

이팝소프트(말해보카) 기업분석: 제품·시장·조직·재무 전방위 리뷰 (면접 대비)

A. 기업 개요 및 연혁

이팝소프트(ePopSoft)는 2018년 10월 설립된 에듀테크 스타트업으로, AI 기반 영어 학습 앱 **말해보카**를 운영합니다. 창업자는 넥슨에서 ‘카트라이더’, ‘메이플스토리’ 등 인기 게임 개발에 참여했던 **박종흠 대표**로, 풍부한 게임개발 경험을 교육에 접목했습니다. 회사 비전은 “영어로 **자유롭게 소통하며 더 넓은 세상을 경험하도록 돕는 것**”으로, **재미있고 부담 없는 영어 교육**을 새로운 패러다임으로 제시하고 있습니다.

주요 연혁:

- **2018.10:** (주)이팝소프트 설립.
- **2019.12:** 말해보카 앱 국내 출시; 시드 투자 15억 원 유치 (본엔젤스 등).
- **2020.06:** 중기부 TIPS 프로그램 선정 (정부 지원).
- **2020.12:** 구글 플레이 ‘올해를 빛낸 자기계발 앱’ 선정 (연말 어워드).
- **2021.01:** 구글 플레이/앱스토어 교육 매출 1위 달성 (유료화 성공).
- **2021.06:** 시리즈 A 투자 100억 원 유치 (에이티넘인베스트먼트 리드).
- **2021.07:** 말해보카 누적 100만 다운로드 돌파.
- **2021.09:** B2B 단체 구매 서비스 개시 (한국은행 연수원 등 첫 고객 확보).
- **2022.07:** 누적 200만 다운로드 달성; 10월 영어사전 기능 출시.
- **2023.01:** 300만 다운로드 돌파; 9월 일본에 현지 버전 “Epop” 출시.
- **2024.02:** 500만 다운로드 돌파; 연간 매출 2배 성장 및 첫 흑자 달성 (매출 약 220억원). 7월 김우준 CPO를 신임 CEO 선임 - 창업자인 박종흠 대표는 공동창업자 최영민과 함께 CCO로서 신사업 기획 전념.
- **2024.12:** 배우 이정은을 기용한 첫 브랜드 캠페인 및 유튜브 광고로 YouTube Works Awards 수상 (브랜딩 부문).
- **2025.05:** 대만·중남미 스페인어권 시장 진출 (앱 다국어 버전 출시).
- **2025.07:** 누적 800만 다운로드 돌파 (글로벌) - 국내 에듀테크 스타트업 중 손꼽히는 규모. 같은 시기 대만 앱스토어 종합 1위 달성 등 해외서도 인기 조짐.

현재 이팝소프트는 직원 수 약 70명 규모로 성장했으며, 김우준 대표(前 CPO, 게임개발 및 전자공학 출신)가 이끌고 있습니다. 공동창업자 박종흠(별칭 Albert)과 최영민은 **Chief Creative Officer(CCO)**로서 신사업 발굴에 집중하고 있습니다. 창업팀은 **국제정보올림피아드 메달리스트 개발자**들과 넥슨·EA 출신 게임 개발자들로 구성되어, **게이미피케이션**을 교육에 녹여내겠다는 뚜렷한 철학을 갖고 있습니다 ①.

B. 제품 분석: 말해보카의 가치제안과 사용자 경험

말해보카는 “세상에서 가장 가볍고 재미있게 배우는 영어”를 표방하는 **AI 영어학습 앱**입니다 ②. 핵심 가치제안 (Value Proposition)은 언제 어디서나 짧은 시간에, 게임하듯 재미있게 영어를 공부할 수 있게 해준다는 점입니다. 이를 통해 영어 학습의 가장 큰 문제인 **지속 동기 부여**와 **학습 포기 감소**를 해결하고자 합니다.

주요 기능 및 사용자 여정(User Journey):

- **개인화 진단 및 커리큘럼:** 첫 사용 시 약 20문제의 레벨 테스트를 풀면 AI가 학습자 수준을 진단하고 **맞춤형 학습 계획**을 제시합니다. 이후 학습자는 **어휘→문장구성(문법)→리스닝/발음 연습** 단계를 거치며 종합적인 영어실력을 키우게 됩니다. 무엇을 공부해야 할지 고민할 필요 없이 앱이 알아서 **단계별 콘텐츠**를 공급하는 “스텝 바이 스텝” 방식입니다.
- **어휘 학습:** 말해보카의 대표 기능으로, **퀴즈** 형태로 단어를 외웁니다. 단어만 따로 암기하는 것이 아니라 **문장 속 빈칸 채우기**를 통해 **문맥 속 어휘 학습**을 유도합니다. 사용자가 모르는 단어를 AI가 선별해 내주고, **원어민 성우 음성**으로 문

장을 들려주어 듣기 훈련도 병행합니다. 또한 사용자가 틀린 문제는 자동으로 **오답 노트**에 누적되어 반복 출제되어요 ³ ⁴. 이러한 **AI 맞춤 복습** 시스템으로 까먹기 쉬운 단어를 적절한 주기에 재노출하여 **장기 기억**을 돕습니다.

- **문법 학습: 단어 카드**를 순서대로 배열해 올바른 문장을 만드는 퍼즐식 인터페이스로 진행됩니다. 만약 틀리면 자세한 **문법 해설**을 즉시 제공하여, 단순 암기가 아닌 이해 기반 학습을 지향합니다.

- **리스닝 & 스피킹**: 실제 원어민 **평균 말하기 속도**로 녹음된 문장을 듣고, 사용자가 따라 말하며 발음과 억양을 교정받습니다. **STT(음성인식) 기술**을 활용해 사용자의 발음을 분석하고 **즉각적인 피드백**을 제공함으로써, 혼자서도 말하기 연습이 가능하게 했습니다. 이를 통해 **듣기와 발음 교정**을 동시에 훈련하도록 설계되었습니다.

- **게이미피케이션 요소**: 말해보카의 학습 프로세스는 **게임처럼 재미있게** 꾸며져 있습니다. 퀴즈를 풀면 **점수와 포인트**를 얻고, 일정 목표를 달성하면 **캐릭터 아바타 아이템**을 받을 수 있습니다. 또 친구들과 **랭킹을 경쟁**하거나, 주어진 **도전과제(퀘스트)**를 수행하는 등의 놀이적 요소를 가미해 학습자에게 **내적 동기**를 불어넣습니다. 특히 **“리그 시스템”**은 말해보카의 키 기능으로, **영어 실력 자체가 아닌 학습량을 기준으로** 순위를 매겨 경쟁하도록 한 것이 특징입니다 ⁵. 브론즈~그랜드마스터까지 **12단계 등급**으로 나뉘며, 주간 단위로 전세계 사용자들을 **랜덤 매칭**하여 리그전을 펼칩니다 ⁵.

⁶. 심지어 **친구 전용 리그**도 있어 지인들과 서로 학습량 경쟁을 할 수 있어 재미와 의욕을 동시에 잡았습니다. 김우준 대표는 이 리그 시스템이 “사용자의 학습 의지를 강화하는 강력한 도구”라고 밝혔습니다 ⁷.

- **UX 및 업데이트: 10분 학습**을 슬로건으로, 출퇴근길이나 잠깐 짬날 때 이용하도록 UI/UX가 단순 명료합니다. 사용자 피드백을 적극 반영해 **매주/격주 단위 업데이트**도 찾습니다. 실제로 2022년 3분기에만도 UI 개선, “좋아하는 문장” 저장 기능 개편, 3개월 복습주기 추가, 가벼운 챌린지 도입 등 **찾은 기능 개선**으로 유료 사용자 이탈을 막았다고 합니다. 이런 꾸준한 개선 덕분에 일부 사용자들은 “개발자들이 내 모습을 지켜보는 것처럼 동기부여 되는 업데이트를 해준다”며 높은 애착을 보이기도 했습니다.

사용자 가치 및 경쟁우위: 말해보카 이용자들은 “퀴즈 풀 듯 하니 공부가 재미로 느껴진다”, “영단어 암기에는 최고”라는 긍정적 평가를 많이 남깁니다. 특히 **지속 사용률**이 뛰어난데, **유료 결제자의 재구독률이 전년 대비 84% 증가**할 만큼 (2022년 3분기 기준) **충성도 있는 사용자층**을 확보했습니다. 이는 AI 기반 **학습 난이도 밸런싱**과 **적시 복습**이 가져온 결과로, 공부가 “너무 쉽지도 어렵지도 않게” 계속 몰입되도록 설계한 덕분이라고 회사는 분석했습니다. 또한 게임 개발 DNA를 지닌 팀답게 **“공부에 승부욕을 접목”**한 점, 예를 들어 **빈칸 메우기 퀴즈**와 **포인트 보상, 캐릭터 꾸미기** 등의 요소는 다른 교육앱 대비 말해보카만의 차별화된 **몰입 설계**라 볼 수 있습니다.

반면 보완점으로는 **실시간 회화연습** 측면이 약하다는 의견이 있었습니다. 실제 사용자들도 “단어 암기엔 최고지만 **실제 말하기에는 한계가 있다**”는 후기를 남기곤 했는데, 이는 말해보카가 1:1 대화보다는 어휘·독해 위주의 자기주도학습에 강점이 있기 때문입니다. 회사도 이러한 부분을 인지하여 2025년 1월 **‘회화 표현 학습’** 모드를 신규 오픈하는 등 (AI가 자주 쓰는 회화표현을 Q&A로 가르쳐주는 기능) 회화 영역 강화를 시작했습니다. 또한 “기존 학습영역과 시너지를 낼 회화학습 기능을 구상 중”이라고 밝혔기에, 향후 **AI 회화튜터**와 같은 기능이 추가될 가능성이 높습니다.

수익모델: 말해보카는 **부분 유료화(freemium)** 모델입니다. **기본 콘텐츠는 무료로** 제공하되 학습 중간중간 광고 노출이 있고, **프리미엄 멤버십**에 가입하면 **무제한 학습 + 광고 제거** 등의 혜택이 주어집니다. 구체적으로 월 구독료는 약 **월 8천원 수준(연간 9.8만원)**이며, 최대 4인까지 함께 쓸 수 있는 구독 옵션도 제공해 가족·친구끼리 비용을 나눠 쓸 수 있게 했습니다. 다양한 결제주기(월간/연간)와 프로모션으로 연단위 결제자 수도 전년 대비 56% 증가하는 등 장기 이용자를 끌어들이고 있습니다. 이러한 **구독형 모델**로 안정적인 현금흐름을 확보했고, 여기에 2021년부터 시작한 **B2B 단체판매**(학교나 기업 대상 라이선스 판매)도 새로운 매출 채널로 성장 중입니다. 실제 2024년 상반기에는 교육기관 대상 **B2B 매출이 전년 대비 4배** 증가하며 매출 성장에 기여했습니다.

C. 시장 현황: 영어교육 앱 시장규모·경쟁구도·포지셔닝

시장규모 & 트렌드: 전 세계 온라인 **디지털 영어학습 시장**은 빠르게 성장하고 있습니다. 한 조사에 따르면 2023년부터 연평균 **17.9%씩** 성장해 2028년에는 시장 규모가 **약 215억8천만 달러(약 29조 원)**에 이를 전망입니다 ⁸. 코로나19 이후 비대면 학습이 일상화되며 전통적 학원 수강은 줄고, **언제 어디서나 학습 가능한 모바일 앱** 수요가 폭증한 것이 큰 배경입니다. **한국** 역시 교육열이 높은 나라답게 온라인 영어교육 수요가 꾸준합니다. 2023년 들어 해외여행 재개 등으로 영어회화 공부열풍이 불며, **국내 영어학습 앱들의 월간 신규 설치자가 전분기 대비 80%+ 급증**했다는 데이터도 있습니다 (예: 2023년 1월 월평균 92만 건으로 직전 분기의 50만 건 수준에서 크게 증가). 이는 **AI 튜터, 게임형 학습** 등 혁신 요소가 더해진 영어교육 앱들이 MZ세대뿐 아니라 다양한 연령층의 관심을 끌고 있음을 보여줍니다.

경쟁 구도: 말해보카가 주도하고 있는 **영어 자기주도학습 앱** 분야에서는 몇 가지 경쟁축이 존재합니다. 국내외 주요 경쟁 서비스를 살펴보면:

- **케이크(Cake)** - 네이버가 인수한 영어회화 앱으로, **유튜브 영상 클립과 소셜 콘텐츠를** 활용해 재미있게 표현을 익히는 것이 강점입니다. **무료** 위주 모델이라 진입장벽이 낮고 **10대~20대** 층에 인기가 높습니다. 다만 체계적인 커리큘럼보다는 **콘텐츠 소비형** 학습에 가깝고, 심화 학습에는 한계가 있다는 평이 있습니다.
- **스픽(Speak)** - 한국 스타트업이 개발해 글로벌로 성장 중인 **AI 회화튜터 앱**입니다. AI 아바타와 실시간 대화하면서 스피킹 연습을 하는 독특한 방식으로, **회화훈련 특화** 서비스입니다. 실제 사람과 대화하는 듯한 몰입감을 주며, 발음·표현 교정을 세세히 피드백해주는 장점이 있습니다. **유료 구독료(월 1~2만원대)**로 말해보카보다 가격은 높지만, 유학이나 면접 대비 등 **실전 회화**가 목표인 학습자들이 많이 씁니다. 다만 AI 특성상 가끔 **음성 인식 오류**나 문맥에 안 맞는 답변이 나오는 한계가 지적되고 있고, 현 시점에서는 **중급 회화까지** 커버하는 수준으로 **고급자용 콘텐츠 부족**이 단점으로 꼽힙니다.
- **듀오링고(Duolingo)** - 전 세계 5억 명 이상이 사용하는 **글로벌 1위** 언어학습 앱입니다. **게임적인 인터페이스**와 **짧은 레슨**으로 “하루 5분” 학습 습관을 만들어주는 데 뛰어납니다. 영어뿐 아니라 스페인어, 일본어 등 다양한 언어를 제공하며 **무료 모델**로 시작해 방대한 유저풀을 갖췄습니다. 한국 사용자도 적지 않으나, **심화 학습엔 부족**하다는 평가를 받습니다. 문법 설명이 약하고 문재은행이 한정적이라 **초중급용**으로는 훌륭하지만 **고급회화나 실용능력 향상에는 한계**가 있다는 점에서, 말해보카와는 포지셔닝이 다릅니다 (듀오링고: 폭넓은 언어 알고 넓게, 말해보카: 영어 깊게).
- **캐치잇 잉글리쉬** - 국내 스타트업 **캐치잇플레이**가 만든 앱으로, 실시간 **1:1 단어 배틀** 등 **경쟁 요소**에 초점을 맞춘 게이미피케이션 영어 앱입니다. 친구와 하트 주고받기, 랭킹전 등이 있고 **일일 퀘스트** 수행 등 재미요소가 높습니다. 말해보카와 유사하게 단어 학습이 중심이지만, 현재 사용자 규모나 매출면에서는 말해보카에 크게 못 미치는 상황입니다.
- **기타** - 그밖에 플랭(상황별 회화 학습), 야나두 앱(인강+퀴즈 혼합), 튜터링(화상 과외 연결), Ringle(1:1 원어민 튜터링) 등 다양한 모델이 공존하고 있습니다. **AI챗봇**을 활용한 회화연습 앱도 속속 등장하며 경쟁이 치열합니다 8 .

말해보카의 포지셔닝: 이런 경쟁 속에서 말해보카는 “**영단어·문장 학습의 끝판왕**”으로 자리매김하고 있습니다 9 . **광범위한 어휘량과 체계적 커리큘럼**을 갖추고 있으면서도 **게임처럼 재미있게** 학습시키는 조합이 국내 사용자의 마음을 사로잡았습니다. 특히 한국인이 흔히 어려워하는 **어휘와 문법** 부분을 강하게 잡아주어 토익/수능부터 실생활 표현까지 폭넓게 커버한다는 점에서, **학습 효과와 재미의 균형**을 잡았다는 평가입니다. 초기 시장 진입 전략도 영미권 서비스와 정면승부하기보다는 **한국인 맞춤형 콘텐츠**로 승부해 빠르게 1위가 되었고, 이후 일본 등 **해외시장에는 현지화 버전(Epop)**으로 접근하여 현지 사용자 니즈를 반영하고 있습니다.

또한 **수익화 측면**에서도 말해보카는 경쟁우위가 두드러지는데, **런칭 3년만에 구글플레이/앱스토어 교육 카테고리 매출 1위**를 달성했고, 2021년에 **단일 영어학습 앱으로 100억 원 규모 투자 유치**에 성공한 사례는 업계에서도 화제가 되었습니다. 이는 **콘텐츠 파워와 비즈니스 모델** 양쪽에서 입증된 성과라 할 수 있습니다. 반면 경쟁 앱들 중 다수가 아직 매출면에서는 크지 않거나 (예: 케이크는 무료 위주) 수익화 초기 단계(Speak도 투자 유치 활발히 진행 중)인 것을 감안하면, 말해보카는 **한발 앞서 수익모델을 정착**시킨 선두주자입니다.

요약하면, 말해보카는 “**어른들을 위한 포켓몬 같은 영어선생**”으로서, 지루한 공부를 놀이로 전환한 강점이 있습니다. 경쟁사들이 각각 회화, 재미, 범용성 등의 장점이 있지만, 말해보카는 **학습 효과와 게임성**을 동시에 잡은 균형 잡힌 포지션으로 국내 시장을 리드하고 있습니다 10 9 . 이러한 강점을 바탕으로 이제는 일본, 대만 등 **해외시장 개척**에 나서고 있으며, 글로벌 시장에서도 통할지 주목되고 있습니다. (실제로 2025년 **대만 앱스토어 전체 1위**를 차지하고 ChatGPT 등의 글로벌 앱보다 많은 다운로드를 기록했다는 소식은 고무적입니다.)

D. 성과 지표 및 성과 요약 (사용자 규모·매출 등)

사용자 지표: 2019년 말 출시 이후 말해보카는 4년 만에 **누적 800만 다운로드**를 돌파했습니다. 이 수치는 국내뿐 아니라 일본 등 **글로벌 합산** 수치이며, 특히 한국 시장에서의 폭발적 성장이 주도했습니다 (2023년 초까지의 누적 매출 중 **92.5%가 한국에서 발생**했다고 분석될 정도). **활성사용자(DAU/MAU)** 데이터는 공개되지 않았으나, **앞선 재결제율**이나 리뷰 수 등으로 미루어볼 때 수십만 규모의 월 활성 유료사용자를 확보한 것으로 추정됩니다. **앱 평점**은 매우 우수하

여 구글 플레이 평점 4.8/5.0 (리뷰 10만+ 개)를 유지하고 있고, 애플 앱스토어에서도 교육 앱 상위권 평점입니다. 이런 사용자 만족도는 공식 홈페이지에 게시된 후기들에서도 드러나는데, “업데이트 꾸준히 해줘서 결제한 게 아깝지 않다”, “재미있어서 공부하는 줄도 모르게 된다” 등의 호평이 많습니다.

매출 및 수익성: 매출 성장세는 가파릅니다. 공개된 바에 따르면 2023년 연 매출 약 220억 원을 기록하며 전년도 대비 2배 성장했고, 창업 7년 만에 첫 흑자 전환에 성공했습니다. 2022년 매출은 약 164억 원 수준으로 추정되며, 그 전 2021년에는 교육 앱 매출 1위를 기록했으나 절대 매출액은 100억 원 안팎이었을 것으로 보입니다. 즉 2020→2021→2022→2023으로 이어지는 기간 동안 매출이 급증하는 스케일업 단계에 있었고, 2023년에 유의미한 규모의 이익을 낼 정도로 성장했습니다. 이로써 외부 투자 없이도 내실 성장 기반을 갖춘 것이 고무적입니다. 누적으로 보면 2019~2023 합산 매출이 대략 400억 원 이상, 이는 미화 3,500만 달러를 넘는 규모로 국내 에듀테크 스타트업 중 최상위권입니다.

성과 및 지표 요약:

- 다운로드 수: 국내 교육 앱 역대 최다 수준인 800만+ (2025.7 기준).
- 유료 전환율: 구체 수치는 비공개이나, 재구독 지표로 볼 때 높은 LTV를 확보 (분기 재결제율 +84% YoY).
- 앱 스토어 성적: 구글플레이·앱스토어 교육 매출 1위 달성 (2021년 이후 간헐적 1위 유지). 2020년 구글 Best App 선정 등 품질 인정.
- 고객사 및 파트너: B2B로 전국 학교, 공공기관에 공급 (한국은행 연수원 등). 2024년 기준 학교 고객사 매출 10배 증가 (전년 동기).
- 평판: 2025년 영국 파이낸셜타임스 선정 아시아-태평양 고성장 기업 500대 리스트 포함. 유튜브 광고 캠페인으로 브랜드 호감도 62% 상승 및 어워드 수상.

이처럼 말해보카는 사용자 규모, 수익화, 브랜드 인지도 모든 면에서 두루 성과를 내고 있습니다. 특히 경쟁사 대비 두드러지는 부분은 수익성과 재사용률 지표인데, 영어교육 서비스 특성상 “유료 서비스의 재결제율이 이뤄지기 어려운데 말해보카는 그걸 해냈다”고 창업자는 강조합니다. 이는 콘텐츠 품질과 서비스 지속사용 유도 측면에서 이용자들의 신뢰를 얻었음을 의미합니다. 이러한 튼튼한 코호트(cohort) 유지율 덕분에 외부 투자에만 의존하지 않고도 자체 현금흐름으로 글로벌 진출 등 확장을 꾀할 수 있는 선순환을 만들어냈습니다.

E. 투자 유치, 재무 현황 및 향후 자금전망

투자 유치 히스토리: 이팝소프트는 설립 1년만인 2019년 말에 본엔젤스벤처파트너스 등으로부터 시드 투자 15억 원을 유치하며 시작했습니다. 이후 서비스 성장 가능성을 입증하여 2021년 6월 시리즈 A로 100억 원의 대규모 투자를 받았습니다. 이번 라운드는 에이티넘인베스트먼트(대형 VC)가 리드하고 본엔젤스, 알로이스벤처스 등이 참여해, 영어학습 앱 단일 서비스로 거액 투자를 받은 드문 사례로 업계 주목을 받았습니다. 시리즈 A 이후로 추가 라운드(시리즈 B) 소식은 아직 없으며, 2023년 흑자 전환에 성공함에 따라 당분간 외부 자본 없이도 성장 가능한 단계에 접어든 것으로 보입니다. The VC 등의 데이터베이스에 따르면 총 투자 유치금은 추정 115억 원 수준이고, 이후 정부과제 지원 3건도 수행하여 R&D 자금을 확보했습니다.

기업가치 및 재무: 비상장사라 정확한 기업가치는 공개되지 않았으나, 시리즈 A 당시 회사가치가 약 500~700억 원대로 평가받을 가능성이 있습니다 (100억 투자 대비 지분율 추정). 2023년 두 배 매출 성장 및 흑자 달성으로 기업가치 역시 큰 폭 상승을 기대할 수 있으며, 업계에서는 국내 에듀테크 “유니콘候補” 중 하나로 거론되기도 합니다. 실제 2025년 3월 FT/Statista ‘APAC 고성장기업’ 랭킹에 이름을 올렸고, 이는 매출 성장률이 아시아 상위 수준임을 입증합니다. 재무 건전성 면에서도 2023년 말 기준 누적 결손 없이 이익잉여금을 기록 중이며, 유동성도 구독모델 특성상 견조한 것으로 추정됩니다.

비용 구조: 주요 비용은 인건비와 콘텐츠 제작비입니다. 성우 녹음, 원어민/한글 감수 과정 등 콘텐츠 제작 프로세스를 공식적으로 밝히고 있어 11, 12, 초반에는 이에 투자했으나 현재 8,000개 이상 방대한 콘텐츠 자산을 구축한 상태입니다. 앞으로는 AI 생성기술 등을 접목해 콘텐츠 생산 효율을 높일 가능성이 있습니다. 그 외 인프라(AWS 등 클라우드비)와 마케팅비가 있지만, 2020~2022년까지 마케팅비를 최소화하고도 자연성장을 이룬 것으로 알려져 있습니다. 2024년

부터는 이정은 모델 기용 등 **브랜드 마케팅**에 투자하기 시작했으므로 비용 증가 요인이지만, 이를 상쇄할 매출확대 자신감이 있다고 볼 수 있습니다.

향후 투자 전망: 현재 자체 현금창출로도 운영 가능한 상황이나, 글로벌 본격 진출 단계에서 **Series B 이상 투자 유치** 가능성도 있습니다. 예를 들어 현지화, 해외 마케팅, 시기술 고도화 등 **스케일 확장**에는 대규모 투자금이 필요할 수 있습니다. 또 최근 에듀테크 업계 흐름상 **전략적 투자유치(M&A)** 가능성도 거론되는데, 네이버·카카오 등 빅테크가 교육 분야 관심이 높아 말해보카 같은 선두 서비스를 인수 검토할 수 있다는 시각도 일각에 존재합니다. 다만 창업자가 이미 두 차례 회사를 매각했던 경험이 있어, 이번엔 **글로벌 성공까지 직접 일궈보겠다**는 의지가 강함을 인터뷰에서 밝혔습니다.

인력 및 고용추이: The VC 자료에 따르면 2025년 9월 기준 **임직원 69명**이며, 원티드 프로필에서는 **고용보험 가입자 55명**(아마 2024년 초 기준)으로 나타납니다. 창업 초기 5명 내외 팀에서 시작해 2020년대 중반 현재 수십 명 규모로 성장한 것입니다. 평균연봉은 **약 5천만원** 수준으로 동종 업계 대비 상위 11~20% 밴드에 속해 있어 우수 인재 확보에 투자하고 있음을 알 수 있습니다. 조직은 **프로덕트 개발팀, 콘텐츠팀, 데이터분석, 마케팅, CS, 경영지원** 등으로 세분화되어 있고, 글로벌 진출에 따라 **해외 마케팅/PD 인력**도 충원 중입니다.

요약하면, **이팝소프트는 건실한 재무성과를 내며 성장**하고 있고, 투자금 유치도 적시에 성공하여 사업 확장 자금을 확보해왔습니다. 현 시점에서는 **조달한 자금과 영업현금흐름만으로도 운영 가능**하며, 필요시 추가 투자유치 카드도 열어둔 상태입니다. 재무 안정성과 성장성을 모두 겸비한 드문 스타트업이라는 평가입니다.

F. 조직문화·복지·채용: People & Culture 분석

핵심 가치(Core Values): 말해보카 팀은 **#밸런스 #동료 #자율과책임** 세 가지 키워드를 핵심 가치로 내세웁니다 ¹³. 이는 단순 구호가 아니라 일하는 방식 전반에 스며들어 있는데, 구체적으로:

- **밸런스(균형):** “높은 퀄리티를 유지하면서 속도를 놓치지 않고, 솔직함 속에서도 예의를 지키며, 몰입해서 일하되 휴식을 보장한다.” ¹⁰ 즉 제품 품질 vs 출시 스피드, 일 vs 삶 등의 균형을 항상 고려합니다. 극단적인 야근이나 무리한 일정보다는 **지속가능한 성과**를 중시하고 있습니다.

- **동료:** “탁월한 실력과 자신감, 그리고 상대방을 존중하는 태도를 갖춘 뛰어난 동료들과 함께한다.” ¹⁴ 말해보카 팀은 **동료의 가치를 최우선**에 둡니다. 좋은 동료와 함께해야 개인과 회사 모두 크게 성장할 수 있다고 믿기에, 동료를 **빛나게 하고 존중**하는 문화를 지향합니다. 서로의 전문성을 신뢰하며, 동시에 인격적 존중을 잃지 않는 팀을 만들고자 합니다.

- **자율과 책임:** “유일한 규칙은 자율과 책임을 지키며 행동하는 것” ¹⁵ 이라는 선언처럼, 자유롭게 일하되 그에 상응하는 프로의 책임감을 요구합니다. 불필요한 규칙이나 통제를 최소화하고 **성숙한 개인의 판단**에 맡기는 분위기입니다. 대신 각자가 자신 맡은 영역을 **Owner mindset**으로 책임지고 완수하는 것을 중요시합니다.

일하는 문화(Work Culture): 이러한 핵심 가치 아래, 구체적인 업무 문화 지침도 정립되어 있습니다:

- **논리적 소통:** 모든 의견 개진 시 **논리와 근거**를 갖춰 솔직하게 소통합니다 ¹⁶. 감정적 호소나 권위에 기대지 않고, 데이터나 이성적 이유로 동료를 설득하는 문화를 강조합니다. 이를 통해 **깊은 신뢰**를 쌓는다고 믿습니다.

- **수평적 커뮤니케이션:** 직급이나 연차에 관계없이 **상호 존중 기반의 피드백**을 지향합니다 ¹⁷. 누구나 자유롭게 자기 생각을 말하고, 최선의 아이디어라면 신입 것이라도 채택됩니다. 영어 닉네임 사용 등 수평 문화 장치를 활용하는 것으로 알려져 있습니다.

- **자기주도성과 오너십:** 모르는 것을 숨기지 않고 질문하며, 문제를 스스로 찾아내 해결책을 제안하는 **프로액티브한 태도**를 권장합니다 ¹⁸. 맡은 일은 끝까지 주인정신을 갖고 추진하고, 주변에 도움 요청도 능동적으로 하는 분위기입니다.

- **퀄리티에 대한 집요함:** “정말 이게 최선일까?”를 항상 자문하며, 토론을 통해 최고의 결과물을 도출하려는 **장인정신**이 있습니다 ¹⁹. 사용자에게 가는 결과물의 품질에 타협하지 않고, 필요한 경우 **추가 개선작업**을 기꺼이 수행합니다. (이런 집요함 덕에 완성도 높은 콘텐츠와 잦은 업데이트가 가능했던 것으로 보입니다.)

소통과 피드백 문화: 회사 **커뮤니케이션 가이드**에는 동료의 배경과 관점을 존중하고 경청할 것, 반대 의견 제시 시 **대안**을 함께 제시하고 상대 상황을 고려할 것 등의 구체적인 에티켓이 담겨 있습니다 ²⁰ ²¹. 또한 피드백은 서로를 더 빛나게 하는 **기회**이므로 잘 주고받아야 한다 강조하며, 피드백 전달 시 **핵심만 선별**하고 **시기·방법**까지 배려하는 섬세함을 요구합니다 ²². 피드백 수용도 개인과 팀 성장에 필수이니 **감사한 마음으로 받아들이는 태도**를 가지라고 권합니다 ²³. 이처럼 **신뢰와 존중**을 최우선으로 하는 성숙한 문화가 정착되어 있습니다.

조직 분위기 & 이벤트: 스타트업 특유의 **젊고 활기찬** 분위기가 있습니다. 단순히 **일만 하는 공간이 아니라 함께 성장하고 웃을 수 있는** 곳이 되길 바란다고 팀은 강조합니다 24. 이를 위해 여러 **조직문화 프로그램**을 운영 중입니다:

- **타운홀 미팅:** 분기마다 전사 **타운홀**을 열어 **경영진-팀원 간 소통**과 주요 지표/성과 공유, Q&A를 진행합니다 25. 회사의 성장과 방향을 모두가 투명하게 알고 의견 나누는 자리로, 수평적 문화를 보여주는 단면입니다.

- **연말파티:** “열심히 일한 자 즐거라!”는 모토로 한 해를 마감하는 팀 파티를 엽니다 26. 사무실 밖에서 다 같이 어울려 노는 이벤트로, 열심히 달린 팀이 함께 리프레시하는 시간입니다.

- **미식원정대:** 매월 **풍족한 식대**를 활용해 팀원들이 **맛집 탐방**을 갑니다 27. “맛있는 음식은 다 함께 먹어야 더 맛있다”는 생각으로, 달마다 테마 메뉴를 정해 관심 있는 동료들이 점심시간에 나가서 특별식을 즐깁니다. 자연스러운 팀 교류와 재미를 추구하는 프로그램입니다.

- **반기회식(크루즈 파티 등):** 팀원 수가 늘어 예전처럼 자주 회식하긴 어렵지만, **반기에 한 번 전체 팀회식**을 합니다 28. 최근엔 한강 유람선 선상파티를 했다고 하며 29, 회사의 빠른 성장 속에서도 초심의 가족 같은 분위기를 느낄 수 있도록 이벤트를 기획합니다.

- **각종 소소한 이벤트:** 말해보카 서비스 생일(런칭일)이나 특별한 기념일에는 깜짝 선물이나 행사도 진행됩니다 30. 또한 **가정의 달**에 CEO가 전 직원 부모님께 친필 편지와 과일 바구니를 보내 “대리 효도”를 해드린 에피소드도 있습니다 31. 이렇듯 **직원들의 삶까지 배려**하는 정감있는 문화가 돋보입니다.

근무 제도 및 복지:

- **완전 자율출퇴근제:** 주 52시간 내에서 **근무시간을 직원이 자유 조율**합니다 32. 개인별 최상의 퍼포먼스 시간이 다르다고 보기 때문에, 각자가 효율적인 리듬으로 일하고 필요 시 재택이나 유연근무도 가능합니다. **휴게시간도** 별도 규제 없이 자율적으로 관리합니다.

- **자율 휴가제:** 정해진 연차일수 없이 필요한 만큼 휴가를 쓰는 **무제한 휴가** 정책을 도입했습니다 33. 1시간 단위로 쪼개서 사용할 수 있을 정도로 유연하며, 업무에 지장 없도록 사전 공유만 하면 됩니다. 몰입할 때 몰입하고 쉴 때 확실히 쉬어 **워크라이프 밸런스**를 지키자는 취지입니다.

- **식사 지원:** 1인당 법인카드가 지급되고 **월별 식대 예산**이 넉넉하게 제공됩니다 34. 동료 누구와든 부담없이 식사할 수 있도록 **자율적 식대** 운영을 택했습니다. 덕분에 팀원들이 **교류하며 맛있는 식사**로 활력도 얻고 있습니다. (회사 슬로건처럼 “짬 날 때 가볍게” 맛집도 가는 분위기입니다.)

- **기타 복지:** **연 30만원 상당 건강검진** 회사 지원 35, **최고급 사양 업무장비** (개발자들은 최신 맥북 등 지급), 구성원 생일자 **선물 지급**, 명절 **보너스**, **직무 관련 교육비 지원** 등이 있습니다 36. 필요시 업무 관련 도서구매나 세미나 참석 등도 적극 장려한다고 합니다.

- **사무환경:** 공유 오피스 형태의 서울 강남권 사무실을 사용 중이며, 내부에 3개의 업무 공간이 있습니다 37. **스แน바**에 과자부터 다이어트 셰이크까지 원하는 간식을 언제든지 요청해서 채워놓고 있고 38, **폰부스/포커스룸**이 있어 통화나 집중업무 시 활용합니다 39. **라운지**에는 폭신한 소파가 있어 답답할 때 자유롭게 이동해 근무할 수 있습니다 40. 전반적으로 스타트업스럽게 자유롭고 캐주얼한 분위기입니다 (슬리퍼 신고 근무 OK 등).

채용 철학과 과정: “훌륭한 동료와 함께할 때 더 큰 성장을 만든다”는 믿음대로, **채용에서 가장 중시하는 것은 문화 적합성과 동료로서의 자질**입니다 14. 이팝소프트는 **실력+자신감+존중 태도**를 두루 갖춘 인재를 찾고 있으며, 채용 공고에도 이러한 인재상을 강조합니다. 기술 스택이나 경력만큼 **팀워크, 커뮤니케이션 역량**을 평가하죠. 실제 채용절차는 직무마다 다르나, 서류전형 → 1차 직무인터뷰 → 2차 컬처핏 면접 순으로 진행되며 일부 포지션엔 **과제테스트**가 포함됩니다. 예컨대 개발직군 코딩테스트나, 마케터의 기획과제 등이 있을 수 있고 이는 지원자의 **역량 및 사고과정 파악** 용도라고 명시하고 있습니다. 면접 시 지원자의 동의를 얻어 **회의 녹음(클로바노트)**을 사용하기도 하는 등, 면접 경험을 구조화하여 **공정하고 꼼꼼한 평가**를 하려 노력하는 모습입니다.

회사 측에서는 “**말해보카 팀의 도전에 합류하라**”며, 성장 중인 조직에서 **개인 커리어 성장도** 함께 이룰 수 있음을 어필합니다 41. 실제로 직원들이 빠르게 의사결정하고 다양한 시도를 해볼 수 있는 환경이라 **성장 곡선이 가파르다**는 후기가 있습니다. 또한 스타트업이지만 **HR 체계**를 신경써서 잡코리아 등 구인공고를 보면 People & Culture Manager 등을 채용하며 조직관리 전문성을 도입하려는 움직임도 보입니다. 그만큼 **사람과 문화에 투자**하는 회사라고 볼 수 있습니다.

요약: 말해보카의 조직문화는 **자율·책임·존중**이라는 세 단어로 요약되며, 스타트업의 창의성과 대기업 못지않은 체계가 조화를 이룹니다. 복지와 근무환경도 직원 만족도를 높이는 요소가 많아, 실제 직원평에서도 “**일하기 좋은 회사**”로

언급됩니다. 면접을 준비한다면 이러한 문화를 잘 이해하고 내가 이 문화에 어떻게 기여할 수 있을지를 생각해 보는 것이 중요할 것입니다.

G. 리스크 요인 분석: 규제·기술·시장 리스크 및 대응 전략

어느 기업이든 리스크는 존재하며, 빠르게 성장 중인 말해보카 역시 몇 가지 도전과제가 예상됩니다. **잠재 리스크와 회사의 대응전략 가설**을 정리하면:

- ① **규제 및 개인정보**: 에듀테크 서비스로서 가장 신경써야 하는 건 **개인정보 보호**입니다. 말해보카는 이메일/휴대전화 등 가입정보 외에 **사용자 음성 데이터** 등을 수집할 수 있어 개인정보보호법, GDPR 등에 유의해야 합니다. 현재 **Privacy Policy** 등을 통해 수집·이용 항목을 투명하게 공개하고 있으며, 데이터 전송 시 암호화 등 보안대책을 적용하고 있습니다. 또한 주 이용층이 성인이라 **아동 개인정보(COPPA)** 리스크는 상대적으로 적지만, 학교 연계 서비스에서는 학생 데이터 처리를 조심해야 합니다. 이팝소프트는 **법규 준수팀**을 두고 정책 변화에 대응하며, 데이터 최소 수집 원칙을 지켜 큰 규제 이슈 없이 운영 중입니다 (현재까지 개인정보 유출이나 제재 사례 없음). 향후 다양한 언어권 진출 시 각국 규제(예: 중국의 사이버보안법 등)도 고려해야 하지만, **현지 법인/파트너십** 등을 통해 준수할 것으로 보입니다.
- ② **콘텐츠·학습효과 리스크**: 교육 서비스의 명운은 **학습 효과**에 달려 있습니다. 만약 말해보카 콘텐츠가 시대에 뒤떨어지거나 사용자 목표(예: 회화 유창성)에 부응 못하면, 이용자 이탈로 이어질 수 있습니다. 특히 앞서 언급한 **회화 연습 부족** 부분은 잠재 리스크였습니다. 이를 인지한 회사는 **회화 표현 학습, AI Q&A** 등 기능을 순차 출시하며 **서비스 포트폴리오 확대** 중입니다⁴². 또한 2022년 **말해보카 영어사전**을 출시해 단어검색 수요까지 흡수하고, 2024년 **친구 깨우기/말걸기** 등 **소셜 기능**을 추가해 즐길 거리를 늘렸습니다. 이런 공격적인 **콘텐츠 확장전략**은 사용자가 다른 앱으로 갈 필요 없이 말해보카 하나로 대부분 해결하게 만들려는 것으로, 효과적인 락인(Lock-in) 전략이라 평가됩니다. 추가로, **커리큘럼 고도화**를 위해 교육 전문가 자문과 AI 기술 집적을 병행함으로써 **개인별 최적화 학습**을 추구하고 있습니다. 정교한 AI 튜터링을 더 강화해 나간다면 학습효과 면에서의 리스크는 더욱 줄어들 전망입니다.
- ③ **기술 변화 리스크**: AI 기술의 발전 속도가 매우 빠릅니다. 말해보카도 음성인식, 추천 알고리즘 등에 AI를 활용하지만, **경쟁사들도 최신 GPT 등 도입**을 서두르고 있습니다. 만약 말해보카가 기술 트렌드를 놓치면 사용자 경험에서 밀릴 수 있습니다. 이를 대비해 **사내 R&D 역량**을 강화하고, 필요시 외부 최신기술을 빠르게 통합하는 **민첩성(Agility)**이 중요할 것입니다. 실제로 말해보카는 2024년 **GPT 기반 'AI 질문 답변' 기능**을 도입해 사용자가 모르는 영어 표현을 물어보면 AI가 답해주는 서비스를 시작했습니다⁴². 또 AI 스타트업들과 협업 가능성, 혹은 자체 LLM 개발 등 시나리오도 생각할 수 있습니다. 다행히 말해보카 팀은 **IT 기술자 비중**이 높고, 김우준 CEO 또한 기술 기반 리더십을 입증해온 인물인 만큼, **기술 적응력**은 충분히 보입니다. 한편, 지나친 **AI 의존**이 잘못된 학습을 낳는 **품질 리스크**도 경계할 점입니다. 콘텐츠 검증 프로세스(원어민-번역가-감수 3단계)¹¹를 지금처럼 유지하며 AI는 보조 역할로 활용하는 **Hybrid 전략**이 품질과 혁신의 균형을 잡는 열쇠일 것입니다.
- ④ **시장 경쟁 심화**: 영어교육 시장은 **진입장벽이 비교적 낮고** 매력적인 시장이라 경쟁이 계속 늘어날 것입니다. **Duolingo** 같은 공룡이 본격적으로 한국 시장 마케팅을 강화하거나, **네이버, 카카오** 등 대형 플랫폼이 유사 서비스 출시할 가능성도 있습니다. 또한 **Speak** 등 직접적 경쟁 스타트업들도 성장 중이고, **대형 출판사/교육업체**들의 앱 진출 (예: 시원스쿨앱 등)도 활발합니다. 이런 경쟁에서 밀리지 않으려면 **지속적인 차별화**가 필수입니다. 말해보카의 대응전략으로는 ① **게임성 극대화** - 경쟁사 대비 더욱 재미있는 요소 (예: 글로벌 리그전, 커뮤니티 기능)를 강화⁵; ② **누적된 학습데이터 활용** - 800만 다운로드에서 축적된 한국인 학습패턴 데이터를 분석해 **맞춤형 코스** 등 제공 (신규 경쟁자들이 쉽게 모방 어려운 강점); ③ **브랜드 강화** - 이정은 모델 캠페인처럼 **친근하고 신뢰가는 브랜드 이미지** 구축으로 고객 충성도 제고; ④ **서비스 라인업 확장** - 일례로 **다른 외국어 학습 앱 출시**(이미 중국어 서비스 일부 실시), 혹은 **어린이용 말해보카** 등 세분시장 공략을 통해 **포트폴리오 다각화** 등이 있겠습니다. 또한 B2B 영업을 통해 학교·기업 시장 선점하면 경쟁사들보다 **견고한 진입장벽**을 쌓을 수 있습니다. 실제로 2025년 현재 국내 최대 이용자 수를 확보해 **First Mover Advantage**를 가진 만큼, **네트워크 효과**를 활용한 커뮤니티 구축도 고려해볼 만합니다.

- ⑤ **거시환경 및 기타:** 경기불황 시 소비자들은 유료 구독을 줄일 수 있다는 **비즈니스 리스크**도 있습니다. 실제 2023년~24년 전세계적인 **구독료 인상**과 사용자 민감도가 이슈인데, 말해보카도 2025년 9월 **멤버십 가격**을 **21% 인상**한다고 발표했습니다. 가격 민감도가 높아지면 이탈이 생길 수 있으나, 이는 **서비스 고도화와 기능 추가**로 가치 향상으로 커버하려는 전략으로 보입니다. “딱딱해지는 구독료… 말해보카, 멤버십 인상” 기사에 대해 회사는 콘텐츠 볼륨과 기능이 크게 늘어난 데 따른 조정이며, 대부분 사용자들이 이해하는 분위기라고 밝혔습니다. **환율 리스크**도 해외 결제 매출에 영향 줄 수 있으나, 현재는 해외 매출 비중이 낮아 크지 않습니다. 마지막으로 **인재 확보 경쟁**이 있습니다. AI·개발 인력은 어디나 수요가 높아 **인건비 상승** 압박과 스카우트 위험이 존재합니다. 이 부분에서 말해보카는 앞선 **조직문화와 보상**을 강점으로 내세워 “**워라벨 좋은 회사**” 이미지로 채용 경쟁력을 갖추려 합니다. 또한 2023년 경기침체로 빅테크의 인력 감축이 일어나며 오히려 스타트업에 인재 영입 기회가 생겼는데, 말해보카는 적극적으로 시니어 인재도 영입(CTO, 마케팅 헤드 등)하며 **팀 보강**을 하고 있습니다.

정리하면, 말해보카는 **잠재 리스크**들을 상당 부분 인지하고 **선제 대응** 중으로 평가됩니다. 규제는 **준법**으로, 콘텐츠는 **확장**으로, 기술은 **적용**으로, 경쟁은 **차별화**와 **브랜드 강화**로 각각 대응 전략을 세웠습니다. 스타트업으로서 민첩성과 고객중심 사고가 강해 **위험을 기민하게 기회로 전환**하는 역량이 돋보입니다. 면접에서는 이러한 리스크에 대한 본인의 인식을 보여주고, 회사가 어떻게 대비하면 좋을지 건설적인 제언을 곁들인다면 좋은 인상을 줄 수 있을 것입니다.

H. 성장 전략 및 향후 로드맵 가설 (+ HR 관점 스토리라인)

이제 말해보카의 미래 방향을 가능해보겠습니다. 공식 발표와 업계 동향을 바탕으로 **향후 전략 및 로드맵**을 추정하고, 면접 대비 관점에서 핵심 스토리라인을 정리합니다:

제품/서비스 확장:

- **회화 학습 영역 진출:** 앞서 언급한 대로 “대화가 되는 영어”를 위해 **AI 회화튜터나 실시간 회화 연습** 기능이 곧 추가될 가능성이 높습니다. 2025년 1월 출시한 회화표현 Q&A는 그 전초전이고, 최종적으로는 사용자가 AI와 시나리오 기반 Role-play 대화를 하거나, 혹은 화상으로 원어민 튜터와 연결되는 하이브리드 모델도 생각해볼 수 있습니다. “**말해보카에서 말하기까지**” 완성되면 진정한 **All-in-One 영어앱**으로 거듭나 경쟁력이 극대화될 것입니다.

- **다른 언어 및 콘텐츠 다변화:** 이미 2025년 중국어 간체/번체와 스페인어 인터페이스를 출시했듯이, 이는 해당 언어권 사용자가 **영어를 배울 수 있게** 한 버전입니다. 장기적으로는 영어 외에 **한국인 대상 제2외국어 학습앱** (예: 일본어, 중국어 앱) 출시 가능성도 있습니다. 창업자가 “영어로 넓어지는 세상”을 말했지만, **K-에듀테크의 세계화**를 위해서는 스페인어, 베트남어 등 **현지 시장 맞춤 앱**도 꿈꿀 수 있습니다. 다만 **코어 사업은 영어**에 집중하면서 부가 프로젝트로 추진할 것으로 보입니다. 한편, **어린이용 말해보카 Kids나 성인 비즈니스영어 버전** 등 **타깃층별 세분화**도 전략 옵션입니다. (경쟁사 사례: Duolingo Kids, 야나두 키즈 등)

- **AI와 데이터 기반 개인교습 고도화:** 말해보카는 수년간의 학습로그와 오답 데이터를 축적해왔고, 이를 활용한 **개인별 예측 모델**을 발전시킬 수 있습니다. 예컨대 “이 사용자 다음에 이 단어 틀릴 확률 X%이니 미리 이런 학습 제공” 등의 **Adaptive Learning**이 더욱 정교해질 것입니다. 또한 **AI 음성합성**을 도입해 다양한 억양·목소리의 발음교정이나, **GPT**로 사용자 답변을 분석해 에세이 피드백까지 해주는 등 **서비스 깊이 확장**도 고려됩니다. 김우준 대표가 “제품에 대한 깊은 이해와 빠른 실행력”을 강조한 만큼, 유망 신기술은 빠르게 PoC(개념검증) 해보고 적용할 것으로 기대됩니다.

시장 및 비즈니스 확장:

- **글로벌 시장 공략 가속:** 2023년 일본 진출을 시작으로, 2025년 대만/멕시코/스페인 등에 진출했습니다. **동남아 (베트남, 인도네시아)** 등 영어학습 수요가 높은 신흥시장이나 **중동, 남미**의 젊은 인구층 많은 국가들도 잠재 타겟입니다. 특히 베트남 등은 한국 에듀테크들이 주목하는 시장이라, 말해보카도 **현지 파트너**와 제휴해 진출할 수 있습니다. 글로벌 전략의 핵심은 **현지화**인데, 이미 일본/중국어/스페인어 버전을 낸 경험을 살려 UI 번역, 현지 예문 추가, 현지 결제수단 지원 등을 정교화할 것입니다. 또한 **현지 마케팅**을 위해 남미 시장에 스페인어 마케터 채용처럼 **지역 전문가 채용**도 늘어날 전망입니다.

- **B2B/교육기관 협업 확대:** 학교 방과후나 공공 영어교육 프로그램 등에 말해보카를 공급해 **에듀테크 인프라**로 자리잡는 전략을 지속할 것입니다. 2024년 초 교육부도 **AI 튜터 활용한 공교육 지원책**을 발표한 바 있어, 말해보카 같은 민간 솔루션이 공교육에 부분 도입될 가능성도 있습니다. 기업 대상으로 글로벌 진출 준비 기업의 직원 어학교육이나, 대기업 연수원 프로그램과의 제휴를 추진할 수 있습니다. 이러한 **Enterprise 시장**은 회당 계약 규모가 크고 안정적이기에 전

략적 중요도가 높아질 것입니다. 실제 2024년 B2B 매출 급성장은 고무적 신호입니다.

- **브랜드 및 커뮤니티 전략:** 에듀테크도 **브랜드 자산**이 중요해짐에 따라, 말해보카는 2024년부터 **유튜브/인스타 콘텐츠**를 제작하고 유명한 마케팅을 활용했습니다. 앞으로는 **사용자 커뮤니티** 활성화 (예: 말해보카 이용자들의 영어 스티디 모임 지원, 온라인 커뮤니티 공간 제공 등)로 **Lock-in 효과**를 높일 수 있습니다. 또한 **오프라인 이벤트**(사용자 팬미팅? 시상식?) 등으로 충성도 높은 팬층을 구축하는 것도 방법입니다. “공부도 결국 즐거워야 지속된다”는 철학으로, **Fun 러닝(Fun Learning)** 문화를 선도하는 브랜드 입지를 굳힐 전망입니다.

HR/조직 관점 - 면접 포지션 스토리라인:

의뢰하신 분의 면접 포지션이 **인사(HR)** 관련이므로, **People & Culture 측면의 핵심 메시지**도 마지막으로 정리해드립니다.

말해보카 팀의 성과 비결에는 훌륭한 제품만큼이나 **훌륭한 팀**이 있었다는 점을 강조하고 싶습니다. “게임 개발자들이 교육 앱을 만들었다”는 독특한 조합이 성공을 거둔 것은 **자율성과 창의성을 중시하는 문화**가 있었기 때문입니다 ¹. 면접에서 제가 강조하려는 스토리는: “**사람이 경쟁력인 회사에서 HR로서 나는 무엇을 기여할 것인가**”입니다. 이팝소프트는 이미 **균형, 동료애, 책임**이라는 좋은 문화를 갖고 있으니, **HR의 역할은 이를 지키고 전파하며 성장의 촉매가 되는 것**이라고 보고 있습니다. 예를 들면, 빠른 성장국면에서는 채용이 급증하는데, 이 때 **문화 및 면접 강화, 온보딩 제도 개선** 등을 통해 신규 입원자들도 빠르게 이팝 DNA를 흡수하도록 돕는 것입니다. 또한 글로벌화로 팀 구성이 다양해질 수록, **글로벌 HR 정책** (영문 인사 가이드, 다문화 이해 프로그램 등)도 필요할 수 있습니다. 저는 이러한 부분을 미리 준비해 **조직이 급변 속에도 흔들림 없도록 하는 HR 전략**을 제시할 것입니다.

또한 “**왜 말해보카인가**”에 대한 제 진정성을 담아, **교육의 사회적 가치**와 **회사의 비전**에 공감한다는 점도 전달할 예정입니다. 영어 때문에 '바보' 소리를 들었던 사람이 이제 다른 이들의 박수를 받게 돕는다는 말해보카 창업 스토리는 감동적이었고 ⁴³, 저 역시 그 비전에 동참하고 싶다는 열의를 보일 것입니다. 회사 측에서 HR에게 바라는 바는 아마 “**직원들이 일하기 행복한 환경을 만들어달라**”일 텐데, 저는 앞서 분석한 풍부한 복지 및 문화 프로그램들을 잘 이어받아 **스케일업 단계에 맞게 제도화**하고, 직원 피드백을 수집해 **계속 개선**하는 노력을 약속드릴 생각입니다. 예컨대 **성과관리 체계나 경력개발 프로그램** 등 아직 초기 스타트업이라 미흡할 수 있는 부분을 체계화하여, **성장하면서도 스타트업다운 유연함은 잃지 않는 조직**을 만드는 것이 목표라고 할 것입니다.

Why Now: 현재 에듀테크 시장은 AI 기술과 맞물려 **퀀텀 점프**를 하는 시기입니다. 말해보카가 **국내 1위** 입지를 바탕으로 **글로벌 도전**에 나선 지금이야말로 HR 측면에서도 **팀과 문화의 글로벌레벨업**이 필요한 때입니다.

Why Us(말해보카): 8백만 사용자의 신뢰를 얻은 서비스와, 그것을 만든 **게임체인저 팀**이 있습니다. 이 팀이 향후 **글로벌 EdTech 리더**로 성장할 잠재력이 충분하기에 제가 합류하고자 합니다.

Why Win: 말해보카는 **콘텐츠, 기술, 사람** 세 박자가 맞아떨어진 회사입니다. 축적된 양질의 콘텐츠와 **지속적인 업데이트**로 사용자 마음을 사로잡았고, AI 등 **기술 혁신**을 적극 수용하며 진화하고 있으며, 무엇보다 **자율·책임 문화의 인재들**이 헌신적으로 달려온 덕분에 성공했습니다 ¹⁴. 이런 강점들이 있기 때문에 앞으로도 **우리는 이길 것이며**, 저도 HR로서 “**사람**” **측면에서의 승리를** 이끌겠습니다. (즉, 뛰어난 인재를 끌어모으고 각자가 120% 역량을 발휘하게 해 **Our people are our competitive advantage**를 현실로 만들겠습니다.)

이상과 같은 내용이 면접 시 제가 어필할 **핵심 스토리라인**입니다. 명료하게 전달할 수 있도록 준비하고, 예상 Q&A도 아래와 같이 연습해두었습니다.

예상 면접 Q&A (HR 직무 포지션 맞춤)

Q1. 말해보카 제품의 가장 큰 강점은 무엇이며, 경쟁 서비스와 비교해 설명해보세요.

A1: “말해보카의 가장 큰 강점은 ‘**재미와 학습 효과의 절묘한 결합**’이라고 생각합니다. 영어 공부는 지루하던 편견을 깨고, **게임하듯 퀴즈 풀며 단어를 외우고 문장을 말해보는** 경험을 주니까요. 예를 들어 **듀오링고**도 재미있지만 학습 깊이가 얕다는 평이 있는데, 말해보카는 **AI로 난이도를 조절한 맞춤 퀴즈**와 **빈틈없는 복습** 덕분에 실력이 쌓이는 게 느껴집니다. 또 **스픽**은 회화에 강점이 있지만 가격이 높고 AI 한계로 가끔 엉뚱한 답이 돌아오는 경우가 있거든요. 반면 말해보

카는 검증된 원어민 문장 콘텐츠와 즉각 피드백으로 안정적 학습을 지원합니다. 결국 즐거움과 효과 둘 다 잡았다는 게 말해보카의 경쟁우위라고 생각합니다. 그래서 재결제율 84% 증가 같은 지표도 나온 거라고 보고요. 제가 느끼기에 경쟁 앱들이 하나씩 강점을 갖고 있지만, 말해보카는 종합선물세트 같은 올인원 학습 솔루션이라 꾸준히 사랑받는 것 같습니다.”

Q2. 이팝소프트의 회사 미션과 비전을 어떻게 이해하고 있으며, HR 담당자로서 그 실현을 어떻게 도울 수 있을까요?

A2: “이팝소프트의 미션은 ‘지금 내 생각을 영어로 망설임 없이 표현하게 돕는다’ 즉 언어 장벽을 허물어 더 넓은 세상을 열어주는 것으로 이해했습니다⁴⁴. 그래서 “재미있고 부담없는 영어 교육”이라는 새로운 패러다임을 제시해 왔다고 CEO님도 말씀하셨고요. HR 담당자로서 이 비전을 실현하려면 두 가지를 중점적으로 하고 싶어요. 첫째, 사람을 통한 비전 전파입니다. 구성원 모두가 이 사명감을 공유해야 좋은 서비스가 나온다고 생각하거든요. 그래서 온보딩 때 회사 비전/핵심가치 교육을 강화하고, 사내에 영어 학습 열정도 불어넣는 이벤트(예: 직원 영어스피치 챌린지 등)로 우리 스스로 비전을 체감하게 하고 싶습니다. 둘째, ‘재미있고 부담없는’ 문화 조성입니다. 회사가 제공하는 가치처럼 직원들도 즐겁게 일해야 창의적 아이디어가 나옵니다. 다행히 자율휴가나 미식회 같은 좋은 문화가 이미 있어서^{27 33}, 이를 이어받아 일하기 즐거운 환경을 지키는 게 제 역할이라고 봅니다. 예컨대 팀별 워크숍에 게임 요소를 넣어본다든지, 사내 스타 디모임 지원으로 직원들도 성장의 재미를 느끼게 할 겁니다. 그런 노력들이 모여, 결국 직원들이 사명감을 갖고 신나게 일하면 그게 고스란히 서비스 혁신으로 이어져 회사 비전 실현에 기여하리라 생각합니다.”

Q3. 스타트업에서 HR이 겪는 어려움은 다양합니다. 이팝소프트가 빠르게 성장하는 과정에서 어떤 HR 과제가 있을 거라 예상하며, 어떻게 대응하고 싶나요?

A3: “가장 먼저 떠오르는 것은 조직문화의 유지와 변화 관리입니다. 말해보카 팀은 현재 60~70명 규모인데 1~2년 뒤 100명도 넘을 수 있잖아요. 인원이 늘면 초기의 자율성과 수평문화가 퇴색될 우려가 있습니다. 이를 경계하며 문화 내재화 작업을 체계화하고 싶습니다. 예컨대 ‘말해보카 웨이(way)’ 사내 핸드북을 만들어 모두가 핵심가치를 재확인하고¹³, 신규 입사자에게 멘토링으로 그 문화를 생활화하도록 할 겁니다. 다음으로 채용 속도와 질 관리가 과제입니다. 급할수록 돌아가란 말처럼, 제가 합류하면 채용 프로세스를 점검해 면접 질문 Pool을 마련하고 걸처핏 인터뷰를 도입해볼 생각입니다. 빠르게 여러 명 뽑더라도 우리 기준에 부합하는 인재만 합류하게 하는 장치를 만들려구요. 또 하나는 글로벌 인력 다변화에 따른 HR 이슈입니다. 일본, 스페인 등 현지팀이 생길텐데, 각 나라 노동법이나 문화도 달라 챌린지가 있을 겁니다. 저는 미리 글로벌 HR 매뉴얼을 준비하고, 필요시 외부 컨설턴트 자문도 받아서 현지 직원들에게도 우리 회사 문화와 제도가 잘 적용되도록 하겠습니다. 마지막으로 성과관리 측면에서 스타트업은 목표가 수시로 바뀌어 혼란이 있는데, OKR이든 다른 방식이든 전사 목표와 개인 목표를 연결하는 시스템을 제안하고 싶습니다. 모두가 한 방향을 보고 달리되, 그 과정은 각자 자율적으로 하도록 말이죠. 이러한 대응으로 성장통을 최소화하며 ‘성장해도 좋은 조직’을 만드는 것이 저의 목표이자 계획입니다.”

Q4. 말해보카의 향후 2~3년 로드맵을 본인이 그려본다면? (제품이나 사업적 측면에서)

A4: “공개 기사들을 통해 유추해보면, 회화 학습이 큰 키워드일 것 같습니다. 2025년 AI 회화학습을 구상 중이라고 했고, 실제로 회화표현 기능도 나왔으니깐요. 2~3년 내 ‘말해보카 스피킹’ 모듈이 완성되어, 사용자가 AI 튜터와 자유대화를 하며 피드백 받는 단계가 될 듯합니다. 또 하나는 여러 언어 지원입니다. 이미 대만, 스페인어권 진출을 했고 간체/번체 버전도 내놨으니, 추후 인도나 동남아 시장도 노릴 수 있다고 봐요. 그래서 2~3년 후엔 글로벌 누적 2천만 다운로드도 가능하지 않을까 예상합니다. HR 입장에서도 글로벌 확장을 뒷받침할 채용과 조직개편이 이뤄지겠죠. 추가로 B2B 비즈니스 확장도 눈여겨봅니다. 기사에 보니 학교 매출이 10배 늘었다고 하고, 교육부도 AI 활용 교육을 밀고 있어서, 향후 공교육 솔루션로 발전할 가능성도 있다고 생각합니다. 그러면 지금보다 인력이 2배 이상 필요할 수도 있어서 HR은 미리 준비해야겠죠. 요약하면, 제품 측면에서는 All-in-One 영어앱 완성, 시장 측면에서는 해외시장 3~5개 진출 가시화, 사업 측면에서는 B2B 본격화와, 어쩌면 Series B 투자나 IPO 준비까지도 시야에 들어오리라 봅니다. 저는 이런 큰 그림 속에서 사람과 문화의 기반을 잘 다져, 어떤 변화가 와도 끄떡없는 조직을 만들고 싶습니다.”

Q5. 마지막으로, 왜 이팝소프트에 합류하고 싶은지와 HR로서 이루고 싶은 바를 말씀해주세요.

A5: ““Broaden Your Horizons Through English!”라는 슬로건을 처음 보고 가슴이 뛰었습니다⁴⁵. 사실 저도 영어 때문에 답답함을 느낀 적이 많았는데, 말해보카라면 많은 사람들의 세상을 넓혀줄 수 있겠다는 확신이 들었습니다. 이렇게 큰 의미를 가진 일을, 또 이렇게 즐겁게 해내는 팀이라면 꼭 함께하고 싶다고 느꼈습니다. 제가 HR로서 이루고 싶은 바는 딱 한 가지예요: “말해보카 팀이 대한민국에서 가장 일하고 싶은 팀이 되도록 만드는 것”입니다. 우리 서비스가 영어 학습 1등이듯, 조직문화도 1등이 되면 좋겠습니다. 그러려면 직원 한 분 한 분이 자부심과 만족감을 느껴야 하는데, 이미 훌륭한 문화 토대가 있으니 저는 거기에 세심한 지원을 더하고 싶습니다. 예컨대 피드백 문화를 정착시키기 위

한 교육, 커리어 개발 로드맵 제시 등으로 직원들의 성장 욕구를 채워주고 싶습니다. 또 동료애가 중요한 회사인 만큼, 서로가 서로를 인정하고 성장시켜주는 프로그램들을 (사내용 스몰 감사 이벤트라든가, 멘토링 제도 등) 기획해보고 싶습니다. 이런 노력들이 쌓이면 분명 우리 팀은 업계 최고로 끈끈하고 생산적인 조직이 될 거라 믿고, 그 과정에 제가 기여할 수 있다면 정말 보람될 것 같습니다.”

면접관을 향한 역질문 5가지 (예시):

1. “말해보카 팀이 최근 **조직적으로 가장 집중하고 있는 과제**는 무엇인지요? (예: 글로벌 진출 대비 등) HR 입장에서 제가 미리 준비해야 할 부분이 궁금합니다.”
2. “**이팝소프트의 기업문화** 중에서도 특히 면접관님께서 중요하게 생각하는 요소는 무엇인가요? 제가 입사한다면 그 부분을 어떻게 지켜나갈 수 있을지 조언 주시면 감사하겠습니다.”
3. “빠르게 성장하는 과정에서 **HR이 풀어야 할 가장 큰 숙제**는 무엇이라고 경영진은 보고 계신가요? 저는 그 해결에 어떤 기여를 할 수 있을까요?”
4. “**해외 팀원 채용**이나 협업이 늘어날 전망인데, 현재 준비 중인 HR 정책이나 지원이 있다면 알고 싶습니다. 없다면 제가 아이디어를 내도 될까요?”
5. “말해보카 팀원분들은 **동기부여**를 주로 어디서 얻는지 궁금합니다. HR으로서 구성원 동기부여를 더 높이려면 어떤 접근이 효과적일지 고민하고 싶어요.”

참고자료: 46 회사의 연혁/투자정보, 앱 출시 및 성장 지표, 다운로드/매출 성과, 14 핵심가치 (동료·자율 강조), 유료 재구매율 상승 (84%) 등. (※각주 번호는 본 답변 내 인용 출처 표시)

1 25 26 27 28 30 32 33 34 35 36 37 38 39 40 43 45 이팝소프트(말해보카) - 채용 홈페이지

<https://careers.epop.ai/team>

2 3 4 11 12 42 44 46 회사소개 - 말해보카 :: 영어, 짬날때 해보카

<https://epop.ai/introduce>

5 6 7 AI 영어학습 앱 ‘말해보카’, 글로벌 리그 전격 공개

<https://www.edaily.co.kr/News/Read?newsId=03138966642239768&mediaCodeNo=257>

8 '불황을 모르는 영어학습 시장'...관련 K-에듀테크 스타트업들 투자유치·사업확대 박차 By The Stock

<https://kr.investing.com/news/markets/article-1171128>

9 영어 학습 앱 3종 비교: 말해보카, 스픽, 듀오링고 사용 후기

<https://arent-you-curious.tistory.com/51>

10 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 41 이팝소프트(말해보카) - 채용 홈페이지

<https://careers.epop.ai/>

24 29 31 이팝소프트(말해보카) - 채용 홈페이지

<https://careers.epop.ai/xp3f9i9m>