

(2024年～2028年)

中期経営計画

株式会社ルックホールディングス

2024年2月14日



目次

ルックグループについて

1. 経営理念・当社の目指す姿
2. これまでの歩み

新中期経営計画の目標値

3. 新中期経営計画の目標値

前中期経営計画の振り返り

4. 前中期経営計画の振り返り
5. 前中期経営計画のトピックス
 - － ESG関連
 - － 財務政策

現状の認識

6. 現状の認識
 - － 当社を取り巻く環境の動向
 - － 当社の強み

新中期経営計画について

7. 新中期経営計画の基本方針
8. 事業戦略
 - － サマリー
 - － 安定した事業基盤の構築
 - － 販売チャネルミックス
 - － 新規エリア出店強化
 - － 新ブランド・新事業の開拓
 - － 成長戦略を支える事業基盤の強化

資本コストや株価を意識した経営の実現に

向けた対応について

9. 資本政策
 - － PBR向上の方向性
 - － 具体的な施策
10. 投資計画

ESG戦略

11. ESG戦略
 - － サマリー
 - － 環境に配慮した事業活動の推進
 - － 多様性の尊重と働きがいの向上
 - － 客観性・透明性を高め法と企業倫理に従った誠実で公正な事業活動



About LOOK Group

ルックグループについて

A.P.C.

Management Philosophy & the Ideal Figure

1. 経営理念・当社の目指す姿

経営理念

ルックグループは、「お客さま第一主義」のもと、新しいライフスタイルや価値の創造を通じて、お客様の満足を追求し、生活文化の向上に貢献します

当社の目指す姿

“お客様に末永く愛されるライフスタイル創造企業へ”
ルックグループは「ファッション」を通じて、人々の心を動かし、人々の生活を豊かにするための価値を創造・提案し続けることで、お客様のライフタイムバリューを共創していく企業グループを目指していきます



2. これまでの歩み

2023年度
連結売上高

554億円

1960

1970

1980

1990

2000

2010

2020

主な出来事

1962年
(株)レナウンルック設立

バブル崩壊

リーマンショック

東日本大震災

コロナウイルス感染拡大

会社変遷

2002年 商号を(株)ルックに変更

2018年 商号を(株)ルックホールディングスに変更

1988年
(株)サンバンウルルック
(現アイディールック)設立

2008年 (株)エル・ロジスティクスを設立
2010年 A.P.C.Japan(株)を子会社化
2011年 (株)ルックモードを設立
2014年 (株)アイディーJOY設立

2019年 「Il Bisonte S.p.A.」
を完全子会社化

事業変遷

わが国初の本格的な婦人既
製服製造販売業を目指し、
百貨店・専門店への既製服
販売を開始

国内セレクトショップへ
の卸売開始

直営店事業開始

奇数号サイズ展開

韓国事業開始

韓国事業拡大

ブランド変遷

アパレルブランド
レマロン
コレット
ブルーノピアッテリ

ライフスタイル
ブランド

KEITH

SCAPA

プリュック

ドリス・ヴァン・ノッテン

マーク・ジェイコブス・ルック
マーク・ジェイコブス

マーク・バイ・マークジェイコブス

LAISSE PASSE

IL BISONTE

Marimekko

A.P.C.

トリーバーチ ジェラテリアマルゲラ

Repetto

600億円

400億円

200億円

売上高推移

取扱
ブランド

取扱中止
ブランド



Targets of the New Medium-Term Management Plan

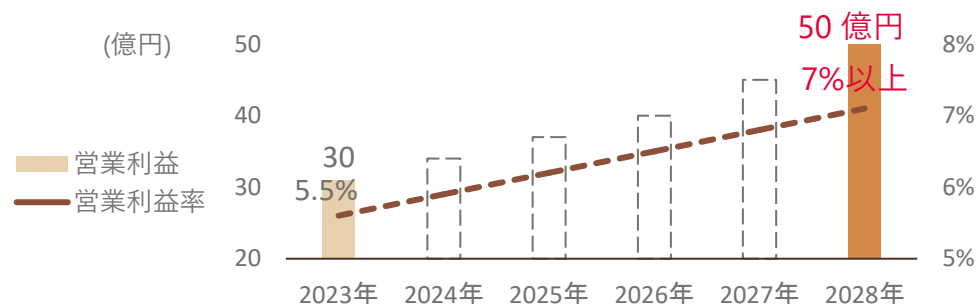
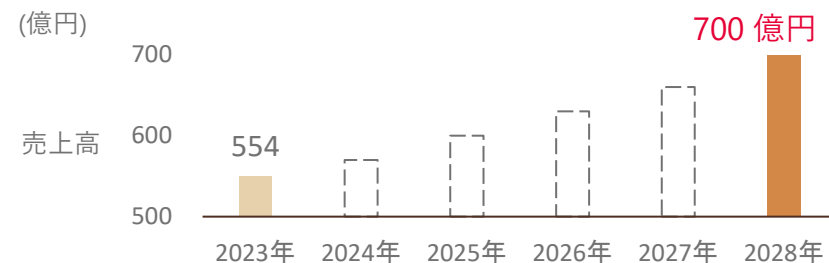
新中期経営計画の目標値



3. 新中期経営計画の目標値

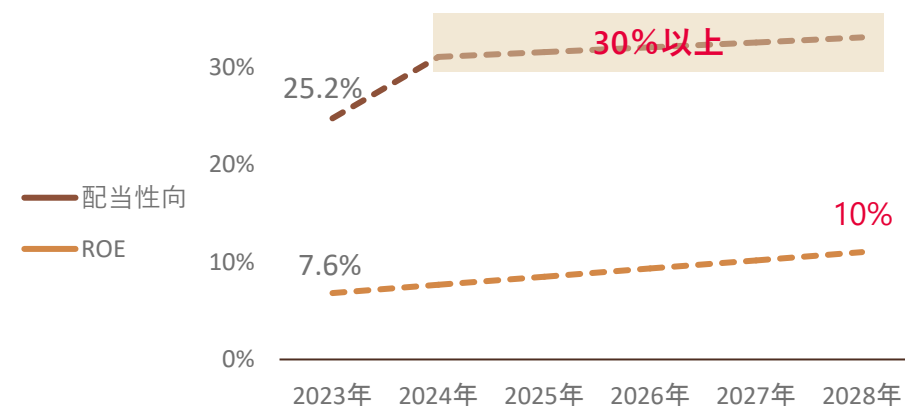
業績目標

売上高	700億円	日本300億円 海外400億円
営業利益	50億円	
営業利益率	7%以上	

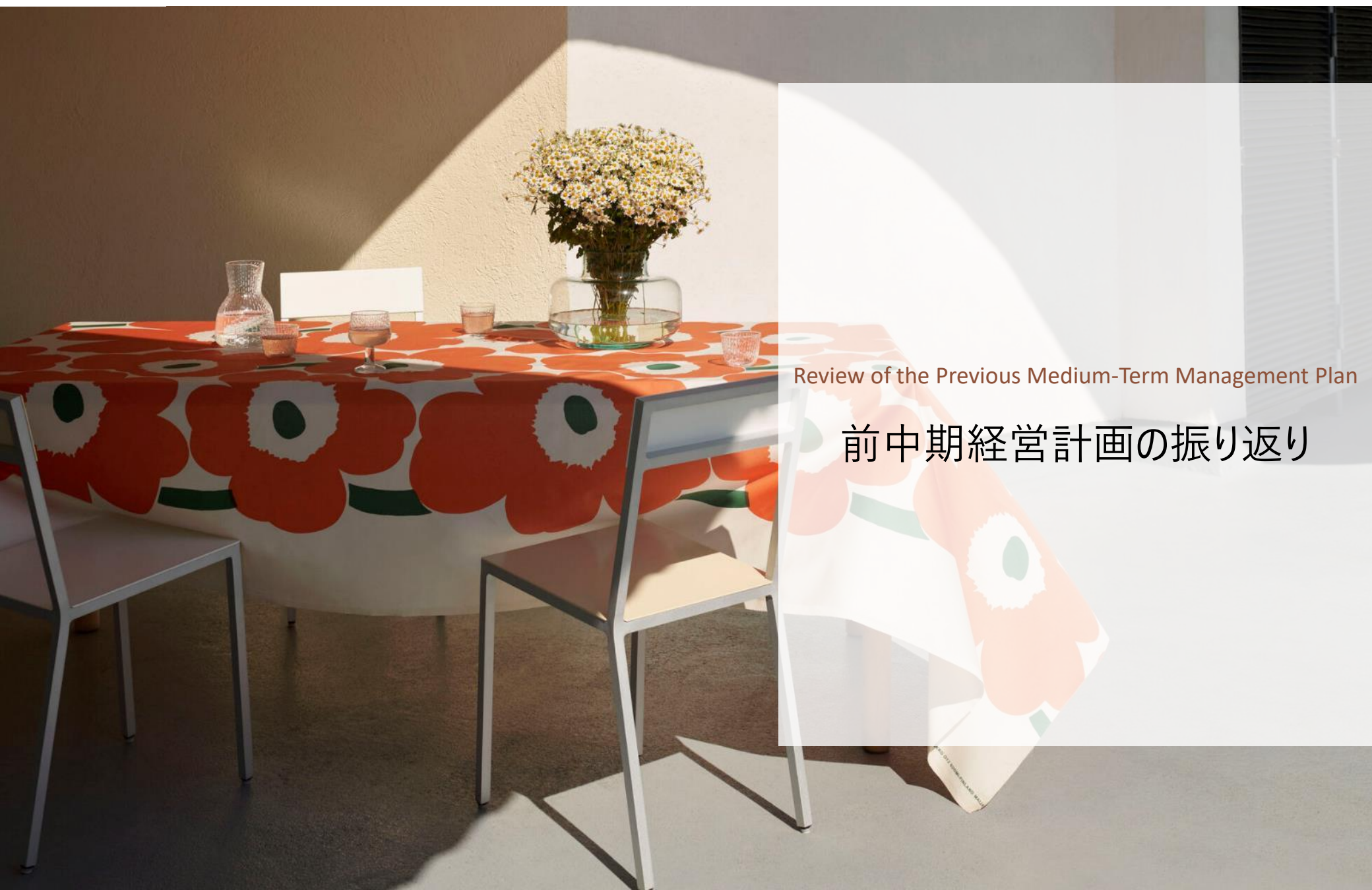


目標とする経営指標

配当性向	30%以上	配当額の下限は 調整後DOE* 2%
ROE	10%	



*調整後DOE：支払配当÷前期末調整後自己資本（為替換算調整等の一過性変動要素を除外した自己資本）

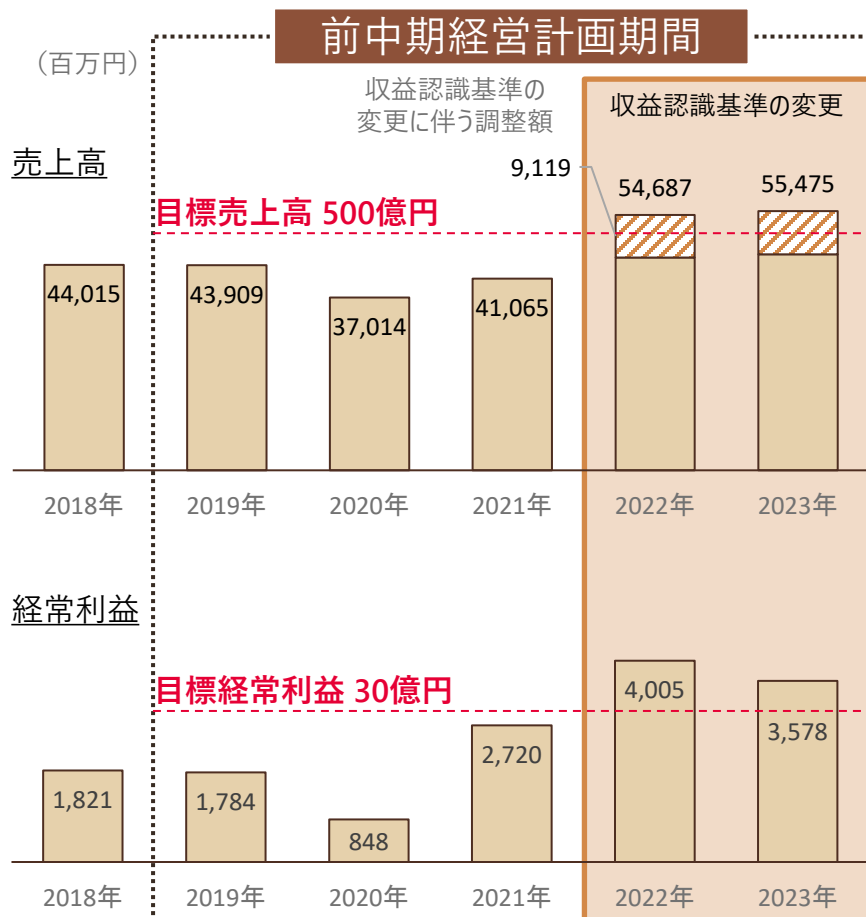


Review of the Previous Medium-Term Management Plan

前中期経営計画の振り返り

4. 前中期経営計画の振り返り (2019年~2023年)

売上高に関しては、コロナ禍の中、収益認識基準の変更前の数値では目標未達だったものの、日本では主力ブランドの新規出店と不採算店舗の整理による収益構造の強化や、韓国での主力ブランドの事業規模拡大によって、**経常利益に関しては、当初計画の1年前倒しとなる2022年度に目標を達成しました**



1. 収益基盤の確立

- ・ イルビゾンテ社の買収による収益の安定化
- ・ 国内ライフスタイルブランド、韓国主力ブランドの新規出店（日本15店舗、韓国27店舗）
- ・ LOOK MEMBERSHIPポイント対象店舗拡充、外部サイトとの在庫連携
- ・ 高収益ブランドへの集中、不採算店舗の閉鎖

2. EC事業の拡大

- ・ 自社EC物流を内製化し、店舗・自社サイトとの在庫管理一元化を実現したことが利益改善に貢献
- ・ 2022年度、2023年度にグループEC売上70億円達成
- ・ 日本EC会員数120万人、韓国EC会員数60万人達成

3. 積極的な新規事業開発

- ・ 2019年イタリアIl Bisonte社を子会社化したことが利益改善に貢献
- ・ アスレジャーブランド「A.P.C.GOLF」を販売開始
- ・ 飲食事業（ジェラート）から撤退

4. 経営基盤の構築

- ・ 変化の激しい事業環境に柔軟に対応し、安定的な経営基盤を確立
- ・ 女性管理職比率が10.0%から13.7%に向上
- ・ 在宅勤務制度を導入し、柔軟な働き方を実現
- ・ コロナ禍においても安定的な株主還元を実施

5. 前中期経営計画のトピックス (1/2)

01. II Bisonte社の子会社化

- 長年築きあげたII Bisonte社との信頼関係により、グループ化が実現
- 安定的な商品の供給体制を確保すると共に、日本とイタリアとの商品開発体制を深化



02. EC事業の拡大と物流拠点の強化

- 1フロアオペレーションによる物流の業務効率向上、及び、EC物流事業の内製化により店舗と連携したお客さまへの機動的なサービス強化を目的とし、2020年1月、物流拠点を南船橋（MFLP船橋II）に移転
- 韓国事業の規模拡大に対応するため2020年に自社倉庫を増設し、2棟体制へ



5. 前中期経営計画のトピックス (2/2)

03. 新規ブランド、新カテゴリーの展開

イルビゾンテジュエリー

創業者ワニー・ディ・フィリップが長く尊んできた価値観を、スターリングシルバー（シルバー925）に込めて表現した、ブランド初のジュエリー。現代にふさわしいジェンダーレスなデザインで、新しいジュエリーの魅力を提案

A.P.C. GOLF

A.P.C.としては初のアスレジャーブランドを世界に先駆けて開始。A.P.C.らしいファッション性に機能性を加えた特別感のあるコレクションとしてフィールドライフと日常のどちらでも楽しめるゴルフウェアライフスタイルを追求



04. 飲食事業

飲食事業(Cafe)の開始

- パリに期間限定で展開していたA.P.C.カフェを、韓国で開始。今後の出店機会を計画中
- 「CAFE A.P.C.」のロゴが入ったトートバッグやTシャツ、マグカップなどの限定アイテムを取り扱うショップを併設し、新しい店舗運営に挑戦

飲食事業(ジェラート)の撤退

- ルックグループとして初の飲食事業だったが、収益性が見込めず2023年に撤退
- 今後、アパレル事業以外の新規事業で収益性確保にあたっては課題を残す



5. 前中期経営計画のトピックス – ESG関連(1/2)

01. 創造性の豊かな人材の育成

- 女性管理職比率の向上
- 意欲の高い社員の積極登用
- 階層別研修を新設し、研修制度を充実化
- 信託型従業員持株E-Ship、株式給付信託J-ESOPの導入による従業員エンゲージメントの向上

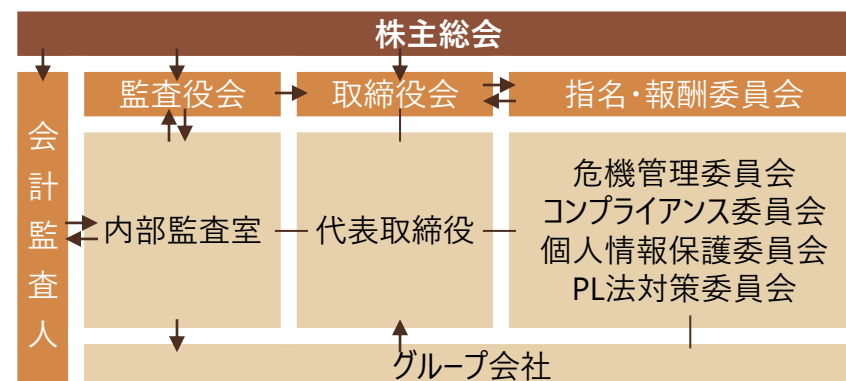
02. コーポレートガバナンス体制の継続的推進

- 指名・報酬委員会の設置
- 社外取締役比率の向上
- 女性取締役を選任

取締役比率

	2019年 1月時点	2023年 1月時点
女性取締役比率	0%	20%
社外取締役比率	33%	40%

ガバナンス体制



5. 前中期経営計画のトピックス – ESG関連(2/2)

03.

社会的責任への対応

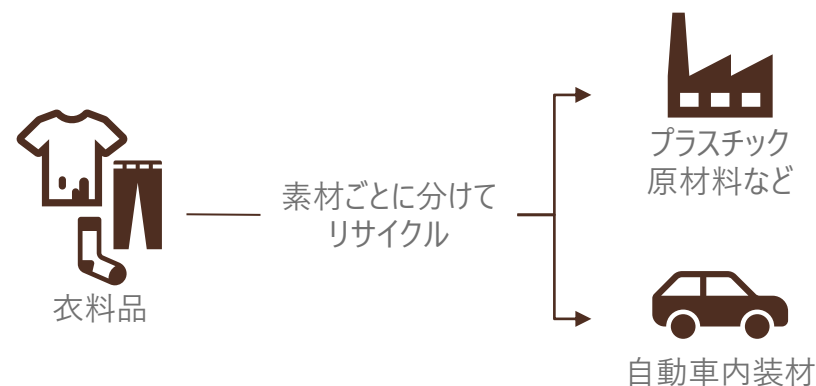
- 全社員へのコンプライアンス研修の実施
- サステナブル推進担当の選任
- リサイクルによる廃棄ゼロを実現
- 「FUR FREE（ファーフリー）」の取り組み
- パートナーシップ構築宣言を公表
- 責任ある企業行動実施宣言の公表
- 在宅勤務制度の導入による柔軟な働き方の実現

04.

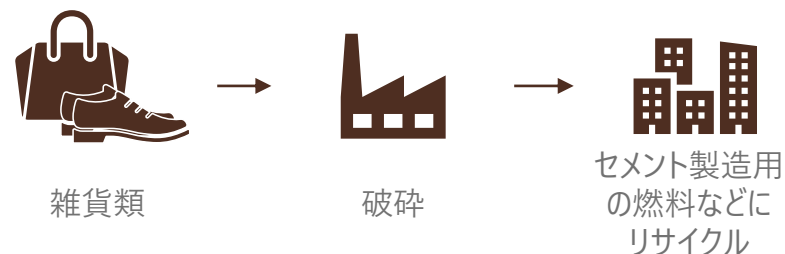
社会的責任への対応（ブランド別）

マリメッコ	サステナブルコットンの使用 サステナブルをテーマにしたコレクション「Marimade」を展開
レペット	動物性皮革を使用しないシューズ「ヴィーガンバレリーナ」を販売
イルビゾンテ	内製化によるリペア部門の充実
A.P.C.	リサイクルポリエステルを使用したショッパーの導入

衣料品リサイクルフロー



雑貨類リサイクルフロー



5. 前中期経営計画のトピックス – 財務政策

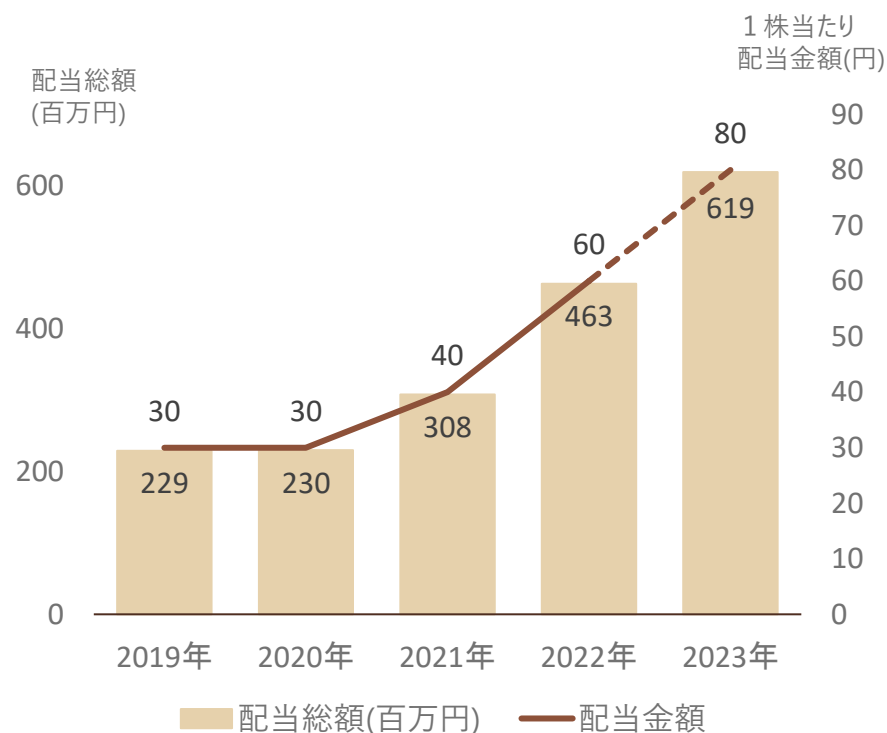
中長期的な企業価値向上にむけた将来への投資を実行しつつ、新型コロナウイルス感染症拡大時の前中計期間中も安定的な株主還元を継続して実施しました

■主な投資実績

内容	投資額
イルビゾンテ事業を含むBisonte Italia Holding社の全持分取得	108億円
新規出店等設備投資	32億円
韓国物流センター増設	8億円
EC・基幹システム等IT投資	5億円

■株主還元

1株当たり配当金額(円)、配当総額(百万円)



※2023年は記念配当（1株当たり配当金10円）を含んでおります

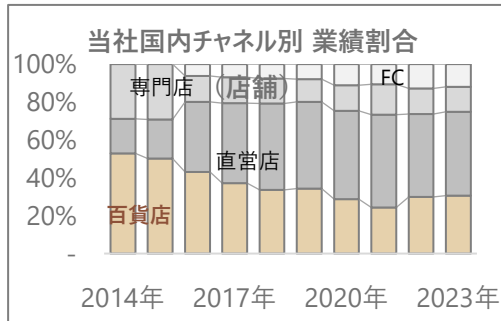
SCAPA

The Current State of LOOK

現状の認識

6. 現状の認識 – 当社を取り巻く環境の動向

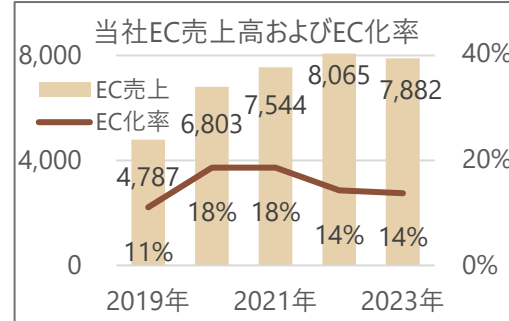
国内アパレル市場の動向



国内では百貨店依存体質から脱却しており、今後は店舗収益性の拡大が重要論点に

- 当社はこれまで百貨店を主力販路としていたが、百貨店市場の縮小傾向を受けて直営店へシフト
- また不採算店からの撤退など、店舗収益性の拡大を実行
- コロナ禍からの人流回復を受け、今後の事業拡大のためには、収益貢献店舗の開拓が必要と認識

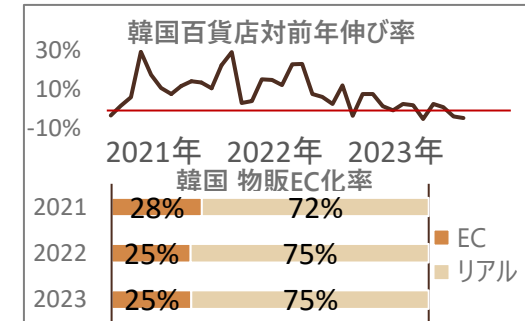
EC市場の動向



当社のEC売上高は拡大傾向。ただしEC化率については拡大の余地あり

- 当社はコロナ禍による外出自粛と巣ごもり需要に対応して、EC売上高が大きく伸長
- しかし制限解除を受けてリアル店舗へと顧客が回帰しており、グループ売上高全体に占めるEC化率はコロナ禍前と同程度にまで下落
- 当社の成長のためには、コロナ禍で構築したECチャネルと店舗との利便性を更に高めることが必要不可欠であると認識

韓国アパレル市場の動向



韓国の百貨店はコロナ禍で拡大も23年は鈍化、EC市場規模は拡大傾向

- 2021、22年と高級品を中心として2桁で伸長していた韓国百貨店は、23年になり伸びが鈍化
- EC市場の市場規模はコロナ後も伸びており、国内小売市場の25%以上へ
- 韓国では依然として百貨店チャネルの市場規模が大きく、事業拡大の余地があると認識。またOMO戦略等によるEC化率の向上も課題ととらえている

6. 現状の認識 – 当社の強み(1/2)

高い収益性を実現する商品力



A.P.C. marimekko

- 長年築いてきたインポート事業のディストリビューターとしての厚い信頼関係
- 時代の先を読む確かな「目利き力」および日本での展開力
- 「企画力・生産力」を活かした日本市場に合わせたライセンス商品の開発
- 高いプロパー販売比率（約80%）

品質へのこだわりと高度な技術力



- J∞QUALITY 企業認証を取得した自社工場を日本国内に持ち、経験豊かな縫製スタッフによる日本ならではのきめ細やかなものづくり
- 半世紀にわたり培ってきた、ものづくりの経験とノウハウを活かしたOEM事業にも対応

韓国での展開力



- 1988年の設立から培ってきた「企画」、「生産」、「販売」の三位一体となった韓国内でのアパレルメーカーとしての確固たる地位
- ナショナルブランドからインポートブランドまで幅広くラインアップされた個性的なブランド展開
- 会員数60万人超の韓国での自社ECサイト「I.D.LOOKモール」による販売

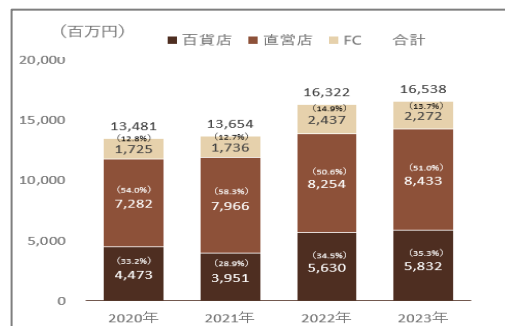
6. 現状の認識 – 当社の強み(2/2)

自社物流による迅速な対応 (日・韓・伊)



- 自社物流により、きめ細やかで迅速かつフレキシブルな対応が可能
- EC撮影スタジオを倉庫内に持ち、商品の撮影、保管、発送がより柔軟に

市場動向を捉えた販路形成



- 国内アパレル関連事業では、直営店を中心として、E コマースや専門店、百貨店といった多様な販路で販売
- コロナ禍ではE コマースが伸長したが、2023年は直営店や百貨店などのリアル店舗での販売に注力

リペア部門の充実



- イルビゾンテ、マリメッコのリペア業務を行う部門を新設。専任者を配置することで、迅速かつ丁寧な修理対応が可能になり、顧客満足度が向上
- リペアを行い、長期間にわたり、商品を愛用して頂くことで、イルビゾンテのエイジング（経年変化）の魅力を提供。サステナブルにも寄与

SANDRO



New Medium-Term Management Plan

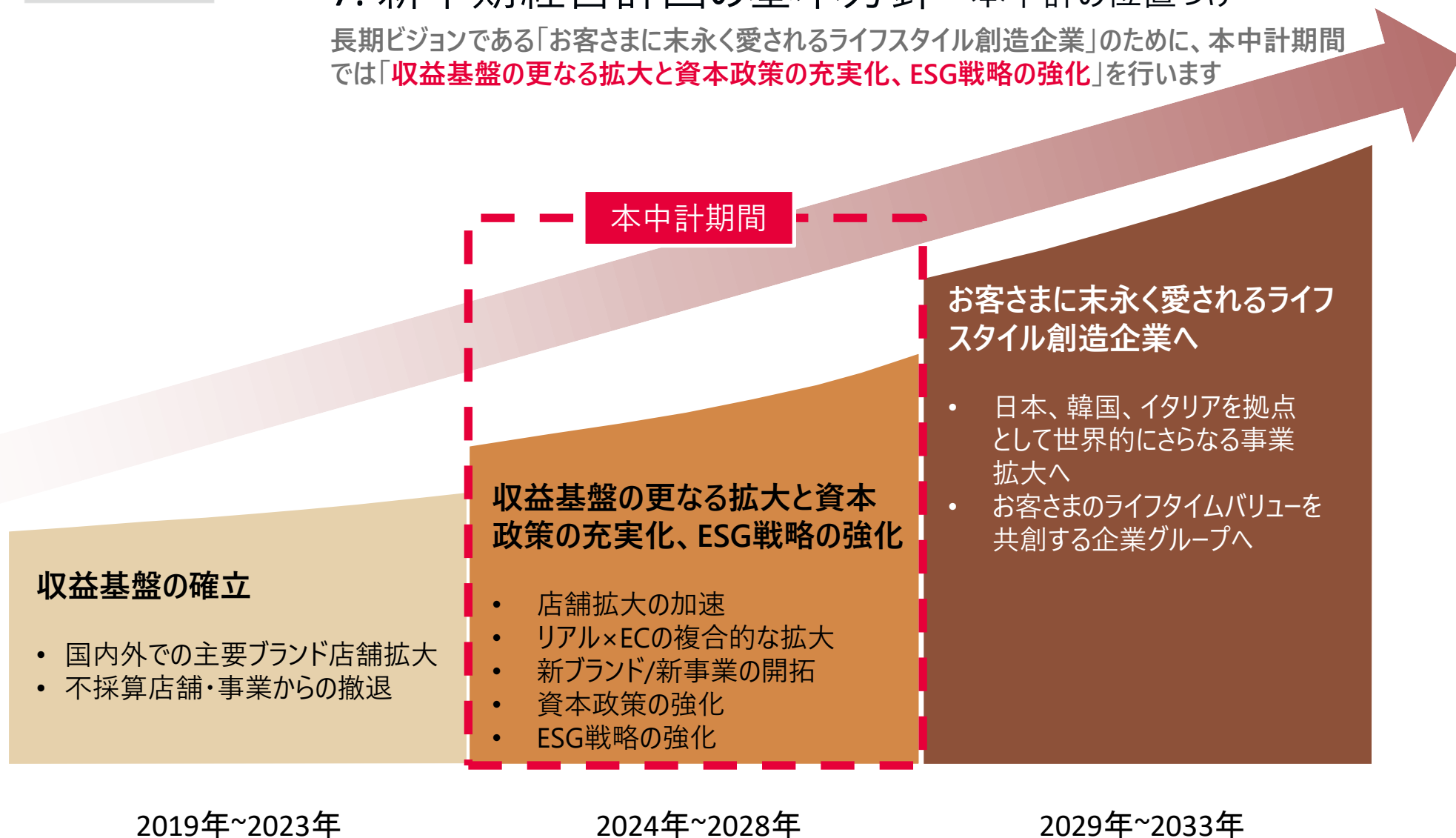
新中期経営計画について

maje



7. 新中期経営計画の基本方針 – 本中計の位置づけ

長期ビジョンである「お客さまに末永く愛されるライフスタイル創造企業」のために、本中計期間では「**収益基盤の更なる拡大と資本政策の充実化、ESG戦略の強化**」を行います



8. 事業戦略 – サマリー

計画5期目に売上高700億円、営業利益50億円を達成するために、下記成長戦略を実行いたします。また成長戦略を支える事業基盤の増強を実施いたします

顧客価値の最大化

主要ブランド拡大による 安定した収益基盤の構築

- プロパー販売比率の高い店舗の拡大
- 日本で**30店舗**の新規出店を予定、韓国で**30店舗**の新規出店を予定（前計画より出店倍増）
- 主要ブランドの拡販により、プロパー販売比率向上



デジタルを駆使した 購買体験の変革

- 利益率の高いEC事業の拡大
- 国内EC会員200万人を目標
- 海外を含めたグループEC売上高**140億円**、**EC売上比率20%**（日本25%、海外15%）を目標



主要ブランドの 新規エリア出店強化

- 北米エリアの出店強化・拡大
- 新規エリア（東南アジア）への進出検討



新たな事業の柱となる 新ブランド・新事業の開拓

- 「衣食住 + 美」の価値提供に寄与するブランドとの業務提携やM&Aで売上**30億円**（2028年）



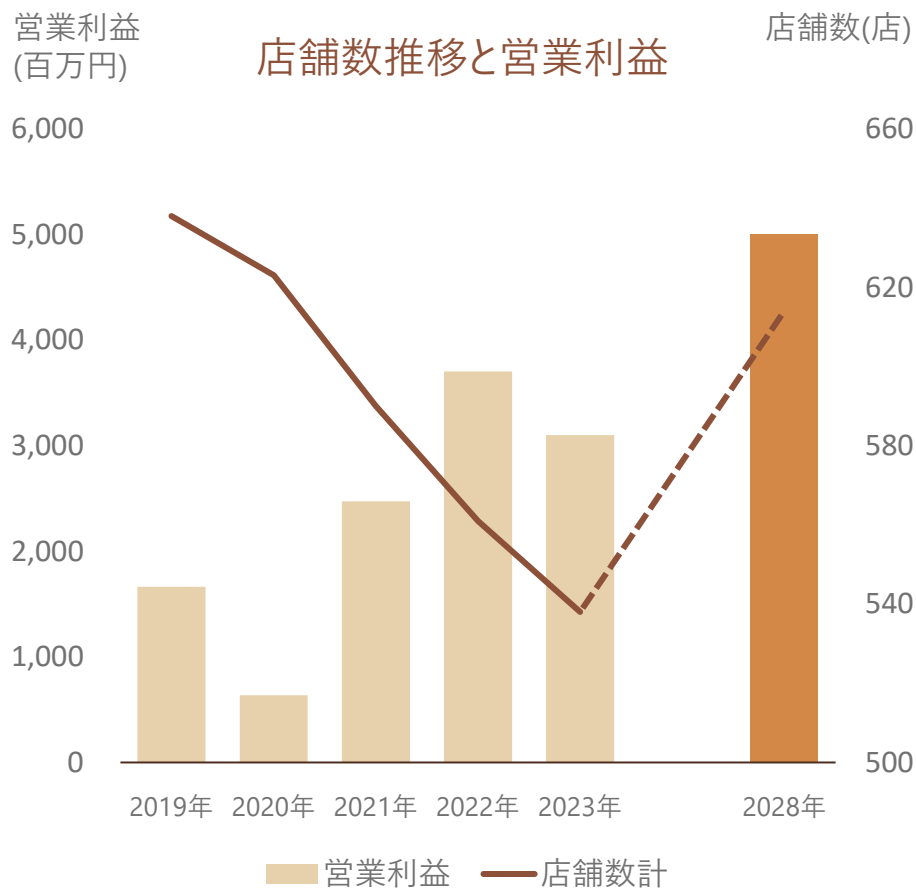
新規顧客の
創出

基盤
強化

成長戦略を支える**事業基盤の強化**（生産/物流/デジタル/組織体制）
物流コスト、管理コストの改善

8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 出店政策

前計画期間中、不採算店舗を閉店したことで、総店舗数は減少したものの、コロナ禍においても利益は着実に向上しました。今後、国内は主力事業のライフスタイルブランドで30店舗の新規出店を推し進め、海外は韓国の主力事業を中心に30店舗の新規出店を計画し、更なる収益基盤の拡大を図ります



■ 前計画より出店を倍増

国内

+30店舗

海外

+30店舗

グループ計

+60店舗



8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 ブランドサマリー

	対象ブランド		戦略の方向性
ライフスタイル ブランド	 A.P.C. marimekko	➡	・ 新規出店によるさらなる収益貢献 ・ 新たな顧客ニーズへ対応する商品強化 ・ 新規エリアへの事業展開
アパレル ブランド	KEITH SCAPA LAISSÉ PASSÉ	➡	・ 主力エリア内での事業拡大 ・ 安定した収益基盤の構築・維持
韓国主要 ブランド	SANDRO maje A.P.C.	➡	・ 新規出店によるさらなる収益貢献 ・ 商品ラインナップの拡充

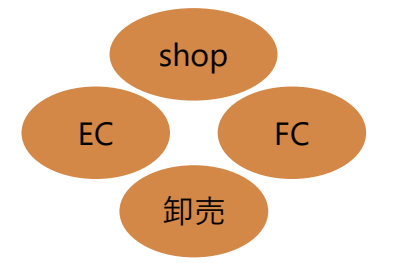
8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 イルビゾンテ

既存事業を拡大し、事業基盤をより安定にしていくため、積極的な新規出店を行います



2019年にイタリアIl Bisonte社を子会社化し、日伊間の連携が深まり、新規商品の持続的な開発により、新規出店を推進めることで、更なる収益性向上を計画

ショップ（百貨店・直営店）、FC、卸売、ECの4チャネルをバランス良く、継続的に成長させる



ブランド事業
のあるべき姿

- メイド・イン・イタリーの製品と生産背景にこだわった商品を持ち、立地と店装にこだわったショップを展開し価値を創造していく
- 大きくトレンドに左右されず長く使用してもらえる商品を幅広い世代に発信し、自分用・ギフト用の両面で支持される

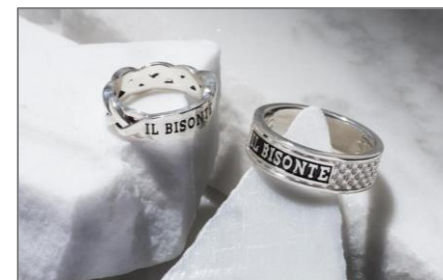


立地環境を精査した新規出店とリロケーションをすすめ、売上拡大を図る

今後、予見
される外部
環境変化

- 新規商業施設の増加により、既存出店施設の流入が減り、お客様が分散する
- スマート決済化の浸透により財布の購入単価が下がる傾向が続く

ライフスタイルを意識したカテゴリーの強化やスマート決済に対応できるSmall Leather Goodsの開発、トレンドをとらえたBag等の開発を図る



8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 マリメッコ

既存事業を拡大し、事業基盤をより安定にしていくため、積極的な新規出店およびギフト対応の強化を行います

marimekko

本国との連携強化により、日本市場向け商品を拡大。ホームカテゴリーを中心に年間70型の日本限定商品を2024年に投入、中計期間中は継続的な新規商品を投入することを計画

地方・郊外百貨店への積極的な新規出店



ブランド事業
のあるべき姿

- 日々の生活に喜びを与え、長く愛されるデザインやプリントを提供するライフスタイルブランド
- RTW・B & A・HOMEと様々なカテゴリーがあることが強みであり、ライフスタイル全般を提案することで幅広い層を獲得する

Instagram



SNSやオンラインでの情報発信を増やしていく。幅広い年代を取り込むと共に、若年層へのアピールも行う

今後、予見
される外部
環境変化

- 都心・郊外では商業施設の増加により、既存の施設への集客が減る。地方百貨店では定借化・FC化が進んでいく
- ファッションもライフスタイルのひとつとして捉え、衣・食・住すべてをフラットに見比べて買い物する背景があり、生活スタイルごと提案するというコンセプトのショップが増えていく

実店舗・EC・卸、すべての
チャンネルでギフトを強化する



8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 A.P.C.

既存事業を拡大し、事業基盤をより安定にしていいため、積極的な新規出店および新規顧客開発を行います

A.P.C.

前中計期間中に新規出店と不採算店舗閉鎖を推し進めたことで、売上規模・収益性の両面で地固めが整う。2024～28年は未出店地域への出店を計画し、本国・韓国と連携したGOLFライン拡販を計画

高いブランドイメージの維持
(適正な出店及び広告戦略の徹底)



ブランド事業
のあるべき姿

- トレンドに流されない本質的なパリエleganceを提供するブランドとして、高いブランドイメージを維持
- 安定的な収益が確保できるブランドとして確立していく



新規および若年層に訴求可能な、新しい売れ筋商品の開発強化

今後、予見される外部
環境変化

- ログブームの影響により、若年層の顧客が拡大した一方で、為替及び生産コストの上昇により、プライスは上昇傾向にある
- 富裕層から購買意欲の旺盛な若年層まで幅広くリーチしていくため、特に次世代顧客のメインマーケットであるファッションビルへの出店を強化していく

店頭での顧客体験価値を高め、顧客化を推進できる販売員の育成



8. 事業戦略 – 安定した事業基盤の構築 I.D.LOOK(韓国)

既存事業を拡大し、事業基盤をより安定にしていくため、積極的な新規出店を行います

I.D. LOOK LTD.

主力ブランド「MAJE」「SANDRO」「A.P.C.」の継続的な新規出店を計画。併せて前中計期間中に販売を開始したメンズRTWブランド「eleventy」の収益性を確立

フランス本国との連携を強め、レディースコンテンポラリーゾーンの中でトレンドをリードするブランドとしての位置を維持する商品ラインアップの進化を深めます



ブランド事業
のあるべき姿

- 市場での差別化戦略を今後も継続していくことで、インポートブランドを中心に韓国のファッション市場での絶え間ない成長を目指していきます



世界に先駆けて韓国で販売を開始したGOLFラインを拡大していくことで、A.P.C.の収益基盤をより強固なものにしていきます

今後、予見
される外部
環境変化

- MZ世代、α (アルファ) 世代向けのコンテンツが増えていくことで、ECプラットフォームの進化が韓国内でも急速に進んでいくことが想定されます
- ロッテ、現代、新世界といった大型流通チャネル網も新たな商業施設を開発しており、市場の変化は続くことが想定されます

最高級の素材を活かしたイタリアン・メンズ・ラグジュアリーブランド“eleventy”では着実な拡販により、収益性を確立していきます



8. 事業戦略 – 販売チャネルミックス

OMO施策の推進によるお客さま満足 of 永続的な追求により、**グループEC売上高140億円、グループEC売上比率20%**を目指します

日本

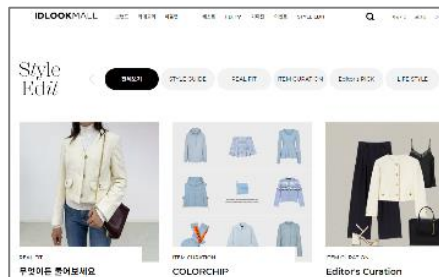
- 店舗への送客・集客機能強化
- ブランドアプリ利用者の優良顧客化
- OMO施策推進のための人材教育（社内・店頭）

ROS（リクエスト・オーダー・システム）の導入
WEBで見た商品を店舗に取り寄せ、試着、購入



韓国

- ブランド単独ECサイトのオープンに続き、A.P.C. モールを改修
- 自社基幹システムの刷新を2024年春に完了、ECと店頭とのリアルタイムデータを連携強化



韓国では、プラットフォーム事業を開始。“IDルックモール”内で韓国若手デザイナーの商品を販売

日韓
共通

【EC会員数の拡大】

店舗・EC間の連携を進化させ、EC会員数を日本200万人、韓国100万人に拡大

【OMO施策の推進】

オンラインとオフラインの垣根を無くし、顧客サービスの向上を図ることにより購買意欲を促進させ、売上およびLTV（Life Time Value）の向上を図る

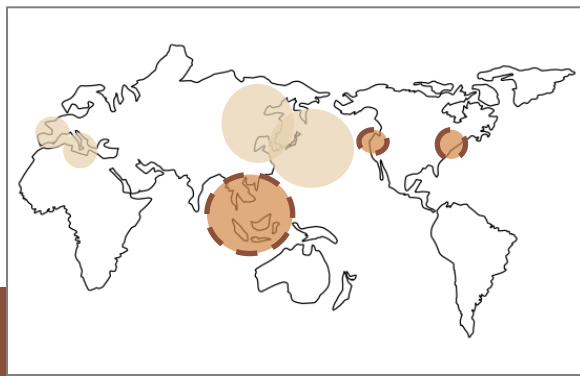
会員登録の簡素化
登録者へのインセンティブの付与
有益な会員情報の提供



8. 事業戦略 – 新規エリア出店強化



Il Bisonte N.Y.店を旗艦店として、
新規出店による北米事業の拡販を
計画



新規に**東南アジア**への出店を検討中



海外の新規エリアでの出店を拡大
していく

8. 事業戦略 - 新ブランド・新事業の開拓

お客さまのニーズの変化に対応すべく、「衣食住＋美」の価値提供に寄与する新ブランドとの提携、M&Aや業務提携を視野に、ワールドワイドな観点から検討し、着実に実行

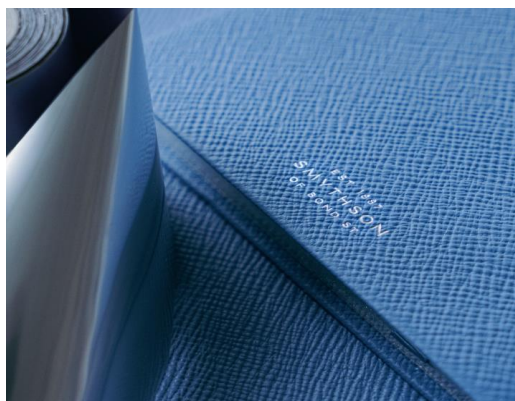
■ 日本



EST. 1887
SMYTHSON
OF BOND STREET

1887年にフランク・スマysonが創業したイギリスの高級ステーションリー、レザーグッズブランド。

135年以上の歴史や伝統に基づく信頼もさることながら、モダンなデザインでタイムレスなコレクションは世界中で人気を博しています。



英国王室に最低5年間、商品やサービスを提供した個人や企業に贈られる、非常に貴重な称号“ロイヤルワラント”を2つ所有し、最高水準のサービス、品質、卓越性を実証しています。

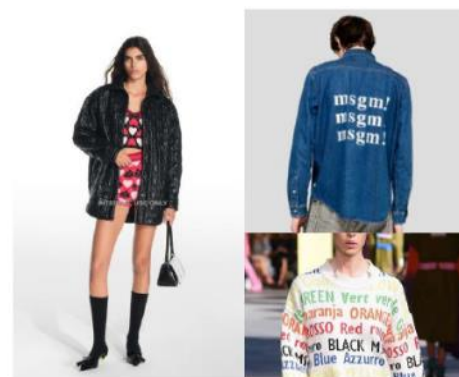
➤ 2025年春～ 販売を開始

■ 韓国

MSGM

MSGMは、DJ兼ファッションデザイナーのマッシモ・ジョルジェットが2009年に設立したイタリアのファッションブランド。大胆なグラフィックプリントやユニークなテキストチャーターが特徴のコレクションを発表し、立ち上げ当初から常に注目を集めてきた。

現在はミラノ、ロンドン、東京、ソウル、北京、上海、マカオなどファッションの中心地に旗艦店やインショップを展開。



➤ 2024年秋～ 販売を開始



FURSAC

FURSACは、1973年にパリで設立されたフランスのブランド。時代に流されることのない要素を取り入れ、今や洗練されたメンズウェアの代名詞的存在に。シャープなテーラリング、洗練された素材、非の打ちどころのない職人技が特徴。

2021年、ゴージェ・ボルサレロがクリエイティブディレクターに就任。2022年よりパリファッションウィーク公式参加。

➤ 2024年春～ 販売を開始

8. 事業戦略 – 成長戦略を支える事業基盤の強化

事業基盤	現在の当社の強み	戦略の方向性
 生産	- 高度な縫製技術力を持つ国内自社工場 - 長年培ったものづくりの経験とノウハウ	- 品質・コスト・納期の安定化 - OEM新規取引先の開拓 - 中国依存度の低減 - 生産システム改修による作業効率化
 物流	- 自社物流によるきめ細やかで迅速かつフレキシブルな対応 - EC撮影スタジオを倉庫内に持ち、自社でEC物流機能を保有	- 自社物流による機動的な物流体制の維持・向上 - 各国の安定した事業運営の下支え
 デジタル	- アパレルからライフスタイルまで幅広いブランド、カテゴリに対応するシステム基盤 - ブランド力 × デジタル力を効果的に融合	- OMOによるお客様接点およびサービス拡大 - 主要ブランドアプリの機能性の向上
 組織体制	- ホールディングス体制による迅速な意思決定 - 若手の積極的登用による組織活性化	- 年齢・性別・国籍等を問わず、幅広い人材を登用 - ジョブローテーションによる人材の流動化



Action to Implement Management that is Conscious of
Cost of Capital and Stock Price

資本コストや株価を意識した
経営の実現に向けた対応について

9. 資本政策

現状分析と評価

■PBRは1倍を下回る状況が継続

2023年12月末 0.50倍

- ROEは株主資本コスト（4.70%*）を上回る水準を維持していると認識するが、コスト算定には弊社固有のリスクプレミアム等の追加要素有り
→ **更なるROEの向上が必要**
- PBRが継続して1倍を下回る状況は、成長性や魅力を十分に伝えきれていないことが主要因と認識
→ **PERの改善が必須**
- 海外子会社が多い弊社グループは、昨今の為替の円安基調により、為替換算調整勘定が増加し、純資産が膨らんでいる
→ **PBRの低下要因**

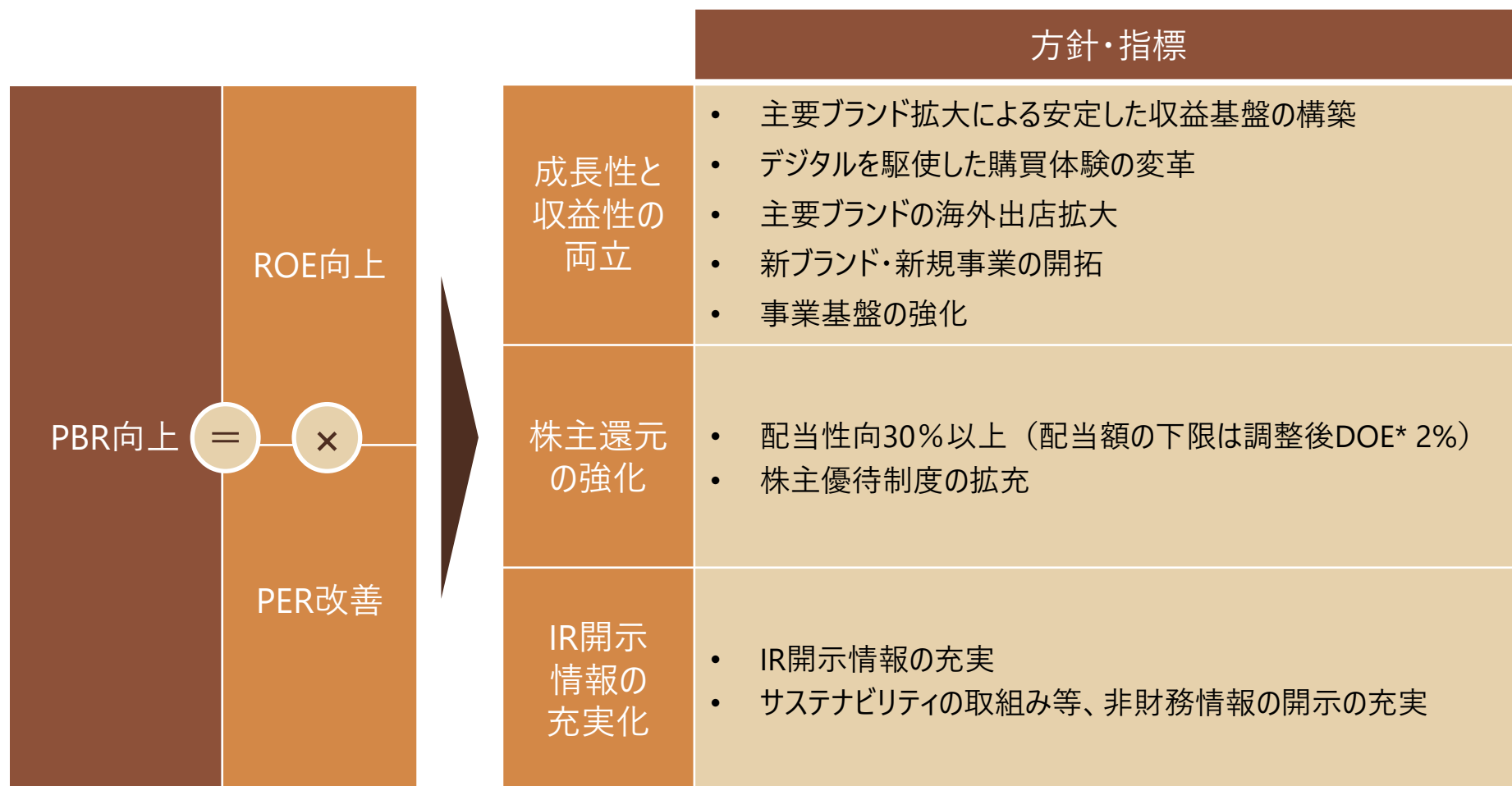
基本方針

資本コストや株価を意識した経営の実現に向け、**成長性と収益性の両立、株主還元の強化、IR開示情報の充実化**を行うことでROE、PERを向上させて、PBR1倍の実現を目指します

*CAPMの考えをもとに、2024年2月時点における各種数値を使用して弊社算出

9. 資本政策 – PBR向上の方向性

当社はPBRの向上を重点課題として、事業成長だけではなく、株価も意識した経営を実現します。株主還元の強化と積極的な情報開示によるステークホルダー満足への取り組みによって、PBR1倍の実現を目指します



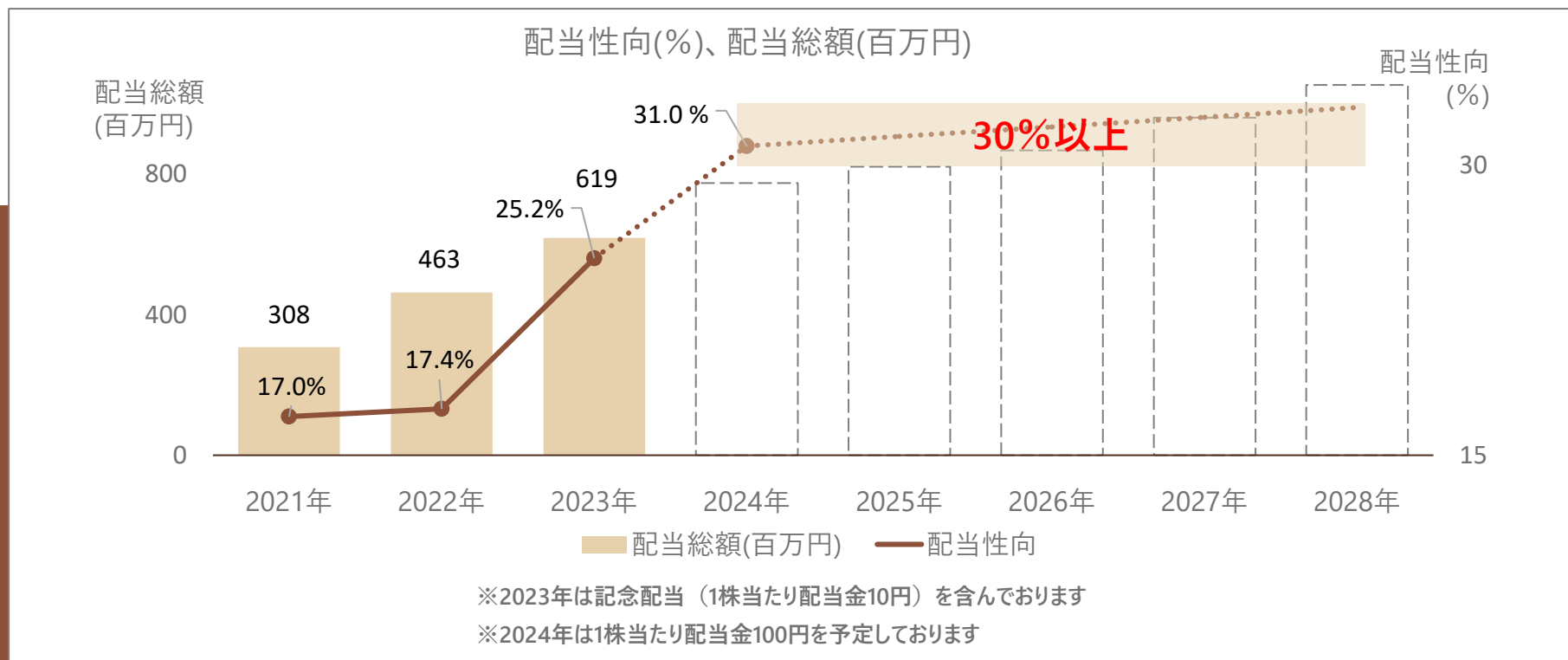
*調整後DOE：支払配当÷前期末調整後自己資本（為替換算調整等の一過性変動要素を除外した自己資本）

9. 資本政策 – 具体的な施策(1/3)

株主還元強化①

- ・配当性向**30% 以上**(2024年12月期より)
- ・配当額の下限は**調整後DOE* 2%**

*調整後DOE：支払配当÷前期末調整後自己資本（為替換算調整等の一過性変動要素を除外した自己資本）



9. 資本政策 – 具体的な施策(2/3)

株主還元の強化②

株主優待制度の拡充(2023年12月末の株主様より)

優待金額の拡充、優待商品券の使用範囲の拡大、お得な詰合わせ優待商品の新設

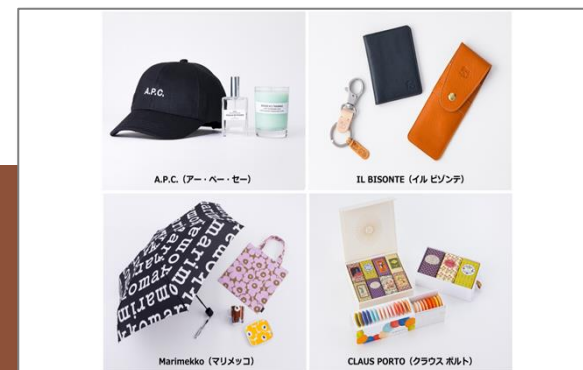
保有 株式数	継続保 有期間	優待商品券
100~ 400未満	3年未満	2,000円→ 4,000円
100~ 400未満	3年以上	2,500円→ 5,000円
400以上	3年未満	4,000円→ 8,000円
400以上	3年以上	5,000円→ 10,000円

優待金額を倍額に拡充

全国の直営店、FC店
約100店舗

百貨店インショップでの
利用を検討中

一部店舗での利用が可能になる



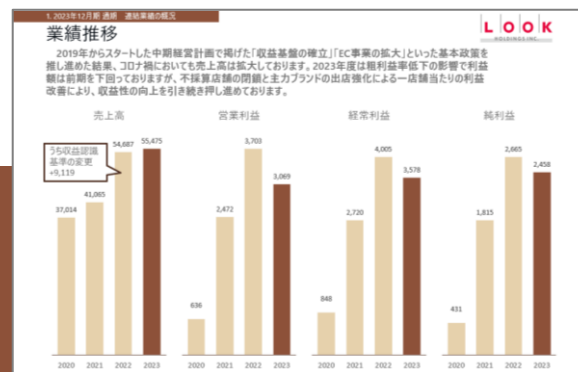
お得な詰合わせ優待商品の新設

9. 資本政策 – 具体的な施策(3/3)

IR開示情報の充実化

- ・ 主要市場である日本、韓国の月次売上報告をホームページ上で毎月公表する
- ・ 決算説明会資料の内容の充実化を図る
- ・ 自社ホームページでの財務情報および外部サイトでの決算情報の拡充を図る

月次売上情報				
2023年12月期 店頭販売実績				
		1月	2月	3月
日本	国内計	101%	109%	96%
	実店舗	103%	117%	99%
	ECマース	95%	90%	85%
	国内既存店	106%	112%	96%
韓国	韓国計	101%	118%	110%
	実店舗	100%	120%	111%
	ECマース	108%	105%	104%
	韓国既存店	97%	117%	108%



月次売上報告

決算説明会資料

外部サイトでの決算情報の拡充

10. 投資計画

主力エリアである日本、韓国での新規出店、EC強化による顧客価値創出に加えて、新規エリアや新ブランド、新規事業開拓にも注力してまいります

計画期間
営業キャッシュフロー
170~180億円

		エリア別				
		国内	韓国	欧州	北米	東南アジア
50~55億円	新規出店	IL BISONTE	○	○	○	○
		Marimekko	○	○		
		A.P.C.	○	○		
		準主力ブランド	○	○		
25~30億円	EC事業拡大	○	○	○	○	○
		事業基盤の強化	○	○	○	
25~30億円	新規事業	○	○			
40~50億円	資本政策（配当）			○		
20~25億円	人的資本・サステナブル			○		

A.P.C.

ESG Strategy

ESG戦略

11. ESG戦略 – サマリー

ルックグループは持続可能な社会を目指した事業活動を展開してまいります

	活動方針	アクションプラン
 Environment (環境)	環境に配慮した事業活動の推進	- 一部店舗で行っていた衣料品回収の更なる拡充 - 環境に配慮したFSC認証紙を使用した副資材に順次切替 - 温室効果ガスを算定・可視化 - 廃棄物の抑制とサーキュラーファッションへの取り組み
 Social (社会)	多様性の尊重と働きがいの向上	- 女性管理職比率の更なる向上 - 男性育休比率の更なる向上 - くるみん取得 - 人権方針・調達方針の開示
 Governance (ガバナンス)	客観性・透明性を高め、法と企業倫理に従った誠実で公正な事業活動	- コンプライアンスの徹底 - サステナビリティ委員会の設置 - 適時開示や非財務情報等の開示を充実 - 模倣品対策の強化

11. ESG戦略 – 環境に配慮した事業活動の推進

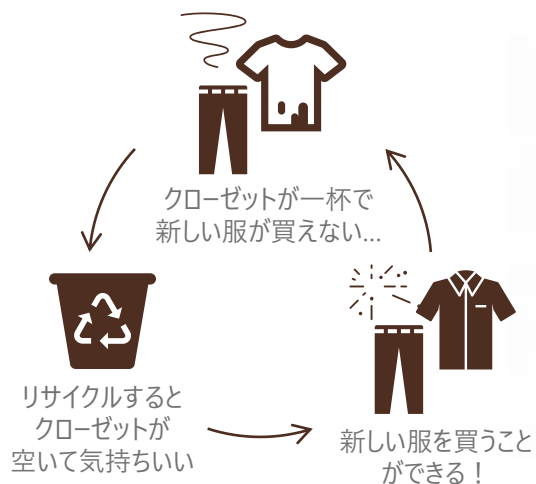
従来の取り組み強化

衣料品回収の拡充

- ・ 婦人服ブランドでの衣料品回収キャンペーンの実施

副資材を環境配慮化

- ・ 婦人服ブランドのショッピングバッグ、製品下げ札をFSC認証紙へ変更



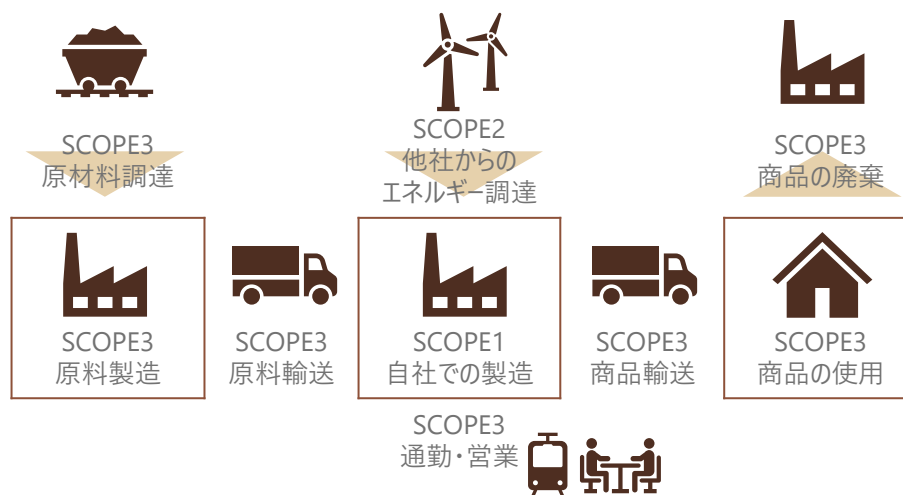
新たな取り組みの開始

温室効果ガスの算定

- ・ ルックグループの温室効果ガスを「見える化」し、削減に向けた取組みを開始

ESG経営支援私募債

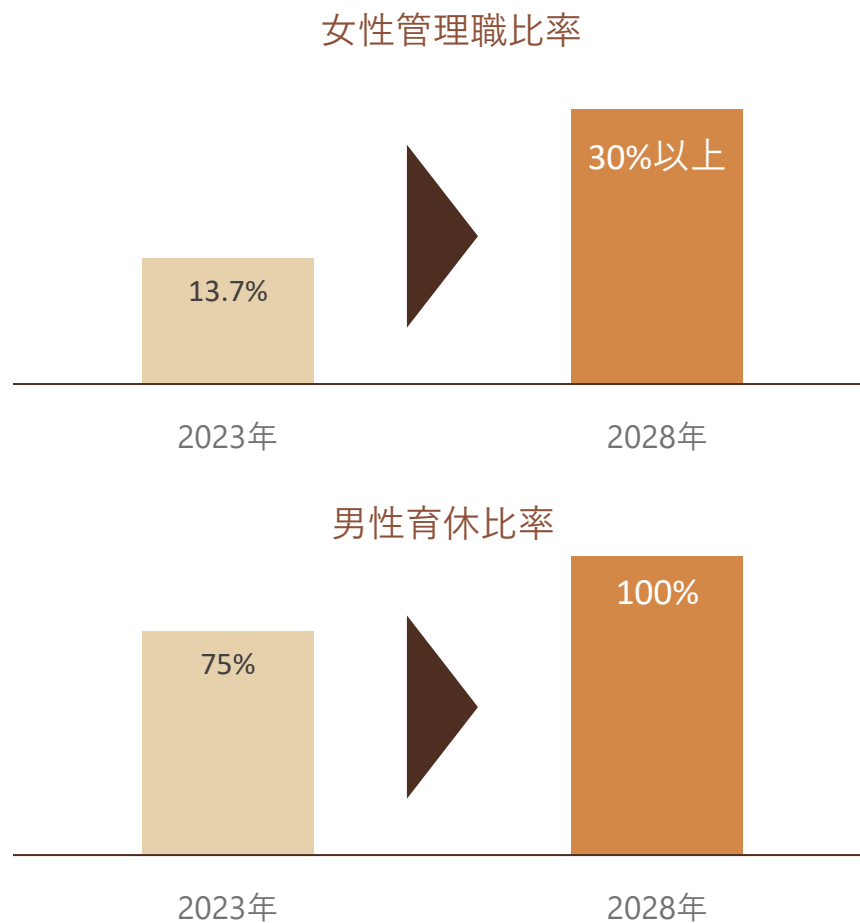
- ・ ESGの取組みを支援・サポートするESG評価型私募債によるESG経営の更なる推進



11. ESG戦略 – 多様性の尊重と働きがいの向上

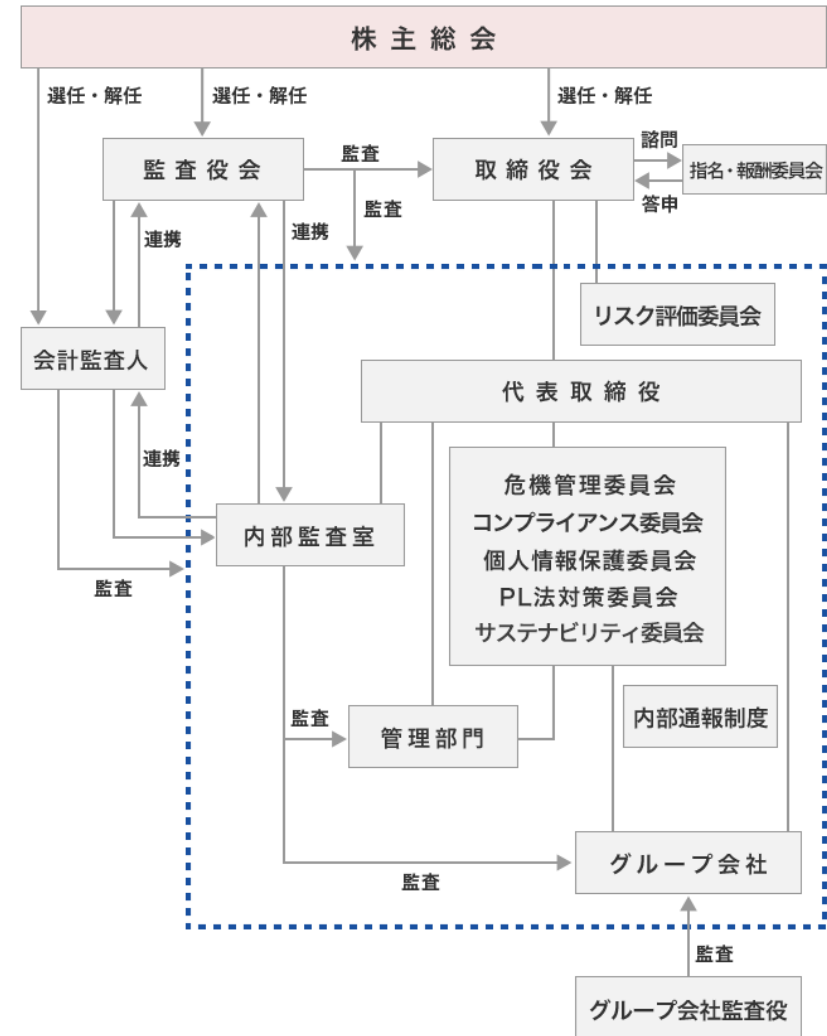
企業価値の最大化に向けて、従業員が個々の能力や個性を最大限発揮し、働きがいや成長を実感できる環境を整備します。人権・調達方針を開示し、持続可能なサプライチェーンを構築します

人材育成	• マルチ・タスク人材の育成 • DX推進をリードできる人材の育成 • 教育、研修制度の充実 • 販売職から本部スタッフへの転換推進
働きがいのある職場環境	• ライフスタイルに合わせた柔軟な働き方 • 従業員の処遇改善 • 健康経営優良法人の認定取得
ダイバーシティ&インクルージョン	• 多様性のある人材の獲得 • 女性活躍推進、「くるみん」の認定取得 • 若手の積極登用 • 人権方針の策定・開示



11. ESG戦略 – 客観性・透明性を高め 法と企業倫理に従った誠実で公正な事業活動

- コンプライアンスの啓蒙活動を通じて誠実で公正な事業活動を展開してまいります
- サステナビリティ委員会を新たに設置し、ESG戦略を推進してまいります
- 適時開示情報やサステナビリティ等の非財務情報の充実により株主・投資家への説明責任を果たしてまいります
- 知的財産・ブランド保護を目的とした模倣品対策を強化してまいります



本資料内の情報のうち、過去の事実以外のものは、当社グループの方針、期待および戦略などによる将来の予測や見通しであり、不確実性や変動可能性などを含んでおります。
本資料において、当社グループの将来の業績を保証するものではありません。

