

kakao

주식회사 카카오
제 31기
정기주주총회 의안설명서

Statement of Agenda Items

Contents

PART 01	제 31기 정기주주총회 일정 및 안건	04
PART 02	기업 개요 및 주주환원정책	06
PART 03	이사회 구조 및 구성 및 역량	09
PART 04	안건 설명	13
PART 05	Appendix	37

Disclaimer

본 자료는 주식회사 카카오의 정기 주주총회 안건 및 이사회 경영성과 등을 설명하기 위해 작성되었습니다.

본 자료에 포함된 미래 성과나 예측 정보는 당사의 경영현황, 계획 사항, 추정 및 전망에 근거하고 있으며, 향후 경영환경의 변화 및 회사의 전략적인 의사결정 등에 따라 실제 결과와 차이가 발생할 수 있습니다.

(주)카카오, 계열사 및 그 임직원은 어떠한 경우에도 본 자료의 정보 또는 내용과 관련하여 발생할 수 있는 어떠한 손해나 손실에 대해서도 보증하거나 책임을 지지 않음을 알려드립니다.

kakao

주식회사 카카오
제 31기 정기주주총회 의안설명서

PART 01

제 31기 정기주주총회 일정 및 안건

01 주주총회 개최 안내

02 제 31기 정기주주총회 안건

01 주주총회 개최 안내

(주)카카오는 정관 제17조 및 상법 제365조에 의하여 제31기 정기주주총회를 다음과 같이 소집하오니 참석하여 주시기를 바랍니다.



일시

2026년 3월 26일(목) 오전 10시



장소

제주특별자치도 제주시 첨단로 242, 스페이스닷원 1층 멀티홀 (카카오 본점)



온라인 생중계 참여 방법

- 주주총회에 직접 참석하지 못하는 주주님들을 위하여 주주총회 회의진행을 온라인으로 중계 예정
- 2026년 3월 중 당사 홈페이지를 통해 온라인 중계 참여방법 안내 예정(www.kakaocorp.com/ir)
- 온라인 중계를 통한 의결권 행사는 현행법상 인정되지 않으므로, 사전 전자투표 또는 의결권 위임을 통한 대리 행사 권장

참고자료

- 연결 및 별도 재무제표에 대한 외부감사 결과 포함된 감사보고서는 2026년 3월 18일 전자공시시스템 공시 및 당사 홈페이지 게시
- 기업지배구조보고서는 2026년 6월 1일(예정) 전자공시시스템 공시



카카오 투자정보

02 제31기 정기주주총회 안건

보고사항

보고 01 **감사보고**
보고 02 **영업보고**
보고 03 **내부회계관리제도 운영실태보고**

의결사항

<p>제 1호 제31기(2025.1.1 ~ 2025.12.31) 연결 및 별도 재무제표, 현금배당 승인의 건 (주당 배당금 75원)</p>	<p>제 4호 감사위원회 위원이 되는 사외이사 선임의 건 (후보 함춘승, 이사회 의장)</p>
<p>제 2호 정관 일부 변경의 건 제 2-1호 사업의 목적 변경의 건 제 2-2호 주주총회 기준일 변경의 건 제 2-3호 집중투표 배제 조항 변경의 건 제 2-4호 의결권 대리행사의 증명 수단 변경의 건 제 2-5호 독립이사 명칭 변경의 건 제 2-6호 감사위원 분리선임 인원상향 및 선·해임 시 의결권 제한 강화의 건 제 2-7호 이사회 운영의 효율성 제고의 건 제 2-8호 기타 일부조항 변경의 건</p>	<p>제 5호 감사위원회 위원 선임의 건 (후보 김영준)</p>
<p>제 3호 이사 선임의 건(사내이사 1인, 사외이사 2인) 제 3-1호 정신아 사내이사 선임의 건 (대표이사) 제 3-2호 김영준 사외이사 선임의 건 제 3-3호 차경진 사외이사 선임의 건</p>	<p>제 6호 이사보수한도 승인의 건 (보수한도 60억원)</p>
	<p>제 7호 자기주식 소각의 건</p>
	<p>제 8호 자본준비금(주식발행초과금) 감액 승인의 건</p>
	<p>제 9호 자기주식 보유·처분 계획 승인의 건</p>

kakao

주식회사 카카오
제 31기 정기주주총회 의안설명서

PART 02

기업 개요 및 주주환원정책

01 기업개요

02 주주환원정책

01 기업개요



카카오톡은 국내 1위 메신저앱으로 절대적 우위 점유

4.9천만 국내 MAU vs. 5.2천만 국내 인구 (94% 침투율)



플랫폼·콘텐츠 사업 전반에 걸친 다양한 비즈니스 모델 확보

광고, e-커머스, 페이 & 뱅크, 모빌리티, 뮤직 스트리밍, 웹툰 등



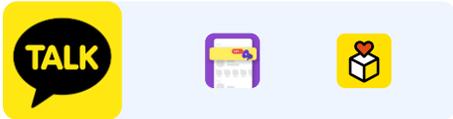
Agentic AI 기반 AI Company로의 도약

일상에 스며드는 생활 밀착형 AI 서비스를 특 내에 확대하여, 사용자 맥락을 이해하고 스스로 계획·실행하는 에이전틱 AI를 구현

플랫폼 비즈니스

카카오

카카오톡



광고 커머스

AI



카나나 인 카카오톡 ChatGPT for Kakao

연계서비스

(카카오보유지분율*)

kakaomobility

택시 호출&기타모빌리티서비스
(57.2%)

kakaobank

인터넷 은행
(27.2%)

kakaopay

테크핀
(46.1%)

콘텐츠 비즈니스

선순환 가능한 콘텐츠 생태계 구축

(카카오 보유지분율*)

뮤직

kakao ENTERTAINMENT SM ENTERTAINMENT GROUP
(66.0%) (41.5%)

스토리

kakao ENTERTAINMENT kakao piccoma
(66.0%) (91.1%)

미디어

kakao ENTERTAINMENT
(66.0%)

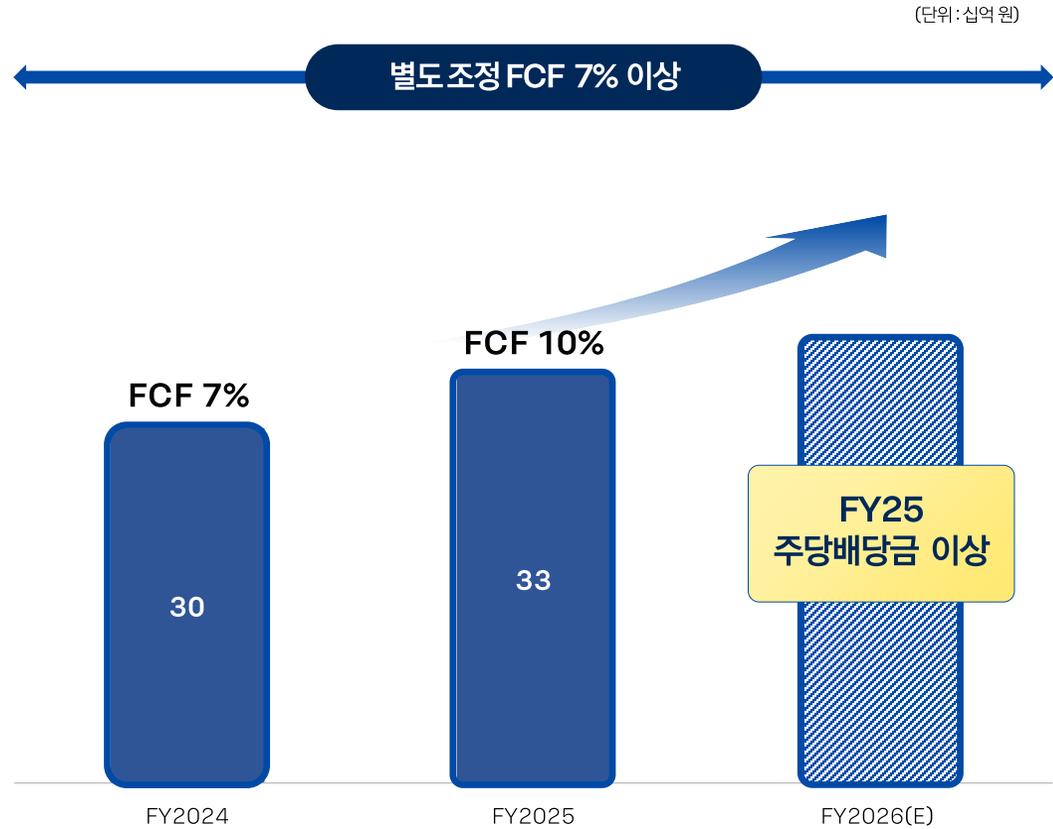
게임

kakaogames
(37.6%)

*상기 지분율은 발행주식총수 대비 보유주식수의 비율이며, 연결종속회사가 보유하는 지분율을 단순합산하였습니다.

예측 가능하고 일관성 있는 3개년 중기 주주환원 정책을 두 차례 수립 및 공개하고 있으며, 합리적인 자본배분 원칙 하에 이익 성장과 주주환원을 균형 있고 지속적으로 고도화해갈 계획입니다.

배당정책(배당금총액)



연도별 상세 내역

(단위:십억 원)

구분	FY2021	FY2022	FY2023	FY2024	FY2025
배당금 총액	23	26	27	30	33
시가 배당률	0.04%	0.11%	0.11%	0.16%	0.13%
자기주식 소각	1,968	112	108	100	82.7
소각 주식수 (주)	3,239,741	1,897,441	1,966,496	2,202,644	1,420,723
별도 조정 FCF 대비 주주환원율	70%	30%	30%	31%	36%

kakao

주식회사 카카오
제 31기 정기주주총회 의안설명서

PART 03

이사회구조 · 구성 및 역량

01 이사회운영구조

02 이사회구성



이사회 운영

이사회 규정에 따라 매 분기 1회 이상 정기 이사회를 개최하고 필요할 경우 수시로 임시 이사회를 개최하고 있습니다. 이사회 결의는 관련 법령 또는 이사회의 별도요건이 없는 경우 재적이사 과반수의 출석과 출석이사 과반수의 찬성으로 의결됩니다. 카카오는 정기적으로 이사회 운영 및 위원회 규정 등을 검토해 정책적으로 미비한 사항을 지속적으로 개선하여 이사회와 위원회의 효율성과 합리성 수준을 제고합니다. 사외이사의 의사결정을 돕기 위해 필요시 외부 전문 인력을 지원함을 이사회 및 위원회 규정에 명문화하고 있습니다. **2025년에는 총 14회의 이사회가 개최되어 36건의 안건이 심의 및 의결되고 17건의 안건이 보고되었습니다.**

이사회 내 위원회

이사회 산하에 감사위원회, 이사후보추천위원회, 보상위원회, ESG위원회 총 4개의 위원회를 운영하고 있습니다. 모든 위원회의 과반수를 사외이사로 구성하고 독립성 및 경영감독 기능 강화를 위해 모든 위원회의 위원장을 사외이사로 선임하고 있습니다. 이 중 감사위원회와 보상위원회는 전원 사외이사로 구성하여 전문위원회의 독립적 의사결정을 보장합니다.

감사위원회 운영

카카오는 상법 제542조의11 관련 정관 등에 근거하여 감사위원회를 구성하고 감사위원회의 운영, 권한과 책임 등을 감사위원회 운영 규정에 명시하여 그에 따라 업무를 수행하고 있습니다. 카카오의 감사위원회는 회계·재무 전문가를 포함하여 전원을 사외이사로 구성하여 전문성과 독립성을 확보함으로써 지배구조의 독립성 및 건전성 확보에 중점을 두고 있습니다. **2025년에는 7월 '지속가능성 공시에 대비한 감사위원회 고려사항', 9월 '자본시장 관련 법규와 기업 거버넌스' 등 오프라인 교육을 실시하여 감사위원의 전문성을 제고하였습니다.**

사외이사 대상 ESG 교육

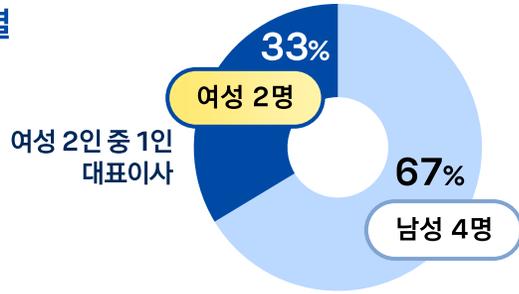
카카오는 사외이사를 대상으로 ESG 교육을 주기적으로 진행하며 사외이사의 ESG 역량을 강화하고 있습니다. **2025년에는 사외이사 전원이 참여한 '기후변화와 에너지 전환', '플랫폼 규제와 컴플라이언스'를 주제로 교육을 진행하는 등 변화하는 ESG 환경에 대한 이해를 증진시키기 위해 노력하였습니다.**

2025년 이사회 운영 현황	2025년 위원회 구성 현황
<ul style="list-style-type: none"> • 정기 이사회: 8회 • 임시 이사회: 6회 • 이사의 이사회 참석률: 사내이사 및 사외이사 100% • 주요 안건: 유상증자, 기부금 집행, RSU 부여, 해외 교환사채 Buyback, 전환사채 발행, 계열회사 지분 구조 변경 등 결의 안건 36건, 보고 안건 17건 	<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="margin-right: 10px;"> <div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">이사회</div> <ul style="list-style-type: none"> — <div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">감사위원회</div> <ul style="list-style-type: none"> • 위원장: 함춘승 사외이사 • 사외이사 3인 — <div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">이사후보추천위원회</div> <ul style="list-style-type: none"> • 위원장: 차경진 사외이사 • 사외이사 2인, 사내이사 1인 — <div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">보상위원회</div> <ul style="list-style-type: none"> • 위원장: 김선욱 사외이사 • 사외이사 3인 — <div style="background-color: #0056b3; color: white; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block;">ESG위원회</div> <ul style="list-style-type: none"> • 위원장: 최세정 사외이사 • 사외이사 2인, 사내이사 1인 </div> </div>

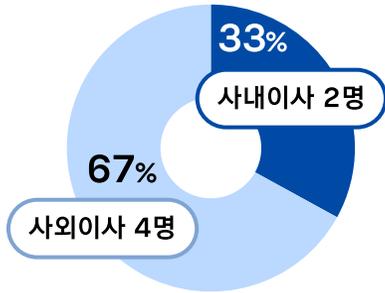
02 이사회 구성

*제 31기 정기주주총회 이후 기준

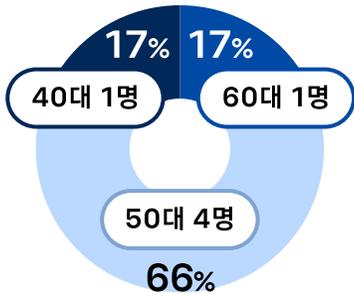
성별



이사회 구성



나이



구분	성명	성별	임기	약력	활동	
사내이사	정신아	여	2026. 3. 28. ~ 2028년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 연세대학교 불어불문학과/경영학과 학사 연세대학교 대학원 경영학과 마케팅 석사 미시간 대학교 로스 경영대학원 MBA 보스턴컨설팅그룹 컨설턴트 	<ul style="list-style-type: none"> 네이버(주)(구, NHN(주)) 수석부장 (주)카카오벤처스 대표이사 (現) CA협업체 의장 (現) (주)카카오 대표이사 	이사회추천위원회위원
사내이사	신종환	남	2025. 3. 26. ~ 2027년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 서강대학교 경영학 학사 Indiana Univ. Kelly school(MBA) 삼정회계법인 서일회계법인 한영회계법인 	<ul style="list-style-type: none"> CJ제일제당(주) CJ(주) (現) (주)카카오 CFO (現) CA협업체 재무총괄 	-
사외이사	함춘승	남	2026. 3. 26. ~ 2029년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 예일대학교 경제정치학 학사 씨티은행 뉴욕 슈로더증권 런던 LG증권 런던/홍콩 현지법인 이사 	<ul style="list-style-type: none"> 아이엔지 베어링증권(주) 전무 씨티그룹글로벌마켓증권(주) 대표이사 사장 (現) (주)루트론 리스크관리자 (現) 피에이치엔컴퍼니 사장 	이사회 의장 감사위원회 위원 보상위원회 위원
사외이사	김선욱	남	2025. 3. 26. ~ 2027년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 한양대학교 법학과 학사 한양대학교 대학원 법학과 석사(상법) 서울대학교 의과대학원 석사(의료정보학) 및 동대학원 박사과정 수료 	<ul style="list-style-type: none"> 서울중앙지방법원 조정위원 보건복지부 적극행정 지원위원회 위원 사행산업통합감독위원회 분과위원회 위원 (現) 법무법인 세승 대표변호사 	보상위원회 위원장 감사위원회 위원장 ESG위원회 위원
사외이사	차경진	여	2026. 3. 26. ~ 2028년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 태즈메니아주립대학교 정보시스템 학사 호주국립대학교 경영정보시스템박사 (Australian National University) (現) 한양대학교 경영대학 경영정보시스템 전공교수, 비즈니스인포메틱스학과 학과장 (現) 한국경영정보학회 상임이사 	<ul style="list-style-type: none"> (現) 서울특별시 산학연협력사업심의위원회 심의 위원 (現) 경찰청 미래치안국 자문위원 (現) (주)신세계아이앤씨 사외이사 (現) 기재부 중장기전략위원회 위원 	이사회추천위원회 위원장 보상위원회 위원 ESG위원회 위원
사외이사	김영준	남	2026. 3. 26. ~ 2029년 개최되는 정기 주주총회일까지	<ul style="list-style-type: none"> 고려대학교 경영학과 학사 컬럼비아대학교 경제학 학사 조지워싱턴대학교 경제학 박사 하버드대학교 익스텐션스쿨 재무 석사 	<ul style="list-style-type: none"> 텍사스A&M국립대학교 경영대학 조교수 국가과학기술자문회의 전문위원 고려대학교 기술경영전문대학원 부원장/주임교수 한국생산성학회 회장 (現) 고려대학교 기술경영전문대학원 교수 	ESG위원회 위원장 감사위원회 위원 이사회추천위원회 위원

kakao

주식회사 카카오
제 31기 정기주주총회 의안설명서

PART 04

안건 설명

- 01 제 1호:연결 및 별도 재무제표, 현금배당 승인의 건
- 02 제 2호:정관 일부 변경의 건
- 03 제 3호:이사 선임의 건
- 04 제 4호:감사위원회 위원이 되는 사외이사 선임의 건
- 05 제 5호:감사위원회 위원 선임의 건

- 06 제 6호:이사 보수한도 승인의 건
- 07 제 7호:자기주식 소각의 건
- 08 제 8호:자본준비금(주식발행초과금) 감액 승인의 건
- 09 제 9호:자기주식 보유·처분 계획 승인의 건

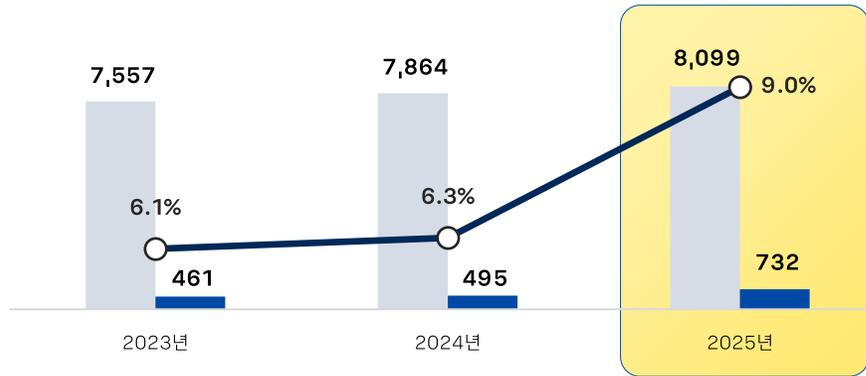
01 제 1호 : 연결 및 별도 재무제표, 현금배당 승인의 건

카카오톡 중심의 플랫폼 성장세 회복과 전사적인 비용 최적화가 맞물리며 매출 8조 991억 원 및 영업이익 7,320억 원을 기록
타라인 성장과 수익성 개선을 동시에 실현하며 성장의 기어 전환을 본격화.

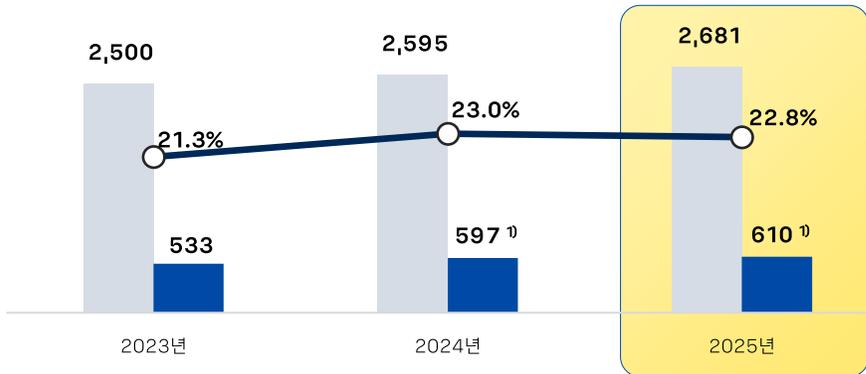
재무실적 요약

■ 매출 ■ 영업이익 ○ 영업이익률 (단위:십억 원)

연결재무실적요약
감사의견:적정



별도재무실적요약
감사의견:적정



2025년 경영성과



2025년 연간 실적은 거시경제 불확실성 심화에도 불구하고
매출 8.1조원, 영업이익 7,320억 원으로 역대 최고 수준을 달성함

매출 성장과 수익성 개선의 본격적인 재점화

- 카카오톡, 페이, 모빌리티 등 플랫폼 사업 매출 성장세 지속
- 특히, 플랫폼 매출의 절반 수준을 차지하는 카카오톡 매출은 4분기 두 자릿수 성장세 회복
- 콘텐츠 부문 수익성 중심의 운영 기조 지속

AI 사업 진행 현황 및 성장 전략

- AI 서비스 구현에 특화된 경량화 모델 내재화 및 모델 오케스트레이션 통한 효율적인 AI 모델 전략 전개
- 전략적 파트너십 통한 B2C AI 서비스 순차 출시
- 중장기 성장 동력으로 AI 사업 기반 확보

1) 별도재무실적 = 별도영업이익 - AI사업손실

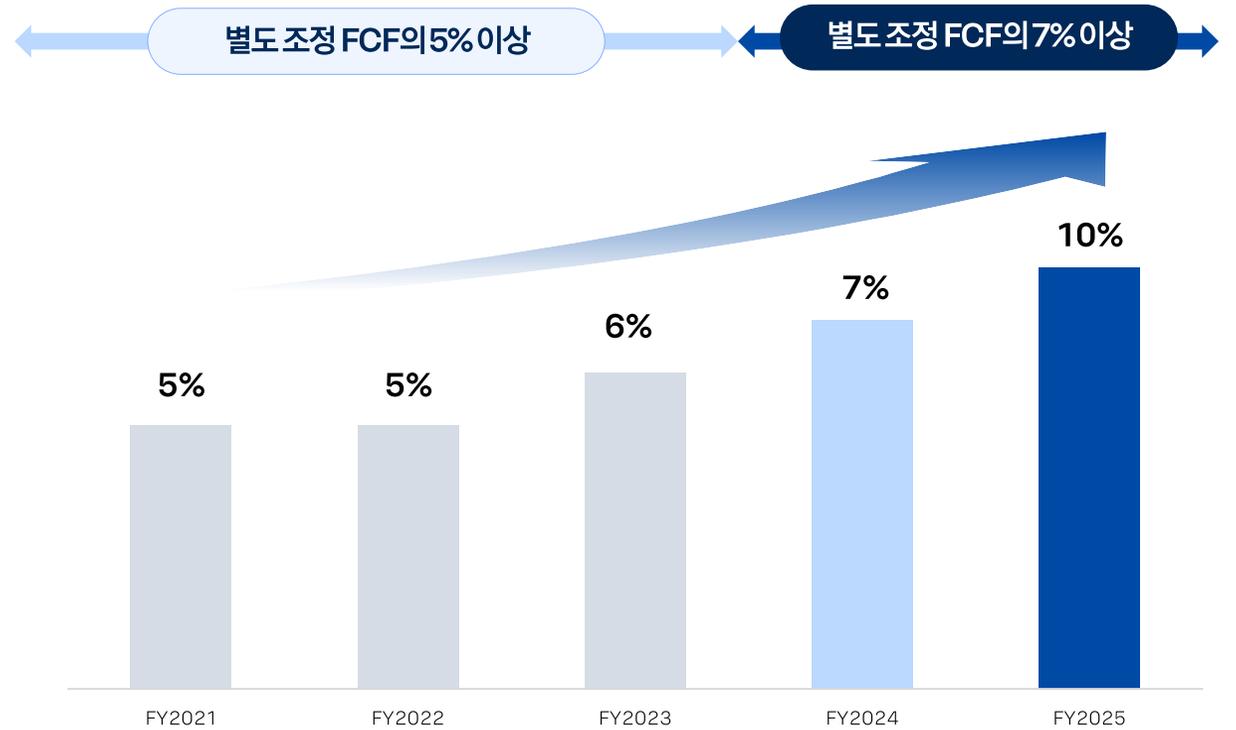
01 제 1호 : 연결 및 별도 재무제표, 현금배당 승인의 건

2025년 현금배당금은 주당 75원, 총 현금배당 재원은 약 330억원으로 전년 대비 규모가 11% 증가한 규모로 안건을 상정.

FY2025 배당금¹⁾

FY2024	FY2025
 <p>배당금 68원</p>	 <p>배당금 75원</p>
 <p>배당총액²⁾ 298억 6천만원</p>	 <p>배당총액 330억 1천만원</p>

배당률 History



¹⁾상기 내용은 외부감사인의 감사결과 및 주주총회 승인과정에서 변경될 수 있습니다.
²⁾배당금총액(원)은 공시제출일 현재 권리주식수 기준이며, 신주발행 등에 따라 배당기준일인 2026년 3월 10일에는 변경될 수 있습니다.

02 제 2호: 정관 일부 변경의 건

이번 상법 개정에 따라 신설·정비가 필요한 사항을 정관에 반영하고, 회사 운영의 명확성과 거버넌스 체계를 강화하고자 당사 정관의 일부를 변경하고자 합니다.

제 2호

정관 일부 변경의 건

- 제 2-1호 사업의 목적 변경의 건
- 제 2-2호 주주총회 기준일 변경의 건
- 제 2-3호 집중투표 배제 조항 변경의 건
- 제 2-4호 의결권의 대리행사의 증명 수단 변경의 건
- 제 2-5호 독립이사 명칭 변경의 건
- 제 2-6호 감사위원 분리선임 인원 상향 및 선·해임 시 의결권 제한 강화의 건
- 제 2-7호 이사회 운영의 효율성 제고의 건
- 제 2-8호 기타 일부조항 변경의 건

02 제 2-1호 :사업의 목적 변경의 건

변경전

제 2조 (목적)

당 회사는 다음의 사업을 경영함을 목적으로 한다.

(중략)

(신설)

(신설)

(신설)

37. 각항의 목적에 직접적 또는 간접적으로 관련된 일체의 사업 활동 및 투자

변경후

제 2조 (목적)

당 회사는 다음의 사업을 경영함을 목적으로 한다.

(중략)

37. 인공지능 개발 및 이용업

38. 기타 정보서비스업

39. 응용소프트웨어 개발 및 공급업

40. 각항의 목적에 직접적 또는 간접적으로 관련된 일체의 사업 활동 및 투자

변경 사유

카카오는 AI를 중장기 핵심 성장 동력으로 설정하고, AI 기술 기반의 서비스 고도화와 신규 사업을 본격적으로 추진하고 있습니다.

이에 따라 현행 정관상 사업목적에 「인공지능 개발 및 이용업」을 추가하고자 합니다. AI 관련 사업을 회사의 주요 사업 영역으로 명확히 하고, 향후 AI 기술을 접목한 응용 소프트웨어 개발과 혁신적인 정보 서비스 제공 등 플랫폼 확장을 보다 안정적인 법적 근거 하에 수행하고자 합니다.

더불어 신규 사업 확장을 반영하여 「기타 정보서비스업」, 「응용소프트웨어 개발 및 공급업」 또한 추가하고자 합니다.

본 사업목적 개정은 카카오의 중장기 전략 방향과 사업 포트폴리오 확장에 부합하는 조치로, 지속적인 성장과 주주가치 제고에 기여할 것으로 판단됩니다.

02 제 2-2호 : 주주총회 기준일 변경의 건

변경전

제 13조 (기준일)

(신설)

2. 당 회사는 임시주주총회의 소집 기타 필요한 경우 이사회의 결의로 정한 날에 주주명부에 기재되어 있는 주주를 그 권리를 행사할 주주로 할 수 있고, 이 경우 회사는 이사회의 결의로 정한 날의 2주간전에 이를 공고하여야 한다.

변경후

제 13조 (기준일)

2. 제 1항의 규정에도 불구하고, 당 회사는 이사회의 결의로 그 결산기에 관한 정기주주총회에서 권리를 행사할 주주를 정하기 위한 기준일을 달리 정할 수 있으며, 이 경우 회사는 이사회의 결의로 정한 날의 2주간전에 이를 공고하여야 한다.
3. 당 회사는 임시주주총회의 소집 기타 필요한 경우 이사회의 결의로 정한 날에 주주명부에 기재되어 있는 주주를 그 권리를 행사할 주주로 할 수 있고, 이 경우 회사는 이사회의 결의로 정한 날의 2주간전에 이를 공고하여야 한다.

변경 사유

본 안건은 상법에서 주주총회 기준일을 영업연도 말이 아닌 날로도 정할 수 있도록 규정하고 있는 점을 반영하여, 관련 정관 조항을 정비하고자 하는 것입니다.

이사회 결의에 따라 주주총회 기준일을 합리적으로 정할 수 있도록 하여, 정기주주총회의 분산 개최 등 제도 변화에 유연하게 대응하고, 주주총회 운영의 예측 가능성과 절차적 안정성을 제고하고자 합니다.

02 제 2-3호 : 집중투표 배제 조항 변경의 건

변경전

제 24조 (이사의 선임)

1. 이사는 제 19조에 의거 주주총회에서 선임한다.
2. 2인 이상의 이사를 선임하는 경우, 상법 제 382조의 2 에서 규정하는 집중투표제는 적용하지 아니한다.

부칙

(신설)

변경후

제 24조 (이사의 선임)

- 이사는 제 19조에 의거 주주총회에서 선임한다.
2. (삭제)

부칙

제 4조(집중투표에 관한 적용례) 제 24조 개정규정은 2026년 9월 10일 이후 최초로 이사의 선임을 위한 주주총회 소집이 있는 경우부터 적용한다.

변경 사유

본 안건은 상법 개정에 따라 집중투표제 관련 규정의 효력이 발생하는 시점과 회사 정관 간 충돌을 방지하기 위한 것입니다.

개정 상법 제542조의7의 효력 발생 시점에 맞추어, **현행 정관상 이사의 선임과 관련된 집중투표 배제 규정을 정비하고, 경과 규정을 신설하여 법령과 정관 간의 적용 시점을 일치시키고자 합니다.**

향후 이사 선임 과정에서 발생할 수 있는 해석상 혼선이나 법적 불확실성을 최소화하고, 관련 제도의 원활한 적용과 절차적 안정성을 확보하고자 합니다.

02 제 2-4호 : 의결권 대리행사의 증명 수단의 건

변경전

제 20조 (표결)

2. 주주는 대리인으로 하여금 의결권을 행사하도록 할 수 있으며, 그러한 경우에 대리인은 그 대리권을 증명하는 서면을 대리권을 행사하는 주주총회마다 반드시 제출하여야 한다.

부칙

(신설)

변경후

제 20조 (표결)

2. 주주는 대리인으로 하여금 의결권을 행사하도록 할 수 있으며, 그러한 경우에 대리인은 그 대리권을 증명하는 서면 또는 전자문서를 대리권을 행사하는 주주총회마다 반드시 제출하여야 한다.

부칙

제 2조(의결권의 대리행사에 관한 경과조치) 제 20조 개정규정은 2027년 1월 1일부터 시행한다.

변경 사유

본 안건은 상법 제368조 개정에 따라 주주의 의결권 대리행사시 대리권 증명 수단으로 전자문서를 인정하도록 법령이 변경됨에 따라, 정관과 법령 간의 정합성을 확보하기위해 관련 조항을 정비하고자 하는 것입니다.

대리권 증명 방식을 기존의 서면에서 전자문서까지 확대하여 전자주주총회 제도 도입 등 환경 변화에 대응하고자 합니다.

개정 상법의 효력 발생 시점과 정관의 적용 시점을 일치시키기 위한 경과 규정도 마련하여 해석상 혼선과 법적 불확실성을 최소화하고자 합니다.

02 제 2-5호 : 독립이사 명칭 변경의 건

변경전

제 23조 (이사의 수)

1. 당 회사의 이사는 삼(3)인 이상 십일(11)인 이하로 두고, 전체이사의 과반수를 **사외이사**로 선임한다.
2. **사외이사**의 사임·사망 등의 사유로 인하여 **사외이사**의 수가 제1항에 정한 이사회 구성요건에 미달하게 되면 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 그 요건에 합치되도록 **사외이사**를 선임한다.

제 27조 (감사위원회)

3. 위원은 **사외이사**여야 한다.
4. **사외이사**의 사임·사망 등의 사유로 인하여 **사외이사**의 수가 이 조에서 정한 감사위원회의 구성요건에 미달하게 되면, 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 그 요건에 합치되도록 **사외이사**를 선임한다.

부칙

(신설)

변경후

제 23조 (이사의 수)

1. 당 회사의 이사는 삼(3)인 이상 십일(11)인 이하로 두고, 전체이사의 과반수를 **독립이사**로 선임한다.
2. **독립이사**의 사임·사망 등의 사유로 인하여 **독립이사**의 수가 제1항에 정한 이사회 구성요건에 미달하게 되면 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 그 요건에 합치되도록 **독립이사**를 선임한다.

제 27조 (감사위원회)

3. 위원은 **독립이사**여야 한다.
4. **독립이사**의 사임·사망 등의 사유로 인하여 **독립이사**의 수가 이 조에서 정한 감사위원회의 구성요건에 미달하게 되면, 그 사유가 발생한 후 처음으로 소집되는 주주총회에서 그 요건에 합치되도록 **독립이사**를 선임한다.

부칙

제 3조(독립이사에 관한 경과조치) 제 23조, 제 27조 제 3항, 제 27조 제 4항 개정규정에 따른 독립이사는 2026년 7월 22일까지 종전의 사외이사로 본다.

변경 사유

본 안건은 상법 개정에 따라 '사외이사'의 명칭이 '독립이사'로 변경됨에 따라, 정관상 관련 용어를 법령과 일치하도록 정비하고자 하는 것입니다.

실질적인 제도 내용에는 변동이 없으며, 개정 상법의 효력 발생 시점과 정관의 적용 시점을 일치시키기 위한 경과 규정을 함께 마련하여 법령과 정관 간 용어 및 적용상의 불일치를 해소하고, 제도 운영의 명확성과 일관성을 확보하고자 합니다.

02 제 2-6호 : 감사위원 분리선임 인원 상향 및 선·해임시 의결권 제한 강화의 건

변경전

제 27조 (감사위원회)

7. 감사위원회 위원은 주주총회에서 이사를 선임한 후 선임된 이사 중에서 선임하여야 한다. 다만, 이 경우 감사위원회 위원 중 **1명**은 주주총회 결의로 다른 이사들과 분리하여 감사위원회 위원이 되는 이사로 선임 하여야 한다.

10. 감사위원회 위원의 선임과 해임에는 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3을 초과하는 수의 주식을 가진 주주(최대주주인 경우에는 **사외이사가 아닌 감사위원회 위원을 선임 또는 해임할 때에는 그의** 특수관계인, 그 밖에 상법시행령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다)는 그 초과하는 주식에 관하여 의결권을 행사하지 못한다.

부칙

(신설)

변경후

제 27조 (감사위원회)

7. 감사위원회 위원은 주주총회에서 이사를 선임한 후 선임된 이사 중에서 선임하여야 한다. 다만, 이 경우 감사위원회 위원 중 **2명**은 주주총회 결의로 다른 이사들과 분리하여 감사위원회 위원이 되는 이사로 선임 하여야 한다.

10. 감사위원회 위원의 선임과 해임에는 의결권 없는 주식을 제외한 발행주식총수의 100분의 3을 초과하는 수의 주식을 가진 주주(최대주주인 경우에는 **그의** 특수관계인, 그 밖에 상법시행령으로 정하는 자가 소유하는 주식을 합산한다)는 그 초과하는 주식에 관하여 의결권을 행사하지 못한다.

부칙

제5조(감사위원 선·해임 시 의결권 제한에 관한 경과조치) 제 27조 제 10항 개정규정은 2026년 7월 23일부터 시행한다.

변경 사유

본 안건은 개정 상법 제542조의12 시행에 따라 감사위원 분리선임 제도의 적용 요건을 충족하고, 감사위원 선·해임 시 의결권 제한과 관련하여 정관과 법령 간 충돌을 방지하기 위해 관련 조항을 정비하고자 하는 것입니다.

감사위원 분리선임 인원을 확대하여 법령상 감사위원 구성 요건을 충족할 수 있도록 하고자 합니다.

또한 감사위원 선·해임 시 의결권 제한 규정에 대해서는 개정 상법의 효력 발생 시점과 정관 적용 시점을 일치시키기 위한 경과 규정을 신설하여 제도 변경 과정에서 발생할 수 있는 해석상 혼선과 법적 불확실성을 최소화하고자 합니다.

02 제 2-7호: 이사회 효율성 제고의 건

변경전

제 23조 (이사의 수)

1. 당 회사의 이사는 삼(3)인 이상 **십일(11)인** 이하로 두고, (생략)

변경후

제 23조 (이사의 수)

1. 당 회사의 이사는 삼(3)인 이상 **칠인(7)인** 이하로 두고, (생략)

변경 사유

본 안건은 카카오의 사업 환경과 전략적 우선순위 변화에 따라 이사회의 역할과 운영 방식을 보다 효과적으로 정비하고자 이사회 규모를 조정하는 것입니다.

최근 AI B2C 서비스 시장은 기술과 경쟁 환경의 변화가 매우 빠르며, 전략적 완성도를 비롯한 신속한 판단과 실행이 기업 경쟁력을 좌우하고 있습니다.

카카오는 현재 AI와 카카오톡을 중심으로 한 핵심 사업 구조 기반의 성장을 추진하고 있으며, 이사회 역시 다양한 사업을 폭넓게 검토하던 과거의 역할에서 벗어나, 핵심 전략과 주요 의사결정에 보다 집중하는 방향으로 역할의 성격이 변화하고 있습니다. 이에 따라 이사회 구성과 운영 방식 전반을 함께 점검하고 조정할 필요가 있다고 판단하였습니다.

카카오는 복잡한 의사결정 단계를 줄이고 급변하는 기술 환경에 기민하게 대응할 수 있는 정예화된 의사결정 체계를 구축하고자 합니다.

이사회 정원을 기존 최대 11인에서 7인으로 조정하여, 인원 수 자체보다는 논의의 밀도와 책임성을 강화할 계획입니다. 이사회 인원은 축소되거나 사외이사의 비중을 67%까지 확대하여 독립성을 과거 10년 중 가장 높은 수준으로 끌어올리고, AI 및 기술 분야의 최고 수준 전문가를 영입함으로써 전문성에 기반한 실질적인 견제와 균형 역할을 더욱 공고히 할 것입니다.

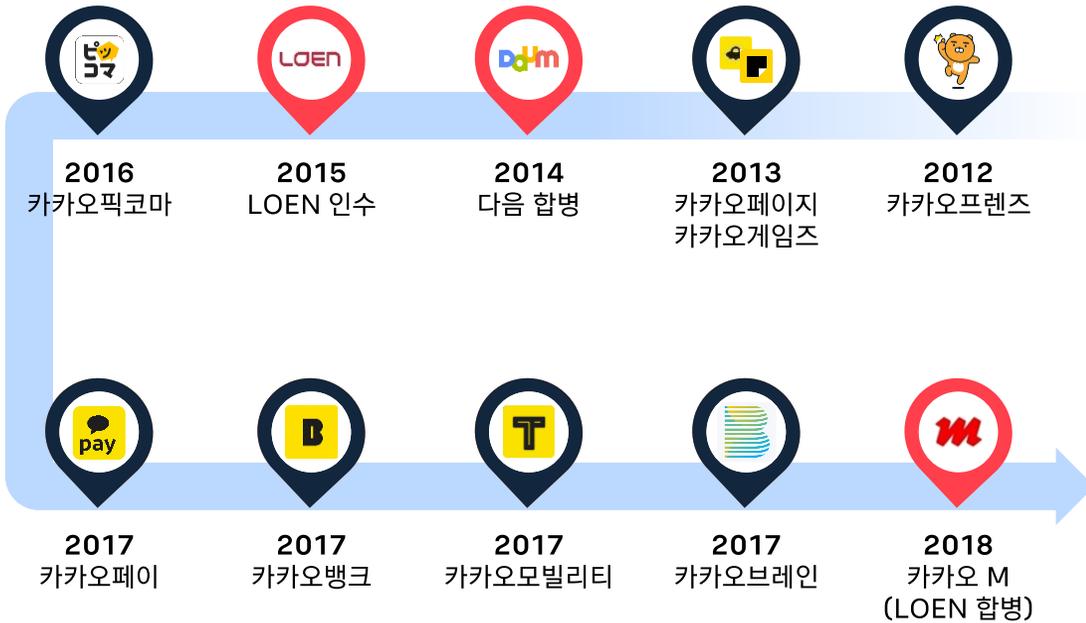
이와 같은 이사회 구조의 최적화와 핵심 전략과 정렬된 이사회 운영을 통해, 카카오는 빠르게 변화하는 기술 환경 속에서도 전략적 판단의 적시성과 이사회 논의의 깊이를 동시에 확보하고, 이사회가 회사의 중장기 성장과 주주가치 제고에 보다 실질적으로 기여할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

02 제 2-7호: 이사회 효율성 제고의 건 (1) 과거 포트폴리오 확장에 따른 이사회 확대 배경

과거 카카오는 사업 포트폴리오 다각화에 따라 플랫폼과 콘텐츠 산업 영역을 아우르는 산업 전문성을 갖춘 이사회 구성이 필요했음. 이에 따라 2016년 이사회 정원을 피어 대비 높은 수준으로 확장했고, 2018년 이사회 규모가 최대 수준(9명)으로 확대됨.

주요 사업 확장 연혁 (2012-2018)

● 서비스 런칭과 법인 출범 ● 사업구조 변화



이사회 정원 및 구성 (FY2015-FY2025)

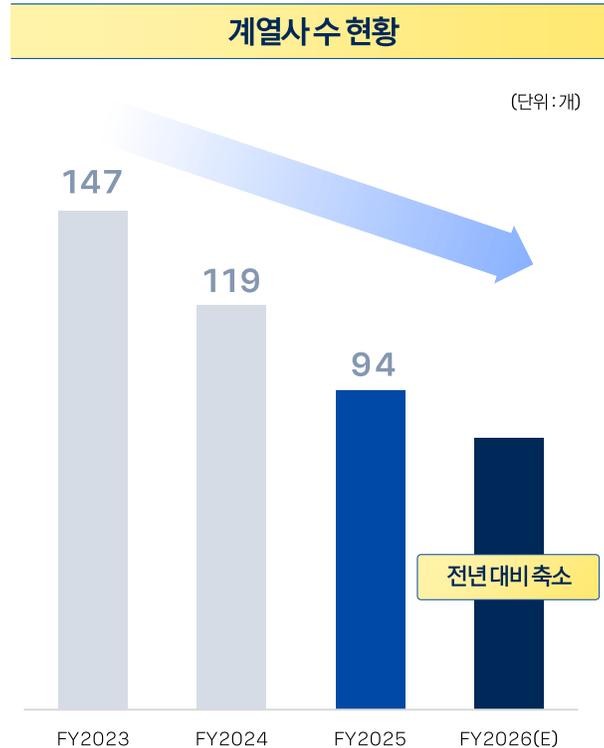
사업년도	이사의 총 수(명)	사내이사(명)	기타비상무이사(명)	독립이사(명)	독립성(%)
2015	6	2	0	4	66.7
2016	8	3	0	5	62.5
2017	7	3	0	4	57.1
2018	9	4	0	5	55.5
2019	7	3	0	4	57.1
2020	7	3	0	4	57.1
2021	7	3	0	4	57.1
2022	6	2	0	4	66.7
2023	7	2	1	4	57.1
2024	8	3	0	5	62.5
2025	8	3	0	5	62.5
평균	7.3	2.8	0.1	4.3	60.2%

02 제 2-7호: 이사회 효율성 제고의 건 (2) 전략 전환에 따른 이사회 최적화 필요성

다만, 카카오는 정신아 대표이사 선임 이후 전사 전략의 중심을 '사업 확장'에서 '선택과 집중'으로 전환해 왔으며, 핵심 역량인 특과 AI 전략을 본격화함. 이러한 기초 아래 비핵심 사업을 정리하고 계열사 수를 147개에서 94개로 축소하며 사업 구조를 재정비함.

선택과 집중 전략 Timeline

- 2024 2Q**
 - 특과 AI를 미래 성장 핵심 정의, 특비즈 성장 재가속과 AI 혁신에 리소스 집중
 - 비용 효율적인 B2C AI 서비스의 선제적인 출시 및 수익화 가능성 적극 탐색
- 2024 3Q**
 - 카카오 그룹 전반 핵심사업 중심의 성장기반 구축 지속적 추진 중
 - 특내 AI서비스/기능 출시 통해 혁신적인 가치 제공 및 BM 발굴
- 2024 4Q**
 - 특내 발견/탐색트래픽 확대 및 AI 출시 기반 유저 활동성 확대 계획 수립
 - 오픈AI 공동개발 서비스 및 AI에이전트 서비스 출시 예정
- 2025 1Q**
 - 콘텐츠 서비스와 소셜 기능 강화를 통해 슈퍼앱으로 진화 적극 추진
 - AI 관련 서비스 순차 출시하며 신성장 동력 기반 마련
- 2025 2Q**
 - 특 개편 AI 서비스 출시 통해 성장주에 걸맞은 매출 성장률로 복귀 목표
 - 특내 AI서비스 출시로 전국민 대상 첫 번째 B2C AI 서비스로 거듭날 예정
- 2025 3Q**
 - 특 광고 두 자릿수 이상 성장 회복 및 효율적인 거버넌스 기반 마련 완료
 - ChatGPT for Kakao 및 온디바이스 AI(CBT) 고도화 및 에이전트 AI 구현 목표
- 2025 4Q**
 - 150개에 달하던 계열사 수가 지난 연말을 기준으로 94개까지 크게 축소
 - 내실 강화와 함께 응축된 에너지를 바탕으로 AI·특 중심 성장으로 전략 전환



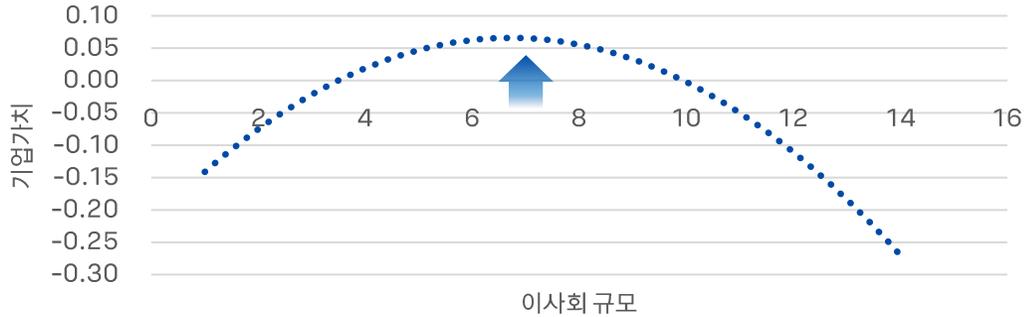
선택과 집중 전략 Timeline

- 일상 맥락을 이해하는 Agentic AI 구현**
 - 이용자 맥락 이해 기반 Agentic AI 구현 목표
 - sLLM, 모델 오케스트레이션 전략 통한 투자 효율화
 - 유연한 글로벌 파트너십 통한 B2C AI 서비스 출시
- 카카오톡 슈퍼앱으로 진화**
 - 슈퍼앱 전환과 서비스 고도화로 트래픽 질적 개선
 - 검색·탐색 등 부유형 트래픽 확대로 체류시간 증가
 - 중기적으로 체류시간 20% 증가 목표
- 광고 비즈니스 성장 가속화**
 - 특 개편 통한 광고 도입으로 광고 효율·ROAS 개선
 - 효율 개선 기반 신규 업종 및 중소형 광고주 유입 확대
 - 커머스, 검색 광고 확장 통한 포트폴리오 다변화

02 제 2-7호: 이사회 효율성 제고의 건 (3) FY2026 이사회 구성안

현재는 중장기 전략과 정렬된 이사회 최적화 및 정예화가 필요한 시점으로 이사회 정원을 기존 최대 11인에서 7인으로 조정하고자 함. 동시에, 급변하는 AI 시대가 요구하는 속도·전문성·책임성을 갖춘 이사회를 확립하기 위해, 특·AI를 중심 전략에 부합하는 전문성 중심의 이사회로 고도화 하고자 함.

이사회 규모와 기업가치 분석¹⁾



1. 카카오 이사회 적정 규모 확립

대신경제연구소가 국내 상장사 2,500여 개의 10년치 데이터를 대상으로 실시한 실증 분석 결과, 기업가치를 결정짓는 지표를 종합적으로 고려했을 때 **가장 이상적인 이사회 규모는 7명인 것으로 도출되었습니다.** 추세선 그래프에서 확인되듯, 이사회 규모와 기업가치 사이에는 특정 임계점까지 성과가 상승하다가 그 수치를 넘어서면 오히려 하락하는 역U자형 상관관계가 명확히 나타납니다. 이는 이사회가 일정 수준 이상으로 비대해질 경우, **의사결정의 복잡성이 증가하고 소통 비용이 상승하여 경영 효율성이 저하**되기 때문입니다. 따라서 카카오는 이사회 규모를 7인으로 최적화함으로써, **효율성이 한층 강화된 이사회 운영 체계를 구축하고자 합니다.**

1) 기업가치 = Tobin's Q: 시장 가치 + ROA: 총자산순이익률 + TAG: 총자산성장률

이사회 역량 구성표 (안)

*제 31기 정기주주총회 이후 기준

정원 7명	이사회 6명		사내이사 2명	독립이사 4명		독립성 67%
구분	정신아	신종환	함춘승	김선욱	차경진	김영준
법률/규제, 정책			✓	✓	✓	
기업경영/투자	✓	✓	✓	✓	✓	✓
재무/회계		✓	✓			✓
디지털/기술/보안	✓				✓	✓
브랜드/커뮤니케이션	✓		✓			
리스크 관리/이해관계자대응		✓	✓	✓		
ESG			✓		✓	✓
AI	✓				✓	✓

2. 핵심 사업 전문 독립이사 선임 및 전문성 강화

카카오는 FY2026부터 새로운 이사회 체제 하에서, **특·AI 중심의 핵심 전략 실행을 가장 효과적으로 뒷받침할 수 있는 전문성 중심의 이사회를 구축하겠습니다.**

단순히 규모를 줄이는 것이 아니라, AI·기술/보안·재무/투자·리스크/규제 등 핵심 영역의 전문성을 균형 있게 확보하고, 이에 기반해 의사결정의 속도와 밀도, 책임성을 동시에 강화하겠습니다.

02 제 2-7호 : 이사회 효율성 제고의 건 (3) FY2026 이사회 구성안

이사회 67%를 독립이사로 구성하는 한편, CEO와 이사회 의장을 분리하면서 독립성 강화를 이어오고 있음. 카카오는 앞으로도 글로벌 수준의 투명하고 책임 있는 지배구조 체계를 공고히 하고자 함.

주요 Peer 대비 이사회 구성 현황

기업명	정관 규정	이사 선임 현황				정관 대비 (%)	독립이사 (%)	
		총원	사내	독립	기타			
카카오	주총 이전	11	8	3	5	0	64%	63%
	과거 평균	11	7.3	2.8	0.1	4.3	66%	59%
	주총 이후	7	6	2	4	0	86%	67%
N사	7	7	2	4	1	100%	57%	
KOSPI 200	10.5	7.2	2.6	4.2	0.4	69%	58%	

3. 이사회 정원 최적화를 통한 독립성 강화

경영 효율성 제고를 넘어, 카카오는 이번 정관 변경을 통해 **이사회 독립성 또한 한층 강화하고자 합니다**. 주주총회 이후 이사회 내 사외이사 비중은 기존 63%에서 67%로 향상되며, 이를 통해 **경영진에 대한 견제와 감독 기능을 보다 강화**할 수 있습니다. 이러한 독립성 수준은 지난 10년간의 평균 비중인 59%를 유의미하게 상회할 뿐만 아니라, 주요 Peer 그룹 및 KOSPI 200 평균인 58%와 비교해도 독립성이 충분히 확보된 선진적인 지배구조임을 시사합니다. 결과적으로, 카카오는 이사회 정예화를 통해 **의사결정의 전문성과 이사 개개인의 책임성을 강화**하고, 급변하는 경영 환경에 기민하게 대응함으로써 **주주 가치를 극대화할 수 있는 독립적이고 효율적인 의사결정 체계를 확립하고자 합니다**.

글로벌 Peer 그룹 대비 비교

기업명	이사회 의장 분리 현황	여성 대표이사
카카오	O	O
N사	X	O
미국 A사	O	X
미국 M사	X	X
중국 A사	X	X
중국 T사	X	X
중국 B사	X	X
일본 L사	X	X

4. 대표이사 이사회 의장 분리 및 이사회 다양성 확보

다수의 글로벌 빅테크들과는 달리, 카카오는 2021년 선제적으로 대표이사과 이사회 의장 두 직책을 분리한 바 있으며 **앞으로도 이 원칙을 지켜 독립이사 주도의 투명한 이사회를 운영하고자 합니다**. 아울러, 이사회 의장 분리와 여성 대표이사 선임을 동시에 달성함으로써 지배구조의 투명성과 이사회 다양성을 모두 확보하고, 전문성과 포용성을 바탕으로 **미래 성장 동력을 한층 강화해 나갈 예정입니다**.

02 제 2-8호:기타 일부조항 변경의 건

변경전

부칙(2026.03.26)

(신설)

변경후

부칙(2026.03.26)

제 1조(시행일) 이 정관은 2026년 3월 26일부터 시행한다.

변경 사유

본 안건은 이번 정관 개정 사항 전반의 시행 시점을 명확히 하기 위해 부칙에 시행일을 규정하고자 하는 것입니다.

개정 정관의 적용 시점을 2026년 3월 26일로 명시함으로써, 정관 개정에 따른 혼선 없이 제도가 일관되게 적용될 수 있도록 하고자 하며, 세부 조항별 경과 규정을 통해 법령과 정관 간의 적용 시점을 일치시키고자 합니다.

03 제 3-1호 : 정신아 사내이사 선임의 건



정신아

출생년월 : 1975.02
 성별 : 여성
 전문 분야 : 경영/투자, AI
 임기 : 2년
 선임 구분 : 재선임

학력

미시간대학교 로스 경영대학원 MBA
 연세대학교 대학원 경영학과 마케팅 석사
 연세대학교 불어불문학과/경영학과 학사

주요 경력

現 카카오 대표이사
 現 카카오 CA협의체 의장
 카카오벤처스 대표이사
 네이버 수석부장
 보스턴컨설팅그룹 컨설턴트

추천 사유

정신아 사내이사 후보자는 취임 이후 카카오의 거버넌스 및 리스크 관리 체계를 전반적으로 점검·개선하며, 이사회와 경영진 간 감독 및 책임 구조를 보다 명확히 하는 등 회사의 경영 안정성과 신뢰 회복에 핵심적인 역할을 수행해 왔습니다. 특히 취임 직후부터 계열사 구조 개편과 지배구조 효율화를 속도감 있게 추진하며, 복잡하게 확장되었던 그룹 구조를 단순화하고 핵심 사업 중심의 운영 체계를 구축하는 데 기여하였습니다. 이러한 변화는 카카오의 중장기 전략 실행을 뒷받침하는 기초 체력을 회복하는 데 중요한 기반이 되었습니다.

후보자는 재임 기간 동안 핵심 사업에 대한 선택과 집중, 전사적인 비용 효율화 등을 통해 재무 구조 개선을 주도하였으며, 그 결과 분기 및 연간 기준 최대 매출과 영업이익을 기록하는 등 유의미한 재무적 성과를 달성 하였습니다. 이는 일회성 요인이 아닌 사업 구조 개선과 실행력에 기반한 성과로 평가되며, 카카오의 수익성과 재무 안정성을 동시에 제고하는 데 기여한 것으로 판단됩니다.

아울러 후보자는 AI를 카카오의 중장기 핵심 성장 동력으로 명확히 설정하고, 이를 실행 단계로 이끄는 데 중심적인 역할을 수행하고 있습니다. 카카오톡과 AI의 결합을 중심으로 한 전사적 AI 이니셔티브를 주도하며, 글로벌 AI 파트너십, 자체 AI 기술 고도화, 사용자 중심의 서비스 구현 등을 통해 향후 성장 전략의 구체화를 이끌고 있습니다. 현재는 중장기 방향성이 설정된 이후 이를 본격적으로 실행하고 성과로 연결해야 하는 중요한 시점으로, 전략의 연속성과 일관된 리더십이 주주가치 제고에 더욱 부합한다고 판단됩니다.

이와 함께 후보자는 총주주수익률(TSR) 연계 보수체계 확대, 자사주 매입 등을 통해 책임 경영과 주주가치 제고에 대한 의지를 행동으로 보여 왔으며, AI 인재 육성 및 소상공인 지원 등 사회적 책임 이행에도 지속적으로 힘써 왔습니다.

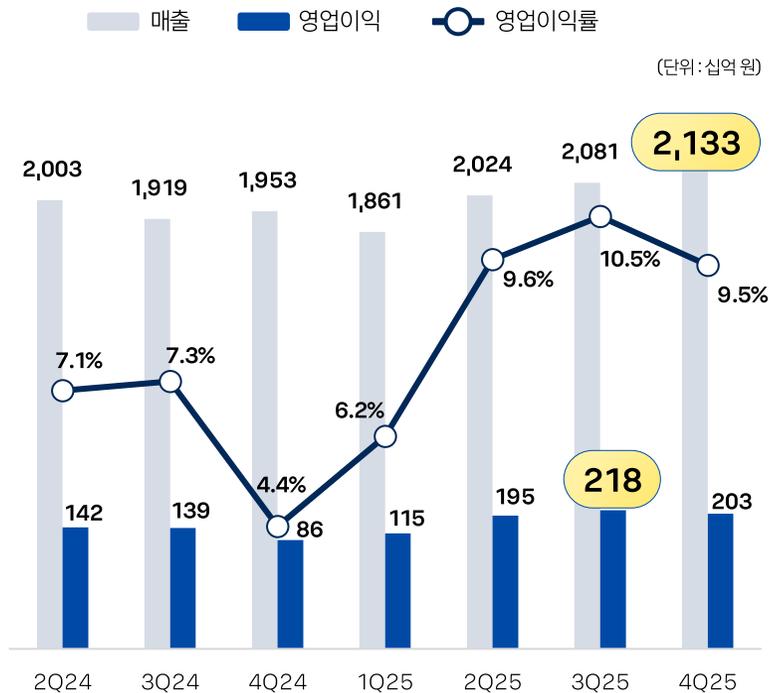
이와 같은 점을 종합할 때, 정신아 후보자는 카카오의 경영 안정성 확보와 재무 성과 개선을 이끌어 왔을 뿐만 아니라, AI를 중심으로 한 중장기 성장 전략을 지속적으로 실행해 나갈 수 있는 최적의 리더로 판단되며, 이에 사내이사 및 대표이사 후보로 추천합니다.

03 제 3-1호 : 정신아사내이사 선임의 건

대표이사 임기 동안 대내외 불확실성 속에서도 매출과 영업이익의 동반 성장을 달성하고, 그룹 거버넌스 효율화와 특·AI 중심의 전략 전환을 통해 카카오의 중장기 성장 기반을 확립.

정신아 후보자 대표이사 선임 이후 성과

재무 성과 개선



FY2025 성과 Highlight

- 사상 최초 매출 8조원 초과, 최대 영업이익 7,320억원
- 연간 영업이익률 2년 연속 개선
- 연간 영업이익률 9.0% 기록, 전년 대비 2.7%p 개선

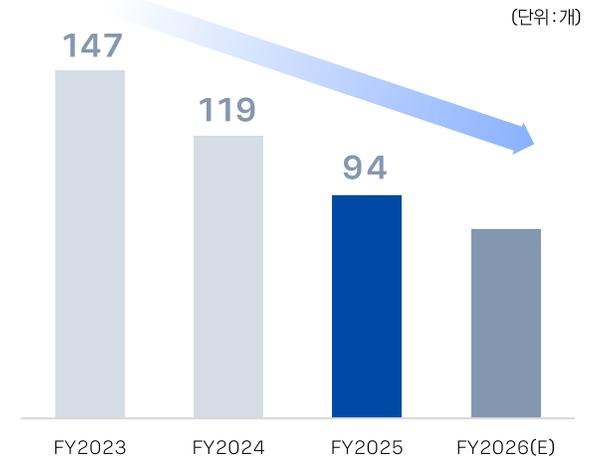
분기 성과 Highlight

- 역대 최대 분기 매출(4Q25), 영업이익(3Q25) 기록
- 영업이익 3Q25, 4Q25 두 분기 연속 2천억원 상회
- 분기 영업이익률 4년 만에 두 자릿수 복귀 (3Q25)
- 4Q25 영업이익률 9.5%, 전년 대비 5.1%p 개선

거버넌스 개선

- FY23년 대비 계열사 36% 감소
- AI·특 중심의 핵심 사업에 선택과 집중하여 효율화 기조 지속 추진 예정

계열사수 현황



03 제 3-2호: 김영준 사외이사 선임의 건



학력

하버드대학교 익스텐션스쿨 재무 석사
 조지워싱턴대학교 경제학 박사
 컬럼비아대학교 경제학 학사
 고려대학교 경영학과 학사

주요경력

現 고려대학교 기술경영전문대학원 교수
 한국생산성학회 회장
 고려대학교 기술경영전문대학원 부원장/주임교수
 국가과학기술자문회의 전문위원
 텍사스A&M국제대학교 경영대학 조교수

최대주주와의 관계	해당 없음
해당 법인과 최근 3년간의 거래내역	
채납사실 여부	
부실기업 경영진 여부	
법령상 결격사유 유무	

추천 사유

김영준 사외이사 후보자는 기술경영과 금융경제 분야에 대한 폭넓은 연구와 자문 경험을 바탕으로, 기술 혁신이 기업의 전략과 중장기 가치에 미치는 영향을 종합적으로 분석해 온 전문가입니다. 특히 AI를 포함한 첨단 기술이 기업 성장의 핵심 동력으로 작용하는 환경에서, 기술의 가능성과 한계를 함께 고려하며 전략적 판단을 내릴 수 있는 시각을 갖추고 있습니다.

대한민국을 대표하는 IT 기업이자 AI 중심 기업으로 도약하고 있는 카카오의 경우, 기술 혁신을 단순한 성과 창출 수단이 아니라 중장기 전략과 지속 가능한 성장 구조 속에서 점검하는 이사회 역할이 중요합니다. 후보자는 기술전략, 기술사업화, 연구개발(R&D) 정책 등에 대한 전문적 식견을 바탕으로, AI와 신기술 관련 의사결정이 회사의 전략 방향과 정합적으로 이루어질 수 있도록 이사회 차원의 논의에 기여할 수 있는 인물입니다.

아울러 후보자는 학계와 공공 부문에서 축적한 객관적 분석 역량과 정책적 시야를 통해, 기술 발전에 따라 새롭게 등장하는 경영 환경 변화와 사회적 요구를 균형 있게 검토할 수 있는 강점을 보유하고 있습니다. 이러한 시각은 이사회가 기술 혁신과 기업의 책임, 성장과 안정 간의 균형을 유지하며 합리적인 의사결정을 내리는 데 기여할 것으로 기대됩니다.

이와 같은 점을 종합할 때, 김영준 후보자는 기술 중심 기업의 전략적 방향 설정과 이사회 논의의 질적 수준을 제고하는 데 기여할 수 있는 책임자로 판단되며, 이에 사외이사 후보로 추천합니다.

03 제 3-3호: 차경진 사외이사 선임의 건



차경진

출생년월: 1983.09
 성별: 여성
 전문 분야: 데이터, ESG
 임기: 2년
 선임 구분: 재선임

학력

호주국립대학교(Australian National University) 경영정보시스템 박사
 태즈메니아주립대학교 정보시스템 학사

주요경력

現 한양대학교 경영대학 경영정보시스템전공교수, 비즈니스인포메틱스학과 학과장
 現 서울특별시 산학협력사업심의위원회 심의위원
 現 경찰청 미래치안국 자문위원
 現 (주)신세계아이앤씨 사외이사
 現 서울특별시 산학협력사업심의위원회 심의위원
 現 한국경영정보학회 상임이사
 現 기재부 중장기전략위원회 위원

최대주주와의 관계	해당 없음
해당 법인과의 최근 3년간의 거래내역	
체납사실 여부	
부실기업 경영진 여부	
법령상 결격사유 유무	

추천 사유

차경진 사외이사 후보자는 데이터 및 정보시스템 분야에 대한 전문성을 바탕으로, 지난 2년간 카카오 이사후보추천위원회 위원장과 감사위원회 위원으로서 성실히 직무를 수행하며 이사회와 독립성과 감독 기능 강화에 기여해 왔습니다. 특히 이사후보추천위원회 위원장으로서 이사회 구성의 공정성과 투명성 제고를 위한 역할을 충실히 수행하였으며, 감사위원회 위원으로서 회사의 내부통제, 데이터 관리 및 정보보안 관련 사항에 대해 지속적인 점검과 의견을 제시해 왔습니다.

후보자는 학계와 공공부문에서의 다양한 자문 경험을 통해 데이터 활용, 개인정보 보호, 정보보안, 디지털 거버넌스 등과 관련한 정책·제도적 논의에 폭넓게 참여해 온 바 있으며, 이러한 경험을 바탕으로 ESG 전반에 걸친 리스크 관리와 책임 있는 경영 체계 구축에도 실질적인 기여가 가능한 인물입니다. 특히 데이터 보호, 투명한 의사결정 구조, 책임 있는 기술 활용 등 ESG의 핵심 요소와 밀접한 영역에서 전문성을 갖추고 있어, 이사회 내 관련 논의의 깊이와 균형을 제고하는 데 기여해 왔습니다.

또한 후보자는 대주주 등으로부터 독립적인 지위를 유지하며, 합리적이고 윤리적인 판단을 바탕으로 사외이사로서의 책임과 역할을 성실히 이행해 왔습니다. 지난 재임 기간 동안의 활동 성과와 전문성, 그리고 향후에도 회사의 내부통제 및 ESG 관점의 감독 기능 강화를 지속적으로 뒷받침할 수 있는 책임자라는 점을 종합적으로 고려할 때, 이에 차경진 후보자를 사외이사 후보로 재추천합니다.

04 제 4호: 감사위원회 위원이 되는 사외이사 선임의 건 (함춘승)



함춘승

출생년월 : 1964.01
 성별 : 남성
 전문 분야 : 경영/투자, 재무
 임기 : 3년
 선임 구분 : 재선임

학력

예일대학교 경제정치학 학사

주요 경력

現 피에이치앤컴퍼니(주) 사장
 現 (주)루트로닉 리스크관리자 (Chief Risk Officer)
 씨티글로벌마켓증권 주식회사 대표이사 사장
 아이엔지 베어링증권(주) 서울지점 전무이사 (주식총괄)
 LG증권 런던/홍콩현지법인 이사 (트레이딩, 법인영업)
 슈로더증권 서울사무소 런던본사 (리서치, 법인영업)
 씨티은행 뉴욕본사 (International Private Banking)

최대주주와의 관계	해당 없음
해당 법인과의 최근 3년간의 거래내역	
체납사실 여부	
부실기업 경영진 여부	
법령상 결격사유 유무	

추천 사유

함춘승 사외이사 및 감사위원회 위원 후보자는 씨티그룹 글로벌마켓증권 대표이사 사장 등을 역임한 투자 및 리스크 관리 분야의 전문가로서, 글로벌 금융 시장 전반에 대한 깊은 이해와 풍부한 경영 경험을 보유하고 있습니다. 후보자는 금융투자업계에서 쌓아온 오랜 경험을 바탕으로, 회사의 지속적인 성장과 신규 사업 확대 과정에서 수반되는 재무적·시장적 리스크를 면밀히 검토하고, 이사회에 실효성 있는 의견을 제시해 왔습니다.

후보자는 지난 2년간 카카오 이사회 의장으로서 이사회 운영을 총괄하며, 이사회가 경영진에 대한 건설적인 견제와 균형 있는 감독 기능을 수행할 수 있도록 이끌어 왔습니다. 특히 이사회 안건의 심도 있는 논의와 합리적인 의사결정이 이루어질 수 있도록 중립적이고 독립적인 관점에서 이사회 논의를 주재하며, 이사회 본연의 역할과 책임을 충실히 수행해 왔습니다.

아울러 후보자는 지난 임기 동안 감사위원회 위원장으로서 재무 보고의 투명성 제고, 내부통제 및 전사적 리스크 관리체계 점검 등 감사위원회의 핵심 기능을 독립적이고 효율적으로 수행해 왔습니다. 글로벌 금융 기관 및 금융투자회사에서 축적한 투자-리스크 관리 전문성은 회사의 재무 건전성과 리스크 관리 수준을 한층 강화하는 데 기여하였으며, 주요 경영 사안에 대해 객관적이고 전문적인 조언을 지속적으로 제공해 왔습니다.

또한 후보자는 당사 및 경영진과의 거래 관계나 이해관계가 없어 사외이사로서의 독립성을 엄격히 유지하고 있으며, 관계 법령에서 정한 독립성 요건을 모두 충족하고 있습니다. 지난 임기 동안 검증된 후보자의 전문성, 책임감, 독립성을 고려할 때, 향후에도 이사회 의장 및 감사위원회 위원으로서 회사의 안정적인 경영 활동과 투명성 제고, 중장기 기업가치 제고에 지속적으로 기여할 수 있는 적임자로 판단됩니다. 이와 같은 점을 종합하여 함춘승 후보자를 사외이사 및 감사위원회 위원으로 추천합니다.

05 제 5호: 감사위원회 위원 선임의 건 (김영준)



김영준

출생년월 : 1968.12
 성별 : 남성
 전문 분야 : AI, ESG, 재무
 임기 : 3년
 선임 구분 : 신규 선임

학력

하버드대학교 익스텐션스쿨 재무 석사
 조지워싱턴대학교 경제학 박사
 컬럼비아대학교 경제학 학사
 고려대학교 경영학과 학사

주요경력

現 고려대학교 기술경영전문대학원 교수
 한국생산성학회 회장
 고려대학교 기술경영전문대학원 부원장/주임교수
 국가과학기술자문회의 전문위원
 텍사스A&M국제대학교 경영대학 조교수

최대주주와의 관계	해당 없음
해당 법인과의 최근 3년간의 거래내역	
채납사실 여부	
부실기업 경영진 여부	
법령상 결격사유 유무	

추천 사유

김영준 감사위원 후보자는 경제학 및 재무 분야에 대한 심도 있는 학문적 기반과 함께, 기술경영과 금융 경제를 아우르는 전문성을 보유한 인물로서 기업의 재무 활동과 경영 의사결정 전반을 객관적으로 검토할 수 있는 역량을 갖춘 전문가입니다. 특히 기술 투자, 연구개발(R&D), 신사업 추진 등 기술 기반 기업의 주요 경영 활동이 재무적 타당성과 합리적인 기준에 따라 이루어지고 있는지를 분석할 수 있는 전문 식견을 보유하고 있습니다.

후보자는 학계 및 공공 부문에서 다양한 평가·자문 활동을 수행하며, 정책·사업·재무 전반에 대한 검증과 평가 역할을 지속적으로 수행해 온 경험을 보유하고 있습니다. 이러한 경험은 감사위원회 위원으로서 회사의 재무 보고, 내부통제 체계, 주요 경영 활동에 대해 독립적이고 중립적인 시각에서 점검하고, 필요한 경우 합리적인 의견을 제시하는 데 중요한 자산이 될 것으로 판단됩니다.

또한 후보자는 기술 혁신이 빠르게 진행되는 환경 속에서, 기술 투자 확대에 따라 수반되는 재무적 리스크와 경영 리스크를 균형 있게 점검할 수 있는 역량을 갖추고 있습니다. 이는 인공지능(AI)을 핵심 성장 동력으로 삼고 있는 카카오의 사업 특성을 고려할 때, 감사위원회가 수행해야 할 리스크 관리 및 감독 기능을 한층 강화하는 데 기여할 수 있는 요소입니다.

아울러 김영준 후보자는 관계 법령에 따른 감사위원의 독립성 요건을 모두 충족하고 있으며, 최대주주 및 경영진으로부터 독립된 위치에서 객관적이고 공정한 판단을 내릴 수 있는 인물로 판단됩니다. 이러한 전문성과 독립성을 바탕으로, 후보자가 감사위원회 위원으로 선임될 경우 감사위원회의 독립성과 전문성을 제고하고, 주주 권익 보호와 회사의 건전한 경영 기반 확립에 실질적으로 기여할 수 있을 것으로 판단되어 감사위원회 위원 후보로 추천합니다.

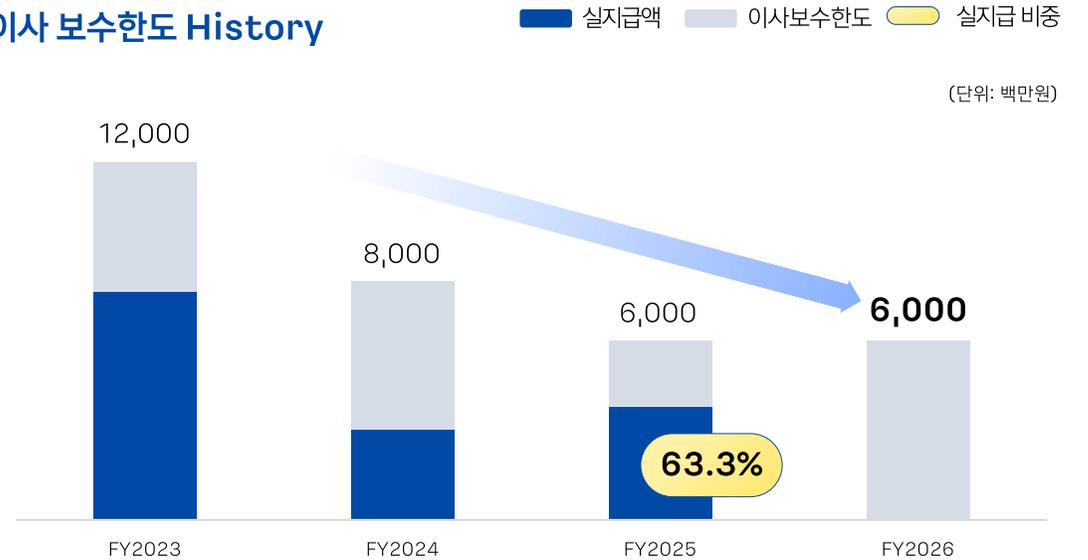
상법 제388조에 의거 이사에게 지급할 보수한도를 다음과 같이 전년과 동일하게 승인 받고자 합니다.

FY2025 이사 보수한도	
보수한도	60억 원
실제 지급된 보수 총액(비중)	38억 원 (63.3%)
이사의 수	8명
구성	대표이사 1명
	사내이사 2명
	사외이사 5명



FY2026 이사 보수한도	
보수한도	60억 원
이사의 수	6명
구성	대표이사 1명
	사내이사 1명
	사외이사 4명

이사 보수한도 History



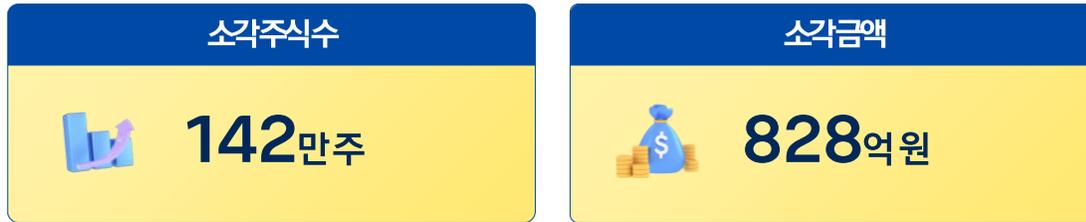
보수한도 합리화 및 한도 대비 실지급 비중 개선

이사 수는 감소하였으나, 회사의 경영성과가 개선되는 가운데, 이사회 구성원의 역할과 책임이 확대되고 있는 점을 감안하여 보수 한도는 기존 수준을 유지하고자 합니다. 다만, 성과와 연계된 보상 원칙 하에 한도와 실지급액 간의 괴리를 축소함으로써 보수 한도의 실효성을 제고하고, 주주가치 제고 및 우수 인재 유지를 고려한 경쟁력 있는 보상 체계를 운영해 나갈 예정입니다.

*보수총액에는 퇴직금과 스톡옵션 행사이익은 제외

당사 정관 제11조의2에 따라 주주가치 제고를 목적으로 자기주식 소각을 실시하고자 합니다.

자기주식 소각 세부 사항



주요 일정

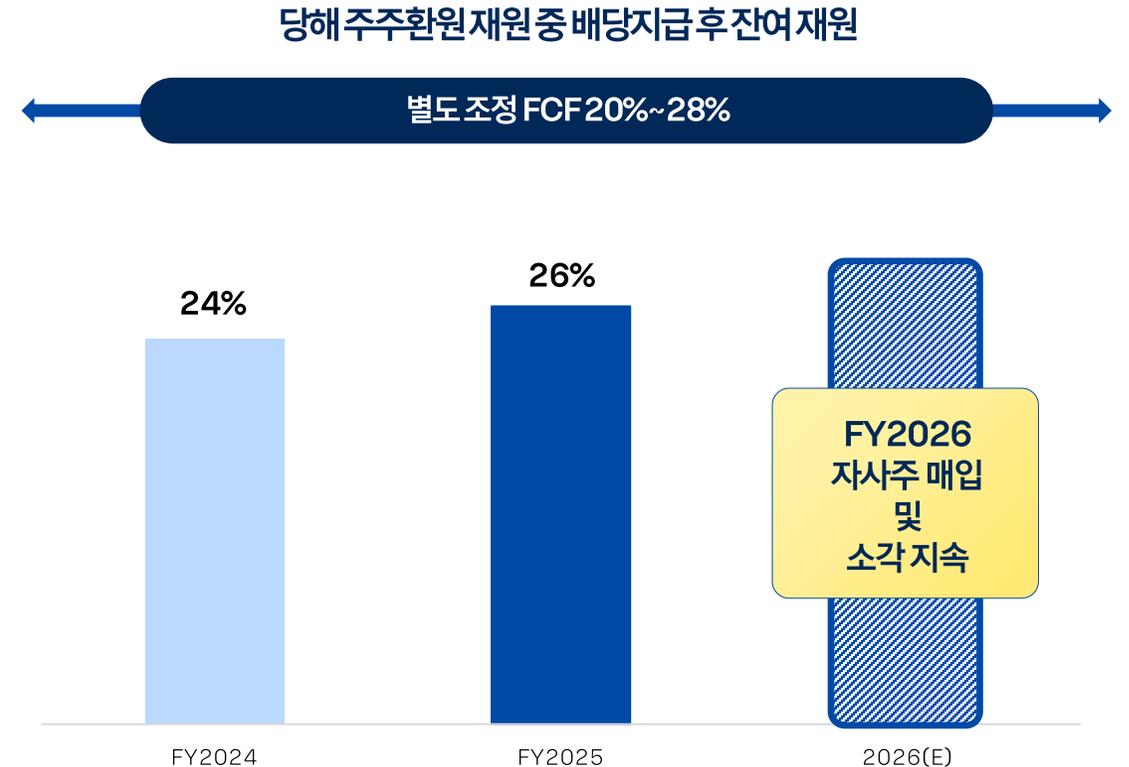
주식의 종류	감자주식수	감자비율	감자기준일	감자전자본금 (발행주식수)	감자후자본금 (발행주식수)
보통주 ¹⁾	1,420,723주	0.32%	2026년 4월 30일	44,326,642,800원 (442,766,428주)	44,184,570,500원 (441,345,705주)

상세내용

구분	관련일정
주주총회 예정일	2026년 3월 26일
채권자이의제출기간	2026년 3월 27일 ~ 2026년 4월 29일
효력발생일	2026년 4월 30일
변경상장 예정일	2026년 5월 19일

1) 상기 자본금 및 발행주식수는 2026 2월 24일 (자료 게재일) 기준입니다.

자사주 소각 계획



08 제 8호 : 자본준비금 감액 승인의 건

상법 제461조의 2에 따라 주주가치 제고를 목적으로 자본준비금 감액을 실시하고자 합니다.

자본준비금(주식발행초과금) 감액 승인의 건

 **감액 대상** 주식발행초과금 (현재 잔액 약 5.9조 원)

 **감액 금액** **1,000억 원** (향후 약 3개년 배당 가능 자원 수준)

- 개인주주의 경우 비과세 배당은 원천징수(15.4%)를 하지 않으며, 주주는 배당금액 전액을 수령하게 됩니다.
- 법인주주의 경우, 내국법인이 보유한 주식의 장부가액을 한도로 법인세법상 익금불산입이 적용됩니다.

- ✓ 당사는 배당금 자원 마련 및 주주환원정책의 안정적 실행을 위해 상법 제461조의2(준비금의 감소)에 따라 자본준비금(주식발행초과금)을 전입하고자 함.
- ✓ 확정 자본준비금을 전입하여 FY2026 이후 지급 예정인 배당 재원으로 활용하고, 주주들에게 세제 혜택(비과세 등)이 있는 감액배당을 실시하고자 함.
- ✓ 본 건은 회사의 재무안정성에 중대한 영향을 미치지 않으며, 중장기 주주환원정책의 예측 가능성을 제고하기 위한 목적임.

09 제 9호 : 자기주식 보유·처분 계획 승인의 건

상법 제341조의4 제2·3항에 따라 임직원 보상 및 주식 소각을 목적으로 하는 자기주식의 취득·보유·처분 계획을 승인 받고자 합니다.

자기주식 보유·처분 계획

현재 보유 자기 주식 수



2,427,464주

소각 예정 자기 주식 수



1,420,723주

처분 예정 자기 주식 수



최대 1,006,741주

☞ 예정 보유 기간 및 처분 시기

26년 3월 26일 ~ 27년 정기주주총회 개최일

- ☑ 공시서류 제출일 현재 회사는 발행주식총수 대비 0.55%에 해당하는 자기주식 2,427,464주를 보유하고 있으며, 이 중 1,420,723주는 제31기 정기주주총회 승인을 얻은 후 소각 예정입니다. 소각 이후 잔여 자기주식인 1,006,741주는 임직원 보상 목적으로 활용할 계획입니다.
- ☑ 임직원 보상 목적에 따른 실제 자기주식의 처분수량이 처분 대상에 미달할 경우, 처분되지 아니한 자기주식에 대해서는 관련 법령에 따라 정해진 기간 내 소각을 검토할 예정입니다. 다만, 해당 주식의 계속 보유 또는 처분이 필요하다고 판단되는 경우에는 제32기 정기주주총회에서 승인을 받을 예정입니다.
- ☑ 실제 처분수량은 지급일 기준 재직인원, 보상 시점의 주가 등에 따라 변동될 수 있습니다.

kakao

주식회사 카카오
제 31기 정기주주총회 의안설명서

PART 05

Appendix

01 연결재무재표

02 별도재무재표

유의사항

당기 연결·별도재무제표는 감사 전 연결·별도재무제표로, 공시서류 제출일 현재 회계 감사인의 감사가 완료되지 않아 관련 내용은 회계 감사과정에서 변동될 수 있습니다. 외부감사인의 감사의견을 포함한 최종 연결·별도재무제표는 향후 전자공시시스템 (<http://dart.fss.or.kr>)에 공시예정인 당사의 연결·별도 감사보고서를 참조하여 주시기 바랍니다.

연결재무제표 손익계산서

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
영업수익	7,864,033	8,099,148	235,114	2.99%	1,860,594	2,024,196	2,081,159	2,133,199
영업비용	7,368,756	7,367,111	-1,644	-0.02%	1,745,654	1,828,897	1,862,806	1,929,755
영업이익	495,278	732,037	236,759	47.80%	114,940	195,299	218,353	203,445
기타수익	172,644	313,825	141,181	81.78%	103,579	75,541	43,176	91,529
기타비용	711,984	510,215	-201,769	-28.34%	28,074	72,468	42,070	367,603
금융수익	405,185	391,757	-13,428	-3.31%	100,629	53,573	70,088	167,468
금융비용	367,898	385,049	17,151	4.66%	123,086	71,051	44,197	146,715
지분법이익	147,351	153,885	6,534	4.43%	50,751	35,175	34,772	33,188
지분법손실	90,910	63,885	-27,025	-29.73%	16,415	11,661	15,134	20,676
법인세비용차감전순이익	49,665	632,354	582,689	1173.23%	202,324	204,406	264,988	-39,364
법인세비용	160,486	97,763	-62,722	-39.08%	-7,426	23,201	61,686	20,302
당기순이익(손실)	-161,871	525,715	687,586	흑자전환	200,334	171,815	192,863	-39,297

연결재무제표 재무상태표

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
유동자산	10,721,670	12,378,724	1,657,054	15.46%	10,639,790	11,267,556	12,141,154	12,378,724
비유동자산	15,051,358	15,419,808	368,450	2.45%	15,262,481	15,295,020	14,750,204	15,419,808
자산총계	25,773,028	27,798,532	2,025,504	7.86%	25,902,271	26,562,575	26,891,358	27,798,532
유동부채	8,545,228	8,780,501	235,272	2.75%	8,291,221	8,189,437	8,620,025	8,780,501
비유동부채	3,284,906	3,782,509	497,603	15.15%	3,275,728	3,783,588	3,617,981	3,782,509
부채총계	11,830,134	12,563,010	732,876	6.19%	11,566,948	11,973,025	12,238,006	12,563,010
자본금	44,416	44,300	-117	-0.26%	44,437	44,251	44,282	44,300
자본잉여금	8,911,043	8,803,321	-107,722	-1.21%	8,913,976	8,825,215	8,820,839	8,803,321
자본조정	-34,079	-82,389	-48,310	-141.76%	-32,551	-88,731	-86,642	-82,389
기타포괄손익누계액	-723,579	-171,683	551,895	-76.27%	-619,288	-467,357	-812,022	-171,683
이익잉여금	1,943,498	2,693,875	750,376	38.61%	2,086,014	2,261,557	2,648,785	2,693,875
비자배지분	3,801,594	3,948,100	146,505	3.85%	3,942,735	4,014,616	4,038,110	3,948,100
자본총계	13,942,894	15,235,523	1,292,629	9.27%	14,335,322	14,589,550	14,653,352	15,235,523
부채와자본총계	25,773,028	27,798,532	2,025,504	7.86%	25,902,271	26,562,575	26,891,358	27,798,532

연결재무제표 현금흐름표

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
영업활동현금흐름	1,250,459	1,399,332	148,873	11.91%	222,217	623,769	937,023	1,399,332
투자활동현금흐름	10,423	-476,589	-487,012	-4672.58%	-472,725	-543,797	-136,000	-476,589
재무활동현금흐름	-521,317	-704,515	-183,197	35.14%	-364,383	-493,765	-592,331	-704,515
현금및현금성자산에대한환율변동효과	47,894	-21,093	-68,987	-144.04%	19,795	-14,308	-6,990	-21,093
현금및현금성자산의순증가(감소)	787,458	197,136	-590,323	-74.97%	-595,096	-428,101	201,701	197,136
매각예정자산집단에포함된 현금및현금성자산	-6,883	6,883	13,766	-200.00%	6,883	6,883	6,883	6,883
기초현금및현금성자산	5,389,191	6,169,766	780,575	14.48%	6,169,766	6,169,766	6,169,766	6,169,766
기말현금및현금성자산	6,145,133	6,373,784	228,651	3.72%	5,581,553	5,748,548	6,378,350	6,373,784

별도재무제표 손익계산서

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
영업수익	2,595,101	2,680,861	85,760	3.30%	661,738	654,618	638,437	726,068
영업비용	2,103,132	2,240,619	137,487	6.54%	557,812	546,780	537,901	598,127
영업이익	491,970	440,242	-51,727	-10.51%	103,926	107,839	100,536	127,942
기타수익	47,091	96,951	49,860	105.88%	5,158	62,711	9,045	20,037
기타비용	489,630	260,676	-228,954	-46.76%	11,842	57,737	11,767	179,329
금융수익	212,125	250,259	38,134	17.98%	73,849	16,928	13,738	145,744
금융비용	91,416	207,753	116,337	127.26%	82,098	100,182	12,877	12,596
법인세비용차감전순이익	170,139	319,023	148,884	87.51%	88,993	29,558	98,674	101,798
법인세비용	131,982	84,831	-47,151	-35.73%	8,844	12,412	33,582	29,994
당기순이익(손실)	38,157	234,192	196,035	513.77%	80,149	17,146	65,092	71,804

별도재무제표 재무상태표

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
유동자산	2,471,464	2,606,897	135,433	5.48%	2,195,859	2,156,193	2,287,838	2,606,897
비유동자산	9,136,023	8,983,472	-152,551	-1.67%	9,126,370	9,200,782	9,176,349	8,983,472
자산총계	11,607,487	11,590,369	-17,118	-0.15%	11,322,229	11,356,976	11,464,187	11,590,369
유동부채	2,771,147	2,626,569	-144,578	-5.22%	2,459,864	2,458,659	2,541,678	2,626,569
비유동부채	1,622,015	1,486,216	-135,799	-8.37%	1,588,132	1,581,475	1,524,448	1,486,216
부채총계	4,393,162	4,112,785	-280,377	-6.38%	4,047,996	4,040,134	4,066,125	4,112,785
자본금	44,416	44,300	-117	-0.26%	44,437	44,251	44,282	44,300
자본잉여금	5,821,851	5,922,339	100,488	1.73%	5,829,638	5,910,400	5,925,025	5,922,339
자본조정	-34,079	-82,389	-48,310	141.76%	-32,551	-88,731	-86,642	-82,389
기타포괄손익누계액	-19,673	-26,930	-7,257	36.89%	-19,394	-18,327	-18,944	-26,930
이익잉여금	1,401,810	1,620,265	218,455	15.58%	1,452,102	1,469,249	1,534,341	1,620,265
자본총계	7,214,325	7,477,584	263,259	3.65%	7,274,233	7,316,842	7,398,062	7,477,584
부채와자본총계	11,607,487	11,590,369	-17,118	-0.15%	11,322,229	11,356,976	11,464,187	11,590,369

별도재무제표 현금흐름표

항목	연간				2025			
	2024	2025	YoY	YoY(%)	1Q	2Q	3Q	4Q
영업활동현금흐름	79,568	93,897	14,329	18.01%	142,728	354,161	570,266	93,897
투자활동현금흐름	-21,911	-36,894	-14,983	68.38%	-75,816	-260,745	-350,683	-36,894
재무활동현금흐름	-7,961	-41,089	-33,128	416.11%	-342,825	-359,757	-383,508	-41,089
현금및현금성자산에 대한 환율변동효과	1,787	-416	-2,203	-123.29%	-3,655	-4,675	-4,312	-416
현금및현금성자산의순증가(감소)	51,483	15,497	-35,985	-69.90%	-279,567	-271,016	-168,238	15,497
기초현금및현금성자산	143,939	195,421	51,483	35.77%	1,954,215	1,954,215	1,954,215	195,421
기말현금및현금성자산	195,421	210,919	15,497	7.93%	1,674,648	1,683,199	1,785,977	210,919