

2024年3月期 第2四半期

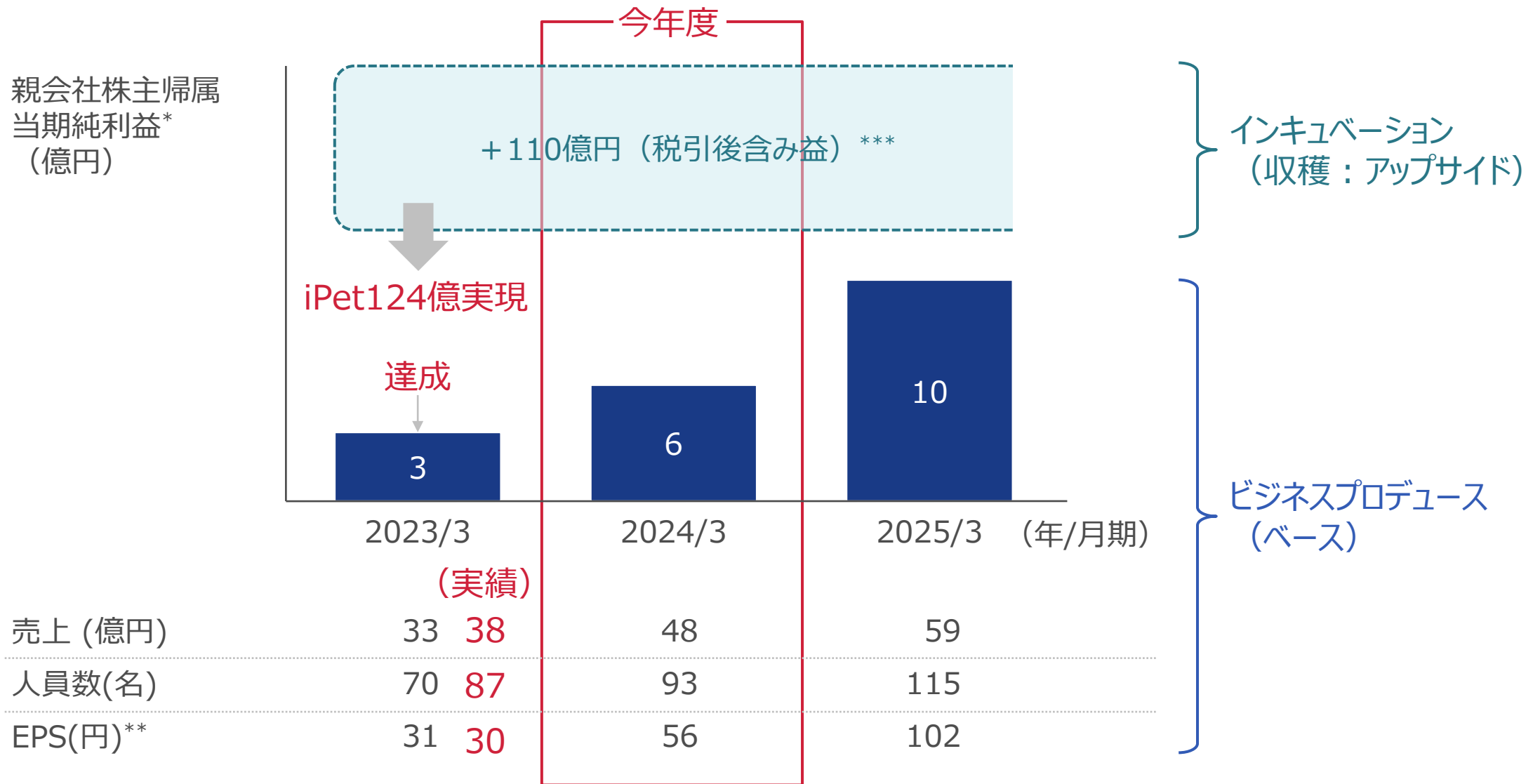
決算説明会資料

2023年11月1日

株式会社ドリームインキュベータ（証券コード 4310）

はじめに：中期経営計画における今年度の位置づけ

中期利益計画（2023年3月期～2025年3月期）



* 簡便的に経常利益×税率30%で試算
** 2022年3月末時点の発行済株式数を前提とした試算
*** 2022年3月末時点。2023年9月末時点の税引き後含み益は38億

要 旨

第2四半期業績：ビジネスプロデュースは順調に拡大、ベンチャー投資は3社減損

- ビジネスプロデュース（ベース事業）：
 - － 売上高 20.8億円（前年同期比＋22%）
 - 新規事業創造プロジェクトのニーズ取込みに加え、新サービスライン Technology & Amplify (T&A) の受注も本格化
 - － 営業利益 ▲2.3億円
 - 積極採用を継続しつつも売上拡大ペースは上昇し、単月黒字に転換
- ベンチャー投資（適切に収穫中）：
 - － 営業利益 ▲4.4億円
 - 資金調達環境の冷え込みが長期化し、インド投資にて3社減損計上

通期に向けて

- ビジネスプロデュース： 需要は引き続き旺盛。下期に更なる受注の加速を見込むことで、コスト増を吸収し、引き続き通期純利益計画6億円を目指し推進
- ベンチャー投資： 今のところ減損先行。下期も引き続き適切な収穫を推進

株主還元

- 3年間で総額100億円の株主還元を公表。現在は最大30億円の自己株式取得を実行中



2024年3月期 第2四半期決算

参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

2024年3月期 第2四半期 連結P/L

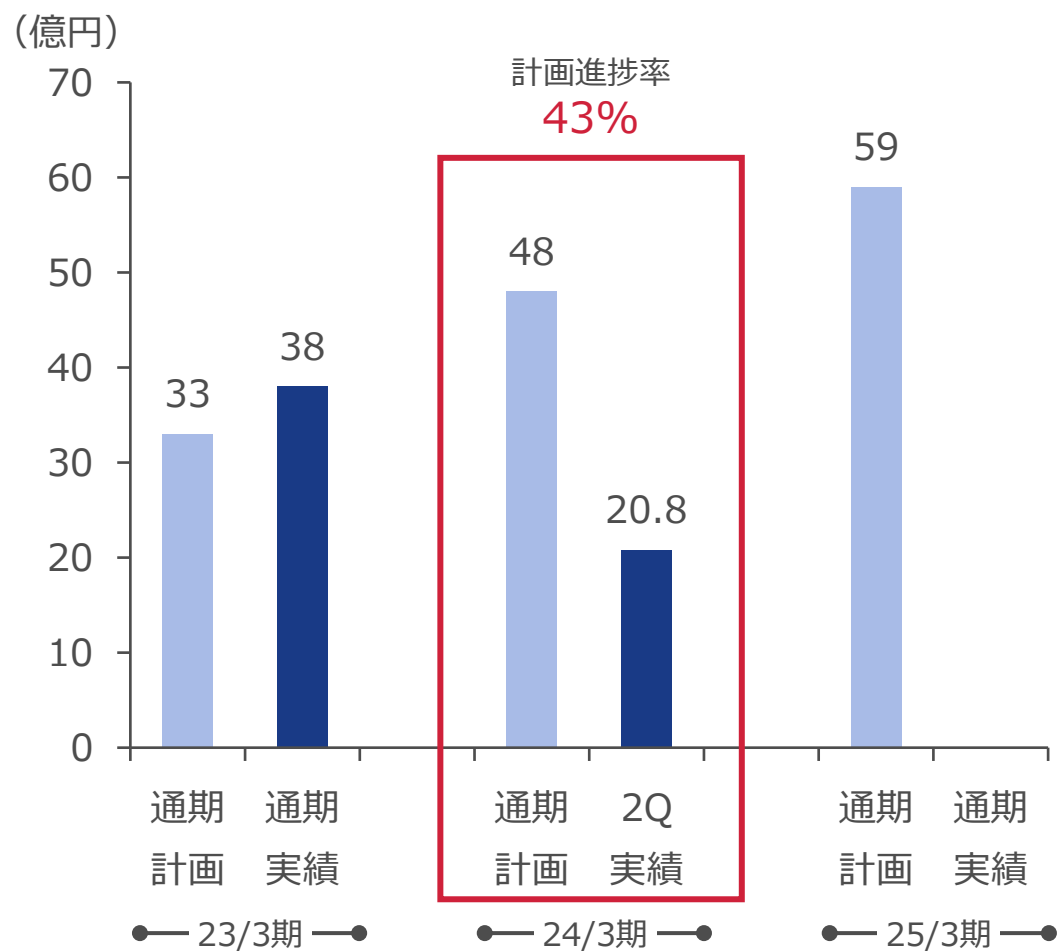
前期売却済事業除く

	2023年3月期 第2四半期 (億円)	2024年3月期 第2四半期 (億円)	前年同期比 (%)
売上高	28.7	24.1	▲16
● ビジネスプロデュース	17.0	20.8	22
● ベンチャー投資	11.7	3.2	▲72
営業利益	4.8	▲6.8	—
● ビジネスプロデュース*	1.6	▲2.3	—
● ベンチャー投資*	3.2	▲4.4	—
経常利益	5.3	▲6.8	—
親会社株主帰属純利益	— **	▲6.7	—

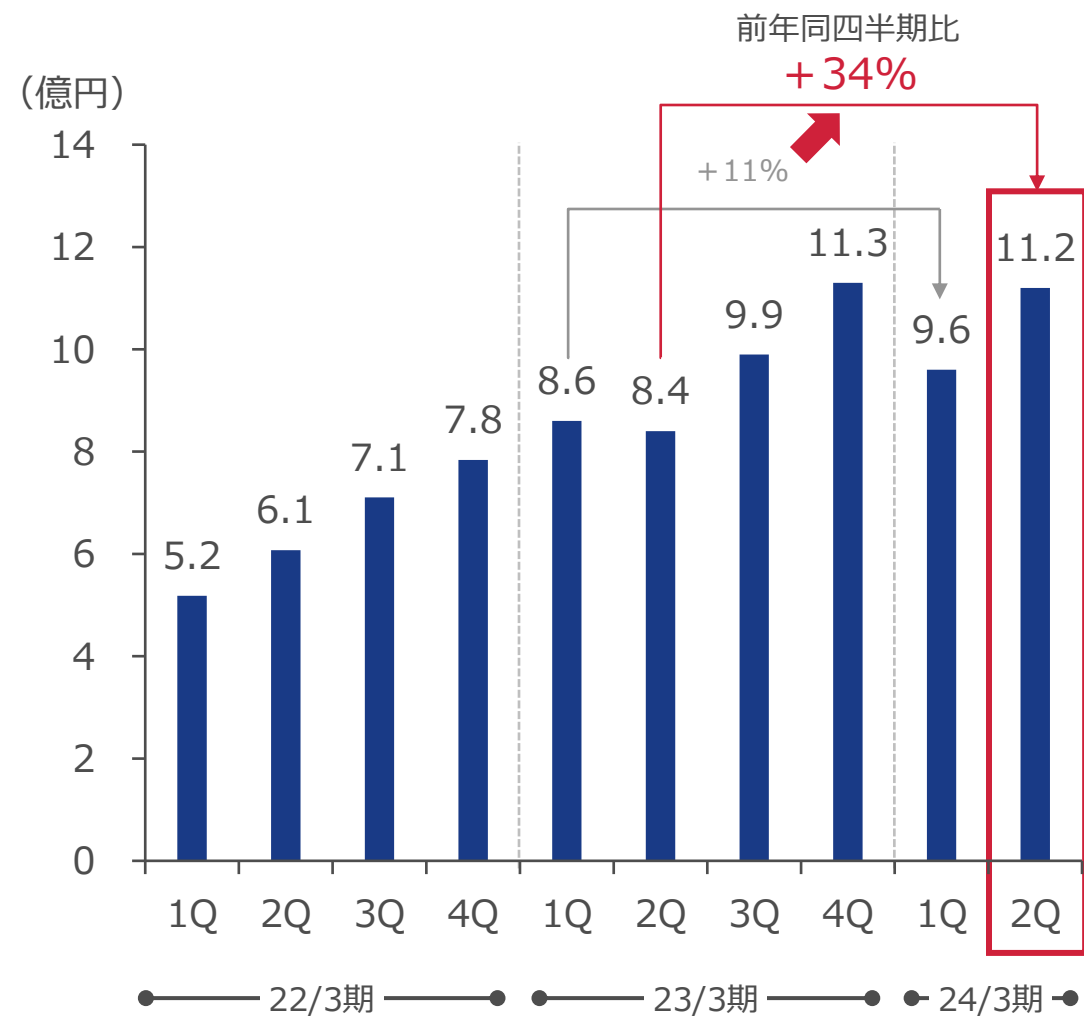
* セグメント別の営業利益=各セグメント利益-全社費用負担額
** 前期は売却済事業含む全体でのみ算出しているため数値無し

■ ビジネスプロデュース：売上状況

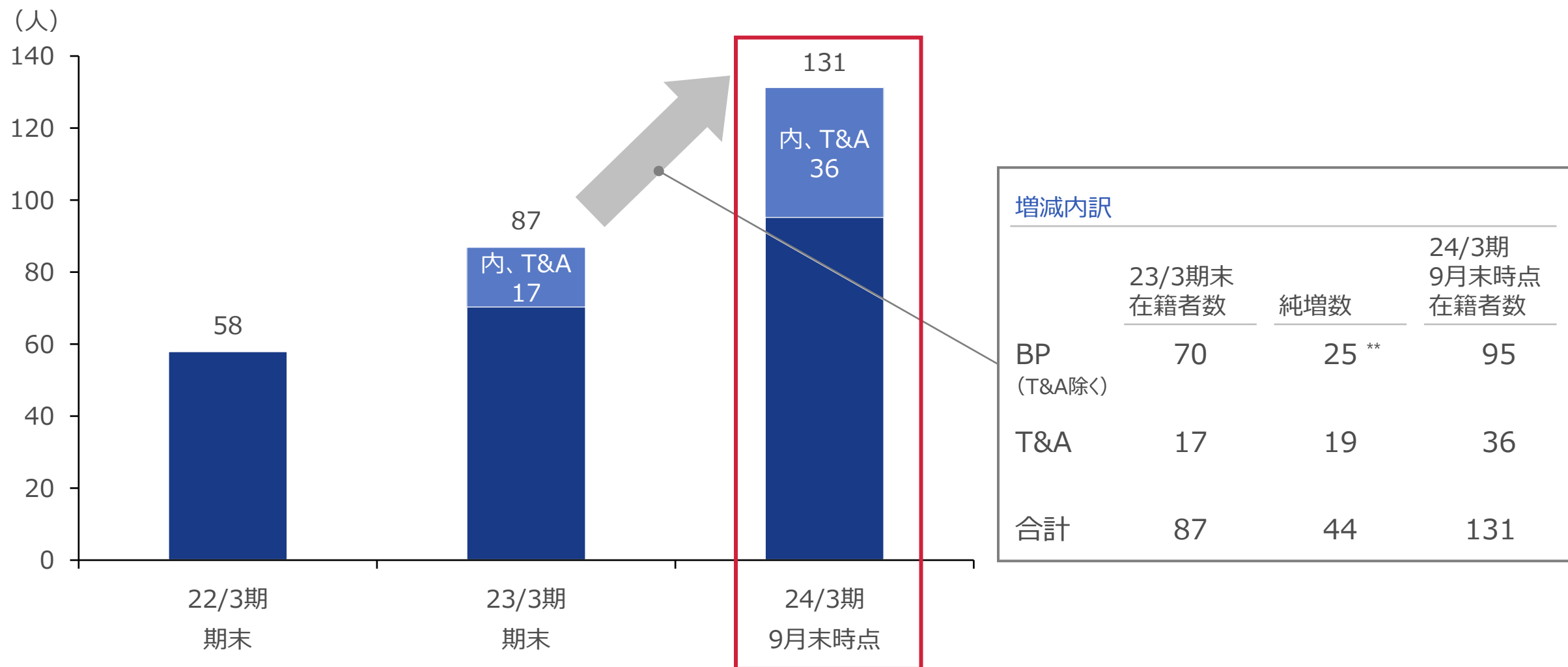
売上高計画対比



四半期売上高*推移

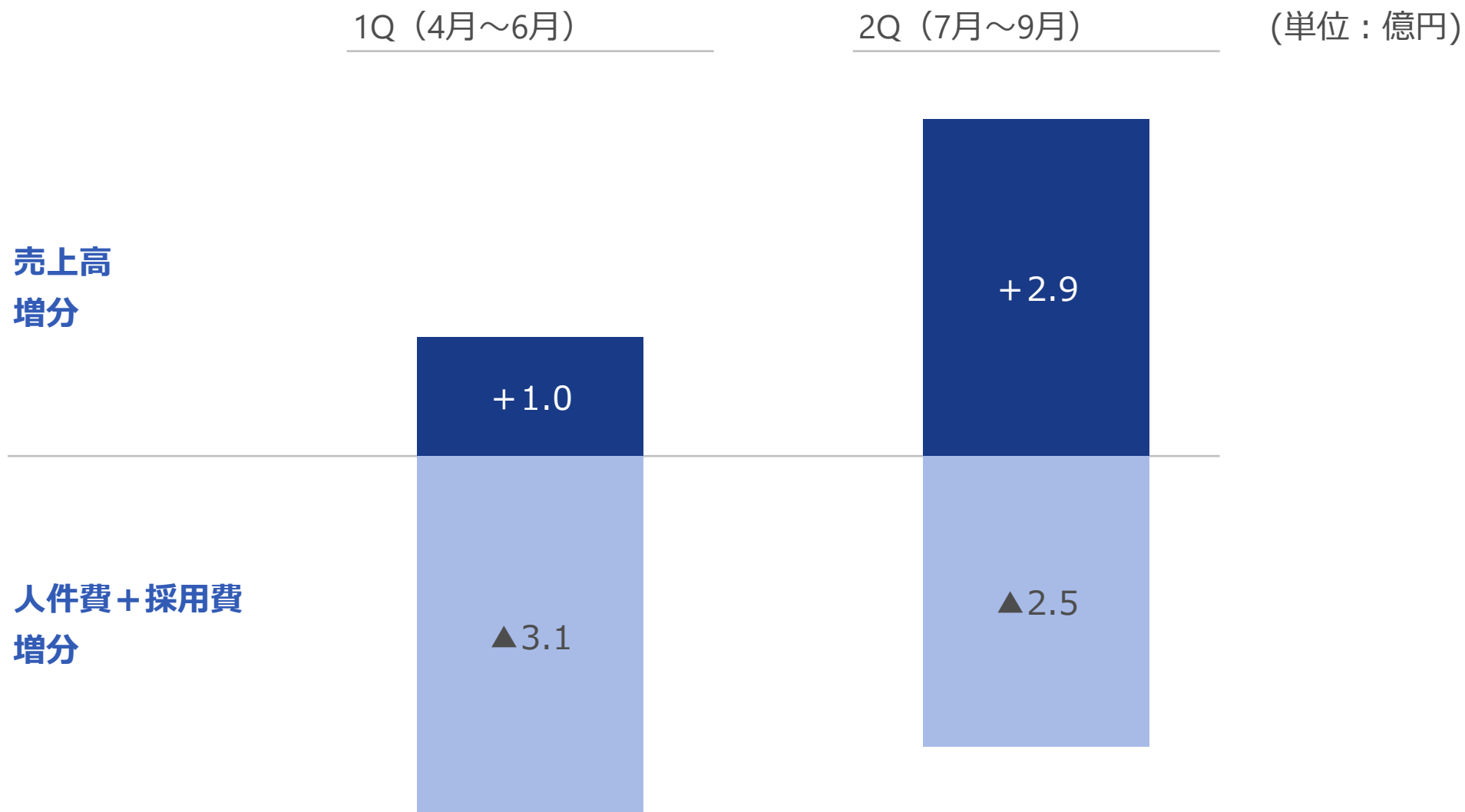


■ ビジネスプロデュース：ビジネスプロデューサー* 人員数推移



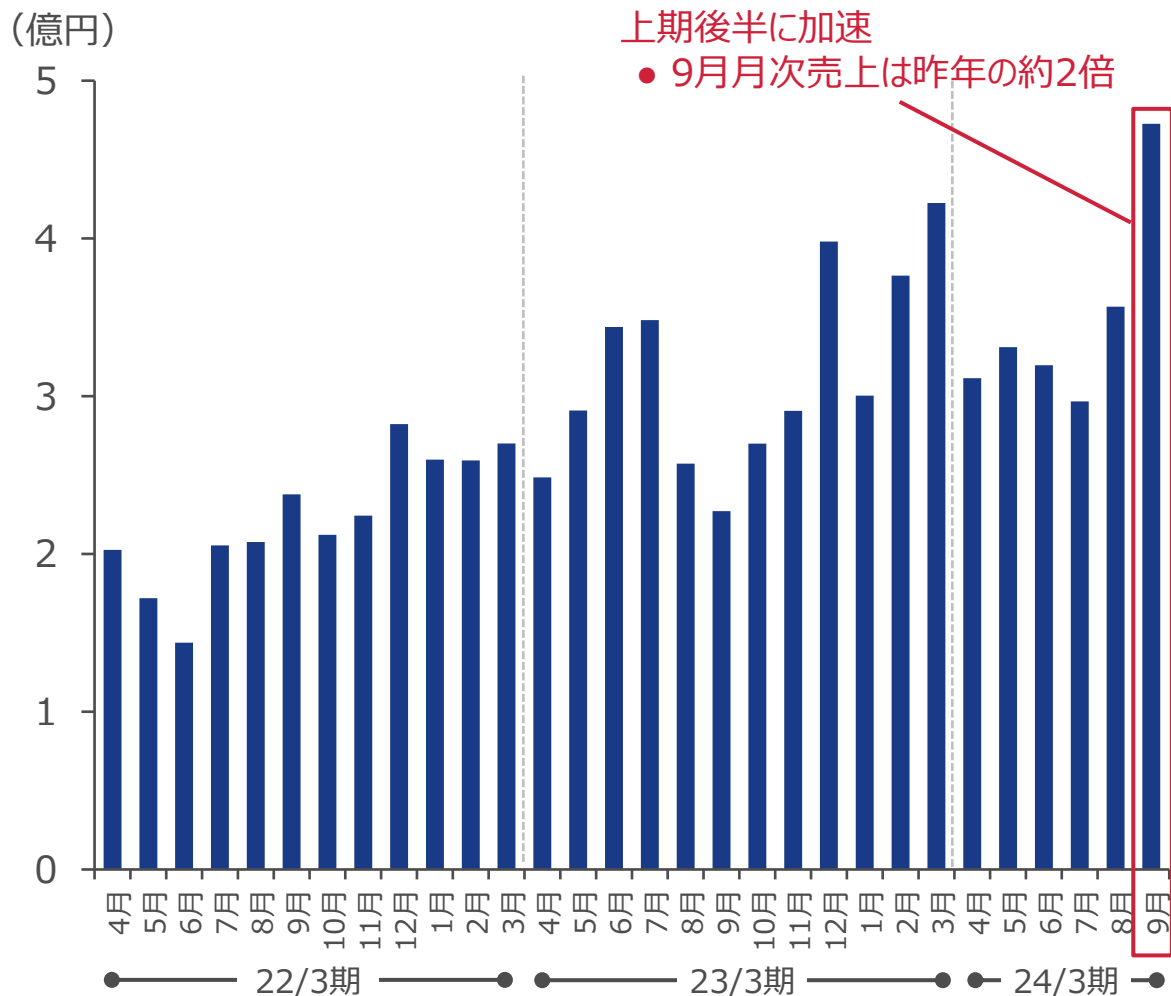
■ ビジネスプロデュース：2Qで売上拡大が人件費等増を逆転

「売上高」及び「人件費＋採用費」の前年同期（四半期別）との増分比較

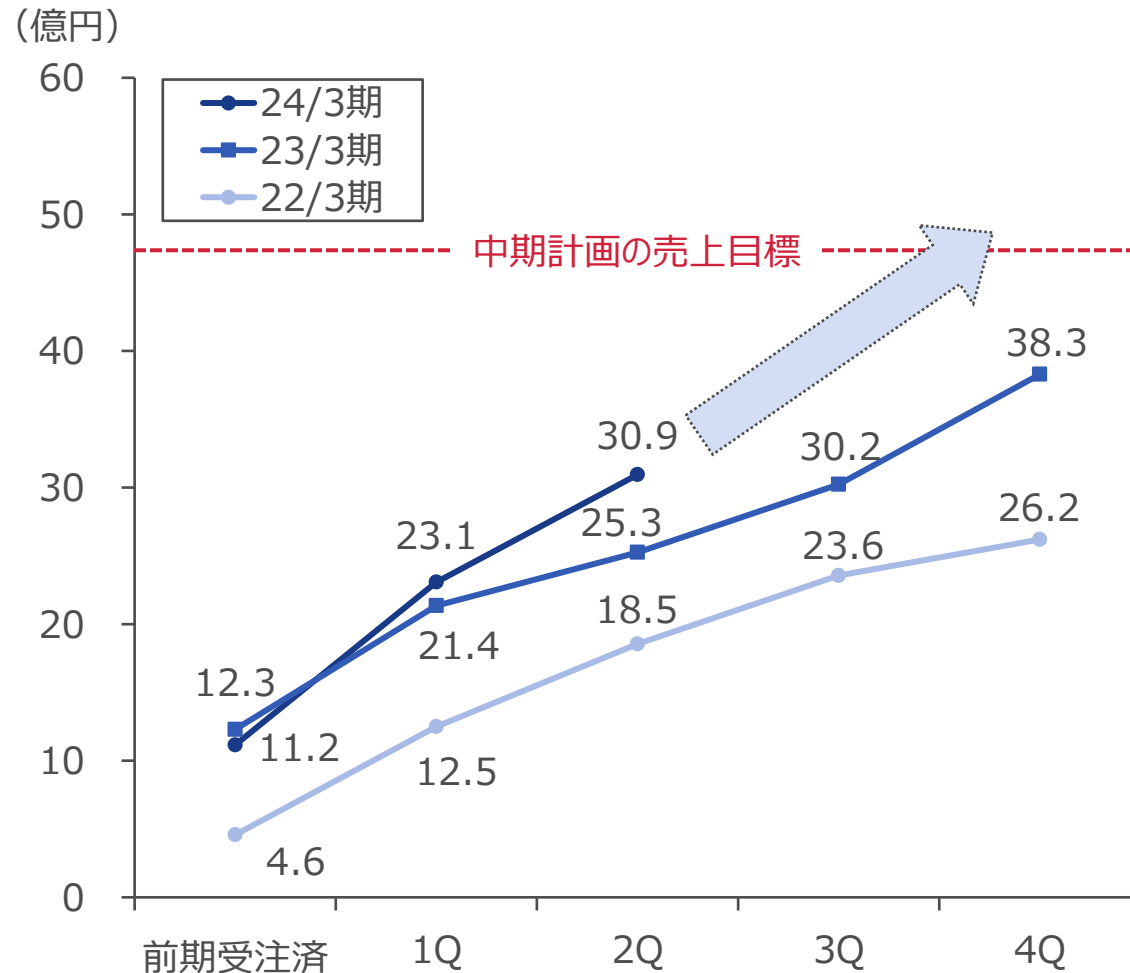


■ ビジネスプロデュースの月次売上は上期後半に加速しており、今期目標純利益6億を引き続き目指す

月次の売上推移



通期確定売上* (各時点)



* 受注した総額のうち、当期売上計上となる金額。また22/3期は売却済事業の売上を除く

プロジェクト事例紹介

これまでのビジネスプロデュースの枠を超えたプロジェクト事例も拡大中

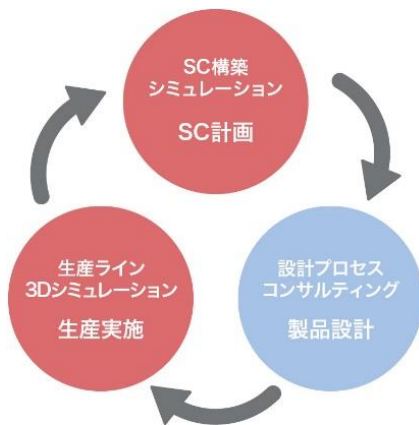
デジタルツイン技術を活用したプラットフォーム構築支援 (顧客：中部電力株式会社)

概要：

- 中小・中堅製造業様向けに、メタバース空間を利用した新たな“製造ラインの仕組み”を中部電力様とともに構築
 - 製造ラインの効率化・最適化を図る
 - 様々な中小・中堅企業が共同で利用できるプラットフォームへと昇華



日経クロステック掲載記事より
(写真左から、当社宮下、中部電力株式会社 先端技術応用研究所 田中所長、当社佐藤、沼田)



プラットフォーム設計・開発・運用まで一気通貫で伴走支援

エンタメ領域におけるマイナンバーカード利用シーン拡大に係る 実証実験 (顧客：デジタル庁)

概要：

- マイナンバーカードを用いたデジタル化による業務効率化とチケット不正転売等の抑止に繋がる可能性を検証
- 地域のまちづくりイベント等での実証実験により、自治体や事業者のIT負担を抑えた中でデジタル化を取り込んでいくための要諦を探索



共同記者会見の様子
(写真左から、当社代表 三宅孝之、ぴあ株式会社 取締役 東出 隆幸氏、デジタル庁 デジタル大臣 河野 太郎氏、デジタル庁 デジタル副大臣 大串 正樹氏)

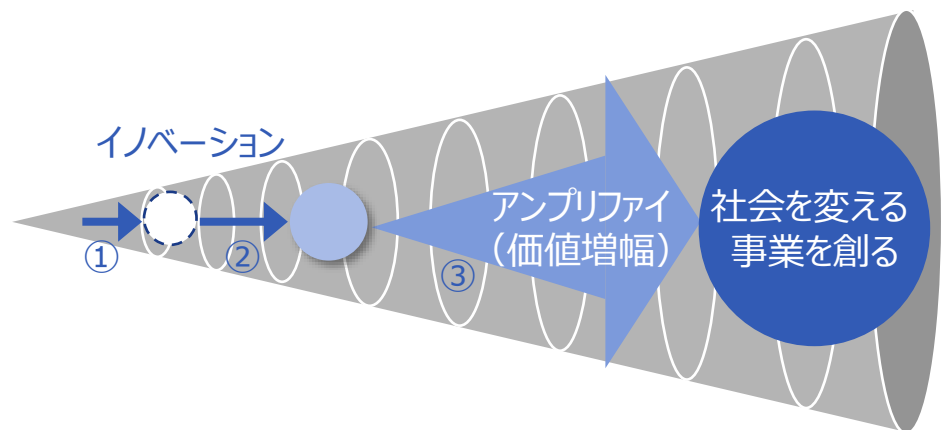
エンタメ業界での事業経験に、デジタル要素を加えた
DIの新しい強みが活かされた案件

Technology & Amplify (T&A) の状況

T&Aの意義・狙い

ビジネスプロデュースにより創出される事業を、テクノロジーによって“増幅”

- 既存ビジネスプロデュース部隊との融合と連携



① 0 から構想する
産業プロデュース
ビジネスプロデュース

② 構想 から 1 にする
ビジネスプロデュース
インストレーション

③ 1 を 10 にも 100 にもする
Technology
& Amplify

状況

前期

当期 (2Q時点)

フォーカス 初期体制の構築 軌道に乗せ、業容を拡大する

採用 幹部採用し、初期体制を構築
 • 執行役員／MD*で6名
 メンバー層の増員を推進中
 • 9月末時点で36名体制
 – 3月末から+19名

受注 顧客への提案活動を本格始動 受注本格化
 • 1Q売上0.5億円⇒2Q売上1.6億円
 • 商談中のパイプラインは十数億まで積み上がり

ブランディング・マーケティング活動状況

ビジネスプロデュース関連書籍の新刊を発刊

『「共感」×「深掘り」が最強のビジネススキルである』

ー3000億円の新規事業を産み出す
ビジネスプロデュース思考術ー

- PHP研究所
- 2023年7月20日発売
- 著者：三宅 孝之



(これまでの関連書籍)



積極的なマーケティング活動も継続的に展開

オウンドメディア「DI COLUMN」での記事発信



DI's Works Vol.5

執行役員 鈴木一矢×田代雅明

「従来型R&Dの“悪癖”から脱却をー研究開発における新たな好循環の作り方ー」

DI's Works Vol.6

統括執行役員 石川雅仁×
執行役員 吉田泰治

「DIが仕掛ける産業プロデュース。
社会課題解決のためのSIBの現在地と
未来像とは」



T&Aの日本経済新聞社への記事広告掲載



「DI、企業価値向上の果実を得るために
AI活用の「手の内化」を支援

ーAIトランスフォーメーションによるビジネス
変革のチャンスー」

ベンチャー投資：ポートフォリオと時価の状況

引き続き、適切な収穫を推進

(単位：億円)

		2023年3月末		→	2023年9月末	
		簿価 ¹⁾	時価 ²⁾		簿価 ¹⁾	時価 ²⁾
主要ベンチャー ポートフォリオ	日本	1 (9社)	14	—売却：2社 ⁴⁾ → —減損：3社 ⁴⁾ → 資金調達環境の 冷え込み長期化	1 (8社)	10
	インド	18 (21社)	65		17 (19社)	58
	その他	0.0 (1社)	3		0.0 (1社)	3
	合計	20 (31社)	82		18 (28社)	72
ファンドへのLP出資 ³⁾		24 (6社)	24		25 (6社)	25
合計		45 (37社)	107 (17)		43 (34社)	97 (15)

1) 全額減損済かつその後のアップラウンドがない銘柄、及び評価対象外のストックオプション除く
(自社ファンドの保有銘柄は、DI持分相当額のみ)
2) 税引前。税金はカッコ内に内数として記載
3) 簿価には損益取込分を反映。時価は各ファンドで算定方法が異なるため算出せず
4) 一部売却/減損含む

2023年9月 連結B/S

2023年3月末（総資産：313億円）



2023年9月末（総資産：198億円）

現預金 103億円	負債 94億円
短期運用資産* 138億円	純資産 219億円
ベンチャー投資 54億円	
その他資産 17億円	

- （主な増減内訳）
- 負債
- 法人税支払：▲61億円
- 純資産
- 配当：▲20億円
 - 自己株式取得：▲19億円

現預金 69億円	負債 22億円
短期運用資産* 53億円	純資産 176億円
ベンチャー投資 51億円	
その他資産 25億円	

■ 自己株式取得の状況

中計（23/3～25/3）期間中の還元方針（開示済）

- 総額 100億円の株主還元
 - 23/3期 特別配当 20億円実施
 - 24/3期 自己株式取得を中心に40億円以上の還元
 - 現在、最大30億円の自己株式取得を推進中
 - 25/3期 残り全額を還元

10月末時点での自己株式取得状況

- 取得株式数 ： 90万株（発行済株式数*の約9%）
- 取得総額 ： 25億円（進捗率83%）

今後の方針

- 取得した自己株式は期末決算発表までに消却（ごく一部の株式報酬充当分除く）
- 残り10億円以上は引き続き検討中

■ 現時点での総括と所感

想定以上にビジネスプロデュースの成長ポテンシャルを感じており、人材投資を前倒しすることでその分大きな飛躍を狙っている

- その結果、直近では赤字が先行しているが、長らく20億円前半だった年間売上は、ここ3年で倍増を見込んでおり、採用等による投資効果が追いついてくれば利益も高まってくる
- T&Aの立ち上げやインキュベーションの取込みにより、提案できるプロジェクトの幅は拡大。これを活用し、社会的にインパクトのある取組みを数多く仕掛けていっているので、機会を捉えて発信していきたい

インキュベーションについては、回収可能なものは実現してきているが、インド市場において資金調達環境の冷え込みが長期化したことで、上半期は減損がかなり出てしまう結果となった

- しかしながら一方で、含み益を多く抱えているのも事実なので、引き続き適切に収穫していく

株主還元として進めている自己株式取得はここまでは順調に進められている。残りについては現在検討中だが、既に発表した通り、

- 予定通りのスケジュールで合理的かつ適切な方法で行う
- 自己株式取得中心で行い、ごく一部を除き消却する

という方針で、中長期的なEPSを向上させていく

中期経営計画（23年3月期～25年3月期）の重点取り組みテーマと進捗

重点取り組みテーマ	1年目（前期）の主な進展	2年目（当期）のフォーカスポイント （青字は上期時点の進捗）	中計終了後に目指しているもの
ビジネスプロデュース	サービスライン 拡張	3つの本部として組織体制を強化 - T&Aの幹部採用 ⇒ T&Aを業容拡大し、軌道に乗せる ⇒ 受注積み上がり。下期に更なる拡大目指す	 ビジネスプロデュースの 収益基盤づくりが完了し、 安定成長PL利益を継続的に 創出
	陣容拡張	- 前倒しで採用を加速 - ブランディング活動強化を開始 ⇒ 引き続き、着実に実行 ⇒ 前倒し採用継続。ブランディング強化も同様	
	協業拡張	クライアントや事業パートナーとの連携の基盤づくり	
	機能拡張	（まずは機能拡張のための資金を確保） ⇒ ビジネスモデル強化の継続検討 ⇒ 複数仕込み中	
	定量計画		
	純利益	(計画) → (実績) 3億 → 3億	(計画のみ) 6億
	売上	33億 → 38億	48億
インキュベーション ● 適切な収穫	人員数	70名 → 87名	93名
	EPS	31円 → 30円	56円
インキュベーション ● 適切な収穫	● iPet他、13社の売却を実現	引き続き、着実に実行 ⇒ 上期は減損先行。含み益の適切な収穫を継続	 含み益の実現・簿価低減により 業績ボラティリティを抑制
	● 回収資金の配分決め - 株主還元100億円（うち前期末特別配当として20億円） - 成長投資50億円	引き続き、株主還元を着実に実行 ⇒ 30億円の自己株式取得中	
全社経営 ● 成長投資と株主還元をバランス			 立ち上がったBP事業のPL利益からの安定継続還元



2024年3月期 第2四半期決算

参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

■ ドリームインキュベータ（DI）の概要

会社概要

商号	株式会社ドリームインキュベータ（Dream Incubator Inc.）	
設立	2000年6月1日（活動開始）	
証券コード	4310（東証プライム）	
所在地	東京都千代田区霞が関3-2-6 東京倶楽部ビルディング4F	
資本金*	50億円	
従業員数*	143名	
主要子会社	Dream Incubator (Vietnam) Joint Stock Company Next Rise ソーシャル・インパクト・ファンド投資事業有限責任組合 DIインドデジタル投資組合	
役員体制	代表取締役社長	三宅 孝之
	取締役副社長	細野 恭平
	取締役 取締役会議長	原田 哲郎
	社外取締役	藤田 勉
	社外取締役（監査等委員）	宇野 総一郎
	社外取締役（監査等委員）	小松 百合弥
	社外取締役（監査等委員）	宇田 左近
事業内容	ビジネスプロデュース （事業創造支援や成長戦略のコンサルティング、等）	

経営理念

社是

1、人々の役に立つ（事業に存在理由がある）

2、利益を創出する（事業が付加価値を生む）

3、成長する（事業が社会的影響を持つ）

4、分かち合う（事業が社会に調和する）

MVV

Mission

Vision

Value

: 社会を変える 事業を創る。

: 挑戦者が 一番会いたい人になる。

: 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。

沿革

2000年	投資育成・コンサルティング事業を目的として活動開始
2002年	東証マザーズに上場
2005年	東証一部に上場
2007年	ベトナムホーチミン市に現地法人Dream Incubator Vietnam を設立
2011年	投資育成を目的として（株）アイペット（現アイペットホールディングス（株））の株式取得、連結子会社化
2018年	DIインドデジタル投資組合を組成
2021年	（株）電通グループと資本業務提携 Next Rise ソーシャル・インパクト・ファンド投資事業有限責任組合を組成
2022年	東証プライムに移行
2023年	ビジネスプロデュース事業への資源集中を目的として、アイペットホールディングス、他子会社2社の全株式を譲渡

DIの付加価値：“ビジネスプロデュース”（事業創造支援）

支援メニュー

支援内容

産業プロデュース

- 社会課題をビジネスで解決するために、産業そのものの在り方から事業創造の可能性を検討するご支援
- 業界を超え、ルールも変える発想で、新しい構想を政府等とも議論しながら設計

ビジネスプロデュース

- 顧客企業の技術やリソース、強みをレバレッジした事業戦略構築のご支援
- ビジネスモデル設計を中心にして、仲間づくりや政策連携も交えながら大きな事業にかたち作る

ビジネスプロデュース・インストレーション

- 戦略の策定に留まらず、その先の実行や成果の具現化まで踏み込んで、顧客企業の事業創造をご支援
- 更には、事業創造にかかる経営課題（組織体制、人材、インフラ 等）解決まで対応

Technology & Amplify

- 顧客企業における事業価値をテクノロジーで増幅（“アンプリファイ”）するために、戦略～構想～実装まで一気通貫でご支援
- デジタルアーキテクチャーと事業戦略を統合した構想策定から支援

グローバルSX*

- アジアを主戦場に、日本企業のグローバルなビジネスプロデュースをご支援
- JICAと協働で、主に途上国における新たな官民連携・社会インパクト創出の仕組みを策定し、実行支援

役員紹介



代表取締役社長

三宅 孝之（みやけ たかゆき）

Takayuki Miyake

- 経済産業省にて、ベンチャー制度設計、国際エネルギー政策の他、幅広い政策立案の省内統括、法令策定を経験したのちコンサルティング業界へ
- 感銘を受けたDIの創業理念（ソニーやホンダを100社つくる）の実現のため、社会的課題から大きな事業創造を生み出すコンセプトである「産業プロデュース」及び「ビジネスプロデュース」を確立
- 「3000億円の事業を生み出すビジネスプロデュース戦略」「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」（PHP研究所/共著）、「産業プロデュースで未来を創る－新ビジネスを次々と生み出す思考法」（日経BP社／共著）、「『共感』×『深掘り』が最強のビジネススキルである」（PHP研究所）を執筆



取締役副社長

細野 恭平（ほその きょうへい）

Kyohei Hosono

- 国際協力銀行にて、旧ソ連諸国向けのODA、途上国の債務問題、ODA改革などを経験
- 戦略コンサルティングとインキュベーションの両方に挑戦できるという事業モデルにやりがいを感じて、DIに参画
- DIにおいては、グローバルビジネスとインキュベーションを主に担当。ベトナム駐在時代には、大企業のグローバル展開の支援、ベトナム企業向けの投資などを推進、投資先のベトナム上場企業の再生を主導する修羅場も経験。現在は、途上国の社会課題解決に挑戦する日本企業を支援するグローバル・ビジネスプロデュースを推進すると共に、コーポレート担当として、人事・財務・経理・IRなどを所管



取締役 取締役会議長

原田 哲郎（はらだ てつろう）

Tetsuro Harada

- 海上自衛隊で艦艇のソナー要員
江田島で訓練を受けるなか、戦争がもたらした広島
の荒廃の歴史と、そこから立ち直った広島の街を目に
する。その復興の原動力である「産業の発展」に寄与
したいとの想いに至り、民間に転向
- 日本生命で財務企画、融資営業企画、人事企画に
従事
- 「新事業・新産業の育成」を目的としてDIが設立され
る事を知り、創業直後に参画。IT、通信、製造、
総合商社、卸、小売、建設等、様々な大企業に対
する戦略コンサルティングや経営幹部育成、ベンチャー
投資育成に従事。CEOとして構造改革を推進した後、
議長として継続成長に向けたサクセッションを支援

■コーポレートミッション

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。



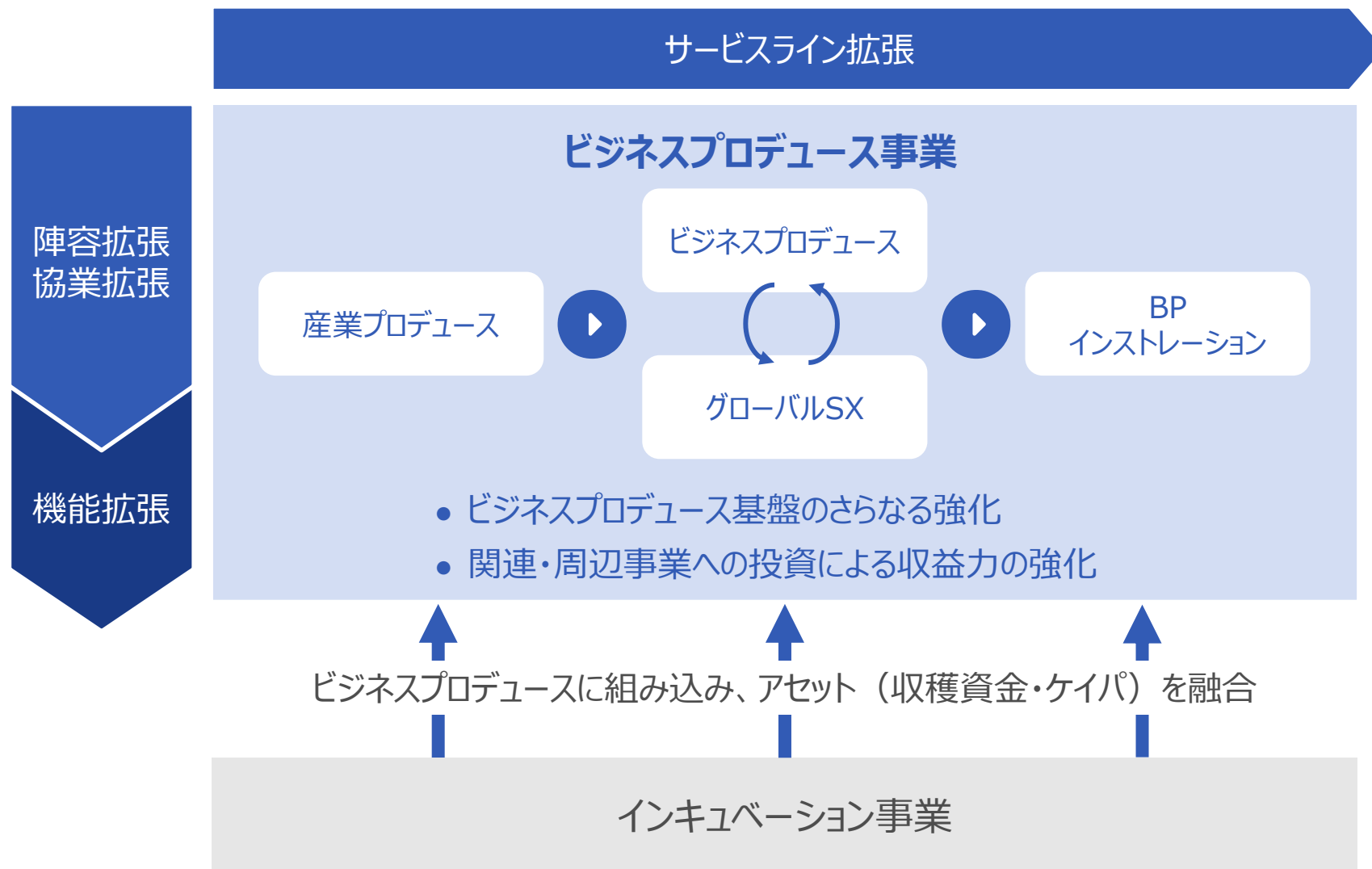
2024年3月期 第2四半期決算

参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

目指す方向性

インキュベーションのアセットを組み込み、4つの拡張でビジネスプロデュースを更に強化



企業価値向上への成長投資と株主還元をバランス

NAV経営からPL経営への移行に伴い、株主還元を再開

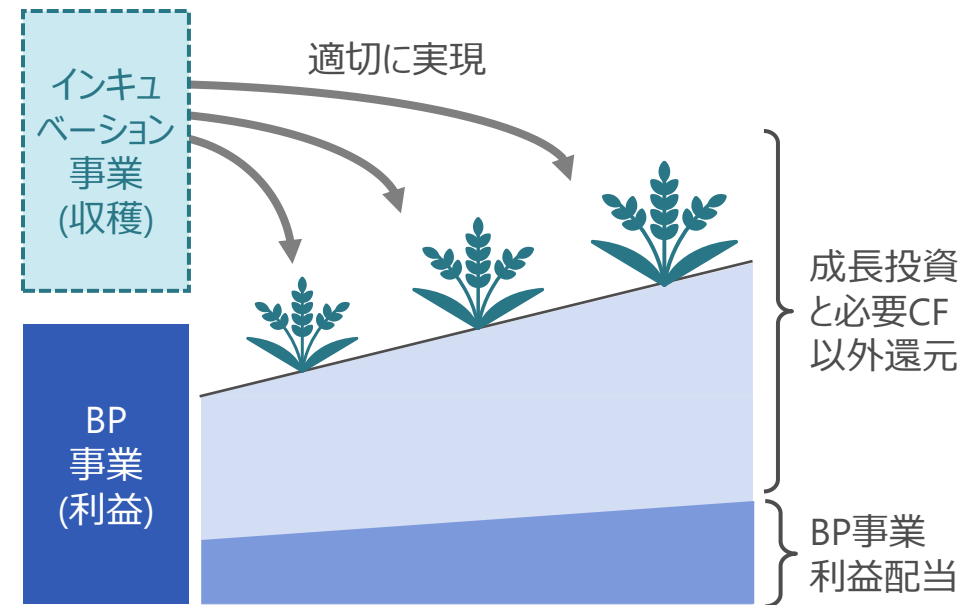
成長投資（機能拡張）：利益向上

規律（費用対効果）ある投資

- ① ビジネスプロデュース基盤のさらなる強化
 - 採用・人材育成投資
 - 生産性向上に向けたインフラ投資
- ② ビジネスプロデュース関連・周辺事業への事業投資による収益力の強化
 - ケイパ増強・収益機会拡大等への投資
 - 期待ROIC* > 12%

株主還元：EPS・PER向上

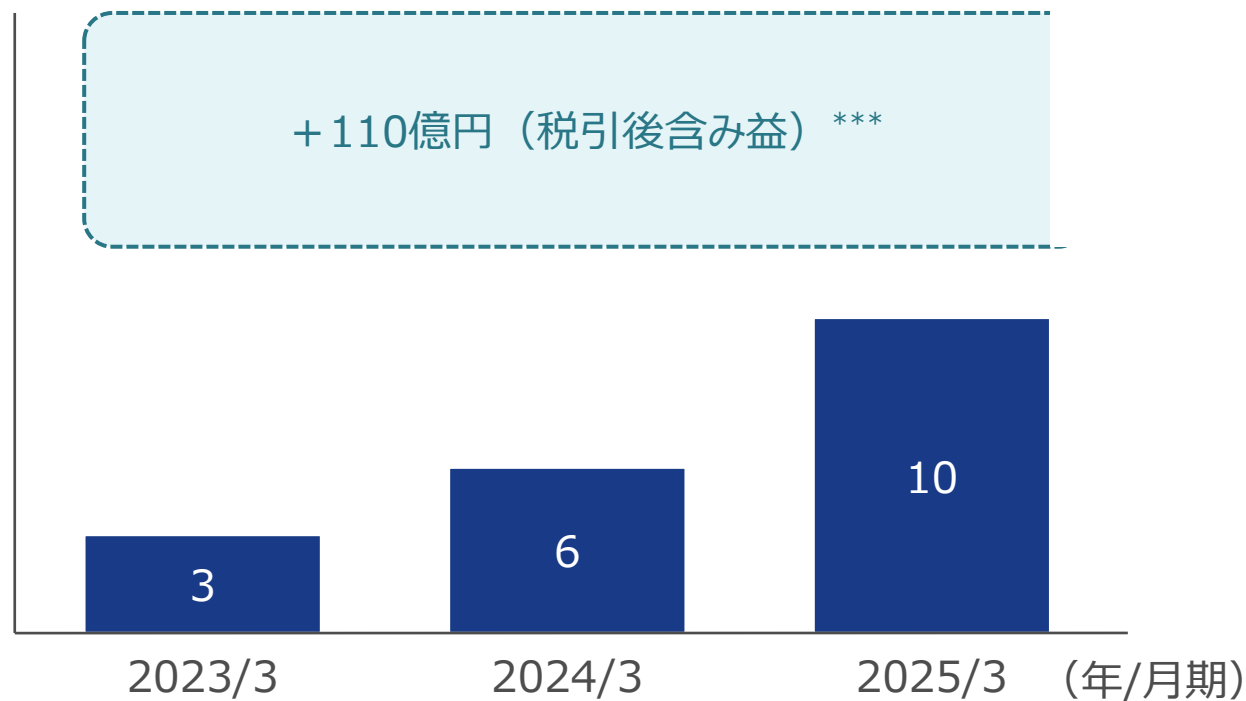
安定成長PL利益と収穫資金から



■ 中期利益計画（2023年3月期～2025年3月期）

ビジネスプロデュース当期純利益 + インキュベーション収穫からの上乗せ可能性

親会社株主帰属
当期純利益*
(億円)



インキュベーション
(収穫：アップサイド)

ビジネスプロデュース
(ベース)

売上 (億円)	33	48	59
人員数(名)	70	93	115
EPS(円)**	31	56	102

* 簡便的に経常利益×税率30%で試算
** 2022年3月末時点の発行済株式数を前提とした試算
*** 2022年3月末時点

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