

# 해외 우정기관의 최신 동향을 통해서 본 우체국예금의 역할과 가치

권태우\*

본 연구는 디지털 금융 확산에 따른 급격한 금융시장 환경 변화에 올바르게 대응하기 위하여 주요국 해외우정 기관들의 최신 동향 분석을 통해서 우체국예금의 역할과 가치를 살펴보고자 하였다.

해외 우정기관들은 포스트 뱅크 설립을 통한 역할 확대, 기업공개를 통한 체질 개선, 중단되었던 금융사업 재개를 위한 노력 등 크게 3가지 유형의 움직임을 통해 변화하는 금융환경에 대응해 나가고 있다. 이를 통해 도출한 우체국예금의 역할은 국민의 보편적 서비스를 지원하고 유지하기 위한 '우편사업의 동반자'와 민간 금융기관이 수행 할 수 없는 금융소외계층을 위한 '공적 소매금융기관' 두 가지이다. 물론 수익이 동반 되지 않는 금융 사업을 유지하기란 쉽지 않다. 하지만 수익 창출만을 위해 민간 금융기관과 동일한 역할과 방향성으로 사업을 운영 한다면 우체국예금이 가지는 본연의 핵심 가치와 존립 당위성은 약화될 것이다. 지속 가능한 수익 창출을 기반으로 우편사업을 지원하고 금융포용과 같은 서민을 위한 공적 소매금융 업무를 충실히 이행 할 때 비로소 미래 금융 시장에서도 우체국 금융의 필요성과 본연의 가치를 높일 수 있을 것이다.

해외우정 기관들과 마찬가지로 국내 우체국예금도 민간 금융기관들과는 차별화 된 사업 영역을 구축하기 위하여 미래 전략과 방향성을 고민해야 한다. 무엇이 궁극적으로 공공의 이익을 위한 것인지 공적 소매금융의 역할을 다시금 되새기고 대한민국 금융시장에서 우체국예금의 포지션과 역할을 재정립해 나갈 필요가 있다.

## I. 머리말

1861년 영국 우체국에서 우편예금을 최초로 시작한 이래, 우체국예금은 19세기 중반 또는 20세기 초 유럽, 미국 등 산업 국가를 중심으로 확산되었다. 전 세계적으로 시민들의 저축 장려

\* 우체국금융개발원 금융연구팀 전임연구원 acetw07@posid.or.kr

를 통한 가계자산 증식에 이바지하고 조성된 자금을 효과적으로 활용하여 지역 사회와 국가경제 발전을 돕는 역할을 수행하면서 초기 금융시스템 정착에 기여하였다. 특히, 광범위한 우체국 네트워크를 활용하여 저소득층과 시골 지역 주민들에게 저축, 지불결제 등의 기본적인 금융서비스를 합리적인 가격으로 제공해 왔다. 우리나라 우체국예금도 1905년 우편 저금 업무를 시작으로 보편적 금융서비스를 제공하기 위한 책임과 역할을 다하고 있다.

하지만 디지털 경제 확산에 따른 우편 물량 감소, 온라인 금융거래 증가 등의 사업 환경 변화는 전반적인 우정사업 운영에 부담으로 작용하고 있다. 또한, ICT 기술 발전에 따른 새로운 핀테크 금융서비스의 도입, 다양한 금융 상품으로 무장한 은행들의 공세에 정책당국과 경쟁기관들은 지금까지 오프라인 네트워크를 바탕으로 보편적 금융서비스를 제공하고 있는 우체국예금의 역할에 대해서 새로운 해답을 요구하고 있다.

이러한 전반적인 우정사업 위기와 금융 환경변화에 대응하기 위해 주요국 해외 우정기관들은 다양한 혁신과 변화를 시도하고 있으며, 본고에서는 주요국 우정기관들이 최근 추진하고 있는 경영혁신의 노력들을 체제 변화와 중장기 전략을 중심으로 살펴보았다. 해외 우정기관들의 최

(그림 1) 예금업무를 수행하고 있는 우정사업자 현황



자료: Universal Postal Union(2014)

신 동향과 전략 분석을 통해 우리에게 시사하는 바를 찾고 우체국예금의 올바른 역할을 재정립할 수 있는 기본적인 방향성을 제시해 보고자 한다.

## II. 해외우정 기관 최신 동향

### 1. Post Bank 설립

우체국예금은 일반적으로 우편이 대주주화 된 합작투자 형태나 우편사업의 주도 아래 일부 금융서비스를 제공하는 부가사업으로 발전해왔다. 하지만 시장 환경 변화와 함께 최근 일부 우정사업자들은 은행업 허가를 통한 자체 포스트 बैं크를 설립하여 우체국예금 중심의 인프라 구축과 다양한 금융서비스 제공을 위한 업무 영역 확대를 추진하고 있다.

#### 1) 인도(India Post)

인도 정부가 운영 중인 인도 우정은 1882년 우편저축을 시작으로 전국 155,015개 우체국을 통해 국민들에게 소액 저축 상품을 제공하고 있다. 2014년 3월을 기준으로 3억 4천 예금 계좌 및 약 110조원에 달하는 수신고를 보유 중이며, 소액저축 외 송금, 전자화폐, 각종 지불결제, 우편환, 보험 등의 금융서비스를 제공 중이다. 인도 우체국은 도시지역 10.14%, 시골지역 89.86% 비중으로 분포되어 있고 우체국 점포 당 약 8,221명의 주민 및 21.22km 지역을 커버하며 인도 국민들을 위한 금융포용 확대 노력을 계속하고 있다.

하지만 월드뱅크 조사에 따르면 인도 성인 인구의 약 43% 및 시골지역 인구의 약 61%가 여전히 공식적인 금융서비스를 제공받지 못하는 금융소외계층으로 확인되었으며, 시골지역 인구의 24%는 비공식적인 신용거래를 이용하고 있는 것으로 추정되고 있다. 또한 국민들의 보험 가입률은 현저히 낮는데 생명보험은 전체 인구 대비 약 4%, 손해보험은 약 0.2% 수준의 가입률을 기록하며 대다수 국민들이 제대로 된 금융서비스를 이용하지 못하고 있다.

최근 인도 우정은 2017년 3월부터 인도 우정의 100% 자회사 형태의 포스트 बैं크를 설립하여 제한적인 은행 업무를 수행 할 것임을 발표하였다. 인도중앙은행은 2015년 8월 인도 우정을

포함하여 인도 최대 재벌그룹인 릴라이언스, IT기업, 통신 사업자 등 총 11개 사업자들에게 '결제전문은행(Payment Bank) 은행업' 예비 인가를 승인했다. 보스턴컨설팅 그룹의 분석에 따르면 '09년 인도 은행 산업 규모는 약 1,600조원 수준이지만 2025년에는 약 3경 3,800억원 규모로 성장할 것으로 전망하고 있다. 하지만 인도 은행산업은 현재 일부 국영 은행을 중심으로 운영되고 있으며 이러한 폐쇄적인 시장 환경에 포스트 बैं크를 포함한 신규 사업자를 투입하여 전반적인 시장 경쟁 체제를 구축하고 은행산업의 경쟁력을 끌어올리기를 희망하고 있다. 또한 포스트 बैं크가 우체국 네트워크와 다양한 핀테크 기업 또는 통신사를 연결하는 플랫폼 제공자의 역할을 담당하며 인도 전자상거래 시장의 활성화를 유도한다는 계획이다. 하지만 포스트 बैं크 설립을 통한 주된 기대 효과는 금융포용 확대이다. 우편사업이 중추적인 역할을 담당하는 인도우정에서 금융 중심의 전략수행 및 금융포용 확대를 위해 역량을 금융 사업에 집중시키기에 한계가 존재한다. 또한 전체 우체국의 1.6%에 해당하는 25,000개 우체국만이 전산화 되어 있는 등 여전히 낙후된 인프라를 보유하고 있다. 이러한 점을 전반적으로 고려할 때 인도 우정은 포스트 बैं크를 자회사 형태로 독립 시켜 경영에 자율성을 보장하고 금융포용을 확대 한다는 계획이다. 인도 우정 관계자에 따르면 포스트 बैं크의 목표는 '가장 접근성이 좋은 은행'을 만드는 것, 그리고 포스트 बैं크와 우체국 네트워크를 활용하여 제도권 금융회사를 이용할 수 없었던 저소득층과 시골지역 거주 주민들에게 합리적인 가격의 금융 서비스와 접근성을 제공하는 것이라고 밝혔다. 인도 우정의 이러한 행보에 시장의 반응 또한 긍정적이다. 다양한 이해 관계자들이 공식적인 금융시스템으로 많은 수의 개인 및 중소기업 고객을 유입 시킬 수 있을 것으로 기대하고 있으며 월드뱅크, 도이치뱅크, 바클레이즈 등 40여개 국제 금융기관들이 인도 포스트 बैं크와 제휴를 통한 사업모델 개발 및 서비스 제공에 벌써부터 많은 관심을 보이고 있다. 인도우정은 향후 은행업 허가(Full Banking Licence)를 취득하여 비용 효율적인 대출 운영 모델을 개발 하는 등 금융업무를 확대하는 초석을 인도 포스트 बैं크를 통해서 우선 타진할 계획에 있다.

〈표 1〉 결제전문은행(Payment Bank) 개요

|     |  |
|-----|--|
| 정 의 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 일반 상업은행 업무가 아닌 제한적인 은행 업무만을 취급하는 은행</li> </ul>  |
| 업 무 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 고객 당 약 180만원에 해당하는 10만 루피까지만 예치<br/>- 인도 중앙은행의 승인이 있을 시 예치 한도 증액 가능</li> <li>• 대출, 신용카드 등 신용사업과 관련 된 업무 취급 불가</li> <li>• 체크카드 발급, 자금이체, 각종 지불결제, 타 금융기관 상품 위탁판매 가능</li> </ul> |
| 비 고 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 전체 오프라인 영업점의 25% 이상은 시골지역에서 운영되어야 함</li> </ul>  |

자료: 각종 보도자료 취합 및 위키피디아(Wikipedia)

2) 러시아(Russia Post)

또 하나의 거대 우정사업자가 우체국을 통해 금융서비스를 제공하려고 하고 있다. 러시아 전역 약 42,000개 우체국을 통해 국민들에게 보편적 우편 서비스를 제공하고 있는 러시아 우정은 러시아 정부가 100% 지분을 소유한 정부 기관이다.

정부는 '15년 9월, 우체국에서 예금, 대출, 신용카드, 지불결제 등의 금융서비스를 취급할 수 있도록 Leto Bank<sup>1)</sup>와 러시아 우정의 합작투자 형태의 포스트뱅크 설립을 허가 했다.

러시아 우정이 49%의 지분을 보유하게 될 포스트 뱅크는 현재 2016년 3월 시범 운영을 시작하기 위한 막바지 준비 작업을 진행 중에 있다. '16년 한 해 동안 3,500개 우체국 내 6,500개의 포스트 뱅크 창구를 개설을 시작으로 2018년 까지 약 15,000개 우체국에 포스트 뱅크 창구를 20,000개 까지 늘릴 계획이며, 3년간의 파일럿 테스트 이후 전체 우체국으로 포스트 뱅크 업무를 확대할 예정이다. 포스트 뱅크의 주요 타겟 고객은 연금 수급자와 시골 지역에 거주하면서 주요 은행 서비스를 이용하기 힘든 우체국 이용 고객들이다. 특히, 250,000명에 달하는 러시아 우정 직원들의 급여카드, 연금 수급통장, 은퇴자와 젊은 고객을 대상으로 한 다양한 대출 상품 등을 통해 안정적인 수익 모델을 구축한다는 계획이다.

러시아 정부가 포스트 뱅크 설립을 허가한 배경은 2가지로 판단된다. 첫 번째는 러시아 국민들을 대상으로 한 금융포용 확대이다. 월드뱅크 조사에 따르면 '14년 기준으로 러시아 성인 인

1) 러시아에서 두 번째로 큰 대형 금융그룹인 VTB Group의 산하 은행으로 VTB Group은 러시아 정부가 60.9%의 지분을 소유하고 있다.

구의 30%가 금융기관 계좌를 보유하지 않은 금융소외계층인 것으로 드러났다. 러시아 전역에 약 17,000개 지점을 보유 한 러시아 최대 은행인 Sberbank가 최근 비용 절감을 이유로 100개 이상의 지점을 폐점하였는데 이에 위기감을 느낀 정부는 Sberbank 지점의 두 배 이상을 보유한 우체국을 활용하여 소외 지역에 금융서비스 제공한다는 계획이다. 러시아 우체국은 지금도 일 평균 250만 명의 고객이 우체국을 방문하여 우편서비스를 이용하고 있으며, 우체국 브랜드와 서비스 제공에 대한 고객 신뢰도도 높은 편이다. 또한 새롭게 출범하는 포스트뱅크 고객은 VTB 그룹이 보유한 10,000개의 ATM도 이용 가능하기 때문에 러시아 포스트뱅크는 오프라인 네트워크의 강점을 바탕으로 러시아 국민들에게 높은 접근성과 보편적 금융서비스를 제공할 수 있는 책임자인 셈이다.

기타 우정사업자와 마찬가지로 러시아 우체국 또한 우편 사업 적자 우려가 커지고 있어 보편적 서비스 유지를 위한 신규 수익 창출이 절실한 상황이다. 이에 러시아 정부는 포스트뱅크를 설립하여 금융서비스 제공에 따른 수수료 수익 배분과 공간 임대료에 따른 유희 공간 활용을 통해 우체국 네트워크의 활용도를 최대한 끌어올린다는 계획이다. 이를 위해 VTB 그룹은 \$2억 4,600만 달러를 투자하여 우체국 시설 현대화 및 금융서비스 제공을 위한 포스트뱅크 인프라를 구축할 것으로 알려졌다

VTB24의 사장인 Mikhail Zadornov는 최근 기자 회견을 통해 러시아 포스트뱅크 성공에 대한 미래 청사진을 제시하였다. 그에 따르면 러시아 포스트뱅크는 대출사업 위주의 사업 운영 전략을 통해 2023년까지 수신고 \$790억, 대출금 \$530억으로 사업 규모를 확대하고 약 1,500만 명의 신규고객을 유입시켜 총 \$2억 6,000억의 수익을 창출할 것이라고 밝혔다.

## 2. 기업공개(Intial Public Offering)를 통한 체질 개선

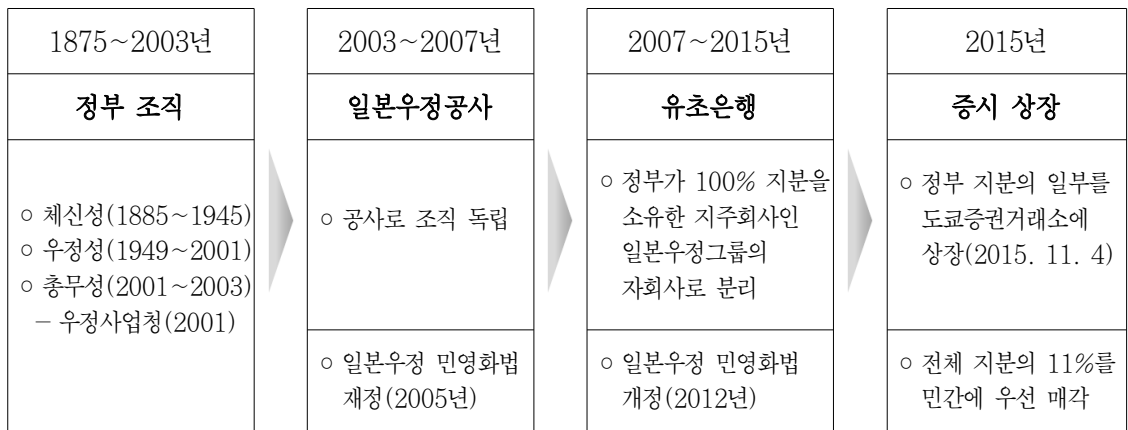
우편사업과 마찬가지로 대부분의 우체국금융은 정부 조직이 운영하는 형태로 사업을 시작하였다. 하지만 우정사업의 전반적인 경영환경 변화와 함께 정부가 지분을 소유하는 공기업 형태의 공사화를 추진하였으며, 일부 국가에서는 기업공개로 통해 정부 지분을 민간 자본에 개방하는 완전 민영화로 전반적인 체질 개선 및 새로운 경영 혁신을 도모하고 있다.

### 1) 일본(Japan Post Bank)

1875년 예금 업무를 시작한 일본의 우체국예금은 일본 전체 가계 저축의 약 20%에 해당하는 177조엔(1,960조 원)을 보유한 세계 최대 수신고 보유 은행으로 성장하였다. 2015년 기준, 24,145개 우체국 지점과 27,244개 ATM을 활용하여 일본 전역에 개인 고객 중심의 소매 금융 서비스를 제공하고 있다.

정부가 주체적으로 운영해 오던 일본의 우체국예금은 최근 정부 지분을 일부 매각하는 기업공개를 단행했다. 2000년대 초반 일본우정공사로 조직을 독립하였으며, '05년 일본우정 민영화법을 시작으로 '07년 정부가 100% 지분을 소유한 지주회사인 일본우정그룹의 자회사로 형태로 예금업무를 분리하였다. 이후 법 개정을 통해 단계적인 민영화를 추진 중이던 일본우체국예금은 마침내 '15년 11월, 정부가 보유 중이던 지분의 11%를 민간에 매각하는 기업공개를 단행하며 도쿄 증권거래소에 주식 상장을 성공적으로 마무리 하였다.

(그림 2) 일본 우정금융의 체제 변화 과정



자료: Japan Post Bank(유초은행) 연차보고서 및 관련 자료 취합

일본 우정이 기업공개를 추진한 배경은 크게 3가지로 구분 할 수 있다. 우선 정부가 운영하는 국영 금융기업의 체질 개선 차원의 조치로 판단된다. 일본의 대표적인 비효율 국영기업으로 알려진 일본우정의 민영화는 자금 흐름의 비효율성 제거, 재정 규율 강화, 공정 경쟁 구조 확립

등을 목표로 하는 경영혁신의 일환으로 판단된다. 다음으로 동일본 대지진 발생 지역 복구 등을 위한 정부의 재원을 마련하기 위함이다. 증시 상장에 앞서 정부는 일본우정 3사(일본우정, 유초은행, 간포생명)의 지분 매각을 통해 동일본 대지진 복구 자금으로 쓰일 4조 엔을 조성하겠다고 밝혔으며, 기타 재원은 보편적 서비스 유지를 위한 투자 자금으로 활용한다는 방침을 제시하였다. 마지막으로 현 정부는 일본우정 민영화가 가계 자산을 저축에서 투자로 전환하여 증시를 부양 시킬 것으로 기대하고 있다. 이번 기업공개로 시작으로 정부는 보유 지분을 33%만 남기고 2022년까지 단계적으로 전량 매각할 계획인데 총 매각 지분의 80%가 일본 국내 투자자에게 매각되고 그 중 90% 이상을 개인 투자자에게 배정하겠다는 계획을 발표하였다. 은행에 잠들어 있던 개인의 금융자산을 주식 시장으로 끌어들이 금융자산에 대한 소득 증가를 통해 소비도 촉진 시키는 경기 선순환 시나리오를 기대하고 있는 것이다. 이로서 일본 우체국예금(이하 유초은행)은 새로운 경영체제 구축을 위한 첫발을 내딛었다. 하지만 정치 논리가 강하게 작용한 기업공개 자체의 체제전환 보다는 향후 유초은행의 사업 방향성과 우체국예금의 역할에 주목해 볼 필요가 있는데 본고에서는 이를 유초은행의 새로운 중장기 전략을 통해서 살펴보았다. 기업공개 이후 유초은행은 ‘Super Global & Super Regional’을 핵심 경영이념으로 선택하였다.

〈표 2〉 유초은행의 중기사업 전략(2015~2018)

| 구분                         | 주요 내용   |
|----------------------------|---|
| Super Global<br>(투자 전략)    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 철저한 위험관리를 기반으로 한 글로벌 자산 배분 전략</li> <li>- 2018년 까지 위험자산 투자 비중(Satellite Portfolio)을 확대하여 60조 엔 까지 확대 계획</li> </ul>  |
| Super Regional<br>(마케팅 전략) | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 투자신탁상품 판매 등 금융상품 라인업 다양화로 고객 금융 니즈에 응대</li> <li>- 자산운용 조인트 벤처 자회사를 설립하여 해당 상품을 우체국에서 판매</li> <li>- 일반 수신 상품 외 투자 상품으로 확대한 교차판매 확대</li> <li>• 편의점 등 외부 ATM 확대를 통한 제휴 확대로 수수료 수익 창출</li> <li>• CRM 강화를 통한 고객 니즈의 선제적 대응</li> </ul> |
| 기타<br>(사업운영 전략)            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 비용 축소(인건비를 제외한 예금보험료 인하 등 영업 경비 절감 추진)</li> <li>• 교육 확대 및 전문가 영업을 통한 직원 전문성 제고</li> </ul>  |

자료: 유초은행 2015 연차보고서



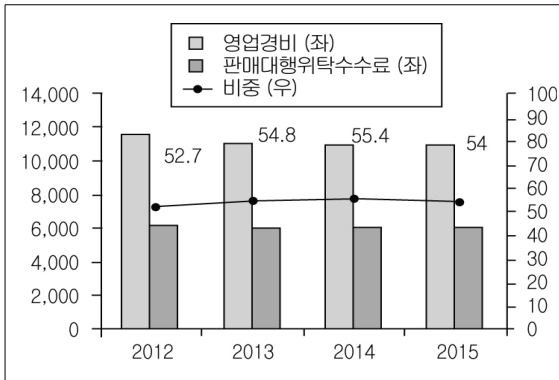
Super Global은 해외 위험자산 투자 확대 등 자산 포트폴리오 전환을 통해서 자산 운용 수익을 극대화하여 기업 가치를 높이고자 하는 자산운용 중심의 성장 전략이며, Super Regional은 안정적인 고객 기반을 바탕으로 수수료 수익 확대를 통해 영업이익을 극대화하는 사업 중심의 성장 전략으로 볼 수 있다. 유초은행의 중기 사업전략의 세부사항은 앞의 <표 2>에서 살펴 볼 수 있다.

위에서 살펴본 바와 같이 유초은행은 민영화 이후 '최고의 접근성과 신뢰성을 가진 은행'을 목표로 공공성과 지역성 유지, 고객의 다양한 금융요구 대응, 수익 극대화를 통한 기업 가치 제고, 경영기반 강화 등을 위한 경영 합리화를 추진하고 있다.

하지만 위에서 살펴 본 유초은행의 중기 사업 전략이 지금까지 일본 우체국예금이 역할과 상충되는 우려 또한 존재한다. 일본의 우체국예금은 지금까지 소액 저축자들이 언제, 어디서나 쉽게 이용할 수 있는 안전한 예금처의 역할을 수행하였다. 반면, 이번 중기 전략의 경우 전통적인 네트워크 활용에서 벗어나 ATM 등 외부 네트워크 활용하는 등 기존 우편사업과 점차 거리를 두기 시작하였으며, 안정성 보다는 수익을 우선적으로 추구하는 투자와 사업 전략을 펼치고 있다. 또한 민영화 된 민간 기업의 입장에서는 비용 절감 측면에서 장기적으로 수익이 나지 않는 우체국은 폐점 시킬 수밖에 없고 이렇게 된다면 지역 사회의 안정망 역할을 하는 우체국 네트워크는 약화 될 것이다. 한국투자증권의 리서치 보고서에 따르면 일본 우정의 민영화와 관련하여 우편과 금융사업의 미래 방향성이 충돌하고 있으며 그 핵심은 판매대행 위탁 수수료라고 강조하였다.<sup>2)</sup> 우편 사업 입장에서는 우체국 내 금융상품 판매 대행으로 얻은 수수료가 주요 수익원('15년 기준 일본우정 전체 영업 수익의 34% 수준)인데 반하여 유초은행은 큰 비용 부담(영업 경비의 50%를 상회)으로 작용하기 때문이다. 향후 수익 극대화를 위해서는 판매대행위탁수수료 등 영업 비용절감이 동반되어야 한다. 하지만 민간 금융기관으로 전환한 유초은행이 과연 일본 우정과 지속적으로 긴밀한 협조를 통해 동반 성장 관계를 유지할 수 있을지는 미지수이다.

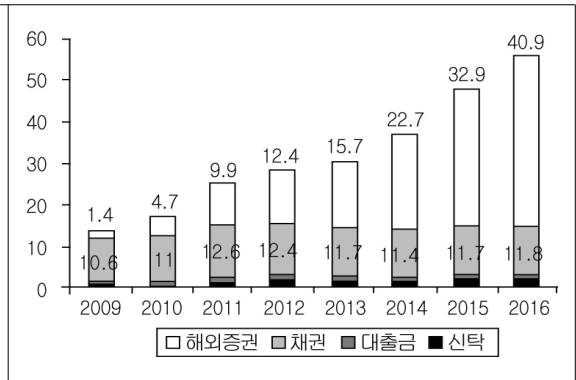
2) 한국투자증권, 「일본우정 그룹 3사 IPO: 지금 살 필요는 없다」, 2015. 11. 4.

[그림 3] 유초은행 판매대행위탁수수료 비중



자료: 유초은행, 한국투자증권

[그림 4] 유초은행 자산운용 현황



자료: 유초은행

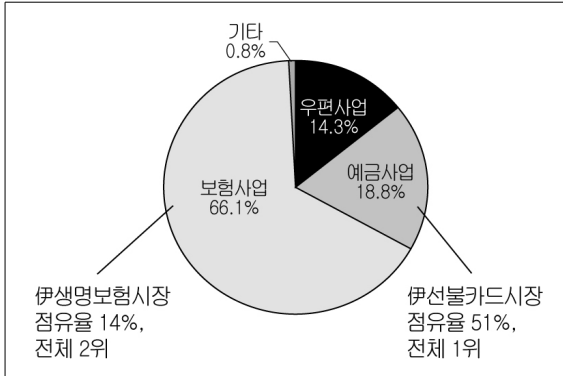
## 2) 이태리(BancoPosta in Poste Italiane)

이태리 우정은 1862년 이탈리아의 통일과 함께 설립되어 우체국예금을 포함한 우편, 보험, 물류, 통신사업 등 광범위한 업무를 수행하고 있는 정부 소유의 거대 공기업이다. 전국 13,228 개 우체국과 약 7,000개의 ATM('15년 6월 기준) 등의 우체국 네트워크를 통해 다양한 서비스와 상품을 제공하고 있으며, 2014년 말 예금사업을 기준으로 총 617만 계좌, 1,217만 선불카드 발급 규모를 자랑하며 이태리 금융시장을 선도하고 있다.

이탈리아 정부는 2015년 10월, 153년의 역사를 자랑하는 국영 기업인 이태리 우정그룹을 밀라노 증권거래소에 상장하며 민간에 지분을 매각하였다. 기업공개 배경은 정부의 부채 감소와 민간 자본 유치를 통한 우편 시스템 선진화로 판단된다. 2015년 상반기 기준으로 이탈리아의 공공 부채는 2조 2천억 유로(약 2,771조 원)로 국가 GDP의 132% 수준의 재정 적자에 시달리고 있다. 이탈리아 정부는 전체 우체국 지분의 38.2%를 우선 매각한데 이어 향후 추가 매각을 통해 총 34억 유로의 자금을 마련 할 계획이라고 발표하였다. 이에 앞서 이태리 우정은 '14년 5개년 중장기 전략을 통해 체제 전환과 시스템 현대화를 주요 성장 전략으로 발표한 바 있다. 하지만 일본 우정의 민영화와 마찬가지로 정부의 재정 확보 등 우체국 경영 혁신의 일환이 아닌 정부의 필요에 의한 상장이라는 데 무게 추가 쏠려 보인다. 그렇다면 기업공개를 통한 체제 전환 보다는 향후 이태리 우정이 추진할 기업 가치 극대화방안을 중심으로 이태리 우체국

예금의 미래 방향성을 살펴보았다.

[그림 5] 이탈리아 우정 매출 비중



자료: 이태리 우정 2014 연차보고서

[그림 6] 이탈리아 우정그룹 구조도



자료: 이태리 우정 홈페이지

이태리우정의 미래 기업 가치 극대화 방안을 확인하기 위해 지난 2014년 이태리 우정그룹이 발표한 5개년 중장기 전략인 'Poste 2020'을 우체국예금의 측면에서 분석하였다.

이태리 우정그룹은 Poste 2020에서 '디지털 경제로의 효율적인 안착을 통한 지속 가능한 성장 동력 확보'를 비전으로 선정하였다. 또한 위 비전을 달성하기 위해서 통합 기반시설, 멀티채널 전략, 전자정부사업과 연계한 플랫폼 서비스 등 총 4가지 핵심 역량을 선정하고 이를 기반으로 다양한 핵심 과제를 추진해 나갈 계획이다. 이탈리아의 우체국은 전 국민의 93%가 반경 3 Km 이내에서 우체국 서비스를 이용 할 수 있도록 우체국 지점을 유지하는 등 기반 시설로서의 강점을 가지고 있다. 또한 우체국, 판매 직원, ATM, 웹사이트, 태블릿, 모바일, 콜센터 등 다양한 멀티채널을 보유하고 있으며 이들 채널 간 유기적인 연계를 통해 우정그룹의 통합된 상품 및 서비스의 제공이 가능하다. 마지막으로 정부의 공공서비스와 시민들을 연계하는 ICT 서비스 플랫폼 사업자로서의 역할도 수행하며 국민들은 우체국 멀티채널을 통해 언제, 어디서든 편리하게 다양한 공공·행정 서비스 이용이 가능하다.

우체국예금에 관한 이태리 우정의 중장기전략의 세부 추진 과제들은 아래 <표 3>과 같다.

〈표 3〉 이태리 우정그룹의 중·장기 사업 전략(2015~2020)

| 핵심 과제             | 주요 내용  |
|-------------------|--|
| 교차판매<br>활성화       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 약 60%의 우정그룹 고객들이 하나의 서비스만을 이용 중</li> <li>- 우체국예금 계좌를 기반으로 그룹 간 교차판매를 강화하여 개인 고객 로열티 제고</li> </ul>   |
| 금융상품<br>및 서비스 다양화 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 예금상품 개발, 자산관리 상품 제공, 금융기관 제휴를 통한 소매 대출상품 다양화 등</li> <li>• 공공복지 달성을 위한 개인화된 맞춤형 상품 제공</li> <li>• 혁신적인 전자금융상품을 통한 접근성 증대 등 부가가치 서비스 제공</li> <li>• 트랜잭션 बैं킹 확대</li> </ul> |
| 디지털뱅킹강화           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 멀티채널 전략을 통한 우체국예금의 디지털 리포지셔닝</li> </ul>   |
| 자산관리<br>역량 강화     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 생명보험, 펀드상품 등 다양한 투자 상품 제공을 통해 고객들의 자산 증식에 기여</li> <li>- 이를 위해 전문 상담 인력을 지점에 배치하여 재무 컨설팅과 직원 교육을 강화</li> </ul>   |

자료: 이태리 우정 'Poste 2020'

위 중장기 전략과 과제 분석을 통해 도출해 본 이탈리아 우체국예금 미래 전략의 핵심은 우체국 네트워크 활용의 극대화이다. 신규 서비스 도입, 금융 상품 라인업 다양화 등을 통해 고객 니즈에 대응하고 채널 간 유기적인 연계로 고객 편의성을 높이는 일련의 활동들은 결국 고객이 우체국을 찾을 수밖에 없게 만드는 경영전략으로 볼 수 있다. 즉, 디지털 경제 확산에도 불구하고 우체국이 지속 가능한 성장 동력을 확보하기 위해서는 우체국이 가진 본연의 가치인 네트워크를 유지하고 발전시켜 나가야 한다는 시사점을 얻을 수 있다.

### 3) 중국(Postal Savings Bank of China)

중국 우정저축은행(이하 PSBC)은 2007년 중국 정부의 금융시스템 개혁 정책의 일환으로 중국우정공사에서 금융 업무를 승계하여 정부가 100% 지분을 소유한 중국 우정의 자회사 형태로 독립하였다. 일반 금융기관은 외면하는 중소기업, 시골 지역 주민, 저소득층 등 수익성이 낮은 삼농(농업, 농민, 농촌) 중심의 보편적 금융서비스를 제공하기 위해 예금, 송금, 소액 대출, 신용 및 체크카드 등의 자금 중계 업무에 주력하고 있다. 총 자산은 6.3조 위안으로 자산 기준 중국 내 6위에 해당하는 대형 상업은행이다. 또한 PSBC는 중국 전역에 고르게 분포 되어 있는 약 40,000여개 지점을 통해 중국 인구의 1/3에 해당하는 4억7,800만 개인 고객들에게 양질의 금융서비스를 제공한다.

〈표 4〉 지역 별 PSBC 지점 분포 현황

(단위: 개,%)

| 구분   | 전체     | 도시     | 중소 도시 | 농촌     |
|------|--------|--------|-------|--------|
| 지점 수 | 39,962 | 11,519 | 8,756 | 19,687 |
| 비중   | 100.0% | 28.8%  | 21.9% | 49.3%  |

자료: PSBC 연차보고서

금융포용 정책을 기반으로 중국 시민들에게 보편적 금융서비스를 제공하고 있는 PSBC는 지주회사 형태로 독립한지 9년 만에 또 한번의 체제 개편을 준비 중이다. PSBC는 2016년 마무리를 목표로 홍콩 증권거래소에 상장을 추진할 계획이라고 발표하였다.

PSBC가 기업공개를 추진하는 배경은 크게 두 가지로 판단된다. 첫 번째는 중국 정부에서 '13년 발표한 국유 기업의 혼합 소유제<sup>3)</sup> 개혁과 연계된 조치이고, 두 번째는 금융환경 변화에 유연하게 대처하기 위한 새로운 경쟁력 제고에 있다. 정부가 운영하는 국유 기업의 경우 즉각적인 의사결정과 과감한 신사업 추진에 한계가 있는 만큼 기업공개를 통한 지배구조 다변화로 경영 혁신을 위한 체질 개선에 나선다는 것이다. 위 두 가지 배경 모두 민간 자본 조달과 기관의 전문성 제고를 통해 PSBC를 보다 효율적인 삼농(농업, 농민, 농촌) 자금 지원의 창구로 활용한다는 데 그 의의를 두고 있다. 또한 정부는 향후 PSBC가 중국 내 그림자금융에 대한 견제 역할을 할 것으로 기대하고 있다. 정책 당국의 규제·감독을 받는 은행 활동 외 유사 자금중개 활동을 통칭하는 그림자금융의 규모는 중국 한해 GDP의 약 50%에 해당하는 28조 위안으로 추정되고 있으며, 최근 중국 경제와 금융시장 발전을 저해하는 큰 사회적 문제로 대두되고 있다.

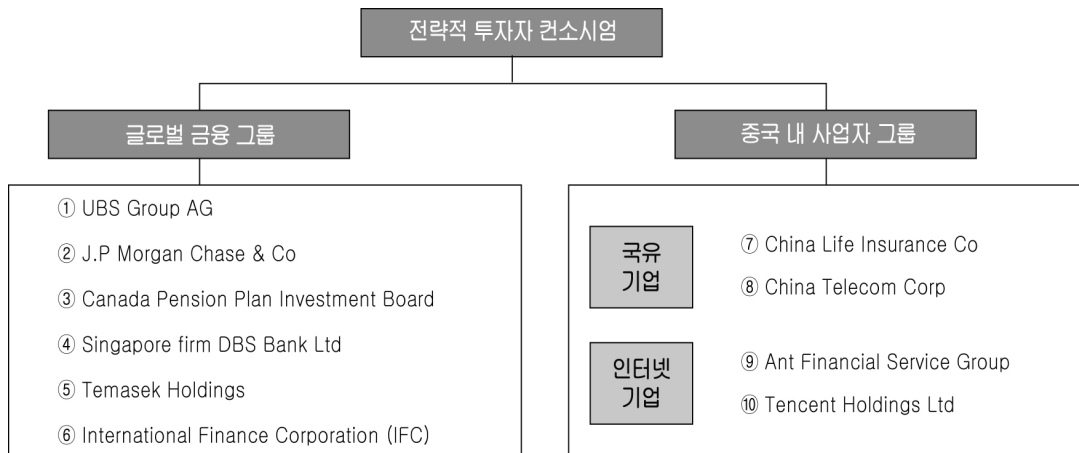
기업공개 이후 PSBC가 나아갈 미래 전략과 방향성에 대해서 구체화 된 바 없지만 최근 단행한 지분 선 매각 작업에서 드러난 주주들의 구성을 통해 일부 엿볼 수 있다.

PSBC는 '15년 12월 9일 베이징에서 열린 기자간담회에서 기업공개에 앞서 전체 지분의 16.92%에 해당하는 지분을 전략적 투자자 컨소시엄에 선 매각했다고 발표하였다. 물론 지분 취득에 참여한 투자자 컨소시엄의 다수 개별 사업자들은 5% 미만의 소규모 지분만을 각각 보

3) 국가가 소유하고 있는 국유기업의 재산권을 집단 자본이나 비 공유 자본 등에 나눠주는 일종의 민영화 과정

유하면서 여전히 정부가 사업 운영의 주도권을 가지고 있지만 이로서 PSBC는 지금까지 이어져 오던 중국우정 단일 주주 체제에서 복수 주주 형태로 기업 지배구조를 변경했다는 데 의의가 있다. 전략적 투자자 그룹은 글로벌 금융회사, 중국 국유기업, 그리고 중국 인터넷기업 등 총 10개 사업자로 구성되어 있다. 지분 구조 다변화의 목적은 자본 확충, 조직 구조와 운영 시스템 재구축 등 본격적인 기업공개 이전 기업 가치를 끌어올리기 위한 활동의 일부로 다수의 전문가들과 언론이 평가하고 있다. 하지만 궁극적으로는 다양한 사업영역과 그에 따른 노하우를 보유한 개별 주주들을 통해 중국 금융시장을 선도하고자 하는 의도를 엿 볼 수 있다. 은행 산업에 있어서 다년간의 노하우와 사업 역량을 가진 글로벌 금융 그룹과의 연계를 통해 소매금융 사업을 개선하고 기업금융 영역을 확대하여 PSBC가 가진 삼농 금융시장의 경쟁력을 극대화 하고자 하는 목적을 띠고 있다. 또한 인터넷기업, 통신사업자, 보험사 등으로 구성 된 중국 내 사업자 그룹 주주들과는 전략적 제휴를 통해 다양한 서비스를 제공하고 신기술을 접목시킨 신규 비즈니스 모델을 개발하여 PSBC가 중국 금융시장에서의 금융 혁신을 선도하기를 기대하고 있다.

[그림 7] PSBC 지분을 취득한 10개 전략적 투자자 그룹 구성



자료: 언론사 보도자료 취합

### 3. 금융사업 재개 움직임

우체국금융은 전 세계 금융시스템이 성숙되기 전 시민들에게 보편적 금융서비스를 제공하는 사회 안정망 역할을 수행하며 성장해 왔다. 하지만 금융시장의 성숙과 함께 안정적인 재정 정책을 수행하고 있는 각국 중앙은행의 역할과 다양한 상품으로 무장한 대형 상업은행들의 공세에 점차 설 자리를 잃고 20세기 중반 일부 우정기관들이 우체국예금사업을 중단하는 경우가 발생하였다. 최근 2008년 금융위기로 인한 상업은행의 신뢰 하락과 함께 금융포용이 주요 정책 이슈로 부각되며 북미 지역을 중심으로 중단되었던 우체국의 금융 사업을 재개하고자 하는 움직임이 나타나고 있다

#### 1) 미국(United States Postal Service)

미국 우정청(이하 USPS)은 전국 35,641개 우체국을 통해 우편, 택배 등의 보편적 서비스를 제공하는 있는 정부 기관이다. 미국 정부는 1970년 The Postal Reorganization Act 재정하여 대통령 직속 독립행정기관으로 USPS를 설립하였으며, US Code Title 39<sup>4)</sup>에서 USPS의 보편적 서비스 제공 의무를 규정하였다.

USPS는 1911년 이민자들의 저축 장려를 목적으로 Postal Savings System 구축하여 우체국 예금서비스를 시작하였으며, 이후 은행들이 고금리 금융상품과 정부의 지급보증을 제공하며 역할이 축소되면서 1966년 예금사업을 중단하였다. 이후 USPS는 극히 제한적인 금융서비스만을 우체국을 통해서 제공하며 우편 사업에 집중하고 있다.

최근 USPS는 계속 되는 만성 경영 적자에 시달리고 있으며 이러한 경영 위기를 타개하기 위한 방안으로 중단되었던 금융사업 재개를 위해 노력하고 있다. 2014년 USPS 감사실이 백서를 발간하면서 우체국을 통한 금융서비스 제공 필요성을 시사하며 금융사업 재개를 위한 움직임을 구체화 하였지만 기존 은행들의 견제로 인해 특별한 소득 없이 추진에 난항을 겪었다. 하지만

- 
- 4) (a) 정부는 법에 의한 권한을 부여받은 UPSP를 통해 국민들에게 기본적인 보편적 서비스를 제공한다.  
 (b) 우편 서비스는 최고 수준의 효율적이고 효율적인 공공 서비스를 우체국이 자립할 수 없는 시골, 지방 등 지역사회에도 제공해야 한다. 소규모 우체국은 사업 적자에도 불구하고 단독으로 폐점할 수 없으며, 도시와 농촌 지역사회 모두 동일한 수준의 우편서비스 제공을 보장해야 한다.

〈표 5〉 USPS에서 제공 중인 금융상품 및 서비스 현황

| 상품 및 서비스      | 주요 내용   |
|---------------|---|
| 국내 우편환        | • 자기앞수표의 일종인 국내 우편환 발행을 통해 자국 내 자금이체 진행                         |
| 해외송금          | • Bancomer Transfer Service와의 제휴를 통해 중남미 지역을 대상으로 제한적인 송금서비스 제공 |
| Check Cashing | • 정부기관 또는 회사 임금 지불 관련으로 발행된 수표를 우체국에서 현금화                       |
| 지불결제          | • 공과금 납부 등 우편 서비스를 통한 대금 지불업무                                   |
| 카드            | • 비충전식 선불카드 및 기프트 카드를 우체국에서 판매                                  |
| ATM           | • 공간 임대를 통해 타 기관 ATM기를 우체국 내 비치(POS 단말기를 통해 체크카드 캐시백 제공)        |

자료: USPS 홈페이지

최근 민주당의 대통령 후보 중 하나인 Bernie Sanders 후보가 우체국의 금융사업 도입을 통한 체질 개선 및 금융포용 확대를 주요 선거 공약 중 하나로 발표하며 우체국의 금융사업 재개가 미국 내 큰 사회적 이슈로 부각되고 있다. Sanders 후보는 우체국이 비 우편서비스를 통해 신규 매출을 창출할 수 있도록 관련 서비스 금지 법안<sup>5)</sup>을 개정 또는 폐지하는 것을 추진 중에 있다.

USPS가 주장하는 우체국의 금융사업 재개 필요성은 소외계층을 대상으로 한 보편적 금융서비스 제공과 우편사업 적자에 따른 신규 수익 창출이다. USPS의 자체 조사에 따르면 美 국민의 20%가 금융서비스를 받고 있지 못하는 금융소외계층이며, 수백만 명의 저소득층이 은행 접근성 제한으로 은행이 아닌 고비용의 대체 금융서비스를 이용 중이라고 밝혔다. 이는 은행 계좌를 보유하지 못한 미국인 상당수가 초단기 고금리 대출 이자와 수수료로 지불하는 금액이 연간 890억 달러(약 104조 원)이 넘는다고 지적한 미국 소비자운동의 대부 랠프 네이더의 기고에도 잘 나타나 있다. USPS는 전국적 네트워크를 가진 우체국을 통해 합리적 비용의 금융서비스 제공이 가능하다는 주장을 펼치고 있다.

한편, 2014년 기준 USPS의 연간 사업적자는 약 55억 달러에 달하며, 지난 3년간 총 적자규모는 260억 달러를 상회하며 지속적인 적자 경영 상태에서 사업을 운영 중에 있다. USPS 자

5) 2006년 제정된 Postal Accountability and Enhancement Act는 우체국을 통해 우편서비스 외 관련 없는 신규 사업 진출을 기본적으로 금지하며, 도입 필요 시 Postal Regulatory Commission의 승인을 득하게 함.



체 추정에 따르면, 기존에 제공 중인 금융서비스의 확대 시행만으로도 5년 후 연간 11억 달러의 추가 매출 증대 효과가 있을 것으로 전망하였으며, 본격적으로 금융 사업을 재개 할 경우 신규 매출 확보로 적자 경영을 일부 해소 할 수 있을 것으로 기대하고 있다.

같은 북미지역에 위치한 캐나다 우정(Canada Post) 또한 미국과 동일한 금융포용 확대 및 우편 적자에 따른 추가 수익 확보를 목적으로 1968년 중단되었던 우체국예금 사업을 재개하기 위한 다양한 노력을 하고 있다.

〈표 6〉 미국 우체국과 은행 지점 비교

| 구분                    | 비중  |
|-----------------------|-----|
| 은행이 없는 지역에 있는 우체국     | 38% |
| 은행이 하나 뿐인 지역에 있는 우체국  | 21% |
| 은행이 2개 이상인 지역에 있는 우체국 | 41% |

자료: 2014 USPS 감사실 백서

### Ⅲ. 최신 동향 분석을 통해서 본 우체국금융의 역할과 가치

우체국예금은 과거와는 다른 변화의 기로에 서 있으며, 해외 우정사업자들은 저마다 다른 유형의 변화를 택하며 미래 금융시장에서 생존하기 위한 노력들을 하고 있다.

주요국 우체국예금의 최신 동향과 중장기 전략을 비교해보면 우체국예금의 필요성과 역할에 있어서 유사성을 띄는 것을 쉽게 파악할 수 있다. 이를 도출해 본 우체국예금의 핵심가치는 보편적 서비스 유지를 위한 우편사업의 동반자로서의 역할과 민간 금융 기관이 수행 할 수 없는 공적 소매금융 업무를 수행하는 것이다. 다시 말해 우편사업을 지원하고 금융포용을 실현하는 것이 우체국예금이 가진 핵심 가치이며 이 핵심 가치를 저해하는 체제변화나 사업 추진은 국민들에게 환영받지 못하고 사업을 영위하는 당위성마저 잃어버릴 수 있다.

〈표 7〉 우체국금융을 실패로 이끄는 주요 원인 분석

| 증상  | 원인   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• 서비스 수준 저하</li> <li>• 시장점유율 상실(3% 이하)</li> <li>• 휴면계좌 증가</li> <li>• 높은 비용(비효율성)</li> <li>• 자산관리 손실</li> <li>• 우편과 우체국금융과의 내부적 마찰</li> <li>• 상품 라이프사이클 종료</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 제도적이고 법적인 장치로 인한 고객니즈에 대한 적절하고 즉각적인 응대 미흡</li> <li>• 우편 또는 공공적자를 위한 재정지원 압박</li> <li>• 사업 방향성 부족(불안정한 환경)</li> <li>• 상품 및 IT에 대한 투자 불충분</li> <li>• 신뢰할 만 한 파트너 부족</li> <li>• 우편과 금융간 미션 충돌</li> </ul> |

자료: '2015 ADBI Postal Savings System conference' 발표 자료 인용

### 1) 우편사업 지원을 위한 동반자 관계 구축

전 세계적으로 우체국이 어려움을 겪고 있는 것은 전혀 새로운 이야기가 아니다. 우체국은 타 사업과 달리 국민들의 접근성 보장을 위해 일정한 규모의 우체국 네트워크를 유지해야 한다. ICT 기술 발전에 따른 우편 물량 감소는 시간이 지날수록 일정한 규모의 우체국 네트워크를 유지하기 위한 비용 부담으로 작용할 뿐 아니라 우편사업 전체 수익을 악화시키고 있다. 이러한 위기 상황을 타개하기 위해 주요국 해외 우정사업자들은 경영 혁신과 물류 시장으로의 사업 영역 확대 등과 같은 자구적인 노력을 기울이고 있으나 경기 침체에 따른 사업비용 증가로 우편사업 단독으로는 수익 개선이 쉽지 않아 보인다. 적자 경영 상황이 지속된다면 결국 국가로 부터의 추가 재정지원이나 우편료 인상을 통한 가격 경쟁력 확보, 적자 점포 폐점을 통한 비용절감 등과 같이 모든 부담이 궁극적으로 국민들에게 갈 수 밖에 없는 선택을 하게 될 것이고 이는 우체국의 보편적 서비스 약화를 의미한다. 위 상황을 잘 나타내주는 예시를 최근 영국의 우편사업자인 로열 메일의 민영화 사례에서 살펴볼 수 있다. 2013년 지분 상장을 시작으로 2015년 완전 민영화에 성공하며 우편과 금융을 분리한 영국의 로열메일은 우편서비스에서 물류 배송 업무까지 사업 영역을 확장했지만 타 경쟁사와의 경쟁에서 뒤처지며 민영화를 통한 자본 조달에도 불구하고 적자 경영에 허덕이고 있다. 하지만 더 큰 문제는 아직까지 특별한 해결책이나 성장 동력을 확보하지 못하고 있다는 점이다. 로열 메일의 경영 적자는 결과적으로 우편 요금 인상 등의 가격 상승과 사업구조 조정에 따른 서비스 질 하락으로까지 이어지고 있다. 이러한

상황에서 우체국의 금융 사업은 보편적 서비스 유지를 위한 최적의 동반자가 될 수 있다. 앞서 밝힌 바와 같이 금융과 우편의 공동 운영에 따라 우체국 공간 활용을 극대화하고 인건비 절감의 효과를 거둘 수 있다. 또한 플랫폼 제공자로서 금융상품 및 서비스 취급에 따른 수수료 수익 배분을 통해 우체국 네트워크를 유지함과 동시에 부가적인 수익 창출이 가능하다.

## 2) 공적 소매금융

전 세계적으로 '08년 금융위기 이후 지금까지 많은 은행 지점이 감소하면서 국민들의 보편적 금융서비스를 제공하기 위한 대안으로 우체국예금의 중요성이 증대되고 있다. 하지만 공적 소매금융의 역할을 벗어난 우체국예금은 상업은행과의 차별화 부재 속 경쟁에 뒤처지거나 고비용 발생에 따른 사업 영위의 당위성마저 잃어버릴 수 있다. 수익성이 낮아 민간 금융기관에서 수행하지 않거나 수행 후 실패한 금융포용 등의 공적 소매금융의 역할을 위해 해외 우정사업자들은 다시금 금융 사업을 재정비 하고 있다. 공적 소매금융으로서의 우체국예금의 역할에 부합하는 모범 사례로 프랑스 우체국금융과 중국 우정저축은행을 들 수 있다. 프랑스 우체국금융은 자신들의 역할과 방향성을 Civic Minded Bank 즉 공공을 위한 은행이 되는 것으로 선정하고 민간 은행과 경쟁하기 보다는 민간과 차별화 된 자신들의 고유 영역을 만들고 공공성을 확보하기 위한 노력을 중심으로 사업을 진행하고 있다. 중국 우정저축은행 또한 지주사 설립 이후에도 국가와의 긴밀한 공조를 통해 수익성에 국한되지 않은 공적 소매금융의 역할을 수행하며 소액대출 사업을 중심으로 금융포용 확대를 위해 노력하고 있다. 중국의 경우 삼농(농촌, 농업, 농민) 지원을 중심으로 하는 3개 은행들의 역할이 비교적 철저하게 분리되어 있다. China Development Bank는 정책금융의 성격을 강하고 Agricultural Bank of China는 인프라 투자에 집중하고 있으며 중국우정저축은행은 소매금융에 특화되어 있다. 위 세 은행들은 적절히 시장 견제 역할과 동시에 본인들의 영역에서 국민을 위한 특화된 비즈니스 모델을 가지고 금융 사업을 수행 중에 있다.

## IV. 맺음말

디지털화라는 전에 없는 큰 변화의 소용돌이 속에서 우체국예금은 본연의 역할 재정립 하기 위해 민간 기관과는 차별화 된 영역을 구축하는 것이 필요하다. 물론 수익이 동반 되지 않는 금융 사업을 유지하는 것은 어렵다. 하지만 수익 창출만을 위해 민간 금융기관과 동일한 역할을 수행 한다면 우체국예금이 가지는 본연의 핵심 가치와 존립 당위성은 약화 될 수밖에 없다. 당장 눈앞의 이익을 추구하기 위한 섣부른 민영화나 체제 전환 보다는 지속 가능한 수익 창출을 기반으로 우편사업을 지원하고 서민들에게 보편적 금융서비스를 제공할 수 있는 공적 소매금융 등의 핵심가치를 지킬 수 있는 방안에 대한 고민이 필요하다. 그리하여 우체국예금이 가지는 본연의 역할을 충실히 이행 할 때 비로소 변화하는 미래 금융시장에서도 우체국예금의 필요성과 가치를 높일 수 있을 것이다.

마지막으로 대한민국 우체국예금도 민간 금융기관과는 차별화 된 사업 영역을 구축하기 위한 미래 전략을 고민해야 한다. 이를 위해서는 우체국예금의 역할에 대해서 정확하게 인식하고 본연의 가치를 유지하기 위한 정책 당국의 이해와 지원 그리고 우체국 직원들의 노력이 필요하다. 미래 우체국예금의 바람직한 방향성과 공공의 이익 증진을 위해 “우리는 어떤 은행과도 다른 보편성, 접근성의 가치를 가지고 있다. 우리는 경쟁에서 이기기 위해 다른 민간 기관과 같은 역할을 하려고 해서는 안 된다. 우리는 자신만의 목적을 가지고 운영 되어야 한다.”는 프랑스 우체국 금융의 목표를 우체국의 미래를 고민하는 모든 이들은 다시 한 번 되새기며 한국 금융시장 내에서 우체국예금의 역할을 재정립해 나가야 한다.

## 참 고 문 헌

India Post(2014). Annual Report

Japan Post Bank(2015). Annual Report

- Japan Post Bank(2015). “Japan Post Group Medium-term Management Plan”  
정희석(2015. 11). 「일본우정 그룹 3사 IPO: 지금 살 필요는 없다」. 한국투자증권.
- Poste Italiane(2014). Annual Report  
\_\_\_\_\_ (2014). Poste 2020
- Postal Savings Bank of China(2014). Annual Report
- Office of Inspector General(2014). “Providing Non-Bank Financial Service for  
the Under served”
- Hans Boon(2016. 02) ADBI 2016 Postal Savings System conference 발표자료
- 김민진(2014), “우체국금융의 금융포용(Financial Inclusion) 역할에 관한 소고”. KISDI.  
우정정보 보호

[참고 사이트]

Universal Postal Union, Postal statistics:

<http://www.upu.int/en/resources/postal-statistics/query-the-database.html>

WorldBank Databank, Global Findex(Global Financial Inclusion Database):

[http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=global-findex-\(global-financial-inclusion-database\)](http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=global-findex-(global-financial-inclusion-database))

[https://en.wikipedia.org/wiki/Payments\\_bank](https://en.wikipedia.org/wiki/Payments_bank)

<http://tass.ru/en/search?query=russia+post+bank>