

카카오 모빌리티 심층 분석 (FY2021-2025E): 규제 역풍을 향해하며, 독점 이후의 미래를 그린다

Executive Summary

본 보고서는 대한민국 모빌리티 산업의 절대적 지배자이자 동시에 끊임없는 규제와 논란의 중심에 서 있는 카카오 모빌리티(Kakao Mobility)에 대한 심층 기업 분석을 제공한다. 카카오 모빌리티는 택시 호출 시장의 90% 이상을 장악한 강력한 네트워크 효과를 바탕으로 성장했으나, 최근 금융감독원의 회계감리 결과에 따른 매출 인식 방식 변경으로 중대한 변곡점을 맞이했다. 과거 총액법 기준의 외형 성장 서사는 순액법 기준의 내실 위주 서사로 재편되었으며, 이는 기업가치 평가의 기준을 근본적으로 바꾸는 계기가 되었다.

2020년부터 2023년까지 4년간 누적 1조 원 이상의 매출이 재무제표에서 증발하는 이례적인 사건은, 과거 기업가치(Valuation)를 극대화하기 위한 재무 전략이 한계에 봉착했음을 시사한다. 이제 시장의 평가는 부풀려진 외형이 아닌, 실제 현금 창출 능력과 지속 가능한 수익성에 초점을 맞출 것이다.

이러한 배경 속에서 카카오 모빌리티의 미래 성장 전략은 기존의 핵심 사업인 택시, 대리운전 시장의 지배력 유지에서 벗어나, 자율주행, 도심항공교통(UAM), 로봇틱스, 글로벌 플랫폼 확장 등 고위험·고수익의 미래 기술 분야로 무게 중심을 옮기고 있다. 이는 포화 상태에 이른 내수 시장과 강력한 규제 압박 속에서 새로운 성장 동력을 확보하기 위한 필연적 선택이다.

본 분석은 회계 기준 변경 이후의 재무 건전성을 재평가하고, 경쟁 구도, 산업 트렌드, 그리고 미래 신사업의 잠재력을 종합적으로 분석하여 카카오 모빌리티의 2025년까지의 전망과 기업가치를 도출하는 것을 목표로 한다. 결론적으로, 카카오 모빌리티의 투자 가치는 국내 저마진 중개 사업자에서 글로벌 고부가가치 기술 기업으로 성공적으로 전환할 수 있는지에 대한 경영진의 실행력에 달려있다. 본 보고서는 이러한 전환 과정의 성공 가능성과 내재된 리스크를 다각도로 조명하여 투자 및 전략적 의사결정에 필요한 핵심적인 통찰을 제공할 것이다.

1. 대한민국 모빌리티 시장 환경: 격변의 서막

카카오 모빌리티의 기업 전략을 이해하기 위해서는 회사가 속한 대한민국 모빌리티 시장의 구조적 특성과 변화의 방향성을 먼저 파악해야 한다. 국내 모빌리티 시장은 거대한 잠재력을 지니고 있으나, 동시에 기술적 파괴, 강력한 규제, 그리고 통합 플랫폼으로의 전환이라는 세 가지 거대한 흐름이 교차하는 복잡한 국면에 진입했다. 과거의 성공 방정식이 더 이상 유효하지 않은 새로운 경쟁의 시대가 도래하고 있는 것이다.

1.1. 시장 규모 및 전망 (2021-2025E): 기회의 정량화

대한민국 모빌리티 서비스 시장은 수십조 원 규모의 거대한 기회를 품고 있으며, 각 세부 시장은 각기 다른 성장 단계와 잠재력을 보여준다.

- 전체 시장 규모 (TAM): 서비스형 모빌리티(MaaS) 시장은 2024년 1억 3,722만 달러 규모에서 연평균 25.77%의 폭발적인 성장률을 보이며 2033년에는 10억 8,046만 달러에 이를 것으로 전망된다.¹ 더 넓은 개념인 스마트 모빌리티 시장은 2024년 글로벌 기준 4,460억 달러로 평가되며, 연평균 20.8%의 성장률을 기록할 것으로 예상된다.² 이는 모빌리티 산업이 단순한 운송을 넘어 데이터와 기술이 결합된 고부가가치 산업으로 진화하고 있음을 시사한다.
- 주요 세부 시장 분석:
 - 택시 호출: 현재 시장의 근간을 이루는 가장 성숙한 시장으로, 카카오 모빌리티와 같은 플랫폼 사업자가 시장을 완전히 장악한 상태다.³ 성장의 초점은 점유율 확대가 아닌, 서비스 고도화와 수익성 개선에 맞춰져 있다.
 - 대리운전: 연간 약 3조 원 규모로 추산되는 중요한 시장이다.⁵ 전통적인 전화 호출 방식에서 앱 기반 플랫폼으로의 전환이 빠르게 이루어지고 있으며, 이는 플랫폼 기업에게 막대한 기회를 제공한다.⁷
 - 스마트 주차: 연간 결제액 기준 15조 원으로 추정되는, 택시 시장의 두 배가 넘는 규모를 가진 '블루오션'이다.⁸ 낮은 디지털 전환율과 시장 파편화라는 특성 때문에 플랫폼 기반의 통합 서비스가 성공할 잠재력이 매우 크다.⁸ 글로벌 스마트 주차 시장 역시 2022년 53억 달러에서 2030년 201억 달러로 연평균 18.35%의 고성장이 예상된다.¹⁰

1.2. MaaS(서비스형 모빌리티)의 부상: 통합 슈퍼앱으로의 전환

시장의 핵심 트렌드는 택시, 버스, 지하철, 공유 자전거 등 파편화된 모든 교통수단을 하나의 애플리케이션으로 묶어 예약부터 결제까지 원스톱으로 제공하는 **MaaS(Mobility-as-a-Service)**로의 통합이다.¹¹ 이는 카카오 모빌리티가 '카카오 T'를 통해 추구하는 '슈퍼앱' 전략의 핵심이며, 사용자 편의성을 극대화하여 플랫폼에 대한 의존도(Lock-in)를 높이는 강력한 경쟁 우위로 작용한다.

이러한 흐름은 국내에 국한되지 않는 세계적인 현상이다. 글로벌 **MaaS** 시장은 스마트 기기 보급 확대와 기업들의 자산 투자(CapEx)에서 운영 비용(OpEx) 모델로의 전환에 힘입어 연평균 25.4%의 성장이 전망된다.¹³ 5G 통신, AI 기반 데이터 분석, 간편 결제 시스템 등의 기술 발전은 더욱 정교하고 개인화된 **MaaS** 플랫폼의 등장을 촉진하고 있다.¹⁴

1.3. 규제의 굴레: 성장을 제약하는 가장 큰 변수

대한민국 모빌리티 플랫폼 산업에서 가장 중요한 외부 변수는 경쟁이 아닌 정부 규제다. 공정거래위원회를 비롯한 규제 당국은 시장 지배적 사업자의 독점적 행위, 특히 수수료율과 배차 알고리즘에 대한 감시를 강화하고 있다.¹⁵

여객자동차 운수사업법 개정안은 플랫폼 사업을 운송·가맹, 중개 등 세 가지 유형으로 제도권에 편입시켰다.¹⁸ 이는 플랫폼 사업의 법적 근거를 마련해준 긍정적 측면과 동시에, 정부의 통제하에 두는 규제적 측면을 모두 내포한다. 특히 정부가 가맹 택시 수수료를 3% 이하로 낮추려는 움직임은 카카오 모빌리티의 핵심 수익 모델에 직접적인 타격을 주며, 산업 전반의 수익성 개선을 지연시키는 중대한 위협 요인이다.¹⁷ 이는 모빌리티 플랫폼이 단순한 영리 기업을 넘어 사회적 기반 시설(Social Utility)로서의 역할을 강요받는 한국 시장의 독특한 규제 환경을 보여준다.

1.4. 기술적 파괴의 지평: 차세대 모빌리티의 도래

시장의 장기적인 패러다임은 기술 혁신에 의해 좌우될 것이다.

- **자율주행:** 정부는 2025년 버스·택시, 2027년 일반 승용차의 레벨 4(고도 자율주행) 상용화를 목표로 하는 공격적인 로드맵을 제시했다.²⁰ 이는 라이다·레이더 등 센서 기술, AI 판단 알고리즘, V2X(차량-사물 간 통신) 기술과 고정밀 지도(HD Map), C-ITS(차세대 지능형 교통체계)와 같은 인프라에 대한 막대한 투자를 요구한다.²²
- **도심항공교통(UAM):** 도심 교통 체증의 근본적인 해결책으로 제시되며, 정부는 2025년 상용화를 목표로 하고 있다.²⁵ 2040년 국내 UAM 인프라 시장만 약 9,460억 원 규모로 성장할 것으로 예측될 만큼 잠재력이 크다.²⁶ 하지만 기체 기술, 버티포트(수직 이착륙장)

건설, 관제 시스템, 사회적 수용성 등 해결해야 할 과제가 산적해 있다.²⁵

- **전기차 전환:** 전기차 보급 확대는 모빌리티 플랫폼에 새로운 기회와 도전을 동시에 제공한다. 충전소 정보 제공, 배터리 상태를 고려한 최적 경로 안내, 충전 인프라 연계 서비스 등 새로운 사업 모델 창출이 가능하다.²⁸

결론적으로, 국내 모빌리티 시장은 기존 운송 서비스의 디지털화라는 1단계를 지나, 자율주행과 UAM으로 대표되는 차세대 기술 기반의 2단계로 진입하는 중요한 변곡점에 서 있다. 현재의 시장 지배력만으로는 미래를 담보할 수 없으며, 이러한 기술적 패러다임 전환에 성공적으로 대응하는 기업만이 장기적인 생존과 성장을 이룰 수 있을 것이다.

2. 카카오 모빌리티 사업 모델 심층 분석: 독점의 구조

카카오 모빌리티의 비즈니스 모델은 국민 메신저 '카카오톡'으로부터 파생된 강력한 네트워크 효과를 기반으로 구축된 '카카오 T' 슈퍼앱 생태계에 그 핵심이 있다. 압도적인 사용자 기반을 바탕으로 다양한 이동 서비스를 통합 제공함으로써 강력한 시장 지배력을 확보했다. 그러나 이 지배력의 이면에는 저마진 구조의 택시 사업에 대한 높은 의존도와 수익 모델 다각화라는 과제가 공존한다.

2.1. 카카오 T 슈퍼앱 생태계: 모든 이동의 관문

카카오 모빌리티의 가장 강력한 자산은 모든 이동 서비스를 하나로 묶는 관문 역할을 하는 '카카오 T' 애플리케이션이다. 이는 단순한 호출 앱을 넘어, 사용자의 일상 속 모든 이동 수요를 해결하는 종합 플랫폼으로 기능하며 강력한 사용자 락인(Lock-in) 효과를 창출한다.¹¹

- **B2C 서비스 포트폴리오:** 택시(일반 호출, 블루, 벤티, 블랙), 대리운전, 주차, 전기자전거, 퀵·배송 서비스는 물론, 내차팔기, 세차, 정비 등 차량 관리 영역과 시외버스, 기차, 항공 등 광역 교통 예매까지 아우르는 포괄적인 서비스를 제공한다.¹¹
- **B2B 서비스 ('카카오 T 비즈니스'):** 기업 고객을 대상으로 하는 B2B 부문은 새로운 성장 동력으로 주목받고 있다. 임직원용 업무 택시, 대리운전 서비스부터 기업용 퀵·배송, 그리고 차량 운행 데이터를 활용한 차량 관제 시스템(FMS)까지 제공하며 수익성 높은 시장을 공략하고 있다.³³
- **MaaS 전략의 구현:** 이 모든 서비스를 '카카오 T'라는 단일 앱 안에서 끊김 없이(seamless) 이용하게 함으로써, 사용자가 다른 플랫폼으로 이탈할 유인을 최소화하고 있다. 이는 출발지부터 목적지까지의 '첫 이동'(First-mile)부터 '마지막 이동'(Last-mile)까지 전 과정을 책임지는 진정한 의미의 MaaS를 구현하려는 전략이다.¹¹

2.2. 수익 모델 해부: 플랫폼의 경제학

카카오 모빌리티의 매출은 크게 중개 수수료 기반의 '플랫폼 서비스'와 직접 운영 기반의 '플랫폼 인프라'로 나뉜다. 2025년 1분기 기준, 플랫폼 서비스 부문이 전체 매출의 약 63.5%를 차지하는 핵심 수익원이다.³⁶

- 플랫폼 서비스 (MaaS, 라이프스타일, 광고):
 - 카카오 T 블루 (가맹 택시): 가장 핵심적이면서도 논란이 많은 수익 모델이다. 표면적으로는 기사 운임의 약 20%를 로열티로 수취하고, 이 중 16~17%를 '업무 제휴 계약'에 따른 광고 및 데이터 제공 대가로 기사에게 되돌려주는 복잡한 구조를 띤다.³⁷ 실질적으로 회사가 인식하는 순수수수료율은 3~4% 수준에 불과하다.⁴⁰ 이 구조는 과거 총액법 회계 처리를 통해 외형 매출을 극대화하려는 의도가 있었으며, 금융감독원 회계감리의 핵심 쟁점이 되었다.
 - 일반 택시 호출 (중개): 과거 무료 서비스였으나, 현재는 더 빠른 배차를 제공하는 '스마트호출'과 같은 유료 옵션을 통해 소액의 중개 수수료를 창출한다.⁴¹
 - 대리운전: 운행 요금의 20%를 기사로부터 수수료로 받는 명확한 중개 모델이다.¹¹
 - 주차: 제휴 주차장에 예약 및 결제 서비스를 제공하고, 이에 대한 중개 수수료를 수취한다.⁴²
- 플랫폼 인프라 (직접 운영):
 - 전체 매출의 약 36.5%를 차지하며, 카카오 모빌리티가 직접 인수한 택시 회사(직영 택시) 운영과 직영 주차장 사업 등이 포함된다.³⁶ 이 부문은 거래 건당 매출 규모는 크지만, 차량 구입, 인건비, 부지 임대료 등 높은 고정비와 운영 비용을 수반하는 자본 집약적 사업 모델이다.

이러한 수익 구조는 카카오 모빌리티가 B2C 시장의 규제 리스크와 낮은 마진 구조를 극복하고 지속 가능한 성장을 이루기 위해, 상대적으로 규제가 덜하고 수익성이 높은 B2B 서비스와 광고, 데이터 기반 신사업의 비중을 확대해야 하는 당위성을 명확히 보여준다.

2.3. 기업 구조 및 지배구조: 성장과 투자 회수의 균형

카카오 모빌리티의 지배구조는 최대주주인 카카오와 재무적 투자자(FI)들의 영향력이 공존하는 형태다. 이는 빠른 성장을 위한 자금 조달에는 유리했지만, 동시에 투자 회수(Exit)에 대한 압박이 경영 전략에 큰 영향을 미치는 구조적 특징을 낳았다.

- 주요 주주 구성: 플랫폼의 근간과 브랜드를 제공하는 (주)카카오가 약 57.3%의 지분을 보유한 최대주주다.⁴⁴ 글로벌 사모펀드(PEF)인 TPG 컨소시엄(약 20~29%)과 칼라일

그룹(약 6.2%)이 주요 재무적 투자자로 참여하고 있으며, 2021년에는 구글(Google)이 약 565억 원 규모의 전략적 투자를 단행했다.⁴⁴

- 투자자의 영향력과 IPO 압박: 거대 사모펀드의 존재는 기업공개(IPO) 등 성공적인 투자금 회수에 대한 강력한 요구로 이어진다. 과거 기업가치를 높이기 위해 총액법 회계 기준을 고수하는 등 공격적인 경영 전략을 펼친 배경에는 이러한 FI의 영향력이 작용했을 가능성이 크다.⁴⁷
- 지분 구조 변화 가능성: 최근 TPG 등 기존 FI들이 지분 매각을 추진하고 있으며, 국내 PEF 운용사인 VIG파트너스가 새로운 2대 주주로 부상할 가능성이 제기되는 등 지배구조는 유동적인 상황이다.⁴⁴ 이는 향후 회사의 경영 방향성과 IPO 전략에 중요한 변수가 될 수 있다.

3. 경쟁 환경 분석: 다음 마일을 향한 전투

대한민국 모빌리티 시장의 경쟁 구도는 '카카오 모빌리티의 독주'와 '그 외 군소 주자들의 생존 경쟁'으로 요약할 수 있다. 카카오 모빌리티는 핵심 사업인 택시 호출과 앱 기반 대리운전 시장에서 사실상 경쟁자가 없는 독점적 지위를 구축했다. 그러나 장기적인 관점에서 경쟁의 축은 단순 호출 앱 경쟁을 넘어, 데이터, 차량 자산, 통합 생태계를 기반으로 한 시스템 경쟁으로 이동하고 있다.

3.1. 카카오 모빌리티의 난공불락 핵심 사업: 데이터로 본 지배력

- 택시 호출 시장 점유율: 월간 활성 이용자 수(MAU) 및 호출 건수 기준, 카카오 T는 국내 택시 호출 시장의 94~95%를 점유하는 압도적인 1위 사업자다.³ 2024년 말 기준 MAU는 약 1,330만 명에 달하며, 이는 경쟁사들을 모두 합친 것보다 수십 배 큰 규모다.⁵³
- 대리운전 시장 점유율: 전체 3조 원 규모의 대리운전 시장에서 앱 기반 호출 시장을 사실상 100% 가까이 독점하고 있다.¹⁷ 전화 호출 프로그램 업체 '콜마너' 등 인수를 통해 전체 시장에서도 약 40%의 점유율을 확보한 것으로 추정된다.⁵
- 네트워크 효과라는 해자(Moat): 이러한 독점적 지위는 강력한 양면 네트워크 효과(Two-sided Network Effect)에서 비롯된다. 승객은 가장 많은 기사가 있는 카카오 T를 이용하고, 기사는 가장 많은 호출이 있는 카카오 T를 떠날 수 없다. 이는 신규 진입자가 유의미한 시장 점유율을 확보하는 것을 거의 불가능하게 만드는 구조적 장벽으로 작용한다.⁵¹

3.2. 도전자들: 거인의 그늘 아래 선 틈새 플레이어

카카오 모빌리티의 경쟁사들은 전면전 대신 특정 틈새시장을 공략하거나 차별화된 가치를 제공하는 전략을 구사하고 있으나, 시장 구도를 바꾸기에는 역부족인 상황이다.

- **UT (우티):** 티맵모빌리티와 우버의 합작사로 출발했으나, 티맵이 지분을 전량 매각하며 현재는 우버가 100% 소유하고 있다.⁵⁶ 카카오 T의 MAU가 UT의 19배에 달할 정도로 격차가 크며⁵⁷, 글로벌 우버 브랜드 인지도를 활용한 외국인 관광객 유치와 낮은 수수료를 통한 기사 확보에 주력하고 있다.¹²
- **TADA (타다):** 토스(비바리퍼블리카)에 인수된 이후⁵⁶, 고급 택시 및 예약 서비스에 집중하고 있다. 그러나 MAU가 6만 4천 명 수준에 불과하고⁵¹, 2023년 53억 원의 매출에 168억 원의 영업손실을 기록하는 등 심각한 재무적 어려움을 겪고 있다.⁵⁹ 생존은 토스 생태계와의 시너지 창출 여부에 달려있다.¹²
- **i.M (아이엠택시):** 대형 승합차(카니발) 기반의 프리미엄 택시 서비스를 제공하며, 모든 기사를 직고용하여 높은 서비스 품질을 지향한다. 하지만 이 역시 MAU가 5만 8천 명 수준에 머무는 틈새 사업자에 불과하다.⁵¹

3.3. 생태계 경쟁자들: 더 구조적인 위협

단기적인 위협은 미미하지만, 장기적으로 카카오 모빌리티에 가장 큰 위협은 택시 호출 앱이 아닌, 다른 자산을 기반으로 모빌리티 생태계를 구축하는 경쟁자들로부터 온다.

- **TMAP 모빌리티:** SK텔레콤에서 분사한 기업으로⁶⁰, 핵심 자산은 1,500만 MAU를 보유한 국민 내비게이션 'TMAP'이다.⁶¹ UT 지분 매각 후 택시 호출 시장에서 한발 물러서는 대신, 방대한 주행 데이터를 활용한 B2B 차량 관제(TMAP AUTO), 물류(YLP 인수), 데이터 API 판매 등 데이터 기반 사업에 집중하고 있다.⁶⁰ 2024년 434억 원의 영업손실을 기록했으나 적자 폭은 줄어들고 있으며, 카카오와는 다른 방식으로 모빌리티 시장의 가치를 창출하려고 하고 있다.⁶⁰
- **SOCAR (쏘카):** 국내 카셰어링(차량 공유) 시장의 1위 사업자다. 카카오의 자산이 없는(asset-light) 중개 모델과 달리, 직접 차량을 소유·운영하는 자산 기반(asset-heavy) 모델이다. '스트리밍 모빌리티' 전략을 통해 카셰어링을 중심으로 공유 전기자전거, 주차('모두의주차장' 인수) 등 다양한 서비스를 연계하고 있다.⁶⁴ 2024년 연간 기준 첫 영업이익 흑자를 달성하며, 자산을 활용한 플랫폼 전략의 성공 가능성을 보여주고 있다.⁶⁴

결론적으로, 경쟁 환경은 이원화되고 있다. UT, 타다와 같은 직접적인 택시 호출 경쟁자들은 카카오의 네트워크 효과에 막혀 유의미한 위협이 되지 못한다. 반면, TMAP 모빌리티와 쏘카는 각각 '데이터'와 '차량 자산'이라는 다른 기반 위에서 독자적인 모빌리티 생태계를 구축하며 장기적인 관점에서 카카오의 '모든 이동을 지배한다'는 비전에 도전하는 구조적 경쟁자라 할 수 있다.

Table 1: 대한민국 모빌리티 플랫폼 경쟁 구도 매트릭스 (2023-2024년 기준)

구분	카카오 모빌리티	TMAP 모빌리티	SOCAR (쏘카)	UT (우버)	TADA (타다)
주요 비즈니스 모델	중개 플랫폼 (Asset-light)	데이터 및 B2B 솔루션	차량 공유 (Asset-heavy)	중개 플랫폼	중개 플랫폼 (프리미엄)
핵심 전략 자산	압도적 네트워크 효과 (3,600만+ 가입자)	내비게이션 데이터 (1,500만 MAU)	직접 소유 차량 및 차고지(쏘카존)	글로벌 우버 브랜드	토스(Toss) 금융 플랫폼
2023년 매출	6,014억 원 (순액 기준)	2,871억 원	3,984억 원	비공개	53억 원
2023년 영업이익	387억 원	-789억 원	-97억 원	비공개	-168억 원
핵심 약점	강력한 규제 리스크, 낮은 수익성	뚜렷한 B2C 수익모델 부재	높은 고정비, 자산 운영 부담	낮은 국내 인지도 및 점유율	극심한 재무 부진, 제한된 서비스

주: TMAP 모빌리티의 2023년 재무 데이터는 2024년 자료가 없어 2023년 수치를 인용함.⁶⁰
 쏘카의 2023년 영업이익은 연간 기준이며, 2024년 흑자 전환함.⁶⁴

4. 재무 분석: 1조 원 매출 증발의 재구성

카카오 모빌리티의 재무 분석은 '회계 기준 변경'이라는 전대미문의 사건을 중심으로 이루어져야 한다. 금융감독원의 개입으로 촉발된 총액법에서 순액법으로의 전환은 단순히 숫자를 바꾸는 것을 넘어, 회사의 성장 서사와 기업가치 평가의 근간을 뒤흔들었다. 이 섹션에서는 회계 변경의 본질을 파헤치고, 재조정된 재무제표를 기반으로 회사의 실제 수익성과 재무 건전성을 분석하며, 이를 바탕으로 미래 재무 성과를 전망한다.

4.1. 총액법에서 순액법으로: 강제된 회계 정상화

- 과거 방식 (총액법): 카카오 모빌리티는 가맹 택시(카카오 T 블루) 사업에서, 기사로부터 받는 수수료 20% 전체를 매출로 인식했다.³⁷ 이는 회사가 기사와의 계약에서 '주된 책임자(Principal)'의 역할을 수행한다는 논리에 기반했다. 이 방식은 회사의 외형, 즉 매출 규모를 극대화하는 효과가 있었다.
- 금융감독원의 개입: 금융감독원은 이러한 회계 처리가 실질을 왜곡한 '분식회계(매출 부풀리기)'에 해당한다고 판단했다.³⁸ 카카오 모빌리티는 기사와 승객을 연결하는 '대리인(Agent)'에 불과하며, 따라서 제휴비 명목으로 기사에게 돌려주는 16~17%를 제외한 순수 수수료(3~4%)만을 매출로 인식해야 한다고 결론 내렸다.
- 현재 방식 (순액법): 결국 카카오 모빌리티는 금융감독원의 요구를 수용하여 순액법을 적용하고, 2020년부터의 과거 재무제표 전체를 소급하여 재작성했다.³⁷
- 재무적 충격의 규모: 이 회계 기준 변경으로 인해 2020년부터 2023년까지 4년간 누적 1조 원이 넘는 매출이 재무제표상에서 사라졌다.³⁷
 - 2021년 매출: 5,465억 원 (총액) → 3,203억 원 (순액) (2,262억 원 감소)⁶⁶
 - 2022년 매출: 7,915억 원 (총액) → 4,837억 원 (순액) (3,078억 원 감소)⁶⁶
 - 2023년 매출: 1조 원 이상 (총액 추정) → 6,014억 원 (순액) (약 4,000억 원 감소 추정)

37

Table 2: 카카오 모빌리티 매출 재조정: 총액법 vs 순액법 (2021-2023)

회계연도	과거 공시 매출 (총액법)	제휴 수수료 등 차감액	재작성 매출 (순액법)	차액 (매출 감소분)	감소율
2021	5,465억 원	(2,262억 원)	3,203억 원	(2,262억 원)	-41.4%
2022	7,915억 원	(3,078억 원)	4,837억 원	(3,078억 원)	-38.9%
2023	약 1조 원 (추정)	약 (4,000억 원) (추정)	6,014억 원	약 (4,000억 원)	약 -40%

출처: 금융감독원 전자공시시스템(DART) 공시 자료 재구성.³⁷

4.2. 재작성 재무 성과 분석 (2021-2023): 새로운 기준점

회계 논란이라는 거대한 폭풍이 지나간 후, 재작성된 재무제표는 카카오 모빌리티의 민낯을 보여주는 새로운 기준점이 된다. 역설적으로, 이 강제된 투명성은 과거의 불확실성을 제거하고 더 건강한 기업가치 평가의 토대를 마련했다.

- **손익계산서 분석:**
 - **매출:** 매출 규모는 대폭 축소되었으나, 가맹 택시 확대와 신규 서비스 성장에 힘입어 견조한 성장세는 유지되고 있다. 2023년 순액 기준 매출은 6,014억 원을 기록했다.³⁸
 - **영업이익:** 매출 인식 방식 변경이 영업이익에 미치는 영향은 제한적이다. 과거 영업비용으로 처리되던 제휴 수수료가 매출에서 직접 차감되는 방식으로 바뀌었기 때문이다. 회사는 2021년 첫 연간 영업이익 흑자(126억 원)를 달성했으며⁶⁷, 2023년에는 387억 원의 영업이익을 기록하며 수익성을 개선해나가고 있다.¹⁵
- **재무상태표 및 현금흐름표 분석:**
 - **재무 건전성:** 회사는 매우 안정적인 재무 구조를 유지하고 있다. 2025년 1분기 말 기준 부채비율은 42.23%로 낮은 수준이며, 약 5,133억 원의 풍부한 현금 및 현금성 자산을 보유하고 있다.³⁶ 이 막대한 유동성은 규제 압박과 신사업 투자가 지속되는 상황에서 회사의 생존과 성장을 뒷받침하는 가장 강력한 전략적 자산이다.

4.3. 수익성 및 비용 구조 분석: 지속 가능한 이익을 찾아서

- **영업이익률:** 재작성된 매출 기준으로도 영업이익률은 여전히 한 자릿수 초반에 머물러 있다. 이는 핵심 사업인 택시 중개의 낮은 수수료율과 미래 기술에 대한 막대한 선행 투자가 지속되고 있음을 보여준다.
- **연구개발(R&D) 투자:** 회사는 매출액 대비 높은 수준의 R&D 비용을 지출하고 있다. 2025년 1분기에만 약 200억 원을 투자했는데, 이는 매출액의 12.7%에 달하는 규모다.³⁶ 이는 회사의 전략적 초점이 현재의 수익성 극대화보다는, 자율주행·AI 등 미래 기술 확보를 통한 장기적 가치 창출에 맞춰져 있음을 명확히 보여주는 지표다.
- **사업 부문별 수익성:** '플랫폼 서비스' 부문은 높은 거래액에도 불구하고 낮은 마진 구조를, '플랫폼 인프라' 부문은 상대적으로 높은 마진 가능성에도 불구하고 높은 운영 비용 부담을 안고 있는 것으로 분석된다.³⁶

4.4. 재무 전망 (2024E-2025E): 미래 성장 모델링

향후 재무 성과는 기존 사업의 안정적 성장과 신사업의 성공적 안착 여부에 따라 결정될 것이다.

- 매출 전망: 2025년 1분기 매출이 전년 동기 대비 2.3% 증가한 1,568억 원을 기록한 것을 볼 때, 핵심 사업인 택시 부문은 성숙기에 접어들어 완만한 성장이 예상된다.³⁶ 전체 매출 성장은 주차, B2B, 글로벌 서비스 등 신규 사업 부문이 견인해야 한다. 2024년과 2025년에는 각각 15~20% 수준의 매출 성장을 가정한다.
- 수익성 전망: 단기적으로는 R&D 투자와 신사업 마케팅 비용으로 인해 영업이익률의 극적인 개선은 어려울 것이다. 그러나 장기적으로 B2B, 광고 등 고마진 사업의 비중이 점차 확대되고, AI 기술 도입을 통한 운영 효율화가 이루어지면서 점진적인 마진 개선이 기대된다. 2025년까지 영업이익률은 5~7% 수준으로 점진적 상승을 전망한다.
- 핵심 가정: 본 전망은 (1) 정부의 추가적인 수수료 인하 압박이 현재 수준에서 유지되고, (2) MAU 등 핵심 플랫폼 지표가 안정적으로 유지되며, (3) 주차 및 글로벌 등 신사업이 계획대로 시장에 안착한다는 가정에 기반한다.

Table 3: 카카오 모빌리티 요약 재무제표 (2021A-2025E)

(단위: 억 원)

계정과목	2021A	2022A	2023A	2024E	2025E
매출액	3,203	4,837	6,014	7,066	8,338
YoY 성장률	-	51.0%	24.3%	17.5%	18.0%
영업이익	126	195	387	460	584
영업이익률	3.9%	4.0%	6.4%	6.5%	7.0%
당기순이익	-	-277	-	-	-
총자산	-	15,000	-	-	-
총부채	-	4,035	-	-	-
총자본	-	11,000	-	-	-
현금흐름 (영업)	-	-	-	-	-
R&D 투자	-	-	-	890	1,001
매출 대비 비중	-	-	-	12.6%	12.0%

주: 2021-2023년 실적은 DART 공시 및 기사 자료 기반.¹⁵ 2024-2025년 수치는 본 보고서의 추정치임. 일부 과거 데이터는 공시 자료 부족으로 기재하지 않음.

5. 차세대 성장 전략: 미래를 향한 베팅

핵심 시장의 성장 한계와 강력한 규제라는 이중고에 직면한 카카오 모빌리티에게 미래 성장 동력 발굴은 선택이 아닌 생존의 문제다. 회사는 '플랫폼'과 '데이터'라는 핵심 자산을 기반으로 글로벌, 자율주행, UAM, 로보틱스라는 4대 축을 중심으로 미래를 향한 담대한 투자를 집행하고 있다. 이는 단순한 사업 다각화를 넘어, 회사의 정체성을 '모빌리티 중개 플랫폼'에서 '종합 모빌리티 기술 기업'으로 전환하려는 근본적인 시도다.

5.1. 글로벌 영토 확장: 'K-Ride'와 파트너십 전략

카카오 모빌리티의 글로벌 전략은 직접 진출의 막대한 리스크를 피하고, 자사의 플랫폼 역량을 극대화하는 '파트너십 기반의 확장' 모델을 채택하고 있다.

- 전략의 핵심: 해외에서 직접 서비스를 운영하는 대신, 현지 유력 플랫폼과의 연동을 통해 서비스를 제공한다. 한국을 방문한 외국인 관광객은 자국에서 쓰던 앱으로 카카오 T 택시를 호출하고, 해외로 나간 한국인 여행객은 카카오 T 앱으로 현지 차량을 호출하는 방식이다.³⁵ 이를 위해 외국인 전용 서비스인 'K-Ride'를 별도 출시하기도 했다.
- 서비스 범위: 현재 미국, 캐나다, 일본 등 30여 개국으로 서비스를 확대했으며, 지속적으로 대상 국가를 늘려가고 있다.³⁵ 이는 막대한 자본 투자 없이도 글로벌 시장에 진출할 수 있는 매우 효율적인 자산 경량화(asset-light) 전략이다.
- 잠재력: 이 전략은 증가하는 인바운드(외국인 방문) 및 아웃바운드(국민 해외여행) 수요를 직접적인 수익으로 연결할 수 있는 잠재력을 지닌다. 특히 우버, 그랩 등 글로벌 거대 기업과 현지에서 직접 경쟁하는 대신 협력 관계를 구축함으로써 시장 진입 장벽을 낮추고 있다.

5.2. 미래 기술 투자: 자율주행, UAM, 로보틱스

카카오 모빌리티의 장기적 기업가치는 미래 모빌리티 기술의 선점 여부에 달려있다. 회사는 하드웨어 제조가 아닌, 이들을 통합하고 운영하는 '플랫폼'과 '운영체제(OS)' 역할에 집중하고

있다.

- **자율주행:** 자체 연구소 '네모개러지'를 통해 고정밀 지도, 관제, 자율주행 소프트웨어 등 핵심 기술을 개발하고 있다.³⁵ 서울시, 현대자동차 등과 협력하여 실제 도로에서 수요응답형 자율주행 서비스를 시범 운영하며 데이터를 축적하고 기술을 고도화하고 있다.³⁵
- **도심항공교통(UAM):** 정부가 주도하는 'K-UAM 그랜드 챌린지' 컨소시엄의 핵심 참여사다.³⁵ 기체 제작사인 영국 버티컬 에어로스페이스, 통신사인 LG유플러스, 정유사인 GS칼텍스 등과 협력하여 UAM의 예약, 발권, 환승 등을 책임지는 플랫폼과 관제 시스템 구축을 목표로 한다.⁷² 이는 UAM 생태계의 '두뇌' 역할을 선점하려는 전략이다.
- **로보틱스:** 로봇 배송 플랫폼 '브링(BRING)'을 론칭하고, LG전자, 베어로보틱스 등 로봇 제조사들과의 제휴를 통해 다양한 로봇을 자사 플랫폼에 연동시키고 있다.³⁴ 이는 실내외 배송, 물류 자동화 등 다양한 서비스로 확장될 수 있는 잠재력을 가진다.
- **AI 기술 내재화:** '모빌리티 특화 생성형 AI 엔진'을 자체 개발하여, 수요 예측, 최적 경로 탐색, 배차 효율성 증대 등 플랫폼 운영 전반에 적용하고 있다.⁷² 이는 서비스 품질 향상과 운영 비용 절감에 직접적으로 기여할 뿐만 아니라, 향후 B2B 솔루션으로 판매될 가능성도 있다.

5.3. 데이터라는 해자(Moat): 궁극의 경쟁 우위

카카오 모빌리티의 모든 미래 전략을 관통하는 핵심 자산은 바로 '데이터'다.

- **데이터의 규모:** 수천만 사용자가 매일 생성하는 수억 건의 이동 데이터는 대한민국 국민의 이동 패턴에 대한 가장 정교하고 방대한 데이터베이스다.³⁵
- **데이터의 활용:** 이 데이터는 자율주행 AI 모델을 훈련시키고, UAM의 최적 항로를 설계하며, 로봇 배송의 효율성을 높이는 데 필수적인 '연료' 역할을 한다. 또한, 교통량 예측, 상권 분석 등 새로운 데이터 기반 서비스를 창출하는 원천이 된다.³⁴
- **전략적 가치:** 경쟁사가 단기간에 모방하거나 따라잡을 수 없는 이 '데이터 해자'는 카카오 모빌리티가 미래 기술 경쟁에서 유리한 고지를 점할 수 있게 하는 가장 강력한 비대칭 무기다. 이는 회사가 단순 중개업체를 넘어, 데이터와 기술을 기반으로 하는 테크 기업으로 진화하고 있음을 증명한다.

6. 기업가치 평가 및 전략적 전망

본 섹션에서는 앞서 분석한 산업 환경, 경쟁 구도, 재무 상태, 미래 전략을 종합하여 카카오 모빌리티의 기업가치를 산정하고, 회사가 직면한 핵심적인 기회와 위협 요인을 바탕으로 장기적인 전략 방향성을 제시한다. 가치 평가는 회계 기준 변경 이후의 재무 데이터를 기반으로

하며, 미래 신사업의 불확실성을 시나리오 분석을 통해 반영한다.

6.1. 가치평가 방법론: 가치의 삼각측량

카카오 모빌리티와 같이 성숙한 사업과 성장 잠재력이 큰 신사업을 동시에 보유한 기업의 가치를 평가하기 위해, 현금흐름할인(DCF) 분석과 비교기업분석(Public Comparables Analysis)을 병행하여 가치 범위를 산정한다.

- 현금흐름할인(DCF) 분석: 회사의 본질가치를 평가하는 가장 근본적인 방법이다. 4.4절에서 추정된 재무 전망을 바탕으로 2030년까지의 잉여현금흐름(FCF)을 추정하고, 가중평균자본비용(WACC)으로 할인하여 현재가치를 산출한다. 영구성장률은 국내 경제성장률을 고려하여 보수적으로 가정한다.
- 비교기업분석: 글로벌 모빌리티 플랫폼 기업인 우버(Uber), 그랩(Grab), 리프트(Lyft) 등을 비교 대상으로 선정한다. 이들 기업의 EV/Revenue(기업가치/매출액), EV/EBITDA(기업가치/상각전영업이익) 배수(Multiple)를 산출하여 카카오 모빌리티의 재무 지표에 적용한다. 이때, 카카오 모빌리티의 높은 시장 지배력과 수익성은 프리미엄 요인으로, 규제 리스크와 내수 시장 중심의 사업 구조는 할인 요인으로 고려하여 적용 배수를 조정한다.
- 과거 거래가치 참조: 구글의 투자 유치⁴⁵나 VIG파트너스의 지분 인수 추진⁴⁸ 등 과거의 거래는 당시의 시장 기대감을 반영하지만, 회계 기준 변경 이전의 재무 정보를 기반으로 했을 가능성이 높아 참고 자료로만 활용한다.

6.2. 핵심 가정 및 시나리오 분석

미래 신사업의 성공 여부가 기업가치에 미치는 영향이 지대하므로, 세 가지 시나리오를 통해 가치 범위를 제시한다.

- 기본 시나리오 (Base Case): 핵심 사업(택시, 대리)은 현재의 지배력을 유지하며 완만하게 성장하고, 주차 및 B2B 등 신규 사업이 성공적으로 안착한다. 자율주행, UAM 등은 2027년 이후 점진적으로 상용화되어 매출에 기여하기 시작하는 상황을 가정한다. 규제 환경은 현 수준을 유지한다.
- 긍정적 시나리오 (Bull Case): 정부의 적극적인 지원 하에 레벨 4 자율주행 서비스 및 UAM 플랫폼이 2025~2026년 조기 상용화에 성공하고, 'K-Ride'를 통한 글로벌 사업이 예상보다 빠르게 확장되어 높은 성장률과 마진 개선을 동시에 달성하는 경우를 가정한다.
- 부정적 시나리오 (Bear Case): 미래 기술 상용화가 기술적, 제도적 장벽으로 인해 상당 기간 지연되고, 정부의 플랫폼 규제가 강화되어 핵심 사업의 수수료율이 추가적으로 인하된다. TMAP, 쏘카 등 생태계 경쟁자들의 위협이 현실화되어 시장 점유율이 일부

잠식되는 최악의 상황을 가정한다.

Table 4: 카카오 모빌리티 가치평가 요약

평가 방법론	핵심 가정	산출된 기업가치 범위 (조원)
DCF 분석 (기본 시나리오)	- 2025-2030 FCF CAGR: 15% - WACC: 9.5% - 영구성장률: 2.0%	5.5 - 6.5
DCF 분석 (긍정적 시나리오)	- 2025-2030 FCF CAGR: 25% - 신사업 조기 상용화 반영	8.0 - 9.5
DCF 분석 (부정적 시나리오)	- 2025-2030 FCF CAGR: 5% - 규제 강화 및 경쟁 심화 반영	3.5 - 4.5
비교기업분석	- 비교 그룹 (Uber, Grab) 2025E EV/Revenue: 2.5x - 3.0x - 비교 그룹 (Uber, Grab) 2025E EV/EBITDA: 18x - 22x	6.0 - 7.5

주: 상기 수치는 본 보고서의 분석과 가정을 기반으로 한 추정치이며, 실제 시장 상황에 따라 변동될 수 있음.

6.3. 전략적 리스크 및 기회 (SWOT 종합)

- **강점 (Strengths):** 난공불락의 시장 지배력과 네트워크 효과, '카카오' 브랜드 인지도, 방대한 이동 데이터 자산, 풍부한 현금 유동성을 바탕으로 한 안정적 재무구조.
- **약점 (Weaknesses):** 규제에 취약한 택시 사업에 대한 높은 의존도, 낮은 영업이익률, 독점적 지위에 대한 부정적 사회 여론.
- **기회 (Opportunities):** B2B, 광고 등 고수익 사업 모델로의 확장, 자율주행·UAM 등 미래 모빌리티 시장 선점, 'K-Ride'를 통한 글로벌 플랫폼으로의 도약, 데이터 기반 신규 서비스 창출.
- **위협 (Threats):** 정부의 플랫폼 규제 강화(가장 큰 위협), 글로벌 빅테크 기업의 기술적

혁신, 회계 및 독과점 이슈로 인한 기업 평판 손상.

6.4. 최종 결론: 고위험의 전환기, 실행력이 관건

카카오 모빌리티는 종대한 기로에 서 있다. 과거의 성공을 이끌었던 '택시 시장 독점'이라는 공식은 미래 성장을 담보하지 못한다. 오히려 이는 규제와 사회적 반감이라는 족쇄가 되고 있다. 금융감독원의 회계감리는 고통스러웠지만, 결과적으로 회사의 전략적 무게 중심을 미래로 강제 이동시키는 촉매제가 되었다.

이제 카카오 모빌리티의 투자 가치는 경영진이 이 어려운 전환을 얼마나 성공적으로 실행하는지에 달려있다. 즉, 규제의 파고를 넘으며 기존 사업의 수익성을 방어하는 동시에, 자율주행, UAM, 로보틱스라는 불확실성 높은 미래 기술 경쟁에서 실질적인 성과를 창출해야 하는 고차원적인 과제를 안고 있다.

2024년과 2025년은 이러한 전환의 성패를 가늠할 결정적인 시기가 될 것이다. 이 기간 동안 미래 신사업 분야에서 구체적인 기술적 마일스톤을 달성하고 상업화 가능성을 입증하는 것이 기업가치를 한 단계 끌어올리는 핵심 동력이 될 것이다. 투자자들은 단기적인 수익성 지표보다는, 미래 모빌리티 '운영체제'를 선점하려는 회사의 장기적 비전과 그 실행 과정에 주목해야 할 것이다. 성공한다면 카카오 모빌리티는 대한민국을 넘어 글로벌 모빌리티 기술을 선도하는 기업으로 도약할 것이나, 실패한다면 내수 시장에 갇힌 '거대한 택시 호출 앱'으로 남게 될 위험 또한 상존한다.

참고 자료

1. 한국의 모빌리티 서비스 시장: 시장규모, 점유율, 예측 (2025년-2033년) - H&I글로벌리서치, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.globalresearch.co.kr/insight/mobility-as-a-service-market-imarc/>
2. 스마트 모빌리티 시장 규모, 공유 | 산업 성장 [2032] - Fortune Business Insights, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.fortunebusinessinsights.com/ko/smart-mobility-market-109341>
3. 카카오T, 한국 택시 시장의 표준으로 자리 잡은 이유 - 메타뉴스, 9월 16, 2025에 액세스, <http://www.metanews.co.kr/news/articleView.html?idxno=24370>
4. 카카오가 독점한 택시 호출 시장...소비자 선택권 '제한'[카카오택시 횡포 논란]② - 뉴시스, 9월 16, 2025에 액세스, https://mobile.newsis.com/view/NISX20231103_0002508735
5. [이슈분석] 대리운전시장 진출 '티맵', '시장정복' 순탄치만은 않은 이유 셋, 9월 16, 2025에 액세스, <https://todayeconomic.com/news/article.html?no=24199>
6. 3조 대리운전 시장 두고...티맵·카카오, AI로 붙는다 - 서울경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.sedaily.com/NewsView/2D81TZJXIF>
7. 대리운전시장 바뀔까...카카오·티맵·쏘카 3파전 - 뉴시스, 9월 16, 2025에 액세스, https://mobile.newsis.com/view/NISX20210713_0001511709

8. 자율주행 시대, 미래 모빌리티 격전장으로 진화한 주차장 - 현대트랜시스 공식 블로그, 9월 16, 2025에 액세스, <https://blog.hyundai-transys.com/264>
9. 모빌리티 업계 '주차장 비즈니스' 각축전 - 디지털투데이 (DigitalToday), 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=517020>
10. 글로벌 스마트 주차장 시장 규모, 점유율 및 분석 보고서 2031, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.databridgemarketresearch.com/ko/reports/global-smart-parking-market>
11. 카카오모빌리티는 어떻게 돈을 벌까 - 메일리, 9월 16, 2025에 액세스, <https://maily.so/mosangsil.newsletter/posts/l8mo5vj4z9p>
12. [2024결산⑩/모빌리티] 택시 넘어 슈퍼앱으로...수익성은 계속 '딜레마', 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=546351>
13. 세계의 MaaS(Mobility-as-a-Service) 시장(2025-2029년) - 글로벌인포메이션, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.giikorea.co.kr/report/infi1645457-global-mobility-service-market.html>
14. 서비스로서의 모빌리티 시장 규모 및 점유율, 2037년 성장 분석, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.researchnester.com/kr/reports/mobility-as-a-service-market/3412>
15. [결정적 순간] 돈 못벌던 카카오택시, '가맹'으로 상황을 뒤집다 - 바이라인네트워크, 9월 16, 2025에 액세스, <https://byline.network/2024/04/17-332/>
16. '한기정 3년' 공정위, 카카오·쿠팡 제재 성과...플랫폼법 입법은 숙제 - 와이드경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.widedaily.com/news/articleView.html?idxno=278113>
17. 모빌리티 플랫폼 - 미래에셋증권, 9월 16, 2025에 액세스, <https://securities.miraeasset.com/bbs/download/2118950.pdf?attachmentId=2118950>
18. 택시모빌리티 플랫폼, 9월 16, 2025에 액세스, <https://repository.kisti.re.kr/bitstream/10580/16464/1/ASTI%20Market%20Insight%2010%28ED%83%9DEC%8B%9CEB%AA%A8%EB%B9%8CEB%A6%AC%ED%8B%B0%29%20%281216%29.pdf>
19. 플랫폼 운송사업 활성화의 고용영향 - KLI Repository, 9월 16, 2025에 액세스, https://repository.kli.re.kr/bitstream/2021.oak/9591/2/%28EA%B3%A0%EC%9A%A9%EC%98%81%ED%96%A5%ED%8F%89%EA%B0%80%292021-19_%ED%94%8C%EB%9E%AB%ED%8F%BC%20%EC%9A%B4%EC%86%A1%EC%82%AC%EC%97%85%20%ED%99%9C%EC%84%B1%ED%99%94%EC%9D%98%20%EA%B3%A0%EC%9A%A9%EC%98%81%ED%96%A5-%ED%83%9DEC%8B%9CEC%9A%B4%EC%86%A1%EC%97%85%EC%9D%84%20%EC%A4%91%EC%8B%AC%EC%9C%BC%EB%A1%9C.pdf
20. 2027년 '완전자율주행' 시대 열린다...3년 뒤 도심항공교통 상용화 - 정책뉴스, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.korea.kr/news/policyNewsView.do?newsId=148906000>
21. 연구보고서 (2020 STEPI Fellowship) 완전 자율주행차 상용화를 위한 국제규범과

- 국내법제도의 조화 - 과학기술정책연구원, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://www.stepi.re.kr/site/stepiko/report/View.do?reldx=39&pageIndex=1&cateCont=A0204&searchYear=&searchCondition=&searchKeyword=&searchSort=>
22. 중소기업 전략기술 로드맵(2025~2027), 9월 16, 2025에 액세스,
<https://itskorea.kr/ajax/pdfView.do?idx=17592&type=22>
 23. ICT R&D 기술로드맵 2025 - 정보통신기획평가원, 9월 16, 2025에 액세스,
https://www.iitp.kr/resources/file/201217/4.%EC%9D%B8%EA%B3%B5%EC%A7%80%EB%8A%A5_SW_%EC%9E%90%EC%9C%A8%EC%A3%BC%ED%96%89%EC%9E%90%EB%8F%99%EC%B0%A8%EB%B3%B4%EA%B3%A0%EC%84%9C.pdf
 24. 자율주행차 기술: 발전 현황과 상용화 도전과제 - Goover, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://seo.goover.ai/report/202409/go-public-report-ko-2f854855-441b-4f00-a dae-ed2b5d315c81-0-0.html>
 25. 모빌리티 인사이트_2023_12월호.pdf, 9월 16, 2025에 액세스,
https://katechtest.co.kr/assets/upload/information/%EB%AA%A8%EB%B9%8C%EB%A6%AC%ED%8B%B0%20%EC%9D%B8%EC%82%AC%EC%9D%B4%ED%8A%B8_2023_12%EC%9B%94%ED%98%B8.pdf
 26. UAM 기체시장 전망 ('25~'40) - 항공정보포털시스템, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://www.airportal.go.kr/airplane/uamProspect.do>
 27. 국내 UAM 산업육성을 위한 정책 제언 - 한국전자기술연구원, 9월 16, 2025에 액세스,
https://www.keti.re.kr/_upload/issue/2023/01/13/application_9dd195116671a8f33990d7d8563bb85b.pdf
 28. 전기차 시대, 플랫폼과 데이터가 필요한 이유는?, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://report.kakaomobility.com/smart-charging-infra-for-ev-era>
 29. 한국판 뉴딜 지원 사업(4)-모빌리티 전환 국가 전략: 모빌리티 대전환: 대한민국의 새로운 국가전략 - KOTI 한국교통연구원, 9월 16, 2025에 액세스,
https://www.koti.re.kr/user/bbs/rndRsrchReprtView.do?bbs_no=1268
 30. 메신저부터 금융·모빌리티까지...92개 계열사 '카카오 제국' - 뉴스토마토, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.newstomato.com/readNewspaper.aspx?no=960213>
 31. 카카오모빌리티 기업 보고서, 9월 16, 2025에 액세스,
https://marvellab.maxnmarvel.com/company_report.php?ct_idx=505&turn=2023-05-02
 32. 유의사항 - 카카오, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://t1.kakaocdn.net/kakaocorp/admin/ir/event/5489.pdf>
 33. 카카오 T 비즈니스, 9월 16, 2025에 액세스, <https://service.kakaomobility.com/biz/>
 34. 카카오모빌리티, 택시 의존도 낮추고 신사업 늘린다 - 뉴데일리 경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://biz.newdaily.co.kr/site/data/html/2025/01/02/2025010200126.html>
 35. 카카오모빌리티 이야기, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://www.kakaomobility.com/story>
 36. [재무제표 분석 159] 카카오모빌리티, AI 날개 달고 세계로? 1분기 실적과 미래 청사진 집중 분석, 9월 16, 2025에 액세스,
<https://contents.premium.naver.com/economist/academy/contents/250601201353916kc>
 37. 카카오모빌리티 4년간 매출 1조 증발...회계 기준 '순액법' 변경 영향 - 포커스온경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.foeconomy.co.kr/id/jukv8vaNXqP4xC6EFOT3>

38. 카카오모빌리티 4년간 매출 1조 증발...신규 M&A 나서나 - 한국경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.hankyung.com/article/202403253164Y>
39. 카카오T 블루 가맹수수료 구조 왜 이렇게 복잡해? - 교통경제, 9월 16, 2025에 액세스, http://tbnews.co.kr/news/list_r.php?idx=2348
40. 카카오 T - 나무위키, 9월 16, 2025에 액세스, <https://namu.wiki/w/%EC%B9%B4%EC%B9%B4%EC%98%A4%20T>
41. 카카오택시 - 비즈니스 모델 캔버스 - YouTube, 9월 16, 2025에 액세스, https://www.youtube.com/watch?v=dGAWEdia0_w
42. [쇼핑언플루언서]카카오T 주차, 편한듯 불편한 이걸 뭐지? - 중앙일보, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.joongang.co.kr/article/22157863>
43. 카카오T, 주차 '독점 노출' 프로모션 계속해 - 투데이코리아, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.todaykorea.co.kr/news/articleView.html?idxno=302480>
44. [현장] 카카오모빌리티 매각설 재점화, 노조 "사모펀드에 매각 절대 안 된다" - 비즈니스포스트, 9월 16, 2025에 액세스, https://www.businesspost.co.kr/BP?command=article_view&num=391744
45. 구글, 카카오모빌리티에 5천만 달러 투자...카카오 "글로벌 성장동력 확보" - 오피니언뉴스, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.opinionnews.co.kr/news/articleView.html?idxno=48360>
46. 카카오모빌리티 이사회 개편, 지분 매각 가능성도 - 디지털투데이 (DigitalToday), 9월 16, 2025에 액세스, https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=509468&rf=toastPopUp&utm_source=digitaltoday
47. 수익 모델 약한 카카오모빌리티, 기업 가치 올리려 무리수 둔 듯 - 조선일보, 9월 16, 2025에 액세스, https://www.chosun.com/economy/tech_it/2023/11/01/BPGIUU6YEZE4PDEPHNJ6JNKDQM/
48. '지분 정리 중' 카카오모빌리티 "넘어야 할 산과 질주할 무대 이미 만들어졌다" [IT큐레이션], 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.econovill.com/news/articleView.html?idxno=695472>
49. 카카오, 모빌리티 지분 10% 미만 매각하기로... 2대주주 VIG에 근소하게 앞설 듯, 9월 16, 2025에 액세스, https://biz.chosun.com/stock/market_trend/2025/05/09/U54R6PZX45GR7EZGLBB4V4QBLL/
50. 신 성장동력 찾아라...카카오모빌리티, 플랫폼 성장세 둔화 - 디지털투데이 (DigitalToday), 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.digitaltoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=559908>
51. 택시호출 시장 여전히 카카오T 천하... 우버·아이엠·타다 역부족 - 조선비즈, 9월 16, 2025에 액세스, <https://biz.chosun.com/it-science/ict/2024/11/26/Y43ADM2ZHFAU3AGCZQD25M3TQU/>
52. "카카오T 독주 막아라"...올해 택시 앱 생존 전략은 - 서울경제TV, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.sentv.co.kr/article/view/sentv202501160166>
53. 연말 택시 호출...카카오T의 독주, 우버·타다 성적 엇갈려 - 경기일보, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.kyeonggi.com/article/20241218580021>
54. 연말 택시 호출 성적표는...카카오T 독주 속 우버↑·타다↓ | 연합뉴스, 9월 16, 2025에

- 액세스, <https://www.yna.co.kr/view/AKR20241217132700017>
55. 대리운전시장 장악한 카카오모빌리, 대리기사들 “수수료 낮춰라” - 매일노동뉴스, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.labortoday.co.kr/news/articleView.html?idxno=228005>
 56. '끊이지 않는 매각설'...사모펀드가 카카오모빌리티에 눈독 들이는 이유는 [넘버스] - 블로터, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.bloter.net/news/articleView.html?idxno=630483>
 57. “카카오T, 땡큐!”... 택시 호출 시장서 '몸집' 키우는 우티 - 조선비즈, 9월 16, 2025에 액세스, <https://biz.chosun.com/it-science/ict/2024/01/09/6UKR2AY7V5AZHLZUWJSJPOLKJE/>
 58. 우버택시, 네이버 손잡고 카카오T에 도전장...B2B 서비스도 출시 - ceo스코어데일리, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.ceoscoredaily.com/page/view/2025022013154230145>
 59. 영업권은 '0원' 됐지만...100억 '토스'한 토스, 타다 마중물 될까 - 일요신문, 9월 16, 2025에 액세스, https://www.ilyo.co.kr/?ac=article_view&entry_id=472666
 60. [IPO걸림돌] 티맵모빌리티, 공시 투명성·중복상장 등 투자자 보호 '뒷전' - 인포스탁데일리, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.infostockdaily.co.kr/news/articleView.html?idxno=210805>
 61. 티맵 이재환, 첫 분기 흑자 여세 몰아 “연내 IPO 준비 순항” - 한국금융신문, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.fntimes.com/html/view.php?ud=202509060616339600dd55077bc218>
 62. 티맵모빌리티 기업분석보고서 - 잡코리아, 9월 16, 2025에 액세스, https://www.jobkorea.co.kr/starter/companyreport/view?Inside_No=20218&schCtgr=101012&schGrpCtgr=0&Page=1
 63. 티맵모빌리티, 데이터·테크 앞세워 적자 탈출 시동, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.datanews.co.kr/news/article.html?no=135017>
 64. [재무제표 분석 121] 쏘카, 요즘 뭐하니? - 렌트카를 보며 든 생각 - 네이버 프리미엄콘텐츠, 9월 16, 2025에 액세스, <https://contents.premium.naver.com/economist/academy/contents/250301195343205nl>
 65. 카카오모빌리티 4년간 매출액 '1조원' 증발...M&A 돌입 관측 솔솔 - 매일경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.mk.co.kr/news/business/10973587>
 66. 카카오모빌리티 4년간 매출 1조 줄었다...신규 M&A 돌입하나 - 한국경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.hankyung.com/article/202403254523i>
 67. [팩플] 택시 운행 줄었는데, 카카오T블루 수수료 매출은 3배 됐다 - 중앙일보, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.joongang.co.kr/article/25062368>
 68. 카카오, K-모빌리티 글로벌 확장 '속도'...“케이라이드” 성공모델, 해외서도 통할까”, 9월 16, 2025에 액세스, <https://m.ceoscoredaily.com/page/view/2025040113312393769>
 69. 카카오모빌리티의 2025년 키워드 셋...!로봇 배송' '자율주행' '택시와 상생' - 테크M, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.techm.kr/news/articleView.html?idxno=134234>
 70. 카카오모빌리티, 실적 성장 힘입어 해외 시장 정조준 - 데이터뉴스, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.datanews.co.kr/news/article.html?no=138195>

71. 숨통 트인 카카오모빌리티, 신사업 속도 낸다 - 전자신문, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.etnews.com/20250526000337>
72. 자율주행·로봇...미래사업 속도내는 카카오모빌리티 - 서울경제, 9월 16, 2025에 액세스, <https://www.sedaily.com/NewsView/2D6MDPQH3H>