

사업성 측면에서 본 우체국금융의 신규사업 진출 방안

박 재 석

정보통신정책연구원 경영전략연구실 책임연구원

우체국금융은 1997년말 IMF체제를 전후하여 커다란 변화에 직면하였습니다. 우체국예금은 IMF 이후 수신고가 4년 사이 약 8조원에서 약 30조로 크게 늘어났으나 2000년 이후 금융시장이 저금리 추세를 지속함에 따라 예대마진이 2% 이하로 떨어지는 등 수익성 측면에서 문제가 발생하고 있습니다.

이에 본고에서는 수익성 개선 측면에서 우체국예금의 사업다각화 방향 및 다각화 대안을 검토하였습니다. 특히, 신용카드사업, 주택금융사업, 신탁사업 및 EBPP사업 등 주요 대안에 대해서는 순현재가법(NPV)모형을 이용하여 사업참여의 필요성 및 우선순위를 고찰함으로써 향후 우체국금융의 신규업무 확대시 주요한 정책자료로 활용되기를 기대합니다.

I. 서 론

최근 금융기관 경영의 특징은 전자금융이라고 할 수 있다. 금융기관은 전자금융의 확대를 통하여 단기적으로는 창구 업무량 경감을 통한 경비절감을 추구하고, 장기적으로는 전자금융 활성화를 통한 정보산업화의 기반 강화를 그 목적으로 삼고 있다. 이러한 금융기관의 경영은 IMF 이후 외형성장 위주에서 수익성을 중시하는 방향으로 변화하고 있다. 특히, 부실금융기관의 퇴출로 대부분의 금융기관은 수익성을 성장성보다 더 중시하는 정책을 수립하여 시행하고 있다.

금융환경의 변화는 우체국금융에도 큰 영향을 미치고 있다. 우체국금융은 시중금리의 하향 안정화 추세에 따라 주요 수익원인 예대마진의 감소로 경영이 악화되고 있다. 저금리시대에 대응하여 은행 등 금융기관은 리스크에 따른 대출금리의 차별화와 신용카드, 주택금융 등의 개인금융서비스를 확대함으로써 적정한 예대마진을 유지하고 있는데 비해 우체국은 수익성

측면에서 신규서비스 도입의 제약 등으로 위기를 맞고 있다. 우체국금융의 수익성을 제약하는 요인으로는 공공자금관리기금 예탁 의무 규정, 『우체국 예금·보험에 관한 법률』의 자금 운용 규정에 의한 제한, 보편적 금융서비스 제공을 위한 지리적 점포배치 등이 있다.

따라서 우체국금융은 이러한 제약조건들을 극복하기 위한 대안으로서 새로운 경영패러다임을 검토할 필요성이 있으며, 사업확대를 위한 사업다각화 방안에 대한 선행 연구를 할 필요성이 있다 하겠다.

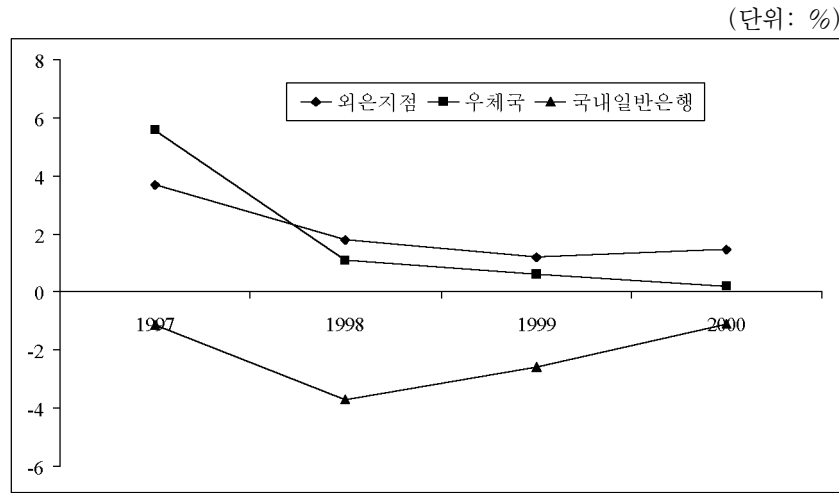
본고는 우체국금융의 수익성 제고를 위한 대안으로서 신규사업 진출 즉, 사업다각화 방안을 검토하여 보고자 한다. 금융환경 변화로 인해 우체국금융이 맞이한 수익성 측면의 문제해결 방향을 제시하고자 수행되었다. 특히, 신규사업별 투자가치(NPV)를 분석함으로써 이론적이고 합리적인 대안을 도출하고, 그 우선 순위를 제시하고자 노력하였다.

II. 우체국금융의 제약조건 및 문제점

1. 우체국금융의 제약조건

우체국금융은 다른 여타의 금융기관과 달리 여러 가지의 제약조건이 있다. 이러한 제약조건은 우체국금융의 직접적인 수익성 악화, 고비용 구조, 낮은 생산성, 위험 증대에 영향을 미치고 있다.

첫째, 우체국금융은 공공자금관리기금법의 규정에 의해 우체국예금(환매채·대체·환 제외)의 창구자금을 제외한 조성자금의 80%를 공적기금에 예탁을 해야하는 의무규정이 있다. 이로 인해 우체국금융은 국영금융기관으로서 국가의 사회간접자본 투자의 재원이 되고 있다. 이러한 의무규정으로 인하여 우체국금융은 다른 금융기관과 달리 공자기금의 낮은 금리로 인한 수익성 악화를 그대로 감수해야하는 특수한 제약조건이 있다. 우체국의 수익성은 외환위기 발생 당시 국영금융기관의 안정성에 힘입어 당시 국내은행이 마이너스 수익률을 지속한 것과는 대조적으로 양호한 수익률을 달성하였다. 하지만 점차 외국계 국내지점 및 국내 우량은행에 비하여 다소 저조한 상태를 보였으며 다소 안정적이던 수익률(ROA)은 우체국이 직면한 제약조건 및 제반 경영활동에 의하여 점차 하락하는 추세이다(〔그림 1〕 참조).



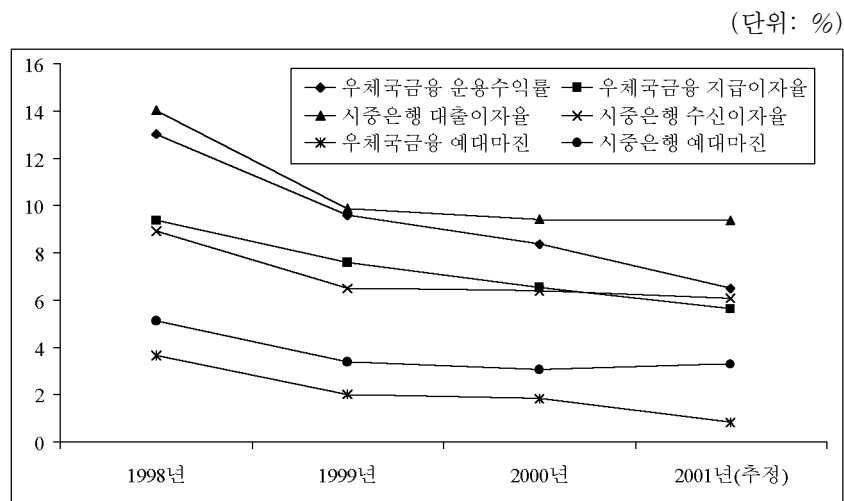
〔그림 1〕 우체국과 은행의 총자산수익률(ROA)추이

둘째, 『우체국예금·보험에 관한 법률』제1장 18조의 자금운용 규정에 의해 우체국 금융의 자체적인 자금운영에 제약이 받고 있다. 이러한 자금운영 규정에 따라 우체국금융의 시장상황의 변화에 따라 적절한 시기의 대응이 어려워지고, 여신업무(대출업무), 카드업무, 신탁업무의 미 실행으로 인해 자금운용으로 인한 높은 수익률을 유지해야 하는 부담을 안고 있다. 한편, 지난 1990년대 중반이후 우체국 예금의 수신고는 매년 약 10% 수준의 성장이 예상되었으나 IMF 금융위기로 인하여 이용의 편리성, 국영금융기관의 잇점에 따른 예금보장의 안정성을 이유로 1998년 이후 대폭적인 수신고 증대를 이루고 있다. 1998년 수신고는 전년대비 27% 이상 증가하여 10조원을 돌파하였고 1999년에는 더욱 증가하여 45% 이상의 성장률로

〈표 1〉 우체국금융과 은행의 예대마진 비교

기 간	우체국 금융		은 행		예대마진 비교	
	운 용	지 급	대 출	수 신	우체국	은 행
1998	13.0100	9.3700	14.0400	8.9100	3.6400	5.1300
1999	9.62	7.6100	9.8800	6.5100	2.0100	3.3700
2000	8.36	6.5300	9.4492	6.3917	1.8300	3.0575
2001	6.600	5.460	9.3675	6.0600	1.140	3.3075

15조원에 육박하는 괄목할 만한 성장을 거두었다. 수신고의 증대는 곧바로 공헌이익률의 확대를 통하여 우체국금융의 사업수익성에 직결되는 예대마진(margin)을 증대시킬 수 있다. 하지만, 우체국금융은 위에서 언급한 법률에 의한 자금운영에 대한 제약 및 예탁의무화로 인하여 운용이익률 면에서 시중은행과는 상당한 차이를 보여 낮은 예대마진의 수익구조를 이루고 있다(앞의 <표 1>참조).



주: 2000년 11월부터 2001년 4월까지의 금융기관 평균증감율(-1.65%) 적용에 의한 추정치

[그림 2] 우체국금융과 은행의 예대마진 추이변화

우체국금융과 시중은행의 지급이자율의 차이는 약 1.60% 정도의 차이를 보이는 반면, 운용이익률에서 2.7675%의 차이를 보이고 있다. 이는 우체국금융과 시중은행의 운용포트폴리오 구성에 따른 수익률에서의 차이로 설명되어 질 수 있다. 또한 고정자산은 서비스별·사업별로 제대로 분류되어 있지 않은 채 운용되고 있어 경영의사결정에 필요한 회계정보가 왜곡되는 현상이 발생하고 있다.

또한 자금운영 규정에 의해 우체국금융은 자금조성액 중 평균운용비율이 95%정도이며 이러한 자금조성액은 정책목적운용(2001년 추정치, 62.35%), 수익목적운용(2001년 추정치, 36.52%), 창구자금 등(2001년 추정치, 1.13%)의 비중에 의하여 운용되고 있기에 공익적 자금운용으로

인한 낮은 수익률 그리고 금융상품의 개발에 제약을 갖고 있어 고객을 위한 다양한 금융상품 및 서비스 제공에 어려움이 있다.

셋째, 우체국금융은 국영금융기관으로서 국민들에게 보편적 금융서비스를 제공해야하는 역할을 담당하고 있어 전국적인 지점망 개설이 반드시 이루어져야 한다. 이러한 전국적인 지점망 개설은 네트워크 강화라는 긍정적인 측면도 있으나, 불채산 창구망을 그대로 유지해야 하는 부정적인 측면도 포함하고 있어 보편적 금융서비스 제공에 대한 제약조건을 감수해야 한다.

결론적으로 우체국금융은 법률에 의해 자금운영에 대한 제약 및 예탁의무화, 보편적 금융서비스 제공 등의 다른 금융기관과 다른 제약조건을 내포하고 있어 우체국금융으로서는 이러한 제약조건들을 바탕으로 새로운 경영 패러다임의 전환이 필요하다.

2. 우체국금융의 문제점

우체국금융은 이와 같은 법적 제약조건과 환경에 맞물린 문제점을 보유하고 있다.

첫째, 우체국금융은 국영금융기관이라는 정체성으로 인하여 많은 규정에 의한 금융사업의 자율성 확보가 용이하지 않다. 이러한 우체국금융의 금융사업 자율성 결여로 인해 상품 구조, 신상품 개발 및 금융기관으로서의 이미지가 취약하고, 마케팅활동이 타 금융기관에 비해 취약한 약점을 가지고 있다.

둘째, 우체국금융은 조직의 탄력성이 부족하고, 금융업무에 대한 전문성이 다른 금융기관들에 비해 부족하다. 조달비용을 수반하지 않는 無原價性 자금조달(요구불예금)의 비중이 타 금융기관과 마찬가지로 지나치게 낮은 상황이며 原價性자금도 조달비용이 높아 수익성을 약화시키고 있다. 또한 선진 금융기관에 비해 이자수입 대비 수수료 수입의 비중이 낮은 상황이다.

셋째, 우체국금융은 국영금융기관으로서의 역할제고를 충족하기 위해 기본적으로 국내 금융산업의 안정화를 유지해야 할 의무가 있다. 이러한 의무 및 국영기관으로서의 역할제고는 다른 금융기관과의 경쟁에서 다소 불리한 조건이 된다. 즉, 금융산업의 안정화를 위해 시중자금의 유인에 제한을 두어야 한다. IMF 금융위기 이후 고객들은 예금자금을 보다 안정적인 금융기관으로 예탁하려는 움직임이 있다. 이러한 고객들은 안정적인 금융기관으로서 우체국금융을 선택하게 되고 실제로도 많은 자금이 우체국예금으로 몰리는 현상을 볼 수 있었다. 이에 우체국금융은 다른 금융기관들의 예금이탈을 통한 금융산업의 붕괴를 막기 위하여 예금

금리를 계속적으로 낮추어 고객들의 자금유입을 제한하고 있다. 이러한 고객유인의 제한은 금융기관으로서 큰 제약조건이 된다.

넷째, 여신업무·신탁업무·카드업무 등의 미 실행으로 인해 우체국금융은 자금운용에 큰 부담을 안고 있다. 즉, 우체국금융은 개인 및 기업에 대한 대출업무가 제한되고 있기 때문에 고객 예금에 대한 이자지급을 보상하기 위한 수익률과 공자기금의 낮은 금리로의 예탁의무화로 인해 우체국금융은 자금운용에 큰 부담을 안고 있다. 또한 우체국금융은 자금운용 규정의 의해 자금운용이 시의 적절하게 운용될 수 없는 한계점을 내포하고 있어 우체국금융의 자금이 시장위험에 바로 노출되는 문제점을 가지고 있다.

마지막으로, 우체국금융은 금융정보화(정보제공업무, 고객접점, 점포형태)에서 은행 등에 비해 뒤떨어져 있으며, 특히 전자금융시대의 독자적인 지급결제수단이 거의 없는 상태로 이에 대한 대비가 늦을 경우 지급결제기관 나아가 금융기관으로서의 존폐 문제에 직면하게 될 것이다.

Ⅲ. 우체국금융의 다각화 동기 및 대안

1. 우체국 예금의 다각화 동기

우체국 예금의 다각화 동기는 새로운 사업분야에 진출하여 수익원을 창출하는 것, 기존 자산의 효율적인 활용, 궁극적으로는 종합금융기관으로서의 성장을 위한 준비작업의 구축에서 그 동기를 찾을 수 있다. 즉 현행 우체국 시스템에서 존재하고 있는 네트워크를 활용하여 새로운 사업에 진출함으로써 수익성을 높일 수 있으며, 성장을 통하여 우체국의 역량을 증가시킬 수 있으므로, 시너지 동기와 성장동기에서 다각화가 이루어진다고 볼 수 있다.

우체국 예금은 단기적으로는 수익성을 개선하기 위하여 장기적으로는 종합금융기관으로 발돋움하기 위해서 사업다각화가 필요한 시점이다. 또한 이미 확보하고 있는 네트워크로서의 지점망, 고객의 신뢰성을 바탕으로 한 예금수신고의 증가는 우체국 예금으로 하여금 새로운 사업으로의 다각화를 용이하게 해주는 역할을 하고 있다.

2. 우체국금융의 다각화 방향

우체국 예금의 바람직한 다각화 방향은 이미 가지고 있는 전략적 자산들을 핵심역량을 통하여 내부적으로 확장시킬 수 있는 관련사업분야로의 다각화 전략으로, 즉 기존 사업분야에서 축적된 인적, 물적, 전략적 자산들을 효과적으로 확장할 수 있는 신규사업분야로 능동적으로 다각화해 나가야함을 의미한다.

이 때 다각화를 통하여 공유되거나 이전되는 자산의 성격이 전략적이어야 한다. 즉 이는 다각화의 기반이 되는 자산들은 경쟁사들이 저렴하고 신속하게 모방할 수 없는 특성을 보유하여야 함을 의미한다. 또한 전략적 자산을 다각화된 사업부문들간에 내적으로 공유할 수 있도록 하고, 더 나아가서 장기적으로 새로운 전략적 자산들을 구축할 수 있도록 하는 핵심역량을 기반으로 삼아야 한다.

따라서 이와 같은 전략적 기준으로 우체국 예금의 다각화의 관련분야를 찾아보면 다각화의 잠재력이 있는 대상 사업영역의 범위는 한층 확대되면서도 진출사업분야를 선정하는 기준은 보다 엄격해지게 된다.

즉 전통적 의미에서의 자산의 유사성으로부터 오는 다각화가 아니라 앞에서 언급한 전략적 기준에서 다각화를 실시하면 우체국 예금은 핵심역량의 소유로 경쟁력 유지가 가능해 지게 된다.

3. 자산 유형별 다각화 영역 및 대안 도출

우체국 예금이 관련다각화의 이점을 최대화하기 위해서는 확장 가능한 전략적 자산 기반에 기초하여야 한다. 따라서 우체국 예금의 잠재적 다각화 영역을 전략적 자산 유형별로 구분하면 <표 2>와 같다.

첫 번째로 고객자산이라는 전략적 자산을 기반으로 도출해 낼 수 있는 다각화 영역으로 EBPP, 주택담보 대출, 장기적 신탁업무, 인증서비스를 정하였다.

우체국 예금의 두번째 자산인 유통자산에서 사업다각화 영역을 살펴보면 신용카드, 전자상거래 활성화, 택배사업 활성화, 부스광고를 들 수 있다.

다음으로 투입자산에선 우체국 예금의 사업다각화 영역으로 주택담보 대출, 신탁제휴업무, 소액대출 등을 들 수 있다.

〈표 2〉 우체국 예금의 자산 유형별 다각화 영역

구 분	내 용
고객자산	· EBPP · 주택담보 대출 · 장기적 신탁업무 · 인증 서비스
유통자산	· 신용카드 · 우체국 전문쇼핑몰 · 택배사업 활성화 · 부스광고
투입자산	· 주택담보 대출 · 신탁제휴업무 · 소액대출
과정자산	-
시장지식 자산	· 자문서비스

마지막으로 시장지식 자산에서 사업다각화 영역으로 살펴보면 자문서비스를 들 수 있다. 지금까지의 내용을 정리하면 〈표 3〉과 같다.

〈표 3〉 우체국금융의 다각화 대안별 사업 전망

구 분	수익성	성장성	기존자원 활용가능성	다각화 검토여부
EBPP	○	○	△	○
주택담보대출	○	○	▼	○
장기적신탁업무	○	○	▼	○
인증서비스	△	△	▼	
신용카드	○	○	△	○
우체국전문쇼핑몰	○	△	△	
택배사업 활성화	○	△	○	
부스광고	△	△	○	
신탁제휴업무	○	○	△	○
소액대출	○	○	▼	△
자문서비스	△	△	△	

주: 1) ○: 우수, 2) △: 보통, 3) ▼: 불량

그러므로 우체국 예금은 네트워크상의 강점(국내 최다의 지점수), 겸업에 의한 범위의 경제 추구, 국가기업 형태에 의한 신뢰성, 경영혁신을 이루고자 하는 조직의 의지라는 핵심역량을 기초로 하여 신용카드, EBPP, 주택 담보 대출, 신탁업무라는 사업다각화 영역을 도출해 낼 수 있다. 즉 네트워크상의 강점과 겸업에 의한 범위의 경제 추구의 핵심역량에서 신용카드 업무와 EBPP로의 사업다각화를 고려할 수 있을 것이며, 국영금융기관으로부터 오는 신뢰성은 주택담보대출과 신탁업무로의 사업다각화를 용이하게 할 것이다. 또한 경영혁신을 이루고자 하는 조직의 의지는 모든 분야의 사업다각화를 이룰 때 그 원동력이 될 것이다.

IV. 다각화 영역별 사업성 분석

1. 투자안의 경제성 분석

다각화 전략의 대안 평가를 위해서는 투자안의 경제성 분석을 해야한다. 본 연구의 다각화 전략의 대안으로서 채택된 주택금융, 신용카드, 신탁상품, EBPP는 기존에 우체국에서 취급하지 않았던 신규사업이기 때문에 합리적인 투자를 위해서는 필요한 투자목적의 설정, 투자대상 선정, 현금흐름의 측정, 자금조달의 계획, 투자안의 경제성분석 등과 같은 투자를 위한 총괄적인 계획을 세워야 할 것이다. 이하에서는 본 연구의 사업다각화 전략의 경제성 분석을 수행하기 위한 기본 개념으로서 사용될 순현재가법(NPV)을 위주로 살펴보기로 한다.

2. 자본예산

회사를 새로 설립할 때는 물론 기존 기업을 확장할 때도 많은 자산을 취득하게 된다. 자산의 취득은 기업의 수익성을 결정할 뿐만 아니라 장래 기업의 위험에도 영향을 주어 기업의 가치를 변화시킨다. 자산을 취득한다는 것은 곧 투자를 말하는데, 기업의 투자결정은 기업의 성장에 직접적인 영향을 준다. 특히 투자결과 그 효과가 장기적으로 나타나는 투자는 더욱 큰 영향을 주게 되는데, 투자효과가 장기적으로 나타나는 투자의 총괄적인 계획을 자본예산(capital budgeting)이라 한다.

자본예산을 실제로 수행하는 과정은 실제로 매우 복잡하며 많은 시간과 노력을 필요로 한

다. 자본예산의 과정과 방법은 기업이 처해 있는 상황에 따라서 조금씩 다르지만 대체로 다음과 같이 정리해 볼 수 있다.

- ① 투자목적의 설정
- ② 투자안의 선정과 투자안의 성격에 따른 분류
- ③ 각 투자안들로부터 예상되는 현금흐름의 측정
- ④ 각 투자안의 현금흐름의 평가
- ⑤ 투자의 결정 및 실행

위와 같은 자본예산의 수행과정 중 특히 중요한 것은 좁은 의미의 자본예산 범위라 할 수 있는 ③ 투자안들로부터 예상되는 현금흐름의 측정과 ④ 투자안의 현금흐름의 평가이다. 본 고의 사업성 분석에서는 예상 현금흐름의 추정 시 현 경제상황을 반영하여 예측치를 사용하였으나 현재 우체국을 포함한 금융환경의 변화는 불확실성을 내포하고 있기 때문에 예측치는 향후 실적치와 다소 차이가 있음을 미리 밝혀 둔다. 따라서, 현금흐름의 불확실성에 대한 위험을 포함하기 위해서는 할인율에서 조정해야 되는 데, 본 고의 사업성 분석에서 사용된 할인율은 낙관적 할인율(국고채 수익률)과 보수적 할인율(우체국 지급이자율)을 모두 사용하여 투자안의 평가에 있어서 객관성을 유지하고자 한다.

3. 투자안의 경제성 분석

분석대상이 되는 투자안의 현금흐름이 측정되었다면, 그 다음 단계로 측정된 현금흐름이 기업 가치에 어느 정도 공헌할 수 있는가를 분석하여야 한다. 즉, 투자안이 투자할 가치가 있는가? 있다면 얼마나 가치가 있는지를 분석하게 된다. 이러한 분석을 투자안의 경제성 분석이라 한다.

자본예산기법(capital budgeting technique)이라고 하는 투자안의 경제성 분석방법에는 여러 가지가 있으나, 이상적인 평가방법이 되기 위해서는 아래에서 열거하는 세 가지 조건을 갖추고 있어야 한다.

- ① 측정된 모든 현금흐름이 고려되어야 한다.
- ② 적절한 할인율을 사용하여 화폐의 시간가치를 반영하여야 한다.
- ③ 기업의 가치를 극대화 할 수 있는 투자안을 선택할 수 있어야 한다.

기업의 목표인 기업가치를 극대화를 달성하기 위해서는 무엇보다도 투자안으로부터 발생

하는 현금흐름의 크기가 중요하다. 따라서 바람직한 투자안의 평가는 무엇보다도 현금흐름을 많이 발생시키는 투자안을 정확히 선택할 수 있어야만 한다.

투자안의 경제성 분석에서는 다음과 같은 네 가지 기법이 자주 이용된다.

- ① 회수기간법(payback period method)
- ② 회계적이익률법(accounting rate of return method)
- ③ 순현재가법(net present value method)
- ④ 내부수익률법(internal rate of return method)

〈표 4〉 네가지 투자안의 비교를 위한 공통자료

투자안 년(t)	A	B	C	D	PVIF(t, 10%)
0	-1,500	-1,500	-1,500	-1,500	1000
1	150	0	150	300	0.909
2	1,350	0	300	450	0.826
3	150	450	450	750	0.751
4	-150	1,050	600	750	0.683
5	-600	1,950	1,875	900	0.621

본고에서는 순현재가법을 이용하여 경제성을 분석하고자 한다. 순현재가법(NPV)은 투자로 인하여 발생할 미래의 모든 현금흐름을 적절한 할인률로 할인하여 현재가로 나타내어 투자결정에 이용하는 기법이다. 순현재가는 다음과 같이 정의된다.

$$NPV = \frac{CF_1}{(1+R)^1} + \frac{CF_2}{(1+R)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+R)^n} - I_0$$

$$= \sum \frac{CF_t}{(1+R)^t} - I_0$$

CF_t : t시점의 현금흐름, I_0 : 최초의 현금흐름, R: 할인율, n: 투자안의 내용년수

위 표의 투자안 C의 순현재가는 다음과 같이 계산한다. 앞서 말한 것처럼 자기자본만으로 자금을 조달하고 미래현금흐름을 확실하게 안다고 가정하였으므로, 적절한 할인율은 무위험이

자율이 된다. 할인율 $R=10\%$ 로 가정한다. 이를 정리하면 아래의 <표 5>와 같다.

<표 5> 투자안 C의 순현재가 계산

년	현금흐름	×	현재가이자요소	=	현재가치
0	-1,500		1.000		-1,500.00
1	150		0.909		136.35
2	300		0.826		247.80
3	450		0.751		337.95
4	600		0.683		409.80
5	1,875		0.621		1,164.38
순현재가 (NPV) =					796.28

같은 방법으로 위에서 열거한 투자안들의 순현재가를 계산하면 다음 <표 6>과 같다.

<표 6> 네가지 투자안의 순현재가

투 자 안	A	B	C	D
순 현재 가	-610.95	766.05	796.28	778.80

순현재가법을 상호배타적인 투자안의 의사결정방법으로 사용할 때는 순현재가가 가장 큰 투자안을 선택하면 되며, 독립적인 경우에는 NPV가 0보다 크면 투자안의 사업성 분석은 적합하게 된다. 위의 계산에서 투자안 C가 가장 우수한 투자안이다.

투자안 분석에서 순현재가법과 내부수익률이 서로 다른 평가결과를 내린다면, 이 때는 두 방법 중에서 우월한 한 방법을 택하여 투자결정을 해야 할 것이다. 결론적으로 말한다면 순현재가법이 이론적인 면에서나 기술적인 면에서 우월한 투자분석방법이라고 할 수 있다.

V. 우체국 금융의 다각화 전략

1. 우체국 금융의 사업다각화 방안

우체국예금의 수익성 개선을 위한 사업다각화 전략의 대안으로서 본 고에서는 크게 네가지

의 전략대안을 제시하고 이에 대한 산업구조 분석 및 우체국 내·외부의 환경분석과 다각화 전략의 사업성 분석을 각각 살펴보았다. 우체국이 보유한 핵심역량을 이용한 관련 사업다각화의 이점을 최대한 활용하기 위해서는 확장 가능한 전략적 자산 기반인 고객자산, 유통자산, 투입자산 등에 기초하여야 할 필요성이 있기에 앞에서 살펴보았던 것처럼, 사업다각화 전략의 방안으로서 주택금융, 신용카드, 신탁상품, EBPP 사업 등을 고려하며 구체적으로 분석하였다.

하나의 신규사업 진출에 대한 전략 대안은 본 고의 경우 각 사업별로 두 가지 정도로 분류할 수 있었다. 즉, 주택금융은 2차금융시장 이용에 있어서 직접투자 방식과 간접투자 방식이 있었고, 신용카드의 경우 전표매입사 업무와 일반적 신용카드 업무로 나눌 수 있었다. 또한, 신탁상품의 경우 신탁상품 판매대행서비스와 직접판매서비스로 구분할 수 있었으며, EBPP사업의 경우 다른 사업체와의 제휴전략과 독자적인 사업추진전략으로 이루어졌다(〈표 7〉 참조).

〈표 7〉 사업다각화 전략 추진 방향

대 안		추진 내용	법규개정
주택금융	2차금융시장 직접투자	· 주택저당증권(MBS)시장 참여 →투자자로 참여	
	2차금융시장 간접투자	· 주택할부금융회사 설립 →우체국과 연계, 유통화 중개기관과 제휴	○
신용카드	전표 매입업무	· 네트워크망(집배원) 활용 →가맹점 공동이용제 선행	
	일반적 신용카드 업무	· 신용카드 발행, 관리, 결제, 부대업무 →성장기 및 잠재력 있는 시장 침투	○
신탁상품	신탁상품 판매대행	· 단순한 판매대행 서비스 →리스크 부담 제로(Zero)	
	신탁상품 판매	· 은행신탁 상품 판매 →종합 자산관리 업무	○
EBPP	전략적 제휴	· 기존 사업자와 제휴 →Payment 사업자, CSP사업자 확보	
	독자적 사업	· 다양한 고지업체 확보 →기존 업무의 정보화	

앞과 같은 이원화된 투자전략의 방향에서 본 고의 사업추진전략은 궁극적으로 종합금융서비스를 지향하는 우체국금융의 기본적인 목표에 부합하고자 하는 이유에 따라 주택할부금융회사(Mortgage Company)를 통한 주택금융 사업진출, 직접적인 신용카드 업무 수행, 신탁상품 판매, 독자적인 EBPP 사업 진출을 모색하고 있으며 이에 대한 각각의 사업성 분석을 통하여 구체적인 사업 타당성 여부를 검증하였다.

2. 각 대안별 장단점 분석

사업다각화 전략 대안으로 채택된 각 대안은 각기 장단점을 보유하고 있다. 우체국의 내·외부적 환경 하에서 전략적 실행의 적합성을 분석하기 위해서는 각 대안에 대한 종합적인 분석을 필요로 한다. 다음은 사업다각화 전략으로 채택된 각 대안의 장단점 분석이다(〈표 8〉 참조).

〈표 8〉 각 대안별 장단점

전략적 대안	장 점	단 점
주택금융	<ul style="list-style-type: none"> · 적정한 투자재원 확보를 통한 안정적 수익률 달성 · 주택금융 활성화에 기여 · 기존 고객관계 유지 및 신규고객 유치 · 거대 영업 네트워크 구축 · 금리 경쟁력 	<ul style="list-style-type: none"> · 기존 관련법규 개정(대출, 출자) · 조직 탄력성 및 금융업무 전문성 부족 · 주택할부금융회사의 영업인력 및 인프라 구성 · 상품구조 및 금융기관 이미지 취약 · 주택금융시장의 경쟁 강화 · 시장 진입에 따른 타 금융기관의 견제 심화
신용카드	<ul style="list-style-type: none"> · 높은 수익률 달성 · 거대 영업 네트워크 이용하여 소비자에게 금융편의 제공 · 금융전산망의 이용 활성화를 통한 경쟁력 강화 요소 · 신용카드 시장 활성화 	<ul style="list-style-type: none"> · 기존 관련법규 개정(신용카드 업자와 동일한 자격 획득) · 시장 진입에 따른 타 금융기관의 견제 심화 · 금융업무의 전문성 부족
신탁상품	<ul style="list-style-type: none"> · 거대 영업 네트워크를 이용한 고정비 절감 · 종합자산관리 기능 강화 · 기존 고객관계 유지 및 신규고객 유치 	<ul style="list-style-type: none"> · 상품운용 및 판매관련 노하우(know-how) 부족 · 금융상품 리스크 증대 · 기존 관련법규 개정(신탁업무 수행) · 신탁상품 시스템 구축
EBPP	<ul style="list-style-type: none"> · 기존 업무의 정보화 · 전략적 제휴 추진 용이 · 거대 영업 네트워크 및 신뢰성 · 배송 및 결제 서비스 제공 경험 	<ul style="list-style-type: none"> · 관련 정보통신 기술 능력 부족 · 관련업무의 전문성 및 마케팅 능력 부족 · 우편물량과 우편수익 감소

첫 번째, 주택금융은 적정한 투자재원 확보를 통한 안정적 수익률을 달성할 수 있으며 주택금융 활성화에 기여할 수 있다는 장점이 있으나 주택할부금융회사의 설립과 영업력 그리고 인프라 구성 등이 단점이라 할 수 있다. 두 번째, 신용카드는 신용카드 시장의 활성화에 따른 시장진입으로 높은 수익률을 달성할 수 있으며 우체국의 거대 영업네트워크 등과 같은 장점이 있으나 신용카드 업무 수행을 위한 법규 개정 및 타 금융기관의 견제가 심할 것이라는 단점이 있다. 세 번째, 신탁상품은 종합금융서비스를 위한 기본적 요소이며 기존 고객관계 유지 및 신규고객 유치에 긍정적 영향을 미칠 것이라는 장점이 있으나 신탁상품 판매와 관련된 노하우 부족 및 리스크 부담 증가와 신탁업무 취급을 위한 관련법규 개정 등과 같은 단점이 있다. 네 번째, EBPP는 기존 업무의 정보화이며 거대 영업네트워크의 신뢰성을 바탕으로 전략적 제휴를 추진하기에 용이하다는 장점이 있으나 관련업무의 전문성 및 마케팅능력 부족, 우편물량과 우편수익 감소 등이 단점이라 할 수 있다.

우체국의 거대 영업네트워크와 신뢰성 등은 관련 다각화 전략 추진시에 상대적 강점으로 작용하며 전반적으로 그 동안의 제한된 업무취급으로 인한 마케팅능력 및 금융업무의 전문성 부족이 문제시되고 있다. 또한 EBPP를 제외한 다른 대안의 경우 여신, 대출업무 등이 불가능한 기존 관련 법규의 개정이 필요하다.

3. 대안별 우선순위 분석

사업다각화 전략에 대한 사업성분석을 통한 결과는 전체적으로 순현재가(NPV)가 0보다 크게 되어 우체국의 신규사업 진출에 대한 타당성을 입증하였다. 상호독립적인 투자, 즉 모든 사업에 투자가 가능하다는 전제하에서는 주택금융, 신용카드, 신탁상품, EBPP사업 모두 투자 가치가 있다고 할 수 있으나, 우체국의 내·외부적 여건하에서는 신규사업 진출에 있어서 우선순위를 바탕으로 단계적으로 추진하는 것이 바람직하다.

순현재가(NPV)법에서 투자의사 결정 분석은 크게 독립적인 투자안과 상호배타적인 투자안에서 차이가 있다. 독립적인 투자안은 순현재가가 0보다 큰 경우에 모두 투자가치가 있다. 개별적으로 분석된 네 가지의 다각화 대안은 앞의 수익성 분석에서 살펴보았던 것처럼 순현재가가 0보다 크므로 개별적으로 모두 추진시에는 사업진출에 문제가 없다. 상호배타적인 투자안은 투자규모가 동일한 경우와 차이가 있는 경우로 다시 분류할 수 있다. 투자규모가 상호 동일한

경우에는 투자자금 전체에 대한 기업가치의 증분을 나타내는 순현재가 0보다 크므로 투자안 중에서 가장 큰 투자안을 선택하면 된다. 투자규모가 상이한 상호배타적인 투자안의 경우 순현재가(NPV)법은 상대적으로 투자규모가 적은 투자안에 투자하고 남은 유희자금에 대하여 자본비용과 동일한 투자수익률을 얻을 수 있는 투자안(NPV=0)에 재투자 할 수 있다는 가정을 한다. 따라서 순현재가법은 투자규모의 차이를 합리적으로 반영하고 있다고 할 수 있으므로 순현재가 가장 큰 투자안을 선택하면 된다. 살펴보았던 것처럼 각각의 다각화 대안은 시장규모, 진입여건 등에 따라 투자규모가 상이하지만 순현재가법은 투자규모의 차이를 합리적으로 표준화 시키므로 절대적인 순현재가 수치에 의하여 우선순위를 평가해도 무방하다(〈표 9〉 참조).

〈표 9〉 대안별 우선순위 분석

(단위: 억원)

연 도	현 금 흐 름							
	주택금융		신용카드		신탁상품		EBPP	
	유 출	유 입	유 출	유 입	유 출	유 입	유 출	유 입
2002 초	-1,250		-1,520				-5.96	
2002	-1,000	200	-862	1,232			-14.86	1.5
2003	-1,000	280	-1,160	1,656	-20		-19.525	9
2004	-1,000	384	-1,630	2,290	-8	40	-19.525	30
2005	-1,000	545	-3,543	5,062	-11	55	-19.525	63
2006	-1,000	751	-6,496	9,280	-15	75	-15.365	100
2007	-500	780			-20	102		
2008	일 정(계속)				-28	141		
2009								
NPV	4.5%	117,692	4,918		241		85	
	6.4%	14,416	4,583		217		76.8	
	6%	19,207	4,653		221		78.6	
	5.6%	26,593	4,722		227		80	

사업성 분석을 종합한 결과를 바탕으로 우선순위를 평가해 보면 다음과 같다. 위의 네가지 사업은 주택금융을 제외하고 내용연수가 동일하다. 즉, 주택금융은 계속기업을 가정한 상태에서 사업 수행을 가정하였지만 나머지 세 가지 사업은 모두 투자안의 내용연수가 5개년에 걸쳐 있다. 그러므로 세 가지 사업의 우선순위는 순현재가법(NPV)의 크기로써 우선순위를 판

단하면 무리가 없다. 하지만 주택금융의 경우 계속기업을 가정하였기 때문에 나머지 세 대안과의 개별적인 분석을 필요로 한다.

주택금융은 단기간의 성과치를 위주로 한 순현재가 분석에서는 NPV가 0보다 작게 되어 투자가 적합하지 않게 된다. 하지만 주택금융 사업추진 전략은 일반 다른 사업전략과는 다른 방향을 가지고 있다. 즉, 독과점적 주택금융 시장구조에서 우체국이 진입할 수 있는 방향은 초기에는 시장점유율 상승에 노력한 후에 이후 수익을 위주로 한 마케팅 전략을 추진해야 한다. 따라서 위의 다른 사업과는 달리 장기적인 관점에서 계속기업을 가정하고 순현재가 분석을 하였다.

주택금융을 제외한 세 가지 사업의 순현재가는 앞의 표에서 보는 것처럼 신용카드, 신탁상품, EBPP사업의 순위를 보이고 있다. 따라서 자본할당이 이루어지지 않고 제한된 자금과 자원을 투입시에는 가장 높은 순현재가를 기록하는 투자안부터 우선적으로 투자해야 함을 보여주고 있다. 이와 같은 일련의 투자순위와 전체적으로 계속기업을 가정함에 따라 매우 높은 순현재가를 기록하고 있는 주택금융을 비교함에 있어서 다소 몇 가지 점에 유의할 필요가 있다. 첫째, 단기적인 성과를 위주로 한 투자는 바람직하지 않다. 금융환경의 변화에 따른 우체국을 포함한 여타 금융기관의 전략적 행태는 예측불가능하며 궁극적으로 지향하고자 하는 종합금융화를 위해서는 거시적이고 장기적인 안목이 필요하다. 둘째, 기존의 핵심역량을 최대한 이용할 수 있는 다각화 전략을 우선적으로 선택해야 한다. 사실상 위의 모든 투자안은 우체국이 보유한 네트워크 상의 강점, 고객 접근성, 신뢰성 등과 같은 경쟁적 우위를 바탕으로 전략수행이 이루어져야 한다. 하지만 비즈니스 모델에는 반드시 강점과 약점 그리고 기회와 위협요소가 있기 때문에 이를 적절히 완충하고 리스크를 최대한 회피할 수 있는 방안이 우선시 되어야 한다.

이러한 기준을 바탕으로 위 네 가지 사업의 우선 순위를 평가해보면 다음의 표와 같다. 각각의 전략과 주택금융 전략 사이에는 적합성 면에서 다른 시각을 보이고 있다. 신용카드 사업과 주택금융 사업은 배타적인 사업추진시에는 전반적으로 주택금융이 우선적 적합성을 가지고 있다. 단기간의 성과와 고객접근 채널 면에서는 신용카드가 우월하나 시장의 성장가능성, 리스크 회피, 국영금융기관으로서의 이미지 제고에는 주택금융이 상대적으로 적합하다. 우체국의 광범위한 네트워크는 신용카드 사업을 추진하며 신규고객을 유치하며 수익을 달성하기에는 상당한 강점을 가지고 있다. 향후 소유구조에 따른 경영체제 방향에 대하여는 많은 논의와 대내외적 상황이 고려되어야 하겠지만 현 시점에서 신용카드 시장 진출에는 업계의 반발과

국영금융기관과의 이미지에 다소 부합하지 않는다는 점을 고려해야 할 것이다. 또한 상대적으로 주택할부금융회사의 설립에 따른 주택금융 사업은 금융자산 집중에 따른 리스크를 회피할 수 있으며 주택금융시장의 활성화에 긍정적인 영향을 미친다는 강점이 있다(〈표 10〉 참조).

〈표 10〉 주택금융과 타 다각화 대안별 비교

순 위	다각화 전략 대안		비 고
1 순위	신용카드	주택금융	신용카드 vs 주택금융 · 초기의 높은 수익률: 신용카드 · 시장의 성장 가능성: 주택금융 · 리스크 회피: 주택금융 · 국영금융기관의 이미지 제고: 주택금융 · 고객 접근 채널: 신용카드
2 순위	신탁상품		신탁상품 vs 주택금융 · 안정적 수익률: 주택금융 · 현 금융상황의 적합성(자본이동): 주택금융 · 교차판매, 상향판매: 신탁상품 · 리스크 회피: 주택금융 · 고객접근 채널: 신탁상품
3 순위	EBPP		EBPP vs 주택금융 · 핵심역량의 활용 및 증대: EBPP · 시장의 규모: 주택금융 · 대상 고객의 광범위성: EBPP · 시장의 성장이 기회이자 위협으로 작용: EBPP · 시기적 요구성: EBPP * STP(시장세분화, 타겟팅, 포지셔닝)의 상이- 개별적 추진 용이

신탁상품 판매는 기본적으로 고객관리의 체계적인 시스템화를 전제로 할 경우 교차판매(Cross-Selling)와 상향판매(Up-Selling)의 기회가 많아지며 신용카드와 마찬가지로 주택금융에 비해 상대적으로 고객접근 채널이 광범위한 장점이 있으나 수익률 달성에 따른 리스크를 부담해야 하는 문제점과 경기 하강에 따른 현 시점의 은행신탁 계정의 자금이탈 추세를 고려해야 할 것이다.

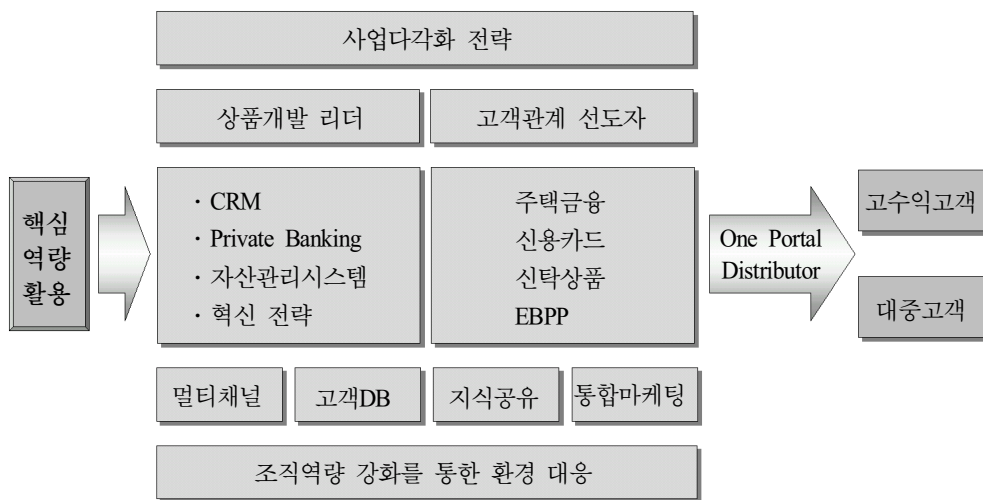
EBPP사업은 기존 업무의 온라인화라는 면에서는 상당한 강점을 가지고 있다. 정보기술의

발달에 따른 EBPP시장의 급성장 요인은 상대적으로 은행과 우체국에 있어서 상당히 불리한 요소로 작용하지만 시장의 성장은 새로운 기회요인으로도 작용한다. EBPP사업의 수익률은 상대적으로 작지만 전자금융 구현을 위하여 궁극적으로 달성해야하며 주택금융과 비교할 경우 사업의 연관성이 적고 투자금액이 비교적 작아 추진이 용이하다.

다각화 전략으로 채택된 주택금융, 신용카드, 신탁상품은 현 우체국의 관련법규로서는 추진이 불가능하다. 우체국은 『우체국 예금·보험에 관한 법률』제 1장 18조의 자금운용 규정의 의해 우체국 금융의 자체적인 자금운영에 제약을 받고 있다. 이러한 자금운영 규정에 따라 우체국금융의 시장상황의 변화에 따라 적절한 시기의 대응이 어려워지고, 여신업무(대출업무), 카드업무, 신탁업무의 미 실행으로 인하여 자금운용으로 인한 높은 수익률을 유지해야 하는 부담을 안고 있다.

VI. 결 론

사업다각화 전략으로 채택된 주택금융, 신용카드, 신탁상품, EBPP 사업의 원활한 추진을 위해서는 본 연구의 서두에서 살펴보았던 전체적인 금융환경의 변화에 따른 우체국 내·외부의 환경분석이 선행되어야 한다. 기존의 우체국이 보유한 핵심역량을 바탕으로 한 관련 다각



[그림 3] 우체국 다각화 전략 기본방향

화로의 경쟁적 우위요소를 바탕으로 각각의 전략적 대안에 대한 구체적인 청사진을 마련해야 하며 시장과 고객에 대한 기본적이고 차별적인 접근을 위한 기본 시스템을 정비하고 보완해야 할 필요가 있다.

최근 들어 고객들의 금융니즈가 점점 고급화, 다양해지고 하나의 금융기관을 통해 모든 거래를 하고자 하는 경향이 뚜렷해지고 있다. 이러한 추세에 대응하여 금융기관의 비즈니스모델 역시 제조와 유통을 분리하여 특화하려는 경향이 지배적으로 나타나고 있다.

사업다각화 전략은 우체국예금의 수익성 개선을 위한 방편이지만 근본적으로 국영금융기관으로서 일반 금융소비자에게 금융적 편익을 제공하려는 기본 취지를 가지고 있다. 이러한 목표를 달성하기 위하여 새로운 사업다각화 전략의 전체적인 기본방향은 다음과 같이 정의 내릴 수 있다.

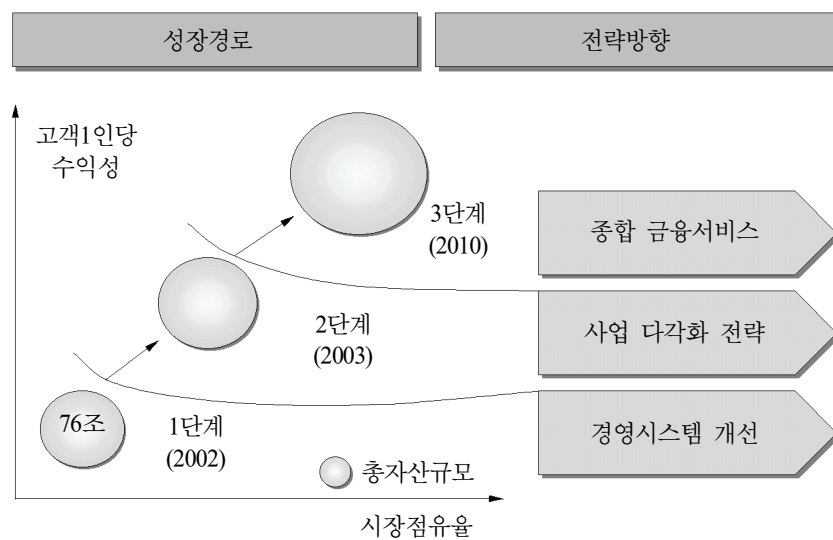
첫째, 대형화, 겸업화, 고객니즈 변화 등 글로벌 금융추세에 부응한다. 둘째, 비즈니스 모델을 혁신시킨다. 기존의 우체국 내부의 제약된 법규와 경영체제로 인하여 악화된 예대마진 중심의 성장한계를 극복할 필요가 있다. 따라서 이를 위해서는 범위의 경계를 통해 변화하는 고객 니즈에 적극적으로 대처해야 한다. 셋째, 핵심역량을 활용한다. 우체국은 타 금융기관이 보유하지 못한 고유의 핵심역량을 보유하고 있다. 전국적인 네트워크망, 신뢰성, 고객 접근성 등과 같은 핵심역량을 활용한 사업다각화 전략은 새롭게 진출하고자 하는 시장에서 상당한 성과를 달성할 수 있다. 넷째, 우량 금융기관과의 전략적 제휴를 도모한다. 우체국이 보유하지 못한 상품개발, 마케팅 기법, 자산관리, 리스크관리 능력 등과 같은 성장의 원동력은 외부로의 아웃소싱, 제휴를 통하여 활용할 수 있다.

이러한 기본전략 방향을 토대로 유통중심의 비즈니스모델에 초점을 맞추고 최상의 고객관계 형성과 상품, 서비스 제공을 통해 목표시장에서 상품개발 리더와 고객관계 선도자가 될 수 있도록 해야 할 것이다.

한편 체계적인 전략실행을 위해 향후 성장경로를 크게 3단계로 나누고 단계별 전략과제의 해결을 통하여 종합금융서비스 제공, 원 포털(One Portal)금융서비스 기관으로 혁신되어야 할 것이다.

1단계(2002년)는 사업다각화 전략 추진에 앞서 기존 경영시스템을 보완하고 개선하는 작업이다. 이는 금융환경의 변화에 능동적으로 대응하기 위한 조직역량 강화 방안으로서 향후

우체국의 종합금융서비스 제공을 위한 가장 기본적이며 중요한 작업이다. 즉, 비단 신규시장을 염두해 두지 않더라도 기존 시장에 대한 차별적 접근방향이 필요함을 의미한다. 이를 위해서는 수많은 금융 프로세스를 개선시켜야 하겠지만 가장 중요한 것은 고객관련 DB 구축 및 활용, 지식공유 조직으로의 변화, 판매를 위한 영업부서가 아닌 전사적인 통합마케팅 능력배양, 멀티채널의 정비일 것이다.



[그림 4] 우체국의 중장기 성장전략

2단계(2003년)는 본격적인 사업다각화 전략을 추진하는 단계이다. 기본적인 역량이 갖추어진 상태에서는 핵심역량을 활용한 사업다각화는 비교적 수월하게 진행될 수 있다. 향후 단계적으로 추진될 주택금융, 신용카드, 신탁상품, EBPP사업에 있어서 적극적인 교차판매를 통한 고객당 자산점유율(SOW) 및 수익성 증대를 도모할 수 있다.

3단계(2010년)는 궁극적인 우체국금융의 성장목표인 종합금융서비스를 제공하는 원 포털 서비스 제공자로서의 입지를 다지기 위한 단계이다. 1, 2단계에서의 실행을 바탕으로 고객군별, 고객니즈별 다양한 금융상품 제공, 서비스 및 유통채널의 차별화를 추구할 수 있다.

참 고 문 헌

- 김관태, 저금리시대 진입에 따른 사회경제적 변화와 은행경영의 대응방향, 조흥경제, 2001. 4
_____, 21세기 디지털 경제시대의 은행업변화, 조흥경제, 2000. 5. 1
- 김정훈, 은행의 새로운 수익원 부동산금융, REITs와 MBS, 조흥경제, 2001. 5
_____, 주택금융시장 현황과 은행의 주택금융 활성화 방안, 조흥경제, 2000. 8
- 김태윤, EBPP 서비스의 국내현황 및 향후 방향, (주)네오빌 발표자료
- 데이콤시스템테크놀로지(유), 우체국 EBPP 타당성 분석 및 추진방향 연구, 연구보고서
- 박재석·김태영, 우체국의 EBPP 도입방안, 우정정보, 1999 vol.38
- 박재석, 우체국금융의 고객성향분석을 통한 발전방향
- 박정식·박종원, 재무관리, 2001
- 삼성경제연구소, 주택저당채권 유동화제도의 도입이 주택시장에 미치는 영향, 1999. 2
- 손상호·정지만, 은행산업의 과거, 현재, 미래, 금융연구원, 2001. 6. 13
- 손상호, 은행신탁제도 발전방향, 한국금융연구원, 2000. 11
- 이중희, 우리나라 주택금융 시스템의 변화와 발전, KoMoCo, 2001, 여름
- 조태현, 패러다임의 변화와 전략적대응방향, 신용경제, 2000. 10.
_____, 금융마케팅패러다임의 발전방향, 신용경제, 2000. 12
- 지동훈, 수익성 위주의 경영, 금융연구원 은행경영브리핑
- 정보통신정책연구원, 우체국 전자상거래 시스템 구축을 위한 정보전략 계획 완료보고서, 1998
- 한국은행, 최근의 신용카드업 동향, 한국은행 보도자료, 2001년 1월 27일
- Barney, 전략경영과 경쟁우위, 시그마프레스