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～

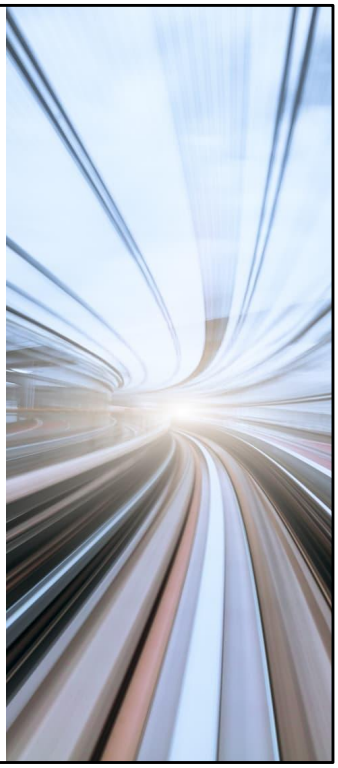
専務執行役員
中山 浩之

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)**

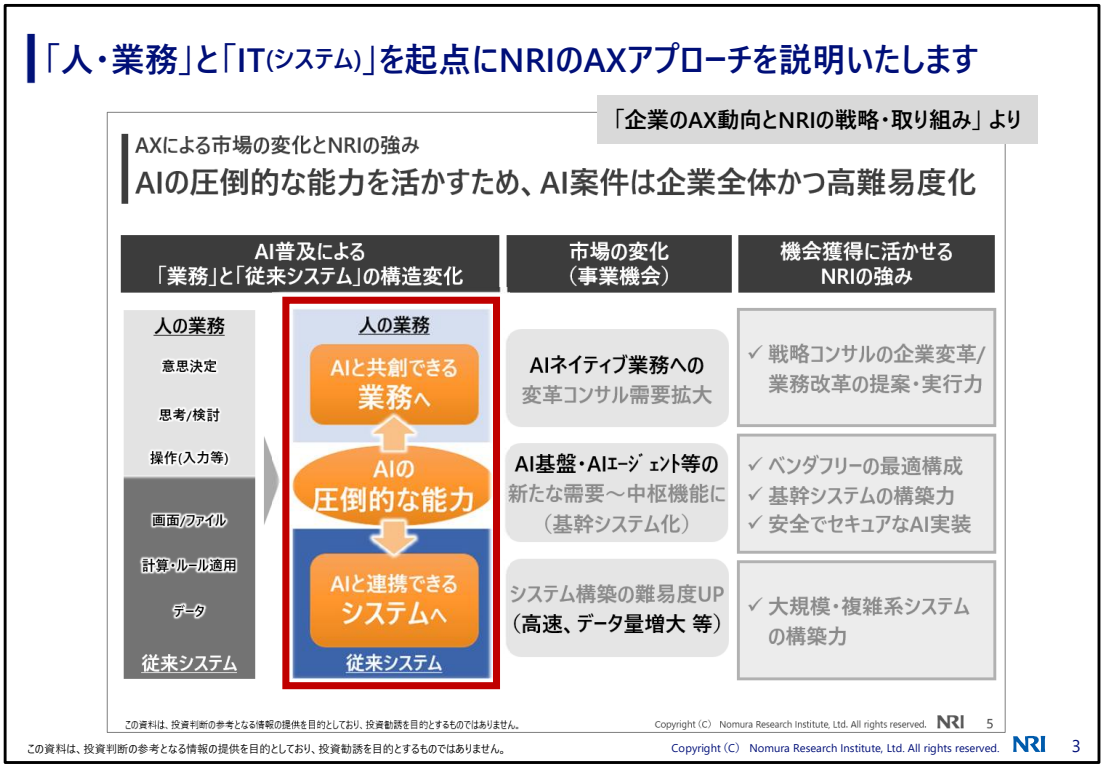
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

1 AXシフトとNRIビジネスの親和性

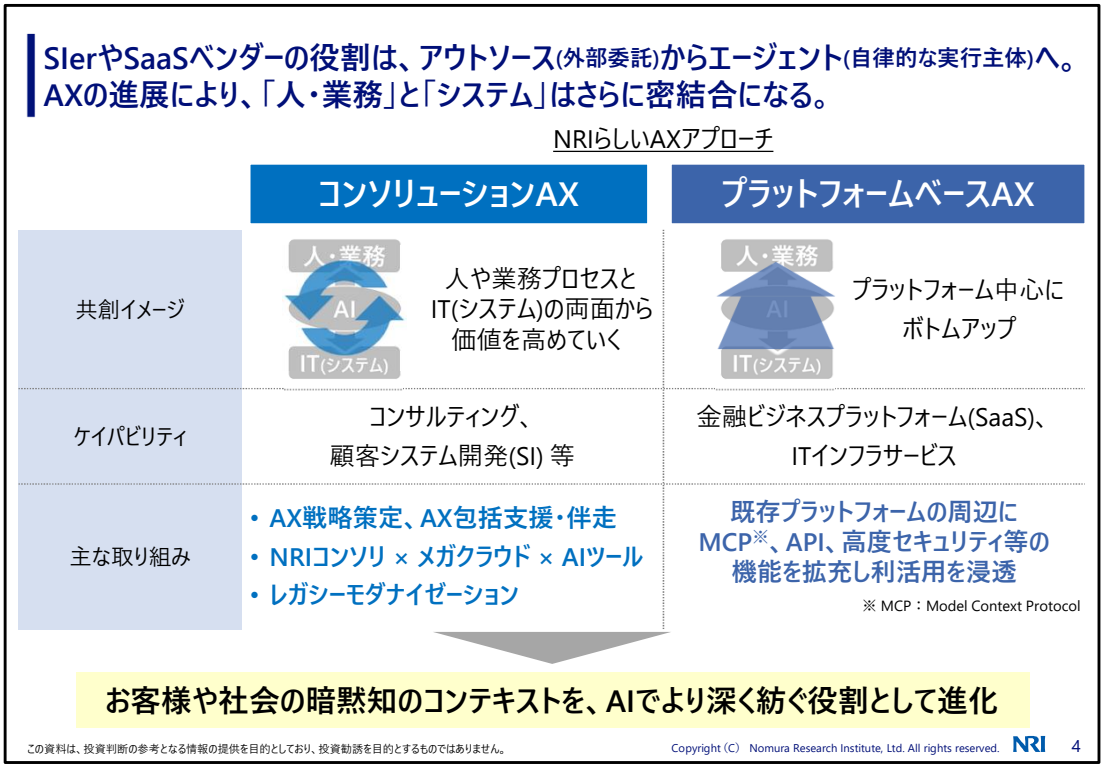
2 AXの事業機会と当社の取り組み

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.

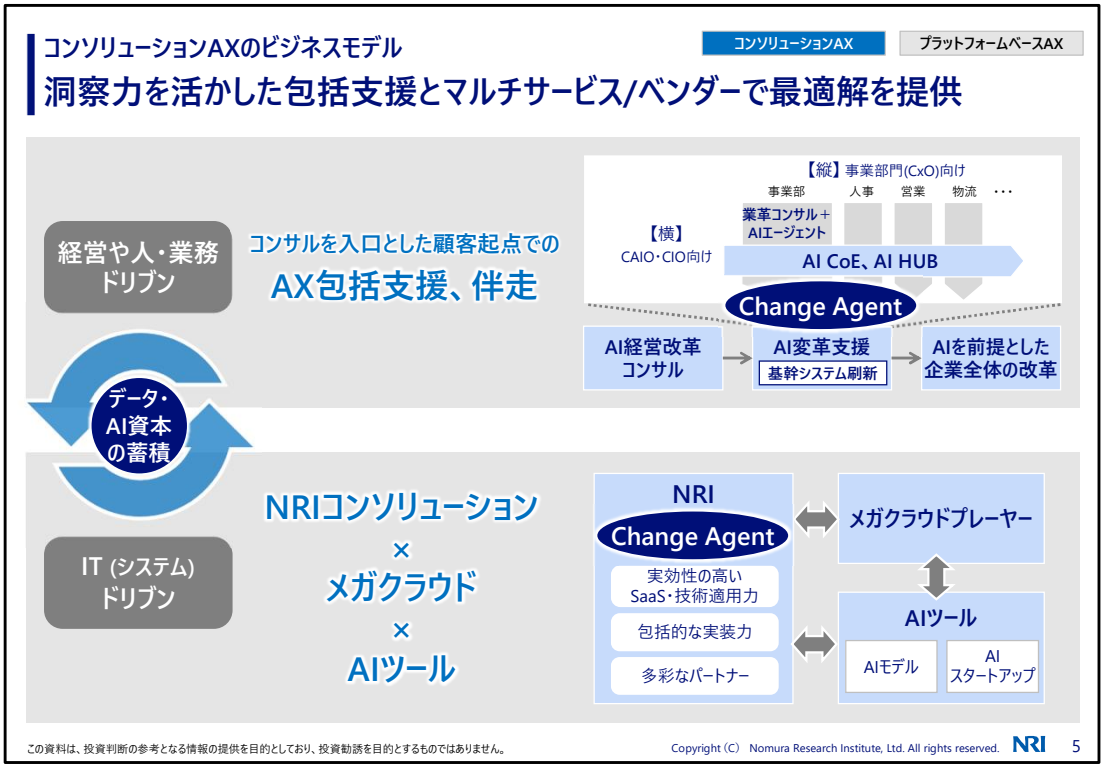


先ほど稲葉よりご説明した資料を引き継ぐ形となりますが、
「人・業務」と「IT（システム）」をAIで一つにつなぎ、いかにパワーを発揮させるか、ここは難度が高い領域である一方、(NRIにとっての)最大のビジネスチャンスであると認識しています。



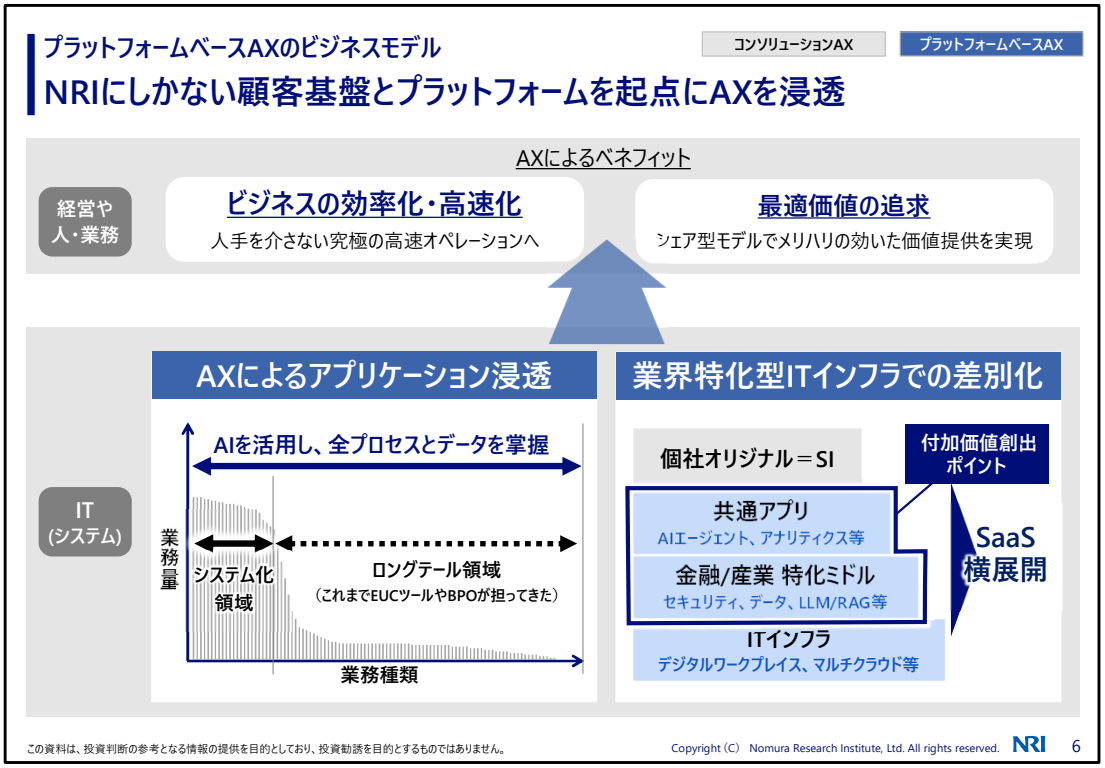
実現に向けたアプローチは、DXの時代から一貫して「コンソリューション」と呼んでいる考え方を踏襲します。スライド左側にお示しした通り、
上に人・業務、下にIT（システム）を置き、両面でAIを活用していきます。コンサルティングから入る場合、システム開発から入る場合、
サイクリックに進めるケースなど、多様な進め方が想定されます。

右側はプラットフォームベースのアプローチで、
「金融ビジネスプラットフォーム（BPF）」が代表例です。AI活用により、人や業務がAIエージェントに自動化されていく世界を実現します。
これらに対して、当社が従来培ってきたケイパビリティを活用し、
特に青字で示したビジネス機会（BPF周辺へのAI関連利活用を浸透）
に注力していきます。



「コンソリューションAX」は、
経営側から入るパターンでは、AI変革支援として
CoE（Center of Excellence）構築などを行うケースがあります。

一方、IT側から入るパターンでは、最新技術の活用や基幹システム刷新へのAI適用などがあります。当社は両面からアプローチし、主体的な実行者の
立場で取り組んでいきます。



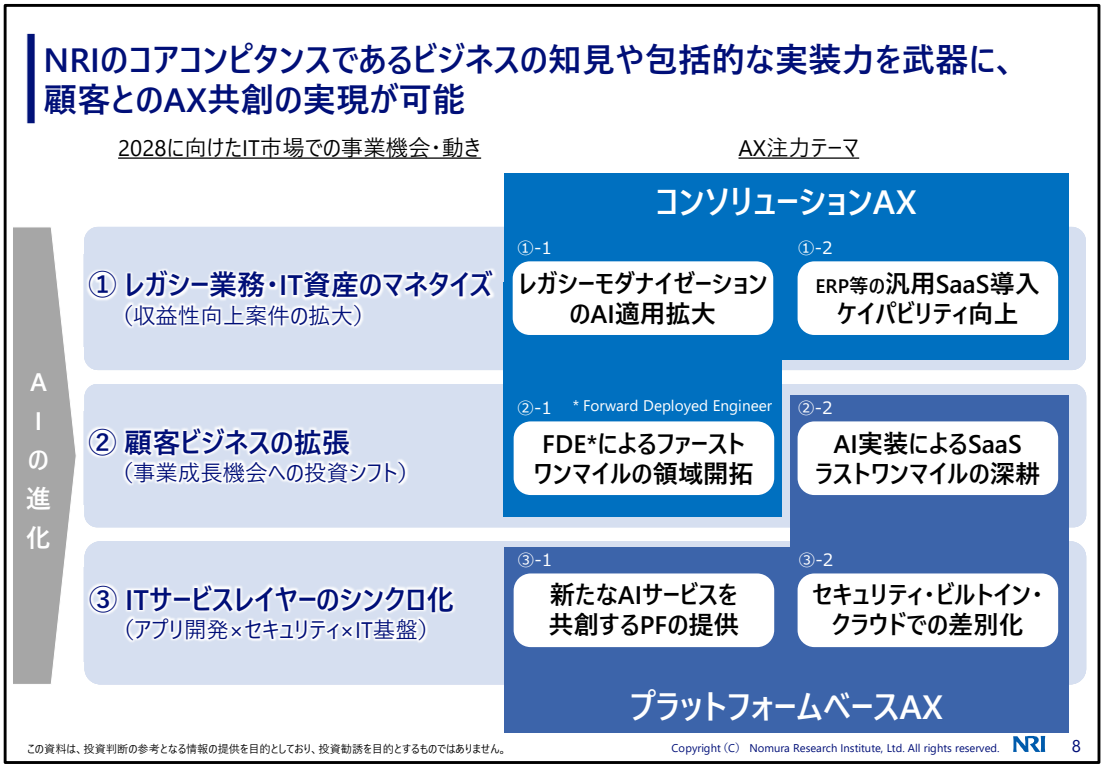
「プラットフォームベースAX」は金融ビジネスプラットフォームが該当します。
これまでは必要最低限の共通業務を担うシステムを提供する形であり、お客様固有の「ラストワンマイル」業務（ロングテール領域）はシステム化対応しきれない領域として残っていました。
当社にとって採算が合いにくく、お客様にとっても月次レベルの低頻度業務などが該当していましたが、AI活用によりこれらがシステム対応可能になる世界が見えてきました。
AI活用とデータ蓄積を推進し、自動化の領域を広げることで、
お客様のAIトランスフォーメーション実現を支援してまいります。

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

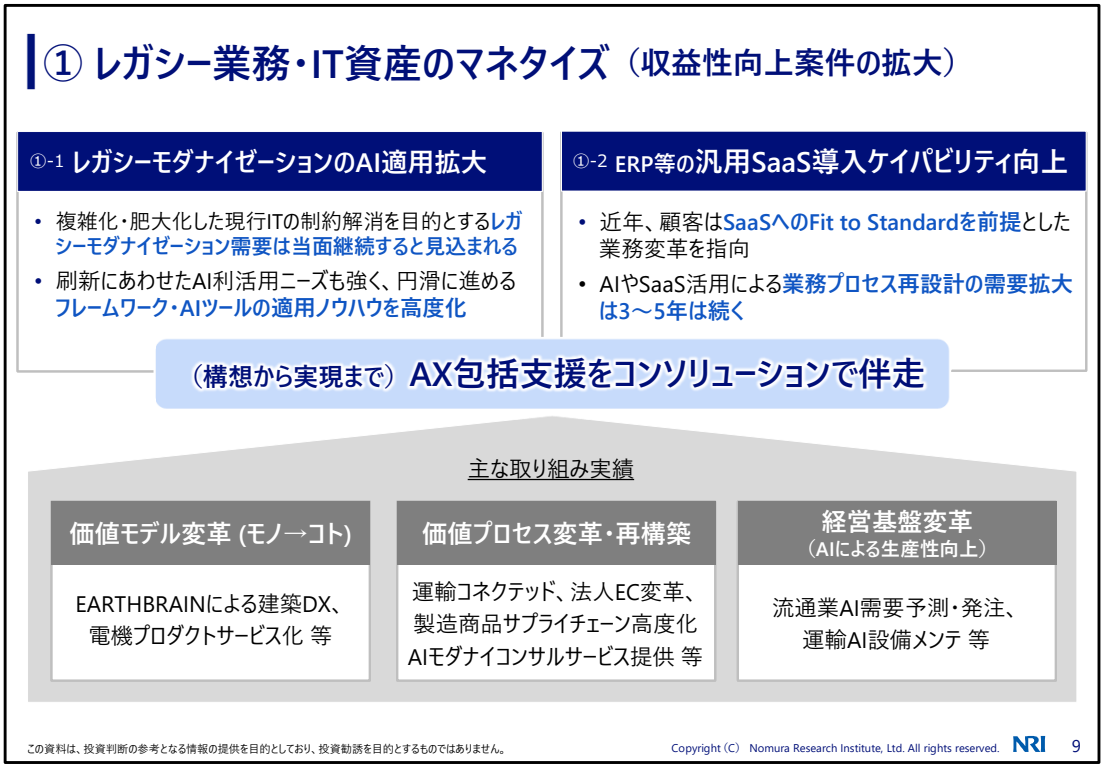
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.



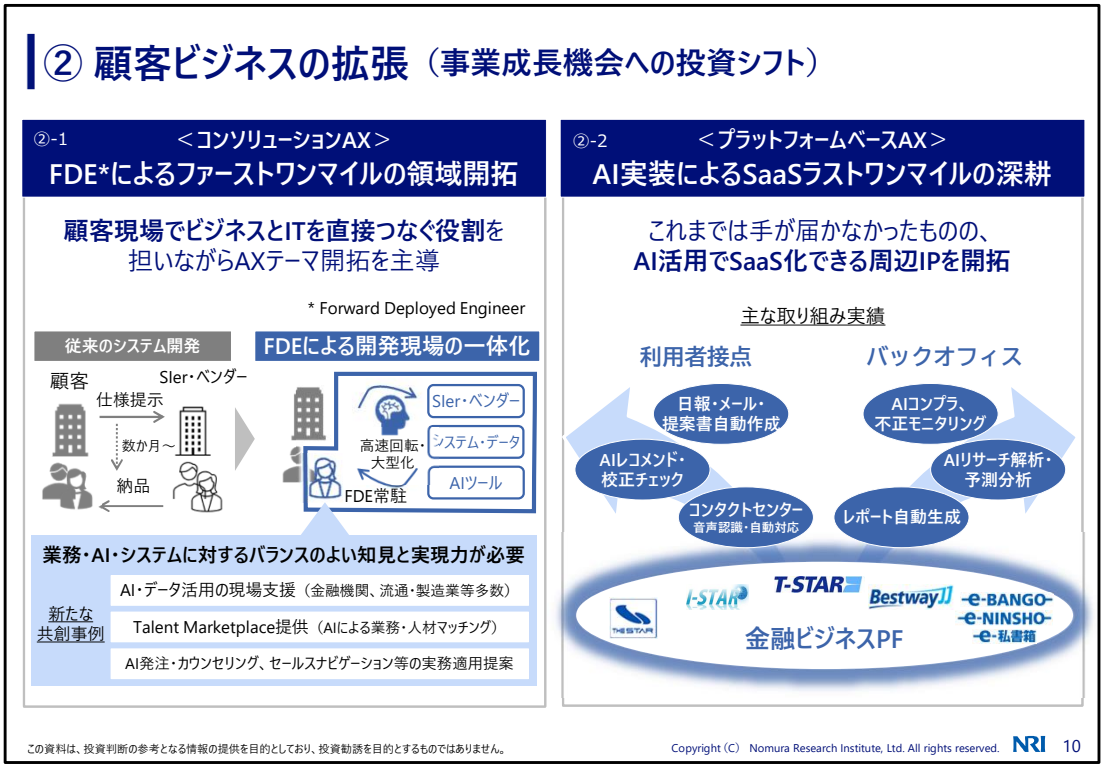
AXの事業機会を3つの軸で整理しています。

①レガシー業務・IT資産のマネタイズ、②AIによる顧客ビジネス拡張支援。
　この2点は一般的に語られる論点です。

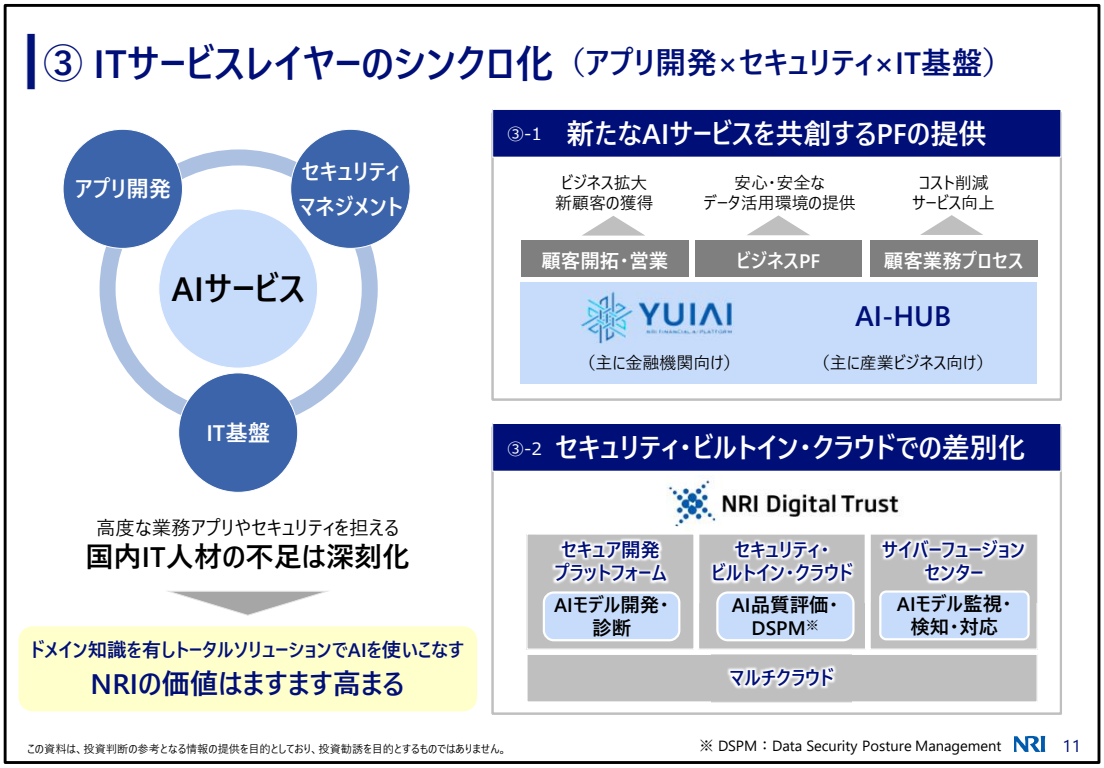
③ITサービスレイヤーのシンクロ化が当社の特徴です。
アプリケーション開発、IT基盤、セキュリティを同時並行で進める必要性が高まります。開発の高速化に伴うリリース上の課題や、未知の事態への
対応力が問われるため、基盤整備と並行した推進が不可欠です。
当社はNRIセキュア、IT基盤事業、ソフトウェア開発、コンサルティングを擁しており、これらを短期間で同時並行的に提供できる点が最大の強みと
考えています。



①レガシー業務・IT資産への対応は、モダナイゼーションとSaaS導入が中心となります。(お客様の状況や意向により)多様な時間軸で進行する一方、AI活用に伴う統制、規制対応、リスク管理が必要となります。
このようなニーズは当面継続すると見込んでおり、事業機会は十分に存在します。



②お客様のビジネス拡張支援においては、エンジニアリングまで踏み込んだ関与が求められます。FDE（Forward Deployed Engineer）として、
ファーストワンマイル領域（顧客現場の最前線）を担う能力を
高めていきます。プラットフォーム型については、対象業務の領域を着実に拡大するアプローチで臨みます。



③ITサービスレイヤーのシンクロ化に対して、当社は複数のプラットフォームで対応します。セキュリティを組み込んだマルチクラウド基盤の上に、規制対応やサイバーセキュリティ対応を実装し、
その上層に「YUIAI」※1や「 AI-HUB」※2といった、お客様ビジネスに即したデータ蓄積・変革促進を可能とするAI内蔵基盤を構築します。
これらを基盤として業務アプリケーションや業務変革を担えることが重要です。

IT人材不足が深刻化するなか、お客様がセキュリティまで含めた人材をインハウスで揃えることは困難であり、これらを包括的に提供できる点が当社の最大の特徴と考えています。

※1 YUIAI　：
NRIが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

※2 AI-HUB：
一度のAI導入で固定化せず、より良い AI に入れ替えて進化し続ける生成AI活用基盤

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

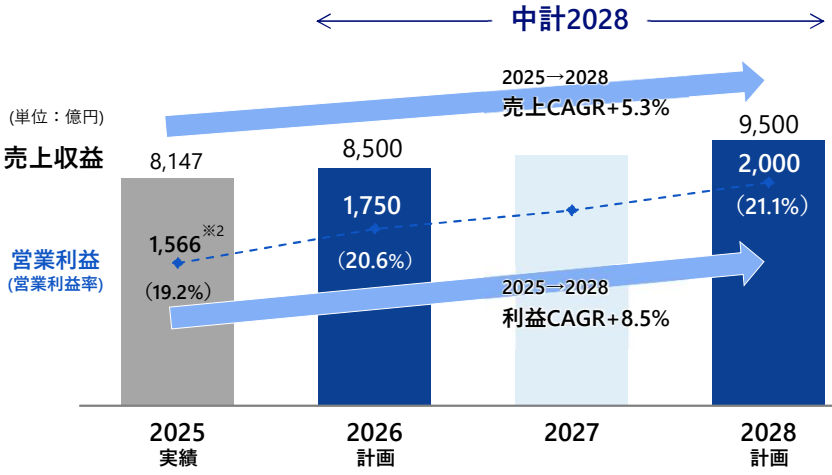
3 中計2028のフォローアップ

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グループ 中期経営計画(2026-2028) より

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



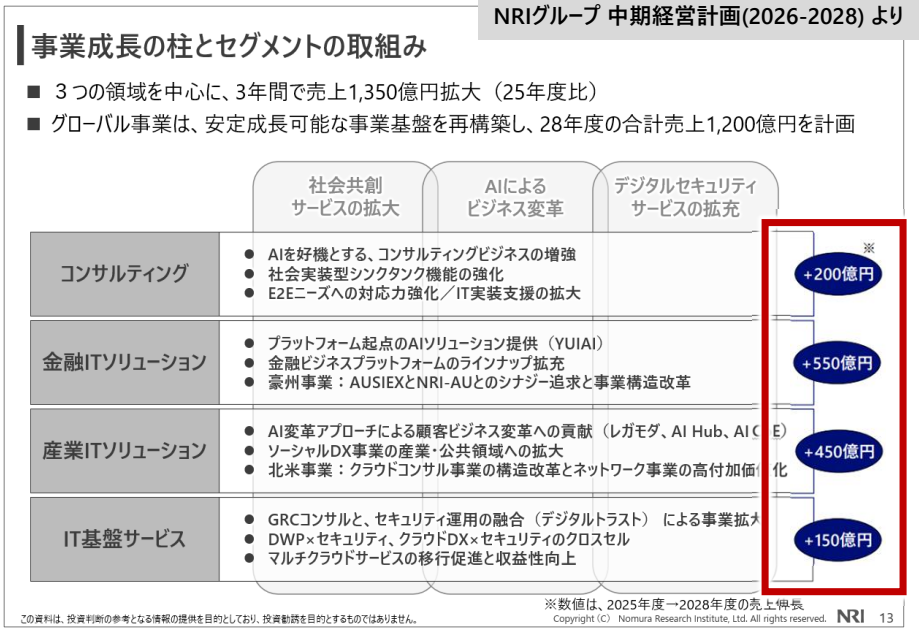
※1 数値計画には、今後の外部成長含まず
※2 海外減損関連除く

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.

2026年4月に発表した中期経営計画について、補足説明します。
2025年度から2028年度に向けて約1,350億円の増収を計画しています。

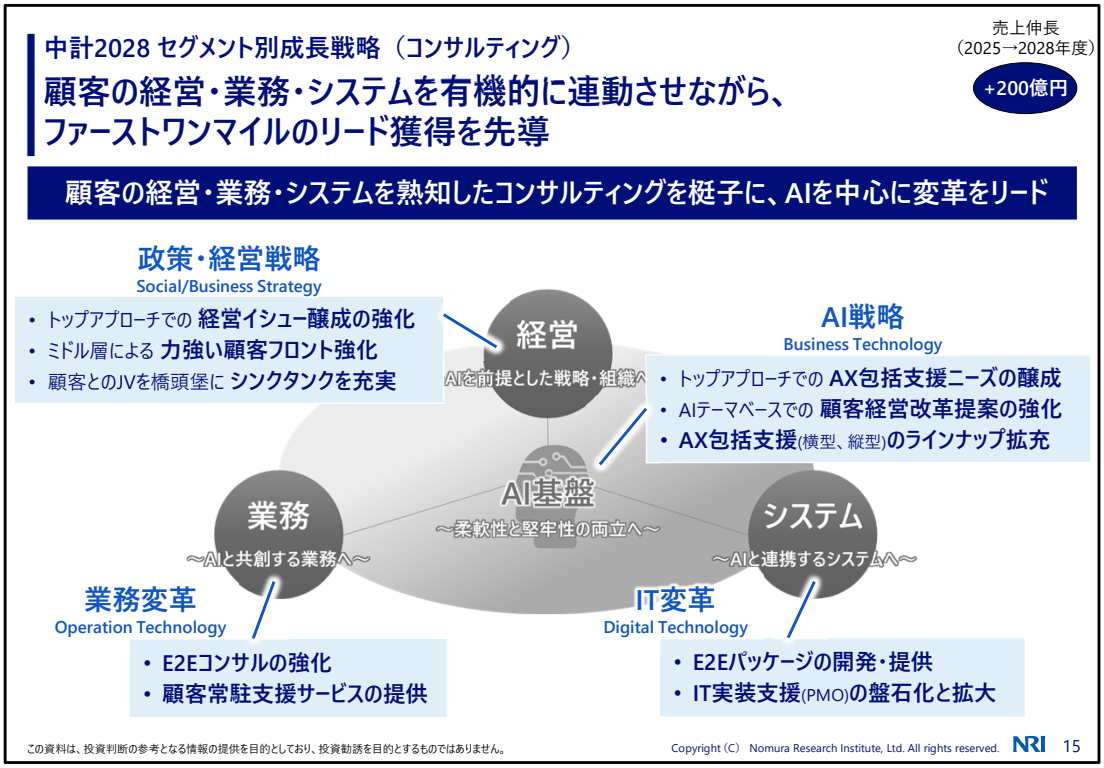
セグメント別の事業成長ポイントを説明いたします

NRIグループ 中期経営計画(2026-2028) より



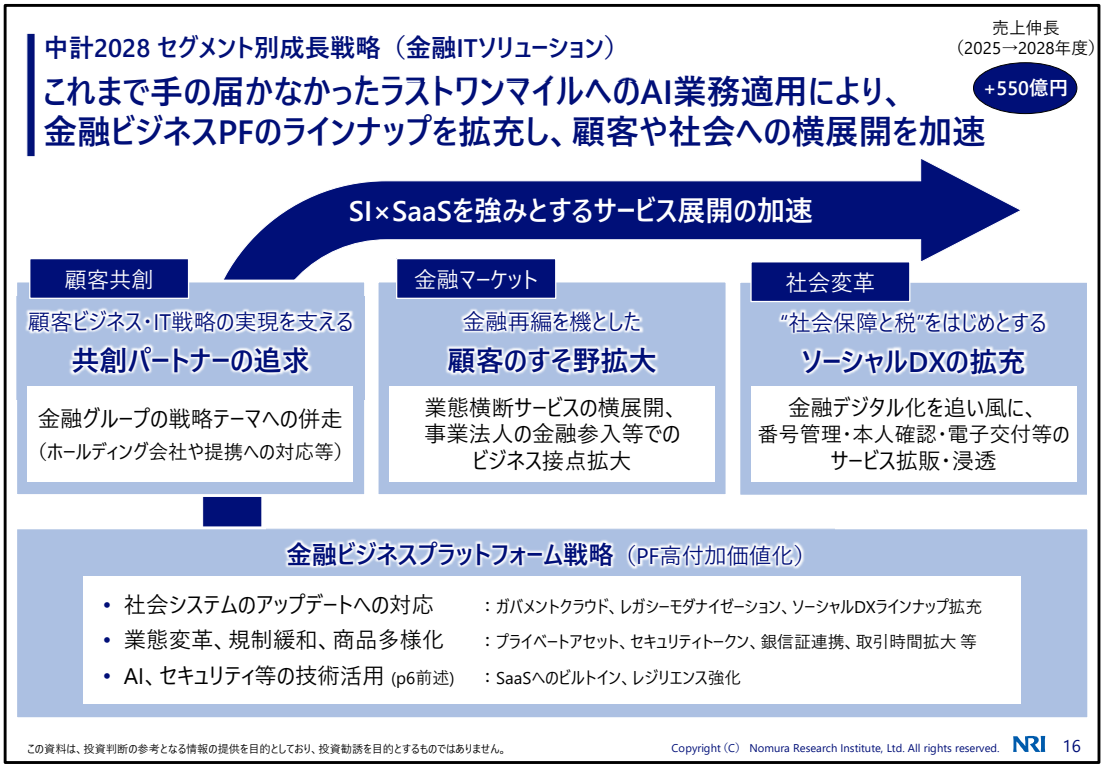
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.
NRI 14

セグメント別の増収は、
コンサルティング200億円、金融ITソリューション550億円、
産業ITソリューション450億円、IT基盤サービス150億円（外販分）
となります。



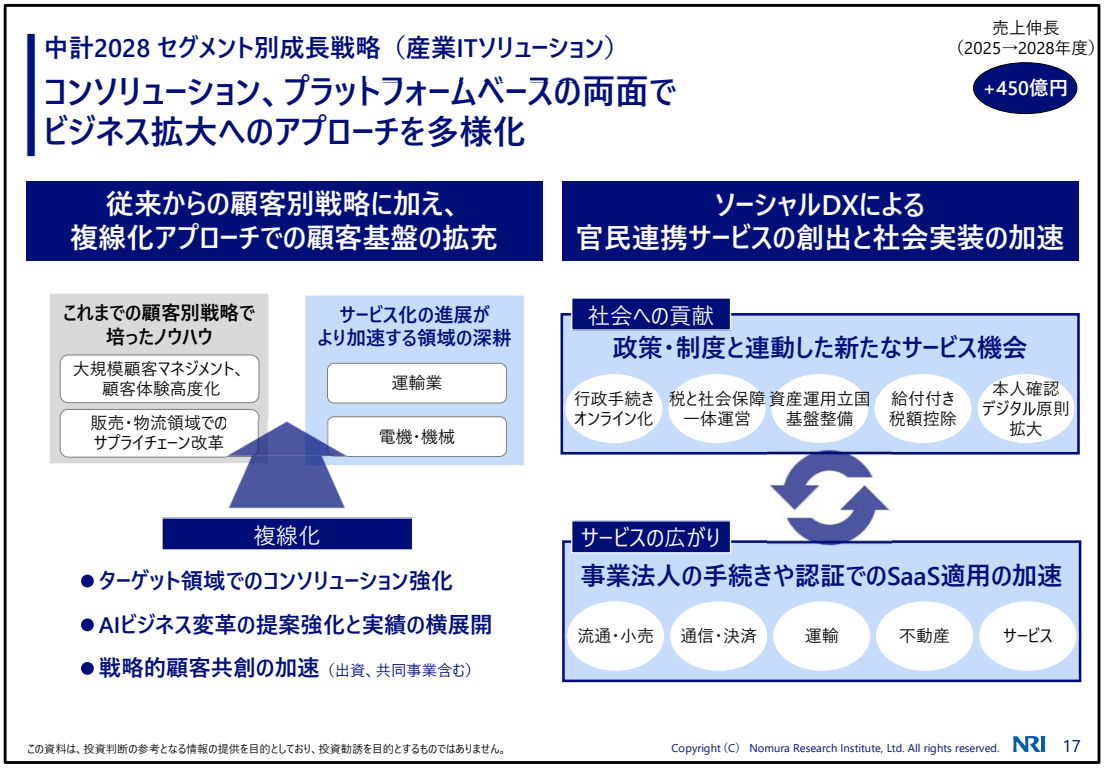
コンサルティングセグメント(以下、SG）では、従来の取り組みに加え、
モダナイゼーション等を着実に積み上げ、50億～100億円単位の積み増しによる
増収を目指します。

特にAI戦略における包括支援については、AIをお客様の文化に組み込んで
いくプロセスにおいて、組織的な許容度を高める活動が重要となります。
中計期間の初期にこうしたニーズが顕在化し、次の取り組みへ波及する案件が多
いと見ており、3年間でしっかり対応していきます。

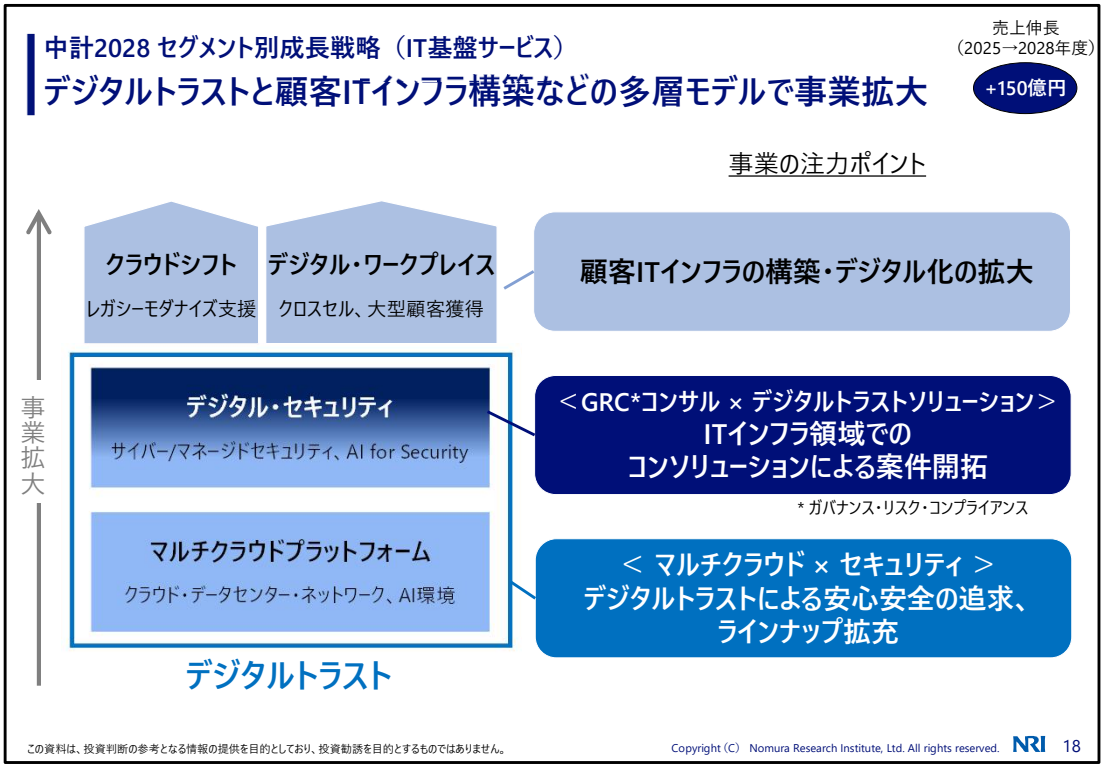


金融ITSGは従来から、ビジネスプラットフォームを軸に事業展開を進めてきました。今後はそのプラットフォームを拡張し、550億円の増収を目指します。
企業間のアライアンスやホールディングス戦略、金融デジタル化、社会のデジタル化が連動する「ソーシャルDX」、SaaS拡販などが柱となります。

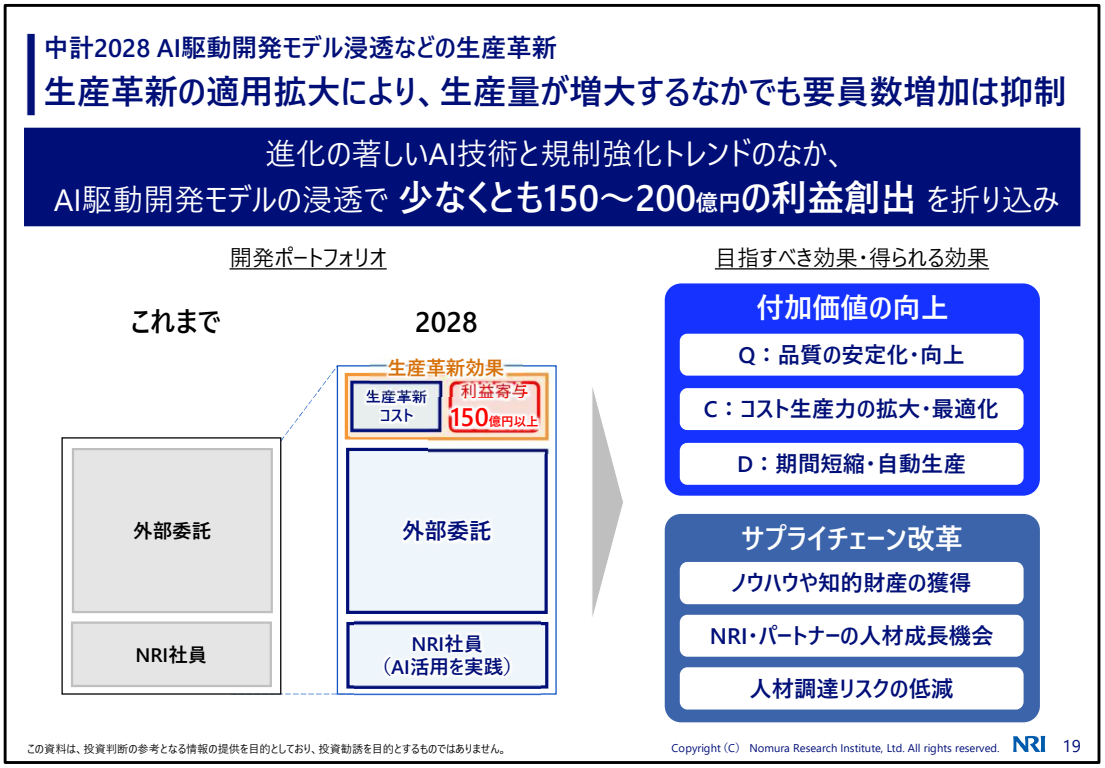
特に重要なものは規制対応とセキュリティです。
2025年度には大規模な不正アクセス対応などに取り組んでまいりましたが、今後、見えない脅威に対する意識がますます高まってきます。
この領域への対応こそが最大の成長ドライバーになると考えています。



産業ITSGでは、モダナイゼーションやSaaS移行のニーズが各業界で顕在化しています。このニーズに対し、コンサルティングとIT実装を組み合わせることで、お客様の業務変革に貢献しています。
加えて、SaaS型展開が広がる領域、特にソーシャルID等の活用機会も
取り込み、450億円の増収を計画しています。



IT基盤SGでは、外部売上ベースで150億円の増収を見込んでいます。
各セグメントとの内部売上も含めると、当社全体において極めて重要なセグメントとなります。
特にデジタルセキュリティ領域の成長が顕著と見込んでおり、
人材投資、設備投資、お客様対応の拡充を進めていきます。

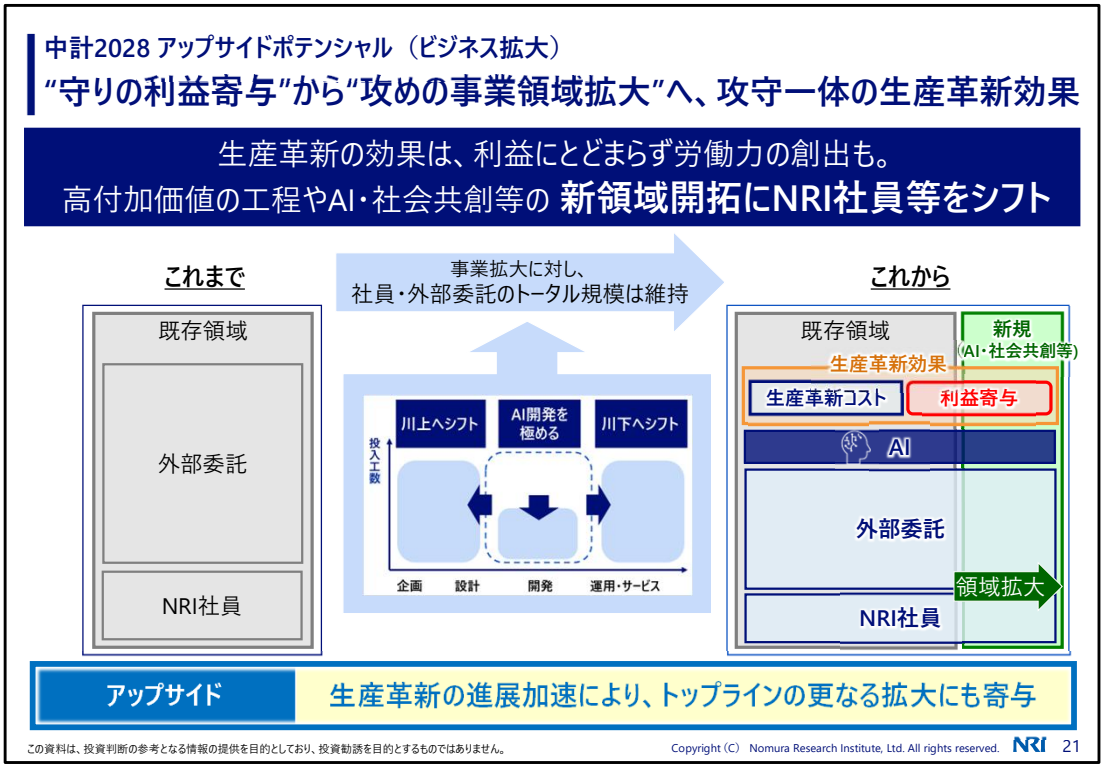


当社自身の改革についてご説明いたします。中計でお示しした利益成長の約3分の1は生産性向上による寄与です。

「開発ポートフォリオ（売上原価の主要な構成要素）」は社員（労務費）と外部委託（外注費）で構成されますが、2028年度に向けて労務費と外注費を大きくは増やさず、生産革新コスト（ツール導入、セキュリティ強化等）を投じることで得られる生産革新の効果、すなわち利益寄与分を150～200億円と見込んでいます。

当社は、SaaS（ビジネスプラットフォーム）領域において、先行的に生産革新プロジェクトを推進してきました。 自社資産である本領域は、要件やゴールを主体的に決定できるため、開発工程における実証実験の場として最適であり、高い品質を実現する上で有意義な成果を得ております。
一方で、お客様に要件を確認しながら進める案件では、答えが定まっていない状態でAI駆動開発を拙速に適用すると、品質が低下して、プロジェクトが迷走するリスクがあります。
当社はこの課題に向き合い、属人的ではない、組織として再現性のある開発プロセスの構築に取り組んでいます。本取り組みによる生産性向上の効果は、既に2025年度の実績に貢献しています。

困難な案件への対応ノウハウを組織的に蓄積し、再現性ある形で品質を担保することが最重要課題であり、これが進めば利益寄与のさらなる拡大が可能です。CostとDeliveryは見通しが立っていますが、Qualityおよびお客様側での受入スピードが論点となります。これらをブラッシュアップすることで、生産革新による利益寄与の倍増を目指します。



生産性向上は守りと位置付けられることが多いですが、攻めに転じることも可能です。社員と外部委託の総量を維持する前提のもと、案件期間の短縮によって創出された労働力を新規領域（AI・社会共創等）に投入できます。

これにより、トップラインのさらなる拡大と、営業利益率の向上が可能となります。中計発表時は控えめな数値を開示しましたが、私は、本日ご説明した内容が標準シナリオに近いと考えており、2026年度、2027年度における具体的な進捗において、ご期待に沿えるよう努めてまいります。

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.

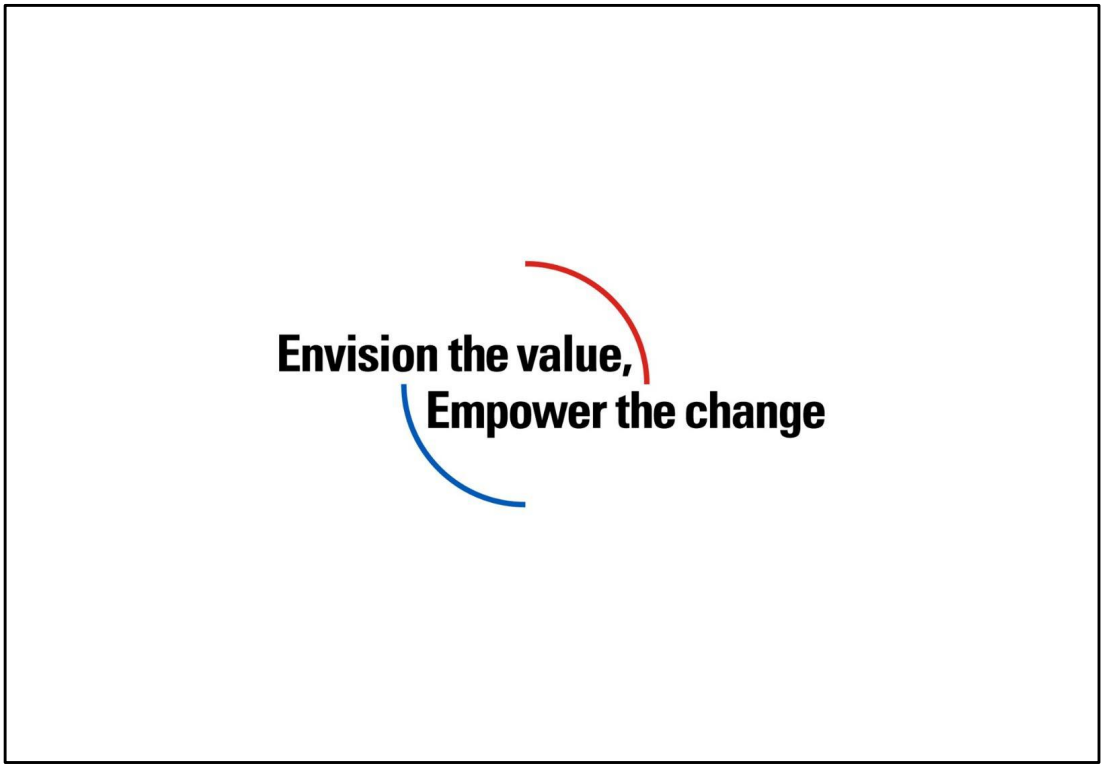
むすびに

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