

2025年3月期 第2四半期

# 決算説明会資料

2024年11月1日

株式会社ドリームインキュベータ（証券コード 4310）

The logo consists of the letters "DI" in a white, serif font, centered within a dark blue square. The background of the entire slide is a high-angle photograph of a vast, flat landscape, possibly a coastal plain or a large field, with a horizon line visible under a bright, slightly hazy sky. The foreground shows some darker, more textured ground, possibly a road or a different type of terrain.

DI

## 要旨

構造改革（ビジネスプロデュースの安定成長収益基盤の確立と、ボラタイルなインキュベーションの適切な収穫）を推進中

### 25/3期 第2四半期業績

- ビジネスプロデュース
  - 売上高 22.1億円（前年同期比 +6%）、営業利益▲ 5.1億円
    - 増収傾向継続も、大型PJ終了時期重なりの影響をカバーしきれず、通期計画比で進捗率30%に留まる
  - 通期見通し
    - 下期偏重のため今後上向くが、通期着地は売上52～60億円、純利益▲ 6～+2億円の見通し
- ベンチャー投資
  - 営業利益 +4.2億円
    - 第1四半期での売却2件を中心としたキャピタルゲインを計上

### 構造改革の進捗状況

- ビジネスプロデュース
  - 短期の利益確保は不十分だが、拡張は着実に進捗
    - 人材の育成を推進し、将来の大きな飛躍につなげる
- インキュベーション（ベンチャー投資 + 事業投資）
  - 引き続き、適切な収穫を進める

### 株主還元

- 中間配当 10億円（1株106円）で確定
- 期末配当（予想） 30億円（1株317円）を本日開示



## 2025年3月期 第2四半期決算

### 中期経営計画状況

### 参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

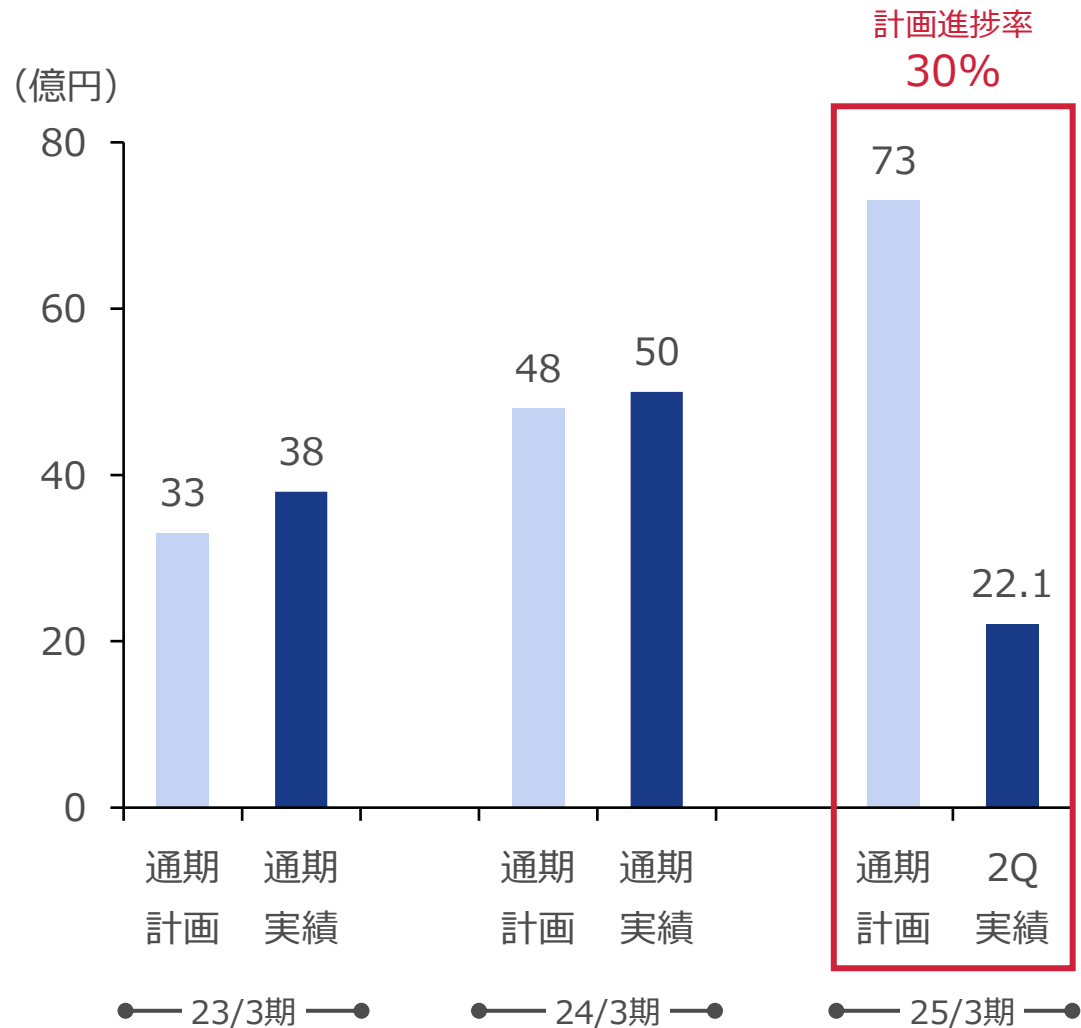
## 2025年3月期 第2四半期 連結P/L

	2024年3月期 第2四半期 (億円)	2025年3月期 第2四半期 (億円)	前年同期比 (%)
売上高	24.1	28.3	+17
● ビジネスプロデュース	20.8	22.1	+6
● ベンチャー投資	3.2	6.2	+94
営業利益	▲ 6.8	▲ 0.8	—
● ビジネスプロデュース*	▲ 2.3	▲ 5.1	—
● ベンチャー投資*	▲ 4.4	4.2	—
経常利益	▲ 6.8	▲ 0.8	—
親会社株主帰属純利益	▲ 6.7	▲ 1.7	—

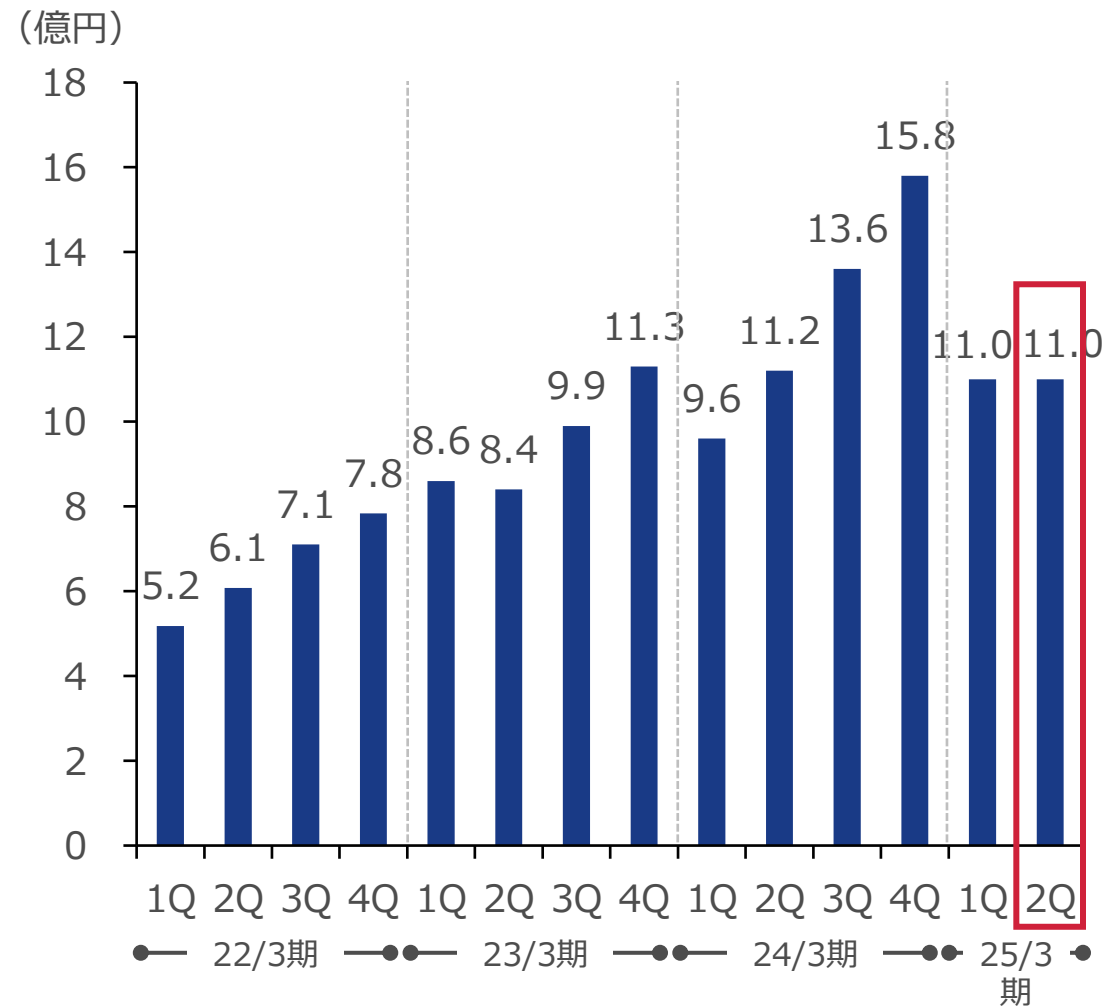
\* 事業別の営業利益 = 各セグメント利益 - 全社費用負担額

# ■ ビジネスプロデュースの売上

## 売上高計画対比



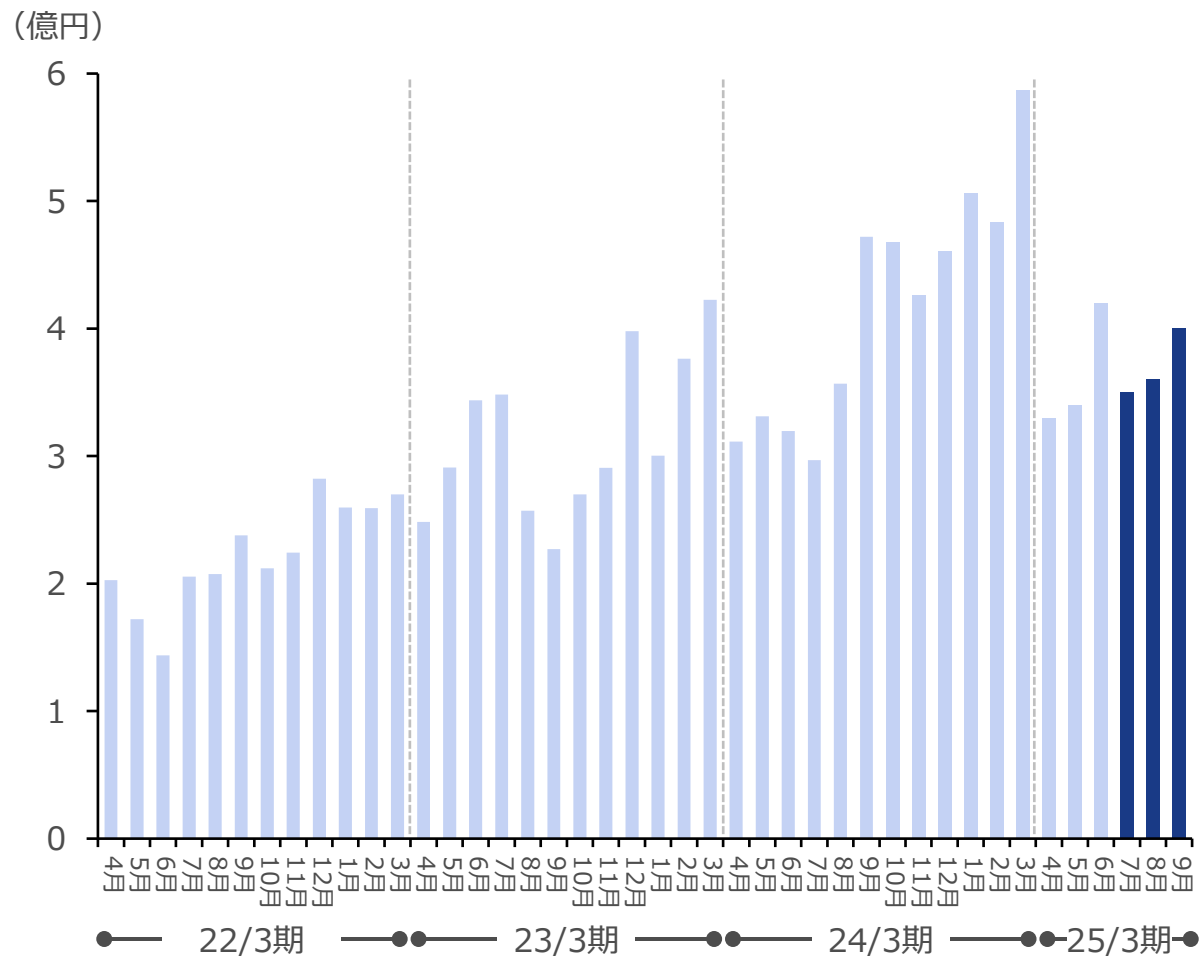
## 四半期売上高\*推移



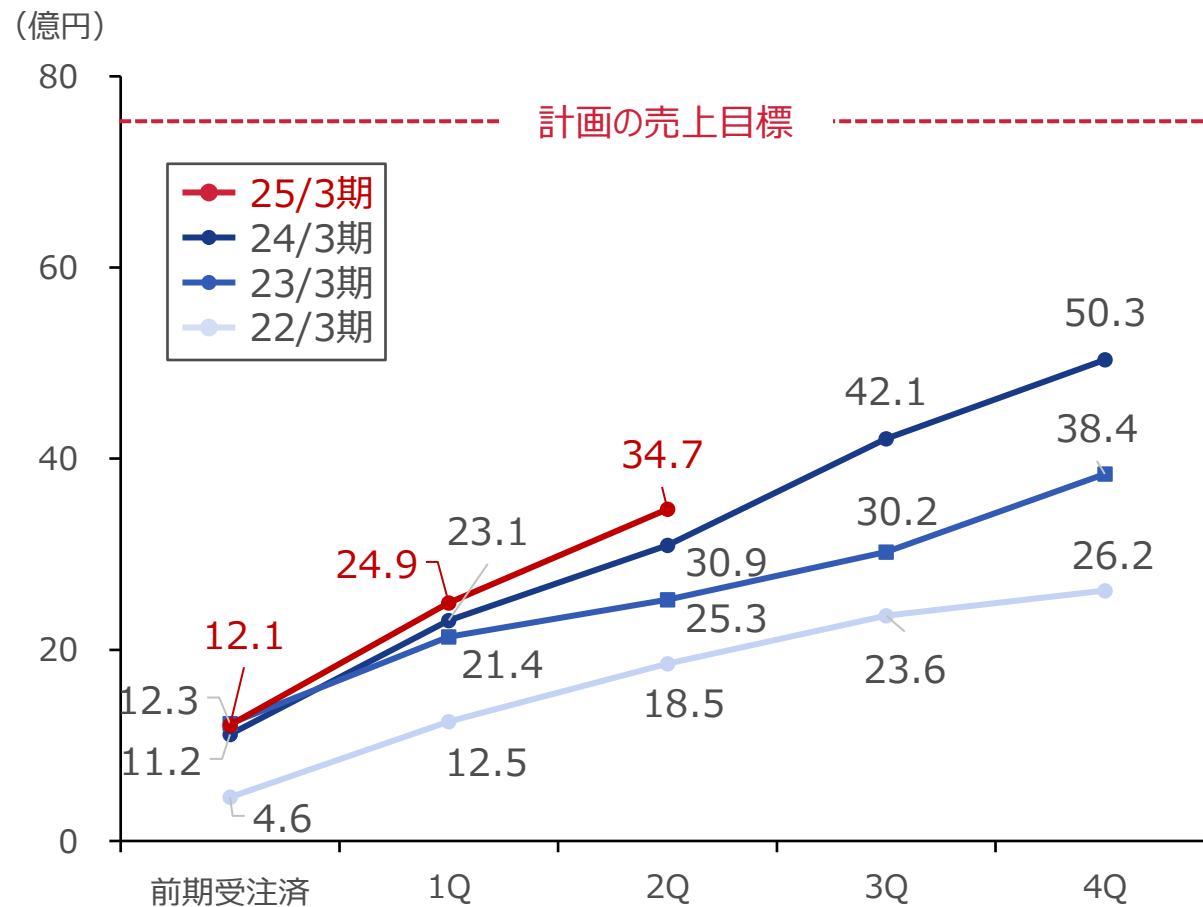
\* 22/3期は売却済事業を除く

# 月次・四半期での累積売上推移

## 月次の売上推移

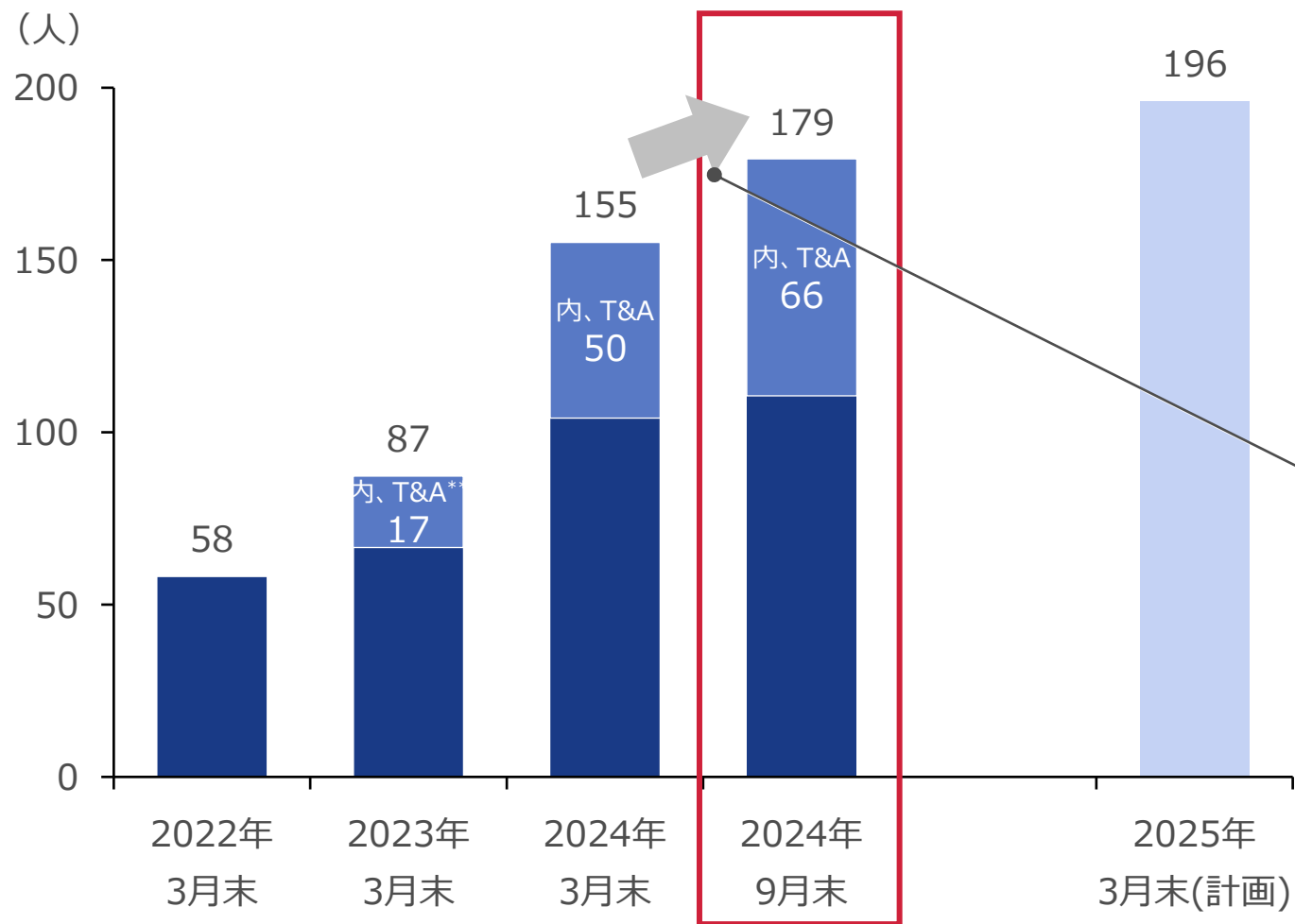


## 確定売上\* (各時点) の変化



\* 受注した総額のうち、当期売上計上となる金額。また22/3期は売却済事業の売上を除く

# ■ ビジネスプロデューサー\*の人員数推移



	24/3期末 在籍者数	純増数	25/3期 9月末時点 在籍者数
BP (T&A除く)	105	+8	113
T&A	50	+16	66
合計	155	+24	179

\* インキュベーション専任者除く  
\*\* 新サービスライン「Technology & Amplify」略称

# ベンチャー投資：ポートフォリオと時価の状況

(単位：億円)

		2024年3月末		→	2024年9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 ベン チャー フォ リオ	プリンシパル	4 (11社)	28	—売却：2社 <sup>4)</sup> —	3 (10社)	29
	ファンドへのLP出資 <sup>3)</sup>	25 (6社)	— (簿価と同額)		24 (6社)	— (簿価と同額)
合計		29 (17社)	54 (7)		28 (16社)	54 (7)

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

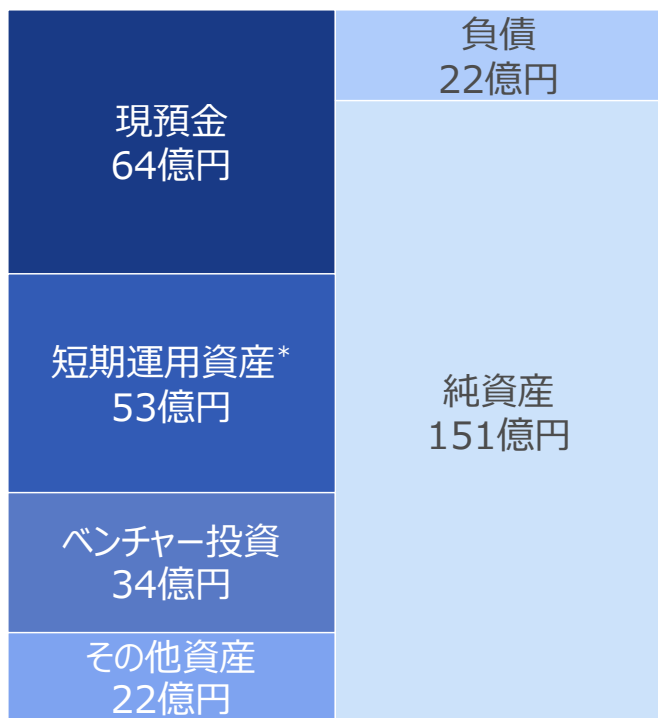


# 2024年9月 連結B/S

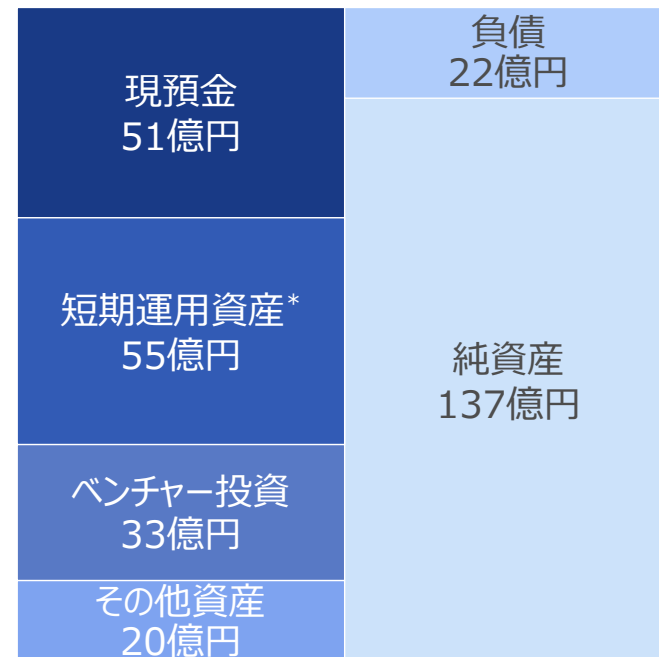
2024年3月末（総資産：174億円）



2024年9月末（総資産：159億円）



(主な増減内訳)  
純資産  
● 前期期末配当：▲ 12億円





2025年3月期 第2四半期決算

## 中期経営計画状況

### 参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

# 中期経営計画（23年3月期～25年3月期）の重点取り組みテーマと進捗

重点取り組みテーマ	1年目進展	2年目進展	3年目（25年3月期）上期進展	中計終了後に目指しているもの
<b>ビジネスプロデュース</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>組織体制強化</li> <li>T&amp;A立上げと本格稼働</li> <li>顧客層の拡大</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスライン拡張は順調に推移</li> <li>各サービスラインの特性や課題ごとに適切に対応</li> </ul>	ビジネスプロデュースの収益基盤づくりが完了し、安定成長PL利益を継続的に創出
サービスライン拡張				
陣容拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>採用加速</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>人員育成を着実に推進</li> </ul>	
協業拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>YMFGとの資本業務提携</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>電通総研と業務提携契約</li> </ul>	
機能拡張	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な収益モデルを追求</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>具体モデルの実装・実証を開始</li> </ul>	
<b>定量計画</b>	(計画) → (実績)	(計画) → (実績)	(期初計画*) → (見通し)	
純利益	3億円 → 3億円	6億円 → 0.4億円	5億円 → ▲6～+2億円	
売上	33億円 → 38億円	48億円 → 50億円	73億円 → 52～60億円	
人員数	70名 → 87名	93名 → 155名	196名 → 180名前後	
EPS	31円 → 30円	56円 → 4円	60円 → ▲60～+20円	
<b>インキュベーション</b> ● 適切な収穫	<ul style="list-style-type: none"> <li>(2年累計) 売却20社、減損26社</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>売却2社</li> </ul>	含み益の実現・簿価低減により業績ボラティリティを抑制
<b>全社経営</b> ● 成長投資と株主還元をバランス	<ul style="list-style-type: none"> <li>3年で合計100億円の株主還元の決定と、うち60億円の実行</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>中間配当10億円</li> <li>期末配当30億円</li> </ul>	立ち上がったBP事業PL利益からの安定継続還元

\* 中期計画を変更したものの

# ■ ビジネスプロデュース事業のサービスライン拡張： 多角化により5つのサービスラインを展開

各サービスラインの特性や課題ごとに適切に対応

## サービスライン

## 支援内容

## 位置付け・状況

### 産業プロデュース

- 産業そのものの在り方から、業界を超え、ルールも変える発想で、新しい構想を政府等とも議論しながら設計

### ビジネスプロデュース

- ビジネスモデル設計を中心に、顧客企業の技術やリソース、強みをレバレッジし、仲間づくりや政策連携を交えて大きな事業を構築

### ビジネスプロデュース・ インストレーション (BPI)

- 戦略の策定に留まらず、その先の実行や成果の具現化や、事業創造にかかる経営課題（組織体制、人材、インフラ等）解決まで対応

### Technology & Amplify (T&A)

- 顧客の事業価値をテクノロジーやデジタルで増幅（“アンプリファイ”）すべく、戦略～構想～実装を一気通貫で支援

### グローバルSX\* (GSX)

- アジアを主戦場に、日本企業のグローバルなビジネスをプロデュース。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・実行

- DIのビジネスモデル全体の進化をリード
  - 地方創生、金融、M&Aも含めた新しい方向性を開拓
- 人材育成に時間を要するサービスラインの上、幹部人材を他サービスラインに配置した関係上、直近の高成長は難しいが、DIのコアバリューとして堅持

- 顧客の根源的ニーズを汲み取り、より深く・幅広くコミットしていくことで規模拡大
  - 実行や実装・具現化に手応え
- 概ね順調に成長。今後もリソースを配分し伸ばしていく
- 但し、T&Aは立ち上がったものの、成長ポテンシャルに対してまだ不十分。より成長加速するための体制整備と連携を強化

新・注力

\* サステナビリティ・トランスフォーメーション

## 陣容拡張：人材育成を着実に推進

採用した多様なプロフェッショナル人材を、早期にビジネスプロデューサーに育成し、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

- グローバル人材
- AIエンジニア
- DXコンサルタント …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

# 協業拡張：電通総研と業務提携契約を締結し、強化を継続

	トピックス	現時点での進捗
21/3期	電通グループとの資本業務提携	<ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 電通Gのコンサル的機能の強化支援でも協働</li></ul>
22～23/3期	金融機関・政府系機関との連携強化 <ul style="list-style-type: none"><li>● 日本生命、日本政策投資銀行、 JICA、等</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>● 日本生命と日本政策投資銀行とは、SIBを中心に業務提携。 ファンドのアンカーLPとしての参画に加え、個別案件への参画・協力も</li><li>● JICAとは日系企業のテクノロジーやスタートアップをレバレッジし、アジアを 中心とした途上国へのビジネス展開を幅広く支援するPJを推進</li></ul>
24/3期	YMFGとの資本業務提携	<ul style="list-style-type: none"><li>● 地方創生 × ファイナンスを中心に、多方面・多テーマで取り組みがスタート</li><li>● 産業プロデュースを中心に幅広く展開し、関係を深化</li></ul>
25/3期	電通総研との業務提携 (24/7/4)	<ul style="list-style-type: none"><li>● 電通Gとの資本業務提携の一環で、デジタル・IT分野を更に強化</li><li>● コンサル × デジタルでの共同営業・PJ遂行スキームを作ると共に、人材 交流も通じ、より案件が増えていくことを想定</li></ul>

# 機能拡張：多様な収益モデルの実装・実践に取り組中

## 収益モデル多様化の可能性

## 背景にあるニーズ

## 現時点での到達点

コンサル的

成果報酬型コンサル・  
ビジネスプロデュース

新規事業立ち上げ等において、リスクを分かち合い、  
成果が出てから対価を払いたい



3Qから具体PJがスタートし、  
今年度中に結果が出る見込

M&Aと連携した  
ビジネスプロデュース

事業創造に不可欠なM&Aにおいて、買収企業  
にて議論と戦略が分離されがちのため、一体的な  
支援が望まれる



昨年度実証済で今後拡大の方向  
● 複数案件提案中

テクノロジー実装を伴う  
ビジネスプロデュース

事業創造ではIT/デジタルで実装するケースが多い  
が、戦略とシステム化が分離されがちのため、  
一体的な支援が望まれる



既に複数案件実行中  
● 今後も継続+増加が見込まれる

エージェント型  
ビジネスプロデュース

戦略構築のみならず、実ビジネス立ち上げ・拡大が  
セットで強く求められる新事業領域にて、DIの能動的  
ビジネスプロデュースに大きな期待



インバウンドの Bizプロにて実行中  
● 加えて、複数案件提案中

事業的

事業投資を伴う  
ビジネスプロデュース

伴走や支援だけではなく、DI自らが資本も入れた  
形で主体者として進めた方が良い取り組みが存在



SIBが該当  
● 加えて、複数案件提案中

実践の結果を踏まえ、今後注力するモデルの進化や拡大を検討

## ここまでの進展を踏まえ、今後の売上拡大や継続成長に繋げていくために必要なこと

新規事業PJは、年単位では区切りを迎えることが多く、大型顧客化しても継続しにくい。DIの事業規模拡大はこの影響を一定低減する効果があるが、更なる影響低減に向けて、以下のように大型顧客の多数化に努める



### 顧客に寄り添い、複数の案件で支援していく

- これまでの新規事業戦略に加え、BPインストレーションやT&Aの両サービスラインを軸に、既存事業の課題理解を深め、サービスラインを超えた包括的支援に繋げていく
- そのために、一つの顧客に複数のシニアメンバーを配分し、幅広いニーズ把握ができる体制にする

### 一案件の規模・収益力を拡大する

- 事業立上や変革の前段階の支援から、立上/変革後までを支援する、つまり一つの取り組みでより長期にコミットすることを通じ、規模を拡大していく
- DIが先導・主体となった方が良い取り組みについては、顧客とのWin-Win関係が保たれる範囲で、DIが主体的にリスクをとる形で高い収益を実現



# ■ ビジネスプロデュース事業の2025年3月期着地見通し

	25/3期 着地見通し	25/3期 計画 (24年5月公表)	当初 中期利益計画
売上 (億円)	<b>52~60</b>	73 (24/3前期実績 : 50)	59
人員数 (名)	<b>180名前後</b>	196 (24/3期実績 : 155)	115
親会社株主帰属 当期純利益 (億円)	<b>▲ 6~+2</b>	5 (24/3期実績 : 0.4)	10
EPS (円) *	<b>▲ 60~+20</b>	60 (24/3期実績 : 4)	102

\* 中期利益計画は2022年3月末時点の発行済株式数、25/3期 計画は2024年3月末時点の発行済株式数を前提とした試算（自己株式除く）

## 株主還元

中間配当は10億円で確定し、残り30億円は期末配当（予想）

	23/3期	24/3期	25/3期
中間配当	—	—	10億円 (1株あたり106円)
期末配当	20億円 (1株あたり191.11円)	12億円 (1株あたり128円)	30億円（予想） (1株あたり317円)
自己株式 取得	—	28億円 ●うち26億円*は消却 ●2億円**は従業員 向け株式報酬*** に充当	—

\* 930,784株分（2024年3月末 消却前発行済株式数に対する割合 8.9%）

\*\* 74,500株分（2024年3月末 消却前発行済株式数に対する割合 0.7%）

\*\*\* 年収に占める株式支給割合は、執行役員：10%、シニアマネジャー・マネージングディレクター：5%（25/3期以降）

## ■ 上期までの振り返りと今後に向けて

構造改革で目指したビジネスプロデュースの拡張は着実に進み、ここ3年で売上は約2倍、その担い手であるビジネスプロデューサー数は約3倍の水準に

大型PJ終了も重なり、計画未達の見込みとなった点は厳に受け止め、対策を講じていく

- 新規事業支援は大きな差別化であり強みだが、PJの継続性が相対的に読みにくいことが収益の振れに影響
- 顧客の包括的支援、一案件の規模・収益力拡大による大型顧客の多数化にスピード感をもって取り組んでいき、安定的な収益源の確保と将来の予見性を高めていく

しかしながら、中長期の成長への手応えは十二分。規模の拡大により、顧客向け提案の幅やメンバーのアサインについて、柔軟に対応できるようになり、新しい機会に取り組めるようになっている

- (新規事業の前段階で必要な) 新規事業の体制作り、戦略策定後の実現推進リソース/知見充足 等
- 既存事業の変革を必要としている顧客への支援に重点取組 (その後の新規事業の実現確度も上がっていく)
  - 定常的なテーマも多く、DIの安定的な収益力の強化にもつながる

加えて、今後「人員」が「人材」に成長していけば、将来の大きな飛躍ができる見込み

- そのためにも、参画してくれたメンバーの育成に力を入れている

DIは、挑戦者である顧客の枠を超えたチャレンジを、これまで以上のコミットで支援していき、その数を増やすことで、「社会を変える 事業を創る。」というミッションの実現に向けて、益々邁進していく



2025年3月期 第2四半期決算

中期経営計画状況

参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

# 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*	227名	
主要子会社	Dream Incubator (Vietnam) Joint Stock Company 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 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
事業内容	ビジネスプロデュース （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。 <ul style="list-style-type: none"><li>- 領域の枠を超えて構想する。</li><li>- 常識の枠を超えて戦略を立てる。</li><li>- 組織の枠を超えて仲間を集める。</li><li>- 自分の枠を超えて挑戦する。</li></ul>

## 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 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 （株）電通総研と業務提携

# DIの付加価値：“ビジネスプロデュース”（事業創造支援）

## 支援メニュー

## 支援内容

### 産業プロデュース

- 社会課題をビジネスで解決するために、産業そのものの在り方から事業創造の可能性を検討するご支援
- 業界を超え、ルールも変える発想で、新しい構想を政府等とも議論しながら設計

### ビジネスプロデュース

- 顧客企業の技術やリソース、強みをレバレッジした事業戦略構築のご支援
- ビジネスモデル設計を中心にして、仲間づくりや政策連携も交えながら大きな事業にかたち作る

### ビジネスプロデュース・ インストレーション

- 戦略の策定に留まらず、その先の実行や成果の具現化まで踏み込んで、顧客企業の事業創造をご支援
- 更には、事業創造にかかる経営課題（組織体制、人材、インフラ 等） 解決まで対応

### Technology & Amplify

- 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ご支援
- デジタルアーキテクチャーと事業戦略を統合した構想策定から支援

### グローバルSX\*

- アジアを主戦場に、日本企業のグローバルなビジネスプロデュースをご支援
- JICAと協働で、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多くの大企業との事業創造の仕掛け（一部のご紹介）

## HP掲載中の公開プロジェクト事例一覧（リンクあり）

### Technology & Amplify



Client : 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



Client : 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



Client : 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SX



Client : 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



Client : 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



Client : 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



Client : 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



Client : 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



Client : 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



Client : 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



Client : 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



### 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。



2025年3月期 第2四半期決算

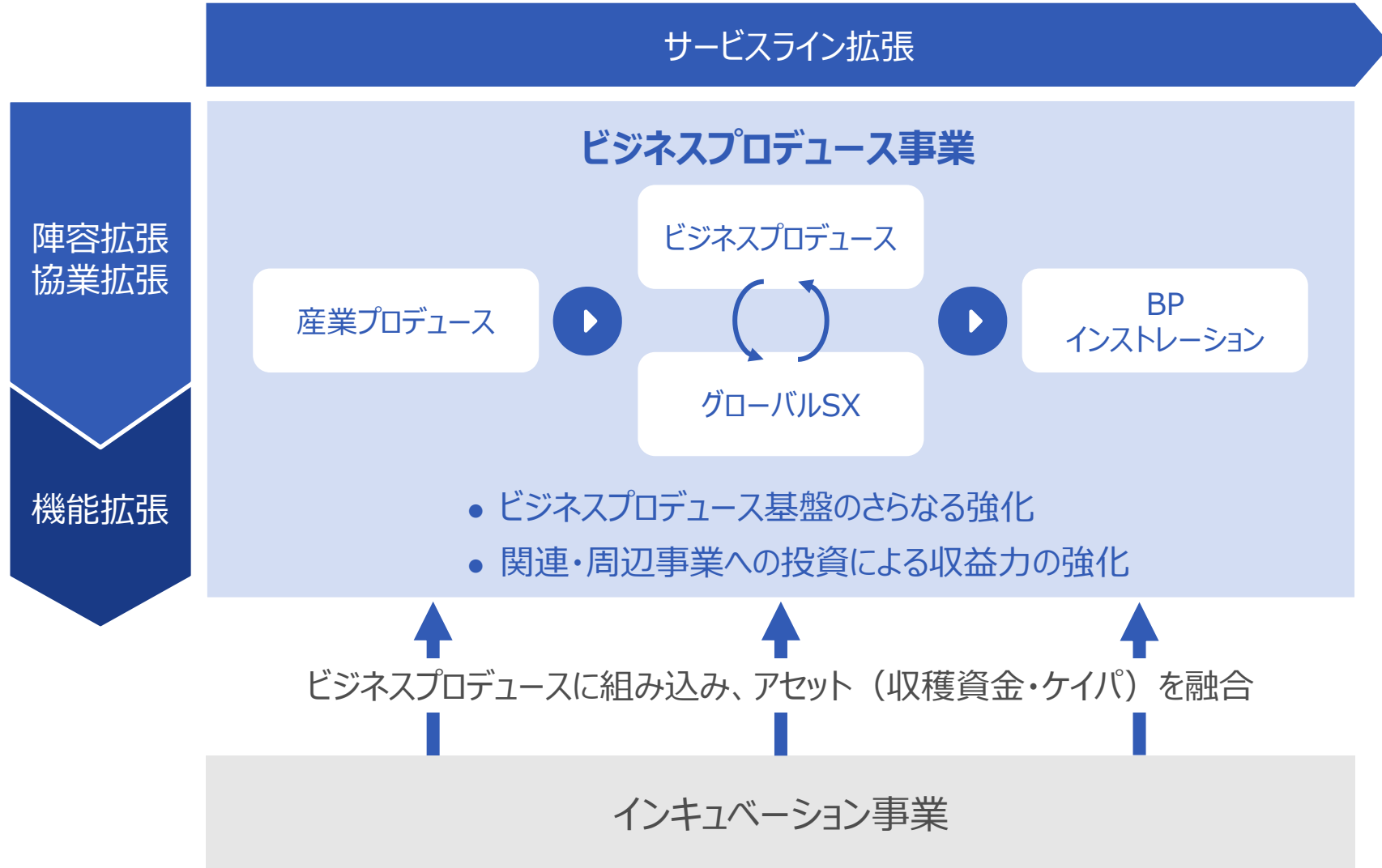
中期経営計画状況

参考資料

- 会社概要
- 現中期経営計画要旨

# 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

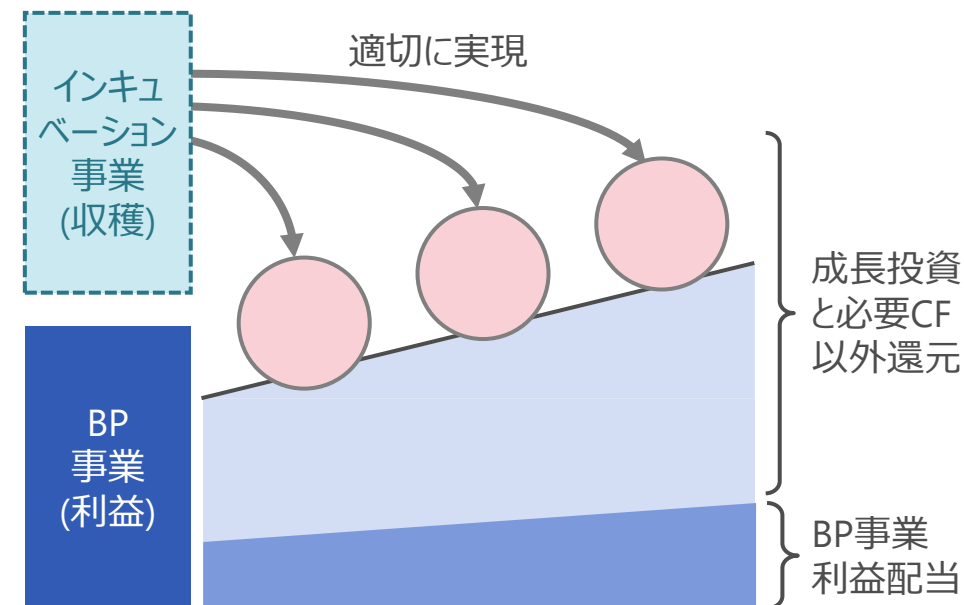
規律（費用対効果）ある投資

- 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%



## 株主還元：EPS・PER向上

安定成長PL利益と収穫資金から



\* 税引後利益÷投下資本

# ■ ビジネスプロデュース事業の2025年3月期計画

中期計画と比較して、売上は上方修正、利益は下方修正

	25/3期 計画	⇔	中期利益計画	乖離の理由
売上（億円）	73 (24/3前期実績：50)		59	● 中長期成長を見据え、 更なる規模拡大を追求
人員数（名）	196 (24/3期実績：155)		115	
親会社株主帰属 当期純利益（億円）	5 (24/3期実績：0.4)		10	● 売上の立ち上がりにより一定の 時間差を見込んでおり、 コスト先行傾向が多少残る
EPS（円）*	60 (24/3期実績：4)		102	

\* 中期利益計画は2022年3月末時点の発行済株式数、25/3期 計画は2024年3月末時点の発行済株式数を前提とした試算（自己株式除く）

## 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