成長戦略の変遷

	Vision2015 NRInnovation !	Vision2022 Share the Next Values !		NRI Group Vision 2030 Envision the value, Empower the change
		中期経営計画（2016–2018）	中期経営計画（2019–2022）	
	2009年3月期～2016年3月期	2017年3月期～2019年3月期	2020年3月期～2023年3月期	2024年3月期～2031年3月期
目指すもの	業界横断的・市場横断的 ビジネスプラットフォームの提供へ	顧客基盤の裾野を広げ、 グローバルやデジタル等の新領域へ挑む		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

成長戦略と主な実績

V2015の成長目標と実績

業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力

	実績	目標
売上成長率 CAGR	2.6% （2008年3月期から2016年3月期）	7%成長
営業利益率	13.8% （2016年3月期）	13%以上

力強い事業ポートフォリオの構築

	2008年3月期実績		2016年3月期実績
2大顧客「以外」拡大	58%	→	74%
産業分野の拡大	19%	→	24%
業界標準ビジネスプラットフォームの拡大	12%	→	22%
グローバル関連事業の拡大	1%	→	6%

（注）%は全て売上高比率

主な取り組み

- **野村證券へのTHE STAR導入**
- **産業分野での子会社設立や買収**
  - ・3社
- **新たな業界標準プラットフォームサービスの提供開始**
  - ・金融機関向けサービスラインアップの拡充
  - ・マイナンバー関連サービスの拡充
- **海外拠点の開設**
  - ・アジアを中心に5拠点

成長戦略

国内得意領域の生産性向上

業界標準ビジネスプラットフォームの拡大と顧客の大型化

- THE STAR：**73**社（**+5**社）※
- BESTWAY：**114**社（**+5**社）※
- T-STAR：**78**社（**+5**社）※
- 売上高10億円以上の顧客数：86社（+22社）※

グローバル関連事業の基盤構築

- グローバルでの買収：豪州2社、北米1社

ビジネスITの創出

- JV設立：4社

※ 社数は2019年3月期（2016年3月期比）

財務目標と実績

	2019年3月期実績	財務目標
売上収益	5,012億円	5,000億円
営業利益	714億円	700億円
営業利益率	14.3%	14%
海外売上収益	530億円	580億円
ROE	12.3%	12%前後

成長戦略

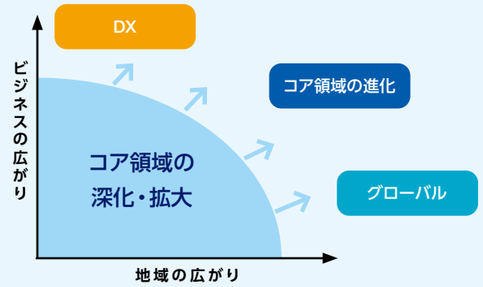
- DX戦略
  - ビジネスプラットフォーム戦略
  - クラウド戦略
- グローバル戦略
- 人材・リソース戦略

財務目標と実績

	2023年3月期実績	財務目標
売上収益	6,921億円	6,700億円以上
営業利益	1,118億円	1,000億円
営業利益率	16.2%	14%以上
海外売上収益	1,232億円	1,000億円
EBITDAマージン	22.5%	20%以上
ROE	20.7%	14%※

※ 継続的に高い資本効率を目指す

成長ストーリー

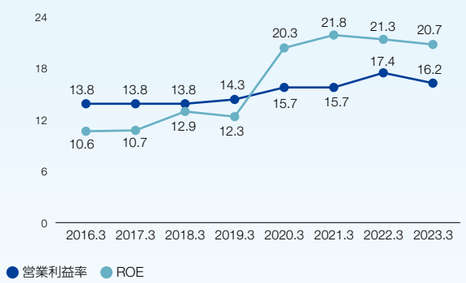


2030年の数値イメージ

売上	1兆円超
うち海外	2,500億円超
営業利益率	20%以上

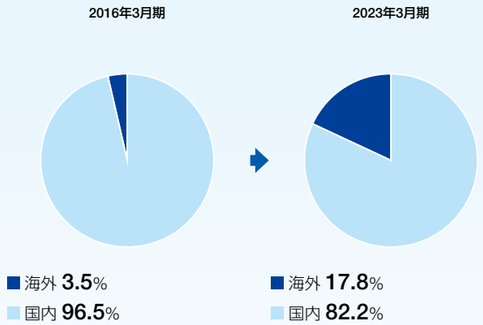
売上収益／営業利益

営業利益率／ROE

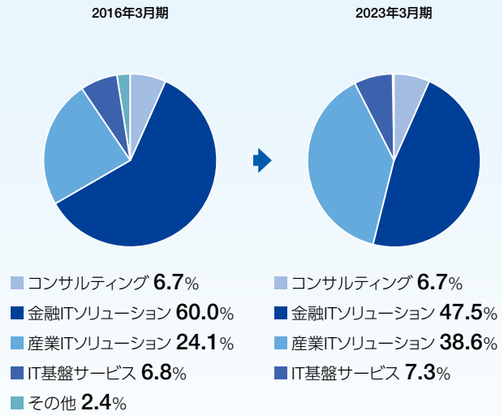


（注）グラフの記載数値は、2021年3月期までは日本基準、2022年3月期以降はIFRS

国内・海外売上収益比率



セグメント別売上収益比率



V2022の振り返り

NRIは、長期経営ビジョン「Vision2022」において、財務目標では全ての指標で計画値をクリアするとともに、価値共創を通じた社会課題の解決（CSV：Creating Shared Value）およびESGの取り組みについても、外部評価機関から高い評価を得ることができました。

V2022の成果

V2022で掲げた財務目標は、中期経営計画（2016–2018）と中期経営計画（2019–2022）の取り組みを経て、全ての指標で計画値を達成しました。

V2022では、成長戦略の5つの柱として、「グローバル化の飛躍的拡大」、「IPのラインアップ強化」、「ビジネス価値創造の推進」、「生産革新のさらなる追求」、「多様な人材の連携と結集」を推進し、営業利益1,000億円、営業利益率14%以上、海外売上収益1,000億円、ROE14%の財務目標の達成に向けて取り組んできました。

取り組みが進展したことにより見えてきた新たな課題を克服し、営業利益の年平均成長率（CAGR）は+9.8%、海外売上のCAGRは+35.6%と高い伸び率で成長しました。

V2022の財務目標と実績

	2016年3月期 実績		2023年3月期 実績	V2022 財務目標	年平均成長率 (CAGR)
売上収益	4,214億円	→	6,921億円	—	+7.3%
うち、海外	146億円	→	1,232億円	1,000億円	+35.6%
営業利益	582億円	→	1,118億円	1,000億円	+9.8%
営業利益率	13.8%	→	16.2%	14%以上	—
ROE	10.6%	→	20.7%	14%	—

外部評価機関から高い評価を得たESGの取り組み

V2022では、財務目標の達成に向けた取り組みのみならず、ESGを含む非財務の領域においても積極的に取り組みを進めてきました。これらの取り組みは様々な外部評価機関から評価され、Dow Jones、MSCI、CDPからはいずれも最高位の評価を得ています。

また、一般社団法人日本取締役協会が主催する「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」においてWinner Companyに選出されました。

外部からの評価（例）

		（評価されている主なポイント）
Dow Jones Sustainability Indices	• World Index 2018年から**5年連続採用** • Asia Pacific Index 2016年から**7年連続採用**	• 環境：気候変動における財務インパクトのシナリオ分析 • 社会：人材関連データの充実、人材育成への投資 • ガバナンス：コンプライアンスなどへの取り組み
MSCI ESG Ratings※	• MSCI ESG Leaders Index® 2016年から**7年連続採用** • 2021年から**2年連続最高位「AAA」獲得** As of 2022, Nomura Research Institute, Ltd. received an MSCI ESG Rating of AAA	• ESGに関するリスク軽減の取り組み 　• ダイバーシティ&インクルージョン 　• データセキュリティの強化 など • コーポレート・ガバナンス、コンプライアンスへの取り組み
CDP	• 2020年から**4年連続気候変動Aリスト** • サプライヤー・エンゲージメント評価で2020年から**4年連続最高評価**	• 開示内容の充実（温室効果ガス排出量など） • ビジネスパートナーとの良好なエンゲージメント 　• 温室効果ガス削減目標の設定勧奨 　• 温室効果ガス排出量に関する情報開示の働きかけ

※ THE USE BY NRI OF ANY MSCI ESG RESEARCH LLC OR ITS AFFILIATES ("MSCI") DATA, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT, RECOMMENDATION, OR PROMOTION OF NRI BY MSCI. MSCI SERVICES AND DATA ARE THE PROPERTY OF MSCI OR ITS INFORMATION PROVIDERS, AND ARE PROVIDED 'AS-IS' AND WITHOUT WARRANTY. MSCI NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI.

「コーポレートガバナンス・オブ・ザ・イヤー2022」のWinner Companyに選出

https://www.nri.com/jp/news/info/cc/lst/2023/0202_1

NRIのコーポレート・ガバナンス

https://www.nri.com/jp/company/co_governance

NRI Group Vision 2030（V2030）

NRIは、企業理念から事業計画まで一貫して経済価値と社会価値を一体化する考え方を中核に据えています。
NRI Group Vision 2030ではサステナビリティ基本方針（マテリアリティ）を根幹にして、
「持続可能な未来社会づくり」と「NRIグループの成長戦略実現」を一体的に追求します。

2030年のNRIの姿

▶ めざす姿

**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**

豊かで活力のある社会を実現するためには、極めて生産性の高い社会を実現する必要があります。人口減少の局面を迎えた日本において、政府、産業、生活者などいずれのステークホルダーも、従来の産業資本とは異なる「デジタル社会資本※」を実現し、活用していくことが求められます。

旧野村総合研究所は、経済価値と社会価値を一体化する考え方に基づいて設立されました。経済価値と社会価値を一体化する考え方は、設立趣意書「野村総合研究所―その構想と方針―」に記載され、現在では、企業理念として明文化されています。V2030においてNRIが目指す姿は、長年にわたって実践してきた事業活動と整合したものであり、私たちが磨き続けているものです。つまり、様々なステークホルダーにとってのデジタル社会資本を構築することは、NRIの事業そのものです。

V2030では、企業理念に新たに掲げた「創発する社会」を2030年に向けてどのように実現するかについて検討しました。

- NRIの優れた人的・知的資本を結集し、豊かな未来社会に向けたデジタル社会資本を創出する
- 社会資源の有効活用のためのビジネスプラットフォーム導入や最適社会の実現に向けたデジタルツイン等の取り組みを推進する
- あらゆる人が安心してデジタルサービスを享受できるように、災害やサイバーリスクに強いITインフラを実現し、安定運用する

これらの方針に適う領域・テーマに経営資源を集中し、NRIの成長ストーリーにおけるビジネスの広がりと地域の広がりを追求するとともに、顧客との価値創造をさらに深めていきます。

※ デジタル社会資本：デジタル技術で新たな価値を生み出し、社会や産業を支える共通のインフラやサービス

NRI Group Vision 2030 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。

成長ストーリー

▶ コア領域

コンソリューションによって顧客との価値創造をさらに深める「深化・拡大」に加えて、ビジネスプラットフォーム拡大と抜本的な生産革新で圧倒的な競争力と高付加価値を実現する「進化」の2側面での成長を目指します。

成長ストーリーの基軸である「コア領域」をさらに磨くことは、NRIの成長とV2030で目指す社会価値創出の一体的な実現につながるものと考えています。

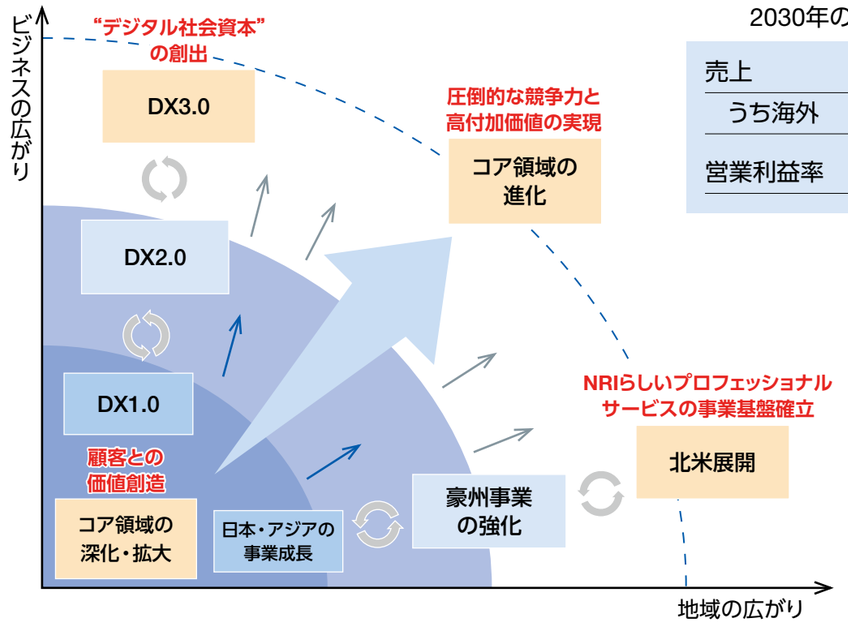
▶ DX

DX1.0、DX2.0に加えて、企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらすDX3.0に挑戦していきます。DX2.0やDX3.0を通じてデジタル社会資本の創出に取り組んでいきます。

▶ グローバル

長期的視点で見ると日本市場だけに依存することはリスクが高く、成長の可能性が限定されてしまいます。将来も人口の増加による成長が期待でき、ITサービスの知的資本に対する保護・管理が整備された先進国市場への展開を進めていきます。

2030年の成長ストーリー



2030年の数値イメージ

売上	1兆円超
うち海外	2,500億円超
営業利益率	20%以上

NRIが考えるDXの分類

社会のトランスフォーメーション	DX3.0	パラダイム変革	社会課題を解決し、パラダイム変革を実現する
顧客・業界のトランスフォーメーション	DX2.0	ビジネスモデル変革	デジタル技術で新しいビジネスモデルそのものを生み出す
	DX1.0	プロセス変革	既存ビジネスのプロセス変革・インフラ変革に寄与する
		インフラ変革	

サステナビリティ基本方針（マテリアリティ）

V2030では、サステナビリティ基本方針（マテリアリティ）を新たに組み入れました。

この方針ではNRIのマテリアリティを「持続可能な未来社会づくり」と「NRIの成長戦略実現」のために2030年に向けて重点的に取り組むテーマと定義しており、これらを一体的に追求することが企業理念の実践につながると考えています。

NRIのマテリアリティは3層構造となっており、「創出する価値」ではお客様との価値共創を通じて持続可能な未来社会を実現することを、「価値を生み出す資本」ではその価値共創を人的資本と知的資本によって支えることを、「経営基盤（ESG）」では価値共創の前提となるESGの取り組みをビジネスパートナーの協力を得ながらサプライチェーンへと拡張することを志向しています。

NRIのサステナビリティ基本方針（マテリアリティ）

マテリアリティ指標と目標値

マテリアリティ		重要指標	2026年3月期目標
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	業界・社会変革を実現するDX2.0/3.0総投資額・施策額	**630億円**※1
	社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創	最適社会に貢献するビジネスプラットフォーム売上高	**1,410億円**
	社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創	強くてしなやかな社会を支える安全安心関連売上高※2	**2,160億円**
		価値共創共感度※3（国内グループ）	**70%**
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（NRI籍）の総合スコア 女性への機会付与率※4（NRI単体）	総合スコア：**70以上継続** 機会付与率：**17%**
	個々の知を組織力に昇華させる知的資本の創出・蓄積	知的資本創出・蓄積のための投資額	**410億円**※1
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率・再生可能エネルギー利用率（基準年：2020年3月期）	**2031年3月期目標** Scope1+2：**ネットゼロ**※5 Scope3：**30%削減** 再生可能エネルギー利用率：**100%**
	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※6」への同意または同等規範の保有率※7	**国内グループ 90%** （参考：グローバル 80%）
	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責の事案）	**0件**
		外部評価指標 DJSI World	**選定継続**

※1 中期経営計画（2023–2025）期間の累計値　※2 内部取引を含む　※3「価値共創」や「3つの社会価値」の概念に強く共感する社員の割合
※4 プロジェクトや事業における責任者の女性比率　※5 Scope1+2の排出量を97%削減、残余排出量は中和化　※6 環境・人権等を含む
※7 システム開発委託先など、NRIグループの調達先企業における同意または同等規範保有率

マテリアリティのPDCA管理

NRIは、サステナビリティに関連するリスクと機会を評価・管理してマテリアリティを推進するため、中期経営計画（2023–2025）において、重要指標（マテリアリティ指標）と目標値を定めています。重要指標は事業計画のPDCAサイクルで管理し、四半期ごとに取締役会に報告しています。

サステナビリティ経営の推進プロセス

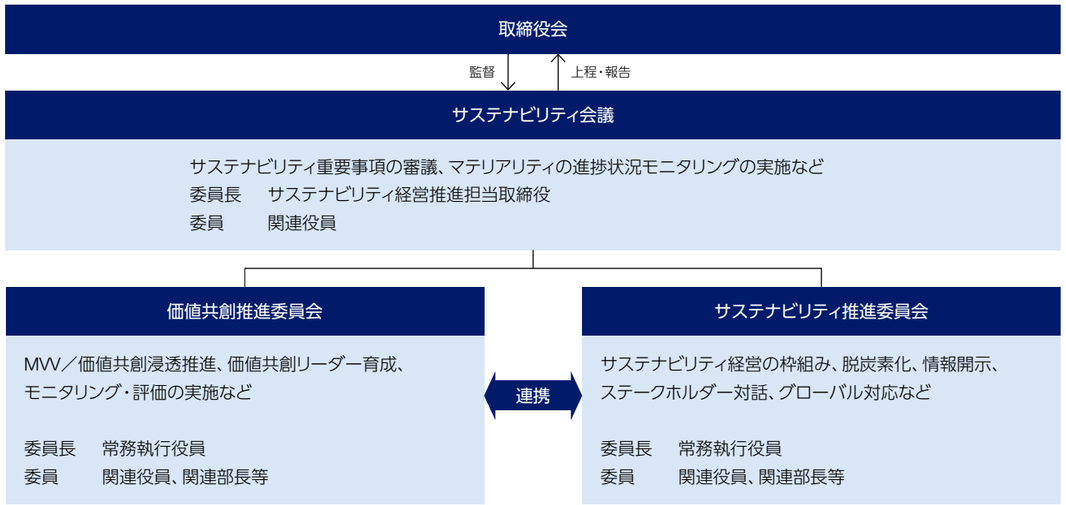
サステナビリティ・ガバナンス

NRIは、サステナビリティを重要な経営課題に位置付けています。取締役会の構成や監督においてサステナビリティを考慮し、サステナビリティに知見のある社外取締役の選任に加えて、サステナビリティ基本方針（マテリアリティを含む）を取締役会で決議しています。

また、取締役会の監督のもとで、サステナビリティ経営推進担当取締役を委員長とするサステナビリティ会議およびその下部委員会である、それぞれ常務執行役員を委員長とする価値共創推進委員会、サステナビリティ推進委員会がグループ全体のサステナビリティを推進し、活動の進捗を定期的に取締役会へ報告しています。サステナビリティ推進委員会は、ESGの観点で基盤となる活動を推進する役割を担っています。

なお、取締役および執行役員の株式関連報酬の決定においては、温室効果ガス排出量削減、人的資本拡充を含む当社のサステナビリティ指標の達成に向けた取り組み状況を考慮する仕組みを導入しています。この株式報酬に対するサステナビリティ指標の取組状況考慮の仕組みの導入については、p.116に記載しています。

サステナビリティに関するガバナンス体制



V2030検討プロセスとマテリアリティ特定プロセス

V2030およびマテリアリティをNRIらしい内容に結晶化するため、その検討・特定のプロセスでは、多数の役職員が関与しながら丁寧に取り組みました。

V2030検討プロセス

2022年3月期　2023年3月期

環境分析／V2030骨子 → MVVダイアログ／V2030

未来を洞察する調査・研究（ビジョン策定の下地）

▶ 未来を洞察する調査・研究

未来を洞察するための活動として、社長自らが率先して情報発信（NRI未来創発フォーラム、書籍出版など）を行うとともに、コンサルタント、システムエンジニアも自分たちの専門性を活かして情報発信を行っています。また、社内で実施している若手役員勉強会では、外部から講師を招聘し多様な考え方をインプットするなど、社会価値と経済価値の一体化についての考察を深めています。

▶ 社内外の知見を結集した環境分析

中長期で取り組むべき課題を抽出するにあたり、コンサルティングセグメントの知見を活用しています。長期ビジョンを構築するプロセスにおいては、検討内容を取締役へ報告（2022年3月期は3回報告）し、重要テーマである「社会課題解決」、「人材・組織」、「グローバル」を中心に助言を得ています。また、独立役員の意見を重点的に聞くための独立役員向け報告会を実施しました。

▶ MVVダイアログ、価値共創活動

V2030を検討する過程では、NRIの多様な人材がMVVダイアログや価値共創活動を通じて、MVV（Mission&Values、V2030）をよりどころに想いを共有しました。この取り組みは、経営層がトップダウンで検討したMVVを改めてボトムアップで再検討するものであり、一体感の醸成や組織力の向上にとって非常に重要な活動です。

また、価値共創活動の一環として、2022年6月に「V2030実現を目指すNRIをディスラプトするシナリオ作成とそれを阻止するためにやるべきこと」をテーマとした活動が開始されました。この活動では、様々な部署から選ばれた価値共創リーダーで構成されるチームが対話を重ねて、社会価値を様々なステークホルダーと共創するために実施すべきことについて深掘りしました。

価値共創活動の対話

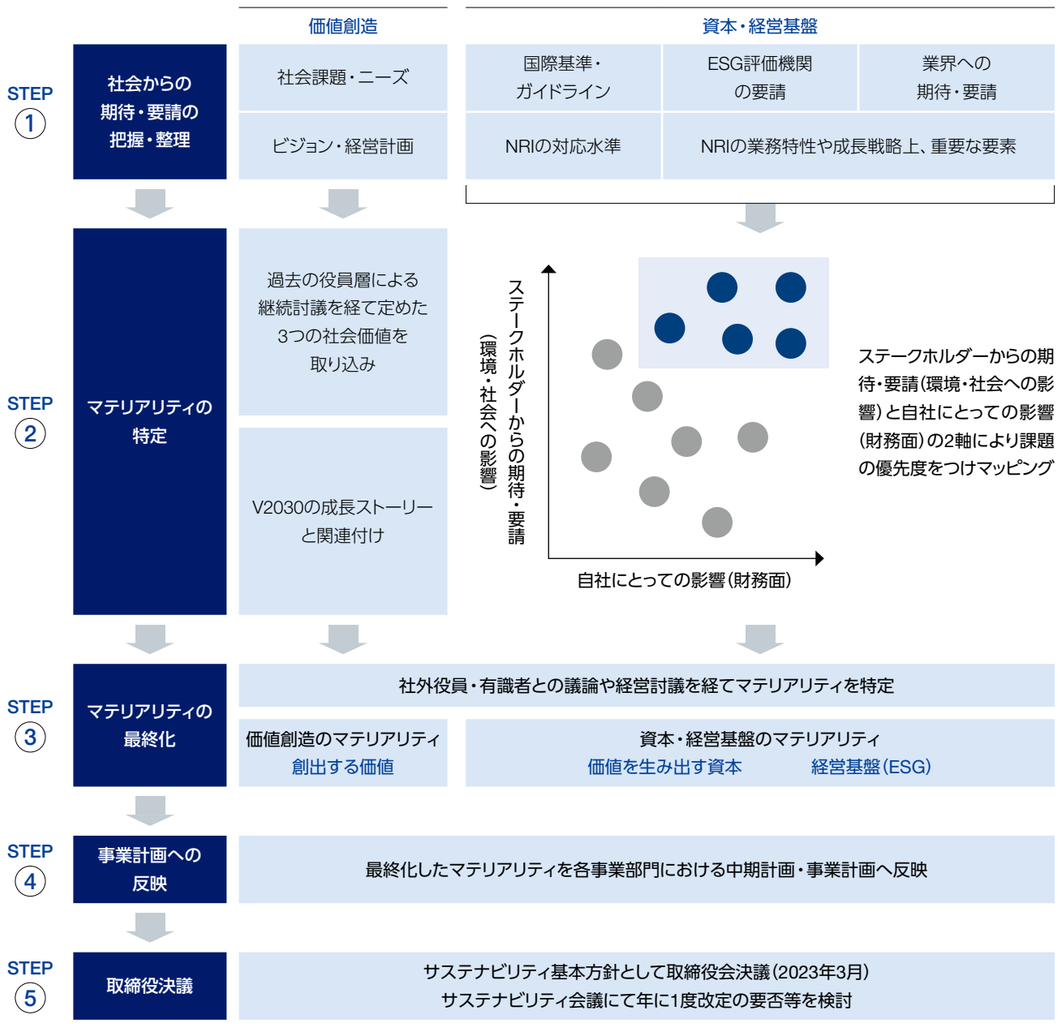
挨拶する此本臣吾

メンター役の北川園子

マテリアリティ特定プロセス

国際基準・ガイドライン、ESG評価機関からの要請、企業理念・成長戦略との整合、社外取締役・有識者の意見等を参考に、経営の視点や社外ステークホルダーの視点からNRIのマテリアリティ（重要課題）を2010年に特定し、2017年に改定しました。

その後、NRIのビジネス環境や社会環境の変化、ダブルマテリアリティの考え方も踏まえて、自社にとっての影響（財務面）のみならずステークホルダーからの期待・要請（環境・社会への影響）を考慮したマテリアリティを2023年に再度特定し、V2030に組み入れています。



2025年度に向けた環境認識

中期経営計画(2023-2025)の3年間における事業環境の見通しについては次のように見ています。

地政学的なリスクや金融政策の不透明感など、リスクが顕在化する可能性があると認識しています。一方で、人手不足等を背景として生産性向上を図るためのDX需要は健在です。資本効率を向上させるためのビジネスモデル改革にとってDXの重要性はますます高まっていくでしょう。また、基幹系システムでのAI活用、レガシーシステムのモダナイゼーションなど、DXはより進化していくと想定しています。

事業環境認識

社会変革の「うねり」と企業インパクト	2025年度に向けた事業環境変化
社会課題の複雑化 • **社会課題解決**が企業の最重要課題に。勝者総取りではなく、**協調的な枠組み**へとシフト • **混迷を増す国際政治動向**が複雑化に拍車をかける	• 2023年はインフレ、金利動向が**企業の業績を圧迫**したが、2024年以降徐々に回復 • 地政学リスク、資源価格、為替リスク等、**マクロ要因の課題**対応に追われる • 気候変動は深刻化し**GX※関連投資**も拡大。金融投資も**ESGシフト**がさらに進展 ※ グリーントランスフォーメーション
産業構造の流動化 • 各社が業態を超えた**新たなビジネス領域**模索 • **経営とテクノロジーのコンバージェンス**が進展、テクノロジー活用が優劣を分ける	• **業界再編・異業種参入**が加速、事業環境の先読みと機動力が競争を決する • 先進企業は**デジタル・ファースト**へ転換を加速(XaaS、デジタルツインなど) • DX需要は業界トップだけでなく後続へも波及。IT投資は**DX領域で活況**が続く
技術の進化とコモディティ化 • **AI、メタバース、次世代通信**等の技術進化 • ノーコード/ローコード等**コモディティ化**が同時進行	• グローバルIT大手はクラウド高機能化。**AIのビジネス視点の活用**がより重要に • 企業の**レガシーIT資産のモダナイズ**は待ったなし、基幹系まで刷新の動きが広がる • デジタルリスクの高度化・複雑化で、**サイバーセキュリティ**へのニーズが高まる
価値観・働き方の多様化 • 経済格差など集団として**二極化、多様化**進展 • 多彩な人材・才能の活用が企業の生き残り条件となる	• **IT人材獲得競争が激化**。人員確保が企業の成長力に直結 • 一人ひとりが創造性を発揮するための**多様性とエンゲージメント**がより重要に

中期経営計画(2023–2025)(中計2025)

中期経営計画(2023–2025)(以下、中計2025)では、成長戦略の柱として「コア領域」、「DX進化(DX2.0/3.0)」、「グローバル」、「マネジメント」の4つを掲げています。2026年3月期の目標として、売上収益8,100億円(2023年3月期から2026年3月期の年平均成長率5.4%)、営業利益1,450億円(同9.0%)、営業利益率17.9%を掲げています。

成長戦略の柱

▶ コア領域

顧客の長期的な戦略パートナーとなることで顧客基盤をさらに拡大するとともに、金融ビジネスプラットフォーム(金融BPF)やデジタルIP(DiPcore)などIP型ビジネスモデルの拡大、サイバーセキュリティなどIT基盤サービスの進化、抜本的な生産革新による競争力向上・付加価値向上を目指します。

▶ DX進化(DX2.0/3.0)

旧野村総合研究所の設立時より保持するシンクタンク機能のさらなる強化によりデジタル社会資本の共創を加速し、また、マイナンバー関連サービスやグリーントランスフォーメーション(GX)関連など新たな領域におけるデジタル社会資本の構築に挑戦します。

▶ グローバル

日本・豪州・北米の3極での事業運営に向けて、豪州では安定成長、北米では事業基盤の確立を目指します。

▶ マネジメント

新たな価値創造のための経営基盤の盤石化に向けて、人的資本の拡充により成長を加速するとともに、環境対応を含むサステナビリティの取り組みをサプライチェーンへ拡張していきます。

中計2025:成長戦略の柱

コア領域	**ビジネスモデルの進化で競争力と付加価値を向上** • 顧客の長期的な戦略パートナーとなり、**顧客基盤をさらに拡大** • 金融BPFなどの高付加価値な**IP型ビジネスモデル**を拡大 • **抜本的な生産革新**により、生産性を向上
DX進化 (DX2.0/3.0)	**デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦** • シンクタンク機能の強化により**DX2.0/3.0創出**を加速 • **「デジタル社会資本」**の実績を積み上げ(マイナンバー関連サービス、NRI-CTS※など) ※ カーボントレーシングシステム
グローバル	**世界3極での事業運営に向けた体制整備** • **豪州安定成長**と、**北米事業基盤**の確立 • グローバルガバナンス体制を拡充し、事業推進・管理機能を強化
マネジメント	**経営基盤の盤石化** • 採用拡大、D&Iの定着など**人的資本の拡充**により成長を加速 • **サステナビリティ経営**を強化。環境対応を**サプライチェーンへ拡張**

コア領域の深化（国内顧客の拡大）

コア領域をとりまく事業環境については、経営とテクノロジーの融合が進展していくと想定しています。DXは複雑化し、ビジネス・業務・基幹システムを統合した大規模なDX需要が顕在化していくでしょう。顧客のビジネスとITを知り尽くしていることが、競争力を規定します。NRIにとっては、コンソリューションの強みを発揮する機会が拡大すると捉えています。

中計2025：セグメント別施策（例）

コンサルティング（+50億円～）

- ビジネスモデルと組織改革、KPI設定やデータによるPDCAなど、**デジタルファーストへ向けた複雑化するDX**に対し、課題設定から実行支援までトータル支援
- **GXなど新たなテーマを取り込み**ながら、公共向けなど社会課題系コンサル案件を拡大

金融ITソリューション（+400億円～）

- BPFをアンバンドリングし、**業界横断サービス**を展開。加えて、ニーズに対応して**サービスラインアップを拡充**
- 顧客のレガシー脱却ニーズに、クラウド移行など**モダナイゼーション支援**を拡大
- 証券+地銀など**業界再編**、**新規参入**向けサービス強化

産業ITソリューション（+400億円～）

- セカンドティアの企業群へ波及する**ECなどビジネスのDX化の需要の取り込み**
- **AI活用による業務プロセス改革**にコンソリューションで対応し、顧客を深掘り
- フロントDXに伴う会計・人事、コールセンター、CRM等、**基幹系システムの大型刷新**をリード

IT基盤サービス（+50億円～）

- デジタルリスクは高度化・複雑化。法制度対応なども求められる中、拡大する**サイバーセキュリティ関連ニーズへの対応**を強化
- オンプレミス／クラウド双方のメリットを活かす新サービスなど**クラウド基盤サービス**を拡充

（　）内の数値は、2023年3月期から2026年3月期の売上伸長

コア領域の進化（抜本的な生産革新）

THE STARなどの金融ビジネスプラットフォームを含む既存IT資産のモダナイズ、システム開発の標準化・効率化に資する開発フレームワークの刷新、開発プロセスへのAIの適用などにより、抜本的な生産革新に取り組みます。また、中計2025の3年間で合計約200億円の生産性向上投資を計画しています。

中計2025：生産革新施策（例）

既存IT資産のモダナイズ

- ✔ 金融ビジネスプラットフォームの機能統廃合など、システム規模の最適化
- ✔ 基盤刷新、クラウド移行など産業分野のモダナイズ推進

開発フレームワーク

- ✔ 開発フレームワークのバージョンアップ
  - ローコード／ノーコード、自動化などを組み込んだ開発フレームワークの構築
  - 社内のノウハウ共有拡大と、共通的なモジュールをシェアする仕組みの整備

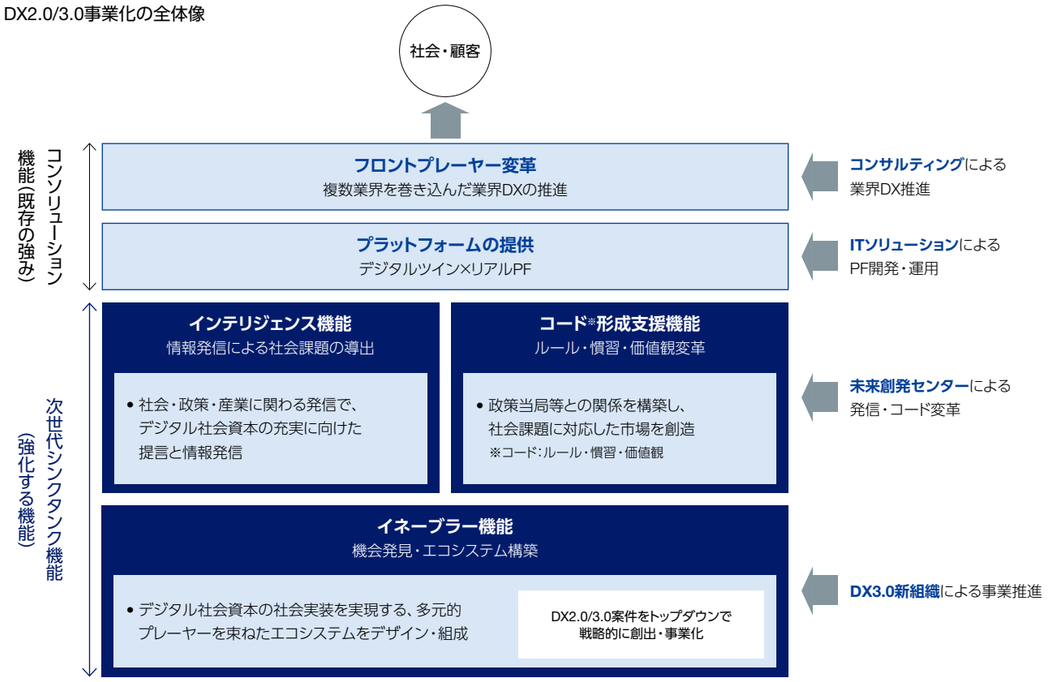
AIを活用した開発プロセス確立

STEP1	STEP2	STEP3
AIテスト支援	AIプログラム生成 AIテスト自動化	NRI版AIエンジン活用
AIを活用した**テスト工程**の工数削減	**テスト工程+開発工程**の工数削減	テスト工程+開発工程の工数削減の**適用拡大**

次世代シンクタンク機能による、DX2.0/3.0事業の創出

ビジネスモデル変革を支援するDX2.0、社会課題解決に取り組みパラダイム変革を支援するDX3.0の各領域において、新たな事業の創出に取り組んでいきます。DX2.0/3.0では、顧客個社のニーズのみならず、業界全体、社会全体の課題を把握しつつ、自らが市場を形成するメカニズム構築に積極的に関与することがますます重要となります。NRIは、このような「イネーブラー機能」を推進するために新たな組織を設置するとともに、従前より社会提言などの情報発信を行う未来創発センターと組み合わせた次世代シンクタンク機能を強化していきます。これにより、ITソリューションを活用するプラットフォーム型ビジネスの市場を新たに創り出していきます。

DX2.0/3.0事業化の全体像



豪州：M&Aによる拡大フェーズから、安定成長と収益性向上へ

2017年3月期から2023年3月期の7年間では、主にM&Aを通じて事業領域と地域を拡大し、事業基盤を整備してきました。中計2025では、安定成長と収益力強化を図りつつ、日米豪3極のシナジー創出などの質的成長を目指しています。

▶ NRIオーストラリア（旧ASG）

2016年12月に買収したASGは、2023年2月にNRIオーストラリアへと名称を変更しました。ASGは、2017年から2022年にかけて実施したM&Aで、下流工程（managed service）から上流工程（advisory & solution）へのケイパビリティ拡大、DXコンサルティングやアプリケーション開発等の機能強化、地理的な拡大を実現し、コンサルティングから開発・運用までを展開するNRIらしいサービスラインアップを提供しています。この社名変更により、豪州IT市場におけるNRIブランドの浸透を促進するとともに、豪州内の各事業会社がNRIというブランドのもと一体となり、より一層、事業連携、融合を進め、NRIのグローバル事業の柱として着実に成長することを目指します。NRIオーストラリアは、豪州で人気が高いラグビーチームのThe New South Wales Waratahs（ニューサウスウェールズ・ワラターズ）のプリンシパルパートナーとしてスポンサー契約を締結しています（契約期間は2022年9月から2025年8月）。このスポンサー契約を通じて、豪州だけでなく、オセアニア地域でのさらなる知名度向上を目指しています。

▶ Planit

Planitは、ITシステムの品質維持・向上に関わるコンサルティングからテスト工程の実行支援、テスト自動化ツールの提供等を行うテスティング専業の会社です。2022年に買収した子会社との連携を密にして安定成長を目指します。

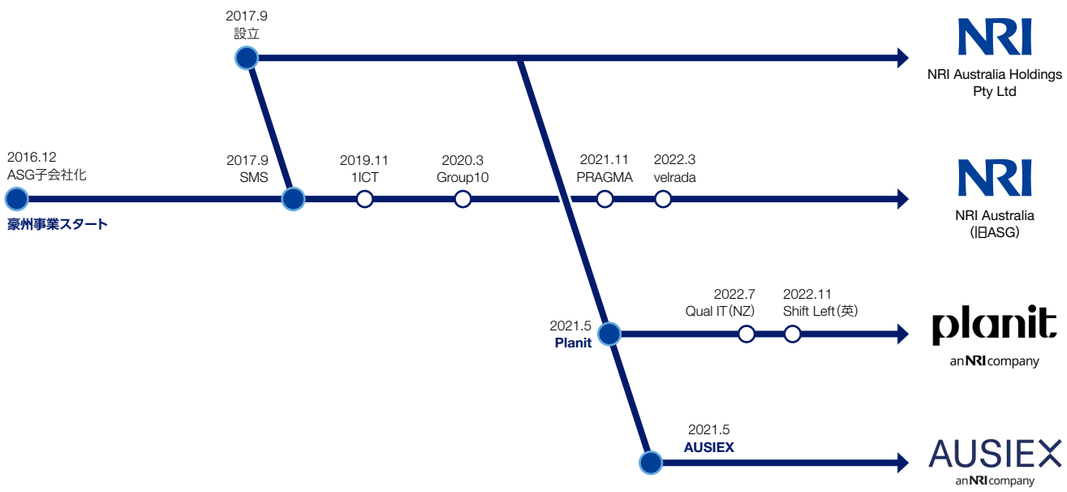
▶ AUSIEX

AUSIEXは、金融市場の低迷などに対応して、2022年にコスト構造改革を実施しました。また、証券のバックオフィス業務を管理するNRIのグローバルソリューションであるI-STAR/GVのエンジンをAUSIEXのシステムに移管する取り組みを進めています。これにより、サービスラインアップをウェルスマネジメント領域から証券バックオフィス業務へと広げていく予定です。

▶ NRIオーストラリア・ホールディングス

豪州事業を統括するNRIオーストラリア・ホールディングスでは、グループ会社のERP（Enterprise Resource Planning）システム統合や間接業務のシェアード化による生産性向上に取り組むなど、収益力の向上に努めています。

豪州でのM&A



北米：Core BTSを核に事業基盤を確立

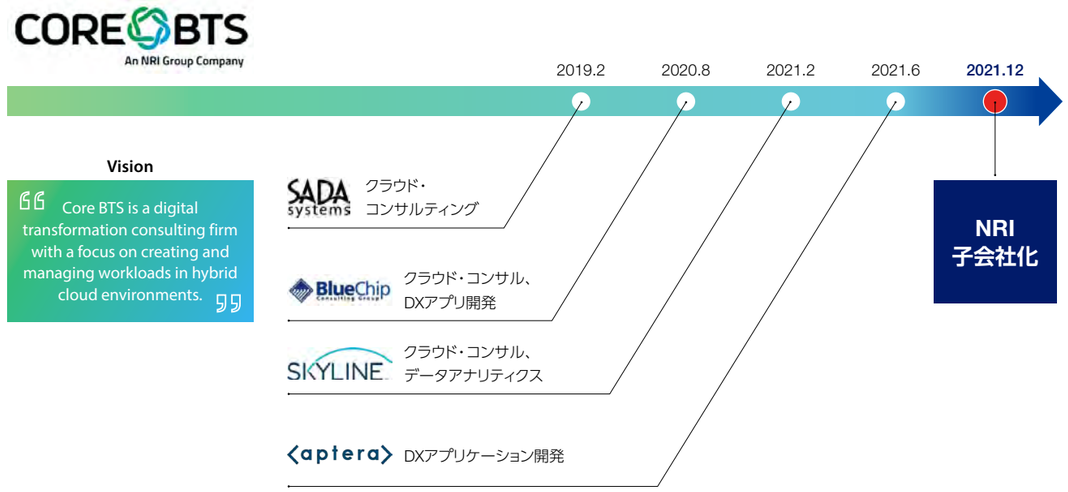
2021年12月に子会社化したCore BTSは、ネットワーク構築を祖業とする会社です。2019年から2021年の間に、クラウドコンサルティング、DXアプリケーション開発などのケイパビリティを持つ会社をM&Aで拡充しながら事業領域を拡大してきました。

中長期的には、このCore BTSを核としながら、クラウド事業およびネットワーク事業におけるDXのソリューションをフルラインアップで提供し、特に、クラウド基盤、アプリケーション開発、セキュリティといった、内製要員では対応が困難な専門性の高い領域においてコンサルティングからシステム開発・導入、運用までを手掛けるデジタル・エンジニアリング事業を北米ITサービス市場において提供することを目指しています。

2023年3月期は、途上にあった営業体制の一体化を加速するため、営業トップのCRO（Chief Revenue Officer）採用、地区営業責任者の交代、DXコンサルティングの営業研修、マーケティング等の営業支援組織の刷新など、営業体制の再構築に向けた取り組みを行いました。また、日系企業への営業やデリバリー能力補完に向けたNRI・海外グループ子会社間での連携を検討するなど、中長期の成長に向けた施策を実施中です。

Core BTSの“Vision”（ハイブリッドクラウド上でのDX実装）を策定したことで、目指すべき方向が可視化されました。Visionの実現に向けて成長を目指します。

北米でのM&A



人的資本の拡充

NRIの成長ストーリーを実現するために必要な人員数の拡大については、新卒採用、キャリア採用ともに積極的に行っていきます。また、社員の志向・経験を考慮しながら一人ひとりの能力を最大限に引き出すことで、人的資本の成長サイクルを加速させていきます。

ダイバーシティ&インクルージョンにも継続的に取り組み、多様なプロフェッショナルが活躍できる、エンゲージメントの高い組織を構築していきます。

中計2025：人的資本の施策（例）

新卒・キャリア採用強化

- 第二新卒採用の強化
- 学生インターン受け入れの拡大
- アルムナイやリファラル採用など採用チャネルの拡大

(NRI籍)	2023年3月期実績		2026年3月期計画
新卒採用	399名	➡	約500名
キャリア採用	335名	➡	約370名

成長機会の拡大

- タレントマネジメントによる**成長機会付与と成長実感向上**
- 「DX」「事業創造」「グローバル」などの**ケイパビリティ可視化**と、**計画的な機会付与**

ダイバーシティ&インクルージョン

- 管理職への登用など、**女性活躍機会の拡大**
- グループ全体のエンゲージメント向上
  - ・全社員参加の「**MVVダイアログ**」を通じて、MVVを基軸に多彩な個が結集
  - ・キャリア入社社員のオンボーディング強化

※ MVV：Mission & Values, V2030

人的資本の拡充については、P.56以降に詳しく記載しています。

ESGの取り組みをグループ・グローバル、さらにサプライチェーンへと拡張

サプライチェーン全体へ脱炭素化の取り組みを拡張するため、2051年3月期にNRIの温室効果ガス排出量（Scope1+2+3）をネットゼロとする新たな目標を掲げました。また、Scope1+2におけるNRIの温室効果ガス排出量は、2031年3月期にネットゼロを目標としています。

社会的責任の遂行に関して、NRIグループビジネスパートナー行動規範の適用範囲を拡大するなど、サプライチェーン全体での取り組みを図っていきます。

ガバナンスについては、グループ会社の増加、グローバルな地理的拡大に応じた体制・取り組みへの強化を行うとともに、ESGの観点で基盤となる活動を推進する会議体を拡充するなどサステナビリティ・ガバナンスを強化しています。

中計2025：ESGの施策（例）

ビジネスパートナーとの協働による**地球環境への貢献**	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**	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**
サプライチェーン全体での脱炭素化	ステークホルダーのウェルビーイングの向上	グループ・グローバルでの取り組み加速
• **ネットゼロ実現**の取り組み加速 • **再生可能エネルギー**の利用拡大 • **気候変動情報**、**自然資本・生物多様性**等の開示充実	• **ワークインライフ・健康経営**の進化 • **NRIグループビジネスパートナー行動規範**の適用拡大 • **人権デューデリジェンス**強化、**AI倫理**動向の把握・対応	• **情報開示の充実** • サステナビリティ関連の**ガバナンス強化** • サステナビリティ経営を加速する**役員報酬の設計**

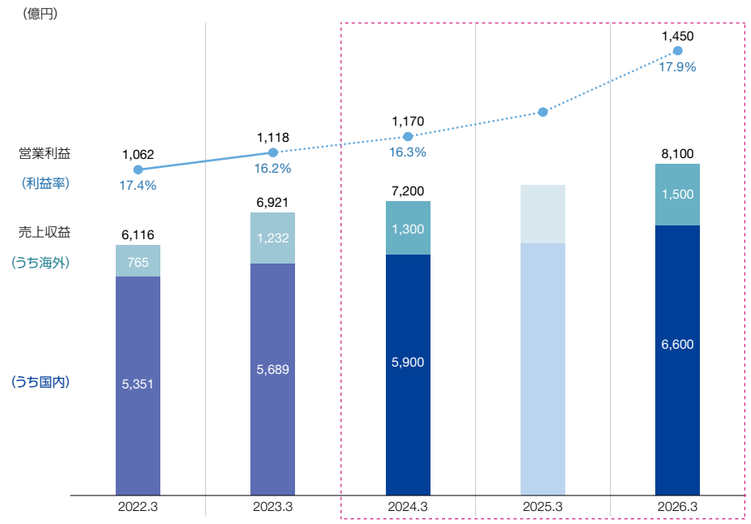
経営基盤（ESG）については、P.78以降に詳しく記載しています。

数値計画

2023年3月期から2026年3月期にかけて、売上収益は年平均成長率（CAGR）5.4%の8,100億円、営業利益は年平均成長率（CAGR）9.0%の1,450億円、営業利益率は17.9%を目標としています。また、2026年3月期の海外売上収益は1,500億円を目標としています。いずれもM&Aを含まないオーガニック成長を前提とした数値目標です。

営業利益目標1,450億円の達成に向けた3年間の増益額のうち、約2分の1は国内事業における増収効果、約4分の1は国内事業の生産性向上による利益率上昇、残りの4分の1はグローバル事業の成長・収益性向上によって実現する計画です。

中計2025の数値計画



2023年3月期→2026年3月期

営業利益 CAGR +9.0%

売上収益 CAGR +5.4%

	2023年3月期実績	2024年3月期計画	2026年3月期計画
売上収益	6,921億円	7,200億円	8,100億円
営業利益	1,118億円	1,170億円	1,450億円
営業利益率	16.2%	16.3%	17.9%

(注) 2024年3月期の計画値は2023年7月27日時点のものです。

CFOインタビュー

V2030の成長ストーリーの
実現に向けて
柔軟かつ積極的な
財務活動をリードします。

常務執行役員
CFO
須永 義彦

2023年3月期の財務活動の総評をお聞かせください。

2023年3月期は、新型コロナウイルスの流行がピークを越え、徐々に社会経済活動が正常化に向かった1年でした。世界経済に目を向けると、各国中央銀行による長年の金融緩和政策に伴う過剰流動性の発生や新型コロナウイルス流行によるサプライチェーン分断によりインフレ傾向が顕著になりました。これにウクライナ戦争によるコモディティ価格の上昇が追い打ちをかけ、各国中央銀行が一斉に金融引き締めに動きました。各国金利が急激に上昇した結果、対円金利ギャップが拡大し、大幅な円安が進行する事態となりました。年度中盤には、日銀総裁の交代を見据えたイールドカーブ・コントロール政策(以下、YCC政策)の見直し観測から、国債金利および為替ボラティリティが上昇したことは記憶に新しいと思います。

この環境下で、当社は難しい舵取りを求められました。当社はここ数年、豪州と北米でのM&Aを積極化させてきたことから外貨調達金額が膨らんでおり、急激な金融費用の増加が経営課題になりました。この課題解決のため、まずは外貨調達を円貨調達に切り替える選択をしました。また、円貨調達については、長期金利の上昇を想定し、2022年のうちになるべく長期の社債を発行する決定を下しました。ただ、市場環境としては、長期金利上昇の観測が出始め、長期債の需要が減少していたこともあり、うまくいくかどうかは手探りの部分もありました。

難しい環境でしたが、各種施策の結果についてどのように評価していますか。

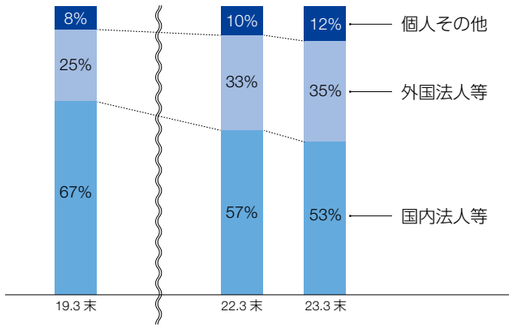
うまくいったと思います。2022年12月に5年債・7年債・10年債の3年限総額650億円の起債を行いましたが、最終的に大幅な需要超過という結果で終わりました。これは当社にとって過去最大の社債発行金額です。特に7年債・10年債という長期債についても投資家との入念な対話で着地点を見出だすことができたと思います。条件決定直後の日銀金融政策決定会合でYCC政策の見直しがあったのは偶然ですが、結果としてベストなタイミングでの起債だったと思います。調達した資金は既存の外貨調達の返済に充てるなどして金融費用削減につなげました。円貨調達に切り替えることで発生する為替変動の影響については、バランスシート変動を考慮に入れながら、適切なヘッジ戦略を実行しています。

同時期に、当社大株主に対するNRI株式売却要請に端を発した「株式売出し」というイベントもありました。

こちらは当初の財務戦略には入っていませんでした。マクロ経済環境とは関係のないイベントであり、個別かつ慎重に対処しなければならない課題でした。

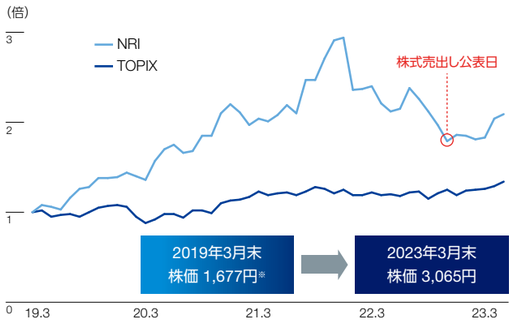
対象株式総数の大きさから、売却による当社株価への影響が懸念材料としてありました。負債調達による自己株式の取得は当社クレジット(財務健全性)の観点から配慮が求められました。内外関係者と対応方針について何度も協議を重ね、「株式売出し」という方法で課題解決を図りました。国内外の投資家へのロードショーは代表取締役以下全社一丸となって実施しました。最終的には当社最大となる1,200億円規模のパブリック・オファリング(以下、PO)となりましたが、株価に影響を与えるリスクの最小化、財務健全性の維持、株主分散による市場流動性向上の3点で当社および関係者にとって最良のスキームでした。

株主構成比率の推移



(注)自己株式除く

株価推移



(注) 2019年3月末の株価は調整後株価です。上のグラフは2019年3月末の終値を1としています。
(出所) NRI作成

財務戦略に基づいた大型起債と株式売出しによって当社の財務活動が高く評価され、「DEALWATCH AWARDS 2022」の総合部門の最優秀賞に当たる「Issuer of the Year」等、複数の賞を受賞しました。

前回の中期経営計画を策定した2019年3月期と比べ当社の株主構成・財務構成は大きく変化しています。今回のPOもそうでしたが、今後もステークホルダーの皆様の利益を考慮した財務戦略を実施していく必要があると感じています。

「中期経営計画(2023–2025)」の財務方針のコンセプトをお聞かせください。

2023年4月に公表した「中期経営計画(2023–2025)」(以下、中計2025)は同時に公表した「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)の前半期間という位置付けです。NRIは、コア領域、DX、グローバルの3つの軸でV2030の成長ストーリーを描いています。コア領域では、コンソリューションで顧客との価値創造をさらに深める「深化・拡大」に加えて、ビジネスプラットフォーム拡大と抜本的な生産革新で圧倒的な競争力と高付加価値を実現する「進化」を遂げます。DX領域では、企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらすDX3.0に挑戦し、デジタル社会資本を創出します。また、グローバルでは、アジア・豪州に加え、巨大かつ高い成長力を持つ北米市場へ展開し、NRIらしいプロフェッショナルサービスの事業基盤を確立します。

財務戦略もこの道筋に沿ったものでなくてはなりません。2030年には、売上1兆円超(うち海外2,500億円超)、営業利益率20%以上を想定していますので、財務部門としては、この目標を支えるバランスのとれた投資・調達・還元を考えています。

格付情報

格付機関名	19.3末	23.3末
格付投資情報センター(R&I)	AA- (安定的)	AA- (安定的)
S&Pグローバル・レーティング・ジャパン	A (安定的)	A (安定的)

(注) 長期格付(見通し)

2030年までの期間を大きく分けると、前半の中計2025を「成長のための種まき期間」、その後の2030年までを「成長の果実を刈り取る期間」と捉えています。前半と後半にはそれぞれメリハリを持たせています。

中計2025ではどのような点に重点を置いたのか詳しくお聞かせください。

中計2025までの期間は、文字通り飛躍的成長と変貌を遂げるための「種まき期間」ということです。この期間は成長基盤を確保することを重視します。既存サービスの維持・サービス拡大、DX2.0/3.0での事業創造、生産性向上に投資は欠かせません。また、外部成長には海外事業会社の買収が必要になります。後者については、市場環境やタイミングにも左右されるので、無理に実行することはありませんが、適時適切な成長機会が訪れた際には、難なくチャレンジできるような財務的オプションをすでに検討しています。

この「種まき期間」については、外部調達による一時的なバランスシートの拡大を想定しているため、財務規律を経営戦略に沿って一定程度緩和する方針であり、ネットD/Eレシオの上限を0.5倍、ネット有利子負債EBITDA倍率の上限を1.3倍に設定しています。

株主還元という意味では、目先の急速な業績拡大を追わず、ROE目標は現在の20%以上という水準を維持していく方針です。一方、「種まき期間」であっても、成長の果実を適正なレベルで株主還元することは重要と考えています。そのため、中計2025では配当性向の目標を現在の水準から40%に段階的に引き上げることとしました。

今後のキャッシュ配分方針はどのように考えていますか。

まず、手元運転資金は売上高の2ヵ月程度を目安に保持します。キャッシュ配分方針については、中期経営計画(2019–2022)期間における実績に表れているように、「既存事業維持」、「成長投資」、「株主還元」のバランスを考慮しながら配分を行ってきました。先に述べたように、中計2025はV2030に向けた成長のための「種まき期間」となりますので、時には外部調達を活用しながら、DX需要に対するプラットフォーム化への対応やDX3.0事業の創出、これらに加えて北米事業基盤をより強固にするための新規投資に積極的に資金を配分する方針です。

そのため、中計2025までの期間では「成長投資」に重きを置いたキャッシュ配分方針になることを想定していますが、V2030までの長期的なスパンで見ると「既存事業投資」、「成長投資」および「株主還元」のキャッシュ配分はバランスしてくると考えています。

中計2025の財務方針の中で、経営指標としてROEを重視している理由をお聞かせください。

ROEは、これまでも当社が経営指標として重視してきた指標です。資本効率性を計測する指標として、世界的に最も受け入れられています。他の経営指標や企業との比較が容易であることも、採用理由の1つです。ただし、ROEは重要な経営指標ではあるものの、唯一絶対の指標ではありません。

自己株式の取得や会計的な手法により資本を調整することで、中計2025で掲げているROE20%以上の目標を達成するということは考えていません。最終年度の営業利益率の目標を17.9%と開示している通り、事業の成長を伴いながら健全にROEを維持・向上させていくことを基本的な方針としています。

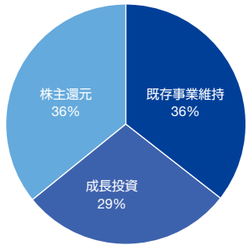
最後にV2030に向けた決意表明をお聞かせください。

NRIの飛躍的成長と変貌に向けた経営戦略、成長ストーリーの実現を財務的側面からリードします。グローバルに目を向けると、今後も地政学的リスクや各国金融政策転換など、将来見通しが目まぐるしく変わることが予想されます。だからこそ、今回策定した財務方針を大きな柱としながらも、柔軟かつ機動的な財務運営を実践します。ステークホルダーの皆様に引き続きご理解・ご支援いただけるよう取り組んでいく所存です。

中計2025の財務方針

財務方針(2025年の姿)		
	株主還元	配当性向を2026年3月期までに**40%**
	ROE	**20%以上**
	手元運転資金	売上高の**2ヵ月程度**
	財務規律	ネットD/Eレシオ**0.5倍**を上限 ネット有利子負債は**EBITDAの1.3倍**の範囲内

キャッシュ配分実績
中期経営計画(2019–2022)期間



※ 2020年3月期の自社株TOBを除く

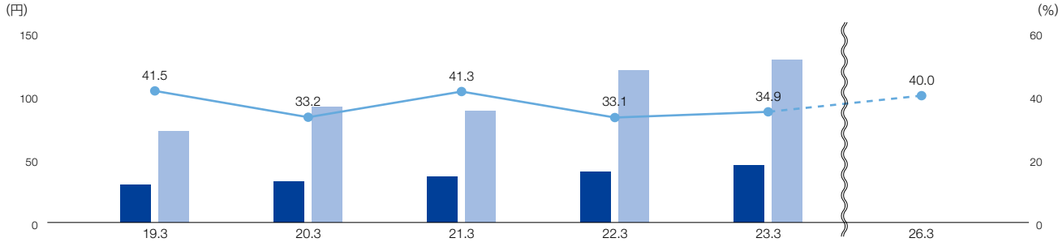
中計2025におけるキャッシュ配分方針

■ **事業投資(平均約500億円/年)**
- 既存サービスの維持・サービス拡大に加え、DX2.0/3.0事業創造、生産性向上に積極投資

■ **外部成長投資**
- 外部成長は、主に北米での地域拡大とケイパビリティ拡大の手段として継続検討
- 中計2025の業績目標は外部成長を織り込まず、機会をみて実施

■ **株主還元**
- 配当性向を2026年3月期までに**35%→40%**に引き上げ
- ROEは**20%以上**。自己株式取得は株価水準など勘案して機動的に実施

1株当たり年間配当金・基本的1株当たり当期利益・配当性向の推移



■ 1株当たり年間配当金(左軸) ■ 基本的1株当たり当期利益(左軸) ● 配当性向(右軸)

(注)1. 2019年3月期は日本基準
2. 当社は、2019年7月1日付で、普通株式1株につき3株の割合で株主分割を行いました。基本的1株当たり当期利益(EPS)、希薄化後1株当たり当期利益(EPS)および1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)は、それぞれ2019年3月期の期首に株式分割が行われたと仮定し算出しています。なお、2019年3月期の1株当たり年間配当金(DPS)は、当該分割が行われる前の1株当たり金額です。

バランスシート運営方針

資産

現金及び現金同等物
- 安定した運転資金の確保(売上高の2ヵ月程度)
- 余剰資金は財務状況の改善に活用

投資有価証券、事業用および非事業用資産
- 政策保有株式は、企業価値向上に即した合理性の中で保有
- 事業資産は資本コストや営業利益率等をもとにハードルレートを設定し、投資・撤退を判断
- 働き方改革と連動したオフィスの再編

資産 → 負債 / 純資産

負債

有利子負債(社債・借入)
- 一時的な運転資金の不足等に対しては、機動的に短期資金調達
- 新規事業投資への資金需要として、必要に応じて外部からの資金調達を活用

長期的な有利子負債の管理方針※
- ネットD/Eレシオは0.5倍を上限
- ネット有利子負債はEBITDAの1.3倍の範囲内

純資産

自己資本
- 成長・還元を両立する欧米並みの資本効率を意識
- 非財務情報の株価への影響を認識
- 配当性向40%(2026年3月期)
- 使途が見込まれない自己株式は保有しない
- 自己株式の取得・消却を継続検討

※ 有利子負債は、連結財政状況計算書に計上されている負債のうち、社債および借入金を対象としている。