



내수 한계 직면한
식품업계
바이오 사업 강화
L1

metro®

Life

LG생활건강
이선주 대표
“변화 주도해야”
L2



현장 택한 ‘영업사원 1호’... 신뢰로 증명한 단단한 금융

CEO 와칭

함 영 주 하나금융그룹 회장

1990년대 말, 외환위기의 그늘이 금융권 전반을 짓누르던 시기였다. 은행 창구에는 구조조정 통보를 받은 기업인과 대출 연장을 호소하는 자영업자들의 발길이 끊이지 않았다. 숫자 하나, 결재 도장 하나가 기업의 존폐와 가계의 생계를 가르던 시간이었다.

그 치열한 현장에서, 한 사람은 늘 책상보다 현장을 먼저 찾았다. 함영주 하나금융그룹 회장은 스스로를 ‘은행 영업사원’이라고 자처했다. 금융을 설계하는 사람이라기보다 금융이 필요한 사람 곁에 서 있는 직원이라는 의미였다. 여신 심사 서류가 쌓인 사무실보다 중소기업 공장과 영업점 창구를 자주 찾았던 이유다. 함 회장의 명함에는 대표이사 회장 직함 바로 아래, ‘영업사원’ 네 글자가 뚜렷하다.

◆책상보다 현장에서 답을 찾다

그는 위기일수록 숫자보다 사람을 먼저 보아야 한다고 믿었다. 그의 금융관은 현장에서 단단해졌다. 대출은 종이 위의 계약이 아니라, 누군가의 내일을 담보로 한 약속이라는 인식이었다. 그래서 그는 불황 기에도 무작정 문을 닫기보다 회생 가능성이 있는 기업에는 시간을 주고 숨을 틔워주는 선택을 했다. 단기 손익만 놓고 보면 부담이었지만, 지역 경제와 거래처를 함께 살리는 길이 결국 은행의 길이라는 판단이었다.

은행 내부에서도 그의 원칙은 분명했다. 성과는 중요하지만, 과정이 무너지면 금융은 신뢰를 잃는다는 것이다.

그는 내부통제와 리스크 관리를 ‘규제 대응’이 아니라 ‘업의 기본 체력’으로 강조했다. 눈에 보이는 실적보다 보이지 않는 균열을 먼저 점검하라는 주문은 조직 전반에 반복됐다.

충남 논산 강경상고를 졸업한 함 회장



약력

1956년 충청남도 부여군 출생
강경상업고등학교 졸업
단국대학교 회계학과 졸업

2012년 하나은행 부회장 선임
2015년 KEB하나은행장 취임
2018년 하나금융지주 부회장 선임
2022년 하나금융지주 회장 취임

위기일수록 숫자보다 사람 우선으로 지역경제·기업 함께 살리는 길 걸어

영업·친화력 갖춘 금융권 ‘고졸신화’
실험 아닌 축적·신뢰로 성장 이끌어
2022년 취임 후, 역대 최대실적 기록

비은행 부문 수익구조 다변화 목표
금융환경 변화에 사업전반 혁신 필요
자산관리 역량 확보, 리스크 관리 나서

은 금융권의 대표적 ‘고졸 신화’ 주인공이다. 그의 영업력과 친화력은 타의 추종을 허락하지 않는다. 지주 회장에 오른 이후에도 그의 화두는 변하지 않았다. 영원한 영업과 끊임없는 변신이다. 금융의 디지털 전환, 비은행 부문 확장, 글로벌 전략 같은 거대한 과제들 속에서도 기준은 같았다.

그는 “이 결정이 고객과 시장에 어떤 흔적을 남기는가”가 먼저다. 혁신을 말하되 속도를 경계했고, 확장을 논하되 무리한 도약은 피했다. 금융은 한 번의 실험으로 끝나는 산업이 아니라, 축적과 신뢰 위에서만 성장할 수 있다는 판단에서다.

주변에서는 그를 두고 ‘화려하지 않다’고 말한다. 그러나 금융에서는 그 ‘화려하지 않음’이 가장 큰 경쟁력이라는 평가도 뒤따른다. 위기 국면에서 흔들리지 않는 태도, 숫자보다 원칙을 먼저 세우는 결정, 조직과 시장을 동시에 보는 균형 감각이 오랜 시간에 걸쳐 신뢰로 쌓였다.

◆2026년 비은행 부문 강화

함 회장이 취임한 2022년 3월 이후 하나금융지주는 실적 면에서 분명한 성장 궤적을 그렸다. 취임 첫해인 2022년, 하나금융은 연간 당기순이익 3조5706억원을 기록하며 사상 최대 실적을 달성했다. 이는 단기 반등이 아니라, 이후 실적 흐름의 기준점이 됐다.

5일 네이버페이 증권 컨센서스에 따르면 하나금융의 지난해 연간 당기순이익은 4조840억원으로 전년 대비 3452억원(9.23%) 증가할 전망이다. 금융시장 변동성이 확대된 환경에서도 최대 실적을 다시 한 번 경신할 것으로 예상되면서, 실적의 ‘연속성’이 확인됐다는 평가가 나온다.

함 회장의 올해 목표는 비은행 부문의 성장이다. 함 회장은 올해 신년사를 통해 ‘이대로는 안된다!’며 자산관리 역량의 확보와 생산적 금융 추진을 위한 최적의 전문 조직으로의 전환, 투자은행(IB), 기업금융 등 심사, 리스크 관리 역량 강화와 관련 프로세스의 재설계 수준의 혁신이 필요하다고 강조했다.

은행 중심의 기존 수익 구조만으로는 변화하는 금융 환경에 대응하기 어렵다는 위기의식이 깔려 있다.

이는 비은행 부문을 보완적 영역이 아닌 또 하나의 성장 축으로 키우겠다는 전략적 선언으로 풀이된다. 자본시장과 자산관리 부문을 중심으로 본업 경쟁력을 강화하고, 리스크 관리와 내부통제를 전제로 한 질적 성장을 통해 그룹의 수익 구조를 다변화하겠다는 구상이다. 비은행 부문의 실질적인 성과 창출 여부가 함 회장 체제의 다음 성과를 가늠하는 분수령이 될 전망이다.

/나유리 기자 yul115@metroseoul.co.kr



함영주 하나금융그룹 회장(왼쪽 네번째)이 서울 명동 사육 앞에서 열린 ‘사랑의 김장나눔’ 행사에서 그룹 경영진과 함께 김장을 담고 있다.



함영주 하나금융그룹 회장(둘째줄 가운데)이 스마트 홍보대사들과 함께 ‘하나’를 의미하는 손가락 포즈를 취하며 기념촬영을 하고 있다. /하나금융그룹

메트로 한줄뉴스



▲남자 U-20 아이스하키, 크로아티아 12-2 격파...세계선수권 첫 승
▲알파인스키 라스트, 월드컵 대회전·회전 연이틀 석권...시프린 연속 우승 저지 /사진 뉴시스

▲하이원리조트, 에스와이 꺾고 2연승...PBA 팀리그 5R 선두 도약
▲볼슬레이 남자 4인승 김진수팀, 월드컵 5차 대회 10위

▲차세대 K-공연예술 주자 육성...청년 교육단원 525명 모집
▲“관광 스타트업, 세계로” 여행 예약 플랫폼 클룩, KOTSA와 맞손