

2025年3月期

決算説明会資料

2025年5月15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拡張が進み、次なる成長フェーズへ

25/3期 業績：売上高61.8億円、営業利益2.5億円、純利益1.7億円

- ビジネスプロデュース
 - 売上高 54.5億円（前年同期比 +8%）、営業利益▲ 0.3億円
 - 下期以降の受注が積み上がり、下期は +4.8億の営業利益
- インキュベーション（ベンチャー投資）
 - 売上高 7.2億円、営業利益 +2.8億円
 - 売却3件*を中心にキャピタルゲインを計上

中期経営計画（23/3～25/3）を踏まえ、今後目指していくこと

- ビジネスプロデュース
 - 規模拡大を進め、人員は3年前の約3倍に
 - 次の5年は、規模と収益性をバランスさせた継続成長で売上高 2倍（CAGR15%以上）、営業利益率 15%以上が目標
- インキュベーション
 - 3年間で投資簿価は79億円から22億円に（ネットゲイン185億円）
 - 今後も、適切な収穫を進めていく

株主還元

- 中計期間の3年で100億円の株主還元を実施
- 今後も継続的な還元強化を志向。26/3期は期末配当（予想）として10億円（1株106円）



2025年3月期 決算

中期経営計画の振り返り

2026年3月期 計画

参考資料

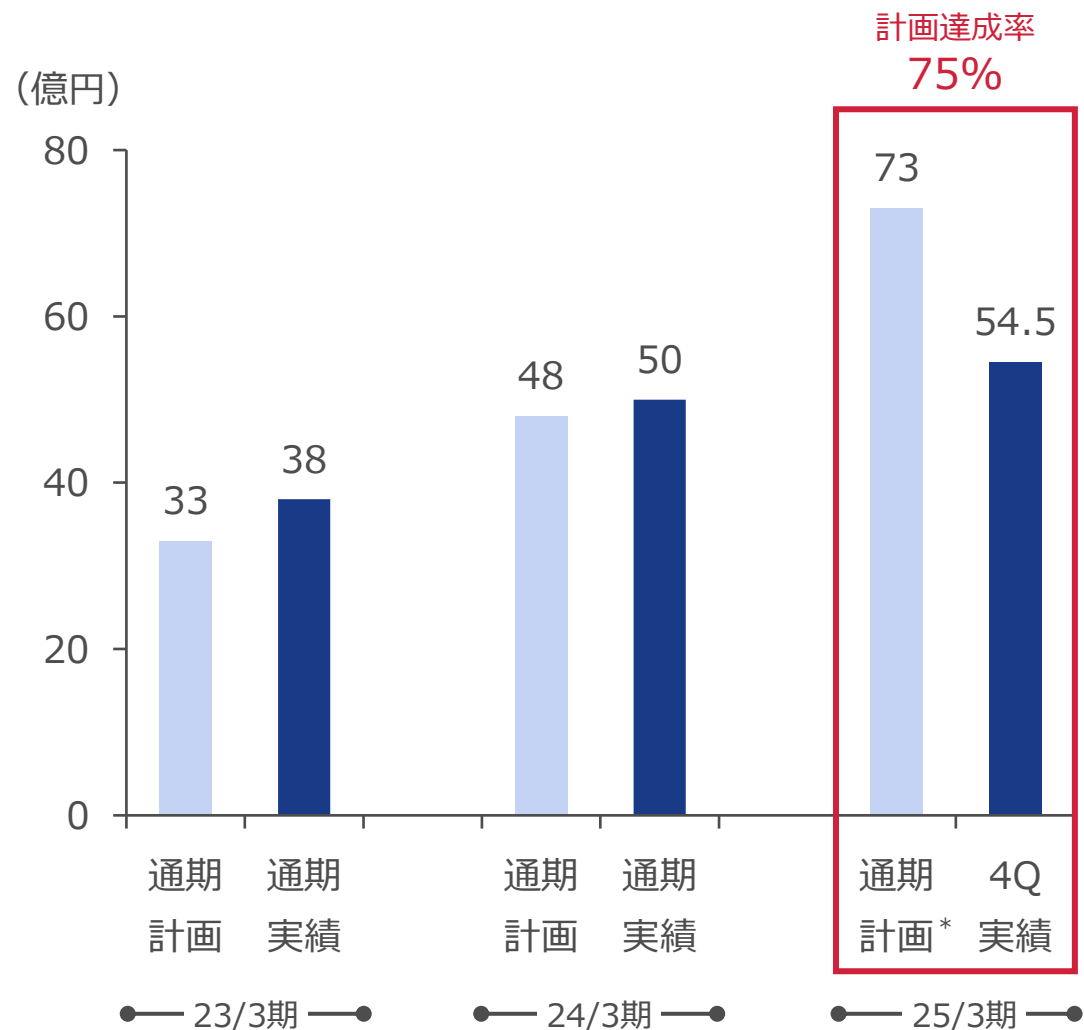
- 会社概要

2025年3月期 連結P/L

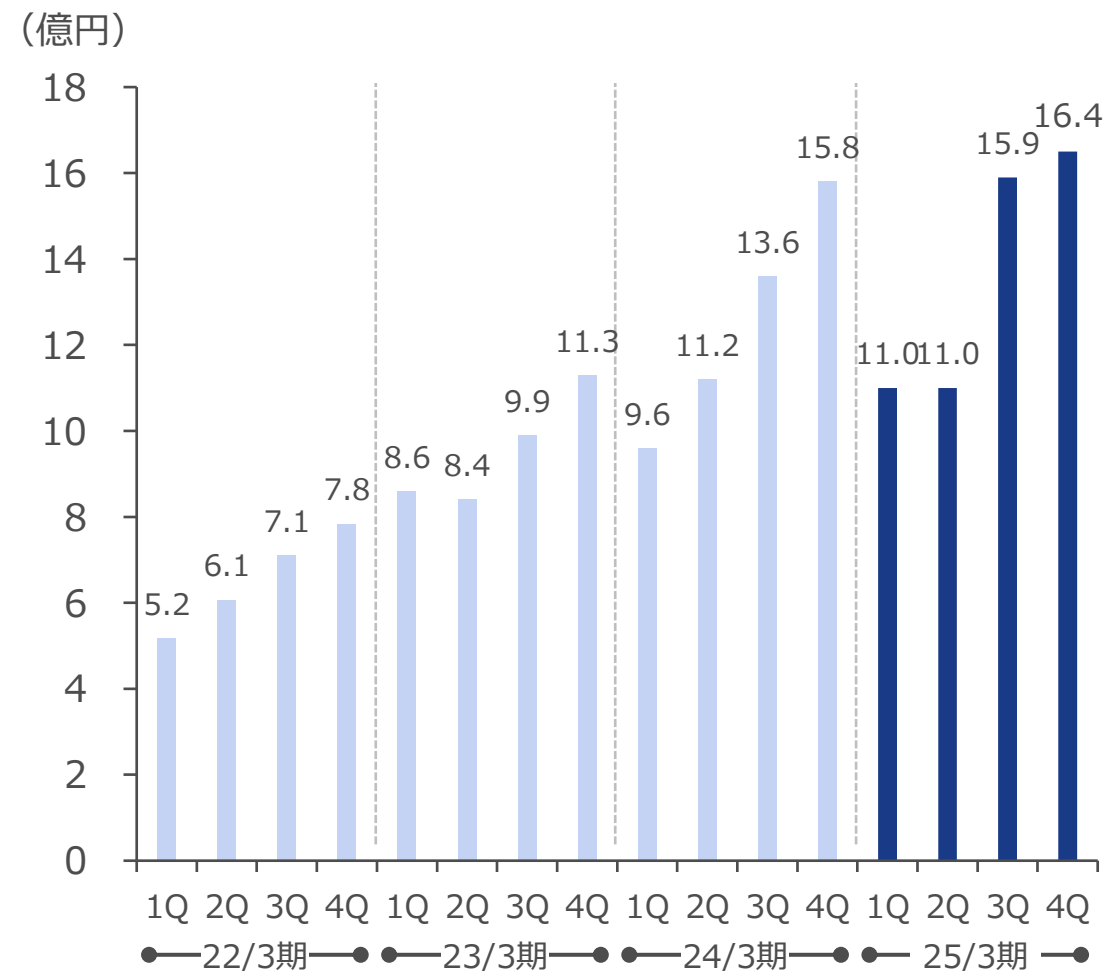
	2024年3月期 (億円)	2025年3月期 (億円)	前年同期比 (%)
売上高	53.7	61.8	+ 15
● ビジネスプロデュース	50.3	54.5	+ 8
● ベンチャー投資	3.4	7.2	+ 112
営業利益	▲ 19.6	2.5	—
● ビジネスプロデュース*	▲ 0.2	▲ 0.3	—
● ベンチャー投資*	▲ 19.3	2.8	—
経常利益	▲ 19.9	2.9	—
親会社株主帰属純利益	▲ 18.4	1.7	—

■ ビジネスプロデュースの売上

売上高計画対比



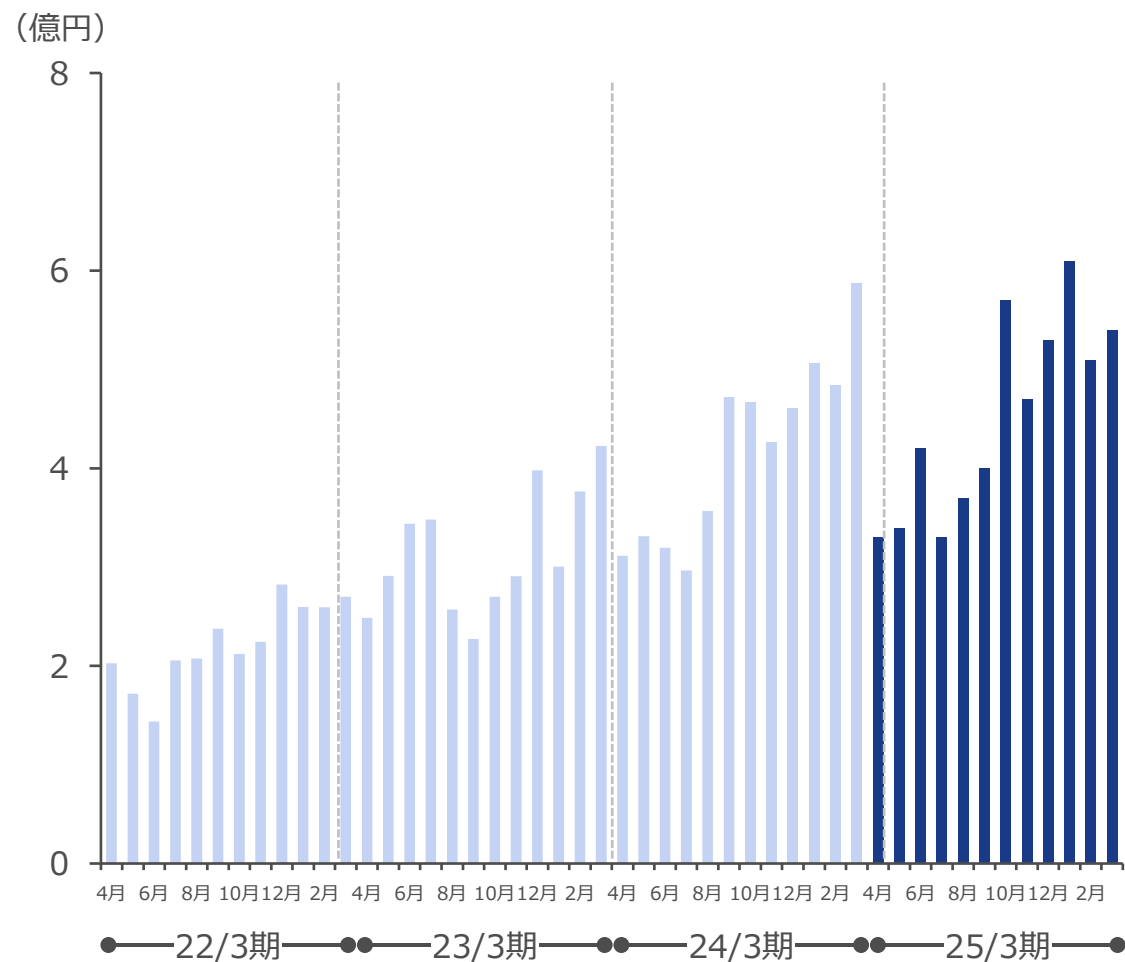
四半期売上高**推移



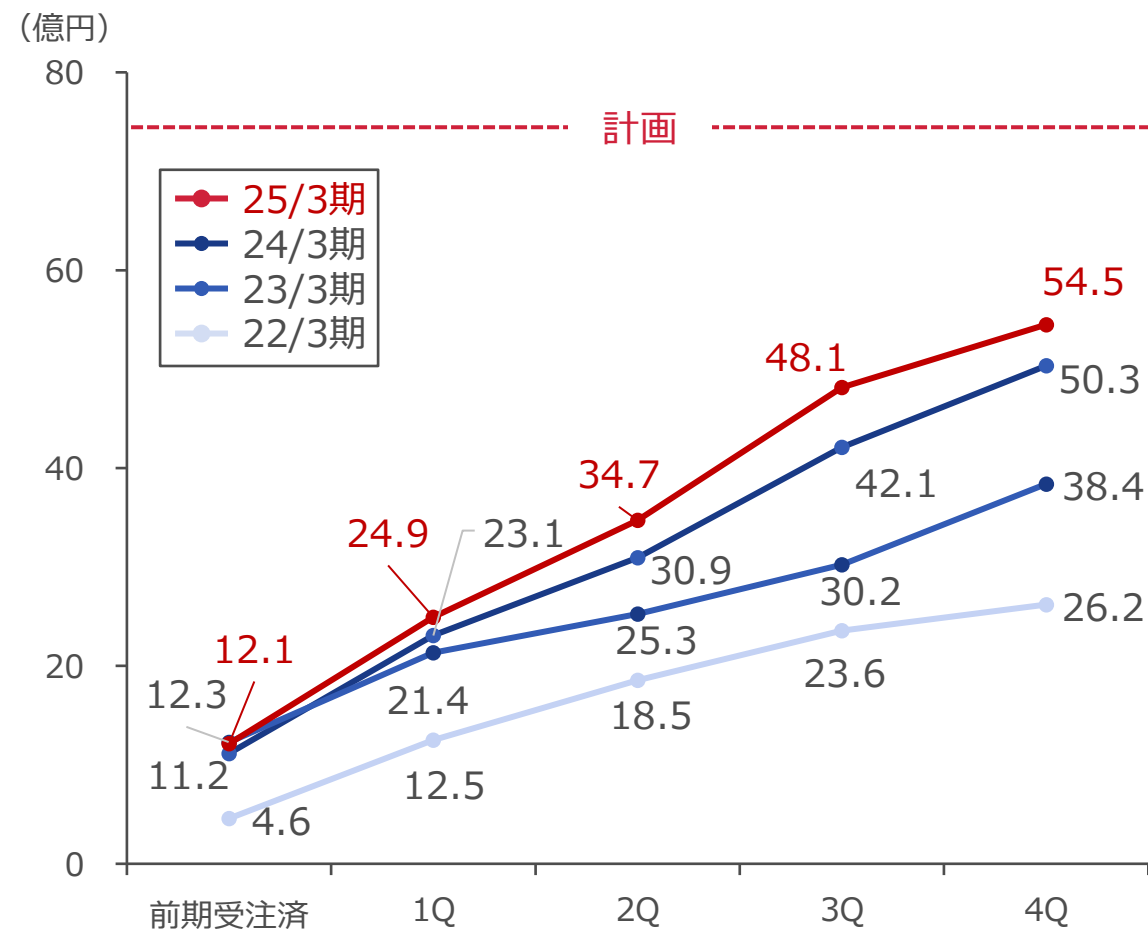
* 中期経営計画から修正（2024年5月13日開示）
** 22/3期は売却済事業を除く

月次・四半期での累積売上推移

月次の売上推移



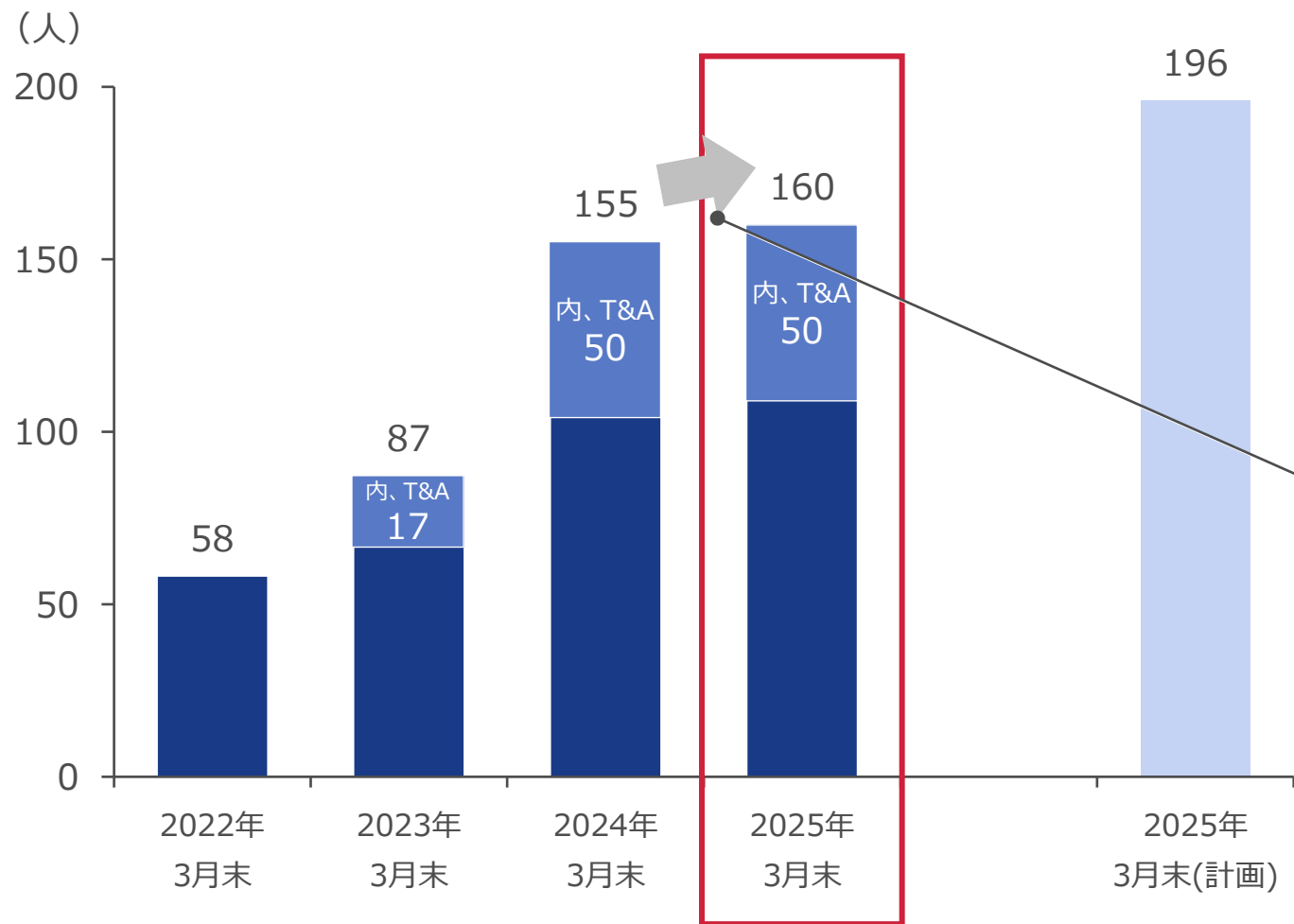
確定売上*（各時点）の変化



* 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

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	
		簿価 ¹⁾	時価 ²⁾	簿価 ¹⁾	時価 ²⁾
ベンチャー ポートフォリオ	プリンシパル	4 (11社)	28	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)



—売却：3社⁴⁾—
(除外⁵⁾：2社)

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

インキュベーション事業パフォーマンス

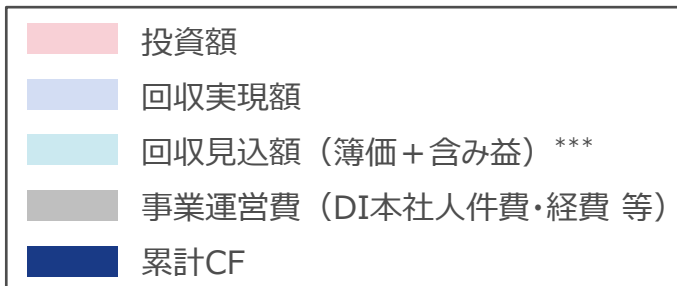
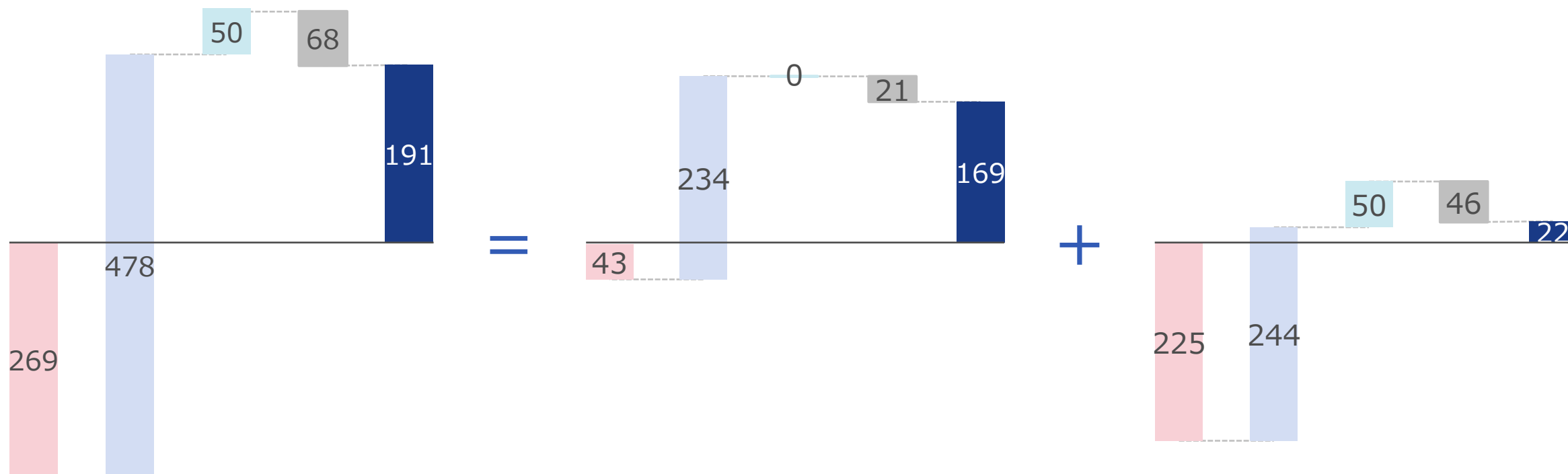
創業から2025年3月期までの累計CF*（含、回収見込）

（単位：億円）

合計

事業投資**

ベンチャー投資



* 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

2025年3月 連結B/S

2024年3月末（総資産：174億円）

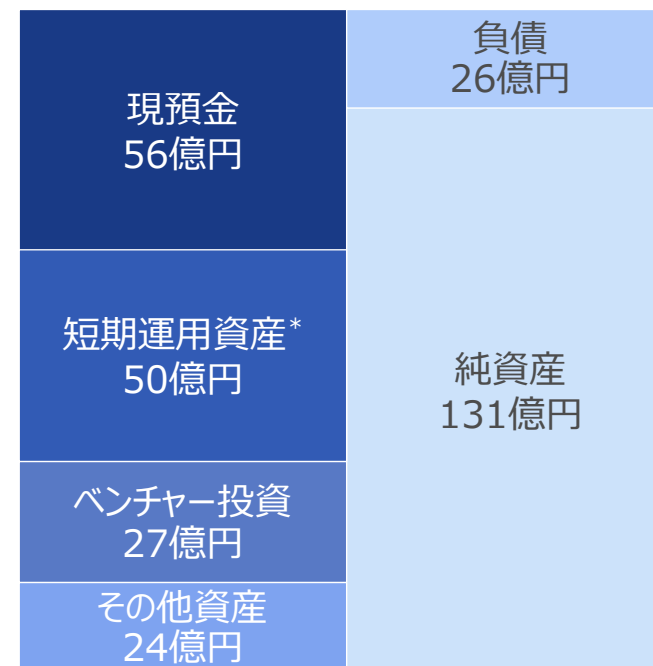


2025年3月末（総資産：158億円）



（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





2025年3月期 決算

中期経営計画の振り返り

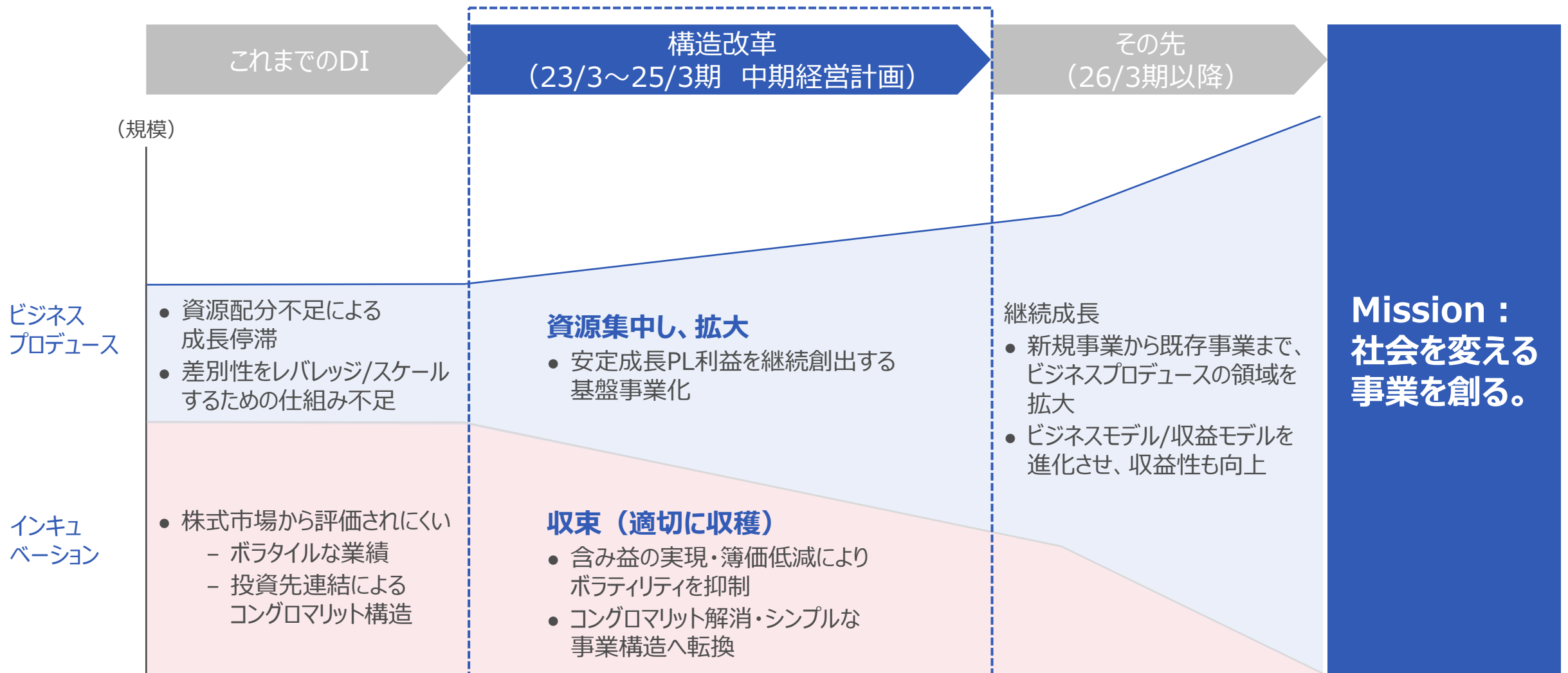
2026年3月期 計画

参考資料

- 会社概要

■ 中期経営計画（23年3月期～25年3月期）の位置付け

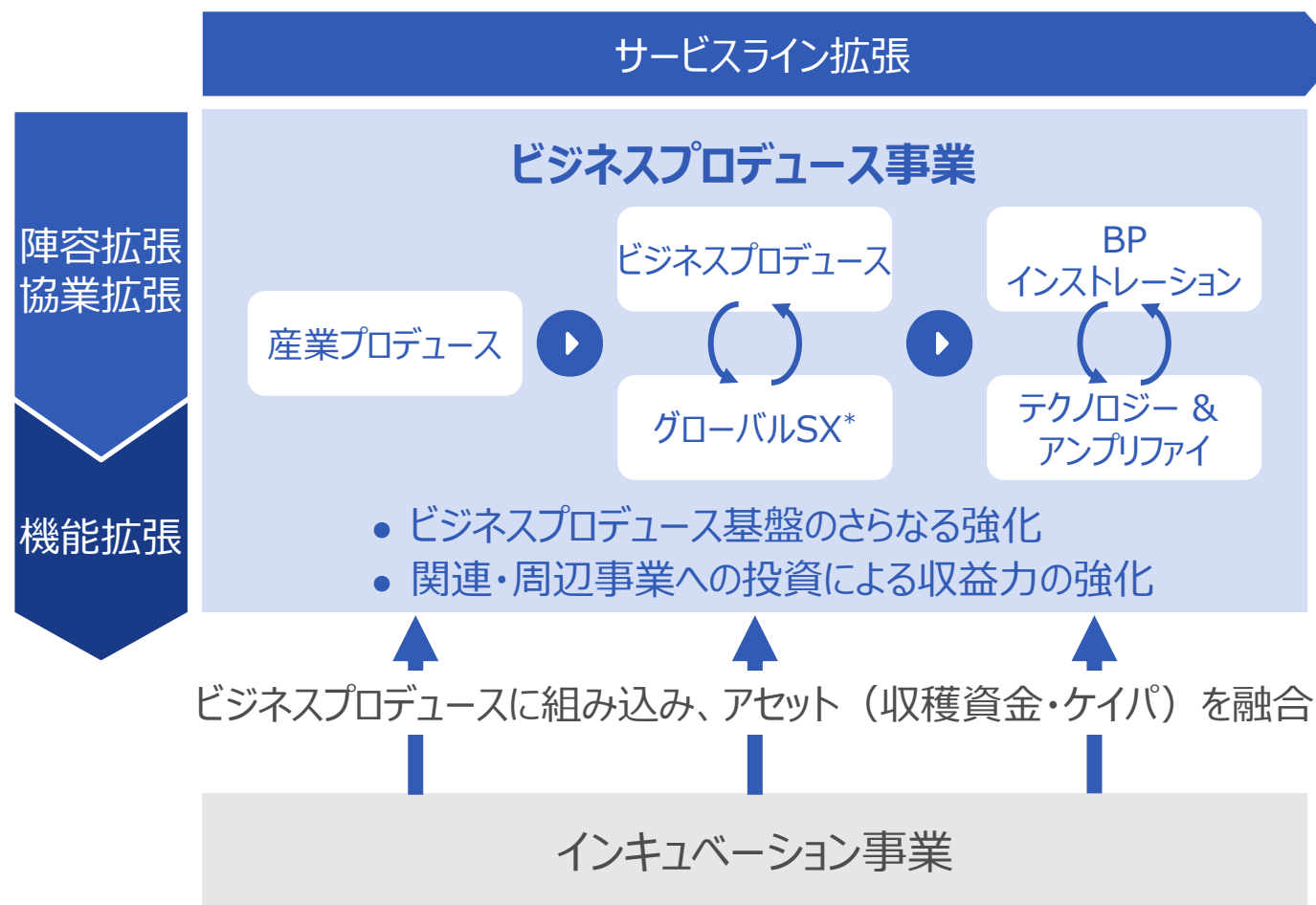
構造改革期として、ビジネスプロデュース事業の拡大とインキュベーション事業の収束を推進



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

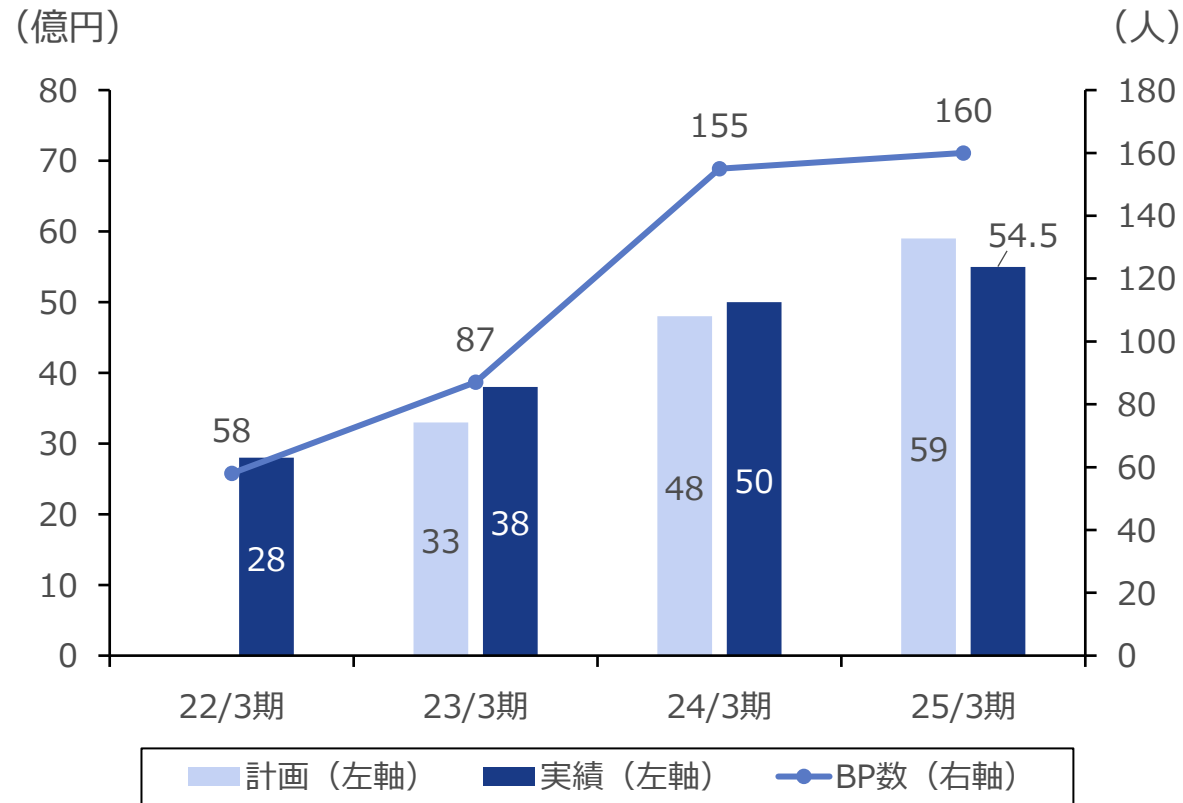
■ ビジネスプロデュース事業：各施策は概ね狙い通り進展し、中長期成長への手応えは十二分

	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

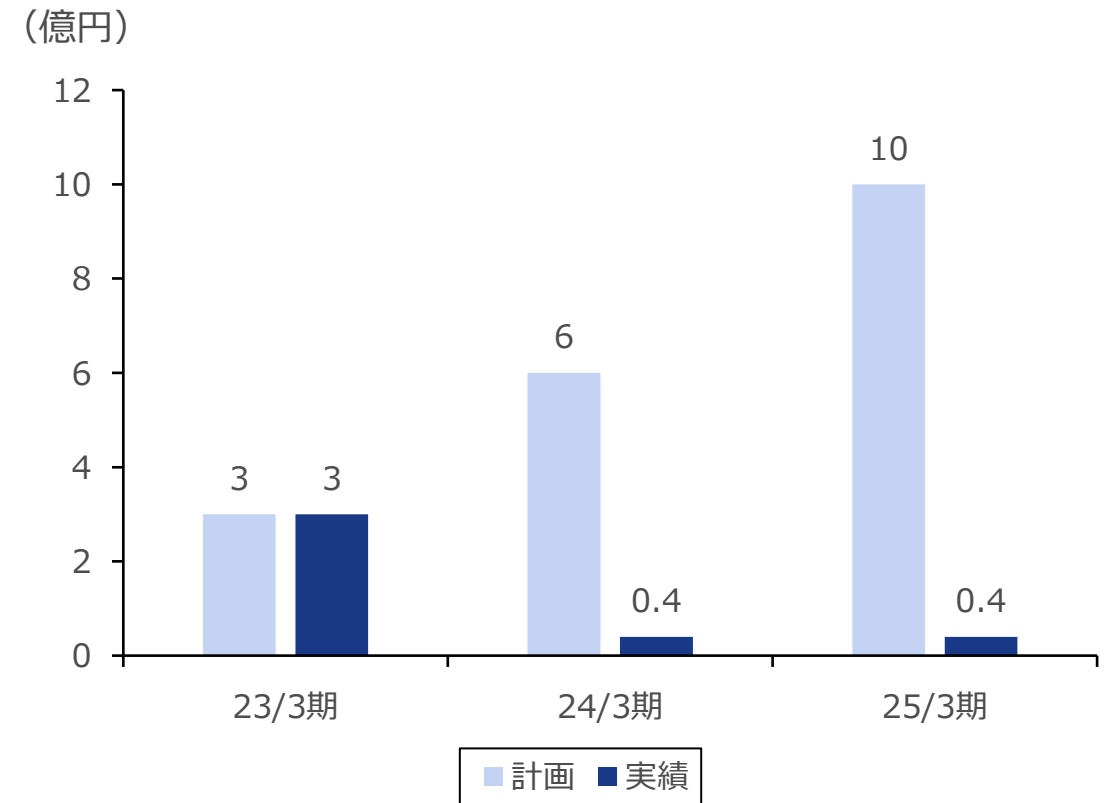
■ 但し、売上は拡大（約2倍）したが、人員の伸び（約3倍）にまで見合っていない

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

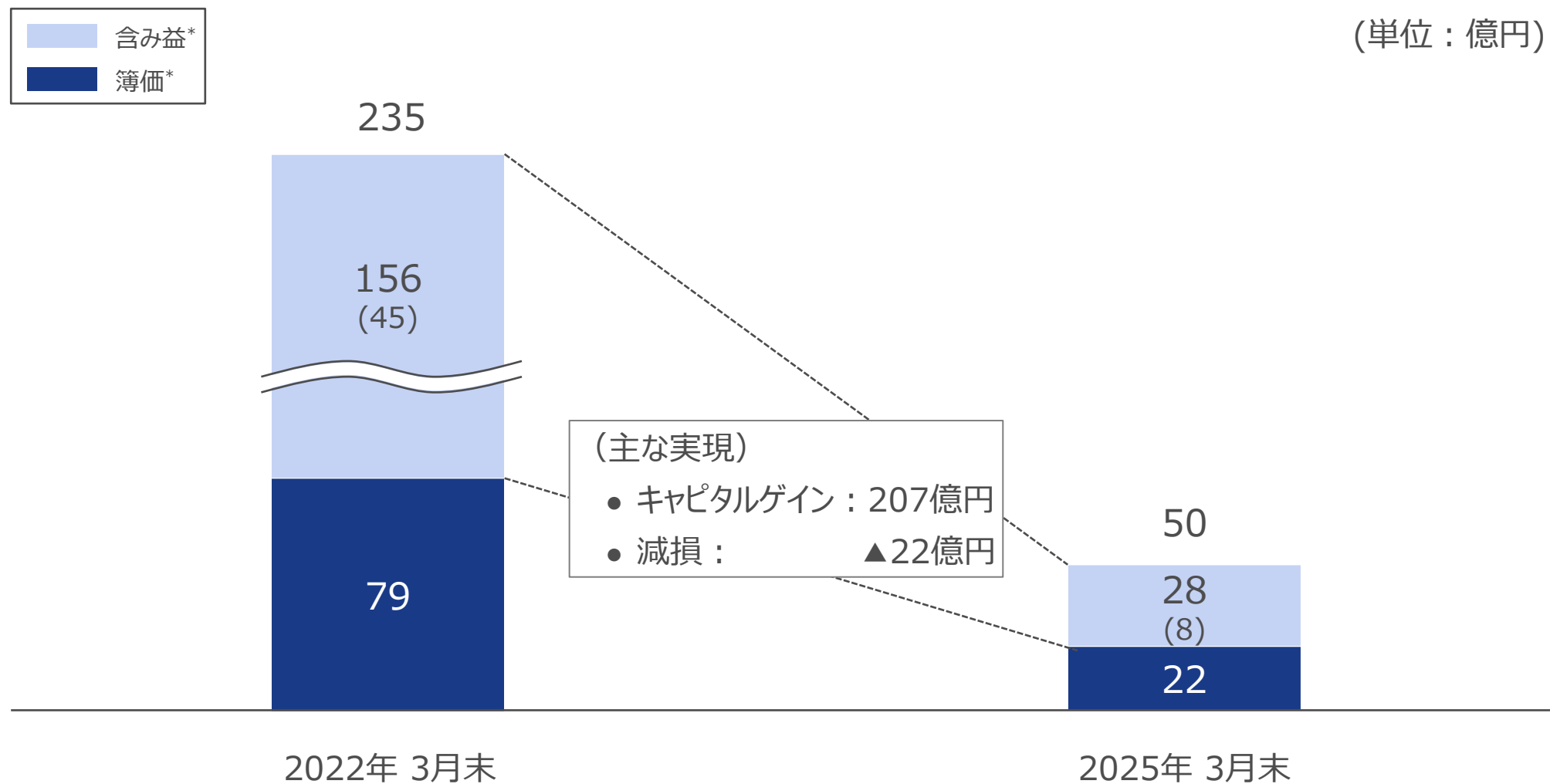


純利益**の推移



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)

(単位：億円)

連結純利益 98

特別配当 72

自己株式取得 28

総還元性向 (%)

103



2025年3月期 決算

中期経営計画の振り返り

2026年3月期 計画

参考資料

- 会社概要

■ 今後の成長に向けて

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

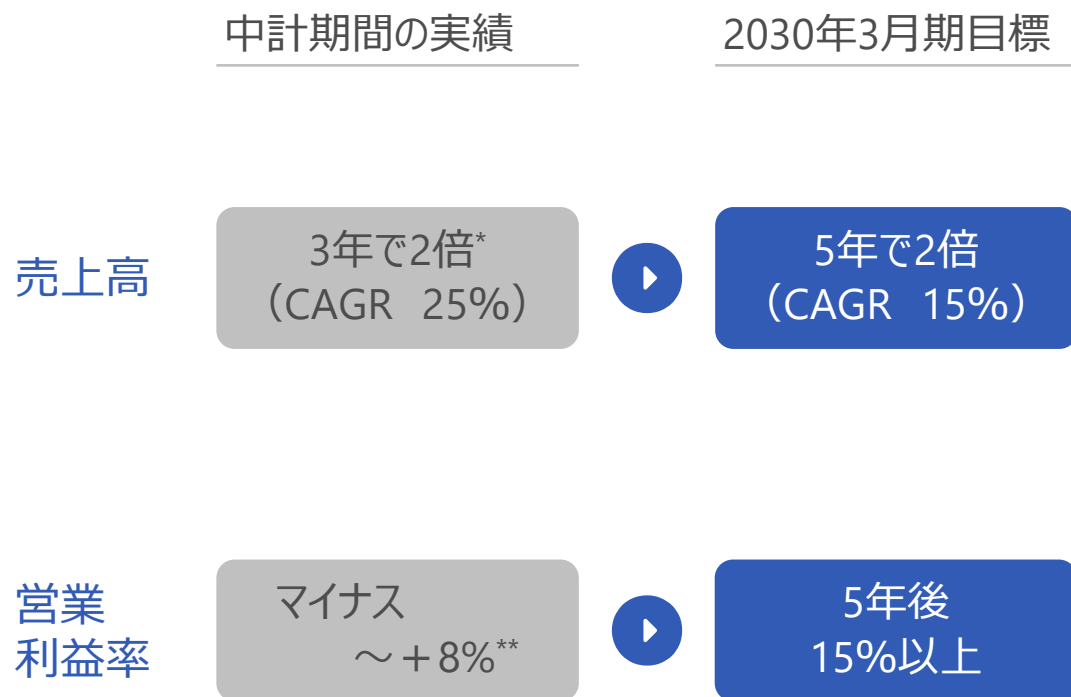
こうした背景をしっかりと受け止め、継続的な企業価値向上に導いていく

- 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

■ 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

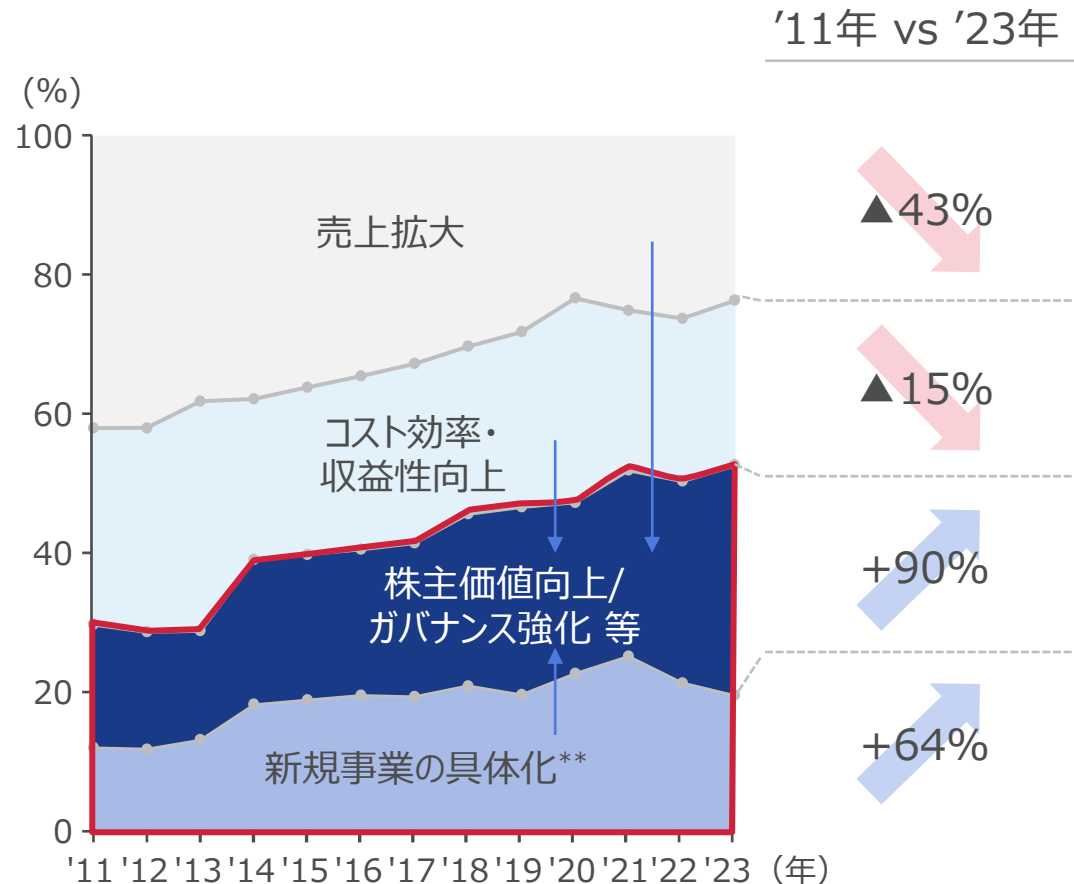
- 人材育成の仕組み充実に加え、ナレッジ・インフラ整備を強化
 - － 売上成長とのバランスを取りつつ、優秀人材の確保も継続

* 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

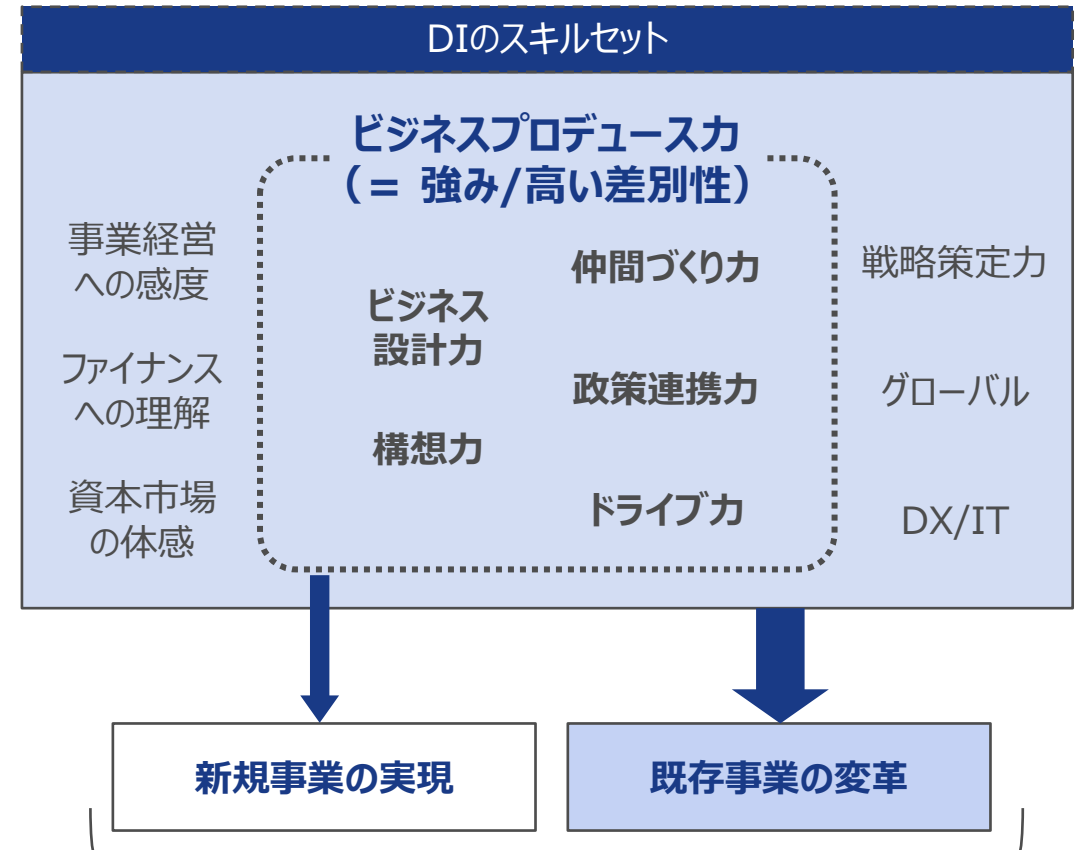
時代の潮流を捉え、新規事業から既存事業までビジネスプロデュースの領域を拡大

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」

■ 多様な提供価値を通じて、挑戦する経営者を包括的に支援

DIの提供価値

支援メニュー

産業プロデュース& ビジネスプロデュース (BP)

- 産業・法・常識の枠を超え、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回りの課題解決

ストラテジー &
インストレーション
(S&I)

(ビジネスプロデュース・
インストレーションから名称変更)

- 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)

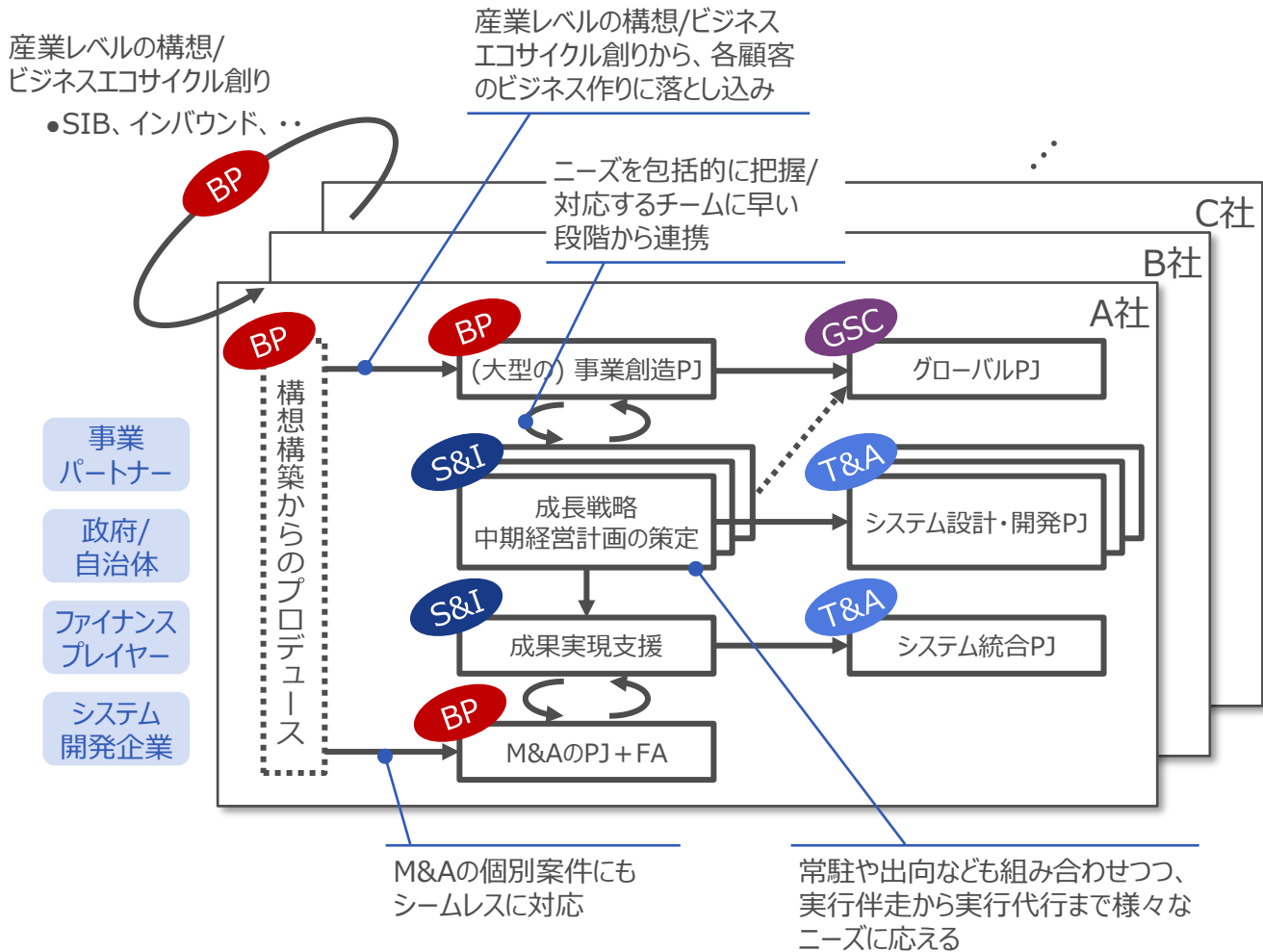
- テクノロジーを起点とした事業モデルのデザインや具現化への伴走

**グローバル戦略共創
(GSC)**

(グローバルSXから名称変更)

- グローバルな社会課題解決ビジネスを支援

顧客への幅広い支援機会を深耕



DIの価値を担うビジネスプロデューサーの育成に注力し、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**

- DXコンサルタント
- AIエンジニア
- グローバル人材
- ターンアラウンド人材…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

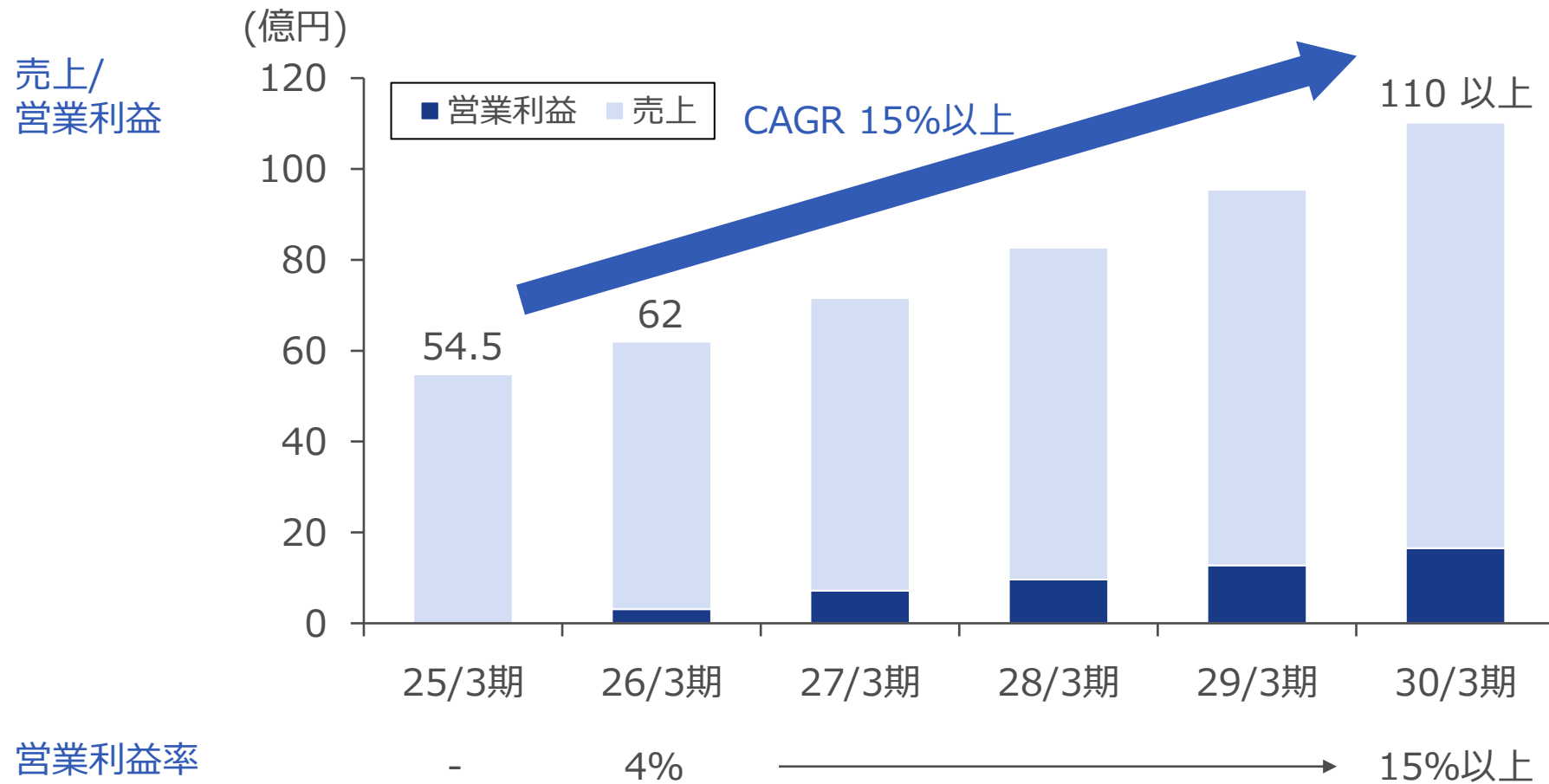
- 四半期毎に全管理職層がひざを突き合わせ、多角的に課題やキャリア形成を議論
- スキルだけでなく、**マインドセット（志、挑戦心 等）**、**枠を超えた行動も評価**

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**

■ 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



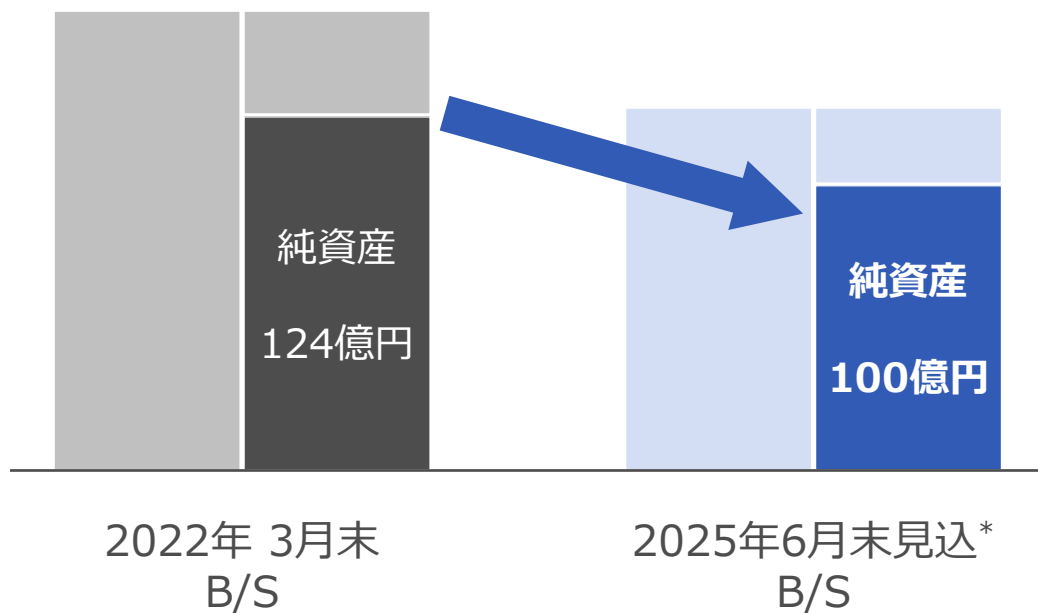
2026年3月期 通期計画まとめ

	2025年3月期 通期実績	2026年3月期 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
期末ビジネスプロデューサー数	160名	180名
1株あたり配当	423円	106円
● 普通配当	-	106円
● 特別配当	423円	-

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



2025年3月期 決算

中期経営計画の振り返り

2026年3月期 計画

参考資料

- 会社概要

■ 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 (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。 - 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 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

* 2025年3月末現在

■ 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

産業プロデュース&ビジネスプロデュース (BP)

支援内容

- 産業・法・常識の枠を超え、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)

（ビジネスプロデュース・インストレーションから名称変更）

- 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

グローバル戦略共創 (GSC)

（グローバルSX*から名称変更）

- グローバルな社会課題解決ビジネスを支援

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。

■ 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