

株式会社CLホールディングス  
https://www.clholdings.co.jp

Experience × Entertainment

EX-Entertainment

Integrated Report 2022

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。

私たちCLグループにとって、一番の財産は人です。事業とは人であり、グループの成長も人が支えてきました。多くの人材を輩出し続けることが、価値ある事業や会社の創造につながり、結果として、より良い社会の実現へとつながっていく。すべては人づくりから。それが理念の起点になっています。

だからこそ、追求するのは「全社員の成長と物心両面の幸福」。全社員が日々の仕事を通じて人間性と能力を高め、物=経済的な安定や豊かさ  
心=生きがい・やりがいといった人間としての心の豊かさその両面を満たすことができこそ、お客さまに喜ばれる商品やサービスを提供することができる。健全な事業活動に邁進することができる。

そしてその先にこそ、イノベーションの創出や社会課題の解決があり、関わる全ての人たちの日常を少しでも幸せにし、笑顔や楽しさを増やし続けていけると、私たちは信じています。

## 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	P.1~	CLグループの戦略	P.12~	CLグループのESG	P.22~
成長の軌跡	1	エクス・テインメントビジネスで切り拓く未来	12	サステナビリティ	22
社長メッセージ	2	成長戦略	13	コーポレート・ガバナンス	25
リスクと機会およびマテリアリティ	6	商材・サービス紹介	16	コンプライアンス	27
価値創造プロセス	8	鼎談			
鼎談		理想型経営のさらなる高度化に向けて取締役会が果たすべき役割とは	18		28
CLグループの未来×IPコンテンツビジネス	10	ピックアップ グループ会社社長インタビュー	18	取締役・監査役・執行役員	30
		財務戦略	19	会社概要・用語解説・株式情報	32
		財務・非財務ハイライト	20		



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。特に人もうちやむような  
才能がある訳じゃなかったけど、元気だけはあった。

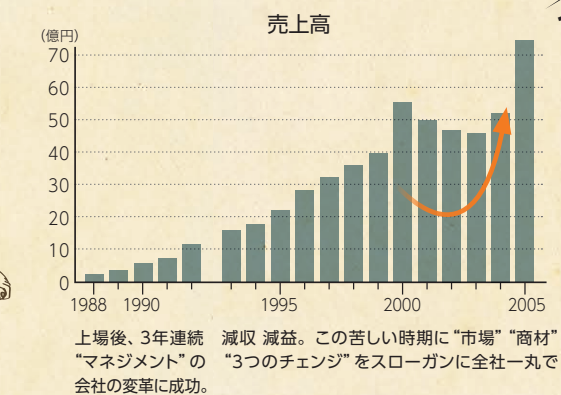
1997年、  
一気に従業員50人。  
売上高が30億円  
を超えてびっくり！  
仕事も広がったね。

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、夢みたいだった。  
「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。

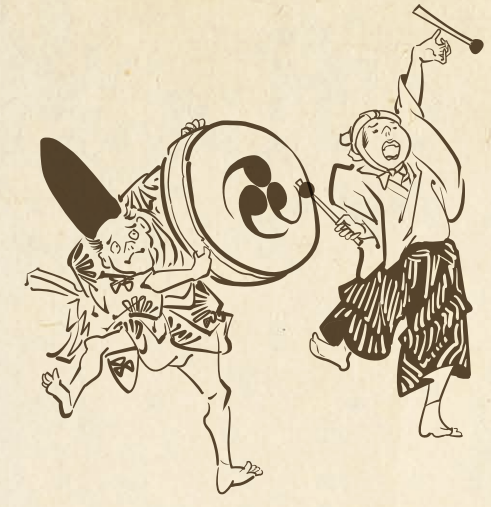


ココでV字回復

**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



2019年、  
連結売上高  
150億円達成！



これから  
1,000億円を目指す！

2022年、  
連結売上収益  
300億円達成！

2022年、  
持株会社体制移行

国内プライズ事業への参入、IP  
コンテンツ海外市場への展開  
を目指し、株式会社エルココを  
設立

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  
ビジネスの基盤強化**

トラブルの歴史②  
発生年:2016年~2017年  
テーマカフェ在庫トラブル

テーマ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なった結果、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つながった。



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

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

2005  
店頭マーケット支援ビジネスを行う  
株式会社メディアフラッグに資本参加

2006  
プライバシーマークを取得

①思いがすべて ④考え方を大切に  
②人より働く ⑤計数が大事  
③パターンを創る

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

2011  
中国上海に  
睿格斯(上海)广告有限公司を  
設立

2012  
中国深圳に  
睿格斯(深圳)貿易  
有限公司を設立

2015.2  
東証一部上場

2015.6  
東証一部上場

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

2022.8  
株式会社デザインココと合併会社  
である株式会社エルココを設立





# 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。

代表取締役社長

内川 淳一郎

## 持株会社体制移行から1年を経て

当社グループは2022年1月、持株会社体制に移行し、持株会社のCLホールディングスが株式会社レッグスや同CDGなどの事業子会社を傘下に置きました。この新体制への移行は、内需主導型の業界構造への対応に加え、今後は業界再編が進むことが予想されるなど、変化が激しい外部環境に対して、現場の社員がスピーディーに意思決定できる体制を構築し、新規事業や経営人財の創出をこれまで以上に進めることを目的としています。

さらに、グループ経営理念を制定し、その具体的な行動指針として「CLフィロソフィ」を策定しました。策定にあたってはレッグスとCDG双方の役員に加え、ベテランから中堅、若手まで含めた社員20人ほどが集まって検討を重ねました。今後はこの「CLフィロソフィ」を軸として、経営理念のさらなる浸透を図っていきます。

## 理念型経営とCLフィロソフィ

当社グループは理念型経営を標榜しています。私が初めて理念型経営という言葉を知ったのは、CLホールディングスの前身である株式会社レッグスを設立した頃で、経営について一から学ぶために、松下幸之助さんの著書を読んだときでした。企業経営において、いかに経営理念が大事なのかということが書かれていたのですが、私はそこを出発点として、経営理念を常に意識して経営を行ってきました。

理念型経営とは、「何のためにこの会社をやっているのか」を明確にして会社経営を行うということであり、今の言葉で言えばパーパス経営に非常に近いのではないかと思います。もともと何か技術があって独立した会社ではなかったからこそ、経営理念には人の心を一つに集める力があることを、身をもって実感できたことは非常に良かったと思っています。やはり、個々の力が集まることで発揮される集団の強さというものがある、苦しいことを

乗り切ったときほどそれを感じました。

私はよく「ベクトルを合わせる」という言い方をしますが、5人、10人の力でも、それが一丸となったときには、あたかも一本一本のたいまつが集まり、大きな炎となって燃え盛るかのようなエネルギーを発揮します。経営の「け」の字も知らなかった状態からのスタートでしたが、皆の力を合わせることで、専門家があまりいなくても、ありがたいことに売上はどんどん上がっていきました。さまざまな困難も乗り越え、東証一部上場(2022年4月にプライム市場へ移行)まで果たすことができ、「企業文化は戦略に勝る」というドラッカーの言葉は、本当にその通りだと思っています。

当社グループの経営理念は「全社員の成長と物心両面の幸福を追求し」として、まず社員の物心両面の幸せを実現することを掲げています。事業とは、まず自分が食べられるようになることを目指してスタートしますが、それを達成したら、次は仲間のためにという気持ちになっていきます。現在、社員のエンゲージメントも

含めたESG経営が重視されるようになっていますが、我々はレッグスの創業当初から、経営目的を「個人と会社の目標を一致させる」と掲げていました。会社の目標に個人が合わせるのではなく、個人のほうが先に来るのですが、それでいてお客様第一主義でもあります。これは一見矛盾するようですが、会社は財産である社員を大切にすることから、社員には、彼ら彼女らの財産であるお客様を大切にしてほしいということを表しているんですね。

今年で設立から35年が経ちましたが、グループ社員への経営理念の浸透はまだこれからだと思っています。昨年までは、理念に関する講習を私自身が講師として行っていたのですが、今年からは、私が話した人が部下に語り、その人がさらに部下に語るというように、3階層で理念教育を実施していくことで、社内の誰もが経営理念について語れるようにすることを目指しています。そうすることで、最終的には私がいなくなっても理念や言葉が残り、それが守られていく仕組みが残り、サクセッション・プランにつながっていくと考えています。



## グループ中期戦略実現への取り組み

レッグスとCDGは創業者が共に盛和塾<sup>\*1</sup>で学んでおり、もともと共通の価値観を持っています。2022年はCDGとレッグスという2社のカルチャーの融合が進みましたが、会社別に発想する部分はまだ残っており、グループ中期戦略で掲げる「機能連携・機能強化」を本格的に進めていくのはこれからです。「機能連携」とは企画力、生産力やIPコンテンツの調達力などの部分でレッグスとCDGでシナジーを生むことを指し、レッグスとCDGがそれぞれに持つ機能や組織をお互いに連携させ、協力したり、合理化していくことが中期戦略の基本となっています。

また、両社ともにプロモーションを手掛け、エンターテインメントや流通を得意な領域としていますが、その領域へさらに舵を切っていこうというのが「エクス・テインメント(エンタメ顧客体験価値)」戦略です。エンターテインメントと流通に強いという特徴は、当社グループの独自の個性であり、その部分を継続的に強化していくことで、お客様からの信頼を得てきました。流通という消費者接点の場を面で押さえ、エンターテインメントを活用した商品・サービスをその場を使って広く消費者に提供していくことで、さらにこの競争優位性を高めていきたいと考えています。

これまでではプロモーションという受託型サービスがメインでしたが、今後は物販を手掛ける見込み型サービスの比率を増やすことで、エンターテインメントや流通の領域における強みをより明確にしたいと考えています。また、プロモーションサービスは少子高齢化の進展で国内市場の縮小や、それによる競争の激化が見込まれます。プロモーションサービスの発展形として、ストック型プロモーションサービスであるBPO<sup>\*2</sup>サービスの展開等も進めています。

エクス・テインメント戦略の主役は現場です。今後は、これまで以上に現場でのスピーディーな判断を可能にし、社員自らが考え動いていけるエンパワーメント<sup>\*3</sup>型の組織にしたいと考えています。そのために、経営をできるだけガラス張りにして、会社の持つ情報を社員に見える化していこうと思います。そうすることで、社員はトップから指示が下りてくるのを待たずに、自分でその情報を使って考えるようになります。eスポーツやメタバースなど、国内外で新たなエンターテインメントが次々と生まれており、現場の社員がそれらに敏感に反応し、さまざまな情報を使って、現場が面白いと思って考え動くことからビジネスが生まれるようにしたい。その結果、ボトムアップの流れがトップダウンと

合わさることで、渦をどんどんつくっていくような形にしたと思っています。私の役目は、そういった渦が生まれやすくなる環境や仕組みをつくることです。

- ※1:京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
- ※2:Business Process Outsourcingの略語で、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
- ※3:組織を構成する一人ひとりが本来持っている力を発揮し、自らの意思決定により自発的に行動できるようにすること

## 長期方針実現に向け人的資本投資に重点

長期方針の一つに掲げる売上収益1,000億円を実現し、持続的に成長していくには、人財のプールが必要です。そこでもう一つの長期方針として「人財育成と経営人財の創出」を掲げ、人的資本への投資を進めています。今年は社外取締役らと連携して検討を続けてきたジュニアボード制度をいよいよ稼働させる予定です。また、経営陣はエグゼクティブコーチングの受講を続けており、こうした取り組みを通じて新たな事業の種が見つかる可能性も出てきています。さらに、組織の階層を減らして、権限委譲を進め、例えば、大きな金額の発注も部長の権限で行えるようにするなど、現場の裁量権を大きくしています。組織の変革には数年はかかるでしょうが、スタートの準備は整ったので、今年はそれらを順次実践していきます。

エンパワーメント型の組織を実現するには、上が下に任せるといふ勇気が必要です。今年、私は、レッグスの社長職を入社21年の山下取締役に移りました。すでにCDGやエルティーアール、エルココといったグループの事業子会社においても、CLホールディングスの取締役や執行役員が各社の代表取締役を務めており、事業子会社は経営者を育てて任せたいと考えています。今は本当に大きな転換点に来ているところです。

## ガバナンスをどう強化するか

CLフィロソフィに含まれる、誠実・勇気・努力などのエッセンスは非常に基本的な事柄ですが、個人のインテグリティにも通じることであり、この部分を強くすることはガバナンスの強化にもつながります。ルールを多くつくっても、皆がそれを守ろうという気持ちになれなくては実効性がありません。人間としての正しさや誠実さを持っていることは



ルールを超えるものであり、インテグリティの高い組織であること自体が、ガバナンスの効いた組織と言えますし、企業カルチャーそのものと言えるでしょう。私が今着ているパーカーも、理念の浸透を進めるカルチャー推進室のリーダーが自発的にTシャツをつくったのが始まりでした。大勢の社員が購入して広まっていたので、私も便乗したのですが、着心地も良く、気に入って会社でも家でも着用しています。企業カルチャーの醸成は、こうした何気ないところからも進んでいくものだと思います。

## 当社グループが社会に与える価値とは

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言葉です。ネットでの買い物当たり前になっている世の中で、買い物という日常的な体験に「楽しさ」という付加価値をつけることで、消費者の心が動き、モノを買ってくれる。これは、全国の小売店を元気にすることにつながりますし、社会に対する一つの貢献にもなると言えます。そうした中で、事業そのもので価値を出していくとすれば、我々の場合は「エクス・テインメント(エンタメ顧客体験価値)」を提供して、世界に楽しさと喜びを届ける」であり、それこそが当社グループが社会に対して果たすべき大きな役割だと思っています。

例えば、エルティーアールの提供するテーマカフェサービスは、飲食ビジネスにエンターテインメント性を持ち

込んだサービスですが、こうしたエンタメを中心とした新しい業態をどんどん生み出していきたいと考えています。ただし、国内の市場は縮小のリスクがありますので、積極的に海外への進出も狙っていきます。

## ステークホルダーの皆様へ

長期を見据えた経営を目指し、この2年は将来の布石を打つ期間として足固めを行ってまいりましたが、ステークホルダーの皆様にはご心配をおかけしたこともあったと思います。

当社グループは今後も、連結配当性向を維持しながら、時価総額を上げ、持続的な成長を実現していきます。そのために、理念教育などで経営理念やCLフィロソフィを社員に浸透させるとともに、人的資本への惜しみない投資により、経営者の創出と人財育成を図り、ビジョナリー・カンパニー<sup>\*</sup>の実現を目指します。ステークホルダーの皆様には、引き続きご理解とご支援を賜りますよう、どうぞよろしくお願いいたします。

※ ジェームズ・C・コリンズ/ジェリー・I・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

2023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。引き続き、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	マテリアリティ(重要課題)	CLグループの取り組み	取り組みの成果
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	<b>経済価値</b> 消費者の変化に対応した継続的イノベーションの創出 国内における広告・販促市場縮小リスクへの対応 デジタル技術を用いたビジネスの開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループにおけるシナジーの創出</li> <li>リアル・デジタルを問わない国内・海外プラットフォーム<sup>※1</sup>の開拓と深掘り</li> <li>飲食と物販を掛け合わせたテーマカフェの展開</li> <li>販促と物販を掛け合わせたサービスの強化および自社商品の開発</li> <li>ストック型プロモーションサービス(BPO)の展開</li> <li>ECやNFT<sup>※2</sup>含むデジタルを活用した商品・サービスの開発</li> <li>ライセンス保有数の増加とライセンスとしてのコンテンツビジネスの展開</li> <li>IPコンテンツ調達力の強化</li> </ul>	流通プラットフォームにおける売上収益(173億円) IPコンテンツを活用した売上収益(167億円) デジタルを活用した売上収益(65億円)
③ デジタル化社会への移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を活用した商品・サービスの開発</li> <li>業務プロセスのデジタル化</li> <li>情報セキュリティの強化</li> <li>デジタル人材の確保・育成</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商品・サービスの競争力の低下</li> <li>生産性の低下による販管費等コストの増大</li> <li>セキュリティ不全に伴う情報漏洩や損害発生</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル技術を活用した、新たな商品・サービス開発による新規収益モデルの創出</li> <li>業務プロセスのデジタル化による生産性の向上</li> <li>安定的なビジネスの継続</li> </ul>	<b>社会・環境価値</b> デジタル技術を活用した社内インフラの高度化 サステナブルなビジネスの開発 継続的な人材の採用と育成 経営人材の育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>業務フローのデジタル化とデータウェアハウスの活用</li> <li>セキュリティに関する監視運用</li> <li>IPコンテンツ分析&amp;物販売上予測システムを用いた廃棄在庫削減の取り組み</li> <li>プロモーションやIPコンテンツを活用したSDGsに関する取り組み</li> <li>環境に配慮した素材やリサイクル素材を使用したサービスの展開</li> <li>採用形態・ルートの多様化推進</li> <li>多様なワークスタイルに対応できる制度づくり</li> <li>ダイバーシティに則した制度づくり</li> <li>従業員エンゲージメント指数の向上への取り組み<sup>※3</sup></li> <li>長期視点で人材育成ができるインフラづくり</li> <li>ジュニアボード制度の導入</li> </ul>	デジタル技術を活用した業務効率化件数(15件) 物販売上に対する廃棄在庫の比率(6.3%) 新卒社員3年定着率(85%)
⑤ 働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループの経営スタイルに合った人材の獲得</li> <li>働きやすく、働きがいのある環境の整備</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営人材育成の遅れ</li> <li>人材獲得の失敗・流出によるビジネスチャンスの逸失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営人材の継続的な輩出</li> <li>働きやすく、働きがいのある環境の整備による人材採用競争力の強化</li> </ul>			
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	<b>ガバナンス</b> コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>グループ・グローバルでの経営・事業・リスク管理体制の強化</li> <li>コンプライアンス・ガバナンス委員会の設置</li> <li>e-ラーニングによるコンプライアンス教育の実施</li> </ul>	改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応(未対応原則4項目 <sup>※4</sup> )

※1: 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)網のことで、消費者接点網のこと  
 ※2: ブロックチェーン技術を用いて発行された非代替性トークン( NFT )のことで、デジタルアイテムの固有性や保有していることを証明する仕組みのこと  
 ※3: 2023年度よりグループ共通のエンゲージメント解析ツールを導入し、スコアを算出する予定  
 ※4: 2023年3月末時点



# 価値創造プロセス

当社グループは、経営理念とCLフィロソフィのもと、人間力(理念型経営)とマネジメント力(経営マニュアル)を土台としたIPコンテンツ調達力&展開力、プラットフォーム展開力、商品&サービス品質力、デジタル活用力、これら4つの強みを価値の源泉としてサービスを展開しています。

エクス・テインメント(エンタメ顧客体験価値)市場の開拓を通じて日常を感動体験に変え、世界に楽しさと喜びを届けることにより、持続的な企業価値の向上を実現していきます。





## CLグループの未来×IPコンテンツビジネス

株式会社CLホールディングス取締役  
株式会社レッグス代表取締役社長

エンタメ社会学者  
Re entertainment 代表取締役

株式会社CLホールディングス執行役員  
株式会社エルティアーナル代表取締役社長

### 山下 聡 × 中山 淳雄氏 × 谷 丈太郎



株式会社CLホールディングス取締役  
株式会社レッグス代表取締役社長  
山下 聡

エンタメ社会学者  
Re entertainment 代表取締役  
中山 淳雄氏

株式会社CLホールディングス執行役員  
株式会社エルティアーナル代表取締役社長  
谷 丈太郎

### IPコンテンツビジネスの可能性とファン多様化の影響

**中山** 世界における日本アニメの市場は、動画配信サービスによって2014～2015年頃から一気に拡大しました。国内と海外の市場は、近年はほぼ半々で拮抗し、合計2.7兆円規模に上っています。漫画もアメリカで1,000億円規模と好調ですが、これも動画配信でアニメを観た人が漫画も読むようになったのが要因で、やはり映像を容易に体験できるようになったことが大きいと言えます。最近インタビューした30年間アニメライターをされている女性は、女性がアニメに関わるようになり、インタラクティブなコンテンツが増えていったのが2007～2009年頃だと話していました。それまでは制作もほぼ中高年男性だけでしたが、一度アニメ市場が飽和してDVDが売れなくなったことで、メーカーが女性向けに着目するようになりました。インターネットとSNSの力で、女性のアニメファンが増えてきたのも同時期ですね。

**谷** 私はCLホールディングスの子会社エルティアーナルでテーマカフェ事業に携わっていますが、カフェという業態の特性もあると思いますが、女性のお客様が大半ですね。

**中山** アニメや漫画を原作にした2.5次元舞台のお客も8、9割が女性ですし、ほぼ女性向けIPコンテンツと言っていると思います。

**山下** 2003年頃から女性の就業率は右肩上がり、企業もその頃から販促でキャラクターを使用する際、女性目線を意識するようになりました。趣味嗜好が多様化・複雑化して、一つのコンテンツでリーチするのは、有名タレントを使ったCMでさえも、もう難しくなっていました。一方で、通信環境および携帯電話をはじめとしたハード面の発達によって企業がホームページを持ち始め、企業と消費者がインタラクティブにコミュニケーションできるようになり、SNSの登場により消費者同士もインタラクティブにコミュニケーションする機会が爆発的に広がりました。広がりと同時に一気に活性化させたのも女性でした。今も引き続きですが、当社のビジネスでもかなり女性にフォーカスした事例が多いと思います。

**中山** 男性は食事でもグッズ購入でも自分一人で完結しがちですが、女性はシェアを通じてコミュニケーションを図る傾向が強いです。国内ではCLグループがプロモーション分野でのIPコンテンツビジネスを牽引してきましたが、女性がその双方向性を担保したということは強く感じます。

### エクス・テインメントビジネスの今後の展望

**山下** 我々が提供するサービスは「生活者の日々のちょっとした時間を豊かにするもの」だと思っています。当社はIPコンテンツを使わない事業も手掛けていますが、販促効果の違いは明らかです。何を食べてもおいしく、サービスの質も高く、均一化された世の中で、人々の関心は日常生活をどう楽しむかということに向かい、欲求レベルが、自己実現や自分らしさの追求になりました。アニメや漫画はその追求に必要な要素の一つなのだと感じます。国内では消費者の年齢層が年々高くなっており、当社でもターゲットの幅は広くカバーしてビジネスを展開しています。その中身を見るとY世代・Zの親世代含め興味を持っていることがわかり、後発的にコンテンツに触れる機会が多くなっているんだなと実感します。世界ではミレニアル世代と

Z世代がすでに人口の40%に達しています。コンテンツに最初に触れるデバイスがスマートフォンで、映像から入る世代がますます増えていくことを考えると、日本のIPコンテンツには、数字には表れない大きな可能性があります。

**谷** 映像を見る、ゲームをするという1対1の行為から、体験をシェアしたり、他人と一緒に体験したりする双方向なものに楽しみ方が変化してきているんですね。その要因は間違いなくスマートフォンで、一人ひとりがデバイスを所有しSNSでの発信が日常となったことで、目の前の友達との体験がリアルタイムでデジタル空間にシェアされ、その体験を見た他の人が「自分も行きたい」と思うようになります。私たちのテーマカフェが提供しているのは「飲食」「空間」「グッズ」で、テーマパークと非常に近いのですが、気軽さや1回当たりの支出額で見ると、テーマカフェはそれよりもっと身近な非日常体験だと捉えています。圧倒的にまだ経験人数が少なく、ニッチな市場ですが、今後拡大する余地は大いにありますし、日本の文化として世界に出せる可能性も十分にあると考えています。

**中山** エクス・テインメントの将来性について、歴史的な観点から話をすると、19世紀半ばに英国のトーマス・クックが旅行業を事業として確立するまでは、観光旅行は一般的な娯楽になりませんでした。遠くに出かけていろいろ見たり食べたりしても、自分が何も関与せず受け取るだけでは経験がストックされず、楽しみが見いだせないからです。しかし、カメラという発明品によって、「写真を撮る」という一種のハンティング行為により、旅を形に残せるようになり、旅行から帰った後も写真を周囲にシェアするという楽しみ方がフォーマットとして確立されました。同様に、舞台や映画の後は、テーマカフェに行って写真を撮ってシェアするという経験をパッケージとしてテンプレート化できると、人々はそれを楽しいと感じるようになるので、エクス・テインメント市場の可能性は非常に大きくなります。

### エクス・テインメントビジネスのさらなる進化に向けて

**山下** 課題としては、IPコンテンツ保有企業からの著作権許諾のスピードを上げ、IPコンテンツの調達をより早める必要がある一方で、海外における著作権許諾について交渉する際には、日本の感覚を理解する人が先方にいないと交渉が進めにくいことが挙げられます。法的な壁もあり、今は特に商標など知財に関して1件1件の案件の処理に多大な労力を費やしているのが、公的な支援があればとも思います。また、インドを含む南アジアや南米などがボトムアップして有力な市場になってきていますが、私たちはIPコンテンツビジネスにおいて刈り取るだけの立場になってはいけなとも思っています。日本のクリエイターが生まれる背景を絶やさないためにも、創作現場の支援や、作品がロングテールになるようなマーケティングで寄り添っていくことを考えています。

**谷** 先ほどテーマカフェにおける国内市場の拡大の余地が大いにあるとお話ししましたが、規模としては現状の100万人から数百万、1,000万人までは十分見込めると考えています。マーケットとしては1人当たり5,000円で計算すれば500億円になります。

**山下** 東京ディズニーリゾートだけでも年間約3,000万人が訪れていることを考えると、10分の1の人が10回行くと計算すれば、日本市場だけで1億人を見込めます。グローバルで1,000億～2,000億円の達成は、十分可能だと考えています。そのために当社でもパートナーシップを組み、海外展開のスピードをより上げていこうとしています。

**中山** 日本はIPコンテンツリテラシーがまだ低く、トレンドをキャッチアップできていない企業も多いのですが、CLグループはその部分を変えてきたと思います。現在のアニメやキャラクターは過去にも何度かあったビッグウェーブと比べてもその数倍規模の大きな波が来ていて、しかもその波が海外から来ているところが特徴的です。ただ、昔は商品を並べるだけで売っていたものが、今はユーザーと向き合い、小さくても一つ一つカスタマイズして作る手間をかけていく必要があります。

**山下** 数字を具体的に出して市場の将来性を示すことが難しいのですが、エクス・テインメントビジネスの市場自体の魅力やチャンスを分かりやすく伝えていきたいと思っています。

やました さとし  
山下 聡



株式会社CLホールディングス取締役、株式会社レッグス代表取締役社長。2002年レッグス入社。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\*等の新しいビジネスモデル構築に貢献。

\*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

なかやま あつお  
中山 淳雄氏



エンタメ社会学者、Re entertainment代表取締役。東京大学、東京大学大学院(社会学)卒。リクルートスタッフィング、DeNA、デロイトトーマツコンサルティング、バンダイナムコスタジオを経て、2016年から

ブシロードインターナショナル社長としてシンガポールに駐在し、日本のカードゲーム、アニメ、ゲーム、プロレスなどの海外展開を担当。2021年7月にエンタメの経済圏創出と再現性を追求するRe entertainmentを設立。経済産業省コンテンツIP 研究会主催、慶應義塾大学経済学部訪問研究員、立命館大学ゲーム研究センター客員研究員も務める。著書に「推しエコノミー」「オタク経済圏創世記」(日経BP)など。

たに じょう たろう  
谷 丈太郎



株式会社CLホールディングス執行役員、株式会社エルティアーナル代表取締役社長。1998年レッグス入社。海外勤務(上海・シンガポール)を経て帰国後、日本のアニメ作品やキャラクターのライセンス

ビジネスに携わり、フードエンターテインメントビジネスの責任者に。2021年、レシビ開発などでアライアンスを組んでいた株式会社トランジットジェネラルオフィスと合併で株式会社エルティアーナルを設立する際に代表取締役に就任。



# 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・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う、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、グループのコアなオリジナルサービスであるPMDサービス、限定流通サービスやテーマカフェサービス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、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。



# 成長戦略

当社グループは、エクス・テインメント市場を、日本のみならず海外も含め中長期的に最も機会がある市場と捉えています。エクス・テインメント市場の拡大を進めるために、グループ各社の強みを活かし、シナジー創出を加速させ、さらなる機能連携・機能強化を進めます。そして、プラットフォームの拡大、商品・サービスの拡大、エンタメコンテンツの拡大、これら3つの拡大を掛け合わせていくことで、エクス・テインメント市場を拡大していきます。

## CLグループ中期戦略とグループ事業ポートフォリオイメージ

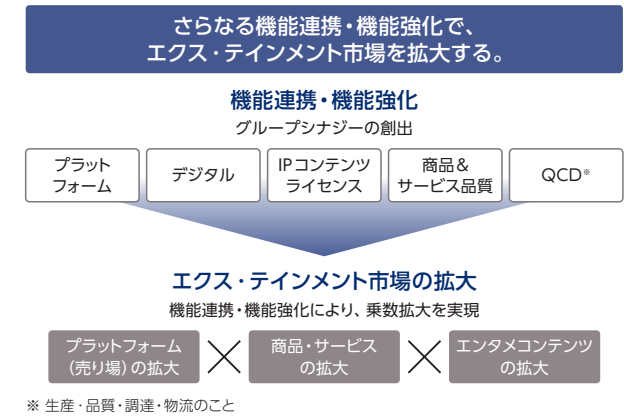
当社グループは、グループの成長を実現するための中期戦略として、「さらなる機能連携・機能強化で、エクス・テインメント市場を拡大する。」を掲げています。

エクス・テインメント市場の拡大を進めるためには、当社グループの強みを磨いていく必要があります。そのために、特に主要事業子会社であるレグスとCDG2社の機能の連携と、機能の強化を推し進めねばなりません。そして、機能連携・機能強化が進むことで、エクス・テインメント

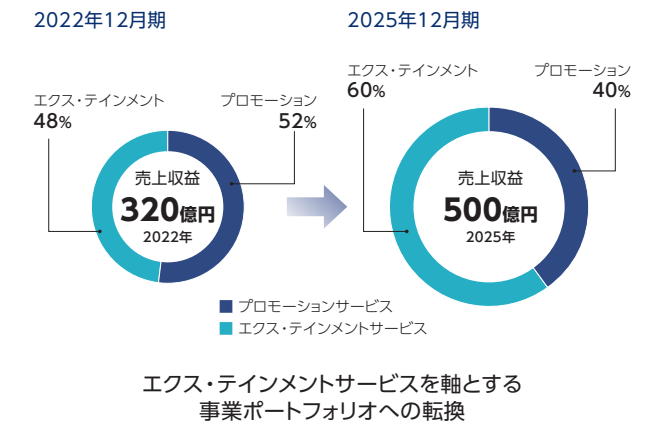
ビジネスの基本戦略である、プラットフォーム、商品・サービス、エンタメコンテンツの3つの拡大も加速し、その3つの掛け合わせによって、エクス・テインメント市場が乗数拡大していく。これが当社グループの中期戦略です。

これらのグループ中期戦略を推進することで、2025年12月期には、エクス・テインメントサービスを軸とする事業ポートフォリオへの転換を描いています。

### CLグループ中期戦略



### グループ事業ポートフォリオイメージ

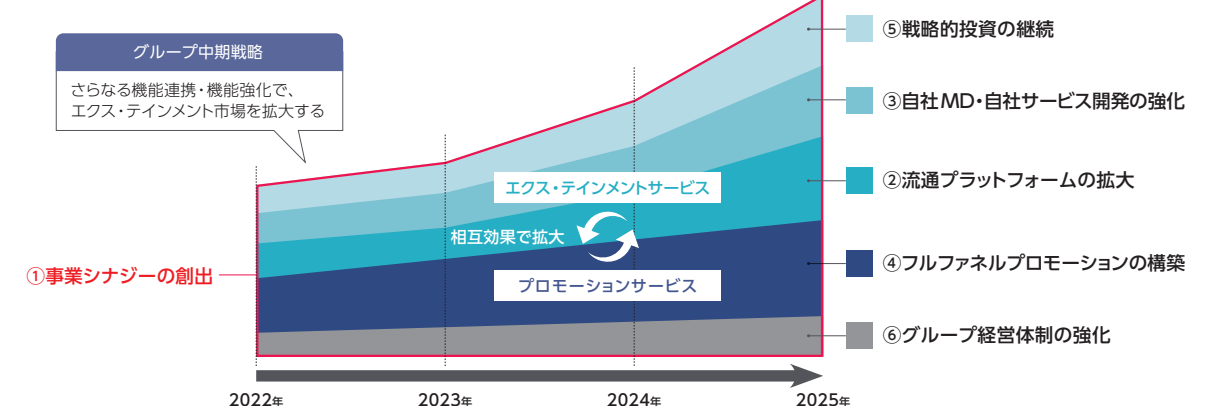


## グループの成長イメージと中期戦略遂行における重点ポイント

当社グループは、中期戦略の遂行における重点ポイントを6つ定め、特にそれらのポイントに注力しています。現在のグループのサービスは、大きく2つのサービスで構成されますが、一方のサービスにおける重点ポイント

の効果は、もう一方のサービスにも波及する関係にあり(エクス・テインメントサービスにおける効果は、プロモーションサービスに波及する)、これらの相互効果によって、グループ全体が成長していくイメージを描いています。

### CLグループ成長イメージ





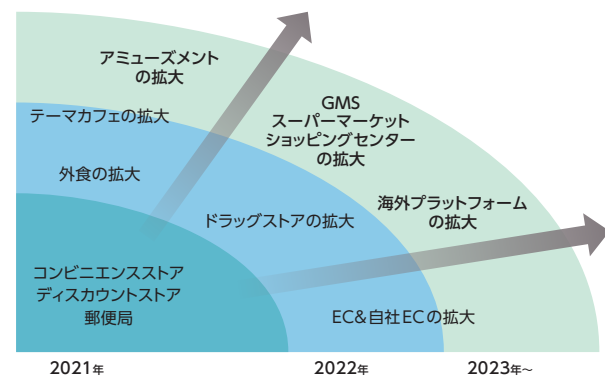
重点ポイント

1. 事業シナジーの創出

グループにおける事業シナジーの創出は、各重点ポイントの取り組みのベースとなります。特に優先度の高い領域を、プラットフォーム、デジタルおよびIPコンテンツ・ライセンスと定め、それぞれをプロジェクト化。各社メンバーが参加し、協同での取り組みを加速させています。

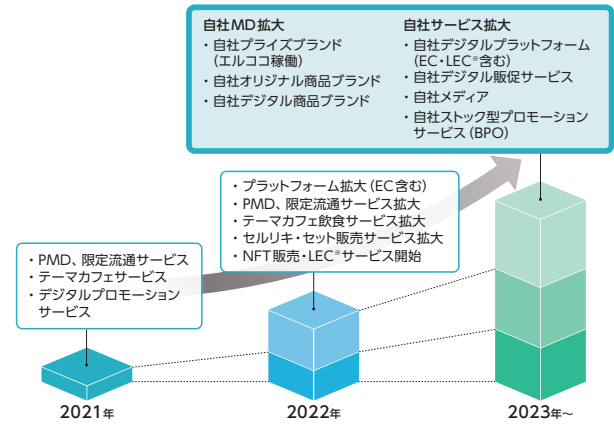
2. 流通プラットフォームの拡大

コンビニエンスストアの深掘り、ドラッグストアの開拓などを着実に進めるとともに、自社モール型ECである「AniBOX」を開発するなど、リアル・デジタル両軸でのプラットフォームの拡大を進めています。GMS、アミューズメントや海外展開など、拡大余地はまだ大きく、継続してプラットフォームを広げていきます。



3. 自社MD・自社サービス開発の強化

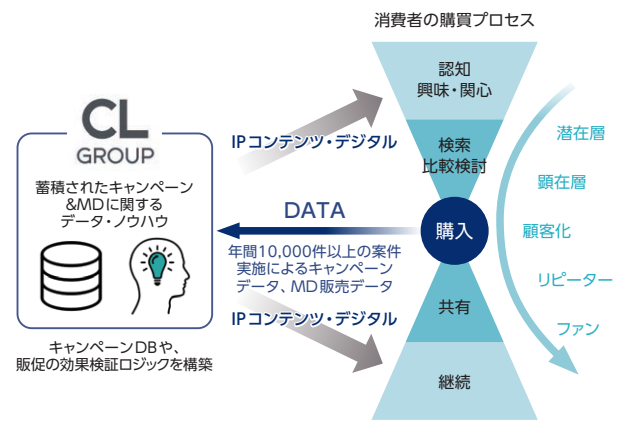
PMDサービス、限定流通サービスおよびテーマカフェサービスをコアなオリジナルサービスとして、新商品・新サービス開発の種まきも継続しています。その中から、自社ぬいぐるみブランド「もちどる」やオリジナルデジタル商品 (NFT) など、IPコンテンツを軸とした新商品・新サービスの芽が着実に育ち始めています。



※ ライブエクスコマースの略語で、「ライブ配信と物販を掛け合わせたサービス」のこと

4. フルファネルプロモーションの構築

当社グループの強みであるキャンペーン&MDのトラフィック量を活かし、店頭販促を起点に、IPコンテンツとデジタルを軸とした、フルファネルでのプロモーションサービスの構築を進めていきます。



5. 戦略的投資の継続

事業系・機能系の大きく2つに分け、投資方針を定め、戦略的な投資を継続しています。事業系は大型投資により大きな売上を狙い、機能系は協業型でリスクを抑えた分散型投資を行う方針です。2022年には、事業系投資として合併会社エルココの設立、機能系投資としてスマートシェア社の転換社債引受およびHogetic Lab社との資本業務提携を行いました。

	方針	領域	実績
事業系	大型投資により、リスクをとることで大きな売上をつくる	i. プラットフォーム領域 (消費者接点の拡大)	合併会社の設立 elcoco, LTR
		ii. 商品&サービス領域 (商品・サービスの拡大)	株式会社エルココ, 株式会社エルティアー
機能系	小型かつ分散投資でリスクを抑えながらチャンスの芽をばらまく	iii. IPコンテンツ・ライセンス領域 (IPコンテンツの拡大)	アニメ制作委員会出資・少額出資 バックアロウ、池袋WGP、その他合計10作品
		iv. デジタル領域 (CX・EXの拡大)	資本業務提携 転換社債型新株予約権付社債の引受
		v. QCD領域 (生産・品質・調達・物流の拡大)	Hogetic Lab, SmartShare

6. グループ経営体制の強化

持株会社体制への移行と、CDGの連結子会社化に伴い、グループ経営体制のさらなる強化を目的として、おもに人財領域・マネジメント領域において取り組みを進めています。プロジェクトを通じて、グループ資産の流動化・共通化を進めていき、グループにおけるガバナンスの強化と経営効率の向上を実現していきます。

ケーススタディ: グループ中期戦略進捗の事例

CASE 1: 流通プラットフォームの拡大

ドラッグストア業界の開拓

2022年は、流通プラットフォームの拡大において、特に大手ドラッグストアとの取り組みが前進しました。店頭で対象商品を購入すると、人気アニメの限定グッズが先着でもらえるキャンペーンや、公式アプリ会員限定で、クイズに答えて応募すると抽選でプレゼントがもらえるキャンペーン等を全国展開。同時に、限定グッズの物販も実施し、店舗集客に加え、売上増加にも大きく貢献しました。



CASE 2: 流通プラットフォームの拡大

自社モール型EC「AniBOX」の構築

「AniBOX」は、流通クライアントのリアル店舗で展開しているIPコンテンツグッズを、全国の消費者が手軽に購入できる自社モール型ECです。各流通クライアント限定で展開している人気IPコンテンツのグッズ販売はもちろん、人気アニメのキャラクターの衣装をルームウェアにして「AniBOX」限定グッズとして販売するなど、ファンにとって魅力的な商品を揃えています。



© COLOPL, Inc.

CASE 3: 流通プラットフォームの拡大

海外プラットフォームの拡大

当社グループの強みを活かし、エクステンメントサービスの海外への横展開を本格的に開始しました。中国上海にて、人気アニメのテーマカフェやポップアップショップを開催。続いて成都や南京でも開催され、コロナ禍でも日本アニメの人気は依然として高く、世界展開への手応えを感じています。



「ジョジョの奇妙な冒険 The Animation」10周年 × niko and... ©A&L/S./JOJO TAP

CASE 4: 自社MD・自社サービス開発の強化

合併会社エルココの設立

2022年8月に、フィギュア製作に強みを持つデザインココ社と合併会社エルココを設立しました。人気IPコンテンツを活用して、造形・彩色にこだわったスケールフィギュアやデフォルメフィギュアの開発・製作に取り組んでおり、今後、国内プライズ市場への参入やIPコンテンツ海外市場への展開を進めていく予定です。



CASE 5: 自社MD・自社サービス開発の強化

NFTの発行・販売

様々なライセンサーと連携し、デジタル商品としてNFTの提供を開始しています。2022年には、主要事業子会社であるCDGが、NFT総合マーケットプレイス「LINE NFT」の国内初のセールスパートナーに認定されるとともに、「ゴジラVSヘドラ」のNFTが販売開始後約2分で完売となるなど、国内外でNFT人気が高まりつつあります。



TM & © TOHO CO., LTD.

CASE 6: 自社MD・自社サービス開発の強化

自社オリジナルぬいぐるみブランド「もちどる」の展開

もちもちとした手触りで、細部まで再現可能な「もちどる」は、自社オリジナルのぬいぐるみブランドで、人気のIPコンテンツを活用し、様々な流通クライアントで展開しています。2022年に、大手ディスカウントストアにて販売した人気女性VTuberグループ「ホロライブ」とコラボした「もちどる」は、店頭では即完売、ECでの追加受注販売も大反響となり、「もちどる」の限定流通物販としては、過去最高の売上を記録しました。



© 2016 COVER Corp.

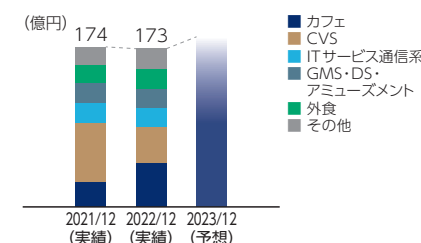
グループ成長のポイント

CLグループの中期戦略の進捗におけるグループの成長ポイントとして、3つの売上収益を重視しています。エクステンメント市場の拡大を目指し、流通プラットフォーム

の開拓・深掘りや新商品・新サービスの開発強化を着実に進めていくことで、これら3つの売上収益も、より大きくなっていく見込みです。

流通プラットフォームの売上収益

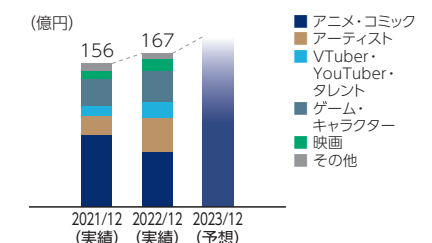
「CVS」減収も、グッズ+フード収入増により、「カフェ」で売上収益増収



※ 株式会社CDGの連結子会社化に伴い、2021年度の数値も遡って適用しております。

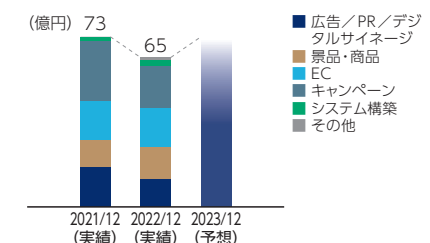
IPコンテンツの売上収益

ビッグコンテンツの需要縮小で、「アニメ・コミック」が減収となるも、そのほかはすべて増収となり、全体として売上収益増収



デジタルの売上収益

デジタル関与案件の減少により、全体として減収



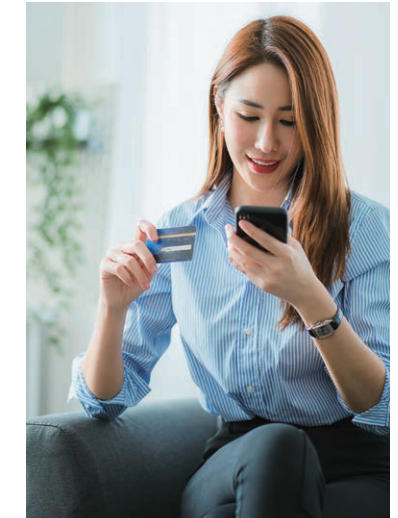


# 商材・サービス紹介

当社グループは、様々なマーケティングサービスを提供しています。エクス・テイメントサービス（物販・プレミアム（流通））、プロモーションサービス（VMD・プレミアム（メーカー・外食）・OEM・BPO）を国内外において展開中です。

商材・サービス	商材・サービスの紹介	売上の推移 (百万円) *	増減要因
■ エクス・テイメントサービス ■	 <p><b>物販</b></p> <p>B2B2C、B2CまたはD2Cで、商品（グッズ）を企画し、店頭やEC上で消費者に販売するサービスです。テーマカフェでは、多彩なIPコンテンツとコラボレーションしたオリジナルのメニューによるフードや商品（グッズ）を提供しています。</p>	 <p>2021年12月期: 6,969 2022年12月期: 8,361 前期比 +20.0%</p>	<p>カフェ物販（飲食売上含む）が好調に推移</p> <p>前期に大きな影響のあったビッグコンテンツの需要縮小の影響</p>
	 <p><b>プレミアム（流通）</b></p> <p>流通クライアントに対して、景品（プレミアム）を使用した販促・集客キャンペーン等のサービスを提供しています。キャンペーンの企画・運営、景品（プレミアム）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います。</p>	 <p>2021年12月期: 7,829 2022年12月期: 5,791 前期比 +26.0%</p>	
■ プロモーションサービス ■	 <p><b>VMD</b></p> <p>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仕器を企画して売り場に配置し、消費者の視覚に訴求することで、購買を促進させるサービスです。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、2022年は金賞3作品および銀賞2作品を獲得するなど、VMDの企画力・デザイン力について高い評価を得ています。</p>	 <p>2021年12月期: 2,568 2022年12月期: 1,844 前期比 +28.2%</p>	<p>資源価格高騰等に起因する、クライアントの発注抑制の影響</p> <p>エンタメ顧客向けOEMが好調に推移</p> <p>IT系クライアントの業務の委託が好調に推移</p>
	 <p><b>プレミアム（メーカー・外食）</b></p> <p>メーカーや外食クライアントの商品やサービスと消費者をつなぐ各種プロモーション活動を、企画、制作、製造、キャンペーン事務局の運営に至るまでワンストップでサポートしています。全国の流通プラットフォームを押さえていることが強みとなり、さらにIPコンテンツやデジタルを絡めたサービスを提供することで、クライアントの商品やサービスの話づくり、集客、売上アップや新規客層の開拓などに貢献しています。</p>	 <p>2021年12月期: 9,249 2022年12月期: 8,374 前期比 +9.5%</p>	
	 <p><b>OEM</b></p> <p>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、景品や商品の企画・生産・品質管理・配送等を提供するサービスです。作品・キャラクターの持つ世界観を活かしつつ、ファンの心を掴んだ景品や商品の製作を得意としています。</p>	 <p>2021年12月期: 2,378 2022年12月期: 4,051 前期比 +70.3%</p>	
	 <p><b>BPO</b></p> <p>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。クライアントのサプライチェーンの一部を継続的に請け負う形式のため、中長期にわたってクライアントの課題解決を担います。</p>	 <p>2021年12月期: 2,407 2022年12月期: 2,544 前期比 +5.6%</p>	

\* その他売上収益は省略しています。





## 「食」×「エンタメ」で感動体験を提供するテーマカフェの可能性

リアルでしか味わえない体験価値の提供を通じて  
IPコンテンツの可能性を世界中に広げます。

株式会社CLホールディングス執行役員  
株式会社エルティアーナル代表取締役社長  
たにしょうたろう  
谷 丈太郎



### 「身近な非日常体験」を提供するために

一番初めにオープンしたテーマカフェは、あるアーティストとコラボレーションしたカフェでした。そのときのファンの方の反応を見て、「これは漫画やアニメ、さまざまなIPコンテンツで展開できる」と感じ、そこからテーマカフェを徐々に事業化していきます。しばらくパートナー企業とタッグを組んで運営し、順調に拡大していましたが、新型コロナウイルスの発生で、突然先の見通しが全く立たない状況に陥りました。やっと緊急事態宣言が解除され、テーマカフェも再開したわけですが、そのときまだコロナ禍であるにもかかわらず、想像をはるかに超えるお客様が戻ってきてくれたのです。私たちが提唱する「身近な非日常体験」は、人間にとって必要なものなのだと思惑しました。それまで、グッズ販売やプロデュースは当社、カフェの店舗運営はパートナー企業と分担していましたが、これをきっかけに、テーマカフェを世の中に届けるにはもっとファンと向き合い、事業会社としてしっかりとやっていくべきだとの思いが強まり、2021年9月、テーマカフェ専門の合併会社である株式会社エルティアーナルの設立に至りました。

### メニューのローカライズで世界進出を目指す

IPコンテンツには長く愛されるものと、今まさに旬のものがあります。2022年6月にオープンした「Harry Potter Cafe」は幅広い世代に愛されるIPコンテンツの例で、長期的に展開できる強みがあります。一方で、新しく始まったアニメやキャラクターを私たちがテーマカフェで応援したいという思いもあります。そのチャレンジがファンに支持されれば、いずれは世代を超えたIPコンテンツになるかもしれません。

海外ではすでに上海で展開しており、今後も海外進出をどんどん進めたいと考えています。日本の素晴らしいIPコンテンツと食文化を伝えることも大きな提供価値ですが、テーマカフェで重要なのは、作品のファンに向けてフードエンターテインメント体験を設計することだとも考えています。IPコンテンツの世界観を反映できれば、メニューをローカライズしてもよく、さまざまな国や地域で展開できる可能性があります。

また今後は、IPコンテンツのカテゴリーを、例えばスポーツ・ファッション・アートなどに広げ、業態・場所のカテゴリーも、例えばホテル・居酒屋・ギャラリーなどに拡大し、掛け合わせることで次々と新たなテーマカフェを生み出していきたいと思っています。



(左) 2022年6月に「Harry Potter Cafe」(東京・赤坂)がオープン  
(右) フォトジェニックでファンタジー感あふれるフードやデザート、ドリンクが楽しめる。そのほかにも、オリジナルグッズや特典などがファンから支持を集めている

### 若い世代がチャレンジできる環境づくりを

私は入社後、32歳のときに上海の現地法人の社長として、立ち上げを任せられました。現地に知人もなく、中国語もできないゼロの状態でもチャンスを与えてくれた会社には、非常に感謝しています。当社グループでは、経営者マインドを持った人財の創出を長期目標に掲げていますが、私自身を振り返っても、周囲を見ても、実際にパイオニア精神を持った人物を吸引する力があると思っています。この循環を回していけるよう、経営資産を残し、次の世代に引き継ぐべく、若い人間がどんどんチャレンジできる環境を整えていきたいと思っています。

WIZARDING WORLD characters, names, and related indicia are © & ™ Warner Bros. Entertainment Inc. Publishing Rights ©JKR. (s22)

## 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ました。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併せて、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。

安定的な事業成長を図りつつ、中長期の成長を実現するには、人財強化、デジタル化、海外展開およびM&Aなどに、積極的に先行投資していく必要があり、またそれを

### 投資方針

当社グループは、中期戦略推進のための重点ポイントの一つとして、戦略的投資の継続を掲げ、事業系と機能系の大きく2つの投資に分け、それぞれに投資領域と投資方針を定めています。まず事業系の投資は、プラットフォーム領域と商品&サービス領域の2つの領域において、リスクをとった大型投資により、大きな売上を狙っていきます。次に、機能系の投資は、IPコンテンツ・ライセンス領域、デジタル領域

### 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、2025年12月期に売上収益500億円およびEBITDA 50億円\*の達成を、中期の参考数値目標として掲げています。2022年12月期の業績は、売上収益320億55百万円(前年同期比0.2%増)、営業利益7億76百万円(前年同期比60.5%減)、EBITDA 18億36百万円となっています。

当社は、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

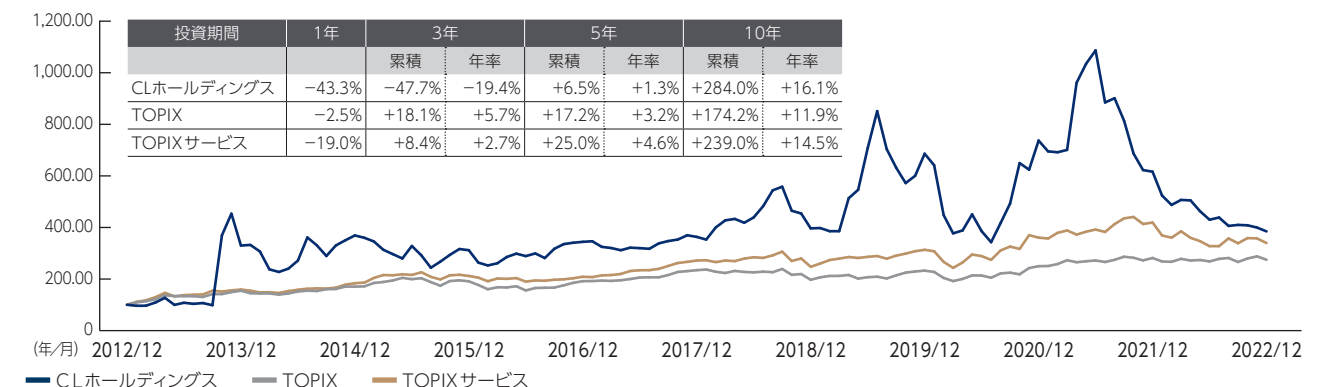
可能にする潤沢なキャッシュの創出が必要です。当社グループにおける資本の財源および資金の流動性については、健全な財政状態と安定的な営業キャッシュ・フローの創出を常に目指しています。当期末の現金及び現金同等物の残高は56億89百万円であり、親会社所有者帰属持分比率は37.1%と十分な流動性を確保していることから、健全な財務状況と認識しています。

およびQCD領域の3つの領域において、協業型でリスクを抑えた分散投資を狙っていきます。2022年には、前者では合併会社である株式会社エルココの設立、後者ではデジタル領域の強化を目的としたスマートシェア株式会社の転換社債型新株予約権付社債の引受、および株式会社Hogetic Labと資本業務提携を行うなど、計3件の投資を行いました。今後も、積極的に投資を行っていく考えです。

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。また、2022年12月期には、取得金額4億4千万円で408,000株の自己株式を取得しました。自己株式の取得も重要な株主還元策の一つであり、今後も必要に応じて検討・実施してまいります。TSRについては、1年、3年ではTOPIXおよびTOPIXサービスを下回っていますが、5年、10年の長期間では大きく上回るパフォーマンスを達成しており、引き続き安定的な株主還元を行うとともに、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を実現できるよう、株主価値の向上に努めてまいります。

\* 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(2012年12月末の終値データ=100)



\* 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、CLホールディングスは累積配当額と株価変動により、TOPIXとTOPIXサービスは配当込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、2012年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの(保有期間は2022年12月末まで)

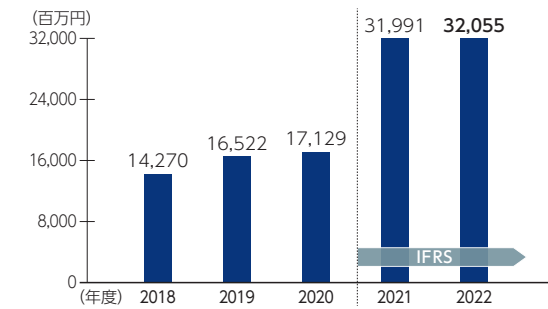


# 財務・非財務ハイライト

## 財務ハイライト

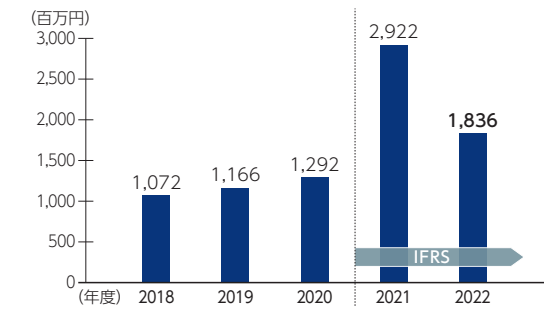
※ 当社は2022年12月期第1四半期より国際会計基準 (IFRS) を適用しており、2021年12月期については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっております。

### 売上高／売上収益



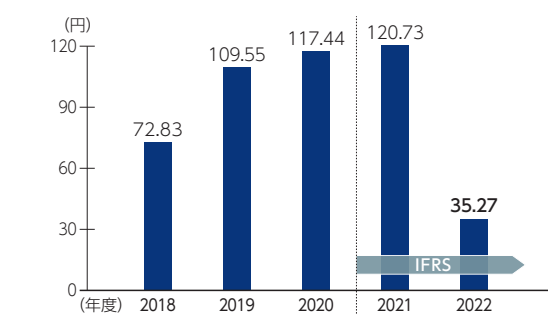
2022年12月期の売上収益は、エンタメ顧客向けOEMおよびカフェ物販 (飲食売上を含む) が好調に推移したことで過去最高を更新し、前期比0.2%増の32,055百万円となりました。

### EBITDA



2022年12月期のEBITDAは、前期比37.2%減の1,836百万円となりました。これは、人材強化を目的とした業務委託費用等の増加や、デジタル化推進によりシステム関連費用等が増加したことで販管費及び一般管理費が増加し、営業利益が減少したことによるものです。  
※ 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。

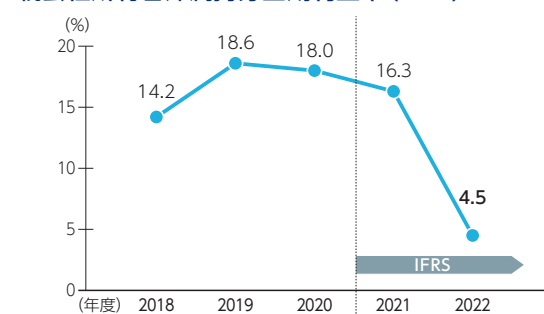
### 潜在株式調整後／希薄化後EPS



2022年12月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の減少により前期比71.3%減の364百万円となりました。この結果、希薄化後EPS\* (1株当たり当期利益) は前期比85.46円減の35.27円となりました。

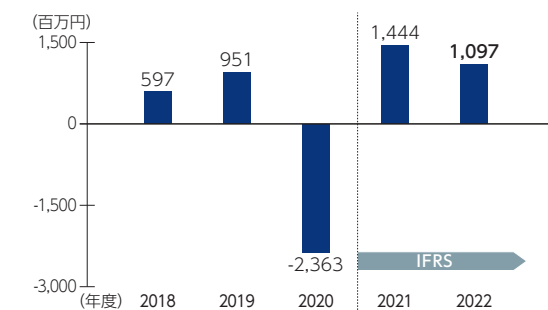
※ 希薄化後EPS: 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 自己株式控除後の期中平均株式数。

### 自己資本当期純利益率／親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE)



2022年12月期のROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益が減少したことにより、前期比11.8ポイント減の4.5%となりました。

### フリー・キャッシュ・フロー

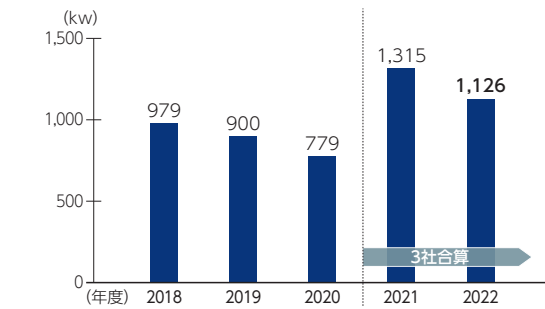


2022年12月期の営業活動によるキャッシュ・フローは1,090百万円の収入となり、投資活動によるキャッシュ・フローはその他の金融資産の売却による収入で、6百万円の収入となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フローは1,097百万円となりました。

※ 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\*

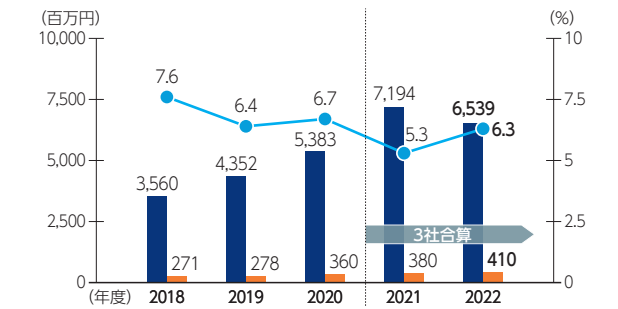


当社グループでは、継続的にエネルギーの有効活用に取り組んでおり、その一環として電力使用量の削減を進めています。

※ 各年6月を除く11カ月間を測定対象期間としています。

※ 2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算した従業員数・電力使用量で算出しています。

### 物販売上に対する廃棄在庫の比率\*

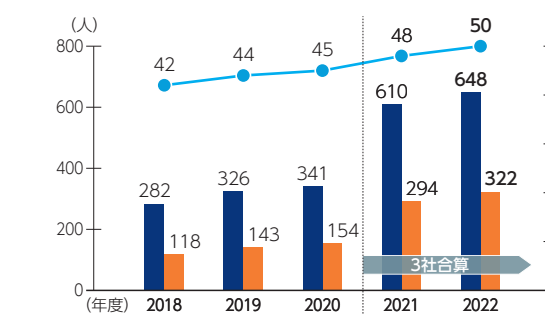


■ 物販売上(飲食売上を除く) ■ 在庫評価減 ● 廃棄在庫比率(右軸)  
算出方法: 在庫評価減÷物販売上 (在庫が生じる物販売上に限定)

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を進めており、具体的には、テーマカフェのオペレーション改善や、AIを用いたIPコンテンツ需要予測モデルの活用等を推進しています。

※ 2018~2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

### 従業員に占める女性比率\*

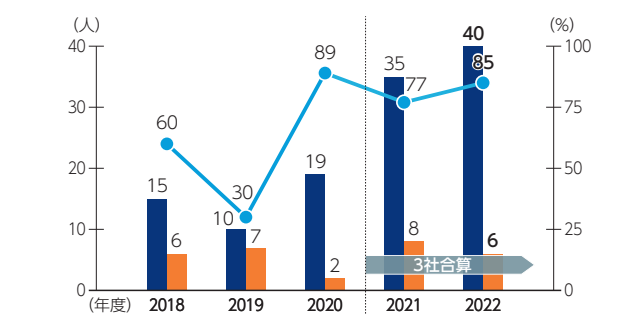


■ 全従業員 ■ 女性従業員 ● 比率(右軸)

当社グループは、女性が長く働き続けられる環境づくりを目指して、育児に関する支援制度等の施策を推進しています。その結果、従業員に占める女性比率は年々向上しています。

※ 2018~2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

### 新卒社員3年定着率\*

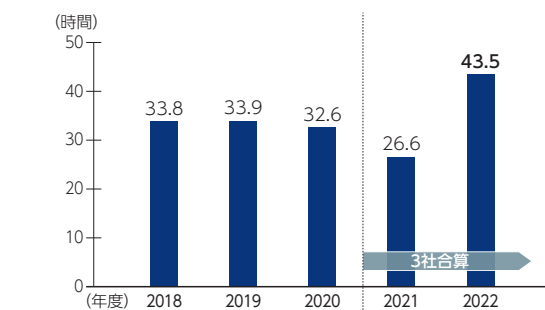


■ 入社社員総数 ■ 退職者数 ● 3年定着率(右軸)

算出方法: (新卒入社社員総数-新卒入社社員退職者数) / 入社社員総数  
当社グループでは理想型経営を掲げ、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、人材のミスマッチによる早期離職が起きないように努めています。

※ 2018~2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

### 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

当社グループでは、経営理念の浸透やマネジメント力強化を目的として、従業員研修を重点的に実施しています。人間力とマネジメント力を向上させ、持続的な成長を実現するため、研修方法・体制については必要に応じて見直しを行い、効果的な研修実施に努めています。

※ 2018~2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。



# サステナビリティ

当社グループは、持続可能な社会の実現に向けて、事業全体を通じたイノベーションの追求とサステナビリティ品質の強化でサービスの発信力を高めるとともに、様々な社会課題の解決を通じて、利益の創出と企業価値の向上を目指します。

## 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います。脱炭素や環境負荷を低減推進するために、デジタル技術の活用を含む様々な取り組みを行っています。



### 環境

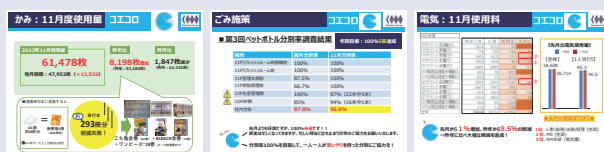
・新人ISO活動\*の推進…環境負荷低減を目的として、電気使用量、紙の使用量の見える化等を推進。毎週実施される朝会で、定期的に取り組みの進捗状況を共有することで、全社的な省エネ意識の向上を図る。

※ 新入社員研修の一環としての取り組みで、環境保全や社内活性化等を全社的に推進するとともに、新入社員のスキルアップを目的として実施。

・「みなと環境にやさしい事業者会議」\*への参画…ゴミ拾い大会など、都心区ならではの環境負荷軽減に向けた取り組みに参加。

※ 企業や各種団体の本部機能が集中する港区の特性を活かし、事業者、区民、区が連携して環境保全・情報発信活動を行うことを目的に設立された任意団体

・「アスクル資源循環プラットフォーム」への参加…環境省「令和2年度脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」に採択された、アスクル株式会社が取り組む使用済みクリアホルダーの再資源化・再製品化・販売を行う資源循環プラットフォームに参加。資源の有効利用やプラスチックごみの削減、海洋生物の保護、産業廃棄物の埋立処分量削減に貢献。



新人ISO活動の取り組み内容の発表資料

### 商品・サービス

・環境に配慮した素材を活用した商材開発…FSC認証紙やマプカ樹脂を活用した景品、販促仕器やリサイクル陶器を商材として提供することで、プラスチックの削減や環境保全を推進。

・IPDB (IPコンテンツ分析 & 物販売上予測システム) を用いた物販廃棄在庫削減…AIとデータベースを活用し、IPコンテンツのトレンド分析と、最適な投入商品数を算出する需要予測システム運用により、グッズの廃棄在庫削減の取り組みを推進中。



FSC認証紙を利用したポケットティッシュ(左) マプカ樹脂を使った景品のスプーン(右)

## サステナビリティピックス



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

CDGファーム(障がい者雇用)

ISO認証(ISO9001・ISO14001)・  
プライバシーマークの取得



### 「SUSTAINA ESG AWARDS 2022」の受賞

グループ会社のCDGは、東証スタンダード市場におけるESG総合スコアの高い企業として、「SUSTAINA ESG AWARDS 2022」を受賞しました。

## 社会価値創出に関する取り組み

当社グループは、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、マテリアリティに「競争力のある人財の確保・育成」「経営人財の育成」を掲げて、人的資本への投資を重点的に行っています。各種教育制度の充実と、デジタル技術の活用等による、柔軟な働き方を実現するための環境整備を通じて、人財の能力を最大限に発揮させることが、安心・安全で高品質なサービス提供につながっていると考えています。引き続き、人的資本への投資をはじめとした社会価値創出に関する様々な取り組みを推進していきます。



### 人的資本

#### 多様なワークスタイルの実現

- ・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導入。
- ・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。
- ・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導入。
- ・ライフイベントサポート制度…結婚・出産のほか介護・病気療養など、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として導入。

#### ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)\*の推進

- ・パートナーシップ証明書…同証明書を福利厚生制度申請時の提出書類として利用できる制度を2022年9月より導入。性別・年齢・宗教・社会的身分・障がいの有無などに関係なく、多様な家族形態を柔軟に受け入れる環境づくりを推進。
  - ・障がい者雇用の促進…障がいがある方が安心して働ける農園「CDGファーム」で育てた野菜を各事業所に届ける取り組み。障がい者雇用を促進し、社員のノーマライゼーション意識の醸成を図る。
- ※ 性別、年齢、国籍、信条などの違いを尊重し合い、共に働き、人材の多様性を活かして貢献ができる組織や職場環境を実現する取り組み



「パートナーシップ証明書」の導入

#### 従業員エンゲージメント向上への取り組み

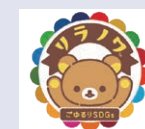
従業員の働きがいとウェルビーイングの実現に向け、キャリアアップ支援制度を導入しているほか、労働時間の管理や報酬水準の適正化などにより、安心して挑戦できる環境を整備しています。2023年度より、グループで共通のエンゲージメント解析ツールを導入し、スコアを算出する予定。

#### 長期視点に立った人財創出の仕組みづくり

- ・フィロソフィ学習会…経営理念やCLフィロソフィ(p.24参照)を行動に落とし込むための学習会を実施。
- ・理念教育…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、リーダー層を対象に実施。
- ・ジュニアボード制度…若手中堅社員で構成した擬似的な経営委員会を設置し、経営における課題の抽出、解決策立案、実行および検証を行う。実際の経営改善を通じて次世代経営者候補を育成。

### パートナーシップと共存共栄

- ・IPコンテンツを活用したSDGsの啓蒙活動…IPコンテンツを活用した参加型イベントの企画・実施により、社会のSDGsへの関心を高める。
  - ・地方創生施策の企画・提案…地方自治体と連携し、位置情報ゲームアプリ\*を活用したデジタルスタンプラリーによる名所・施設への送客や周遊の促進などにより、地方の活性化に貢献。
- ※ テクテクライフ株式会社が展開するスマートフォン向け位置情報ゲームアプリ



「ごゆるりSDGs」によるSDGs啓蒙活動  
©2023 San-X



「テクテクライフ」による観光・送客・地域活性化  
©テクテクライフ

### 商品・サービス

#### 安心・安全で高品質な商品・サービスの提供

当社グループは、サプライチェーンのリスク管理および商品・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、常に環境への負荷を低く抑え、高品質で安心・安全が確保された商品・サービスの提供を実現しています。また、「プライバシーマーク」を取得しており、顧客からの信頼と満足度獲得に努めています。

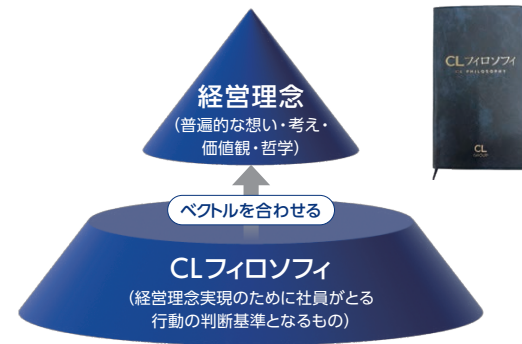


## ピックアップ:企業カルチャーの醸成

当社グループは、2022年に持株会社体制に移行するにあたって、新たに経営理念を制定しました。グループが成長を続けていくには、社員全員が一丸となる必要があり、一丸となるためには共通の想いが必要です。社員全員がその想いを胸に、経営理念の実現を目指して、日々事業活動を行っています。その日々の積み重ねは、企業カルチャーとして醸成され、社員とグループの成長を支える強い土台となります。当社グループでは、経営理念の実現と、それを支える土台となる企業カルチャーの醸成のために様々な取り組みを行っています。

### CLフィロソフィの制定

CLフィロソフィは、経営理念を実現するために社員がとる行動の判断基準となる、当社グループ共通の行動指針です。グループとしての考え方や哲学そのものであり、企業カルチャーの源泉と言えます。社員が日々事業活動を行う上で、判断に迷うときの道標となるだけでなく、相互理解や合意形成が進み、組織が強固になっていきます。



### エンパワーメント型の組織づくり

当社グループでは、社員が理念やフィロソフィを実践しやすい組織として、エンパワーメント型の組織づくりを進めています。人間性が成長し、情報や裁量があれば、社員は自ら考え、行動し始めます。理念やフィロソフィを共通認識としながら、自律した社員が増えれば増えるほど、それが企業カルチャーとして定着し、個人や企業の成長を支え、顧客や社会により多くの貢献ができると考えています。

#### 企業カルチャー醸成の専門部署「カルチャー推進室」の設置

カルチャー推進室は、当社グループの企業カルチャーを醸成することを目的として2022年3月に立ち上げられました。「私たちの会社は良い会社だ」と社員が誇りを持って言えるグループになるために、グループ共通の教育制度・人事制度等の社内制度の考案や、グループ合同のイベントの開催など、企業カルチャーの醸成に向けた様々な活動を行っています。

#### カルチャー推進室コメント

カルチャー推進室のミッションは、「誠実さとエンターテインメントでカルチャー醸成を推進し、社員の心の幸せと、社員が誇れる最高の企業価値を共に創っていく。」、ビジョンは、「『私たちの会社は良い会社だ』と社員が誇りを持って言えるグループ。」です。ミッションにある、誠実さは「CLフィロソフィ」、エンターテインメントとは「共創による楽しさ」と位置付けています。当社グループが大切にしている考え方を、あらゆる接点から戦略的にグループ全体に浸透させることで、ビジョナリー・カンパニーにふさわしい行動ができるグループへと牽引し、唯一無二のユニークグループへの成長と、経営理念にある「全社員の物心両面の幸福」の実現を目指しています。(カルチャー推進室 室長)



企業カルチャーを醸成する社内イベントの一つ「年間表彰式」の司会の様子(左) 運営スタッフ(右)

#### フィロソフィ学習会

経営理念やCLフィロソフィについて理解を深め、日々の行動につながるために、輪読し、議論するミーティングを組織単位で定期的に行っています。社長よりフィロソフィの各条文について講義を受けたマネージャーが、今度は自組織のメンバーに語りかけます。こうすることで、各々が理念やフィロソフィを語るようになるとともに、グループの考え方や哲学が組織の隅々まで行きわたり、企業カルチャーの醸成につながっていきます。

#### 理念教育

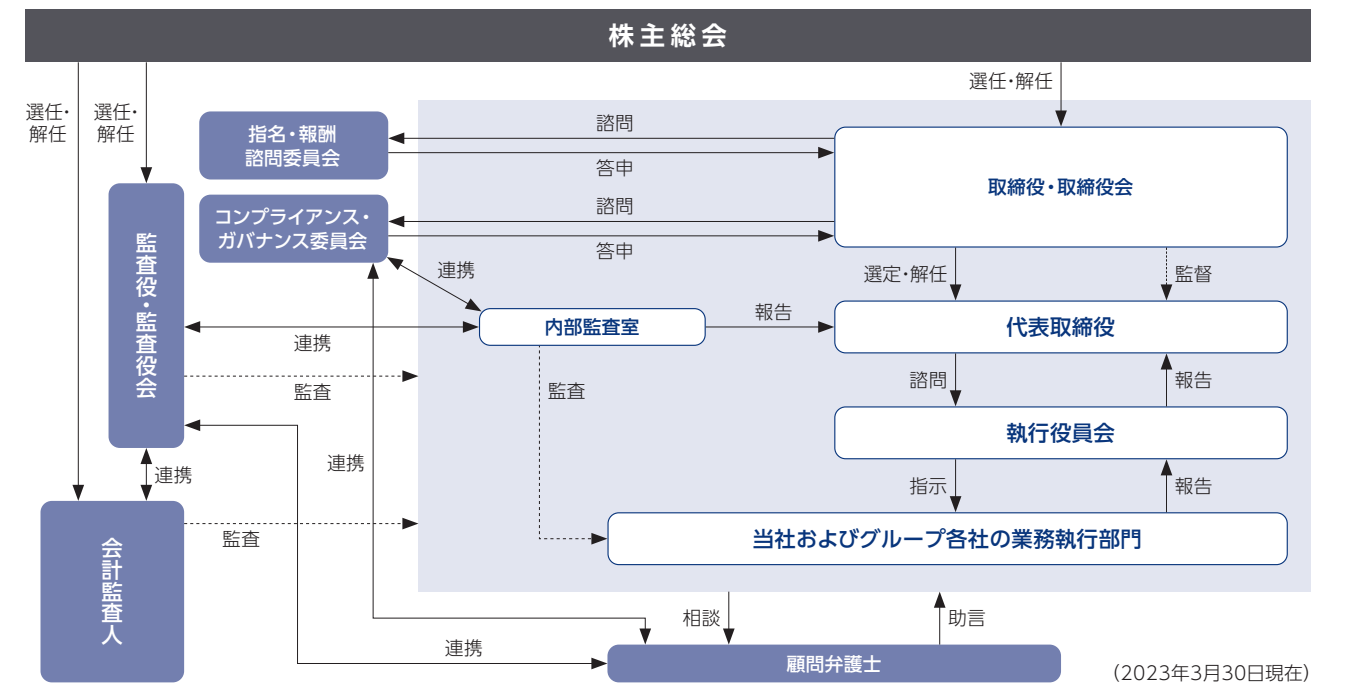
経営理念やCLフィロソフィを共有することで、理念をベースとした人間性の成長を促すとともに、経営者視点で仕事に取り組む力を育成することを目的とし、社長自らが講師となってグループ全社員を対象に実施しています。理念やフィロソフィを学び、皆の日々の行動に落とし込むことで、社員のベクトルを合わせ、その結果、社員一人ひとりの自己実現と、会社の目標達成につながることを目指しています。



## 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、経営の健全性・透明性・スピードの確保に努めています。グループ経営理念のもと、内部統制の基本方針を定め、全従業員に対して当社の倫理的価値観の理解・浸透を進めています。今後も、倫理観の醸成と合理的な仕組みづくりの両面から、実効性のあるコーポレート・ガバナンス体制の実現ならびに持続的な企業価値向上を目指します。

### コーポレート・ガバナンス体制



#### 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。取締役の任期は1年とし、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。

#### 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。

#### コンプライアンス・ガバナンス委員会

健全なコンプライアンス体制および透明性のあるコーポレート・ガバナンス体制のさらなる整備・運用・評価の維持向上を図るため、取締役会の任意の諮問機関として、コンプライアンス・ガバナンス委員会を設置しています。社外取締役を委員長として、社外役員5名、社内役員3名で構成されており、コンプライアンス・ガバナンス推進に係る基本方針の策定や事案発生時の対応策・改善策の策定および該当部門等への改善勧告等について、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。

### 2022年度の改善点と継続課題

#### 改善点

- 取締役会の構成・議題・運営方法について
- 指名・報酬諮問委員会の適切な関与・助言による経営陣の報酬および選任・解任に関する議論とその取り組み
- 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

#### 継続課題

- 社外役員とその他の役員との間の情報格差とその改善
- 社外役員同士のコミュニケーションの活性化
- サステナビリティや人的資本についての議論とその取り組み
- サクセッションプランや経営者育成に関する議論とその取り組み

## 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。また、2023年4月より、取締役（社外取締役を除く）を対象に、固定報酬を減額するとともに、新たに譲渡制限付株式報酬制度を導入し、金銭と株式報酬により支給する構成としました。今後とも、中長期的な企業価値向上ならびに経営目標と役員報酬が連動する制度になるよう検討を続けていきます。

### 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、役員、職

責に応じて決定しています。取締役会では役位・職責で報酬額が定められる報酬テーブルを策定しており、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、委員会が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、2023年度の賞与については、2023年1月31日開催の取締役会で、EBITDAおよび営業利益の対前年成長率に応じて決定することにいたしました。

## 取締役および監査役の報酬等の額（2022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)	71,915 (15,300)	71,187 (15,300)	－ (－)	728 (－)	10 (4)
監査役 (うち社外監査役)	19,890 (9,600)	19,890 (19,890)	－ (－)	－ (－)	3 (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。

## 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>	●				●	●		●			

## 役員へのトレーニング

社内の取締役・監査役に対しては、就任の際に取締役・監査役として求められる役割と責務を十分に理解するために、エグゼクティブ・コーチングなど外部研修等の機会を

提供し、その費用支援を行っています。また、社外を含む個々の取締役・監査役が自主的に研修やトレーニングを受ける場合には、その費用支援を行うこととしています。

## 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。理念教育を起点とした各種教育の推進による、従業員一人ひとりのインテグリティ向

上を図るとともに、2022年には社外取締役を中心に構成するコンプライアンス・ガバナンス委員会を設置し、各種方針・制度の見直しや、事案発生時の対応策・改善策の策定を行うなど、「企業風土の醸成」と「仕組みの構築」の観点から、コンプライアンス強化のための各種取り組みを推進しています。

### 具体的な取り組み

- 理念教育……………経営理念やCLフィロソフィを共有することで、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、社長自らが講師となってグループ全社員を対象に実施しています。理念やフィロソフィを学び、皆の日々の行動に落とし込むことで、社員のペクトルを合わせ、その結果、社員一人ひとりの自己実現と、会社の目標達成につながることを目指しています。
- フィロソフィ学習会……………経営理念やCLフィロソフィについて理解を深め、日々の行動につなげるために、輪読し、議論するミーティングを組織単位で定期的実施しています。従業員各々が理念やフィロソフィを語れるようになることで、グループの考え方や哲学が組織の隅々まで行きわたり、企業カルチャーの醸成につながっていきます。
- コンプライアンス教育(eラーニング)……………コンプライアンスに関する基本的な知識に加え、日常業務で直面する法令(景品表示法、下請法、商標権・著作権などの知財)に関する理解を深めるためのeラーニング研修を継続的に実施しています。
- 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ています。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しています。
- コンプライアンス・ガバナンス委員会……………社外取締役を委員長として、社外役員5名、社内役員3名で構成されており、コンプライアンスに関するビジネスリスク、会社運営上の諸問題の報告ならびに協議を定期的に行っています。



鼎談

株式会社CLホールディングス  
代表取締役社長

株式会社CLホールディングス  
社外取締役

株式会社CLホールディングス  
社外取締役

内川 淳一郎 × 渡辺 尚 × 安田 幸代

株式会社CLホールディングス  
社外取締役

渡辺 尚

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

株式会社CLホールディングス  
社外取締役

安田 幸代

理念型経営のさらなる高度化に向けて取締役会が果たすべき役割とは

理念型経営はなぜ競争優位性の確立につながるのか

内川 渡辺取締役と安田取締役は、私が直接お願いして社外取締役にお願いしました。当社グループは理念型経営を標榜し、長期方針に「人財育成と経営人財の創出」を掲げていますが、この実現には、長年HR分野に携われ、理念型経営への理解も深いお二人の力がぜひ必要だと考えたからです。お二人は、理念型経営はどのような点で競争優位性につながるとお考えでしょうか。

安田 私は新卒で総合人材サービス事業会社に入社し、27年にわたり採用と人材育成、グローバル人材、女性活躍支援、などに携わり、その後、AIベンチャー企業でDX人材の発掘や育成にも取り組みました。入社時はバブル崩壊後の大変厳しい時代でしたが、「一人一人が生き生きと働き続ける次世代社会の創造」という事業理念に共感。企業の中長期の成長を支援するための人材採用からキャリアをスタートさせました。今の時代も、まさに劇的な社会変化が起き、CLホールディングスも事業や収益モデルが大きく変わるただなかにあります。こうした激動の中で、自分が所属する会社の理念に共感できることは、何のために変わらなければいけないのか、頑張っていくのかに際してのよりどころとなるものであり、その点で理念型経営は非常に有益だと考えています。

渡辺 私は総合人材サービス企業に新卒で入社後、29歳のときに社内ベンチャーで再就職支援や人材紹介を行う会社を起こし、25年間社長を務めました。理念型経営は前職の会社でも行って、収益性が高くても社会貢献性のない事業は企画が通りませんでした。また、大学との共同研究の結果では、社員の幸せと高い業績を両立している会社は例外なく理念型経営をしっかりと行って、人としてどうあるべきかという考え方が社内に浸透していたのです。こうした経験を通して、理念型経営の競争優位性を体感していました。

内川 私は人間の価値観はPCでいうOSに相当し、仕事をする上での土台になるとイメージしています。経営理念やCLフィロソフィはまさに、その土台となるものです。そして、経営者視点で仕事に取り組む人財を育成するため、会社の情報をオープンにしてガラス張り経営を進め、顧客に近い現場の社員が、自ら考え課題を解決できる組織にしたいと考えています。私が学んだ稲盛和夫さんの言葉で言えば、全員参加経営ですね。現場の社員が渦をつくり、経営層の人間が支えるという逆ピラミッドの組織づくりの中で、「人財育成と経営人財の創出」の実現を目指しています。

渡辺 人財育成についての深い議論は、主にカルチャー推進室、人事部や内川社長主催のミーティングで行っています。2023年にはジュニアボード制度を発足させ、1年間の複合的なプログラムを実施する予定で、私も同席して進めています。CLホールディングスは、人財育成にかなりしっかり取り組んでいると感じます。



理念教育の浸透でルールによるガバナンスを超えていく

渡辺 持株会社体制がスタートしたとはいえ、今はまだレッグスとCDGがそれぞれ並び立っている状態なので、グループとして成長するためには、文化やルールの違いを乗り越えて、ひとつの集団になる必要があります。一方で、今後M&Aで新規事業や新たな子会社が加わった場合、親会社のガバナンスをそのまま機械的に適用すると、組織風土に合わずイノベーションが止まってしまう懸念があります。グループの成長には、子会社が伸びるような企業カルチャーを維持しつつ、いかにガバナンスを効かせ、トラブルや不祥事の発生を防いでいくかが課題になるでしょう。

内川 今はベンチャースピリッツとガバナンスをどう両立させていくかという、非常に難しい局面に来ていると感じます。経営理念、CLフィロソフィや人事ポリシーをレッグスとCDGの2社で議論して策定したのは、それらがグループの社員に浸透し、ルールを超えて各人のインテグリティを非常に高いレベルに上げることができれば、人間としての正しい考え方を共有でき、良い会社づくりが実現できると考えたからです。実は今日もちょうど、2社合同の理念教育を行いまして、CLフィロソフィと仕事について、人として正しい考え方や善い行いを基軸として、皆が幸せになる会社を一緒につくろうという話をしてきました。

安田 これからは、既存にはない成功モデルを構築するべく、外部の知見をどううまく使うかなど、従来とは全く違う判断をしなくてはならないフェーズになっていきます。次の経営者をどう見つけ、育てていくかについても、多様な選択肢も含めて検討されるべきだと考えます。



「後継者の5つの条件」を満たした新社長

安田 これまで取締役会に参加してきて象徴的だった出来事は、やはりレッグスの山下新社長の誕生です。「ロマンとそろばん」という言葉がありますが、山下さんはまさにその両方を兼ね備えた方という印象です。山下さんは内川社長から直接教えを受けた世代で、現執行役員陣も山下さんの世代の方々が多く活躍していますが、今後世代が交代していく中で、次世代に伝えていくために、CLホールディングスの変えていくべきところ、変えてはいけないところを、より言語化しておくが必要だと思います。

内川 当社では、稲盛さんのご経験を参考に「後継者の条件」を5つ定めています。1番目は、判断や決断の基準を心にしっかり持っている人。2番目は、企業に対する無限の責任を持てる人。3番目が、無私の心で自らのすべてを会社に注入できる人。4番目が、全社員の成長と物心両面の幸福の追求のため誰よりも努力する人。5番目が、社員を愛し、社員から尊敬される人です。この5つをすべて満たすことはかなりハードルが高いと言えますが、山下さんは新卒で入社したときから、仲間への熱い想いに加え、精神的にも非常に強いものを持っていて、業績を上げていけることももちろんですが、彼であれば社内もまとまると考えました。これらがしっかり揃っていれば大丈夫だろうと思っています。

渡辺 山下さんの社長就任は、指名・報酬諮問委員会でも取締役会でもほぼ満場一致で賛成でした。ジュニアボード制度をはじめとして、後継者育成に関する取り組みには、今後さらに検討が加えられていくことになると思います。



中長期の成長を生み出す人と組織づくりを支援

渡辺 業績がぶれると、常勤の取締役はプレッシャーから半年度の業績にとらわれがちになります。我々社外取締役の役割は、常勤の取締役が様々なプレッシャーに打ち勝ち、長期的な経営をしっかりと行える取締役会になるようサポートすることです。私自身は、いかに優秀な人財を育てるか、そして働く幸せと高い業績を両立させ、より良い組織風土をどうつくっていくかという部分に最も専門性があり、その知見を活かしていきたいと考えています。

安田 新しいイノベーションを生み出し続けるという難題に対する、チャレンジの量とスピードをいかに上げていくかが当社グループの成長にとって非常に重要だと思います。私自身の取り組むべきテーマとしても、多様性と成長の両立を支援できる組織文化をつくり上げていくための支援に力を尽くしたいと思っています。

内川 お二人がご指摘された点は、社内でも課題として認識しており、外部の方々の素晴らしい見識とご経験を社内しっかりとフィードバックしていくことも私の重要な役割です。お二人にはぜひ様々なご意見をいただきながら、今後も社内変革を進めていきたいと思っています。

わたなべ たかし  
渡辺 尚

株式会社パソナグループ副社長執行役員を経て、2022年3月に株式会社CLホールディングス社外取締役に就任。人材育成、組織の活性化、管理職育成に関する幅広い知識と経験を有する。

やすだ さちよ  
安田 幸代

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を経て、2022年3月に株式会社CLホールディングス社外取締役に就任。新卒採用・中途採用・組織活性などのHR領域やDX領域に関する幅広い豊富な経験を有する。



# 取締役・監査役



## 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 当社設立 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 株式会社レッグス代表取締役社長 (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)  
2017年 5月 一般社団法人アジア経営者連合会監事 (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 株式会社レッグス設立 代表取締役社長  
2021年 9月 睿格斯 (深圳) 貿易有限公司董事長 (現任)  
2023年 1月 株式会社レッグス代表取締役会長 (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 当社取締役 (現任)

## 7 渡辺 尚 (わたなべ たくし) 社外取締役

1989年 4月 株式会社テンポラリーセンター (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  
2018年 8月 株式会社パノナグループ副社長執行役員  
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)  
2022年 3月 株式会社CARTA HOLDINGS社外取締役 (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 当社社外監査役 (現任)  
2015年 6月 幼児活動研究会株式会社社外監査役 (現任)

## 2 米山 誠 (よねやま まこと) 取締役

1980年 3月 京都セラミック株式会社 (現京セラ株式会社) 入社  
2008年 4月 京セラミタージャパン株式会社 (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 当社入社  
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 当社取締役経営管理担当 (現任)  
2022年 3月 株式会社レッグス取締役経営管理担当 (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  
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 当社取締役 (現任)  
2022年 6月 合同会社ESG顧問 (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  
2022年 3月 当社社外取締役 (現任)  
2022年11月 株式会社LegalOn Technologies事業開発責任者 (現任)  
2023年 2月 新日本製薬株式会社アドバイザー (現任)

## 11 小林 元夫 (こばやし もとお) 社外監査役

1978年 4月 京都セラミック株式会社 (現京セラ株式会社) 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 当社社外監査役 (現任)

## 3 山下 聡 (やました さとし) 取締役

2002年 4月 当社入社  
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 1月 当社取締役 (現任)  
2023年 1月 株式会社レッグス代表取締役社長 (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 株式会社バ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 東京鐵鋼株式会社社外取締役 (監査等委員) (現任)  
2017年 3月 当社社外取締役 (現任)  
2022年 6月 株式会社ケアサービス社外取締役 (現任)

## 9 楠田 肇 (くすだ はじめ) 常勤監査役

1988年 4月 当社入社  
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副本部長  
2021年 3月 当社監査役 (現任)  
2021年 3月 株式会社リート監査役 (現任)  
2021年 8月 株式会社レッグス監査役 (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)  
2022年 6月 株式会社CDG監査役 (現任)

# 執行役員



## 1 長谷川 雅志 (はせがわ まさし) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
株式会社エルココ 代表取締役 兼務

## 4 谷 丈太郎 (たに じょうたろう) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
株式会社エルティアーナル 代表取締役 兼務

## 7 古瀬 康弘 (ふるせ やすひろ) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
株式会社CDG 執行役員 兼務

## 10 山川 拓人 (やまかわ たくと) 執行役員

株式会社CDG 専務取締役 兼務  
株式会社レッグス 執行役員 兼務

## 13 磯田 雄人 (いそだ たけと) 執行役員

株式会社CDG 執行役員 兼務

## 2 市川 清之 (いちかわ きよゆき) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
株式会社CDG 取締役 兼務

## 5 西島 賢 (にしじま さとし) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
睿格斯 (上海) 文化創意有限公司 総経理 兼務  
睿格斯 (上海) 貿易有限公司 総経理 兼務

## 8 野田 直樹 (のだ なおき) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
株式会社CDG 執行役員 兼務

## 11 安島 秀幸 (やすじま ひでゆき) 執行役員

株式会社CDG 常務取締役 兼務  
株式会社レッグス 執行役員 兼務

## 14 渡邊 浩章 (わたなべ ひろあき) 執行役員

株式会社CDG 執行役員 兼務

## 3 木南 真 (きみなま まこと) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務  
睿格斯 (深圳) 貿易有限公司 総経理 兼務

## 6 桑田 剛 (くわた ごう) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務

## 9 佐藤 要 (さとう かなめ) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務

## 12 高橋 みわ (たかはし みわ) 執行役員

株式会社CDG 執行役員 兼務

## 15 上野 雅也 (うえの まさや) 執行役員

株式会社CDG 執行役員 兼務  
株式会社レッグス 執行役員 兼務



## 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	テーマカフェの企画プロデュースおよび店舗開発、運営
株式会社エルココ	フィギュア・ぬいぐるみを含む雑貨商品の企画・開発、製造・販売
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
IP	Intellectual Propertyの略で、知的財産のこと。
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。
プレミアム	プレミアムグッズ、プレミアム賞品など、販促活動で提供する景品等のこと。
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。
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。
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。

用語	意味
プロモーション&マーチャндаイジング(PMD)	販促と物販を掛け合わせたサービスのこと。
限定流通物販	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。
テーマカフェ	IPコンテンツを活用したカフェ空間、オリジナルメニューや限定グッズなどを通じて体験価値を提供するサービスのこと。
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。
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。
GMS	General Merchandise Storeの略で、総合スーパーのこと。

## 株式情報

決算日	12月31日	
定時株主総会	3月	
株式の状況 (2022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703,750株を含む)
	株主数	5,577名
	上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
	株式売買単位	100株

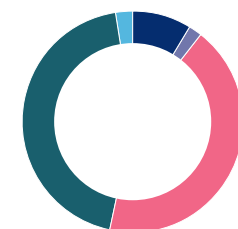
## 大株主

※ 2022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	42.63
2 CLホールディングス従業員持株会	716,100	7.06
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	477,000	4.71
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	411,300	4.06
5 内川 淳一郎	295,400	2.91
6 甲府倉庫株式会社	224,000	2.21
7 桜澤 紀夫	213,000	2.10
8 SMBC日興証券株式会社	120,700	1.19
9 長谷川 雅志	115,500	1.14
10 小林 寿一	60,900	0.60

※ 当社は、自己株式703,750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	947,500	8.74%
■ 金融商品取引業者	227,500	2.09%
■ その他国内法人	4,628,200	42.71%
■ 個人・その他(自己株式含む)	4,774,100	44.06%
■ 外国法人等(外国個人含む)	258,000	2.38%
合計	10,835,300	100.00%

※ 単元未満株式4,700株を除く

### 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実績ではなく、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** 2022年度(2022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** 2023年4月

**参考にしたガイドラインなど**

IFRS財団の「国際統合報告フレームワーク」