



하나금융지주 2026년 기업가치 제고 계획

2026.07



차별화된 수익성 및 예측가능한 주주환원을 바탕으로 기업가치 제고 가속화



※ 본 목표는 법률과 규정의 제한, 감독 당국의 규제, 경영환경의 급격한 변화, 경영상 필요 등에 따라 변경될 수 있으며, 수정이 필요한 경우 시장과 충분히 소통할 예정

— 목차

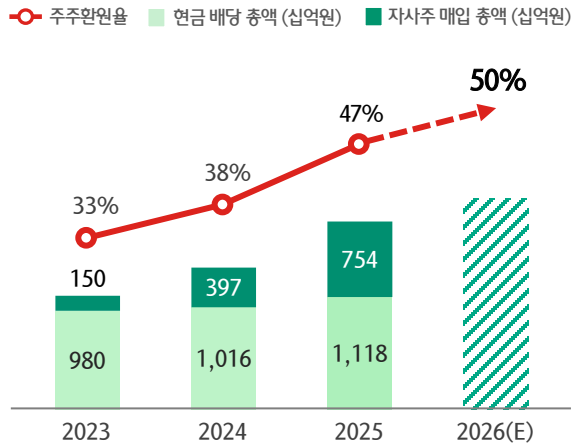
이행현황 및 성과	03
현황진단 및 목표 재설정	05
목표 및 이행방안 1: ROE 12%	07
목표 및 이행방안 2: 주주환원율 50% 이상	10
목표 및 이행방안 3: 보통주자본비율 13% 이상	12
ESG 주요 성과	13
소통현황 및 계획	14
FAQ	15

흔들림 없는 기업가치 제고 계획 이행

- 적극적인 주주환원 확대로 2025년 주주환원율이 전년대비 9%p 상승한 47%를 기록하며 50% 목표의 조기 달성 가시화
- 2024년 10월 기업가치 제고 계획 발표 이후 보통주자본비율을 매 분기 13.0~13.5% 구간 이내에서 안정적으로 관리
- 2025년 그룹 설립 이후 최초로 4조원을 상회하는 연간 당기순이익을 기록하는 등 견조한 경영실적 개선에 힘입어 그룹 ROE 상승세 지속

목표 01 주주환원율 50% 2027년까지 단계적 확대

그룹 주주환원율 추이

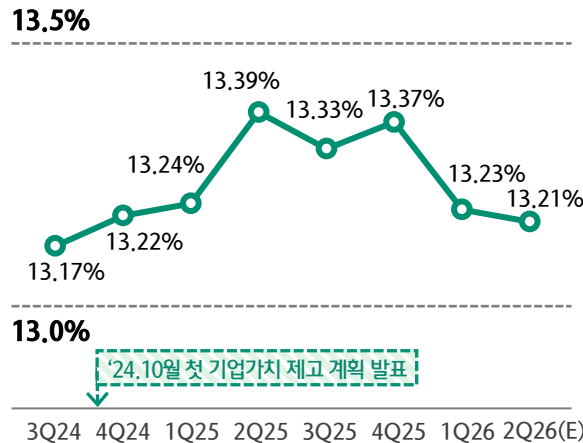


- 자사주 매입 · 소각 비중 확대를 통한 주주환원율 제고 추진

주주환원율 50% 조기 달성 가시화

목표 02 보통주자본비율 13.0~13.5% 구간 관리

그룹 보통주자본비율 추이

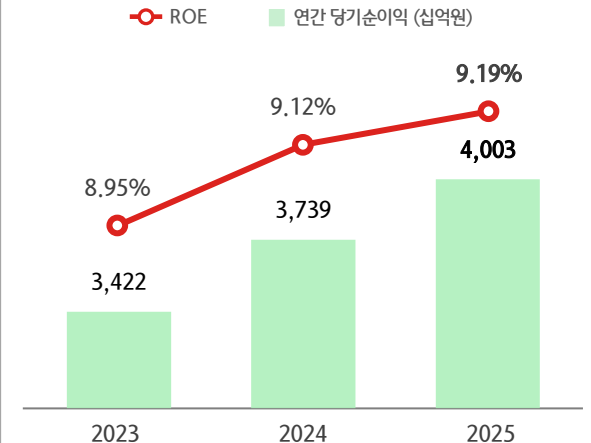


- 대내외 정치적 · 지정학적 불확실성 확대에도 불구하고, 보통주자본비율을 목표 구간 이내에서 관리

견조한 자본비율 관리 역량 입증

목표 03 ROE 10% 이상 유지

그룹 당기순이익 및 ROE 추이

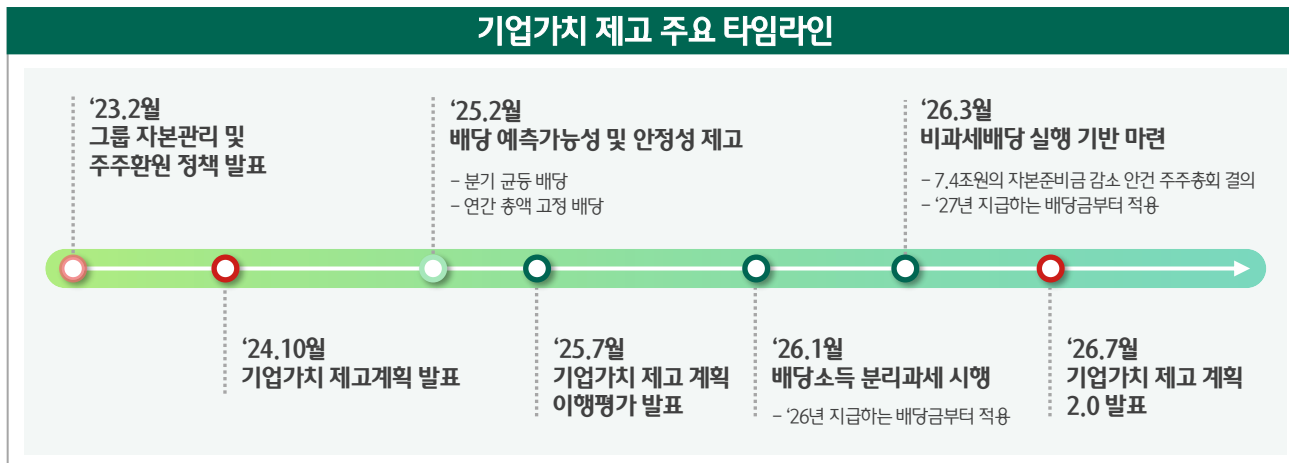
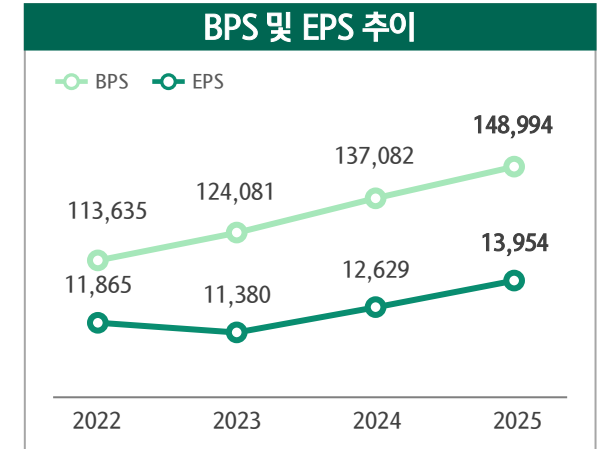
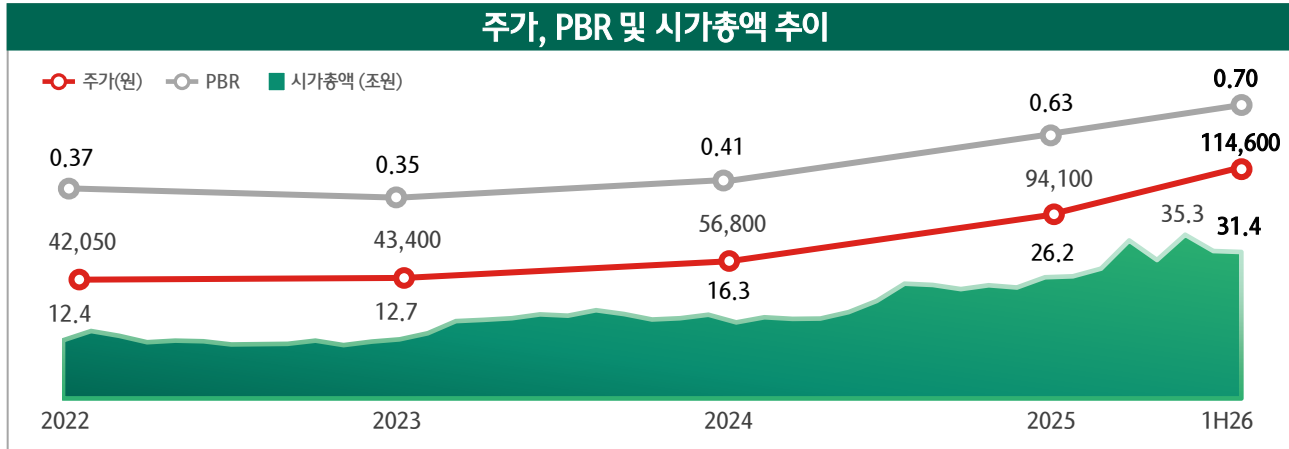


- 그룹의 경상이익 창출능력 확대 및 안정적인 비용 관리에 힘입어 당기순이익 및 ROE 상승

ROE 개선 흐름 가시화

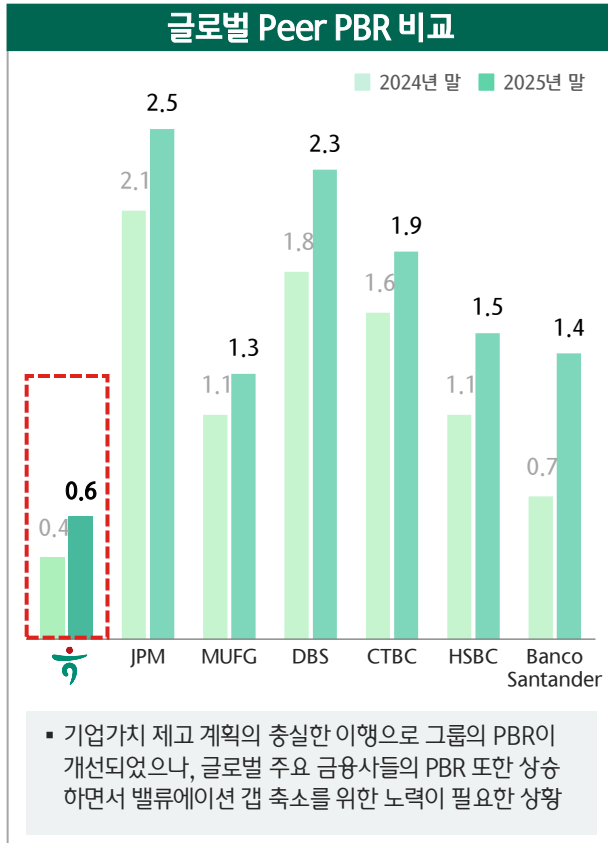
기업가치 제고 노력에 따른 가시적인 성과 확인

- PBR이 2023년 0.35배에서 2026.6월말 기준 0.70배까지 상승하는 등 밸류에이션의 뚜렷한 개선세 시현
- 경영실적 개선 및 자사주 매입·소각 확대에 힘입어 BPS·EPS 등 주당 지표의 견조한 상승세 기록
- 명확한 목표 및 실질적인 이행방안에 기반한 기업가치 제고 노력이 각종 대외 수상으로 이어지며 그룹의 밸류업 성과에 대한 대외 신인도 제고

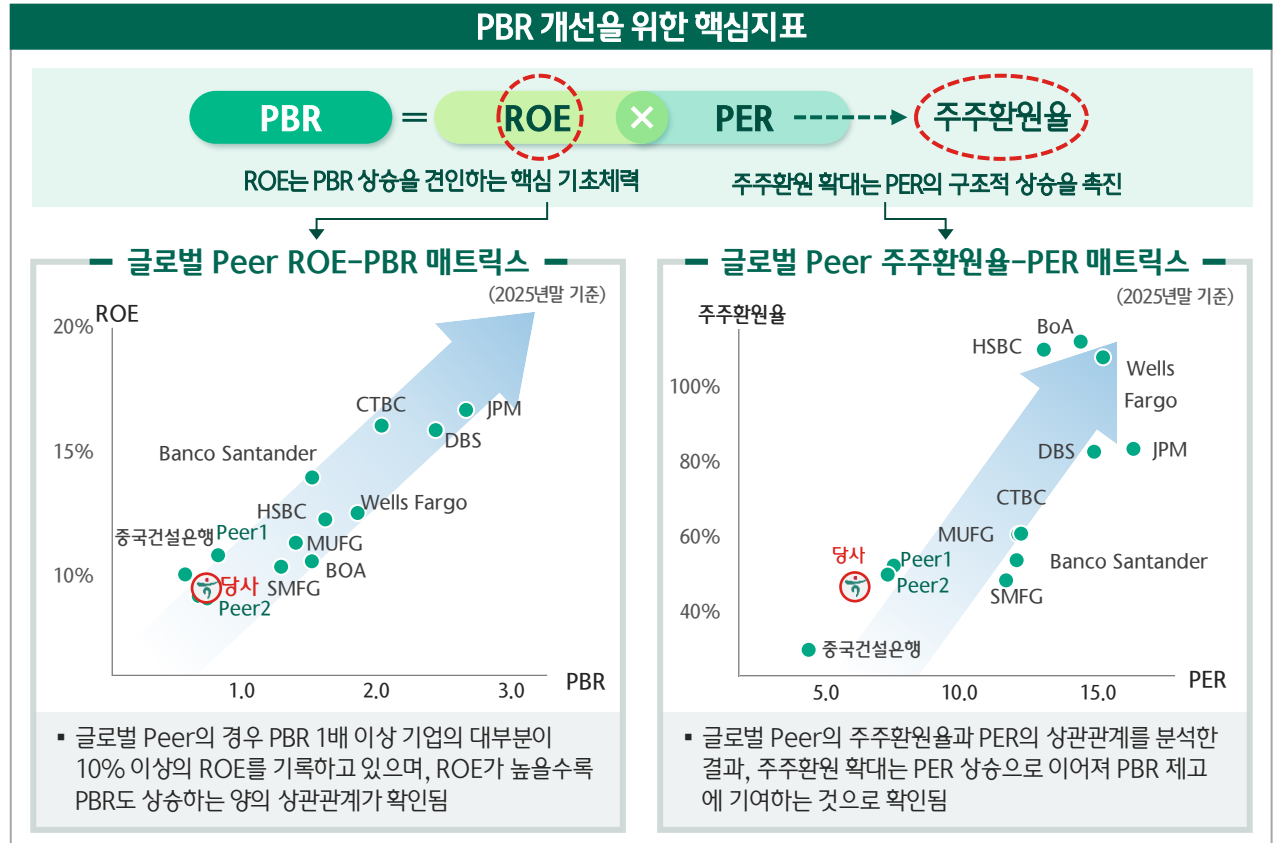


글로벌 Peer 분석을 통한 추가 기업가치 제고 여력 확인

- 기업가치 제고 노력에 따라 그룹의 PBR이 상승하였으나, 글로벌 주요 금융사의 PBR 또한 높아지면서 여전히 **상대적으로 밸류에이션 저평가 상태**
- 기업가치 제고 계획의 핵심 지표인 ROE와 주주환원율을 중심으로 글로벌 Peer와 비교한 결과, **ROE와 주주환원율이 높을수록 PBR이 상승하는 양의 상관관계** 확인
- 따라서 지속적인 ROE 제고 및 주주환원 확대를 추진한다면 **주가 리레이팅** 및 밸류에이션 추가 개선 가능



자료: Bloomberg, 각 사 발표자료



ROE 제고 및 주주환원 확대를 통해 지속적인 기업가치 제고 달성 가능

기업가치 제고 가속화를 위한 목표 재설정

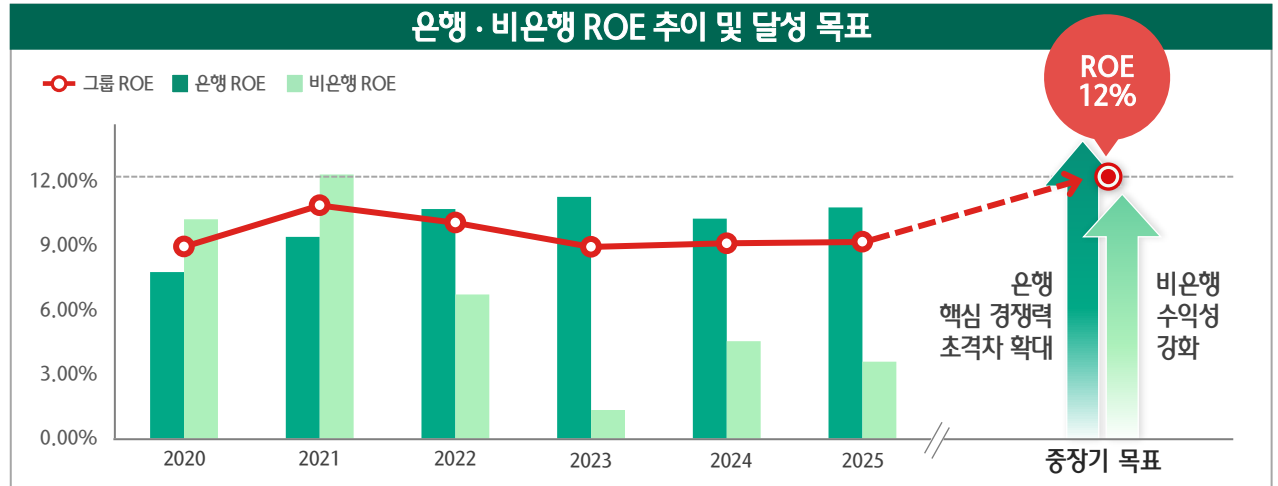
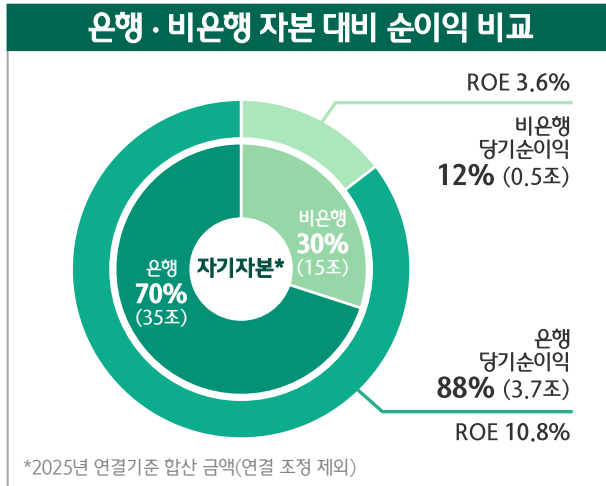
- 현황진단 결과에 따라 기존 핵심 지표인 주주환원율, 보통주자본비율 및 ROE는 유지하되, 각 지표별 목표의 적정성 및 달성도를 감안하여 목표 재설정
- 지속적인 기업가치 제고를 위해 **그룹 ROE를 최우선 핵심 지표로 설정**하고, 그룹의 펀더멘털 및 이익 창출력 대비 보수적인 기존 목표치 10%를 **12%로 상향**
- ROE 및 RWA성장률에 기반한 주주환원 프레임워크를 도입하여 주주환원의 **예측가능성 제고**
- 보통주자본비율은 향후 13.0% 이상으로 관리하도록 목표를 조정하고 13.0% 초과 자본은 주주환원 프레임워크에 따라 주주환원에 활용

핵심지표	기존 목표	신규 목표	이행방안
ROE	10% 이상 유지	12%	• 은행 핵심 경쟁력 초격차 확대 • 비은행 부문 수익성 강화 • 미래 성장 동력 확보
주주환원율	50% 2027년까지 단계적 확대	50% 이상	• ROE 및 RWA성장률에 연동된 주주환원 프레임워크 수립 $1 - \left(\frac{\text{RWA성장률}}{\text{ROE}} \right)$ - ROE가 개선될수록 주주환원 확대 • 배당 확대로 대한민국 대표 배당주 도약
보통주자본비율	13.0~13.5% 구간 관리	13% 이상	• 흔들림 없는 전사적 RWA 관리 기조 유지

목표 및 이행방안 1 - ROE 12%

은행의 핵심 경쟁력 초격차 확대 및 비은행 수익성 강화로 그룹 ROE 12% 달성

- 업계 최고 수준의 수익성을 시현 중인 하나은행은 그룹 자기자본의 70%로 그룹 당기순이익의 약 88%를 창출하는 핵심 수익 원천
- 하나은행이 핵심 경쟁력 강화를 통해 초격차를 달성하고 비은행 자회사의 수익성이 개선된다면 그룹 ROE를 12%까지 제고 가능
- 하나은행은 WM·퇴직연금·신탁·외국환·SI 기반 생산성 혁신 등 핵심 경쟁력의 초격차를 확대하고, 비은행 자회사는 본업 경쟁력 강화를 통해 그룹 ROE 제고 추진



— 은행 핵심 경쟁력 초격차 확대 방안 —

WM

- 국내 최고 PB 인프라를 기반으로 패밀리오피스, 상속·중여, 기업승계 등 VIP 손님 자산관리 서비스 고도화를 통해 WM 시장 독보적 리딩뱅크 지위 공고화

퇴직연금

- 법인·PB 영업 연계를 통한 퇴직연금 유치, 차별화된 퇴직연금 관리 시스템으로 평생 손님 기반 확보 및 고객 손님 맞춤 관리 서비스 강화하여 시장 선도

신탁

- 초고령화, 자산 형태의 다변화 등 트렌드 변화에 맞춰 유언대용신탁, 골드신탁 등 차별화된 신탁 상품 개발로 PB 인프라와 시너지 창출

외국환

- FX 전자거래 플랫폼 시장 선점 및 예금토권을 활용한 블록체인 기반 해외송금 인프라의 선제적인 구축을 통해 차세대 외국환 비즈니스 모델 수립 및 수익성 극대화

AI 기반 생산성 혁신

- 신용평가·자산관리·상품/고객관리·이상거래탐지 등 총 7개 핵심 분야에 AI를 내재화하여 생산성 혁신 추진
- 기업신용평가, 수출입 심사 등에 AI 기술을 접목하여 영업 현장 생산성 제고 및 비용 절감 효과 창출
- 고객센터 상담 업무에 하나금융만의 AI 지원 서비스를 도입하여 상담 서비스 역량 및 효율성 제고

— 주요 비은행 자회사 수익성 강화 방안 —

☑ 하나증권

- UHNW 특화 메가센터를 중심으로 자산관리 서비스 고도화 및 패밀리오피스 집중 성장
- MTS 개편을 통한 디지털 채널 혁신, 외국인통합계좌 활성화 등을 통해 손님 저변 확대
- 은행-증권 통합 “하나 One IB” 구축을 통한 대형 IB딜 수임 확보로 우량자산 중심 포트폴리오 구축
- 발행어음 기반의 조달 경쟁력을 바탕으로 WM·IB·S&T부문의 사업 확장성과 수익 기반 강화
- 퇴직연금 부문 강화를 통한 장기·투자형 자산 확보

☑ 하나카드

- 트래블로그, 나라사랑카드 등 전략 사업을 통한 손님 기반 확대
- 기업카드 시장 선도를 통한 활동손님 유치 및 매출 확대
- 앱 채널 활용 및 손님 맞춤형 CRM을 통해 마케팅 비용 효율화 추진

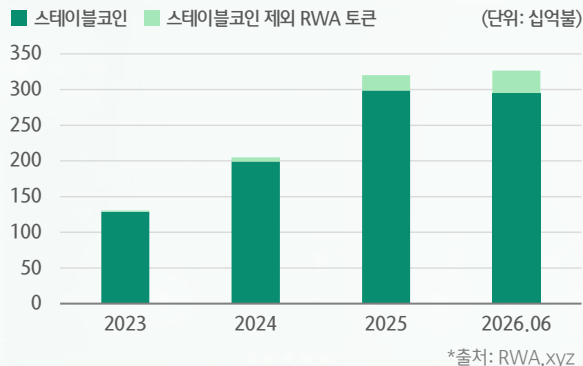
☑ 하나캐피탈

- 오토금융과 헬스케어 부문 중심의 안정적인 수익 창출 자산 확대
- 신사업(B2B/중고 렌터카 시장 진출)을 통한 기업손님 기반 확대
- 우량자산 중심의 포트폴리오 리밸런싱 추진

디지털자산 제도에 따른 미래 금융의 글로벌 패러다임 전환

- 디지털자산 시장은 스테이블코인과 RWA 토큰화를 중심으로 빠르게 성장하고 있으며, 글로벌 전통 금융회사들은 기존의 금융 인프라를 기반으로 디지털자산 결제·수탁·토큰화 등 다양한 영역으로 사업을 확장하며 **미래 금융 변화에 선제적으로 대응** 중
- 미국은 디지털자산 관련 법제화를 본격화하면서 글로벌 규제 기준을 선도 중이고, 한국 또한 디지털자산의 발행을 제도화하는 **디지털자산기본법**의 입법이 추진 중
- 향후 법제화가 완료되면 국내 디지털자산 시장은 발행·유통·수탁·결제·보안 등 다양한 영역으로 확장될 전망이며, 미래 금융 시장을 선도하려면 **선제적인 전략적 포지셔닝**을 통해 주도권을 선점하는 것이 핵심
- 이에 따라 하나금융그룹은 전통 금융의 본업 경쟁력을 바탕으로 국내 대표 디지털자산 사업자인 두나무와의 전략적 협업을 강화하여, 미래 디지털자산 시장 내 **선도적인 지위를 확보**하고 그룹의 **중장기 수익 기반을 다변화**할 계획

스테이블코인 및 RWA 토큰화 시장 규모 추이



글로벌 금융기관의 선제적인 대응 현황



J.P. Morgan은 자체 블록체인 플랫폼인 Kinexys를 통해 자사 예금토큰 발행, 자산 토큰화 및 자동결제 등 전통 은행 주도의 디지털자산 금융 인프라를 구축



Mastercard는 기존 결제 시스템에 스테이블코인과 블록체인 기술을 연결해, 해외 송금과 기업 간 결제를 더 빠르고 효율적으로 처리하도록 추진

디지털자산 관련 법제화 진행 상황

■ 미국 입법 진행상황

GENIUS Act: 스테이블코인의 제도권 편입

- 지급형 스테이블코인의 발행 요건, 준비자산, 도산 시 청구권, 발행사의 이자지급 금지 등을 제도화 ('25.7월 법안 통과)

CLARITY Act: 전체 디지털자산 시장 구조의 규정

- 디지털자산을 증권·상품·지급용 스테이블코인으로 구분하고, 자산별 규제 관할 명확화 추진 ('25.7월 하원 통과 후 상원 계류 중)

■ 한국 입법 진행상황

디지털자산기본법 입법 추진

- 원화 스테이블코인 및 토큰의 발행·유통·공시 규정과, 내부통제·전산·보안 등 시장구조 전반을 아우르는 규제 입법 논의 진행 중
- 법제화가 될 경우 디지털자산 시장 규모의 확대에 따라 제도권의 투자 활성화, 대규모 투자자본 유입, 혁신 비즈니스 모델 창출 등 미래 금융 생태계가 조성될 것으로 예상

두나무와 전략적 파트너십을 강화하여 미래 디지털자산 생태계 선도



- 두나무는 2012년 설립된 국내 대표 디지털자산 플랫폼 기업이자, 블록체인 기반 디지털자산거래소인 '업비트(Upbit)' 운영사
- 하나은행은 두나무 지분 전략적 투자자 중 유일한 시종은행으로, 향후 디지털자산 기반의 미래 금융 사업을 공동으로 추진하여 스테이블코인·예금토큰·법인 가상자산 시장 참여 등 관련 시장에서 은행권 내 선도적인 포지션을 확보할 예정
- 하나금융그룹은 향후 디지털자산 생태계 구축을 주도하는 No.1 금융그룹으로 도약하여 미래 신성장동력을 확보하고, 중장기 수익 기반을 다변화하여 ROE 제고 노력 지속할 계획

목표 및 이행방안 1 - ROE 12%

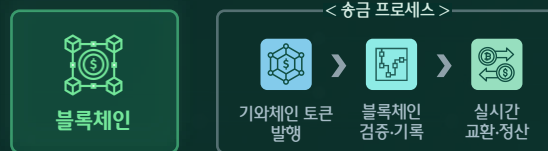
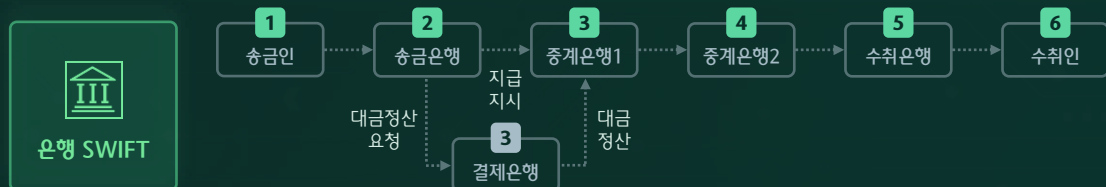
디지털자산 생태계 선점으로 미래 성장동력 확보

- 두나무와의 디지털자산 동맹을 기반으로 향후 스테이블코인, 예금토큰, 법인 가상자산 시장 참여, 토큰증권 등 미래 디지털자산 시장이라는 新 영토 확장
- 하나금융그룹의 송금·결제·외환·기업금융 등 전통 금융 인프라와 두나무의 블록체인 기술을 결합하여, 온체인 기반 미래 생태계를 구축하고 새로운 성장동력을 확보
- 포스코인터내셔널과의 협력은 전통 금융 인프라에 블록체인 기술을 적용하여 혁신적인 금융 서비스를 출시하는 첫 사례로, 향후 하나금융그룹의 외국환 시장 지배력을 강화하고 비이자이익 기반을 확대할 것으로 기대



→ B2B 해외송금 혁신을 통한 온체인 금융 적용 사례

- 하나금융·포스코인터내셔널·두나무 간 '블록체인 기반 해외송금 및 기업 간 자금 이동을 위한 3자 업무협약(MOU)' 체결
- 국내 본사와 해외 법인 간 SWIFT 송금 대신 블록체인 기술을 적용한 실시간 송금·결제를 해외송금 및 실제 글로벌 무역거래에 적용



SWIFT망을 통한 송금 대비 장점

- **처리 속도 개선:** 단계 간소화 및 실시간 송금·정산을 통한 소요시간 감소
- **수수료비용 감소:** 송금 단계별 참여 금융기관의 축소를 비용 절감
- **거래투명성 제고:** 분산원장 기반의 관리를 통한 신속한 자금흐름 파악
- **외화 조달비용 절감:** Nostro 계좌 예치금 회수를 통한 조달비용 절감

기대 효과

- 1 차세대 해외송금 인프라 구축으로 경쟁우위 확보
- 2 서비스 경쟁력을 바탕으로 기업소니 유치 확대
- 3 SWIFT망 이용료 및 외화조달비용 절감으로 수익성 개선

→ 외국환 선도 지위 강화 및
그룹 중장기 수익기반 확대

ROE 및 RWA성장률에 기반한 프레임워크 도입으로 예측가능한 주주환원 확대 추진

- ROE 및 RWA성장률과 연계된 주주환원 프레임워크를 도입하여 향후 주주환원의 예측가능성을 증대
- ROE가 개선될수록 주주환원이 확대되는 선순환 체계 확립

하나금융그룹의 주주환원 프레임워크

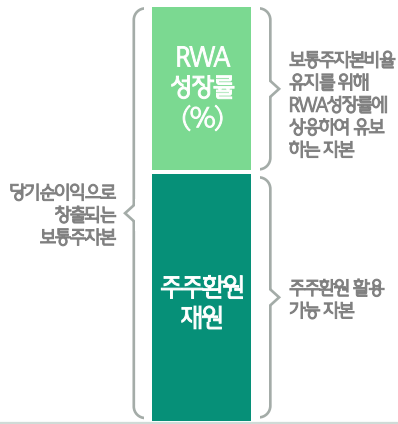
$$\text{주주환원율} = 1 - \left(\frac{\text{RWA성장률}_{\text{주}}}{\text{ROE}} \right)$$

주) 관리 목표: 명목 GDP 성장률 수준

ROE 및 RWA성장률과 연계된 자본 배치 원칙

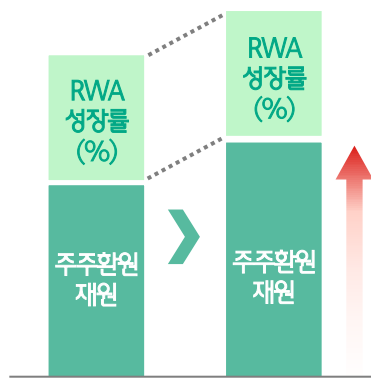
자본 배치 원칙

- 보통주자본비율을 유지하기 위해서는 RWA 성장률에 상응하는 이익을 유보해야 함
- 잔여 자금은 주주환원 재원으로 활용 가능



예시 1 ROE 증가 + RWA성장률 동일

RWA성장률이 동일한 상황에서 ROE가 증가하면, 전체 이익의 규모 자체가 커지는 효과가 있어 RWA성장률에 상응하는 이익 유보금을 제외하더라도 주주환원 재원이 증가함



예시 2 ROE 동일 + RWA성장률 감소

ROE가 동일한 상황에서 RWA성장률이 감소하면, RWA성장률에 상응하는 이익 유보금이 감소하는 효과가 있어 주주환원 재원이 증가함

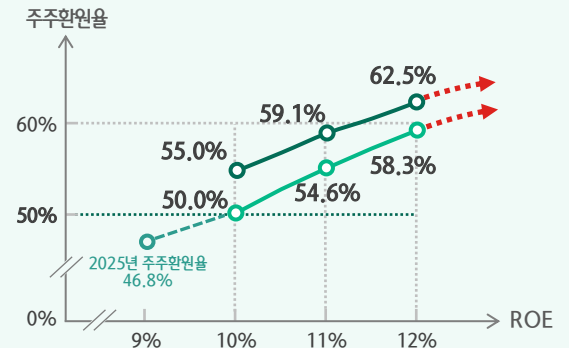


주주환원 프레임워크 Matrix

(예시)

주주환원율		ROE		
		10.0%	11.0%	12.0%
RWA 성장률	4.5%	55.0%	59.1%	62.5%
	5.0%	50.0%	54.6%	58.3%

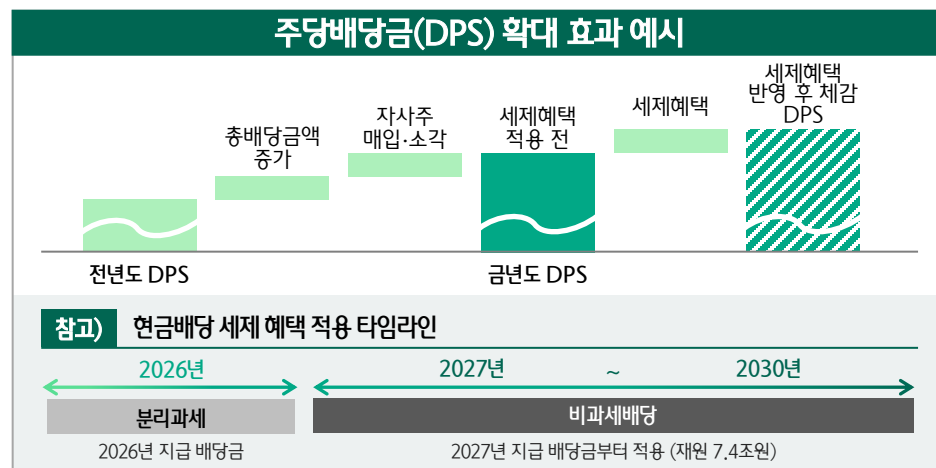
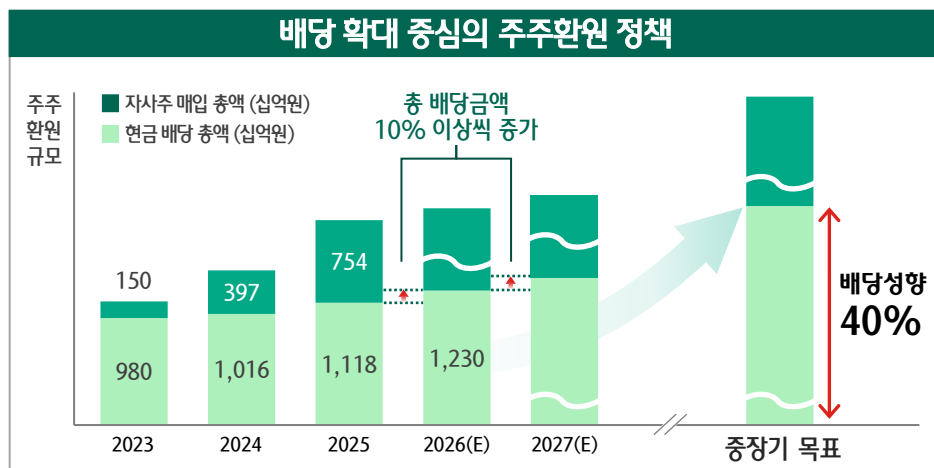
■ RWA성장률 4.5% ■ RWA성장률 5.0%



목표 및 이행방안 2 - 주주환원을 50% 이상

배당 확대 및 세제혜택 활용으로 대한민국 대표 배당주 도약

- PBR 1배 근접에 따라 조세특례제한법 상 고배당기업 충족 기준인 **배당성향 40%**까지 **연간 총 배당금액을 최소 10%씩 확대**하여 배당주로서의 투자매력도 극대화
- 자사주 매입·소각 확대에 따른 주식 수 감소 효과, 그리고 배당소득 분리과세·비과세 배당 등 세제 혜택을 반영하여 **실질적인 DPS는 탄력적으로 증가**
- 개인투자자의 세후 배당수익을 제고를 통해 현재 7% 수준인 개인투자자 비중을 확대함으로써, **주주기반 다변화** 및 **수급 구조 개선**을 통해 기업가치 제고의 가속화를 추진



☑ 조세특례제한법(제104조의27)상 고배당기업이란?

- 전년 대비 현금배당이 감소하지 않고 아래의 ① 또는 ②를 충족하는 상장 법인
- ① 배당성향 40% 이상
 - ② 배당성향 25% 이상 및 배당총액이 전년대비 10% 이상 증가
→ 고배당기업이 지급하는 배당소득은 금융소득 종합과세 대상에서 제외하여 **분리과세**

☑ 비과세 배당이란?

자본준비금 감소를 통해 지급되는 배당으로, **배당소득세 원천징수 대상에서 제외되는 배당**

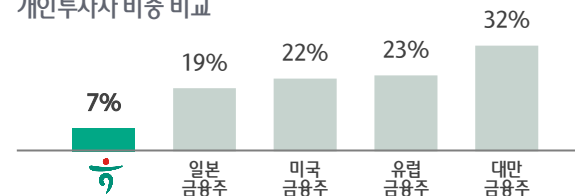
* 소득세법 시행령 제26조의3에 따라 자본준비금 감액을 재원으로 하는 배당은 배당소득 과세대상에서 제외

배당소득 과세율 비교

과세표준	과세율 (지방세포함)		비과세배당
	현행세법	배당소득 분리과세	
2천만원 이하	15.4%	15.4%	0% (‘27년 지급 배당부터 적용)
2천만원~3억원	41.8%	22.0%	
3억원~50억원	49.5%	27.5%	
50억원 초과	49.5%	33.0%	

기대 효과

개인투자자 비중 비교



- 글로벌 Peer 대비 낮은 개인투자자비중을 확대하여 주주기반을 다변화하고, 수급 구조를 개선하여 중장기 기업가치 제고 가속화 추진

* 당사는 25년말 기준, 타사는 공개정보에 기반한 추정치
(일본 금융주: MUFG, SMFG, Mizuho / 미국 금융주: JPM, BoA, Wells Fargo / 유럽 금융주: HSBC, Santander, BNP Paribas, ING, Deutsche Bank / 대만 금융주: Fubon, Cathay, CTBC, Mega)

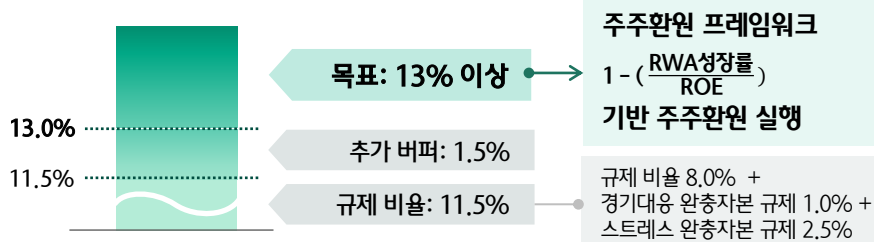


목표 및 이행방안 3 - 보통주자본비율 13% 이상

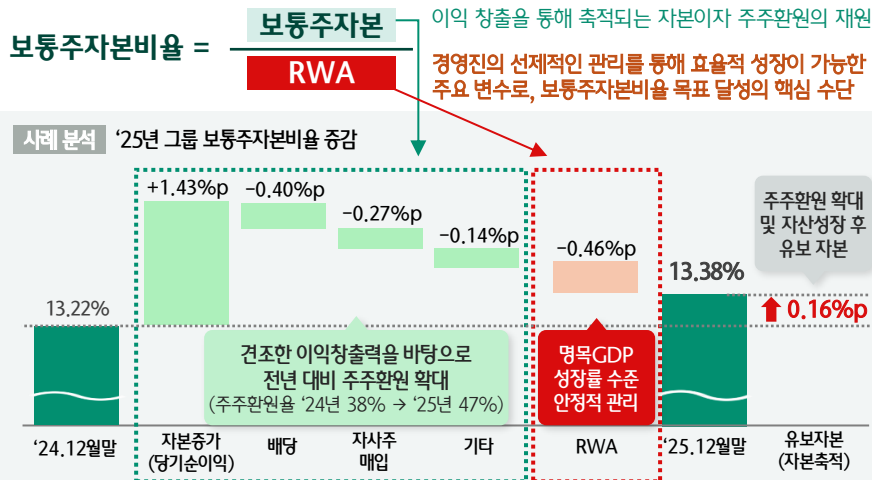
보통주자본비율 목표 개선 및 흔들림 없는 RWA 관리로 예측 가능한 주주환원을 뒷받침

- 보통주자본비율 13% 이상 자본은 ROE 및 RWA성장을 기반의 프레임워크를 통해 주주환원에 활용 가능하도록 **보통주자본비율 목표 개선**
- 수익성이 확보되지 않은 RWA 확대는 보통주자본비율을 감소시키므로, 보통주자본비율 목표 달성을 위한 핵심 수단은 RWA 관리
- 균형 있는 자본배분 원칙을 바탕으로 **전사적 RWA 관리** 기조를 유지하여 RWA성장률을 명목 GDP 성장을 수준으로 관리하고, 13% 이상 보통주자본비율을 안정적으로 유지

개선된 보통주자본비율 목표



보통주자본비율 목표 달성의 핵심은 RWA 관리



흔들림 없는 전사적 RWA 관리 기조 유지

RWA성장률 관리 목표: **명목 GDP 성장률** 수준

1 균형 있는 자본배분 원칙

- 자회사별 자본효율성과 수익성을 균형 있게 고려한 자본배분 원칙을 바탕으로 그룹 RWA 성장률을 목표 수준에서 관리

2 RoRWA 중시 영업문화의 전사적 내재화

- 대출 심사 시 세분화된 RoRWA 기준을 적용하고, 영업 일선에 RoRWA 중심의 영업 문화를 정착하여 우량자산을 선별적으로 확대

그룹 RWA 관리 프로세스

연간 RWA 목표 수립

- 그룹 RWA 및 RoRWA 세부 목표 한도 설정
- 그룹 리스크관리 집행위원회 보고

RWA 배분

- 자본 유보분 제외 후 관계사별 RWA 한도 배분
- 신용/시장/운영 RWA별 세부 한도 설정
- 高 RoRWA 사업 중심의 자본 할당

정기적 모니터링

- 매월 RWA 및 RoRWA 목표 점검
- 매분기 보통주자본비율 목표 기준 하회 시, RWA소진율 관리 방안 수립

3 경영진 성과평가(KPI) 연계

- 그룹 경영진 및 자회사 CEO KPI에 RoRWA를 핵심 지표로 반영하여, 단기 외형 성장이 아닌 자본효율성 중심의 질적 성장을 추구하는 관리 체계 확립

**흔들림 없는 전사적 RWA 관리를 바탕으로
보통주자본비율 13% 이상 안정적 유지**

지속가능 경영 강화로 장기적인 기업가치 창출을 위한 토대 구축

- 녹색·전환금융 및 탄소배출량 감축 목표 고도화를 통한 **친환경 금융 확대**
- 돌봄 어린이집 지원, 하나 파워 온 캠페인을 통해 **사회가치 창출 지속**
- **이사회의 독립성을 제고**하여 기업가치 제고에 요구되는 객관적·장기적 시각 확보
- 합리적이고 균형 있는 전략적 의사결정 수행을 위해 **이사회의 다양성과 전문성 강화**

녹색·전환금융 활성화를 위한 협의체 발족

- 녹색·전환금융 시장에 대한 정부의 활성화 정책에 적극 부응하기 위해 2025년 4월 그룹 '녹색금융협의체' 발족하여 관련 시장 정책 및 규제에 발 빠르게 대응하고, 기회요인 파악, 시장 선점 및 수익 모델을 고도화

그룹 지속가능금융 프레임워크 개정

탄소배출량 관리 업종 추가

- 농업 및 수송 업종 추가로 NZBA 가이드라인 충족



탄소배출량 감축 목표 고도화

- 집약도^{주)} 기준 목표 수립을 통해 전환금융 활성화 기반 및 실질적인 감축 이행 방안 마련

녹색 및 전환금융 활성화를 위한 신규 정책 제정

- 그룹 가이드라인을 자회사 앞 확장하여 신규 비즈니스 모델 구축 추진



환경



사회

금융을 통한 사회적 책임 실현

어린이집 100호 건립 프로젝트 & 365일 꺼지지 않는 돌봄 어린이집 지원

- 지자체와 협력하여 보육 취약 지역에 양질의 공보육 시설을 지원하는 프로젝트를 2024년 10월에 성공적으로 완료
- 전국 50개소의 365 돌봄 어린이집 선정, 5년간 총 300억원 규모 지원 (누적 이용 아동 수: 50,407명)

하나 파워 온 챌린지 & 하나 파워 온 스토어

- 누적 935개의 사회혁신기업 지원 및 청년, 시니어, 장애인 등 구직자 연계를 통해 고용 취약계층 일자리 창출에 기여
- 전국 소상공인 5,300개소 대상 스마트시스템 및 온라인 판매 채널 구축, 환경 개선 비용, 클라우드 펀딩 지원 등을 통해 소상공인 사업장의 지속 성장 도모

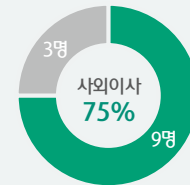


사회

객관적이고 장기적인 시각 확보를 위한 이사회 독립성 제고

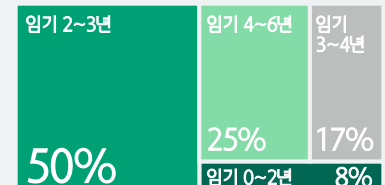
- 하나금융지주 이사회는 사외이사 비중이 75%이며, 이사회 내 9개 위원회의 위원장은 100% 사외이사가 맡고 있음
- 또한, 재임기간 분포가 특정 구간에 편중되지 않도록 하여, 이사회 운영의 안정성 뿐만 아니라 장기적 관점에서 객관적인 의사결정을 내릴 수 있는 구조를 확보함

사외이사 비중



■ 사내이사 ■ 사외이사

균형 있는 이사 재임기간



* 평균 재임기간: 2.7년



지배구조

합리적이고 균형 잡힌 의사결정을 위한 이사회 다양성 확대

- 지속적인 여성이사 비중 확대를 통한 이사회 다양성 제고

	2023	2024	2025	2026
전체 이사 수	10	12	12	12
여성 이사 수	1	2	3	4
여성 이사 비중	10.0%	16.7%	25.0%	33.3%

높은 전문성을 바탕으로 실질적인 감독 및 전략적 의사결정 수행

- 사외이사 전문 분야별 자격기준에 따라 금융, 경영, 경제, 재무, 회계, 법률, ESG, 소비자보호, 디지털·정보통신기술(ICT) 등 금융그룹과 관련된 핵심 영역에 대한 충분한 실무 경험과 전문지식을 보유한 이사회로 구성

주) 집약도: 대출잔액 단위당 탄소배출량

* NZBA(Net Zero Banking Alliance) 가이드라인: UNEP F가 주도하는 글로벌 협의체로, 소속된 은행들이 기후 목표를 설정하고 이행하기 위해 준수해야 하는 과학 기반의 탄소중립 지침

이사회 · 경영진 · IR본부 중심의 투명한 소통으로 시장 신뢰 강화

- 이사회가 기업가치 제고 계획의 수립 · 결의 · 이행점검을 주도하고, 사외이사가 주주와 직접 소통하는 라운드테이블 개최
- 최고경영진의 해외 NDR · 투자자 간담회 등 국내외 주주 소통을 적극 확대하여 시장의 의견을 수렴
- 기존 기관투자자 중심의 소통을 개인투자자까지 확대하고 경영실적 발표 자료 패키지, 카카오톡 채널 등 다양한 접점을 통해 상시 소통 체계 강화

이사회

이사회 중심의 기업가치 제고 계획 추진

- 기업가치 제고 계획의 수립, 결의, 이행 현황 점검까지 이사회가 주도하여 계획 이행의 연속성과 안정성 확보
- 사외이사 - 주주 간 소통을 통해 주주가치 제고를 위한 다양한 제언을 경청하고, 이를 기업가치 제고 계획에 반영

사외이사 라운드테이블 정례화를 통한 주주 소통 강화

- 사외이사가 주주와 직접 소통하는 라운드테이블을 통해, 주주의 의견을 독립적이고 객관적인 관점에서 청취하는 소통 채널 구축
- '25년 11월 국내 · 외 주요 주주 28개사가 참석하여 기업가치 제고 및 주주가치 확대에 대한 의견을 사외이사 앞 직접 전달
- 사외이사들은 기업가치 제고 계획, 정부 정책 방향, 이사회의 독립성, 내부통제 강화, 소비자보호, ESG 등 다양한 주제에 대해 활발한 논의를 진행하였고, 이를 경영진과 공유하여 경영 전략에 반영

2025년 사외이사 라운드테이블 주요 질의응답

주주환원 확대 계획

- Q** “기업가치 제고를 위한 주주환원 확대 계획이 어떻게 되나요?”
- A** “주주환원 확대는 현금배당 비중을 높이는 방안을 검토 중이며, 이를 통해 개인투자자의 배당수익률을 높여 주주기반 다변화로 이어지기를 기대합니다.”

비은행 수익성 개선 방안

- Q** “이사회가 생각하는 비은행 부문 수익성 개선 방안은 무엇인가요?”
- A** “비은행 자회사별 본연의 경쟁력을 강화하여 펀더멘털을 개선하는 것이 최우선이라고 생각합니다. 비은행 수익 기여도를 높일 수 있도록 노력 중이며 이는 충분히 달성 가능하다고 판단합니다.”

경영진

최고경영진의 적극적인 소통 강화

- 해외 Non-deal Roadshow, 투자자 그룹미팅 및 국내 애널리스트 및 CIO 간담회 개최 등 최고경영진의 국내 · 외 주주 소통 확대
- 경영 성과 및 기업가치 제고 전략 등을 주주와 직접 소통 후 피드백 수렴



IR본부

투자자 소통 범위 확대를 위한 개인투자자 간담회 개최 추진

- 2026년 하반기 중 오프라인 개인투자자 간담회를 추진할 예정
- 기관투자자 대비 정보 접근성이 제한적인 개인투자자를 대상으로 IR 소통을 확대
- 경영실적, 기업가치 제고 계획 등 회사에 대한 이해도 제고를 통해 주주 신뢰 강화

경영실적 발표 자료 패키지를 통한 투자자 정보접근성 제고

- 매분기 경영실적 발표 스크립트, Q&A, 데이터북, 영상 및 음성파일 등 자료 패키지를 그룹 홈페이지에 게재 중
- 모든 투자자가 경영실적 관련 자료를 상시 열람 가능하도록 정보 접근성 강화

그룹 IR 카카오톡 채널 운영('25.7월~)

- 2025년 7월 하나금융그룹 IR 카카오톡 채널을 개설하여 개인투자자 상시 소통 강화
- 실적발표 일시, 배당금 지급 예정일 등 자주 묻는 질문에 대해 실시간 자동 응답 시스템을 도입하여 개인투자자 소통 편의성 및 정보 전달의 신속성 개선

보통주자본비율

Q1. 보통주자본비율이 13%에 미달하는 경우 주주환원은 어떻게 되나요?

하나금융그룹은 보통주자본비율을 13% 이상으로 관리하는 것을 원칙으로 하며, 이를 하회하는 경우는 아래와 같은 일시적·예외적인 요인에 기인할 것으로 예상됩니다.

1. 환율 등 대외변수의 영향

첫째, 환율 등 대외변수의 영향입니다. 과거 20년간 원달러 환율이 특정 분기에 달러당 100원 이상의 상승폭을 기록한 경우가 5회^{주)} 있었으며, 이중 150원 이상의 상승폭을 기록한 경우도 1회('24년 4분기)가 있었습니다. 이처럼 원달러 환율이 단기간 내 급격히 상승하는 경우, 위험가중자산 증가로 그룹의 보통주자본비율이 일시적으로 13%를 하회할 수 있습니다.

2. 전략적 자본배분

둘째, 인수합병(M&A), 지분투자 등 수익기반 확대를 위한 전략적 자본 배분입니다. 하나금융그룹은 주주환원 확대를 추진하는 가운데, 더 높은 주주가치 제고 효과가 기대되는 성장 기회가 있을 경우 중장기 이익 체력과 ROE를 높여 주주환원의 기반을 확대할 수 있도록 자본 배분을 검토할 수 있습니다. 그 결과 보통주자본비율이 일시적으로 13%를 하회할 수 있습니다.

보통주자본비율이 13% 미달 시 **보통주자본비율의 회복이 최우선 목표**가 됩니다. 견조한 자본건전성은 지속 가능한 주주환원의 전제이며, 적정 수준의 자본 여력을 우선적으로 회복하는 것이 장기적으로 주주가치를 보호하는 길이기 때문입니다. 다만 이 경우에도 주주환원이 중단되는 것은 아니며, **현금배당을 우선적으로 유지**하고, 자본비율 회복 추이를 감안하여 **자사주 매입·소각은 탄력적으로 운영**함으로써 주주환원의 연속성을 확보할 계획입니다. 아울러 전사적인 RWA 관리 노력을 통해 보통주자본비율을 빠르게 13.0% 이상으로 제고하여 주주환원 프레임워크에 따른 주주환원을 지속할 수 있도록 최선을 다할 것입니다.

하나금융그룹은 '24년 10월 기업가치 제고계획 발표 이후 보통주자본비율을 매 분기 13.0~13.5% 구간 이내에서 안정적으로 관리해 온 만큼, 보통주자본비율이 13%를 하회하는 것은 매우 예외적인 경우일 것으로 예상됩니다. 이러한 상황이 발생하는 경우 그 배경과 보통주자본비율 회복 계획을 시장과 투명하고 충분하게 소통하겠습니다.

주) '08년 3분기, '09년 1분기, '11년 3분기, '22년 3분기, '24년 4분기

ROE 및 RWA성장률

Q2. 주주환원을 산정에 사용되는 ROE와 RWA성장률은 무엇이며, 환율 등 대외변수 영향은 어떻게 반영되나요?

하나금융그룹의 주주환원율은 주주환원 프레임워크에 따라 결정되며, ROE와 RWA성장률을 핵심 지표로 사용합니다.

$$\text{주주환원 프레임워크} \quad 1 - \left(\frac{\text{RWA성장률}}{\text{ROE}} \right)$$

주주환원율은 주주환원 프레임워크에 따라 산정되며, ROE와 RWA성장률은 **연간 경영실적 발표자료에 제시되는 수치**를 기준으로 합니다.

주주환원을 산정 시에는 그룹의 실제 성과가 일시적인 대외 요인에 의해 왜곡되지 않고, 주주환원에 일관되게 반영되는 것이 중요합니다.

이와 관련하여 RWA성장률에 영향을 줄 수 있는 대표적인 대외 요인 중 하나는 환율입니다. 그룹 자산의 일부가 외화로 구성되어 있기 때문에, 환율 변동에 따라 그룹의 기능통화인 원화로 환산한 자산 가치가 변동하면서 RWA성장률도 바뀔 수 있기 때문입니다.

그룹은 RWA성장률이 경영목표 수준에 부합하도록 상시 관리하고 있으며, 연중 발생하는 환율 변동은 RWA 관리 체계 내에서 대응이 가능합니다.

다만 **연말 환율 변동성이 단기간에 크게 확대되는 경우**에는 RWA 관리 체계를 통한 즉각적인 대응이 어렵기 때문에 연간 RWA성장률이 경영목표 수준에서 벗어날 수 있습니다.

이처럼 대외 변수에 따라 연간 RWA성장률이 경영목표 수준에서 벗어날 경우, 이사회는 신중한 논의를 거쳐 **주주환원을 산정에 반영할 RWA성장률에서 해당 효과를 조정**할 수 있습니다. 이는 일시적 대외 변수와 무관하게 그룹의 실제 성과가 주주환원에 충실히 반영되도록 하기 위한 것입니다.

조정이 필요한 경우에는 그 사유와 주주환원을 산정에 미치는 영향을 시장에 투명하게 설명할 예정입니다.

주주환원율

**Q3. 주주환원 프레임워크에 따라 산정된 주주환원율은 어떤 사업연도에 적용되나요?
당해 사업연도에 적용된다면 주주환원율을 어떻게 달성할 계획인가요?**

주주환원율은 연간 경영실적 발표에 제시된 연간 ROE와 연간 RWA성장률을 기준으로 산정하며, **해당 사업연도의 주주환원율로 적용**하는 것을 원칙으로 합니다.

예시**2026년도 주주환원율은 2027년 초 발표되는 2026년 연간 그룹경영실적의 ROE와 RWA성장률에 따라 결정**

이처럼 주주환원율은 해당 사업연도 실적을 기준으로 산정되지만, 주주환원율이 얼마인지 최종적으로 확정되는 시점은 연간 경영실적이 발표되는 이듬해 초가 됩니다. 따라서 주주환원 프레임워크에 따라 산정된 주주환원율을 달성하기 위해 연간 실적 발표와 함께 반영이 가능한 **기말배당을 우선적으로 활용**할 예정입니다. 아울러 **필요하다면 추가 자사주 매입·소각을 병행**할 수 있으며, 이 경우 해당 자사주 매입·소각이 어느 사업연도에 귀속되는지 시장과 명확하게 소통하겠습니다.

DISCLAIMER

본 자료는 주식회사 하나금융지주 및 하나금융그룹(이하 "회사")과 관련하여 오직 정보를 제공하기 위한 목적으로만 작성되었고, 금융투자상품의 매수, 인수 또는 매도의 청약 및/또는 청약의 권유 등으로 해석되지 않습니다.

본 자료에 제시 또는 포함된 정보는 달리 명시하지 않는 한 2025년 12월말을 기준으로 하고 있으며, 자료가 작성된 당시의 상황 및 조건에 기초하여 해석되어야 합니다. 본 자료에 제시된 시장 현황이나 회사의 성과 등을 포함하되 이에 한정하지 않는 정보는 현재의 시장상황과 회사의 경영방향을 고려한 것으로 불확실성 및 위험요소를 수반하고 있고, 다양한 요인에 따라 변경될 수 있으며, 향후 상황 및 조건이 변경되는 경우 별도의 통지 없이 변경될 수 있습니다. 다만 그러한 변경이 있다고 하더라도 회사는 본 자료 제공 이후의 중대한 변화를 반영하여 본 자료의 내용을 수정 또는 보완할 의무를 부담하지 않습니다.

본 자료에는 일정한 장래예측진술(forward-looking statements)이 포함되어 있습니다. 이러한 장래예측진술은 일반적으로 “전망”, “추진”, “전략”, “믿음”, “기대”, “예상”, “의도”, “계획”, “예견”, “(E)” 등의 단어 기타 이와 유사한 취지의 단어 또는 문구를 사용하여 표현되었으며, 회사의 예상되는 경영현황 및 재무실적 등을 포함하되 이에 한정하지 않는 내용을 설명하는 진술 역시 장래예측진술에 해당합니다. 장래예측진술은 회사가 통제할 수 없는 미래에 관한 가정들에 근거한 것으로서 본질적으로 불확실성을 내포하고 있습니다. 회사는 본 자료에 포함된 장래예측진술에 따라 예정된 결과와 사건이 실제로 발생한다고 보장하지 않으며, 실제 미래 상황은 해당 장래예측진술에 기재되거나 암시된 바와 중대하게 다를 수 있고, 향후 별도의 고지 없이 변경될 수 있습니다. 회사는 장래예측진술에 영향을 미치는 원인이 발생한다고 하여 장래예측진술을 보완하거나 보충할 어떠한 의무도 부담하지 않습니다.

회사, 그 자회사, 계열사 및 합작회사와 그 각각의 임원, 이사 및 직원은 과실 등 여부를 불문하고 본 자료 또는 그 기재 내용을 이용함으로써 발생하는 손해에 대하여 어떠한 책임을 부담하지 않습니다.

본 자료의 정보 중 일부는 외부자료에 근거하여 작성된 것으로 회사는 외부 자료에 대한 독립적인 확인 과정을 거치지 아니하였습니다. 따라서 회사는 외부자료의 정확성 또는 완결성과 관련하여 어떠한 진술 및 보장도 제공하지 아니하며, 그러한 외부자료는 위험 및 불확실성을 내포하고 있고, 다양한 요소에 따라 변동될 수 있습니다.

본 자료에 포함된 회사의 경영실적 및 재무성과는 달리 명시하지 않는 한 한국채택국제회계기준(K-IFRS) 기준에 따라 작성된 연결 수치입니다. 본 자료에 제공된 정보는 외부 감사인의 회계검토가 완료되지 않은 상태에서 투자자의 편의를 위해 조기에 작성된 자료입니다. 따라서, 본 자료에 있는 재무수치는 외부 감사인의 최종 검토 후 변경될 수 있음을 양지하시기 바랍니다.

본 자료는 내용의 변경 없이 출처를 표기하여 비영리목적으로만 사용할 수 있습니다. 회사의 사전 승인 없이 본 자료를 무단으로 편집, 복제, 전송, 배포, 인용, 전시, 출판 등을 하는 경우에는 관련 법령에 따른 책임을 부담할 수 있습니다.