더밸류연구소 연구원 김규호 / 핵심 결과

카드사 임원·직원 보수 2018~2025

공시로 본 8년. 전업 카드사 8곳, 해마다 같은 회사

전업 카드사 8곳의 사업보고서(2018~2025년)와 2026년 반기보고서로 임원과 직원의 보수를 다시 계산했다. 8곳 직원(임원 제외) 1인 평균은 90백만원에서 128백만원으로 +42% 늘었다. 급여 산정 대상이 다른 현대·롯데를 빼면 +32%다.
2025년 등기이사 1인 평균은 직원 1인 평균의 2.8배(회사 중앙값)였다.

> 직원(임원 제외) 1인 평균, 8곳
>
> **+42%**
>
> 2018년 90백만원 → 2025년 128백만원

지표	값	기준
직원 1인 평균, 현대·롯데 제외 6곳	99 → 130백만원(+32%)	산정 대상이 정규직만인 두 곳(롯데카드는 2024년부터) 제외
미등기임원 1인 평균	255 → 339백만원(+33%)	8곳, 2018→2025년
등기이사 ÷ 직원 1인 평균	2.8배	2025년, 회사 중앙값
회사별 공시 1위 보수 중앙값	11.3억원	2025년, 두 표 합집합
공시 개인 보수 중 퇴직소득	53%	2025년, 두 표 합집합(상위 5명 표만 57%)
상반기 순이익 증감률	+5.6%	2026년 1~6월, 전년 동기 대비

대상은 사업보고서를 내는 전업 카드사이고, 보수는 공시된 범위 안의 값이다. 등기임원은 보수총액 5억원 이상이면 개인별로 공시되고, 미등기임원·직원은 보수총액 5억원 이상이면서 회사 안 상위 5명에 들어야 확인할 수 있다. 회사별 값, 연도별 표, 회사별 요약, 대표이사 명단은 별도 데이터북(62쪽)에 있다.

02 대상과 방법 / 03 직원 연봉 / 04 임원과 직원의 격차 / 05~06 회사별 비교 / 07~09 고액 보수의 모습 / 10 대표이사 / 11 분석의 틀 / 12 성과 보수 이연 / 13 주총 한도 대비 지급률 / 14~18 실적과 보수 / 19 2026 상반기 / 20 한계와 데이터북

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

대상과 방법

공시 범위 안에서 다시 계산한 기준과 회사별 예외

구분	내용
대상	사업보고서를 낸 전업 카드사 8곳(신한카드, 하나카드, 우리카드, 삼성카드, KB국민카드, 비씨카드, 롯데카드, 현대카드). 8곳 모두 2018~2025년 사업보고서와 2026년 반기보고서를 냈고 12월 결산
기간	2018~2025년 사업보고서, 2025·2026년 반기보고서. 보수 상위 5명 공시가 2018년 사업보고서부터 실렸다(하나카드 2018~2022년 표는 2023년 정정신고로 추가, 롯데카드·비씨카드 2018년은 항목이 비어 있음)
직원	직원 = 직원 현황 − 미등기임원(총액, 역산 인원 각각). 현대카드는 원문 주석상 급여에 미등기임원이 없어 빼지 않는다. 주석에 미등기임원 포함 여부가 없는 회사-기간(원문 없는 우리카드 2019 포함 27곳)은 공시 작성기준(직원 현황 표는 미등기임원을 포함해 작성)에 따라 포함으로 보고 뺐다
업권 1인 평균	회사별 총액 합 ÷ 회사별 역산 인원(총액 ÷ 공시 1인 평균) 합. 8곳 고정이라 회사 구성은 같지만 인원 비중은 바뀐다
순이익	2022년까지 FISIS, 2023년부터 DART(별도). 2023~2025년 24건은 두 출처가 1백만원 안에서 같다. 2018년은 FISIS 손익표를 2018년 12월~2019년 3월로 조회한 2018년 12월 누계(12월 한 달만 조회하면 빈값)
등기이사	사외이사와 감사위원을 뺀 등기이사. 업권 값은 회사 중앙값. 1인 평균은 공시값 그대로라 무보수 이사를 분모에 넣은 회사(원문 주석: 롯데카드 2019년부터, KB국민카드, 하나카드 2018~2023, 우리카드 2020~2021, 표 숫자: 신한카드)와 뺀 회사(현대카드)가 섞여 있다
반올림	증감률과 비중은 반올림 전 원값으로 계산했다. 표시값으로 계산한 결과와 차이가 날 수 있고, 구성비 합계는 반올림으로 100%와 다를 수 있다

회사별 직원 산식과 급여 범위

직원 현황 주석 원문 71건(2018~2026 상반기. 우리카드 2019는 원문 파일을 받지 못해 주석을 확인하지 못함)에서 읽었다. 역산 ÷ 공시 = (급여총액 ÷ 공시 1인 평균) ÷ 기말 인원

회사	직원 산식	급여 대상 직군	퇴사자 급여	역산 ÷ 공시
신한카드	− 미등기	미기재	퇴사자 포함(2019 주석 없음)	1.00~1.12
하나카드	− 미등기	미기재	재직자만(2018 주석 없음)	1.00~1.00
우리카드	− 미등기	미기재	미기재	1.00~1.00
삼성카드	− 미등기	미기재	미기재	1.00~1.01
KB국민카드	− 미등기	정규직·계약직	미기재	1.00~1.06
비씨카드	− 미등기	미기재	미기재	1.00~1.01
롯데카드	− 미등기	미기재(2018~2023), 정규직만(2024~)	미기재	0.74~1.06
현대카드	그대로	정규직만	퇴사자 포함	0.66~0.88

현대카드는 9개 기간 모두 급여를 정규직 근로소득지급명세서 신고 기준으로 작성하고 미등기임원 보수는 따로 적었다고 밝혔다. 급여 대상이 정규직만인 곳(현대카드 전 기간, 롯데카드 2024년부터)과 급여총액에 계약직 포함을 적은 곳(KB국민카드)이 섞여 있어 업권 평균은 혼합 기준이다. 미등기임원을 기말 인원으로 빼도 직원 평균 차이는 최대 0.3%다. 데이터북 6쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

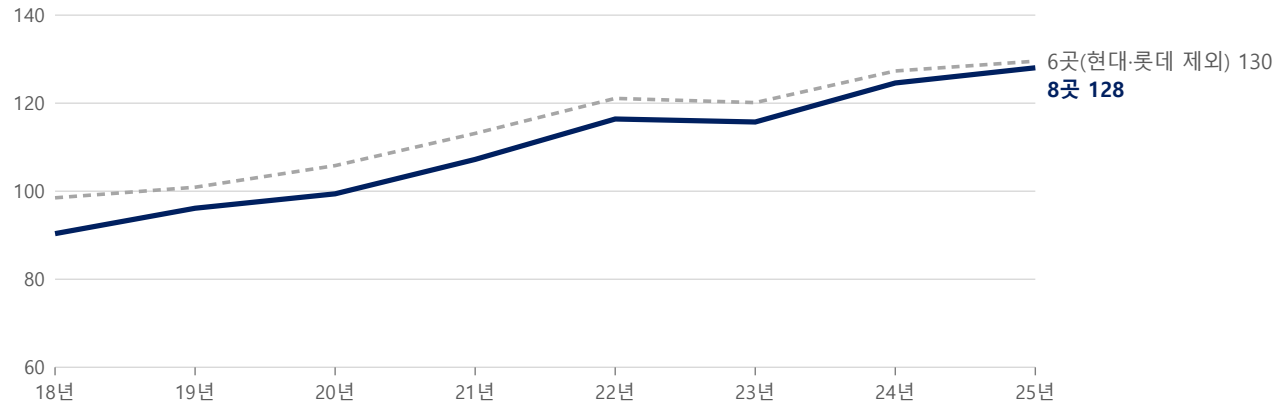
더밸류연구소 연구원 김규호 / 직원 연봉

직원 1인 평균 8곳 +42%, 정규직만인 두 곳을 빼면 +32%

직원은 임원 제외. 8곳 고정 표본의 가중평균. 급여 대상이 정규직만인 현대카드(전 기간)·롯데카드(2024년부터)를 뺀 6곳을 함께 본다

직원(임원 제외) 1인 평균

백만원. 세로축은 60부터



연도	직원 8곳	직원 6곳	미등기 포함 직원	임직원
2018	90	99	92	93
2019	96	101	98	99
2020	99	106	102	103
2021	107	113	110	110
2022	116	121	119	120
2023	116	120	119	120
2024	125	127	128	129
2025	128	130	131	132
18→25	+42%	+32%	+42%	+42%

미등기 포함 직원은 직원 현황 그대로(현대카드는 + 미등기임원), 임직원은 여기에 등기이사를 더한 값이다. 업권 가중평균이라 개인의 임금 인상률로 읽지 않는다. 성별 임금 비율(여성 ÷ 남성 1인 평균, 직원 현황 그대로라 현대카드를 뺀 7곳은 미등기임원 포함)은 0.63배(2018년)에서 0.75배(2025년)가 됐다. 데이터북 8·9·20쪽.

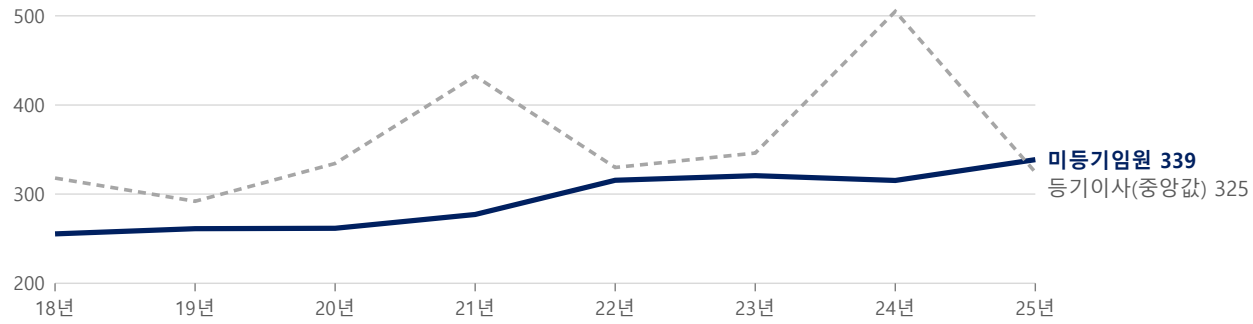
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

미등기임원 1인 평균 +33%, 2025년 등기이사는 직원의 2.8배(회사 중앙값)

미등기임원은 공시 1인 평균의 가중평균, 등기이사는 회사 중앙값. 배율 = 회사별 등기이사 1인 평균 ÷ 직원(임원 제외) 1인 평균

미등기임원·등기이사 1인 평균

백만원. 세로축은 200부터



연도	미등기임원	등기이사(중앙값)	배율(중앙값)
2018	255	318	3.2
2019	261	292	3.2
2020	262	335	3.6
2021	277	433	4.3
2022	316	330	3.8
2023	321	346	3.2
2024	315	505	4.1
2025	339	325	2.8

등기이사 1인 평균은 퇴직금 등 일회성 지급액과 대표이사 보수 변동의 영향을 받아 해마다 크게 달라질 수 있고, 등기이사가 1~3명인 회사가 많아 한 사람의 변화가 그대로 배율에 반영된다. 회사별 배율은 회사별 비교 장. 데이터북 10·11·21쪽.

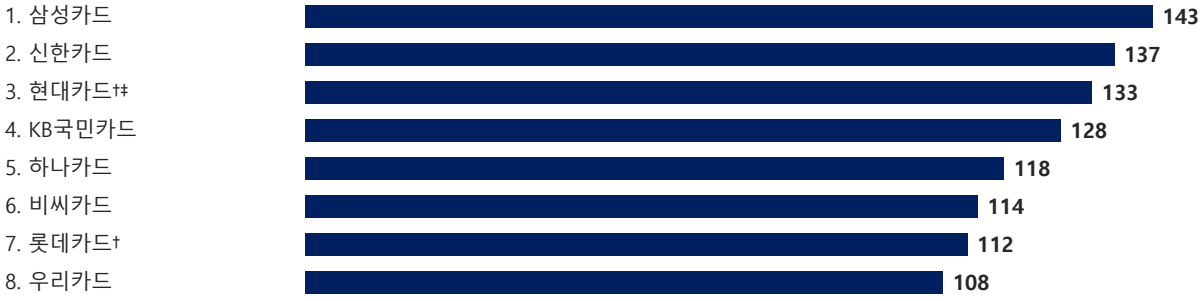
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 직원 1인 평균: 삼성카드 143백만원부터 우리카드 108백만원까지

회사별 직원(임원 제외) 1인 평균과 2018→2025 증가율. 회사마다 급여 대상 직군과 인원 기준이 달라 순위 차이가 작은 회사끼리는 조심해서 읽는다

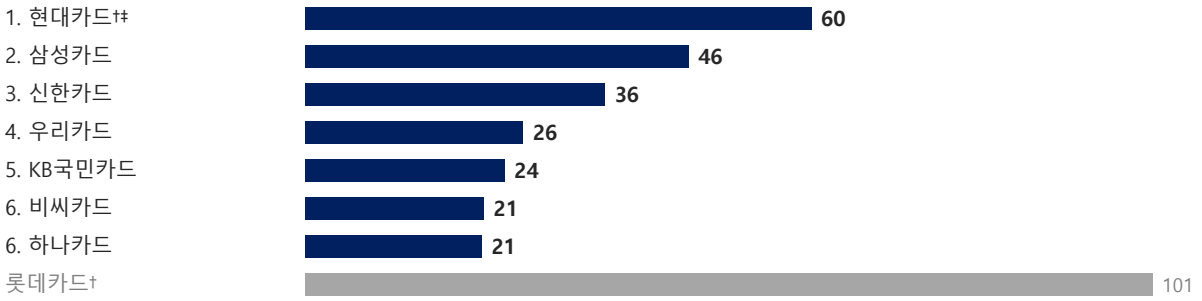
2025년 직원 1인 평균

백만원. † 급여 대상이 정규직만(현대카드 전 기간, 롯데카드 2024년부터), ‡ 원문상 급여에 미등기임원이 없어 빼지 않음



직원 1인 평균 증가율, 2018→2025

%. 롯데카드는 2024년부터 산정 대상이 정규직으로 바뀌어 같은 기준 증가율이 아니라 순위 없이 회색 참고값



회사	2018년	2025년	2018→2025	2026 상반기
삼성카드	98	143	+46%	51
신한카드	101	137	+36%	65
현대카드†‡	83	133	+60%	82
KB국민카드	103	128	+24%	52
하나카드	98	118	+21%	70
비씨카드	94	114	+21%	65
롯데카드†	56	112	+101%(참고)	57
우리카드	86	108	+26%	60

롯데카드는 2024년부터 1인 평균을 정규직 평균 급여인원으로 나눠 그 전과 기준이 달라, 증가율에 보수 변화와 산정 대상 변화가 함께 들어간다. 과거 기준을 맞출 수 없어 참고값으로 뺐다. 현대카드는 기간 내내 정규직 기준이라 순위에 둔다. 다만 현대카드는 1인 평균의 분모를 2019년만 "평균인원수", 다른 해는 "누적인원수"로 적어 산정 문구가 해마다 같지는 않다. 회사 증가율은 직원 구성(직군, 근속, 신규 채용)이 바뀌어도 움직여 개인의 임금 인상률로 읽지 않는다. 2026 상반기는 6개월치. 데이터북 35쪽, 회사별 요약 43~50쪽.

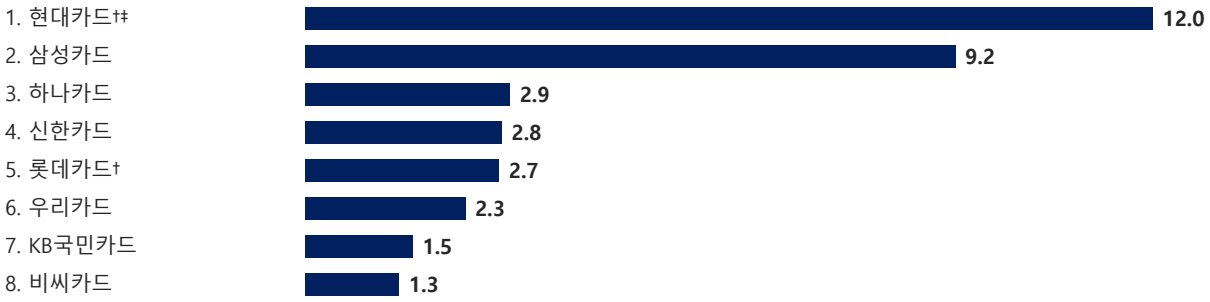
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 등기이사 ÷ 직원: 현대카드 12.0배부터 비씨카드 1.3배까지, 중앙값 2.8배

회사마다 등기이사(사외이사·감사위원 제외) 1인 평균 ÷ 직원(임원 제외) 1인 평균

2025년 등기이사 ÷ 직원 1인 평균

배. †, ‡는 앞 쪽과 같음



회사	등기이사 1인 평균(백만원)	직원 1인 평균(백만원)	배율 2025	배율 2018
현대카드†‡	1,595	133	12.0	12.1
삼성카드	1,318	143	9.2	16.0
하나카드	342	118	2.9	3.0
신한카드	380	137	2.8	3.4
롯데카드†	307	112	2.7	7.9
우리카드	244	108	2.3	2.4
KB국민카드	194	128	1.5	1.6
비씨카드	151	114	1.3	1.1

등기이사 1인 평균에는 그해 퇴임한 이사의 퇴직소득과 대표 보수가 들어갈 수 있다. 등기이사가 1~3명인 회사가 많아 한 사람의 보수가 배율을 크게 바꾼다. 1인 평균은 공시값 그대로라 무보수 이사를 분모에 넣은 회사(원문 주석: 롯데카드 2019년부터, KB국민카드, 하나카드 2018~2023, 우리카드 2020~2021, 표 숫자: 신한카드)와 뺀 회사(현대카드)가 섞여 있다. 2025년 해당 회사의 무보수 인원을 분모에서 빼면 롯데카드 11.0배, KB국민카드 2.7배, 신한카드 5.6배, 회사 중앙값 4.2배다. 신한카드는 원문 주석은 없지만 등기이사 보수 총액이 대표 1명의 개인별 보수와 같아 다른 1명을 무보수로 보고 뺐다. 비씨카드도 무보수 이사가 있을 수 있으나 확인되지 않아 그대로 뒀다. 배율은 계산 결과일 뿐 보수 수준을 평가하는 기준이 아니다. 데이터북 21·40쪽.

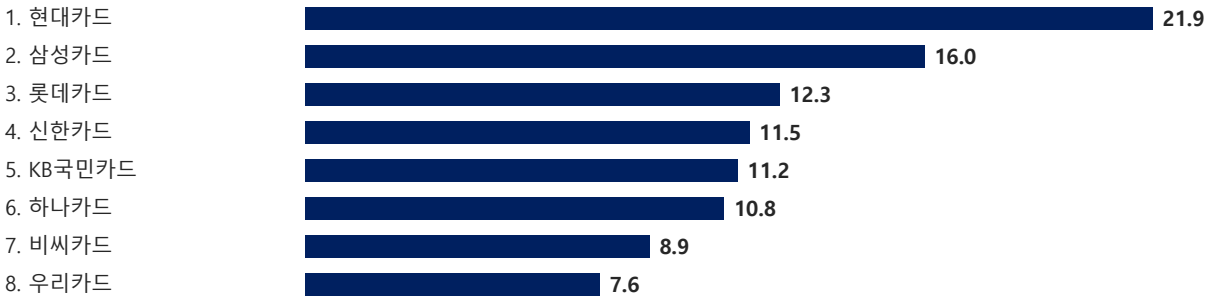
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 회사별 공시 1위 보수 중앙값 11.3억원, 5억원 이상 공시 확인 44명

두 개인보수 표(이사·감사 5억원 이상, 보수 상위 5명)를 합쳐 회사별 공시 1위. 공시 총액(퇴직소득 포함), 공시된 사람 중 1위

2025년 회사별 공시 1위 보수

억원



회사	1위 2018년	1위 2025년	5억원 이상 공시 확인(명, 2025)	1위 2026 상반기
현대카드	22.6	21.9	6	16.2
삼성카드	24.5	16.0	7	16.2
롯데카드	·	12.3	5	31.2
신한카드	8.5	11.5	6	9.3
KB국민카드	6.8	11.2	5	11.0
하나카드	8.0	10.8	5	7.8
비씨카드	·	8.9	5	17.9
우리카드	·	7.6	5	8.5

5억원 이상 공시 확인 인원은 등기임원은 모두, 미등기임원·직원은 회사 상위 5명 안만 잡혀 실제 5억원 이상 인원보다 적을 수 있다. 대표보다 더 받는 사람이 공시된 회사는 2018~2025년 3, 3, 4, 3, 4, 4, 2, 5곳이다(대표가 5억원 미만이면 5억원 이상 공시자가 있으면 셌다). 개인별 이름과 금액은 데이터북 12·13·15쪽, 59쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 상위 5명 표 40명 중 재직 임원 10명, 퇴직 표시 직원 25명

재직 여부는 그해·전년 임원 명단과 원문의 퇴직 표시(직위 칸, 상위 5명 표 주석, 산정기준의 희망·특별퇴직 설명)로만 나눴다. 표시가 없는 직원 직급은 재직 미확인

상위 5명 표 구성

명

연도	재직 임원	전 임원	퇴직 표시 직원	재직 미확인 직원	미분류	합계
2018	6	1	13	2	3	25
2019	10	4	11	2	0	27
2020	9	8	15	0	0	32
2021	12	5	14	1	0	32
2022	10	4	20	0	1	35
2023	7	8	18	2	0	35
2024	13	1	17	3	0	34
2025	10	5	25	0	0	40

퇴직소득 비중은 재직 판정에 쓰지 않았다. 원문 주석·산정기준으로 퇴직을 확인한 사람은 우리카드(상위 5명 표 주석 "상기 5인 모두 희망퇴직한 직원"), 하나카드·KB국민카드(산정기준의 특별퇴직금·희망퇴직금)다. 2019년 재직 미확인 2명은 우리카드 원문 파일을 받지 못해 주석을 확인하지 못한 경우다. 직원 직급 143명(2018~2025년) 중 105명은 총보수가 그해 같은 회사에서 공시된 재직 임원 최고보다 많았다. 이 중 79명은 그해 공시된 재직 임원이 없는 회사로, 공시 기준상 그 회사 재직 임원은 모두 이 사람보다 적게 받았다는 뜻이다. 105명 중 보수 항목이 확인된 103명의 개인별 총보수 대비 퇴직소득 비중 중앙값은 93%다. 퇴직소득을 뺀 금액으로는 비교할 수 있는 사람이 0명이다. 보수 항목이 확인된 103명은 모두 퇴직소득을 뺀 금액이 상위 5명 표의 하한(5위 총보수, 5명이 안 차면 5억원)보다 낮아 그보다 더 받는 공시되지 않은 임원이 있을 수 있고, 나머지 2명(우리카드 2019년)은 원문 파일이 없어 항목을 확인하지 못했다. 그래서 판정하지 않는다. 보수 구성은 다음 쪽. 데이터북 17·18쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 5억원 이상 공시 개인 보수: 급여·기타 30%, 상여 17%, 퇴직소득 53%

두 개인보수 표(상위 5명 표 + 등기임원 표에만 있는 사람)의 원문 산정기준 표 항목을 더해 공시 총액에서 차지하는 비중을 냈다(항목 합이 총액과 맞는 사람만)

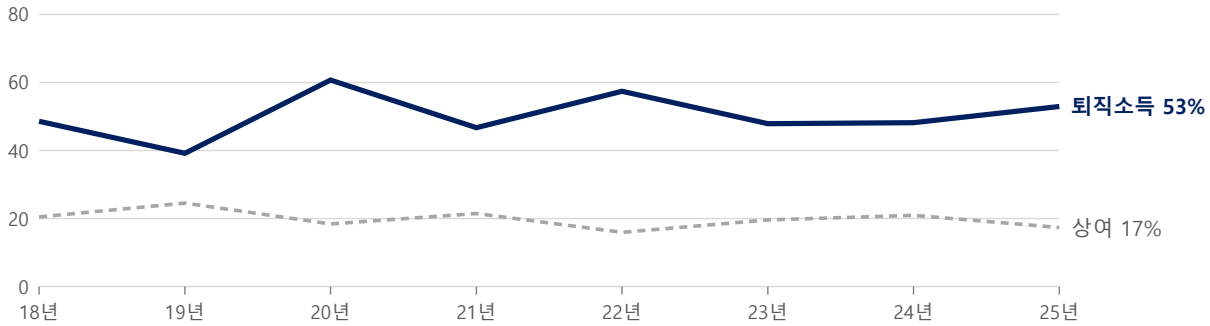
보수 구성

%, 공시 총액 대비. 사람 = 항목 합이 맞는 사람/대상. 오른쪽 열은 보험 보고서와 같은 상위 5명 표만의 퇴직소득 비중

기간	급여·기타	상여	주식보상	퇴직소득	사람	상위 5명 표만 퇴직소득
2018	31%	20%	0%	49%	27/27	51%
2019	36%	25%	0%	39%	27/29	41%
2020	21%	18%	0%	61%	34/34	63%
2021	32%	21%	0%	47%	34/34	48%
2022	27%	16%	0%	57%	35/35	57%
2023	33%	20%	0%	48%	37/38	51%
2024	31%	21%	0%	48%	36/37	51%
2025	30%	17%	0%	53%	44/44	57%
2026 상반기	22%	10%	6%	62%	43/43	65%

퇴직소득과 상여 비중

%, 두 표 합집합



급여·기타 = 급여 + 기타 근로소득 + 기타소득, 주식보상 = 주식매수선택권 행사이익 + 그 밖의 주식기준보상. 퇴직소득이 큰 해는 퇴임·퇴직한 사람이 5억원 이상 공시에 들어간 해다. 2026 상반기는 6개월치. 데이터북 19쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

더밸류연구소 연구원 김규호 / 대표이사

2025년 대표이사 9명 중 5억원 이상 공시 5명, 대표보다 더 받는 사람이 공시된 회사 5곳

그해 대표이사(임원 현황 직위·보수 표 직위). 보수총액 5억원 미만 대표는 개인별 금액이 공시되지 않는다. 순위는 공시된 사람(두 표 합집합) 중 순위

연도별 대표이사와 보수 공시

명, 곳. 공시 중앙값은 5억원 이상 공시 대표만(억원). 괄호는 대표가 5억원 미만이라 5억원 이상 공시자로 센 회사

기간	대표	5억원 이상 공시	미공시	공시 중앙값	공시 1위인 회사	더 받는 사람 있는 회사	전 대표
2018	8	4	4	14.7	2	3(1)	0
2019	8	5	3	9.4	4	3(2)	1
2020	8	5	3	9.0	3	4(2)	2
2021	9	6	3	10.1	4	3(2)	1
2022	8	4	4	15.1	3	4(3)	1
2023	9	6	3	9.6	3	4(2)	1
2024	9	7	2	11.5	5	2(1)	0
2025	9	5	4	12.3	3	5(4)	2
2026 상반기	9	4	5	5.9	1	7(5)	3

2025년 회사별

각자대표는 모두 셈, 보수는 큰 값(억원)

회사	대표	대표 보수	공시된 사람 중 순위	대표보다 더 받는 공시자(명)
현대카드	2	21.9	1위	0
삼성카드	1	16.0	1위	0
롯데카드	1	12.3	1위	0
신한카드	1	7.6	6위	5
하나카드	1	5억원 미만	·	5
우리카드	1	5억원 미만	·	5
KB국민카드	1	5억원 미만	·	5
비씨카드	1	5억원 미만	·	5

대표가 5억원 미만이면 5억원 이상으로 공시된 사람은 모두 대표보다 많이 받는다. 공시되지 않은 직원이 더 받을 수 있어 순위는 회사 전체 순위가 아니다. 전 대표는 그해 물러났고 개인별 보수(5억원 이상)가 공시된 사람이다. 대표 이름과 금액은 데이터북 15·16쪽, 연도별 명단 52~60쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

분석의 틀: 정재경(2026)

보고서의 비교 방식을 정하는 데 쓴 논문 한 편. 회사 숫자는 공시(DART)와 금융감독원 FISIS에서 가져왔다

이연지급보수

금융회사는 성과보수의 일부를 몇 년에 걸쳐 나눠 주는 이연지급보수를 널리 쓴다. 2018~2024년 유가증권시장 상장 금융지주, 은행, 증권, 보험, 카드사를 금융회사 지배구조 및 보수체계 연차보고서로 조사한 결과, 2024년 42곳 중 88.1%가 이 제도를 운영했다(62~63쪽). 이 보고서는 카드사 연차보고서의 이연 금액을 수집하지 않아, 성과보수 이연 장에서는 사업보고서 원문 문구만 셌다.

이연지급보수는 "성과급의 일부를 일정 기간 유예한 뒤 분할지급"하는 장치다(58쪽). 그래서 한 해에 공시된 보수에는 지난 성과의 몫이 섞인다. 실적과 보수 장에서 같은 해 순이익과 함께 지난해 순이익 방향을 본 이유다.

업권과 설계에 따른 차이

도입 수준은 업권마다 다르다. 논문은 일부 증권사와 카드업의 도입 수준이 금융지주, 은행, 보험보다 낮다고 했다(67쪽). 이연기간이나 첫해 지급 비율 같은 설계에 따라 실제 강도도 달라진다(59쪽). 그래서 이 보고서의 같은 해·지난해 비교 결과를 이연제도로 설명하지 않는다.

> 이 논문은 제도 채택과 지배구조의 관계를 분석했고, 제도가 재무보고 품질, 위험추구, 자본조달비용, 시장평가에 미치는 효과는 직접 검증하지 못했다고 밝혔다(68~69쪽). 이 보고서의 비율 결과를 논문 결과로 뒷받침하지 않는다.

참고문헌

정재경. 2026. 경영진 보상체계와 금융회사 지배구조의 연관성: 클로백과 이연지급보수제도를 중심으로. 국제회계연구 제128집(2026년 4월): 51~71. 한국국제회계학회. https://doi.org/10.21073/kiar.2026..128.003

자료: 정재경(2026), 국제회계연구 제128집 / 더밸류연구소 계산

더밸류연구소 연구원 김규호 / 성과보수 이연

2025년 상여가 있는 상위 보수자 39명 중 이연 제도를 언급한 사람 8명, 지난 이연분 수령 문구 0명

분모 = 보수 상위 5명 중 상여가 있는 사람. 원문 "산정기준 및 방법" 문장으로 셌다

상여가 있는 상위 보수자 중 이연 문구

명(비율)

연도	상여 있는 사람	이연 제도 언급	지난 이연분 수령 문구
2018	17	9(53%)	0(0%)
2019	25	9(36%)	4(16%)
2020	23	14(61%)	9(39%)
2021	31	16(52%)	1(3%)
2022	31	7(23%)	0(0%)
2023	33	8(24%)	0(0%)
2024	33	7(21%)	1(3%)
2025	39	8(21%)	0(0%)

> 0명은 이연 지급이 없다는 뜻이 아니라, 원문 산정기준 표에서 지난 이연분을 받았다는 문구를 찾지 못했다는 뜻이다. 원문으로 확인한 사례로는 삼성카드 전 대표이사의 2020년 상여 중 "장기성과인센티브 이연지급분" 문구가 있다. 보수체계 연차보고서의 이연 금액은 이 보고서에서 수집하지 않았다.

판정은 원문 문장 규칙(이연분, 이연된 금액, 연도가 붙은 이연성과급 등)으로 했다. 원문 항목 대조가 안 된 사람은 분모에서 뺐다(2019년 우리카드 2명 원문 파일 없음, 2023년 신한카드 1명 항목 합 불일치, 2024년 신한카드 1명 항목 합이 총액과 1백만원 차이). 2020년 하나카드 1명은 산정기준 표의 이름 표기가 개인별 표와 달랐으나(원문에서 직접 대조) 상여가 없어 분모와 무관하다. 삼성카드는 장기성과인센티브를 4년간 분할 지급한다고 적어 이연 낱말이 없어도 제도 언급에 넣었다(2018년 4명, 2021년 4명, 2022년 2명, 2023년 3명, 2024년 2명, 2025년 3명). 2025년 지급분에 2020~2022년 평가지표가 붙어 지난 성과 몫이 섞였을 수 있으나, 그해 받은 금액에 지난 분이 들었다고 적지는 않아 수령 문구로 세지 않았다. 데이터북 23쪽.

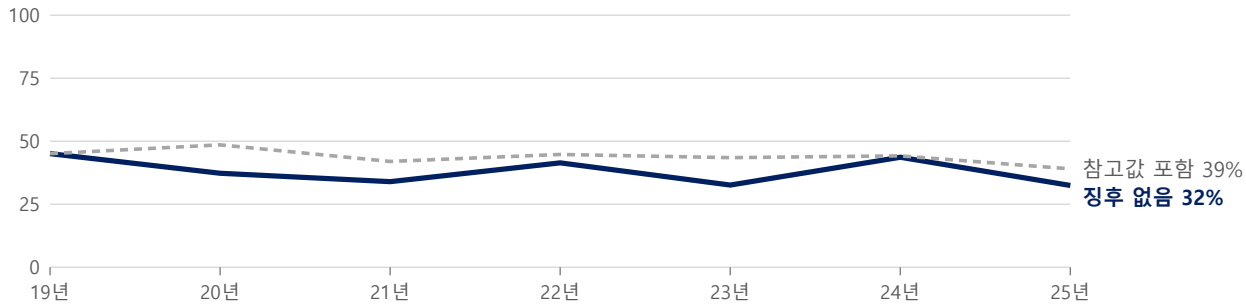
자료: DART 사업보고서 원문 / 더밸류연구소 계산

참고 지표: 2025년 주총 한도 대비 지급률 32%(범위 불일치 징후 없는 2곳 중앙값, 잠정)

이사·감사 보수 총액(보수총액 5억원 이상으로 개인별 공시된 이사의 퇴직소득을 금액과 무관하게 뺀 값) ÷ 주총 승인 한도. 비율과 무관하게 범위 징후를 먼저 봤다

한도 대비 지급률 중앙값

%, 2018년은 전년 명단이 없어 퇴임 확인이 안 돼 모두 참고값



연도	징후 없음(곳)	참고값(곳)	한도 밖 주석	퇴직금 미확인	총액 밖
2018	·(0)	41%(8)	1	0	1
2019	45%(4)	48%(4)	2	1	0
2020	37%(2)	49%(6)	2	5	0
2021	34%(4)	56%(4)	2	1	0
2022	41%(4)	52%(4)	2	2	0
2023	33%(2)	44%(6)	1	5	0
2024	44%(5)	66%(3)	2	0	0
2025	32%(2)	41%(6)	2	4	1

2025년 회사별

억원, %

회사	한도	지급액	지급률	범위
비씨카드	20.0	7.0	35%	징후 없음
현대카드	150.0	44.8	30%	징후 없음
신한카드	25.0	14.7	59%	한도 밖 주석, 퇴직금 미확인
KB국민카드	17.0	9.5	56%	한도 밖 주석, 퇴직금 미확인
우리카드	20.0	8.5	42%	퇴직금 미확인
하나카드	20.0	8.1	40%	퇴직금 미확인
삼성카드	110.0	41.4	38%	총액 밖
롯데카드	260.0	16.2	6%	한도 범위 상이(구분·인원 제한 없는 임원 한도)

징후 없음은 한도 밖 보상 주석, 개인별 합이 총액보다 큰 경우, 물러난 상근 등기이사의 퇴직금 미확인이 모두 없는 경우로, 분자와 분모의 범위가 같다고 확인됐다는 뜻이 아니다. 롯데카드는 주총 승인금액 표에 구분·인원 제한이 없는 한도를 적어(2022~2025년 주총 안건은 임원 보수한도 승인의 건) 이사·감사 한도와 범위가 같은지 확인되지 않아 참고값으로 뒀다. 2025년 표본이 2곳뿐이라 근거 수준에 맞춰 핵심 결과가 아닌 참고 지표로 두고, 다른 업권 보고서의 값과 한도 여유를 비교하지 않는다. 개인별 보수총액이 공시 기준에 미달해 퇴직소득을 확인하지 못한 이사가 있어 한도 대비 지급률은 잠정치이며, 퇴직금이 없다는 뜻이 아니다. 데이터북 22·41쪽.

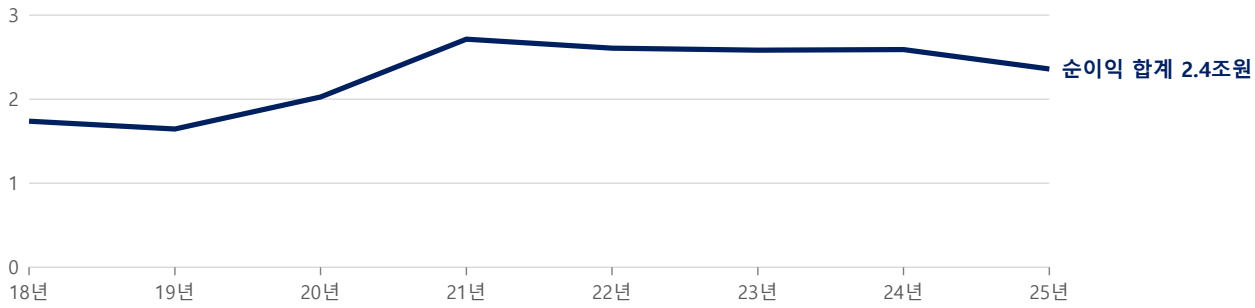
자료: DART 사업보고서 원문·주총 승인금액 표 / 더밸류연구소 계산

순이익 합계 2025년 23,602억원, 임직원 급여 대비 1.51배

별도 기준. 임직원 급여 = 직원 현황 + 등기이사(현대카드는 + 미등기임원). 업권 합계끼리

순이익 합계

조원(표는 억원)



연도	순이익(억원)	증감률	임직원 급여 대비(배)
2018	17,388	·	1.56
2019	16,463	−5.3%	1.42
2020	20,264	+23.1%	1.68
2021	27,138	+33.9%	2.10
2022	26,063	−4.0%	1.85
2023	25,823	−0.9%	1.84
2024	25,910	+0.3%	1.74
2025	23,602	−8.9%	1.51

상반기끼리

같은 8곳, 1~6월 순이익 ÷ 1~6월 임직원 급여(배)

기간	순이익(억원)	임직원 급여(억원)	급여 대비 순이익
2025 상반기	12,251	7,452	1.64배
2026 상반기	12,934	7,656	1.69배

반기 값은 상여 지급 시점과 실적 계절성이 남아 연간 값과 잇지 않는다. 증감률은 두 해 모두 값이 있는 같은 회사끼리. 데이터북 24·27쪽, 회사별 39·40쪽.

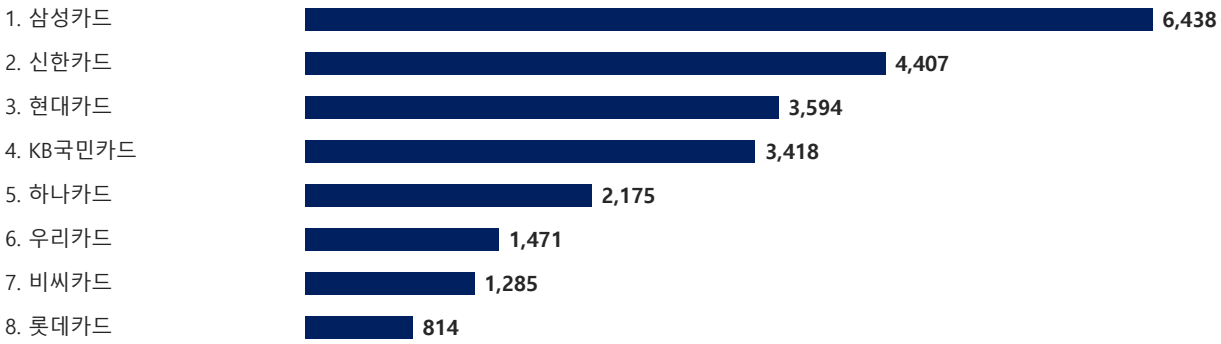
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 회사별 순이익 814~6,438억원, 인건비의 0.34~1.89배

별도 순이익. 임직원 급여 = 직원 현황 + 등기이사(현대카드는 + 미등기임원), 인건비 = FISIS 판관비 인건비

2025년 회사별 순이익

억원



회사	2018년	2025년	2018→2025	2024→2025	임직원 급여 대비(배)	인건비 대비(배)
삼성카드	3,439	6,438	+87%	−2.6%	2.12	1.81
신한카드	5,154	4,407	−15%	−21.6%	1.17	0.93
현대카드	1,537	3,594	+134%	+16.4%	1.59	1.14
KB국민카드	2,828	3,418	+21%	−23.8%	1.82	1.19
하나카드	1,061	2,175	+105%	+0.1%	2.49	1.89
우리카드	1,270	1,471	+16%	−1.9%	1.27	0.93
비씨카드	955	1,285	+35%	+19.2%	1.24	0.95
롯데카드	1,143	814	−29%	−39.9%	0.52	0.34

순이익과 급여, 인건비는 모두 같은 해 회사 값이다. 비율은 회사 규모와 사업 구성에 따라 달라 순위로 읽지 않는다. 데이터북 39·40쪽, 인건비 대비는 30쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

더밸류연구소 연구원 김규호 / 실적과 보수

실적과 보수의 관계: 표본이 작아 해석을 유보

순이익이 늘었나 줄었나로 회사-연도를 나눠 1인 평균이 오른 비율을 셌다. 같은 해·지난해 방향이 다 있는 48건뿐이라 줄어든 쪽 분모가 모두 20건 미만이다

순이익 방향별 1인 평균이 오른 비율

같은 해와 지난해 순이익 방향이 모두 있는 같은 회사-연도(2020~2025, 48건, 8곳). 범위는 회사 단위로 5,000번 다시 뽑은 95% 범위, %p

대상	순이익	늘어난 곳	줄어든 곳	차이	95% 범위
직원	같은 해	69%(22/32)	88%(14/16)	−18.8%p	−40.6~+8.0
직원	지난해	88%(28/32)	50%(8/16)	+37.5%p	+15.2~+60.6
미등기임원	같은 해	56%(18/32)	69%(11/16)	−12.5%p	−44.1~+21.9
미등기임원	지난해	66%(21/32)	50%(8/16)	+15.6%p	−16.3~+43.0

회색 행은 한쪽 분모가 20건 미만이다(4행 모두). 카드는 8곳뿐이라 순이익이 줄어든 회사-연도가 적고, 같은 회사가 해마다 반복 관측돼 범위가 넓다. 수치는 기록으로만 남기고 해석하지 않는다.

표본: 연봉 증감과 같은 해 순이익 방향이 있는 회사-연도 56건(2019~2025) 중 지난해 순이익 방향도 있는 48건만 썼다. 8곳 모두 2019~2025년 흑자(적자 0건), 늘었나 줄었나는 순이익 금액 차이로 나눴다. 상관계수와 회귀는 쓰지 않았다. 데이터북 25·26쪽.

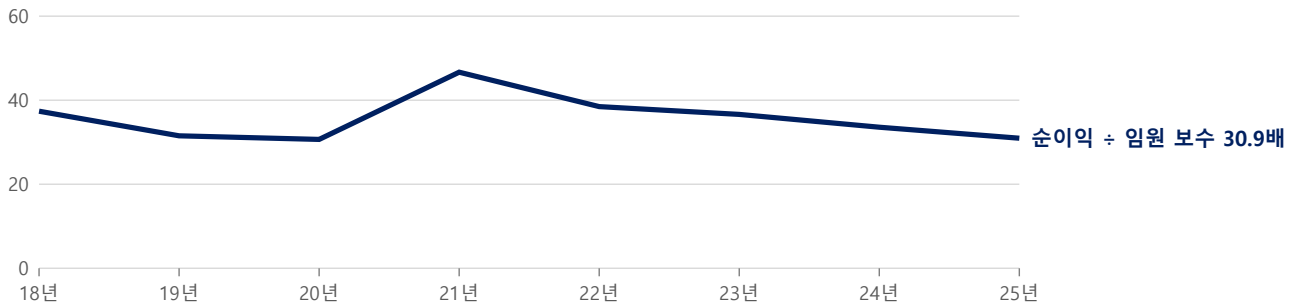
자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2025년 순이익 ÷ 임원 보수 30.9배

임원 보수 = 등기이사 지급 총액(퇴직소득 포함) + 미등기임원 급여 총액(근로소득 기준). 순이익과 임원 보수가 다 있는 회사 합계끼리. 2023년 IFRS17(제1117호) 도입을 적은 5곳 중 4곳이 재무제표 영향이 중요하지 않다고 밝혀 선을 끊지 않았다

순이익 ÷ 임원 보수

배



연도	순이익 ÷ 임원 보수(배)	임원 보수(억원)	순이익(억원)	회사
2018	37.4	465	17,388	8
2019	31.5	523	16,463	8
2020	30.6	661	20,264	8
2021	46.7	582	27,138	8
2022	38.5	677	26,063	8
2023	36.6	705	25,823	8
2024	33.6	772	25,910	8
2025	30.9	763	23,602	8

2025년 회사별

억원, 배

회사	임원 보수	순이익	순이익 ÷ 임원 보수
신한카드	34	4,407	130.8
하나카드	26	2,175	83.1
KB국민카드	55	3,418	62.7
삼성카드	135	6,438	47.6
우리카드	35	1,471	42.5
비씨카드	57	1,285	22.4
현대카드	286	3,594	12.5
롯데카드	135	814	6.0

배수는 계산 결과일 뿐 보수 수준의 높고 낮음을 판단하는 기준이 아니다. 임원 수가 적은 회사, 그해 퇴임 이사의 퇴직소득이 있는 회사는 임원 보수가 크게 달라진다. 데이터북 27·39쪽.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

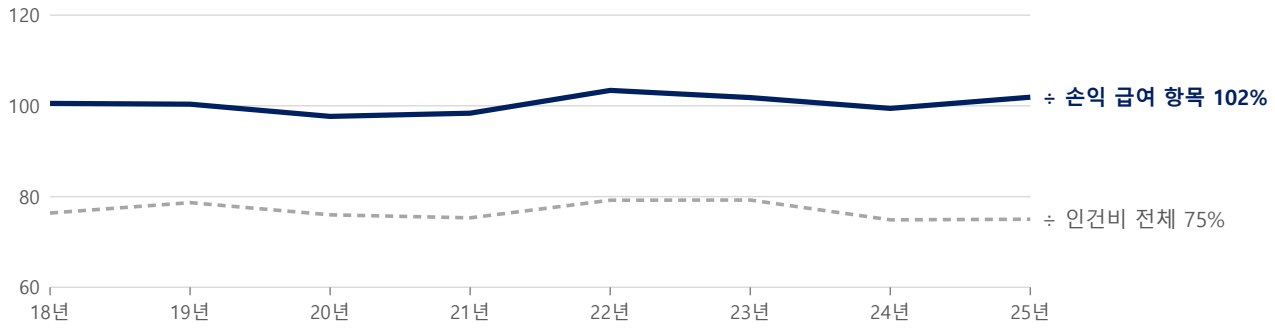
더밸류연구소 연구원 김규호 / 실적과 보수

공시 급여는 손익 급여 항목의 102%, 인건비의 75%(2025)

공시 급여 = 직원 현황 + 등기이사 지급액(현대카드는 + 미등기임원). 인건비 = FISIS 판관비의 급여 + 퇴직급여·명예퇴직금 + 복리후생비(별도)

공시 급여 ÷ 손익계산서

%, 8곳 합계끼리. 세로축은 60부터



연도	인건비(억원)	공시 급여(억원)	÷ 손익 급여 항목	÷ 인건비	순이익 ÷ 인건비(배)
2018	14,548	11,113	101%	76%	1.20
2019	14,778	11,624	100%	79%	1.11
2020	15,903	12,079	98%	76%	1.27
2021	17,204	12,953	98%	75%	1.58
2022	17,757	14,065	103%	79%	1.47
2023	17,696	14,020	102%	79%	1.46
2024	19,916	14,911	99%	75%	1.30
2025	20,790	15,590	102%	75%	1.14

2025년 인건비는 급여 74%, 퇴직급여·명예퇴직금 11%, 복리후생비 15%로 이뤄진다. 인건비 대비 비율의 나머지(퇴직급여 적립, 복리후생비 등)는 대부분 공시 급여에 들어가지 않는 항목으로 보인다(과세되는 복리후생은 근로소득이라 공시 급여에 들어갈 수 있다). 공시 급여는 근로소득 지급명세서(귀속연도) 기준이라 손익계산서 급여의 회계상 발생 시점과 다를 수 있다(KB국민카드는 2018년 주석에 다음 해 지급분 중 그해 귀속분을 포함한다고 적었고, 2019~2023년에는 해당 연도 귀속 근로소득지급명세서 기준이라고 적었다). 카드 8곳 모두 2025 사업보고서 직원 현황에 퇴직급여 포함 여부를 적지 않았다(우리카드는 주석 없음). 데이터북 29·30쪽.

자료: DART 사업보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

2026년 상반기 순이익 +5.6%, 직원 1인 평균 +0.5%(전년 동기 대비)

2026년 1~6월과 2025년 1~6월, 같은 8곳. 1인 평균은 6개월치(백만원)

업권 증감률

%, 같은 회사끼리 가중

지표	2025 상반기	2026 상반기	증감률
순이익(억원)	12,251	12,934	+5.6%
직원 1인 평균(백만원)	62	62	+0.5%
미등기 1인 평균(백만원)	187	210	+12.1%

회사별

증감률 %, 1인 평균 백만원(2026 상반기)

회사	순이익	직원 1인 평균	미등기 1인 평균	직원(26상)	미등기(26상)
롯데카드	+30.7%	+2.7%	−9.4%	57	183
KB국민카드	+20.7%	+1.6%	+55.8%	52	257
우리카드	+19.2%	+5.9%	−27.5%	60	103
하나카드	+13.8%	+1.5%	+4.6%	70	136
현대카드	+10.8%	+5.1%	+17.9%	82	270
신한카드	−0.6%	−10.0%	−6.7%	65	168
삼성카드	−4.9%	+6.3%	−4.7%	51	163
비씨카드	−15.2%	+4.2%	+56.3%	65	222

순이익이 늘어난 곳 5곳, 줄어든 곳 3곳으로 적어 방향별로 나눠 보지 않는다. 상반기 보수에는 전년 성과급 지급 시점이 섞일 수 있다. 2025·2026 상반기 순이익은 DART와 FISIS 16건이 1백만원 안에서 같다. 데이터북 31·32·33쪽.

자료: DART 2025·2026 반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산

한계와 데이터북 안내

공시 범위 밖의 것은 쓰지 않았다

항목	한계
개인 보수	등기임원은 보수총액 5억원 이상이면 개인별로 공시된다. 미등기임원·직원은 보수총액 5억원 이상이면서 회사 내 상위 5명에 들어야 확인할 수 있다
직원 평균	급여 대상 직군(정규직만, 계약직 포함, 미기재)과 퇴사자 포함 여부가 회사마다 달라 업권 평균은 혼합 기준이다
이사 퇴직금	개인별 보수총액이 공시 기준에 미달해 퇴직소득을 확인하지 못한 이사가 있어, 주총 한도 대비 지급률은 잠정치다
재직 여부	상위 5명 표의 직원 직급은 직위 칸, 표 주석, 산정기준 설명에 퇴직 표시가 있을 때만 퇴직으로 본다. 표시가 없으면 재직 미확인
실적과 보수	8곳뿐이라 분모가 작고 같은 회사가 반복 관측된다. 비율은 기록으로만 남기고 상관계수·회귀는 쓰지 않았다
이연 금액	보수체계 연차보고서의 이연 금액은 수집하지 않았다. 사업보고서 원문 문구만 셌다
대표이사	보수총액 5억원 미만 대표는 개인별 금액이 공시되지 않아 공시 중앙값은 5억원 이상 대표만의 값이다
인건비	공시 급여는 근로소득지급명세서(귀속연도) 기준이라 손익 인건비의 회계상 발생 시점과 해마다 어긋날 수 있다

데이터북(카드사 임원·직원 보수 시계열, 62쪽)

본문 숫자의 회사별 값과 원래 그래프, 개인별 이름

장	쪽	내용
표지·방법	1~6쪽(6쪽)	대상, 기간, 두 개인보수 표, 직원 차감 점검
A. 업권 시계열	7~33쪽(27쪽)	본문 그래프의 원래 쪽과 한도·이연·인건비·상반기 세부
B. 지표별 회사×연도 표	34~41쪽(8쪽)	13개 지표를 회사별로 2018~2025년(+2026 상반기)
C. 회사별 요약	42~50쪽(9쪽)	카드사 한 곳의 보수 시계열을 한 쪽에
D. 대표이사 명단	51~60쪽(10쪽)	연도별 대표이사 전원과 공시 보수
부록	61~62쪽(2쪽)	순이익 출처 대조, 결산월, 자료와 검증

숫자는 공시 원값과 그 계산값만 쓴다. 본문과 데이터북의 숫자는 원자료를 따로 읽는 검증 스크립트로 대조했다.

자료: DART 사업보고서·반기보고서, 금융감독원 FISIS / 더밸류연구소 계산