中期経営計画フォローアップ説明会

企業のAX (AI変革) 動向と NRIの戦略・取り組み

株式会社 野村総合研究所
執行役員／AI担当役員

稲葉 貴彦

2026年5月15日

Envision the value,
Empower the change

はじめに（ご挨拶）

稲葉 貴彦
執行役員 AI担当 AXイノベーションセンター長

専門

- AI活用によるビジネス変革、生産性向上
- 企業のAI活用戦略の立案および変革推進
- 全社横断型組織の立ち上げと運営
- 企業システム開発／構築プロジェクトのマネジメント

プロフィール

- 2001年株式会社 野村総合研究所入社
- 2020年社内初のAI専門組織である「AIソリューション推進部」設立時から部長を務める。
- 2022年にNRI基盤セグメントのAI活動を統合した「NRI Solution Ai」及び、AI活用に関する情報連携や支援を行うAI連絡会を立ち上げ。
- 2023年8月より全社横断の「AI活用推進CoE」の事務局長として、全社のAI活用を推進。
- 2024年より経営役、AI担当、生産革新センター副センター長を経て、2026年より現職に至る。

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 顧客のAI変革支援

2 NRI自身のAI変革

3 AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

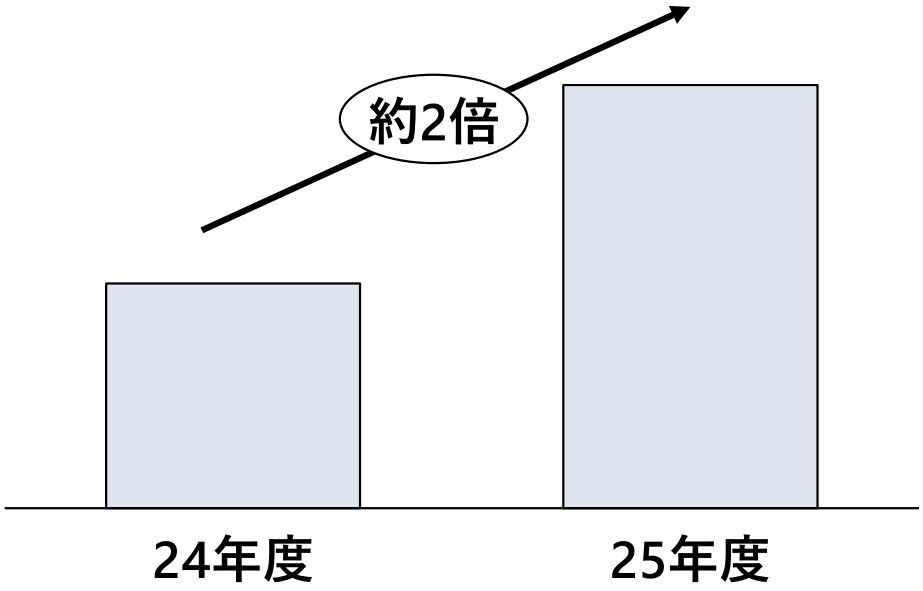
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

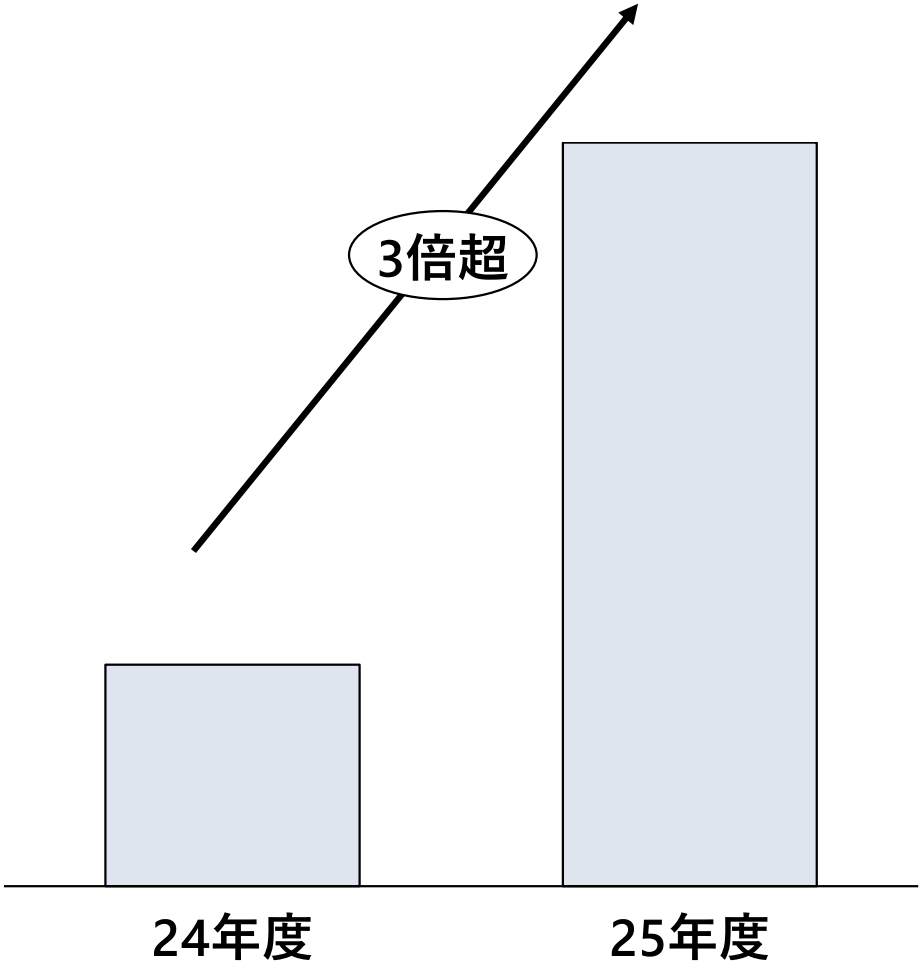
AI案件の状況

AI需要は急拡大。今後も本番活用が進む中、需要は拡大する見込み

AI案件数



AI案件の総額



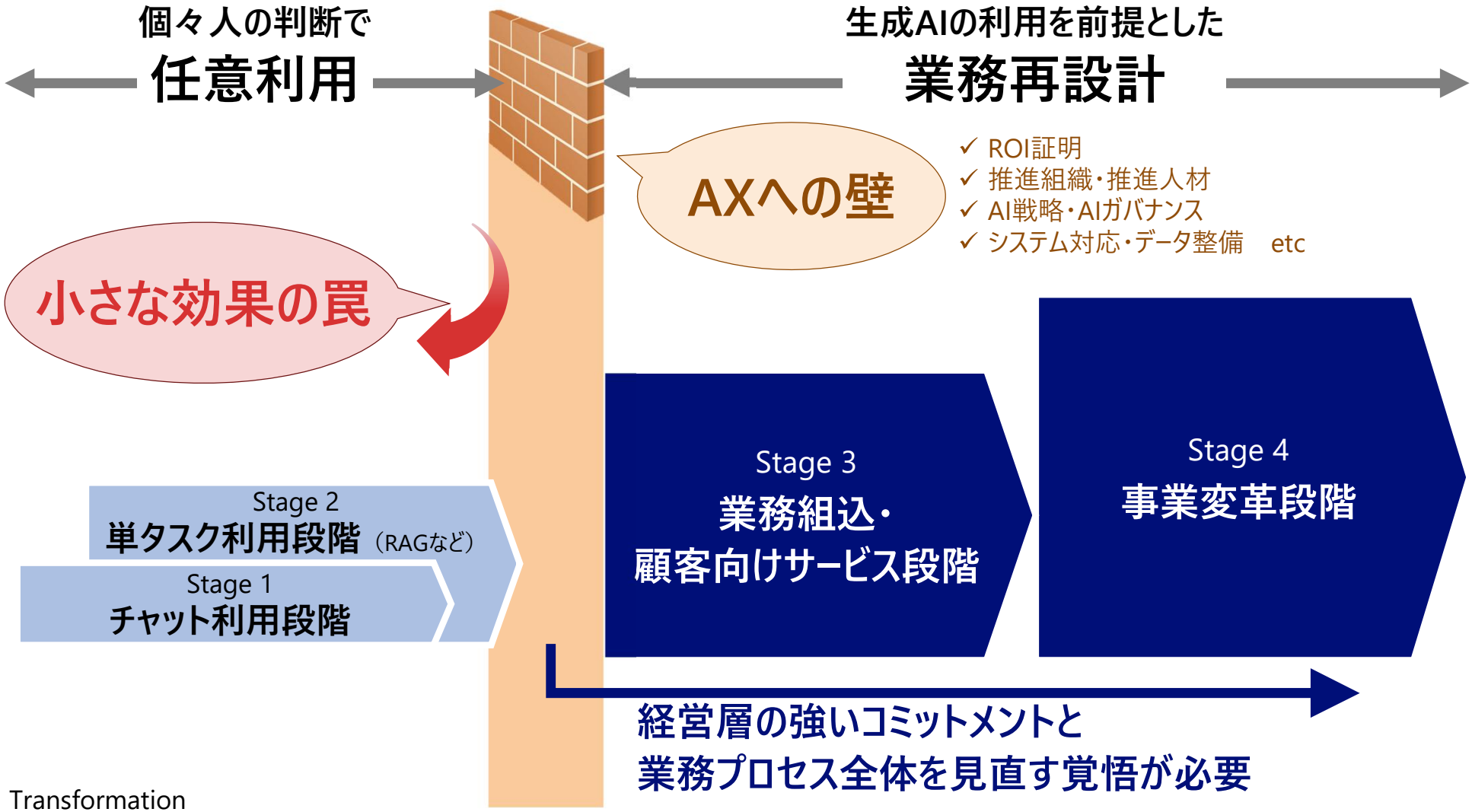
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

企業におけるAXの現状

AI活用は「個別タスクのPoC」から「企業レベルでの活用・変革 (AX*)」へ

企業におけるAI活用のステージ



＊AI Transformation

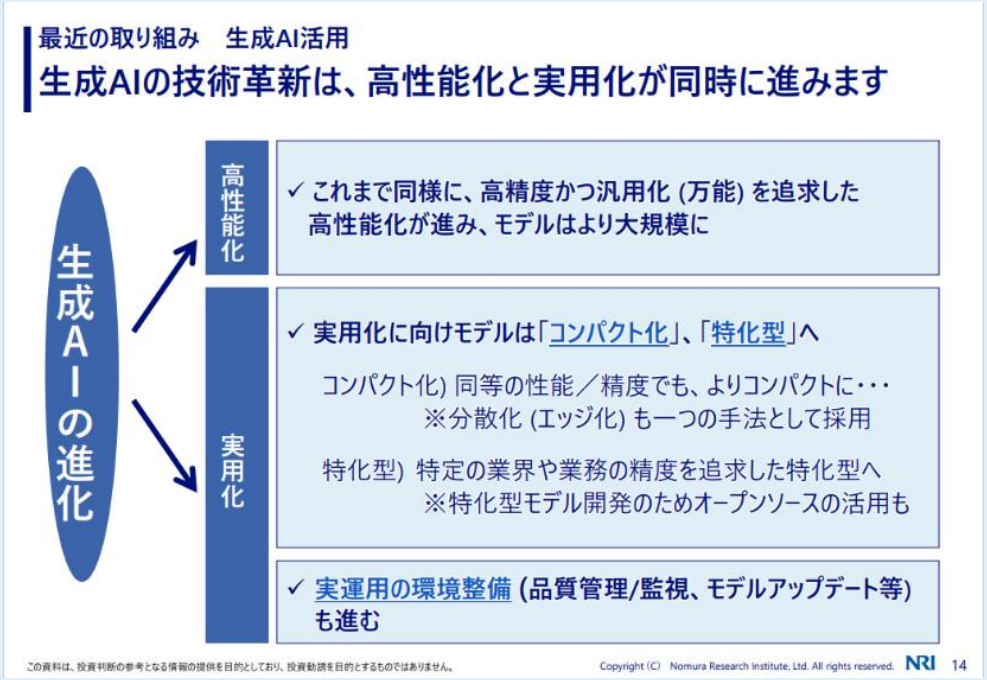
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

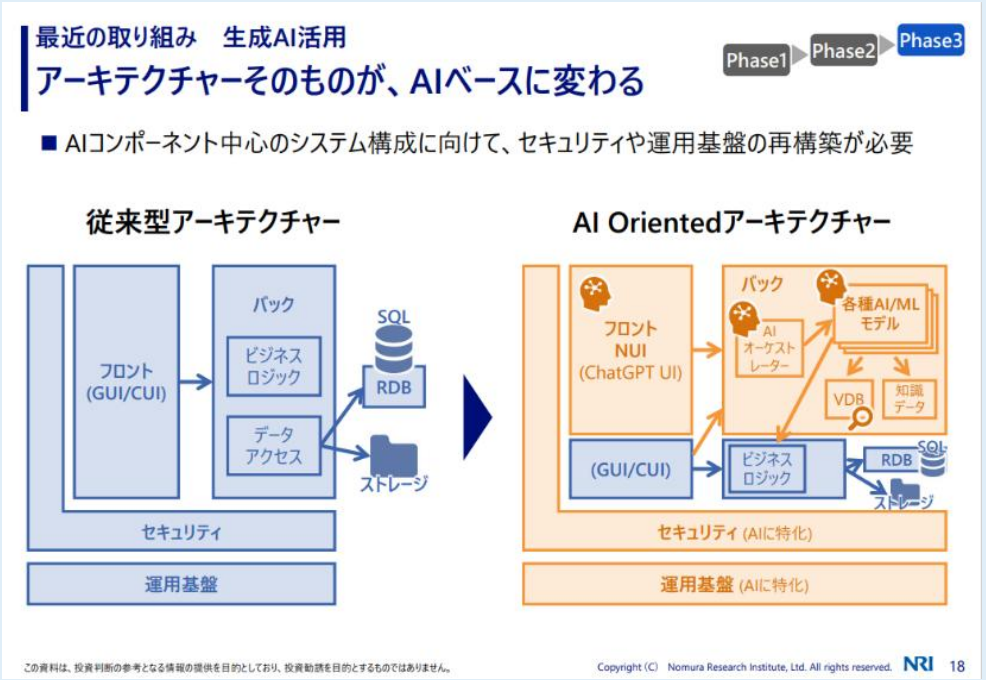
企業におけるAXの現状

NRIは「企業レベルでの活用・変革 (AX)」のため、ノウハウや技術を蓄積

2024年3月期第2四半期決算プレゼンテーション資料(2023年10月26日)より



高性能化だけでなく、実用化に向けた動きに言及
⇒ 業務での実用化に向けたノウハウや技術を蓄積



マルチエージェント／MCPの台頭、AI特化の運用 (LLMOps) やセキュリティ (Security for AI) の必要性に言及
⇒ 業務活用に必要な設計・実装を整備

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

AI普及による「業務」と「従来システム」の構造変化	市場の変化（事業機会）	機会獲得に活かせるNRIの強み
人の業務 意思決定 思考/検討 操作(入力等) 画面/ファイル 計算・ルール適用 データ 従来システム → AIの圧倒的な能力 → 人の業務 AIと共創できる業務へ AIと連携できるシステムへ 従来システム	AIネイティブ業務への変革コンサル需要拡大	✓ 戦略コンサルの企業変革/業務改革の提案・実行力
	AI基盤・AIエージェント等の新たな需要～中枢機能に（基幹システム化）	✓ ベンダフリーの最適構成 ✓ 基幹システムの構築力 ✓ 安全でセキュアなAI実装
	システム構築の難易度UP（高速、データ量増大 等）	✓ 大規模・複雑系システムの構築力

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を実現するNRIの強み

NRIは、「コンソリューション*」と「プラットフォーム」で顧客のAXをリード

これからのAXに必要な力…

- ✓ 経営/業務/システムを熟知し、有機的な変革を促し、AIの実装までを推進する力 ⇒コンソリューション*
- ✓ 柔軟かつ堅牢な「企業の中枢」となるAI基盤を構築・運用する力 ⇒プラットフォーム

★コンサルティング × ソリューション

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を実現するNRIの強み

すでに企業全体のAXを包括的に支援する案件も

3つの企業変革
～ コンソリューション ～

相互連携

柔軟で堅牢なAI基盤
～ プラットフォーム ～

金融機関A社との取り組み

〉 中期的な人口減を見越して本社業務の超効率化を志向

〉 一連の業務のAI化と柔軟で堅牢なAI基盤構築をご支援

製造業B社との取り組み

〉 需要増に経営リソース拡充が追いつかないことへの危機感

〉 NRIは業務・システムのAI変革を支援しつつスキルトランスファも実施

NRI金融AIプラットフォーム「YUIAI」

YUIAI
NRI FINANCIAL AI PLATFORM

〉 金融ビジネス向けに提供するAIプラットフォームサービス

〉 データの安全性を確保しながら柔軟に生成AIと組み合わせて活用可能に

生成AI活用基盤「AI-HUB」

AI-HUB

〉 産業ビジネス向けに提供する柔軟なAI基盤サービス

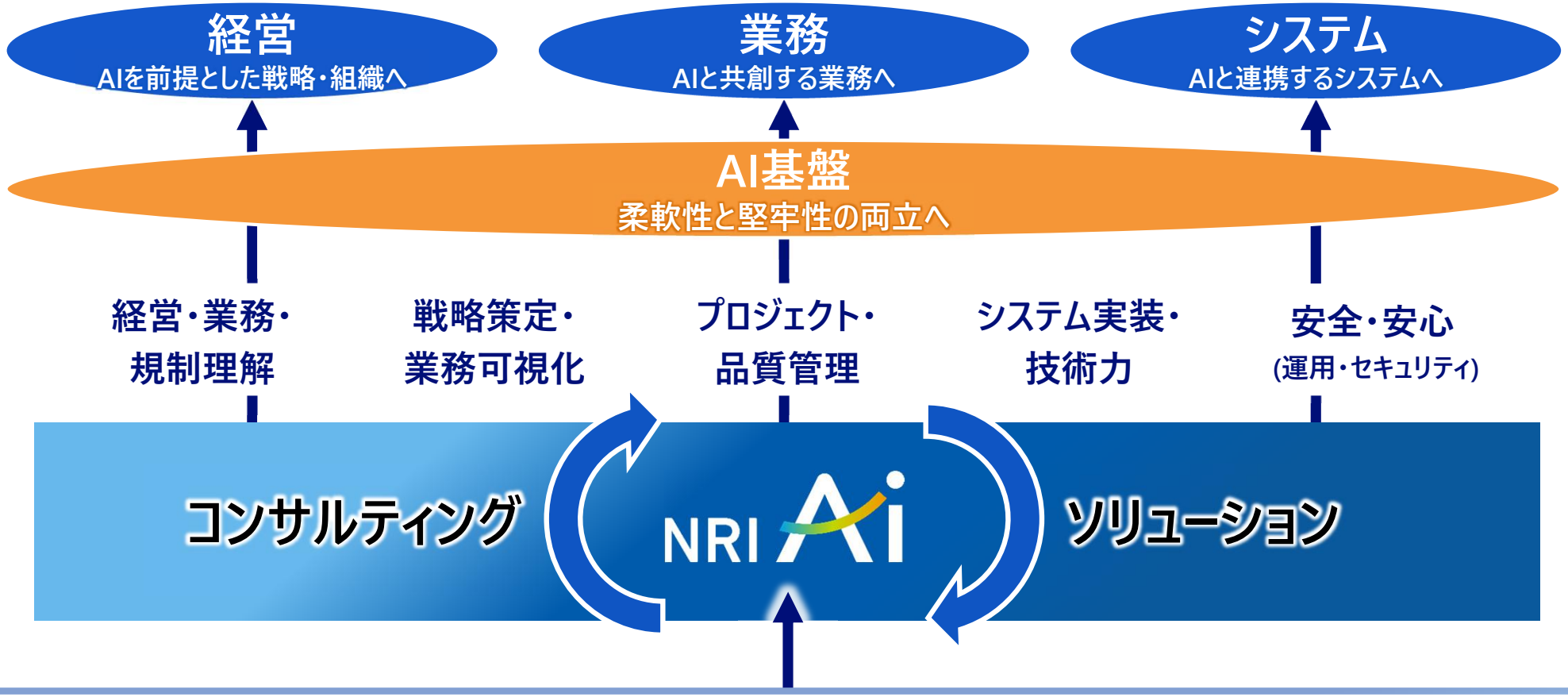
〉 お客様のAX戦略に合わせてアーキテクチャをカスタマイズ

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の推進体制

AXイノベーションセンターを新設し、企業全体のAX支援を強化・拡大



AXイノベーションセンター*でAX支援を強化・拡大

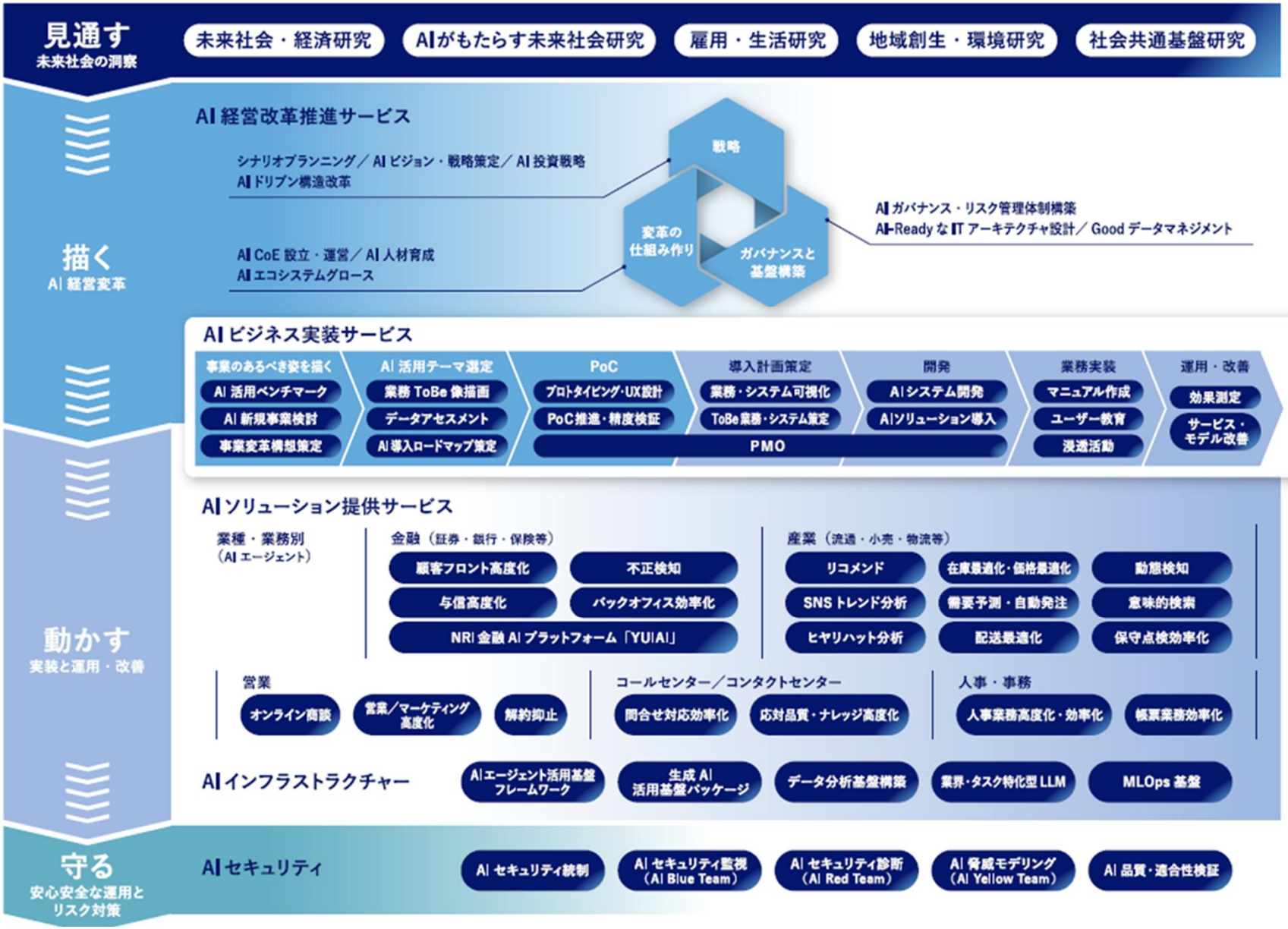
* 生産革新センターを組織改編・改称

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.

（参考）AXサービスメニュー

コンサルティング・ソリューションのAXサービスメニューを整備

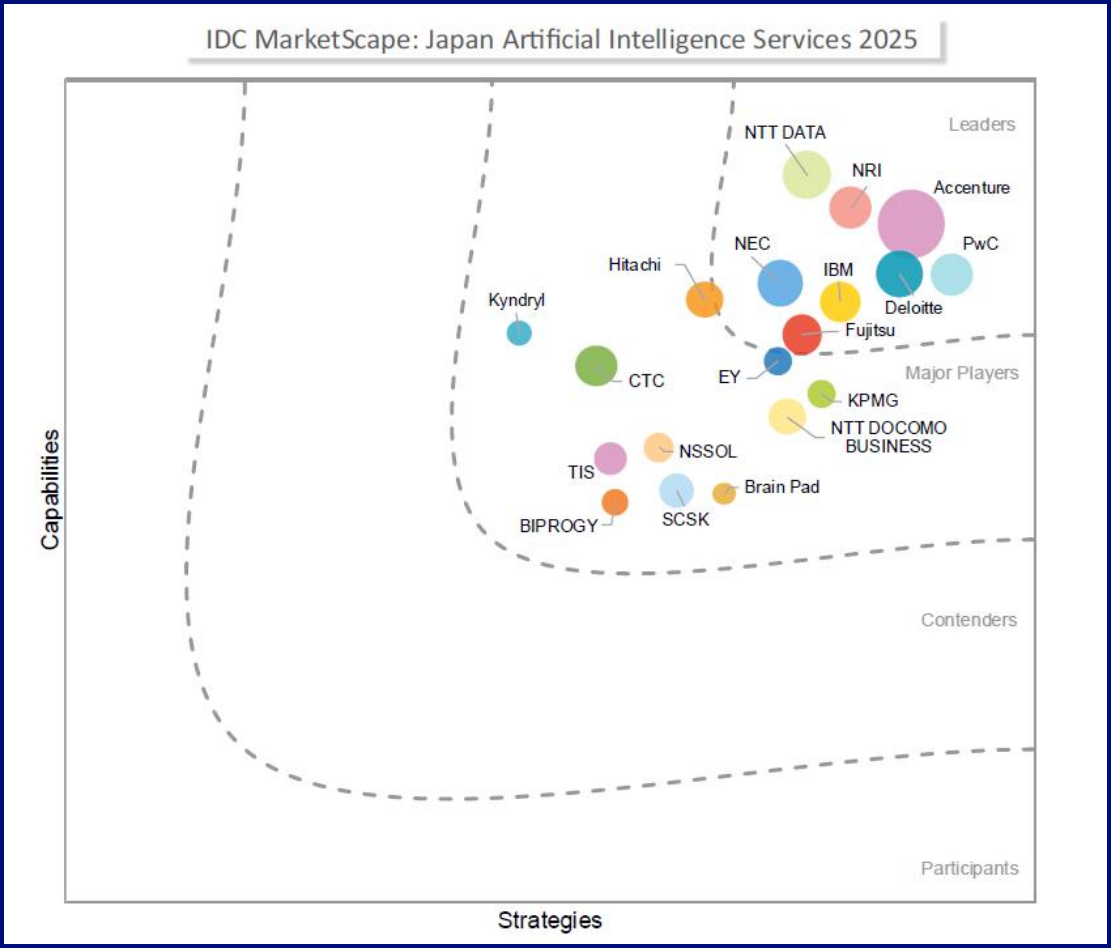


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

（参考）NRIのAIサービスに対する外部評価

IDCによる最新のベンダー評価において、ビジネス変革構想力と高度なAI実装力の双方が評価され、国内におけるAIサービスのリーダーに選出



IDC Copyright

IDC社レポート
「IDC MarketScape: Japan Artificial Intelligence Services 2025 Vendor Assessment」

NRIがリーダー (Leaders) に選出

NRIの強みは「コンソリ戦略」に基づくAI戦略からIT実装までの支援と、金融や産業領域の深い業界知見を組み込んだ業界特化型プラットフォームに多様なAIソリューションを組み込んで提供する能力である。また、データ主権を確保した高信頼なAI環境の提供における専門性も高く評価される。

出典：『IDC MarketScape: Japan Artificial Intelligence Services 2025 Vendor Assessment』、植村卓弥 著、2025年10月発行、IDC #JPJ53015625

IDC MarketScapeベンダー分析モデルは、特定の市場におけるテクノロジーおよびサプライヤーの競争力の概要を提供するように設計されています。この調査手法は定性的および定量的な基準に基づいた厳格な採点方法を使用し、特定の市場における各サプライヤーの位置づけを単一のグラフィカルな図で表現します。「能力（Capabilities）」スコアは、短期的な、ベンダーの製品、マーケティング戦略、事業遂行力を測定したものです。「戦略（Strategies）」スコアは3～5年の期間における顧客要件とサプライヤー戦略の整合性を測定したものです。ベンダーの市場シェアは、円（バブル）の大きさで表されます。

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 顧客のAI変革の支援

2 NRI自身のAI変革

3 AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

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。

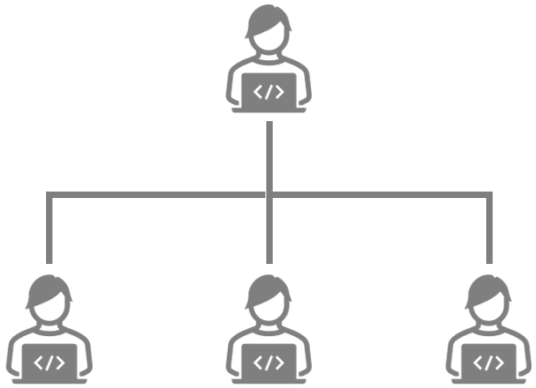
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

システム開発手法の変化

「人がコーディングする前提」から、「AIがコーディングする前提」へ

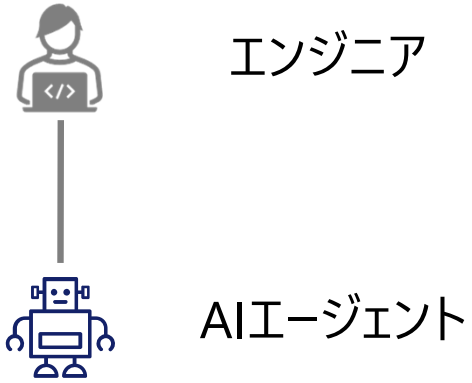
従前：人がコーディングをする前提

- 開発に際してはプログラマーが必要
  →専門的なスキルが求められる



今後：AIがコーディングをする前提

- 自然言語＋AIで開発が可能
  → 専門的なスキルは不要？



必要人員数は減少

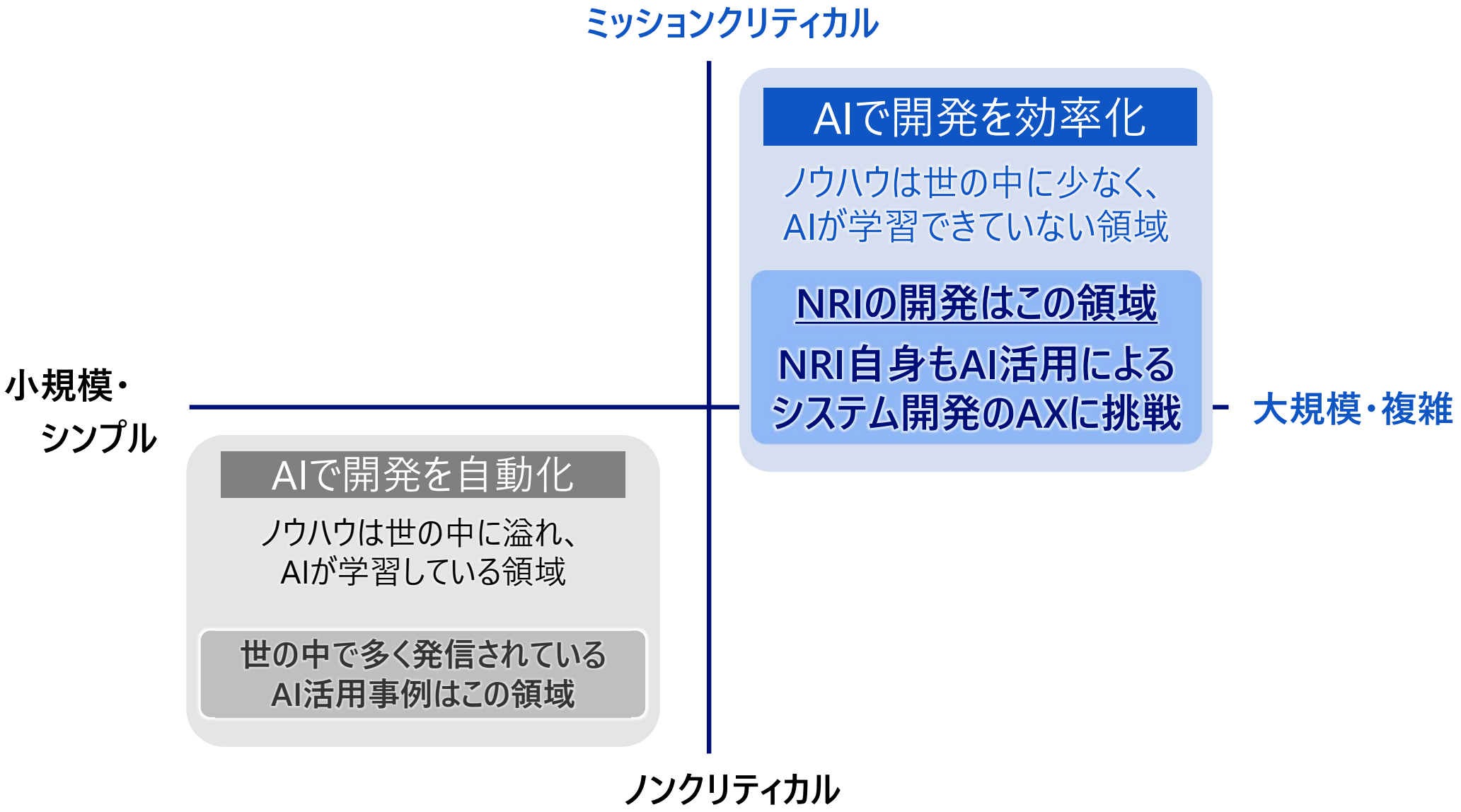
SIerの成長性に懸念？

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のシステム開発領域の特徴

NRIが主に取り組む大規模・ミッションクリティカルなシステム開発は、AIによる自動化が難しい領域

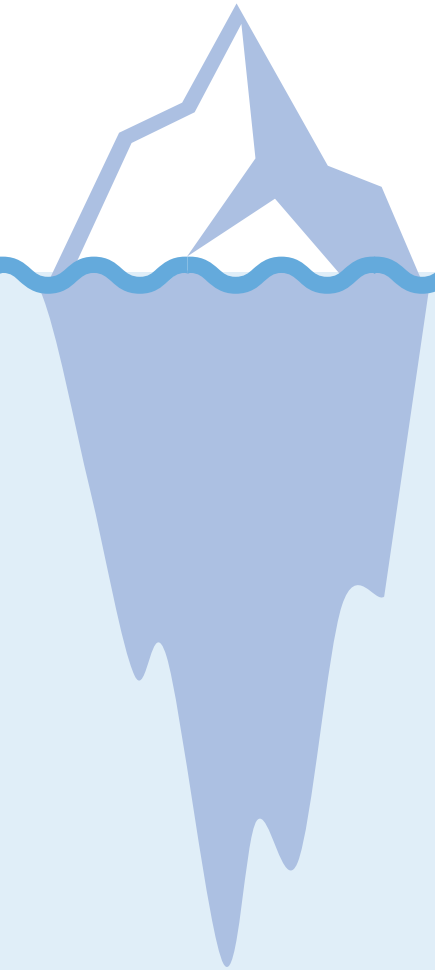


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIのシステム開発領域の特徴

大規模・ミッションクリティカルなシステム開発に重要な非機能要件の整備・実装や複雑な合意形成は汎用AIのみでは実現が困難

■「大規模システム開発のノウハウは見えないところ」に存在



機能（動く）
- 画面がある
- 狙い通りにインプット・アウトプットできる
- データが保存される etc

AIが一定程度実現

信頼性・可用性（止まらない・壊れない）
- 例外処理・エラーハンドリング
- 排他制御・同時実行制御
- 障害復旧 etc

性能性・拡張性（多人数が利用できる）
- 性能チューニング
- DB設計の最適化
- バッチ処理設計 etc

接続性（既存と共存）
- データ移行
- 既存システムとの連携・IF設計
- 切り戻し計画 etc

セキュリティ・統制（安全に正しく使う）
- 権限管理
- 証跡管理・監査ログ
- 規制対応 etc

運用・保守（運用・更新し続ける）
- バックアップ・リストア設計
- 変更管理
- ドキュメント・引継ぎ etc

汎用AIのみで解くことが困難

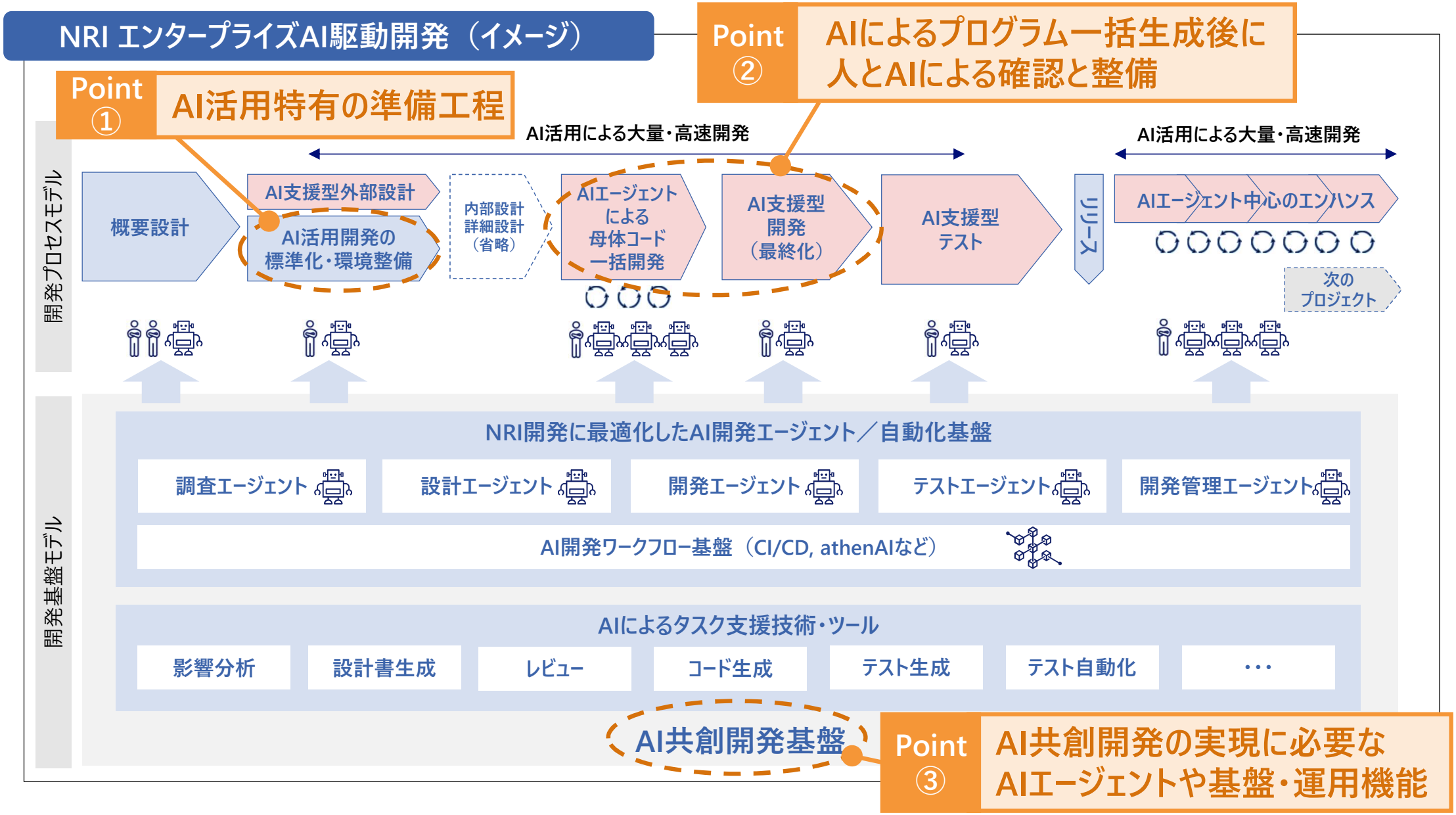
- ✓ 一意に定まる「正解」がない中で合意を図る
- ✓ 組織・業務・法規制・既存資産等との整合をとる
- ✓ 大規模開発におけるプロジェクト管理やアーキテクチャ管理、品質管理

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が取り組むAI駆動開発

大規模システム開発で独自のAXを目指す「エンタープライズAI駆動開発」

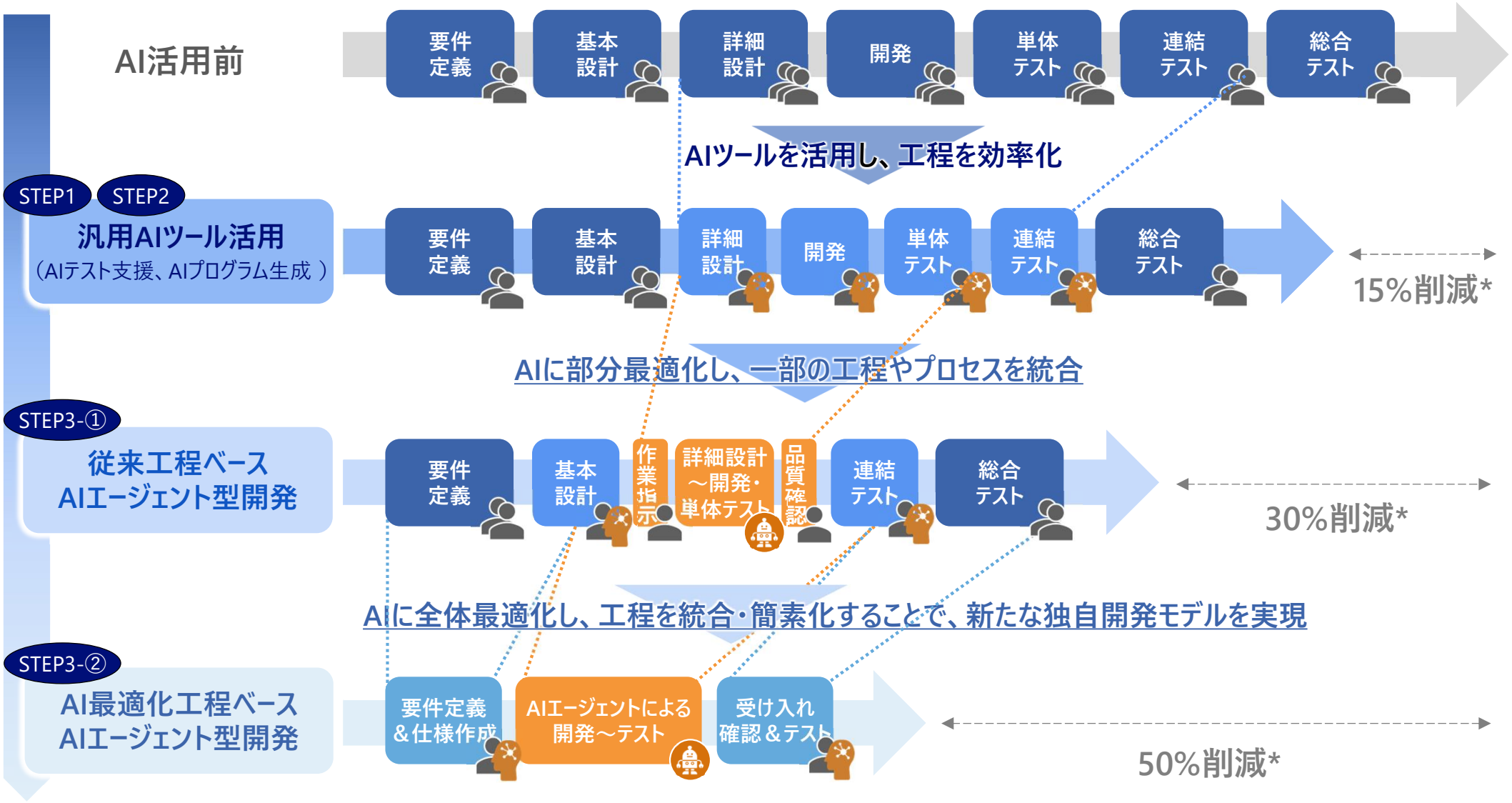


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

NRIが取り組むAI駆動開発

エンタープライズAI駆動開発の変革ステップ（イメージ）



＊プロジェクト全体の工数に対する削減率
（FY30にむけた最大値（試算値））

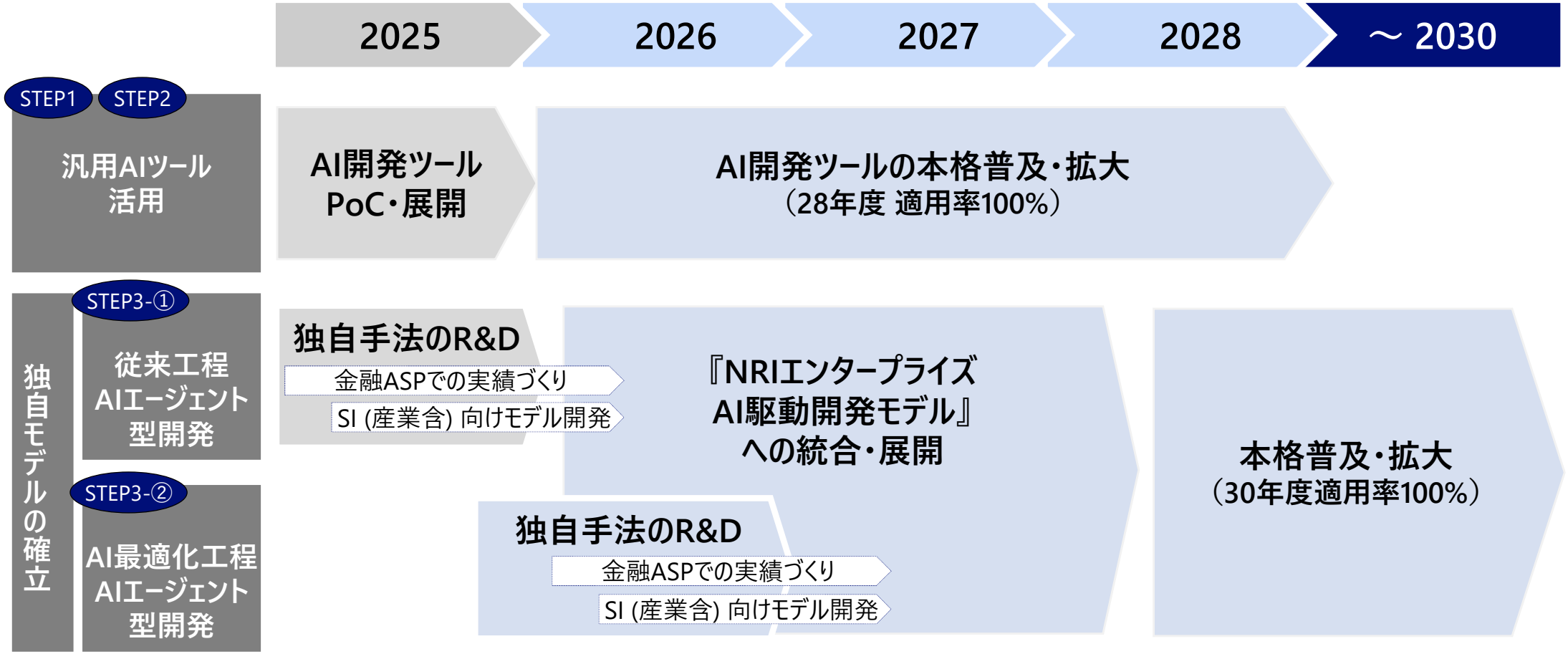
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

NRIが取り組むAI駆動開発

エンタープライズAI駆動開発の展開により、収益力の向上を図る

■ システム開発のスピードアップ・品質の底上げはもちろんのこと、案件増による売上拡大等の効果を追求



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。

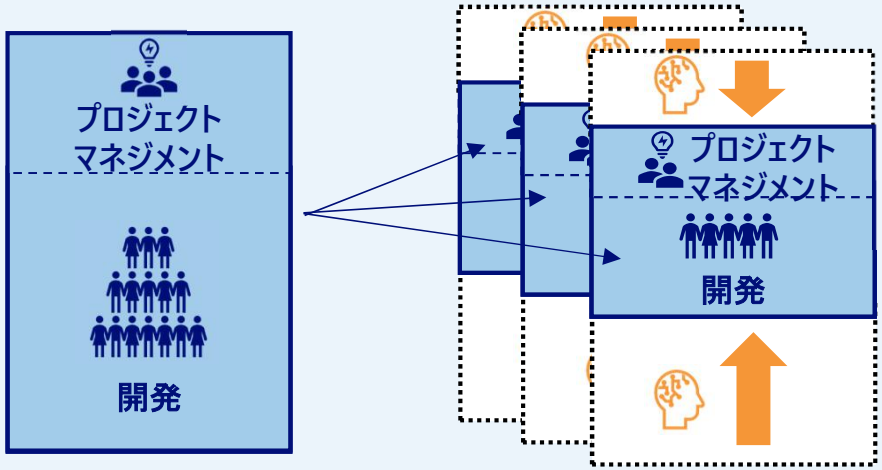
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

NRIが取り組むAI駆動開発

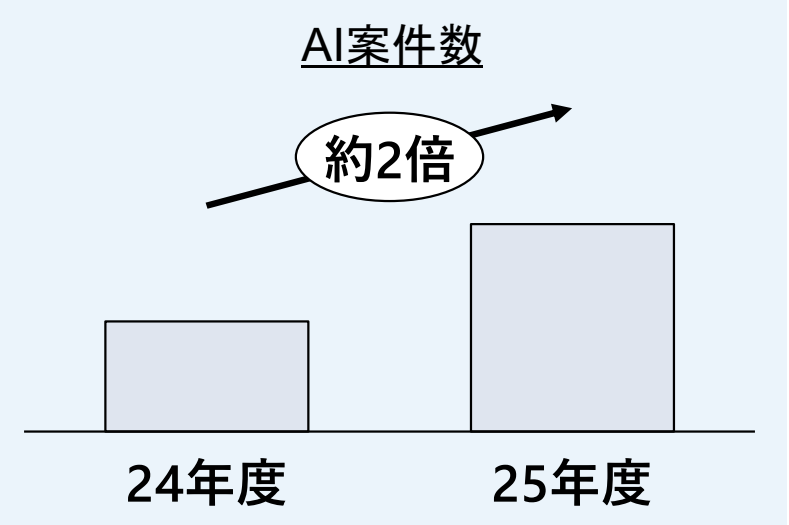
「エンタープライズAI駆動開発」の実現で、AX時代の需要拡大に備える

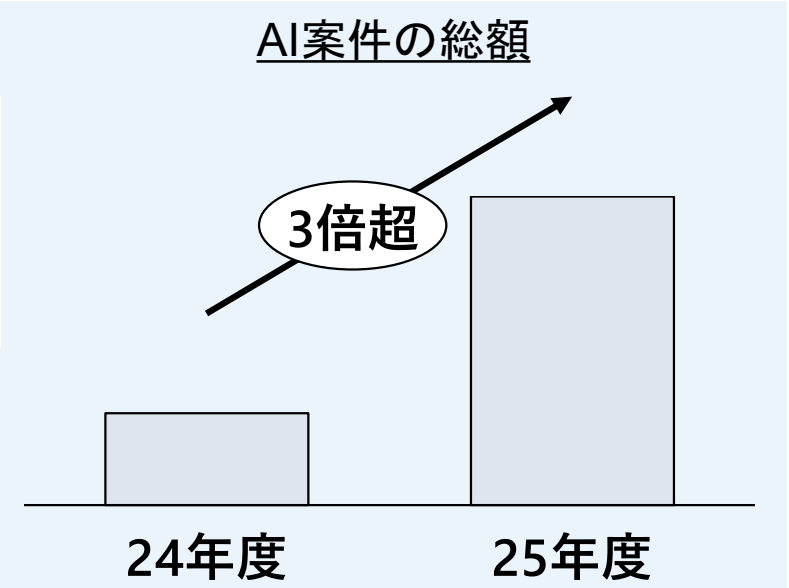
これまで		AI活用
高	品質(Q)	高
大	コスト(C)	小
長	期間(D)	短

同規模のチームが担える案件数が増加



今後の
AX需要拡大
に備える



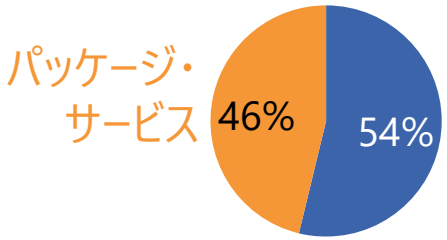
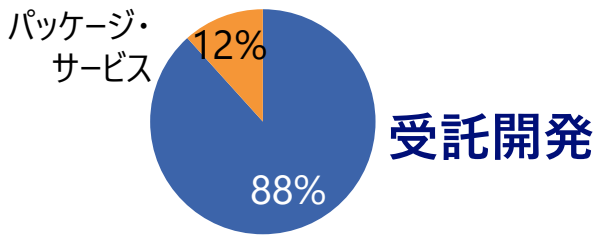


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

（参考）日米のIT業界の構造差異とAIによる影響

日本のIT業界は、AIが追い風となりAXを加速させるドライバーに

	米国		日本	
IT人材の所属※1	ユーザー企業側 65%	IT企業側 35%	ユーザー企業側 26%	IT企業側 74%
	IT人材は、ユーザー企業側に多く所属し、システム開発・運用は内部で担う傾向		IT人材は、IT企業側に多く所属し、システム開発・運用はIT企業に委託する傾向	
開発スタイルと主な役割	標準機能前提 パッケージ・サービスを軸に、不足分を自社で開発・運用 (IT企業は導入・開発支援)		個社最適前提 開発から運用までIT企業に委託	
IT業界の売上構成※2				
AIによる効率化	ユーザー企業側が効率化・高速化		IT企業側が効率化・高速化	

※1．独立行政法人情報処理推進機構「DX白書2023」より
※2．ソフトウェア投資に占める割合（総務省「我が国のICTの現状に関する調査研究(2018年)」より）

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 顧客のAI変革の支援

2 NRI自身のAI変革

3 AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

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.

AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

1 顧客のAI変革の支援

- AI案件は、案件数が増加すると共に、案件金額が急拡大。
  今後も本番活用が進む中、需要は拡大する見込み
- AI活用は「個別タスクのPoC」から「企業レベルでの活用・変革 (AX)」へ遷移
- 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
- NRIは、「コンソリューション*」と「プラットフォーム」で顧客のAXをリード
- AXイノベーションセンターを新設し、企業全体のAX支援を強化・拡大

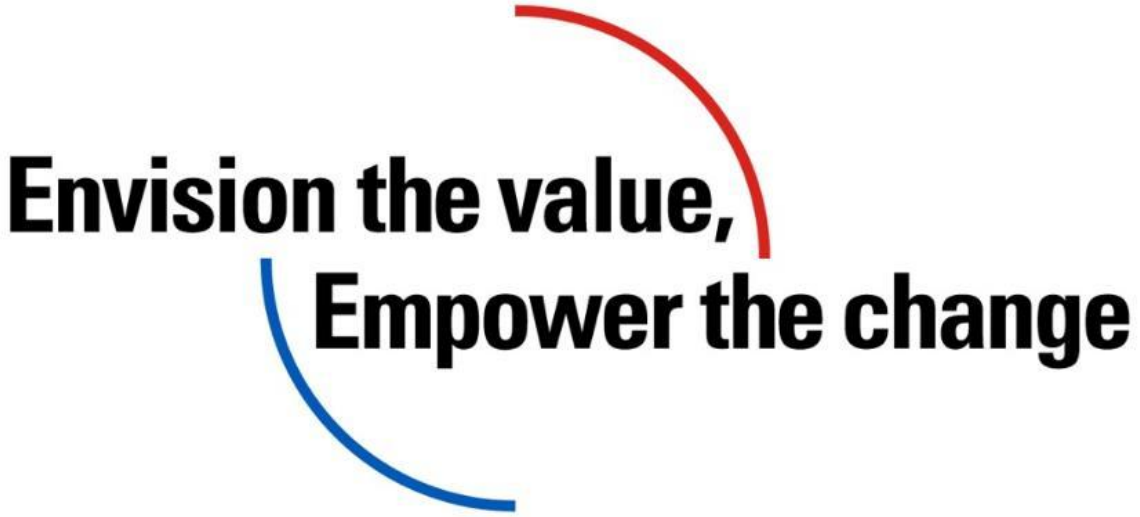
2 NRI自身のAI変革

- NRIが主に取り組む大規模・ミッションクリティカルなシステム開発は、
  AIによる自動化が難しい領域
- 大規模システム開発で独自のAXを目指す「エンタープライズAI駆動開発」
- 「エンタープライズAI駆動開発」の実現で、AX時代の需要拡大に備える

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