 1,300국('15.7.)

** 알뜰폰 온라인 가접수 시스템 도입을 통하여 판매채널을 다각화

- (물류지원) 소상공인의 해외수출 지원을 위해 소형포장우편물의 국제우편요금을 세분화하여, 실질적인 해외 배송비 절감을 도모

* K-Packet 요금제 세분화 : 기존(150g~500g, 6단계) → 개선(20단계)

- (금융지원) 「노란우산공제」* 수탁판매 확대로 소상공인의 생활안정 지원

* 소기업·소상공인의 폐업 등 상황발생 시 보험금 압류를 금지하고, 보험금으로 사업재기 기회를 제공해 주는 정부시책 보험(중소기업중앙회 주관)

- (정책 홍보 강화) 우체국 네트워크와 시설·장비·인력 등을 활용하여, 창조경제·정부3.0 등 정부현안을 홍보하고, 우정사업 홍보역량 강화

4-2. 우체국 네트워크의 개방과 공유

- (제휴사업 발굴·확대) 공공기관 또는 민간기업과 업무제휴를 확대하여 상생방안을 모색하고, 우정사업의 새로운 수익원을 창출

- (온라인 동대문 시장 개설) 우체국쇼핑(몰) 내 동대문 시장을 개설하고, 야간택배(픽업) 서비스를 제공하여 시장상인 판로 제공 및 매출 증대

- (수익형 부동산 개발) 마포·영동우체국 등 도심 노후국사를 업무시설, 오피스텔 등 수익형 복합청사로 개발하여 임대수익 창출

* 중·장기적으로 용산우체국, 해운대우체국을 호텔 등 복합청사로 민간과 공동개발 추진

< 우체국 자산(부동산) 개발 계획 >

구분	주요내용	대상국
자체 개발	자체세입으로 세출예산을 편성·개발	마포, 서울영동('15~'17), 여의도('16~'19)
민간 개발	세출자원 한계를 고려, 민간자본으로 개발 가능업종(호텔 등)을 제안 받아 개발	용산, 해운대수련원('16~'18)
공동 개발	KT와 상호보유 부동산의 가치증대를 위한 공동 개발·협력	공동개발(원효로부지-KT원효지사), 교환·매각 등 ('15~'16)

- (금융망 활용) 금융 창구망을 증권사·은행 등 금융기관에 개방하여 농어촌 지역의 금융소외 해소에 기여(18개 업무, 244개 기관과 제휴, '15.6.)

* 금융기관 계좌의 우체국 입·지급·이체서비스, 증권·펀드계좌 개설 대행, 제휴카드 확대 등

□ (농어촌 복지전달체계 등 정부기관과 협업) 농어촌 복지전달서비스 수탁 및 '행복배달 빨간자전거' 활동 확산 등 새로운 역할을 수행

- (복지서비스 활성화) 우체국 네트워크를 행정·복지 분야에서 폭넓게 활용할 수 있는 방안을 발굴하여 관계부처와 협업 추진

* 「우체국 조직을 활용한 복지전달체계 지원」 연구용역 추진('15.4.~9.) 중, 집배원을 통한 복지지원 대상자 발굴, 독거노인 안부 확인, 위기가구 제보 등 도입

- ('행복배달 빨간자전거' 활동 확산) 집배인력을 통한 소외계층의 생활제보, 불편·위험사항 신고 등 민원·복지서비스 제공 확대

* 소외계층 생활제보 215건, 위험사항 신고 198건, 민원서류 배달 629건('15.7월 누계)

4-3. 사회적 책임경영 강화

- (행복나눔 사회공헌 확대) 우체국의 전국적 네트워크를 활용하여, 공공복지 사각지대에 있는 소외계층에 대한 사회공헌활동 확산
 - (공익사업 확대) 예금사업 수익 및 보험적립금의 일부를 활용하여, 지역 연계 우체국 「행복나눔」 프로그램 등 사회 소외계층 복지지원
 - * 공익사업 지원금액(억원): ('14) 52.7→('15e) 54.0→('16e) 55.5→('17e) 57.0
 - (봉사활동 활성화) 집배원 365봉사단(5,164명), 우정사회봉사단(7,234명) 등 우체국 인력을 활용한 소외계층 무료급식, 소년소녀가장 지원 확대

- (공적금융 역할 강화) 소외계층을 위한 특화상품 보급으로 생활안정 지원
 - (공익형 금융상품 개발) 중소기업 청년 취업자의 근로장려를 위한 예금상품 보급('15.8.) 및 경제적 취약계층의 최소한의 보험보장 제공 등

< 공익형 금융상품 현황('14) >

구분	상품현황	지원금액
예금	새봄자유적금, 이웃사랑 정기예금·자유적금, 행복지킴이통장, 재형저축	82억원
보험	청소년꿈보험, 어깨동무보험2종, 만원의 행복보험, 나눔의 행복보험	16억원

- (금융소외 해소) 민간 금융기관이 부족한 농어촌 및 도서벽지 지역에 다양한 금융서비스를 제공하여 시장경제 보완
 - * 우체국 철수 시 1개 민간금융기관만 남은 지역 : 1,412개 읍면 중 572개 읍면(40.5%)
- (고객감동경영 실현) 현장중심의 CS 운영으로 고객만족도를 지속적 향상시키는 등 서비스 품질을 높여 안정적 사업운영 도모
 - (내실 있는 CS 추진) 기본에 충실하고 전문지식 체화로 고객편의를 제공하고, CS 지원센터를 운영(교육원)하는 등 현장 맞춤형 서비스 제고
 - (고객 중심의 제도개선) 고객 불만사항과 다양한 의견을 반영한 서비스 개선 및 제도화로 최고 수준의 우정서비스 유지