

# 2022年3月期 決算説明会資料

2022年5月13日  
株式会社 ドリームインキュベータ  
(証券コード4310)

An aerial photograph of a city skyline at sunset. The sun is low on the horizon, casting a warm orange glow over the city. In the foreground, a blue square contains the white letters "DI".

DI



## **1. 2022年3月期 決算要旨**

## **2. 中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）**

# 業績のポイント

## 業況

### (全体)

- 調整後経常利益：16.5億 (> 通期目標目線 5~10億)、純利益6.5億
  - 調整前経常利益：0.4億、純利益0.07億

### (事業別)

- ビジネスプロデュース：引き続き、受注好調で増収  
人員増強等のコスト増も吸収し、増益
- ベンチャー投資：大きなゲインを見込んでいたIPO予定案件が第4四半期に上場申請を取り下げ、期初想定に届かず赤字
- 事業投資：トータルでほぼ期初想定通り
  - アイペット（ペットライフスタイル）：損害率が低く推移し増益
  - ワークスタイルラボ（HRイノベーション）：継続成長投資により赤字
  - ピークス（ファンマーケティング）：再生加速。企業価値向上するも追加費用計上で赤字増

## 構造改革加速中

- ビジネスプロデュースへの資源投入、インキュベーション（ベンチャー投資・事業投資）の見直し等
  - ピークスとワークスタイルラボは2023年3月期第1四半期の売却を予定\*

\* ピークスは4月28日に売却済

# 2022年3月期 連結P/L（保険項目調整後）

(単位：億円)

	2021年 3月期	2022年 3月期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	277.7	355.6	77.9	28.0%
売上総利益	117.2	163.3	46.1	39.3%
営業利益	▲2.1	14.4	16.6	—
経常利益	▲2.3	16.5	18.8	—
親会社株主帰属純利益	▲18.0	6.5	24.6	—

# 2022年3月期 連結P/L（保険項目調整前）

(単位：億円)

	2021年 3月期	2022年 3月期	対前期比	
			増減額	増減率
売上高	277.7	355.6	77.9	28.0%
売上総利益	109.8	147.2	37.3	34.0%
営業利益	▲9.5	▲1.6	7.8	—
経常利益	▲9.7	0.4	10.1	—
親会社株主帰属純利益	▲21.0	0.07	21.1	—

# 保険会計の調整項目及び調整額

(単位：億円)

	2021年 3月期	2022年 3月期
調整前売上総利益（連結）	109.8	147.2
● 普通責任準備金に関する調整額*	+0.2	+7.2
● 異常危険準備金繰入額**	+7.1	+8.8
調整額合計	+7.3	+16.1
調整後売上総利益（連結）	117.2	163.3

\* 普通責任準備金の算定を初年度収支残方式から未経過保険料方式へ変更した場合の調整額（戻入の場合はマイナス）  
\*\* 繰入額の影響を排除（戻入の場合はマイナス）

## 1. 普通責任準備金に関する調整

- 損害保険会社は、保険業法に基づき、普通責任準備金を、2つの方式（未経過保険料残高と初年度収支残高）で計算し、いずれか大きい方を負債計上する必要
- 上記に基づき、アイペット損保では制度会計上は初年度収支残高によっているが、発生主義による利益と近似する未経過保険料方式での損益を重要視
- また、上場企業において初年度収支残方式に基づく損害保険会社が限られているため、競合他社比較の観点からも、未経過保険料方式により算定された損益開示が投資判断に有用と判断

## 2. 異常危険準備金に関する調整

- 異常危険準備金は、異常災害による損害の填補に備えるため、法令により積み立てておくこととされている責任準備金の一種
- 法令で定める基準損害率を超える場合には、その損害率を超える部分に相当する金額を取崩し（費用のマイナス）、低い場合には、積み立てる必要
  - アイペット損保では、損害率が基準よりも低いため、収入保険料に3.2%を乗じた金額を每期積み立て
- 実質的な損益実態を把握する指標として、取崩し・積み立ていずれの場合でも、当該影響額を除いた損益を重要視

# 2022年3月期 セグメント別P/L

(単位：億円)

		2021年 3月期	2022年 3月期	対前期 増減率	概況	
ビジネス プロデュース セグメント	● 売上高	23.1	28.3	22.3%	● 引き続き、受注好調で増収。人員 増強等のコスト増も吸収し、増益	
	● 経常利益	2.9	3.7	28.4%		
ハンチャー投資 セグメント		● 売上高	10.9	8.3	▲23.4%	● IPO予定案件が上場申請を取り 下げ、獲得ゲインが想定に届かず
		● 経常利益	▲14.8	▲0.2	—	
事業 投資	● 売上高	228.5	286.5	25.3%	● 新規契約好調、損害率も想定より 低く推移し、大幅な増益	
	● 経常利益*	9.7 (2.3)	17.1 (0.9)	75.4%		
	● 売上高	11.0	13.2	20.4%	● 売上拡大、成長投資も継続 ● 2022年6月、 ランサーズ（株）へ譲渡予定	
	● 経常利益	▲0.7	▲1.5	—		
● 売上高	4.4**	20.0	354.4%	● ピークスの構造改革進捗、4Q期間 損益は黒字 ● 2022年4月、（株）ADDIXへ譲渡		
● 経常利益	0.4**	▲2.5	—			

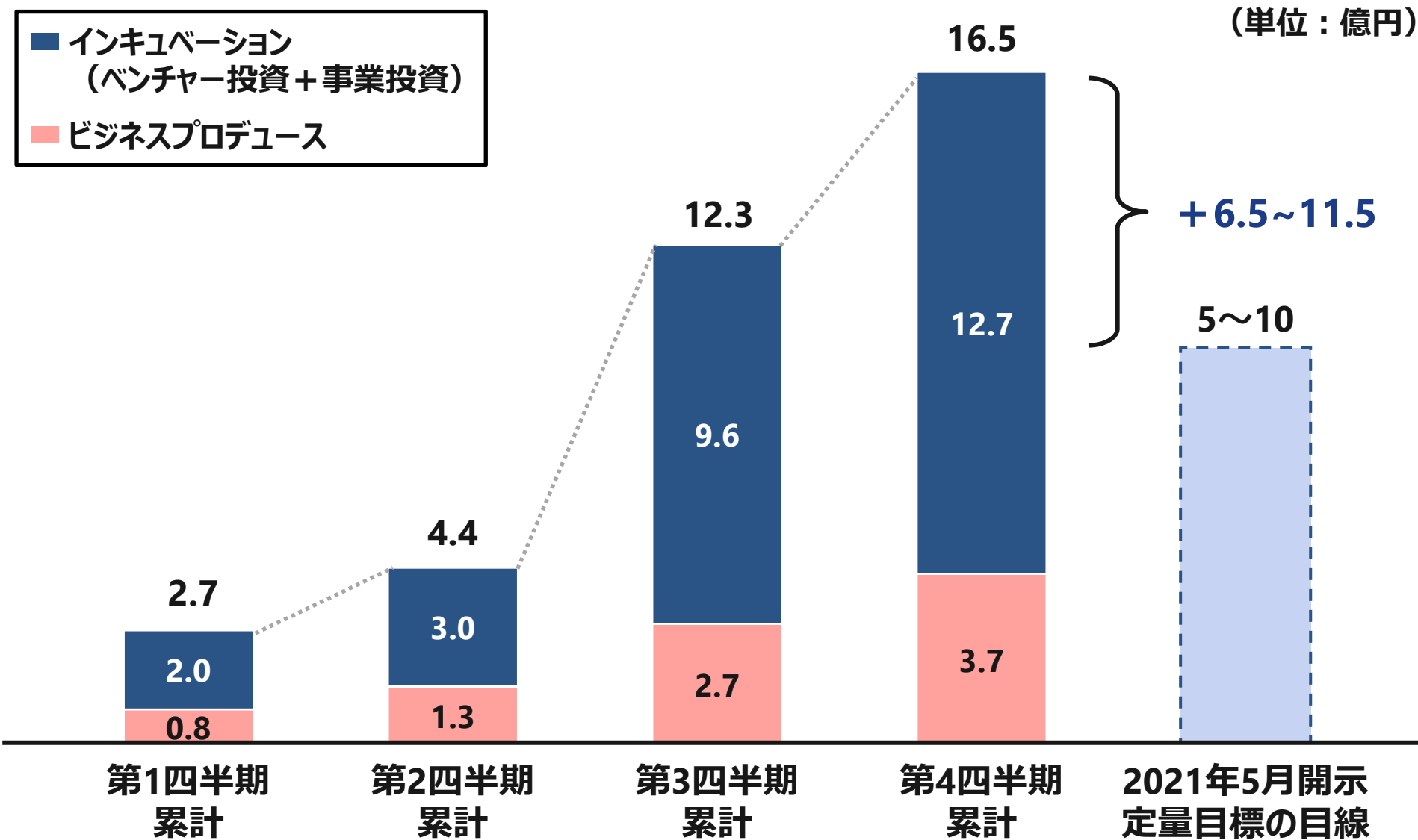
\* 保険項目調整後。カッコ内は調整前

\*\* 前期第4四半期より連結

注： 経常利益：セグメント利益－全社費用負担額±営業外損益 © DI 2022 - ALL RIGHTS RESERVED.



# 2022年3月期 四半期業績（調整後経常損益） 推移



# 2022年3月期 連結B/S

2021年3月末  
(総資産：295億円)



2022年3月末  
(総資産：335億円)



国内ベンチャーファンド  
DIMENSION  
非連結化に伴う減少

純資産 増減内訳

● 当期純利益	+0.07億円
● 非支配株主持分	△12.7億円
● その他有価証券 評価差額金	+4.2億円
● その他包括利益等	+1.0億円
● 合計	△7.4億円

リスク資産縮小  
方針により減少

\* 上場株投資含む



## 1. 2022年3月期 決算要旨

## 2. 中期経営計画（2023年3月期～2025年3月期）

創業メンバーから引き継いだ新経営体制にて、「ミッションと利益成長の両立」及び「ボラティリティを抑制しつつインパクト拡大」を実現していくために必要な課題を定義し、構造改革に着手した

その構造改革の具体化をさらに進め、中長期の企業価値向上に必要な重点取り組みテーマとして、以下3つを推進していくこととする

- ① ビジネスプロデュースの拡張による継続成長基盤化
- ② インキュベーション（ベンチャー投資・事業投資）の適切な収穫
- ③ 企業価値向上への成長投資と株主還元のバランス

これにより、継続的な利益成長を実現していく事業構造への転換を進め、新しい産業・事業の創出という大きな社会課題に対して「社会を変える 事業を創る」というミッションの遂行で貢献し、企業価値向上を実現していきたい

# 構造改革から中期経営計画へ

	構造改革着手		2022年3月期末時点
	課題認識	改革の方向性	状況
ビジネス プロデュース	リスク性資産偏重による 資源配分の歪みと最大の 差別性であるビジネスプロ デュースへの投資停滞	コア機能であるビジネス プロデュース力の強化	人員倍増計画は オントラック 受注も順調に推移し、 増収増益
	その差別性をレバレッジ/ スケール化する仕組み不足	金融機能の応用による ビジネスプロデュースの スケール化	SIB*の立ち上げ等、 金融機関・政府系機 関との協業を推進
インキュ ベーション	投資のボラティリティによる リスクと時間軸のミスマッチ	自己資金投入の抑制 ファンド規模の拡大	投入抑制に加え、規 模拡大方針を見直し
ガバナンス	後押し・検証し、必要に 応じて軌道修正を行う ガバナンス	改革を推進するガバナ ンス体制の強化	社外取締役過半でモ ニタリング型の取締役 会に移行

中期経営計画へ

# ① ビジネスプロデュースの拡張による継続成長基盤化

大企業の「事業創造」分野は、今後益々市場が大きくなっていく

- 日本産業は“失われた30年”。今や、大企業の最大のアジェンダが事業創造
- コロナが契機となり、既存事業の停滞が顕在化し、事業創造への意気込みは加速
- DIの競合も出てきているものの、全社経営規模の大型事業創造でのDIブランドは差別性大

ビジネスプロデュース（事業創造支援）に集中し、収益基盤化していく

- 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
- 陣容拡張：ビジネスプロデューサーの採用・育成の強化
- 協業拡張：サービスプロバイダや金融機関等との連携による収益機会の強化
- 機能拡張：ベンチャー投資で蓄積してきたケイパの再編・応用によるスケール化

これらにより、2025年3月期までにビジネスプロデュース事業の売上と当期利益を、2022年3月期対比でそれぞれ2倍及び3倍（売上60億/当期利益10億）に伸ばし、更にその先の継続成長を目指す

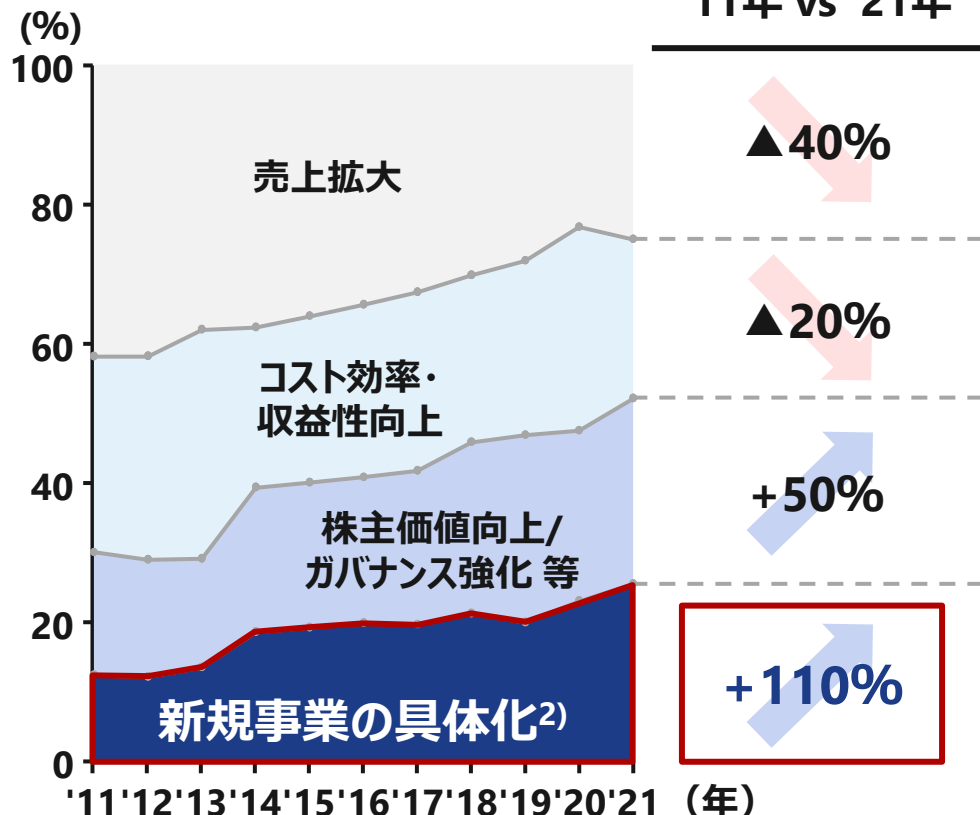
# 「事業創造」の経営トップアジェンダ化が加速

過去10年では新事業創造への関心が最も向上

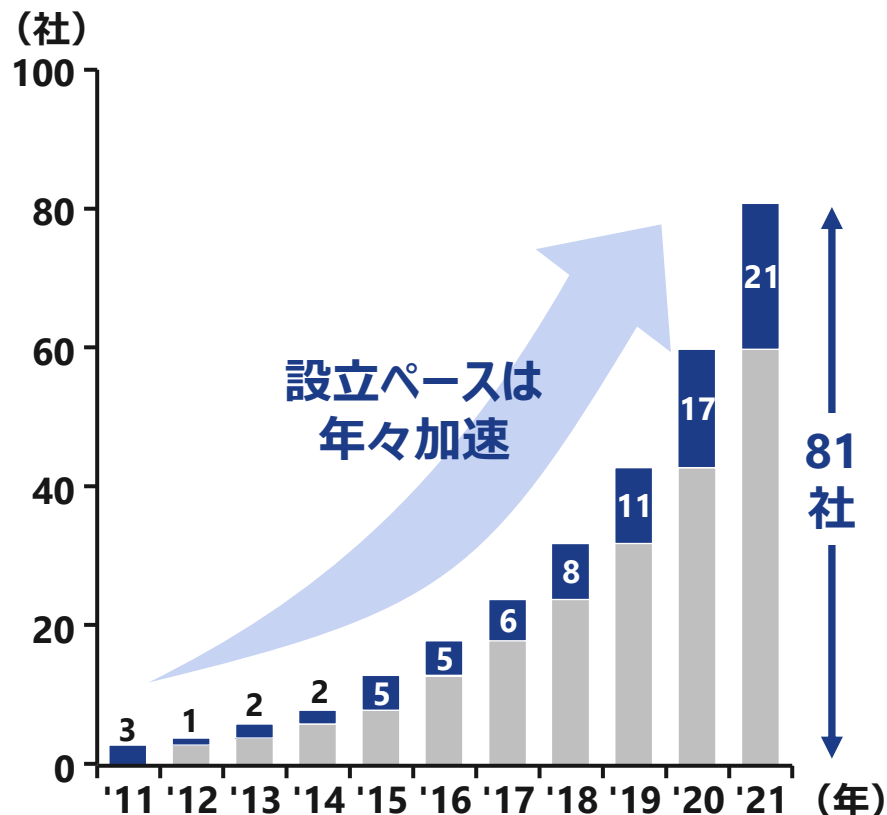
売上上位100社<sup>3)</sup>の8割が新規事業体制を整備

日本の経営者の関心事項推移<sup>1)</sup>

'11年 vs '21年



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、事業化の手前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

# 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

- 社会課題を起点に、政府とも連携し、新事業構想を創出

### ビジネスプロデュース

- 事業構想を事業化し、規模化する戦略を策定

### グローバルSX（サステナビリティ・トランスフォーメーション）

- ビジネスプロデュースの海外展開

### ビジネスプロデュース・インストレーション

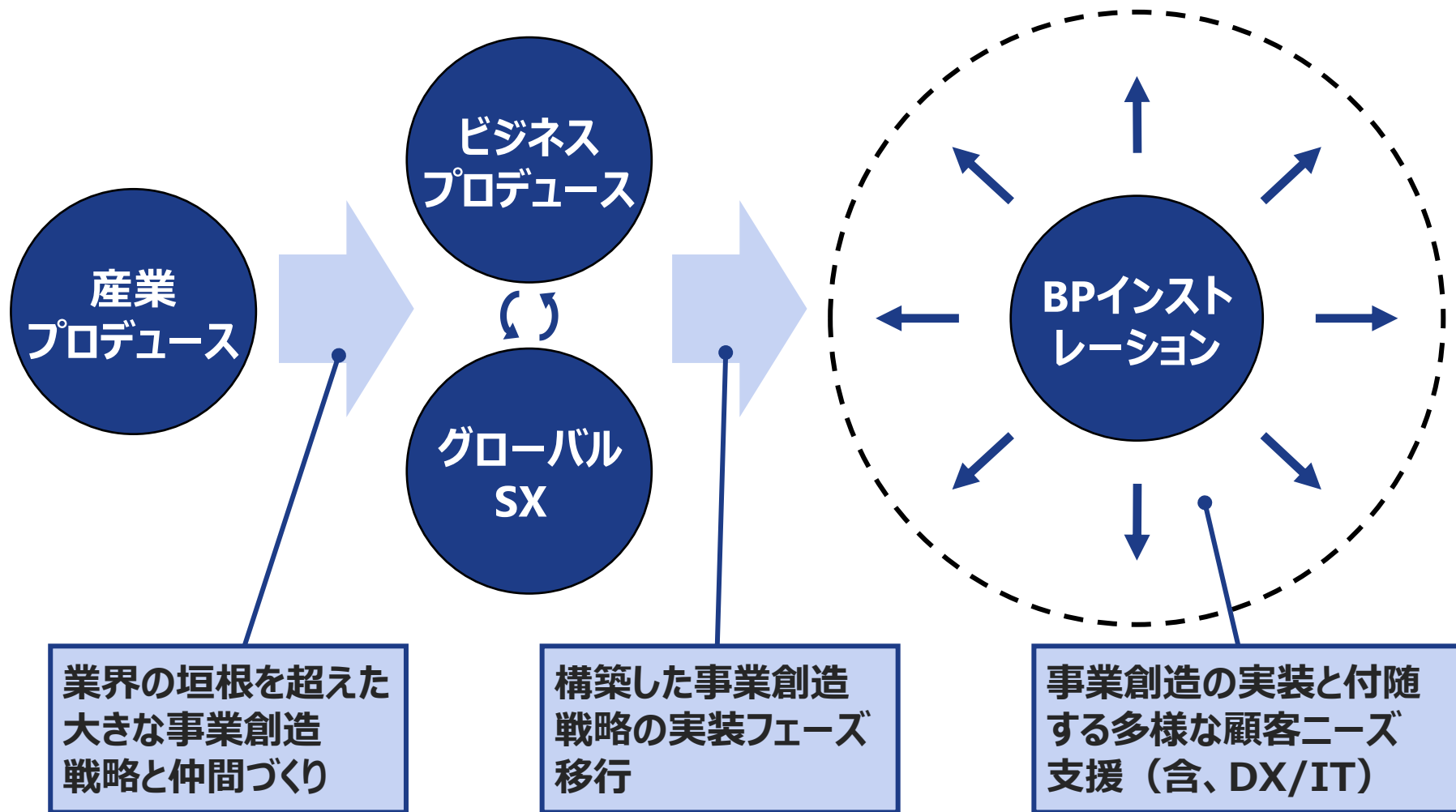
- 事業創造戦略の実現と付随する顧客課題（DX等）を支援

## プロジェクト例

- カーボンニュートラル×新事業構想
- 少子高齢化×新事業構想
- インフラメンテ/防災×新事業構想
  
- ヘルスケア・メディカル×事業化
- エネルギーマネジメント×事業化
- モビリティサービス×事業化
  
- アジアにおける官民連携投資戦略
- 途上国の脱炭素に資する現地・日本のスタートアップ支援
  
- 新事業の実現推進・伴走
  - テクノロジーの導入、実装
- 新事業創造を可能にする組織変革／新組織設立
  - マネジメント手法のインストール



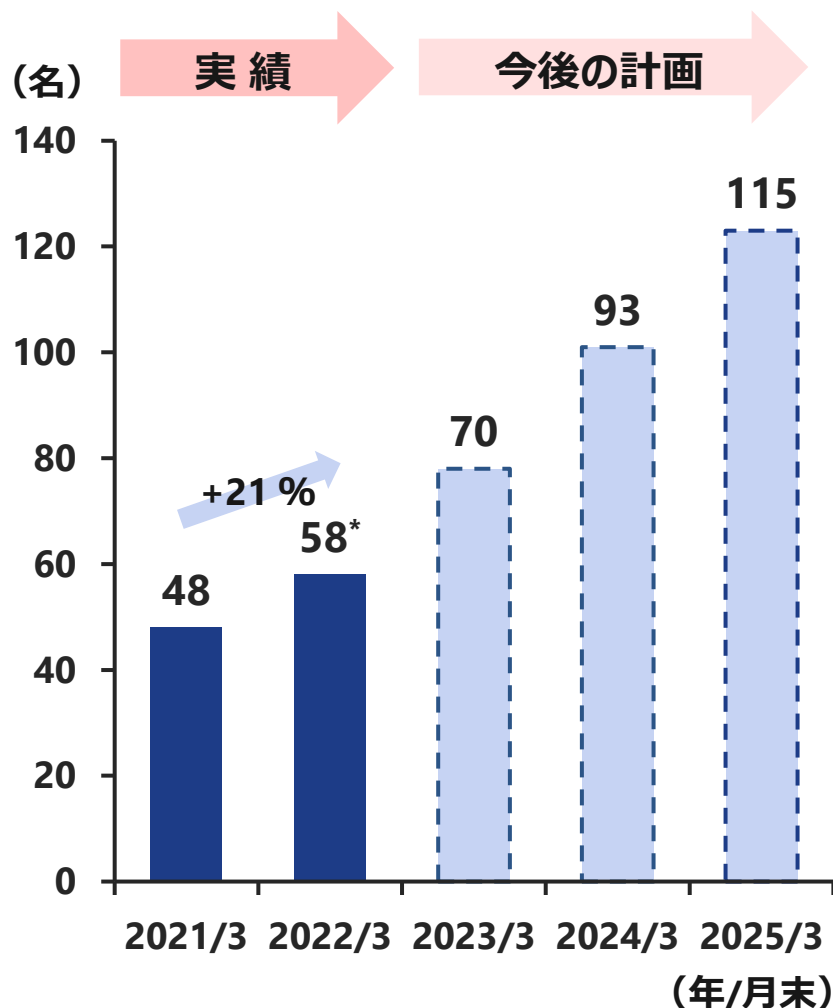
# サービスライン拡張：付加価値のバリューチェーンを深耕



産プロやビジネスプロデュースでブランドと顧客を獲得し、BPインストラクションで事業拡張

# 陣容拡張：ビジネスプロデューサーの採用・育成の強化

## ビジネスプロデューサーの人員計画



## DIの人材吸引力

### 「ビジネスプロデュース」そのもの

- ミッション：“社会を変える 事業を創る”  
– 業界の垣根を超え、政府も巻き込み、大きな事業・産業創造を推進



### 志高く、優秀な人材にとっての「キャリア」

(DIを選んだ社員の声：例)

- “ 失われた30年が40年にならないよう、産業創出ができる人材になりたい ”
- “ 日本を代表する企業の大きな事業創造戦略に真正面から取り組んでいるプロフェッショナルの一員になりたい ”
- “ DIのケイパとネットワークの力で、他ではできないスケールの事業創造ができる ”

\* 計画56名に対し、ほぼ計画通り

# 協業拡張：連携による収益機会の強化

## 他業態との協業例

### 協業先

#### 総合ソリューション

- 電通

#### 金融機関

- 日本生命
- 日本政策投資銀行
- 山口FG

#### 政府系機関

- 国際協力機構

### プロジェクト例

- リアルプラットフォーム事業プロジェクト
  - リアル店舗の次世代ビジネス戦略構築、PMO、サービス&マーケティング、店舗開発の統合支援

- ソーシャルインパクトボンド
  - 民間が自治体に代わって介護費用やインフラ維持管理費用を削減し、自治体から成功報酬を受け取る

- 途上国の社会課題に資する現地・日本のスタートアップ企業支援
  - 途上国×低炭素化技術×スタートアップ支援
  - 官民連携でのインパクト投資戦略構築等

## ② インキュベーションの適切な収穫

インキュベーション事業（ベンチャー投資・事業投資）は株式市場から評価されにくい

- 投資から回収までに何年も要し、当初数年は損失が先行
- 回収期に入っても、IPO時期・上場後の株価・売却価格・タイミングをコントロールできず、P/L業績が不安定
- 含み益をNAV\*で示しても、P/Lに反映されないと評価されない

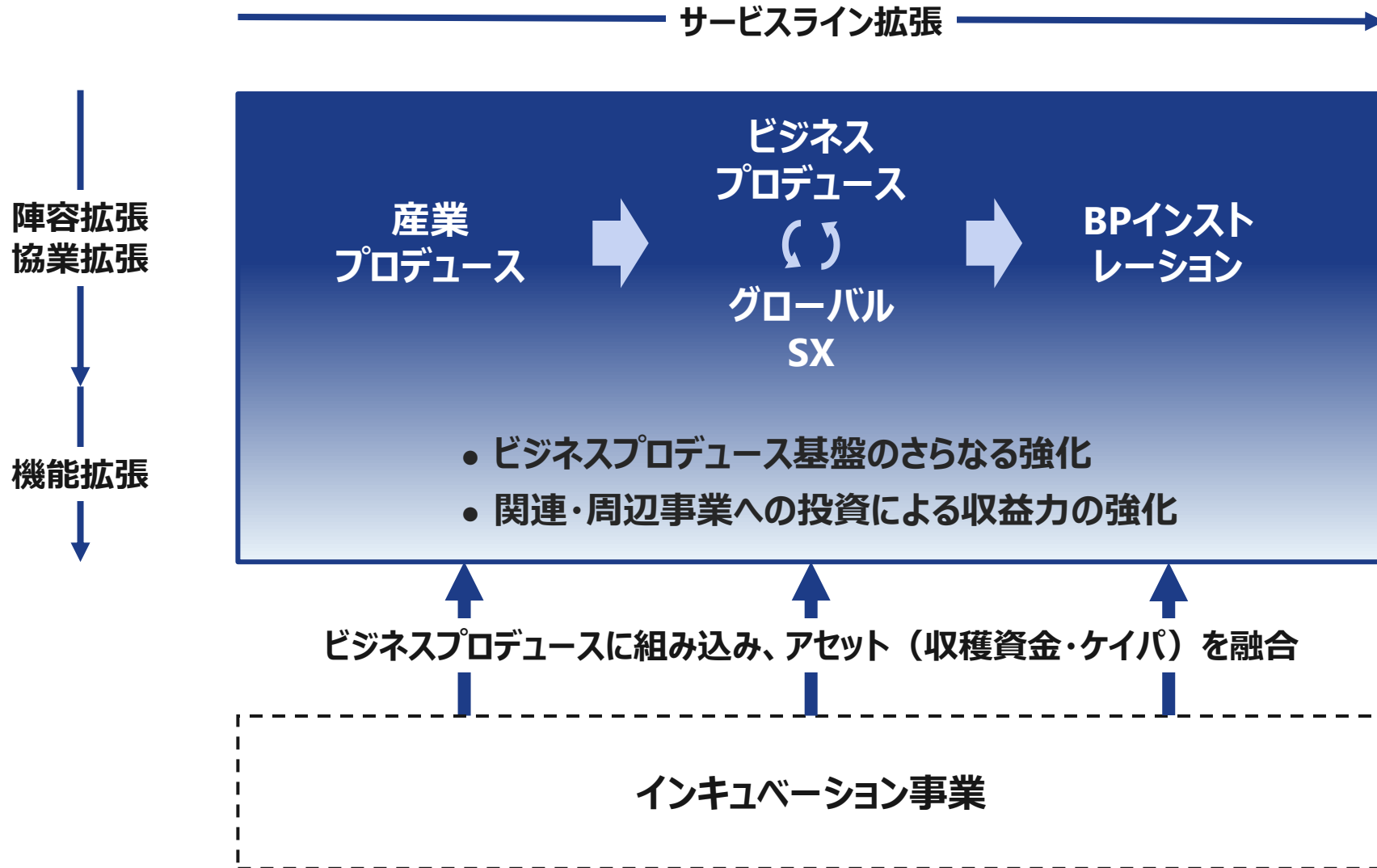
一方、投資育成のケイパビリティは、ビジネスプロデュースを機能面で拡大させ、収益力を強化できるというポテンシャルを秘めている

- インキュベーションで培ってきた投資ストラクチャリングやPMI\*\*で培った事業経営スキル活用 等

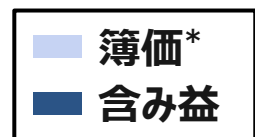
上記を踏まえ、今後は回収期を迎えた投資資金を適切に収穫し、そのアセット（ケイパビリティ+収穫資金）をビジネスプロデュース事業に融合していく

- 一定ROIC確保前提で、ビジネスプロデュースの機能拡張等に活用

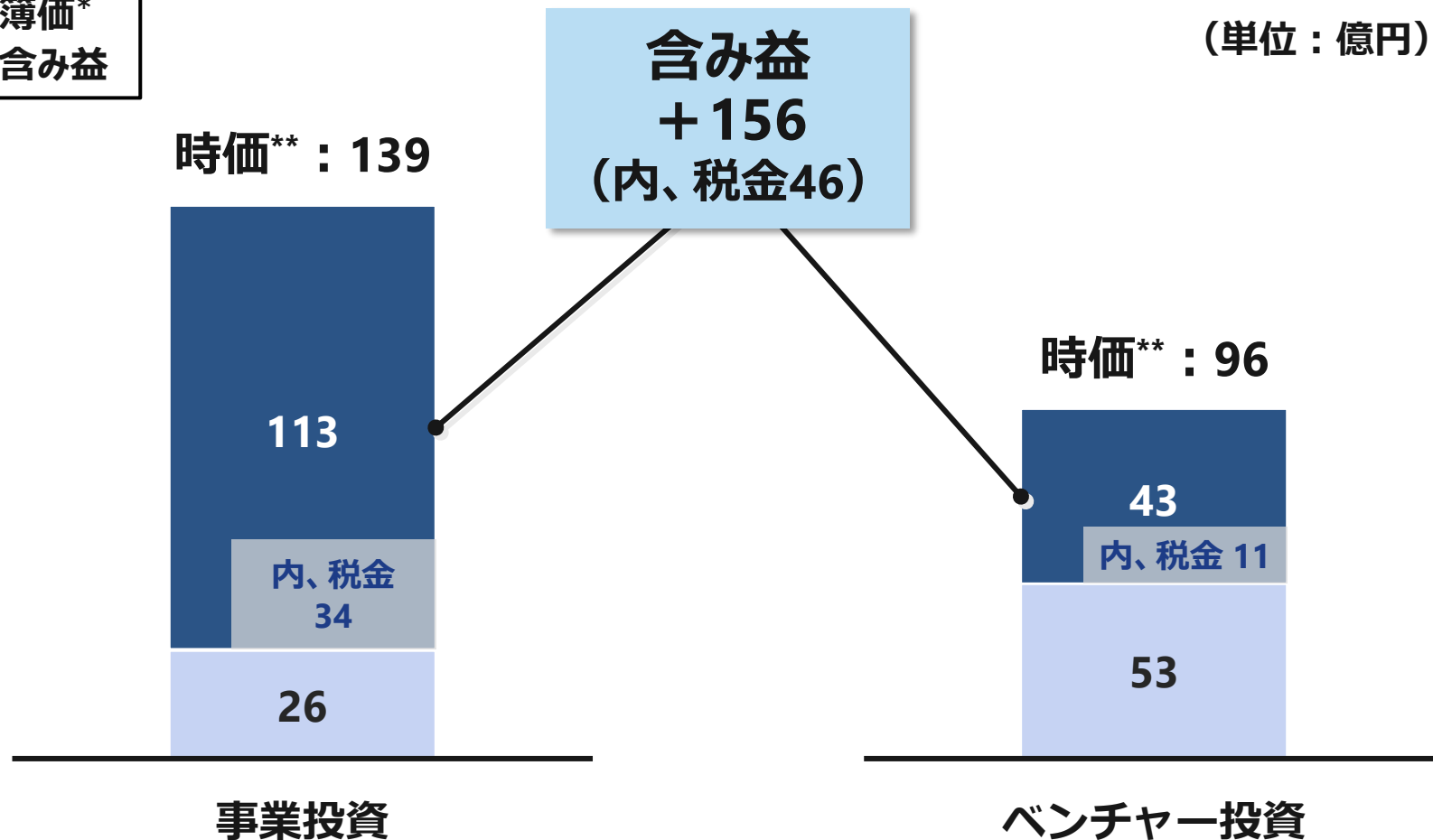
# 投資アセットも組み込みビジネスプロデュースをさらに強化



# 2022年3月期末の投資状況



(単位：億円)

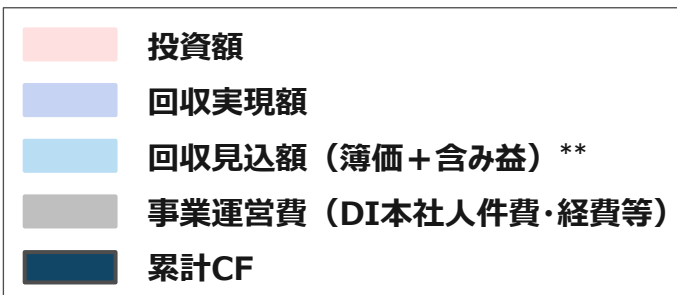
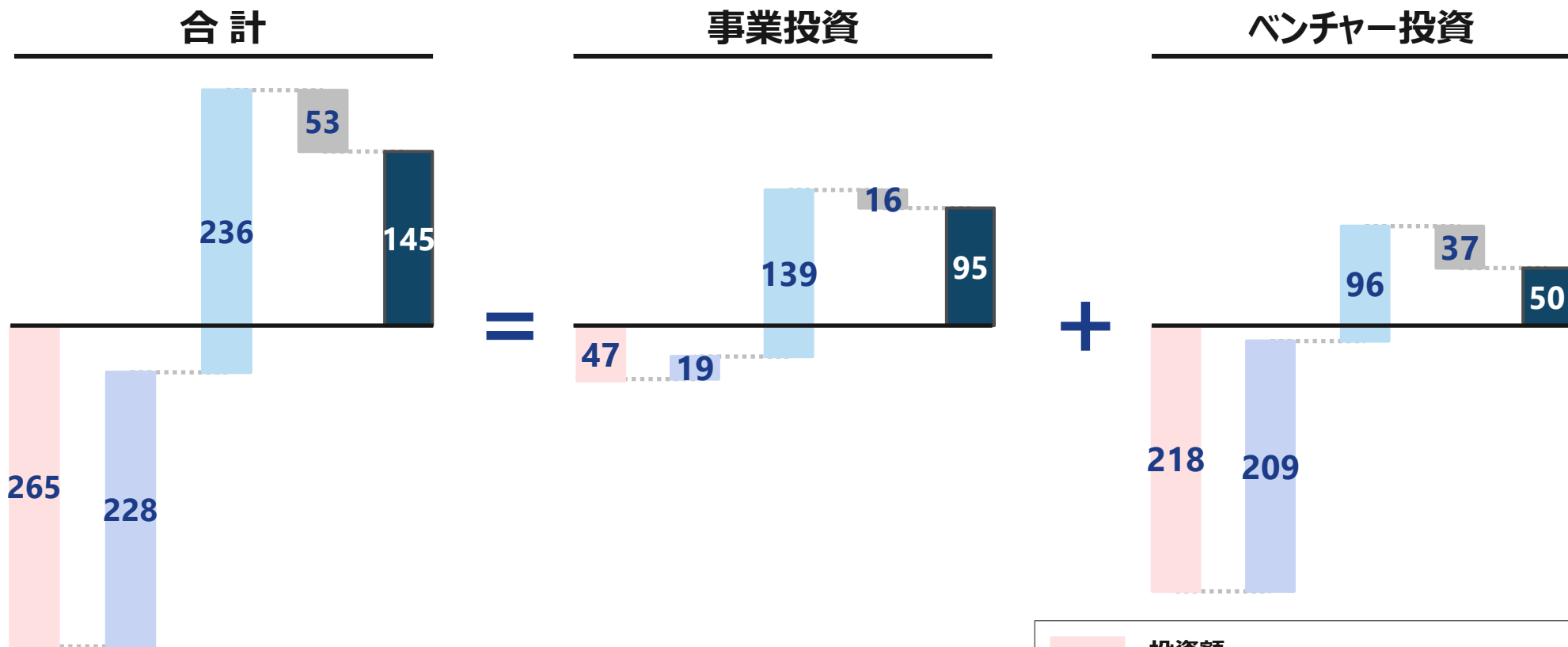


\* ファンド投資はDI持分のみ  
\*\* 上場銘柄：期末時点時価総額 × 当社持ち分  
未上場銘柄：期末時点投資簿価残高 ± 時価評価差額（直近ファイナンス価格や第三者取引価格）  
上記価格が無いものは再評価せず、簿価評価

# インキュベーション事業パフォーマンス

2000年3月期から2022年3月期までの累計CF\* (含、回収見込)

(単位：億円)



\* 税引前  
 \*\* 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)  
 上記価格が無いものは再評価せず、簿価評価

# インキュベーション事業パフォーマンス（続き）

事業投資		事業概要	投資時期	売却時期	含み/売却損益 <sup>1)</sup>
			(年/月)	(年/月)	(億円)
投資中	アイペット HD	ペット向け 医療保険	2011/9	—	+110 <sup>2)</sup>
	BOARD WALK	イベント Eチケット	2015/9	—	非開示 <sup>3)</sup>
売却中	ワーク スタイルラボ	フリーコンサルの マッチングPF	2018/8	2022/6	▲2.2
売却済	ピークス	趣味に関するIP (雑誌/デジタル メディア)	2021/2	2022/4	+3.4
	DI Asia	アジアの市場調査	2014/7	2019/10	▲2.6
	ReValue	アセット リクイデーション	2010/7	2016/1	▲7.0
	TGC (日本知財 ファンド1号 <sup>4)</sup> )	Tokyo Girls Collection商標権	2012/2	2015/7	+2.4

1) 投資中案件は含み損益、売却中/済案件は売却損益を記載。連結P/Lでの取込額を除く、税引前のCFベース

2) 2022年3月31日終値ベース

3) 投資中案件の金額は原則非開示（除く、上場済）

4) 形式上はファンドだが、実質判断で事業投資として評価



# インキュベーション事業パフォーマンス（続き）

## DIがGPを務めるファンドのパフォーマンス（DI持分のみ）

		設立 (年/月)	終了/満期 (年/月)	総額 (億円)	DI分		
					コミット額 (億円)	実行額 (億円)	実現/含み損益* (億円)
運用中	インドデジタル ファンド	2018/4	2029/3	15.0	10.0	8.6	+6.6
清算済	アジア 産業ファンド	2010/6	2022/1	50.1	10.1	10.1	▲3.4
売却済	DIMENSION	2019/9	2021/9 売却 (LPとしての出資は継続)				

注： SIBはビジネスプロデュース事業につき除く  
DI1号ファンド（2004年設立）は実質プリンシパル投資につき除く  
\* 除く、管理・成功報酬

### ③ 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**



**株主還元：EPS・PER向上**

規律（費用対効果）ある投資

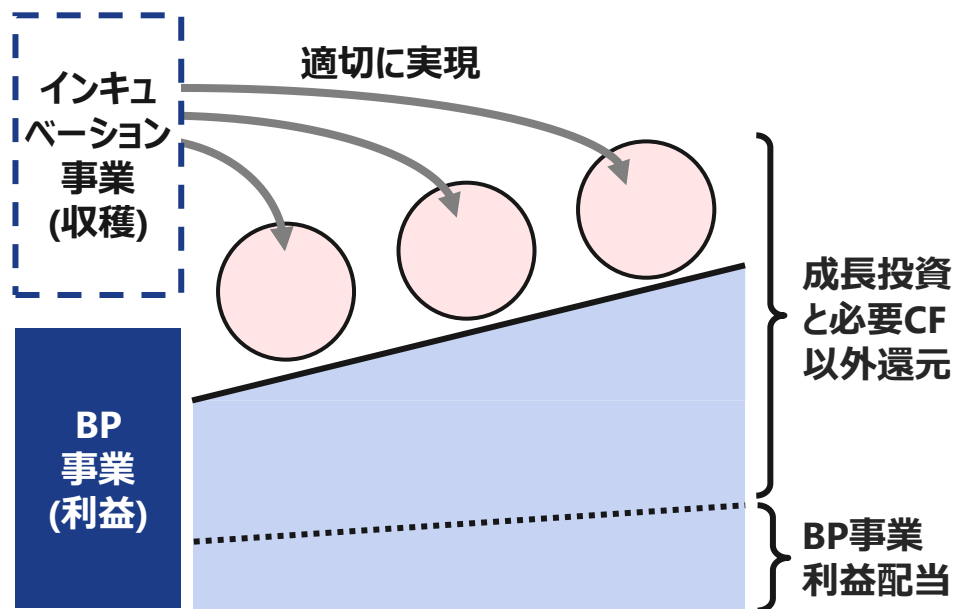
安定成長PL利益と収穫資金から

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

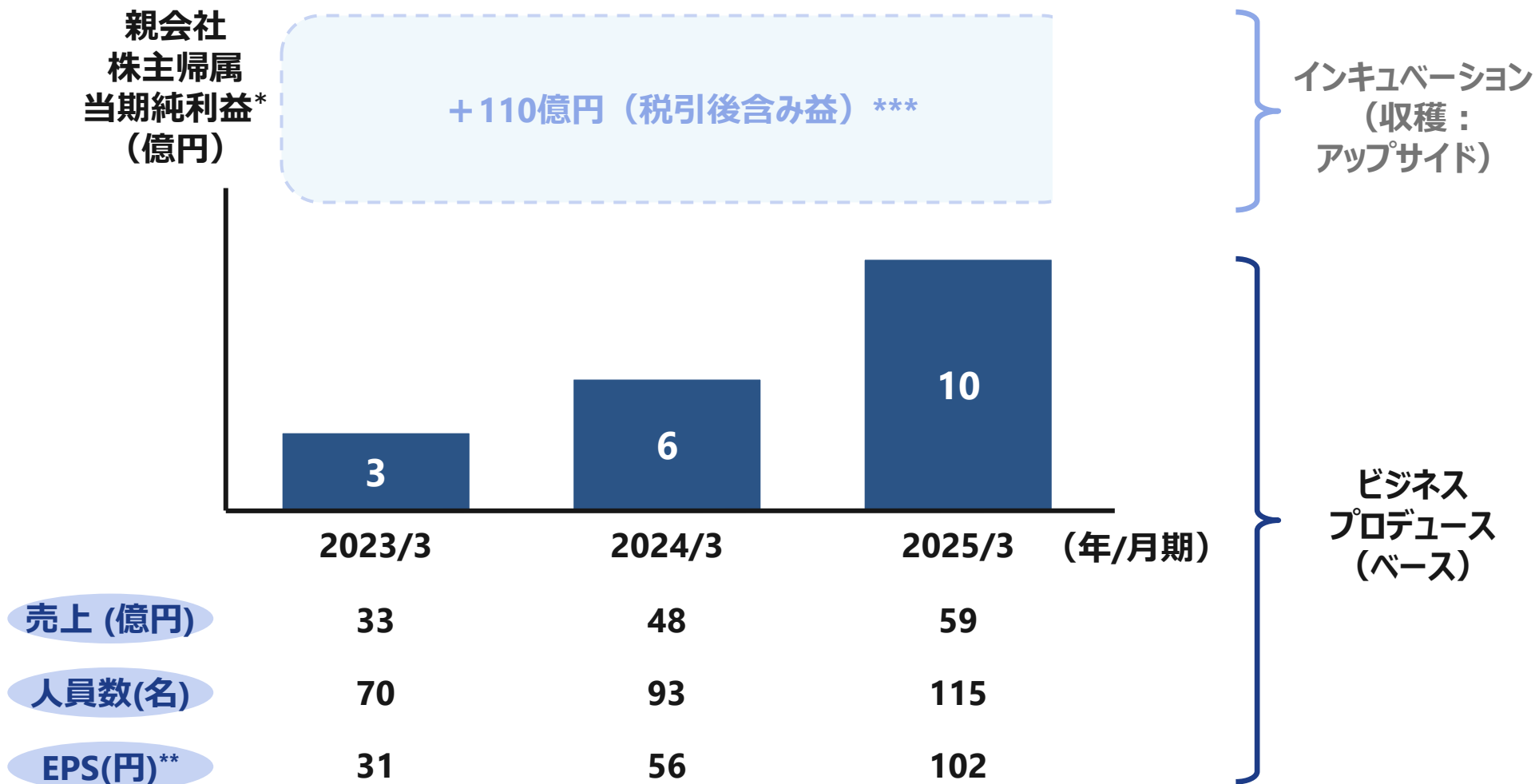
- ケイパ増強・収益機会拡大等への投資
- 期待ROIC\* > 12%



\* 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

# ガバナンスの考え方

## 取締役会の運営

### 取締役会の構成

- 社外取締役を過半数
  - 社外 4名 / 社内 3名
- 多様性の向上
  - 戦略課題に即した構成とし、経験・専門性・ジェンダー等の多様性を確保

### 取締役会のモニタリングモデルへのシフト

- 業務執行を社内取締役会議に委任し、取締役会は経営戦略等の議論中心に

### 指名報酬委員会の実効性強化

- 社外取締役を議長とし、社外中心で議論
  - 客観性の高い役員報酬運用、選解任基準やサクセッションプランの整備

## 役員報酬の運用

### ミッション（社会を変える 事業を創る）と企業価値向上の同時実現を目指す報酬運用

- 優秀な人材を取締役として獲得・保持できる競争力のある報酬水準
- 持続的な企業価値の向上を動機づける報酬体系

企業価値増大への貢献意識をより高めるべく、現金賞与は単年度利益、株式報酬は中長期の株価向上に向けた取組成果と連動

代表取締役の報酬構成比率は、固定報酬：現金賞与：株式賞与の割合を1:1:1を目安\*に運用



\* 執行役員は総報酬の2割、シニアマネジャーは1割を株式で支給（ESOP信託（取締役はBIP信託）で支給しており、退職時までポイントで管理されるため、個人の持株数としては開示されない）

# 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。

# Dream Incubator Inc.

The Business Producing Company