
결제라는 세계, 그리고 직장생활 30년

정승규

신성고등학교 13회 졸업 · 서울대학교 응용생물화학과 89학번

NHN PAYCO 대표이사 · NHN KCP COO

여는 말 오늘의 흐름

오늘 여섯 가지를 이야기합니다

1

제 소개

제가 하는 일

2

NHN KCP — 결제라는 세계

여러분이 매일 쓰지만 한 번도 본 적 없는 산업

3

PAYCO — 여러분이 곧 쓰게 될 서비스

대학에 가면 만나게 됩니다

4

IT라는 직업의 지도

“IT 회사 간다”는 말 안에 뭐가 들어 있나

5

제가 경험한 회사 생활과 선택

대기업입사, 스타트업 합류, 위기, 그리고 공부

6

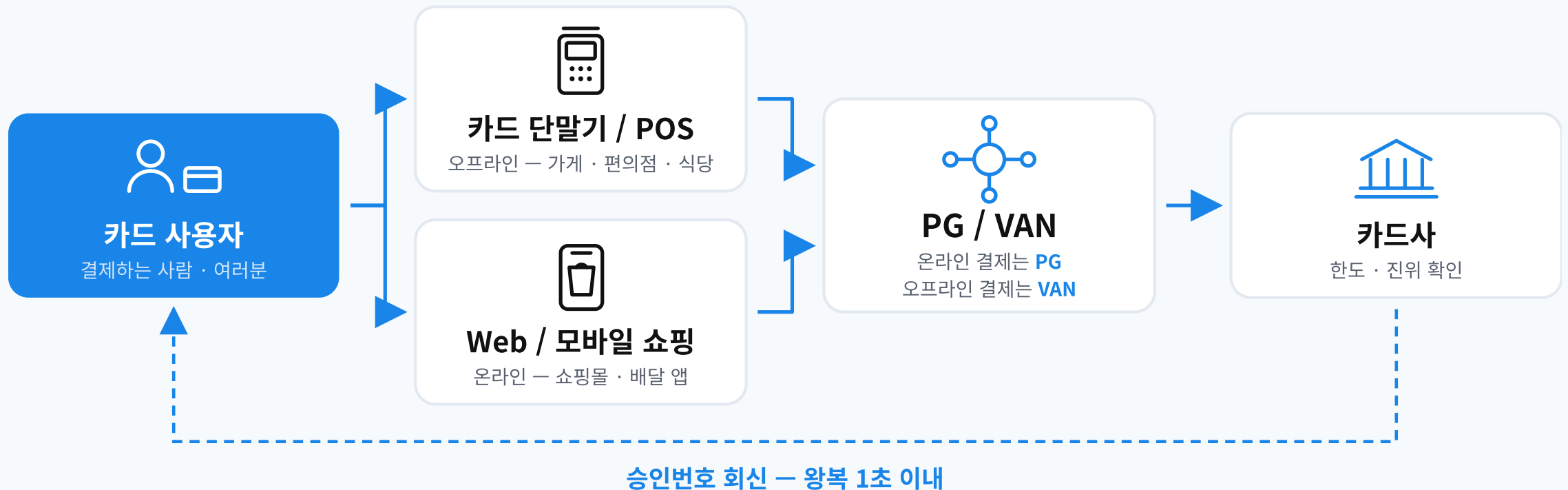
후배 여러분에게 드리는 조언

1. 제 소개 약력

학력 대산중학교 > 신성고등학교(13회) > 서울대학교 응용생물화학과 > KDI국제정책대학원 경영학과

연도	회사	직위
1996	LG-CNS	사원
1998	신텍정보시스템(주)	공동대표 창업
1999	한국사이버페이먼트(주)	대리 스타트업 합류
2005	한국사이버결제(주)	이사
2016	NHN KCP(주)	부사장 / COO 현재
2022	한국신용카드결제(주)	대표이사 현재
2025	NHN페이코(주)	대표이사 현재

그 “뵉” 소리, 1초 사이에



가게에서 카드를 대든, 앱에서 결제 버튼을 누르든 **같은 길을 왕복합니다**. 오프라인은 **VAN**, 온라인은 **PG**를 지나갑니다 — NHN KCP는 이 둘을 다 합니다.

돈을 주고받는 방법은 계속 바뀌어 왔습니다

~1960년대	현금 — 지갑에 든 종이돈. 인류가 수천 년 쓴 방식입니다
1969	국내 첫 신용카드 — 신세계백화점 카드. “지금 돈이 없어도 산다”는 개념이 처음 들어왔습니다
1990년대	카드 단말기와 VAN — 가게마다 단말기가 깔리고, 승인이 몇 분에서 몇 초로 줄었습니다
1999	온라인 결제(PG)의 등장 — 인터넷 쇼핑몰에서 카드를 쓰기 시작합니다. 제가 합류한 회사가 이 일을 하던 곳입니다
2015~	간편결제 — 카드번호를 매번 넣지 않습니다. PAYCO · 삼성페이 · 카카오페이 · 토스. 지금 여러분이 쓰는 방식이죠
지금	생체인증 — 얼굴과 손바닥으로 결제
미래	AI 쇼핑&결제 AI가 나를 대신해 쇼핑과 결제까지

제가 있는 회사, **NHN KCP**

결제대행(PG), 온·오프라인 카드 VAN, 휴대폰 결제까지 **온·오프라인 통합 결제 서비스**를 제공합니다.

설립

1999년 5월

코스닥 상장 2006년 1월

임직원

570명

2026. 07 기준(자회사2개포함)

자본금

200억 원

사업영역 : 통합 결제서비스(VAN/PG)

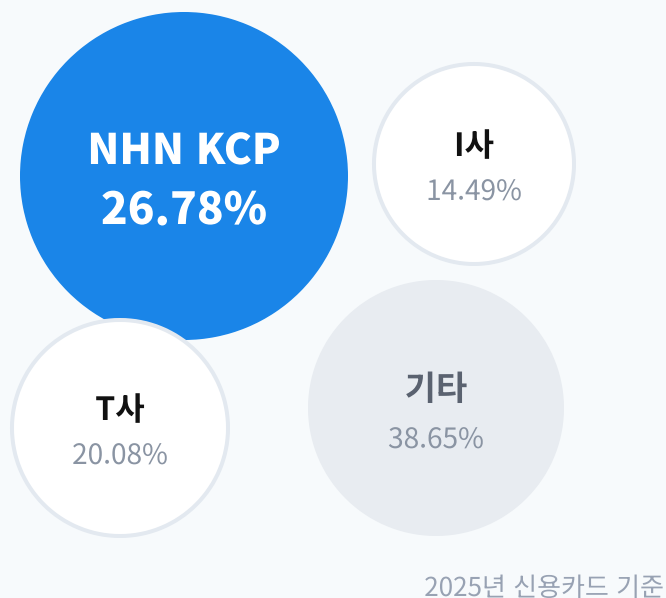
연간 거래액

51.5조 원

2025년 · 업계 최초 50조 돌파

여러분이 온라인에서 뭘 사면, **3~4 번 중 한 번쯤은 우리 회사를 거쳐** 갑니다.

국내 PG시장 점유율 1위, 그리고 매출



지속적인 매출액 상승!



여러분과 부모님이 온라인에서 훨씬 많이 사게 됐기 때문입니다. — 직업을 볼 때 “내가 뭘 잘하나”만 보지 말고 “이게 커지는 판인가”도 함께 보세요.

온라인부터 오프라인까지 다양한 결제 서비스를 제공합니다

PG

- 신용카드 및 휴대폰 결제
- 기타 결제 (계좌 이체, 가상 계좌, 상품권 결제 등)
- KCPpay 정기과금
- PG 부가 서비스 (KCP 휴대폰본인확인 등)
- 해외 가맹점 국내 결제 서비스 제공

VAN

- 신용, 체크, 포인트 카드 결제 업무
- POS솔루션 플랫폼
- 무인 결제 (KCPpay Kiosk)
- KCP 현금영수증

SMART SERVICE

- 간편결제 서비스 개발, 기획, 운영
- POS솔루션을 통한 원스톱 주문 중계
- KCPpay 간편결제, 페이코, 삼성페이, 네이버페이 등 제공

온라인 쇼핑몰의 결제창(PG), 가게 카운터의 단말기(VAN), 앱 안의 간편결제(SMART) — 세 개가 다 한 회사 안에 있습니다.

주요 온라인 고객사

E-commerce	O2O & ETC	Fashion & Food	Retailer	Global merchant	Entertainment	Tour & Airline	Health & Edu
 W.CONCEPT. THE HYUNDAI KGC인삼공사 Hmall SHINSEGAE SHOPPING NU SKIN. 	배달의민족 Uber GSfresh TESLA wework OASIS	MUSINSA KREAM crocs™ KYOCHON 1991 Discovery EXPEDITION ABC-MART HERMÈS PARIS No Brand Burger Pulmuone REEBONZ	 CJONSTYLE emart SSG.COM Mercedes-Benz Gmarket GS SHOP SHINSEGAE E-MART TRADERS	 Microsoft Adobe NESPRESSO AliExpress H&M DHL dyson LV ZARA FedEx Cartier DJI	 NETFLIX NHN LINK NEXON NEOWIZ GOLFZON weverse shop NAVER Disney+ NHN Bugs NC Spotify netmarble EA SPORTS™	NOL Expedia Hotels.com THAI Myrealtrip KORAIL Vietnam Airlines klook airbnb SMHiplus airasia LEGOLAND 떠나요닷컴	CHUBB® USANA megastudy 조선에듀 iHerb yes24 시원스쿨 영풍문고 JINHAK HOME LEARN

오늘 하루 여러분이 컨 앱 중에 여기 없는 게 있을까요? 결제는 눈에 안 보이지만 모든 서비스 뒤에 반드시 있습니다.

3. PAYCO 서비스 소개

간편결제/생활밀착 앱, PAYCO

생활 밀착형 금융 플랫폼으로, 폭넓은 제휴관계를 기반으로 **두터운 충성 유저층**을 확보하고 있습니다.

가입자

1,500만 명

월 사용자 (MAU)

250만 명

한 사람이 한 달 평균 5.7건 결제

연간 거래액

11조 원

온라인 80% · 오프라인 20%

재결제율

37.6%

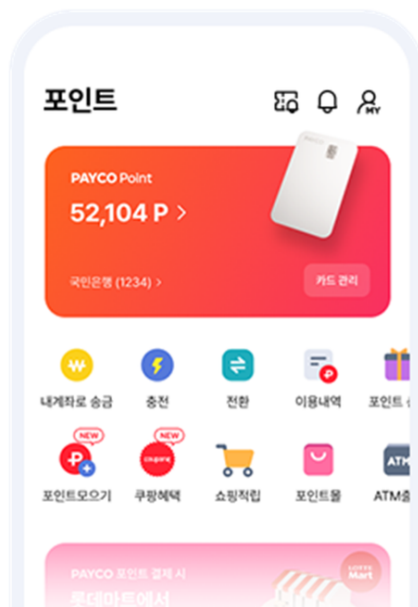
업계 평균 7.1%

재결제율은 **한 번 쓴 사람이 또 쓸 확률**입니다 — 새 고객을 데려오는 것보다 훨씬 어렵습니다. 참고로 사용자의 **66%**가 20~30대입니다.

PAYCO 포인트 — 현금처럼 쓰는 돈

상품권 · 계좌 · 무통장 · 티머니로 충전하면 **1원이 곧 1포인트**. 결제할 때마다 리워드로 쌓이고, 모인 포인트는 송금 · 선물 · ATM 출금 · 투자 · 타사 포인트 전환까지 됩니다.

PAYCO
페이코
포인트란?



충전 포인트

- 여러 방식으로 직접 충전한 포인트
Ex. 상품권, 계좌, 무통장, 티머니 등
- 1원과 똑같이 1포인트가 충전
(부족한 만큼 계좌에서 자동 충전)
- 충전 포인트로 결제 시 리워드 제공

적립 포인트

- 포인트 결제로 받는 리워드, 포인트
전환 등을 통해 받은 포인트
- 포인트 결제 시 자동 사용

포인트
활용방법



포인트 전환



ATM 출금



포인트 투자



송금



포인트 선물

PAYCO 포인트 카드 — 어디서든 쓰는 실물 카드

포인트와 연결된 **선불 카드**입니다. 페이코 가맹점뿐 아니라 **KB국민카드 · VISA 가맹점**이면 **국내외 어디서든** 결제됩니다.



PAYCO 포인트 카드

카드 종류	선불 카드
연회비	해외 겸용 무료 국내 전용 무료
전월 실적	없음

VISA

국내/해외
어디서든
결제 가능



해외 결제/
국제 브랜드
수수료 부담 없음



ATM 출금도
가능



비자 컨택리스도
지원

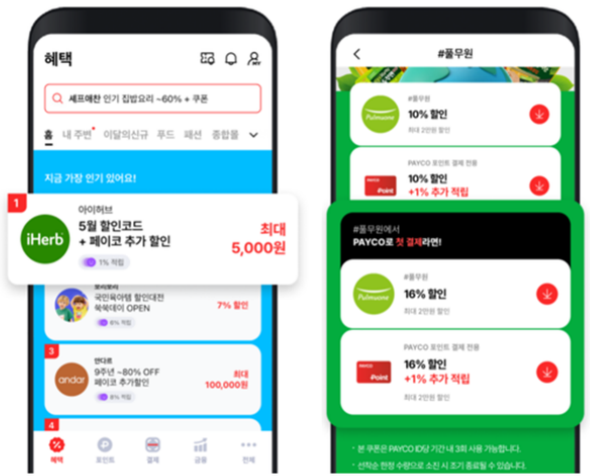


페이코 앱 결제 시
온오프 1% 적립

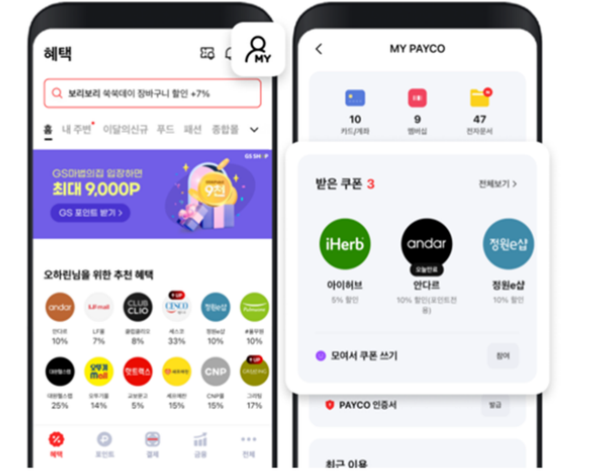
PAYCO 쿠폰 — 결제할 때 알아서 붙습니다

앱에서 쿠폰을 찾아 담아두면 **결제할 때 자동으로 적용**됩니다. 할인 쿠폰 · 첫결제 쿠폰 · 적립 쿠폰이 있습니다.

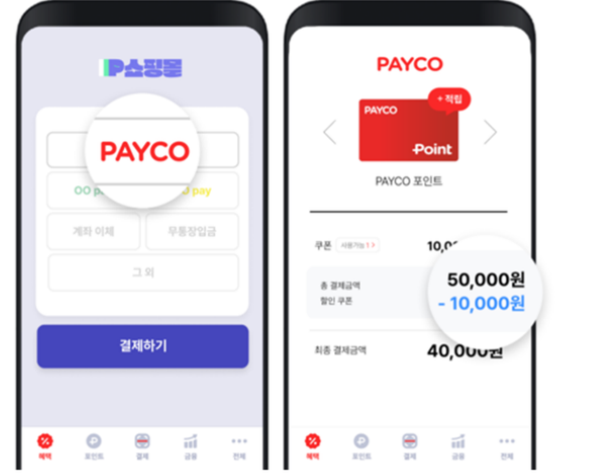
쿠폰 혜택 찾아보기



마이 쿠폰함 확인하기



쿠폰 적용해서 결제하기



첫
제
쿠폰

할인
쿠폰

적립
쿠폰

PAYCO 앱 내
혜택 / 포인트 탭에서
쿠폰 확인 가능

MY PAYCO > 받은 쿠폰에서
사용 가능한 쿠폰 확인 가능

페이코 앱 결제 시 쿠폰 자동 적용

결제 수수료만 받는 게 아닙니다. **사람이 모이면 그 위에 다른 사업이 있습니다** — 쿠폰과 광고가 그중 하나입니다.

전국 253개 대학이 선택한 캠퍼스 간편결제

캠퍼스존

253개 대학

전국 90% · 수도권 98% 커버

캠퍼스 인증자 수

56만 명 +

재학생 인증을 거친 학생

결제 건 수 (월)

166만 건 +

MAU

22만 명

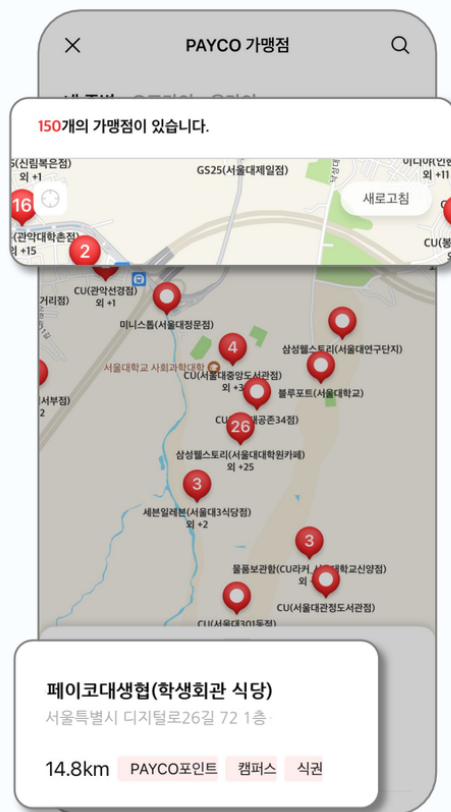
제휴 대학 — 서울대 96%, 포항공대 · 한국기술교육대는 재학생 100%가 이 앱을 씁니다



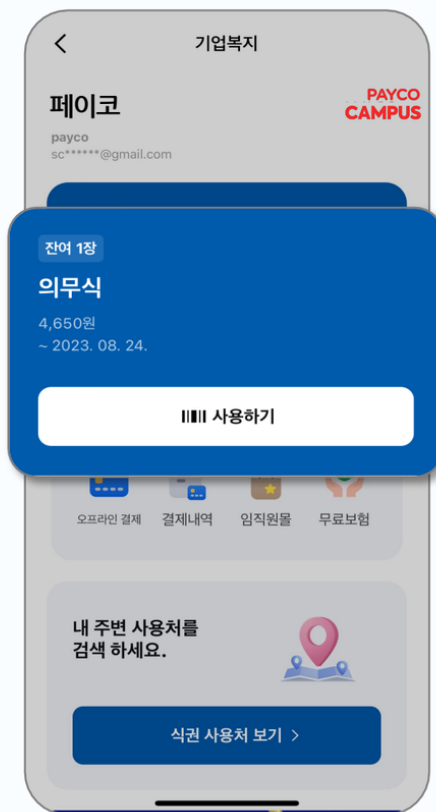
여러분이 2~3년 뒤 대학에 가면, 꽤 높은 확률로 이 앱을 쓰게 됩니다.

캠퍼스 생활의 결제 · 식사 · 이동을 전부

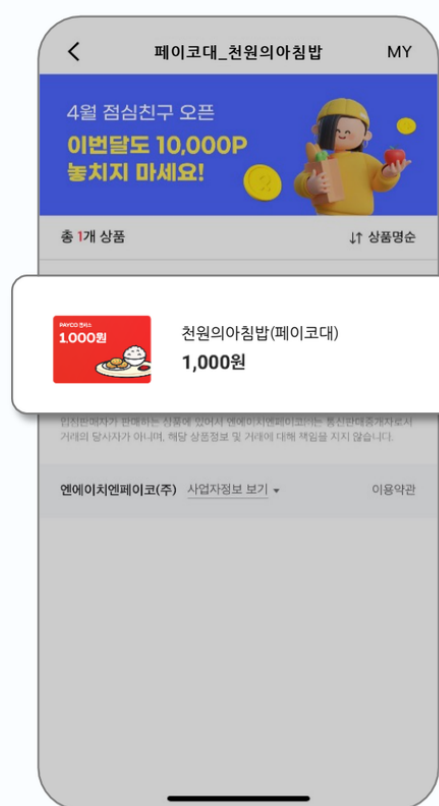
① 대학생 결제 혜택



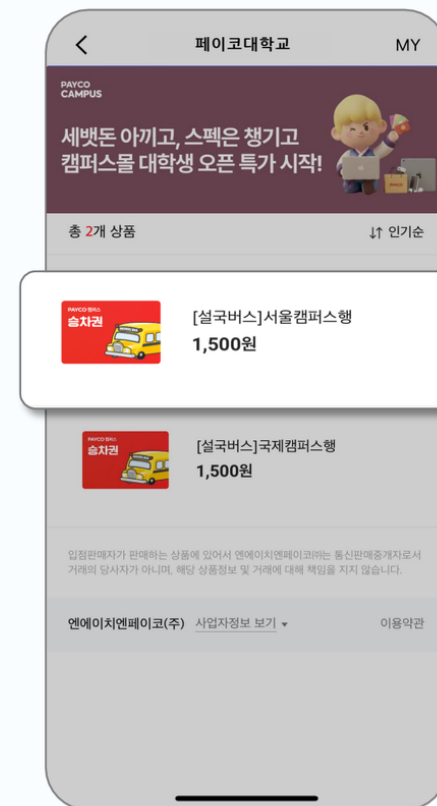
② 모바일 식권



③ 천원의 아침밥



④ 통학버스 승차권



회사에 가도 또 만납니다 — 모바일 식권 업계 1위

기업복지 연간 거래액

2,900억 원

2025년 · 전년 대비 +32%

고객사 수

2,500개

식권 서비스 8년 연속 성장

이용자 수

41만 명

매일 점심마다 쓰는 사람들

누적 거래금액

9,100억 원

종이 식권이 앱 안으로 들어왔습니다 — **이용자**는 원터치 결제와 동료 간 식대 주고받기, **기업**은 월 1회 정산과 관리자 페이지, **식당**은 D+4 빠른 입금.

주요 이용 기업



DOOSAN

Hanwha OCEAN

NC

NEXON

netmarble

KRAFTON

SAMSUNG MEDISON

WEMADE



weverse



KOREAN AIR



PARADISE SEGA-SAMMY

RICHEMONT



SHINSEGAE

오기요



여러분 부모님 회사도 여기 있을 수 있습니다. 50만 개 PAYCO 가맹점이 전부 식권 사용처가 됩니다.

“IT 회사 간다”는 말 안에는

1 SI 회사

삼성SDS, LG CNS — 남의 회사 전산 시스템을 대신 만들어 줍니다

2 솔루션 회사

오라클, SAP — 기업용 소프트웨어를 만들어 팝니다

3 응용 소프트웨어 회사

한글과컴퓨터, 안랩 — 우리가 직접 쓰는 프로그램을 만듭니다

4 플랫폼 회사

네이버, 카카오, 쿠팡, 배달의민족 — 사람과 사람, 사람과 상점을 연결합니다

5 IT 서비스 회사

게임 회사, 그리고 저희 같은 결제 회사 — 자기 서비스를 직접 운영합니다

6 AI 회사 2026 신설

10년 전 제 강의 자료에는 이 칸이 아예 없었습니다

이 표를 외울 필요는 없습니다. 여러분이 취업할 때쯤이면 **지도가 또 달라져** 있을 테니까요.

IT회사 안에는 이런 직종들이 있습니다

개발

개발자

실제로 코드를 쓰는 사람. 서비스가 돌아가게 만듭니다

인프라

시스템 엔지니어

서버가 안 죽게 지키는 사람. 제 첫 직업이 이것이었습니다

데이터 · AI +

데이터 분석가 / AI 엔지니어

쌓인 데이터로 판단을 돕는 사람

보안 +

보안 담당자

결제 회사에서는 가장 중요한 사람 중 하나입니다

되려면 세 가지

1

개발(기획) 능력은 기본입니다

AI가 코드를 만들어줘도 AI에게 뭘 시킬지 아는 사람과 모르는 사람의 차이가 훨씬 커졌습니다.

2

좋아하는 일을 하세요

제가 입사할 때 쓰던 기술 중 지금 남아 있는 게 거의 없습니다. 안 좋아하면 그 반복을 못 버팁니다

3

학습 능력을 키우세요

이게 제일 중요합니다. 이것 하나만 기억하셔도 오늘 강의는 남는 겁니다

대기업입사, 1년반만에 퇴사, 일곱 명짜리 회사, 그리고 5,500원

- 1996** 대기업 수곳 지원, LG CNS 한 곳 합격.
막상 입사 후엔 “내가 부품이 되는 건 아닌가” 하는 고민
- 1997** 한의대를 다시 갈까 고민하다, 수능 원서를 쓰러 **당시 새로 이사한 모교**에 찾아왔었습니다
- 1998. 1** 직장 선배와 둘이 퇴사해 IT 개발 회사 창업. 밤샘일에도 재밌었지만 **돈이 안 벌렸습니다**
- 1999. 11** 임직원 **일곱 명**짜리 회사에 합류. 낮엔 영업, 5시에 들어와 밤엔 개발
- 2000. 5** 첫 매출. 종이 세금계산서를 손으로 직접 써서 발행했습니다

5,500원

첫 매출, 부가세 포함
그 회사의 지금 매출 **1조 2,349억**

“그날 마침 담임 선생님이 안 계셨습니다. 계셨다면 제 인생이 어떻게 됐을지 저는 모릅니다.”

고민과 위기는 늘 있었습니다

첫 번째

회사가 망할 뻔했습니다

온라인 카드 결제 사기가 늘었습니다. 가진 현금은 **70억**인데 취소 요구는 **120억**. 겨우 막고 경쟁사와 합병했는데, 사람이 확 늘면서 **제 자리**가 애매해졌습니다

두 번째

서른다섯에 다시 학생이 됐습니다

인사와 재무를 맡게 됐는데, 응용생물학 전공한 사람이 회계를 알 리가 없죠. 경리회계 학원을 찾아갔더니 **상업고 2·3학년 학생들이 다니는** 곳이었습니다. 딱 지금 여러분 나이. 저녁마다 4주를 다녔습니다

세 번째

위기와 기회 - 회사를 통째로 뺏길 뻔 했습니다

2008~2009년 적대적 M&A 공격. 저 포함한 경영진이 직접 지분을 사들이며 **2년을 싸워** 막아냈고, 그 과정에서 최대주주가 됐습니다.

네 번째

전화위복 - 성장과 결실

최대주주 및 경영진으로서 회사를 성장시키고, 2015년 NHN 그룹에 합류했습니다

결실은 한 번의 도약으로 오지 않습니다. 위기는 늘 있고, 그때마다 끊임없이 노력한 시간이 쌓여서 결과가 됩니다. 저는 거창한 10년 계획이 있어서가 아니라, 그날그날 마주한 문제에 끈기 있게 답하다 보니 여기까지 왔습니다.

6. 창업이라는 선택지

창업에는 세 가지 방식이 있습니다

방식 1

혼자 창업

아이디어도 돈도 사람도 없이 시작하면 대부분 “재밌는데 돈이 안 벌리는” 상황을 만납니다

방식 2

공동 창업

친구들과 함께. 티켓몬스터가 이 경우였습니다

방식 3 — 제가 한 것

초기 멤버 합류

스타트업에 초기 멤버로 입사

창업에 필요한 건 **사업 아이템 · 사람 · 돈** 셋. 이 중 제일 중요한 건 **사람**입니다.

아이템은 바뀝니다 — 성공한 스타트업 대부분이 처음 아이템과 다른 걸로 성공했습니다. 그런데 같이 하는 사람은 잘 안 바뀝니다.

어느 자리에서든 통하는 두 가지: **문제의식**(“왜 그럴까? 정말 안 되나?”)과 **창의력**(“다른 방법은 없을까?”)

창업의 끝에는 세 갈래가 있습니다

회사를 만드는 것보다 만든 다음에 어떻게 되느냐가 사실 더 낫습니다. 공교롭게도 저는 세 가지를 다 겪었습니다.

상장(IPO)

- 회사를 증권시장에 올려 누구나 그 회사 주식을 사고팔 수 있게 하는 것
- 가지고 있던 주식이 **현금**이 됩니다. 대신 요건이 까다롭고 오래 걸립니다
- 제 경우 — 2006년 1월 코스닥 상장

배당

- 팔지 않고, 회사가 번 이익을 주주끼리 나눠 갖는 것
- 엄밀히는 나가는 게 아니라 계속 갖고 가면서 받는 방식입니다. 경영권을 그대로 줍니다
- 제 경우 — 2009년 경영진이 최대주주가 된 뒤

M&A 인수·합병

- 회사를 다른 회사에 파는 것. 셋 중 가장 빠릅니다
- 목돈을 받고 나오거나, 인수한 회사에 남아 계속 경영을 하거나 — 또는 병행
- 제 경우 — 2015년 NHN 그룹 합류. 저는 병행 케이스

솔직히 말하면 셋 중 어디에도 못 가는 회사가 훨씬 많습니다. 그래도 시작할 때 끝을 그려 본 사람과 아닌 사람은 다릅니다.

7. 고1·2 여러분에게 공부 방법

고등학교 때 이러한 시도들을 해 보았습니다

“4시간 수면법”이라는 책

책을 처음 읽고 다음날 신기하게도 4시간 만에 일어나셨습니다 — 물론 지속은 안 했고요. 따라 하라는 얘기가 아닙니다. 중요한 건 열린 마음으로 받아들이고 시도 해 보는 것입니다

3단계 축소복습법 : 1 > 2 > 3 — 72시간 망각곡선 내+ 복습량 줄여가기

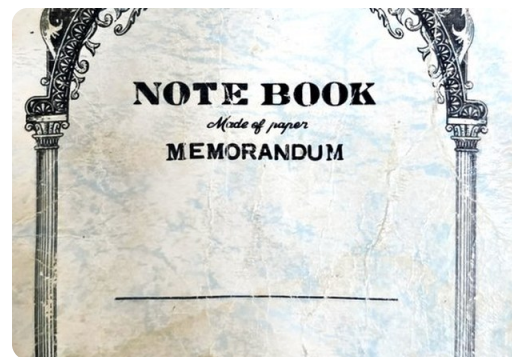
1회독 후 몰랐던 것 틀렸던 것만 표시(전체의 30%), 2회독 시 다시 반복(전체의 10%), 3회독은 10%만만. 둘 때마다 범위가 줄어 마지막엔 내 약점만 남습니다

수첩 메모장 : 시간+공간 제약 벗어나기 실물

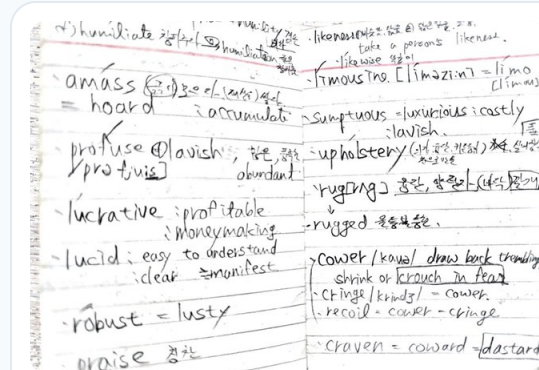
영어단어 정리를 수첩에 하고 등교 시, 화장실등에서 복습 완료

에센스 사전 외우기 : 양적 몰입 실물

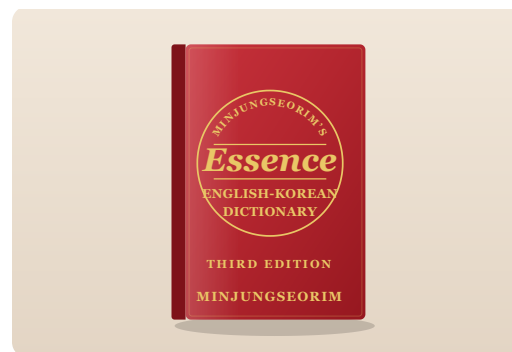
매일 잠자기 전에 사전에서 모르는 단어 100개 (기본뜻만) 공책1장 앞뒤면에 나열 후 10분 정도로 훑어보기. 아침에 일어나서 눈으로 확인(&틀린 것만 단어장+2회 복습대상화)



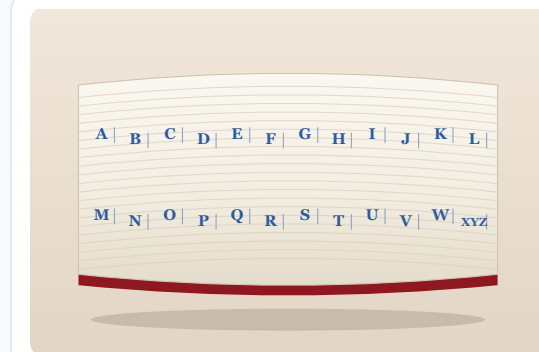
그때 그 수첩
주머니에 넣고 다니던 것



손으로 적은 단어들
amass · lucrative · craven



에센스 영한사전
민중서림 · 이걸 외웠습니다



A부터 XYZ까지
한 글자씩 넘어갔습니다

그리고 하나 더 — 집중하고 몰입할 때가, 가장 성장합니다. 흠어서 조금씩보다, 한 번은 깊게 몰아치는 경험이 필요합니다.

회사 다니면서도 계속 공부했습니다

1 퇴근 후, 주말 — 회계 학원

서른다섯에 상업고 2·3학년 학생들 사이에 앉아 저녁마다 4주. 처음엔 민망했는데, 절실하니까 부끄럽지가 않더군요. 다음 날 출근해서 바로 써야 하는 지식이었거든요

2 새벽 5시 — 강남역 영어학원, 그리고 야간 경영대학원

새벽에 일어나 영어학원에 갔다가 출근하고, 퇴근하면 야간 대학원으로 갔습니다. 앞서 본 약력의 KDI국제정책대학원이 그렇게 다닌 곳입니다

3 생활체육지도자 48세

일과 상관없어 보이는 자격증도 땀습니다. 2018년, 마흔여덟에 땀 겁니다. 배우는 근육은 안 쓰면 사라집니다



생활스포츠지도사 2급 · 보디빌딩
문화체육관광부 · 2018.11.09 취득

교육은 절실할 때 가장 효과가 큼니다. “언젠가 쓰겠지” 하고 듣는 것과 “내일 당장 써야 한다” 하고 듣는 건 완전히 다른 학습입니다. — 그리고 배울 때 **자존심이 발목을 잡지 않게** 하세요.

10년 뒤 지도는 **지금과 다릅니다**

10년 전 제 강의 자료

AI 칸이 없었습니다

데이터 분석가도, AI 엔지니어도, 보안 담당자도 목록에 없었습니다

결제 수단

30년에 네 번

현금 → 카드 → 온라인 결제 → 간편결제 → AI 결제

제가 1999년에 알던 것

거의 없었습니다

“전자결제가 유망하겠다” 정도였지, 5년 10년 뒤를 내다 보는 시야는 없었습니다

그러니 “나는 미래를 못 보겠다”고 불안해하지 마세요.

대신 바뀌는 걸 알아차리는 눈과 바뀌면 새로 배우는 습관을 만드세요. 그 둘은 어떤 미래가 와도 통합니다.

7. 고1·2 여러분에게 진로

진로 고민이 안 끝나도 괜찮습니다

저와 같은 학교를 나온 선배 셋의 이야기입니다. 세 사람 다 고1·2 때는 지금의 자리를 몰랐습니다.

박○○ 선배

신경과 전문의 · 13회

- 고1·2 때는 공부 잘하는 그룹이 아니었습니다
- 3학년에 지구과학실 멤버로 들어오더니 서울대 자원공학과 진학
- 입학 후 반수해서 서울대 의대로

원○○ 선배

의료기기 유통사 대표(오너) · 13회

- 졸업 후 재수 준비하다 공부를 아예 접었습니다
- 군대 다녀와 작은 의료기기 유통 회사에 입사, 5년 근무
- 그 업종으로 창업 — 지금 연 매출 200억대 중견기업

그리고 저

결제회사 대표 · 13회

- 대학 1·2학년 때 학과 공부를 거의 안 했습니다
- 3학년 여름에 정신이 들었지만 대학원 자리는 이미 없었습니다
- 전공과 상관없는 곳에서 30년째

지금 진로가 안 정해졌다고 자책하지 마세요. 다만 지금 그 자리에서 최선을 다한 사람만 다음 문이 열렸을 때 들어갈 수 있습니다.

답는 말 제 세 가지 좌우명

실행하고, 해결하고, 변화와 성장

집중하고 몰입할 때, 가장 성장합니다

실천궁행 實踐躬行

- 생각과 고민만 하지 말고, 실행합니다
- 필요할 때, 필요한 노력을 하세요. 미루면 그 시기는 다시 안 옵니다

궁즉통 窮則通

- 어려움에 부딪혔을 때, 변하면 답이 보입니다
- 절실한 마음을 가질 때 방법이 생깁니다. 제가 서른다섯에 학원에 앉아 있던 이유입니다

일신우일신 日新又日新

- 책을 읽거나 조언을 들을 때 열린 마음으로 받아들여야 변화가 생깁니다
- 머리로 이해, 가슴으로 받아들이고 몸으로 실천합니다

지금 고1·2인 여러분이 인생에서 가장 몰입하고 실행할 때입니다.

달는 말 그리고 지금

인생 스테이지별로, **다운 > 업**

20대부터 지금까지입니다. 쪽 올라오기만 한 게 아닙니다.



1995
첫 차



2001
가장 무거웠을 때



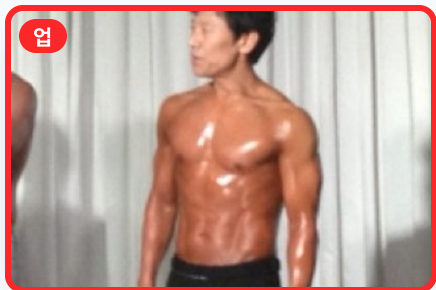
2003
계곡에서



2009
마라톤



2012
보디빌딩



2012
회사 송년회 무대



2014
헬스장



2017
마라톤



2020
드라이브



지금
드라이브

여러분의 37년 뒤는 — **지금부터 여러분이 만듭니다.**

정승규 · NHN PAYCO 대표이사 · NHN KCP COO

jsk1@nhnpayco.com