



MIXI INTEGRATED REPORT 2026

MIXI GROUP 統合報告書 2026

2026年3月期



多様な人材とアイデアの 相互作用が生むエネルギー

MIXI GROUPは、多様な感情の交換・共有の場を創造し、
豊かなコミュニケーションを追求しつづけます。
統合報告書2026では、枠に囚われない多彩な人材の躍動、
溢れだすアイデアのきらめきを、
すべての形や絵、デザインを構成する
最も基本的な3つの形(○△□)で表しました。

INDEX

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

本書をご覧くださり、誠にありがとうございます。ここに「MIXI GROUP 統合報告書 2026」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。

報告対象期間

主な報告対象は、原則として2026年3月期(2025年4月～2026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

2026年8月

参考にしたガイドライン

- IFRS財団 (IFVRF) 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2026 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、IR・サステナビリティ部

- 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のビジネスモデル
- 13** MIXI GROUPの価値創造の考え方

- 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
- 33** 情報セキュリティへの取り組み

- 35** セグメント概況と戦略
/ スポーツ

- 41** / ライフスタイル
- 45** / デジタルエンターテインメント
- 49** 財務データ
- 50** 非財務データ

- 51** MIXI GROUPのサステナビリティ
- 52** / MIXIのマテリアリティ
- 55** / サステナビリティに関連する取り組み
- 65** / 取締役 / 監査役
- 67** / 特集 | MIXIのガバナンス改革と経営基盤の進化
- 69** / 社外取締役メッセージ
- 71** / 役員の構成
- 72** / コーポレート・ガバナンス体制
- 78** IR活動サマリ/投資家情報

MIXIについて

心もつなごう。

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。

PURPOSE

パーパス

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きたい意思でもあります。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。

MISSION

ミッション

「心もつながる」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、「心もつながる」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を一緒に分かち合う「場と機会」を世界中に創り出していきます。

MIXI WAY

ミクシィ・ウェイ

VALUES

バリュー

ブランドシンボルカラー

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。

発明

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。

夢中

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。

誠実

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。



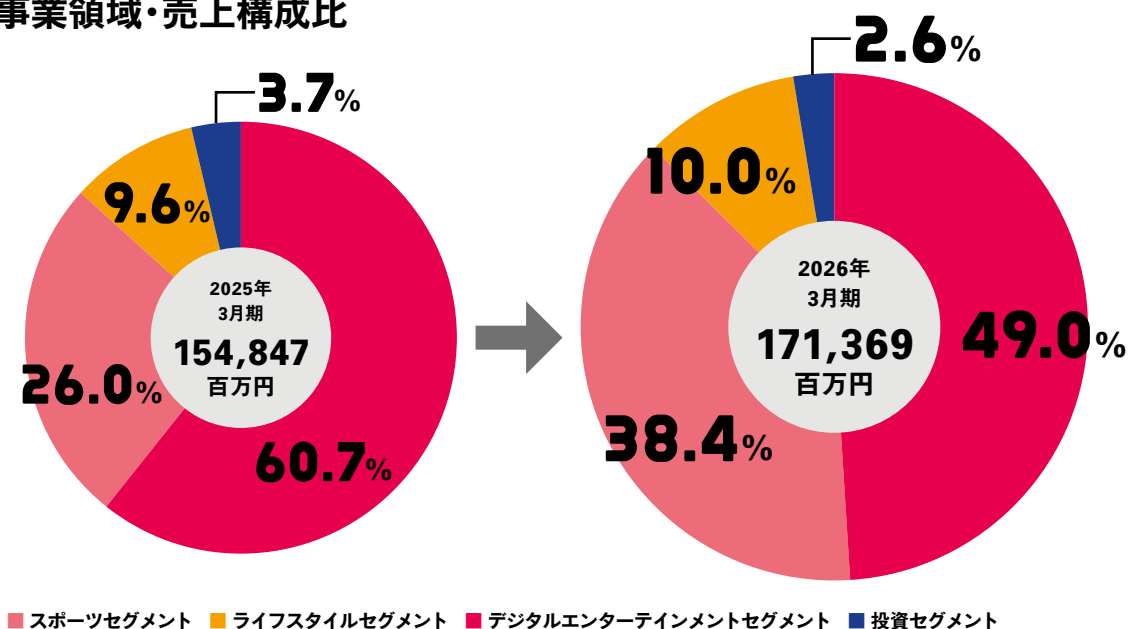
みんなでワイワイのスピリットやスポーツの興奮を生み出していくMIXIのアドレナリンである「レッド」。デジタルエンターテインメントセグメントやスポーツセグメント領域のサービスを中心に「熱いつながり」を表現します。



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

ひと目でわかるMIXI GROUP

事業領域・売上構成比



「モンスターストライク」(2026年7月末)

累計売上高

1.5 兆円超

利用者

6,500
万人超



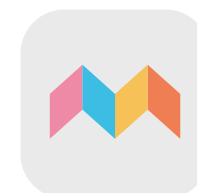
「家族アルバム みてね」(2026年7月末)

海外ユーザー比率

42.7 %

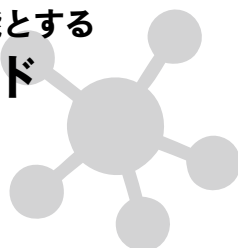
海外展開

175 力国
7 言語



MAU 1,000 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▶P13



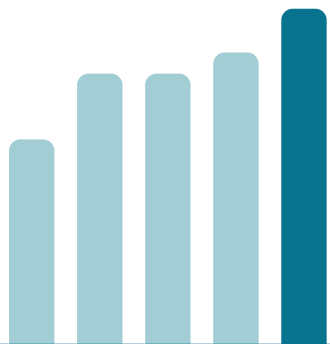
業務効率化、
サービス品質向上を
実現する
AI 技術

関連事項▶P13



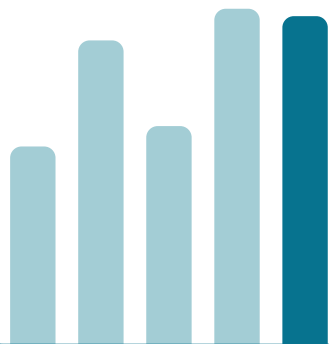
売上高 (2026年3月期)

171,369
百万円 →



EBITDA (2026年3月期)

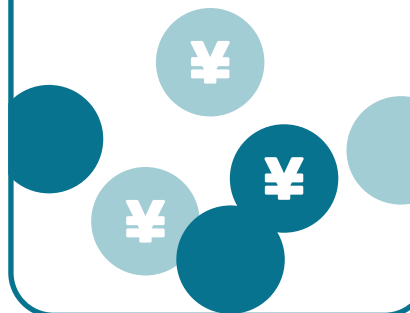
31,176
百万円 →



現金及び預金 (2026年3月末)

111,190
百万円 →

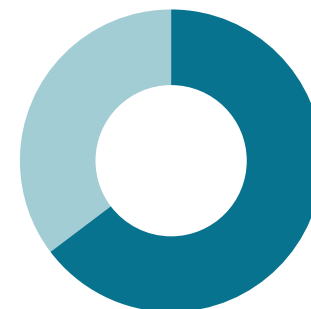
配当やM&Aを実施しつつ
同水準を維持しています



自己資本比率 (2026年3月末)

64.7% →

財務の健全性を維持しつつ、
適切なレバレッジを活用しています



エンゲージメントスコア
(単体) (2026年3月期)

74% →



男女別従業員数
(連結) (2026年3月末)

男性: **1,464人** →
女性: **652人** ↗



採用男女比率(連結)
(2026年3月期)

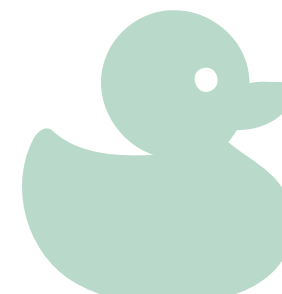
男性: **70.0%** →
女性: **30.0%** →



育児休業後の復帰率
(単体) (2026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)イー・マーキュリーを
設立

2000.10

(株)イー・マーキュリーへ
組織変更

2006.2

(株)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)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)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)Diverseの
全株式を取得・子会社化

2018.5

(株)フンザのサービス
チケットキャンプを閉鎖

2018.7

(株)Diverseの全株式を
譲渡

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



1997.11

「Find Job!」の
運営を開始

LIFESTYLE

mixi mixi

2004.2

SNS「mixi」の
運営を開始

minimo

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)スフィダンの
全株式を取得



2019.2

(株)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)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)
ネットドリーマーズ
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

2019.3
(株)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)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)MIXIへ社名変更



コトダマ

2025.12
ユーザー数
6,500万人突破



2026.4
「STRIKE WORLD」
インドでリリース

FINDJOB!

本サービスは
2023年9月末を
もって終了。

2026.5
「minimo」累計
800万DLを突破

minimo

2026.5
「家族アルバム
みてね」利用者が
3,000万人を突破


mixi2
2024.12
SNS「mixi2」
リリース

TIPSTAR
2020.6
「TIPSTAR」を
リリース

CHIBAJETS

netkeirin
2020.12
「netkeirin」を
リリース

netkeiba

Fansta
2021.4
「Fansta」
提供開始



2022.2
東京フットボール
クラブ(株)の
株式を取得



LaLa Arena
TOKYO-BAY

2024.5
大型多目的
アリーナ
「LaLa arena
TOKYO-BAY」
開業

POINTS BET

2025.9
PointsBet
Holdings
Limitedの
株式を取得

MIXI GROUPのビジネスモデル

SPORTS スポーツセグメント

▶ 観戦事業



「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。

▶ ベッティング事業

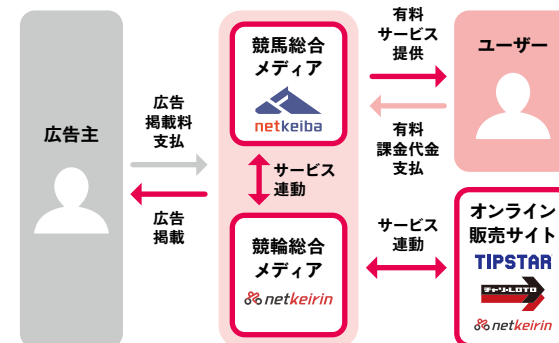
国内ベッティング事業のシナジー創出

当社グループのベッティング事業には「TIPSTAR」、「チャリロト」や「netkeirin」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、競輪メディアの「netkeirin」や競馬メディアの「netkeiba」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。



「netkeiba」/「netkeirin」概要



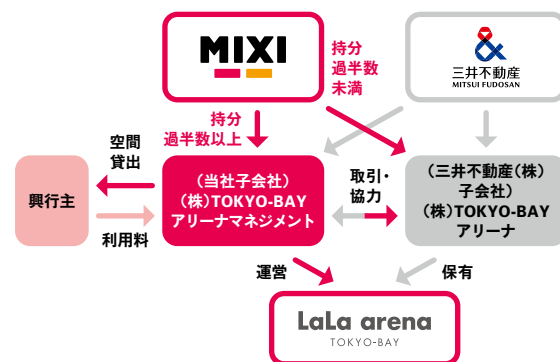
「netkeiba」/「netkeirin」

1999年より提供中の「netkeiba」は、現在、月間ユーザー約1,400万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」とも連動しています。さらに、2025年には「netkeirin」上での車券販売も開始し、情報収集から車券購入までの導線を拡充することで、ユーザーの利便性向上と競輪ファンの裾野拡大を目指しています。

LaLa arena

TOKYO-BAY

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



「LaLa arena TOKYO-BAY」

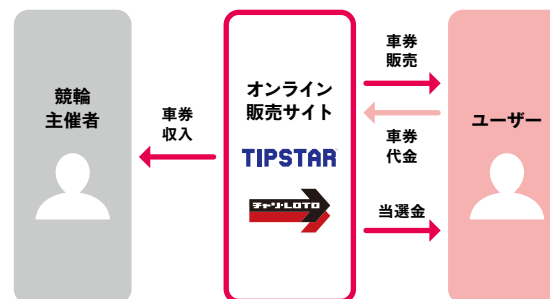
2024年5月に千葉県船橋市に開業した「LaLa arena TOKYO-BAY」は、音楽コンサート、スポーツイベント、企業の展示会など様々なイベントに対応する大型多目的アリーナで、「千葉ジェッツ」のホームアリーナとしても利用されます。

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。

TIPSTAR

チャリ・LOTO

「TIPSTAR」/「チャリロト」概要



「パリミュチュエル方式」によるベッティング方法

車券代金の総額から一定割合を差し引いて分配。当選金は「全体の投票状況」で変動する。

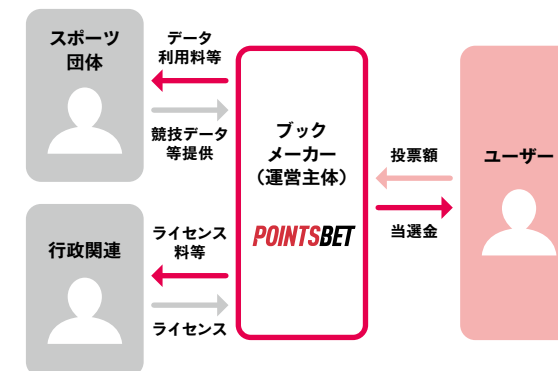
「TIPSTAR」/「チャリロト」

「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。これらの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。

POINTSBET

「PointsBet」概要 (スポーツベッティングの仕組み)



「ブックメーカー方式」によるベッティング方法

PointsBetが事前にオッズ(倍率)を提示。当選金は「投票した時点の倍率」で確定する。

「PointsBet」

「PointsBet」は、オーストラリア・カナダでスポーツベッティングを中心とするオンラインベッティングサービスを展開しています。オーストラリアではレーシング、カナダではiGamingも提供しており、自社開発システムや直感的なUI/UX、顧客管理技術を強みとしています。2025年9月にMIXI GROUPが株式の66.4%を取得し、連結子会社化しました。「PointsBet」の事業基盤と「TIPSTAR」で培ったソーシャルベッティングの知見を掛け合わせ、オーストラリア・カナダで友人や知人と一緒に楽しめるソーシャルベッティングの拡大を目指します。

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」



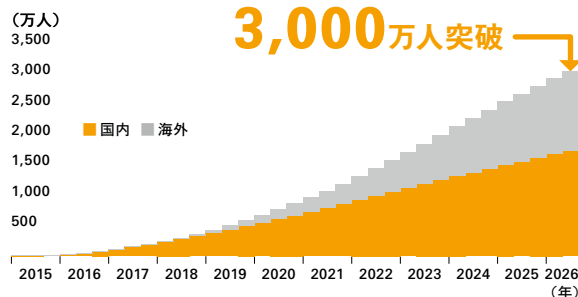
パパとママが撮った子どもの大切な写真や動画を、祖父母や親戚など招待した家族だけにリアルタイムで共有できる、写真・動画アプリです。無料・無制限で写真や動画をアップロードでき、家族みんなで楽しくコミュニケーションできるとご好評いただいています。2015年4月にサービスを開始し、2017年7月には英語対応を開始しました。現在は7言語でご利用いただけ、2026年5月に累計利用者が3,000万人を突破しました。このうち海外ユーザーが約4割を占めており、全体の約2割は北米での利用となっています。なお、2023年には国内出生数に対する「みてね」の利用率が約60%となっており、国内での利用も拡大しています。

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。

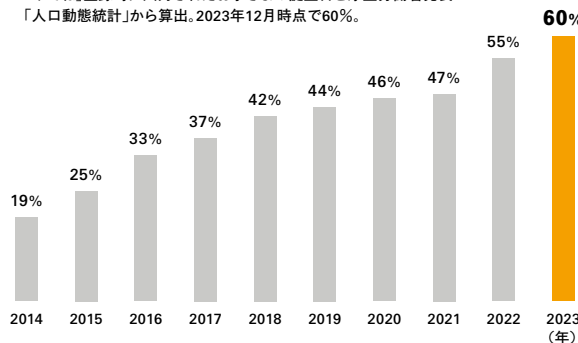
その他、「みてね」内で共有した写真をプリントし、形として残すことができるサービス「写真プリント」や、子ども用見守りGPSサービス「みてねみまもりGPS」などのサービスを提供することで、収益化の機会を拡大させています。今後も「みてね」のユーザーアセットを組み合わせ、新しい価値を提供し、事業を強化していきます。

「家族アルバム みてね」世界累計利用者数推移



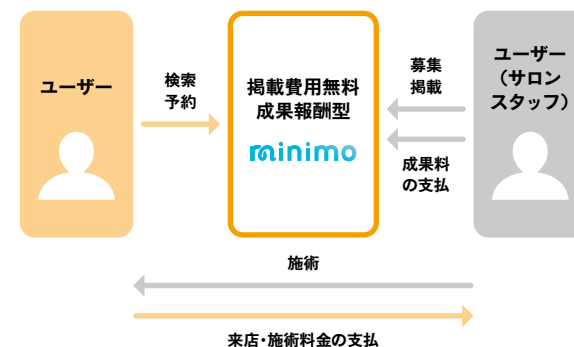
国内出生数に対する「みてね」利用率

* 「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。2023年12月時点で60%。



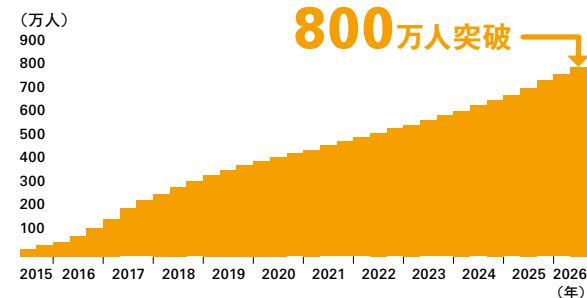
minimo

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、2026年5月に累計800万ダウンロードを突破しました。

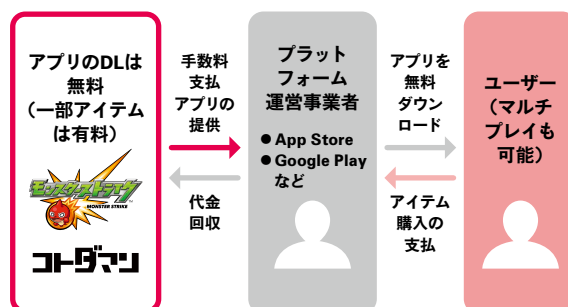
「minimo」累計利用者数推移



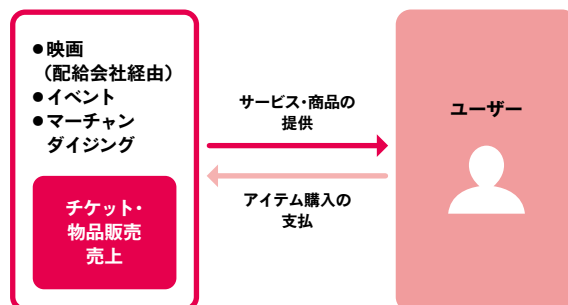
DIGITAL ENTERTAINMENT デジタルエンターテインメントセグメント



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



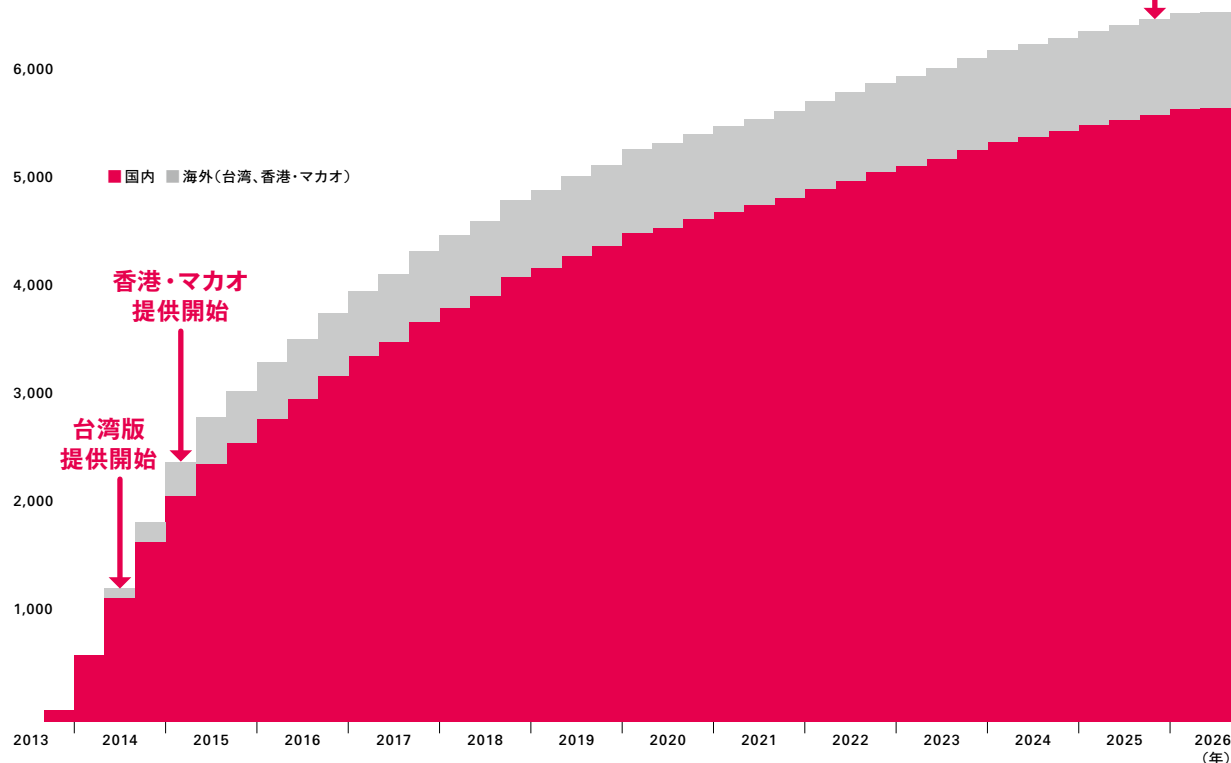
「モンスターストライク」は、一緒にいる友達と最大4人まで同時に遊べる協力プレイ(マルチプレイ)が特徴の、誰でも簡単に楽しめる爽快アクションRPGです。2013年10月より日本国内で配信を開始し、現在では、台湾、香港・マカオにおいても提供しています。アプリの枠にとどまらず、マーチャンダイジング、リアル

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12月には世界累計利用者が6,500万人を突破しました。また、2026年4月よりモンスターストライクのグローバル版「STRIKE WORLD」をインドで運用しています。

「モンスターストライク」
世界累計利用者数推移

(万人)
7,000

6,500万人突破



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。

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。

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」／「モンスターストライク」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
- 堅牢なセキュリティ・監視体制

業務効率化、サービス品質向上を
実現するAI技術

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1,110億円
- 高い自己資本比率 64.7%
(2026年3月末)

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



価値創造を支える土台

8つのマテリアリティ

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



「We-Timeエコノミー」創出プロセス

AI時代が人々の日常にもたらす変化

AIによる「余暇時間」の創出
AIが仕事や家事を効率化し、「We-Time」に費やす余暇が増加

「信頼」に基づく消費の拡大
(We-Timeとしての消費機会拡大)
AIで情報が氾濫するほど信頼できる相手との会話や推奨が消費の起点となり「誰かと一緒に」楽しむ消費機会が拡大

「共体験」のプレミアム化
一人の時間が安く手軽に満たされるほど、誰かと感情を共有する体験の希少性が高まり、「特別な価値」となる

優れたコンテンツ



- ① 口コミで広がる ▶ 口コミだから低コスト
- ② 友達と遊ぶから続ける ▶ みんなでやるから、続けたいくなる
- ③ 共体験で利用意欲・エンゲージメントを高める
▶ みんなでの盛り上がり利用や消費を後押し

ダイバーシティ、
エクイティ&
インクルージョン



地域社会との共栄



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



情報セキュリティと
プライバシー



ガバナンス強化



MIXI GROUP
ビジネスコンダクト
ガイドライン



MIXI GROUP 人権方針

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

ステークホルダーの皆さまへ

「We-Timeエコノミー」を舞台に 新しい価値を創造し続けます。

このメッセージでは、当社を取り巻く外部環境の変化と、それを経営としてどのように捉えているのかをご説明します。次に、こうした環境認識を踏まえた当社の戦略とポジショニング、そして、現在進めている具体的なアクションについてお話しします。

地政学的なリスク、構造的な円安に対抗し グローバル経営に舵を切る

2026年3月期(以下「当期」)は、国際紛争や政策変化など、リスクと追い風が複雑に交錯する、激動の1年となりました。国内の環境に目を向けますと、政府によるコンテンツ産業振興策が打ち出され、アニメやゲームを含む「戦略17分野」への投資促進方針が示されました。エンターテインメント領域を事業の柱の一つとする当社にとって、この方針の提示は勇気をもらう出来事であり非常に力強い追い風になるものと期待しました。しかし、その矢先、中東におけるホルムズ海峡の封鎖懸念や武力衝突といった緊迫した事態が発生し、この影響により、世界の投資家のマインドは急激にリスクオフへと傾くこととなります。日本の株式市場においても、資金は半導体や防衛関連産業といった特定のセクターに集中し、コンテンツ産業を含むエンターテインメント領域への投資環境は、一転して厳しさを増しました。



代表取締役社長
上級執行役員 CEO
木村 弘毅



このような外部環境の大きな変化に直面し、私は経営トップとして、「外貨建キャッシュフローと外貨建資産バランスの拡大」という方針を一貫して推進してきました。日本の経済構造を踏まえると、エネルギーをはじめとする資源の多くを輸入に頼らざるを得ない以上、構造的な円安傾向は今後も容易には解消されない可能性が高いと考えられます。為替介入や利上げによる改善の余地があるとはいえ、中長期的なトレンドを楽観視することはできません。さらに、台湾有事などのリスクも並行して高まる中、いかなる場合にも揺るがない安定的な経営基盤を確立するために、外貨建資産やキャッシュフローをいかに積み上げていくかが、企業の重要課題になると認識していました。

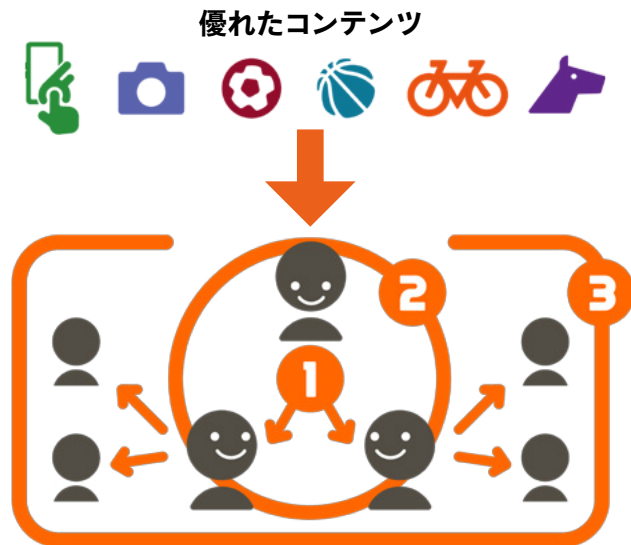
外貨建資産の積み上げを具現化した施策のひとつが、オーストラリアを主要市場とするベッティング事業者でオーストラリア証券取引所上場企業のPointsBet Holdings Limited(銘柄コード:PBH、以下PointsBet社)の買収です。買収実行時の対豪ドル為替レートは約96円でしたが、足元では110円※台まで円安が進行しており、スポーツセグメントの成長機会の拡大への寄与はもちろんのこと、マクロ経済の動向を的確に捉えた非常に良好なタイミングで投資を実行できたと評価しています。

ただし、MIXI GROUP全体では当期における海外売上高比率は約12%に留まっています。この数字を見ると、私たちが目指す真のグローバル経営、そして外部環境の変動に耐えうる安定的な経営バランスから見れば、まだ入り口に立ったにすぎません。不透明な時代を勝ち抜くため、外貨建キャッシュフローの比率向上への取り組みを、今後最優先の経営課題として強力に推進していきます。

※ 換算レート:1豪ドル=112.99円(2026年7月末 三菱UFJ銀行 TTM)

AIに代替されない、人と人のコミュニケーション。 MIXIが得意とする「We-Timeエコノミー」の経済圏を切りひらく。

MIXIは今期のスタートにあたり、中期ビジョン「We-Timeエコノミーにおける成長戦略」を掲げました。「We-Timeエコノミー」は、AIが当たり前となる時代に、家族、友人、仲間、ファン同士が同じ体験や感情を共有することで、これまで以上に価値が生まれる経済圏であり、この度当社が定義したものです。AIの進化と普及は、社会の効率化を進め、人々にこれまで以上の「自由な時間」を生み出します。この変化は、余暇



- ① 口コミで広がる ▶ 口コミだから低コスト
- ② 友達と遊ぶから続ける ▶ みんなでやるから、続けたいくなる
- ③ 共体験で利用意欲・エンゲージメントを高める
▶ みんなでの盛り上がり利用や消費を後押し

市場全体の追い風になると考えています。一方で、AIによってコンテンツの選択肢が広がるほどに、ユーザーが一つひとつに向き合う時間や熱量は分散します。

では、そのような時代において、最後までテクノロジーに代替されず、人類にとって普遍的な価値を持ち続けるものは何なのでしょう。それは、「人と人がつながり、コミュニケーションを交わす機会と空間」にほかならないと考えます。どれほど優れたコンテンツがAIによって自動生成されるようになって、それを個人が自分一人で消費しているだけでは、得られる感動や興奮に限りがあります。人間は本質的に社会的な生き物であり、素晴らしいものに出会ったとき、「これおもしろいよね!」「このキャラクター、すごく良くない?」と誰かと共有し、共感し合うことで、一人では得られない感動や興奮を味わうことができます。

個人が一人で過ごす時間を豊かにする「Me-Time」のビジネスがAIによって飽和していくからこそ、誰かと一緒に過ごす「We-Time」の領域で良質なエンターテインメントは求められていきます。MIXIはこれまで、「We-Timeエコノミー」を主戦場として事業を展開し、心もつながる場と機会を創造する技術・ノウハウを培ってきました。それは、AIには容易に代替できない領域です。例えば、当社の子どもの写真・動画共有アプリ「家族アルバム みてね」を見るとわかります。AIは美しい風景画を無数に作り出せるかもしれませんが、実体験と結びついた家族の思い出や子どもの成長の記録を代わりに生成することはできません。また、どれほど大量のデジタルデータを所有できるようになっても、実際に手で取ってページをめくり、みんなで思い出や記念日を振り返ることができる家族アルバムの価値は不変です。「みてね」が積み上げてきた、家族とのコミュニケーションから生まれる幸せや驚きを追求したサービスは、他社がAIの力で追いつこうとしてもできない、絶対的な「モート(障壁・堀)」だと考えています。

次に、中期ビジョンの背景にある、MIXIの企業戦略についての洞察や危機意識をお伝えしたいと思います。

AIの驚異的な進化により、「We-Timeエコノミー」の価値が高まるとともに、IT産業の将来構造が明確に見えてきました。従来型のIT企業、つまり単にソフトウェアやアプリケーションを製造して提供するだけのビジネスモデルの企業は、近い将来、衰退すると考えています。なぜなら、高度な生成AIによってソフトウェアやデジタルコンテンツそのものは、無尽蔵に、しかも破壊的な低コストで提供される時代が到来するからです。きれいな画像や動画、あるいは便利なアプリケーションが自動的に量産される—そうしたコンテンツの世界において、単なるコンテンツの「製造業」では、サステナブルな成長は困難です。MIXIはAIだけでは成立しない「We-Timeエコノミー」の企業として、「製造業」を超えてさらなる成長を目指します。

安定の座布団型事業 & 爆発力のゲーム型事業。 質の異なるビジネスから生まれる持続可能な成長力。



フランス・パリで開催された欧州最大級の日本カルチャーイベント
「Japan Expo Paris 2026」に出展

当期のスタートにあたり、中期ビジョンを前面に押し出したのは、社外のステークホルダーの皆さまに、MIXIがターゲットとしている市場の巨大さと魅力、そして社会的意義を、ひとつのキーワードとしてお示したかったからです。

私たちが見据える「We-Timeエコノミー」には、グローバルで10兆ドルから15兆ドルの潜在市場があると試算しています。これほど市場規模が大きい理由は、人間は個人でなく、友人、知人、家族など誰かと一緒に、消費をするからです。例えば「食事」という行為をとってみると、一人で空腹を満たす食事だけでなく、家族や友人と楽しい時間を過ごすため、あるいはプライベートやビジネスのパートナーと親交を深めるための食事が大きな消費につながります。エンターテインメントの分野においても、一人で楽しむのではなく、誰かと一緒に楽しみ、みんなで盛り上がるシーンに巨大な未開拓市場が潜んでいます。

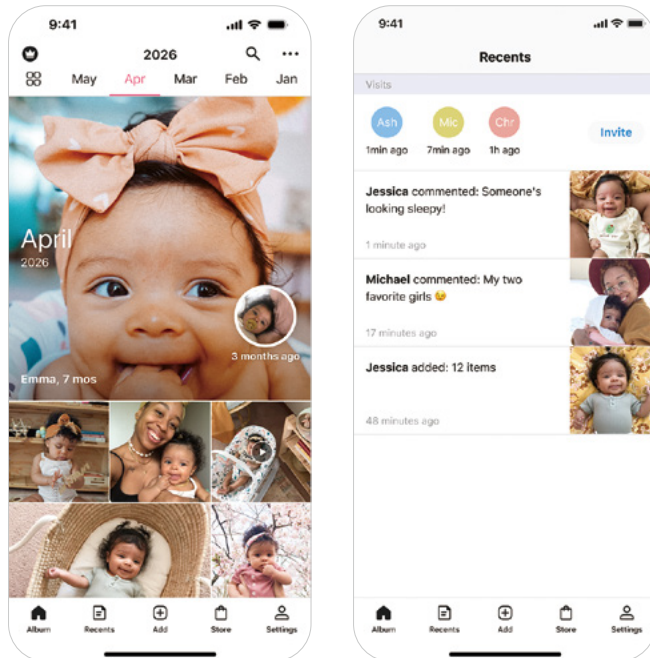
「We-Timeエコノミー」において持続的に勝ち続けるための事業ポートフォリオを、MIXI GROUPはすでに構築しつつあります。MIXIの事業バランスを皆さんに説明するならば、近場の海で網を使って小さなイワシを捕ることもあれば、他方でモリを握って大海に出ていきクジラ漁もしている会社です。「みてね」や、スポーツベッティングの事業は、確固たるユーザーベースを一度築き上げることができれば、アクティブユーザー数やサブスクリプションの会員規模に連動して、安定的かつ継続的にキャッシュが積み上がるビジネスモデルです。いうならば、強固な「座布団型」の収益モデルで確実に成果を得られる「網でのイワシ漁」にたとえられます。一方で、第二の「モンスターストライク」をグローバルに作り出そうとしているデジタルエンターテインメントの事業は、ボラティリティが極めて高いですが、ヒットすれば大きな利益をもたらす「クジラ漁」のような領域です。

私たちは、座布団型の収益モデルから生み出される潤沢で安定したEBITDAとキャッシュフローを土台とすることで、ボラティリティの高いデジタルエンターテインメントのような事業領域に挑戦し続けることができます。さらに、まだ社会的な評価の定まっていないスポーツ観戦やベッティングなどの事業にも大胆かつ継続的な投資を実行することができます。

数年に一度、「モンスターストライク」級の巨大なクジラを捕らえることができれば、そして「みてね」やソーシャルベッティングのような新しいコミュニケーションサービスをつくりあげることができれば、会社の

成長ステージはさらなる高みへとシフトします。この2つの異なる時間軸・リスク特性を持つ収益モデルの循環こそが、MIXIならではの勝ち筋です。

「プラットフォーム」と「コンテンツIP」を軸とした 成長戦略でグローバル市場に挑戦。



「We-Timeエコノミー」の市場を開拓しながら、MIXIは人と人がつながる「プラットフォーム」と人々の感情を動かす「コンテンツIP」の両方を備えた企業へと変貌を遂げると考えています。多くの産業では、単なる製造や流通機能を担うのではなく、顧客との接点を握る「プラットフォーム」や独自のIPを持つ企業が高い付加価値を生み出します。

MIXIは顧客との強力なタッチポイントとなる「プラットフォーム」を育むとともに、独自の知的財産で高い収益性を誇る「コンテンツIP」をさらに磨いていきたいと考えています。

「プラットフォーム」としては現在、「みてね」がグローバルで3,000万ユーザーとのタッチポイントを持つ事業へと拡大しており、人と人がつながる場としてしっかりと成長しています。また「モンスターストライク」を筆頭とする「コンテンツIP」については、グローバル展開のチャンスが拡大する環境にあります。OTT（インターネット動画配信サービス）の爆発的な普及によって、国境を越えて日本のアニメやコンテンツに日常的に親しんでもらえる土壌が急速に整っています。私たちが長年培ってきた「人と人がつながる場をつくるノウハウ」を、自信を持って世界へ発信できる時代がついに到来したと感じています。

グローバルに広がる「We-Timeエコノミー」で成長するために最も重要な経営資産は「人財」、そしてそこから湧き出る「創造性」にほかなりません。足元では、日本のエンターテインメント・コンテンツ業界を代表するトップクリエイターやヒットメーカーたちが続々とMIXIに仲間入りしてくれています。モバイルゲーム市場の成熟に伴う業界再編という外部環境の要因もありましたが、これほど優れた人材が集結してくれた最大の理由は、MIXIが未来に向けて「おもしろいエンターテインメントに投資をし続けられる、意思・資金・経営体力を持っている会社」であると、信頼し共感してもらえたからだと思います。また、多分に手前味噌ではありますが、経営トップである私自身が、もともと現場で「モンスターストライク」をゼロから創った「クリ

エイター出身の経営者」であることも、創造を重視する彼らに選んでもらえた理由のひとつかもしれません。創造への思いにあふれた「人財」を軸とした経営で、グローバル市場に挑戦していきたいと考えています。

AIを前提に仕事をすることで 経営陣も現場も業務にイノベーションを起こす。

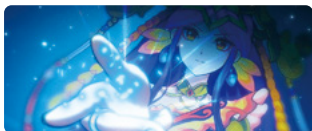


※ AI活用の取り組みを社外へ共有するイベント「MIXI MEETUP! AI DAY 2026」を開催。
経営陣による、AI活用部門別成果を語るクロージングセッション
左から、村瀬、島村、吉野、横山

足元の施策

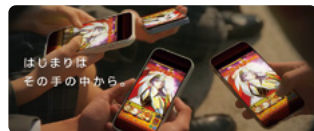
runway Runway社との戦略的パートナーシップ締結
世界的な映像生成AI・世界モデル領域を牽引する企業と連携

これまでの活用事例



モンストイベントPV制作

約21日 ▶ 約3日



MIXIブランドPV制作

約20日 ▶ 約7日

こうした戦略をスピーディに実行する上で、企業経営にはかつてない機動性とスピードが求められています。MIXIは現在、積極的なM&Aや外部のトップ・オブ・トップの人材の受け入れによって多様性が広がり、専門性も飛躍的に広がっている状況にあります。こうした状況を見て、「組織の拡大や新たなリーダーの参画によって、経営の意思決定や実行スピードが鈍化するのではないか」との懸念を抱くステークホルダーの皆さまもいらっしゃるかもしれません。しかし、結論から申し上げます、MIXIの経営スピードは大きく加速しています。その強力な推進力となっているのが、全社を挙げたAIの徹底的な導入と活用です。

当社では、開発などの事業サイドにとどまらず、バックオフィス業務、さらにはガバナンス、監査などの経営判断に直結する領域においてもAIの実装が進んでいます。また経営判断の過程においてもAIが助けになりつつあります。複雑な経営アジェンダが生じた際には、AIを用いた多角的なデータ分析を挟むことで、より高度かつスピーディな意思決定が可能になっています。また、大規模なM&Aを実行する際には、監査やガバナンスのチェック体制にAIを組み込むことで、組織をいたずらに肥大化させることなく、強固なリスク管理とプロセスの高速化を両立させることができます。AI活用をすべての職種で推進した結果、当期だけで約10億円にのぼるコスト削減効果を創出しました。MIXIのAI活用は、その成果を定量的な実績として皆さまにお示しできる段階まで進んでいます。

このAI導入を一時的なブームに終わらせず、完全な組織文化として定着させるために、MIXIは「アンバサダー制度」という仕組みを導入しました。部室ごとに任命されたAIアンバサダーは、自部門における具体的なAI活用事例やワークフローの改善実績を、定期的にレポーティングするだけでなく、社内プラットフォームを通じて発信・共有する役割を担います。この仕組みにより、他部門の先進的な取り組みがまたたく間に全社に伝播し、部門間の競争意識が刺激されたのか、互いの成果を自慢し合うような雰囲気生まれ、グループ

全体でAI活用が盛り上がりました。また、進行期には取締役の村瀬を「CAIO(Chief AI Officer)」に選任するなど、組織全体でAI活用を推し進め、「アプリケーションレイヤーのAI企業」となることを目指しています。

当初はAIに弱腰であったり、抵抗感を抱いたりする社員も少なくありませんでした。しかし、AIによる社内の成功事例が次々と共有されるなかで、オセロの石が返るように、心理的なハードルは急速に解消されていきました。現在では、すべての職種の社員、そして私たち経営陣もAIを前提に仕事をしています。

多くのステークホルダーの皆さまへ 創造力の源泉となるMIXIらしさを発信。



これまでのMIXIは、特に対外的な広報・IR活動においては、本来の姿からすると保守的な色彩が強すぎたと反省しました。そこで経営トップである私自身が積極的に、ありのままの姿や声を発信して、MIXIの培ってきたカルチャーや今何を考えているかを伝えていこうと決心しました。その手段のひとつとして、新たに立ち上げたのが公式YouTubeチャンネル「MIXIのサブチャンネル(https://www.youtube.com/@mixin_sub)」です。私自身が出演し、ビジネス、政治、スポーツなどのキーパーソンを招いて、本音トークを売りとする動画コンテンツの発信を開始しました。こうした試みによって、社外の方々にMIXIへの理解と共感を得たいと考えます。同時に、グループ内の社員には「自分たちも、社長のように殻を破って、もっと自由におもしろいものを作ろう」というメッセージを伝え、自律的なチャレンジを活発化し、MIXIの創造力を高めたいと思っています。

私たちは現在、SNSやモバイルゲームによって磨いてきたコミュニケーションサービスをグローバルに展開して飛躍的成長を目指す「第3の創業」の局面を迎えています。これまでの延長線上にあることに満足せず、大胆に、世界中の人々が驚き、共感し合えるような、本当におもしろいコンテンツやイベントを次々と形にして、新たなMIXIへと進化していきます。世界の「We-Timeエコノミー」の主演として、圧倒的な成長軌道を描いていきます。株主・投資家の皆さまにおかれましては、MIXI GROUPの挑戦と、その先にある可能性に、ご期待とご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

2026年8月

代表取締役社長 CEO

木村弘毅

MIXI GROUPの財務戦略

規律ある資本配分と成長投資を両立し、
MIXI GROUPを次の成長段階へ

取締役
上級執行役員 CFO
島村 恒平



MIXI GROUPは、デジタルエンターテインメントセグメントが創出する利益を、スポーツ・ライフスタイルなど次の成長領域へ再配分してきました。両セグメントの収益化が進み、初の大型海外M&Aも実行する中、成長投資と財務規律をいかに両立し、企業価値向上につなげるのか。CFOの島村恒平が、事業ポートフォリオ経営の進捗、PointsBet社のPMI、中期ビジョンに基づく財務戦略と株主還元のかたちを語ります。

2026年3月期における 事業ポートフォリオ経営の進捗と成果

当期は、MIXIがこれまで進めてきた「事業ポートフォリオ経営」の成果を、定量的な実績をもってお示しできた重要な転換点になったと認識しています。これまで当社は、「モンスターストライク(以下、「モンスター」)」が創出した利益をスポーツセグメントやライフスタイルセグメントに再配分する投資を続けてきましたが、これらの先行投資が利益を圧縮する局面を経て、計画通りにJカーブの底を抜けつつあるという強い手応えを感じています。

当期最大の成果として私が挙げたいのが、ライフスタイルセグメントのEBITDAの黒字化です。前期の2025年3月期は、スポーツセグメントが黒字化を達成しました。これに続き、「家族アルバム みてね(以下、「みてね」)」を中核とするライフスタイルセグメントが黒字転換を果たしたことは、これまで積み上げてきた投資が結実した証左と言えます。また、スポーツセグメントについても、EBITDAで50億円以上の利益貢献を果たし、第2の収益の柱としての存在感を示しました。

一方、当社グループにおいて長年大きな収益を生み出しているデジタルエンターテインメントセグメントについては、「モンスター」の売上高がなだらかに通減する傾向が続いているものの、2025年に施行されたスマホソフトウェア競争促進法※による決済の自由度向上を捉え、自社決済への切り替えを進めたことなどにより、高い収益性を維持することができました。5か年CAGRで見ると、売上高・EBITDAともにほぼ横ばいとなっており、当社グループに大きな売上・利益を生み出し続けています。

資本コスト経営の観点では、WACC、株主資本コストを基準として、各事業のROICとのスプレッドを管理しています。また、財務指標だけでなく、「モンスター」ではマルチプレイユニークユーザー数や、「みてね」では写真へのリアクション件数、「TIPSTAR」では掲示板への投稿率など、各事業固有の「ユーザー間コミュニケーションが発生しているか」を測るKPIを組み合わせ、モニタリングしており、これらのKPIが基準値を超えたタイミングで投資加速を行う仕組みを実践しています。例えば「TIPSTAR」に対し、このアプローチでマーケティング予算の増額を働きかけ、売上成長を果たした事例も出ています。

※ スマホソフトウェア競争促進法：スマートフォンのモバイルOS、アプリストア、ブラウザ、検索エンジン等に関する競争環境の整備を目的とする法律。2025年12月18日に全面施行された

連結業績サマリ

(百万円)	24/3月期	25/3月期	26/3月期	前期比増減率
売上高	146,868	154,847	171,369	+10.7%
売上総利益	102,629	106,043	113,590	+7.1%
売上総利益率	69.9%	68.5%	66.3%	△2.2pp
販売費及び一般管理費	83,452	79,443	91,334	+15.0%
販売管理費率	56.8%	51.3%	53.3%	+2.0pp
EBITDA	23,497	31,694	31,176	△1.6%
営業利益	19,177	26,600	22,256	△16.3%
営業利益率	13.1%	17.2%	13.0%	△4.2pp
経常利益	15,669	26,511	24,700	△6.8%
親会社株主に帰属する当期純利益	7,082	17,601	17,270	△1.9%

販売費及び一般管理費の内訳

(百万円)	24/3月期	25/3月期	26/3月期	前期比増減率
販売費及び一般管理費	83,452	79,443	91,334	+15.0%
人件費	11,746	12,746	15,985	+25.4%
広告宣伝費	20,571	17,728	27,387	+54.5%
外注費	5,463	6,203	8,028	+29.4%
支払地代家賃	3,253	3,345	3,533	+5.6%
決済手数料	31,061	26,828	18,353	△31.6%
減価償却費	2,520	2,520	5,763	+128.7%
のれん償却額	1,338	1,417	2,021	+42.6%
租税公課	894	1,023	1,126	+10.1%
その他	6,602	7,629	9,133	+19.7%

初の大型海外M&A案件のPMIの進捗と
リスク管理の考え方

2025年9月に完了したオーストラリアに本社を置くスポーツベッティング企業大手のPointsBet社のM&Aは、当社にとって初の大型海外案件となりました。グループ入り当初から、PMIプロセスの実践を徹底しました。ガバナンス構造の整備において最も重視したのは、CFOラインでの情報経路の確立です。PointsBet社のCFOとグループCFOである私を直接つなぐレポートラインを設け、ソーシャルベッティング事業本部経由とは独立した経営状況の把握経路を確保しました。これにより、事業現場の事業判断と財務規律の評価を切り離すことを可能としました。

人材面では、上級執行役員でソーシャルベッティング事業責任者の奥山がPointsBet社の取締役として現地に常駐し、当社の戦略や文化、価値観に対する理解を浸透させる役割を担っています。このほか、買収プロセスの進行中に必要な人材の採用や当社からの派遣を行うことで、グループ入りの初日から、PointsBet社との関係構築がすでに進んでいたことは、その後のPMIプロセスの実行に極めて有効でした。執行責任者の奥山がPointsBet社のCEOと密な関係を構築しながら戦略を共に考える「攻め」の役割を担い、CFOラインが独立した経営状況の把握と客観的評価を担う「守り」の役割を果たす二重構造が、グループガバナンスの基盤となっています。

PointsBet社の概要

会社名: PointsBet Holdings Limited(本社: オーストラリア)
オーストラリア証券取引所に上場(Ticker Code: PBH)
オーストラリアとカナダでスポーツベッティングを中心に事業を展開しており、2025年9月にMIXI GROUP入り。クラウドベースで数百万の試合展開シナリオをリアルタイムにシミュレーションし、オッズを生成する自社開発技術「Odds Factory」を保有している。

セグメント別業績推移と2027年3月期 連結業績予想サマリ

(百万円)	25/3月期実績	26/3月期実績	27/3月期予想 (7/31修正)	対前期比増減率
売上高	154,847	171,369	185,000	+8.0%
スポーツセグメント	40,206	65,848	86,000	+30.6%
ベッティング	28,674	52,636	73,500	+39.6%
観戦	11,532	13,212	12,500	△5.4%
ライフスタイルセグメント	14,795	17,159	19,500	+13.6%
デジタルエンターテインメントセグメント	94,082	83,889	77,500	△7.6%
投資セグメント	5,696	4,440	2,000	△55.0%
その他(調整額)	68	31	0	-
セグメント利益(EBITDA)	31,694	31,176	31,500	+1.0%
スポーツセグメント	1,999	5,088	9,000	+76.9%
ライフスタイルセグメント	△128	876	2,500	+185.4%
デジタルエンターテインメントセグメント	44,287	43,050	38,500	△10.6%
投資セグメント	1,981	1,001	0	-
その他(調整額)	△16,446	△18,842	△18,500	-
営業利益	26,600	22,256	19,500	△12.4%
営業利益率	17.2%	13.0%	10.5%	△2.4pp
経常利益	26,511	24,700	20,000	△19.0%
親会社株主に帰属する当期純利益	17,601	17,270	25,000	+44.8%

多様な事業ポートフォリオを管理するための 財務規律の考え方

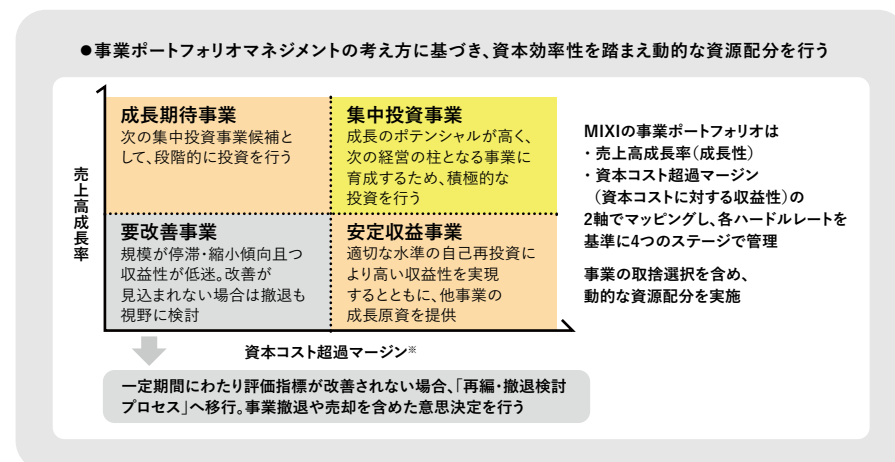
第2、第3の収益の柱を確立するため、現在当社は複数の異なる性質の投資を進めています。その管理をするにあたり、私たちは資本コスト超過マージン※と売上高成長率を両軸とした4象限フレームワークを活用しています。各事業は「安定収益事業」「集中投資事業」「成長期待事業」「要改善事業」に分類され、その分類に応じた資本配分の

優先順位と経営関与の深度が決まります。この事業ポートフォリオマネジメントの考え方を、当期決算発表時に、中期ビジョンの財務方針の一環としてお示ししました。

現在の位置づけとしては、「モンスト」が安定収益事業、「みてね」と「TIPSTAR」、PointsBet社のオーストラリア事業が集中投資事業、同社のカナダ事業などが成長期待事業にあたります。重要なのは、このフレームワークが静的なものではなく、常に再評価を行っている点です。それにより機動的に投資を判断するとともに、一定期間にわたって評価指標が改善されない場合には「再編・撤退検討プロセス」へ移行し、事業撤退や売却を含む意思決定を行う規律を持っています。

また、投資の性質が異なる以上、評価指標も画一的に財務数値だけで判断するわけにはいきません。前述のPointsBet社のPMIであればガバナンス整備の完成度、「みてね」のグローバル展開であればMAUとWAF(週間アクティブ家族数)の成長率、AI投資であれば全社の業務削減時間とコスト削減効果、新規IP/ゲーム開発の試行コスト低減、試行回数増加など、それぞれの事業固有の先行指標をモニタリングしながら、財務的な指標と組み合わせて総合的な評価を行っています。

中期ビジョンにおける事業ポートフォリオマネジメントの考え方



※資本コスト超過マージン: EBITDAマージンと、WACCより算出した目標EBITDAマージン(ハードルレート)との差分として定義

中期ビジョンにおける財務戦略の概要と 達成に向けたロードマップ

今回策定した中期ビジョンは概ね今後5～6年を見据え、財務目標を開示いたしました。その背景には、スポーツ・ライフスタイル両セグメントのEBITDAが黒字化し、デジタルエンターテインメントのキャッシュ創出力が維持されている現在、Jカーブの底を抜けたという手応え、ならびに今後の見通しを定量数値としてステークホルダーの皆さまに責任を持ってお示しできるようになったとの経営判断があります。

財務目標として優先指標に設定したのは、EBITDAマージンとROEです。中期売上高目標は3,000億円、EBITDAマージンは現状18%から20%以上へ、ROEは現状9.6%から15%へと引き上げることを目指します。EBITDAマージンを優先指標とした理由は、「モンスト」の利益貢献が縮小するなか、スポーツ・ライフスタイルの利益が加算されることで、グループの収益ミックスが改善するという構造変化を直接的に示せる指標と考えたからです。

中期ビジョンにおけるグループ財務目標

●効率性(EBITDAマージン、ROE)の向上を優先しつつ、トップライン向上を目指す				
トップ ライン	指標	2026年3月期実績	目標水準	目標実現に向けた基本方針
	売上高	1,713億円	3,000億円	ソーシャルベッツィングや「みてね」の成長を加速することにより、2026年3月期の2倍水準の売上高を目指す
	重点投資領域 ^{※1} 売上高成長率(年平均)	—	10%	
効率性	優先指標 EBITDAマージン	18%	20%	スポーツ・ライフスタイルの利益構成比を上げることで、全社の収益性を改善
	重点投資領域 EBITDA構成比 ^{※2}	11%	60%	
	優先指標 ROE	9.6%	15%	利益水準の向上と財務レバレッジの改善により実現

※1:全社数値からモンスト国内・台湾・香港・マカオ・その他(全社コスト等)を抜いた合計

※2:重点投資領域のEBITDA合計÷事業セグメントEBITDA合計

セグメント別売上高の目標水準は、スポーツが1,200億円以上、ライフスタイルが400億円以上、デジタルエンターテインメントが900億円以上と、合計すると2,500億円となり、グループ目標の3,000億円に対して500億円の乖離があります。いずれも「以上」と表現していますが、これはコミットメントを果たしながら、M&Aや新規事業等も含めてさらなるアップサイドを目指す姿勢を意図しています。

例えば「みてね」の場合、グローバル売上高400億円、EBITDAマージン20%超を掲げています。これは利益額に換算すると、およそ80億円超の水準をこの事業だけで創出していくというコミットメントです。一般的なインターネットビジネスにおけるEBITDAマージンは10%～20%程度が相場と言われていますが、当社は20%以上のマージンを十分に狙えると考えています。なぜなら、「mixi」や「モンスト」の時代から当社が徹底してきた「過度なマーケティングコストに頼らず、ユーザー間のつながりであるソーシャル性を通じて長期的な利益を創出する事業モデル」が、「みてね」の根底にも流れているからです。このように、前提となっている目標水準は通過点に過ぎず、各事業が成熟・拡大するにつれて、さらなる収益性拡大の余地があると確信しています。

2027年3月期以降の 株主還元方針の変更について

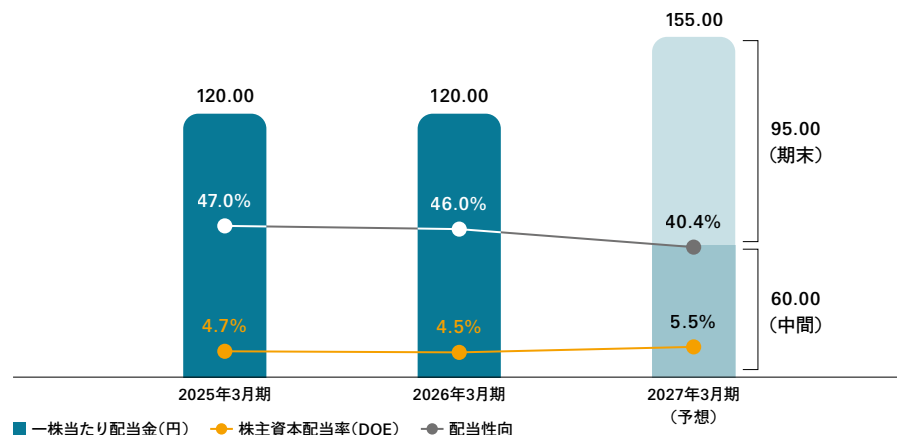
従来の「配当性向20%またはDOE5%を目安」から、「配当性向40%またはDOE5%を目安」という株主還元方針の変更は、当社が「守り」の局面を終え、成長の果実を分配する「攻め」の局面に移行したことを示すものです。Jカーブ下降局面におけるこれまでの当社の考え方は、「モンスト」の利益減少に対し、新規事業の立ち上がりには時間がかかるため、「モンスト」が築き上げてきた資本である内部留保を原資にして配当を維持する、DOEベースでの安定配当を前提としていましたが、スポーツ・

ライフスタイルセグメントの利益が本格化するこのタイミングを捉え、全事業の成長から生み出される利益を株主の皆さまに還元する方針に切り替えるべきと判断しました。

また、一般的な優良企業の配当性向水準である30～35%を明確に上回るコミットメントとして、新たな配当性向40%を設定しました。事業投資を最優先として成長の原資を社内に残しつつも、自己株式取得に頼るのではなく、利益拡大をもとに、株主の皆さまに対する還元総額をダイナミックに増やしていく、正攻法の経営スタイルへの転換です。

ROEについては15%を目標水準としていますが、これも通過点であると認識しています。利益成長を通じたROE向上を目指す資本政策を志向しており、成長投資・M&A・財務健全性・株主還元のバランスを、このフレームワークのもとで動的に管理してまいります。

株主還元の推移と2027年3月期予想



株主・ステークホルダーの皆さまへ

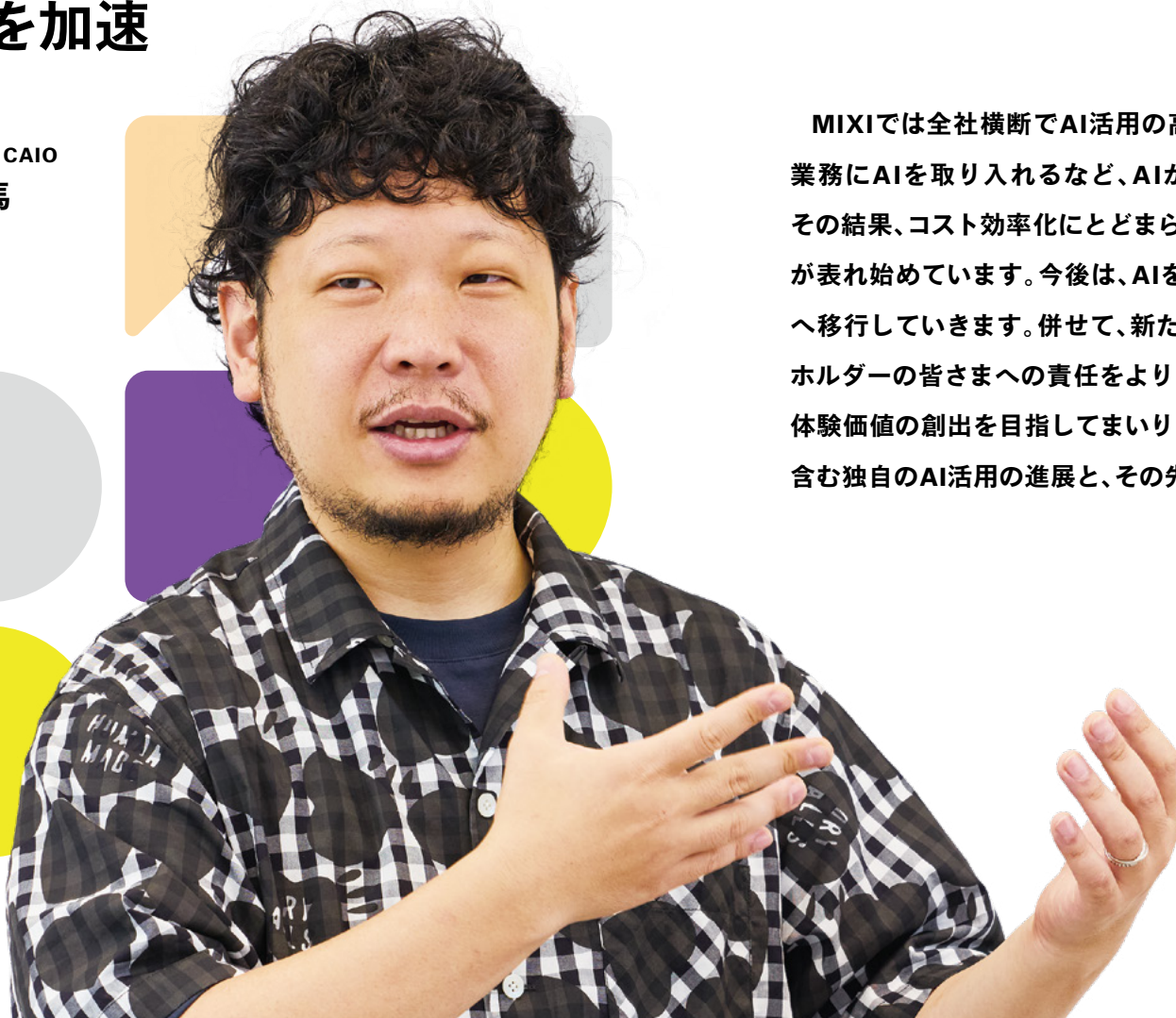
中期ビジョンに掲げた財務目標は、楽観的な願望ではなく、各セグメントの実績と事業KPIに裏打ちされた、達成可能なコミットメントです。その数字を達成することへの責任を、経営陣全体で共有しています。同時に、財務規律の徹底は手段であって目的ではないと考えています。資本コスト経営、事業ポートフォリオ経営、株主還元方針はいずれも、MIXI GROUPが「We-Timeエコノミーにおける成長戦略」を実現するための土台として機能させるものです。PointsBet社のPMIで実践しているCFOライン直結のガバナンス構造も、この考え方の延長線上にあります。

ステークホルダーの皆さまには、MIXI GROUPが今まさにJカーブの底を抜け、複数の成長エンジンを同時に立ち上げつつあることを、定量数値をもって実感していただける局面に移行していることをご理解いただければ幸いです。明確な成長シナリオと規律ある資本配分の進捗を適宜ご説明することで、皆さまの信頼に応えていきたいと考えておりますので、引き続きご支援のほど、よろしくお願い申し上げます。



AIを「活用」から「前提」へ。 MIXIならではのコミュニケーション体験価値の 創出を加速

取締役
上級執行役員 CAIO
村瀬 龍馬



MIXIでは全社横断でAI活用の高度化を推進し、99%超の従業員が日常業務にAIを取り入れるなど、AIが組織運営の前提となりつつあります。その結果、コスト効率化にとどまらず、サービス品質の向上にも着実な成果が表れ始めています。今後は、AIを「活用する」段階から「前提とする」段階へ移行していきます。併せて、新たに制定したAIポリシーのもと、ステークホルダーの皆さまへの責任をより明確にしながら、MIXIならではの新しい体験価値の創出を目指してまいります。ここでは、開発やデザインの現場を含む独自のAI活用の進展と、その先に見据える戦略についてご紹介します。

経営と現場をつなぐAI推進の設計

全社でAI利用率99%超という数字は、号令をかけるだけでは達成できません。私がAI推進の設計において重視したのは、経営陣の危機感と現場の実感をどう結びつけるかでした。しかし当社の組織規模では、経営陣の発信が現場に届くまでに希薄化してしまいがちです。

そこで実施したのが部室長合宿です。取締役が部室長全員から現場の課題を聞き、誠実に答える対話の場を設けました。AIに関する研修は約2時間に絞り、残りの時間は各部室のワークフローの課題の洗い出しと発表に充てました。

このプロセスで生まれたのがAIアンバサダー制度です。各部室に最大2名のアンバサダーを置き、経営と現場をつなぐ通訳として機能させました。AI委員会も、現場で何が起こり、ワークフローがどう変わったのかの情報を集める場として設計しました。部長とアンバサダーがそれぞれ異なる視点で課題を出し、違和感を含めて共有することで、経営陣が知りたい情報と現場が感じている現実を近づけられたと感じています。

「タイムトゥマーケット」の可視化で、次のステージへ

次に設定した指標が「タイムトゥマーケット（TTM：市場投入までの時間）」です。現在、アイデアが生まれた瞬間から世の中に出るまでの全工程を計測する仕組みの構築・導入に取り組んでおり、その狙いは3つあります。第一に、AIによって短縮された実際の時間を数値で可視化すること。第二に、ボトルネックとなっている合意形成プロセスを特定し、改善すること。第三に、質の高いアウトプットのために意図的に時間をかけた意思決定と、単なる遅延を区別できるマネジメント人材を育てることです。

TTMの可視化は、「速さの競争」だけでなく、新規事業の創出量を測る物差しにもなります。事業化承認数が10倍、100倍になれば、AIが浸透しているとは言えないと私は考えています。AI活用を効率化の達成で終わらせず、創出量の拡大へと接続することが肝要です。

AIポリシーで支えるステークホルダーの皆さまとの信頼関係

AI活用の深化に伴い、AIポリシーを制定しました。著作権やセキュリティを守めることは当然の前提としながら、BtoC企業として、ユーザーの皆さまをAIの誤った挙動からどう守るかということを重要な観点として位置付けています。カスタマーサポートのチャットボットなど、今後、AIが皆さまとの接点に立つ場面は急速に増えていくと考えられます。その際に異状をどう検知し、不適切な内容がユーザーの皆さまに届くことをどう防ぐのかを明確にする必要があります。

社内ではAIガイドライン・eラーニングなどを通じて、適切なAI利用を進めてきました。AIポリシーはこうした取り組みを踏まえたものとなります。ポリシーの根幹にあるのは、AIを強力なパートナーとして活かしながら、そのリスクを適切に把握・管理するという考え方です。

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

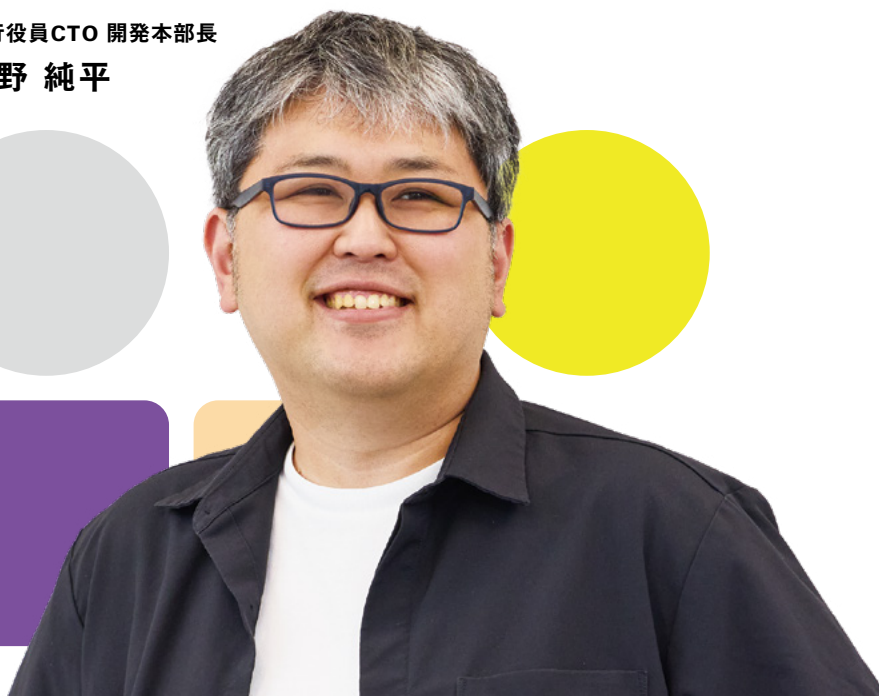
MIXIのこれからの展望:「AIを語らない」経営へ

これからは、AIを使っているかどうかを語る段階ではありません。大切なのは、MIXIが何を生み出し、どのような驚きや楽しさを届けられたかということです。AIはバックステージに存在し、ステージ上には事業の成果だけが立つという姿が理想です。

AIは強力な手段ですが、未来の構想を描き、社会に価値を示していくのは人間の役割です。経営陣はAIを活用してリスクや機会をより早く把握しながら、現場と対話し、経営の質とスピードを高めていく必要があります。当社の根底にあるコミュニケーションの価値は、AIを得た今、国境を越えて広がる可能性を持っています。その可能性を現実に変えるための取り組みを進めてまいります。

挑戦を後押しするAI活用を さらに進化させます。

執行役員CTO 開発本部長
吉野 純平



私は、「新しいものに挑戦したい」というメンバーがいたら、「思うようにやってみればいい」と笑顔で送り出せる組織をつくりたいと考えてきました。AI活用は、その実現を大きく後押ししてくれています。AI活用によりプロダクト開発における試作や検証のコストが大きく低下した結果、MIXIでは人材や組織に、これまでになかった変化が生まれ、新たな創造力が生まれつつあると感じています。

AIの浸透は、MIXIのものづくりのプロセスに大きな変化をもたらします。エンターテインメントの世界では、開発スピードが競争力を左右します。そのスピードを支える上で重要なのが、開発に関わるメンバーの合意形成をいかにスムーズに行うかです。かつて「モンスターストライク」の開発で活躍したあるプログラマーは、自分がアイデアを思いついたら、すぐに形にして、次の日に「これおもしろいと思いませんか」と周りに披露して賛同を集めて、プロジェクトを前に進めていくというスタイルで働いていました。それは、限られた優秀な人材にしかできないことですが、AIを活用することで、より多くのメンバーたちも同じように行動できる環境が整ってきています。

AI活用によって、創りたいプロダクトへの挑戦が活発になると、その一つひとつがMIXI WAY「ユーザーサプライズファースト」という基準にかなったものであるかを判断しなくてはならなくなります。「そこに幸せな驚きはあるか？」という評価は、人間の感情による部分が多いため、容易に機械化はできません。しかし、プロダクトのおもしろさから法務的なリスクに至るまで、「そのアイデアをMIXIが世に出すべきかどうか」を判断するための材料もAIにサポートしてもらえるようになるのではないかと感じています。

2026年3月期、AIはMIXIの全職種で身近な存在になりました。しかし同時に、AIにもっと任せたいことも見えていました。例えば私の場合、経営会議に提案する企画をつくるとき、必要なデータを集め、分析し、資料にまとめるまでには、いくつかの手順を要しており、それらをゼロにしたいと思っています。AIが企画に必要なデータを収集して整理したり、他の経営陣から要求されるデータを用意したりしてくれるという姿が理想です。

AIとデータがもっと自然につながることで、新しいアイデアを考えたり、より良い判断をしたりすることに時間を使えるようになるはずです。よりクリエイティブな環境をつくるために、MIXIが持っているデータの「統合と進化」をリードすることが、次の私のテーマだと考えています。

時間の流れを変えて クリエイティブの制約を 超えていきます。

執行役員CDO デザイン本部長

横山 義之

CDOとしてMIXIのデザイン組織を見ていて、ここ数年でものづくり自体がAIによって大きく変化したと感じています。これまでデザイナーは、新たにアイデアを出すとき「これを実際につくれるのか」を考えなくてはなりません。アイデアの実現性を見極めることは、実務において非常に大切ですが、「無意識のうちにアイデアの範囲を狭めてしまう」という面を伴います。しかしAIによって、従来は膨大な時間をかけていた作業や高度な技術を要していたビジュアル表現を気軽に試すことができるようになり、「つくれるかどうか」に悩まなくても「試してからつくる」ことができる時代になりました。

2026年3月期、MIXIのデザイン組織は、「AIの導入段階は終わった」という認識のもと、「AI中心のデザインプロセスへの移行」を目標としました。デザイン職の評価指針にもAI活用の項目を追加して、AIのデザイン現場への浸透を図りました。当初は、どこまでできるかわかりませんでしたが、CG、動画、アプリ、Webなどの領域で、日常的にAIを活用する場面が増えてきています。

今、MIXIの制作現場では、クリエイティビティの解放が起きています。複数のAIを組み合わせながら、リアルとバーチャル、CGと実写など従来の境界を飛び越えて、多くのコンテンツがつくれるようになりました。日々進化するAIを使って、これまで思いつかなかった表現、やりたくてもできなかった演出に楽しそうに挑戦するデザイナーたちの様子を見て、とてもうれしく思っています。

MIXIでは今、AIがデザインプロセスのあらゆる工程に広がっています。とはいえ、まだ途中段階です。AIによって既存のデザインプロセスを抜本的に見直し、プロダクト開発全体を再構築することができると考えています。従来のプロダクト開発では、それぞれの専門性を持つメンバーが工程ごとに役割を分担し、リレーする形で進められてきました。しかし今、AI活用により、企画→デザイン→実装→品質保証、テストといったリリースに至るまでのフローを一気に貫く開発パイプラインが現実味を帯びてきています。

AI活用の価値は、ものづくりの効率化、迅速化により、私たちが当たり前だと思っていた時間の流れを見直せることにあります。「機能開発には数か月かかる」「ユーザーの声は次回のアップデートで反映する」といった従来の時間感覚にとらわれると、MIXIが追求する「ユーザーサプライズファースト」の妨げとなります。AIでMIXIの時間の流れを変えて、新たな驚きや楽しさを届けるスピードを、加速させてまいります。



情報セキュリティへの取り組み

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



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。

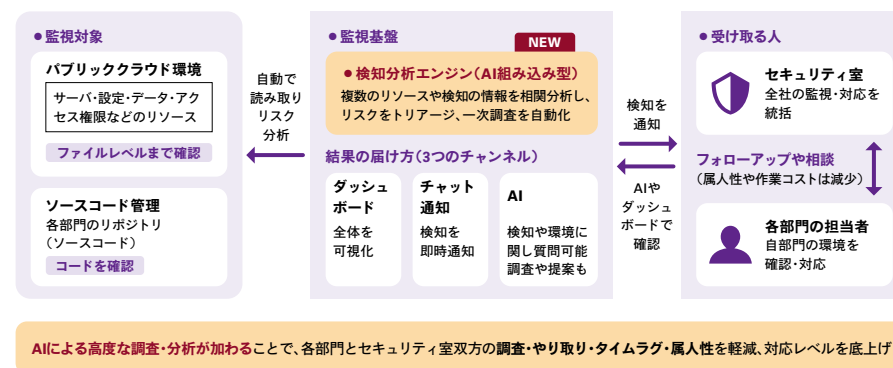
私たちは、お客さまの情報をお預かりして事業を推進しています。情報をしっかりと守り、当社サービスへの信頼を獲得し、それを継続していくこともセキュリティ室

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という役割の意義、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、3年が経ちましたが2026年3月期は当社サービス開発環境のセキュリティ監視基盤を刷新しました。これによりAI統合型の運用にシフトし、LLM含めた開発環境内のリソースのリスク検知、および迅速な対応が可能となりました。また、ソフトウェアサプライチェーンリスク対策のためマルウェアと脅威の検知も併せて実施しており、昨今の脅威への対策を強化しています。

引き続き脅威の動向を注視しつつ、グループ会社のガバナンスについても取り組み、グループ全体の組織と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、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活用や自動化に関して

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。壁打ちや資料作成以外にも、情報セキュリティ研修の演習におけるAI活用、軽微なインシデント対応における自動化、開発環境やPCのセキュリティ監視対応における自動化などでAIを活用しています。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、今後もより一層AI活用や自動化に力を入れていく方針です。

監視体制の強化

不備や攻撃を早期検知し修正を行うことで被害を未然に防ぐため、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」を強化し、不備や攻撃への早期対応に努めています。



社内システムにおけるフィッシング対策の取り組み

社員を狙ったフィッシング攻撃の被害を防ぐために、強固な認証基盤の構築に取り組んでいます。



SPORTS

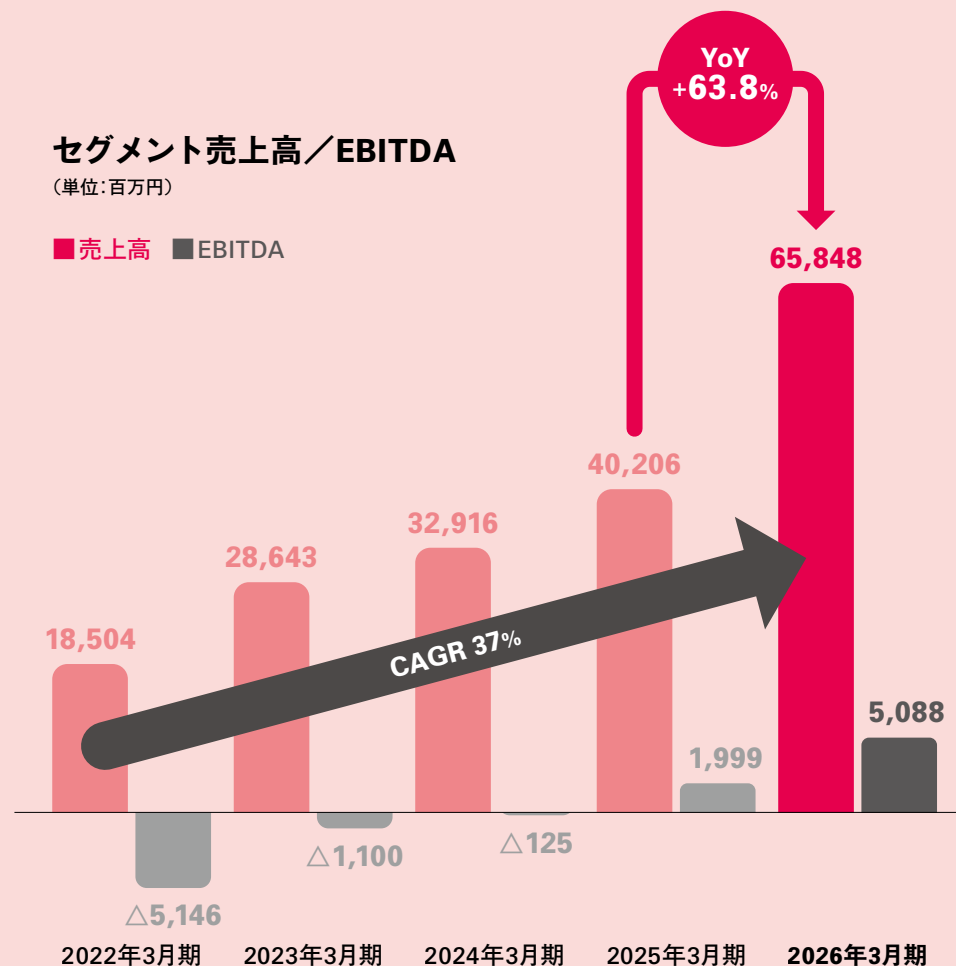
2026年3月期、ベッティング事業においては、オーストラリアおよびカナダでスポーツベッティング事業を展開しているPointsBet Holdings Limited(以下、PointsBet社)が2025年9月に当社グループに加わっており、2025年10月以降の業績が当事業のセグメント業績に含まれております。PointsBet社の連結子会社化による増収に加え、競輪・オートレース投票サービス「TIPSTAR」のオンライン車券販売高の増加および株式会社チャリ・ロトの車券販売高や競輪場運営の包括受託料の伸長により、前連結会計年度と比較して増収増益となりました。観戦事業においては、「千葉ジェッツ」が前年の「LaLa arena TOKYO-BAY」開業によって、チケット販売の伸長やスポンサー収入が拡大したこと等により、前連結会計年度と比較して増収増益となりました。

2027年3月期は、ベッティング事業において、PointsBet社の通期連結に伴う影響に加え、「TIPSTAR」等の成長による増収増益を見込んでいます。観戦事業においては、移籍金収入等の一時収入は織り込まず、減収減益を見込んでいます。

セグメント売上高／EBITDA

(単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA





国内ベッティング事業の 取り組みの進捗と成果について 教えてください。

2026年3月期は、ソーシャルベッティングという事業モデルに対する手応えが、成果として明確に表れた1年でした。競合他社も含めた公営競技サービス市場において、「TIPSTAR」の成長率は高く、市場シェアを高めるきっかけとなりました。特に、ユーザーの定着が進み、単なる投票サービスではなく、コミュニケーションの場として機能し始めている点が大きな変化です。これまで公営競技は、個人が結果を楽しむ側面が強い領域と見られてきましたが、当社はその中にコミュニケーションを生み出す仕組みを積み重ねてきました。その結果、人々が集まり、会話をしながら楽しむ「居場所」としての価値が形成されてきています。

一方で、現在はまだ競合他社を追う立場で、成長投資のフェーズにあると認識しており、利益の最大化よりも、ユーザー数の拡大とシェアの獲得に注力しています。市場での競争が続く中で、「TIPSTAR」「チャリロト」「netkeirin」それぞれのサービスの差別化を追求し、その上で複数サービスを有機的に連携させ、グループ全体として競争力を高めていきたいと考えています。

体制面では、2025年4月にソーシャルベッティング事業本部が「TIPSTAR」「チャリ・ロト」「ネットドリーマーズ」を統括し、求心力を発揮できる組織となりました。3社の代表取締役や各部門が横断的に連携し、人材交流や出向も複数生まれています。



PointsBet社のM&AとPMIの 進捗についてお聞かせください。

今回のM&Aの目的は、MIXI GROUPのソーシャルの知見と、PointsBet社の高度なベッティング技術を融合させることで、グローバル市場で新たな競争力を獲得することにあります。交渉期間は長期にわたり

人がつながる時間から 新しい価値を生み出し、 ソーシャルベッティングを 世界に広げていきます

上級執行役員
ソーシャルベッティング事業本部担当
株式会社チャリ・ロト 取締役
PointsBet Holdings Limited 取締役
奥山 翔



ましたが、その過程でコミュニケーションを積み上げながら、PointsBet社の考え方ややり方を尊重しながら相互理解を深めてきたことが、M&A後の関係性構築に大きく寄与したと考えています。

現在、両社でAI活用を推進しており、開発の効率化やユーザー体験の向上に加え、不正検知やリスク管理の高度化といった分野での活用も視野に入れています。こうした技術基盤の融合により、単なるベッティングサービスを越えた、新たな体験価値の創出を目指しています。

PMIについては、まずガバナンスや内部統制といった経営基盤整備を重点的に進め、一定の形を整えました。同社は上場企業として必要なガバナンスレベルを有していますし、元来コンプライアンス意識が非常に高かったのも、これらは安心材料でした。かつ、経営陣のラーニング能力が高く、建設的にプロセスが進んでいると評価しています。

現在は、事業シナジーを創出するフェーズに移行しつつあり、ソーシャルの要素をどのようにプロダクトやユーザー体験に組み込むかに注力しています。また、共同での議論を通じて、KPI設計や意思決定プロセスの見直しなど、経営面での改善も進んでいます。こうした相互の学びは、単なる事業拡大にとどまらず、グループ全体の経営力向上にもつながっています。



中期ビジョン「We-Timeエコノミーにおける成長戦略」のもとでのソーシャルベッティング事業の取り組みについて教えてください。

中期ビジョンが事業の現場に与えている変化

「We-Timeエコノミー」は、人と人が時間を共有することで価値を生み出すという概念であり、MIXIが長年取り組んできたソーシャルの思想を言語化したものです。この考え方が示されたことで、ソーシャルベッティング事業の現場では発想の幅が広がり、新たな事業アイデアが生まれやすくなりました。さらに、実際の活動に新たなアイデアを落とし込んでいいんだという自信にもつながっており、現場の皆さんのMIXI GROUPへの帰属意識が強まっているように感じます。

具体的には、競輪場を単なる競技の場としてではなく、イベントや交流を通じて人が集い、時間を共有する場として活用する取り組みが進んでいます。花火大会やドローンショーなど家族で楽しめる空間の提供など、「場」と「体験」を起点とした価値創出が現場から生まれています。オンラインとオフラインを横断した体験設計により、サービスの滞在時間や関与度を高めるとともに、新たな収益機会の創出にもつながっています。

ソーシャルベッティングにおけるグローバル展開の方向性

当面は、オーストラリアおよびカナダという、PointsBet社が展開する既存市場に経営資源を集中し、着実に事業基盤を強化する方針です。特にオーストラリア市場は、すでに規模が大きく成熟した市場です。市場成長率は緩やかですが、ユーザーとの関係性を深めるMIXI GROUPのソーシャルの知見を実装・検証する上で重要な市場だと考えています。

その市場で、ソーシャルの要素を組み込んだサービスモデルを確立し、それを基盤として他地域への展開可能性を検討していくつもりです。PointsBet社はグローバルでの人材と技術を有しており、連携することで欧州や北米などの新たな市場への進出も視野に入ります。ただし、拡大を急ぐのではなく、既存市場で確実に成果をあげることを優先しています。事業の再現性を高めた上で、段階的にエリアを拡大していくことが重要だと考えています。

健全な市場環境整備に向けた社会的取り組み

ソーシャルベッティング事業の海外展開においては、「責任あるギャンブラー」への取り組みが事業の信頼性と持続可能性を支える基盤として重要です。PointsBet社の取締役会では、コンプライアンスについての継続的な議論がなされており、他社事例を含めた情報共有が積極的に行われています。MIXI GROUPのコンプライアンス担当役員が同社取締役に就任し、ノウハウの共有を図っています。これにより、海外の高度な規制対応と、日本における体制強化を同時に進めています。今後は、AML (Anti-Money Laundering: マネー・ローンダリング防止) など、国際的な規制動向への対応に加え、AIを活用したモニタリングの高度化などを通じて、より高いレベルでのリスク管理体制の構築を進めていきます。

ステークホルダーの皆さまにメッセージをお願いします。

ソーシャルベッツィングという領域は、国内外ともに大きな成長余地があります。MIXIは、海外のグループ会社に自社の価値観を一方向的に適用するのではなく、現地の文化や考え方を尊重し、現地のメンバーに誠実に向き合いながら、新たな価値を共創していくことを重視しています。日本国内においても、既存事業は引き続き成長

ユーザー視点を大切に、 グループシナジーで 新たな価値創出へ

株式会社ネットドリーマーズ
ビジネスパートナー事業本部 本部長
同 広告&ソリューション事業部 部長
兼 営業第1グループ マネージャー

藤原 きみ子



しており、人材の育成が進んだことで複数の事業を同時に推進できる体制が整ってきました。これにより、グローバルに事業拡大を図ることが可能になっています。今後は、ソーシャルの力を核に、より大きな事業基盤を構築し、世界に向けて新たな体験価値を提供していきたいと考えています。人と人がつながる時間を創出することで、持続的な成長と社会的価値の実現を目指します。

株式会社ネットドリーマーズは1999年に「新たな文化の創造」を経営理念に掲げて創業し、同年に開始した競馬総合メディア「netkeiba」を中核事業として成長してきました。「好き」を原動力に、情熱を持った少数精鋭のメンバーが、常にユーザー視点でサービスを磨き続けてきました。私自身も入社以来20年にわたりこの姿勢を大切にしてきた一人であり、同じ思いで長く事業に向き合うメンバーが多いことが、サービスの高い品質とユーザーとの信頼関係を支えています。近年は事業の多角化が進み、2020年にリリースした競輪のインターネットメディア「netkeirin」、コマース事業、広告・ソリューション領域など複数の方面で実績を積み重ねています。私たちが何より大切にしているのは、「ユーザーにとって本当に価値があるのか」という視点です。クライアントの要望に対しても、ユーザーにとってより良い形になるよう再設計し、逆提案を行うことも少なくありません。この姿勢が結果として信頼と長期的な関係構築につながっていると考えています。

MIXIと当社は、ともにコミュニケーションを大切にし、人と人のつながりから価値を生み出してきた点で、高い親和性があると感じています。2019年にMIXI GROUPに参画して以降、その共通する価値観を土台に、グループ横断での連携は着実に広がっています。ネットとリアルの組み合わせや、各社の強みを活かした取り組みも生まれ、

今後さらに大きなシナジーへと発展していく手応えを感じています。今後は、AI、リアル体験、地域連携なども取り入れながら、グループ全体のアセットを活かした価値創出を進めていきます。メディアの枠を超えて、会社の成長、社会や産業の発展、そして社員一人ひとりの挑戦や夢の実現にもつながる価値を生み出していきたいと考えています。

スポーツベッティングの 未来を、MIXIとともに 切り拓く

Andrew Catterall
PointsBet Holdings Limited
Group Chief Executive Officer
(グループCEO)



PointsBet社の4つの強みと変革の歩み

PointsBet社は、独自のベッティング技術、グローバルな経営モデル、スポーツやレース・iGaming(オンラインカジノ等を含むオンラインゲーミング)にまたがる多様な収益源、そして確固たるコンプライアンスという4つの強みを持つ企業です。私が2022年にオーストラリア部門の責任者として入社した当時、PointsBet社は強烈な起業家精神を持つチャレンジャーでした。市場で他とは異なる存在であることを誇りとし、既存の常識に挑み続ける文化が根付いていました。その本質は今も変わっていませんが、スタートアップ的な機動力と革新性を維持しながら、より成熟した経営モデルへと進化を遂げてきました。この変革の軸となったのが、「PointsBet Edge」という、組織全体が共有する行動規範と価値観です。「Own It」「Be It」「Solve It」の3つの姿勢と15の基本行動で構成され、当事者意識、チームとしての率直な協働、顧客起点の課題解決を日々の行動に落とし込む共通言語となっています。これにより、挑戦的な企業文化を保ちながら、より成熟した組織運営へと進化してきました。

事業の集中という観点からも、大きな変革を実行しました。以前はオーストラリア、アメリカ、カナダで事業を展開していましたが、2024年にアメリカから撤退し、オーストラリアとカナダに経営資源を集約しました。この判断により、収益構造・キャッシュ創出力ともに大きく改善し、各市場での成長追求に集中できる体制が整いました。複雑さを排除し、本質的な強みに磨きをかける考え方こそがPointsBet社の経営哲学です。

3つの姿勢と15の基本行動



オーストラリア・カナダ市場が持つ、それぞれの可能性

当社の中核であるオーストラリア市場は、大規模で成熟した市場であり、スポーツベッティングの文化が社会に深く根付いています。2020年6月期以降、EBITDA黒字を積み重ねており、安定した収益基盤を構築しています。一方で、市場全体の成長率は緩やかであり、競争は激化しています。またベッティング広告に関する規制環境も変化しており、地上波広告が制限される中で、私たちはいち早くデジタル・ソーシャルプラットフォームへのマーケティング転換を進めてきました。この市場で勝ち続けるためには、単なる広告投資ではなく、ユーザーとの深い関係性を構築する新たなアプローチが不可欠と考えています。

カナダは、iGamingおよびスポーツベッティングの双方において、成長途上にある有望な市場です。2022年4月のオンタリオ州の市場開放を受け、当社は2022年6月期にカナダ市場に参入しました。カナダでは州ごとに規制が管理されており、2026年7月には新たにアルバータ州が開放されました。このように、普及が急速に進むiGamingが、カナダでの主要な成長エンジンになると考えています。

PointsBet社 経営資源の集約を通じた財務状況の改善

(単位:百万豪ドル)

PointsBet Holdings Ltd. PBH-AU BJJ845 ASX Common Stock	JUN 2023	JUN 2024	JUN 2025
Income Statement			
売上高	210.30	245.49	261.37
売上総利益	12.84	57.66	68.29
EBITDA	△72.30	△2.34	9.59
当期利益	△107.88	△39.63	△18.15
Balance Sheet			
現金・預金	553.0	42.2	40.2
総資産	606.8	81.9	73.2
債務合計	3.6	2.2	1.8
負債総合計	105.3	62.6	67.2
株主資本	501.5	19.3	6.0
Cash Flow			
営業活動によるキャッシュ・フロー	△248.91	5.46	17.07
設備投資額	△49.89	△15.93	△17.89
投資活動によるキャッシュ・フロー	△52.76	277.29	△17.90
財務活動によるキャッシュ・フロー	△4.49	△442.61	△0.95
フリー・キャッシュ・フロー	△251.12	5.38	16.96

出所: FactSet Fundamentals

創業以来初の連結EBITDA黒字化と今後の見通し

2025年6月期、2015年の創業以来初めて連結EBITDAの黒字を達成し、経営改革の結果が数字として表れました。そして進行情である2027年3月期以降を本格的な成長フェーズと位置づけています。2025年6月期、2026年3月期※を統合フェーズと位置づけ、マーケティングの効率化や運営の簡素化、コスト構造の最適化を同時並行で進めながら、コンプライアンス体制と長期的な成長への投資を継続しました。地味な取り組みに見えるかもしれませんが、これらは2027年3月期～2028年3月期の本格成長フェーズを支える土台となっています。

この本格成長フェーズでは、オーストラリアとカナダはほぼ同等額の売上高成長を見込んでいます。オーストラリアはスポーツベッティング、カナダはiGamingがそれぞれ主要な成長ドライバーです。またコスト面では、運営コストをインフレ率以下に抑えながら新製品投入に合わせた販売促進を行うことで、長期的なブランドロイヤリティを醸成していきます。

※2025年12月に決算期変更決定・開示しており、6月決算から3月決算となりました。本影響により、2026年3月期は9か月の変則決算となっています。

MIXIとともに、新たな成長の軌跡を描く

MIXI GROUPへの参画は、PointsBet社に3つの本質的な変化をもたらしました。第一に、ガバナンスと財務報告体制の強化です。オーストラリアを拠点とする当社にとって、日本のフレームワークに適合した報告体制を整備することは容易ではありませんでしたが、MIXIとの緊密な協力によって着実に実現しています。この取り組みにより、組織の透明性と信頼性が一段と高まりました。

第二に、MIXIがこれまで実現してきた、「コミュニケーション」による新たな成長軌道の構築です。「ロコミによる低コスト集客」「友人知人と利用することによる継続率向上」「盛り上がりが増える高い収益性」という3つの構造的優位性を、PointsBet社が展開する市場に対する知見と組み合わせることで、従来のマーケティング競争とは根本的に異なるアプローチが生まれます。現在、このMIXIの勝ち筋がPointsBet社の戦略に実装されつつあり、この成果は2028年3月期の後半以降に実績として表れてくると考えています。

第三に、AIトランスフォーメーションです。MIXIが持つAI活用の知見と、責任あるギャンブリングへの対応を含む当社の運営基盤を組み合わせることで、業務の自動化やデータ分析の高度化において大きな飛躍を目指しています。

MIXI GROUPのステークホルダーの皆さまへ

MIXIとの関わりの中で、私が最も重要だと感じてきたのは、信頼できる関係性の構築です。奥山氏をはじめMIXIの方々が実際にオーストラリアに駐在し、私たちのチームと直接時間を共有してくれることは、単なる業務上の連携を超えた、文化的な相互学習となっています。私たちはまだ旅の途上にありますが、着実に前進している手ごたえを感じています。PointsBet社を代表して、MIXIの皆さんと共に目標を達成し、グループ全体の成長に貢献するという強い意志をここにお伝えします。

LIFESTYLE

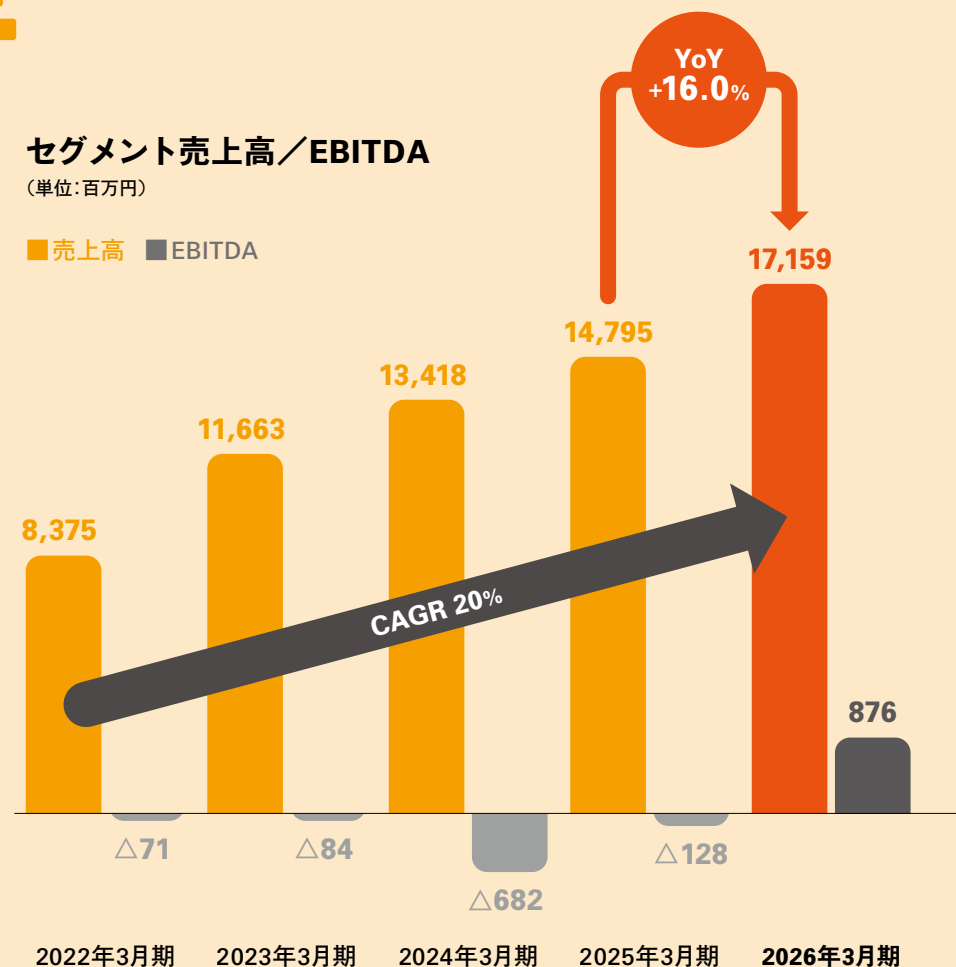
2026年3月期、「家族アルバム みてね」においては、市場の縮小により年賀状サービスが減収となったものの、注力領域(みてねプレミアム、写真プリント、みてねみまもりGPS、広告)の売上は伸長しており、前連結会計年度と比較して増収、黒字転換となりました。

2027年3月期は「家族アルバム みてね」において、みてね経済圏のユーザー拡大および課金率の維持、サロンスタッフ直接予約アプリ「minimo」の売上伸長等により増収を見込むとともに、「みてね」の注力領域の売上伸長による収益性の改善により、大幅な増益を見込んでいます。

セグメント売上高／EBITDA

(単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA





**「家族アルバム みてね」
事業活動の振り返りと、
黒字化の意義をお聞かせください。**

2026年3月期は、「家族アルバム みてね(以下、「みてね」)」が国内外で顧客基盤を着実に拡大しながら、EBITDAの黒字転換を実現した重要な一年となりました。世界累計利用者数は2026年5月に3,000万人を突破しており、国内の子育て世代だけでなく、海外においても家族の写真・動画共有という普遍的なニーズに応えられていることを示す大きな節目になったと認識しています。

EBITDAの黒字化は単なるコスト削減の結果ではなく、MAU(月間アクティブユーザー数)やWAF(週間アクティブ家族数)に表れるアクティブな顧客基盤の成長を維持しながら、プレミアムサービス、写真プリント、GPS、広告事業など、ユーザー体験の向上や家族のニーズに応える取り組みを広げてきた成果です。顧客基盤の拡大と収益化施策が連動したことで、成長と収益性を両立できた点に手応えを感じています。また、GPSなどライフステージに連動したサービス拡張も重要な成長ドライバーでした。写真・動画共有にとどまらず、家族の生活課題に寄り添うサービスを提供することで、ユーザーとの関係性を長期的に深化させていきたいと考えています。

広告事業については、家族や子育てに関心の高いユーザーとブランドをつなぐ新たな接点として収益貢献が始まっています。一方で、家族の大切な思い出を扱うサービスである以上、ユーザー体験や安心感を損なわないことが最優先です。その前提を守りながら、慎重に事業を育てています。



**グローバル市場における
今後の取り組みについて教えてください。**

現在「みてね」は、175の国・地域、7言語で展開しています。すべての市場に等しく投資するのではなく、年間出生数や購買力などから重点市場を選び、収益性を見ながら投資しています。グローバル市場

世界中の家族の 「こころのインフラ」を、 さらに進化させていきます

みてね事業本部 本部長 /
みてね事業開発部 部長
佐藤 僚



では、引き続きマーケティング投資を行いながら、地域ごとのユーザー行動や家族文化に即した成長モデルの確立に取り組んでいます。海外ユーザーの構成比も高まっており、家族の思い出を共有したいというニーズは国や言語を超えて存在していると実感しています。

一方で、単一のプロダクトをそのまま展開するだけでは十分ではありません。家族の定義やプライバシー意識、課金への受容性などは地域ごとに異なるため、オンボーディングや継続利用、収益化の各プロセスを最適化する必要があります。2027年3月期以降は、ユーザー獲得だけでなく投資効率の向上に重点を置いて取り組みを進めていきます。



AI活用の現状と今後の展望について教えてください。

「みてね」では、生成AIの登場以前からAI技術を活用し、プロダクト体験の向上に取り組んできました。例えば「1秒動画」や人物ごとのアルバム機能では、画像解析や顔認識技術を用いることで、家族が思い出をより便利に振り返る体験を提供しています。

現在はこうしたプロダクト内の活用に加え、開発効率の向上、データ分析、カスタマーサポート、ナレッジ活用など、事業運営全体にAIを適用し、生産性と意思決定の質を高めています。

今後は、日々蓄積される写真や動画から家族にとって重要な瞬間を見つけ出し、成長をわかりやすく伝えるなど、より「みてね」らしい体験価値の創出を目指します。一方で、利便性だけでなく、プライバシーやセキュリティ、透明性を最優先とし、ユーザーの信頼を守ることを前



提に、家族の思い出やつながりをより豊かにするAI体験を、慎重かつ着実に進化させていきたいと考えています。



日本における今後の事業展開の方向性について教えてください。

中期ビジョンで掲げられた「We-Timeエコノミー」の観点から見ると、「みてね」は家族という最も身近なコミュニティにおける共体験を支える存在です。写真や動画を通じて家族がつながる時間そのものが価値であり、単なる情報共有を超えた、人と人とのつながりを深める大切な「We-Time」だと考えています。

今後は、家族アルバムを中心に、プレミアムサービス、写真プリント、フォトブック、GPSなどのサービスを有機的に連携させ、ライフステージに応じた一貫した価値提供を実現していきたいと考えています。特に注力する領域は、アルバム体験の深化と継続利用の促進、実生活に直結するサービスの進化、そして広告やパートナーシップを含めた経済圏の収益性向上です。家族の生活に自然に寄り添いながら、長期的に選ばれるサービスを目指していきます。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

「みてね」は、ユーザーの皆さまが大切な思い出を預けてくださることで成り立っています。世界累計利用者数が3,000万人を超えるサービスへと成長できたのは、日々大切な家族の思い出を「みてね」に預けてくださっているユーザーの皆さま、そしてサービスを支えてくださるすべてのステークホルダーの皆さまのおかげです。

私たちが提供したいのは、写真や動画の保存にとどまらず、家族で成長を喜ぶ合う時間や、離れて暮らす家族と日常を分かち合う時間です。こうした価値を世界中に広げ、「みてね」を家族の「こころのインフラ」へと進化させていきます。

ユーザーの皆さまから日々大切な思い出をお預かりしているという責任の重さを常に意識し、安心して使い続けていただけるサービスとして進化し続けていきます。

「みてね」らしさを起点に、 ユーザーとクライアントの双方に 価値ある広告体験を目指して

「みてね」で広告事業を開始した背景と取り組みについて

仲安 「みてね」はサービス開始から約10年間、家族の安心・安全な空間であることを重視し、広告を導入してきませんでした。一方で、世界累計利用者数3,000万人超のユーザーに無料でサービスを提供し続けるためには、収益基盤の強化が不可欠だという判断から広告事業の導入に至りました。当初は、ユーザーの反応やブランドへの影響を見極めながら確実に収益を立ち上げるため運用型広告から小さくスタートし、ユーザー体験への影響も慎重に見極めつつ段階的に展開しました。ただ、ネットワーク広告だけでは「みてね」のユーザーが他のメディアで見ると変わりません。ユーザーにとっても意味のある体験を作るために、クライアントと丁寧に設計するブランドパートナー広告の検討を並行して進めました。

久保 「みてね」は圧倒的なユーザー基盤をすでに持っています。これほどの規模と深い信頼関係を持ったメディアで新たに広告事業をスタートできるのは、普通ではありません。

一方で、プライベートな家族空間に広告が入ることに対しては、ユーザーからどう受け止められるかにも配慮が必要で、社内でも慎重な見方がありました。

みてね事業開発部
事業開発1グループ マネージャー
仲安 晃一

私たちが根底で大切にしているのは、広告を単なる宣伝としてではなく「『みてね』ユーザーにとって本当に必要とされる有益なコンテンツ」として届けることです。

ユーザーに寄り添ったコンテンツ作りこそが、結果としてクライアントの皆さまの最大限の成果につながると確信しているからです。

この信念を体現しつつ「みてね」らしさを担保できる独自のLPの策定や、全社的なAI活用によるクリエイティブ制作の迅速化を推進してきました。

これにより、ユーザー体験を第一に考えた質の高い提案をスピーディに行えるようになり、クライアントからの信頼と確かな成果につながってきています。

取り組みに対する課題認識と今後の展望について

仲安 これまで様々な施策を試したことで、課題の輪郭がチーム全体の共通認識として整理できています。「みてね」のユーザーは写真を投稿・閲覧する目的で利用しているのであって、情報を探しに来ているわけではありません。その文脈の中で、いかに自然なかたちで付帯サービスへの関心を促すかが本質的な課題です。そのため、ユーザー行動に寄り添った導線設計や広告のコンテンツ化などの検討を進めています。

「みてね」は家族の体験を軸にしたサービスであり、その価値を損わずに収益化を実現することが重要です。将来的には、ユーザーごとに最適化された情報提供を実現し、コンテンツとして価値ある広告へ昇華していきたいと考えています。

久保 私は、事業の成長だけでなく、当社と当社のサービスが社会から愛され続けるための価値創出に関わりたいと考えています。その中で、専門外の領域でも、困ったことがあったら頼られる存在として信頼を積み重ね、さらなる事業拡大に貢献していきたいと考えています。

みてね事業開発部
ブランド企画営業グループ マネージャー
久保 沙知代

DIGITAL ENTERTAINMENT

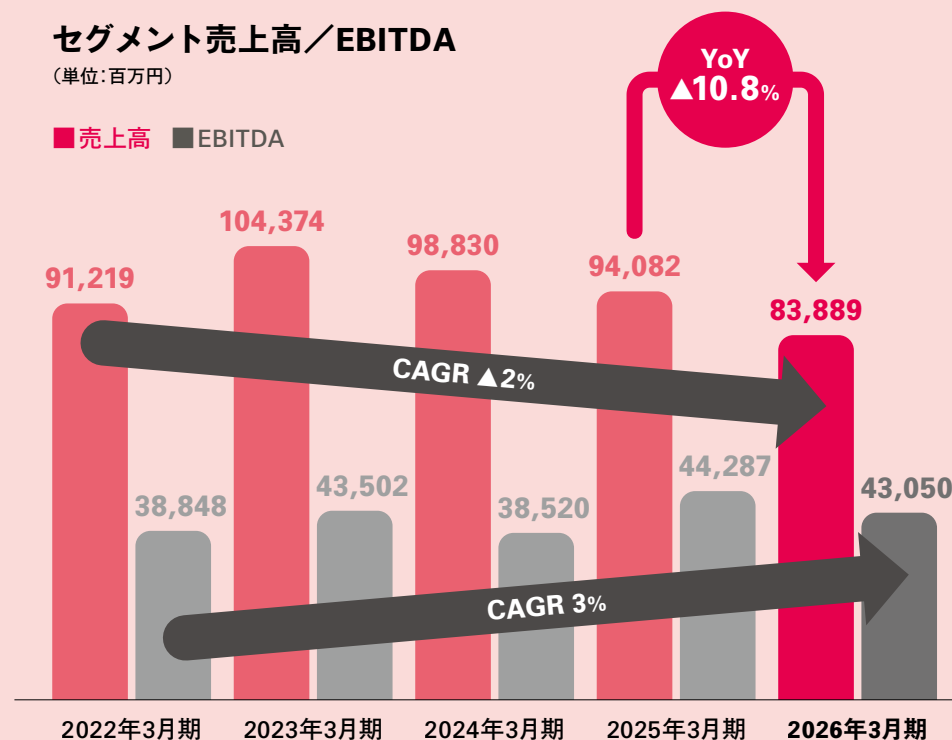
2026年3月期、「モンスターストライク(以下、「モンスター」)」は、MAUが減少したことにより、前連結会計年度と比較して売上高が減少しました。当社独自の決済チャネルである「モンスターWebショップ」経由の決済が増加したことから手数料が減少しコスト効率化が進んだものの、地上波アニメ放映等、一時的な広告宣伝費が発生したことにより、セグメント利益は減少しました。

2027年3月期は「モンスター」について、直近の実績を勘案し若干の減収を見込んでいます。なお、「モンスター」のグローバル版「STRIKE WORLD」は本格稼働直後のため売上は見込まず、その他の新作パイプラインを含めてコストのみを見込んでいます。

セグメント売上高／EBITDA

(単位:百万円)

■売上高 ■EBITDA





人と人をつなぐ体験が生み出す、 新しいエンターテインメントの 創造を目指しています

上級執行役員
デジタルエンターテインメントパブリッシング本部 /
エンターテインメントクリエイション本部担当

兼吉 完聡

株式会社コナミデジタルエンタテインメントにてメタルギアシリーズの開発者としてキャリアをスタート。「メタルギアソリッド3 スネークワイター」にてリードスク립ター、「メタルギアソリッド3 サブスタンス」にてチームリーダー、オンラインパートのディレクターを務める。「ドラゴンコレクション」にてプロデューサー、ディレクター、レベルデザイナーを兼任し、同タイトルを大ヒットに導く。その後家庭用タイトルとモバイルタイトルの総責任者となり、数々のタイトルのリリースに携わる。2021年に専務執行役員を退任し、同社とクリエイティブアドバイザー契約を結び独立した立場で制作活動が続ける。2025年4月当社入社。2026年4月より当社上級執行役員（現任）。



ヒットタイトルを生み出す際に 大切にしている考え方を教えてください。

クリエイターとしては少し珍しいやり方かもしれませんが、まずは「そのチームに合った企画を立てること」を私は優先しています。ヒットタイトルは優れた企画のみで生まれるものではありません。同じ企画であっても、チームの技術力や経験、そして

メンバーの情熱によって、最終的なアウトプットは大きく変わります。そのため、私はチームの特性や強みを見極め、それを最大限に活かせる企画を設計することを重視しています。場合によっては企画に合わせてメンバーを集めることもあります。基本的にはチームに適した企画を選択するようにしています。また、最終的に優れたアウトプットを生み出すためには、企画に固執せず、チームの状況に合わせて企画を変化させる柔軟性も必要だと考えています。

一方で、その柔軟さと表裏一体で大切にしていることは、「企画の中で絶対に達成しなくてはならない明確なビジョンを持つこと」です。開発が進むにつれて様々な意見や要望が出てきます。その中で判断を誤らないためには、「このゲームでユーザーに何を届けたいのか」「最も大きな価値として何を提供したいのか」を明確化しておくことが不可欠です。何が変わられて、何が変わられないのかを明確にしておくからこそ、チーム全員が同じ方向を向いて開発を進められますし、細部を調整するときにも迷わず判断することができます。この両立こそが、良質なアウトプットを生み出す重要な要素だと考えています。



ゲーム開発の現場における 人材育成の考え方を教えてください。

私が人材育成において最も重視しているのは、自発的に、かつスピード感を持って行動できる人材を育てることです。ゲーム開発の現場では、指示を待つのではなく、

自ら課題を見つけ、考え、動く姿勢が求められます。また変化が激しい市場環境では、意思決定と行動の速さが成果にも直結します。

私は、完璧な準備を整えてから動くよりも、まず行動し、その結果から学びを得る人材を高く評価します。そのような人には積極的に責任ある仕事を任せ、挑戦の機会を提供していくつもりです。責任ある仕事や新しい挑戦の機会は、人を大きく成長させます。仮に失敗しても、そこから学び、成長につながる経験として次に活かすことができれば、それは貴重な経験になります。こうした経験の積み重ねを通じて、自律的に成長できる人材が育ち、結果として組織全体の力が高まっていくのだと考えています。



MIXIへの入社を決断された経緯と、 入社後の印象の変化を教えてください。

前職ではクリエイターとしてキャリアをスタートし、その後は組織マネジメントや事業経営に軸足が移っていきました。自分なりにやり切ったという実感がある一方で、クリエイターとして新しい挑戦をする機会はどうしても少なくなっていました。そんな中で、もう一度ものづくりの最前線に立ちたいという思いが強くなっていきました。

ちょうどその頃、木村CEOと対話する機会があり、MIXIには既存事業の運営にとどまらず、新しいエンターテインメントをゼロから創出するために自由に挑戦できる環境があることを知り、大きな魅力を感じました。これまで培ってきた組織づくりの経験と、クリエイターとしての自分自身の挑戦、その両方を同時に実現できる場だと感じたことが、入社を決断した大きな理由です。

入社前のMIXIは、「モンスターストライク」をはじめとした強力なIPやサービスを持つ会社という印象がありましたが、実際に働いてみると、それ以上に挑戦を歓迎する文化が根付いていることに驚きました。新しいアイデアや取り組みに対して前向きな人が多く、スピード感や柔軟性も兼ね備えています。また、社員が安心して働ける環境が整っている点も大きな強みです。一方で、その環境を成長につなげるためには、個人が主体的に高い目標を掲げ、挑戦し続ける姿勢が必要です。環境と個人の両面が揃って初めて、持続的な成長が実現すると私は考えています。今後は、

一人ひとりがその環境を活かしながら、より高いレベルに挑戦していける組織として進化できるようサポートしていきたいと考えています。



入社後の取り組みと2027年3月期以降の方向性についてお聞かせください。

2026年3月期は、新たなエンターテインメントを創出することを目的とした組織であるエンターテインメントクリエイション本部で、大きく2つのテーマに取り組んできました。1つは、新規モバイルゲーム開発プロジェクトの立ち上げです。MIXIが大切にしてきた「コミュニケーションの価値」をゲーム体験に組み込み、人と人とのつながりによって楽しさが広がる新しいエンターテインメントの創出を目指した取り組みです。もう1つは、多様なゲーム体験を生み出すための開発体制の構築です。様々なバックグラウンドを持つ人材の強みを活かし、幅広いエンターテインメントのラインナップを実現できる基盤づくりに取り組んできました。

2027年3月期からは、エンターテインメントクリエイション本部とデジタルエンターテインメントパブリッシング本部を管掌していますが、両本部に共通するビジョンは、「世界中のユーザーに新しいエンターテインメント体験を届けること」です。価値を生み出すエンターテインメントクリエイション本部と、その価値をより多くのユーザーに届けて継続的に高めるデジタルエンターテインメントパブリッシング本部を一体で考えることが重要ですし、それが両本部を管掌する最大の意義だと思っています。既存IPで培ってきた運営力やユーザー理解を土台にしながら、新規IPの創出とグローバル展開を並行して進めることで、デジタルエンターテインメントの持続的な成長につなげていきたいと考えています。

MIXIは創業以来、人と人とのつながりを起点にサービスを展開してきました。この価値は今も変わらず、すべての取り組みの基盤となっています。ゲームを含むエンターテインメントにおいても、単なるコンテンツ提供ではなく、誰かと共有したくなる体験、コミュニケーションが広がる仕組みをいかに設計するかが重要です。

この考え方は国や文化を超えて通用する価値です。だからこそ、コミュニケーション

を軸に据えることで、世界中に広がるエンターテインメントを創出できると考えています。グローバル展開においては、最初から世界を前提に企画・開発を行うことが重要です。国内に閉じるのではなく、世界中のユーザーにMIXIならではのエンターテインメントの価値を届けるという視点で取り組んでいます。また、AI活用は、今後避けて通れない大きな変化だと認識しています。ただし、活用そのものが目的ではなく、あくまでユーザー体験の向上につなげることが重要です。技術主導ではなく、ユーザーの受け止め方を踏まえながら慎重に活用していく必要があると考えています。

ステークホルダーの皆さまへのメッセージをお願いします。

今後2〜3年で目指しているのは、MIXIのデジタルエンターテインメントがより多様なラインナップを持ち、新しい挑戦を継続的に生み出せる組織になることです。多様なゲーム体験や新規IPが次々と創出され、国内外で受け入れられている状態を目指しています。その姿をお見せできたときに、ステークホルダーの皆さまにも「MIXIのデジタルエンターテインメントは変わった」と感じていただけたと思います。

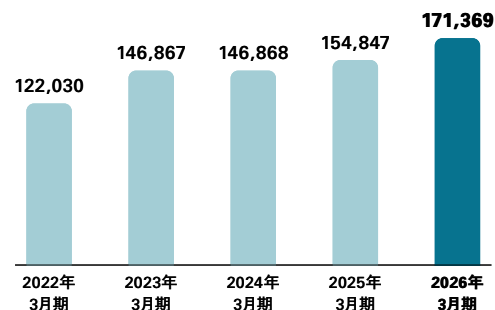
新たな中期ビジョン「We-Timeエコノミーにおける成長戦略」は、MIXIがこれまで体現してきたことを一つのワードとして定義し直したものと感じています。コミュニケーションを核としたゲーム設計は私自身のものづくりの原点ですし、このビジョンは企画を立てる際の武器として機能するものだと思っています。

AIやデジタル技術の進化によって社会の効率化が進み、余暇時間が拡大していくと考えられるこれからの時代だからこそ、人と人が実際につながり、感動や楽しさを共有する体験の価値はさらに高まっていくはずです。私たちはこの体験価値に大きな可能性を感じています。こうした考えのもと、新しいIPや新しいゲーム体験などのエンターテインメント創出に向けた挑戦を続けながら、国内だけでなくグローバル市場も視野に入れた価値創造に取り組んでいきます。

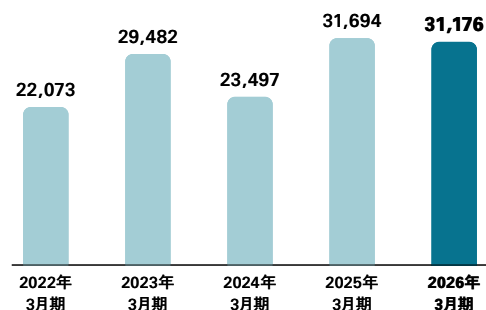
社員の皆さんには、ぜひ失敗を恐れず挑戦してほしいと思います。MIXIには挑戦できる環境があります。自ら考え、自ら動き、スピード感を持って取り組むことで、新しい価値は必ず生まれます。私自身も一人の挑戦者として、組織とともに成長し続けていきたいと考えています。

財務データ

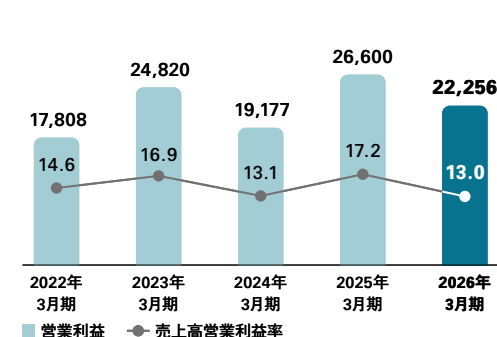
売上高(百万円)



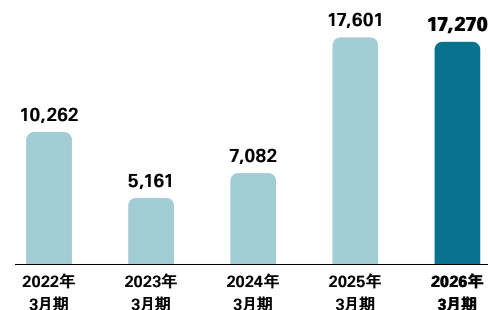
EBITDA(百万円)



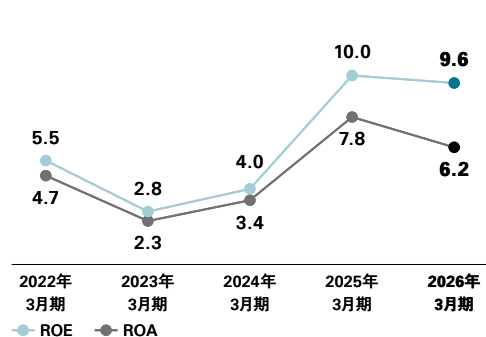
営業利益(百万円) / 売上高営業利益率(%)



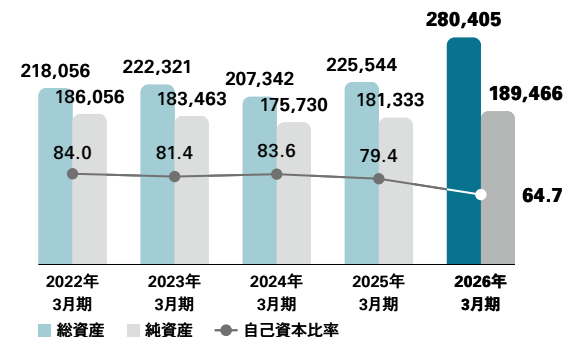
親会社株主に帰属する当期純利益(百万円)



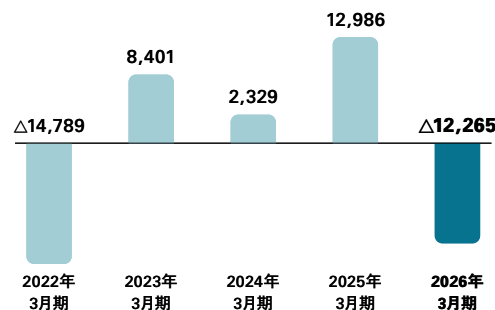
ROE(%) / ROA(%)



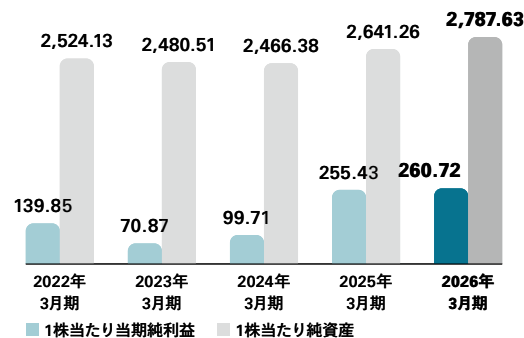
総資産(百万円) / 純資産(百万円) / 自己資本比率(%)



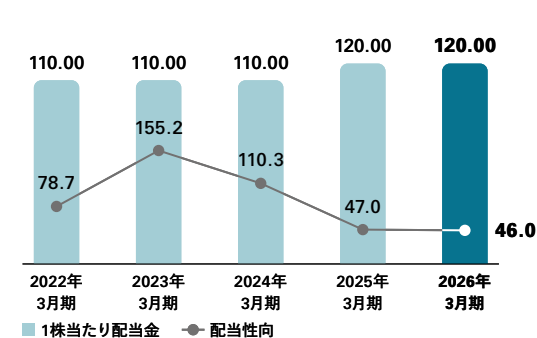
フリー・キャッシュ・フロー(百万円)



1株当たり当期純利益(円) / 1株当たり純資産(円)



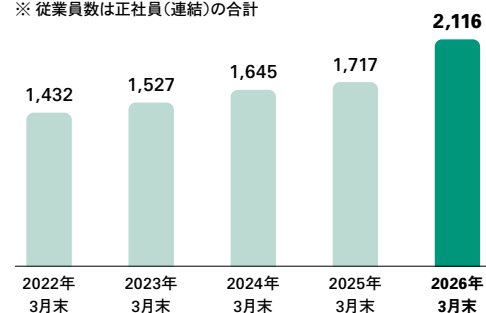
1株当たり配当金(円) / 配当性向(%)



非財務データ

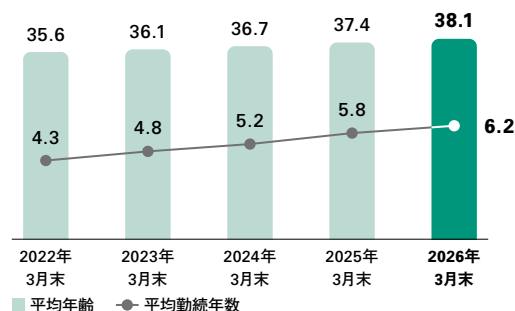
従業員数(人)

※ 従業員数は正社員(連結)の合計



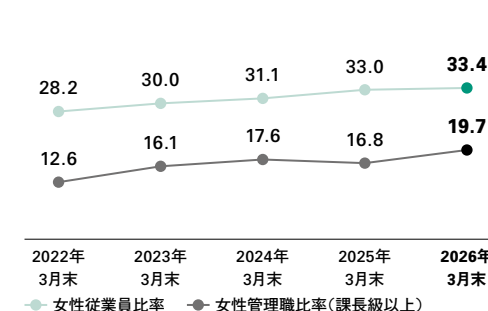
平均年齢(歳) / 平均勤続年数(年)

※ 株式会社MIXI 単体



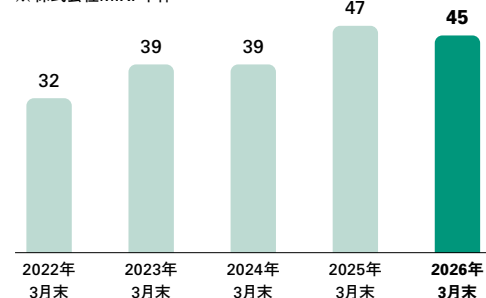
女性従業員比率(%) / 女性管理職比率(%)

※ 株式会社MIXI 単体



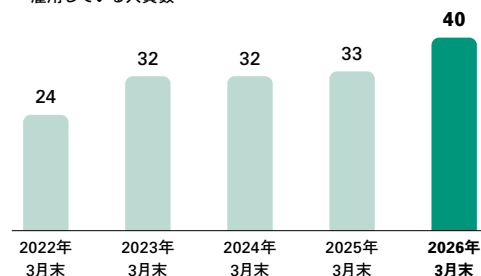
外国人従業員数(人)

※ 株式会社MIXI 単体



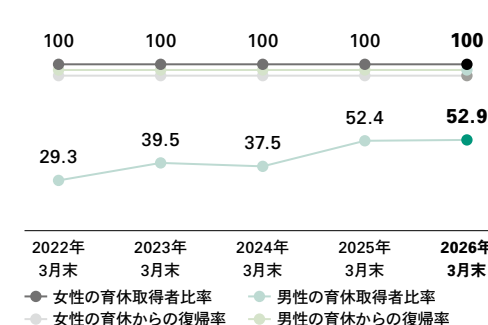
障がい者数(人)

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



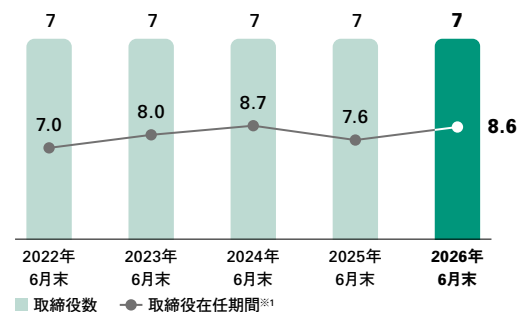
育休取得者比率(%) / 育休からの復帰率(%)

※ 株式会社MIXI 単体



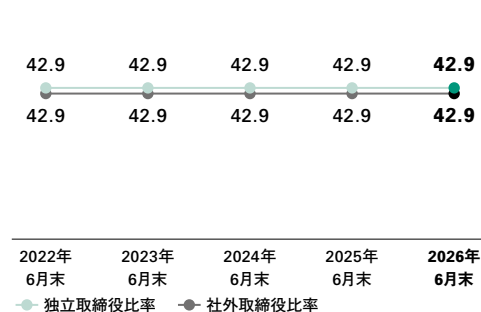
取締役数(人) / 取締役在任期間(年数)

※ 当該年の定時株主総会によって選任された人数および比率



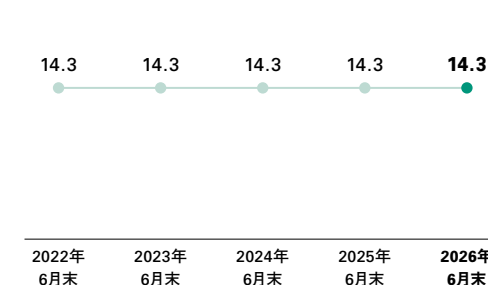
独立取締役比率(%) / 社外取締役比率(%)

※ 当該年の定時株主総会によって選任された人数および比率



女性取締役比率(%)

※ 当該年の定時株主総会によって選任された人数および比率



※1 算定方法に一部誤りがあったため、過年度の数値を遡及修正しています。

MIXI GROUPのサステナビリティ

▶ 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いわれています。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

▶ 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活かして、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	様々な企業活動およ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。	    
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わた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。	  

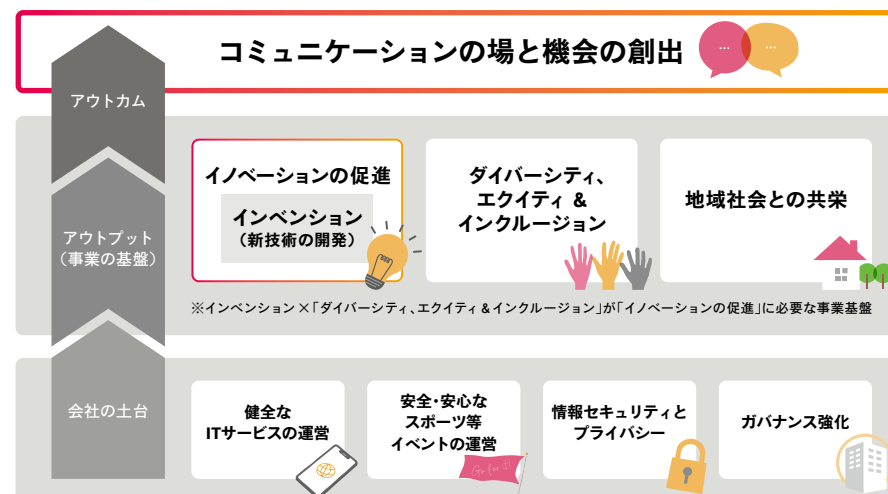
▶ マテリアリティに関する考え方

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	2026年3月期 評価指標と実績	
コミュニケーションの場と機会の創出	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	実績 —※
イノベーションの促進	イノベーション 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)	
	インベンション 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 【知的財産】 ● 特許出願数 ● 特許登録件数	実績 【新技術の開発・導入】 26件 ● AIで写真から人物を高精度に切り抜き、スタンプやステッカーとして利用できる技術を開発 ● 「FC東京」における広報写真の選定業務をAIにより自動化 ● ビーチバレー公認大会で最新映像技術を活用した新たな観戦体験を提供 ▶ P56 など 【知的財産】 ● 特許出願数 403件 ● 特許登録件数 215件

ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン	評価指標・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 74% (2026年3月期目標:75%以上) ●女性管理職比率 19.7% ●中途社員の管理職比率 90.2% ●外国人管理職比率 0.8% ●男性の育休取得者比率 52.9% ●男性の育休からの復職率 100.0% ●従業員一人当たりの研修費及び自己啓発費 (注)以下、MIXI単体の2027年3月期予算 114,655円(2026年3月期予算比: +7,210円) ※研修費及び自己啓発費は、人材育成への投資規模を示す指標として予算額を用いています。	健康経営 下記認定を初取得 ●健康経営優良法人2026 ホワイト500(経済産業省) ▶ P58 ●食育実践優良法人 2026(農林水産省) 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 95校/142.5時間/897名
地域社会との共栄	評価指標・実績(通期累計) 【MIXI】 ●Kids VALLEY 51日間/107時間/1,397名 ●プログラミングサマーキャンプ 1日間/3時間/20名 ●渋谷区部活動支援 12日間/24時間/39名 ●渋谷区内私立中学校学習支援 21日間/42時間/622名	【FC東京】 地域貢献活動件数 1,039件 【千葉ジェッツ】 地域貢献活動件数 283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 ●捜査機関からの照会 ●スマホゲームにおけるアカウント停止対応 ●未成年者契約取り消し ●「TIPSTAR」におけるギャンブル依存対応	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「モンスター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 実績 —※
情報セキュリティとプライバシー	評価指標・実績(通期累計) ●情報セキュリティ研修 受講者数 1,528/1,528名(受講率:100%、2026年3月末時点)	
ガバナンス強化	評価指標・実績(通期累計) コンプライアンス ●重大なコンプライアンス違反件数 0件 ●コンプライアンス研修受講者数 1,528/1,528名 (受講率:100%、2026年3月末時点) ●内部通報件数 7件	外部評価機関の評価 (2026年6月時点) ●MSCI ESG Rating「AA」 ●FTSE Russell ESG Score「3.7」 年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する、 6つのESG指数(国内株式)すべての構成銘柄に選定 ▶ P64 コーポレート・ガバナンス (2026年6月26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%

※評価指標および実績、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。

サステナビリティに関連する取り組み

▶ TCFD提言に基づく開示

当社は、TCFD※1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(GHG)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。

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

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。今年度のシナリオ分析では、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。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継続的に把握、管理していくとともに、機会の獲得に取り組めます。

気候関連のリスクと機会を管理するための指標として、Scope1-3のGHG排出量を算定しています。なお、Scope1およびScope2のGHG排出量については、信頼性確保のため、2026年3月期よりアスエネヴェリタス株式会社による第三者保証を受けています。

また、当社の事業活動において直接的な削減が可能である当社の排出量(Scope1とScope2※2の合計)については、2024年(2025年3月期)を基準年として、2030年(2031年3月期)までに80%削減、2050年(2051年3月期)までにカーボンニュートラル達成を目指しています。なお、2025年(2026年3月期)においては、オフィス使用電力の再生可能エネルギーへの移行

が進んだことにより、2030年までの削減目標を達成しています。(2030年までの削減目標213.2t-CO2e/2025年排出量実績1.8t-CO2e)

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おり、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セグメント別、カテゴリー別等排出量の詳細については、当社ウェブサイトをご参照ください。

当社グループのGHG排出量推移

排出量推移(t-CO2e)	22/3期	23/3期	24/3期	25/3期	26/3期
Scope1	14	98	114	423	794※3
Scope2 マーケット基準	2,265	3,222	2,818	3,850	3,643※3
Scope1、2小計	2,279	3,320	2,932	4,272	4,437※3
Scope3	—	92,162	104,064	98,793	134,983
サプライチェーン 排出量総計	—	95,482	106,996	103,065	139,420
(ご参考) Scope2ロケーション基準	2,174	2,974	3,264	4,194	5,160※3

環境 ENVIRONMENT



※1 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。

※2 Scope2 マーケット基準

※3 当社は2026年3月期より、信頼性確保のため、Scope1,2のGHG排出量について第三者機関による保証を受けています。保証内容全編はこちらをご覧ください。

https://mixi.co.jp/app/uploads/2026/08/fy2026_sustainability_assurance_jp.pdf

▶ 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/>

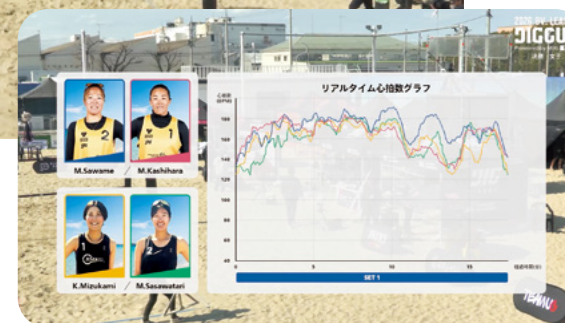
当社は2019年にスポーツ事業に参入して以来、ローカル5Gの無線局免許取得による商用利用や、AIを活用した公営競技のレース映像配信における自動編集など、映像伝送や編集に関する技術開発に注力してきました。近年では、屋内位置測位システム（IPS）を用いた自動追尾カメラシステムの構築など、アスリートの競技力向上を支援する技術の実装も進めています。

こうした知見を活かし、新たにマルチカムARと映像送出・解析技術を組み合わせた配信基盤を自社開発し、2026年3月に開催されたビーチバレーボール大会「BV.LEAGUE DIG CUP Presented by MIXI(DIG CUP)」の映像配信において実用化しました。

AR演出と映像送出・解析技術を組み合わせ、新たな観戦体験を創出

本大会の映像配信では、現実のコート空間とバーチャルオブジェクトを融合させる「マルチカムAR」を導入しました。カメラを切り替えてもオブジェクトが現実のコート空間に存在しているように見える自然なAR表現を可能にし、コートの奥行きを活かした構成や、選手の動き・試合展開と連動した設計で、見やすく直感的に楽しめる観戦体験を実現しています。

マルチカムARに加え、AR演出の送出や得点板OCRの反映に対応した自社開発のスポーツコーダー※1を導入しました。選手に装着した心拍数センサーの計測



データをリアルタイムに表示する機能も搭載し、選手のコンディションを補助情報として伝えることで、試合の緊張感や見どころをよりわかりやすく可視化しています。

また、AI画像解析により得点状況を自動取得する「AI得点板OCR※2」の導入や、リアルタイムにボールを追跡し軌跡演出を行う「AIボールトラッキング」等の導入により、わかりやすく臨場感のある観戦体験を実現しています。マルチカムAR対応のスポーツコーダーと映像送出・解析技術を連携させた本配信は、国内において先進的な試みです。

今後も映像配信技術の知見を活かし、競技の魅力がより伝わる視聴体験を通じて、観戦する方々が「心も

つながる」体験を得られるスポーツエンターテインメントの実現を図るとともに、将来的には本技術を開発させ、様々なスポーツ、公営競技等への展開を目指します。

実際の試合映像はこちらから
ご覧いただけます ▶



※1 試合中継時の得点入力やテロップ情報の送出システム

※2 Optical Character Recognition(光学文字認識):画像に写る文字を自動で読み取り、コンピューターで扱えるテキストデータ(文字情報)に変換すること

▶ 人権に対する取り組み

人権リスクを抽象論にとどめず、事業特性に即して特定・評価し、責任あるサービス運営と企業価値の向上につなげます。

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

国際基準に基づく人権デュー・ディリジェンス(人権DD)の実施・開示

当社グループは、グローバル規模での「We-Timeエコノミー」における事業成長を実現するにあたり、人権尊重に向けた取り組みを体系的に強化しています。2025年7月に「MIXI GROUP人権方針」、2026年4月には、人権方針・人権DD・救済の3つを柱とする「人権に対する取り組み」をコーポレートサイト上で開示しました。

当社グループは、コミュニケーションを軸として、多様な事業・サービスを展開しています。だからこそ、関わるユーザー、地域社会、従業員、ビジネスパートナーなど、ステークホルダーは多岐にわたります。各ステークホルダーの安心と尊厳を守ることが、事業の信頼そのものを支える重要な基盤です。人権の尊重は、制約ではなく「心もつながる」体験を持続的に届け続けるための前提であると考えています。

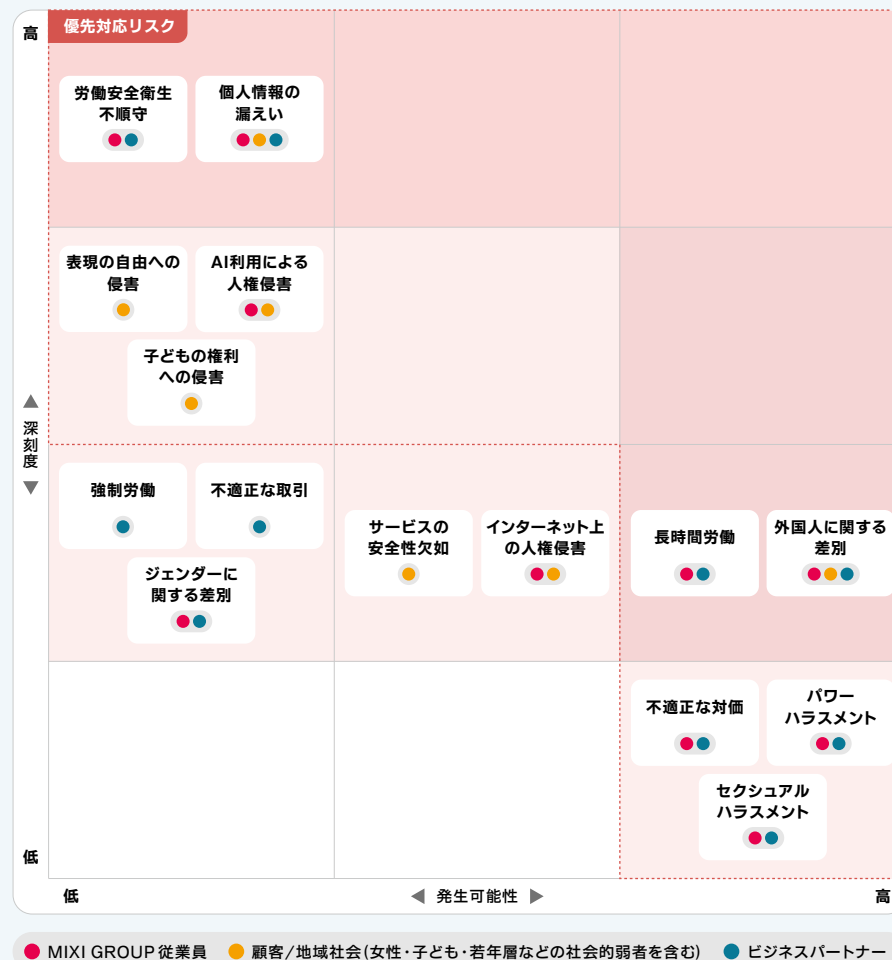
人権DDのプロセスは、国際的な人権規範に精通した外部有識者の知見を取り入れ、国連「ビジネスと人権に関する指導原則(UNGPs)」やOECD・政府の各種ガイドラインに基づき、構築・運用しています。

評価にあたっては、強制労働、差別、表現の自由、プライバシー侵害、労働安全衛生など、広範な人権課題を評価対象として設定しました。

さらに、外部有識者および事業・管理部门との対話を通じて、労働安全衛生不遵守、長時間労働、外国人に関する差別、表現の自由への侵害、子どもの権利への侵害、AI利用による人権侵害、個人情報の漏えい、各種ハラスメントなど、優先的に対応すべきリスクを特定。深刻度と発生可能性を人権リスクマップとして可視化し、各リスクへの取り組み事項を整理・開示しています。

今後も、事業環境や社会からの期待の変化を踏まえ、人権DDの実効性を継続的に高めていきます。サービスが多くのユーザーに届くほど、運営する企業の責任も大きくなるという認識のもと、「『心もつながる』場と機会の創造。」を担う企業として、人権を尊重した責任ある事業運営に努めていきます。

人権リスクマップ



▶ 健康経営

従業員のWell-beingを重要な経営課題と捉え、
主体的な健康づくりを支えるMIXIらしい健康経営を推進しています。

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

健康経営最高責任者 メッセージ:健康経営の考え方

MIXIでは、従業員一人ひとりのWell-being、すなわち身体的・精神的・社会的な健康の実現を、持続的な企業価値向上に向けた重要な経営課題と位置づけ、健康経営を推進しています。代表取締役社長を健康経営最高責任者とする体制のもと、取締役会や経営会議において従業員の健康課題について定期的に協議し、合意形成を図りながら、各種健康施策を戦略的に展開しています。

その取り組みが評価され、「健康経営優良法人2026(大規模法人部門)ホワイト500」に認定されました。

当社がパーパスとして掲げる「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。」を実現するためには、サービスを生み出し、届ける従業員一人ひとりが心身ともに健やかであり、本来の能力を十分に発揮できる環境が不可欠です。

こうした考えのもと、「従業員が主体的に参加する健康経営」をコンセプトに、健康の維持・増進に向けた各種施策を推進しています。会社による制度・環境面での支援に加え、従業員一人ひとりが自らの健康に関心を持ち、日々の行動変容につなげていくことを重視しています。

代表取締役社長CEO
木村 弘毅

衛生委員(ミクシェルパ※)と共に進める健康施策

MIXIでは、全本部に衛生委員、通称「ミクシェルパ」を配置し、従業員の声を活かした健康経営を推進しています。

健康推進を担当する部署が一方向的に施策を展開するのではなく、各本部のミクシェルパを通じて現場の意見や課題を把握し、それらを施策の企画・改善に反映して



2026
健康経営優良法人
KENKO Investment for Health
大規模法人部門
ホワイト500

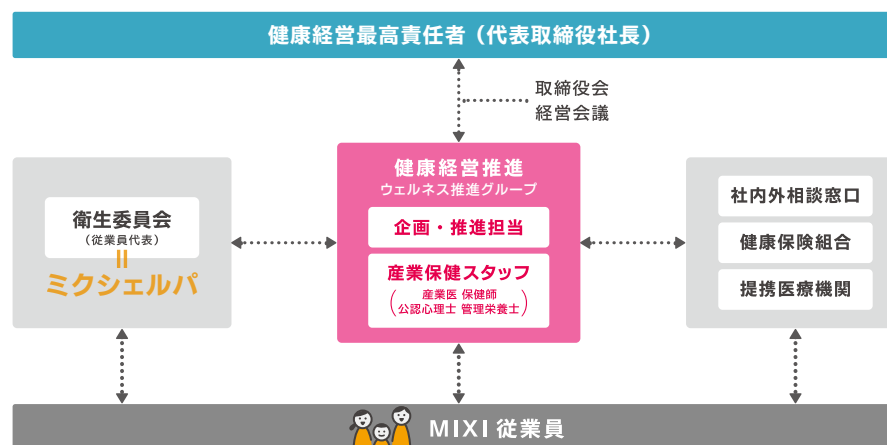
います。健康施策の周知においても、ミクシェルパが各本部の従業員に近い立場から情報を届けることで、より多くの従業員が自分ごととして健康づくりに向き合えるよう工夫しています。

また、ミクシェルパがオリジナルキーホルダーを身につけることで、従業員から相談しやすい存在として認識されるよう、役割の可視化にも取り組んでいます。

こうした従業員との対話を重視した施策展開の背景には、MIXIが大切にしてきたコミュニケーションの文化があります。現場に寄り添い、従業員の声を継続的に取り入れる活動を重ねた結果、MIXI健康経営の社内認知率は86.4%に到達し、年間で従業員の88.5%が何らかの健康関連施策に参加するなど、主体的な健康づくりの浸透につながっています。

今後も、ミクシェルパと共に、現場の声を起点としたMIXIらしい健康施策を展開していきます。

※「MIXI」+「シェルパ」(「登山者が山の頂上にたどりつくための手助けをする案内人」を意味する言葉)を組み合わせた名称です。



▶ 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/>

情報セキュリティに関する基本的な考え方

当社は、「『心もつながる』場と機会の創造。」をMISSIONとして各事業を展開しており、情報の適切な取扱いおよび安全管理に取り組むことが重要な社会的責任であると認識しています。情報を漏えいしないようにすること(機密性)、情報を改ざんされないようにすること(完全性)、情報をいつでも利用できる状態にすること(可用性)の確保を行いつつ、情報資産を正常に維持できるよう情報セキュリティの維持向上に努めています。

情報セキュリティガバナンス

当社グループは、多様化するセキュリティリスクに対し、全方位的かつスピード感を持って対応するための情報セキュリティマネジメント体制を構築しており、「リスク管理委員会」、「個人情報保護マネジメントシステム(PMS※1)担当部門」、「情報セキュリティ部門」の3つの組織で対応しています。なお、社内で定める基準に基づき、重大なインシデントについては取締役会に報告しています。

内部監査室では、2年に1回以上の頻度で、情報セキュリティのポリシーおよびシステムに関する内部監査を実施し、取締役会へ監査結果と改善状況を報告しています。

サプライチェーン全体を対象としたセキュリティ対策の強化

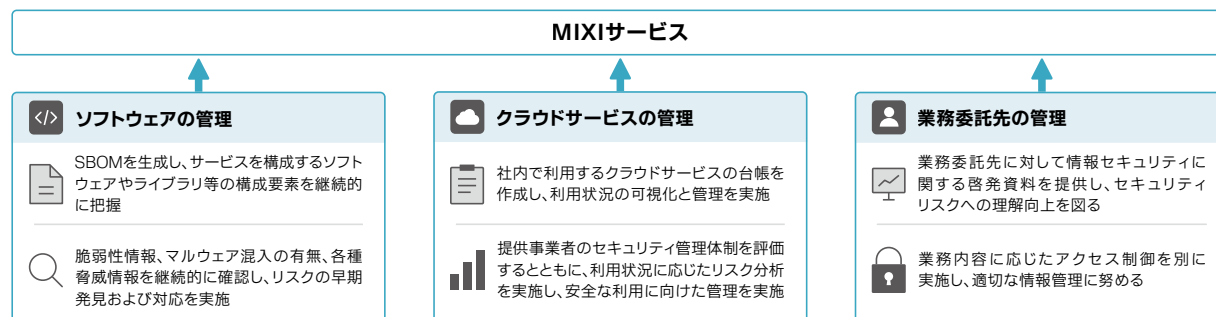
当社では、お客様に安全かつ信頼性の高いサービスを提供するため、ソフトウェア、クラウドサービス、業務委託先を含むサプライチェーン全体を対象としたセキュリティ対策を実施しています。

ソフトウェアの管理においては、SBOM※2を生成して構成要素を継続的に把握することで、脆弱性やマルウェア混入リスクの早期発見・対応を実施しています。

利用しているライブラリやソフトウェアの構成を可視化することで、新たな脆弱性が公表された際にも影響範囲を速やかに確認し、必要な対策につなげられる体制を整えています。

サプライチェーンセキュリティへの取り組み

ソフトウェア、クラウドサービス、業務委託先を含むサプライチェーン全体を対象としたセキュリティ対策を実施し、安全かつ信頼性の高いサービスを提供します。



また、社内で利用するクラウドサービスについては、社内利用の台帳化により利用状況を可視化するとともに、外部の評価サービス等を用いて提供事業者のセキュリティ管理体制やリスクを評価・分析しています。

さらに、業務委託先に対しても、情報セキュリティに関する啓発資料の提供や、業務内容に応じた適切なアクセス制御を実施しています。

委託業務で取り扱う情報の重要度や業務範囲に応じて、必要な確認や管理を行うことで、外部委託に伴う情報漏えい等のリスク低減に努めています。

これらの取り組みを通じて、サプライチェーン全体に潜むリスクを適切に管理し、安心・安全なサービスの実現を推進してまいります。



サプライチェーン全体のリスクを適切に管理し、安心・安全なサービス提供を実現します。

※1 PMS: Personal information protection Management Systems

※2 SBOM(Software Bill of Materials):ソフトウェアの部品表

▶ 健全なITサービスの運営

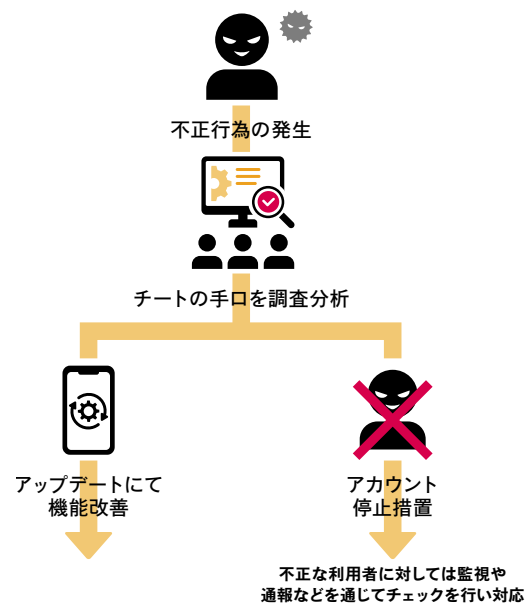
青少年の保護・配慮、サイバー犯罪、マネーロンダリングの抑止など、
当社サービスをご利用いただくすべての皆さまに対し、責任あるサービス運営を行います。

<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。

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。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。

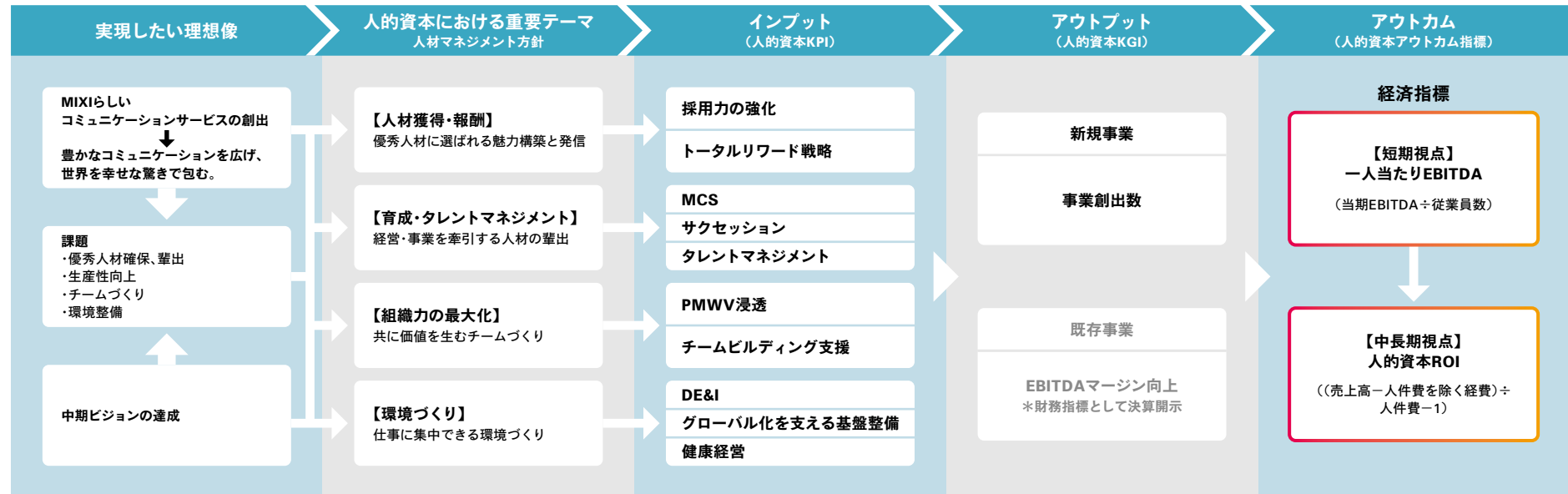
ギャンブル依存症への対策

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、サービス利用時の車券購入限度額を事前に設定することができるほか、クレジットカードや金融機関等各チャージ方法ごとに一定の上限額を設けるなど、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るよう、様々な取り組みを実施しています。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。

▶ 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」と定義しています。経営戦略と人事戦略のつながりを「人的資本経営のロジックモデル」によって可視化することで人的資本経営を推進し、人的資本投資を通じて以下のアウトカムの実現を目指します。

アウトカム(人的資本アウトカム指標)

指標	2026年3月期実績	中期目標※
一人当たりEBITDA	18.1百万円	25.0百万円
人的資本ROI	162.4%	200.0%

※2030年代初頭に向けた目標水準であり、一時的な達成にとどまらず、ボラティリティを踏まえ安定的・継続的に当該水準を維持・向上できる状態を目指す

また、このゴールを実現するための人材ポリシーとして「『発明・夢中・誠実を体現する個』と『共に価値を創り続けるチーム』を構造的に育て、正しく報いることで、未来を連鎖的に生み出す。」を定めており、以下の4つの項目を重点領域として各種施策を展開しています。

1. 【人材獲得・報酬】優秀人材に選ばれる魅力構築と発信
2. 【育成・タレントマネジメント】経営・事業を牽引する人材の輩出
3. 【組織力の最大化】共に価値を生むチームづくり
4. 【環境づくり】仕事に集中できる環境づくり

人的資本経営に関する重点施策(抜粋)

1. 人材獲得・報酬

方針：

「心もつながるコミュニケーションサービス」を複数創出し続けるためには、MIXIが優秀な人材に「選ばれる会社」であることが不可欠であるため、人材が誇りを持って働ける魅力的な環境やキャリアパスを整備します。

現在、人材獲得競争が激化し、従来の報酬制度や採用手法だけでは求める人材の質・量の確保が難しくなっています。金銭面だけでなく「働きがい」や「成長環境」を含めた総合的な魅力づけが必要であると考えています。

主な取り組み：

- **トータルリワード戦略の再構築**：金銭的報酬に加え、成長機会や働きやすさを含めた「トータルリワード」の観点から、市場競争力のある報酬水準、役割と貢献に報いる報酬体系へと報酬制度を再構築し、社員の活躍と成長、組織成果への貢献がより適正に処遇へ反映される評価制度へ見直しました。
- **フェローの新設**：卓越した専門性を持つ人材が全社横断的に価値を発揮できるよう、専門職の最高位ポジションである「フェロー」を2026年4月に新設しました。役員に準ずる処遇を制度として明示することで、外部人材の招聘と社内人材のリテンションを同時に図るものです。初年度は計3名が就任しています。
- **採用ブランディングの強化**：PMWV(PURPOSE/MISSION/MIXI WAY/VALUES)に共感する優秀な人材を獲得するため、重要ポジションの採用充足率をKPIとしています。また、ターゲット層にリーチするため、オウンドメディア等を通じた積極的な情報発信を行っています。

2. 育成・タレントマネジメント

方針：

経営戦略を実現するためには、不確実な環境下でも変化に適応し、事業を牽引できる次世代経営者候補や新規事業創出プロデューサーの輩出が欠かせません。グローバルを含む戦略実現に直結する人材を計画的に育成・配置します。

現在、事業の多角化・グローバル化が進む中、次世代経営者候補および新規事業創出プロデューサーの不足が成長リスクとなり得ます。また、サービス創出のノウハウ継承も課題となっていました。

主な取り組み：

- **タレントマネジメント**：人材ポートフォリオの可視化と最適化に取り組んでおり、重要な役割を担う人材群である注力人材へ今後重点的にリソースを投入します。また、個々の能力や経験をデータベース化し、AIを活用した候補者抽出や適任者マッチングの試行を開始しています。
- **サクセッションプラン**：当社独自の競争戦略への深い理解や、経営の監督・執行それぞれの観点から要件を再定義し、社外取締役を含む指名・報酬委員会での審議を通じ、恣意性を排除した透明性の高い選定プロセスを運用しています。
- **MCS(MIXI-like Communication Service)の共通言語化**：「心もつながるコミュニケーションサービス」を創出する再現性を高めるため、当社の企業哲学や価値観を理解し、業務の中で表現できる人材の特定やAIを活用した能力開発を加速させていきます。

3. 組織力の最大化

方針：

価値あるサービスはチームの協働から生まれます。互いを尊重しながら高い成果目標にコミットするチームを構築します。

現在、組織規模の拡大や業務の専門化に伴い、部門間連携や率直な対話が希薄になるリスクがあります。また、PMWVは「認知・理解」から「行動」への落とし込みに、さらなる向上の余地があります。

主な取り組み：

- **PMWVの浸透とカルチャー醸成**：PMWVを体現する行動を称賛する「MIXI AWARD」を開催して文化を醸成し、サーベイを通じて「行動レベルでの浸透度」を測定しています。また、ショートアニメ「びむだぶ(PMWVの頭文字に由来)」を制作し、PMWVへの共感と共通言語化を推進しています。

▶ 人的資本経営

- **チームコンディションの可視化と支援**:組織サーベイにより、心理的安全性、協力体制、戦略の浸透度を可視化しています。その結果に基づき、組織開発の専門部署やHRBPが現場マネージャーを支援しています。
- **コミュニケーション機会の活性化**:柔軟な働き方を引き続き推進しつつ、出社推奨方針のもとで偶発的なアイデアの創出や深い議論を促す対面コミュニケーションの機会創出を後押しするため、業務外交流の費用補助制度OneTableを導入・運用しています。

4. 環境づくり

方針:

社員が最大限のパフォーマンスを発揮するため、安心して働ける制度と集中できる環境を整え、多様な社員が活躍できる基盤を整備します。

社員の属性やライフスタイルが多様化する中、画一的な制度では個々の能力を十分に引き出せない可能性があります。特に女性管理職比率の向上については、目標水準への到達に向けて継続的な支援が必要です。

主な取り組み:

- **DE&Iの推進**:女性管理職比率の向上のため、実態把握、登用フロー見直し、キャリア支援、リーダーシップ研修の強化を進めています。また、異文化理解研修、同性パートナーシップ制度、カフェテリアプラン、休暇制度見直し、定年延長、障がい者雇用の推進等を通じ、多様な人材が能力を発揮できる環境整備を進めています。
- **健康経営の推進**:従業員のWell-beingの実現を重要な経営課題と位置づけ、健康施策を推進しています。(詳細は健康経営に関するページをご参照ください。)
- **コンプライアンス教育の徹底**:危機管理研修をeラーニングで提供し、全従業員を対象に毎年100%の受講率を達成しています。内容は、コンプライアンスの基本、情報セキュリティ、ハラスメント防止研修など全9講座です。

5. 人的資本経営に関する指標

人的資本KGI

指標	2026年3月期実績	中期目標※
事業創出数	事業化決裁1件／リリース2件	継続モニタリング

人的資本KPI

項目	指標	2026年3月期 実績	中期目標※
人材獲得・報酬	重点ポジションの採用充足率	44.4%	80.0%
	重要人材の賃金(月例給)上昇率	11.4%	10.0%以上維持
育成・ タレントマネジメント	経営人材充足率	143.8%	200.0%
	重要人材エンゲージメントスコア	75.7%	80.0%
組織力の最大化	認知	89.1%	100.0%
	理解	89.6%	95.0%
	共感	83.9%	90.0%
	行動	74.7%	85.0%
	チーム力関連スコア ・「建設的な議論」スコア ・「納得感」スコア ・「オープンな対話」スコア	67.6%	80.0%
環境づくり	(多様な人材の雇用率) 女性管理職比率	19.7%	30.0%
	健康経営	ホワイト500認定	継続認定

※2030年代初頭に向けた目標水準であり、一時的な達成にとどまらず、ポラティリティを踏まえ安定的・継続的に当該水準を維持・向上できる状態を目指す

▶ 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指数(インデックス)の構成銘柄に選定されています。
2026年6月、年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用する6つのESG指数(国内株式)すべての構成銘柄に選定されました。

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

GPIFが採用するESG指数(国内株式)への組み入れ状況



**FTSE JPX Blossom
Japan Index**

FTSE JPX Blossom Japan Index
2026年6月に初めて構成銘柄に選定



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

**2026 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※1

**2026 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)**

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)※1



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



Morningstar日本株式ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数(除くREIT)
2年連続で5段階の中で最高位の「グループ1」に格付け

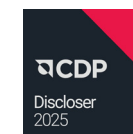
その他ESG指数への組み入れ状況



MSCI Selection Indexes※1
(World Small Cap Selection)



MSCI ESGレーティング※2
2年連続となる「AA」評価を獲得(2026年3月)



CDP
気候変動分野で「B」スコア、
水セキュリティ分野で「B-」スコアを獲得(2025年12月)

※1 MSCI ESGインデックスロゴの免責事項: https://info.msci.com/l/36252/2025-03-26/y3mmbd/36252/1742971006rmR5g2mB/Terms_of_Use_for_ESGC_Index_Logos.pdf

※2 MSCI ESGレーティング 免責事項: <https://www.msci.com/legal/notice-and-disclaimer>

記載の内容は2026年8月末時点の情報です。

取締役 (2026年6月26日現在)



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)

2026年3月期
取締役会出席状況 17回/17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)
- 2025.6 当社取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況 12回/12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)

2026年3月期
取締役会出席状況 17回/17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)

2026年3月期
取締役会出席状況 17回/17回(100%)

コーポレート・ガバナンス
CORPORATE GOVERNANCE



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 ZERO) 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)リップス 社外取締役(現任)
2025.12 (株)イルグルム 社外取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況 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)アーレー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
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
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)
2025.6 ソニーペイメントサービス(株)
(現SP. LINKS(株)) 社外取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況 17回/17回(100%)



社外取締役
河合 俊明

1982.4 (株)東京放送
(現(株)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 同社 エグゼクティブアドバイザー
2025.6 同社 顧問(現任)
当社取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況 12回/12回(100%)

監査役 (2026年6月26日現在)



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)

2026年3月期
取締役会出席状況
17回/17回(100%)
監査役会出席状況
17回/17回(100%)



社外監査役(常勤)
平尾 智是

1993.4 (株)電通(現(株)
電通グループ) 入社
2006.6 (株)フロンテッジ
出向 同社営業部長
2010.10 (株)電通(現(株)
電通グループ) 復職
同社経営企画局
担当部長
2017.3 同社監査室
(株)アドギア他同社
グループ会社13社の
監査役を歴任
2023.1 (株)電通コーポレート
ワン 入社
2023.3 (株)電通クリー
ティブフォース
(現(株)電通クリエイ
ティブフォース)
監査役
(株)電通ランウェイ
監査役
(株)電通キャスト
アンドエンタテインメント
監査役
(株)電通そらり 監査役
2026.3 (株)電通名鉄コミュニ
ケーションズ 監査役
2026.6 当社監査役(現任)

新任のため出席状況は対象外



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)鳥羽洋行
社外取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況
16回/17回(94%)
監査役会出席状況
17回/17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)
2026.2 (株)ハイクラティ
代表取締役(現任)

2026年3月期
取締役会出席状況
16回/17回(94%)
監査役会出席状況
17回/17回(100%)

特集 | MIXIのガバナンス改革と経営基盤の進化



取締役
上級執行役員 CFO
島村 恒平



独立社外取締役
指名・報酬委員会委員長
藤田 明久

MIXIらしく一段上の会社を目指す

島村 MIXIは現在、グローバル展開やAI活用を成長戦略の重要テーマに掲げ、それらを支える経営基盤そのものの高度化に取り組んでいます。独立社外取締役として、現在の取り組みをどのようにご覧になっていますか？

藤田 私が特に感じることは、「一段上の会社を目指そう」という、経営陣の強い意志です。指名・報酬に係る体制強化や取締役会運営の高度化など、ガバナンスに関連する取り組みは私たち社外からの提言だけでなく、社内から自発的に生まれています。

例えば、指名・報酬委員会委員長の社外化もそうです。形式的な独立性の確保ではなく、「客観性や透明性をより高めたい」という執行側の問題意識が出发点でした。経営陣が率先してガバナンス向上の必要性を議論し、実現に向けて自ら動いている点が特徴的です。

MIXIらしさを守りながら、 変わり続ける

次なる成長ステージにおいて持続的な企業価値を創出するため、MIXIでは形式にとどまらない自律的なガバナンス強化と経営基盤の高度化を進めています。その考え方と取り組みの現状、そして目指す未来について、指名・報酬委員会委員長の藤田独立社外取締役とグループ経営基盤構築を担うCFOの島村が意見を交わしました。

島村 新しい役員報酬制度について、指名・報酬委員会で議論を重ね、取締役会で決定しました。藤田取締役は委員長として、今回の見直しでどのような点を重視されましたか？

藤田 指名・報酬委員会では、社内の実情と株主・市場の視点を持ち寄り、企業価値向上と役員報酬の連動性を高める観点から議論しました。短期業績だけでなく、中長期の企業価値創造へのコミットメントを重視するとともに、マルス・クローバック条項※を含め、株主の目線により近づける報酬の仕組みについて審議しました。

また、将来の経営体制を見据え、サクセッションについても議論を進めています。具体的な制度設計の開示はこれからですが、単なる後継者選びではなく、持続的な経営体制をどう構築するかという視点が重要です。

※ 重大な不正会計や法令違反、あるいは業績の過大修正などが発覚した際に、役員報酬の支給取りやめや、受領済み報酬の返還を求めることができる制度

スキルマトリックスの再設計と取締役会の実効性向上

島村 取締役会のスキルマトリックスも見直しました。単なる項目整理ではなく、経営戦略と連動した設計となっています。議論の中で印象深かったことはありましたか？

藤田 論点として挙がったのが、「MIXIらしさをどう反映するか」という視点でした。特に象徴的だった点は「事業倫理」や「誠実な事業運営」をスキル要件として位置付けるべきかという議論です。MIXIは創業期のSNSはもちろん、ゲームの課金やスポーツベッティングなど、ユーザーとの信頼関係が事業継続の根幹にある領域を担っています。だからこそ、取締役会として「ユーザーを裏切らない」姿勢を明示したいという意見がありました。

最終的にスキル項目には採用しませんでした。不要だからではなく、全員が共有すべき前提の価値観だからです。「ユーザーに対して誠実である」という姿勢は、取締役会でも常に確認されている原則であり、MIXIのDNAとも言えるものです。

島村 ピアレビューレポートの導入やオフサイトミーティングなど、取締役会運営の進化をどのように評価されていますか？

藤田 評価している点は、取締役会をより良くするための仕組みづくりが継続的に行われている点です。その代表例がピアレビューです。取締役会での発言や回答について、匿名化された相互フィードバックをAIで集約・要約し、自らを客観視する仕組みです。私自身、ピアレビューは、AIに言われるとなぜか素直に聞ける気がします（笑）。加えて、四半期ごとのオフサイトミーティングや社外役員だけのエグゼクティブセッションも実施しています。通常取締役会では扱いにくい中長期テーマや経営課題について自由闊達に議論することで相互理解を深め、取締役会の実効性と将来の意思決定の質を高めています。

AIを活用した取締役会運営の高度化

島村 経営基盤の高度化の一環として、セキュリティが担保された環境のもとで過去の付議資料や議事録、報告書をデータベース化し、検討経緯や背景を即座に確認できる形で提供するなど、取締役会支援のAI化を進めています。独立社外取締役の

立場ではどのような変化を感じていますか？

藤田 取締役会の事前準備では、AIが非常に役立っています。長文の資料も要点が整理され、過去の経緯や議論の文脈もすぐに確認できるようになりました。ただし、AIの出力をそのまま採用するわけではありません。情報整理はAIに任せ、最終的な意思決定は人が行う。この役割分担ができています。こうした経営管理基盤は、今後のグローバル展開におけるリスク管理の精度とスピードを支える強力な武器になるはずです。

投資家にとってより有益な情報開示へ

島村 経営基盤の高度化を、投資家への情報開示にどうつなげていくべきでしょうか？

藤田 まずは、機関投資家や個人株主にとって有益な情報を、これまで以上にわかりやすく、積極的に開示することです。有価証券報告書等の総会前開示など、すでに成果も出ています。次は、市場からも「MIXIの情報開示が変わった」と感じてもらえるところまで進めてほしいですね。

島村 その期待に応えるためにも、取締役会からいただいている「複数事業をつなぐ価値創造ストーリーの可視化」という課題に、しっかり向き合いたいと思います。経営管理基盤と開示の両面から、MIXIの価値を市場へ、より明確に伝えていきます。

藤田 大切なことは、制度を導入して終わりにせず、運用を通じて改良を重ね、MIXIらしく機能する形に磨き続けることです。世界を舞台に「We-Timeエコノミー」を展開する会社に必要な体制へと進化できるよう、私も社外から支えていきたいと思っています。



社外取締役メッセージ

健全な危機感をもって 挑戦を続けることが、 次の成長へとつながる

独立社外取締役
渡瀬 ひろみ



果敢な挑戦を支える、実効性ある取締役会

2026年3月期を振り返ると、PointsBet社のMIXI GROUP参画が最大のトピックでした。日々刻々と状況が変化する中、経営陣は見事なシナリオプランニングを実行し、全社一丸となって困難なプロセスを乗り越えました。経営陣のみならず、MIXIという会社全体が、確実に強くなったと感じています。

新規事業の創出・育成に長年携わってきた経験から、私が常に念頭に置いているのは、社外取締役の役割は挑戦を抑制することではなく、挑戦の成功確率を高め、失敗のリスクを適切に管理することにあるという信念です。

MIXIの取締役会は多様なバックグラウンドを持つメンバーが率直に意見を交わし、建設的な議論を積み重ねる場として、高い実効性を備えています。四半期ごとのオフサイトミーティングや、「千葉ジェッツ」・「FC東京」の試合観戦などを通じたリアルな交流も、心理的安全性の向上に寄与しています。異なる意見を臆せず言える関係性こそが、適切なリスクテイクと実効性を支える土台となっています。

「We-Timeエコノミー」で広がる成長の可能性

私はこれまで、既存事業が好調な時期から新しい成長領域へ挑戦し、事業ポートフォリオを転換してきた多くの企業を研究してきました。そうした企業に共通するのは、将来に対する健全な危機感を持ちながら挑戦を続けていることです。MIXIの『『モンスターストライク』一本足打法からの脱却』は、まさにこの文脈にあります。

「We-Timeエコノミー」という概念は、MIXIが向かう市場の本質を言語化したものです。自分時間(Me-Time)を大切にする個人が増える社会の中で、人と人がともに過ごす時間(We-Time)をデジタルの力で創出し、収益化していくという方向性は間違っていないと確信しています。

「家族アルバム みてね」が育児家庭の情報共有における課題を解決したように、MIXIにはコミュニケーションの本質的な課題を技術で解く力があります。だからこそ、コミュニケーションを通じて幸せを生み出す事業をさらに広げてほしいと期待しています。

次の成長を支える人材とグローバルガバナンスの強化

私が経営の監督において最も重視している今後のテーマは、人材とグローバルガバナンスの2点です。ゲーム領域以外での事業開発や経営を担える多様な人材の確保が急務になっています。また、PointsBet社をはじめとする海外グループ会社の統制においては、現地経営陣の自律性を尊重しながら、日本側の後方支援とモニタリングを継続的に強化することが重要です。私は社外取締役として、その進捗と現場での実践をしっかりと見守り、助言を行ってまいります。

足元の事業運営は執行役員が着実に進める一方、取締役の真の役割は未来をつくることにあります。10年後、20年後も圧倒的な価値を提供し成長し続ける会社の姿を描き、その実現に向けて大きな意思決定を行っていくことこそ、取締役会の果たすべき使命だと考えています。

第3の創業を支えるべく 挑戦を後押しし、 成長に向けた 監督機能を果たす

独立社外取締役
河合 俊明



取締役会の実効性の現状と課題認識

社外取締役1期目を振り返ると、MIXIはガバナンスが利いた会社だという印象を強く持ちました。特に不祥事やリスクへの対応において、曖昧な判断で済ませることなく、事実に向き合い、必要な対策を着実に進めており、上場企業に求められる高い水準のガバナンス体制を実践していると評価しています。

一方で、今後のさらなる進化に向けた期待としては、執行責任を担う取締役による議論のリードが挙げられます。現在行われている担当部門からの議案説明に加え、執行担当の取締役自身が自らの言葉で戦略の背景や方針をより一層積極的に発信していくことで、多角的な視点が交わり、取締役会の実効性と意思決定の質はさらに高まると考えています。

「第3の創業期」に求められる成長ストーリー

MIXI GROUPは現在、SNS「mixi」による「第1の創業期」、「モンスターストライク」に

よる「第2の創業期」を経て、「第3の創業期」という新たな成長局面にあります。既存のデジタルエンターテインメントに加え、ライフスタイルやスポーツなどの領域に展開し、新たな事業ポートフォリオの構築を進めています。この方向性自体は非常に魅力的であり、大きな可能性を持っていると期待しています。

ただし、これらの事業がどのような思想や目的のもとにつながっているのかを、ステークホルダーに対してよりわかりやすく示していく必要があると感じています。単に複数の事業を展開しているという説明ではなく、パーパスを起点として各事業が企業価値創造にどのように結び付くのか、ストーリーの解像度を上げることが求められます。

安定した財務基盤は、現状維持を目的とするのではなく、成長投資を継続できる強みを持ちます。既存のデジタルエンターテインメントをさらに深化させる投資と、スポーツベッティングなど新領域を探索する投資の双方を進める余地があります。必要な領域には十分な資源を投じ、若い経営陣とともにベンチャー精神を保ち続けることが重要です。

多様性が成長とイノベーションの源泉

グローバル展開や新規事業への挑戦を加速する「第3の創業期」において、多様な価値観や経験を持つ人材の存在は欠かせません。特に意思決定層における多様性の推進は極めて重要であり、単に性別にとどまらず、国籍や業界経験、専門性など、多面的なバックグラウンドを持つ人材が経営に参画する必要があります。

同質的な同調圧力を排除し、異なる視点から事業機会を見出し、リスクを多角的に検証することで、初めてイノベーションと健全な牽制機能が両立します。意思決定層の多様性こそが、持続的な成長力を担保する最大の源泉になると考えています。

MIXI GROUPは現在、既存事業の成長と新領域への挑戦を両立できる非常に恵まれた環境にあります。私は社外取締役として、執行陣が果敢に挑戦できる環境を後押しすると同時に、その過程で生じ得るリスクを適切に監督する役割を果たし、持続的な企業価値向上に貢献していきたいと考えています。

役員の構成

各取締役・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おります。

役職	氏名 社外 ● 独立 ●	性別	事業ドメイン		経営機能			監督・統治		
			プラットフォーム ビジネス	テクノロジー・AI	事業ポートフォリオ マネジメント・資本政策	M&A・PMI	組織・人材開発	ガバナンス・情報開示	財務会計	コンプライアンス・ 内部統制
			エコシステム・ プラットフォーム構築と 運営、IP/コンテンツの 価値最大化	事業戦略の 技術的実現性の判断、 イノベーション創出に 向けた戦略立案・ 推進体制の構築	資本コスト経営の 推進、資本政策、 事業ポートフォリオの 構成・資源配分による 企業価値の拡大	投資対象の価値 見極め、シナジー創出・ 統合効果の最大化	企業理念を体现する 組織・人材の開発、 仕組みづくり	コーポレート ガバナンス体制の 構築・運用・監督、財務・ 非財務情報の開示、 IR・統合報告	財務報告の正確性・ 信頼性の確保、 会計監査の実効性	法令遵守体制の構築・ 運用、内部統制・ サイバーセキュリティを 含む情報セキュリティの 有効性確保
取締役	木村 弘毅	男性	●	●		●		●		
	島村 恒平	男性			●	●	●	●	●	●
	村瀬 龍馬	男性		●			●			●
	笠原 健治	男性	●	●		●				●
	藤田 明久 ● ●	男性			●	●	●	●		
	渡瀬 ひろみ ● ●	女性	●			●	●	●		
	河合 俊明 ● ●	男性	●		●	●		●		
監査役	西村 裕一郎 ● ●	男性						●		●
	平尾 智是 ● ●	男性						●		●
	上田 望美 ● ●	女性						●		●
	高山 清子 ● ●	女性						●	●	●

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の通りです。

マテリアリティ		スキル							コンプライアンス・ 内部統制
		プラットフォーム ビジネス	テクノロジー・AI	事業ポートフォリオ マネジメント・資本政策	M&A・PMI	組織・人材開発	ガバナンス・情報開示	財務会計	
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						●	●	●

コーポレート・ガバナンス体制 (2026年6月26日現在)

ガバナンス体制の強化・拡充を継続

2027年3月期

● 中期ビジョンの策定

- ▶ 当社が目指す方向性、成長戦略および財務目標を公表するとともに、資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた考え方および取り組みの内容を更新

● 取締役の指名・評価を中心としたガバナンスの強化

- ▶ 経営人材要件の再定義、候補者選定プロセスの構築を行うとともに、スキルマトリックスの見直しや取締役に對するピアレビューを実施

● 株主との利害一致を目的とした取締役報酬制度の変革

- ▶ 報酬ポリシーの策定をはじめ、中期ビジョンと強く連動させるため、「成果報酬」の再設計、「業績連動型株式報酬」の導入や変動報酬比率の引き上げ、マルス・クローバック条項の新規導入等を実施

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

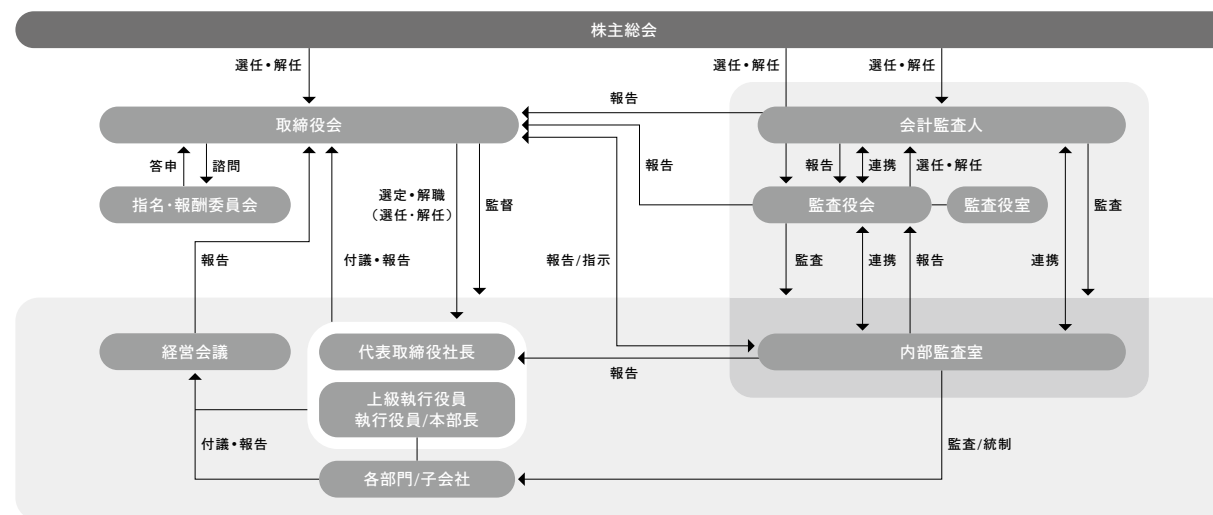
当社は、コーポレート・ガバナンスを企業価値の最大化を目指すための経営統治機能と位置付けています。このため、当社は事業の拡大に対応して、適宜、組織の見直しを行い、各事業の損益管理、職務権限と責任の明確化を図っています。会社の意思決定機関である取締役会の機能充実、監査役および監査役会による取締役の職務執行に対する監視機能の充実、職務遂行上の不正を防止する内部統制機能の充実を図ることに注力しています。

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。

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

コーポレート・ガバナンス体制



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4名(うち女性2名)で構成されています。監査役および監査役会は、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對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、取締役候補者の選任手続きおよび取締役報酬の決定手続きの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 (2026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

2026年3月期において、指名・報酬委員会は7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、次期以降の取締役の報酬構成に関する審議を行い、また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。なお、2026年3月期における指名・報酬委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、委員5名のうち3名を社外取締役とする体制としております。

取締役の選任方針および指名手続き

当社は、取締役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。
- 社外取締役の人事案については、独立性を有し、客観的かつ中立的な視点から経営の監督および助言を行うために必要な知識・経験・能力を有する者を選任するよう留意するものとする。

取締役候補者は、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。

報酬の決定方針

なお、以下に記載する報酬の決定方針は、2026年6月26日開催の第27期定時株主総会および取締役会において所要の決議を経て適用されています。

① 基本方針

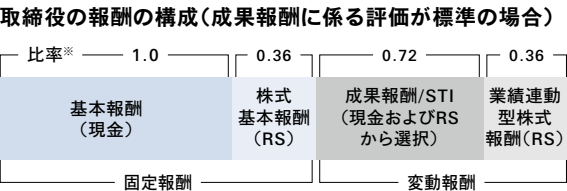
取締役報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、『現金報酬』と『株式報酬(譲渡制限付株式)』との割合を適切に設定することを基本方針としています。

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、『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」および「業績連動型株式報酬」の4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『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、「業績連動型株式報酬」は中長期の業績評価期間の終了後に業績達成度等に応じて事後的に交付する『株式報酬(譲渡制限付株式)』としています。「基本報酬」、「株式基本報酬」、「成果報酬」および「業績連動型株式報酬」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、業績連動報酬を含めない構成とするよう留意します。

なお、取締役に対する退職慰労金制度は設けません。



※基本報酬を1とした場合の比率となります

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、取締役会が別途定める財務指標および定性評価（各人の役割に応じた目標達成度等）を用いるものとし、各指標の評価割合、算定式その他の詳細は、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。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。「業績連動型株式報酬」については、中長期的な企業価値向上に対するインセンティブを付与することを目的として、取締役会が別途定める業績評価期間における業績指標の達成度に応じ、役位別に設定される基準報酬額に、当該達成度に基づく評価係数および業績評価期間中の在任期間比率を乗じて、報酬額を算定します。業績指標は、取締役会が別途定める財務指標および株価連動指標等を用いるものとし、各指標の評価割合、算定式および上限倍率その他の詳細は、指名・報酬委員会の審議を経て、取締役会において決定しています。業績評価期間経過後に、取締役会の決議をもって、算定された報酬額に相当する金銭報酬債権を支給し、当該金銭報酬債権の全

部を現物出資の方法により給付させることにより譲渡制限付株式（当社普通株式）を交付するものとします。当該譲渡制限付株式の譲渡制限期間、譲渡制限の解除条件、無償取得事由その他の条件は、別途締結する譲渡制限付株式に関する割当契約書に定めるところによります。

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 EBITDA	—
代表取締役社長 評価割合	80%	20%
その他社内取締役 評価割合	70%	30%

業績連動型株式報酬の決定方法

	業績連動指標	株価連動指標
評価指標	重点投資領域 売上高成長率 EBITDAマージン （連結）ROE	相対TSR （TOPIX配当込み 対比）
代表取締役社長 評価割合	各33.3%	業績連動株式報酬の 支給額に係数を乗算
その他社内取締役 評価割合	各33.3%	業績連動株式報酬の 支給額に係数を乗算

（注）

- 2026年3月期における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および対前年度増減率はいずれも標準を上回る評価となりました。連結営業利益の対予算達成率は標準を上回る評価となりましたが、対前年度増減率は標準を下回る評価となりました。連結当期純利益の対予算達成率は標準を上回る評価となり、対前年度増減率は標準評価となりました。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171,369百万円、連結営業利益は22,256百万円、連結当期純利益は16,552百万円です）。

● 社外取締役の報酬

当該取締役の役割や責務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等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。

④ 決定プロセス

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および透明性を確保する観点から、指名・報酬委員会の審議を踏まえ、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、指名・報酬委員会の審議を踏まえ、取締役会にて決議しています。

取締役および監査役の報酬等の額

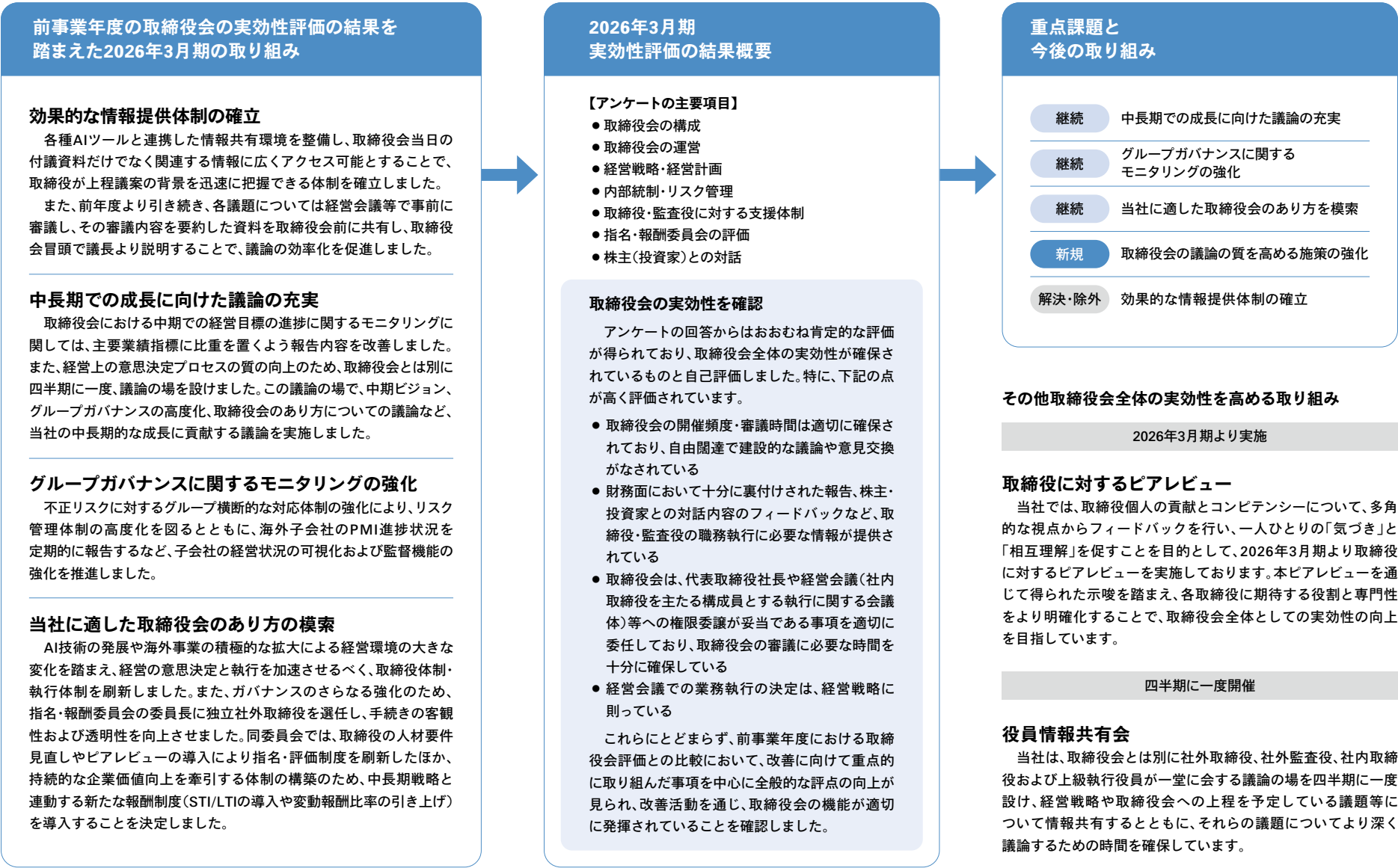
（百万円）					
区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別			報酬等の 総額
		基本報酬	株式基本 報酬	成果報酬	
取締役 （うち社外 取締役）	9名 （4名）	224 （35）	79	232	536 （35）
監査役 （うち社外 監査役）	3名 （3名）	34 （34）	—	—	34 （34）

（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。加えて、2026年6月26日開催の第27期定時株主総会において、上記とは別枠として、取締役（社外取締役を除く。）に対する業績連動型株式報酬に係る報酬等として支給する金銭報酬債権の総額を、各対象期間につき500百万円以内とすることが決議されております。なお、2026年6月26日開催の第27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。
- 監査役の報酬等限度額は、2026年6月26日開催の第27期定時株主総会において年額75百万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4名となります。
- 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。
- 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305百万円）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。
2026年3月期の取締役会実効性評価の方法：2026年1月から2月にかけて、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。匿名性を確保するため、外部機関へ直接回答する方法を採用しています。外部機関からの集計結果の報告を踏まえ、2026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。



▶ 事業などのリスク

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27期定時株主総会(2026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などには、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が、以降はスポーツセグメントの拡大等により売上高は増加基調に転じる一方、営業利益は変動しています。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面談やWeb会議、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。また、2030年代初頭の実現を目指して策定した中期ビジョンも同サイトに新たに公開しました。

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	2025年3月期	2026年3月期
国内投資家とのミーティング・電話会議	143	193
海外投資家とのミーティング・電話会議	39	52
海外ロードショー	2	2
アナリスト・機関投資家向け決算説明会	4	4

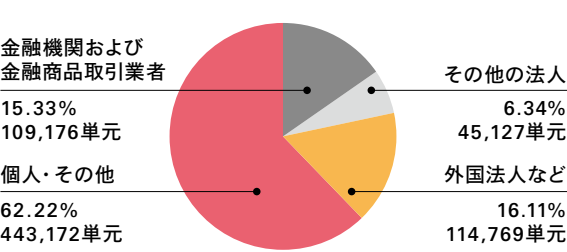
※ 国内投資家は国内にオフィスがある投資家、海外投資家はそれ以外の投資家として集計しています。

投資家情報 (2026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	2,116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 東京フットボールクラブ株式会社 株式会社千葉ジェッツふなばし 株式会社TOKYO-BAYアリーナマネジメント 株式会社スフィダンテ PointsBet Holdings Limited
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: 71,330,850株
株主数	24,636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)



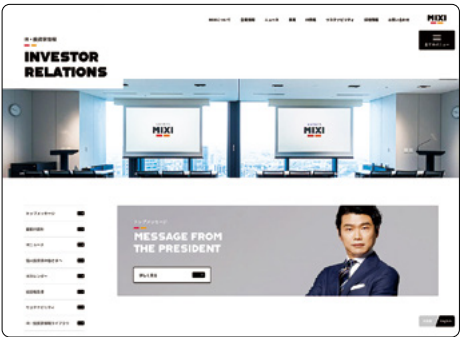
大株主

株主名	持株数(株)	持株比率(%)
笠原 健治	32,521,900	49.95
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	5,312,200	8.16
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	1,614,700	2.48
木村 弘毅	1,421,381	2.18
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1,108,647	1.70

※ 上記のほか、当社所有の自己株式6,224,404株があります。
※ 木村弘毅の所有株式数には、役員持株会における保有株式数を加えて表記しております。

IR・投資家情報トップページ

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





心もつなごう。

MIXI

