

Kakao Corporation

카카오 인적분할 통한 성장 가속화 및 주주가치 제고

A large, stylized graphic of the Kakao logo. It consists of a central white circle containing the word "kakao" in orange lowercase letters. This circle is surrounded by a thick, light yellow ring with a fine, dotted texture. The entire graphic is set against a white background.

kakao

2026 카카오

2026 Kakao Corp.

Disclaimer

본 자료는 (주)카카오(이하 "회사") 및 그 계열회사들의 재정 상황, 운영·영업 성과 및 회사 경영진의 계획·목표와 관련된 향후 전망을 포함하고 있습니다. 그러한 향후 전망은 각 회사의 실제 성과와 알려지지 않은 위험과 불확실성, 그리고 다른 요인들에 의해 변경될 수 있습니다. 따라서, 회사는 본 자료 상에 기재된 예상 결과 또는 사항이 실현되거나, 당초에 예상한 영향이 발생한다는 확신을 제공할 수 없습니다. 회사는 본 자료에 포함된 정보의 정확성과 완벽성에 대해서 암묵적 또는 명시적으로 보장할 수 없으며, 본 자료에 서술된 내용은 과거 또는 미래에 대한 약속이나 진술로 간주될 수 없습니다. 또한, 회사는 기술한 내용에 대해 본 자료 작성일 이후 자료를 업데이트할 책임을 지지 않습니다. 따라서, 본 자료는 투자자들의 투자 결과에 대하여 어떠한 법적인 목적으로 사용되어서는 안되며, 회사는 본 자료에서 제공되는 정보에 의거하여 발생하는 투자 결과에 대해 어떠한 책임도 지지 않음을 알려드립니다.

CONTENTS

1 인적분할 개요

2 인적분할 배경

3 인적분할 기대효과

4 카카오X : 미래가치 투자회사

5 카카오AI : Hyper-Growth Architect

1

인적분할 개요

분할 개요 · 목적 · 일정

2026 카카오

2026 Kakao Corp.

1. 분할 개요

카카오는 인적분할을 통해 사업영역별 의사결정 및 자본배분이 최적화될 수 있는 지배구조를 구축하고, 각 사업의 성장 가속화 및 AI 사업 집중을 통해 복합기업 디스카운트를 해소하여 주주가치 제고 계획



1. 분할 개요

미래가치 투자회사인 카카오X와 AI Core Company인 카카오AI로 분할하여 성장 가속화

존속법인

카카오X

미래가치 투자회사

핵심 자회사의 성장 전략 목표 달성으로 기업가치를 제고하고,
신규 핵심사업 발굴 및 혁신기업 투자를 통해 미래 성장 동력 확보

1 테크핀

카카오뱅크, 카카오페이
카카오페이지증권



2 콘텐츠

카카오엔터테인먼트,
SM엔터테인먼트,
카카오픽코마



4

핵심 사업 발굴

그룹 미래 먹거리
발굴 및 육성



5

혁신 기업 투자

혁신 기업에 대한
전략적 투자



신설법인

카카오AI

AI Core Company

카카오톡을 중심으로 AI·광고·커머스를 유기적으로 연결
Agentic AI 시대의 차별화된 사용자 경험과 수익모델 창출

AI

AI Core Company

1



특플랫폼

AI 기반 개인 비서

2



맵플랫폼

사람-장소-행동을
연결하는 Agentic Map

3



광고

AI 타겟팅 최적화로
광고 효율 극대화

4



커머스

AI 추천/검색으로
발견부터 구매까지 연결

2. 분할 목적

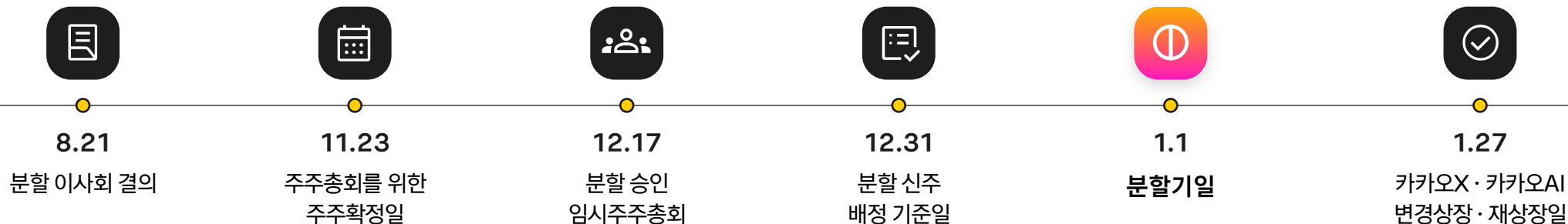
사업별 지배구조와 의사결정의 전문성을 강화하고, 자본배분 효율성을 극대화할 수 있는 거버넌스 수립으로 주주가치 제고



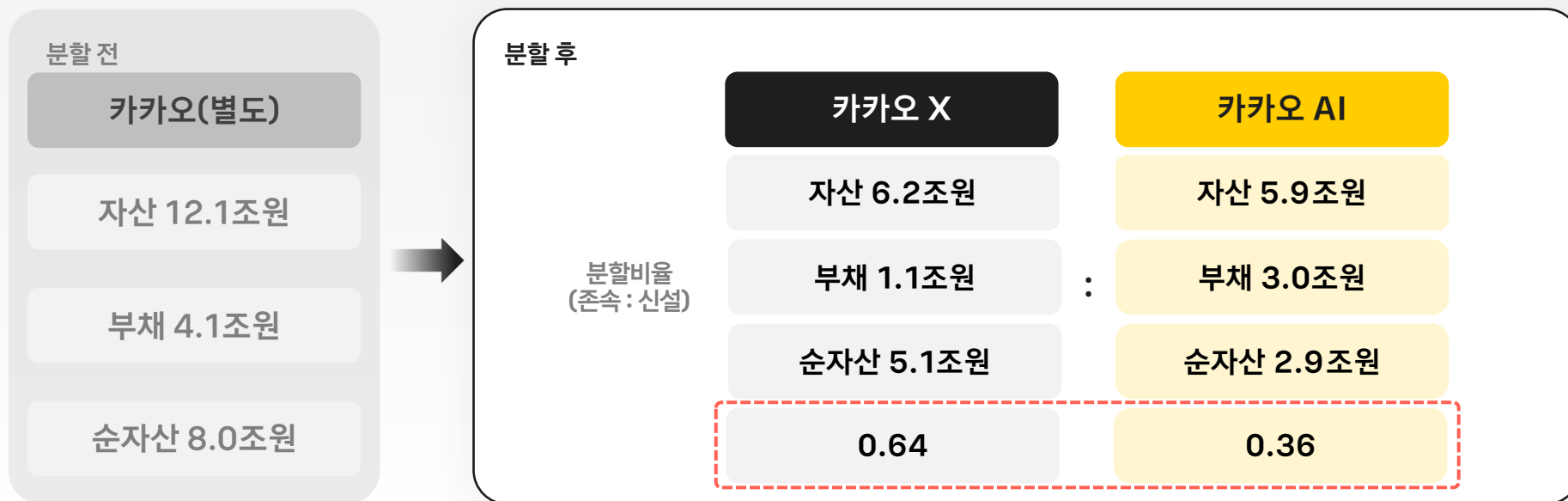
3. 분할 일정

8월 21일 이사회 결의, 12월 17일 주주총회, 27년 1월 1일 분할기일 일정으로 인적분할 추진

● 분할일정 (잠정) * 상기 일정은 이해를 돕기 위한 잠정 일정(예시)이며, 이사회 및 주주총회 결의 등에 따라 변경될 수 있습니다



● 분할비율 (26.6.30 기준)



2

인적분할 배경

복합기업 할인 · AI Re-rating 요구 심화 ·
의사결정/자본배분 비효율

2026 카카오

2026 Kakao Corp.

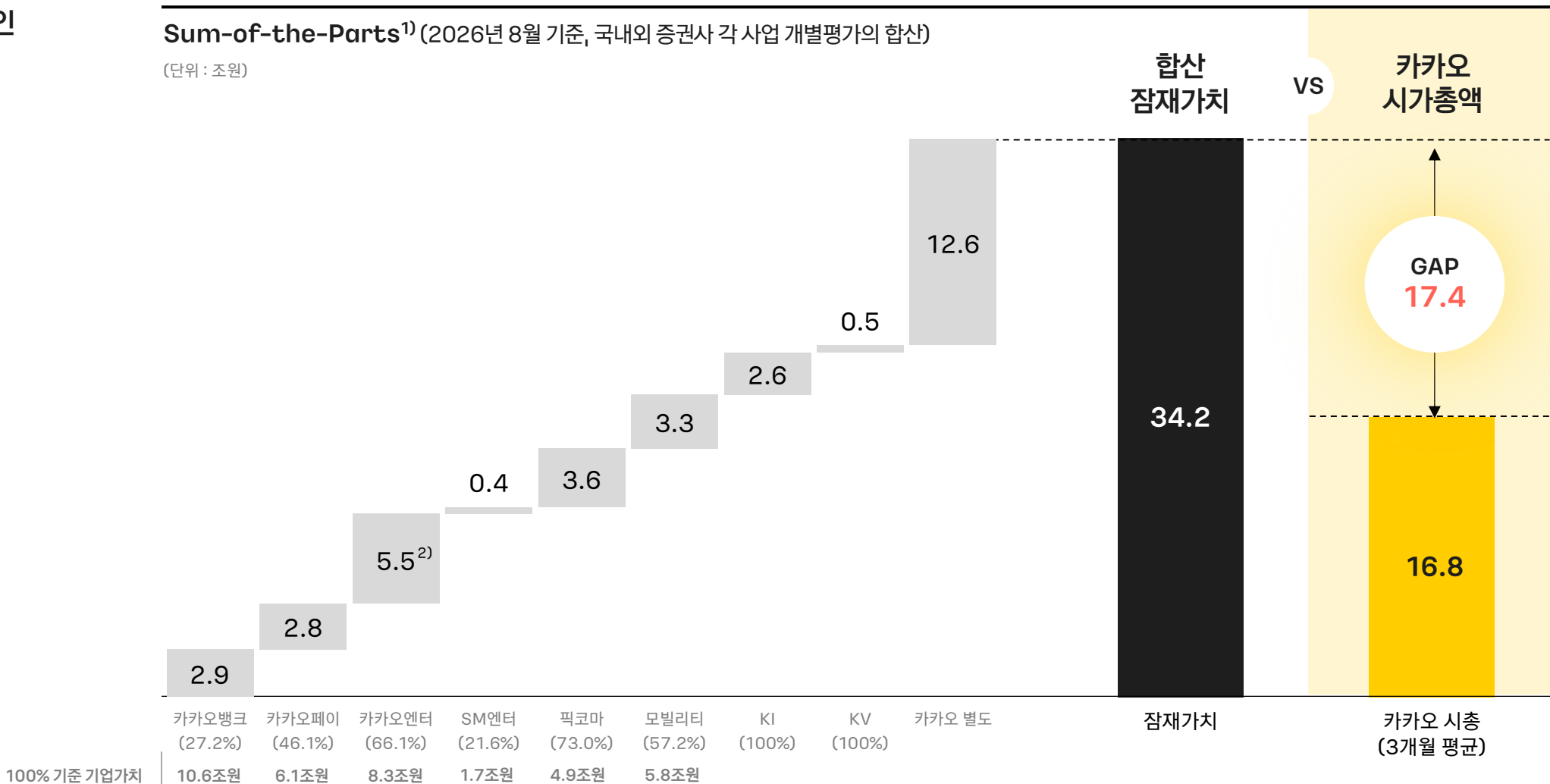
1. 현저한 복합 기업 할인

국내외 증권사에서 평가하는 각 사업의 개별 평가의 합산인 SOTP 가치 대비 50% 이상 저평가

● 복합기업 할인

Sum-of-the-Parts¹⁾ (2026년 8월 기준, 국내외 증권사 각 사업 개별평가의 합산)

(단위 : 조원)



주1) '26.8월 기준 국내외 증권사 SOTP 평가 상, 비상장 자회사는 각 사업의 개별 평가에 지분율 적용, 상장 자회사는 '26.8.14 기준 3개월 평균 시가에 지분율 적용, 카카오 시가총액은 '26.8.14 기준 3개월 평균

주2) 카카오엔터테인먼트의 가치에는 카카오엔터테인먼트 보유 SM엔터테인먼트 19.9% 지분가치 및 카카오픽코마 18.2% 지분가치 포함

1. 현저한 복합 기업 할인

카카오톡 출시 이후 디지털은행·결제·증권, 엔터테인먼트(뮤직·영상·스토리), 모빌리티 등 신규 사업 영역을 폭넓게 확장하는 과정에서, 그룹 내 사업영역의 복잡도가 증가하여 단일 지배구조의 구조적 한계 및 분리 필요성 증대

● 2015년

주요 계열사 1개 | 핵심 사업군 7개



● 2026년

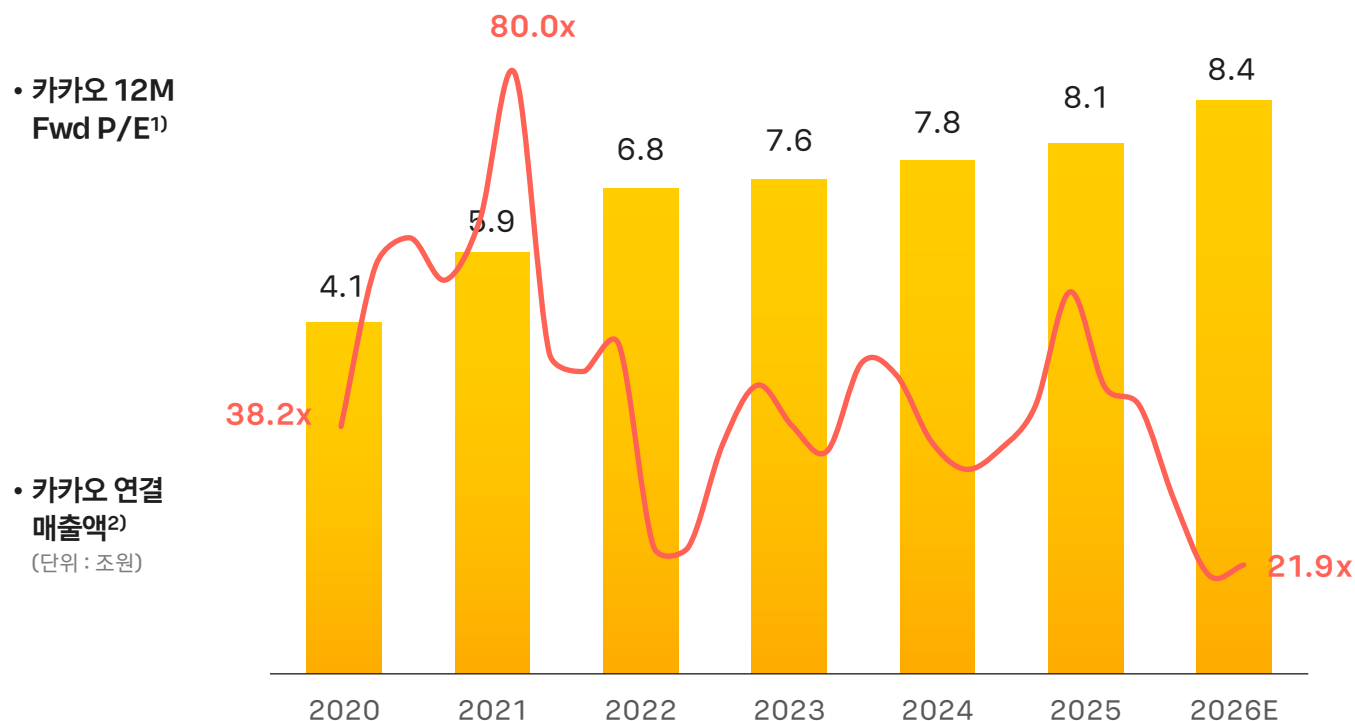
주요 계열사 7개 | 핵심 사업군 12개



2. AI Re-rating 요구 심화

각 핵심사업의 성장성과 펀더멘털은 견고함에도, AI Re-rating에 대한 시장 요구 증가로 전체 Valuation Multiple 하락

AI 사업의 수익화 지연으로 인해 낮아진 주주 기대감 → AI Re-rating 필요성 증대



주1) 12 Month Forward Price Earning Ratio, Source: Bloomberg

주2) 2026년 연결 매출액 수치는 연간 예상 수치

26년 2분기 실적 발표 후 애널리스트 주요 Comments

“ 핵심사업 실적 개선
및 펀더멘털 회복

비핵심 사업 정리 및 본업 수익성
개선을 통해 실적 정상화 및
기초체력 강화 확인

“ B2C AI 에이전트
중심 전략 유효

대규모 투자 부담되는 B2B 대신,
B2C Agentic AI에 역량
집중하는 전략 긍정적

“ 구체적 BM 및
트래픽/파트너십
확보 필요

Agentic AI 커머스, AI 검색 광고
BM 연결, 특비즈 내 AI 매출 비중
확대 등 명확한 수익 모델과 외부
파트너십 성과 필수

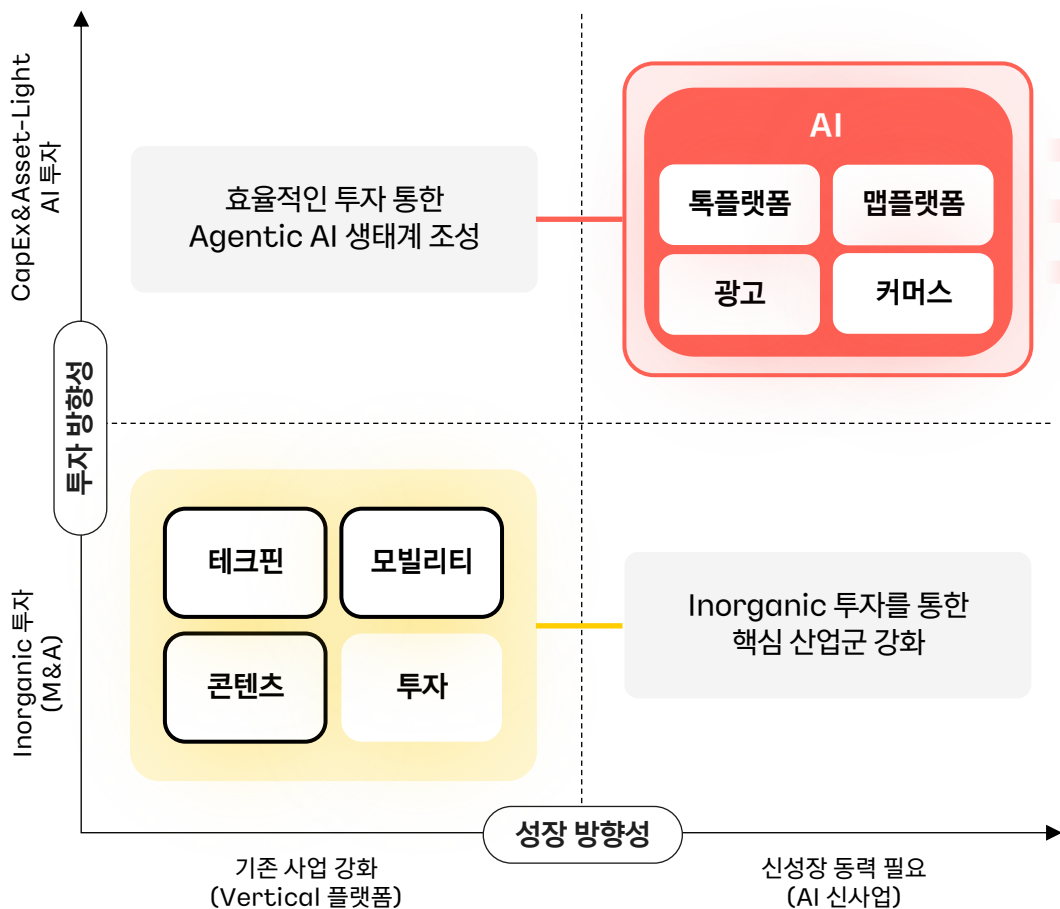
“ 주가 상승/
리레이팅의 핵심은
AI 수익화 증명

멀티플 상승을 위해서는 AI 서비스
수익화 시기를 앞당기고 구체적인
성과 및 청사진 증명 필요

2. AI Re-rating 요구 심화

카카오 주요 사업의 경우 AI 서비스 사업모델 고도화로 AI Re-rating 필요한 상황

● 카카오 그룹 포트폴리오의 구조적 분류



● AI Re-rating을 위한 사업모델 고도화 계획

-  **AI**
 - AI 기술로 유저 의도 이해를 넘어 행동까지 완결하는 Agentic AI Interface로 전환
 - 기술 경쟁력 기반 수익모델 고도화 및 신규 BM 확장
-  **플랫폼 (특·맵)**
 - AI 적용으로 사용자 의도 이해 기반 대화형 서비스 고도화
 - AI Agent 연결을 통한 카카오톡 서비스 확장
 - 사람과 장소, 행동을 연결하는 Agentic Map 고도화
-  **광고**
 - AI 기술 도입을 통한 광고지면/광고단가 확대
 - AI Agent 생태계 연계를 통한 타겟팅/최적화 고도화
 - ROAS 개선 기반 성장 모델 고도화
-  **커머스**
 - AI 통한 추천/검색/결제 최적화 및 개인화 커머스 경험 강화
 - 거래 전환율 극대화를 통해 비즈니스 모델 고도화

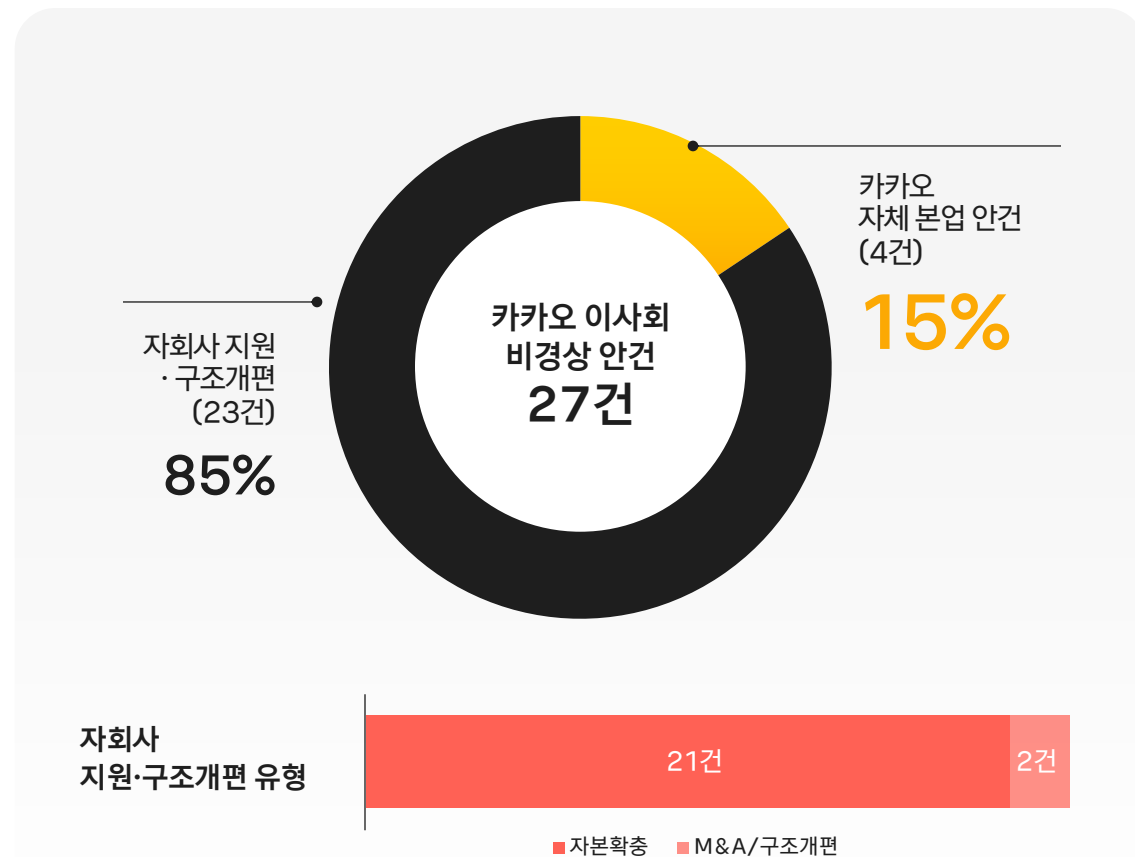
주요 증권사는 카카오 광고·커머스 사업에 대해 약 20~30배의 PER를 적용하나,
AI 사업에 대해서는 **Premium** 가산된 약 30~40배의 PER을 적용

3. 의사결정/자본배분 효율화 필요성

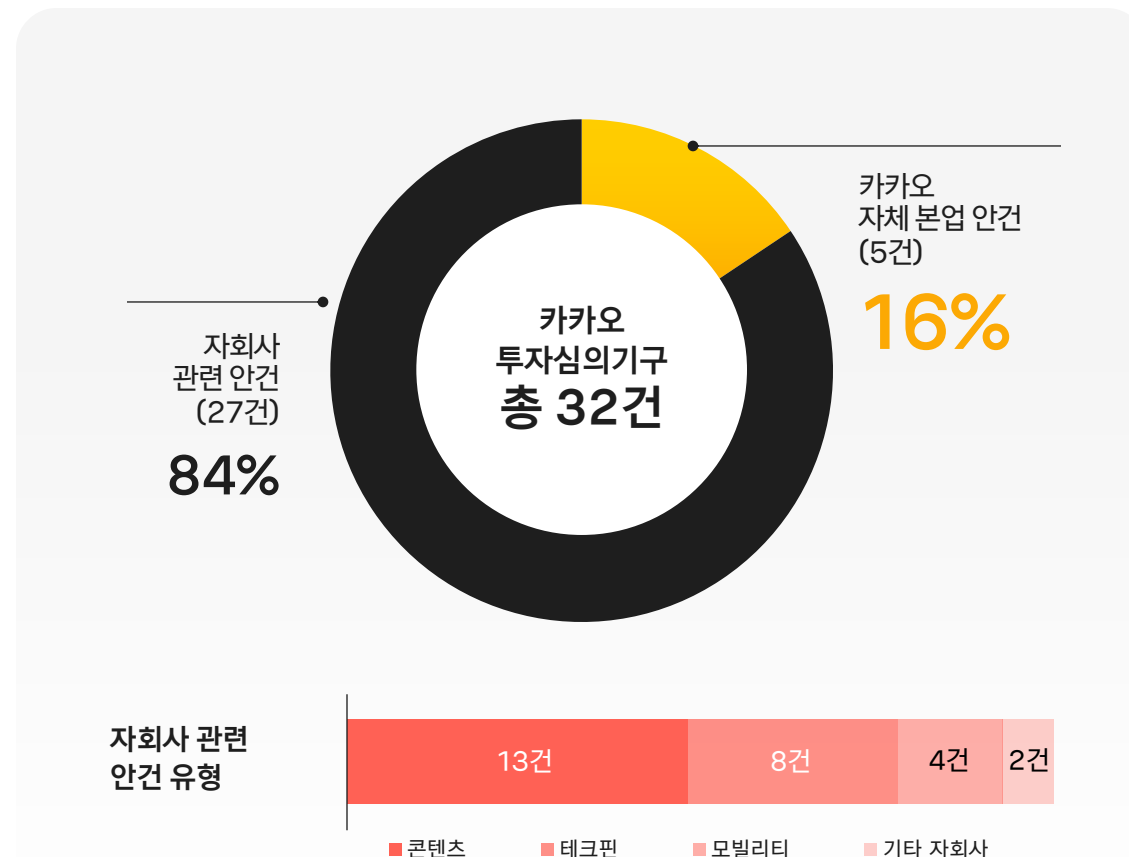
카카오 이사회 비경상 안건의 85%가 자회사 지원 및 관리에 편중되어 의사결정의 비효율 발생

자회사 지원 중심의 자본 집행과 의사결정이 카카오 본체에 대한 역량 집중 저하와 투자 축소로 이어지는 등 자본배분의 기회비용 증대

● 카카오 이사회 비경상 안건 분포 (최근 5년)



● 카카오 투자심의기구 안건 분포 (2025년)



주) 비경상 안건 : 재무제표 승인, 스톡옵션 부여 등의 일반적 안건 제외한 비경상적 주요 의사결정 안건 지칭

3

인적분할 기대효과

기업가치 극대화 · 사업별 전문성 강화 ·
효율적 자본배분 · 의사결정 효율화 · 주주가치 제고

2026 카카오

2026 Kakao Corp.

0. 기대효과 - 요약

복합기업 할인 해소하고, 성장속도 복원하여 사업별 전문화된 의사결정·자본배분, 최적화된 전략 실행 통해 기업가치와 주주가치 극대화



기업가치 극대화

- 분할을 통한 복합기업 할인 해소를 기업가치 상승
- 핵심 사업군의 명확한 가치 산출 및 시장에서의 재평가 가능
- 각 사업군 최적화 전략 실행을 통한 기업가치 극대화



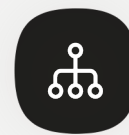
사업별 전문성 강화

- 독립적 전략 수립 및 전문성 확보로 핵심 경쟁력 강화
- 카카오X는 투자 및 포트폴리오 관리 통한 자회사 가치 제고
- 카카오AI는 톡플랫폼과 AI에 역량 집중하여 AI 혁신 가속화



효율적 자본배분

- 각 사업 특성에 최적화된 자본 배분 및 투자 집행
- 카카오X 및 그 자회사는 6.4조원 이상의 투자재원 기반 핵심 사업 강화 및 신성장동력 발굴
- 카카오AI는 연간 7천억원 이상의 EBITDA 창출력 기반 AI 사업 집중 투자



의사결정 체계 효율화

- 양사 이사회 전문성 증대로 효율적 의사결정 집행
- 독립법인으로서 경영적 판단과 이해상충 문제 근본적 해소
- 의사결정의 병목을 해소하여 적시성 확보



주주가치 제고

- 각사 최적화된 성장전략 실행으로 외형 성장 추진
- 성장성과 수익성을 동시에 제고하여 현재 ROE 대비 향상 추진
- 자사주 소각, 특별배당 등 발생한 수익을 적극적 주주 환원 시행

1. 기업가치 극대화

최근 대표적인 국내 인적분할 사례 분석결과 분할 후 합산 시가총액이 상승하였으며,
평균적으로 32%의 주주가치 개선 효과 입증

삼양홀딩스

25Q2

+84%

삼성바이오로직스

25Q2

+20%

GS리테일

24Q2

+2%

한화에어로스페이스

24Q2

+36%

효성

24Q1

+48%

SK디앤디

23Q3

+4%

AVERAGE · 6개 국내 사례

분할 후 합산 시가총액

분할 이사회 전일 시총 vs 분할 재상장/변경상장일 시총

+32%

입증된 unlocking

주) 분할 이사회 전일 시가총액과 분할 재상장/변경상장일 시가총액 간의 변동률

2. 사업별 전문성 강화

카카오X는 핵심 자회사 성장을 가속화하고, 다수의 제로투원을 달성해온 DNA를 바탕으로 차세대 성장동력 확보, 카카오AI는 AI 전문성 및 경쟁력을 강화하여 AI Core Company로서 혁신을 주도

존속법인

카카오X

핵심 자회사 성장을 가속화하고
제로투원 성공경험 확대를 통한 주주가치 제고

핵심 자회사별 성장 전략 실행

가상자산 생태계, 글로벌팬덤 플랫폼,
로보택시/물류 선도로 성장 가속



차세대 성장동력 확보

차세대 사업영역 선제적 탐색 및 신사업 발굴
그룹 내 제로투원(Zero to One) 성공 사례
* 디지털은행, 간편결제, 웹툰/웹소설 스토리, 모빌리티 등



이종산업 특화 전문화된 관리 체계 구축

전문 관리 체계 통해 테크핀, 콘텐츠, 모빌리티 등
다른 성격의 산업영역의 규제 리스크 선제적 관리



신설법인

카카오AI

AI에 집중한 성장전략으로
AI Core Company로 재평가

AI 경쟁력 강화

특 내 AI 기능 확산 기반 5천만 유저에게 에이전트 개인화 경험 제공
유저의 의도를 이해하는 수준을 넘어 행동까지 완결하는 AI로 진화



AI 수익화 확대

기존 사업(광고, 커머스 등)을 AI와 강결합하여 수익모델 고도화
- (광고) AI 선독, 신규 AI 광고 BM 등을 통한 광고 효율 극대화
- (커머스) Agentic 커머스 수익화 추진 (거래 발생 시 수수료 수취)



AI 사업에 특화된 관리 체계 수립

자회사만 해당하는 규제 및 인허가 관리 등 업무 부담 해소
AI 사업에 전문화된 관리체계 기반 업무 효율성 확보



3. 효율적 자본 배분

카카오X 및 카카오AI는 확보된 재원을 바탕으로 각 사 성장전략에 최적화된 자본 투자 계획 수립 및 실행

카카오X

보유현금
2.3조원

자회사 보유현금
4.1조원

- 투자 자원
 - 카카오X 보유 현금 및 유동화 자산 2.3조원 + 테크핀 2.6조원 · 콘텐츠 1.0조원 · 모빌리티 0.5조원
- 주요 활용

3대 핵심사업
In-Organic 성장투자

신규 핵심사업 발굴

혁신기업 투자¹⁾
- 기대 효과
 - 테크핀·콘텐츠·모빌리티 주요 사업 영역의 신성장동력 구축
 - 그룹 미래 먹거리 발굴 및 혁신기업에 대한 투자

주1) 혁신기업 투자 포트폴리오 : 한국신용데이터 2대주주 지분, 업스테이지 SI 2대주주 지분, 라이프엑스 SI 1대주주 지분

카카오AI

보유현금
2.3조원²⁾

연간 0.7조원 이상
현금 창출 능력

- 투자 자원
 - 특비즈 기반 우수한 자체 현금 창출력
- 주요 활용

AI 인프라 확보

모델 고도화 · 서비스 확장

수익화 연동 효율 투자
- 기대 효과
 - 자회사 지원부담 완화하여 자체 현금흐름 본연의 성장에 집중
 - 궁극적으로 AI 경쟁력 확보하여 수익화 기반 마련

주2) 커머스 고객예수금 1.85조원 포함, 현금 창출 능력은 영업이익과 감가상각비 합산 수치

4. 의사결정 체계 효율화

각 사의 이사회 전문성 강화 및 사업영역별 최적의 의사결정을 통해 주주가치 극대화

카카오X

자본배분과 투자에 특화된 전문 이사회가 **효율적인 의사결정을 수행**

주요 의사결정 안건		이사회 구성
그룹 포트폴리오 관리	포트폴리오전략 수립, 자회사 출자, 지분 매각, M&A 등	투자 전문가
재무전략	자금조달(유상증자, 차입 등) 재무구조 및 배당 정책	자본시장 전문가
리스크 관리	규제 준수, 분쟁, 이해상충 리스크 관리 등	법률/컴플라이언스 전문가
그룹 지배구조 관리	자회사 지배구조 투명성	거버넌스 전문가
그룹 정보체계 관리	자회사 경영 정보 시너지 전략, 자회사 정보보호체계 관리	경영정보 전문가



전문성 기반의
의사결정



의사결정 속도
대폭 향상



투자 리스크 관리 및
책임성 강화



자회사 가치 제고 및
주주가치 극대화

카카오AI

AI 전문성 갖춘 이사회 통해 **AI 중심의 사업모델 및 기술 혁신에 집중**

주요 의사결정 안건		이사회 구성
AI 서비스 고도화	AI Agent, LLM, 검색 추천 등 기술 혁신 진행	AI/IT 기술 전문가
카카오톡 플랫폼 혁신	메신저 고도화, 커뮤니티, 비즈니스 생태계 확장	제품/서비스 전문가
기술 혁신 및 전략 수립	중장기 기술 전략 수립 및 기술투자 확장	기술경영 전문가
AI 규제 대응력 강화	기술/서비스/사업 전략의 공공/규제 영향 평가, 정부 정책 파트너십	ICT/과학기술 정책 전문가
재무 건전성 관리	재무구조 건전성 및 투명성 관리, 기업가치 제고	재무 전문가



본업 집중을 통한
혁신 가속화



시장 변화에 대한
민첩한 대응



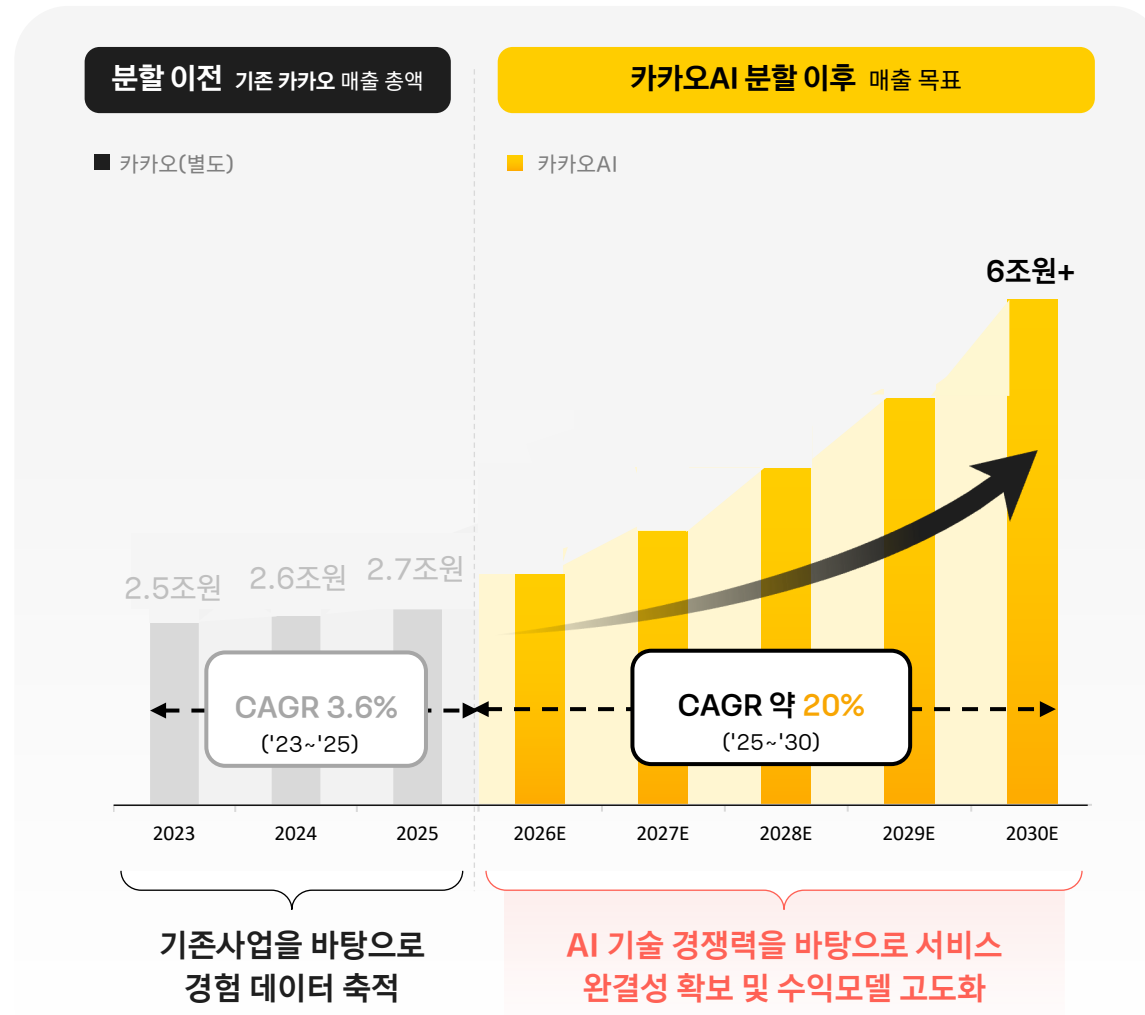
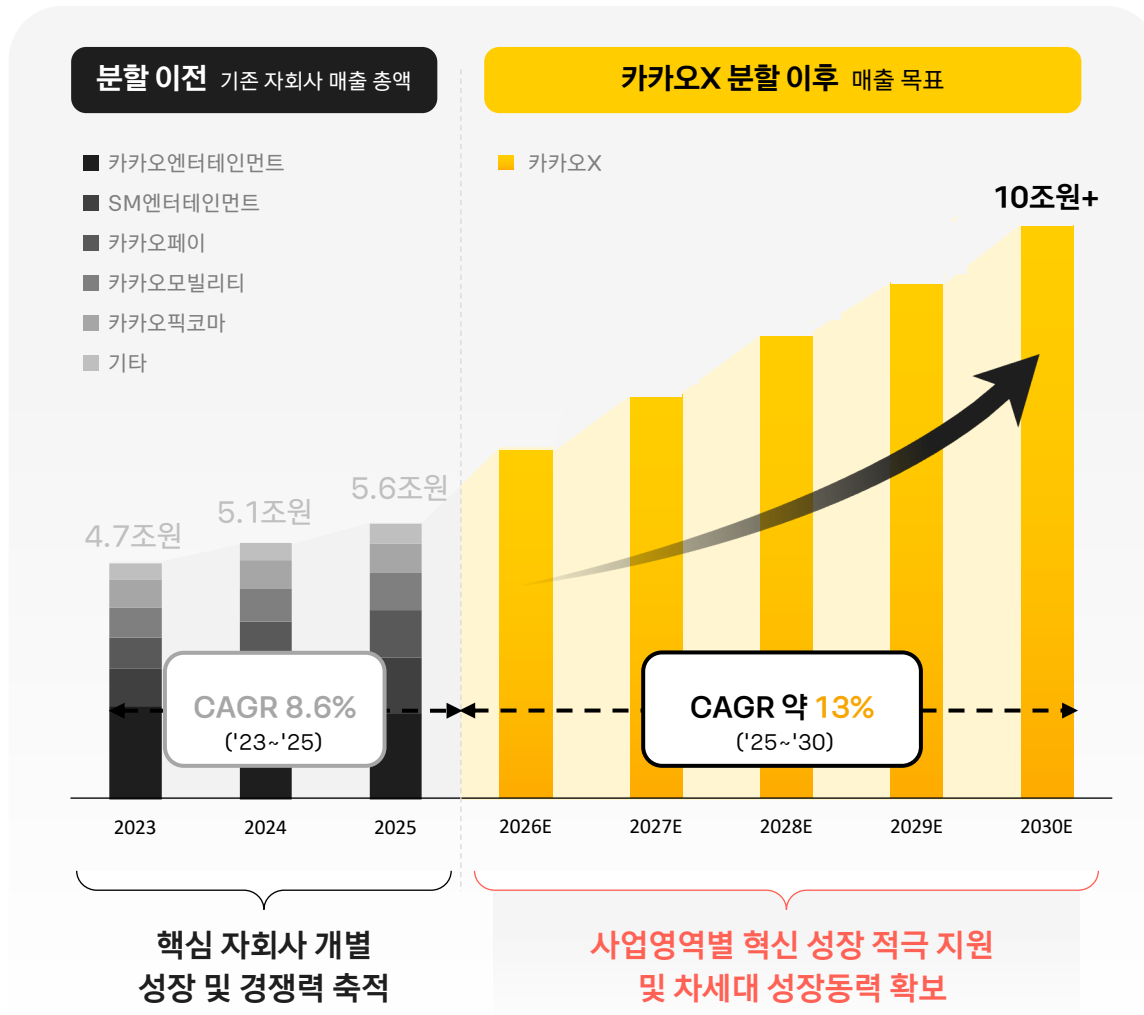
신성장 동력 발굴 및
사업 확장



기업가치 재평가 및
경쟁력 강화

5. 주주가치 제고 (연결매출 성장)

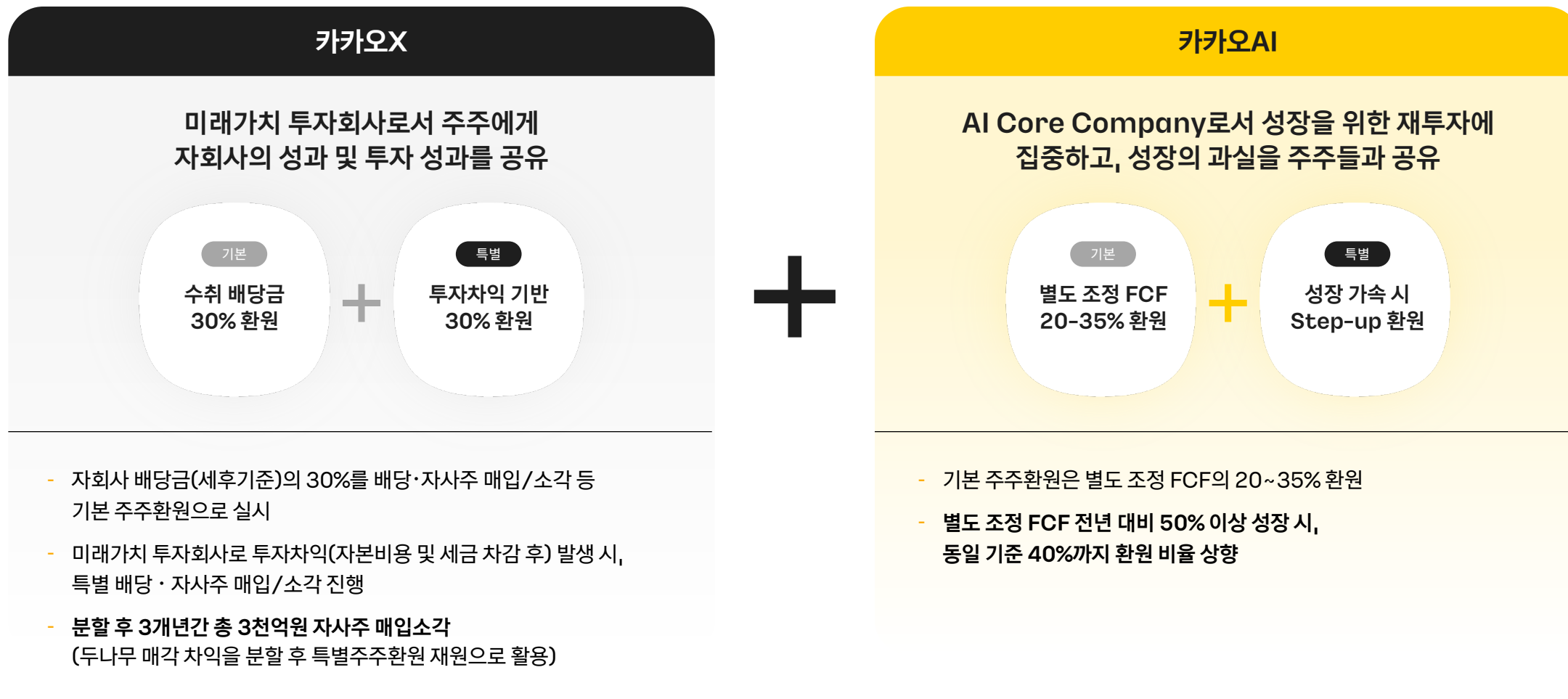
카카오X와 카카오AI는 분할 후 각 사업 특성에 최적화된 성장 전략으로 매출 성장을 가속화 추진
25년 합산 매출 8.3조원 대비 30년 약 2배 가량 성장한 합산 매출 16+조원 달성 목표



주) 카카오뱅크는 연결대상 자회사에 해당하지 않아 카카오X 매출 총액에서 제외

5. 주주가치 제고 (주주환원)

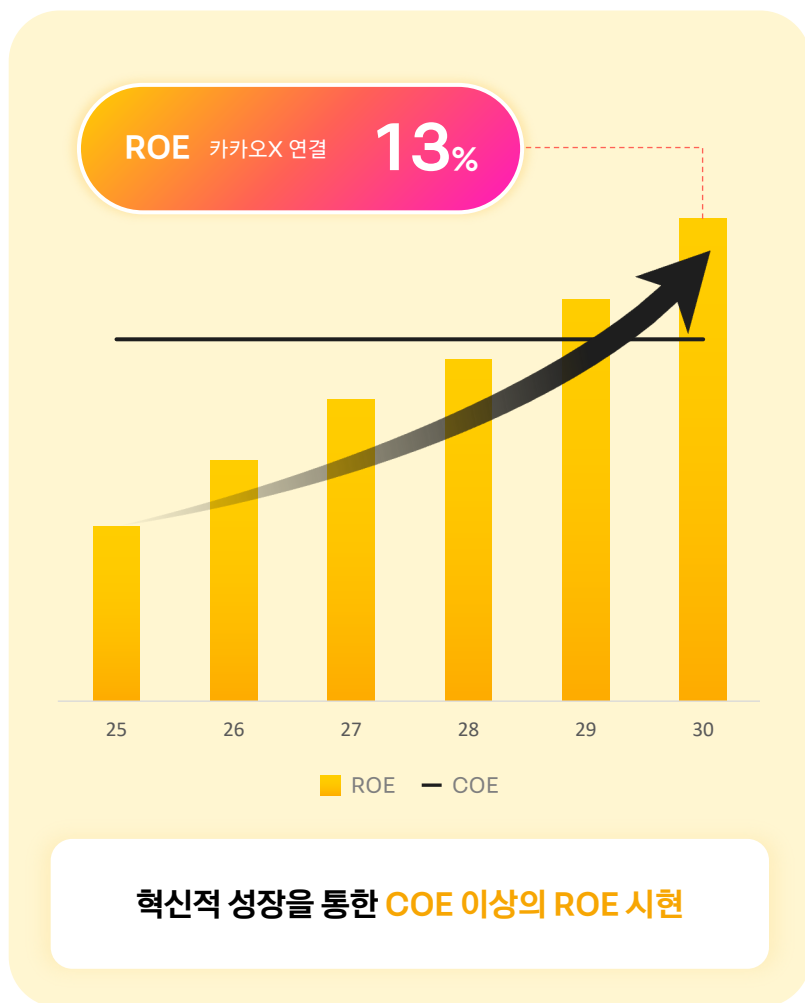
분할을 통해 각 사 사업적 특성에 적합한 주주환원 정책을 수립하고 적극적으로 실행 계획
카카오X는 투자차익 기반 특별배당 정책 수립, 카카오AI는 성장 통해 확대된 주주환원으로 주주가치 제고



주) 현행 주주환원정책('24-'26): 별도 조정 FCF 20-35% 주주환원 (최소 7% 이상은 현금 배당, 잔여 금액은 자사주 매입/소각 진행), 투자차익의 Tax 및 자본비용 차감

5. 주주가치 제고 (ROE 개선)

핵심 자회사별 성장전략과 효율적 자본집행을 통해 성장성과 수익구조를 개선하여 2030년까지 COE를 상회하는 ROE 실현



주) 2026년 2분기 기준 COE는 약 8.4%

핵심사업 성장 전략

kakaobank

2,700만 고객 데이터 기반 AI Native Bank
AI금융비서, 종합자산관리플랫폼, 글로벌 확장(인도네시아, 태국, 몽골)

kakaopay

소비 · 결제 · 투자를 연결하는 금융 플랫폼
자연어 결제, AI 투자 에이전트, 스테이블코인 결제, 증권 플랫폼 고도화

kakaopay securities

결제·금융 생활과 투자를 연결하는 생활밀착형 투자 플랫폼
카카오 생태계 활용 고객 확보, 해외주식 중심 리테일 경쟁력 강화, 금융상품 다각화

kakao
ENTERTAINMENT

IP 기반 글로벌 팬덤을 연결하고 확장하며 글로벌 엔터테인먼트 생태계 주도
콘텐츠 제작을 넘어 글로벌 음악/웹툰/웹소설/드라마 IP 장기 보유 및 운영

SM
ENTERTAINMENT
GROUP

글로벌 아티스트 IP 제작 및 육성, 글로벌 팬플랫폼 경쟁력 강화
글로벌 아티스트 IP 확대, 팬플랫폼 고도화, 공연 및 체험 사업 확대

kakaopiccoma

독점 IP 소싱부터 유통까지 아우르는 고도화된 스토리IP 플랫폼
독점/오리지널 IP 확보, AI 애니메이션, 픽코마 쿠지(디지털굿즈) 등 신사업 강화

kakaomobility

자율주행, 물류 등 미래 모빌리티 기술을 통합하는 국내 최대 MaaS 플랫폼 기업
데이터-AI-자율주행-물류를 연결하는 Mobility Ecosystem 구축

4

카카오X : 미래가치 투자회사

자회사 성장 가속 · 신규 핵심사업 발굴 · 혁신기업 투자

2026 카카오

2026 Kakao Corp.

kakaoX

Next Growth Investment Company

미래 가치를 키우는 투자 전문회사

카카오가 가보지 않은 길을 가며 도전을 해왔던 것처럼
카카오X 역시 새로운 가치를 발굴하고
미래를 설계하는 투자회사로 다시 시작합니다.

이미 각 사업영역에서 1위 지위를 보유하고 있는
테크핀·콘텐츠·모빌리티 등 핵심 사업의 경쟁력을 높이고
사업 간 시너지를 통해 빠른 성장 기회를 만듭니다.

카카오가 증명해온 다수의 제로투원 DNA를 바탕으로
경계 없는 신성장 사업 발굴과 투자를 통해 안정적인
미래 성장 동력을 구축합니다.



1. 카카오X

미래가치 투자회사로서 핵심 자회사의 성장을 지원하고, 혁신기업 발굴, 개발 및 투자 수행

카카오X

미래가치 투자회사

핵심 사업군 역량 강화

주요 자회사 경쟁력
강화 및 시너지 창출

그룹 미래 성장동력 발굴 및 육성

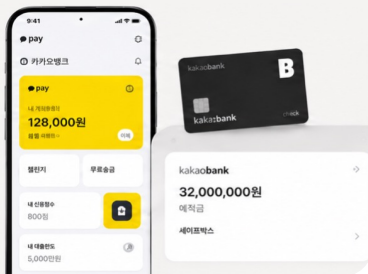
신규 핵심 사업 발굴과
육성을 통한 성장 기반 확보

혁신기업 투자

혁신기업 발굴 및 전략적
투자를 통한 포트폴리오 확장

테크핀

카카오뱅크 · 카카오페이 ·
카카오페이증권



콘텐츠

카카오엔터테인먼트 ·
SM엔터테인먼트 ·
카카오픽코마



모빌리티

카카오모빌리티



신규 핵심사업 발굴



혁신기업 투자



2. 자회사 현황 및 성장전략

각 사업영역별 선도기업인 핵심 자회사들의 전략 목표 달성과 적극적인 신사업 확장 및 성장 가속화
테크핀은 가상자산 생태계 주도, 콘텐츠는 글로벌팬덤 강화, 모빌리티는 로보택시·물류 선도의 명확한 전략 목표

모바일 금융 1위

Next Finance 리더

카카오뱅크 · 카카오페이 · 카카오페이증권

핵심 성과

- 디지털금융 1위 (MAU·계좌·자산)
간편결제 최다 MAU
- 결제·여신·보험 사업 영역 확장

전략 방향성 : 가상자산 생태계 주도

- AI Native Bank로 도약
- 밀착형 금융 생태계 조성/종합 증권사로의 확장
- 스테이블코인·STO·실물자산토큰화(RWA) 진출

카카오뱅크 매출액 3.1조원, 영업이익 6,500억원
카카오페이 매출액 7,400억원, 영업이익 730억원

엔터 플랫폼 · 일본 웹툰 1위

팬덤 OS / IP 확장 OS

카카오엔터 · SM엔터 · 픽코마

핵심 성과

- 국내 엔터 플랫폼 1위 · 엔터테인먼트 Big 4
- 글로벌 top-tier 뮤직 IP 다수 보유
- 웹툰·웹소설 국내 최대 IP · 일본 1위 웹툰 플랫폼

전략 방향성 : 글로벌 팬덤 강화

- IP 기반 글로벌 허브(IP Owner)로 패러다임 Shift
- 글로벌 팬덤/라이브엔터 플랫폼 확장, DSP파트너십
- 스토리 IP의 AI 영상화(숏애니) 양산 체계 구축

콘텐츠 부문 매출액 3.4조원, 영업이익 3,300억원

택시 · 대리 1위

Next Mobility 리더

카카오모빌리티

핵심 성과

- 택시·대리 시장점유율 10년 연속 1위
국내 모빌리티 매칭 플랫폼 독점적 지위
- 자율주행 등 신기술 도입 준비

전략 방향성 : 로보택시·물류 선도

- 택시 호출 수익화 개선 및 대리운전·배송 사업 확장
- 로보택시 Operator 모델로의 진화
- 자율주행 트럭 기반 스마트 물류 혁신

모빌리티 부문 매출액 7,800억원, 영업이익 1,400억원

3. 테크핀

전국민 단위의 접점을 보유한 금융 플랫폼 자산 기반, AI·글로벌·데이터·가상자산으로 성장축 확장



카카오뱅크

2,700만 고객을 보유한 국내 1위 인터넷전문은행
MAU 2,032만, WAU 1,500만
수신 잔액 67.1조원 / 여신 잔액 48.2조원

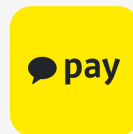


AI Native Bank 전환

상담·자산관리 전반에 AI 적용하여 필요한
순간 먼저 제안하는 선제적 금융 서비스로 진화

글로벌 사업 모델 확장

슈퍼뱅크·태국 가상은행 성과 등 진출 국가 확대,
디지털뱅크를 넘어 멀티파이낸스·솔루션 사업 확장



카카오페이 · 카카오페이증권

결제부터 증권/보험까지 아우르는 생활 금융 플랫폼
페이: 누적가입자 4,206만, MAU 2,400만, TPV 54조원 (26년 2분기)
증권: 매출 CAGR 78% ('23년 ~'26년(E)), 예탁자산 21조원



No.1 자산 관리 플랫폼 도약

기존 온/오프라인 간편결제를 넘어 증권, 보험,
그리고 가상자산까지 모든 자산을 아우르는
종합 자산 관리 플랫폼으로 확장

증권 플랫폼 고도화

국내·해외 거래 점유율 확장 및 서비스 고도화
글로벌 파트너십 통한 가상자산 거래 등 신사업 확장

스테이블코인 공동 사업

양사의 강점을 결합해
가상자산의 미래를 선도

● 발행 인프라 구축

규제 대응력 및 안정적
운영 경험을 통 발행/보관
인프라 공동 구축

● 결제/송금/정산 생태계 확장

온/오프라인 결제, 해외송금,
정산 등 스테이블코인
에코시스템 확대

● 데이터/AI 기반 서비스 혁신

정밀 데이터 분석과 AI로
개인화된 가상자산 서비스
및 리스크 관리 고도화

● 글로벌 파트너십 강화

Circle 등 가상자산 글로벌
리더들과 협업으로
스테이블코인 네트워크 확장

4. 콘텐츠

IP를 직접 보유·운영하는 Global Contents Hub를 축으로 글로벌 팬덤을 강화하고 뮤직·미디어와 스토리의 글로벌 성장 추진



뮤직

SM · 스타쉽 · 이담 · 안테나 등 K-pop 대표 레이블 보유 (180명+ 아티스트IP)
국내 음반원 점유율 1위 (32%+), 라이브엔터테인먼트 Full Valuechain 보유

아티스트 IP 경쟁력 강화

뮤직 · 미디어 전 분야 아티스트 IP를
통한 바게닝 파워 보유

글로벌 유통 권리 일원화

글로벌 DSP · 플랫폼과의 협상력을
높이고 유통 마진 직접 확보

북미 · 아시아 2-Track 확장

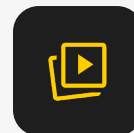
북미 거점 기반 현지 사업 수행,
아시아는 파트너 얼라이언스로 진출

글로벌 팬덤 플랫폼 확장

팬 커뮤니티 · 자사몰 연결로
반복 수익 구조 확보

전용 아레나 기반 라이브 엔터의 대중화

공연 · 투어의 시즌·사이클화로
반복 수익 구조 구축
* 서울아레나: 국내 최대 규모의 Venue
연면적: 119,000㎡ (지상 6층/ 지하 2층)
수용인원 최대 28,000석



스토리 · 미디어

스토리: 픽코마 일본 앱마켓 매출 1위
미디어: 국내 정상급 최다 배우IP, 텐트폴 드라마 제작 역량 보유

IP 밸류체인 통합

발굴 · 투자 · 제작 · 유통을 하나로
연결해 IP 수익화 주도권 확보

AI 기반 영상화 양산

AI를 활용한 애니메이션 제작으로
영상화 비용과 기간을 단축

2차 사업 수익원 확대

디지털 굿즈 등 플랫폼 이용자 기반
사업으로 수익 구조 다각화

원 소스 멀티 유즈(OSMU) 확장

원작 하나를 영상 · 게임 · 굿즈 등
다양한 사업으로 확장

일본 중심 글로벌 확장

픽코마의 일본 1위 지위를
축으로 현지화 · 유통 확대


**Global
Contents
& IP Hub**

5. 모빌리티

모빌리티 플랫폼 경쟁력 강화 및 자율주행, 스마트물류 등 첨단 모빌리티 기술 영역으로 사업 확장

MaaS



모빌리티 플랫폼 경쟁력 강화

카카오 T 수익성 개선 및 이용자 접점 지속 확대
높은 시장 점유율 (택시 95%, 대리 40%)

택시 호출 수익화 개선

일반 호출 중심의 트래픽을
가맹택시·프리미엄·예약 등
고수익 상품으로 전환

대리운전· 배송 사업 확대

검증된 운영 노하우를 반복 적용해
기사·각워커 등 서비스 수행자 공급을 확충

차량 보유 전 과정 사업범위 확장

주차·전기차 충전·중고차·보험 등 차량
관련 서비스 확장 및 시장침투율 제고

첨단기술



첨단 모빌리티 기술 기반 서비스 확장

자율주행·로봇 등 모빌리티 선도기술을 현실 서비스에 연결

로보택시 시장 선점

카카오T 이용자 접점 기반
로보택시 시장 초기 성장 견인 및
서비스 공급 가속화

자율주행 트럭 기반 스마트 물류 혁신

물류 전 과정의 AI화 및 fleet간
유기적 연결을 통한 물류 비용 구조 혁신

글로벌 스마트 시티 OS

모듈형 통합 모빌리티 솔루션
해외 스마트시티에 공급

6. 자회사 이외 성장 전략

다양한 서비스 혁신을 바탕으로 신규 핵심 사업 발굴하고 글로벌 혁신 투자를 통한 신성장 엔진 확보

신규 핵심사업 발굴

카카오X의 차세대 성장동력 확보

테크핀 · 콘텐츠 · 모빌리티와 같은 이용자에게 새로운 가치를 제공하는 차세대 사업영역 선제적 탐색

* 디지털은행, 간편결제, 웹툰/웹소설 스토리, 모빌리티, 헬스케어, 게임 등 신사업 발굴과 성장 달성 경험



카카오그룹 기존 자산을 레버리지한 빠른 성장 도모

그룹의 압도적 유저 베이스와 연결성을 레버리지하여 신규 사업 가치 증대 및 시장 지배력 조기 확보



글로벌 혁신 투자

기술 기반 밸류업 주도

혁신 기술에 대한 조기 투자를 통해 독보적 기술 주권 확보하여 기업가치 상승 주도

* 두나무, 당근, SK스퀘어, SK텔레콤, 카도카와, KCD 등 성공적인 투자/회수 경험



투자수익의 선순환 구조 확립

투자수익을 주주환원과 재투자로 연결하여 기업가치의 지속적인 성장이 가능한 자본 선순환 구조 확립



7. 투자재원

인적분할 후 투자자산 유동화 및 주요 자회사 보유 현금성자산 등 투자 재원 약 6.4조원 보유
2030년까지 핵심 사업의 전략적 방향성에 부합하는 중장기 투자를 단계적으로 집행 계획



카카오X는 카카오인베스트먼트 보유 현금성자산 및 상장사 주식 등 투자자산을 이전, 혹은 필요 시 차입을 통한 자금 조달로 자회사 성장을 가속화하는 In-organic 투자 및 신규 핵심 사업 발굴을 위해 적극적 투자 계획

● 카카오X 투자재원

2.3조원

두나무 매각대금
1.5조원

현금

카도카와
0.4조원

일본 상장 주식

SK텔레콤
0.4조원

국내 상장 주식

● 자회사 투자재원

4.1조원

테크핀
2.6조원

스테이블코인 등

콘텐츠
1.0조원

글로벌 IP

모빌리티
0.5조원

자율주행 강화

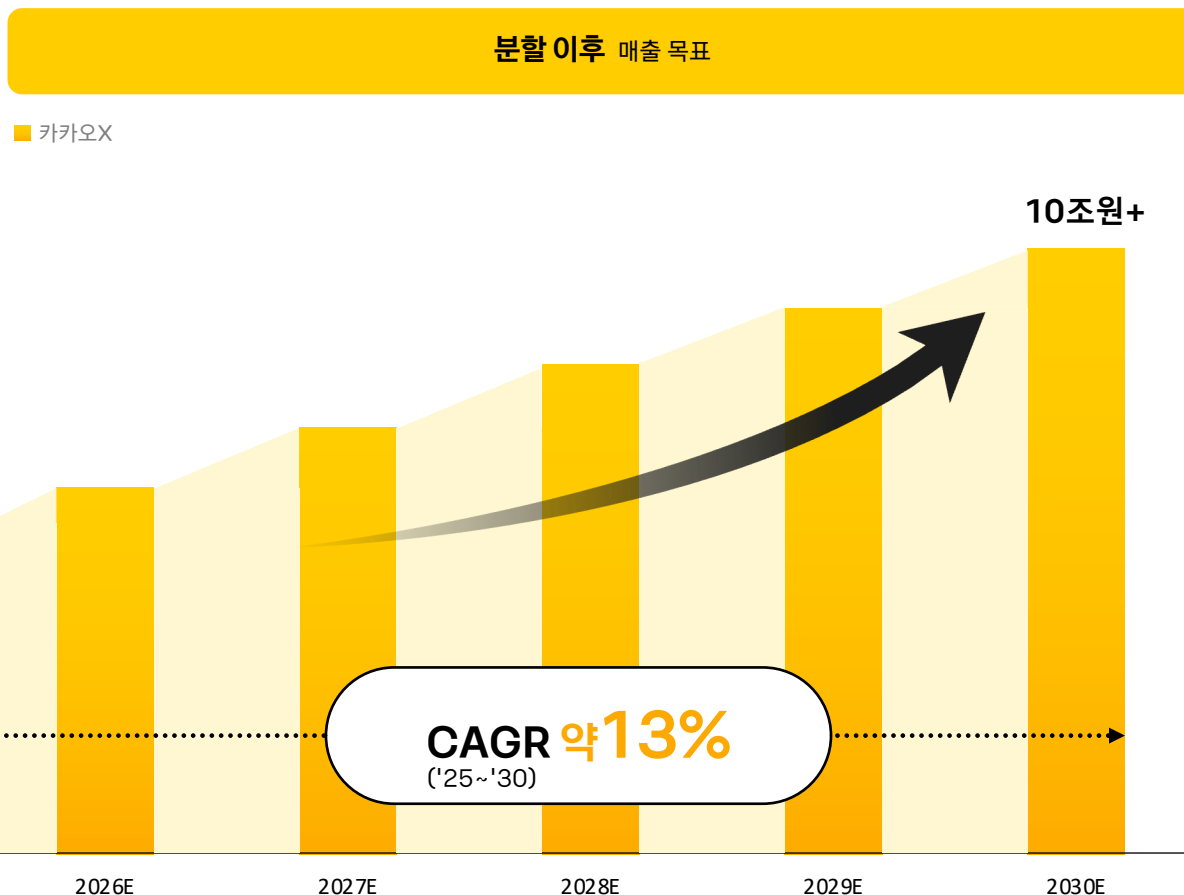
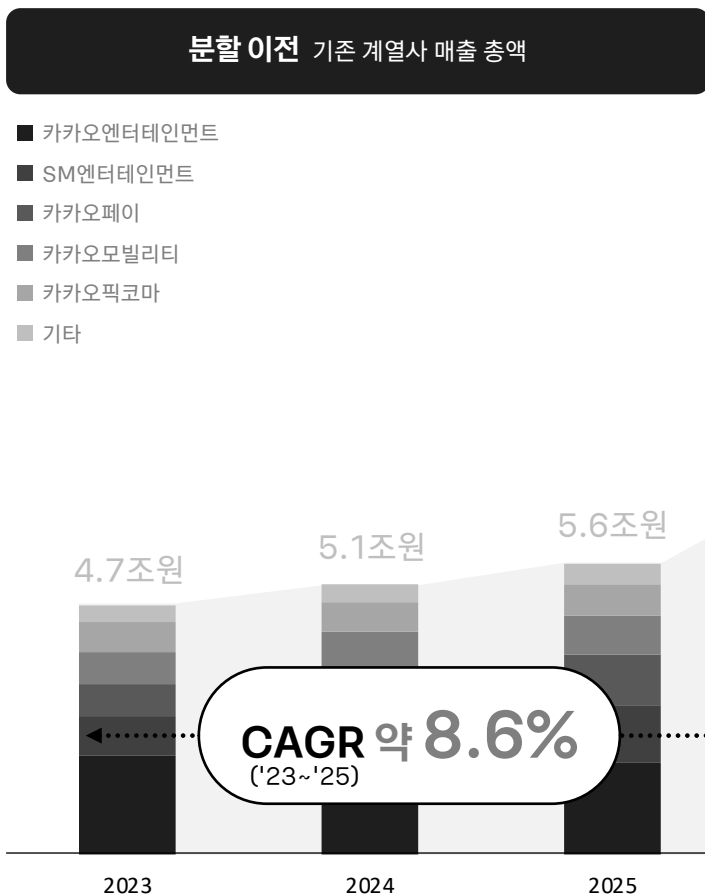
8. 기업가치 제고 (연결매출 성장)

● 카카오X 5개년 매출 전망¹⁾

Key Financials

(26년 6월말 연결 기준, 최근 12개월)

구분	카카오X
자산	22.0조원
부채	9.8조원
순자산	12.2조원
매출액	5.5조원
영업이익	4,600억원



핵심 자회사 개별 성장 및 경쟁력 축적

사업영역별 혁신 성장 적극 지원 및 차세대 성장동력 확보

주1) 카카오뱅크는 연결대상 자회사에 해당하지 않아 카카오X 매출 총합에서 제외

5

카카오AI : Hyper-Growth Architect

2026 카카오

AI로 시작되는 신규 성장 모멘텀과 기존 사업의 재도약이 만드는 강력한 시너지

2026 Kakao Corp.

kakaoAI

"누구나 특 한 줄로 나를 위한 AI 에이전트를 만들 수 있다면?"

지금까지 카톡이 모두에게 똑같은 메신저앱이었다면
앞으로 5천만 개개인의 의도와 맥락을 가장 잘 이해하는
'나를 가장 잘 이해하는 Agentic AI Interface'로 진화합니다.

이제 카톡에서 누구나 쉽게 AI 에이전트를 만들고
내 의도대로 서비스들을 움직여
원하는 결과를 더 쉽고 빠르게 만드는 세상이 됩니다.

카카오AI가 만들고자 하는 미래는
개인을 대체 하는 것이 아닌 개인을 강화(Augmentation)하는
각자의 삶에 맞춘 AI로 개인이 더 많은 것들을 할 수 있도록,
AI로 5천만 각자의 역량과 가능성이 증강되는 시대를 열어 갈 것입니다.

또한 카카오톡을 중심으로 커뮤니케이션부터 광고, 커머스까지
우리가 만들어왔던 카카오의 핵심 사업도 AI 엔진을 통해 재도약 하겠습니다.



1. 카카오AI

인적분할로 자회사 관리 역할을 분리하며, AI 중심 자체사업에 경영 역량을 집중해 전략 실행을 가속



2. Full-Stack AI

인프라에서 서비스 접점까지 아우르는 Full-stack 역량을 기반으로, Agentic AI를 넘어 기존 특·광고·커머스까지 AI 적용 확산

INTERFACE

Kanana in Kakaotalk

Kanana 검색

신규 서비스

대화요약

통화요약

AI 템플릿

성과형 광고

보장형 광고

신규 서비스

브랜드 메시지

알림톡

상담톡

선물하기

특딜

선물 for Biz

쇼핑하기

라이브쇼핑

커머스 광고

PLATFORM

Agent Builder

장소

쇼핑

트래킹

결제

금융

PlayMCP

배달

장보기

건강

뷰티

패션

상담

뉴스

증권

교육

교통

광고 비즈니스 센터

모먼트

쉬운 광고

검색 광고

AI Krew

채널 비즈니스 센터

챗봇

특채크아웃

예약하기

카카오싱크

픽셀&SDK

AI상담매니저

판매자 센터

입점

상품 관리

정산관리

라이브

광고 센터

카탈로그

자동 정산

AI 상품추천

AI MD

Search & Retrieval

Context Understanding

Personalization

AI MODEL

Kanana LLM

Kanana Omni

Kanana Nano

Kanana Safety

Video/IMG Gen

User Profiling

Recommendation

Anti-Abusing

INFRA

Internal GPU

Cloud GPU

TPU, NPU 등

Large-Scale Log

Order & Fulfillment

Billing & Settlement

Security & Authentication

3. 핵심자산

진입점 · 맥락 데이터 · 생태계 · 모델 · 추진력의 다섯 축의 결합을 통한 AI 사업자로서의 구조적 우위 확보

CORE ASSETS

카카오AI 만이 보유하고 있는 핵심 자산

전 국민이 매일 여는 관문

- 따로 로그인하지 않고도 늘 쓰던 대화창에서 바로 닿는 AI 접점
- 외부 LLM·Agent도 사용자를 만나려면 거쳐야 하는 관문

MAU 5,000만

사용자를 가장 잘 아는 맥락 데이터

- 대화·행동 패턴 기반 메모리 루프로 개인 선호까지 학습하는 성장형 AI
- 먼저 말을 거는 AI 선포 등 명령 없이 움직이는 능동형 인터랙션

사용자 의도 인텔리전스

카카오톡 내 서비스 실행 완결성

- 선물하기·쇼핑·페이·이동·콘텐츠 등 카카오 B2C 서비스 전 영역과의 즉시 연동
- 톡 안에서 검색부터 결제, 알림까지 Seamless한 거래 경험 제공

대화에서 실행까지

On-Device부터 Frontier까지 라인업 보유

- 기기 내 처리 기반의 개인정보 안전성 확보
- MoE(Mixture of Experts) 고효율 아키텍처로 5,000만 사용자 대응 가능한 비용 구조
- 글로벌 모델까지 목적별 멀티 모델 게이트웨이

고성능 · 저비용

세상에 없던 서비스를 만든 추진력

- 카카오톡·카카오뱅크·카카오T 등 일상을 바꾼 서비스의 검증된 런칭 경험
- 5,000만 규모 트래픽을 감당해 온 운영 안정성

검증된 개발 DNA

4. Foundation Model

5천만 이용자 대상 AI 서비스가 가능한 고성능 · 멀티모달 · 초경량 자체 Foundation Model 확보

On-device Model

글로벌 모델보다
우월한 성능

자체 토크나이저

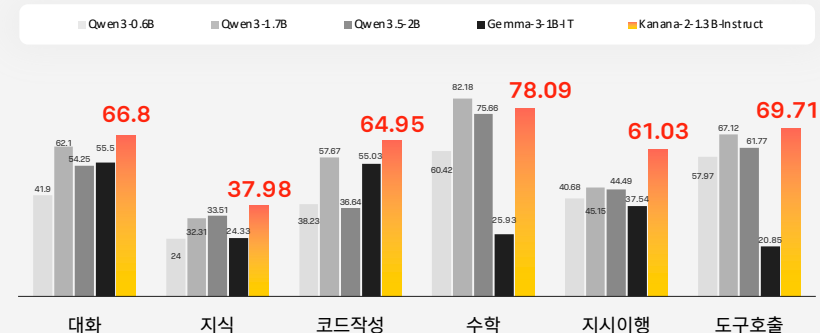
생성 속도 **x2**

생성 비용 및 사용자 체감 속도 향상
글로벌 토크나이저 대비 최대 2배

경량화 최적화

경량화 **x3**

성능, 처리 속도, 배터리 소비 효율화
전세계적으로 최초 서비스화 사례



* 자체 벤치마크 기준 (대화 · 지식 · 코드작성 · 수학 · 지시이행 · 도구호출), 100점 만점

Server Model

10배 이상 큰
글로벌 모델과
대등한 수준의 성능

고효율 서버 모델

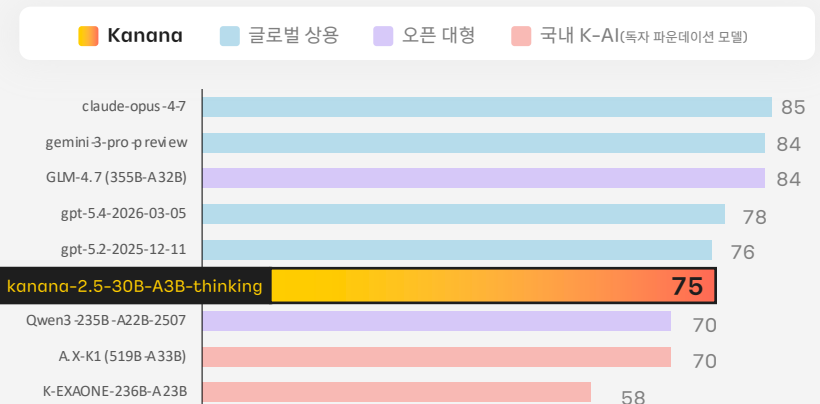
모델
사이즈 **1/10**

1/10의 GPU 사용량으로
동일한 수준의 성능으로 서비스 적용

Knowledge Distillation

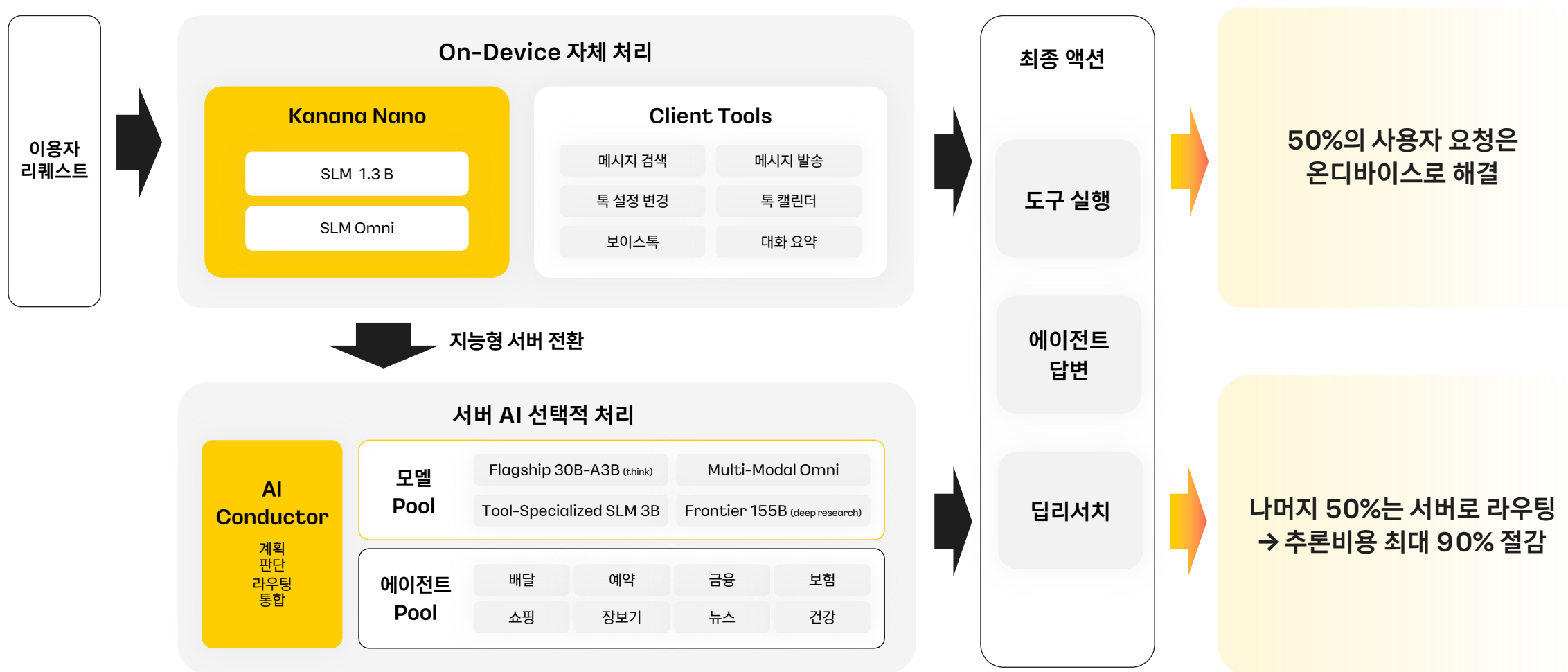
원천모델
사이즈업 **x10**

현재 대비 10배 사이즈의
원천 모델 연내 출시
고성능의 서비스 모델로 지식 증류



5. On-Device First

온디바이스 우선 처리 아키텍처로 추론비용 최대 90%를 절감하며, 전국민 대상 서비스 확산 가능한 비용구조 구축



6. AI 생태계 선순환

실행까지 완결하고, 사용할수록 진화하며, 사용자·서비스·파트너가 함께 성장하는 전 국민 AI 생태계 구축



7. Agent as a Service

카카오톡은 Agentic AI Interface로 진화하며, 1인 1 Agent 시대의 새로운 생태계를 선점



카카오톡 내에서 작동하는 Agentic AI 생태계



"1인 n개 Agent 생태계를 선도하는 First Mover"

AI Digital Twin

나보다 나를 더 잘 아는 AI Persona
더 좋은 실행을 선제적 제안

Expert Agent

커머스 로컬 금융 건강 ...

General Assistant

누구에게나 일반적인 AI 경험을 제공하며
다양한 톨과 정보를 답변하는 어시스턴트

8. 2030년 이용자 목표

카카오톡을 일상의 AI 접점으로 전환하며, 플랫폼 체류시간을 구조적으로 확대



AI 일간 활성 이용자

2천만 명+

전국민 모두가
자신만의 에이전트를 보유



카카오톡 체류시간

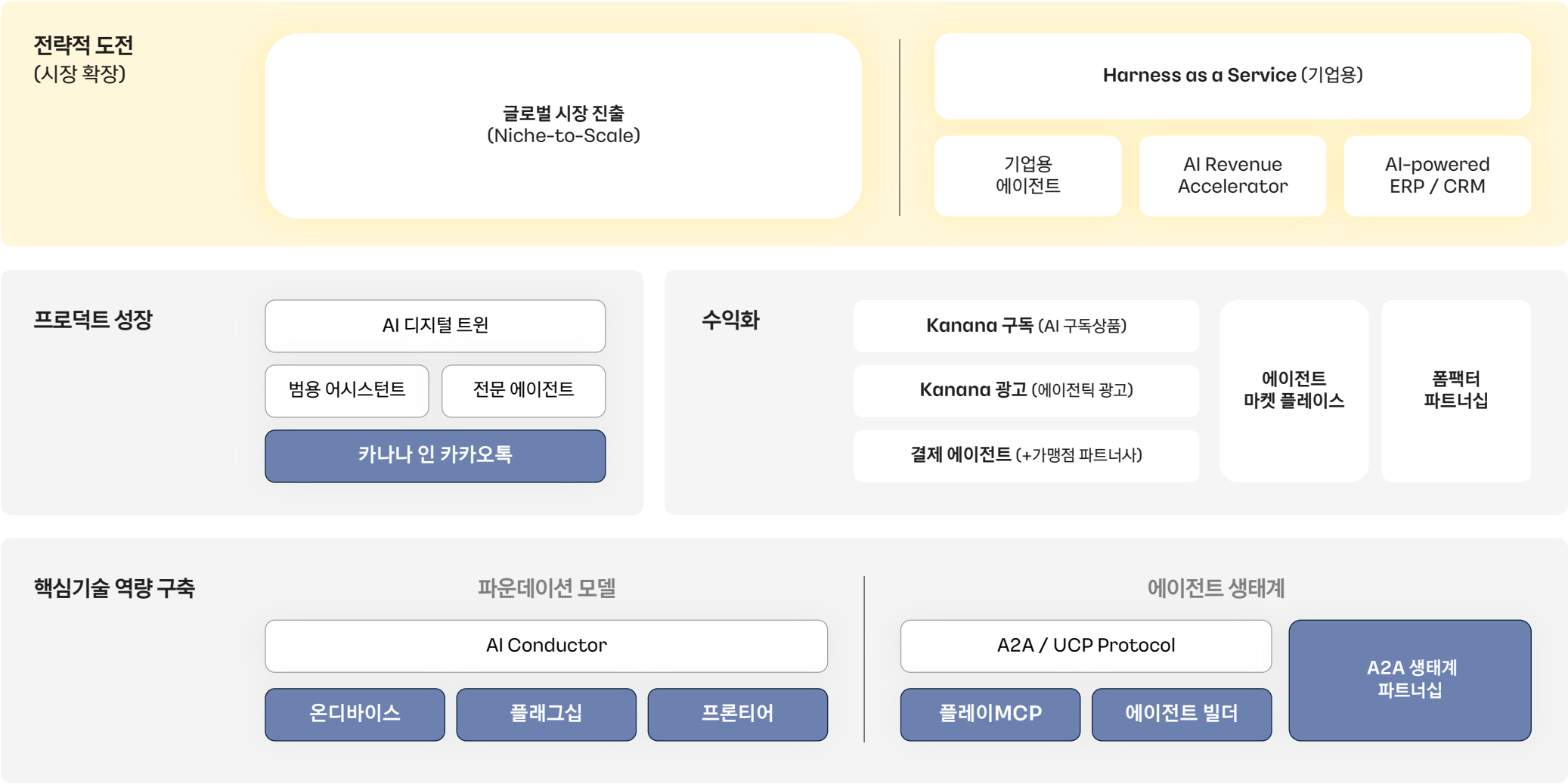
50%+

사람과 사람에서,
사람과 AIE이전트의 관계로 확장

9. Strategic Roadmap

단단한 구조 위에 서비스 성장과 생태계를 더 확장시키고, AI 시대에 장기적인 성장동력에 대한 도전을 할 예정

- 상용화
- 개발 중
- 확장 영역



10. 매출 전망

2030년까지 CAGR 20%로 매출 6조원 이상 달성을 목표로 함

분할 이전 기존 매출

분할 이후 매출 목표

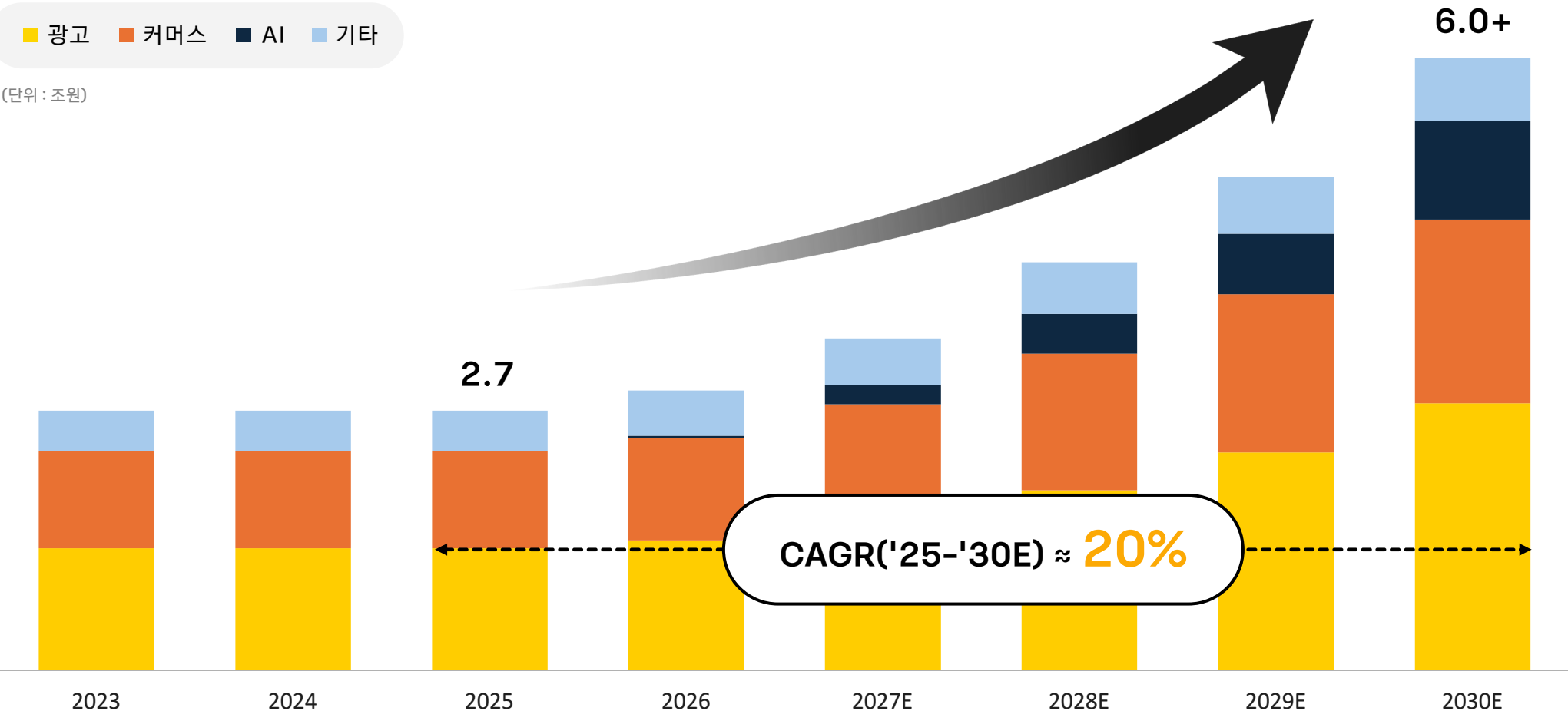
■ 광고 ■ 커머스 ■ AI ■ 기타

(단위 : 조원)

Key Financials

(26년 6월말 연결 기준, 최근 12개월)

구분	카카오AI
자산	6.0조원
부채	3.6조원
순자산	2.4조원
매출액	2.8조원
영업이익	4,700억원

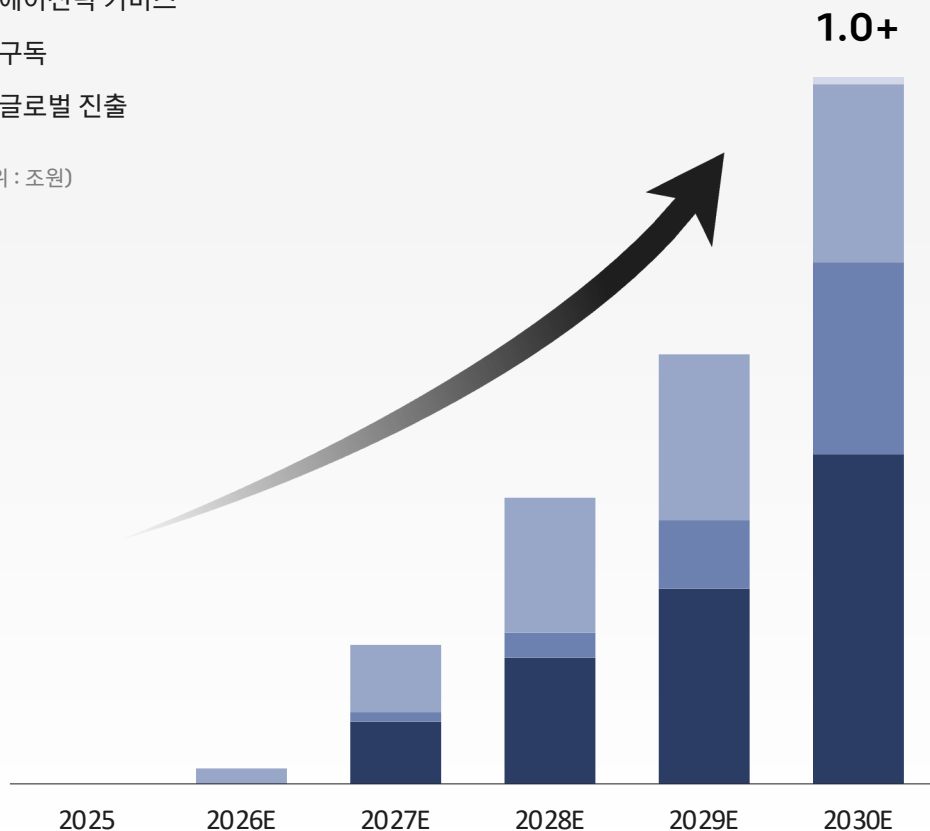


11. 매출 목표 - AI

AI 매출은 2028년 카카오AI 전체 매출의 두 자릿수 비중으로 확대되며, 2030년에는 1조 원 돌파 목표

- 에이전틱 광고
- 에이전틱 커머스
- 구독
- 글로벌 진출

(단위 : 조원)



■ 에이전틱 광고

- 자연어 맥락 속 의도를 포착하여 제안-완결까지 압도적 전환율 보유한 신규 상품 출시
- AI를 활용하여 단기간 내 검색광고 시장 침투, 2030년까지 최소 5% 점유율 확보 목표
- 여러 B2C AI 서비스에서 새로운 형태의 광고 상품 라인업 확대

■ 에이전틱 커머스

- A2A 기반 외부 생태계와의 연동에서 발생하는 Agentic 거래 수수료
- 기존 커머스 서비스 진입 없이도, AI 서비스를 통해 탐색/추천/결제까지 연동되며, 이용자 상품 탐색 맥락에 대한 높은 이해도를 기반으로 구매 전환율 비약적인 증가

■ 구독

- 기존 B2C AI 구독 상품에 더해 신규 라인업 확장하여 ARR 증가

■ 글로벌 진출

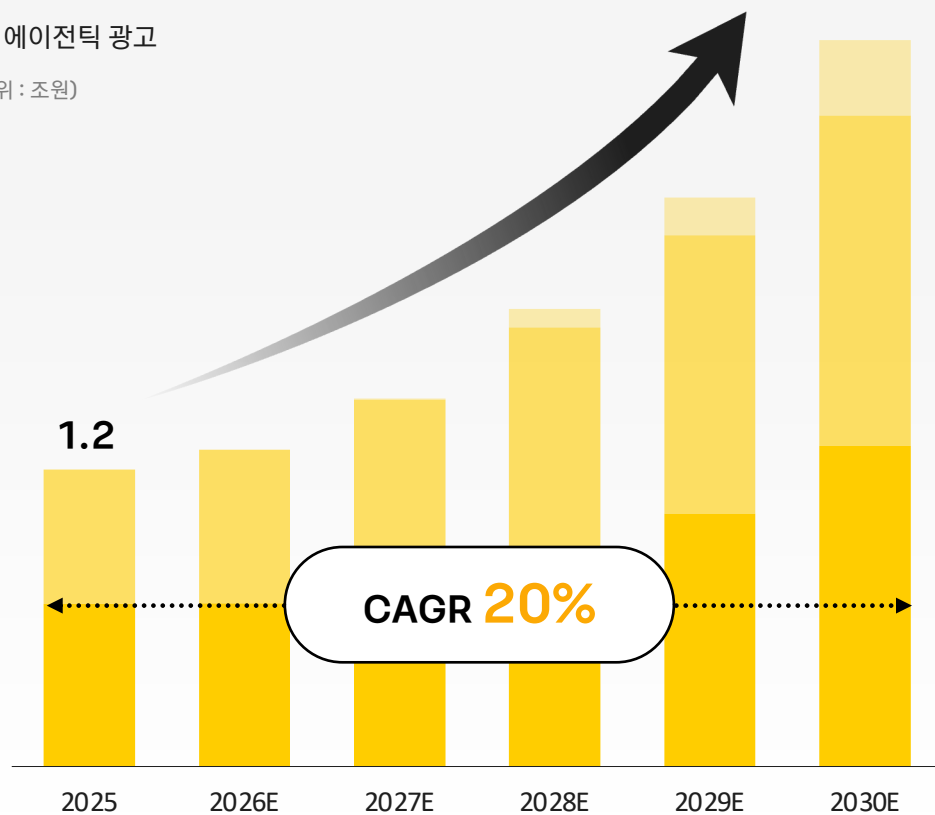
- 이미 보유한 여러 자산을 기반으로 경쟁력 있는 분야에서 글로벌 시장 공략

12. 매출 목표 - 광고

특 내 발견-탐색-전환을 완결하는 AI 풀 퍼널 광고 플랫폼을 구축해, 기존 광고 성장 재가속과 검색광고 신규 성장축 확보

- 디스플레이
- 메시지
- 에이전틱 광고

(단위: 조원)



■ 디스플레이

광고상품 믹스 개선 가속화와 광고 수요의 다변화

- 기존 배너 중심에서 고수익 네이티브 피드형 / 영상형 광고로 믹스 개선 가속
- Ad Tech 고도화로 연 30%+ 성장 이어가는 구조적 변화 구간 진입
- SMB, 커머스, 글로벌 등으로 광고주 다변화하며 신규 매출원 대폭 확대

■ 메시지

압도적 해자를 기반으로 이용자 관심을 액션으로 전환하는 최종 접점 진화

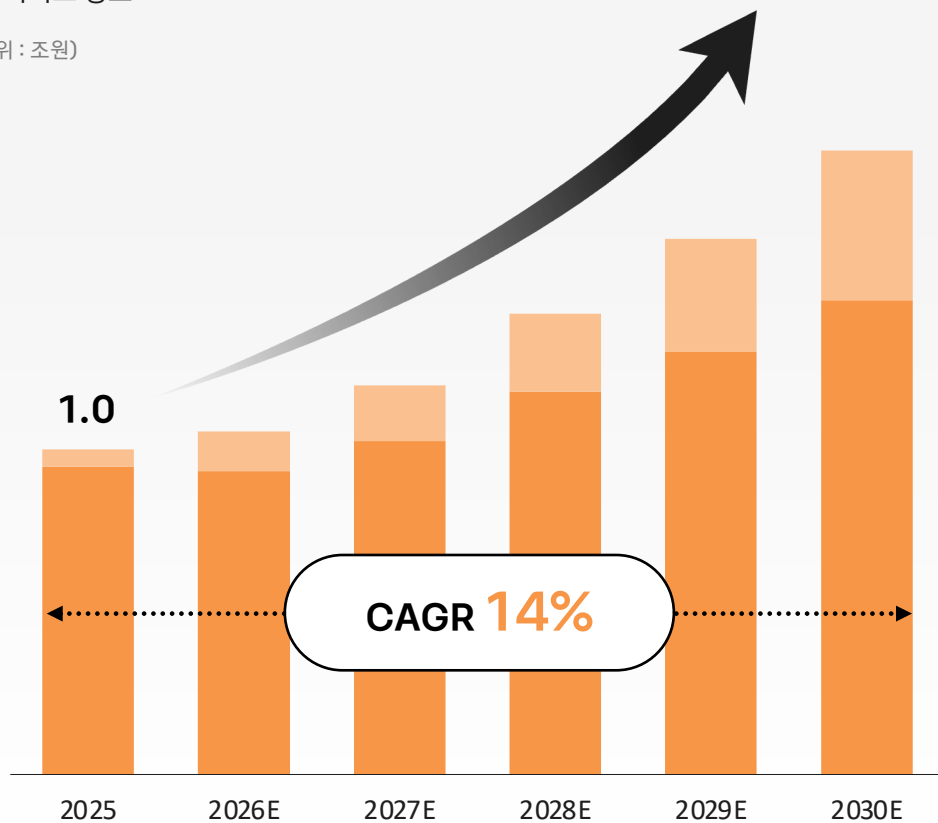
- 특채널: 상품 라인업 다변화와 고도화된 타겟팅으로 P&Q의 동반 상승 지속
- 알림톡: 국내 대표 기업형·CRM 메시지 상품으로 안착하며 가파른 성장 곡선 유지
- AI Agent 메시지: 고객 확보-상담-액션 유도 가능한 새로운 에이전틱 메시지 런칭

13. 매출 목표 - 커머스

선물하기의 독보적 해자 위에, 자기구매·쇼핑라이브로 거래액 성장을 다각화하고, 고수익성 광고 매출 확대

■ 거래형
■ 커머스 광고

(단위: 조원)



■ 거래형

카카오특만의 강력한 관계형 커머스를 기반으로 차세대 성장축 다각화

- 선물하기: 카카오톡 소셜 네트워크라는 강력한 해자를 기반으로 견조한 성장 유지
- 자기구매: '나에게 선물하기'와 특딜 거래액 비중 30% 상회하며, 제2의 성장축 부상
 - 자기구매에 특화된 뷰티와 식품 중심으로 상품 라인업 확장 지속
 - 유통·물류 제휴 통해 프리미엄 신선식품 사업 확장, 반복구매형 신규 거래 증폭
- 쇼핑라이브: 메가 인플루언서 확대 및 특 자산과의 연계를 통해 주요 매출원으로 성장

■ 커머스 광고

폐쇄형에서 오픈형 커머스 광고로의 본격적인 전환 시작

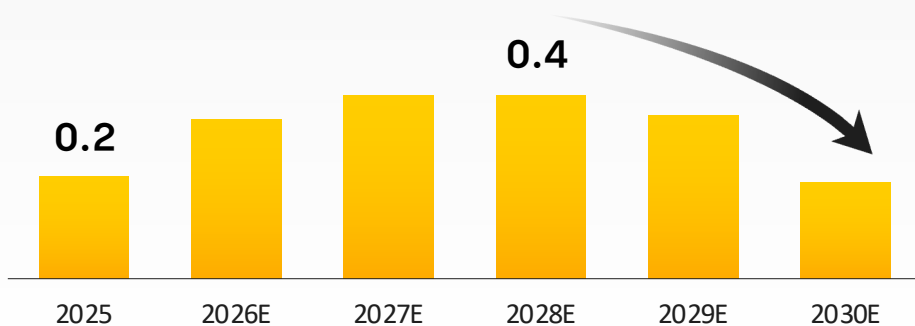
- 카카오 자체 광고 플랫폼 연동과 서비스 내 광고 지면 확장 시작
- 확보된 2.7만에 더해 입점 셀러군을 확대하고, 커머스 광고주로 전환 유도
- 거래액 대비 최소 3%의 커머스 광고 예산 확보 목표

14. CapEx · EBITDA

효율적인 CapEx 집행을 이어가는 동시에 EBITDA의 성장이 가속되며, 자본 효율성과 현금 창출력의 구조적 개선 구간 진입

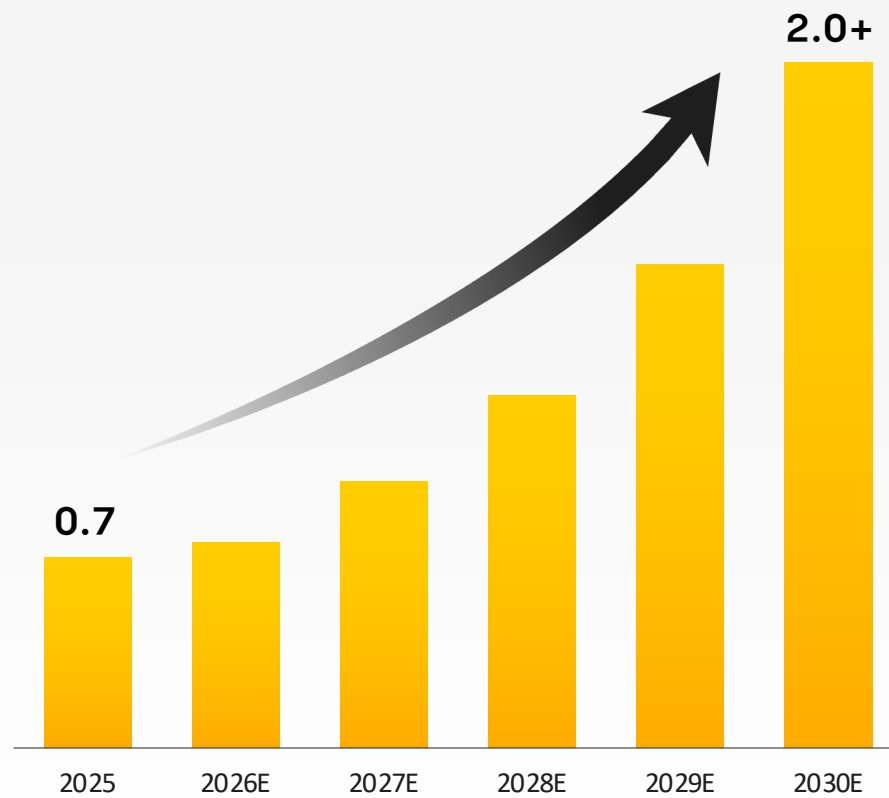
● CapEx | 제2데이터센터 투자 피크 이후 CapEx-light 전략 유지

(단위 : 조원)



● EBITDA | 매출 고성장을 기반으로 2030년 2조원 이상 달성

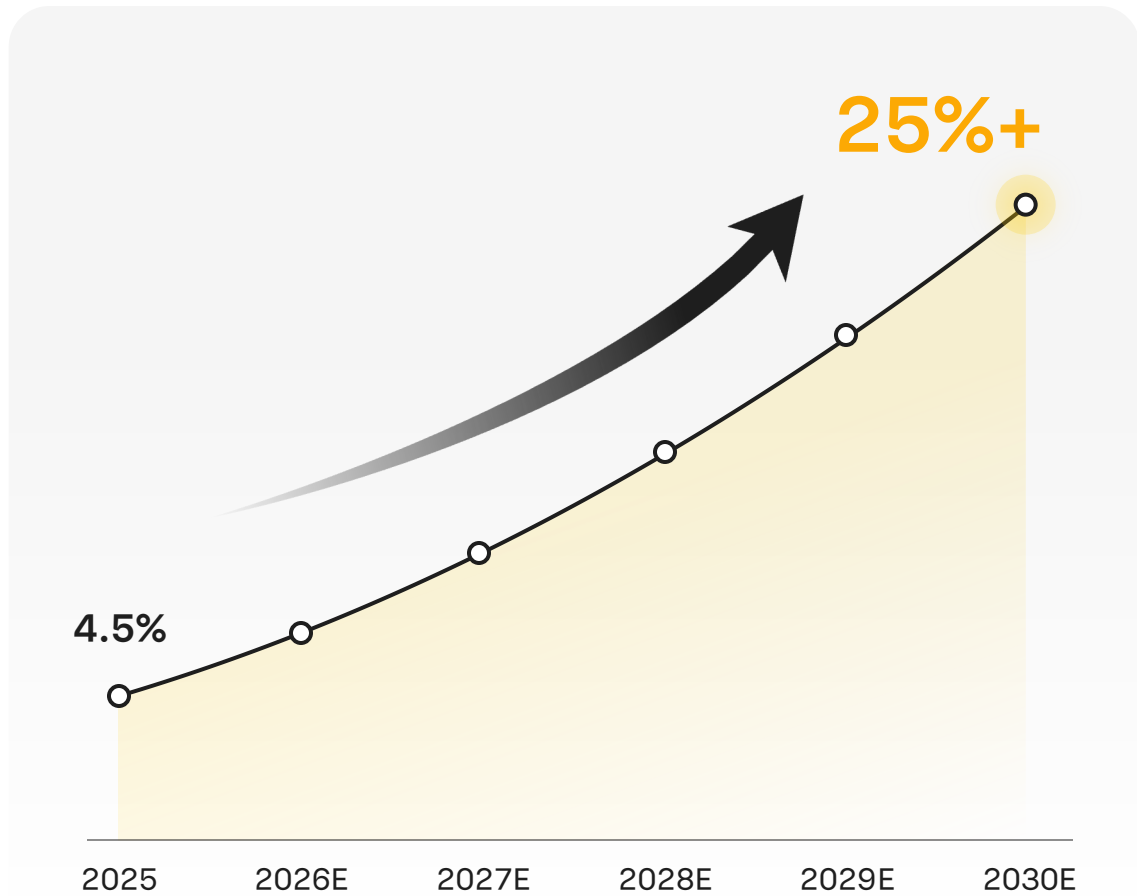
(단위 : 조원)



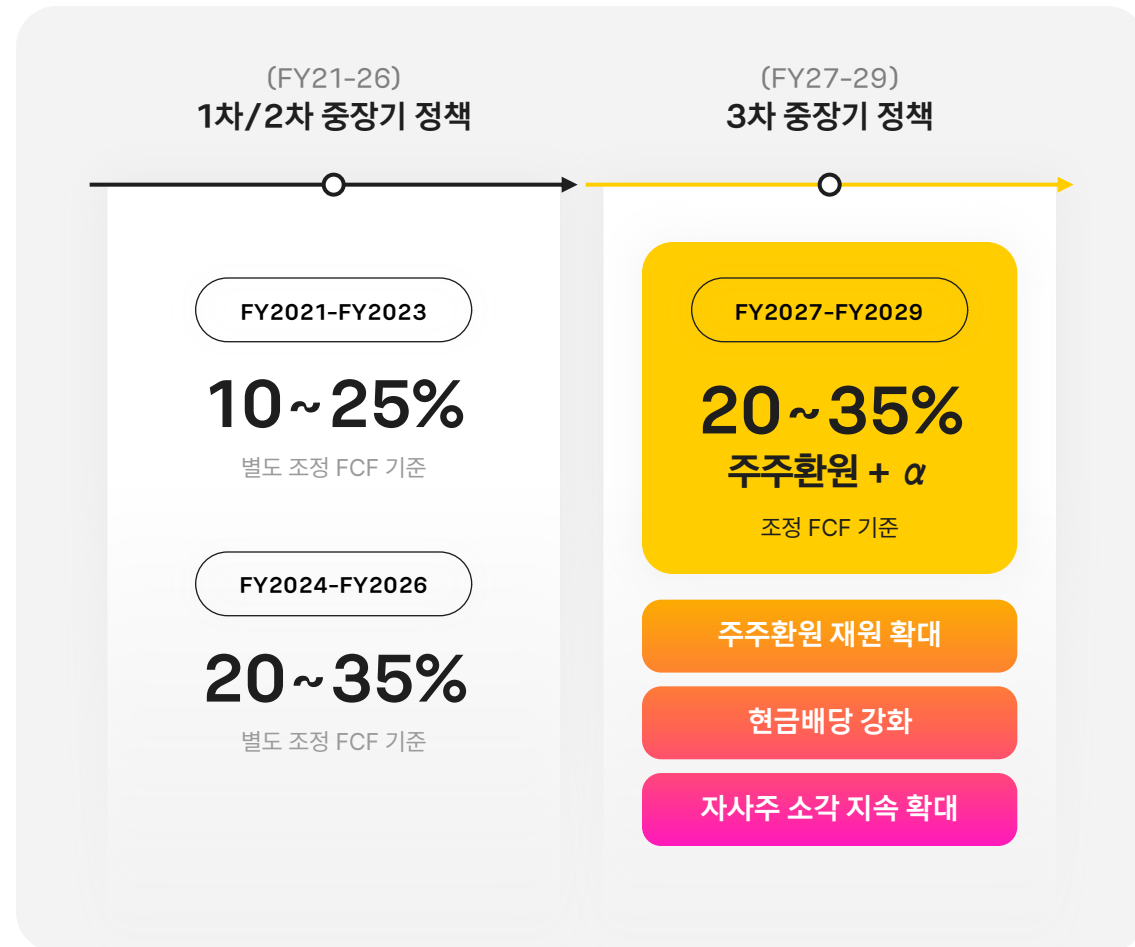
15. ROE · 주주환원정책

ROE 개선과 주주환원 확대를 양 축으로 장기 주주 가치의 복리 성장 기반 구축

● ROE (%)



● 중장기 주주환원정책



16. 2030년 Financial Target

기존 사업의 성장 재가속과 신규 성장축 확보를 동시에 추진하며
향후 5년간 매출 CAGR 20% 목표

1

매출

6조원+

2

EBITDA

2조원+

3

영업이익률

30%+

4

ROE

25%+

kakao
THANK YOU.

