

2025년 롯데그룹 IR Day

2025년 2월 27일 (목)



Disclaimer

본 자료는 최근 경영 관련 상황과 관련된 롯데그룹의 주관적 판단 및 향후 전망을 포함하고 있습니다.

향후 경영 환경 및 중장기 계획의 변화로 인하여 실제 미래 실적은 본 자료에 기재된 내용과 차이가 있을 수 있음을 양지 하시기 바랍니다.

따라서, 본 자료는 회사 이해의 목적으로만 사용될 수 있으며, 회사는 이 자료의 내용에 대하여 보증을 제공하거나 책임을 부담하지 않습니다. 회사가 제공한 정보를 사용하여 발생하는 제3자의 행동에 대한 책임도 지지 않음을 알려드립니다.

A tall, slender skyscraper with a glass facade, reflecting the sky and surrounding city. It stands prominently in a dense urban landscape with other buildings and a highway visible at its base.

발표내용

PART I. 롯데그룹 현황 및 전략 방향

- 롯데지주

PART II. 핵심 사업 강화 및 성장 전략

- 롯데웰푸드, 롯데칠성, 롯데케미칼, 롯데쇼핑

롯데지주

PART I. 롯데그룹 현황 및 전략 방향

- 롯데 그룹 개요 및 재무 현황
- '25년 중점 추진 전략

그룹 개요 및 현황

개요 및 연혁

- 자산 규모 : 183.3조원¹ ('24년 말 기준)
- 계열사 현황 : 총 296개 (국내 94개, 해외 202개)
- 고용 인원 : 총 154,335명 (국내 107,114명, 해외 47,221명)

2017년 ○ 그룹 지주회사 출범, 지배구조 단순화 및 경영투명성 제고
그룹 창립 50주년, 뉴 비전 'Lifetime Value Creator' 발표

2020년 ○ 롯데케미칼 통합법인 출범 첨단소재와의 합병 완료

2021년 ○ ESG 경영 선포 2040 탄소중립, 상장계열사 ESG위원회 구성 등

2022년 ○ 롯데웰푸드 통합법인 출범
그룹 신성장 도메인 발표
4대 신성장 도메인 선정 및 바이오로직스 등 법인 설립

2023년 ○ 일진머티리얼즈 인수 (현 롯데에너지머티리얼즈)
2차전지 소재 사업 본격 진출

핵심 사업군

식품군

주요 계열사

롯데웰푸드, 롯데칠성음료, 롯데지알에스 등

유통군

롯데쇼핑, 롯데하이마트,
코리아세븐 등

화학군

롯데케미칼, 롯데정밀화학,
롯데에너지머티리얼즈 등

호텔 / 인프라

호텔롯데, 롯데건설, 롯데글로벌로지스,
롯데이노베이트, 롯데렌탈 등

롯데그룹 최근 실적

- 특정 사업군에 대한 수익 의존도가 높아, 그룹 EBITDA 변동성이 큼
- 포트폴리오 고도화 『리스트럭처링, 기존사업 강화 및 신성장 동력 투자』를 통해 균형 있는 사업 포트폴리오 구성 및 안정적 수익구조 확보

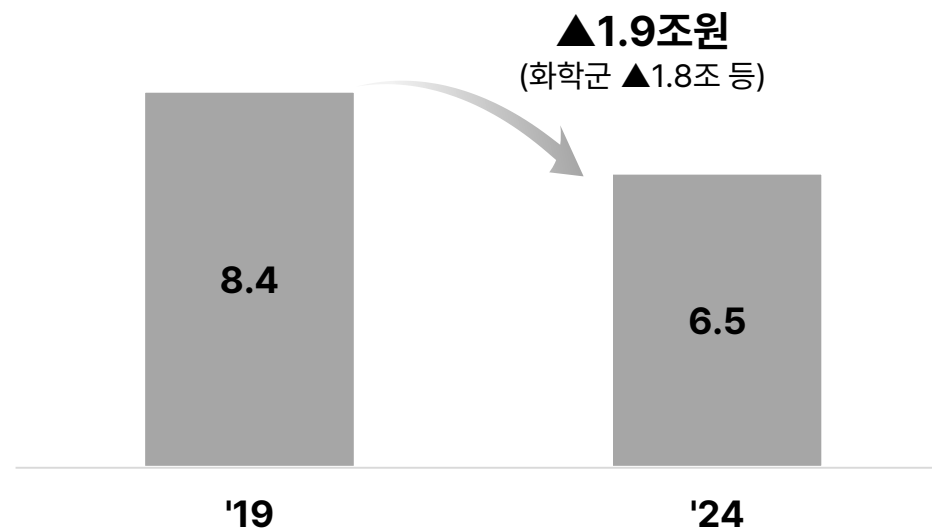
그룹 매출액

단위: 조원



그룹 EBITDA

단위: 조원



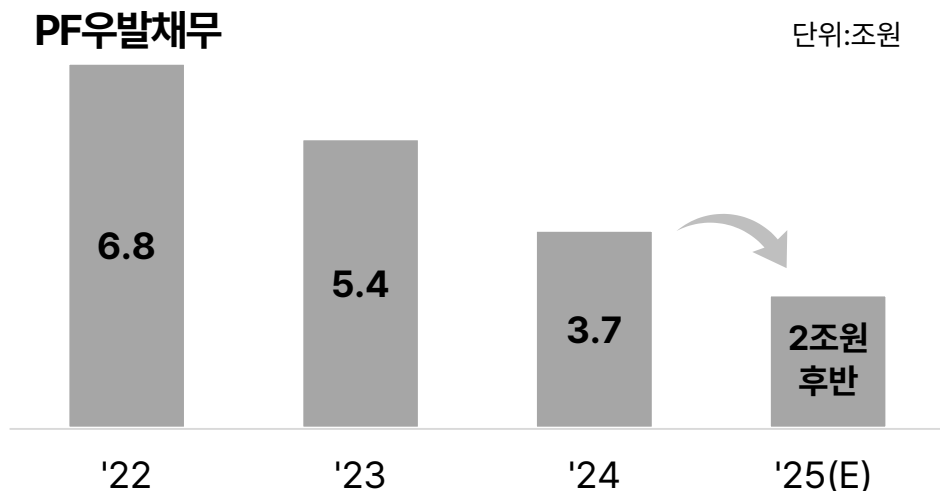
주: 그룹 사업군 단순 합산 기준 (국내 및 해외), '24년 매출액 및 EBITDA는 감사 전 잠정실적 기준; 1. 기타: 건설, 렌탈, 인프라 (글로벌로지스, 캐피탈 등)

그룹 재무관련 주요 이슈

- 그룹의 책임경영 하에 자본시장의 안정화와 그룹 신뢰도 제고를 위한 노력 지속

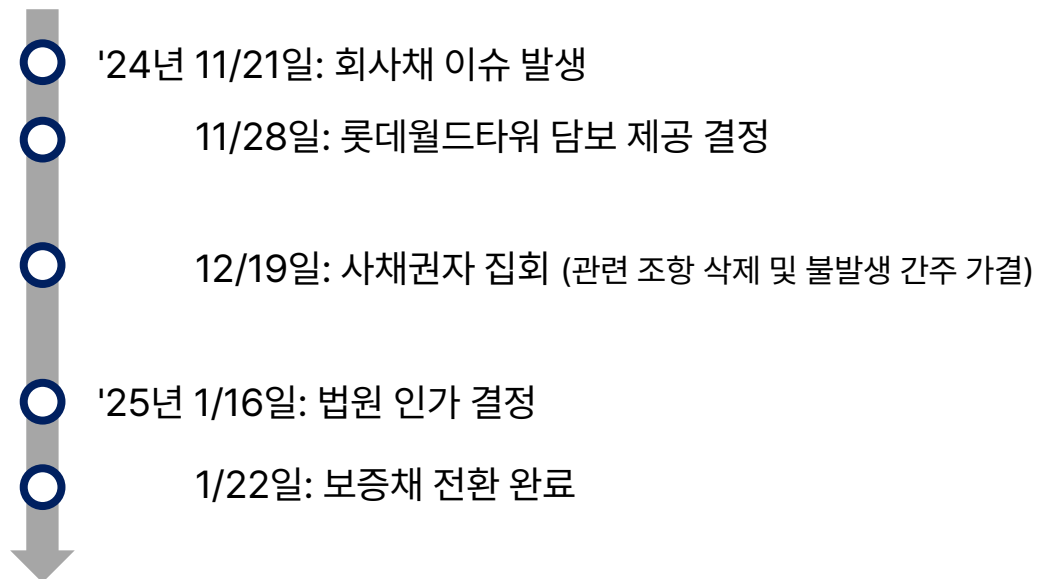
롯데건설 재무건전성 회복

- '25년 말 PF 우발채무 자기자본의 100% 이하 관리 목표
('24년말 자기자본 2.8조원)
- 재무 안정성 확보: 현금성자산 1조원 이상 유지
('24년말 현금성자산 1.4조원, 한도대 포함)



롯데케미칼 회사채 이슈 해결

- 24년 실적부진으로 회사채에 대한 재무 특약 조건 미준수
- 특약조건: 3개년 누적 EBITDA ÷ 이자비용 > 5배
- 은행 보증을 통한 신속한 재무 리스크 해소 (월드타워담보제공)

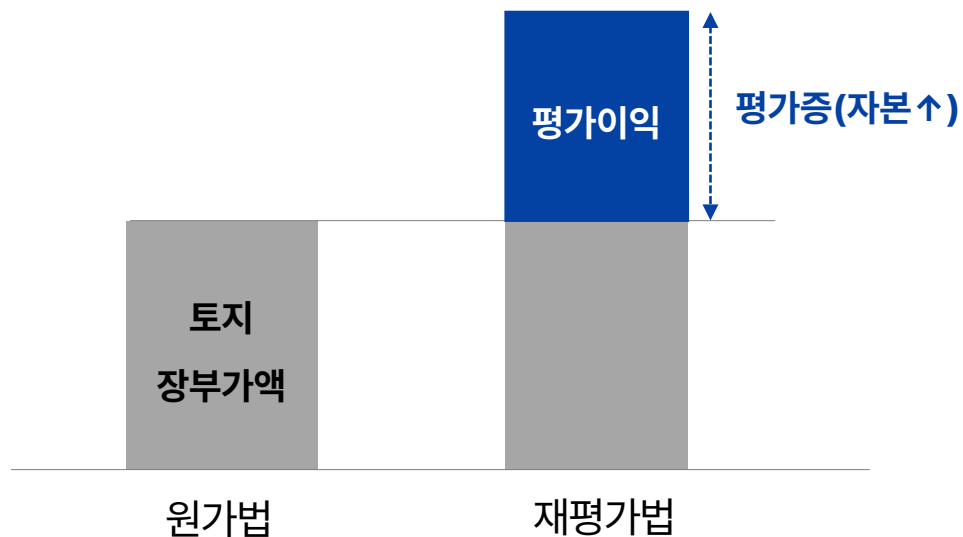


자산재평가 통한 재무 건전성 개선

- 자산재평가를 통해 총 +12.6조원의 자본 확충 및 부채비율 감축 (쇼핑 ▲61%p, 호텔 ▲50%p)

자산재평가 실시

- 자산의 실질가치 반영 및 재무구조 개선 목적으로 '24년 실시
- 토지보유비율이 높은 호텔·쇼핑 등 대상



부채비율 개선 효과

- 쇼핑: 부채비율 ▲61%p 감소 ('24.3Q 190% → '24년말 129%)

자산 ¹ 증가 +8.7조	부채 증가 +2.2조
	자본 증가 +6.5조

1. 자산(9.4조)-손상차손(0.7조)

- 호텔: 부채비율 ▲50%p 감소 ('24.3Q 165% → '24년말 115%)

자산 ² 증가 +8.3조	부채 증가 +2.2조
	자본 증가 +6.1조

2. 자산(8.4조)-손상차손(0.1조)

'25년 중점 추진 전략

경영환경 변화



⋮



중점 추진 전략

1 포트폴리오 리스트럭처링

2 본원적 경쟁력 강화

3 글로벌 사업 확장

4 신성장 사업 육성

1 포트폴리오 리스트럭처링

비주력 사업 Divest

대상

- 국내외 비주력 그룹사 / 사업부 / 투자자산

추진현황
(`24년~)

- [인프라] 롯데렌탈 매각
Avolta AG (구, DUFY AG) 주식 매각
- [화 학] LCLA¹ PRS² 계약
롯데케미칼 파키스탄 매각
- [유 통] 코리아세븐 ATM 사업 매각

저수익 / 저효율 유형자산 Divest

대상

- 비업무용 토지, 유휴 부동산, 지방 소형점포 등

추진현황
(`24년~)

- [유 통] 롯데마트 권선점 유휴부지 매각
롯데백화점 미아점 유휴부지 매각
롯데마트 수원영통점 매각
- [인프라] L7강남 바이 롯데 매각
- [식 품] 롯데웰푸드 증평공장 매각

1. LOTTE Chemical Louisiana; 2. 주가주식스왑(Pricing Return Swap)

② 본원적 경쟁력 강화 - 사업군별 전략 방향 (1/2)

식품군



하브모어 신공장 준공식

전략 방향

- 글로벌시장 내 LOTTE 브랜드 확장
- Health & Wellness 제품 브랜드 육성

유통군



롯데마트 천호점

전략 방향

- Grocery 경쟁력 강화 (특화매장, Ocado 도입 등)
- 핵심상권 마켓 리더십 재구축 (주력/전략점포 리뉴얼 등)

② 본원적 경쟁력 강화 - 사업군별 전략 방향 (2/2)

화학군



암모니아 혼소 발전

전략 방향

- 고부가 사업 집중 육성 (2차 전지소재, 그린소재, 암모니아 등)
- 스페셜티 비중 확대 및 기초화학 사업 합리화

호텔 / 인프라



L7 웨스트 레이크 바이 롯데

전략 방향

- [호텔] Asset light 사업모델 강화
- [이노베이트] ABC¹ 기반 비즈니스 혁신

③ 글로벌사업 현황 및 전략 방향

사업군	진출 현황('24년)	전략 방향
식품군	14개국 50개 공장 / 313개 점포 (인도, 카자흐스탄, 파키스탄, 베트남 등)	• 인도 건/빙과 법인 통합 후 지역 커버리지 적극 확대 • LOTTE 메가 브랜드 육성 및 K-Food 수출 확대
유통군	2개국 68개 점포 (베트남, 인도네시아)	• Grocery 매장 강화 / PB 수출 확대 (베트남, 인니) • 그룹 역량 결집한 복합쇼핑몰 출점 (베트남 등)
화학군	17개국 27개 공장 (말레이시아, 미국, 헝가리, 우즈베키스탄 등)	• 해외 청정 암모니아 확보 통한 수소사업 확대 • 동남아 사업구조 최적화 (설비 및 운영 최적화 등)
호텔 / 인프라	20개국 28개 지점 (미국, 베트남, 러시아, 호주 등)	• Asset light 사업모델 기반 글로벌 확장 (동남아시아, 일본, 미국 등)

4 신성장 사업

신성장 도메인

추진 사업

방향성

BIO & WELLNESS



바이오 CDMO
(롯데바이오로지스)



시니어 케어
(롯데호텔, 롯데건설)



푸드테크
(롯데웰푸드, 롯데정밀화학)



라이프스타일과 밀접한
미래기술 기반 사업화

MOBILITY



전기차 충전 서비스
(EVSIS)



모빌리티 S/W
(롯데이노베이트)



물류서비스 플랫폼
(롯데글로벌로지스)



소프트웨어 / 서비스 중심
사업 확장

SUSTAINABILITY



2차전지 소재
(롯데에너지머티리얼즈)



수소
(롯데케미칼, 롯데정밀화학)



친환경 소재
(롯데케미칼, 롯데정밀화학)



친환경 소재 / 미래 에너지
중심 사업화

NEW LIFE PLATFORM



메타버스
(칼리버스)



AI
(롯데이노베이트)



콘텐츠
(롯데홈쇼핑, 롯데월드)



디지털 / 서비스 컨버전스로
플랫폼 영역 확장

바이오 CDMO 사업 전략 : Dual Track Strategy

Acquire

미국 시러큐스 바이오 캠퍼스

생산 Capa

- 4만L (ADC¹ 1천L)

강점

- GMP² 생산 Track Record 및 전문인력 활용
- 고객 밀접 전진생산기지 확보
- 최신 시장 트렌드 대응 (ADC 등)



Build

한국 송도 바이오 캠퍼스

생산 Capa

- 36만L (1~3공장 각 12만L)

강점

- 최첨단 설비 / 규모의 경제 기반 원가경쟁력 확보
- 최적 설계 기반 유연한 생산능력
- 송도 바이오클러스터 인프라 활용



1. Antibody-Drug Conjugate; 2. Good Manufacturing Practice, 미국 FDA 등 규제 기관에서 규정하는 의약품 제조 / 품질관리 기준

주요 신사업 진행 경과

신성장 도메인

진행 경과

BIO & WELLNESS



- [시니어 케어] 프리미엄 시니어 레지던스 브랜드 'VL' 런칭 (도심형 시니어타운 구축: VL라우어, VL르웨스트 운영)
- [푸드 테크] 동물성 대체단백질 기술 개발 (배양육 지지체 개발 등 고부가 스페셜티 소재 확대)

MOBILITY



- [전기차 충전] 전기차 충전기 제조 및 인프라 운영 확대 (Full line-up 충전기 기반 플랫폼 확대, '25년 6천대 운영)
- [모빌리티 S/W] 자율주행 기술 기반 모빌리티 서비스 확장 (국내 최초 B형 자율주행차 40km/h 운행 허가 ('24년))

SUSTAINABILITY



- [2차전지 소재] High End 시장선점 및 차세대소재 개발 (업계 최초 차세대 AI가속기향 동박 공급 ('24년))
- [수소] 수소 모빌리티 원료 공급 및 발전사업 추진 (국내 일반수소발전사업1 4개 낙찰)

NEW LIFE PLATFORM



- [메타버스] 메타버스 플랫폼 운영 및 서비스 확장 ('24년 '칼리버스' 사업 런칭 및 투자 유치)
- [콘텐츠] 콘텐츠 제작 및 IP 기반 사업 확대 (외부 파트너십 (포켓몬타운 등), 자체 IP 활용 (벨리곰 등))

맺음말

01

포트폴리오 리스트럭처링 통한 재무구조 개선

02

본원적 경쟁력 강화 통한 핵심 사업 수익성 회복

03

글로벌 사업 확장을 통한 균형 있는 성장

04

신성장 동력 투자 통한 지속가능 성장 기반 확보

A tall, slender skyscraper with a glass facade, reflecting the sky and surrounding city. It is surrounded by other buildings and greenery at its base.

롯데월드푸드

PART II. 핵심 사업 강화 및 성장 전략

- 과거 5개년 실적
- 핵심 사업 성장 전략
 - 국내 수익성 개선
 - 글로벌 매출 비중 확대 (35%이상)
- 중장기 Guidance

과거 5개년 실적

매출액 및 영업이익률

[단위: 억원]

시장상황

COVID19

러·우 전쟁

카카오 시세 급등

OPM (%)

4.5

3.9

3.3

4.4

3.9

글로벌

국 내

5,825

6,438

7,952

8,005

8,567

29,684

30,696

33,150

33,008

32,302

2020

2021

2022

2023

2024

매 출

35,132

36,686

40,745

40,664

40,443

영업이익

1,571

1,444

1,354

1,770

1,571

ROE

5.7%

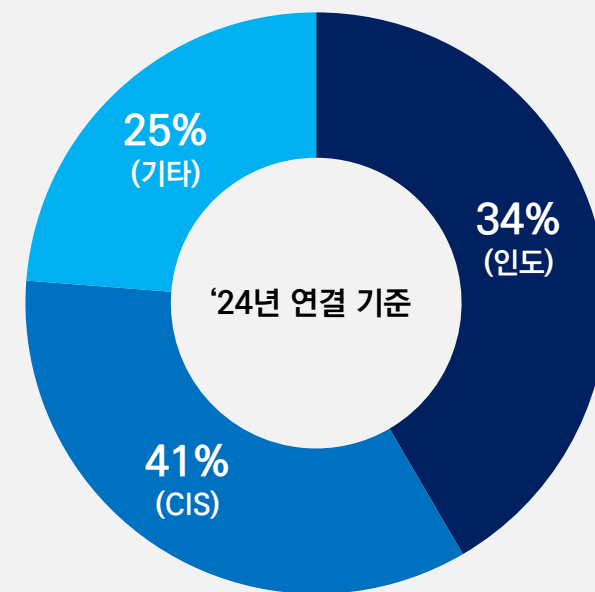
1.6%

3.0%

3.4%

4.0%

글로벌 매출 비중

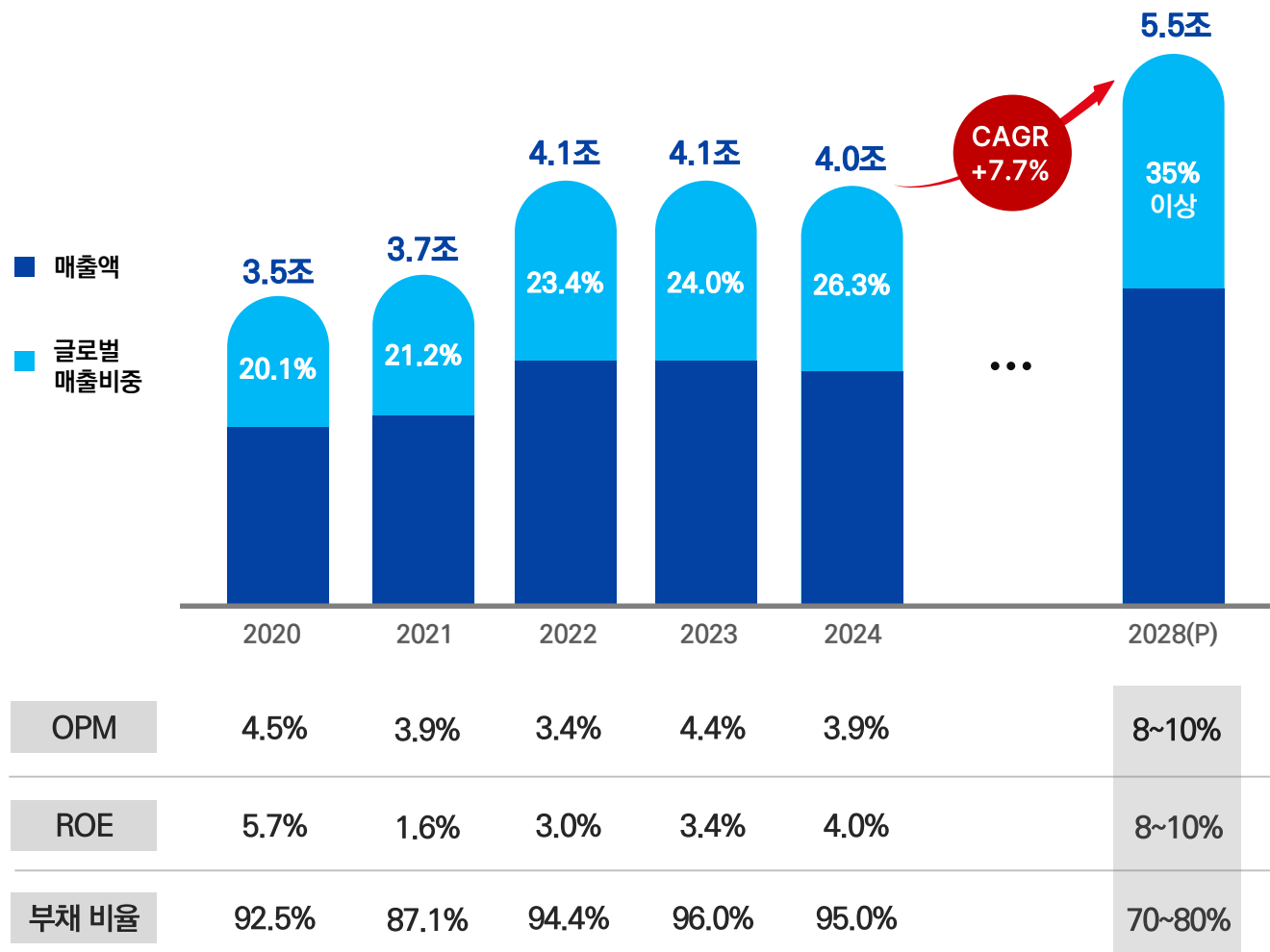


'24년 연결 기준

인도 및 CIS 집중 성장을 통한
글로벌 매출 지속 확대



핵심 사업 성장 전략



※ '20년~'22년 Pro-forma 기준, 글로벌 : 수출 포함
 ※ S&OP : Sales & Operations Planning (판매 및 운영 통합 계획), HMR : Home Meal Replacement (가정 간편식)

① 국내 수익성 개선

- **고부가가치 포지셔닝 전환**
 - Health & Wellness No.1 지위 강화
 - 고수익 매출 비중 확대
- **Operational Excellence 강화**
 - 생산 / 물류 인프라 최적화
 - S&OP 강화

② 글로벌 매출 비중 확대 (35%이상)

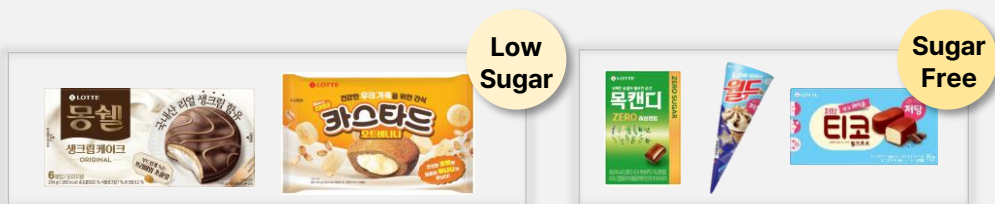
- **One INDIA 기반 성장**
- **롯데브랜드의 글로벌 시장 확대**
 - 빠르게 Mega Brand 육성
 - HMR 글로벌 진출 기회 확보

① 국내 수익성 개선

고부가가치 포지셔닝 전환

국내 Health & Wellness No.1 지위 강화

- 고부가가치 Casual H&W 시장 개척 및 확대 (기존 브랜드 + H&W 가치 부여)

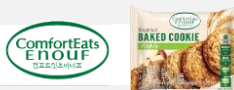


- H&W 전문 브랜드 강화 (ZERO, 이지프로틴, Joee, 식사이론 등)

고수익 매출 비중 확대

- 초코 외 껌, 비스킷 등 고수익 카테고리 매출 강화
- 프리미엄 초콜릿 가나 육성

식사 대용 제과 신시장 창출



- 건강관리와 시간 관리를 돕는 영양 강화 'Comfort Eats EnouF' 런칭

Operational Excellence 강화

생산 / 물류 인프라 최적화

- 공장 통폐합 및 자동화를 통한 생산 효율 개선
 - 증평공장 ('24.6), 청주공장 Closing 등을 통한 공장 운영 효율화
- 자동화 거점 물류센터 구축
 - 천안, 평택 CDC, 인천 RDC 등 투자
 - 인구 구조 변화와 도시집중화 대응, 영업 거점 재조정 통한 물류 효율 UP

S&OP 강화

- 효율적 원재료 수급을 위한 예측 System 도입
- 빅데이터 등을 활용하여 고객 중심의 생산/ 물류/ 영업 효율성 제고
- SKU 최적화 관리 (디마케팅) 등을 통한 저수익 제품 축소 등

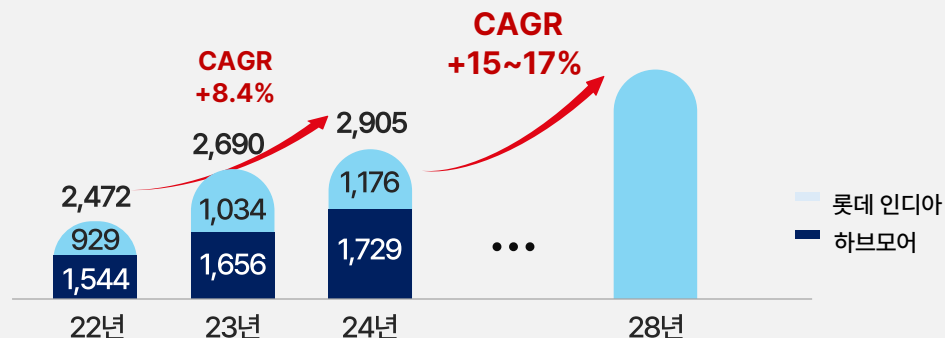
② 글로벌 매출 비중 확대 (35%이상)

One INDIA

National Player 도약

- 인도 건/빙과 지역 거점 통합 및 지역 커버리지 확대
- 재무 레버리지를 통한 투자 선순환 구조 확보
 - 초코파이 라인 추가 도입 등 인도 지역 투자 여력 확보
- 빙과 푸네 신공장 가동을 통한 남부 지역 확장 기반 조성
 - 성수기 CAPA 부족 해소 (3,000억 → 4,500억, 1.5배 ↑, 9개 Line)

인도법인 매출 전망



LOTTE 브랜드 확대 전략

인도



- 인도 내 Mega Brand 육성을 통한 LOTTE 브랜드 인지도 확대
 - 빙과 Krunch 3종 및 건과 빼빼로 등 신제품 출시를 통한 분포 확대

CIS

- LOTTE 브랜드 추가 도입 및 커버리지 확대
 - 카자흐스탄 ZERO 젤리 도입 및 KF RUS 초코파이 커버리지 확대
- 해외 법인 간 Cross Selling을 통한 LOTTE 브랜드 확대



② 글로벌 매출 비중 확대 (35%이상)

롯데브랜드의 글로벌 시장 확대

빼빼로 Mega Brand 육성

■ 국내 / 글로벌 확대 전략

한국 비시즌 확대 및 Newness 부여



K-맛 토픽 라인업
(인절미, 달고나)



Flavor 소재 다양화
(과일, 차류)

해외생산거점+ Glocal Marketing



내열성 배합 활용
인도 내수 공략
(25년 하반기)

동남아 주요거점 확보
중동시장 확대

미주시장 등 확대

■ 글로벌 시장 내 K-대표 과자 브랜드 아이덴티티 확립

- K-Culture 확산 협업 플랫폼 구축 (스튜디오 드래곤 MOU)
- 미국 중심 빼빼로 활성화 (빼빼로 데이 나눔 문화 전파)



Next 빼빼로, ZERO

■ 거점 국가 공략 통한 수출 볼륨 확대

- 거점 국가 연계 → 멕시코, 캐나다 코스트코 입점
- 몽골 현지 CVS 약 600점, 필리핀 S&R 채널 운영



HMR 글로벌 진출 기회 확보

- K-Culture 활용, K-Foods 시장 진입 및 라인업 확대
- K 아이돌 IP를 활용한 지속적인 콜라보 제품 출시 및 해외 진출 본격화



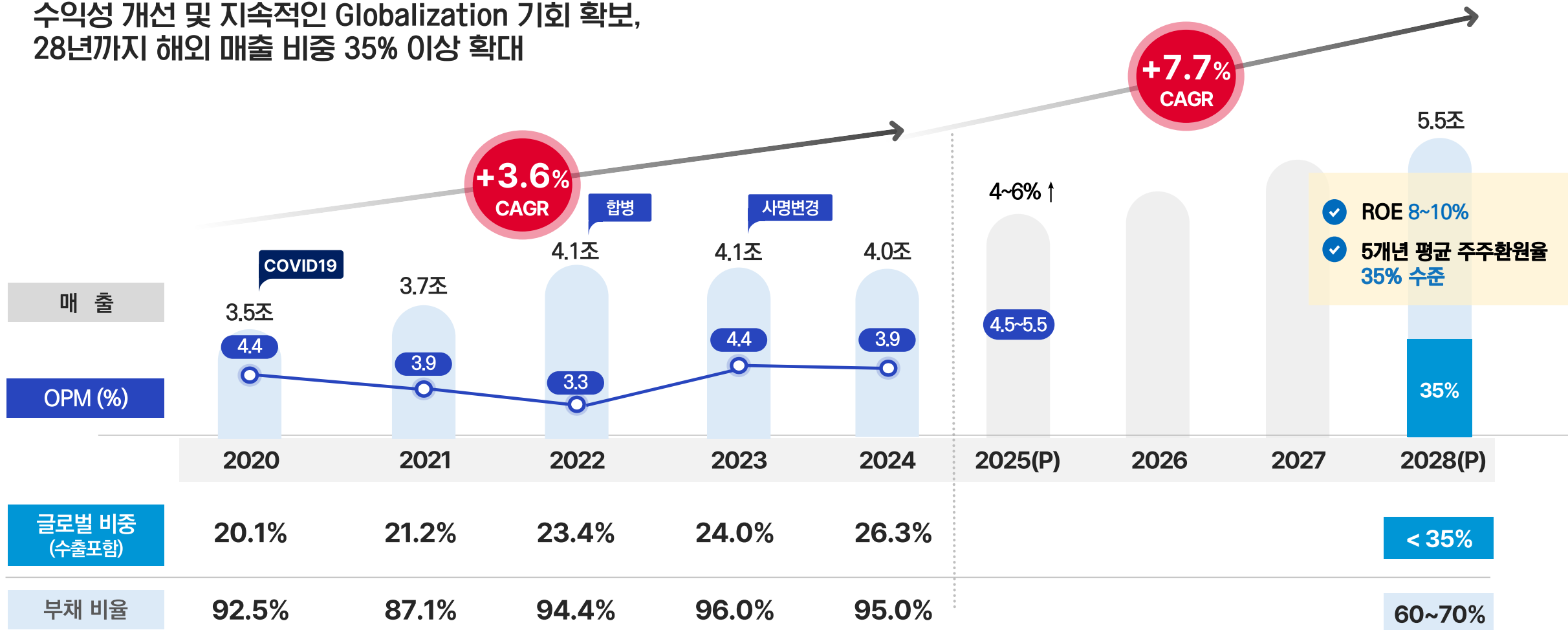
김 밥



떡볶이

중장기 Guidance

수익성 개선 및 지속적인 Globalization 기회 확보,
28년까지 해외 매출 비중 35% 이상 확대



(기업 가치 제고 계획 (24.10/17 공시))

| 핵심지표 선정 |

수익성
강화

2028

- ✓ ROE 8~10%
- ✓ 글로벌 매출 비중 35% 이상

주주환원

- ✓ 평균 주주환원을 35% 수준^(5개년)
- ✓ 중간 배당 실시

ESG경영

- ✓ RE100 탄소중립 ('40년)
- ✓ 지배구조지표 준수를 80% 이상

(기업 가치 제고 계획 (24.10/17 공시))

주주 환원

✓ 평균 주주환원율 35% 수준

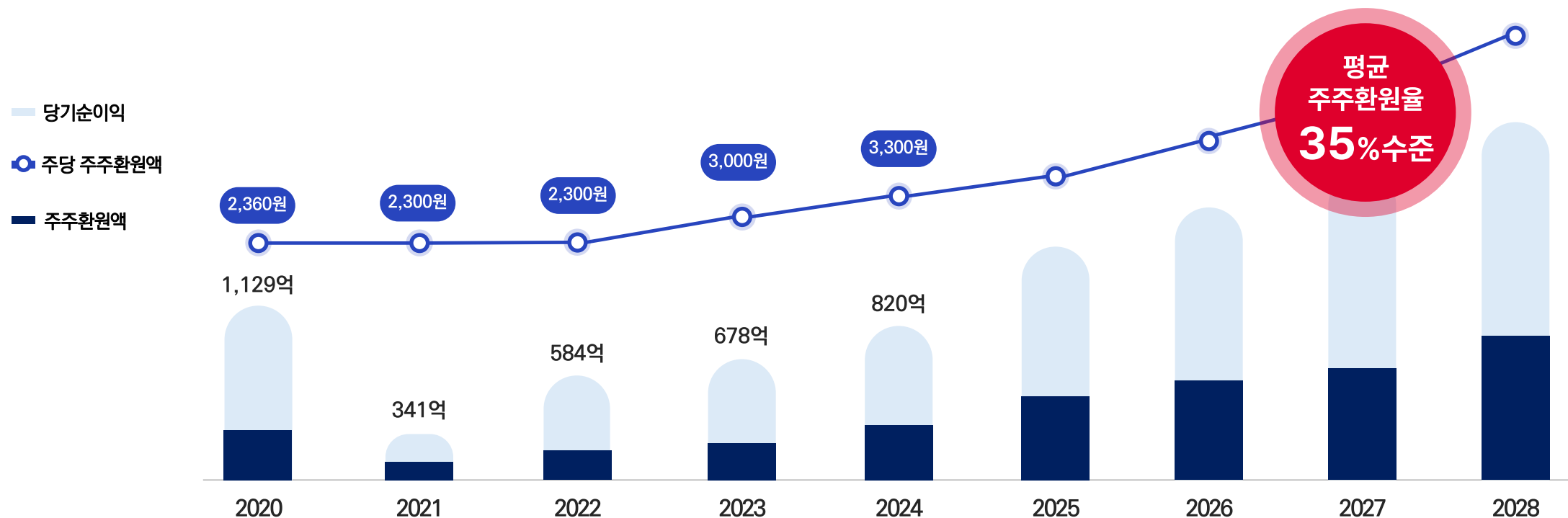
- 수익성 개선에 따른 주주환원액 상승
- 자사주 소각 검토

✓ 정기 중간배당 실시

- 반기배당 등을 통한 조기 주주환원 시행

✓ 배당 예측가능성 제공

- 배당규모 결정 후 배당기준일 공표 구조로 변경



※ '20년~'22년 Pro-forma 기준

※ 주주환원율 = (당기 총배당금액 + 당기 자기주식 취득액 + 당기 자기주식 소각액(*))/당기순이익*100, (*)자기주식 소각액은 기존 보유 자사주 소각분(소각시점 종가로 금액 환산)에 한함

**롯데유폴드는 식품 업계의 리더로서 끊임없는 신제품 개발,
다양한 마케팅 전략과 앞선 유통 방식, 글로벌화를 통해
2028년 매출 5.5조원, ROE 8~10% 수준을 달성하기 위해
노력하고 있습니다.**



LOTTE,
for better food &
happier life



A tall, slender skyscraper with a glass facade, reflecting the sky and surrounding city. It is surrounded by other buildings and a cityscape at its base.

롯데칠성

PART II. 핵심 사업 강화 및 성장 전략

- 개요
- 실적 및 주요 재무지표
- 중점 사업 전략
- 중장기 목표

롯데칠성음료 개요 (1/4)

| 주요 연혁

1950	○ 기업 설립 (칠성사이다 발매)	
1973	○ 기업공개 (코스피 상장)	
1976	○ '펩시코' 생산 및 판매 제휴	
2009	○ 두산주류 인수	
2010	○ 해외 사업 확장 * 필리핀(2010), 미얀마(2014), 파키스탄(2018)	

| 사업 개요

대한민국 1위 종합 음료회사 (음료, 주류)



종업원	생산공장	자회사
5,716	11 개	13 개 국내 6, 해외 7

글로벌 사업

주요 법인 | PCPPI (필리핀), Lotte MGS (미얀마), Lotte Akhtar Beverage (파키스탄)

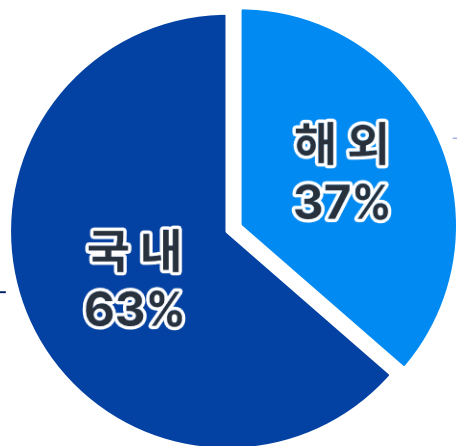
(단위: 억원)	필리핀	미얀마	파키스탄
매 출 (2024)	10,294	688	1,474
종업원	6,203명	748명	1,083명
생산공장	12개	2개	1개

롯데칠성음료 개요 (2/4)

| 사업 포트폴리오 (2024년 연결실적 기준)

매출 구성비 (Y24)

4조 245억



국내

음료 71%

주류 29%

해외

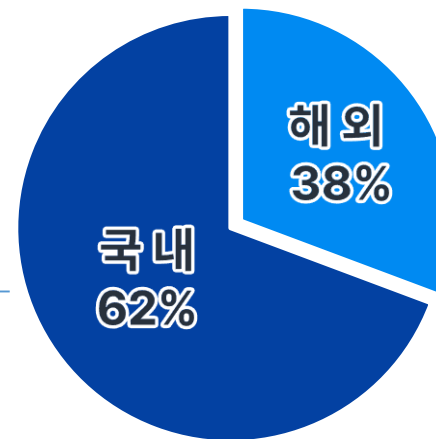
필리핀 69%

파키스탄 10%

미얀마 5%

영업이익 구성비 (Y24)

1,849억



국내

음료 79%

주류 21%

해외

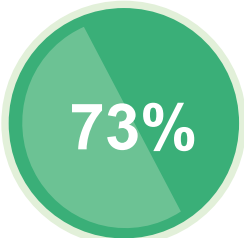
해외자회사 59%

수출 41%

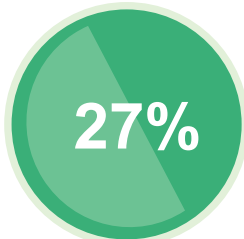
롯데칠성음료 개요 (3/4)

| 음료 (39개 브랜드)

자사
브랜드

사이다	유성 탄산	에너지	RTD 커피	생수	매출 구성비
 #1	 #1	 #2	 #1	 #2	 73%
칠성사이다	밀키스	핫식스	레쓰비 칸타타	아이스스 8.0	

파트너
브랜드

콜라	후레바	스포츠	프리미엄 생수	매출 구성비
 #2		 #2	 #1	 27%
펩시	마운틴듀	게토레이	에비앙	

롯데칠성음료 개요 (4/4)

| 주류 (24개 브랜드)

자사 브랜드

소주

#2

처음처럼

새로

처음처럼 | 새로

맥주

클라우드

크러시

클라우드 | 크러시

청주

#1

청하

청하

청하

RTD 주류

#1

레몬진

레몬진

레몬진

위스키

스카치 블루 (IMD)

스카치 블루 (IMD)

매출 구성비

87%

수입 브랜드

와인

유럽

Gallo

Casella

유럽 Gallo Casella

위스키

IMD (Ian Macleod Distillers)

IMD (Ian Macleod Distillers)

리큐르

칼렌

모차르트

13%

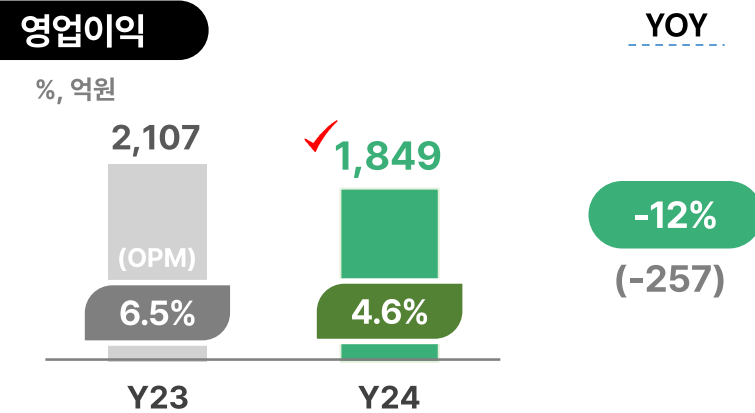
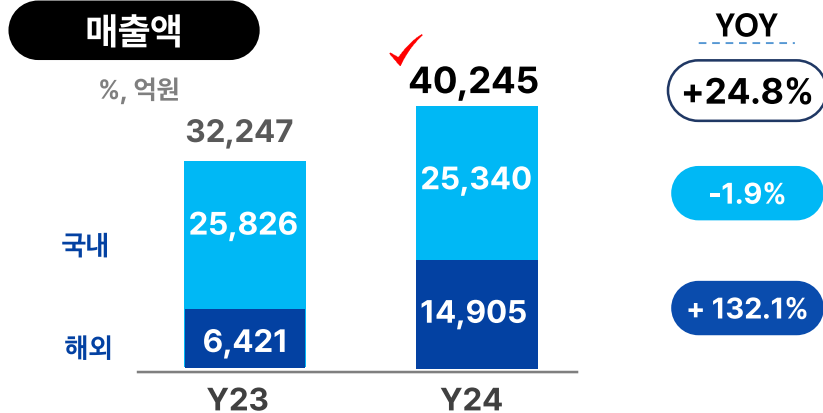
※ 제품 이미지 좌측 상단의 숫자는 시장 내 M/S 순위

실적 및 주요 재무지표

| 2024년 실적

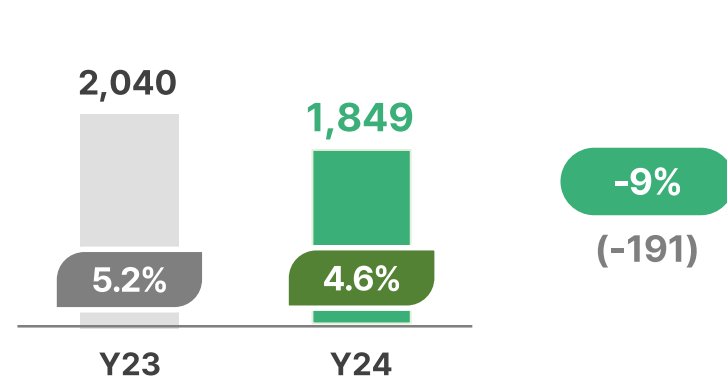
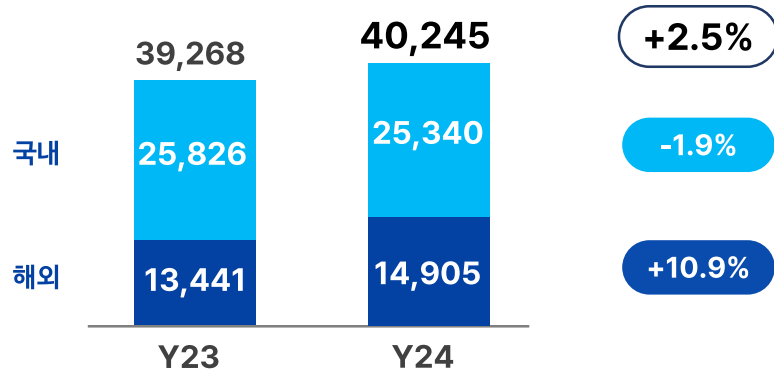
연결기준 실적

PCPPI연결 (23.4Q)
(23.4Q 실적 반영)



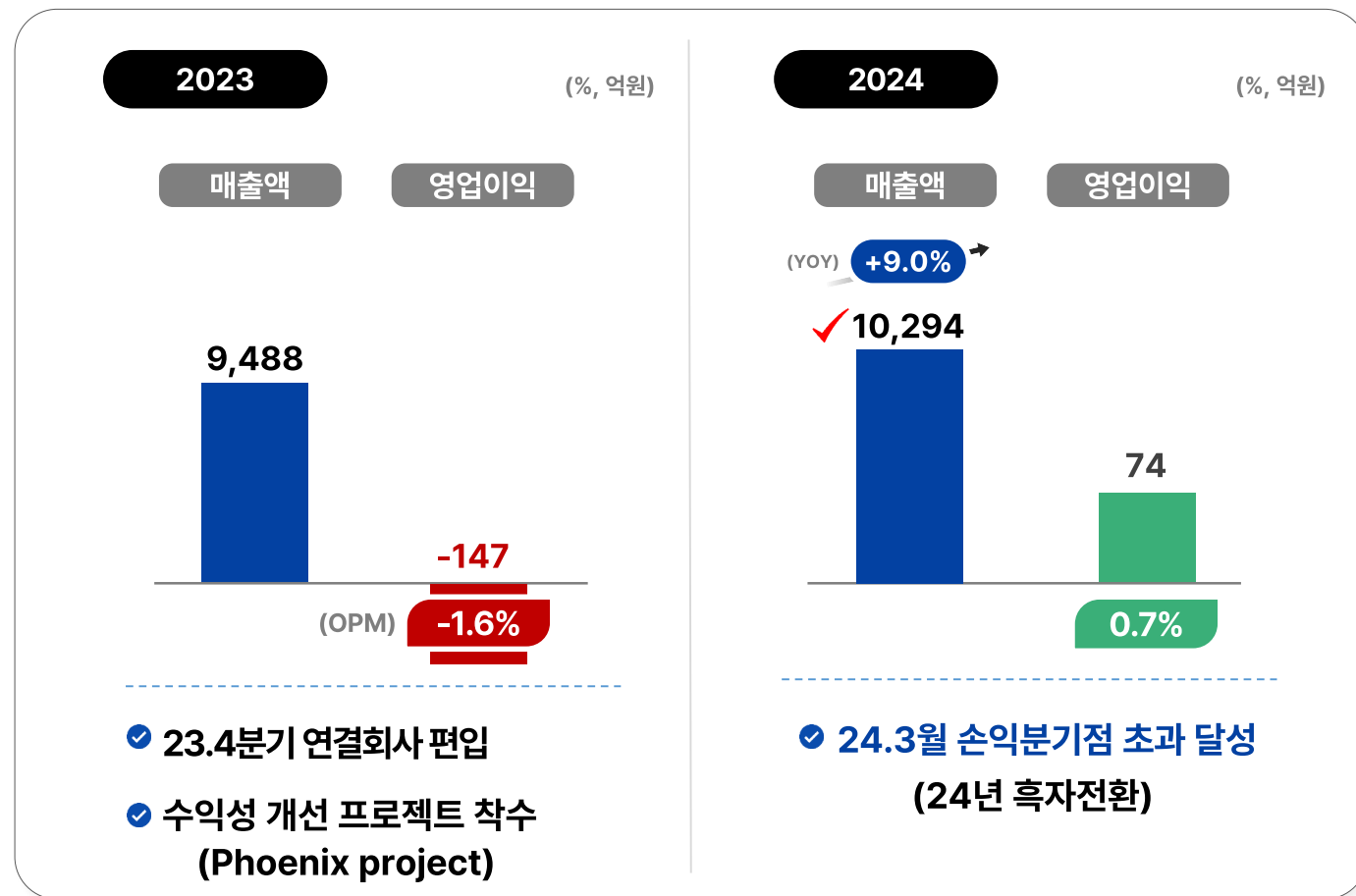
연결기준 실적 (PCPPI 동일기준 가정)

(PCPPI 23.1~4Q
실적 반영)



PCPPI (Pepsi-Cola Products Philippines, Inc.)

| PCPPI 2024년 실적

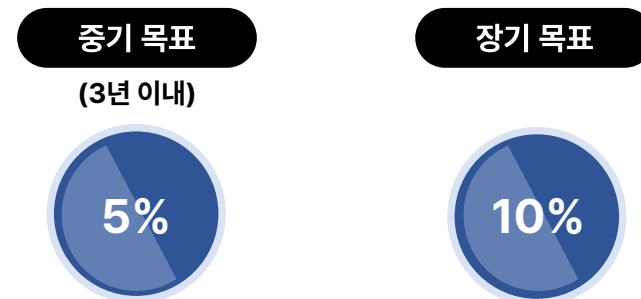


| 핵심 전략

수익성 개선 프로젝트 진행 현황

Mission	수익성 회복
	· 조직 재구축
	· 전략적 역량 강화
Target	개선 과제 2년간 70개 진행

목표 영업이익률



중점 사업 전략 (1/2)

| 성장동력 (포트폴리오 전략)

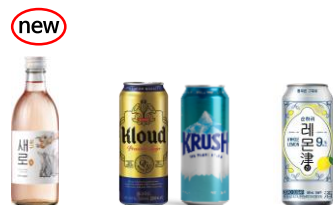
음료

- ✓ Zero 탄산 리더십 확대
Healthy Conscious 대응
- ✓ BM 강화 (조직 + 역량)



주류

- ✓ 소주 · 맥주 경쟁력 강화
시장 Trend 대응
- ✓ 영업조직력 확대 (조직 + RTM)



해외

- ✓ 필리핀 · 미얀마 · 파키스탄 경영 개선
- Phoenix project (수익성 개선), Capa 확대, RTM 강화
- ✓ 새로운 Bottling 기회 추진

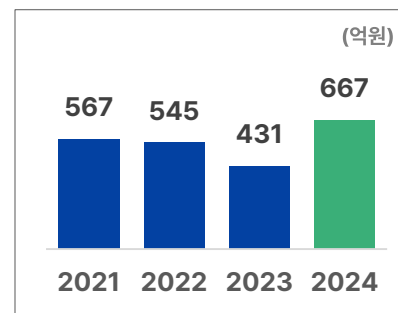


| 운영 최적화

비용 효율화 (Zero-Based Budgeting)

비즈니스 모델 개선 & 경비 효율화

■ 연간 ZBB 성과



생산

- 공장 통폐합
- 생산라인 리밸런싱

SCM

- CDC/RDC 자동화센터 도입
- 물류거점 최적화

* CDC : Central Distribution Center
* RDC : Regional Distribution Center

영업 최적화

GTM

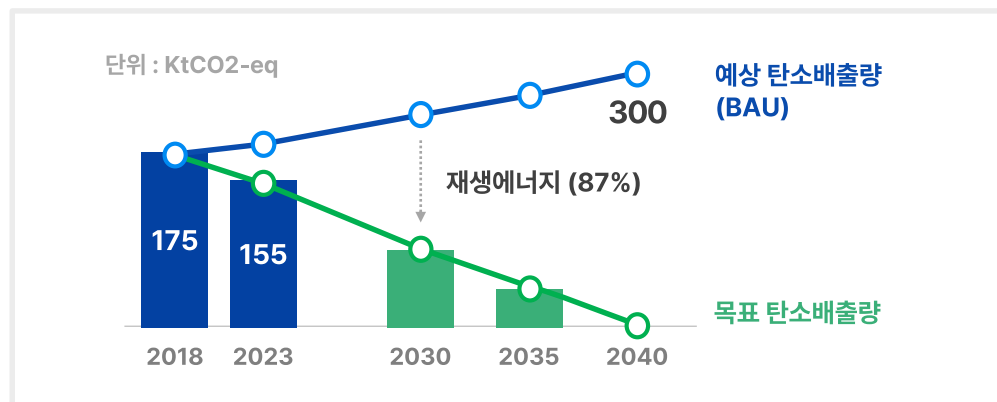
- RTM : 세일즈 네트워크 최적화 (19년~)
* Route-to-Market
- RGM : 가격 최적화 (22년~)
* Revenue Growth Mgmt.

중점 사업 전략 (2/2)

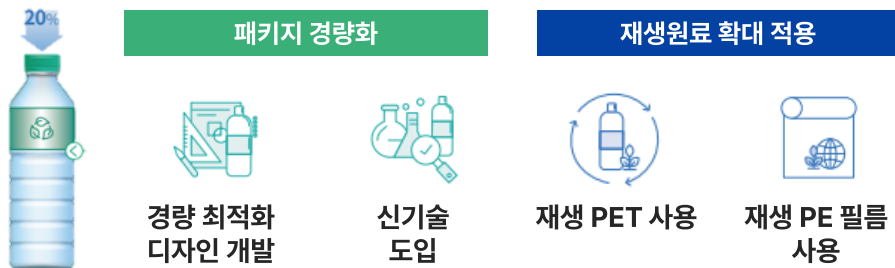
| 지속가능성 _ Environment, Social

2040 탄소중립 달성

✓ RE100 이행 (재생에너지 100%)



✓ 플라스틱 사용량 감축 (경량화, 무라벨, 재활용)

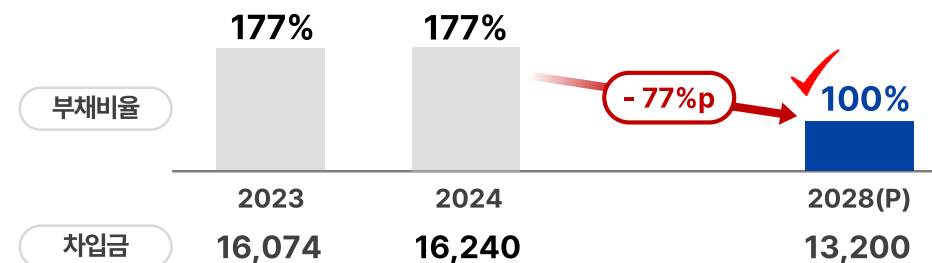


| 지속가능성 _ Governance

재무 건전성 강화

✓ 목표 부채비율 : 100% (28년)

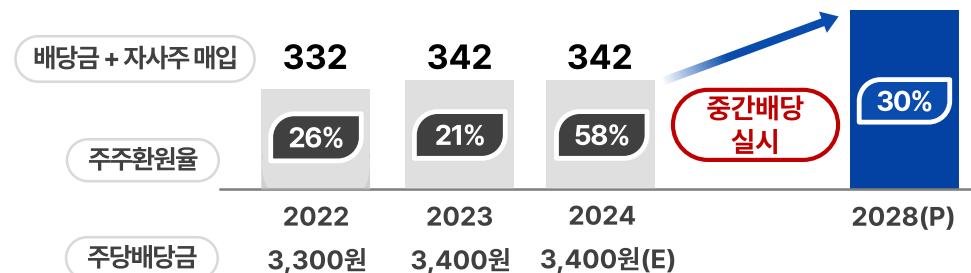
* 연결 기준 (% , 억원)



주주 환원 정책

✓ 목표 주주환원율 : 연결기준 30% (28년)

“글로벌 비중 확대에 따라 기존 별도기준에서 연결기준으로 변경”



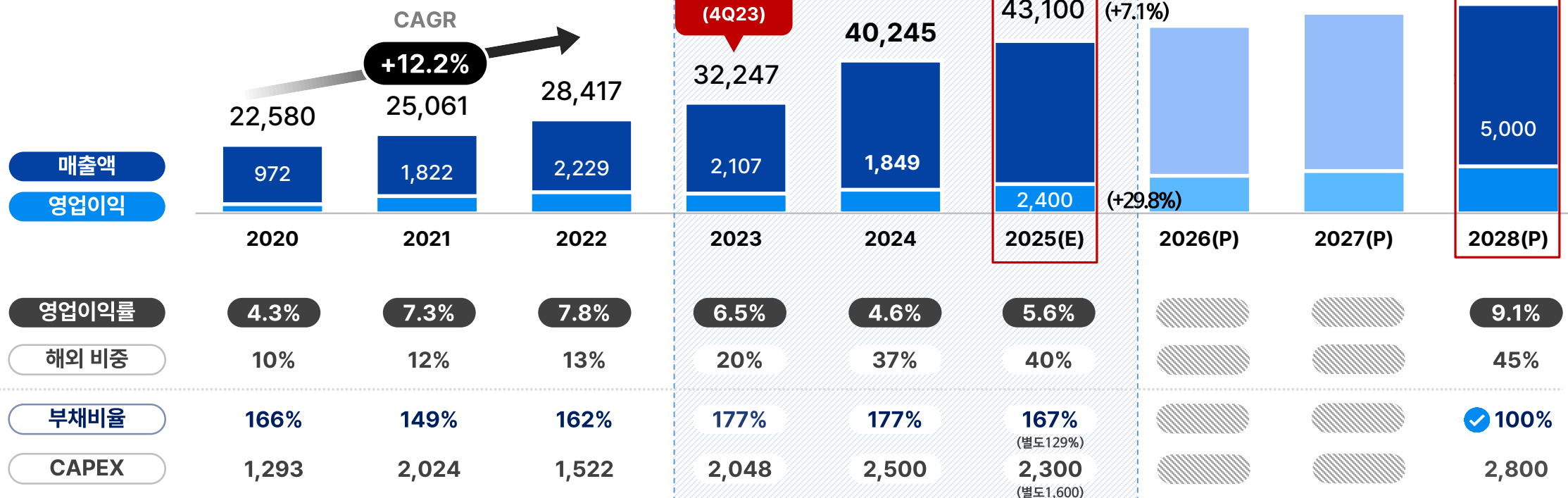
중장기 목표

연결 기준
(%, 억원)

국내사업 경쟁력 확대

해외사업 확장

경쟁력 기반 이익 확대



A tall, slender skyscraper with a glass facade, reflecting the sky and surrounding city. It is surrounded by other buildings and greenery at its base.

롯데케미칼

PART II. 핵심 사업 강화 및 성장 전략

- 범용 석화 비중 축소(Asset Light)
- 기능성 소재(첨단/정밀) 사업 확장
- 미래 성장 사업 발굴/확장
- 현금흐름 중심 경영(FCF 개선)
- 경영 혁신 활동 강화(전사적 확장)

사업 개요

() : 괄호 안 롯데케미칼 지분율



롯데케미칼 (별도)

기초소재

매출액 9.9조원 ('24년), PE / PP / MEG 등

(74.7%)

LC Titan

매출액 2.2조원 ('24년), PE / PP / BD 등

(60.0%)

LC USA

매출액 5,898억원 ('24년), MEG

(51.0%)

롯데지에스화학

매출액 3,065억원 ('24년), BD / TBA 등

(49.0%)

LOTTE Chemical Indonesia

LINE¹ 프로젝트 ('25년 준공 예정)

첨단소재

매출액 3.7조원 ('24년), ABS / PC / 전자재

(43.5%)

롯데정밀화학

매출액: 1.7조원 ('24년)
케미칼(ECH, 가성소다 등), 그린소재

종속기업 (연결)

(53.3%)

롯데에너지머티리얼즈

매출액 9,023억원 ('24년), '23.3월 인수
전지박 등 2차전지용 핵심 소재 사업

(100.0%)

LOTTE Battery Materials USA

'22.6월 설립, 미국 배터리 소재 사업 총괄

LBM 70.0%

LOTTE Aluminium Materials USA

'22.7월 설립, 배터리용 양극박 제조

(45.0%) 관계기업·공동기업투자 (지분법)

롯데에스케이 에너지루트

'22.9월 설립
(SK가스 45%, 에어리퀴드코리아 10%)
부생수소 기반 발전, 수송용 수소사업

(40.0%)

롯데에어리퀴드에너지하이

'22.12월 설립 (에어리퀴드코리아 60%)
수소출하센터 등 수소 모빌리티 사업

석유화학(범용)

첨단소재 / 정밀화학

전지소재

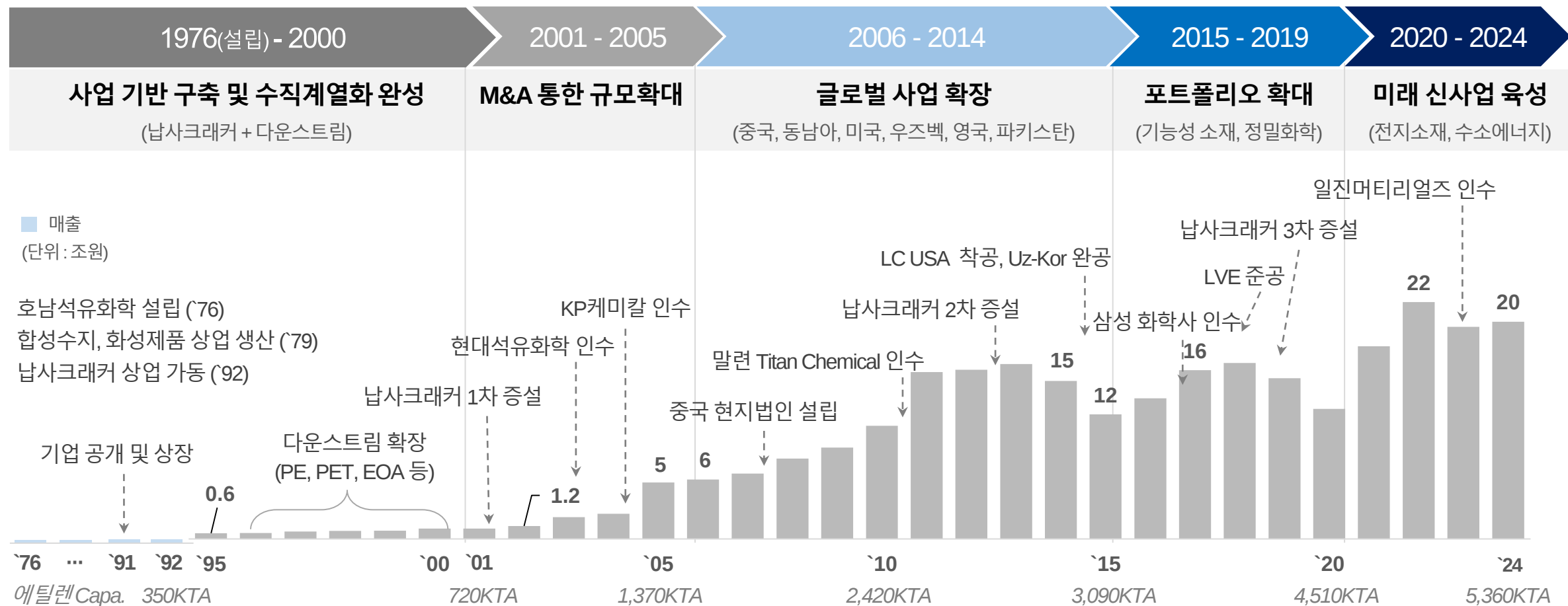
수소에너지

※ 그외: 롯데엠시시 (50%), 롯데베르살리스
엘라스토머스 (50% + 1주), 현대케미칼 (40%) 등

※ 그외: 롯데이네오스 (49.1%)

※ 그외: 스탠다드에너지 (3.8%)

성장 연혁



핵심 현안

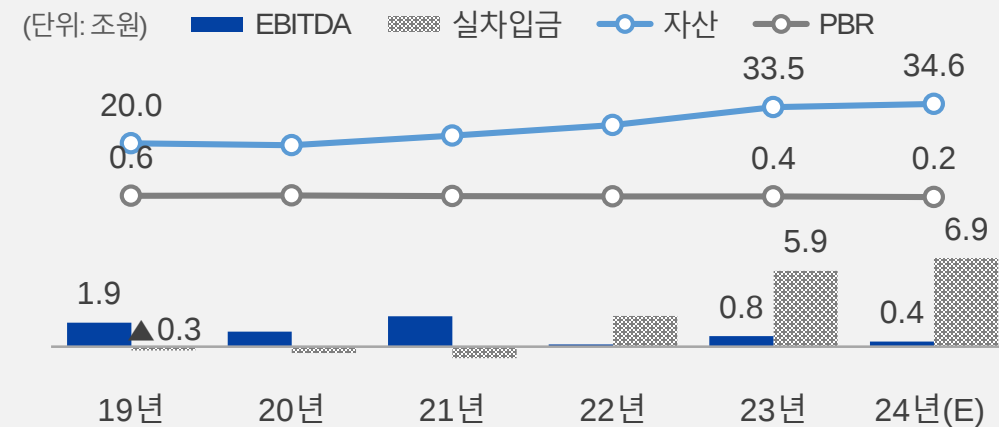
외부 환경

- 중국발 공급과잉 등 석화 경쟁환경 악화
 - 중국 자급률 상승
 - Upstream Player 석화 진출
 - 에너지 패러다임 변화 (탈탄소 기조)
- 캐즘 영향으로 글로벌 전기차 산업 성장세 둔화



내부 환경

- 영업현금흐름 감소 및 대규모 투자 집행으로 실차입금 증가
 - 범용석유화학사업 비중 높음 (60% 이상)
 - 최근 기 확정된 대규모 투자 집행
(LINE 프로젝트 \$40억, 일진머티리얼즈 인수 2.7조원)
- 자산규모 증가 대비 기업가치 상승 둔화 (Lower PBR¹⁾)



전략 방향

지속가능성장 및 기업가치 제고

Business Transformation

- 범용 석화 비중 축소 (Asset Light)
- 기능성 소재 (첨단 / 정밀) 사업 확장
- 미래 성장 사업 발굴 / 확장

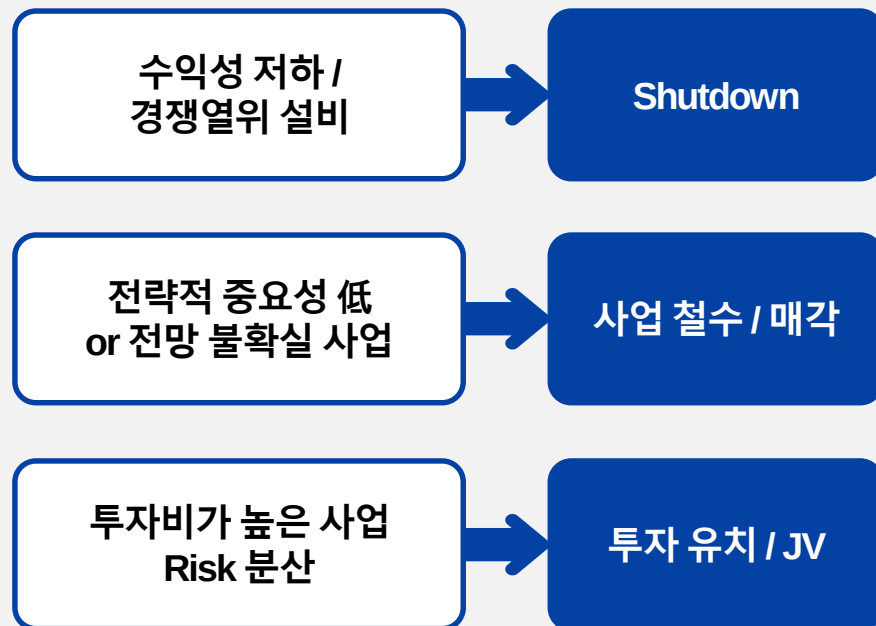
현금흐름 중심 경영 (FCF 개선)

- Operation Excellence
- 투자 관리 강화

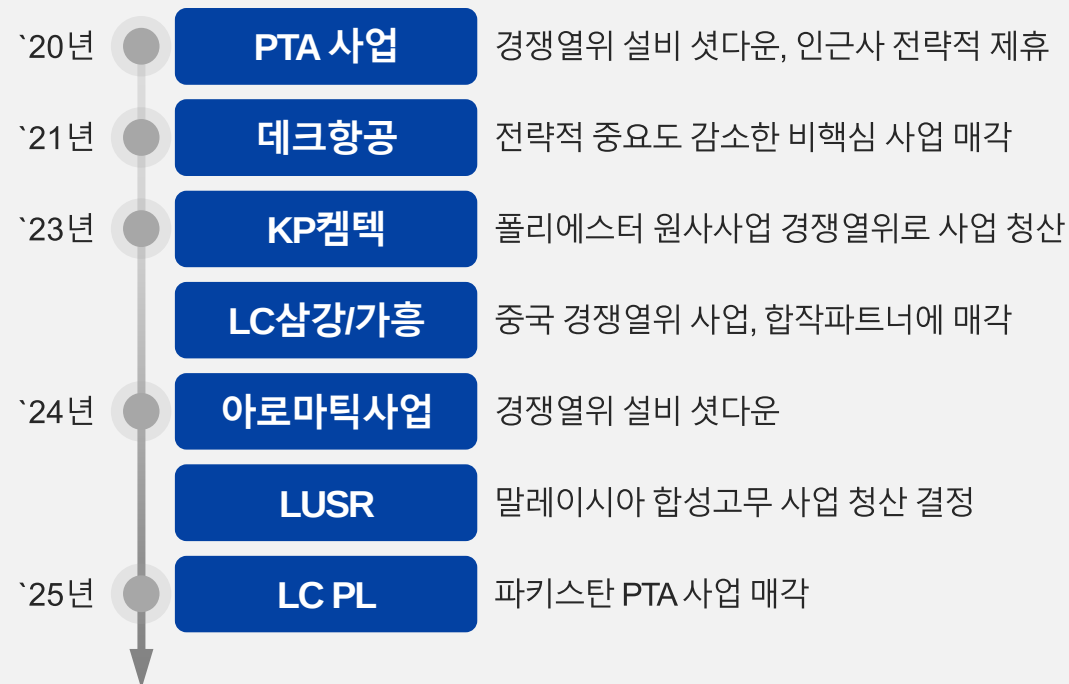
전사적 혁신 활동 추진 통한 본원적 경쟁력 확보

범용 석화 비중 축소 (Asset Light)

Asset Light 추진 방향



주요 추진 성과



기능성 소재 (첨단 / 정밀) 사업 확장

첨단소재

주요 사업

- 컴파운딩 (기능성 수지¹), 전자재



전략 방향

- 차별화된 기술 중심 고부가 제품 확대
- 컴파운드 운영 고도화
- 고객 바인딩 강화 통한 경쟁력 제고

대규모 기능성 EP(엔지니어링 플라스틱) 생산거점 구축

- 컴파운딩 전문 자회사 '롯데엔지니어링 플라스틱' '24년 출범²
- 국내 최대규모 기능성 특수 컴파운딩 생산 공장, 울촌 산업단지 내 이전 증설, 연내 완공 예정



정밀화학

주요 사업

- 그린소재, 염소계 케미칼



전략 방향

- 친환경 그린소재 사업 집중 육성 (고수익 셀룰로오스 제품 중심 규모 확대)
- 신규 Application 개발 통한 추가 성장 기회 모색

고수익 식의약품 셀룰로스, 반도체 현상액 공장 증설

- 식의약품 셀룰로스 공장 증설 연내 완공 예정
- 반도체 현상액 원료 TMAC³ 증설 '24년 완료, 자회사 한덕화학 반도체 현상액 TMAH⁴ 평택 공장 연내 착공 예정



미래 성장 사업 발굴 / 확장

전지소재

주요 사업

- 양극박, 음극박 (동박)

전략 방향

- 핵심역량 고도화 통한 기 투자 사업 경쟁력 강화
- 차세대 고부가 제품 개발로 기술 Leadership 확보
- 글로벌 사업 경쟁력 확보 위한 해외 생산 체제 구축

미국 내 최초 양극박 공장 건설, 차세대 고부가 동박 시장 리딩

- 미국 내 최초 양극박 공장 건설 (3만 6천톤 규모, 켄터키 주 소재), '26년 상업생산 예정
- 차세대 배터리용 High-End 동박 연내 고객사 승인 및 '26년 공급
- 차세대 AI가속기용 업계 최초 승인, 황화물계 고체전해질 Pilot '24년 완공



수소에너지

주요 사업

- (단기) 연료전지 발전, 수소출하센터, 수소충전소 (중장기) 청정수소 발전사업 등

전략 방향

- 기존 부생수소 활용한 사업 기반 구축
- 해외 청정 수소 / 암모니아 확보 통한 Portfolio 확대

부생수소 기반 친환경 수소연료전지 발전소 건설

- 일반수소발전 사업자 선정, 총 80MW 규모 울산공장 '25~'26년 순차적 상업가동 시작, 20년간 운영 통한 안정적 수익 창출 기대
- 수소출하센터 (대산) 연내 가동 예정
- 수소충전소 시범사업 진행 중 ('23년~)



현금흐름 중심 경영 (FCF 개선)

Operation 효율 극대화

제품 고도화

- 의료 / 배터리소재용 등 고부가제품 비중 지속 확대



원가 최적화

- 원료 경쟁력 제고 (LPG 투입 확대 등)
- 생산 원가 절감 (에너지 절감, 자재 국산화 등)
- 인력 운영 개선 (인력 재배치, 직군 재정비 등)

경쟁열위 설비 최적화

- 고수익 대체품으로의 생산 전환
- 생산설비 가동 조정 / Box-up
- 산단 내 인근사 전략적 협업 통한 설비 효율 극대화

투자 리스크 관리

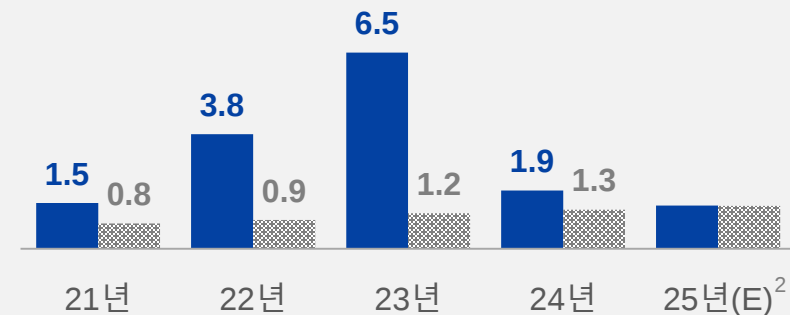
관리 방향

- EBITDA 금액 내 투자 집행 지향
- 전략방향과 Align된 자원 배분
- 불요불급한 신규 및 경상투자 조정
 - 해외 사업 확대 시기 조정, 전략적 중요도 낮은 투자 취소
- 운전자본 축소 (관리 효율화)

(단위: 조원)

■ Capex¹

▨ 감가상각비



경영 혁신 활동 강화 (혁신 속도 / 범위의 전사적 확장)

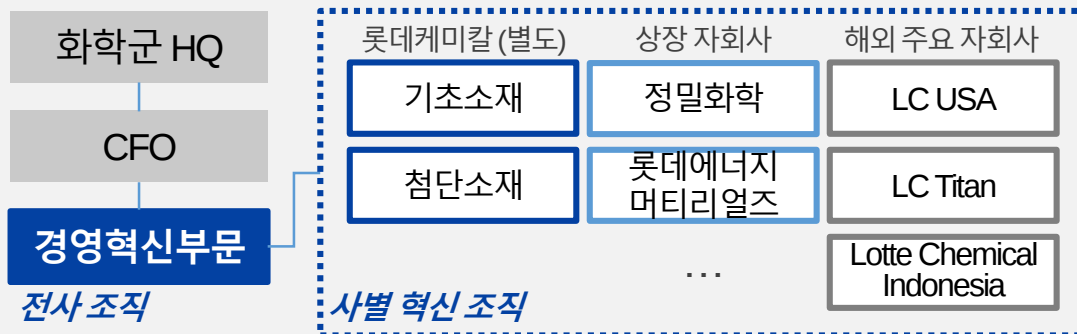
전담 조직 신설

설치 배경

- 사업의 본원적 경쟁력 확보 위한 사업의 기능별 혁신 활동의 전사적 추진 강화

조직별 역할

- 전사 조직은 전사적 활동 관리 및 사업별 / 회사별 활동 촉진 Facilitator
- 각 사업별 / 회사별 혁신 조직은 사별 특성에 맞는 과제 도출 및 실행 집중



혁신과제 추진 방향

1

SCM 전단계 관점 수익성 개선과제 우선순위 추진

2

화학군 통합 운영 시너지 창출

3

Enterprise Risk 분석 통한 과제 발굴 및 리스크 관리 강화

원가 /
수익성
개 선

생 산
안정화,
최적화

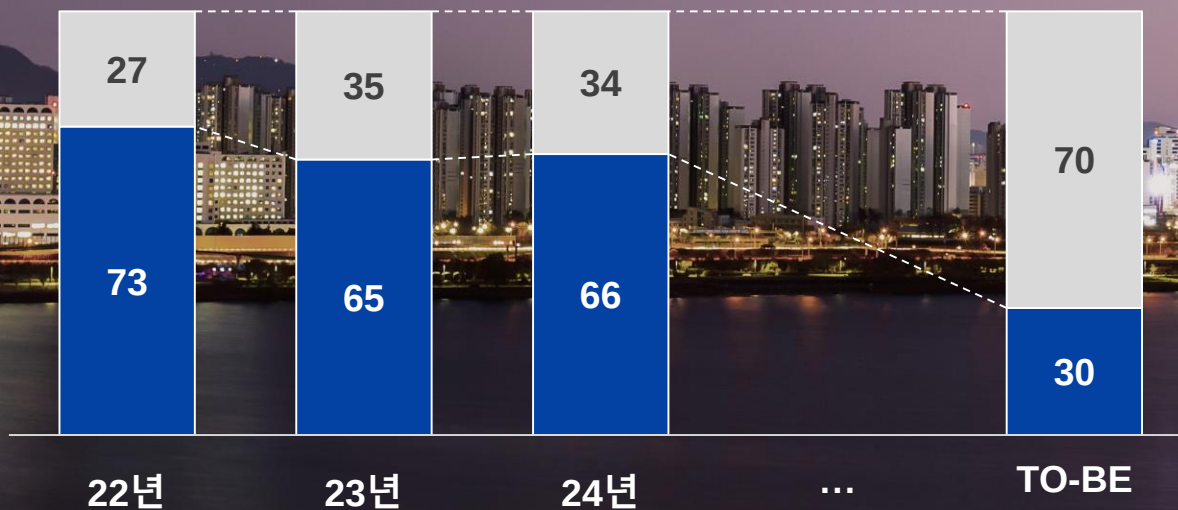
제 품,
Portfolio
고도화

운전자본
관리 강화

롯데케미칼 중장기 지향점

속도감 있는 Business Transformation 및 재무건전성 회복 통한 주주가치 제고

매출 비중 (단위: %)



기초화학 외

기초화학

A tall, slender skyscraper with a glass facade, reflecting the sky and surrounding city. It stands prominently in a dense urban environment with other buildings and a highway visible at its base.

롯데쇼핑

PART II. 핵심 사업 강화 및 성장 전략

- 개요 및 5개년 실적 추이
- 자산재평가 결과 및 부채비율 변동 현황
- 사업부별 주요 추진 전략
- 중장기 목표 및 배당 트렌드

기업 개요

일반 현황

설립일

1970. 7. 2

상장일

2006. 2. 9

임직원 수

18,832명

연결 종속사

37개사 * 국내 25개사 / 해외 12개사

상장 자회사

2개사 * 연결: 하이마트, 리츠

신용등급

국내 AA- / 해외 A Stable (JCR)

주주 현황

롯데지주 40.0%, 신동빈 10.2%, 특수관계인 10.2%,
국민연금 6.4%, 외국인 7.9%, 기타 25.3%

사업 포트폴리오



롯데백화점
(백화점/쇼핑몰/아울렛)



롯데마트
(대형마트)



롯데슈퍼
(슈퍼마켓)



롯데ON
(e커머스)



롯데하이마트
(가전양판점)



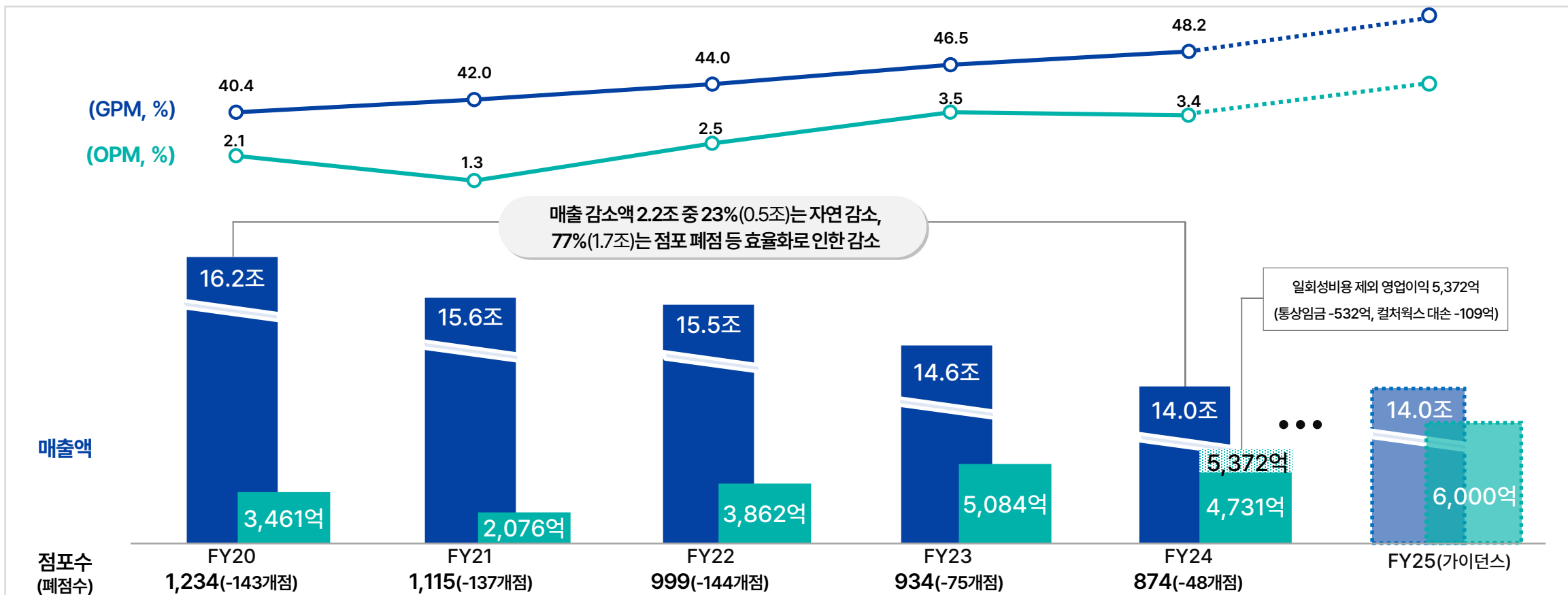
롯데홈쇼핑
(홈쇼핑)



롯데컬처웍스
(영화관)

5개년 실적추이

최근 5개년 실적 트렌드



* 총점포수 : 백화점(국내/해외), 할인점(국내/해외), 료스, 슈퍼, 하이마트

자산재평가 결과 및 부채비율 변화

자산재평가 결과

재평가 내역

(단위 : 억원)

재평가목적물	장부가액	재평가 금액	재평가 차액
토 지	82,686	177,351	94,665

회계 영향

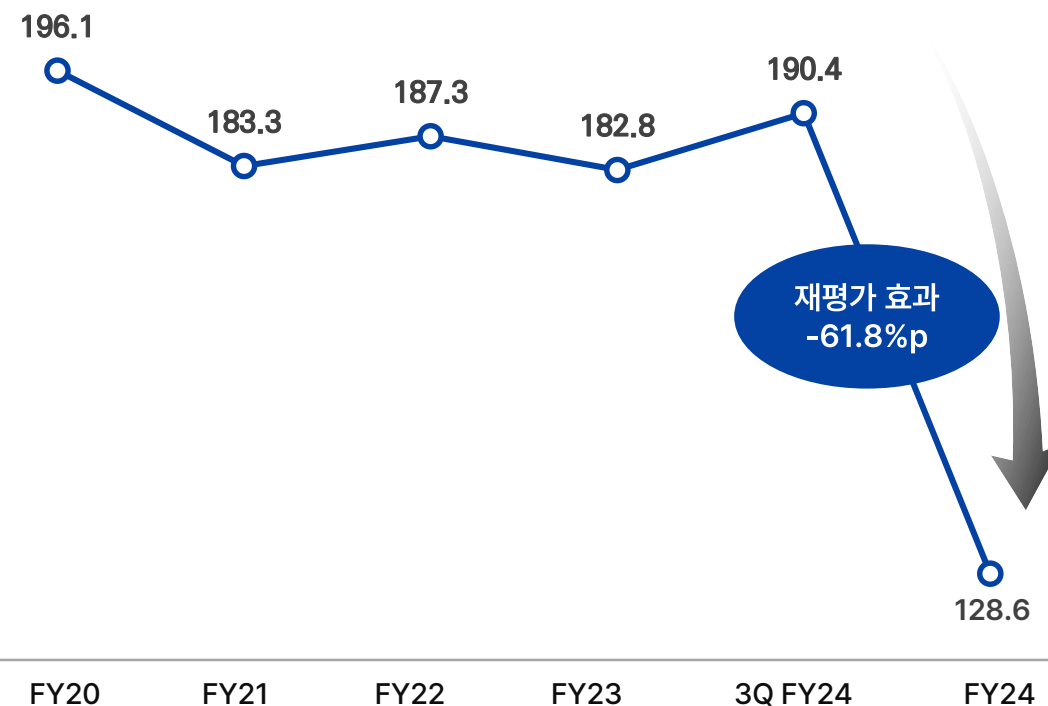
(단위 : 억원)

자산 (토지 증가)	부채 (이연법인세부채 증가)	자본 (재평가잉여금 증가)	비용 (손상차손 증가)
94,665	22,231	71,795	7,450

자산재평가로 재무구조 개선 되었으나,
증가한 장부가액 대비 공정가치가 낮은 점포 손상 7,450억원 발생

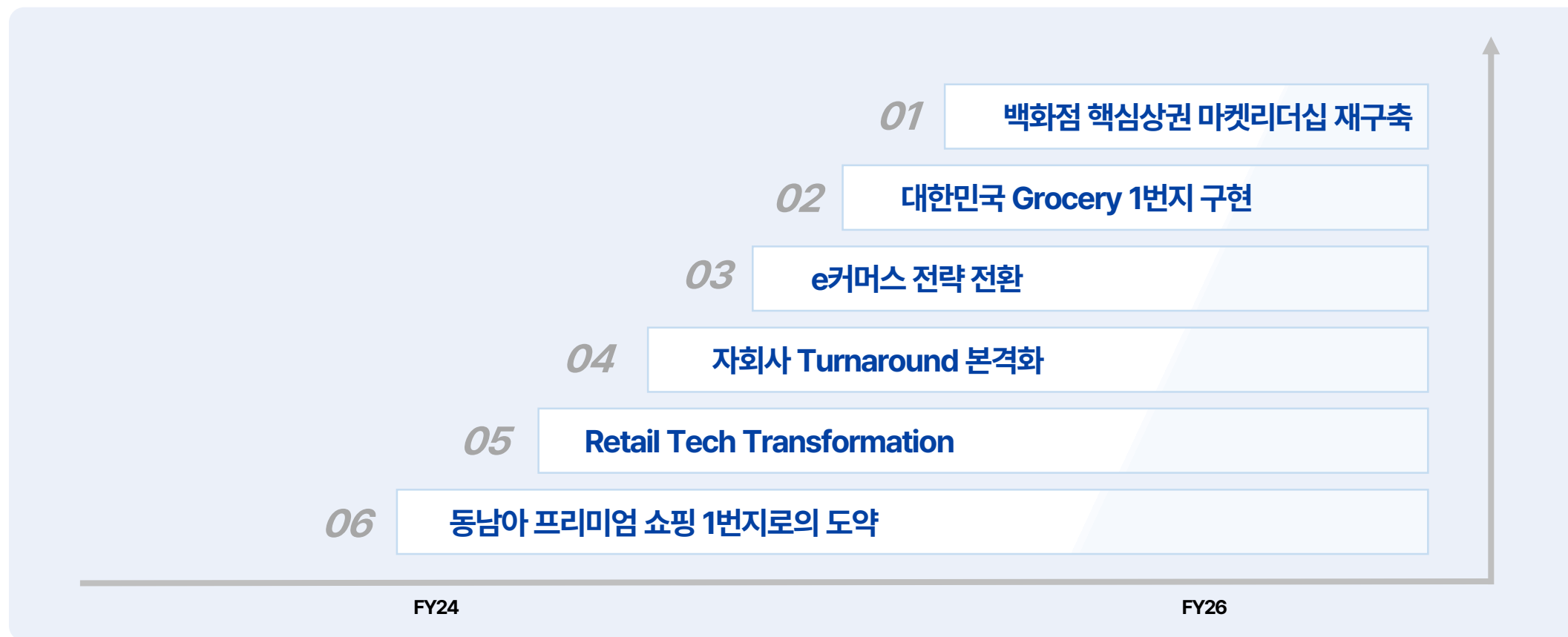
부채비율 변동 현황

(단위 : %)



Transformation Journey 2.0

'고객의 첫 번째 쇼핑 목적지'가 되기 위한 6대 핵심전략



백화점 사업(국내)



타임빌라스 수원

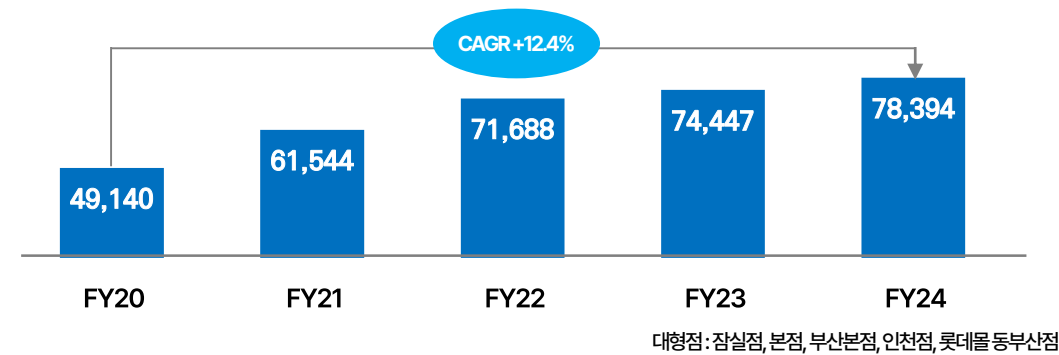


잠실 크리스마스 마켓

핵심상권 마켓 리더십 재구축

대형점 관리총매출 트렌드

(단위: 억원)



주력/전략 점포 중심 리뉴얼

잠실 +11%, 인천 +5%, 타임빌라스 수원 +35% (24.10월 리뉴얼 오픈 이후)

미래형 복합쇼핑몰 개발 및 지역 Landmark화

타임빌라스 송도/수성(대구), 광복타워(부산)

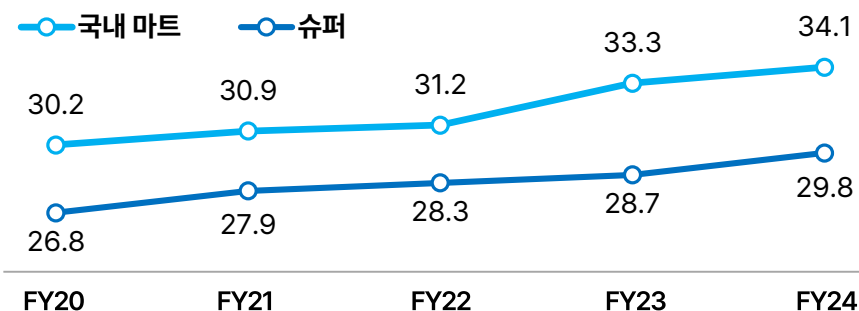
저효율 점포 Re-Structuring 매각, 재개발, 임차 중도해지 등

그로서리 사업(국내 마트+슈퍼)



대한민국 Grocery 1번지 구현

최근 5개년 매출총이익률 트렌드 (단위: %)



그로서리 전문 포맷으로의 전환 가속화

그랑그로서리 : 은평 +7%(식품군 +15%), 도곡 +17%(24.11월 리뉴얼 오픈 이후), 신규 그로서리 마트 오픈(25.1월 천호점)

고객 소비 변화에 맞는 슈퍼 Store Transformation

슈퍼 기존점 매출 +6%, 안정적 수익을 위한 가맹점 중심 신규출점 확대

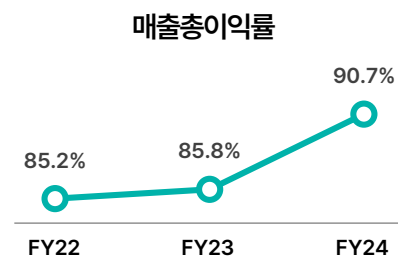
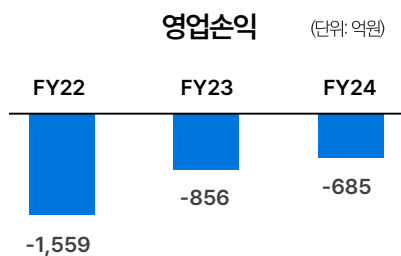
e-Grocery '오카도' 롯데마트 ZETTA(25.4월), 부산 CFC 1호기(26.1Q)

e커머스 사업



e커머스 전략 전환

e커머스 수익성 개선 트렌드



수익성 중심의 사업 개편을 통한 흑자 전환 기반 마련

운영 효율 개선을 통한 비용 최적화, 광고 사업 고도화를 통한 수익 확대

Vertical 커머스 고도화

패션/뷰티 카테고리 중심 전문몰 강화를 통한 커머스 본업 경쟁력 제고

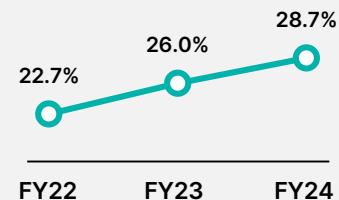
롯데 온라인 Gateway 롯데그룹 온/오프 자산 활용 마케팅/서비스 채널

주요 자회사(하이마트/홈쇼핑/컬처웍스)



하이마트

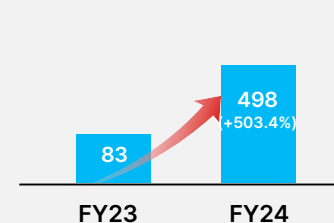
✓ GPM 3개년 연속 개선



홈쇼핑

✓ 영업이익 턴어라운드

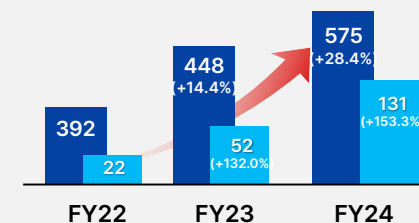
■ 영업이익 (단위: 억원, YoY)



컬처웍스

✓ 해외 영화관 성장세 지속

■ 매출액 ■ 영업이익 (단위: 억원, YoY)



전 사업부 포트폴리오 재정비를 통한 수익성 개선

하이마트: 홈호텔 서비스를 통한 고객 Data 확보, 하이마트-한샘 시너지 본격화

홈쇼핑: 유망 브랜드 발굴/육성, 글로벌 브랜드 독점 전개, 벨리곰 IP 커머스 확대

컬처웍스: 해외 영화관 강화(특화관, 매점), 영화관 활용 신사업(복합문화공간화) 추진

Retail Tech Transformation

유통 특화 생성형 AI 도입 본격화



롯데 유통 특화 AI 사업부 적용을 통한
~26년 누계 목표 매출액 +2,000억원

유통 특화 생성형 AI 사업부 적용 사례



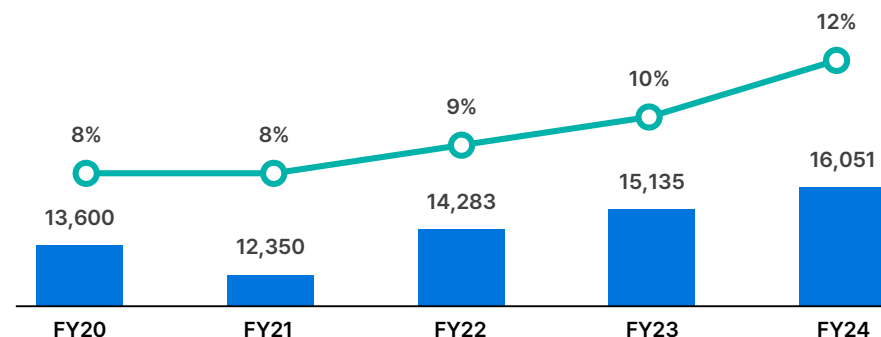
해외 사업 (백화점, 마트)



동남아시아 프리미엄 쇼핑 1번지로의 도약

동남아 사업 매출 구성비 트렌드 (연결 대비)

(단위: 억원)



베트남 Westlake Mall 성공 모델 기반 복합단지/쇼핑몰 확장

웨스트레이크 영업이익 : -39억(1Q) → -35억(2Q) → -34억(3Q) → -13억(4Q)
Asset-Light 기반 출점 확대 검토

K-Food 기반 Grocery Market 도약 및 동남아 중심 PB 수출 확대*

12개국, 20개 이상 Retailer와 전략적 협업 통한 PB 수출 확대

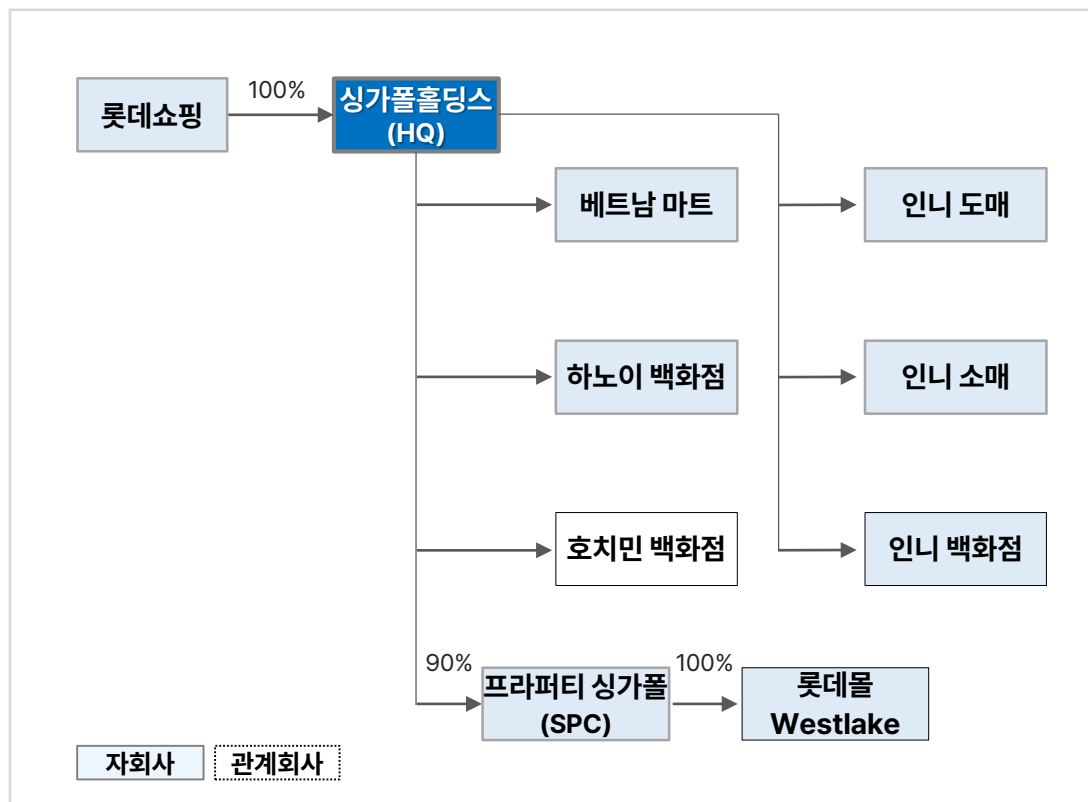
International HQ '싱가폴 홀딩스' 대외 협력 강화 / 외부자본 유치

*PB: Private Brand

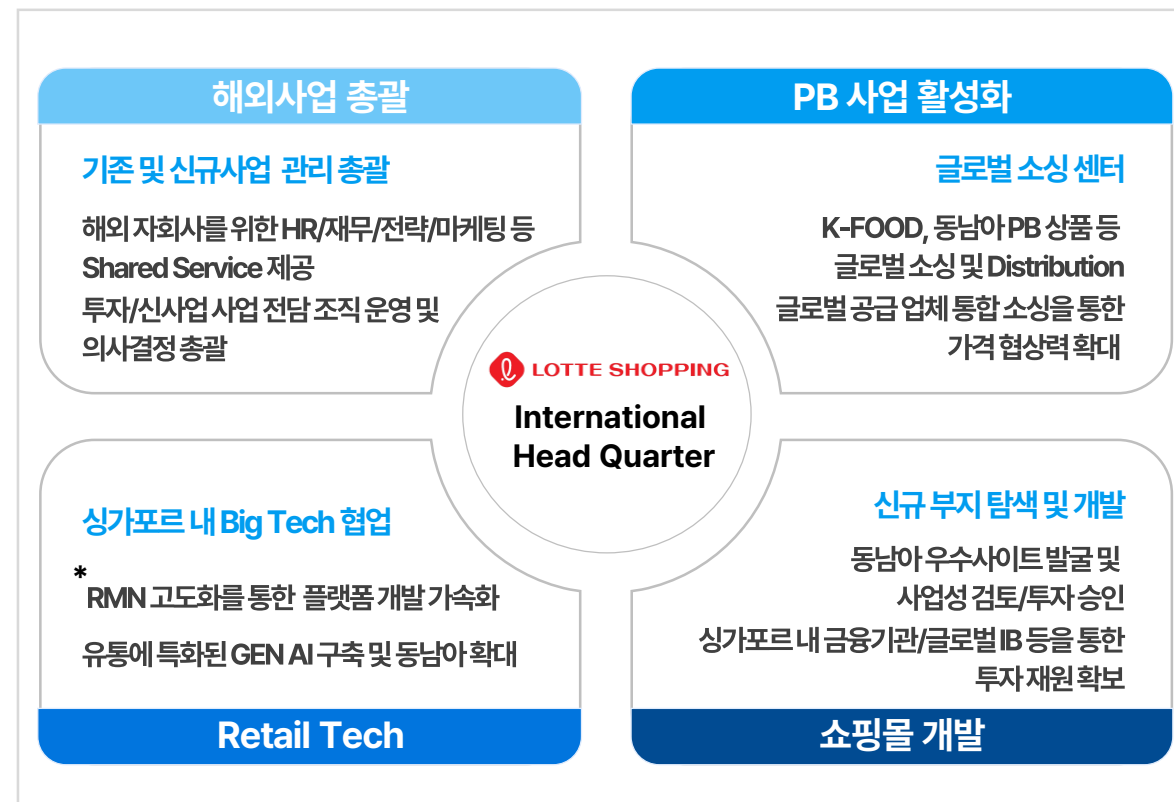
iHQ Transformation을 통한 해외 사업 확장

싱가폴 iHQ 주도 장기적 IPO 및 30년 해외사업 매출 3조원 목표

싱가폴 홀딩스 지분 구조

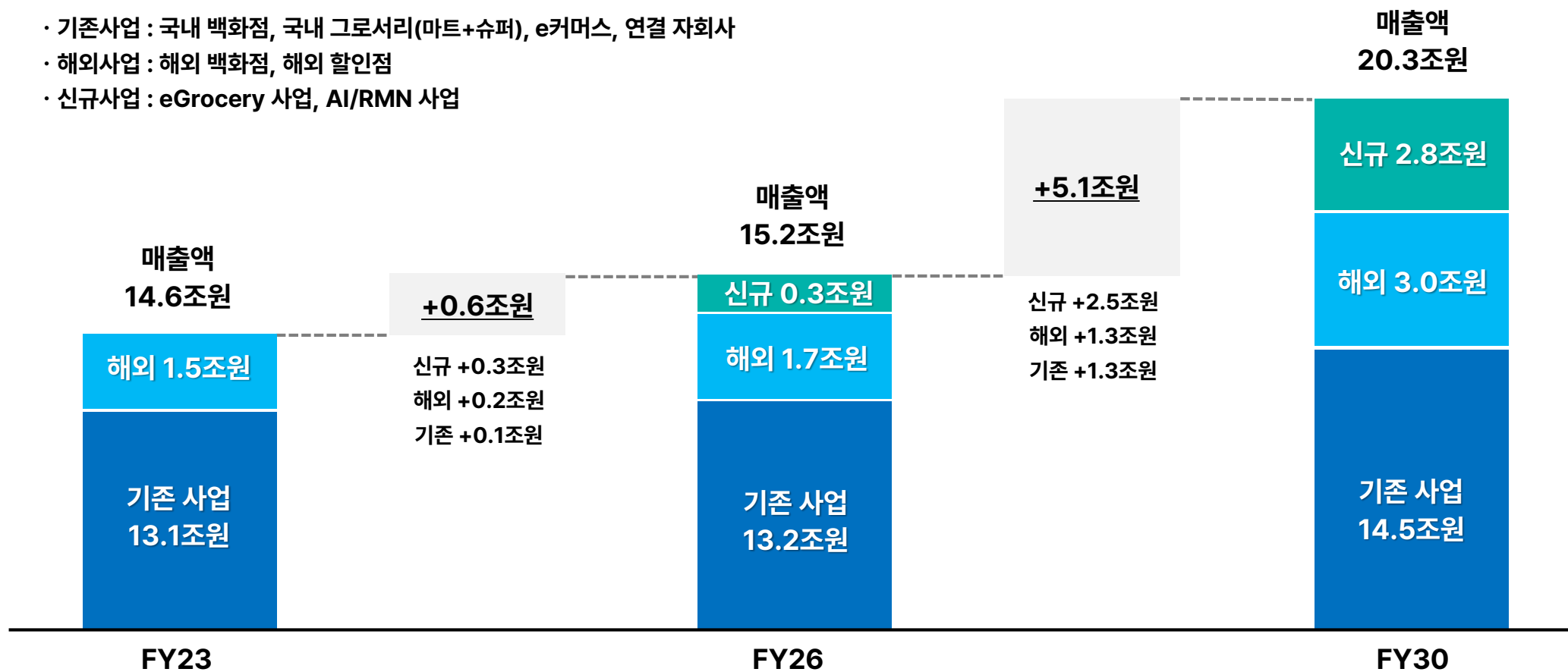


동남아 사업 확장을 위한 Core Activities 수행



중 · 장기 매출액 가이드스

- 기존사업 : 국내 백화점, 국내 그로서리(마트+슈퍼), e커머스, 연결 자회사
- 해외사업 : 해외 백화점, 해외 할인점
- 신규사업 : eGrocery 사업, AI/RMN 사업

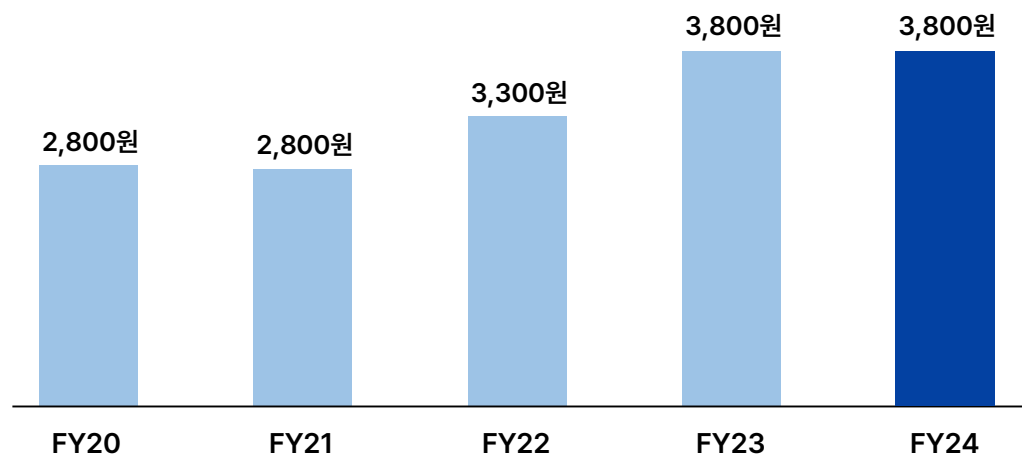


유통업종 내 최고수준 시가 배당률

배당 트렌드

부진한 내수환경에도 배당금 전년수준 유지

24년 시가배당률 7.1%



	FY24	FY23	증감
 롯데쇼핑	7.1%	4.8%	+2.3%p
A사	3.2%	2.4%	+0.8%p
B사	3.4%	2.3%	+1.1%p
C사	2.7%	2.5%	+0.2%p
D사	3.3%	2.1%	+1.2%p

중장기 목표



“6대 핵심 전략을 통해 중/장기 목표를 달성하고, 이를 통한 안정적인 배당 지급과 주주환원으로 주주가치 극대화”

롯데쇼핑 목표

예측할 수 없는 어려운 유통 환경 속에서도 롯데쇼핑은
고객의 첫 번째 쇼핑 목적지가 되기 위한 **Transformation Journey 2.0** 실행으로
2030년 매출액 20.3조원, 영업이익 1.3조원 달성을 위해 노력 중입니다.

감사합니다



질의 응답

