

2023年3月期

# 決算説明会資料

2023年5月11日

株式会社 ドリームインキュベータ（証券コード4310）

DI

中期経営計画1年目が終了。重点取り組みテーマ3点を中心に、順調に伸展

- **ビジネスプロデュースの拡張による継続成長基盤化**
  - 売上高は前期28億円から38億円に拡大、純利益（3億）も中計目標達成
  - ビジネスプロデューサー在籍数も前期末58名から87名に大幅増員
- **インキュベーション（事業投資・ベンチャー投資）の適切な収穫**
  - 最大のインキュベーション先であるアイペット及び他事業投資先2社を売却
  - ベンチャー投資も11社売却
- **企業価値向上への成長投資と株主還元のバランス**
  - アイペット売却に伴う収益分配として100億円の還元を公表

結果、連結で売上高301億円、純利益115億円。過去最高の利益を計上

中計2年目となる'24/3期は、引き続き先行投資を行いつつ、現中計を着実に達成

- **Technology & Amplify（DX/IT）プラクティスの立ち上げ**
  - **パートナーとの協業推進/ビジネスモデルの強化/株主還元の実行**
- 等により、ビジネスプロデュース事業の継続拡大を実現していく



## **1. 2023年3月期 決算要旨**

### **2. 中期経営計画状況**

- 1) (再掲) 計画要旨**
- 2) 2年目に向けて**

# 2023年3月期 連結P/L

(単位：億円)	2022年 3月期	2023年 3月期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	355.6	301.3	▲54.3	▲15.3%
売上総利益	147.2	133.8	▲13.3	▲9.1%
営業利益	▲1.6	11.9	13.5	—
経常利益	0.4	12.2	11.8	—
親会社株主帰属純利益	0.07	115.5	115.4	—

# 2023年3月期 セグメント別P/L

(単位：億円)

## ビジネス プロデュース セグメント

- 売上高
- 経常利益

2022年  
3月期

28.3  
3.7

2023年  
3月期

38.3  
3.3

対前期  
増減率

35.3%  
▲11.1%

概況

- 売上は前期から大幅に拡大
- 利益率の低下は採用強化による投資先行

## ベンチャー投資 セグメント

- 売上高
- 経常利益

8.3  
▲0.2

19.1  
3.2

129.2%  
-

- 大型複数含め11社\*売却
- 減損は8社

## 事業投資

### ハットライ スタイル セグメント

- 売上高
- 経常利益\*\*

286.5  
0.9

243.7  
5.6

▲14.9%  
471.8%

- 当期4Qに売却し特別利益184億
- 当期4Qより連結除外

### HR イノベーション セグメント

- 売上高
- 経常利益

13.2  
▲1.5

-  
-

-  
-

- 当期1Qに売却し特別利益0.3億
- 期首より連結除外

### ファン マーケティング セグメント

- 売上高
- 経常利益

20.0  
▲2.5

-  
-

-  
-

- 当期1Qに売却し特別利益5.1億
- 期首より連結除外

注： 経常利益：セグメント利益－全社費用負担額±営業外損益

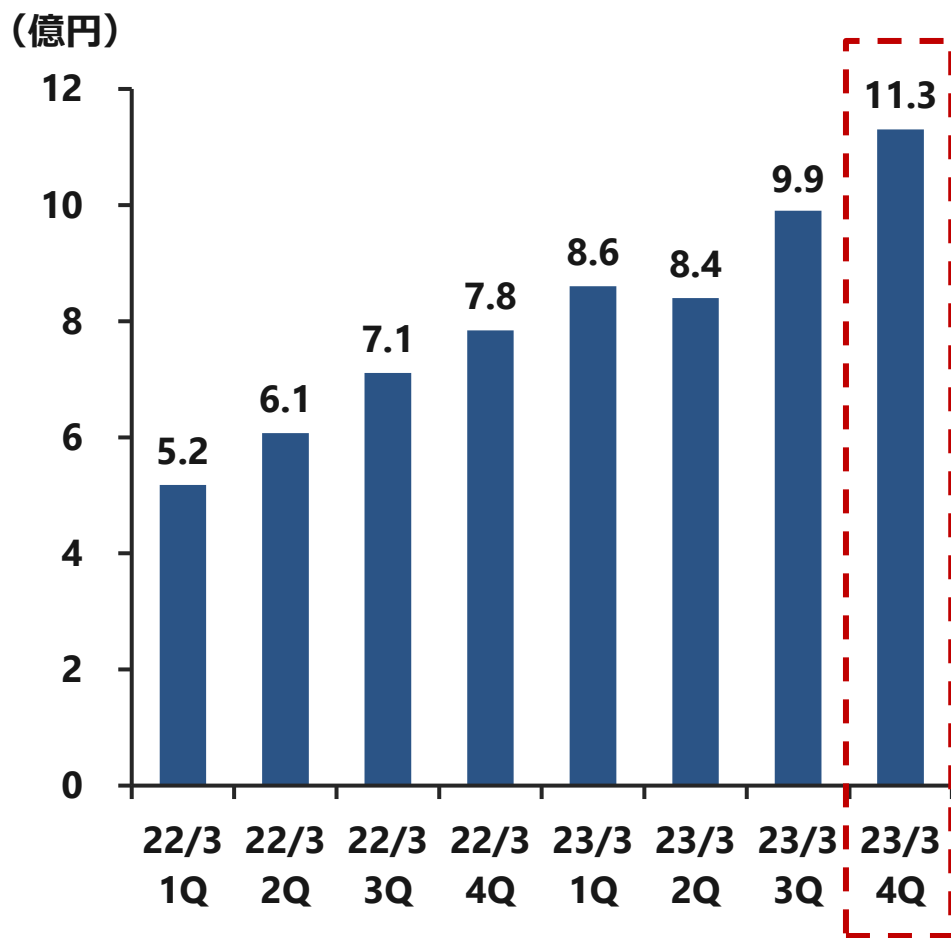
\* 減損済銘柄を含む

\*\* アイペット売却に伴い、保険項目調整後損益の開示を廃止

# コアのビジネスプロデュースは引き続き右肩上がり

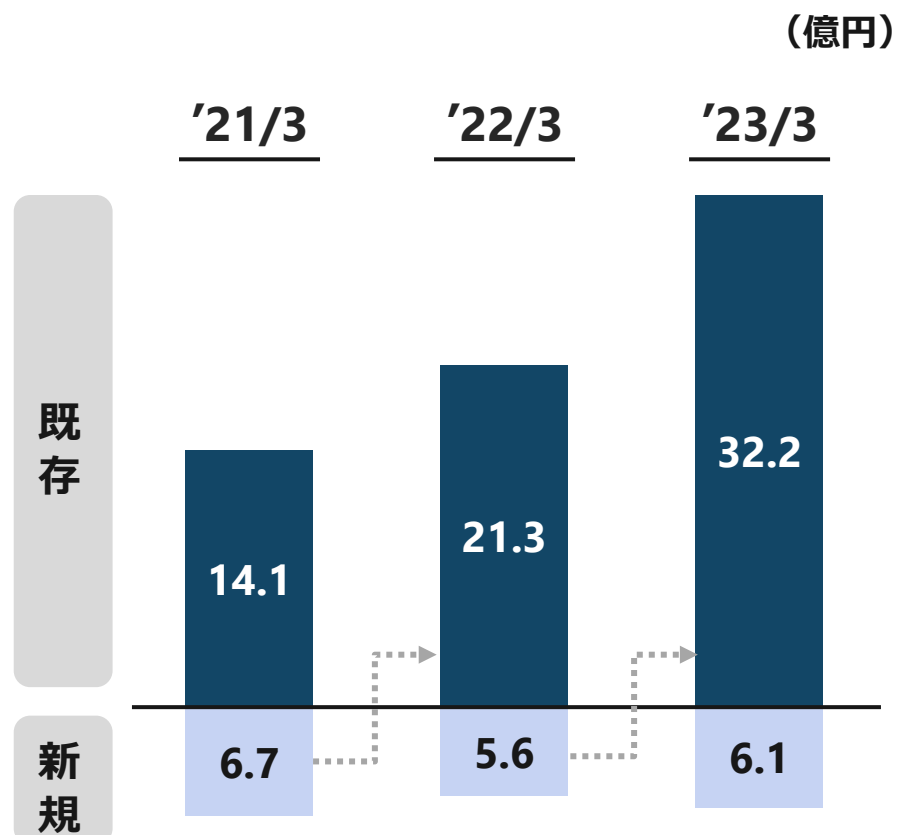
## ビジネスプロデュース状況

### 四半期売上高\*推移



既存顧客を着実に拡大しつつ、  
新規顧客\*\*も継続的に取り込み

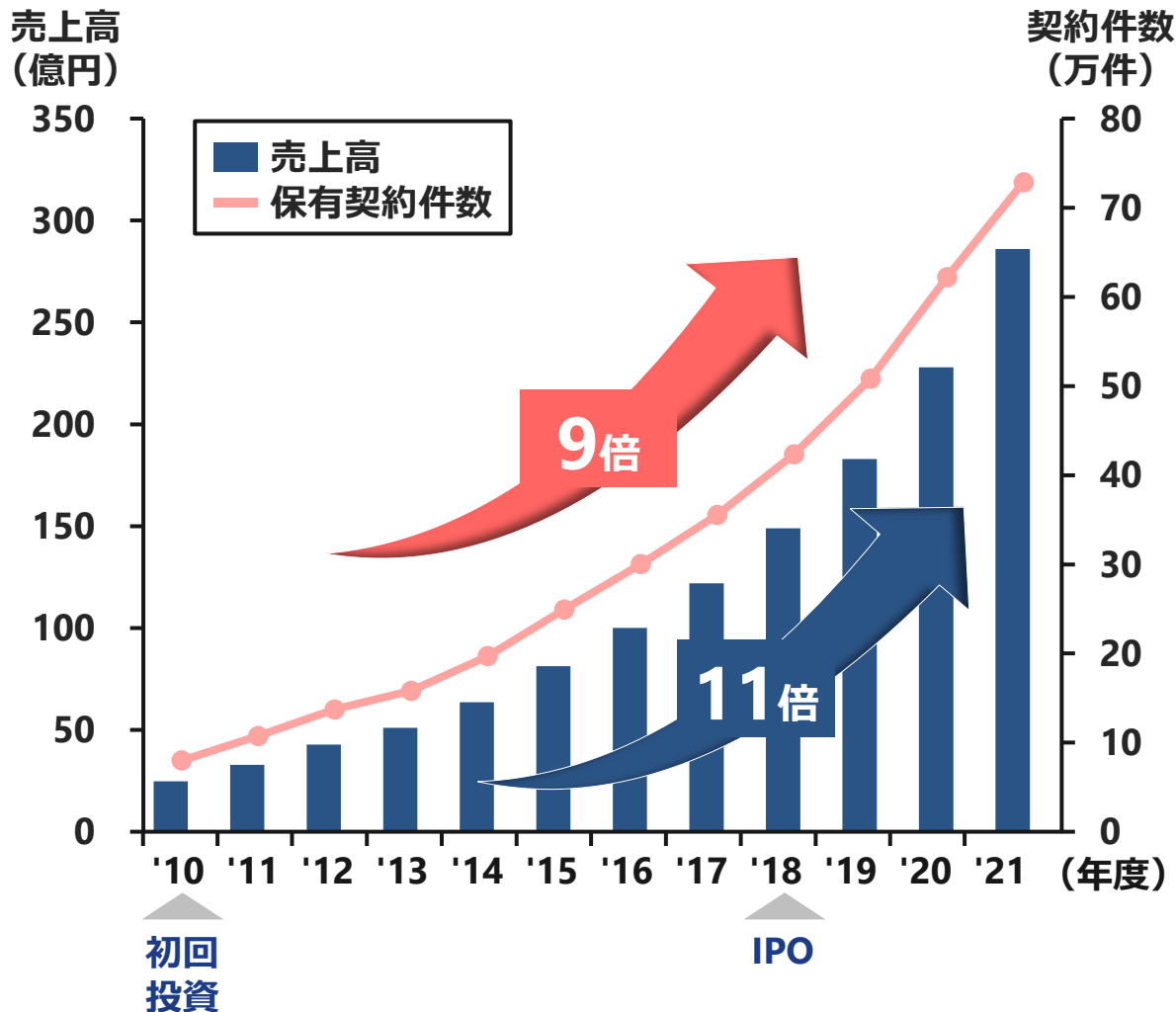
### (既存/新規顧客別売上高\*)



\* 売却済事業を除く  
\*\* 過去2年以上売上のなかった顧客含む

# DIが大きく成長させたアイペットを今期売却

## DI投資後の売上高・保険契約件数推移



## 投資育成パフォーマンス

### 財務インパクト

- 投資額：18億円 ('11/2)
- 売却額：215億円 ('23/1)
- 売却利益：184億円\*
- 税引き後キャッシュイン：約150億円

### DIの提供価値

役職員を派遣し、戦略構築～その後の実行まで一貫通貫で支援

- 経営・ガバナンス体制構築
- 成長戦略立案・実行支援
- Digital Marketing支援
- 資本政策・IPO支援
- M&A支援

売却資金と培ったケイパビリティは、株主還元及びビジネスプロデュースの更なる発展に活かしていく

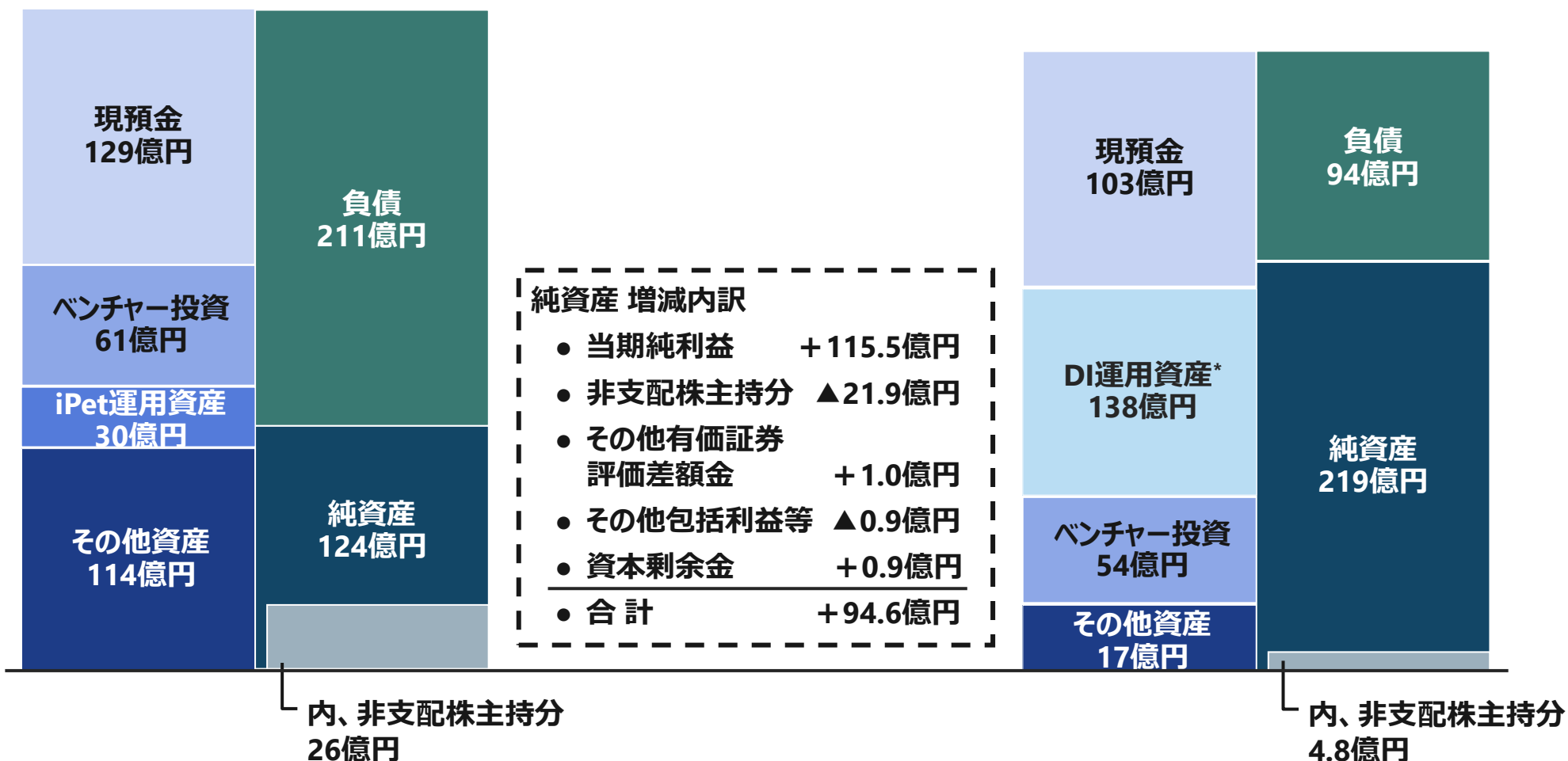
\* 過年度の連結による損益取込分を加味した連結ベース

# 2023年3月期 連結B/S

2022年3月末  
(総資産：335億円)



2023年3月末  
(総資産：313億円)



\* 短期運用資産 (合同金銭信託)





## **1. 2023年3月期 決算要旨**

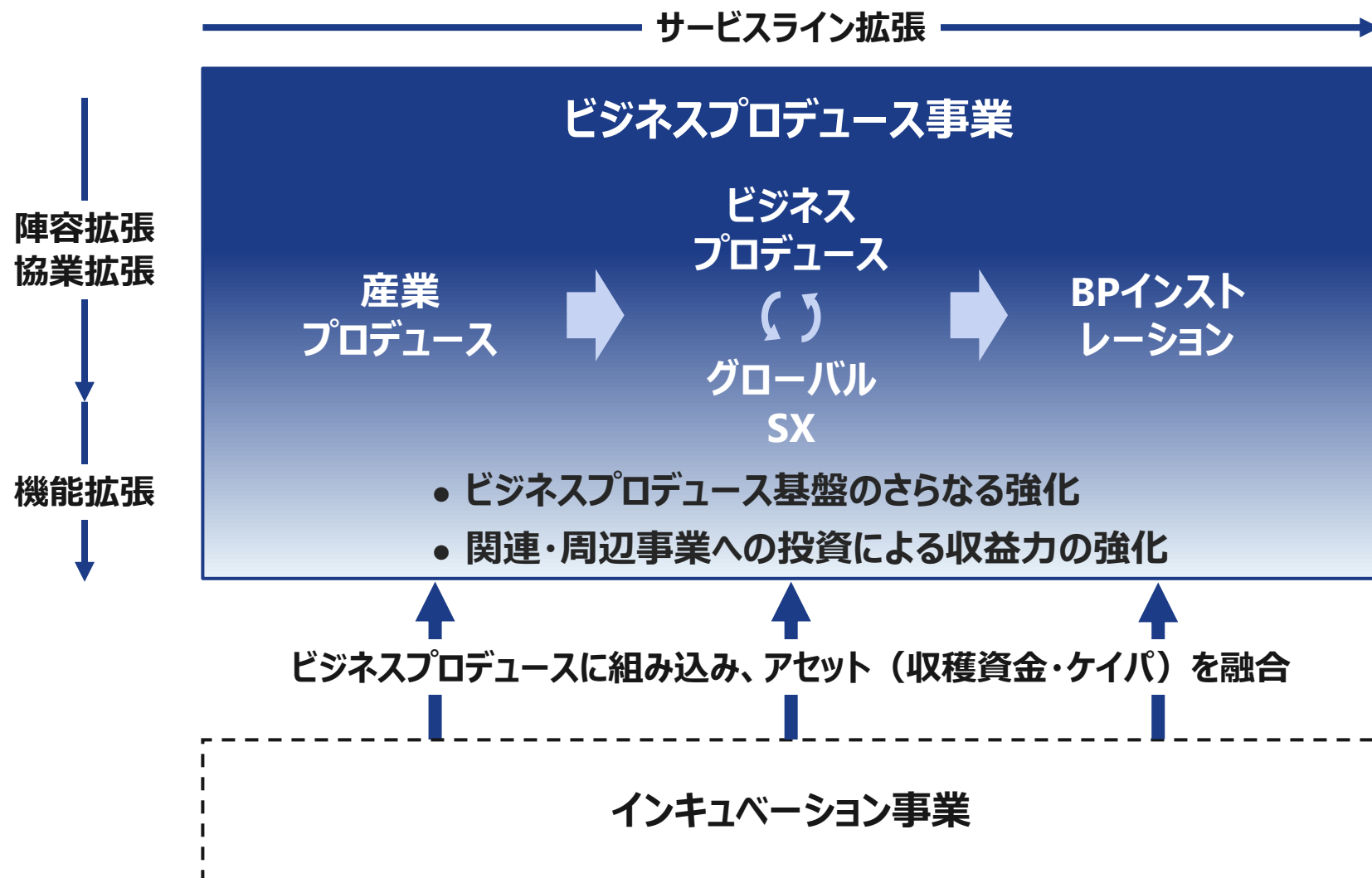
## **2. 中期経営計画状況**

### **1) (再掲) 計画要旨**

### **2) 2年目に向けて**

# 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



**株主還元：EPS・PER向上**

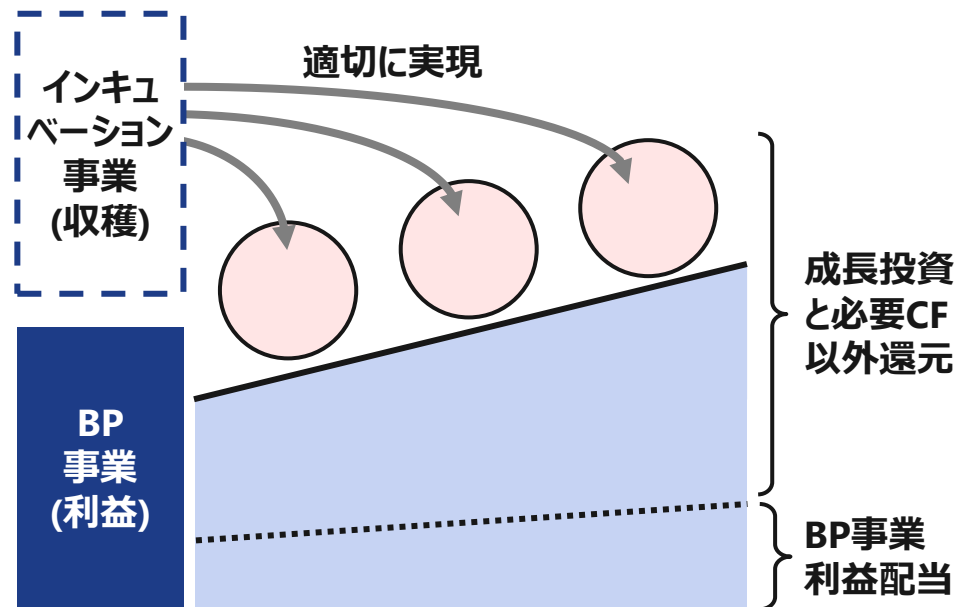
安定成長PL利益と収穫資金から

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

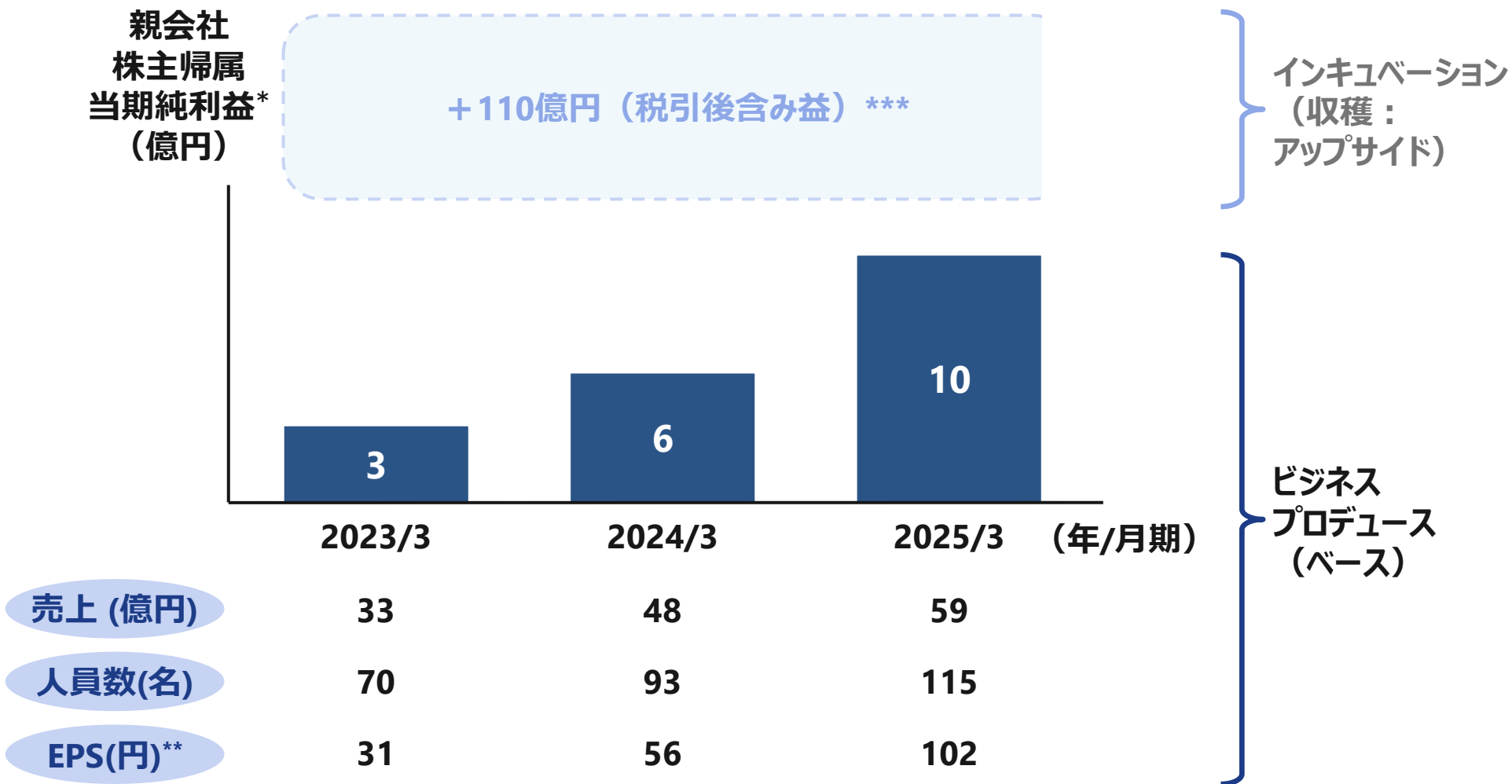
- ケイパ増強・収益機会拡大等への投資
- 期待ROIC\* > 12%



\* 税引後利益 ÷ 投下資本

# 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



\* 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



## **1. 2023年3月期 決算要旨**

## **2. 中期経営計画状況**

### **1) (再掲) 計画要旨**

### **2) 2年目に向けて**

# 1年目の進展サマリーと2年目のフォーカスポイント

## 重点取り組みテーマ

## 1年目の主な進展

## 2年目のフォーカスポイント

### 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
- 新プラクティス（Technology & Amplify）のための幹部を採用

- T&Aを業容拡大し、軌道に乗せる

#### 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

#### 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

- 引き続き、着実に実行

#### 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

### インキュベーション

- 適切な収穫

- iPetc他、13社の売却を実現

- 引き続き、着実に実行

### 全社経営

- 成長投資と株主還元をバランス

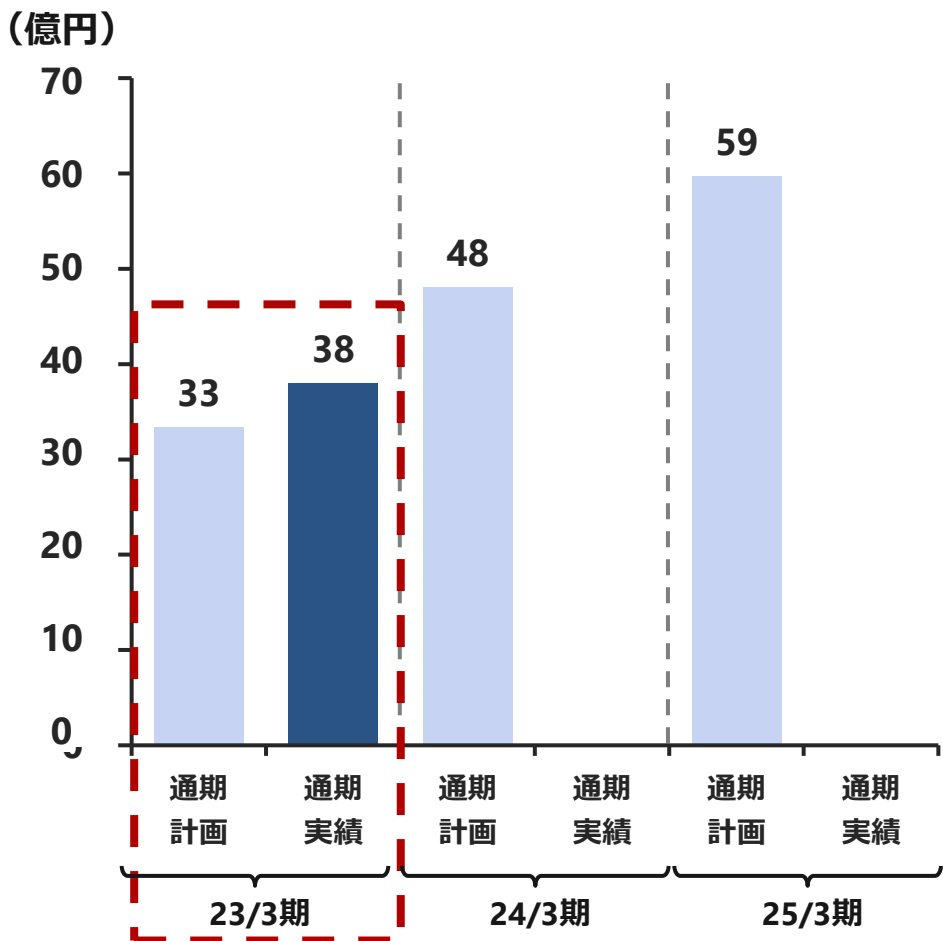
- 回収資金の配分決め
  - 株主還元100億円（うち今期末特別配当として20億円）
  - 成長投資50億円

- 引き続き、株主還元を着実に実行

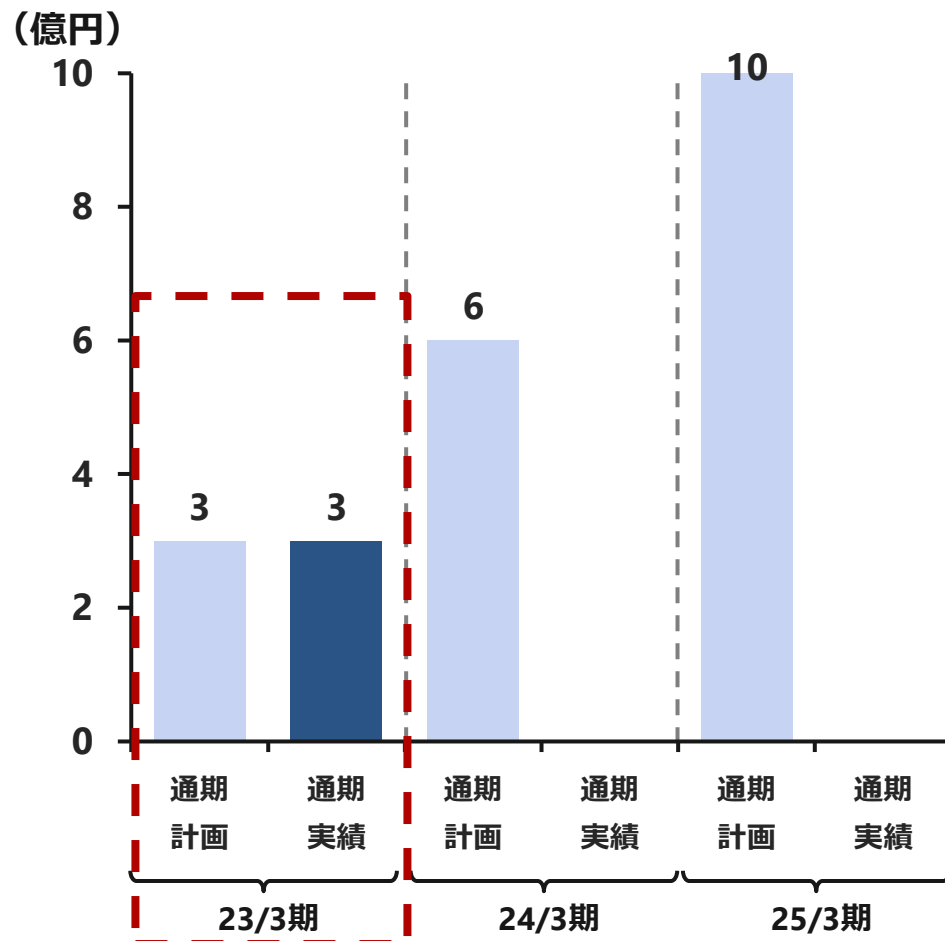
# 定量サマリー：1年目は売上・純利益とも計画を達成

## ビジネスプロデュース計画対比

### 売上高計画対比



### 純利益\*計画対比

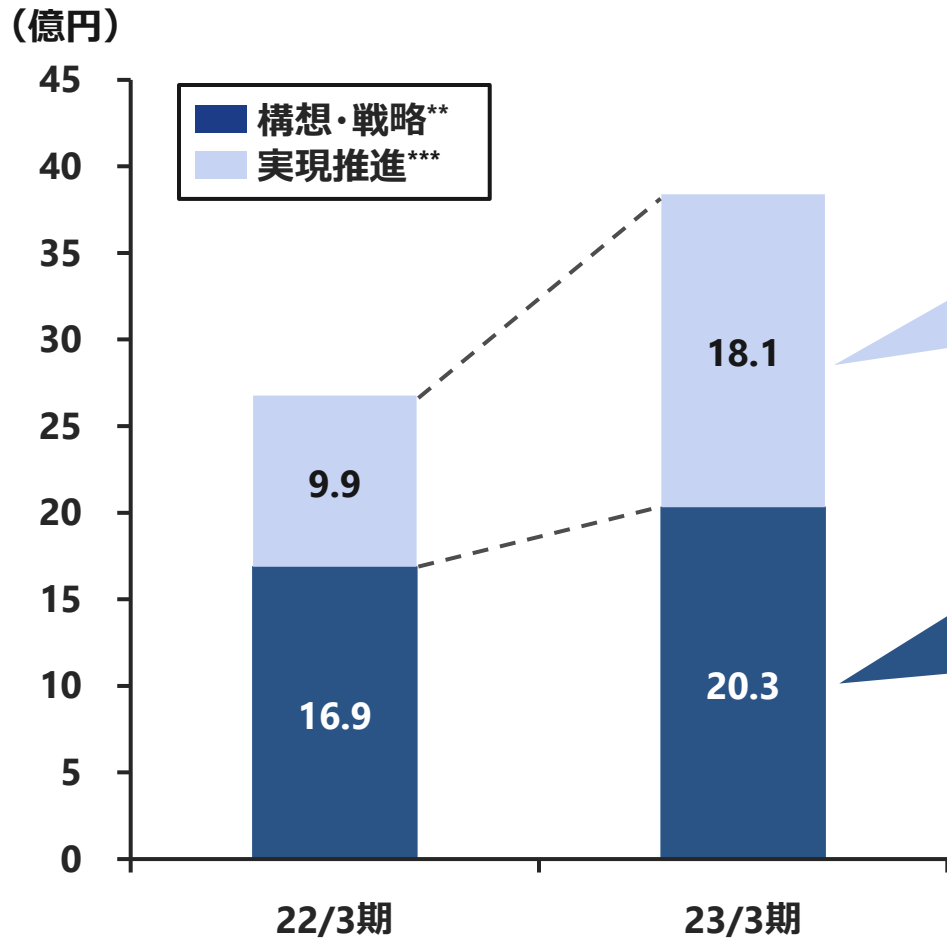


2年目通期計画は据え置き。但し、事業拡大を見越した人材投資加速により序盤は赤字の可能性

\* 簡便的に非支配株主持分損益調整後の利益に税率30%分を控除

# 事業創造への旺盛な需要とサービスライン拡張が達成の主因

## サービスライン別売上\*推移



## PJテーマ例

- 新事業創出のための組織の設立・運営支援
- サステナビリティ計画の実現支援
- 水素社会に向けた事業構想の具体化推進
- 非化石証書の調達支援
- クラウド型データサービス展開推進支援
- メタバースを活用した新事業構築支援
- 各種事業創造実現の支援（多数）

- 社会課題＋政策動向を踏まえた新事業構想
- GX領域の幹となる事業創造
- 吸収源/森林の産業プロデュース
- AI戦略策定
- 異業種アライアンス事業の拡大戦略
- モビリティサービス × 事業化
- 米国ヘルスケアデバイス参入検討
- アジアにおける官民連携投資戦略
- スタートアップ・グローバル展開支援

\* 売却済事業を除く  
\*\* 産業プロデュース・ビジネスプロデュース・グローバルSX  
\*\*\* ビジネスプロデュース・インストレーション



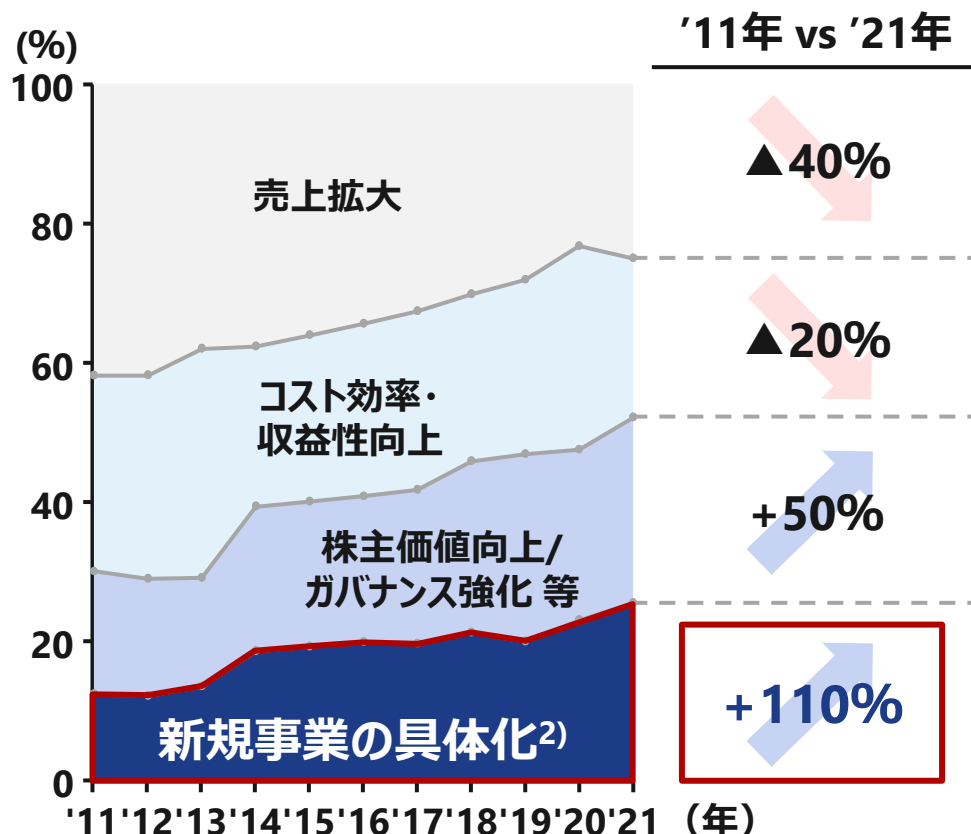
# 「事業創造」の経営トップアジェンダ化が加速

参考：2022/5/11  
中計掲載

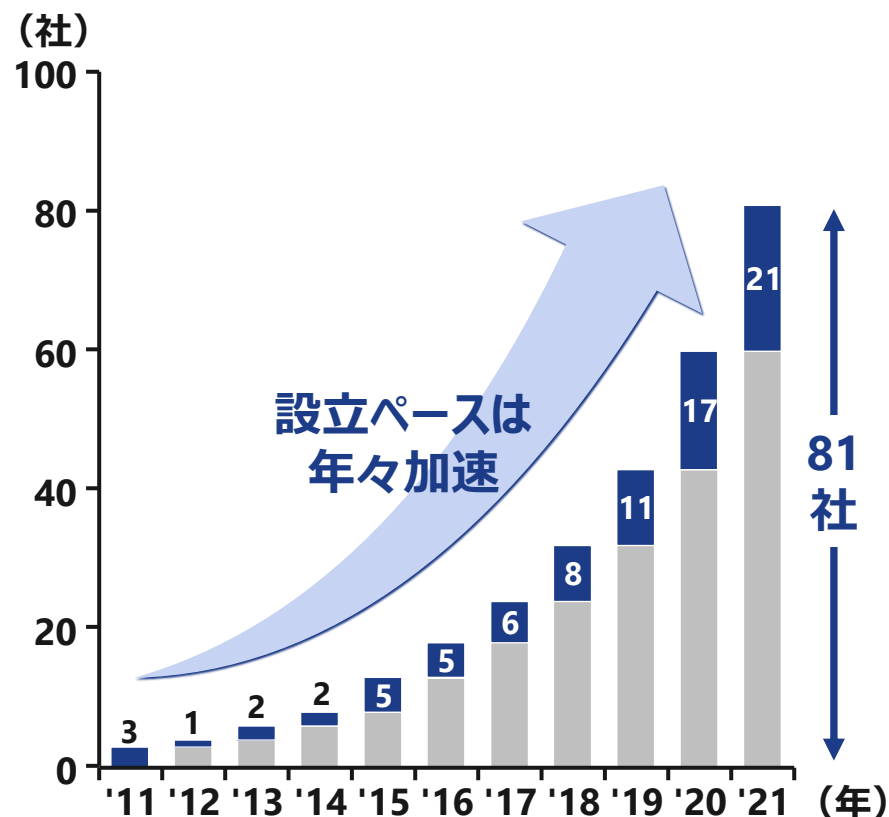
## 過去10年では新事業創造への関心が最も向上

## 売上上位100社<sup>3)</sup>の8割が新規事業体制を整備

日本の経営者の関心事項推移<sup>1)</sup>



新規事業部門の設立社数推移<sup>4)</sup> (累計)



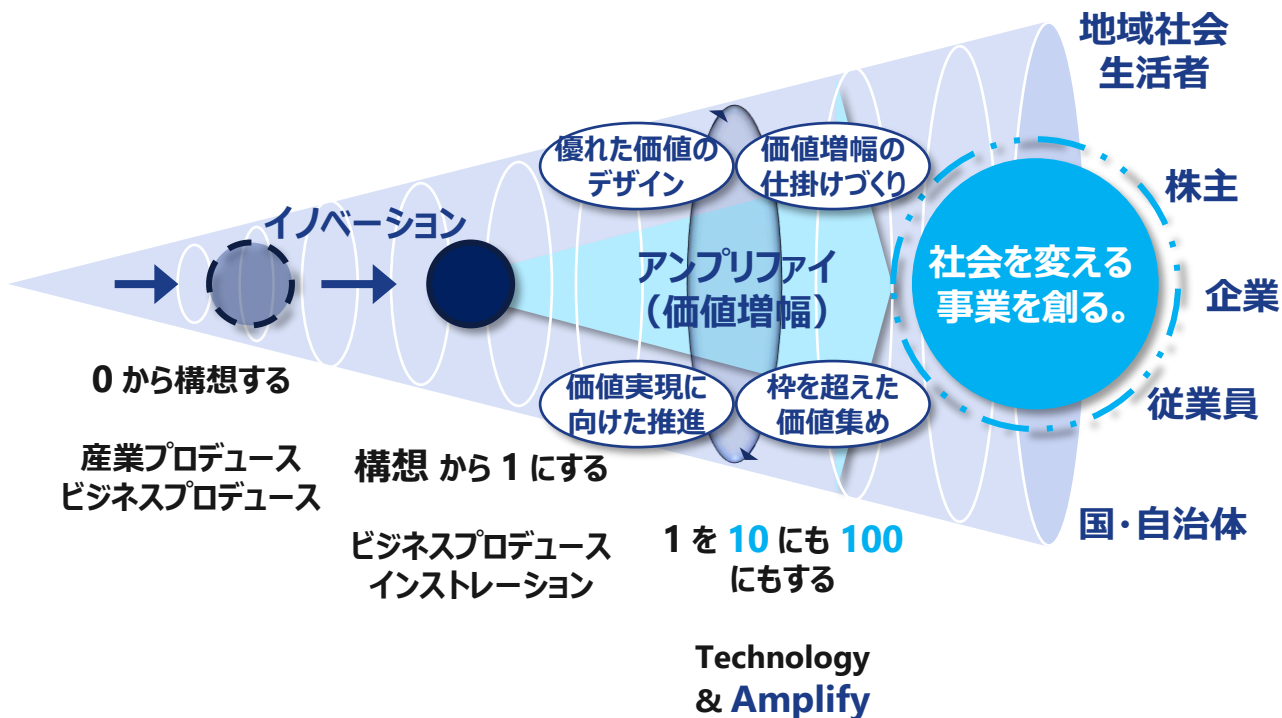
- 1) 一般社団法人日本能率協会が毎年発行する“当面する企業経営課題に関する調査”を基に集計。毎年、500社程の大企業及び中小企業の経営者が、最も大きいと感じる課題を3つ回答
  - 2) 新製品・新サービス・新事業の開発、デジタル技術の戦略的投資などを含む
  - 3) 東証プライム上場企業のうち、2021年3月期売上トップ100社
  - 4) 新規事業の企画・推進を専業とする独立部門の数。“事業を創造するもの”に限定し、事業化の手の技術イノベーション/シーズ創出を企図する部門（研究開発等）は対象外
- 出所：日本能率協会「当面する企業経営課題に関する調査」、各社プレスリリース/組織図

# サービスライン拡張：新プラクティス（T&A）の立ち上げ

## Technology & Amplify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



## 現状

初期体制を構築

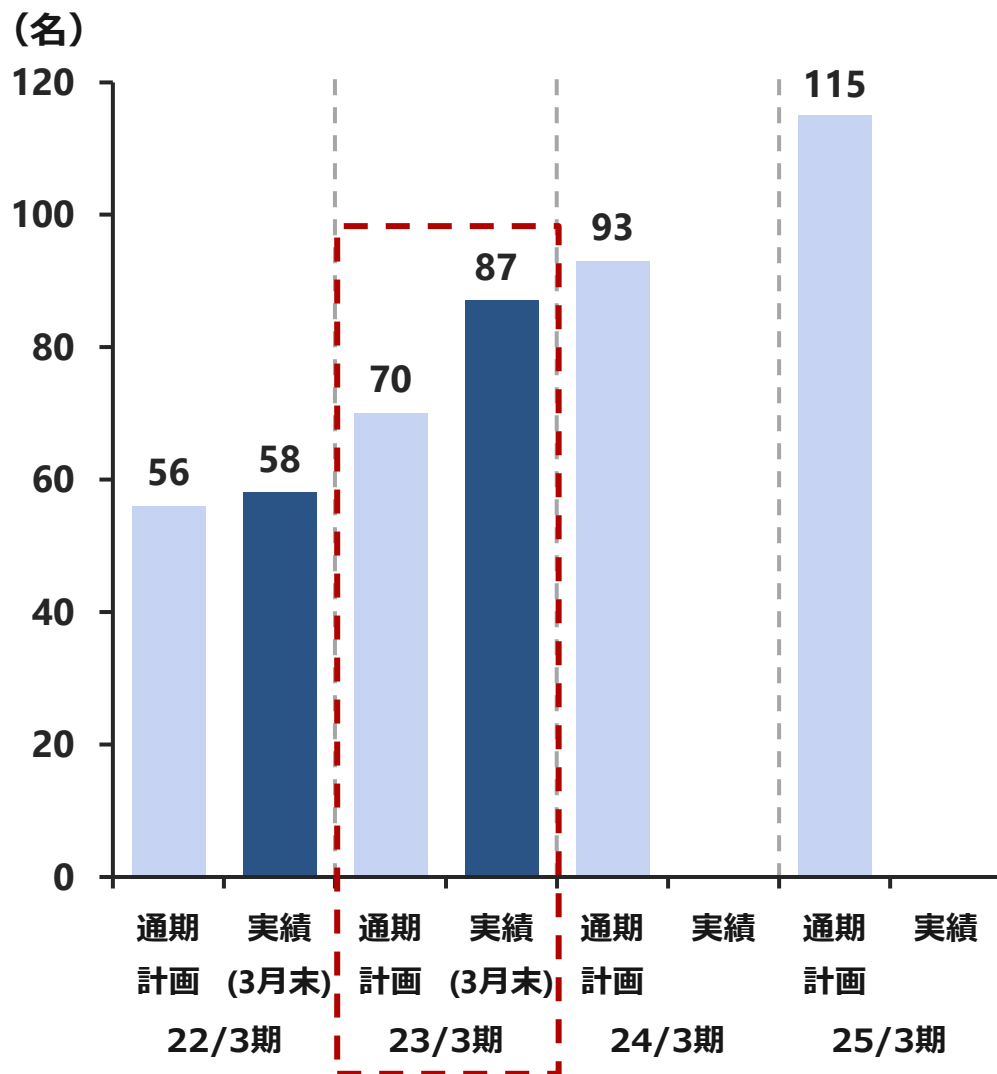
- 執行役員/MDで6名
  - 全員がDX/テクノロジー領域のプロフェッショナル
- 数十名の体制に拡張中

顧客への提案活動を本格始動

- 引き合い多数、期待の高さを実感
- 最上流から、“増幅させる”プランまでを提案
- DIにとって新しい相談/提案の機会増大
  - 企業のDX・IT、経理部門等

# 陣容拡張①：順調に人材を確保し、環境も整備

## ビジネスプロデューサー\*人員数 計画対比



\* インキュベーション専任者を除く

## 人的資本への投資環境を整備

人数の大幅拡大、多様なバックグラウンド・価値観を持つ人員増に対応

- DE&I推進
  - 女性BPの増加
  - 研修等の充実
- プロフェッショナルの活躍を支える制度整備
  - 男性育休取得の推奨 等
- オフィス拡張
  - 人員増への対応
  - コミュニケーション活性化による生産性向上
- アルムナイネットワーク構築
  - 「ジャパン・アルムナイ・アワード2022」審査員賞受賞

# 陣容拡張②：ブランディング活動の強化

## 2023/3期：活動本格化

- DIの社会的意義、仕事の魅力を広く伝えるためのオリジナル漫画の制作や、ビジネスプロデューサーに焦点を当てたマーケティング施策を展開
- 志高く、優秀な人材の採用加速、リテンションにも波及



価値創造・実現推進・価値拡大

3つの領域の進化によって  
事業創造は加速する

ドリームインキュベータ  
第一本部 統括執行役員 石川雅仁氏  
第二本部 統括執行役員 島崎崇氏  
第三本部 取締役副社長COO 細野恭平氏

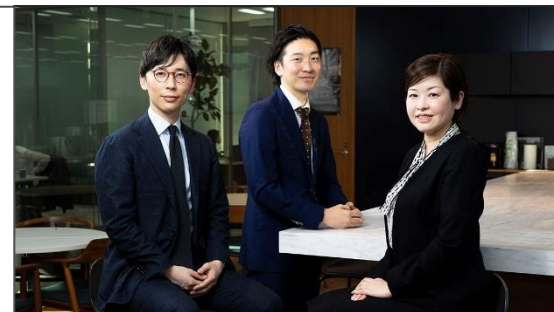


## 2024/3期：質を担保しつつ範囲を拡大

- 新プラクティス “Technology & Amplify”のお披露目
- ビジネスプロデュース書籍（4冊目）のリリースも予定
- 社長 三宅のTwitter
- その他記事企画、等

戦略コンサルDIが提案する  
「働きやすさの新常識」

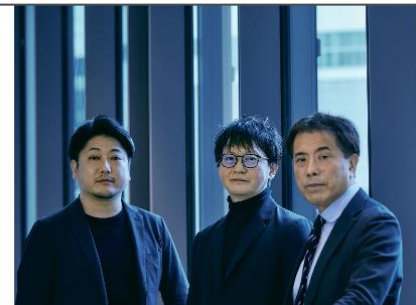
パフォーマンス最大化の  
カギは「自由と自律」



時代は増幅<アンプリファイ>を求めている：ドリームインキュベータの「テクノロジー&アンプリファイ」とは

企業が新事業を行なう際、ゼロからの価値創造のためには外部のコンサルティングチームは依頼することはしばしばある。しかし実行のフェーズにおいて、そのつくり上げた価値が果たして持続可能なかを測るのは難しい。戦略コンサルティングチームであり、「ビジネスプロデュースカンパニー」であるドリームインキュベータ(DI)は、その価値を「増幅」させるべく新たなプラクティス「テクノロジー&アンプリファイ」を立ち上げた。彼らの顔から見てきたのは、自由な発想で案内を打ち出すコンサルタントたちの姿だった。

PROMOTION 2023.03.03 FRI 09:30



“ビジネスプロデュース”をキーワードに、露出拡大を推進

# 協業拡張：クライアント／事業パートナーとの協業深化

## MUFGとのコラボによる ビジネスプロデュースの加速

三菱UFJフィナンシャル・グループ（MUFG）が大企業の事業創造に貢献する部隊を新設し、DIの産業プロデュース・ビジネスプロデュースと協働

両者で新たな構想やビジネス案を策定し、大企業に提案。複数案件が実現に向けて走り始めた

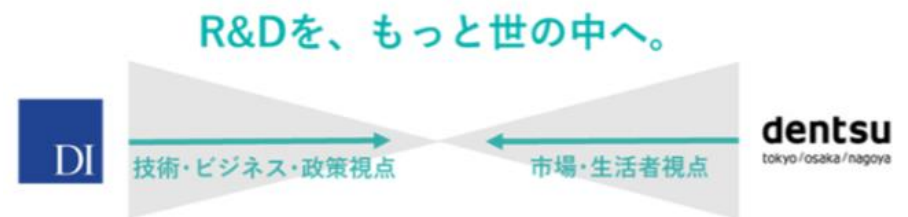


## 電通グループとの協業

ここまでの活動状況：

- 人材交流
- 共同商品開発＋プレスリリース
  - － R&Dトランスフォーメーション推進
  - － チームの発足
  - － ASEAN市場向けサポートプログラム
- 共同プロジェクトの受注
- 電通グループ自身のBX\*加速に向けたスキルトランスファー支援

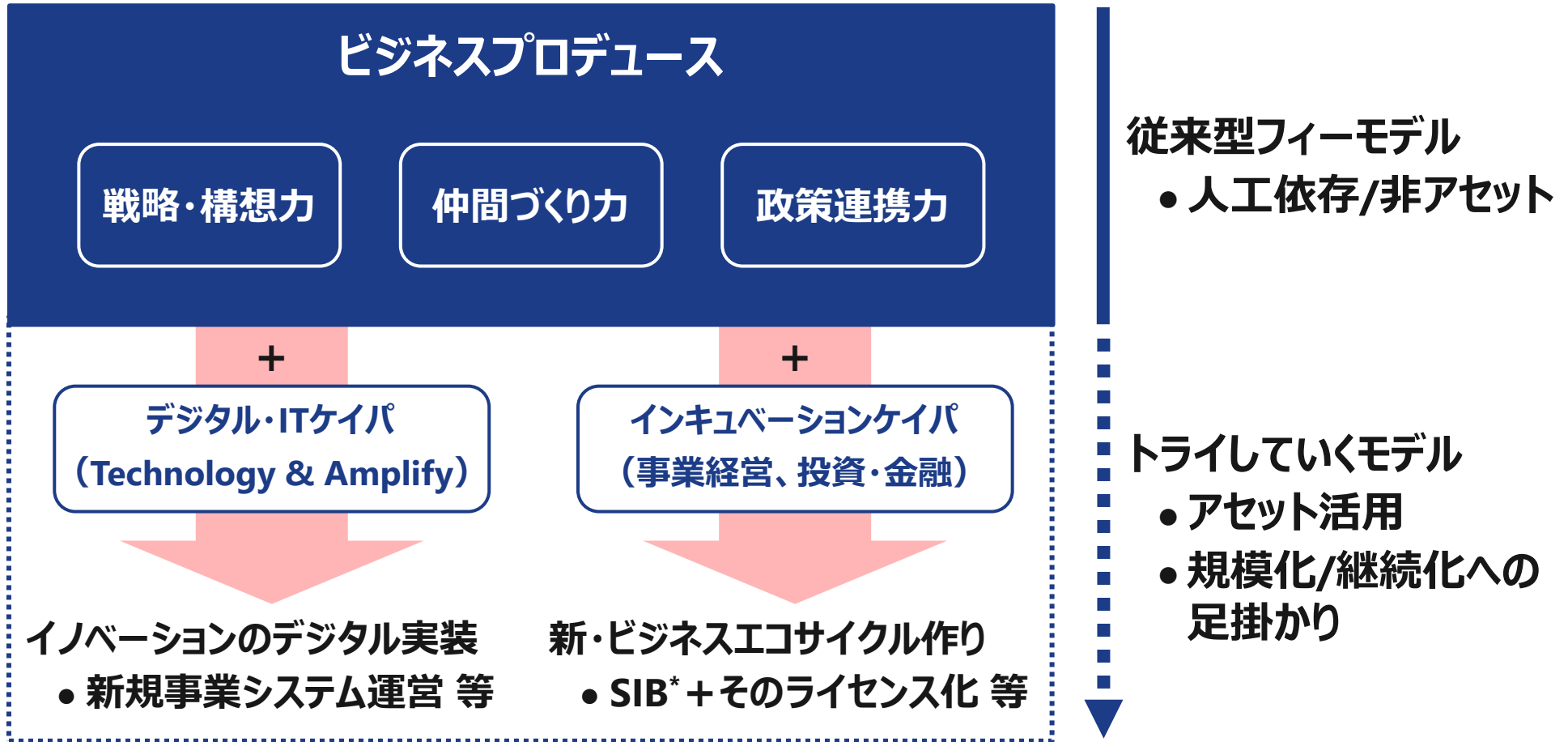
今後は、大型プロジェクトの受注・共同事業等、更なる協業深化を目指す



産業プロデュースやビジネスプロデュースのタネを、共に作り提案していく新スキーム

# 機能拡張：継続成長に向けたビジネスモデルの強化

インキュベーションとデジタル・ITとの融合により更なる収益モデルを追求



# インキュベーション：収穫は順調に進む

## ポートフォリオと時価の状況

(単位：億円)

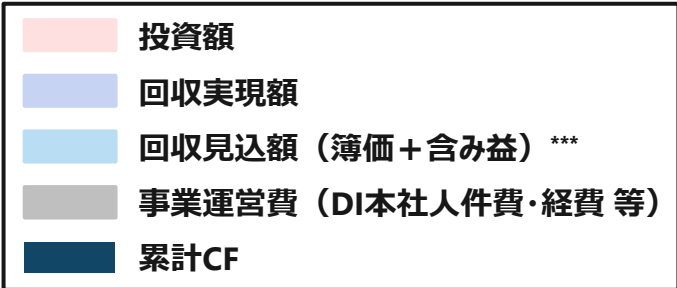
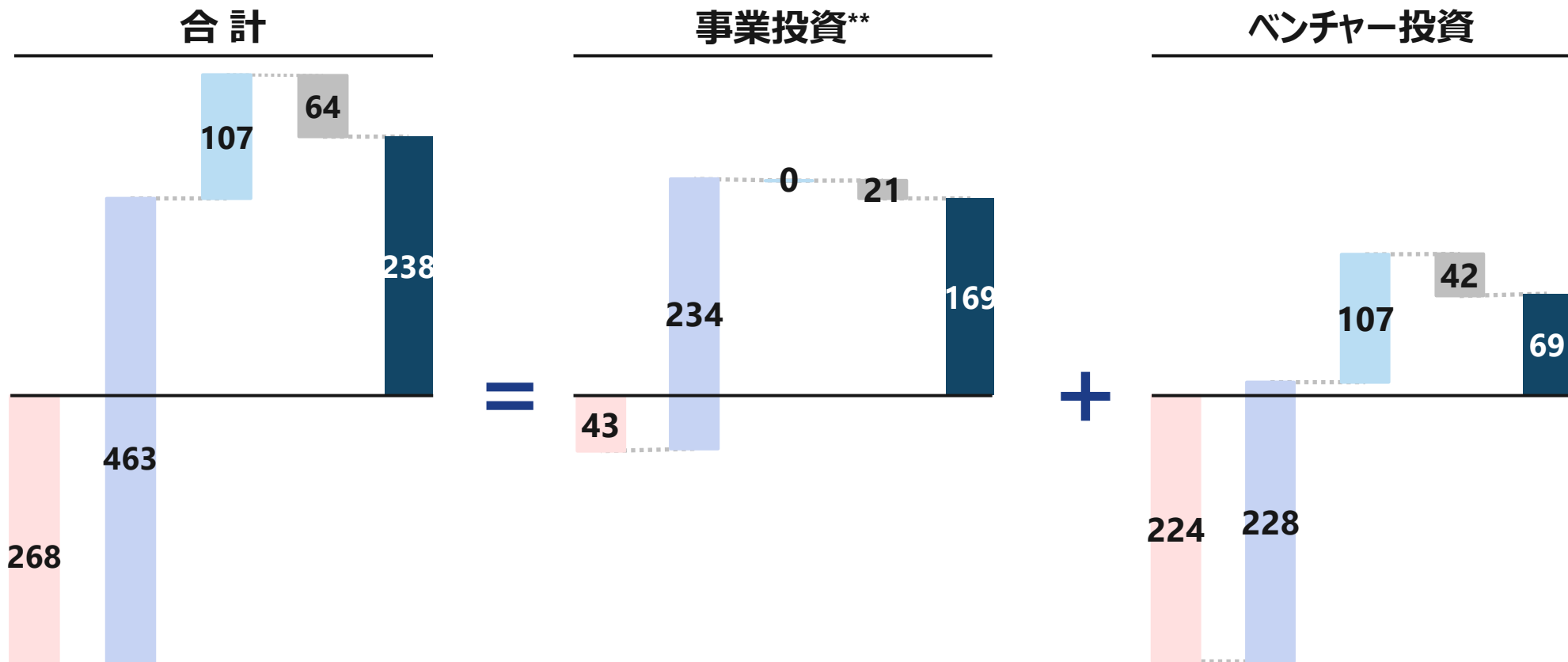
		2022年3月末			2023年3月末	
		簿価 <sup>1)</sup>	時価 <sup>2)</sup>		簿価 <sup>1)</sup>	時価 <sup>2)</sup>
ポートフォリオ 主要ベンチャー <sup>3)</sup>	日本	10 (12社)	24	+投資 <sup>6)</sup> (4社) ▲売却 <sup>7)</sup> (4社) ▲減損 (8社)	1 (9社)	14
	インド	18 (27社)	43		18 (21社)	65
	その他	0.2 (2社)	4		0.0 (1社)	3
	合計	29 (41社)	72		20 (31社)	82
ファンドへのLP出資 <sup>4)</sup>		24 (6社)	24		24 (6社)	24
ベンチャー投資		53 (47社)	96 (11)		45 (37社)	107 (17)
事業投資 <sup>5)</sup>		26 (3社)	139 (34)	▲売却 (3社)	— (—)	—

- 1) 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) 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
- 4) 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
- 5) BOARDWALK社はベンチャーポートフォリオに組入
- 6) 追加投資含む
- 7) 減損済7社除く

# インキュベーション事業パフォーマンス

創業から2023年3月期までの累計CF\* (含、回収見込)

(単位：億円)

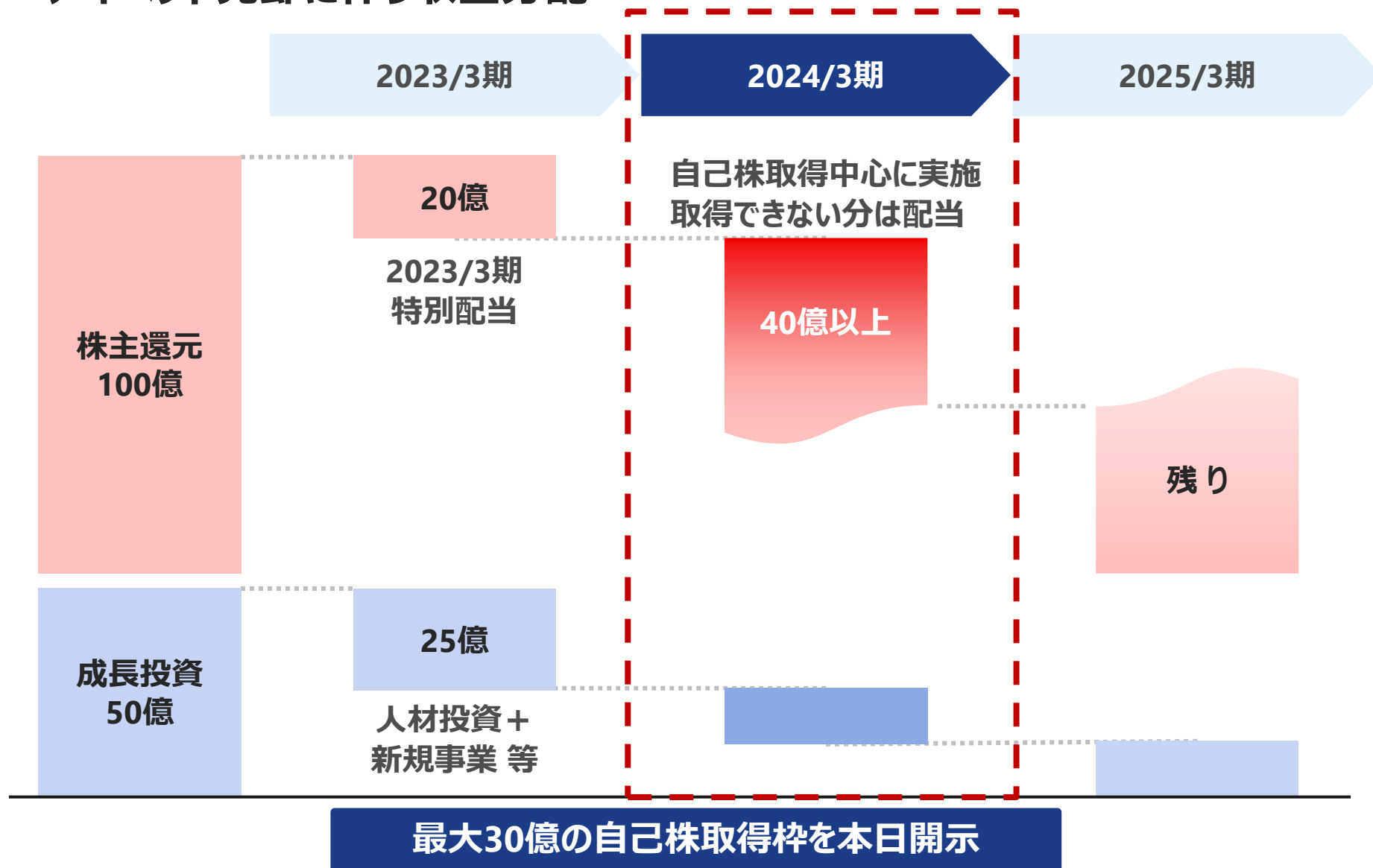


\* 税引前  
 \*\* BOARDWALK社は、ベンチャーポートフォリオに組入  
 \*\*\* 上場銘柄：期末時点時価総額 × 当社持ち分  
 未上場銘柄：期末時点投資簿価残高 ± 時価評価差額 (直近ファイナンス価格や第三者取引価格)  
 上記価格がないものは再評価せず、簿価評価



# 2024年3月期の還元方針

## アイペット売却に伴う収益分配



# コーポレートガバナンスの状況

## 取締役体制

名前	現在の役職	区分
原田 哲郎 (選任候補)	代表取締役CEO 取締役会議長	
三宅 孝之 (選任候補)	代表取締役社長COO	
細野 恭平 (選任候補)	取締役副社長COO	
藤田 勉 (選任候補)	取締役	社外 独立
宇野 総一郎	取締役 監査等委員	社外
小松 百合弥 (選任候補)	取締役 監査等委員	社外 独立
宇田 左近	取締役 監査等委員	社外 独立

### 代表取締役の異動（23/6/20付）

- 原田 代表取締役CEO  
→ 取締役 取締役会議長へ\*

## 運営状況

### 取締役会

- 社外取締役を過半数とし、2023年3月期よりモニタリングモデルに移行
- 構造改革の進展により、コングロマリット構造が収束したことから、代表取締役を2名体制から1名に一本化\*（6/20より）
- 今後は継続成長のモニタリングとサクセッションプランの継続的アップデートに注力

### 指名報酬委員会への諮問

- 前期に見直した取締役報酬制度の運用を開始
  - 役員報酬は業績連動ウェイトを高め、短期・中長期の企業価値向上に向けた取り組みを後押し
- 特別利益に伴い、株主還元（100億円）と併せて、人材投資としての役職員向け特別賞与を配分（20億円）

\* 6/20開催予定の定時株主総会で選任されることが前提

# DI = The Business Producing Company

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