

우체국금융사업 중장기 발전 전략

이석범 · 백경민

정보통신정책연구원 특화연구단 책임연구원 · 주임연구원

본 고에서는 우체국금융사업의 중장기 경영목표에 대해서 논의하고 이를 달성하기 위한 세부실행과제에 대해 주로 모색해 보고자 한다. 우선 이를 위해 우체국금융을 둘러싼 환경변화를 고려하여 우체국금융 사업의 미션을 '우체국금융의 내실화'로 설정하고, 이러한 미션을 달성하기 위한 중장기 목표로 시장점유율 확대 및 금융사업 자체의 흑자 기조 유지를 선정하였다. 이에 따라 세부전략목표를 수익측면, 비용측면 및 우체국금융사업 내부의 인프라 확충을 위한 사업역량 강화 등 세 가지 측면에서 선정하였다. 실행과제 및 우체국금융사업을 수행하면서 중점적으로 추진해야 할 세부 실행과제를 추가로 설정하여 우체국금융사업 운영에 참고가 될 수 있도록 하였다.

I. 서 론

우정사업에서 금융사업을 시작한 이후 우체국금융은 전국적으로 약 3,500여개의 우체국 지점망을 가진 네트워크의 강점을 활용하여 자금운용의 제한 등 많은 제약에도 불구하고 지속적인 성장을 이루어왔다고 볼 수 있다.

특히 1997년 말 IMF 위기 이후 우체국예금은 수신고가 4년 만에 약 8조원에서 약 29조로 늘어나 3배 이상의 급속한 외형적 성장을 이루기도 했다. 이것은 고객들이 우체국을 가장 안전한 금융기관으로 인식한 결과이기도 했으며 많은 지점망 및 적극적인 마케팅 활동이 어우러진 결과라고 볼 수 있다.

그러나 2000년 이후 우체국금융의 수익성은 악화되는 추세에 있다. 우체국예금의 시장점유율은 2001년 시장규모 증대에 따라 일시적으로 감소한 후 매년 증가추세를 보이고 있으나, 시장규모 증대에 따른 은행 수신고 증가율을 따라가지는 못하고 있는 실정이다. 또한 보험자산 증가율도 둔화되고 있으며 보험시장 확대에 따른 시장점유율을 유지하지는 못하고 있다.

이것은 저금리에 따른 자금운용수익의 감소 등 외적 요인뿐만 아니라 우체국금융사업의 환경 변화에 따른 경영혁신 노력이 보다 적극적으로 요구된다는 것을 의미한다.

본 고에서는 이러한 우체국금융의 환경변화를 고려하여 우체국금융이 지속적으로 발전하고 '국민의 사랑, 우정서비스'라는 우정사업 전체 비전에 부합하도록 운영되기 위한 전략체계의 개요를 소개하고자 작성되었다. 이는 우체국금융의 미션 및 이에 따른 중장기 목표, 세부전략 목표, 실행과제, 세부실행과제에 이르는 일련의 체계로 구성되어 있으며, 기본적으로 2003년에서 2004년에 걸쳐 본 원이 수행한 바 있는 '우정사업 중장기 발전전략 수립을 위한 연구'의 금융사업 부문 전략 대안에 기초하였다.

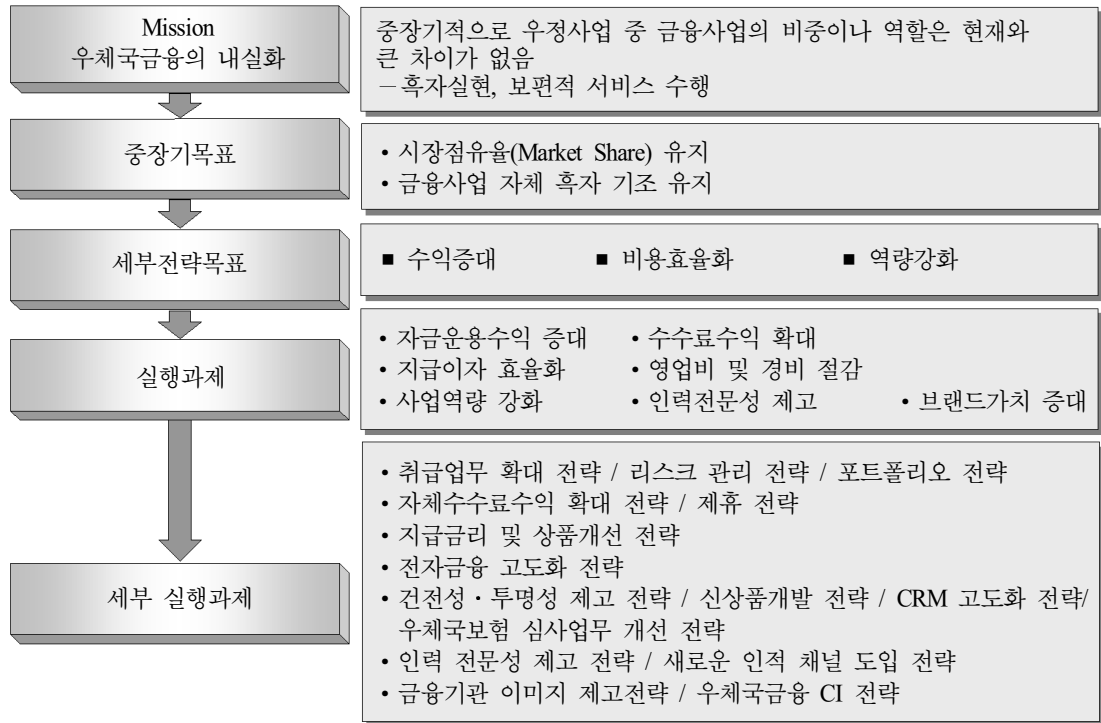
II. 우체국금융사업 발전 전략 체계

우선 환경변화에 따라 우체국금융이 우정사업의 한 사업 부문으로서 과연 어떠한 역할을 수행해야 하는지 검토해 볼 필요가 있다. 이에 대해서 본 고에서는 외형성장을 위한 공격적인 경영보다 기존 금융사업 운영의 비효율을 제거하고 내실화하는 것을 우체국금융의 미션으로 선정하였다. 이는 중장기적으로 우정사업 중 금융사업의 비중이나 역할에 큰 변화는 없을 것임을 의미한다. 즉, 국영금융기관으로서 대국민 금융서비스를 제공하며 사회간접자본으로서의 역할을 수행하는 등 우체국금융이 가진 사명을 앞으로도 충실히 이행해 나가야 한다는 것을 의미한다.

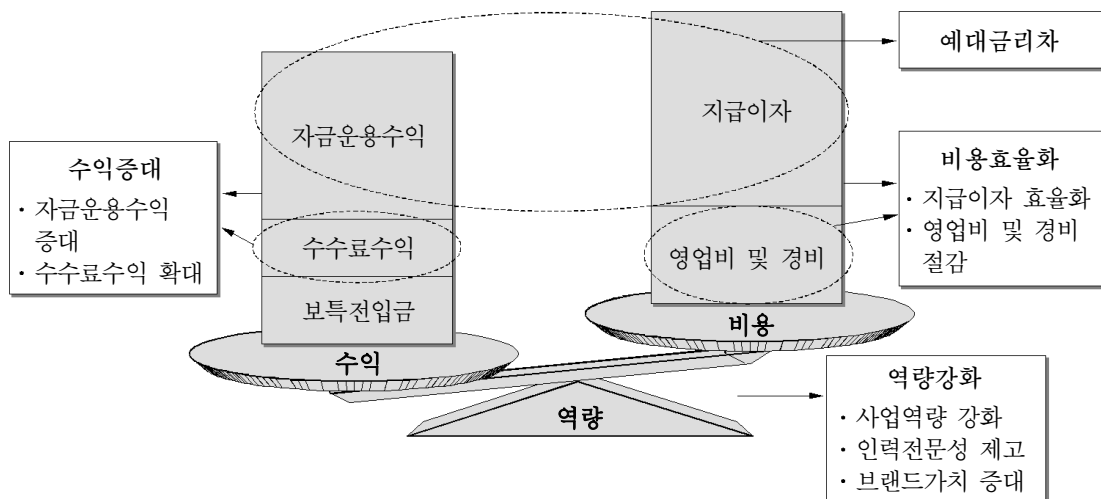
우체국금융은 전국적인 우체국망을 통하여 금융 및 정보서비스를 제공함으로써 국민생활의 편익을 증진하고 국민경제 발전에 이바지하는 사명을 가지게 된다. 우체국금융의 내실화란 우체국금융의 운영효율성 및 건전성 제고와 동시에 우체국금융의 공적기능 강화라는 의미를 지니게 된다. 이는 보편적 서비스를 충실히 하면서 우체국금융사업 자체의 흑자를 유지한다는 중장기 목표로 연결된다.

이를 위해 수익증대, 비용효율화, 우체국금융사업 내부의 인프라 확충을 위한 역량 강화를 세부전략 목표로 수립하였다.

우체국금융의 수익증대를 위해서는 자금운용수익과 지급이자의 차이인 예대금리차를 확대하여 예대마진율을 높이는 것이 중요하다. 또한 우체국금융의 수익을 구성하는 자금운용수익 및 수수료수익을 증대하기 위한 노력이 요구된다.



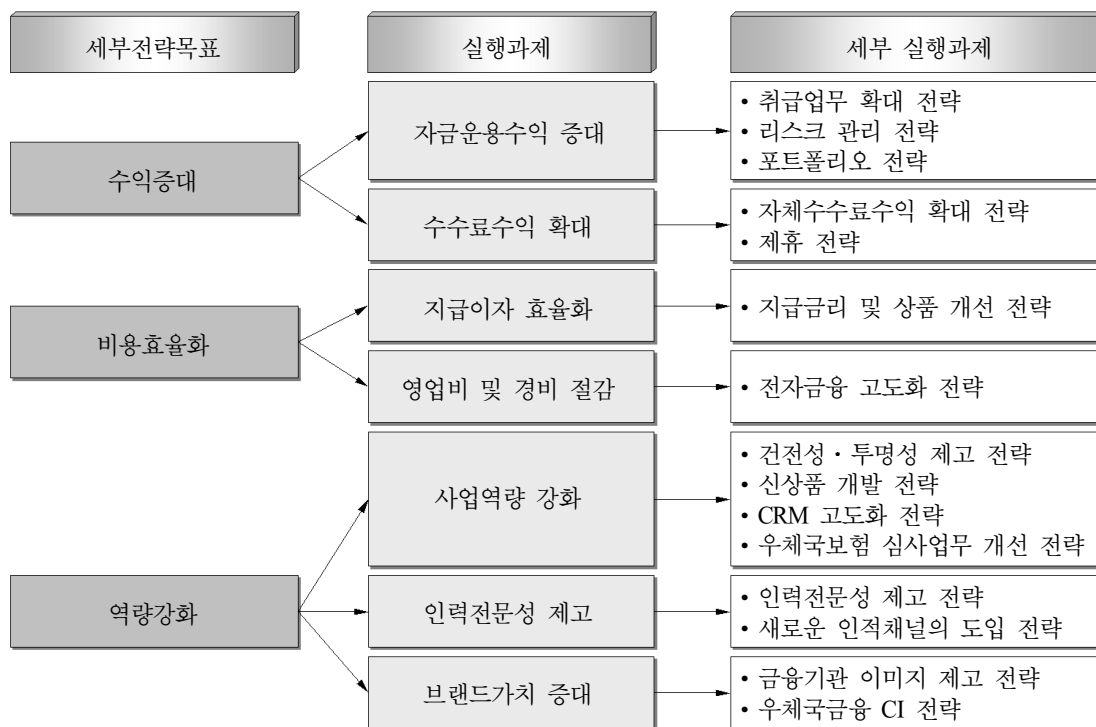
(그림 1) 우체국금융사업 전략 체계



(그림 2) 우체국금융 세부전략목표 및 실행과제

비용 측면에서는 지급이자를 줄이기 위한 방안 및 영업비, 경비를 절감하기 위한 구체적인 실행과제들이 논의되어야 할 것이다.

역량강화 측면에서는 우체국금융의 전반적인 사업기반에 해당하는 사업역량 강화방안, 우체국금융 종사원 전체의 역량강화를 위한 인력전문성 제고 방안, 우체국금융의 사업운영의 또 하나의 중요한 요소인 브랜드 가치 증대를 실행과제로 선정하였다.



[그림 3] 우체국금융 실행과제별 세부실행과제

실행과제별 세부실행과제로는 [그림 3]과 같이 자금운용수익 증대방안으로 취급업무 확대전략, 리스크관리 전략, 포트폴리오 전략, 수수료수익 확대방안으로 자체수수료수익 확대 전략, 제휴전략, 지급이자 효율화 방안으로 지급금리 및 상품개선 전략, 영업비 및 경비 절감 방안으로 전자금융고도화 전략을 설정하였다.

사업역량 강화 측면에서는 건전성·투명성 제고 전략, 신상품 개발 전략, CRM 고도화 전략,

우체국보험 심사업무 개선 전략을 선정하였다. 인력전문성 제고방안으로 인력전문성 제고 전략, 새로운 인적채널 도입전략, 브랜드가치 증대 방안으로 금융기관이미지 제고전략, 우체국금융 CI 전략을 선정하였다.

우체국금융사업의 전략체계는 세부실행과제의 달성을 통해 실행과제, 세부전략목표 및 중장기 목표가 연계될 수 있도록 구성되었다.

Ⅲ. 주요 세부실행과제

앞서 살펴본 바와 같이 수익증대 방안, 비용효율화 방안, 역량 강화 방안이라는 세 가지 측면의 전략목표는 각 방안별 실행과제에 따라 총 15개의 세부실행과제로 구체화된다. 이 장에서는 이 15개의 세부실행과제 중 대표적인 과제로, 자금운용수익 증대 방안에서 취급업무 확대 전략, 수수료수익 증대방안 가운데에서 제휴전략, 비용효율화 방안에서 전자금융고도화 전략, 역량강화방안에서 인력전문성 제고 방안에 대해서 좀더 자세히 논의한다.

1. 취급업무 확대전략

1) 시장 환경

저금리 및 저성장 지속으로 금융기관의 전통적 수익원인 예대마진은 감소하는 추세에 있다. 예대마진을 확보하기 위한 조달(수신)금리는 시장상황에 직접적으로 영향을 받으나 이에 비해 운용(대출) 금리는 금융기관별 금리의 차별화가 용이하다. 우체국금융도 운용 금리의 차별화를 통한 적정 예대마진을 확보하기 위해서는 자금운용부문의 개선을 통한 수익증대 방안 수립이 필요하다. 따라서 리스크관리가 가능한 범위 내에서 대출(여신), 신탁 등의 업무를 추가로 취급함으로써 예대마진을 확대할 필요가 있다.

신규 취급업무를 개발함에 있어서 시장 환경의 분석은 매우 중요하다. 시장의 인구경제적 변화로 가장 눈에 띄는 것은 인구의 노령화 추세이다. 또한 독신 및 이혼률 증가, 출생률 저하로 연금, 보험 등 노후대책을 위한 상품의 개발이 필요하다. 소득계층별 금융상품의 니즈가 차별화되는 등 소득계층 양극화 현상이 심화되고 있어 이에 대비한 신규 취급 업무가 검토되어야 한다.

2) 추진방안

이러한 시장환경에 대비한 업무로는 중장기적으로 근저당 담보 대출(Mortgage Loan), 역근저당담보대출(Reverse Mortgage Annuity), 신용카드 사업, 외환업무 및 금융자문서비스, 중소기업 고객 및 벤처 자금 지원 등을 검토할 수 있다.

근저당담보대출은 주택자금 수요자가 금융기관에서 장기저리자금을 빌리면 금융기관이 주택을 담보로 주택저당채권(MBS)을 발행, 이를 중개기관에 팔아 대출자금을 회수하는 것이다. 역근저당 담보연금(Reverse Mortgage Annuity)은 현금 흐름이 빈약한 노후생활자의 부동산을 담보로 생활비를 연금처럼 받을 수 있도록 하는 상품을 말한다. 이러한 상품과 연계하여 물가 및 생활비 수준이 낮은 해외 국가 및 동남아, 중국, 인도 등 현지 우체국 등과 제휴하여 합작으로 실버 리조트를 개발하는 방안을 검토해 볼 수 있다. 이 외에도 영국, 호주 등 해외 우정사업자들이 성공적으로 운영하고 있는 신용카드 사업, 외환업무 등은 물론 금융자문서비스, 중소기업 고객 및 벤처 자금 지원 등을 검토할 수 있다.

2. 제휴전략

1) 현 황

우체국금융은 2003년 말 현재 <표 1>에서 보는 바와 같이 11개 업무에 대해 24개 금융회사와 업무제휴를 맺고 있으며 이를 통해 민간 금융기관으로부터 수수료 수익을 얻고 있다.

국내은행들의 경우 방카슈랑스, 프라이빗뱅킹 등 업무의 다각화를 통해 전체 수익 중 비이자 수익이 차지하는 비중을 점차 확대하려는 노력을 하고 있다. 합병을 통한 대형화의 중요한 동기 중의 하나도 비이자수익 확대를 통한 수익구조 건전화 및 가치 제고에 있다고 볼 수 있다. 이는 이자수익이 경기 변화에 따라 높은 변동성을 보이는 반면 비이자수익은 경기변동과 무관하게 비교적 안정적으로 이익을 창출하는 수단이 되어주기 때문이다. 미국은행들의 경우 업무다각화를 통해 총수익에서 차지하는 비이자수익의 비중을 25%(1984년)에서 43%(2001년)로 크게 증가시켰으며 이를 통해 보다 안정적인 수익구조를 확보하고 있다.

〈표 1〉 우체국금융의 업무제휴 현황

(기준: 2003년말 현재)

구 분	제휴기관
창구망 공동이용	한미은행 등 2개 기관
CMS입금업무	삼성화재 등 6개 기관
증권계좌 개설대행	동원증권 등 7개 기관
대출신청서류 접수대행	삼성화재
GLOBAL ATM서비스	LG카드
현금서비스	신한 등 12개 기관
옥외 CD업무 이용	한국전자금융 등 6개 기관
신용카드 매출전표접수	외환카드 등 7개 기관
제휴 신용카드 발급	삼성카드 등 2개 기관
카드론 업무대행	신한카드
우체국체크카드 발행	LG카드

〈표 2〉 우체국금융의 제휴관련 수수료 현황

(기준: 2003년말 현재, 단위: 백만원)

업무별	수수료	업무별	수수료
매출전표접수	578	CMS입금업무	2,994
현금서비스	6,703	증권계좌개설대행	453
창구망 공동이용	3,284	대출서류 접수대행	412
제휴카드업무	103	글로벌ATM	9
체크카드	682	옥외CD	90
카드론 업무대행	50	편뱅킹	46
합 계	15,403		

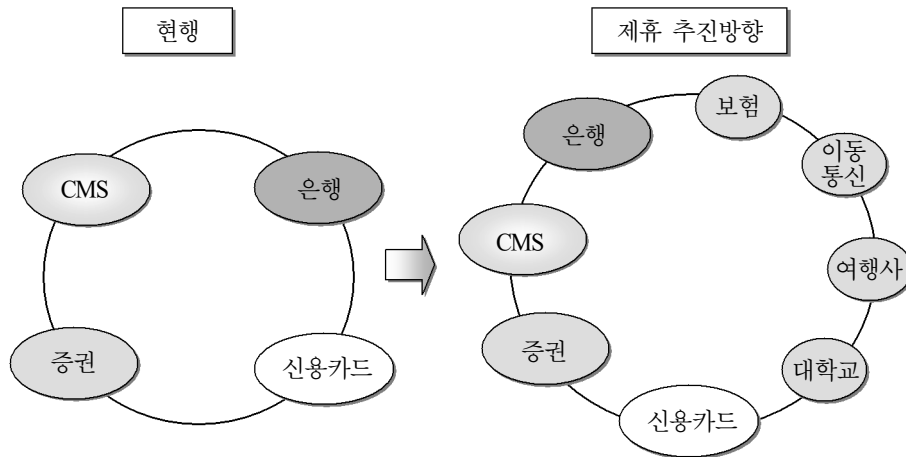
2) 전략방향

(1) 업무제휴 확대 필요성

저금리 추세 지속, 예대마진 축소 및 금융시장의 겸업화, 대형화 추세에 대처하고, 우체국금융이 민간 금융회사와의 업무제휴를 통해 다양한 금융서비스를 제공함으로써 One-Stop 서비스를 제공할 필요가 있다. 또한 전자금융서비스 제공을 통한 고객접점 확대 및 판매 전략 다양화 등 새로운 수익 구조 창출 여건을 마련할 필요가 있다.

(2) 전략방향

종래 금융중심에서 통신 등 금융산업과 융화되는 분야로 다각적인 제휴전략이 운영되어야 한다.



자료: Power Postbank Project(안), 우정사업본부 금융사업단, 2003. 8

[그림 4] 제휴업무의 전략방향

3) 추진방안

첫째, 창구망의 개방을 확대하여 예금담보대출업무, 예금신규 해지 대행서비스, 은행대출대행 서비스의 도입을 고려해 볼 수 있다. 농협의 경우 2004년 3월, 1,300여 개에 이르는 단위 조합수를 약 500개 수준으로 줄여 대형화를 추진할 계획으로 있다. 우체국금융의 경우 상대적으로 많은 창구망을 확보할 수 있게 되어 농어촌 고객들에게 보편적서비스는 물론 보다 다양한 우체국 금융 제휴업무를 제공하여야 할 것으로 보인다.

둘째, 전략적 제휴 대상기관 및 업무확대를 고려해 볼 수가 있는데 예를 들면 수익증권 판매대행, 우체국CMS 대상기관 확대, 현금서비스 대상기관 확대, 거래내역 전송서비스 도입, 증권계좌 개설 대행업무 확대, 근저당담보대출(0.5% 정도의 수수료 확보 가능) 등을 고려해 볼 수 있다.

3. 전자금융고도화 전략

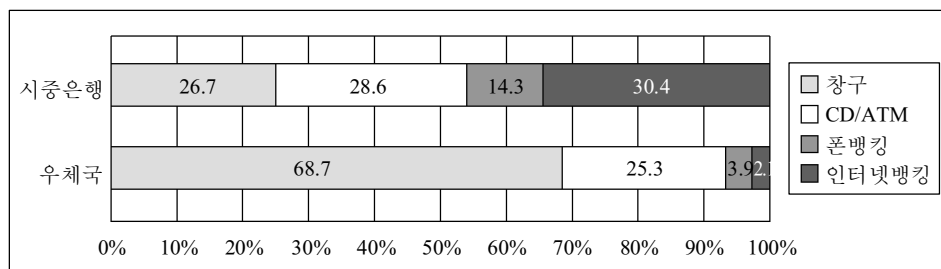
1) 현 황

2000년 이후 우체국금융 수익성 증가율은 둔화되는 추세에 있다. 이것은 앞서 말한대로 저금리에 따른 자금운용수익의 감소가 크게 작용하고 있으나 한편으로는 창구 직원 중심의 업무처리에 따른 높은 거래비용도 일정부분 영향을 미치고 있다고 볼 수 있다.

IT와 접목된 금융서비스의 급속한 성장에 따라 시중금융기관은 전자금융 투자비중을 계속적으로 확대하고 있는 추세인 데 반하여 우체국금융의 전자금융에 대한 투자는 은행 등 경쟁기관에 비해 상대적으로 미흡하다고 볼 수 있다. 이는 IT 전문인력 부족은 물론 영업점의 장비 부족, 전자금융 발전을 포함한 전사적 발전전략의 부재 등 여러 가지 면에서 나타난다. 구체적으로는 2001년 8월 인터넷뱅킹과 콜센터가 도입되었으나 아직 그 투자 규모가 크게 부족한 실정이며 이러한 IT 투자의 부족이 장기적으로 우체국금융의 생산성 및 경쟁력을 크게 약화시키는 요인으로 작용할 가능성이 있다.

또한 우체국금융은 고객 특성상 저소득, 농어촌 지역, 저학력, 자영업자의 비중이 크며 고객이 주로 20대 이하와 50대 이상으로 구성되어 있어 전자금융으로의 서비스채널 전환에 불리한 환경에 있다.

우체국금융과 시중은행의 금융채널 비교(2003년 말)



자료: 한국은행, 2003. 12

채널별 처리비용

구분	창구	CD/ATM	폰뱅킹	인터넷뱅킹
단위원가(원)	1,515	258	127	252

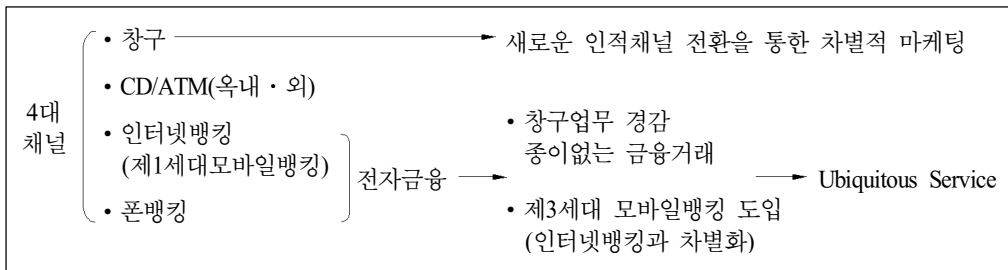
자료: 한국은행, 9개은행 채널별 업무처리원가, 2001

(그림 5) 우체국금융과 시중은행의 금융채널 비교 및 채널별 처리비용

2) 추진 전략

고객채널의 전환을 유도하기 위해서는 고객 특성을 고려하여 점진적으로 고객 특성을 정보화할 수 있는 인센티브 및 현장교육 지침을 수립하여 제공하는 것이 중요하다.

전자금융을 통한 서비스 채널의 고도화로 거래비용을 절감하고 이를 통한 창구인력의 재배치와 여유인력을 활용한 고객정보 분석 및 이를 통한 PB마케팅을 추진할 필요가 있다. 즉, 집배원, 보험관리사 등 기존의 인적채널과 콜센터 활성화, 무인 창구의 확대 등으로 영업점에서 슬립화되는 인력의 교육 훈련을 통해 금융영업요원으로 활용함으로써 우수고객 관리 측면에서 차별화된 전략을 수행할 수 있다.



[그림 6] 우체국금융 고객채널 전환방향

(단위: %)

구 분		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
전자 금융	폰뱅킹	2.0 (13.7)	3.9 (14.8)	8.0	12.0	15.0	18.0	20.0
	인터넷뱅킹	0.9 (16.0)	2.1 (23.9)	7.0	13.0	20.0	25.0	30.0
	CD/ATM	12.4 (30.3)	25.3 (27.2)	35.0	35.0	33.0	31.0	30.0
	계	15.3 (60.0)	31.3 (65.9)	50.0	60.0	68.0	74.0	80.0
창 구		84.7 (40.0)	68.7 (34.1)	50.0	40.0	32.0	26.0	20.0

()안은 은행전체 평균임

자료: 중장기 정책방향 발표자료, 우정사업본부 금융사업단, 2004. 2. 5

[그림 7] 우체국금융 4대 채널별 이용목표

우체국금융 고객을 세분화하여 차별화된 집중화 전략을 구현함으로써 우체국의 사업특성을 고려한 최적의 서비스채널을 마련할 수 있을 것으로 보인다. 이를 통해 네트워크상의 강점을 유지하면서도 경쟁력을 제고할 수 있는 채널전략을 수립할 수 있을 것이다.

4. 우체국금융 인력전문성 제고 방안

1) 현 황

우체국금융 인력의 전문성을 제약하고 있는 요소를 살펴보면 다음과 같다.

첫째, 업무분화의 미비로 인한 전문성 부족 문제이다. 금융창구의 경우 예금, 보험, 환 대체업무로 구분되지 않고 종합창구로 운영되고 있으며, 일부 금융서비스(예를 들면 삼성화재대출, 증권계좌개설, 신용카드 매출전표접수 등)는 업무처리 빈도가 낮아 업무숙련의 기회가 적다.

둘째, 순환보직 문제이다. 보직기간을 보면 업무 담당별 순환근무 기간이 1년이고, 순환보직은 3년으로 설정되어 있으며, 8급 이하 일반직 및 기능직은 1년 이상 동일업무 수행을 불가하도록 하고 있다. 또한 우편과 금융간 잦은 이동으로 업무숙련도 및 전문성이 저하되고 있다.

셋째, 채용문제를 들 수 있다. 우편, 금융 분야 구분 없이 채용하고 있고, 일반직 7, 9급의 경우도 행정직으로 일괄채용 후 배치하고 있는 실정이다.

민영금융기관의 사례를 살펴보면, 직원 순환보직에 관한 내부규정이 없으며 지점간 이동은 본부 인사팀에서, 지점 내에서는 지점장이 자체적으로 전보하고 있고, 보험사의 경우 전문직군제를 두어 업무간 이동을 제한하고 있다.

〈표 3〉 일본 우정공사 직원 채용 및 운영

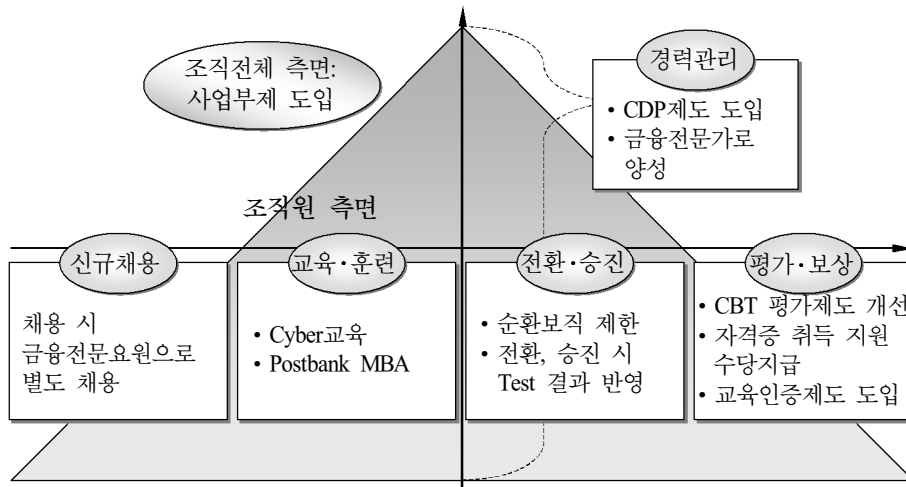
채 용	- 내무직원(우체국 창구직원 및 관리자)은 총무성에서 일괄 채용 - 외부직원(집배 및 예금, 보험의 영업직원)은 우정공사가 자체적으로 채용
순환보직	- 본인이 근무 희망 사업분야 선택 - 우체국 관리자급 이전까지 동일사업분야 안에서만 순환보직

일본 우정공사 사례를 살펴보면 〈표 3〉에서 보는 바와 같이 내무직원, 외부직원으로 구분 채용하며, 특별한 내부규정은 없으나 근무초기 선택한 동일사업분야 안에서만 순환보직이 허용되

고 있으며, 예금, 보험의 외무직원은 업무생산성 제고를 위해 집배 외무직원의 지원자 중에서 채용하도록 하고 있다.

2) 전략방향

우체국금융의 인력전문성 제고를 위한 전략으로 [그림 8]과 같이 채용에서 승진에 이르기까지 전반적 경력관리제도의 도입으로 전문성 제고를 통하여 사업역량을 강화해야 할 것으로 생각된다.



[그림 8] 우체국금융 인력전문성 제고 전략 방향

3) 추진방안

(1) 금융인력 채용기준 변경 및 보직관리

전문성을 강화하기 위하여 신규채용시 금융전문요원으로 채용하고, 1년이상 근무한 전담텔러 인력을 대상으로 Cyber 교육을 실시한다. 아울러 전환, 승진 고시를 실시하고, Cyber 교육 등 연수성적을 반영 할 예정이다. 또한 금융관련 자격증 취득 지원 및 수당 등을 지급한다. 보험의 경우 FP(개인재무설계사), AFPK(종합개인재무설계사) 등의 자격증을 취득할 경우 보험모집 등 보험업무만을 전담하는 창구에 배치한다.

금융실무요원들에 대한 CBT 평가 제도를 개선할 예정이다. 종전 국별 1~2명 선발 평가에서

전체인원 문제 은행식 동시 평가방식으로 전환한다.

Postbank MBA 제도를 운영한다. 총괄국별 금융인력을 선발, 교육하여 해당국 금융 OJT 리더로 활용한다.

(2) 순환보직 제도 폐지

우편과 금융업무를 1년 단위로 변경하는 규정을 폐지하고, 창구직원, 행정직(7~9급)의 우편, 금융간 순환보직을 제한한다.

(3) 금융팀장 역량 강화

서기관국의 현행 금융팀장 직급(7급)을 우편분류과장 및 마케팅실장급(6급)으로 상향조정하고, 마케팅실에서 형식적으로 수행하고 있는 금융마케팅 업무를 금융사업실로 이관하여 적극적으로 수행한다.

(4) 외부금융관련 전문기관 위탁교육 실시

금융연수원 및 보험연수원에 매년 위탁교육 실시한다(2004년 152명, 110백만원).

(5) 특화창구 설치

전문성이 요구되는 업무(대출, 보험가입 및 보험금급 등)는 특화창구를 통하여 서비스 제공한다.

IV. 결 론

본 고에서는 우체국금융의 환경변화를 고려하여 우체국금융사업의 발전적인 운영을 위한 일련의 전략 체계를 소개하였다. 우체국금융의 미션 및 이에 따른 중장기 목표, 세부전략목표, 실행과제, 세부실행과제에 이르는 발전 전략의 체계를 살펴보고 대표적인 세부실행과제에 대해 논의하였다.

우체국금융사업의 미션을 '우체국금융의 내실화'로 설정하고 이러한 미션을 달성하기 위한 중장기 목표로 시장점유율 확대 및 금융사업 자체의 흑자 기조 유지를 선정하였다. 또한 이에 따라 세부전략목표를 수익측면, 비용측면 및 우체국금융사업 내부의 인프라 확충을 위한 사업역량 강화의 세 가지 측면에서 선정하였다. 실행과제 및 우체국금융 사업을 수행하면서 중점적으로 추진해야 할 세부 실행과제를 추가로 설정하여 우체국금융사업 운영에 참고가 될 수 있도록 하였다.

최근 금융업계는 어느 때보다도 치열한 경쟁 환경에 직면하고 있다. 지속적인 합병을 통한 거대금융기관이 운영되고 있으며, 외국 금융시장이 개방되고 은행이나 보험을 비롯한 금융 업무간의 경계도 허물어지고 있다. 겸업화와 대형화를 통해 생존과 성장을 실현하려는 금융기관의 이 같은 노력은 우체국금융에도 지속적인 자기 혁신과 경쟁력 강화를 요구하고 있다. 우체국금융의 발전전략은 이와 같은 요구에 부합하여 우체국금융의 경쟁력 강화 및 효율적인 사업운영을 위한 노력으로 보다 구체화되어야 할 것이다.

참 고 문 헌

- 금융감독원, 『금융회사 경영정보』, 2004. 2
- 박재석 외, 『우체국금융의 리스크관리 정보시스템 구축방안 연구』, 정보통신정책연구원, 2002. 2
- 박중권 외, 『우체국보험사업 중장기 조직 및 인력운영방안 연구』, 정보통신정책연구원, 2002. 9
- 우정사업본부 금융사업단, 『우체국보험 전략상품 개발』, 2004. 3
- _____, 『우체국예금 자금운용 현황 및 과제』, 2003. 6
- _____, 『중장기 정책방향 발표자료』, 2004. 2.5
- _____, 『Power Postbank Project』, 2003. 8
- 우체국예금보험지원단, 『Life Cycle Carer로서 우체국금융 성공전략 연구』, 2002. 11
- 윤석환 외, 『우체국예금의 서비스채널 다양화 및 집중화 전략』, 정보통신정책연구원, 2001. 12
- _____, 『우정사업 중장기 발전전략 수립을 위한 연구』, 정보통신정책연구원, 2003
- 통계청, 2003
- 한국은행, 『9개 은행 채널별 업무처리 원가』, 2001