

LETTER FROM CEO

01 신한이 꿈꾸는 一流

1991년 가을, 첫 아이가 태어나던 날이 떠오릅니다. 그날 저는 이렇게 기도했습니다. “부디 건강하게만 자라다오.”

아이가 부자가 되거나 좋은 학교에 가길 바라지 않았습니다. 그저 아픈 데 없이 건강하게 커 주길 소망할 뿐이었습니다. 인간으로서의 기본적인 예의를 지켜가며, 주어진 의무에 최선을 다하는 사람이 되길... 태어난 아이를 맞이하는 대부분의 부모 마음은 저와 비슷할 겁니다.

기업의 창업자는 어떠한 마음일까요? 1등 회사를 기대하기에 앞서, 갖은 어려움을 이겨내고 오래오래 존속하길 바랄 것입니다. 될 수만 있다면 50년, 100년 동안 지속되는 회사가 되길 바랄 것입니다. 나아가, 거래하는 고객과 투자자들에게 신뢰와 사랑을 받는 회사가 되길 원할 것입니다.

2019년 은행장에 취임할 때부터 이 <지속가능>이라는 가치를 중심으로 경영을 해 왔습니다. 고객중심, 과정의 정당성, 고객에 대한 신의, 상호간의 성실의무를 조직의 DNA로 깊이 내재화하고자 했습니다. 그리고 지난 2023년, 그룹 CEO로 취임하면서 一流를 향해 가자는 목표를 제시했습니다. 나의 노력만으로 이룰 수 있는 <1등>이 아닌, 고객과 사회가 인정하는 <一流>를 지향해야만 신한이 지속가능할 수 있다고 이야기했습니다. 1등은 외형과 손익 등 숫자로 결정됩니다. 하지만 외형과 손익이 미래의 생존까지 보장하지는 않습니다. 아무리 재무적으로 뛰어난 회사라도 고객과 사회의 신뢰를 받지 못한다면 이는 언제든지 무너질 수 있는 모래성과 같기 때문입니다. 저는 임직원들에게 ①스캔들 Zero, ②고객 편의성 제고, ③지속가능한 수익 창출이라는 3가지 一流 아젠다를 강조합니다. 3개의 축이 튼튼하게 유지될 때 비로소 신한은 고객, 주주, 사회로부터 一流 금융회사라고 인정받을 수 있다고 믿습니다. 여기에 더해 기업의 지속가능함에 중요한 것은 구성원 모두가 공동체를 유지해야 한다는 마음을 가지고, 본인의 역할을 분명히 인식하는 것입니다.

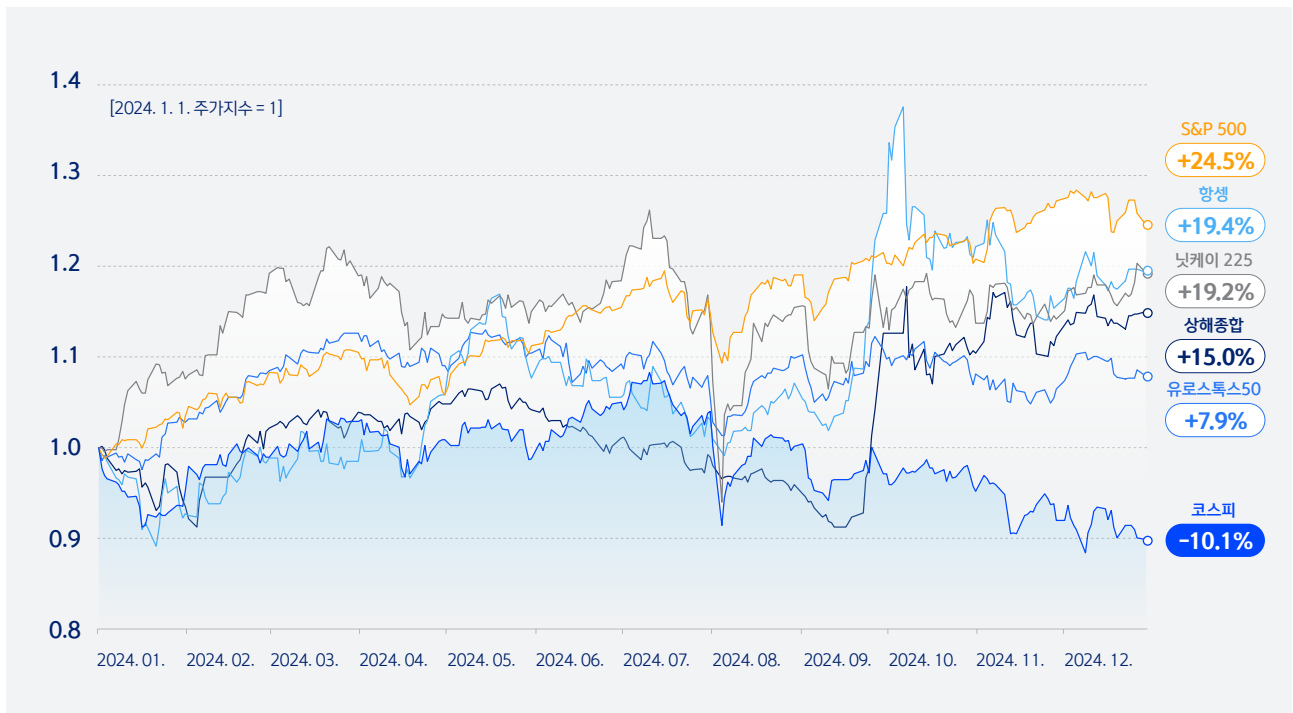
“의무를 다하는 데에 인생의 모든 훌륭한 것이, 의무에 소홀한 데에 인생의 모든 추함이 있다.” 로마 철학자 키케로가 쓴 <의무론>의 한 구절입니다. 올해 초, 그룹의 리더들과 의무론을 읽고 토론하며 1박 2일간 경영포럼을 진행했습니다. 그동안의 경영포럼은 그룹의 재무 목표를 공유하고 한해의 전략 방향을 논의하는 자리였습니다. 하지만 올해는 오로지 <의무>에 대해서만 토론을 이어갔습니다.

의무론에서는 “시민 모두가 각자에게 주어진 의무를 다할 때, 그 사회가 유지될 수 있다”고 말합니다. 모름지기 인간이라면, 모름지기 금융인이라면, 모름지기 신한인이라면 어떤 의무를 가져야 하는가? 고객에게, 주주에게, 협력업체에게 그리고 동료에게 각각 어떠한 의무를 다할 것인가를 두고 치열하게 논의했습니다. 그것이 곧 각각의 이해관계자들이 신한에 바라는 모습일 테니까요. 어쩌면 이에 대한 정답은 없을지도 모릅니다. 중요한 것은, 지금 현재 저와 경영진들의 머리 속에는 지속가능함에 대한 열정과 고민이 그 어느 때보다도 충만하다는 것입니다.

02 지난해를 돌아보며

자! 어느덧 4월로 접어들고 있습니다. 지속가능한 미래를 논하기에 앞서 지난해를 충실히 되돌아보고자 합니다. 먼저, 2024년을 감쌌던 짙은 불확실성을 빼놓을 순 없겠지요. 세계 곳곳에 지정학적인 긴장감이 지속되는 가운데, 美 대선이라는 커다란 정치적 이벤트가 겹치며 이전과 비교할 수 없을 만큼 대내외 불확실성이 높았습니다. 주요국의 증시 호황에도 많은 이목이 쏠렸습니다. 주요국 중앙은행들은 기준금리를 인하하며 경제 연착륙을 시도했고, 여기에 전 세계 자금이 유입되며 주가 상승 릴레이가 이어졌습니다.

2024년 주요국 증시 흐름



한국 경제는 대체로 양호했던 수출과 달리, 내수 부진 및 가계부채 문제가 지속되었고 연말에는 환율 변동성이 크게 확대되는 등 쉽지 않은 거시경제 통로를 지나왔습니다. 하지만 정부와 한국은행, 그리고 금융당국이 어려움을 극복하기 위해 최선의 노력을 기울였고, 금융회사들도 또한 이에 적극적으로 부응하며 리스크를 효과적으로 제어했습니다.

가계부채, 수출 관련 지표

(조 원, %)

	2020	2021	2022	2023	2024
가계부채	1,729	1,863	1,868	1,886	1,883
국내총생산(명목GDP)	2,058	2,222	2,324	2,401	2,549
경제성장률(실질GDP성장률)	-0.7	4.6	2.7	1.4	2.0
GDP 대비 경상수지 비율	4.4	4.4	1.4	1.8	5.3

2024년 원·달러 환율

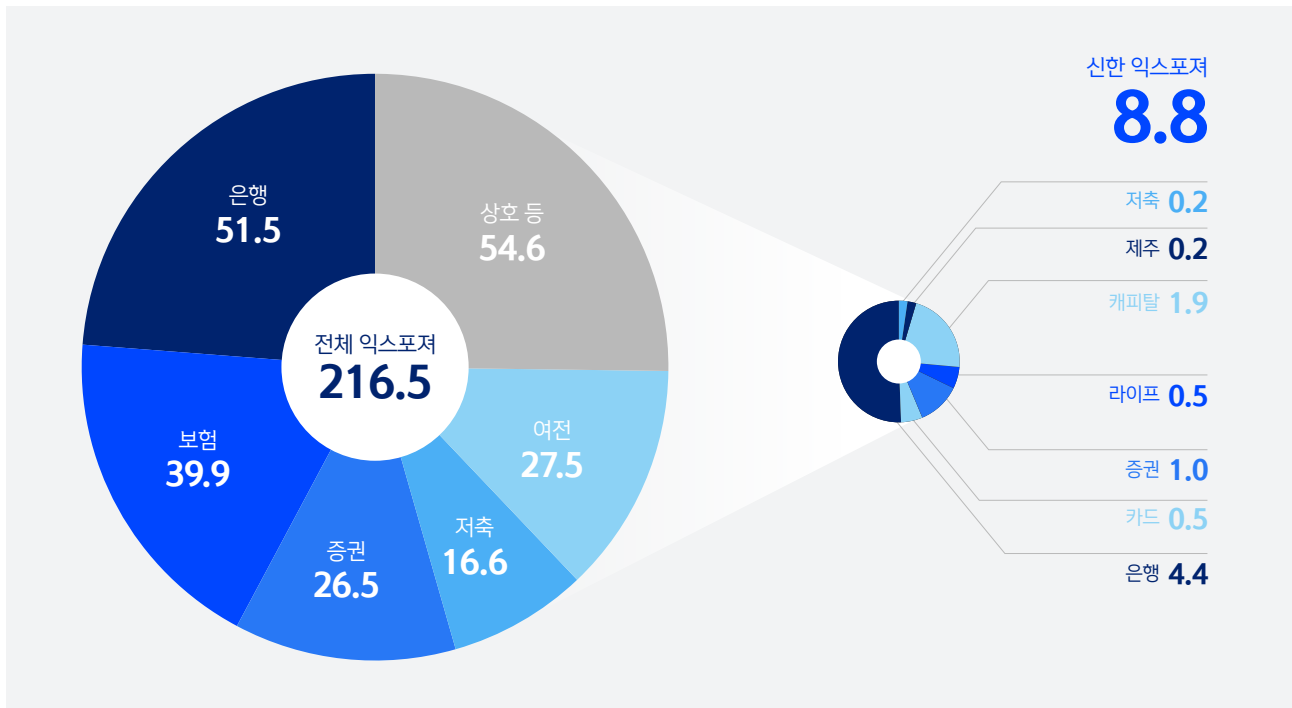
(원)



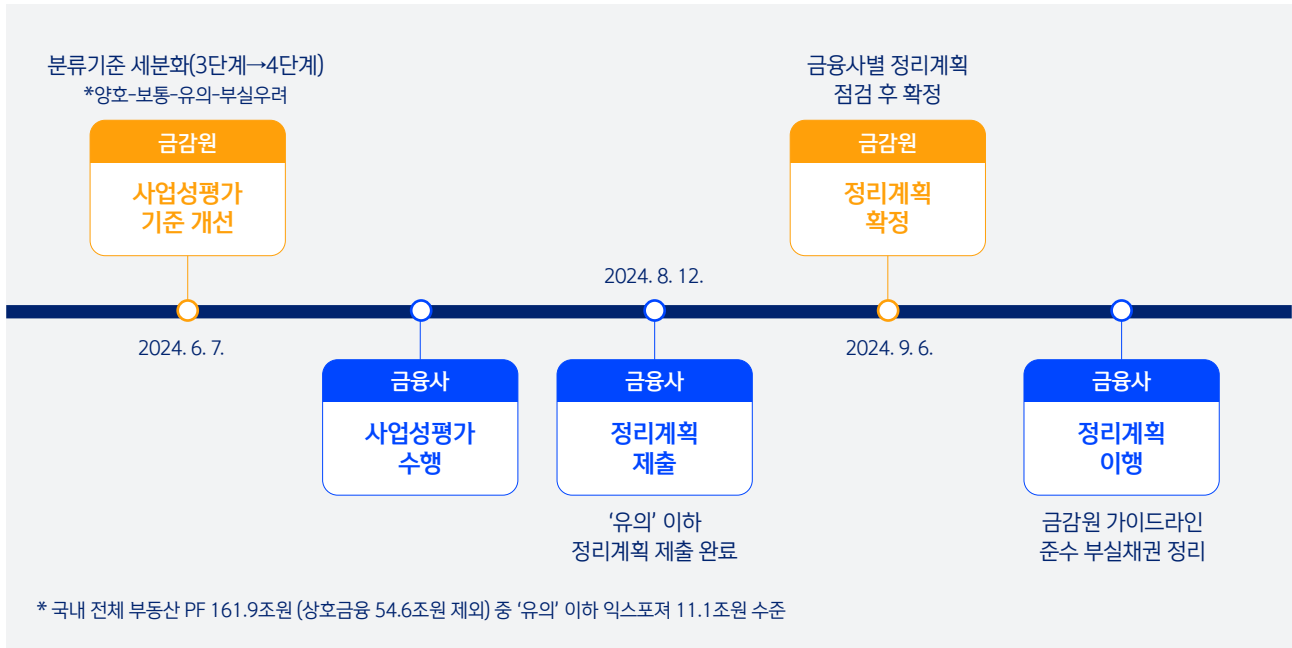
다만 안타까웠던 점은, 부동산 PF 문제 해결을 위한 금융당국과 금융회사들의 협업과 노력에도 불구하고, 해당 이슈가 한국 경제 전반에 오랜 기간 부담으로 작용했다는 것입니다. 다행히 현재 부동산 PF 문제는 금융당국이 수립한 가이드라인을 중심으로 진정되어 가고 있으며, 올해 안에는 긍정적인 방향으로 연착륙할 것으로 보입니다.

국내 부동산PF 익스포저 현황

(조 원)



금융감독원 PF사업성 평가 기준 개선에 따른 추진 경과



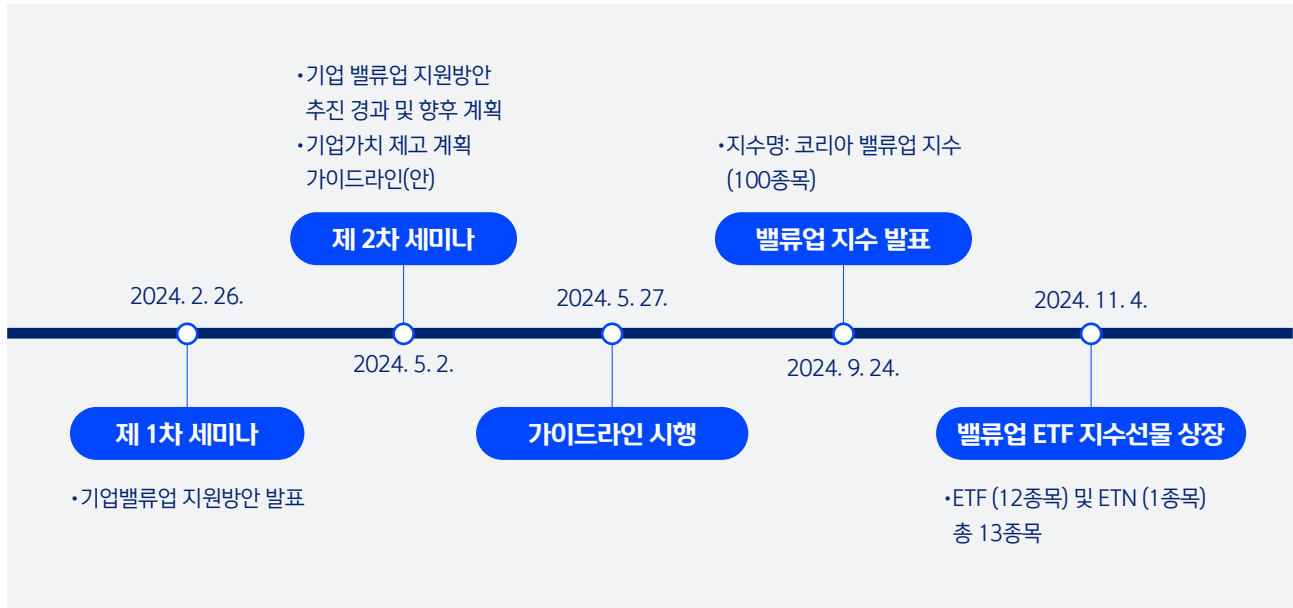
한편, 2024년 한국 경제의 핵심 화두는 단연 <밸류업>이었습니다. 한국 자본시장의 발전을 위해 정부와 개별 기업 등 여러 이해관계자들이 함께 노력한 해였습니다.

일찍부터 저는 한국의 기업가치 제고 필요성에 강한 확신을 가지고 있었습니다. 한국의 국민연금 소득대체율은 40%대 초반에 불과합니다. 미국 등 선진국이 60%대 수준인 것을 감안하면 턱없이 부족한 규모입니다. 이미 한국 사회는 초고령사회에 진입했고 현재의 구조로는 향후 정부의 재정 부담이 커질 수밖에 없습니다. 기업 밸류업 프로그램을 통해, 개인 투자자들이 국내 증권 시장을 연금 투자처로 활용할 수 있는 기반을 조성해야 한다고 금융당국 및 한국거래소 관계자 분들께 기회가 될 때마다 말씀드려 왔습니다.

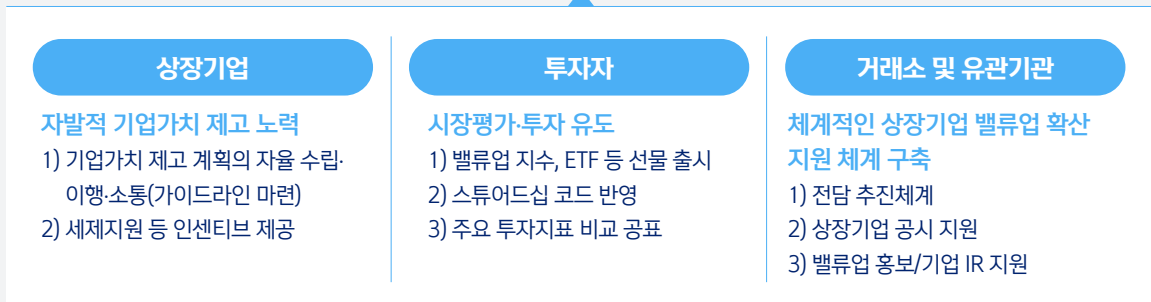
그리고 지난해 7월, 신한금융그룹은 구체적이고 명확한 기업가치 제고 계획을 발빠르게 공시하며 밸류업 붐의 선두에 섰습니다. 앞선 6월에는 애널리스트, 한국상장사협의회 관계자 등 자본시장에서 활동하는 각계각층의 인사들을 초청해 일본 도쿄에서 「애널리스트 Day」를 개최했습니다. 일본 금융청과 도쿄거래소의 인사를 초청해 일본 밸류업 정책의 성공 사례를 들으며 이해와 공감대를 높이는 자리였습니다. 개인 투자자를 위해서 YouTube 채널을 활용해 설명회를 가지는 한편, 금융당국과 한국거래소가 주관하는 토론회 및 컨퍼런스에서도 신한의 기업가치 제고 계획을 적극적으로 홍보했습니다. 이러한 노력들이 모여, 코리아 밸류업 지수에 1차로 편입될 수 있었으며 시장으로부터 밸류업을 선도한다는 이미지를 구축할 수 있었습니다.

신한의 기업가치 제고 계획이 만들어지기까지는 이사회 Roundtable 등 투자자 소통도 많은 도움이 되었습니다. 일본 자본시장의 주주환원 정책을 벤치마크해 선도적인 자본 정책을 수립하라는 의견, 경영진이 자본 비용을 고려한 의사결정을 하도록 KPI를 설계하라는 의견 등 전해주시는 다양한 생각들은 저희에게 소중한 인사이트가 되었습니다. 다시 한번 감사드립니다.

한국거래소 밸류업 프로그램 진행 경과



주주가치 존중 기업문화로의 자발적 변화를 통한 한국 증시의 도약



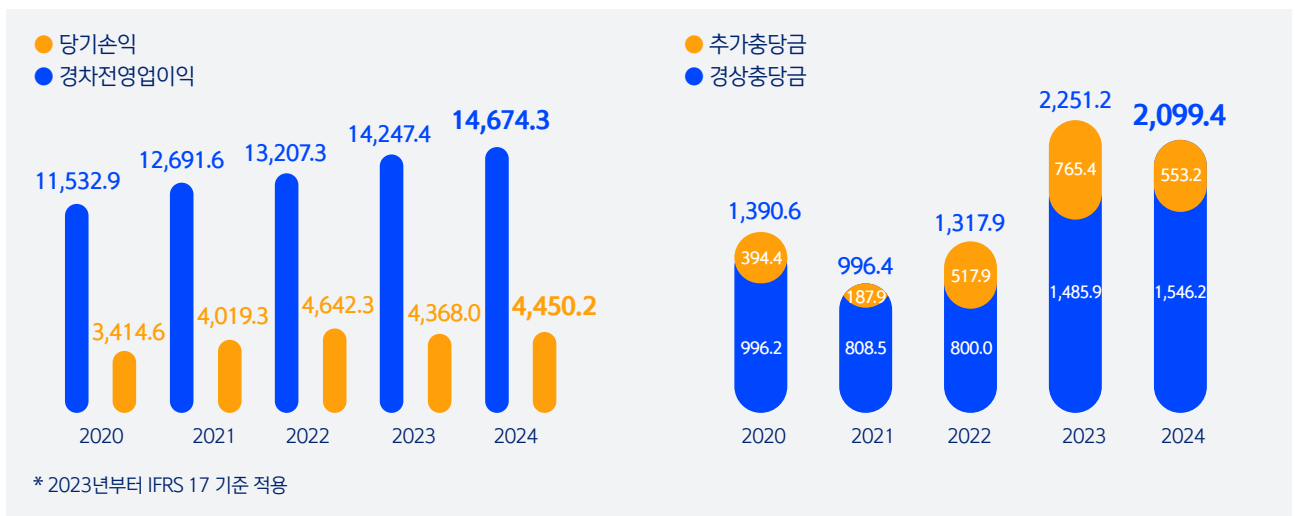
자본시장 “양적 성장” 대비 “코리아 디스카운트” 현상 지속

03 신한금융그룹 2024년 Review

이제 본격적으로 신한인의 성과를 말씀드릴 순서입니다. 2024년 신한금융그룹은 전년 대비 1.9% 증가한 4조 4,502억원의 당기순이익을 시현했습니다. 지난해 2번의 기준금리 인하가 있었지만, 은행의 전략적인 대출자산 성장과 적극적인 마진 관리를 바탕으로 이자이익이 5.4% 증가했습니다. 반면, 비이자 이익은 전년 대비 4.6% 하락했습니다. IB, 외환, 펀드, 방카, 리스, 증권수탁 등 다양한 분야의 수수료 이익은 꾸준한 성장세를 지속했지만 유가증권 및 파생상품과 관련하여 보수적으로 인식한 평가손상이 비이자이익 감소의 주된 요인이었습니다. 한편, 부동산 PF 대출과 관련해 미래 손실 흡수 여력을 충실히 확보해 두는 가운데 대손비용은 전년대비 6.7% 개선되었습니다. 2023년에 선제적으로 적립한 경기 대응 총당금의 기저효과 영향에 더해, 상시 가동된 리스크 관리체계도 일정 부분 빛을 발했습니다.

손익 및 총당금

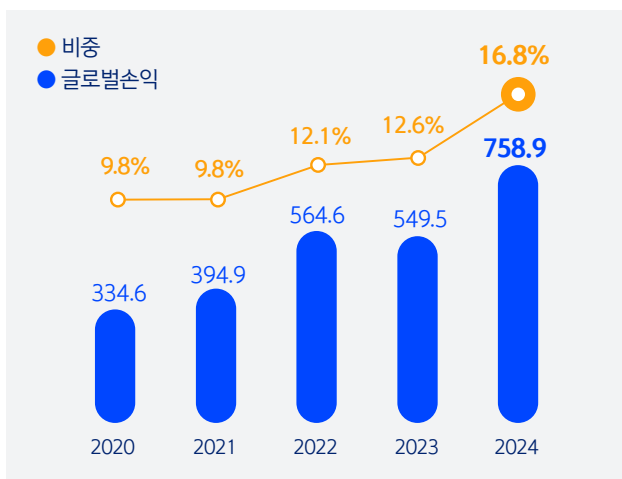
(십억 원)



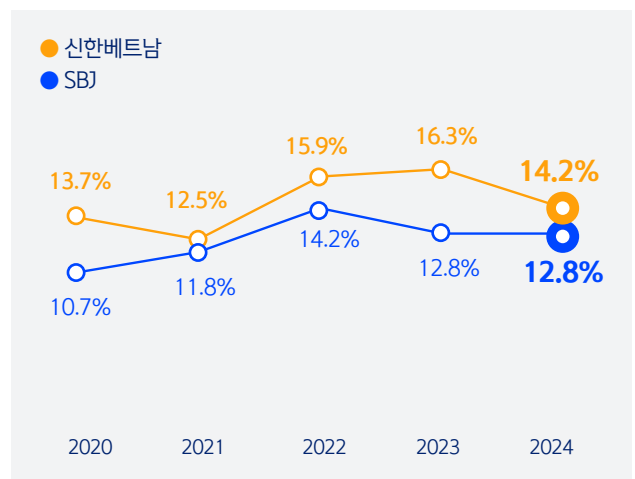
신한의 강점이라고 생각하는 해외사업의 경우, 오랜 기간 동안 현지화 노력을 거친 Shinhan Bank Japan과 Shinhan Bank Vietnam을 중심으로 역대 최고 수준인 총 7,589억원 규모의 이익을 시현했습니다. 이는 그룹 전체 손익의 16.8%에 달하는 비중입니다. 해외 사업의 높은 ROE는 지난해 발표한 기업가치 제고 계획 이행에도 큰 기여를 하고 있습니다. 또한, 카자흐스탄의 경우 최근 2년 동안 놀라운 성장세를 보이는 등 지역적인 포트폴리오도 다각화해가고 있습니다.

해외사업 부문 이익 성장 및 그룹 내 손익 비중

(십억 원)



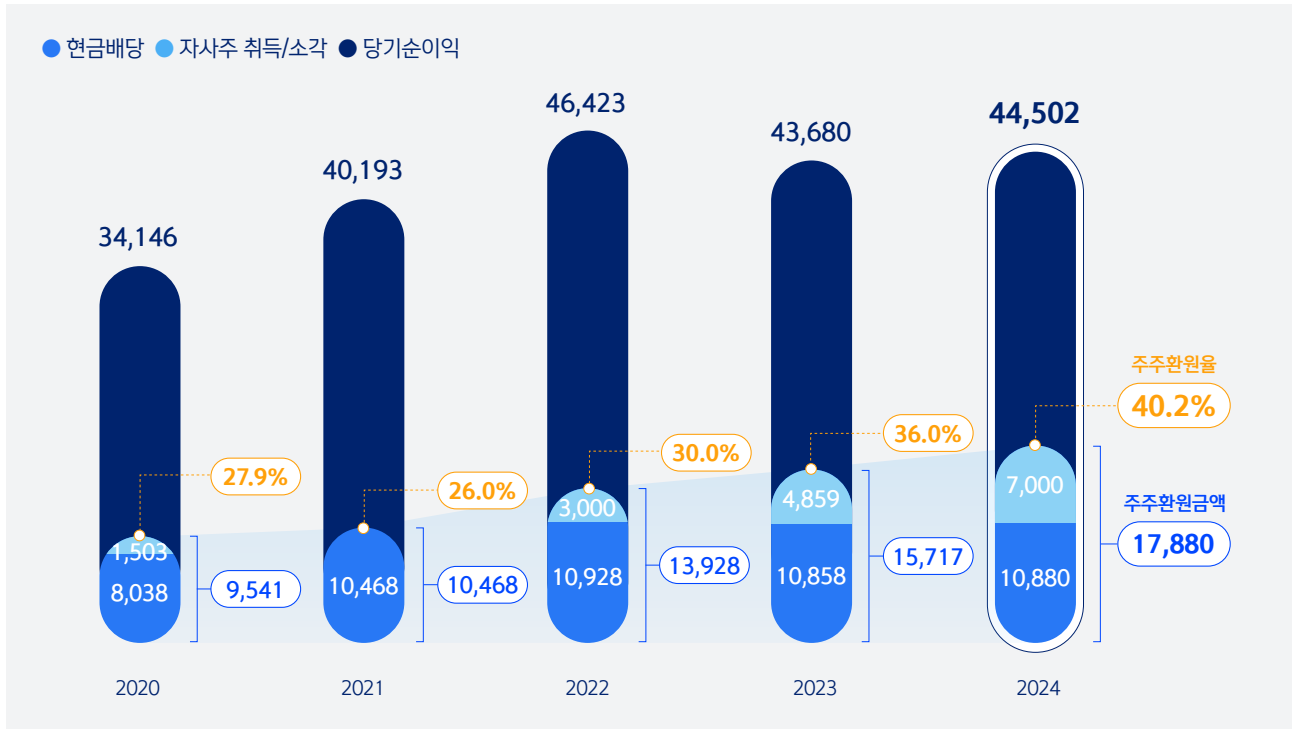
해외 ROE



이처럼 견고한 재무 펀더멘탈을 기반으로, 작년말 급격한 환율 상승 속에서도 CET1비율을 13.06% 수준으로 관리했습니다. 이는 곧 주주가치 제고로 이어졌습니다. 2024년 1.1조원의 현금배당과 7천억원의 자사주 취득을 통해 신한금융그룹은 전년대비 약 4%p 개선된 40.2%의 주주환원율을 달성했습니다.

주주환원

(억 원)



한편, 아쉬움도 짙게 남은 2024년이었습니다. 급격한 불확실성 확대라는 대외적인 변수를 고려하더라도, 해외 대체투자 등 유가증권 영역에서 4분기 중 거액의 손상을 인식한 점, 이로 인해 ROE가 전년 대비 하락한 점은 재무적으로 뼈아픈 대목입니다. 신한은 기존 강점이었던 비은행 성과도 다소 기대에 미치지 못했습니다. 부동산 경기 하락에 따라 몇몇 자회사들은 자산건전성 관리에 어려움을 겪기도 했습니다.

가장 가슴 아픈 기억은 一流 아젠다의 중요한 축인 <스캔들 Zero>에 한 차례 위기를 겪었던 일입니다. 바로 지난해 10월에 있었던 신한투자증권 ETF LP 업무에서의 사고입니다. 비단 손실액의 문제가 아닙니다. 一流 지향의 근간이 되는 내부통제에 결함이 드러났다는 것에 충격은 이루 말할 수 없었습니다. 내부통제의 중요성을 다시 한번 깊이 새겨야만 했던 순간이었습니다.

지난해 2차례에 걸쳐 이사회 의장 서신에서 말씀드렸던 바와 같이, 그룹과 신한투자증권은 비상대책반을 가동하며 후속 대응에 임해왔습니다. 자체 원인 분석과 금융감독원의 검사 등을 통해 내부통제 체계의 문제를 파악했고, 현재는 도출된 개선 방안을 강력하게 실행하고 있습니다.

이미 신한투자증권의 전면적인 쇄신을 위해 CEO를 비롯한 새로운 경영진을 선임했고 대대적인 조직개편을 단행했습니다. 자산관리, CIB, 경영관리의 3개 부문으로 나누고 각각의 사장을 임명함으로써 책임 경영을 강화했습니다. 특히 대표이사가 담당하는 경영관리 부문은 사업추진 부문과 독립하여 회사 전체의 리스크, 내부통제 및 전사적인 경영관리에 집중하고 있습니다. 이번 인사 및 조직 개편을 바탕으로 신한투자증권의 위기극복과 정상화를 빠르고 일관성 있게 추진하며, 지속가능한 성장 체계를 조기에 확보해 가겠습니다.

04 2025년, 신한이 View

다시 시점을 현재로 돌려보겠습니다. 지금부터는 신한이 바라보는 2025년 전망과 향후 비전에 대해 말씀드리고자 합니다. 전 세계적으로 금리 인하 속도가 빨라지고 있는 가운데, 한국은 내수 부진과 환율 변동성 이슈가 겹치며 쉽지 않은 1분기를 지나왔습니다. 특히 세계적으로 나타나고 있는 보호무역주의 기조는, 수출을 중심으로 성장해 온 한국 경제에 적지 않은 영향을 줄 것으로 예상됩니다.

최근, 저희 그룹 산하의 미래전략연구소는 2025년 국내 산업별 전망을 분석하며 [방산, 조선, 반도체, 에너지] 업종은 상대적으로 [양호] 할 것으로, [기계, 자동차, 유통, 바이오] 업종은 [중립]적으로, [이차전지, 석유화학, 철강, 건설] 업종은 [힘든 기간]을 보낼 것으로 내다본 바 있습니다.

미래전략연구소 보고서 중 산업을 바라보는 금융의 시선

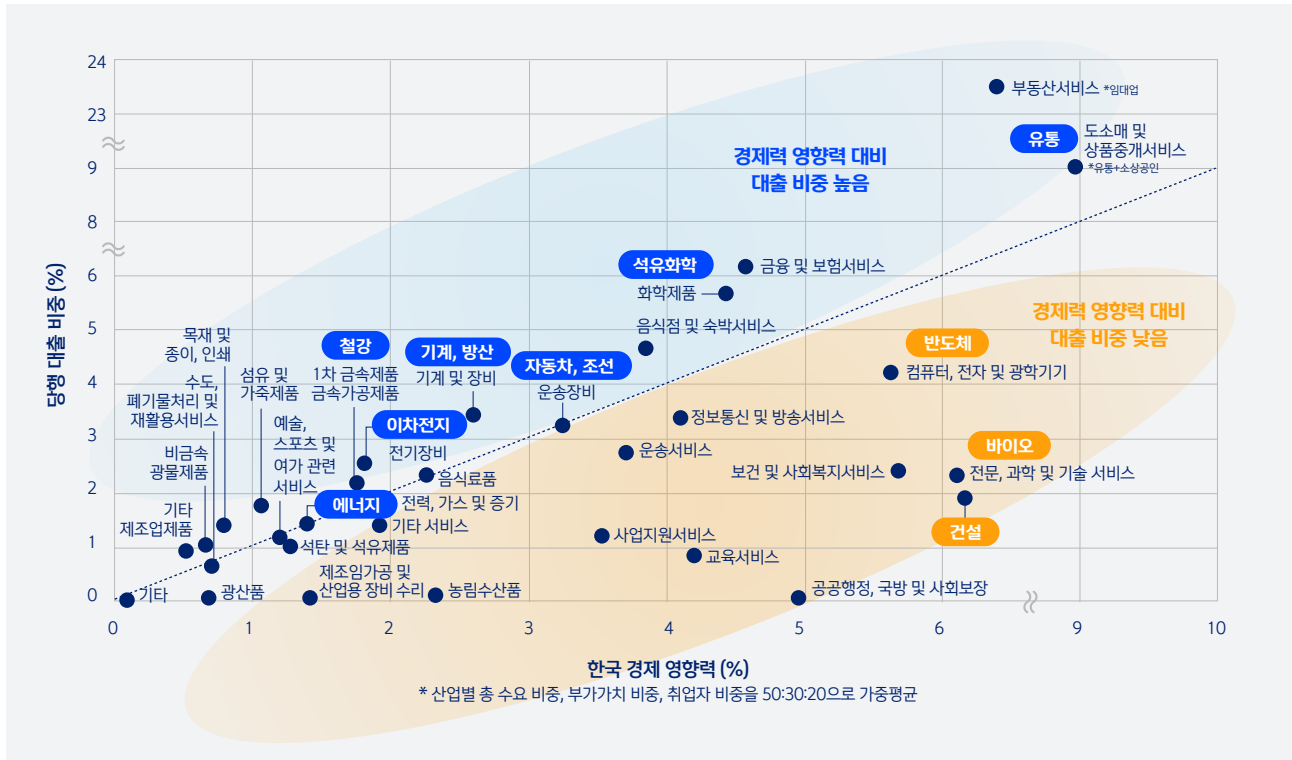
	핵심 관점에서의 산업 평가 점수 1(낮음) ← → 5(높음)				코멘트
	중국공기	트럼프정책	신기술	종합	
방산	4.0	4.5	3.5	4.0	정책금융 부족 부분에 민간 금융 참여. 방산 기업의 외화 익스포저 관리 중요
조선	3.0	4.0	3.5	3.5	친환경 선박 전환으로 선박금융 수요는 확대. 민간 금융 참여 가능성
반도체	3.5	4.0	2.5	3.3	中 저가 공습 및 보호무역에 피해를 받을 소부장 업체 건전성 검증 강화 & 신기술 금융지원 선별
에너지	1.5	3.5	4.0	3.0	장기간 R&D 투자가 필요하므로 긴 시계에서 자금 지원 필요. RE100 관련 금융서비스도 주목
기계	3.0	3.0	2.5	2.8	건설기계: 미국/이머징 투자가 변수, 로봇: 한계기업, 인수-합병 발행하며 시장 재편
자동차	3.0	2.5	2.5	2.7	공급망 재편에 따른 업계 전반 수익성 저하 리스크 점검 필요. 협력업체 재무건전성 악화 가능성에 주의
유통	2.5	3.0	2.0	2.5	C-커머스의 직격탄을 입은 중소기업과 소상공인을 위한 금융지원 및 해외진출 모색 방안 마련 필요
바이오	2.5	3.5	1.5	2.5	안정적인 사업 라인과 기술 및 수출 경쟁력을 보유한 대형 업체 중심으로 여신/투자 검토 필요
이차전지	1.5	2.0	2.5	2.0	CAPEX 투자 대비 현금흐름 확보 가능성을 냉정하게 평가해야 할 시점. 새로운 수익 모델 확보 필수
석유화학	1.0	2.5	2.0	1.8	장기 업황 부진으로 신용 리스크 잠재. 대출 관점에서는 기술력 뛰어난 중소기업으로 시선 이동 필요
철강	1.0	2.0	1.5	1.5	수익성 악화 타개 난항으로 대출 리스크 확대 예상. 건전성 및 유동성 양호한 업체에 선별적 자금 조달
건설	1.0	2.0	1.0	1.3	건전성 관리에 집중하되, 미래 수익과 연계되는 SI 도입과 해외 인프라 진출 선별적 지원

[중립] 또는 [힘든 기간]을 보낼 것이라고 전망한 업종의 대부분은 다행스럽게도 대기업들을 통해 운영되고 있습니다. 한국의 대기업은 대체적으로 재무적인 안정성을 갖추고 있으며, 각 업종 내에서도 세계적인 경쟁력을 가지고 있는 경우가 많습니다. 하지만 대기업의 Value Chain에 속한 중소기업들에 대해서는 금융회사 입장에서 다소 조심스럽게 살펴봐야 할 것입니다.

저희는 그 중에서도 특히, 자동차 산업을 면밀히 모니터링하고 있습니다. 국내 자동차 산업은 일부 대기업을 중심으로 수많은 중견-중소 기업들이 광범위한 Value Chain을 형성하고 있습니다. 향후 완성차 업체의 해외 생산기지 확대가 점쳐지는 가운데, 국내 중소기업들과의 협력 형태 변화를 예의주시하고 있습니다. 2024년 말 기준 신한은행 원화대출 320조원 중 관련 대출잔액은 8.8조원 규모(2.7%)입니다. 연체율은 0.21% 수준으로 양호하게 관리되고 있으며, 적정 수준의 손실흡수여력을 확보해 두고 있는 상황입니다.

대한민국 산업 중 또 하나 염려되는 부분은 소비 위축으로 부침을 겪고 있는 유통 업종입니다. 가격 경쟁력을 앞세운 중국의 e커머스 업체들이 한국에 본격 상륙한 이후, 관련 업종에 종사하고 있는 중소기업 및 소상공인들이 어려움을 겪고 있습니다. 미국 관세 부과로 인해 중국 e커머스 업체들의 한국 시장 중요도가 커진 만큼, 향후에도 상황을 지켜보며 국내 유통 업종의 잠재 리스크 요인을 철저히 분석하고 모니터링할 예정입니다.

미래전략연구소 보고서 중 경제적 영향력 대비 신한은행의 산업별 대출



자동차업 익스포져

(억 원)

	2020	2021	2022	2023	2024
총 여신	75,666	75,692	81,007	71,800	87,588
고정이하여신	382	320	220	211	274
고정이하여신비율	0.51%	0.42%	0.27%	0.29%	0.31%
연체율	0.33%	0.14%	0.07%	0.15%	0.21%
총당금 적립액	1,203	976	871	941	726
커버리지비율	315%	305%	395%	445%	265%

유통업 익스포져

(억 원)

	2020	2021	2022	2023	2024
총 여신	59,309	71,737	75,989	81,594	93,098
고정이하여신	162	92	144	195	276
고정이하여신비율	0.27%	0.13%	0.19%	0.24%	0.30%
연체율	0.20%	0.14%	0.29%	0.36%	0.47%
총당금 적립액	322	284	392	458	534
커버리지비율	198%	307%	272%	235%	193%

2025년을 전망하며 빠질 수 없는 부분은 부동산에 대한 자금 쏠림 현상과 가계부채 문제입니다. 가처분소득 대비 가계부채비율은 2014년 148%에서 2022년 194%로 꾸준한 상승 곡선을 그려왔습니다. 2023년, 고금리 상황 속에서 187%로 소폭 하락하기도 했지만 기본적으로 가계부채비율은 부동산 가격 상승과 궤를 같이하고 있습니다. 이와 맞물려, 전세자금대출 또한 집값 상승의 원인으로 지목되기도 합니다.

이러한 흐름 속에서 금융당국은 다양한 방식의 규제를 활용해 부동산 관련 가계부채 문제를 다루고 있습니다. 최근 금융위에서 발표한 2025년 가계부채 관리계획을 보면 스트레스 DSR 3단계 시행과 함께, 전세자금대출에 대한 보증비율을 100%에서 90%로 낮추는 방안이 포함되어 있습니다. 정책들이 충분히 효과를 발휘한다면 부동산 가격의 과도한 상승을 안정시키고 가계부채 문제를 해소할 수 있을 것으로 보여집니다.

평균주택가격(매매)

(천 원)

	2020. 12.	2021. 12.	2022. 12.	2023. 12.	2024. 12.	2025. 2.
전국	341,347	427,501	399,620	389,902	401,603	401,816
수도권	479,017	626,986	582,248	564,292	587,434	588,440
지방	215,405	255,829	242,396	233,295	233,864	233,363
서울	703,270	881,835	835,729	818,750	866,276	870,924

평균주택가격(전세)

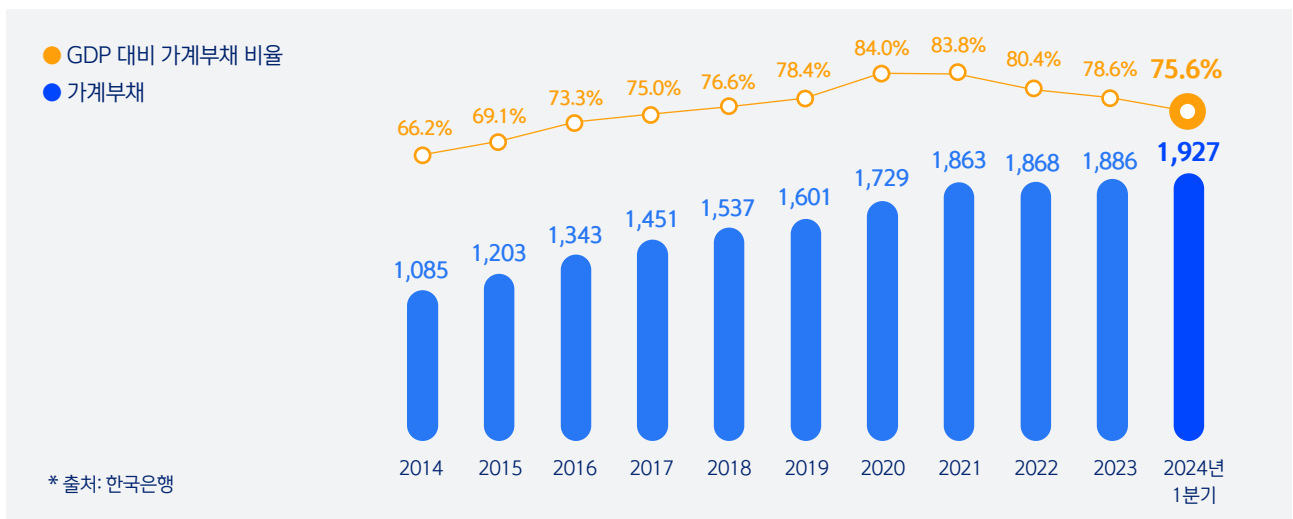
(천 원)

	2020. 12.	2021. 12.	2022. 12.	2023. 12.	2024. 12.	2025. 2.
전국	205,624	255,445	233,752	223,556	231,535	231,562
수도권	282,316	368,766	333,145	313,546	328,020	328,061
지방	135,465	158,706	148,980	143,559	145,254	145,269
서울	379,938	489,646	451,653	424,484	443,825	444,187

* 출처: 한국부동산원 - 주택가격동향보고서

가계부채

(조 원)



이 같은 문제를 해결하기 위해서라도 기업 밸류업 프로그램은 지속되어야 하고 또 반드시 성공해야 합니다. 지난해에 있었던 제 22대 국회의원 선거 다음날, 해외 투자자 미팅이 있었습니다. 투자자분들에게서 한국 정부가 추진하는 기업 밸류업 프로그램이 선거 이후에 어떻게 전개될 것인지에 대한 질문들이 이어졌습니다. 제 답변은 이랬습니다. “한국의 기업 밸류업 프로그램은 연금 고갈의 위험이 커지는 상황을 중심으로 전망해야 한다. 출산율이 하락하고 고령인구가 증가하는데, 공적연금의 소득 대체율은 현재 40% 초반 수준에 불과하다. 노후자금 투자처로 자본시장이 아닌 부동산이 선호되고 있으며, 부동산 가격 상승 및 양극화로 이어지고 있다. 자본시장의 밸류업이 이뤄지지 않는 한 이 패턴은 계속될 것이기에, 기업의 직접금융시장을 키워 경제의 선순환을 유도해야 한다는 방향성에 모두가 큰 이견이 없는 상태.” 즉 한국의 밸류업은 앞으로도 흔들림 없이 지속될 것이라는 말씀을 드렸습니다.

일각에서는 지난해 한국 증시가 기대만큼 선전하지 못한 것을 지적하기도 하지만, 저는 기업 밸류업 프로그램의 성공을 희망적으로 봅니다. 기업가치 제고에 대한 사회적 공감대가 자리를 잡았고, 자본시장을 구성하는 이해관계자들이 각자의 위치에서 노력하고 있습니다. 일본의 사례를 보더라도 밸류업 프로그램의 정착과 성공까지는 오랜 시간이 걸렸습니다. 정부 주도하에 민관 합동의 다양한 노력 속에서 정책을 발전시켜왔습니다. 그만큼 확고한 기준을 바탕으로 꾸준하고 독심 있게 이행하는 것이 중요합니다.

투자자를 비롯해 다양한 분들과의 만남 속에서, 때때로 금융산업 규제에 대한 우려의 말씀을 듣기도 합니다. 그때마다 저는 확신을 가지고 설명합니다.

한국 금융산업은 지난 수십년 동안 정부, 금융당국, 금융회사들간의 긴밀한 소통과 협업을 바탕으로 성장해 왔습니다. 그 과정을 통해 시행된 여러 정책과 규제들은 결과적으로 다양한 리스크를 막아내며 한국 금융의 장기적인 발전을 이끌어 왔습니다. 1997년 아시아 금융위기, 2008년 글로벌 금융위기 때도 정부를 비롯한 다양한 경제 주체들이 힘과 지혜를 모아 극복했고, 한국 경제는 과거와 비교할 수 없을 만큼 단단한 체력과 회복력을 갖추게 되었습니다. 신한금융그룹 또한 여러 어려움을 슬기롭게 이겨내며 성장을 거듭해왔습니다.

이러한 환경에서 금융회사 CEO가 수행해야 하는 중요한 의무 중 하나는, 투자자의 입장을 대변해가며 서로의 간극을 줄이고, 발전적인 합의점을 찾아가는 거라고 생각합니다. 저는 지금까지 그래왔던 것처럼 앞으로도 지속적으로 정부, 금융당국과 적극적으로 소통해가며 한국 금융시장의 발전을 위해 노력하겠습니다.

향후 밸류업 계획

밸류업 우수기업 평가 및 표창

밸류업 우수기업 표창 수여(2025. 5.)

- 표창시기: 매년 5월(2025년~)
- 표창대상: 10사(예정)
- 인센티브: 주기적 지정감사 유예 심사 시 가점 부여, 밸류업 지수 편입 우대 등 다양한 인센티브 제공

밸류업 우수기업 선정기준(안) 발표(2025. 2.)

- 평가절차: 1단계 → 2단계 → 3단계
- 평가방법: 정량평가 + 정성평가
- 의견수렴: 외부 전문가 참여 → 시장 참가자 의견 적극 수렴

기업 밸류업 프로그램 백서 발간

백서 발간 계획(2025. 5.)

- 발간목적: 밸류업 프로그램 참여 현황 종합점검, 공시 우수사례 선정 → 밸류업 경영의 시장 전반 확산
- 발간일정: 매년 5월(2025년~)
- 우수사례: 글로벌 투자자 등 시장 참가자 의견 수렴

백서 주요 내용

- 자기주식 매입·소각, 현금배당 등 주주환원 동향 분석, 가이드라인 주요 항목별 공시 우수사례 및 선정사유 등

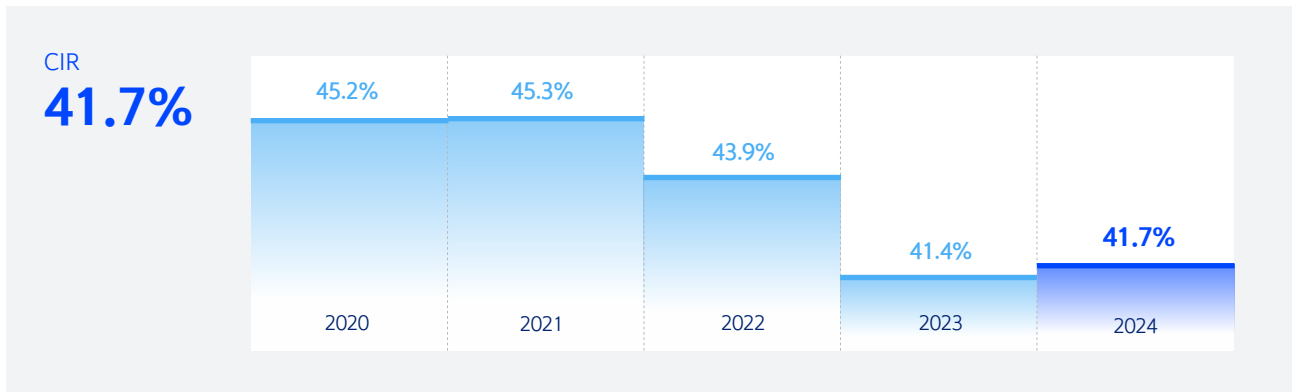
05 2025년, 신한 Vision

2025년, 신한금융그룹은 <질적 성장>에 박차를 가하고 있습니다. 지난해 입증된 신한역의 기초체력을 더욱 탄탄하게 다지는 동시에, 경영효율성 제고와 자산건전성 관리에 노력을 기울이고 있습니다. 효율적인 자본 배분을 바탕으로 CET1비율을 안정적으로 유지하는 한편, 비이자 이익 확대에 중점을 두고 그룹 사업 라인을 활발히 가동 중입니다. 특히 올해는 WM, 해외 사업, 디지털 등에서 신한만의 차별적인 모습을 보여드리고자 합니다.

이자이익은 지난해 전략적, 선제적으로 성장한 은행 대출자산의 평잔 효과로 인해, 시장금리 하락에도 불구하고 전년 수준의 적정 수익을 시현할 것이라 전망합니다. 또한 RWA와 CET1비율 관리의 중요성을 고려하여 과거 '운용 중심의 자금 조달'보다는 '자금 조달 중심의 운용'을 함으로써, 수익성 중심의 마진 관리를 추진할 계획입니다.

경영효율성 또한 중요한 경영지표로서 지속 관리할 예정입니다. AI 기술을 적극적으로 활용하여 채널 및 업무 전반에 효율화를 추진하는 등 다방면의 노력을 통해 영업이익경비율(CIR, Cost to Income Ratio)을 40%대 초반 수준으로 관리해 나가겠습니다.

신한금융그룹 영업이익경비율(CIR)



대손 비용의 경우, 내수 부진과 수출 불확실성에 따라 경상적인 수준에서 증가할 수 있겠으나 지난 수년간 선제적 총당금 적립을 통해 손실흡수능력을 확보한만큼 안정적으로 관리될 것이라 전망합니다. 현재 진행중인 금융당국 주도의 부동산 PF 정리절차가 속도를 낸다면, 2024년에 보수적으로 인식한 대손충당금 관련 기저효과가 시현될 수 있을 것입니다. 하지만 앞서 언급한 대내외 불확실성이 올해는 더욱 확대될 수 있고, 최근 건설 및 유통 업종을 중심으로 여러 기업들이 어려움을 겪는 모습도 관찰되기에 신한금융그룹에 영향을 미칠 수 있는 모든 영역에 신중한 모니터링을 지속해가겠습니다.

신한금융그룹 대손비용률(CCR)

	2020	2021	2022	2023	2024
대손비용률	0.41%	0.27%	0.34%	0.57%	0.49%
경상 기준	0.29%	0.22%	0.20%	0.38%	0.36%
추가충당금 기준	0.12%	0.05%	0.14%	0.19%	0.13%

* CCR: Credit Cost Ratio

WM 영역에서는 증권을 중심으로 은행 등 그룹사 각 사업 라인이 협력해가며 비이자 이익을 높이고자 합니다. 현재 한국에서는 초고액 자산가들의 숫자가 폭발적으로 증가하고 있습니다. 지금까지의 WM 사업이 개인 고객에게 높은 수익을 안겨드리는데 집중해왔다면, 이제는 패밀리오피스를 비롯한 다양한 고객층의 생애주기를 관리하는 역량 또한 중요해 졌습니다. 주요 선진국과는 달리, 한국의 WM 비즈니스는 주로 증권이 아닌 은행에서 이뤄지고 있습니다. 하지만 고객 니즈에 맞는 다양한 상품군을 은행이 제공하는 것에는 한계가 있습니다. 은행과 증권의 WM 사업을 한 명의 대표가 총괄하는 One 거버넌스 체계를 바탕으로 상품 공급부터 판매에 이르기까지 차별화된 고객 경험을 제공해가겠습니다. 한편, 글로벌 banking 비즈니스의 큰 흐름은 WM 자산의 IB 化입니다. 향후 신한금융그룹의 WM 사업 또한 구조화 된 IB Deal 자산을 기반으로 하는 PIB 사업 중심으로 전개해 갈 것이며, 이를 바탕으로 투자자문 수수료 수익을 높여가겠습니다.

해외 사업에서의 차별적인 역량은 올해도 계속해서 강화해가겠습니다. 베트남은 출범 초기부터 철저히 현지화를 추구해왔고, 사업 포트폴리오도 경쟁력을 넓혀가고 있습니다. 외국계 은행 중에서도 매우 의미미한 성장을 거듭하고 있습니다. 일본 또한 탄탄한 리테일 기반 위에서 IT 관련 매출 등 다양한 분야에서의 수익을 창출하고 있습니다. 충실한 현지화를 바탕으로 다각적인 성장동력을 보유한 것은 신한만의 차별화된 해외 사업 전략입니다. 베트남, 일본에서의 성공 경험을 바탕으로 다른 국가로까지 사업모델을 확장해 갈 예정입니다.

디지털 전환과 AI 혁신 또한 가속화하겠습니다. 디지털은 신한이 역점을 두고 추진중인 <고객 편의성>은 물론이고, Process Innovation 등 조직의 효율성과 생산성을 근본적으로 변화시키는 핵심 동력입니다. 2026년 상반기 출시를 목표로 그룹의 역량을 결집한 New 슈퍼SOL App을 준비 중에 있으며, 차별화된 고객 경험을 제공하는, 주요 그룹사 서비스를 모두 이용할 수 있는 유니버설 플랫폼을 목표로 전사적인 노력을 기울이고 있습니다. AI 브랜치와 AICC(AI Contact Center)의 완결성도 더욱 높여가는 한편 가상자산, BaaS 등 디지털 변화의 흐름을 주도하기 위한 디지털 신사업 혁신도 계속해서 강화해 나가겠습니다.

은행+증권 WM 현황

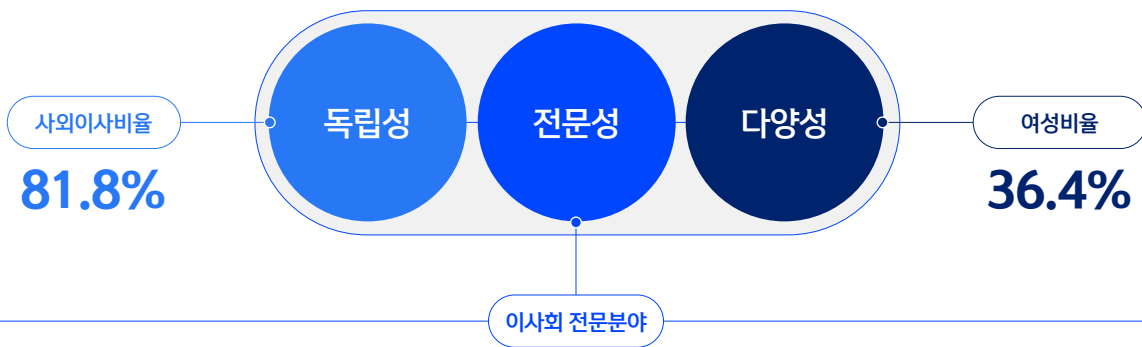


06 지속가능한 신한

올해도 주주총회에서 보여주신 변함없는 지지와 신뢰에 감사드립니다. 이번 주총을 통해 6명의 이사를 재선임하고, 2명의 이사를 신규 선임하며 새로운 이사회 구성을 마쳤습니다. 총 11명의 구성원 중 독립성이 검증된 사외이사가 9명(82%), 여성 사외이사가 4명(36%)으로 균형 있는 의사결정 체계를 구축하였습니다. 작년에 이어 올해도 현장 전문가 출신의 이사 선임을 통해 전문성 측면에서도 경쟁력을 강화했습니다. 앞으로도 이사회는 신한금융그룹의 발전을 위해 심도 있는 조연을 아끼지 않을 것이며, 독립적인 위치에서 경영진에 대한 견제와 감시의 역할을 충실히 수행해 갈 것입니다.

아울러 신한금융그룹의 이사회는 투명하고 진정성 있는 소통을 이어가고 있습니다. 과거 1:1면담 방식으로 진행해오던 투자자 미팅은 제가 그룹 CEO로 취임한 2023년부터 Roundtable 형식으로 개편하며 투자자 참여 폭을 넓혔습니다. 이를 통해, 자본시장의 주요 관심사를 경청하고 그룹의 의사결정에 적극적으로 반영하는 등 기업가치 제고를 위한 노력을 지속하고 있습니다.

이사회 구성



● 주전문분야

이사					주요 전문분야 및 경력								
성명	구분	성별	최초선임	임기만료	금융	경영	경제	법률 / 내부통제	재무 / 회계	디지털 / ICT	글로벌 / 자본시장	리스크 관리	소비자보호 / ESG
곽수근	사외이사	남성	2021/03	2026/03		●			●				●
김조설	사외이사	여성	2022/03	2026/03			●				●		●
배훈	사외이사	남성	2021/03	2026/03				●			●		
송성주	사외이사	여성	2024/03	2026/03	●		●					●	
양인집	사외이사	남성	2025/03	2027/03	●	●				●	●		
윤재원	사외이사	여성	2020/03	2026/03		●			●				
이용국	사외이사	남성	2021/03	2026/03				●			●		
전묘상	사외이사	여성	2025/03	2027/03					●		●		
최영권	사외이사	남성	2024/03	2026/03	●	●					●		
진옥동	사내이사	남성	2023/03	2026/03	●	●					●		
정상혁	기타비상무이사	남성	2023/03	2027/03	●	●							

이사회 Roundtable



안정적인 지배구조는 기업 지속가능성에 중요한 요소입니다. 신한은 2012년 5월, 국내 금융그룹 최초로 '그룹 경영승계 계획'을 수립한 데 이어, 사회적 요구 수준을 지속 반영해가며 투명한 경영승계 계획을 마련해 두고 있습니다. 이사회 內 회장후보추천위원회에서 승계후보군을 정기적으로 선정 및 관리하고 있으며, 주요 자회사 CEO를 비롯한 인재 pool 안에서 육성후보군을 관리하고 있습니다.

경영승계 프로그램

① 후보 대상자(Pool) 선발

1) 그룹 내부 대상자

- 주요 그룹사 CEO
- 퇴임 그룹사 CEO
- 기타 회추위 추천 후보 등

2) 그룹 외부 대상자

- 금융산업 경력 보유자
- 외부 자문기관 추천
- 주주 등 이해관계자 추천

[참고] 내부 후보군 육성 프로그램

- 그룹 CEO 아카데미
- 그룹 의사결정 과정 참여
- 이사회(사외이사) 참여 육성 프로그램
- 전략과제 수행
- 현임 회장의 코칭/멘토링
- 자기주도 개발 활동
- 최고 경영자 프로그램

② 상시 후보군 (Long-list) 선정

· 상시 후보군 선정 기준

- 충실한 심의가 가능한 적정 규모의 후보군 선정 (※내·외부후보 간 균형 고려)
- 법적 결격요건 유무 확인
- 금융회사 최고경영자 경험, 전문성, 연령 요건 등을 기준으로 심의

③ 승계 절차 개시 및 후보군 압축

· 임기만료 최소 3개월 전 절차 개시

· 압축 후보군(Short-list) 선정

- 최종 후보자 평가 기준에 따라 상시 후보군 개인별 심층 심의 진행
- 3~5배수로 최종 심의 대상 인원 수를 결정한 뒤, 무기명 투표를 통해 선정

④ 최종 후보자 선정

· 최종 후보자 평가 기준

- 도덕성, 업무 전문성, 조직관리 역량, 그룹의 비전과 핵심가치에 대한 이해
- 경영환경과 전략방향을 반영한 추가 요건 적용

· 경영철학/비전 발표 및 심층 면접

· 사외이사 전원의 무기명 투표를 통해 최종 후보자 결정

지난해부터 운영하고 있는 CEO 아카데미를 비롯해, 기회가 될 때마다 자회사 CEO 및 경영리더를 대상으로 신한에 창업 정신과 기업문화에 대해 전달하고 있습니다. 차기 신한의 CEO라면 반드시 지켜갔으면 하는 <신한다움>에 대해서도 강조하고 있습니다. 누가 회장이 되더라도 '고객중심'과 같은 신한의 DNA가 유지되어야 한다는 절실함과 의무감 때문입니다.

2019년 신한은행장 취임 이후, 오늘에 이르기까지 신한의 지속가능성을 위해 부족하지만 여러 노력을 기울여 왔습니다. 고객중심의 가치와 과정의 정당성 문화가 조직 전반에 자리를 잡았고, 양적 경쟁의 패러다임을 질적인 측면으로 확장하는데 작게나마 기여했다는 자부심도 느낍니다. 앞으로 그룹 CEO로서 제게 주어진 소임은 <신한다움>을 시대의 변화에 맞추어 계승 발전시켜가며, 이해 관계자들로부터 두루 인정받는 一流 금융회사를 만드는 것이라고 생각합니다.

<의무론>을 다시 펼쳐 봅니다. 중간쯤에 접혀 있는 페이지를 열어 보니 "신익은 <말한 바를 실행함>에서 비롯된다"는 구절이 눈에 들어옵니다. 지난해에 기업가치 제고 계획을 선제적으로 발표했고 신함에 대한 시장의 높은 기대를 확인할 수 있었습니다. 이제, 실행으로 보여드릴 차례입니다. 2027년까지 ROE 10%, 주주환원율 50%, 주식수 50백만주 축소라는 목표 달성을 위해 최선을 다해가겠습니다. 2024년의 꿈을 2027년의 현실로 만들겠습니다.

전해드리고 싶은 말은 무척 많지만, 서신은 이쯤에서 마무리하고 뒷이야기는 다양한 소통의 자리에서 이어가고자 합니다. 보내주시는 성원에 항상 감사드리며, 一流를 향해 나아가는 신한의 여정에 여러분의 많은 격려를 부탁드립니다. 감사합니다.

2025년 3월

신한금융지주회사
대표이사 회장
진옥동

진옥동