

ステークホルダーの皆さまへ



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ます。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」が多様に起こると考えています。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

A man with dark, wavy hair is smiling and looking towards the camera. He is wearing a light blue button-down shirt under a dark blue denim jacket. His hands are in his pockets. The background is white with large, abstract blue and grey curved shapes.

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



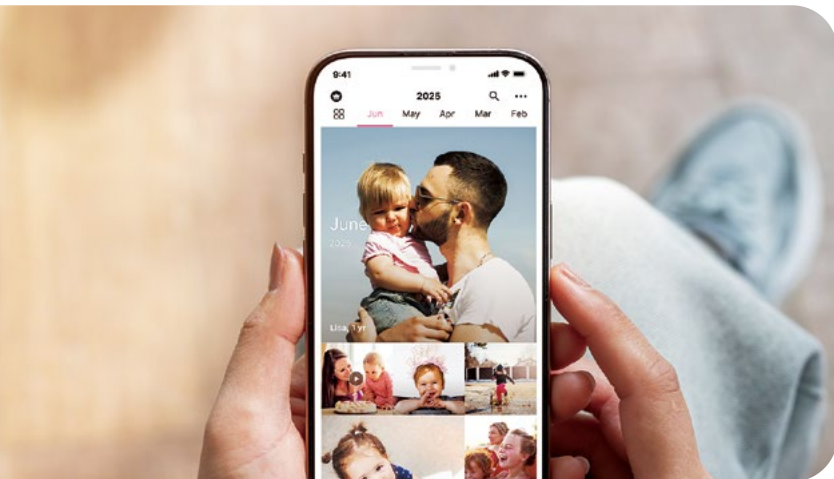
よって、スマホ向けにつくるのが困難だったコンテンツが作れるようになります。また“遊び”をするユーザー側からみると、遊びにくかった複雑なシミュレーションゲームや友人と連携してプレイするタイプのゲームがもっと気軽に楽しみやすくなります。

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考えています。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。これができているのは、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ないからです。「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、「モンスター」)」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「モンスター」については、新興国市場への進出を計画中です。「モンスター」は現在、香港やマカオに展開していますが、ビジネスモデルのてこ入れを行いながら、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が、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「モンスター」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。

トップオフトップの人材を 仲間に迎えて、 競争力を強化する

AIをパートナーとして 未来に挑戦する環境を整備

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フ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 完聡(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イター・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。

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が。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勞しました。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、そのまま使っているのか」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した。

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、それら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め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ました。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まには、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

木村弘毅

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。