



초고령층 등 금융고객 관리 강화 비은행 혁신기업 투자·제휴 확대

하나금융그룹은 지속가능한 가치를 창출할 수 있는 구조와 시스템을 구축한다. 위기에 대비해 고객 범위를 확대하고, 리스크 관리와 엄격한 내부통제, 효율적인 비용 집행으로 내실을 다지겠다는 포석이다. 함영주 하나금융 회장은 “지속적인 경기침체와 대내외 환경의 불확실성 증대 등 우리 앞에 놓인 상황은 점점 더 심각해지고 있다”며 “이럴 때 일수록 본연의 업무에 대한 경쟁력을 확보하고 이를 강화하는데 집중해야 한다”고 말했다.

하나금융그룹

③ 함영주 회장

◆ 초고령사회 선제 대응… ‘하나 더 넥스트’ 사업 재편

우선 하나금융은 초고령 사회에 대응해 하나은행의 자산관리그룹을 ‘하나 더 넥스트(HANA THE NEXT)’ 사업 중심으로 재편했다. 하나 더 넥스트는 은퇴 설계부터 상속·증여, 건강관리까지 고령층 생활 전반을 아우르는 자산관리 서비스다.

앞서 하나은행은 시니어 손님들에게 차별화된 공간을 제공하기 위해 ‘특화 점포’를 신설한 바 있다.

특화 점포 신설… 차별화 공간 제공 은퇴 설계 등 자산관리 서비스 강화 내부통제 위한 책무구조도 마련

지난 2023년 12월 이후 우리나라는 5명 중 1명이 65세 이상인 초고령 사회에 진입했다. 지금까지 은행의 주 고객 연령층이 30~50대였다면, 60대 이상 고객을 중심으로 서비스를 확대해 고객 범위를 확대하겠다는 설명이다.

함 회장은 “단기적으로는 경기침체와 대내외 불확실성이 증대되고 있고, 중장기적으로는 인구고령화와 저출생과 같은 사회구조적 문제가 맞물려 있는 상황”이라며 “당장의 성과에 집착하기 보다는 더디 가더라도 지속가능한 가치를 창출할



함영주 하나금융지주 회장이 지난해 7월 제주 롯데호텔에서 열린 ‘2024 한경협 CEO 제주하계포럼’에 참석해 ‘하나금융그룹이 준비하고 있는 변화와 혁신’을 주제로 발표하고 있다. /뉴시스

수 있는 구조와 시스템을 구축할 것”이라고 말했다.

◆ 내부통제 강화

내부통제 관리도 본격화한다. 앞서 하나금융은 최근 4년간 그룹 표준 내부통제체계 구축 프로젝트를 진행하고, 자회사별로 분산됐던 내부통제 시스템을 그룹 집중형 시스템으로 통합 구축했다.

함 회장은 “이번 시스템을 통해 기일 관리를 강화하고, 데이터 관리를 효율적으로 할 수 있게 됐다”며 “이를 통해 점검 실효성이 확보돼 그룹 내부 통제 수준이 상향 평준화 될 것”이라고 말했다.

현재 하나금융은 내부통제를 위해 책무 구조도도 마련한 상태다. 책무구조도는 금융사고 발생시 임원들의 책임을 나누고 책임소재를 명확히 하기 위한 문서다.

함 회장은 “철저한 리스크 관리와 엄격

한 내부통제, 효율적인 비용집행으로 내실을 다져야 한다”고 했다.

◆ 비은행 강화, M&A보다 계열사 협업

비은행 부문을 강화하기 위해 계열사간 협업은 늘리고, 인수합병(M&A)의 속도는 줄인다.

앞서 하나금융 계열사 하나카드는 해외 이용특화서비스 ‘트래블로그’를 앞세워 계열사와 협업을 확대한 바 있다. 트래블로그 카드 가입자가 빠르게 늘어나자, 자금보관 업무는 하나은행에서, 해외여행을 위한 여행자보험은 하나손해보험에서 하도록 연계한 것이다.

함 회장은 “그룹 내부의 긴밀한 협업을 통해 계열사간 시너지를 확대하고, 비은행 부문의 경쟁력을 강화할 수 있도록 해야 한다”며 “당장의 손해가 불가피 하더라도 협업했을 때 모두가 함께 성장할 수 있음을

잊어서는 안된다”고 했다.

반면 비은행 부문을 강화하기 위해 추진하던 인수합병(M&A)의 속도는 조절한다. 최근 몇 년간 인수합병 시장에서 비은행 금융사 매물이 나오면 유력한 인수후보로 이름을 올렸던 것과는 다른 행보다

함 회장은 “M&A가 단순히 규모를 키우기 위한 수단이 아니라, 효율적인 자본 배분을 통해 수익을 극대화하기 위한 전략이어야 한다”며 “자생기반이 마련되지 않은 상태에서의 M&A는 불필요할 뿐만 아니라 오히려 조직에 심각한 부담과 위험을 초래할 수 있다”고 말했다.

하나금융 내 주계열사인 하나은행은 과거 외환은행의 인수로 외화부채 규모가 크다. 원·달러 환율이 1450원을 넘어선 시기에 무리한 인수합병은 부담이 될 수 있는 만큼 계열사 간 협업을 강화하고, 혁신기업에 대한 투자와 제휴를 통해 비은행 부문을 확대해 나가겠다는 포석이다.

M&A 속도 조절… 리스크 완화 비은행 부문 계열사간 협업 확대 함 회장 “지속가능한 시스템 구축”

함 회장은 “비우호적인 시장 여건을 타하거나, 회사규모가 작다는 이유로 낮은 시장점유율과 수익성을 당연시하는 인식은 문제해결에 도움이 되지 않는다”며 “변화하는 환경에 유연하게 대응할 수 있도록 열린 시각을 가지고, 철저히 준비하자”고 말했다.

/나누리 기자 yul115@metroseoul.co.kr



하나은행은 중장년층 손님들의 업무 편의성 향상과 차별화된 공간을 제공하기 위해 ‘시니어 특화점포’를 신설했다. 객장 안에는 중장년층 손님들의 이용 편의성을 높이기 위해 큰 글씨와 단순화된 화면의 ‘창구 번호 표시기’가 설치되어 있다.



하나은행은 지난 4월 서울 중구 하나은행 을지로 본점에서 신축 빌딩 ‘하나 인피니티 서울’을 개관했다. 하나 인피니티 서울은 총 2096㎡(약 634평), 126석의 국내 최대 규모 딜링룸으로 24시간 365일 운영을 위해 최첨단 인프라 중심의 효율적인 공간으로 조성했다. /하나은행