

2026年3月期 第2四半期

# 決算説明会資料

2025年11月5日

株式会社ドリームインキュベータ（証券コード 4310）

## ■ 要旨

ビジネスプロデュースの継続成長に向け、順調に業績拡大中

**26/3期 第2四半期業績：売上高36.9億円、営業利益7.6億円、純利益7.3億円**

**ビジネスプロデュース業績：売上高28.9億円（前年同期比 +31%）、営業利益3.1億円（同8.2億円増）**

- 従来の新規事業創造に加え、既存事業変革を含む包括支援が進む
- 採用した人材の戦力化も進む

**インキュベーション（ベンチャー投資）業績：売上高7.9億円、営業利益4.5億円**

- 第1四半期までの動き（売却1件及び出資先ファンドの収益計上）に加え、出資先ファンドの減損計上

**開示済計画は変更なし。配当予想も同様**

- ビジネスプロデュースは計画（売上高62億円、営業利益3億円以上）達成に向けて順調



## 2026年3月期 第2四半期決算

### 参考資料

- 会社概要
- 2026年3月期 経営計画要旨

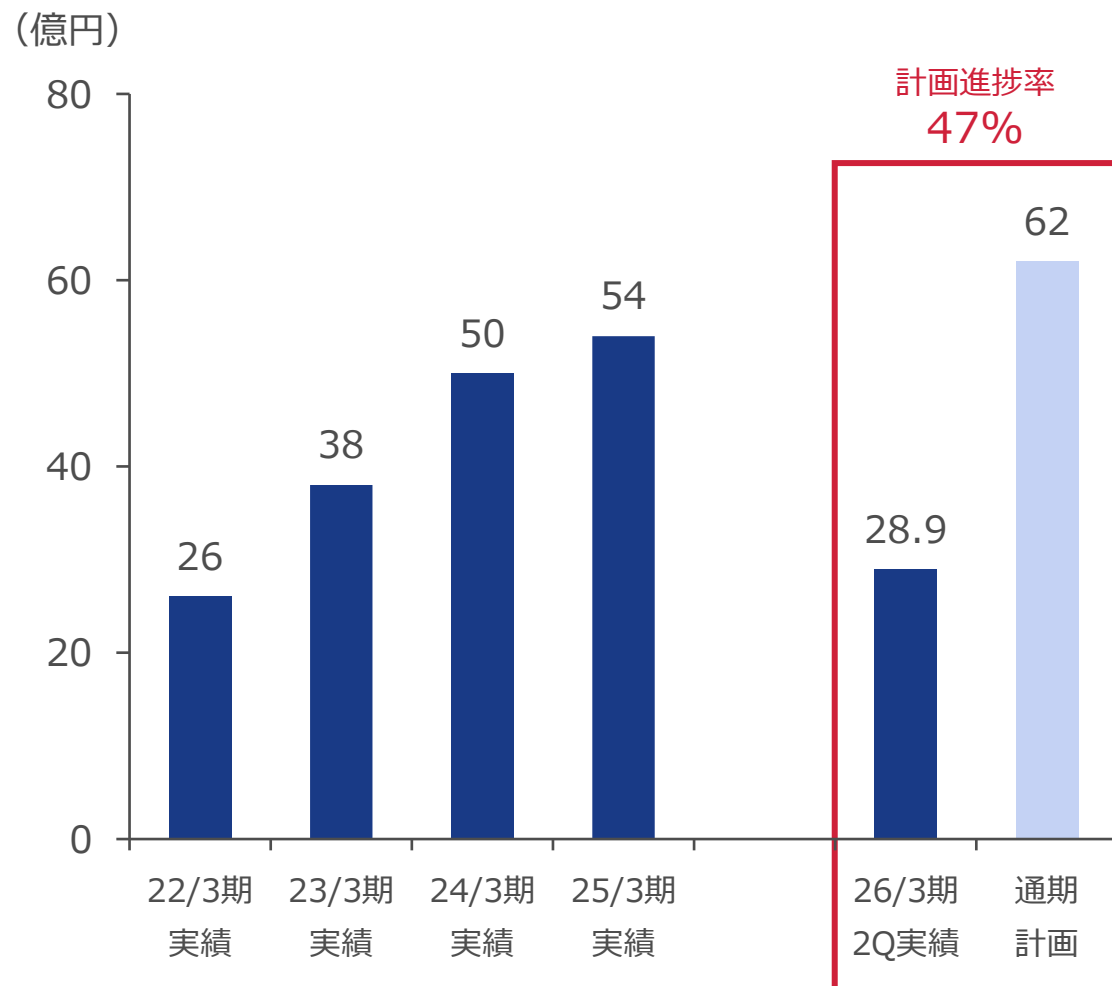
## 2026年3月期 第2四半期 連結P/L

|               | 2025年3月期<br>第2四半期<br>(億円) | 2026年3月期<br>第2四半期<br>(億円) | 前年同期比<br>(%) |
|---------------|---------------------------|---------------------------|--------------|
| 売上高           | 28.3                      | 36.9                      | +30          |
| ● ビジネスプロデュース  | 22.1                      | 28.9                      | +31          |
| ● ベンチャー投資     | 6.2                       | 7.9                       | +27          |
| 営業利益          | ▲ 0.8                     | 7.6                       | —            |
| ● ビジネスプロデュース* | ▲ 5.1                     | 3.1                       | —            |
| ● ベンチャー投資*    | 4.2                       | 4.5                       | +7           |
| 経常利益          | ▲ 0.8                     | 8.1                       | —            |
| 親会社株主帰属純利益    | ▲ 1.7                     | 7.3                       | —            |

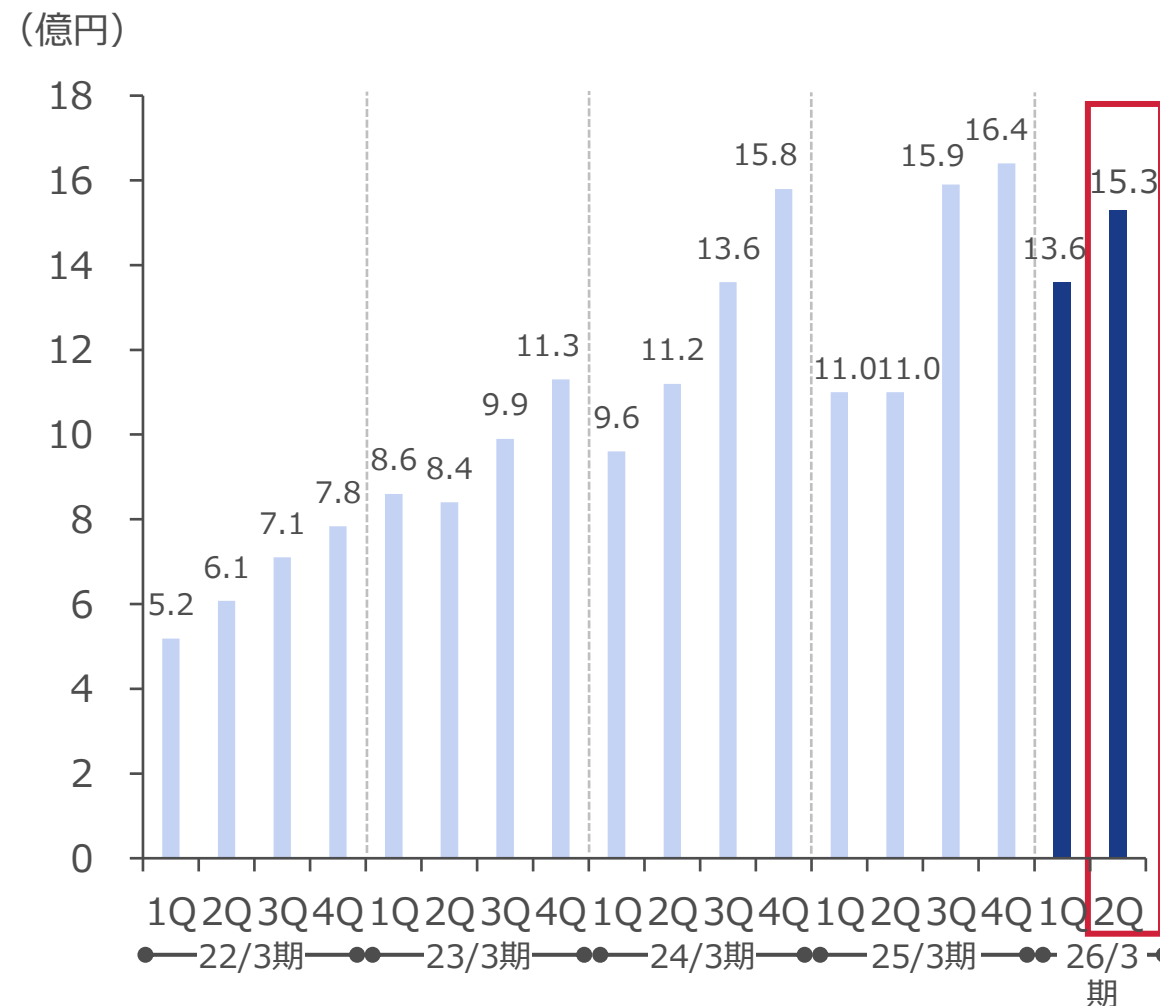
\* 事業別の営業利益 = 各セグメント利益 - 全社費用負担額

# ■ ビジネスプロデュースの売上

## 売上高\*計画対比



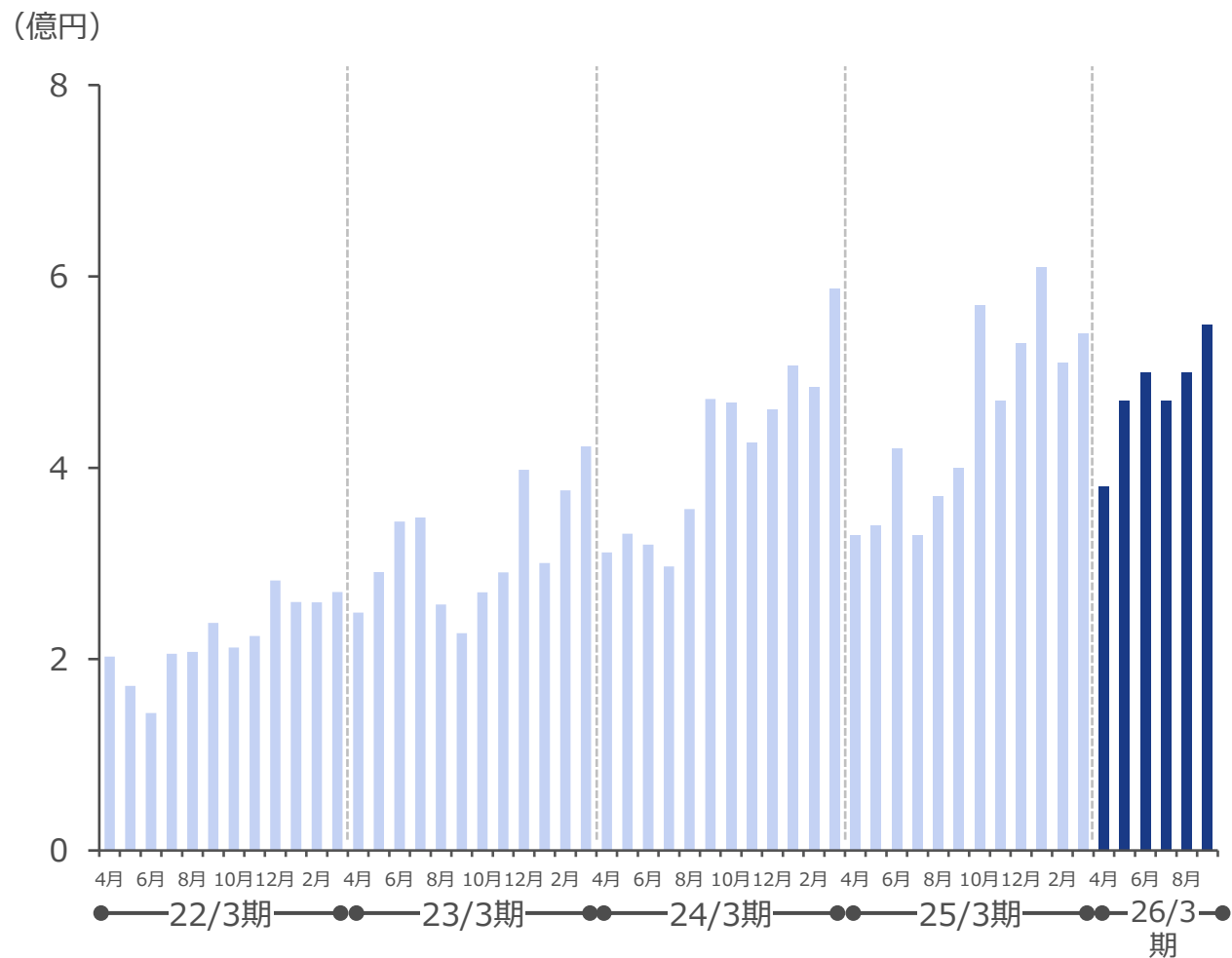
## 四半期売上高\*推移



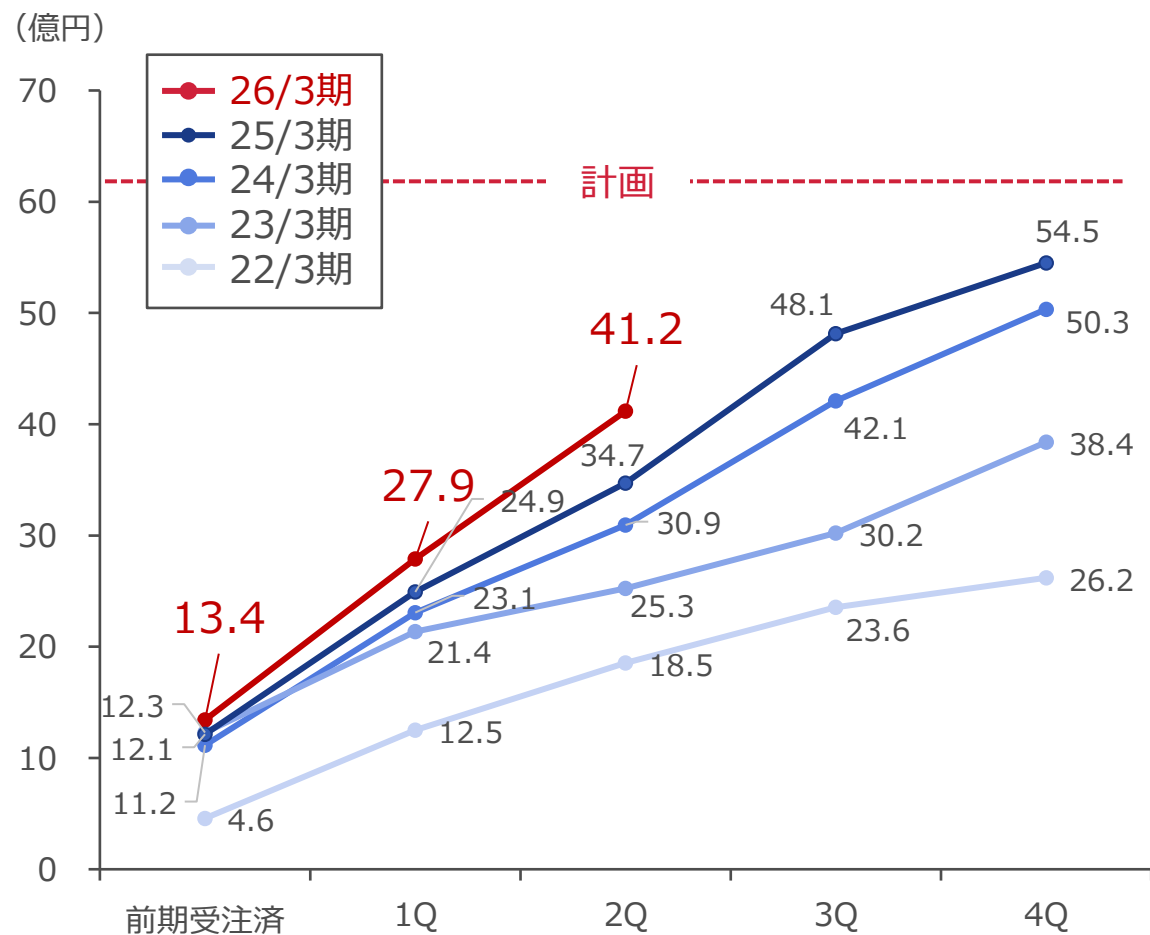
\* 22/3期は売却済事業を除く

# 月次・四半期での累積売上推移

## 月次の売上\*推移



## 契約済売上\*（当期計上分）の変化

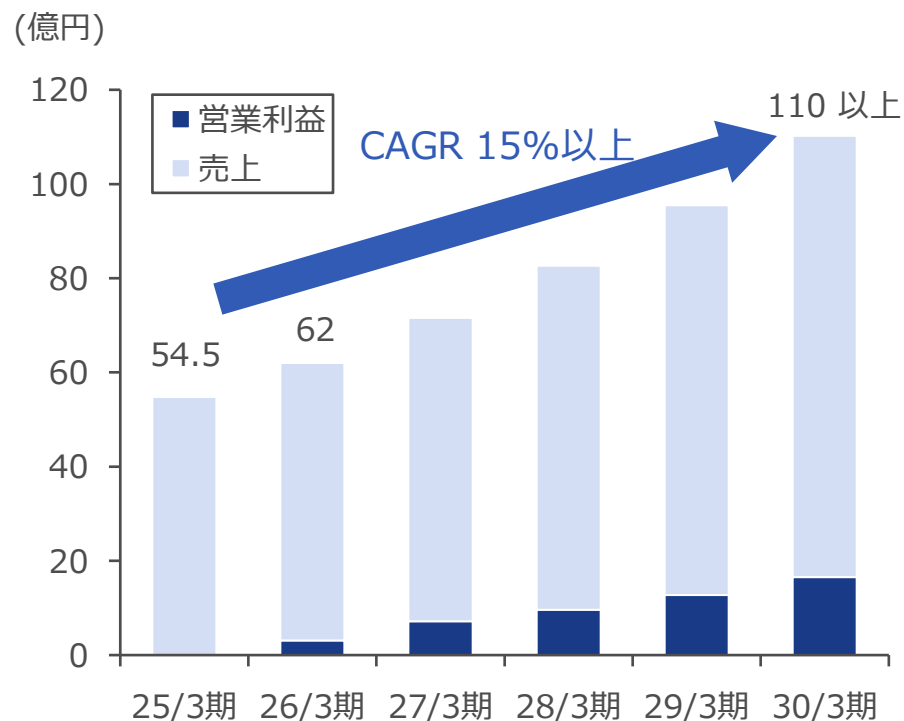


# （2025年5月公表）ビジネスプロデュース事業の方向性

領域を拡大し、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

## 今後 5 年間のビジネスプロデュース事業規模感

売上/  
営業利益



営業利益率

- 4% → 15%以上

## 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
  - a. 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
  - b. 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
  - c. 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

## a.の事例 (再掲)

# 戦略策定から具現化まで、テクノロジーも活用し既存事業を変革

### 総合IT企業における 知財DXの推進



年間数千件の特許を扱う知財部門における業務効率化と意思決定の迅速化に向け、エージェント型AIの企画、開発、導入を一気通貫で支援。

特許作成を補助する弁理士AI、品質を判断する審査官AI、関連事例・文献を収集する先行調査AIを開発し、専門家と同等の業務品質を実証。知財部門への社内導入を進めるとともに、外販に向けた顧客との検証PoCを企画中

### ソフトウェア開発企業における 生成AI導入の支援



ソフトウェア開発以外の業務全般(営業、企画、人事、品質管理など)の生産性向上に向け、各部門の業務詳細の調査・分析を実施。

生成AIの活用ポイントを明確にし、AI導入後の組織・人員の再構成案を作成。部門によっては最大で30%の生産性向上できることが判明し、今後、2年かけて業務改革を進めていく決定に至った

### 住宅設備の製造販売企業における 生成AIを活用した未来洞察プロジェクト



顧客周辺市場(ユーザー／住宅環境の変化等)における2075年の動向を洞察。綿密なヒアリングなどに基づいたシナリオプランニングのアプローチと、

適切なプロンプト設計に伴う生成AIを活用したアプローチをハイブリッドで実施。洞察した将来ビジョンから逆引きし、現業におけるオペレーションや取引先との関係性進化に着手。ビジョンライティングに留めず、現業の改革に落とし込んだ

### 建築・不動産会社の事業部主導型DXビジョン／ 戦略策定と、実行伴走支援



グループ子会社含め、事業現場へのインタビューを重ね、現状課題を棚卸したうえで、事業部主導でのDXのビジョン／戦略を策定し、全体アーキテクチャ設計・

取り組み施策の幅出し・ロードマップへの落とし込み・DX推進委員会の立上げを、実行伴走型で支援中

### 金融事業者に対する規制要求対応 (AML/CFT\*)



金融事業者全体に求められる規制要求(AML/CFT)に対応すべく、現状評価からシステム対応含めた現場改革まで支援。

規制要求、業務改善、テクノロジーの観点で複数部門に渡るチェンジマネジメントと大規模なシステムインプリメンテーションに寄与

### インフラ系エンジニアリング会社における 業務プロセス改革の実行・推進



現場のブラックボックスになっていた業務プロセスの課題を明らかにし、組織・業務プロセス・システムの段階的な改革プランを策定・実行。

結果、建設工事の縮小が見込まれる中、抜本的な組織・プロセスの見直しを行い、約20%の生産性向上を実現することで利益率改善に貢献

## 戦略立案・事業創出に加え、伴走・実行・実現まで一気通貫で推進

エンジニアリング会社のインド事業拡大のための、  
インドM&A戦略立案～M&A実行～PMIまで一気通貫で支援



インドでの事業拡大を企図する顧客に対し、インド固有の市場構造、バリューチェーン、競争環境を踏まえて、M&Aが最善の戦略であることを示したうえで、最適なターゲットを発掘。

実際のM&A交渉にあたっては、割安かつリスクをミニマイズした契約条件での買収を実現するとともに、買収交渉中からPMIプランニングを開始し、スムーズなPMIへの移行を支援。PMIにおいては、通常のPMIに加えて、市場の変化を踏まえた新たな戦略の立案・検討、実行も支援

(プロジェクト期間：2023年2月～実行中)

金融事業者における  
投資も活用した顧客企業成長支援事業の立ち上げ



特定業界の課題構造分析を踏まえた、金融事業者ならではの対象企業に対する成長支援事業の立ち上げ。本取り組みの戦略策定から組織立ち上げ、人材育成含め一気通貫での支援を実施。

対象業界の拡大、組織の拡大を視野に、継続的な伴走支援について企画

(プロジェクト期間：2024年8月～実行中)

大手インフラ企業における、主力事業領域外での  
新規事業テーマ創出及びその実現に向けた事業化伴走支援



領域としての制約がない中で、同社のビジョン・コアコンピタンスとDI内部の知見・構想を掛け合わせ、実現確度の高いテーマを複数創出。

個別テーマの事業化に向けて、戦略的な検討と並行して、技術・オペレーションコンピタンス補完に必要なパートナーリングや営業パイプラインの構築を含め全方位的に伴走支援中。足元PoCが完了し、今年度中の上市を目指す

(プロジェクト期間：2022年1月～実行中)

製造・モビリティ分野向け統合デジタルプラットフォームの  
インド社会実装事業



経済成長が進むインドにおける新規事業創出に向け、株式会社デンソーと共同で日本発のデジタルプラットフォームソリューション事業展開を開始。本事業では、UNIDO\*の技術移転を通じた産業協力プログラム」の

支援のもと、インド製造企業を巻き込んだサプライチェーン及び自動車バリューチェーンの高度化を推進。本事業展開を通じて、製造・モビリティ分野における日印経済協力の強化に貢献

(プロジェクト期間：2025年7月～実行中)

## 産業レベルの構想/ビジネスエコサイクル創りの仕込みも継続中

### 我が国のコンビナート及び造船業の再興に向けた取り組み

株式会社山口フィナンシャルグループとユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社とともに、GX戦略地域の選定に向けて山口県が設置した「新事業創出・育成タスクフォース」に構成企業として参画。

同地域内のコンビナートのGX産業へのトランスフォーメーション、周辺産業育成を視野に①GX戦略地域や国家戦略特区の選定に向けた提案、②GX型の新事業創出やスタートアップ企業の誘致・育成等の方策についての検討を推進。

本取り組みを通じ、国内での脱炭素の加速及びGX産業の育成を推進する

### インドネシア国における水素社会の推進（JICA）

インドネシアにおける水素・アンモニア社会の推進に向けて、現地における水素・アンモニアのコンセプトモデルを定義し、インパクト評価及び実現に向けたボトルネックの検証を支援。これらの検証結果を踏まえ、日尼両国の連携ロードマップを策定中。

加えて、価格差補填やバリューチェーンの立ち上げに向けて求められる経済インセンティブの設計に関する検討を支援。これらの検討と密に連動し、日尼官民ステークホルダーの連携を促進するためのプラットフォーム活動を展開



2025 年 8 月 27 日  
株式会社ドリームインキュベータ

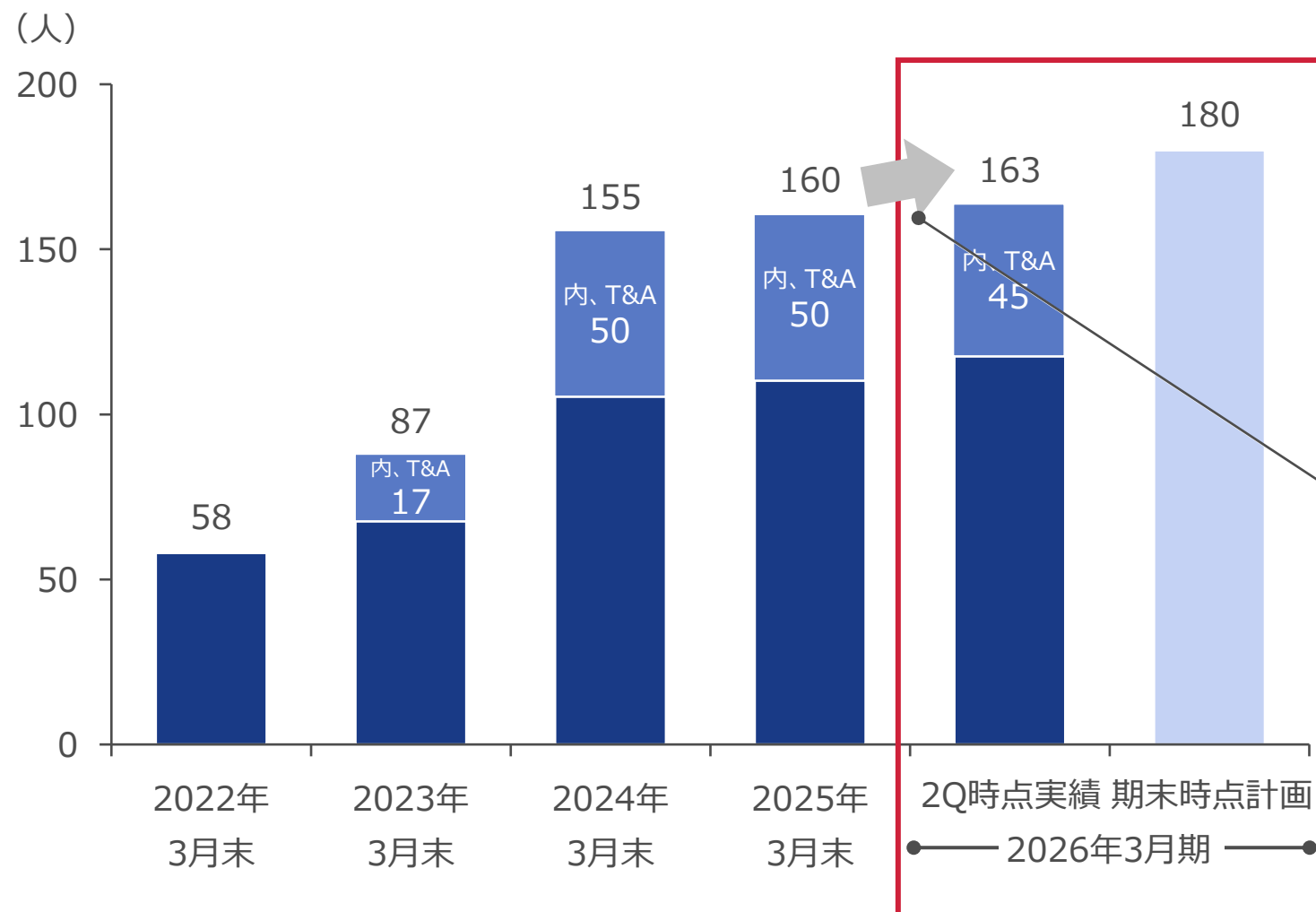
**ドリームインキュベータ、山口県のGX戦略地域の選定に向けた  
新事業創出・育成タスクフォースに参画**

株式会社ドリームインキュベータ（本社：東京都千代田区、代表取締役社長：三宅孝之、以下「DI」）は、株式会社山口フィナンシャルグループ（本社：山口県下関市、代表取締役社長 CEO：椋梨敬介、以下「山口フィナンシャルグループ」）とユニバーサル マテリアルズ インキュベーター株式会社（本社：東京都中央区、代表取締役パートナー：木場祥介、以下「UMI」）とともに、GX戦略地域の選定に向けて山口県が設置した「新事業創出・育成タスクフォース」に構成企業として参画します。



JICAによる日尼政府関係者・両国民間企業との  
第2回「日本インドネシア水素・アンモニア開発促進フォーラム」の様子

## ■ ビジネスプロデューサーの人員数推移



| 増減内訳 (人)      |                |      |                        |
|---------------|----------------|------|------------------------|
|               | 25/3期末<br>在籍者数 | 純増減数 | 26/3期<br>9月末時点<br>在籍者数 |
| BP<br>(T&A除く) | 110            | +8   | 118                    |
| T&A*          | 50             | ▲5   | 45                     |
| 合計            | 160            | +3   | 163                    |

# インキュベーションの状況

## 取り組み方針（再掲）

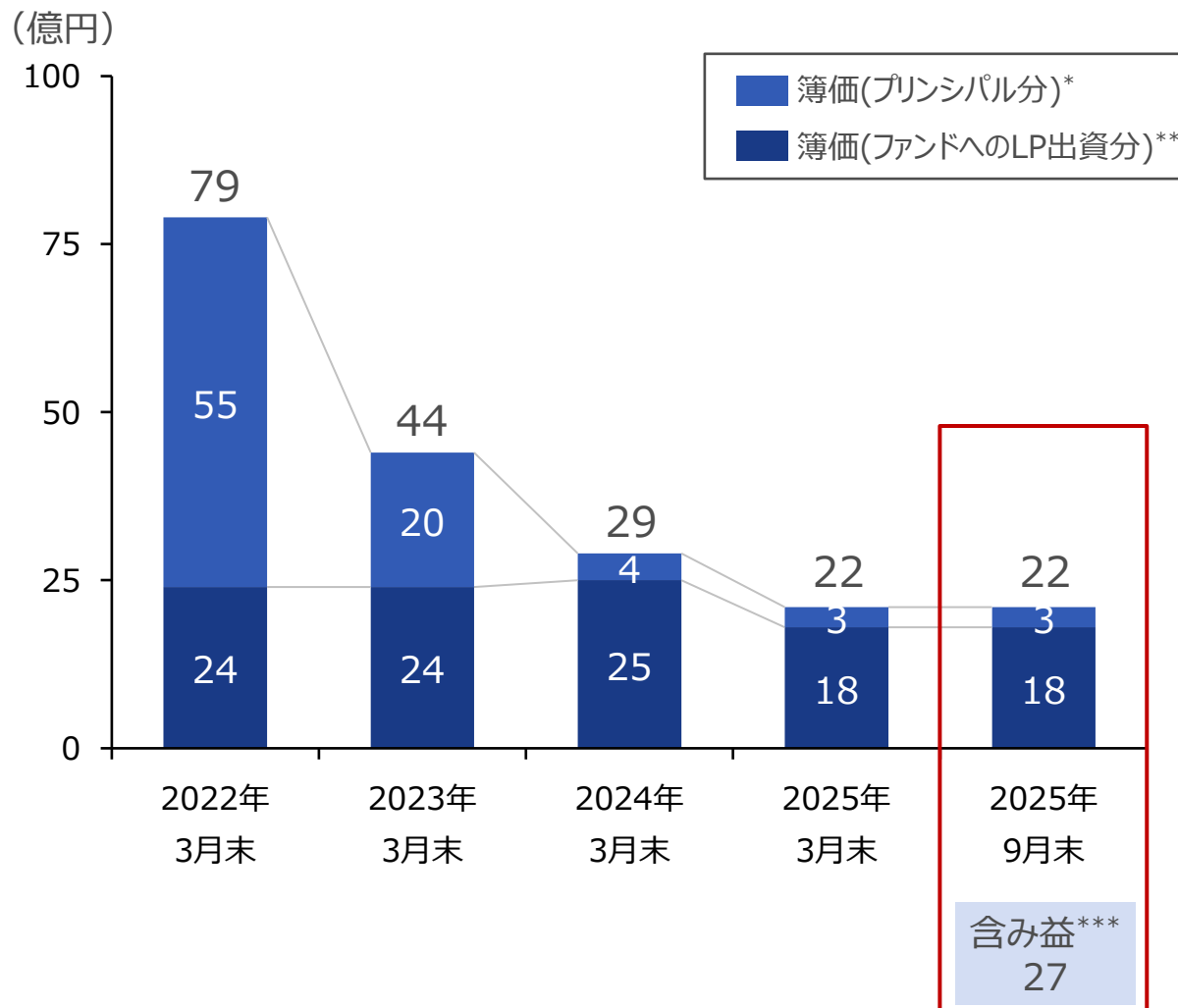
ボラティリティの高いインキュベーションアセットは、適切に収穫

- 含み益の実現・簿価低減によりボラティリティを抑制
- シンプルな事業構造へ転換

なお、収穫した資金とケイパは、ビジネスプロデュースの人的資本等に活用

- ビジネスプロデューサーの陣容拡張
- 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

## 簿価の推移と含み益の状況



\* 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  
\*\* 損益取込分は簿価に反映し、時価は各ファンドで算定方法が異なるため算出せず、簿価と同額評価  
\*\*\* 直近（2年以内）ファイナンス価格や第三者取引価格による評価。金額は税引き前

## 2025年9月 連結B/S

2025年3月末（総資産：158億円）



2025年9月末（総資産：136億円）

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| 現預金<br>56億円     | 負債<br>26億円   |
| 短期運用資産*<br>50億円 | 純資産<br>131億円 |
| ベンチャー投資<br>27億円 |              |
| その他資産<br>24億円   |              |

### 純資産 増減内訳

- 前期期末配当 : ▲30億円
- 親会社株主帰属  
純利益 : + 7億円

|                 |              |
|-----------------|--------------|
| 現預金<br>27億円     | 負債<br>27億円   |
| 短期運用資産*<br>54億円 | 純資産<br>109億円 |
| ベンチャー投資<br>27億円 |              |
| その他資産<br>27億円   |              |



## 2026年3月期 第2四半期決算

### 参考資料

- 会社概要
- 2026年3月期 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* | 203名                                                                                                        |        |
| 主要子会社 | Dream Incubator Southeast Asia Joint Stock Company<br>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<br>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（監査等委員）                                                                                           | 原田 哲郎  |
|       | 社外取締役                                                                                                       | 藤田 勉   |
|       | 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  |
|       | 社外取締役（監査等委員）                                                                                                | 宮崎 裕子  |
| 事業内容  | ビジネスプロデュース<br>（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

: 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。

## 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<br>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        |
| 2024年 | （株）山口フィナンシャルグループと資本業務提携                                     |

\* 2025年3月末現在

## 産業プロデュース&ビジネスプロデュース (BP)

### 支援内容

- 業界・組織の枠を超え、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周りの課題解決

## ストラテジー & インストレーション (S&I)

- 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
- 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支援

## グローバル戦略共創 (GSC)

- グローバルな社会課題解決ビジネスを支援
- 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

# これまで手掛けてきたプロジェクト事例

HP掲載中（リンクあり）

## Technology & Amplify



### 中部電力

- 中小企業の課題を解決するデジタルツイン・メタバース融合型プラットフォームの構築支援

## 戦略コンサルティング



### 大手メーカー

- コーポレートR&Dのポートフォリオ最適化支援

## 産業プロデュース



### 三菱UFJフィナンシャル・グループ

- MUFGと連携した産業プロデュース：構想・戦略の策定と産業化に向けた仕掛けづくり

## グローバルSC



### JICA（国際協力機構）

- 東南アジア・南アジアにおけるソーシャルインパクト投資に関する戦略策定及び実行支援

## インストレーション/実行支援



### エクシオグループ

- イノベーションを通じた中長期的な事業環境変化への対応をミッションとする「イノベーション推進部（IBEX）」の伴走支援

## インストレーション/実行支援



### エクシオグループ

- 企業のイノベーション組織への変革を意識した「パーパス」策定を推進

## インストレーション/実行伴走



### トヨタ自動車

- トヨタ自動車のAI/ロボティクス研究拠点、TOYOTA RESEARCH INSTITUTE, INC. (TRI) 設立へDIが支援

## インストレーション/実行伴走



### オムロン

- 新事業創出のための組織「イノベーション推進本部（IXI）」設立・運営支援

## 事業創造支援



### 大手メーカー

- 中国における事業創造支援。戦略策定だけでなく現地パートナー企業との交渉やPoC設計までを一貫して支援

## 事業創造支援 M&A/FA/財務ソリューション



### 大手メーカー

- 「技術の事業化」と、それに伴う「海外M&A支援」

## 事業創造支援



### 首都高グループ

- インフラドクター（インフラ維持管理支援システム）の展開戦略策定支援

## 取締役紹介



代表取締役  
社長執行役員  
**三宅 孝之**

- 経済産業省・コンサルティング業界を経てDI参画
- 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、現在はその社会インパクト拡大の実現に向け事業を推進



取締役  
副社長執行役員  
**細野 恭平**

- 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
- 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。ベトナム現地法人の代表も経験  
現在はグローバル展開とコーポレートを管掌



取締役（監査等委員）  
取締役会議長  
**原田 哲郎**

- 海上自衛隊、日本生命を経てDI参画
- 大企業コンサルティング、ベンチャー投資育成、コーポレートを担当した後、CEOとして構造改革を推進  
現在は取締役会議長としてガバナンスと継続成長に向けたサクセッションを支援



社外取締役  
**藤田 勉**

- シティグループ証券取締役副会長、複数社の社外取締役、一橋大学大学院経営管理研究科客員教授など数々の要職を歴任。日本株ストラテジストとして30年以上にわたり証券市場に携わり、2006～10年日経アナリストランキング5年連続1位を獲得
- 現在は、ストラテジー・アドバイザーズ代表取締役、RIZAPグループ社外取締役、伊藤忠商事の社外監査役を兼任



社外取締役  
（監査等委員）  
**小松 百合弥**

- 野村證券を経て、20年以上にわたり日本及びNYの資産運用企業において日本とアジアの上場・非上場企業の分析、投資業務に従事した後、KADOKAWA・DWANGO（現KADOKAWA）取締役、ドワンゴ 取締役CFO、IAパートナーズ 取締役を歴任
- 現在は、NTN 社外取締役 取締役会議長、ダイセル 社外取締役を兼任



社外取締役  
（監査等委員）  
**宇田 左近**

- マッキンゼー・アンド・カンパニー、日本郵政、東京スター銀行等で要職を歴任。荏原製作所では社外取締役として取締役会議長も務め、コンサルティングファーム・企業経営両面で豊富な知見を有する
- 現在は、北國フィナンシャルHD 社外取締役 取締役会議長、パシフィックコンサルタンツ 社外取締役、いちご社外取締役を兼任



社外取締役  
（監査等委員）  
**宮崎 裕子**

- 日本及び米国法律事務所にて約10年間従事した後、外資系三社の法務部門にて企業法務全般に携わる。2021年よりスリーエムジャパン 代表取締役社長を務めた
- 現在は、GIT法律事務所 カウンセル、丸紅 社外監査役、日本ハム 社外取締役を兼任

### 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。



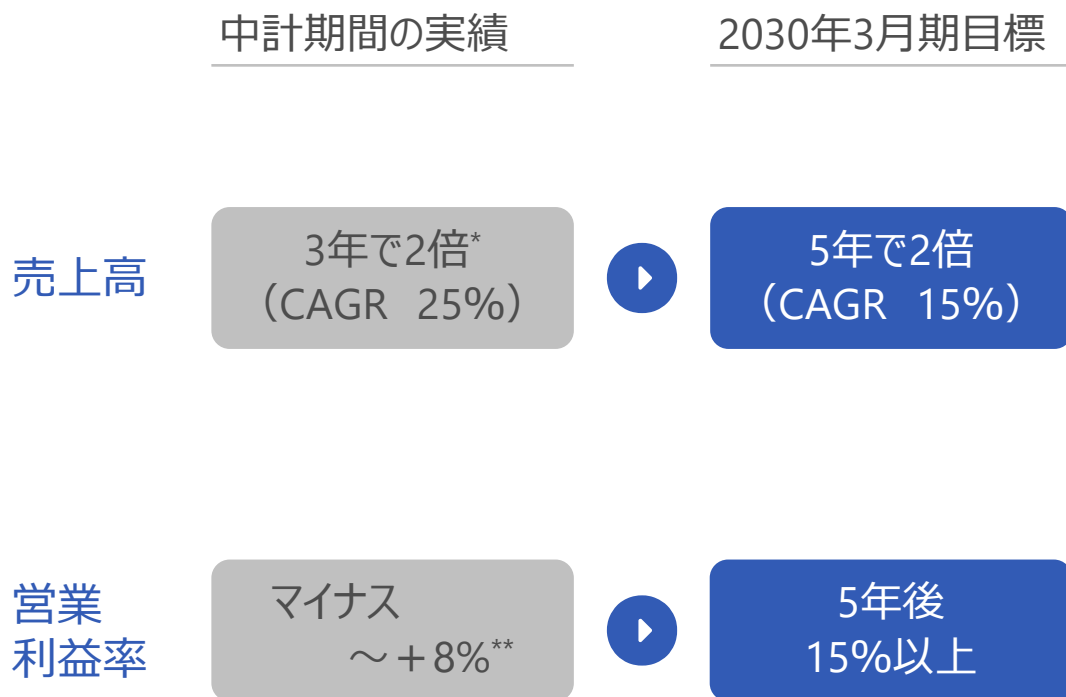
## 2026年3月期 第2四半期決算

### 参考資料

- 会社概要
- 2026年3月期 経営計画要旨

# ■ 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

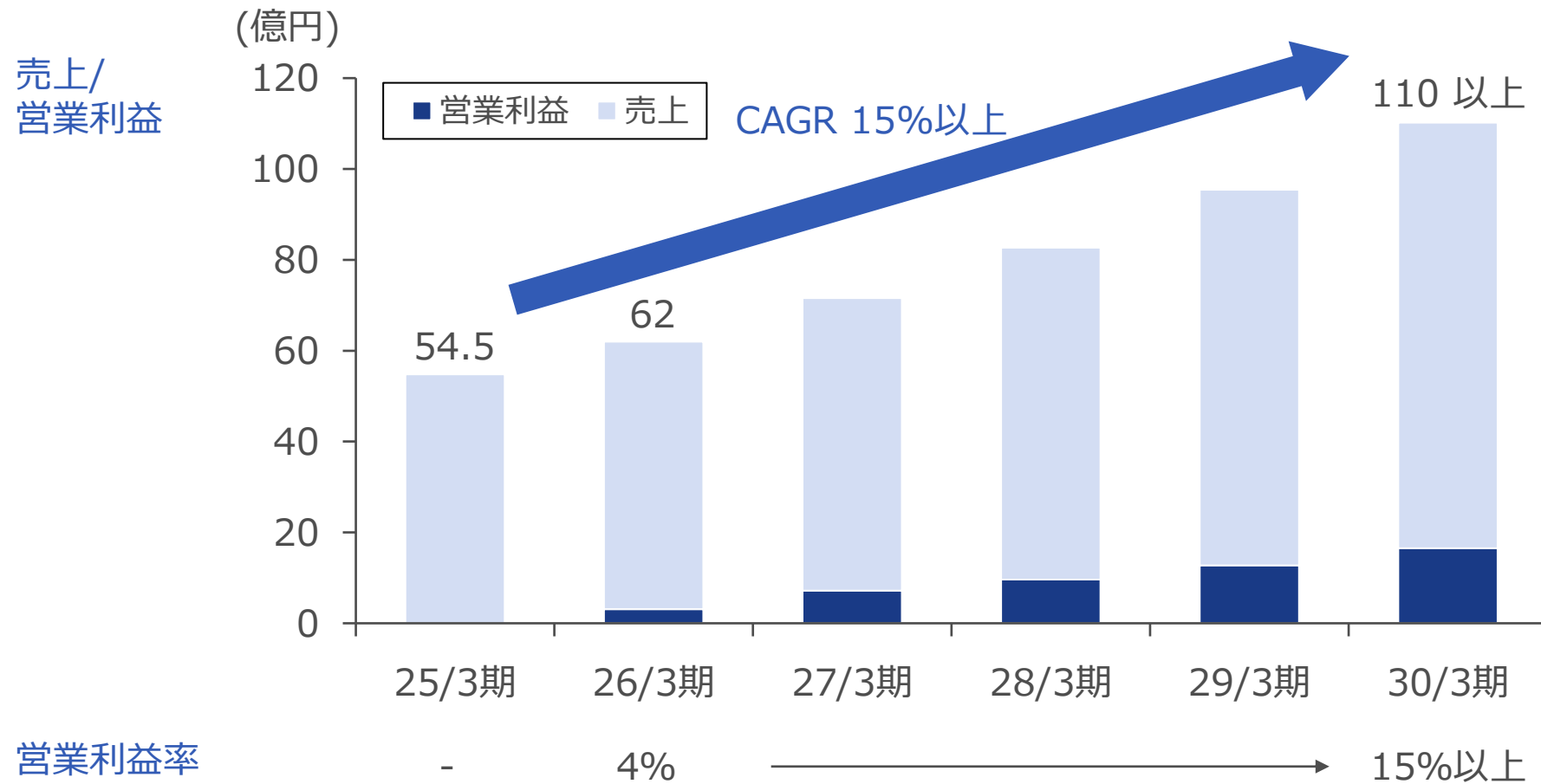
### 2、人材の育成・仕組みの強化

- 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

## ■ 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<br>通期実績 | 2026年3月期<br>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              |
| <hr/>          |                  |                  |
| 期末ビジネスプロデューサー数 | 160名             | 180名             |
| <hr/>          |                  |                  |
| 1株あたり配当        | 423円             | 106円             |
| ● 普通配当         | -                | 106円             |
| ● 特別配当         | 423円             | -                |

## ■ 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