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

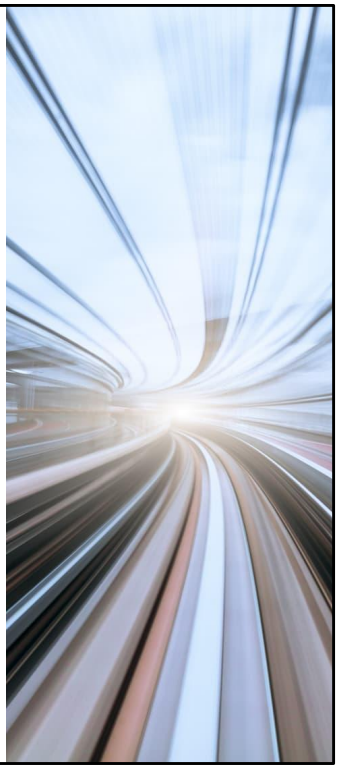
株式会社 野村総合研究所
執行役員／AI担当役員

稲葉 貴彦

2026年5月15日

NRI

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

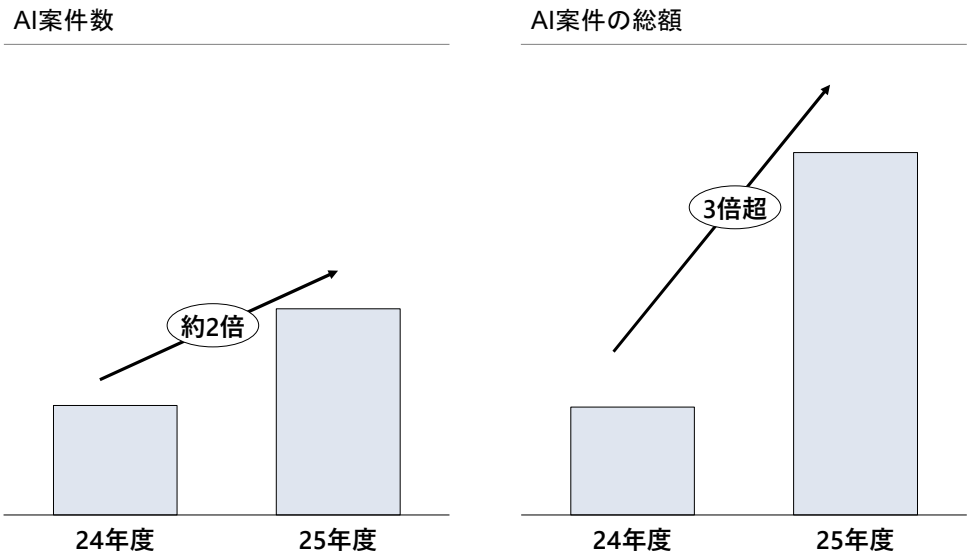
3 AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

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

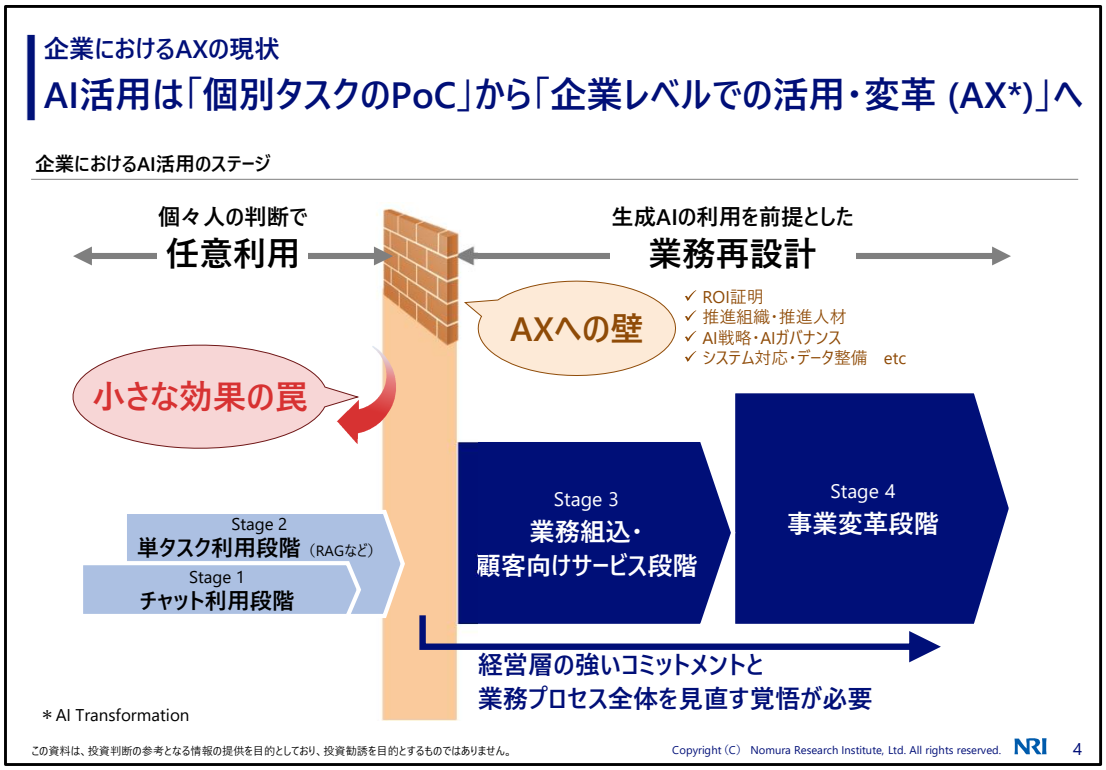
AI需要は急拡大。今後も本番活用が進む中、需要は拡大する見込み



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.

まず、お客様向けのAI変革支援の状況についてご説明いたします。

結論から申し上げますと、AI需要はかなりのスピードで急拡大しています。当社のAI案件数は、24年度と比べてこの1年間で約2倍、
AI案件の総額は3倍超に増加しています。AI案件は急速に拡大しており、
この流れは今後さらに加速していくものと想定しています。



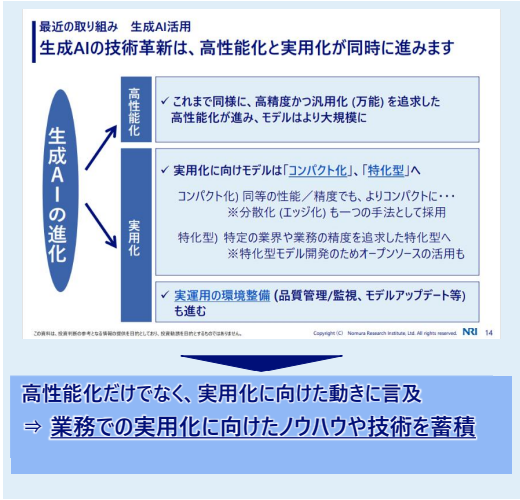
なぜAI案件が拡大しているのか。これまでは個別タスクや業務単位でのPoC、あるいは個別実装（ステージ1と2）が中心でしたが、現在お客様は
ステージ3、ステージ4、すなわち「業務組込・顧客向けサービス段階」や、「事業変革段階」へと徐々にシフトし始めています。個別タスクのPoCから、企業レベルでの活用・変革、まさにAX（AIトランスフォーメーション）が起こり始めているという認識です。

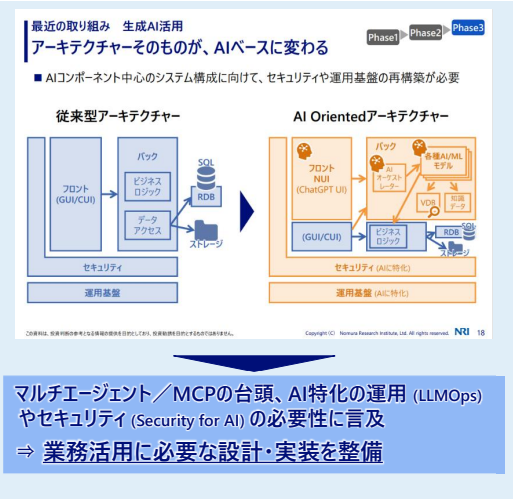
（NRIは）当然、左側（ステージ1と2）の個別タスク・PoCの領域も
ご支援してきましたが、当社がより高い価値をご提供できるのは、
右側（ステージ3と4）のAXの世界です。当社は、AXの時代が到来することを事前に想定し、準備を進めてまいりました。

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

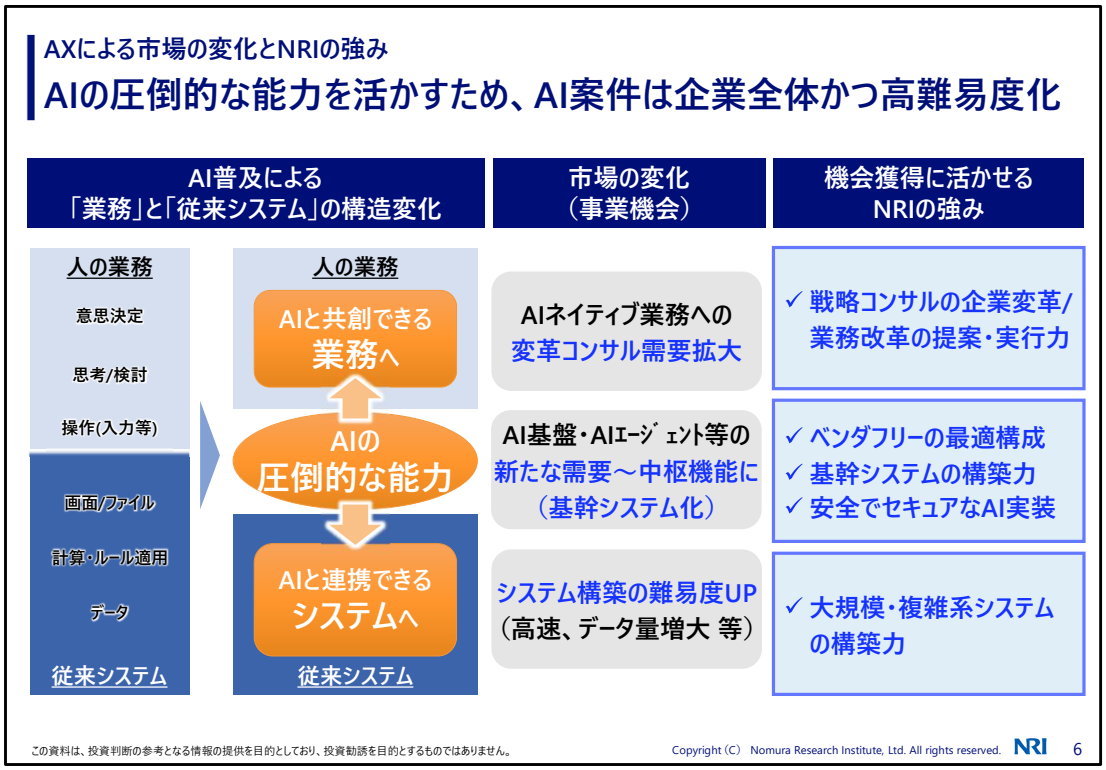




この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

こちらは約2年半前、生成AI登場から半年～1年経過した頃に、
IRの場でご説明させていただいた内容です。当時より、AIの高性能化に加え、実用化に向けた動きが同時並行で進むことに言及しており、
業務での実用化に向けたノウハウや技術を蓄積してまいりました。

また、足元で注目されているマルチエージェントやMCPといった
アーキテクチャ、さらにAIに特化した運用（LLMOps）、
AI向けセキュリティ（Security for AI）の必要性についても、当時から
言及しており、業務活用に必要な設計・実装を整備してまいりました。



今後の市場変化についてご説明いたします。AI技術の進化と業務実装の進展に伴い、これまで人を前提として設計されていた業務は、
AIの能力を発揮できる業務へと変革していく必要があります。
同様に、人による操作を前提とした従来システムも、AIと連携しその能力を発揮できるシステムへと変わっていく必要があります。

これらによって生じる事業機会領域と当社が発揮できる強みを
以下のように考えています。

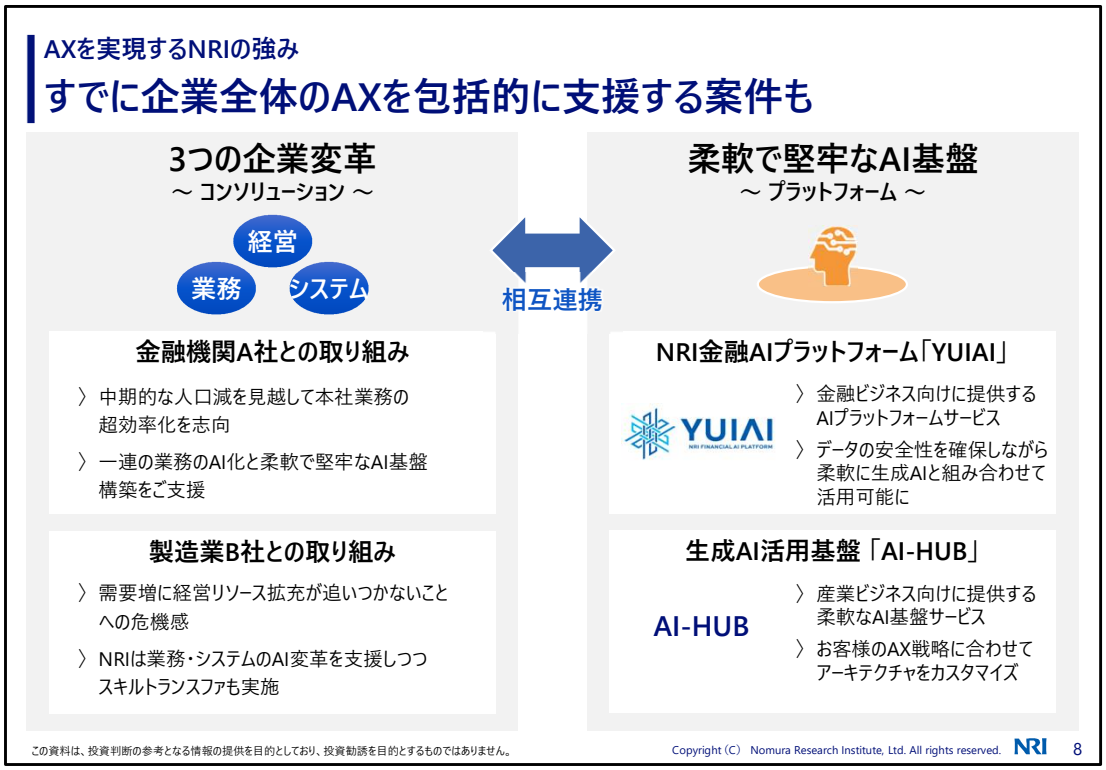
業務　　：AIネイティブな業務への変革を支援するコンサル需要が拡大。
当社のコンサルティング部門が業務改革をご提案し、実行してまいります。

AI基盤　：AIが業務の中枢に位置づけられ、いわゆる基幹システム化していきます。当社のベンダーフリーの最適構成、基幹システム構築力、安全でセキュアなAI実装の強みが発揮できる領域です。

システム：AIとの連携により、より高速かつ大量データを扱うシステム構築が求められ、難易度がさらに上がります。
当社が培ってきた大規模・複雑系システムの構築力が活きる領域です。

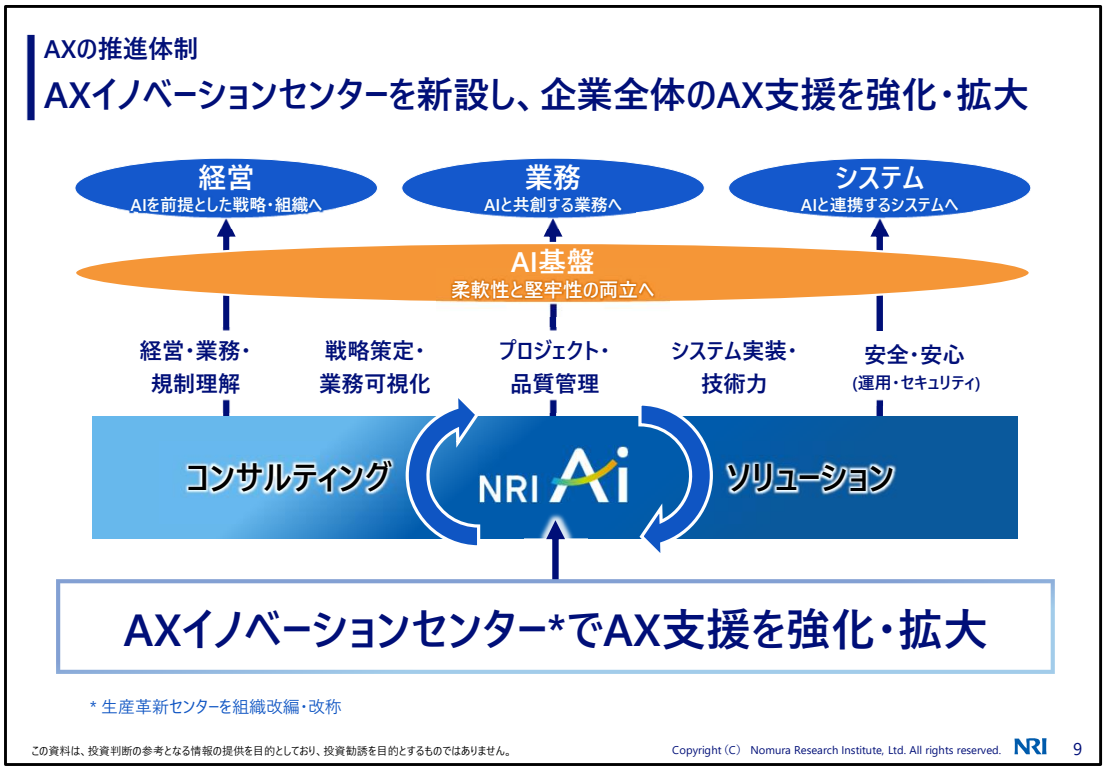
（AXにおいては、経営、業務、システムの企業変革が求められます。）
その際、3つの変革（経営、業務、システム）とAI基盤の構築は、
整合的かつ有機的に進めていく必要があります。
業務だけを変革してもシステムがボトルネックとなり、
システムだけを変えても業務側にボトルネックが残ります。

経営、業務、システムを熟知した上で、有機的な変革を促し、
AI実装まで一貫して推進する力「コンソリューション」と、
柔軟かつ堅牢な企業の中枢となるAI基盤を構築し運用する力
「プラットフォーム」、この2つが当社の強みを発揮できる領域です。



3つの企業変革（経営・業務・システム）を包括的にご支援する事例が、金融機関や製造業のお客様において、すでに出てきています。

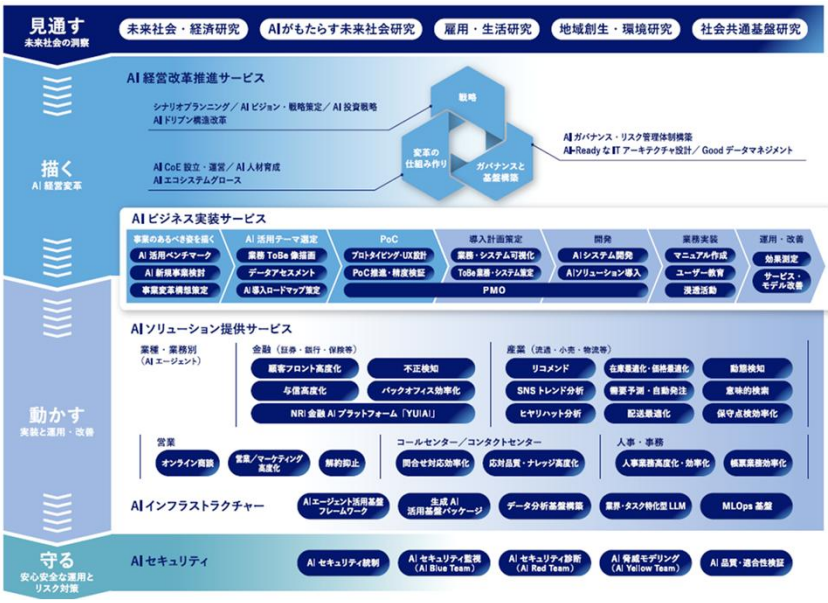
また、柔軟で堅牢なAI基盤・プラットフォームの強みを発揮した事例も増えています。3つの企業変革と柔軟で堅牢なAI基盤を相互に連携させ、トータルでAXをご支援する案件は、今後さらに拡大していくと考えています。



こうしたご支援を強化・拡大するため、当社の強みであるコンサルティングとソリューションを、AI領域でより融合させていく組織として、
今期より「AXイノベーションセンター」を新設いたしました。
AI領域においてコンサルティングとソリューションを横串で連携させ、
お客様のAXをトータルでご支援する体制を整備しています。

（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

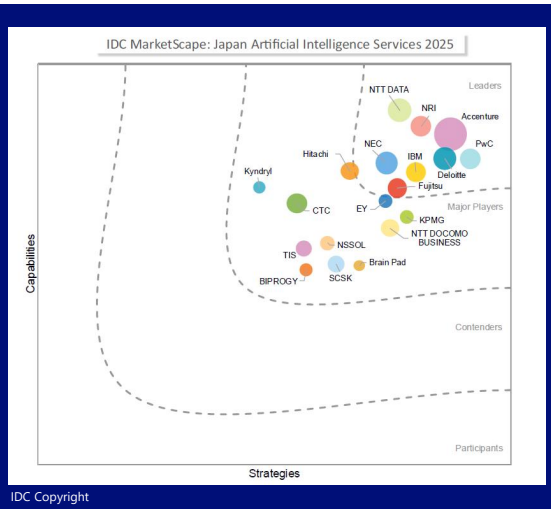


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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「コンサル戦略」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

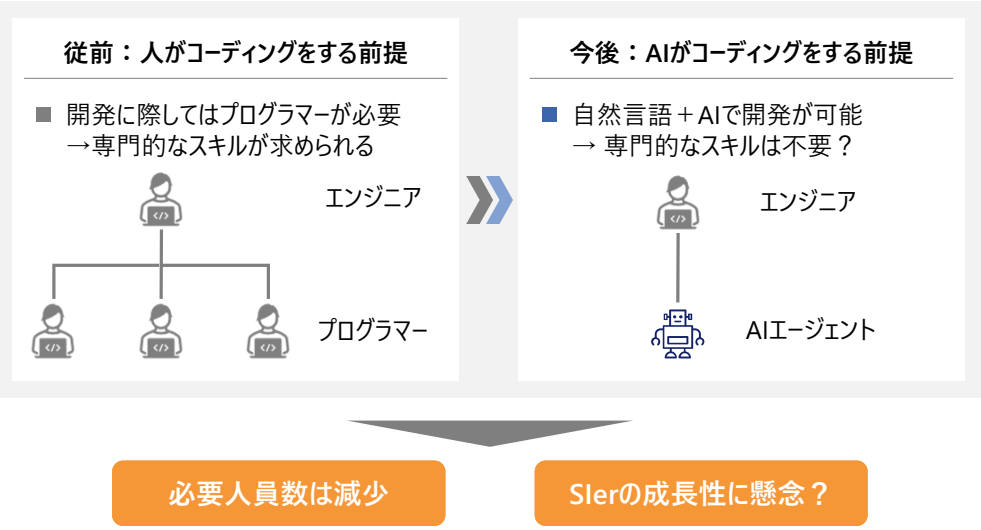
3 AI戦略の推進にむけて（本日のまとめ）

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

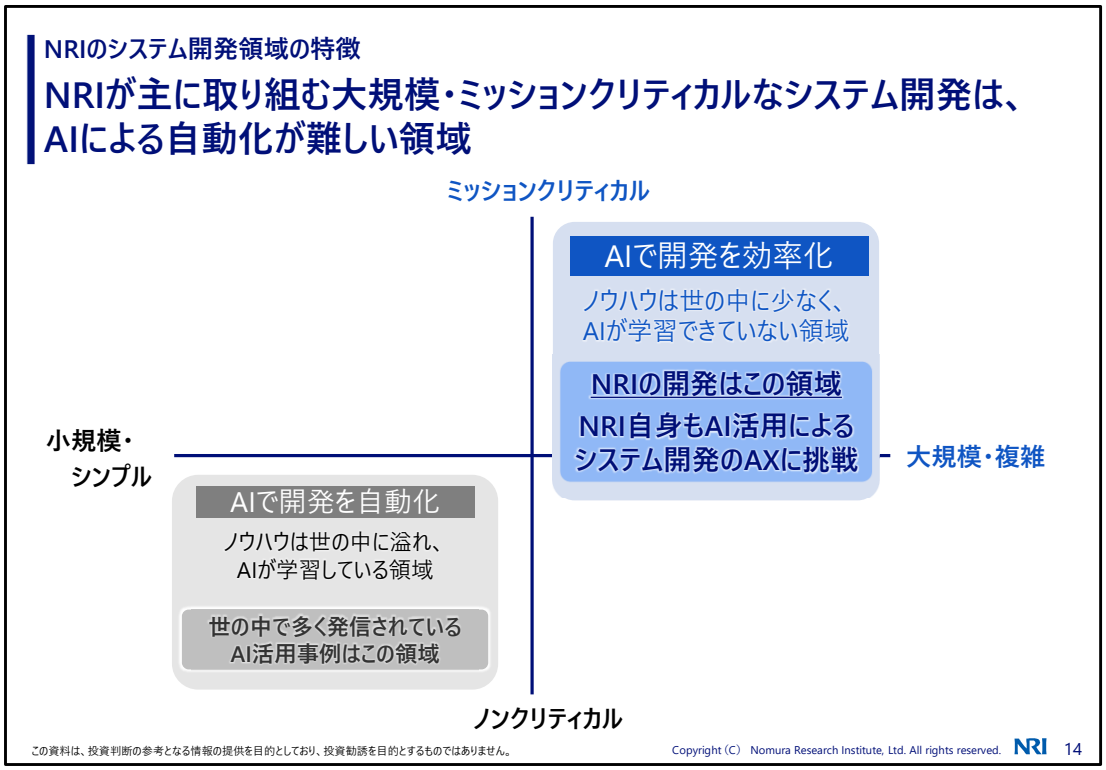
「人がコーディングする前提」から、「AIがコーディングする前提」へ



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.

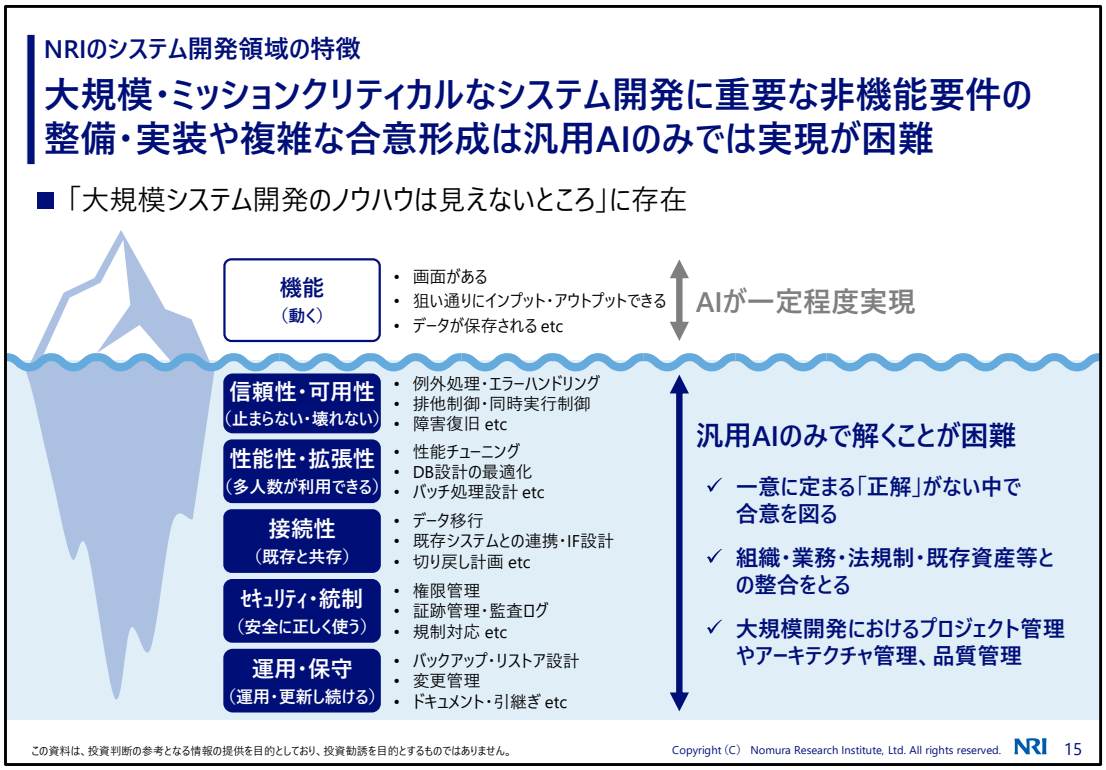
続いて、NRI自身のAI変革として、システム開発におけるAI活用状況についてご説明いたします。

「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」へと開発手法が変化する中、一部にはSIerにおける必要人員数が減少し、成長が縮小するのではないかという懸念がございます。



この懸念については、もう少し解像度を上げて整理しています。
「ミッションクリティカルか否か」「大規模・複雑か小規模・シンプルか」の四象限で見ますと、AIによる自動化が進みやすいのは、
左下の「小規模・シンプルなシステム」です。

一方、右上の「ミッションクリティカルかつ大規模・複雑なシステム」については、ノウハウが一般に公開されておらず、専門性なしでは進められない領域です。ここは当社自身がAIを活用して効率化を進めていくべき領域であると考えています。

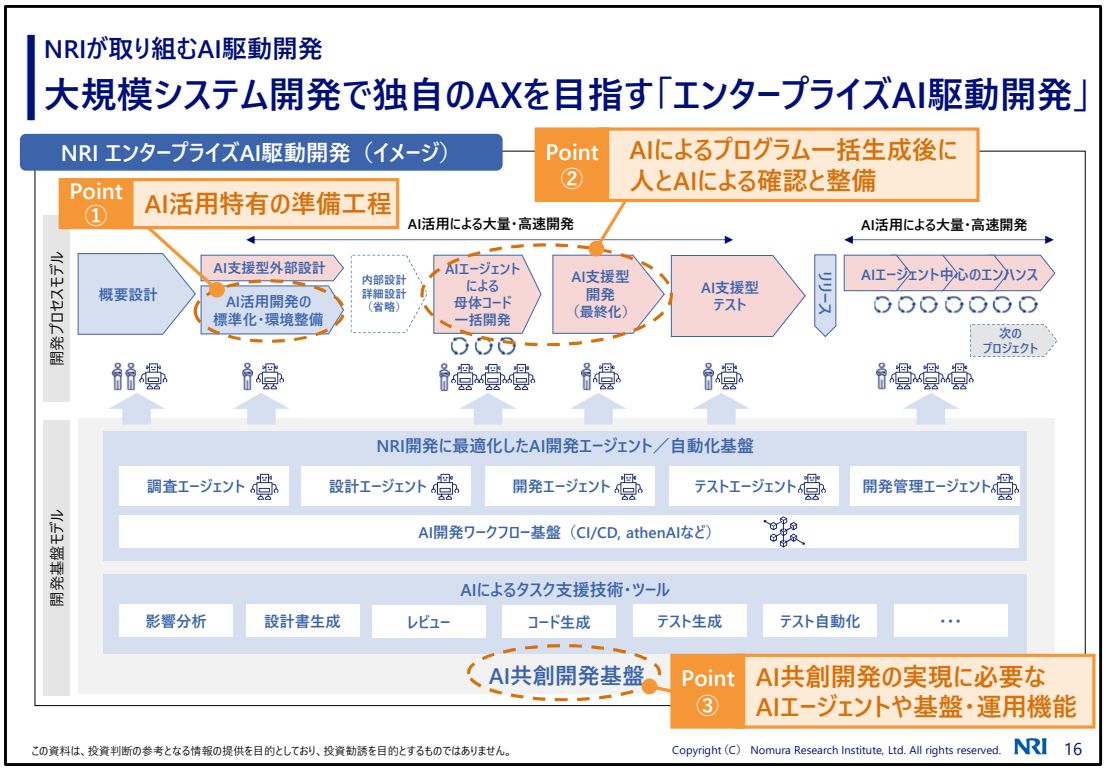


なぜ大規模・ミッションクリティカルなシステムがAIに代替されにくいのか。AIが得意なのは「機能」の実装、すなわち画面や入出力仕様が明確に定義された部分です。

一方、大規模・ミッションクリティカルなシステムでは、水面下にある「非機能要件」が重要となります。

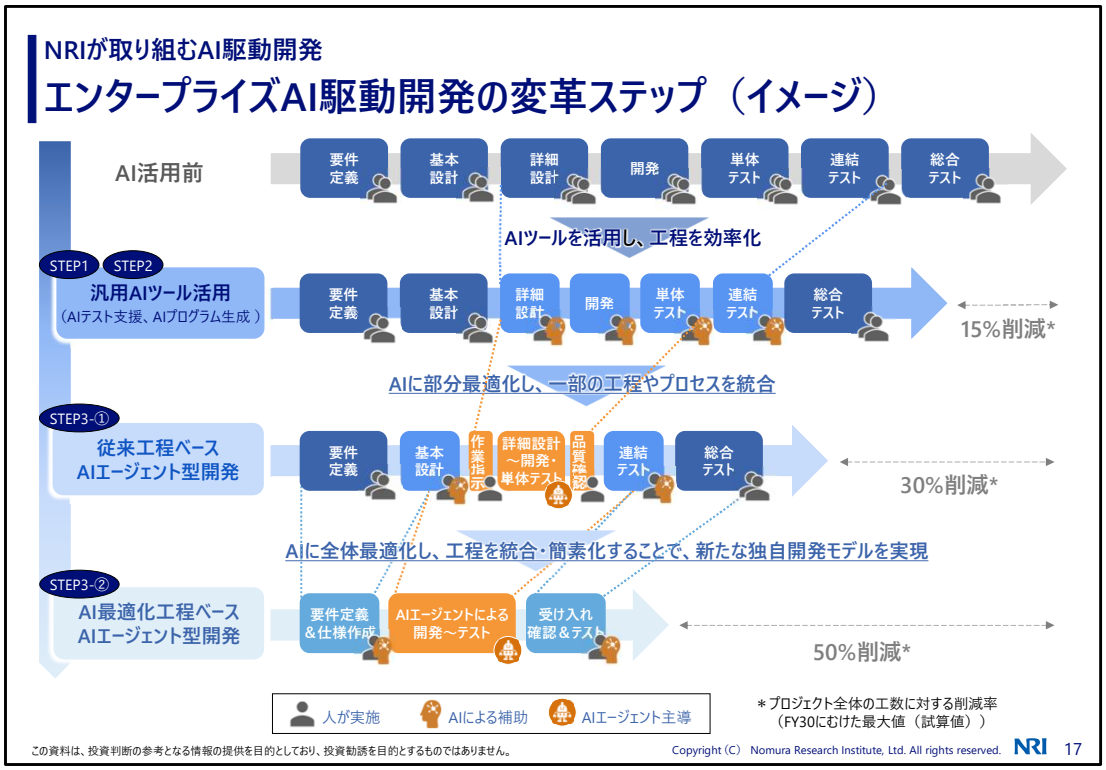
例えば、
止まらない、壊れない、誤らないという、「信頼性・可用性」、
通常時と月末月初のピーク時との差を吸収するスケーラビリティなどを担保するための「性能性・拡張性 」、
です。

これらはノウハウが公開されておらず、また一意に決まる正解が存在しないため、コストとのバランスを取りながら設計する必要があります。
汎用AIのみでは実現困難な領域です。



大規模システム開発をAIで効率化するために、当社が取り組んでいるのが「エンタープライズAI駆動開発」です。一般にAI駆動開発と呼ばれていますが、当社はエンタープライズ品質のシステムを対象とすることから、
「エンタープライズAI駆動開発」と名付けて活動しています。

AI活用特有の工程やヒューマン・イン・ザ・ループによる確認を組み込み、品質を担保しながら効率的にシステム開発を進める仕組み、
ならびに共通的な開発基盤の整備を進めています。

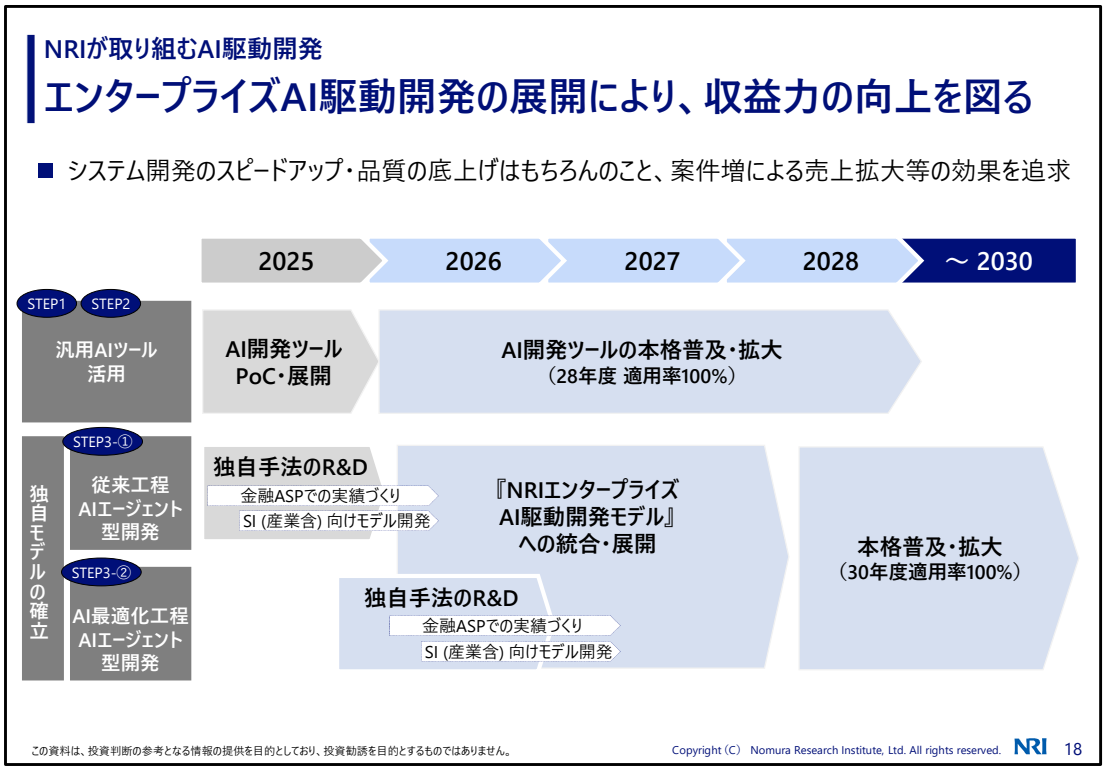


実現に向けては、ステップを踏んで進めています。

STEP1、STEP2　：
詳細設計から単体テスト・連結テストにおいて汎用AIツールを活用。
約15%の工数削減が見込まれており、今後さらに拡大を加速してまいります。

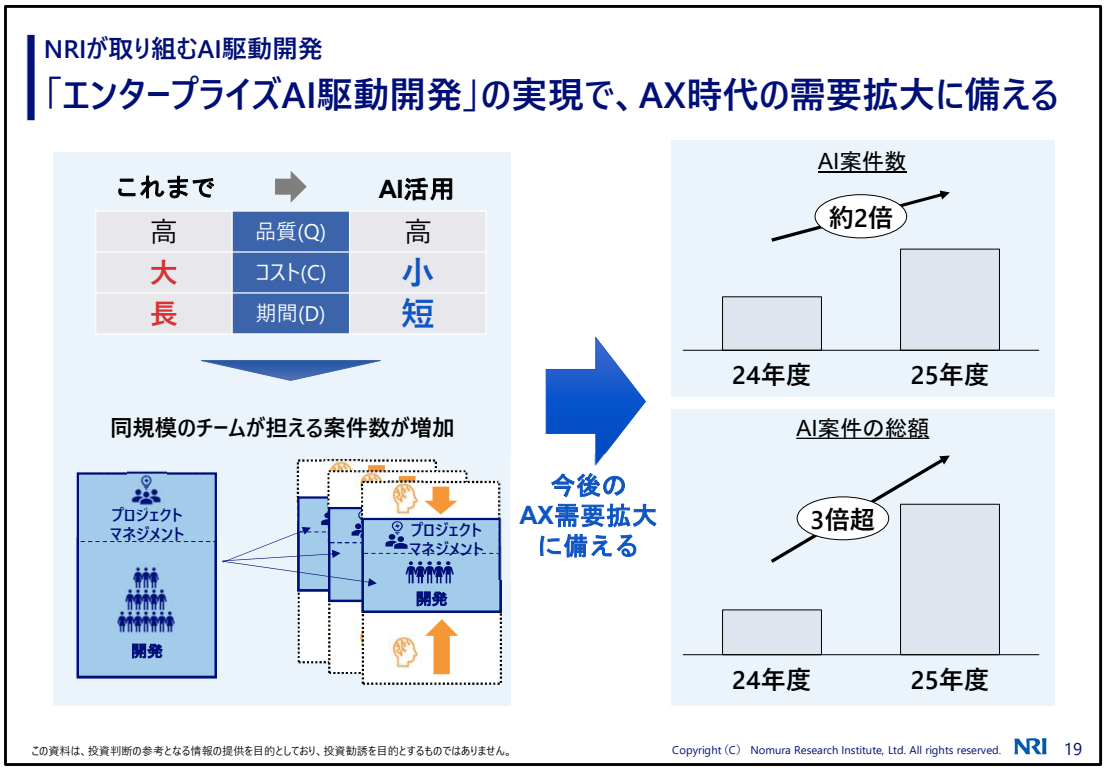
STEP3-①　：
汎用ツールに当社独自のAIノウハウを注入し、上流・下流工程にも効率化を展開。
昨年度より進めており、案件によっては約30%の工数削減が見込まれて
います。今期から本格的に拡大してまいります。

STEP3-②　：
システム開発業務自体をAIネイティブに最適化。
最大50%程度の工数削減を見込んでおり、2025年度下期より構想・着手し、成果が見え始めています。



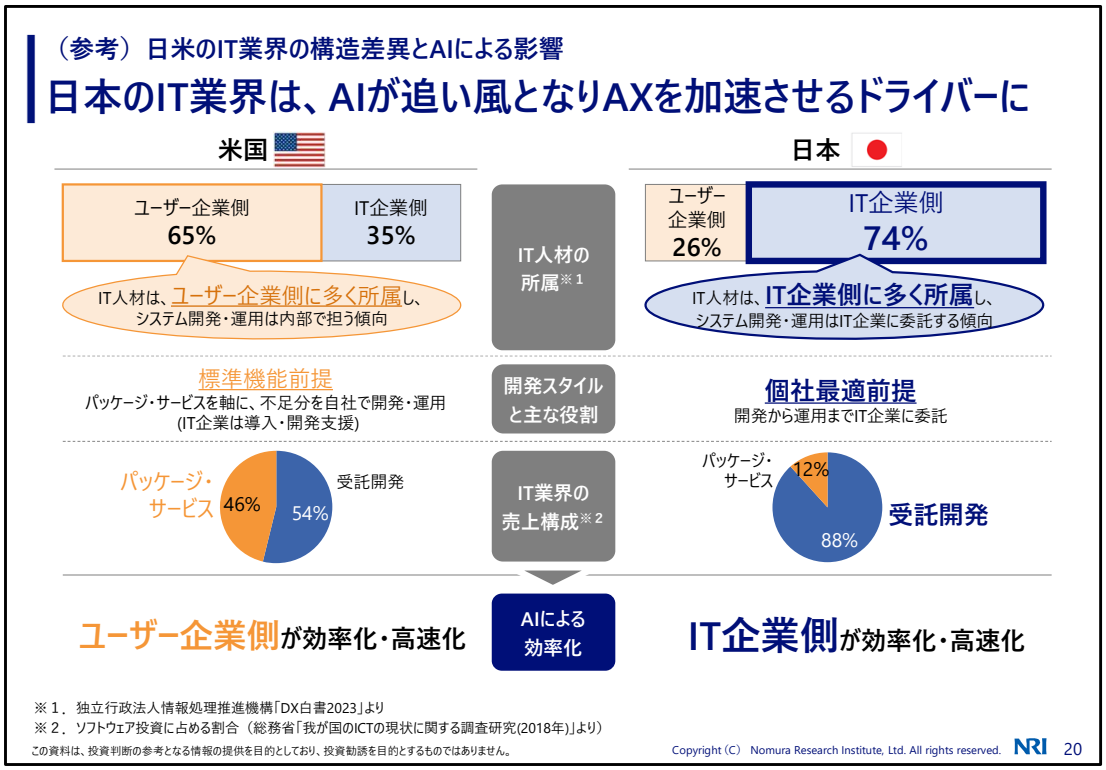
中期経営計画において、STEP3-①（従来工程AIエージェント型開発）については、その効果を数値に織り込んでいます。

STEP3-②については、数値のアップサイドのポテンシャルとして捉えており、お客様へのご提供・ご支援を進めることで具現化してまいります。



エンタープライズAI駆動開発の拡大・高度化により、大規模・ミッションクリティカルなシステム開発のコスト・期間を短縮してまいります。
これにより、同規模のチームでより多くの案件に対応できるようになります。

NRIはこれまで確実に成長を続けてまいりましたが、リソース不足からお断りせざるを得ない案件もございました。
AI活用によって対応可能な案件数を増やし、お客様のご要望にしっかりお応えするとともに、冒頭でご説明した急拡大するAX需要にもしっかり対応してまいります。



米国で起きていることが日本のソフトウェア業界でも起きるのではないかとのご質問を多くいただきますので、構造の違いをご説明いたします。

米国：
ユーザー企業側にIT人材が多く所属し、ノウハウもユーザー企業側に蓄積。
AIによる効率化もユーザー企業側で進む。

日本：
IT企業側にIT人材が多く所属し、ノウハウもIT企業側に蓄積。
IT企業がAI活用を進めることで効率化が進展。

日本のIT業界においては、AIはむしろAXを加速させる追い風になると考えています。当社はAX自身による生産性向上を通じて、お客様をしっかりとご支援してまいります。

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

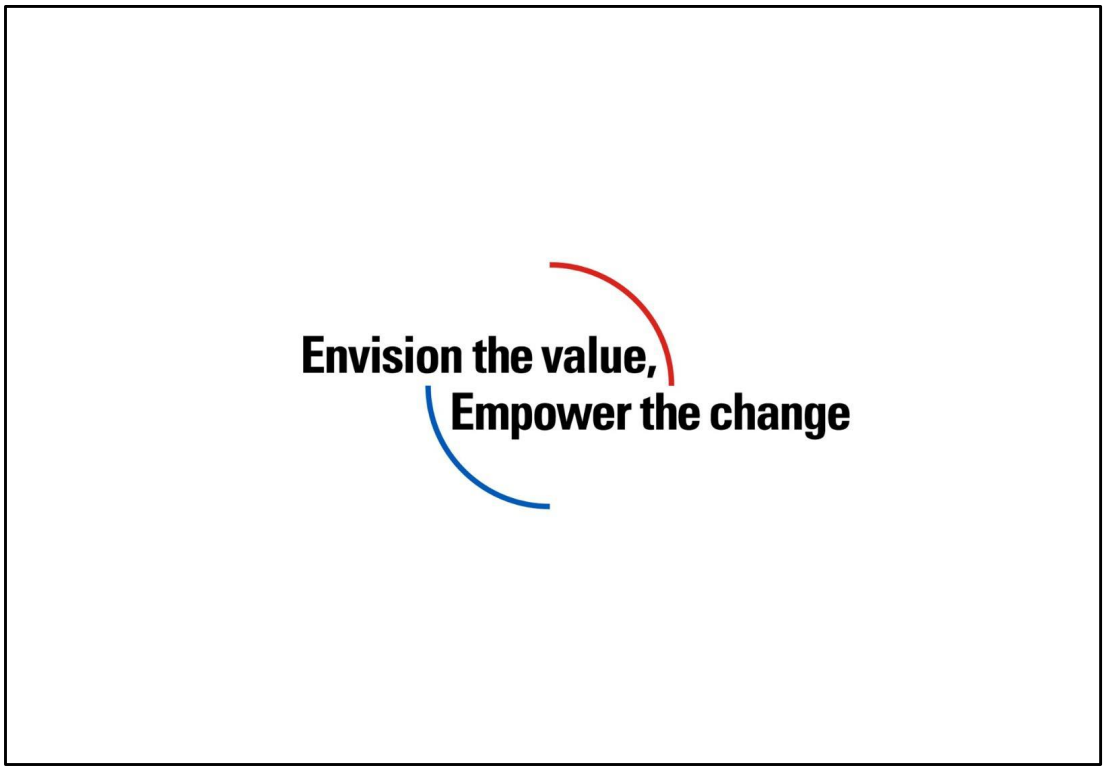
2 NRI自身のAI変革

- 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