中期経営計画フォローアップ説明会

業界を取り巻く環境変化を踏まえた成長戦略

～「コンソリューション」と「プラットフォーム」で牽引するAXシフト～

専務執行役員
中山 浩之

株式会社 野村総合研究所

2026年5月15日

NRI

Envision the value,
Empower the change

はじめに（ご挨拶）

中山 浩之 Hiroyuki Nakayama

証券会社・資産運用会社向けのソリューション企画やシステム開発を中心に
金融IT・産業ITソリューションの各事業分野での業務執行を経験

1990.4	当社入社 （金融IT/戦略：28 年、産業 IT：3 年）
2021.4 経営役	副本部長 金融ITイノベーション事業本部 証券ソリューション事業本部 資産運用ソリューション事業本部
2022.4 執行役員	証券ソリューション事業本部長
2023.4 常務執行役員	金融戦略、証券・資産運用ソリューション事業担当、 および、証券ソリューション事業本部長
2024.4	**金融ITソリューション事業担当 (現任)** および、証券ソリューション事業本部長
2026.4 専務執行役員	**ビジネス部門管掌 (現任)**

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1 AXシフトとNRIビジネスの親和性

2 AXの事業機会と当社の取り組み

3 中計2028のフォローアップ

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

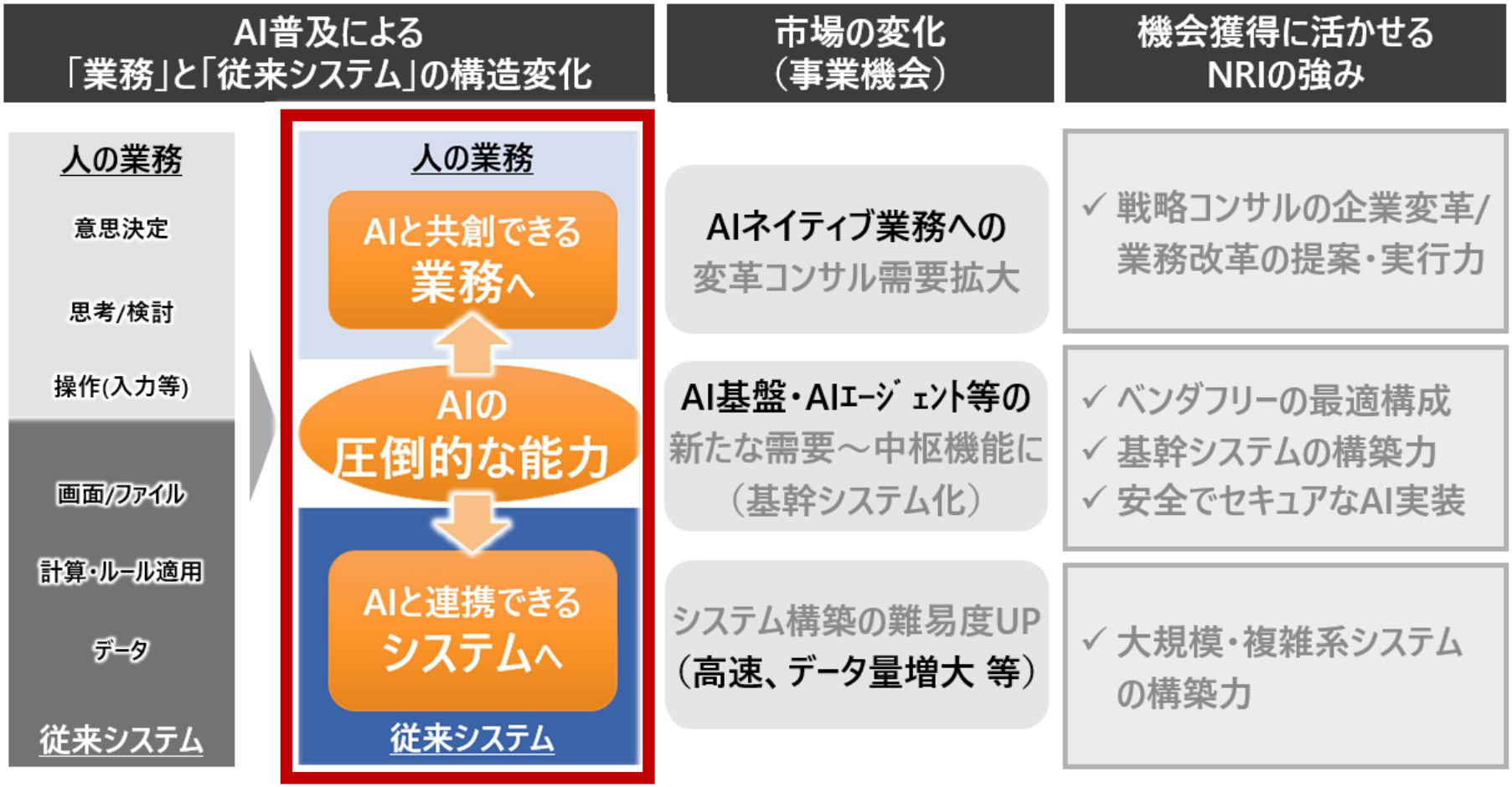
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

「人・業務」と「IT(システム)」を起点にNRIのAXアプローチを説明いたします

「企業のAX動向とNRIの戦略・取り組み」より

AXによる市場の変化とNRIの強み

AIの圧倒的な能力を活かすため、AI案件は企業全体かつ高難易度化



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

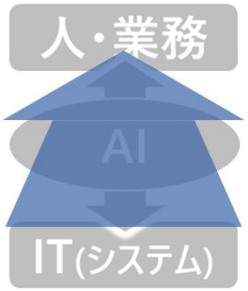
NRI 5

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

SIerやSaaSベンダーの役割は、アウトソース(外部委託)からエージェント(自律的な実行主体)へ。AXの進展により、「人・業務」と「システム」はさらに密結合になる。

NRIらしいAXアプローチ

	コンソリューションAX	プラットフォームベースAX
共創イメージ	人や業務プロセスとIT(システム)の両面から価値を高めていく	 プラットフォーム中心にボトムアップ
ケイパビリティ	コンサルティング、 顧客システム開発(SI) 等	金融ビジネスプラットフォーム(SaaS)、 ITインフラサービス
主な取り組み	• AX戦略策定、AX包括支援・伴走 • NRIコンソリ × メガクラウド × AIツール • レガシーモダナイゼーション	既存プラットフォームの周辺に MCP※、API、高度セキュリティ等の 機能を拡充し利活用を浸透

※ MCP：Model Context Protocol

お客様や社会の暗黙知のコンテキストを、AIでより深く紡ぐ役割として進化

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

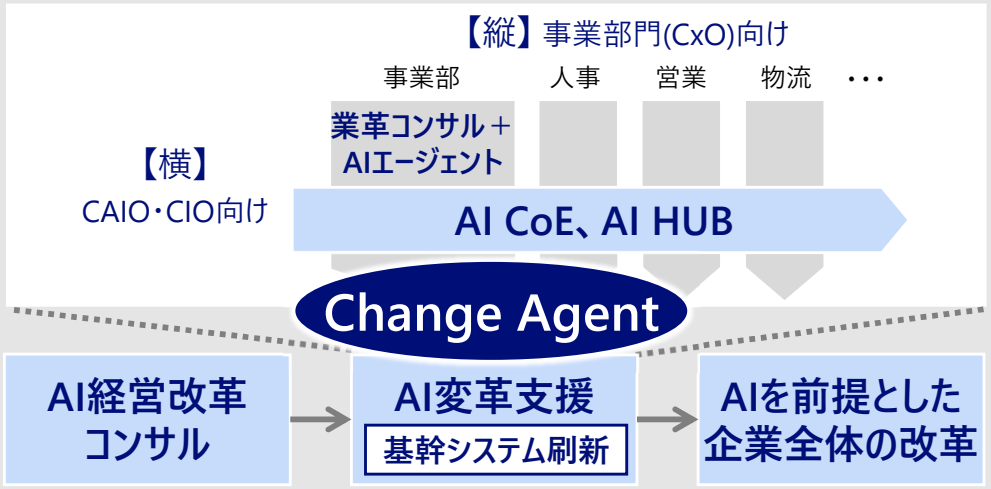
コンソリューションAXのビジネスモデル

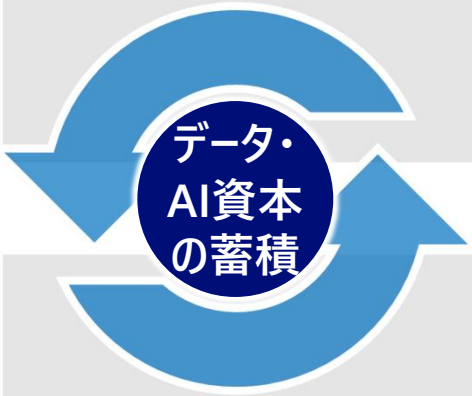
洞察力を活かした包括支援とマルチサービス/ベンダーで最適解を提供

経営や人・業務ドリブン

コンサルを入口とした顧客起点での

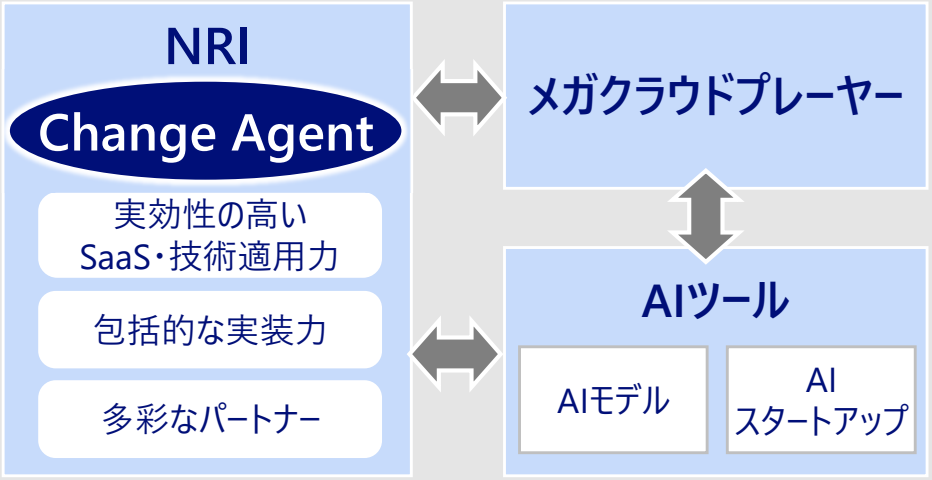
AX包括支援、伴走





IT (システム)ドリブン

NRIコンソリューション
×
メガクラウド
×
AIツール



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

プラットフォームベースAXのビジネスモデル

NRIにしかない顧客基盤とプラットフォームを起点にAXを浸透

AXによるベネフィット

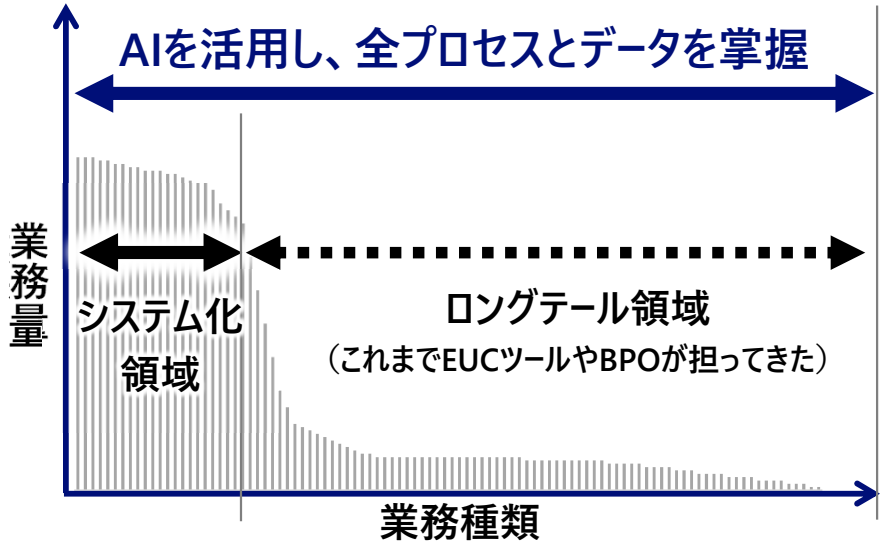
経営や人・業務

ビジネスの効率化・高速化
人手を介さない究極の高速オペレーションへ

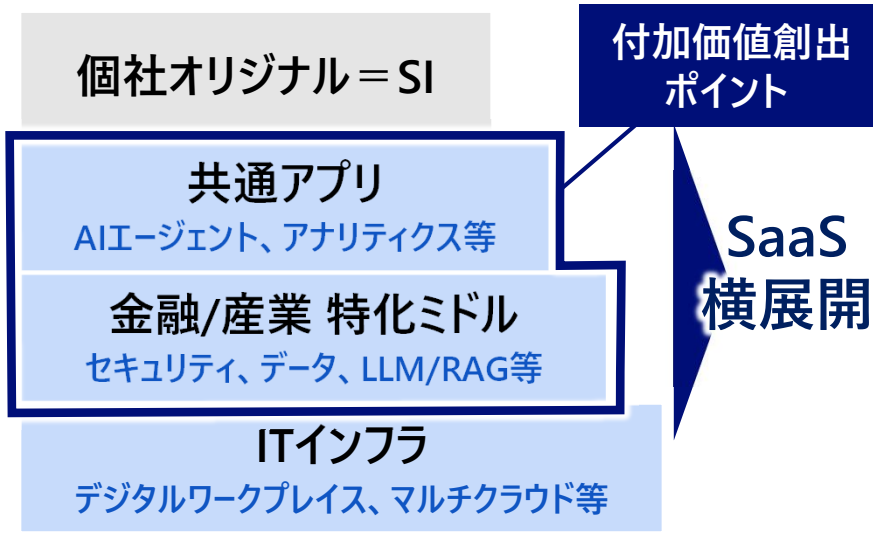
最適価値の追求
シェア型モデルでメリハリの効いた価値提供を実現

IT（システム）

AXによるアプリケーション浸透



業界特化型ITインフラでの差別化



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright（C） Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1 AXシフトとNRIビジネスの親和性

2 AXの事業機会と当社の取り組み

3 中計2028のフォローアップ

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIのコアコンピタンスであるビジネスの知見や包括的な実装力を武器に、顧客とのAX共創の実現が可能

2028に向けたIT市場での事業機会・動き

AX注力テーマ

AIの進化

① レガシー業務・IT資産のマネタイズ
（収益性向上案件の拡大）

② 顧客ビジネスの拡張
（事業成長機会への投資シフト）

③ ITサービスレイヤーのシンクロ化
（アプリ開発×セキュリティ×IT基盤）

コンソリューションAX

①-1
レガシーモダナイゼーション
のAI適用拡大

①-2
ERP等の汎用SaaS導入
ケイパビリティ向上

②-1 * Forward Deployed Engineer
FDE*によるファースト
ワンマイルの領域開拓

②-2
AI実装によるSaaS
ラストワンマイルの深耕

③-1
新たなAIサービスを
共創するPFの提供

③-2
セキュリティ・ビルトイン・
クラウドでの差別化

プラットフォームベースAX

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

① レガシー業務・IT資産のマネタイズ（収益性向上案件の拡大）

①-1 レガシーモダナイゼーションのAI適用拡大

- 複雑化・肥大化した現行ITの制約解消を目的とする**レガシーモダナイゼーション需要は当面継続すると見込まれる**
- 刷新にあわせたAI利活用ニーズも強く、円滑に進める**フレームワーク・AIツールの適用ノウハウを高度化**

①-2 ERP等の汎用SaaS導入ケイパビリティ向上

- 近年、顧客は**SaaSへのFit to Standardを前提**とした業務変革を指向
- AIやSaaS活用による**業務プロセス再設計の需要拡大は3～5年は続く**

（構想から実現まで）AX包括支援をコンソリューションで伴走

主な取り組み実績

価値モデル変革 (モノ→コト)	価値プロセス変革・再構築	経営基盤変革 （AIによる生産性向上）
EARTHBRAINによる建築DX、 電機プロダクトサービス化 等	運輸コネクテッド、法人EC変革、 製造商品サプライチェーン高度化 AIモダナイコンサルサービス提供 等	流通業AI需要予測・発注、 運輸AI設備メンテ 等

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

② 顧客ビジネスの拡張（事業成長機会への投資シフト）

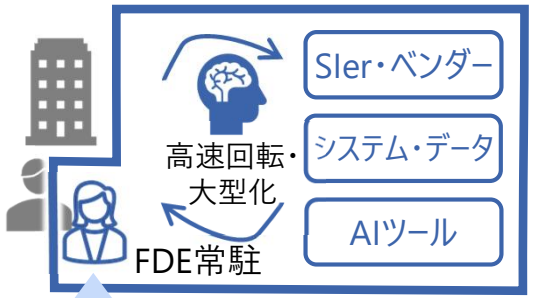
②-1 ＜コンソリューションAX＞
FDE*によるファーストワンマイルの領域開拓

顧客現場でビジネスとITを直接つなぐ役割を
担いながらAXテーマ開拓を主導

* Forward Deployed Engineer

従来のシステム開発

FDEによる開発現場の一体化



業務・AI・システムに対するバランスのよい知見と実現力が必要

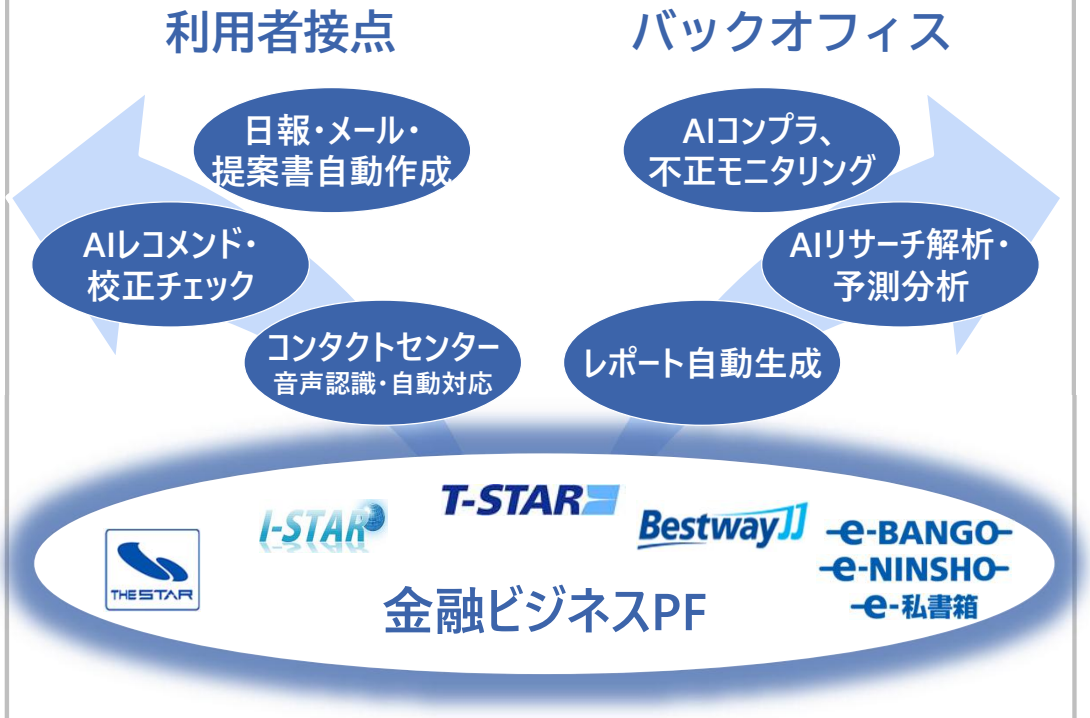
新たな共創事例

- AI・データ活用の現場支援（金融機関、流通・製造業等多数）
- Talent Marketplace提供（AIによる業務・人材マッチング）
- AI発注・カウンセリング、セールスナビゲーション等の実務適用提案

②-2 ＜プラットフォームベースAX＞
AI実装によるSaaSラストワンマイルの深耕

これまでは手が届かなかったものの、
AI活用でSaaS化できる周辺IPを開拓

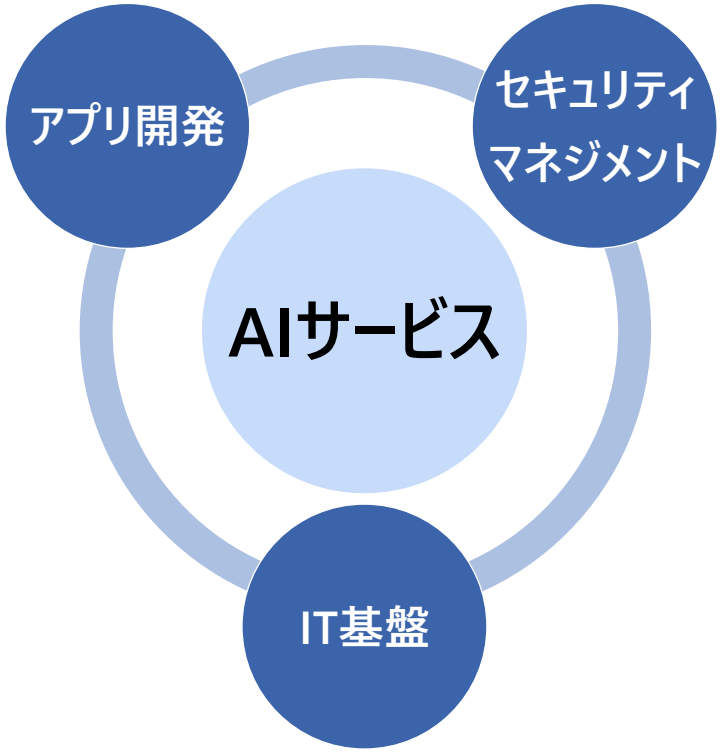
主な取り組み実績



この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

③ ITサービスレイヤーのシンクロ化（アプリ開発×セキュリティ×IT基盤）



高度な業務アプリやセキュリティを担える
国内IT人材の不足は深刻化

ドメイン知識を有しトータルソリューションでAIを使いこなす
NRIの価値はますます高まる

③-1 新たなAIサービスを共創するPFの提供

ビジネス拡大 新顧客の獲得	安心・安全な データ活用環境の提供	コスト削減 サービス向上
顧客開拓・営業	ビジネスPF	顧客業務プロセス

YUIAI（主に金融機関向け）
AI-HUB（主に産業ビジネス向け）

③-2 セキュリティ・ビルトイン・クラウドでの差別化

NRI Digital Trust

セキュア開発プラットフォーム	セキュリティ・ビルトイン・クラウド	サイバーフュージョンセンター
AIモデル開発・診断	AI品質評価・DSPM※	AIモデル監視・検知・対応

マルチクラウド

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

※ DSPM：Data Security Posture Management

1 AXシフトとNRIビジネスの親和性

2 AXの事業機会と当社の取り組み

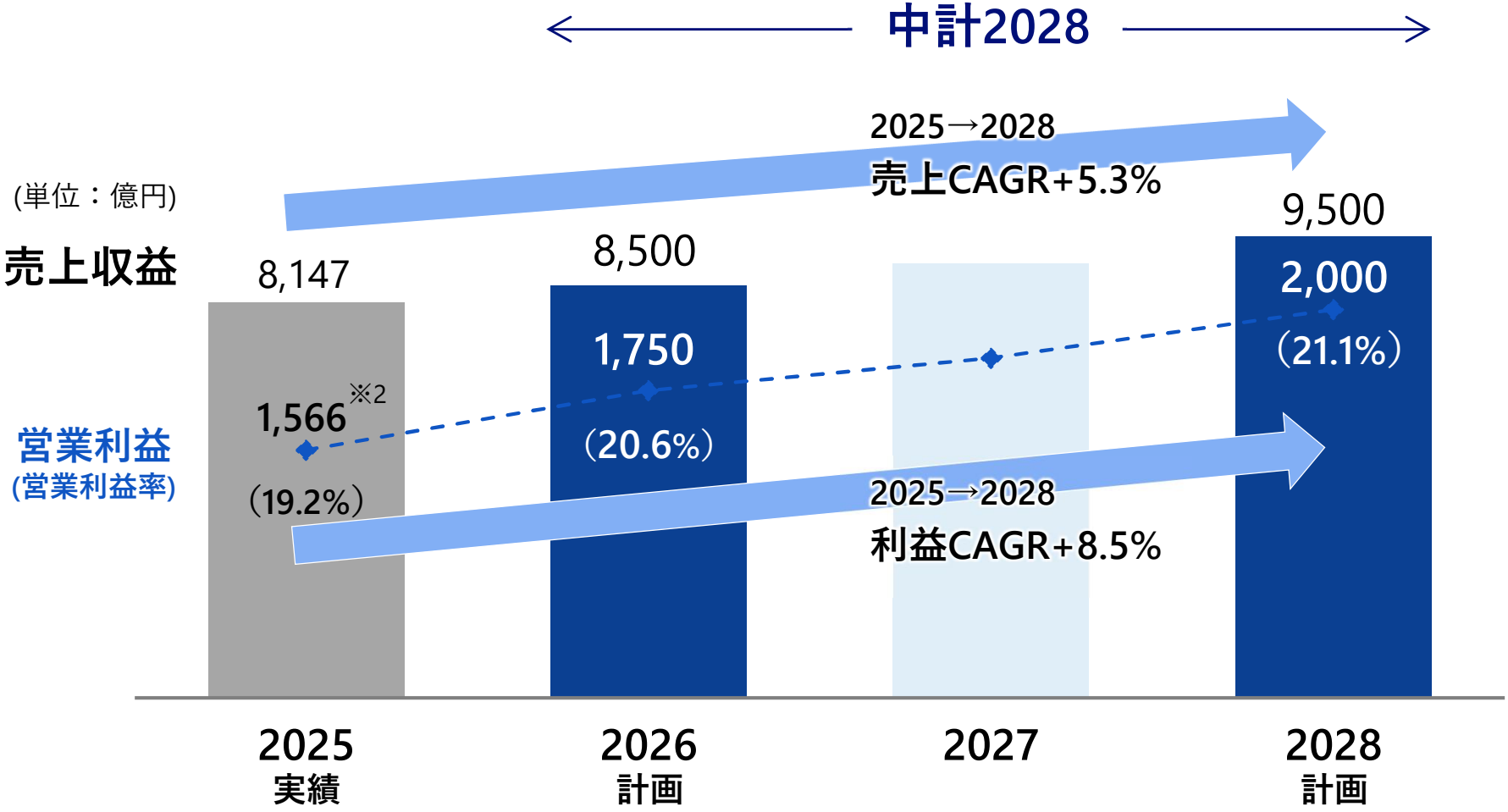
3 中計2028のフォローアップ

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028数値計画

- 2028年度 **売上9,500億円・利益2,000億円**を目標とする※1
- V2030で掲げた「**営業利益率20%以上**」は、2026年度に**達成**予定



※1 数値計画には、今後の外部成長含まず
※2 海外減損関連除く

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

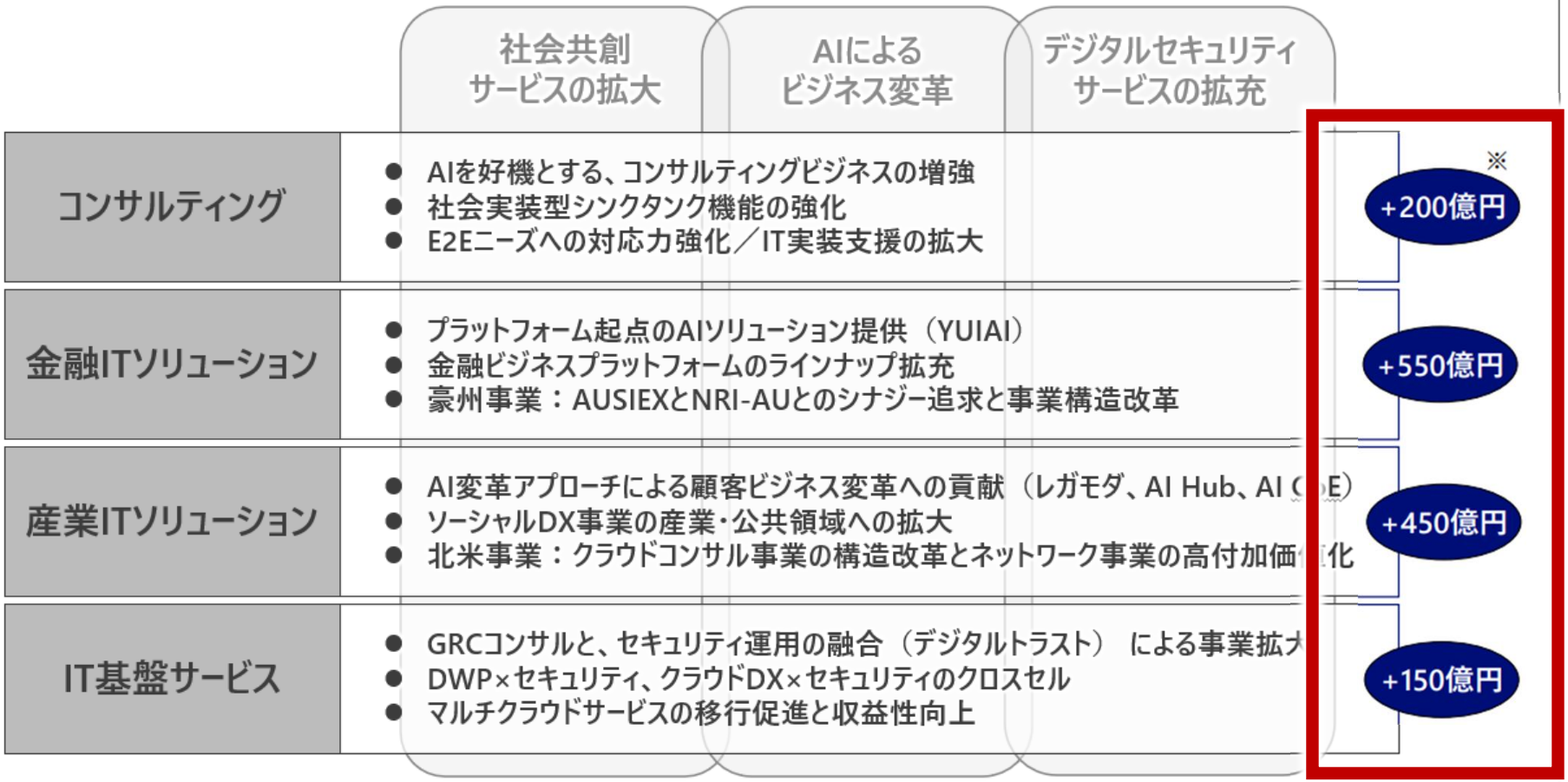
セグメント別の事業成長ポイントを説明いたします

NRIグループ 中期経営計画(2026-2028) より

事業成長の柱とセグメントの取組み

■ ３つの領域を中心に、3年間で売上1,350億円拡大（25年度比）

■ グローバル事業は、安定成長可能な事業基盤を再構築し、28年度の合計売上1,200億円を計画



※数値は、2025年度→2028年度の売上伸長

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 セグメント別成長戦略（コンサルティング）

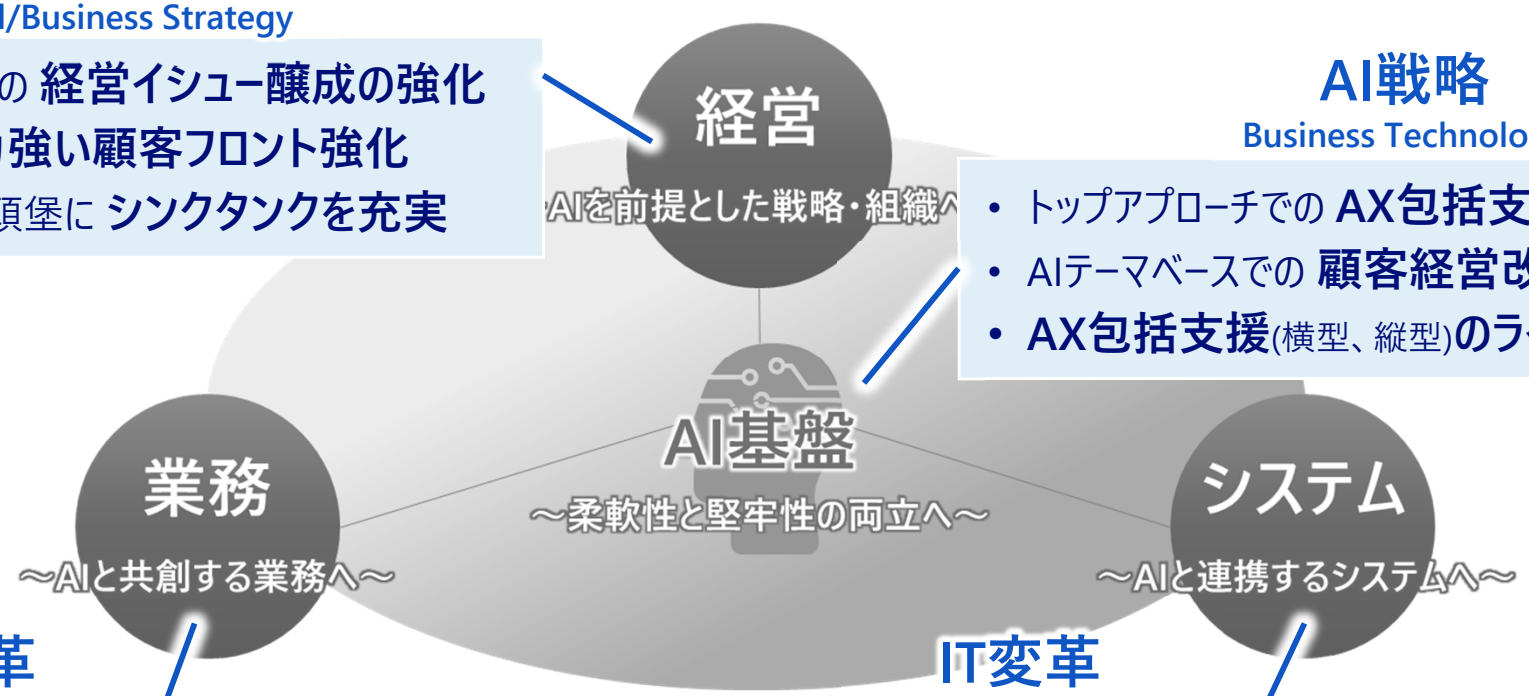
顧客の経営・業務・システムを有機的に連動させながら、ファーストワンマイルのリード獲得を先導

売上伸長
（2025→2028年度）
+200億円

顧客の経営・業務・システムを熟知したコンサルティングを梃子に、AIを中心に変革をリード

政策・経営戦略
Social/Business Strategy

- トップアプローチでの **経営イシュー醸成の強化**
- ミドル層による **力強い顧客フロント強化**
- 顧客とのJVを橋頭堡に **シンクタンクを充実**



AI戦略
Business Technology

- トップアプローチでの **AX包括支援ニーズの醸成**
- AIテーマベースでの **顧客経営改革提案の強化**
- **AX包括支援**(横型、縦型)**のラインナップ拡充**

業務変革
Operation Technology

- **E2Eコンサルの強化**
- **顧客常駐支援サービスの提供**

IT変革
Digital Technology

- **E2Eパッケージの開発・提供**
- **IT実装支援**(PMO)**の盤石化と拡大**

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 セグメント別成長戦略（金融ITソリューション）

これまで手の届かなかったラストワンマイルへのAI業務適用により、金融ビジネスPFのラインナップを拡充し、顧客や社会への横展開を加速

売上伸長
（2025→2028年度）
+550億円

SI×SaaSを強みとするサービス展開の加速

顧客共創

顧客ビジネス・IT戦略の実現を支える

共創パートナーの追求

金融グループの戦略テーマへの併走
（ホールディング会社や提携への対応等）

金融マーケット

金融再編を機とした

顧客のすそ野拡大

業態横断サービスの横展開、
事業法人の金融参入等での
ビジネス接点拡大

社会変革

“社会保障と税”をはじめとする

ソーシャルDXの拡充

金融デジタル化を追い風に、
番号管理・本人確認・電子交付等の
サービス拡販・浸透

金融ビジネスプラットフォーム戦略（PF高付加価値化）

- 社会システムのアップデートへの対応　：ガバメントクラウド、レガシーモダナイゼーション、ソーシャルDXラインナップ拡充
- 業態変革、規制緩和、商品多様化　：プライベートアセット、セキュリティトークン、銀信証連携、取引時間拡大 等
- AI、セキュリティ等の技術活用 (p6前述)　：SaaSへのビルトイン、レジリエンス強化

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 セグメント別成長戦略（産業ITソリューション）

コンソリューション、プラットフォームベースの両面で ビジネス拡大へのアプローチを多様化

売上伸長
（2025→2028年度）
+450億円

従来からの顧客別戦略に加え、 複線化アプローチでの顧客基盤の拡充

これまでの顧客別戦略で 培ったノウハウ

- 大規模顧客マネジメント、顧客体験高度化
- 販売・物流領域での サプライチェーン改革

サービス化の進展が より加速する領域の深耕

- 運輸業
- 電機・機械

複線化

- **ターゲット領域でのコンソリューション強化**
- **AIビジネス変革の提案強化と実績の横展開**
- **戦略的顧客共創の加速**（出資、共同事業含む）

ソーシャルDXによる 官民連携サービスの創出と社会実装の加速

社会への貢献

政策・制度と連動した新たなサービス機会

- 行政手続きオンライン化
- 税と社会保障一体運営
- 資産運用立国基盤整備
- 給付付き税額控除
- 本人確認デジタル原則拡大

サービスの広がり

事業法人の手続きや認証でのSaaS適用の加速

- 流通・小売
- 通信・決済
- 運輸
- 不動産
- サービス

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 セグメント別成長戦略（IT基盤サービス）

デジタルトラストと顧客ITインフラ構築などの多層モデルで事業拡大

売上伸長
（2025→2028年度）
+150億円

事業の注力ポイント

事業拡大

クラウドシフト
レガシーモダナイズ支援

デジタル・ワークプレイス
クロスセル、大型顧客獲得

顧客ITインフラの構築・デジタル化の拡大

デジタル・セキュリティ
サイバー/マネージドセキュリティ、AI for Security

＜GRC*コンサル × デジタルトラストソリューション＞
ITインフラ領域での
コンソリューションによる案件開拓

* ガバナンス・リスク・コンプライアンス

マルチクラウドプラットフォーム
クラウド・データセンター・ネットワーク、AI環境

＜ マルチクラウド × セキュリティ ＞
デジタルトラストによる安心安全の追求、
ラインナップ拡充

デジタルトラスト

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

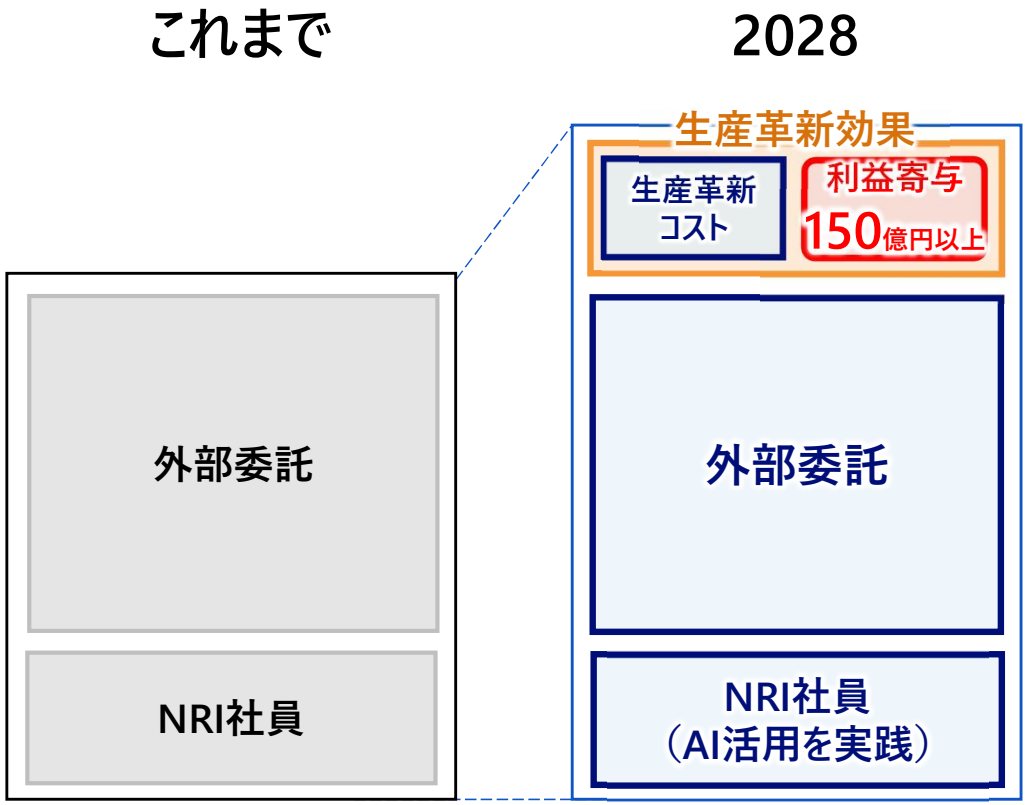
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 AI駆動開発モデル浸透などの生産革新

生産革新の適用拡大により、生産量が増大するなかでも要員数増加は抑制

進化の著しいAI技術と規制強化トレンドのなか、
AI駆動開発モデルの浸透で **少なくとも150～200億円の利益創出** を折り込み

開発ポートフォリオ



目指すべき効果・得られる効果

付加価値の向上

- Q：品質の安定化・向上
- C：コスト生産力の拡大・最適化
- D：期間短縮・自動生産

サプライチェーン改革

- ノウハウや知的財産の獲得
- NRI・パートナーの人材成長機会
- 人材調達リスクの低減

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 アップサイドポテンシャル（生産革新）

QCDバランスをとりながら、さらに生産革新の利益寄与の倍増 を目指す

付加価値の向上	生産革新の取り組み		考慮すべき論点
Quality 品質の安定化・向上	特定のAIモデルをベースとした 品質確保・検証の浸透	＜	**AIモデルのアップデート・規制管理**
Cost 生産力の拡大・最適化	（環境統一しやすい） **SaaS開発での生産革新適用** （個別環境になりがちな） **SIでのAI個別最適適用・回転数UP**	＞	SaaSでのAI投資・コスト負担増 SIでの顧客意向、競合競争
Delivery 期間短縮・自動生産	一部システム・プロジェクトでの 短期開発実績を **ドミナント展開**	＞	サービスのライフサイクルレベル でのスピードUP

メインシナリオ (中計前提)	先行しているSaaS開発・エンハンスでの浸透（SIは請負中心に部分浸透）
アップサイド	**論点をブラッシュアップし、利益寄与倍増のフィージビリティを見極め**

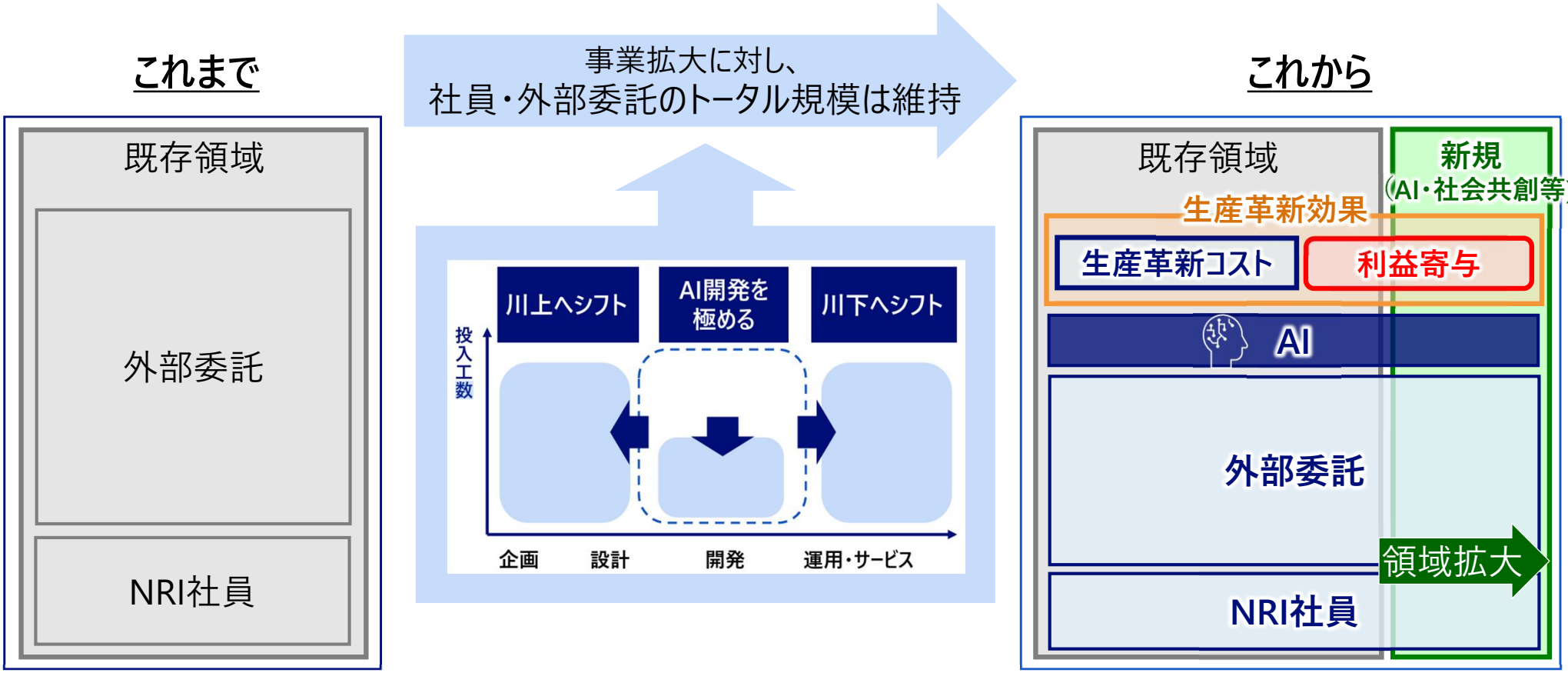
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

中計2028 アップサイドポテンシャル（ビジネス拡大）

“守りの利益寄与”から“攻めの事業領域拡大”へ、攻守一体の生産革新効果

生産革新の効果は、利益にとどまらず労働力の創出も。
高付加価値の工程やAI・社会共創等の 新領域開拓にNRI社員等をシフト



アップサイド 生産革新の進展加速により、トップラインの更なる拡大にも寄与

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

AXの進展におけるビジネス戦略と成長可能性（本日のまとめ）

❶ AXシフトとNRIビジネスの親和性

- 「コンソリューションAX」と「プラットフォームベースAX」

❷ AXの事業機会と当社の取り組み

- AXによるマネタイズ、ビジネス拡張、ITシンクロ化が進展
- NRIのコアコンピタンスであるドメイン知識や包括実装力を活かす機会が広がっており、コンソリューションとプラットフォーム軸でアプローチ

❸ 中計2028のフォローアップ

- 既存サービスのAI化とAIビジネス変革・社会共創をメインに、セグメント別の事業戦略を推進
- QCDバランスをとりながら、生産革新のアップサイドポテンシャルを最大限引き出していく

  →「利益寄与の倍増」と「事業領域拡大へのリソースシフト」

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

むすびに

AIで人の知力と可能性を拡張し、

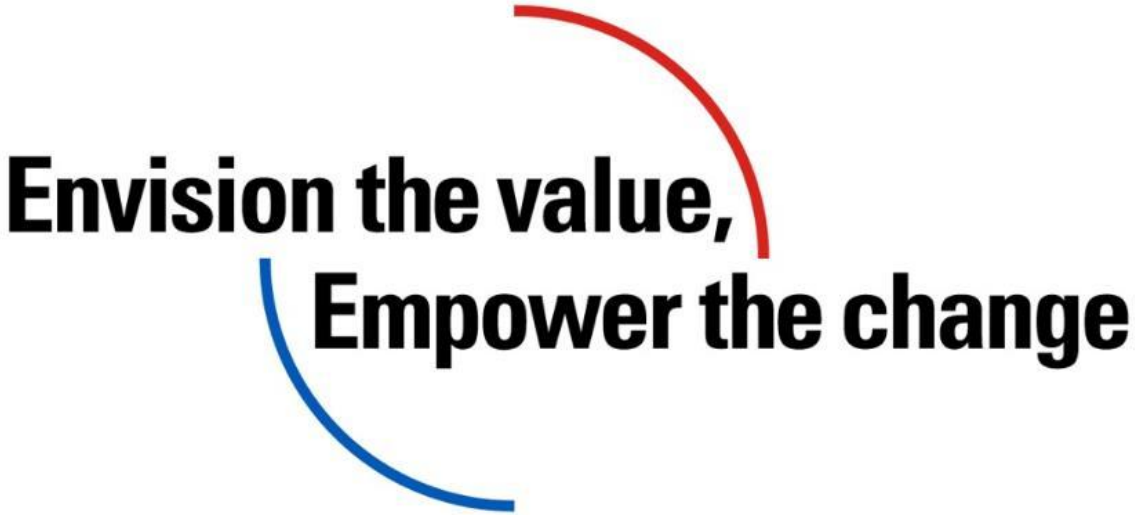
持続成長できる社会へ

この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

- 本資料は、当社事業に関する情報の提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではなく、また何らかの保証・約束をするものではありません。
  本資料に掲載されております事項は、資料作成時点における当社の見解であり、その情報の正確性および完全性を保証または約束するものではなく、また今後、予告無しに変更されることがあります。
- 本資料のいかなる部分も一切の権利は野村総合研究所に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.


Envision the value,
Empower the change