

우체국금융 공유가치창출(CSV)에 대한 제언

오 주 연*

우리사회는 변화의 기로에 서있다. 저성장, 저출산, 고령화, 양극화 등의 많은 문제가 제기 되며, 사회의 안정성을 위협하고 있다. 금융은 사회의 구성원인 고객과 직간접적으로 연결되어 있으며, 경제를 지탱하는 책임과 역할을 가지고 있다. 급격한 사회변화 속에서 금융기관은 고객 삶의 파트너이자 삶의 질을 강화하는 수단으로 변해야 한다. 보다 실물 경제에 가까워져 고객의 삶과 직간접적으로 상호 연결되어야 한다는 의미다. 따라서 금융기관은 고객의 삶과 사회가 안고 있는 문제를 함께 해결해 나가야 한다. 고객 문제를 대하는 자세와 성과에 고객이 신뢰하게 된다면, 고객은 해당 금융기관을 떠나지 않을 것이다. 이렇듯 사회의 발전과 공존이라는 '사회적 가치'와 기업의 성장과 수익추구라는 '경제적 가치'를 동시에 창출하는 것이 '공유가치창출(CSV)'의 주요 개념이다.

우체국금융은 현재 국가기관으로 공적기능 수행을 위해 보편적 금융의 역할을 다하고 있으며 앞으로도 사회문제들을 해결하기 위한 열쇠가 되고자 한다. 우체국금융은 '대국민 서비스'가 비즈니스 모델이며, 중소기업 지원과 서민생활 보호가 주요 사업영역이다. 그리고 사회문제의 해결 과정 속에서 그 가치가 더욱 확대될 것이다. 본고에서는 우체국금융의 공유가치창출 방안에 대해 고찰한다.

I. 머리말

최근 우리사회에서는 저성장에서부터 저출산, 고령화, 양극화, 복지, 환경까지 다양한 사회·경제적 문제가 제기되고 있다. 이러한 문제를 해결하고 더 나은 사회로 발전시키는 것이 국가와 사회의 책임이다. 하지만, 제기되었거나 잠재된 사회 문제들을 정부의 정책으로만 해결하기에는 그 범위가 넓고, 요구가 다양해 한계가 있을 수 밖에 없다. 이러한 시기에 우리는 다음의 사

* 우체국금융개발원 금융연구팀 전임연구원 ohjy@posid.or.kr

례를 참고할만하다.

1910년대 미국은 주유소, 도로표지판 등이 부족해서 자동차를 타는 것이 큰 모험이었다. 미국처럼 광활한 땅에서 도로 곳곳에 표지판을 세운다는 것은 정부로서도 어려운 일이었다. 이러한 때, 처음 도로표지판을 설치한 곳이 타이어회사 미셸린이었다.¹⁾ 미국 전역의 도로에 부족한 표지판을 세운 미셸린에 의해 사람들은 안심하고 운전할 수 있었다. 그 결과, 사람들이 더 많은 자동차를 보유하는 데 도움이 되었고, 미셸린도 수익을 증가시킬 수 있었다. 타이어 회사 미셸린의 사회공헌활동이 안전한 주행환경이라는 가치와 사회적·경제적 성과를 만들어 낸 것이다. 우리사회가 직면한 난제는 1910년대 미국의 부족한 도로 인프라처럼 해결하기에 너무 광대하고 복잡하다. 이럴 때 미셸린처럼 역량 있는 기업이 핵심사업의 가치를 증대시킬 수 있는 문제를 해결하고, 사회와 고객에게 가치를 인정받을 수 있다면 앞으로 산적한 문제들도 하나씩 정리될 수 있을 것이다.

2011년에 제기된 '공유가치창출(Creating Shared Value, CSV)'은 다시 주목할 가치가 있다. '공유가치창출'이란 기업이 비즈니스 경쟁력 제고와 사회발전을 동시에 추구해야 한다는 의미로 미국의 경영학자인 하버드 대학의 마이클 포터 교수가 「전략과 사회: 경쟁 우위와 CSR 간의 연결」을 발전시켜 하버드 비즈니스 리뷰에 발표하며 알려지게 되었다.²⁾ 포터 교수는 이 연구에서 기업이 주된 목적인 수익추구와 함께 사회문제 해결에도 적극 기여해야 한다고 주장하였다. 사회가 직면한 문제를 해결하는 데 공유가치창출이 도움이 될 수 있다는 의미이다.

우리사회가 직면한 주요한 사회문제는 다음과 같다. 먼저, 고령화로 인한 인구구조 변화이다. 우리나라의 고령화 속도는 세계적으로도 유래가 없을 정도로 빠르게 진행되고 있어 미래사회의 안정성을 위협할 수 있다. UN에 따르면 2015년 세계 인구 73억 명 중 60세 이상 인구비율이 14%에서 2050년에는 26%로 상승할 것으로 전망되는 데 비해, 우리나라는 2015년 21.3%에서 2050년 55.4%로 증가할 전망이다.³⁾ 세계에 비해 두 배 이상 빠른 수치이다. 이렇게 급격

1) 『그들의 성공에 특별한 스토리가 있다(삼성경제연구소, 2012년)』

2) 「CSR과 CSV(신창균, 한국기업지배구조원)」에서 재인용

3) 「World Population Prospects: The 2015 Revision(UN, 2015)」

하게 진행되는 고령화는 생산가능인구의 감소를 동반하여 경제 활력을 감소시키고 복지비용 증가를 유발해 결국 재정건전성 악화를 초래한다.

다른 주요 문제는 사회 전반적으로 퍼지고 있는 ‘양극화’ 현상이다. 양극화는 세대, 계층, 일자리 등 다양한 곳에서 나타나고 있다. 특히, 최근 들어 ‘흙수저, 금수저’라는 단어가 자조적(自嘲的) 유행어처럼 쓰이는 것은, 경제적 양극화가 사회문제 표면에 등장한 것을 의미한다. 실제 우리사회의 양극화 정도는 주요국들 가운데서도 악화된 편이다. 소득분배 수준을 보여주는 지니계수(Gini's coefficient)를 국가 간 비교해보면⁴⁾, 2013년 현재 한국 지니계수는 0.347로 선진 30개국 가운데 5번째로 높다. 양극화로 인한 격차는 소외되는 세대, 계층의 불만을 자극하여 사회의 안정성을 위협하게 된다.

그리고 미세먼지·오존 그리고 기후변화에 대한 우려로 환경문제에 대한 관심도 높아지고 있다. 최근 국내에서는 황사와 상관없이 미세먼지 발생 빈도가 증가하고 있으며, 이로 인해 국민 건강에서부터 화력발전소 폐쇄, 경유차 규제 등 경제에까지 영향을 미치고 있다. 빈번히 발생하고 있는 기상이변은 먹거리의 변화와 거주지역 이동을 초래하며, 환경문제는 개인의 지속가능성까지 위협하고 있다.

발전하는 과학기술도 사회문제의 주요요인이 될 수 있다. 인공지능(Artificial Intelligence, A.I)은 ‘딥 러닝(Deep Learning)’ 기술로 인해 급격한 발전을 거듭하고 있으며, 학습을 기반으로 하는 인간의 영역을 빠르게 대체할 것으로 예상된다. 이에 따라, 단순한 작업에서 고기능을 필요로 하는 영역까지 인공지능에 의해 일자리가 줄어들 것으로 전망되고 있다. 이러한 변화는 정보 격차를 심화시키고, 산업과 교육 등 광범위한 영역에서 혼란을 일으킬 것이다. 사회문제들이 우리 사회의 안정과 발전을 위협하는 요소로 작용하고 있는 만큼 기업들도 사회문제 해결을 위한 활동을 하여야 한다. 특히, 전국적인 네트워크망과 함께 지역특화까지 가능한 우체국금융의 역할이 커질 수 밖에 없다.

우체국금융은 국가에서 직접 운영하는 비영리 금융기관으로 국민의 저축의식을 함양하고, 보험의 보편화를 통해 재해의 위험에 공동으로 대처하여 주민의 생활 안정과 공공 복리증진에 기

4) 「The Inclusive Growth and Development Report(2015)」

여 및 우정사업의 재정자립기반을 확립하기 위해 설립되었다.⁵⁾ 이러한 목적을 가진 우체국금융은 소외지역 금융지원과 사회공헌 활동에 적극적으로 나서고 있다. 또, 매년 많은 자금을 지원하고 있으며, 우체국과 유관기관 직원들의 자원 봉사도 활발히 진행 중이다. 앞으로 우체국금융은 사회문제 해결에 공동으로 대응하기 위한 해결책을 고민해야 한다. 네트워크를 통한 대국민 소통창구로서 기능하고, 우체국금융의 활동들이 공유가치를 창출할 수 있어야 한다. 본 보고서에서는 공유가치창출 이론에 대한 분석과 우체국금융의 사회공헌활동 현황 그리고 발전방향을 살펴본다.

II. 연구의 배경

1. 공유가치의 의미

앞서 기술한 것처럼 외부환경의 빠른 변화만큼 금융환경도 급변하고 있다. 저성장·고령화와 같은 사회문제와 금융의 디지털화는 금융기관의 수익 저하와 경쟁 심화를 가져와 경영의 불확실성을 증대시키고 있다. 이와 함께, 고객도 변화 하였다. 고객은 사회공헌활동이 활발한 기업에게는 호의적일 뿐만 아니라 직접 나서서 홍보해주기도 한다. 반면, 사회에 부정적인 영향을 끼친 기업에게는 혹독한 징벌을 내리기도 한다. 이렇게 고객의 영향력이 커진 이유는 스마트폰과 SNS(Social Network Service, SNS)등을 활용해 정보를 직접 생산하게 되었기 때문이다. 이런 변화의 시대에는 고객에게 확실히 전달할 수 있는 가치를 지닌 기업이 살아남을 수 있다. 기업들이 고객과의 관계 강화에 나서고 있는 이유이다. 사회공헌활동은 기업이 고객에게 자사의 가치를 전달할 수 있는 중요한 방법이다. 20세기 중반까지만 해도 기업의 주된 목적은 이윤추구였으며, ‘기업의 사회적책임(Corporate Social Responsibility, CSR)’은 윤리적 차원의 문제로 인식되었다. 기업은 사회문제를 ‘비용’과 ‘리스크’로 바라보았으며, 사회문제 해결에

5) 「채신보험에 대한 규모의 경제성 분석 및 제도개선에 대한 소고(보험개발연구, 2000)」

는 관심을 두지 않았다. 하지만 최근에는 사회문제 해결이 단기적으로는 ‘비용’과 ‘리스크’가 될 수 있으나, 장기적으로는 기업의 발전과 성장에 기여할 수 있다는 것을 깨닫게 되었다. 기업이 자사의 경쟁력 확보 차원으로 사회공헌에 적극 참여하며, 사회 문제를 해결해 가치를 창출하기 시작한 것이다. 기존의 기부, 자원봉사, 일회성 이벤트와 같은 소극적 활동에서 벗어나 빈부격차 완화, 복지, 일자리 등과 같은 사회적 문제 해결에 적극적으로 나서고 있다. 사회의 입장에서는 현대에 가장 발전적인 조직으로 꼽히는 기업에 문제에 대한 혁신적인 해법과 창조적 발전을 요구하고 있는 것이다.

외부환경과 금융환경, 고객의 변화는 우체국금융에게 더욱 위기가 될 수 있다. 저성장 환경이 초래한 저금리 환경은 자금운용에 제한이 많은 우체국금융의 수익기반을 악화시킬 수 있다. 또한, 디지털금융의 발전은 우체국금융이 추구하는 보편적 금융서비스를 부분적으로 저하시킬 가능성도 있다. 그리고 복지정책 추진으로 부족한 재원을 메우기 위해 자산 가치가 높은 우체국의 체제에 대한 이슈 제기가 나올 여지도 있다. 이와 같은 변화에 대응하기 위해서는 존재 목적과 본질적 가치에 대해 먼저 고민해야 한다. 우체국금융의 본질은 설립목적과 동기에서 찾을 수 있다. 우체국 예금·보험에 관한 법률에서는 우체국금융의 목적을 ‘금융의 대중화를 통해 국민의 저축의식을 고취하고 보험의 보편화를 통해 재해위험에 공동으로 대처할 수 있도록 하는 것’으로 정하고 있다. 우체국금융이 설립된 동기는 과거 금융기관이 발전하지 못한 때에 지방 주민, 농어촌 주민, 중산층 이하 도시서민 등을 대상으로 하는 전국적인 저축금융기관 역할을 하기 위해서였다. 우체국금융은 사회 전반의 공공성과 미래의 지속가능성을 고려하여 새로운 우체국 금융의 사회공헌활동을 공유가치창출과 연계하는 전략이 필요하다. 또한 사회적으로도 공유가치창출 활동이 경제적 성과와 선순환이 되기 위한 효율적 인프라 구축이 필요한 만큼 우체국금융이 선제적으로 이러한 역할을 해야 한다.

2. 선행 연구

우정사업본부의 사회공헌 활동에 관련된 연구 활동은 활발히 진행되었다. 우정사업본부가 발주한 연구용역과 KISDI 우정경영연구소의 우정정보에 기고된 연구도 있었다. 주목해야 할 관

련 연구는 다음과 같다. 「우정사업본부의 사회적 책임과 가치창출(2008)」이 우정정보에 게재되었다. 이 연구에서는 사회공헌 활동의 이론적 배경과 역사적 발전과정을 검토한 후, 우정사업본부의 사회공헌 활동 전략을 제시했다. 특히, 본고와 마찬가지로 우정사업본부가 본업과 연계하여 기업전략과 사회공헌 활동의 방향을 일치시켜야 함을 주장하였다. 이어 「우정사업본부 사회공헌활동 비전 및 전략화 방안 연구(엔씨스콤, 2010)」에서는 기존 사업단 별로 이루어진 사회공헌활동의 통합과 공통된 정체성의 구축, 이미지 제고의 필요성을 주장하였으며, 사회공헌활동의 비전 및 전략 구성 방안을 제시하였다. 특징적으로 대표 공익활동으로 ‘사랑메신저⁶⁾’, ‘희망메신저⁷⁾’, ‘나눔 메신저⁸⁾’, ‘행복메신저⁹⁾’를 제안하였고, 이밖에 사회공헌활동 성과측정 요소 개발 방안을 연구하였다. 마지막으로, 「우정사업의 사회적 서비스 강화 방안(2010)」에서는 우정사업 관점에서 사회공헌활동을 공적역할활동과 사회공헌활동으로 구분하고, 우정사업의 사회공헌활동이 고객과 조직구성원에 미치는 영향을 설문 조사하였다. 조사 결과, 공적역할활동에서는 관계 중심적 서비스 제공이 중요하고, 사회공헌활동에서는 자선적 서비스 제공이 신뢰 및 이미지 등의 경영성과에 유의미한 영향을 미치는 것으로 보고하였다.

Ⅲ. 국내외 사례

1. 공유가치창출 방안

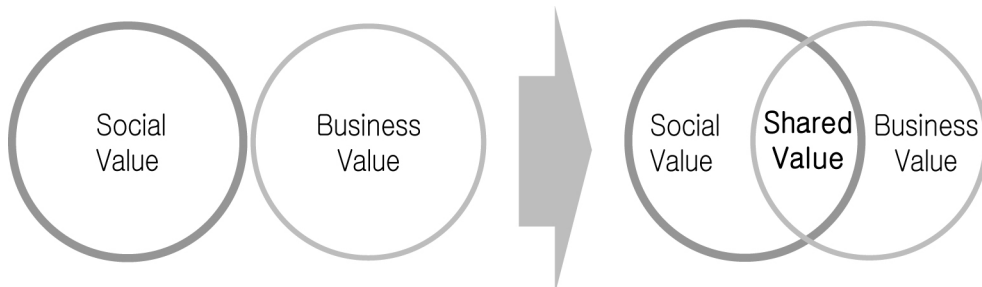
기업이 사회에 공헌해야한다는 개념은 과거부터 지속적으로 제기되었다. 기부나 자선활동 등

-
- 6) 우정사업본부와 파트너십을 맺은 NGO들이 기관의 후원자 및 국·내외 수혜자들에게 보내는 우편용품 제작 및 발송을 지원하는 프로그램
 - 7) ‘KBS 나눔문화 대축제’의 주 파트너기관으로 참여하여 기부문화 확산을 위한 100만 인 ‘희망메세지 보내기’ 캠페인을 전개하는 프로그램
 - 8) ‘식·생활용품 기부함’ 보급관리 사업의 주 파트너기관으로 참여하여 식품기부/나눔문화 확산 동참을 통한 나눔메신저 브랜드 제고 활동
 - 9) 지방우정청별 또는 우체국별 자체적인 자원봉사활동과 연계하여 지역사회 밀착형 신규 공익사업 공모제안을 통해 신규 사회공헌활동 프로그램을 개발하는 활동

의 사회공헌활동에 기업이 역할을 하는 ‘기업의 사회적책임’(CSR)이 그것이다. CSR은 다양한 방식으로 정의할 수 있다. 먼저 기업의 책임이 사회적 문제에만 국한될 수 있다는 우려를 반영하여 ‘CSR’의 ‘사회(Social)’를 제외한 CR(Corporate Responsibility), 사회적 책임은 기업만이 지는게 아니라는 관점에서 ‘기업(Corporate)’을 제외한 SR(Social Responsibility)로 정의되기도 한다. 그 외에도 기업윤리(Corporate Ethics, CE), 지속가능경영(Corporate Sustainability Management, CSM) 등 다양한 개념으로 사용되고 있다.¹⁰⁾ 하지만 CSR은 기업의 비즈니스와는 연계되어 있지 않아 지속성, 진정성 등에서 우려가 제기될 수 있는 약점을 가지고 있다.

2011년 1월, 하버드대 마이클 포터 교수는 「공유가치를 창출하라: 자본주의를 재창조하는 방법과 혁신 및 성장의 흐름을 창출하는 방법(Creating Shared Value: How to reinvent capitalism—unleash a wave of innovation and growth)」을 통해 기업이 빈곤, 건강, 환경 등 사회의 문제를 해결하여 경제적 가치와 사회적 가치를 동시에 창출한다는 새로운 개념을 세웠다. 공유가치창출은 기업의 사회문제 해결을 통한 가치 증대와 비즈니스 가치 증대를 서로 연결시키는 새로운 접근방식이었다(〔그림 1〕 참조). 공유가치창출은 ‘자본주의 4.0(Capitalism 4.0)’, ‘임팩트 비즈니스(Impact Business)’, ‘사회적 혁신(Social Innovation)’등과 함께 우리 사회에 주요 이슈로 등장하였으며, 향후에도 영향을 미칠 것으로 전망된다.

〔그림 1〕 CSV 개념도



출처: 공유가치창출 중점 추진방안 연구(산업정책연구원, 2012) 재인용

10) 「공유가치창출 중점 추진방안 연구(산업정책연구원, 2012)」

‘기업의 사회적책임(CSR)’과 ‘공유가치창출(CSV)’의 가장 큰 차이점은 비즈니스 연계 여부에 있다. 기업이 CSV를 주요 비즈니스 전략으로 채택함으로써 기존 CSR 활동이 가지고 있던 지속성, 진정성 등의 문제를 해결할 수 있게 된 것이다. CSR과 CSV의 차이점은 기업의 관점에서 구분 지을 수 있다. CSR에서는 기업이 단순한 선행으로 사회공헌 활동을 한다면, CSV에서는 투입비용 대비 높은 사회·경제적 가치 창출을 추구한다. 또한 주요 활동에서도 CSR은 시민의식을 고취시키거나 자선활동에 치중하는 반면, CSV는 기업과 공동체 모두를 위한 가치창출 활동에 나선다. 기업들이 사회공헌활동을 대하는 인식에서도 차이를 나타낸다. CSR은 이윤을 얻는 활동과는 별개로 생각하는 반면, CSV는 이윤극대화를 필수 요소로 받아들이고 전사적 경영전략 기반을 마련한다. 핵심역량의 활용여부에서는 CSR이 핵심역량과 사회공헌활동을 별개로 구분한다. 한편, CSV에서는 원칙적으로 사회공헌활동은 모두 핵심역량 기반 하에서 행해지게 된다. CSR은 기업의 전략과 일치하지 않게 되며, 이에 따라 고객과 사회에서는 진정성을 의심받게도 된다. 반면, CSV는 기업 전체의 전략 방향과 일치하기 때문에 고객들에게 기업의 고유한 가치로 인정받을 수 있다. 전략적 일치 여부와 외부의 평가는 사회공헌활동의 지속성에

〈표 1〉 기업의 사회적책임(CSR)과 공유가치창출(CSV)의 차이점

| 기업의 사회적책임(CSR) | 구분 | 공유가치창출(CSV) |
|---------------------------------|--------------|------------------------------------|
| 선행(doinggood) | 추구하는 가치 | 투입비용 대비 높은 사회·경제적 가치창출 |
| 시민의식, 자선활동 | 주요 사업활동 | 기업과 공동체 모두를 위한 가치창출 활동 |
| 이윤극대화와 관계없는 활동 (정당성 혹은 평판) | 인식 | 이윤극대화를 위한 필수 요소 (전사적 경영전략 기반) |
| 핵심역량과 별도로 가능 | 핵심역량과의 관계 | 원칙적으로 핵심역량 기반 |
| 기업 전체의 전략적 방향과 분리(decoupling)가능 | 기업전략방향과의 일치성 | 기업전체의 전략적 방향과 일관성 중요 |
| 사회적 물의를 일으킨 회사의 경우 사회는 냉소적인 입장 | 진정성 | 사회가치창출 활동이 고유사업에 녹아있으므로 사회는 긍정적 평가 |
| 손실이 발생하는 순간 중단되는 경향 | 지속성 | 단기적인 이익손실에 관계없이 진행 |

출처: 공유가치창출 중점 추진방안 연구(산업정책연구원, 2012) 재인용

도 영향을 미치게 된다. CSR이 추진하는 사회공헌활동은 경영자의 의사결정, 담당자와 예산의 변경 등으로 지속성이 떨어지게 되나, CSV는 기업의 핵심 비즈니스와 연계 되어 있기 때문에 내외부의 변화에도 영향을 적게 받는다(〈표 1〉 참조).

마이클 포터 교수는 「공유가치를 창출하라」에서 ‘공유가치창출’ 방안으로 기업이 상품과 시장의 재해석(reconceiving products & market), 가치사슬 내 생산성 재정의(redefining productivity in the value chain), 지역클러스터 개발(enabling local cluster development) 등을 통해 공유가치창출을 추진할 수 있다고 밝혔다. 먼저 기업은 공유가치창출을 위해 제품과 시장에 대한 재해석이 요구된다. 제품과 시장의 재해석으로 기존에 놓쳤던 시장과 고객의 니즈를 새롭게 파악할 수 있다. 시장과 고객의 니즈로는 기술한 사회적 문제가 다양하게 표출될 수 있다. 이러한 사회적인 과제를 비즈니스의 관점으로 포착해야 한다. 가깝게는 사회소외계층을 대상으로 신규 상품과 서비스를 만들어낼 수 있다. 다음은 기업이 속해 있는 가치사슬 내 생산성을 재정의 하는 것이다. 상품을 기획하고, 만들고, 고객에게 전달하는 전 과정에서 비효율이 생기는 사회문제를 찾아내고 개선시켜 생산성을 증대시키는 것이다. 이때 발생할 수 있는 비효율은 에너지와 자원의 이용, 물류 등에서 발생할 수 있다. 마지막으로 지역 클러스터(Clusters)를 개발하는 것이다. 이 단계는 협력을 통한 생태계 구성을 의미한다. 기업이 비즈니스 활동을 하는 데 연계 되는 파트너들을 새롭게 인식하고 재정립하는 과정이다. 새롭게 구성된 파트너들과 연계해 클러스터를 구성하고, 사회와 지역의 문제 해결을 통해 성공을 공유하는 것이다. 지역사회의 사회·경제적 상황을 개선시키는 방법으로는 지역 교육 수준의 향상, 인프라 개발, 공중위생의 개선, 지역민의 고용 등이 될 수 있다.

공유가치창출 사업을 프로세스 관점으로 살펴보면, 조직이 구성되어, 사회문제 해결을 목적으로 혁신적인 제품과 서비스를 상용화하고, 비즈니스 기반을 구축하여 사회·경제적 가치를 제고하는 것으로 정의할 수 있다. 먼저 고려해야 할 것은 조직의 구성이다. 조직은 다양한 형태의 단일 또는 복수의 조직 모두 가능하다. 조직형태는 비영리법인 또는 단체, 조합, 상법상 회사 등 다양하게 구성 가능하며, 각 조직이 융합된 형태도 가능하다.¹¹⁾ 다음은 특정 사회문제 중 해

11) 「공유가치창출 중점 추진방안 연구(산업정책연구원, 2012)」

결하고자 하는 목적을 분명히 하는 것이다. 기업들이 속해 있는 사회가 가지고 있는 문제들, 이를테면 양극화, 복지, 환경, 지역사회 개발 등을 구체적으로 정하는 것이다. 다음으로는 앞서 정해진 목적에 부합되는 혁신적인 제품과 서비스를 찾아 상용화 시킨다. 기업이 가지고 있는 핵심역량과 특성을 바탕으로 제품과 서비스를 구성할 수 있어야 한다. 이때, 상품 및 서비스 제공 대상이 구체화 된다. 마지막으로 경제적 가치와 사회적 가치를 지속적으로 창출하는 것이다. 기업의 핵심 가치와 역량이 연계되어 있기에 사회공헌활동에서도 비즈니스적 관점에서 성과에 대한 보고, 평가, 개선 등이 필요하다. 이러한 과정을 시스템화 시켜야만 기업의 공유가치창출 전략은 지속성을 담보할 수 있다. 위의 일련의 과정이 완성된 기업의 공유가치창출전략은 사회 문제 해결과 발전이 기업의 발전으로 이어지는 선순환을 가져올 것이다.

2. 해외 우정 사례

해외우정에서도 사회공헌활동이 활발히 이뤄지고 있다. 특히, 우정서비스의 최대 강점인 네트워크를 통해 다양한 사회서비스를 제공하고 있다. 우정 네트워크를 최일선 창구로 활용하여, 국민들에게 질 좋은 서비스를 제공하고, 다양한 사회적 서비스의 제공을 통해 가치 창출과 고객 만족을 충족시키는 것이다. 전문적이고 체계적으로 공익 사업을 추진하기 위해 국가 기반의 우정 네트워크 외에도, 국제적 네트워크와 협력하기도 한다. 환경, 재난구호, 교육에 중점을 둔 사회공헌사업을 진행하기도 하고, 사회단체와 연계하여 전문적이고, 체계적인 공익사업을 실천한다. 그밖에 신분증명, 이사신고, 여권발급, 증명서 발급 수취, 연금 배달, 공문서 수납 등과 같은 정부의 행정업무 대행이 이뤄지기도 한다.¹²⁾

영국의 로얄메일(Royal Mail)이 가장 대표적인 사례이다. 로얄메일의 가장 대표적인 사회공헌활동은 창구 수탁 서비스이다. 복지 등 사회서비스를 로열메일 네트워크를 통해 제공하고 있다. 환경문제에도 집중하고 있다. 온실가스 문제를 해결하기 위해 재활용캠페인, 보존캠페인을 진행하고 있으며, 자연보호를 위해 동물 살리기 기부금을 조성하고, 환경보호를 위한 캠페인을

12) 「아태지역 우정사업 운영 현황, (문성철, 2011)」

추진하는 등 친환경 우정서비스를 제공하기 위해 노력하고 있다. 또 다른 사례는 호주우정(Australia Post)이다. 호주우정은 자체 네트워크를 통해 지역사회와 연계하여, 사회활동을 지원하며 호주 지역사회 균형발전에 이바지하고 있다. 이는 공공기관으로서 사회적 책임활동의 일환으로 진행되고 있으며, 환경문제, 지역공동체 투자 등에 가치 있는 서비스 제공을 목표로 하고 있다. 특히, 교육, 지역공동체 활성화에 기여하기 위해 'Kids Teaching Kids'라는 사회단체와 연계하여 어린이 교육프로그램, 캠프 등 어린이 대상 교육을 적극 지원하고 있다. 또한, 문화적으로 낙후된 지역까지 오페라 공연 등 다양한 문화활동 및 노력을 통해 사회적 책임 등을 수행하고 있다. 해외우정의 사례를 살펴보면 단순히 기부에 그치는 사회공헌 활동에서 벗어나 기업이 가진 역량과 사회적 니즈를 연계하여 시너지를 창출하는 전략을 구성 중임을 알 수 있다.

3. 국내 사례

국내 은행은 사회에서의 중요성과 영향력만큼 본질적인 금융중개 기능에 충실하며 다양한 사회공헌활동을 전개하고 있다. 그 중에서 사회공헌활동이 공유가치창출과 연결된 대표적인 곳이 하나금융그룹이다. 하나금융그룹은 사회공헌이 비용이 아닌 가치창출의 과정임을 분명히 밝히고 있다. 이는 공유가치창출의 개념과 일치한다. 하나금융그룹이 「2015 하나금융그룹 지속가능경영보고서」를 통해 공개한 3가지 사회적 책임 분야는 다음과 같다. 사람에게 투자하는 '금융교육'과 행복한 금융을 실현하기 위해 손님 및 사회적 가치를 창출하는 '금융 서비스 제공', 신뢰받는 금융그룹이 되기 위한 '소비자 보호'이다. 하나금융그룹이 사회공헌 대상과 분야, 실행방식을 결정하는 데 장기적인 계획을 진행 중인 점에 주목해야 한다.¹³⁾ 특히, 사회공헌활동 중 '금융교육'에 자원을 집중하는 점은 눈여겨 볼 필요가 있다. 또, 하나금융그룹이 주목하는 영역은 국내 거주 외국인에 대한 사회공헌활동이다. 이밖에 저출산과 고령화문제 해결을 위한 어린이보육시설과 고령인구를 위한 노인요양복지시설을 건립해 운영하고 있다. 하나금융지주 사례를 통해 사회공헌활동을 지주사 핵심 전략으로 진행하고 고객의 문제를 해결하여 신규고객을 창출하는 점을 확인할 수 있다.

13) 하나금융 "사회공헌은 비용이 아닌 가치의 창출" (아시아투데이, 2011. 5. 31)

〈표 2〉 하나금융지주의 사회공헌활동 전략체계

| 사회 공헌 목표 | | | | |
|---|---|--|--|--|
| 행복한 금융으로 직원, 손님, 사회가 모두 행복한 세상 | | | | |
| 중점 분야 | | | | |
| 통일시대 대비 | 다문화 사회 추구 | 청소년 건전성장 | 소외계층 지원 | 글로벌 사회공헌 |
| 핵심 지원 사업 | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> 탈북 청소년 정착 지원 미래 통일인재 양성 전문 단체 협력사업 진행 | <ul style="list-style-type: none"> 하나 Kids of Asia 다문화 센터 '다린(多隣)' 확대 운영 다문화 멘토링 지원 사업 | <ul style="list-style-type: none"> 청소년 금융교육, 위기청소년 지원 그룹 SMART 홍보 대사 운영 청년희망펀드 공익 신탁 가입 | <ul style="list-style-type: none"> 소외계층 지원 프로그램 개발 지역사회 문제 해결을 위한 임직원 참여 | <ul style="list-style-type: none"> 국제구호, 교류 인재 양성 지원 글로벌 Hana Happy Class 설치 및 운영 글로벌 드림 프로그램 |

출처: 「2015하나금융그룹 지속가능경영보고서」

IV. 우체국금융의 사회공헌 활동 현황과 과제

1. 현황

우체국금융은 국영금융으로서 민간 금융기관이 부족한 농어촌 및 도서벽지 지역에 금융서비스를 제공하는 보편적 금융서비스 뿐만 아니라 지원이 부족한 장애인, 조손가정, 무의탁 노인 등 사회소외계층에 대한 공익사업을 확대하며 사회안전망 기능 강화와 공적 역할 제고에 적극 임하고 있다. 우체국금융은 크게 사회공헌활동에 대한 '선택과 집중', 공익재단을 통한 사회공헌 사업의 '전문성·효율성 강화', 예금·보험 등 금융상품을 활용한 '저소득층 지원 확대'를 중점 추진 중이다. 우체국금융은 공익사업 효율성 제고를 위해 우체국 대표 활동에 대한 선택과 집중으로 기존사업을 평가하고 유사사업을 통합시키는 등 사업 리모델링을 추진 중이며, '집배원 365봉사단', '우정봉사단' 등을 활용해 보다 현장에 밀착된 사업을 추진하고 있다. 그 밖에, 예금·보험 등 금융상품을 활용한 저소득층 지원 확대를 위해 '장애인 전용 연금보험' 등도 개발하여 판매하고 있다. 또한 정부기관과 협업하여 농어촌 복지전달체계를 수탁하고 집배인력을 통해 소외계층이 생활제보, 불편·위험사항 신고 등을 할 수 있는 민원·복지서비스 등으로 역할

을 확대할 계획이다. 우체국 네트워크를 행정·복지 분야에서 폭넓게 활용할 수 있는 만큼 관계 부처와 협업할 수 있는 분야도 강구하고 있다.

우정사업본부는 본부 차원에서도 사회공헌 활동을 적극적으로 전개하고 있으며, 이러한 활동에 대해서 대내외적으로 좋은 평가를 받고 있다. 특히, 2010년에는 세계적인 우편·물류 컨설팅사인 트라이앵글 매니지먼트 서비스사(Triangle Management Services)가 수여하는 ‘세계 우편상(World Mail Awards)’을 기업의 사회적 책무 부분에서 수상한 것이 대표적이다. 트라이앵글 매니지먼트 서비스사는 사회적 책무를 사업계획에 잘 반영하고, 직원들이 적극적으로 현장 중심의 사회공헌을 펼쳐온 기업에 ‘기업의 사회적 책임(Corporate Social Responsibility)’ 부문에서 상을 주는데 우정사업본부가 최고상을 수상한 것이다. 우정사업본부는 전국 9개 지방 우정청, 전국각지에 약 3,700여 우체국의 네트워크를 형성하고 있으며 사회공헌 활동에서도 이 네트워크를 활용하고 있다. 국민들에게 가장 가깝게 다가설 수 있기 때문에 친근한 우체국은 다양한 인적·물적자원을 활용하여 차별화되고 특화된 공익사업을 추진해 나갈 수 있다. 그렇기 때문에 어느 곳보다도 더욱 생활밀착형 서비스가 가능하며 성과를 거둘 수 있는 것이다.

우정사업본부의 사회공헌활동은 전신인 체신청에서부터 1995년 소년소녀가장 장학금 지원으로 시작하였다. 2000년 우정사업본부가 출범하면서 ‘함께 나누는 좋은 세상’이라는 슬로건 아래 사회적 책임경영이라는 전략적 차원에서 추진되기 시작하였으며 우체국보험 수입보험료 중 일부를 재원으로 마련하였다.¹⁴⁾ 2000년부터 우체국보험 공익사업을 본격적으로 확대 추진하였으며, 2008년에는 예산을 편성하여 우체국예금 공익사업을 신설하였다. 2009년에는 우체국보험 특별회계법을 개정하여 공익사업 재원 확대 근거를 마련하였다. 우정사업의 초기 사회공헌활동은 일부 관서나 직원들의 성금기탁, 복지시설 위문 등 단순한 자선개념의 차원에서 이루어져서 효율성이 떨어지는 측면이 있었다. 이에 따라 2013년 9월, 우체국공익재단이 설립하여 체계적이고 효율적인 공익사업을 추진하고 있다. 우체국공익재단은 미래 창의세대 육성기반 조성을 위한 교육장학사업, 의료복지인프라 구축 등을 중점적으로 추진하고 있다. 2014년에는 우체국예금공익사업을 우체국공익재단에 업무위탁 하였으며, 우정사업본부는 공익활동을 시작

14) 「우정사업의 사회적 서비스 강화 방안(이용수·안명옥·김종근, KISDI, 2010)」

한 이래 사회공헌활동을 위해 공익사업지원 금액을 꾸준히 늘려왔으며, 2015년 현재, 봉사활동 활성화를 위한 집배원 365봉사단과 우정사회봉사단의 인원은 각각 5,164명, 7,234명에 이른다. 이들은 소외계층 무료 급식과 소년소녀가장 지원 확대를 위해 노력하고 있다. 소외계층을 위한 특화상품 보급으로 생활안정 지원에도 앞장서고 있다. 공익형 금융상품을 개발하여 2015년 8월에는 중소기업 청년 취업자의 근로장려를 위한 예금상품을 보급하였으며, 경제적 취약계층을 위한 최소한의 보험보장 제공에도 노력하고 있다.

〈표 3〉 우체국금융의 공익형 금융상품 현황('14년 기준)

| 구분 | 상품현황 |
|----|---------------------------------------|
| 예금 | 새봄자유적금, 이웃사랑 정기예금·자유적금, 행복지킴이통장, 재형저축 |
| 보험 | 소년꿈보험, 어깨동무보험2종, 만원의 행복보험, 나눔의 행복보험 |

출처: 우체국금융개발원

〈표 4〉 우정사업본부 사회봉사 분야

| 분야 | 사업명 | 주관 | 시행 시기 |
|------|-----------------------------|--------|-------|
| 사회복지 | 지역사회 불우이웃 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 저소득 장애인 우체국 암보험 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 우체국 청소년꿈보험 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 우체국 한사랑의 집을 통한 소아암 환자·가족 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 무의탁환자 야간간병 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 장애부모가정 아동·청소년 멘토링 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 사랑의 산타 우체국 운영 | 관서별 | 연말 |
| | 연말연시 우체국 행복나눔행사 | 전 관서 | 연말 |
| | 미래 통일 인재들의 건전한 성장·적응 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 소외계층 주거개선 사업 | 우정사업본부 | 연중 |
| 자원봉사 | 우체국 행복나눔 봉사단 활동 | 우정사업본부 | 연중 |
| | | 전 관서 | |
| 문화체육 | 우정사업본부장배 전국 휠체어 농구대회 | 우정사업본부 | 연중 |
| | | 전 관서 | |
| 문화체육 | 사회복지시설 방문 및 무료급식 | 우정사업본부 | 연중 |
| | | 전 관서 | |
| 문화체육 | 우정사업본부장배 전국 휠체어 농구대회 | 우정사업본부 | 연중 |
| | | 전 관서 | |
| 문화체육 | 소아암 환자·가족 초청 문화체험행사 | 우정사업본부 | 연중 |
| | | 전 관서 | |

| 분야 | 사업명 | 주관 | 시행 시기 |
|------|-------------------------|--------|-------|
| 문화체육 | 지역주민 대상 재능나눔 문화공연 | 관서별 | 연중 |
| | 소외계층 지원을 위한 자연 힐링캠프 운영 | 우정사업본부 | 연중 |
| 환경보존 | 그린보너스 저축보험 | 우정사업본부 | 연말 |
| | Green eco-post | 우정사업본부 | 연말 |
| 장학 | 우체국 청소년꿈보험 장학생 입학장학금 지원 | 우정사업본부 | 연중 |
| | 다사랑 운동 전개 | 관서별 | 연중 |

출처: 우정사업본부 홈페이지

2. 제언

우정사업본부와 우체국금융의 사회공헌활동은 앞서 살펴보았듯이 잘 조직되어 있고, 높은 성과와 긍정적 결과를 창출하고 있다. 어느 한 분야에 국한되지 않고 사회복지, 자원봉사, 문화체육, 환경보존, 장학 등 다양한 분야에 걸쳐 사회공헌활동을 펼치고 있다. 본 보고서에서는 더 발전된 미래와 우정사업본부 전체의 발전을 위해 보다 우체국금융의 비즈니스와 연계를 가지며 장기적으로도 사회의 문제를 해결하는 데 도움이 되는 우체국금융 공유가치창출방안을 제시하고자 한다. 먼저 기존 연구에서 제기되었던 우정사업본부 사회공헌사업의 발전적 과제들을 종합하여 살펴본다.

제기된 과제 중에서 개선이 많이 이뤄진 내용을 먼저 살펴본다. 가장 괄목할 부분은 ‘외부 기관과의 파트너십 구축’이다. 우정사업본부에서 시행한 사회공헌사업들 중 전문적인 사회단체와 연계하여 진행한 공익사업 수가 적고, 대부분이 자체사업에 치중되어 전문적인 역량을 발휘할 수 없다는 점이 주요 제기 내용이었다. 하지만, 이러한 평가는 최근 우정사업본부와 우체국공익재단의 행보를 보면 개선이 된 것을 알 수 있다. 지방자치 단체와 정부기관, 공익단체 등 다양한 조직과 연계하여 활발하게 사업을 진행하고 있기 때문이다.

‘소통의 부족’에 대한 부분도 개선이 이뤄졌다. 사회공헌활동을 하며 국민들의 관심을 높이는 커뮤니케이션 수단이 좀 더 필요하다는 주장이다. 우체국공익재단의 활동에 대한 언론보도와 자체 홍보로 고객들에게 관련 정보를 제공하고 있다. 활발한 활동만큼 잦은 노출이 지속되고 있어 높은 홍보효과를 얻고 있음을 알 수 있다. 그런데 고객들이 어떤 정보를 제공 받고 싶으며,

제공받은 정보를 활용해 어떤 브랜드 이미지를 갖는지는 좀 더 확인할 필요가 있다. 인터넷이나 언론매체를 통한 홍보활동 뿐만 아니라 SNS활동과 같은 보다 개인화된 홍보채널이 필요함을 의미한다. 새로운 홍보채널은 우체국금융 예금·보험 고객에게 사회공헌 활동을 직접 알리고, 연계 사업을 진행할 수 있는 방법이 될 수 있다.

다음 제기된 과제는 ‘임직원, 고객의 참여 프로세스가 부재’하다는 점이다. 우정사업본부와 연계기관의 사회봉사단의 활약을 고려하면 임직원의 참여에는 많은 개선이 있었음을 알 수 있다. 하지만, 고객과 함께하는 점에서는 여전히 개선이 필요하다. 공유가치창출을 위한 사회공헌을 실행하며 활동의 제안으로부터 선정, 실행, 공유, 결과 피드백의 전 과정에서 고객의 참여와 인정이 필요한 만큼 고객의 참여를 높일 수 있는 방안에 대해 강구해야 한다.

우정사업본부만의 ‘강점 활용이 미흡’하다는 문제 제기는 우정사업본부가 전국적 네트워크를 확보하고 있는 만큼 이 네트워크를 보다 효율적인 인프라로 이용할 수 있을 것이라는 기대에서 비롯된 것으로 보인다. 이 과제 또한 복지부 등 정부부처와의 협업에서 보듯이 개선된 점이 많음을 알 수 있다. 하지만, 우정사업본부의 네트워크 자산의 가치가 워낙 높기 때문에 더욱 활용도를 높일 수 있는 방법이 있을 것으로 보인다.

마지막으로, 독립적인 사회공헌 활동과 프로그램 운영으로 ‘효율성이 떨어진다’는 것과 ‘전략 실현을 위한 구체적 프로그램이 부재’하다는 지적에 대해서는 우체국공익재단과 보험사업단의 책임 있는 운영으로 개선되었음을 알 수 있다. 다만, 사회공헌활동과 프로그램은 향후 공유가치창출을 위한 방향으로 전환될 필요성이 있다.

다음은 제기된 과제들 중 보다 개선이 필요한 과제들이다. 사회공헌사업을 실행하기 위한 ‘재원이 좀 더 안정적으로 확보’되어야 한다는 점이다. 재원은 사업의 성공 뿐만 아니라 지속성을 결정하는 주요 변수이다. 현재 시행되고 있는 사업은 일시적·자선적 성격이 많은 만큼 비즈니스 환경 변화에 따라 향후 지속 시행여부가 달라질 수 있다. 이에 대한 해결방안으로 관련 연구에서는 우정사업본부 본연의 사업과 관련된 공익사업의 확대를 제시 했다. 사업과 관련된 공익사업의 경우 공익의 달성과 함께 수익도 담보할 수 있어서 지속이 가능하기 때문이다. 이러한 해결방안은 본 연구가 제시하는 공유가치창출과 일치한다. 우정사업본부의 사회공헌 활동은 비

즈니스와 연계되어 경제적·사회적 부가가치를 만들어 내는 방향으로 발전되어야 한다. ‘차별화된 대표 프로그램 부재’는 개선의 여지가 많다. 우체국자원봉사단의 운영이 대표적 사회공헌활동이지만, 공유가치창출의 대표 전략이라고 하기에는 우체국금융과의 연계성이 더욱 필요하기 때문이다. 우체국금융만의 차별화된 대표 사회공헌프로그램을 만들어갈 필요가 있음을 확인할 수 있다.

기존 연구들의 평가를 기초로 우체국금융의 공유가치창출 방안을 프로세스 순으로 고려하면 다음과 같다. 먼저, 본부 차원의 전사적, 통합적 사회공헌 활동을 이끌 전략적 조직이 설립되어야 하고, 사회공헌 업무 총괄 부서에서 전략을 수립하고 각 사업단 간 시너지 전략과 계획을 수립한다. 다음으로 사회공헌활동 영역을 선정하고 사회공헌활동 프로세스 개선 및 대표 사회공헌 프로그램 개발과 운영방안을 마련한다. 금융상품을 개발하는 과정도 포함되어야 한다. 효율적인 운영방안으로는 사회공헌활동 브랜드화가 필요하다. 우체국금융은 정부조직으로서의 공공성과, 금융의 기업적 수익성을 함께 달성해야 하는 특징을 가지고 있다. 따라서 보편적 금융서비스를 제공하는 동시에, 고객이 만족하는 서비스 제공과 수익성 향상에도 기여하여야 한다. 우체국금융은 공유가치창출에 선도적인 기관으로 자리매김할 필요가 있다. 우체국금융이 ‘문제해결자’가 되는 것이다. 우체국금융은 민간부문과 직접적인 경쟁보다는 존재 자체의 의미를 살리는 방향으로 전략을 수립할 필요가 있다. 공공기관으로서의 약점이 작용하는 영역보다는 취약계층지원과 같은 장점이 작용하는 영역에 자원을 집중해야 한다.

V. 제언

우체국금융의 공유가치창출에 대해 공유가치창출 적용 프로세스와 기존 연구결과를 고려해 제언하고자 한다. 먼저 조직 구성의 측면이다. 조직은 기획부서인 우정사업본부의 공유가치창출 전담조직이 담당하고, 실행은 우체국공익재단이 담당하는 융합형 조직을 구성하는 방안을 고려할 수 있다. 우체국금융이 사회문제 중 해결하고자 하는 목적을 복지, 환경, 교육, 지역사회

개발로 구체화하여, 해외이주민 등 사회소외계층을 대상으로 적용한다. 이러한 목적에 부합되는 상품과 서비스를 개발하여 우정사업본부가 가지고 있는 핵심역량과 특성을 바탕으로 제품과 서비스를 상용화 한다. 마지막으로, 경제적 가치와 사회적 가치를 지속 창출할 수 있는 운영전략과 실행전략을 고려한다.

우체국금융이 공유가치창출을 실행하기 위해서는 우정사업본부가 행하는 우편, 예금, 보험 등의 전체 사업을 통합운영하고, 사업단, 유관기관, 우체국공익재단 및 외부기관까지 연계해 성과 측정할 수 있는 조직이 필요하다. 이러한 공유가치창출 전담부서는 본부에서 총괄하여 주도하는 것이 바람직할 것으로 보인다. 구성된 통합조직의 역할은 통합적·전사적 사회공헌활동 추진 및 관리, 조직활성화, 사업평가지표 개발, 예산의 책정 및 집행 등이다. 특히, 사회공헌활동을 검증 및 관리하고, 성과보상을 위한 평가요소를 개발하는 것이 필요하다. 이러한 시스템이 갖춰져야만 사회공헌활동의 체계적, 통합적 관리가 가능할 것이기 때문이다.

조직이 확정되고 구성을 갖추면 우체국금융 공유가치창출에 대한 명확한 목표를 설정해야 한다. 또, 이를 달성하기 위한 실행계획이 구체화 되어야 한다. 목표 및 비전을 세우는 데는 사회 문제에 대한 인식과 실행능력에 대한 분석이 필요하다. 사업 성과와 효율성에 대한 고려가 우선시 되어야 함을 의미한다. 우체국금융이 잘 할 수 있는 영역을 찾아 집중해야만 타 기관과의 영역이 중복되는 것을 피할 수 있으며, 그 성과에서도 긍정적인 영향을 얻을 수 있기 때문이다. 또, 우체국금융이 계층간 연결고리 역할을 하여 갈등을 해결하고 중개 역할을 할 수 있음을 고려하여 우체국금융이 '복지 플랫폼'으로 기능할 수 있도록 해야 한다.

우체국금융의 최대 강점은 정부조직으로서의 대국민 신뢰를 기반으로 전국적인 온오프라인 네트워크를 보유하고 있다는 점이다. 이러한 점은 지역밀착형 사회공헌활동을 실행하기에 최적임을 알 수 있다. 따라서 우체국금융으로서는 더욱 네트워크 활용도를 높여야 한다. 우체국의 네트워크가 사회공헌활동을 하는 복지 단체, 기업들의 복지 플랫폼으로 자리 잡으면 다양한 제반 사업을 실행할 수 있다. 우체국이 복지지킴이로 역할을 확대하고 있는 만큼 우체국금융도 이를 활용해야만 한다. 예를 들어, 다문화 가족과 국내거주 외국인 등 사회소외계층을 대상으로 우체국금융이 공유가치창출 방안을 실행한다면, 사회공헌뿐만 아니라 신규 고객을 확보할 수

있을 것이다.

우체국금융은 다양한 공유가치창출 프로그램을 운영할 수 있다. 특히, 교육을 대표 프로그램으로 활용할 수 있다. 우체국금융의 네트워크와 인적자원을 활용한다면 효율적 운영이 가능하기 때문이다. 해외 우정이 서비스대상별로 실습형 교육, 컨퍼런스 개최, 창업 교육 등 다양한 교육 활동을 하는 만큼, 우체국금융도 소외계층, 아동을 대상으로 교육을 실시해 금융고객 저변을 확대할 수 있다. 교육 프로그램으로는 지속가능한 소비를 확산시키기 위한 소비교육, 고령층을 위한 금융사기 대비교육, 이주민을 대상으로 금융기관 이용교육 등이 가능하다. 실제 운용은 우체국공익재단이 교육 프로그램을 조직하면, 우체국금융개발원의 금융 전문인력들이 교육을 실행하는 방안도 고려할 수 있다.

우체국금융이 공유가치창출을 효과적으로 진행하기 위해서는 기획부서와 실행 주체 간, 그리고 우체국금융과 고객 간 커뮤니케이션 채널이 확보되어야 한다. 이러한 채널을 활용해 활동을 홍보하고, 피드백을 받아 지속성을 확보할 수 있기 때문이다. 또한, 우체국금융의 전체 공유가치창출 방안을 브랜딩 할 필요가 있다. 브랜딩은 브랜드, 상품, 직원 등 여러 측면에서 고객이 일관된 기대를 하도록 만드는 것이다. 고객이 우체국의 상품과 서비스에 대한 지식을 잘 조직화할 수 있으려면 새로운 브랜딩 전략이 필요하다. 우체국금융은 새로운 브랜드를 창출하여 고객이 우체국의 상품과 서비스를 인지하고, 우호적 생각을 갖도록 하는 것이다. 이를 위해 이름, 단어, 사인, 상징 등을 포괄하는 디자인의 결합체가 필요하다. 고객조사 결과, 공공서비스의 선호도에서 우편·통신이 높은 만큼 우체국 공유가치창출 방안의 브랜딩에는 금융의 독자 브랜드보다는 우편·통신과 융합해 함께 운영할 필요가 있다.¹⁵⁾

연계 및 협업에 따라 사업의 전문성과 지속성을 높일 수 있다. 연계 및 협업 대상으로는 유관 기관 및 정부부처, 전문기관 등이 해당된다. 협업을 통해 공익재단이 실행하는 사회공헌활동과 연계된 금융상품 개발이 가능할 수 있다. 우체국공익재단이 어린이들을 대상으로한 금융교육을 진행한다면, 우정사업본부와 우체국금융개발원이 어린이 특화 상품 또는 서비스를 개발하는 것이다. 또, 지역특성화를 위해서는 지역 내 교육기관, 대학과의 연계가 필요하다. 교육 뿐만 아니

15) 「내부직원 만족 및 우정사업이미지 향상(2012)」

라 향후 지속 가능한 실행주체의 파트너가 될 수 있으며 지역인재를 지역의 현안 및 과제에 직접 연결시킬 수도 있기 때문이다. 이 밖에 다른 정부부처와의 협업이 필요하다. 우체국 창구망을 활용한 민원서비스를 구상하는 안전행정부나 교육부, 농식품부/해양수산부, 국토교통부, 보건복지부, 금융위, 통일부와의 지속적인 우호 관계를 유지하고 협력 방안을 강구할 필요가 있다.

마지막으로, 공유가치창출에 필요한 것이 금융과의 연계성이다. 우체국금융은 사회공헌활동과 연계된 상품을 만들어 내야 한다. 그리고 이렇게 형성된 자본이 또다른 공유가치를 창출할 수 있는 직접적인 재원이 되도록 해야 한다. 우체국금융의 목적 중 하나가 사회 기반 강화에 있는 만큼 공유가치창출과 연계된 적극적인 공익상품 개발이 필요하다. 우체국금융이 공익을 위해 투자하고 그 수익을 재투자하는 플랫폼을 구성하기에 적합함에 주목해야 한다. 그렇기 때문에 타 정부부처와 사업을 연계함으로써 기존 방식보다 효율적인 예산 집행의 창구가 될 수 있다. 덧붙여, 사회성과연계채권(Social Impact Bond, SIB)¹⁶⁾의 도입도 검토할만하다. 사회문제 해결책을 가진 비영리단체나 사회적기업은 사회성과연계채권을 통해 투자자들로부터 자금을 모을 수 있으며, 이 자금은 사회적 문제를 해결하고 개선시키기 위해 사용된다. 투자자는 사업성과에 따라 자금을 집행하기 때문에 좀 더 성과 높은 결과를 얻을 수 있다. 다시 말해, 우체국금융이 자체의 자본과 민간의 자금을 활용해 이러한 성과연계채권에 투자하여 비영리단체나 사회적기업이 사회문제 해결을 위한 사업을 추진할 수 있도록 도움을 주고, 이후 창출된 사회적 성과를 평가하여 자금을 집행하는 것이다. 우체국공익재단이 사업의 실행주체가 되고, 우체국금융이 자본을 성과연계 채권에 투자하는 방안도 고려 가능하다.

16) 민간의 투자로 공공사업을 수행하고, 정부는 성과목표 달성 시에만 약정된 기준에 따라 예산을 집행해 투자자에게 상환하는 채권

참 고 문 헌

- 김승균·엔씨스컴, 「우정사업본부 사회공헌활동 비전 및 전략화 방안 연구」, 미래창조과학부 연구용역, 2010.
- 김유진 외 3명, 산업정책연구원, 「공유가치창출 중점 추진방안 연구」, 지식경제부 연구용역, 2012
- 김정민, 「우정사업본부의 사회적 책임과 가치창출」, 우정정보 72 봄호, KISDI, 2008
- 남찬기, 선진우정포럼, 「내부직원 만족 및 우정사업이미지 향상」, 미래창조과학부 연구용역, 2012.
- 라임글로브, 「사회공헌 중장기 추진전략 수립 및 성과지표 개발을 위한 연구 용역」, 중소기업진흥공단 연구용역, 2015
- 문성철, 아태지역 우정사업 운영 현황, 우정정보 85 가을호, 2011
- 백혜림, 은행의 공유가치 창출, 공유가치케이스16, 지속가능경영포럼, 2014
- 신창균, CSR과 CSV, 한국기업지배구조원, 2013
- 오영석, 「금융 브랜딩 이슈와 우체국금융의 리브랜딩 방향」, 우정정보 104 봄호, 2016
- 이용수·안명옥·김종근, 「우정사업의 사회적 서비스 강화 방안」, KISDI 기본연구 12-03, 2013.
- 정재욱·이지언, 체신보험에 대한 규모의 경제성 분석 및 제도개선에 대한 소고, 보험개발연구 제 11권 제3호, 2000.
- 그들의 성공에 특별한 스토리가 있다, 삼성경제연구소, 2012.
- 2015 하나금융그룹 지속가능경영보고서, 하나금융그룹, 2015.
- 아시아투데이, '사회공헌은 비용이 아닌 가치의 창출', 2011. 5. 31.
- 한겨레, '지니계수' 낮아졌지만 선진국 중예선 여전히 최고 수준, 2015. 12. 23.
- Michael E. PorterMark R. Kramer, Creating Shared Value: How to reinvent capitalism – unleash a wave of innovation and growth, *Harvard Business*

Review, 2011.

Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Strategy and Society: The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, *Harvard Business Review* 2006.

World Economic Forum, *The Inclusive Growth and Development Report 2015, Insight Report*, 2015.

Valerie Bockstette, Marc Pfitzer, Dane Smith, Neeraja Bhavaraju, Cara Priestley, Anjali Bhatt, *Banking on Shared Value: Banking on Shared Value: How Banks Profit by Rethinking Their Purpose*, *FSG*, 2014.

United Nations. *World Population Prospects: The 2015 Revision*, 2015.