



MIXI INTEGRATED REPORT 2025

MIXI GROUP
統合報告書 2025
2025年3月期



無秩序から生まれる秩序あるうねり
自由でしなやかな、ともすると無秩序にみえる
個性的な発想や活動が、帯になり、束になり、
MIXIらしい秩序を醸成する。
統合報告書2025では、常にイノベーションを
求めつづけるMIXI GROUPのうねりを
帯のキービジュアルで表しました。

編集方針など

ステークホルダーの皆さんと、もっと心をつなぐために

本書をご覧ください、誠にありがとうございます。ここに「MIXI GROUP 統合報告書 2025」をお届けします。

豊かなコミュニケーションを追求し、さらなる価値向上と成長を目指すMIXI GROUPを、あらゆる側面からご紹介しました。本書がステークホルダーの皆さんからのご支持をいただき、より一層、心をつなげられることを願っています。まずは、お好きなページからお目通しください。

報告対象期間

主な報告対象は、原則として2025年3月期(2024年4月～2025年3月)における実績です。一部、当該期間以前もしくは以後の活動や見通しについても掲載しています。

報告対象範囲

株式会社MIXIおよびグループ会社

発行時期

2025年8月

参考にしたガイドライン

- IFRS財団(旧VRF)による「国際統合報告フレームワーク」
- 経済産業省による「価値協創のための統合的開示・対話ガイドライン」

見通しに関する注意事項

本書は、MIXI GROUPの計画・戦略・業績などに関する将来の見通しを含みます。これらは現在、入手可能な情報から得られた判断に基づいています。したがって、実際の業績は、様々なリスクや不確実性の影響を受け、これら見通しとは大きく異なる結果が想定されることをご承知おきください。将来の見通しに影響を与える要素として、MIXI GROUPの事業領域を取り巻く経済環境、商品・サービスの開発状況の変化、為替レートの変動などがあります。ただし、見通しに影響を与える要素は、これらに限定されるものではありません。

MIXI GROUP 統合報告書2025 制作メンバー

経営企画部、広報部、人事戦略部、ブランドデザイン室、法務部、労務部、財務企画部



目次

- 3 MIXIについて**
- 5 ひと目でわかるMIXI GROUP**
- 7 MIXI GROUPの歩み**
- 9 MIXI GROUPの価値創造の考え方**
- 11 MIXI GROUPのビジネスモデル**
- 15 ステークホルダーの皆さまへ**
- 23 MIXI GROUPの財務戦略**
- 29 MIXI GROUPのAI推進**
- 31 財務データ**
- 32 非財務データ**
- 33 セグメント概況と戦略**
 - / スポーツ
 - / ライフスタイル
 - / デジタルエンターテインメント
- 45 MIXI GROUPのサステナビリティ**
- 46 / MIXIのマテリアリティ**
- 49 / サステナビリティに関連する取り組み**
- 57 / 情報セキュリティへの取り組み**
- 59 / 特集 | グループガバナンスの強化：対談**
- 63 / 取締役 / 監査役**
- 65 / 社外取締役メッセージ**
- 67 / 役員の構成**
- 68 / コーポレート・ガバナンス体制**
- 72 / 事業などのリスク**
- 74 IR活動サマリ / 投資家情報**

MIXIについて



ABOUT MIXI

ただ「つながればいい」という効率的な機能の提供ではなく、歓喜や興奮、温かな思い、幸せ、居心地の良さの共有を通じて、その先に、もっと深くて濃く豊かな、心のつながりを生み出していく。それが「心もつなごう。」というタグラインへの思いです。MIXIは、人々をもっとワクワクさせ、世界中を笑顔で満たすために、エモーションとコミュニケーションで、「心もつなぐ」場と機会を創造し続けます。

価値を端的に表すフレーズ

TAGLINE

心もつなごう。

MIXI



存在意識

PURPOSE

豊かなコミュニケーションを広げ、
世界を幸せな驚きで包む。

私たちがすべての領域で創業以来大切にしてきたことであり、未来へ向かってさらに大切にしていく意思でもあります。

私たちはこれからも、コミュニケーションの量や頻度よりも、その質、すなわち、熱量の高いエモーションを大切にし、濃く深い、豊かなコミュニケーションをドライブすることで、感情豊かで幸せな驚きに包まれた世界を生み出していくます。

何を行うか

MISSION

「心もつながる」場と機会の創造。

私たちがパーカスの実現のために大切にすることは、ただ「つながる」のではなく、「心もつながる」こと。

そのため、仲間や家族とつい話題にしてしまうような楽しくてワクワクする「コンテンツ」や、そこから生まれる感情と一緒に分かち合う「場と機会」を世界中に創り出していくます。

意思決定の軸

MIXI WAY

ユーザーサプライズファースト

ミッションで掲げた「創造」を実現するために、私たちは改めて「ユーザーの驚きを最優先に考える」というMIXIらしい言葉を掲げました。

ただのユーザーファーストでもなく、マーケティングファーストでも、自分たちファーストでもない。「そこに幸せな驚きはあるか?」という問いを、制作現場から経営判断までのすべての基準にしたい、という意志が込められています。

行動指針

VALUES

発明 夢中 誠実

想像を超えよう。

本質を追求し、新しい視点で、大胆な発想を心がけよう。

まずは自分たちが楽しもう。

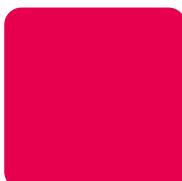
主体的に物事を動かし、仲間を巻き込み、仕事を磨き抜こう。

正直でいよう。

どんな時も、ユーザーや仲間、自分に対して真摯に向き合おう。

ブランドシンボルカラー

**BRAND SYMBOL
COLORS**



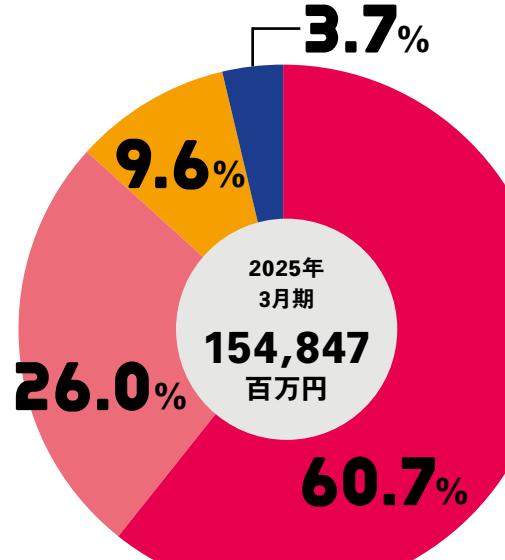
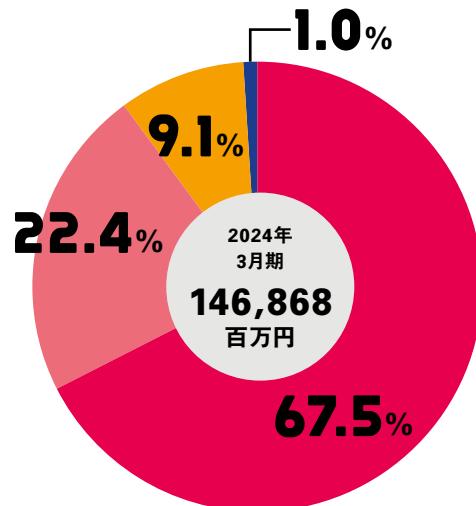
みんなでワイワイのスピリットやスポーツの興奮を生み出していくMIXIのアドレナリンである「レッド」。デジタルエンターテインメント事業やスポーツ事業領域のサービスを中心に「熱いつながり」を表現します。

心地よく、あたたかいつながりを生み出してきたMIXIのDNAである「オレンジ」。ライフスタイル事業領域のサービスを中心に「温かいつながり」を表現します。



OVERVIEW

事業領域・売上構成比



■ スポーツセグメント ■ ライフスタイルセグメント ■ デジタルエンターテインメントセグメント ■ 投資セグメント

MAU1,000万超
ユーザー接続を可能とする
サーバーサイド
技術

関連事項▶P10

業務効率化、
サービス品質向上
を実現する
AI技術

関連事項▶P10

「モンスターストライク」(2025年7月末)

累計売上高
1.4兆円超



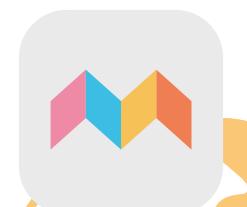
利用者
6,400万人超



「家族アルバム みてね」(2025年7月末)

海外ユーザー比率

1/3超

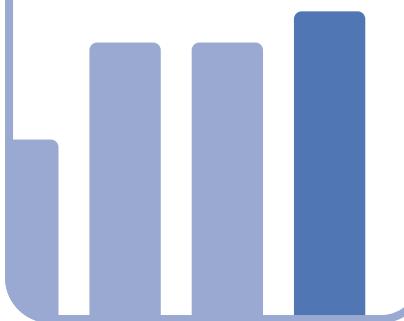


海外展開
175カ国7言語



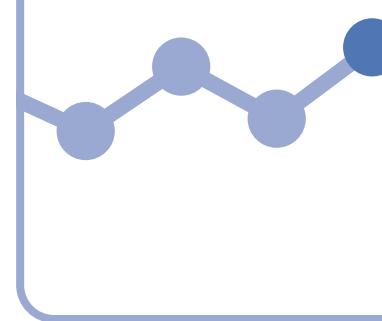
売上高 (2025年3月期)

154,847
百万円 



EBITDA (2025年3月期)

31,694
百万円 



現金及び預金 (2025年3月末)

108,174
百万円 

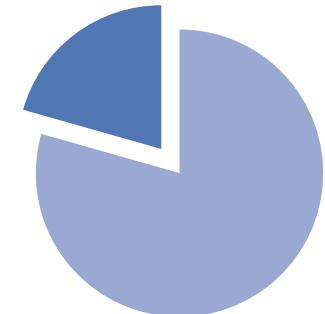
配当やM&Aを実施しつつ
同水準を維持しています



自己資本比率 (2025年3月末)

79.4% 

2017年3月期以降約80%の水準を
維持し、安定した経営を行っています



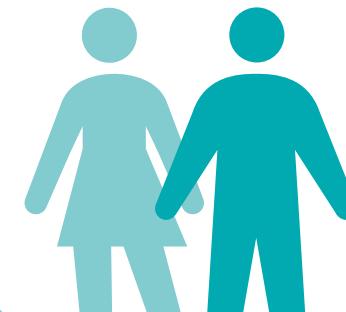
エンゲージメントスコア
(単体) (2025年3月期)

75% 



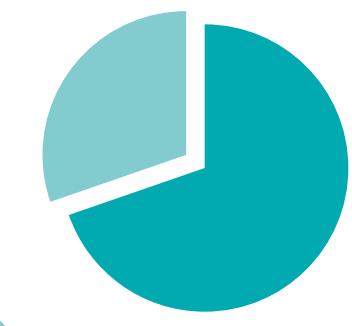
男女別従業員数(連結)
(2025年3月末)

男性: **1,176人** 
女性: **541人** 



採用男女比率(連結)
(2025年3月期)

男性: **69.7%** 
女性: **30.3%** 



育児休業後の復帰率
(単体) (2025年3月期)

男女共: 100% 

2020年3月期以降100%を
維持しています



MIXI GROUPの歩み



CORPORATE ACTIVITIES

1999.6

有限会社
イー・マーキュリーを
設立

2000.10

株式会社
イー・マーキュリーへ
組織変更

2006.2

株式会社ミクシィに
商号変更

2006.9

東京証券取引所
マザーズ市場に株式を
上場

2011.4

「Find Job！」事業を
分社化し、株式会社
ミクシィ・リクルートメント
を設立

2013.9

家族向けフォトブック
作成サービスを提供する
株式会社ノハナ
(連結子会社)を設立

2013.12

マッチング事業を
提供する株式会社
Diverseの全株式を
取得・子会社化

DIGITAL ENTER-TAINMENT



2013.10

「モンスターストライク」
の正式提供を開始

2015.9

売上ランキングにおいて
「モンスターストライク」
が初めて1位*を獲得
*「App Annie Worldwide Index」
ゲーム編 売上ランキング



2019.10
「共闘ことばRPG
コトダマン」
のパブリッシャー
をミクシィへ変更

LIFESTYLE



1997.11
「Find Job！」の
運営を開始



2004.2
SNS「mixi」の
運営を開始



2014.1
「minimo」リリース



2015.4
「家族アルバム みてね」
リリース



2019.6
株式会社
スフィダンテの
全株式を取得

HISTORY

- スポーツセグメント / デジタルエンターテインメントセグメント
- ライフスタイルセグメント
- コーポレートアクション

SPORTS



2019.10
「千葉ジェッツ」を
運営する株式会社
千葉ジェッツ
ふなばしの株式を
取得



2019.11
「netkeiba」を
運営する株式会社
ネットドリーマーズ
の全株式を取得

2018.5
株式会社フンザの
サービスチケットキャンプを閉鎖

2018.7
株式会社Diverseの
全株式を譲渡

2019.3
株式会社ノハナの
全株式を譲渡

2020.6
東京証券取引所市場
第一部(現プライム市場)へ
市場変更

2021.3
株式会社ハブと
業務提携

2022.4
コーポレートブランド
リニューアルを実施

2022.10
株式会社MIXIへ
社名変更



コトダマン



2025.5
ユーザー数
6,400万人突破

※ 本サービスは
2023年9月末をもって終了。

2025.4
「minimo」累計
700万DLを突破

2025.7
「家族アルバム
みてね」利用者
数が2,700万人
を突破



2020.6
「TIPSTAR」を
リリース



2020.12
「netkeirin
(ネットケイリン)」
をリリース



2021.4
「Fansta(ファンスタ)」
提供開始



2022.2
東京フットボール
クラブ株式会社の
株式を取得



LaLa Arena
TOKYO-BAY

2024.4
大型多目的
アリーナ
「LaLa arena
TOKYO-BAY」
竣工

MIXI GROUPの価値創造の考え方

MIXI GROUPは、人々をもっとワクワクさせ、
世界中を笑顔で満たすために、エモーションとコミュニケーションで、
「心もつなぐ」場と機会を創造し続けます。

VALUE CREATION PROCESS

PURPOSE

豊かなコミュニケーションを広げ、世界を幸せな驚きで包む。

創出価値

製造資本

- ユーザーの想像や期待を超えるコミュニケーションサービスの創出
- 安全・安心なインターネットサービスの利用促進

知的資本

- 親しい人同士のコミュニケーションの活性化による新たな体験価値・経済圏・文化の創造

人的資本

- 多様な人財を受け入れる企業風土の醸成
- IT産業の発展とIT人財育成への貢献

社会・関係資本

- オンラインとオフラインの場を掛け合わせた新しい体験価値の提供
- 自治体と連携した地方創生への貢献

財務資本

- 利益に応じた積極的な株主還元
- M&Aなどの積極的推進による新市場・新サービスの創出

価値創造サイクル

- ユニークなサービスポジショニングを取るプロダクト開発
- サービスの指数関数的成长を促す設計
- 「ユーザーサプライズファースト」を体現するサービス企画

MISSION
「心もつなぐ」場と機会の創造。

MIXI WAY

ユーザーサプライズファースト

VALUES

発明 夢中 誠実

- 既存事業への再投資によるサービスの成長
- 安定的な収益基盤の確立と新サービスへの十分な種まき
- 地域社会との協働による地方創生

- サービスの指数関数的成长を実現する運営とマーケティング
- 親しい人と一緒に盛り上がるコミュニケーションの場と機会の提供

- ソーシャルグラフを利用した、低成本での新規顧客の獲得、高いユーザー継続率の実現
- 親しい人と一緒に盛り上がることにより消費意欲を刺激

8つのマテリアリティ



事業ドメイン

スポーツセグメント



ライフスタイルセグメント



デジタルエンターテインメントセグメント



MIXI GROUP ビジネスコンダクトガイドライン ▶P22



価値の源泉

製造資本

コミュニケーションを豊かにする
IP・コンテンツ創出力／運営力
●幅広い技術人財プール
●mixi／モンストなど長寿サービスの企画・運営力
●シナジーを創出する外部連携パートナー

知的資本

マーケティング力
●プロダクト設計や企画と連動したマス・バイラルマーケティングノウハウ

人的資本

「新しい文化の創造」を推進する多様な人財・組織
●「ユーザーサプライズファースト」を追求する組織風土
●多様な人財の活躍・働き方の支援体制
●個々のチャレンジを支援する体制・制度

社会・関係資本

熱量の高いユーザー基盤
●集まって遊ぶ場として当社グループのサービスを利用するユーザー（ゲームアプリ、公営競技関連アプリ／メディア、SNSなど）

様々な体験を提供する場

- ゲーム・メディアなどのオンラインサービスの場
- 競輪場、スポーツチーム運営などオフラインのスポーツ観戦の場

自治体との信頼関係

- 公営競技施設やスポーツチーム運営を通じて自治体との良好な関係を構築・維持

財務資本

持続的成長を支える財務の安定性・安全性
●潤沢な手元流動性 現預金約1,100億円
●高い自己資本比率 79.4% (2025年3月末)

MIXI GROUPのビジネスモデル



SPORTS スポーツセグメント



「千葉ジェッツ」「FC東京」概要



B.LEAGUE所属

プロバスケットボールチーム「千葉ジェッツ」

明治安田J1リーグ所属

プロサッカークラブ「FC東京」

プロスポーツチームについては、事業者からのスポンサー収入を軸に、サポーター・ブースターの皆さまへのチケット販売、マーチャンダイジングや、ジュニア・ユースの若い世代へのスクールの経営により運営しています。

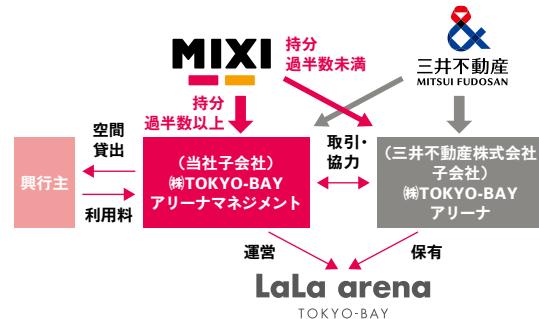
「千葉ジェッツ」は、地域に根差し、バスケットボールの普及や、ブースターの皆さまや競技者たちに憧れを持ってもらえるような強く魅力的なクラブを目指します。

「FC東京」は、地域社会・行政・企業との協力体制により、長期的な視点から真の「都民のための地域密着型」のJリーグクラブづくりを目指します。

BUSINESS MODELS

LaLa arena TOKYO-BAY

「LaLa arena TOKYO-BAY (ららアリーナ 東京ベイ)」概要



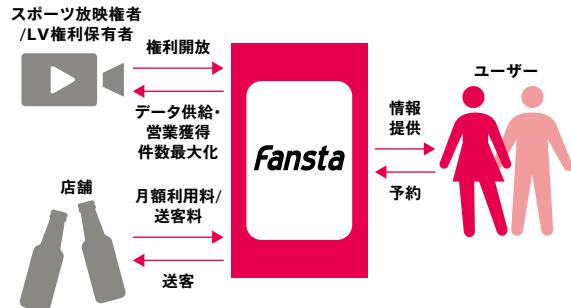
「LaLa arena TOKYO-BAY」

2024年4月に千葉県船橋市に竣工した「LaLa arena TOKYO-BAY」は、音楽コンサート、スポーツイベント、企業の展示会など様々なイベントに対応する大型多目的アリーナで、「千葉ジェッツ」のホームアリーナとしても利用されます。

当社および三井不動産株式会社が出資し設立した子会社のうち、運営・管理を「株式会社TOKYO-BAYアリーナマネジメント」が、建設・保有を「株式会社TOKYO-BAYアリーナ」が担います。両社一体となり本アリーナの経営を行っていきます。

Fansta

「Fansta」概要



「Fansta」

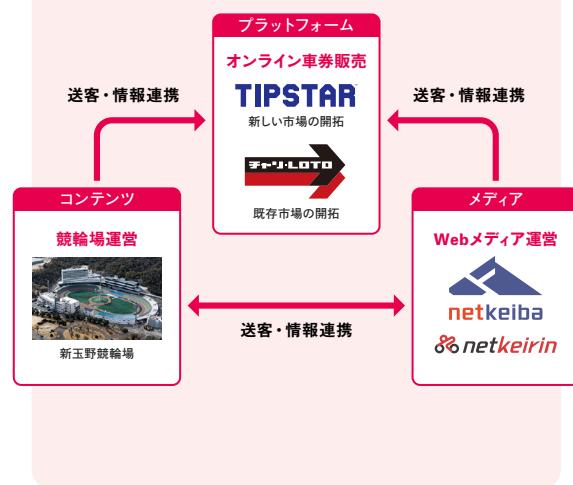
サッカー・野球の観戦ができる飲食店を「エリア」だけでなく「放映予定」からも検索することができるサービスです。

「その日、お店はスタジアムになる。」を合言葉に、スタジアムが遠方で観戦に行けないなど様々な都合で現地へ応援に行けないサポーターの方、スポーツ観戦が好きな方が「Fansta」を通して近隣のDAZN視聴可能店舗に集まり、仲間と一緒にスポーツ観戦を楽しむことができます。

ベッティング事業のシナジー創出

当社グループのベッティング事業には「TIPSTAR」や「チャリロト」など車券販売のプラットフォームに加え、コンテンツ生成のバリューチェーンとして重要な役割を果たす競輪場運営があります。またそれへの送客機能として、「netkeirin」などのメディアも運営しています。

各サービスは単体でも高い成長を実現していますが、それぞれが連携しシナジーを生むことで、当社独自のポジションを確立し、さらなる成長を図っています。



「TIPSTAR」「チャリロト」概要



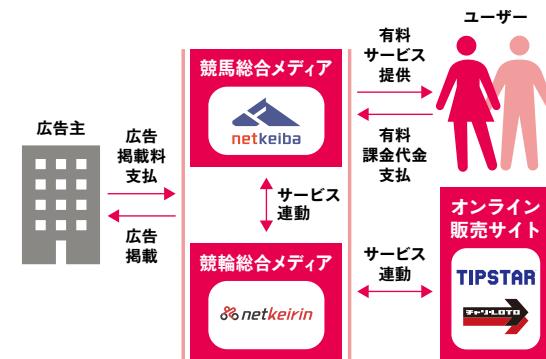
「TIPSTAR」「チャリロト」

「TIPSTAR」は、競輪・オートレースのネット投票を楽しめるサービスです。国内ベッティングサービスで唯一、友達と一緒に楽しめるのが特長で、他のユーザーの予想に「のっかりベット」ができるなど、エンターテインメント性の高さも魅力です。

また連結子会社のチャリ・ロト社では、競輪・オートレース車券のオンライン販売サイト「チャリロト」を運営する他、リアルでも車券を購入できる「チャリロトプラザ」を、競輪場や場外車券場で展開中です。これらノウハウを基にしつつ、包括運営事業者(玉野・高松・小松島・広島・伊東温泉競輪場)、施設所有者(富山・伊東温泉競輪場)の立場での安定収益の確保、さらには地域の新たなエンターテインメント拠点としても施設を活用し、地方創生とともに競輪市場でのプレゼンスを高めていきます。



「netkeirin」「netkeirin」概要



「netkeirin」「netkeirin」

1999年より提供中の「netkeirin」は、現在、月間ユーザー約1,700万人を数える国内最大級の競馬総合メディアで、最新レース情報や競走馬・騎手のデータベースなどコンテンツが豊富です。有料プランでは、「JRA全レース映像」など多彩なサービスを提供しています。2020年には、この運営ノウハウを活かし姉妹サイトの競輪総合メディア「netkeirin」もスタートしました。これら2つのメディアは相互アクセスが簡単な上、「netkeirin」では「TIPSTAR」「チャリロト」とも連動しており、公営競技ファンの拡大につなげています。

LIFESTYLE ライフスタイルセグメント



みてね

子どもの写真・動画共有アプリ

「家族アルバム みてね」



パパとママが撮った子どもの大切な写真や動画を、祖父母や親戚など招待した家族だけにリアルタイムで共有できる、写真・動画アプリです。無料・無制限で写真や動画をアップロードでき、家族みんなで楽しくコミュニケーションできるとご好評いただいています。2015年4月にサービスを開始し、2017年7月には英語対応を開始しました。現在は7言語でご利用いただけ、2025年7月に累計利用者数が2,700万人を突破しました。このうち海外ユーザーが約4割を占めており、全体の約2割は北米での利用となっています。なお、2023年には国内出生数に対する「みてね」の利用率が約60%となっており、国内での利用も拡大しています。

収益化を着実に推進

2019年4月に従来のサービスよりも利便性を向上した月額課金制のプレミアムサービスを提供。同年6月にスマホフォトプリント事業などを手掛ける株式会社スフィダンテを子会社

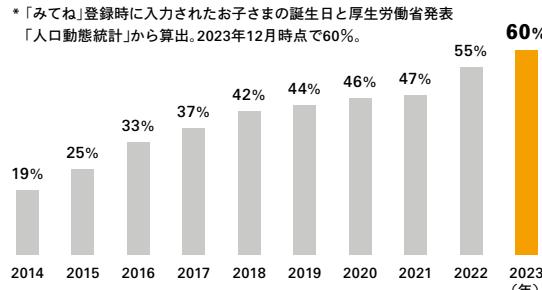
化し、同社のノウハウを活かした「みてね年賀状」の提供を開始しました。また、2022年3月には株式会社ラブグラフを子会社化し、子どもの七五三や家族の行事・イベントなどにカメラマンが同行し撮影を行う出張撮影も手掛けるなど、事業の成長に向けたシナジーのある出資・M&Aを行っています。

その他、「みてね」内で共有した写真をプリントし、形として残すことができるサービス「写真プリント」や、子ども用見守りGPSサービス「みてねみまもりGPS」などのサービスを提供することで、収益化の機会を拡大させています。今後も「みてね」のユーザーアセットを組み合わせ、新しい価値を提供し、事業を強化していきます。

「家族アルバム みてね」世界累計利用者数推移



国内出生数に対するみてね利用率



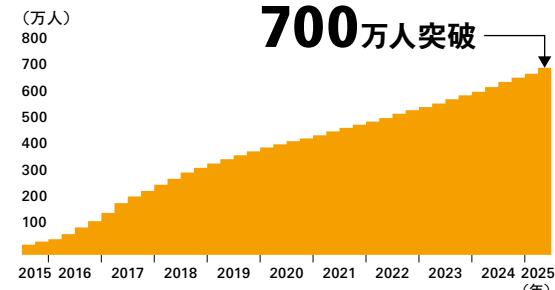
minimo

サロンスタッフ直接予約アプリ「minimo」



24時間いつでも、お客様が美容師やネイリスト、アイデザイナーなどのサロンスタッフ個人を直接予約できるアプリで、2014年1月にサービスを開始しました。従来のサロン単位の予約ではなく、サロンスタッフを直接、予約でき、お客様が選んだスタッフと事前に希望のスタイルについて相談や質問ができるのでミスマッチを防げます。お客様、サロンスタッフ双方にご好評いただき、2025年4月に累計700万ダウンロードを突破しました。

「minimo」累計利用者数推移



DIGITAL ENTERTAINMENT デジタルエンターテインメントセグメント

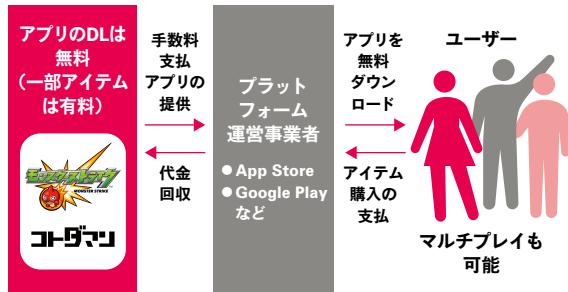


コトダマン

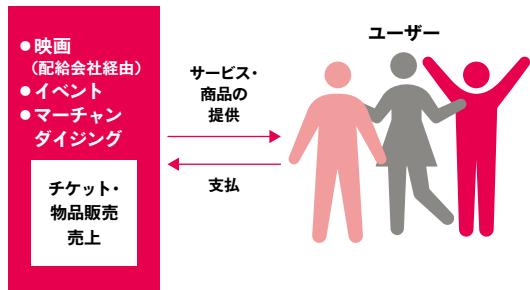
ひっぱりハンティングRPG

「モンスターストライク」/

「共闘ことばRPG コトダマン」



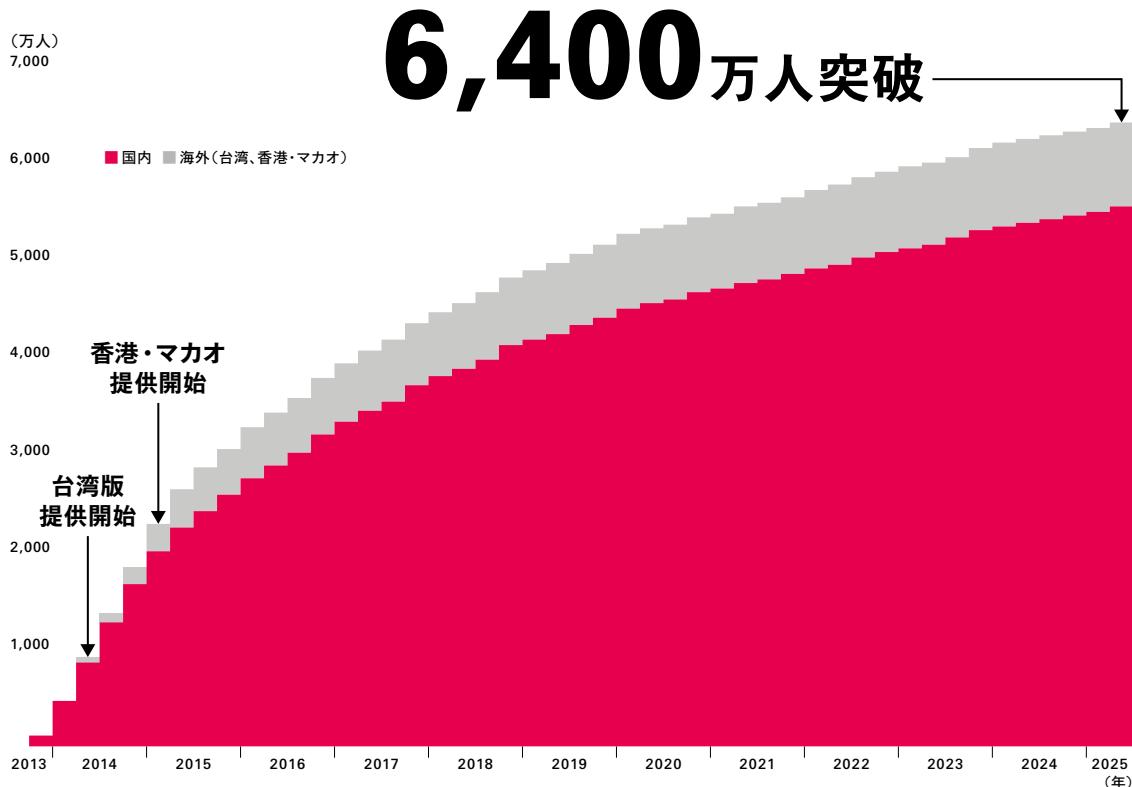
「モンスターストライク」他関連事業



モンスターストライクは、一緒にいる友達と最大4人まで同時に遊べる協力プレイ(マルチプレイ)が特徴の、誰でも簡単に楽しめる爽快アクションRPGです。2013年10月より日本国内で配信を開始し、現在では、台湾、香港・マカオにおいても提供

しています。アプリの枠にとどまらず、マーチャンダイジング、リアルイベント、動画配信など、多岐にわたるメディアミックスを展開しています。2025年5月には世界累計利用者数が6,400万人を突破しました。

「モンスターストライク」世界累計利用者数推移



ステークホルダーの皆さんへ

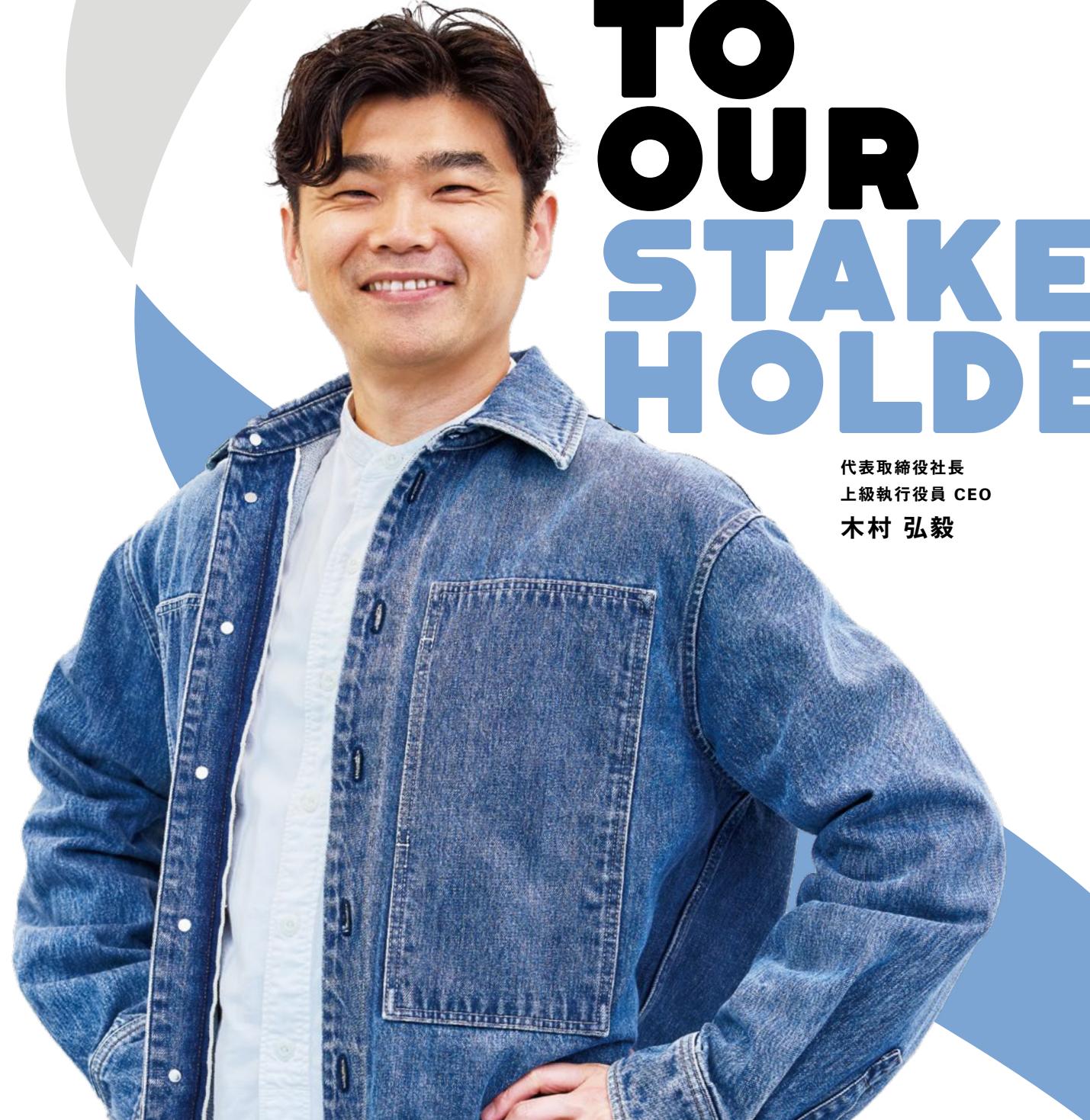


AIによる「遊びの再発明」と
コミュニケーションの変化を
先取りする企業グループへ

「コミュニケーション」の強みに
「AI」を掛け合わせ
創造的で高収益なサービスを創出し
さらなる成長を目指します。

MIXIは、「人と人のコミュニケーション」にこだわったサービスで確かな成長を重ねてきました。私たちは今、培ってきた強みにAIを掛け合わせて、より創造的で収益性の高い企業グループへと進化しようとしています。これまでMIXI GROUPは主に生産性向上を目的にAIを活用してきました。たとえばライフスタイルセグメントの「家族アルバム みてね（以下、「みてね」）」では、ユーザーがアップしたデータをもとにAIがお子さまの成長を詰め込んだ動画を自動的につくる「1秒動画」を提供し、楽しんでいただいている。また、スポーツセグメントでは、競輪やオートレースのライブ映像をAIが即座に編集し、テロップやBGMを入れて配信し観戦体験を盛り上げています。

これらのサービスは、以前は人が手間暇をかけることで成立していたものです。AIによる生産性向上はさらに進むと思われます。最も効果が見込まれるのが、ゲームをつくるプログラムのコーディング作業です。高度な技術を持つエンジニアが自らの時間を割いていた作業をAIに任せて、意思決定や課題解決など価値の高い仕事に集中できます。こうしたAIによる生産性向上に加えて、今後はAIによる「遊びの再発明」が多様に起こる考えています。たとえば、「遊び」をつくる開発者側からすると、AIのサポートを受けることに



TO OUR STAKE- HOLDERS

代表取締役社長
上級執行役員 CEO
木村 弘毅

MIXIにAIは、「鬼に金棒」。 大量のユーザーと データを持つ強みを さらにグレードアップ



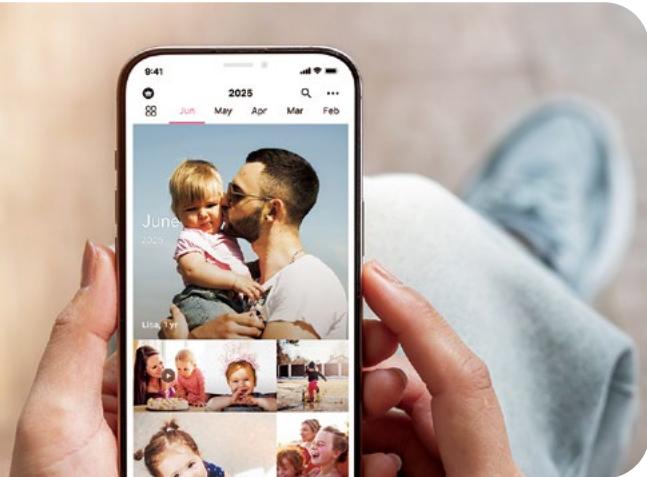
よって、スマホ向けにつくるのが困難だったコンテンツがつくれるようになります。また“遊び”をするユーザー側からみると、遊びにくかった複雑なシミュレーションゲームや友人と連携してプレイするタイプのゲームがもっと気軽に楽しみやすくなります。

またSNSでも、AIによるポジティブな変化が起こるとみています。SNSの世界では「お互いの投稿の文脈をきちんと解釈できていない」あるいは「相手を意図的に攻撃している」など、様々な要因で人と人の衝突が起きています。私は「人と人のコミュニケーション」にAIが入って、いろいろな調整をしてくれるような世界が現実になるのではないかと思っています。人と人が無駄に傷つけあうのは、不毛です。AIというテクノロジーの進化とともに、「人と人のコミュニケーション」が今とは違うステージに入っていくことを期待しています。AIによる遊びやコミュニケーションの変化に対応し、MIXI GROUPは新たな価値創造に挑戦していきます。

MIXIは今、コミュニケーションサービスを中心に据えた自社のビジネスの確からしさ、強さに自信を深めています。実績を見ると、国内でも海外でもユーザー基盤が拡大していますし、一旦獲得したユーザー基盤を保持し続けています。これができるのは、MIXIのサービスが単にコンテンツを提供しているものではありませんからです。「コミュニケーションの場」を提供するサービスであるがゆえに、アクティブなユーザーを大きなボリュームで抱えることができています。常に多くのユーザーから求められている「コミュニケーションの場」にAIを取り入れて新しい顧客価値が創出できれば、ビジネスを一層強固にしていけると確信しています。

MIXIがコミュニケーションサービスの領域で強さを発揮する理由は、継続的に提供してきたサービスを持っているからです。10年近くにわたる積み重ねによって、ユーザーの遊び方に関するデータや好まれるキャラクターに関する大量なデータを蓄積しています。ダウンロード数は「モンスターストライク(以下、「モンスト」)」は6,400万、「みてね」も2,700万を突破しており、「netkeiba(ネットケイバ)」は1,700万のMAU(月間アクティブユーザー数)を抱えています。

私たちのビジネスで、大量のユーザーとデータを持つことは強者だということです。強者であるMIXIがAIを使いこなせば、「鬼に金棒」。サービス面において群を抜くような競争力を発揮できます。



国内の実績を活かして海外へ。 グローバル展開の 勝ちパターンをつくる



MIXI GROUPは、「豊かなコミュニケーションを広げ、世界を幸せな驚きで包む。」をパーパスとしています。そして現在、スポーツ、ライフスタイル、デジタルエンターテインメントの各セグメントの成長戦略において、海外市場の開拓を重点課題としています。

事業をグローバルに展開するにあたっては、「国内で実績をあげたサービスを海外へ展開すること」を基本方針としています。この方針で非常にうまく推進できているのが、ライフスタイルの「みてね」です。「みてね」についてはユーザー基盤の成長は、国内を海外が上回っています。スポーツでは、ベッティング事業の「TIPSTAR」で蓄積したソーシャルのノウハウを、現在株式取得を進めているPointsBet社の事業基盤と掛け合わせることで、オーストラリアへと展開しようとしています。デジタルエンターテインメントの「モンスト」については、新興国市場への進出を計画中です。「モンスト」は現在、香港やマカオに展開していますが、ビジネスモデルの「こ入れ」を行なながら、人口が増加しスマホの普及率が上がっているインドや東南アジアの市場開拓に挑戦します。

各事業のグローバル戦略においても、AI活用が強力な武器となるはずです。たとえば、デジタルエンターテインメントでいうと、10年以上も「モンスト」の面白さを維持、発展させながら運営し続けてきたノウハウを持つスタッフの業務がAIにより効率化されれば、その力を海外事業に振り向けることが可能になります。「国内で成功体験を積んだ人的資本を海外で活かす」という勝ちパターンを実現したいと考えています。

トップオブトップの人材を 仲間に迎えて、 競争力を強化する

AI時代になると、AIに代替されないスキルや実績を持つ人材の価値が高まると考え、MIXIではハイグレードなリーダー人材の獲得に注力しています。今期は、モバイルゲームやエンターテインメント業界で卓越した実績を持つトップオブトップの人材を幹部に迎えました。ガチャモデルを発明しモバイルゲームのスタンダードを創りだした兼吉 完聰(執行役員)です。

「新しいビジネスモデルが新しいエンターテインメントにつながる」という強い信念を持つ兼吉がMIXIに参加してくれた理由は、イノベーションを追求するカルチャーに共感してくれたからです。また「バイラルマーケティングの力を信じて、ソーシャルゲームをつくり大ヒットさせた」という経歴も、バイラルの力で事業を成長させてきたMIXIのリーダーにふさわしいものです。

新たに加わったトップクリエーター・トッププロデューサーから現場のスタッフたちは大いに刺激を受けており、MIXIのものづくりの方法や企画の立て方がレベルアップすると思っています。

AIをパートナーとして 未来に挑戦する環境を整備

私が代表取締役社長に就任してから、2024年ほど難しい年はありませんでした。PEST(政治(Politics)・経済(Economy)・社会(Society)・技術(Technology))のフレームワークでいうと、一般的には相互関税、各国の資本規制などPの変化が最もクローズアップされるかもしれません。ただしMIXIとしてはT(Technology)の変化、すなわちAIをいかに取り入れるかに苦労しました。AIの導入を掲げているのに、AIの導入が進まない企業は多くあります。その背景には、「AIは敵だ」という気持ちがあると思います。事業を支える現場のスタッフが、「AIのせいで仕事がなくなるのでは」という不安感を持っていては、活用が進むわけがありません。AIは仕事を奪う敵ではなく、クリエイティビティを上げてくれる味方なのだと社員に意識改革をしてもらう必要がありました。またAI活用を進めるには、AIによる生産性向上が社員の給与水準の向上につながることも大切ですから、評価の仕組みも新しくすることを検討しています。

社員の意識改革については、かなり進めることができました。当初は、「従来のやり方を変えたくない」「AIのアウトプットの精度は高くない」といった声もありましたが、推論モデルの高度化など生成AIの進化とともに、エンジニアにおいても非エンジニアにおいても利用率が上がっています。

利益構造の改善と ビジネスモデル転換に 手応えを得る



私自身も生成AIを活用しており、当初は「AIのつくったものを、そのまま使っていいのか」という罪悪感のようなものがありました。しかし今では、創造活動の新しいパートナーとして自然に受け入れるようになっています。

2024年は、過去からの積み上げが顕在化して事業に好影響が現れ始めた一年でした。「モンスト」の利益構造も改善が進んでおり、獲得した利益をアニメとのメディアミックスなど、IP化に向けた投資に振り向けることができると思います。

また、2019年から進めてきたスポーツによるMIXI GROUPのビジネスモデル転換が成果を出した年となりました。私は、ゲームを通じてMIXIの成長に関わってきましたが、かねてよりスポーツへの強い憧れがありました。絶えず新しいアイデアを取り込んで変化し続けることで、ユーザーの心をひきつけるゲーム。対して、試合やレースの基本的なルールは変わらないのに、世代を超えて感動や興奮を与えるスポーツ。同じようにエモーションをつき動かすものでありながら、ゲームとは収益構造などビジネスの性質がまったく異なるスポーツの領域に経営者としても個人としても魅力を感じていました。スポーツは、「モンスト」をはじめとするゲームのように、一時期に大きな売上を上げる事業ではありませんが、ベッティング・観戦とともに、粘り強く育成に努めてきた結果、着実に収益基盤の厚みが増してきています。



丁寧にカルチャー浸透を図り コーポレート・ガバナンスを 強化

2024年10月に発覚した連結子会社の不祥事を踏まえて、MIXIはガバナンス強化を最重要課題として取り組んでいます。ガバナンスにとって最も重要なのはカルチャーをグループ内に浸透させることです。

MIXI GROUPは「M&Aによる事業拡大」をグループの成長戦略のひとつにしていますが、私たちのM&Aは単に事業を買うという行為ではありません。優秀な経営者をはじめとする人材に仲間になってもらい、力を借りようという想いがあります。新たに迎える人材に、自社のVALUES(行動指針)に「誠実」を掲げるMIXIのカルチャーをいかにインストールするかがガバナンス強化のポイントになります。教育研修やエンゲージメントサーベイなどの実施と併せて、内部監査の高度化など組織体制の構築を進めますが、それだけでは不十分です。組織の仕組みをつくるだけでは、MIXIらしさを自分たちのものにして、シナジーを創出してもらうことはできません。本社の役員が総出でPMIにあたり、丁寧にカルチャーを浸透させることで確かなガバナンスのもと、「M&Aによる事業拡大」を推進していきます。

グローバルな視点からも信頼される倫理的で規律ある組織文化を醸成するため、MIXI GROUPは国際水準のルールと自社の価値観を反映した「MIXI GROUPビジネスコンダクトガイドライン」を策定し、一人ひとりへの浸透を徹底しています。人権の尊重、公正・誠実な事業活動などの基本的なコンプライアンスに加えて、安全・安心なサービス提供やイノベーション創出への想いなどMIXIらしさを踏まえて策定したこのガイドラインを、全社員が遵守すべき指針として位置付け、M&Aを含めた成長戦略を進めていきます。

IT企業らしい利益率で グローバルな成長を目指す

私は「IT企業らしい利益率」を強く意識しています。デジタルエンターテインメントの世界は、市場が成熟していく中で、ゲームの新たなヒットが出しにくくなっています。にもかかわらず投資額・開発コストは上がり続け、実際のプロジェクトをみるとITビジネスが本来確保できる利益水準を下回るリターンしか得られない投資が多くなっています。しかるべき利益水準を確保するために、事業投資の規律を見直して、投資コストとリターンのバランスを重視した成長戦略を推進します。そうすることが、株主資本コストの適正化につながると考えています。より高い利益率を求ることでより強固な財務基盤をつくり、株主還元や従業員への還元に活かすことで、株価の安定や人材採用の強化といった好循環の実現を目指します。

現在、アプリ内課金の自社サイト決済の実現、AI活用による生産性向上などで、MIXIの利益構造をガラリと

変えるチャンスがやってきています。利益率の高い企業となって、心をつなぐサービスをグローバルに展開し、さらなる成長を目指していきます。

ステークホルダーの皆さんには、これまで以上のご期待とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2025年8月

代表取締役社長 CEO



MIXI GROUP ビジネスコンダクトガイドライン

本ガイドラインは、MIXI GROUPで働く誰もが遵守すべき共通の指針です。ガイドラインに沿った行動をしていくこと、ガイドラインに沿わない行動に対して声を上げていくことで、個性豊かでありながら、倫理的で規律あるMIXI GROUPらしいグローバル・コンプライアンスを実現していきます。

►ビジネスコンダクトガイドラインの詳細につきましては、以下のサイトをご覧ください。

<https://mixi.co.jp/about/conductguidelines/>

01 責任あるサービスの運営

私たちは、責任をもって高品質なサービスの提供を行うとともに、サービス上でのトラブルの抑止に努めることで、安心してサービスを楽しめるよう努めます。

02 イノベーションと知的財産

私たちは、知的財産や新たなソリューションを重視し、倫理を守りながらも、革新的なサービスの創出に努めます。

03 お客様とのつながり

私たちは、お客様とのつながりを大切にします。私たちがイノベーティブな開発の推進により革新的なサービスを生み出すだけでなく、お客様の声からも課題を見つけ、解決に向けたサービスの提供を推進します。そのために、お客様との誠実なコミュニケーションや、お客様へのすみやかな情報提供に努めます。

04 公正で誠実な事業活動

私たちは、公正で誠実な事業活動を通じて、ただしい取引関係を築き、保ちます。そのために、関係法令および社内規程を守り、会社との利害対立を避け、政治・行政と健全で透明性のある関係を保ちます。

05 情報資産の取り扱い

私たちは情報資産の適切な取り扱いを通して、MIXI GROUP、ビジネスパートナー、お客様および社員の機密情報を厳密に管理・保護します。そのために、関係する国内外の法令や社内規程等の意識を高め、十分な対策を実行することで、ステークホルダーからの信頼を保ちます。

06 人権の尊重

私たちは国際的な人権規範に基づき、基本的人権を尊重します。また、差別の禁止やプライバシーの権利尊重を通して人権の保護を行います。そして、人権保護を確かなものとするために、問題が発生した場合には、適切に対応し、対象者を守ります。

07 職場環境

私たちは社内外を問わずダイバーシティ、エクイティ&インクルージョンを推進することで、様々な人材が自由に発言し、個々の望むキャリアを形成できるような文化を作ります。

08 ステークホルダーとの信頼関係

私たちは、ステークホルダーに、MIXI GROUPの活動を正しく伝えるとともに、ステークホルダーの意見にも耳を

傾け、双方向のコミュニケーションを通じた、企業価値向上を図ります。

09 地域社会とのつながり

私たちは、地域・社会の一員であることを重視します。地域・社会とのつながりを大切にし、地域・社会に積極的に貢献します。

10 環境問題への取り組み

私たちは、環境問題にも自分事として向き合い、持続可能な社会の実現にむけて、環境負荷の低減に高い意識で取り組みます。

11 危機管理

MIXI GROUPは、有事への備えを日頃から行い、危機やリスクにも迅速に対応できるリスク管理体制を整備します。

12 内部通報

内部通報窓口を設置し、通報者・関係者のプライバシーを厳守し、利益を保護する運用を行います。

MIXI GROUPの財務戦略



MIXI GROUP'S FINANCIAL STRATEGY

取締役
上級執行役員 CFO
島村 恒平



事業ポートフォリオマネジメントの高度化と 新たなキャピタルアロケーション方針に基づき、 企業価値の向上に努めます

2025年3月期は、スポーツおよびライフスタイルの売上高が伸長し、好調に推移しました。デジタルエンターテインメントの「モンスターストライク（以下、「モンスト」）では、前期比で売上高が僅かに減少したものの、想定以上のコスト効率化が進みました。投資セグメントでは株式会社タイミー株式売却益を計上しました。これらの要因により2025年2月に通期連結業績予想の上方修正を行い、その結果修正業績予想に沿った着地となりました。2025年3月期の各セグメント別の業績概況と、事業から得る収益を成長投資に積極的に投下する計画の2026年3月期の想定について、以下にご説明します。

2025年3月期のセグメント別業績概況と 2026年3月期の業績予想

スポーツセグメント

ベッティング事業では、「TIPSTAR」や「チャリロト」の車券販売などが伸長しました。特に「TIPSTAR」はプロダクト改修の効果などにより着実にMAU（月間アクティブユーザー数）が増加しています。マーケティングコストをかけなくともユーザーがオーガニックに伸長し始めており、サービスが市場に受け入れられています。「TIPSTAR」、

「チャリロト」、「netkeiba」、「netkeirin」の売上高の合計は、2025年3月期第4四半期に前年同期比26.0%の増収となりましたが、「TIPSTAR」単体では前年同期比54.2%の増収となっており、成長をけん引しています。

観戦事業では、「千葉ジェッツ」のホームアリーナである「LaLa arena TOKYO-BAY」が2024年4月に竣工し、同年5月にお披露目イベントを実施しました。「LaLa arena TOKYO-BAY」の開業により「千葉ジェッツ」は収容人数が倍増し、今シーズンの平均入場者数は約1万人となり、チケット販売が好調に推移しました。また、「LaLa arena TOKYO-BAY」の空間貸出事業では、コンサートや各種イベントなどの引き合いが好調で、土日祝日の稼働率はほぼ100%と高水準を維持しています。「FC東京」については、物販が好調に推移し、加えて選手の海外移籍に伴う移籍金収入を計上しました。

スポーツ全体では、売上高の5カ年CAGRは33%と大きく成長しています。これまで先行投資による赤字が続いていましたが、2025年3月期にEBITDAの黒字化を実現できたことの意義は大きいと認識しています。2026年3月期については、「TIPSTAR」を国内で業界トップ水準のサービスにするべく、AIをサービスに活用し、ユーザー獲得に向けて積極的な投資を実施していきます。また、PointsBet Holdings Limited（以下「PointsBet社」）の完全子会社化が実現した暁には、PointsBet社の持つオーストラリアの事業基盤に、「TIPSTAR」で蓄積したソーシャル機能のノウハウを掛け合わせ、市場シェアの拡大を目指していきます。

ライフスタイルセグメント

「家族アルバム みてね」(以下、「みてね」)では、MAUの増加に加え、「みてねプレミアム」、「写真プリント」、「みてねみまもりGPS」といった注力商材が好調であったことからARPU(ユーザー1人当たりの平均売上金額)が向上しており、売上高が順調に拡大しています。注力商材のひとつである「GPS」は、新モデルの投入に加え、京浜急行電鉄株式会社様とのアライアンスの影響もあり、販売台数が前期比で増加し、サブスクリプションの契約数も着実に積み上がっています。海外ユーザー獲得のためのプロモーションと体制強化のための投資を積極的に行っていますが、増収によりセグメント損失は縮小しており、EBITDAも損益分岐点に近づいています。

国内では、引き続き高い認知度を活かし、広告売上の拡大やデジタル商材のさらなる拡充など、マネタイズの強化を図ります。また、海外では国内同様、新商品の開発を進めると同時に、ユーザー獲得に向けた積極的なマーケティングを継続することで、さらなる事業規模の拡大を目指します。「みてね」では、以前からAIを積極的に活用していますが、今後もAIをはじめとするテクノロジーを活用し、より効率的なサービス運営を目指します。

2026年3月期については、「みてね」と周辺事業を含めた「みてね」経済圏の成長による大幅な増収を見込んでいますが、「みてね」の海外ユーザー獲得や「mixi2」への先行投資等により、EBITDAは微増にとどまる想定です。

デジタルエンターテインメントセグメント

2024年3月期には、モンストシリーズ6タイトルから撤退し、「モンスト」への事業リソース集中を進めました。さらに、「モンスト」の10周年施策が奏功し、今後も中長期で安定した収益が見込めるることを、市場に示すことができました。KPI面では、新キャラクター販売によりARPUが上昇した一方、MAUはやや減少し、売上は微減となりました。ただし、コスト削減が奏功したことで、EBITDAは前期比10.7%増と大幅な増益を実現しました。オンライン決済手数料の低減など、コスト効率化が進んだことが利益

2025年3月期 連結業績サマリ

(百万円)	23/3月期	24/3月期	25/3月期	前期比増減率
売上高	146,867	146,868	154,847	5.4%
売上総利益	105,121	102,629	106,043	3.3%
売上総利益率	71.6%	69.9%	68.5%	-1.4pp
販売費及び一般管理費	80,301	83,452	79,443	-4.8%
販売管理費率	54.7%	56.8%	51.3%	-5.5pp
EBITDA	29,482	23,497	31,694	34.9%
営業利益	24,820	19,177	26,600	38.7%
営業利益率	16.9%	13.1%	17.2%	4.1pp
経常利益	18,250	15,669	26,511	69.2%
親会社株主に帰属する当期純利益	5,161	7,082	17,601	148.5%

2025年3月期 販売費及び一般管理費の内訳

(百万円)	23/3月期	24/3月期	25/3月期	前期比増減率
販売費及び一般管理費	80,301	83,452	79,443	-4.8%
人件費	11,491	11,746	12,746	8.5%
広告宣伝費	16,726	20,571	17,728	-13.8%
外注費	5,815	5,463	6,203	13.5%
支払地代家賃	3,159	3,253	3,345	2.8%
決済手数料	32,092	31,061	26,828	-13.6%
減価償却費	2,859	2,520	2,520	0.0%
のれん償却額	1,293	1,338	1,417	5.9%
租税公課	882	894	1,023	14.4%
その他	5,981	6,602	7,629	15.6%

率の向上に寄与しています。国内では、YouTubeアニメなど多様なメディアミックスがIPの認知拡大につながっており、今後も引き続き、「モンスト」のIP価値向上に向けた積極的な投資を行っていきます。海外展開については、インド市場への「モンスト」の横展開を計画しており、2026年3月期のリリースを目指し、開発を進めています。

また、AI活用に関しては、今期から執行役員に就任した兼吉の主導のもと、取り組みを進めています。兼吉は、前職において現在主流となっている「ガチャモデル」の発明や、家庭用ゲーム開発エンジンをモバイルに水平展開することでプラットフォーム間を越境した人材活用を実現するなど、数々のイノベーションを実現してきました。この豊富な実績と知見を活かし、AIを活用した新しいエンターテインメント体験の創出を目指しています。

資本コスト経営と事業ポートフォリオマネジメント

当社グループの企業価値向上と持続的な成長を実現するために、資本コストを意識した経営を実践します。そして、そのカギとなるのが事業ポートフォリオマネジメントだと考えています。デジタルエンターテインメントにおける収益率が前期比で向上したのは、事業の選択と集中を実施した効果が大きな要因です。2025年3月期は、カラオケ動画配信アプリ「KARASTA(カラスタ)」を外部企業に事業譲渡、フォトウェディング事業などを手掛ける株式会社デコルテ・ホールディングスの株式譲渡などを行い、デジタルエンターテインメント以外でも非中核事業の整理を進みました。

手掛ける事業すべてが成功するわけではありませんので、失敗があり得ることを織り込んだ上で、撤退は早期に決断し、撤退から学ぶことが肝要だと考えています。この教訓を活かし、事業ポートフォリオ最適化のためのサイクルを回し続けるマネジメントの確立に注力していきます。

2026年3月期 連結業績予想サマリ

(百万円)	25/3月期実績	26/3月期予想	対前期比増減率
売上高	154,847	155,000	0.1%
スポーツセグメント	40,206	45,000	11.9%
ベッティング	28,674	34,000	18.6%
観戦	11,532	11,000	-4.6%
ライフスタイルセグメント	14,795	18,000	21.7%
デジタルエンターテインメントセグメント	94,082	90,000	-4.3%
投資セグメント	5,696	2,000	-64.9%
EBITDA	31,694	25,000	-21.1%
営業利益	26,600	20,000	-24.8%
営業利益率	17.2%	12.9%	-4.3pp
経常利益	26,511	19,000	-28.3%
親会社株主に帰属する当期純利益	17,601	13,000	-26.1%

新たなキャピタルアロケーション方針について

事業投資とM&A実施の考え方について

利益を最大化し、株価を向上させることが、第一の株主還元であるという考え方には変わりはありません。その実現に向けて、新たなキャピタルアロケーション方針に基づき、事業投資とM&Aを実施していきます。具体的な方針としては、既存の3つのセグメントのオーガニックな成長につながる投資に対しては、基本的に「モンスト」を中心とする高い収益を維持する安定収益事業からのキャッシュフローを原資としてアロケーションしていきます。

一方で、パーカス実現に向けた新たなコア事業の開発、ならびに既存事業の成長を加速するためのシナジー創出に向けたM&Aについては、現預金プラス借入金を原資としてアロケーションしていきます。現預金のみを原資にすると、将来的に資金調達が必要になった場合、選択肢が狭まる可能性があります。将来的な可能性を確保することと財務レバレッジを高めることができがROE向上にもつながるという考え方に基づき、借入金を活用する方針でM&Aを実施します。

株主還元を通じた株主資本の適正化について

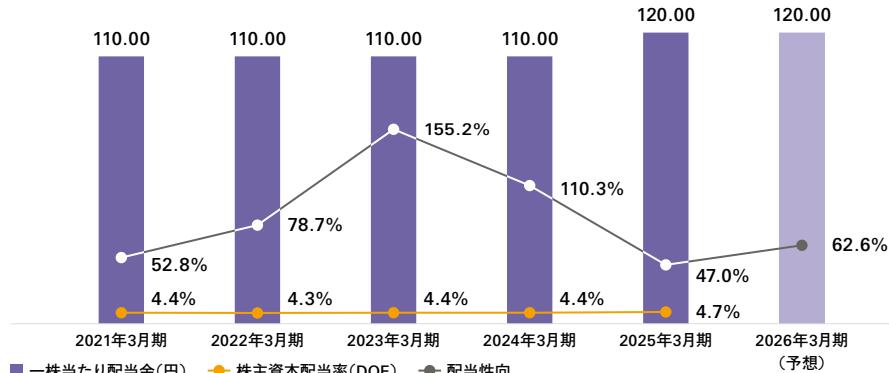
当社グループでは、企業価値のさらなる向上に向けて、積極的な事業投資を継続するとともに、株主資本の適正化にも注力しています。従来は、想定した事業投資額を下回った場合、その差額を自己株式の取得に充ててきました。

2024年3月期には、ROEが株主資本コストを上回るまで総還元性向100%で株主還元を行うという新たな方針を掲げ、これに基づき、2025年3月期には75億円を上限とする自己株式取得を実施しました。当期は業績が好調だったこともあり、ROEは10%となって一時的に株主資本コストを上回る水準を達成しています。

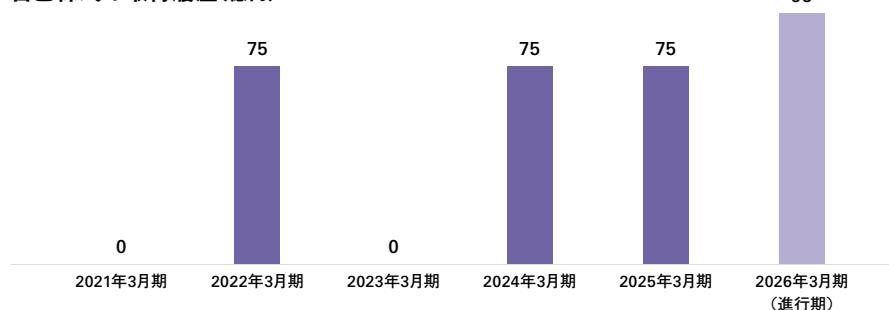
しかし、当社グループの業績には一定の変動があるため、ROEは単年度ではなく中長期で評価すべきと考えています。実際、直近3年間の平均ROEは5.6%と依然として株主資本コストを下回っており、持続的に資本効率を改善していくには、引き続き株主資本の適正化に取り組む必要があると認識しています。

こうした課題意識を踏まえ、株主還元方針の一部見直しを行い、3年平均のROEが株主資本コストを上回るまで、総還元性向100%での株主還元を実施するという方針を新たに追加しました。2026年3月期には95億円を上限とする自己株式取得を計画しており、引き続き資本市場とのエンゲージメントを高めていきます。

株主還元の推移と2026年3月期予想

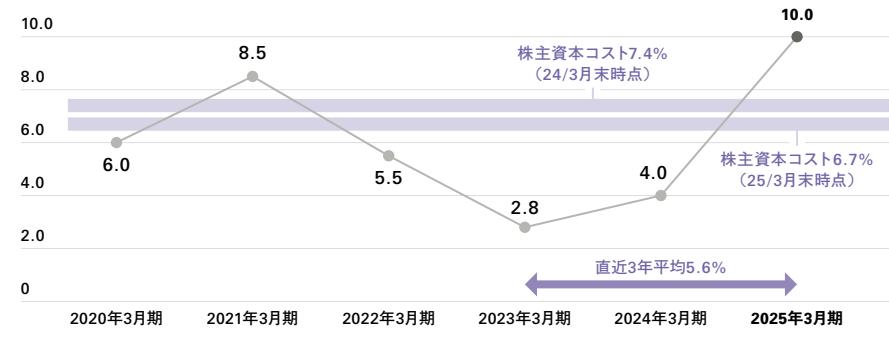


自己株式の取得履歴(億円)



ROEと株主資本コストの推移(%)

直近のROEは株主資本コストを下回る水準で推移



※株主資本コストは、CAPMや株式益利回りに基づく算定等複数の手法により算出

株主・ステークホルダーの皆さんへ

株式会社チャリ・ロトの元役職員による取引先との不適切な資金のやり取りの事案では、ステークホルダーの皆さんに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを、深くお詫び申し上げます。この事案を教訓に、当社グループは再発防止策を着実に実行し、信頼回復に努めてまいります。また、今後のM&Aにおいても、より堅牢なガバナンス体制を構築し、複数の役員がPMIに関与することで、統合後の円滑な運営とシナジー最大化を推進していきます。

これから当社グループにとって重要なのは、社員が新たな価値を生み出す挑戦を継続できる環境を整えることです。

たとえ失敗しても、その過程で得た知見を次の成果につなげた社員は正当に評価し、報いる仕組みを構築します。このように報酬体系や人事制度を含む経営管理全体を見直し、挑戦と学びを組織の成長に直結させるための人的資本投資を強化していきます。社員一人ひとりが自ら動き、変化を起こせる風土を築くことが、将来の競争力につながると考えています。その上で、こうした取り組みを確実に成果へと結びつけるため、事業ポートフォリオマネジメントの高度化を進めます。KPIに基づく定量的な管理を通じて、事業ごとの投資効果や資本コストを継続的に把握し、最適な資源配分を実現します。感覚や一時的な状況判断に左右されず、数値と事実に基づく意思決定を積み重ねることで、企業価値の持続的向上を目指します。

挑戦を促し、その成果を適切に評価し、さらに客観的な管理と戦略的資源配分で事業を成長させていく。この一連の好循環を確立し、変化の大きい環境の中でも確かな成長を続けてまいります。株主・ステークホルダーの皆さんには、引き続き変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。



AI EMPOWERED COMMUNICATION FOR EVERYONE

コミュニケーションを次の次元に高め、
「心のつながり」と「驚き・喜び」を最大化する
AIへの取り組み

AIは今や、業務効率化にとどまらず競争優位の源泉であり、未来の成長を左右する極めて重要な要素です。それを踏まえ、当社では全社横断的にAI活用を加速・高度化させています。すでに99%の従業員がAIを業務に取り入れるなど、AI活用は当社にとって日常的なものとなりつつあり、コスト効率の改善だけでなく、サービス品質の向上にも確かな手応えを感じています。さらにAIを活用した新たなサービスの創出にもチャレンジしており、コミュニケーションにAIを掛け合わせ、当社ならではの体験価値を生み出していきたいと考えています。ここでは、当社におけるAI活用の現状と、現在推進しているAI戦略の概要についてご紹介します。



取締役
上級執行役員
村瀬 龍馬

MIXIのAI活用のこれまで

当社では、これまでAI活用に取り組んできました。「モンスターストライク」のゲームバランス調整のためのプレイデータ分析など、初期はゲーム領域での応用が中心でしたが、「家族アルバム みてね」では、年間数百万枚の写真解析による1秒動画の自動生成や顔検出モデルの導入によるユーザーごとの写真振り返り機能を実装しています。スポーツの領域でも、公営競技向け自動編集システム「BreezeCast」を独自開発し、年間2万レース以上のハイライト動画自動編集を実現しました。こうした事業ごとの取り組みを継続しつつ、2023年からは生成AIの急速な進化を受けて、本格的な検証に乗り出しました。

2023年から2024年にかけては、検証期と位置付け、社内にAIDX(AI相談窓口)を設置し、全社からのAI案件の相談やアイデアを一括で受け付けました。結果的に150件以上の相談が寄せられ、多くのPoC(概念検証)や試験運用を実施しました。

2025年からは、経営層からのトップダウンというかたちで導入期に移行しています。経営陣や事業部門長からなる「AI委員会」を設置し、各部門のAI推進担当としてAIアンバサダー制度を導入することで、AIDXやAI委員会との連携を図っています。また、AI導入に向けたリーダーシップを強化すべく管理職向けのAI研修も実施しています。



主要プロダクトや業務フローにおけるAIの本格的導入に向けて、私自身が管掌して全社横断のAI戦略を推進しています。技術部門だけでなくデザイン、マーケティング、企画、管理まで含めた全社員がAIを日常業務で使う文化を根付かせるべく、社内体制の整備に努めています。

AI戦略のビジョンと方針の概要

当社はAI戦略の旗印として、「AI Empowered Communication for Everyone」というビジョンを掲げています。導入期にあたっては、AI活用促進を全社的に推進していますが、その目的は業務効率化にとどまるものではありません。本来の目的は、人と人をつなぐコミュニケーションをAIでさらに豊かにし、「ユーザーサプライズファースト」というMIXI WAYに則って、ユーザー体験に飛躍的な深化をもたらす新しい価値を創出し、ユーザーの皆さんに驚きと喜びを届け続けることです。

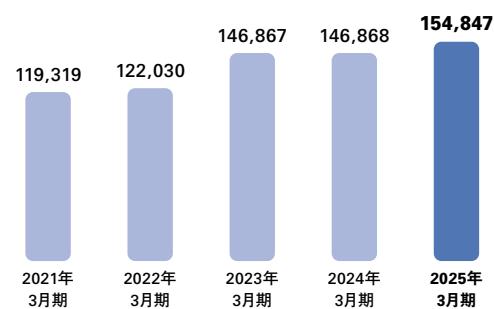
競合他社もAIを活用してくる状況にあって、世界的なAIの技術革新に後れを取ることなく、スピード感を持ったサービスのアップデートにより競争力を維持するためには、AIへの積極投資と先行導入は不可欠です。AI戦略推進は、当社グループの目指すべき価値創造につながる未来への成長エンジンだと位置付けています。さらに、既存事業の強化・高度化にとどまらず、新規事業の創出や海外への事業展開においてもAI活用を視野に入れています。

また、AI活用を推進する上で、ガバナンスとリスク管理の強化は避けて通れない要素です。当社では、社内横断のAIリスク委員会を設置し、法務・知財・情報セキュリティ・コンプライアンスといった関連部門がチームを組んでAI導入のレビューを行っています。さらに、AI戦略をESG/サステナビリティ方針とも統合的に連携させています。

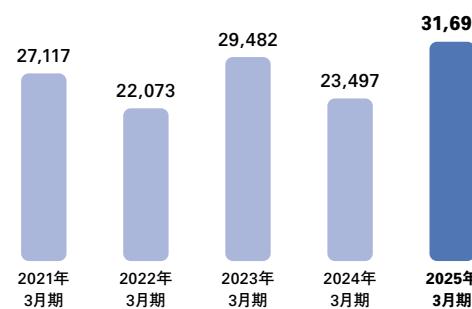
このような多面的な取り組みを通じ、MIXI GROUPでは、単なる「便利さ」ではなく、「心のつながり」と「驚き・喜び」をAIで最大化するとともに、企業グループとしての継続的成長と社会への貢献を同時に実現していきたいと考えています。

財務データ

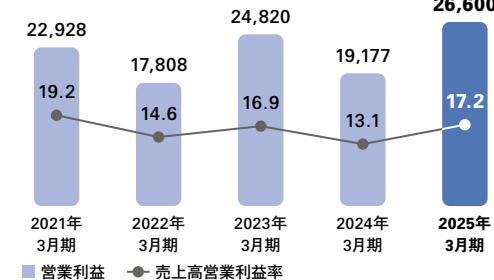
売上高(百万円)



EBITDA(百万円)



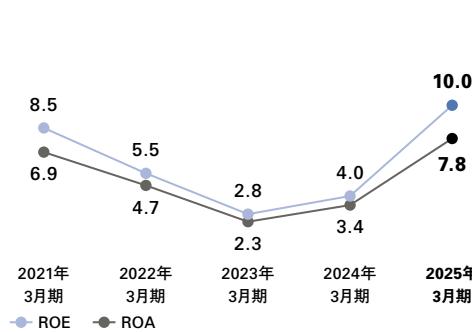
営業利益(百万円) / 売上高営業利益率(%)



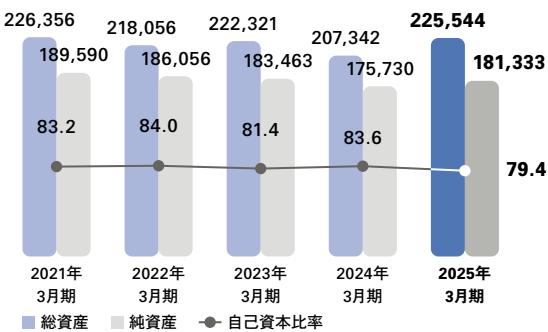
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



ROE(%) / ROA(%)



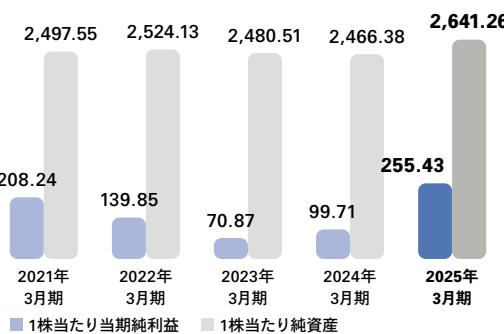
総資産(百万円) / 純資産(百万円) / 自己資本比率(%)



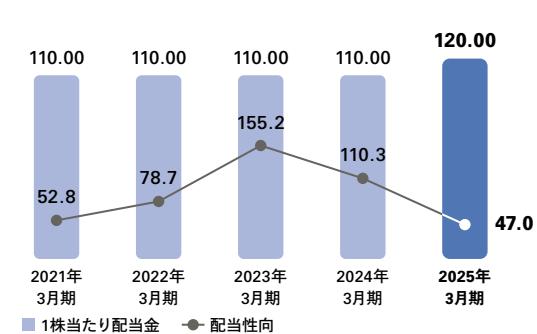
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)



1株当たり当期純利益(円) / 1株当たり純資産(円)



1株当たり配当金(円) / 配当性向(%)

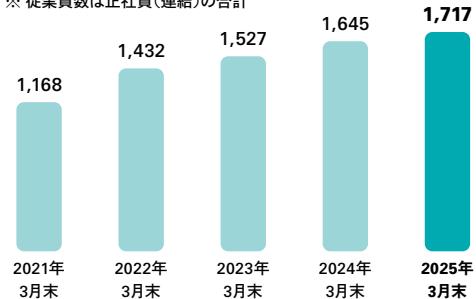


非財務データ



従業員数(人)

※ 従業員数は正社員(連結)の合計



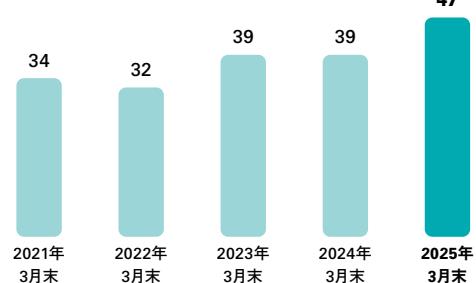
平均年齢(歳) / 平均勤続年数(年)

※ 株式会社MIXI 単体



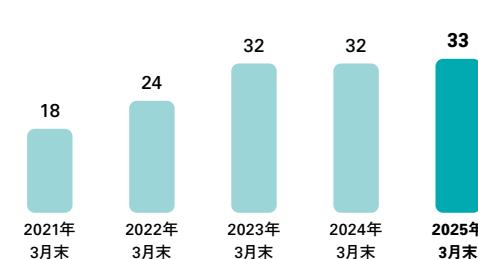
外国人従業員数(人)

※ 株式会社MIXI 単体

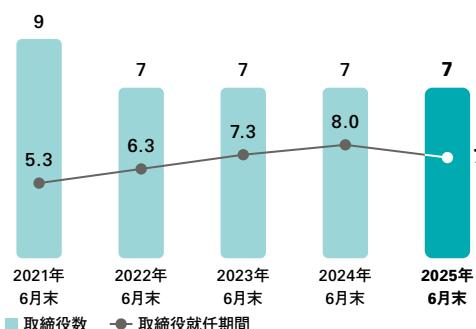


障がい者数(人)

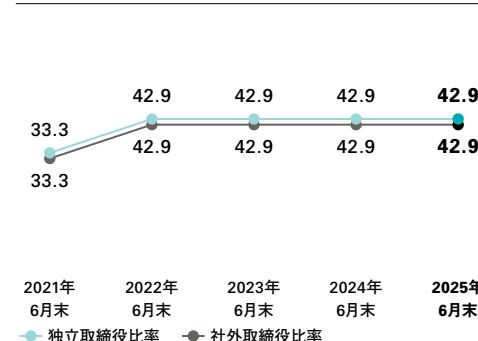
※ 単体および特例子会社(株)MIXI EMPOWERMENTにて
雇用している人員数



取締役数(人) / 取締役就任期間(年数)



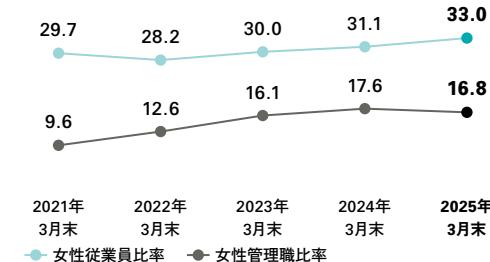
独立取締役比率(%) / 社外取締役比率(%)



女性従業員比率(%) / 女性管理職比率(%)

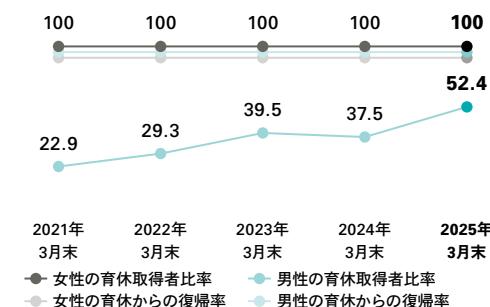
※ 株式会社MIXI 単体

※ 今年度の統合報告書より、従来の「係長職級以上」から
「課長職級以上」に変更しています。

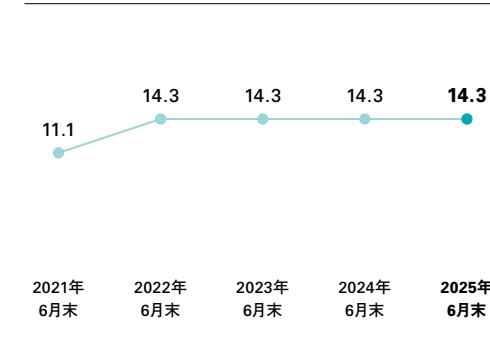


育休取得者比率(%) / 育休からの復帰率(%)

※ 株式会社MIXI 単体



女性取締役比率(%)



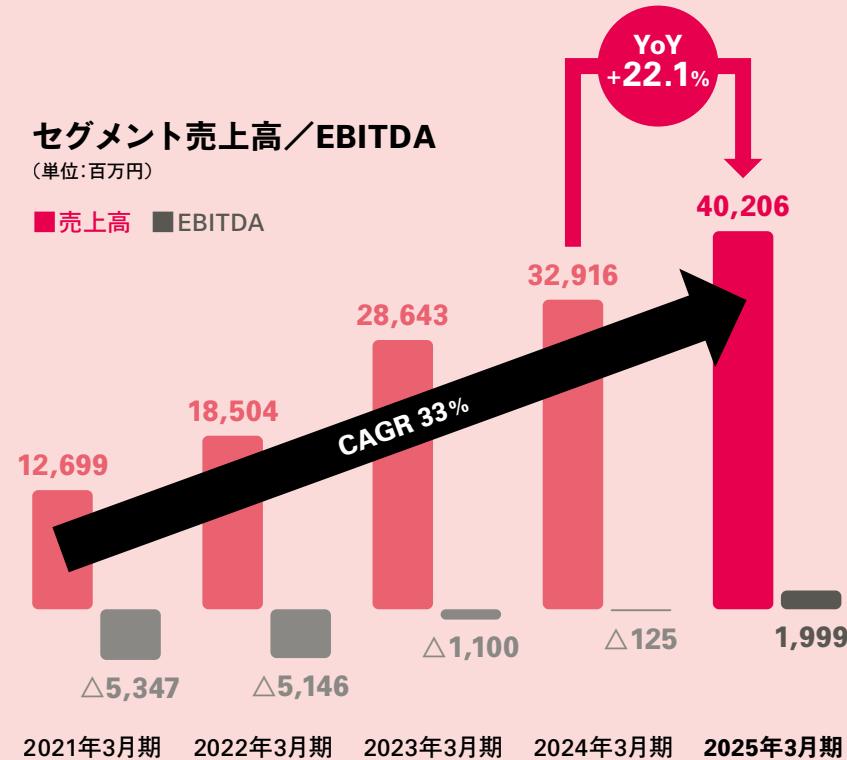
セグメント概況と戦略 | スポーツ



SPORTS

セグメント売上高／EBITDA (単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA



事業活動の結果と来期の展望

2025年3月期、ベッティング事業においては、競輪・オートレース投票サービス「TIPSTAR」および株式会社チャリ・ロトでオンライン車券販売高が増加し、前連結会計年度と比較して、売上を順調に拡大しています。観戦事業においては、「FC東京」の物販および「千葉ジェッツ」のチケット販売が好調であったことや、前年に当社の一部サービス終了による一時的な費用計上があったことにより、セグメント利益が増加しています。なお、「千葉ジェッツ」がホームアリーナとして利用する「LaLa arena TOKYO-BAY」が2024年4月に竣工し、5月にお披露目イベントを実施しました。

2026年3月期は、ベッティング事業においては、連結子会社であるチャリ・ロト、ネットドリーマーズ両社の事業成長に加え、「TIPSTAR」に関しては、差別化要素をプラスアップさせながら事業拡大に向けた成長投資を推進していきます。また、観戦事業においては、「千葉ジェッツ」や「FC東京」など観客動員数の増加を推進し事業を成長させていきます。

コミュニケーション機能を磨き、 ソーシャルサービスとしての ベッティング事業を展開していきます



上級執行役員
コーポレートデベロップメント本部 /
ソーシャルベッティング事業本部担当

奥山 翔



ベッティング事業の推進体制に変化があったと伺いましたが、
どのような変化がありましたか。

奥山 ベッティング事業では、当社の運営する競輪・オートレース投票サービス「TIPSTAR」、連結子会社である株式会社チャリ・ロトによる車券販売サービス「チャリロト」ならびに競輪場の包括運営、同じく連結子会社の株式会社ネットドリーマーズによる「netkeiba」「netkeirin」のメディア運営と、3つの分野で事業を展開しています。従来、チャリ・ロト社とネットドリーマーズ社を管掌していた投資事業推進本部が、2025年4月にコーポレートデベロップメント本部に改編されました。それを機に、ソーシャルベッティング事業本部がチャリ・ロト社およびネットドリーマーズ社を管掌することとなり、日本国内と海外のベッティング事業を一体的に統括する体制が整いました。これにより、国内外におけるベッティング事業のさらなる成長に向けた基盤が構築されています。



事業展開の現状と今後の計画を教えてください。

奥山 2025年3月期は、それぞれの分野が着実に伸長しましたが、特に「TIPSTAR」でMAU(月間アクティブユーザー数)が大きく増加しました。これは、「ユーザーの皆さまがより積極的にコミュニケーション機能を活用したくなるようなサービスを提供する」という私たちの目指す価値を実現するために、時間をかけてサービスの磨き込みを行ってきた成果です。「TIPSTAR」も、ようやく成長フェーズに入ったと捉えています。

この認識に立ち、2026年3月期は、新規ユーザー獲得に向けてマーケティング投資を積極化し、日本のベッティング市場のトップ水準のシェアを目指します。「TIPSTAR」はコミュニケーション機能があることから、競合サービスに比べてユーザーの使用頻度が高い傾向にあります。そのため今回の投資では、「まず一度手に取っていただく」ということに徹底的に注力しマーケティングを行います。

Q 競輪場の整備を進められていますが、今後の戦略を教えてください。

奥山 当社は資本効率を意識した事業ポートフォリオ経営を推進していますが、チャリ・ロト社は競輪場などの固定資産を保有しています。このため、資本効率的にはマイナスだと捉えられるかもしれません、私たちが展開している競輪場は、より多くの方々に生の競輪を楽しんでいただくほか、様々な体験を提供する場を目指しています。

例えば、岡山県の玉野競輪場では、ホテルの新規建設を含む競輪場の再整備を行い、ご家族連れを含めた老若男女が楽しめる公園のような場所になっています。2025年秋開設予定の広島県の広島競輪場では、広い駐車場を有効活用することで、競輪とアーバンサイクルスポーツ※が融合する市民参加型都市公園「アーバンサイクルパーカス広島」として再整備を進めています。

このような場の提供は非効率な取り組みに見えるかもしれません、遠回りに見えて、競輪市場の拡大にとって実は近道となる戦略であり、他のインターネットサービス企業にはない当社の特長だと言えます。このような取り組みを通じ、「『心もつながる』場と機会の創造。」という当社グループのミッションを実践し、ソーシャルベッティング文化圏の創造を実現していきたいと考えています。

※アーバンスポーツとサイクルを組み合わせ、BMXやスケートボード、キックバイクなど、車輪がある乗り物全般を使った競技としてチャリ・ロト社が定義

Q ベッティング事業におけるAI活用の取り組みについて教えてください。

奥山 従来から、AIを活用した車券や馬券の予想などをサービスに導入してきました。また、ユーザーの皆さまからの問い合わせへの対応の効率化を図るためにAIを導入しています。「TIPSTAR」をはじめとした当社のサービスからは、多くのコミュニケーションが生まれていますので、今後はこうしたコミュニケーションのさらなる活性化を図るためにAIを活用し、事業の成長につなげていきたいと考えています。

Q ベッティング事業におけるグローバル化への取り組みについて教えてください。

奥山 グローバル化については、市場規模が大きく且つ友人知人といっしょにベッティングを行う文化のある豪州ベッティング市場におけるソーシャルベッティングの拡大を目指してきました。すでに事業基盤を持つ企業と手を組むことで取り組みを大きく加速させるため、事業パートナーを模索してきましたが、現在、パートナー候補として、豪州およびカナダでベッティング事業を中心としたBtoCサービスを提供し、高いブランド力とシェアを有するPointsBet Holdings Limited(以下「PointsBet社」)のM&Aを進めています。PointsBet社の持つベッティング技術に、当社の持つコミュニケーション機能を掛け合わせることで、グローバル市場においても、ソーシャルサービスとしての差別化を図りたいと考えています。

Q ステークホルダーの皆さんに、ひと言おねがいします。

奥山 2024年10月に判明した、チャリ・ロト社の役職員による取引先との不適切な資金のやり取りの件では、ステークホルダーの皆さんに多大なご迷惑とご心配をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。策定した再発防止策を実施し、信頼回復に努めます。特に競輪界の発展に対して、今まで以上に貢献していけるよう尽力してまいります。

当社グループのサービスは、日本だけでなくグローバルにおいても成長の余地はまだ大きいと捉えています。今後もユーザーの皆さまが毎日触れたくなるような「ベッティング×コミュニケーション」のサービス創出にチャレンジします。



英国風パブ運営の株式会社ハブと、新たな価値創造に取り組んでいます。

TOPIC

コロナ禍にあった2021年、当社はハブ社と資本業務提携を締結しました。この背景には、より多くの方々にスポーツ観戦を体験していただきたいとの想いがありました。スタジアムに行けなくても、気軽なスポーツ観戦を体験できる場として、英国風パブの「HUB」は非常に良い場所だと考えたからです。

現在、ハブ社とスポーツ観戦に特化した店舗の検索・予約サービス「Fansta(ファンスタ)」とが連携し、「HUB」店舗でのスポーツビューイングを事前予約できる仕組みを導入しています。また、春と秋のG1レース開催期間には、ハブ社とネットドリーマーズ社が連携し、HUB店舗で馬名のカクテルを提供し、注文した人にオリジナルのコースターをプレゼントするなど、ベッティングを気軽に楽しめる場と機会の提供にも取り組んでいます。また、東京競馬場の内馬場グルメエリアにはHUB店舗が出店し、特典付きドリンクの提供も行っており、来場者から好評を博しています。



海外投資案件の
ディールリーダー

海外でも**投資家・
戦略的パートナーとして
選ばれるMIXIを
目指します**

投資事業部
海外投資グループ マネージャー
Anastasiia Denisova

私は、MIXIが海外投資専門チームを発足させた2024年から、M&A、VCファンド投資、スタートアップ投資といった海外投資案件全般の統括を担当しています。

PointsBet社のM&Aではディールリーダーとして戦略策定から買収スキームの契約締結までのプロセスを指揮し、M&A成立後の統合準備にも携わり、産休に入るにあたりディールを引き継ぎました。MIXI初の海外上場企業の買収であると同時に最大規模のM&A案件ですが、上長、チームメンバー、アドバイザーの皆さまの多大なサポートにより、一歩ずつ前に進めることができました。この案件がスタートして以来、PointsBet社との直接交渉、国内外のアドバイザーとの連携、各種契約書のビジネス観点からのレビューや条件交渉、関連資料作成等など、多岐にわたる業務に携わってきました。予想していた通り、数々の難しい交渉、調整を乗り越えなくてはなりませんでしたが、一つひとつが非常に有益な経験になりました。さらに豪州の様々なM&A形式、上場企業のM&A実務、関連規制について深く学べたことは、今後の自分のキャリア形成に大いに役立つと思っています。

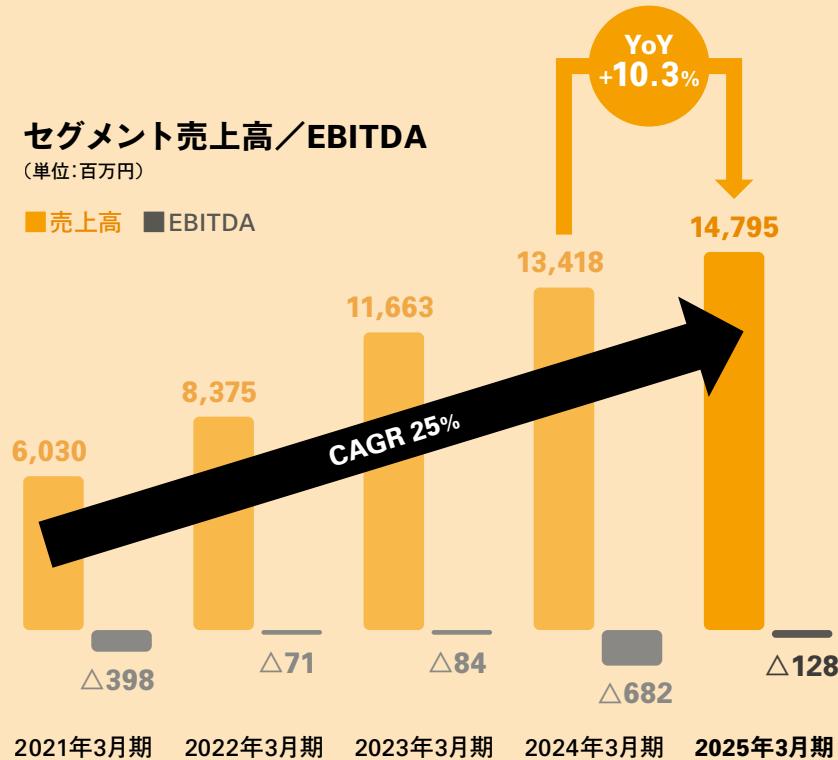
将来的には、スポーツ領域に留まらずいろいろな海外投資・M&Aを手掛けて、MIXIが「海外でも選ばれる投資家・戦略的パートナー」となることに貢献したいと考えています。また私個人としては、自身のママとしての経験も踏まえ、「家族アルバム みてね」のようなファミリーを対象とするサービスの海外展開を加速する投資・M&Aに挑戦したいという目標を持っています。

※PointsBet社M&Aについては、スケジュールや条件が隨時変動する可能性があります。最新情報は当社HPのIRニュース等でご確認ください。

LIFESTYLE

セグメント売上高／EBITDA (単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA



事業活動の結果と来期の展望

2025年3月期、「家族アルバム みてね」においては、注力商材(みてねプレミアム、写真プリント、みてねみまもりGPS)が好調であったことから売上を順調に拡大しています。引き続き海外ユーザー獲得のためのプロモーションおよび体制強化への投資を積極的に行っていますが、売上伸長によりセグメント損失は縮小しています。

2026年3月期は「家族アルバム みてね」の国内における事業拡大とともに、同事業のグローバルでの事業成長の実現や「mixi2」の事業拡大を見据え、先行投資を進めていきます。



コミュニケーションによりユーザーの 皆さまの人生を豊かにするようなサービスを グローバルに提供していきます

取締役ファウンダー
上級執行役員
Vantage スタジオ/
みてね事業本部担当

笠原 健治



2025年3月期のライフスタイルセグメントの
振り返りをお願いします。

笠原 まず、「家族アルバム みてね(以下、「みてね」)」が進化しました。具体的には、タグ付け機能やコメント検索機能に加え、アップロード・ダウンロードに関する機能など、長年ユーザーの皆さまからご要望が多かった機能の実装を進めました。また、プレミアムサービスでは、祖父母の方が課金できる仕組みを開始し、利便性向上とともにプレミアムサービスのユーザー増加を図っています。

さらに、新たな取り組みとして、無料で使用されているユーザー向けの広告表示を開始しました。プレミアムサービスのユーザーには広告は表示されませんが、安定して事業を継続していくうえで、無料ユーザーの皆さまからも何らかの収益を確保しておく必要があると判断しました。広告表示というかたちであれば、ユーザーの皆さまにも負担なくサービスをご利用いただけるメリットもあります。

「みてね」は、両親、祖父母、子どもを含めた3世代にご利用いただいているという特徴があり、日本でも最大のメディアサービスになりつつあります。広告主の方々からの掲載要望も多数いただいていましたので、両者をマッチングすることでユーザーの皆さまにとっても有益な情報を得ることにつながるのではないかと考えています。

2024年12月にリリースした「mixi2」は、7日間で120万人以上が登録する好調なスタートを切りました。立ち上げの背景には、当社のコミュニケーションサービスへの

強いこだわりがあります。本来SNSは、友人・知人との関係性を深めるサービスでしたが、昨今のSNSは滞在時間を伸ばすため、刺激的な情報をレコメンドするメディアサービスに変質しています。こうした状況において、「人を傷つけない平和なSNS」として一石を投じる機会と捉えました。

開発チームは、従来のSNS「mixi」の事業経験者、他事業の経験者、新卒の若手など多様な人材で構成されています。経験者のノウハウと若い世代の感性を融合させながら、継続的な機能改善を進めています。「mixi」をご愛用いただいたユーザーの皆さまの当社に対する期待は資産として活かしていきたいと考えていますが、大学生を含む若い世代の取り込みが今後の重要な課題と認識しています。

ライフスタイルセグメントで着実に成長している事業の一つに、2014年1月にリリースしたサロンスタッフ直接予約アプリ「minimo」があります。これまであまり表に出ることは多くなかったものの、収益性の高い事業として成長を続けています。美容サロンの予約プラットフォームとして、若いユーザーの皆さまを中心に多くの支持を得ており、人気のサービスとなっています。組織も事業も順調に成長しています。今後は、当社が培ってきたソーシャルコミュニケーションの知見を活かし、ユーザー同士のつながりを通じた成長戦略を実行していきます。



ライフスタイルセグメントでは、
どのようなAI活用の取り組みをされていますか。

笠原 当セグメントでは、AI技術を積極的に活用し、ユーザー体験の向上と新たな価値創造に取り組んできました。例えば「みてね」は、ChatGPT登場以前からディープラーニングを活用し、1秒動画の自動生成、フォトブックのレコメンドエンジン、人物ごとのアルバム自動生成などを実現してきました。LLM※時代の現在は、より高度な検索機能や写真・動画の加工による新しい体験創出に取り組んでいます。

会話AIロボット「Romi」は、まさにAIの塊のようなサービスです。トランスフォーマー技術を用いた会話エンジンを独自開発し、視覚機能や長期記憶機能などの革新的な機能を実装しています。ChatGPTの登場により競争は激化していますが、家庭に入るAIロボットとして第一想起されるポジションを狙い、より自然な音声合成やリアルタイムな会話レスポンスの向上に取り組んでいます。

※ LLM(Large Language Model):自然な文章の理解や生成を可能にする大規模AI言語モデル



「みてね」のグローバル展開について、教えてください。

笠原 国内において、「みてね」の認知度は非常に高まっていますし、MAU(月間アクティブユーザー数)も増加し続けていますが、少子化によりいずれ最大値を迎える時点が来ることも想定しています。一方で、海外市場は大きな伸びしろがあると捉えています。現在は英語圏を中心とした欧米と、韓国と台湾をメインに事業を展開していますが、認知度はまだ十分ではありません。

海外でも日本と同様に、子どもの写真や動画を家族とスムーズに共有できることや、離れていてもリアルタイムに子どもや孫の状況を知ることができることが、ユーザーの皆さまから評価されています。日本の場合は、同様のサービスが存在しており、子育てに特化したサービスのニーズは高めですが、海外の特に英語圏は同様のサービスがあまりなく、SNSや一般的なクラウドサービスを使っているケースが大半です。一方でSNSに子どもの写真を掲載することによるプライバシーの懸念は日本以上にあるのも事実ですので、家族での写真や動画の共有の楽しさをアピールしながら、認知度拡大に努めます。

また海外展開においては、より現地の感覚に即したサービスにブラッシュアップしていくと同時に、収益性のある商品をつくっていく必要があります。広告にしても、



クリエイティブなどは現地の人々と同じ感覚で磨きをかけていく必要がありますので、現地在住、ないしはそのノウハウを持つ人材の採用を強化しています。



「みてね」の今後にどのような展望をお持ちですか。

笠原「みてね」については、家族の心のインフラとして、長年使っていただけるグローバルサービスを目指します。現代ほど子どもの写真や動画が撮られた時代はあり

私は、「家族アルバム みてね」(海外では「FamilyAlbum」)のコンセプトに感銘を受けて、MIXIに入社しました。当初はコピーライターとして主にローカライズ業務を担当しました。現在は海外向けクリエイティブの企画・制作から分析・検証まで、「FamilyAlbum」のマーケティング活動全般に携わっています。

「FamilyAlbum」では、基本的には国内の「みてね」と同じサービス・機能を提供しています。ただしクリエイティブについては、文化的な違いへの細かな対応が求められます。たとえばプライバシー保護への意識が高い欧米では、「大切な写真・動画を安全に管理できる」というメッセージを日本よりも明確に伝える必要があります。

私は「FamilyAlbum」に関わって、どんな国にも「家族の写真をたくさん撮りたい」「遠くに住む家族と写真をシェアしたい」という強いニーズが存在することを改めて感じています。これまで印象に残るのは、手掛けた広告がヒットし、ユーザーの獲得効率が大幅に向上したことです。会社に広告クリエイティブの重要性が認められ、私が今、リーダーを務めているグローバルクリエイティブチームの発足につながった非常にうれしい出来事でした。

今後の目標は、「FamilyAlbum」を「子どもが生まれたら必ず使い始めるアプリ」として、世界中の家庭に広めることです。AIや制作支援ツールの活用によって制作物の「量」を安定して確保できるようになってきました。これまででも「質」を意識して取り組んできましたが、今後はその質の向上にさらに注力し、「FamilyAlbum」の成長を一層加速させたいと思います。

ません。この子どもの写真や動画を「貴重な人類の資産」と捉え、しっかりと次の世代につなげていきたいと考えています。自分がどんな風に育ててもらったかを確認しながら、自分が子育てできるというのは素晴らしいことです。現在はスマートフォンが主流ですが、いずれ別のデバイスに代わったとしても対応できるサービスの進化を実現していきたいと考えています。これからもコミュニケーションをより豊かにすることで、ユーザーの皆さまの人生をより豊かにするようなサービスを、グローバルに提供していきます。

「みてね」の海外展開を支える
マーケター

「子どもが生まれたら
必ず使い始めるアプリ」
として、**世界中の
家庭に広めたい**



みてねマーケティング部
ユーザーグロースグループ
グローバルクリエイティブチーム リーダー

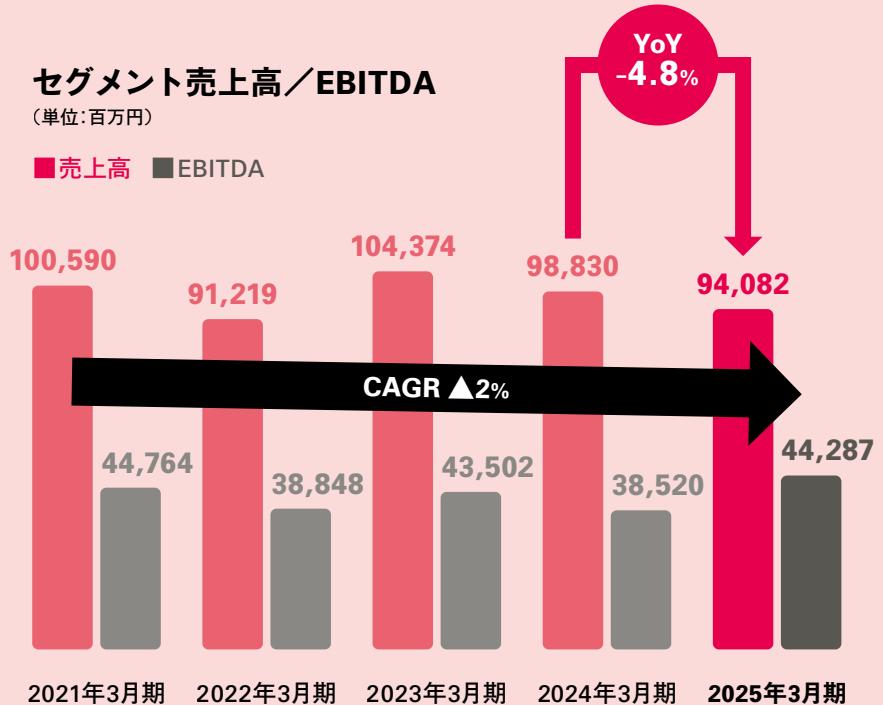
Megan Dick



DIGITAL ENTERTAINMENT

セグメント売上高／EBITDA (単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA



事業活動の結果と来期の展望

2025年3月期、「モンスターストライク(以下、「モンスト」)」は、ARPU(ユーザー1人当たりの平均売上金額)が増加したものの、前年に10周年施策の実施があったため相対的にMAU(月間アクティブユーザー数)が減少し、前連結会計年度と比較して売上高が減少しました。なお、2024年3月期は10周年施策コストの計上があったことや、事業撤退によるコスト削減により、セグメント利益は増加しました。

2026年3月期は「モンスト」の売上高は直近の実績を勘案し、若干の減収を見込んでいますが、企画・マーケティング強化や収益性改善により計画以上のアップサイドを目指していきます。



身近な人に思わず声をかけたくなるような 「衝動」と感情を交換する「場」を エンターテインメントの仕組みで創造します

デジタルエンターテインメント
パブリッシング本部
本部長
石井 公二



MIXIに入社した経緯を教えてください。

石井 私は大学院で人工知能を学んだ後、大手電機メーカーで物流システムのコンサルタントとして働いていましたが、ホストコンピュータからUnixに、そしてWindowsへと、次々に海外の企業によってゲームチェンジがなされる状況を目の当たりにし、システム業界における日本企業の競争力に疑問を抱くに至りました。一方で、製造業こそ日本人の強みを活かせる分野と想定し、ビジネス文化や慣習が特異なインドで製造業を学べば、第一線で活躍できるだろうと考えました。スマートフォンもない時代に、地図も持たずに入印度で現地企業に飛び込み、現地の文化と商慣習を体得しました。その後帰国し、インドの大手SIer企業と外資系通信会社との合弁企業に約4年勤め、計7年にわたり、インドに関わる仕事に従事しました。

MIXIとの出会いは2010年頃に遡ります。中国拠点の立ち上げ担当を探していた当時のCTOの、「給与水準が日本の1/10なら、日本人と同水準の給与を払えば、日本人より優秀な人材を採用できるはず。そういう世界最高の拠点を作りたい」という想いに共感し、入社を決意しました。



Q 入社後の実感はいかがでしたか。
その後どのような事業に携わってこられましたか。

石井 それまでの私は、担当したプロジェクトを完遂することをアイデンティティとして生きていたのですが、2015年頃に担当することとなった中国版モンストプロジェクトにおいて、「質の高いサービスをリリースしないと、ユーザーには選ばれないし、誰も喜ばない」というtoCビジネスの価値観に対峙して、自分自身のアイデンティティが大きく変わりました。

中国プロジェクトを経て、当社のデジタルエンターテインメント(以下、「DE」)事業ブランド「XFLAG」の事業戦略室長に就任し、垂直統合戦略の策定・推進に携わりました。現在のMIXI WAYである「ユーザーサプライズファースト」もその当時に定義したものです。その後、スポーツ事業を担当し、「FC東京」、「千葉ジェッツ」の買収や、直近のベッティング事業では、プロデューサーとして「TIPSTAR」の黒字化を実現しました。2024年2月、デジタルエンターテインメントパブリッシング本部(以下、「DEP本部」)が新設され、本部長として、DE事業のグローバル化に挑戦することになりました。



Q グローバル展開はどのように進捗していますか。
また、AI活用への取り組み状況も教えてください。

石井 DEP本部の直近の取り組みはインド市場の開拓にありますが、本質的な使命はグローバルにエンターテインメントを創造することです。まず私が手掛けたのは、インド進出という新たな方針に賛同できるメンバーでチームを組成することでした。そして、10年前の米国や中国大陆へのモンスト展開プロジェクトと同じ轍を踏むことのないよう、急いでプロダクトを投入するのではなく、まずは高品質なサービス提供を最優先に据えた戦略でスタートしています。グローバル版「モンスト」の開発に当たっては、インドだけでなく、ブラジルやインドネシアなどを訪問し、ゲーム市場のリテラシーを調査し、まだアニメやRPGゲームではなく、射撃系ゲームなど本能的で衝動に近い遊びが主流の地域が多くあることがわかりました。日本では約20年にわたり様々なゲームが流行し、その延長線上に「モンスト」があると私は考えてます。しかし、こうした日本独自のゲーム文化を他国のユーザーに理解してもらうには、ゲームの目的や自分たちの立ち位置を明確に伝える必要があると痛感しました。

たとえば「モンスト」であれば、「なぜ、何のためにモンスターを弾くのか」といった基本的なコンセプトが、より直感的にわかりやすく伝わるようにする必要がありました。

すでにインドでは、ユーザーテストを行い、そのフィードバックを開発に反映するサイクルを実施しています。ものづくりは日本で行いますが、品質テストはインドにも体制を整備しています。また、主にマーケティングを担当する現地の人材の採用も進めています。

なお技術的な取り組みとしてAI活用も進めており、たとえば異なる言語で書かれた国内版「モンスト」のプログラムを新しい言語にコンバートしたり、グローバルマーケティングにおいて、マーケティング資料を学習させたボットを活用し、インド人のペルソナを設定して対話するなどを試行しています。



Q グローバル展開を進める中で、自社らしさをどう再定義しようと
したのか。その考え方と取り組みについて教えてください。

石井 2025年3月期は、グローバル版「モンスト」を手掛けるとともに、「MIXIらしさ」の言語化に取り組みました。その背景として、当社グループ内ではいつの間にか、「コミュニケーション」という言葉が我々にしかない「武器」ではなく「縛り」になっていたという気付きがありました。限られた天才的な個人だけがそれを「武器」にできるというのでは、組織文化にはなりません。あらためて「MIXIらしさ」を言語化することで、組織として再現性のある成功を実現する道筋を確立したいと考えました。



画面は開発中のものにつき、実際の仕様とは異なる場合があります

約1年にわたる検討の末、私たちは「遊び場のホワット(What)」という独自の概念を構築しました。これは、単にゲームを開発するのではなく、人々が思わず誰かと関わりたくなるような“衝動”を、エンターテインメントの仕組みで生み出すことをMIXIの使命とする考え方です。たとえば、友人に「これ一緒にやろうよ」と声をかけたくなるような体験設計がその一例です。

この考え方を通じて、「モンスト」をはじめとしたXFLAGでの成功や失敗、さらに「TIPSTAR」の成功など、当社の多様な経験を横断的に整理し、「MIXIらしさ」を言語化することができました。これは、私にとって入社以来、最も大きな成果のひとつだと感じています。

Q 「コミュニケーション」の創造が、MIXIの本質ですね。

石井 テクノロジーの進化により、サービスがパーソナライズ化され、利便性は向上したものの、「独り消費」が大きく増加し、むしろ孤独は深まっている。SNSなどでつながっていても、感情を交換する場は失われる傾向にあると私たちは捉えています。当社グループの掲げる「コミュニケーション」とは、まさに感情の交換を意味します。例えば、SNSである「mixi」や「mixi2」は日常の感情の流れを共有するプラットフォーム、「家族アルバム みてね」はオキシトシン※に代表される愛情や幸せという感情を共有する場、ベッティング事業やDEP事業はアドレナリンによる興奮を共有する場



インドの街中では、集まってスマホで遊ぶ若者たちが散見される

など、多様な感情を交換する様々な場を創造することがMIXIの事業の本質です。

現在、グローバル版「モンスト」に関わっている責任者たちの中には、当社でプロジェクトをリリースした経験がないメンバーもいます。2025年4月、ソーシャルゲームで大ヒットをつくりだした経験のある兼吉完聰がエンターテインメントクリエイション室長を担う執行役員として、当社に加わりました。言語化した「MIXIらしさ」をメンバー間で共有し、卓越した才能を持つ兼吉と綿密なコラボレーションができれば、インドを皮切りに世界で勝負できると自負しています。さらに、兼吉を中心に、AIとエンターテインメントの融合による新しい体験価値の創造にも取り組んでいます。

※ オキシトシン:脳内で分泌されるホルモンの一種で、愛着や共感、信頼などの感情を強める働きがあるとされる

Q 今後の抱負をお聞かせください。

石井 私は、世界中で感情の交換に対する喉の渇きが広がっていると感じています。だからこそ、当社グループならではの豊かな「コミュニケーション」をお届けし、世界中の人々に幸せになってもらうという確固たる信念を持っています。「MIXIらしさ」を体現するものづくりは複雑で、大変な産みの苦しみを伴いますが、私たちは着実に理想に近づくものづくりを積み上げてきました。MIXIがリリースしたものはとりあえず使ってみようと、世界中の人が思ってくれる日が訪れる信じて、DEP本部を世界ユニークで優れた組織にしたいと考えています。





SUSTAINABILITY

サステナビリティ基本方針

SUSTAINABILITY POLICY

私たちは、心もつなぐ
コミュニケーションサービスを
創造することで、
豊かな社会に貢献します。

MIXI GROUP'S SUSTAINABILITY

私たちMIXIは、人々のコミュニケーションのクオリティを向上させ、生活がより豊かになる未来を思い描き、友人や家族といった親しい人や、同じ興味関心を持つ人々をつなげる様々なサービスを開発・提供してきました。

現在、ITの技術革新により様々な面で利便性が向上した一方で、一人ひとりに最適化された情報だけに囲まれる状況が広がっています。その結果、社会不安や孤立・分断といった社会課題が生じているとも言われています。このような時代だからこそ、本来のコミュニケーションの意義や役割が問われています。

私たちは、オンライン・オフラインに関わらず、コミュニケーションを通じて多くの人々の心をもつなぎ、感動や共感を生み出し、同じ時を楽しく過ごせる豊かな未来の実現を目指します。そのために、ITの側面から常にイノベーションを実現し、安心して楽しめるコミュニケーションの場と機会を創出し続け、健全なサービス運営を継続して行います。そして企業活動を通じて、ユーザーや地域社会など様々なステークホルダーと対話をしながら、持続可能で豊かな世界の実現に貢献していきます。

MIXIのマテリアリティ MIXI'S MATERIALITY

8つのマテリアリティ（重要課題）

SDGs、Global Risk Report等各種評価項目を参照し、企業活動・ステークホルダーへのインパクトという視点から企業活動を通して実践するテーマとして、8つのマテリアリティを定めています。

https://mixi.co.jp/sustainability/materiality_sdgs/

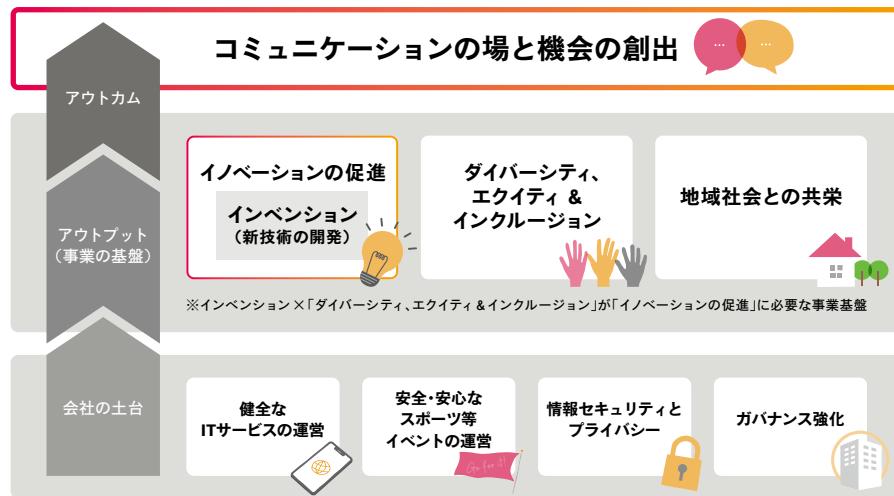
マテリアリティ	MIXIの取り組み	関連するSDGs
コミュニケーションの場と機会の創出	当社が創業以来大切にしてきたコミュニケーションのノウハウを生かして、孤立の解消などコミュニケーションサービスの提供を通じて様々な社会課題の解決に努めます。	  
イノベーションの促進	技術革新にとどまらず、事業を通じて「文化」を刷新するようなイノベーティブな開発を推進します。	   
ダイバーシティ、エクイティ& インクルージョン	当社は人材こそ最大の資本と考えています。各従業員が個性を発揮し活躍できるよう、誰もが働きやすい職場環境の整備、多様性のある人材登用、従業員の能力開発等に努めます。	     
地域社会との共栄	様々な企業活動及び社会貢献活動を通じ、地域の経済・教育・文化の活性化に貢献し、地域の皆さんとともに成長・発展に努めます。	   
健全なITサービスの運営	青少年の保護・配慮、サイバー犯罪、マネーロンダリングの抑止等、当社サービスをご利用いただく全てのみなさまに対し、責任あるサービス運営を行います。	    
安全・安心なスポーツ等イベントの運営	業界ガイドライン・コンプライアンス等を遵守し、テロ・暴力・犯罪等の対策を適切に行うことで、エンタメ・スポーツ等をはじめとし、安全・安心な運営に努めます。	 
情報セキュリティとプライバシー	多くのユーザーに長期に渡り安心してサービスをご利用いただけるよう、情報管理を適切に実施することでサイバー攻撃やデータ流出対策を行います。	  
ガバナンス強化	株主、顧客、従業員等のステークホルダーにとって信頼性・透明性の高い経営の実現に努めます。また、緊急時にも継続してサービスをご利用いただけるよう、BCP整備等の対策を講じます。	  

マテリアリティに関する考え方

マテリアリティを3つの区分で整理し、

マテリアリティごとに評価指標を設け、様々な活動を推進しています。

豊かなコミュニケーションを生み出し続ける企業として、「コミュニケーションの場と機会の創出」を当社のアウトカムと位置付けています。その実現のために「イノベーションの促進」を最も重要なアウトプットと認識し、「健全なITサービスの運営」等4つのマテリアリティを会社の土台として捉えています。より多くのコミュニケーションの場と機会の創出に向けて、各マテリアリティについて真摯に取り組み、経営基盤の強化・改善に努めます。



マテリアリティの評価指標と実績

当社はマテリアリティごとに評価指標を設定し、その実績および取り組みの進捗※を継続的にモニタリングしています。

また、サステナビリティ推進責任者を通して、3カ月に1回取締役会に報告しています。

マテリアリティ	評価指標と実績
コミュニケーションの場と機会の創出	<p>■評価指標 当社提供プロダクトの月間アクティブユーザー数(平均)および 当社グループ運営試合・イベント等の来場者数合計</p> <p>■2025年3月期実績 —※</p>
イノベーションの促進	<p>■評価指標 ■評価指標 以下に該当するサービスの提供 ● 市場への影響(サービス提供により「文化」を刷新するような大きな影響) ● 顧客エンゲージメント(サービスを通じた圧倒的な顧客エンゲージメント構築)</p> <p>■2025年3月期実績 1件(「mixi2」の開発・提供)</p>
	<p>■評価指標 〈新技術の開発・導入〉 ● 新しい業務プロセスへの移行や基盤になる開発 ● 基盤開発における開発の取り組み ● 新しい技術プラットフォームの開発 ● プロダクト開発サイクルの短縮 ● 技術的課題の解決やブレークスルー ● ネットワーク効果における再現性のある施策の投入</p> <p>〈知的財産〉 ● 特許出願数 ● 特許登録件数</p> <p>■2025年3月期実績 〈新技術の開発・導入〉 27件 ● 「mixi2」に投稿された不適切画像の自動検出 (新しい業務プロセスへの移行や基盤になる開発) ● minimoのレコメンデーション検証フローの最適化 (プロダクト開発サイクルの短縮) ● 地方競馬向けAI予想オッズを独自開発 (技術的課題の解決やブレークスルー)など</p> <p>〈知的財産〉 ● 特許出願数 252件 ● 特許登録件数 244件</p>

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

■評価指標・2025年3月期実績(期末時点)

人的資本経営

(注)以下、MIXI単体の実績・目標値

- 組織サーベイによるエンゲージメントスコア 75% (2026年3月期目標:75%以上)
- 女性管理職比率 16.8% (今後の目標:20%以上)
- 中途社員の管理職比率 90.9%
- 外国人管理職比率 1.4%
- 男性の育休取得者比率 52.4%
- 男性の育休からの復職率 100.0%

〈2026年3月期予算〉

- 従業員一人当たりの研修費用及び自己啓発費用
年間107,445円(2025年3月期予算比:+10,174円)

健康経営

3年連続で下記認定を取得

- 健康優良企業「銀の認定」(健康保険組合連合会東京連合会)
- 健康経営優良法人2025(経済産業省)

次世代育成(通期累計)

- 中学生・高校生の企業訪問受け入れ数:92校/138時間/842名

地域社会との共栄

■評価指標・2025年3月期実績(通期累計)

〈MIXI〉

- Kids VALLEY 48日間/153時間/1,056名
- プログラミングサマーキャンプ 1日間/3時間/22名
- 渋谷区部活動支援 28日間/56時間/49名
- 渋谷区内私立中学校学習支援 15日間/31時間/599名

〈FC東京〉

地域貢献活動件数 1,187件

〈千葉ジェッツ〉

地域貢献活動件数 145件

健全なITサービスの運営

■評価指標

啓発活動・不正行為への対応

- 学校/自治体への情報モラル講演活動
- スマホゲームにおけるアカウント停止対応
- TIPSTARにおけるギャンブル依存対応
- 捜査機関からの照会
- 未成年者契約取り消し

■2025年3月期実績

—※

安全・安心なスポーツ等イベントの運営

■評価指標

安全・安心なイベント運営の対応

〈MIXI〉

自社運営チケット販売サイト「モンストTICKET」を通じた来場者管理など

〈FC東京〉

「Jリーグ共通観戦マナー＆ルール」および

「FC東京試合運営管理規程」に沿った試合運営

〈千葉ジェッツ〉

「B.LEAGUE共通観戦マナー＆ルール」および
「千葉ジェッツオフィシャル観戦マナー＆ルール」に沿った
試合運営

■2025年3月期実績

—※

情報セキュリティとプライバシー

■評価指標・2025年3月期実績(通期累計)

情報セキュリティ研修

受講者数:1,425/1,425名(受講率:100%、2025年3月末時点)

外部評価機関の評価

(2025年6月時点)

- MSCI ESG Rating「AA」
- FTSE Russell ESG Score「3.2」

コーポレート・ガバナンス

(2025年6月27日現在)

- 女性取締役比率 14.3%
- 社外取締役比率 42.9%
- 独立取締役比率 42.9%

※ 評価指標及び実績、具体的な取り組み等については、進捗を当社グループ内で把握し、今後の施策・方針を検討する目的で設定しているため、非開示情報を含んでおり、一部を本ページに掲載しています。

TCFD提言に基づく開示

当社は、TCFD提言※への賛同を2022年6月に表明しました。引き続き事業活動により排出する温室効果ガスの排出量を把握するとともに、適切な情報開示に努めています。

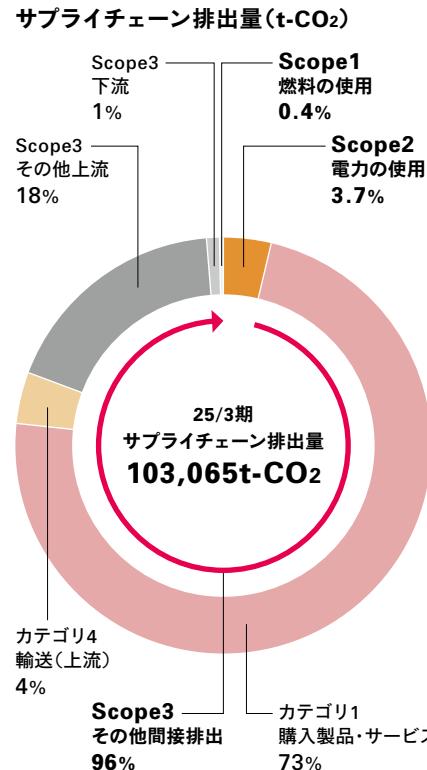
<https://mixi.co.jp/sustainability/issue/environment/tcfid/>

当社は、TCFD提言が推奨する「ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標」のフレームワークに沿って事業活動における気候関連のリスクと機会を評価し、適切な情報開示に努めています。今年度も、同提言に基づいてシナリオ分析を実施し、リスクと機会の抽出、必要な対応の検討を行いました。その結果、当社グループの事業において気候変動に伴う重大なリスクは確認されませんでしたが、気候関連問題が事業に与える影響についてガバナンス、リスク管理の取り組みを通して把握、管理していくとともに、機会の獲得に取り組みます。

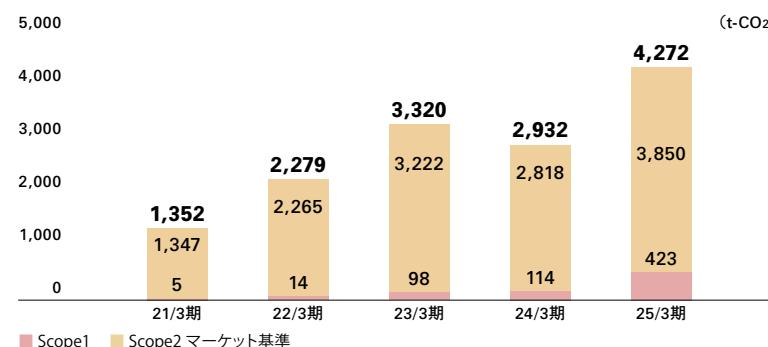
排出する温室効果ガスについては、Scope 1-2の排出量に加え、Scope 3の排出量算定を行っています。また当社グループは、気候変動が引き起こす影響が経営リスクになることを認識しています。今後も継続した排出量算定を行うとともに、各事業セグメントにおける省エネルギー化、再生可能エネルギー等の活用を通じた排出量削減に努めます。

TCFD提言に基づく開示情報の詳細や、温室効果ガス排出量の実績については、当社ウェブサイトをご参照ください。

※TCFD:Task Force on Climate-related Financial Disclosures(気候関連財務情報開示タスクフォース)。G20からの要請を受け、金融安定理事会(FSB)により2015年12月に設立された。

排出量推移(t-CO₂)

排出量推移(t-CO ₂)	21/3期	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期
Scope1	5	14	98	114	423
Scope2 マーケット基準	1,347	2,265	3,222	2,818	3,850
Scope1、2小計	1,352	2,279	3,320	2,932	4,272
Scope3	—	—	92,162	104,064	98,793
サプライチェーン 排出量総計	—	—	95,482	106,996	103,065
(ご参考) Scope2ロケーション基準	1,342	2,174	2,974	3,264	4,194

Scope1、2別排出量(t-CO₂)

当社は、2022年から気候変動問題に関する国際的なNGO「CDP」の質問書に回答しているほか、有価証券報告書を含め、TCFD提言に準拠した開示を行っています。

TNFD提言に基づく開示

当社は、TNFD提言^{※1}への賛同を2025年5月に表明し、以下の通りTNFDの提言に基づく情報を開示いたします。今後も事業活動により生物多様性に与える影響を把握するとともに、適切な情報開示に努めています。

<https://mixi.co.jp/sustainability/issue/environment/tnfd/>

ガバナンス

サステナビリティ推進業務を担当する本部を管掌する取締役 上級執行役員 CFOを自然関連課題への対応責任者(以下、サステナビリティ推進責任者)としています。サステナビリティ推進責任者の諮問機関であるサステナビリティ事務局において、自然関連課題への対応検討を年に1回以上の頻度で行っており、検討された結果は、サステナビリティ推進責任者を通して年1回以上、取締役会に報告しています。サステナビリティ事務局は自然に関連する依存、インパクト、リスクと機会の特定や評価、対応についての検討を行うにあたり、リスク管理委員会に適宜助言を求めるとともに、各事業本部およびグループ会社に必要に応じてヒアリングを行います。また自然に関連する依存、インパクト、リスクと機会、対応策の進捗状況について毎年見直しを行います。当社は、MIXI GROUP人権方針およびMIXI GROUPビジネスコンダクトガイドラインを定めており、自然関連課題への対応にあたり、地域社会をはじめとしたステークホルダーの人権への配慮を、サステナビリティ推進責任者およびサステナビリティ事務局にて行います。

戦略

デジタルエンターテインメント事業、スポーツ事業、ライフスタイル事業の直接操業を対象とし、LEAPアプローチを参考に自然関連課題の分析を行いました。分析にあたっては、ENCORE、IBAT、WRI Aqueduct^{※2}などのツールを利用し、事業セグメントごとの依存とインパクト、生物多様性の重要エリアへの近接性、水リスクの有無を評価しました。対象とした事業セグメントにおいて、自然資本への

依存とインパクトが大きいと評価される事業はなく、水リスクが高い事業拠点もありませんでした。今後は、事業の変化に合わせて分析対象を拡大するとともに、シナリオ分析によるリスクと機会の特定に関して検討します。事業セグメントごとの自然資本への依存とインパクトについては、以下ヒートマップをご参照ください。

リスクとインパクトの管理

サステナビリティ事務局は、LEAPアプローチを参考と



して、自然に関連する依存、インパクトの特定と評価を行っています。今後、重大な依存関係、インパクトが確認された事業については、自然に関連するリスクと機会を特定し、評価と対応策の設定を行います。また、自然に関連するインパクトとリスクについて、自社のその他のリスクと統合的に管理をするため、リスク管理委員会に適宜助言を求めます。自然に関連する依存、インパクト、リスクと機会のうち、重大なものについては、サステナビリティ推進責任者を通して取締役会に報告しています。

依存

対象セグメント	供給サービス					調整・維持サービス				
	バイオマス供給	淡水供給	遺伝物質	動物由来のエネルギー	花粉媒介	生物的防除	土壤と土砂の保持	洪水緩和	水流調整	降雨パターンの調整
デジタルエンタメ、ライフスタイル	VL					VL	VL	VL	VL	VL
スポーツ(ベッティング事業)	VL					VL	VL	VL	VL	VL
スポーツ(観戦事業)	L	L	M		VL	VL	M	M	M	M

対象セグメント	調整・維持サービス									
	地域の気候調整	世界的な気候調整	生育地と生育環境の維持	固形廃棄物処理	土壤調節	暴風雨の緩和	水質浄化	大気浄化	騒音減衰	その他(騒音以外)
デジタルエンタメ、ライフスタイル	L	VL				VL				
スポーツ(ベッティング事業)	L	VL		VL		VL			VL	
スポーツ(観戦事業)	L	M	VL	M	VL	M	VL	L	VL	VL

インパクト

対象セグメント	陸	淡水		海洋	資源	大気		汚染		
	土地利用の面積	水使用料	淡水利用の面積	海底利用の面積	その他の生物資源の採取	GHG排出	非GHG排出	固形廃棄物排出	有毒汚染物質排出	妨害(騒音、光)
デジタルエンタメ、ライフスタイル	M	L				L	VL	VL	L	L
スポーツ(ベッティング事業)	M	L				VL	VL	L	VL	VL
スポーツ(観戦事業)	M	L	L	L	VL	L	VL	L	L	M

※1 TNFD(The Taskforce on Nature-related Financial Disclosures)／自然関連財務情報開示タスクフォース：

自然資本等に関する企業のリスクや機会を評価・開示するための国際的なイニシアチブ

※2 ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure)：事業の自然への依存や影響の評価ツール

IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool)：特定の地域における生物多様性リスクの分析ツール

WRI Aqueduct：世界資源研究所(WRI)が開発した、世界中の水リスク(汚染、洪水・干ばつリスクなど)の分析ツール

イノベーションの促進

技術革新にとどまらず、事業を通じて「文化」を刷新するようなイノベーティブな開発を推進しています。

<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/innovation/>

当社は2019年よりスポーツ事業に参入し、公営競技のレース映像配信における自動編集化、位置情報測位と画像解析技術を用いた自動追尾カメラシステムの開発など、スポーツにおけるAIを活用した技術革新を推進してきました。2024年12月からは株式会社Playboxと協業し、スポーツ映像のAI解析に加え、トラッキングやイベント検出などのデータを活用した分析基盤の構築に向けた研究開発に取り組んでいます。

サッカーの試合における「状態認識」を高精度に自動推定

サッカーの試合映像から、選手や審判など各人物の役割や位置情報等を自動で把握する状態認識(Game State Reconstruction/GSR)技術は、戦術分析やプレー評価にとって非常に重要です。この技術を実現するには、フィールドや人物の検出、選手の識別、トラッキング、位置関係の推定など、複数のAI技術を組み合わせる必要があります、実用化に向けてそれぞれの技術改善が求められています。

Playbox社との研究開発では、より高精度なディープラーニングモデルや幾何学的推論(カメラキャリブレーション)、サッカーのルールや選手の特徴に関する知識(例: ゴールキーパーは主にゴールエリア付近に位置するなど)を活用したヒューリスティック最適化を統合することで、既存手法を大きく上回る精度の向上に成功しました。

社会

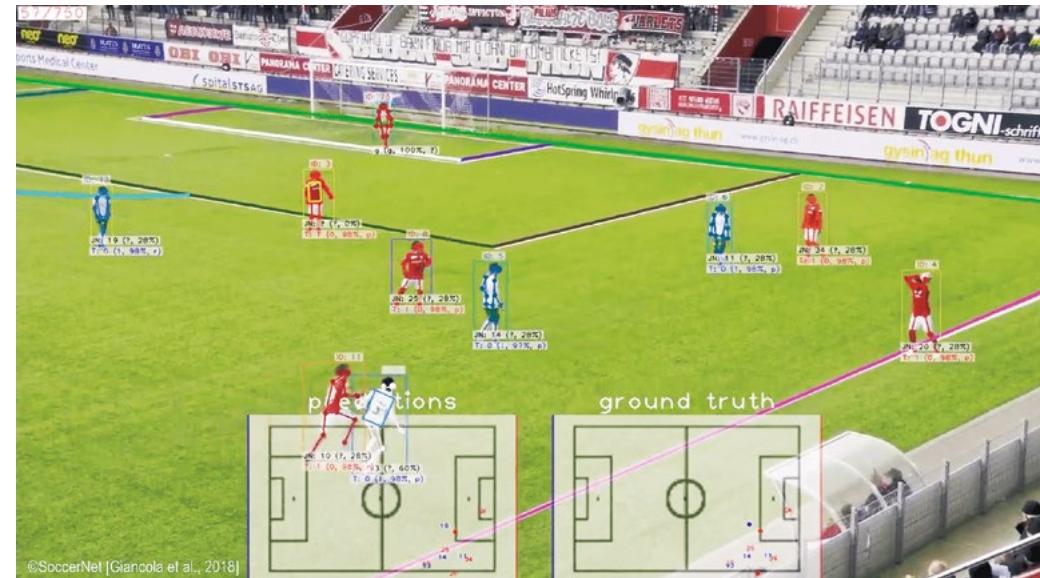
SOCIAL

世界最高峰の国際会議「CVPR 2025」の競技会で4位獲得

研究成果をもとに、本年度開催されたAIとコンピュータビジョン分野で世界最高峰の国際会議「CVPR 2025」のコンペティション「SoccerNet Challenge (Game State Reconstruction)」に当社とPlaybox社の共同チームで出場し、世界4位の評価を獲得しました。

本取り組みを通じて得られた知見と技術は、ス

ポーツの戦術分析やトレーニング、そしてファン体験の向上にも応用できると考えています。より高度な分析技術の実現に向けて研究開発を進めていくとともに、当社ならではのAIを活用した技術革新で、コミュニケーションに新たな付加価値を創出することを目指します。



情報セキュリティとプライバシー

情報管理を適切に実施することでサイバー攻撃やデータ流出対策を行います。

またBCP整備等、万全の対策に努めます。

<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/security/>

安心・安全なAI利用環境の整備

当社では、社内における生成AIの積極的な活用を目的に、攻めと守りの両面を意識した取り組みを進めています。生成AIの導入初期より、法規制、知的財産、情報セキュリティの観点から生成AIに関するガイドラインを策定し、継続的に整備・改訂することで、従業員が安心して安全にAIを活用できる環境構築を推進しています。また、事業部と法務部門・社内IT部門・セキュリティ部門などが連携し、様々なリスクに配慮しながら生成AIを活用できる横断的な組織体制を

構築しています。

従業員向けには、適切な生成AIの活用を促進するため、既存の情報セキュリティ研修のほか、生成AI活用のための研修を用意しています。この研修にはAIにフォーカスした利用上の注意点および情報セキュリティとプライバシーに関するルールも組み込まれており、最新のセキュリティ脅威やリスク、および生成AIの利活用方法を周知しています。

さらに、生成AIを利用した成果物に関しては、アリ

ケーションの脆弱性診断やサービスインフラのセキュリティ監視をはじめ、既存の情報セキュリティ対策やリスク分析を引き続き実施しています。今後AIと従業員がさらに協働する未来を見据え、AI利用の有無を問わず一定水準の安全性を確保できるよう対策を維持しながら適宜強化していく方針です。

これからもお客様が安心してサービスをご利用いただけるよう責任あるAIの利活用に努めます。

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン

すべての従業員が心身ともに健康であり、常に最高のパフォーマンスを発揮できる環境整備のため、従業員、そして家族にも幸せをもたらす健康経営の施策を推進しています。

<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/diversity/>

健康経営の推進

当社では、代表取締役社長が健康経営の最高責任者を務め、取締役会や経営会議で健康課題の分析や今後の戦略について定期的に検討を行っています。また、従業員が主体的に健康の維持・増進に取り組めるよう、積極的な投資を行っています。

具体的な施策としては、ヘルスリテラシー向上を目

的とした各種イベントや研修の開催に加え、従業員が自身に必要な検査を受けやすくするため、オプション検査の費用補助制度も導入しました。

今後も、戦略マップに基づきテーマごとに健康施策を展開し、従業員一人ひとりのWell-being(ウェルビーイング)の実現を目指します。



2025

健康経営優良法人

KENKO Investment for Health

大規模法人部門

3年連続で「健康経営優良法人2025(経済産業省)」に認定

健全なITサービスの運営

青少年の保護・配慮、サイバー犯罪、マネーロンダリングの抑止など、

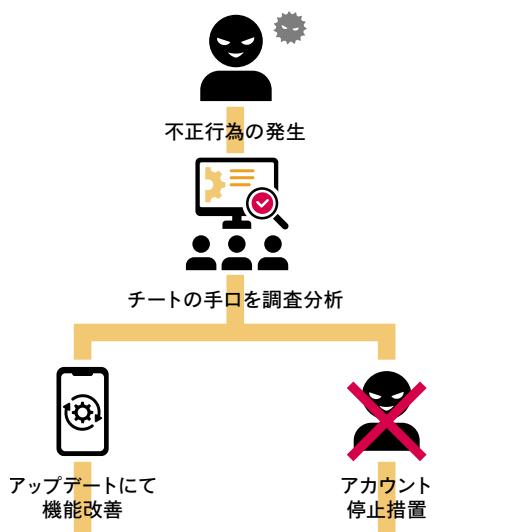
当社サービスをご利用いただくすべての皆さんに対し、責任あるサービス運営を行います。

<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/itservice/>

不正行為のモニタリング

MIXIが提供する「モンスターストライク」をはじめとした各スマートフォンアプリでは、不正ツールを利用したゲームデータの改ざんなどにより、アイテムやキャラクターを入手し、ゲームを進めやすくするなどの不正行為に対して、専属エンジニアを数名配置し、アカウント停止など厳しい対応を行っています。

また、アップデートによる機能改善など、皆さんにフェアにお楽しみいただくための対策を講じています。



※チート(cheat):ゲームのデータやプログラムを改ざんして、正規の利用では本来できること(ゲーム内通貨やレアアイテムを不正に増やしたり、キャラクターのレベルを急激に上げるなど)を不正にできるようにする行為(警視庁HPより)

パトロール体制

利用規約に違反した利用者やコミュニケーションが発生していないかどうか、安全にご利用いただくために監視活動を行っています。投稿内容に含まれるキーワードによる検知、他の利用者へ不用意にコンタクトし続けるなどの迷惑行為を防止するためのリスクチェックを行っています。

20歳未満の高額課金問題への対策

子どもが、無断で保護者の決済手段を使ってゲーム内アイテムを購入するトラブルが発生しています。中には保護者が気付かないうちに高額な利用料となるケースも存在します。このような中で、当社は、20歳未満の月額の利用金額の上限を15歳以下は5,000円、16歳以上19歳以下を20,000円とし、若年層の過度な利用を防止しています。

また、業界団体と協力し、ゲームの安全な利用を啓蒙する「情報モラル講師」を育成するセミナーに協力し、OS付随の機能制限アプリなどで保護者による管理(ペアレンタルコントロール)機能の利用の重要性を訴求しています。

ゲーム依存症への対策

2019年5月、世界保健機関(WHO)は、ゲームのやり過ぎで日常生活が困難になる「ゲーム障害」を国際疾病分類として正式に認定し、2022年1月に発効しました。

た。このような中で、当社グループは、一般社団法人日本オンラインゲーム協会(JOGA)に協力し、ゲームの適切な利用方法を啓発するサイトの執筆や、安全・安心なゲームの企画・開発・運営のためのガイドラインの作成に協力しています。

ギャンブル依存症への対策

ギャンブルへの依存は、本人および家族の日常生活や社会生活に支障が生じるばかりか、多重債務や犯罪など重大な社会問題に発展する場合があります。当社グループでは、「ギャンブル等依存症対策基本法」に則り、「チャリロト.com」ならびに「TIPSTAR」の公式サイトで注意喚起と相談窓口、セルフチェックツールを掲載しています。また、本人に加え、本人家族からのサービス利用停止申請を受け付けており、当社が定める書面確認等が完了すると、入出金・投票サービス等の利用を停止しています。さらに、サービス利用時の車券購入限度額を事前に設定することができ、遊び方に合わせた適度な範囲内でサービスを楽しむことができます。

その他当社独自の取り組みとして、外部有識者と定期的に情報交換等を行い、ギャンブル依存症に対する知見を深めています。今後も、外部専門機関と密に連携し、必要な対策をタイムリーに実施して、ユーザーが健全に楽しく車券を購入できる仕組みづくりに努めます。

外部評価

当社のサステナビリティ活動は、国内外の各種機関からの評価を獲得しており、様々なESG指標（インデックス）の構成銘柄に選定されています。

また当社は、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）が採用する、国内株式を対象とした6つのESG指標のうち、5つのESG指標の構成銘柄に選定されています。

<https://mixi.co.jp/sustainability/recognition/>

ESG評価機関からの評価



MSCI ESGレーティング

モルガン・スタンレー・キャピタル・インターナショナル社（MSCI）が、世界の企業を対象にESGへの取り組みや情報開示の観点で格付けする「MSCI ESGレーティング」において、2024年に「AA」評価を獲得しました。

ESG指標（インデックス）組み入れ状況

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数

MSCI日本株ESGセレクト・リーダーズ指数※

MSCIが、ESG評価に優れた日本企業を選別して構築される指標です。

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数（WIN）

MSCI日本株女性活躍指数（WIN）※

MSCIが、性別多様性に積極的に取り組む日本企業を選定して構築される指標です。



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

グローバルインデックスプロバイダーであるFTSE Russellにより構築されたFTSE Blossom Japan Sector Relative Indexは、各セクターにおいて相対的に、環境、社会、ガバナンス（ESG）の対応に優れた日本企業のパフォーマンスを反映するインデックスで、セクター・ニュートラルとなるよう設計されています。また低炭素経済への移行を促進するため、特に温室効果ガス排出量の多い企業については、TPI経営品質スコアにより改善の取り組みが評価される企業のみを組み入れています。



S&P/JPXカーボン・エフィシェント指標

東京証券取引所が算出・公表している東証株価指数（TOPIX）構成企業において、環境情報の開示状況、炭素効率性の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指標です。



Japan ex-REIT Gender Diversity
Tilt Index

TOP CONSTITUENT 2025

Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・ティルト指標（除くREIT）

Equileapが提供するデータと評価手法に基づき、ジェンダー・ダイバーシティに関する方針や取り組みが企業文化として浸透しており、ジェンダーにかかわらず従業員に平等な機会を約束している日本企業を対象とした指標です。構成銘柄は、スコアに基づき5つのグループに区分されています。当社は5段階の中で最高位の「グループ1」に格付けされました。

※MSCI ESGインデックスロゴの免責事項: https://info.msci.com/I/36252/2017-06-27/kj6v2j/36252/198943/MSCI_ESG_Index_logo_disclaimer_license_2017_COMPANY_NAME_final2.pdf

記載の内容は2025年8月末時点の情報です。

人的資本経営

当社がMISSIONに掲げる「『心もつながる』場と機会の創造。」とは、当社が提供するコミュニケーションサービスそのものです。

その担い手となる「人材」は当社における価値創造および競争優位の源泉であるため、人的資本を最も重視すべき資本の一つと捉え、積極的な投資を行っています。

<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/diversity/human-capital/>



当社では人的資本経営のゴールを「MIXIらしいコミュニケーションサービスの継続的な創出・運営」と定義し、このゴールを実現するための人材戦略の柱として「PMWV(Purpose:Mission:MIXI Way:Values)の浸透」「組織能力の発揮」の2点を掲げています。

この柱に基づき各施策を有機的に連動させることで、人的資本の価値を最大化し、「MIXIらしいコミュニケーションサービスの継続的な創出・運営」の実現に取り組んでいます。

人的資本経営に関する重点施策(抜粋)

1. PMWVの浸透

目指す状態:当社に所属するすべての従業員が、同じ

目的と価値基準のもと、その達成に本気で取り組んでいる状態です。当社は2022年4月に理念体系を刷新し、このPMWVを制定しました。社員一人ひとりがPMWVに深く共感し、自ら行動している状態を目指しています。

主な取り組み:

- **デザインによる雰囲気醸成:**社内で利用する備品や設備にPMWVを想起させるデザインを組み込み、意識向上と一体感の醸成を図っています(例:全社朝会のデザインリニューアル、MIXIスライドテンプレートの刷新など)
- **上位層からの発信:**社内報、全社総会、外部メディア

等を通じて、経営陣を中心にPMWVに関する積極的な発信を行っています。また、本部長や部室長の360度フィードバックにPMWV発信に関する項目を追加し、発信を促進しています

- **MIXI AWARDの実施:**年に一度、PMWVを選考基準とした社内表彰イベント「MIXI AWARD」を開催し、PMWVを体现する個人・チームを表彰しています

サーベイ結果:2025年3月期の社員調査ではPMWVの「認知」「理解」「共感」がそれぞれ80%を超える一方、「行動」フェーズは68%に留まりました。

PMWV浸透度調査結果

	2023年3月期	2024年3月期	2025年3月期	2026年3月期(目標)
認知	69.8% ↗	84.3% ↗	86.2% ↗	100%
理解	74.8% ↗	85.7% ↗	86.8% ↗	95%以上
共感	70.8% ↗	76.9% ↗	82.0% ↗	90%以上
行動	56.5% ↗	67.1% ↗	68.3% ↗	85%以上

課題と今後のアクション:「行動」フェーズのスコア要因を、個々の業務との結びつきの弱さや「自分ごと化」の機会不足と捉え、今後は以下のアクションにより課題の解消に取り組みます。

- よりPMWVとの連動性が高い評価制度の導入
- 行動促進につながるワークショップの実施
- Values浸透動画の企画・作成
- 従業員へのPMWV浸透を見据えた
アウターブランディング戦略の実行

2. MCS(MIXI-like Communication Service)の共通言語化

目指す状態:SNSmixiやモンスターストライクなど、MIXIらしいコミュニケーションサービス(MIXI-like Communication Service、以下MCS)を継続的に創出・運営していくための取り組みです。「発明」に向かって「夢中」にチャレンジし続ける人材創出につなげ、MCSの再現可能性を高めることを目指しています。

主な取り組み:

- 人事本部内に専任チームを新設(2025年4月～)
- 「MCSとは何か」を再定義し、
その本質や価値観を明文化
- MCS人材育成のコンセプト・プログラム設計
- プロダクトづくりをリードできる人材増強のための
育成プログラム設計
今後は行動計画に沿った形で、「プログラムの改善と実行」「KPI設計」などに段階的に取り組み、MIXIらしいコミュニケーションサービスの担い手の創出につなげていきます。

3. サクセッションプラン

目指す状態:MIXIらしいコミュニケーションサービスを継続的に創出・運営していくためには、日々の事業運営を支えるだけでなく、不確実な環境下でも変化に

適応し、長期的な価値創出をリードできる経営人材の存在が不可欠です。当社では、未来の経営を担う人材を計画的に育成・選抜することを通じ、経営人材の持続的な輩出を目指しています。

主な取り組み:

- 上級執行役員・執行役員・本部長を対象とした育成会議を年2回開催(2025年3月末時点の経営者サクセッション候補は7名)
- 経営者の中でも特に重要なポジションである、CEO候補の後継者プール形成のため、「後継者計画のロードマップ」「るべき社長・CEO像と評価基準」の策定
- 役職ごとの役割定義に基づく360度フィードバック
- 個別課題に対する学習機会の提供
- 新任マネジャーのフォローアップ
- ハイレイヤーを中心とした英語教育

今後は後継者候補の選出、育成計画の策定・実施といった運用体制基盤の構築に注力していく予定です。

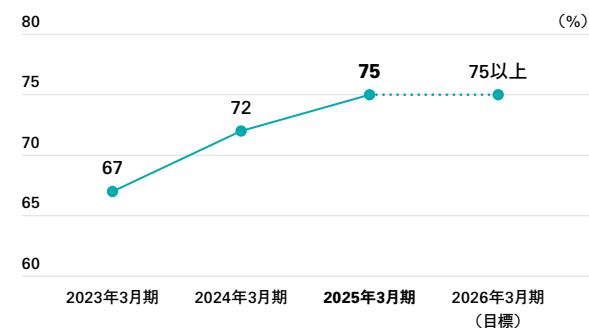
4. 従業員エンゲージメント

目指す状態:社員一人ひとりが持つポテンシャルを最大限に引き出し、自律的な成長と組織の成果の両面に転換できる状態。個々の能力が発揮され、連携し、価値創造につながる「夢中になれる環境」の整備を目指します。

サーベイ結果:サーベイ内の設問のうち、「自発的な貢献意欲」「自社に対する愛着・誇り」「仕事を通じての達成感」の3つの設問の肯定的回答者の割合を総合した数値を「エンゲージメントスコア」としています。

過去3年間のエンゲージメントスコアは以下の通りで、2025年3月期の実績は目標としていた75%を達成しています。現時点において良好な水準以上であると捉え、2026年3月期は現状維持以上の75%以上を目指値としています。

エンゲージメントサーベイ結果



課題と今後のアクション:エンゲージメントスコアと相関性の高い項目のうち、肯定回答率が低い項目をみると、「経営陣の伝える/聴く姿勢」が当社の最大の伸びしろとなっています。

経営方針や意思決定の意図が現場まで十分に伝わりきっていないことや、階層間の情報流通・対話の機会が限局的であったことが課題要因であると捉えており、以下のアクションを実施しています。

- 管理職層を集めたディスカッションの機会
- 部室長向けの経営情報共有の強化
- 経営陣との目線合わせを行う定例会の運営見直しなど

今後も経営層からの発信の機会を引き続き強化していくとともに、組織階層を通じた情報伝達の強化に向けて、経営と現場の接点となる管理職と経営層の距離を近づけるための取り組みを進めています。

情報セキュリティへの取り組み

INFORMATION SECURITY MANAGEMENT

豊かな
コミュニケーションを
広げるため、
提供サービスへの信頼を
獲得していきます。



執行役員 CISO*

亀山 直生

* Chief Information
Security Officer:
最高情報セキュリティ責任者

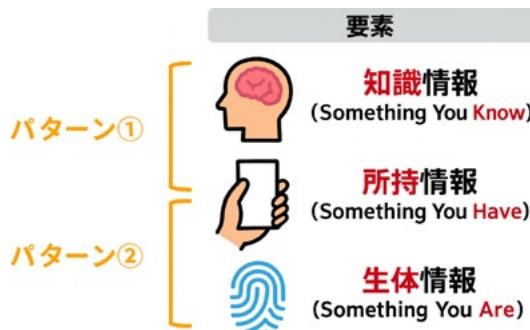
私たちは、お客さまの情報を預かりして事業を推進しています。情報をしっかりと守り、当社サービスへの信頼を獲得し、それを継続していくこともセキュリティ室における重要な役割のひとつだと考えています。一方で、私たちの仕事は事業部門やIT部門との緊密な連携が必要不可欠であり、それらの部署の従業員たちと協力して対策を行うことを心がけています。

CISOとしての意義、そして人づくりとは？

CISOという役割は、当社グループとして対外的にも、しっかりとセキュリティを重視していくという姿勢の表明です。CISOという役割が制定され、2年が経ちましたが前期は認証基盤の強化、および体制強化を引き続き重点的に行いました。PMI含めグループ会社のガバナンスを強化するために、既存の技術特化の部隊とは別に管理特化の部隊を前年度の期初に新設しています。管理部隊は技術部隊と連携し情報システムやリスクの管理、mixirt(CSIRT)の運営、新たなM&A案件への対応などを行い、情報セキュリティの維持管理をより盤石なものにすることができます。ガバナンスの強化、最新の脅威動向を鑑みた戦略の立案・実行のために、引き続き組織や体制の強化を行っていきます。

セキュリティ室の役割と、他部門との連携

セキュリティ室は、情報セキュリティ対策を推進する組織です。主な役割には、自社サービスや社内のPC・システムに対するセキュリティ監視・脆弱性診断、従業員のフィッシング被害を防ぐセキュリティツールの導入といった、攻撃の対象となる領域への対策などがあります。さらに、セキュリティ問題に関する早期発見・対応を行う、当社のCSIRT^{※1}である「mixirt」の運営も行っています。



認証基盤の強化

社内システムの認証基盤の認証方式の強化を実施。所持要素を原則必須とすることで、フィッシングや不正アクセスの防止に努めています。

それら施策を担うセキュリティ室の「人づくり」も重要な任務です。当社グループは幅広いサービスを提供するため、同じ手順の作業の積み重ねではなく、広範囲に及ぶ業務を扱う必要があります。そのため新規加入メンバーには、今までやっていた分野から始めてもらい、軌道に乗ったら他の施策もできるように促し、徐々に幅を広げてもらうよう働きかけています。



監視体制の強化

当社サービスのシステムのセキュリティ上の問題に「気付ける状態」の強化。監査や取引先に対するアカウントアビリティの強化に注力しています。

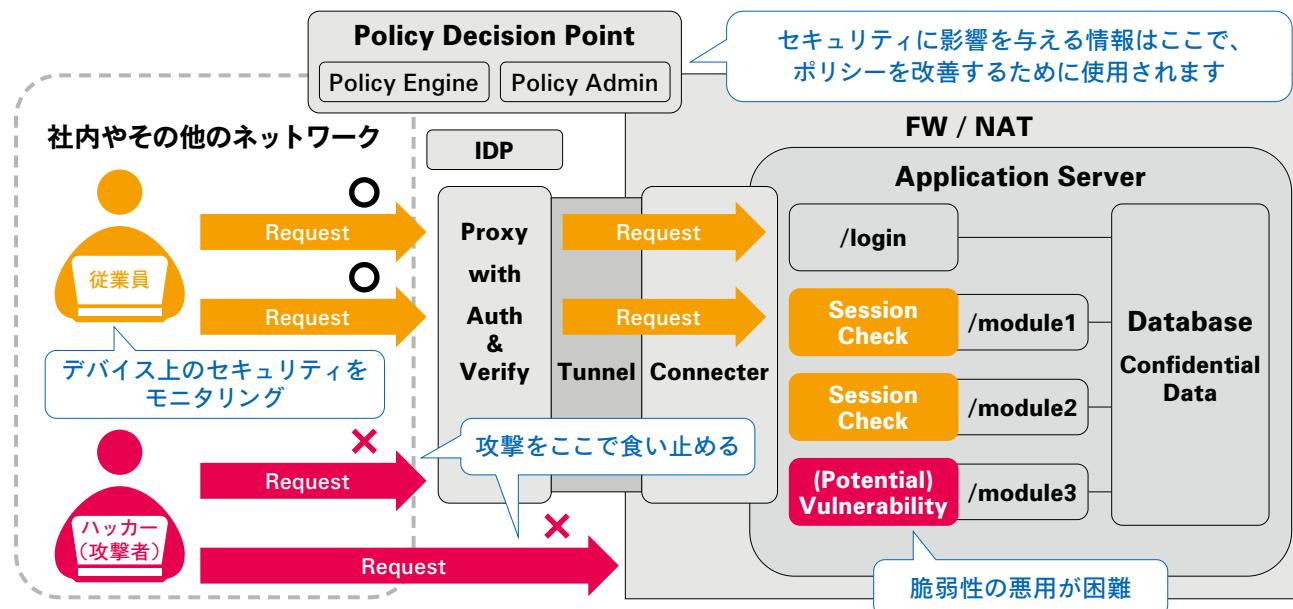
さらに、当社は「セキュリティ・キャンプ協議会^{※2}」のオフィシャルメンバーでもあります。社会貢献や人材発掘の観点からも、このような活動は今後も検討していきます。

※1 CSIRT(Computer Security Incident Response Team :シーサート):コンピュータセキュリティに係るインシデントに 対処するための組織の総称。インシデントに関する情報収集、分析、対応方針や手順の策定などの活動を行う。

※2 セキュリティ・キャンプ協議会:セキュリティ技術等を扱う合宿形式の研修会(セキュリティ・キャンプ)のための協議会

情報セキュリティ領域におけるAI活用や自動化について

情報セキュリティの業務における自動化やAI活用を推進しています。既に情報セキュリティ研修の一部演習におけるAI活用、軽微なインシデントやアラート対応における自動化を行っていますが、生成AIの登場や進化により自動化の方法や適用範囲は拡大していると認識しています。ハルシネーション等のリスクを考慮した設計や運用が前提にはなりますが、今後はより一層AI活用や自動化に力を入れていく方針です。



ゼロトラストを取り入れたセキュリティの取り組み

ネットワークや場所に関わらずより厳密な認証・検証をすることで脅威を防ぐ「ゼロトラスト」の考え方に基づく情報セキュリティ基盤の整備に取り組んでいます。

特集：グループガバナンスの強化

SPECIAL FEATURE



取締役 上級執行役員 CFO

経営推進本部※1担当

島村 恒平

上級執行役員

CS本部/コンプライアンス本部※1担当

小林 完爾

※1 MIXI GROUPにおけるガバナンス強化を担う組織とその役割

- ・経営推進本部：グループ全体の意思決定の仕組みと規程の整備、会議体や決裁ルールの運用支援、ガバナンス体制の設計・強化の実務を担い、実効性のあるグループガバナンスを横断的にサポート
- ・コンプライアンス本部：グループ全体のリスク管理体制の整備、コンプライアンス教育、社内規程や内部統制の構築など、制度面の支援・運用を担当

チャリ・ロト社事案を契機に、グループガバナンス体制の強化を加速

MIXI GROUPでは、グループ横断の管理体制の見直し、内部統制・規程運用の強化、全社教育の徹底など、実効性のあるコンプライアンス体制の構築を加速中です。

その現状、さらに目指すべきグループガバナンスの在り方について、担当2本部の責任者に聞きました。

2024年10月に発覚したチャリ・ロト社の不適切事案について、その背景と要因をどのように分析していますか。

小林 2024年10月、当社連結子会社のチャリ・ロト社において、代表取締役および従業員1名による合計1,026百万円の不適切な資金授受が判明しました。当社はこれを重大なガバナンス上

の問題と捉え、同社の臨時株主総会での代表取締役解任を決議するとともに、外部専門家による事実調査と原因分析を終え、現在、策定した再発防止策を順次実行しています。

今回の事案は、内部監視や牽制の仕組みが十分機能せず、早期に発見・是正されなかったことが最大の問題だと捉えています。具体的には、MIXI本体としてのガバナンス面での関与が限定的であった点、また、コンプライアンス意識や情報共有の文化が十分に根付いていなかったことが背景にあると認識しています。

島村 私も同感です。チャリ・ロト社は2019年に当社の完全子会社となりましたが、業務ノウハウや自治体対応など、同社独自の知見を尊重し、買収時の経営体制を一定程度維持していました。しかしながら、経営の透明性や内部統制に対するグループとしての統制・監視が不十分となり、経営層の不適切な行動を見過ごす結果となっていました。

当社では、2022年1月に企業理念として、「PMWV(PURPOSE・MISSION・MIXI WAY・VALUES)」を新たに制定し、2023年6月より、PMWV浸透プロジェクトを始動しました。さらに、2024年4月には、MIXI GROUP全社の従業員が順守すべき共通の指針として、「MIXI GROUPビジネスコンダクトガイドライン」を制定し、これらを基軸とした文化醸成を進めてきましたが、事案発生時は、グループ全体への浸透には至っていない状況でした。こうした状況が、コンプライアンス意識の欠如を生む一因になった可能性も否定できないと考えています。

そうした要因分析を踏まえて、再発防止策はどのように検討・策定されたのでしょうか。

島村 事案発生後、当社は速やかに外部専門家による調査チームを組成し、当該チームによって事実調査と原因分析が進められた一方で、当社グループ独自の分析および再発防止策の策定も進めていました。2025年1月に公表した再発防止策は、当社グループ主導で策定したものですが、外部調査チームによる提言についても網羅的に取り入れられたものとなっています。このプロセスを通じて得られた主要な気付きは、実効性のあるコンプライアンス体制の構築には、組織

内の密接な連携と、制度と運用の両面からのアプローチが不可欠であるという点です。

策定した再発防止策は、役職員の意識改革、子会社ガバナンスの見直し、取引先との関係性の透明化、内部監査体制の再構築といった多岐にわたる項目を含んでいます。

小林 特に重要なのは、「意思決定前からの役員によるPMI(M&A後の統合プロセス)プロジェクトへのコミット」や、「内部統制報告制度(J-SOX)や情報セキュリティなどの統制フレームの共通化」など、単なる制度導入にとどまらない、実効性を踏まえた設計でした。ルールや体制の整備だけではなく、企業文化や現場の行動変容を伴う施策の必要性を強く認識しました。

再発防止策の概要

	再発防止策
グループ 全体	<ul style="list-style-type: none">a 経営トップよりコンプライアンス意識醸成のためのメッセージを定期発信b ● MIXI、子会社を対象とした不正防止研修の実施<ul style="list-style-type: none">● チャリ・ロト社内に「コンプライアンス委員会」を設置し施策等の検討推進c 該当者の解任、懲戒解雇等を実施し社内外に公表
MIXI社	<ul style="list-style-type: none">a ● 子会社取締役、監査役選任要件見直し。対象者の出資、事業関係情報の確認を徹底<ul style="list-style-type: none">● 重要な子会社について、監査役の業務範囲を会計限定から業務執行監査に拡大b グループ会社監査役とMIXI社コンプライアンス担当本部長、子会社管理担当、本部長が出席する会議体を新設し定期開催c グループ全役職員に対し、内部通報制度の積極的な活用の呼びかけ、啓蒙を実施
チャリ・ロト社	<ul style="list-style-type: none">● 取引先との面談記録を義務化● 担当の複数名化、ローテーションを導入a 「審査部」を設置し、購買先の選定審査、管理等を実施b 職務権限に関する規程の新設、改定を実施。契約書作成を徹底するとともに、既存契約についても順次見直しを実施● 内部監査室を社長直下から取締役会直下組織に変更し、同室メンバーを増員

現在、グループ横断のガバナンス体制や取り組みをどのように強化していますか。

島村 2025年1月に公表したチャリ・ロト社およびグループ会社に対する再発防止策に沿って、役員選任プロセスや内部統制、取引プロセスの是正を着実に進めています。役員選任プロセスでは、候補者のコンプライアンス意識の高さを選任基準に追加し、関連する会社や副業状況、MIXI GROUPとの取引の有無も確認しています。重要な子会社のうち、監査役の業務範囲を会計監査のみに限定していた会社についてはその制限を解除し、作成した年次監査計画を当社のコンプライアンス担当本部長に報告する体制を整備しました。

小林 また、グループ会社監査役と当社の管理部門担当本部長・コンプライアンス担当本部長との情報連携も定期的に実施しています。主要グループ会社では、ガバナンス強化責任者の配置、不正を起こさないための啓蒙活動、決裁内容のモニタリングの導入など、実効性ある仕組みづくりを推進中です。

グループとしてさらなる成長を目指す中で、経営基盤をどのように強化していく考えですか。

島村 MIXI GROUPではM&Aを通じた非連続な成長を重要な戦略としていますが、今回の事

案を受け、持続的な成長のためには、その土台として経営基盤を強化することは最重要課題であると改めて認識しました。そして、グループガバナンス機能の強化と適切な運用は、その根幹だと考えています。

M&Aにおいては、企業理念に合致する中核事業の買収に注力し、既存事業とのシナジー創出を追求します。買収後には「強固なPMIと子会社ガバナンス」を徹底し、買収検討段階から複数の役員がPMIプロジェクトに関与します。さらに、3ラインモデル^{※2}の導入や、J-SOX、情報セキュリティなどの共通管理フレームワークを適用し、シナジー創出や文化統合を定期的にモニタリングすることで、子会社を含むグループ全体のガバナンスを強化しています。

※2 当社では、サービス提供を行う事業部門または間接部門等を第1ラインと考え、これらの第1ラインに対しては、主として各組織目標の達成状況、社内統制ルールの順守状況、業務プロセスの適正性について、検証を行っています。

また、これらの第1ラインを支援する管理部門を第2ラインと考え、これらの組織に対しては、組織における業務分掌の設定と実施状況、社内ルールの順守状況、社内・グループ各社に対するモニタリング状況、ガバナンス支援状況等について検証を行っています。

第3ラインである内部監査室は、これら第1ライン、第2ラインから独立した立場で、内部監査上のリスク評価を実施の上、監査項目を選定し、アシュアランス業務およびアドバイザリー業務を提供しています。

健全な組織風土を醸成していくためには、どのような取り組みが必要だと考えていますか。

小林 組織風土の醸成には、共通の価値観を「言語化」し、それを浸透・実践する仕組みが不

可欠です。MIXI GROUPでは、「MIXI GROUPビジネスコンダクトガイドライン」に基づく研修を通じて、「誠実であること」「正しく判断すること」といった価値観を日々の業務に根付かせています。

島村 経営トップによるガバナンスに対する価値観や考えを継続的に発信し続けること、グループ各社の現場と丁寧に向き合い、対話と実践を重ねていくことが何より大切です。

小林 加えて、健全なコミュニケーションを促進する組織環境づくりも重要です。従業員が不正や問題の兆候を感じた際に、安心して声を上げ、報告できるような心理的安全性を醸成し、互いに協力し合う風土を築くことを目指さなければならぬと考えています。定期的な役職員へのアンケートやヒアリングを実施することで、組織風土の実態を把握し、継続的な改善につなげていきます。



事案発生後、チャリ・ロト社社長に就任した石原が、子会社各社に事案概要と対応状況を共有し、グループ全体の再発防止意識を高めました。

グループガバナンス体制強化の流れを振り返ると、どのような変遷があったのでしょうか。

島村 MIXI GROUPにおけるガバナンス体制の強化は、いくつかの重要な局面を経て進化してきました。特に大きな転換点は、2017年から2018年にかけて発生した当時連結子会社であった株式会社フンザの「チケットキャンプ」を巡る不祥事です。事案発生後に社長に就任した木村は、「M&A後のPMIや子会社ガバナンスの体制に甘さがあった」と振り返っており、子会社に対する統制の重要性を強く認識する契機となりました。

この教訓を踏まえ、コーポレートガバナンス・コードへの対応も進めながら、取締役会の機能強化や内部統制機能の充実、内部通報制度の整備などを推進してきました。そして今回のチャリット社の事案は、グループガバナンス強化の取り組みをさらに加速させることになりました。

今後のグローバル展開、特にPointsBet社のグループインを想定している現在、どのようなガバナンス体制が求められると考えていますか。

小林 グローバル展開では、文化や商習慣の異なる海外子会社に対し、「PMI×カルチャー浸透×ガバナンス」の三位一体型アプローチが

求められます。M&Aによる価値創出だけでなく、MIXI GROUPとしての倫理観や透明性も共有する必要があります。島村がグループ経営基盤強化として申し上げた通り、買収前から役員が早期に関与するPMI設計や、シナジーやカルチャー浸透等の定期的なモニタリングの実施、3ラインモデルを用いたガバナンス強化が鍵となります。

島村 海外企業をグループに迎えるにあたっては、磐石なPMIと子会社ガバナンスがなおさら不可欠です。企業の業態や上場・非上場の区分によって統制の方法は異なりますが、不正抑止や企業文化の醸成は重要な観点となります。加えて、各国の法規制や文化に対応するため、グループ横断的なリスク管理体制をグローバルレベル

で整備し、現地の状況に合わせたコンプライアンス教育を徹底することが重要だと考えています。PointsBet社については、ASX(オーストラリア証券取引所)上場企業であることから、当社による直接的かつ制度的な統制が難しい面があります。そのため、現地法令やインサイダー取引規制を厳守しつつ、可能な範囲での情報収集や助言、牽制を通じたリスク管理に取り組みます。

小林 今回の事案での反省を踏まえ、MIXI GROUPとして、グループ成長とガバナンス強化、カルチャー浸透を等しく実現するため、グループ経営の再構築に取り組んでまいります。今回の経験を教訓に、より強固で実効性のあるガバナンス体制を構築し、持続的な成長を支える経営基盤を確立していく所存です。

「PMI x カルチャー浸透 x ガバナンス」の三位一体型アプローチ

- M&Aによる成長と等しくガバナンス機能が正しく働く経営体制の構築を重視
- 子会社不正事案を踏まえ、今後はカルチャー浸透に注力

M&A方針

バーバスに即したコア事業取得と、既存事業とのシナジー創出

- スタートアップ投資・資本業務提携を活用
- M&Aをフックに対象拡大する連鎖的M&Aモデルに強み
- マーケ／プロダクト知見や人材交流によりM&A先の価値を最大化

盤石なPMI & 子会社ガバナンス

意思決定前から役員がコミットするPMIプロジェクト

- 3ラインモデルによるガバナンス
- J-SOX、情報セキュリティなど統制フレームを共通化
- シナジー売上／カルチャー浸透などを定期モニタリング

MIXIカルチャーの浸透

- MIXI GROUPのPMWV^{*1}の浸透や、BCG^{*2}の順守
- PMWV^{*1}やBCG^{*2}に関するe-learning必修、エンゲージメントサーベイで定期観測

*1 P(バーバス)、M(ミッション)、W(ミクシィ・ウェイ)、V(バリュー)の頭文字をとった社内造語
*2 ビジネスコンダクトガイドライン

コーポレート・ガバナンス

CORPORATE GOVERNANCE

取締役 (2025年6月26日現在)

DIRECTORS



代表取締役社長 CEO
木村 弘毅

2003.2 (株)モバイルプロダクション 入社
2005.3 (株)インデックス 入社
2008.6 当社入社
2012.8 当社プロダクト開発部
プロダクトオーナー
2013.11 当社モンストスタジオ プロデューサー
2014.4 当社モンストスタジオ 部長
2014.11 当社執行役員
2015.1 当社モンストスタジオ 本部長
2015.6 当社取締役
2015.8 当社エックスフラッグスタジオ 本部長
2017.4 当社XFLAG事業本部 本部長
2018.4 当社執行役員
2018.6 当社代表取締役社長(現任)
2022.4 当社上級執行役員(現任)

2025年3月期

取締役会出席状況 16回/16回(100%)



取締役
島村 恒平

2004.4 株式会社USEN
(現株式会社USEN-NEXT
HOLDINGS) 入社
2008.5 IBMビジネスコンサルティングサービス
株式会社(現日本アイ・ビー・エム
株式会社) 入社
2011.10 グリー株式会社
(現グリーホールディングス株式会社)
入社
2016.4 当社入社
2017.10 当社経営推進本部経営企画室 室長
2019.4 当社経営企画本部 本部長
2020.4 当社執行役員/経営推進本部 本部長
2023.3 ビットバンク株式会社 社外取締役
2023.4 当社上級執行役員(現任)

2025年3月期

取締役会出席状況 一回/一回(—%)



取締役
村瀬 龍馬

2005.1 (株)イー・マーキュリー(現当社) 入社
2009.12 (株)KH2O 取締役
2012.1 (有)キュー・ゲームス 入社
2013.2 当社入社
2014.5 当社クロスファンクション本部
システム統括室 第2グループ
マネージャー
2016.7 当社エックスフラッグスタジオ本部
ゲーム開発室 室長
2018.1 当社XFLAG開発本部(現開発本部)
本部長
2018.4 当社執行役員
2019.6 当社取締役(現任)
2021.1 当社デザイン本部 本部長
2022.4 当社上級執行役員(現任)

2025年3月期

取締役会出席状況 16回/16回(100%)



取締役ファウンダー
笠原 健治

1999.6 (有)イー・マーキュリー(現当社) 設立
同社取締役
2000.10 (株)イー・マーキュリー(現当社)に
組織変更 同社代表取締役社長
2006.2 (株)ミクシィ(現当社)に商号変更
当社代表取締役社長
2008.5 上海明希網絡科技有限公司 董事長
2008.10 (株)ネクスパス(現(株)トーチライト)
代表取締役
2011.4 (株)ミクシィ・リクルートメント
(2022年社名変更:
(株)MIXI RECRUITMENT)
代表取締役
2011.7 当社執行役員
2013.6 当社取締役会長
2016.4 当社Vantageスタジオ 本部長(現任)
2018.4 当社執行役員
2021.6 当社取締役(現任)
2022.4 当社上級執行役員(現任)

2025年3月期

取締役会出席状況 16回/16回(100%)



社外取締役
藤田 明久

1991.4 (株)電通 入社
1996.7 (株)サイバー・コミュニケーションズ
(現(株)CARTA
COMMUNICATIONS) 取締役
2000.6 (株)ディーツーコミュニケーションズ
(現(株)D2C) 代表取締役社長
2010.6 (株)電通デジタル・ホールディングス
(現(株)電通イノベーション
パートナーズ) 専務取締役
2014.6 (株)ぐるなび 代表取締役副社長
2017.6 (株)ばど
(現(株)中広メディアソリューションズ)
取締役副社長
2018.6 (株)瀬戸内ブランド
コーポレーション 代表取締役社長
2021.4 (株)瀬戸内ブランド
コーポレーション 取締役
2022.6 インフォコム(株) 社外取締役
当社取締役(現任)
2023.5 サインポスト(株) 社外取締役(現任)
2024.9 株式会社リップス 社外取締役(現任)

2025年3月期
取締役会出席状況 16回/16回(100%)



社外取締役
渡瀬 ひろみ

1988.4 (株)リクルート 入社
2011.4 (株)アーレア設立同社代表取締役
(現任)
2013.4 (株)トライアムパートナーズ設立
同社代表取締役
2014.6 (株)ばど(現(株)中広メディア
ソリューションズ) 代表取締役
2016.5 マックスバリュ西日本(株)(現(株)フジ)
社外取締役(現任)
2016.6 (株)パートナーエージェント
(現タメニー(株))社外取締役(現任)
2017.1 (株)トライアムパートナーズ 取締役
2018.6 (株)商工組合中央金庫 社外取締役
2019.9 (株)ディー・エル・イー 社外取締役(現任)
2020.4 森ビル(株) 虎ノ門ヒルズビジネス
インキュベーションセンターARCH
チーフインキュベーションオフィサー(現任)
2021.9 開志専門職大学 客員教授(現任)
2022.5 (株)カスミ 社外取締役(現任)
2022.6 学校法人慈恵大学理事(現任)
2024.6 当社取締役(現任)
2025.2 日置電機(株) 社外取締役(現任)



社外取締役
河合 俊明

1982.4 (株)東京放送
(現株式会社TBSホールディングス)
入社
2012.4 (株)TBSテレビ 技術局長
2013.4 同社執行役員 技術局長
2014.2 同社執行役員
2014.3 同社取締役
2014.4 (株)TBSホールディングス 執行役員
2014.6 同社取締役
2015.4 (株)TBSテレビ 常務取締役
2016.4 (株)TBSホールディングス
常務取締役
2018.6 同社代表取締役 専務取締役
(株)TBSテレビ 代表取締役
専務取締役
2020.6 (株)TBSホールディングス
代表取締役
(株)TBSテレビ 取締役副社長
2024.6 (株)TBSテレビ エグゼクティブ
アドバイザー(現任)

2025年3月期
取締役会出席状況 一回/一回(ー%)

監査役 (2025年6月26日現在)

AUDIT & SUPERVISORY BOARD MEMBERS



社外監査役(常勤)
西村 裕一郎

1982.4 日産自動車(株) 入社
1985.6 日産チェリー静岡販売(株)
(現日産プリンス静岡販売(株)) 出向
1987.6 日産自動車(株) 復職
1998.4 (株)日産コーワー
(現(株)日産クリエイティブサービス)
出向 総務部 次長
2000.1 日産自動車(株) 復職
2005.4 (株)ヨロズ 出向 管理部 グループ長
2005.10 同社 転籍
2008.6 同社 CSR推進室 室長
2014.4 同社 総務部 部長
2019.6 当社監査役(現任)

2025年3月期
取締役会出席状況 16回/16回(100%)
監査役会出席状況 19回/19回(100%)



社外監査役
上田 望美

1999.4 弁護士登録
東京テミス法律事務所
(現紀尾井坂テミス総合法律事務所)
入所
2013.3 同事務所 パートナー(現任)
2019.6 当社監査役(現任)
2021.6 アンリツ(株) 社外取締役 監査等委員
2023.6 同社 社外取締役(現任)
2025.6 株式会社鳥羽洋行 社外取締役(現任)

2025年3月期
取締役会出席状況 16回/16回(100%)
監査役会出席状況 19回/19回(100%)



社外監査役
高山 清子

1997.4 (株)荏原製作所 入社
2001.10 監査法人トーマツ
(現有限責任監査法人トーマツ)
入所
2005.7 公認会計士登録
2019.1 高山清子公認会計士事務所
代表(現任)
2019.6 生活協同組合パルシステム東京
員外監事
2020.1 リーガレックス合同会社
業務執行社員
2022.12 (株)SHOEI 社外取締役(現任)
2024.6 当社監査役(現任)
2025.6 (株)東京精密社外取締役
(監査等委員)(現任)

2025年3月期
取締役会出席状況 12回/12回(100%)
監査役会出席状況 14回/14回(100%)

社外取締役メッセージ

MESSAGES FROM OUTSIDE DIRECTORS



MIXI GROUPの 真の価値創造に向けた 「ONE MIXI」の実現を支援

社外取締役
藤田 明久



事業ポートフォリオの進化と課題

2025年3月期は、MIXI GROUPにとって着実な前進と、成長痛とも言える歪みが顕在化しました。取締役会では、直近の現実に真摯に向き合うだけでなく、長期的な成長を支える構造改革について議論を続けています。

私が特に重視しているのは、コングロマリットディスカウントを回避し、MIXI GROUPとしての真の価値創造を実現することです。私は社外取締役として、MIXI GROUPが持つ多様な事業と人材が真に一体となり、他社には真似できない価値を創造すること、あえて造語を造るなら「ONE MIXI」の実現を全力で支援します。また同時に、必要なときには冷静な判断を下し、事業の売却や撤退も含めた難しい決断を促す覚悟です。

企業理念の実現に向けて

取締役会で私は、フォアキャスティング型、すなわち積み上げ型の議論だけでなく、同時にバックキャスティング型の議論を求めています。すでに確立・浸透しているPMWV

(注、2021年に定めた企業理念)が実現した将来、各事業がどう機能しているのか?他の事業とどう連動しているのか?足りないパーツは何で、どう埋めるか?を全員で議論する、ということです。現在からの視点と、将来からの視点を兼ね備えた議論を常時行うことで、MIXIの価値創造ストーリーは、どんどん進化していくはずです。

ガバナンス体制強化の新たなステージへ

2026年3月期、私は指名・報酬委員会の委員長に就任しました。このことは、MIXI GROUPのコーポレートガバナンス進化における重要な転換点と捉えています。従来、CEOが委員長を務めており構造的な矛盾がありました。また実務的にも、多忙なCEOが委員長として十分な時間を割くことは困難でした。木村CEO自身がこの課題を認識し、改革を主導したことは高く評価しています。新体制では、後継者計画の体系化、報酬制度の戦略的設計、取締役会全体のサクセションなどを軸に、委員会の機能を強化してまいります。

就任一期目の振り返り

当社の取締役会に参加しての印象は、各議案の担当者の専門性が非常に高く、資料も整理されており、いわゆるエンターテインメント企業に対する先入観とは異なる、しっかりとした組織だということでした。そうした中で私が特に重視し、提言してきたのが、各議案の狙いをより明確に説明していただくことでした。

経営判断において、全員が同じ方向を向いている場合

は問題ありませんが、メリットとデメリットが混在し判断が難しいときこそ、意思決定の基準が取締役全員に明確に共有されていることが重要だと考えています。この考えに基づき、前期は投資案件や不祥事への対応などの難しいテーマについて議論しました。併せて、私の提言も踏まえ、各議案の狙いについてより明確な説明がなされるようになったことは、大きな前進だと感じています。

加えて、当社が歩を進めつつあるグローバル企業への

コミュニケーションとエンターテインメント性を創出する力を新たな領域へ

社外取締役
渡瀬 ひろみ



温かいコミュニケーションをつくり、インターネットの世界で「信頼性」をブランドに

社外取締役
河合 俊明

チャレンジは容易なことではありませんが、グループ全社が一丸となって戦っている姿を高く評価しています。このテーマにおける私の役割は、リスクを最小限に抑えつつ、会社の前進を支援することだと認識しています。

新たな成長戦略への期待

当社は、「モンスト」への依存体制からの脱却を目指し、「モンスト」を除く売上高を重要な指標としています。その流れの中で、2025年3月期はベッティング事業が確実に伸長し、今後の成長の軸になり得ることを確信できまし

た。加えて、当社が成長戦略のひとつに掲げている「グローバル化の実現」については、まずはその足掛かりをしっかり構築する局面にあると考えています。

一方で私は、当社の強みである「心をわしづかみにするコミュニケーションとエンターテインメント性」を創出する力を、ゲームやベッティングだけでなく教育や医療分野などを含めたBtoBtoCの領域に広げてほしいと考えています。「グローバル化」と「BtoBtoC」という成長エンジンを持つことが、10年後を見据えた新たな成長戦略につながるのではないかと期待しています。

社外取締役就任の背景

私は、長年放送局に勤めてきました。かつては圧倒的な人気と影響力を誇ったテレビ業界でしたが、2000年代以降、インターネットが普及し、動画配信、SNS、ゲームなど多様なエンターテインメントが増えたことで、特に若年層からテレビ離れが加速しました。

近年のインターネットの世界を見渡すと、特にSNSプラットフォームでは、フェイクニュースや悪質な投稿が横行し、ユーザー体験を阻害するような広告が氾濫しています。こうした環境のもと、インターネットサービスには適切なガバナンスと秩序が必要だと強く感じていました。

そうした中、当社から社外取締役の打診があり、パス、ミッション、そして「心もつなごう。」というメッセージに触れ、深い感銘を受けました。利益の追求だけではなく、コミュニケーションを大切にし、その上にエンターテインメントを展開していく姿勢は、荒れがちなインターネットの世界において非常に高い志だと感じたからです。

最後の生命線である「信頼性」

「家族アルバム みてね」や「mixi2」は、ソーシャルの出会いや人とのつながりにおいて、より温かく皆がつながるコミュニケーションを創っていきたいという当社の想いの表れだと捉えています。収益化には時間がかかりますが、こうしたサービスが築く信頼性は、当社全体のブランド価値を高めるだけでなく他のサービスに対する信頼性も向上させているはずです。

放送というメディアに関わってきた立場から、「信頼性」は生命線であり、それがブランドにつながるという確信があります。一方で、信頼性と収益化とのバランスは、当社が持続的に成長していく上で重要な課題です。私は社外取締役として、そのバランスを見極め、サポートする役割を果たしたいと考えています。

加えて、多くの投資家とのエンゲージメントを通じて株主さまの意見を経営に反映してきた前職での経験を活かし、コーポレートガバナンスと投資家・株主さまとの関係構築の領域でも貢献したいと考えています。

役員の構成

COMPOSITION OF OFFICERS

各取締役候補者・監査役の保有するスキルのうち、当期に特に発揮を期待するものは以下の通りです。なお、各期の方針に基づき見直しを行っています。

役職	氏名	男性 女性	当社が特に期待するスキルおよびその概要						
			経営戦略	事業戦略・マーケティング戦略	組織・人材開発	M&A・PMI	技術・研究開発	リスクマネジメント	コーポレート・ガバナンス
取締役	木村 弘毅	●	●	●					●
	島村 恒平	●	●		●	●		●	●
	村瀬 龍馬	●	●		●		●	●	技術
	笠原 健治	●	●	●			●		
	藤田 明久	●	●	●		●			●
	渡瀬 ひろみ	●	●	●			●		●
	河合 俊明	●	●	●	●				●
監査役	西村 裕一郎	●						●	●
	上田 望美	●						●	●
	高山 清子	●						●	●

各スキルに特に関連するマテリアリティはそれぞれ以下となります。

マテリアリティ		スキル						
		経営戦略	事業戦略・マーケティング戦略	組織・人材開発	M&A・PMI	技術・研究開発	リスクマネジメント	コーポレート・ガバナンス
機会	コミュニケーションの場と機会の創出	●	●	●	●			
	イノベーションの促進	●	●	●	●	●		
	地域社会との共栄	●	●		●			
リスク	健全なITサービスの運営	●			●	●	●	
	安全・安心なスポーツ等イベントの運営	●			●			●
コーポレート	情報セキュリティとプライバシー	●				●	●	
	ダイバーシティ、エクイティ＆インクルージョン	●		●			●	●
	ガバナンス強化	●			●		●	●

CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE

ガバナンス体制の強化・拡充を継続

2024年3月期

- ・注力領域においてCxO職を拡大(CISO、CDO職を新設)
- ・取締役の株式報酬をストックオプションから譲渡制限付株式に変更
- ・四半期に一度、社外役員との議論の場「役員情報共有会」を設置

2025年3月期

- ・今後の事業成長と企業価値向上への取り組みを開示、運用
 - ▶ 事業ポートフォリオマネジメント方針に基づく事業投資やM&Aを行い、利益を最大化とともに、株主資本の適正化を行う

2026年3月期(進行期)

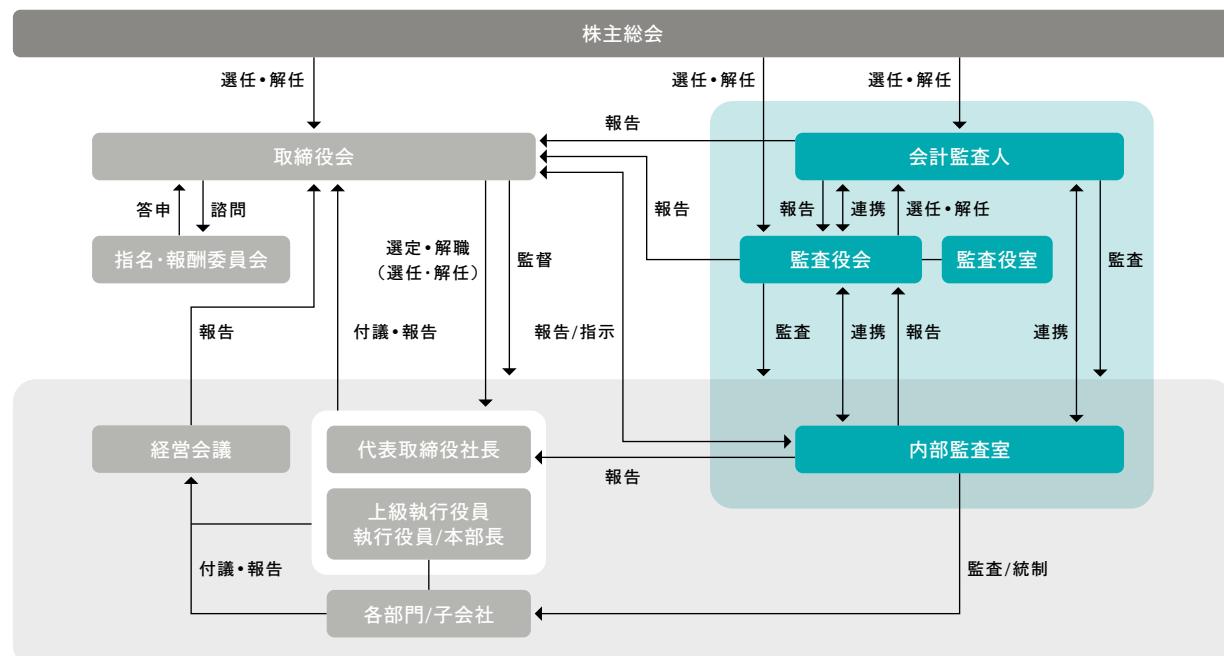
- ・指名・報酬委員会の委員長を代表取締役社長から社外取締役に変更
- ・グループガバナンス強化の取り組みを推進
 - ▶ グループ会社の不正リスク管理体制を強化するとともに、グループ会社監査役監査の体制を強化

コーポレート・ガバナンスに関する 基本的な考え方

当社は、コーポレート・ガバナンスを企業価値の最大化を目指すための経営統治機能と位置付けています。このため、当社は事業の拡大に対応して、適宜、組織の見直しを行い、各事業の損益管理、職務権限と責任の明確化を図っています。会社の意思決定機関である取締役会の機能充実、監査役および監査役会による取締役の職務執行に対する監視機能の充実、職務遂行上の不正を防止する内部統制機能の充実を図ることに注力しています。

また、当社は、継続して経営の透明性や公正性を高めるために、法定開示書類の提示を適切に行うとともに、当社ウェブサイトなどを利用したIR活動を積極的に実施する方針です。なお、コーポレート・ガバナンス報告書は、当社ウェブサイト(<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/governance/overview/>)に掲載しています。

コーポレート・ガバナンス体制



取締役および取締役会

取締役会は、社内取締役4名（うち女性0名）、社外取締役3名（うち女性1名）の計7名で構成され、原則として毎月1回、定期的に取締役会を開催し、迅速かつ効率的な意思決定を行う体制としています。また、取締役の経営責任をより明確にし、経営環境の変化に迅速に対応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を1年としています。

経営会議

経営会議は、社内取締役を主たる構成員とする会議体であり、事業運営に係る重要な討議や意思決定を行っています。原則として毎週1回、定期的に開催していますが、必要がある場合には随時、開催することとしています。なお、経営会議の内容は、適宜社外役員に共有しています。

監査役会

当社は、監査役会設置会社です。監査役会は、独立性を有する社外監査役3名（うち女性2名）で構成されています。内部監査（人または室）および会計監査人らと連携しながら年度計画に基づく監査を実施し、当該監査結果および内容について月1回以上開催する監査役会で協議の上、取締役会または取締役に対し適宜意見を述べ経営の健全性・効率性が確保されるよう努めています。

指名・報酬委員会

当社は、取締役（社外取締役を除く）の個別的人事案に関する事項や報酬などに関する事項について、取締役会における審議に先立ち、社外取締役の意見・助言を得ることで透明性および客観性を強化することを目的に、指名・報酬委員会を設置しています。

指名・報酬委員会の審議範囲は以下の通りです。

- 取締役の個別的人事案（選任・解任に関する事項を含む）および人事に関する基本方針案

- 取締役の報酬制度に関する基本方針案
- 取締役の報酬枠案（算定方法を含む）
- 取締役の個人別の具体的報酬額案（算定方法を含む）
- その他、取締役社長からの諮問事項

指名・報酬委員会の委員構成（2025年6月26日現在）

構成	
委員長（社外取締役）	藤田 明久
委 員（社外取締役）	渡瀬 ひろみ
委 員（社外取締役）	河合 俊明
委 員（社内取締役）	木村 弘毅
委 員（社内取締役）	島村 恒平

2025年3月期において、指名・報酬委員会は4回開催され、取締役の評価、取締役の個別的人事案、取締役の個人別報酬額案、取締役の報酬構成に関する審議を行い、また上級執行役員・執行役員・CxOの個別的人事案、サクセションプランの取り組みについても協議を行いました。

取締役の選任方針および指名手続き

当社は、取締役（社外取締役を除く）候補選任に関する方針を以下の通り定めています。

- 取締役（社外取締役を除く）の人事案については、取締役がその役割・責務を実効的に果たすための知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、取締役会の多様性と適正規模を両立させる形で構成されるよう留意するものとする。
- 取締役（社外取締役を除く）のうち、業務執行を担当する者の人事案については、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に寄与するように、先見性のある、的確・適切かつ迅速に経営判断・業務の執行を行うことができる者を選任するよう留意するものとする。

取締役（社外取締役を除く）候補者は、この方針に従って選定し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会決議により決定しています。

社外取締役候補者の指名については、知識・経験・能力を全体としてバランスよく備え、取締役会の多様性と適正規模を両立させる形で構成されるよう留意しています。

報酬の決定方針

① 基本方針

取締役報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、現金報酬と当社株式報酬との割合を適切に設定することを基本方針としています。

② 報酬体系

社外取締役を除く取締役の報酬は、基本方針に基づき、月例の『現金報酬』と、定時株主総会後に年1回交付する『株式報酬（譲渡制限付株式）』の2種の形態にて支給しています。具体的には、報酬を「基本報酬」、「株式基本報酬」、「成果報酬」の3点で構成し、それぞれの支給形態は、「基本報酬」は『現金報酬』、「株式基本報酬」は『株式報酬（譲渡制限付株式）』、「成果報酬」は月例の『現金報酬』および定時株主総会後に年1回交付する『株式報酬（譲渡制限付株式）』から当人が選択した形態としています。「基本報酬」、「株式基本報酬」と「成果報酬」の割合は、当該取締役の役割や責務、役位等に基づき個別具体的に設計されるものとし、当社の過去の実績および外部専門機関により提供される国内上場企業における報酬市場調査データを参考に案を作成し、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会にて決定しています。

社外取締役の報酬構成については、業務執行に対する監督機能を確保する観点から、業績に連動しない月例の『現金報酬』のみとします。

なお、取締役に対する退職慰労金制度は設けません。

取締役の報酬の構成(成果報酬に係る評価が標準の場合)

3	2	3
基本報酬 (現金)	株式基本報酬 (RS)	成果報酬 (現金およびRSから選択)
固定報酬		変動報酬

③ 報酬の内容および決定方法

取締役の報酬の内容および決定方法はそれぞれ以下の通りです。

● 取締役(社外取締役を除く)の報酬

「基本報酬」および「株式基本報酬」は、代表権の有無および取締役の役割や責務、役位などに応じて報酬額を決定しています。「株式基本報酬」については、中長期的な企業価値向上に向けた取り組みや当社の株主との価値共有を進める目的として、譲渡制限付株式の交付日から当社、当社子会社および関連会社の取締役、上級執行役員、執行役員、使用人(かかる役職の名称が変更される場合、当該名称変更後の役職を含む。)のいずれの地位からも退任または退職するまでの間、譲渡が制限される譲渡制限付株式(当社普通株式)を交付することとし、当該譲渡制限付株式を付与するための金銭報酬債権を支給することとします。「成果報酬」については、役位および担当の別に応じてあらかじめ評価割合を定め、全社の前期業績および各人の期待役割に対する実績の総合評価を行い、基本報酬に準じて決定される成果報酬のベース金額に総合評価に応じた評価係数を乗じて報酬額を決定します。また、業績評価は全社の売上高、営業利益および当期純利益を対予算達成率、対前年度増減率で評価するものとします。なお、「成果報酬」として定時株主総会後に年1回交付する『株式報酬(譲渡制限付株式)』が選択された場合の当該報酬の内容については、前述した内容と同様とし、前述の通り決定された成果報酬の額に相当する金銭報酬債権を支給するものとします。

成果報酬の決定方法

評価指標	全社業績評価	個別役割評価
	連結売上高 連結営業利益 連結当期純利益	—
代表取締役社長 評価割合	50%	50%
その他社内取締役 評価割合	40%	60%

(注)

1. 業績評価については、業績の向上および企業価値向上のための指標として重要であると認識していることから、連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益を指標としています。その他、ROEの結果を踏まえ、指名・報酬委員会において、全社業績評価の引き上げ・引き下げを検討します。
2. 成果報酬の各指標の概況として、全社の業績評価指標である連結売上高、連結営業利益、連結当期純利益については、連結売上高の対予算達成率と連結売上高および連結営業利益の対前年度増減率は標準評価となりました。一方で、連結営業利益および連結当期純利益の対予算達成率と連結当期純利益の対前年度増減率は標準を上回る評価となりました。これらの結果、全社業績評価は標準を上回る評価となりました(当事業年度における連結売上高は154,847百万円、連結営業利益は26,600百万円、連結当期純利益は17,645百万円です)。

● 社外取締役の報酬

外部専門機関により提供される国内上場企業における報酬市場調査データなどを参考に担当職務等に応じて報酬額を決定します。

④ 決定プロセス

社外取締役を除く取締役の報酬体系や報酬の決定方法については、決定プロセスの客観性・透明性を確保する観点から、指名・報酬委員会(すべての社外取締役、代表取締役社長およびその他社内取締役1名を委員として構成)の審議を踏まえ、取締役会にて決定しています。

取締役の個人別報酬の決定については、取締役会にて決議しています。なお、社外取締役を除く取締役について

は、取締役会決議の前に指名・報酬委員会の審議を経るものとしています。

取締役および監査役の報酬等の額

(百万円)

区分	対象となる役員の員数	報酬等の種類別			報酬等の総額
		基本報酬	株式基本報酬	成果報酬	
取締役 (うち社外取締役)	8名 (4名)	148 (27)	79	149	378 (27)
監査役 (うち社外監査役)	4名 (4名)	29 (29)	—	—	29 (29)

(注)

1. 取締役の報酬等の総額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
2. 取締役の報酬等限度額は、2016年6月28日開催の第17期定期株主総会、および、これに対する2023年6月21日開催の第24期定期株主総会における変更により、月例報酬と株式報酬(譲渡制限付株式)を付与するための金銭報酬債権を併せて年額1,000百万円以内(うち社外取締役分100百万円以内)と決議されています。なお、2023年6月21日開催の第24期定期株主総会の決議に係る取締役の員数は7名(うち社外取締役の員数は3名)となります。また、当該報酬等には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まれていません。
3. 監査役の報酬等限度額は、2004年8月26日開催の臨時株主総会において年額50百万円以内と決議されています。なお、当該決議に係る監査役の員数は1名となります。
4. 非金銭報酬として取締役に対して譲渡制限付株式報酬を交付しています。なお、譲渡制限付株式の割当は各事業年度において当社普通株式30万株を上限とし、また、譲渡制限付株式の割当を受ける取締役は当社との間で、割当を受けた取締役が譲渡制限付株式の交付日から最初に到来する当社の定期株主総会の開催日まで継続して、当社、当社子会社および関係会社の取締役、上級執行役員、執行役員、使用人のいずれかの地位にあったことを条件として、これらの地位のいずれも退任または退職した時点をもって譲渡制限が解除されること等を内容とした譲渡制限付株式割当契約を締結しています。
5. 上記報酬等の額には、譲渡制限付株式に係る当事業年度の費用計上額(取締役199百万円)を含んでいます。

取締役会の実効性評価

当社では、取締役会の機能を向上させ、ひいては企業価値を高めることを目的として、取締役会の実効性につき、自己評価・分析を毎年、継続的に実施しています。

2025年3月期の取締役会実効性評価の方法

2025年1～2月に取締役会の構成員であるすべての取締役・監査役を対象にアンケートを実施しました。外部機関への直接回答の方法を探ることで匿名性を確保しました。外部機関からの集計結果の報告を踏まえ、2025年4月の定期取締役会において、分析・議論・評価を行いました。

アンケートの主要項目

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- 取締役・監査役に対する支援体制
- 株主(投資家)との対話

取締役会の実効性に関する

自己分析・評価結果の概要

アンケートの回答からはおおむね肯定的な評価が得られており、取締役会全体の実効性が確保されているものと自己評価しました。特に、下記の点が高く評価されています。

- 取締役会の開催頻度・審議時間は適切に確保されており、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている
- 取締役会は、経営戦略や経営計画が、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出にどのように整合しているかについて認識したうえで十分に議論を行っている

- 財務面において十分に裏付けされた報告、株主・投資家との対話内容のフィードバックなど、取締役・監査役の職務執行に必要な情報が提供されている

- 取締役会は、代表取締役社長や経営会議(社内取締役を主たる構成員とする執行に関する会議体)等への権限委譲が妥当である事項を適切に委任しており、取締役会の審議に必要な時間を十分に確保している

- 経営会議での業務執行の決定は、経営戦略に則っている

これらに留まらず、前事業年度における取締役会評価との比較において、改善に向けて重点的に取り組んだ事項を中心に全般的な評点の向上がみられ、改善活動を通じ、取締役会の機能が適切に発揮されていることを確認しました。一方で、取締役会による子会社のモニタリング体制や、グループ全体におけるリスク検知の仕組みについては改善の余地があるとの意見が見られ、改善策を講じる必要があると認識しております。

取締役会の実効性向上に向けた

2025年3月期の取り組み

取締役会および取締役会事務局は、前事業年度の取締役会の実効性評価の結果を踏まえ、以下の点に取り組みました。

● 開催時間の適正化

前年度より引き続き、取締役会から経営会議等への権限委譲が適切と考えられる事項について委譲を進め、取締役会での議題数を削減することで、各回の開催時間を適正化とともに、取締役会で審議すべき各議題について十分に議論する時間を確保しました。また、各議題について経営会議等で事前に審議し、その審議内容を取締役会にて議長より共有することで、議論の効率化を促進しました。

● 付議資料の改善／情報共有手法の改善

各議題の概要や論点を事前に共有することで、取締役・監査役の理解の促進に努めました。また、取締役会とは別に議論の場を四半期に一度設け、経営戦略や取締役会への上程を予定している議題等について情報共有するとともに、それらの議題についてより深く議論するための時間を確保しました。

● 戦略に関する議論の強化／

中長期での成長に向けた議論の充実

進行中の中期経営計画の進捗に関する定期的なモニタリングを実施し、中長期的な企業価値の向上に向けた議論を強化しました。あわせて、収益性や資本効率を重視した経営の実現に向け、ROEを十分に意識した経営計画の策定、戦略的な意思決定を推進するとともに、株主資本コストを意識した株主還元方針を策定しました。

● 財務リスク情報共有の早期化

減損等に関する子会社／関連会社のリスク情報の早期把握に向けて部門間の連携を強化し、取締役会に四半期ごとに報告しました。

今後の取り組み

今後については、効果的な情報提供体制の確立や中長期での成長に向けた議論の充実に継続して取り組みます。加えて、グローバル展開を見据えた経営の推進の必要性や子会社における不正事案の発生を省み、当社に適した取締役会のあり方の模索およびグループガバナンスに関するモニタリングの強化を重点的課題と認識しています。

今回の評価結果を踏まえ、引き続き取締役会全体の実効性の向上に努めていきます。

事業などのリスク RISK FACTORS

1. 事業環境に係るリスク

① モバイル市場

当社グループがスマートデバイスで提供する各種サービスについては、モバイル関連市場の拡大が事業展開の基本条件です。しかし同市場は、新たな法的規制の導入や技術革新、通信事業者の動向などで急激かつ大幅な変動が生じる可能性があります。

② 競合

当社グループの提供するサービスのユーザーが、競合するサービスの利用に費やす時間が増えた場合、当社グループのサービスに対する需要が減少する可能性があります。

③ 技術革新

インターネット業界は技術革新のスピードや顧客ニーズの変化が速く、新サービスの導入が相次いで行われます。優秀な技術者の確保、先端技術の研究やシステムへの採用などによっても変化に対する適時適切な対応ができない場合、競争力が低下する可能性があります。

2. 事業に係るリスク

① ユーザーの嗜好や興味・関心の変化への対応

主なユーザーは、若年層を含むモバイルを利用する一般ユーザーであり、ユーザーの獲得・維持、利用頻度、課金利用数は嗜好の変化による影響を強く受けます。ユーザーニーズの的確な把握やニーズに対応するコンテンツの提供が適時適切に実行できない場合、ユーザーへの訴求力が低下する可能性があります。

当社グループを取り巻くリスクに関し投資家の判断に重要な影響を及ぼす可能性がある項目を整理しました。各リスクにおける将来に関する事項は、第26期定時株主総会(2025年6月26日開催)時点において当社が判断したもので、不確実性を内包しているため、実際の結果と異なる場合があります。

デジタルエンターテインメントセグメントで提供するゲームの課金売上高が収益の大半を占めるうえ、特定タイトル(「モンスターストライク」)の売上高に大きく依存するため、競争力が低下した場合、ユーザー数の減少、課金ユーザー比率の低下、課金利用の減少などが生じる可能性があります。さらに、開発した新規タイトルの普及・課金が想定通り進捗しない場合には当社グループの事業、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

② ユーザー獲得の外部事業者への依存

デジタルエンターテインメントセグメントで提供するサービスは、Apple Inc.およびGoogle Inc.などプラットフォーム運営事業者を介して提供されますが、これら事業者との契約継続が困難となった場合や、事業者の運営方針や手数料などに変更が生じた場合には、当社グループの事業、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。また、サービスの開発と提供では様々な外部事業者に対し業務の委託を行っており、外部事業者との関係が悪化した場合にはサービスの維持および新規開発に支障をきたす可能性があります。

③ グローバル展開

各国の法令、政治・社会情勢、文化、宗教、ユーザーの嗜好や商慣習の違い、為替変動などの潜在的リスクに対処できない場合、想定通りの成果を上げられない可能性があります。スマートデバイス向けアプリケーションの海外展開では、当社グループまたはサービスが日本国内と同様に受け入れられる保証はなく、場合によってはユーザーからの批判に晒される可能性があります。

④ 当社グループおよび当社グループの製品、サービス、事業に対する信頼または社会的信用

ユーザーの根拠の乏しい風説などにより、当社グループおよびサービスの評判・信頼が傷つくとともに、一部の悪質なユーザーによる不適切な行為や違法行為などが行われた場合にはサービスの安全性、信頼性が低下し、ユーザー数が減少する可能性があります。また、業務委託先である外部事業者による個人情報の漏えい、その他の違法行為または不適切な行為などがあった場合は、当社グループまたはサービスに対するレビュー・テーションが低下する可能性があります。

さらに、当社グループがブランド価値の維持および強化に必要な投資を行えない場合や、競合他社がより競争力のあるブランドを確立した場合などは、当社グループのブランド価値が低下する可能性があります。

このようなレビュー・テーションリスクやコンプライアンスに配慮した経営判断のため、次の体制を整えています。

▶ リスク管理体制とリスク管理委員会を整備

リスク管理等担当執行役員やコンプライアンス本部を設置し、網羅的なリスク状況の把握や、発生後の迅速な対応方法の策定など、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、新規事業やM&Aを行う際に組織横断的なリスクの洗い出し・評価・対応策の検討を行う会議体としてリスク管理等担当執行役員を責任者とするリスク管理委員会を設置し、その審議結果を事業部門や取締役会などにフィードバックしてリスク管理・コンプライアンス体制の向上を図っています。

3. 事業推進体制に係るリスク

① 人材の確保および育成

事業拡大に伴い必要となる事業責任者などの優秀な人材の確保・育成が計画通り進まなかった場合には、当社グループの競争力の低下や事業の拡大が制約される可能性があります。

② 内部管理体制

事業の急速な拡大などにより、十分な内部管理体制の構築が追いつかない状況が生じた場合、適切な業務運営、管理体制の構築が困難となる可能性があります。

③ 情報管理体制

当社グループが保有する個人情報などにつき、漏えい、改ざん、不正使用などが生じる可能性を完全に排除することはできません。これらの事態に備え、個人情報漏えいに対応する保険に加入しているものの、損失を完全に補填できるとは限らず、これらの事態が起った場合、適切な対応を行うのに相当なコストの負担、損害賠償請求、当社グループに対する信用の低下が生じる可能性があります。

4. システムに係るリスク

① 事業拡大に伴う継続的な設備・システム投資

今後のユーザー数およびアクセス数の拡大に備え、継続的にシステムインフラなどへの設備投資を計画していますが、計画を上回る急激なユーザー数およびアクセス数の増加などがあった場合、設備投資の時期、内容、規模について変更せざるを得なくなり、設備投資、減価償却費負担の増加が想定されます。

② システム障害・自然災害

サービスへのアクセス急増などの一時的な過負荷や電力供給の停止、ソフトウェアの不具合、外部連携システ

ムにおける障害、コンピュータウイルスや外部からの不正な手段によるコンピュータへの侵入、自然災害、事故など予測不可能な様々な要因によってコンピュータシステムがダウンする可能性があります。

5. 法的規制などに係るリスク

当社グループの事業は各種法令や、監督官庁の指針、ガイドラインなどの規制を受けています。このような法令の制定や改正、監督官庁による許認可の取消または処分、新たなガイドラインや自主的ルールの策定または改定などにより、当社グループの事業が新たな制約を受け、または既存の規制が強化される可能性があります。

6. 知的財産権に係るリスク

当社グループの認識していない知的財産権がすでに成立している可能性または新たに知的財産権が成立する可能性があり、当社グループが第三者の知的財産権を侵害することによる損害賠償請求や差止請求、または当社グループに対する知的財産権の使用料の請求などを受ける可能性があります。さらに、システム開発におけるオープンソースソフトウェアには、予測できない理由などで知的財産権の利用に制約が発生する可能性があります。

7. 投融資に係るリスク

事業ポートフォリオ拡大のため、投資先企業とのシナジー効果や投資先企業による収益貢献などを期待して投資していますが、予定したシナジーが得られない場合や、投資先企業の業績によっては減損処理などを実施する可能性があります。また、マイノリティ出資では、出資先の経営陣が当社グループの意思に反する経営判断を下す、または当社グループの投資持分を売却せざるを得ない可能性があります。さらに、投資事業組合など(ファンド)への投資も実施しますが、ファンドが出資する未公開企業の

業績が悪化した場合など、投資資本が回収できない可能性があります。

8. 業務提携・M&Aに係るリスク

当社グループのサービスと親和性の高い企業との業務・資本提携やM&Aにおいて、被買収企業との融合または提携先との関係構築・強化が予定通り進捗しない場合、統合または提携により、当初想定した事業のシナジー効果などが得られない場合、何らかの理由で業務提携が解消された場合など、投資に要した資金、時間その他の負担に見合った利益を回収できない可能性があります。

9. 新規事業に係るリスク

新サービス・新規事業の創出、育成のため追加的な支出が発生する場合、利益率が低下する可能性があります。また、当社グループとして新サービス・新規事業の経験が浅い場合には、経験不足により円滑な事業運営ができない可能性があります。新サービス・新規事業の展開が計画通りに進まない場合や計画を中止する場合、開始した新規事業が期待した収益性を実現できない場合には、当社グループの事業、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

10. 業績の推移について

2017年3月期以降、「モンスターストライク」のアクティブユーザー数の減少などで「モンスターストライク」事業収益が減少傾向となり、それに伴って連結業績は2020年3月期に至るまで減収・減益傾向が続きました。引き続き「モンスターストライク」の収益性の向上・維持やスポーツセグメントへの積極的な投資などの施策を講じる方針ですが、かかる対策が適時適切に行えなかった場合や、功を奏さなかった場合などは、当社グループの事業、業績および財政状態に影響を与える可能性があります。

IR活動サマリ

IRに関する活動状況

株主・投資家の皆さまとの積極的な対話の場として、四半期ごとの決算発表後にアナリスト・機関投資家向けの決算説明会を実施しています。説明会資料や動画については速やかに当社グループウェブサイトに掲載することで、どの投資家にも公平になるような開示を心掛けています。また、国内および海外投資家向けにWeb会議や電話会議などによる対話の実施や、海外IRで直接投資家を訪問する機会も設けています。

情報開示ツールとして、決算情報、決算情報以外の適時開示資料、有価証券報告書(半期報告書)、決算説明会資料、決算説明会動画、第三者目線で当社を調査・分析したスポンサードリサーチレポート(無料でどなたでも閲覧可能)などを当社グループウェブサイトに掲載しています。

今後も中長期的な視点からIR活動に取り組み、株主・投資家との対話を大事にして、エンゲージメント強化および持続的な企業価値の向上を目指します。

主なIR活動実績

活動内容	2024年3月期	2025年3月期
国内投資家とのミーティング・電話会議	140	143
海外投資家とのミーティング・電話会議	37	39
海外ロードショー	0	2
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4	4

※国内投資家は国内にオフィスがある投資家、海外投資家はそれ以外の投資家として集計しています。

投資家情報 (2025年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社MIXI(MIXI, Inc.)
代表者	代表取締役社長 木村 弘毅
設立	1999年6月3日
資本金	9,698百万円
所在地	〒150-6136 東京都渋谷区渋谷二丁目24番12号 渋谷スクランブルスクエア36F
従業員数	1,717名(連結・正社員のみ)
主要グループ会社	株式会社チャリ・ロト 株式会社ネットドリーマーズ 株式会社千葉ジェッツふなばし 東京フットボールクラブ株式会社 株式会社スフィダンテ 株式会社MIXI EMPOWERMENT
ホームページ	https://mixi.co.jp
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	2121
決算日	3月31日
定時株主総会	6月
監査法人	PwC Japan有限責任監査法人
株式の総数	発行可能株式総数: 264,000,000株 発行済株式総数: 73,730,850株
株主数	17,118名(単元未満株主を含む)
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

所有者別株式分布状況 (1単元の株式数 100株)



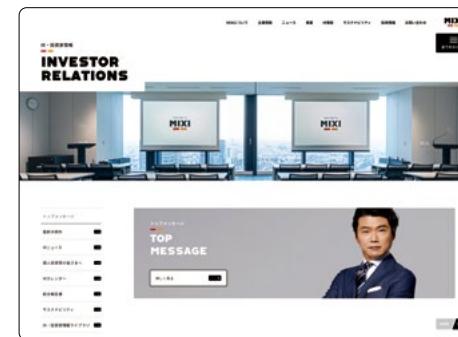
大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
笠原 健治	32,521,900	47.99
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	6,302,000	9.30
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,785,400	2.63
木村 弘毅	1,349,200	1.99
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	1,263,204	1.86

※当社は5,967,604株の自己株式を保有しています。当該株式には議決権がないため上記大株主からは除外するとともに、持株比率の算出についても、当該株式数を控除しています。

IR・投資家情報トップページ

<https://mixi.co.jp/ir/>



心もつなごう。

