NRIグループ 中期経営計画 (2026-2028)

株式会社 野村総合研究所
代表取締役 社長

柳澤 花芽

2026年4月24日

Envision the value,
Empower the change

1 環境変化認識

2 中計2028の全体像と重要テーマ

3 数値計画・財務方針

4 中計2028 補足資料 ～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.

2028年に向けた環境変化認識

産業・企業の発展に向けて、AI・デジタル技術の活用はますます拡がる

環境変化の大きな「うねり」

AI・デジタル技術の進化・浸透

- AI、サイバーセキュリティ、次世代通信など先端技術が進化

人口減少の加速・国内市場の成熟化

- 労働力不足を起因とした経済停滞懸念
- 社会インフラ、IT等の資産老朽化

社会課題の複雑化・産業構造の流動化

- 地政学リスク、各種規制・国際ルールの変化など不確実性が上昇
- 旧来の業種業態を超越するビジネスモデルの登場・躍進

産業への影響と企業の動き

AI・デジタル技術による新成長領域開拓

- 従来の業種業態の枠を超えた、新たなビジネス領域の創出（デジタル経済圏競争）
- データ活用×AIによるパーソナライズ深化（深さの経済[※1]）と顧客LTV[※2]拡大

AI・デジタル技術による既存事業領域の生産性向上

- AI等のデジタル技術を活用した抜本的生産性向上の追求
- 物流や調達などの領域における協業やIT資産の共同利用の推進

リスクマネジメントの高度化

- 経営課題としてのサイバーセキュリティ対策強化
- 地政学リスクを踏まえたサプライチェーンの見直し
- レガシーIT資産のモダナイゼーションの対応急務

※1 深さの経済：NRI拡張社会研究チーム著『AIで拡張する社会』より

※2 LTV：Life Time Value（顧客生涯価値）

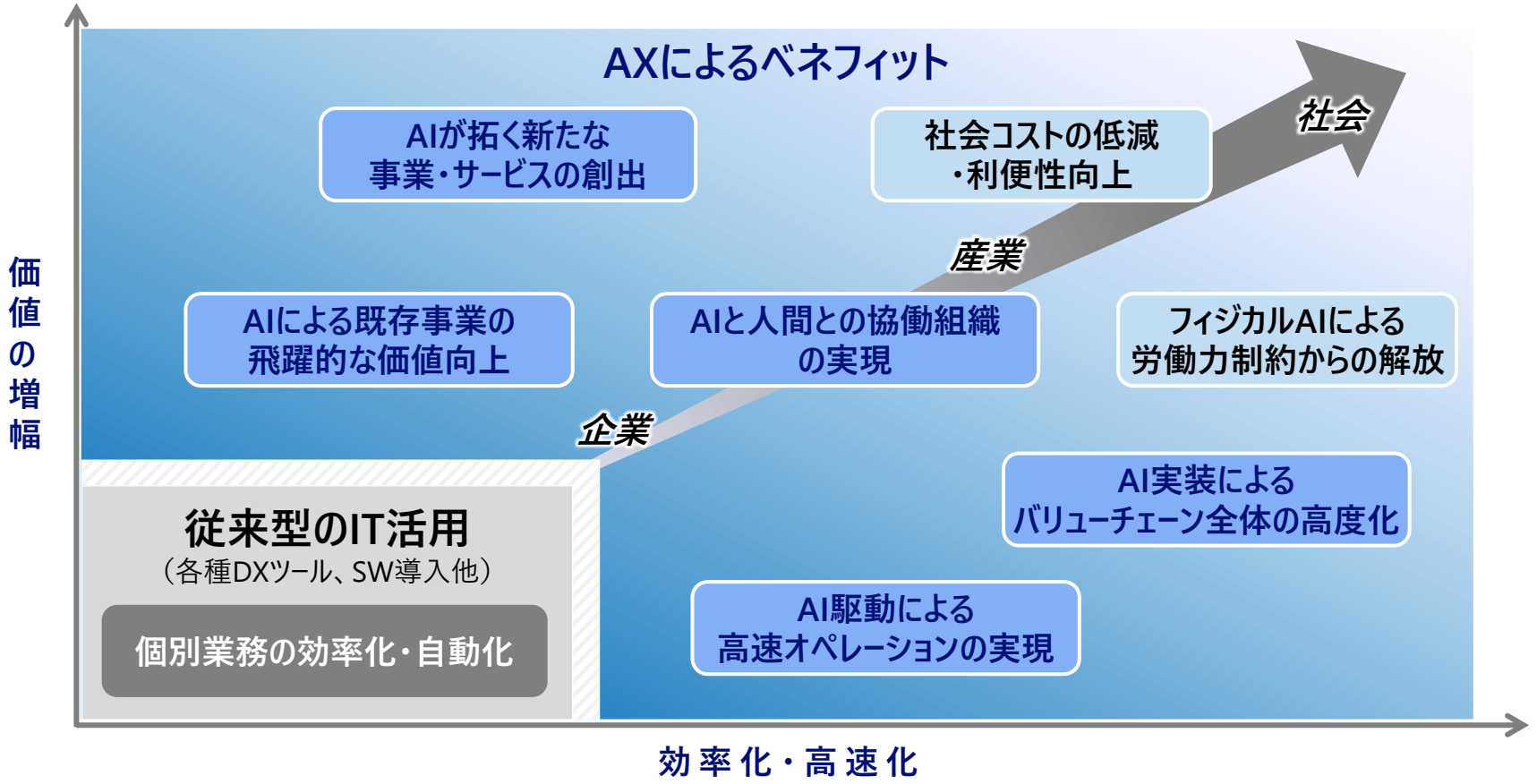
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

AIによる環境変化認識

「IT×業務改革」から「AI×企業変革」の時代へ（AX：AI Transformation）

- 効率化・高速化：AI適用の対象範囲を個別業務から企業全体・サプライチェーン全体に拡大
  人手を介さない高速オペレーションへ
- 価値の増幅：業種業態を超え、暗黙知まで含めたデータ利用の高度化
  顧客体験の再定義、新たな事業・サービスの創出へ

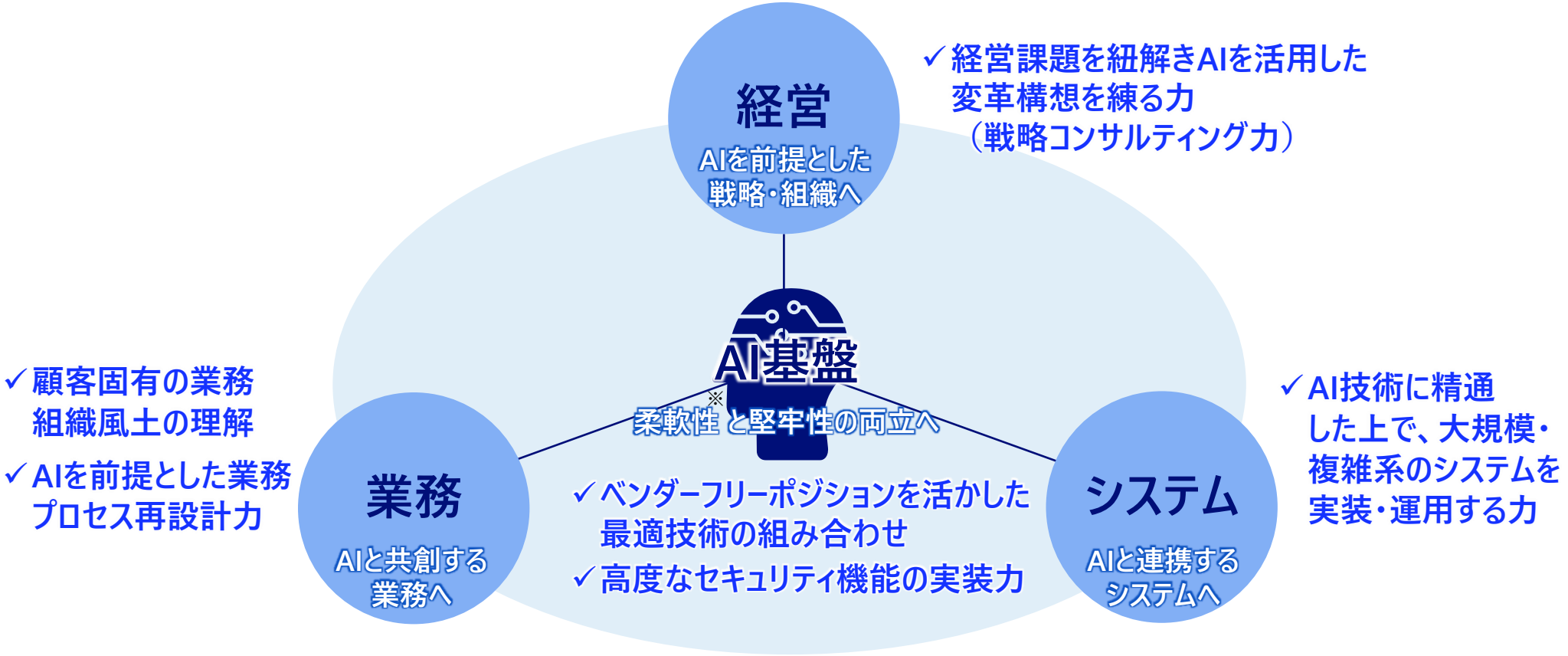


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

AXを実現するNRIの強み

NRIは顧客の経営・業務・システムを熟知し、変革をリード

■ AXの推進においては、経営・業務・システムを有機的に連動させながら変革を進め、柔軟かつ堅牢なAI基盤の上に実装することが肝要



※柔軟性：技術進化や顧客要望に合わせたモデルのアップデートや入れ替えが容易であること

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 環境変化認識

2 中計2028の全体像と重要テーマ

3 数値計画・財務方針

4 中計2028 補足資料 ～AX～

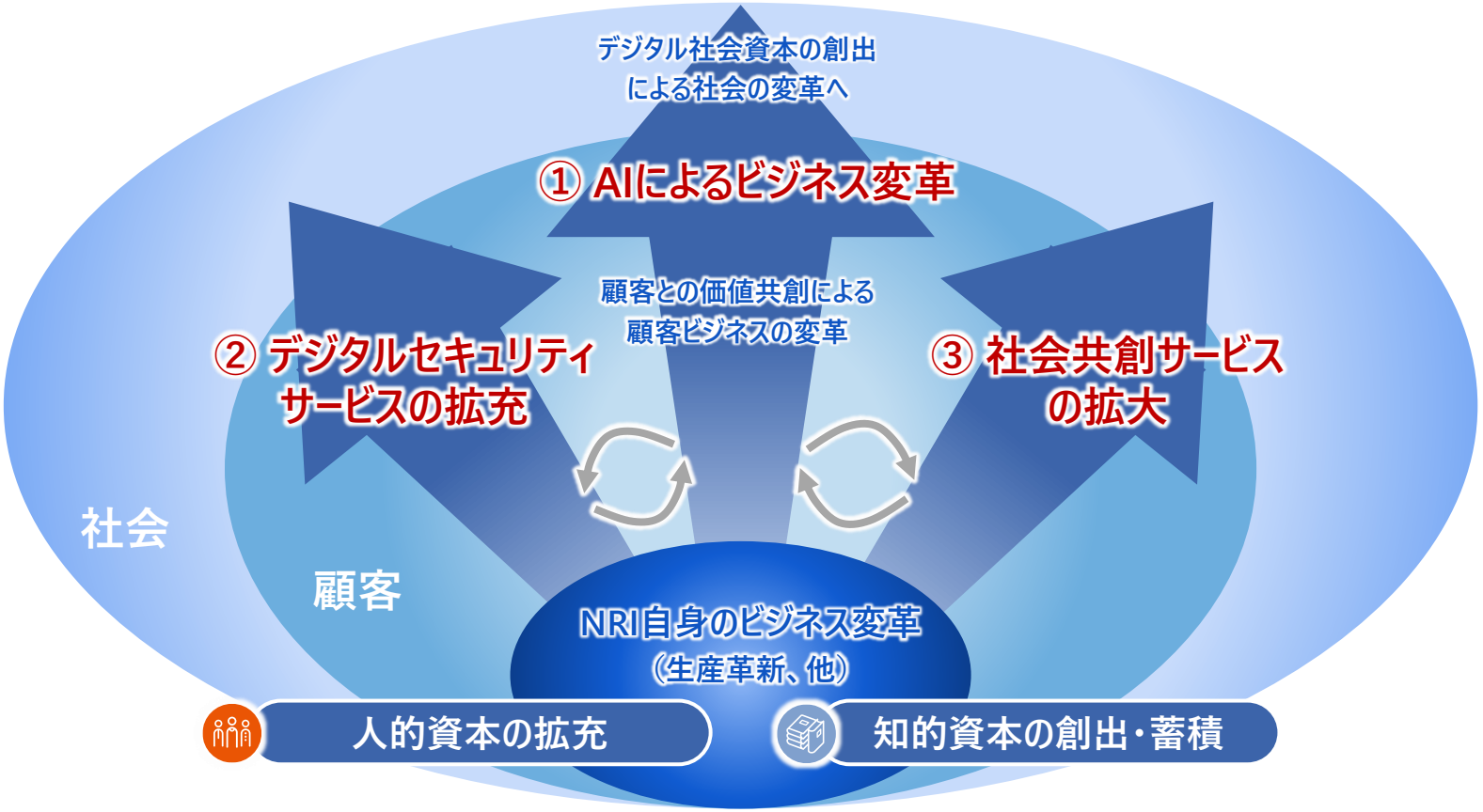
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

中計2028の全体像

3つの領域を成長領域と定め、V2030へのロングスパートをかける

V2030 Envision the value, Empower the change	経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、DXの先にある豊かさを洞察し、 デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へ



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.

中計2028の重要テーマ：①AIによるビジネス変革

顧客のAIネイティブなビジネス変革をリード

主なニーズ変化／NRIの成長機会

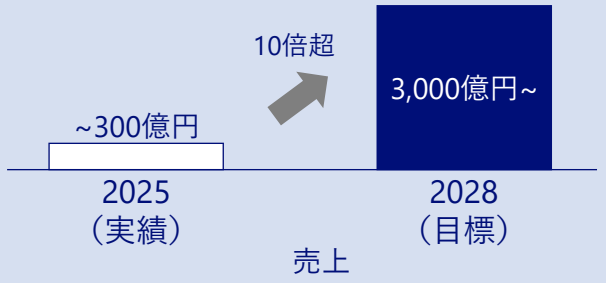
- AIネイティブ業務への変革コンサル需要拡大
- AI最適な高難度システム設計（高速・データ量増大）
- AIの本格導入のための基幹システム更新需要増

主要な取り組み

- **顧客のAX構想を戦略コンサル起点で包括的に支援**
- **NRIプラットフォームサービスへのAI組込みによる高付加価値化**
- **AIテック企業との共創モデル拡張（メガクラウドプレイヤーやAIスタートアップに加え、アンソロピックとも協業）**
- **AXイノベーションセンター（新設）を核とした全社横断の取組み推進**

数値目標

《中計2028 売上目標》



・2028年には新規PJTを全てAI関連に
・2030年にはすべての売上をAI関連に

《中計2028 投資内容》

◆ AIエージェント、AI HUB等、各種変革ツール開発
◆ 既存システムのAIネイティブ化対応
◆ AI駆動開発モデル構築

⇒3か年投資総額：**800億円**
（年平均投資額は25年度比1.5倍）

設備投資、ソフトウエア投資に加え、R&D、施策費含む

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の重要テーマ：②デジタルセキュリティサービスの拡充

安全・安心なIT環境整備による顧客のリスク対応力強化

主なニーズ変化／NRIの成長機会

- 複雑化、難化する各種制度、ガイドラインへの対応
- 予兆・能動的な防御／侵入を前提としたセキュリティ対策
- グローバルでのセキュリティ支援ニーズの高まり

主要な取り組み

- **AI活用とビッグテック協業によるGRCコンサルの強化**※1
- **外部ベンダーと協業の上、高度なインテリジェンス機能を組み込んだデジタルトラスト基盤開発**
- **グローバルSOC体制の整備**※2
- **国内2,000名体制整備（NRIセキュアテクノロジーズを中心に）**

※1 GRC：Governance, Risk and Compliance
※2 SOC：Security Operation Center

数値目標

《中計2028 売上目標》

《中計2028 投資内容》

◆ デジタルトラスト基盤開発
・各種法規制対応、PQC（耐量子暗号） 他
◆ セキュリティ先端技術・インテリジェンス獲得

⇒3か年投資総額：**200億円**
（年平均投資額は25年度比1.6倍）

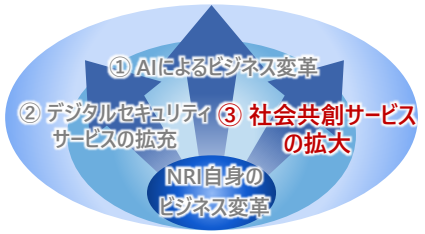
設備投資、ソフトウエア投資に加え、R&D、施策費含む

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の重要テーマ：③社会共創サービスの拡大

NRI固有のIPを活用した社会コスト低減



主なニーズ変化／NRIの成長機会

- 国民生活の利便性向上と社会コスト低減の両立に向けた社会ITインフラのニーズ拡大
- 資産運用立国に資する政策推進や制度整備加速
- 企業間の協業加速／プラットフォーマー化志向の高まり

主要な取り組み

- **シンクタンク部門のインテリジェンス機能強化とデジタル社会資本関連サービスの創出**
- **金融ビジネスプラットフォームのラインナップ拡充**
- **ソーシャルDXサービスの拡張**

数値目標

《中計2028 売上目標》

《中計2028 投資内容》

◆ 金融ビジネスプラットフォームの新機能開発
◆ ソーシャルDX事業のアプリケーション開発
◆ デジタル社会資本に関わる新規PF企画・開発

⇒3か年投資総額：**1,050億円**
（年平均投資額は25年度比+8%）

設備投資、ソフトウエア投資に加え、R&D、施策費含む

社会共創サービス：NRIの知的資産を活用した共同利用型サービスおよび製品販売

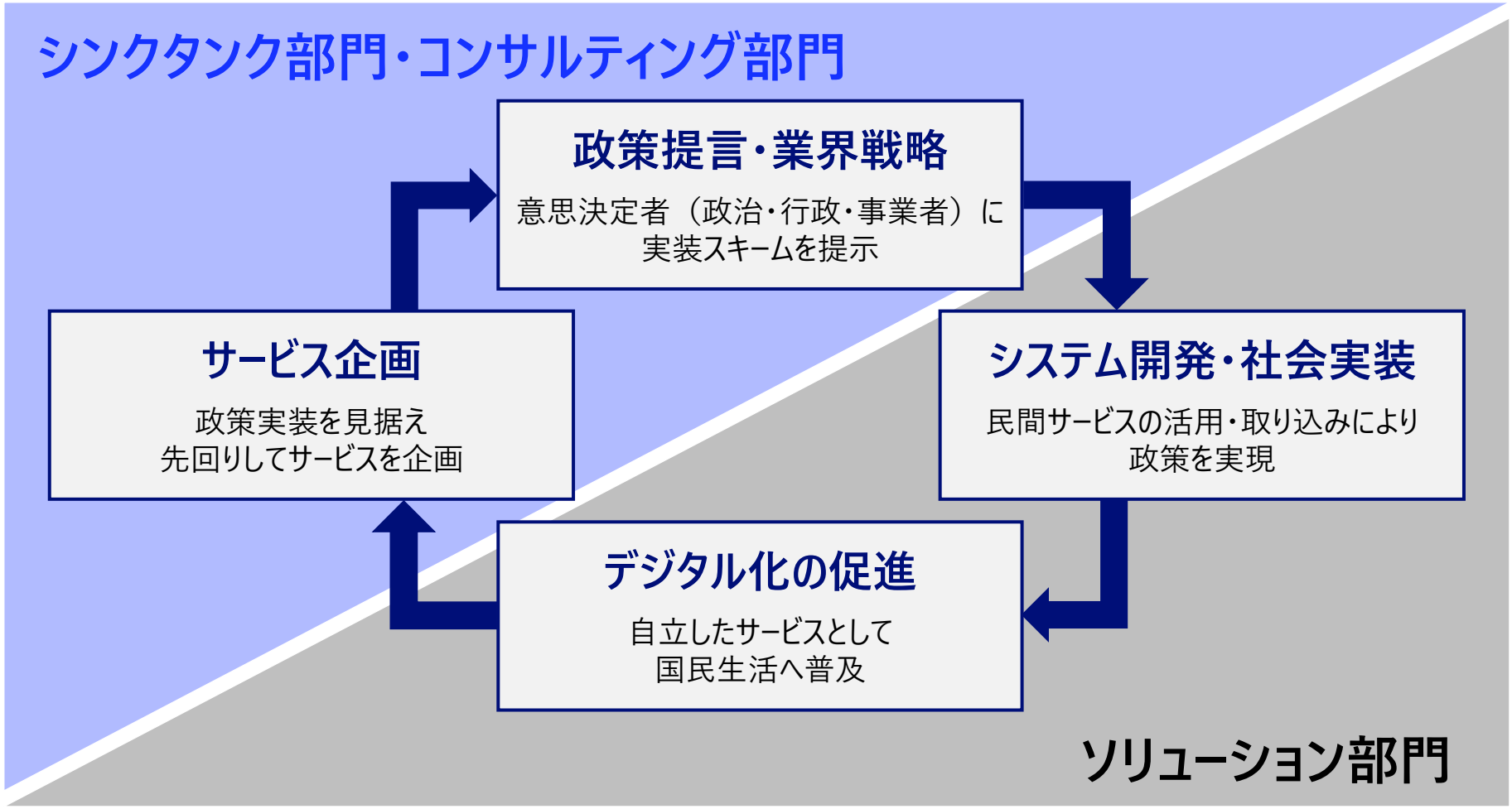
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

（補足）③社会共創サービスの拡大

シンクタンク部門のインテリジェンス機能強化とデジタル社会資本関連サービスの創出

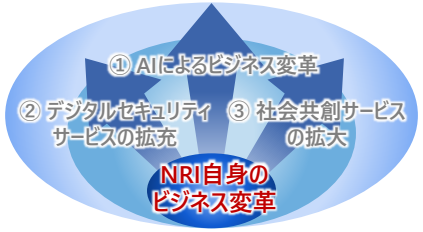
- 社会動態、政府目標などを踏まえた政策提言力、それらを先回りしたサービス企画力の強化
- ソーシャルDX関連サービスなど、新たなデジタル社会資本の創出へ



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.

NRI自身のビジネス変革

NRIも自己変革を加速することで、顧客・社会の変革をリードできる存在へ



AIを活用した生産革新（収益力の更なる向上）

- NRI独自のAI駆動開発モデルの展開
- AIを活用した間接部門のオペレーション改革

顧客・技術を熟知した人材の開発・獲得（持続成長）

- AI、セキュリティなどの高度専門人材へのアップスキリング、外部獲得の強化
- 開発人材の上流シフトで、顧客のビジネス変革に伴走できるケイパビリティ拡充

ビジネスモデルの多様化（収益の安定化）

- 自社IPを活用したサービスなどリカーリングビジネスの拡大
- 顧客との共同事業や出資等、顧客へのアプローチ多様化

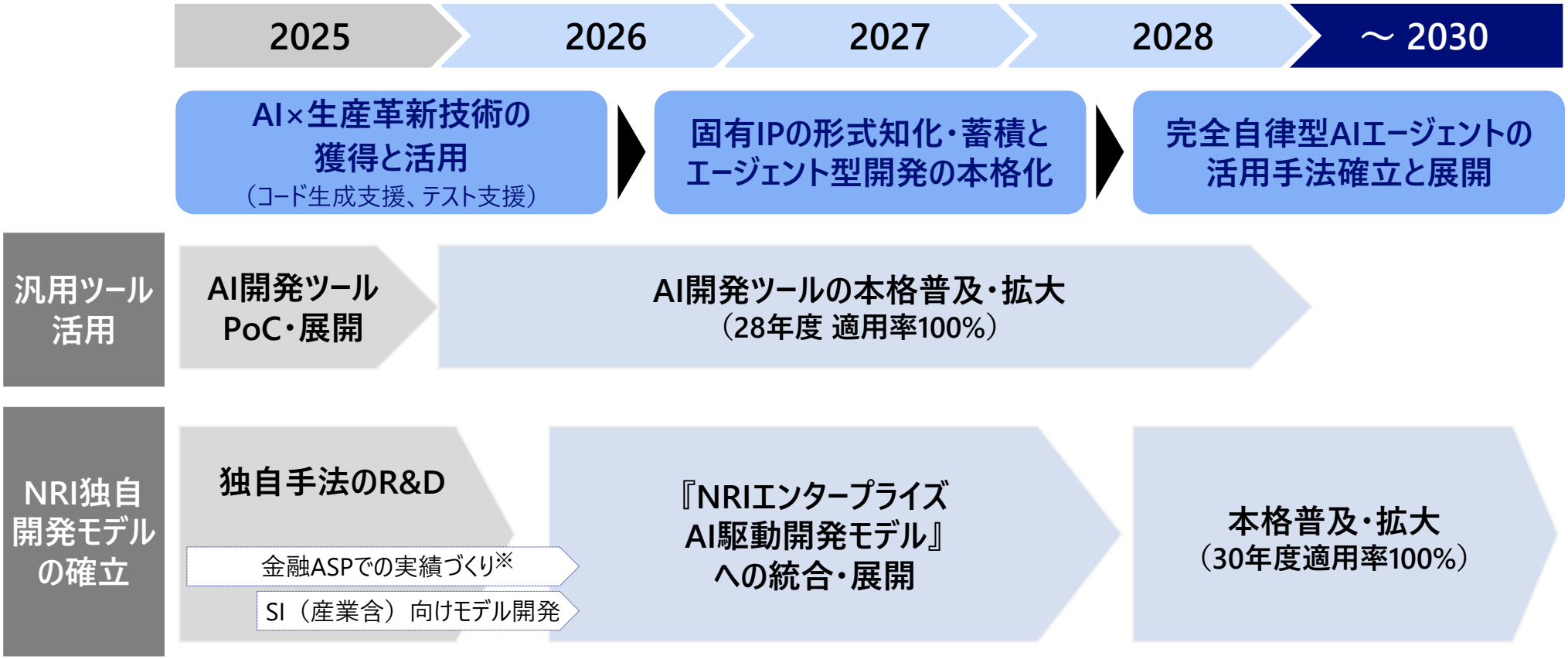
この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。

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

NRI自身のビジネス変革：生産革新

NRI独自のAI駆動開発モデルの展開により、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



※2025年度では、詳細設計から開発・単体テスト工程において、生産性10~30倍のケースも

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.

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

	社会共創 サービスの拡大	AIによる ビジネス変革	デジタルセキュリティ サービスの拡充	※
コンサルティング	● AIを好機とする、コンサルティングビジネスの増強 ● 社会実装型シンクタンク機能の強化 ● E2Eニーズへの対応力強化／IT実装支援の拡大			+200億円
金融ITソリューション	● プラットフォーム起点のAIソリューション提供（YUIAI） ● 金融ビジネスプラットフォームのラインナップ拡充 ● 豪州事業：AUSIEXとNRI-AUとのシナジー追求と事業構造改革			+550億円
産業ITソリューション	● AI変革アプローチによる顧客ビジネス変革への貢献（レガモダ、AI Hub、AI CoE） ● ソーシャルDX事業の産業・公共領域への拡大 ● 北米事業：クラウドコンサル事業の構造改革とネットワーク事業の高付加価値化			+450億円
IT基盤サービス	● GRCコンサルと、セキュリティ運用の融合（デジタルトラスト） による事業拡大 ● DWP×セキュリティ、クラウドDX×セキュリティのクロスセル ● マルチクラウドサービスの移行促進と収益性向上			+150億円

※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.

海外事業について

今後の方針

【中計2028の方針（北米・豪州事業）**】**

- 規模拡大を志向せず、AI時代に**安定成長が期待できる事業領域で収益を確保**
- **金融IT・IT基盤セグメント**の知見を活用し、**事業基盤を再構築する時期と位置付け**

【めざす姿（北米・豪州事業）**】**

- セキュリティのノウハウを組み込んだマネージドサービスなどの継続提供可能なビジネスを一定割合保有して**リカーリング収益を拡大、安定した黒字体質へ**

【中計2028における数値目標（海外事業全体）**】**

- **売上1,200億円、営業利益率5%水準**を目指す

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.

海外事業について

豪州・北米事業の今後の戦略について

■ 安定的な成長の期待できる事業領域に集中

	豪州	北米
成長戦略	● **顧客業種絞り込み**による収益基盤の安定化 ● **上流から下流まで一貫した高付加価値サービス**の提供（マネージドサービスにおけるセキュリティ機能強化のための先行投資など） ● 人材派遣型から**アウトカムベース型へのビジネスモデル転換**	【ネットワーク事業】 ● **セキュリティの要素を組み入れ、サービスを高付加価値化** （日本国内における、セキュリティ知見とベンダーリレーションの活用） 【クラウド・コンサルティング事業】 ● ベンダーリレーションを強化 提供可能な**製品・サービスのフルライン化**と**中堅企業顧客の深耕**
組織再編(実施済)	● **NRI-AUとPlanitの経営統合** （SI・テスティング一体運営とコーポレート機能合理化） ● **豪州地域への集中** (域外事業の売却/撤退) ● **産業ITセグメントから金融ITセグメント移管** （金融顧客の深堀りとオフショア活用強化）	● **北米のNRI-ITSAおよびNRIセキュアの関連事業をCore BTSへ集約する方針**を決定 ● **IT基盤サービスセグメントとの連携強化** （セキュリティ事業の知見やノウハウの共有）
その他	● PPA資産減損により、**年間約20億円の償却負担軽減**	● Core BTSはリブランド「**NRI North America（略称、NRI-NA）**」に

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 環境変化認識

2 中計2028の全体像と重要テーマ

3 数値計画・財務方針

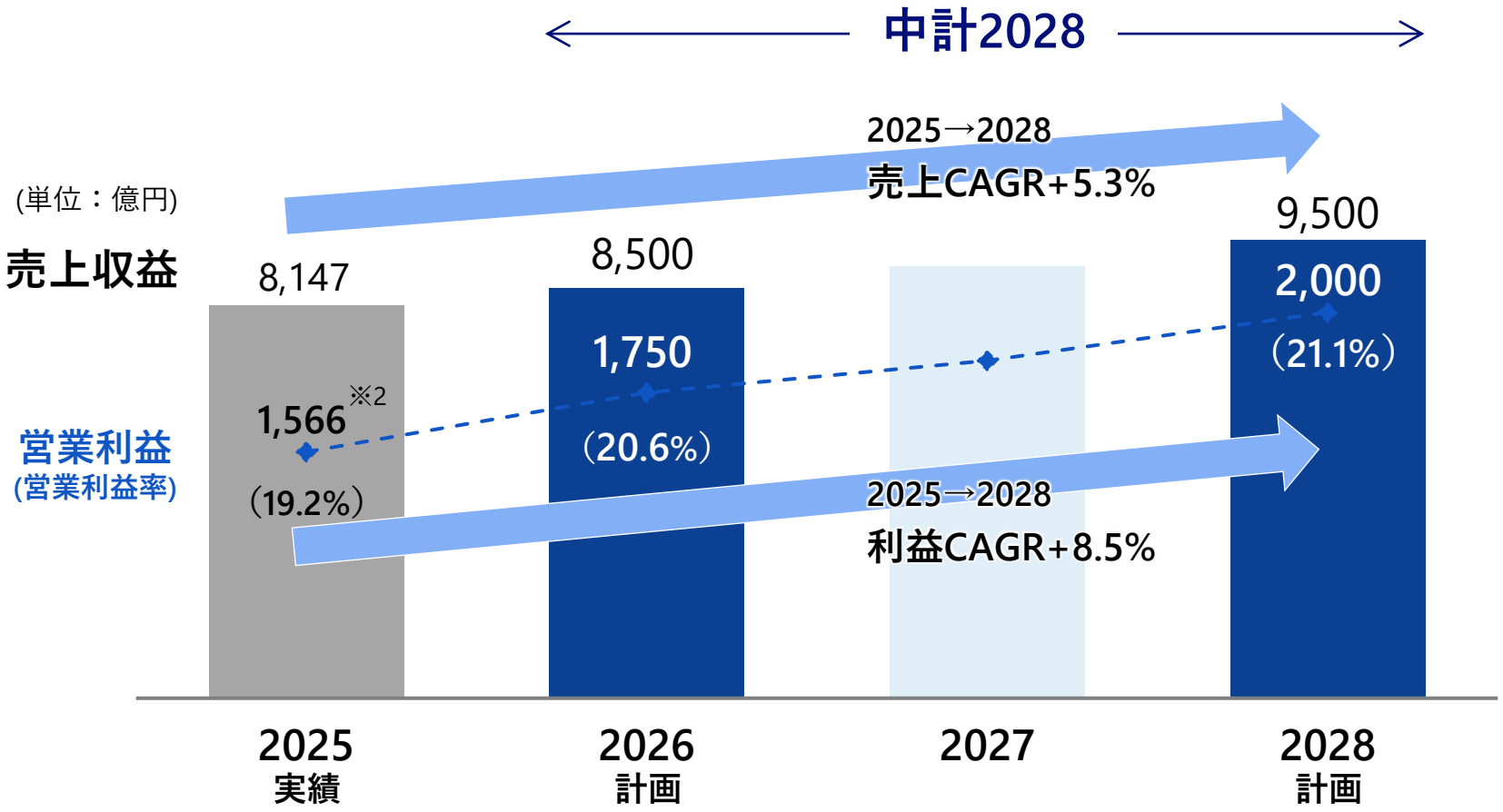
4 中計2028 補足資料 ～AX～

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.

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

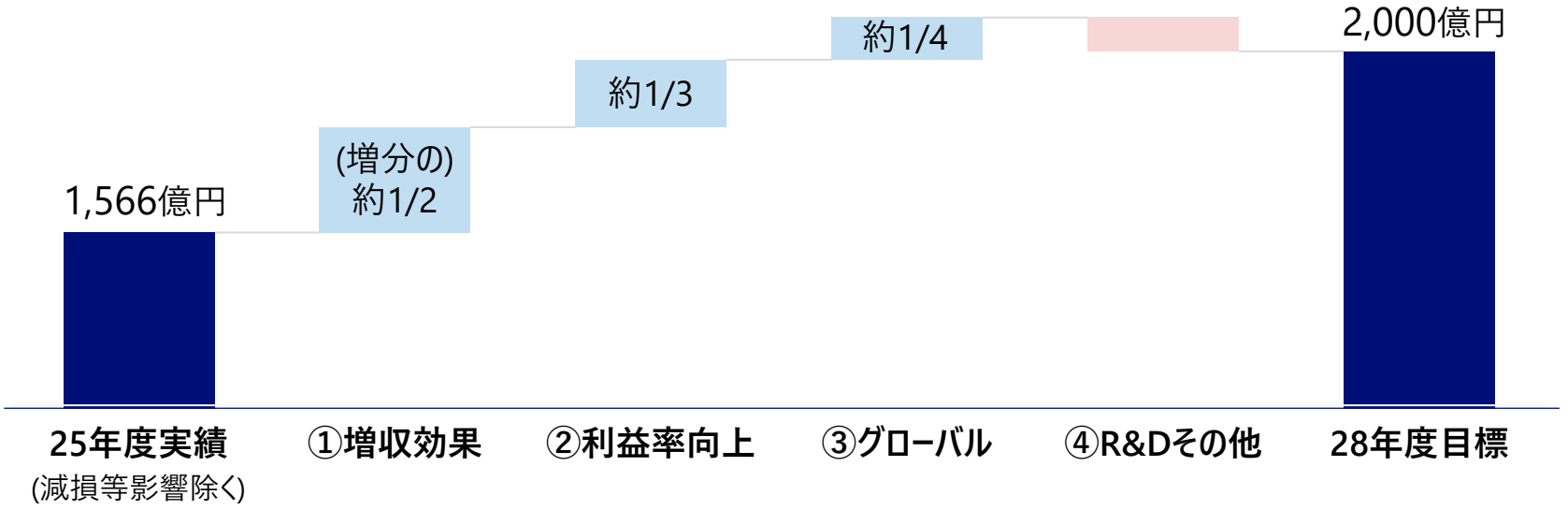


※1 数値計画には、今後の外部成長含まず
※2 海外減損関連除く

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.

営業利益成長の考え方

中計2028 利益成長イメージ



①増収効果

- ３つの成長領域（AI、セキュリティ、社会共創）の売上拡大
- システム開発期間の短縮による回転率向上（案件数の拡大）

②利益率向上

- NRI独自のAI駆動開発モデルの適用拡大による生産革新
- NRI固有のIPを活用したサービスの拡大

③グローバル

- 北米、豪州における事業基盤の再構築

④R&Dその他

- AI・セキュリティなど先端テクノロジー活用のためのR&Dの拡大
- 将来の事業拡大にむけた、人的資本、知的資本の拡充 など

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.

財務方針

投資と株主還元を両立。ROE目標を25%に引き上げ

■ 資金配分計画

キャッシュイン	キャッシュアウト	
営業CF 約6,000億円	事業投資	■ 約2,400億円※ ■ 3つの成長領域（AI、セキュリティ、社会共創）を中心に投資
	外部成長投資	■ 成長戦略を加速させるため、有望な機会には積極的に活用 ■ AI・セキュリティ領域など
負債調達 （外部成長投資の状況により調達）	株主還元	■ 配当性向40%を維持 ■ 自己株式取得は、株価水準などを勘案して機動的に実施 ■ ROE目標を25%に引き上げ。25%水準を維持（2026年度～）

※設備投資、ソフトウエア投資に加え、R&D、施策費含む

■ 財務規律

- ネットD/Eレシオ ：0.5倍以下
- ネット有利子負債：EBITDAの1.3倍以下

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）事業戦略上のマテリアリティの位置づけ

ビジョン・ステートメント

Envision the value, Empower the change（まだ見ぬ価値をともに描き、変革にさらなる力を）

2030年のNRIグループの姿

経営とテクノロジーの融合で時代を先駆け、DXの先にある豊かさを洞察し、
デジタル社会資本で世界をダイナミックに変革する存在へ

創出する価値

- 活力ある未来社会の共創
- 最適社会の共創
- 安全安心社会の共創

成長領域 (中計2028)

数値目標 (中計2028)

売上収益	9,500億円
営業利益	2,000億円
営業利益率	21.1%

価値を生み出す資本

- 人的資本の拡充
- 知的資本の創出・蓄積

経営基盤 (ESG)

- 地球環境への貢献
- 社会的責任の遂行
- ガバナンスの高度化

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.

（参考）中計2028　マテリアリティ指標

重要テーマ			重要指標	2025実績	2028計画
マテリアリティ指標	創出する価値	デジタル社会資本の充実を通じた活力ある未来社会の共創	AI関連投資額	181億円	800億円 (3か年合計)
		社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創	社会共創サービス売上高	1,933億円	2,350億円
		社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創	デジタルセキュリティサービス売上高	962億円	1,280億円
	価値を生み出す資本	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による人的資本の拡充	従業員エンゲージメント総合スコア※1	73	70以上継続
			経営人材候補の女性比率(NRI単体)	(2026年度より計測)	対象役職における構成比率以上かつ前年以上 (10%)
			AI高度人材数(NRI籍)※2	1,147名	3,000名
			セキュリティ高度人材数※3	1,198名	2,000名
		卓越したビジネスモデルへの進化を続ける知的資本の創出・蓄積	知的資本投資額	617億円	1,950億円 (3か年合計)
	経営基盤(ESG)	ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献	温室効果ガス排出量削減(Scope1+2)※4 (2019年度比)	91％削減 (2024実績)	89％以上削減※5
			再生可能エネルギー利用率	98％ (2024実績)	97％以上※5
		ステークホルダーとの関係強化による社会的責任の遂行	「NRIグループビジネスパートナー行動規範」への同意または同等規範の保有率※6	主要ビジネスパートナー※7の98％	主要ビジネスパートナーの100％
		戦略的なリスクコントロールを実現するガバナンスの高度化	重大なリスクの発現件数 (規制当局への報告またはそれに準ずるNRIグループ責の事案)	2件	0件
			外部評価指標 Dow Jones Best-in-Class Indices	World選定継続	World相当維持

※1　2025年度実績はNRI単体のみ。2028年度計画は国内グループ会社も含む　※2 AIによるビジネス変革や生産革新を担う高度専門人材を対象
※3　2025年度実績はNRI籍のみ。2028年度計画は国内グループ会社も含む　※4 Scope3は2030年度目標(総量30%削減)に向けて取組みを推進
※5　事業成長に伴う排出増などを考慮し設定　※6　システム開発委託先など、NRIグループの調達・発注先企業における同意または同等規範保有率
※7　NRIグループからの調達・発注額等に基づく

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.

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.

1 環境変化認識

2 中計2028の全体像と重要テーマ

3 数値計画・財務方針

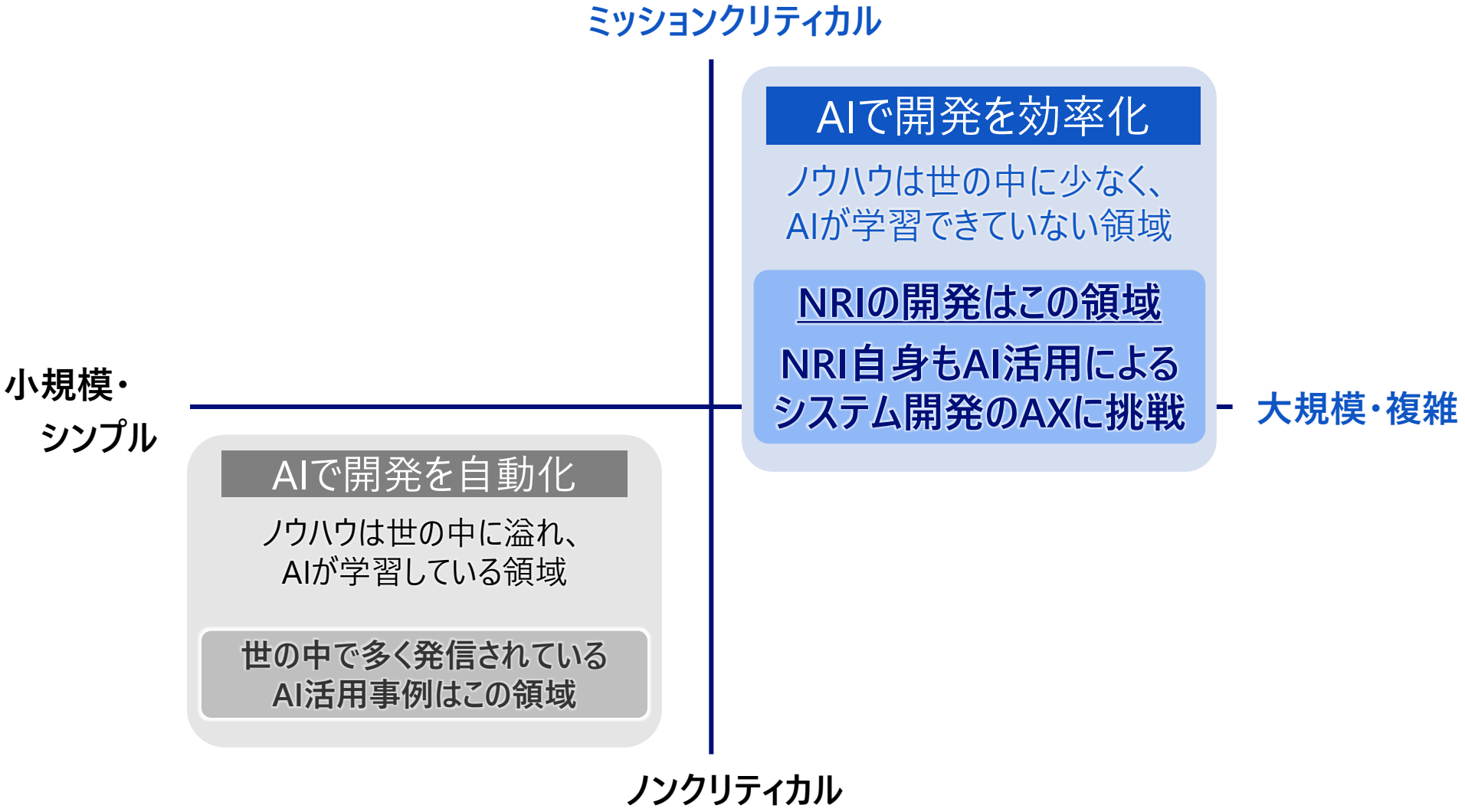
4 中計2028 補足資料 ～AX～

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.

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

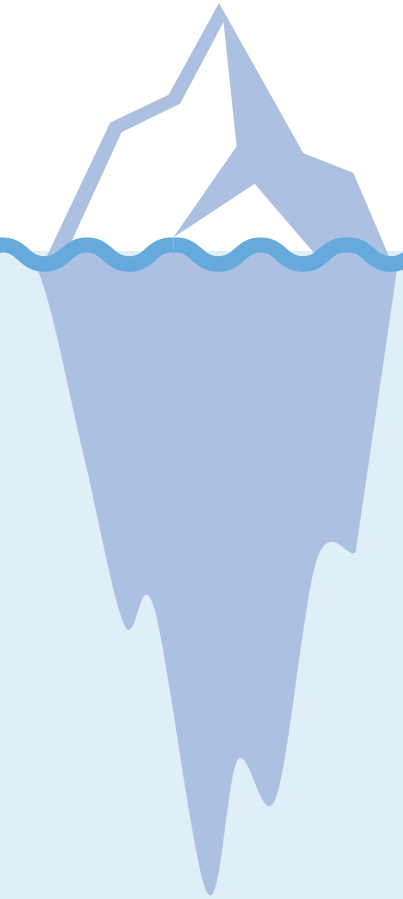


この資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としており、投資勧誘を目的とするものではありません。
Copyright (C) Nomura Research Institute, Ltd. All rights reserved.

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.

（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

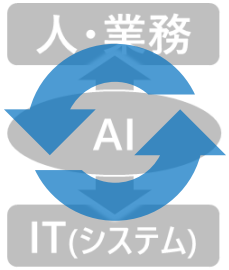
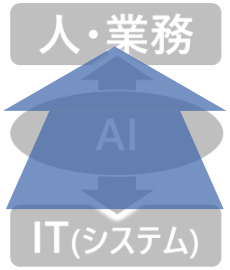
	米国		日本
IT人材の所属※1	ユーザー企業側 65% IT企業側 35% IT人材は、ユーザー企業側に多く所属し、システム開発・運用は内部で担う傾向		ユーザー企業側 26% IT企業側 74% IT人材は、IT企業側に多く所属し、システム開発・運用はIT企業に委託する傾向
開発スタイルと主な役割	標準機能前提 パッケージ・サービスを軸に、不足分を自社で開発・運用 (IT企業は導入・開発支援)		個社最適前提 開発から運用までIT企業に委託
IT業界の売上構成※2	パッケージ・サービス 46% 受託開発 54%		パッケージ・サービス 12% 受託開発 88%
AIによる効率化	ユーザー企業側が効率化・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.

中計2028の要点

NRIの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
主なサービス	• **AX戦略策定** • **AX包括支援、伴走** • **レガシーモダナイゼーション** • **NRIコンソリ × メガクラウド × AIツール**	**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**

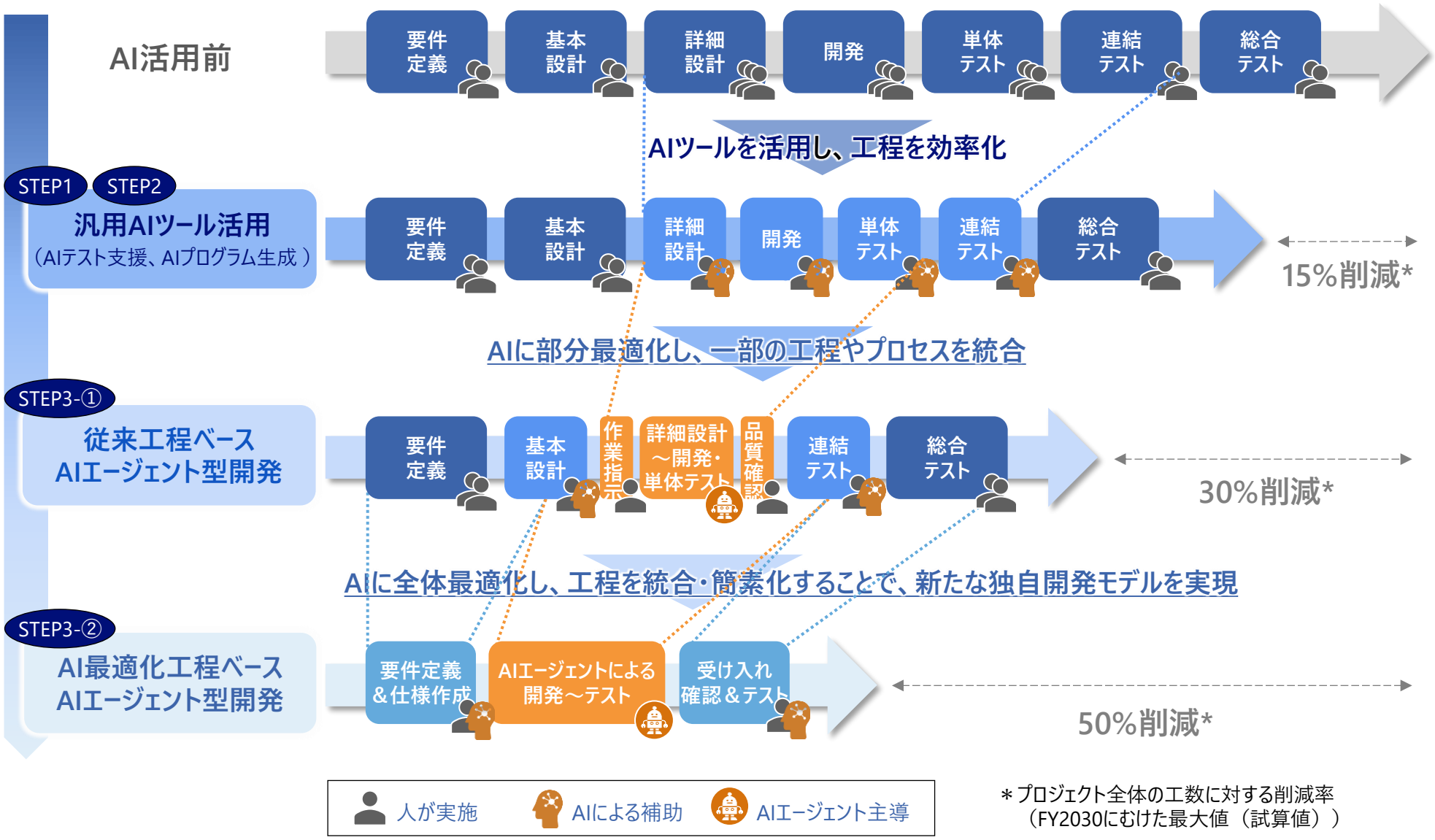
※ MCP：Model Context Protocol

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

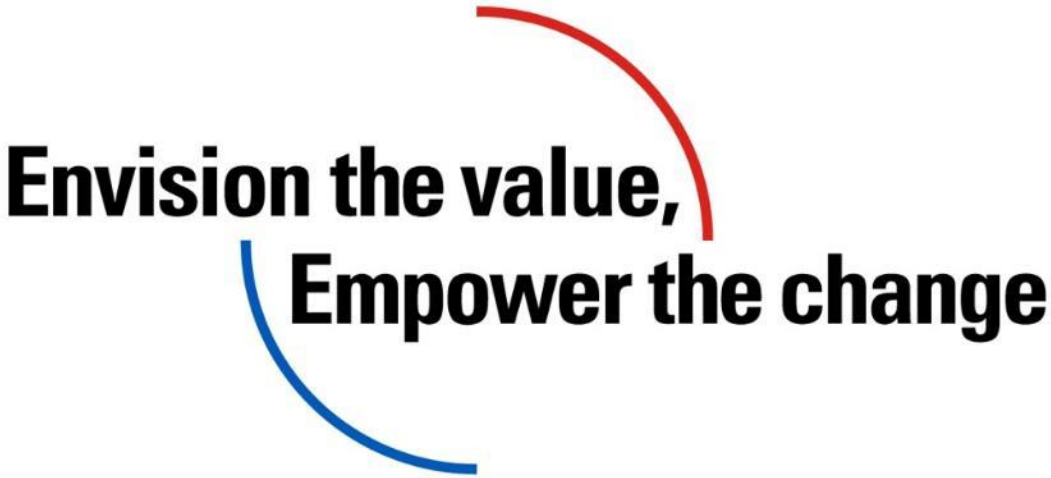
エンタープライズAI駆動開発の変革ステップ（イメージ）



＊プロジェクト全体の工数に対する削減率
（FY2030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.


Envision the value,
Empower the change