

# 株式会社ドリームインキュベータ

## 第 22 回 定時株主総会

### 質疑要旨

(2022 年 6 月 17 日 於霞が関プラザホール)

#### 質問者 1 :

堀紘一氏が社長、会長をされていた頃から御社の株式をずっと持っており、今となっては懐かしいのですが、堀さんがその席で「株価が上がらなくてすみません」と頭を下げて退かれた思い出があります。

その後、外から見ると会社に重しがなくなったように迷走していたような時期がありました。株主総会では「ネットアセットバリュースはあるが、マーケットから評価されていない」というご説明があった記憶があります。

ご承知のとおり、数ヶ月前に突然株価が動き出しており、どこかのファンドの方が買い増しているということかと思えます。御社の株式を買い増しているファンドの方からコンタクトやアプローチ、また、適切なアドバイスや提案などはあったのでしょうか？

外部から刺激があることは決して否定的なものではありませんが、株価が非常に動くようになったため、今後、会社としてはファンドの方とどのようにお付き合いしていきたいと考えていますか？

#### 原田 :

株式を取得した機関投資家の方と、どのようなやり取りを行っているのかというのがご質問の趣旨かと理解しました。

まず、ふだんから海外も含めて個人の投資家や機関投資家の方からいろいろなご意見を頂戴し、それらを全部そのまま受け入れるわけではありませんが、経営上考慮すべき重要な点ということで、毎月の取締役会でも「このようなご意見を頂戴した」ということは報告しています。

ドリームインキュベータの成長ポテンシャルを理解し、株を持っていただけることは非常にありがたいことです。企業価値をさらに高めていくためのさまざまなご意見に真摯に耳を傾け、中長期的に企業価値拡大につながるような考え方は、大いに経営に取り入れていきたいと考えています。

#### 質問者 2 :

昨年の株主総会で「市場株主との信頼関係を取り戻してほしい」と言った者です。今のお話にもあったとおり、昨年 12 月からの株価の上昇は株主としても誇らしく、ようやく市場に認められてきたとうれしく思っています。ただし、まだ期待先行の感もあり、中期経営計画に沿った着実な業績の積み重ねを期待しています。

その中で、中期経営計画達成の鍵は「受注がいかに伸びるか」にかかってくると思っていますので、受注に関して質問します。ビジネスプロデュースは売上が伸びると利益も伸びるという利益構造のため、そのような意味では、昨年度は受注の伸びに期待していました。通期は 36 億円台で、第 4 四半期は 12 億円台という、驚くような数字だったと思います。

過去の実績と見比べても大変よかったのではないかと思います。施策についてはよく理解できたため、この数字についての昨年度の振り返りと今年度の積み上がり状況、目標の受注金額など、お話できる範囲で教えてください。

### **三宅：**

社長の三宅です。約1年前の昨年4月にビジネスプロデュースを大きく成長させようと再び舵を切り、メニューの拡大や人員の増加も非常に戦略的に仕込んで進めてきました。

マーケティング活動や営業活動も活発的に取り組んだ結果、先ほどまさにご指摘いただいたとおり、後半は実績がどんどん出てきました。もちろん予測していましたが、それ以上の手応えがありました。メニューのラインナップで、特に「ビジネスプロデュース・インストレーション」が非常に受け入れられました。お客さまにより一層寄り添い、実現までお付き合いする、お客さまにとっても当社にとってもWin-Winなサービスで、お客さまの信頼だけではなく、将来につながるような継続的な受注が広がったと思っています。

今年度についても、昨年後半の勢いか、それ以上の感触を持っており、今のところは予定を上回ることができるのではないかと考えています。

### **質問者3：**

昨年の総会で別の方からご指摘があったとおり、アイペットなどの金融資産を含めた売却を求める声があったり、今期はワークスタイルラボとピークスの売却などでキャッシュ化が随分進んだかと思えます。この点の意図も含めて、ビジネスプロデュースやインキュベーションの重点投資の計画についてご説明をお願いします。

また、四季報でビジネスプロデューサーを倍増するような数字が出ていましたので、そのような採用にも充当していったのではないかと思います。

大幅な採用へ舵を切っていくと、人的にも費用的にもそれなりに費やしていく必要があると思いますが、それがうまくいかなかった場合、レガシーコストになってしまう可能性もあるかと思います。そのあたりのリスクも含めて、ひとつの意図を教えてください。

### **原田：**

アイペットを含めた事業投資の扱いに関して、昨年も活発な議論をさせていただきました。最近事業投資領域で動きもあり、そのあたりの考え方についてとのことですので、インキュベーション担当の細野からご説明します。

### **細野：**

細野です。よろしくお願いたします。昨年来、経営陣の中で議論を進め、先ほどご説明したとおり、ビジネスプロデュースにより集中的に資源を投資していくという全社の方針を掲げています。

そのため、これまでの投資に関してはいったん見直し、本業のビジネスプロデュースに近いところ以外ではできるだけ順次収穫していく方針を進めています。すでに開示している事業投資の中で、ピーク

スに関しては 2022 年 4 月、ワークスタイルラボに関しては 2022 年 6 月にすでに売却を完了しています。

また、ベンチャー投資に関しても、売却を急ぐわけではありませんが、適切なタイミングで順次収穫していく方針です。

今後の投資については、ビジネスプロデュースとの連動がより見込める領域に集中して投資を絞っていく考えです。必ずしも投資をやめるわけではなく、本業とのシナジーがしっかり発揮できる領域に集中して投資をしていくように進めていきたいと思っています。

我々はいろいろな新規事業を作りしていくために投資してきましたが、過去の反省として、投資の領域が若干分散してきたことや、投資先 1 社あたりへのリソースの投入が少なかったことが挙げられます。そのあたりの部分を見直し、新しい投資の方向性を進めていきたいと思っています。

### **三宅：**

採用についてお答えします。3 年で 2 倍にする人員倍増計画を出していますが、確かに倍と聞くとびっくりされるかもしれませんが、正直に言いますと、ビジネスプロデュースの市場やこれからの伸びを考慮すると、まだまだ少ない数字だと思っています。

コンサルティングと呼ばれるビジネスにおいては人数があまりに少ないと、むしろ不安定になるリスクが大きくなります。例えば、小さいプロジェクトしか取れない、長いプロジェクトが取れないといったことや、先の先を見越したような営業活動が限定されてしまうということもあるため、ある程度の規模があったほうが安定します。

倍増計画に取り組んで 1 年目を終えましたが、大変充実し、非常に安定もしてきています。これからの市況によってはご指摘のような懸念もあるかと思いますが、社内への投資にも取り組み、それにも耐えられる仕組み作りを進め、安定した事業を推進していきたいと考えています。

### **原田：**

補足になりますが、中期経営計画のさらにその先も継続成長していく基盤を作っていくということについては先ほどお伝えしました。その先の成長は、今はまだ見えていないところもあると思いますが、どちらに向かって行くにしても、ビジネスプロデュースの基盤をしっかりさせることは必ず必要になると考えています。

### **質問者 4：**

現経営体制に入ってから 2 年を振り返り、誇りを持ってうまくいったことと、あまりうまくいかなかったことを教えてください。

### **原田：**

この 2 年を振り返ると、1 年目と 2 年目でそれぞれにフェーズがあったと思っています。1 年目はどのような構造改革を行う必要があるのかという大きな方向性を考え、2 年目は構造改革の方向性を具体化し、今回の中期経営計画にまとめました。

「うまくいったこと」の定義は難しいですが、この2年の中でいろいろな可能性や広がりがあり、いろいろなオプションもありました。何を選ぶにしても何かを捨てなければいけないという苦しい選択がある中で、オプションを絞ることができたと思っています。

関わるメンバー全員がどこの山に登っていくのか、目指す方向をはっきりさせられたことは、うまくいったことだと自信を持っています。「あとはこれを突き進めてください」というのが我々の思いです。

残念だったことは、今お伝えしたことも含まれていますが、何かを選ぶ時は必ず何かを捨てなければいけないことです。捨てる時には、忸怩たる思いがそこに含まれるのは仕方がないと思っています。

先ほど細野がお伝えしたとおり、経営資源の選択と集中という大きな方向性の中でインキュベーションの適切な収穫を進めています。その中で、すべてを同時に行うことはできないため、今も育てている最中の投資先を本当はもう少し育てたいと思いつつも、当初思っていたより少し早めの収穫に踏み切った案件もありました。特に担当している者としては忸怩たる思いもあったかもしれません。ただし、目指すべき山をはっきりさせましたので、経営リソースを集中させて一丸となって取り組んでいきたいと考えています。