카카오

주요 자회사 중장기 성장계획 발표



kakao

Disclaimer

본 자료는 ㈜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 발생되는 투자 결과에 대해 어떠한 책임도 지지 않음을 알려드립니다.

카카오X (존속법인)

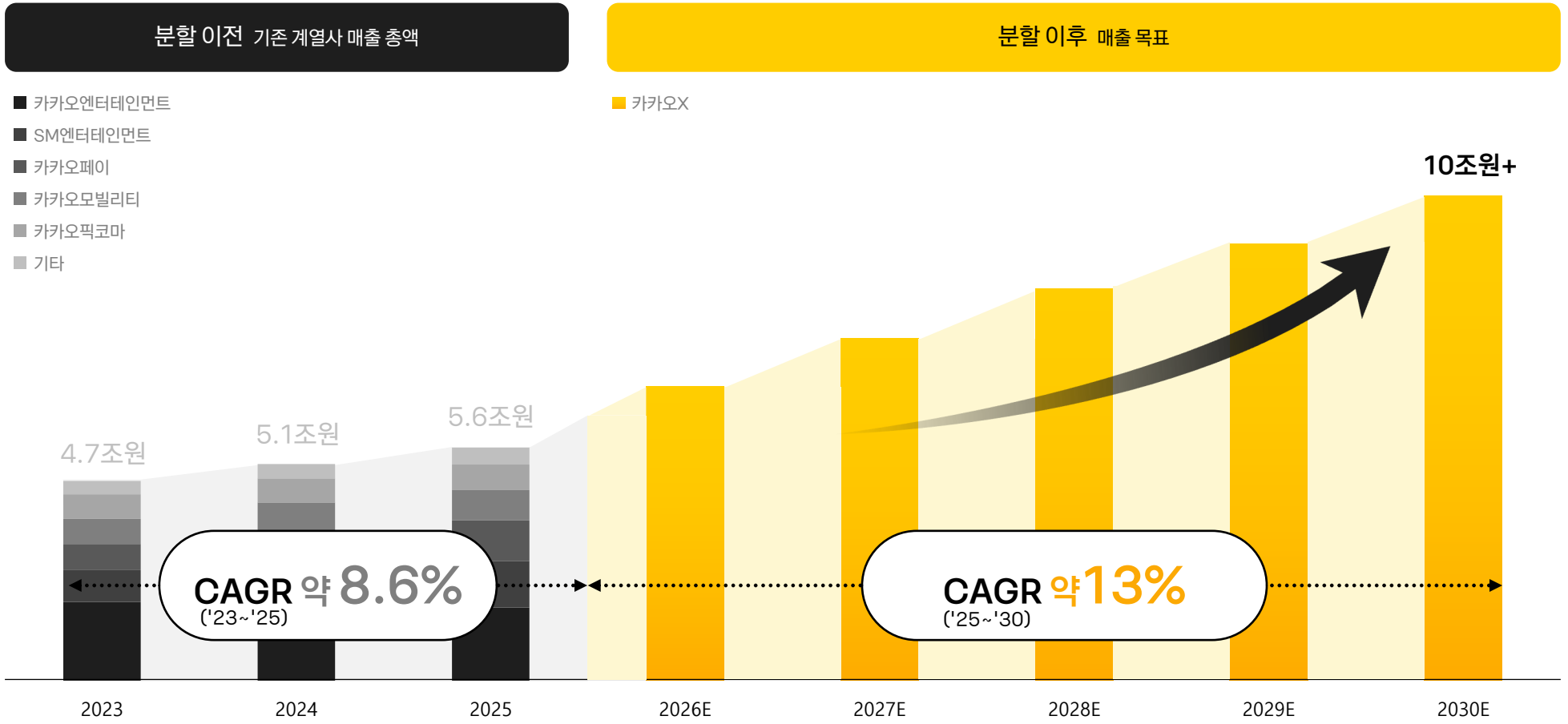
미래가치 투자회사



기업가치 제고 계획

카카오X는 효율적 자본배분 및 포트폴리오 Value-up을 통해 향후 5개년 연평균 약 13%의 외형성장 전망

● 카카오X
5개년 매출 전망[1)]



Key Financials
(26년 6월말 연결 기준, 최근 12개월)

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

주1) 카카오뱅크는 연결대상 자회사에 해당하지 않아 카카오X 매출 총합에서 제외, 카카오뱅크의 26년 6월말기준 LTM 영업수익 3조 1,720억원, 영업이익 6,478억원

미래가치 투자회사로서 효율적 자본배분 및 포트폴리오 Value-up 지원

효율적인 자본배분을 통해 핵심 포트폴리오 경쟁력을 제고하고 신성장동력을 확보할 수 있는 지속가능한 성장모델 구축

KakaoX | 미래가치 투자회사

효율적인 자본 Allocation

카카오X 및 포트폴리오 보유 투자재원 활용
그룹 성장 관점의 효율적이고 최적화된 자본배분

- **투자 효율 기반 우선순위 선정:** 그룹이 보유한 자원을 높은 ROI 창출 사업 및 미래 핵심 사업에 최우선 배분
- **그룹 내 시너지 창출:** 단순 자본 투입을 넘어 그룹이 보유한 자본/사업/기술/데이터 등 보유 역량을 적극 활용하여 그룹 생태계 내 시너지 창출 적극 추진

포트폴리오 Value-up 지원

포트폴리오의 신성장동력 확보 및 Value-up
Vertical 플랫폼 AI 혁신 지원

- **전략 지원:** 각 영역별 성장에 필요한 전략적 의사결정을 지원하고 지속가능한 성장모델 구축
- **투자 지원 :** 효과적인 투자 의사결정을 통해 적극적으로 In-organic 성장 추진, PMI 지원
- **AX 지원:** AI 시대 Vertical 서비스 혁신 지원, 고객접점 및 내부운영 AX 가속화 지원

혁신 기업 초기투자 및 신성장동력 투자

초기 투자 자산 선제적 탐색과
카카오X 및 주요 계열사 성장투자

- **초기 투자:** KI/KV가 시장 선도하는 신기술 및 신사업 적극 탐색/발굴하여 선제적 진입
- **성장 투자:** 주요 계열사 기업가치 제고를 위한 지속가능한 투자 및 사업성장 모델 구축
- **신성장동력:** 새로운 사업영역에 대한 확장 및 신규 혁신 서비스 확보 투자

기대 효과 — **그룹 내 효과적 시너지 창출** | **Vertical 플랫폼 AI 서비스 혁신** | **지속가능한 성장모델 구축**

카카오X를 중심으로 각 포트폴리오 사업영역별 시너지를 창출하고 그룹 내 Ecosystem 강화

테크핀은 고객 접점 기반 온체인 레일 확장, 콘텐츠는 글로벌 팬덤 플랫폼 구축, 모빌리티는 Physical AI 기반 자율주행 시대 선도

테크핀: Next Finance Leader

가상자산 생태계 구축

디지털 자산, 결제, 송금을 하나의 온체인 레일로 연결,
유즈케이스 확대 및 글로벌 확장 추진

- **컨소시엄**: 스테이블코인 컨소시엄을 통해 발행부터 수탁까지 Full Value Chain 확보
- **고객접점**: 우수한 고객 경험 바탕으로 축적해온 이용자 신뢰도 적극 활용하여 다양한 고객 접점 확보
- **유즈케이스 확장: (콘텐츠)** 웹툰, 음원, 공연, 콘텐츠 등 문화영역에서 실시간 가상자산 결제 제공, (모빌리티) 카카오 T앱 모빌리티 서비스 이용자들이 가상자산을 활용한 실시간 결제 기능 연동

kakaomobility kakaopiccoma kakao ENTERTAINMENT SM ENTERTAINMENT

콘텐츠: 글로벌 팬덤 플랫폼

글로벌 팬덤 및 굿즈 사업 확장

K-POP 공연 기반 이동·결제·팬덤·굿즈를
하나의 팬 경험으로 결합

- **글로벌 팬덤 플랫폼**: 멜론티켓 예매·선예매 혜택, 베리즈—티켓 서비스 통합, 예매 데이터 기반 추천
- **이동·결제·굿즈**: 모빌리티, 페이, 뱅크, 베리즈샵, 카카오프렌즈 등 K-POP 팬 여정 전 구간 연결

확장된 K-POP 인프라 Value Chain 확보

IP·레이블: SM ENTERTAINMENT, STARSHIP ENTERTAINMENT, EDAM ENTERTAINMENT

공연 기획·제작 ·공연장: DREAM MAKER ENTERTAINMENT, SEOUL ARENA, SHOWNOTE

모빌리티: 미래 모빌리티 Ecosystem

자율주행·Physical AI 확장

자율주행 투자 사이클 도래 →
대규모 투자 수요, 소유·운용 구조 전환 대응

- **Fleet 금융·유동화**: 무인Fleet(로보택시·로보트럭) 확대에 따른 대규모 차량 리스·금융 수요 확보 및 금융 자산 유동화 기회
- **물류 네트워크 고도화**: 24시간 연속 운행이 가능한 자율운송 인프라를 기반으로 거점 간 운송 효율화 및 물류 리드타임 단축
- **콘텐츠 소비 공간 변모**: 이동시간을 능동적 콘텐츠 소비시간으로 전환, 차량을 새로운 엔터테인먼트 공간으로 확장, RSE 미디어 생태계 구축

카카오X 이사회 독립이사 후보 (예정)

자본배분과 투자에 특화된 전문 이사회가 효율적인 의사결정을 수행

성명	출생년월	직위	주요경력
함춘승	1964.01	독립이사	- 예일대학교 경제정치학 학사 - 씨티은행 뉴욕본사, 슈로더증권 서울사무소 런던본사(리서치, 법인영업), LG증권 런던/홍콩현지법인 이사(트레이딩, 법인영업), 아이엔지 베어링증권 서울지점 전무이사(주식총괄), 씨티그룹글로벌마켓증권 대표이사 사장, (현)루트로닉 리스크관리자(Chief Risk Officer), (현)피에이치앤컴퍼니 사장
차경진	1983.09	독립이사	- 태즈메니아주립대학교 정보시스템 학사, 호주국립대학교 경영정보시스템 박사 - (현)한양대학교 경영대학 경영정보시스템전공교수, 비즈니스인포메틱스학과 교수, (현)한국경영정보학회 상임이사, (현)서울특별시 산학연협력사업심의위원회 심의위원, (현)경찰청 미래치안국 자문위원, (현)신세계아이앤씨 독립이사, (현)기재부 중장기전략위원회 위원, (현)한국IT서비스학회 부회장
김선욱	1970.02	독립이사	- 한양대학교 법학과 학사, 한양대학교대학원 법학과 석사(상법), 서울대학교 의과대학원 석사(의료정보학) 및 동 대학원 박사과정 수료 - 서울중앙지방법원 조정위원, (현)법무법인 세승 대표변호사, (현)보건복지부 적극행정 지원위원회 위원, (현)사행산업통합감독위원회 분과위원회 위원
조상욱	1969.02	독립이사	- 고려대학교 학사, New York University (NYU) MBA 경영학 석사 - Lehman Brothers (NY) 투자은행부문 Associate VP, Morgan Stanley Korea IB 대표, (현)파인스트리트자산운용 고문, (현)쏠리드 사외이사, (현)PJT파트너스 시니어 어드바이저

카카오페이

AI & Data-driven Financial Platform

kakaopay

국내 핀테크 시장은 이커머스 경쟁, 금융정보 활용, 디지털 자산 및 AI 부문에서 성장의 기회 요인 존재

	[결제]	[금융]	[테크]	[인프라]
Market Situation	**국내 이커머스 과점구도 심화**	**금융 정보 활용의 위기와 기회**	**AI/Agent의 발전 및 확산**	**디지털 자산 및 신규 인프라 등장**
Risk	정체된 시장 내 M/S 경쟁 심화	정보보안 리스크 확대 및 전통 금융데이터의 한계	사용자와의 직접 접점 축소 및 주도권 상실	해외 디지털자산 확대 및 국내 규제 불확실성 지속
Opportunity	새로운 파트너십 및 상호 보완적 협력관계 형성	마이데이터 시행 범위 확대. 데이터 활용 capability 향상	AI로의 금융경제 활동 주체의 전환	새로운 결제·송금 레일의 등장 디지털자산 기반 금융 확산
	커머스사와의 전략적 파트너십 강화 기회	**기 확보한 국내 최대 수준의 금융데이터 활용 기회**	**AI 에이전트를 활용한 금융중개 고도화 달성 기회**	**4천만 유저 전자지갑 & 신규 금융레일 선점 기회**

강력한 트래픽 기반 AI 초개인화 금융/비금융 상품 오퍼링을 통해 글로벌 확장 및 수익기반 강화 추진

성장 인프라

1 핵심 기반 사업으로 트래픽+수익 성장의 기반 구축

결제·투자 등 트래픽과 수익을 동시에 창출할 수 있는
핵심 사업 육성으로 미래 성장의 기반 구축

성장 엔진

2 초개인화 기반 금융/비금융 오퍼링

마이/페이데이터 기반, 사용자 TPO에 맞는
초개인화 상품 및 서비스 오퍼링으로 성과 향상

수익 기반 강화

3 AI 기반 기존 사업 효율 향상

자체 AI Agent와 범용 AI Agent 연계하여
금융 중개 기회 발굴로 추가 성장 기회 창출

새로운 성장 무대

4 미래금융 기반 선점 및 확장

디지털자산 금융 인프라 선투자 및 변화 대응으로
미래 금융에 대한 선제적 대응체계 마련

전략 1. 핵심 기반 사업으로 트래픽+수익 성장의 기반 구축 – 결제 사업



Case 1. 타겟 유저 트래픽 단기 부스트

타겟군 충족 (카테고리/브랜드) + 행동 패턴 (혜택 민감도) - 기존 결제이력 (최근결제자) → 9시간만에 **쿠폰 7만장 발급 선착순 1만장 소진**

Case 2. 예측모델 기반 고객이탈 방어체계 상시 가동

이탈 유저 예측 모델링 → 거래액 하락 감지 및 선제 대응 → 고객 맞춤형 혜택 자동 지급 → **타겟 고객군 내 리텐션 20% UP**

지속 가능한 사용자 혜택 기반

머니결제 생태계 | 전략적 파트너십 | 굿딜 + α

국내 최대 규모의 안정적 사용자 Pool

~2천만 온라인 결제유저 | 6백만+ 오프라인 결제유저

전략 1. 핵심 기반 사업으로 트래픽+수익 성장의 기반 구축 – 투자(증권) 사업

채널 다변화

pay TALK kakaobank

* 카카오페이증권 전용 카톡 채널 개설, 친구 100만 돌파 (증권업 최다)

투자자 락인

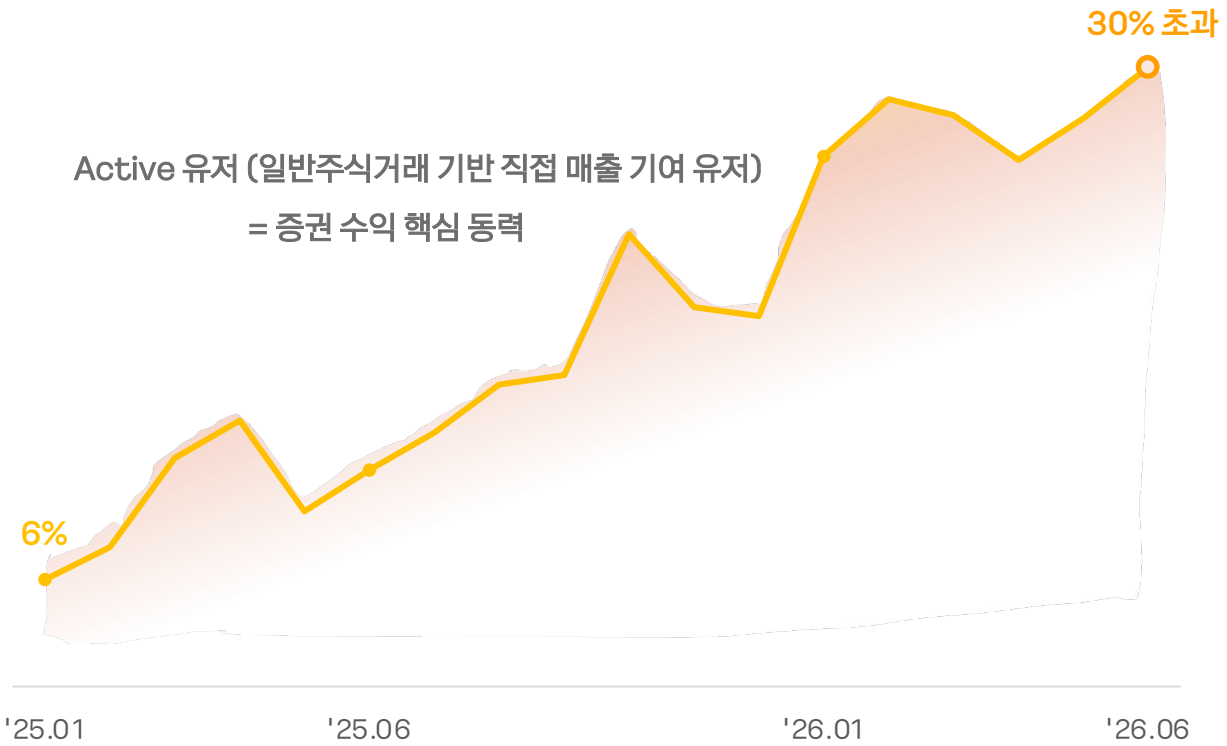
투자 커뮤니티 기반 신규유저 인입 및
친화적 투자 경험 제공을 통한 유저 Cultivation

SoW[1] 확대를 위한 상품 다변화

연금(IRP)/ISA/IPO부터 STO/RWA까지
포트폴리오 다각화로 개인 자산 점유율 확대

신규 고객 Active 유저 전환율 최대치 경신, 유입 퍼널 고도화 성과 가시화

- 단발성 이벤트가 아닌 실험 누적 효과로 성장 견인.
  독자적 기능 개발 및 데이터 내재화를 기반으로 견고한 경쟁 우위 확보
- 신규 가입 고객의 Active 유저 전환율 개선 지속

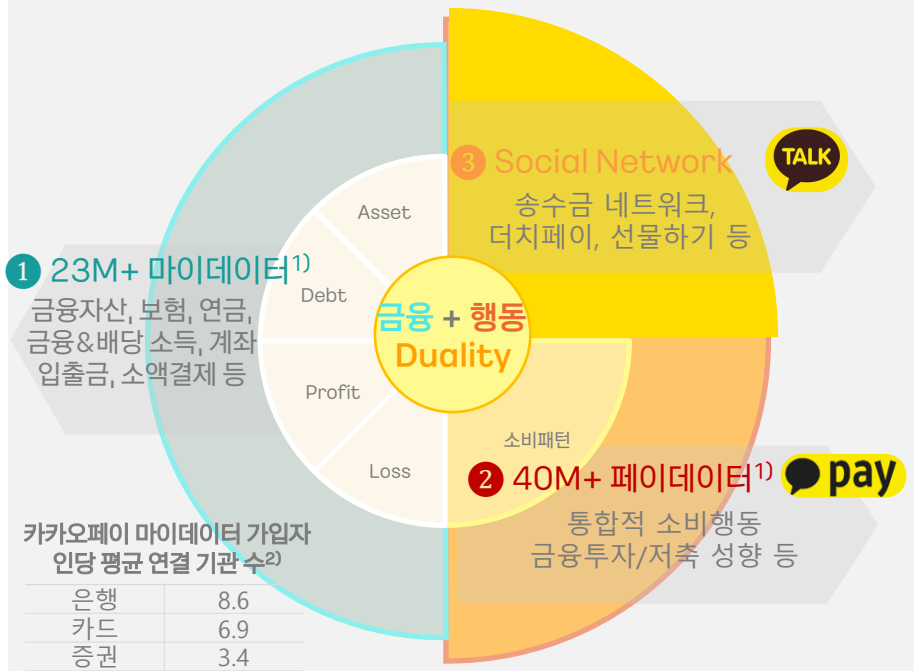


주1) SoW: Share of Wealth, 유저의 전체 자산 중 해당 금융사가 차지하는 비중

전략 2. 초개인화 기반 금융/비금융 오퍼링

카카오페이 데이터 기반 및 활용 구조

금융 마이데이터 + Social Network + 페이데이터를
결합한 차별화된 초개인화 오퍼링 기반



카카오페이 마이데이터 가입자 인당 평균 연결 기관 수[2)]

은행	8.6
카드	6.9
증권	3.4
보험	7.3

고객데이터플랫폼

타게팅플랫폼

개인화추천플랫폼

개인화된 금융 상품·서비스 추천

투자 마이데이터 기반 투자 성향 및 포트폴리오 고려한 고객 개인 SOW 확대 오퍼링

보험 현재 보험가입 정보 및 Peer Group 현황 비교 기반 개인화된 보험 포트폴리오 추천

대출 현재 대출 이자율, 신용점수 변동, 카카오페이 대안 스코어를 활용한 최적 대출 상품 제안

비금융 상품·서비스 오퍼링 확장

구독 중개 약정종료/과다요금제 사용 유저 대상 더 경제적인 상품 및 서비스 옵션 제시

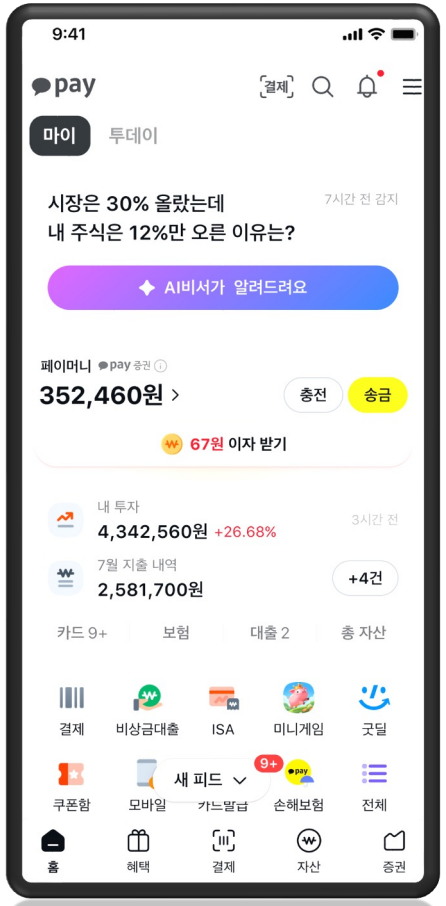
광고 데이터 기반 정밀 타게팅, 성과형 광고 연동으로 효율 향상된 광고 서빙 툴 제공

주1) 26년 6월 말 가입자 수 기준, 2) 25년 말 기준

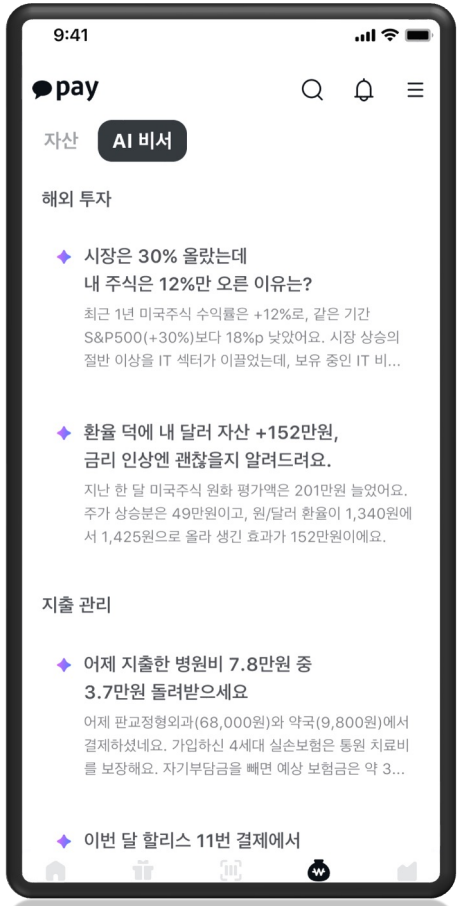
전략 3. AI 기반 사업 효율 향상

자체 금융 AI Agent 구축

페이홈 상단 개인화 카드로 초개인화 정보 피드



AI 에이전트 서비스로 연계
(현재 소비 AI agent 제공 중)



범용 Agents와 A2A 연계

카카오 Agent 내 금융/결제 Layer 수행

카나나 인 카카오톡 (A2A, MCP 연동)
카나나 인 카카오톡 내 액션 완결을 위한 결제 MCP 연동 준비
통합내역, 소비분석, 혜택 AI의 A2A 연계 서비스 확대 추진

ChatGPT for Kakao 연동 (MCP 연동)
MCP 연동을 통한 페이 결제·송금·포인트 내역 조회 서비스 준비
예) "4월 한 달간 페이 결제 내역 확인해줘"

글로벌 범용 AI Agent에 금융 Sub Agent 연결

- **글로벌 A2A 결제 표준 논의 참여 — 한국 내 유일한 x402 창립 멤버**

x402
AI Agent가 자율적으로 결제할 수 있도록 설계된 오픈 페이먼트 표준 프로토콜

글로벌 기술 표준 기여 ⟷ 글로벌 영향력 및 리더십 확보

kakaopay

- **카카오페이의 독특한 포지셔닝: '한국판 Plaid + Stripe'**
  OpenAI나 미국의 금융 AI 에이전트들이 사용자 금융정보를 Plaid를 통해 확보
  서비스 이용에 수반되는 결제는 기술력 보유한 결제솔루션사 Stripe와 협업

전략 4. 미래금융 기반 선점 및 확장

K-스테이블코인 컨소시엄을 통해 구축하고자 하는 미래 금융 인프라

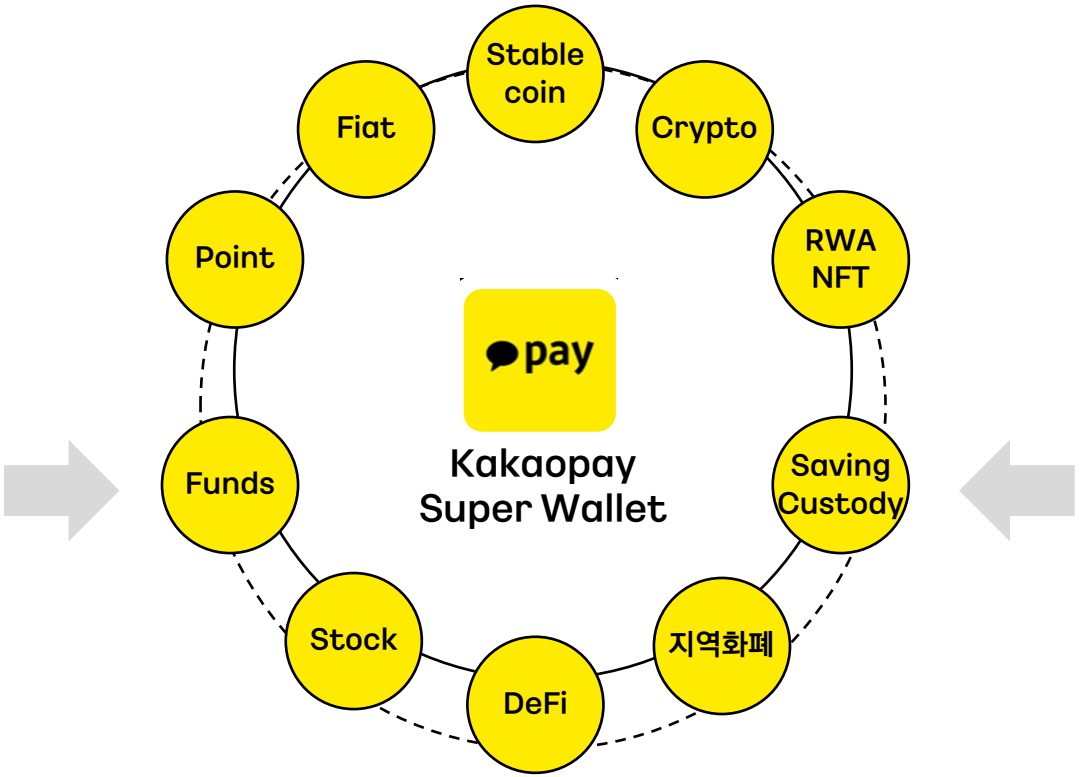


전략 4. 미래금융 기반 선점 및 확장

4천만 디지털 월렛을 확장하여 On-chain 기반 금융 서비스 구축

Real-world Payment

- 온라인 결제
- 오프라인 결제
- 전통시장/지역 화폐 보관/결제
- Crossborder P2P 송금
- SMB 대상 무역결제





AI & Digital Asset Economy

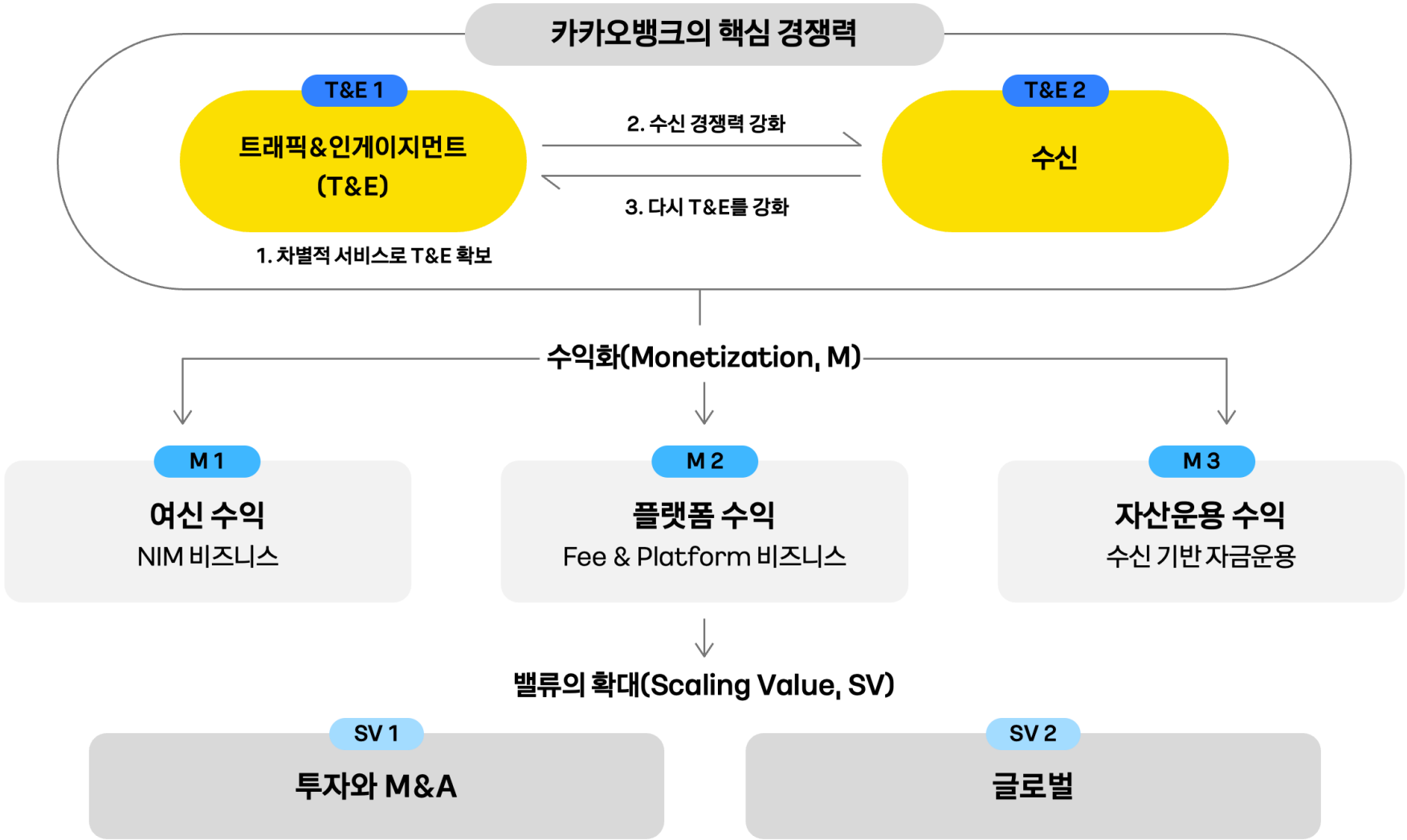
- AI Agent 결제 수단
- 실물자산 토큰 거래/보관
- 토큰화 자산 투자
- 글로벌 콘서트 티켓 거래/보관
- 글로벌 팬덤코인 전환/활용

카카오뱅크

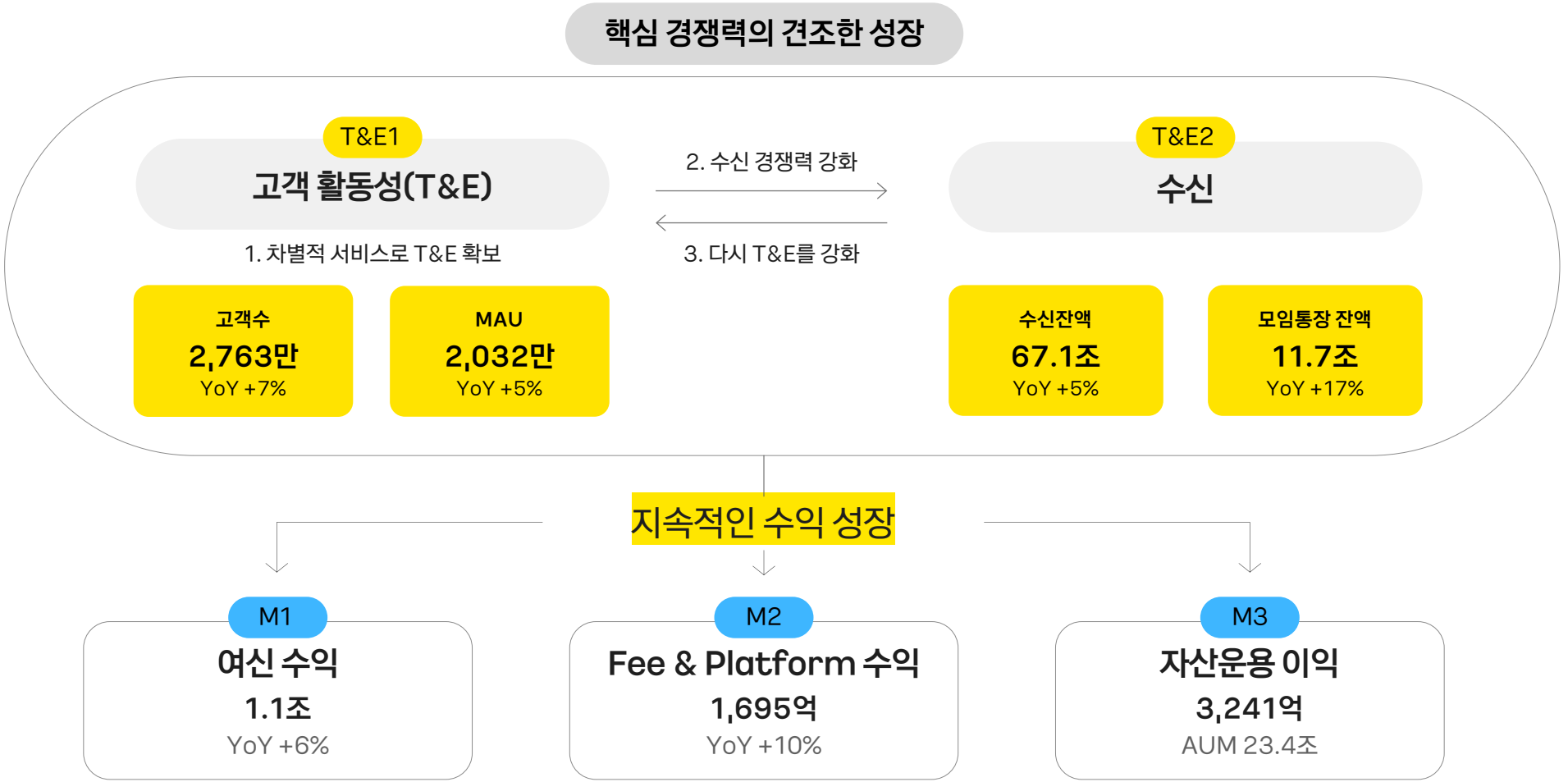
AI-Native로 재정의 하는 미래 금융 플랫폼



차별적 경쟁력 기반 Business Model 운영 최적화

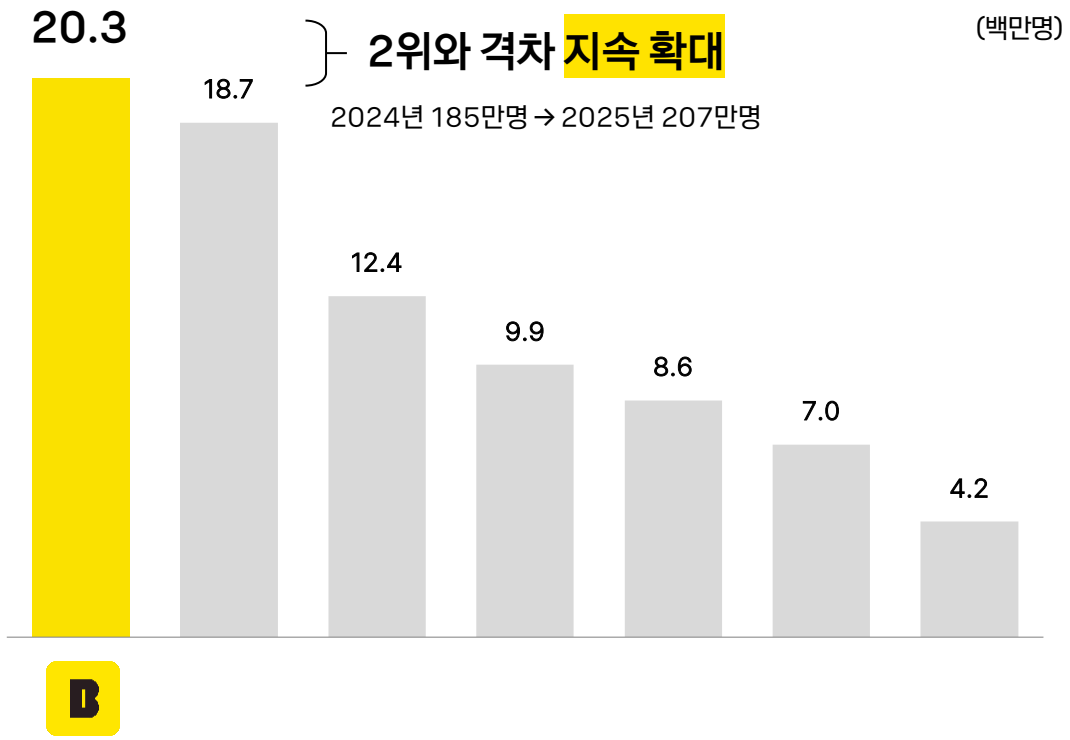


차별적 경쟁력 기반 Business Model 운영 최적화



Note: 2026년 6월 및 상반기 기준

압도적인 트래픽의 강력한 고객기반



매달 2천만 명이 방문하는 No.1 MAU 1)

가장 많이 그리고 자주 사용하는 앱으로의 진화



Retail 계좌 이체 점유율 No.1 2)

Note: 1) 2026년 상반기 월평균 MAU
2) 개인이체와 기업이체 비중을 6:4로 가정하여 개인 대상 환산점유율 산정 (출처 : 금융결제원)

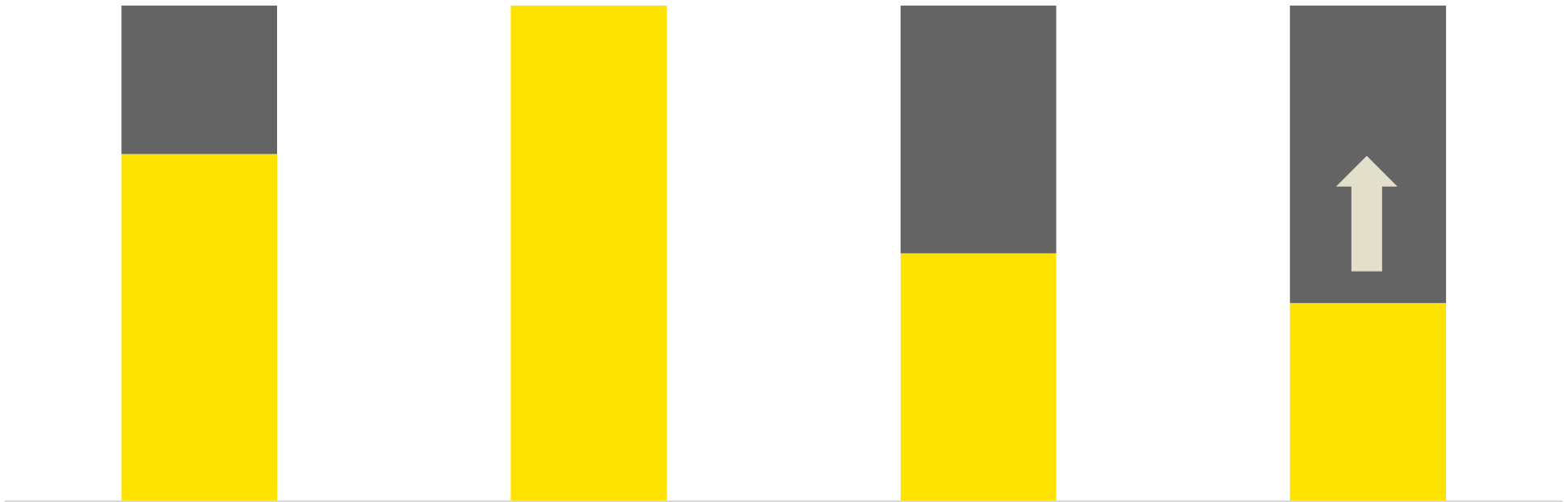
금융 플랫폼으로의 진화, 110여개 이상의 금융제휴사 확보

8개 증권사
국내 상위 10개
증권사 중 80% 커버

10개 카드사
국내의 모든
신용카드사와 제휴

70개 대출 제휴사
시장 내 50% 이상의
제휴사 확보

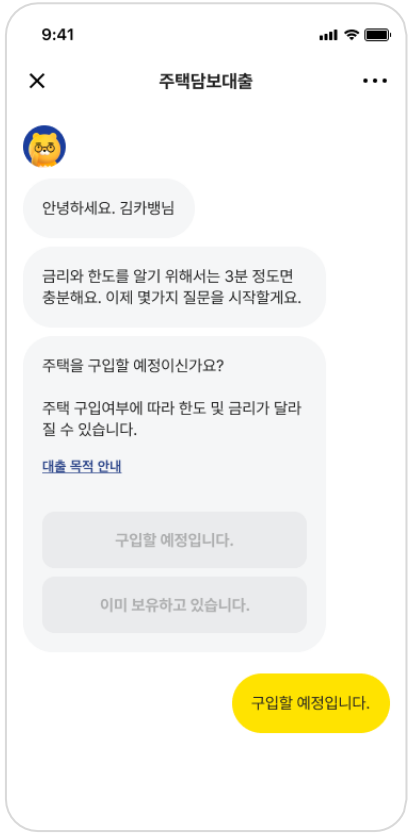
83개 펀드 상품
고객 성향에 맞춘
펀드 라인업



증권계좌 개설 | 신용카드 개설 | 대출비교 서비스 | 펀드

HOW? : 모바일 100%

100% 모바일 완결성 지닌 주택담보대출 출시로
독보적인 기술력 입증



- 2022년 국내 최초 모바일 100% 상품 출시
- Chat UI의 시초
- 24/7 원하는 시간에 대출 조회 가능
- 스크래핑 통한 서류 제출 간소화

HOW? : 주사용고객

이미 주거래은행으로 자리매김
- Retail Banking 경쟁력 확고

주거래은행은

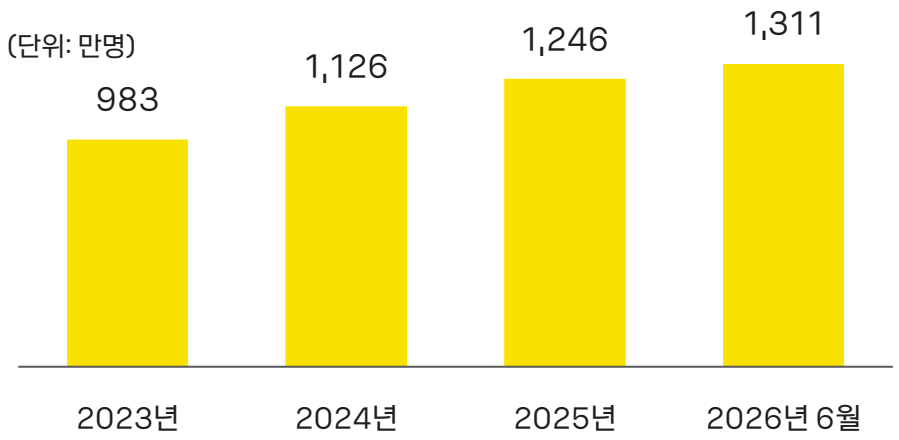
가장 자주 호출하고

가장 자주 이체하는 은행

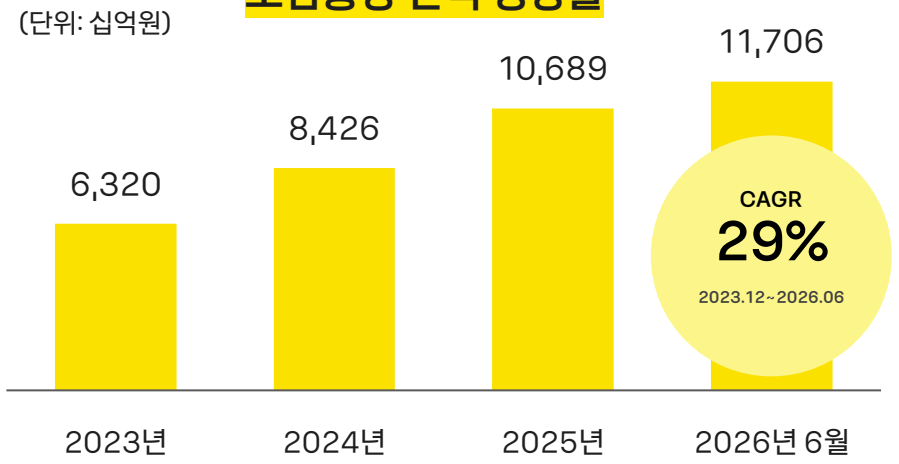
HOW? : 시그니처 상품

차별화된 수신 경쟁력 – 모임통장 등 시그니처상품 통한 조달 비용 효율화 및 engagement 강화

경쟁 심화에도 모임통장 고객수 지속 성장



모임통장 잔액 성장률



HOW? : 수수료 Biz

강력한 플랫폼 영향력 기반으로 수수료수익 창출

kakaobank

수수료수익[1] 비중
10.3%

VS.

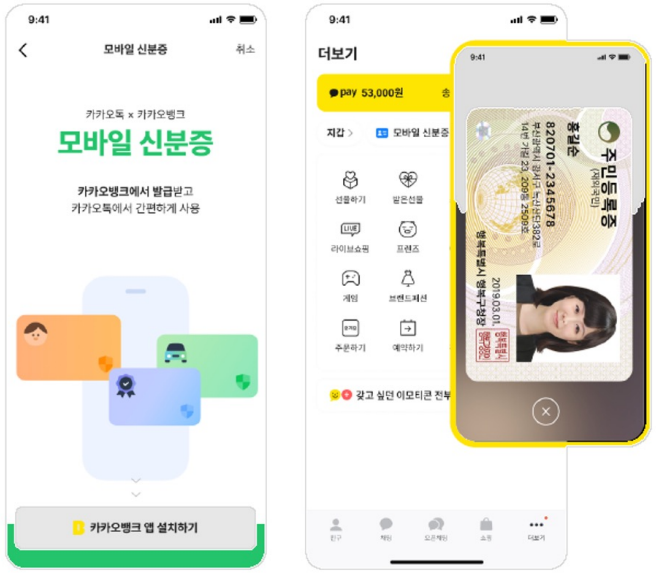
4대 시중은행 평균

수수료수익[2] 비중
2.6%

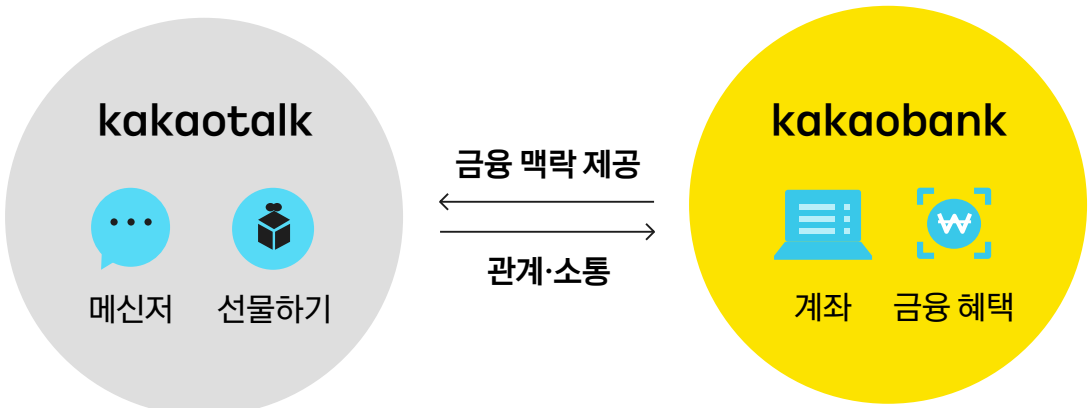
Note: 1) 카카오뱅크 수수료수익: 카드수입, 송금수입, 연계대출, 연계계좌, 광고대행 수입수수료 등 (1H26 기준)
2) 시중은행 수수료수익: 뱅킹업무, 여신업무, 신용/직불카드, 대리사무취급, 신탁보수, 지급보증, 외환수입, 증권대행 관련 수수료 등 (1H26 기준)

카카오톡 강결합을 통한 고객 접점 강화

모바일 신분증 런칭 (2025년 7월) → **카카오톡 X 카카오뱅크 강결합**



금융 신뢰 기반 인증 | 전국민의 Daily 플랫폼



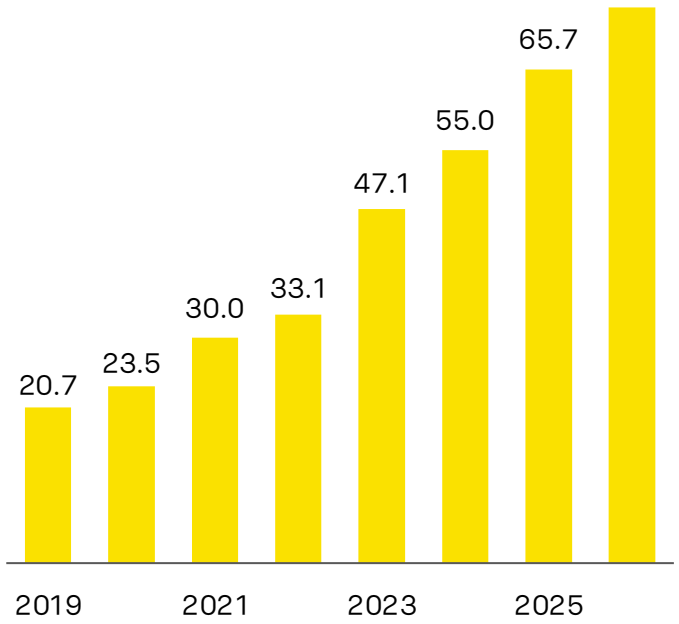
시그니처 상품을 통한 조달 경쟁력 강화 및 포트폴리오 확대로 성장 지속

독보적인 수신 잔액 성장세

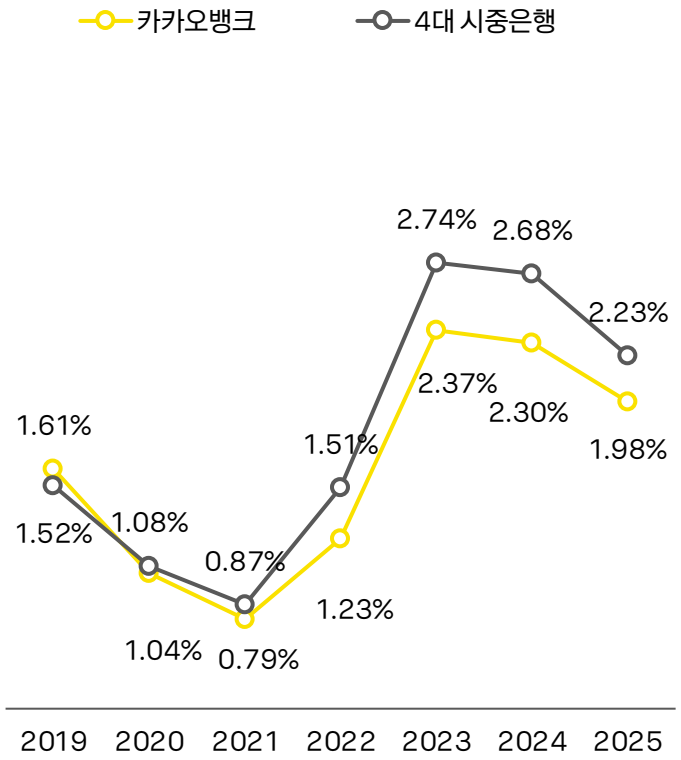
(단위 : 조원)

22% CAGR

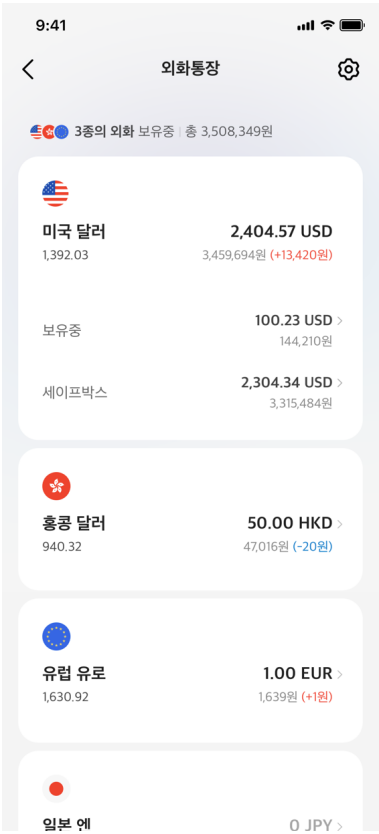
차별화된 수신 상품으로 고성장 지속



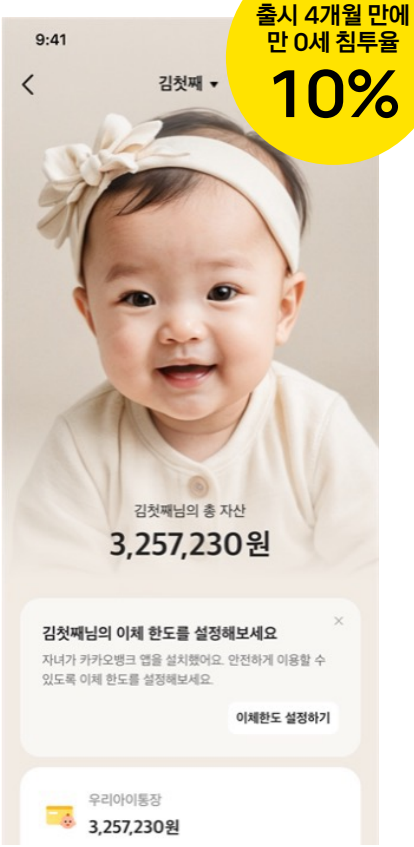
조달비용[1] 경쟁력 우위



외화통장



외화로 모으고, 쓰고, 투자하기



출시 4개월 만에 만 0세 침투율 **10%**

0세부터 카뱅 고객

1) FISIS 금융통계정보시스템

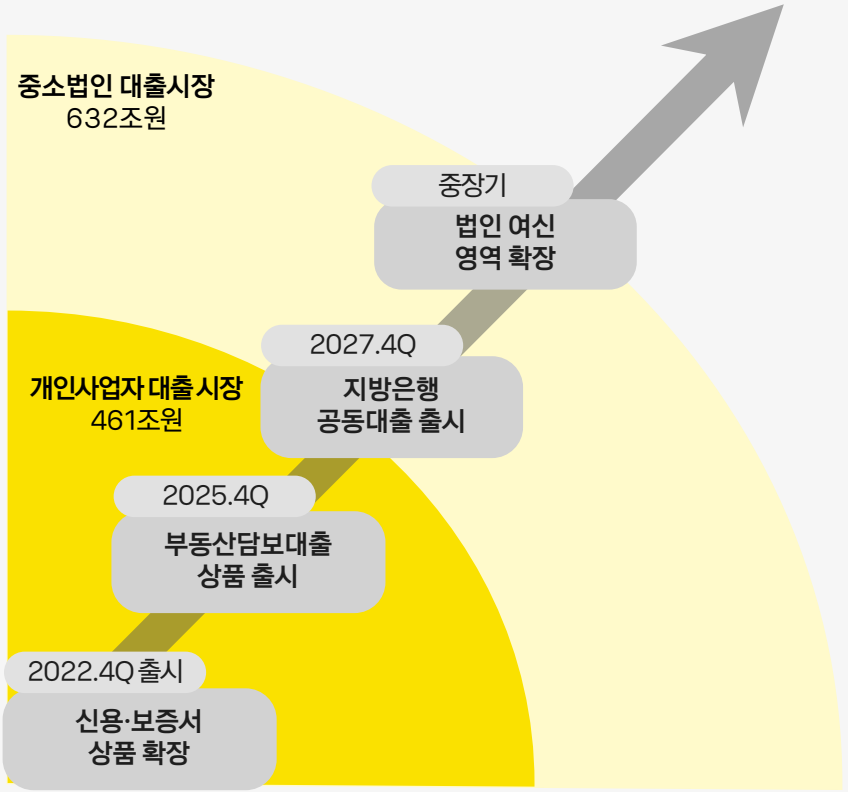
여신 포트폴리오 다각화로 규제 환경 타개

가계대출 시장 커버리지 확장

기존 주택 + 신규 분양 (입주 아파트)

- 국내 최초의 100% 비대면 분양잔금대출 출시
- 주택담보대출 커버리지 증가 (75% → 86%)
- 대출고객 계좌 확보 통한 T&E 확대

기업대출 시장 진출 본격화



캐피탈 진출 통한 기업금융/비은행여신 확장

캐피탈 라이선스 확보

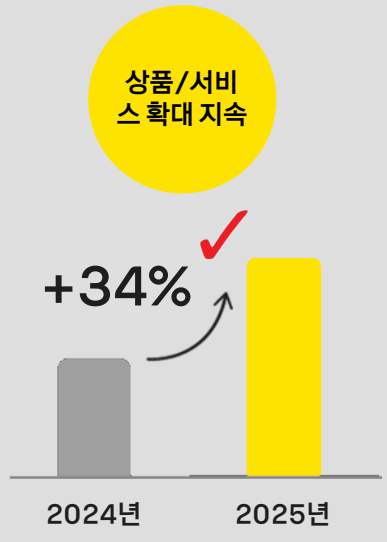
재무적 시너지 | 그룹사 시너지 | ROE 제고

캐피탈 249조원 시장 진출

대출비교 플랫폼 – 높은 T&E와 서비스 완결성을 바탕으로 대출 비교 플랫폼 성장 가속화

대출비교 트래픽 고속 성장

내외부 서비스 강결합을 통해
트래픽[1] 성장 가속화



플랫폼 커버리지 확대

상품 / 제휴사 영역 본격 확장

(주담대, 사업자대출, 오토론 등)

대출 통합관리 플랫폼으로 진화

탐색 – 신청 – 관리까지 서비스 완결성 강화

Note 1) 각 해당년도의 1~9월 누적 트래픽 기준

광고 플랫폼 – 서비스 다각화 및 타겟팅 고도화를 통한 광고 플랫폼 성장 모멘텀 강화

트래픽 ↑ x 단가 ↑ = 광고수익 ⇈

172%[1)]

- CPA 행동 단계형
- CPC 유저 클릭형
- CPM 노출 보장형
- CPT 지면 확보형

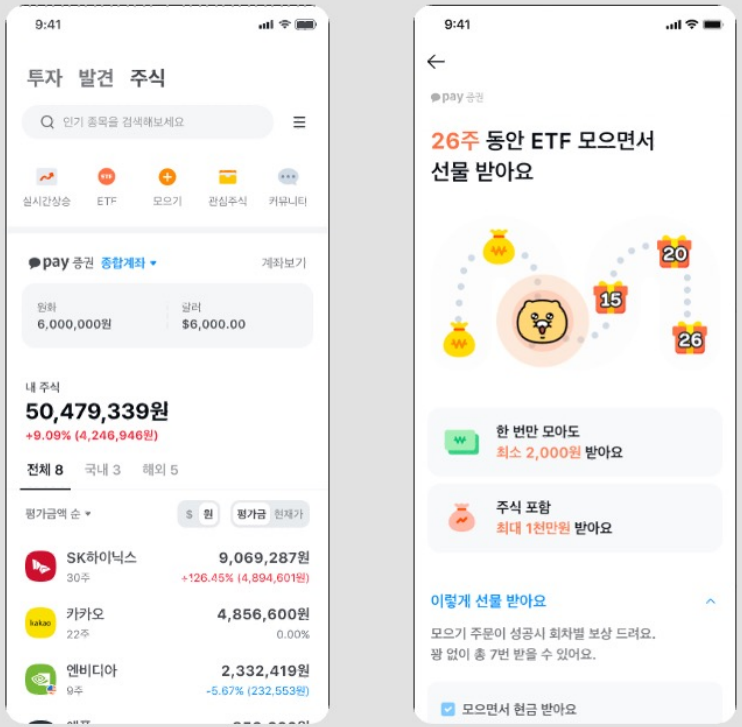
CAGR 70%
2022~2025

Note 1) 2024년 1월~9월 누적 대비 2025년 1월~9월 누적 트래픽

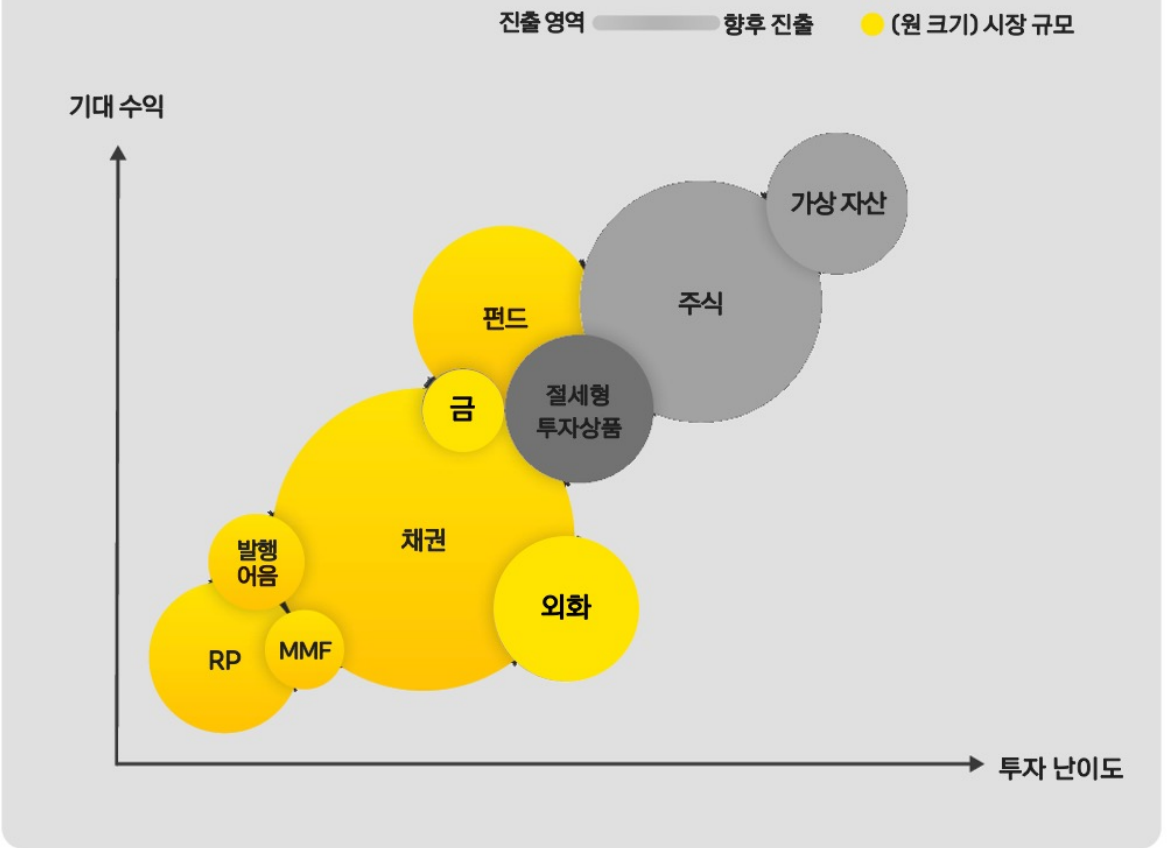
투자 플랫폼 – 투자 서비스 접근성 강화 및 투자 맥락 확장

투자 서비스 접근성 강화

투자탭 with 카카오페이증권

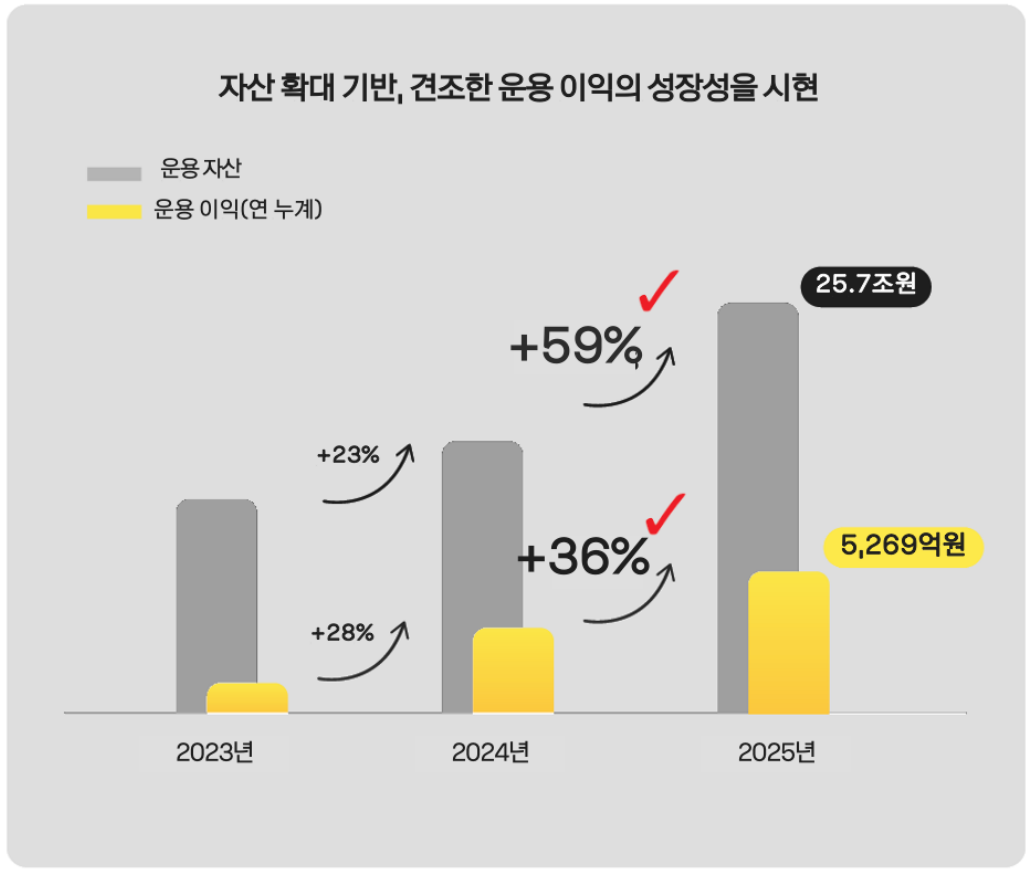


투자 맥락 강화 및 확장



투자 상품 및 운용 전략 다각화 통한 비이자 수익 창출 파이프라인 강화

자산운용[1] 손익 기여도 확대

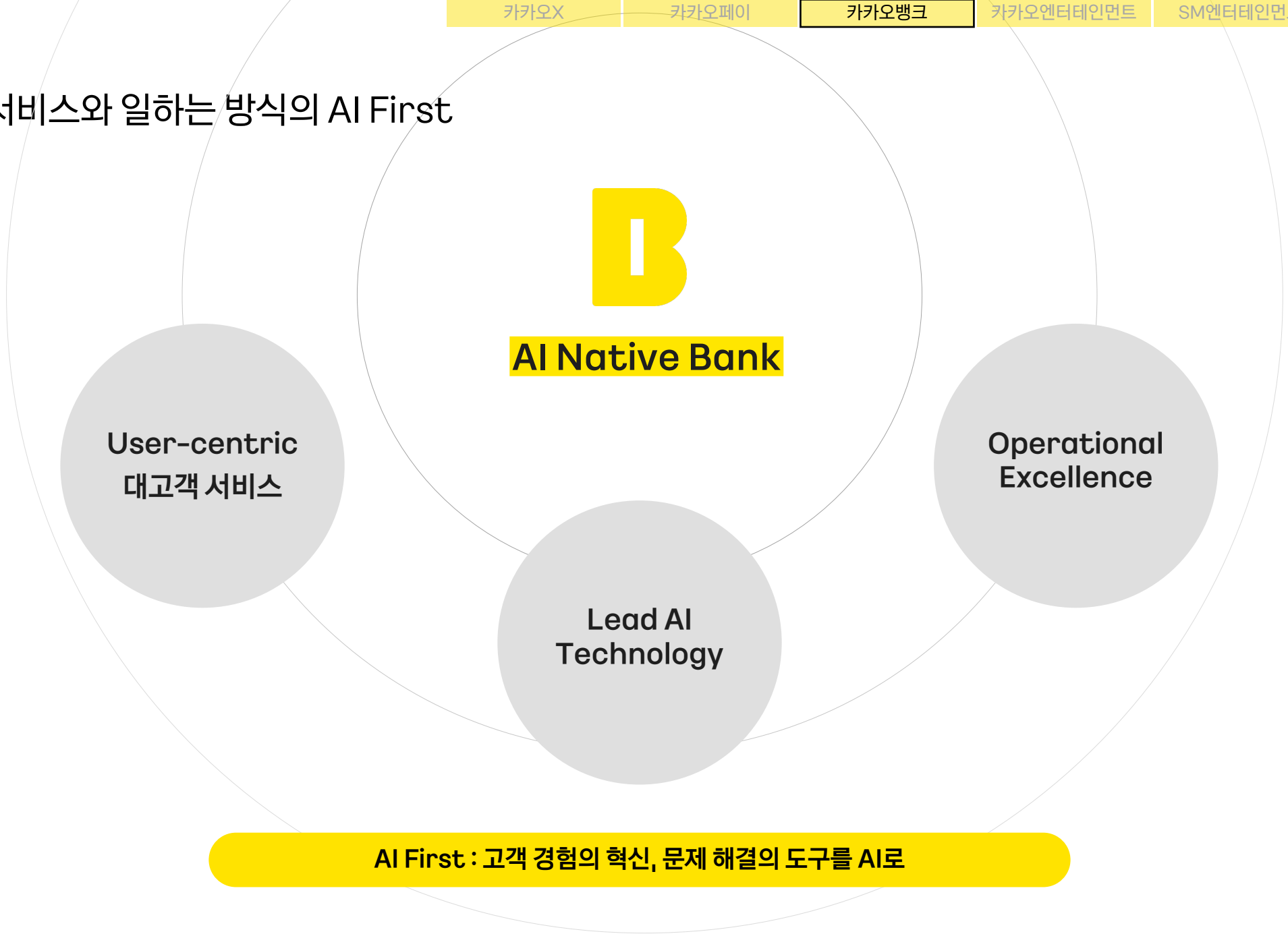


자산 운용 고도화 기대 수준

~2025년	시장금리 소폭 상회
2026년	여신 수익률 Gap 축소
중장기	여신 수익률 초과 자산 비중 확대

Note: 1) 각 해당년도 9월 기준 잔액 및 1~9월 누적 이익

대고객 서비스와 일하는 방식의 AI First



AI First : 고객 경험의 혁신, 문제 해결의 도구를 AI로

카카오뱅크만의 경쟁력 — '독점 데이터'와 '자체 LLM'은 차별화된 AI 서비스를 만드는 경쟁력이 될 것

독점 데이터

SaaS LLM이 접근할 수 없는
App-Only 데이터

자체 LLM

온프레미스 환경에서는
자체 LLM 품질이 AI 경쟁력

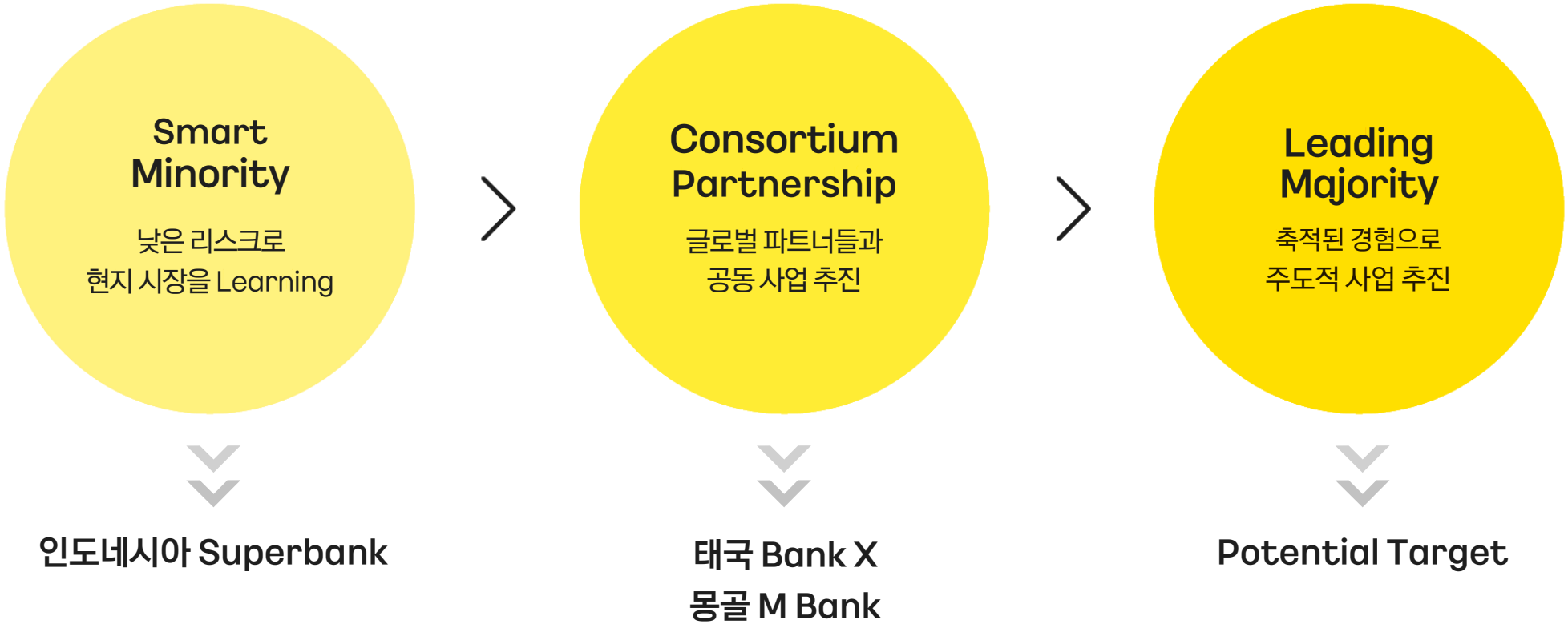
데이터를 통해 고객의 금융 맥락을 가장 깊게 이해하고,
신뢰할 수 있는 자체 LLM을 통해 차별화된 금융 서비스 제공

Inbound – 카카오뱅크 고객 기반을 글로벌로 확장

	국내 거주 외국인 1) 220만 명	방한 외국인 2) 1,894만 명	재외국민 3) 204만 명
	# 3개월 이상 체류 # 총 인구의 4.8% 차지	# 여행 목적 단기 방문 # 한류 영향 급성장	# 대한민국 국적 보유 # 외국 장기 거주
핵심 니즈	계좌 개설과 금융 서비스 이용	교통과 결제를 편리하게 사용	해외에서도 카카오뱅크를 지속 이용
추진 계획	외국인 전용 계좌 출시 해외 송금, 카드 등 서비스 강화	글로벌 파트너와 제휴를 통해 여행에 필요한 서비스를 통합 제공	재외국민 인증서 발급 프로세스 구축

Note: 1) 2025년말. 출처 : 법무부 출입국통계 중 장기체류외국인
2) 2025년 기준. 출처 : 한국관광통계 (한국관광공사 발표)
3) 2025년 기준. 출처 : 재외동포청 재외동포 현황 총계

Outbound – 국가와 비즈니스 확장, 재무적 이익 확대



New: 디지털 자산

금융 산업의 새로운 혁신을 주도

스테이블 코인 with 카카오

플랫폼과 금융 경쟁력을 기반으로 카카오가 잘 할 수 있는 영역

전국민이 이용하는 플랫폼 생태계

선물하기, 쇼핑

예치금 운용

지급결제

해외 송금

금융시스템 운영 노하우와 자금 운용 역량 활용

간편결제, 송금 기반 핀테크 기술력

결제 인프라

그룹사 공동 TF 구성하여 추진 중

Value: 주주환원

성장에 기반한 주주환원 추진 : 자본비율을 고려한 주주환원정책 실행



	FY2023	FY2024	FY2025	FY2026(e)
배당성향	20.1%	40.0%	45.6%	50% 목표
배당총액	714억원	1,715억원	2,192억원	-

목표 (By 2030)

이익 성장 및 자본 효율화로 2030년까지 ROE 15% 달성 목표

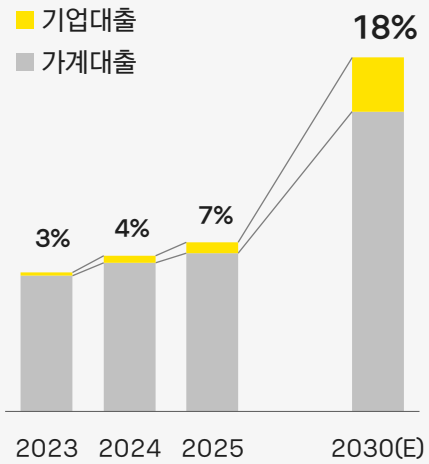
영업이익 CAGR[1] 15%

BIS 비율 18%

ROE 15%

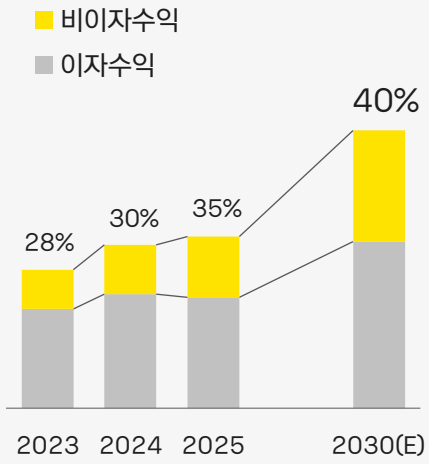
여신 포트폴리오 다변화

전체 여신 중 기업대출 비중 18%로 성장



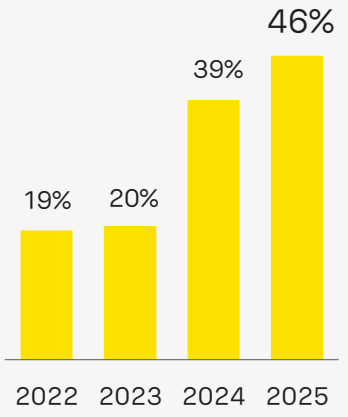
Capital-light 사업군 확장

영업수익 중 비이자수익[2] 비중 40%+ 달성 목표



자본 분배 효율화

주주환원 확대



Inorganic growth



전략적 / 재무적 연관성 및 기여 높은 섹터 내 M&A 등 추진

Note: 1) 2024 to 2030 연평균 성장률
2) Fee & Platform 수익, 자산운용 수익

카카오엔터테인먼트

K-IP 의 다음 성장을 만드는 IP 플랫폼

kakao
ENTERTAINMENT

음악 미디어 스토리 사업 기반의 종합엔터테인먼트 회사

IP 기획 / 제작 / 유통 역량

음악 Music

레이블, 아티스트
음악 투자 및 유통

미디어 Media



배우 매니지먼트
드라마, 영화, 예능 기획 및 제작

스토리 Story



웹툰 및 웹소설
기획, 제작 및 라이선스

플랫폼과 유통 팬 접점*

Melon Berriz Melon Ticket

공연, 콘서트 및 커머스 상품

OTT TV 극장

영상IP 및 아티스트 접점

kakaopage KAKAO WEBTOON

글로벌 유통 플랫폼

IP 제작과 유통부터 플랫폼, 공연까지 이어지는 사업 기반

*카카오엔터 보유 자산은 볼드체로 표기

카카오엔터테인먼트의 종합적 사업 인프라를 통해 다양한 IP의 성장을 지원



Music IP를 중심으로 글로벌 팬 접점과 사업영역 확대

Vision : K-IP의 다음 성장을 만드는 IP 플랫폼 사업자

01



Music IP
글로벌 유통, 성장 지원

글로벌 유통, 마케팅, IP 성장

02



팬덤 플랫폼 고도화

멜론, 베리즈, 티켓

03



라이브엔터테인먼트 확장

콘서트, 투어링, 팬 경험

IP Growth → Fan Connection → Live Experience

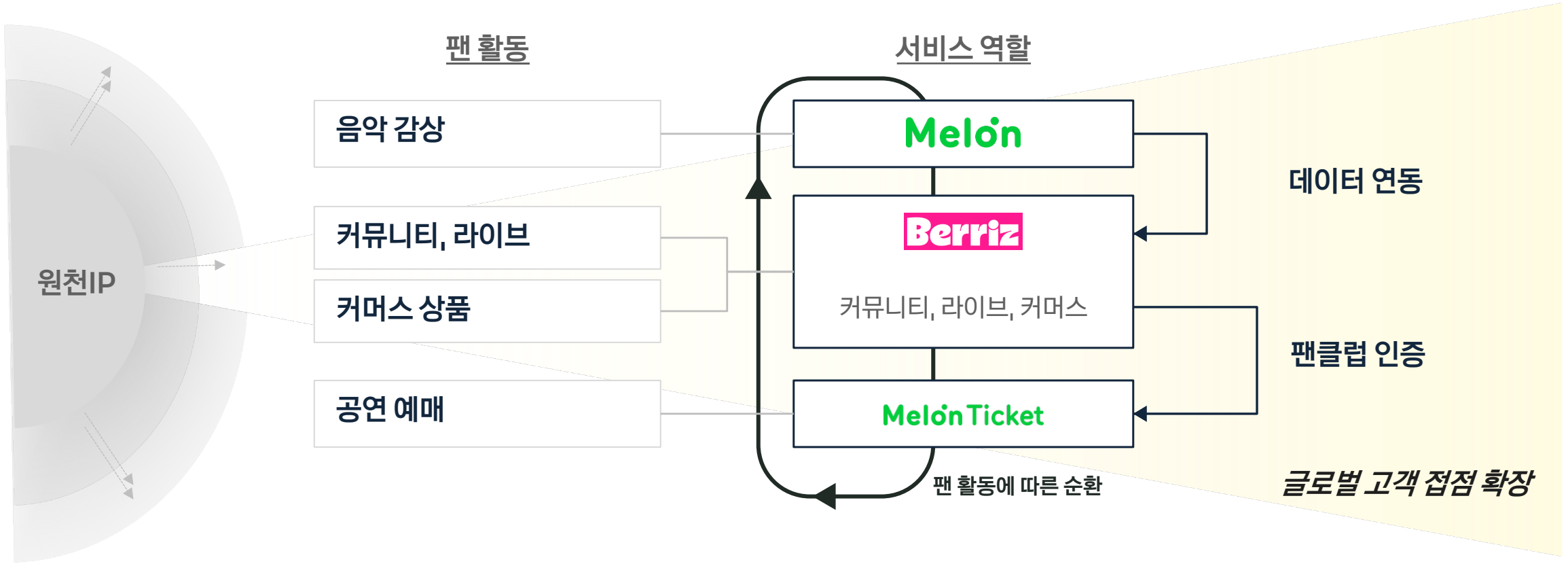
Music IP의 글로벌 유통 및 마케팅 역량 강화

국내 투자유통 기반에 글로벌 파트너와 현지 마케팅 역량을 연결해 IP 해외 성장 가속화 지원



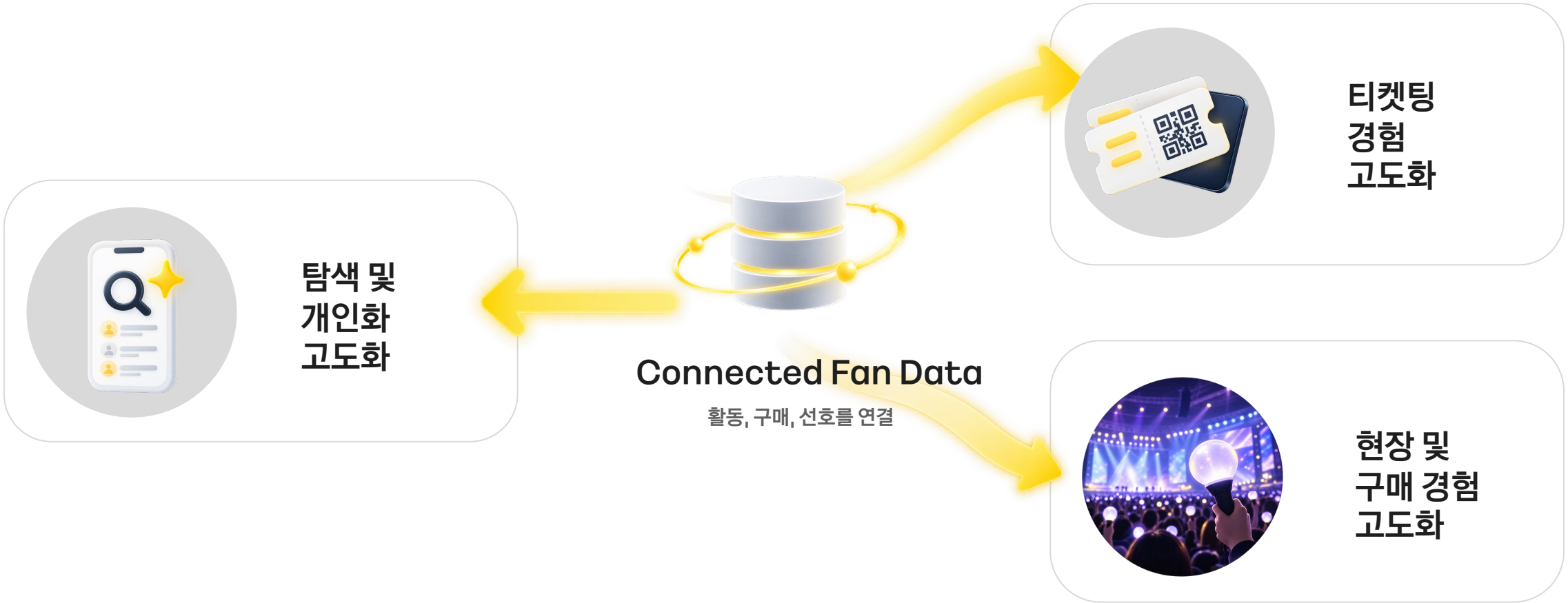
멜론 베리즈 티켓으로 팬 활동 연결

IP의 출시부터 공연 이후까지 팬의 참여 – 이용 – 구매가 이어지는 경험을 완성



연결된 팬 데이터를 기반으로 온오프라인 고객 경험 고도화

탐색 — 예매 — 현장 경험 개선으로 코어 팬덤과의 접점 확대



차별적 K-IP 현장 경험의 글로벌 확장

국내 콘서트, 팬미팅, 뮤지컬, 페스티벌 기획 및 운영



01 현재 사업 기반

국내에서 검증

직접 주최

팬 반응과 운영 경험 축적

02 지역 확장 추진

해외 주요 도시

공동 제작 추진

현지 제작 운영
파트너와 협력

03 공연 IP/Coverage 확대

글로벌 투어링

포맷, 라이선스 활용 추진

현장 경험 확대

공연 전후 연결

멜론 — 베리즈 — 티켓 기반
공연 전 참여와 공연 후 구매를 연결

차별적 현장 경험

배우 팬미팅, 작품 상영 등을 더한
현장 경험 확대 추진

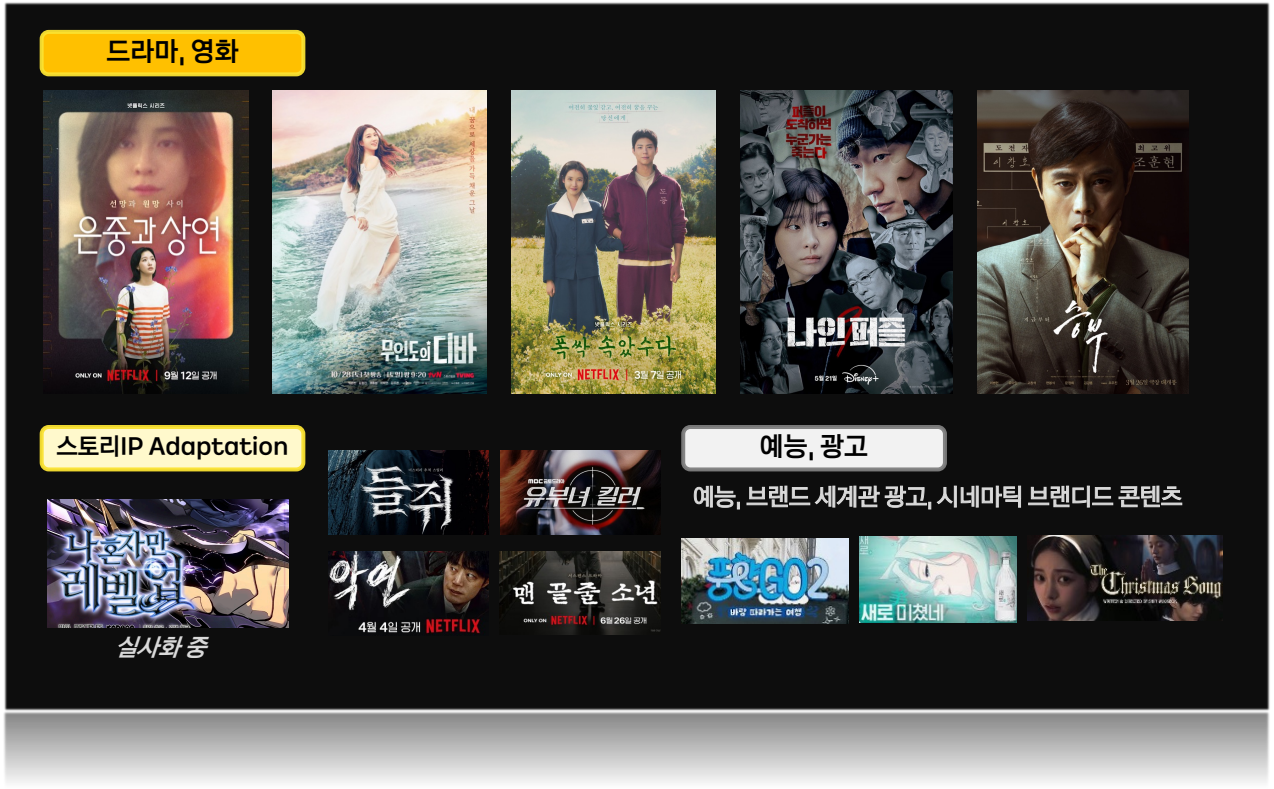
팬 수요로 확장 선택

지역별 팬 반응을 활용해
해외 공연의 도시 및 규모 선택

검증된 영상 제작 역량 기반으로 Music IP와의 협업 확장

스토리 IP 영상화를 비롯해 Music IP와 Artist 기반의 콘텐츠 협업 확대

01 검증된 기획 제작 역량



02 추가 협업 확대 영역

Music IP / Artist x Media

OST 전시	Artist x Content	Music -driven Content
드라마, 영화, 예능 등	아티스트 예능, 다큐, 숏폼	음악 소재 영상 포맷 확장

음악 IP의 미디어 활용 영역 확대

국내 스토리 IP의 픽코마 플랫폼 확장

IP 파이프라인과 글로벌 플랫폼 역량을 결합하는 사업 협력

카카오엔터테인먼트

국내 웹툰, 웹소설 IP

작가 및 제작 파트너 네트워크

IP 공급 →

카카오픽코마

픽코마 플랫폼

해외 독자와의 접점





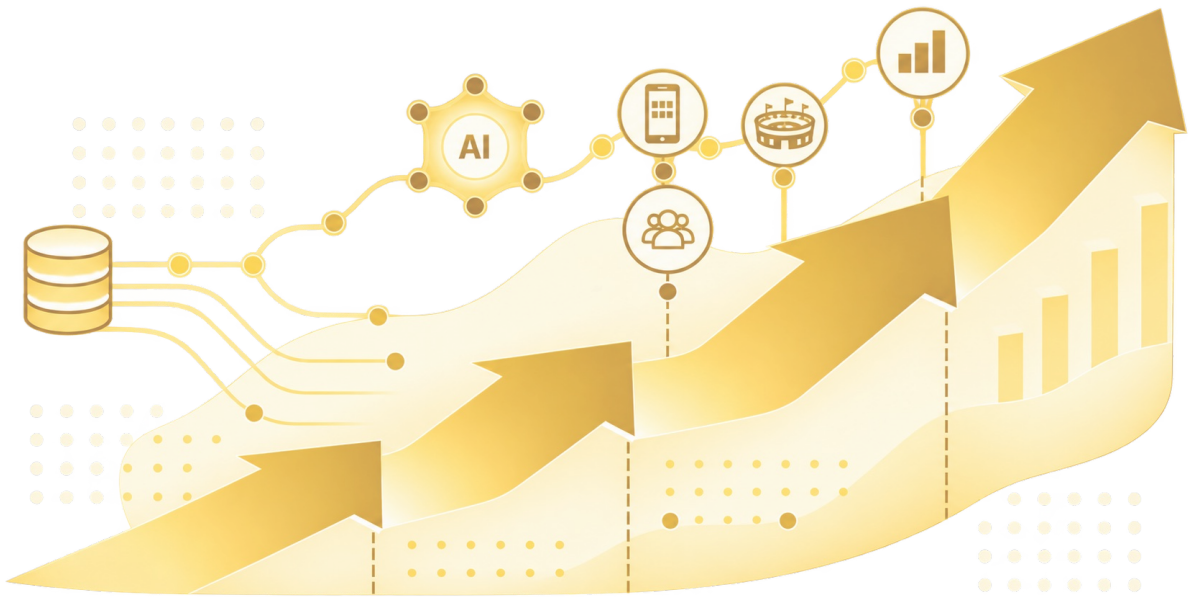




협력 확대 방향

국내 IP 기획제작 경쟁력 강화
픽코마 플랫폼을 통한 글로벌 독자 접점 확대

AI를 활용한 IP와 팬덤의 성장 방향



01 **IP, 팬덤 데이터 고도화**

데이터 연결을 통한 IP와 팬 이해 심화

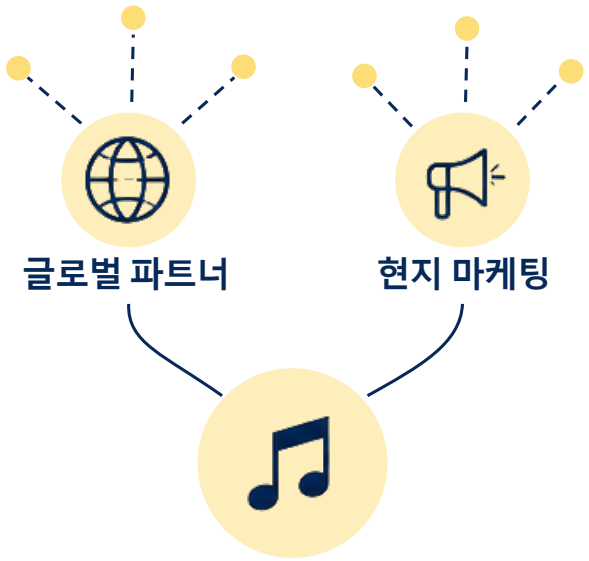
02 **AI를 활용한 콘텐츠 및 서비스 확장 검토**

콘텐츠 탐색/소비/제작을 지원

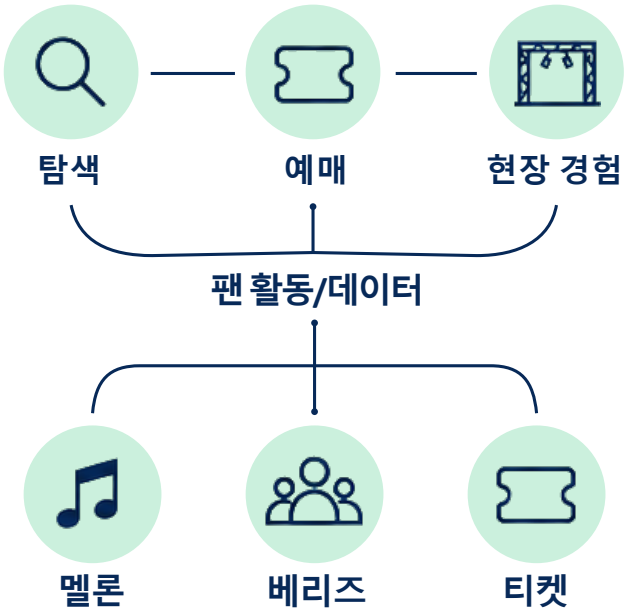
K-IP의 다음 성장을 만드는 IP 플랫폼 사업자

성장 방향

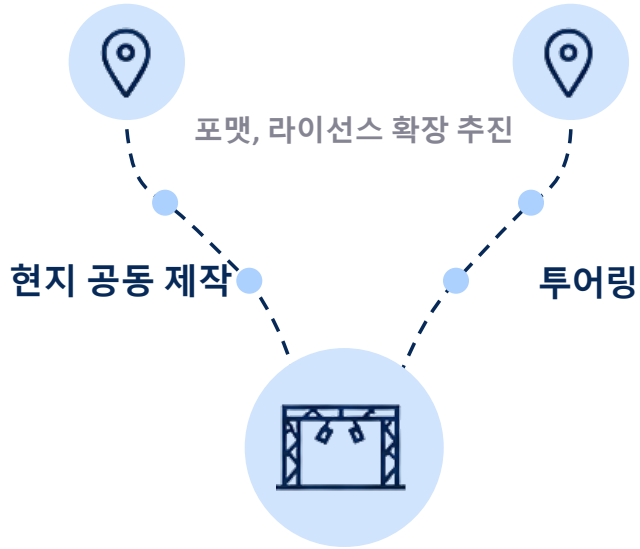
Music IP 글로벌 성장 지원



팬 경험의 연결 및 고도화



라이브엔터 사업의 확장



사업 기반

SM엔터테인먼트

안정적인 IP 포트폴리오 기반 지속가능한 성장



IR Message

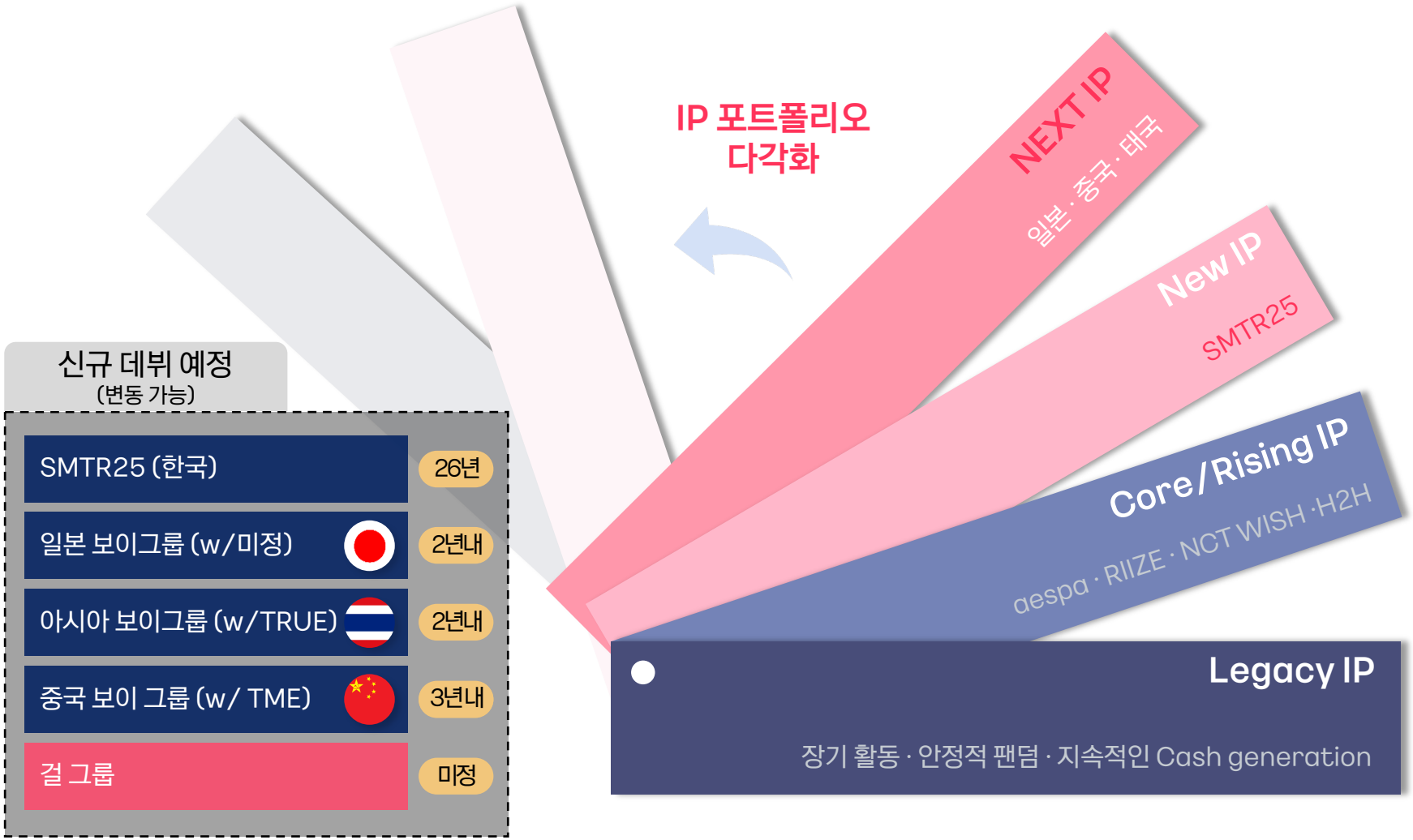
"안정적인 포트폴리오 기반으로 공연과 MD사업을 확대하며 지속가능한 성장을 견인"



글로벌 팬덤 확대 → 공연 규모 확대 & 공연 MD 판매 증가 → 매출 성장 및 수익성 강화 → 지속가능한 성장

핵심 전략 1 – 지속적인 신규 IP 창출을 통한 포트폴리오 다각화

✓ 세대를 아우르는 IP 포트폴리오에 신규 IP를 지속적으로 더하며 성장의 원천 다각화



신규 IP의 유입 지속

+

차세대 IP의 성장

+

Legacy IP의 안정성

핵심 전략 1 — 지속적인 신규 IP 창출을 통한 포트폴리오 다각화

✓ 제작 · A&R · 글로벌 파트너십을 연결해 신규 IP를 반복적으로 창출할 수 있는 경쟁력 강화

Creative System

멀티 크리에이티브 센터

→ 전문화된 제작 조직
→ IP별 최적화된 크리에이티브 조합

A&R / Music Pipeline

KMR · 송캠프

→ 원천 음악 소싱 확대
→ 글로벌 Creator Network 강화

Global Network

카스몽(중국법인) – TME
SMEJ(일본법인) – 파트너사
SM True(태국 JV)

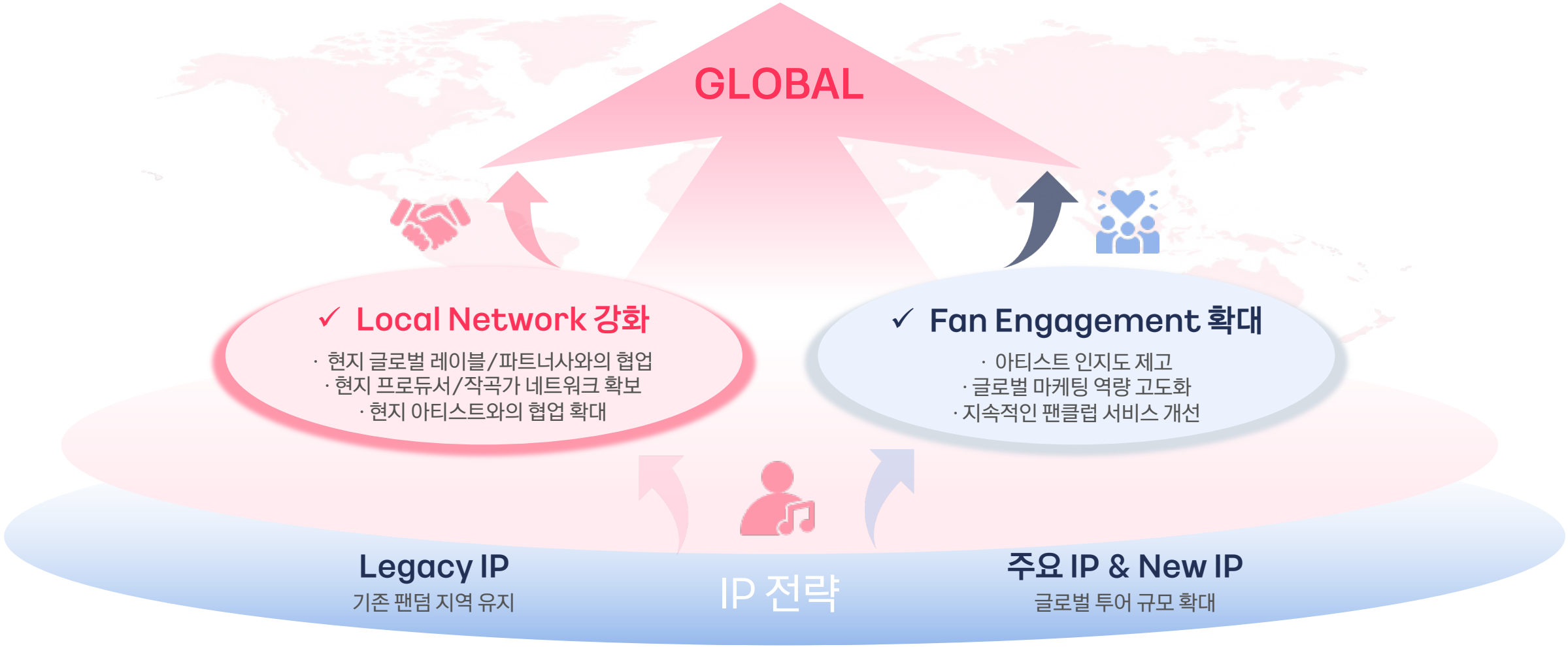
→ 현지 사업 실행력 강화

NEW IP CREATION → GLOBAL MUSIC → GLOBAL EXPANSION

✓ **반복 가능한 제작 · 소싱 · 파트너십 시스템 구축**

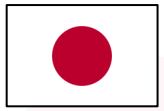
핵심 전략 2 — 글로벌 팬덤 확대 통한 공연 성장 가속

✓ 안정적인 IP 기반에 현지 네트워크와 팬 접점을 확대해 나가며 글로벌 성장 기반을 지속적으로 확장



핵심 전략 2 — 글로벌 팬덤 확대 통한 공연 성장 가속

✓ 다양한 IP의 Lifecycle과 IP Value, 팬덤 특성에 맞춰 전략 아티스트 및 지역별 특화 전략 수립



코어 팬덤 보유한 시장으로 안정적인 흥행 및 수익 규모화 가능

전략 아티스트

RIIZE · NCT WISH Hearts2Hearts

✓ 전 영역에서 활동 확대 및 고도화

→ 코어 팬덤 확대 및 수익화
→ 라이트 팬덤 확대



현지 팬덤 Engagement 및 수익화 강화

전략 아티스트

aespa · RIIZE Hearts2Hearts

✓ 중국 본토 디지털 프로모션, 중화권 오프라인 이벤트 레버리지

→ 중화권 모멘텀을 본토 성과로 연결



북미 진출의 성장 잠재력과 아시아 코어 팬덤 유지 간 전략적 균형 필요

전략 아티스트

aespa · NCT 127 RIIZE · Hearts2Hearts

✓ 음원 차트 전략과 앵커 프로모션 진행

→ 대중적 노출 극대화에 따른 팬덤 확대

핵심 전략 3 — 팬 경험 확장을 통한 MD 사업 성장 가속

✓ 폭넓은 IP 포트폴리오를 기반으로 팬 경험을 확장하고, MD/라이선싱 등 2차 IP 수익화 영역을 지속 확대

전세대 IP 활용 확대

→ 다양한 IP 포트폴리오 기반
MD 사업의 안정적 성장

팬 경험 중심의 상품·이벤트 확대

→ 다채로운 팬 경험 제공
& MD 트렌드 리딩

추가 수익화 전략

→ 주요·신규 IP 육성을 기반으로
MD/라이선싱 등 수익모델 다각화



슈퍼주니어 20주년 팝업
<Grand Opening! SJ Market>



NCT WISH 자체 캐릭터 팝업스토어
<WISH BAKERY>



PUBG BATTLEGROUNDS x aespa

핵심 전략 3 — 팬 경험 확장을 통한 MD 사업 성장 가속

✓ 아티스트 IP 기반의 다각화된 MD 포트폴리오를 통해 팬 경험과 수익화 접점 지속 확대

ARTIST IP

ALBUM MD

Album-linked Goods
- Summer Kit · Smart Album





CONCERT MD

Tour & Venue Exclusive






EVENT MD

Pop-up · Season's Greetings





PHOTO MD

Photobook · Random Trading Card
Poster Set



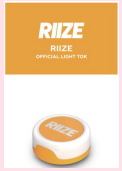




FAN LIGHT

Official Fan Light · Light Tok
Light Cape · Mini Doll Key Ring








✓ MD 포트폴리오 다각화 → 팬 경험 확장 → 수익화 영역 확장

카카오픽코마

리딩 플랫폼을 넘어, AI 멀티미디어 플랫폼으로

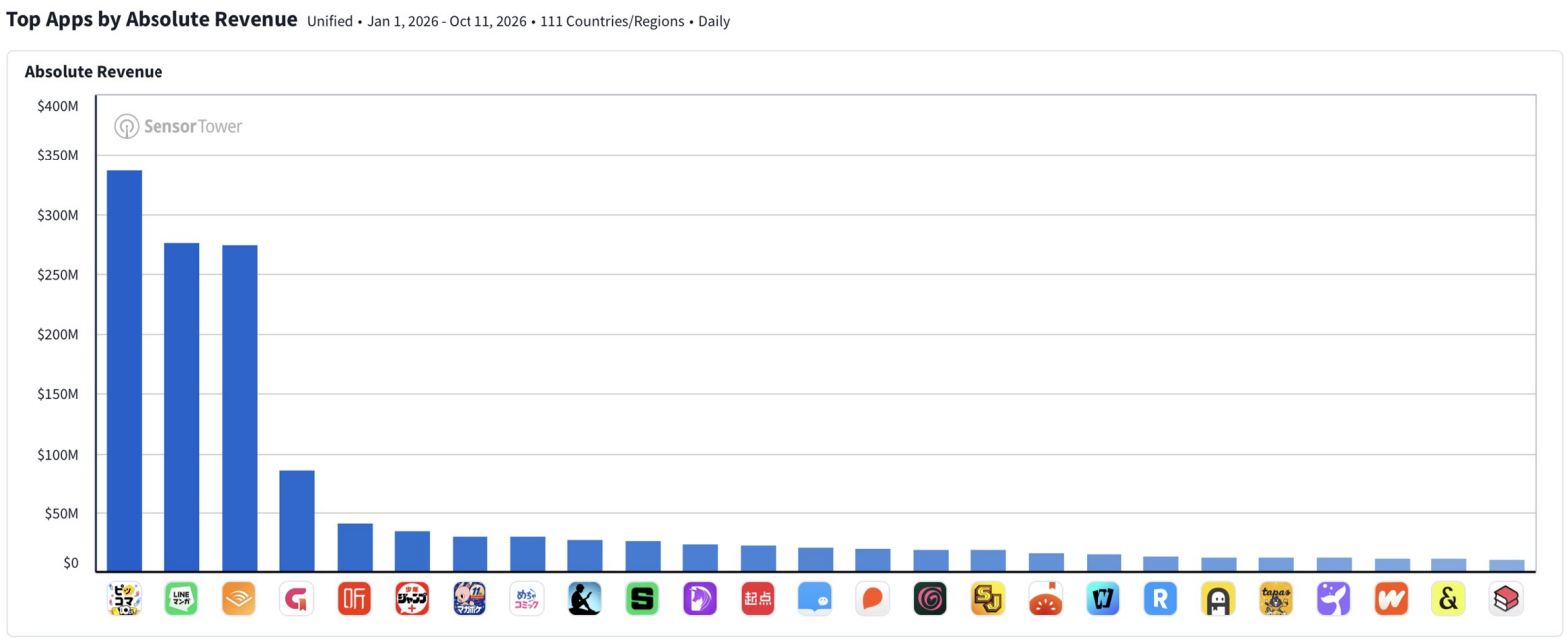


3년 연속 일본 전체 앱 매출 1위. 강력하고 안정적인 수익 및 유저 기반

Japan All App Sales Ranking (1)(2)(3)

No.1	piccoma
2.	LINE Manga
3.	Last War:Survival
4.	Pokémon TCG Pocket
5.	Monster strike
6.	Fate/Grand Order
7.	TikTok
8.	YouTube
9.	Google One
10.	Whiteout Survival

Books Category Sales Ranking (4)



MAU

Over 10MM

Annual GMV

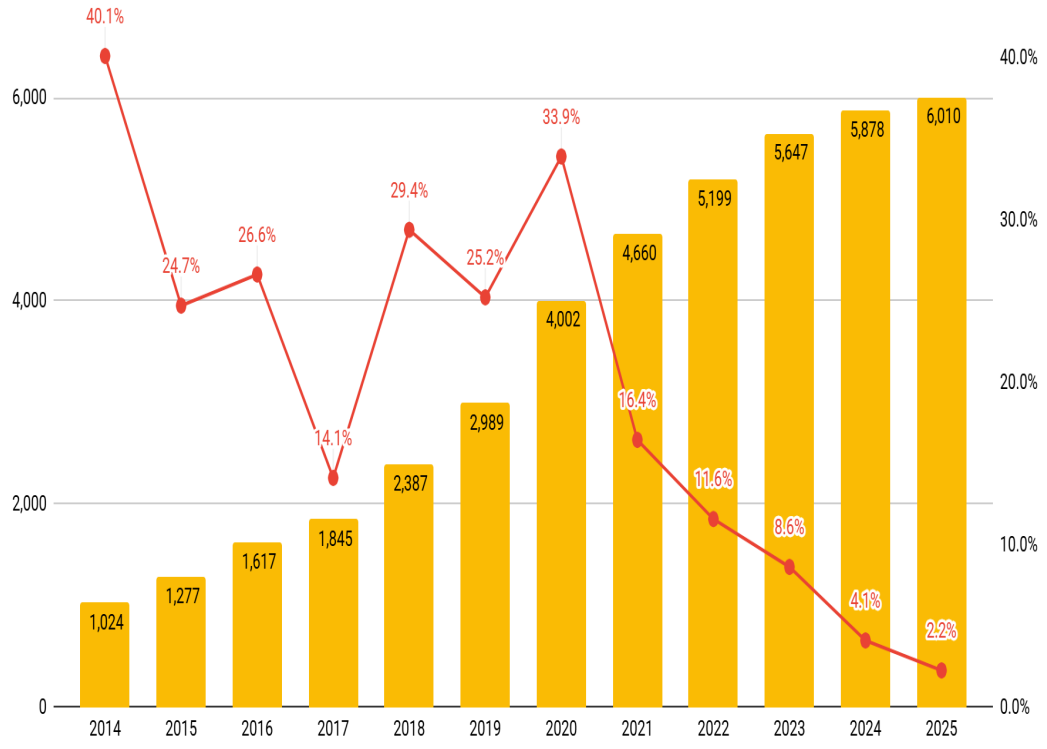
Over JPY100BN

Notes :
1. Source: Sensor Tower
2. Based on the total sales of App Store (iOS) and Google Play. For both App Store (iOS) and Google Play, sales figures include service fees
3. Jan-Dec 2025 Store Revenue Ranking
4. Jan-Oct 2026 Books category Store Revenue Ranking.

일본 전자코믹 성장률 둔화, 유저의 소비 중심은 영상/AI 콘텐츠로 이동 중

일본 전자 코믹시장 규모 추이

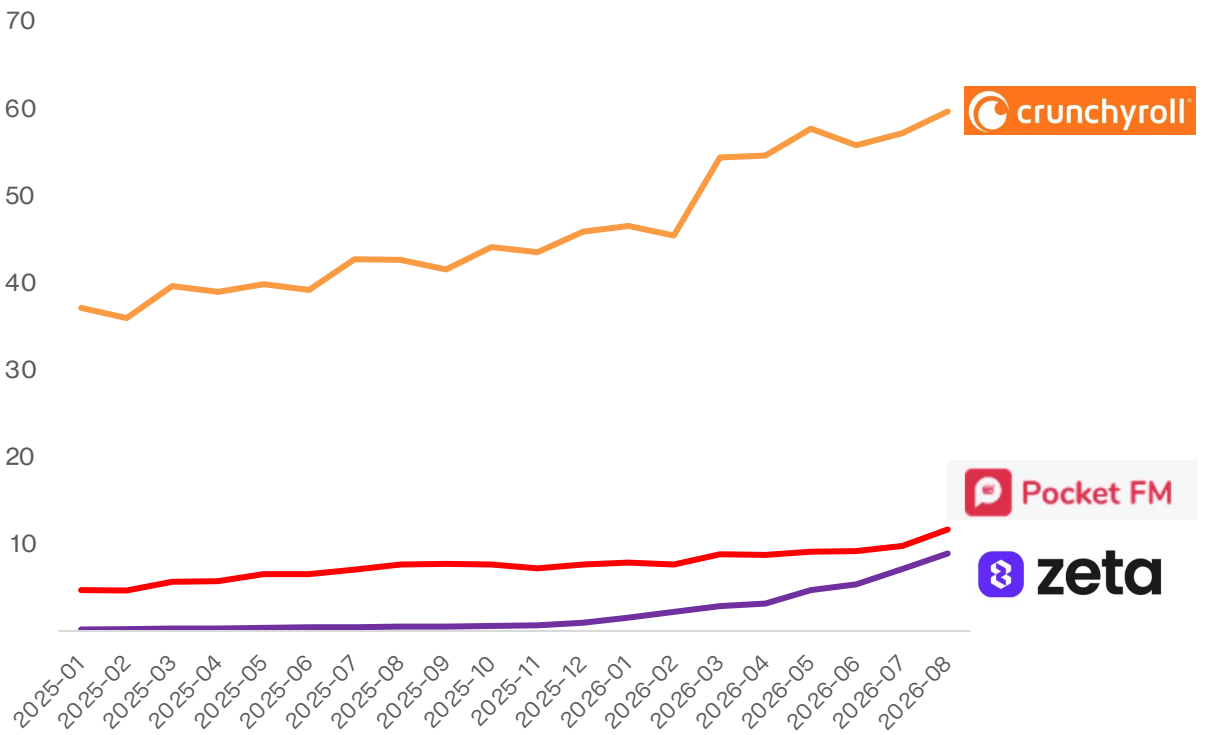
(단위: 천억엔)



Source: 임프레스 종합 연구소 전자서적 비즈니스 조사 보고서 2026

주요 영상/AI 플레이어 글로벌 매출 추이

(단위: 백만달러)



Source: Sensor Tower

픽코마는 AI시대에도 1위 리딩 플랫폼으로서의 강력한 사업 기반을 바탕으로 변화를 선도

01

한발 앞선 실행력 (First Mover)

경쟁사보다 앞서 쿠지 및 주간 연재 AI 애니메이션 상용 서비스 오픈. AI 제작 노하우와 비즈니스 모델 등 실전 과제를 가장 빠르게 해결 중

업계최초 쿠지 / AI 애니메이션 서비스 개시

02

AI 전면 도입 작품 분석 시스템

데이터 기반 작품 선별 , 다양한 AI 영상/음성 콘텐츠 제작, 상품화 기획에 이르는 AI 기반 시스템 완비

사업의 AX 기반 구축 완비

AX Creep

03

독보적인 3개국 원작 소싱 채널

일본·한국·중국 시장에서 검증된 뛰어난 원작을 확보하는 강력한 채널 보유

오리지널 원작 직계약 및 강력한 소싱 채널 보유

ピッコマ ノベルズ

kakao page

04

대규모 투자를 뒷받침하는 안정적 수익력

경쟁사 대비 확고한 수익 기반 확보, 신사업에 과감하고 끈기 있게 대규모 투자 지속 가능

100억엔 이상의 영업이익 창출 (25년)

[Appendix] 신규 서비스 / 비즈니스 모델 히스토리

서비스 개시 이래 지속적으로 새로운 콘텐츠 / 비즈니스 모델을 도입하고 시장을 선도

2025.11



" 読\0 tickets"으로
최대 100화분을 한주에
몰아읽기

2026.5

숏 폼 애니메이션
스트리밍이라는 새로운
카테고리 서비스 런칭



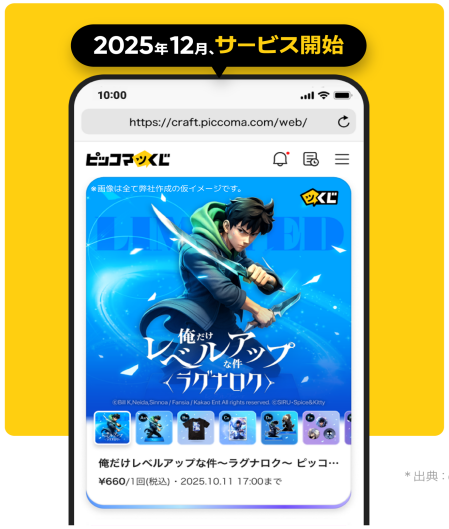
2016.4
Start of
Service

2018.4
Launched \0
待てば ¥0

2020.7
Launched \0+
¥0

2025.12
ピッコマツクビ

...and Beyond



팬들의 상품 구매 수요에 맞춰 뽑기 형식 상품
서비스 개시

3대 핵심 신규 서비스

시장의 강력한 유저 / 콘텐츠 기반을 바탕으로 3개의 새로운 성장의 축에 집중 투자

AI 영상

웹툰 및 소설 원작의
AI 애니메이션과 실사 영상화 사업

ANIME

향후 사업의 중심 · 최우선 영역

BL

코어 유저 기호에 특화한
BL 장르 전문 서비스 신설

ルルミル

규모와 수익성 확보

머천다이징

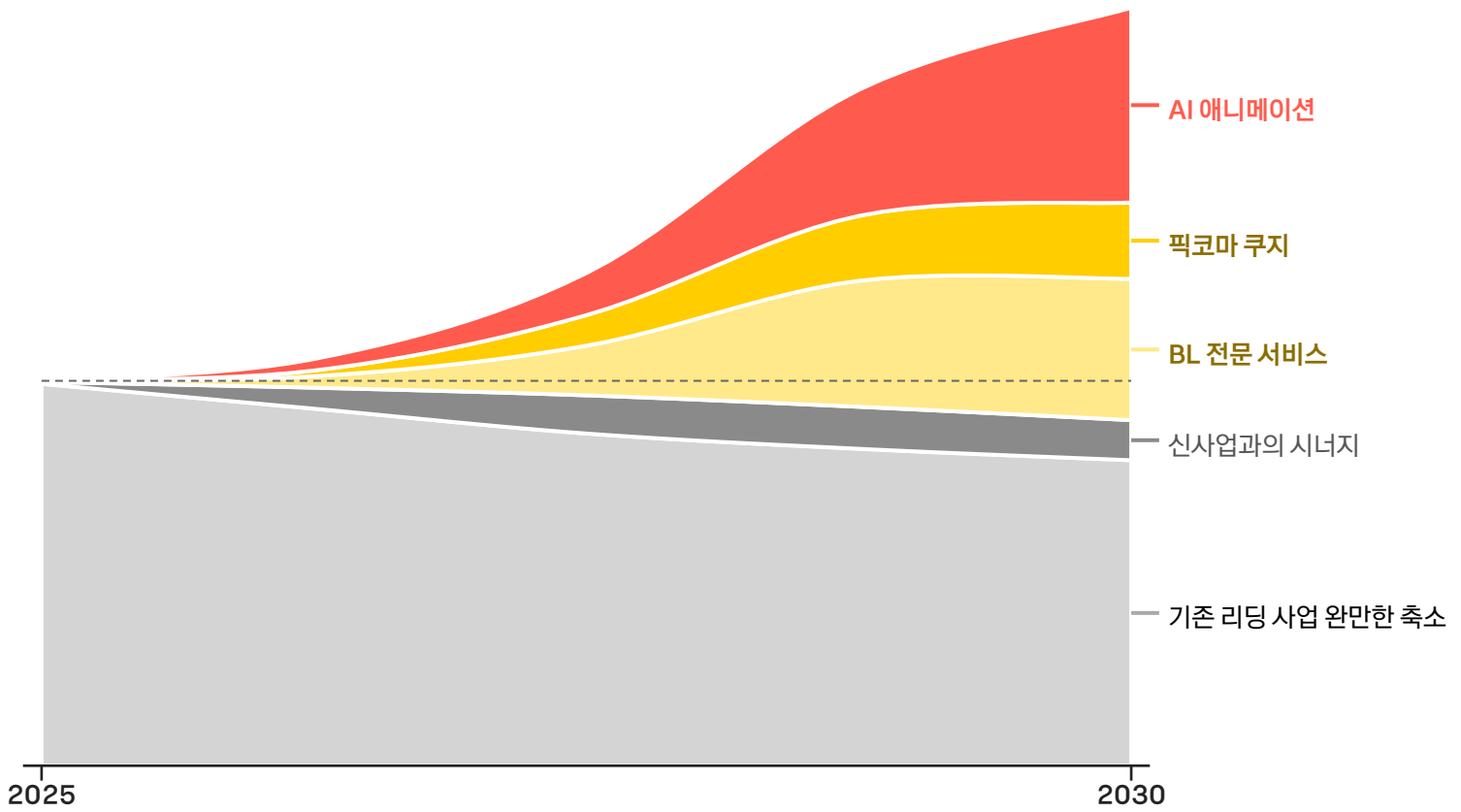
코어 팬층의 강력한 수요를 겨냥한
픽코마 쿠지 출시 및 오프라인·글로벌 연계

ピッコマくじ

팬덤 층 작품 매출 활성화 선순환 구조

성장 시나리오

신사업과의 시너지를 통해 기존 사업의 수익성을 방어하면서, 신서비스를 통해 성장드라이브



1 기존 서비스의 완만한 축소

리딩 시장 성숙에 따라 기존 서비스 매출은 서서히 감소

2 신사업과의 시너지

영상 시청/상품 구매 → 원작 열람 등 신사업이 기존 리딩 매출 활성화

3 신서비스가 성장을 견인

BL 전문 서비스 · 픽코마 쿠지 · AI 애니메이션이 새로운 성장 곡선을 창출

* 도식적 시나리오 이미지로 실제 수치·비율을 나타내지 않음

글로벌은 AI 영상 콘텐츠는 본격 성장 국면, 초기 단계인 일본 시장에 적합한 영상 서비스를 제공하여 시장 선점

2026

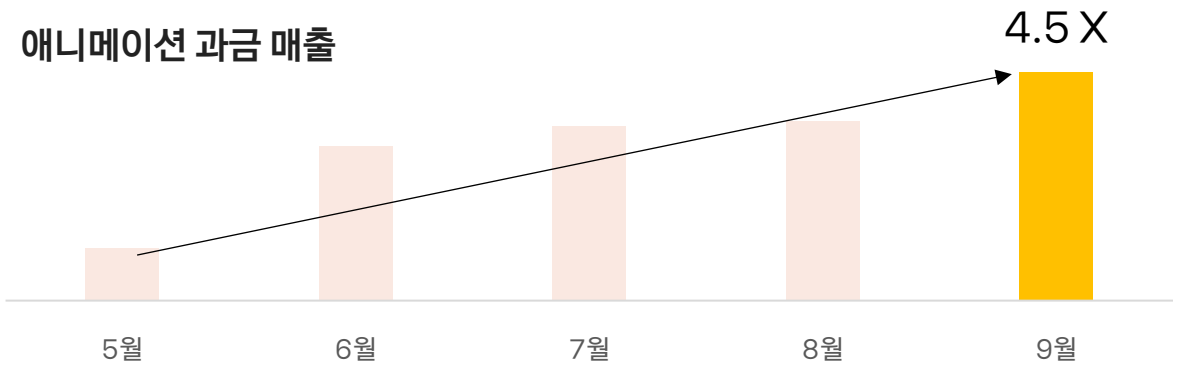
주간 연재 AI 애니메이션 서비스 도입

- 비즈니스 모델 안착 (과금)
- 주간 연재 체제 구축
  (연내 약 80편 , 최대 주간 2회 연재)
- 안정적 작품 퀄리티 유지
- 원작 웹툰 신규 유저 유입 및 매출 부스팅

2027~

AI 영상화 확장

- 원작 소설의 AI 실사 영상 및 애니메이션화
- 오디오북, AI 영상 삽화 등 다변화된 포맷
- 다변화 포맷을 성장의 핵심 동력으로 활용



"한정적인 BM 적용에도 불구하고 과금은 증가"



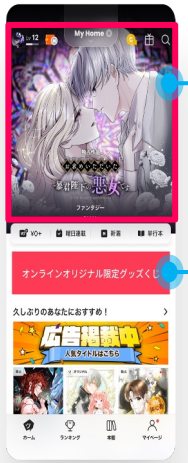
"영상을 통한 신규 유저 유입 및 매출 증대 확인"

머천다이징

코어 팬층의 강력한 굿즈·실물상품 수요 충족시키는 '픽코마 쿠지' 단계적 확장, 매출 활성화 선순환 구조 구축

작품 유저와 쿠지서비스의 연결

Piccoma APP WEB



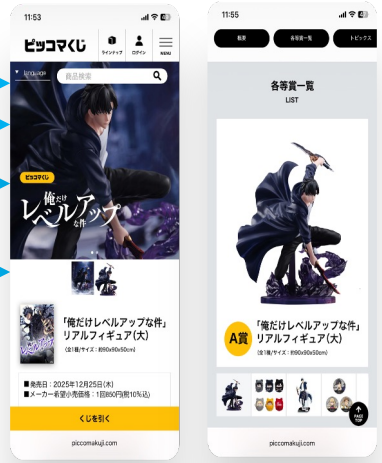
TOP



Title Home



Viewer End



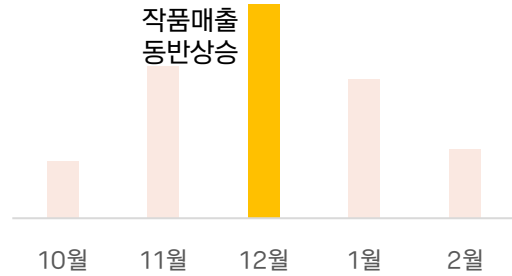
〈 Piccoma Mobile Gacha 〉 Site

Piccoma Mobile Gacha WEB

사례



쿠지 총 판매액 약 8500만엔
(25년12월3일-26년 1월14일)



단계별 확장 모델

2025.12
서비스 출시
픽코마 플랫폼과 연동한 '픽코마 쿠지' 출시
웹툰 인기작부터 런칭

2026
망가로 확대
일본 만화(망가)의 상품화까지
서비스 폭 확대

2027~
오프라인 · 글로벌 연계
해외 매장 및 오프라인 연계로 규모의 경제 확보
본격적인 수익화

[Appendix] 일본의 캐릭터 상품 / 모바일 Gacha 시장

JPY**2,777**BN

(Japan Character Business Market Size,CY2024)

Over JPY**200**BN

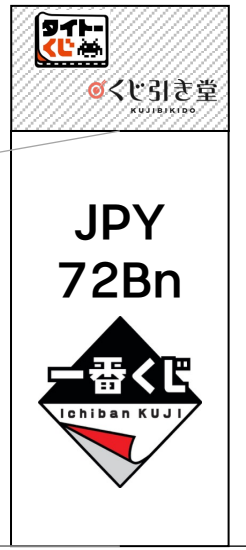
(Japan Character Gacha Market Size,CY2024)

JPY**72**BN

一番くじ Ichiban KUJI

Mobile Gacha Market Size in Japan (1)

JPY 70+ Bn



TAITO

KADOKAWA

BANDAI

CY2023

Notes : 1. Market size is estimated by disclosure from BANDAI CO., LTD.

픽코마는 리딩 플랫폼 1위라는
타이틀에 결코 머물지 않겠습니다

폭발적인 확장성을 가진
원작 IP

×

어떤 경쟁사보다 빠른
AI 혁신

×

정교한
데이터 분석 역량

유기적으로 융합하여

AI가 만들어내는 영상과 굿즈 상품까지 모두 아우르는

'일본 1위 멀티미디어 콘텐츠 플랫폼'

2030

일본 1위
멀티미디어 콘텐츠 플랫폼

End of Document.