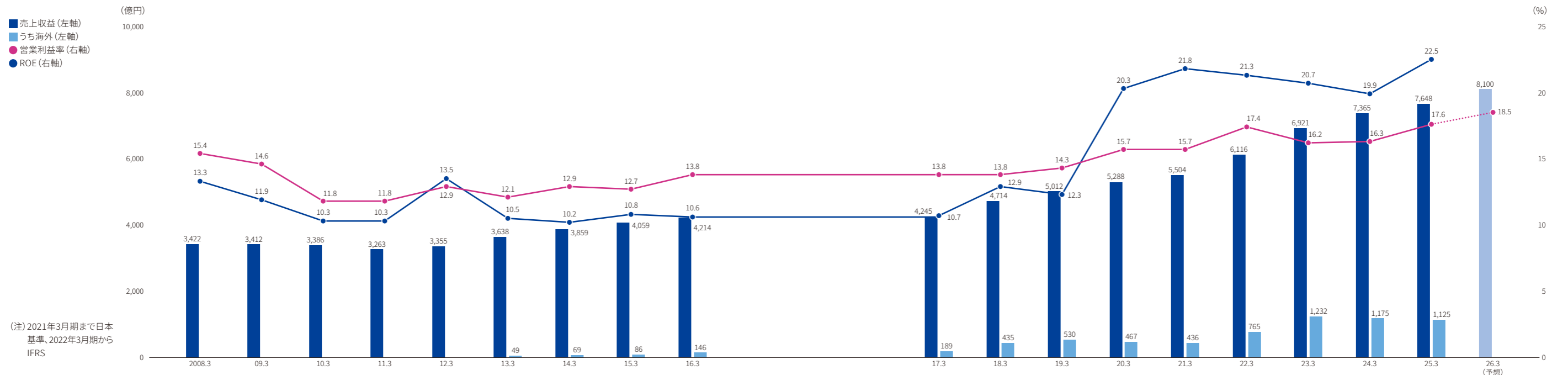


成長戦略の変遷

	Vision2015 NRInnovation!	Vision2022 Share the Next Values!		NRI Group Vision 2030 Envision the value, Empower the change																																																																					
	2009年3月期～2016年3月期	中期経営計画(2016-2018)	中期経営計画(2019-2022)	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	<p>V2015の成長目標と実績</p> <p>業界平均を上回る成長、業界で突出した収益力</p> <table border="1"> <tr> <th colspan="2">実績</th> <th>目標</th> </tr> <tr> <td>売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)</td> <td>2.6%</td> <td>7%成長</td> </tr> <tr> <td>営業利益率 (2016年3月期)</td> <td>13.8%</td> <td>13%以上</td> </tr> </table> <p>力強い事業ポートフォリオの構築</p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2008年3月期実績</th> <th>2016年3月期実績</th> </tr> <tr> <td>2大顧客「以外」拡大</td> <td>58%</td> <td>74%</td> </tr> <tr> <td>産業分野の拡大</td> <td>19%</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>業界標準ビジネスプラットフォームの拡大</td> <td>12%</td> <td>22%</td> </tr> <tr> <td>グローバル関連事業の拡大</td> <td>1%</td> <td>6%</td> </tr> </table> <p>(注) %は全て売上高比率</p> <p>主な取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 野村証券へのTHE STAR導入 ● 産業分野での子会社設立や買収 <ul style="list-style-type: none"> ・ 3社 ● 新たな業界標準ビジネスプラットフォームの提供開始 <ul style="list-style-type: none"> ・ 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 <ul style="list-style-type: none"> ・ アジアを中心に5拠点 	実績		目標	売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)	2.6%	7%成長	営業利益率 (2016年3月期)	13.8%	13%以上		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%	<p>成長戦略</p> <p>国内得意領域の生産性向上</p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 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)* <p>グローバル関連事業の基盤構築</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ グローバルでの買収: 豪州2社、米国1社 <p>ビジネスITの創出</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ JV設立: 4社 <p>※ 社数は2019年3月期(2016年3月期比)</p> <p>財務目標と実績</p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2019年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>5,012億円</td> <td>5,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>714億円</td> <td>700億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>14.3%</td> <td>14%</td> </tr> <tr> <td>海外売上高</td> <td>530億円</td> <td>580億円</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>12.3%</td> <td>12%前後</td> </tr> </table>		2019年3月期実績	財務目標	売上高	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%	海外売上高	530億円	580億円	ROE	12.3%	12%前後	<p>成長戦略</p> <p>DX戦略</p> <p>ビジネスプラットフォーム戦略</p> <p>クラウド戦略</p> <p>グローバル戦略</p> <p>人材・リソース戦略</p> <p>財務目標と実績</p> <table border="1"> <tr> <th></th> <th>2023年3月期実績</th> <th>財務目標</th> </tr> <tr> <td>売上高</td> <td>6,921億円</td> <td>6,700億円以上</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,118億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>16.2%</td> <td>14%以上</td> </tr> <tr> <td>海外売上高</td> <td>1,232億円</td> <td>1,000億円</td> </tr> <tr> <td>EBITDAマージン</td> <td>22.5%</td> <td>20%以上</td> </tr> <tr> <td>ROE</td> <td>20.7%</td> <td>14%*</td> </tr> </table> <p>※ 継続的に高い資本効率を目指す</p>		2023年3月期実績	財務目標	売上高	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	海外売上高	1,232億円	1,000億円	EBITDAマージン	22.5%	20%以上	ROE	20.7%	14%*	<p>成長ストーリー</p> <p>2030年の数値イメージ</p> <table border="1"> <tr> <td>売上</td> <td>1兆円超</td> </tr> <tr> <td>うち海外</td> <td>2,500億円超</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>20%以上</td> </tr> </table>	売上	1兆円超	うち海外	2,500億円超	営業利益率	20%以上
実績		目標																																																																							
売上成長率 CAGR (2008年3月期から2016年3月期)	2.6%	7%成長																																																																							
営業利益率 (2016年3月期)	13.8%	13%以上																																																																							
	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%																																																																							
	2019年3月期実績	財務目標																																																																							
売上高	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%																																																																							
海外売上高	530億円	580億円																																																																							
ROE	12.3%	12%前後																																																																							
	2023年3月期実績	財務目標																																																																							
売上高	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																																																																							
海外売上高	1,232億円	1,000億円																																																																							
EBITDAマージン	22.5%	20%以上																																																																							
ROE	20.7%	14%*																																																																							
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(億円)、営業利益率(%)、ROE(%)



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年にめざす姿

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

成長ストーリー

コア領域

「コンソリデーション」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。

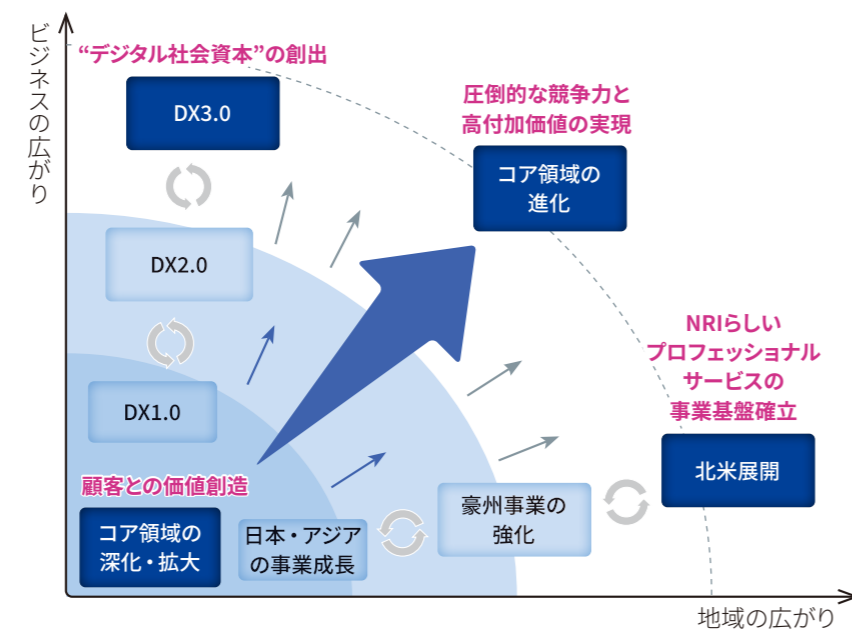
DX

企業や産業を超えて社会にインパクトをもたらす「デジタル社会資本」の創出に向けて、様々なビジネスパートナーと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



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	様々なパートナーとの共創を通じたデジタル社会資本の創出
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	今までにないデジタルサービスの確立
	DX1.0	プロセス変革	既存ビジネスの進化、新事業の創出
		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には、サステナビリティ基本方針(マテリアリティ)が組み込まれています。

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)



マテリアリティについてはこちらもご参照ください。

マテリアリティー一覧

持続可能な未来社会づくりとNRIの成長戦略は一体として考え、サステナビリティ経営を推進しています。企業理念に掲げた「創出する価値」の実現こそがNRIの存在意義であることを常に意識し、8つのマテリアリティに集約します。なお、事業環境変化を踏まえ、目標及び指標を2024年3月期に更新しています。

マテリアリティー	2024年度主要目標(更新)	主要取組
活力ある未来社会の共創	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	デジタル社会資本の充実、デジタル社会資本の活用、デジタル社会資本の活用による社会課題の解決、デジタル社会資本の活用による社会課題の解決
最適社会の共創	社会資源の有効活用を通じた最適社会の共創	社会資源の有効活用、社会資源の有効活用による社会課題の解決、社会資源の有効活用による社会課題の解決
安全安心社会の共創	社会インフラの高度化を通じた安全安心社会の共創	社会インフラの高度化、社会インフラの高度化による社会課題の解決、社会インフラの高度化による社会課題の解決
人的資本の拡充	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	多様なプロフェッショナルの挑戦・成長、多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による社会課題の解決、多様なプロフェッショナルの挑戦・成長による社会課題の解決
知的資本の創出・蓄積	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	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、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・蓄積による社会課題の解決、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・蓄積による社会課題の解決
地球環境への貢献	ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献	ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献、ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献による社会課題の解決、ビジネスパートナーとの協働による地球環境への貢献による社会課題の解決
社会的責任の遂行	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	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、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による社会課題の解決、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による社会課題の解決
ガバナンスの高度化	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	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、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による社会課題の解決、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による社会課題の解決

マテリアリティ特定プロセス

STEP ① 社会からの期待・要請の把握・整理
STEP ② マテリアリティの特定
STEP ③ マテリアリティの最終化
STEP ④ 事業計画への反映
STEP ⑤ 取締役会決議

最終的なマテリアリティを各事業部門における中期計画・事業計画へ反映
サステナビリティ基本方針として取締役会決議
サステナビリティ会議にて年に1度改定の有無等を検討

マテリアリティー一覧 [📄](#) → P.46-47
各マテリアリティーの重要指標(目標値、実績値)はこちらを参照

マテリアリティ特定プロセス
ESG DATA BOOK [📄](#) → P.10

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に取り組むため、「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



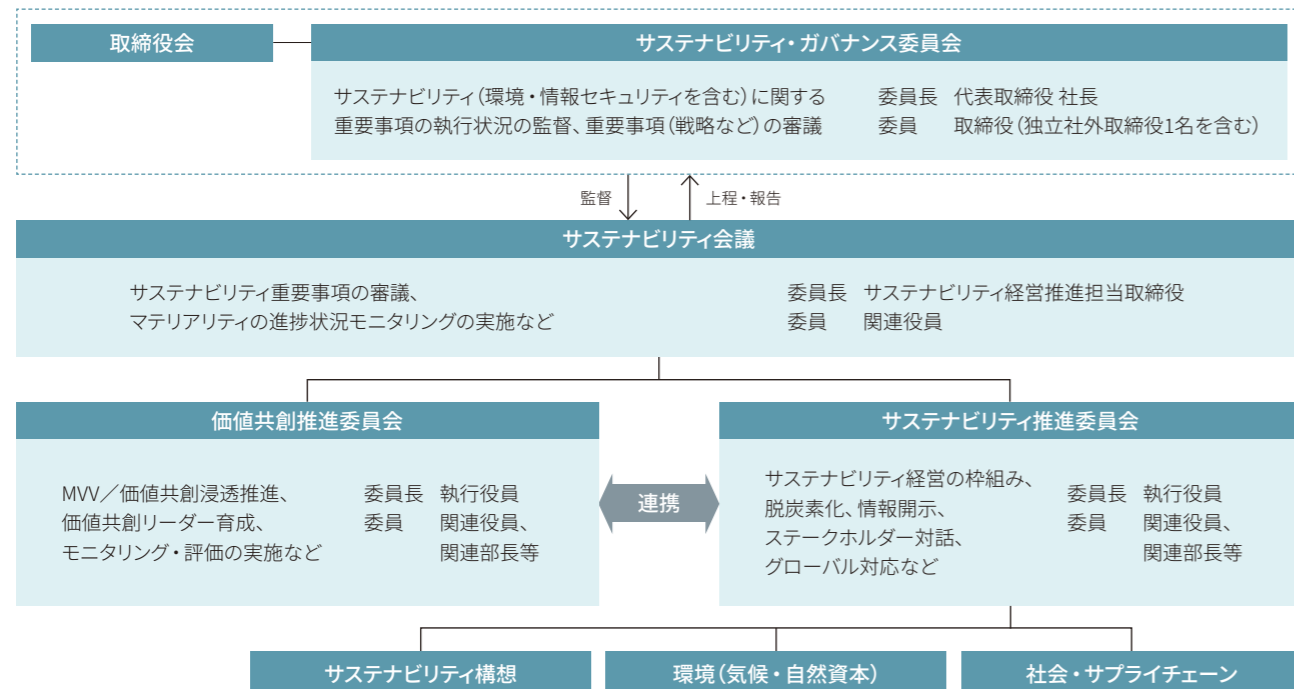
サステナビリティ・ガバナンス

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。サステナビリティに関する経営課題への取り組みの監督は、取締役会および取締役のみを構成員とするサステナビリティ・ガバナンス委員会が担っています。

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価値共創推進委員会と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とり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NRI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り組み状況考慮の仕組みの導入については、P.114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



長期ビジョンおよび中期経営計画の検討プロセス

▶ 長期ビジョン策定プロセスの特徴

NRIでは、長期ビジョン策定にあたり、現状の延長線上にない未来の洞察を重視し、これを支える根拠となる分析を多角的に実施しています。また、NRIの価値観や理念との親和性を議論する過程を通じて社員への浸透を図り、全社的な共感と行動につなげています。このような策定プロセスを支えているのが、NRIならではの以下の3つの特徴的な取り組みです。

1つ目の特徴は、未来を洞察する情報発信(NRI未来創発フォーラム、書籍出版など)です。コンサルタントやシステムエンジニアが自らの専門性を活かして情報発信した内容は、ビジョン策定の下地として活用されました。また、社内でも実施した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ました。

2つ目の特徴は、知見を結集した環境分析です。例えば、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ました。また、長期ビジョンの検討内容を取締役会へ報告し、重要テーマである「社会課題解決」「人材・組織」「グローバル」を中心に助言を得ました。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。

3つ目の特徴は、MVVダイアログおよび価値共創活動です。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となりました。

▶ 次期中期経営計画に向けた議論

事業環境の変化に対応しつつ、さらなる成長を目指すため、2026年4月からの中期経営計画に関する議論を2025年3月期より取締役会等で議論しています。ITサービス業界を取り巻く環境が近年急速に変化しており、また、技術革新や顧客ニーズの高度化が加速する中、NRIではその変化に迅速かつ柔軟に対応する必要があると判断し、変化の先を見据えた経営方針を掲げました。さらに、取締役会で議論を重ねた結果、V2030達成に向けて2026年3月期から取り組む3つの注力施策を定めました。これらは、2025年4月に実施した決算説明会において、主要な事例と併せて発表し、その後も投資家・アナリストとの対話を重ねています。

▶ フォアキャストとバックキャスト

V2030は2030年にめざす姿を描くにあたり、NRIが長期にわたって「なくてはならない存在」であり続けること、持続的に成長するために実施すべきことを念頭に検討しました。社内外の専門家たちの知見をインプットとしながら、NRIが実現したい未来を企業理念の「創発する社会」として明文化しています。

中期経営計画は、長期ビジョンの成長ストーリーを踏まえて策定しています。長期ビジョンの前半3年間に限定すれば、日本国内の「コア領域」に集中することが財務業績を高めることになるかもしれません。しかし、長期の持続的成長に向けて、業界・社会変革の実現に資するDX関連の投資やグローバル戦略に取り組んでいます。また、中期経営計画では、多面的に検討した環境分析を行った上で、各事業セグメントが実現に向けて挑戦する目標を掲げました。つまり、目標達成に向けての実現性を踏まえたフォアキャスト、実現したい未来像からのバックキャストの両方からアプローチして計画を策定しています。

中期経営計画(2023-2025)(中計2025)

「中期経営計画(2023-2025)」では、成長戦略の柱として「コア領域」「DX進化」「グローバル」「マネジメント」の4つを掲げています。

2026年3月期の業績予想は、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1,500億円(同10.3%)、営業利益率18.5%です。

2025年3月期の振り返り

2025年3月期は、3つの成長戦略の柱「コア領域」「DX進化」「マネジメント」は順調に進捗しました。一方で、「グローバル」については課題の解消に努めています。

中計2025：成長戦略の柱と振り返り

成長戦略の柱	2025年3月期の振り返り
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	<ul style="list-style-type: none"> 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 デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦	<ul style="list-style-type: none"> 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 世界3極での事業運営に向けた体制整備	<ul style="list-style-type: none"> 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 経営基盤の盤石化	<ul style="list-style-type: none"> 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

外部環境認識

現在、お客様を取り巻く事業環境は大きな変化に直面しており、人口減少に伴う人手不足をはじめ、様々な社会課題への対応が求められています。加えて、リスクの多様化が進行しており、これらの複雑な課題に対して、デジタル技術を活用した解決への期待が高まっています。特に、AI技術の活用は今後の課題解決において重要な鍵を握ると認識しており、NRIとしても積極的な取り組みを進めていきます。

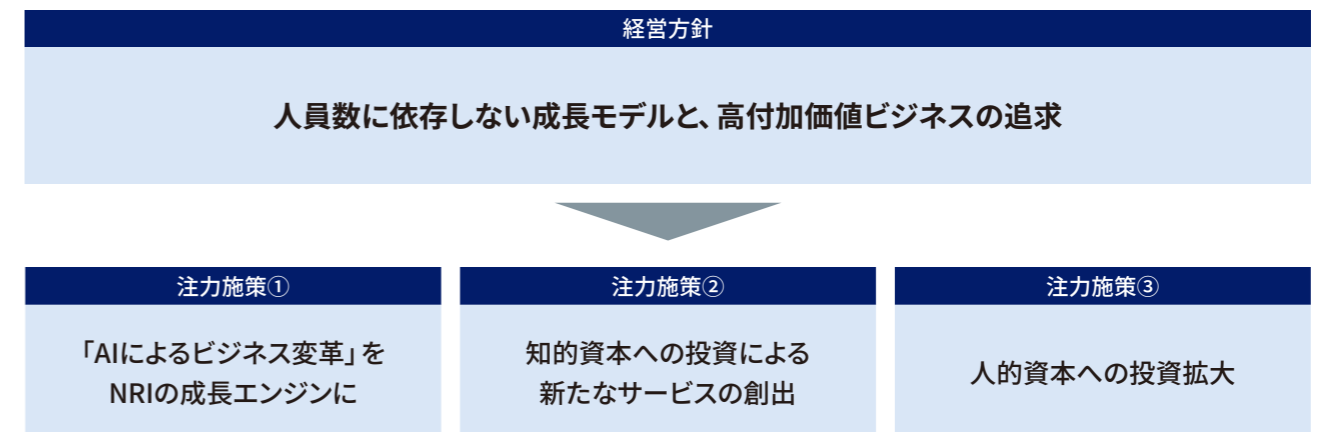
社会環境の変化とその影響

企業を取り巻く社会環境の変化	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中、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ン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り組みが始まる
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

経営方針と注力施策

V2030の達成に向けて、2026年4月から開始する次期中期経営計画に関する議論を行っています。その議論の過程で、2026年3月期の経営方針と3つの注力施策を整理しました。これら3つの施策を通じて、人員数に依存しない成長モデルと高付加価値ビジネスを追求していきます。

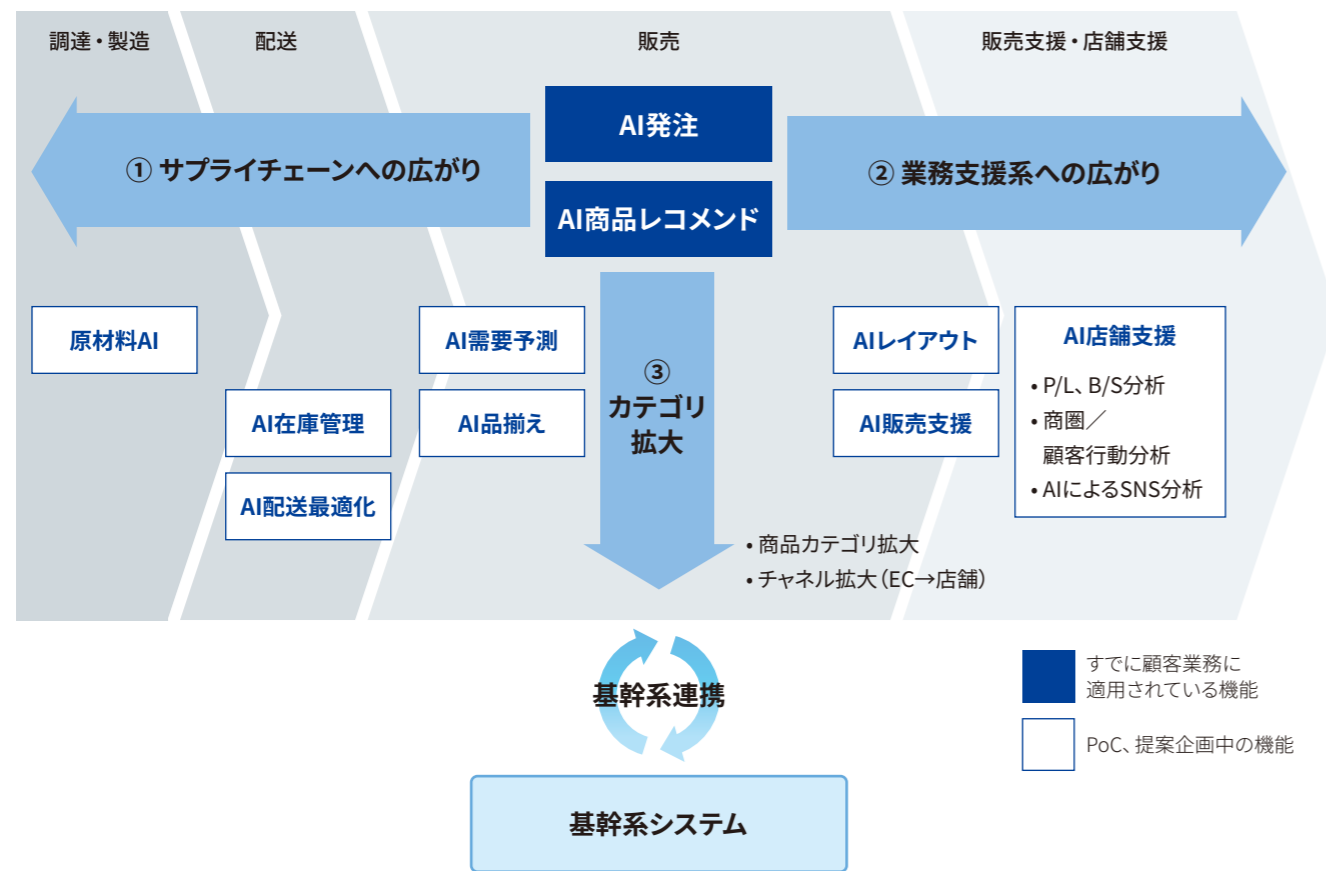
3つの注力施策



▶ 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によるビジネス変革では、お客様向けAIソリューションと社内の生産革新に取り組んでいます。お客様向けAIソリューションに関して、多くのお客様は業務の一部に限定したAI活用にとどまっています。そこで、NRIは、コンサルティングを中心にお客様ニーズを把握しながら、AIを業務全体に適用するための環境整備に貢献することで、AIの本格活用を支援しています。特に、AIエージェント技術の活用により複数の業務プロセスへAIを適用すること、また、汎用的なLLM(大規模言語モデル)だけではなく、業界特化型のLLMに対するニーズに対応することなどを通じて、お客様に最適な形でソリューションを提供できるように社内の知見を横断的に活用できる体制を構築しています。今後は、お客様の業務内容の理解とその変革を提案するコンサルティング力、既存システムやデータ構成を把握するシステムエンジニアリング力、さらにAIインテグレーションを推進する実装力などのケイパビリティを組み合わせることで、AIの全面適用による高い効果の実現を目指していきます。

流通業・小売業におけるAIの展開イメージ



社内においては、生産革新(生産性向上)を目的としたAI活用を計画通りに進めており、テスト支援やプログラム生成へのAI適用件数は大幅に伸長しています。また、2025年3月期に実施したAIに最適化された新たな開発手法を探索するR&Dは計画通り終了し、実際の案件への適用計画を進めている段階です。今後、金融ビジネスプラットフォームのモダナイゼーションなどにAIを本格的に活用していく予定です。

単なるコスト削減にとどまらず、短納期化、人為的ミスの防止による品質向上といった観点でも、AI活用の効果が明確になってきており、今後も積極的に生産革新におけるAI活用を進めていきます。

▶ 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

人員数に依存しないビジネスモデルとして、当社はこれまでビジネスプラットフォーム事業を展開してきました。今後もその範囲を広げ、高度化・成長させていきます。特に、金融機関で業態横断のニーズが高まっていることから、金融ビジネスプラットフォームでは、新たな機能追加や新規プラットフォーム開発を進めています。例えば、ネット銀行向けのクラウド型勘定系サービス「BaaS/CORE」のように非金融企業が銀行業に参入するニーズを捉えたサービスは成長領域の1つとなっています。

金融ビジネスプラットフォームの「業態横断化」と「金融参入事業者対応」



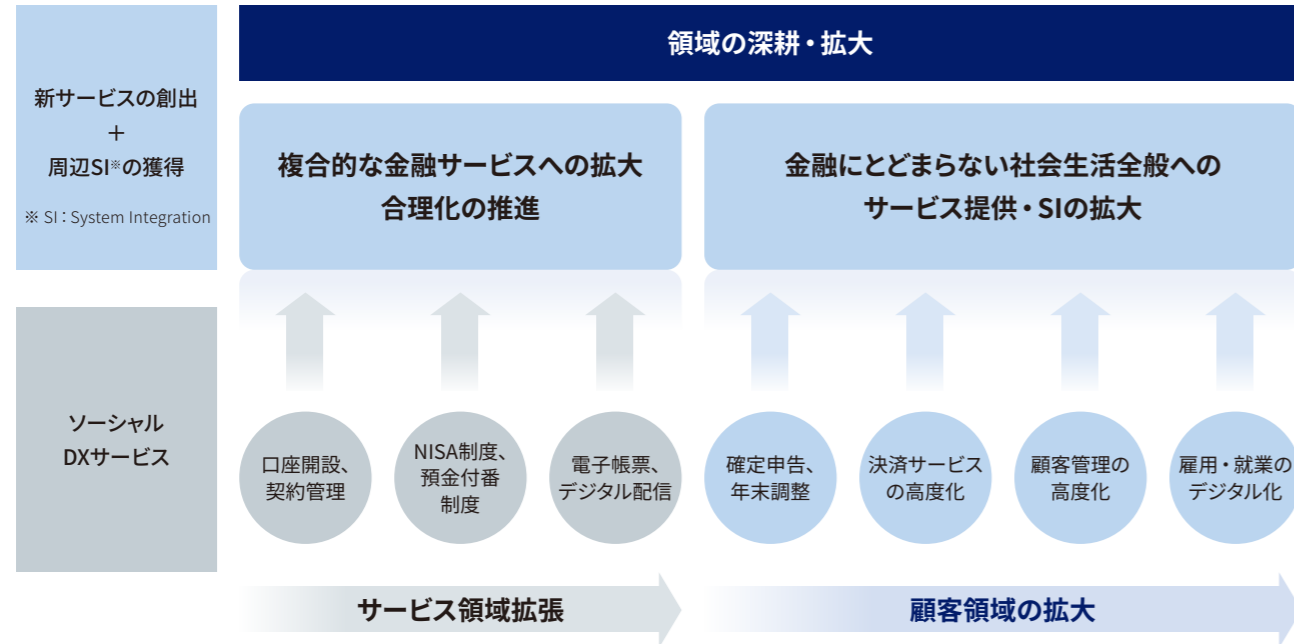
事業会社向け金融接点の強化



C E O 兼 社長
 NRIの価値共創
 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

ソーシャルDXサービスは、もともと金融機関の口座開設時の本人確認プロセスの電子化を目的として開始しましたが、現在は確定申告や年末調整など一般事業会社の従業員向けや、売買・賃貸契約の本人確認、雇用・就業のデジタル化など様々な場面で活用が広がりつつあります。この領域はお客様へのコンサルティングを通じた業務改革の提案とITソリューションを組み合わせて展開しており、NRIの強みが活きる分野と考えています。

金融機関向けから生活シーンへサービス浸透を加速するソーシャルDX



▶ 注力施策③ 人的資本への投資拡大

人的資本については、新卒採用に関して初任給の引き上げ、メリハリある業績評価によるトップ層社員の処遇改善など、報酬面での魅力向上に取り組んでいます。また、AIやセキュリティ分野など成長領域の人材育成にも積極的に投資していきます。

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

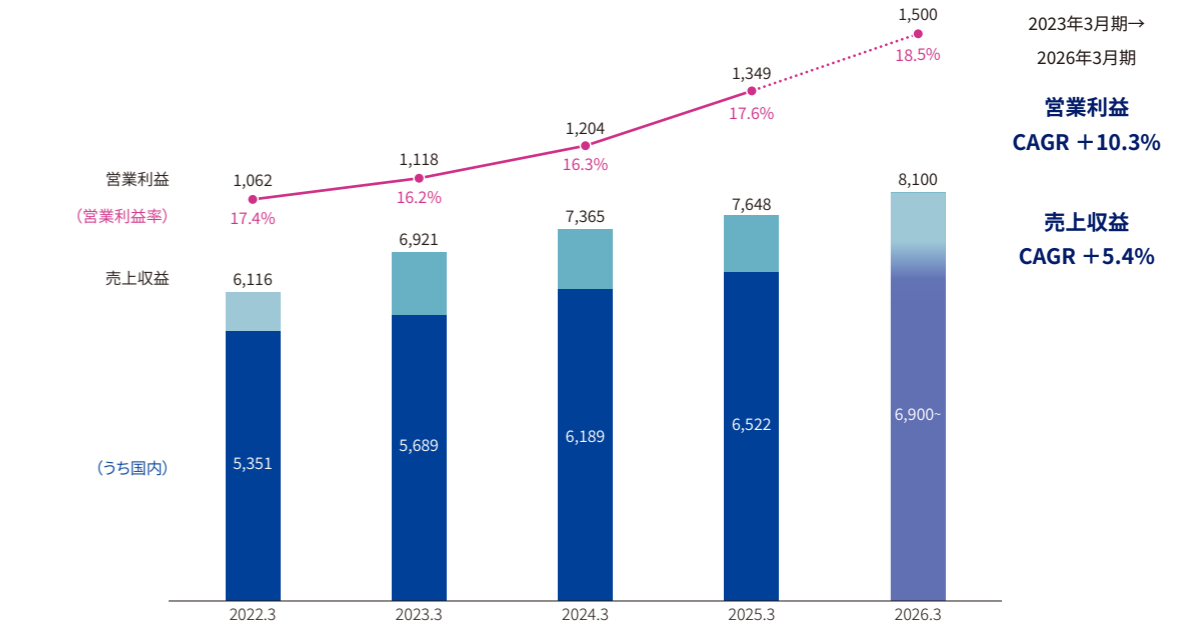


数値計画

中計2025は、2023年4月の発表当初、売上収益8,100億円、営業利益1,450億円を目標に掲げていましたが、2025年4月に公表した業績予想において、営業利益の目標を1,500億円へと上方修正しました。

中計2025の数値計画

(億円)



	2022年3月期 実績	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
売上収益	6,116億円	6,921億円	7,365億円	7,648億円	8,100億円	8,100億円
営業利益	1,062億円	1,118億円	1,204億円	1,349億円	1,500億円	1,450億円
営業利益率	17.4%	16.2%	16.3%	17.6%	18.5%	17.9%

(注) 2026年3月期の予想値は2025年4月24日時点のものです。

「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンに

様々な分野で活用が進むAIは、生成AIの登場でさらに大きな注目を集め、本格的なAI時代の到来を印象付けています。今日、AIはビジネス効率や利益の向上のみならず、幅広い分野でその導入の意義と効果が期待されています。これからは、企業の競争力強化のために、AIの積極的な活用は欠かせません。私たちは、「AIによるビジネス変革」をNRIの成長エンジンとすることを目指し、積極的にAI活用への取り組みを進めています。

AIに対するこれまでの取り組み

NRIは、2000年頃よりNLP（自然言語処理）の業務活用に向けた研究開発に取り組んでいます。2001年にはテキストマイニングツール「TRUE TELLER」の提供を開始しました。2010年には、音声認識データの業務活用を可能にする「対話要約」技術を搭載した音声活用ソリューションを発表、2015年には日本語解析エンジンを刷新し、独自の技術により大量のテキストデータの業務活用を可能にしました。さらに2017年には、NLP技術とAIの組み合わせによる

「TRAINA／トレイナ」の提供を開始しました。現在では、NLPだけではなく、画像や音声、データ分析についても業務活用を進めています。

20年以上にわたりAIの技術獲得に取り組んできたNRIは、ビジネスに対する長年の経験と知見、そこから得た洞察力に基づくソリューションにAIを効果的に採用、運用することを目指しています。

2001年



コンサルティングの現場から生まれた
日本語NLPの技術を活用した分析ソリューション

2017年



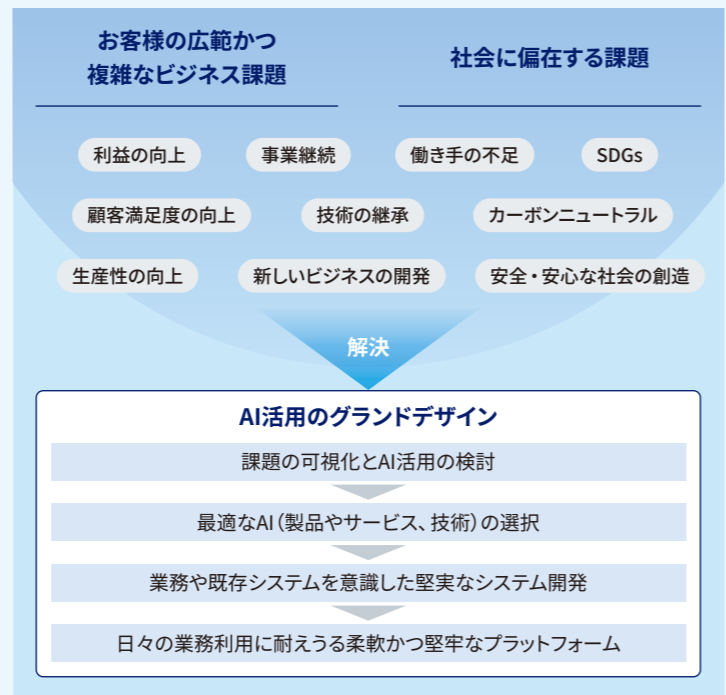
日本語NLP（自然言語処理）の技術と、
機械学習などのAI技術を集約したプロダクト・シリーズ

AI活用のコンセプト

NRIの考えるAIの活用は「AIありき」ではなく、あくまで課題を解決するための1つの選択肢として位置付けています。これまでと同様に、AIの活用においても「1つの製品やサービス、技術ありき」ではなく、社内外を問わずあらゆるリソースを選択肢とし、課題を解決するための最適解を考えるのが、NRIのAI活用の基本スタンスです。

何が最適解なのか、
課題解決のために何が必要なのか。

その一つ一つを意識しながら
AI活用の全体をデザインしていく。



AI活用に関する取り組み

AIは日々大きく進化を続けるため、最適なAIを選択するためには常に技術動向を追い続ける必要があります。また、セキュリティやハルシネーション対策など、AIを安全に活用するノウハウも必要です。様々な要件を考慮しながら、ビジネスや業務に効果的にAIを活用することが求められます。

NRIのAI活用の特徴は、経営改革支援、お客様業務の深い理解に基づくAI活用提案、さらにセキュアな環境構築や運用提案までを全社横断で支援し、お客様のAI活用をトータル的にサポートする点にあります。

AI活用に関する取り組み全体マップ



全社AI CoE (Center of Excellence)

高まるお客様のニーズに応えるため、NRIはAIに関する体制を強化しています。2023年には、AIに関するハブとしての専門組織として機能する全社AI CoEを設立しました。全社AI CoEでは、「コンサルティング」「ソリューション」「基盤」の連携を強化し、全社横断での情報の集約・共有を推進し、お客様のAI活用を「業務」「システム」「AI技術」の全方位で支援します。全社AI CoEはNRI内におけるAI活用の推進も

担い、そのノウハウをお客様へ提供します。特にシステム開発工程の生産革新に関する技術取得と展開を進める一方、全社からのAI関連ニーズや社員のアイデアを集約するハブ機能も果たしています。これにより、社内の知見を継続的に蓄積しています。

さらに、2026年3月期からはAI担当役員を配置し、組織のさらなる強化を図っています。

NRIグループAI基本方針

AI技術の発展やAIによるイノベーション創出により、社会課題の解決が期待される一方、AIの使い方によっては不当な差別の拡大や人間の尊厳の侵害等、負の影響も懸念されます。

NRIは、こうした可能性とAIに関わる研究・開発・利活用等を進める立場としての責務を認識し、「NRIグループAI基

本方針」を策定しました。NRIの全役職員は、本方針に基づいてAIを利活用し、持続可能な未来社会づくりに貢献していきます。

AIを活用した顧客ビジネスの変革

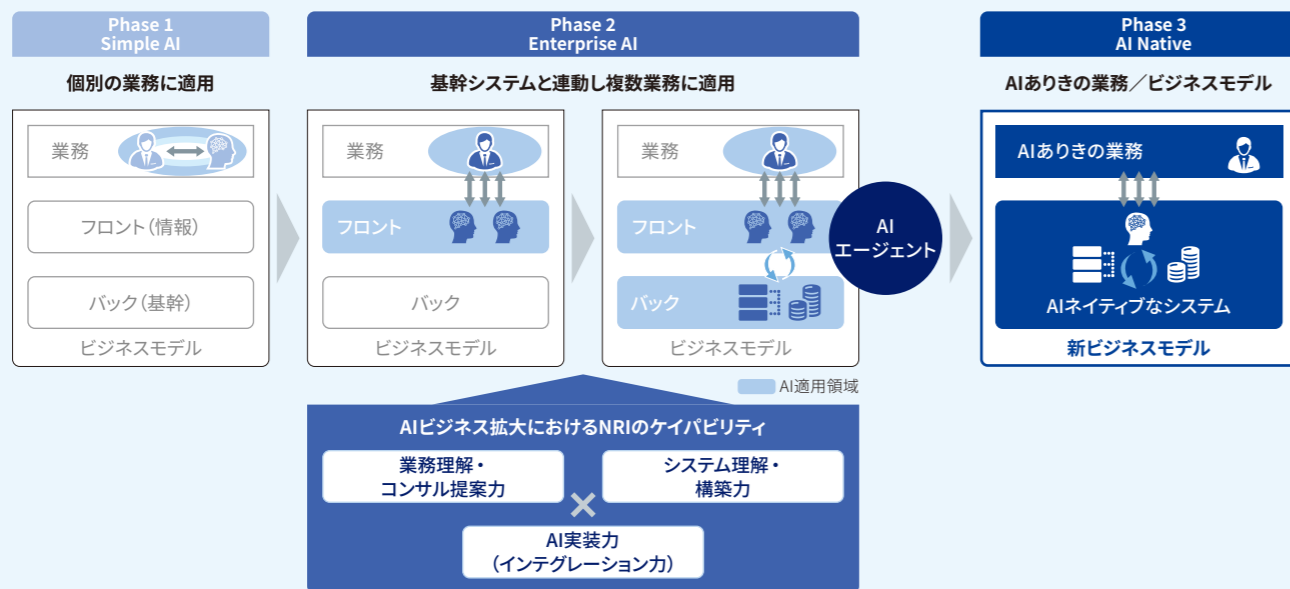
生成AIが発表されて以降、AI活用は急速に進化しています。発表当初は個別業務への単純な適用が中心でしたが、現在では、エンタープライズの主にフロント系システムへのAIの組み込みが進みつつあります。さらに活用が進むと、基幹系システムとの連携強化により、サプライチェーン全体の効率化など、大きな効果を実現することが期待されています。

AIをお客様の業務に適用して効果を最大化するには、「業務理解・コンサル提案力」「システム理解・構築力」「AI実装力」の3つのケイパビリティが必要であると考えています。AI

導入は業務変革を伴うため、NRIの豊富なコンサルティング力が活かされます。また、データの整備や活用に関しては、NRIの業界知見を活かしたお客様の支援が可能です。さらに、AI実装力では、NRIは様々な大規模言語モデル(LLM)の特性を深く理解し、お客様の課題に最適な組み合わせで活用する知見が蓄積されています。

NRIは、強みであるこれらのケイパビリティを活かし、お客様のビジネス変革を支援します。

顧客ビジネスでのAIの活用



AI活用例

生成AI活用

業務領域	概要
言語モデル	大規模・汎用用途の言語モデル活用のみならず、業界・タスクに特化した小規模(低コスト)言語モデルの研究開発・業務適用をサポート
コンタクトセンター	言語や音声認識・処理し、生成AIの活用により高度な要約やオペレータの支援システムを提供。コンタクトセンターの高度化をサポート
ヘルプデスク	担当者に寄せられる質問に対し、様々なテキスト・画像の業務ドキュメントを対象に回答内容を生成。利用者毎の問題解決をサポート
対面営業支援	高度な機械学習による予測情報を、生成AIが利用者によりわかりやすく提示。対面営業担当のスキル底上げと指導をAIでサポート
コンプライアンスチェック	セキュリティ・プライバシーに配慮しながら、通話の内容がコンプライアンスに違反していないかどうかをAIで自動チェックし、人間の業務をサポート
人事業務効率化・高度化	人材・業務情報を読み取り、採用・配置・研修設計業務の効率化・高度化案を生成AIでレコメンド。人事業務の高度化をサポート

AIエージェント

分類	業界/業務	テーマ	概要
顧客対応・分析	金融	パーソナライズ	・利用者に適した情報を複数のサービスからAIエージェントが呼び出し、パーソナライズされたWebサービス体験をサポート
	金融	CRM・サポート	・利用者からの多種多様なメール問合せに対し、過去問合せや社内情報を参考にしながら、AIエージェントが返信案を作成
	営業	顧客分析	・問合せ履歴をインプットに、分析指示から具体的な集計や分析処理をAIエージェントが自動で行い、修正指示を受けた改善も実施
業務効率化	サービス業	計画業務	・複数サービスの状況をAIエージェントが確認・整理し、利用者により最適な形で計画・レコメンドを実施
	金融	申請業務	・ヘルプデスクへの問合せ内容に関連する申請をAIエージェントでサポート・実行し効率化を支援
	金融	登録業務	・複雑且つ読解に専門知識を要する帳票を生成AIで処理し、AIエージェントによりシステムに合わせた登録業務をサポート ・専門知識を持つ人材の作業負担を軽減しつつ処理量も確保
業務最適化	セキュリティ	資料生成・レビュー	・専門知識を要する資料の作成・レビューをAIエージェントが支援。過去知見に基づいてAIがレビューを補助し、専門家をサポート
	インフラ	計画最適化	・複雑な条件の設備点検について、生成AIとAIエージェントが条件を確認・解釈し、コスト最適化計画を作成

生成AI基盤プラットフォーム

- 高セキュリティな社内閉域環境を提供
- 画像生成機能などのマルチモーダル処理
- ワークフローツールとの連携
- 主要なクラウド生成AIモデルを同時に活用可能
- データセンターへのOSSモデルの展開
- 社内ID連携と利用履歴の保持

AIを活用した生産革新

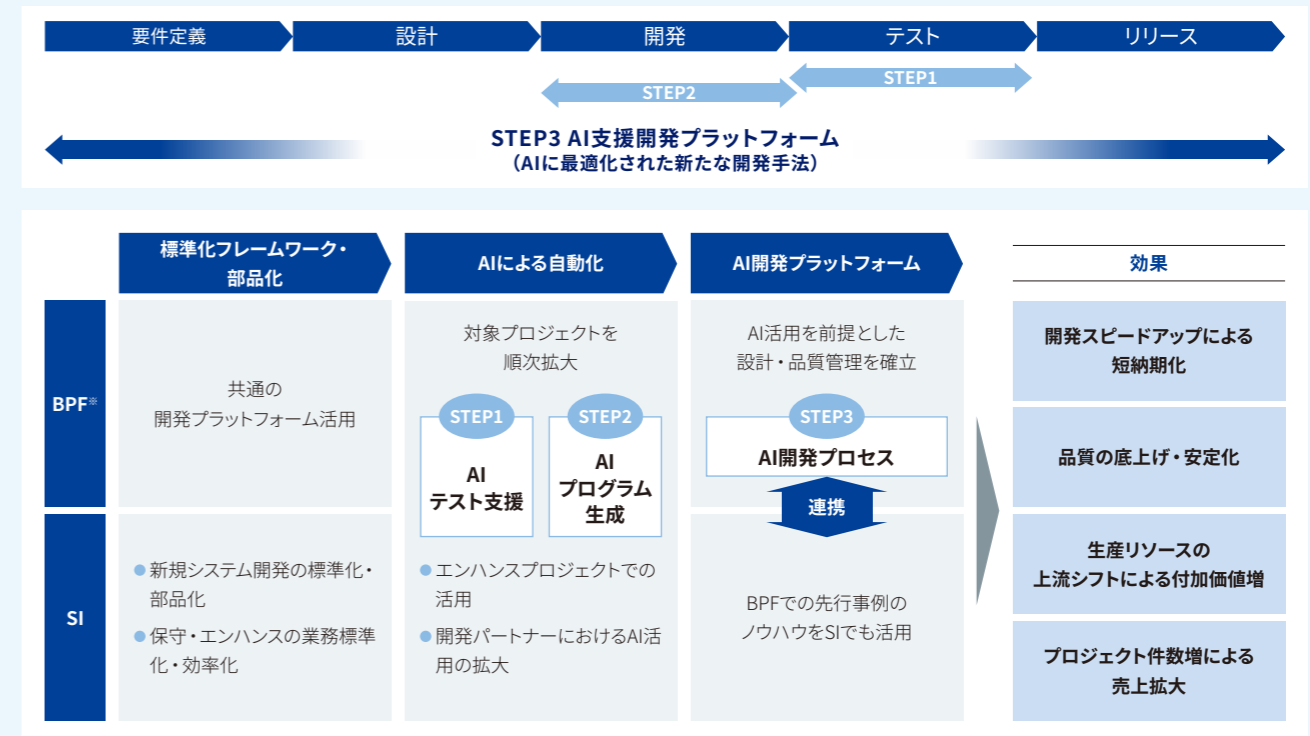
社内では、AIを活用したシステム開発の生産革新に取り組んでいます。具体的には、STEP1と呼ぶテスト工程へのAI活用では、一定の条件のもとで最大85%の生産性向上を実現しています。また、STEP2の開発工程におけるAIによるプログラム生成では、最大40%の生産性向上を確認しています。2025年3月期には、約100件のプロジェクトのテスト工程、約50件のプロジェクトのプログラム生成においてAIの適用が進みました。

一方、開発工程全体にAIを適用するSTEP3では、NRIがソフトウェア資産を保有するビジネスプラットフォームの

一部を対象としたR&Dプロジェクトを2025年3月期に完了し、概ね想定通りの効果を確認しています。今後は、実際の案件として、NRIの金融ビジネスプラットフォームへの適用に向けて、計画を立案しています。こうした取り組みが実現できるのは、NRI自身のソフトウェア資産であるビジネスプラットフォームを保有しているためです。ビジネスプラットフォームでの適用が進んだ後には、SI領域へ展開していくことを検討しています。

AI活用のこうした取り組みは、品質の底上げを実現し、システムの安定化にも大きな効果が期待できます。

システム開発工程へのAIの活用



※ 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

本格化するAI活用 —あらゆる角度からお客様のビジネスを成功に導く—

経営役 AI担当
稲葉 貴彦



AI活用が本格化しています。NRIは、生成AIが台頭し始めた2023年頃から「AI エージェント」や「小規模な特化型LLM」等の登場を予見し、いち早く全社横断組織「AICoE」を立ち上げ、未来のAI活用の本格化を見据えて「お客様のビジネス変革」と「私たちNRIの生産性向上」に向けた取り組みを推進してきました。

そして、この本格的なAI活用には、戦略立案から実装、運用、セキュリティ、人材育成に至るまで、全てを整合させた推進が必要であり、各企業、組織の業務や文化に合わせた導入と活用が重要となります。これはまさに経営レベルで取り組むべき課題であり、こうした包括的な推進を支援できるのは、「コンソリケーション」という独自のビジネスモデルを有し、AI活用の未来像を早くから予見し着実に準備と活用を進めてきた私たちNRIです。

執行役員 CFO
山口 隆夫



次世代へつなぐ企業価値向上の展望

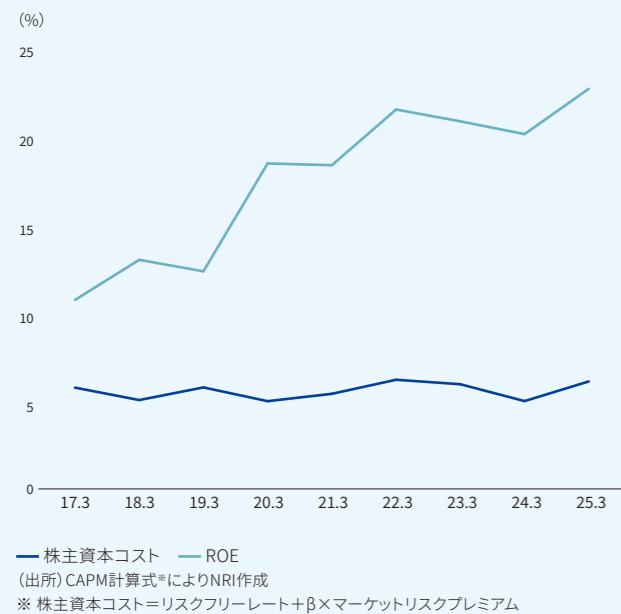
2026年3月期は「中期経営計画(2023-2025)」(以下、中計2025)の最終年度にあたり、これまで積み重ねてきた成果を総括するとともに、次なる成長の基盤を築く重要な節目の年となります。

中計2025では、ROE20%以上の達成を目標に掲げ、戦略的な資本政策の推進と資本コストの適切な管理、さらに中長期的な成長を見据えた投資への効果的な資金配分を柱に、財務施策を展開してきました。ここまでの2年間においてROE目標を概ね達成し、収益基盤の強化を確かなものとするとともに、持続的な成長に向けた取り組みが着実に進展しています。

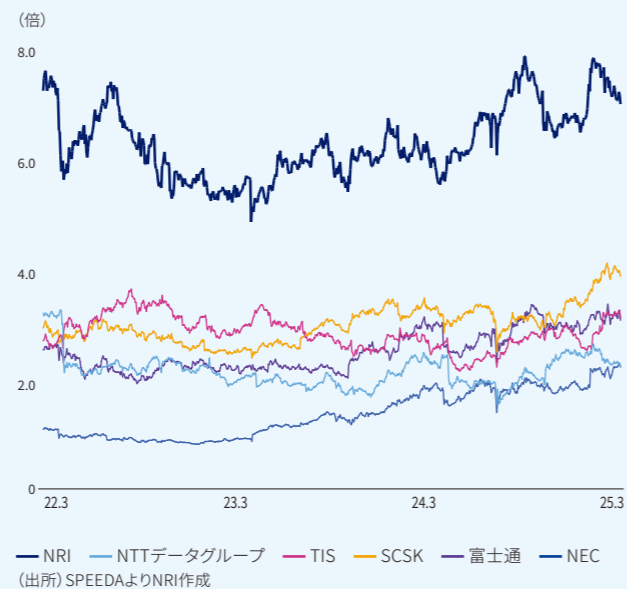
世界の金融市場は政策金利の引き下げ局面に移行している一方で、米国の関税措置に伴う景気後退懸念など不確実性の高い状況が続いています。国内では2024年に日銀がマイナス金利政策を解除し、長期にわたる超低金利時代から金利のある世界へと移行しました。このような変化の大きい経済状況下でも、企業には収益拡大、資本コストを意識したバランスシートの構築、金利・為替変動に対するリスク管理の強化など、様々な要請に対処可能な財務運営が求められています。

2026年3月期は中計2025の最終年度として、目標達成に向けた財務施策を着実に実行します。長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」(以下、V2030)の実現に向け、未来につながる持続可能な成長基盤構築を財務の側面から推進していきます。

ROEと株主資本コストの推移 グラフ1



国内同業他社とのPBR比較 グラフ2



資本収益性を重視した財務戦略

東京証券取引所は上場企業運営の効率性に課題がある状況を踏まえ、資本コストや株価を意識した経営および株価純資産倍率(PBR)1倍割れの解消に向けた取り組みを要請しています。これを受け、多くの国内上場企業は資本効率性指標を経営目標に取り入れ、資産圧縮や事業ポートフォリオの見直しによる資本効率改善、株主還元の強化など経営改革に積極的に取り組んでいます。

NRIでは競争力を測る重要指標として早期よりROEを設定し、資本収益性や資本コストを意識した経営を実践してきました。ROEは資本資産価格モデル(CAPM)を用いて算出した株主資本コストを長期にわたり上回っており、十分なエクイティスプレッドを確保していると考えています(グラフ1)。また、PBRは1倍を大きく超えており、国内の同業他社と比較しても高い水準にあります(グラフ2)。

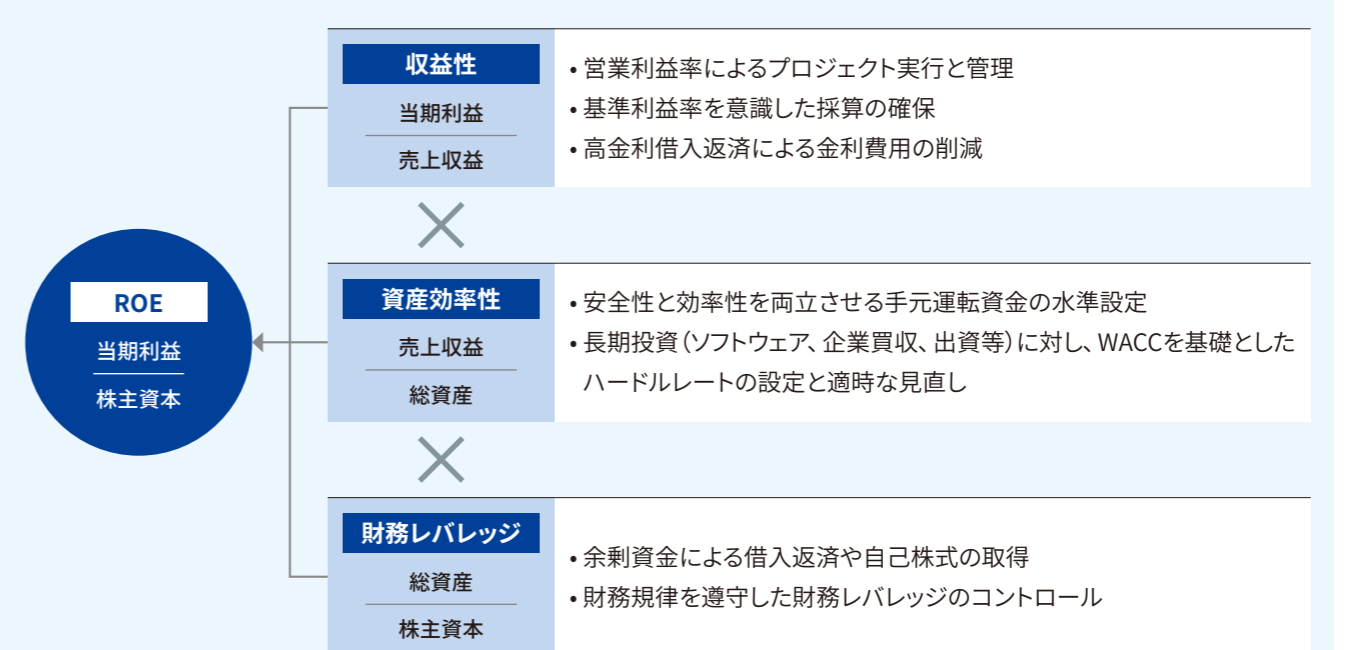
ROE目標はNRIの財務戦略の中核をなしており、ROEを収益性、資本効率性および財務レバレッジに分解し、それぞれのターゲットに向けて企業価値の向上に資する財務施策を実施しています(図1)。

金利のある世界が戻ってきたことを受け、2026年3月期より運転資金の管理を見直します。必要以上の手元資金を保有することによる機会費用を生じさせないことは重要な財務目標の1つです。また、長期投資の実施にあたって、加重平均資本コスト(WACC)を基礎として採算性を判断し、既存事業投資および成長分野に対する資金配分を継続して行います。ハードルレートの設定については、最新の市況を反映させるため毎期更新しています。WACCは金利や有利子負債と資本のバランスによって変動しますが、事業投資の意思決定においてハードルレートの過度な変動は望ましくありません。安定的な資本コストを維持するために、戦略的な利息費用の削減や資本構成のリバランスを検討・実行しています。

▶ キャッシュ・コンバージョン・サイクルによる運転資金管理

資金管理の安全性と流動性を確保するため、「売上高の2ヵ月程度」という手元運転資金の基準を設定してきました。2026年3月期より資金管理精緻化による効率性向上を目的として、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を指標とした運転資金管理を開始します。重要な社会インフラシステムを提供する企業として、安定的な資金運営が強く求められています。日次資金繰りの予測や営業収益の変動性を踏まえたリスク量分析を実施することで、CCCに基づいた手元資金の安全性を裏付けています。日次資金繰りの精緻化を図るため、グループ全体の資金動向を可視化するグローバル資金管理システムを導入し、各グループ会社の資金残高をリアルタイムで一括管理しています。

ROE向上に向けた取り組み 図1



これらの施策により従来の安全性および流動性の確保に加え、資金効率性の向上にも配慮した運営を推進します。親会社がグループ全体の資金を統括し、外部環境や事業の変化に柔軟に対応しながら、安定的かつ最適な手元運転資金の水準を維持します。必要運転資金を上回る資金は成長投資や株主還元、借入金返済などに有効に活用し、グループ全体の資金効率向上に努めていきます。

▶ 創出したキャッシュ・フローの配分方針

営業キャッシュ・フローは既存事業投資、外部成長投資、株主還元の3つの領域に長期的にバランス良く配分する方針です。既存事業の競争力を維持・強化するために必要な投資に加え、AIやデジタル分野などの成長領域への戦略的投資に対する社内の資金ニーズが高まっています。財務部門として安定的な資金供給を行うことで、事業成長をサポートします。

株主還元については配当性向40%の達成を目標とし、適切なタイミングと規模で自己株式の取得を検討・実施します。中計2025の過去2年間で1株当たり年間配当金を段階的に引き上げるとともに、キャッシュアロケーションや手元資金の状況を踏まえ、合計800億円規模の自己株式取得を実施しました(社員持株会専用信託による取得を除く)。成長の成果を株主の皆様に還元するとともに、株価を通じた企業価値の向上を図っていきます(図2、グラフ3)。

▶ 財務健全性を意識したバランスシート運営

厳格な財務規律に基づくバランスシート運営を実行します。中計2025期間中ではネットD/Eレシオ0.5倍以内、ネット有利子負債/EBITDAは1.3倍以内を基準とし、良好な財務体質の維持に努めています。また、現行の信用格付を維持し、安定的な財務基盤を確立しています(図3、図4)。

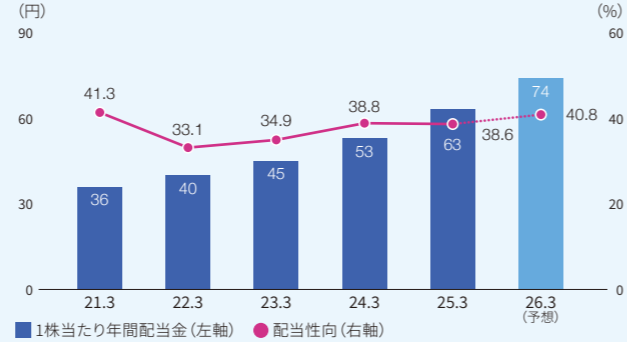
2025年に入り国内金利は上昇基調にあり、為替相場のボラティリティも高まるなど不透明感の強い状況が続いています。2024年3月期には将来的な金利上昇を見据えて600億円の社債による資金調達を実施しました。海外M&Aに対応するため外貨による借入を行ってききましたが、国内金利と比較すると割高な状況にあったことから、2025年3月期に一部の早期返済を実行しました。継続して負債水準と金融費用の適正化に取り組みます。

このように事業成長を支える財務健全性と変動する市場環境への柔軟かつ機動的な財務マネジメントの両立を追求していきます。今後もROE目標を達成するために資金の流動性と安定性を維持しつつ、戦略的なキャッシュ・フローの配分による持続的な事業成長への貢献と企業価値の向上を目指します。

2026年3月期のキャッシュ配分方針 図2

既存事業投資	<ul style="list-style-type: none"> ソフトウェア投資を中心に約800億円 うち、AI関連は約170億円
外部成長投資	<ul style="list-style-type: none"> 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
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> 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株当たり年間配当金・配当性向の推移 グラフ3



格付情報 図3

格付機関名	25.3末
格付投資情報センター (R&I)	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)

(注) 長期格付(見通し)

非財務分野および先進調達の取り組み

▶ サステナビリティ開示への貢献

WBCSD(持続可能な開発のための世界経済人会議)傘下の組織で、国際的な政策提言やルール形成を目指すプロジェクトである「CFO Network」に参画し、財務領域におけるESG戦略について議論を重ねています。2024年7月にはNRIとWBCSDが共同幹事を務め、国内企業のCFOやサステナビリティ担当役員を招いたラウンドテーブルを開催しました。グローバルに事業を展開している日本企業のサステナビリティ開示について意見交換を行い、その際の議論をもとにサステナビリティ基準委員会が公表した開示基準の公開草案に対し、NRIとしてパブリックコメントを提出しました。財務戦略におけるサステナビリティの重要性を早期から認識しており、開示の在り方についても積極的に意見を発信しています。

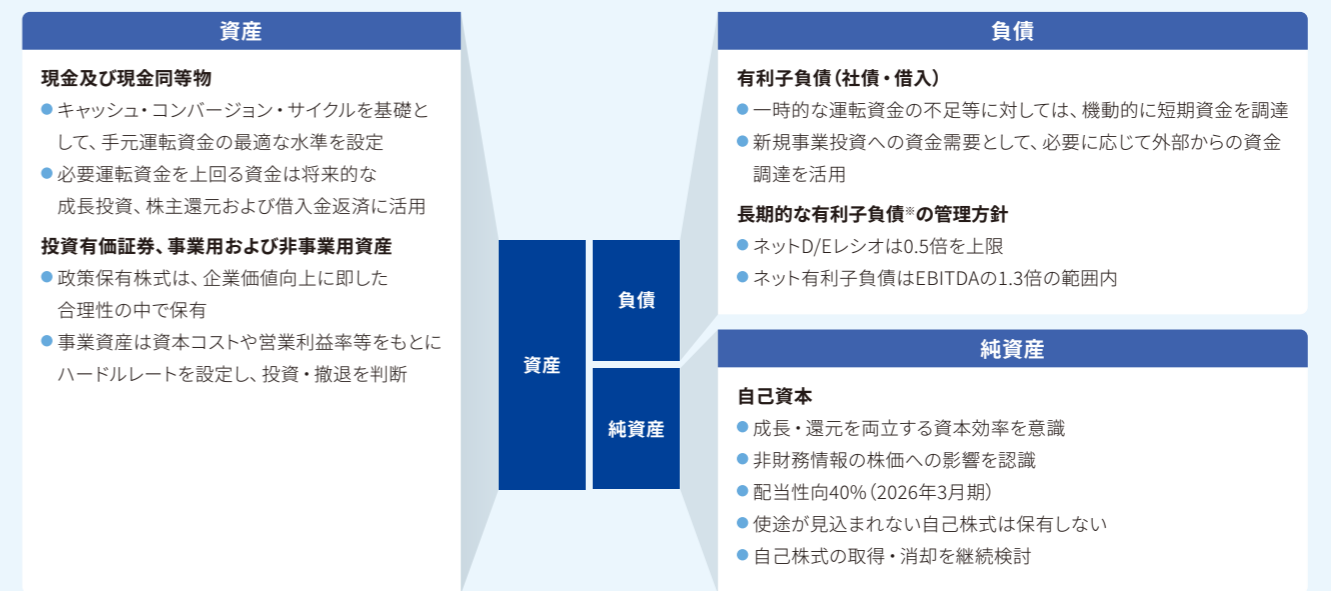
▶ 先進的な資金調達の実践

2025年3月にパートナー企業と協働し、先進技術を活用して国内初のDVP(Delivery Versus Payment)決済によるデジタル債を発行しました。従前から決済リスクが指摘されていたデジタル債取引市場において、通常の振替債と同等の安全性を確保したDVP決済が実現され、当市場の信頼性向上と今後の拡大に寄与するとともに国内事業債において過去最短となる「約定日+1営業日」での決済を実現しました。本取り組みは、これまで実施してきたデジタル・アセット債やサステナビリティ・リンク債に続く、先進的な資金調達手法の1つであり、社債市場のデジタルトランスフォーメーションを推進しました。今後も革新的な資金調達の可能性を探求し、資本市場の発展に貢献する施策を実践していきます。

V2030に向けて

NRIは常に革新性を追求し、社会に対して継続的な成長と価値創造の実績を示してきました。2024年10月には日経平均株価の構成銘柄に新規採用され、市場からの注目度が一段と高まっています。今後も株価を意識した経営に取り組むとともに、中計2025の最終年度である2026年3月期はROE目標および配当性向の達成を中心とした財務戦略を遂行し、次期中期経営計画を見据えた基盤を着実に築きます。財務部門は「未来創発」というコーポレート・ステートメントのもとに企業価値の最大化を追求します。資本収益性などの定量目標を基点としつつ財務健全性と効率性を両立するとともに、持続可能な社会に応える非財務的な取り組みも並行して推進します。これまでの経験と実績を礎に、さらなる環境の変化を見据えながら、歴史を重ねてきた誇りを持って未来の資本市場をリードしていきたいと考えています。そして、ステークホルダーの皆様のご支援のもとで次期中期経営計画、V2030に向けて挑戦を続けます。

バランスシート運営方針 図4



※ 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する