



**MIXI  
INTEGRATED  
REPORT  
2024**

**MIXI GROUP**  
統合報告書 2024  
2024年3月期

## 編集方針など

### ステークホルダーの皆さまと、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2024」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ま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、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2024年3月期(2023年4月～2024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

2024年9月

### 参考にしたガイドライン

- IFRS財団 (IBVRF)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・対話ガイダンス」

### 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2024 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

## Circle(円)

独立した個性と個性が、  
異なるアイデアとアイデアが、  
有機的につながりあって、  
豊かなコミュニケーションを創出。  
MIXIの企業文化を円の  
キービジュアルで表しました。

心をつなごう、この先も

**25**th  
MIXI 25TH ANNIV.

## 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** 財務データ / 非財務データ
- 13** ステークホルダーの皆さまへ
- 21** MIXI GROUPの財務戦略
- 27** MIXI GROUPのビジネスモデル
- 31** 特集
  - / FOCUS ON SPORTS
  - 35** / FOCUS ON LIFESTYLE
  - 39** / FOCUS ON DIGITAL ENTERTAINMENT
- 43** MIXI GROUPのサステナビリティ
- 44** / MIXIのマテリアリティ
- 47** / サステナビリティに関連する取り組み
- 54** / 取締役 / 監査役 / 役員の構成
- 57** / 社外取締役メッセージ
- 59** / コーポレート・ガバナンス体制
- 63** / CISOメッセージ
- 64** / 事業などのリスク
- 66** IR活動サマリ / 投資家情報



コミュニケーションの可能性を信じ、  
歩みを進めてきた25年間。

国境を超え、数千万人以上に  
「心もつながるコミュニケーション」を  
届けられていることは、私たちの誇りです。

これからも、より一層多くの人々の人生を  
幸せな驚きで包んでいきたいと思ひます。

代表取締役社長 上級執行役員 CEO  
木村弘毅

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、「心もつなごう」場と機会を創造し続けます。

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ける意思でもあります。

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、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きます。

何を行うか

## MISSION

「心もつなごう」場と機会の創造。

私たちがパーパスの実現のために大切にするのは、ただ「つながる」のではなく、「心もつなごう」こと。

そのために、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きます。

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。

エモーションロゴ

## EMOTION LOGOS



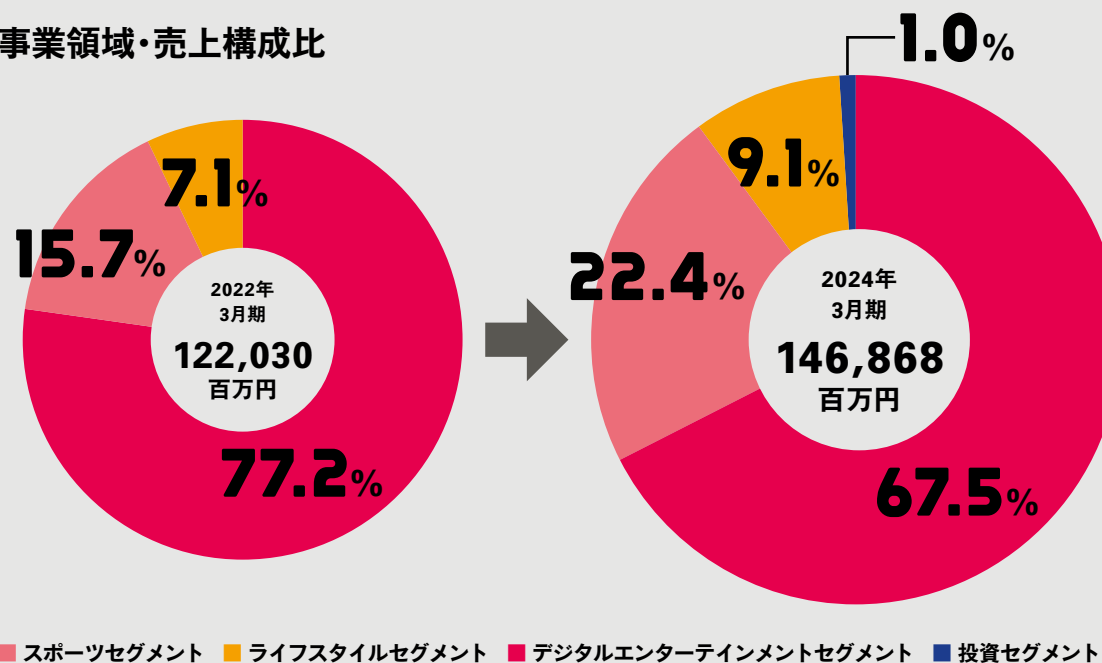
価値を端的に表すフレーズ

## TAGLINE

心もつなごう。

# ひと目でわかるMIXI GROUP OVERVIEW

## 事業領域・売上構成比



## 「モンスターストライク」(2024年8月末)

累計売上高

**1.3兆円超**

利用者

**6,200万人超**



MAU1,000万超の  
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▶P9

AIなどによる  
コンテンツ  
生成技術

関連事項▶P9

## 「家族アルバムみてね」(2024年8月末)

海外ユーザー比率

**1/3超**

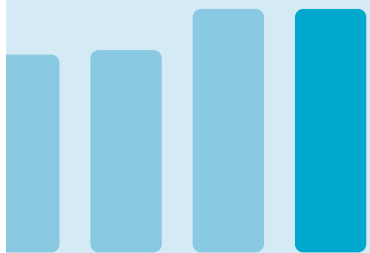
海外展開

**175カ国  
7言語**



売上高 (2024年3月期)

**146,868**  
百万円 →



現金及び預金 (2024年3月末)

**105,688**  
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



男女別従業員数(連結)

(2024年3月末)

男性: **1,156**人 →  
女性: **489**人 →



エンゲージメントスコア\*

(単体) (2024年3月末)

**72%** →

\*従業員エンゲージメントについての  
詳細はP.49をご覧ください



自己資本比率 (2024年3月末)

**83.6%** →

2017年3月期以降80%の水準を維持し、  
安定した経営を行っています



EBITDA (2024年3月末)

**23,497**  
百万円 →



採用男女比率(連結)

(2024年3月末)

男性: **66.3%** →  
女性: **33.7%** →



育児休業後の復帰率

(単体)

(2024年3月末)

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

# HISTORY

## 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

## 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

## DIGITAL ENTERTAINMENT



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

■ 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



**2015.3**

チケットフリマアプリ  
を提供する  
株式会社フンザの  
全株式を取得・子会社化

**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

**2020.12**

スポーツ配信専門  
チャンネル「DAZN」と  
業務提携

**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



**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



**2019.10**

「みてね年賀状」  
サービス開始



**2019.6**

株式会社  
スフィダнтеの  
全株式を取得



**2019.2**

株式会社  
チャリ・ロトの  
全株式を取得



**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

**2021.12**

「minimo」累計  
500万DLを突破



**2020.2**

アスリート  
フラッグ財団を  
設立  
「Unlim  
(アンリム)」を  
リリース



**2020.6**

共遊型スポーツ  
ベッティング  
サービス  
「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



**2023.11**

「家族アルバム  
みてね」利用者数が  
2,000万人を突破



**2022.2**

東京フットボール  
クラブ株式会社の  
株式を取得



**2024.3**

ユーザー数  
6,200万人突破

※ 本サービスは  
2023年9月末をもって終了。

## SPORTS

## MIXI GROUPの価値創造の考え方

# VALUE CREATION PROCESS

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。

## 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
- コミュニケーションサービスを支える幅広い技術人財プール(プランナー・エンジニア・デザイナー・クリエイターなど)
  - 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
- サービスの安全・安心、  
安定稼働を支える基盤
- MAU 1,000万超のユーザーの接続を可能とするサーバーサイド技術
  - AIなどによるコンテンツ生成技術
  - 堅牢なセキュリティ・監視体制

### 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 83.6%(2024年3月末)

## 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長を促す設計
- 「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

# MIXI

- サービスの指数関数的成長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げられるコミュニケーションの場と機会の提供

## 8つのマテリアリティ



# MISSION

「心もつながる」  
場と機会の創造。

- 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

- ソーシャルグラフを利用した、低コスト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で消費意欲を刺激



## 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 WAY

ユーザーサプライズファースト

## VALUES

発明 夢中 誠実

## 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人材育成への貢献

#### 社会・関係資本

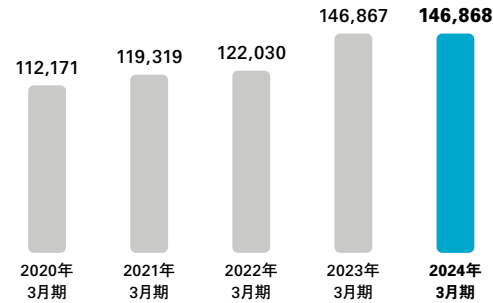
- オンラインとオフラインの場を掛け合わせた新しい体験価値の提供
- 自治体と連携した地方創生への貢献

#### 財務資本

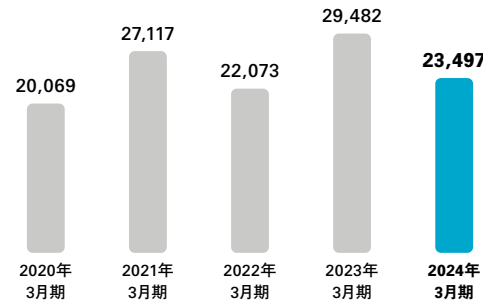
- 利益に応じた積極的な株主還元
- M&Aなどの積極的推進による新市場・新サービスの創出

# 財務データ FINANCIAL DATA

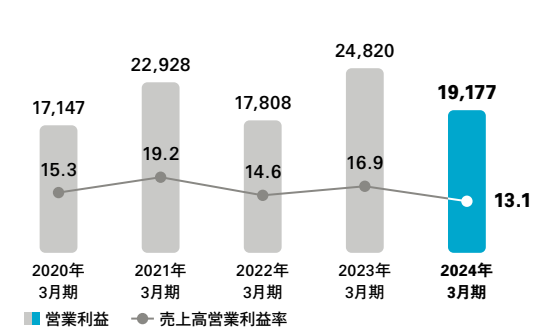
売上高(百万円)



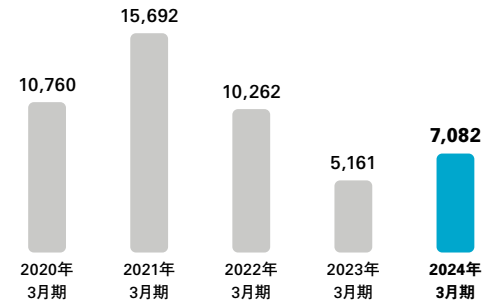
EBITDA(百万円)



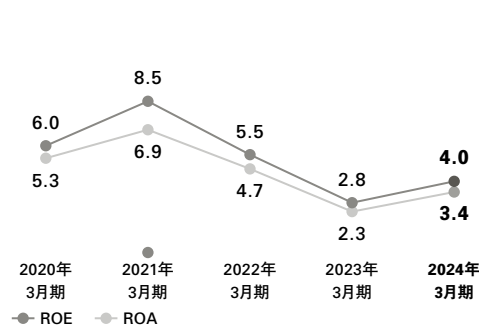
営業利益(百万円) / 売上高営業利益率(%)



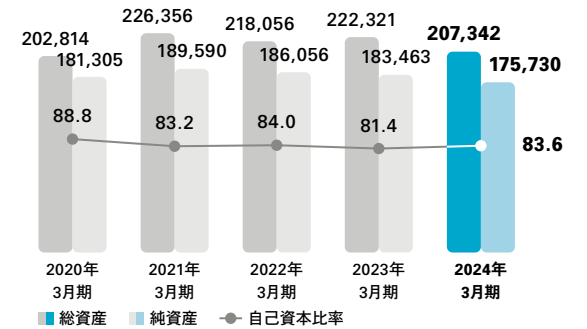
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



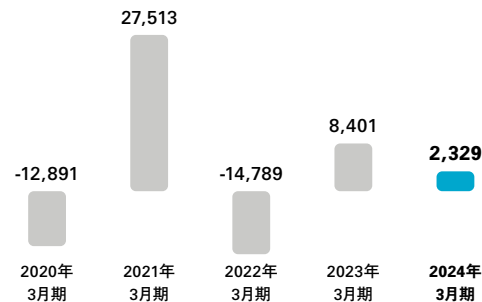
ROE(%) / ROA(%)



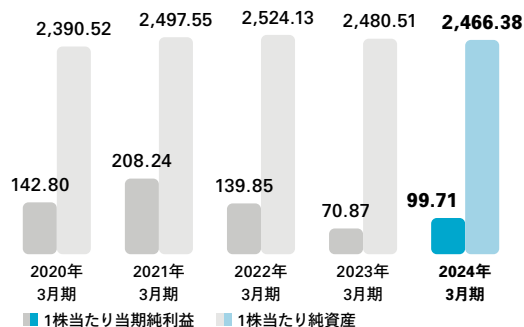
総資産(百万円) / 純資産(百万円) / 自己資本比率(%)



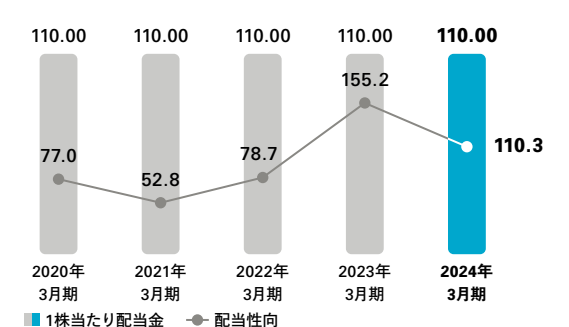
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)



1株当たり当期純利益(円) / 1株当たり純資産(円)



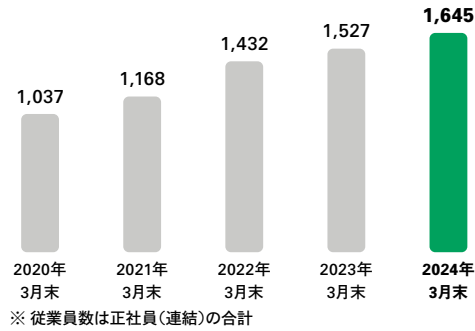
1株当たり配当金(円) / 配当性向(%)



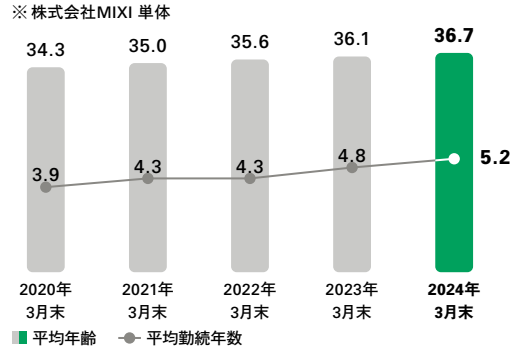
# 非財務データ NON-FINANCIAL DATA

詳細はこちらをご覧ください。  
<https://mixi.co.jp/sustainability/nonfinancialdata/data/>

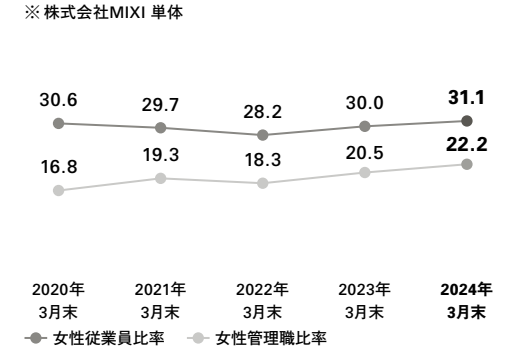
## 従業員数(人)



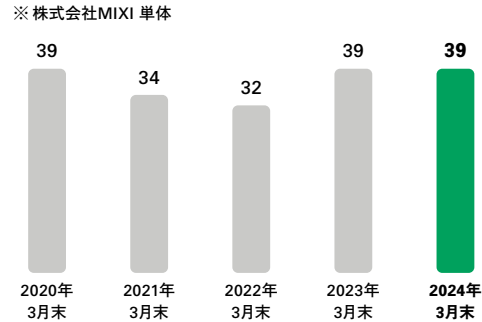
## 平均年齢(歳) / 平均勤続年数(年)



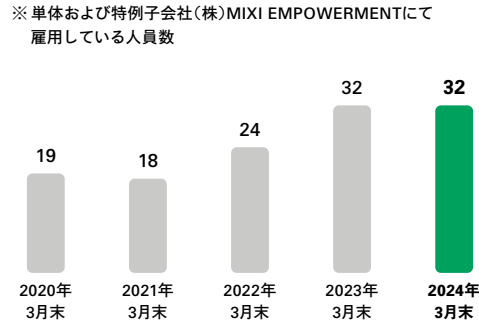
## 女性従業員比率(%) / 女性管理職比率(%)



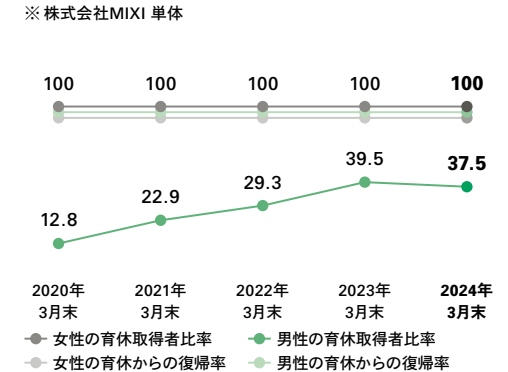
## 外国人従業員数(人)



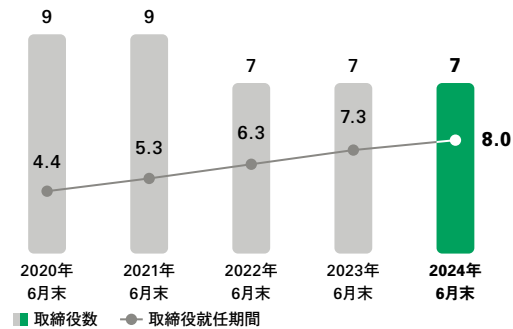
## 障がい者数(人)



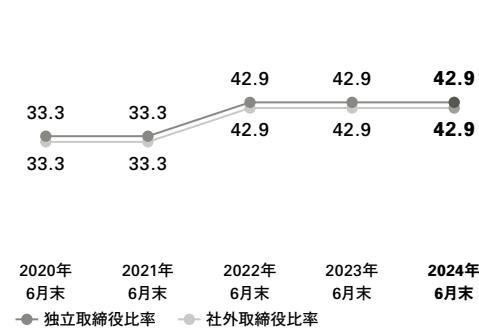
## 育休取得者比率(%) / 育休からの復帰率(%)



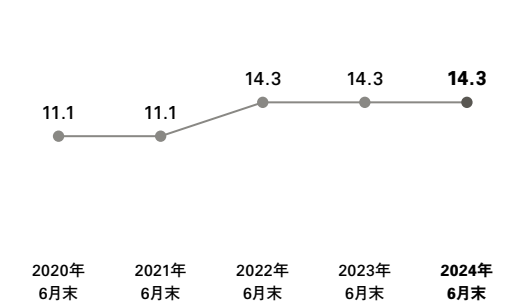
## 取締役数(人) / 取締役就任期間(年数)



## 独立取締役比率(%) / 社外取締役比率(%)



## 女性取締役比率(%)



ステークホルダーの皆さまへ

# TO OUR STAKEHOLDERS

「ユーザーサプライズファースト」を  
考え抜くことでイノベーションを起こし、  
豊かなコミュニケーションを  
世界に広がります。

パーパスは  
すべての価値創造の  
よりどころ

当社グループは、2022年に企業理念をアップデートし、新たに定めたパーパス「豊かなコミュニケーションを上げ、世界を幸せな驚きで包む。」を軸とした経営で持続的な成長を目指しています。パーパスは、MIXI GROUPの存在意義および提供する社会価値だけを表したものではありません。経済的価値を創造するための指針でもあります。

現在、事業の企画や推進に際して、パーパスとのつながりを活発に議論する中で常に話題となるのが、「パーパスと利益のいずれを優先するのか」ということです。その都度、私は「パーパスの実現には、利益の追求が含まれる」ということを丁寧に社員たちに伝えています。私たちが、豊かなコミュニケーションという社会的な価値を生むことで、新たな消費とそれに伴う利益が生まれます。よって、利益が得られていないということは、新たな消費を生み出すイノベーションを起こすことができているからといえます。私は経営者として「私たちが得る利益は、私たちが起こすイノベーションが創り出す付加価値の総量」なのだと考えています。



代表取締役社長  
上級執行役員 CEO  
**木村 弘毅**

## 「ユーザーサプライズファースト」が、持続的な成長の基盤となる

MIXIは、単にサービスを売って利益を得るのではなく、イノベーションで利益を得る会社でありたいと考えています。イノベーション(革新)はインベンション(発明)ではありませんから、先端的な技術を使わなくても、お客さまの消費を促すアイデアがあれば起こすことができます。未知の技術も既存の技術も使いこなして、今までにない体験を提供し消費を生み出すことが、当社グループのイノベーションだと思います。そして、私たちのイノベーションが提供する体験が、「ユーザーサプライズファースト」のサービス・商品から生まれる「幸せな驚き」なのです。

「ユーザーサプライズファースト」をはじめとする当社グループが掲げる理念の社内への浸透は、持続的な企業成長の基盤になります。MIXIの価値観やMIXIらしさに共感してもらうことが、社員のモチベーションになるとともに、提供するサービスのクオリティに直結するからです。当社ではPMWV推進委員会を発足し過去の様々な事業の実績を振り返って、当社グループがどういうサービスを提供してきたか、それによってどういう社会価値を創出してきたのかを整理して、MIXIらしいコミュニケーションとは何かを社員全員で共有しようとしています。

例えば、「SNS『mixi』が数千万人のユーザーを獲得するまでに成長できた理由は何なのか」、「ユーザーの皆さまにどう利用されて、どうお金を支払ってもらえたのか」などを掘り下げて、それを社内に広めることで「ユーザーサプライズファースト」をより深く定着させていこうとしています。

「誕生日に前ふれなくケーキを用意して、わーっと驚かせる」といったユーザーサプライズがもたらすポジティブなエフェクトを世界に届けていく。それを、社員全員が当たり前のように目指す会社になりたいと考えています。そうなることができれば、MIXIがポジティブな「空気感」を纏うようになります。世の中を見渡すと、「空気感」の持つ大きな力を実感することができます。東京をはじめとする日本の街が、海外よりもゴミが少なく綺麗なのは、「そうであった方がいいよね」という「空気感」があるために、自然にみんながゴミを捨てないで持ち帰るという行動をとるからです。

会社全体に「ユーザーサプライズファースト」、つまりユーザーの驚きを最優先に考える「空気感」を醸成することが、スポーツや、ライフスタイル、デジタルエンターテインメントの各事業において、独創的かつ、安全・安心・健全なサービスの創出を目指す当社グループの大きな武器になると思います。



## 海外市場においても バイラルマーケティングで 大きな収益創出を目指す

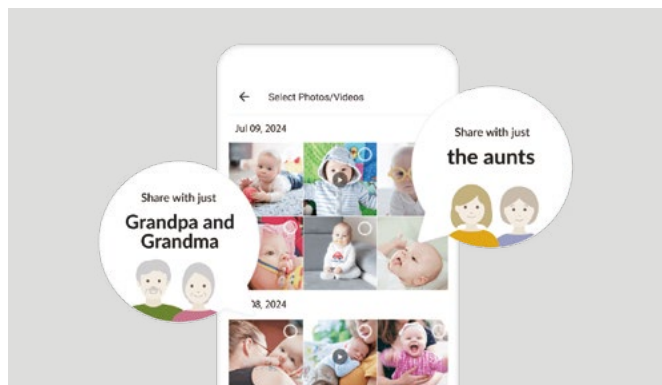
当社グループは、スポーツセグメントにおいて「ソーシャルベッティングサービス」の確立に取り組んでいます。2024年3月期は、共遊型スポーツベッティングサービス「TIPSTAR」の機能を磨いて独自の成長を目指すとともに、国内以上の市場性がある海外ベッティング市場の探索を実施してきました。「TIPSTAR」は、2024年3月期に通期黒字化を達成するなどの成果をあげることができましたが、まだまだ安穩としてはられません。

スポーツセグメントには「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の役割を果たす競輪場運営があります。当社グループが包括運営を行う施設は、再整備を行った新玉野競輪場をはじめとして大きく成長を遂げることができていますが、これは競輪場の改修を進めていく中でユーザー体験をアップデートしているからだと思っています。また、インターネットでのベッティングサービス自体も、ユーザー体験をアップデートしていく必要があります。デザインのUX/UIの大幅なリニューアルを計画しており、よりシンプルでわかりやすいサービスとすることで、今後の競争激化や業界再編を乗り越えていきます。

海外ベッティング市場の探索では、当社連結子会社が豪州において日系企業として初めてベッティングライセンスを取得し、ベッティングサービス「betM」の運営を開始しています。海外の事業を拡大していくにあたり、当社グループの強みとなるのは「バイラルマーケティングの力」です。国内も同様ですが、多大なプロモーションコストをかけた競合他社とのマーケティング合戦に加わることはしません。当社グループは、SNS「mixi」でも「モンスターストライク」でも高い利益率をあげてきましたが、それらの事業に共通するのが、友達同士の口コミによって連鎖的に、しかもコストゼロで登録者を増やしてきたことです。ベッティング事業においても、「一緒にやろうよ」と口コミで友達を誘ってもらえるサービス設計を目指し、大きな利益創出にチャレンジします。



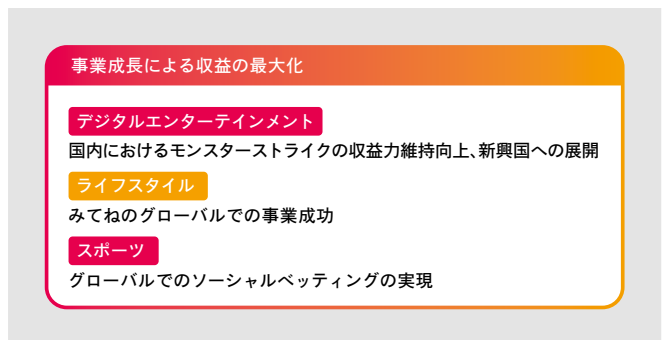
## コストではかれない 心がつながることの価値を 世界に広めたい



ライフスタイルセグメントでは「家族アルバム みてね」において、ユーザー数の伸びは海外のほうが大きくなっています。これは国内の少子化が進んでいることが、ひとつの要因です。「みてね」は、子どもが生まれてそこに掛け算されるご家族(両親、祖父母など)の数が、新規ユーザーの候補となるわけですから、より大きなユーザー基盤をつくらうとするのであれば、海外に注目せざるを得ません。「みてね」は、「全世界の子育て世代が使う、家族のコミュニケーションプラットフォーム」となることを目指して、海外に積極的に展開していきます。ただし、国内においても、子ども1人当たりには掛けられる金額が上がっていきとみられ、高い付加価値のサービスを提供することで需要も伸ばしていけると考えています。

ここ数年を振り返ると、ライフスタイルセグメントには少子高齢化に加えて、新型コロナウイルスという大きなインパクトがありました。子どもの出生につながるカップルを成立させる出会いの場が、人の動きや流れの減少によって少なくなりました。さらに日本全体で経済的に苦しい状況が続いているため、「自分に投資しよう」という機運が盛りあがらないばかりか、「交際や結婚は、コストパフォーマンス・タイムパフォーマンスが悪い」と言う若者たちまで出てきています。しかし、親しい人と心がつながることによって得られる喜びや幸せは、決してコストや効率だけではかることはできないものです。当社グループは、「みてね」を通して、子どもを囲む家族のコミュニケーションの楽しさを世界に広げていきたいと考えています。

## 強力な主力サービスで得た 資金で海外市場を開拓



現在、日本は少子高齢化や円安による停滞感に包まれています。そしてスマートフォンに続く次世代の技術が出てこないなど、イノベーションが起きていないことがこの状況に拍車をかけています。当社グループが展開しているデジタルエンターテインメントセグメントではモバイルゲーム市場も、「投資リスクが高い」「ヒット作が出て小粒で、大きなホームランにならない」という厳しい環境にあります。そうした中でも当社グループの主力サービスである「モンスターストライク」は誕生から10年以上が経過するタイトルでありながら、高いアクティブユーザー数を保つことができおり、各社から「いちばんコラボしたいのは、モンスターだ」といってもらえるポジションにあります。

今後の事業戦略として、主力サービスが生み出すキャッシュフローや利益をポテンシャルのある海外市場に投入することで、当社グループはさらなる事業成長を目指していきます。同時に、コミュニケーションのリーディングカンパニーとして、世の中の停滞感を打ち破るサービスの創出に全社を挙げて挑戦していきます。

## 「コミュニケーション」 という強みを活かして 高い利益率の企業を目指す

2025年3月期は、利益率にこだわった企業経営に努めます。私は「企業が創出する社会的な付加価値と利益高は、相似して経営を成す」と考えています。高い利益を創出していくことが、株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆さま、さらには社会にとって価値のある企業であるために重要なポイントとなります。また高い利益率で売上高を伸ばしていくことは、当然ながら市場からの要請が高まっているPBRの向上にもつながります。

事業上の利益の追求においては、「集客コストを徹底して抑えるバイラルマーケティング」「ユーザーに長く使ってもらえるネットワーク効果の創出力」といった当社グループの強みが活かされると確信しています。「友達と一緒にワイワイ遊ぶ」あるいは「子どもの可愛い写真を家族で楽しんで盛りあがる」といった「共感型のコミュニケーションの消費」を生み出す力に、「ユーザーサプライズファースト」の追求から生まれるイノベーションを掛け合わせていくことで、各事業が高収益をあげていく。これが、私が描いているコミュニケーションを生業とする当社グループのあるべき成長の姿です。



## 今は見えない未来のゴールを 指し示せるリーダーを 育成する

次世代の経営体制を考えると、リーダーの育成が重要な課題となっています。当社グループがスケールしていくには、事業セグメントごとに経営責任を負う力を持つリーダーが求められます。リーダーとは、まだ見えていない未来において目指すゴールを定めて、そこへみんなを導くことのできる人材です。ゴールが見えていない人に「あそこに見えているよね」「今は見えないかもしれないけど、絶対にあそこにあるから、一緒に進んでいこう」と働きかけることができる、そんな真のリーダーは、「あなたはリーダーとしてこれをやるべきです」とレールを敷いて育てることはできません。

今は見えない未来のゴールに向かって自分でレールを敷くことができるリーダーを育てるには、実際の現場でトライを重ねるしかないと思います。国内の成熟したマーケットでは、新しいことにトライできる回数にも限りがあります。各事業で海外展開を本格化する今後は、将来のリーダー候補たちにトライをしてもらえる機会が増えていくはずで

## 「小さなコミュニケーション」 で豊かな体験を重ねて、 それを世の中に広める

当社グループの企業成長や価値創造の原動力は、「自分たちがどれだけコミュニケーションを楽しんでいるか」にあります。当社では現在、リモートワークとオフィスワークを融合した「マーブルワークスタイル」を推進していますが、「リアルなオフィスに集まってコミュニケーションを取りながら働くことが、価値のあること、楽しいことなのだ」と社員に伝えたいという強い思いがあります。

オフィスでの同僚たちとのコミュニケーションは、「小さなネットワーク」のコミュニケーションです。この「小さなネットワーク」は、私たちの事業で大きな意味を持っています。「モンスタートライク」も、友人同士という、小さなネットワークで盛り上がることで成功につながっています。オフィスを舞台に、互いが双方向でレスポンスしあえる人数感の「小さなネットワーク」で、喜びや興奮、温かな思いを共有するという豊かな体験を重ねていく。それが、コミュニケーションを豊かにできるMIXIらしいサービスを創出し、広めていくためのモチベーションに結び付くと考えます。



## テクノロジーのパワーを 豊かなコミュニケーションに 変える

現在、人と人のコミュニケーションは、AIに代表されるテクノロジーによって変化しつつあります。便利になっている一方で、個別化やオンデマンド化により、コミュニケーションが分断されています。歓喜や興奮、温かな思い、幸せ、居心地の良さを共有することで、深くて濃く豊かな心のつながりを創り出すという私たちの活動が難しくなっている面があります。といっても決してAIを否定するものではありません。AIの、そしてこれから登場する新しいテクノロジーの持つネガティブなパワーをもプラスに変換して、より豊かなコミュニケーションに役立てていくことこそが、当社グループに課せられた役割だからです。

最新技術を活用しながら、「ユーザーサプライズファースト」を未来への指針として、グローバルな企業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。

2024年9月

代表取締役社長 上級執行役員 CEO

木村弘毅



MIXI GROUPの財務戦略

# MIXI GROUP'S FINANCIAL STRATEGY



上級執行役員 CFO  
経営推進本部担当  
島村 恒平

資本効率を意識した  
経営を推進し、  
企業価値の向上にチャレンジ  
していきます。

## ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション・ エンゲージメントの質を高めるために

新任CFOとしての初年度となった2024年3月期は、当社グループの経営戦略のアップデートに加え、資本効率を意識した経営をテーマに、経営層との議論を積極的に推進することを私の重要なミッションと捉えていました。

特に、各セグメントにおける事業成長の方向性、さらに事業投資を通じた成長戦略の遂行と株主還元を含めた株主資本の適正化のバランスについては、取締役会において侃侃諤諤の議論を重ねました。目標とする指標の試算数値を含め、議論のたたき台となる様々な情報を取締役会に提供するなど、CFOとして試行錯誤を続けました。

議論の結果、「今後の事業成長と企業価値向上への取り組み」(FY24期決算説明会資料ご参照)を開示するに至り、ステークホルダーの皆さまとのコミュニケーション・エンゲージメントの質を高めるための大切な一歩を踏み出せたと感じています。

2024年3月期は、「モンスターストライク」が対前期比で減収となりましたが、「家族アルバム みてね」やスポーツセグメントの各事業の増収で、連結売上高は前期と同水準となりました。一方、EBITDA、営業利益については、「モンスターストライク」の減収や10周年施策によるコストの増加、「モンスターシリーズ」の運営コストの増加により、減益となりました。また、親会社に帰属する当期純利益については、前期に特別損失を計上していたことから増益となりました。

## 2024年3月期 連結業績サマリ

(百万円)	22/3月期	23 /3月期	24/3月期	前期比 増減率
売上高	122,030	146,867	146,868	0.0%
売上総利益	90,319	105,121	102,629	-2.4%
売上総利益率	74.0%	71.6%	69.9%	-1.7pp
販売費及び 一般管理費	72,510	80,301	83,452	3.9%
販売管理費率	59.4%	54.7%	56.8%	2.1pp
EBITDA	22,073	29,482	23,497	-20.3%
営業利益	17,808	24,820	19,177	-22.7%
営業利益率	14.6%	16.9%	13.1%	-3.8pp
経常利益	17,626	18,250	15,669	-14.1%
親会社株主に帰属 する当期純利益	10,262	5,161	7,082	37.2%

## 2024年3月期 販売費及び一般管理費の内訳

(百万円)	22/3月期	23/3月期	24/3月期	前期比 増減率
販売費及び 一般管理費	72,510	80,301	83,452	3.9%
人件費	9,188	11,491	11,746	2.2%
広告宣伝費	17,299	16,726	20,571	23.0%
外注費	6,329	5,815	5,463	-6.0%
支払地代家賃	3,118	3,159	3,253	3.0%
決済手数料	27,623	32,092	31,061	-3.2%
減価償却費	2,657	2,859	2,520	-11.8%
のれん償却額	1,138	1,293	1,338	3.5%
租税公課	773	882	894	1.4%
その他	4,383	5,981	6,602	10.4%

以下、セグメント別概況と2025年3月期の見通し、ならびに2024年5月10日に開示した「今後の事業成長と企業価値向上への取り組み」について、財務面を中心にご説明します。

## 2024年3月期のセグメント別業績概況と 2025年3月期業績予想

### スポーツセグメント

日本の公営競技市場は、コロナ禍でオフラインの投票券販売が大幅に減少した一方、オンラインでのインターネット投票券の販売が急速に普及し、市場全体が拡大しました。その後の経済活動の正常化に伴い、市場成長率は落ち着いてきていますが、2024年3月期、スポーツセグメントの公営競技事業は市場の伸びを上回って成長しました。

当社は、友人や知人とのコミュニケーションを重視した独自のベッティングサービスの創出にチャレンジしていますが、2024年3月期において、主力の「TIPSTAR」事業がEBITDA、営業利益共に黒字化しました。今の「TIPSTAR」は、仲間と一緒に遊べるベッティングサービス(=ソーシャルベッティング)という独自のポジションを確立していくための準備期間にあると位置付け、サービスのブラッシュアップを進めています。

2025年3月期は、現在の市場規模が6.6兆円、年平均成長率(CAGR)が5.3%といわれる豪州ベッティング市場への挑戦の年となります。豪州市場は、巨大な成長市場であるが故、多数の競合企業がしのぎを削っていますが、日本市場同様「ソーシャル」性を持ったベッティングサービスは存在しません。同市場において、日本でのノウハウを活かしながら、仲間と一緒にベッティングするなら「betM」と認知していただけるようなサービスに育てるための事業投資を段階的に行っていきます。

なお観戦事業については、「千葉ジェッツ」・「FC東京」共に強いチーム作りを行い収益を拡大するとともに、当社の認知・ブランド力の向上への貢献を目指していきます。

## ライフスタイルセグメント

日本は少子化という社会課題を抱えながらも、当社グループがターゲットとする子ども関連市場では、6ポケット(両親と双方の祖父母、合わせて6つのお財布)といった表現があるように、お子さま1人当たりの投資額が増加し、市場は拡大しています。

このような環境のもと、「みてね」は、写真や映像のストレージ機能の上に、家族間でデータを共有しコメントをやりとりする「家族SNS」としての独自のポジションを確立し、ユーザー数を着実に伸ばしてきました。2024年3月期は、「みてね」に収益化の目途が立ちましたが、海外事業への先行投資などによりセグメント利益は損失となりました。2025年3月期は、海外事業の先行投資を継続しながらも、国内事業を収益化することで、セグメント利益の黒字化を目指します。

「みてね」においては、利益率が高い注力商材の拡販、原価を抑制できるデジタルコンテンツの開発などにより、粗利率を高めていきます。それに加え、サーバー費用などの運営コストの削減、海外での新規ユーザー獲得コストの低減などを行います。この粗利率の向上とコストカットの双方へ注力する各種施策により、早期の収益化を目指します。

## デジタルエンターテインメントセグメント

成熟感が強い現在の国内モバイルゲーム市場では、市場の2極化が起っており、収益性が高く再投資が可能なプロダクトのみが一定の市場規模を維持できている状況にあると考えています。2023年10月に10周年を迎えた現在も、独自の市場ポジションを維持している「モンスターストライク」は、その一例といえます。2024年3月期の「モンスターストライク」は、ARPU(ユーザー1人当たりの平均売上金額)の減少があったものの、10周年施策の成功や魅力的なIPコラボの実施により、前期を上回る高いMAU(月間アクティブユーザー数)を維持することができました。

なお、「モンスターストライク」の2025年3月期については、10周年企画などの成功でMAUが前期を上回るといった直近年度の傾向を加味し、保守的だった従来の売上予測よりも強気な見通しを開示しています。

2024年3月期を通して実感したのは、「モンスターストライク」はまだまだ打てば響く高いポテンシャルをもつプロダクトであること、また、現状の国内モバイルゲーム市場で新規のヒットを創出することの難しさです。この状況を踏まえ、「モンスターストライク」に経営資源を集中投下することが重要と判断し、「モンスターシリーズ」からの撤退を決断しました。今後、国内市場においては、「モンスターストライク」のさらなる長寿化・IP化を目指し、これまで以上に魅力的な自社キャラクターの開発やIPコラボ、ユーザーの皆さまに楽しんでいただけるイベントなどのメディアミックス戦略に改めて注力していきます。

また、海外展開についても新たな方針を開示しました。これまでも「モンスターストライク」の海外展開を試みてきたものの、現在海外における運営は台湾・香港・マカオにとどまっています。しかしながら今後の日本経済の動向を勘案すると、海外売上比率を上げていくことは重要な経営課題だと認識しています。そのような背景に加え、「モンスターストライク」のポテンシャルを再認識したことと、新作タイトルにより国内モバイルゲーム市場を獲得することが難しいと判断した2024年3月期の経験を踏まえ、現在日本で市場ポジションを維持している「モンスターストライク」を海外の

### 2025年3月期 連結業績予想サマリ

(百万円)	24/3月期実績	25/3月期予想	対前期比増減率
売上高	146,868	147,000	0.1%
スポーツセグメント	32,916	35,000	6.3%
ベッティング	24,663	26,000	5.4%
観戦	8,254	9,000	9.0%
ライフスタイルセグメント	13,418	15,000	11.8%
デジタルエンターテインメントセグメント	98,831	95,000	-3.9%
投資セグメント	1,472	2,000	35.9%
EBITDA	23,497	23,000	-2.1%
営業利益	19,177	18,500	-3.5%
営業利益率	13.1%	12.6%	-0.5pp
経常利益	15,669	17,500	11.7%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,082	12,000	69.4%



成長市場へ横展開することが最も成功確度が高いのではないかと考えました。具体的には、スマートフォン利用者の増加とモバイルゲーム市場拡大の可能性があり、かつ友人とゲームを楽しむ文化があるインド市場に参入するという経営判断をしました。

インドについては、2023年にベンチャーキャピタル(VC)への投資を決定し、インドでの事業経験者を採用するなどの準備を進めてきましたが、簡単な市場参入ではないことも十分認識しています。どのような進捗があっても柔軟な対応ができるように、経営上の準備を並行して進め、インド市場におけるポジション獲得を目指します。

## 今後の事業成長と企業価値向上に向けて

### PBR、ROEの中期的推移とその背景

直近のPBRは1倍水準となっており、これは主にROEの低さに起因すると考えています。

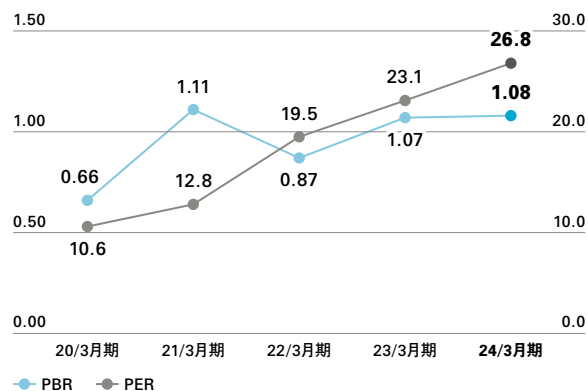
また、2024年3月期決算でのROEは4.0%と、直近の株主資本コスト7.4%を下回る水準となっています。当社のROEが低水準である理由としては、「モンスターストライク」が積み上げてきた大きな株主資本に対し、「モンスターストライク」の売上低下や、事業創出のための先行投資などにより、当期純利益が伸び悩んでいることが挙げられます。

## 株主還元を通じた株主資本の適正化

当社グループに対する株式市場の認識の変化や継続して積み上がる株主資本の状況などを踏まえ、当社グループの企業価値向上には、事業成長やそれを加速するためのM&Aに積極的に投資する従来からの経営方針は継続するものの、その上で株主資本の適正化を意識したキャピタルアロケーションが必要だと考えます。2024年3月期を通じ、経営層とその考え方を共有し、方向性を決定するための議論を深めました。

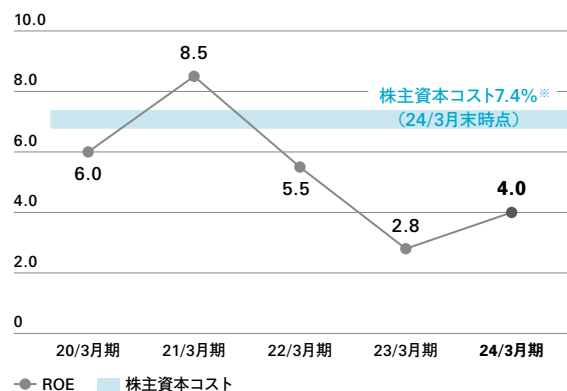
### PBRとPERの推移(倍)

直近のPBRは1.0倍水準で推移



### ROEと株主資本コストの推移(%)

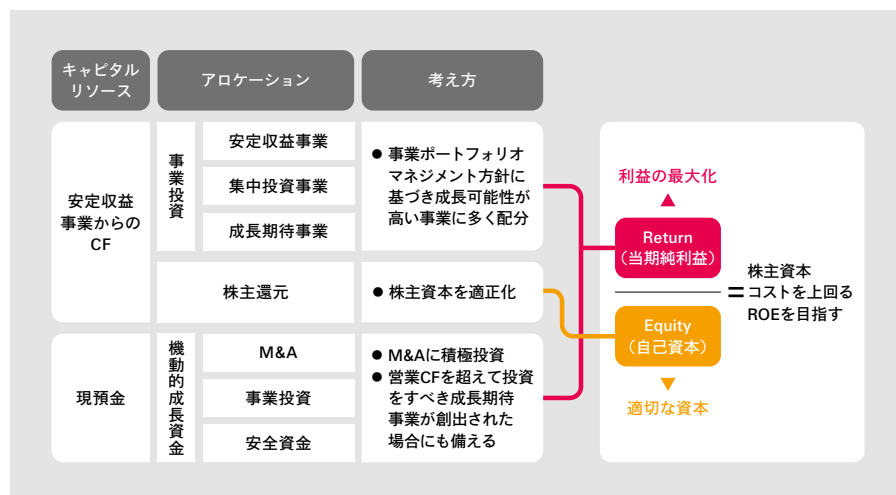
直近のROEは株主資本コストを下回る水準で推移



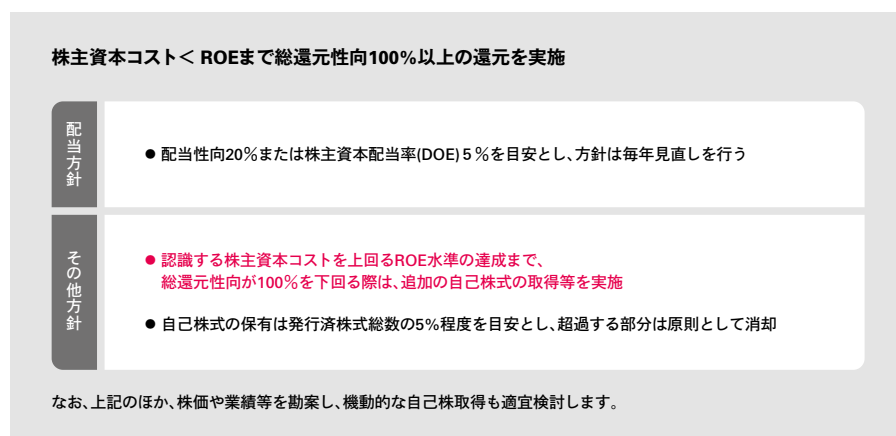
※株主資本コストは、CAPMや株式益利回りに基づく算定等複数の手法により算出

その結果、従来は、想定の実業投資額を実際の投資額が下回った場合、そのギャップを自己株式の取得に充ててきましたが、この方針は2024年3月期の運用分までとします。2025年3月期以降は、新たに策定したキャピタルアロケーション方針に基づき、事業投資やM&Aで利益の最大化を目指すことに加え、安定配当、ならびに機動的な

### キャピタルアロケーション方針の概要



### 株主還元方針をさらに明確化



自己株式取得のルールに則り、株主還元を通じた株主資本の適正化を推進し、これにより、株主資本コストを上回るROEを目指します。

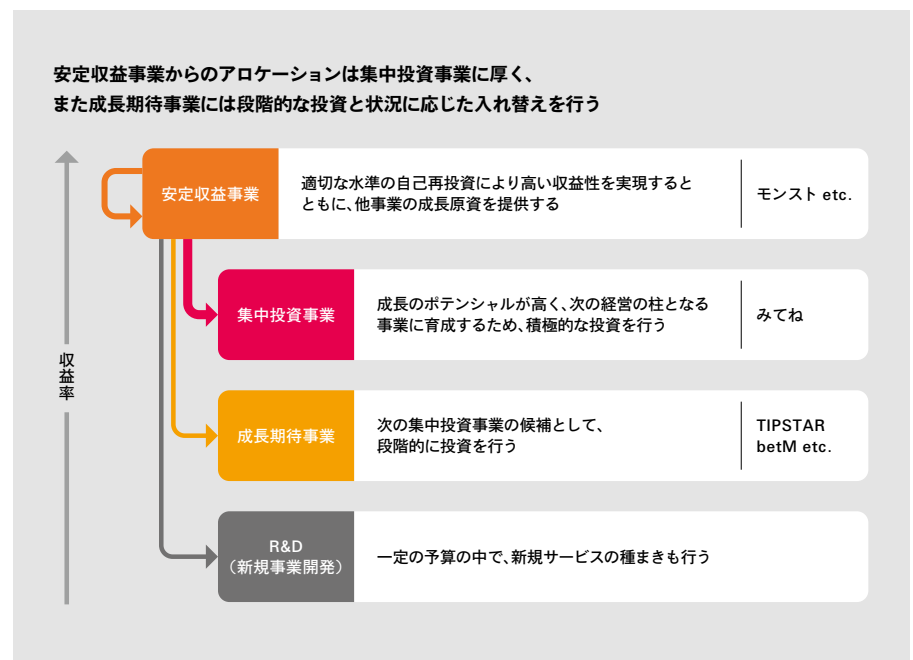
中期的な企業価値向上に向けて、経営層による適切な資本の規模に関する議論をさらに進め、資本効率向上のための取り組みにつなげたいと考えています。

### 事業ポートフォリオマネジメントとM&Aの考え方

キャピタルアロケーション方針の前提として、利益規模を拡大し、株価を向上させることが第一の株主還元であると考えています。この考え方のもと、利益を最大化するための事業投資やM&Aを実施するため、事業ポートフォリオマネジメント方針を明確化し、規律に基づく適切な事業投資を行う基盤としました。

まず、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次の経営の柱と

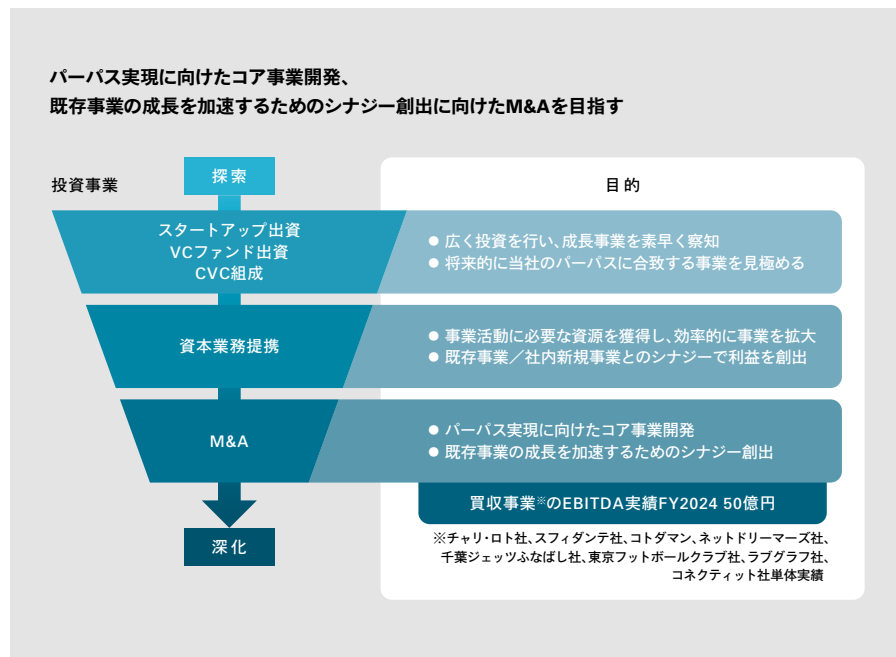
### 事業ポートフォリオマネジメント方針の概要



考える集中投資事業に、さらに次の集中投資事業の候補となる成長期待事業に順次アロケーションしていきます。安定収益事業は「モンスターストライク」事業を中核とし、集中投資事業には「みてね」を、また成長期待事業に「TIPSTAR」や「betM」などを位置付けました。この他、R&Dに関しては、一定の予算の範囲で、新規サービスの種まきも行います。

M&Aに関しては、パーパス実現に向けたコア事業の開発、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て、積極的に情報収集に取り組んでいます。事業化の時間短縮につながり、かつ当社グループが保有していないノウハウの吸収にもつながるので、特にグローバル化に重要な手段であると考えています。引き続き、スタートアップやVCへの出資など、幅広い投資を実施していきます。

### M&Aによる事業拡大の方向性



### 株主・ステークホルダーの皆さまへ

昨年度の経営による議論で改めて認識した重要なポイントは、事業成長により利益を創出し、それによるキャピタルゲインを株主・投資家の皆さまにお返ししたいということ。並行して、株主還元を通じて株主資本の適正化を図っていくことの2点です。そのため、従来の配当性向または株主配当率(DOE)という指標に加え、株主資本コストを上回るROE水準の達成まで、総還元性向100%以上の還元を実施することも明文化しました。

これらの複合的な取り組みを実践し、企業価値向上を目指します。株主・ステークホルダーの皆さまには、当社グループの新たなチャレンジを変わずご支援くださいますよう、お願い申し上げます。



## MIXI GROUPのビジネスモデル

# BUSINESS MODELS

## スポーツセグメント SPORTS



「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 プロサッカークラブ「FC東京」

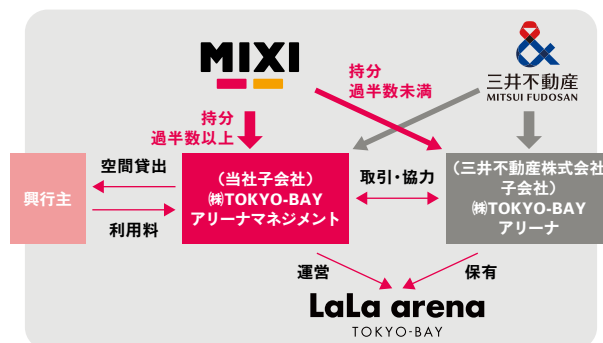
プロスポーツチームについては、事業者からのスポンサー収入を軸に、サポーター・ブースターの皆さまへのチケット販売、マーチャндаイジングや、ジュニア・ユースの若い世代へのスクールの経営により運営しています。

「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。

## LaLa arena TOKYO-BAY

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



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

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。

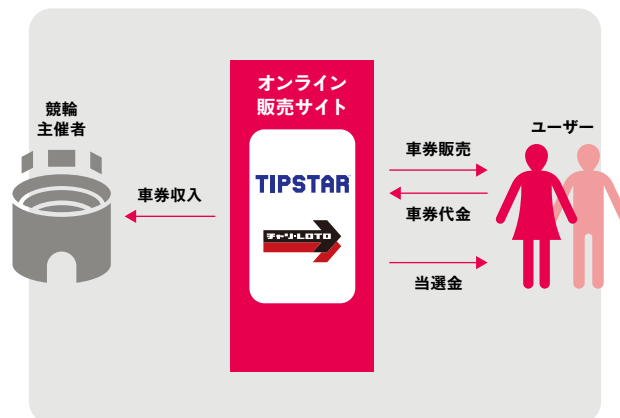
## ベッティング事業のシナジー創出

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。またそれら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



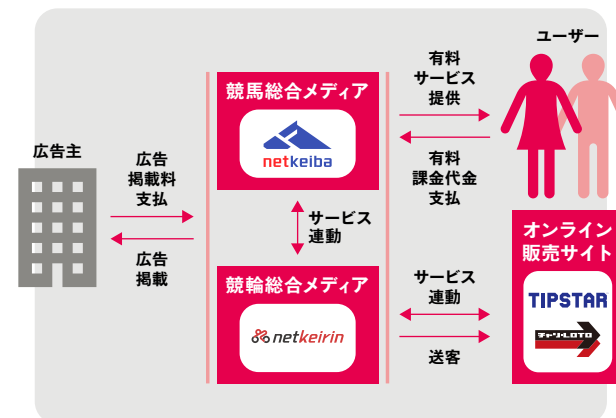
### 「TIPSTAR」/「チャリロト」

「TIPSTAR」は、競輪・オートレースのネット投票を楽しめるスポーツベッティングサービスです。国内ベッティングサービスで唯一、友達と一緒に楽しむのが特長で、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。



## 「netkeiba」/「netkeirin」概要

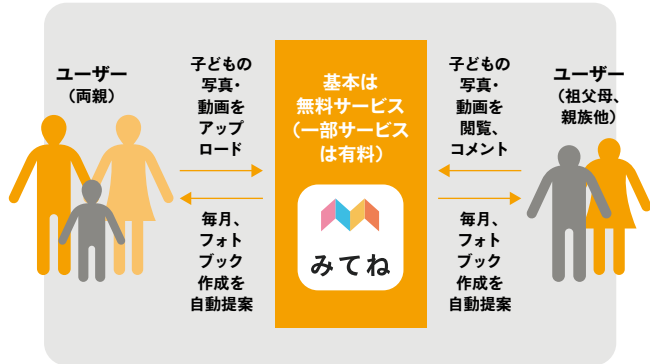


### 「netkeiba」/「netkeirin」

1999年より提供中の「netkeiba」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。有料のプレミアムコースでは、「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がっています。

# みてね

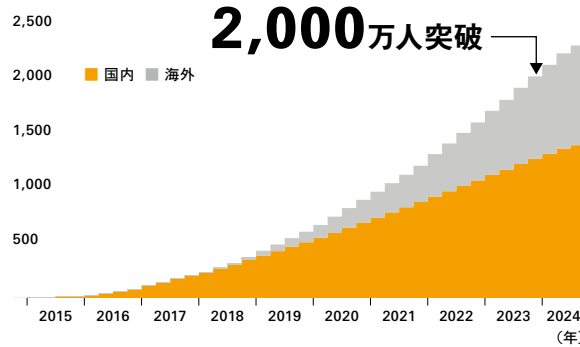
## 子どもの写真・動画共有アプリ「家族アルバム みてね」



### 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ラフを子会社化し、子ども

「家族アルバム みてね」世界累計利用者数推移 (単位:万人)



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

# ライフスタイルセグメント LIFESTYLE

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、2023年11月に累計利用者数が2,000万人を突破しました。

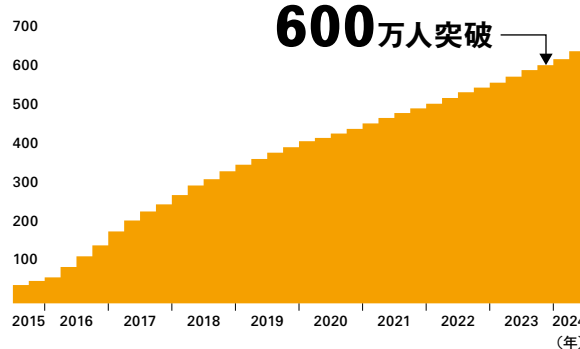
GPSサービス「みてねみまもりGPS」などのサービスを提供することで、収益化の機会を拡大させています。今後も「みてね」のユーザーアセットを組み合わせ、新しい価値を提供し、事業を強化していきます。

# minimo

## サロンスタッフ直接予約アプリ「minimo」



「minimo」累計利用者数推移 (単位:万人)



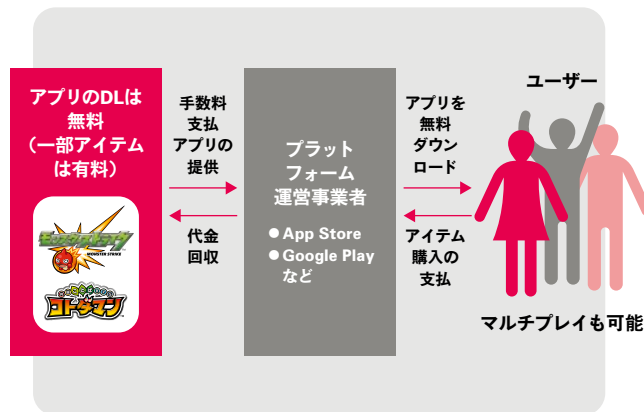
24時間いつでも、お客さまが美容師やネイリスト、アイデザイナーなどのサロンスタッフ個人を直接予約できるアプリで、2014年1月にサービスを開始しました。従来のサロン単位の予約ではなく、サロンスタッフを直接、予約でき、お客さまが選んだスタッフと事前に希望のスタイルについて相談や質問ができるのでミスマッチを防げます。お客さま、サロンスタッフ双方にご好評いただき、2023年10月に累計600万ダウンロードを突破しました。



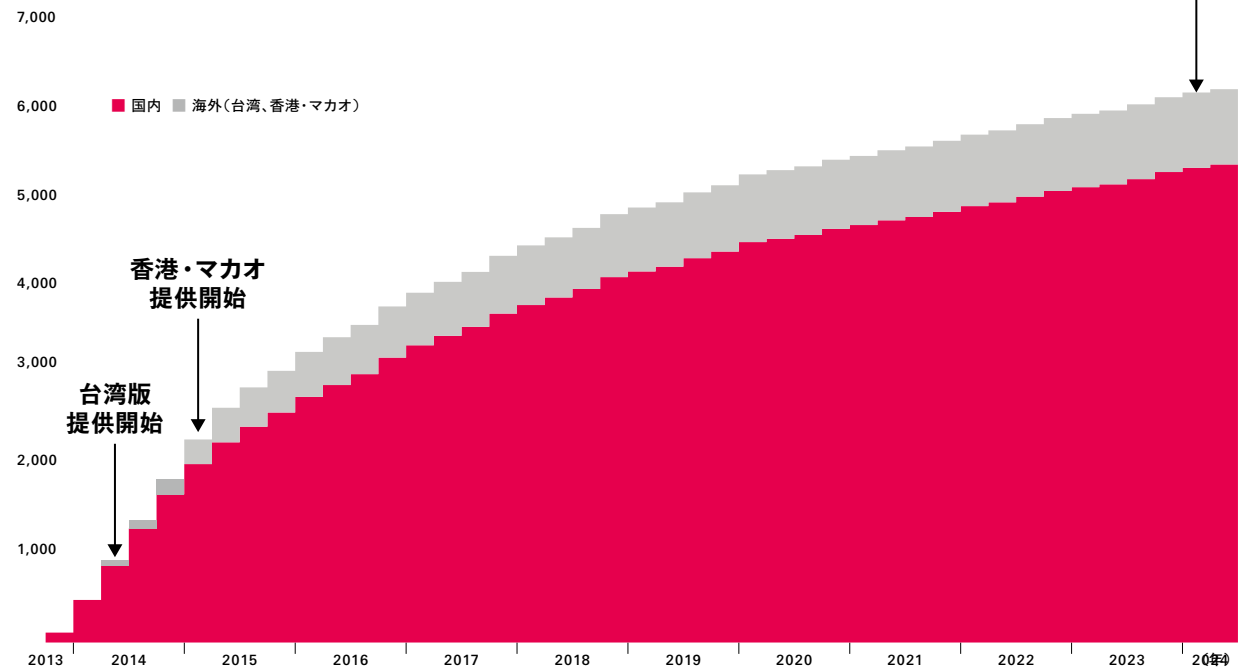
デジタルエンターテインメントセグメント  
**DIGITAL ENTERTAINMENT**

**6,200**万人突破

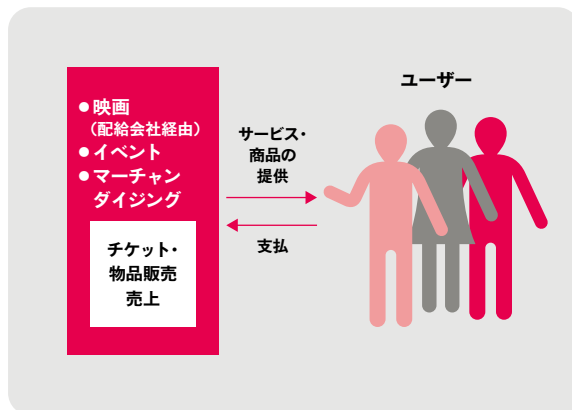
ひっぱりハンティングRPG「モンスターストライク」/  
「共闘ことばRPG コトダマン」



「モンスターストライク」世界累計利用者数推移 (単位:万人)



「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。2024年3月には世界累計利用者数が6,200万人を突破しました。

特集

# SPECIAL FEATURE

## FOCUS ON SPORTS



ソーシャルベッティング事業本部  
TIPSTAR事業部 部長  
杉山 潤

心もつなぐ豊かなコミュニケーションを  
グローバルに展開するMIXI GROUP。  
「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」、  
3つの現場から、事業展開や今後の抱負について、  
生の声を聞きました。

スポーツセグメントでは、コミュニケーションを重視した  
ソーシャルベッティングを展開しています。

TIPSTAR事業部の杉山、花田が、進化を続ける「TIPSTAR」の誕生から  
今後の方向性を、戦略室の徳井が、国内外のソーシャルベッティングの  
今後について語ります。

## コミュニケーションを楽しむ、 ソーシャルベッティング文化圏の 創造を目指します

**Q 入社のきっかけとTIPSTAR事業にかける想いを  
聞かせてください。**

**杉山** 私は、2021年1月に入社しました。前職までは、Webサイトやソーシャルゲーム  
の企画・運用に従事していましたが、公営競技として盛り上げていくだけでなく、  
コミュニケーションを通じてユーザーを楽しませるというTIPSTAR事業に大きな  
魅力と可能性を感じてMIXIへの入社を決めました。以来、一貫してTIPSTAR事業の  
企画に携わり、企画グループのマネージャーを経て、2024年2月にTIPSTAR事業部の  
部長に就任しました。



**花田** 私は、2020年10月に新卒で入社しました。TIPSTAR事業部に配属されて以来、TIPSTAR事業の企画職に従事しています。事業を成長させるフェーズに携わりたいという強い思いがあり、入社を決めました。当時MIXIは、第2、第3の事業の柱を構築したいとのメッセージを打ち出していました。財務基盤が安定しており、長いスパンで新規事業の創出と育成に挑戦できることを期待して入社したのですが、今まさにそれを実感できています。配属当初は、小規模な企画の発案やディレクションに携わっていましたが、徐々に担当する仕事の範囲が広がり、より大きな規模の機能開発や事業戦略などに関わる機会が増え、2024年2月にプロダクト企画グループのマネージャーに就きました。

**杉山** 私が入社した当時は、事業の前提となるソーシャルベッティングの世界をつくるというミッションのもと、社外の方がプロデューサーとして事業責任を担っていました。ターゲットを設定し、市場分析をした上で、仮説をもとにユーザーが使いやすいと思える機能設計を繰り返し行いましたが、これまでにないものをつくるということもあり、メンバーにはかなりの力量が求められました。検証も十分ではないまま、次の機能をつくろうとしたり、事業責任者が代わることで方針そのものが変わったり、様々な課題や困難を経験しましたが、苦労を共にした中核メンバーが今も残っていることから、現場の対応力は強化されていると感じています。

**花田** 当時の私は駆け出しで、ある意味ユーザーに最も近いところにながら、その状況を見ていたので、正直なところやるせない思いも抱いていました。しかし、今の立場になって振り返ってみると、これまでの様々なPDCAがナレッジとして蓄積されている実感があって、いずれの困難や苦労にも意味があったと感じています。

**杉山** 当時を振り返ると、ユーザー体験を最優先にすることが十分でなかったと反省しています。そもそもサービスが車券の受託販売なので、お金をチャージしやすいとか、そのためのインターフェイスが見やすく、わかりやすいなどという基本的な機能に磨きをかける必要があったと思います。

**花田** 私は競輪経験がなかったので、他社のベッティングサービスに数多く触れて、競輪に関するコンテンツも数多くチェックし、「競輪ユーザーは競輪の何を愛して

いるのか」ということを徹底的に研究しました。今では競輪が大好きになり、ようやくユーザー目線に立つことができるようになったと思います。事業立ち上げの当初は、競輪の予想のしやすさが重視されていませんでした。それがユーザーにとっていかに不便であるかをしっかり理解できたので、必要な情報は何で、どういう形でお届けすればよいかなどを提案して、機能として導入していきました。

## Q MIXIが目指すソーシャルベッティングとは、どのようなものですか？

**花田** 公営競技市場では、現状、「シンプルに、わかりやすく、賭けられること」を追求しているサービスが競争優位にありますが、「TIPSTAR」は、コミュニケーション機能で差別化を図りたいと考えています。ギャンブルは「あまりよくないこと」といった印象がありますが、そのイメージを変えていきたい。それが趣味のひとつとして認められて、人とつながることで同じ趣味の話ができ、コミュニケーションを楽しめれば、社会的孤独に対する課題解決にもつながるはずです。

ソーシャルベッティング事業本部  
TIPSTAR事業部  
プロダクト企画グループ マネージャー

花田 漱介



**杉山** 事業の名称にしていますが、そもそもソーシャルベッティングとは、私たちがつくった言葉です。賭博的な要素に重きを置いているわけではないので、ギャンブルではなくベッティングと言い換えています。みんなとベッティングするから楽しい、次もみんなと集まりたくなる。これがMIXI GROUPの価値観であり、同業他社との違いだと思います。逆に言えば、コミュニケーションの要素がないサービスであれば、MIXI GROUPが手掛ける意味はないと考えています。

## Q ソーシャルベッティング文化の現状と 拡大方針を教えてください。

**花田** 最近では、他社のサービスでベッティングしたスクリーンショットを「TIPSTAR」に投稿して、ユーザー同士でコミュニケーションするような事例も見られるようになってきました。ベッティングという軸で、「TIPSTAR」の中でコミュニケーションが生まれていて、ソーシャルベッティングの芽が生まれつつあると感じます。

**杉山** 確かにこのような行動変化の兆しはありますが、まだ一部であり、ソーシャルベッティングの文化の実現は道半ばにあります。実際に競輪場に行けば、若い世代や女性の方々、ご家族といったお客さまもいらっしゃいますが、公営競技には場末感のような後ろめたいイメージがあり社会的に完全に受け入れられているとは言い難い面があります。「TIPSTAR」が提供する新たな場を通して、ソーシャルベッティングの文化圏を複合的に広げていく必要があると感じています。また、経済圏や文化圏をつくるためにも、一定の売上規模を確保する必要があります。それが実現できれば、積極的な費用投下など攻めに転じることが可能になると思います。

**花田** まずは収益性を確保しながら事業基盤を維持することと、並行して、私たちが提唱しているソーシャルベッティングについて、PDCAを回しながら普及を目指すという、2軸での事業推進を目指したいと考えています。

**杉山** ソーシャルベッティングというコンセプトの磨き上げが必要ですし、それが受け入れられる土台が整ったときに、社会に認知してもらうための仕掛けをどれだけ実施できるかが勝負になると考えています。

## Q 「TIPSTAR」において、変えてはならないことと 変えるべきことは何ですか。

**花田** 公営競技市場でトップになるまでは、変えてはならないことはないと考えています。現状はまず、サービスとして選ばれるために、よりシンプルで使いやすいサービスの提供を実現する必要があります。これまで様々なチャレンジを足し算のかたちで繰り返してきたのですが、今後は機能の取捨選択を行うことで、ユーザーの使いやすさやわかりやすさを実現していきます。さらにコミュニケーションができる場として、当社グループらしい付加価値を提供することは必達だと思います。最終的には、さらなる成長を目指し、公営競技に関心のない方々が手に取りたくなるような仕組みや機能、仕掛けを持つサービスをお届けしたいと考えています。

**杉山** ソーシャルコミュニケーションを通じてユーザーからの支持を得る、という価値観は変えるべきではないと考えています。現時点では、ベッティングができる代理販売のサービスでもあるので、シンプルで使いやすさを追求する方向性も変えるべきではありませんが、ソーシャルベッティングとして進むべき方向性が明確になったことで、それに合わせたシンプルさを追求できるようになったといえます。これまでになかったソーシャルベッティング事業に粘り強く向き合い、大人が集まり、楽しむ選択肢のひとつにソーシャルベッティングが加わっている未来を実現していきたいと考えています。



# ソーシャルベッティング事業の 国内外での展開を支援して いきます

ソーシャルベッティング事業本部  
戦略室 室長

徳井 英恵

私は日本の経済的な強みや魅力を海外に展開する仕事に関わりたと思っています。その考えのもと、日本のエンターテインメント産業は海外でも優位性を発揮できる可能性が高いと考え、2021年にTIPSTAR事業を海外に展開する責任者としてMIXIに中途入社しました。入社後まずは「TIPSTAR」の黒字化を目指し、国内でしっかりと事業を回す体制を構築しました。その後は豪州でソーシャルベッティングサービス「betM」が立ち上がったことから、「TIPSTAR」と「betM」を管轄するソーシャルベッティング事業本部と本部全体の様々な支援を行う戦略室が組織され、室長に就任しました。

戦略室の役割は、ソーシャルベッティング事業本部全体の予実管理、組織開発、市場調査、初期の事業開発のロビイングや、プロダクトの試行・実証などをリードするなど、多岐にわたります。我々が追求しているサービスは、友人や仲間と一緒に楽しめるベッティングサービスであることから、付加価値を追求する事業モニタリングも重要と考えています。国内外問わず競合他社と比較すると、プロダクトのアプローチが異なることから、豪州でもその違いを活かす参入戦略は重要だと思っています。

「betM」は、ソーシャルベッティング事業として初めての海外展開となります。ソーシャルベッティング事業本部としては、今後も海外売上比率の拡大を目指します。

コミュニケーションを重視する「TIPSTAR」は、興味はあるけれど抵抗もあるベッティング未経験者にとって、心理的ハードルを下げしてくれる雰囲気があり、初心者の方にとっては機能が使いやすいサービスです。この価値がユーザーにもしっかり訴求できるよう、努めます。当社の強みは、モノづくりにおいて付加価値を追求する姿勢だと思います。その反面、中長期を見据えた動きには不得手な部分もあると感じています。戦略室としては、適切なリソースのアロケーションを含めた中長期的な視点を持ちながら、ソーシャルベッティング事業がMIXI GROUPの海外事業の成功例となれるように貢献していきたいと考えています。



# SPECIAL FEATURE FOCUS ON LIFESTYLE

国内のみならず海外でも多くのユーザーを獲得しつづける

「家族アルバム みてね」。

「全世界の子育て世代が使う、家族のコミュニケーションプラットフォーム」  
を作るべく、サービスの企画・開発を中心になって進める佐藤、平田から、  
また「みてね」の経済圏拡大に挑戦する(株)スフィダンテ社長の安本氏から  
事業の特徴とこれまでの歩み、今後の方向性について聞きました。



Vantageスタジオ  
みてね事業開発部 部長  
佐藤 僚

## 組織のケイパビリティを高め、 「全世界の子育て世代が使う、家族の コミュニケーションプラットフォーム」 づくりに取り組んでいます

**Q 「みてね」事業との関わりと現在の役割を  
聞かせてください。**

**佐藤** 私は前職のスタートアップ企業で、「家族アルバム みてね(以下「みてね」)」の  
競合サービスを手掛けていました。「みてね」の方が後発のサービスでしたが、勢い  
があり、一緒に事業に取り組めば可能性が高まると思い、2016年にM&Aで、当時のユー  
ザーの皆さまもすべて「みてね」事業に取り込むかたちでサービスを統合し、MIXI  
GROUPにジョインしました。以来、一貫して「みてね」に携わっています。

私がMIXIに入社した当時、「みてね」の売上高はほとんどありませんでした。前職  
ですでにフォトブックや年賀状、DVDなどのフォトプロダクトの課金やサブスクリプ  
ションサービスも手掛けていましたので、それらの課金のノウハウを「みてね」に取り  
込んでいきました。現在私が担当している「みてね事業開発部」では、各プロダクトチ  
ームの責任者が事業運営を担い、既存事業の育成と新規事業の創出が主なミッション  
となっています。

**平田** 私は新卒でMIXIに入社後、アジャイル開発の一種であるスクラムが導入された  
のをきっかけに、SNS「mixi」の開発に携わりながら、スクラムマスターを兼務して  
いました。2013年に転職した後も、一貫してアジャイルなプロダクト開発を経験し

ながら、マネジメントはもちろん、DX変革などの大規模な組織変革にも携わり、2022年12月にMIXIに再入社しました。進化した組織をさらに進化させるというDX推進の経験ができるチャンスだと思ったことが再入社理由です。現在は、「みてね」の全エンジニアとデザイナーが所属する「みてねプロダクト開発部」のマネジメントに従事しています。

エンジニアやデザイナーという職能組織の部門としては、「部門を超えてみてね組織全体に圧倒的Developer Experience(開発者体験)を実現することにより、世界中の家族のこころのインフラを効率的かつ早期に実現する」というミッションを掲げています。つまり、高速な事業の仮説検証ができるシステム、デザイン思考、データ駆動で開発するといった側面を鍛えていくということです。それは経営における組織のケイパビリティを高めることであって、その上での第1のミッションは事業を成功させることだと考えています。「みてね」の「世界中の家族のこころのインフラをつくる」というミッションの実現に向け、圧倒的な開発者体験を目指すスタンスでマネジメントに努めています。

## Q 前期より注力してきた「みてね」事業の組織改革とは？

**佐藤** 「みてね」事業は、当社取締役ファウンダーでありライフスタイルセグメントの上級執行役員でもある笠原が陣頭指揮を執って、30人ほどの規模で取り組んでいた時期が長かったのですが、事業成長を加速させるためには、チームを細分化して責任者を据え、権限や裁量を与えた上で、各チームがそれぞれのテーマやKPIを目指して自律的に動く体制に移行する必要がありました。プロダクトごとに責任者を据えるとともに、マルチトラックとなる開発ラインを統括する組織も必要でした。そこで、プロダクトの権限に関してはドメイン組織に分解しました。そして、笠原が部長を務めていた「みてね事業部」を3つに分けて部長に権限を委譲するという、大きな組織変更を実施しました。

**平田** ドメイン制の組織というのは、具体的にいうと、プロダクトマネージャーがいて、エンジニアをはじめとする、様々な職種のメンバーが1つのチームになっている状態で、アジャイルの開発フレームワークの一種であるスクラムがそのまま導入できるような組織構造です。スクラムも導入し、それを浸透させるために、全員に対して研修やアジャイルコーチングを実施しています。現在ではスクラムも定着して、スクラムチームがOne Teamとして自律的に機能する場面が増えていきます。

## Q MIXIの価値観と、良いプロダクトの定義をどのように考えているかを教えてください。

**佐藤** 当社は一貫してプロダクトに向き合っている会社です。バックオフィス部門の体制やルールも、良いプロダクトをつくるために一番良い環境を提供することを優先して考えられています。我々はコンシューマーサービスの提供者です。つまりユーザーの皆さまの支持が得られないプロダクトは、良いプロダクトではありません。使って喜んでもらえて、驚きを感じてもらえるようなプロダクトが、我々にとっての良いプロダクトです。

どの部門であっても、ユーザーの皆さまを理解するために多くのコストを使います。ニーズは何なのか、または、どこに痛みを感じているのか、それを解決するプロダクトは何なのか、本当に解決につながるのか、お金を払ってもらえるのか。そういった要素を検証しながら、プロダクトづくりを通して、ユーザーの皆さまに喜びや感動を与えることが当社の価値観であり、その価値観が根付いていることが当社の強みです。

Vantageスタジオ  
みてねプロダクト開発部 部長  
平田 将久



## Q 「みてね」事業の特徴と市場の見通しをどう考えていますか？

**平田** 「みてね」は、根本的に「モンスターストライク(以下「モNST」)」とバイラルの仕組みが違います。当社のマーケティング手法は、バイラルすることを重要視しています。「モNST」であれば、面白いから今すぐやろうというかたちで急激にサービスが成長しますが、「みてね」の場合は、サービスとして認知はされていても、子どもが生まれるというイベントがないと使い始めていただけないため、成長スピードも緩やかです。こどもの日や運動会、クリスマスなど、子どもを中心としたイベントが毎年決まっているので、開発視点では、その日にどれくらいアクセスが増えるかなど、予測しやすいのが特徴です。そうした特徴を踏まえて、プロダクトの施策を考える必要があります。

**佐藤** 「みてね」は、2022年に生まれたお子様のいる家庭のうち、58%\*に利用されており、日本で最も利用されている家族向けサービスに成長しています。一方で、日本の出生数は減少を続けています。アメリカは少子化傾向にあるとはいえ、2023年の出生数は約360万人と日本の約5倍、インドは年間約2,500万人と日本の約35倍の市場があります。こうした状況に鑑みると、我々の事業の伸びしろはグローバルにあります。

どの国において、こういった戦略やアプローチで、どんな商品で収益化していくかということ迅速に考え実施していくことで、海外の収益性を高めていくことが、今後の「みてね」事業を成長させるための重要な柱になります。

\*「みてね」登録時に入力されたお子さまの誕生日と厚生労働省発表「人口動態統計」から算出。2024年8月時点で58%。

## Q 「みてね」の今後の成長に向けた取り組みはどのようなものですか？

**佐藤** グローバルユーザーの増加のペースが国内よりも速いため、グローバルでの収益拡大が喫緊の課題です。国内ではプリント商材の販売が収益の大きな割合を占めていますが、海外には年賀状がありませんので、海外でのプリント商材の強化に取り組んでいるところです。また、商品の大半を国内で生産して海外に配送してきましたが、時間とコストの削減を図るため、2024年3月から、写真プリントの一部商品を海外生産し始めました。商品の拡充に加え、ロジスティック、製造拠点の拡充にも取り組んでいきます。

もう1つの柱がデジタルサブスクリプションです。サブスクリプションの課金率は国内に比べ、海外の方が高い傾向があります。こちらについては2023年に、従来の「みてねプレミアム」に加え、「みてねプレミアムPro」という、より価格が高く機能が充実した上位プランをリリースしました。また、国内限定ですが、2024年3月には、ステッカープランという新しいサブスクリプションをスタートしました。このステッカープランの海外展開やデジタル商材のさらなる強化により、海外の収益性を強化します。

**平田** 事業の拡大に伴い、スケールブル(拡張可能)なアジャイル開発が可能になるような組織になるため、カルチャー変革や開発フレームワーク導入を進めています。デザイン部門ではUXリサーチャーという職種を強化し、定性的なデータを有効活用して、ユーザーの皆さまの理解を深めるという取り組みに着手しています。すでにユーザーインタビューや定性分析も開始しており、分析結果を踏まえてより一層施策の精度を高めていきたいと考えています。



## 「みてね」の経済圏を 広げるチャレンジに、 覚悟を持って取り組みます

株式会社スフィダンテ  
代表取締役社長

安本 圭佑



### Q スフィダンテ社起業に至る経緯を教えてください。

私が中学生のときに描いた将来は、多くの人の命を救うために、がんや難病の研究をすることでした。当時国立がんセンターと連携して研究をしていた研究室がある大学に進学したのですが、実際に研究を始めると、自分の想像していたイメージとの乖離を感じ始めました。改めて世の中のためになることで、自分ができるとは何かを考える中で、「一人でも多くの人を笑顔にすること」という目標に辿りつき、世界中の人々に喜んでもらえるようなサービスや事業を手掛けるため、2009年に起業しました。

### Q iPhoneアプリ開発によるフォト事業領域への挑戦は どのように始まりましたか。

当時、iPhoneの登場に未来が大きく変わるのではないかと衝撃を受けました。日本でつくったものを、世界中の人々に届けることができるという大きな可能性に惹かれて、iPhoneアプリ開発を事業として選択しました。当時はデジカメで写真を撮ることが主流でしたが、スマートフォンで写真を撮ることが一般的になる未来を想像し、2010年頃からフォト事業領域への挑戦を開始しました。アメリカのフォト商品にグリーティングカードがあり、スマホの時代に相性が良いのではという着想

から、写真年賀状に特化した年賀状アプリを最初にリリースし、現在も運営を続けています。これまで、フォト事業領域を中心に「思い出を残し、飾り、贈る」ビジネスにフォーカスして日本だけでなく、グローバルで、多くの人たちを笑顔にできる、幸せを感じてもらえる未来を信じて、挑戦してきました。

### Q MIXI GROUP入りと今後の取り組みについて お話しください。

縁あって、MIXIの現取締役ファウンダーの笠原氏が当社に興味を持ってくださり、「一緒にやりませんか」と声を掛けてくださいました。最初のミーティングではお断りしたのですが(笑)、再度笠原氏と2人でお会いして、笠原氏の人柄、また「家族アルバムみてね」が目指している未来が、我々が目指してきた「笑顔があふれる世界を見たいから挑戦する。」の未来と重なることを感じ、一緒に挑戦することを決断しました。

2019年にMIXI GROUPに合流し、「みてね年賀状」を手掛けました。また、我々が手掛けていたフォトギフトサービスについても、「みてね」と連携して、母の日や父の日、敬老の日のフォトギフトとして挑戦を続けています。

現在経営で意識しているところは、スフィダンテ単体の拡大だけではなくスフィダンテがあることで「みてね」が世界一のサービスになることを目指し、組織を舵取りしていくということです。また「みてね」に蓄積されている、ご家族にとっての宝物の写真を形にするフォト領域のビジネスの推進が、当社の役割だと自負しています。

「みてね」を世界一愛されるサービスにするために、新たなフォト商品を生み出し、世界中のユーザーに届けることで「みてね」の経済圏を広げるチャレンジに覚悟を持って取り組んでいきます。子どもたちが生きる未来を、いい未来に、笑顔あふれる世界にしていきたいと心から思いますし、それを実現していきたいと思います。

SFIDANTE  
スフィダンテ

スフィダンテは、イタリア語で「挑戦者」。「世の中に笑顔を増やしていきたい」という想いのもと、2009年に設立。スマホの中の思い出の写真で笑顔を生み出すフォトプリント・フォトギフトサービスを展開し、設立10年目の2019年に挑戦の場を広げるため、MIXI GROUPに参画。

# SPECIAL FEATURE FOCUS ON DIGITAL ENTERTAINMENT

10年間にわたり愛され続けてきた「モンスターストライク」は「ユーザーサプライズファースト」の理念のもとに進化しつづけています。デジタルエンターテインメントオペレーションズ本部の本部長 三島と、モンスター運営部の照内、田所に、モンスター運営の秘訣や今後の挑戦について聞きました。



デジタルエンターテインメント  
オペレーションズ本部 本部長  
三島 圭介

## 他のエンターテインメントとも共存する “ながら”遊びができるプロダクト 「モンスター」を通じて明るい コミュニケーションを広げていきたい

### Q 組織運営にあたり、重視していることは何ですか？

組織を運営する上で、私は2つのことを重視しています。1つ目は、ユーザーを一番に考えるということです。これは「モンスターストライク」(以下、「モンスター」)の初代プロデューサーであり、現在当社の代表取締役社長CEOである木村が大切にしてきたことでもあります。ユーザーのことを知らなければ、どんなアクションやプロモーションを実施してもユーザーの皆さまに響きません。私たちはユーザーの皆さまが何を考え、何を欲しているかということを重視し、その上で何をすれば喜んでいただけて、驚いていただけるかということを常に考えており、それは今の企業理念のひとつである「MIXI WAY」として定義されている「ユーザーサプライズファースト」につながる考え方でもあります。

2つ目は、組織を健全に保つことです。良いプロダクトやサービスを届けるためには、良い組織でなければならないというのは、私自身がこの10年の間に身に染みて感じてきたことです。運営に携わるメンバーがいかに活躍し、高いモチベーションを維持できるかを意識して、組織運営に努めています。



管理職と常にコミュニケーションをとり、伸び悩んでいる人には他のチャンスを与え、組織的に弱いと思われるところには人材を補充するなど、各人の個性や素養を見ながら人事を実施しています。各人に活躍できる場を用意することが、それぞれのメンバーの成長に、ひいては会社の成長にもつながると考えています。

## Q 運営タイトルの各種施策の決定は、どのように行われますか。

現場では常に、社歴の長い人も短い人も、経験者も未経験者も活躍できる場であることを重視しています。私を含め、管理職も最初はゲーム事業の未経験者ばかりでした。

施策の決定に際しては、私は基本的な方針を決めますが、それをどう実現するかについては、現場でアイデアを出し合い議論を重ねて施策に落とし込んでもらっています。アイデアを出した人が誰であるかは関係なく、良いアイデアを採用する方針が根付いているので、社歴の短い人でも、未経験者でも、公平にチャンスがあります。

一般的にゲーム会社ではプロデューサー、ディレクターという階層構造のもと、トップダウンで制作が進められるイメージがありますが、MIXIのゲーム事業はもともとSNS「mixi」から派生したこともあり、ITサービス向けの組織体制であることが他社との違いだと思います。あくまでも現場が主体で、ボトムアップで施策を決定しています。

「モンスター」は10年以上続くタイトルなので、一人のプロデューサーによるトップダウンという形式ではどうしても主観による偏りが生じてきます。メンバーそれぞれが良いと思うアイデアを集約すれば大きな失敗はしないという方針に基づき、全員納得するまでとことん話し合って施策を決定し、それを実行しています。

「モンスター」を作った初期のメンバーは、ゼロからサービスをつくったトップクリエイターであり、カリスマ的な存在だと思っていますし、トップダウンアプローチが必要だったかもしれません。しかし私たちはすでにある「モンスター」に肉付けし、ユーザーに楽しんでもらうことが使命であり、ボトムアップの体制がうまく機能していると思います。

## Q 運営チームの特徴と、本部長として心がけていることを教えてください。

「モンスター」が現在に至るまで、私たちはたくさんのチャレンジとたくさんの失敗をしてきました。失敗の都度反省し、それらを繰り返さないように努めながら、組織と

して少しずつ進化してきました。特にゲーム業界は時の運もあります。失敗はしても、それを次につなげることが大事ですし、失敗しても、「いいチャレンジだったよね」といえる文化が当社にはあります。

コミュニケーションのあり方も、時代とともに変化しています。過去の成功事例を踏襲しても、同じ結果が得られるわけではありません。大切にすべきところは継続しつつも、変えるべきところは変えていく必要があります。議論をしながら、そのバランスをとることを常に心掛けています。

また「モンスター」を運営しているチームには、臨機応変な対応力があります。十分予測しながら運営をしても、想定外のことが生じることは少なくありません。そのような場合でもすぐに対応策を協議し、実行するフットワークの軽さがあり、フレキシブルな軌道修正ができています。それも当事者意識の強いメンバーが集まっているからこそ可能なのだと自負しています。

一方で、事業である以上、結果が伴うことが重要です。当事者意識が強い分、結果が悪ければ、それに引きずられて、一気に意気消沈する可能性もあるので、私自身は施策の成否や要因を客観的に評価するように心がけています。



### Q ユーザーを理解するために 努力していることはありますか？

開発メンバーにはオフラインイベントなどに積極的に参加し、ユーザーの反応を実際に肌で感じてもらうようにしています。ネット経由の反応では見えてこないユーザーの感覚に触れることで、もっと喜んでもらえるものをつくろうというモチベーションにつながっています。

また、当社の開発メンバーは皆、自社サービスを本気で遊んでいます。ユーザーの立場に立って、思いっきり遊ぶことがユーザーの状況を理解することにつながっていますし、ユーザーの期待値を超えた喜びと驚きを提供する仕掛けづくりにつながっています。

その他にも、エンターテインメントはゲームだけでなく、SNSや漫画など様々な領域がありますので、今ユーザーの皆さまが何に興味をもっていて、世の中にはどのような動きがあるのかを把握して、次の企画につなげる努力をしています。



### Q 「モンスター」の価値向上に向けた今後の施策と、 挑戦を教えてください。

これまで「モンスターIP」を活用したシリーズゲームによる事業拡大を目指してきましたが、改めて「モンスター」の価値向上に向けて、重点投資を行っていきます。10周年施策などもあり、「モンスター」の強さを再認識し、伸びしろがあるという手ごたえが得られたことがその理由です。

毎週YouTubeで公開している「モンスターニュース」によって、ユーザーの皆さまが「来週は何かな」と期待し、予想をすることがひとつのコミュニケーションになっています。それ以外にもアニメや漫画を制作したり、食品メーカーとコラボレーションした商品がコンビニで販売されていたり、こうした取り組みのペースを落とさないために「モンスター」が身近にある状況づくりには意識して取り組んでいます。

ゲームに限らずエンターテインメントというのはいつか飽きられて、新たなものにとって代わられるのが常です。ですので、正直なところ、「モンスター」がこれほどの長寿タイトルになるとは、開発当初は誰も想像していませんでした。しかし今は、ユーザーの皆さまに喜んでいただけることに愚直に取り組めば、まだまだ支持していただけるのだということを実感しています。

コロナ禍を経てリモートワークが定着したことで、雑談をする機会が減り、孤独を感じやすい状況でもあります。「モンスター」は雑談しながら遊べるゲームであり、テレビやYouTubeを見ながらでも遊べる、“ながら”遊びができるプロダクトという点が特長です。他のエンターテインメントと共存できる上、場所も選びません。「モンスター」で遊ぶことをきっかけに、会話が始まり、明るいコミュニケーションが広がっていくことを期待しています。

また、10年前に楽しんでいただいた若い世代が大人になって、子どもと一緒に楽しんでもらっているという世代の広がりには、感慨深いものがあります。これからも愚直にユーザーの皆さまに喜びと驚きを提供し続けていきたいと考えています。



## 様々な企画や施策を取り込むことができるプラットフォームとしての進化を目指す

### Q モンスト運営の現場が大切にしている価値観について教えてください。

**照内** モンスト運営部は、主に「モンスト」に関する企画を担っています。その中で、その他やるべき仕事には責任を持つことが前提ですが、「モンスト」をプレーすることも立派な仕事だと位置付けています。実際に「モンスト」を触って、夢中にプレーをして、サービスにのめり込むほど「自分ごと」にしなければ、ユーザーの皆さまと同じ目線にはなれないというリリース当初から変わらぬ価値観があるからです。改善すべき点、ユーザーニーズ、運営のバランスなど企画を考える上で、実際にプレーしていなければ、説得力が生まれないと考えています。

**田所** モンスト運営部は、「モンスト」が大好きな職人集団というイメージがあります。ミーティングの時間に「モンスト」のイベントが始まったりすると、「ちょっと待って、今ガチャ引くから」みたいなことはよくありますね(笑)。「モンスト」が好きだからこそ、愛があるからこそ生まれてくる企画もあるんだと思います。

### Q IPコラボの拡大とプラットフォームの進化について教えてください。

**田所** 私のグループは、IPコンテンツを持つ著作権元に関する情報収集や交渉、そして当社での制作物の監修の窓口などを担っています。IPコラボにあたっては、アニメの状況、原作の発行部数、ファン層の規模、「モンスト」との相性など様々な要素を考慮して、絞り込みをしています。メンバー全員が漫画やアニメなどの作品を見て、このシーンの演出は「モンスト」ではこう表現できるとか、毎回作品ごとに議論を重ねています。IPコラボを始めた

当初は3か月に1回程度でしたが、最近は月に1回程度のペースでコラボしますので、本数も増え、決定するタイミングも以前より早まっています。ですが未来の正確な予測は難しいため、最後はいつも勇気をもった決断が求められます。

**照内** 一方で先入観をもたずに、作品が「モンスト」ユーザーの皆さまに受け入れられるかを評価する必要もあります。コラボを決定した後、その内容や進め方は基本的に現場のメンバーに任せていますが、ユーザーの皆さまにどう期待してもらい、どう運営側が超えていくか？という期待値コントロールの難しさは、永遠の課題です。

**田所** これまでのIPコラボの結果、著作権元との実績や信頼関係を構築でき、アプリとの初のコラボは「モンスト」で、というお話もいただけるようになりました。地道な積み重ねがモンストの対外的な強みを後押しできたと自負しています。

**照内** 「モンスト」は、コラボを含め様々な企画や施策を取り込むことができる柔軟なサービスであり、なおかつ「モンスト」という1つの世界であり続けていることが、単なるゲームではなく、それを超えたプラットフォームであると評価していただいている理由だと思っています。そのことを大切にしながら、また私たち自身もそれを楽しみながら、ユーザーの皆さまに喜びと驚きを届け続けられるよう、「モンスト」を今後も進化させていきたいと考えています。

デジタルエンターテインメント  
オペレーションズ本部 モンスト運営部  
部長

照内 大丈

デジタルエンターテインメント  
オペレーションズ本部 モンスト運営部  
コラボ推進グループ マネージャー

田所 将

MIXI GROUPのサステナビリティ

# MIXI GROUP'S SUSTAINABILITY

## サステナビリティ基本方針

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。

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'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。

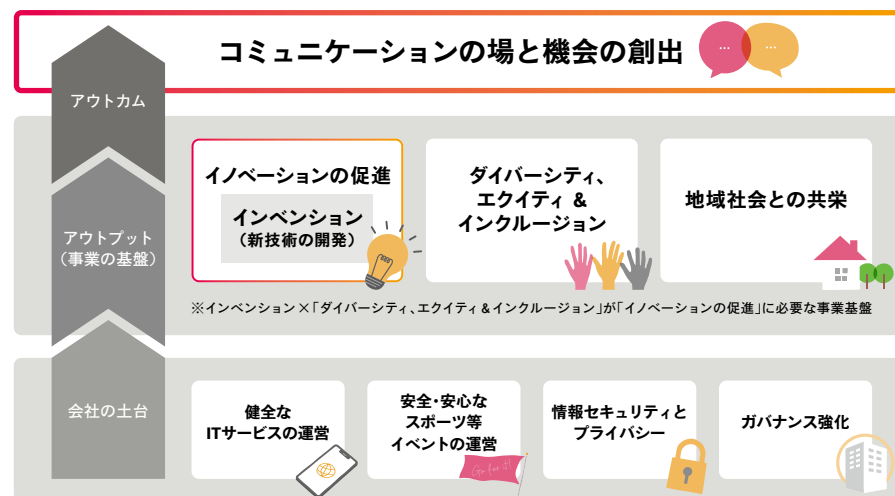
[https://mixi.co.jp/sustainability/materiality\\_sdgs/](https://mixi.co.jp/sustainability/materiality_sdgs/)

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、地域の皆さまとともに成長・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

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>■FY2024実績 —※</p>
イノベーションの促進	<p>イノベーション</p> <p>■評価指標 以下に該当するサービスの提供</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●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)</li> <li>●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)</li> </ul> <p>■FY2024実績 —※</p>
	<p>インベンション</p> <p>■評価指標</p> <p>〈新技術の開発・導入〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●新しい業務プロセスへの移行や基盤になる開発</li> <li>●基盤開発における開発の取り組み</li> <li>●新しい技術プラットフォームの開発</li> <li>●プロダクト開発サイクルの短縮</li> <li>●技術的課題の解決やブレークスルー</li> <li>●ネットワーク効果における再現性のある施策の投入</li> </ul> <p>〈知的財産〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●特許出願数 ●特許登録件数</li> </ul> <p>■FY2024実績</p> <p>〈新技術の開発・導入〉 4件</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●GitHub Copilot(コード補完AI)導入</li> <li>●社内向け文章生成AI「Chat-M」開発・導入</li> <li>●MIXI M 3D セキュアの提供(PCI 3DS準拠、MIXI M)</li> <li>●フィギュアスケートにおける自動追尾カメラ開発(位置情報測位とAI画像解析技術を活用)</li> </ul> <p>〈知的財産〉</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●特許出願数 203 件 ●特許登録件数 160 件</li> </ul>

<p>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン</p>	<p>■評価指標・FY2024実績(期末時点)</p> <p>人的資本経営 ※以下、MIXI単体の実績・目標値</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●組織サーベイによるエンゲージメントスコア 72%(FY25目標:75%以上)</li> <li>●女性管理職比率 17.6%(目標:FY25末に17%以上)</li> <li>●外国人管理職比率 2.0%</li> <li>●男性の育休取得者比率 37.5%</li> <li>●男性の育休からの復帰率 100.0%</li> </ul> <p>※FY25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97,271円(前年比:+21,184円)</p>	<p>健康経営</p> <p>2年連続で下記認定を取得</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●健康優良企業「銀の認定」(健康保険組合連合会東京連合会)</li> <li>●健康経営優良法人2024(経済産業省)</li> </ul> <p>次世代育成(通期累計)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●中学生・高校生の企業訪問受け入れ数:64校/96時間/656名</li> </ul>
<p>地域社会との共栄</p>	<p>■評価指標・FY2024実績(通期累計)</p> <p>&lt;MIXI&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●Kids VALLEY 60日間/173時間/927名</li> <li>●プログラミングサマーキャンプ 2日間/6時間/50名</li> <li>●渋谷区部活動支援 28日間/56時間/32名</li> <li>●渋谷区内私立中学校学習支援 14日間/26時間/351名</li> </ul>	<p>&lt;FC東京&gt;</p> <p>地域貢献活動件数 787件</p> <p>&lt;千葉ジェッツ&gt;</p> <p>地域貢献活動件数 108件</p>
<p>健全なITサービスの運営</p>	<p>■評価指標</p> <p>啓発活動・不正行為への対応</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●学校/自治体への情報モラル講演活動</li> <li>●スマホゲームにおけるアカウント停止対応</li> <li>●TIPSTARにおけるギャンブル依存対応</li> <li>●捜査機関からの照会</li> <li>●未成年者契約取り消し</li> </ul>	<p>■FY2024実績</p> <p>—※</p>
<p>安全・安心なスポーツ等イベントの運営</p>	<p>■評価指標</p> <p>安全・安心なイベント運営の対応</p> <p>&lt;MIXI&gt;</p> <p>自社運営チケット販売サイト「モンスターTICKET」を通じた来場者管理など</p> <p>&lt;FC東京&gt;</p> <p>「Jリーグ共通観戦マナー&amp;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</p>	<p>&lt;千葉ジェッツ&gt;</p> <p>「B.LEAGUE共通観戦マナー&amp;ルール」および「千葉ジェッツオフィシャル観戦マナー&amp;ルール」に沿った試合運営</p> <p>■FY2024実績</p> <p>—※</p>
<p>情報セキュリティとプライバシー</p>	<p>■評価指標・FY2024実績(通期累計)</p> <p>情報セキュリティ研修</p>	<p>受講者数 1,209/1,209名(受講率:100%、2024年3月末時点)</p>
<p>ガバナンス強化</p>	<p>■評価指標・FY2024実績(通期累計)</p> <p>コンプライアンス</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●重大なコンプライアンス違反件数 0件</li> <li>●コンプライアンス研修(2024年3月末時点) 受講者数 1,209/1,209名(受講率:100%)</li> </ul> <p>外部評価機関の評価(2024年3月時点)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●MSCI「A」</li> </ul>	<p>コーポレート・ガバナンス(2024年6月27日現在)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●女性取締役比率 14.3%</li> <li>●社外取締役比率 42.9%</li> <li>●独立取締役比率 42.9%</li> </ul>

※ 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、一部を本書に掲載しています。

サステナビリティに関連する取り組み

# SUSTAINABILITY INITIATIVES

環境  
ENVIRONMENT

## TCFD提言に基づく開示

「気候変動」による問題は年々深刻さを増しており、企業には、気候変動が自社の事業活動に与える影響を把握するとともに、気候変動の緩和に向けた取り組みを通して社会的責任を果たすことが求められています。

当社は、TCFD提言<sup>※</sup>への賛同を2022年6月に表明するとともに、以下の通り「TCFD」の提言に基づく情報を開示しました。

今後も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きます。

<sup>※</sup>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。

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

## 1. 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上級執行役員を気候関連問題の責任者(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、気候関連問題についての検討を年に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気候変動に関連する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。また気候変動に関連するリスクと機会、対応策の進捗状況について毎年見直しを行います。

TCFD | TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

## 2. リスク管理

サステナビリティ事務局は、気候変動に関連するリスクと機会を、それぞれ発生可能性、影響度、対応策の有無などで評価し重要度を決定しています。評価にあたっては、IEA、IPCCなどの各種シナリオを参照し、必要に応じて関連する各事業本部およびグループ会社にヒアリングを行い、適宜、見直しを実施しています。さらにリスクと機会に対する対応策を立案し、設定した指標により対応策の進捗を管理しています。また気候関連のリスクについて、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。気候変動に関連するリスクと機会のうち、重要度が高いものについては、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。



### 3. 戦略

#### ▶シナリオ分析の前提

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を対象とし、2030年時点の世界を想定してシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析では、IEA、IPCCなどの各種レポートを参照し、1.5°C、2°C、4°Cの3つのシナリオを設定しました。1.5°Cシナリオでは脱炭素社会の実現に向けて炭素税をはじめとした各種規制が導入され、様々なステークホルダーから気候変動対応への要求が高まる一方で、社会やライフスタイルの変化に伴う新たなニーズの発生が考えられます。4°Cシナリオでは温暖化の進行によって極端な大雨などの災害リスク、熱中症などの健康リスクが高まると想定される一方で、気候変動へ適応するための新たなニーズも生まれると考えられます。

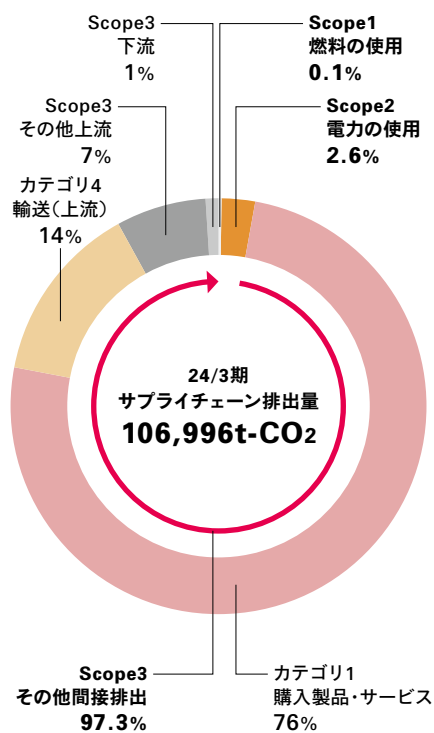
#### ▶シナリオ分析の結果

各シナリオに基づくリスクと機会の抽出を行い、それぞれの発生可能性と影響度に応じて事業に与える重要度を評価し、対応策の検討を行いました。その結果、対象事業における気候変動に伴う重大な事業リスクは確認されませんでした。引き続き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めます。

### 4. 指標と目標

気候関連のリスクと機会を管理するための指標として、当社グループが排出する温室効果ガス(GHG)についてScope 1-2に加え、新たにScope 3を含めたサプライチェーン排出量を算定しました。今後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などの活用を通じた排出量削減に向けた取り組みについても検討していきます。

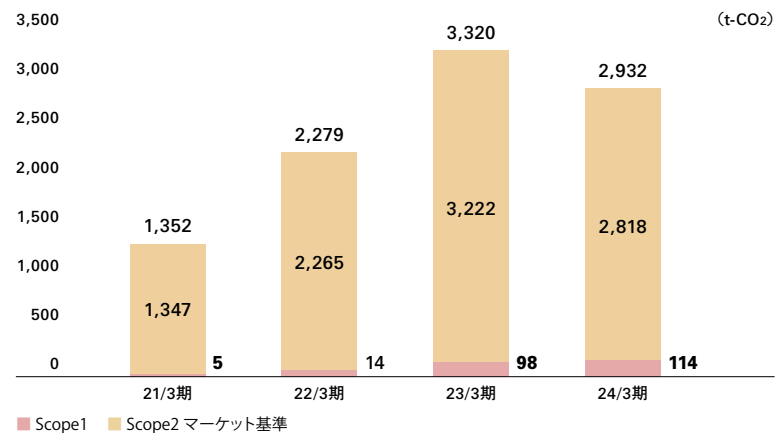
#### サプライチェーン排出量(t-CO<sub>2</sub>)



#### 排出量推移(t-CO<sub>2</sub>)

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

#### Scope1、2別排出量(t-CO<sub>2</sub>)



#### CDP質問書への対応

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他、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。



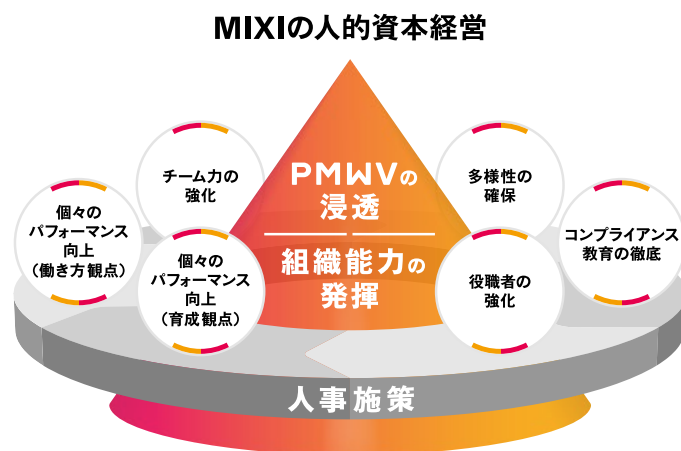
# 社会 SOCIAL

## 人的資本経営

当社はPMWV(Purpose : Mission : MIXI Way : Values)に基づきコミュニケーションを軸とした事業を展開しています。パーパスである<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。>の実現に向けて、<「心もつながる」場と機会の創造。>というミッションを掲げています。

「心もつながる」場と機会とは、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あり、その担い手である「人材」を最も重視すべき資本のひとつとして位置付け、積極的な投資を行っています。

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



当社の人的資本経営は、<PMWVの浸透>と<組織能力の発揮>の2点を軸としており、これら人的資本に関わる取り組みの効果を測る指標として、<従業員エンゲージメント>を重要な指標と位置付けています。

### PMWVの浸透

全従業員が共通の目的と価値基準を共有し、その達成に本気で取り組むことを目指しています。2022年4月の制定以来、PMWVに従業員一人ひとりが深く

共感し、自ら行動に移すことを目指し、その浸透に取り組んでいます。

### 組織能力の発揮

MIXIらしいコミュニケーションサービスを創造・運営するために必要な能力を、個・組織として備えることを目指しています。当社がこれまで培ってきたノウハウを形式化し、人材育成や新規事業創出の仕組みを整え、新たなチャレンジにつなげています。

上記の2点をより強化し、人的資本を最大化するため、役職者の強化、個々のパフォーマンス向上(育成観点・働き方観点)、チーム力の強化、多様性の確保、コンプライアンス教育の徹底等の取り組みを推進しています。

### 従業員エンゲージメント

従業員エンゲージメントは、社員が会社・組織の方針や戦略に共感し、誇りを持って自発的に仕事に取り組む意欲を測るもので、PMWVへの共感や能力発揮度、成長実感に密接に関連しています。

2021年度より年に1度、全従業員を対象としたエンゲージメントサーベイを実施しており、2023年度にはエンゲージメントスコアが目標としていた70%を達成。2024年度は75%以上を目標としています。

2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
66%	67%	72%	75%以上

## 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ティブな開発を推進しています。

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



### 自動追尾カメラシステムにおける技術革新

当社は屋内位置測位システム(以下、IPS)を活用した技術開発に取り組んでおり、公営競技におけるレース映像への導入など、臨場感のある観戦体験を提供しています。

今回新たな取り組みとして、関空アイスアリーナ内にIPSを構築し、同環境を利用した自動追尾カメラシステムを開発しました。

本システムは、アリーナ内にロケータ(位置情報アンテナ)を16台設置し、位置情報タグをつけた選手の位置情報を測位。加えて、PTZ(パンチルトズーム)カメラで滑走中の選手を追尾撮影するとともに、リアルタイムで映像をAIで画像解析し、選手の次の動きを予測します。

位置情報とAI画像解析を用いることで、正確な自動映像撮影を実現しました。選手の軽快で複雑な動きを

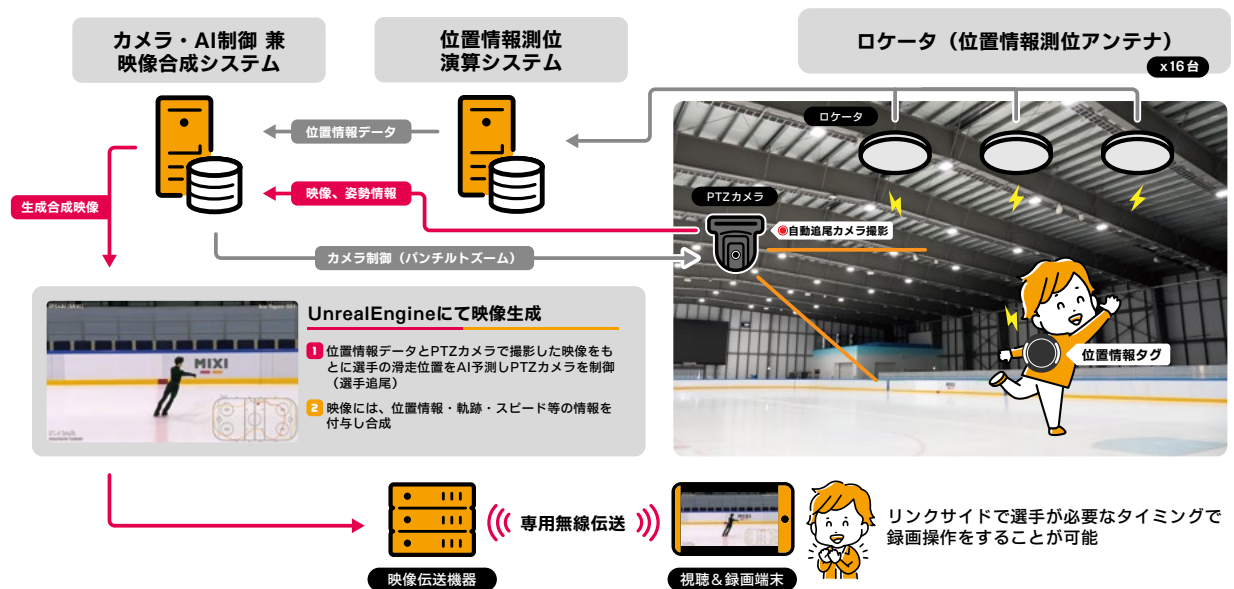
検知することができ、かつスケートリンク上に複数の選手が滑走していても、特定の選手を自動的に追尾撮影することが可能です。

これにより、関空アイスアリーナでトレーニングを行うフィギュアスケートの強化選手は自身の滑走や演技

などを確認することが容易になりました。映像には選手の位置情報や移動軌跡、スピードの情報が表示されるため、選手は復習に役立てることが出来ます。

今後様々な用途で展開することで、各スポーツの競技力向上および視聴体験の発展に貢献します。

#### 全体構成図



※各社の商品またはサービスなどの名称は各社の商標または登録商標です。

- ① アリーナ内にロケータ(位置情報アンテナ)を16台設置し、位置情報タグをつけた選手の位置情報を測位。
- ② 測位した位置情報をもとにPTZカメラで選手を自動追尾し、映像を撮影。
- ③ 撮影映像は現地で閲覧可能であり、選手は自身の演技をすぐに復習することが可能。

## 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/>

### 「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定

2024年3月、経済産業省が定める健康経営優良法人認定制度に基づき、2年連続の「健康経営優良法人2024(大規模法人部門)」に認定されました。より魅力的なサービスを提供し、企業価値を高める健全なITサービスの運営ために、従業員が心身ともに健康な状態で高いパフォーマンスを発揮できる環境の整備が重要

であると考え、産業保健体制の強化と健康課題に対する施策を進めてきました。今後も従業員が長く働ける魅力的な職場の実現に向け、健康経営を推進します。



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

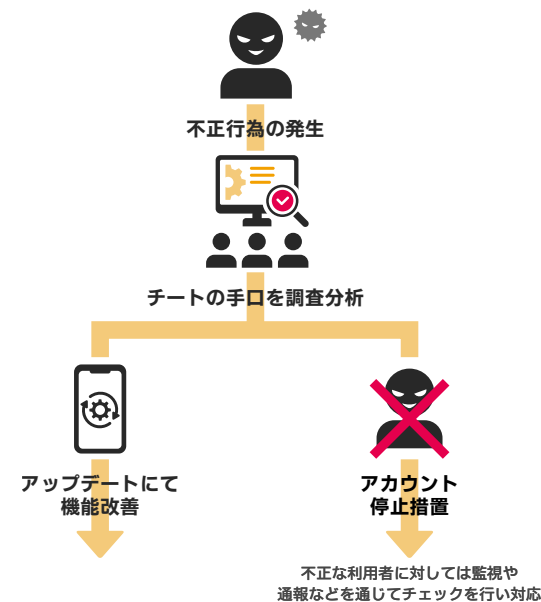
<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/itservice/>

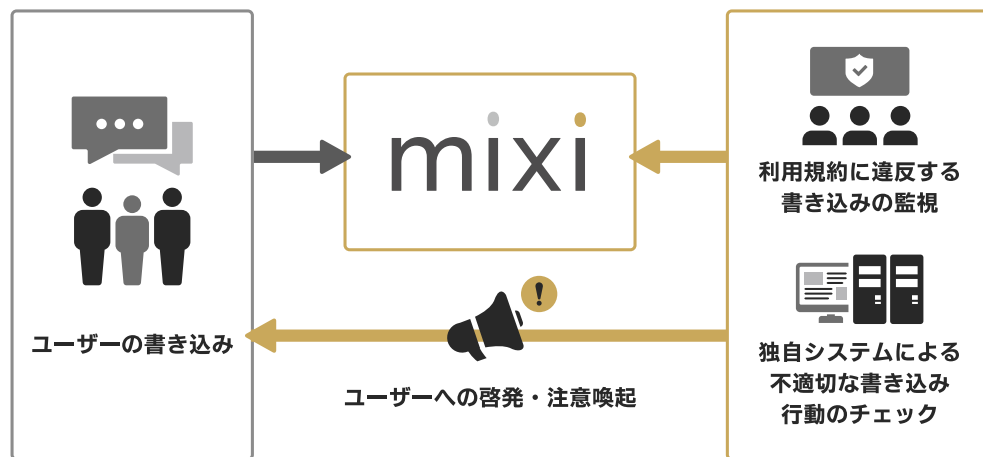
### 不正行為のモニタリング

当社が提供する「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、皆さま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ないこと(ゲーム内通貨やレアアイテムを増やしたり、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社会問題となっています。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歳以下は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月から発効しました。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」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、サービス利用時車券の購入限度額を事前に設定することができ、健全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、外部専門家を招いた勉強会を実施し、アプリの企画・開発・運用に関わる従業員が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。

## 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。

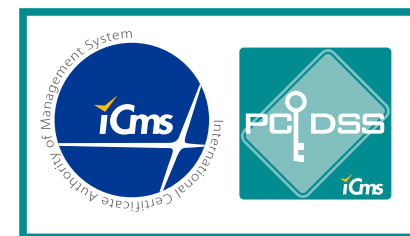
<https://mixi.co.jp/sustainability/materiality/security/>

### PCI DSS/PCI 3DS認定の取得

当社は、提供するモバイルウォレットアプリ「MIXIM」において、クレジットカードの会員データを保護するために規定されたデータセキュリティ基準である「PCI DSS」の認定を2019年に取得しました。また、3DS(3Dセキュア、本人認証サービス)に関連するシステムを運営するための基準である「PCI 3DS」の認定を2023年に取得しました。

これらの認定は、国際クレジットカードブランド企業

5社によって設立された、米国PCIデータセキュリティ基準審議会(PCI SSC)が制定したセキュリティ基準です。カード会員データや取引情報の保護を目的としており、計400項目以上の評価基準があります。認定の維持には、認証セキュリティ評価機関(QSA)による年1回のオンサイト監査や、認定ベンダーによる定期的なネットワークスキャンが必要となります。当社は2019年以降、毎年継続して認定を取得しています。



ICMS-PCI0223 / PCI DSS

## 地域社会との共栄

少子高齢化、人口流出や雇用機会の減少などによる過疎化、地方自治体の財源難などが社会問題となる中で、当社グループはプロスポーツチームの運営を通じた地方創生に取り組んでいます。

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

### 「千葉ジェッツ」の新たなホームアリーナ「LaLa arena TOKYO-BAY」

2024年5月に開業した本アリーナは、地上4階建・延床面積約31,000m<sup>2</sup>、収容客数1万人の大型多目的アリーナです。昇降可能なセンタービジョンやアリーナ内を囲むりボンビジョンを常設し、多様な演出が可能です。

施設の設計一次エネルギー消費量を30%以上削減し、BELS(建築物省エネルギー性能表示制度)に基づく評価にて、外部認証「ZEB Oriented」を取得するなど環境負荷低減の施策にも取り組んでいます。



取締役 (2024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 当社モンスタースタジオ プロデューサー
- 2014.4 当社モンスタースタジオ 部長
- 2014.11 当社執行役員
- 2015.1 当社モンスタースタジオ 本部長
- 2015.6 当社取締役
- 2015.8 当社エ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)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)



取締役 大澤 弘之

- 2006.10 (株)ケイビーエムジェイ  
(現(株)アビリティ) 入社
- 2007.6 当社入社
- 2011.11 当社経営推進本部経理財務部 部長
- 2014.4 当社経営推進本部経営推進室 室長
- 2017.6 当社経営推進本部 本部長
- 2018.4 当社執行役員
- 2018.6 当社取締役(現任)
- 2019.4 当社コーポレートサポート本部 本部長
- 2020.7 当社投資事業推進本部 本部長
- 2021.5 (株)ハブ 社外取締役
- 2021.9 ビットバンク(株)社外取締役
- 2022.4 当社上級執行役員(現任)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)



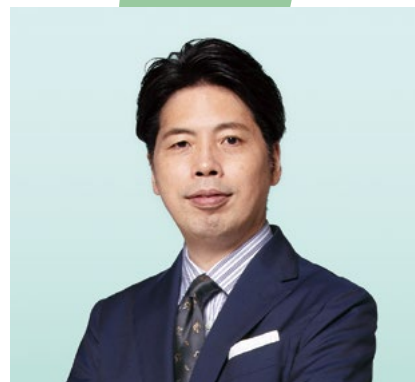
取締役 村瀬 龍馬

- 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)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)

コーポレート・ガバナンス

# CORPORATE GOVERNANCE



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)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)

## 取締役(続き)/ 監査役 (2024年6月26日現在)



社外取締役  
嶋 聡

1986.4 財団法人松下政経塾  
(現公益財団法人松下政経塾) 卒塾  
1994.4 同法人東京政経塾代表  
1996.10 衆議院議員 当選 以後3期連続当選  
2005.11 ソフトバンク(株)(現ソフトバンク  
グループ(株)) 社長室長  
2014.4 同社 顧問  
2014.4 ソフトバンクモバイル(株)  
(現ソフトバンク(株)) 特別顧問  
2015.4 多摩大学 客員教授  
2017.4 (株)みんれび(現(株)よりそう)  
社外取締役  
2017.6 当社取締役(現任)  
2017.6 (株)ボルテックス 社外取締役  
2017.12 (株)オークファン 社外取締役  
2018.10 (株)アイモバイル 社外取締役(現任)  
2018.12 (株)ネオキャリア 社外取締役(現任)  
2019.8 (株)アウトソーシングテクノロジー  
社外取締役(現任)  
2020.3 ハンファソリューションズ(株)  
社外取締役(現任)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)



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)日産コーエー  
(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)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)

監査役会出席状況 17回/17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(現任)  
当社取締役(現任)  
2023.5 サインポスト(株) 社外取締役(現任)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)



社外監査役  
上田 望美

1999.4 弁護士登録  
東京テーマス法律事務所  
(現紀尾井井坂テーマス総合法律事務所)  
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)

取締役会出席状況 18回/18回(100%)

監査役会出席状況 17回/17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)アレー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ツ  
(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(現任)  
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 閉志専門職大学 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)

取締役会出席状況 一回/一回(一%)



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 生活協同組合バルシステム東京  
員外監事  
2020.1 リーガレックス合同会社  
業務執行社員(現任)  
2022.12 (株)SHOEI 社外取締役(現任)  
2024.6 当社監査役(現任)

取締役会出席状況 一回/一回(一%)

監査役会出席状況 一回/一回(一%)



## 役員の構成

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
			中長期のゴール設定、経営資源の配分決定、企業理念と経営戦略の接合	経営戦略に基づく事業戦略・マーケティング戦略	企業理念を体現する組織・人材の開発、仕組みづくり	投資対象の価値見極め、シナジー創出・統合効果の最大化	事業戦略の技術的実現性判断、イノベーションの創出・仕組みづくり	リスク把握とその回避・最小化	信頼性・透明性の高い経営の実現
取締役	木村 弘毅	●	●	●					●
	大澤 弘之	●	●	●	●			● 財務・会計	●
	村瀬 龍馬	●	●	●		●		● 技術	
	笠原 健治	●	●			●			
	嶋 聡	●	●		●				●
	藤田 明久	●	●		●				●
	渡瀬 ひろみ	●	●			●			●
監査役	西村 裕一郎	●						● 人事	●
	上田 望美	●						● 法務・コンプライアンス	●
	高山 清子	●						● 財務・会計	●

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	●			●	●	●

## 社外取締役メッセージ

# MESSAGES FROM OUTSIDE DIRECTORS



## ROE重視と 利益追求の経営を後押しし、 株主価値向上を目指します

### 長期的な時価総額の低迷について 思うこと

私が社外取締役に就任した当時、当社の株価は6,000円超でした。その後、様々な問題があったとはいえ、2020年後半からは2,000円から3,000円のレンジで推移しており、日経平均のパフォーマンスを下回っています。社外取締役として、株主さまにとっての企業価値、すなわち時価総額の低迷の責任を重く受け止めています。その理由を私は、本来M&Aは有利子負債を負ってでも価値あるものに行うべきところ、潤沢な自己資本を使えたがため、緊張感乏しく小規模なM&Aを積み重ね、結果、いくつかの事業で減損を計上し、純利益を毀損し、時価総額とROEの低迷をもたらしたためだと考えています。この事実を憂慮し提言し続けてきたのが、持続的に業績を伸長させること、そして利益を徹底して追求することの2点です。

### 持続的な業績の伸長と 徹底した利益の追求

持続的な業績の伸長について、当社グループは「モンスト」1本足で業績のボラティリティが高いといわれがちですが、「モンスト」を強化し上位の市場ポジションを確立できれば業績は安定すると意見し続けてきました。実際に、「モンスト」は市場の想定以上に長期間にわたって利益を創出するプラットフォームに成長してきており、2025年3月期は、「モンスト」への集中戦略が明確化されました。

利益の追求については、2024年6月に成立した「スマ

ホソフトウェア競争促進法(以下、「新法」)」が良い意味で影響してくると想定します。EUや米国では、デジタルプラットフォーム事業者に対する同様の規制がすでに導入されています。日本の新法は2025年12月までに施行される予定ですが、これによる当社グループの収益性の向上にも期待しています。

### グローバル化に向けた 具体的方針の決定

当社グループの持続的成長にとってグローバル化は必須です。そこで当社は、「モンスト」の展開先として、インドを選択しました。インドは人口が世界一となり、平均年齢も28.2歳と若いことに加え、「皆で集まって楽しむ」文化があるそうです。消費行動を含めた多岐にわたるリサーチをもって、インド市場への参入を進めていますので、今後の事業展開に期待しています。

### ROE重視の経営への変化を実現する

ROEの低迷は、M&Aを含めた事業投資の失敗に起因していると考え、私は「失敗の本質をきちんと分析すること」と繰り返し提言してきました。これを受けて、事業投資部門が真摯にその分析に向き合っています。若く優秀な人材が責任者になり推進していますので、投資の目利き力も高まっていくはずですが、これらの取り組みを通じ、株主さまのご期待に沿える成長に舵を取ると同時に、ROE重視の経営に変化していくものと確信しています。



**少数株主さまの視点に立って、  
よりスピードアップをしていく  
業務執行を監督してまいります**



**事業開発の知見を活かし、  
MIXIの未来づくりを  
サポートします**

## 経営と執行の役割明確化により、 経営判断を迅速化

当社の社外取締役に就任し、3期目に入りました。議論を重ね、取締役会の役割はどんどん進化しています。例えば、アプリゲーム市場は変化が非常に速いので、経営判断をタイムリーに行うために、業務執行側への権限委譲をさらに可能とする仕組み検討が進んでいます。また、取締役会以外でも議論の場が新設され、当社グループを取り巻く最新の状況から、中長期的なグループ像まで、より深い議論が行われています。

## 株主さまの視点に立ち、 事業ポートフォリオの見直しを議論

取締役会では、中長期的にどの領域にどんな投資をすべきか、事業ポートフォリオの見直しも含めて、業務執行側と抜本的な議論を行っています。また、執行側の投資への覚悟も確認しています。

## コミュニケーションの力を信じる MIXIだからこそユーザーの心を掴める

「事業開発力のある人を求めている」というオファーに、私が役に立てると心から思えたので、MIXIの社外取締役をお引き受けしました。またMIXIがコミュニケーションの力を信じる会社であることも魅力的でした。例えば「モンスト」の場合、ゲームとしてよりも、コミュニケーションによってスティッキネス(粘着性)を高めることで、ユーザーの心を掴むことができていると思います。

例えば、2025年3月期「モンスト」アプリへの集中投資を決断しています。過去の戦略は、その時点でのベストな決断だったとしても、取り巻く状況は変わります。過去の事実は変えられないですが、未来に向かって意味付けを変えることで、活かすことができます。このような議論を経て、取締役会では現時点でベストな判断を、迅速に行えたと思います。

## 新規事業の収益貢献を鼓舞しながら、 業務執行をしっかり監督していきます

当社グループは、新しいパーパスのもと、高いモチベーションを持って、スピーディーな業務執行に取り組んできた結果、新規事業の多くが収益貢献する段階に突入しました。これまで通り業務執行側を鼓舞しながら、少数株主の視点を大切に、しっかりと監督していきます。

B2BであれB2Cであれ、事業開発において、私はユーザーの解像度を上げることを重視しています。そのうえで大事なものは、ビジネスモデルではなく、ユーザーが他でもないそのサービスを選んでくださる力学が働く—そんな価値設計です。MIXIにはその素地があり、暗黙知となっていると思います。それらが言語化されて社内に浸透すれば、事業開発の進化はより加速するはずです。

取締役の重要な役割は未来を創ることだと思っていますので、常に新しい価値を創造し続けられる組織づくりに貢献していきたいと考えています。

## コーポレート・ガバナンス体制 (2024年6月26日現在)

# CORPORATE GOVERNANCE STRUCTURE

## ガバナンス体制の強化・拡充を継続

### 2023年3月期

- 上級執行役員制度を導入
- 取締役会における独立役員比率を33%から43%に

### 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
- 取締役会とは別に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(進行情)

- 今後の事業成長と企業価値向上への取り組みを開示
- ▶ 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、利益を最大化するとともに、株主資本の適正化を行う

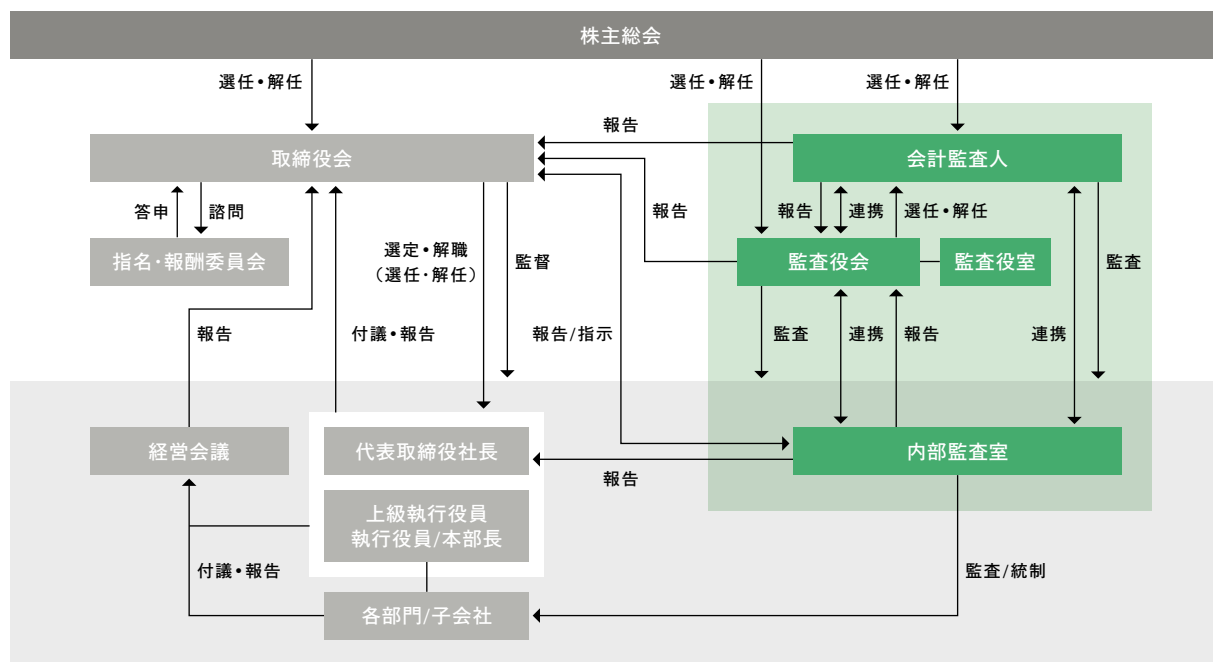
## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

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会の機能充実、監査役および監査役会による取締役会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、定期的に取り締役会を開催し、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、事業運営に係る重要な討議や意思決定を行っており、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)の個別の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。

- (1) 取締役の個別の人事案(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
- (2) 取締役の報酬制度に関する基本方針案
- (3) 取締役の報酬枠案(算定方法を含む)
- (4) 取締役の個人別の具体的報酬額案(算定方法を含む)
- (5) 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>

構成	
委員長(社内取締役)	木村弘毅
委員(社内取締役)	大澤弘之
委員(社外取締役)	嶋聡
委員(社外取締役)	藤田明久
委員(社外取締役)	渡瀬ひろみ

2024年3月期において、指名・報酬委員会は3回開催され、取締役の評価、取締役の個別の人事案、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の個別の人事案、サクセッ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役位などにに基づき案を作成し、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ことを目的として、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

	全社業績評価	個別役割評価
評価指標	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)

- 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。
- 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、連結営業利益の対予算達成率と連結売上高および連結当期純利益の対前年度増減率は標準評価となりました。一方で、連結売上高および連結当期純利益の対予算達成率と連結営業利益の対前年度増減率は標準をやや下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やや下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146,868百万円、連結営業利益は19,177百万円、連結当期純利益は6,940百万円です)。

#### ● 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)の審議を経て、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)	7名 (3名)	148 (27)	59	184	392 (27)
監査役 (うち社外 監査役)	3名 (3名)	29 (29)	—	—	29 (29)

(注)

- 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。
- 取締役の報酬等限度額は、2016年6月28日開催の第17期定時株主総会、および、これに対する2023年6月21日開催の第24期定時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期定時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對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時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209百万円)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。

### 2024年3月期の取締役会実効性評価の方法

2024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採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、2024年4月の定時取締役会において、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・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概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。

- 取締役会では、各議題の審議に必要な時間が十分に確保されており、形式的ではなく自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされている
- 社内取締役は、取締役会に対し十分な財務面の裏付けをもって報告を行っている
- 取締役会で審議すべき議題が、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)等に必要以上に委任されることなく、適切に上程されている
- 経営会議での業務執行の決定が、経営戦略・経営方針に則っている

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、取締役会の実効性が向上していることを確認しました。

### 取締役会の実効性向上に向けた2024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

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するとともに、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、各議題については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。

#### ● 情報提供の充実

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

収益性・資本効率を意識した議論の充実を図るため、月次での財務報告に加え、中期経営計画や経営指標等の戦略に関する議題を前事業年度よりもさらに多く設けました。

#### 今後の取り組み

今後については、開催時間の適正化、情報提供の充実および戦略に関する議論の強化に継続して取り組むとともに、中長期での成長に向けた議論の深化、財務リスクに関する情報共有の早期化に関しても重点的に取り組むべき課題として認識しています。

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。

## CISOメッセージ

# 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



### ● 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ビリティの強化

## 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。

私たちは、お客さまの情報をお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？

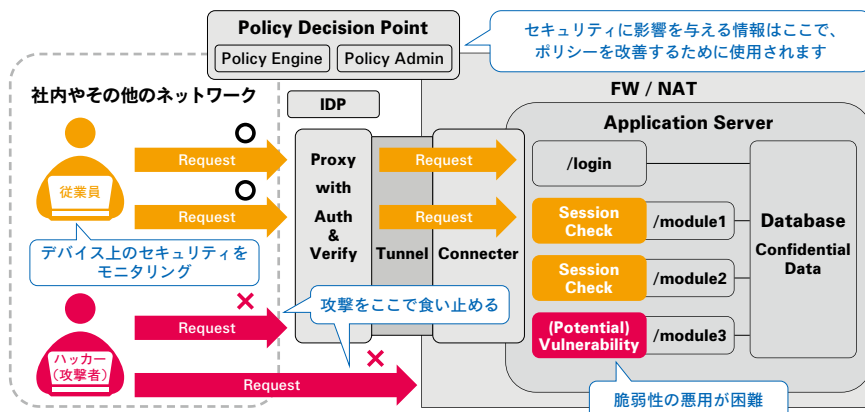
CISOという役割は、当社グループとして対外的にも、しっかりとセキュリティを重視していくという姿勢の表明です。CISOという役割が制定され、1年が経ちましたが前期は脆弱性対策の強化、および体制強化を重点的に行いました。PMI含めグループ会社のガバナンスを強化するために、既存の技術特化の部隊とは別に管理特化の部隊を新設

しています。監視や脆弱性診断などの既存の対策を維持改善することももちろんですが、今後のM&Aや組織と事業のスケール、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。

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。当社グループは幅の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。

さらに、情報セキュリティ分野で「SECCON※2」というコンテストがありますが、その運営スタッフに、セキュリティ室の何名かが業務の一環として参加しています。また、当社は「セキュリティ・キャンプ協議会※3」のオフィシャルメンバーでもありますが、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 SECCON(Security Contest:セクコン)  
情報セキュリティをテーマに、多様な競技を行う日本国内のコンテスト。  
※3 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



### ● 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。



## 事業などのリスク

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25期定時株主総会(2024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。

### 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 競争

当社グループの提供するサービスのユーザーが、競争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。

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ピュ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。

このようなレピュ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、これらの事態が起こった場合、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つた場合、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ます。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 SUMMARY OF IR ACTIVITIES

## 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で対話を実施しています。

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。

## 2024年3月期の主なIR活動

活動内容	年間の実施回数
国内投資家とのミーティング・電話会議	140
海外投資家とのミーティング・電話会議	37
スモールミーティング	1
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	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。

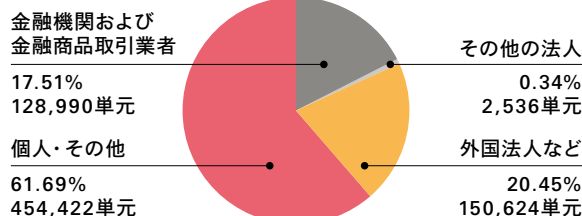
## 投資家情報 (2024年3月31日現在)

# INVESTOR INFORMATION

## 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	1,645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	<a href="https://mixi.co.jp">https://mixi.co.jp</a>
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 あらた有限責任監査法人
株式の総数	発行可能株式総数: 264,000,000株 発行済株式総数: 78,230,850株
株主数	23,076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)



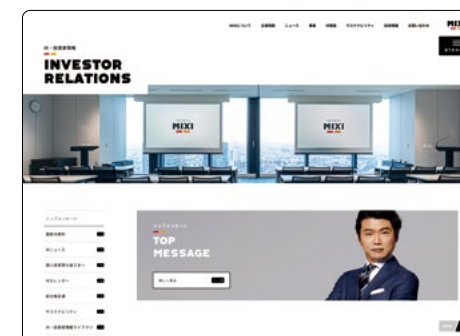
## 大株主 (2024年3月31日現在)

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
笠原 健治	32,521,900	46.26
日本マスタートラスト 信託銀行株式会社(信託口)	8,181,900	11.64
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140051 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	2,066,600	2.94
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	1,859,400	2.64
THE BANK OF NEW YORK 133612 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,597,900	2.27

※当社は3,420,835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。

