

第26回

定時株主総会

2026年6月22日

株式会社ドリームインキュベータ（証券コード 4310）



DI

■ 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

2026年3月期 業績：売上高86.9億円、営業利益17.9億円、純利益15.9億円

- ビジネスプロデュース：売上高67.8億円（前年同期比 +24%）、営業利益8.1億円
- インキュベーション（ベンチャー投資）：売上高19.0億円、営業利益9.7億円

2027年3月期 計画

- ビジネスプロデュース：売上高75億円以上、営業利益5億円以上
- インキュベーション：非開示

株主還元

- 2026年3月期 期末配当は期初予想106円（一株当たり）に対し137円
- 2027年3月期 期末配当予想 137円

2026年3月期 連結P/L

	2025年3月期 (億円)	2026年3月期 (億円)	前年同期比 (%)
売上高	61.8	86.9	+40
● ビジネスプロデュース	54.5	67.8	+24
● ベンチャー投資	7.2	19.0	+161
営業利益	2.5	17.9	+595
● ビジネスプロデュース*	▲ 0.3	8.1	—
- 営業利益率	- %	12%	—
● ベンチャー投資*	2.8	9.7	+236
経常利益	2.9	18.7	+529
親会社株主帰属純利益	1.7	15.9	+835

* 事業別の営業利益 = 各セグメント利益 - 全社費用負担額

2026年3月期 ビジネスプロデュース期初計画と振り返り

2030年3月期目標

(25/5/15開示)

2026年3月期 振り返り

期初計画

実績・進捗

定量計画

- 売上高 : 62億円～
- 営業利益 : 3億円～

重点施策1 : 時代の潮流を捉えた提供価値の進化

- 戦略+伴走・実行・実現まで一気通貫支援
- テクノロジーも活用した既存事業の変革
- 産業レベルの構想/ビジネスエコサイクル創り

重点施策2 : 人材の育成・仕組みの強化

- 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

共に達成

- 売上高 : **67**億円 (前年同期比 +24%)
- 営業利益 : **8**億円 (営業利益率 12%)

順調

- 新規事業領域で一気通貫支援のPJ実績が拡大
- 既存事業変革を含む包括支援や長期PJ獲得が進展
- 山口FGと協働し、GX戦略地域制度を活用した産業育成の取組開始、他

育成は順調も、人員増の計画は未達

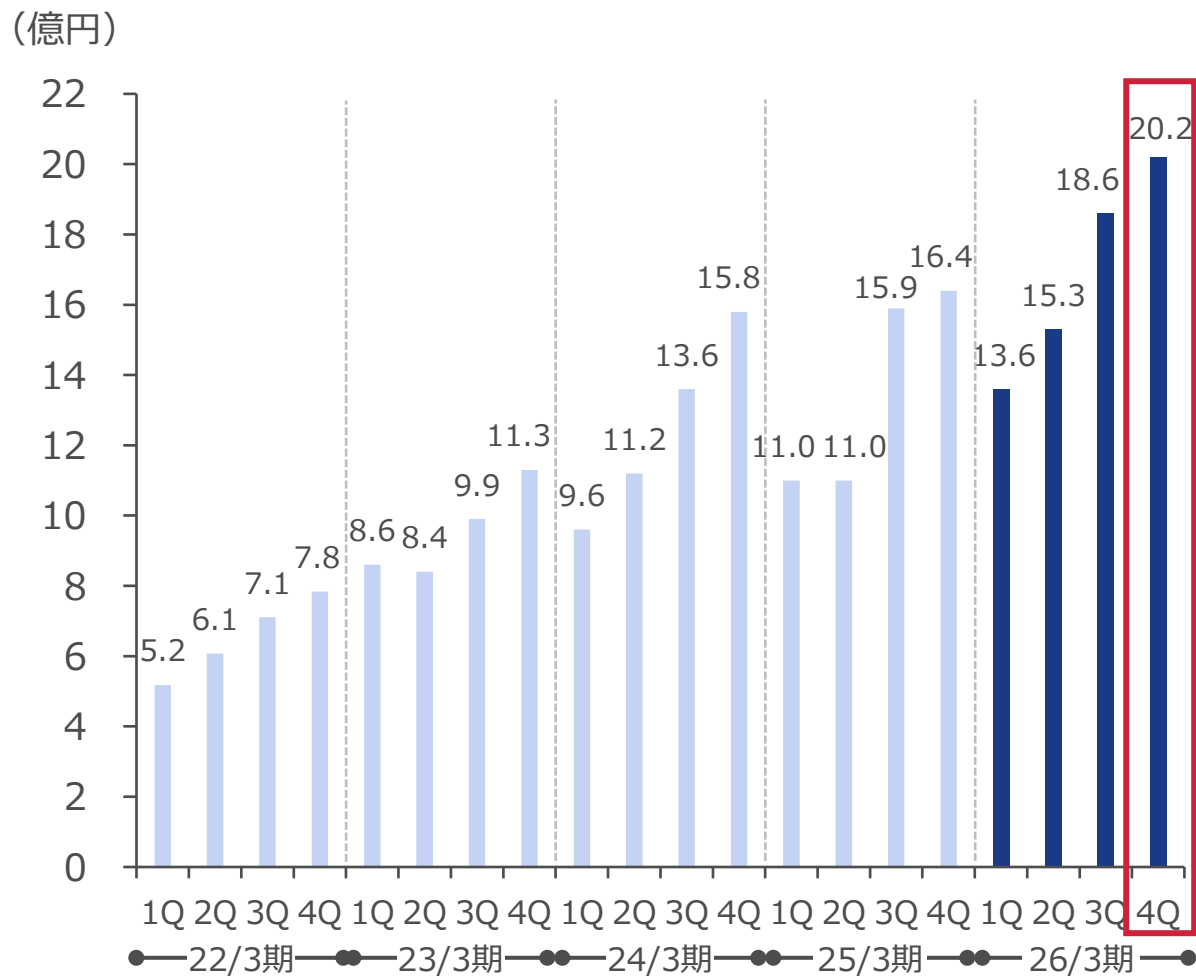
- 採用した人材の戦力化が進展
- 下期に採用加速したが、計画人員に届かず

売上高
110億円以上
(CAGR : 15%)

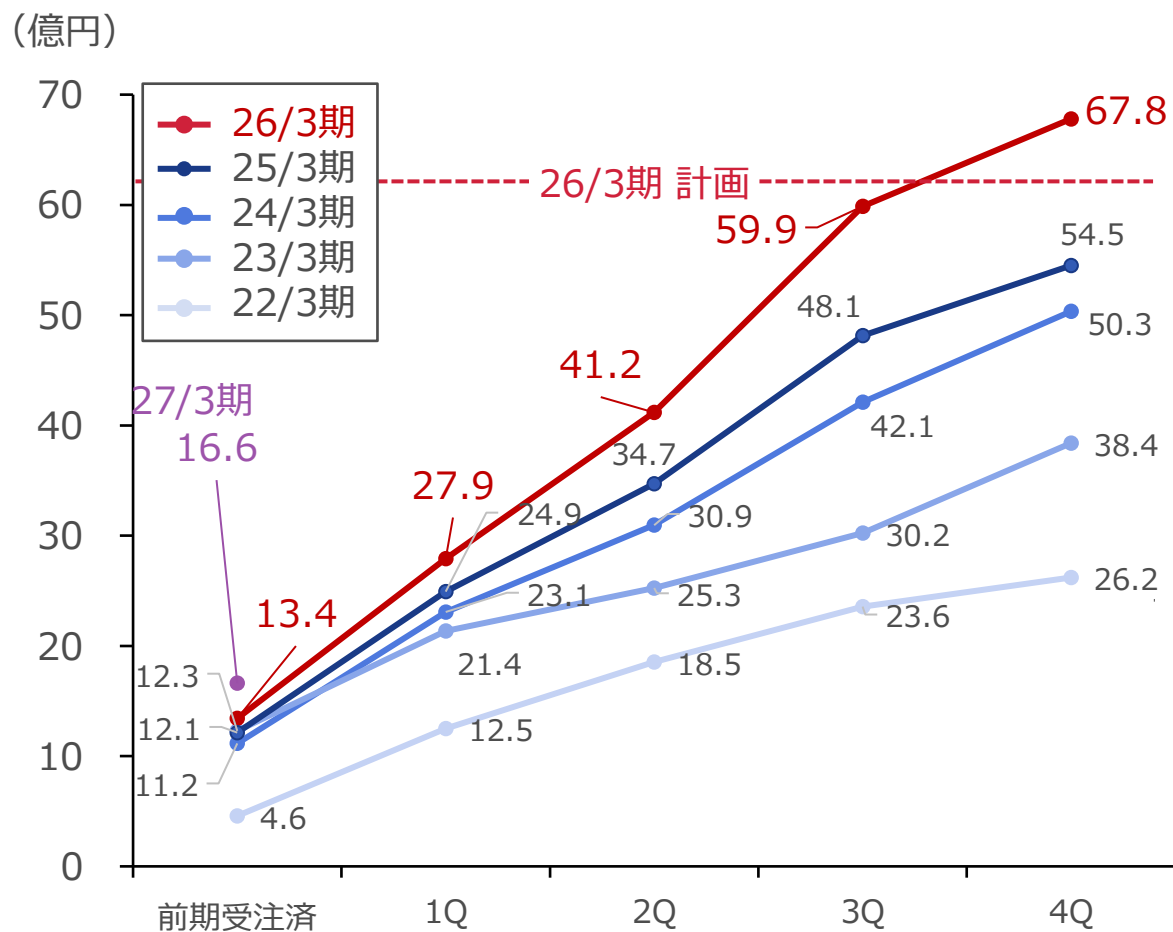
営業利益率
15%以上

■ ビジネスプロデュースの売上推移

四半期売上高*推移



契約済売上高* (当期計上分) の変化



* 22/3期は売却済事業を除く

新規事業支援：戦略立案に加え、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
地域での産業創造、事業創造支援



特定業界や地域の課題解決に向け、課題構造分析を踏まえた、複数企業と連携した取り組みや業界横断的な仕組みの検討・立ち上げを支援。現在、半導体産業育成、地域の各種インフラ維持など、様々なテーマで金融機関が担うべき

機能や共同事業の形を具体検討中。すでいくつかのテーマで事業の形や座組も具体化済み、早期立ち上げを目指す。

(プロジェクト期間：2025年10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・コアケイパビリティと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・オペレーションケイパビリティ補完に必要なパートナー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、上市に向けた取り組みを推進中
(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)

既存事業変革：テクノロジーも活用し戦略策定から具現化まで

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を経て、製品化を検討中

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

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

産業レベルの構想/ビジネスエコサイクル創りの仕込み

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

2025年8月に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、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、GX戦略地域の選定に向けた取り組みを検討。

26年4月に山口県が同戦略地域の「有望地域」に選定。今後はタスクフォースメンバー及び参画企業とともに具体的な取り組み内容の検討を深め、戦略地域への選定を目指す。選定されれば、予算措置に基づく経済的な支援と、規制・制度改革が一体的に講じられることになる。

本取り組みを通じ、国内での脱炭素の加速及びGX産業の育成を推進していく

DI

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。

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、同国の水素・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を検証。これらの検証結果を踏まえ、JICAとエネルギー・鉱物資源省が共同で「水素・アンモニア社会推進の為の日本-インドネシア連携ロードマップ (HASI)」を策定し、公表**。

本調査を通じ、JICAは、価格差補填やバリューチェーンの立ち上げに必要な経済インセンティブの設計や、日尼官民ステークホルダーの連携促進に向けたプラットフォーム活動を展開。DIは本調査全体において、調査・分析、ロードマップの策定、ステークホルダー・エンゲージメント、プラットフォーム活動を支援

INDONESIA – JAPAN COLLABORATION ROADMAP FOR ACCELERATING A HYDROGEN AMMONIA SOCIETY IN INDONESIA (HASI)

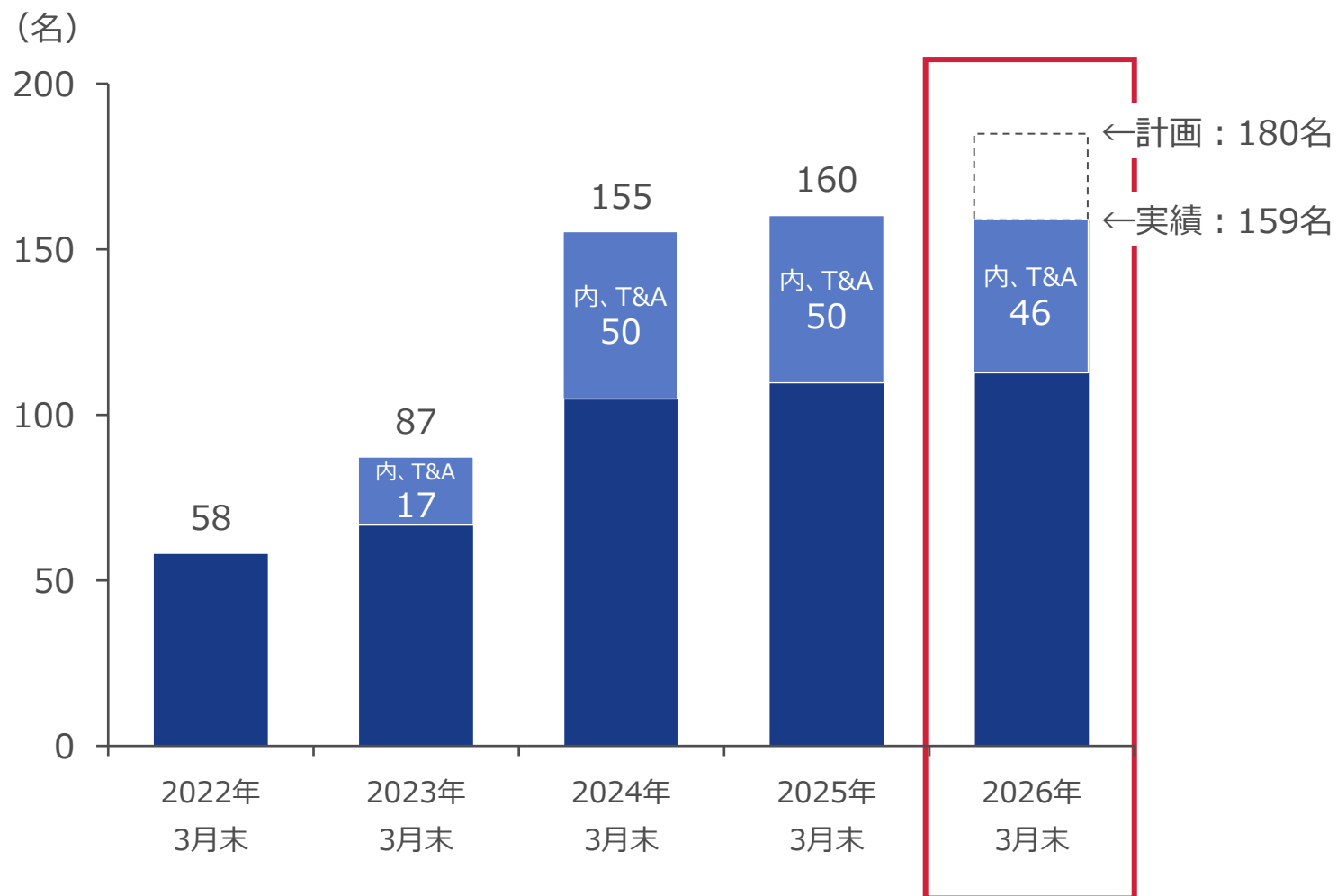
OVERVIEW OF THE INDONESIA – JAPAN COLLABORATION ROADMAP FOR ACCELERATING A HYDROGEN AMMONIA SOCIETY IN INDONESIA

Phase	Initiation Phase* (2025–2034)	Development and Integration Phase (2035–2044)	Accelerated and Sustained Phase (2045–2060)
Indonesia-Japan Collaboration Strategy	Initiate social implementation with individual value chains and applications where the price gap with conventional fuels is relatively small. <ul style="list-style-type: none"> De-dieselization by Hydrogen: 1) Expensive diesel costs, 2) High grid maintenance costs Land Transport: 1) Expensive diesel costs, 2) Replicability of the incentive measures for EVs 	Develop large-scale and integrated value chains that align with maritime transport, aviation, and exports. All of these sectors must adhere to international rules.	Expand the domestic demand and ensure the sustainability of a hydrogen ammonia society. <ul style="list-style-type: none"> Leverage economies of scale to establish a self-sustaining hydrogen economy.
Strategic Collaboration Area**	Production and Distribution De-dieselization by Hydrogen Land Transport	Maritime Transport Overseas Exports Aviation Power Generation Fertilizer (Green)	
Cooperation from Japan	<ul style="list-style-type: none"> Expertise in technologies (e.g., fuel cells, ammonia synthesis, MCH, etc.) Collaboration in establishment of economic incentives and other system developments including safety standards 	<ul style="list-style-type: none"> Collaboration in the development of large-scale integrated value chains Financial support Expertise in technologies (e.g., fuel synthesis, related equipment) 	<ul style="list-style-type: none"> Expertise in technologies (e.g., co-firing, mono-firing) Promoting sustainable private investment

* The timeline of the phases is aligned with fiscal years. For the strategic collaboration areas, those with a high potential for collaboration with Japanese companies have been selected.

* 受託調査名：「インドネシア国における水素社会の推進に関する情報収集・確認調査」（2024年11月～2026年2月）
** 20260203.pdf

■ ビジネスプロデューサーの人員数は計画を下回る



2026年3月期における増減内訳 (名)

	25/3期末 在籍者数	純増減数	26/3期末 在籍者数
BP (T&A除く)	110	+3	113
T&A	50	▲4	46
合計	160	▲1	159

2026年3月期の振り返り

上期：戦力化を優先し、採用抑制
 下期：採用加速でプロセスが進み、2027年3月期は増員が進む見通し（4月末時点で175名）

インキュベーションの状況

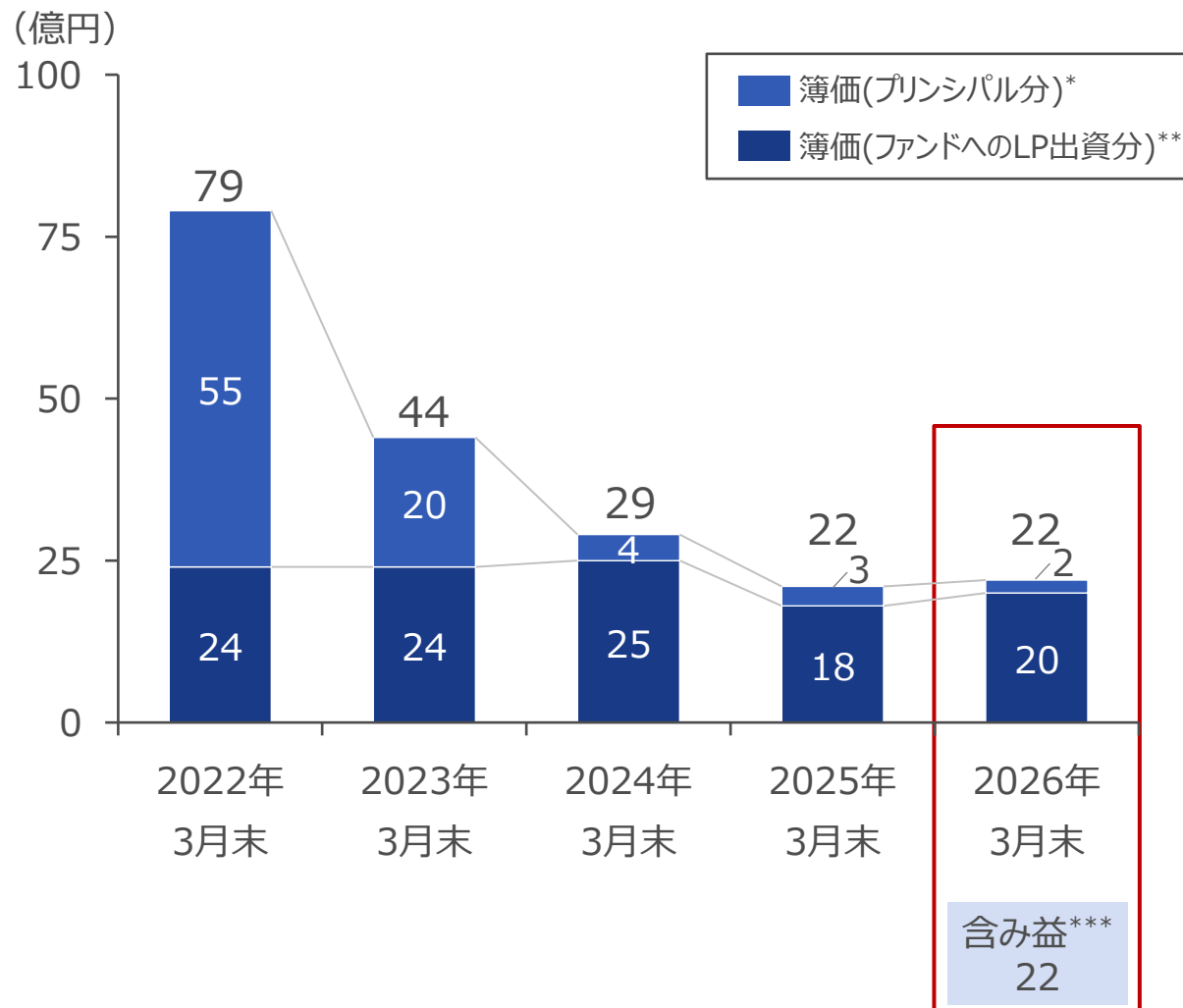
取り組み方針

収益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

収穫した資金とケイパは、ビジネスプロデューサーの陣容拡張等の成長投資や株主還元に充当

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

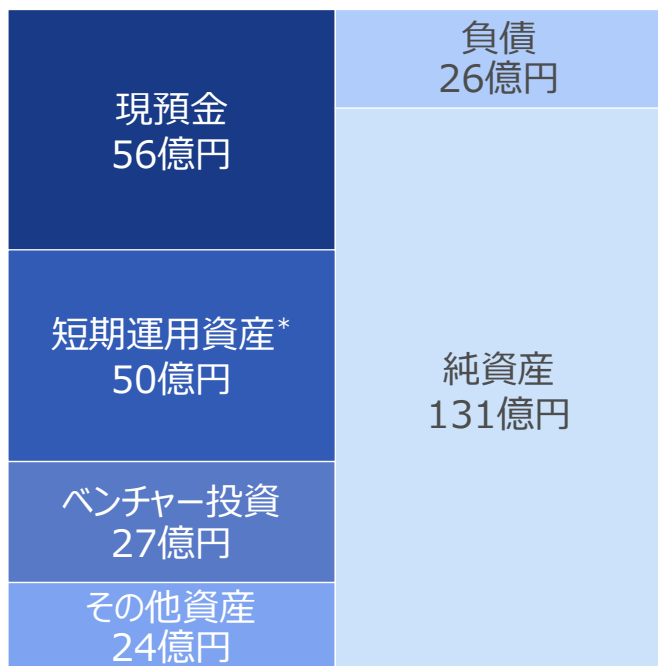
*** 直近（2年以内）ファイナンス価格や第三者取引価格による評価。金額は税引き前

2026年3月 連結B/S

2025年3月末（総資産：158億円）



2026年3月末（総資産：156億円）



純資産 増減内訳

- 2025年3月期
期末配当 : ▲30億円
- 親会社株主帰属
純利益 : +15億円



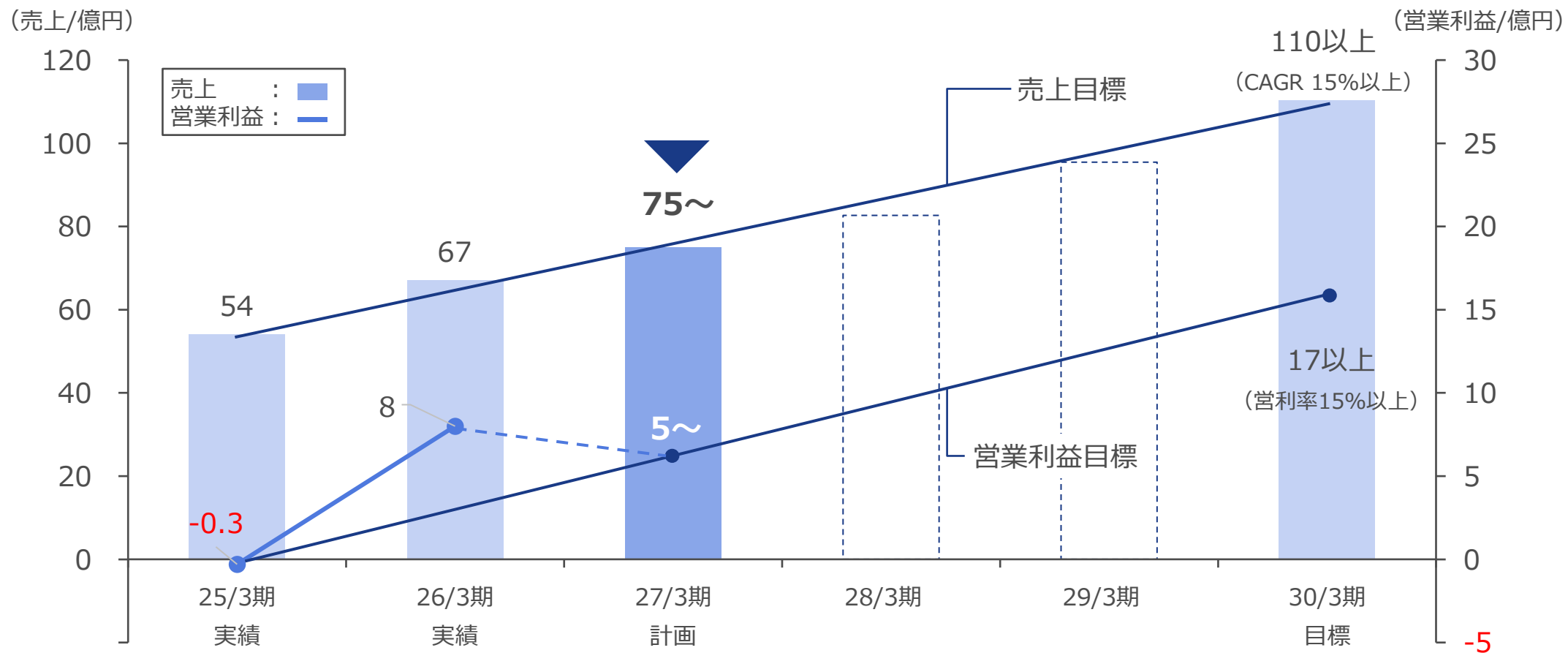
* 合同金銭信託等

2027年3月期 通期計画まとめ

	2026年3月期 通期実績 (億円)	▶	2027年3月期 通期計画 (億円)
売上高			
● ビジネスプロデュース	67		75~
● ベンチャー投資	19		非開示
営業利益			
● ビジネスプロデュース	8		5~
● ベンチャー投資	9		非開示
<hr/>			
期末ビジネスプロデューサー数	159名		190名
<hr/>			
1株あたり配当（普通配当）	137円		137円

2027年3月期のビジネスプロデュース計画は5か年目標にオントラック

売上75億円以上／営業利益 5 億円以上



引き続き4つのビジネスプロデュース領域を着実に推進し、強固な収益基盤を確立していく

提供価値

フォーカスする取り組み

産業プロデュース & ビジネスプロデュース (BP)

事業創造を核とした提供価値の高度化と収益モデルの進化

- 構想やコンセプトを打ち出し、DIのコアコンピタンスである事業創造の新たなビジネスモデルや戦略設計を創出
- 従来の固定フィーに加え、成功報酬や投資を絡めたモデルなど、多様な収益モデルを実装・実践

ストラテジー & インストレーション (S&I)

顧客コミットを強化し、多様な経営ニーズに対応

- 新規事業領域に限らず、包括的な経営課題に踏み込み、長期のパートナーに
- 戦略立案に加え、伴走・実行・実現までを一体で提供

テクノロジー & アンプリファイ (T&A)

デジタル・IT領域への拡張

- 製造業におけるサプライチェーン改革支援、IT内製化支援、ビジネスプロデュースのデジタル実装
- 業務改革に伴うAI・テクノロジー実装

グローバル戦略共創 (GSC)

ビジネスプロデュースのコンセプトを海外に拡大適用

- 多様な官民クライアント向けにクロスボーダーでの新事業・社会インパクトを創出
- 特に、インド事業基盤強化に加え、グローバルサプライチェーン改革・観光インバウンド領域も拡充

環境変化を踏まえて、人材投資を一層強化

人材・組織に関する状況認識

不確実性がより高まる中、構想力や実行力を有するビジネスプロデューサー（BP人材）は、今後益々必要とされる存在となる

- 構想力：既存の枠を超えた発想や創造性
- 実行力：挑戦者への伴走／社内外の巻き込み

世の中へのビジネスプロデュースのインパクトを高めるべく、BP人材の育成に長期でコミットし、人数規模を拡大していく

- 優秀な人材の採用
- 多様なプロジェクトの経験
- 長期間にわたるDIでのキャリア形成

AIの急速な進化も、BP人材の育成を加速させる

- 調査・分析業務が効率化されることでより本来の価値を発揮しやすい環境に

2027年3月期の取組

採用の強化

- 構想力や実行力を発揮できそうな人材をより重視
- BP人材の魅力や価値をより広めるためのブランディング強化

育成・リテインの強化

- AI活用を前提とし、調査・分析力よりも、構想力・実行力をより評価する体系にシフト
- BP人材としてのプロフェッショナル意識をより強め、スキルを定着させるために研修内容を刷新
- 長期で活躍できる環境と待遇の整備

体制の強化

- フロント部門執行役員のリソースを大幅投入し、採用・育成・評価等の企画～実行、モニタリングを一元管理



2027年3月期末のビジネスプロデューサー数は190名を計画

株主還元方針

継続的かつ安定的な株主還元を進めつつ、B/Sスリム化を推進

M&A他、成長投資機会の模索も並行しつつ、実行していく

- 収益基盤の構築状況に応じて増配も検討

継続的な利益成長と共に本施策を推進し、**4年後（2030年3月期）目標ROEを引き続き15%以上***とする

2026年3月期 配当実績：
期末配当 @137円



2027年3月期 配当予想：
期末配当 @137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