

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/>



Integrated Report 2025

2024年12月期

Ex-Tainment

Experience × Entertainment

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。
多くの人財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

- 1 成長の軌跡
- 2 At a Glance
- 4 社長メッセージ
- 8 リスクと機会およびマテリアリティ
- 10 価値創造プロセス
- 12 鼎談：DX、AI時代のCLグループの使命

CLグループの戦略

- 14 エクス・テインメントビジネスで切り拓く未来
- 15 特集：テーマカフェブランドの多角化
- 16 成長戦略
- 19 財務戦略
- 20 財務・非財務ハイライト

CLグループのESG

- 22 CLグループのサステナビリティ
- 25 コーポレート・ガバナンス
- 27 コンプライアンス
- 28 対談：企業価値創出のためのグループガバナンスとサステナビリティとは
- 30 取締役・監査役・執行役員
- 32 会社概要・用語解説・株式情報・真正性表明

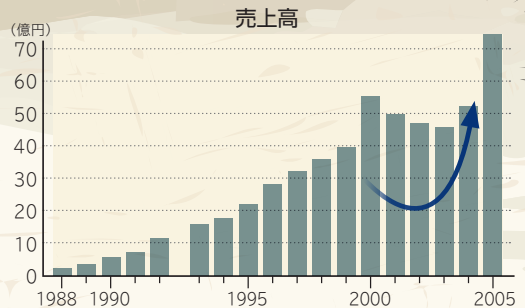
Journey of CL Holdings

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。



ココでV字回復



2001 ◀……泥沼の3年間……▶ 2004

JASDAQに上場
上場までに気づいた5つの大事なこと

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

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

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つ
かけに。その一環としてISO9001 (品質
ISO) を取得した。
※ Intellectual Property の略で、
知的財産のこと

2008年から
海外挑戦。



2008.1
ISO9001 (品質 ISO) を取得

2008.10
中国上海に睿格斯 (上海)
貿易有限公司を設立

2009
株式会社エム・アンド・アイの
株式を取得し子会社化

2012
中国深圳に
睿格斯 (深圳) 貿易
有限公司を設立

2015年、
東証一部上場!



2015.2
東証二部上場

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
株式会社トランジツトジェネラル
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

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

2024.12
TOBおよび株式交換により
株式会社CDGを
完全子会社化

1,000億円
への挑戦!

2024年、
株式会社CDGを完全子会社化し、
グループナラヲを高めて、収益力の
さらなる強化へ

2023年、
連結売上収益350億円達成!

2022年、
持株会社体制移行

2021年、テーマカフェ事業の
さらなる拡大を目指し、株式会社
エルティアーナルを設立

2020年、TOBにより
株式会社CDGを
持分法適用関連会社化

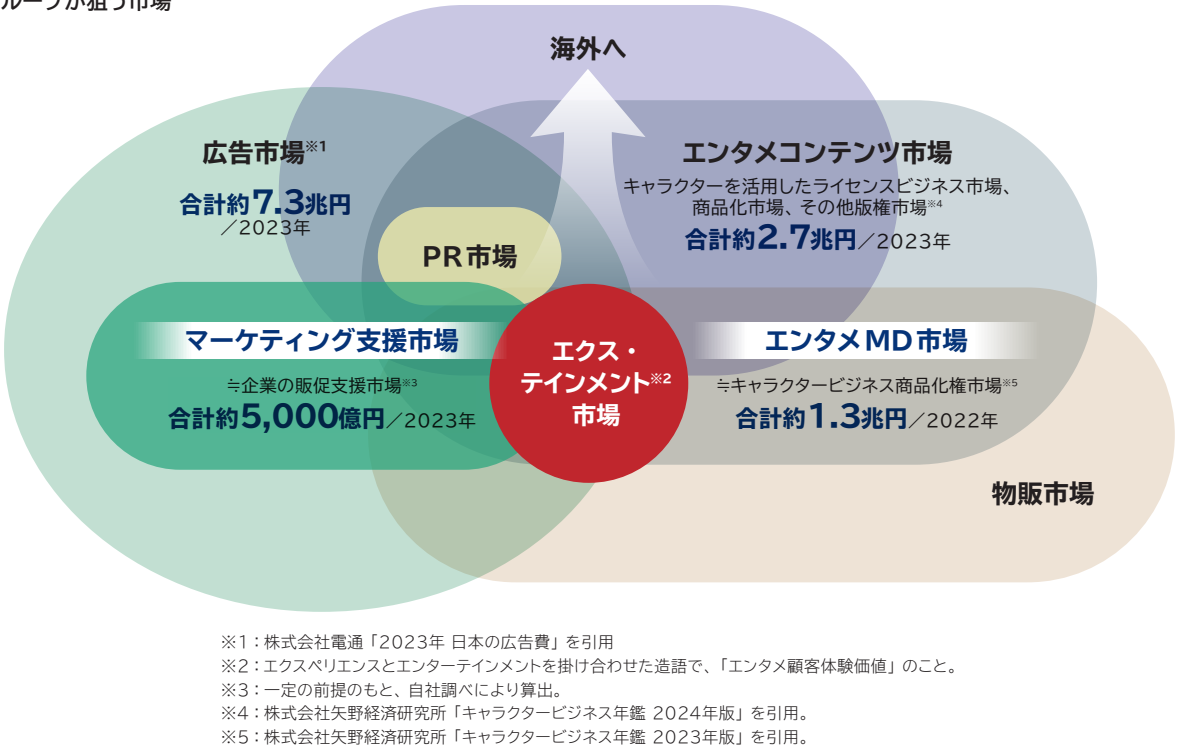
トラブルの歴史②
発生年:2016年~2017年
テーマカフェ在庫トラブル

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。



At a Glance

CLグループが狙う市場

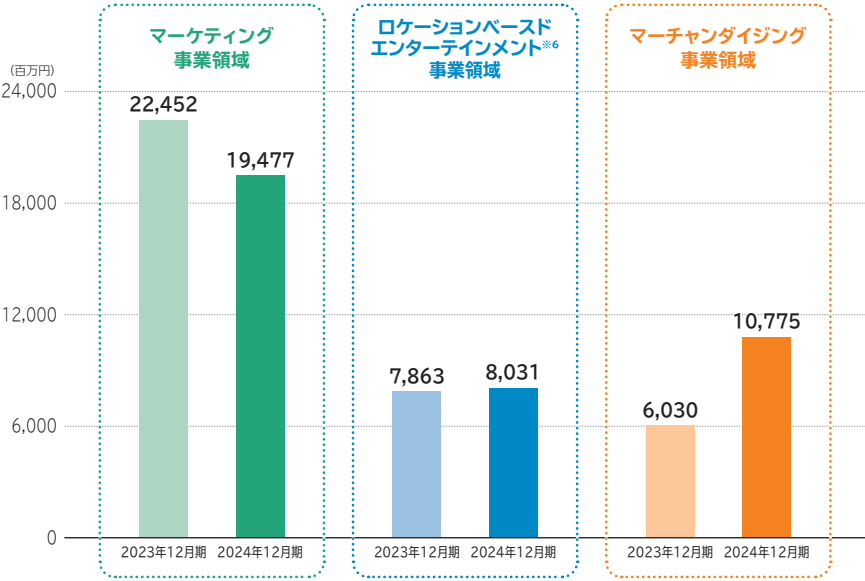


私たちを取り巻く市場は、広告市場、物販市場、エンタメコンテンツ市場などがありますが、「マーケティング支援市場」（販促市場）と、IPコンテンツのグッズ市場である「エンタメMD市場」の2つの市場と、その2つが重なる領域を「エクス・テインメント市場」とし、グループが狙う市場と定めています。

「エクス・テインメント市場」は、生活者（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

事業領域別の売上収益の推移



2024年度の売上収益は、特にエンタメ顧客向けOEMが好調に推移したことにより、「マーチャンダイジング事業領域」が拡大しました。

各事業領域において、受託型から見込み型、スポット型からストック型のサービスへの構造転換や事業ポートフォリオの最適化を図っており、中期的にすべての事業領域が拡大していく予想です。

※6：特定の物理的な場所で提供されるインタラクティブで没入感のあるエンターテインメント体験のこと。

事業領域・事業種別の紹介

当社グループは、「マーケティング事業領域」、「ロケーションベースドエンターテインメント事業領域」、「マーチャンダイジング事業領域」の3つの事業領域と7つの事業を定め、市場にアプローチし、IPコンテンツを活用した様々な商品・サービスを国内外において展開中です。

事業領域・事業種別	事業概要	主なサービス
マーケティング事業領域	 プロモーション事業	B2Bで、主にメーカーや外食クライアントから、景品の制作や景品を使用した販促・集客キャンペーン等を受託する事業 プロモーションサービス メーカー・外食等のクライアントを中心に販促支援を行う受託形式のサービス
	 流通エンタメ事業	B2B・B2B2Cで、主に流通クライアントから、景品を使用した販促・集客キャンペーン等を受託したり、商品を企画し、物販サービスを提供する事業 PMDサービス 見込み型（物販）＋受託型（販促）を同時に提供するサービス
	 マーケティングBPO事業	B2Bで、クライアントの業務（マーケティング業務や調達・品管業務等）を継続的に受託する事業 BPOサービス クライアント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
ロケーションベースドエンターテインメント事業領域	 フードエンターテインメント事業	B2Cで、主にテマカフェ等において、生活者（消費者）に対して、飲食サービスや物販サービスを提供する事業 テマカフェサービス 見込み型（飲食＋物販）を提供する形式のサービス
	 催事事業	B2Cで、主に商業施設等において、生活者（消費者）に対して、催事サービスや物販サービスを提供する事業 催事物販サービス 見込み型（催事＋物販）を提供する形式のサービス
マーチャンダイジング事業領域	 ODM・OEM事業	B2Bで、委託者のブランドで、景品・商品の企画・製造を受託したり、主に流通クライアントに対して、商品を企画し、流通を限定した物販サービスを提供する事業 ODM・OEMサービス メーカークライアントの商品の企画・デザインから製造までを請け負う受託型のサービス
	 MD事業	B2B・B2B2Cで、主に流通やアミューズメントクライアントに対して、商品を企画し、物販サービスを提供する事業 限定流通サービス 流通を限定して商品を販売したり、オリジナルサービスを展開する見込み型・受託型のサービス

基本理念を維持しながら、ビジョンを掲げて変化に挑み、 世代を超えて進化し続ける企業を目指します。

テーマカフェブランドの多角化や、新サービスの展開が着実に進行

当社グループを取り巻く環境は、大きく変化しています。消費行動の変化と消費嗜好の多様化に伴い、広範囲の消費者を画一的にターゲットとする「マス・マーケティング」が限界を迎えつつある一方で、生活者（消費者）が買い物自体に楽しさという体験価値を求める「楽しい買い物」への需要は拡大しています。「楽しい買い物」を生活者に提供するための接点を商業化する取り組みの先には、潜在的な大きな市場が広がっていると考えています。当社グループの強みである「買い物のエンタメ化」を通じて、生活者にコト消費・体験価値を継続して提供し続けなければならないと感じています。

そのような中、2024年度は、フードエンターテインメント事業において、ミュージアムと併設した長期常設型テーマカフェや、新業態であるベカリーテイクアウト専門店のオープン等、テーマカフェブランドの多角化が進みました。また、日本で培ったノウハウを活用して、テーマカフェや催事事業の海外への横展開も進行し、国内外において生活者接点としてのプラットフォームを拡大することができました。ほかにも、自社くじサービス『エニマイくじ』の展開が始まるなど、商品・サービスの拡大も進行しました。『エニマイくじ』は、販売開始後わずか1週間で売り切れとなるほどの大きな反響をいただき、たしかに手ごたえを感じているところです。

社内におけるIT・デジタルを活用した開発も、少しずつ進んでいる感触があります。『IP CONNECT』※や『SPTag』※などのオリジナルのデジタルプロモーションサービスの展開がスタートしました。また、『IPDB』と呼ぶデータベースを社内に構築し、そのデータの蓄積・活用によって、IP（知的財産権）コンテンツと生活者に関するデータに基づいたキャンペーンの

実施が進んでいます。まだテスト段階ですが、今後、クライアントに対して、より販促・集客効果の高いプロモーションサービスを提供することができそうです。

一方、業績面では前期はかなり苦戦した1年となりました。特に、新規事業に挑戦したものの、収益性に大きな問題があり、投資の検討から実行までのプロセス管理や事業における収益管理などの、リスクマネジメントや管理体制がかなり甘かったと痛感しています。収益性の低い新規事業は、前期のうちに事業計画に大幅な見直しをかけ、収益性を重視した事業運営に切り替えました。また、各種サービスを、受託型から見込み型へ、スポット型からストック型へと転換させるなど、各事業領域において構造転換や事業ポートフォリオの最適化を図っており、収益力の強化に向けた改善に取り組んでいます。新規事業については今後も継続的に挑戦していきますが、同じ失敗を繰り返さぬよう、まずはスモールスタートし、仮説・検証サイクルをしっかりと回すとともに、ヒト・情報・仕組みの運営体制を整える等、基本に立ち返り、プロセス管理および収益管理を徹底しながら進めていきます。

※IP CONNECT：IPコンテンツを活用したキャンペーン効果の向上を目的としたフルファネル型ソリューション

※SPTag：スマートフォンを活用して、その「場所」でしか得られない体験をユーザーへ提供する販促ソリューション

代表取締役社長

内川 淳一郎

CDGの完全子会社化により、「個社最適」から「グループ最適」へ

グループ内の連結子会社の1つである株式会社CDGの創業者で前会長の藤井氏とは、盛和塾[※]でともに学んだ仲です。CDGとは、企業カルチャーも非常に近く、ともに祖業がマーケティング事業であることから、両社の企業価値の向上を目的として2019年に資本業務提携を締結しました。そこから、2020年に持分法適用関連会社化、2022年には国際会計基準（IFRS）の適用に伴う連結子会社化と、段階を踏みつつ、シナジー創出への取り組みを進めてきました。ですが、CDGはれっきとした上場企業で、ある程度の独立性を担保する必要があるなど目に見えない制約があり、シナジー創出は限定的なものとなっていました。ただ、まさにグループ丸となっ

て収益力の強化に取り組みねばならない状況であり、シナジーをもう一段加速・拡大させるために、2024年に公開買付けおよび株式交換によりCDGを完全子会社化したわけです。これを機に、グループ内の経営資源の活用に制約がなくなり、機能の統一化・共有化や、機動的な適材適所の人財配置が可能となります。完全子会社化によって、グループが本格的に1つのチームとなれる状況となり、「個社最適」から「グループ最適」へ、グループシナジーの最大化に向けた取り組みを加速させていきます。

※盛和塾：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た私塾

グループシナジーの最大化に向けた中期戦略の実行

その上で、2025年度の中期戦略を「グループシナジーを高めて、収益力をさらに強化する。」と決めました。そして、実現に向けて3つの重点ポイントに対する取り組みを推進していきます。1つ目は、領域運営によるグループシナジーの強化です。領域運営の本格化により、グループシナジーを創出していきます。2つ目は事業ポートフォリオの最適化と業務の最適化です。事業・商品・サービスの選択と集中、業務の共通化・デジタル化を進め、収益性と生産性を向上させます。3つ目

は投資の最適化です。新規事業・海外・M&A・人的資本に対して、適正なバランスで適正な収益性を確保しながら継続投資していきます。重点ポイントで定めたように、事業会社毎のオペレーションから事業領域を起点としたオペレーションへ切り替えることにより、個社を超えて事業と機能を掛け合わせ、さらなるシナジーの創出を目指していきます。



事業を通じた社会課題の解決に向けて、マテリアリティを再設定

2024年度、私が委員長を務めるCLホールディングスサステナビリティ委員会では、これまで個社で取り組んできたサステナビリティを、グループの事業戦略と一体化させて推進するため、事業・機能・人財・会社を軸にCLグループとして再設定しました。SDGsに関しては、慈善団体への寄付をはじめ、廃棄ロスの削減や省エネルギー化などの代表的な活動に加えて、私は、本業である事業を通じて、収益を上げながらSDGsの課題を解決したいと思っています。当社グループでは、営業出身の

高橋執行役員をサステナビリティ推進の専担者とし、女性の視点からマテリアリティに対する各種取り組みを検証・推進しています。1つ例を挙げるとすれば、プロモーション事業を通じて、人気キャラクター等のIPコンテンツを活用して、SDGsを啓蒙する活動を実施しました。こういった取り組みを推進していく中で、当社グループのサステナビリティの推進が1つの武器となり、事業と掛け合わせることで、グループの成長や収益力強化につながっていかねばならないと考えています。

CLフィロソフィとマネジメントマニュアルを両輪に、長期方針の実現を目指す

当社グループは、長期方針として「人財育成と経営人財の創出」を掲げています。持続的な成長の実現には、ビジネスモデルだけでなく、人間力や経営システムが重要です。理念型経営をベースとし、人財を競争力の源泉と捉え、人財の成長・経営人財の育成に対して積極的に投資を行っています。若手中堅社員を対象とした『ジュニアボード制度』やリーダー層を対象にした『リーダーマネジメント教育』等、各種制度や研修を実施しています。また、当社グループの存在意義である「経営理念」や行動指針である『CLフィロソフィ』の学習会を定期的実施しており、グループ共通の考え方としてしっかりと理解してもらい、全社員のベクトルをできるだけ合わせようとしています。スキルももちろん大切ですが、ベースとなる人間力を高めることが何よりも重要だと考えているからです。ともに夢を持って働いてもらうには、「CLグループが好きだ」という想いを持ち、仕事を通じて人間性を高めたいという志が大切です。そうした人財の育成や採用も、妥協せずに行っています。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。優秀というだけでなく、高い人間力を持ち合わせた人が必要だと考えており、稲盛和夫さんのご経験を参考に定めた

5つの後継者の条件、すなわち①判断や決断の基準を心にしっかり持っている人、②企業に対する無限の責任を持てる人、③無私の心で自らのすべてを会社注入できる人、④全社員の成長と物心両面の幸福の追求のために誰よりも努力する人、⑤社員を愛し、社員から尊敬される人、を基準とし、グループの成長や計画に必要なスキルを持ち合わせた人を経営者として育てたいと考えています。しかし、経営者を育てるのは容易ではありません。私自身、1988年の設立以来、多くの失敗を重ねてきました。経営人財の育成においては、口伝だけでなく、参考書、さらには指南書のようなものも必要だと考え、私自身の過去の失敗例や世の偉大な経営者たちの知見・見識をもとに、経営の重要事項を体系化して『マネジメントマニュアル』としてまとめています。先ほどの『CLフィロソフィ』と、この『マネジメントマニュアル』を経営の両輪として社内に説き、経営人財はもちろん、グループ全体の人財の育成に役立てています。10年後には、グループの人財プールから何人もの経営人財が育ち、新たな特色ある事業が成長し、CLグループが拡大していくことで世の中が進歩して良くなっていく。そんな未来を実現したいと思っています。

ステークホルダーに満足いただけるビジョナリーカンパニーへ

こうした人財や経営者の育成により、成長し続ける会社づくりを実現していくと同時に、株主をはじめとするステークホルダーの皆様の期待に応えるため、安定した配当を継続的に実施し、時価総額の向上に取り組んでいきます。資本コストや株価を意識した経営の重要性を認識し、事業で生み出したキャッシュフローを株主への還元を活用する一方で、中期戦略に基づいた投資も積極的に進めていきます。また、ROE（親会社所有者帰属持分当期利益率）の改善にも注力し、収益力を強化し、企業としての競争力を一層高めていきます。

これらを実現するためには、長期的な視野に立ち、理念を経営の中心に据えることが重要です。当社グループは、基本理念を維持しながら、ビジョンを掲げて変化に挑み、世代を超えて進化し、社会から必要とされる企業グループになりたいと本気で考えています。

2025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

当社グループでは、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特定プロセスを踏まえて策定しています。これまでCLホールディングスおよびCDGの個社で定めてきましたが、事業・機能・人財・会社を軸に、CLグループとして共通のマテリアリティを再設定しました。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	ステークホルダーの期待・要請	課題	リスク	時間軸	機会	時間軸	カテゴリ	マテリアリティ（重要課題）	提供価値	CLグループの取り組み	取り組みの成果
① 社会および生活者（消費者）ニーズの多様化	生活者（消費者）、クライアント、協力的会社、著作権元、地域社会	・消費行動による環境負荷の軽減 ・消費行動によるネイチャーポジティブの実現 ・マーケティング活動による持続可能な社会の実現	・生活者（消費者）のライフスタイルや消費行動の変化、クライアントの社会課題解決に対応した商品・サービスの開発 ・マーケティング活動を通じた持続的な社会的価値の創造	・商品・サービスの競争力低下、それによる事業の衰退	短期 中期	・私たちの事業を「社会にちょっといいこと」に変え、人と社会のつながりや笑顔・感動を創り続けている状態 ・協力的会社・著作権元と志を共有し、持続可能な仕組みやサービスを共創し、事業の強靱化が図れている状態	中期 長期	事業	「社会にちょっといいこと」につながるマーケティング支援の強化	経済価値	・社会課題解決につながるサステナビリティソリューションモデル [※] の提供 ・サステナブルなPMDモデルの提供（廃棄ロス対策） ・常設店のカフェを軸とした「社会・地域・教育・コミュニティ」への貢献と共創	〈2027年度〉 事業としての収益化
② 企業に求められる社会的責任の高まり	生活者（消費者）、クライアント、協力的会社、著作権元、地域社会、株主・投資家	・リスクマネジメントの強化 ・環境負荷の軽減 ・サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス	・資源効率向上や循環型社会移行への対応（環境負荷の少ない商品・サービスの開発） ・持続可能なサプライチェーンの構築（地政学リスク対応含む） ・取引先との持続的な関係構築	・環境負荷の大きい商品・サービスの継続提供による、コストの増加や、ビジネス機会の逸失 ・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・サービスの供給遅延	短期 中期			機能	パートナーとの未来につながる共創	社会・環境価値 経済価値	・パートナー企業と共に、当社資産を組み合わせた持続可能なサステナビリティソリューションモデルを構築 ・サステナブル商品の安定調達 ・データベースによる知見の集約と持続的な効果につなげる仕組みづくり ・AIやデジタル技術を活用した商品・サービスの開発	〈2025年度〉 ・サステナビリティソリューションモデル3件の構築 ・調達ルートの確立 ・データベースの構築と運用開始
③ 新技術の台頭によるデジタル化の加速	生活者（消費者）、クライアント、協力的会社、著作権元、地域社会	・商品・サービスを通じた生活者（消費者）への利便性の提供、それによる収益性の向上 ・デジタル技術を用いたイノベーションの創出	・最新のデジタル技術を活用した商品・サービスの開発 ・AIを駆使したイノベーションの創出	・商品・サービスの競争力低下、それに伴う収益力の低下	中期 長期							
④ 人財の多様化と働き方の多様化	従業員	・ワークライフバランスの実現 ・エンゲージメントの向上 ・健康経営の実現 ・生産性の向上	・働きやすく、働きがいのある環境の整備、各種制度の導入 ・従業員が成長するための環境の構築 ・DXを通じた業務効率の向上 ・人事ポリシーに沿った人財育成と採用	・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	短期 中期	・全社員が物心両面の幸福を実現しており、常に成長しながら社会にちょっといいことを創り続けている状態 ・AIやデータベース等のデジタル技術を活用することで、生産性が向上し、従業員のパフォーマンスが最大化されている状態	中期 長期	人財	全社員の成長と物心両面の幸福を追求するための仕組みづくり	社会・環境価値	・全社員の「社会的価値創造力」を高めるための成長支援 ・全員活躍の仕組みづくり ・RPAやAIなどの導入による業務のデジタル化	〈2025年度〉 ・従業員のサステナビリティに関する意識の向上（社内アンケート） ・従業員エンゲージメントの向上
⑤ 知的資本等の無形資産に対する重要性の向上	従業員、著作権元、協力的会社、株主・投資家	・事業の強靱化による、持続的な企業成長の実現	・グループ連携の推進による、知的資本を始めとした無形資産の強化 ・グループとして、知見・知識の蓄積	・商品・サービスの競争力低下、それに伴う収益力の低下	短期 中期							
⑥ コーポレート・ガバナンス強化への社会的要請	生活者（消費者）、クライアント、協力的会社、著作権元、従業員、株主・投資家、地域社会	・コーポレート・ガバナンスの強化（データガバナンス含む） ・法令遵守	・経営の健全性・透明性の確保 ・情報セキュリティの強化	・社会的信用の低下による損失の発生 ・経営効率の低下	短期	・企業統治の推進により、社会的信用が醸成されており、また経営効率が向上している状態	中期	会社	社会と共生するガバナンス	ガバナンス	・コンプライアンスの強化 ・リスクアセスメントの実装・強化	〈2025年度〉 マネジメントシステムの運用

※ 社会課題解決につながるソリューションモデルのこと。

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（マネジメントマニュアル）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。



インパクト

社会に与える影響

「エクス・テインメント」を提供して、日常を感動体験に変え、世界に楽しさと喜びを届ける。

※各用語の詳細は、P.32をご覧ください。

DX、AI時代のCLグループの使命



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

日本工業大学大学院
技術経営研究科教授

株式会社CLホールディングス取締役
株式会社CDG代表取締役社長

山下 聡 × 田中 道昭氏 × 小西 秀央

DXでプロモーションサービスの費用対効果の可視化を推進

田中 私は、企業戦略、マーケティング戦略等を専門とし、経営戦略のコンサルティングを行っています。CLグループにおけるマーケティングおよびセールスプロモーション分野を見る上で重要な潮流は、DXとAIです。DXの本質は、顧客とデジタルがつながり顧客へのエンゲージメントを深めていくことです。それを忠実にやっている企業が世界最大の小売企業であるアメリカのウォルマートです。商品の販売状況や買い物客の購買行動をメーカー向けにデータ分析するサービス「ウォルマート・ルミネート」や、リテールメディア「ウォルマート・コネクト」を提供し、「デジタル×リアル店舗」により、マーケティングや広告の費用対効果が示されるようになりました。こうした動きは数年遅れで日本に確実に入ってくるでしょう。企業にとっては、費用対効果を可視化する仕組みの構築がますます重要となってきます。

山下 まさに費用対効果の測定は、セールスプロモーションの領域で課題となっています。コロナ禍で環境が大きく変化し、デジタル化が急速に進みました。私たちの強みであるIPコンテンツを活用したセールスプロモーションが国内において非常に有効になってきています。しかし、これまでプロモーションの

費用対効果を可視化するためには、計測する仕組みや蓄積されるデータが不十分でした。そこで田中先生にご協力いただいて、まずはデータを整理して費用対効果を示すことができる仕組みづくりに挑戦しているところです。クライアントの客数、客単価、売上、リピート率といった情報や、ファン化を推進するビジネスを理解した上で、当社が持つリテールとの深い関係性を活かし、クライアントの本質的な課題解決に向けた新たなセールスプロモーションを展開しようと考えています。こういった費用対効果への取り組みは、CDGは以前から行っていましたね。

小西 CDGでは、DXの取り組みとしてLINEを活用したデジタルプロモーションサービスを提供しています。LINEを通じて顧客とつながることで、商品やブランドの認知獲得から興味、購入、ファン化までの消費者体験づくりに対して効果的にアプローチし、データから顧客動向を把握して費用対効果を測る取り組みを推進してきました。CLグループとして、CDGの強みである「デジタル」とレッグスの強みである「リアル」を掛け合わせ、費用対効果を可視化する取り組みを加速していけると感じています。

どんなにテクノロジーが発達しても、人間の欲望に訴えているかが価値となる

山下 アニメなどの日本のIPコンテンツはグローバルで受け入れられており、影響力は拡大しています。テクノロジーの発達によって人と人がリアルに会う機会が減少し、情緒的な満足感も低下する中、バーチャルの世界で感情を満たそうとしていることが背景にあると感じます。加えて、IPコンテンツの物語性が、

人間の欲望や本能を揺さぶっているのではないのでしょうか。人間がIPコンテンツに何を求めているのかを深く考え、それにどう応えていくかが、私たちのエクステンシブビジネスにおける価値だと思います。

田中 テクノロジーの発達で利便性が高くなることで、人は以前

よりストレスを感じやすくなっています。例えばコンビニのレジで現金で支払う人がいる時、10年前なら順番を待つ人はストレスを殆ど感じなかったでしょうが、今は「なぜキャッシュレスではないのか」と不満を抱く人も多いでしょう。企業がすべきことは、顧客が何にストレスを感じているのかを察し、解決することになってきました。Amazon創業者のジェフ・ベゾスが考える顧客の体験価値とは、人間の本能や欲望に応え、「〇〇すること」を

感じさせないというものです。商品を持って出ただけで決済が完了する店舗「Amazon Go」は、顧客に買い物や支払いをしていることを感じさせません。究極の顧客の体験価値は、「〇〇すること」を感じさせないくらいスピーディーで快適にサービスを提供することです。これをセールスプロモーションの領域で、「セールスプロモーションと感じさせないくらい自然な顧客体験」を提供しているのが、CLグループだと思っています。

AIの社会実装の中で、CLグループが持つ強み

田中 2025年1月、私は米ラスベガスで開かれた世界最大のテクノロジー見本市「CES 2025」に参加してきました。そこで注目されていたのがAIエージェントです。人間が介入せず、目標や環境を理解しタスクを計画・実行できる自立型AIで、例えば旅行をする際、プランを提案するだけでなく、「代理人」としてホテルやフライトの予約、支払いまでしてくれるのです。日本でもマーケティングや広告の世界で導入が進むと考えられ、社会実装が進めば、多くの仕事のハードルが下がり、「民主化」が進みます。そうした中、プロに求められるのは、自分のスキルを先鋭化させることです。AIで生産性を上げる一方、人間はより人間がやるべき仕事に注力していく必要があります。AIが持ち合わせていない人間性、世界観や歴史観を持つことも重要で、その点、人財教育に本気で取り組んでいるCLグループは、強みを発揮できると思います。

統合によって新しい価値を生み出すために

小西 バーチャルキャラクターのように、IPコンテンツとデジタルの掛け合わせによって新しい楽しさを提供する余地があると感じています。楽しさを提供することが、まさに私たちのエクステンシブビジネスです。CDGでは、人気キャラクターを使ったSDGsの啓蒙活動を行いました。サステナビリティとIPコンテンツの掛け合わせの可能性も広がっています。昨年末にCDGは、CLホールディングスの完全子会社となりましたが、CLグループへの統合によって、CDGの強みはグループの強みとなったわけで、より一層の磨きををかけていきたいと思っています。

田中 統合における重要なプロセスは、グループ各社の社員がどういう仕事をしてきたか、何を大切にしてきたか、お互いの

強みは何かを抽出し、互いに理解しながら新しい価値を生み出すことです。少数派の視点から会社や事業を見ることも大切で、常に自分自身が、多数派の視点で物事を見ていないか意識することが重要になります。互いの違いを理解し、活かす、こういった価値観をもとに、レッグス・CDG両社の強みがうまく融合していくことで、さらに優れた企業となっていくと思います。

山下 CDGが進めてきたことは、CLグループの中核ともなるセールスプロモーションの領域で活かされていくと考えています。完全子会社化を機に、人財の交流は加速していきますし、DXやAIによるマーケットの変化をチャンスと捉え、互いの良さをカスタマイズし、シナジーを創出していきたいと思っています。

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シ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。

やました さとし
山下 聡



日本工業大学大学院技術経営研究科教授。専門は企業戦略&マーケティング戦略およびミッション・マネジメント&リーダーシップ。DXやAIを活用した戦略コンサルティングを多くの上場企業に提供している。主な著書に『生成AI時代 あなたの価値が上がる仕事』（青春出版社）などがある。

たなか みちあき
田中 道昭氏



株式会社CLホールディングス取締役、株式会社CDG代表取締役社長。1996年CDG入社。セールスプロモーション業界に対する深い理解と豊かな経験・見識を有するとともにデジタルビジネス体制の強化を推進してきた。2019年に代表取締役役に就任。2021年よりレッグス（現CLホールディングス）取締役を兼務。

こにし ひでお
小西 秀央



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

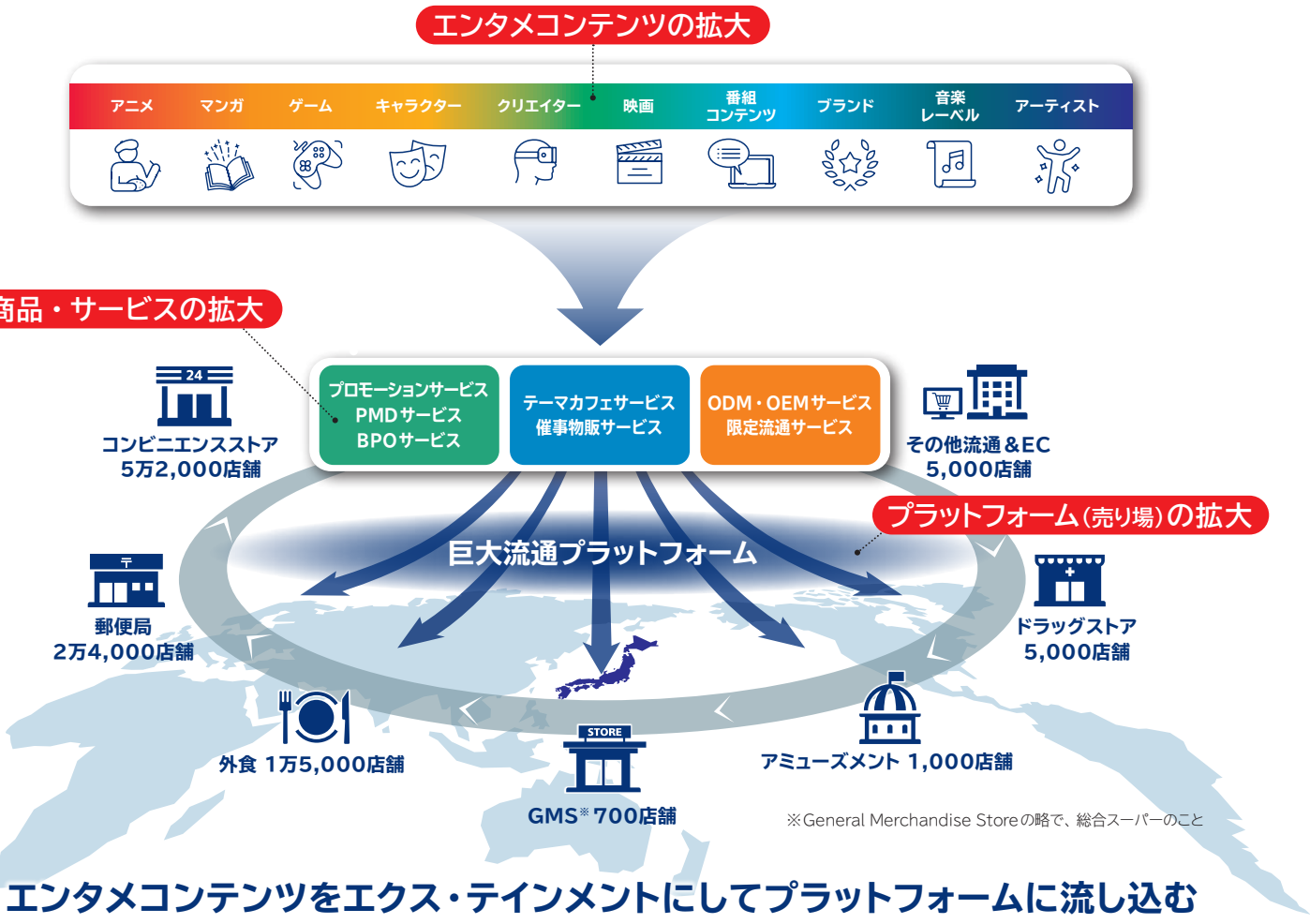
生活者（消費者）の消費行動は、二極化が進んでいます。一つは早く・楽に購入したいという合理的な買い物への需要によるもの。もう一つは、買い物自体に楽しさという体験価値を求める需要によるものです。デジタル化の進展による、買い物を手早く済ませたいという需要がECに吸収される流れは一層加速すると考えられます。一方で、コト消費や体験価値を求めるという、いわゆる「楽しい買い物」の需要も確実に拡大しています。

現在、多くの版權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、楽しい買い物を生活者（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、PMD サービス※やテーマカフェサービス※を始めとしたグループの各種オリジナル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生活者（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：テーマカフェブランドの多角化

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、「フードエンターテインメント事業」のテーマカフェサービスは、店舗といった「場所」を起点に、「飲食」×「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。

エンタメ顧客体験価値を提供するテーマカフェサービス

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、身近な非日常感を味わえる場所として、確かな広がりを持っています。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”といった心躍る飲食体験を通じて、多くのお客様に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に没入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、思わず記念写真を撮りたくなる装飾、安全・環境・健康にも配慮した美しくフ

トジェニックなフード・ドリンクや限定販売のオリジナルグッズが、テーマカフェならではの特別感を創出し、店舗を訪れるファンの心を掴んでいます。

これらのメニュー、サービス、演出やホスピタリティなど、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、家族へとつながり、大きくなっていく。このようにテーマカフェサービスを通じて「好き」が連鎖することで、「好き」であふれる世界を実現したいと考えています。

テーマカフェブランドの多角化によるエンタメ顧客体験価値の拡大

多くのファンの方々にIPコンテンツの魅力とともに非日常的な飲食体験やサービスを様々な形でお届けするため、テーマカフェブランドの多角化に向けた取り組みが進んでいます。

2024年度には、ミュージアムと併設した長期常設型テーマカフェや、新業態であるベーカリーテイクアウト専門店のオー

プンなど、新たな形でのエンタメ顧客体験価値の提供が実現できました。今後も国内にとどまることなく、「場所」を起点としたIPコンテンツと業態の両軸拡大によるテーマカフェブランドの多角化を推進し、より多くのファンの方々にエンタメ顧客体験価値を提供していきます。



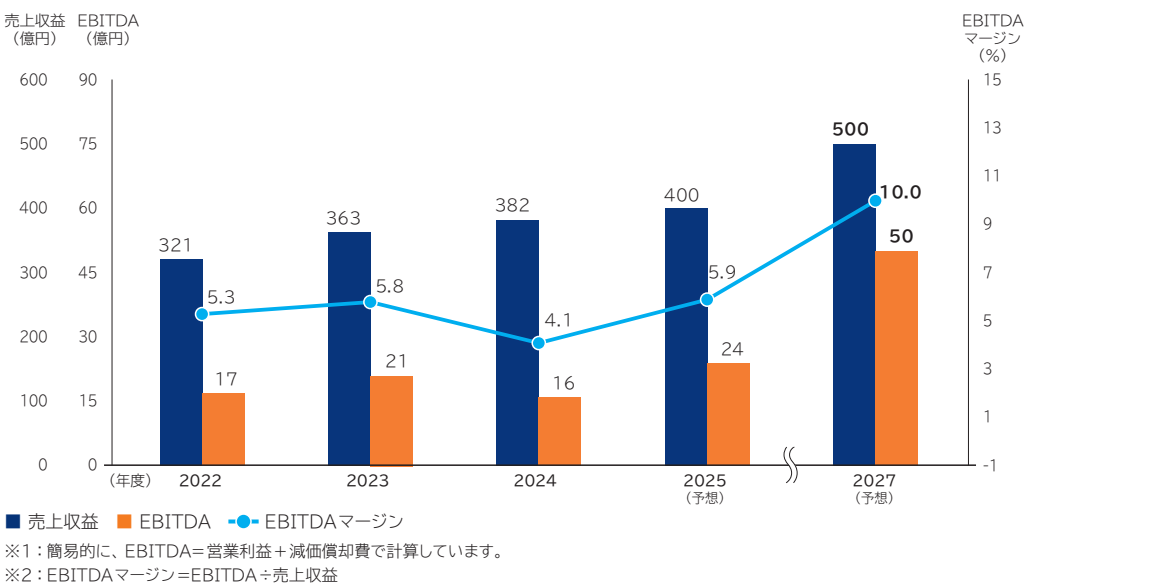
成長戦略

当社グループは、経営理念の実現のために、中期でグループシナジーの創出と収益力の強化に注力します。領域運営の本格化によるグループシナジーの強化および事業ポートフォリオの最適化・業務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ます。さらに、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、中期での継続的な事業成長を実現していきます。

グループ成長イメージ

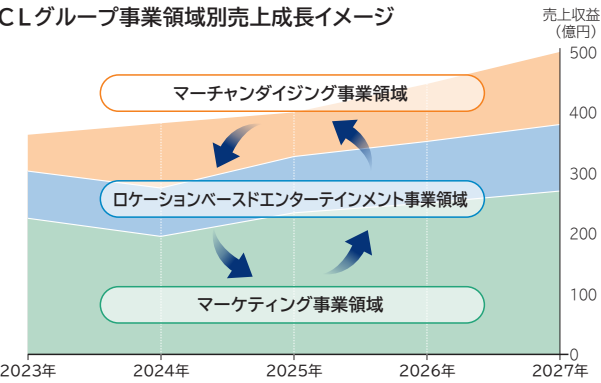
当社グループは、「EBITDA^{※1}」・「EBITDA マージン^{※2}」の2つを戦略進捗の指標として定め、グループの中期の定量目標として、2027年12月期にEBITDA50億円、EBITDA マージン10%以上を目標値として掲げています。3つの重点

ポイントを中心とした中期戦略を着実に推進していくことで、グループシナジーを高めるとともに収益力を強化し、目標の実現を目指します。

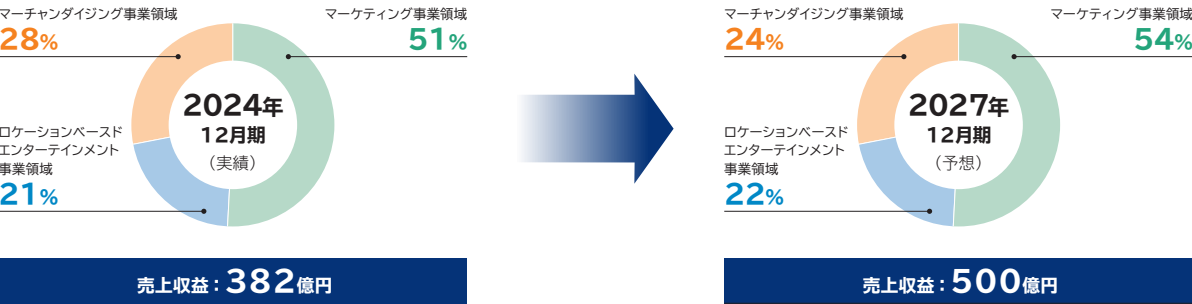


当社グループの設定した3つの事業領域は、部分的に重なりあっており、それぞれが組み合わせることで相乗効果生まれます。各事業領域の強みを十分に活かし、他社と差別化を図りながら拡大させていきます。

また、各事業領域において、受託型から見込み型、スポット型からストック型のサービスへの構造転換を図ることにより、安定的・継続的に収益を確保しながら事業を拡大していく考えです。



CLグループ事業領域別売上シェアイメージ



グループ中長期戦略と重点ポイント

当社グループは、CDGの完全子会社化を機に、グループシナジーの最大化を図ることに注力していく考えです。また、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ることから、中期戦略

を『グループシナジーを高めて収益力をさらに強化する。』と定めました。グループシナジーの最大化と収益力の強化を最優先で進めるために、3つの重点ポイントを定め、実現に向けた取り組みを推進していきます。

CLグループ中期戦略

『グループシナジーを高めて、収益力をさらに強化する。』

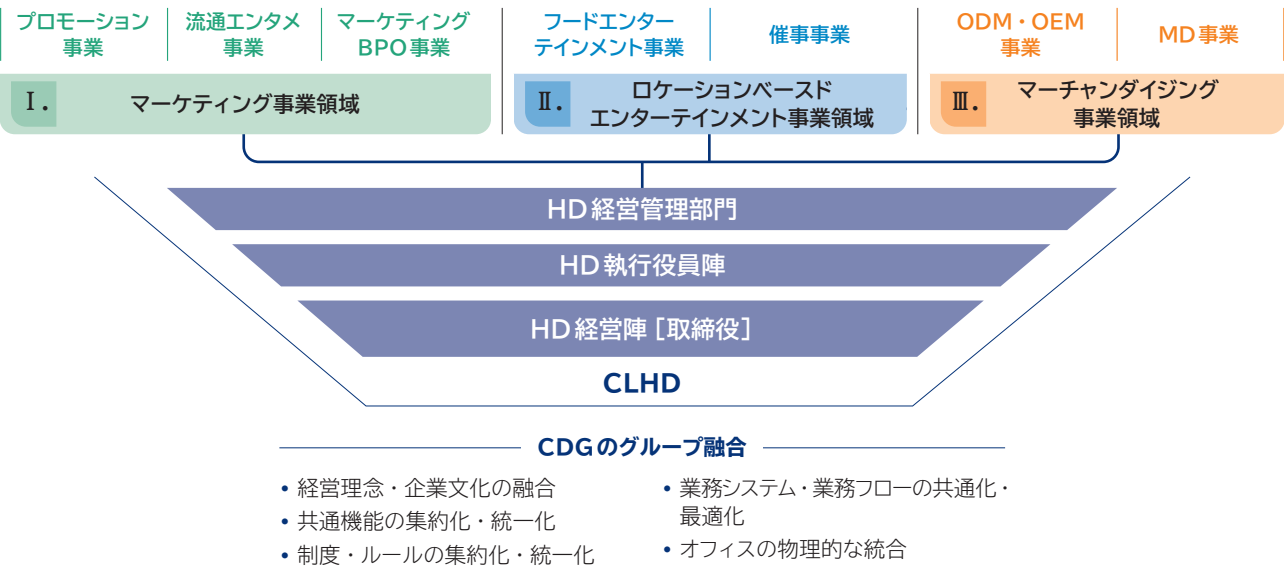
経営理念の実現のために、私たちはさらに「収益性」を高めます。そのために下記3つを実現します。

グループ中期戦略 3つの重点ポイント

- ① 領域運営によるグループシナジーの強化
領域を起点としてグループ構造・体制を最適化し、グループシナジー強化を通じて、収益力を高める
- ② 事業ポートフォリオの最適化と業務の最適化
事業・商品・サービスの選択と集中、業務の共通化・デジタル化を進め、収益性と生産性を向上させる
- ③ 投資の最適化
新規事業・海外・M&A・人的資本に対して、適正なバランスで、適正な収益性を確保しながら継続投資する

重点ポイント① 領域運営によるグループシナジーの強化

これまでの「個社最適」の事業運営から「グループ最適」の事業運営へとシフトし、グループ構造と体制を最適化していきます。領域毎の組織・体制の構築や各種制度の共通化や会議体の統一を図り、領域運営の本格化に向けた取り組みを推進しています。



コラム

CDGの完全子会社化について

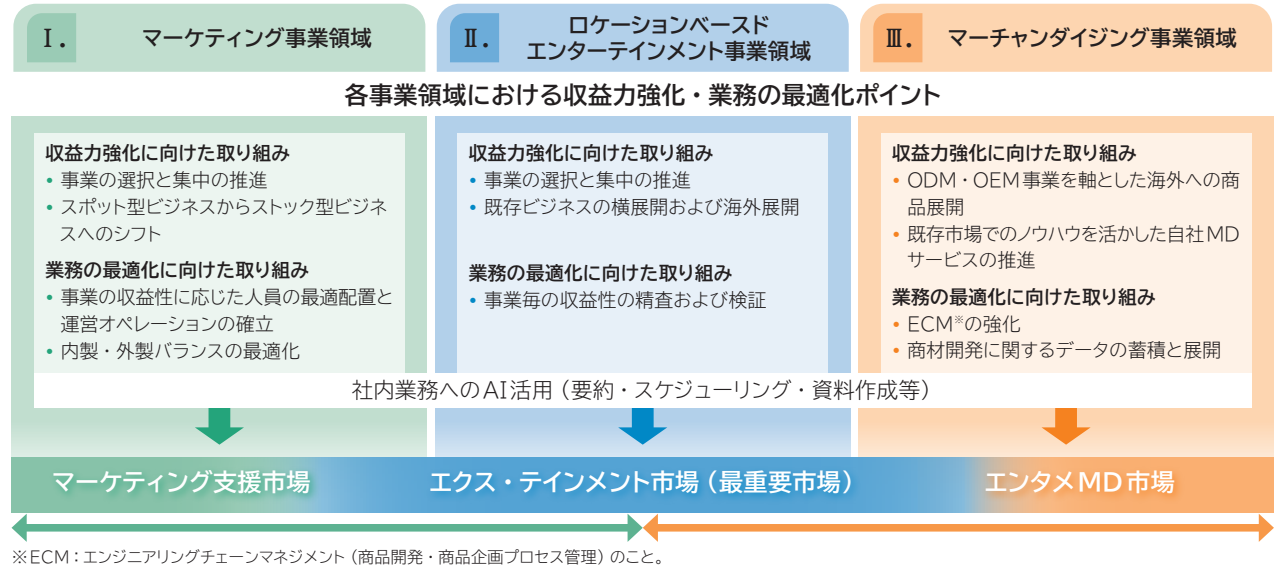
当社は、2024年12月にCDGを完全子会社化したことにより、機動的な人財配置を含め、これまで以上に経営資源の最適分配が可能なグループ体制となりました。完全子会社化を機に、右の項目の実現を目指します。

01	経営自由度の向上	全株式を取得することで、経営の自由度を高め、意思決定の迅速化を図る
02	事業ポートフォリオの最適化	クライアント別にファイアウォールを強化しつつ、事業における選択と集中を進め、グループ全体の事業ポートフォリオを最適化する
03	経営資源の最適な分配	機能のスリム化・統一化・共通化と、適材適所への機動的な人員配置によって経営資源を最適に分配し、売上収益および利益の最大化を図る
04	規模の経済を働かせる	互いの取引基盤、ノウハウを共有し、グループ全体の収益・資産規模を増大させ、IPコンテンツ調達力・製品調達力・デザイン力を向上させる
05	強みを組み合わせる	CDGの強みであるデジタルプロモーションとBPO（事業支援）を最大限活用し、グループ全体で新たなサービスや製品の開発を進め、顧客に対してより高度で多様なソリューションを提供する

重点ポイント② 事業ポートフォリオの最適化と業務の最適化

各事業領域において、事業領域責任者のもと、各市場に対してアプローチしていくための収益力強化・業務最適化のポイントを定めました。この3つの事業領域に注力するとともに、ポイントに対する取り組みを着実に実行していきます。

特にAIは、業務の最適化を進めていくためにも積極的に活用していく考えです。



重点ポイント③ 投資の最適化

グループの成長に必要な投資として、新規事業・海外・M&A・人的資本の4つの領域を掲げ、それらに対する投資を適正なバランスで、適正な収益性を確保しながら継続的に進めていきます。

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、事業化を狙う
2. 海外	プラットフォーム拡大の延長線上で徐々に拡大
3. M&A	M&A投資方針に従って投資
4. 人的資本	経営人財を輩出する仕組みづくり、組織風土づくりに焦点を当てて継続投資

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 プラットフォームの拡大

海外で催事物販・テーマカフェを展開（催事・フードエンターテインメント事業）

海外において、日本のIPコンテンツを活用したプラットフォームの開拓・深掘りが進行しています。中国・上海では、大型商業施設で大型POPUPイベントを開催したほか、テーマカフェサービスを展開しました。今後も中国を中心としたアジア圏におけるプラットフォームの拡大を計画しています。



「銀魂」×「催事物販サービス」（上海）



「呪術廻戦」×「テーマカフェサービス」（上海）

CASE 2 商品・サービスの拡大

自社くじブランドを全国の流通店舗で展開（MD事業）

新サービスとして、自社くじブランド「エニマイくじ」を開発し、提供しました。コンビニエンスストアやテーマカフェ店舗などの流通プラットフォームを活用し、自社くじを全国の流通店舗へ展開することが可能となっています。多品種・小ロット・短納期対応を強みとしたサプライチェーンを活用し、旬なIPコンテンツを活用した高品質な商品を生活者（消費者）に展開していきます。



BT21 エニマイくじ（期間：2024年10月～11月）



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するとともに、国際財務報告基準（IFRS）の任意適用を開始しました。2024年には株式会社CDGを完全子会社化し、グループシナジーの創出をさらに加速するためのグループ経営体制がスタートしています。

当社グループは、中長期の成長を実現するために、グループシナジーの強化、事業ポートフォリオと業務の最適化、新規

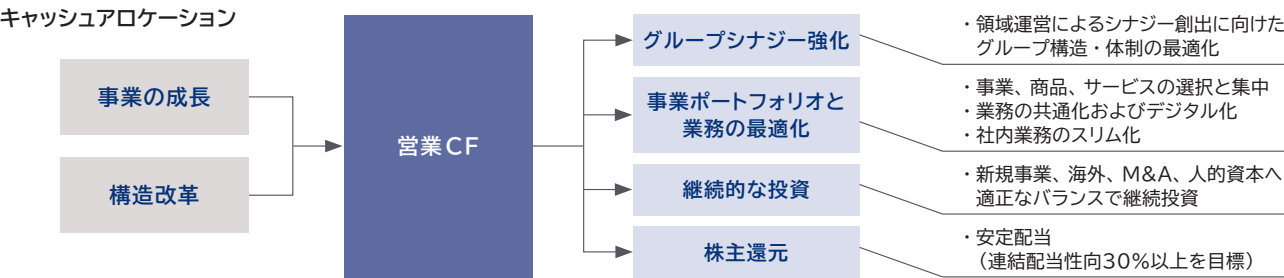
投資方針・株主還元

当社グループは、中期戦略である『グループシナジーを高めて、収益力をさらに強化する。』（P.17参照）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」、「海外」、「M&A」、「人的資本」の4つの分野に、最適なバランスで、適正な収益性を確保しながら、継続的に投資を行う考えです。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、「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展開していきます。また、「M&A」については、M&A投資方針に従って継続的に検討を進め、「人的資

事業や海外展開などに積極的に先行投資していく考えです。そのためには潤沢なキャッシュが必要であり、2024年12月期末における当社グループの資本の財源および資金の流動性については、現金及び現金同等物の残高が47億56百万円、親会社所有者帰属持分比率が32.9%と、完全子会社化に伴う資金の借入により負債の増加があったものの、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。

本」については、経営人財を輩出する仕組みづくり、組織風土づくりに焦点を当てて投資を行っていきます。

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1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、営業利益100億円以上および営業利益率10%以上としており、同様に、中期経営方針において、2027年12月期にEBITDA50億円^{※1}およびEBITDAマージン10%以上^{※2}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%を資本効率改善の目標とし、資本コストを上回るROEの実現を目指しています。今後も、株主価値を向上できるように、持続的な企業価値の向上に努めていきます。

※1：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。
※2：EBITDAマージン=EBITDA÷売上収益

過去5年間の財務データ					
	2020	2021	2022	2023	2024
EBIT	1,774	1,967	776	1,079	305
EBITDA	1,292	2,744	1,665	2,133	1,565
当期純利益／当期利益	1,235	1,268	364	510	164
総資産／資産合計	13,776	21,345	21,322	21,545	22,152
自己資本／親会社の所有者に帰属する持分	7,073	8,276	7,919	8,402	7,291
有利子負債	3,155	3,009	2,667	2,325	6,567
有利子負債比率	44.6%	36.4%	33.7%	27.7%	90.1%
インタレスト・カバレッジ・レシオ（倍）	46.4	88.4	57.3	22.0	27.4
潜在株式調整後／希薄化後EPS	117.44	120.73	35.27	50.33	16.10
1株当たり配当金	36.00	36.00	11.00	16.00	5.00
配当性向	30.5	29.7	31.2	31.8	31.0
ROE	18.0	16.3	4.5	6.3	2.1

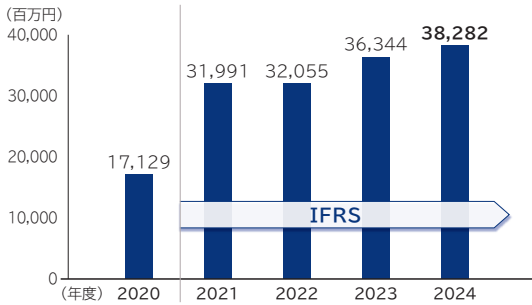
※ 当社は2022年12月期第1四半期より国際会計基準（IFRS）を適用しており、2021年12月期については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

財務・非財務ハイライト

財務ハイライト

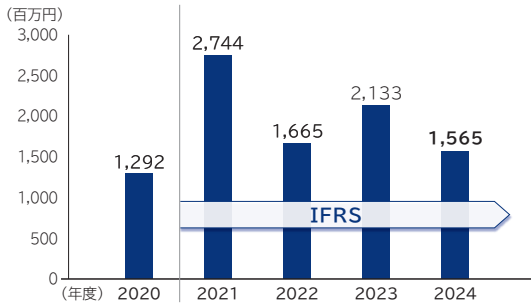
※ 当社は2022年12月期第1四半期より国際会計基準（IFRS）を適用しており、2021年12月期については、当該会計基準を遡って適用した後の指標等となっています。

売上高／売上収益



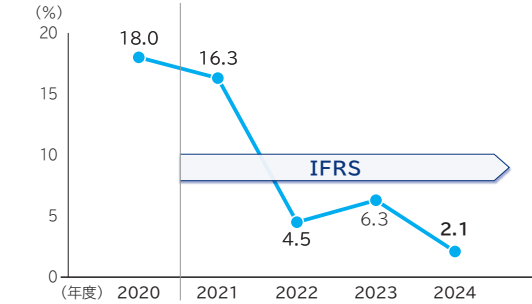
2024年12月期の売上収益は、「エンタメ顧客向けOEM」および「流通顧客向け物販」が好調に推移し、前期比5.3％増の38,282百万円となりました。

EBITDA



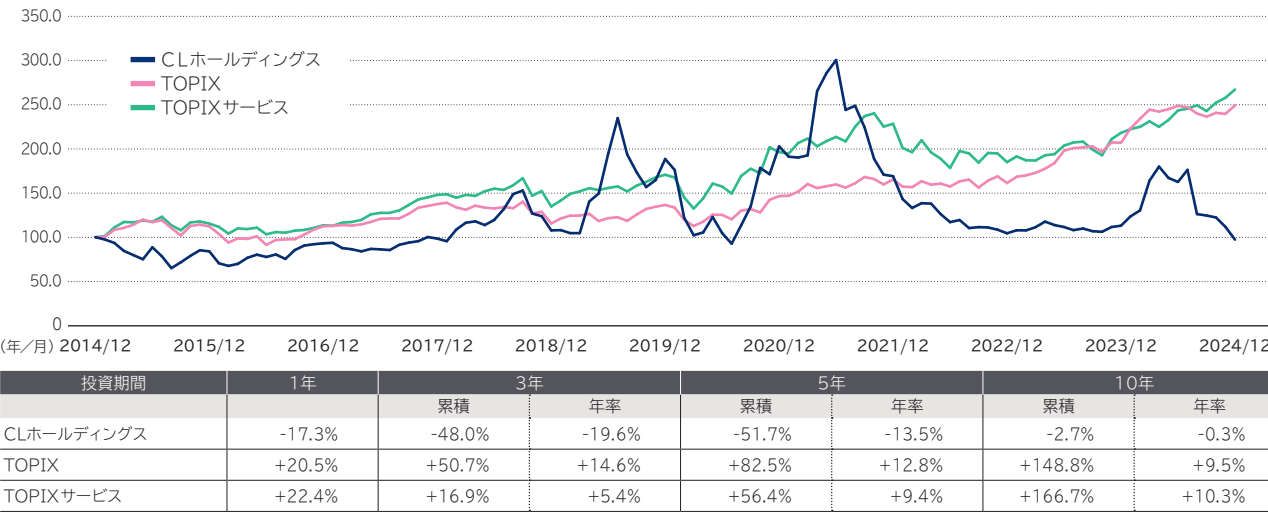
2024年12月期のEBITDAは、売上総利益の低下、人財強化を目的とした人件費用等の販売費及び一般管理費の増加に加え、CDGの完全子会社化に伴う費用および減損損失等のその他費用が増加したことにより営業利益が減少し、前期比26.6％減の1,565百万円となりました。
※ EBITDAについては、簡易的に営業利益＋減価償却費で計算。

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）



2024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4.2ポイント減の2.1％となりました。
※ 2020年までは自己資本当期純利益率。

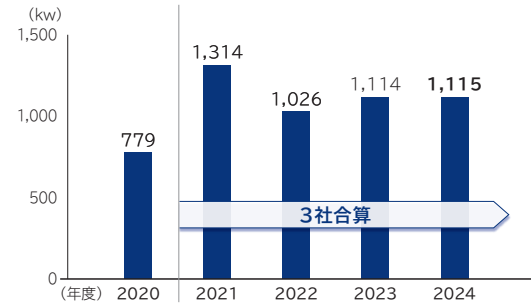
株主トータルリターン（TSR）の推移（2014年12月末の終値データ＝100）



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、2014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2024年12月末まで）

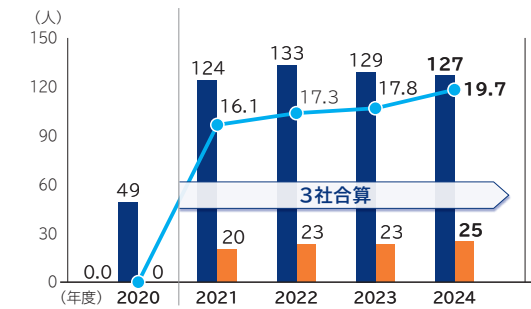
非財務ハイライト

従業員1人当たり年間電力使用量※



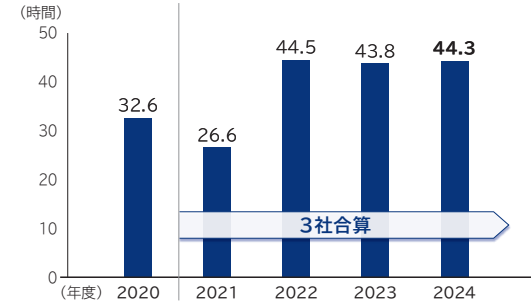
当社グループでは、継続的にエネルギーの有効活用に取り組んでおり、その一環として電力使用量の削減を進めています。
※ 各年6月を除く11カ月間を測定対象期間としています。
※ 2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

管理職に占める女性労働者の割合※



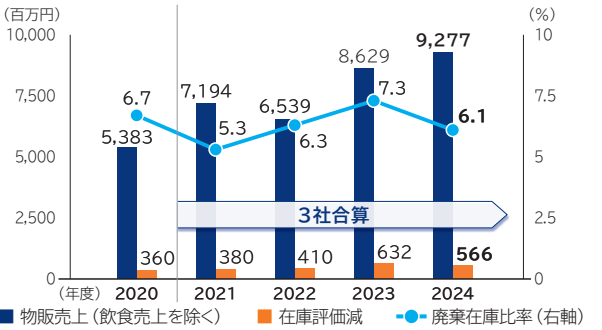
算出法：期末時点の女性管理職数／期末時点の全管理職数
当社グループは、ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン（DE&I）の観点から、多様な人財がその能力を発揮できるよう環境整備を進めています。2025年までにグループの女性管理職比率20％以上という目標を掲げ、全社の意識改革、女性社員の積極的な育成、多様な働き方の推進などの取り組みを継続的に行っており、管理職に占める女性比率は着実に向上しています。
※ 2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

従業員1人当たりの年間平均研修時間※



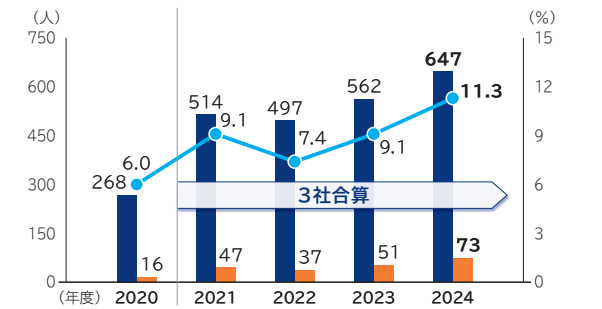
算出法：当該年度の年間総研修時間／期末時点の従業員数
年間総研修時間＝各研修時間（実施時間×受講者数×実施回数）の和
当社グループでは、経営理念の浸透やマネジメント力強化を目的として、従業員研修を重点的に実施しています。人間力とマネジメント力を向上させ、持続的な成長を実現するため、研修方法・体制については必要に応じて見直しを行い、効果的な研修実施と十分な研修時間の確保に努めています。
※ 2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

物販売上に対する廃棄在庫の比率※



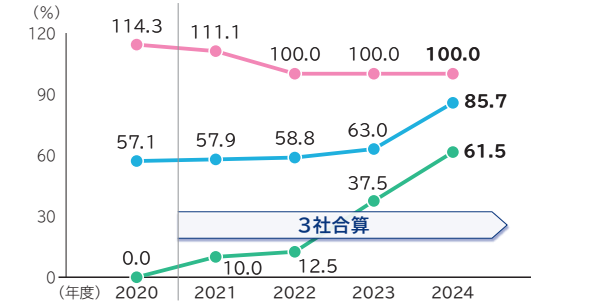
算出法：在庫評価減／物販売上（在庫が生じる物販売上に限定）
当社グループでは、物販の廃棄在庫削減に関する取り組みを進めており、具体的には、テーマカフェのオペレーション改善や、IPDBの活用等を推進しています。
※ 2020年はCLホールディングスとレッグスを合算した数値。2021年以降はCLホールディングス、レッグス、CDGを合算。

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財を重視した採用活動を行うとともに、多様な働き方を推進し、社員が長く活躍できるように環境整備を進めています。
※ 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者率は高水準を維持しており、男性の育児休業取得者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従業員がいるため。
※ 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。

CLグループのサステナビリティ

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。

目指す姿

当社グループは、2023年度に、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」を策定しました。当社は、その方針に則り、サステナビリティ専担の執行役員を選任するとともに、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ています。また、2024年度には、代表取締役を委員長として、社外取締

役や外部有識者も委員会メンバーに加えたCLホールディングスサステナビリティ委員会を設置し、「事業」・「機能」・「人財」・「会社」の4つを軸にCLグループとしてマテリアリティを再設定しました。事業を通じて社会課題の解決に貢献できるよう、着実に取り組みを推進していく考えです。



トピック 清掃活動を通じた環境負荷軽減の取り組み

当社グループでは、2012年より本社周辺の清掃活動を毎週実施しています（新型コロナウイルス感染拡大期は休止）。この取り組みは、地域美化による環境負荷軽減・地域貢献を目的としており、輪番制で本社勤務の全社員が参加しています。2025年にはこの取り組みが評価され、「港区環境美化の推進及び喫煙による迷惑の防止に関する条例」に基づき、港区の「環境美化表彰 団体（法人）部門」を受賞することができました。社員1人ひとりが、自分ごととしてサステナビリティについて考え、行動するきっかけとなるように、今後もこの取り組みを続けていきます。



サステナビリティに関する取り組み

カテゴリ	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
事業	社会課題解決につながるサステナビリティソリューションモデルの提供 ・オリジナルツール「Tas-Karu-Sys ^{※1} 」の活用によるターゲット開拓 サステナブルなPMDモデルの提供（廃棄ロス対策） ・IPDBの活用と適正在庫率設計 ・寄付などの在庫の2次利用 常設店のカフェを軸とした「社会・地域・教育・コミュニティ」への貢献と共創 ・モデル店舗づくりとブランディング	・生活者（消費者） ・クライアント ・協力会社 ・版權元 ・地域社会	・消費行動による環境負荷の軽減 ・消費行動によるネイチャーポジティブの実現 ・マーケティング活動による持続可能な社会の実現
機能	パートナー企業と共に、当社資産を組み合わせた持続可能なサステナビリティソリューションモデルの構築 ・IPコンテンツを活用したSDGsの啓蒙活動 ^{※2} ・地方創生施策の企画・提案 ^{※3} ・IPDB、推し活など当社資産を組み合わせた「勝ち筋」の仮説設計 サステナブル商品の安定調達 ・環境に配慮した素材やリサイクル素材の使用と商材の開発（FSC認証紙 ^{※4} 、マプカ樹脂 ^{※5} を使用した景品・什器や再生陶土を使用したグッズなど） データベースによる知見の集約と持続的な効果につなげる仕組みづくり ・データベースの構築・活用（各事業部単位の業務のポータルサイト化、プロモーション効果の見える化、MDの適正在庫率管理）	・生活者（消費者） ・クライアント ・協力会社 ・版權元 ・地域社会 ・株主・投資家	・環境負荷の軽減 ・サプライチェーンにおける人権デューデリジェンス ・商品・サービスを通じた生活者（消費者）への利便性の提供、それによる収益性の向上 ・デジタル技術を用いたイノベーションの創出
人財	全社員の「社会的価値創造力」を高めるための成長支援 ・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） ・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、社内公募制度、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） 全員活躍の仕組みづくり ・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） ・サステナの「自分ごと化」につながる環境づくり（勉強会の実施、社内情報発信、新人ISO活用、本社周辺の清掃活動） ・健康経営の推進	・従業員	・多様なワークスタイルの実現 ・エンゲージメントの向上 ・健康経営の実現 ・生産性の向上
会社	コンプライアンスの強化 ・コンプライアンス・ガバナンス委員会の設置 ・内部通報制度 ・コンプライアンス研修 リスクアセスメントの実装・強化 ・ISO9001 ・ISO14001 ・プライバシーマーク ・取締役会の実効性向上	・生活者（消費者） ・クライアント ・協力会社 ・版權元 ・従業員 ・株主・投資家 ・地域社会	・コーポレート・ガバナンスの強化（データガバナンス含む） ・法令遵守

※1：販促資材の企画・調達だけでなく、各種対応から決済、在庫管理、物流までの一連のプロセスをシステム化し、アウトソーシングによる業務工数・コストを削減する新サービス。システムで一括管理をすることで、多種多様な発注者のニーズを的確につかみ、必要な場所に必要量の資材を届けることで、余剰の販促資材品を無くすことができる。調達コスト削減だけでなく、持続可能な社会の実現にも貢献。

※2：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、SDGsへの関心を高める取り組みのこと。

※3：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各所・施策への送客や周遊の促進施策などのこと。

※4：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。

※5：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 従業員交流会の実施

当社グループでは、人事部が中心となり多様性推進の取り組みの1つとして、従業員の交流会を定期的の実施しています。第1回はグループ女性従業員交流会を、第2回はグループ女性マネージャー交流会を実施しました。交流会は、参加者同士の意見交換を中心に実施しており、共感や気付きを得るだけでなく、相談しやすい人間関係や環境づくりを目的としています。多様性推進の制度づくりとともに、会社や部署を越えた多様な人財が交流できる環境づくりを行うことが、DE&Iの推進につながると考えており、今後も継続して様々な交流会を実施していきます。



グループ女性従業員交流会の様子

ピックアップ 経営人財の創出に向けて

当社グループは、長期方針の1つに「経営人財の創出」掲げており、その実現に向けた取り組みとして、次世代の経営者候補の育成を目的とした「ジュニアボード制度」を実施しています。ジュニアボードは、当社グループの経営陣や外部の企業経営者を招いての座学、グループワークや当社グループ内の各事業の分析など、経営人財の育成をテーマとした各種施策で構成されています。

また、疑似的な経営委員会を設置し、CLグループの経営改善をテーマに、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回しており、参加メンバーが経営改善の経験を積める貴重な場となっています。



株式会社レッグス
K.K.

CLグループ全体の潤滑油に

ジュニアボードでの内川さんの講義を通じて、自分の軸を持って仕事をする大切さを改めて考えさせられました。私の現在の軸は、『CLグループの潤滑油』になることです。仕事は決して1人では完結せず、様々な人が関わり、協力し合うことで初めて成功するものだと感じています。だからこそ、自分がいることで仲間が協力し合い、気持ちよく仕事を進められる、そんな潤滑油的存在になりたいと考えています。

ジュニアボードの目的でもある“経営人財になること”はもちろん、私の軸である『CLグループの潤滑油』となれるように、ジュニアボードでの学びや経験を活かしていきたいと思います。CLグループの皆が愉しく・気持ちよく仕事ができたら嬉しいです、何よりこの会社で働くことが好きな人が増えていけば最高です。

そのために、ジュニアボードメンバーとして主体的に動き、まずは自分自身が実践し、表現していきます。

グループ全体を巻き込むリーダーシップ

ジュニアボードを通じて、自分たちでグループ全社の変革に挑戦しているところですが、その難しさを日々実感しています。

グループ内の各所と連携を図り、多くの人を巻き込みながら推進していくことが重要で、グループシナジーを生み出すために、全体に横串を通す役割を担うことが、ジュニアボードの価値の1つだと考えています。

ある回の講義で、内川さんが「喉が渇いていない人に、いくら水を与えても意味がない」というお話をされました。私たちジュニアボードメンバーがCLグループの代表という意識で、意欲と覚悟を持って、主体的・能動的に学ぶ姿勢を常に大事にしていきたいと思います。

課題への取り組みにおいては、一筋縄ではいかないことばかりですが、ジュニアボードに参加して良かったと思えるよう、またこの経験を活かして、今後さらにCLグループに貢献できるように、精一杯頑張ります。



株式会社CLホールディングス
S.T.

CLグループを支える柱に

私は、「CLグループの新規事業の創出」を課題としてジュニアボードに取り組んでいます。普段は経営管理業務に従事しているため、通常とは違う視点が求められ、とても刺激的です。

ジュニアボードへの参加を通じて、これまで事業サイドのことを深く考える機会がいかに少なかったか、事業理解を深めることがいかに重要かを痛感しています。

また、高い視座を持つことの重要性も改めて感じました。“経営者視点”を急に持つことは難しく、当然時間がかかりますので、私は2つ上のレイヤーの視点を意識することから始めていきます。こうした一步一步の積み重ねにより、徐々に視座が上がり、最終的には経営者視点を持つことにつながると考えています。

私の持つスキルや強みに加え、グループの事業理解を深めると同時に、事業サイドの視点を持ち、課題感を理解することで、初めて会社全体を見渡して考えることができますし、そういった人財になりたいと思います。

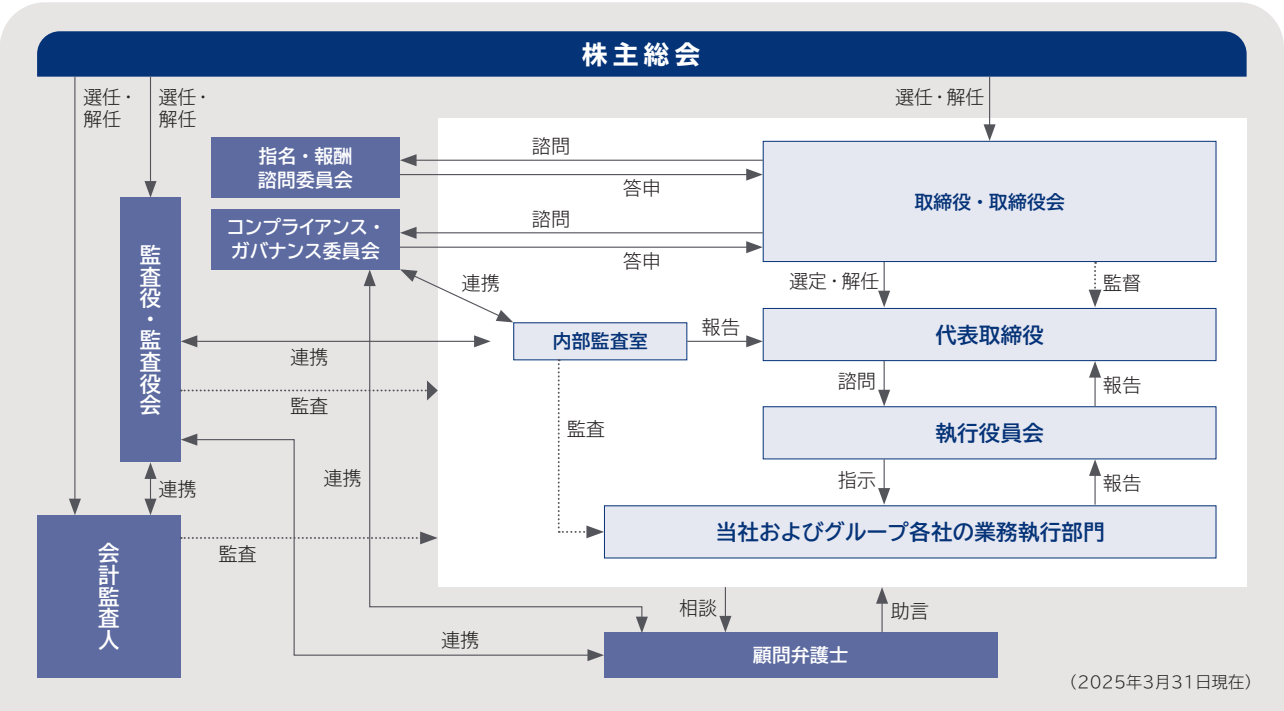


株式会社CDG
A.I.

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考えており、経営の健全性・透明性・スピードの確保に努めています。全従業員に対する倫理的価値観に沿った当社の企業理念の理解・浸透と、コーポレート・ガバナンスを損なわない仕組みづくりの両面から施策を講じています。今後も企業統治能力を高め、ステークホルダーの皆様への説明責任を果たすとともに、企業価値の向上を目指します。

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8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2名と非常勤監査役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、委員長を含め、監査役4名（うち、社外監査役3名）、社外取締役3名で構成されており、取締役・監査役、執行役員の選任および解任、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。同委員会は社外取締役を委員長として、委員長を含め、取締役5名（うち、社外取締役3名）、監査役4名（うち、社外監査役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。

2024年度の改善点と継続課題	
改善がみられた点	1. 独立社外取締役の十分な確保及び有効活用 2. 取締役会における審議の活性化・多角的な検討の実施 3. 代表取締役の選解任に関する議論とその取り組み
評価が分かれた点	1. リスク管理・コンプライアンス体制の充実化への取り組み 2. 社外役員への事前説明の充実化への取り組み
継続課題の項目	1. 社外役員とその他の役員との間の情報格差とその改善 2. 社外役員間のコミュニケーションの活性化 3. 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（2024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）	73,761 (20,808)	70,410 (20,808)	－ (－)	2,184 (－)	1,167 (－)	8 (3)
監査役 （うち社外監査役）	20,100 (9,600)	20,100 (9,600)	－ (－)	－ (－)	－ (－)	3 (2)

※1：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。
※2：譲渡制限付株式報酬として、取締役（社外取締役を除きます。）に、当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えとともに、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや株主の皆様との一層の価値共有を進めることを目的に、譲渡制限付株式を割当てています。

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	●	●	●			●	●				●
	松原 靖広	●						●		●		●
	園部 洋士 社外 独立			●	●	●				●		
	渡辺 尚 社外 独立	●			●	●		●				●
監査役	安田 幸代 社外 独立	●			●	●		●		●		●
	楠田 肇			●	●			●	●			
	大坪 教光 社外 独立	●	●	●				●				
	曲淵 博史 社外 独立		●	●	●	●						
	小林 元夫 社外 独立	●				●	●			●		

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。

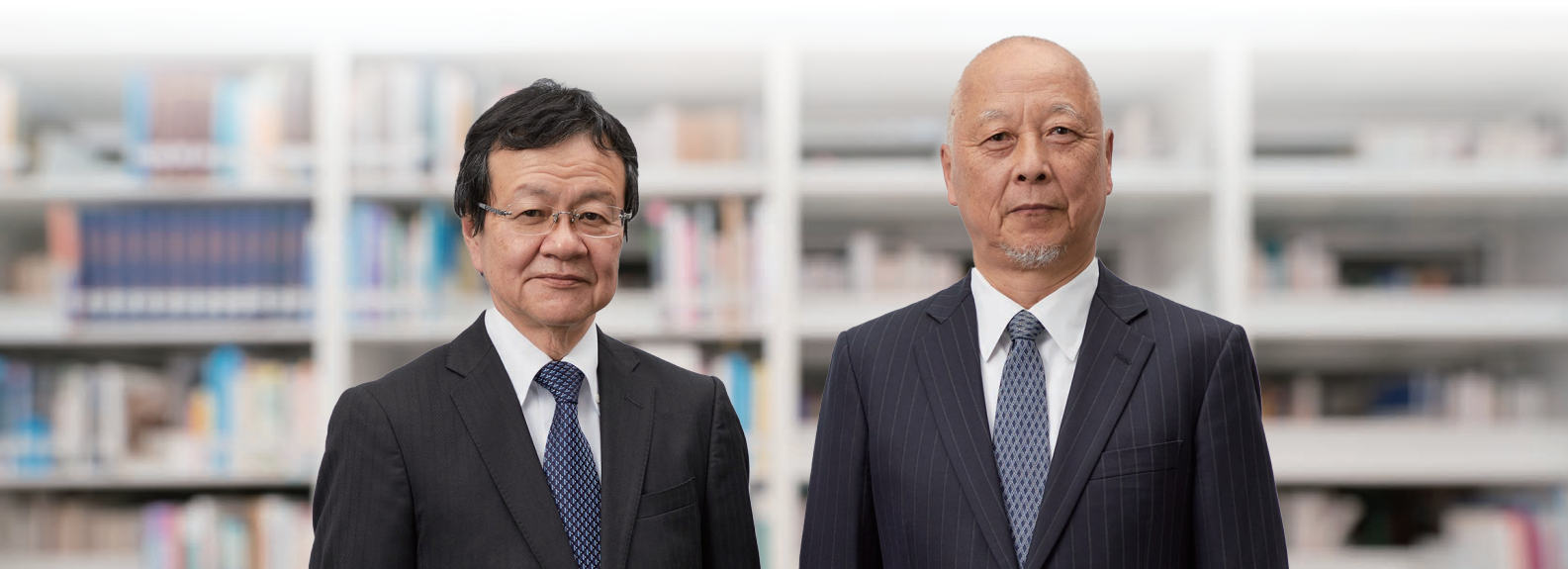
理念教育・フィロソフィ学習会を基本とした各種教育の推進により社員1人ひとりのインテグリティ向上を図るとともに、社外取締役を中心に構成するコンプライアンス・ガバナンス委

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従業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1人ひとりの自己表現と、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。社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）に関しての理解を深めるために、取締役を含む全従業員を対象として、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：企業価値創出のためのグループガバナンスとサステナビリティとは



株式会社CLホールディングス
取締役

米山 誠

来栖 茂実氏

桜美林大学ビジネスマネジメント学群
アビエーションマネジメント学類長

JAL再建から得た経験

米山 2010年に、日本航空株式会社（JAL）の再建のため、京セラ株式会社創業者の稲盛和夫さんがJALの会長に就任したと同時に、当時京セラのグループ会社の取締役であった私もJALの経営管理本部長として出向しました。その時の経営企画本部長が来栖さんで、アメーバ経営の導入など再建に向けた取り組みに、共に尽力していただきました。

来栖 私は、2010年に経営企画本部長、2011年からグループ管理を担う関係会社支援本部長を務め、米山さんと再建に向けた取り組みを推進していました。その初めの頃、米山さんに言われた「月次決算をもっと早く出さねばならない」という言葉が、今でも特に印象に残っています。当時のJALは、正確性を重視するあまり、締めてから2カ月半ほどかけて路線別の収支データを作成していました。しかし、米山さんからは「10日間前後で実績を出してほしい」と言われ、内心、実現できるだろうか…と思ったことを覚えています。ただ、実際のところ、2か月半後に正確な路線別の収支を見ても、既に経営状況は変化しているため、経営判断にうまく使えていなかったことから、いくら正確に算出しても遅くては意味がない、仮に正確性が100%でないとしても、経営判断に使える数字を迅速に出すことのほうがよほど重要であるということに気付きました。そのほかにも、会社の業績や見通し数字のほぼすべてを社員にオープンにする方針にも驚きました。それ

までは、経営層を中心に数字を共有していましたが、社員全員が自ら行動を変えていくためには、数字の共有が不可欠という考えに納得できました。実際にあの時、JALの現場で社員自らが考え、行動し、改善が生まれたことは、このおかげだと思っています。

米山 JALでは経営破綻後に部門別採算制度を導入し、路線別収支の概要を含めた毎月の決算データを全社員にオープンにすることで、社員1人ひとりが経済的規律を持ち、1円でも多く利益を出すために考えて行動するようになりました。一方で、JALが経営破綻後に最初に取り組んだことは、「JALフィロソフィ」の制定です。企業のガバナンスは、先ほどの経済的規律とともに、理念に基づく精神的規律の2本立てとすることが大切です。「JALフィロソフィ」の制定により、企業理念を社員1人ひとりに浸透させ、共通する精神的規律を持たせることができたと思います。CLグループでも、2022年にCLフィロソフィを制定しました。

来栖 私もCLフィロソフィを読ませていただきましたが、全社員がこの素晴らしい文化を良い事業へとつなげられるよう、醸成していくことが大切だと思っています。JALでも、再建に取り組むため、社員の意識を同じ方向へ向けることが一番大切だと感じました。全社員がさまざまな工夫を重ねたことで気持ちが1つとなり、再建に結びついたと思っています。

CLグループのサステナビリティの取り組み

米山 CSRに対する意識が高まる中、DE&I等への取り組みが重視されてきていると思いますが、私は、サステナビリティにお

ける「環境」とは、人も含めた環境だと考えています。その点、CLグループでは、理念教育やCLフィロソフィ学習会を中心に、

各種教育・研修制度の充実を図っており、人財育成に対して積極的に取り組んでいます。先ほどお話したとおり、社員1人ひとりに経済的規律と精神的規律を持たせることも重要だと思っています。

来栖 サステナビリティの観点では、業界ごとに異なる課題も存在します。例えば、航空業界ではCO₂排出が大きな問題となっています。人の移動が伴う以上、CO₂排出を完全にゼロにすることは難しいのが現状です。飛行機の輸送自体を抑えるため、運賃を高くして利用者を減らすといった解決方法も考えられますが、代替手段の不足や、利用が富裕層などの一部の人の人に限定されてしまうことによる社会不平等性の拡大などの別の懸念も発生します。限られた資源を、いかにして真に必要な人に届けるかという視点も、サステナビリティの実現には欠かせないと考えています。

企業価値向上のためのグループガバナンスと理念型経営

米山 企業価値向上には、ビジネスモデルもちろん大切ですが、最も重要なことはそこで働く人や企業文化だと思います。社員は、常に先輩社員の後ろ姿を見て育ちます。グループのリーダーは、社員全員に後ろ姿を見られていることを意識しなければなりません。これは社長だけの話ではなく、新入社員は2年目の社員の後ろ姿を見て育つでしょうし、皆が意識する必要があります。まさに、この姿勢こそが企業文化を構成する要素の1つであり、その上にさまざまな事業が成り立ち、企業価値の向上につながっていると思っています。だからこそCLグループは、人財育成に多くの時間をかけているわけです。

来栖 私も同感です。リーダーとは社長や経営者だけを指すものではなく、まさに「アメーバ」のリーダー、つまり課長や係長など少人数の組織におけるリーダーシップを指しています。強い組織は、ピラミッドの頂点である社長のリーダーシップだけでなく、その裾野に広がるたくさんのリーダーたちが同じ方向・目標に向かい力を合わせていくことで成り立ちます。リーダーを中心に社員全員が同じ方向を向いているということが、より良い文化の醸成や企業価値向上には必要です。またグループガバナンスというと、どうしても本社が中心となり、各子会社との支配・非支配の関係性のイメージがあるでしょうが、決して

米山 サステナビリティの観点で、CLグループのビジネスにおける大きな取り組みの1つは、物販商品の廃棄在庫削減です。必要なものを必要なだけ作り、いかにして廃棄在庫を少なくするか、ここに対してデータ等を活用した取り組みを推進しています。また、「環境方針」を定め、電力、紙やごみの削減といった継続的なエネルギーの有効活用にも取り組んでいます。CLグループでは、2023年に「CLホールディングス サステナビリティ方針」を制定しました。それに伴ってサステナビリティ専任の執行役員を選任し、サステナビリティ推進室を設置することで、具体的な施策に取り組んでいます。また、資源やエネルギーの問題だけでなく、気候変動や生物多様性に関しても重要な課題と感じています。今後は、それらの問題に関しても、情報やデータの収集・分析を行い、当社グループの事業活動や収益への影響を把握していきたいと考えています。

そうではありません。グループ各社が独立して自律的に考え、事業活動を推進していくことが重要です。もちろん、本社が中心となる中央集権型と比較すると時間と労力はかかりますが、決してその労力を惜しんではいけません。企業価値向上のためには、より良い企業文化の醸成と、社員や企業の自律こそが大切だと思います。

米山 CLフィロソフィをグループ共通の行動指針として社員1人ひとりに浸透させ、考え方やインテグリティが向上すると、仕組みとしてのグループガバナンスが機能し始めます。ただ、仕組みが整っても、安易に利益の上まらない事業に流れては企業として成り立たなくなりますから、先にお話しした経済的規律も重要です。そのような中で、どうすれば精神的規律と経済的規律がバランスよくしっかりと企業に根付くのか、そもそも価値ある企業になるとは何を指しているのかを考え続けていくことが大切だと感じています。

株式会社CLホールディングス取締役、株式会社レッグス取締役、株式会社CDG取締役。1980年京都セラミック株式会社（現京セラ株式会社）入社。京セラコミュニケーションシステム株式会社取締役を経て、経営破綻した日本航空株式会社に出向し、2010年12月に同社執行役員経営管理本部長、2012年4月に同社常務執行役員経営管理本部長に就任。2016年レッグス入社。現在、CLホールディングス、レッグスおよびCDGの取締役を務め、おもに経営管理を掌掌している。



よねやま まこと
米山 誠

桜美林大学アビエーションマネジメント学類長。1978年日本航空株式会社入社。2009年株式会社ジャルエクスプレス代表取締役社長、2010年日本航空執行役員経営企画本部長、2011年同社常務執行役員関係会社支援本部長、2014年同社常務執行役員経営管理本部長、2015年株式会社JALUX代表取締役副社長を経て、2020年より現職。航空輸送を構成するシステム全般の特長を、理論的側面ばかりでなく実務面からの視点を交えて指導している。



くるす しげみ
来栖 茂実氏

取締役・監査役



① 内川 淳一郎 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）

③ 山下 聡 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
2020年 7月 睿格斯（上海）文化創意有限公司董事
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

⑤ 石村 満 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官掌常務取締役
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）

⑦ 園部 洋士 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）

② 米山 誠 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）
2025年 1月 株式会社岐阜クリエート取締役（現任）

④ 小西 秀央 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）

⑥ 松原 靖広 取締役

1982年 4月 株式会社電通（現株式会社電通グループ）入社
2013年 4月 株式会社電通 プロモーション事業局長
2014年 6月 株式会社電通テック（現株式会社電通プロモーションプラス）代表取締役社長執行役員
2020年 7月 日本プロモーション・マーケティング協会理事
2025年 3月 当社社外取締役（現任）

⑧ 渡辺 尚 社外取締役

1989年 4月 株式会社テンボラリーセンター（現株式会社パソナ）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）
2022年12月 株式会社フリーダムワン設立 代表取締役社長（現任）
2024年 5月 株式会社クリーク・アンド・リバー社社外取締役（現任）

執行役員



① 谷 丈太郎 執行役員

株式会社エルティーアール 代表取締役 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

② 市川 清之 執行役員

株式会社CDG 取締役 兼務

③ 野田 直樹 執行役員

株式会社リート 代表取締役 兼務
株式会社エルティーアール 取締役 兼務
株式会社エルココ 取締役 兼務

④ 古瀬 康弘 執行役員

睿格斯（深圳）貿易有限公司 董事 兼務

⑤ 桑田 剛 執行役員

⑥ 西島 賢 執行役員

株式会社エルココ 代表取締役 兼務

⑦ 佐藤 要 執行役員

⑧ 安島 秀幸 執行役員

⑨ 渡邊 浩章 執行役員

⑩ 上野 雅也 執行役員

⑪ 高橋 みわ 執行役員

⑫ 磯田 雄人 執行役員

取締役・監査役

⑨ 安田 幸代 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 大坪 教光 常勤監査役（社外）

1982年 4月 和光証券株式会社（現みずほ証券株式会社）入社
1999年 7月 和光証券株式会社 商品企画部長 兼 エクイティ情報室長
2000年 4月 新光証券株式会社（現みずほ証券株式会社）エクイティ情報部長
2009年 4月 新光証券株式会社 執行役員営業企画部長、新和証券株式会社 取締役、新光ビジネズサービス株式会社（現みずほ証券ビジネスサービス株式会社）監査役
2009年 5月 みずほ証券株式会社 執行役員営業企画部長
2011年 4月 みずほ証券株式会社 執行役員本店営業部長
2013年 1月 株式会社みずほ証券リサーチ＆コンサルティング（現株式会社日本投資環境研究所）執行役員コンプライアンスオフィサー企画総務部担当
2015年 4月 株式会社みずほ証券リサーチ＆コンサルティング 常務執行役員
2017年 4月 株式会社日本投資環境研究所 顧問
2017年 6月 株式会社CDG 常勤監査役（現任）
2017年 6月 株式会社岐阜クリエート 監査役（現任）
2017年 6月 株式会社ゴールドボンド（現株式会社ジープブリッジ）監査役
2025年 3月 当社常勤監査役（現任）

⑩ 楠田 肇 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）

⑫ 曲淵 博史 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）

⑬ 小林 元夫 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）

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
決算日	12月31日
定時株主総会	3月

主な事業子会社

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
株式会社リート	プロモーションサービスの企画・開発・実施
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
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

用語解説

用語	意味
IP	Intellectual Propertyの略語で、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。
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語で、販促と物販を掛け合わせたサービスのこと。
BPOサービス	自社の業務プロセスを外部の専門業者に外部委託するサービスのこと。 （BPOはBusiness Process Outsourcingの略語）
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。
催事物販サービス	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。
ODMサービス	委託元設計のもと、委託元のブランドとして製品を生産するサービスのこと。 （ODMはOriginal Design Manufacturingの略語）
OEMサービス	委託者のブランドで製品を生産するサービスのこと。（OEMはOriginal Equipment Manufacturingの略語）
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。
IPDB	IPコンテンツの需要予測およびIPコンテンツを活用した物販売上を予測するシステムのこと。

株式情報（2024年12月31日現在）

株式の状況

発行可能株式総数	39,200,000株
発行済株式の総数	11,552,731株 （自己株式651,606株を含む）
株主数	8,329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

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	39.64
2 CLホールディングス従業員持株会	742,100	6.81
3 日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	457,500	4.20
4 内川 淳一郎	300,040	2.75
5 SMBC日興証券株式会社	268,200	2.46
6 甲府倉庫株式会社	224,000	2.05
7 梶澤 紀夫	213,000	1.95
8 長谷川 雅志	116,300	1.07
9 ゴールドマン・サックス証券株式会社	78,600	0.72
10 小林 寿一	60,900	0.56

※ 当社は、自己株式651,606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。

真正性表明

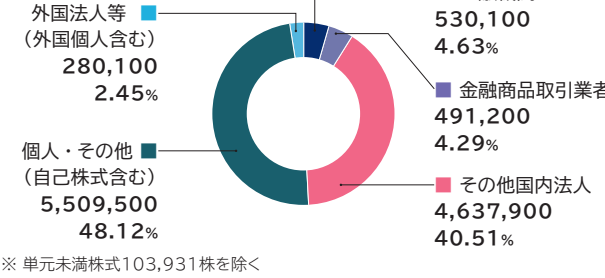
CLホールディングスは、経営理念の実現と持続的な企業価値の向上を目指し、株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様とのコミュニケーションツールとして、2021年度より統合報告書を毎年発行しています。

「Integrated Report 2025」では、当社グループの存在意義である「経営理念」と行動指針である「CLフィロソフィ」を根幹に据え、マテリアリティ、価値創造プロセス、グループシナジーの最大化に向けた中長期戦略やサステナビリティに関する取り組みを記載しています。特に、昨年度に完全子会社化したCDGとの統合によるグループシナジーの最大化を軸に、収益力の強化に向けた重点ポイントを定めるとともに、グループとしてマテリアリティを再設定しました。

本報告書は、経営企画室が中心となり経営陣や関連部門と議論を重ねて制作しました。その過程が正当なものであり、記載内容が正確であることを表明します。

当社グループが世代を超えて進化し、社会から必要とされるためには、ステークホルダーの皆様との対話が欠かせません。ご一読のうえ、忌憚のないご意見・ご要望をいただければ幸いです。

所有者別状況



取締役
経営管理担当
米山 誠

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。	対象期間 2024年度（2024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）
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。	発行時期 2025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	