

(2026年5月15日開催、東京)

株式会社野村総合研究所

中期経営計画フォローアップ説明会

質疑応答 (Q & A)

説明者：	代表取締役 社長	柳澤 花芽
	専務執行役員	中山 浩之
	執行役員	稲葉 貴彦

質問者 1 人目 (アナリスト)

Q1：AI 駆動開発の効果として示された 150 億円から 200 億円の営業利益創出は、中期経営計画にどのように織り込まれているか。まだ織り込まれていないアップサイドとして捉えるべきか。また、達成時におけるプロジェクト適用率の前提を伺いたい。

A1：150 億円から 200 億円という数字は、中期経営計画における営業利益成長の構成要素のうち、利益率向上に該当するものとして織り込み済みである。AI 駆動開発のステップ 1、ステップ 2 は既にプロジェクトでの適用が進んでいることから、相応に計画へ織り込んでいる。ステップ 3-1 は R&D が完了して実プロジェクトに適用中であるが、プロジェクトへの適用率はやや保守的に見積もっている。ステップ 3-2 は R&D を実施中であり、計画には織り込んでいない。ステップ 1 からステップ 3-1 までの効果を保守的に見積もると 150 億円から 200 億円となった。(ステップ 3-2 の効果は、ステップ 1 からステップ 3-1 までの合計と同額と見積もられる。)

AI 駆動開発の効果が具現化して、人材リソースに余力が生まれればトップライン向上に貢献し、それに応じた利益成長が見込める。達成条件は、人材再配置が顧客やマーケットの状況に依存すること、生産革新プロセスがサイバーセキュリティ対策等の要件により変化し得ることなどから、流動的である。

Q2：AI 駆動開発の効果を 150 億円とすると、それが無い場合は中期経営計画期間中の営業利益率が下がる計画に見える。AI 駆動開発がなければ営業利益率を向上できない前提か。一方で、AI 駆動開発がなくても営業利益目標は達成できるようにも見える。

A2：基本的にはほとんどの開発工程が AI 駆動開発になっていくと考えている。AI を活用しないとスピー

ド感で遅れをとる可能性がある。人と AI を統合した形で進めていくことで、生産性向上を実現する。

Q3 : プライシングモデルに関して伺いたい。AI で効率化を進めた結果、プロジェクト単価（人月単価）が下がる懸念がある。バリューベースの価格体系へ更に移行できるか。

A3 : 当社は価格のみで競争してきたわけではなく、顧客には高品質なシステムに対する付加価値を認めていただいていた。今後も、セキュアな基盤や AI 開発基盤を含む付加価値が反映された価格で提案を行っていく。例えば、OS のパッチ当てのように地道な活動の積み重ねを高い品質でやり遂げることの価値を顧客に認めていただけるかが重要である。AI 駆動開発がスタンダードになってもその付加価値は変わらない。なお、成果ベースの報酬という考え方があるが、米国の事例では成果の定義について顧客との合意形成が難しいとされており、今後ドラスティックに成果ベースの価格体系へ移行することはないと考える。

質問者 2 人目（機関投資家）

Q1 : 計画に織り込んでいないアップサイド要因のステップ 3-2 に関して伺いたい。AI 駆動開発の導入期は、人間主導の開発に比べてチェックポイントが変わり、短期的には工数が拡大する産みの苦しみがあるのではないかと。中期経営計画の期間中において本当にアップサイドとなるか。

A1 : チェックポイント変更によってオーバーヘッドコストが上がる懸念は理解しているが、当社ではチェックポイントの変更を既に確認済みであり、解決策を実践するフェーズに移っている。従って、中期経営計画の期間で AI 駆動開発を推進することはアップサイドポテンシャルになる。当社は、自社資産である金融ビジネスプラットフォームを対象にした AI 駆動開発の R&D において、正しい挙動等の答えがある中で AI 活用の実践的知見を深めることができた。この点は当社のアドバンテージである。

Q2 : IT 基盤サービスのセキュリティに関して伺いたい。Anthropic の Claude Mythos 導入においてメガバンクに直接アプローチする動きが見られる。IT 企業（SIer）は中抜きされてしまうのか。また、NRI セキュアテクノロジーズや IT 基盤サービスの立ち位置や狙いについて伺いたい。

A2 : 日本市場において、IT 企業（SIer）が中抜きされる懸念はない。実際、金融庁の作業部会には当社を含めて複数の IT 企業が参加する。セキュリティの領域では、1 社だけが強い状態よりも、複数社で知見を共有する状態が一般的である。

日本市場において、セキュリティ人材はシステムエンジニア以上に枯渇すると考えている。その中で、NRI セキュアテクノロジーズは、コンサルティングやセキュリティ・オペレーション・センターの運営など多様なサービスを提供することに特徴があり、製品提供のみを行う企業と差別化を図っている。

質問者 3 人目 (アナリスト)

Q1 : 中期経営計画の目標は、達成できる固い数字を出したと思われるが、柳澤社長が考えるアップサイドポテンシャルや上方修正の可能性、挑戦目標を伺いたい。ビジョン 2030 で掲げた売上 1 兆円が中期経営計画の目標設定に影響しているのではないか。

A1 : 中期経営計画の目標値やビジョン 2030 の目標値は、適切な時期に見直したいと考えている。この 1 年でステップ 3-1 をどれくらい展開できるか、ステップ 3-2 の効果がどれくらい具現化するかが見えてくると思う。生産革新の効果によって創出された社員の工数を、売上拡大に向けてどの程度のスピードで再配分できるかが見えてきた段階で、2028 年 3 月期の事業計画や中期経営計画の目標値見直しに反映したい。ビジョン 2030 に関して、中計の終了時点で残り 2 年ということもあり、社内では次に向けての議論を開始しようとしている。

Q2 : AI 関連売上 3,000 億円という KPI はあるが、AI に関して、会社の意思を明確に伝える KPI を置くべきではないか。取り組みが先行する話は理解したが、今後の成長を見通すことができる KPI と目標水準を期待している。

A2 : 中計発表時、AI 関連売上は 2026 年 3 月期の約 300 億円から 2029 年 3 月期に約 3,000 億円まで成長すると説明した。顧客は、レガシーシステムのモダナイゼーション等で AI と接続することを前提と考えている。AI 無しには IT 戦略や経営戦略を語れないため、全ての提案において AI 活用を目指している。なお、AI 関連売上 3,000 億円は、売上の概ね 3 分の 1 程度が AI 関連ビジネスへ移行することを想定したものである。

Q3 : AI 関連売上で 2,700 億円の増収を達成できれば、売上が上積みされて 1 兆 1,000 億円程度となるか。

A3 : AI 関連売上 3,000 億円は、現状の売上に純粋に上積みされるものではなく、NRI の事業における AI 活用の割合を示している。

質問者 4 人目 (アナリスト)

Q1 : 国内の営業利益率について、2029 年 3 月期計画は 2027 年 3 月期予想から悪化するよう見える。国内を中心に営業利益率を 1%ポイント程度改善する取り組みに期待している。

A1 : 具体的な数値は明言できないが、生産革新の利益寄与が倍増すれば相応の利益率になる。外部委託が必要な部分は残るが、そこでも生産性は向上する。

Q2 : AI 関連売上 3,000 億円の内訳を伺いたい。AI を活用したモダナイゼーション案件、Claude 等

の導入など、どのようなメニューが含まれるか。

A2 : セグメント間での協業が増加しているためセグメント別に分解した説明とはならないが、例えば、IT インフラの改革やセキュリティ基盤への AI 活用で 1,000 億円台の前半、産業 IT におけるモダナイゼーションの基盤運用が約 500 億円、金融ビジネスプラットフォームへの AI 組み込みが約 600～700 億円等のように分解できる。また、重複部分はあるが、コンサルティングなどの AI トランスフォーメーション約 500 億円等を足し合わせて 2029 年 3 月期に約 3,000 億円となる見込みである。

以上