

# 일본 우정공사 사업목표 및 중기경영 계획

## - 우체국 금융사업을 중심으로 -

양 석 철

우체국예금보험지원단 금융연구팀 선임연구원

일본 우정공사는 2002년 7월 24일 우정공사관련 법안이 참의원 본회의에서 가결되어 2003년 4월 1일 발족하게 되었으며 우정사업청에서 제공하던 모든 서비스를 공사 이후에도 제공할 수 있도록 규정하고 있다.

일본 우정사업의 공사화에 대한 주요 의미는 민간출신의 CEO영입 및 기업경영기법을 도입하고 국회의결 없이 예산·결산업무가 총무성 인가로 가능하게 되었다는 것이다. 우정공사의 중기경영계획의 내용을 살펴보면 우선 공사 전체경영의 기본방향, 업무운영의 효율화, 국민에 제공하는 서비스 수준의 유지 및 제고 등을 포함하고 있으며, 또한 공사의 각 사업별(우편, 저금, 간이보험) 인건비 및 경비 등의 절감계획, 자금운용 및 리스크 관리, 기타 고객만족 등을 위한 4년간의 계획을 제시하고 있다.

일본 우정사업에 대한 민영화는 우정공사 추진과는 별도로 논의되어 왔으며, 최근 경제재정자문회의에서 이에 대한 논의가 있었으나 민영화 이행에 있어 기본원칙만을 제시하였을 뿐 구체적인 사항은 결정된 바 없으며 향후 민영화 추진에도 많은 변수가 있으리라 전망된다. 앞으로의 일본 우정공사의 성과 또는 실패사례, 우정공사의 민영화 가능성 여부 등이 우리나라의 우정사업 조직체계 검토에도 영향을 미칠 것이라 전망된다.

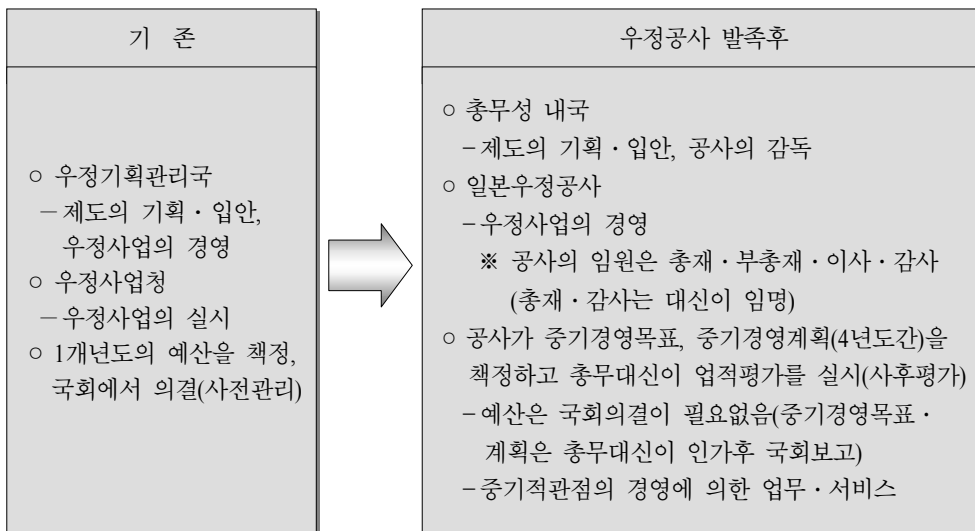
## I. 일본 우정공사의 발족

우체국 네트워크를 활용하여 일상생활에 필요한 서비스(우편, 우편저금, 간이생명보험 등)를 전국에 공평하고 가능한 한 저렴하게 제공(유니버설 서비스)하여 지역사회 발전에 공헌함에 의의를 두고 있는 일본 우정공사는 2002년 7월 24일에 우정공사관련 법안이 참의원 본회의에서 가결되어 2003년 4월 1일에 발족하게 되었다.

우체국 및 우체국 네트워크의 존재 의의는 전국에 분포되어 있는 24,700국의 우체국을 통하여 우정3사업의 겸영에 의한 효율적 서비스 제공과 국민공유의 생활 인프라로서의 사회안전망 역할을 수행하는 것이다. 또한 우체국은 무엇보다도 생활에 근접한 공적기관으로서 3사업 이외에

도 다양한 생활기반 서비스 이용이 가능하며 지역사회에 필요한 기관으로 자리매김을 하는 것이다.

지금까지 국영이던 우정사업의 공사화로 공공성이 높은 서비스를 지속적으로 전국에 공평하게 제공하고 자율적이며 탄력적인 경영에 의한 효율성 추진과 서비스의 개선 추구, 국민 이용자의 이익을 증진하며 국민 이용자의 니즈에 적극적으로 대응하기 위하여 서비스의 다양화 및 서비스질의 향상 등을 추진하고 있다. 고객지향적 지역사회의 공헌 정책을 한층 강화하여 지역사회의 커뮤니티 기능을 중심으로 우체국 및 우체국 네트워크의 활용이 더욱 활성화되리라 기대되고 있다. 또한 우정사업의 공사화는 중기적 경영목표관리 및 업적평가, 기업회계원칙, 경영정보의 철저한 공개 등 민간기업적인 경영기법이 도입되는 의미를 갖고 있다.



(그림 1) 일본 우정사업 조직·경영관리체제

## II. 공사화의 목표

### 1. 우정공사

우정공사는 내부 상호보조를 실시하지 않으며 우편업무, 우편저금업무 및 간이생명보험업무 (이하 「3업무」라고 함) 각각 독립채산제로서 업무를 수행하게 됨으로써 3업무 모두 재무내용의 건전성 확보가 중요하다고 판단하고 있으나 3업무가 모두 공사발족 시 재무기반이 취약하므로 서비스의 개선 및 적절한 자금운용에 의한 수익확보, 비용삭감 추구, 적립금 확보 등을 통하여 재무내용의 건전성 확보를 추진하고 있다.

우정공사는 종합적이고 효율적인 업무로서 3사업 경영의 잇점을 살리고, 생산성의 향상, 조직의 합리화, 비용대비 효과에 대하여 적절한 검증을 거쳐 업무처리 방법을 개선하고 정보통신 네트워크의 정비 등으로 업무운영의 효율화 및 능률적인 경영으로 보다 양질의 서비스 제공을 추구한다. 공사의 서비스 수준을 향상시키기 위해서는 고객니즈를 정확히 파악하고 이에 따른 서비스의 제공, 업무개선 등을 통한 「공급자 중심에서 고객 중심으로」의 사고로 서비스 수준의 향상, 홍보 강화로 우체국이 제공하는 서비스에 대한 고객의 만족도 향상을 목표로 하고 있다.

공사가 국민으로부터 폭넓은 신뢰를 얻기 위해서 공사업무상 요구되는 모든 법령·규칙 등의 준수는 물론, 사회규범에 있어서도 성실하며 공평하고 투명성이 높은 업무운영과 법령 등의 준수를 업무수행상의 가장 중요과제의 하나로써 정하고 이를 전사적 체제, 행동헌장 등으로 직원의 인식도모 및 철저한 실행을 추진하고 있다.

### 2. 우편저금

우편저금업무는 지금까지 국민이용자의 생활에 필요한 기초적 금융서비스를 전국에 공평하게 제공하여왔으며 공사화 이후에도 민간경영기법을 도입하여 국민이용자 생활에 필요한 기초적 금융서비스를 제공하는 사명은 계속될 것이며 상품서비스 제공을 통하여 우편저금 업무에 대한 신뢰를 확보하고 이용자와의 장기적인 관계구축을 통한 건전한 경영을 확보하여 가는 것이 필요하다고 인식되고 있다.

2001년 4월부터 우편저금자금의 전액 자주운용 실시로 향후에는 시장운용액의 증가가 전망되

고 있으며 공사화 이후에는 기업회계원칙에 근거한 회계처리 실시로 금융상품회계가 적용되어 보유자산의 가격변동에 따른 리스크가 경영에 영향을 미치게 되므로 이에 리스크가 경영에 미치는 영향에 대한 충분한 인식과 함께 잠재적 손실의 발생에 대하여 충분한 자기자본 확보의 중요성이 높아지고 있다.

그러나 공사 발족 시의 우편저금 업무 자기자본금이 불충분하다고 여겨지고 있으므로 충분한 자기자본을 확보하는 것이 주요 당면과제 및 목표로 인식되고 있으며 이에 따라 적절한 ALM (자산-부채 종합관리)을 실시하여 자금운용수익 확보의 노력과 함께 영업경비의 절감, 안정적 수익 확보를 통한 자기자본의 증액을 추진하고 있다. 그리고 공사로의 이행을 계기로 수익관리 체제와 리스크 관리체제의 충실 등 경영관리의 고도화를 추진함으로써 수익목표 달성을 보다 확실히 하는 것에 노력하고 있다. 따라서 경영활동에 의하여 발생하는 리스크를 커버하기 위한 자기자본의 증액은 독립채산제하에서의 경영의 건전성 확보에 있어 무엇보다 중요한 요소이므로 중기경영목표 기간 종료 시에는 적립금이 3.9조엔 이상이 되도록 추진하고 있다.

업무운영의 측면에 있어서는 저금사무센타의 재편, 외무직원의 슬립화, 사무처리의 기계화 등으로 업무운영의 효율화를 도모하고 우편저금 잔고의 감소가 예상됨에 따라 상승 중에 있는 경비<sup>1)</sup>을 중기경영목표 기간동안 0.52% 이하로 운영하는 것을 목표로 하고 있다.

### 3. 간이생명보험

일본 간이생명보험은 소액개인을 대상으로 간편하게 이용이 가능한 기초적인 생활보장수단을 전국적으로 널리, 공평하게 제공함과 동시에 소액개인의 자금을 금융시장 및 지방공공단체로의 대출을 통하여 지방을 포함한 사회경제에 적절히 환류되도록 노력하여 왔으나 최근 경기의 침체 및 저금리의 장기화 등의 영향을 받아 신계약, 보유계약은 해마다 감소하는 추세에 있으며 운용수익률의 저하에 의한 역마진의 지속적 발생 등 어려운 경영환경에 처해 있다.

공사발족 시의 간이생명보험업무의 자기자본금(간이생명보험업무에 있어서는 경영상 발생하는 리스크에 대비하는 것으로서 대차대조표에 있어 부채로 계상되는 위험준비금 및 가격변동준비금을 포함)이 불충분하다고 여겨지고 있으며 장기 계약을 보유하고 있는 간이생명보험업무로

1) 경비율 = 영업경비/우편저금평균잔고×100

서는 경영의 건전성을 확보하기 위하여 수익관리 및 리스크 관리체제를 강화함과 동시에 지속적인 업무운영의 효율화를 추진하고 장래의 리스크에 대비하는 자기자본의 확충에 노력하고 있다. 따라서 경영활동에 의하여 발생하는 리스크를 커버하기 위한 자기자본의 증액은 독립채산제 하에서의 경영의 건전성 확보에 있어 무엇보다 중요한 요소이므로 위험준비금 및 가격변동준비금을 충실히 적립하여 중기경영목표 기간 중에 위험준비금 및 가격변동준비금을 합하여 3,000 억엔 이상을 증액하여 적립하는 것을 목표로 하고 있다.

업무운영의 측면에 있어서는 생산성을 유지하고 모집업무의 효율화에 의한 외무직원의 슬림화 및 조직의 합리화 등의 추진으로 중기경영목표 기간 중의 평균사업비율<sup>2)</sup>을 5.1% 이하, 평균 실효해약률<sup>3)</sup>을 보험 3.6% 이하, 연금보험 2.3% 이하로 억제하는 것을 목표로 하고 있다.

### Ⅲ. 공사의 중기 경영계획

#### 1. 우정공사

우체국 네트워크의 유효한 활용을 위하여 법률에 의한 지방공공단체로부터의 위탁사무 등의 업무를 지속적으로 수행하며 지방공공단체와 협력한 지역관련시책 전개, 민간의 우체국 네트워크 활용 등을 통한 국민편의의 제고, 지역사회발전에 공헌 등의 관점에서 우체국 네트워크의 새로운 활용방안에 대하여 검토할 계획이다. 이에 업적평가를 중시한 경영관리, 지역별 손익관리의 도입, 고객서비스 및 사업경영에 있어 IT 활용 등을 통한 자율적·탄력적인 경영을 추진하며, 만국우편조약 등 국제조약에 근거한 의무 이행 등의 국제적인 활동 및 글로벌 진전화에 대응한 우정청간 협력강화 등으로 국제적 협조 및 연대를 강화하여 나갈 것이다.

공사화 이후에도 사무처리의 기계화, 비상근직원의 활용 등으로 인건비 절감을 도모하고 물건비 등에 있어서도 사무처리체제의 개선, 경쟁계약을 원칙으로 한 조달·계약, 시설관련비용의 절감을 추진하며, 사업경영을 지원하기 위하여 비용삭감 및 최신기술의 적용 노력으로 효율적인 정보통신 네트워크의 정비를 통한 비용 절감을 추진하고 있다.

2) 사업비율 = 사업비 / 보험료수입 × 100

3) 실효해약률 =  $\frac{\text{실효해약계약}}{(\text{연초보유계약} + \text{연말보유계약} + \text{실효해약계약}) / 2} \times 100$

〈인건비 삭감액(전망)〉

- ① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 인건비      25,809억엔
- ② 2001년도 인건비(결산액, 수정치)              26,956억엔
- ③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)      1,147억엔

〈물건비 삭감액(전망)〉

- ① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 물건비      9,668억엔
- ② 2001년도 물건비(결산액, 수정치)              10,912억엔
- ③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)      1,244억엔

고객만족도 제고를 위하여 고객설문 실시 및 고객의 의견을 집약한 리포트를 정기적으로 작성·배포하여 고객의견의 전사적 집약·공유로 고객니즈에 부응하는 업무개선을 도모하고 평소 우체국 시스템, 우정사업의 현황 등에 대하여 다양한 수단의 홍보 실시 및 공사 홈페이지의

〈표 1〉 우정공사의 수익 및 비용 전망(2003~2006년)

(단위: 억엔)

과 목	금 액
경상수익	877,716
우편업무수익	78,773
우편저금업무수익	159,388
간이생명보험업무수익	639,555
경상비용	830,377
업무비	715,107
인건비	101,244
조세, 공과금	2,166
감가상각비	11,715
기타 경상비용	145
경상이익	47,339
특별이익	-
특별손실	3,235
계약자배당준비금편입금	4,595
당기이익	39,510

영어판을 확충할 계획이다. 기타 공사에 대한 고객의 신뢰를 높이기 위하여 민간 유사업종의 사업현황 안내서, 투자가에 대한 정보공시 상황 등을 법령에서 정하는 의무수준을 상회하는 내용 및 빈도로 공표하는 등 사업현황 안내서를 충실히 발간하며, 개인의 이름 등 비밀을 유지하는 정보전달체계 확립 등 관계법령 준수의 실효성을 보장하는 운영체계를 도입하기 위한 「관계법령준수위원회」를 설치하였다.

## 2. 우편저금

우편저금은 공사화 이후에도 저금사무센타의 재편, 외무직원의 슬림화, 사무처리의 기계화, 외부위탁 등의 실시로 인건비 절감을 추진하고 비용대비 효과 측정 등 경비사용을 철저히 하여 비용관리의 실효성을 제고하기 위한 노력으로 물건비 등의 절감을 추진한다.

### 〈인건비 삭감액(전망)〉

① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 인건비	6,078억엔
② 2001년도 인건비(결산액, 수정치)	6,514억엔
③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)	436억엔

### 〈물건비 삭감액(전망)〉

① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 물건비	3,832억엔
② 2001년도 물건비(결산액, 수정치)	4,348억엔
③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)	516억엔

우편저금은 또한 ATM제휴, 상호송금 등 민간금융기관 등과의 제휴기관 확대, 이용자의 편리성·만족도 제고를 위하여 네트워크 서비스를 확대하며 이의 부가가치 향상을 통하여 고객의 편리성을 향상하는 한편 민간금융기관과 제휴·협조로 일본 전국의 민간금융기관 등에서 이용 가능한 결제네트워크<sup>4)</sup> 구축에 적극적인 참여를 추진하고 있다. 그리고 고객의 니즈를 적절히 파

4) 우편저금과 민간금융기관 등이 제휴하여 표준화를 추진하는 결제 네트워크

○ Debit Card Service

○ Multi-Payment Network: 고객이 금융기관 창구이외에 각종 채널을 이용, 공공요금 등의 지불 및 자동납입 신청 등이 가능한 서비스

악하여 이에 부응한 상품·서비스의 제공 등 다음과 같은 각종 업무개선을 추진 중에 있다.

〈표 2〉 고객만족 제고를 위한 각종 시책

- ① 업무품질·처리속도 향상으로 각종 업무의 프로세스를 개선
- ② 고객만족도를 조사하여 이를 지표화 함
- ③ 고객의 니즈에 부응하는 신상품·서비스의 제공 및 기존상품·서비스의 간소화를 실현하기 위하여 고객의 니즈를 파악하여 분석
- ④ 「고객응대 매뉴얼」을 작성, 이를 활용하여 응대요령을 향상시킴
- ⑤ 컨설팅 능력을 갖춘 직원을 육성하여 다양한 니즈를 갖고있는 고객의 바램, 질문 등에 대응 가능하도록 함
- ⑥ 점포배치의 검토기법을 확립하고 이를 시행하여 고객의 니즈에 부응한 효율적인 점포배치 및 외무직원 배치의 개선, 모바일뱅킹, 인터넷뱅킹 등의 딜리버리 채널의 확대
- ⑦ 현재 저금사무센터에서 수행하는 상담기능을 강화하고 지역고객에게 신속하고 부드러운 응대를 추진

자금운용면에서는 기본적으로 안전성, 확실성을 중시하며 자금조달면에서는 계획적이며 적절한 영업추진으로 장기적이고 안정적인 수익확보 노력 및 우편저금의 특성인 소액 개인 대상 및 정액저금을 중심으로 한 상품구성 등 우편저금업무의 특성을 감안한 ALM(자산과 부채의 종합 관리)을 실시한다. 또한 사업환경 변화 등에 대응하기 위하여 과거부터 실시하여온 조달·운용의 기간구성 이외에 보유자산의 가격변동을 포함한 기간손익의 관리가 가능한 ALM 기법의 향상을 추진하고 책임·권한을 명확히 하는 체제를 구축하여 우편저금업무의 합리적 의사결정 체계를 갖출 계획이다.

또한 자금운용수익의 각 사업소 배분(안) 검토, 업무수익(환수수료 수입 등) 및 비용(영업경비) 등에 관한 활동기준원가계산(ABC)의 도입 등 관리회계의 도입으로 우편저금업무 특성에 부합하는 관리회계 체계를 구축하여 상품별·서비스별·채널별 원가파악, 이의 분석결과를 이용한 상품·서비스 등의 개선으로 영업목표의 추진관리와 수익관리를 통합하여 단순한 양적 목표관리로부터 관리회계를 감안한 경영관리로의 이행을 추진한다.

자금관리체계는 기존의 다수 정부예금구좌 보유 시스템에서 공사화 이후에는 하나의 당좌예금구좌로 통합하여 동 구좌를 통하여 공사자금을 종합적으로 관리하며 자금관리국을 지정하여 우체국 보유현금의 일일파악 및 자금 과초금의 계획적 관리로 안전하고 효율적인 자금배송 시



스텝 구축 및 자금배송정보 관리를 실시한다.

〈표 3〉 우편저금 수익 및 비용 전망(2003~2006년)

(단위: 억엔)

과 목	금 액
자금지출	2,411,697
영업활동지출	422,852
투자활동지출	1,669,152
재무활동지출	198,419
차기이월금	121,275
자금수입	2,411,697
영업활동수입	160,300
자금운용수입	145,678
수수료수입	3,565
기타 업무수입	11,058
투자활동수입	2,152,225
예탁금 상환수입	1,253,198
기타수입	899,027
재무활동수입	-
전기편입금	99,172

### 3. 간이생명보험

간이생명보험업무는 중기경영목표 기간 중에 보험료의 자동이체 납입을 추진하는 등 수금업무의 효율화를 통한 외부직원의 슬림화로 인건비 절감 및 조달비용 삭감 등 물건비 절감에 노력한다.

그리고 업무의 집약화 추진으로 중기경영목표기간 중에 간이보험사무센타를 7개소에서 5개소로 재편하여 조직의 합리화를 추진하며 가입자 복지시설의 운영에 쓰이는 경비를 세그먼트화하여 관리함과 동시에 채산성이 없는 시설의 통폐합, 외부위탁의 확대(전면위탁화를 포함) 등으로 시설직원의 슬림화와 함께 가입자복지시설 운영의 효율화를 추진한다.

〈인건비 삭감액(전망)〉

- ① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 인건비            4,798억엔
- ② 2001년도 인건비(결산액, 수정치)                    5,136억엔
- ③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)            338억엔

〈물건비 삭감액(전망)〉

- ① 중기경영목표기간(최종연도예산)의 물건비            1,682억엔
- ② 2001년도 물건비(결산액, 수정치)                    1,912억엔
- ③ 최종연도와 2001년도와의 금액 비교(②-①)            284억엔

고객만족 제고를 위하여 고객중심의 간이생명보험 업무의 운영 및 서비스·상품에 대한 문제를 명확히 파악하여 이를 개선하는 것이 중요하므로 다음과 같은 서비스 강화에 노력한다. 첫째로, 고객만족도 조사를 실시한다. 가입시 및 보험금 수령 신청시 등 업무프로세스마다 고객만족도를 파악하기 위한 조사 실시 및 고객만족도의 구조 분석을 통하여 업무운영, 서비스 현황 및 상품에 대한 문제의 명확화와 이를 업무운영, 서비스 및 상품 개선에 반영하는 체제를 강화하는 것이다.

둘째로, 고객 의견 등을 업무운영 및 서비스·상품개선에 반영하는 체제를 강화하는 것이다. 고객상담창구 운영 및 일상 방문활동 등으로 폭넓게 고객의 의견과 고객만족도 조사결과를 집약하여 신속하게 업무운영 및 서비스·상품개선에 반영하며, 고객의견 등에 응대하는 기록을 모니터링하여 이를 우체국상담 창구직원 지도에 활용하며 각종연수를 통하여 상담창구직원의 교육에 노력한다. 그리고 생명보험 본연의 목적인 보험금 등의 지불사유가 발생할 때까지 계약을 유지하기 위해서는 라이프 컨설팅에 의한 지속적인 직무 및 지식 차원의 통신강좌, 각종 연수를 실시하여 우체국직원의 컨설팅 능력의 강화를 추진한다.

ALM(자산과 부채의 종합관리)을 강화하기 위하여 보험수리, 자금운용 및 각종 정보집약, 자산·부채현황 등의 리스크 관리를 통하여 효율설정, 자금운용의 기본방침 및 판매방침이 종합적으로 검토·책정이 가능하도록 수익관리체제를 강화하고 3가지 이원(이차·비차·사차)별로 손익을 분리하여 각각의 이원별 수익관리를 실시함으로써 2004년부터 우체국 또는 지사의 평가기준의 하나로써 새로운 지역별 수익관리지표를 도입하여 지역별 수익관리 강화에 힘쓴다. 또한

각 부문의 책임·권한을 명확히 하는 체제를 강화하고 간이생명보험업무의 합리적인 의사결정을 시행한다.

〈표 4〉 간이생명보험 수익 및 비용 전망(2003~2006년)

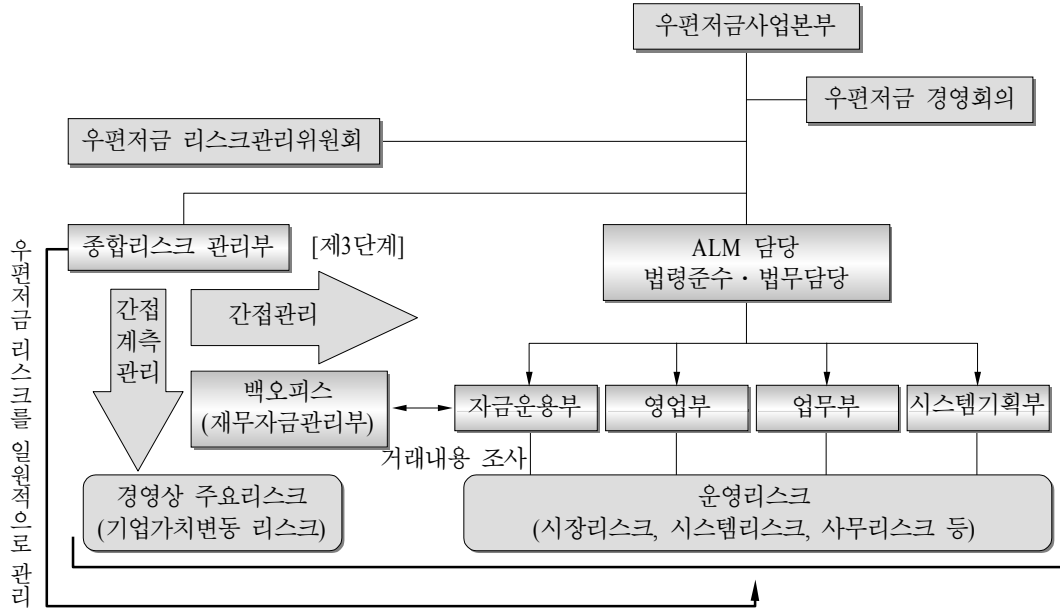
(단위: 억엔)

과 목	금 액
자금지출	1,128,679
영업활동지출	649,730
투자활동지출	446,743
재무활동지출	3
차기이월금	32,202
자금수입	1,128,679
영업활동수입	601,630
보험료수입	500,944
운용수입	97,890
기타 업무수입	2,796
투자활동수입	471,946
회수금	471,937
부동산 및 동산매각	9
재무활동수입	-
전기편입금	55,104

## IV. 자산운용

### 1. 우편저금자금

우편저금업무에 있어 자산운용의 기본방침은 우편저금 원금·이자의 확실한 지급을 위하여 안전성과 확실성을 중시하며 우편저금의 중장기적인 자산·부채구조의 종합적인 분석을 통하여 자산면에 있어서는 리스크·리턴의 효율화를 도모할 수 있도록 포트폴리오 관리를 적절히 실시하며 우편저금의 자산·부채 각각의 기간·현금흐름 등을 적절히 관리하여 우편저금의 이자, 경비 등의 비용을 상회하는 수익을 장기적이고 안정적으로 확보하는 것이다.



(그림 2) 우편저금의 리스크 관리체제

우편저금자금 운용은 시장운용을 기본으로 하며 각 자산별 시장규모를 배려하는 등 시장에 미치는 영향이 적도록 배려하는 것이다. 주요 운용에 있어서는 안전하고 확실한 운용방법으로서 국내채권을 중심으로 채권 취득 후 만기까지 보유하는 운용을 기본으로 하여 가격변동이 국내채권과 다른 주식 등은 보완적인 운용을 하며 선물·옵션거래 등의 파생상품거래는 보유자산의 가격변동 및 환율변동의 리스크 제거 또는 경감을 목적으로 하여 투기적인 운용은 하지 않는다.

사업계획, 전기 기본방침 등을 통하여 제1기 중기경영계획 기간의 자산구성은 국내채권을 기본으로 하며 국내주식, 외국채권, 외국주식은 다음과 같다.

<표 5> 국내주식, 외국채권, 외국주식 비율

운용자산	국내주식	외국채권	외국주식
구성비율	약 2%이하	약 3%이하	약 1%이하
	합계 약 4%이하		

주: 국내주식 및 외국주식은 위탁운용

〈표 6〉 제1기 중기경영계획 기간의 신규자금의 예상운용액

(단위: 억엔)

운용 부문		재원 부문	
항 목	금 액	항 목	금 액
채권	1,682,903	재정용자자금예탁금	1,053,800
국내채권	1,666,002	우편저금증감예상액	▲267,160
외국채권	16,901	회수금	937,208
예금자대출 등	6,444		
예금	34,501		
합 계	1,723,848	합 계	1,723,848

## 2. 간이생명보험자금

간이생명보험업무는 간이생명보험의 보험금 등을 확실히 지급하여야 하므로 자금운용은 안전성과 확실성을 운용의 기본방침으로 하며 우편저금의 자금운용 기본방침과 유사하다고 볼 수 있다.

제1기 중기경영계획 기간의 자산구성은 가격변동준비금이 적립한도액을 크게 밑돌 것으로 전망되므로 외국채권, 국내주식 및 외국주식에 대한 신중한 운용의 필요성으로 외국채권, 국내주식 및 외국주식에 대해서는 공사승계 시점에서의 자산액을 기본으로 일정폭의 자산구성비율을 다음과 같이 정한다.

〈표 7〉 자산구성비율

자산운용	국내채권	외국채권	국내주식	외국주식	단기운용
구성비율	75~95%	2~6%	2~6%	0~3%	1~10%

주: 국내주식 및 외국주식은 위탁운용함

**【관리방법】**  
자산가격의 변동 등에 의하여 상기에 정하는 구성비율의 범위를 초과한 경우에는 수시로 재구성

〈표 8〉 기본 포트폴리오

운용자산	국내채권	외국채권	국내주식	외국주식	단기운용
구성비율	80%	5%	6%	6%	3%
괴리허용폭	70~90%	0~10%	1~11%	1~11%	2~10%

〈표 9〉 제1기 중기경영계획 기간의 신규자금의 운용예상액

(단위: 억엔)

운용 부문		재원 부문	
항 목	금 액	항 목	금 액
채권	444,046	간이생명보험자산증감	▲50,792
국내채권	440,098	회수금	555,479
외국채권	3,948		
계약자대출	28,439		
단기운용	32,202		
합 계	504,687	합 계	504,687

## V. 기타 사항 및 민영화 논점

지금까지 일본 우정공사의 사업목표 및 중기경영계획을 간략하게 살펴보았으나 일본 우정사업의 공사화는 우리가 지금까지 일반적으로 예견하는 사항과 다소 거리가 있는 2가지 부문을 발견할 수 있다.

첫째로 직원의 신분 및 예금·보험에 대한 국가의 지급보장이다. 기존의 우정사업직원은 총무성의 외청으로 분류된 우정사업청의 직원으로서 신분은 국가공무원으로서 근무하였으며 공사화 이후에도 기존 우정사업청에서 근무하던 직원은 물론 공사에서 신규채용하는 직원도 공무원 신분으로 채용할 계획이다. 또한 일본의 우편저금 및 간이생명보험의 원리금 또는 보험금의 지급보장은 국가가 지급보장을 하여 왔으며 공사출범 이후에도 예금 및 보험금 지급에 있어서는 공사이전과 동일하게 국가가 지급보장하는 것이다.

둘째로 간이보험 복지시설을 공사로 편입하는 것이다. 일본 간이생명보험에서는 가입자의 복지시설 건립 및 운영을 법적 특수법인인 간이보험복지사업단을 통하여 수행하여 왔으나 일본

우정공사의 출범과 함께 간이보험복지사업단의 사업 및 인력을 공사로 편입하여 조직은 더욱 확대되었다.

일본의 우정사업은 공사법에 의하여 2004년 4월부터 공사화가 된 것과는 별개로 고이즈미 총리가 주관하는 「우정3사업의 조직 형태를 생각하는 간담회」를 통하여 우정사업의 민영화에 대한 검토를 지속하여 왔다. 지난 2003년 10월 3일 경제재정자문회의에서는 「우정3사업의 조직 형태를 생각하는 간담회」의 우정사업 민영화 관련 보고서 내용을 주축으로 향후 우정사업의 조직체계에 대하여 논의하였다. 동 회의에서는 아래와 같은 민영화의 기본원칙을 제시하였으며, 향후 2007년도 민영화를 목표로 2004년 봄경 민영화에 대한 주요 논점 정리 및 집약을 추진하고 2004년 가을경 민영화에 대한 최종 보고를 하는 것으로 의견을 모았다. 그러나 우정사업의 민영화는 일본 국가의 재정적인 측면과 소외계층에 대한 우정서비스 제공의 어려움에 따른 상대적 불이익 계층의 발생으로 인한 관료사회로부터의 우정사업의 공공성 유지 주장 등 향후 일본 우정사업 민영화에 있어 많은 변수 발생이 예상되고 있다.

#### 〈표 10〉 민영화의 기본원칙

- ① 「관으로부터 민으로」의 실천에 의한 경제활성화를 실현한다(활성화 원칙).  
(경제활성화에 도움이 되는 형태로 우정3사업을 실물경제 및 자금순환 양면에 있어 민간시장 시스템으로 흡수 통합한다)
- ② 구조개혁 전체와 정합성을 갖는 개혁을 실시한다(정합성원칙).  
(금융시스템 개혁, 규제개혁, 재정개혁 등과의 정합성을 취함)
- ③ 국민에 있어서의 편리성을 배려한 형태의 개혁을 실시한다(편리성원칙).  
(우정이 국민 및 지역경제를 위하여 실시하여 온 역할, 향후 하여야 할 역할, 편리성을 충분히 고려한다)
- ④ 우정공사가 갖고있는 네트워크 등의 자원을 활용하는 형태로 개혁을 시행한다(자원활용 원칙).  
(우체국 네트워크 등이 활용되도록 충분히 배려한다)
- ⑤ 우정공사의 고용을 충분히 배려한다(배려원칙).

## VI. 시사점

우리나라에서도 우정사업의 공사화 또는 민영화에 대한 많은 의견들이 대두되고 있으며 최근

재경부, 금감위 등에서도 우체국금융의 필요성 및 경영체제에 대하여 많은 관심을 표명하고 있다.

우리나라 우정사업의 경영체제(공사화 또는 민영화) 변화시에는 중앙공무원 감축이 가장 큰 이슈로 다루어지므로 일본 우정사업청의 사례와는 달리 공사화 이후 직원의 공무원 신분 유지는 어려울 것으로 판단되며 KT의 공사화 사례를 보더라도 업무의 생산성 및 효율성 제고를 위하여 직원 감축이 예상되고 있다.

또한 기타 여러 가지 제도적 측면의 변화가 예상되고 있다. 현재 우리나라의 우정사업도 기업회계 개념을 도입하고 있으나 경영체제 변화 이후에는 완전한 기업회계를 도입할 것으로 전망되고 업무에 대한 관리·감독은 해당업무 감독기관(금융의 경우 금감위 등)으로부터 받으며 감사원의 감사는 거의 배제될 것으로 전망된다. 그리고 우정사업의 예산, 결산은 국회의 의결을 거쳐야 하나 경영체제 변화 이후에는 해당부처의 사업계획 승인으로 국회의결은 배제될 것으로 전망되고 있다.

장기적인 관점에서의 우리나라 우정사업의 경영체제는 민영화 추진이 대세이나 민영화의 시기 및 이의 과정에 대해서는 많은 이견이 있는 것으로 나타났다. 향후 우리나라 우정사업 경영체제의 변화에는 일본 우정공사의 성공 또는 실패사례가 적잖은 영향을 미치리라 전망되고 있다.

## 참 고 문 헌

- 일본 우정공사, 「中期經營目標(認可申請案)」, 「事業計劃」, 「豫算」, 「資金計劃」, 「資金の運用計劃」, 「収益及び費用の見通し」, 2003. 1. 16
- \_\_\_\_\_, 「郵政民營化検討に對した論点」, 2003. 10. 3
- 『金融財政事情』, 일본 금융재정사정연구회, 2004. 1. 5