

A photograph of the Lotte Shopping West Lake Hanoi building. The building has a modern design with a large red heart sculpture in the foreground and a fountain in the background. The text 'LOTTE SHOPPING' is visible on the building's facade. The sky is blue and clear.

'To be the First Destination for Shopping'

# LOTTE SHOPPING CEO IR DAY

2025. 09. 15 Monday

# Disclaimer

본 자료는 투자자들에게 롯데쇼핑(이하 "회사") 및 그 자회사들의 경영 정보를 제공하기 위한 목적으로 회사에 의하여 작성된 것입니다.  
본 자료에 기재된 정보에 대해서 별도의 독립적인 외부 평가 혹은 확인 과정을 거치지 아니하였습니다.  
본 자료에 포함된 정보나 의견의 공정성, 정확성 또는 완결성과 관련해서는 회사는 어떠한 진술 및/또는 보장도 제공하지 아니합니다.

본 자료에 포함된 정보는 본 자료 제공일 현재를 기준으로 작성된 것이며, 본 자료 제공 당시의 상황에 따라 해석되어야 합니다.  
본 자료에 제시 또는 포함된 정보는 별도의 통지 없이 변경될 수 있으며, 그러한 변경이 있다고 하더라도  
본 자료가 자료 제공 이후의 중대한 변화를 반영하도록 수정 또는 보완되지 아니할 수 있습니다.

회사 및 계열회사, 그 임직원 및 자문사 등 회사와 관련된 어떠한 자도 고의 또는 과실 여부를 불문하고 회사의 주주 또는 투자자 등이 본 자료 및/또는 그 기재 내용을 이용함으로써 인하여 발생하거나 기타 본 자료와 관련하여 발생하는 어떠한 손해에 대해서도 민, 형사상 및 행정상의 책임을 일체 부담하지 아니합니다.  
향후 경영 환경 및 중장기 계획의 변화로 인하여 실제 미래 실적은 본 자료에 기재되거나 암시된 내용과 차이가 있을 수 있음을 양지하시기 바랍니다.

본 자료에 기재된 영업실적과 재무정보는 달리 명시하지 않는 한 K-IFRS에 따른 연결 재무제표 기준 자료입니다.  
본 자료는 장래에 관한 회사의 예측을 반영하는 정보를 포함할 수 있는바, 이러한 예측 정보는 회사가 통제할 수 없는 미래에 관한 가정들에 근거한 것으로서  
관련 예측 정보에 의하여 예정된 바와 중대하게 다른 결과가 초래될 위험 및 불확실성이 있습니다.  
회사는 예측정보와 관련하여 본 자료 제공 이후에 발생하는 결과 및 새로운 변경사항을 반영하도록 수정 또는 보완할 의무를 부담하지 아니합니다.

본 자료의 정보 중 일부는 외부자료에 근거하여 작성된 것으로 회사는 외부 자료에 대한 독립적인 확인 과정을 거치지 아니하였습니다.  
따라서 회사는 외부자료의 정확성 또는 완결성과 관련하여 어떠한 진술 및/또는 보장도 제공하지 아니하며,  
그러한 외부 자료는 위험 및 불확실성을 내포하고 있고, 다양한 요소에 따라 변동될 수 있습니다.  
본 자료는 회사가 발행하는 증권의 모집 또는 매매를 위한 권유를 구성하지 아니하며, 자료의 어떠한 내용도 관련 계약 및 약정 또는 투자 결정을 위한 기초 또는 근거가 될 수 없습니다.

# Meet our CEO



## — 김상현 롯데그룹 유통군 총괄대표

DFI 리테일그룹 H&B 사업 & 동남아시아 총괄대표

홈플러스 대표이사 부회장

P&G 아세안 총괄사장

University of Pennsylvania – the Wharton School



# CONTENTS

---

## I. 기업 개요 및 주요 재무 현황

## II. Transformation Journey 2.0

본원적 경쟁력 강화 : 백화점, 그로서리, e커머스, 자회사

신규 성장 동력 확보 : 해외/신사업

Business Fundamental 강화

주주가치 제고

## III. 중장기 목표

I

## 기업 개요 및 주요 재무 현황

II

## Transformation 2.0

- ① 본원적 경쟁력 강화
- ② 신규 성장 동력 확보(해외/신사업)
- ③ Business Fundamental 강화
- ④ 주주가치 제고

III

## 중장기 목표

## 사업 포트폴리오 및 주요 지표

\* 연결 종속사 33개(국내 21개, 해외 12개)



(지분율) (65.3%) (53.5%) (86.4%)

신용등급

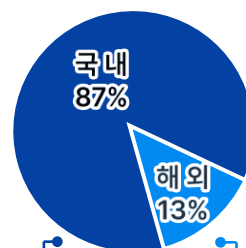
국내 AA- / 해외 A Stable(JCR)

주주현황

롯데지주 40.0%, 신동빈 10.2%, 특수관계인 10.2%, 국민연금 8.6%, 외국인 7.3% 외

## 사업 부문별 실적 구성비

[매출액 구성비]



국 내

해 외

백화점 23%

백화점 1%

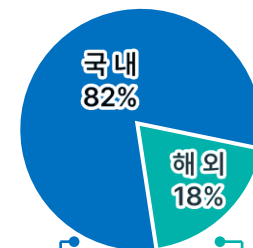
마트/슈퍼 38%

마트 12%

e커머스 1%

자회사 26%

[영업이익 구성비]



국 내

해 외

백화점 101%

백화점 2%

마트/슈퍼 -19%

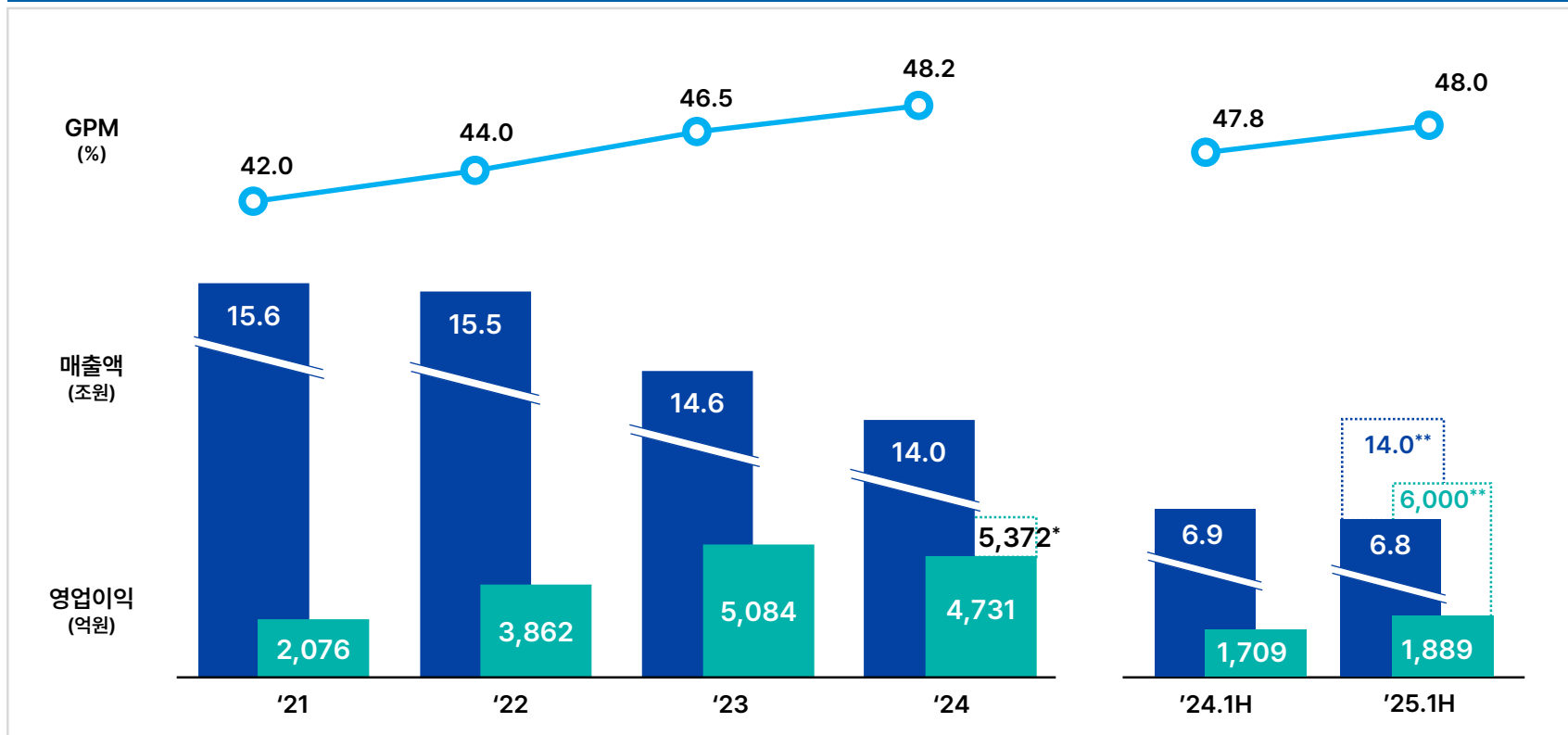
마트 16%

e커머스 -9%

자회사 9%

# 연결 실적 현황

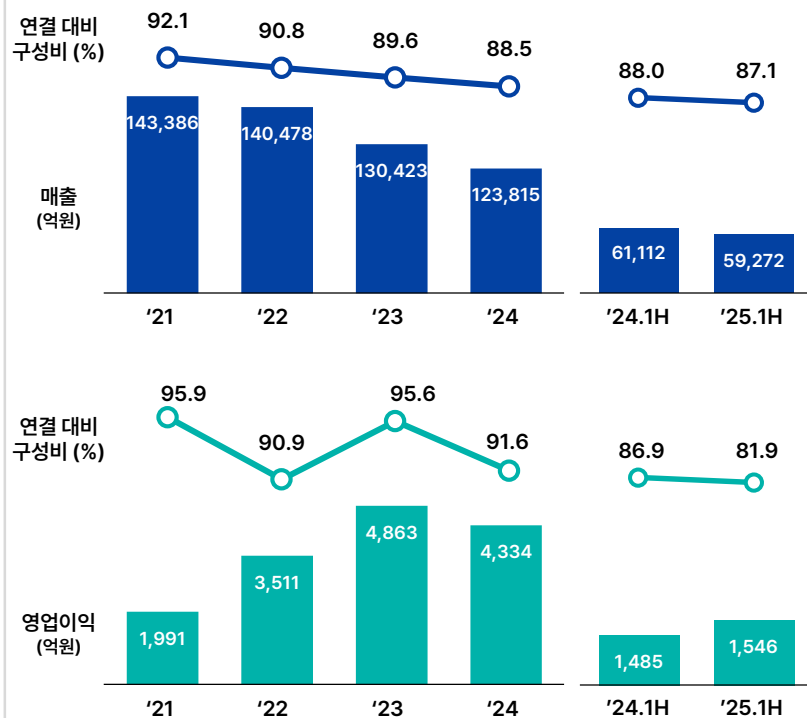
최근 5개년 연결 실적 추이



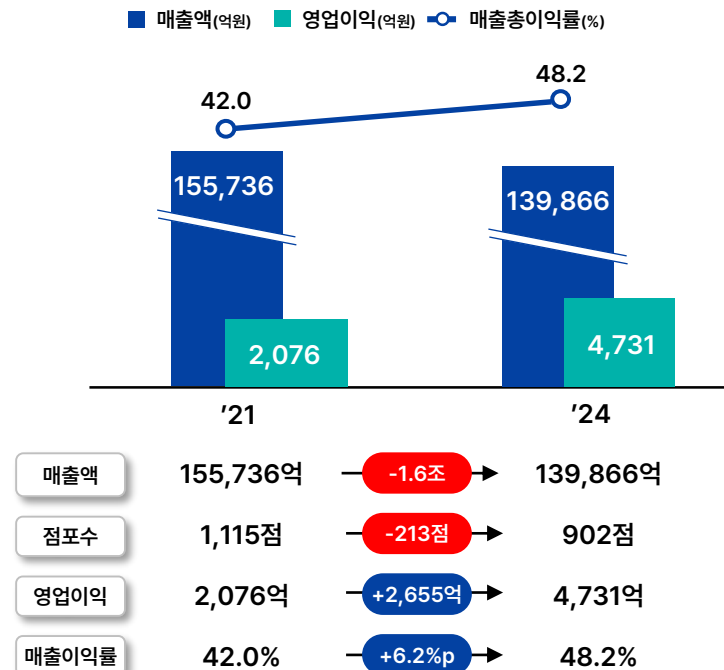
\*일회성 비용 제외 영업이익(통상임금 등 -641억)    \*\*'25년 연간 매출액/영업이익 가이드스

# 국내 사업 실적

## 국내 매출/영업이익 현황



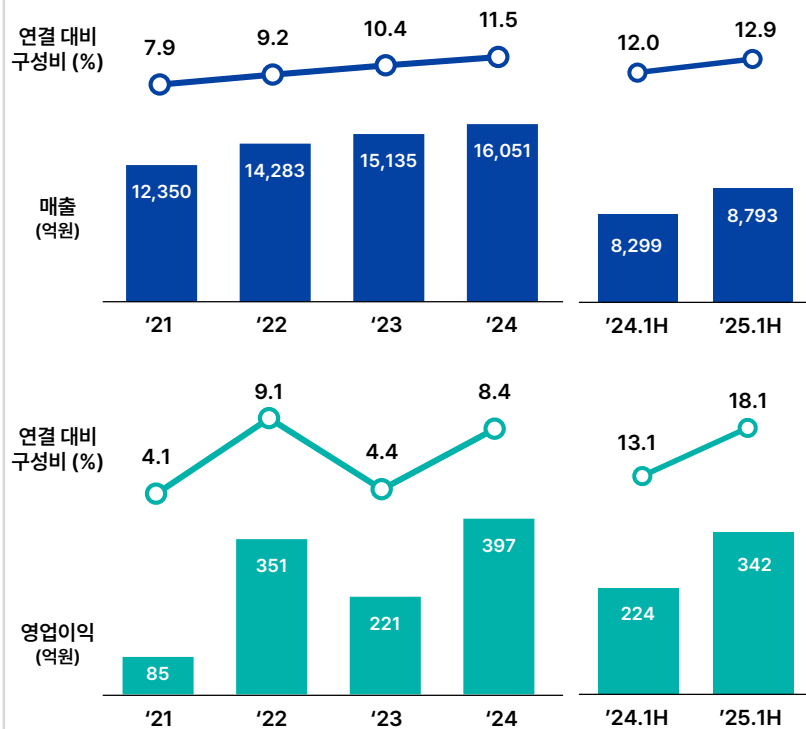
## 사업 구조 효율화 효과 (연결기준)



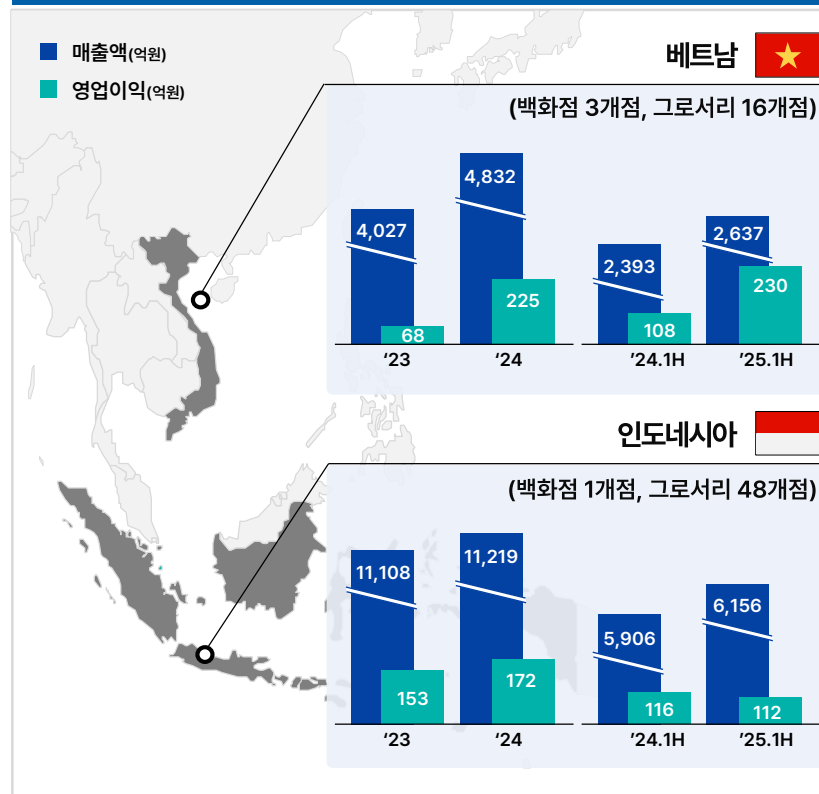
매출 감소 1.6조 중 32%(0.5조) 자연 감소, 68%(1.1조) 효율화에 의한 감소

# 해외 사업 실적

## 해외 매출/영업이익 현황



## 해외 국가별 실적 현황



# 주요 재무지표 및 신용등급 현황

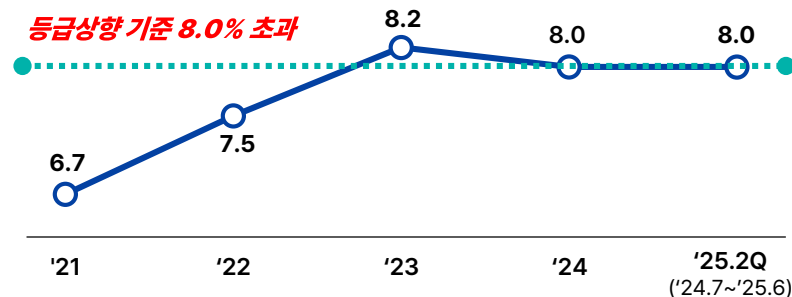
'24년말 자산 재평가 이후 주요 재무지표 개선 효과 지속

부채비율 (단위: %)



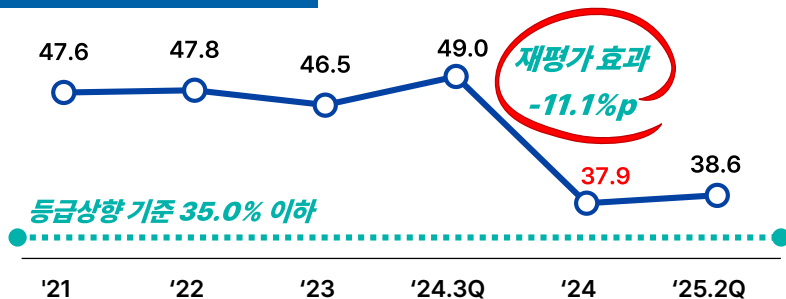
EBITDA/총매출액 (단위: %)

\*한기평, NICE 기준



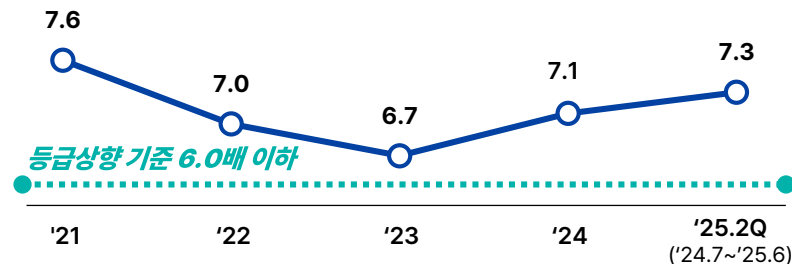
차입금의존도 (단위: %)

\*한기평 기준



실차입금/EBITDA (단위: 배)

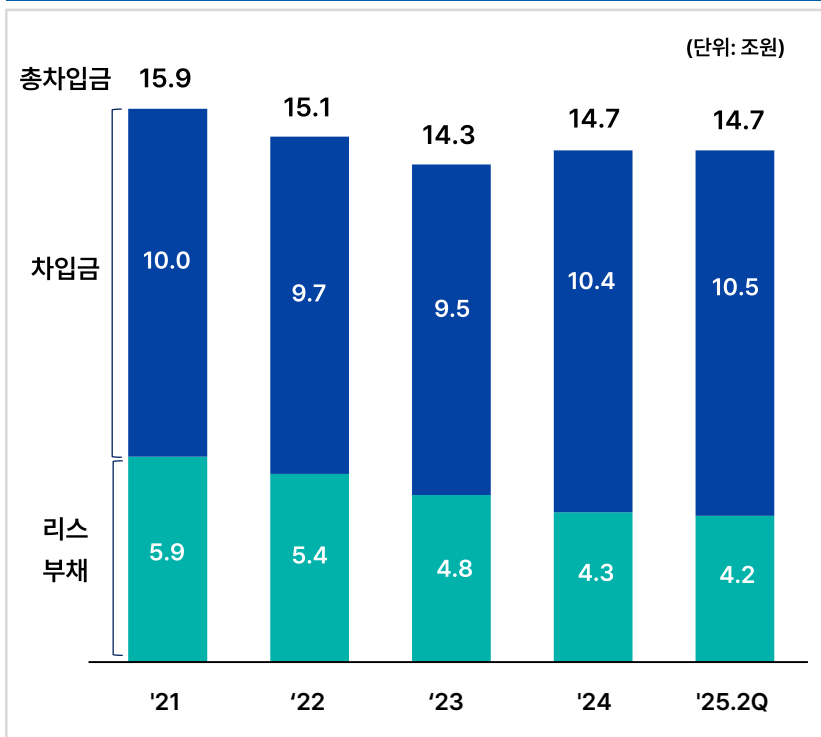
\*한신평, NICE 기준



# 차입금 관리 현황

EBITDA 내 투자비 관리, 자산매각 진행 등 차입금 감축을 통한 재무지표 개선 추진

롯데쇼핑 연결 총차입금 현황



차입금 관리 방안

## ✓ EBITDA 내 투자비 관리 강화

(단위: 조원)

|        | '21  | '22  | '23  | '24  | '25.2Q |
|--------|------|------|------|------|--------|
| EBITDA | 1.4  | 1.6  | 1.7  | 1.7  | 0.7    |
| 투자비    | ▲1.2 | ▲1.5 | ▲1.0 | ▲1.3 | ▲0.3   |
|        | +0.3 | +0.2 | +0.7 | +0.4 | +0.4   |

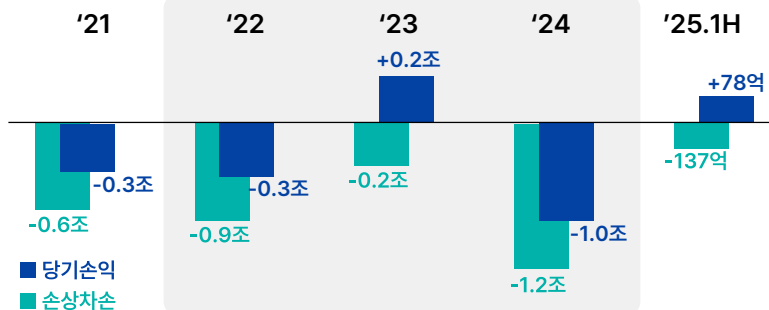
## ✓ 비효율 자산 지속적 매각 추진

|     |                                   |
|-----|-----------------------------------|
| '24 | 슈퍼 여의점(600억), 백화점 미아점 주차장(200억) 등 |
| '25 | 영등포 나대지(100억), 홍대시네마(150억) 등      |

# 당기순이익 관리 현황

손상차손 0.2조, 실이자비용 0.4조 이하의 재무 관리 지속을 통한 **안정적 당기순이익 실현**

## 당기순이익 현황



(단위: 조원)

|       | '22  | '23  | '24  |
|-------|------|------|------|
| 영업이익  | 0.4  | 0.5  | 0.5  |
| 손상차손  | ▲0.9 | ▲0.2 | ▲1.2 |
| 실이자비용 | ▲0.4 | ▲0.4 | ▲0.5 |
| 지분법 등 | +0.6 | +0.3 | +0.2 |
| 당기순이익 | ▲0.3 | 0.2  | ▲1.0 |

## 당기순이익 관리 방안

### 수익성 향상을 통한 손상 최소화

(단위: 조원)

|            | CGU손상 | 영업권손상 | 주식손상 | 계    |
|------------|-------|-------|------|------|
| '19~'25.2Q | ▲3.5  | ▲1.2  | ▲0.4 | ▲5.1 |

\* '25.6월말 기준 하이마트 영업권 0.1조, 중국사업정리 완료 예정 ('25년말)

### 차입금 관리를 통한 실이자비용 축소

|       | '24   |        | '25(e)   |
|-------|-------|--------|----------|
| 차입금   | 14.7조 | -0.7조  | 14.0조 이하 |
| 실지급이자 | 0.5조  | -0.05조 | 0.45조    |
| 차입금리  | 3.8%  | -0.1%  | 3.7%     |

I

기업 개요 및  
주요 재무 현황

II

**Transformation 2.0**

- ① 본원적 경쟁력 강화
- ② 신규 성장 동력 확보(해외/신사업)
- ③ Business Fundamental 강화
- ④ 주주가치 제고

III

중장기 목표

# 유통 환경 전망(PEST)

## P (Political)



- 상법 개정(주주 환원정책 강화 요구)
- 주 4.5일제 도입 검토
- 노란봉투법 국회 본회의 통과

## E (Economic)



- 국내 저성장 고착화 vs. 동남아 고성장 지속
- 물가 상승 압력 지속
- 소비 양극화 심화

## S (Social)



- 초고령화, 1~2인 가구 증가, 수도권 집중화
- 몰입/경험 중시 등 소비 패턴 변화
- 환경/기후 변화 영향 가속화

## T (Technological)



- Agentic AI 시장 급성장
- AI 투자/적용 확대
- 물류/풀필먼트 고도화



TIMEVILLAS

# 본원적 경쟁력 강화

시장 변화에 선제적으로 대응하고, 성장성 높은 핵심 영역 중심의 사업구조 재구축을 통해 시장 내 선도적 입지 확보

# 백화점 핵심상권 마켓리더십 재구축

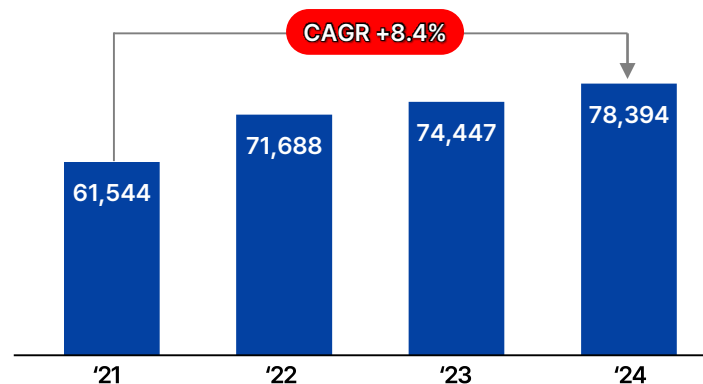
고객의 체류시간 확대에 중점을 둔 선택과 집중을 통한 상권 내 리더십 구축



## [백화점 대형점 총매출 트렌드]

\*대형점: 잠실점, 본점, 부산본점, 인천점, 롯데몰 동부산점

(단위: 억원)



- ✓ 쇼핑몰 전략적 확대 (신규 출점, 기존점 전환)
- ✓ 선택과 집중을 통한 주력 점포 리뉴얼 (본점, 잠실 등)
- ✓ 중·소형점 중심 리스트럭처링 지속 진행

# 복합 점포 Space 효율화 전략

쇼핑 법인 내 사업부의 오프라인 매장 효율 개선을 위한 복합 점포 중심 영업면적 변경



✓ 마트 → 쇼핑몰 영업면적 변경 (약 1,500평)

타임빌라스 수원점 3F 오픈 이후 월 평균 매출 107% 증가



✓ 마트 → 아울렛 영업면적 변경 (약 1,000평)

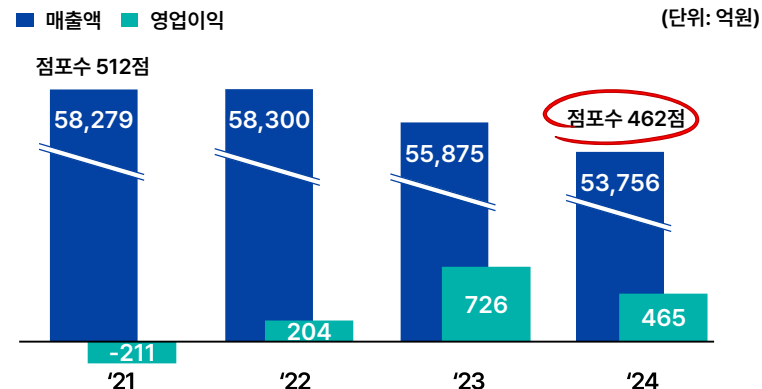
아울렛 청주점 '25.4월 오픈 이후 8월말 누계 매출 18% 증가

# 대한민국 Grocery 1번지 구현

## Grocery 전문 매장으로의 Transformation을 통한 고객 관점의 차별적 상품 경쟁력 구축



### [국내 마트/슈퍼 실적 트렌드]



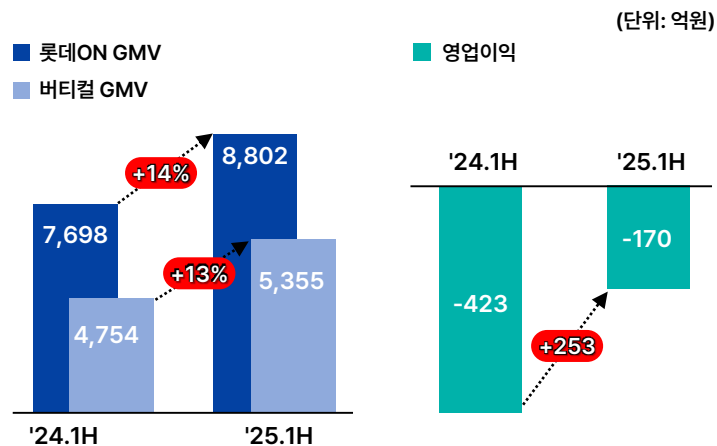
- ✓ Grocery 상품 다양성 및 원가 경쟁력 확보
- ✓ PB 온/오프라인 인지도 제고 및 시그니처 제품 육성
- ✓ Loyalty program 개선으로 고객 혜택 및 집객 확대
- ✓ 상권 특색 고려한 테넌트 유치 확대로 공간 효율 개선

# e커머스 전략 전환

커머스 플랫폼의 본원적 경쟁력 집중 및 수익성 중심 운영으로 '26년 영업이익 BEP 목표



[e커머스 사업부 실적 트렌드]



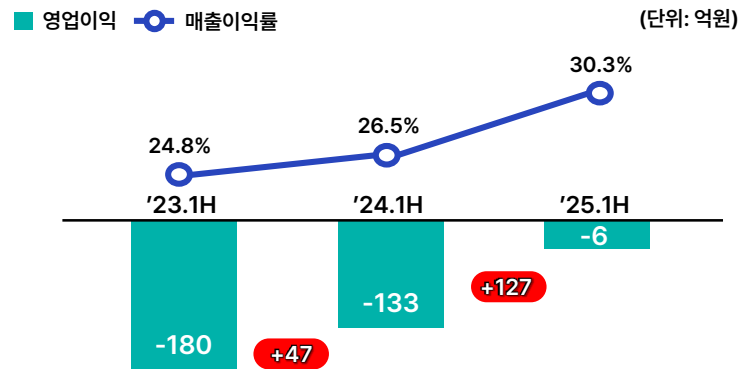
- ✓ 롯데 온라인 Gateway Service(롯데 단독 콘텐츠)
- ✓ 커머스 플랫폼 본원 경쟁력 회복(패션/뷰티/키즈/럭셔리)
- ✓ 광고 플랫폼 사업 본격 개시(온라인 '25.3Q~, 오프라인 '26년~)

# 하이마트 실적 Turnaround 본격화

2개 분기 연속 매출 및 이익 개선으로 본격적인 실적 성장 궤도 진입



[하이마트 실적 트렌드]



- ✓ 안심 Care 서비스 ('25.1H 매출액 +78% YoY)  
\* A/S, 클리닝, 보험, 방문 컨설팅 등
- ✓ 구독 서비스 런칭 ('25.5월 런칭 이후 매출 350억 돌파)
- ✓ 경험형 매장 리뉴얼 (하반기 20개점 리뉴얼 예정)
- ✓ 일상가전 PB, PLUX ('25.1H 매출액 +12% YoY)

# 자회사 Turnaround 본격화

수익성 중심의 사업 구조 재구축을 통한, 기존 사업 보완 및 지속 성장 동력 확보



- ✓ 고이익 상품 확대를 통한 수익성 포트폴리오 재편
- ✓ e커머스 개선을 통한 효율 강화 (라이브커머스 확대)
- ✓ IP 커머스 (자체 애니메이션 개발 등) 및 수출사업 강화



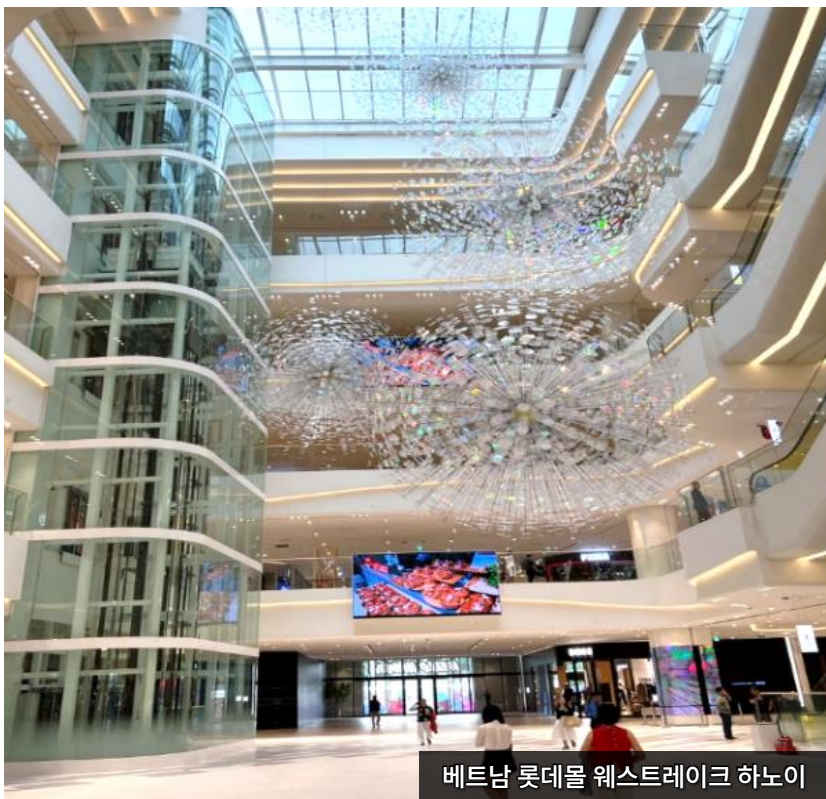
- ✓ 영화관 공간 활용 신사업 확대 (체험형 전시, 공연 등)
- ✓ 베트남 특화관, 매점메뉴 강화를 통한 매출 극대화  
→ '24년 컬처웍스 영업이익 3억 (국내 -128억 / 해외 131억)

# 신규 성장 동력 확보

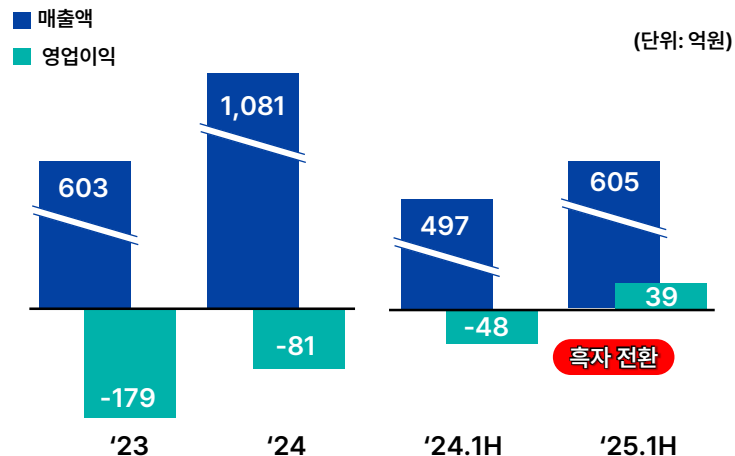
기존 사업의 경쟁력 강화를 기반으로, 글로벌 사업 확대 및 신사업 발굴/육성을 통해 성장 모멘텀 강화

# 동남아시아 프리미엄 쇼핑 1번지로의 도약

베트남 웨스트레이크 하노이 성공 모델 기반으로 프리미엄 복합단지/쇼핑몰 중심 확장



[해외 백화점 실적 트렌드]



- ✓ 그룹사 역량이 결집된 복합 쇼핑몰 중심 확장 가속화
- ✓ 중·소형 커뮤니티형 쇼핑몰 포맷 개발 중
- ✓ 베트남 주요 도시 약 2~3개 신규 출점 검토(~'30년)

# 동남아시아 프리미엄 쇼핑 1번지로의 도약

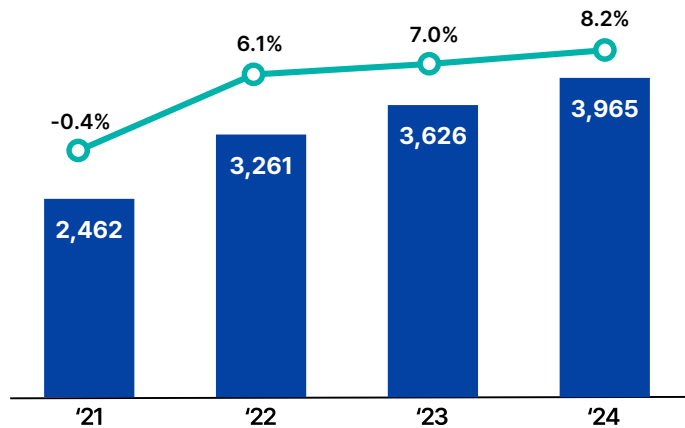
K-Food의 높은 수요와 롯데 프리미엄 브랜딩을 바탕으로 견조한 실적 트렌드 기록 중



[베트남 할인점 실적 트렌드]

■ 매출액    ● 영업이익률

(단위: 억원)



- ✓ 출점 포맷 다변화(대/중/소형점)를 통한 M/S 제고
- ✓ Grocery 역량 집중, 상품 전문성 및 집객 강화

# 동남아시아 프리미엄 쇼핑 1번지로의 도약

해외 마켓리더십 기반으로 동남아시아 국가 중심 성장 가속화



- ✓ 싱가포르 Fair Price 협업 샵인샵 매장 확대
- ✓ PB 수출 사업 확대 및 Lotte Exclusive 상품 개발



- ✓ 우수 MD 역량기반, MD 컨설팅으로 수익 창출
- ✓ 베트남 주요 도시 내 현지 기업과 협업 추진 중

# eGrocery 시장 선점을 위한

LOTTE MART  
**ZETTA**

LOTTE SHOPPING

자동화 설비 및 개인화 Solution 기반, 외형 확대 · 최적 비용 · 수익 극대화



- ✓ 부산, 경남, 대구 약 395만 세대 Target
- ✓ 로컬 소싱 확대로 신선식품 차별적 우위 확보
- ✓ Peer Group 대비 최대 수준의 저온 SKU 관리



- ✓ 가장 믿을 수 있는 온라인 신선식품 플랫폼
- ✓ ZETTA App 누적 다운로드 115만건 ('25.8월)
- ✓ CFC 1호기 Go-Live ('26.2Q)

# Retail Tech Transformation

## 4대 AI Agent를 기반으로 전사 Agentic Enterprise 전환 추진



고객 맞춤형 추천 및  
큐레이션

쇼핑 Agent

가격/원가 협상  
프로모션 자동화

MD Agent

운영 Agent

재고 손실 최소화 및  
판매 기회 극대화

경영지원 Agent

의사결정 지원 및  
업무 자동화



롯데벤처스



롯데이노베이트



LaiLAC

LOTTE ai Lab

Alliances & Creators



[외부 AI 선도 기업]

Chat GPT Gemini Copilot NAVER



# Business Fundamental 강화

불확실한 대내외 환경에 대응하기 위한 안정적 유동성 확보 및 중장기 전략 달성을 위한 내부 역량 강화



재무 건전성  
강화

- ✓ 비효율 자산 매각/개발
- ✓ 핵심 전략에 선택과 집중의 투자



고성과 조직  
구축

- ✓ 미래 역량 육성 및 인재 영입
- ✓ 전문 기업과의 파트너십 활용



생산성  
제고

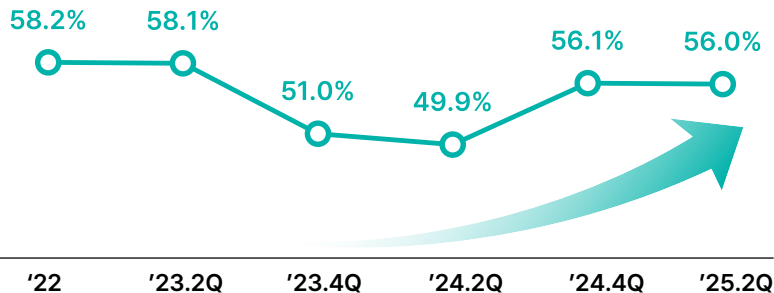
- ✓ AI 시대, 인력/조직 구조 재설계
- ✓ 일하는 문화 및 제도 혁신

# 재무 건전성 강화

연간 1.0조 이상의 예금 및 사용가능 여신한도(0.6조) 보유로 **안정적 유동성 확보**

## 안정적 유동성 현황

[연결기준 유동비율 추이]



☑ 대내외 변동성 대비 충분한 유동성 확보 **+2.3조**

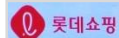
예금 1.0조

여신한도  
0.6조



Credit Line  
0.7조  
(USD 5억)

## EDC(캐나다 수출개발공사) MOU 체결 ('25.9월)



롯데쇼핑



롯데쇼핑-EDC 전략적 협력 관계 구축 협약

2025.09.03. 12:30 롯데월드타워, 113층 LOTTE EBC

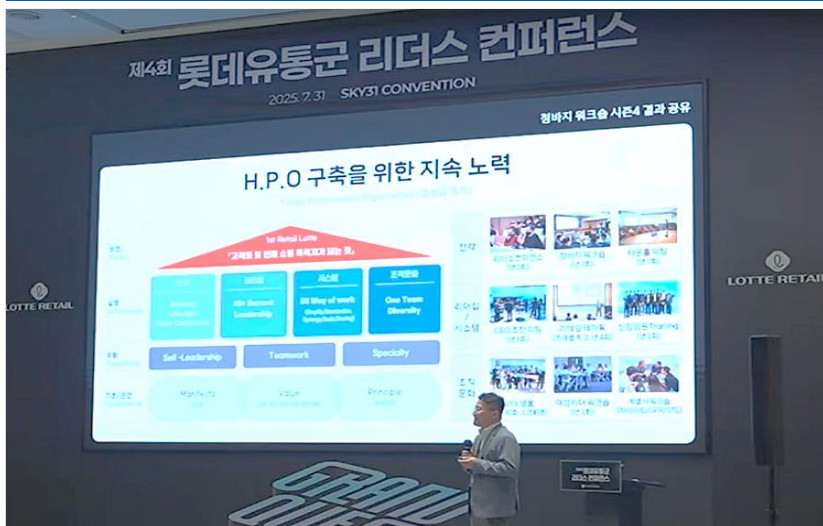


☑ 3년간 USD 5억 금융협력 및 PB 북미 수출 지원

# 실행력 강화를 위한 기반 강화

기존 사업과 글로벌/신사업 전략이 성과 창출로 이어질 수 있도록 내부 역량 강화

## 고성과 조직 구축



### ☑ 미래가치 창출을 위한 제도 구축

- 사람 중심 → 직무 중심 HR 전환 (점차적 확대 추진)
- 체계적 Successor 관리, 고성과자 차별적 보상 강화

## 생산성 제고



### ☑ Co-Work with AI 조직으로의 전환

- AI 친화 환경 조성 : 컨퍼런스, 리터러시 교육 등
- AI Shared Service 강화

# 주주가치제고

전략 실행을 통한 유의미한 성과 창출 기반, 적극적 대내외 커뮤니케이션을 통한 Value up 추진



# 배당 현황

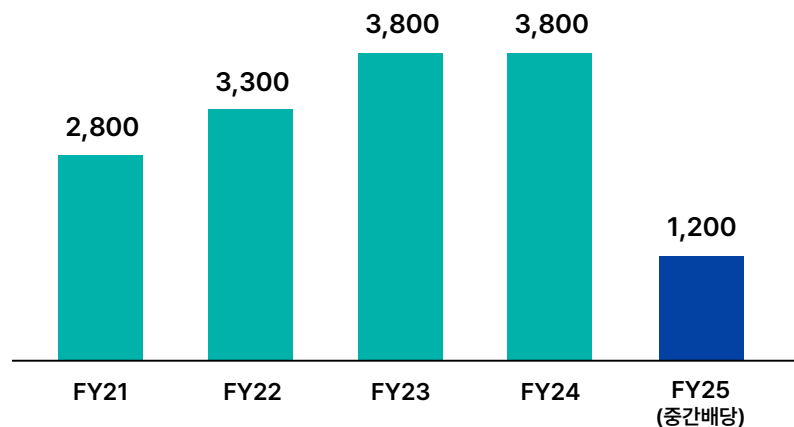
중간 배당 지급을 통한 조기 주주 환원 시행 및 최소 배당금(3,500원) 제시로 일관성 있는 주주환원 지속

배당 트렌드 및 주당배당금

부진한 내수환경에도 배당금 전년수준 유지  
상장 후 최초 중간배당 지급

[ 주당 배당금 추이 ]

(단위: 원)



최근 5개년 배당 현황

|                        | FY21   | FY22   | FY23   | FY24     | FY25<br>(중간배당) |
|------------------------|--------|--------|--------|----------|----------------|
| 주당 배당금(원)              | 2,800  | 3,300  | 3,800  | 3,800    | 1,200          |
| 주 가(원)<br>(배당기준, *결정일) | 89,020 | 89,340 | 79,475 | * 53,675 | * 79,050       |
| 시가 배당률(%)              | 3.1    | 3.7    | 4.8    | 7.1      | 1.5            |
| 배당금<br>총액(억원)          | 792    | 933    | 1,074  | 1,074    | 339            |

주주가치 제고를 위한 C-level의 적극적인 IR 활동을 통해 회사의 중장기 목표 및 전략 방향성 제시



- ✓ 3년 연속('23~'25년) CEO 주관 IR Day 개최
- ✓ 해외 투자기관, 언론, 경제 포럼 등 다방면 소통 강화



- ✓ 업계 최초 CEO IR LETTER 발간 ('25.6월)
- ✓ 유통 애널리스트 대상 베트남 하노이 IR trip 진행

I

기업 개요 및  
주요 재무 현황

II

Transformation 2.0

- ① 본원적 경쟁력 강화
- ② 신규 성장 동력 확보(해외/신사업)
- ③ Business Fundamental 강화
- ④ 주주가치 제고

III

중장기 목표

# 중장기 목표



본원적 경쟁력 강화

신규 성장 동력 확보

Business Fundamental 강화

주주가치 제고

백화점 핵심상권 마켓리더십 재구축

대한민국 Grocery 1번지 구현

e커머스 전략 전환

자회사 Turnaround 본격화

동남아시아 프리미엄쇼핑 1번지

Retail Tech Transformation

베트남 백화점 호치민점



유통군 AI 컨퍼런스

제1회 롯데유통군 AI 컨퍼런스  
LaiLAC Blooming  
Into the Agentic AI, Now  
LaiLAC  
Agentic Enterprise

롯데쇼핑 목표

예측할 수 없는 어려운 경영 환경이지만,  
해외 사업에서의 경쟁력과 **RETAIL TECH** 적용을 통해  
고객의 첫 번째 쇼핑 목적지가 되기 위해 노력하겠습니다.



베트남 롯데몰 웨스트레이크 하노이 쇼핑몰



유통군 AI 컨퍼런스