

創業の精神を礎に、 受け継がれてきた企業理念

NRIは、日本初の本格的な民間総合シンクタンクとして誕生した「旧(株)野村総合研究所」と、日本で初めてコンピュータの商用利用を実現した「野村コンピュータシステム(株)」の合併で誕生した、コンサルティングからITソリューションまで一貫したサービスを提供する企業です。

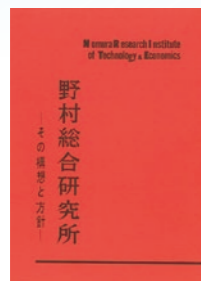
私たちは、新しい社会やビジネス、そして未来を生み出そうとする姿勢を企業理念に掲げ、変化の激しい今の時代においてもNRI創業の精神を継承しながら、新たな社会価値を生み出し、様々な社会課題の解決に取り組んでいます。

脈々と継承されるNRI創業の精神

日本初の民間総合シンクタンク

NRIのコンサルティング事業の源流は、1965年に、野村証券(株)が調査部の機能を拡充し、より高度な資質を備えた研究調査機関への飛躍・発展を期して、旧(株)野村総合研究所を設置したことにさかのぼります。

その設立趣意書「野村総合研究所—その構想と方針—」には、設立の狙いとして「日本にこれまでにない、あたらしいタイプの研究所となること」「研究調査を通ずる産業経済の振興と一般社会への奉仕」の2点が謳われています。これは、本業を通じて新たな社会価値を創造し、社会課題の解決に取り組むことを第一義とするNRIのDNAとして、今日まで受け継がれています。



旧・野村総合研究所の設立趣意書
(1962年に野村証券が作成)

日本初のコンピュータ商用利用

NRIのITソリューション事業の源流は、1953年に設置された野村証券(株)計算部です。1955年には、米国で完成したばかりの商用コンピュータ(UNIVAC-120)を導入、日本初のコンピュータの商用利用として話題となりました。これは、「これまでの世の中のない新しい仕組みを創り出していきたい」という想いが実現したものです。

1966年には、計算部が分離・独立して(株)野村電子計算センター*が設立されました。その設立理念は、「野村証券における高度な情報システム開発から得た様々なノウハウを、より多くの企業の経営合理化などに役立てること」とされ、社会への奉仕と、新たな価値を生み出す姿勢を表しています。

* 1972年に野村コンピュータシステム(株)に社名変更



野村証券に導入された商用コンピュータ
(UNIVAC-120)

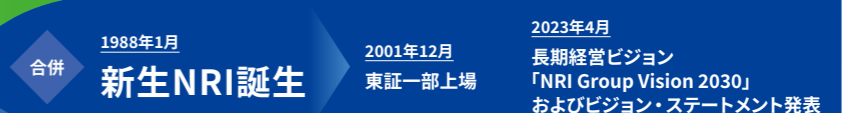
NRIの成り立ちとその使命

1988年、情報サービス企業のあるべき姿を予見して旧(株)野村総合研究所と野村コンピュータシステム(株)が合併、新生・(株)野村総合研究所(NRI)が誕生しました。新生NRIは、両社の創業当時の精神を受け継ぎ、単にリサーチ・コンサルティングやITサービスを提供するだけにとどまらず、新たな社会価値を創造し、社会やお客様の課題を解決することを使命としています。

リサーチ・コンサルティング



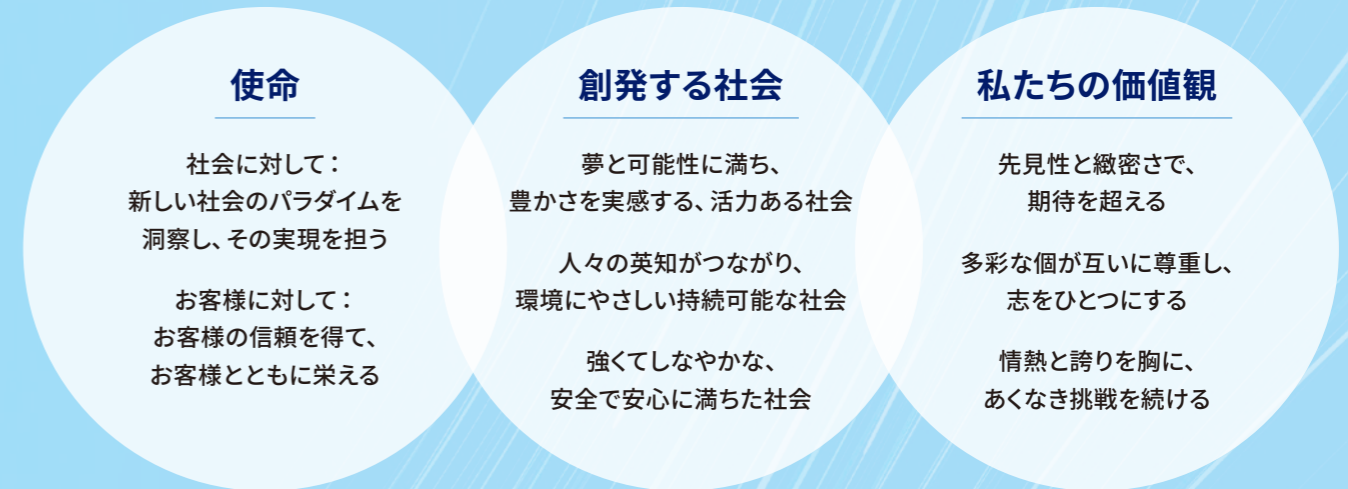
ITソリューション



「来るべき高度情報社会を見通した時、
システム機能を持たないシンクタンクはあり得ないし、
シンクタンク機能を持たないシステム企業もあり得ない」
(新生NRI合併調印式後の記者会見より)

経営とIT(情報技術)が一体となるデジタル時代の到来を予見し、将来の日本が世界で活躍するために一番必要な会社を生むことが、両社合併を主導した経営陣の想いでした。

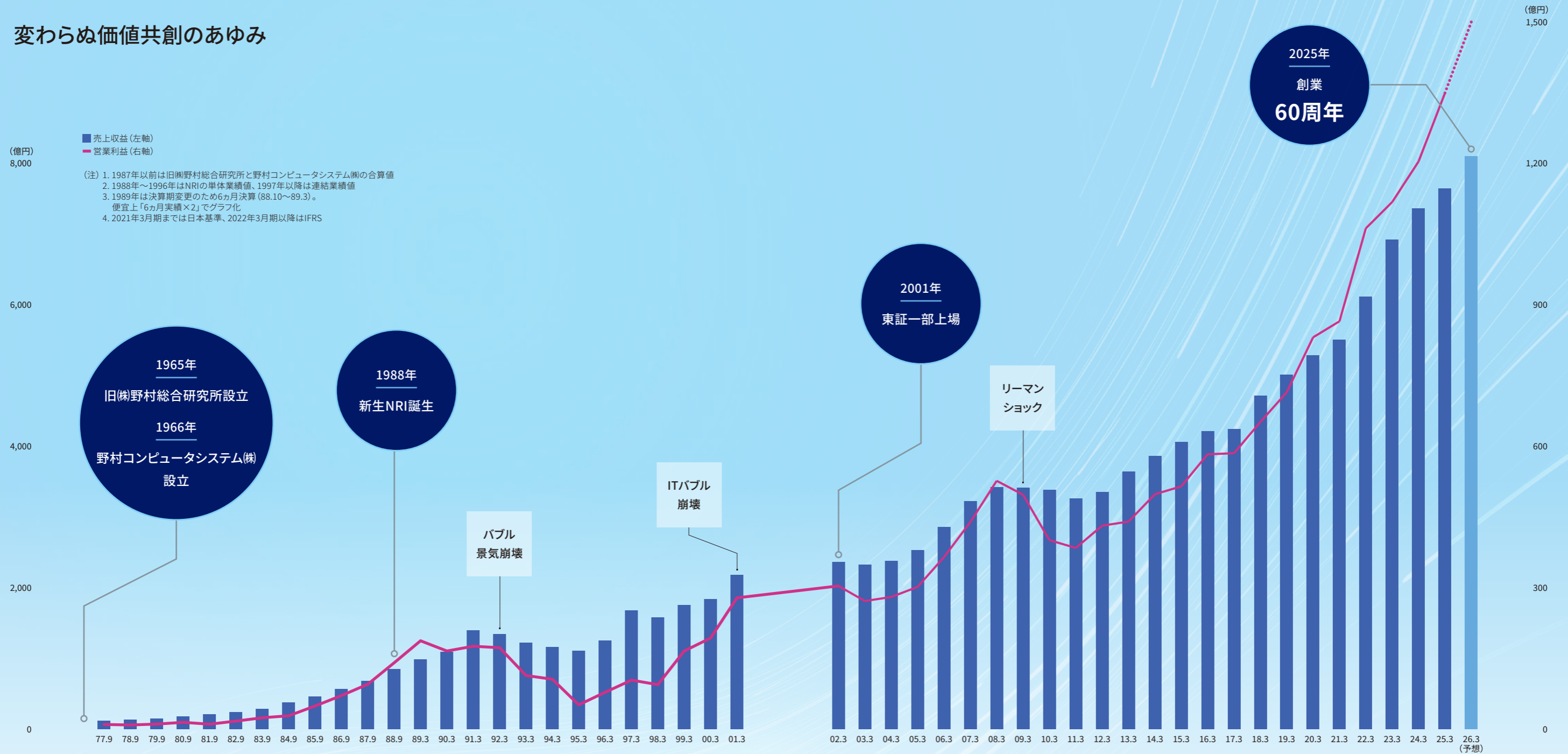
企業理念



コーポレート・ステートメント

Dream up the future. 未来創発

変わらぬ価値共創のあゆみ



社会的要請に応じて生み出してきたサービス

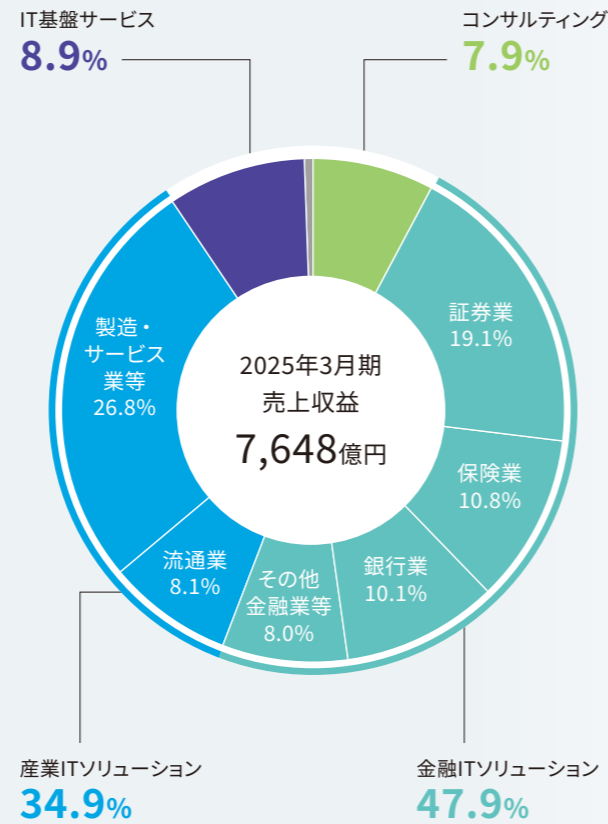
<p>コンサルティング</p> <p>1970年 大阪万博の入場者予測などの調査受託(マネジメントコンサルティングの先駆け)</p> <p>1984年 システムクリニックサービス開始(システムコンサルティングの先駆け)</p> <p>1988年 NRIを含む世界5大シンクタンク「T5」の提言活動を推進(1995年まで)</p> <p>1989年 年金制度研究に着手(後に、日本版401k制度化で結果)</p> <p>1994年 日本で6番目に企業ウェブサイトを開設</p> <p>1995年 慶應義塾大学とサイバー社会基盤研究推進センター(CCCI)設立 CCCIにてネットショッピングモール「電話クラブ」運営開始(日本のネット通販の草分け)</p> <p>1997年 第1回生活者1万人アンケートを実施(以降、3年ごとに実施)</p> <p>2000年 ユビキタスネットワーク提唱(新たな情報技術パラダイム)</p> <p>2003年 CIO補佐官を、厚生労働省、農林水産省等に派遣開始</p> <p>2007年 清華大学・野村総研中国研究センター設立 インサイトシグナル事業開始(広告効果測定サービス)</p> <p>2011年 東日本大震災復興に向けた提言活動</p> <p>2012年 資生堂の総合美容ウェブサービス「watashi+」のサービス設計からシステム構築までを包括支援</p> <p>2014年 「NISA」制度設計からシステム構築までを包括支援</p> <p>2020年 新型コロナウイルス対策緊急提言</p> <p>2023年 「AIコンサルティング」サービスの提供を開始</p>	<p>ITソリューション</p> <p>1970年 野村證券「総合オンラインシステム」稼働</p> <p>1974年 ビジネスプラットフォームサービス「THE STAR」稼働(リテール証券会社向け)</p> <p>1979年 セブン-イレブン・ジャパン「新発注システム」稼働</p> <p>1987年 野村證券「ファミコントレードシステム」稼働(現在のネットトレードサービスの先駆け)</p> <p>1988年 日米間の国際VAN(付加価値通信網)サービス開始</p> <p>1993年 ビジネスプラットフォームサービス「T-STAR」稼働(資産運用会社向け)</p> <p>1997年 ビジネスプラットフォームサービス「BESTWAY」稼働(投信窓販向け) 都市銀行と共同で「eキャッシュ」実験開始(日本初の電子マネー実験)</p> <p>1999年 インターネット専門証券会社向けサービス提供開始</p> <p>2004年 ビジネスプラットフォームサービス「e-JIBAI」稼働(自賠責保険向け)</p> <p>2012年 ビジネスプラットフォームサービス「Value Direct」稼働(インターネットバンキングシステム)</p> <p>2016年 AIソリューション「TRAINA/トレイナ」提供開始</p> <p>2017年 マイナンバーによる本人確認サービス「e-NINSHO」提供開始</p> <p>2018年 マイナポータルと連携する民間初の官民連携クラウド「e-私書箱」提供開始</p> <p>2024年 ビジネスプラットフォームサービス「NRI BaaS/CORE」稼働(銀行動定系ソリューション)</p>
---	--

NRI at a Glance

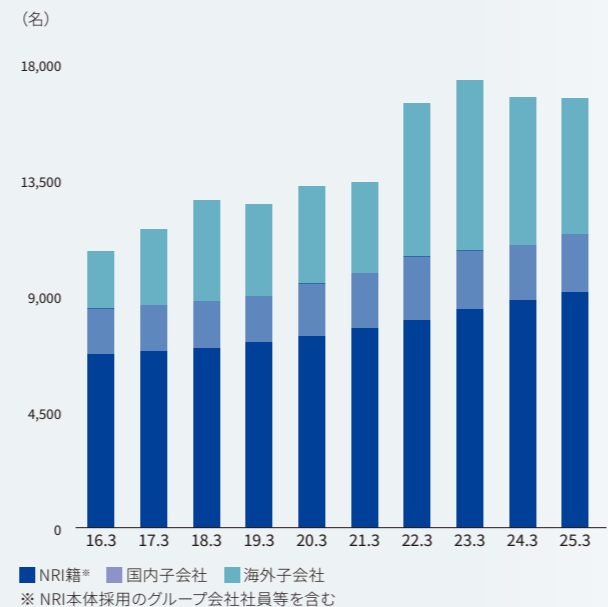
2025年3月期実績

売上収益	7,648億円
営業利益	1,349億円
ROE	22.5%
営業活動による キャッシュ・フロー	1,301億円
従業員数	16,679名
コンサルタント人数	1,000名超
営業利益率	17.6%
従業員1人当たり 売上収益	45.85百万円
従業員1人当たり 営業利益	8.08百万円

セグメント別売上収益比率



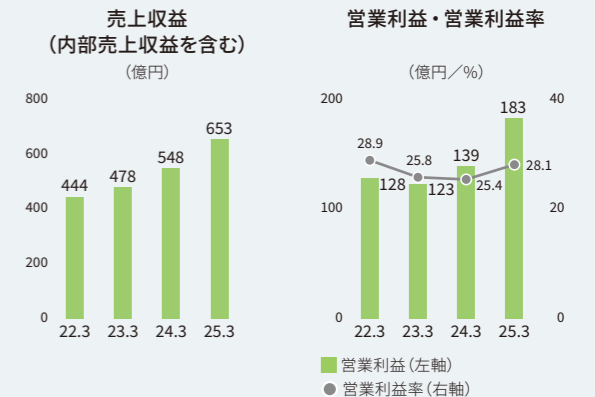
社員数の推移



4つの事業セグメント

コンサルティング

企業や官公庁向けに、経営コンサルティング、業務コンサルティング、システムコンサルティングを提供しています。また、社会、経済、ビジネス、技術等に関する研究、未来予測、社会提言を行っています。

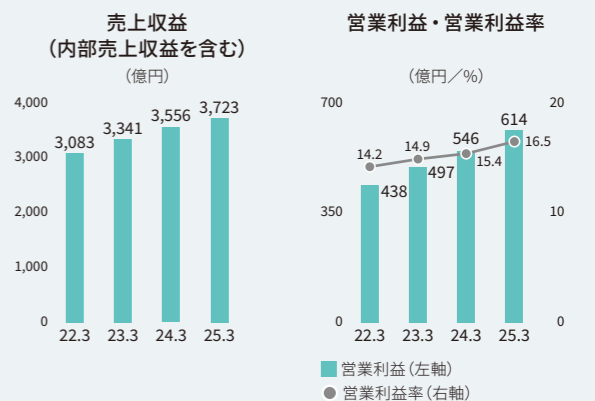


金融ITソリューション

主に証券業、保険業、銀行業、資産運用業等の金融機関向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス、ビジネスプラットフォーム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

主要な関係会社

NRIプロセスイノベーション(株)、(株)だいこう証券ビジネス、(株)DSB情報システム、日本証券テクノロジー(株)、Australian Investment Exchange Limited

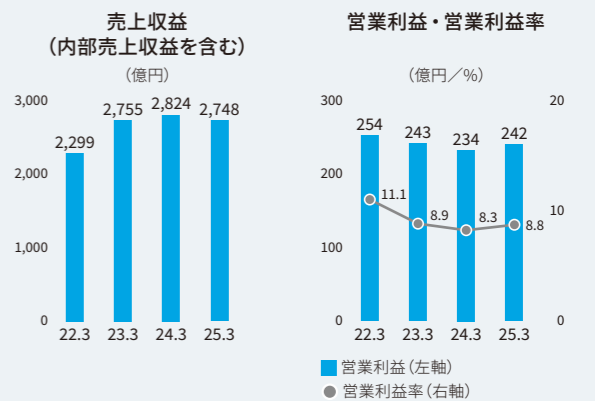


産業ITソリューション

主に流通業、製造業、サービス業、公共向けに、システムコンサルティング、システム開発および運用サービス等を提供しています。

主要な関係会社

NRIネットコム(株)、NRIシステムテクノ(株)、NRIデジタル(株)、NRIオーストラリア、Core BTS, Incorporated.

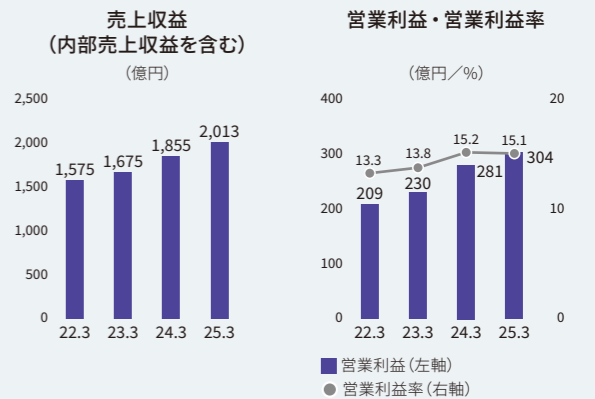


IT基盤サービス

金融ITソリューションセグメント、産業ITソリューションセグメント等に対して、データセンターの運営管理、IT基盤・ネットワーク構築等のサービスを提供しています。また、外部のお客様に対して、IT基盤ソリューションや情報セキュリティサービスを提供しています。さらに、先端的な情報技術等に関する研究を行っています。

主要な関係会社

NRIセキュアテクノロジーズ(株)、NRIデータiテック(株)



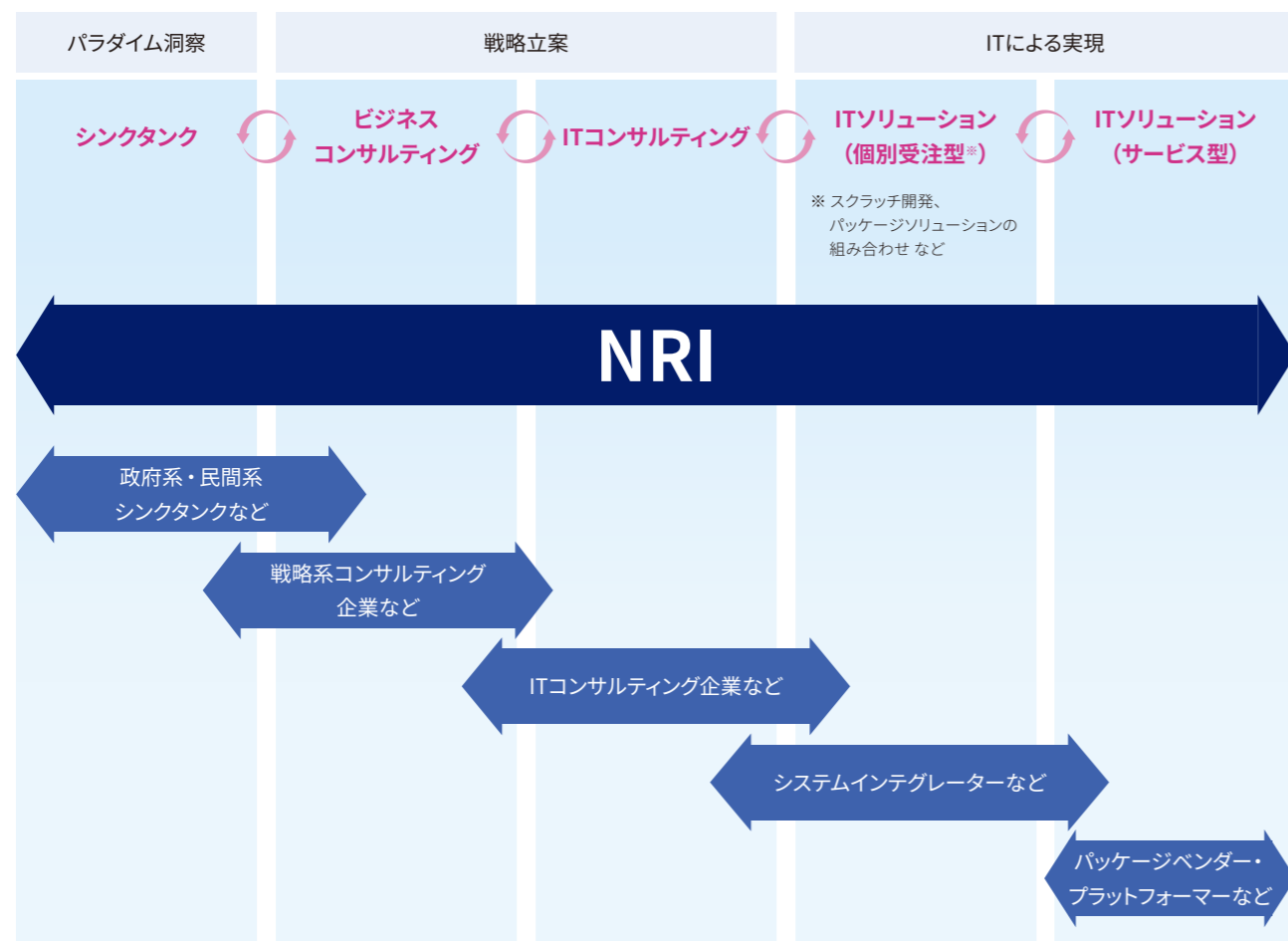
(注) 1. 2024年3月期にセグメントの区分を一部変更しており、2023年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。
2. 2025年3月期にセグメント間取引の計上方法を変更しており、2024年3月期については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

NRIのビジネスモデル

NRIのビジネスの特徴と優位性

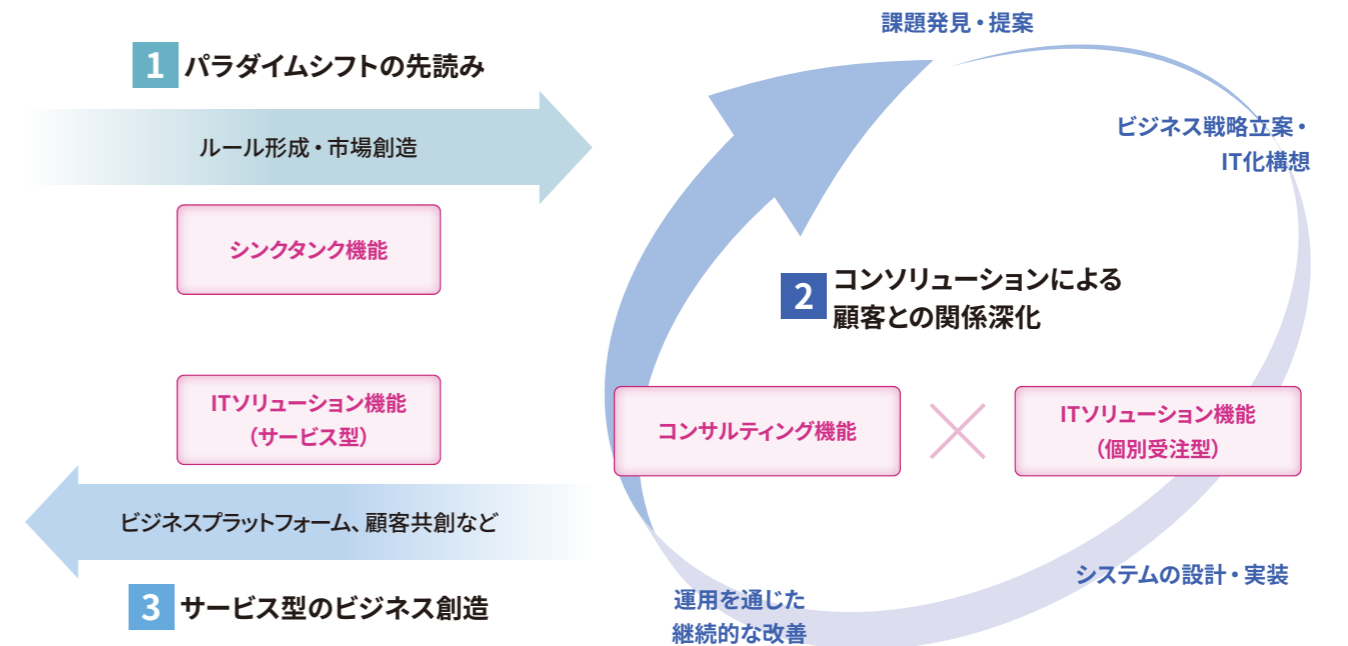
NRIは長年にわたり、シンクタンクからコンサルティング、ITソリューションなどに関する幅広い知見を蓄積してきました。こうしたノウハウを武器に、パラダイムの洞察からお客様の戦略立案、ITの実装までシームレスに展開することがNRIのビジネスの特徴です。

NRIのコンサルティング事業の源流は1965年に設置された旧(株)野村総合研究所にあります。また、ITソリューション事業の源流は、1953年に設置された野村証券(株)計算部を母体とする野村コンピュータシステム(株)です。1988年にこの2社が合併して誕生した現在の(株)野村総合研究所には、コンサルティングおよびITソリューションのいずれにおいても60年近い歴史があります。長年の事業を通して培ってきた豊富な経験やノウハウは、NRIの優位性の1つです。加えて、シンクタンク、コンサルティング、ITソリューションの機能を全て有し、複合的に提供できる企業はNRIにおいて他にありません。



NRIのビジネスモデル

NRIは、独自のビジネスモデル「コンソリューション」によって、シンクタンク機能を起点に顧客にアプローチし、コンサルティングとITソリューションがお客様と併走し、仮説検証を繰り返しながら価値を高めていくことによって顧客との関係を深化させていきます。さらには、顧客との信頼関係や蓄積されたノウハウを活かし、ビジネスプラットフォームや顧客共創などのサービス型ビジネスを創造することで、継続性の高い事業構造を実現しています。



1 パラダイムシフトの先読み
NRIには、信頼性の高いリサーチと長年の情報発信の実績があります。コンサルタントは、制度政策、社会課題、マクロ経済、業界知見、先端技術などの幅広い専門性を有し、政府・官公庁・公的機関の委員を通じた制度設計やルール形成を支援します。

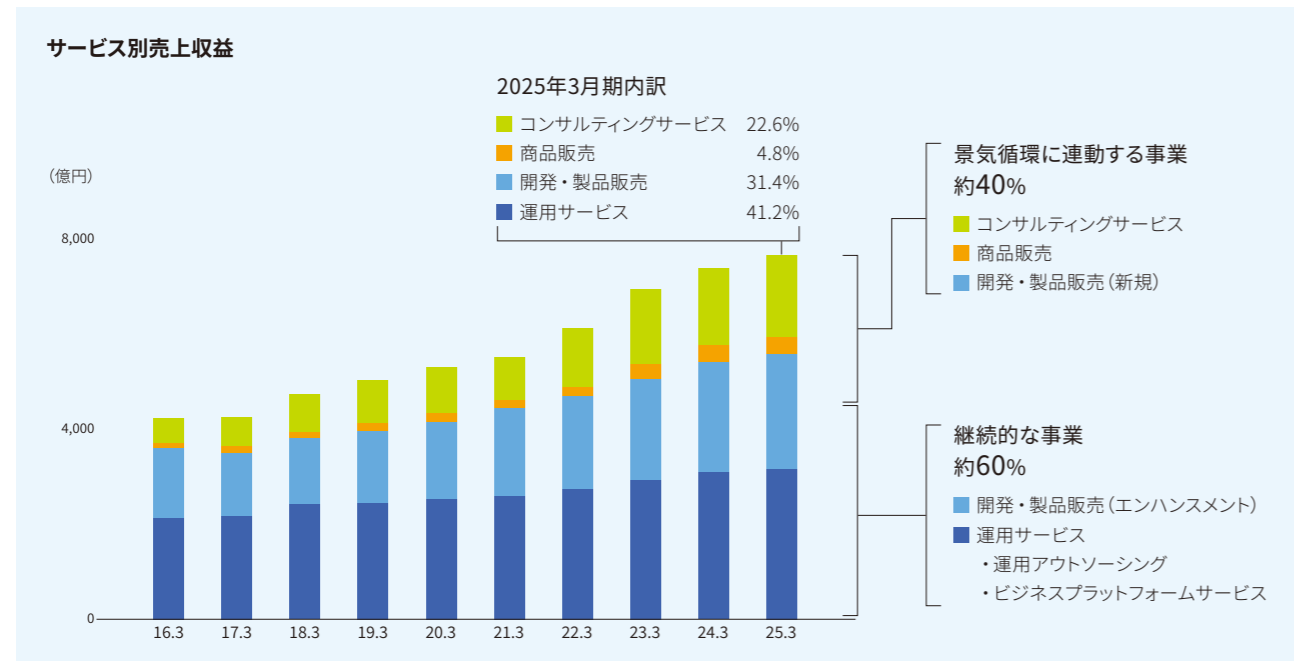
2 コンソリューションによる顧客との関係深化
NRIでは、コンサルティングが顧客の経営トップへ訴求し、経営戦略やビジネス戦略を起点としたテーマ開拓を行い、また、ITソリューションが豊富な業務知識や技術理解により上流から案件組成と緻密なシステム構築を行っています。コンサルティングとITソリューションが併走する「コンソリューション」により顧客との関係を深化させていきます。

3 サービス型のビジネス創造
NRIには、業界のTier1企業群へのサービス提供で培った深い業界知見と顧客業務への理解があります。複雑な要件を有する非競争領域や協調領域を見極め、様々なビジネスプラットフォームサービスを創出しています。また、多様なプレイヤーの利害関係を解きながらエコシステムをデザイン・組成するイネーブラーの役割も担っています。

NRIの強み

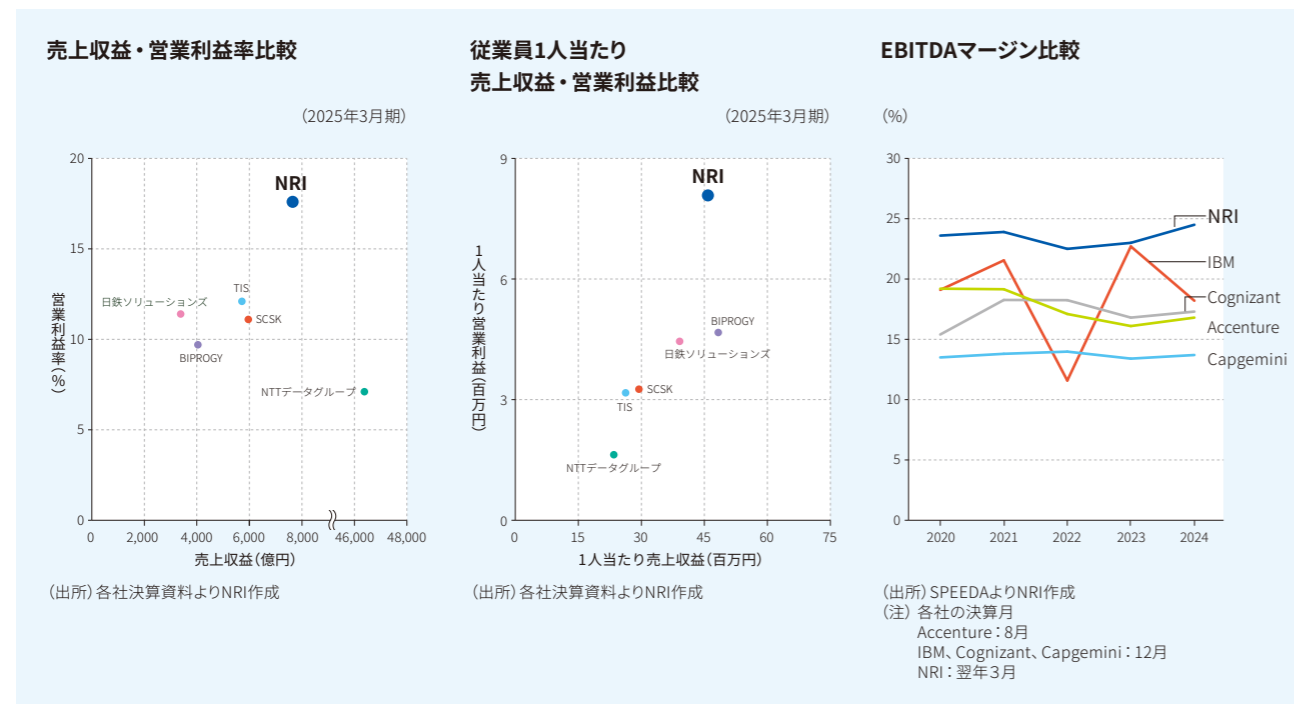
安定的な収益構造

NRIは、ビジネスプラットフォームサービス、運用アウトソーシングやエンハンスメントなど継続性の高い事業が約6割を占める安定的な収益構造を構築しています。



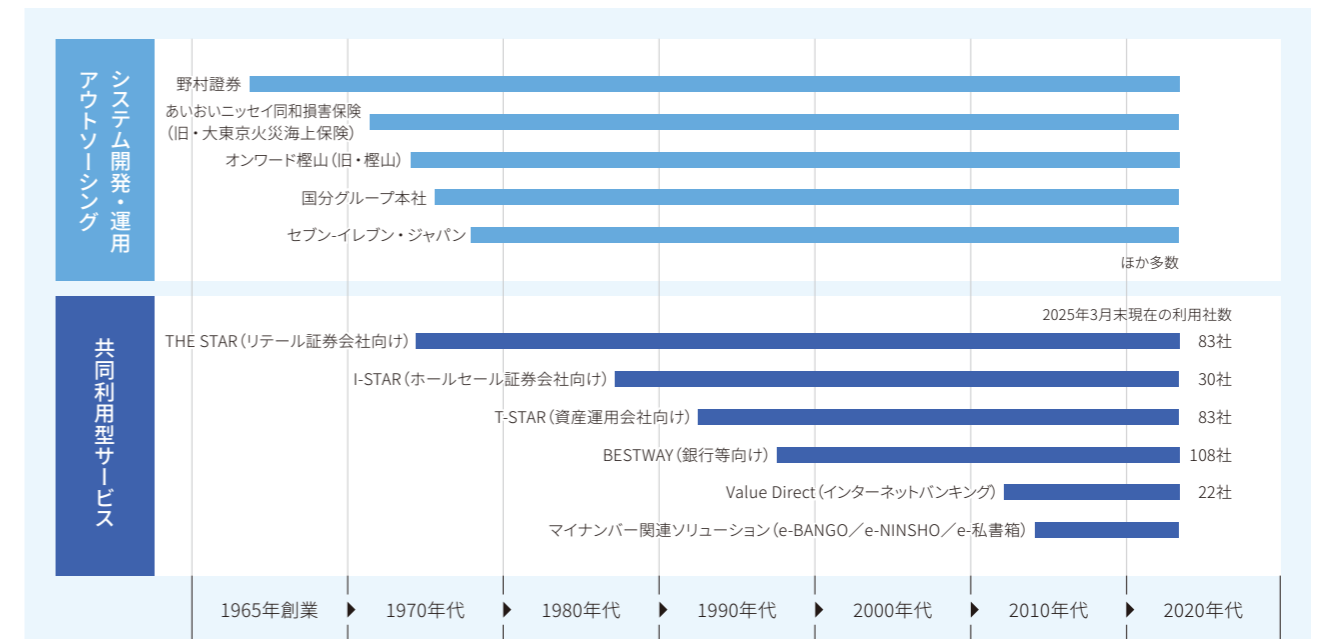
高い収益力と生産性

NRIは、国内外の同業他社と比べて、トップレベルの収益力(営業利益率・EBITDAマージン)と生産性(1人当たり連結売上収益・連結営業利益)を示しています。



強固な顧客基盤

NRIは、業界トップクラスの企業との長い取引関係を通して、様々な業界や業務に係る経験やノウハウを蓄積しています。これらの知的資産を活用して、ビジネスプラットフォームサービスなどの革新的なソリューションを生み出し、高品質のサービスを提供し続けることで、強固な顧客基盤を築いています。



価値共創プロセス

「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」を一体的に追求

企業理念

使命

社会に対して：
新しい社会のパラダイムを洞察し、その実現を担う
お客様に対して：
お客様の信頼を得て、お客様とともに栄える

創発する社会

夢と可能性に満ち、豊かさを実感する、活力ある社会
人々の英知がつながり、環境にやさしい持続可能な社会
強くてしなやかな、安全で安心に満ちた社会

私たちの価値観

先見性と緻密さで、期待を超える
多彩な個が互いに尊重し、志をひとつにする
情熱と誇りを胸に、あくなき挑戦を続ける

コーポレート・ステートメント

**Dream up the future.
未来創発**

外部環境の変化による機会とリスク

→P.24

価値を生み出す資本

- 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
→P.66
- 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
→P.52
- マテリアリティ一覧
→P.46

- 自然資本
- 社会・関係資本

注力施策

- AIによるビジネス変革
- 知的資本への投資による新たなサービスの創出
- 人的資本への投資拡大

成長の加速

成長ストーリー

ビジネスモデル

パラダイムシフトの先読み
ルール形成・市場創造

シンクタンク機能
ITソリューション機能(サービス型)

ビジネスプラットフォーム、顧客共創など
サービス型のビジネス創造

課題発見・提案
ビジネス戦略立案・IT化構想

コンソリデーションによる顧客との関係深化
コンサルティング機能 × ITソリューション機能(個別受注型)

運用を通じた継続的な改善
システム的设计・実装

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
→P.78
- 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
→P.91
- 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
→P.100

マテリアリティ一覧 →P.46

創出する価値

- P.48
- 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
- 社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創
- 社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創
- マテリアリティ一覧 →P.46
- 財務資本 →P.42

CONCEPT

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー 中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本

経営基盤(ESG)

企業情報データ

外部環境の変化による機会とリスク

(注) リスクの詳細に関しては、有価証券報告書の「事業等のリスク」参照

主な外部環境変化	機会	リスク	関連する取り組み	
社会課題の複雑化	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会・投資家から企業に対する社会課題解決への期待の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会課題解決では協調領域が拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスプラットフォームサービスによるお客様の温室効果ガス排出量削減 ● 緊急事態での事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・高度防災機能を有するデータセンターのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会的責任 <ul style="list-style-type: none"> ・人権・労働慣行に関する取り組み不足 ● 事業継続 <ul style="list-style-type: none"> ・新たな感染症の拡大、大規模自然災害への準備不足 	<ul style="list-style-type: none"> 人権尊重への取り組み → P.92-94 内部統制/倫理・コンプライアンス → P.116-119 ステークホルダーとの協働 → P.95 NRIの品質マネジメント → P.70-75
	<ul style="list-style-type: none"> ● 国際政治動向の複雑化に連動したサイバー攻撃の増加 ● グローバルな規制動向の変遷 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティの強化 <ul style="list-style-type: none"> ・個人情報などのデータを安全・安心に管理する情報セキュリティサービスのニーズ ・情報セキュリティ専門人材の不足に起因して、専門家による助言サービスのニーズ ● 金融分野の新商品、新サービス 	<ul style="list-style-type: none"> ● 情報セキュリティ <ul style="list-style-type: none"> ・外部からの不正アクセスによる情報漏洩 ・NRIおよびビジネスパートナーでのルール違反 ● 金融関連規制・法令への対応 ● 金融システミックリスクへの波及 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーとの協働 → P.95 情報セキュリティの品質 → P.74-75 リスク管理PDCAサイクル → P.116
	<ul style="list-style-type: none"> ● 少子高齢化による人口減少 	<ul style="list-style-type: none"> ● DXなどIT活用の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 採用競争(新卒、中途)の激化 	<ul style="list-style-type: none"> 人材採用 → P.55
	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場規模の相対的拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外市場への展開 <ul style="list-style-type: none"> ・海外市場におけるIT投資ニーズの取り込み ・海外において競争力のあるIPを獲得 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループガバナンス <ul style="list-style-type: none"> ・M&Aや提携による相乗効果が不十分 ・グローバル戦略を推進する体制が不十分 	<ul style="list-style-type: none"> NRIのコーポレート・ガバナンス → P.104-107
	<ul style="list-style-type: none"> ● 経済安全保障の重要性の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンの再構築 <ul style="list-style-type: none"> ・グローバルでサプライチェーンを構築する企業に対する助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスパートナー <ul style="list-style-type: none"> ・海外でのオフショア開発に対する規制強化、効率性の低下 ● 関税等の貿易障壁 	<ul style="list-style-type: none"> 経済安全保障推進法への対応 → P.117
	<ul style="list-style-type: none"> ● 地球環境への貢献に対する関心の高まり 	<ul style="list-style-type: none"> ● 温室効果ガス排出量の管理 <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティング、ITソリューション 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーン全体での対応 <ul style="list-style-type: none"> ・ネットゼロ目標に向けた取り組みが不十分 	<ul style="list-style-type: none"> 地球環境への貢献 → P.78-90
	産業構造の流動化	<ul style="list-style-type: none"> ● デジタル化で業種業態の境界が溶解 ● 既存の収益モデルの成長限界 	<ul style="list-style-type: none"> ● 産業・ビジネスモデルの再定義、経営とテクノロジーの融合 <ul style="list-style-type: none"> ・コンサルティングとITソリューションの連携により、お客様のビジネスとITの両方を同時に変革するニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● 品質 <ul style="list-style-type: none"> ・大規模な障害の発生 ・運用するシステムの不安定な稼働
<ul style="list-style-type: none"> ● 権利保護の強化 		<ul style="list-style-type: none"> ● 法令違反や重大事故の予防 <ul style="list-style-type: none"> ・権利保護の実践・定着に向けた助言サービスのニーズ 	<ul style="list-style-type: none"> ● コンプライアンス <ul style="list-style-type: none"> ・第三者の知的財産権を侵害 ・国内外の法令・規則の違反 	<ul style="list-style-type: none"> 内部統制/倫理・コンプライアンス → P.116-119
先端技術の進化とコモディティ化の進展	<ul style="list-style-type: none"> ● 生成AI、クラウド、次世代通信など技術の進化 ● ノーコード/ローコードなどのコモディティ化 	<ul style="list-style-type: none"> ● AI活用による事業創発 ● AI活用による生産性向上 ● DX関連の事業創発 <ul style="list-style-type: none"> ・DX関連を中心とした先端的テーマの研究開発 ・お客様との協業を通じたノウハウ蓄積による事業創発 ● 高付加価値な知的資本 	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会活動への悪影響 <ul style="list-style-type: none"> ・人権や知的財産権の侵害 ・情報の漏洩 ● 価格破壊による契約金額低下 ● プロジェクト <ul style="list-style-type: none"> ・納期の遅延 ・当初の見積もりを超えた作業工数 ● 投資の過不足 	<ul style="list-style-type: none"> AI活用 → P.38-41 AI倫理 → P.118-119 知的資本の創出・蓄積 → P.66-77 NRIの品質マネジメント → P.70-75
価値観・働き方の多様化	<ul style="list-style-type: none"> ● 個人を尊重、新しい働き方の定着 	<ul style="list-style-type: none"> ● ITサービスの利用拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・業務の効率化や生産性向上ニーズの高まり ・ビジネスプラットフォームサービスへのシフト ・新しい技術を利用したシステムのモダン化 ● 働き方の多様性、多彩な人材 <ul style="list-style-type: none"> ・テレワークの活用などNRIに最適な働き方を追求 ・ビジネスパートナー、外部人材との協働による価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> ● 人材確保・育成 <ul style="list-style-type: none"> ・専門性を備えた人材の確保・育成が不足 ・労働生産性の低下、人材流出 ● ビジネスパートナー <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスパートナーの確保が不足 ・ビジネスパートナーおよびNRIにおける生産性や品質の低下 	<ul style="list-style-type: none"> 人的資本の拡充 → P.52-65 ステークホルダーとの協働 → P.95 NRIの品質マネジメント → P.70-75 政策保有株式に関する考え方 → P.111

COMOセージ

NRIの価値共創

V2030

2030年に向けた成長ストーリー

中計2025

創出する価値

価値を生み出す資本
マテリアリティ

経営基盤(ESG)

企業情報データ