

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。

CONTENTS

CLグループの成長と未来	CLグループの戦略	CLグループのESG
1 成長の軌跡	14 エクス・テインメントビジネスで切り拓く未来	22 サステナビリティ
2 At a Glance	15 特集：テーマカフェによる「エンタメ顧客体験価値」の提供	25 コーポレート・ガバナンス
4 社長メッセージ	16 成長戦略	27 コンプライアンス
8 リスクと機会およびマテリアリティ	19 財務戦略	28 対談：経営理念の実現に向けた人的資本経営とは
10 価値創造プロセス	20 財務・非財務ハイライト	30 取締役・監査役・執行役員
12 鼎談：CLグループの未来×IPコンテンツビジネス		32 会社概要・用語解説・株式情報



Integrated Report 2023

Experience × Entertainment

Ex-Tainment



株式会社CLホールディングス

東京都港区南青山二丁目26番1号 D-LIFEPLACE 南青山11・12階

お問合せ先：経営企画室

ir@legs.co.jp

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

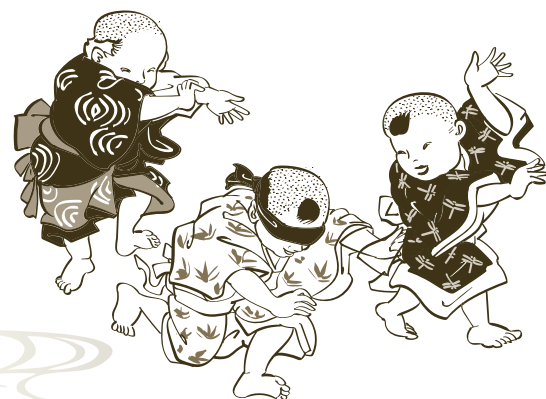
CL
HOLDINGS
- Creating Lives -

Printed in Japan

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。

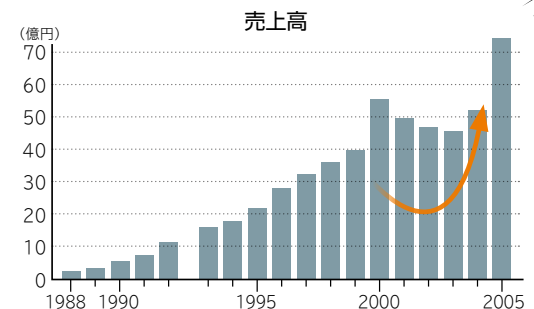


1997年、一気に従業員50人。
売上高が30億円を超えて
びっくり！仕事も広がったね。



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、夢みあいだった。
「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。



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。

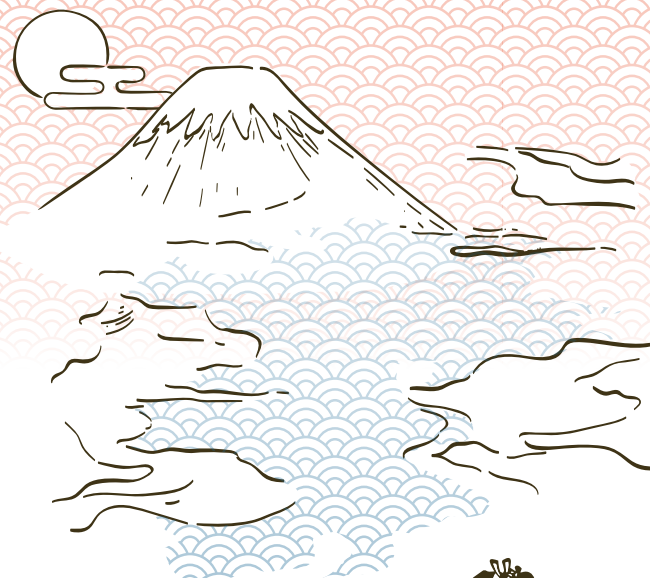
ココでV字回復



組織力の進歩

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!

2023年、
連結売上収益
350億円達成!

2022年、
持株会社体制移行

フィギュア・ぬいぐるみを中心と
した自社ブランドの商品を国
内・海外に展開することを目指
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



2015年、東証一部上場!

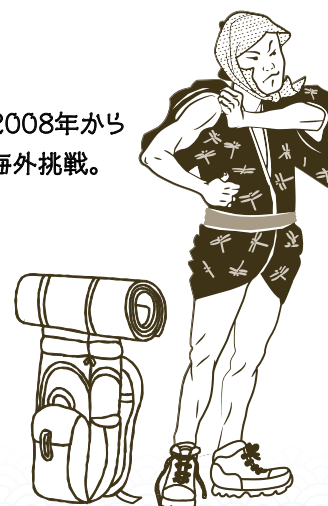
消費者対応の強化

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。



2008年から
海外挑戦。



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



2015.2
東証二部上場
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

2023.10
東証スタンダード市場へ移行



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



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



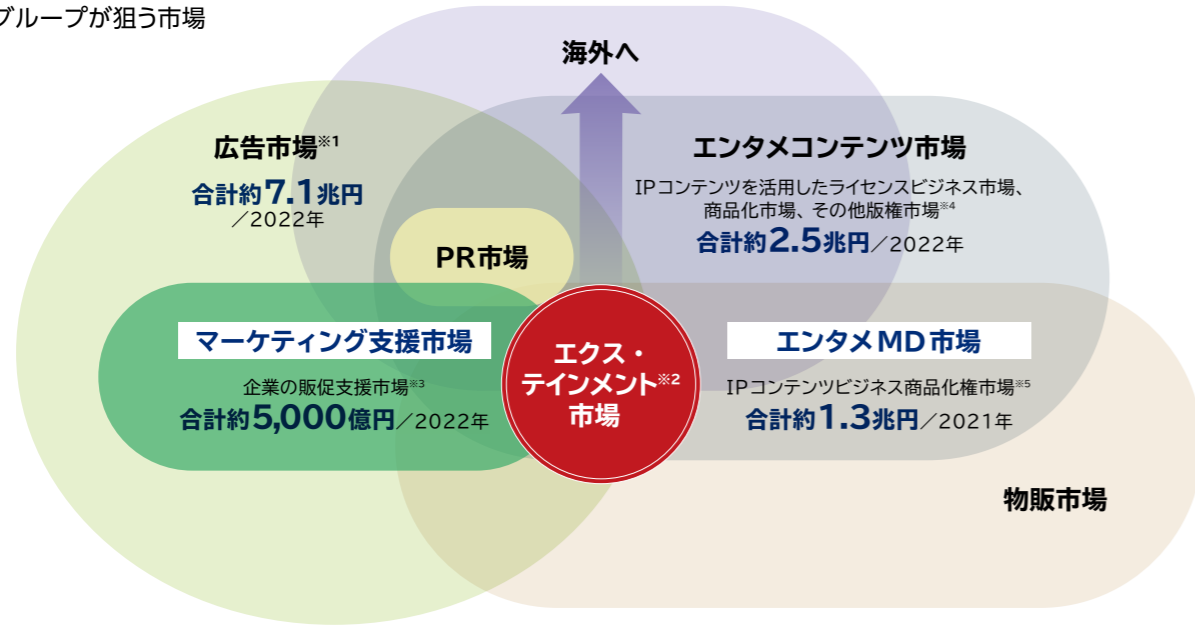
1991
マーケティング企画、デザインを行う
子会社として、東京都渋谷区神宮前
二丁目に株式会社エスアイビーを設立
エスアイビー創業の地、中村SN2
(二階建て一軒家/家賃50万円)。
3人でエスアイビーがスタート



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

At a Glance

CLグループが狙う市場



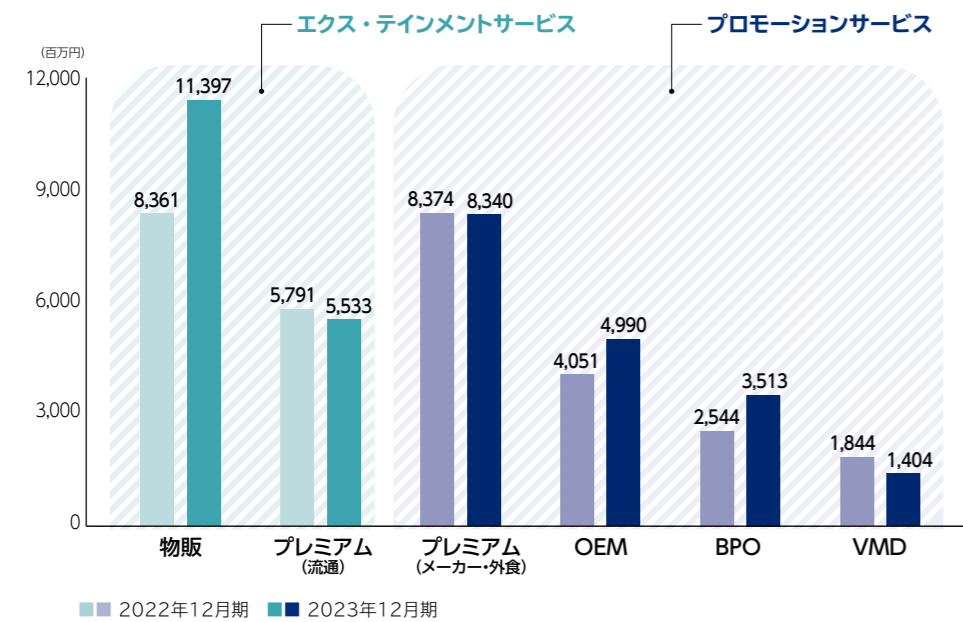
※1: 株式会社電通「2022年 日本の広告費」を引用
 ※2: エクスバリエンスとエンターテインメントを掛け合わせた造語で、「エンタメ顧客体験価値」のこと
 ※3: 一定の前提のもと、自社調べにより算出
 ※4・5: 株式会社矢野経済研究所「2022年版 キャラクタービジネス年鑑」を引用

私たちを取り巻く市場は、広告市場、物販市場、エンタメコンテンツ市場などがありますが、「マーケティング支援市場」（販促市場）と、IPコンテンツのグッズ市場である「エンタメMD市場」の2つの市場と、その2つが重なる領域を「エクス・テインメント市場」とし、グループが狙う市場と定めています。

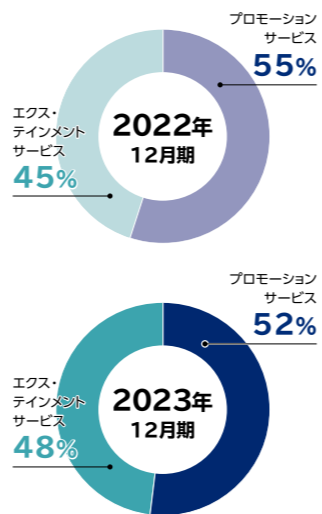
「エクス・テインメント市場」は、消費者の体験価値が最も高い領域であり、最も競争が少なく、当社グループの強みが発揮できる領域です。中期的にここを攻めることに、より注力します。

▶ P.14-18

商品・サービス別売上収益の推移



売上収益構成比



2023年度の売上収益は、「エクス・テインメントサービス」において、特にテーマカフェ、コンビニ、ドラッグストア等が好調で、「物販」が順調に拡大しました。また、「プロモーションサービス」においては、ストック型プロモーションサービス^{※6}である「BPO」が好調でした。

中期的に、「エクス・テインメント市場」が拡大していくことで事業構造の転換が進み、売上収益構成比は「エクス・テインメントサービス」の割合がさらに高くなっていく予想です。

※6: 顧客のサプライチェーンに入り込み、業務として継続的に受託する形式のプロモーションサービスのこと。

商品・サービスの紹介

当社グループは、IPコンテンツを活用した様々な商品・サービスを提供しています。「エクス・テインメントサービス」（物販・プレミアム（流通））、「プロモーションサービス」（プレミアム（メーカー・外食）・OEM・BPO・VMD）を国内外において展開中です。

商品・サービス	詳細
エクス・テインメントサービス	<p>物販</p> <p>B2B2C、B2CまたはD2Cで、IPコンテンツを活用した商品（グッズ）を企画し、店頭やEC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を提供しています。</p>
	<p>プレミアム（流通）</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>
プロモーションサービス	<p>プレミアム（メーカー・外食）</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題づくり、集客、売上アップや新規顧客の開拓などに貢献しています。</p>
	<p>OEM</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著作権元に対して、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>BPO</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、中長期的にわたってクライアントの課題解決を担います。</p>
	<p>VMD</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、これまで金賞・銀賞を多数獲得受賞するなど、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>



代表取締役社長

内川 淳一郎

「ステークホルダーの満足」と「利益の創出」、
この両方を実現させるのが優秀な経営者です。

その上で、安定した株主還元を実現し、株主をはじめとした
ステークホルダーの皆様に満足いただける経営を目指します。

構造転換や事業ポートフォリオの適正化が進み エクス・テインメントサービス、BPOサービスが大きく伸びる

2022年1月、当社グループは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。もともとレッグスとCDGは、創業者がともに盛和塾^{*}で学んでいたこともあって共通の価値観を持っており、比較的スムーズに新しい経営体制に移行することができました。現在は事業面、組織面の統合を進めているところです。

経営体制を変更した背景には、今後、少子高齢化の進展による国内市場の縮小という業界再編必至の情勢に加え、2020年以降の新型コロナウイルスの世界的流行など、激変する外部環境への対応がありました。しかし、私はこうした外部環境の変化をむしろ「機会」と捉えて、従来のプロモーションサービス主体の会社から大きく構造展開を図ることにしたのです。今までのようなビジネスモデルでは、オーガニックグロースで持続的に成長していくのは難しいと判断したわけです。これま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の領域、流通の領域における強みをより活かしていきたいと思っています。

プロモーションサービスにおいては、国内における競争激化の対策として、「ストック型」のプロモーションサービスであるBPOサービスの展開に力を入れています。これは顧客のサプライチェーンに入り込み、継続的に業務を請け負う形式のサー

ビスで、当社グループが持つマーケティング力とIT技術を切り口に受注を増やしています。以前からCDGにおいては、BPOサービスに成長の芽が出ており、これをさらに伸ばすべきだと判断しました。経営資源も投入した結果、その売上が顕著に増えています。

さらに、海外市場も指向しています。プロモーションビジネスは基本的に内需依存型産業のため、海外進出は難しいと言われていました。しかし、エンタメ関連の知的財産権（IP）など権利を活用した私たちのエクス・テインメントサービスは、海外進出の可能性が十分にあるため、日本でしっかり形をつくって海外に出て行く考えです。

2023年上期までの業績は苦戦したものの、エクス・テインメントサービスはCLグループの売上に占める割合が50%に迫るとともに、プロモーションサービスは、ストック型のBPOサービスを中心に転換しつつあります。こうした構造転換や事業ポートフォリオの適正化には2022年度から取り組んでおり、その成果が少しずつ表れてきていると言えます。当社としてはすでに業績の底は迎えており、2024年度以降は反転攻勢を見込んでいます。CLグループの中期戦略で掲げる「収益力の強化」を推し進めることで、十分な収益力のもとに会社を成長させ、併せてステークホルダーへの経済的な還元にもつなげていくことにより、経営理念の実現を目指す考えです。

※：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

CDGもレッグスで培ったマネジメントシステムを実践 案件ごとに売上総利益より営業利益で判断

CDGは優秀な人材や優れた技術を有する半面、クライアント数は400社を超え、経営資源が分散していました。そこで、あらためてCDGの持つ「強み」を認識するとともに、経営資源の再分配を行うこととしました。CDGを連結子会社化したときにはすでにCDGの売上高は100億円を超えていましたが、さらに会社を伸ばすには、より「強み」を明確にする必要があっ

たのです。BPOサービスの拡大は、その成果の一つと言えます。クライアントや案件の選択と集中には勇気が必要でしたが、経営戦略を示すことで社員も納得してくれました。また、意思決定の基準として、クライアントごと、案件ごとに「売上総利益ではなくて、営業利益で判断しよう」と決めました。レッグスで培ったマネジメントシステムをCDGでも実践した

社長メッセージ

結果、各クライアントの収益性が「見える化」されるようになり、クライアントや案件の選択と集中に貢献しました。レッグスもそうですが、より多くの情報が見えることが最も行動変容を

促しますので、経営の「見える化」を徹底的に追求したので。経営を社員にオープンに、よりダイレクトに伝えるようにしたことで、会社全体への方針の浸透も早くなりました。

全社にリーダーマネジメント教育、権限委譲を進め現場重視の経営へ

事業に育つアイデアが生まれるのは、現場です。現場はお客様に近いので、ニーズや最新情報を含め多くの情報が入ります。より良い仕事をしていくためにも、現場主義に徹することは重要だと考えています。以前は管理職を対象にリーダーマネジメント教育を行っていましたが、現在は全階層にリーダーマネジメント教育を実施しています。自律的な組織をつくるためには、若手も含めてマネジメントに関する知識が必要だからです。私たちは逆ピラミッドのようなイメージで、社員一人ひとりに潜んでいる能力や活力を引き出す、エンパワーメント型の組織を目指しています。この狙いは、現場のニーズをいち早く吸い上げて事業を創出することです。若手にチャンスを与えるため、「ジュニアボード」の制度も2023年度からスタートしています。

人財育成の土台となる人事制度についても、エンゲージメントスコアを見ながら、現場の頑張りにより正しく評価されるようなものに変更する準備を進めています。まだまだ業績面で数字だけを上げた人を評価しがちですが、人をまとめる力があるとか、傾聴力があるとか、人財を育成できる人が台頭できるような制度・組織への変革を進めています。

レッグス、CDGの執行役員全員をCLホールディングスの執行役員に 個社意識の払拭、全社視点での経営へ

持株会社の傘下に入った事業子会社は、どうしても個社でオペレーションするという遠心力が働きます。そこで、まずは求心力を高めようと、レッグスとCDGの執行役員を全員CLホールディングスの執行役員にしました。個社への強い帰属意識を変えて、グループで勝つことに焦点を当て、グループの最適化を図る力を養ってほしいと考えています。会議体の運営には労力がかかりますが、現在のフェーズでは必要なことだと考えています。また、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、合理化していく「機能連携・機能強化」も本格的に進めています。

個社単位からCLグループ全体での評価へ 外部人財の登用は必須

当社グループは、長期方針に「人財育成と経営人財の創出」を掲げています。この実現に向けて人的資本への投資を進めています。課題の一つに評価制度があります。

また、社員のモチベーションを保つには、人とのつながりが重要です。エンゲージメントスコアが低い部署は、昔ながらの上意下達式のマネジメントの傾向があるなど、組織における人とのつながり方に問題を抱えているケースが散見されます。基本的なことですが、上司はもっと愛情を持って部下を見ていかなければなりません。そういった上司のもとで、部下は自分で計画を立て、衆知を集めて意思決定していくことのできる組織を目指さねばならないと思います。そして、皆で力を合わせて経営理念を実現していきたい。そうした想いを込めて、この3年ぐらいの間、会社全体の組織や人事の改革を進めています。

時代背景も人の価値観も変わりつつあります。昔は一部の特権を持った人だけが、経営のこと、社会のことを知っていて、情報を独占する傾向がありましたが、今はもう誰もが情報にアクセスできます。これからはさらに情報をオープンにして、フラットな組織運営を目指さないとまくいかな時代です。役員会を全社員が見学してもいいとは言えませんが、それぐらい社内情報格差がないように努めています。

全員にCLグループが何のために存在しているのかという経営理念や、行動基準であるCLフィロソフィをしっかりと理解してもらい、そのために個社が動く、ということが行動の起点にならないといけません。このような考えのもとで、経営理念やCLフィロソフィは、グループの取締役や執行役員が一緒になってつくりました。この先何年後には遠心力が働き、戦略によって再び個社に分かれることがあるかもしれません。そうだとすると、まずは皆が「CLグループのメンバー」になることで、CLホールディングスの求心力は働き続け、それがグループの成長に寄与すると考えています。

例えば、個社の評価は自社のPL（損益計算書）を重視しがちですが、グループにまたがるプロジェクトについては、その貢献度も評価に加えるように変えつつあります。そして現在、

グループ内で連携して取り組むプロジェクトに参加する人たちの意識が少しずつ変わってきました。実績が出てくると、「なんだ、組んだらうまくいくじゃないか」と他の社員の意識も変わってきます。ある流通クライアントとの取り組みの事例では、レッグスのIPコンテンツ調達力を活かす形で、CDGと連携し始めたことをきっかけに、大型キャンペーンの受注につながりました。事業の在り方に評価制度を適合させていくことで、社員の意識も徐々に変わってくると考えています。

このようにグループの全体最適を図り、個社のノウハウや知見をグループとして集約していくことで、ビジネスモデルが大きく転換しつつあります。それに応じて社員の持つスキルセットも変えていかなければなりません。今のメンバーだけで対応することにこだわらず、社外の30代、40代の部長や執行役員クラスの人財をスカウトして登用するキャリア採用も必要になってくると考えています。売上が100億円、300億円、500億円と成長していく各段階で、求められるスキルセットは変わります。会社のフェーズに適応した人財を適所に配置しないと会社も伸びませんし、人も育ちません。事業計画に合わせて、

「ステークホルダーの満足」と「利益の創出」を両立させてこそ

株主や投資家、特に成長企業に投資する投資家が、リターンを求めるのは当然のことです。東証からも、「資本コストや株価を意識した経営」を広く要請されています。私は「社会への貢献」か「会社の成長」かの“or”ではなく、両方を満たさねばならないと思います。私の会社で言えば、「ステークホルダーの満足」と「利益の創出」。この両方を実現させるのが優秀な経営者です。利益がないと持続的に成長できません

どういう人財が足りないか考え、採用を進めます。外部人財はその道で経験を積んできた人であり、1回山を登っているため、適切なアクションを選択できる確率が高まります。全部ゼロベースでやると、途中で虎が出てきたり、池があって足をすべらせたりというリスクに対応できないので、会社の成長にも時間がかかってしまいます。

また、サクセッションプラン（後継者育成計画）も重要な経営課題です。ただ優秀というだけでなく、本当に高い志を持った人、仲間のために尽くせる人、自己犠牲を払える人など、そういうトップでなければ良い会社にはならないと考えています。私の盛和塾時代の友人でも、自己犠牲を払える人でないと成功していません。自分の欲を優先して一時的に成功する人もいそうですが、利他の人のほうが長く志を持ってやれると感じますし、長期的には成功すると考えています。利他の人を後継者に指名するために、当社の指名・報酬諮問委員会でも「稲盛和夫さんのご経験を参考にした後継者の条件に照らし合わせよう」と申し合わせています。

し、社員も幸せになれず、社会にも還元できません。収益性を高め、社会に創出する価値を増やし、安定した株主還元を実現することで、株主をはじめとしたステークホルダーの皆様

2024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。

自社に関わる社会の変化	関連するステークホルダー	課題	リスク	時間軸	機会	時間軸
1 消費者およびクライアントニーズの多様化	消費者、クライアント、協力会社、著作権元	・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	消費者およびクライアント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	短期 中期	消費者およびクライアント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	短期 中期
2 少子高齢化社会/日本人人口の減少/世界人口の増加	消費者、クライアント、協力会社、著作権元、従業員、株主・投資家、地域社会	・国内における広告・販促市場縮小リスクへの対応 ・労働人口減少による労働力不足	・国内における販促・集客機会の減少、商品売上の減少 ・人財の確保難による企業活動の減衰	中期 長期	・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 ・人財の確保による事業の安定成長	中期 長期
3 新技術の台頭によるデジタル化の加速	消費者、クライアント、協力会社、著作権元、従業員	・最新の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 ・デジタル人財の確保・育成	・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	短期 中期	・最新の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 ・業務プロセスのデジタル化による生産性の向上 ・安心安全で安定的なビジネスの継続	短期 中期
4 サステナビリティに対する消費者意識の浸透	消費者、クライアント、協力会社、著作権元、従業員、株主・投資家、地域社会	・資源効率向上や循環型社会への移行に向けた対応 ・環境負荷の少ない商品・サービスの開発 ・CSR調達の推進 ・持続可能なサプライチェーンの構築	・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 ・サプライチェーンの分断による商品供給の遅れ	中期 長期	・サステナブルな商品・サービスの開発 ・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	中期 長期
5 人財の多様化と働き方の多様化	従業員	・グループの経営スタイルに合った人財の確保および育成 ・働きやすく、働きがいのある環境の整備、制度の導入	・人財育成の遅れによる事業成長の鈍化 ・人財確保の失敗・流出によるビジネスチャンスの逸失	中期 長期	・継続的な人財育成による事業の安定成長と、経営人財の輩出 ・働きやすく、働きがいのある環境の実現による人財採用競争力の強化	中期 長期
6 コーポレート・ガバナンス強化への社会的要請	消費者、クライアント、協力会社、著作権元、従業員、株主・投資家、地域社会	・経営の健全性・透明性の確保	・社会的信用の低下による損失の発生	短期 中期	・社会的信用の醸成による企業価値の向上	短期 中期



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
収益性の向上 継続的イノベーションの創出	<ul style="list-style-type: none"> 国内・海外プラットフォーム^{*1}の開拓と深掘り ▶ P.12-15、18 IPを活用したオリジナル商品・サービスの拡大 ▶ P.12-15、18 デジタル技術を活用した新商品・新サービスの開発 著作権元との関係強化によるIPコンテンツ調達力の強化 ▶ P.17 新規事業・M&A・海外・SDGsに対して適正なバランスで継続投資 ▶ P.17、19 事業ポートフォリオの最適化(3つの事業領域に集中) ▶ P.16 グループにおける事業シナジーの創出(グループシナジーPJの推進) ▶ P.16 マーケティング領域における事業支援サービス(BPO)の拡大 ▶ P.5、16 	<p>売上収益 (363億円)</p> <p>EBITDA (21億円)</p> <p>EBITDAマージン (5.9%)</p>
デジタル技術を活用した社内インフラの高度化	<ul style="list-style-type: none"> グループにおけるデジタルインフラの整備・統合 RPAやAIなどの導入による業務のデジタル化 セキュリティに関する監視運用 	デジタル技術を活用した業務効率化件数(6件)
サステナブルなビジネスの開発	<ul style="list-style-type: none"> IPコンテンツ分析&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 ▶ P.22 プロモーションやIPコンテンツを活用したSDGsの啓蒙活動 ▶ P.22-23 環境に配慮した素材やリサイクル素材を使用した商品・サービスの展開 ▶ P.22 協力会社との関係強化による安定したサプライチェーンの構築 	物販売上に対する廃棄在庫の比率 (7.3%)
継続的な人財の採用と育成 経営人財の育成	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人財の採用と活躍に向けた支援 ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の実現に向けた環境整備および制度づくり 従業員エンゲージメント向上への取り組み^{*2} 長期視点で人財育成ができる風土づくり 将来的に経営を担う人財を発掘・育成する仕組みづくり ▶ P.17、23-24 	従業員1人当たりの年間平均研修時間 (43.8時間)
コーポレート・ガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 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 eラーニング等による継続的なコンプライアンス教育の実施 ▶ P.25-27 	改訂コーポレートガバナンス・コードへの対応 (フルコンプライ ^{*3})

※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
 ※2：2023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
 ※3：2024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）市場の拡大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



山下 聡 × 陸川 和男氏 × 谷 丈太郎

日本におけるコンテンツビジネスの展開の可能性

陸川 私はキャラクターコンテンツに特化したマーケティング・コンサルティング事業を行っており、毎年キャラクター商品の市場規模を推定で算出しています。2022年は国内で1兆5,600億円に達し、2019年のコロナ以前と比較しても若干上回る状況でした。ここにデジタル商材の市場を加えると2兆円超の規模になります。2023年も非常に好調に推移しており、前年を大きく上回る見込みです。これは、コロナのパンデミックでデジタルシフトが進んだものの、2022年から徐々に行動制限がなくなり、キャラクターのファンが体験価値を求めてリアルに戻ったことが大きな要因だと考えています。

山下 パンデミックという特殊な環境下で、デジタル配信環境の整備と集ごもり需要により、世界中の人が様々なジャンルのエンターテインメント映像に触れる機会が一気に増えました。その結果、新たな市場が生まれる動きが、東アジアや特に北米で顕著に表れています。そうした中で、日本のエンターテインメント、特にキャラクターコンテンツのプレゼンスはより高まっています。私たちが手掛けるビジネスはB to Bの販促事業やB to Cの物販事業がありますが、そのうちの1つであるB to Cのテーマカフェサービスはコロナ以降も一貫して来店客数が伸びており、IPコンテンツと

飲食を掛け合わせた体験型のサービスがファンの方々に受け入れられている状況です。IPコンテンツを軸にしたビジネスの手応えは十分に感じていますし、実際に実績も好調に推移しています。

谷 テーマカフェはコロナを経て、ブームではなく、ファンがキャラクターや作品を楽しむための体験として、しっかりと定着したという実感があります。私たちはBOX cafe&spaceというテーマカフェ店舗を全国で16店舗展開していますが、これは体験型のコト消費やトキ消費の場として、期間限定で旬のテーマを切り取ることを軸としています。一方で常設型のテーマカフェも展開しており、こちらはお客様に長く愛していただけるような店舗づくりを行っています。長く愛されるという観点では、リピーターが多いディズニーランドなどのテーマパークが良い例ですが、美術館のように同じ絵を見るために何度も訪れて楽しむ習慣は、もっと古くからあります。アートの世界とエンターテインメントビジネスの境界がかなり近づいていることは、teamLab（チームラボ）のような没入型ミュージアムを見ても分かります。お客様にとって、没入感や好きな作品の世界観を追体験できることなどが重要なポイントになっていると思います。

エクス・テインメントビジネスの展望

谷 テーマカフェ、美術館や動物園などの体験型施設には、お客様が体験価値を感じるポイントとして、「鑑賞」「交流」

「購買」という3つの行動の流れがあります。最後に「購買」がくるのは、お客様は体験したことを何かの形に残し

たいと考えるからで、この行動の流れは国を超えた普遍的なものです。「購買」のステージで何が提供できるのかが、まさにエクス・テインメントに求められている領域であり、エルティーアールは飲食との掛け算で価値を作り出しています。

陸川 買うだけであればECサイトでもできます。コンテンツファンは、キャラクターの世界観に触れながら買い物や飲食をするという、体験型のコト消費やトキ消費を求めてお店に来るので、それを満たせるものが提供できないと今後のビジネスは厳しくなってくると思います。その意味で、先ほど話に出た「没入感」は今後、エクス・テインメントビジネスのキーワードになると考えています。さらに深く体験できるイマーシブなものが求められてくると思います。

谷 今は、消費者の作品の体験の幅が広がり、深さも出てきた

ことで、ファンが商品やサービスの目利きができるようになってきているので、今後は、商品やサービスが、より本物でないとファンの方々が納得しなくなっていくと思います。

山下 ビジネスの進化や変化も速くなっており、新たな市場が生まれてもバージョンアップさせないとすぐに衰退してしまいます。人の感性もアップデートされていて、今は利便性やお得感はもちろんのこと、商品一つとっても、その商品にどのようなストーリーがあるのかを求められています。ですから、私たちが一番大事にしているのは「私たちのお客様は誰か。そのお客様は何を求めているか」ということです。企業目線ではなく、お客様が満足できる「物語のような体験」をつくる必要があります。非常に難しいチャレンジですが、私たちは新興勢力なので、これはある意味でエクス・テインメント市場を拡大していくチャンスだと思っています。

CLグループの持続的成長に向けて必要なこと

陸川 日本のコンテンツはこれまで、マーケットが大きかったので国内だけでビジネスが十分成り立ってきました。しかし今後、人口減少が進む中ではグローバルでのビジネスが求められてきます。日本のマーケットで最適化されて生み出された、ガラパゴスと言われるほど独自性の強いIPコンテンツが、今や動画や音楽等のコンテンツ配信サービスやSNS等を通じて、海外の人たちに広く知られるような環境になり、すごいね、面白いねと言われるようになっていきます。ですから、今は本当にチャンスだと思います。

山下 私たちはエクス・テインメントビジネスで提供するエンタメ顧客体験価値を通じて、その人の人生が少しでも好転してくれたいと思っています。日本では少子化が進みますが、世界では若い世代が経済を主導し始めているので、その人たちが日本のIPコンテンツに接することで、日本と海外が連動するビジネスモデルを作っていく可能性は非常に高いと思っています。日本にはアニメやキャラクター等のIPコンテンツ以外にも素晴らしいものが

たくさんあるので、様々な業界と連動していけたらと考えています。

谷 先日、ロサンゼルスで日本のIPコンテンツとコラボレーションしたおにぎり入りの弁当をテスト販売したところ、4日間のイベントで全日完売となりました。このことから、日本の食材や和食とIPコンテンツを掛け算したテーマカフェは、確かなニーズがあると実感しました。そこに体験価値を加えることができれば、さらに可能性は高まると思います。

山下 グループ全体で考えると、私たちはマーケティング、エクス・テインメント、マーチャンダイジングの3つの事業を手掛けており、これらの事業領域で世界的なポジションを築いていきたいと考えています。3事業領域で相互シナジーを生み出し、しっかりと海外のパートナーと取り組んでいくために、まずは日本のキャラクターコンテンツを軸として、日本食を含めた様々な日本の強みや魅力をうまく使いながら戦っていききたいと思います。

やました さん
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

りくかわ かずお
陸川 和男氏



株式会社キャラクター・データバンク代表取締役社長。編集者やマーケティング会社の研究員などを経て、ライセンスビジネスやキャラクタービジネスに関するマーケティングリサーチやコンサルティング業務を行うキャラクター・データバンクを設立。TV・新聞・雑誌等でのコメンテーターや執筆、講演活動なども行う。著書には『図解でわかるキャラクターマーケティング』（共著/日本能率協会マネジメントセンター）などがある。

たに しょうたろう
谷 丈太郎



株式会社CLホールディングス執行役員、株式会社エルティーアール代表取締役社長。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、レシピ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ーアー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

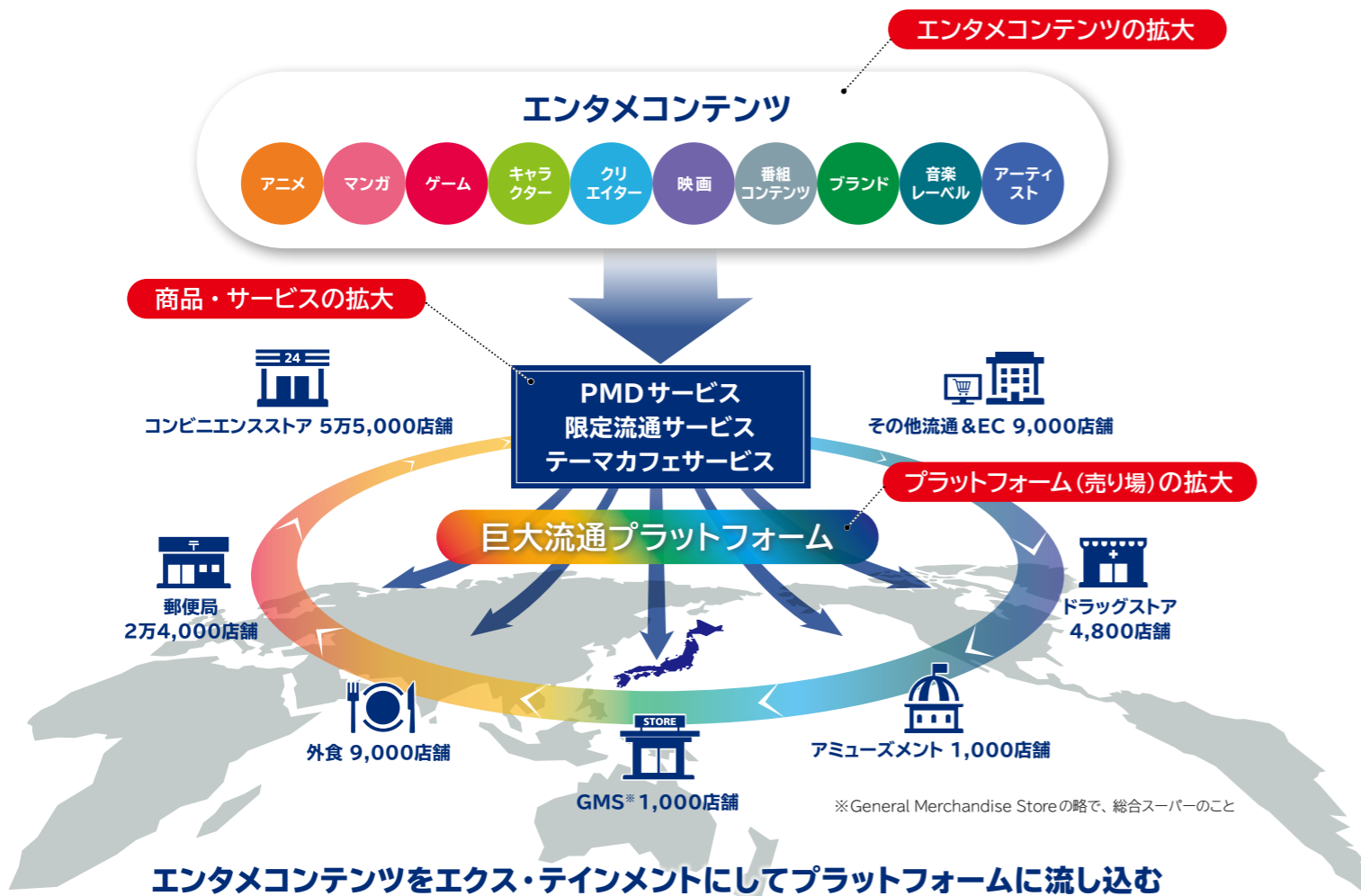
顧客（消費者）の消費行動は、二極化が進んでいます。一つは早く・楽に購入したいという合理的な買い物への需要によるもの。もう一つは、買い物自体に楽しさという体験価値を求める需要によるものです。デジタル化の進展により、買い物を手早く済ませたいという需要がECに吸収される流れは一層加速すると考えられます。一方で、コト消費や体験価値を求めるという、いわゆる「楽しい買い物」の需要も確実に拡大しています。

現在、多くの著作権元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形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。

※P.32用語解説参照



特集：テーマカフェによる「エンタメ顧客体験価値」の提供

当社グループが推進するエクス・テインメントビジネスにおいて、テーマカフェサービスは、「食」×「エンタメ」を通じて、エンタメ顧客体験価値を提供する、象徴的なサービスとなっています。

ファンに提供しているエンタメ顧客体験価値

テーマカフェサービスは、IPコンテンツの世界観を空間・飲食・演出などで複合的に表現する小さなテーマパークのようなカフェで、身近で非日常体験を味わえる場所として、確かな広がりを見せています。訪れるファンには、“見て美しい”、“食べて美味しい”、“体験して楽しい”、心躍る飲食体験を通じて、IPコンテンツを新たな切り口で楽しんでいただいています。

好きなIPコンテンツの世界観の没入体験ができる点も高く評価されています。作品の世界観を追体験できる空間や、思

わず記念写真を撮りたくなる装飾など、ファンが笑顔になれる店舗づくりを行っています。

店舗では、安全・環境・健康にも配慮した、美味しくフォトジェニックなフード・ドリンクを提供することで、多くのお客様にご好評をいただいています。また、限定販売のオリジナルグッズは、ファンの心を掴み、テーマカフェならではの特別感を味わうことができます。

テーマカフェサービスを通じて提供する「エンタメ顧客体験価値」



「好き」の増幅装置であるテーマカフェ

テーマカフェを通じて提供される「エンタメ顧客体験価値」によって、ファンはよりそのIPコンテンツが「好き」になります。そして、ファンの「好き」が友達や家族に共有されることで、さ

らにファンが増えていき、着実に動員数を増やしてきました。2025年には、200万人の動員を目指し、テーマカフェは「好き」を増幅し続けます。

ファンの声

みなさん接客も素晴らしいです。1人での利用だったのですが、色々食べたかったので量もちょうどよく、是非また利用したいです！

とっても可愛くて、来て良かったです！パンとフィナンシェが可愛すぎて、注文したものの食べるか迷ってしまいました笑（最後はしっかりと美味しく頂きました）

お店の中の雰囲気もメニューもキャラクターの世界観が溢れていて、私も子どもも大満足でした。

テーマカフェ開催数と動員数の推移



成長戦略

当社グループは、経営理念の実現のために、中期で収益力を強化することに集中します。構造改革や事業ポートフォリオの最適化を進めることで、収益構造の転換および生産性を向上させ、収益力の強化を進めるとともに、国内・海外含め中期で最も機会がある、エクス・テインメント市場の拡大を加速させることで、中期での継続的な事業成長を実現していきます。

CLグループ中期戦略と重点ポイントについて

当社グループは、これまで「エクス・テインメント市場の拡大」を掲げ、事業成長を重視した中期戦略を進めてきましたが、あらためて当社グループの経営理念を実現するためには、成長と存続の原資となる収益を今一度増強する必要があります。

考え、中期戦略を「収益力の強化」に決めました。また、「収益力の強化」を最優先で進めるために、4つの重点ポイントに注力していきます。

CLグループ中期戦略

『収益力の強化』

経営理念の実現のために、私たちは中期で「収益性」を高めます。そのために下記4つを実現します。

グループ
中期戦略
4つの重点
ポイント

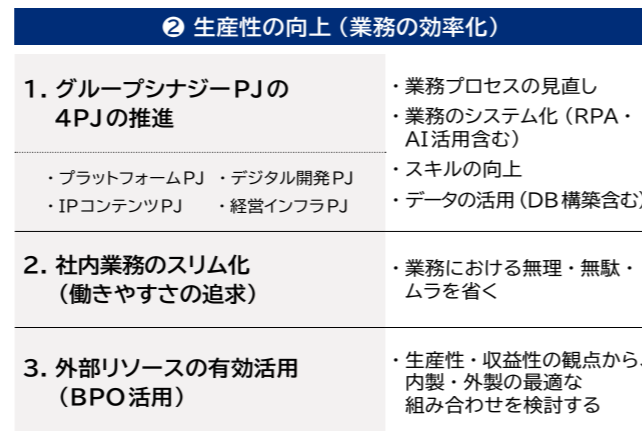
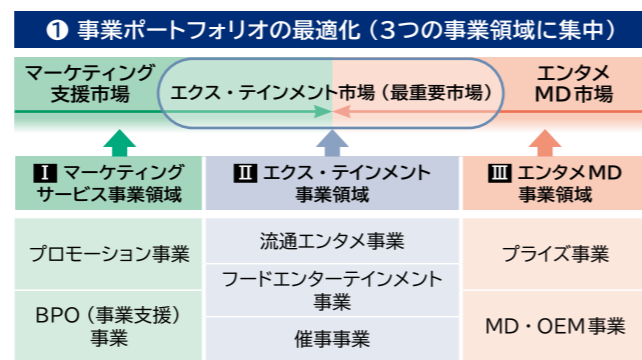
- 1 事業ポートフォリオの最適化 (3つの事業領域に集中)
- 2 生産性の向上 (業務の効率化)
- 3 無形資産 (人的資本・知的資産・技術資産) の強化
- 4 投資の最適化 (適正なバランスで継続投資)

重点ポイント

1 事業ポートフォリオの最適化 (3つの事業領域に集中)
当社グループが狙う「マーケティング支援市場」「エンタメMD市場」「エクス・テインメント市場」の3つの市場 (P.2参照) に対して、リソースの最適化を進めるとともに、各市場に適した戦略を策定し、実行していくために、3つの事業領域と7つの事業種別を設定しました。各事業領域責任者のもとで、収益性の改善ポイントを定め、着実に実行していきます。

2 生産性の向上 (業務の効率化)
グループにおける事業シナジーの創出と、業務の一元化・効率化を推進するために、2023年度よりグループシナジーPJとして、4つのPJを推進しています。生産性向上の観点からは、ルールや制度を含む業務オペレーションの共通化・共有化、プロセスの見直し等を着実に進めており、2023年度は特にプラットフォームPJや経営インフラPJが大きく進捗しました。

また現場において、業務の見直し、無理・無駄・ムラを省き社内業務のスリム化を図る地道な取り組みも継続的に行っています。今後は外部リソースの有効活用も含めた、業務の最適な形を検討していくことで、更なる生産性の向上を目指していきます。



3 無形資産 (人的資本・知的資産・技術資産) の強化

当社グループの強みを資産として蓄積し、強化していくために「人的資本」「知的資産」「技術資産」の強化を進めます。特に少子高齢化が進む外部環境下において、当社グループの競争力の源泉を人財と捉え、経営人財の創出に向けた取組みを進めるとともに、社内情報を見える化し、社員の自律的行動を促す、エンパワーメント型組織づくりを進めるなど、人的資本への投資に注力していきます。またIPコンテンツ調達パイプを含む、あらゆる知的資産の強化を進めるとともに、当社グループの持つ膨大なキャンペーン、物販のトラフィックを技術資産として活用していきます。

4 投資の最適化 (適正なバランスで継続投資)

グループの成長に必要な投資として、新規事業・M&A・海外・SDGsの4つの領域を掲げ、それらに対する投資をバランスよく、継続的に進めていきます。

3 無形資産 (人的資本・知的資産・技術資産) の強化

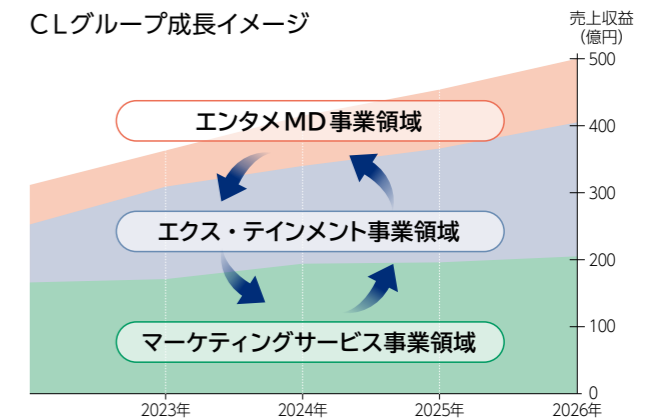
1. 人的資本の強化	・個人の持つ資質 (考え方・熱意)、能力 (知識、技術・技能) の強化 ・価値を創造できる人財を育成 (投資) する体制と仕組みの構築 ・従業員が働きやすい環境の強化
2. 知的資産の強化	・著作権、商標権、特許等の知的財産の強化 ・ノウハウ、ブランド、ビジネスモデル等の権利化されていない知的財産の強化 ・クライアント、協力会社、版権元との良好な関係性とネットワーク強化 (人依存からの脱却)
3. 技術資産の強化	・キャンペーン (BtoB) と商品・サービス (BtoC) のトラフィック (顧客体験の量) を活用した資産形成

4 投資の最適化 (適正なバランスで継続投資)

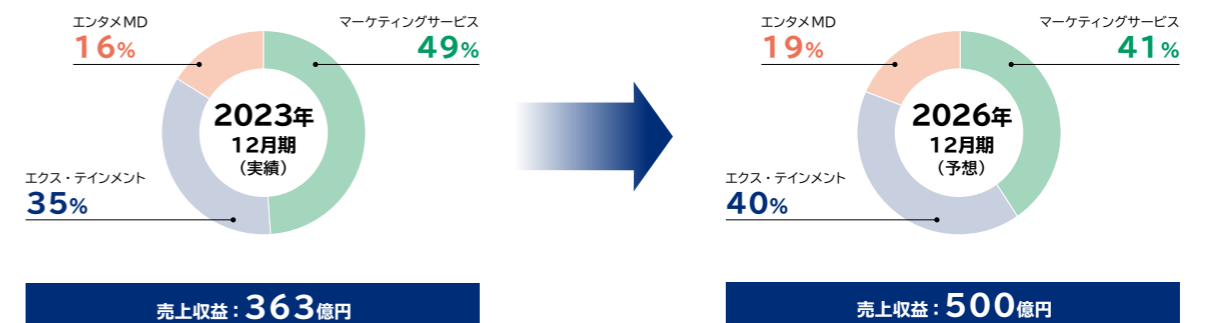
1. 新規事業	・案件ベースでの仮説・検証を数多く行い、事業化を狙っていく
2. M&A	・M&A投資方針に従って継続投資
3. 海外	・プラットフォーム拡大の延長線上で徐々に拡大
4. SDGs	・ホールディングスサステナビリティ方針と事業の成長に沿って継続投資

グループ成長イメージと事業ポートフォリオイメージ

当社グループの設定した3つの事業領域は、部分的に重なりあっており、最も機会のあるエクス・テインメント事業領域への注力によって他の事業領域へも相乗効果が生まれ、それぞれの事業領域が拡大することで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、2026年には、マーケティングサービスを軸とした事業ポートフォリオから、エクス・テインメント、エンタメMDを軸とした事業ポートフォリオへのシフトが、大きく進むと考えています。



CLグループ事業領域別売上シェアイメージ



ケーススタディ：「事業ポートフォリオの最適化」による収益構造の転換

CASE 1 エクス・テインメント事業領域の拡大

テーマカフェブランドの多角化（フードエンターテインメント事業）

テーマカフェ専門の合併会社「エルティーアール」において、テーマカフェの多角化が進行しています。ひとつは、長期常設型テーマカフェの拡大で、「Harry Potter Cafe」に続いて「miffy café tokyo」もオープンするなど、展開が加速しました。もうひとつは、IPコンテンツと業態を掛け合わせた新業態の展開で、大型商業施設や大手デベロッパと組んで、街全体をテーマパーク化するような、テーマカフェを起点とした街づくり構想への参画や、ホテルでのテーマカフェなどの展開が進んでいます。



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



Illustrations Dick Bruna © copyright Mercis bv, 1953-2023 www.miffy.com

CASE 2 エクス・テインメント事業領域の拡大

催事物販サービスの開始（催事事業）

2023年度より、新サービスとして「催事物販サービス」を開始しました。IPコンテンツファンの、イベントなどの体験消費ニーズの高まりを捉え、IPコンテンツの世界観を忠実に再現した展示、装飾にこだわった催事と限定アイテムの物販を掛け合わせたサービスです。2023年の夏には、人気VTuber「ホロライブ」と東京ドームシティアトラクションズとのコラボ企画や限定物販を実施し、大きな話題を集めました。



© 2016 COVER Corp.

CASE 3 エクス・テインメント事業領域の拡大

海外プラットフォームの拡大（催事事業）

当社グループの強みを活かし、日本でうまくいったビジネスモデルをカスタマイズして、エクス・テインメントサービスの海外への横展開を進めています。2023年度は、中国上海を中心に成都、南京、重慶で、大人気アニメ「呪術廻戦」とコラボした、催事物販・イベント型ポップアップショップやテーマカフェなどを開催し、大きな反響がありました。今後は中国のみならず、アジア圏を中心としたプラットフォームの拡大を計画しています。



© Gege Akutami/Shueisha, JUJUTSU KAISEN Project

CASE 4 エンタメMD事業領域の拡大

自社ブランド商品・景品の企画・開発・販売（プライズ事業）

人気IPコンテンツを活用して、フィギュアやぬいぐるみ等の自社ブランドの企画・開発・販売に取り組んでおり、国内プライズ市場と海外物販市場への展開を進めています。



©WFS Developed by WRIGHT FLYER STUDIOS ©VISUAL ARTS/Key

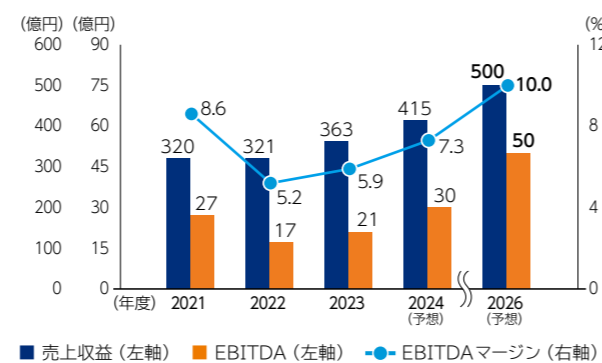
グループ成長のポイント

CLグループの中期戦略の進捗を測るために、「売上収益」・「EBITDA※1」・「EBITDA マージン※2」の3つを、収益力の強化の指標として定めています。

2024年12月期については、事業ポートフォリオの転換に伴い、収益構造の転換や生産性が改善されることで、3つの指標はいずれも増加・改善する見込みです。

※1：簡易的に、営業利益+減価償却費で計算しています。
 ※2：EBITDA マージン = EBITDA ÷ 売上収益

売上収益／EBITDA／EBITDA マージン



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の強化を推進しています。

当社グループは、中長期の成長を実現するために、事業ポートフォリオの最適化、生産性の向上、無形資産の強化、新規事業やM&Aなどに積極的に投資を行っていく方針です。その

ためには潤沢なキャッシュが必要であり、当社グループとしても、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、2023年12月期末の現金及び現金同等物の残高は51億74百万円、親会社所有者帰属持分比率は39.0%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。

投資方針

当社グループは、中期戦略である『収益力の強化』（P.16参照）を遂行するために、重点ポイントの1つである「投資の最適化」を進めていきます。具体的には、「新規事業」、「M&A」、「海外」、「SDGs」の4つの分野に、バランスよく継続的に投資を行っています。まず、「新規事業」については、案件単位で小さくスタートし、仮説・検証を繰り返すことで事業化を狙っていきます。次に、「M&A」については、事業系と機能系の大きく2つの投資に分け、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、大きな売上を狙います。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行います。また、「海外」については、プラットフォーム拡大の延長線上で、当社グループの強みを活かしつつ、中国をはじめとしたアジア圏や北米圏をターゲットとして拡大を進めていきます。そして、「SDGs」については、ホールディングスサステナビリティ方針とグループの事業成長の両方に沿った投資を行っていきます。

以上により、投資を最適化するとともに、営業キャッシュ・フローを創出し、潤沢なキャッシュポジションを形成することで、投資の機会を確実に捉えていく考えです。

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、長期方針の数値目標を売上収益1,000億円および営業利益100億円としており、同様に、中期経営方針において、2026年12月期に売上収益500億円およびEBITDA 50億円*の達成を掲げています。また、親会社所有者帰属持分当期利益率（ROE）8%を目標としていますが、早期にその水準を超えることを目指しています。2023年12月期の業績は、売上収益363億44百万円（前年同期比13.4%増）、営業利益10億79百万円（前年同期比39.0%）、EBITDA 21億33百万円で、ROEは6.3%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、当社は、自己株式の取得も重要な株主還元策の一つと位置付けており、今後も資金需要と株式市場の動向を勘案し、機動的に実施してまいります。TSRについては、TOPIXおよびTOPIXサービスを下回っていますが、引き続き安定的な株主還元を行うとともに、資本コストを上回るROE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（2013年12月末の終値データ=100）



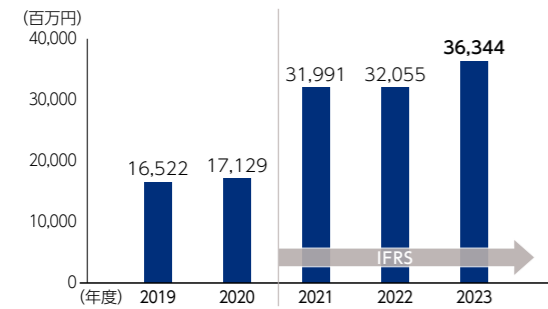
Total Shareholder Return (TSR)：株主総利回り。キャピタルゲインと配当を合わせた総合投資収益率
 TSRの計算は、CLホールディングスは累積配当額と株価変動により、TOPIXとTOPIXサービスは配当の株価指数により算出（Bloombergデータ等により当社作成）
 グラフの値は、2013年12月末日の終値データを100としてTSRによる時価を指数化したもの（保有期間は2023年12月未まで）

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

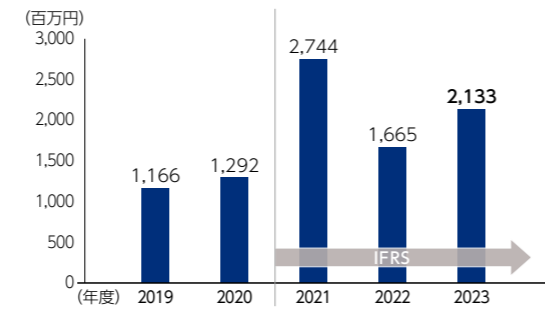
※ 当社は2022年12月期第1四半期より国際会計基準(IFRS)を適用しており、2021年12月期については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

売上高／売上収益



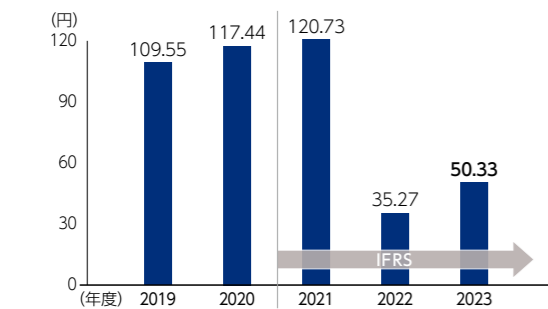
2023年12月期の売上収益は、「カフェ物販(飲食売上を含む)」、「インターネットサービス顧客向けBPO」および「エンタメ顧客向けOEM」が好調に推移し、前期比13.4%増の36,344百万円となりました。

EBITDA



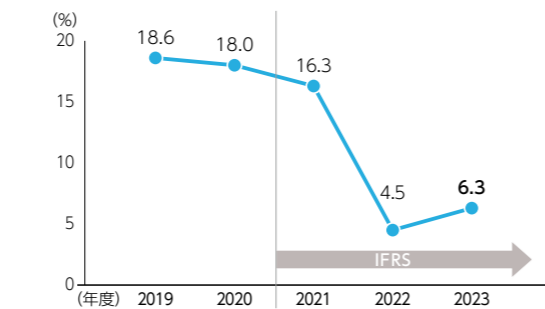
2023年12月期のEBITDAは、おもに販売費及び一般管理費において、人材強化のための人件費用等が増加したものの、増加分を増収により吸収し、営業利益が増加したことや、テーマカフェサービスの店舗拡大に伴う減価償却費が増加したことにより、前期比28.1%増の2,133百万円となりました。
※ EBITDAについては、簡易的に営業利益+減価償却費で計算。

潜在株式調整後／希薄化後EPS



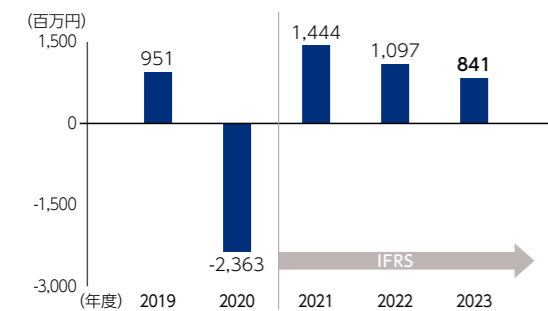
2023年12月期の親会社の所有者に帰属する当期利益は、営業利益の増加により前期比40.2%増の510百万円となりました。この結果、希薄化後EPS*(1株当たり当期利益)は前期比15.06円増の50.33円となりました。
※ 希薄化後EPS: 親会社の所有者に帰属する当期利益/自己株式控除後の期中平均株式数。

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)



2023年12月期のROEは、親会社の所有者に帰属する当期利益が増加したことにより、前期比1.8ポイント増の6.3%となりました。
※ 2020年までは自己資本当期純利益率。

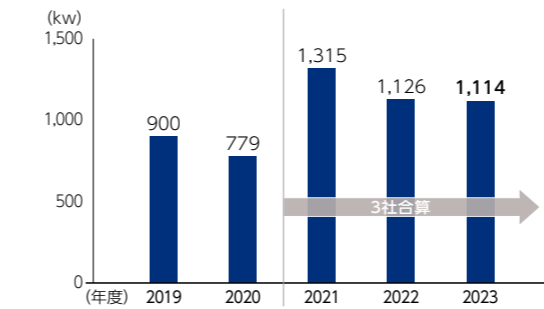
フリー・キャッシュ・フロー



2023年12月期の営業活動によるキャッシュ・フローは386百万円の収入となり、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、454百万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841百万円となりました。
※ 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。

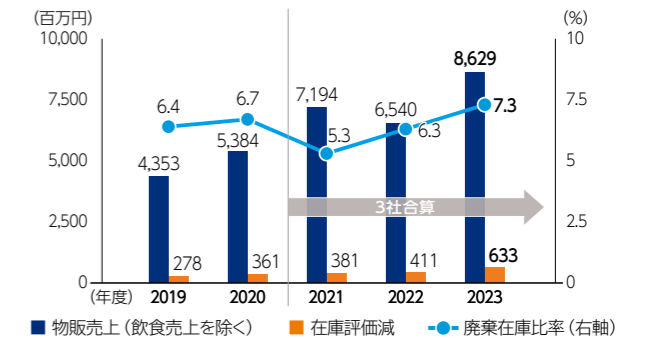
非財務ハイライト

従業員1人当たり年間電力使用量*



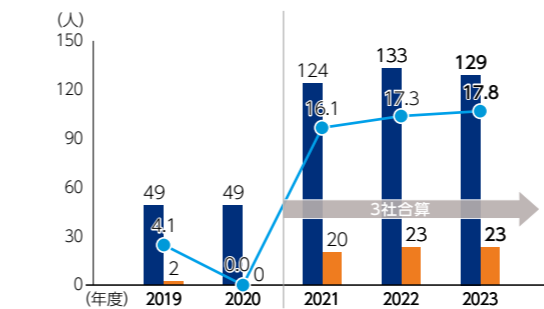
当社グループでは、継続的にエネルギーの有効活用に取り組んでおり、その一環として電力使用量の削減を進めています。
※ 各年6月を除く11カ月間を測定対象期間としています。
※ 2019年、2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

物販売上に対する廃棄在庫の比率*



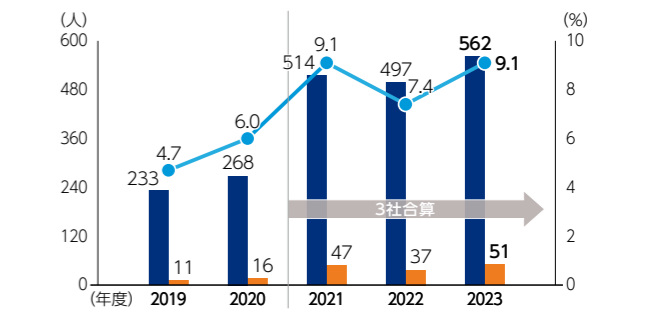
算出法: 在庫評価減/物販売上(在庫が生じる物販売上に限定)
当社グループでは、物販の廃棄在庫削減に関する取り組みを進めており、具体的には、テーマカフェのオペレーション改善や、IPコンテンツ需要予測モデルの活用等を推進しています。
※ 2019年、2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

管理職に占める女性労働者の割合*



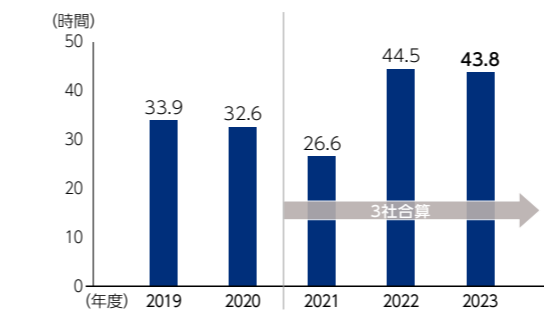
算出法: 期末時点の女性管理職数/期末時点の全管理職数
当社グループは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の観点から、多様な人材がその能力を発揮できるような環境整備を進めています。2025年までにグループの女性管理職比率20%以上という目標を掲げ、全社の意識改革、女性社員の積極的な育成、多様な働き方推進などの取り組みを継続的に行っており、管理職に占める女性比率は着実に向上しています。
※ 2019年、2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

離職率*



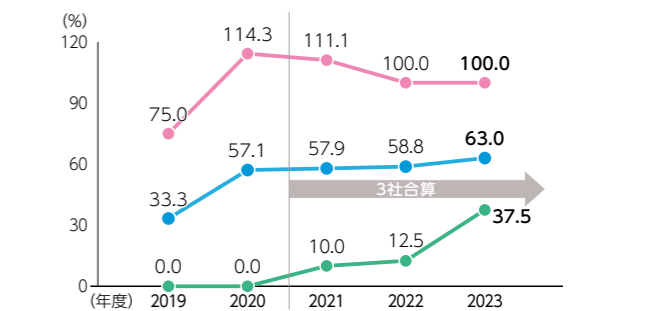
算出法: 当該年度の正社員の離職者数/期初時点の正社員数
当社グループでは理念型経営を掲げ、組織の価値観に共感する人材を重視した採用活動を行うとともに、多様な働き方の推進等を進め、社員が長く活躍できるように環境整備を進めています。
※ 2019年、2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

従業員1人当たりの年間平均研修時間*



算出法: 当該年度の年間総研修時間/期末時点の従業員数
年間総研修時間=各研修時間(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、効果的な研修実施と十分な研修時間の確保に努めています。
※ 2019年、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。

育児休業取得率*



算出法: 当該年度に育児休業を開始した従業員数/当該年度に出生した従業員数(男性の場合は配偶者が出生した者の数)
当社グループは、多様な働き方実現のための各種制度の導入や労働環境の整備を進めています。女性の育児休業取得率は高水準を維持しており、男性の育児休業取得率も着実に増加しています。
※ 2020年、2021年の育児休業取得率が100%を超えているのは、出生した年度をまたいで育児休業を開始した社員がいるため。
※ 2019年、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。

CLホールディングス サステナビリティ方針

CLホールディングスは、経営理念の実践を通じて、持続可能な社会の実現に貢献します。

当社グループは、サステナビリティへの取り組みを推進するために、サステナビリティに関する取り組みの基本方針として「CLホールディングスサステナビリティ方針」を策定しています。当社は、その方針に則り、グループにおけるサステナ

ビリティ推進のための組織を設置し、サステナビリティ専担の執行役員を選任するとともに、各主要事業子会社においてもSDGsを推進する委員会を設置し、具体的な取り組みを推進しています。

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問題を重要な経営課題と認識しています。マテリアリティとして「サステナブルなビジネスの開発」を設定し、デジタル技術

の活用を含む、様々なアプローチを行っており、脱炭素や環境負荷低減に継続して取り組んでいます。

主な取り組み・対話方法	ステークホルダー	ステークホルダーの期待・要請
環境 <ul style="list-style-type: none"> 新人ISO活動 近隣清掃 「資源循環プラットフォーム」への参加 	<ul style="list-style-type: none"> クライアント 地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> 社会貢献活動への参加 脱炭素や環境負荷軽減の推進
商品・サービス <ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した素材やリサイクル素材の使用（FSC認証紙^{※1}、マブカ樹脂^{※2}を使用した景品・什器や再生陶土を使用したグッズなど） IPDB（IPコンテンツ分析＆物販売上予測システム）を用いた廃棄在庫削減 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者 クライアント 著作権元 株主・投資家 	<ul style="list-style-type: none"> 環境に配慮した商品・景品 脱炭素や環境負荷低減の推進

※1：FSC認証紙とは、森林資源を守ることを目的として厳格に管理された森林の木材を使用して作られた紙のこと。国際的NPO法人であるFSC（Forest Stewardship Council：森林管理協議会）が認証機関として運営する制度で認証された用紙。

※2：プラスチック代替として使用可能で、環境負荷を低減する紙パウダーを主原料にポリオレフィン系樹脂を混合させて成形できる新素材のこと。

トピック | 環境配慮型商材（商品・景品）の導入について

当社グループは、地球環境に配慮した商品・景品の展開を通じて、サステナビリティ・SDGsに関する取り組みを推進しています。

【主な商材】

- 再生陶土マグカップ、ティーカップ&ソーサー 陶器などを作る過程でできる端材を細かく粉砕して、粘土などに混ぜ込んだ再生陶土を使用
- 再生PPクリアファイル PPシートなどを作る過程でできる端材をリサイクルして作られるエコロジカルなプラスチック素材を使用
- バイオマスプラスチックストロー バイオポリエチレン（植物由来かつ生分解性を有しない）を原料配合して製造されたストローをBOX cafe&space全店で使用



再生陶土マグカップ

再生PPクリアファイル

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とし、人財を競争力の源泉と捉えています。マテリアリティに「継続的な人財の採用と育成」「経営人財の育成」を設定し、人的資本への投資を重点的に行っており、人財の能力を最大限に発揮

させることが、安心・安全で高品質な商品・サービスの提供につながると考えています。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。

主な取り組み・対話方法	ステークホルダー	ステークホルダーの期待・要請
人的資本 <ul style="list-style-type: none"> 人事制度の整備（テレワーク制度、ライフイベントサポート制度、育児に関する支援制度、フレックスタイム制度） ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の推進（女性管理職比率の向上、パートナーシップ証明書の導入、障がい者雇用の促進） 安心して挑戦できる環境の整備（キャリアアップ支援制度・報酬水準の適正化） 人財創出の仕組みづくり（フィロソフィ学習会・理念教育・リーダーマネジメント教育・ジュニアボード制度、CHRO会議） 健康経営の推進 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員 株主・投資家 	<ul style="list-style-type: none"> 多様なワークスタイルの実現 DE&Iの推進 従業員エンゲージメントの向上 企業価値の維持向上
パートナーシップと共存共栄 <ul style="list-style-type: none"> IPコンテンツを活用したSDGsの啓蒙活動^{※3} 地方創生施策の企画・提案^{※4} 	<ul style="list-style-type: none"> 著作権元 地域社会 	<ul style="list-style-type: none"> 地域社会が抱える課題解決に向けた協力
商品・サービス <ul style="list-style-type: none"> ISO9001 ISO14001 プライバシーマーク 	<ul style="list-style-type: none"> 消費者 クライアント 協力会社 著作権元 株主・投資家 	<ul style="list-style-type: none"> 安心・安全で高品質な商品・サービスの提供 企業価値の維持向上

※3：IPコンテンツを活用した参加型イベントの企画・実施によるSDGsへの関心を高める取り組みのこと。

※4：地方自治体と連携し、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施策などのこと。

トピック | CHRO会議について

当社が事務局のもと、上場企業を中心とした人事担当役員が会社間の垣根を越えて有志で集い、定期的に勉強会を開催しています。各社の情報交換や課題の共有を行うことで、自社の課題解決に活かすとともに、CHROを目指す人財のスキルアップを目的としています。

参加者のヒアリングをもとに挙げられた、次世代幹部育成や管理職育成、組織・カルチャーづくりなど、各社が共通して抱える課題について、ディスカッションを通じて参加者の学びを深めるとともに、自社の課題解決におけるヒントを得られる場として、参加者からは高評価をいただいています。



CHRO会議の様子

ピックアップ 経営人財の創出に向けて

当社グループは、理念型経営をベースとし、人財を競争力の源泉と捉え、マテリアリティに「継続的な人財の採用と育成」「経営人財の育成」を掲げて、積極的に人財育成に投資しています。

当社グループの課題

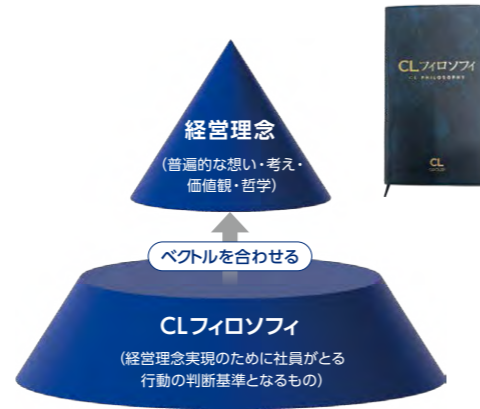
- ・ 全社員のベクトルを合わせること
- ・ 次世代を担う経営人財の早期育成

経営理念の実現に向けたCLグループの持続的な成長を目指し、この2つを推進する取り組みを行います。

CLフィロソフィとその浸透に向けた取り組み

CLフィロソフィとは

グループが成長を続けていくためには、経営理念の実現に向けてベクトルを合わせ、社員全員が一丸となるための共通の想いが必要です。CLフィロソフィは、社員が日々事業活動を行う中で、判断に迷うときの道標となり、社員の共通言語とするために制定された、当社グループ共通の行動指針です。



CLフィロソフィの浸透に向けて

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するフィロソフィ学習会を行っています。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、次は自組織のメンバーに語りかけます。学習会を通じて各々が理念やフィロソフィを語れるようになり、グループの考え方や哲学が組織の隅々まで行きわたることで、全社員のベクトルが合っていく取り組みとなっています。

経営人財の育成に向けた取り組み

ジュニアボード制度

- ・ 次世代経営者候補の育成を目的として、2023年度より運用を開始しています。若手中堅社員の選抜されたメンバーが、経営課題の抽出、解決策立案、実行および検証までの一連のサイクルを行うことで、経営改善の経験を積んでいます。
- ・ 当社グループの経営陣や外部の企業経営者を招いての経営に関する座学やディスカッションをはじめ、グループ内の各事業の分析や、顧客満足度向上・生産性向上などの経営課題の解決に向けた各種施策を検討・実行しています。

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。リーダー同士のディスカッションや外部有識者による講話などを通じて、リーダーに必要な知識・考え方を習得しています。

コラム ジュニアボードに参加して感じたこと(メンバーの声)

- ・ 経営理念や戦略などについて、社長の考え方を直に聞けて、質問までできる絶好の機会だった。
- ・ 自社・グループ会社の様々な情報・数値を元に経営課題を実際に検討し、対策を実行する経験までできるので、成長に繋がったと感じる。
- ・ ジュニアボードメンバーそれぞれが、企画・デザイン・営業などの自身の得意領域を経営と結び付けて考えられるようになってきた。所属部門の収益性や生産性などへの関心も高まり、自部門でのコミュニケーションも深い内容に変わってきたと感じる。

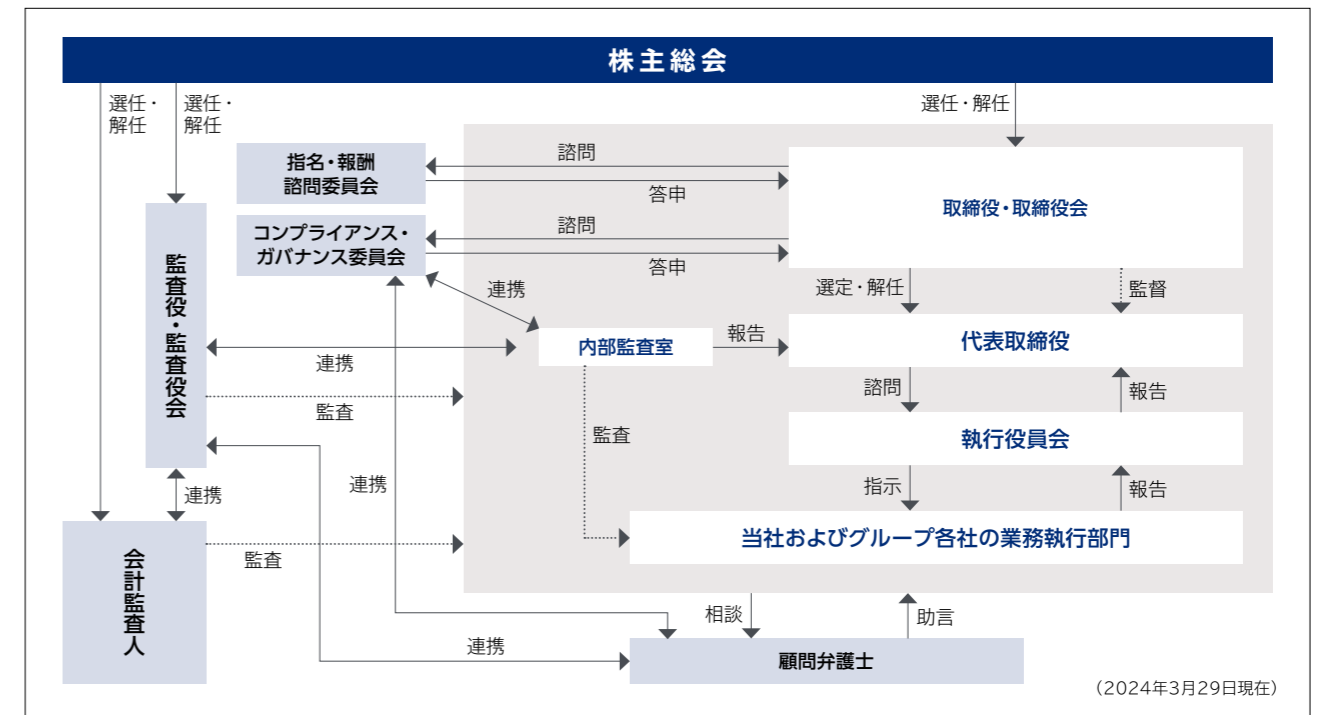


2023年度ジュニアボードメンバー

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。また、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、倫理的価値観に沿った当社の企業理念の理解・浸透を進めています。今後も、倫理観の醸成と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



(2024年3月29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。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(うち、社外監査役2名)、社外取締役3名で構成されており、取締役・監査役、執行役員を選任および解任、最高経営責任者の後継者計画、株主総会に付議する取締役・監査役の報酬限度額、取締役・執行役員の個人別の報酬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。

2023年度の改善点と継続課題

改善が みられた点	<ol style="list-style-type: none"> 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 指名・報酬諮問委員会の適切な関与・助言による経営陣の選任・解任に関する議論とその取り組み 役員自身の議案に対する理解の深化
評価が 分かれた点	<ol style="list-style-type: none"> 役員のバックグラウンドの多様性確保 役員に対する適切なトレーニングの機会の提供
継続課題の 項目	<ol style="list-style-type: none"> 社外役員とその他の役員との間の情報格差とその改善 社外役員間のコミュニケーションの活性化 サステナビリティや無形資産についての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、譲渡制限付株式およびストックオプションで構成されており、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および譲渡制限付株式ならびにストックオプションについては、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。具体的には、EBITDAおよび営業利益の対前年成長率に応じて支給総額を決定しています。

取締役および監査役の報酬等の額（2023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)				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	譲渡制限付株式報酬	
取締役 (うち社外取締役)	78,039 (19,806)	71,182 (19,806)	3,895 (-)	2,184 (-)	778 (-)	8 (3)
監査役 (うち社外監査役)	20,100 (9,600)	20,100 (9,600)	- (-)	- (-)	- (-)	3 (2)

※ 非金銭報酬等として、取締役に對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。

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。

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・人財開発	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>	●			●	●		●				●
監査役	安田 幸代 <small>社外 独立</small>	●			●	●		●	●			●
	楠田 肇			●	●			●	●			
	曲淵 博史 <small>社外 独立</small>		●	●	●	●						
	小林 元夫 <small>社外 独立</small>	●				●	●			●		

株主・投資家との建設的な対話に関する方針

当社グループでは、国内外の投資家、株主との間で建設的な対話を促進するため、代表取締役社長が中心となって、担当取締役、IR担当部門、経理、財務、法務や総務などの関連部署と密接に連携しつつ、IR活動を行っています。投資家からの取材等を積極的に受け付けるとともに、年2回の決

算説明会や年1回の統合報告書の発行のほか、適時投資家への事業説明を行っています。株主・投資家からの貴重なご意見は、経営陣幹部および取締役会に対して適時に報告しており、経営の改善に役立てています。

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・フィロソフィ教育を基本とした各種教育の推進により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、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・制度の策定・見直し、事案発生時の対応策・改善策の策定や、不祥事等の未然防止・再発防止に向けたコンプライアンス施策の検討と実施および実施状況のモニタリングなどを行っております。

また、取締役全員を含む全社員を対象としたコンプライアンス研修を継続的に実施するなど、倫理的な面（個人）と仕組み（組織）のふたつの側面からコンプライアンスの強化に取り組んでいます。

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。
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に行っています。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	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・著作権などの知的財産権）に関する理解を深めるために、eラーニングなどによる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。

対談：経営理念の実現に向けた人的資本経営とは

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

株式会社日本産業推進機構
副会長、シニアパートナー

石田 昭夫氏



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

株式会社日本産業推進機構 副会長、シニアパートナー
石田 昭夫氏

理念型経営との出会いから現在まで

内川 石田さんとは、私が盛和塾に入ったとき以来のご縁なので、20年以上のお付き合いになります。今でもよく相談に乗っていただいております。非常にお世話になっています。石田さん

は現在、経営支援を行うファンドの経営委員会メンバーとして、様々な中小企業に投資を行い、実践的な経営支援を行われていますが、メリルリンチ日本証券に在籍されていた頃は、稲盛和夫さんが経営する京セラ株式会社のアメリカ進出やM&Aなどの案件をすべて手掛けられていました。

石田 私が稲盛さんと出会ったのは約50年前、京セラが米国進出を進めていた時期です。理念型経営が生まれたのは、稲盛さんが京セラを創業したばかりの頃、十数人の若手社員から昇給などの要求と、要求が受け入れられなければ会社を辞めると訴えられたことがきっかけでした。稲盛さんは彼らを三日三晩説得して引き留めたのですが、この出来事から、どうすれば企業の大勢の人をまとめることができるのかを考えるようになったそうです。そして、「全員で同じ方向を向いて頑張らなければならない(ベクトルを合わせる)」という結論に至ったのです。稲盛さんはこのことを舟に例えて、「4人乗りの舟で、もし1人も逆に漕いでいたら、まっすぐに進むことができない。全員が同じ方向に動くことが必要だ」と、よく話していました。同時に、社員に仕事の意義を分かち合ってもらうことも必要です。人は、自分がやっている仕事は何を目的にしている、誰の役に立つのかが分かれば、一生懸命取り

組むようになります。そうなれば仕事を好きになり、さらに上達していきます。

内川 「信は力なり」という言葉がありますが、本当に全く普通の人でも、稲盛さんに会って、彼が言う理念型経営を信じ、その考えをベースに取り組んでいくことで、あらゆることが変わっていく実例を何度も見てきました。私自身も、経営の「力」の字も知らず、人や組織づくりでも何を信じていいのか全く分からなかった中で、稲盛さんから教わった理念型経営は、まさに一筋の光明でした。

石田 「人として何が正しいか」を考えることは、簡単に見えて、実は一番難しく、そして大切なことです。今、大企業で次々に不正が明らかになっている問題を見ると、「小善は大悪に似たり」という言葉を思い起こします。会社のために良かれと思ってやったことが、結果的には会社を裏切ったり、法律に違反したりしているのです。稲盛さんの偉大なところは、人として正しいことを判断基準にしていれば、間違った判断は減らせるということ、そして、たとえ小さな取り組みでも、非常に大きな意義を持つということを明確に示したことです。例えば稲盛さんは、日本航空株式会社の経営再建に取り組んでいた時、何億円もの利益を生んだ部門長よりも、若い女性の事務社員が自分で考えて工夫し、月に2,000円の利益を生んだことを取り上げて表彰したそうです。一人ひとりが経営者の意識を持ち、「人として何が正しいか」を常に考え、善悪を判断基準にできる社員が何人もいる会社は、どんどん良くなっていきます。

内川 私自身も理念型経営を軸に、現在はエンパワーメント型組織を目指して、社員一人ひとりが「自分が主役である」という意識を持ち、生き生きと仕事に取り組むことができる、自律した組織づくりを進めています。そして、そのようなグループ

の成長を支える土台として、グループ全社員で共通の想いをもち、行動の判断基準となるフィロソフィが必要になると考えています。

CLホールディングスの理念型経営

内川 CLグループは、株式会社レグスとCDGが中核となっています。もともとレグスとCDGにはそれぞれ独自の行動指針がありました。しかし、グループとして一つの行動指針を掲げたいとの想いで、稲盛さんに教えてもらったフィロソフィを基に、社員たちと一緒に新たに作り直したものが「CLフィロソフィ」です。現在では、このCLフィロソフィはハンドブックにして、グループの全社員が身に付け、輪読をしたり、唱和をしたりしています。CLフィロソフィの中には、「ガラス張り経営」という条文があります。社員が力を最大限に発揮するには社内の情報をオープンにすることが必要だと考え、部門ごとの損益計算書、残業時間や接待交際費など、あらゆる情報をオープンにしていた結果、若手社員でも問題意識を持って、どんどん意見を出せるようになってきま

した。その状況を見て、さらに有望な若手が活躍できる環境をつくろうと思い、昨年はジュニアボード制度も発足させました。

石田 素晴らしいことですね。理念型経営の原点は仲間づくりに力を注ぐことにありますが、それは逆に言えば、会社の価値観とどうしても合わないという人には去ってもらう場合もあるということでしょう。先ほどお話したように、舟を後ろに漕ぐ人が1人でもいると、力を揃えることはできません。

内川 私は、社員と一緒に頑張っていく仲間として捉え、共に組織づくりや会社づくりを行っていきたくと考えています。私がレグスを創業したときも、そのように考えて組織をつくったからこそ、周りがついてきてくれたのだと思っています。会社経営とは、仲間づくりに尽きるのかもしれない。

持続的成長を支える人財育成と組織づくり

石田 人財については、能力の高さ以外の部分を表彰して評価することも大切です。例えば、能力の高い人には、問題点を指摘する力はあるが、実際に行動までは起こせないという傾向があります。ですので、グループのリーダーには実際に行動できる、突進力がある人を据え、その傍らに能力の高い人を据え、うまくいくケースが多いと考えます。組織を動かすには、両方の人財が必要というわけです。

内川 多様な人財を一つの舟に乗せて動かすのは大変なことです。私も採用の際には、グループの理念に共感する人に集まってほしいと正直に伝えていきます。多様性の時代であり、

個人として様々な価値観を持っているのは当然のことですが、組織の価値観だけは合わせてほしいと言っています。組織の入り口を狭める可能性もありますが、ミスマッチを防ぐためにも必要なことだと考えています。

石田 理念型経営の考えを自分なりに咀嚼して、周りに伝えていくことができれば、一つの方向に皆を連れていくことはできません。内川さんは、それを見事に実行しておられると思います。



後継者に求められる資質とは

内川 永く社会に求められる企業になるためには、ガバナンスやコンプライアンスは最低限のことであって、そのうえでインテグリティ(誠実さ)を企業文化として根付かせる必要があります。そのためには経営者自らが理念を日頃から語り、実際に行動で示していくことが必要だと思います。また、後継者は、仲間のために一生懸命頑張ることができ、仲間から信頼され、愛される人であってほしいと思います。インテグリティのある組織でありつつ、事業会社としてしっかり利益を出していくには、人徳の上に才覚が載っている人であることが最も理想的です。

石田 私は、経営者に必要な資質とは、まず自分に厳しくできること

だと思います。自分の発言や行動に自信を持つことは、自分に厳しくしなければできません。また、なぜこの仕事をしているのか、会社の事業が本当に社会に利益をもたらしているのかをしっかりと考え、経営に一本の筋を通してほしいと思います。

内川 確かに石田さんがおっしゃる通りだと思います。私自身が、経営に一本の筋を通していか、自分に厳しく問いかけていかねばなりません。一方で、社内の次世代の人たちには、自分がこれまで学んできたことを教えるとともに、「私にできたのだから、君たちにもできる」という夢や可能性も伝えていきたいと思っています。

いしだ あきお
石田 昭夫氏

株式会社日本産業推進機構 副会長、シニアパートナー。2001年メリルリンチ日本証券株式会社副会長。2006年TPGキャピタル株式会社日本副会長。2014年日本産業推進機構を設立し、副会長に就任。1992年7月に稲盛和夫氏に学ぶ「盛和塾」に入塾、2016年4月から2018年3月まで盛和塾東京の筆頭代表世話人を務める。

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 株式会社エスアイビー（現株式会社リート）設立 代表取締役
1994年 2月 当社代表取締役社長（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）
2024年 2月 株式会社岐阜クリエート取締役（現任）

7 渡辺 尚 (わたなべ たかし) 社外取締役

1989年 4月 株式会社テンボラーセンター（現株式会社パソナ）入社
1997年 4月 株式会社パソナキャリアアセット（現株式会社パソナ）代表取締役社長
2018年 8月 株式会社パソ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 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 京都セラミックス株式会社（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ジャパン株式会社）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 株式会社エスアイビー（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ツ（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
2023年12月 新日本製薬株式会社社外取締役（現任）

11 小林 元夫 (こばやし もとお) 社外監査役

1978年 4月 京都セラミックス株式会社（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）
2023年10月 株式会社エルココ代表取締役社長（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 株式会社エスアイビー（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 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

4 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

7 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

10 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

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 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

5 桑田 剛 (くわた 剛) 執行役員

株式会社レッグス 執行役員 兼務

8 山川 拓人 (やまかわ たくと) 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

11 上野 雅也 (うえの まさや) 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

3 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
株式会社リート 代表取締役 兼務
株式会社CDG 執行役員 兼務
株式会社エルティアーナル 取締役 兼務
株式会社エルココ 取締役 兼務

6 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 董事 兼務
睿格斯（上海）貿易有限公司 董事 兼務

9 安島 秀幸 (やすじま ひでゆき) 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

12 高橋 みわ (たかはし みわ) 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

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	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の略で、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の略で、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
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。
PMDサービス	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。
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。
テーマカフェサービス	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。
催事物販	IPコンテンツを活用した装飾等を用いて催事を企画するとともに、限定グッズの物販を行うサービスのこと。
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。

株式情報

決算日	12月31日	
定時株主総会	3月	
株式の状況 (2023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683,150株を含む)
	株主数	5,513名
	上場証券取引所	東京証券取引所スタンダード市場
	株式売買単位	100株

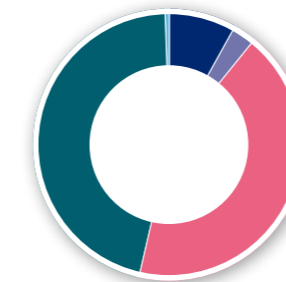
大株主

※ 2023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	42.54
2 CLホールディングス従業員持株会	737,400	7.26
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	479,600	4.72
4 株式会社日本カストディ銀行(信託口)	341,400	3.36
5 内川 淳一郎	299,000	2.94
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	197,300	1.94
9 長谷川 雅志	116,300	1.15
10 小林 寿一	60,900	0.60

※ 当社は、自己株式683,150株を所有しています。
※ 株式会社ジェイユーは、当社代表取締役社長内川淳一郎の親族が保有する資産管理会社です。

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	874,500	8.07%
金融商品取引業者	319,500	2.95%
その他国内法人	4,638,300	42.80%
個人・その他(自己株式含む)	4,957,500	45.75%
外国法人等(外国個人含む)	46,100	0.43%
合計	10,835,900	100%

※ 単元未満株式4,100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様を対象に、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。

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ください。

対象期間 2023年度(2023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 2024年4月

参考にしたガイドラインなど
IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」

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>