

株式会社CLホールディングス

Ex-Tainment

Experience X Entertainment

Integrated Report 2021

<https://www.clholdings.co.jp>
Printed in Japan

CL
HOLDINGS
- Creating Lives -

経営理念

CLグループは、全社員の成長と物心両面の幸福を追求し、健全な事業活動を通じて、社会の進歩発展に貢献し続けます。

グループ方針

いくつもの強みを集結し、ひとつの強い集団へ。

CLグループの成長と未来

成長の軌跡	1
社長メッセージ	2
リスクと機会およびマテリアリティ	6
価値創造プロセス	8
対談 CLグループの未来×IPコンテンツビジネス 鳩山 玲人氏×山下 聡	10
エクス・テインメントビジネスで切り拓く未来	12

CLグループの戦略

成長戦略	14
提供サービス	16
財務戦略	17
財務・非財務ハイライト	18

CLグループのESG

サステナビリティ	20
コーポレート・ガバナンス	22
対談 これからのコーポレート・ガバナンスに必要なこと 内川 淳一郎×園部 洋士	24
コンプライアンス	26
役員一覧	27
会社概要・用語解説	28
株主メモ	29

編集方針

本報告書では、株主・投資家をはじめとする幅広いステークホルダーの皆さまを対象に、当社グループが標榜する理念型経営やエクス・テインメントビジネスをはじめとした当社グループの中長期的な企業価値向上に向けた取り組みについて、財務・非財務情報を用いて、対談等も交えながら、分かりやすくお伝えすることを目的としており、今回初めて統合報告書を発行いたしました。
※ 実績については、2021年度株式会社レグスの数値を記載しています。

WEB情報

WEBサイトでは、「IR INFORMATION」や「GROUP SUSTAINABILITY」など、CLグループの様々な情報を掲載しています。本報告書と併せてご覧ください。

 <https://www.clholdings.co.jp>

将来の見通しに関する注意事項

本報告書には当社の将来の計画や戦略、業績に関する記述が含まれていますが、これらの記述は過去の事実ではなく、当社グループが現時点で入手可能な情報に基づいた会社の判断によるものです。実際の将来の業績は、経済動向や業界の競争激化、為替レート、税制や諸制度に影響される可能性があります。このような事由により、これらの見通しは潜在的なリスクや不確実性を含んでいますことをご承知おきください。

対象期間 2021年度(2021年1月1日～12月31日)
(ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています)

発行時期 2022年4月

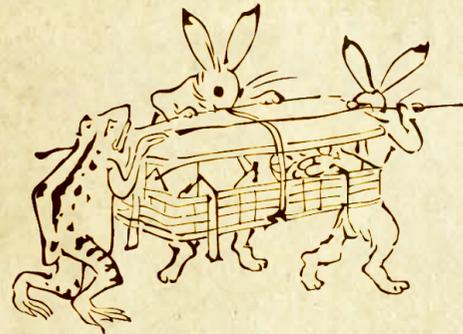
参考にしたガイドラインなど

国際統合報告評議会(IIRC)の「国際統合報告フレームワーク」
※ IIRCは2021年6月にValue Reporting Foundation(VRF)に改組しました。

成長の軌跡

Journey of CL Holdings

CLホールディングスの歩んできた道のりを
当時の記録とともに辿っていきます。



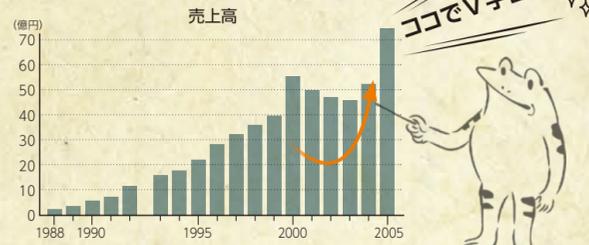
1986年、原宿のマンションを3人で
借りて創業、1988年に株式会社レッグスを設立した。
建物も古くて、風呂も狭かった。特に人もうらやむような
才能がある訳じゃなかったけど、元気だけはあった。

1997年、
一気に従業員50人。
売上高が30億円
を超えてびっくり!
仕事も広がったね。



創業から13年間
ずっと増収増益!

2001年、JASDAQに上場した!
上場企業になるなんて、夢みただった。
「才能がなくても、思いが強かったり、
人より働けば、ここまで来るんだ」と思った。



上場後、3年連続 減収 減益。この苦しい時期に「市場」「商材」「マネジメント」の「3つのチェンジ」をスローガンに全社一丸で会社の変革に成功。



2001 ←…泥沼の3年間…→ 2004
JASDAQに上場
上場までに気づいた5つの大事なこと
①思いがすべて ④考え方を大切にする
②人より働く ⑤計数が大事
③パターンを創る



組織力の進展

トラブルの歴史①
発生年:2006年
IP*コンテンツコラボレーション
商品トラブル

商品の一部に強度不足が判明。すべてを
自主回収し特別損失を計上。
属人的オペレーション
から仕組みづくりへ転
換のきっかけに。その
一環としてISO9001
(品質ISO)を取得した。
※ Intellectual Property
の略で、知的財産のこと



2008年から
海外挑戦。



1986
何の技術もないが、
「やります・できます・がんばります」
の精神で仕事を掘んでいく。



1988
レッグス創業の地、コーポオンデン
201号室(8畳+6畳/家賃16万8千円)。
商品の企画・開発、製造、販売を目的
として東京都渋谷区神宮前三丁目に
株式会社レッグスを設立



1991
マーケティング企画、デザインを行う
子会社として、東京都渋谷区神宮前
二丁目に株式会社エスアイビーを設立
エスアイビー創業の地、中村SN2
(二階建て一軒家/家賃50万円)。
3人でエスアイビーがスタート



1996
グリーンビル3F(100坪)
1996年~1998年/
従業員50名/売上高30億円



2008.1
ISO9001 (品質ISO)を取得
2008.10
中国上海に睿格斯(上海)
貿易有限公司を設立

2009
株式会社エム・アンド・アイの
株式を取得し子会社化

2012
中国深圳に
睿格斯(深圳)貿易
有限公司を設立



2015年、東証一部上場!

2015.2
東証一部上場
2015.6
東証一部上場

トラブルの歴史②
発生年:2016年~2017年
コロボカフェ在庫トラブル

コンテンツコラボレーションカフェ
(コロボカフェ)事業立ち上げ初期段
階において、物販品の在庫切れや
過剰在庫といった課題が発生。予
約システムを導入し、オペレーション改善を継続的に行った結
果、徐々に適正在庫水準に収束し、売上の増加と利益率の改
善に繋がった。

対消費者向け
ビジネス基礎強化

2020
TOBにより株式会社CDGを
持分法適用関連会社化

2021
株式会社トランジットジェネラルオフィス
と合併会社である株式会社
エルティアーナルを設立

2022.1
IFRSの適用に伴い、株式会社CDGを連結子会社化
・株式会社レッグスが株式会社CLホールディングスに
商号変更し、持株会社体制スタート
2022.4
東証プライム市場へ移行



2019年、
連結売上高
150億円達成!

2015年、東証一部上場!



2015.2
東証一部上場
2015.6
東証一部上場

2020年、TOBにより
株式会社CDGを持分法適用関連会社化

対消費者向け
ビジネス基礎強化

2022年、
持株会社体制移行により、
組織成長の次のステージへ



これから
1,000億円を目指す!

2021年、コロボカフェ事業の
さらなる拡大を目指し、
株式会社エルティアーナル設立



代表取締役社長

内川 淳一郎

新体制のもと理念型経営を軸に成長を続け、 ビジョナリー・カンパニーの実現を目指します

理念型経営が生まれたきっかけ

27歳で株式会社CLホールディングスの前身となる株式会社レグスを設立した当時、経営についての知識がなかった私は、松下幸之助さん、稲盛和夫さんの著書や講義から熱心に学びました。そこで気づいたことは、会社をつくるときに最も大切なことは、会社がどのような目的を持ち、何のために存在しているのかという経営理念を確立させるということでした。社員を増やしていくにあたっては、経営理念を明確にすることで、価値観に共感する人材を集めやすくなります。

社員が企業に求めるものは、突き詰めれば自分自身の成長および経済的な安定と繁栄と言えるでしょう。そして個人の目的を実現するには、会社の成長なしでは実現できません。つまり個人と会社は運命共同体なのです。また、会社の存在意義は社会の役に立つこと、つまり事業を通じて、社員、顧客、地域社会といったステークホルダーに貢献することであると言えます。社会の役に立ちながら経済的成長を果たし、それにより社員の安定と繁栄を実現することが会社の目的であるとして、理念を定め、経営の中心に据えたことが、当社グループが標榜する理念型経営の始まりです。

高成長を実現できた要因

レグスは2015年に東証一部上場を果たしましたが、その大きな要因の一つは、理念型経営のもと、目標を常に高く掲げてきたことにあると思います。1988年の創業から3年目で売上高が約6億円だった頃に、2001年に売上高100億円を達成する目標を掲げて、本気で実現を目指してきたことが、その後の成長につながっています。

しかし高い目標を達成していくには、個人の能力や価値観はばらばらでも、組織としての価値観を共有できる人材が揃っていることが必要です。苦しい山道でも、仲間と声を掛け合いながらであれば楽しく登ることができるように、熱意を持ち、仕事に対する価値観を同じくする人たちとなら、高い目標の実現に向かうことも苦しみではなくなります。ラグビーで言えば「ONE TEAM」ですが、我々は理念型経営を標榜していることで、理念に共感できる人材が集まっています。当社では採用面接の段階で会社の価値観をできる限りオープンに伝えており、人材のミスマッチを起すことがないように努めています。

またマネジメントに関しては、当社では、「マネジメント＝成果を最大化させる仕組み」と捉え、「スピード×実行」を基本とし、経営マニュアル、マネジメントの7原則、および管理システムなどのマネジメントシステムを構築してきました。先ほどの経営理念にこれらの仕組みが組み合わさり、規模が拡大しても方向性がずれることなく変化に迅速に対応できる組織を実現しています。

飛躍の転機となった“3つのチェンジ”

創業時は、広告代理店を介した請負の形式で、販売促進用の景品（いわゆる「おまけ」）の企画・開発を手掛けていました。ニッチな分野に特化した事業から少しずつ範囲を広げ、プロモーションも扱うようになっていきました。

レグスは2001年にJASDAQに上場したのですが、その頃の売上高約50億円のうち8割を広告代理店が占めており、目標である売上高100億円を達成するには、商流を変更しクライアントとの直接取引で利益率を上げることが必要だと考えました。そのため、「市場」「商材」「マネジ

社長メッセージ

メント]を変え、すなわち“3つのチェンジ”をスローガンとして改革を行い、3年間でクライアントとの直接取引と広告代理店を介した取引との割合を8対2に逆転させることができたのです。その間、売上が低迷した時期もあったものの、この経験によって、熱意を持ち、絶対に諦めないという精神で全社一丸となって取り組むことの重要性を学びました。その後、当社は2011年に連結売上高100億円を達成し、2021年12月期には同202億円で成長しました。

また、直接取引を増やすに当たり、広告代理店と競合しにくい販促業界に参入した頃、現在も多くお取引をしている流通のお客様から、競合他社との差別化を図るために効果的なプロモーションを行いたいという要望を受け、コンテンツを使ったプロモーションビジネスの展開を開始しました。当社グループが持つIPコンテンツと流通の強みはここから始まっています。

そして現在では、「エクスペリエンス」と「エンターテインメント」を掛け合わせたエクス・テインメント（エンタメ顧客体験価値）ビジネスとして、販促と物販を同時展開するプロモーション&マーチャンダイジングサービス、期間限定・場所限定・商品限定のコト需要とコト消費を創り出す限定流通サービス、またフード領域とIPコンテンツが融

合したフードエンターテインメントサービスに注力するなど、ニッチ&ユニークなビジネスづくりや新市場開拓を継続して行っています。

コロナ禍においては、フードエンターテインメントサービスは影響を受けたものの、流通顧客向けプレミアムおよび流通顧客向け物販は大幅増収となるなど、当社グループのコアコンピタンスを発揮しています。

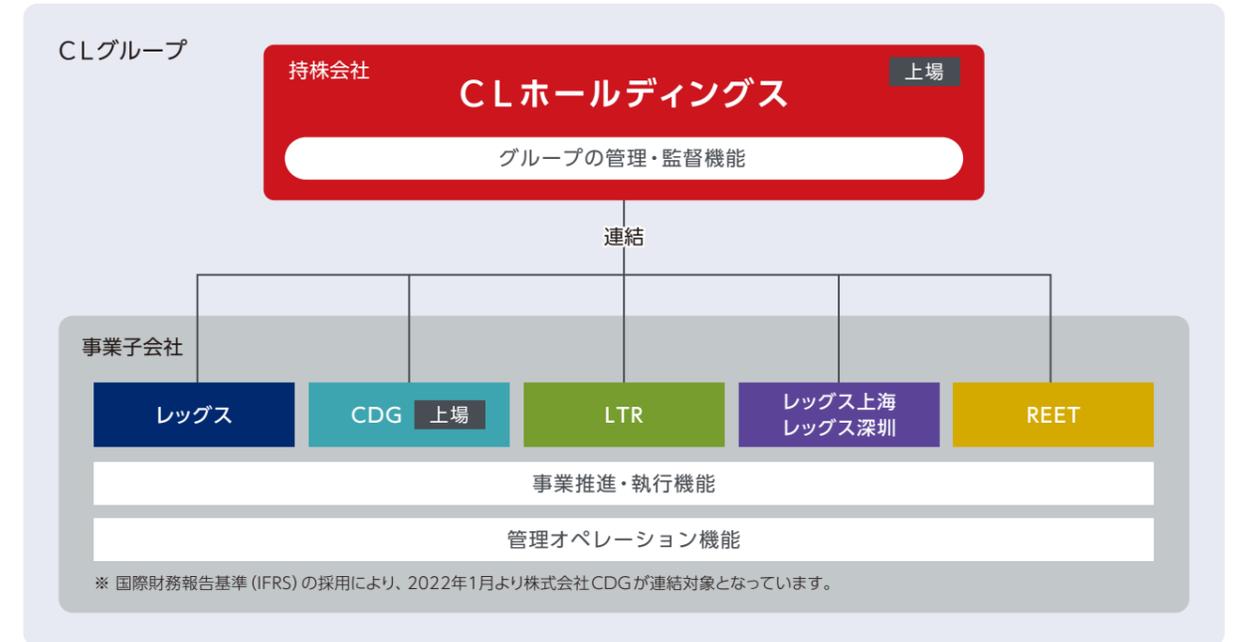
持株会社体制への移行と展望

当社グループは、2022年1月より持株会社体制へ移行しました。社会環境の変化がこれだけ激しい時代ですから、現場でスピーディーに意思決定をしながら事業を動かしていかなければいけません。そのためには、持株会社が全社の管理を担い、事業を進める人たちが迅速に意思決定できる体制づくりが必要です。新しい事業も、普段行っている事業の延長にあります。持株会社体制にすることで、現場から新しいビジネスが次々に生まれる体制にしたいという思いもありました。

今後、少子高齢化に伴い企業の数も減っていく可能性があり、業界再編も起こり得ますが、そのときに我々の強みを活かすことができる会社と、理念や考え方を紐帯として結びつくことができるのではないかと考えています。



新組織体制



コンプライアンス、ガバナンスの取り組み

ESGやSDGsに配慮した経営の重要性について理解が進み、企業には事業を通じて「経済価値」「社会価値」「環境価値」を創出することが求められています。日本には昔から「三方よし」の言葉があるように、人間には本質的な部分として、ごみ一つ拾えば「何かいいことをした」と良い気持ちになれるところがあります。そうした人間の良心に訴えるような部分を大切に経営がより重視され、自分の仕事に誇りを持てることが自分の幸せにつながるという価値観が、一番に重視される時代になると思います。

そうした意味で、コンプライアンスは形だけを整え、性悪説に基づいて仕組みをつくっても実効性は低いのではないのでしょうか。正直であれば、共に働く人の心を大切にするという風土の醸成とルールづくりを両輪で行うことが必要です。

ガバナンスに関しても、持株会社体制に移行するにあたり、これまで以上に重要性が増してきます。理念型経営は多様性の尊重と対立するものではなく、人の考え方や価値観自体の統一を求めるものでもありません。女性役員が少ない点などは、今後の改善点だと考えています。

後継者計画に関しては、今後、指名・報酬諮問委員会などを通して色々な角度から判断して選定したいと考えています。私のテーマは、私自身がなくなった後でも理念や言葉が残り、それが守られていくようにしたいというもの

です。仕組みを残すことで、会社がビジョナリー・カンパニー*を目指していけるようにしたいと思っています。

* ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・ポラスが著者である名著、「ビジョナリー・カンパニー」に記載のある、基本理念を維持しながらビジョンを掲げて変化に挑み、世代を超えて進歩し続ける企業のこと。

ステークホルダーの皆様へ

我々は長期目標として、10年先に売上高1,000億円を実現することを目指しています。ステークホルダーの皆様への還元、特に株主還元をしっかりと行うには、高収益体質をつくり上げることが必要です。そのためには、人材と資金のダムをつくり、新事業の創出に取り組むなど、安定配当を行いながら時価総額も上げて、持続的に成長していかなくてはなりません。その実現のためには、先ほどお話しした経営者の創出や人材育成が重要なポイントになります。

当社グループは今後も、理念を中心に据えた経営を推進し、持続的な成長を遂げながら、ステークホルダーの皆様と共に目標実現に向けて歩んでいきたいと考えておりますので、ご理解とご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

2022年4月

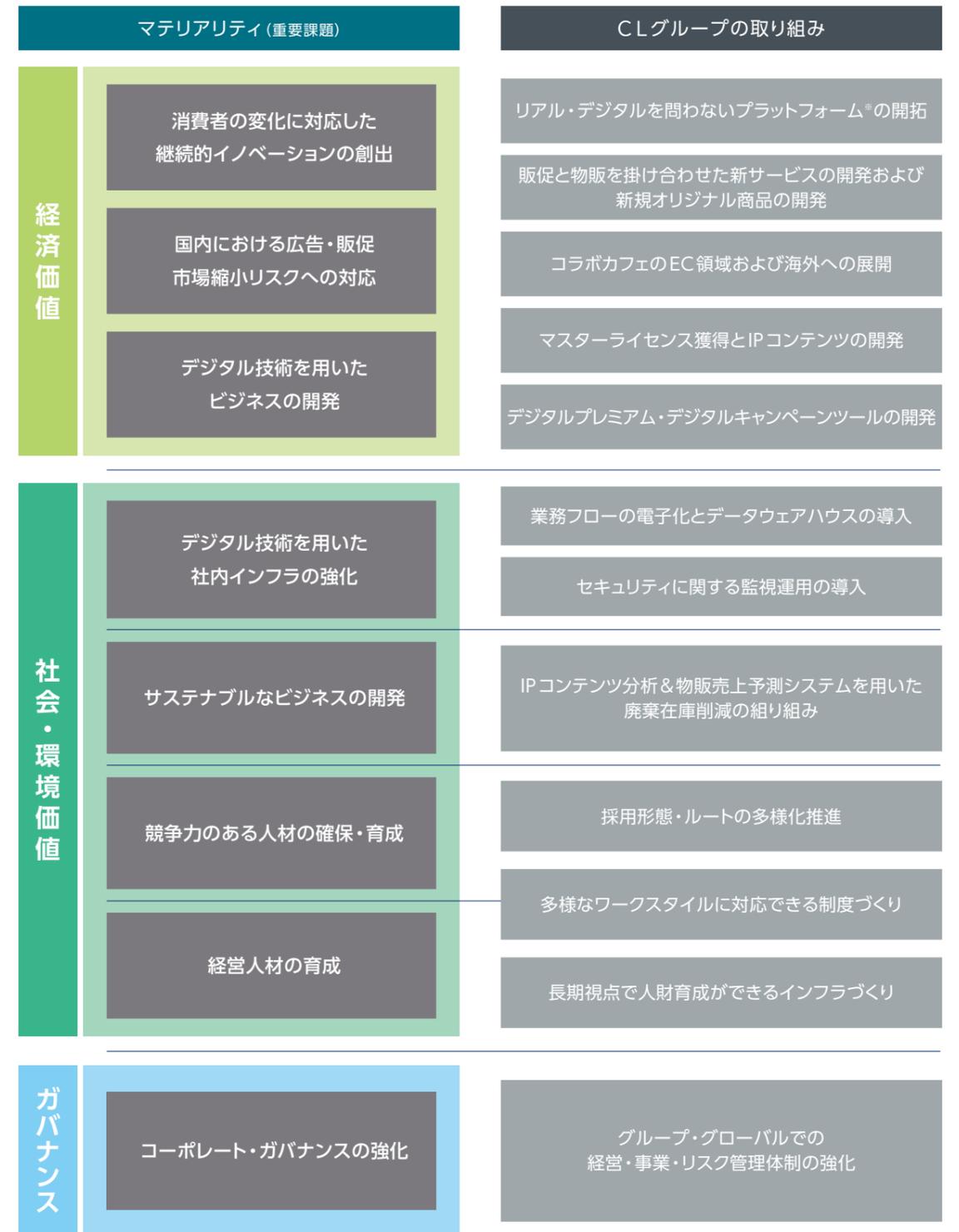
うちかわ じゅんいちろう

代表取締役社長 内川 淳一郎

リスクと機会およびマテリアリティ

当社グループを取り巻く外部環境を社会の変化から分析し、ステークホルダーにとって重要度が高く、当社グループの中長期的な価値創造に影響を及ぼすマテリアリティ(重要課題)を、リスクと機会の両面を評価することで特定しました。マテリアリティに対する取り組みを通じて、当社グループの持続的な発展と成長を目指します。

社会の変化	課題	リスク	機会
① 新型コロナウイルスの世界的流行に伴う消費者の意識の変化	消費者のライフスタイル・行動様式の変化、クライアントの販促ニーズに対応した商品・サービスの開発	社会ニーズの変化への対応遅れによる、自社商品・サービスの利用機会の減少	消費者の求める新たな商品・サービスの開発による新規収益モデルの創出
② 少子高齢化社会／日本人人口の減少／世界人口の増加	・自社ビジネスの海外展開 ・国内における広告・販促市場縮小リスクへの対応	国内における販促集客機会の減少、商品売上の減少	海外および国内の新たな市場における収益モデルの創出
③ デジタル化社会への移行	・デジタル技術を活用した商品・サービスの開発 ・業務プロセスのデジタル化 ・情報セキュリティの強化	・商品・サービスの競争力の低下 ・生産性の低下による販管費等コストの増大 ・セキュリティ不全に伴う情報漏洩や損害発生	・デジタル技術を用いた、新たな商品・サービス開発による新規収益モデルの創出 ・業務プロセスデジタル化による生産性の向上 ・安定的なビジネスの継続
④ サステナブルに対する意識の高まり	・環境負荷の少ない商品・サービスの開発 ・CSR調達の推進	・環境負荷の大きい商品・サービスの継続提供によるビジネス機会の逸失およびコストの増加 ・社会的信用の低下によるビジネス機会の逸失	・社会的信用の獲得に伴うビジネス機会の創出 ・省エネや廃棄物削減によるコストの削減 ・市場に対する安定した商品供給の確立
⑤ 働き方の多様化	・グループの経営スタイルに合った人材の獲得 ・働きやすく、働きがいのある環境の整備	・経営人材育成の遅れ ・人材獲得の失敗・流出によるビジネスチャンスの逸失	・経営人材の継続的な輩出 ・働きやすく、働きがいのある環境整備による人材採用競争力の強化
⑥ 政府主導のコーポレート・ガバナンス改革	経営の健全性・透明性の確保	ガバナンス不全による予期せぬ損失の発生	経営効率の改善による企業価値の向上



* 流通等のクライアントが展開している国内外に広がる店舗(売り場)網のこと

価値創造プロセス

当社グループは、理念型経営とマネジメント力を土台とし、IPコンテンツの調達力&展開力、プラットフォーム展開力、商品&サービス品質力、デジタル販促力、4つの強みを活かしたマーケティングサービスを展開しています。クライアント企業にはニーズに合わせたマーケティングソリューションを提供し、消費者・ファンにはエクスペリエンス×エンターテインメント^{*1}市場の開拓を通じたエンタメ顧客体験を提供し、持続的な企業価値の向上を図ります。

※1:「エクスペリエンス」と「エンターテインメント」を掛け合わせた造語で、エンタメ顧客体験価値のこと



※2:各用語の詳細は、p.28をご覧ください。

対談

CLグループの未来×IPコンテンツビジネス

鳩山総合研究所代表取締役

当社取締役

鳩山 玲人氏×山下 聡



鳩山総合研究所
代表取締役
鳩山 玲人氏

当社取締役
山下 聡

撮影：鳩山会館「離れ」にて

日本のIP^{※1}コンテンツの世界市場における展開可能性

鳩山 日本のIPコンテンツは、世界から見ると非常にユニークな特徴があります。例えば、アメリカのIPコンテンツは西部劇から始まりディズニーアニメ、ハリウッドと映画を中心に発展していますが、日本の場合はテレビアニメや漫画が中心です。また、日本は島国で社会的な同質性が高く、四季折々の気候の変化がもたらす多様な風土や食文化などがあり、こうした部分が素地となって、ユニークな発想からユニークなIPコンテンツが生まれていると思います。

山下 現在はSDGsのように、世界各国が互いに多様性を認め合う風潮が生まれつつあり、日本のIPコンテンツが持つ「様々な文化を受け入れる、また互いの文化を尊重し合う」という文化的な要素が、海外市場でプレゼンスを高めている要因だと考えています。日本のエンターテインメントは浮世絵までさかのぼる長い歴史があり、海外の作品に比べ非常に深みがあり、ストーリーのバリエーションも豊富です。

鳩山 近年、エンターテインメントは人類にとって最も重要なものの一つになっていますが、新型コロナウイルスの影響による巣ごもり需要で、コンテンツ市場に改めて注目が集まり、消費が加速しました。さらに、ネット配信の動画や、CLグループが手がけるようなコラボレーションカフェなど、コンテンツの範囲も非常に広がっています。

山下 コンテンツ市場の拡大に関しては、統一規格のデバイスが高性能化し、世界的に普及するとともに、通信環境が整備されたことも大きな役割を果たしています。コンテンツがより身近にあるというマインドセットと環境面の整備が同時に進んだことが、日本のIPコンテンツが世界的に普及した大きな要因ではないかと思っています。

鳩山 山下さんがおっしゃるように、通信環境の整備・向上と越境EC（電子商取引）の拡大により、これまではコストとタイムラグの面でハードルが高かった海外からも、瞬時に日本のコンテンツを視聴し、消費することが可能になりました。トレンドが時差なく世界のさまざまな場所で一気に発生し、企業と個人が受容できる状況になったことで、相対的に海外における日本のIPコンテンツのプレゼンスが非常に高まったと思います。今後の可能性を含めてコンテンツ市場はとて魅力的な市場であり、日本だからこそ生み出せるものはたくさんあるので、この市場にソリューションを提供するCLグループに非常に期待しています。

エクス・テインメント^{※1}ビジネスの展望

山下 日本ではネット配信を通じて、コンテンツの体験価値に対価を支払うことへの認知度が高まり、同時にコト消費の市場が大きく拡大しています。一方で、海外では、エクス・テインメント、つまりコト消費の市場自体、まだ定義されておらず、ここを深掘りすることは、当社グループにとって非常に価値のあるチャレンジだと思っています。日本では、コロナ禍で

映像を見る機会が増えたことに加え、娯楽を求めて近所のコンビニエンスストアに出かけ、キャラクター商品を購入するという需要が増大しました。当社グループではIPコンテンツを使ったコンビニエンスストア向けのビジネスが2020年度からの2年間で非常に伸びました。これは、人々が人生を楽しむために体験価値を欲しているということが背景にあり、今後日常に戻ってもこうした体験の記憶は残ります。買い物に「楽しむ」という付加価値を提供できる市場が成長したという視点で見れば、大きなビジネスチャンスだと捉えています。

鳩山 今のお話にあったように、日本のようにコンビニエンスストアやディスカウントストアが身近にあり、その売り場がIPコンテンツに触れられるプラットフォームとなる、つまりエンターテインメントがライフスタイルに昇華している国は世界的に見ても珍しく、日本の他には韓国、それに次いで中国が育っているくらいです。こうしたプラットフォームを育ててきた企業の一つが、CLグループなんですね。

山下 プラットフォームは、IPコンテンツと消費者をつなぐ接点ですね。日本でも企業側が商品売ることに対して、楽しむという視点が抜けていると感じます。顧客満足度を上げるという部分では日本でもまだまだ開拓の余地がありますし、当社グループではB to BとB to Cの両方のソリューションを混ぜて提供している点が非常にユニークだと思います。

鳩山 市場環境の変化としては、Eコマースやメタバースのようにデジタルの世界で完結しているサービスも発展してきており、今後どのようにデジタル領域にシフトするのか、あるいはデジタルとリアルの両方をカバーするのかという点については、リスクでもあり、大きな機会にもなり得ます。CLグループがどのようなポジションで役割を果たしていくのかということも、今後も注目しています。

※1:p.28の用語解説をご覧ください。

CLグループの長期的な成長可能性

鳩山 CLグループが長期的に成長していくには、エクス・テインメントを国内だけでなく、海外でどう広げていくかということも大きな課題だと思います。少子化が進み、国内の市場は縮小が避けられず、さらにコロナ等の事態になれば、インバウンド需要も見込めなくなります。この問題に対するソリューションを考えていくことは、CLグループだけでなく、IPコンテンツ保有企業にとっても非常に重要です。また、IPコンテンツ領域のビジネスはどの企業も手探りで進めており、10年後には全く異なる状況になっているかもしれません。このような中で、グローバルな対応も含めて、IPコンテンツをいかに最大活用するかというトータルソリューションをCLグループが先取りして提供していくことで、IPコンテンツ保有企業のパートナーとして必要とされ、存在感を示していくことができるのではないのでしょうか。

山下 CLグループは、日本の企業やIP保有企業のパートナーとして、消費者やファンの方々を満足させるための橋渡しをしている企業です。その橋渡しのスケールを今後は世界に広げ、日本からたくさん橋を架けていきたいと考えています。広告販促市場では、クライアントの満足度向上が重視され、コンテンツ市場では、クリエイティブやブランドファーストになりがちですが、我々はその視点を変えて、顧客は消費者だと考えています。そこから体験価値という発想や、クライアントはパートナーだという捉え方が生まれ、そうするとB to Bの領域を超えてきます。

鳩山 アジア市場は伸びている地域が多く、そうするとそれぞれのカテゴリーでの商品の競争優位性を確保し、差別化するためにIPコンテンツを使うということがこれから増えてくると思います。IPコンテンツは、保有企業だけでなく、現地で展開している企業にとっても非常に良いツールであり、今後はそうしたマーケットも増えていくと考えられます。

山下 メーカーや小売でも、今後は海外進出がさらに加速すると思われます。当社グループでも、現地の日本メーカーや小売との取り組みの機会が増えており、また国内でのビジネスを海外に横展開するという取り組みも増え始めています。IPコンテンツ保有企業や日本企業のパートナーとして、日本と海外の架け橋となり、B to BとB to Cをまたいだ領域をエクス・テインメントビジネスで開拓することで、長期的に成長していくことを目指しています。

はとやま れひと 鳩山 玲人氏



コンテンツ・メディア/コンシューマーブランド/テクノロジー分野のエキスパート。三菱商事入社後、ローソンなどでメディア・コンテンツビジネスに従事。2008年ハーバード・ビジネススクールでMBA取得ののち、サンリオにて、経営戦略・海外事業・映画・メディア・IT等新規事業を担当し、ハローキティのグローバル化に貢献したのち独立。現在はコンサルティングを行う鳩山総合研究所所長として活動しながら、Zホールディングス・ビジョンなどの上場企業の社外取締役、ベンチャーキャピタルであるSozo Venturesのベンチャーパートナーも務める。パロアルト在住。

やましたさとし 当社取締役 山下 聡



株式会社CLホールディングス取締役、株式会社レッグス取締役副社長。当社グループで長年にわたり営業として実務に携わり、現場に精通した豊富な経験・知識を有するとともに、セールスプロモーション業界だけでなく、流通業界やライセンスビジネスに関する知見も豊富で、PMDサービス^{※2}等の新しいビジネスモデル構築に貢献。

※2:プロモーション&マーチャンダイジングサービスの略で、販促と物販を掛け合わせたサービスのこと

エクス・テインメント ビジネスで切り拓く未来

① エクス・テインメントとは

「エクスペリエンス」と「エンターテインメント」を掛け合わせた造語で、「エンタメ顧客体験価値」を意味します。また、エクス・テインメント市場の位置づけとして、広告および販促のマーケティング市場、物販市場およびエンタメコンテンツ市場などの市場にまたがる潜在的な領域を指しています。

② エクス・テインメント市場の可能性

顧客（消費者）の消費行動は、二極化が進んでいます。一つは早く・楽に購入したいという合理的な買い物への需要によるもの。もう一つは、買い物自体に楽しさという体験価値を求める需要によるものです。デジタル化の進展により、買い物を手早く済ませたいという需要がECに吸収される流れは一層加速すると考えられます。一方で、コト消費や体験価値を求めるといふ、いわゆる「楽しい買い物」の需要も確実に拡大しています。

現在、多くのIPコンテンツ保有企業から新しいエンタメコンテンツが次々と生まれています。またストリーミング技術の進歩などによりエンタメコンテンツに触れる機会が増大しているため、コンテンツファンはエンタメコンテンツとの様々なかたちの接点を求めています。しかし、エンタメコンテンツを使った、楽しい買い物を消費者に提供するという接点づくりの商業化は、まだ発展途上の段階であり、そこに大きなギャップが存在しているため、潜在的市場は非常に大きいと考えられます。

③ 日本から世界へ向けて

当社グループは、この潜在的な領域に、グループのコアコンピタンスを活かした、PMDサービス^{*1}、限定流通サービス^{*2}やデジタルプロモーションサービス^{*3}でアプローチすることで、エクス・テインメント市場を創出し、その開拓を進めています。日本はエンタメ買い物の先進国であり、このムーブメントを世界に波及できるポテンシャルを持っています。そして、当社グループが得意とするのは、この「買い物のエンタメ化」です。当社グループは、エクス・テインメントビジネスで未来を切り拓き、日本だけでなく世界の消費者やファンの方々に、買い物の楽しさを提供し続けます。

※1:プロモーション&マーチャンドライジングサービスの略で、販促と物販を掛け合わせたサービスのこと
 ※2:期間限定・場所限定・商品限定のコト需要と、コト消費を創り出す流通サービスのこと
 ※3:SNSやデジタルプレミアムを活用したプロモーションサービスのこと
 ※4:General Merchandise Storeの略で、総合スーパーのこと



エンタメコンテンツをエクス・テインメントにして
プラットフォームに流し込む

成長戦略

当社グループは、様々なマーケティングサービスを国内外に展開することで、クライアントの課題を解決するとともに、IPコンテンツを活用して、消費者・ファンの方々々にエンタメ顧客体験価値を提供しています。持株会社体制への移行に伴い、より一層グループとしてデジタルやIPコンテンツに関わる機能連携・機能強化を図っていくとともに、PMDサービスや新商品・新サービス開発の強化により、流通クライアントプラットフォームの拡大を推し進めることで、エクス・ティンメント市場を拡大していきます。

グループ事業ドメインとコアコンピタンス

当社グループは、競争力を最も発揮できる領域をグループの事業ドメイン(図a)として定めています。

- ・ マーケティング:主にプロモーション領域
- ・ エンターテインメント:主にIPコンテンツや物販領域
- ・ デジタル:主にデジタルプロモーション、デジタルプレミアムやデータベース構築などのデジタル領域

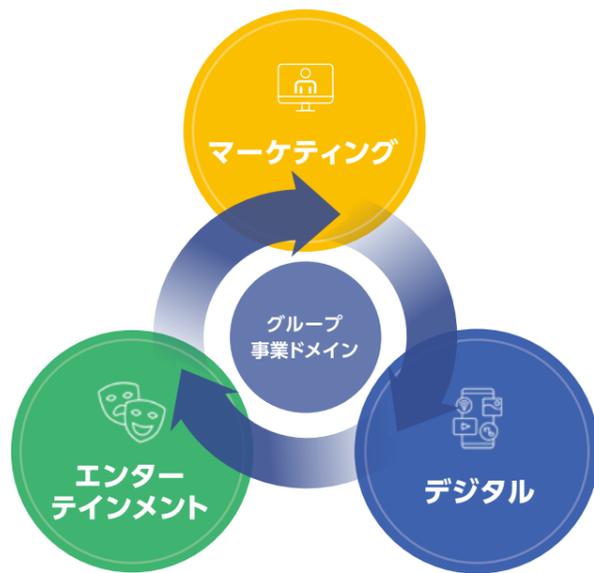
の3つを戦う領域として定めています。

そしてグループとしてのコアコンピタンス(図b)を定め、それらを掛け合わせることで競合優位性を発揮していきます。当社グループのコアコンピタンスは、次の4つです。

- ① 様々なIPコンテンツを活用する力であるIPコンテンツ調達力&展開力
- ② 多くの流通クライアントとの取引で消費者接点を国内外に展開するプラットフォーム(売り場)展開力
- ③ 多くの消費者の心に刺さる商品・サービスの企画力とQCD(品質・コスト・納期)担保力
- ④ デジタルの世界にいる消費者に的確にアプローチするデジタル販促力

これら4つの強みを、理念型経営による人間力の醸成と、経営マニュアルなどを基にしたマネジメント力が、非常に重要な土台として支えています。

(図a) グループ事業ドメイン



(図b) グループコアコンピタンス



グループ中期戦略

当社グループは中期戦略として、「機能連携・機能強化で、エクス・ティンメント市場を拡大する。」を掲げます。

① 機能連携・機能強化

エクス・ティンメント市場の開拓と深掘りを進めるために、DX・デジタルプロモーションやIPコンテンツマッチングにおけるグループ連携・機能強化を進めます。具体的な取り組みとして、AIを活用したIPコンテンツ分析&物販売上予測システムの活用や、デジタルプロモーションやデジタルツールのグループ連携・機能強化を進めているほか、IPコンテンツ調達の連携強化等に取り組んでいます。

② エクス・ティンメント市場の拡大

当社グループは、中期的に最も事業拡大の機会が見込まれるエクス・ティンメント市場の拡大を加速させます。上記の機能連携・機能強化に加えて、PMDサービスの強化や新商品・新サービスの開発強化によって、流通クライアントプラットフォームの拡大を推進し、同市場の成長を図ります。またグループ成長のイメージとして、エクス・ティンメント市場が拡大することで、プロモーションビジネスにもその効果が波及し、相乗効果によってグループ全体が成長していくイメージを描いています。

そしてグループ成長のポイントとして、以下3つの売上収益額を増加させていきます。

1つ目は、流通クライアントプラットフォームにおける売上収益で、主に消費者接点として全国に広がる流通クライアントの店舗(売り場)網におけるキャンペーンやグッズの売上収益を指します。PMDサービス、限定流通サービス、

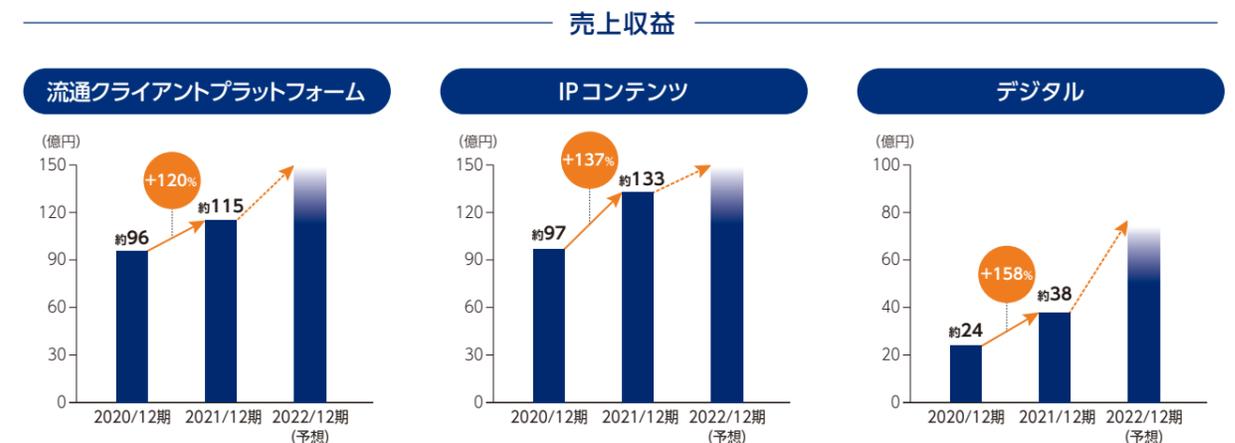
デジタルプロモーションサービスを活用し、流通クライアントプラットフォームの開拓を進めることで、売上収益を伸ばしていきます。

2つ目はIPコンテンツを利用した売上収益で、これは販促や物販において、IPコンテンツを活用して売上収益をどれだけ上げられたかを表します。当社グループは早期からIPコンテンツを使ったプロモーションや物販を実施してきた実績があり、IPコンテンツの調達力を強みとしています。コンテンツ市場の拡大に合わせて、様々なIPコンテンツを調達し、それらを活用した多種多様なサービスを展開することで、売上収益を伸ばしていきます。

3つ目はデジタルを活用した売上収益で、デジタルキャンペーンやデジタルプレミアム、EC(電子商取引)などにおいて、キャンペーンやグッズの売上収益をどれだけ上げられたかを表します。特に当社グループの中核事業子会社であるCDGは、デジタルプロモーションを強みの一つとしており、グループ内で機能補完や機能強化を図ることで、継続してデジタルを活用した売上収益を伸ばしていきます。

加えて、当社グループではサステナビリティを重要な課題として捉え、現在急ピッチで取り組みを進めています。世界や社会の持続性を揺るがす様々な課題について、グループ各社の事業を通じた課題解決を図っていくにあたり、SDGs委員会を立ち上げ、具体的な取り組みについて、検討中です。事業活動の基盤となる社会・環境に対する価値創出への取り組みを進めていくことで、事業・企業の持続可能性も高めていきます。

グループ成長のポイント



※ 2020/12期、2021/12期の数値は、いずれも株式会社レッグスの概算値を計上しています。

※ 2022/12期予想については、株式会社CDGの連結化により、グループとしての売上収益額はさらに増加する見込みです。

提供サービス

当社グループは、様々なマーケティングサービスを展開しています。プロモーションサービス、PMDサービス、フードエンターテインメントサービス等を国内外の幅広い領域に拡大中です。

※ 各用語の詳細は、p.28をご覧ください。

プロモーションサービス

クライアントに対して、様々な種類の販促・集客サービスを提供しています。キャンペーンの企画・運営、プレミアム(景品)の開発・生産、物流管理、アフターフォローに至るまで、ワンストップでサポートできるのはもちろんのこと、IPコンテンツやデジタルを絡めたサービスを得意としており、グループとして年間約10,000件以上のプロモーション企画を実施しています。

OEMサービス

当社グループのサプライチェーンを利用し、メーカークライアントやIPコンテンツ保有企業等に対して、プレミアムや商品の企画・生産・品質管理・配送等を提供するサービスです。

VMDサービス

メーカークライアントの商品の世界観やブランドイメージを反映した販促什器を企画して売り場に配置し、消費者の視覚に訴求し、購買を促進させるサービスです。特に当社グループの中核事業子会社である株式会社レッグスは、国内最大のPOPツールのコンテストであるJPM POP クリエイティブ・アワードにおいて、2021年度は金賞2作品および銀賞7作品と過去最多の受賞数を獲得するなど、VMDの企画力・デザイン力について高い評価を得ています。

PMDサービス

プレミアムを使った販促・集客のプロモーションと商品を使った物販を掛け合わせて同時に展開するサービスで、主に流通クライアント向けに展開しています。IPコンテンツの活用を得意とし、「期間限定」「場所限定」「商品限定」の限定流通で体験型の消費をつくり出すことが特徴です。

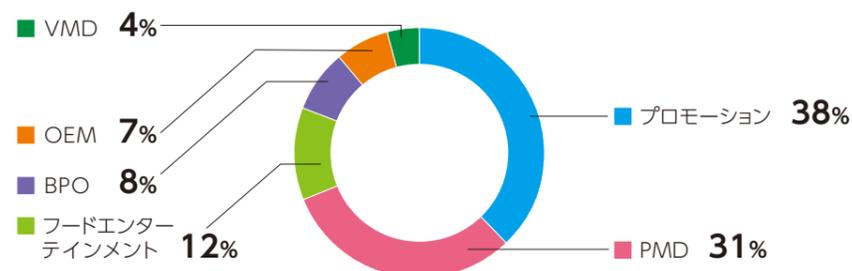
フードエンターテインメントサービス

キャラクター、アーティスト、映画、アニメやゲームなどの様々なIPコンテンツを活用したコラボレーションカフェを展開しています。都心の一等地とされる場所で、多彩なIPコンテンツとコラボレーションし、IPコンテンツの選定、オリジナルメニューや限定グッズの企画・開発、店舗オペレーションまで、トータルプロデュースを行うことで、身近な非日常空間を創出し、ファンに感動体験を提供します。2021年度には、コラボレーションカフェ専門の合併会社である株式会社エルティーアールを設立し、市場の拡大を加速しており、海外においても中国・上海で初のコラボレーションカフェを実施するなど、高い評価を獲得しています。

BPOサービス

企業のプロモーションサービスで培ったノウハウを活かし、クライアントのマーケティング業務、販促物の企画業務・調達業務・品質管理業務等の業務およびプロセスを請け負うサービスです。

2022年度グループ売上収益構成イメージ(予想)



財務戦略

財務方針

当社グループは、2022年1月より持株会社体制へ移行しています。また同月より、国際財務報告基準(IFRS)の任意適用を開始し、それに伴い株式会社CDGを連結子会社化しており、持株会社体制への移行と合わせて、さらなる事業成長を加速するグループ経営体制を構築しています。事業の拡大・成長を実現するには、継続的な人材の獲得やM&Aを含む積極的な投資、およびそれを可能にする潤沢なキャッシュの創出が必要です。当社グループにお

ける資本の財源および資金の流動性については、健全な財政状態と安定的なキャッシュ・フローの創出を常に目指しています。当期末の現金及び現金同等物の残高は40億円であり、十分な流動性を確保していることから、健全な財務状況と認識しています。なお、内部留保金については、人材の採用、マネジメント体制の構築およびデジタル化、新規事業、M&A等への投資に充当し、経営基盤の強化を進めていきます。

財務指標のKPIと解説

当社グループは、企業価値の最大化を図るため、長期方針において、目標となる経営指標として売上収益1,000億円および営業利益100億円を目指しており、また同様に、中期経営方針において、2024年12月期に売上収益500億円およびEBITDA55億円*の達成を、中期の参考数値目標として掲げています。2021年12月期の業績は、株式会社レッグスとして、売上高202億2,000万円(前年同期比18.1%増)、営業利益15億2,000万円(前年同期比22.4%増)、EBITDA15億9,000万円となり、順調に推移しています。株主還元に関しては、株主の皆様への利益

還元を経営の重要課題と認識しており、グループ経営の観点から連結配当性向主義を採用しています。経営基盤の強化と将来の事業展開に必要な内部留保を確保しつつ、業績に応じた配当を実施する方針で、連結配当性向を30%以上として利益配分を実施しています。TSRについては、3年、5年、10年といずれの期間で見ても、TOPIXを上回るパフォーマンスを達成しており、安定的な株主還元と高い株価パフォーマンスにより、株主資本コストを上回るTSRを達成しています。

* EBITDAについては、簡易的に営業利益+減価償却費で計算しています。

株主トータルリターン(TSR)の推移(2011年12月末の終値データ=100)



TSR(年率)*

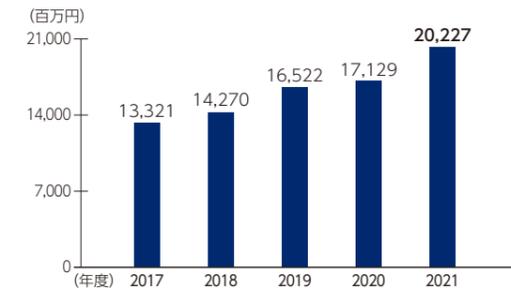
投資期間	1年		3年		5年		10年	
	累積/年率	累積	累積	年率	累積	年率	累積	年率
レッグス (現CLホールディングス)	-18.0%	+61.9%	+17.4%	+13.1%	+85.3%	+13.1%	+289.5%	+16.3%
TOPIX	+12.7%	+43.0%	+12.7%	+8.0%	+46.9%	+8.0%	+239.8%	+14.6%

※ Total Shareholder Return (TSR): 株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 ※ TSRの計算は、レッグスは累積配当額と株価変動により、TOPIXは配当の株価指数により算出(Bloombergデータ等により当社作成)
 ※ グラフの値は、2011年12月末の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2021年12月末まで)

財務・非財務ハイライト

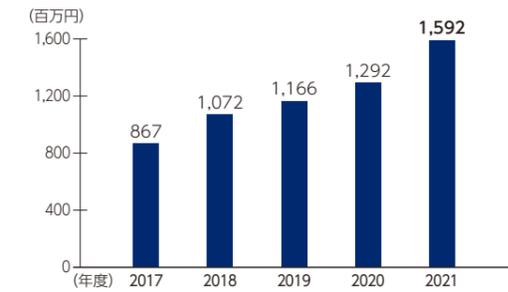
財務ハイライト

売上高



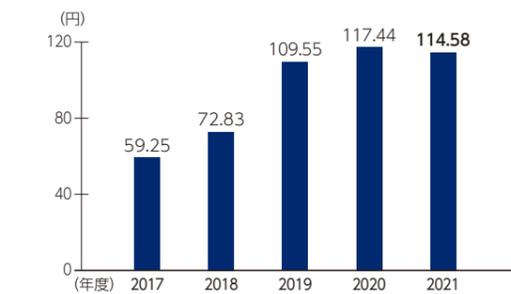
2021年12月期の連結売上高は、一部で新型コロナウイルス感染拡大の長期化によるクライアントの発注抑制による影響を受けたものの、流通顧客向け物販および日用品顧客向けプレミアムが好調に推移したことで、前期比18.1%増の20,227百万円と、過去最高になりました。

EBITDA



2021年12月期のEBITDAは、営業利益が過去最高益だったことを受け、前期比23.2%増の1,592百万円と、過去最高になりました。
※ EBITDAについては、簡易的に営業利益+減価償却費で計算しています。

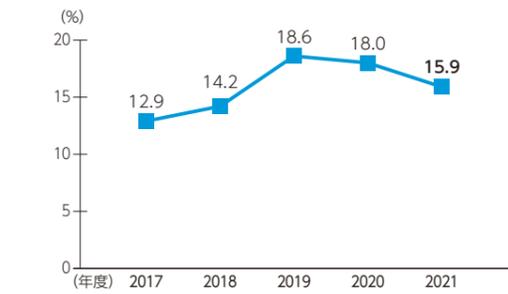
潜在株式調整後EPS



2021年12月期の親会社株主に帰属する当期純利益は、前期と比較して特別利益が減少したことにより、前期比2.6%減の1,203百万円となりました。この結果、潜在株式調整後EPS(1株当たり当期純利益)は前期比2.4%減の114.58円となりました。

※ 潜在株式調整後EPS: 親会社株主に帰属する当期純利益/自己株式控除後の期中平均株式数

自己資本当期純利益率 (ROE)



2021年12月期のROEは、親会社株主に帰属する当期純利益が減少したことを受け、前期より2.1ポイント減の15.9%となりました。

フリー・キャッシュ・フロー

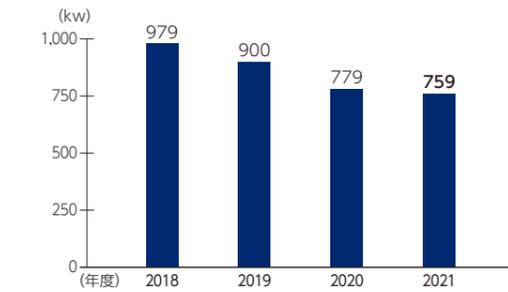


2021年12月期の営業活動によるキャッシュ・フローは649百万円の収入となる一方で、投資活動によるキャッシュ・フローは307百万円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは342百万円となりました。

※ フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

非財務ハイライト

従業員1人当たり年間電力使用量*



当社グループでは、継続的にエネルギーの有効活用に取り組んでいます。その一環として電力使用量の削減を進めており、従業員1人当たり電力使用量は年々減少しています。

※ 各年6月を除く11カ月間を測定対象期間としています。
※ 株式会社レッグス(CLグループからCDG社除く)の期末時点の全従業員1人当たりの数値

物販売上に対する廃棄在庫の比率*



算出方法: 在庫評価減÷物販売上
当社グループは、サステナビリティに関する取り組みとして、物販の廃棄在庫削減に取り組んでいます。コラボカフェにおけるオペレーションの改善やAIを用いたIPコンテンツ需要予測モデルの活用等を実施しており、物販売上に対する廃棄在庫比率は低下の傾向です。
※ 株式会社レッグス(CLグループからCDG社を除いた)数値

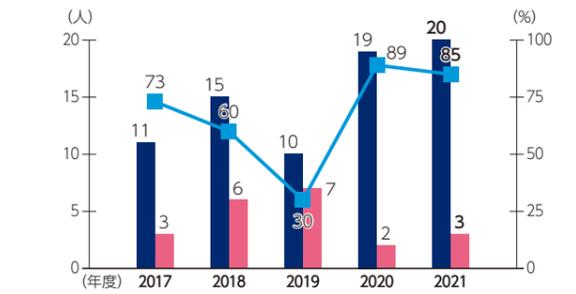
従業員に占める女性比率*



当社グループは、女性が長く働き続けられる環境づくりに取り組んでいます。その一環として育児に関する支援制度等の施策を推進しており、従業員に占める女性比率は年々向上しています。

※ 株式会社レッグス単体の数値

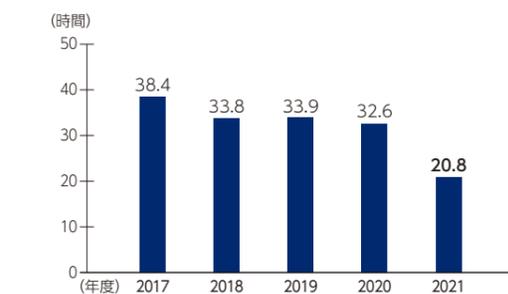
新卒社員3年定着率*



算出方法: (新卒入社社員総数-新卒入社社員退職数)/入社社員総数
当社グループでは理念型経営を掲げ、組織の価値観に共感する人材を重視した採用活動を行っており、人材のミスマッチが起きないよう努めています。

※ 株式会社レッグス(CLグループからCDG社を除いた)数値

従業員1人当たりの年間平均研修時間*



算出法: 年間総研修時間÷期末の従業員数
年間総研修時間=(各研修の実施時間×受講者数×実施回数)の和

当社グループの経営理念の浸透やマネジメント力強化を通じて、従業員の成長と組織力の強化を実現するために、従業員研修を重点的に実施しています。研修方法・体制の見直しを都度行うことで、効果的な研修実施に努めています。

※ 株式会社レッグス(CLグループからCDG社を除いた)数値

サステナビリティ

当社グループは、あらゆるステークホルダーと協働しながら、事業活動を通じて社会課題の解決に貢献し、社会・環境の持続可能性(サステナビリティ)を追求することで、当社グループの企業価値を持続的に向上させることを目指しています。

社会価値創出に関する取り組み

多様なワークスタイル

当社グループでは、様々なバックグラウンドを持つ社員が多様な働き方を選択し、能力を最大限に発揮できるよう、諸制度の整備・改革を進めています。従業員満足度の向上と生産性のバランスを取りながら、社員がやりがいを

持って働き続けられる環境をつくることで、経営理念に掲げる「全社員の成長と物心両面の幸福」の実現を図っています。

多様な働き方実現への取り組み

- テレワーク制度 …… 新型コロナウイルス感染症の拡大をきっかけに、2020年より全社的に導入中。
- 育児に関する支援制度 …… 子が最長2歳になるまで取得可能な育児休業制度や、3歳未満の子を養育する人の育児時短勤務、未就学児までの育児フレックス勤務制度等を導入中。
- フレックスタイム制度 …… 業務効率や生産性の向上を目的として、2022年1月より試験導入中。
- ライフイベントサポート制度 …… 育児に関する支援制度以外にも結婚・出産・介護・病気療養等、社員の様々な家庭事情に対応してフレックス勤務、時短勤務を可能にする制度を導入中。

長期的視点での人財育成

当社グループでは理念型経営をベースにした人間力を競争力の源泉と捉え、人財育成に積極的な投資を行っています。持続的な事業の発展と組織成長を実現するためには、経営理念を正しく理解し、共感し、実践できる人財

を育成することが必要不可欠だと考えています。競争力の源泉である人財の価値を最大限に引き出すために、理念教育やリーダー層を対象とするマネジメント教育等、各種取り組みを通じて人的資本の強化を図っています。

人財育成に関する取り組み

- 理念教育 …… 経営理念を共有することで、理念をベースとした人間性の成長を促すとともに、経営者視点で仕事に取り組む力を育成することを目的として、基本は社長自らが講師となり、全社員を対象に実施(現在はリモートでの実施)。
- リーダーマネジメント教育 …… 能力だけでなく人格的にも優れたリーダー層の育成を目的として、月に2回、リーダー層を対象に実施(現在はリモートでの実施)。
- 1on1面談 …… 部下の長期的な成長・キャリアの実現を目的として、月に1回実施。
- リーダーチャレンジ制度 …… マネジメントを行う機会の創出と個々の成長を加速させる目的で設置した、上位職位の職務に挑戦できる制度。



理念教育



ごみ拾い活動(本社近隣清掃)



みなと環境アワード
「港区省エネ推進モデル事業所」認定

安心・安全で高品質な商品・サービス提供のために

当社グループはサプライチェーンのリスク管理を行い、商品&サービスの品質を担保するため、業界に先駆けて「ISO9001(品質マネジメントシステム)」、「ISO14001(環境マネジメントシステム)」の認証を取得しています。環境・品質に関するリスク管理の手法を確立しており、PDCAサイクルを回すことで、常に環境への負荷が少なく、高品質で安全・安心が確保された商品・サービスの提供を実現しています。また、事業子会社のレッグスは、顧客からの信頼と満足度を得るために、業界としてはいち早く社会的にも厳しい審査基準で知られる「プライバシーマーク」を取得しています。



環境価値創出に関する取り組み

当社グループは、世界や社会の持続性を揺るがす環境課題を重要な経営課題と認識しており、持続可能な社会の実現に貢献するための取り組みを行っています。環境方針を制定し、全社員が実践するとともに、社会の一員として、あらゆるステークホルダーに対して企業としての責任を果たすため、以下の活動を通じて環境価値創出を推進しています。

環境に配慮した取り組み

- | | |
|-------------------------|--|
| 企業の社会的責任に関する取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ● 会議のオンライン化、テレワーク実施、請求書・契約書の電子化によるペーパーレス化の推進 ● 電力使用量の削減 ● ごみ拾い活動(本社近隣清掃) ● 社内ごみの分別推進 |
| 事業活動を通じた取り組み | <ul style="list-style-type: none"> ● IPコンテンツ需要予測モデル*活用による廃棄在庫の削減 ● 環境配慮商品(エコバッグ等)の積極提案 <p>* AIを用いたデータ分析基盤を活用し、IPコンテンツ分析と売上予測に基づいた最適な必要商品数を算出するシステム</p> |

CLグループの取り組むSDGs



SDGs委員会を立ち上げ、事業を通じた具体的な取り組みを検討中

コーポレート・ガバナンス

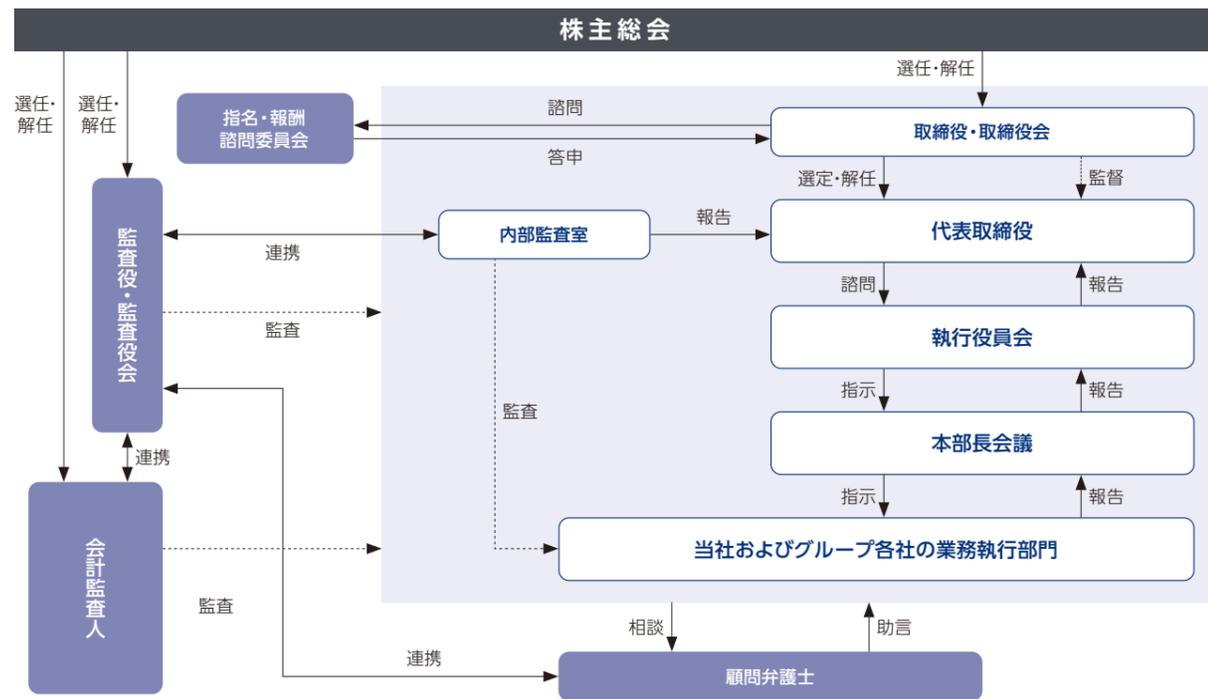
当社はコーポレート・ガバナンスを経営の最重要課題の一つと捉えており、経営の健全性・透明性・スピードの確保に注力してきました。コーポレート・ガバナンスを正常に機能させるためには、全従業員に対して当社の倫理的価値観に沿った企業理念の理解・浸透と、経営の健全性・透明性・スピードを確保するための仕組みを構築することが必要と考えています。今後も倫理観および仕組みの2つの側面からの取り組みを進め、より一層の企業統治能力の向上を図り、株主をはじめとする各ステークホルダーへの説明責任を果たすとともに、企業価値の向上を図ってまいります。

コーポレート・ガバナンス体制

当社は、経営の健全性、透明性、スピードを重視した意思決定を行う体制を確保するために、監査役による専門的見地からの客観的・中立的な監視を行っています。加えて、

独立性のある社外取締役および社外監査役の監視機能により、監査監督制度を充実させることで、コーポレート・ガバナンスの充実を図っています。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2022年3月23日現在)



取締役会

当社の取締役会は、代表取締役社長1名および他の取締役7名(うち社外取締役3名)で構成されており、毎月1回の定時取締役会のほか、必要に応じて臨時取締役会を開催しています。経営全般に優れた見識を備える社外

取締役の選任により、中立的かつ外部の視点を取り入れた経営の監督機能の強化、経営の透明性・公正性の確保に努めています。なお、2021年度より取締役の任期を1年としています。

監査役会

当社は監査役会設置会社であり、監査役会は常勤監査役1名と非常勤の社外監査役2名で構成されています。毎月1回監査役会を開催し、監査に関する重要事項についての協議ならびに情報交換を行っています。また、各監査役

は取締役会に、常勤監査役は執行役員会等、他の重要な会議にも参加し、取締役の職務執行や執行役員会の業務遂行を監視しています。

指名・報酬諮問委員会

当社は、取締役の指名・報酬等に関する手続きの透明性・客観性を確保し、コーポレート・ガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として指名・報酬諮問委員会を設置しています。同委員会は社外監査役を委員長として、監査役3名(委員長を含む)、社外取締

役3名で構成されており、取締役の選任および解任、取締役、執行役員の報酬等の基本方針、個人別報酬額、株主総会に付議する取締役・監査役の報酬限度額等に関する取締役会からの諮問に対して、答申を行っています。

取締役会の実効性評価

当社は、取締役会の実効性を継続的に高めるために、取締役会に参加する全役員(取締役および監査役)を対象に、第三者機関によるアンケート方式の分析および評価を実施

しています。取締役会は、その結果について報告を受けた上で、取締役会全体の実効性に関する今後の課題について議論を行っています。

2021年度の改善点と継続課題

改善点	継続課題
<ul style="list-style-type: none"> (1) 代表取締役の後継者計画に関する議論とその取り組み (2) 経営陣幹部の選解任に関する議論とその取り組み 	<ul style="list-style-type: none"> (1) ガバナンス・リスクマネジメントに関する議論とその取り組み (2) ESGへの対応やサステナビリティへの取り組み (3) 経営陣の報酬に関する議論 (4) 取締役のバックグラウンドの多様性確保について

役員報酬制度

当社の役員報酬制度は、中長期的な企業価値向上ならびに経営目標の達成と役員報酬等が連動することを基本方針として定めています。取締役の報酬は、固定報酬である月額報酬と、業績連動報酬である賞与、株式等で構成されており、①固定報酬と②業績連動報酬は、それぞれ独立した基準で決定しています。

① 固定報酬: 固定報酬である月額報酬については、社会情勢や当社の事業環境、同業他社の水準等を考慮の上、役位、職責に応じて決定しています。取締役会において役位・職責報酬額が定められる報酬テーブルが策定されており、それに基づく報酬案について指名・報酬諮問委員会が諮問を受け、委員会は外部機関等によ

る役員報酬調査データを取り入れ、その妥当性を検証し、答申しています。

② 業績連動報酬: 業績連動報酬である賞与、株式等については、業績への連動性をより明確にし、業績の向上と企業価値増大への貢献意欲を高めることを目的として、会社業績や各取締役の経営への貢献度に応じて決定します。なお、支給対象者は業務執行取締役とし、支給総額の個別配分の割合は、対象者の月額報酬に基づき決定しています。また、社外取締役については、業務執行から独立した立場であることに鑑み、原則、固定報酬のみとしています。

取締役および監査役の報酬等の額 (2021年度)

役員区分	報酬等の総額 (千円)	報酬等の種類別の総額 (千円)			支給額 対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	非金銭報酬等*	
取締役 (うち社外取締役)	111,002 (10,200)	110,010 (10,200)	- (-)	992 (-)	9 (2)
監査役 (うち社外監査役)	20,730 (9,000)	20,730 (9,000)	- (-)	- (-)	4 (2)

* 非金銭報酬等として、取締役に対しストックオプションとしての新株予約権を付与しています。

対談

株式会社CLホールディングス 代表取締役社長

至高法律事務所 代表弁護士

内川 淳一郎 × 園部 洋士



株式会社CLホールディングス
代表取締役社長
内川 淳一郎

至高法律事務所
代表弁護士
園部 洋士

これからのコーポレート・ガバナンスに必要なこと

理念型経営が競争優位の源泉となり得る理由

内川 当社グループの経営理念にある「全社員の成長と物心両面の幸福を追求」「健全な事業活動を通じて、社会の進歩発展に貢献し続けます。」は、ステークホルダーと共有する価値であり、社会に対して創出する非財務的な価値になります。私は盛和塾®で経営を学び、創業以来、人間として正しいことを貫いていくということ、簡単に言えば誠実さや勇気や努力など、そうした価値観を真ん中に置いて仕事をしていけば、世界でも通用すると信じて、経営を行ってきました。近年では株主第一主義といわれる米国でも長期的な企業価値向上に軸足を置き、ステークホルダー重視へと舵を切りつつあります。当社グループの理念型経営はこうした流れに先行して、ステークホルダー重視主義を実践してきたものなのです。

園部 内川社長とは盛和塾で共に学び、志を同じくする間柄です。当社グループの経営理念は日本国憲法の根本原理である「個人の尊厳」の思想にもかかっています。「全社員の成長と物心両面の幸福」の実現には、会社集う一人ひとりが最大限の能力を発揮できるよう働きやすい環境をつくるのが第一で、これはつまり「企業は人なり」ということであり、この考え方がまさに当社グループの競争優位の源泉になっていると思います。内川社長自らが社員教育に多くの時間を費やされ、その薫陶を受けた社員が経営のリーダーとして現場を牽引していて、「全社員の成長による企業価値の向上」という形で経営理念が見事に結実しています。

内川 1人ではできないことでも、いろいろな能力を持つ人が集まることで価値を創出し、世の中を良くしていく、それこそが会社の根本的な目的であるとする人々は、Z世代と呼ばれる若い世代にも数多くいます。こうした価値観を事業につなげるためにも、当社グループでは非財務価値の創出を利益の創出と同軸に捉えた経営を行っています。

※ 京セラ株式会社を創業した稲盛和夫氏が経営者に経営哲学を伝える私塾

ガバナンス強化へ取締役会が果たすべき役割とは

園部 狭義のガバナンスは、株主への還元重点を置き、着実に利益を出し、企業の成長に資するような経営判断を行うことを指します。しかし、ESGやSDGsの視点から社会の持続可能性が重視されるようになり、企業には多様なステークホルダーの利害を調整する広義のガバナンス強化が求められるようになりました。当社が従来行ってきた、企業の存在意義を明確にし、それに基づいて戦略を具体化する経営は、最近注目されるパーパス経営に近いものです。また、取締役会の多様性についても、当社グループは多様性を考慮した取り組みを実施しており、ガバナンスについては一定の評価ができます。今後はSDGsの観点から、特に環境に影響を及ぼすものを中心に幅広い視点でリスクを捉え、経営課題をマテリアリティとして明確に定義し、戦略・戦術を打ち出していくための深い議論を行うことで、ガバナンスをより高度化する必要があります。

内川 今後事業領域が拡大していく中で、多様なリスクに対応していくためには、従業員と経営陣が共にコンプライアンスに対する意識を高めていくことが必要です。日本は少子高齢化社会であり、我々が所属する業界も内需主導型の市場構造であるため、新たなイノベーションにより、ビジネスを創出していかねば、企業の成長は見込めません。まずは、さまざまなリスクを抱えつつも果敢に新しい事業にチャレンジすることを促す風土を醸成していかねばと思います。それと同時に、法務や知的財産管理などの面でバックアップできる体制や仕組みの整備を行うとともに、誠実さや謙虚さといった人間として大切なことを、経営理念を通じて伝えていきます。

コンプライアンス徹底の推進に向けて

園部 2021年に発生したコンプライアンス違反に関して、社内でも徹底的に議論し、原因を分析しました。当社グループではこれまで、理念教育下での相互信頼のもとに個人に仕事を任せていました。当社グループの組織風土は非常によいものとして醸成されているのですが、その反面、個人に仕事が紐付いてしまう状況や、お互い本音で牽制し合うことができないような状況が起きていたのではと考えています。今回改めてコンプライアンス違反が起きた背景について議論することで、なぜ問題が起きたかということについての組織的な課題を経営陣で共有できたと思います。

内川 今回のコンプライアンス違反に関しては、決してあってはならないことであり、非常に重く受け止めております。これを成長の機会とするべく、現在、会社をつくり変えるという思いで、体制・制度の改革に取り組んでおり、役員体制の変更や、人事ポリシーを含めた人事制度・評価制度の見直しなど、コンプライアンス・ガバナンスの強化に取り組んでいます。

持株会社体制移行とサクセッションプラン

内川 当社は2022年1月から持株会社体制に移行しました。グループ全体で一つの経営理念を掲げますが、ミッションやビジョン、事業に関してはどんどん会社ごとの自主性に任せることで、イノベーションの創出を図っていきます。そうした中でCLホールディングスが果たすべき役割は、コンプライアンスを遵守し、ガバナンスを効かせ、後ろ盾としてグループを支えることだと思っています。

園部 最大の経営課題は、やはりサクセッションプランであり、幹部社員の育成、教育です。企業には、ESGやSDGsに関してステークホルダーに説明責任を果たしながら、不祥事を予防し、持続的に成長していくための仕組みづくりが求められています。私は社外取締役として、コーポレートガバナンス・コードに照らして、当社グループのガバナンスの実効性を常に点検しながら、グループを支えていきたいと考えています。

内川 私は週に1度、1時間、新入社員教育を行っているのですが、これは半分自分のためにもなっていて、彼らを見ると、自分が彼らの20年後、30年後をつくらなくてはいけないというモチベーションが湧き上がってきます。つまり、会社が長期的に安定し、存続していけるような仕組みをつくるのが私の社長としての大きな仕事というわけです。現在、経営理念を中心に据えて考えられる人材を輩出するための人材プールづくりや、指名・報酬諮問委員会による多面的な評価の実施、明確な解任基準の設定など、サクセッションプランの設計を進めているところです。30年後のあるべき姿を見据え、園部さんの力もお借りしながら、より実効性と透明性の高いコンプライアンス・ガバナンス体制を構築し、持続的な企業価値の向上を実現していきたいと思っています。

そのべひろし
園部 洋士

1992年最高裁判所司法研修所入所、1994年弁護士登録。2001年林・園部・藤ヶ崎法律事務所（現至高法律事務所）開設、代表弁護士（現任）。2017年3月より株式会社レグス（現株式会社CLホールディングス）社外取締役。企業法務の専門家としての豊富な経験と幅広い見識を有する。

コーポレート・ガバナンス

取締役会のスキル・マトリックス

	氏名	当社が求める専門性のうち、特に活かすことができるスキル										
		経営	財務・会計	法律・ガバナンス	人事・人材開発	ESG・SDGs	海外	営業・マーケティング	生産技術・品質管理	DX・IT	コンテンツビジネス	新規事業開拓
取締役	内川 淳一郎	●	●		●			●	●			●
	米山 誠	●	●	●	●	●			●			
	山下 聡	●				●	●	●		●	●	
	小西 秀央	●				●	●	●	●	●		
	石村 満	●	●	●			●	●				●
	園部 洋士 <small>社外 独立</small>			●	●	●			●			
	渡辺 尚 <small>社外 独立</small>	●			●	●		●				●
	安田 幸代 <small>社外 独立</small>	●			●	●		●	●			●
監査役	楠田 肇			●	●			●	●			
	曲淵 博史 <small>社外 独立</small>		●	●	●	●						
	小林 元夫 <small>社外 独立</small>	●				●	●		●			

コンプライアンス

当社グループは経営理念に「健全な事業活動を通じて、社会の進歩発展に貢献し続けます。」と定めているように、コンプライアンス遵守は企業活動を行う上で必須であり、経営の健全性を保つことが長期的な企業価値の向上に不可

欠であると認識しています。今後も継続して既存制度および取り組みの見直しを行うとともに、新たな取り組みの検討・実施を通じて、コンプライアンス遵守の経営を推進していきます。

コンプライアンス推進体制について

2021年度に発生した元執行役員による不正行為について、当社グループではその原因を社内制度や管理体制の不備、役職員へのコンプライアンス教育の不足にあるとし、本件を成長と改善の機会と捉え、各種方針、制度の見直し

を進めています。その一つとして、コンプライアンス体制のさらなる強化のために、2022年4月にコンプライアンス・ガバナンス委員会を設置し、同委員会を通じた取り組みも開始しています。

現在実施している取り組み

- 理念教育 …………… 経営理念を共有することで、理念をベースとした人間性の成長を促すとともに、経営者視点で仕事に取り組む力を育成することを目的として、基本は社長自らが講師となり、全社員を対象に実施（現在はリモートでの実施）。
- コンプライアンス研修 …………… コンプライアンス意識の醸成と理解を促すことを目的として、1年に複数回、マネジメント層を対象に外部講師を招いて実施。
- 内部通報制度 …………… 取締役を含む全従業員を対象として、組織的または個人的な法令違反、不正行為の防止および早期発見、自浄プロセスの機動性の向上等を図ることを目的として内部通報制度運用規程を定め、運用。通報者が不当な扱いを受けることがないよう、常勤監査役または社外弁護士を窓口とする適切な報告体制を確保。

今後予定している取り組み

- 全社員を対象とした実態把握のための、コンプライアンス意識調査の実施。
- eラーニングの活用によるコンプライアンスに関する基礎知識の向上および外部講師を招いた定期的な講演会実施等によるコンプライアンスに関する基礎知識のさらなる向上。

役員一覧



① 内川 淳一郎 (うちかわ じゅんいちろう) 代表取締役社長

1988年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)設立 代表取締役
1991年 3月 株式会社エスアイピー(現株式会社リート)設立 代表取締役
1994年 2月 株式会社レップス代表取締役社長(現任)
2009年 7月 株式会社エム・アンド・アイ取締役
2014年 7月 俺の株式会社社外取締役
2016年 2月 株式会社ジェイユー取締役(現任)
2020年 7月 睿格斯(上海)貿易有限公司董事長(現任)
2020年 7月 睿格斯(上海)文化創意有限公司董事長(現任)
2021年 6月 株式会社CDG代表取締役会長(現任)
2021年 8月 株式会社レップス分譲準備会社(現株式会社レップス)設立 代表取締役社長(現任)
2021年 9月 睿格斯(深圳)貿易有限公司董事長(現任)

② 米山 誠 (よねやま まこと) 取締役

1980年 3月 京セラミツツ株式会社(現京セラ株式会社)入社
2008年 4月 京セラミタジャパン株式会社(現京セラドキュメントソリューションズ株式会社)常務取締役
2012年 4月 日本航空株式会社常務執行役員経営管理本部長
2015年 4月 京セラコミュニケーションシステム株式会社専務取締役管理本部長
2016年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)入社
2017年 3月 株式会社エスアイピー(現株式会社リート)代表取締役
2020年 6月 株式会社CDG取締役(現任)
2020年 7月 睿格斯(上海)貿易有限公司董事(現任)
2020年 7月 睿格斯(上海)文化創意有限公司董事(現任)
2021年 9月 睿格斯(深圳)貿易有限公司董事(現任)
2022年 3月 株式会社レップス取締役経営管理担当(現任)
2022年 3月 株式会社CLホールディングス取締役経営管理担当(現任)

③ 山下 聡 (やました さとし) 取締役

2002年 4月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)入社
2020年 7月 睿格斯(上海)貿易有限公司董事(現任)
2020年 7月 睿格斯(上海)文化創意有限公司董事(現任)
2022年 3月 株式会社レップス取締役副社長
マーケティングサービス事業担当(現任)
2022年 3月 株式会社CLホールディングス取締役(現任)

④ 小西 秀央 (こにし ひでお) 取締役

1996年 4月 株式会社CDG入社
2019年 4月 株式会社CDG代表取締役社長(現任)
2021年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)取締役(現任)

⑤ 石村 満 (いしむら みつる) 取締役

1983年 4月 株式会社東京銀行(現株式会社三菱UFJ銀行)入社
東銀リース株式会社国際部
1988年 1月 パリバキャピタルマーケット(現BNPパリバ証券株式会社)入社
2000年 4月 HSBC証券会社投資銀行部門常務取締役
2006年 3月 株式会社ストラテジック・シナリオ顧問
2013年 5月 NPO法人証券学習協会専務理事(現任)
2015年 6月 株式会社マルハン社外取締役
2016年 4月 SATHAPANA BANK PLC. 独立社外取締役
2019年 1月 カニエ JAPAN株式会社顧問(現任)
2021年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)取締役(現任)

⑥ 園部 洋士 (そのべ ひろし) 社外取締役

1992年 4月 最高裁判所司法研修所入所
1994年 4月 須田清法律事務所入所
2001年10月 林・園部・藤ヶ崎法律事務所(現至高法律事務所)開設 代表弁護士(現任)
2016年 3月 株式会社パルテック社外取締役
2016年 3月 日本管理センター株式会社社外取締役(監査等委員)
2016年 6月 株式会社ケアサービス社外取締役(現任)
2016年 6月 東京鐵鋼株式会社社外取締役(監査等委員)(現任)
2017年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)社外取締役(現任)

⑦ 渡辺 尚 (わたなべ たかし) 社外取締役

1989年 4月 株式会社テンボラリーセンター(現株式会社パノナ)入社
1997年 4月 株式会社パノナキャリアアセット(現株式会社パノナ)代表取締役社長
2021年11月 株式会社パノナグループ副社長執行役員退任
2022年 3月 株式会社CLホールディングス社外取締役(現任)

⑧ 安田 幸代 (やすだ さちよ) 社外取締役

1992年 4月 株式会社リクルート(現株式会社リクルートホールディングス)入社
2014年 4月 株式会社リクルートキャリア(現株式会社リクルート)新卒事業統括部執行役員
2019年 5月 株式会社エクサウィザーズ入社 執行役員
2021年 5月 株式会社エクサウィザーズはたらくAI&DX研究所所長(現任)
2022年 3月 株式会社CLホールディングス社外取締役(現任)

⑨ 楠田 肇 (くすだ はじめ) 常勤監査役

1988年 4月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)入社
2012年 3月 睿格斯(深圳)貿易有限公司董事
2014年 3月 株式会社エスアイピー(現株式会社リート)代表取締役
2020年 4月 株式会社ボンマックス取締役営業本部長
2021年 3月 株式会社レップス監査役(現任)
2021年 8月 株式会社レップス分譲準備会社(現株式会社レップス)監査役(現任)
2021年 9月 睿格斯(上海)貿易有限公司監事(現任)
2021年 9月 睿格斯(上海)文化創意有限公司監事(現任)
2021年 9月 睿格斯(深圳)貿易有限公司監事(現任)

⑩ 曲淵 博史 (まがりぶち ひろし) 社外監査役

1984年 4月 新光電気工業株式会社入社
1992年 9月 三尾公認会計士事務所入所
1995年12月 曲淵博史税理士事務所開設 代表(現任)
2008年12月 株式会社グローバルパワー社外監査役(現任)
2009年 5月 甲府倉庫株式会社社外監査役(現任)
2014年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)社外監査役(現任)
2015年 6月 幼児活動研究会株式会社社外監査役(現任)

⑪ 小林 元夫 (こばやし もとお) 社外監査役

1978年 4月 京セラ株式会社入社
2008年 4月 京セラコミュニケーションシステム株式会社代表取締役社長
2015年12月 京セラコミュニケーションシステム株式会社代表取締役会長退任
2018年 3月 株式会社レップス(現株式会社CLホールディングス)社外監査役(現任)

会社概要

商号	株式会社CLホールディングス
代表者	代表取締役社長 内川 淳一郎
本社所在地	東京都港区南青山二丁目26番1号 D-LIFEPLACE 南青山11・12階
設立	1988年3月* *株式会社CLホールディングスへの商号変更(2022年1月1日)前の株式会社レッグスの設立年月
資本金	350百万円
事業内容	グループ経営管理に関する事業等

主な事業子会社

社名	事業内容
株式会社レッグス	プロモーションサービスおよびエンターテインメントビジネスの企画・開発・プロデュース
株式会社CDG	マーケティング・コミュニケーションサービスの提供 プロモーションサービスの企画立案・実施 顧客の営業活動全般におけるソリューションの立案・実施
株式会社エルティーアール	コンテンツコラボレーションカフェの企画プロデュースおよび店舗開発、運営
睿格斯(上海)文化創意有限公司	エンターテインメント事業のプロデュース、新規事業構築サポート
睿格斯(上海)貿易有限公司	各種キャンペーンの企画・実施、プレミアム商品・OEM商品の企画開発・製造・販売
睿格斯(深圳)貿易有限公司	各種グッズ・OEM商品の品質管理・生産管理、中国国内向け商品企画・販売
株式会社リート	プロモーションサービスの企画・開発・実施

用語解説

用語	意味	用語	意味
IP	Intellectual Propertyの略で、知的財産のこと。	PMDサービス(プロモーション物販)	プロモーション&マーチャндаイジングサービスの略で、販促と物販を掛け合わせたサービスのこと。
コンテンツ	アニメ・ゲーム・映画・キャラクター・アーティスト等のこと。	限定流通サービス	期間限定・場所限定・商品限定のコト需要と、コト消費を創り出す流通サービスのこと。
プロモーションサービス	企業の販促活動の支援サービスのこと。	デジタルプロモーションサービス	SNSやデジタルプレミアムを活用したプロモーションサービスのこと。
プレミアム	プレミアムグッズ、プレミアム賞品、販促活動で提供する景品等のこと。	プラットフォーム	流通等のクライアントが展開している国内外に広がる店舗(売り場)網のこと。
VMD	Visual Merchandisingの略。商品の視覚的印象を重視する販売方法のこと。商品をより良く見せるために、店舗全体のデザイン・陳列・POPまで総合的に計画・実施する。	エクス・テインメント	「エクスペリエンス」と「エンターテインメント」を掛け合わせた造語で、エンタメ顧客体験価値のこと。
OEM	Original Equipment Manufacturingの略。委託者のブランドで製品を生産すること、または生産するメーカーのこと。	GMS	General Merchandise Storeの略で、総合スーパーのこと。
BPO	Business Process Outsourcingの略で、自社の業務プロセスを外部の専門業者に外部委託すること。		

株主メモ

株式に関する情報

決算日	12月31日	
定時株主総会	3月	
株式の状況 (2021年12月31日現在)	発行可能株式総数	39,200,000株
	発行済株式の総数	10,840,000株(自己株式303,701株を含む)
	株主数	4,498名
	上場証券取引所	東京証券取引所市場第一部(現プライム市場)
	株式売買単位	100株

株主名簿管理人

みずほ信託銀行株式会社 東京都千代田区丸の内一丁目3番3号

公告掲載方法

電子公告とする。ただし、事故その他のやむを得ない事由によって電子公告による公告をすることができない場合は、日本経済新聞に掲載して行う。

会計監査人

PwC 京都監査法人 京都府京都市下京区四条通烏丸東入ル長刀鉾町8

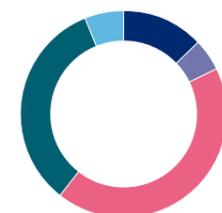
大株主

※ 2021年12月31日現在

大株主(上位10位)	持株数	持株比率(%)
1 株式会社ジェイユー	4,321,200	41.01
2 レッグス(現CLホールディングス)従業員持株会	648,100	6.15
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	529,500	5.03
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	505,600	4.80
5 BNP PARIBAS SECURITIES SERVICES LUXEMBOURG	302,500	2.87
6 内川 淳一郎	295,400	2.80
7 明治安田生命保険相互会社	224,000	2.13
7 甲府倉庫株式会社	224,000	2.13
9 桜澤 紀夫	213,000	2.02
10 SMBC日興証券株式会社	141,400	1.34

※ 当社は、自己株式303,701株を所有しています。
※ 持株比率は、自己株式を控除した発行済株式総数により算出しています。

所有者別状況



所有者別株式分布状況	所有株式数	所有株式数割合
金融機関	1,400,000	12.91%
金融商品取引業者	557,100	5.14%
その他国内法人	4,621,100	42.64%
個人・その他(自己株式含む)	3,598,100	33.20%
外国法人等(外国個人含む)	660,800	6.09%
合計	10,837,100	100.00%

※ 単元未満株式2,900株を除く