

2026年3月期

経営計画

2025年5月15日

株式会社ドリームインキュベータ



DI

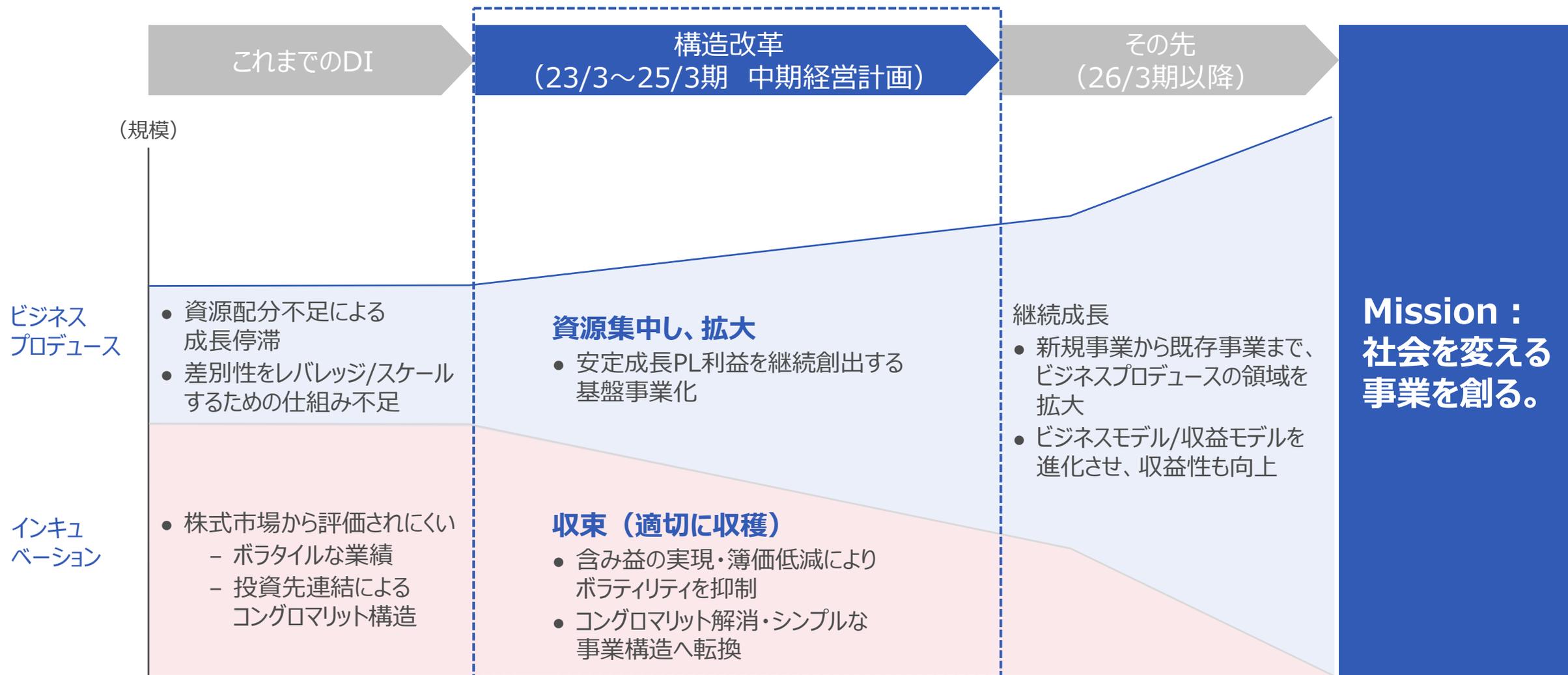


中期経営計画の振り返り

2026年3月期 計画

中期経営計画（23年3月期～25年3月期）の位置付け

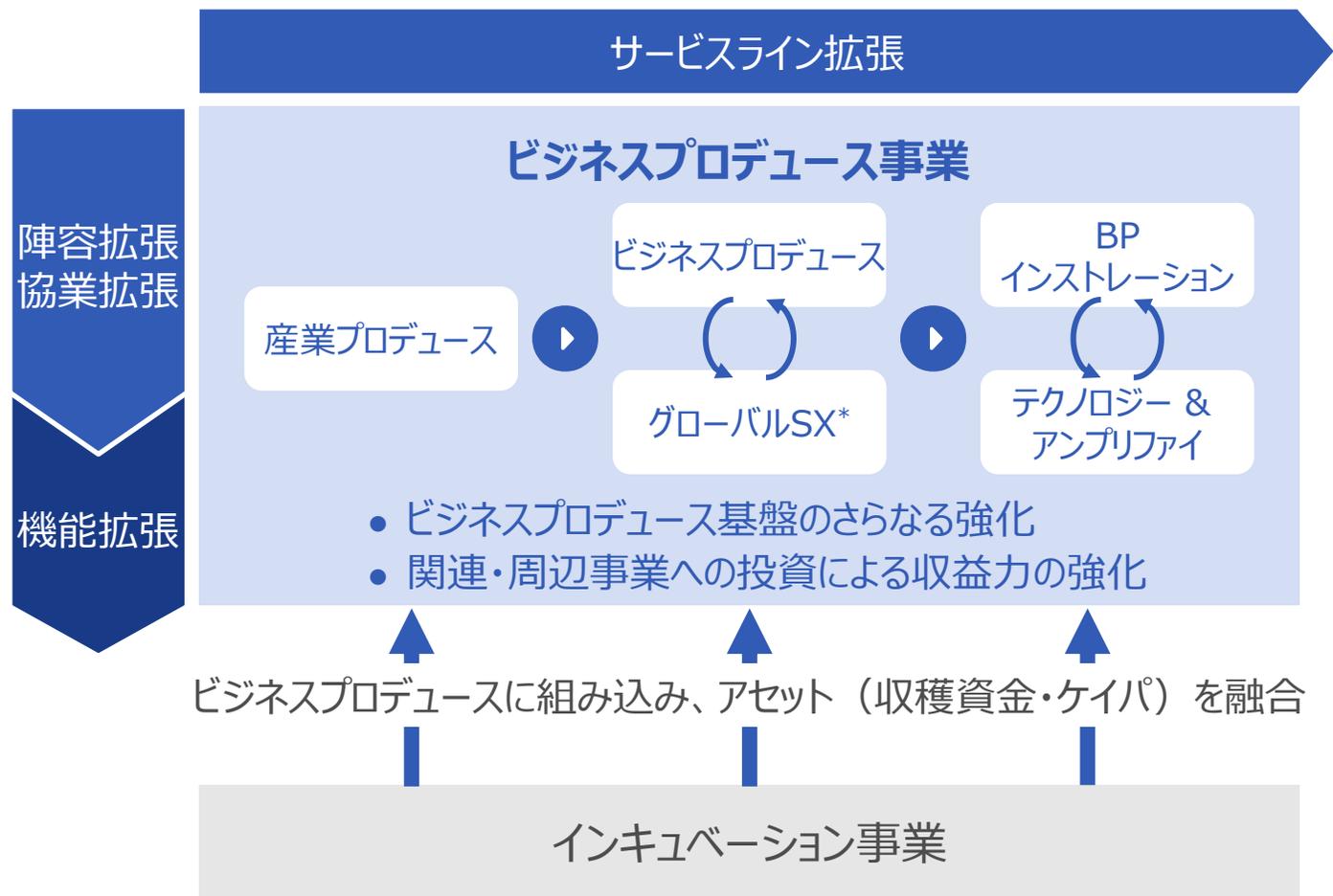
構造改革期として、ビジネスプロデュース事業の拡大とインキュベーション事業の収束を推進



構造改革と成果

ボラティリティの高いインキュベーションアセットを縮小し、4つの拡張でビジネスプロデュースを更に強化

構造改革の概要



中期経営計画開始前との比較

収穫資金・ケイパを人的資本等に活用

- ビジネスプロデューサーの陣容は 58名 → 160名体制に
 - 実装フェーズ支援・DX/IT等の領域に豊富な知見を持つシニアも多数参画
- 投資スキームを絡めた収益モデルPJ（成功報酬等）の実装・実践も開始

適切な収穫を進め、投資資本を回収

- 投資簿価は79億円 → 22億円に縮減

■ ビジネスプロデュース事業：各施策は概ね狙い通り進展し、中長期成長への手応えは十二分

狙い

成果

サービスライン 拡張

付加価値のバリューチェーンを深耕

- 構築した事業創造戦略の実装フェーズ支援を本格化
- 成長領域の取り込み（含、DX/IT）



課題はあるが、概ね順調に成長

- 顧客コミットを強化し、様々な経営ニーズに対応するPJが増加
- DX/IT領域は立ち上がり、売上の3割を占めるまでに成長。更なる成長ポテンシャルを活かしていく

陣容拡張

人材を積極採用

- 22/3末比で倍増



25/3末で約3倍の水準に

- 中長期成長力確保と採用環境を鑑み前倒しで加速
- 女性・外国人など、ダイバーシティも進捗

協業拡張

パートナー企業等との連携による
収益機会強化



着実に強化・進化

- 電通G・電通総研とは共同での営業及びPJ遂行、商品開発、人材交流など、幅広い協働を実行中
- YMFGとも資本業務提携を締結し、多方面・多テーマで取り組みがスタート

機能拡張

インキュベーションで蓄積してきた
ケイパの再編・応用によるスケール化

- 収益モデルの多様化 等

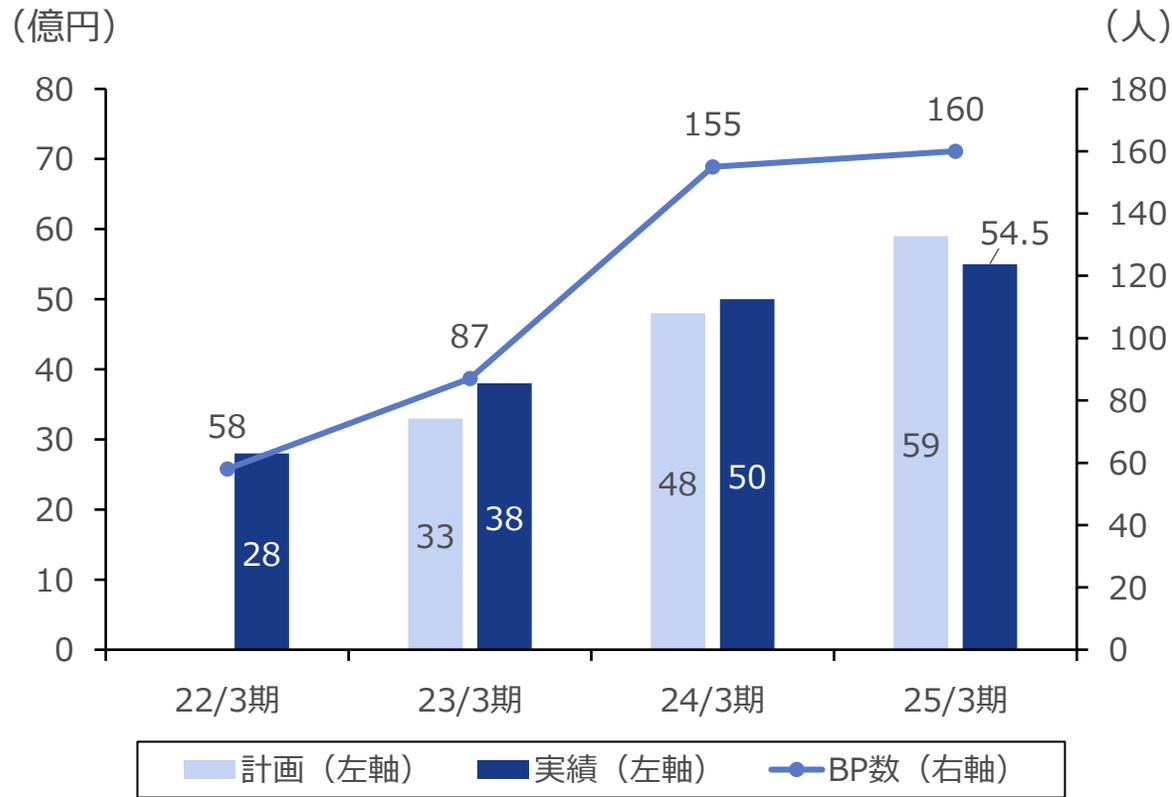


多様な収益モデルの実装・実践に取り組中

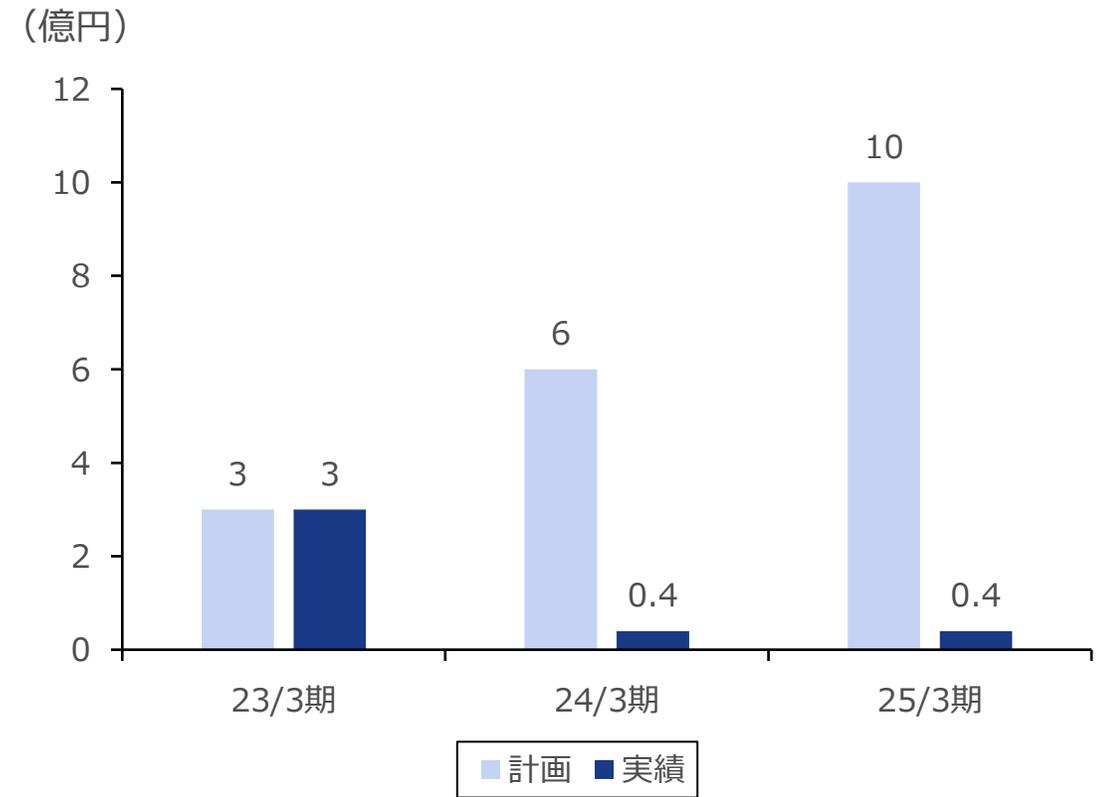
- 成功報酬や投資を絡める 等

但し、売上は拡大（約2倍）したが、人員の伸び（約3倍）にまで見合っていない ビジネスプロデュース事業の業績推移（中期経営計画発表時*との比較）

売上とビジネスプロデューサー（BP）数の推移



純利益**の推移



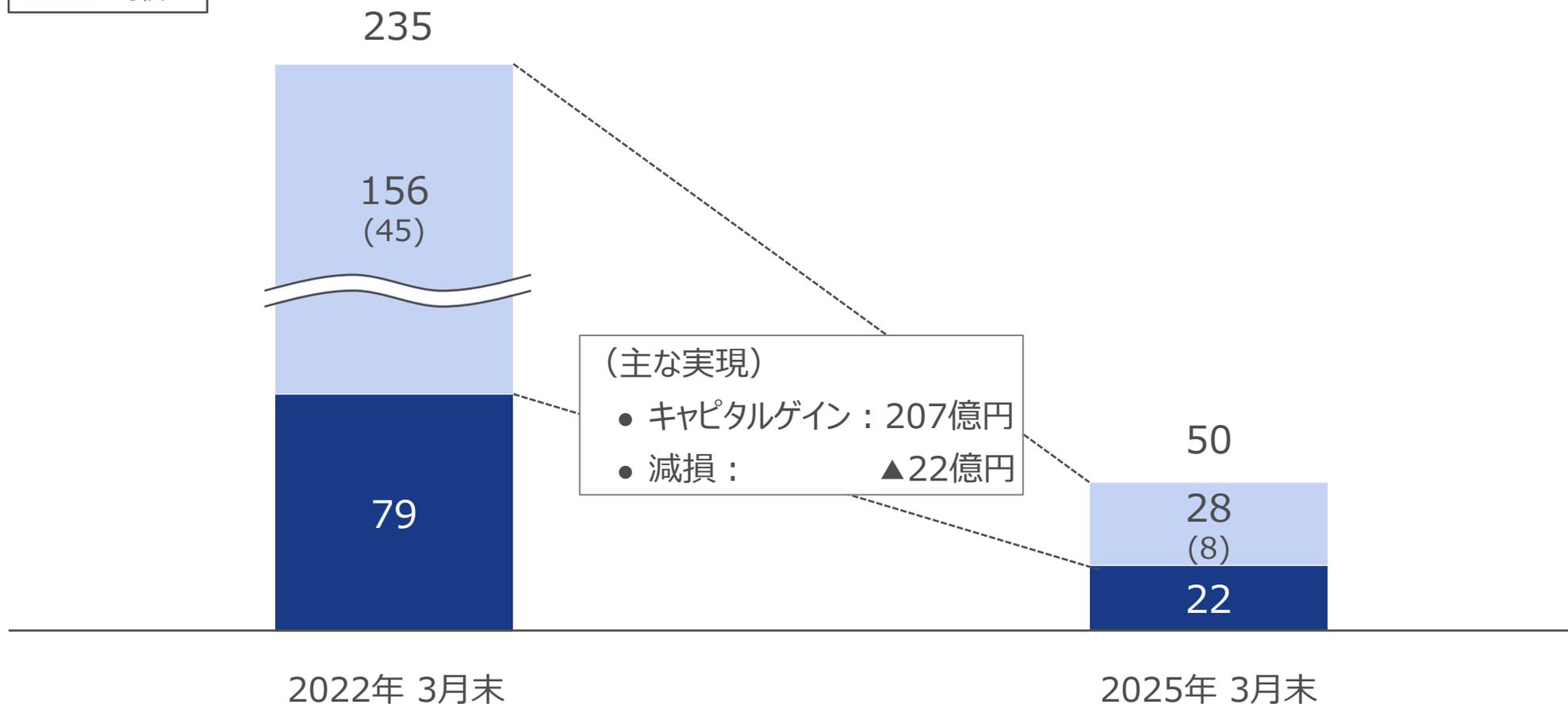
今後は、人員規模に見合う売上に拡大し、収益性の向上を実現していく

* 2022年5月13日開示
** ビジネスプロデュース事業分のみ

インキュベーション事業：投資の収穫は進む



(単位：億円)



株主還元：3年間で総額100億円実施

今後も株主目線の経営を意識し更なる企業価値向上に努めていく

中期経営計画中の還元実績

3期分累計
(23/3~25/3)

(単位：億円)

連結純利益 98

特別配当 72

自己株式取得 28

総還元性向 (%)

103



中期経営計画の振り返り

2026年3月期 計画

■ 今後の成長に向けて

DIがこの数年かけて進めてきた構造改革は、ほぼ一段落

- 規模を拡大し、サービスラインを拡充し、協業関係を強化させることで、ビジネスプロデュースの成長力を確保
- 従来のインキュベーションは適切に収束させ、その価値をビジネスプロデュースに統合

一方でマクロ環境は、DIにとって大きなチャンスを迎えている

- 日本企業を取り巻く環境の変化は著しく、新規事業の立ち上げに加えて既存事業の改革による企業価値向上の必要性が増しているが、これにDIの総合ビジネスプロデュース力のフィット感が極めて高い
- また、戦略の重要性の向上に伴い、その戦略を実現させることの価値も増しており、インキュベーションで培った実現力の高いDIへの期待は高い

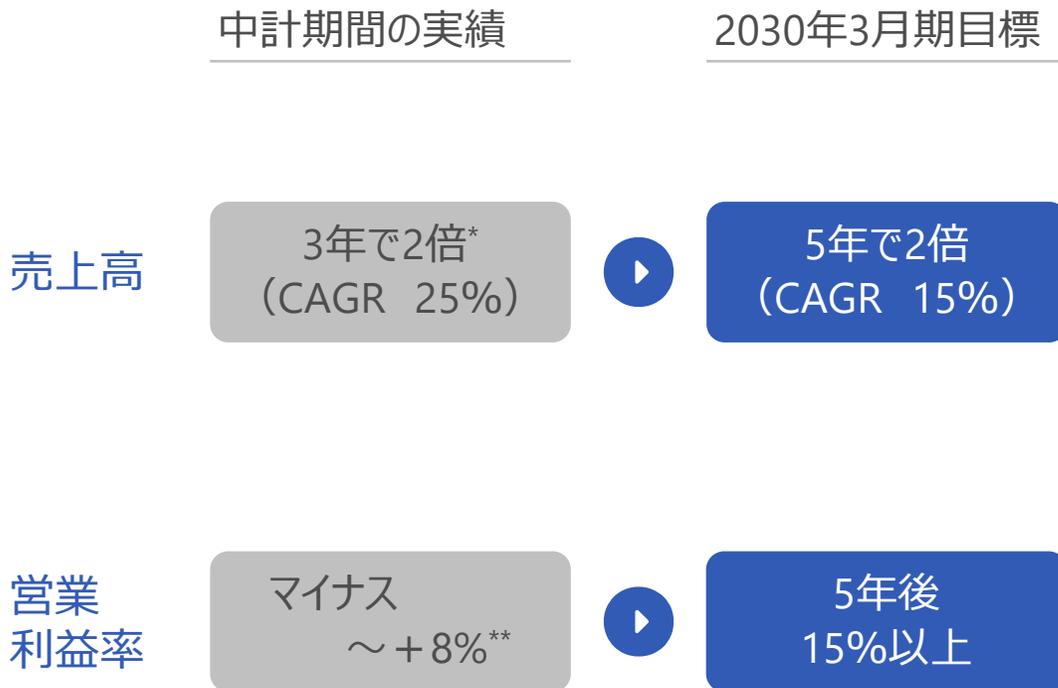
こうした背景をしっかりと受け止め、継続的な企業価値向上に導いていく

- 規模と収益性のバランスを意識した成長路線
- 採用した人員を早期に育成し、高いDIクオリティを維持・向上

表層的ではなく、より深く・より長期の支援にコミットできるDIの今後の成長にご期待いただきたい

■ ビジネスプロデュース事業：今後5年で目指すこと

目指していくこと



そのためにやっていくこと

1、時代の潮流を捉えた提供価値の進化

- 新規事業から既存事業まで、ビジネスプロデュースの領域を拡大
 - 新規事業で培ったノウハウを既存事業の変革にも活用し、顧客の包括的支援に重点取組
 - 戦略立案に加え、インキュベーションスキルやハンズオン支援の実績を活用し、伴走・実行・実現までを推進
 - 引き続き、産業レベルの構想/ビジネスエコサイクル創りを活用し、顧客をより大きく成長させる仕組みでレバレッジ

2、人材の育成・仕組みの強化

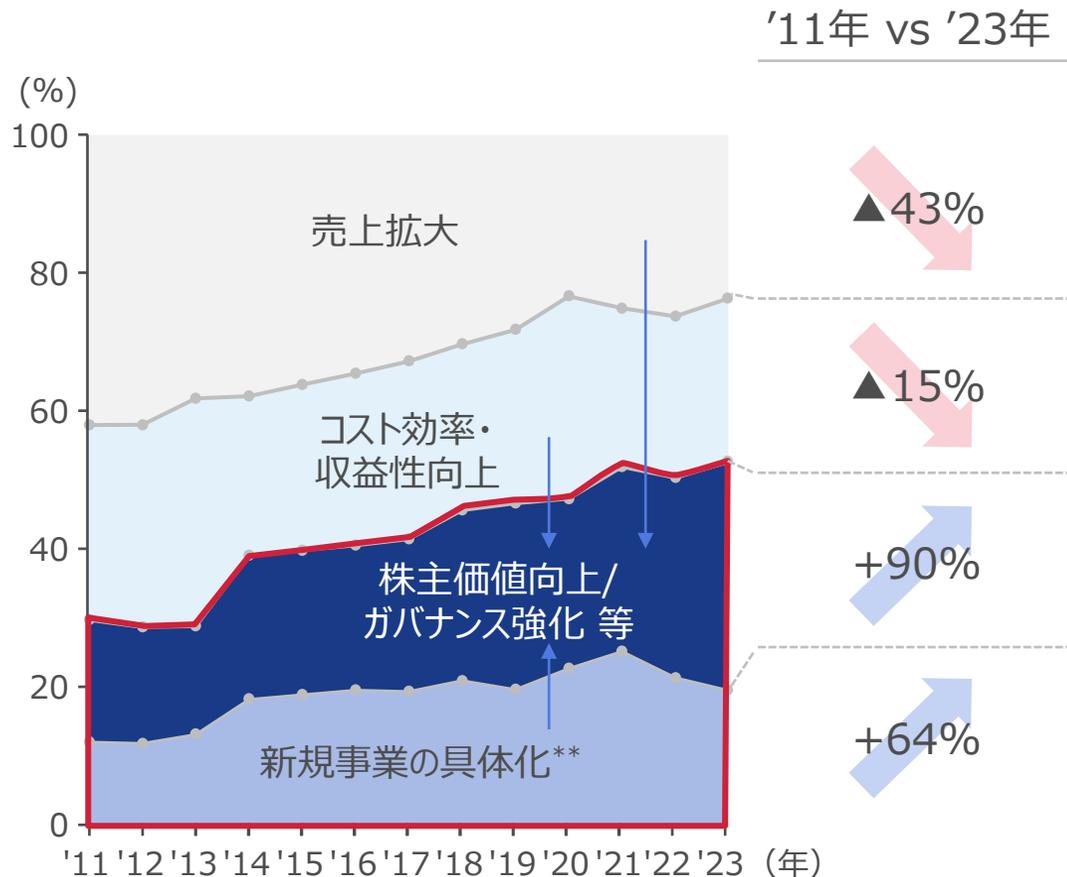
- 人材育成の仕組み充実に加え、ナレッジ・インフラ整備を強化
 - 売上成長とのバランスを取りつつ、優秀人材の確保も継続

* 22/3期売上28億→25/3期売上55億
** 23/3期は8%、24/3期・25/3期はマイナス

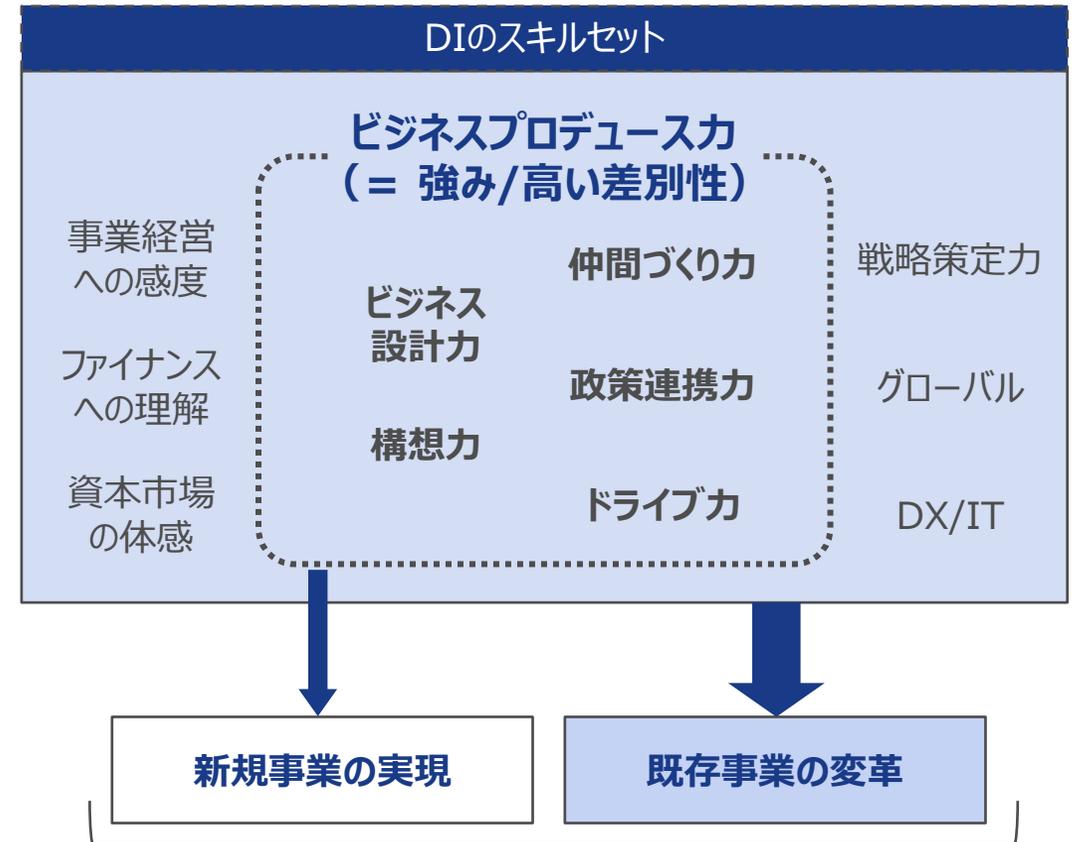
時代の潮流を捉え、新規事業から既存事業までビジネスプロデュースの領域を拡大

新規事業から既存事業まで、総合的な企業価値向上が求められる時代に

(日本の経営者の関心事項推移*)



“既存事業の変革”でも、ビジネスプロデュース力を発揮



* 一般社団法人日本能率協会が毎年発行する“当面する企業経営課題に関する調査”を基に集計。

毎年、500社程の大企業及び中小企業の経営者が、最も大きいと感じる課題を3つ回答

** 新製品・新サービス・新事業の開発、デジタル技術の戦略的投資などを含む

出所：日本能率協会「当面する企業経営課題に関する調査」

多様な提供価値を通じて、挑戦する経営者を包括的に支援

DIの提供価値

支援メニュー

支援内容

産業プロデュース&ビジネスプロデュース (BP)

- 産業・法・常識の枠を超え、産業や社会の在り方を描き、実現に向け推進
- 数千億円規模の事業創造
- 新規事業・展開に必要なM&Aや各種ファイナンス回りの課題解決

ストラテジー & インストレーション (S&I)

(ビジネスプロデュース・インストレーションから名称変更)

- 成長戦略や中期経営計画の策定、R&D・M&A戦略等
- 成果実現まで踏み込んだ支援

テクノロジー & アンプリファイ (T&A)

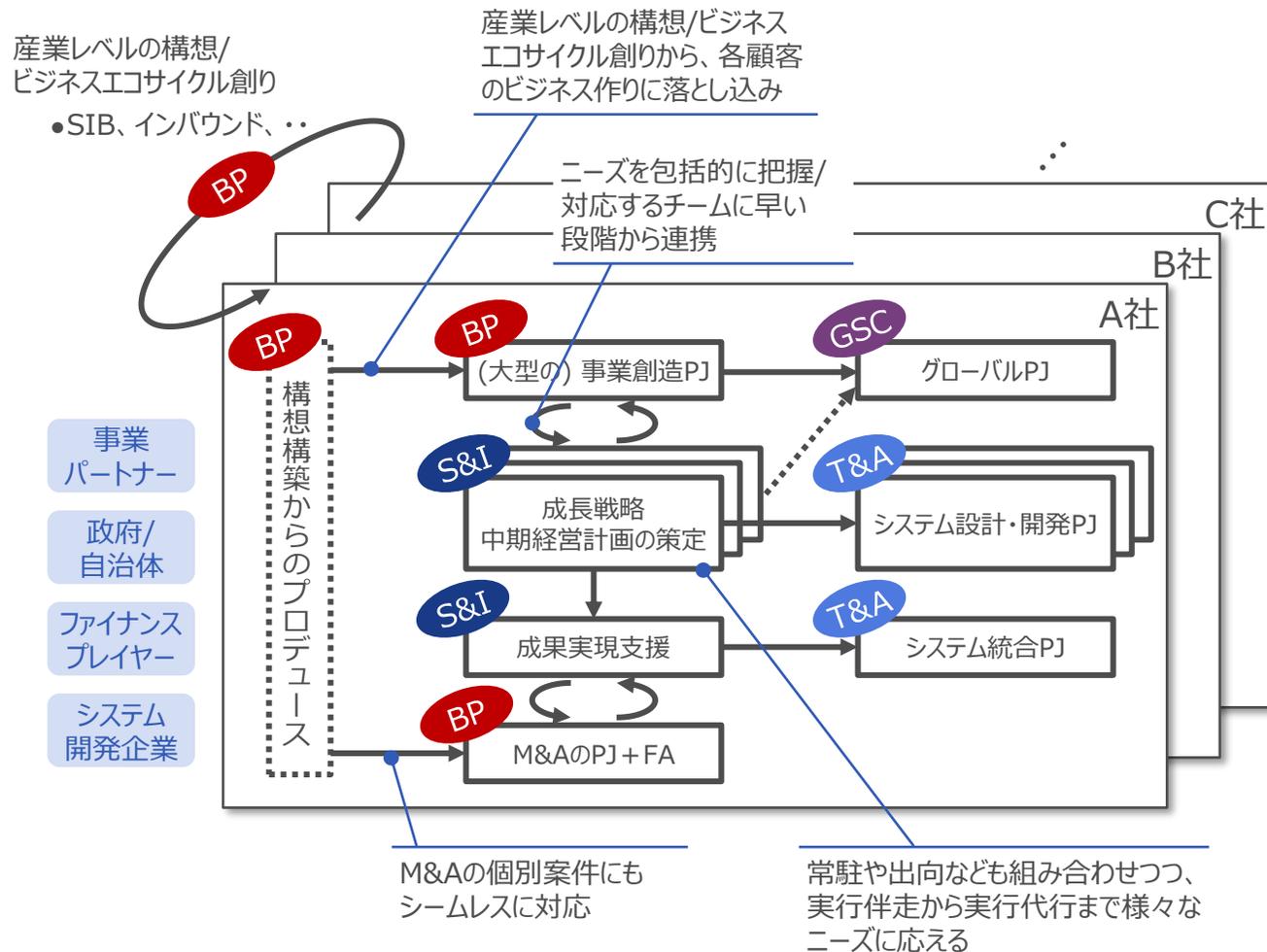
- テクノロジーを起点とした事業モデルのデザインや具現化への伴走

グローバル戦略共創 (GSC)

(グローバルSXから名称変更)

- グローバルな社会課題解決ビジネスを支援

顧客への幅広い支援機会を深耕



DIの価値を担うビジネスプロデューサーの育成に注力し、成果を創出する組織へ

採用したプロフェッショナル人材

DIの掲げるMVVを体現したい人

- 「社会を変える 事業を創る」という志を持ち、
- 「挑戦者が一番会いたい人」を目指し、
- 「枠を超えて」動ける



サービスラインの拡張に伴い、 多種多様なスキルを有する人材

- DXコンサルタント
- AIエンジニア
- グローバル人材
- ターンアラウンド人材…等

育成するための仕組み

ビジネスプロデューサーになるための助走と伴走

- 入社時、1ヶ月後、1年後、昇格時等、節目においてスキルアップできる機会
- 経験豊富なマネジャー層をメンターアサインし、視座を引き上げ、行動を促進

多様なプロジェクト経験を通じたOJT

- 業界に縛られない多様なプロジェクト経験を積むことを意図してアサイン
- 政策連携、社内外パートナーリングなど、視座/規模の大きなテーマを年次問わず実践

早期に育つための的確な課題把握

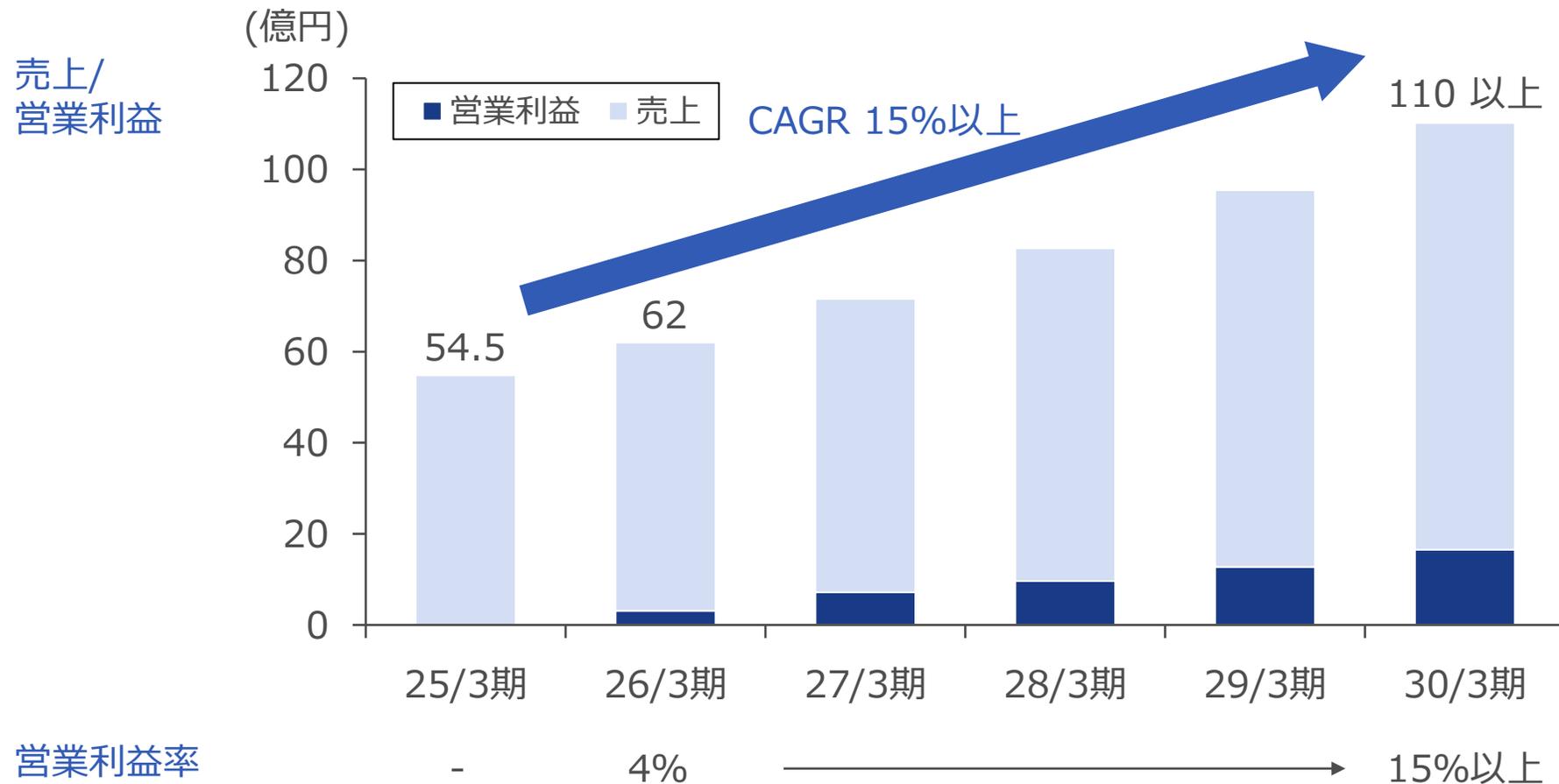
- 四半期毎に全管理職層がひざを突き合わせ、多角的に課題やキャリア形成を議論
- スキルだけでなく、マインドセット（志、挑戦心 等）、枠を超えた行動も評価

互いに創発し合える環境/文化

- 多種多様な人材が創発し合えるよう、PJ混成アサイン、知見を共有する機会
- 各PJ毎のラップアップ、全社向けPJ事例共有等、誰でも学べるオープンな文化

今後5年間のビジネスプロデュース事業規模感

一定の売上成長スピードを保ちつつ、継続的な利益成長を実現していく



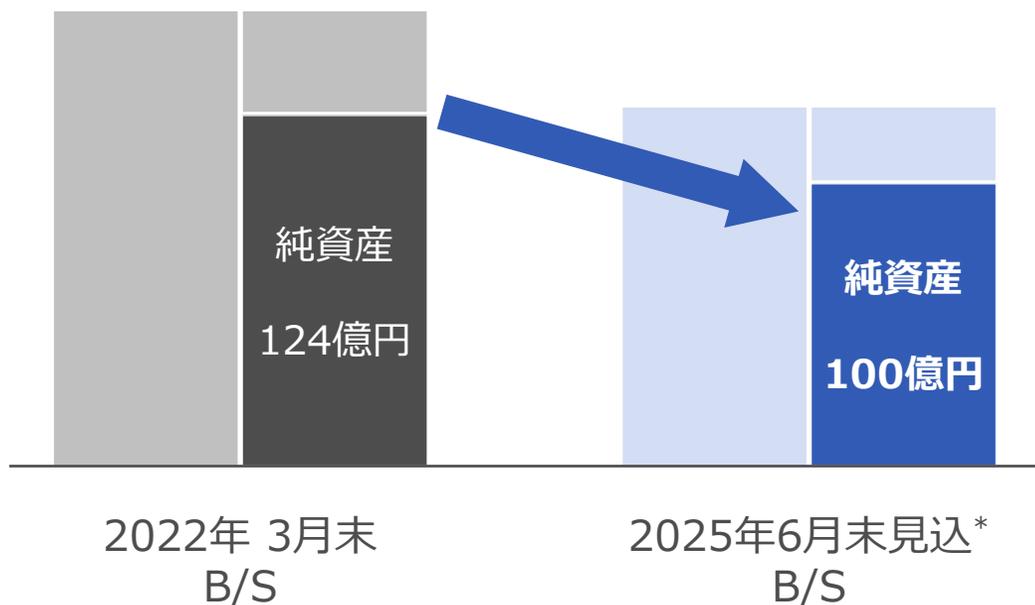
2026年3月期 通期計画まとめ

	2025年3月期 通期実績	2026年3月期 通期計画
	(億円)	(億円)
売上高	61.8	62～
● ビジネスプロデュース	54.5	62～
● ベンチャー投資	7.2	非開示
営業利益	2.5	3～
● ビジネスプロデュース	▲ 0.3	3～
● ベンチャー投資	2.8	非開示
期末ビジネスプロデューサー数	160名	180名
1株あたり配当	423円	106円
● 普通配当	-	106円
● 特別配当	423円	-

B/Sマネジメントと2026年3月期の株主還元

中期経営計画期間中の実績

資本効率を向上すべく、株主還元を強化し、B/Sスリム化を推進



今後の方針

現方針継続

- **継続的な株主還元**により、B/Sスリム化を推進
- M&A他、成長投資機会の模索も並行するため、当面は年度毎の状況に応じて柔軟に還元額を決定する方針
 - 利益の上振れによる追加配当も積極検討

2026年3月期の配当予想：
期末配当 10億円 (@106円)

継続的な利益成長と共に本施策を推進し、**5年後の目標ROEを15%以上****とする

* 2025年3月末時点の実績から期末配当（約30億円）を控除した数値
** 資本コストは8%を想定

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。

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いたします。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

The Business Producing Company