

第21回 定時株主総会

2021年6月16日
株式会社 ドリームインキュベータ
(証券コード4310)



DI



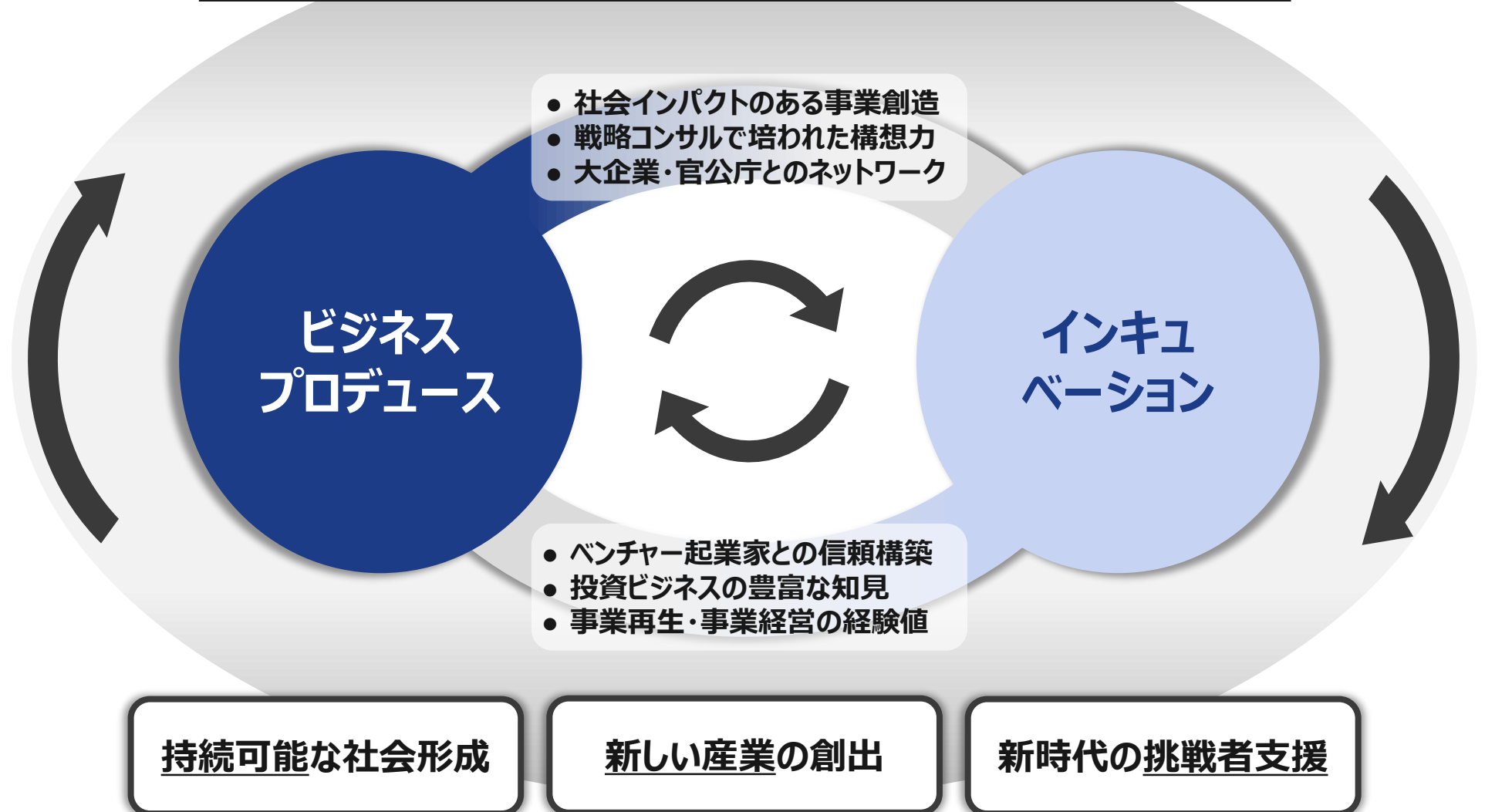
1. 構造改革

2. 2021年3月期 決算要旨

3. 新たな取組の状況

Mission

社会を変える 事業を創る。

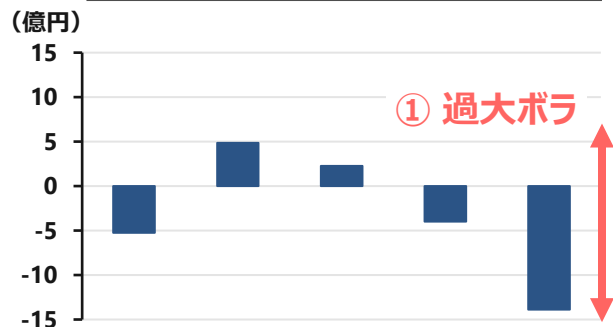


- ① 投資のボラティリティによるリスクと時間軸のミスマッチ
- ② リスク性資産偏重による資源配分の歪みと最大の差別性であるビジネスプロデュースへの投資停滞
- ③ その差別性をレバレッジ/スケール化する仕組み不足
- ④ これらを後押し・検証し、必要に応じて軌道修正を行うガバナンス体制

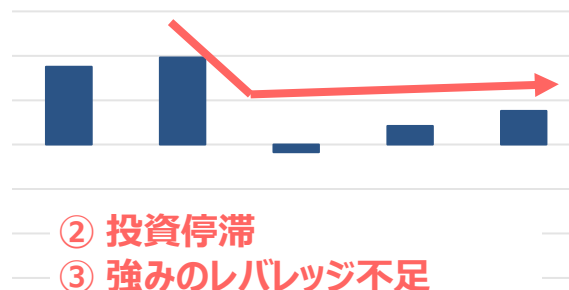
これまでの課題と打ち手の方向性

収支構造（直近5年の経常損益推移、事業投資以外）

ベンチャー投資



ビジネスプロデュース



ガバナンス



④ 後押し・検証・軌道修正

重点
課題

構造改革①：

自己資金投入の抑制、
ファンド規模の拡大

構造改革②：

機能拡張、人員増強、業務提
携によるプロデュース力の強化

構造改革③：

金融機能の応用によるビジネ
スプロデュースのスケール化

構造改革④：

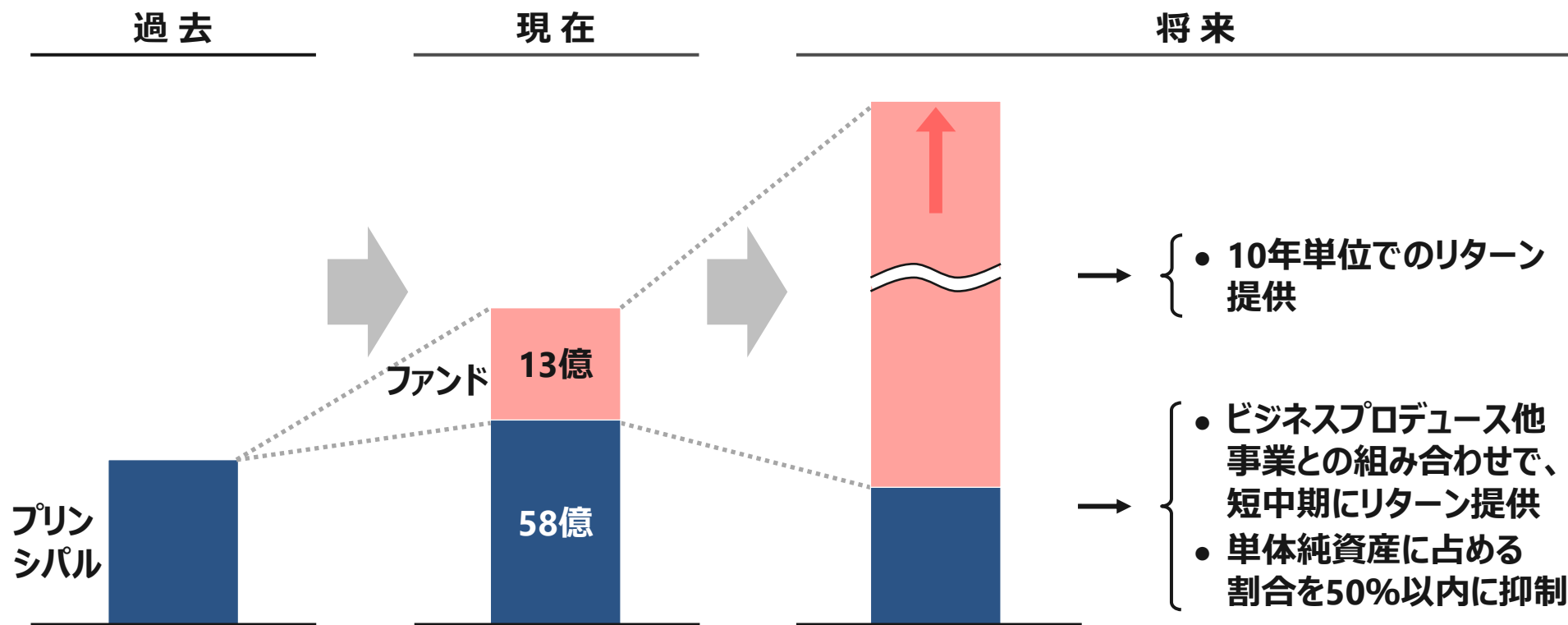
過半数を社外取締役とする
取締役会で構造改革を推進、
執行責任を監視

打ち手

「ミッション × 利益成長」と「ボラティリティ抑制 × インパクト拡大」を目指す

構造改革① 自己資金投入の抑制・ファンド規模拡大

調達資金のベンチャー投入規模イメージ



ベンチャー投資の特性が短期P/L業績にダイレクトに影響

- Jカーブ効果で、4～5年はロス先行
- 回収の時期・規模のボラティリティが高い上に、コントロールabilityが低い

構造改革② コア機能であるビジネスプロデュース力の強化

3プラクティスに機能拡張。人材増強と業務提携で加速し、3年後の売上倍増を目指す

ビジネスプロデュース インストラクション

「顧客」ドリブン

- 事業創造に関する顧客の課題に広く寄り添って支援

案件例：

- 新事業創出のための組織の設立・運営支援
- 新事業・新組織OS構築支援
- 事業創造アドバイザー
- 社会の方向性と事業の在り方検討

ビジネスプロデュース

「テーマ」ドリブン

- 大きな事業創造、特に戦略にフォーカスした取り組み

案件例：

- 吸収源 × 事業創造
- 水素社会 × 事業推進
- 地域包括ケア事業立上
- 技術の事業化支援
- 研究開発管理支援

産業プロデュース

「構想」ドリブン

- 大きな構想を描き、金融と連携し新たなビジネスエコサイクルを創出

案件例：

- 国内SIBファンド事業立上げ
- 海外SDGsファンド立上支援
- 新産業プロデュースと投資先価値向上支援
- クロスボーダーM&A支援

拡大加速に向けて電通グループと資本業務提携



dentsu group

課題設定
の起点

社会課題×（政策、戦略、技術）

生活者・顧客接点・顧客体験

価値創出
までの期間

中長期

短中期

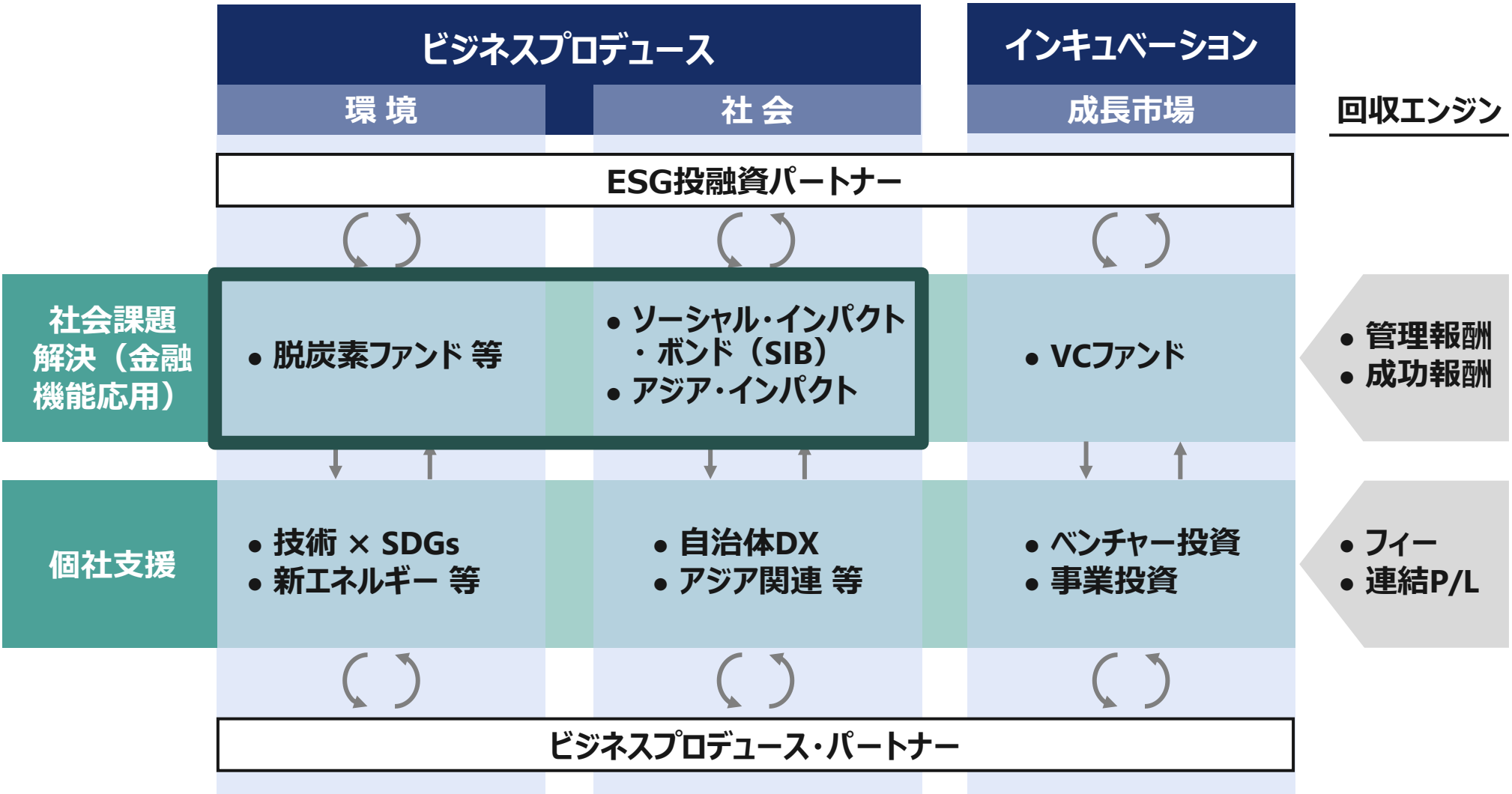
付加価値の
主な提供先

R&D・経営企画・経営

販売・マーケティング・経営

構造改革③ 金融機能の応用によるビジネスプロデュースのスケール化

視野に入れている事業構造



構造改革④ 改革を推進するガバナンス体制の強化

独立社外取締役の増強（選任候補）



嶋田 隆
1982年 通商産業省入省
2017年 経済産業省事務次官
2020年 富士フイルムホールディングス(株)取締役



藤田 勉
1982年 山一証券(株)入社
2010年 シティグループ証券(株)取締役副会長
2017年 一橋大学特任教授



小松 百合弥
1986年 野村証券(株)入社
2014年 (株)ドワンゴ取締役CFO
2020年 N T N (株)取締役

取締役会の機能強化

取締役会の過半数を独立社外取締役

- 社外：6名
- 社内：3名

取締役会構成の多様化

- バックグラウンド、専門性、ジェンダー等の多様化による戦略議論の活性化

指名報酬委員会の実効性を強化

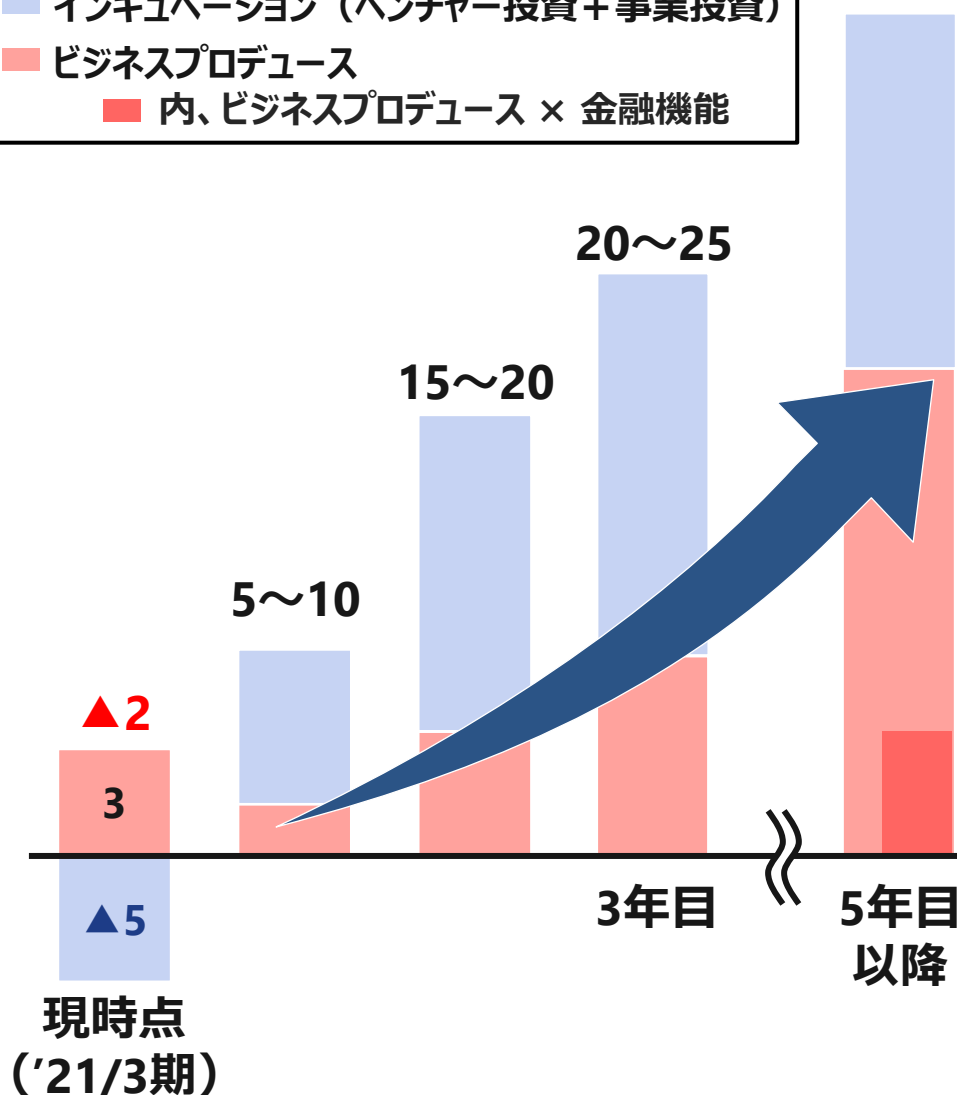
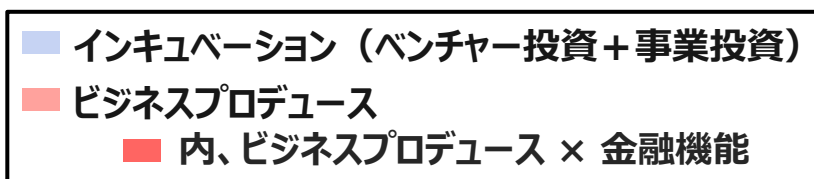
- 社外取締役中心で構成、継続的に議論
- 監査等委員会と連携し、執行責任を監視

社外取締役の独立性・多様性の向上

- 戦略課題に即した社外取締役の構成や再任期間の考え方を整備

定量目標の目線（経常損益*）

（単位：億円）



当面の想定

- 過去案件の減損が一巡し、回収期に突入
- ファンド規模拡大により純資産ボラティリティを抑制

将来規模感

- 投資残高持分 40~50億
- IRR15%以上

- プロデュース力強化投資で、一時的に利益縮小
- 中長期では強固な安定収益基盤として確立

- 売上40~50億
- 利益率20%以上

- ビジネスプロデュース × 金融機能 の立ち上がり

- ファンド規模 数百億



1. 構造改革

2. 2021年3月期 決算要旨

3. 新たな取組の状況

2021年3月期 連結P/L（保険項目調整後）

（単位：億円）

	2020年 3月期	2021年 3月期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	227.5	277.7	50.2	22.1%
売上総利益	110.8	117.2	6.3	5.8%
営業利益	7.6	▲2.1	▲9.8	—
経常利益	6.1	▲2.3	▲8.5	—
親会社株主帰属純利益	0.6	▲18.0	▲18.7	—

・iPet固定資産処分損 : ▲14億
 ・税金費用の増加
 （繰延税金資産取崩） : ▲3億

主要要因

新型コロナの影響

短期的

- ビジネスプロデュース売上↓
- VC投資先のIPO遅れ→売上↓
- VC投資先の失速→減損

長期化を踏まえた見直し

- VC投資案件の評価
- iPetのシステム開発方針
(特別損失)

構造要因

VC投資の過大ボラティリティ

- リスク・エクスポージャー

ビジネスプロデュースの成長

- 投資停滞
- 強みのレバレッジ不足

2021年3月期 セグメント別P/L

(単位：億円)

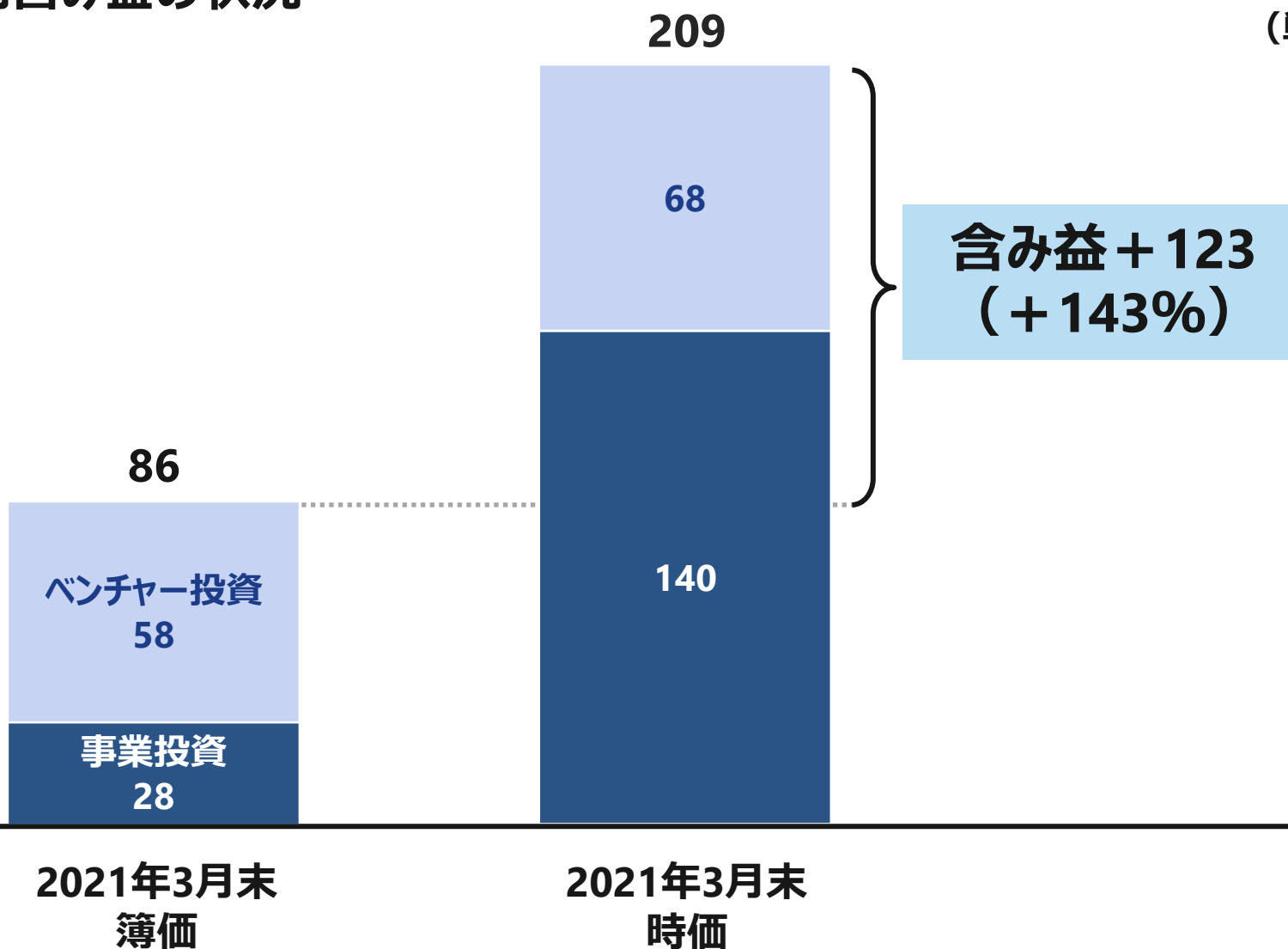
2020年 3月期	2021年 3月期	対前期 増減率	概 況
8.0	10.9	36.1%	● コロナ逆風銘柄の業況悪化・減損拡大 ● IPO予定銘柄が延期
▲4.0	▲14.8	—	
26.7	23.1	▲13.4%	● 一時的に企業の新規事業意欲が減退するも下期は復調傾向 ● 管理コスト見直し等で増益
2.1	2.9	40.4%	
183.1	228.5	24.8%	● 巣ごもり需要で保険契約件数・保険金請求件数とも上振れ ● LTV向上に向け、システムの見直し（固定資産処分損14億円）
9.2	9.7	4.9%	
9.6	11.0	13.7%	● 下期に大きく業績伸長 ● 成長のための人材・DX投資を継続
▲1.2	▲0.7	—	
—	4.4	—	● ファンマーケティング事業領域拡張を企図して事業譲受 ● 2021年2月より新規連結
—	0.4	—	

* 保険項目調整後
注： 経常利益：セグメント利益－全社費用負担額±営業外損益

投資全体で合計123億円の含み益→これから着実に回収

投資先含み益の状況

(単位：億円)





1. 構造改革

2. 2021年3月期 決算要旨

3. 新たな取組の状況

ビジネスプロデュース×金融機能による社会課題解決

Next Rise Project始動



ニッポンの
夜明けをつくれ。
Next Rise Project

目指す事業領域：日本政府のSDGs「8つの優先課題」との関係

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

① あらゆる人々が活躍する社会・ジェンダー平等の実現

- 女性活躍、コーポレートガバナンス改革、テレワーク 等

② 健康・長寿の達成

- 強靱かつ包摂的な保健システム構築、機材整備、人材育成、命を守る体制確保、栄養改善 等

③ 成長市場の創出、地域活性化、科学技術イノベーション

- デジタルトランスフォーメーション、バイオ、SDGs未来都市 等

④ 持続可能で強靱な国土と質の高いインフラの整備

- 水道、道路、発電所等の質の高いインフラの整備 等

ソーシャルインパクトボンド（介護予防）

ベンチャー・インキュベーション

ソーシャルインパクトボンド（インフラ）

⑤ 省・再生可能エネルギー、防災・気候変動対策、循環型社会

- 2050年カーボンニュートラル、経済と環境の好循環 等

⑥ 生物多様性、森林、海洋等の循環の保全

- 海洋プラスチックごみによる新たな汚染を2050年までにゼロ、生物多様性保全 等

⑦ 平和と安全・安心社会の実現

- 積極的平和主義、法の支配、DV・性暴力対策、児童虐待の防止 等

⑧ SDGs実施推進の体制と手段

- 政府・民間連携による途上国開発援助、ESG投資・SDGs推進の後押し 等

脱炭素ファンド

アジアインパクト投資ファンド

注：  取組中、 立ち上げ中、 準備中
出所：「SDGsアクションプラン2021」（2020/12 SDGs推進本部。
本部長は総理大臣、構成員は全閣僚）、画像 AdobeStock

取組事例1：本年7月～、国内SIB*の第一号案件開始



Press Release

令和3年1月5日

問合せ

未来都市推進課（担当者：中神 泰次、丹羽 広和）
（内線）3-0850（直通）0565-34-6982

SIBを活用した官民連携による介護予防事業の推進について 企業版ふるさと納税を活用し、コロナ禍の高齢者の社会参加を促進

豊田市は、豊田市つながる社会実証推進協議会の取組として、新しい官民連携の仕組みであるソーシャル・インパクト・ボンド（以下、SIB（※1））を初めて活用し、介護予防事業を推進します。

本事業は、団塊の世代の後期高齢化に加え、新型コロナウイルスの影響で高齢者の外出機会が減少しているという課題の解決のため、株式会社ドリームインキュベータとともに検討を重ねてきたもので、令和3年度からの事業開始に向けた準備を進めていきます。

- 事業期間
令和3年度から5か年程度の事業実施を想定
- 事業目的
コロナ禍においても、趣味や運動、就労など、人との様々なつながりを得ることができる社会参加機会・社会活動量を増やし、生きがいや楽しみを得られる取組を民間の創意工夫により提供する。
- 事業内容
65歳以上の高齢者（数千人規模）を対象に、社会活動量を増やす“オンライン”や“三密を避けたオフライン（対面）”でのプログラムを提供する。
※事業イメージは別添参照
- 事業規模
 - ・事業費は、5年間で5億円以上を想定（※2）
 - ・財源として、企業版ふるさと納税も活用

（※1）ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）について

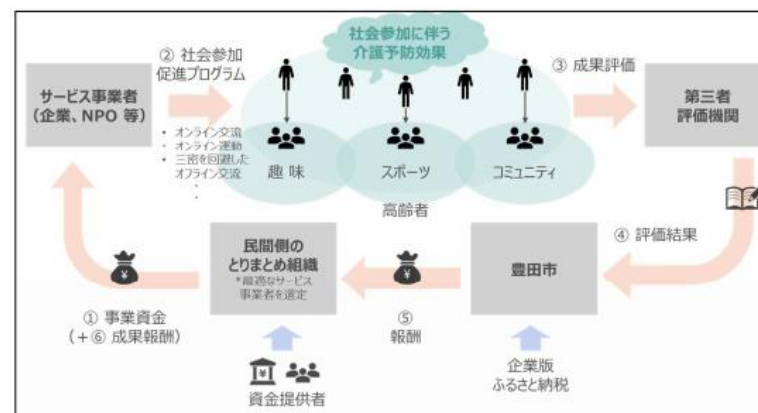
- ・民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、事業を実施するための資金を民間から集め、事業の成果に応じた成果報酬を、市が後から支払う仕組み
- ・委託事業として、民間の創意工夫により様々なプログラムを提供
- ・委託費の支払（報酬）については、契約時に指標を設定し、その達成度合いを評価・検証した上で支払う。

（※2）当該事業にかかる予算措置が講じられた場合に限る。

【事業イメージ：実際に提供されるプログラムについては、今後、具体化】



【ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の全体像】



複数市・複数県、複数分野で並行検討中

今後、介護予防・施設・インフラをコアに展開予定

対象分野	課 題	事業内容	管轄組織	案件の規模感
ヘルスケア (医療)	国内の糖尿病性腎症患者（1.6万人）が重症化により、人工透析が必要（年間500万円／人）	各種検診の受診率向上や重症化予防プログラムを行い、医療費を低減	↑ ↓ （市町村） ↑ ↓ 県	3.3億円×病種 (50万人都市レベル)
リサイクル	プラスチックのマテリアルリサイクル率11%で、金属73%等に比べると低い	大規模なソーティングセンターの導入による、分別・選別等にかかる処理コストを低減		7.3億円 (50万人都市レベル)
雇用 (就労支援)	就職氷河期世代（35歳～44歳）のうち、無業者（40万人）で就労支援が必要	無業者へ相談窓口の設置～就労マッチング、就労後の継続スキルアップ等を実施		25億円 (50万人都市レベル)
介護予防	要介護・要支援者数は650万人超となり、国の介護費用も年間10兆円を超える	高齢者に社会参画プログラム／イベントを提供し、介護費用を低減		60億円 (50万人都市レベル)
施設 (学校等)	全学校施設（15,751万m ² ）の66%が改修が必要。学校以外で社会福祉施設、公民館等の老朽化もあり	公共施設への予防保全を行い、維持管理コストを低減		82億円 (50万人都市レベル)
インフラ (橋梁/トンネル等)	国内橋梁70万のうち、数年以内に5割強が寿命を迎え、維持管理が困難。橋梁以外に、トンネル、下水道等の老朽化もあり	橋梁等のインフラ施設の予防保全を行い、維持管理コストを低減	↑ ↓ 県	610億円 ×インフラ種類 (250万人県レベル)
防災	地震や豪雨等による自然災害	防災設備の整備により被災による影響を軽減		1,800億円～ 3,800億円 (250万人県レベル)

* ヘルスケアは、糖尿病性腎症患者（全国1.6万人）に透析費用（年間500万円）を乗じて、市単位（50万人）の人口比で試算。リサイクルは容器包装のプラスチック廃棄量368万トンにリサイクル回収量74.5万トンを除いた未回収量にリサイクル単価6万円/トン乗じて、市単位の人口比で試算。雇用は無業者（全国40万人）への生活保護支給額（年間140万円）を乗じ、市単位の人口比で試算。介護費は前橋市33.6万人で287億円、横浜市375.7万人で2,888億円をもとに、50万人あたり385億円と試算。うち、介護費15%（～40%）（JAGES試算）を削減を社会インパクトとして試算。公共施設（学校等）は、全学校施設のうち66%に大規模修繕が必要であり、それに学校施設の大規模修繕コストが17万円/m²と簡易的に橋梁の事後保全/予防保全のコスト比率を乗じて、またメンテナンスを10年とおき、公共施設のうち学校施設が35%程度を占めることから試算。インフラ（橋梁等）は、国内70万本の橋に対して、事後保全年間700万円/本と予防保全290万円/本の差額をもとに試算。防災は、熊本地震の熊本県被災総額（内閣府試算）18,000億円～38,000億円のうち、防災設備による減災効果を10%（愛媛県の耐震化による減災試算をもとに設定）と仮置きして試算。内閣官房「就職氷河期世代支援の推進に向けた全国プラットフォーム」、環境省「マテリアルリサイクルによる天然資源消費量と環境負荷の削減に向けて」、文科省「文教・科学技術施策の動向と展開」「学校施設の在り方に関する調査研究協力者会議」、国土交通省「社会資本等の老朽化対策等への取り組み状況」

環境・社会分野のプロジェクトも急増中（国内）

最近の当該分野のビジネスプロデュース案件（例）

環 境

グローバル低炭素社会実現支援

SDGs型事業創造のプラットフォーム検討

脱炭素に対応する研究開発の在り方の見直し

水素社会に向けた事業創造支援

CO2吸収源に関する新産業コンセプト設計と事業創造

⋮

社会（健康・長寿）

地域包括ケア関連事業創造・実行支援

認知症社会における課題解決型ビジネス設計

シニアデータ活用ビジネスの検討

ヘルスケア関連事業の可能性検討

CDMO事業関連調査

⋮

社会（インフラ）

インフラ検査事業の戦略設計

インフラメンテナンスに関するソリューションサービス事業展開戦略

インフラメンテナンス関連事業のマーケティング・横展開プロデュース

アジアにおけるインフラ管理・投資事業の検討

エネルギー関連事業インフラ戦略

⋮

「プロデュース基盤拡張」と「ファンド化加速」で、更に多くの機会獲得が可能に

環境・社会分野のプロジェクトも急増中（海外）

JICA*と進行中のプロジェクト	日本	途上国側		
		対象国	テーマ	現地連携先
① アジアの社会課題解決に資する現地・日本の スタートアップ を支援するプロジェクト	● 日系スタートアップ (Dimension NW含む)	インド、ベトナム、インドネシア	医療・農業	● スタートアップ ● アクセラレーター ● インパクト投資家
② 中南米の社会課題解決に資する現地・日本の スタートアップ を支援するプロジェクト	● 日系技術 (アスタミューゼと連携)	ブラジル、メキシコ、コロンビア、ペルー、チリ、アルゼンチンを中心とする中南米諸国	医療・防災・教育・環境・農業・運輸等	● スタートアップ ● アクセラレーター ● 米州開発銀行
③ 中南米における ソーシャル・インパクト・ボンド の導入可能性を検討するプロジェクト	● DI総合知見 (コンサル・インキュ・SIB)	ブラジル、コロンビア、ペルーを中心とする中南米諸国	就労支援・教育・医療・インフラ等	● 現地政府 ● SIB中間支援組織 ● 米州開発銀行

DI = The Business Producing Company

Mission : **社会を変える 事業を創る。**

Vision : **挑戦者が 一番会いたい人になる。**

Value : **枠を超える。**

- 領域の **枠を超えて** 構想する。
- 常識の **枠を超えて** 戦略を立てる。
- 組織の **枠を超えて** 仲間を集める。
- 自分の **枠を超えて** 挑戦する。

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。

Dream Incubator Inc.

The Business Producing Company