

第25回

定時株主総会

2025年6月23日

株式会社ドリームインキュベータ（証券コード 4310）

DI

ビジネスプロデュース

- 中期経営計画の4つの拡張が進み、人員は3年前の約3倍に
- 25/3期は、下期に受注が積み上がったものの、前年比売上増も営業利益赤字
- 次の5年は、規模と収益性をバランスさせた継続成長を目指す

インキュベーション

- 3年間で投資簿価は大きく減少し、ボラティリティを抑制
- 25/3期も、複数の収穫によりキャピタルゲインを計上。営業利益黒字
- 引き続き適切な収穫を進めていく

株主還元

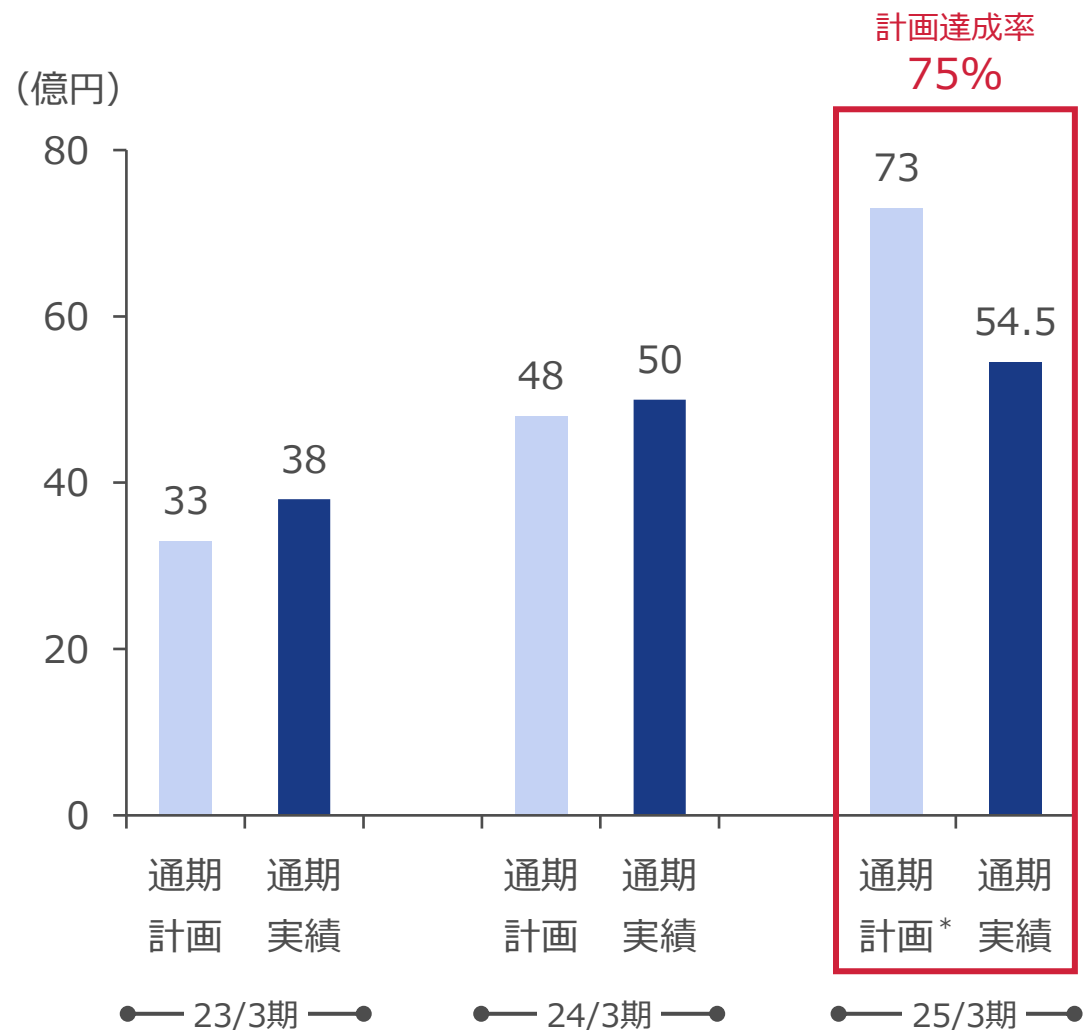
- 中計期間の3年で100億円を実施
- 今後も継続的な還元強化を志向

2025年3月期 連結P/L

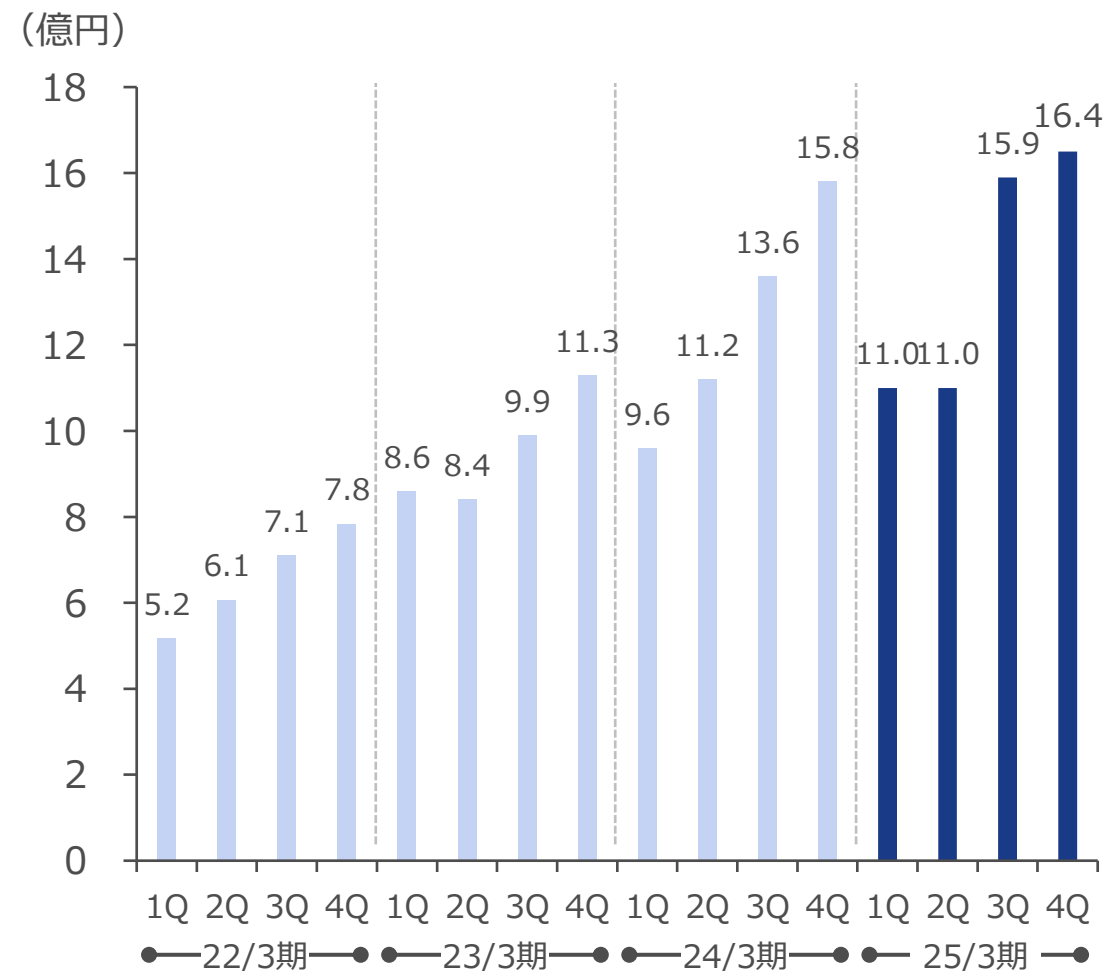
	2024年3月期 (億円)	2025年3月期 (億円)	前年同期比 (%)
売上高	53.7	61.8	+ 15
● ビジネスプロデュース	50.3	54.5	+ 8
● ベンチャー投資	3.4	7.2	+ 112
営業利益	▲ 19.6	2.5	—
● ビジネスプロデュース*	▲ 0.2	▲ 0.3	—
● ベンチャー投資*	▲ 19.3	2.8	—
経常利益	▲ 19.9	2.9	—
親会社株主帰属純利益	▲ 18.4	1.7	—

■ ビジネスプロデュースの売上

売上高計画対比



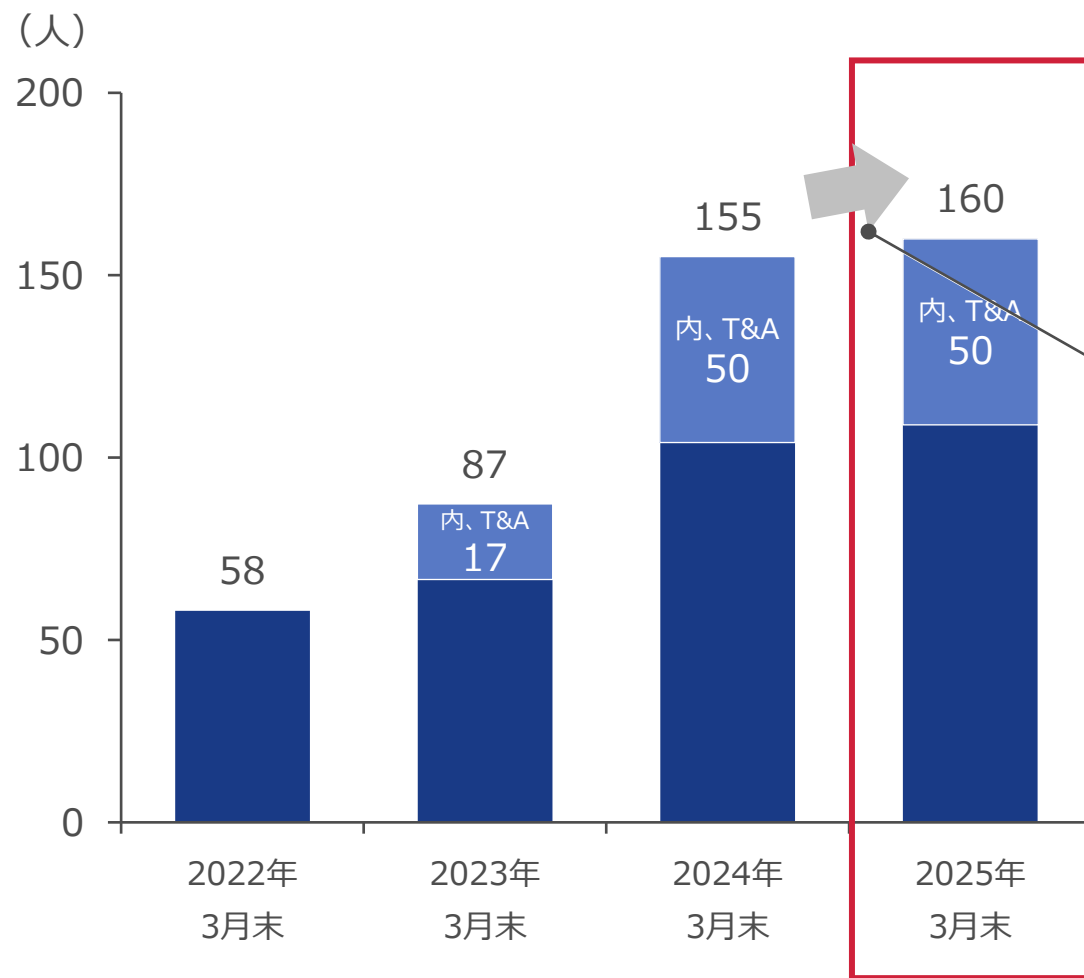
四半期売上高**推移



* 中期経営計画から修正（2024年5月13日開示）
** 22/3期は売却済事業を除く

■ ビジネスプロデューサーの人員数推移

売上に合わせて採用のペースをコントロール



増減内訳 (人)

	24/3期末 在籍者数	純増数	25/3期末 在籍者数
BP (T&A除く)	105	+5	110
T&A*	50	±0	50
合計	155	+5	160

ベンチャー投資：ポートフォリオと時価の状況

		2024年3月末		→	2025年3月末		(単位：億円)
		簿価 ¹⁾	時価 ²⁾		簿価 ¹⁾	時価 ²⁾	
ポ ー ト フ ォ リ オ	プリンシパル	4 (11社)	28	—売却：3社 ⁴⁾ — (除外 ⁵⁾ ：2社)	3 (8社)	32	
	ファンドへのLP出資 ³⁾	25 (6社)	— (簿価と同額)		18 (6社) (ファンドからのキャッシュ回収による 一時的な減少(約5億)を含む)	— (簿価と同額)	
	合計	29 (17社)	54 (7)		22 (14社)	50 (8)	

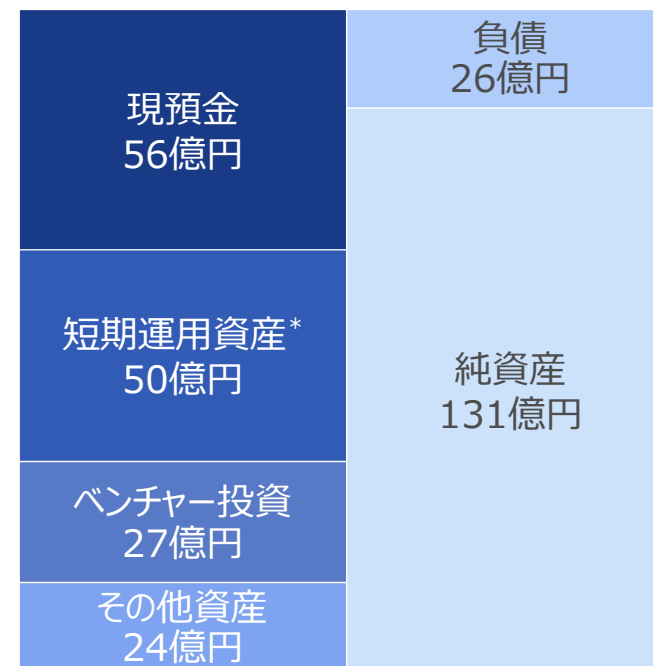
1) 全額減損済かつその後のアップラウンドがない銘柄、及び評価対象外のストックオプション除く（自社ファンドの保有銘柄は、DI持分相当額のみ）
2) 税引前。税金はカッコ内に内数として記載
3) 簿価には損益取込分を反映。時価は各ファンドで算定方法が異なるため算出せず
4) 一部売却含む
5) 全額減損済かつ、直近ファイナンスから2年以上経過

2025年3月 連結B/S

2024年3月末（総資産：174億円）



2025年3月末（総資産：158億円）

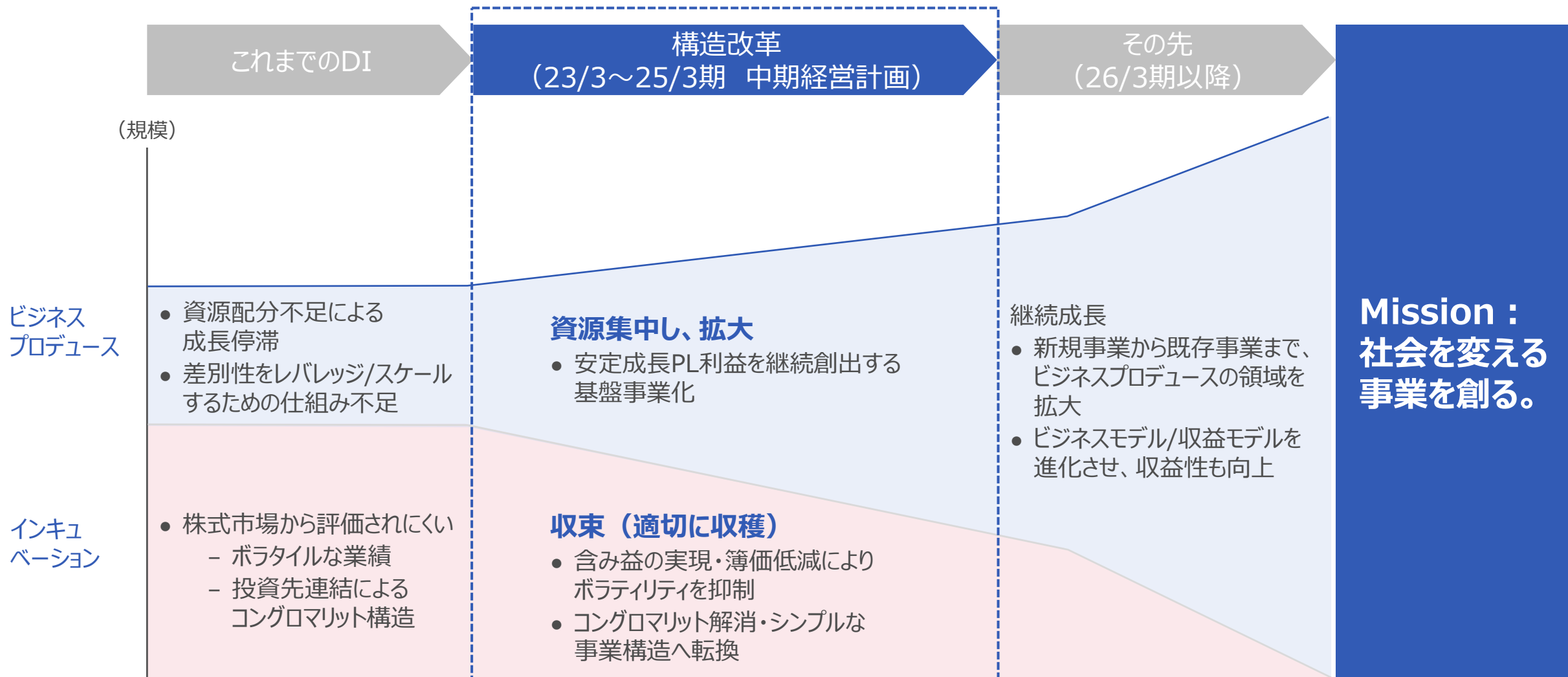


（主な増減内訳）
純資産

- 前期期末配当：▲ 12億円
- 当期中間配当：▲ 10億円

■ 中期経営計画（23年3月期～25年3月期）の位置付け

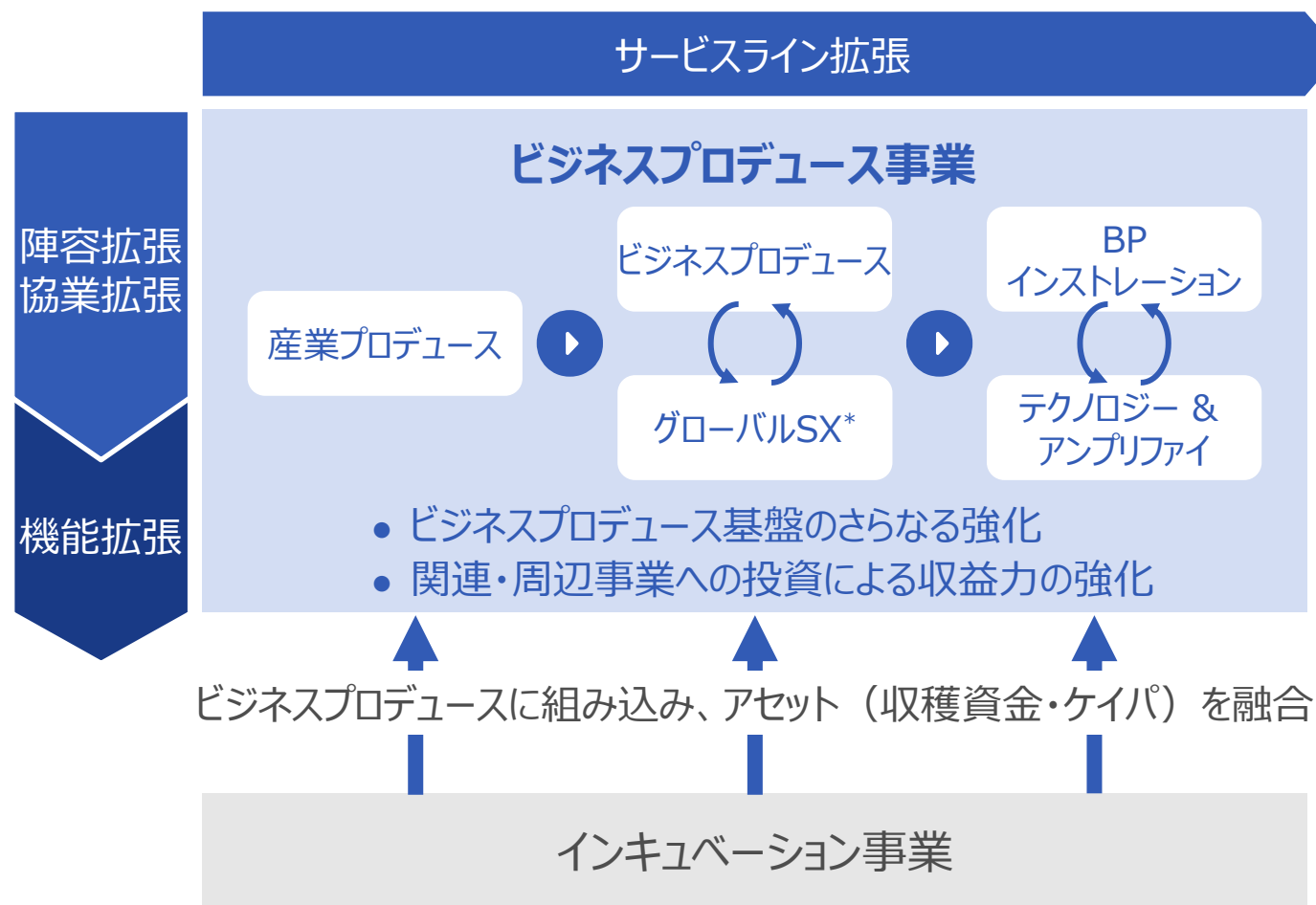
構造改革期として、ビジネスプロデュース事業の拡大とインキュベーション事業の収束を推進



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

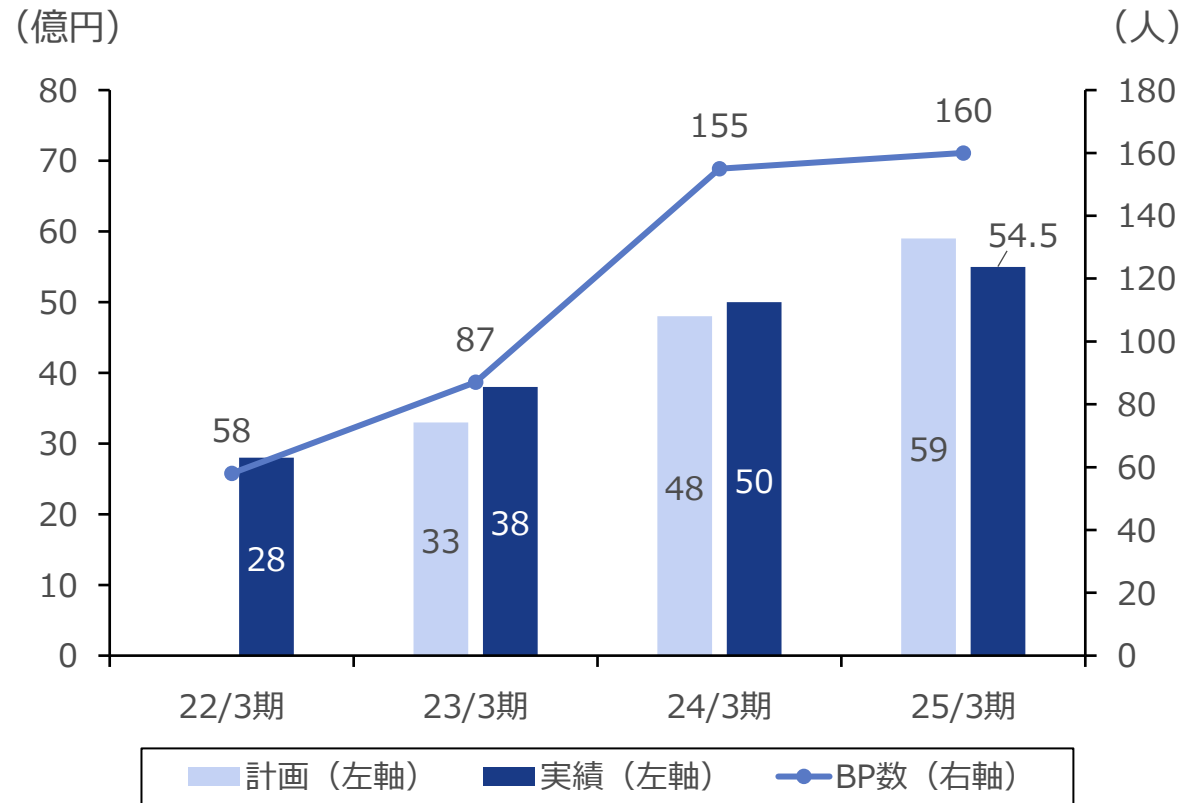
■ ビジネスプロデュース事業：各施策は概ね狙い通り進展し、中長期成長への手応えは十二分

	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

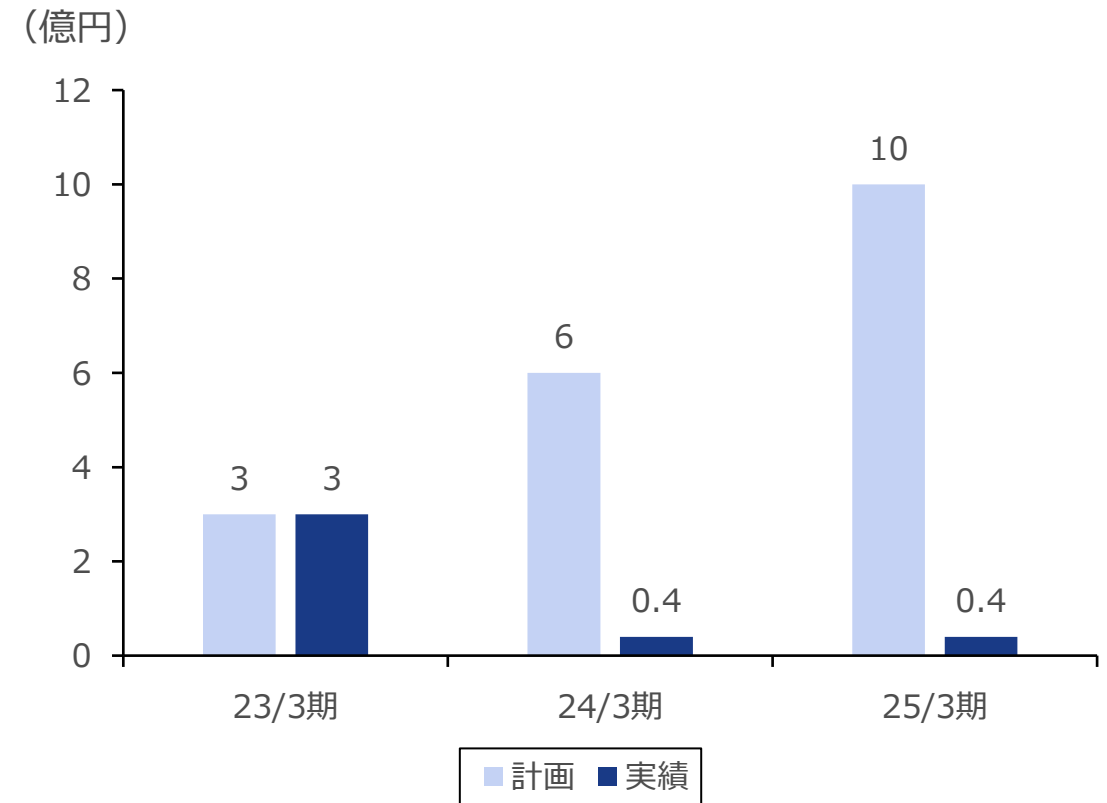
■ 但し、売上は拡大（約2倍）したが、人員の伸び（約3倍）にまで見合っていない

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

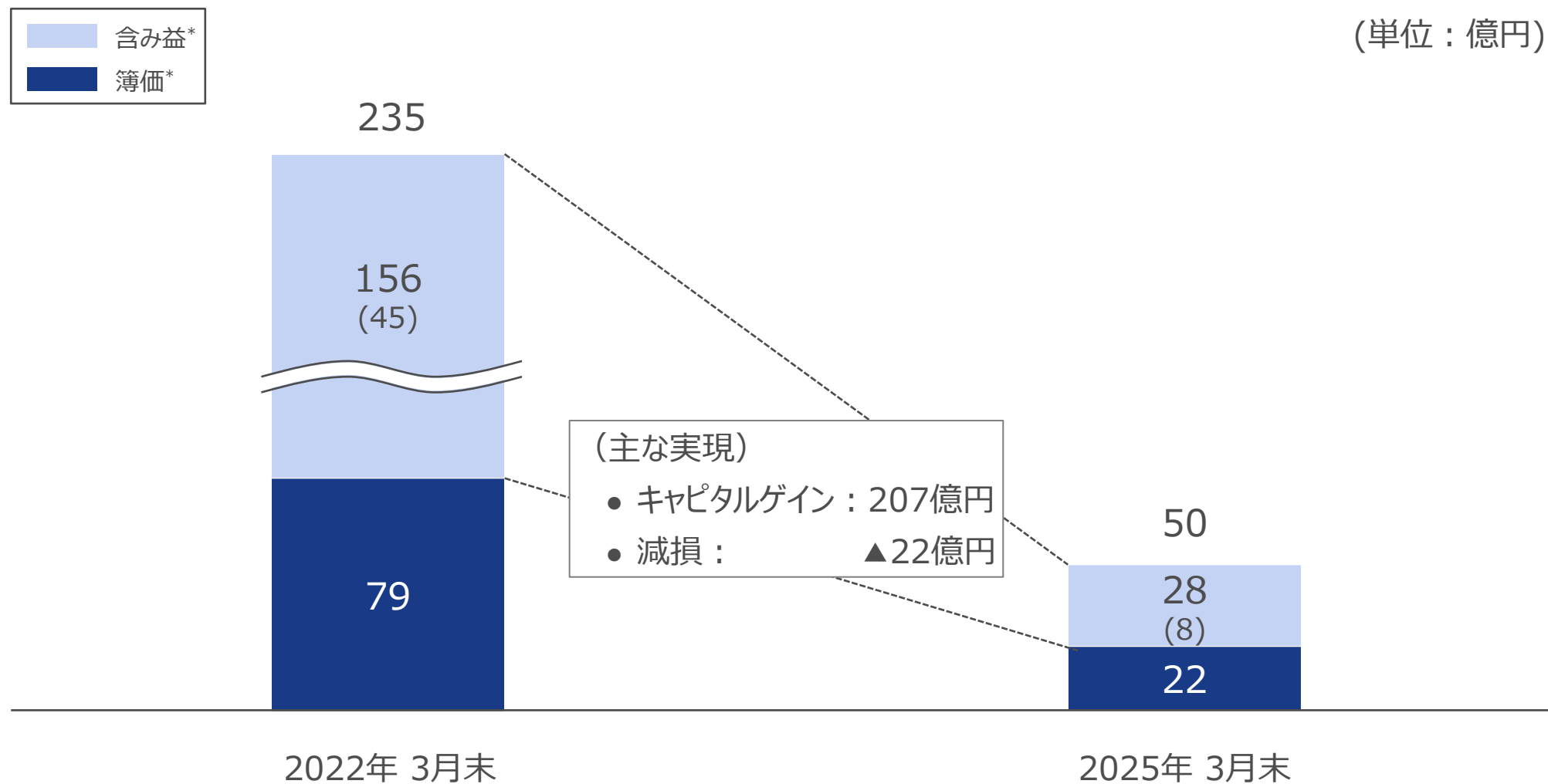


純利益**の推移



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

■ インキュベーション事業：投資の収穫は進む



■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

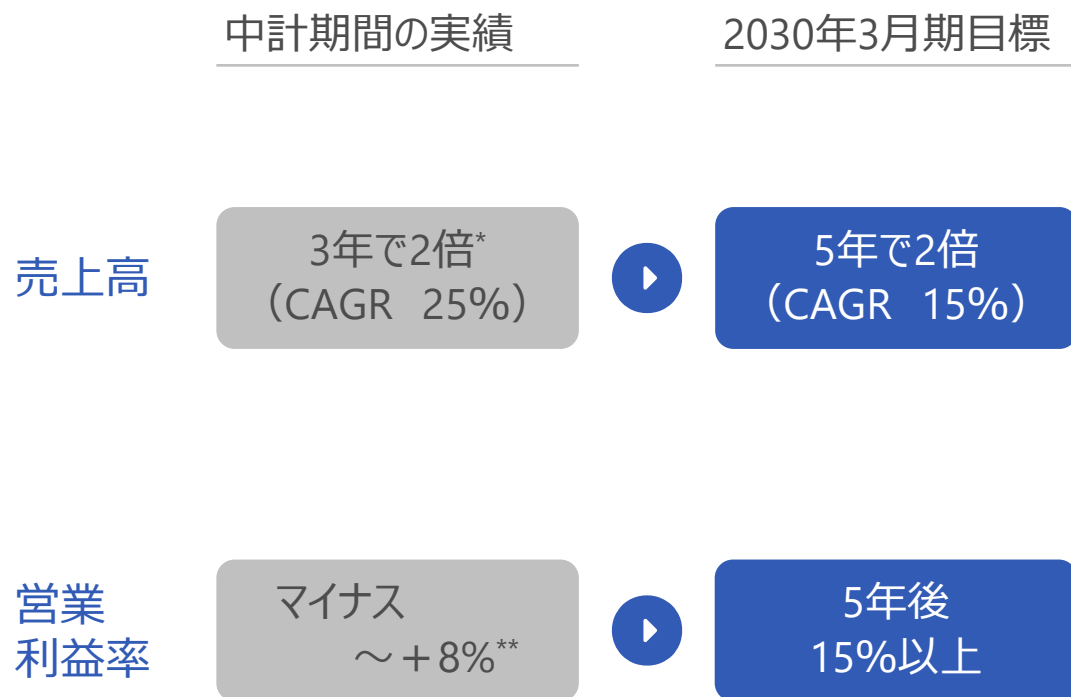
中期経営計画中の還元実績

3期分累計
(23/3～25/3)

連結純利益	98 億円
特別配当	72 億円
自己株式取得	28 億円
総還元性向	103%

■ 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

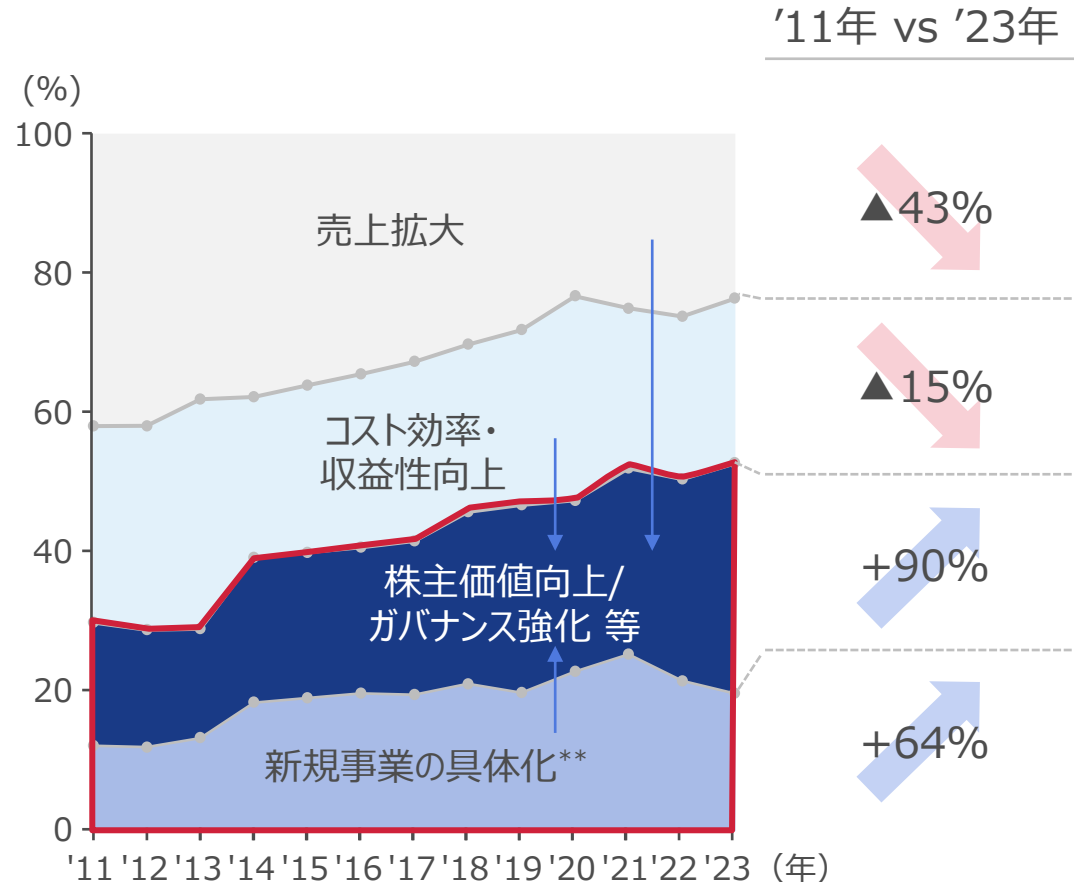
- 人材育成の仕組み充実に加え、ナレッジ・インフラ整備を強化
 - － 売上成長とのバランスを取りつつ、優秀人材の確保も継続

* 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

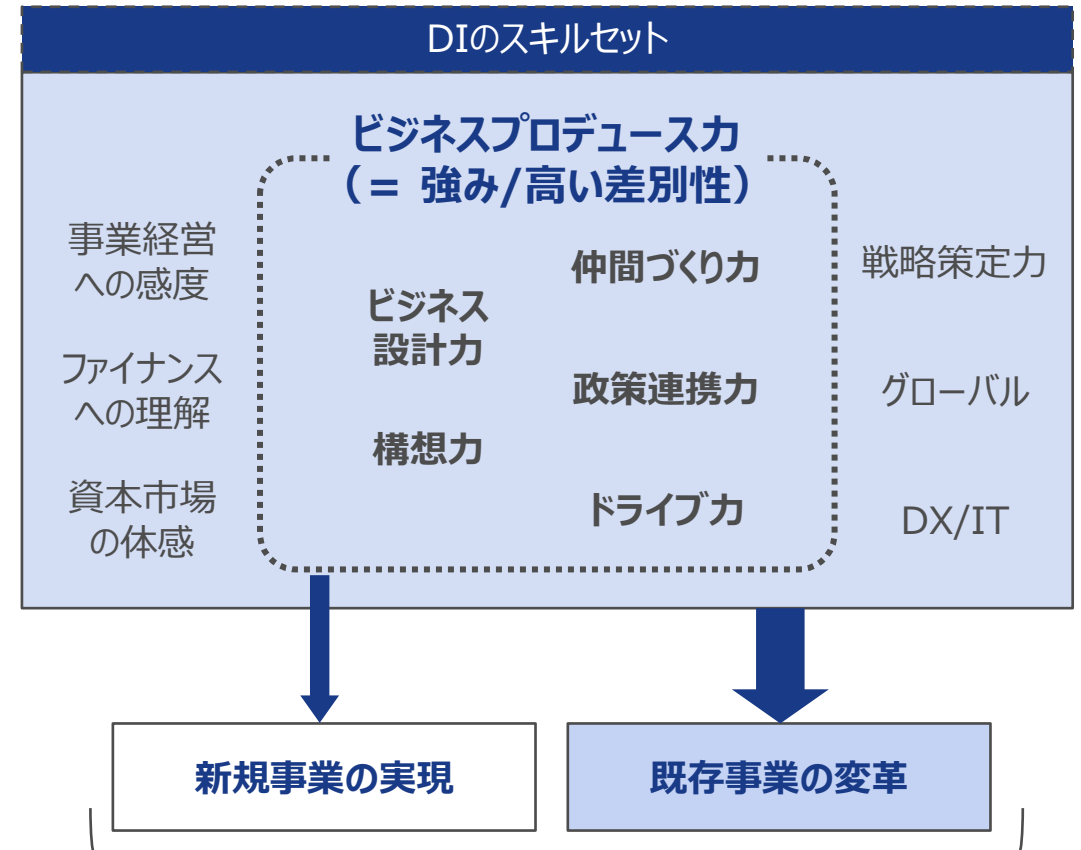
時代の潮流を捉え、新規事業から既存事業までビジネスプロデュースの領域を拡大

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。

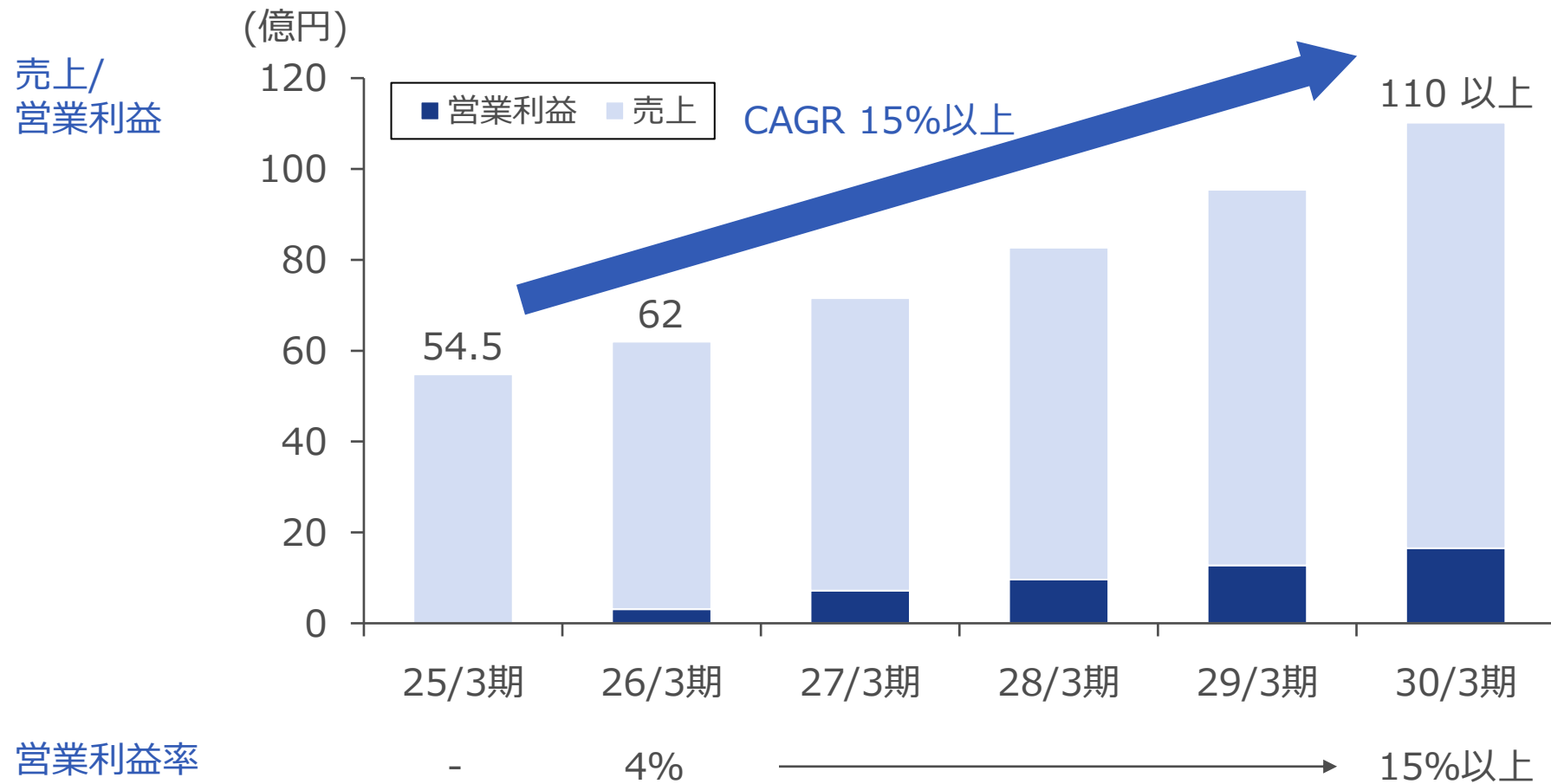
** 毎年、500社程の大企業及び中小企業の経営者が、最も大きいと感じる課題を3つ回答

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」

■ 今後 5 年間のビジネスプロデュース事業規模感

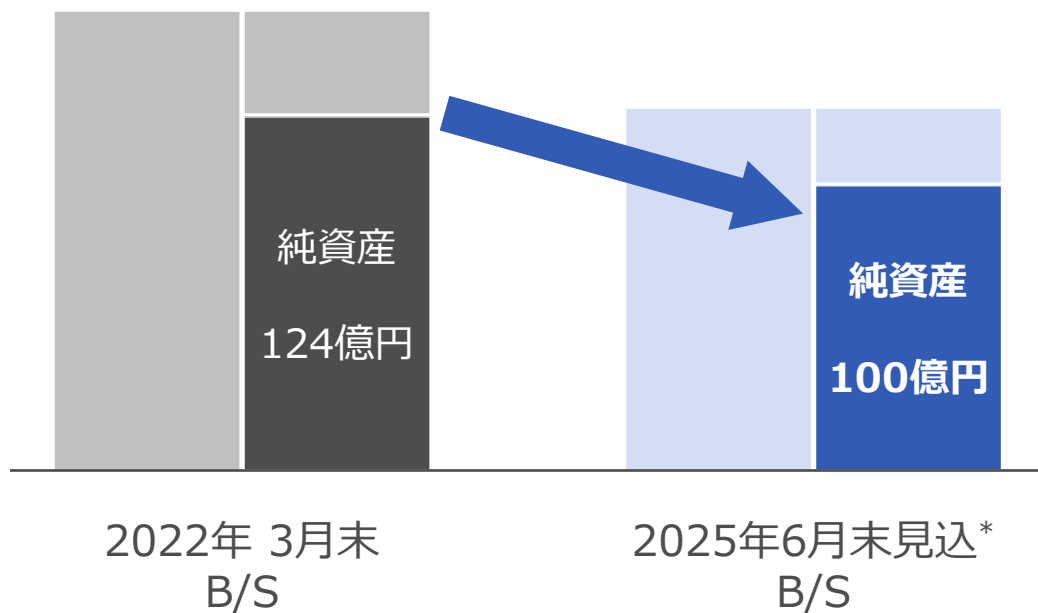
一定の売上成長スピードを保ちつつ、継続的な利益成長を実現していく



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

■ 今後に向けて

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

■ 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