

2019年3月期 決算説明会 説明資料

2019年5月9日

株式会社 ドリームインキュベータ

(証券コード4310)

The logo consists of the letters 'DI' in a white, serif font, centered within a dark blue square background.

DI

免責事項

本資料内に記載された将来の見通しや戦略等は、作成時点において入手可能な情報に基づくものであり、目標や予想の達成及び将来の業績を保証するものではありません。将来の業績は、経営環境の変化、投資先企業の業績の悪化、金融商品市場における株価の変動等の要因により実際とは大きく異なる可能性があります。

また、本資料の内容は将来予告なく変更されることがあります。本資料のご利用は、他の方法により入手された情報とも照合し、利用者の判断によって行って頂きますようお願い致します。本資料の利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

2) 戦略コンサルティング

3) ベンチャー投資

4.参考

2019年3月期 連結P/L (保険項目調整前)

(単位：億円)

	2018年 3月期 通期	2019年 3月期 通期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	184	207	+22	12.4%
売上総利益	95.5	93.0	▲2.4	▲2.6%
営業利益	18.5	1.2	▲17.2	▲93.3%
経常利益	19.1	2.7	▲16.3	▲85.5%
親会社株主帰属当期純利益	8.9	3.7	▲5.2	▲57.9%

保険会計の調整項目及び調整額

(単位：億円)

	2018年 3月期 通期	2019年 3月期 通期
調整前売上総利益（連結）	95.5	93.0
● 普通責任準備金に関する調整額*	▲1.1	+1.5
● 異常危険準備金繰入額**	+3.9	+4.7
調整額合計	+2.7	+6.3
調整後売上総利益（連結）	98.2	99.3

* 普通責任準備金の算定を初年度収支残方式から未経過保険料方式へ変更した場合の調整額

** 繰入額の影響を排除（戻入れの場合はマイナス）

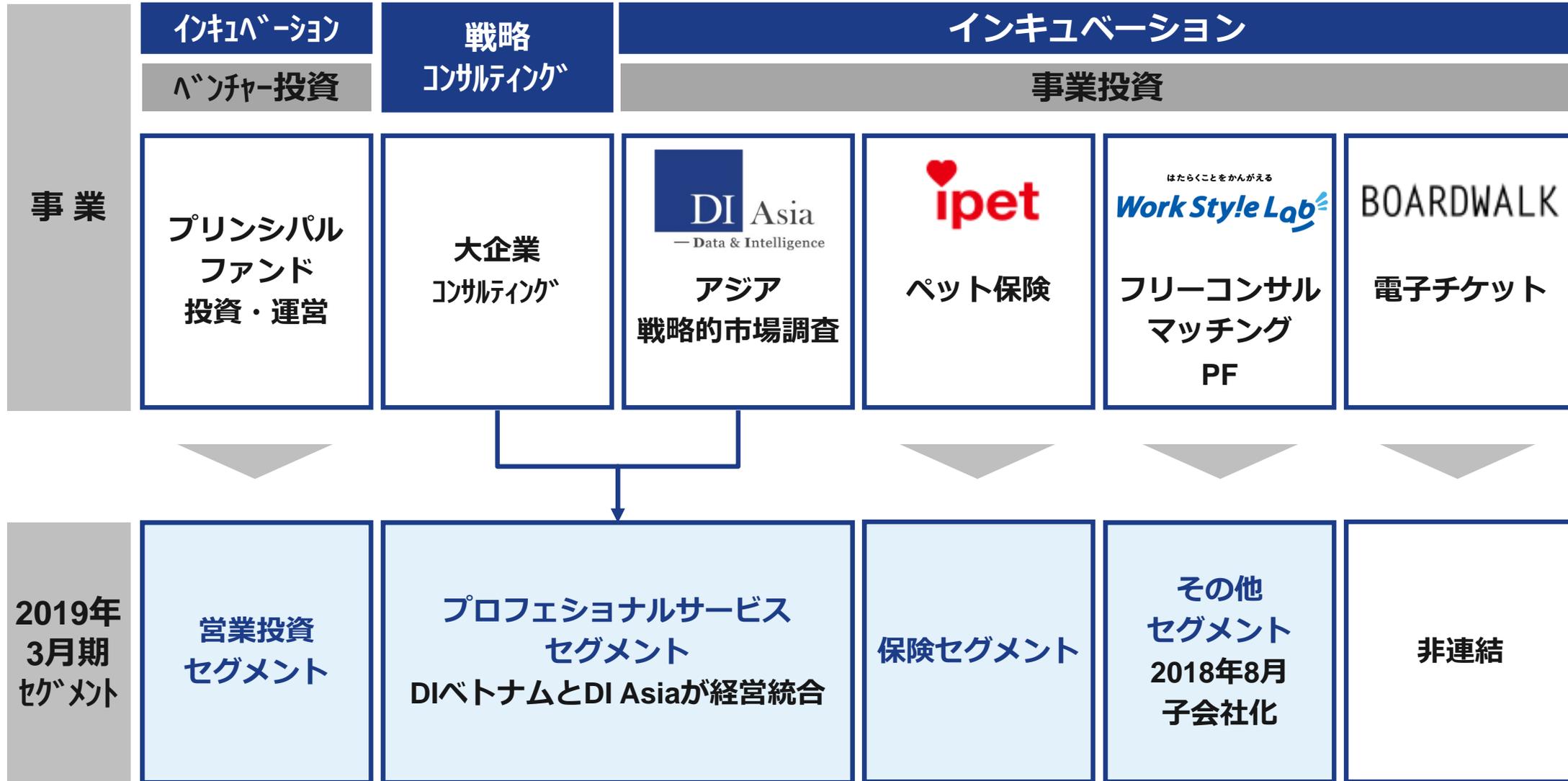
2019年3月期 連結P/L (保険項目調整後)

(単位：億円)

	2018年 3月期 通期	2019年 3月期 通期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	184	207	+22	12.4%
売上総利益	98.2	99.3	+1.0	1.1%
営業利益	21.2	7.5	▲13.7	▲64.5%
経常利益	21.8	9.0	▲12.8	▲58.5%
親会社株主帰属当期純利益	10.7	3.5	▲7.1	▲66.5%

注： 保険項目の調整による金額変更箇所は青文字で記載

財務会計上のセグメント区分



2019年3月期 セグメント別P/L

(単位：億円)

		2018年 3月期 通期	2019年 3月期 通期	対前期 増減率	
営業投資 セグメント	● 売上高	27.5	28.6	4.2%	
	● 経常利益	4.8	2.2	▲53.7%	
プロフェッショナル サービス セグメント	● 売上高	34.5	25.5	▲26.0%	
	● 経常利益	9.7	▲0.8	—	
事業 投資	保険 セグメント	● 売上高	122	148	21.8%
		● 経常利益*	7.2	7.9	10.4%
	その他 セグメント (WSL)	● 売上高	—	4.4	—
		● 経常利益	—	▲0.2	—

* 保険項目調整後

2019年3月期 連結B/S

2018年3月末
(総資産：193億円)



内、非支配株主持分
10億円

純資産 増減内訳

- 当期純利益 +3.7億円
- 非支配株主持分 +15.2億円
- 子会社持分変動* +6.1億円
- 配当金支払 △2.6億円
- その他包括利益等 △0.5億円
- 合計 22.0億円

2019年3月末
(総資産：247億円)



内、非支配株主持分
25億円

〔 オフバランス資産：
約90億円 (iPet含み益) 〕

* iPetのDI持分変動に伴う資本剰余金増加
** Post-IPO含む

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

2) 戦略コンサルティング

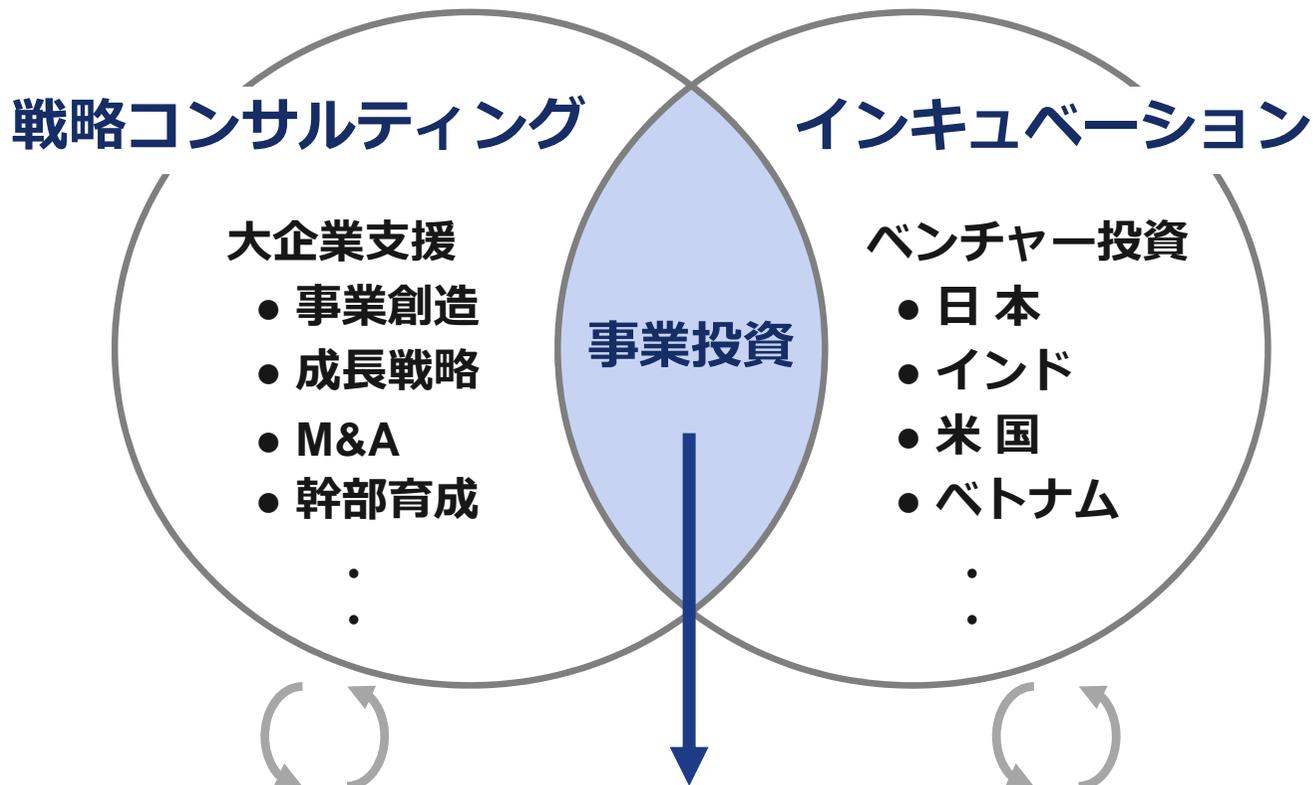
3) ベンチャー投資

4.参考



= **The Business Producing Company**
(事業を創出・育成し続ける)

ビジネスモデル



Data & Intelligence			
 ペット保険 契約者 42万人	BOARDWALK 音楽ファン 会員数 800万人	<small>はたらくことをかんがえる</small>  登録 コンサルタント 2,000人	 東南アジア パネル会員数 165万人

IPO済

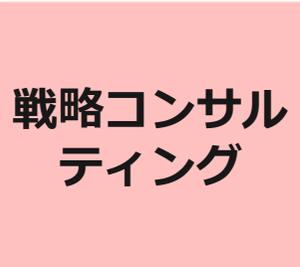
IPO準備開始

拡大フェーズ

再構築中

注：事業投資先略称
 アイペット損害保険：iPet
 BOARDWALK：BW
 WorkStyleLab：WSL
 DI Asia：DIA

各事業の概要

	事業概要	位置付け	回収手段	
	スタートアップへの リスクマネー供給・ 成長加速	アップサイド • イノベーションの 萌芽 • 資金の増幅	キャピタル ゲイン	「DI保有の資産」 × 「創出・育成の仕組み」
	大企業クライアント の事業創造支援	コア • 価値増幅の仕組み	フィー	
	成長事業への マジョリティ 出資・継続経営	ベース • 価値の安定成長 • 財務基盤	連結利益	

企業価値をより適切に表すために開示を拡充

“The Business Producing Company” として、
事業の創出・育成を継続することがDIの使命であり存在意義

- 「DI保有の資産」 × 「創出・育成の仕組み」こそが、DIの企業価値

単年の期間損益を表すPLでは、DIの価値を表せない

- 投資先の適正な価値をPL、BSに反映しきれないため

複数海外機関投資家からの助言もあり、会社の適正価値を表す NAV (Net Asset Value) を採用

- 多岐に渡る資産価値を有する会社にとって有効な手法
 - 新しいKPI*として欧米で採り入れられつつある
- 現時点では評価対象及び手法は改善の余地があると認識しており、今後、より精緻化していきたい。今回はその第一歩

積み上げ方式による企業価値評価

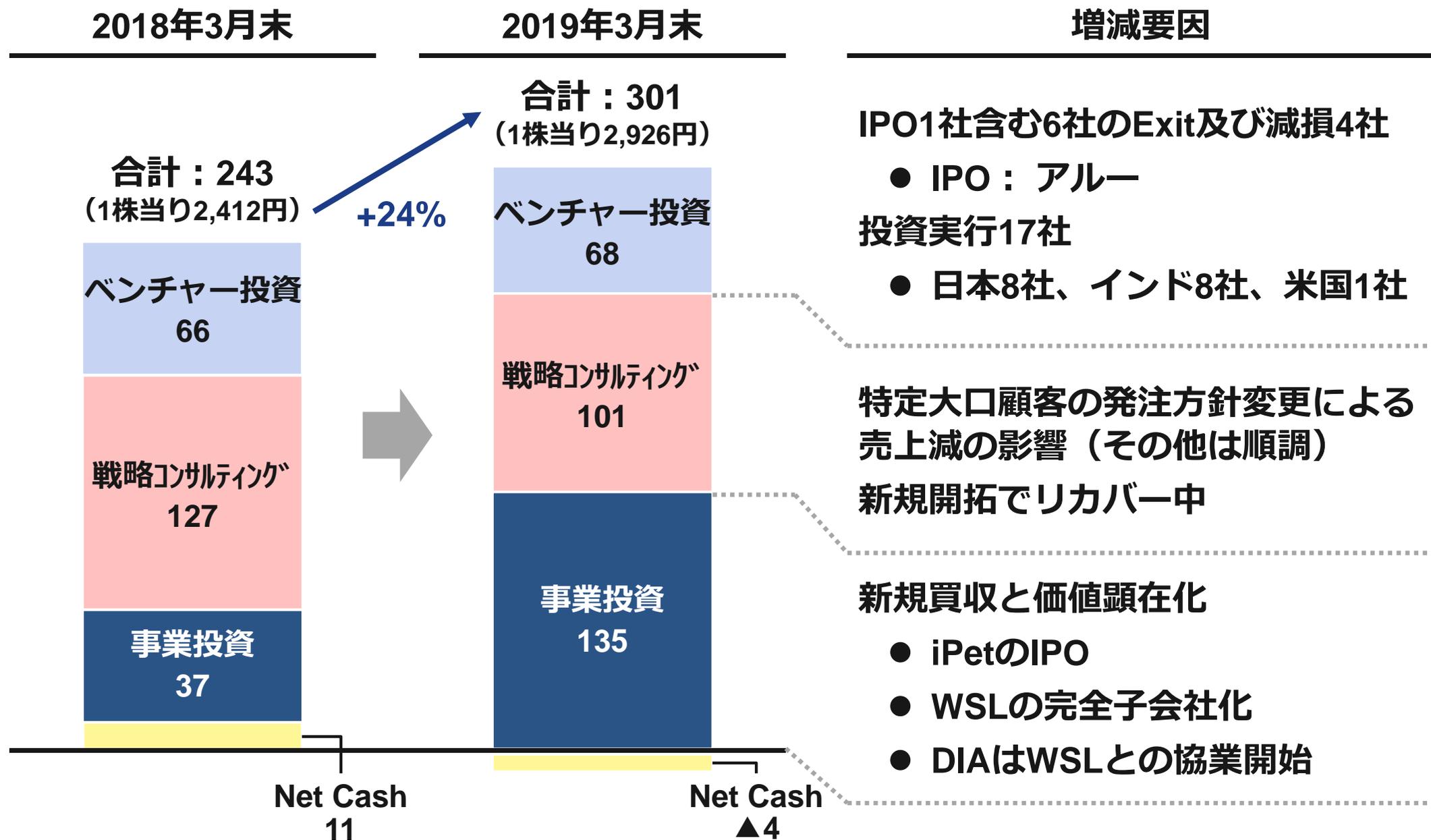
- **ベンチャー投資・事業投資：**
 - **上場銘柄**
 - **期末時点時価総額×当社持ち分**
 - **未上場銘柄**
 - **期末時点投資簿価残高±時価評価差額**
(直近ファイナンス価格や第三者取引価格)
 - **上記価格が無いものは再評価せず、簿価評価**
 - **今後、評価精度をより改善していく**
- **戦略コンサルティング：**
 - **5期平均税引後利益*×同業他社PER****

* 2015年3月期が起算期のため2018年3月期は4期平均

** (株)ユーザベース「SPEEDA」上で同業種に分類される他社のPER中央値

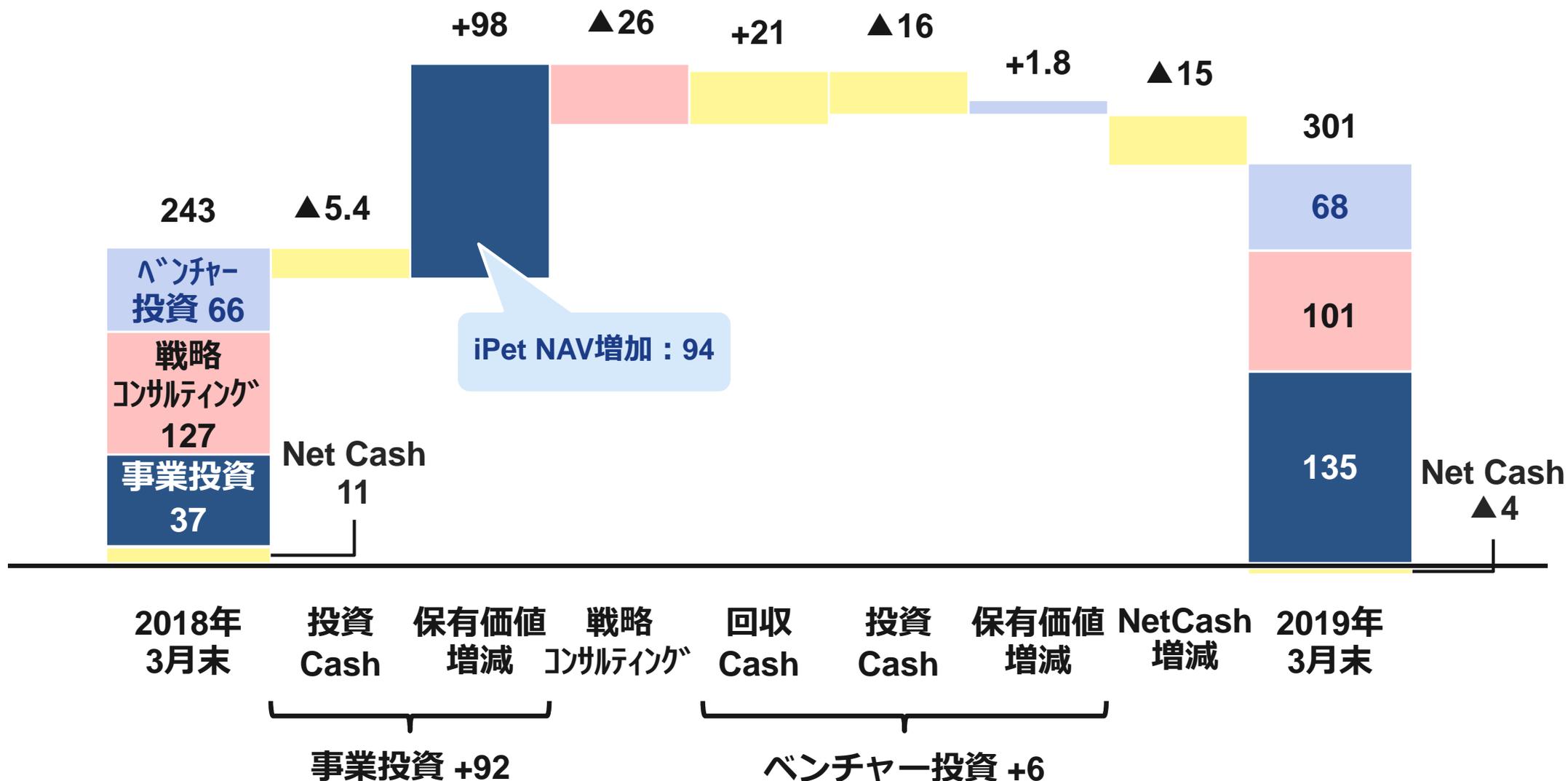
企業価値（NAV）は昨年対比で58億円増（+24%）

（単位：億円）



企業価値 (NAV) の増減内訳

(単位：億円)



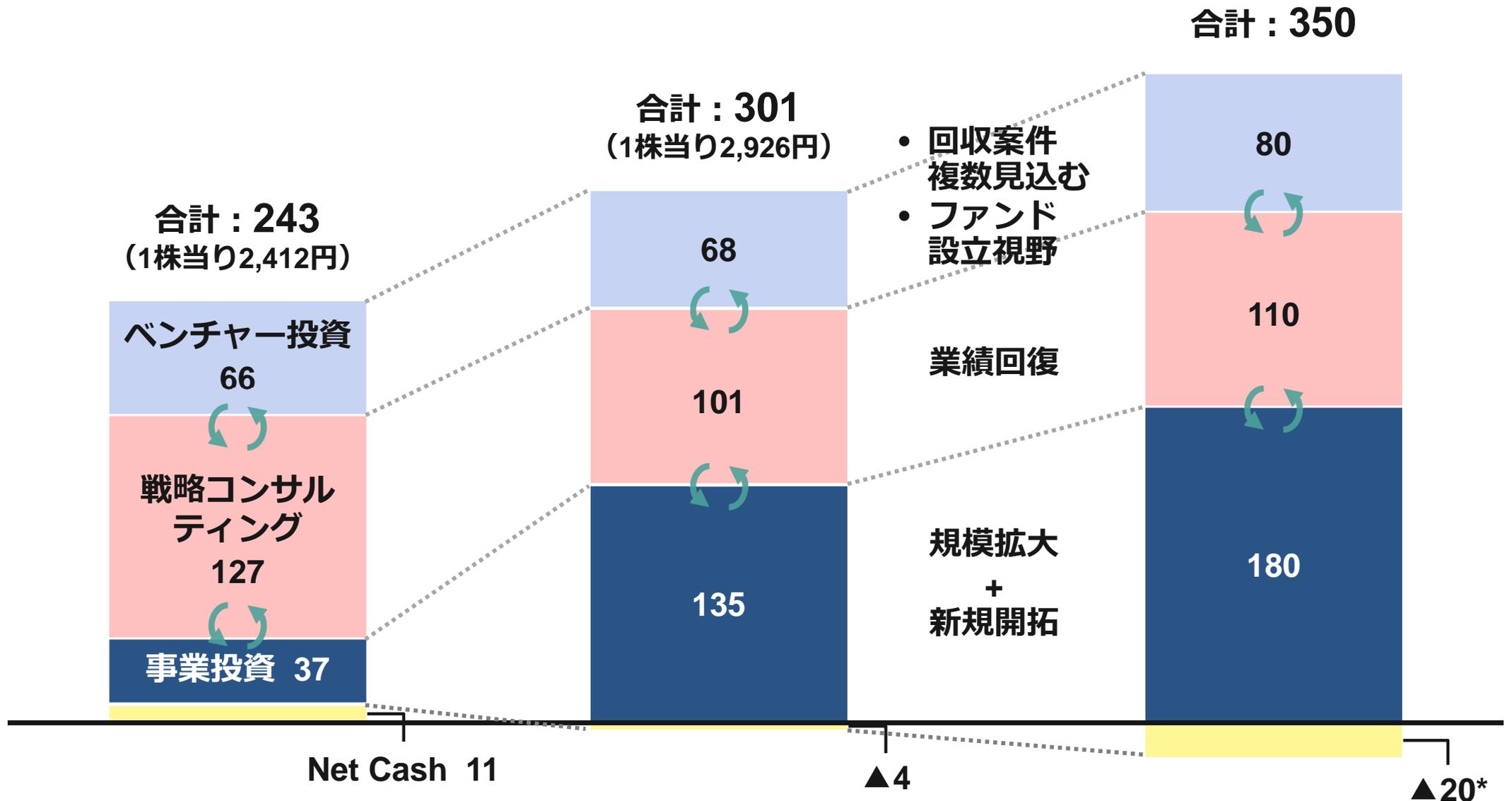
今後の成長見通し

(単位：億円)

2018年3月末時点

2019年3月末時点

2020年3月末見通し



* ベンチャー投資回収Cashはベンチャー投資（薄青）に算入

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

2) 戦略コンサルティング

3) ベンチャー投資

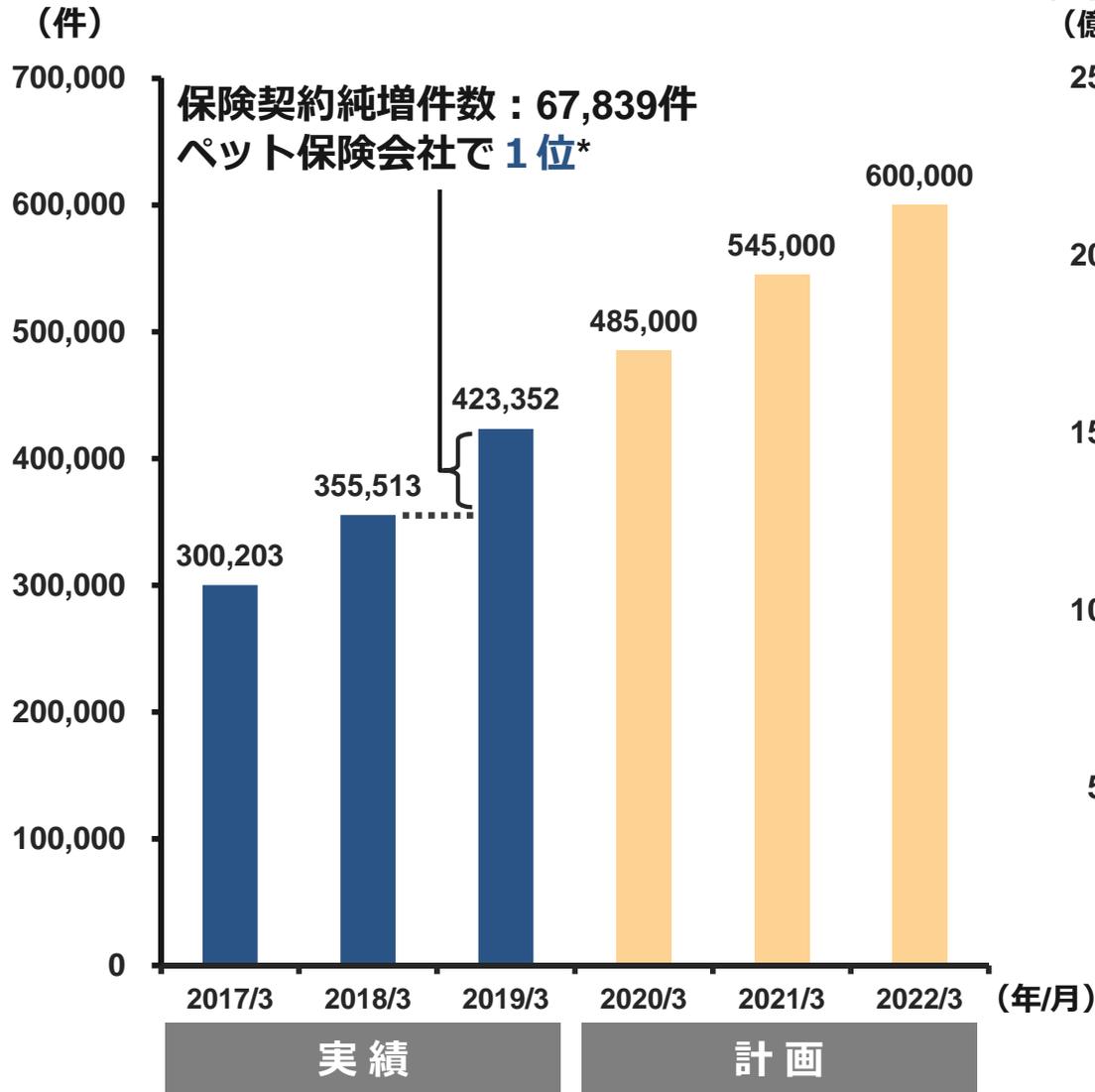
4.参考

投資育成先

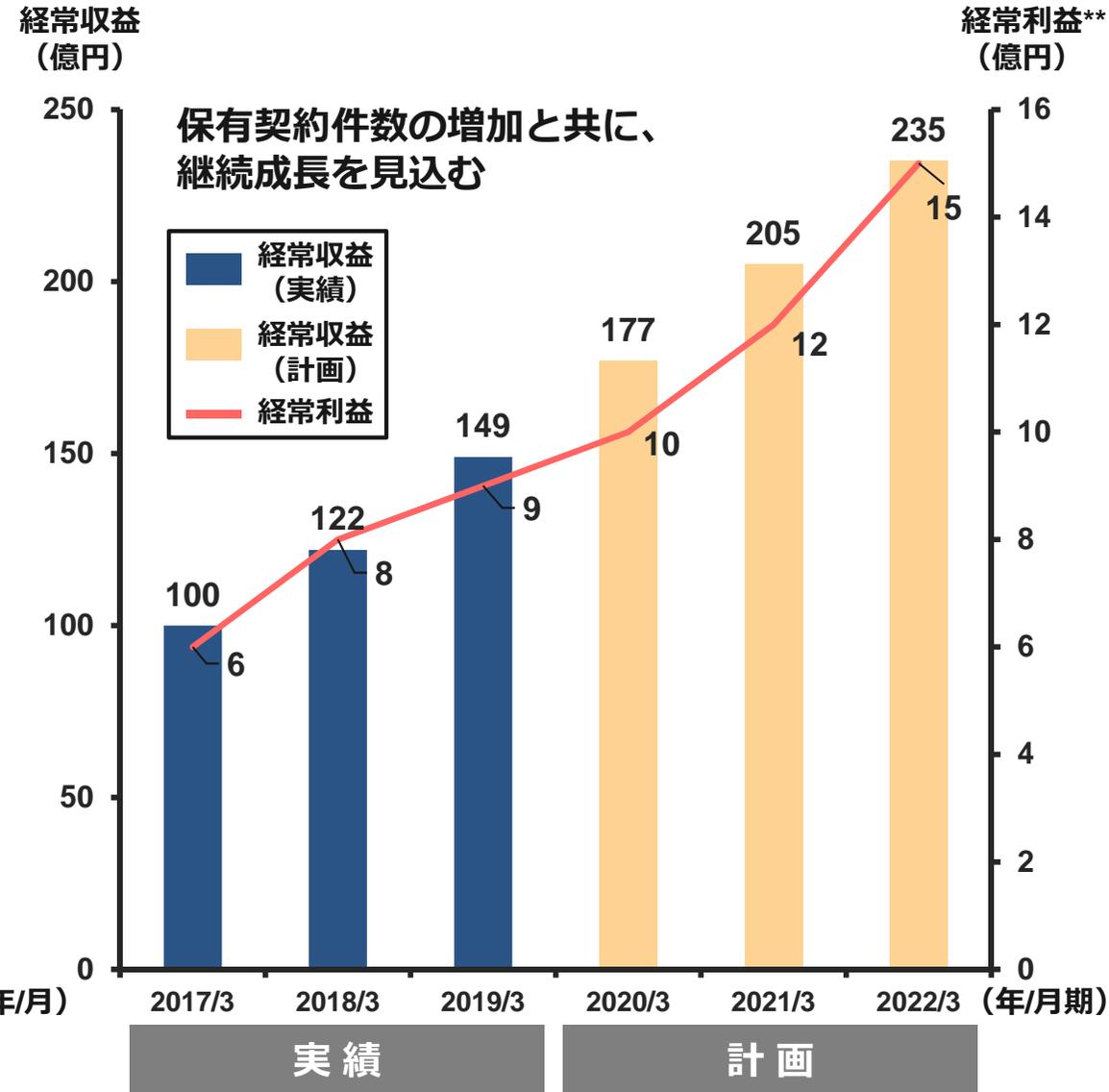
高出資比率 + 経営支援中心。投資先の成長により深くコミット

	事業内容	出資比率	直近NAV (億円)	ハイライト
アイペット損害保険(株) 	ペット向け医療保険事業 (業界第2位)	57%	123	マザーズ上場
(株) ボードウォーク 	イベントチケット販売 ファンクラブ運営事業 Eコマース	30% (潜在ベース 46%)	3 (再評価なし)	過去最高益 IPO準備
(株)ワークスタイルラボ 	フリーコンサルタントの マッチング・プラットフォーム フォーム事業	100%	5 (再評価なし)	完全子会社化 規模拡大のための の先行投資
(株) DI Asia 	アジア地域における 戦略的市場調査	100%	3 (減損後)	WSLとの協業 による再構築

保険契約件数



数値計画 (単体ベース)



* iPet推計

** 調整後 (Non-GAAP) 経常利益

取り組み状況

『ticket board』 会員数：

- 2019年4月に800万人を突破

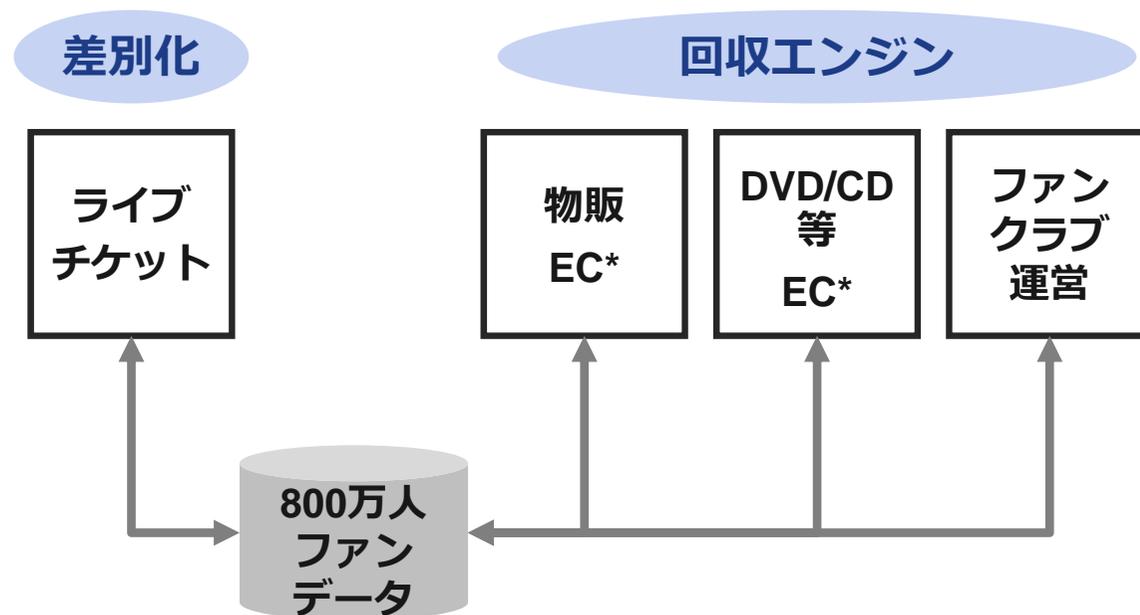
主要取引アーティスト（五十音順）：

- 安室奈美恵、E-girls、EXILE、SMTOWN LIVE、三代目 J SOUL BROTHERS from EXILE TRIBE、SHINee、GENERATIONS from EXILE TRIBE、少女時代、東京ガールズコレクション、TWICE、ナオト・インティライミ、氷室京介、Mr.Children、矢沢永吉、L'Arc~en~Ciel

足元の状況

- 2018年12月期は過去最高益
- 2019年12月期は前期特需の反動減があるものの、その他は順調に成長
- IPOに向けた準備を進めている

ビジネスモデル

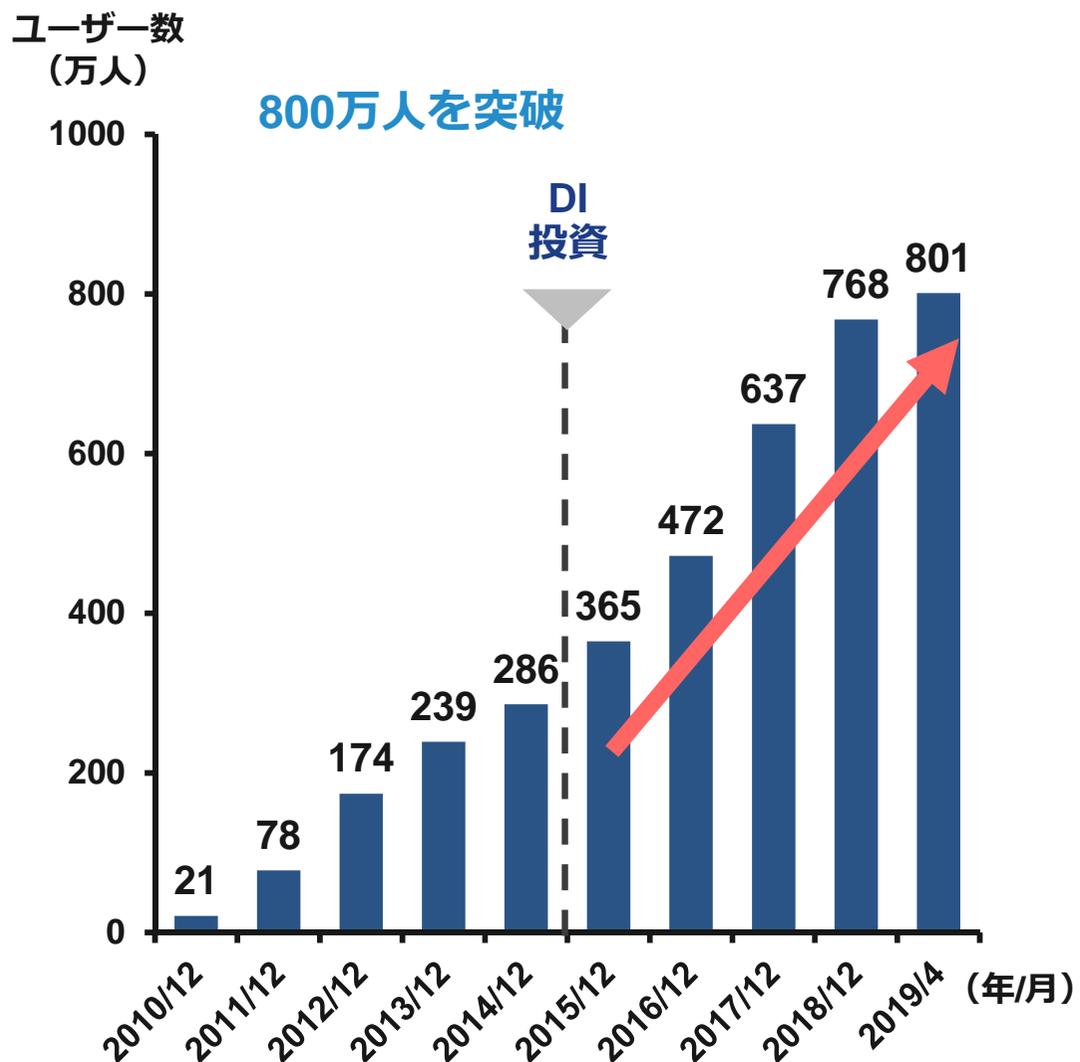


手数料は低いが、
ファンデータ獲得

溜まったデータを利用して
ダイレクト販売につなげる

単なるチケットビジネスではなく、
ダイレクトマーケティングビジネス

会員数推移

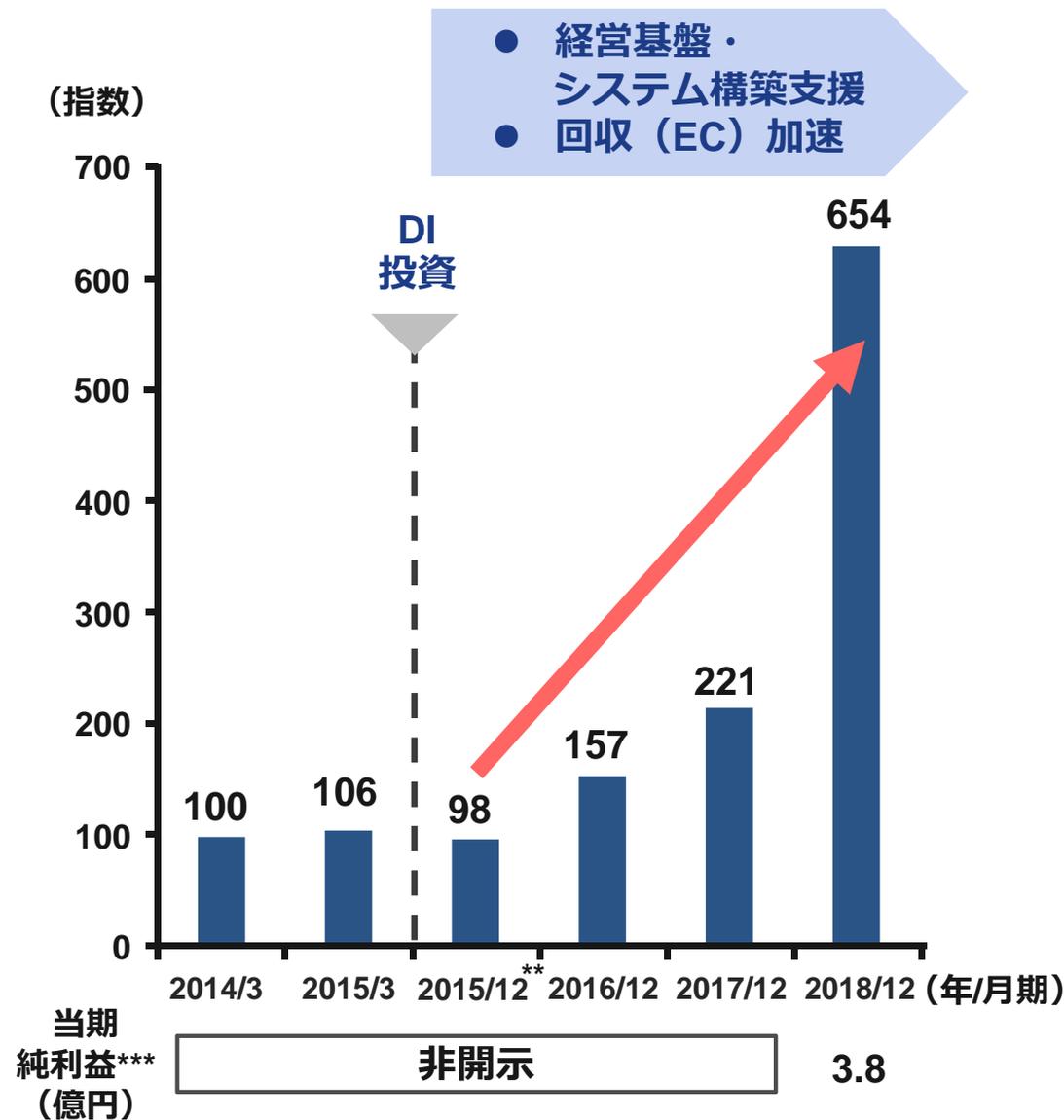


* 2014年3月期の売上高を100として指数化

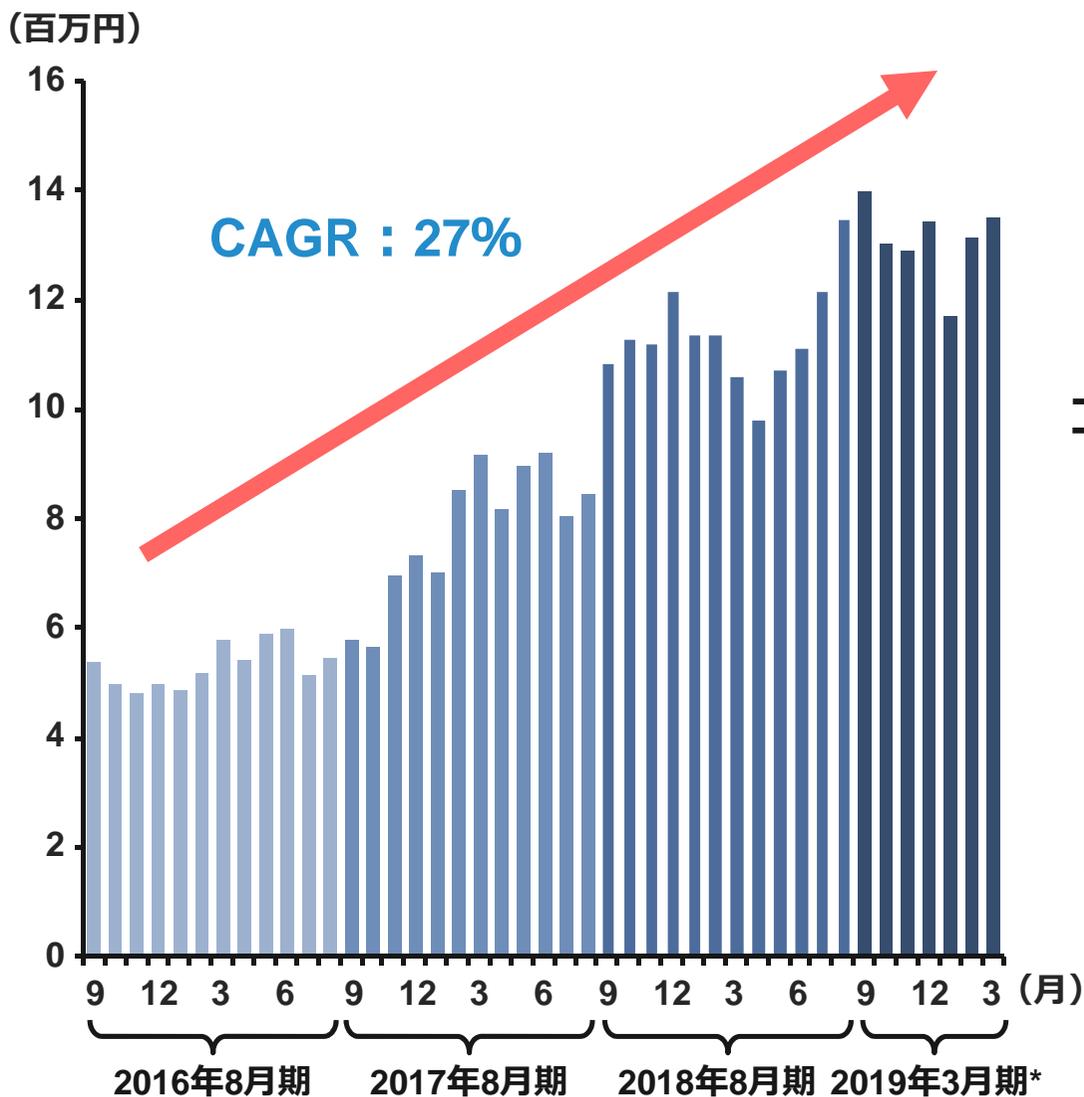
** 決算期変更により9ヶ月決算

*** 官報データベースより

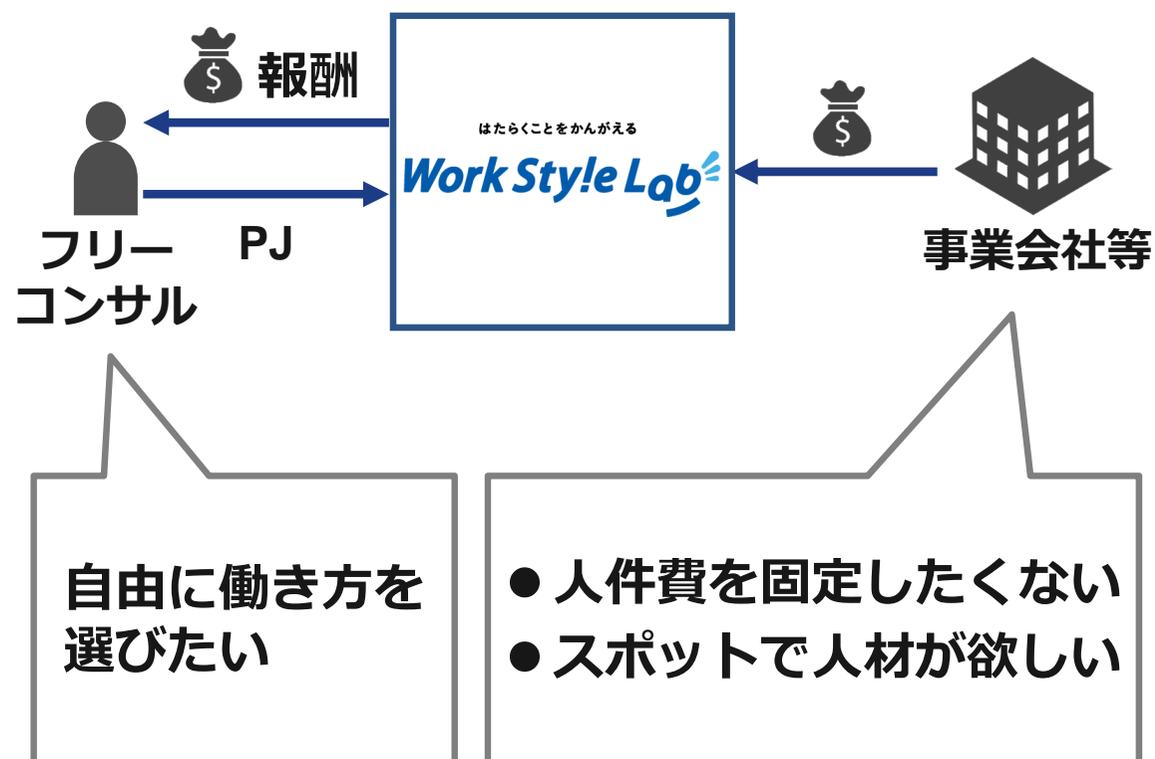
売上高*推移



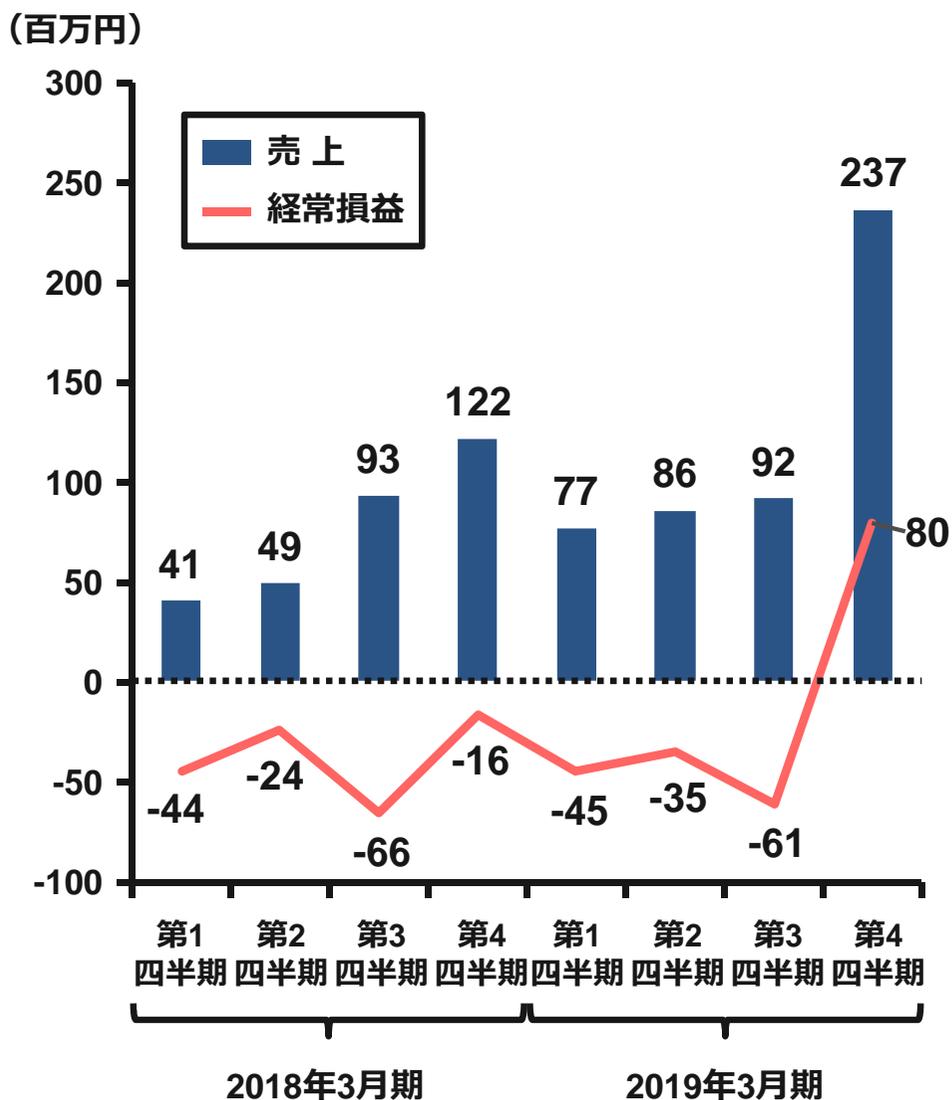
月次粗利推移



ビジネスモデル



業績推移



取り組み状況

足元の状況

- 売上高+61%、経常損益改善率+59% (対前年比)と進捗するも、通期黒字には至らず

打ち手

- 各ビジネスの将来性・収益性等を再検討し、選択と集中を実施
- 1.5億円の減損を実施し、2020年3月期以降の通期黒字化を目指す

WSLとの協業を開始

- 顧客とサービスの相互紹介
- 調査とフリーコンサルタントをクロスセル

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

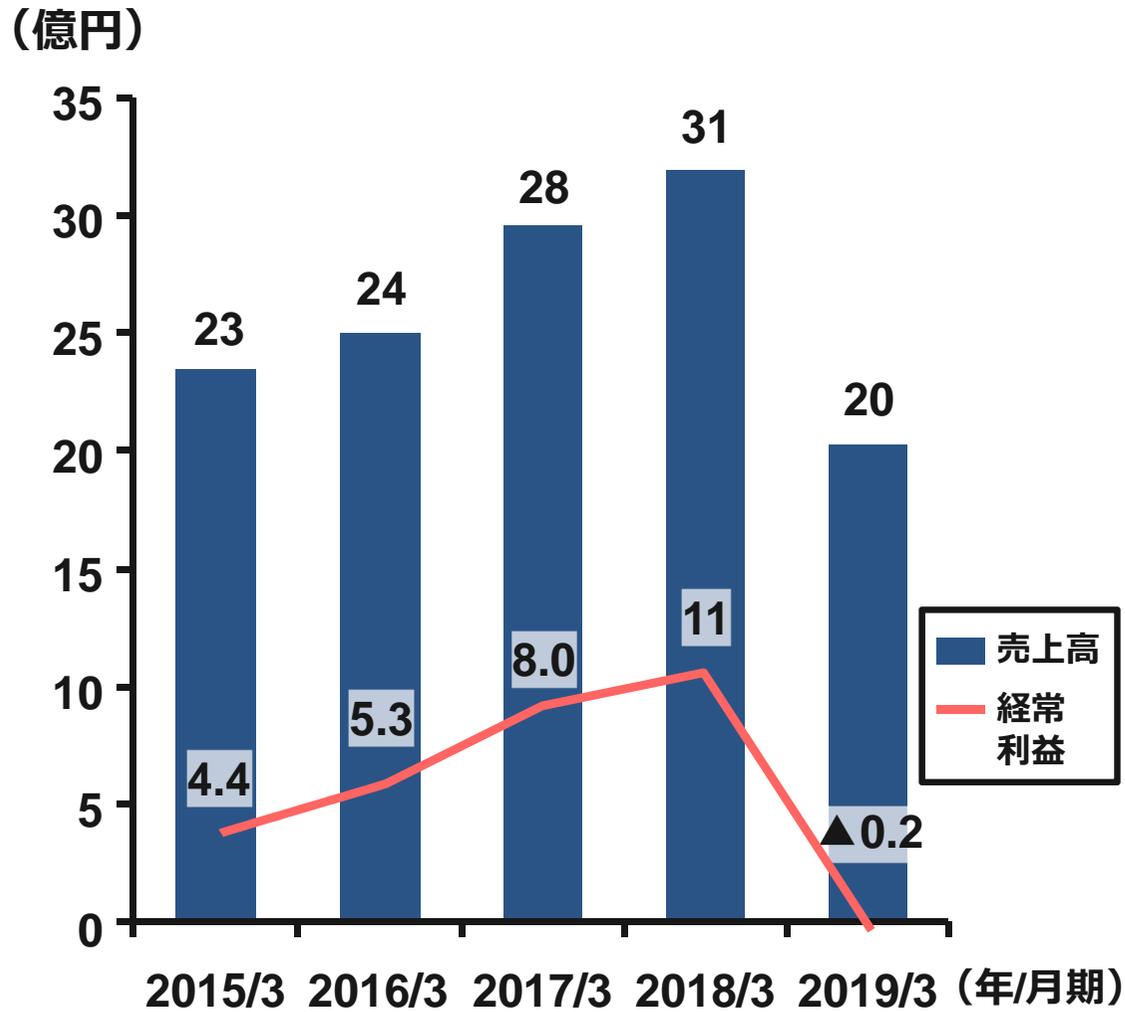
2) 戦略コンサルティング

3) ベンチャー投資

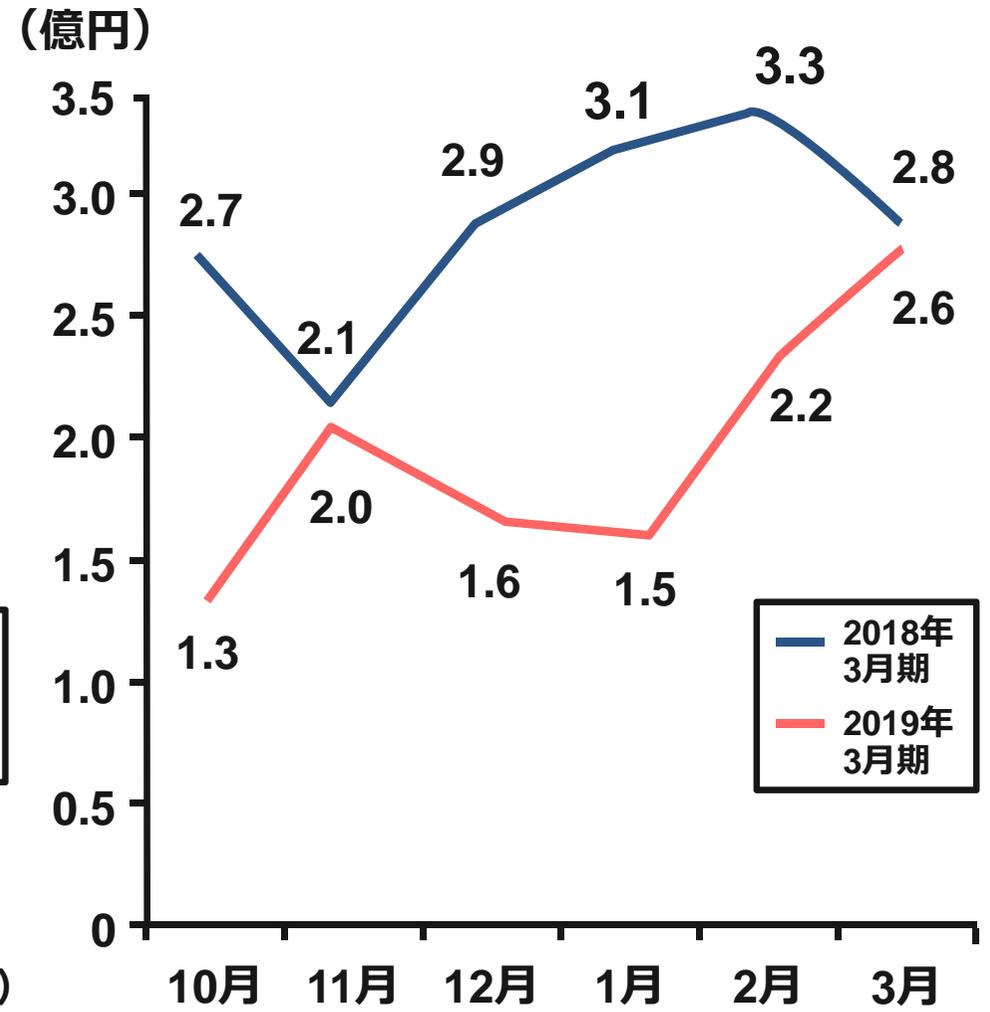
4.参考

概況

業績推移



下期の月次売上推移



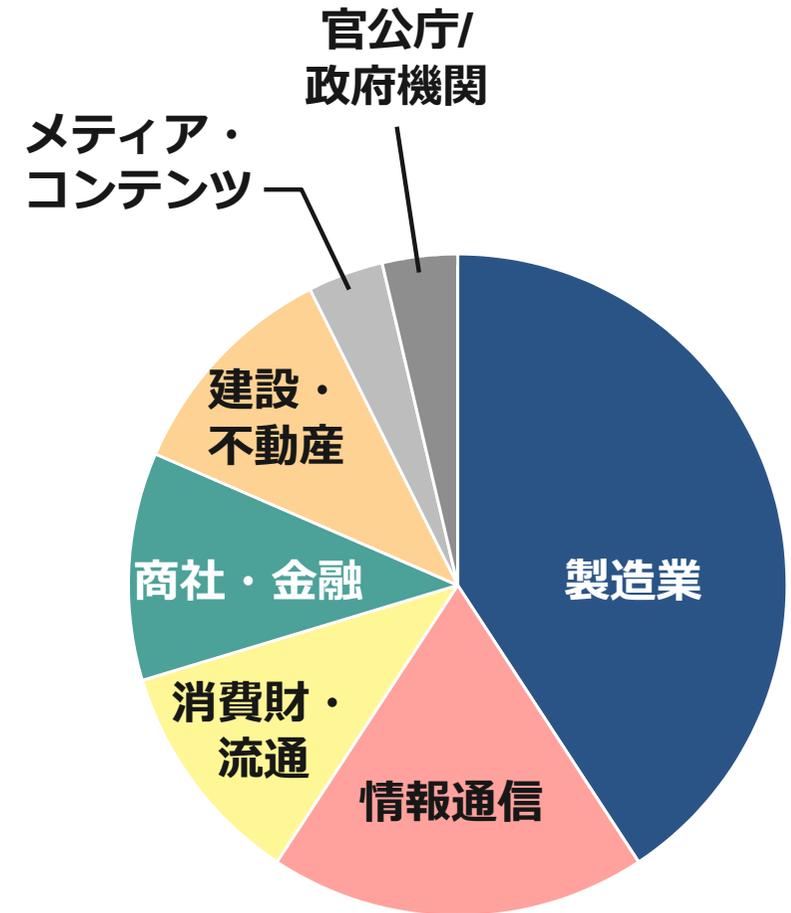
年度業績は落ち込むも、回復基調

顧客概要

顧客の規模

経常利益	業界*順位 (企業数**)			
	1位	2位	3位	4位以下
5,000億円以上	5			
1,000~5,000億円	6	1		
500~1,000億円	2			
100~500億円	1	2	1	4
100億円未満				5
合計	14	3	1	9
売上高構成比 (%)	70.4	13.0	1.2	15.4

顧客の業種



* (株)ユーザベース「SPEEDA」の業界小分類に基づき、顧客業界を分類

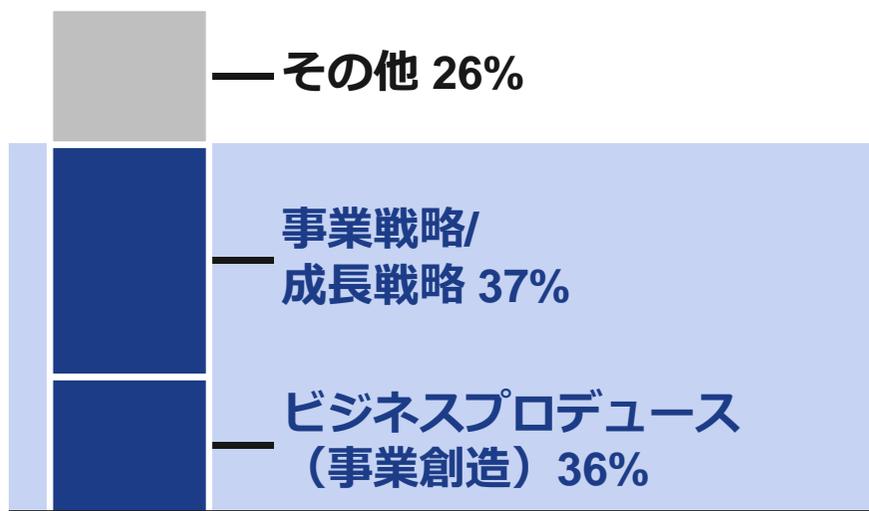
** FA事業、教育事業を含む（但し、非営利団体、ベンチャー、金額の小さいPJ等を除く）

事業創造と成長戦略を中心としたテーマ

取り扱いテーマ

事業創造 + 成長戦略が7割

- 5年後10年後の事業の「柱」を創る案件が中心



主なプロジェクトテーマ例

ビジネスプロデュース (事業創造)

- 産業プロデュース (産業の「傘」を創造する活動)
- 新規事業戦略の構築
- 技術展開戦略の構築

事業戦略/成長戦略

- 中期経営戦略の構築
- 事業の再構築・再成長戦略の構築
- 海外展開戦略の構築
- マーケティング・営業戦略の構築

その他

- オペレーション改善、ビジネスDD、等

3000億円の事業を生み出す

ビジネス プロデュース 戦略

BUSINESS
PRODUCE

なぜ、御社の新規事業は大きくならないのか？

TAKAYUKI MIYAKE TAKASHI SHIMAZAKI
三宅孝之・島崎 崇

数千億円規模の
事業創造型プロジェクトを多数手掛けてきた
ドリームインキュベータ(DI)が、
「構想」から「実行」までの
方法論をはじめて解説。

PHP研究所
定価:本体1,800円(税別)

2015年5月発刊

3000億円の事業を生み出す

ビジネス プロデュース 成功への道

BUSINESS
PRODUCE

TAKAYUKI MIYAKE TAKASHI SHIMAZAKI
三宅孝之・島崎 崇

数千億円規模の事業創造型プロジェクトを
多数手掛けてきたドリームインキュベータ(DI)が
日本の大企業が直面している
「事業創造のジレンマ」と
その突破法を徹底解説。

PHP研究所
定価:本体1,800円(税別)

2017年5月発刊

ストーリーで分かる
トップ企業が持つCTO思考

必要です

CTOが

Chief Technology Officer

社長、
ウチにも



企業は新しい価値を
生み出し続けなければならない。
その鍵を握るのが
CTOだ」コマツ 野路國夫会長

日経BP総研 クリーンテック研究所 編
ドリームインキュベータ 監修

日経BP社

2017年5月発刊

三宅 孝之
Takayuki Miyake
遠山みず穂
Mizuho Toyama

新ビジネスを次々と生み出す思考法

産業プロデュースで 未来を創る

3000億円級の事業創造を支援してきた
ドリームインキュベータだからこそ知る
「10兆円市場」
創出のアプローチ

キーポイントは、企業主体で
国を巻き込んだ社会の再設計

日経BP社

2018年8月発刊

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

2) 戦略コンサルティング

3) ベンチャー投資

4.参考

これまでのベンチャー投資実績



164

Investments



8

Countries invested



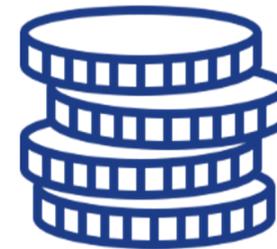
28

IPOs



2.3x

Investment Multiple



17%

IRR

ポートフォリオ状況（簿価ベース）

		(単位：億円)	
		2018年3月末	2019年3月末
主要ベンチャー ポートフォリオ*	日本	15 (15社)	16 (18社)
	インド	6.3 (10社)	10 (14社)
	米国	5.4 (9社)	3.2 (7社)
	その他地域	15 (6社)	9.5 (4社)
	合計	42 (40社)	39 (43社)
その他投資 **		15	20
投資残高		58	59

+投資 (17社***)
▲売却 (6社)
▲減損 (4社)

* 金額は簿価/簿価200万円以上/Post-IPO・ストックオプション除く
** 他社ファンドへのLP出資等
*** 追加投資含む

2019年3月期 主要ベンチャー投資／支援実績

<p>ペイミー (日)*</p> <p>給与即日払いシステム 開発・提供</p> <p>Payme</p>	<p>トライオン (日)</p> <p>英会話教室 運営</p> <p>Tryon </p>	<p>Wakrak (日)</p> <p>デイワーク アプリ 開発・運営</p> <p> Wakrak</p>	<p>Metarain (印)</p> <p>オンライン 宅配薬局</p> <p> MYRA</p>	<p>Manash Lifestyle (印)</p> <p>化粧品 マーケット プレイス</p> <p> purple.com</p>	<p>Money View (印)</p> <p>消費者ローン マーケット プレイス</p> <p> Money View</p>
<p>C Channel (日)*</p> <p>女性向け 動画メディア</p> <p> CHANNEL</p>	<p>AnyMind Group (日/星)</p> <p>AI活用 マーケティング プラットフォーム</p> <p> ANYMIND GROUP</p>	<p>LegalForce (日)</p> <p>AI搭載 契約書 レビュー支援</p> <p> LegalForce</p>	<p>HealthifyMe (印)</p> <p>健康管理 アプリ</p> <p> HealthifyMe</p>	<p>Niramai (印)</p> <p>AIによる 乳がん診断 支援</p> <p> Niramai</p>	<p>Sekhmet Technology (印)</p> <p>病院向けCRM サービス</p> <p></p>
<p>プラスメディ (日)</p> <p>医療系アプリ 開発・運営</p> <p> +medi</p>	<p>Gracia (日)</p> <p>ギフト ECサイト</p> <p> TANP</p>	<p>ハッカズーク (日)</p> <p>アルムナイ コンサル</p> <p> HACKAZOUK</p>	<p>Qyuki (印)</p> <p>デジタル 動画広告</p> <p> QYUKI</p>	<p>Little Black Book (印)</p> <p>地域情報 プラット フォーム</p> <p> LBB</p>	<p>RightHand Robotics (米)</p> <p>機械学習 ピッキング ロボット</p> <p> RIGHTHAND ROBOTICS</p>

* 投資実行は2018年3月期だが、公表は2019年3月期

© DI 2019- ALL RIGHTS RESERVED.

 : 追加投資

他1社

日本・インドのベンチャー投資先状況（簿価0.5億円以上）

（単位：億円）

日本					インド				
投資先	簿価	含み益	投資倍率	IRR	投資先	簿価	含み益	投資倍率	IRR
A	4.5	1.7	1.4	94%	J	1.5	▲0.0	0.9	-5%**
B	2.5	▲0.6	0.7	-7%	K	1.2	再評価なし*		-
C	1.7	0.0	1.0	4%	L	1.2			-
D	1.1	2.3	3.0	56%	M	1.1			-
E	1.0	0.1	1.2	8%	N	0.9	0.1	1.1	5%
F	1.0	再評価なし*		-	O	0.8	▲0.0	1.0	-2%**
G	0.7	0.3	1.5	8%	P	0.5	0.4	1.7	68%
H	0.7	0.2	1.3	22%	Q	0.5	0.1	1.3	18%
I	0.5	再評価なし*		-	R	0.5	再評価なし*		-

* 直近ファイナンス価格がないため
 ** インド投資のJ社とO社は為替変動の影響のみ

投資先① AnyMind Group : AIソリューションプロバイダ

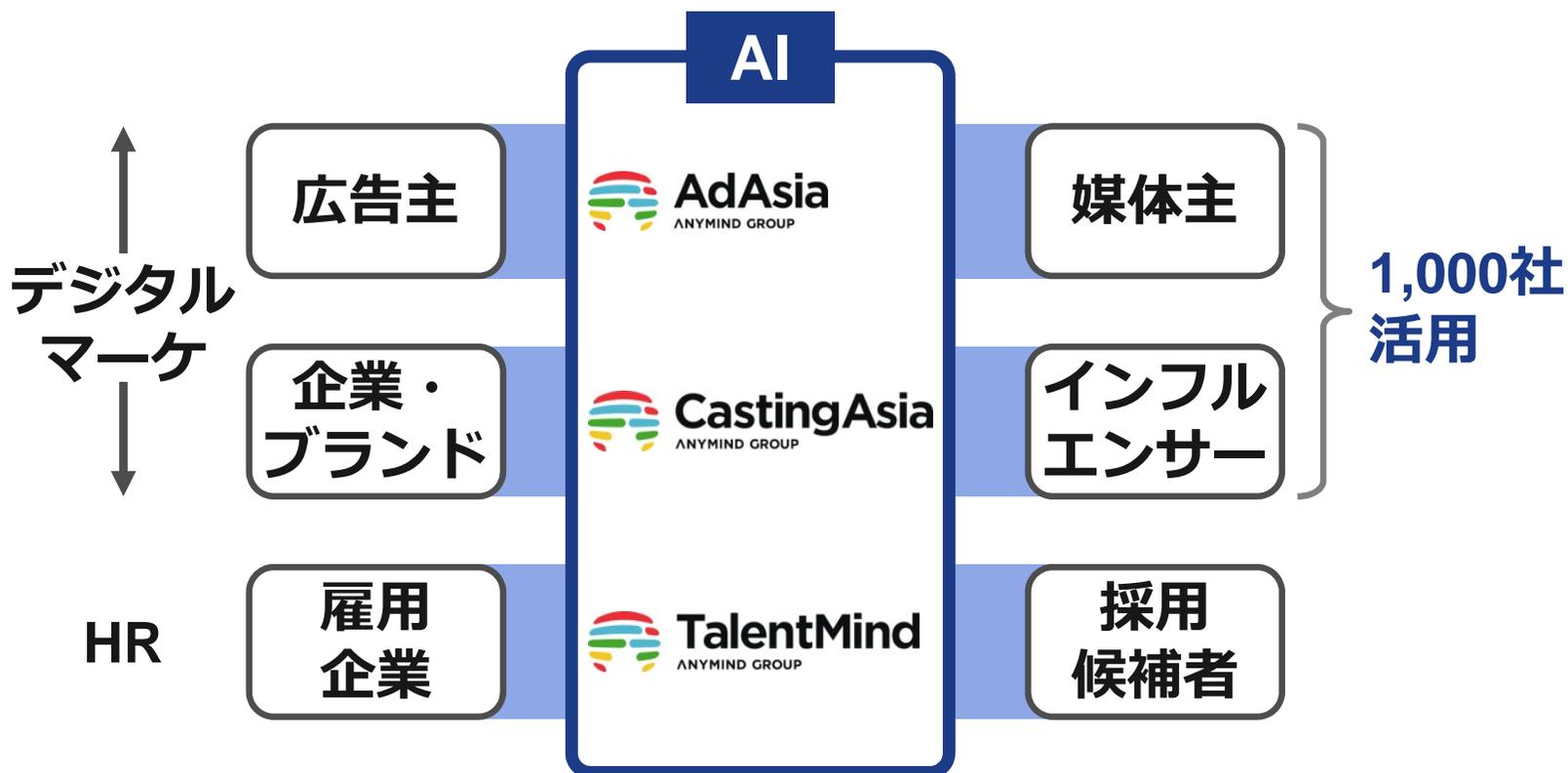
設立 : 2016年

創業者

- 十河 宏輔
(31歳)



「AIによるマッチングプラットフォーム」を
アジア11ヶ国*で展開



創業2年で売上28億円達成 = 急成長

* シンガポール・タイ・インドネシア・ベトナム・台湾・カンボジア・中国・日本・マレーシア・フィリピン・ミャンマー 計11ヶ国

投資先②C Channel : 日本最大級の女性向け動画メディア

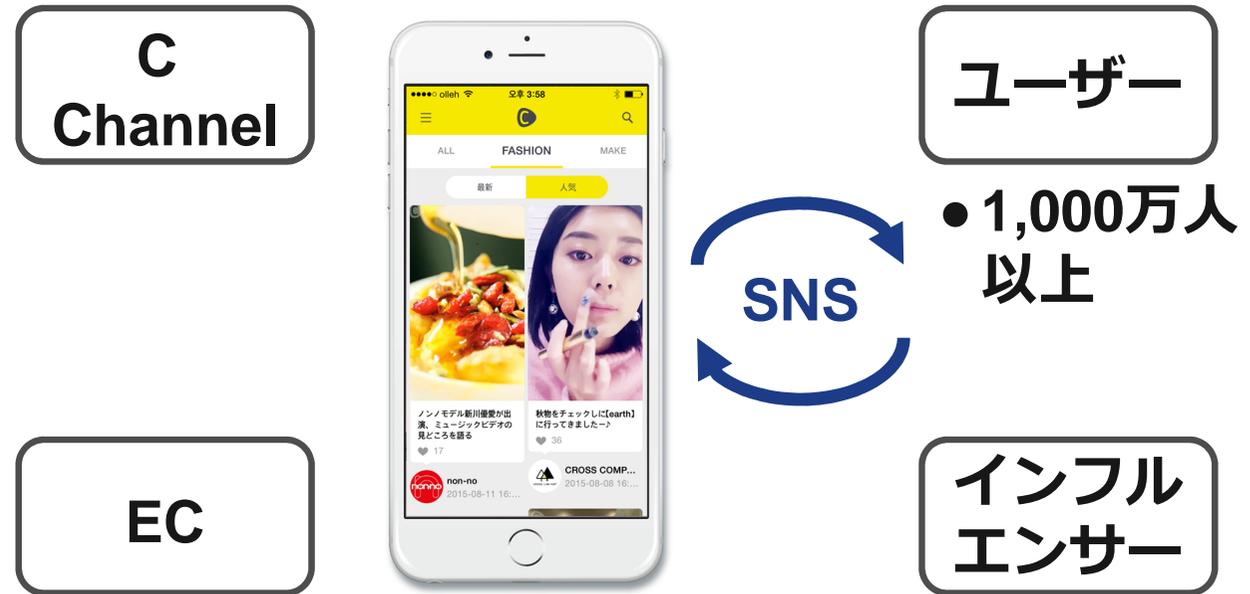
設立 : 2015年

創業者

- 森川 亮
(52歳)
- 前LINE社長



女性向け動画メディア「C Channel」と「EC」を、アジア9ヶ国*で展開



女性向け動画、国内1位**を獲得

* 中国、韓国、台湾、タイ、インドネシア、フィリピン、シンガポール、マレーシア、ベトナム
** (株)Green romp 「Webメディアソーシャル力調査2018」

概要

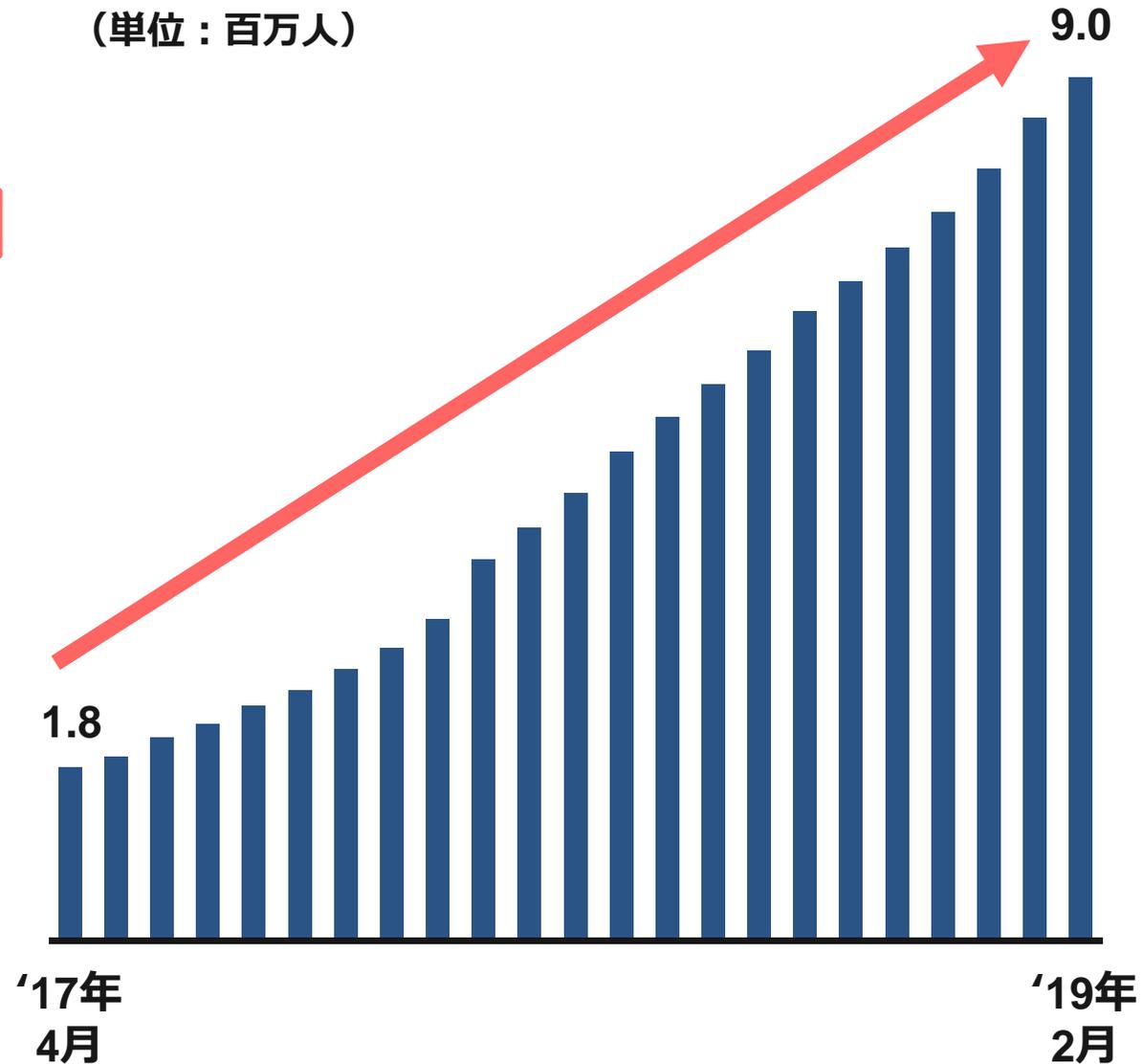
事業内容：健康管理アプリ

- 登録ユーザー900万人、MAU*140万人超
- インドのアプリ満足度ランキング1位**

	Healthify Me	4.6
	RailYatri	4.5
	PayTM	4.4
	Zomato	4.3
	Flipkart	4.3
	Cleartrip	4.3
	Practo	4.3
	Amazon	4.3
	OYO Rooms	4.3
	MakeMyTrip	4.2
	BookMyShow	4.2
	1MG	4.2
	UrbanClap	4.2
	BigBasket	4.2

登録ユーザー数（累積）月次推移

(単位：百万人)



* Monthly Active Users
 ** Google Play Store 2019年1月（インドアプリのみ）

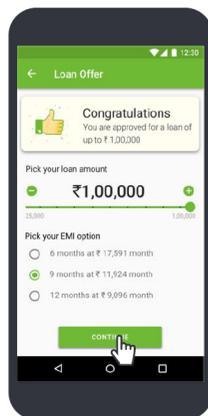
概要

事業内容 :

家計簿アプリのデータから個人信用スコアを計測し、消費者ローンを組成

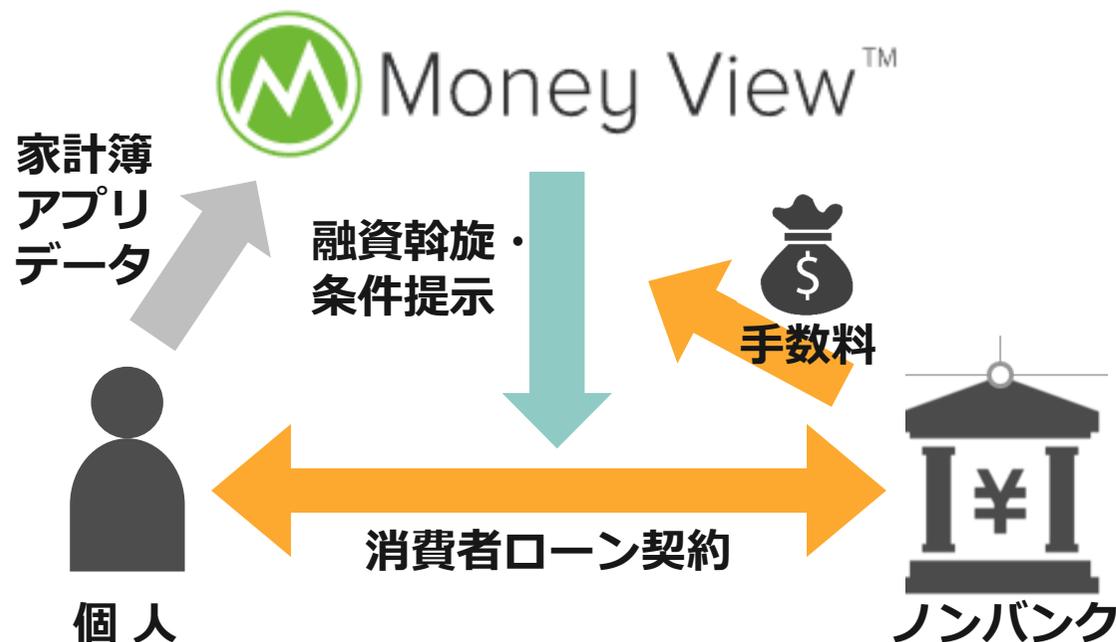
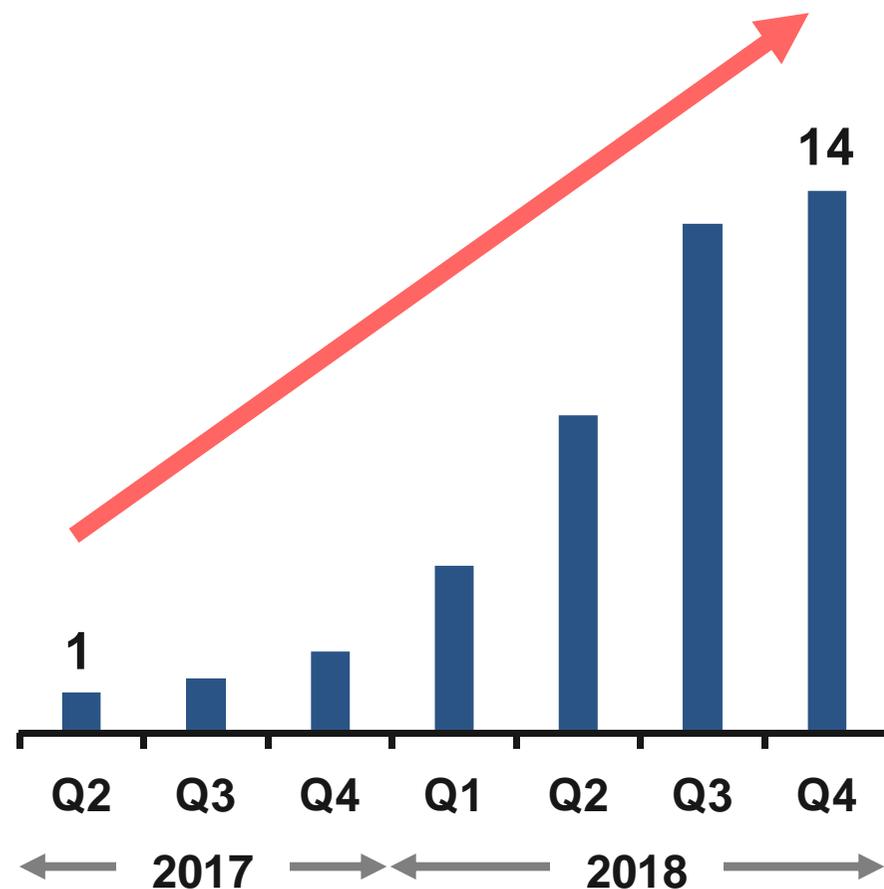
- アプリのDL数は1000万人超
- 人工知能により低い延滞率

米国トップVCのAccel Partnerとの共同投資



新規融資組成額の推移

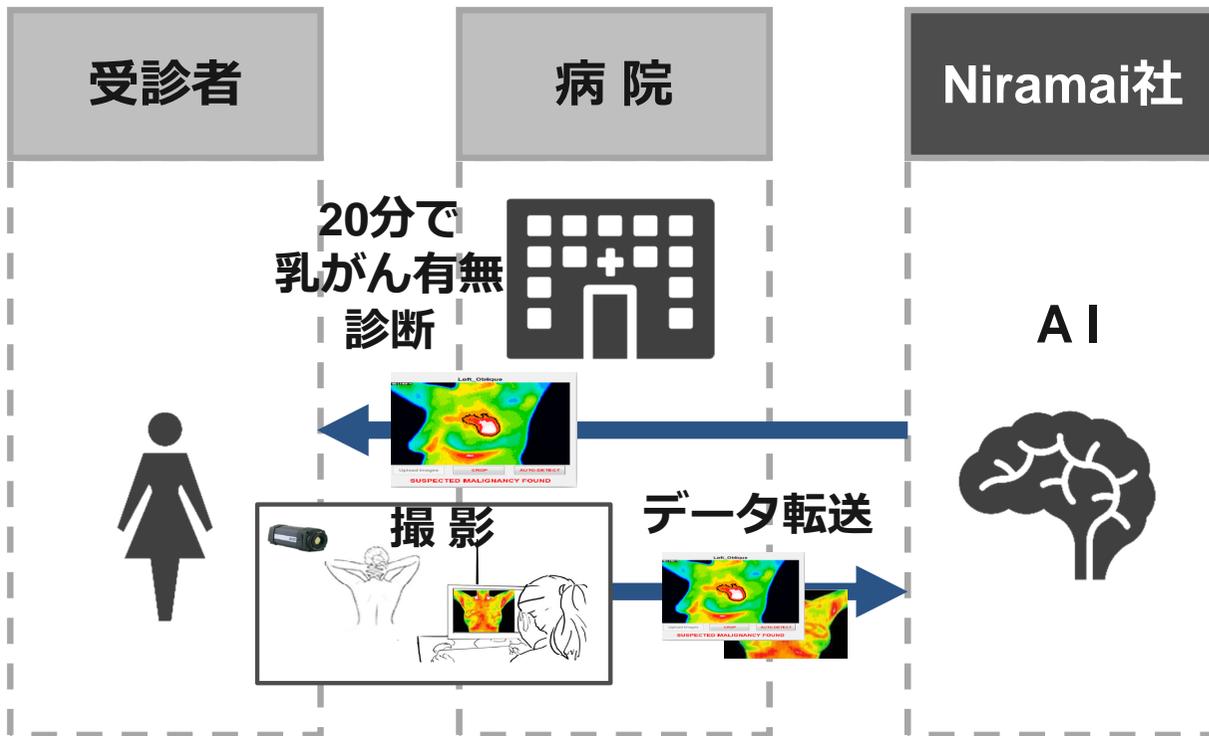
(指数表記 : '17年Q2を1とした場合)



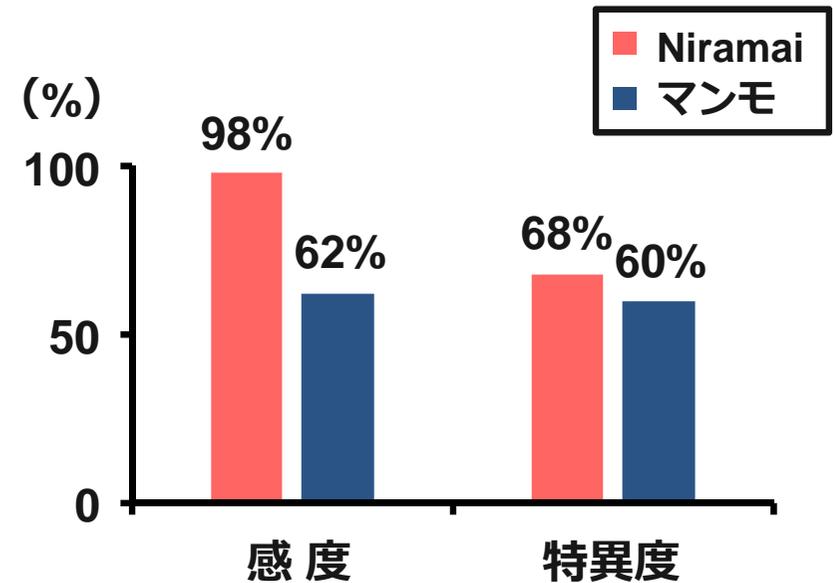
概要

事業内容 : AIによる乳がんの診断支援サービス

- 累積症例数5000、インドでは薬事承認済
- 大阪のピッチイベントで130社の頂点に



インドでの臨床試験結果*



診断の正確性は、
マンモグラフィと
同等以上の可能性

* "Thermalytix, An Advanced Artificial Intelligence based solution for Non-Contact Breast Screening"より

Venture Navi = 起業家向けのSNS拡散型メディア

マーケティング活動の取組事例



有力起業家の内面に迫るインタビュー記事を発信

【未上場】

- SHOWROOM 前田社長
- ペイミー 後藤社長
- ウツワ 稲勝社長

(アーティスト名: ハカワ五味)



【上場】

- アカツキ 塩田CEO
- マネーフォワード 辻CEO
- UZABASE 梅田社長



2018年8月～、ForbesJapanオンラインに転載開始

「ディールフロー」と「ネットワーク」づくり

1.2019年3月期決算要旨

2.DIのビジネスモデルと企業価値

3.各事業の状況

1) 事業投資

2) 戦略コンサルティング

3) ベンチャー投資

4.参考

プレミアム優待倶楽部 制度概要

- 保有株数・保有期間に応じ、「優待ポイント」を付与
- ポイントを利用して好きな商品と交換可能



狙い

- iPetと同時導入
- DI/iPetで獲得した優待ポイントは、合算して利用可能



- DIグループ共通とすることで、当社事業及び投資育成先ベンチャーを投資家の皆様や、お客様に広くご紹介

取得の内容

取得規模

- 株式の取得価格の総額： 3億円（上限）
- 取得する株式の総数： 200千株（上限）
（発行済株式総数（自己株式を除く）に対する割合2.04%）

取得期間

- 2019年4月1日から2019年9月30日まで

株価と1株当たりNAV、成長投資資金のバランスを
勘案しながら今後も常に検討

対 象

期末時点までに投資結果（回収若しくは実質的倒産）が判明済の銘柄

- 上場済の保有銘柄は、初値で全株売却した前提で計算

投資倍率

総回収額 ÷ 総投資額

IRR

$(\text{総回収額} \div \text{総投資額})^{1/\text{平均投資期間}}$

Dream Incubator Inc.

The Business Producing Company