

2025年3月期決算 および2026年3月期業績見通し


株式会社 野村総合研究所

代表取締役 社長
柳澤 花芽

2025年4月24日

NRI

Envision the value,
Empower the change



2025年3月期（通期）決算発表のポイント

2025年3月期 業績概要

- 中計2025達成に向け順調に進捗
 - 金融分野はビジネスプラットフォーム導入やレガシー・モダナイズ案件が進展
 - 産業分野における顧客の裾野拡大に道筋
 - 生産革新の進展による収益性向上に成果

2026年3月期 業績予想

- V2030達成に向け、中計2025の目標を上回る計画
 - 国内顧客の投資意欲は旺盛、新規顧客獲得も着実に進展
 - AI活用は、投資の拡大と並行してビジネス変革の実績を積み上げ

株主還元

- 11円増配、配当性向は中計目標の40%へ（2026年3月期）

1

2025年3月期決算について

2

2026年3月期の注力施策

3

2026年3月期業績見通し

4

参考資料

2025年3月期決算について

決算ハイライト (前年同期との比較)

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 | |
|------------------|----------|----------|---------|--------|-------|
| 売上収益 | 736,556 | 764,813 | 28,257 | 3.8% | |
| 営業利益 | 120,411 | 134,907 | 14,496 | 12.0% | |
| 営業利益率 | 16.3% | 17.6% | 1.3P | | |
| 税引前利益 | 117,224 | 134,161 | 16,936 | 14.4% | |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 79,643 | 93,762 | 14,118 | 17.7% | |
| 基本的1株当たり当期利益 | ¥136.90 | ¥163.57 | ¥26.66 | | |
| 1株当たり年間配当金 | ¥53.00 | ¥63.00 | ¥10.00 | | |
| 連結配当性向 | 38.8% | 38.6% | △0.1P | | |
| ROE | 19.9% | 22.5% | 2.5P | | |
| うち、 国内 | 売上収益 | 618,981 | 652,263 | 33,282 | 5.4% |
| | 営業利益 | 119,524 | 132,758 | 13,233 | 11.1% |
| | 営業利益率 | 19.3% | 20.4% | 1.0P | |

2025年3月期決算について

決算ハイライト (業績予想との比較)

(億円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | | |
|----------------------|----------|----------|-------|------|
| | 実績 | 予想※ | 実績 | 予想差 |
| 売上収益 | 7,365 | 7,700 | 7,648 | △51 |
| 営業利益 | 1,204 | 1,340 | 1,349 | 9 |
| 営業利益率 | 16.3% | 17.4% | 17.6% | 0.2P |
| 税引前利益 | 1,172 | 1,320 | 1,341 | 21 |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 796 | 920 | 937 | 17 |

※ 予想は、2025年1月30日発表の2025年3月期業績予想

2025年3月期決算について

セグメント別業績 コンサルティング

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|--------|----------|----------|--------|-------|
| 売上収益 | 54,843 | 65,376 | 10,532 | 19.2% |
| 外部顧客向け | 51,959 | 60,333 | 8,374 | 16.1% |
| 内部向け | 2,884 | 5,042 | 2,158 | 74.8% |
| 営業利益 | 13,929 | 18,398 | 4,468 | 32.1% |
| 営業利益率 | 25.4% | 28.1% | 2.7P | |

- 経営コンサルティング案件、システムコンサルティング案件が共に活況
- 高付加価値案件の増加により、売上成長に加え、収益性が大幅に向上

2025年3月期決算について

セグメント別業績

金融ITソリューション

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|--------|----------|----------|--------|-------|
| 売上収益 | 355,652 | 372,314 | 16,661 | 4.7% |
| 外部顧客向け | 349,872 | 366,599 | 16,726 | 4.8% |
| 証券業 | 143,707 | 145,718 | 2,011 | 1.4% |
| 保険業 | 79,527 | 82,504 | 2,976 | 3.7% |
| 銀行業 | 67,726 | 76,884 | 9,157 | 13.5% |
| その他金融業 | 58,910 | 61,492 | 2,581 | 4.4% |
| 内部向け | 5,780 | 5,714 | △65 | △1.1% |
| 営業利益 | 54,651 | 61,493 | 6,841 | 12.5% |
| 営業利益率 | 15.4% | 16.5% | 1.2P | |

・銀行業向け、保険業向けのビジネスプラットフォーム導入案件の進展等により、増収増益

2025年3月期決算について

セグメント別業績 産業ITソリューション

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|-----------|----------|----------|--------|--------|
| 売上収益 | 282,496 | 274,853 | △7,642 | △2.7% |
| 外部顧客向け | 275,923 | 266,787 | △9,136 | △3.3% |
| 流通業 | 71,528 | 61,957 | △9,571 | △13.4% |
| 製造・サービス業等 | 204,395 | 204,830 | 434 | 0.2% |
| 内部向け | 6,572 | 8,066 | 1,494 | 22.7% |
| 営業利益 | 23,405 | 24,247 | 841 | 3.6% |
| 営業利益率 | 8.3% | 8.8% | 0.5P | |
| うち、国内 | | | | |
| 売上収益 | 178,706 | 179,689 | 982 | 0.5% |
| 営業利益 | 24,576 | 23,925 | △650 | △2.6% |
| 営業利益率 | 13.8% | 13.3% | △0.4P | |

- 流通業向けは、小売業、卸売業向けの開発案件が減少
- 製造・サービス業等向けは北米・豪州での減少影響を、国内の製造業、運輸業、不動産業向け案件でカバー

2025年3月期決算について

セグメント別業績 IT基盤サービス

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|--------|----------|----------|--------|-------|
| 売上収益 | 185,549 | 201,306 | 15,756 | 8.5% |
| 外部顧客向け | 55,628 | 67,746 | 12,118 | 21.8% |
| 内部向け | 129,921 | 133,559 | 3,638 | 2.8% |
| 営業利益 | 28,167 | 30,470 | 2,302 | 8.2% |
| 営業利益率 | 15.2% | 15.1% | △0.0P | |

・デジタルワークプレイス（DWP）事業などが増収増益に寄与

1

2025年3月期決算について

2

2026年3月期の注力施策

3

2026年3月期業績見通し

4

参考資料

コア領域

- 国内既存ビジネスは、当初目標を超える進捗
産業ITソリューションの受注も回復
- 生産革新に成果。AI活用も想定以上に進捗し、AI開発の道筋を確立

DX進化

- AI活用コンサルが引き続き活況
- ソーシャルDX（マイナンバー関連）ビジネスのサービス領域を順調に拡大

グローバル

- 北米、豪州ともに、低調な投資環境を受けて厳しい状況が継続
- 地域ごとの課題を明確にし、対応策を推進中

マネジメント

- さらなる事業成長のための優秀人材の確保に注力
- サステナビリティ経営は、外部からの高評価を維持

企業の経営課題解決にはIT活用、特にAI活用がますます重要に

| 企業をとりまく 社会環境の変化 | 産業への影響と企業の動き |
|---------------------|--|
| 人口減少の加速 | <ul style="list-style-type: none">・ 既存ビジネスが成熟するなか、企業は 他産業への進出、経済圏化を模索・ 労働人口減少による働き手不足を、省人化などデジタルで解決 |
| 生成AIなど テクノロジーの進化 | <ul style="list-style-type: none">・ ビジネスとITの一体化が進み、付加価値はハードからソフトへ・ AI活用が拡大し、AIを前提としたシステムのモダナイゼーションが加速 |
| 社会課題解決への対応 | <ul style="list-style-type: none">・ グローバル企業においては環境規制強化への対応が課題・ 社会課題を解決する、企業間のデータ連携や共通機能の協業の取組みが始まる |
| 多様化するリスク | <ul style="list-style-type: none">・ 外部からの攻撃、社内の情報漏洩などセキュリティリスクへの対応が急務に・ 地政学リスク、資源価格変動に対するサプライチェーン強靱化も課題 |

V2030達成に向けた、今期の経営方針と注力施策

経営方針

人員数に依存しない成長モデルと、高付加価値ビジネスの追求

現状認識

- コア領域は、産業の**大型顧客獲得**など、顧客共創の取組みが計画以上に進捗
- 順調な受注状況をふまえると、今期の営業利益は**中計2025目標を上回る見通し**
- **AI活用**など、注力すべき領域も見えてきた

- 経営層で議論し、今期の経営方針と**3つの注力施策**を策定
- 中計2025最終年度となる今期から、次期中計に先立って**前倒し**で着手

注力施策①

「AIによるビジネス変革」を
NRIの成長エンジンに

注力施策②

知的資本への投資による
新たなサービスの創出

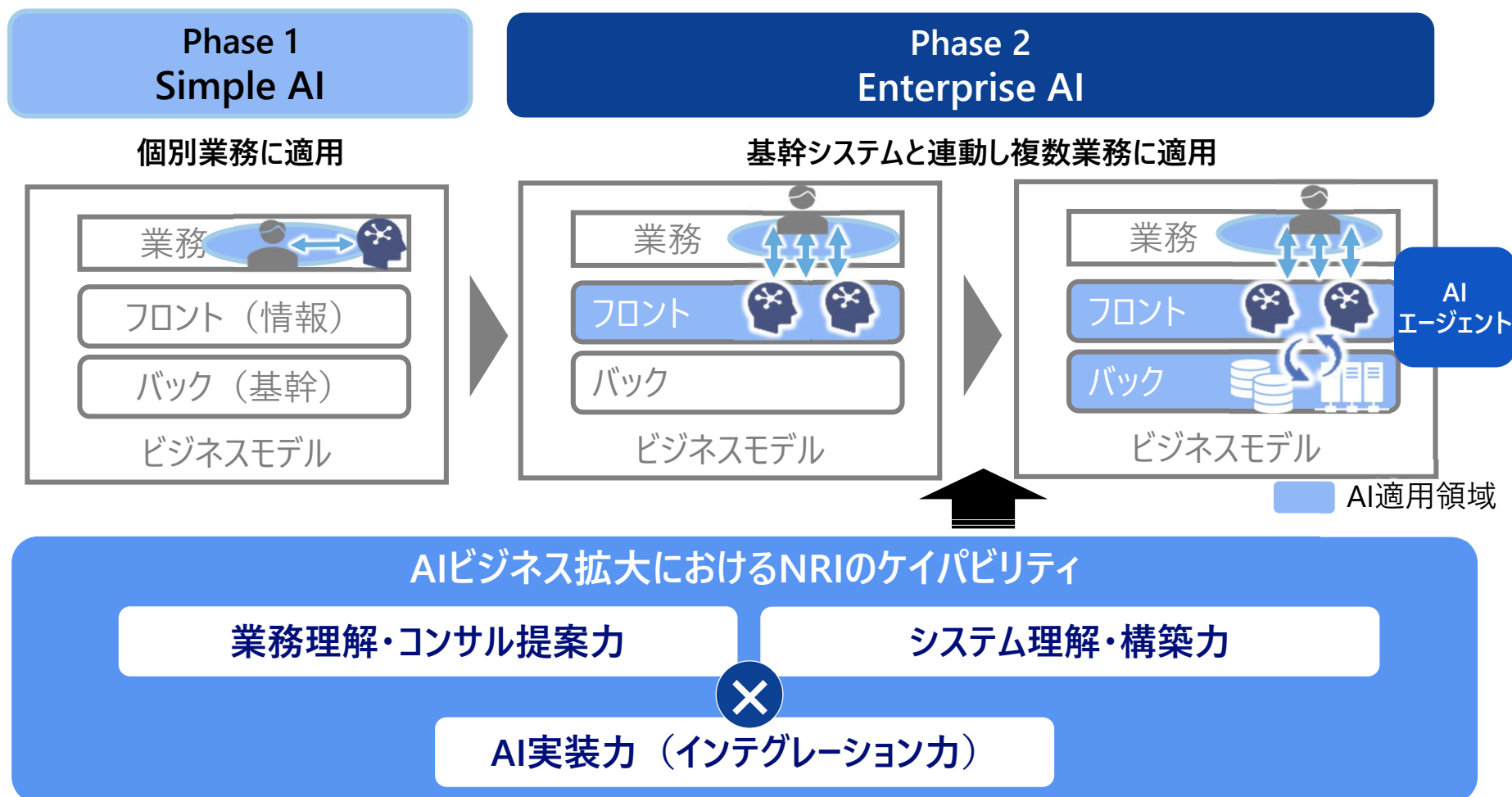
注力施策③

人的資本への投資拡大

注力施策①「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

いよいよ活用本格化で、NRIらしいAIビジネスの確立へ

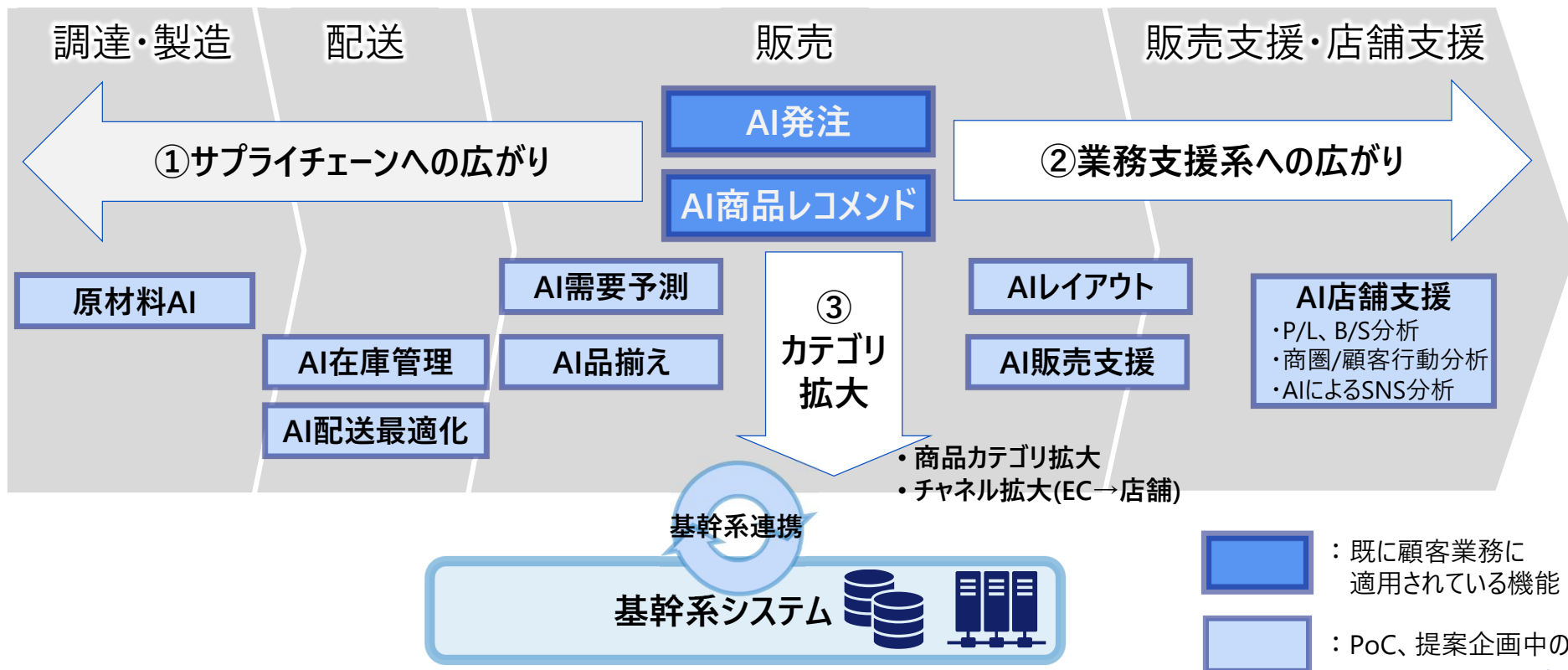
- 業務プロセス全体にAIを適用してワークフローを大きく変え、顧客のビジネス構造を変革
- NRIの持つコンソリデーション力にAI実装力を加えることで、NRIらしいAIビジネスの確立をめざす



注力施策①「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに 個別適用から、バリューチェーン全体へ領域を拡大

- 個別業務へのAI適用からスタートして、段階的にAI活用領域を拡大。
 同時に、NRIの業界知見や業務知識を活かし、**顧客の業務プロセス全体の変革**へ
- コンサルティング能力、顧客変革の提案力、ミッションクリティカルなシステムの構築力など
 総合力を活かした**NRIらしいAI変革モデル**で顧客に訴求

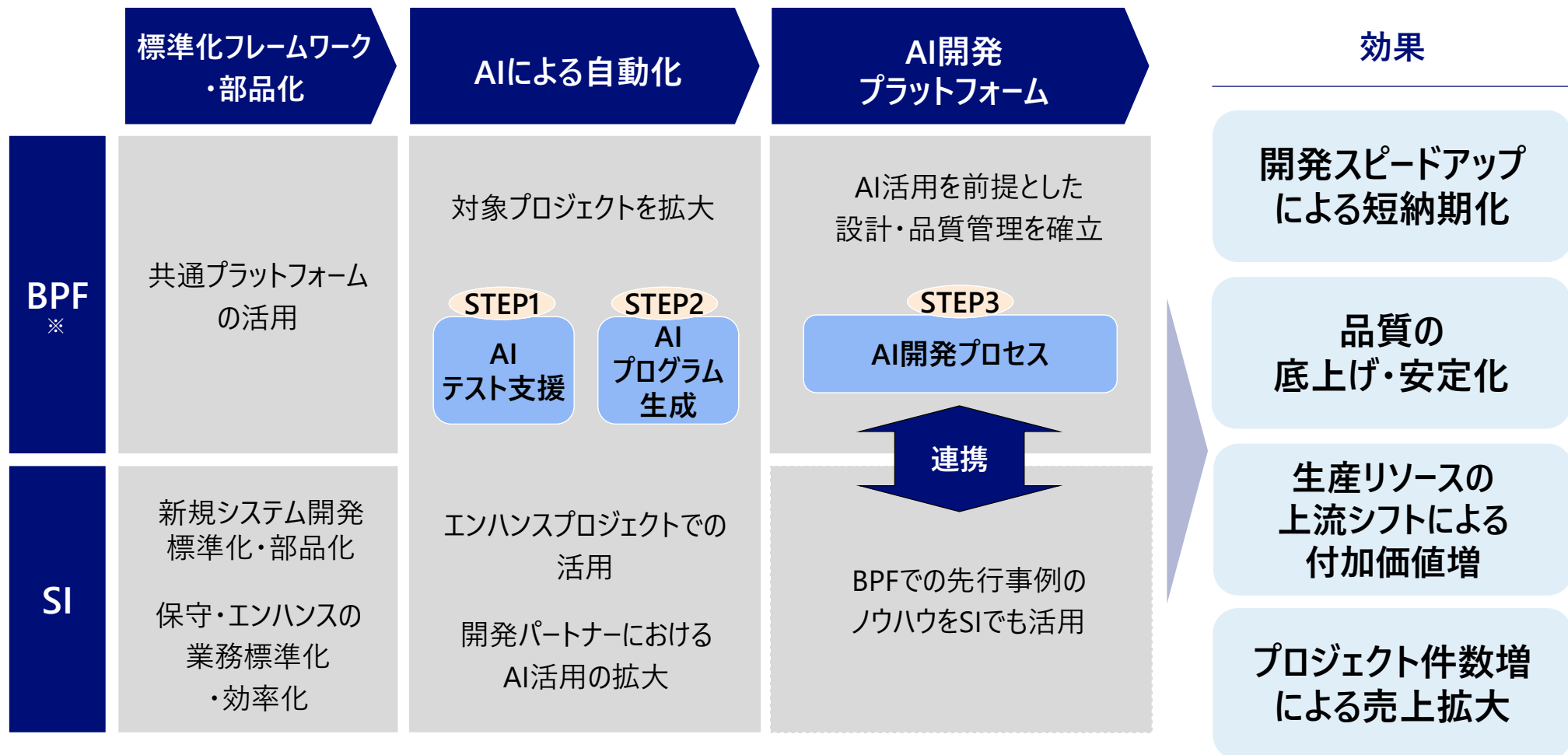
例) 流通業・小売業におけるAIの展開イメージ



注力施策①「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

AIを活用した生産革新で、事業成長に必要な余力を創出

- AIを活用しながらシステム開発プロセス全体を見直し、NRI自身の強みをより強化



※BPF（ビジネスプラットフォーム）：複数顧客による共同利用を前提とした基幹業務を提供するシステム群

注力施策② 知的資本への投資による新たなサービスの創出

知的資本への投資による、既存サービスの価値向上と新サービス創出

- NRIが強みを持つ**金融ビジネスプラットフォームへの投資を強化**するとともに、AIなどの**新機能を取り込んだサービス創出**に注力

既存ビジネスプラットフォームの価値向上

- 金融ビジネスプラットフォームの業態横断サービスや新規参入対応
- 既存サービスへの顧客ニーズ取り込みなど、付加価値向上による競争力強化

顧客拡大に資する新たなサービスの創出

- マルチクラウドなどのインフラへの、デジタルトラスト機能やAIの組み込み
- ソーシャルDXを起点にした周辺サービスの拡大

注力施策② 知的資本への投資による新たなサービスの創出

金融ビジネスプラットフォームは、業態・業界を超えて拡大

金融ビジネスPFの「業態横断化」と「金融参入事業者対応」

業態横断型SaaSのラインナップ拡充

総合金融サービス



事業会社向け金融接点の強化

BaaS/CORE

(銀行向け勘定系サービス)

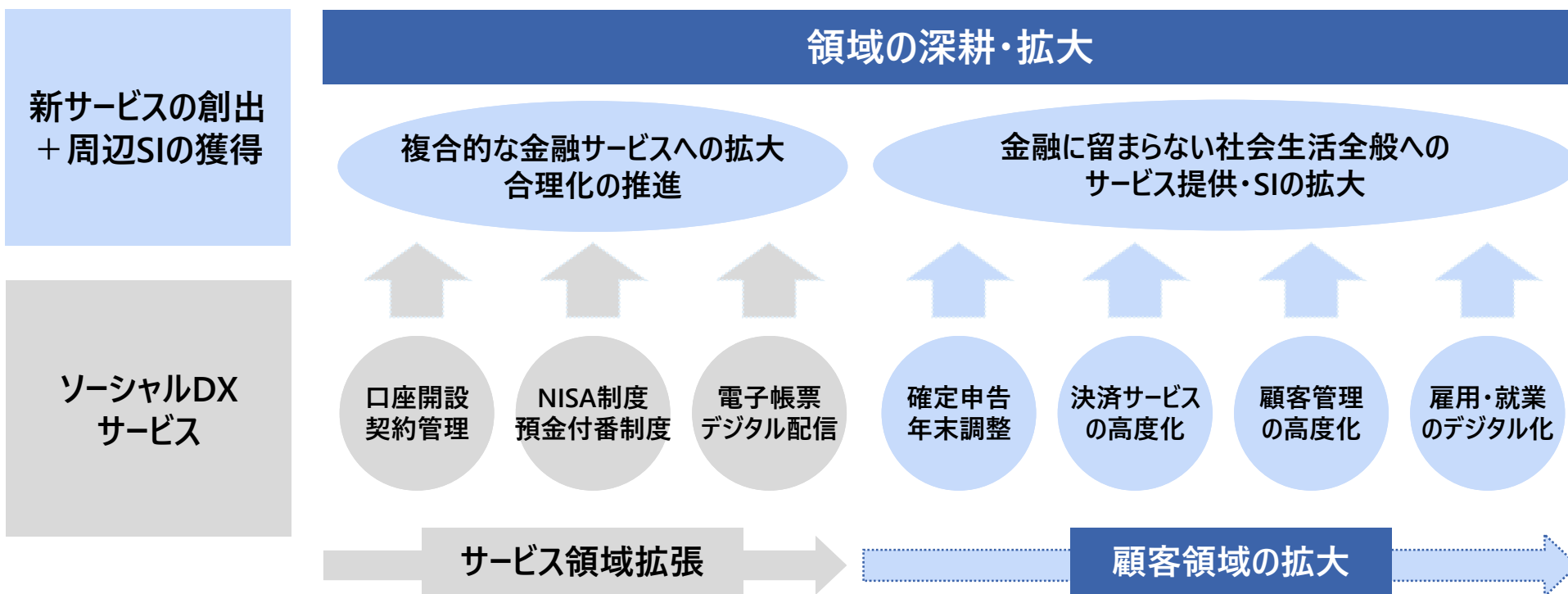


金融参入
事業者へ
展開

注力施策② 知的資本への投資による新たなサービスの創出

ソーシャルDXは、金融機関向けから生活シーンへサービス浸透を加速

- ソーシャルDX は、金融機関向けから、社会生活を担う顧客領域へ拡大
- **NRIのコンサルティング力**で、個人確認やID管理などソーシャルDXの特性を活かすことができる
新たなサービスを創出し、**NRIのソリューション力**で実装



注力施策③ 人的資本への投資拡大

処遇改善による優秀人材確保と、社員のアップスキリング

- 人材の獲得やリテンションなど、**人的資本への投資を拡大**し、成長領域の専門能力を兼ね備えた人材を拡充

優秀人材獲得の競争力を上げるための、処遇引上げ

- 初任給・月例給アップ 大卒初任給 276,500円→336,500円
- メリハリある業績評価により、トップ層社員の処遇を大幅に引き上げ
- 優秀な若手社員の早期抜擢

AI・セキュリティなど成長領域の人材開発（アップスキリング）

◆ AI人材育成

- AIを活用したコンサルティングやソリューションを提供できる人材の拡充（3年後目標：2,000名）
- 社員全員が業務にAIを活用できる環境整備と研修実施

◆ セキュリティ人材育成

- セキュリティスペシャリストの増強（3年後目標：1,100名）

1

2025年3月期決算について

2

2026年3月期の注力施策

3

2026年3月期業績見通し

4

参考資料

2026年3月期業績見通し

セグメント別外部顧客向け受注残高

(百万円)

| | 2024年3月末 | 2025年3月末 | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------|----------|--------|-------|
| コンサルティング | 11,457 | 14,520 | 3,062 | 26.7% |
| 金融ITソリューション | 229,988 | 249,908 | 19,919 | 8.7% |
| 産業ITソリューション | 128,275 | 131,173 | 2,897 | 2.3% |
| IT基盤サービス | 26,427 | 31,974 | 5,546 | 21.0% |
| その他 | 995 | 1,004 | 9 | 0.9% |
| 合 計 | 397,145 | 428,582 | 31,436 | 7.9% |
| うち、翌期売上予定分 | 383,924 | 402,550 | 18,625 | 4.9% |

セグメント別外部顧客向け受注残高 (国内/海外別)

(百万円)

| | 2024年3月末 | 2025年3月末 | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------|----------|--------|-------|
| 国内 | 349,818 | 380,059 | 30,240 | 8.6% |
| コンサルティング | 10,200 | 13,173 | 2,973 | 29.2% |
| 金融ITソリューション | 224,215 | 242,365 | 18,149 | 8.1% |
| 産業ITソリューション | 87,979 | 91,540 | 3,561 | 4.0% |
| IT基盤サービス | 26,427 | 31,974 | 5,546 | 21.0% |
| その他 | 995 | 1,004 | 9 | 0.9% |
| 海外 | 47,326 | 48,522 | 1,196 | 2.5% |

- 国内事業は全セグメントで増加
産業ITは、流通業向けは前期並みだが、製造・サービス業等向けが伸びを牽引
- 海外事業は前期並みとなり、減少傾向底打ち

2026年3月期業績見通し

通期業績予想

(億円)

| | 2025年3月期 通期 (実績) | 2026年3月期 通期 (予想) | 増減額 | 増減率 |
|-------------------|---------------------|---------------------|--------|-------|
| 売上収益 | 7,648 | 8,100 | 451 | 5.9% |
| 営業利益 | 1,349 | 1,500 | 150 | 11.2% |
| 営業利益率 | 17.6% | 18.5% | 0.9P | |
| 税引前利益 | 1,341 | 1,510 | 168 | 12.6% |
| 親会社の所有者に帰属する当期利益 | 937 | 1,040 | 102 | 10.9% |
| 基本的1株当たり当期利益(EPS) | ¥163.57 | ¥181.78 | ¥18.21 | 11.1% |
| 1株当たり年間配当金 | ¥63.00 | ¥74.00 | ¥11.00 | |
| 第2四半期末 | ¥29.00 | ¥35.00 | ¥6.00 | |
| 期末 | ¥34.00 | ¥39.00 | ¥5.00 | |
| 連結配当性向 | 38.6% | 40.8% | 2.2P | |

2026年3月期業績見通し

セグメント別外部顧客向け売上収益 業績予想

(億円)

| | 2025年3月期 通期 (実績) | 2026年3月期 通期 (予想) | 増減額 | 増減率 |
|-------------|---------------------|---------------------|-----|-------|
| コンサルティング | 603 | 680 | 76 | 12.7% |
| 金融ITソリューション | 3,666 | 3,800 | 133 | 3.7% |
| 証券業 | 1,457 | 1,500 | 42 | 2.9% |
| 保険業 | 825 | 850 | 24 | 3.0% |
| 銀行業 | 768 | 800 | 31 | 4.1% |
| その他金融業等 | 614 | 650 | 35 | 5.7% |
| 産業ITソリューション | 2,674 | 2,900 | 225 | 8.4% |
| 流通業 | 619 | 650 | 30 | 4.9% |
| 製造・サービス業等 | 2,055 | 2,250 | 194 | 9.5% |
| IT基盤サービス | 670 | 680 | 9 | 1.4% |
| その他 | 33 | 40 | 6 | 19.5% |
| 合 計 | 7,648 | 8,100 | 451 | 5.9% |

※ 2025年4月のセグメント変更に伴い、新セグメントに組み替えて表示しています。

2026年3月期業績見通し

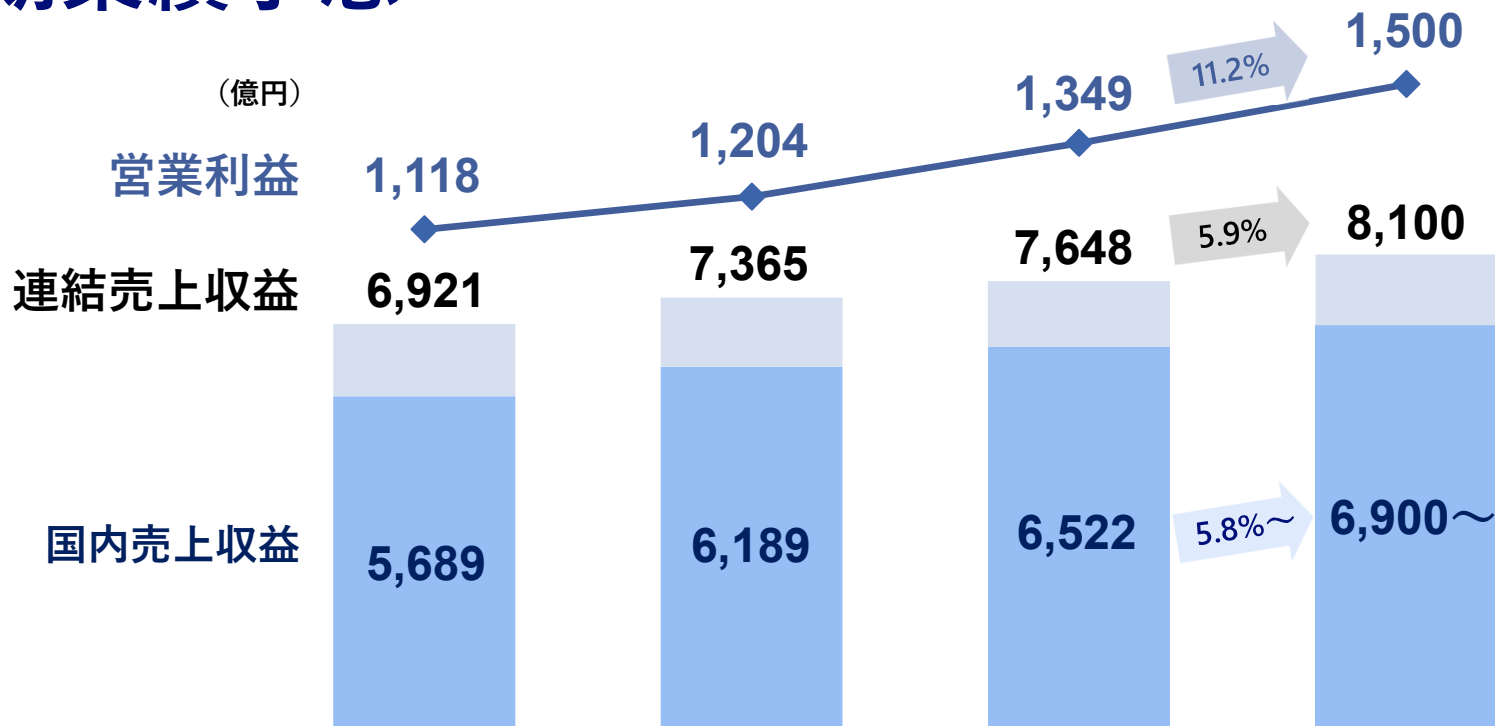
通期業績予想

CAGR ※

10.3%

5.4%

6.6%~



| | 2023年3月期 実績 | 2024年3月期 実績 | 2025年3月期 実績 | 2026年3月期 予想 | (中計2025) 目標 |
|--------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| 連結売上収益 | 6,921 億円 | 7,365 億円 | 7,648 億円 | 8,100 億円 | (8,100) |
| 営業利益 | 1,118 億円 | 1,204 億円 | 1,349 億円 | 1,500 億円 | (1,450) |
| 営業利益率 | 16.2 % | 16.3 % | 17.6 % | 18.5 % | (17.9%) |

※ CAGRは2023年3月期～2026年3月期の3年間

2026年3月期の資本配分方針

既存事業投資

- ソフトウェア投資を中心に約800億円（R&Dを含む）
- うち、AI関連は約170億円（同上）

外部成長投資

- 国内における事業創造を目的とした外部成長投資の機会を探索
- 海外における大規模M&Aは実施しない（方針継続）

株主還元

- 中計2025目標（配当性向40%、ROE20%以上）を達成し資本効率の継続的向上を目指す

1

2025年3月期決算について

2

2026年3月期の注力施策

3



















2026年3月期業績見通し

4

参考資料

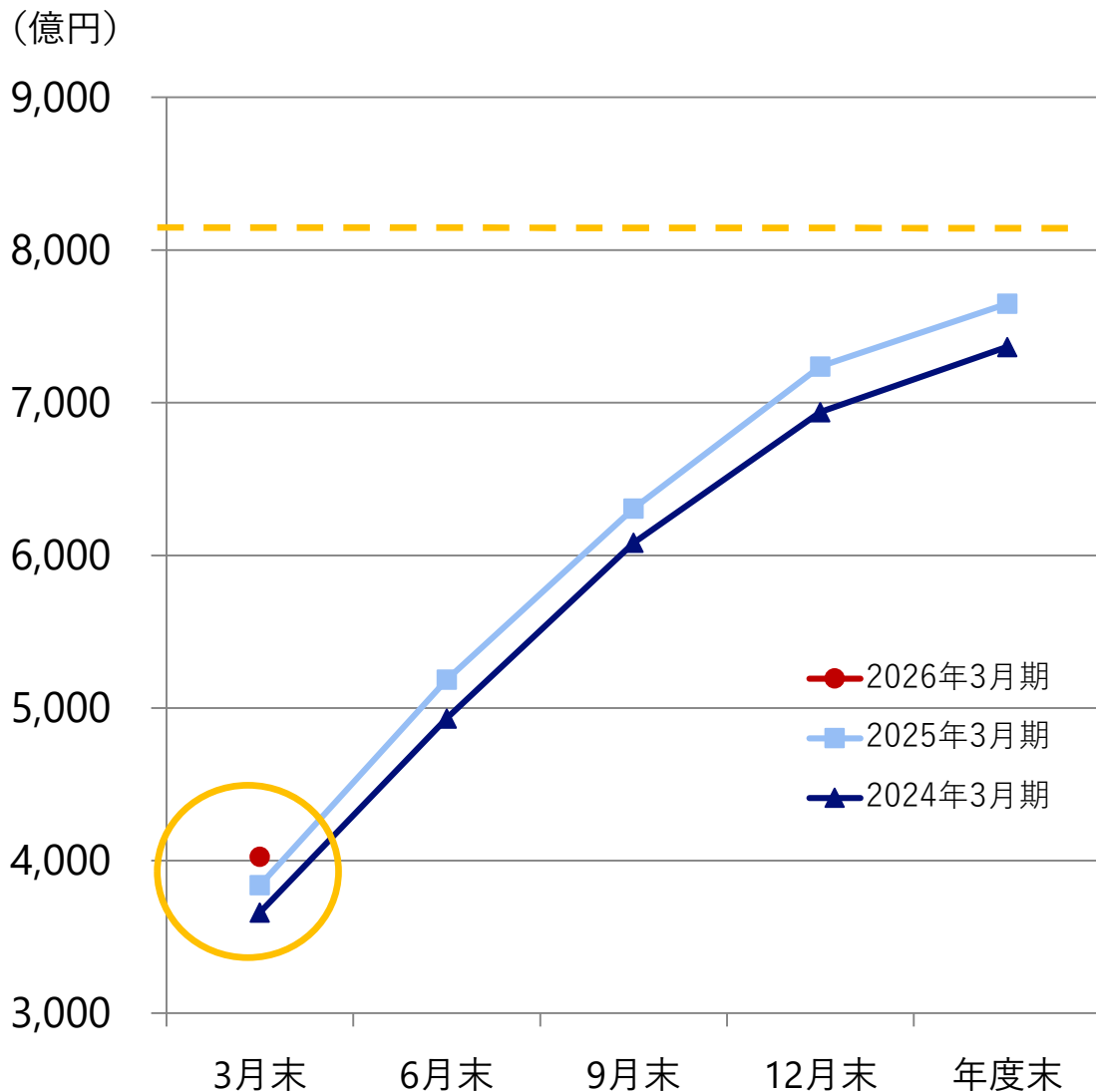
参考資料

マテリアリティ指標と取組みの状況

| マテリアリティ | | 指標・取組み状況 | |
|-------------------|---|---|---|
| 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  | 法人向け生成AI提供、金融機関とITコンサルに特化したJV設立等、 顧客共創が進展 KPI) 業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額 173億円 |  |
| | 社会資源の有効活用を通じた 最適社会の共創  | 金融機関向けSaaS等、 金融ビジネスプラットフォーム が拡大 KPI) 最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高 1,386億円 |  |
| | 社会インフラの高度化を通じた 安全安心社会の共創  | 生成AIセキュリティ監視サービス、プライベートGPU環境等、 安全安心なクラウド活用 を推進 KPI) 強くしてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高 2,013億円 |  |
| | | KPI) 価値共創共感度(国内グループ) 69% |  |
| 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  | 女性リーダー 向け研修充実化。子会社(セキュア)とのトレーニーによるリスクリングを実施 KPI) 従業員エンゲージメントスコア(NRI単体) 73 女性への機会付与率(NRI単体) 16% |  |
| | 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  | AIを活用した開発プラットフォーム を開発中、一部プロジェクトで試行 KPI) 知的資本創出・蓄積のための投資額 160億円 |  |
| 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  | SBTiより「 ネットゼロ目標 」認定取得。全DCでAIにより空調最適化、大幅な省エネを実現 KPI) GHG排出量削減率(Scope1+2) 86% (2023実績) 再エネ利用率95% (2023実績) |  |
| | 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  | 投資家とNRI経営層とのサステナビリティに特化した 双方向対話 イベントを初開催 KPI) 「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 85% |  |
| | 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  | グループガバナンス 実施要領を海外拠点に適用。日経平均株価の構成銘柄にNRI採用 KPI) 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) 1件 |  |
| | KPI) 外部評価指標 Dow Jones Best-in-Class Indices※ World選定継続 スコア90 |  | |

※旧称 DJSI (Dow Jones Sustainability Indices)

売上収益 + 受注残高 (当期売上予定分)



| | (億円) | | |
|------------------------|--------------|--------------|-------|
| | 2025年 3月期 | 2026年 3月期 | 増減 |
| 売上収益(通期) ^{※1} | 7,648 | 8,100 | +5.9% |
| 受注残高 ^{※2} | 3,839 | 4,025 | +4.9% |
| 進捗率 | 50.2% | 49.7% | △0.5P |

(※1) 2025年3月期は実績値、2026年3月期は予想値
 (※2) 期初時点の受注残高 (当期売上予定分)

連結P/Lハイライト

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|------------|----------|----------|--------|--------|
| 売上収益 | 736,556 | 764,813 | 28,257 | 3.8% |
| 売上原価 | 475,549 | 489,517 | 13,967 | 2.9% |
| 売上総利益 | 261,006 | 275,295 | 14,289 | 5.5% |
| 売上総利益率 | 35.4% | 36.0% | 0.6P | |
| 販管費及び一般管理費 | 142,353 | 144,071 | 1,717 | 1.2% |
| その他の収益・費用等 | 1,757 | 3,682 | 1,924 | 109.5% |
| 営業利益 | 120,411 | 134,907 | 14,496 | 12.0% |
| 営業利益率 | 16.3% | 17.6% | 1.3P | |

連結P/Lハイライト 続き

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|----------------------|----------|----------|--------|-------|
| 営業利益 | 120,411 | 134,907 | 14,496 | 12.0% |
| 金融損益 | △3,186 | △746 | 2,440 | — |
| 税引前利益 | 117,224 | 134,161 | 16,936 | 14.4% |
| 法人所得税費用 | 37,062 | 39,778 | 2,715 | 7.3% |
| 親会社の所有者に帰属する 当期利益 | 79,643 | 93,762 | 14,118 | 17.7% |

サービス別外部顧客向け売上収益

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|--------------|----------|----------|--------|------|
| コンサルティングサービス | 161,803 | 172,570 | 10,766 | 6.7% |
| 開発・製品販売 | 230,582 | 240,035 | 9,452 | 4.1% |
| 運用サービス | 308,422 | 315,359 | 6,937 | 2.2% |
| 商品販売 | 35,748 | 36,848 | 1,100 | 3.1% |
| 合 計 | 736,556 | 764,813 | 28,257 | 3.8% |

海外地域別外部顧客向け売上収益、営業利益

(百万円)

| | | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|---------|------|----------|----------|--------|--------|
| 北米 | 売上収益 | 34,540 | 31,396 | △3,143 | △9.1% |
| | 営業利益 | △3,159 | △556 | 2,602 | — |
| オセアニア | 売上収益 | 72,593 | 68,925 | △3,668 | △5.1% |
| | 営業利益 | 1,163 | 213 | △950 | △81.7% |
| アジア・その他 | 売上収益 | 10,440 | 12,227 | 1,787 | 17.1% |
| | 営業利益 | 2,881 | 2,491 | △389 | △13.5% |
| 合 計 | 売上収益 | 117,574 | 112,549 | △5,024 | △4.3% |
| | 営業利益 | 886 | 2,148 | 1,262 | 142.5% |

(平均為替レート) : 米ドル
豪ドル

144.59円
95.06円

152.62円
99.60円

セグメント別外部顧客向け受注高 <通期> (合計)

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------|----------|--------|-------|
| コンサルティング | 51,440 | 63,351 | 11,911 | 23.2% |
| 金融ITソリューション | 366,979 | 386,238 | 19,258 | 5.2% |
| 産業ITソリューション | 272,482 | 267,696 | △4,786 | △1.8% |
| IT基盤サービス | 61,367 | 73,293 | 11,925 | 19.4% |
| その他 | 3,370 | 3,355 | △15 | △0.5% |
| 合計 | 755,641 | 793,934 | 38,293 | 5.1% |

セグメント別外部顧客向け受注高 <通期> (国内/海外別)

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------|----------|--------|-------|
| 国内 | 647,648 | 682,504 | 34,855 | 5.4% |
| コンサルティング | 45,535 | 56,312 | 10,777 | 23.7% |
| 金融ITソリューション | 356,429 | 373,026 | 16,596 | 4.7% |
| 産業ITソリューション | 181,524 | 177,273 | △4,250 | △2.3% |
| IT基盤サービス | 60,788 | 72,535 | 11,746 | 19.3% |
| その他 | 3,370 | 3,355 | △15 | △0.5% |
| 海外 | 107,992 | 111,430 | 3,438 | 3.2% |

連結キャッシュフロー <通期>

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減率 |
|---------------------------|----------|----------|-------|
| 営業活動によるキャッシュ・フロー | 142,277 | 130,196 | △8.5% |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー | △53,422 | △47,590 | — |
| （除く、資金運用目的投資） | △53,594 | △45,978 | — |
| フリー・キャッシュ・フロー | 88,854 | 82,606 | △7.0% |
| （除く、資金運用目的投資） | 88,682 | 84,217 | △5.0% |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー | △47,575 | △87,314 | — |
| 現金及び現金同等物の増減額 | 44,678 | △5,337 | — |
| （除く、資金運用目的投資） | 44,506 | △3,726 | — |
| 現金及び現金同等物の期末残高 | 173,935 | 168,597 | △3.1% |
| 現金及び現金同等物 + 資金運用目的投資残高 | 175,874 | 172,010 | △2.2% |

バランスシート

(百万円)

| | 2024年3月期 | 2025年3月期 | 増減額 | 増減率 |
|-----------------------|----------|----------|---------|--------|
| 資産 | 922,773 | 928,501 | 5,727 | 0.6% |
| 現金及び現金同等物等(a) | 175,874 | 172,010 | △3,863 | △2.2% |
| のれん及び無形資産 | 265,334 | 268,232 | 2,897 | 1.1% |
| うち、M&Aによるのれん等 | 148,588 | 140,602 | △7,986 | △5.4% |
| ソフトウェア | 116,654 | 127,558 | 10,903 | 9.3% |
| 負債 | 519,752 | 490,542 | △29,209 | △5.6% |
| 有利子負債(b) | 268,104 | 246,277 | △21,827 | △8.1% |
| 資本 | 403,021 | 437,959 | 34,937 | 8.7% |
| 親会社所有者帰属持分(c) | 399,532 | 434,040 | 34,508 | 8.6% |
| ネット有利子負債(d=b-a) | 92,230 | 74,267 | △17,963 | △19.5% |
| ネットD/Eレシオ (倍) (e=d/c) | 0.23 | 0.17 | △0.06 | |

決算ハイライト < 第4四半期 > (前年同期との比較)

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 | |
|-------------------|----------------------|----------------------|---------|--------|-------|
| 売上収益 | 186,536 | 196,567 | 10,031 | 5.4% | |
| 営業利益 | 29,172 | 32,554 | 3,382 | 11.6% | |
| 営業利益率 | 15.6% | 16.6% | 0.9P | | |
| 税引前四半期利益 | 27,950 | 32,574 | 4,623 | 16.5% | |
| 親会社の所有者に帰属する四半期利益 | 18,549 | 21,967 | 3,417 | 18.4% | |
| うち、 国内 | 売上収益 | 159,393 | 169,854 | 10,461 | 6.6% |
| | 営業利益 | 28,153 | 32,516 | 4,363 | 15.5% |
| | 営業利益率 | 17.7% | 19.1% | 1.5P | |

セグメント別業績 コンサルティング <第4四半期>

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|--------|----------------------|----------------------|-------|-------|
| 売上収益 | 15,478 | 18,277 | 2,799 | 18.1% |
| 外部顧客向け | 14,602 | 16,698 | 2,096 | 14.4% |
| 内部向け | 876 | 1,579 | 702 | 80.2% |
| 営業利益 | 4,338 | 5,541 | 1,203 | 27.7% |
| 営業利益率 | 28.0% | 30.3% | 2.3P | |

- 経営コンサルティング案件、システムコンサルティング案件が共に活況
- 高付加価値案件の増加により、売上成長に加え、収益性が大幅に向上

セグメント別業績

金融ITソリューション <第4四半期>

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|---------|----------------------|----------------------|-------|-------|
| 売上収益 | 91,051 | 95,258 | 4,206 | 4.6% |
| 外部顧客向け | 89,494 | 93,586 | 4,091 | 4.6% |
| 証券業 | 37,404 | 37,583 | 179 | 0.5% |
| 保険業 | 20,612 | 21,546 | 933 | 4.5% |
| 銀行業 | 16,848 | 18,724 | 1,876 | 11.1% |
| その他金融業等 | 14,629 | 15,731 | 1,102 | 7.5% |
| 内部向け | 1,556 | 1,671 | 115 | 7.4% |
| 営業利益 | 12,924 | 14,951 | 2,026 | 15.7% |
| 営業利益率 | 14.2% | 15.7% | 1.5P | |

・銀行業向け、保険業向けのビジネスプラットフォーム導入案件の進展等により、増収増益

セグメント別業績 産業ITソリューション <第4四半期> (百万円)

| | | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|-----------|-----------|----------------------|----------------------|--------|--------|
| 売上収益 | | 68,382 | 67,169 | △1,212 | △1.8% |
| 外部顧客向け | | 66,571 | 64,872 | △1,698 | △2.6% |
| | 流通業 | 17,053 | 14,695 | △2,358 | △13.8% |
| | 製造・サービス業等 | 49,518 | 50,177 | 659 | 1.3% |
| 内部向け | | 1,810 | 2,296 | 485 | 26.8% |
| 営業利益 | | 5,597 | 4,138 | △1,459 | △26.1% |
| 営業利益率 | | 8.2% | 6.2% | △2.0P | |
| うち、 国内 | 売上収益 | 44,682 | 44,878 | 195 | 0.4% |
| | 営業利益 | 5,222 | 5,126 | △95 | △1.8% |
| | 営業利益率 | 11.7% | 11.4% | △0.3P | |

- ・国内流通業向け、海外事業の減収影響を、国内製造・サービス業等向け案件でカバーし、売上収益は前期並み
- ・営業利益は、豪州事業の減収影響等により減益

セグメント別業績 IT基盤サービス <第4四半期>

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|--------|----------------------|----------------------|-------|-------|
| 売上収益 | 48,222 | 54,566 | 6,344 | 13.2% |
| 外部顧客向け | 14,995 | 20,589 | 5,593 | 37.3% |
| 内部向け | 33,227 | 33,977 | 750 | 2.3% |
| 営業利益 | 6,240 | 7,768 | 1,528 | 24.5% |
| 営業利益率 | 12.9% | 14.2% | 1.3P | |

・デジタルワークプレイス（DWP）事業などが増収増益に寄与

サービス別外部顧客向け売上収益 < 第4四半期 >

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|--------------|----------------------|----------------------|--------|-------|
| コンサルティングサービス | 42,249 | 44,599 | 2,350 | 5.6% |
| 開発・製品販売 | 56,918 | 59,705 | 2,787 | 4.9% |
| 運用サービス | 79,472 | 80,187 | 714 | 0.9% |
| 商品販売 | 7,896 | 12,075 | 4,178 | 52.9% |
| 合 計 | 186,536 | 196,567 | 10,031 | 5.4% |

連結P/Lハイライト < 第4四半期 >

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|------------|----------------------|----------------------|--------|--------|
| 売上収益 | 186,536 | 196,567 | 10,031 | 5.4% |
| 売上原価 | 120,510 | 126,858 | 6,347 | 5.3% |
| 売上総利益 | 66,025 | 69,709 | 3,683 | 5.6% |
| 売上総利益率 | 35.4% | 35.5% | 0.1P | |
| 販管費及び一般管理費 | 37,009 | 37,570 | 560 | 1.5% |
| その他の収益・費用等 | 156 | 415 | 259 | 166.0% |
| 営業利益 | 29,172 | 32,554 | 3,382 | 11.6% |
| 営業利益率 | 15.6% | 16.6% | 0.9P | |

連結P/Lハイライト < 第4四半期 > 続き

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|-----------------------|----------------------|----------------------|-------|-------|
| 営業利益 | 29,172 | 32,554 | 3,382 | 11.6% |
| 金融損益 | △1,221 | 19 | 1,241 | — |
| 税引前四半期利益 | 27,950 | 32,574 | 4,623 | 16.5% |
| 法人所得税費用 | 9,229 | 10,394 | 1,164 | 12.6% |
| 親会社の所有者に帰属する 四半期利益 | 18,549 | 21,967 | 3,417 | 18.4% |

セグメント別外部顧客向け受注高 < 第4四半期 > (合計)

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------------------|----------------------|--------|-------|
| コンサルティング | 9,611 | 11,522 | 1,911 | 19.9% |
| 金融ITソリューション | 227,498 | 229,470 | 1,972 | 0.9% |
| 産業ITソリューション | 135,757 | 137,643 | 1,885 | 1.4% |
| IT基盤サービス | 28,341 | 35,344 | 7,002 | 24.7% |
| その他 | 1,289 | 1,299 | 10 | 0.8% |
| 合計 | 402,498 | 415,281 | 12,782 | 3.2% |

セグメント別外部顧客向け受注高 < 第4四半期 > (国内/海外別)

(百万円)

| | 2024年3月期 4Q(1~3月) | 2025年3月期 4Q(1~3月) | 増減額 | 増減率 |
|-------------|----------------------|----------------------|--------|-------|
| 国内 | 351,320 | 363,308 | 11,987 | 3.4% |
| コンサルティング | 7,793 | 9,577 | 1,783 | 22.9% |
| 金融ITソリューション | 221,430 | 221,706 | 275 | 0.1% |
| 産業ITソリューション | 92,623 | 95,565 | 2,942 | 3.2% |
| IT基盤サービス | 28,183 | 35,158 | 6,975 | 24.7% |
| その他 | 1,289 | 1,299 | 10 | 0.8% |
| 海外 | 51,177 | 51,973 | 795 | 1.6% |

設備投資、減価償却費 業績予想

■ 設備投資

(億円)

| | 2025年3月期 通期 (実績) | 2026年3月期 通期 (予想) | 増減額 | 増減率 |
|--------|---------------------|---------------------|-----|-------|
| 設備投資 | 489 | 580 | 90 | 18.5% |
| 有形固定資産 | 59 | 110 | 50 | 84.7% |
| 無形資産 | 429 | 470 | 40 | 9.4% |

■ 減価償却費及び償却費

(億円)

| | 2025年3月期 通期 (実績) | 2026年3月期 通期 (予想) | 増減額 | 増減率 |
|----|---------------------|---------------------|-----|------|
| 合計 | 381 | 400 | 18 | 4.7% |

※ 2026年3月期より、設備投資及び減価償却費には使用権資産から生じた金額を含んでいません。過年度についても当該変更後の数値を記載しています。

業績予想 < 収支モデル >

(億円)

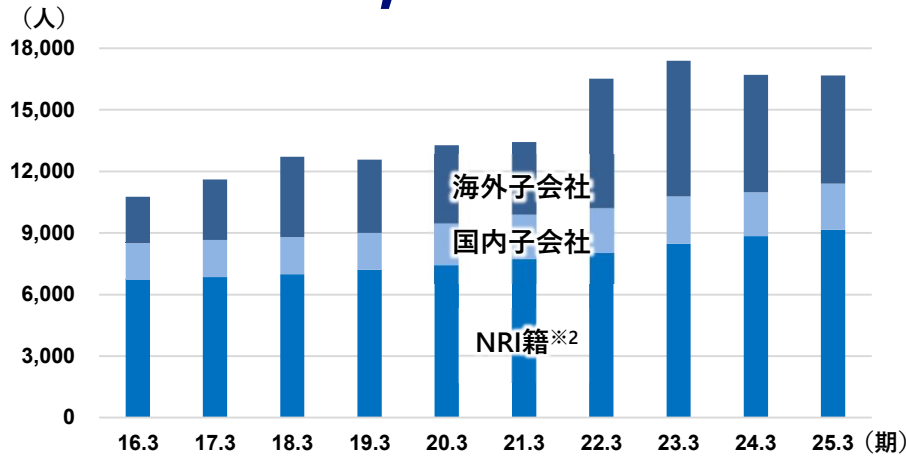
| | 2024年3月期 通期 (実績) | 2025年3月期 通期 (実績) | 2026年3月期 通期 (予想)* | 前期比 | |
|--------|---------------------|---------------------|----------------------|------|-------|
| | | | | 増減額 | 増減率 |
| 売上収益 | 7,365 | 7,648 | 8,100 | 451 | 5.9% |
| 売上原価 | 4,755 | 4,895 | 5,070 | 174 | 3.6% |
| うち労務費 | 1,674 | 1,663 | 1,820 | 156 | 9.4% |
| うち外注費 | 2,219 | 2,249 | 2,340 | 90 | 4.0% |
| 売上総利益 | 2,610 | 2,752 | 3,030 | 277 | 10.1% |
| 売上総利益率 | 35.4% | 36.0% | 37.4% | 1.4P | |
| 販管費 | 1,423 | 1,440 | 1,530 | 89 | 6.2% |
| 営業利益 | 1,204 | 1,349 | 1,500 | 150 | 11.2% |
| 営業利益率 | 16.3% | 17.6% | 18.5% | 0.9P | |

※ 収支モデル作成のための想定値

社員数 + パートナー要員数

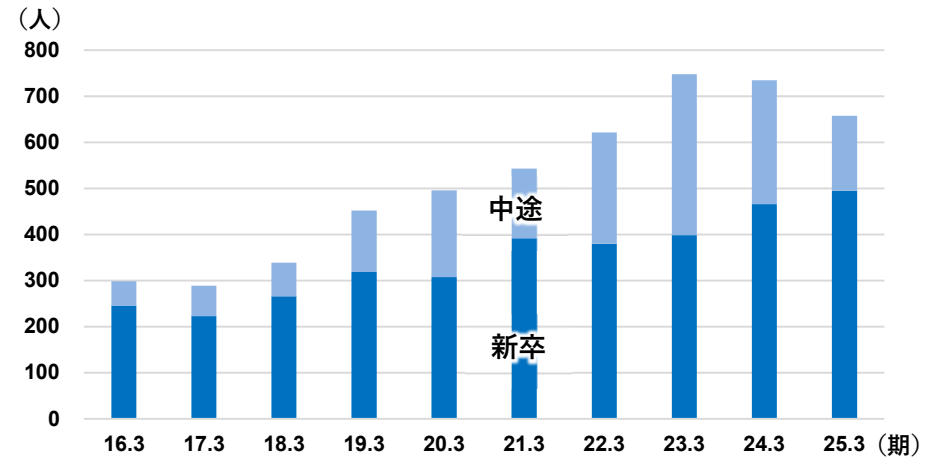
NRIグループ社員数

16,679人 ※1



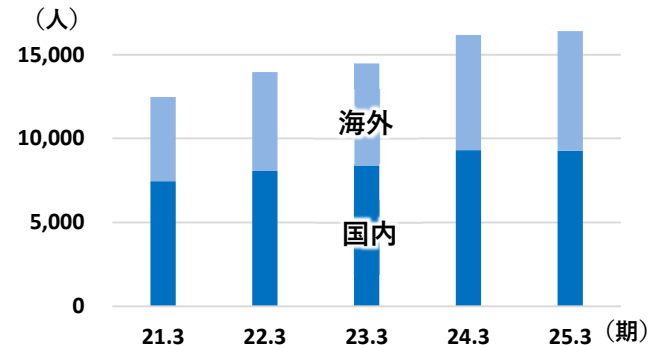
NRI籍 ※2 採用数

658人 ※1 新卒：495人
中途：163人



パートナー ※3

4ヶ国 29社
海外：約7,000人
国内：約9,500人



※1 人数は2025年3月末時点 ※2 NRI本体採用のグループ会社社員等を含む ※3 人数は各期の平均。NRI本体契約のパートナーのみ。

< 本資料の留意事項 >

- 2025年3月期第1四半期より、報告セグメントごとの業績をより適切に管理するため、セグメント間取引の計上方法を変更しています。この変更に伴い、過去数値については、当該変更後の数値を記載しています。
- 海外の業績（売上・営業利益・受注残高・受注高）は、本社所在地を海外とする子会社を分類しています。なお、本社で負担しているグローバル関連の費用は含めていません。
- 決算ハイライトおよびセグメント別業績の国内分は、全体から海外を控除して算出しています。
- 2026年3月期の業績予想策定にあたり、海外の業績の円換算は以下の為替レートを前提としています。
1米ドル = 158.15円
1豪ドル = 98.46円

< 免責事項 >

- 本資料は、株式会社野村総合研究所が業績および今後の経営戦略に関する情報の提供を目的として作成したものです。
- 本資料は、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的として作成された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。
- 本資料の一切の権利は別段の記載がない限り株式会社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、当社の書面による承諾を得ずに複製または転送等を行わないようお願いいたします。
- 業績予想に関する参考値は当社の現状及び見通しをご理解いただくために目安となる値を表示したものです。なお、新たな情報や事象が生じた場合において、当社が業績見通し等を常に見直すとは限りません。



**Envision the value,
Empower the change**