

# 롯데쇼핑 2017년 3분기 실적

2017년 10월

**LOTTE SHOPPING CO., LTD.**

INVESTOR RELATIONS



# Disclaimer

---

본 자료의 재무정보는 한국채택국제회계기준(K-IFRS)에 따라 작성된 영업실적입니다.

본 자료의 2017년 3분기 실적은 외부감사인의 검토가 완료되지 않은 수치를 포함하고 있습니다. 이러한 수치는 검토과정에서 다양한 요인들에 의해 변경될 수 있습니다. 롯데쇼핑은 본 자료의 내용을 보완, 수정할 책임이 없습니다.

# Highlights FY17Q3

## ■ 매출 3분기 7조 5,780억원 (-3.7% YoY)

- 국내 : 백화점 중국인 관광객 매출 회복 지연으로 기존점 매출 역신장 지속되었으나 상반기 대비 감소폭 개선  
할인점 전년대비 명절 시점차이 영향으로 기존점 매출 역신장

· SSSG : [백화점 -2.6%(3Q)] / [할인점 -2.6%(3Q)]

- 해외 : 사드 이슈 영향 지속에 따른 중국 기존점 역신장 폭 확대, 동남아 성장세 지속

· SSSG : [백화점 -16.3%(3Q)] / [할인점 -43.1%(3Q)]

※ 백화점: 중국 -24.4%, 인니 +3.0%, 베트남 +15.6%      할인점: 중국 -92.3%, 인니 -0.3%, 베트남 +4.1%

## ■ 영업이익 3분기 745억원 (-57.6% YoY)

- 국내 : 백화점 영업이익 전년 수준 유지, 할인점 판관비율 축소에 따른 영업이익 개선
- 해외 : 백화점 사드 영향 지속에도 불구하고 영업적자 전년수준 유지  
할인점 영업정지 영향 중국 적자폭 확대 지속 (중국 할인점 일회성 요인 반영)

## ■ 법인세 차감전 이익 3분기 -5,750억원

- '17. 3Q 손상차손 -5,577억 : 영업권 -3,574억 (GS마트 -1,563억, 인니도매 -828억 外),  
기타자산손상 -2,003억 (중국마트 -476억, 국내슈퍼 -27억 外)

# 목 차

---

- 1. 2017년 3분기 경영실적**
- 2. 2017년 3분기 사업부별 실적**
- 3. 영업외손익**

# 1. 2017년 3분기 경영실적

(단위: 십억원)

	3Q 2016	3Q 2017	증감	1Q-3Q 2016	1Q-3Q 2017	증감
총매출	7,871	7,578	-3.7%	22,836	22,471	-1.6%
영업이익	176	75	-57.6%	555	369	-33.4%
EBITDA	378	270	-28.4%	1,158	960	-17.1%
법인세 차감전이익	138	-575	-	418	-329	-
당기순이익	78	-533	-	227	-418	-

\* IFRS 연결기준 대상회사 76개

## 2. 2017년 3분기 사업부별 실적

(단위: 십억원, %)

	3Q 2016		3Q 2017		증감	1Q-3Q 2016		1Q-3Q 2017		증감
	금액	비율	금액	비율	비율	금액	비율	금액	비율	비율
<b>매출액</b>	<b>7,871</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>7,578</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>-3.7%</b>	<b>22,836</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>22,471</b>	<b>(100%)</b>	<b>-1.6%</b>
백화점	1,973	(25.1%)	1,902	(25.1%)	-3.6%	6,266	(27.4%)	5,982	(26.6%)	-4.5%
할인점	2,184	(27.7%)	1,945	(25.7%)	-10.9%	6,445	(28.2%)	5,927	(26.4%)	-8.0%
전자소매업	1,122	(14.2%)	1,182	(15.6%)	5.4%	2,960	(13.0%)	3,143	(14.0%)	6.2%
금융	500	(6.4%)	448	(5.9%)	-10.5%	1,384	(6.1%)	1,428	(6.4%)	3.2%
편의점	994	(12.6%)	1,041	(13.7%)	4.7%	2,768	(12.1%)	2,882	(12.8%)	4.1%
기타*	1,098	(13.9%)	1,060	(14.0%)	-3.4%	3,013	(13.2%)	3,109	(13.8%)	3.2%
<b>영업이익</b>	<b>176</b>	<b>2.2%</b>	<b>75</b>	<b>1.0%</b>	<b>-57.6%</b>	<b>555</b>	<b>2.4%</b>	<b>369</b>	<b>1.6%</b>	<b>-33.4%</b>
백화점	62	3.1%	57	3.0%	-8.6%	297	4.7%	211	3.5%	-29.1%
할인점	-27	-	-86	-	-	-87	-	-182	-	-
전자소매업	66	5.9%	81	6.8%	21.8%	135	4.6%	179	5.7%	32.0%
금융	21	4.1%	-1	-	-	115	8.3%	83	5.8%	-27.7%
편의점	24	2.4%	17	1.7%	-27.0%	43	1.6%	39	1.3%	-10.7%
기타*	30	2.7%	7	0.6%	-79.1%	52	1.7%	39	1.3%	-22.3%

\*기타는 기타 사업부 및 연결 조정 포함된 금액임

# 백화점 사업부

(단위: 십억원)

	3Q 2016			3Q 2017			증감	1Q-3Q 2016			1Q-3Q 2017			증감
<b>매출액</b>	<b>1,973</b>	<b>(100.0%)</b>		<b>1,902</b>	<b>(100.0%)</b>		<b>-3.6%</b>	<b>6,266</b>	<b>(100.0%)</b>		<b>5,982</b>	<b>(100.0%)</b>		<b>-4.5%</b>
국내	1,941	(98.4%)		1,873	(98.5%)		-3.5%	6,165	(98.4%)		5,895	(98.5%)		-4.4%
해외	32	(1.6%)		29	(1.5%)		-11.1%	101	(1.6%)		87	(1.5%)		-14.2%
<b>영업이익</b>	<b>62</b>	<b>3.1%</b>		<b>57</b>	<b>3.0%</b>		<b>-8.6%</b>	<b>297</b>	<b>4.7%</b>		<b>211</b>	<b>3.5%</b>		<b>-29.1%</b>
국내	80	4.1%		77	4.1%		-3.3%	360	5.8%		273	4.6%		-24.3%
해외	-18	-		-20	-		-	-63	-		-62	-		-
<b>EBITDA</b>	<b>148</b>	<b>7.5%</b>		<b>133</b>	<b>7.0%</b>		<b>-10.3%</b>	<b>555</b>	<b>8.9%</b>		<b>453</b>	<b>7.6%</b>		<b>-18.4%</b>
국내	155	8.0%		143	7.7%		-7.8%	586	9.5%		486	8.2%		-17.1%
해외	-7	-		-10	-		-	-31	-		-33	-		-

※ 총 64개점 ('17년 3분기 기준): 국내 55개점(아울렛 20개점 포함), 해외 9개점(중국 5개점, 인니 1개점, 베트남 2개점, 러시아 1개점)

## 국내

- ◆ **국내 기존점 신장률: -2.6%(3Q) / -4.3%(1Q-3Q)**
  - 여성 -3.4%, 남성스포츠 -2.9%, 잡화 -10.0%, 해외패션 +0.9%, 식품 -1.6%, 생활가전 +8.1%
- ◆ **기존점 매출 하락에도 불구하고, 효율적인 비용 관리로 총 영업이익률 전년수준 유지**
  - ※ 기존점 영업이익 전년대비+21.0%
  - 기존점 영업이익률 전년대비 +1.1%p (4.3% → 5.4%)
- ◆ **향후 주요 전략**
  - 신규 콘텐츠 개발 및 우수 콘텐츠 지속적 도입
  - 손익관리를 통한 수익성 중심의 경영

## 해외

- ◆ **해외 기존점 신장률: -16.3%(3Q) / -19.8%(1Q-3Q) (현지통화 기준)**
  - 지역별 SSSG: 중국 -24.4%, 인도네시아 +3.0%, 베트남 +15.6%
- ◆ **3분기 영업적자 확대**
  - 중국 사드영향 지속에 따른 기존점 매출 부진 및 영업적자 소폭 확대
  - 베트남, 인니 판관비율 감소에 따른 적자 축소
- ◆ **향후 주요 전략**
  - 중국: 비용절감을 통한 사드 영향 최소화
  - 인니/베트남: 기존점 상권 內 1등 리테일 점포 및 신규출점 강화

# 할인점 사업부

(단위: 십억원)

	3Q 2016		3Q 2017		증감	1Q-3Q 2016		1Q-3Q 2017		증감
<b>매출액</b>	<b>2,184</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>1,945</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>-10.9%</b>	<b>6,445</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>5,927</b>	<b>(100.0%)</b>	<b>-8.0%</b>
국내	1,568	(71.8%)	1,611	(82.8%)	2.7%	4,502	(69.9%)	4,617	(77.9%)	2.6%
해외	616	(28.2%)	334	(17.2%)	-45.7%	1,943	(30.1%)	1,310	(22.1%)	-32.6%
<b>영업이익</b>	<b>-27</b>	<b>-</b>	<b>-86</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-87</b>	<b>-</b>	<b>-182</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
국내	2	0.1%	15	0.9%	840.8%	2	0.0%	2	0.0%	10.1%
해외	-29	-	-101	-	-	-89	-	-184	-	-
<b>EBITDA</b>	<b>30</b>	<b>1.4%</b>	<b>-27</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>80</b>	<b>1.2%</b>	<b>-12</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
국내	42	2.6%	59	3.7%	43.3%	120	2.7%	128	2.8%	6.2%
해외	-12	-	-86	-	-	-40	-	-140	-	-

※ 총 292개 점포('17년 3분기 기준): 국내 122개점 / 해외 170개점(중국 112개점, 인니 45개점, 베트남 13개점)

## 국내

- ◆ **국내 기존점 신장률: -2.6%(3Q) / -1.4%(1-3Q)**
  - 신선 +0.2%, 가공 -0.9%, 생활 -4.1%, 의류잡화 -7.9%
  - 전년대비 추석기간 차이로 인한 3분기 기존점 역신장
- ◆ **영업이익 개선: 매출이익 증가 및 판관비율 개선에 따른 총 영업이익 개선**
  - ※ 기존점 영업이익 전년대비+52.8%,
  - 기존점 영업이익률 전년대비 +0.6%p (1.0% → 1.6%)
- ◆ **신규 출점 현황 및 향후 계획**
  - 신규 출점: 서초점(7月), 김포한강점(9月, 김포점 폐점 후 확장이전)
  - : Grocerant Market, Life Style Shop 컨셉의 차별화 점포
  - 가공PER(상품제조역량혁신)을 통한 원가구조 개선, 구색강화 추진

## 해외

- ◆ **해외 기존점 신장률: -43.1%(3Q) / -30.6%(1-3Q)** (현지통화 기준)
  - 지역별 SSSG: 중국 -92.3%, 인도네시아 -0.3%, 베트남 +4.1%
  - 중국마트 총99점中 사드영향 영업정지 74점, 임시휴업 13점(9월말 기준)
- ◆ **영업적자 확대**
  - 중국 일회성 요인 ▲398억 (IC카드 관련, 재고 손실 총당금 설정)
  - 동남아 실적 개선 지속
- ◆ **향후 주요 전략**
  - 중국: 손실 최소화 방안 추진 中
  - 베트남: PB상품 중심의 인근국가 상품 B2B 수출
  - 인도네시아: 전국 네트워크 구축을 통한 업계 1위 견고화

# 하이마트 사업부

(단위: 십억원)

	3Q 2016			3Q 2017			1Q-3Q 2016			1Q-3Q 2017		
			증감			증감					증감	
매출액	1,122		5.4%	1,182		5.4%	2,960		3,143		6.2%	
영업이익	66	5.9%	21.8%	81	6.8%	21.8%	135	4.6%	179	5.7%	32.0%	
EBITDA	78	7.0%	17.4%	92	7.8%	17.4%	171	5.8%	211	6.7%	23.8%	
당기순이익	46	4.1%	31.7%	60	5.1%	31.7%	94	3.2%	131	4.2%	40.0%	

※ 총 460개 점포('17년 3분기 기준)

## Key Factors

### ◆ 3분기 전점 매출 +5.4% YoY

- '16년 3Q 대비 점포수 +12점 순증, 총 460점 운영
- 온라인 쇼핑몰, 옴니채널 지속 성장에 따른 온라인부문 비중 증가
- 세탁기(드럼세탁기, 의류건조기) 지속 성장 및 TV 성장 전환
- 공기청정기, 청소기 등 건강 및 환경 관련 소형가전의 고성장

### ◆ 3분기 영업이익 +21.8% YoY

- 고마진 상품 매출비중 증가에 따른 매출이익률 증가 (26.4% → 26.9%)

### ◆ 향후 전망

- 보조금 상한제 일몰, 약정할인율 상향으로 인한 모바일 매출 성장 기대
- 의류건조기, 청소기, 공기청정기 등 환경 관련 가전의 지속 성장 기대

### ◆ 향후 주요 전략

- 온라인 선제적 투자 통한 사업 확대 (옴니세일즈 기반 온라인 강화)
- PB 및 글로벌 브랜드 확대를 통한 동업계 차별화 및 수익성 강화
- 고객과의 지속적 관계 구축을 위한 'Home & Lifestyle Retailer'로 변화

# 금융 사업부

## 요약손익 계산서

(단위: 십억원, %)	3Q FY16	3Q FY17	증감률	1Q-3Q FY16	1Q-3Q FY17	증감률
<b>영업수익</b>	500	448	▲10.5	1,384	1,428	3.2
신판수익	225	236	4.9	661	704	6.5
금융수익	135	133	▲1.2	405	394	▲2.8
기타수익	70	76	8.2	241	241	0.1
외화환산이익	70	2	-	77	89	-
<b>영업비용</b>	479	448	▲6.5	1,269	1,345	5.9
인건비	34	34	0.5	101	100	▲1.0
금융비용	44	44	▲1.0	131	132	0.7
대손비용	49	64	29.3	162	177	9.3
카드비용	234	245	4.7	664	716	7.8
일반경비	48	60	23.9	134	131	▲1.9
파생상품손실	70	2	-	77	89	-
<b>영업이익</b>	21	-1	-	115	83	▲27.7

\* 파생상품관련 손익, 자회사 손익 : 기타수익 및 일반경비에 반영 / \* 금융사업부 : 롯데카드, 범용전자화폐사업부(이비카드 외 3개사)

## Key Factors

### ◆ 영업수익

- 신판수익(+119억, +4.9%), 금융수익(-17억, -1.2%),  
가맹점 수수료 인하 영향(-41억)

### ◆ 영업비용

- 대손비용 증가 +150억  
※여신성 자산 증가 효과 +110억, 16.3Q 기저효과 +40억
- 일반경비 +120억

10 ※매도가능증권 공정가액 재평가 비용 (+83억), 임차료 증가 (+16억) 외

## 취급고 및 회원수 현황(롯데카드)

(단위: 조, 천명, %)

	FY15	FY16	1QFY17	2QFY17	3QFY17
총취급고	56.6	61.3	16.0	16.6	16.7
회원수	7,225	7,470	7,466	7,493	7,516
연체율	1.68	1.62	1.54	1.62	1.53

\* 총취급고, 회원수는 금감원 업무보고서 기준

## 채권 비중(롯데카드)

(단위: %)

	FY15	FY16	1QFY17	2QFY17	3QFY17
신판	59.6	58.2	56.4	56.2	56.2
카드론	25.8	26.2	26.8	26.3	26.5
현금서비스	9.5	7.0	7.0	7.0	6.8
기타	5.1	8.5	9.8	10.5	10.5

### ◆ 4분기 중점 계획

- 수익구조 다변화 및 핀테크 시장 경쟁력 확보
  - 비회원 대상 신용대출 상품 출시 등 신규사업 추진 확대
  - 모바일 통합채널 구축, 생체인증 결제 사업 추진 등 핀테크 역량 강화
- 비용관리 강화를 통한 경영 효율성 제고
  - 카드 상품 포트폴리오 개편 시행 (카드서비스 비용 관리 체계화)
  - 온라인 유치채널 강화를 통한 모집비용 효율화

# 편의점 사업부

(단위: 십억원)

	3Q 2016			3Q 2017			증감			1Q-3Q 2016			1Q-3Q 2017			증감			
매출액	994			1,041			4.7%			2,768			2,882	100.0%			4.1%		
영업이익	24	2.4%		17	1.7%		-27.0%			43	1.6%		39	1.3%			-10.7%		
EBITDA	38	3.8%		31	3.0%		-18.5%			86	3.1%		80	2.8%			-6.3%		

※ 총 9,140점 (17년 3분기 기준)

## Key Factors

### ◆ 3분기 매출액 +4.7%, YoY

- '16년 3분기 대비 점포수 증가 +735점, 총 9,140점 운영
- 일판 감소(-3.4%) 및 담배 일판 감소(-7.0%)

### ◆ 3Q 영업이익 -27.0%, YoY

- 전년 동기대비 우천일 증가로 인한 음료, 유음료, 아이스크림 매출 및 이익률 부진
- 카드매출 증가로 인한 수수료 비용 증가

(카드매출 구성비 '16년 54.1% → '17년 61.2%, +7.1%)

### ◆ 향후 주요 전략

- FOOD 신상품 개발 및 진열 확대
  - 고객 선호도 조사에 따른 상품개발 및 기존상품 개선 (APP 전용 예약 도시락, 프리미엄도시락 등)
- HOT FOOD 차별화 상품 ZONE 구성
  - 아일랜드 매대 활용 독립진열: 세븐카페, 치킨, 군고구마
- 지속적 부진점포 폐점에 따른 이익 개선

# 기타 사업부

(단위: 십억원)

	3Q 2016	3Q 2017	증감	1Q-3Q 2016	1Q-3Q 2017	증감
<b>매출액</b>	<b>1,098</b>	<b>1,060</b>	<b>-3.4%</b>	<b>3,013</b>	<b>3,109</b>	<b>3.2%</b>
슈퍼	603	591	-2.0%	1,757	1,738	-1.1%
홈쇼핑	228	222	-2.6%	660	706	7.0%
기타 및 연결조정	267	247	-7.1%	596	665	11.7%
<b>영업이익</b>	<b>30</b>	<b>7</b>	<b>-79.1%</b>	<b>52</b>	<b>39</b>	<b>-22.3%</b>
슈퍼	-2	-3	-	-2	1	-
홈쇼핑	16	18	15.3%	54	83	53.6%
기타 및 연결조정	16	-8	-	0	-45	-

### 3. 영업외손익

(단위 : 십억원)

	3Q 2016	3Q 2017	증감	1Q-3Q 2016	1Q-3Q 2017	증감
<b>영업이익</b>	<b>176</b>	<b>75</b>	<b>-57.6%</b>	<b>555</b>	<b>369</b>	<b>-33.4%</b>
이자손익	-38	-41	-	-115	-116	-
외화·파생손익	-14	11	-	3	18	578.8%
*기타 영업외손익	0	-588	-	-45	-617	-
지분법적용주식 손익	14	-32	-	20	17	-14.2%
<b>법인세차감전이익</b>	<b>138</b>	<b>-575</b>	<b>-</b>	<b>418</b>	<b>-329</b>	<b>-</b>
법인세비용	60	-42	-	191	89	-53.6%
<b>당기순이익</b>	<b>78</b>	<b>-533</b>	<b>-</b>	<b>227</b>	<b>-418</b>	<b>-</b>

\* '17. 3Q 손상차손 -5,577억 : 영업권 -3,574억 (GS마트 -1,563억, 인니도매 -828억 外), 기타자산손상 -2,003억 (중국마트 -476억, 국내슈퍼 -27억 外)

# Appendix

- 요약 손익계산서
- 요약 재무상태표
- 할인점 해외사업 현황
- Store Network

# 요약 손익계산서(K-IFRS 연결기준)

(단위: 십억원)

	3Q FY'16		3Q FY'17		증감	1Q-3Q FY'16		1Q-3Q FY'17		증감
매출액	7,871		7,578		-3.7%	22,836		22,471		-1.6%
매출총이익	2,330	(29.6%)	2,240	(29.6%)	-3.9%	6,832	(29.9%)	6,801	(30.3%)	-0.4%
판매관리비	2,154	(27.4%)	2,165	(28.6%)	0.5%	6,277	(27.5%)	6,432	(28.6%)	2.5%
영업이익	176	(2.2%)	75	(1.0%)	-57.6%	555	(2.4%)	369	(1.6%)	-33.4%
EBITDA	378	(4.8%)	270	(3.6%)	-28.4%	1,158	(5.1%)	960	(4.3%)	-17.1%
법인세차감전이익	138	(1.8%)	-575	-	-	418	(1.8%)	-329	-	-
당기순이익	78	(1.0%)	-533	-	-	227	(1.0%)	-418	-	-
지배주주지분순이익	48	(0.6%)	-559	-	-	171	(0.7%)	-503	-	-
비지배주주지분순이익	30	(0.4%)	26	(0.3%)	-14.0%	56	(0.2%)	85	(0.4%)	51.7%

# 요약 손익계산서(K-IFRS 연결기준) - 계속사업부문 기준

(단위: 십억원)

	3Q FY'16		3Q FY'17		증감	1Q-3Q FY'16		1Q-3Q FY'17		증감
매출액	6,393		6,107		-4.5%	18,740		18,206		-2.8%
매출총이익	1,953	(30.5%)	1,858	(30.4%)	-4.8%	5,736	(30.6%)	5,659	(30.2%)	-1.3%
판매관리비	1,819	(28.4%)	1,795	(29.4%)	-1.3%	5,337	(28.5%)	5,401	(28.8%)	1.2%
영업이익	134	(2.1%)	63	(1.0%)	-52.9%	399	(2.1%)	258	(1.4%)	-35.4%
EBITDA	317	(5.0%)	240	(3.9%)	-24.1%	945	(5.0%)	794	(4.2%)	-16.0%
법인세차감전이익	96	(1.5%)	-552	-	-	280	(1.5%)	-403	-	-
계속사업분기순이익	48	(0.7%)	-507	-	-	130	(0.7%)	-464	-	-

# 요약 재무상태표 (K-IFRS 연결기준)

(단위: 십억원)

	1Q '16	2Q '16	3Q '16	4Q '16	1Q '17	2Q '17	3Q '17
<b>자산</b>	<b>40,357</b>	<b>40,350</b>	<b>40,992</b>	<b>41,916</b>	<b>42,045</b>	<b>41,867</b>	<b>42,943</b>
현금 및 예금	2,796	2,615	3,071	3,175	3,802	3,549	4,393
재고자산	3,333	3,289	3,414	3,324	3,221	3,124	3,391
토지 및 건물	13,005	13,041	13,124	13,115	13,092	13,150	13,024
<b>부채</b>	<b>23,300</b>	<b>23,252</b>	<b>23,843</b>	<b>24,652</b>	<b>24,786</b>	<b>24,575</b>	<b>26,779</b>
차입금 및 사채	13,807	13,953	13,851	14,483	14,998	15,038	15,914
<b>자본</b>	<b>17,057</b>	<b>17,098</b>	<b>17,149</b>	<b>17,264</b>	<b>17,259</b>	<b>17,292</b>	<b>16,164</b>
자본금	158	158	158	158	158	158	158

# 할인점 해외사업 현황

(단위: 십억원)

	점포수	3Q FY'16	3Q FY'17	YoY	YoY**
중 국	112*	285	0.3	-99.9%	-92.3%
인 니	45	264	267	1.1%	2.7%
베 트 남	13	67	67	-0.2%	5.0%
합 계	170	616	334	-45.7%	-40.4%

\* 중국 내 롯데슈퍼 점포(13점) 포함

\*\* 환율효과를 제외한 현지화 기준(관리기준)

# Store Network

		2015	2016	2017				2017
		Year End	Year End	Openings				Year End
Domestic		Total	Total	1Q	2Q	3Q	4Q(E)	Total(E)
Department Store	Full-line Store	31	*30				1	31
	Franchise Store	3	3					3
	Young Plaza	2	2					2
	Outlet Mall	17	20				1	21
Hypermarket		117	120		1	1	3	125

\* 잠실점/월드타워점 통합 운영

		2015	2016	2017				2017
		Year End	Year End	Openings				Year End
Overseas		Total	Total	1Q	2Q	3Q	4Q(E)	Total(E)
Department Store	Russia**	1	1					1
	China	5	5					5
	Vietnam**	2	2					2
	Indonesia	1	1					1
Hypermarket	China***	116	115					112
	(Supermarket)	(16)	(16)	(-3)				(13)
	Vietnam	11	13				1	14
	Indonesia	41	46	-1			1	46
		(2)	(2)					(2)

\*\* 지분법 손익 반영 점포: 모스크바점(러시아), 호치민점(베트남)

19 \*\*\* 중국 내 롯데슈퍼 점포 (13점) 포함

# 롯데쇼핑 사업전략

## 1. 지주회사 전환에 따른 지주회사/사업회사 역할 명확화

지배구조의 투명성 제고와 경영 효율성 증대를 통한 **주주가치 극대화**를 목적으로 함

지배구조 투명성

순환출자고리 해소 및 지배구조 단순화를 통한 기업가치 향상  
(지배구조 불투명성으로 인한 Under-valuation 해소)

경영효율성 증대

사업과 투자의 분리 → 효율적인 사업구조 확립 및 미래사업 발굴

지주회사

사업회사

新 사업 발굴 및 M&A  
중장기적 관점에서 사업구조 조정  
경영이념 등 핵심가치 전파와 확산

독립적인 의사결정  
핵심사업 집중 투자  
자체 성장동력 확보

기업가치 극대화

수익창출 극대화

지속성장가능그룹

국민정서 및 시장 친화적 기업으로 변화  
→ 100년 지속성장 가능 그룹으로서의 이미지 제고

**기업가치 증대를 통한 주주가치 극대화**

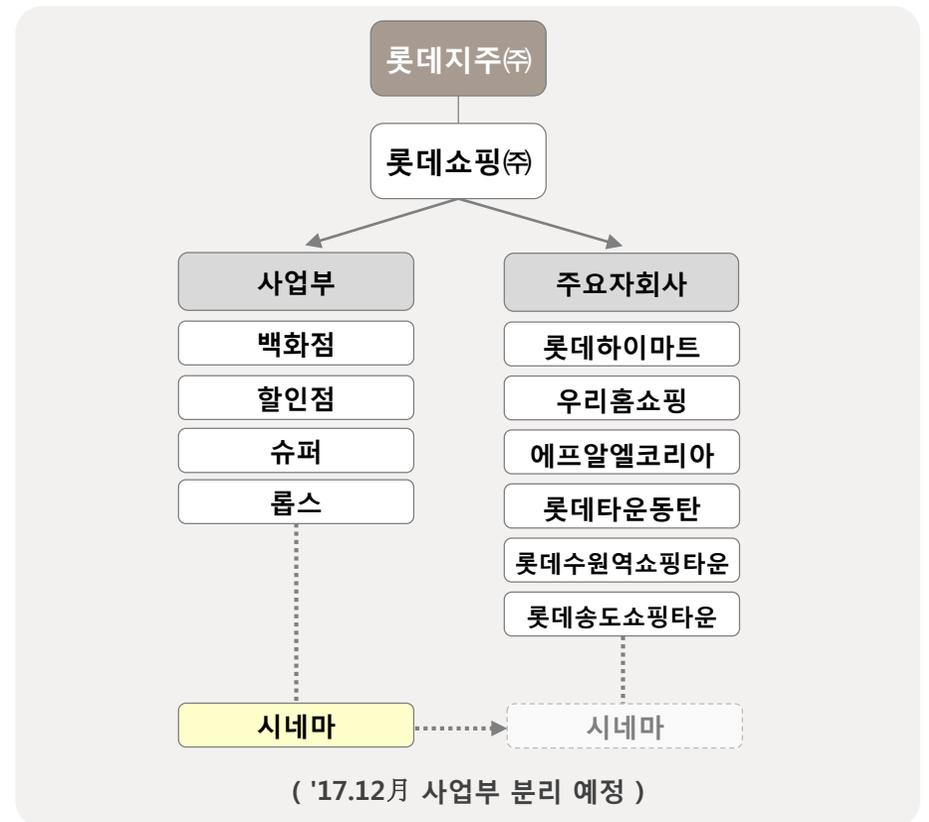
## 2. 롯데쇼핑 사업 전략

지주회사 전환에 따라 롯데쇼핑은 ①기존사업의 포트폴리오 조정과 ②국내/외 사업의 핵심역량을 강화하고, 변화하는 환경에 맞게 신사업을 적극 발굴하며, ③재무구조 개선을 통해 주주가치 제고하고자 함

### ① 기존사업의 포트폴리오 조정

[ 지주회사 전환 - 롯데쇼핑 사업/투자회사 분리 ('17.10.1) ]

투자회사	사업회사
롯데카드	롯데하이마트
롯데캐피탈	우리홈쇼핑
롯데푸드	에프알엘코리아
롯데상사	롯데타운동탄
롯데리아	롯데수원역쇼핑타운
코리아세븐	롯데송도쇼핑타운
롯데인천개발	씨에스유통
대흥기획	롯데울산개발
롯데자산개발	롯데백화점마산
롯데역사	엔씨에프
롯데멤버스	은평피에프बी
롯데인천타운	롯데김해개발
롯데자이언츠	디시네마오브코리아
롯데액셀러레이터	한국에스티엘
롯데닷컴	이지스일호
롯데로지스틱스	해외계열사
롯데글로벌로지스	



## ②-1 국내 사업 전략 - 핵심역량 집중을 통한 수익성 개선

### 기존점 손익 개선

- 손익구조개선 및 비용절감
    - 백화점: 高비용구조 합리화
      - 지급수수료: 온라인쿠폰을 및 상품권 수수료 조정
      - 광고판촉비: 사은행사 등 마케팅 비용 축소
      - 인건비: 인력 구조 개선 통해 탄력적 인원관리
    - 마 트: 영업적자점 구조개선
      - 고정비 제거 및 불필요 재고보유량 감소
      - 확장이전 및 스크랩 통한 영업이익 개선
- 예) '17년 김포점 → 한강신도시점 확장이전  
'18년 임차점 계약 만료시 선별적 스크랩

### 점포 및 상품 경쟁력 강화

- MD 전문성 및 콘텐츠 경쟁력 강화
  - 백화점: 新콘텐츠 개발 전담 조직 운영
    - 대표이사 직속 PET Biz project팀 外
  - 마 트: PB상품 투자 지속 확대
    - 가격혁신상품 OnlyPrice (연초도입 → 17年末 200SKU)
  - 하이마트: PB상품 및 글로벌 브랜드 강화
    - 대형가전 품목 핵심 PB상품 개발
    - 경쟁력 있는 독점 브랜드 선점으로 차별성 확대
  - 록 스: 상품 구색 확대 및 차별화
    - F&B, 잡화, 서비스 및 해외업체 제휴 소싱 강화

### 투자 효율성 증대

- EBITDA 內 투자비 관리로 효율적 집행
  - 유통BU: 투자심의위원회 운영 中
    - 계열사別 투자 우선순위 조율 및 투자비 규모 조정
  - 백화점: 질적 성장 추구 및 低효율 투자 지양
    - 출점 축소 및 저효율 리뉴얼 및 단순환경개선 지양
  - 마트/슈퍼: 3세대 마트 지향 및 기존 점포 형태 전환
    - 마트 그로서리 특화 매장(서초점) 등
    - 슈퍼 신선 중심형 프리미엄 마켓 전환(공덕점) 등
  - 록 스: 사업성장성 반영한 출점 확대(중대형매장중심)
    - ※ 점포수: '15年(53) → '16年(87) → '17年예정(100)

### 新사업 전략

- IT투자 강화 및 계열사 시너지 확대
  - 백화점: 온라인 강화 및 신기술 적극 적용
    - 독자적 新온라인 플랫폼 운영
    - A.I 활용 통한 고객 맞춤 쇼핑도우미 서비스 등
  - 하이마트: 옴니채널 컨셉 매장 구축
    - 10~30대 Young 고객 상권 리뉴얼 오픈 예정
  - 마트/슈퍼: 통합 신선 가공센터 완공(12月)
    - 신선식품 경쟁력 상승을 통한 오프라인 강점 강화

## ②-2 해외 사업 전략 (할인점)

### 경제전망 및 유통시장 Trend

- 안정적 경제성장 지속 ('17년 ~ '20년) : 인도네시아 GDP 5.0~5.5% / 베트남 GDP 6.2~6.5% 성장 전망 \* 출처 : IMF
- 유통시장 변화
  - ▷ 인도네시아 : 소형매장(슈퍼마켓, 편의점) 및 온라인 시장 지속성장 VS 대형 하이퍼 둔화
  - ▷ 베트남 : 편의점, 온라인 시장 지속성장 VS 하이퍼 증속성장

### 기존 사업: 안정적 수익구조 기반 확장 가속화

#### ● 기존사업 출점 계획

(단위 : EA)

구분	17년(E)	18년(P)	19년(P)	20년(P)
인도네시아	46 (45/1)	55 (49/6)	67 (55/12)	82 (60/22)
베트남	14 (13/1)	27 (14/13)	55 (17/38)	87 (19/68)
해외합	60 (57/3)	82 (63/19)	122 (72/50)	169 (79/90)

\* 점포수 : 총점포수 (대형점수 / 소형점수)

#### 출점 전략

- ▷ 印尼 도매 : 전국 Network 구축을 통한 업계 1위 견고화  
- 현재 25개 도시 출점 → 총 35개 도시 확대
- ▷ 베트남 : 대형점 + '중형점' 병행 출점

#### ● 고객 Trend(편의성, 접근성)를 반영한 新소형포맷 확장

구분	인도네시아	베트남
특징	· 신선 패키징상품, Grocery 중심	· 소용량 상품, PB상품, RTE 상품
사업성	· 초년차 영업이익 확보	· 초년차 영업이익 흑자모델
출점	· '18년 6店 → '20년 22店	· '18년 13店 → '20년 68店

### 신규 사업: 상품공급업(B2B), 온라인 사업 확대

#### ● 전문상품 수출업 확대 (B2B)

##### ① 新유통시장 확대

- ▷ 베트남 PB상품의 역내 무관세를 이용한 『전문상품 공급업』 추진  
※ 베트남 PB 미얀마/라오스 수출을 통한 시장 검토 ('17년 6월~)
- ▷ 롯데마트 한국 PB상품 베트남 수출 확대 계획

##### ② 既진출국가 확대 : 판매채널 확대, 전용상품 개발

(단위 : 億원)

구분	'17년(E)	'18년(P)	'19년(P)	'20년(P)
인니, 베트남 합	320	560	730	1,000

#### ● 온라인 사업 확대

##### ① 기존 사업 확대 : 인니·베트남 E-Commerce 활성화, O2O 제휴 확대

(단위 : 億원)

구분	'17년(E)	'18년(P)	'19년(P)	'20년(P)
인니, 베트남 합	65	170	300	480

##### ② 신규 온라인 사업 제휴 모델 추진

### ③ 분할·합병으로 인한 재무구조 개선

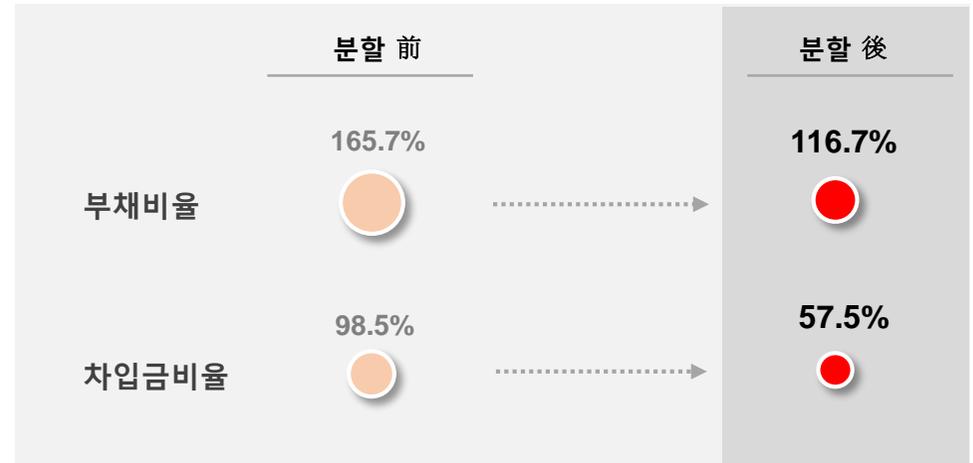
#### ※ 3Q.17 재무상태표 (연결기준)

[단위: 십억원]

과 목	분할 前	분할 後	
		사업부문 (분할 존속)	투자부문 (분할 신설)
<b>자산</b>	<b>42,943</b>	<b>29,152</b>	<b>14,011</b>
현금 및 예금	3,094	1,763	1,331
재고자산	3,391	3,285	106
토지 및 건물	13,024	13,010	13
<b>부채</b>	<b>26,779</b>	<b>15,701</b>	<b>11,296</b>
차입금 및 사채	15,914	7,737	8,177
<b>자본</b>	<b>16,164</b>	<b>13,450</b>	<b>2,715</b>
자본금	158	141	17

#### ※ 주요 재무 지표의 긍정적 변화

분할·합병으로 인해 부채비율과 차입금의존도가 낮아짐



#### ※ 지주회사 설립 후 회사의 주주친화 정책 추진 방향

중장기적으로 배당성향 30% 지향 및 중간배당 적극 검토로 주주친화적 배당정책 실현을 통해 주주가치를 제고할 것을 목표로 함 ('17.8.17 공시 참조)

※상기 배당계획은 회사의 영업상황 및 경영환경에 따라 달라질 수 있습니다.