

第61回 定時株主総会 招集ご通知

日時 | 2026年6月19日(金曜日)
午前10時(受付開始 午前9時)

場所 | 東京都千代田区大手町一丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ
サウスタワー3階
カンファレンスセンター ホール
(末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)

郵送又はインターネット等による議決権行使期限

2026年6月18日(木曜日) 午後5時受付分まで

- 株主総会当日に、ライブ中継を行います。視聴方法の詳細は10頁をご覧ください。
なお、視聴用サイトからの議決権行使はできませんので、前日までに郵送又はインターネット等によりご行使ください。
- 株主様へのお土産のご用意はございません。
何卒ご理解賜りますようお願い申し上げます。

株式会社 野村総合研究所

証券コード：4307

目次

株主の皆様へ.....	2
中期経営計画(2026-2028)	
業績サマリー	
招集ご通知.....	7
議決権行使のご案内	
ライブ中継のご案内	
株主総会参考書類.....	11
議案 監査等委員でない取締役8名選任の件	

事業報告..... 23

I 当社グループに関する事項

- 1.事業の経過及び成果
- 2.対処すべき課題
- 3.財産及び損益の状況の推移(連結)
- 4.重要な子会社等の状況

II 当社に関する事項

- 1.会社役員の状況 (1)取締役の状況 (2)取締役及び監査役の報酬等
- 2.剰余金の配当等の決定に関する方針

全株主様への招集ご通知

書面交付請求された株主様への招集ご通知

- 環境配慮の観点から、郵送にてご提供する招集ご通知の頁数の削減に努めております。インターネットのご利用が困難である等のご事情により次回の株主総会に向けて、事業報告の情報を含む「交付書面」の郵送を希望される株主様は、当社の株主名簿管理人である三菱UFJ信託銀行又はお取引のある証券会社までお申し出ください。

書 面 交 付 請 求
受 付 窓 口

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

0120-696-505 (受付時間 平日午前9時から午後5時まで)



代表取締役 社長

柳澤 花芽

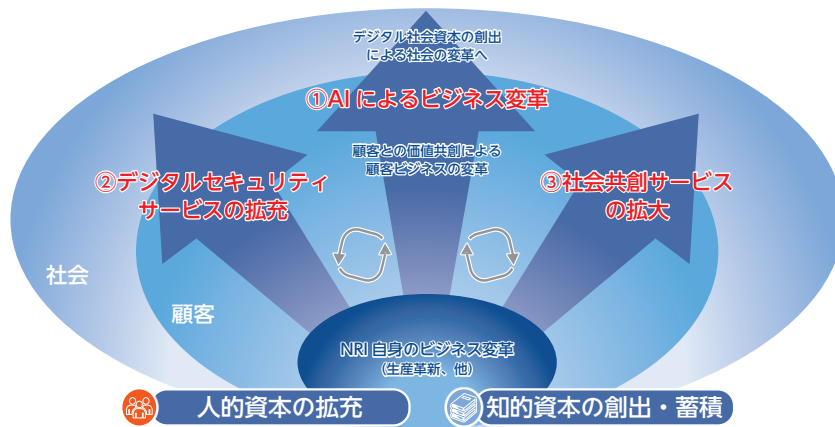
株主の皆様におかれましては、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。

2025年度は、「中期経営計画(2023-2025)」の最終年度として、AI活用やお客様とともにビジネスモデルを創り出す顧客共創に取り組みました。売上収益は、国内における需要増の追い風や高付加価値サービスの提供拡大により順調に推移し、8,147億円(前年度比6.5%増)となり、中期経営計画の目標を達成いたしました。一方で、営業利益は、海外事業におけるのれん等の減損損失の影響で、582億円(前年度比56.8%減)となり、中期経営計画の目標に対して未達となりました。経営として、減損損失の計上および中期経営計画の目標未達を極めて重く受け止めております。今後は、事業管理体制の見直しを含めて実行した構造改革のもと、業績回復への道のりを着実に進めてまいります。

2026年度からは、「中期経営計画(2026-2028)」をスタートいたしました。コンセプトは、「AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会へ」です。NRIグループは最新のAIを強力な武器とし、お客様企業のさらなる成長に向けた変革をリードするとともに、社会全体の持続的な発展に貢献してまいります。また、海外事業においては、規模拡大は志向せず事業基盤を再構築し、安定成長が期待できる事業領域での収益確保に注力いたします。

挑戦を続けるNRIグループへ、一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

▶ 中期経営計画(2026-2028)「AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会へ」



NRIグループは、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」の中で、目指す姿として「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」を掲げています。その実現に向けた新たなステップとして、2026年度より3か年の「中期経営計画(2026-2028)」を策定しました。

新たな中期経営計画では、次の「3つの成長領域」に注力し、事業成長をさらに加速します。

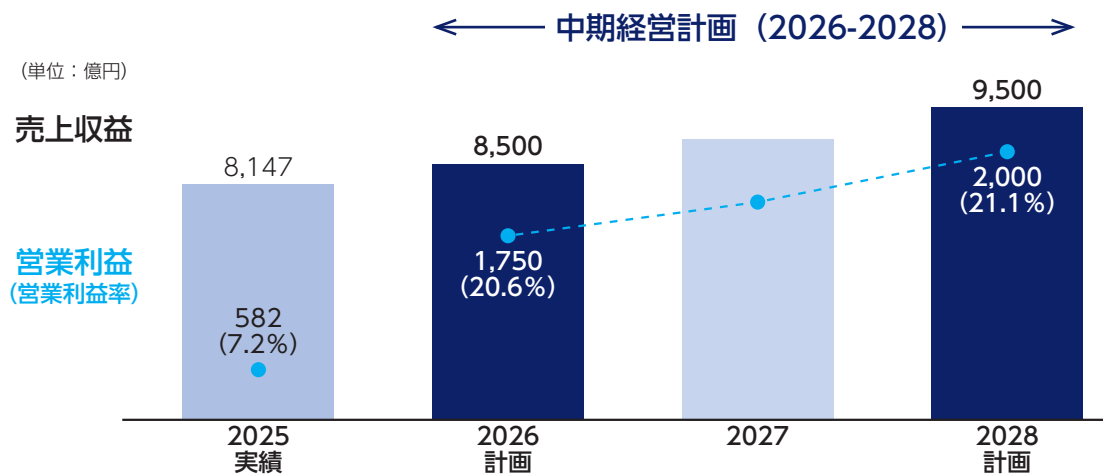
第一の柱は、「AIによるビジネス変革」です。お客様の経営課題を起点として、コンサルティングから最新AI技術の実装までを一貫して支援し、会社全体やサプライチェーン全体の効率化・高速化に加え、新サービス創出等の価値増幅への変革をリードします。さらに、独自のAI開発手法を確立することで、システム開発のスピードと品質を飛躍的に高めます。

第二の柱は、「デジタルセキュリティサービスの拡充」です。年々高度化するサイバー攻撃の脅威からお客様を守り、安全・安心を確保するため、セキュリティ事業への投資を加速します。専門的な知識を持つ人材の採用や育成を積極的に進めるとともに、外部企業との協業を含めた情報収集や分析機能を強化し、事業を拡大します。

第三の柱は、「社会共創サービスの拡大」です。調査や政策提言を行うシンクタンク部門と、システム開発を担うソリューション部門の総合力を掛け合わせ、業界の枠組みを超えて、複数のお客様に共同でご利用いただける「社会のインフラ」となるシステムサービスを拡充します。マイナンバー認証を活用した事業では、官民間問わず幅広い分野で、手続きのオンライン化を支援する新たなサービスを創出します。

これらの取組みを通じて、新中期経営計画のコンセプトである「AIで人の知力と可能性を拡張し、持続成長できる社会へ」の実現を目指します。

▶ 中期経営計画(2026-2028)の数値目標



新たな中期経営計画では数値目標として、売上収益9,500億円、営業利益2,000億円、営業利益率21.1%を掲げています。また、資本効率を重視した経営をさらに強化し、配当性向40%による安定的な株主還元を継続するとともに、2026年度のROE目標を25%へ引き上げ、2026年度以降もその水準を維持する方針です。

▶ 業績ハイライト

売上収益

8,147億円 前年度比 +6.5%

営業利益

582億円 前年度比 -56.8%

営業利益率

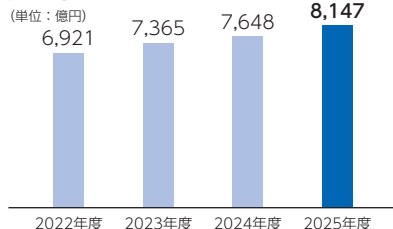
7.2% 前年度比 -10.5ポイント

親会社の所有者に帰属する当期利益

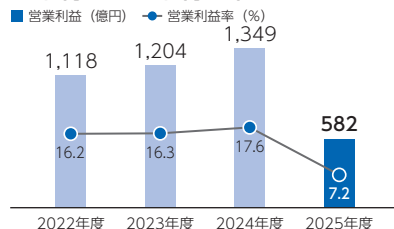
152億円 前年度比 -83.7%

▶ 業績の推移

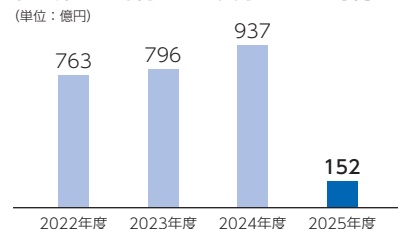
売上収益



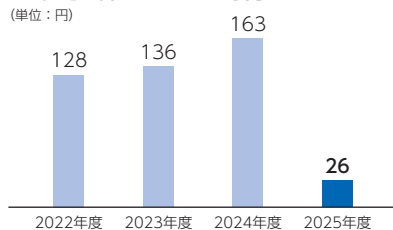
営業利益／営業利益率



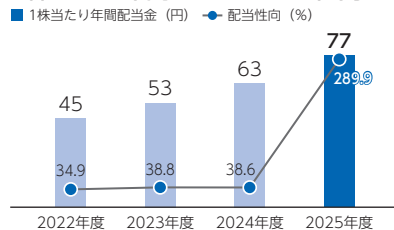
親会社の所有者に帰属する当期利益



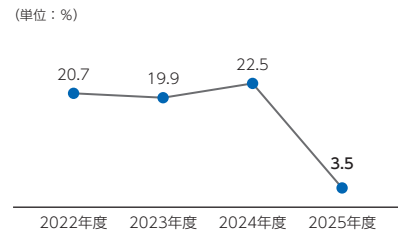
基本的1株当たり当期利益



1株当たり年間配当金／配当性向

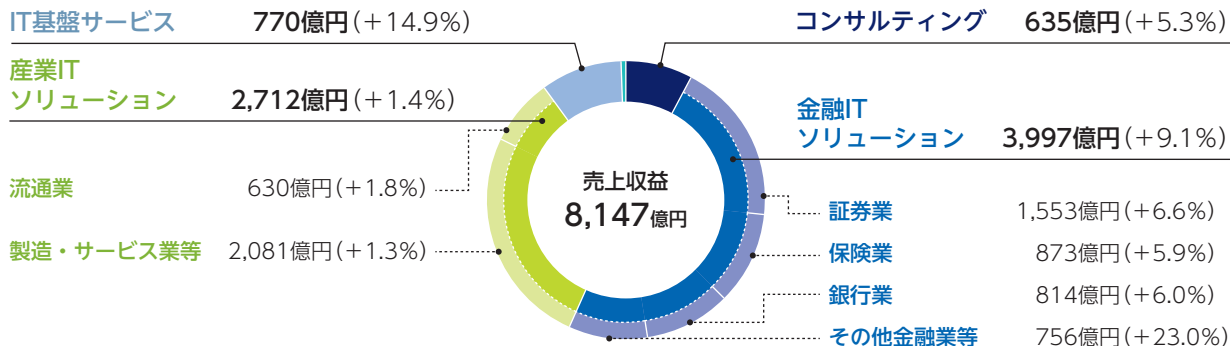


ROE



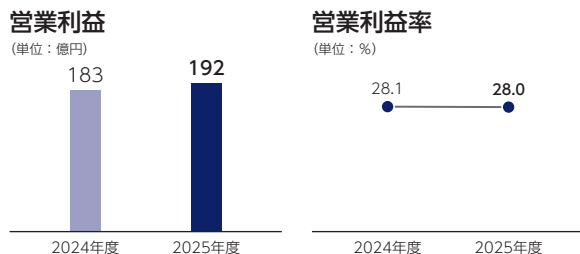
▶ セグメント別業績概要

2025年度セグメント別外部売上収益（前年度比）

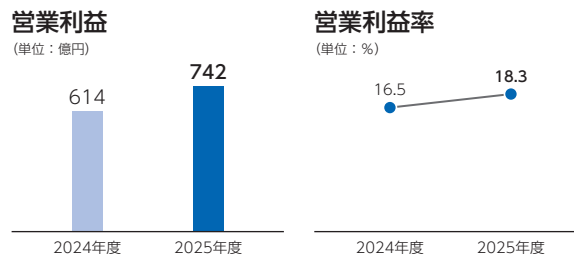


2025年度セグメント別損益

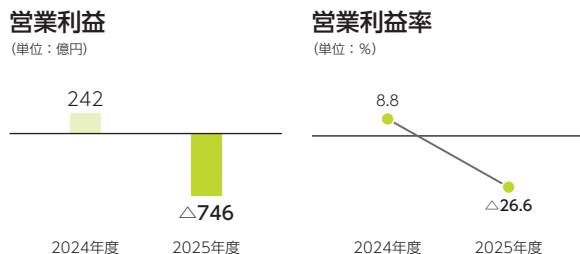
▶ コンサルティング



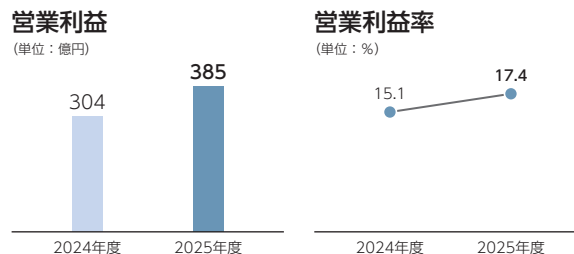
▶ 金融ITソリューション



▶ 産業ITソリューション



▶ IT基盤サービス



証券コード 4307
(発送日) 2026年5月28日
(電子提供措置の開始日) 2026年5月22日

株 主 各 位

東京都千代田区大手町一丁目9番2号
株式会社野村総合研究所
代表取締役 社長 柳 澤 花 芽

第61回定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第61回定時株主総会を次頁のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。

本株主総会の招集に際しては電子提供措置をとっており、インターネット上の以下のウェブサイトにて電子提供措置事項(法令により電子提供措置をとることが求められている事項)を掲載しております。

当社ウェブサイト <https://ir.nri.com/jp/ir/stock/meeting.html>



株主総会資料掲載
ウェブサイト <https://d.sokai.jp/4307/teiji/>



なお、当日のご来場に代えて書面又はインターネット等により事前に議決権をご行使いただけます。当日ご来場されない場合は、株主総会参考書類をご検討のうえ、**前日2026年6月18日(木曜日)の午後5時まで**に議決権をご行使くださいますようお願い申し上げます。

行使方法の詳細につきましては9頁をご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時	2026年6月19日(金曜日) 午前10時 (受付開始 午前9時)
2. 場 所	東京都千代田区大手町一丁目9番7号 大手町フィナンシャルシティ サウスタワー3階 カンファレンスセンター ホール (末尾の「株主総会会場のご案内」をご参照ください。)
3. 目的事項	■ 報告事項 2025年度(2025年4月1日から2026年3月31日まで)事業報告、連結計算書類、 計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 ■ 決議事項 議案 監査等委員でない取締役8名選任の件

以 上

- 電子提供措置事項のうち以下の事項につきましては、法令及び当社定款の規定に基づき、書面交付請求をされた株主様への交付書面に記載しておりません。
 - ① 事業報告の「従業員の状況」「主要な事業所」「主要な借入先」「株式の状況」「会社役員の状況(一部)」「会計監査人の状況」「業務の適正を確保するための体制に関する事項」
 - ② 連結計算書類、計算書類
 - ③ 連結計算書類に係る会計監査報告、計算書類に係る会計監査報告、監査等委員会の監査報告なお、監査等委員会及び会計監査人は、上記事項を含む監査対象書類を監査しております。
- 電子提供措置事項に修正が生じた場合は、前頁に記載のウェブサイトに掲載することにより、お知らせいたします。

議決権行使のご案内

当日ご来場される場合

日 時

2026年6月19日 (金)
午前10時
(受付開始は午前9時)

場 所

末尾の「株主総会会場のご案内」
をご参照ください。

議決権行使書用紙をお持ちいただき、会場受付にてご提出ください。
また、本招集ご通知もお持ちください。

- 当日のご入場は株主様のみとなります。代理人によるご出席の場合は、代理人の方も株主様である必要がございます。
- 代理人として行使する議決権行使書用紙及び代理権を証明する書面(委任状等)に加えて、代理人様ご本人名義の議決権行使書用紙を受付にてご提出ください。

当日ご来場されない場合

書面(郵送)
による
議決権行使



行使期限

2026年6月18日 (木)
午後5時到着分まで

議決権行使書用紙に賛否をご表示いただき、行使期限までに当社(株主名簿管理人)に到着するようにご返送ください。

- 当社に提出された議決権行使書面において議案の賛否の表示のない場合は、賛成の意思表示があったものとしてお取扱いいたします。
- 書面により複数回議決権を行使された場合は、当社へ後に到着したものを有効としてお取扱いいたします。

インターネット
等による
議決権行使



行使期限

2026年6月18日 (木)
午後5時受付分まで

議決権行使書用紙右片に記載のQRコード、又はログインID・仮パスワードにて議決権行使サイトにログインのうえ、賛否をご入力ください。

議決権行使サイト <https://evote.tr.mufg.jp/>



- インターネット等により複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効としてお取扱いいたします。
- 書面とインターネット等により重複して議決権を行使された場合は、インターネット等によるものを有効としてお取扱いいたします。

システム等に関する
お問い合わせ先

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 (ヘルプデスク)
電話 0120-173-027 (受付時間 午前9時から午後9時まで)

※QRコードは、株式会社デンソーウェブの登録商標です。

< 機関投資家の皆様へ >

あらかじめお申込みされた場合は、株式会社ICJが運営する「議決権電子行使プラットフォーム」をご利用いただけます。

ライブ中継のご案内

当日ご自宅等からでも株主総会の様子をご覧いただけるように、ライブ中継を行います。なお、株主総会の模様は会場の後方から撮影いたしますが、やむを得ずご来場の株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承ください。

配信予定日時 2026年6月19日(金曜日)午前10時から会議終了まで

視聴用サイト 次のサイトよりパソコンやスマートフォン等にてご視聴いただけます。

<https://engagement-portal.tr.mufg.jp/>

ログインID (数字12桁) **1100** と **株主番号(8桁)** を続けてご入力ください。

パスワード (数字11桁) **郵便番号(7桁)** と **2026** を続けてご入力ください。



- ※株主番号は、議決権行使書用紙の右片に記載されております。ログインID入力画面の4つの入力欄のうち最後の1つは使用しません。
- ※郵便番号は、2026年3月末日時点の株主名簿に登録されているご住所の情報をご入力ください。
- ※視聴用サイトからの議決権行使やご質問等はできません。ライブ中継を視聴される株主様は、総会日前日の午後5時までにインターネット等により議決権をご行使ください。
- ※インターネットの通信環境等により、映像・音声の乱れやライブ中継の中断等の不具合が生じる場合がございますので、あらかじめご了承ください。

【本サイトに関するお問い合わせ先】

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電話 **0120-676-808** (受付時間 平日午前9時から午後5時まで)

議案 監査等委員でない取締役8名選任の件

本株主総会終結の時をもって監査等委員でない取締役9名全員が任期満了となります。つきましては、監査等委員でない取締役8名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案につきましては、指名諮問委員会の審議状況等を踏まえて監査等委員会においても検討がなされましたが、特段の指摘事項はありませんでした。

監査等委員でない取締役の候補者は次のとおりであります。

候補者 番号		氏 名				候補者の属性 (本株主総会后)		現在の当社における地位
1	再任	この 此	もと 本	しん 臣	ご 吾	非執行		取締役会長
2	新任	おお 大	つか 塚		とおる 徹	非執行		—
3	再任	やなぎ 柳	さわ 澤	か 花	が 芽			代表取締役 社長
4	再任	やま 山	ざき 崎	まさ 政	あき 明			代表取締役 専務執行役員
5	新任	なか 中	やま 山	ひろ 浩	ゆき 之			専務執行役員
6	再任	こ 小	ぼり 堀	ひで 秀	き 毅	非執行	社外 独立	取締役
7	再任	あさ 浅	い 井	えり 英里子	こ	非執行	社外 独立	取締役
8	新任	ふじ 藤	え 江	た 太	ろう 郎	非執行	社外 独立	—



候補者番号 1

再任

非執行

所有する当社株式の数

258,921株

取締役会出席回数

14/14回

このもとしんご
此本臣吾

1960年2月11日生

略歴、地位及び担当

1985年 4月 当社入社	2015年 6月 当社代表取締役 専務執行役員
2004年 4月 当社執行役員 コンサルティング 第三事業本部長	ビジネス部門担当、コンサルティ ング事業担当
2010年 4月 当社常務執行役員 コンサルティ ング事業本部長	2016年 4月 当社代表取締役社長
2015年 4月 当社専務執行役員 ビジネス部門 担当、コンサルティング事業担当	2019年 6月 当社代表取締役会長兼社長
	2024年 4月 当社代表取締役会長
	2024年 6月 当社取締役会長 取締役会議長 (現任)

重要な兼職の状況

ソニーグループ株式会社社外取締役
キリンホールディングス株式会社社外取締役

取締役候補者とした理由

候補者は、当社社長を8年務めるなど、当社グループの経営に関する豊富な経験と実績を有しております。また、現在は非業務執行取締役の立場で、取締役会の議長として取締役会の適切な運営と活性化に努めているほか、指名諮問委員会の委員長及び報酬諮問委員会の委員として、後継者計画の策定・運用や取締役の指名・報酬決定等の客観性・公正性の確保に努めております。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断し、引続き取締役として選任をお願いするものであります。なお本議案が承認された場合、本株主総会後の取締役会において改めて取締役会議長及び指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員に選定する予定であります。



候補者番号 **2**

新任

非執行

所有する当社株式の数

一株

おおつか
大塚

とおる
徹

1967年6月5日生

略歴、地位及び担当

- | | | | |
|----------|-------------------------------------|-----------|---------------------|
| 1991年 4月 | 野村証券株式会社(現 野村ホールディングス株式会社)入社 | 2024年 4月 | 野村ホールディングス株式会社 執行役員 |
| 2018年 4月 | 野村ホールディングス株式会社 執行役員
野村証券株式会社執行役員 | 2024年 11月 | 野村証券株式会社常務(執行役員) |
| 2021年 4月 | 野村ホールディングス株式会社 執行役
野村証券株式会社取締役常務 | 2025年 4月 | 同社取締役 |
| | | 2026年 4月 | 同社顧問(現任) ※本年6月退任予定 |

取締役候補者とした理由

候補者は、野村ホールディングス株式会社の執行役及び野村証券株式会社の取締役等を歴任し、当社の主要事業分野の一つである証券業における長年にわたる経験を有しております。また、同社グループのグローバル規制担当として海外現地法人に駐在するなど、国際的な法令遵守体制や内部統制の整備・運用に関する豊富な経験と実績を有しております。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営の監督に活かせるものと判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 **3**

再任

所有する当社株式の数

86,366株

取締役会出席回数

14/14回

やなぎ さわ か が
柳澤花芽

1967年5月3日生

略歴、地位及び担当

1991年 4月 当社入社

2019年 4月 当社経営役 人事、人材開発副担当

2021年 4月 当社執行役員 人事、人材開発
担当、経営企画副担当

2023年 4月 当社常務執行役員 事業戦略、
コーポレートコミュニケーション、
I R担当、総合企画センター長

2024年 4月 当社社長

2024年 6月 当社代表取締役 社長 (現任)

取締役候補者とした理由

候補者は、コンサルティング事業分野及びコーポレート部門における幅広い業務執行経験と実績を有しております。また、現在は業務執行の最高責任者である社長として当社グループの経営を担っております。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断し、引続き取締役として選任をお願いするものであります。なお、候補者は現在指名諮問委員会の委員を務めており、本議案が承認された場合、本株主総会後の取締役会において改めて指名諮問委員会の委員に選定する予定であります。



候補者番号 **4**

再任

所有する当社株式の数

64,083株

取締役会出席回数

11/11回

やまざきまさあき
山崎 政明

1967年8月10日生

略歴、地位及び担当

1992年 4 月	当社入社	2025年 4 月	当社常務執行役員 コーポレート部門 管掌、本社機構担当、事業戦略、 I R 担当
2017年 4 月	当社経営役 証券ソリューション 事業本部副本部長	2025年 6 月	当社取締役 常務執行役員 コーポ レート部門管掌、本社機構担当、 事業戦略、I R 担当
2020年 4 月	当社執行役員 証券ソリューション 事業本部副本部長	2026年 4 月	当社代表取締役 専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構 担当 (現任)
2023年 4 月	当社執行役員 金融 I T イノベー ション事業本部長兼証券ソリュー ション事業本部副本部長		
2024年 4 月	当社常務執行役員 本社機構担当、 サステナビリティ推進、コーポ レートコミュニケーション、I R 担当		

取締役候補者とした理由

候補者は、金融 I T ソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有しております。また、現在はコーポレート部門を管掌し、当社グループ全体のガバナンスやサステナビリティ経営の推進等に取り組んでおります。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断し、引続き取締役として選任をお願いするものであります。なお、候補者は現在報酬諮問委員会の委員長を務めており、本議案が承認された場合、本株主総会後の取締役会において改めて報酬諮問委員会の委員長に選定する予定であります。



候補者番号 **5**

新任

所有する当社株式の数

53,941株

な か や ま ひ ろ ゆ き

中山 浩之

1967年6月27日

略歴、地位及び担当

- | | | | |
|-----------|---|-----------|---|
| 1990年 4 月 | 当社入社 | 2024年 4 月 | 当社常務執行役員 金融ITソリューション事業担当、証券ソリューション事業本部長 |
| 2021年 4 月 | 当社経営役 金融ITソリューション事業本部副本部長兼証券ソリューション事業本部副本部長、資産運用ソリューション事業本部副本部長 | 2026年 4 月 | 当社専務執行役員 ビジネス部門管掌、金融ITソリューション事業担当 (現任) |
| 2022年 4 月 | 当社執行役員 証券ソリューション事業本部長 | | |
| 2023年 4 月 | 当社常務執行役員 金融戦略担当、証券・資産運用ソリューション事業担当、証券ソリューション事業本部長 | | |

取締役候補者とした理由

候補者は、金融ITソリューション事業分野における長年にわたる業務執行経験と実績を有しております。また、現在はビジネス部門を管掌し、当社グループの事業成長を主導しております。その経歴を通じて培った経験と見識が当社の経営に活かせるものと判断し、取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号

6

再任

非執行

社外

独立

所有する当社株式の数

4,000株

取締役会出席回数

14/14回

こぼりひでき
小堀 秀毅

1955年2月2日生

略歴、地位及び担当

1978年 4月	旭化成工業株式会社(現 旭化成株式会社)入社	2012年 6月	同社取締役 常務執行役員
2008年 4月	旭化成エレクトロニクス株式会社 取締役 常務執行役員	2014年 4月	同社代表取締役 専務執行役員
2010年 4月	同社代表取締役社長	2016年 4月	同社代表取締役社長
2012年 4月	旭化成株式会社常務執行役員	2022年 4月	同社代表取締役会長
		2023年 4月	同社取締役会長 (現任)
		2023年 6月	当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

旭化成株式会社取締役会長
 セイコーグループ株式会社社外取締役
 三井住友トラストグループ株式会社社外取締役 (本年6月就任予定)

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、長年にわたり旭化成株式会社の経営に携わられ、同社グループの成長に向けて事業ポートフォリオマネジメントや人材育成、研究開発等の戦略を推進してこられました。また、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広く的確な意見を述べられる等、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられました。引続き当社の取締役会及び指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。なお本議案が承認された場合、本株主総会後の取締役会において指名諮問委員会の委員長に選定する予定であります。



候補者番号

7

再任

非執行

社外

独立

所有する当社株式の数

-株

取締役会出席回数

11/11回

あ さ い え り こ
浅井 英里子 1968年5月11日生

略歴、地位及び担当

1992年 4月	ソニー株式会社(現 ソニーグループ株式会社)入社	2015年 4月	同社専務執行役員
2003年 12月	マイクロソフト株式会社(現 日本マイクロソフト株式会社)入社	2018年 1月	G E ジャパン株式会社代表取締役社長
2011年 5月	G E ヘルスケア・ジャパン株式会社入社	2023年 8月	Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd. 取締役 Co-Founder and Partner (現任)
2013年 2月	日本G E 株式会社(現 G E ジャパン株式会社)執行役員	2025年 6月	当社取締役 (現任)

重要な兼職の状況

Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd. 取締役 Co-Founder and Partner

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、日本企業の海外現地法人や外資系企業の日本法人において長年にわたり業務執行や経営に携わられ、グローバル事業の拡大をリードしてこられたほか、チームビルディングや人材育成にも尽力してこられました。また、当社の取締役会や指名諮問委員会・報酬諮問委員会において、経営全般に関して幅広い的確な意見を述べられる等、当社の経営監督機能の強化に貢献してこられました。引続き当社の取締役会及び指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。



候補者番号 8



所有する当社株式の数
一株

ふ じ え た ろ う
藤 江 太 郎

1961年10月25日生

略歴、地位及び担当

1985年 4月	味の素株式会社入社	2022年 4月	同社代表執行役社長 最高経営責任者
2011年 7月	フィリピン味の素取締役社長		
2013年 6月	味の素株式会社執行役員 フィリピン味の素取締役社長	2022年 6月	同社取締役 代表執行役社長 最高経営責任者
2015年 6月	味の素株式会社執行役員 ブラジル味の素取締役社長	2025年 2月	同社取締役 執行役会長
2017年 6月	味の素株式会社常務執行役員	2025年 6月	同社執行役会長
2021年 6月	同社執行役専務	2026年 4月	同社特別顧問 (現任)

重要な兼職の状況

味の素株式会社特別顧問

社外取締役候補者とした理由及び期待される役割

候補者は、長年にわたり味の素株式会社の業務執行や経営に携わられ、同社グループの海外現地法人の経営を含むグローバルな事業運営や企業文化の変革を推進してこられました。当社の取締役会及び指名諮問委員会・報酬諮問委員会の構成員として、その豊富な経験と高い見識を活かして、客観的な立場から当社の経営を監督していただくため、社外取締役として選任をお願いするものであります。

- (注) 1. 各候補者と当社との間に特別の利害関係はありません。
2. 小堀秀毅氏、浅井英里子氏、藤江太郎氏は社外取締役候補者であります。当社は、小堀秀毅氏、浅井英里子氏を東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出ております。各氏の選任が承認された場合、独立役員の指定を継続する予定であります。また、藤江太郎氏の選任が承認された場合、新たに独立役員として指定し、同取引所に届け出る予定であります。
3. 社外取締役候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本株主総会終結の時をもって、小堀秀毅氏は3年、浅井英里子氏は1年となります。
4. 当社は、小堀秀毅氏、浅井英里子氏との間でそれぞれ、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく賠償責任の限度額は法令の定める最低責任限度額であり、各氏の選任が承認された場合、当該契約が引続き適用されます。また、藤江太郎氏の選任が承認された場合、当社は同氏との間で同様の契約を締結する予定であります。
5. 当社は、此本臣吾氏、柳澤花芽氏、山崎政明氏、小堀秀毅氏、浅井英里子氏との間でそれぞれ、会社法第430条の2第1項に規定する補償契約を締結しており、各氏の選任が承認された場合、当該契約が引続き適用されます。また、大塚徹氏、中山浩之氏、藤江太郎氏の選任が承認された場合、当社は各氏との間で同様の契約を締結する予定であります。当該契約では、会社役員の職務の執行に関して生ずる同条項第1号の費用及び第2号の損失を法令の定める範囲内において当社が補償することとしております。
6. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険(D&O保険)契約を保険会社との間で締結し、被保険者がその職務の執行に起因して損害賠償請求を受けたことにより負担する損害賠償金や争訟費用等を填補することとしております。各候補者はその選任が承認された場合、当該契約の被保険者に含まれることとなります。なお、当社は当該契約を2026年7月に同様の内容で更新する予定であります。

(ご参考) 本株主総会後の取締役役に期待する知見等

取締役役に期待する知見・経験(スキル)の整理・分類の考え方は次頁のとおりです。

取締役	氏名 (★女性)	戦略に関する知見発揮の期待			専門領域					専門領域に関する主な経験・資格		
		イノベーション	グローバル	人材	企業経営	事業	ガバナンス・ リスク管理	財務・ 会計・ M&A	環境・ 社会	経験	資格	
監査等委員でない取締役	社内	此本 臣吾	○	○	○	●					当社CEO	
		大塚 徹	○	○	○			●	●		証券会社役員	
		柳澤 花芽★	○	○	○	●					当社CEO	
		山崎 政明	○	○	○		●	●		●	ITソリューション(本部長)、 コーポレート(管掌)	
		中山 浩之	○	○	○		●	●			ITソリューション(担当)	
	社外・独立	小堀 秀毅	○	○	○	●					上場企業CEO	
		浅井 英里子★	○	○	○	●					グローバル企業 日本法人CEO	
		藤江 太郎	○	○	○	●					上場企業CEO	
	監査等委員である取締役	社内	稲田 陽一	○		○		●	●			ITソリューション(本部長)、 コーポレート(本部長)
桧原 猛				○	○			●		●	コーポレート(担当)	
社外・独立		小酒井 健吉	○	○	○	●					上場企業副社長CFO	
		川崎 博子★	○		○			●		●	上場企業役員	
		中川 隆之		○	○			●	●		監査法人副理事長	公認会計士

(注) 当社社外役員の独立性判断基準は「NRIコーポレートガバナンス・ガイドライン」11頁に記載のとおりです。
(<https://www.nri.com/content/900038251.pdf>)

1. 知見等の分類の考え方と構造

戦略に関する知見発揮の期待		専門領域	専門領域に関する主な経験・資格
経営戦略の実現に向けて知見発揮を期待する項目。長期経営ビジョンや中期経営計画に掲げる成長戦略に基づき設定。		経営戦略を推進する上で必要な専門領域。専門領域の視点から、事業推進やリスク政策等についての多面的な知見の発揮を期待。	専門領域に関して各取締役が有する知見の種類や深さを経験と資格で表現。
項目	内容	専門領域	内容
イノベーション	デジタル社会資本の共創と新領域への挑戦	企業経営	特定の領域に留まらず、以下の4つの領域を包含する幅広い専門性
グローバル	グローバルな事業運営に向けた体制整備	事業	顧客業界や技術等の知見を持ち合わせた事業部門のリーダーシップ
人材	人的資本の拡充による成長の加速	ガバナンス・リスク管理	内部統制や品質監理を含む経営管理の視点で経営課題を監督する専門性
		財務・会計・M&A	業績や財務状況を踏まえ経営課題を監督する専門性
		環境・社会	ESG・SDGsの知見に基づき経営を方向付ける専門性

2. 「戦略に関する知見発揮の期待」に関する考え方

- イノベーション、グローバルについては、経験の長さや内容等を踏まえ、主に期待する戦略について「◎」を記載しております。
- 当社の強みの源泉である人材のマネジメントは当社の成長の要であり、大規模な組織や法人のマネジメント経験も有する全取締役に対して、各人の経験に基づく多面的な知見の発揮を期待しております。
- 企業経営経験者は、イノベーションによる成長を実現してきた企業やグローバル企業におけるマネジメント経験を有しており、すべての戦略への知見発揮を期待しております。

3. 経営管理全般に関する知見について

- 上記のほか、全取締役に、それぞれの専門領域を活かした多面的な知見の発揮を期待しております。

以上

I 当社グループに関する事項

1. 事業の経過及び成果

(1) 全般的な事業の状況

主要な経営指標等(連結)

(単位：百万円)

	前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)	前年度比	
			増減額	増減率
売上収益	764,813	814,708	49,894	6.5%
海外売上収益	112,549	108,721	△3,827	△3.4%
海外売上収益比率	14.7%	13.3%	△1.4P	－
事業利益	134,700	156,673	21,973	16.3%
営業利益	134,907	58,273	△76,633	△56.8%
営業利益率	17.6%	7.2%	△10.5P	－
E B I T D A マージン	24.5%	25.6%	1.1P	－
税引前利益	134,161	58,851	△75,309	△56.1%
親会社の所有者に帰属する 当期利益	93,762	15,257	△78,504	△83.7%
R O E (親会社所有者帰属 持分当期利益率)	22.5%	3.5%	△19.0P	－

- (注) 1. 会社計算規則第120条第1項に基づき、国際財務報告基準(以下「IFRS」という。)を適用して連結計算書類を作成しています。
2. 事業利益は、営業利益から一時的要因(のれん減損及び固定資産減損等)を除いたものであり、恒常的な事業の業績を測る利益指標です。
3. E B I T D A マージン = E B I T D A (営業利益 + 減価償却費及び償却費 + 固定資産除却損 ± 一時的要因) ÷ 売上収益

当年度の世界経済は、米国の政策動向に加え、金融資本市場の変動や中東情勢の緊迫化により不透明感が継続しています。日本経済は、雇用・所得環境が改善する下で、各種政策の効果により景気は緩やかに回復しています。情報システム投資については、DX(デジタルトランスフォーメーション)関連の投資が活況を呈しており、AI等の新技術活用により、業務プロセスを変革する段階からビジネスモデルそのものを変革する段階へと急速に進展しています。一方、物価上昇の継続や、通商政策など米国の政策動向による影響が国内景気に及ぼすリスクに加え、為替変動や原油価格の高騰など先行き不透明な状況が続いています。また、今後の企業業績の変調によっては投資が抑制される可能性もあります。

このような環境の下、当社グループ(当社及び連結子会社をいう。以下同じ。)は、コンサルティングからITソリューションまで一貫して提供できる総合力をもって事業活動に取り組みました。

当社グループは、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」の実現に向け、2023年4月に前半3か年の「NRIグループ中期経営計画(2023-2025)」(以下「中計2025」という。)を策定しました。中計2025では、コアビジネス領域、DX進化、グローバル、マネジメントの4つの領域でそれぞれ成長戦略の柱を掲げており、顧客との価値共創を通じて、当社グループの持続的成長と持続可能な未来社会づくりに向けて取り組んできました。

中計2025の成長戦略の柱

- (1)コアビジネス領域：コンソリューション(ビジネスITを企画・構想する段階からコンサルティングとソリューションが並走し、顧客に継続的に価値を創出するビジネスモデル)で顧客との価値創造をさらに深める「コア領域の深化・拡大」と、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「コア領域の進化」を同時に実現
- (2)DX進化：顧客の業務プロセス変革・インフラ変革(DX1.0)、ビジネスモデルそのものの変革(DX2.0)に加え、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

- (3)グローバル：日本・アジア、豪州に加え、巨大かつ高い成長力をもつ市場である北米への展開を通じ、世界3極での事業運営に向けた体制を整備
- (4)マネジメント：人的資本の拡充と、サステナビリティ経営や環境対応を強化し、経営基盤を盤石化

当社グループの当年度の売上収益は、金融ITソリューション部門やIT基盤サービス部門を中心に好調で、814,708百万円(前年度比6.5%増)となりました。売上原価は514,556百万円(同5.1%増)、売上総利益は300,151百万円(同9.0%増)、販売費及び一般管理費は145,642百万円(同1.1%増)となりました。国内事業のシステム開発案件活況や運用サービスの増加による収益性は向上したものの、豪州・北米事業ののれん等に係る減損損失の計上により、営業利益は58,273百万円(同56.8%減)となりました。営業利益率は7.2%(同10.5ポイント減)、E B I T D A マージンは25.6%(同1.1ポイント増)となりました。

(2) 主要な事業内容及び部門別の状況

当社グループは、リサーチ、経営コンサルティング及びシステムコンサルティングからなる「コンサルティングサービス」、システム開発及びパッケージソフトの製品販売からなる「開発・製品販売」、アウトソーシングサービス、共同利用型サービス及び情報提供サービスからなる「運用サービス」並びに「商品販売」の4つのサービスを展開しています。これらのサービスを、「コンサルティング」、「金融ITソリューション」、「産業ITソリューション」及び「IT基盤サービス」の部門が提供しています。

当社グループの部門別の業績(売上収益には内部売上収益を含む。)は次のとおりです。

① コンサルティング

当部門は、政策提言や戦略コンサルティング、業務改革をサポートする業務コンサルティング、ITマネジメント全般にわたるシステムコンサルティングを提供しています。

顧客の経営環境が急速に変化している中、AI等のデジタル技術を活用した企業変革が加速しています。また、脱炭素等の社会課題の解決を経営戦略に取り入れる企業が増加しており、具体的な成果につながる実行支援型のコンサルティングサービスによる社会課題解決が期待されています。

当部門は、顧客のDXを支援するコンサルティングを強化し、顧客ニーズへの的確な対応に努めています。また、実行支援型コンサルティングサービスの提供により顧客の変革を継続的に支援するとともに、コンサルティングとITソリューションの連携をさらに強化することで事業領域の拡大を目指しています。加えて、脱炭素、リスクリング等の社会課題の解決やAIに関する新たなコンサルティングサービスの創出に向けた取組みを推進しています。

当年度の売上収益は、国内事業でシステムコンサルティングを中心に受注が増加したことにより、68,724百万円(前年度比5.1%増)となりました。営業利益は、増収による増益により、19,225百万円(同4.5%増)となりました。

② 金融ITソリューション

当部門は、主に証券業や保険業、銀行業等の金融業顧客向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス、共同利用型システム等のITソリューションやBPOサービスを提供しています。

社会における高齢化の一層の進展、業界再編・新規参入やデジタルアセットの拡大及び人口減少による国内市場の縮小など、金融業を取り巻く環境は大きな構造変化を迎えています。また、顧客におけるデジタル化やビジネスモデル変革のニーズも急速に高まっています。

当部門は、これらの環境変化に対応し、顧客の新規事業や新サービスの創出を支援するため、金融ビジネスプラットフォームの創出と拡大、AIを活用した開発プロセスの効率化等、マイナンバー等のソーシャルDXビジネスの推進、金融グローバル事業の安定稼働と事業拡大に努めています。

当年度の売上収益は、金融業全般向けが好調で、405,152百万円(前年度比8.7%増)となりました。営業利益は、良好な受注環境や運用サービスの増加等により収益性が向上し、74,255百万円(同20.6%増)となりました。

③ 産業ITソリューション

当部門は、流通業、製造業、サービス業や公共向けに、システムコンサルティング、システム開発及び運用サービス等のITソリューションを提供しています。

産業分野の顧客におけるDXの取組みは、既存のビジネスモデルの効率化や高度化のみならず、デジタル技術を活用した新たなビジネスモデルを創造する領域にも広がっています。

当部門は、顧客の競争優位となる領域を顧客とともに創出する活動を強化し、DXビジネスの領域でAIを活用したビジネスモデルの創出からシステム構築や運用の高度化まで総合的に支援しています。また、グローバル事業では、豪州はNRIグループ間の連携強化により安定成長と収益性の向上を、北米は豪州で培った知見も活用し、営業体制の強化等を通じてサービス拡充と事業基盤の確立を目指しています。

当年度の売上収益は、海外事業が減収となったものの、国内事業は製造・サービス業等向けで増収となり、280,033百万円(前年度比1.5%増)となりました。一方で、豪州のNRI Australia Limited及び北米のCore BTS, Inc.においてのれん等の減損損失を計上したことにより、営業損失74,616百万円となりました。

④ IT基盤サービス

当部門は、主に金融ITソリューション部門及び産業ITソリューション部門を通じて、データセンターの運営管理や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、様々な業種の顧客に対して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。このほか、ITソリューションに係る新事業・新商品の開発に向けた実験的な取組みや先端的な情報技術等に関する調査、研究を行っています。

D X時代のシステム開発は、新たな開発手法やよりスピーディーな開発が求められるとともに、A Iなどの新しいデジタル技術の活用も必要となります。クラウド領域においては、多様化・複雑化するシステム基盤を高い品質で総合的に運用していくことが必要となります。また、近年ではサイバー攻撃が多様化・進化しており、顧客のD Xの要となるクラウドサービスの導入・活用を安全安心に実施するために、サイバーセキュリティ対策の重要性が高まっています。

当部門は、これらの環境変化に対応し、開発フレームワークの刷新や開発プロセスへのA I活用などによる抜本的な生産革新に取り組んでいます。また、顧客における老朽化したI Tシステムの刷新対応やクラウド上でのアプリケーションニーズを捉え、クラウドサービスの利用を促進するとともに、サイバーリスクに対応した安全安心なセキュリティ基盤の整備を推進しています。

当年度の売上収益は、DWP(デジタルワークプレイス)事業の案件活況やクラウド事業の好調により、221,545百万円(前年度比10.0%増)となりました。営業利益は、増収による増益に加え、前年度に発生したデータセンター設備の処分に係る一時費用の剥落により、38,564百万円(同27.1%増)となりました。

部門別 売上収益及び営業利益(連結)

(単位：百万円)

部 門		前連結会計年度 (自 2024年4月 1日 至 2025年3月31日)	当連結会計年度 (自 2025年4月 1日 至 2026年3月31日)	前年度比	
				増減額	増減率
コンサルティング	売上収益	65,376	68,724	3,348	5.1%
	営業利益	18,398	19,225	826	4.5%
	営業利益率	28.1%	28.0%	△0.2P	－
金融ITソリューション	売上収益	372,574	405,152	32,577	8.7%
	営業利益	61,581	74,255	12,673	20.6%
	営業利益率	16.5%	18.3%	1.8P	－
産業ITソリューション	売上収益	275,970	280,033	4,063	1.5%
	営業利益	24,287	△74,616	△98,904	－
	営業利益率	8.8%	△26.6%	△35.4P	－
IT基盤サービス	売上収益	201,480	221,545	20,065	10.0%
	営業利益	30,341	38,564	8,223	27.1%
	営業利益率	15.1%	17.4%	2.3P	－
調 整 額	売上収益	△150,587	△160,747	△10,159	－
	営業利益	298	844	546	－
計	売上収益	764,813	814,708	49,894	6.5%
	営業利益	134,907	58,273	△76,633	△56.8%
	営業利益率	17.6%	7.2%	△10.5P	－

(注) 当連結会計年度に部門の区分を一部変更しており、前連結会計年度については、当該変更後の区分による数値を記載しています。

(3) 設備投資の状況

当年度の設備投資額は49,535百万円となりました。

金融ITソリューションにおいて、高付加価値サービス拡充のための共同利用型システムの開発を行い、産業ITソリューションにおいては、ITソリューションを目的としたシステム開発を行いました。また、IT基盤サービスにおいては、データセンター関連、共同利用型サービス及び運用サービスにかかる設備取得を行いました。

(4) 資金調達の状況

当年度において、重要な資金調達は行っていません。

2. 対処すべき課題

〈経営環境の認識〉

昨今、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。AI等の新技術活用により、企業のビジネスモデルは大きく変革する段階へと移行してきており、また、各企業におけるレガシーIT資産のモダナイゼーションへの対応も急務です。他方、サイバー攻撃や地政学リスク、各種規制・国際ルールの変化など、企業が抱える経営課題も日々複雑化しており、これらの不確実な環境変化への対応力強化が求められています。このような背景から、産業界全体のIT投資やコンサルティング需要は、中長期にわたって増加する見通しです。

このような環境を踏まえ、当年度は「NRIグループ中期経営計画(2023-2025)」の最終年度であったことから、新たな中期経営計画として「NRIグループ中期経営計画(2026-2028)」(以下「中計2028」という。)を策定しました。中計2028においては、積極的な投資を通じて当社グループ独自の強みを磨き上げることで更なる事業成長を追求し、長期経営ビジョン「NRI Group Vision 2030」(以下「V2030」という。)の達成を目指します。

〈中計2028の概要〉

中計2028では次の3つの事業成長を柱と位置づけ、推進していきます。

① AIによるビジネス変革

AI活用による影響はあらゆる産業に波及しており、従来型システムや人間の仕事の置き換えが進むとされています。単純かつノンクリティカルな領域はAIに置き換わる一方、当社が注力する複雑かつミッションクリティカルな領域においては、その精度や安定性の課題から、AIへの置き換えは容易ではありません。この領域に対し、当社は戦略コンサルティングの提案力、AIインテグレーション力、大規模かつ複雑なシステムの構築力といった強みを活かし、事業基盤の拡大を目指します。具体的には、戦略コンサルティングを起点として、顧客のAI変革を包括的に支援するサービスや、当社の金融ビジネスプラットフォームにAIを組み込んだ高付加価値ソリューションサービスを展開します。また、これらの活動を加速化するために、国内外のAIテック企業との共創モデルの拡張を進めていきます。

② デジタルセキュリティサービスの拡充

サイバーリスクの高まる時代においても、お客様のビジネスを安全安心に推進できるIT基盤の整備を実現していきます。そのため、金融領域で培ってきた知見を活用したセキュリティ関連のコンサルティングサービスの強化や、セキュリティに特化したAIモデルを組み込んだデジタルトラスト基盤の開発、また、グローバルでのセキュリティ支援ニーズへの対応に向けた海外でのサポート力の強化を進めます。加えて、それらの取組みを支える人的資本を拡充するため、採用の強化やアップスキリングによるケイパビリティの拡大に取り組みます。

③ 社会共創サービスの拡大

シンクタンク機能を併せ持つコンサルティング部門と、ソリューション部門が協働し、当社が持つ知的資産を活用した共同利用型サービスを拡大することで、社会全体の投資コストを低減するとともに、デジタル社会への変革をリードしていきます。金融ITソリューション部門では、業態横断型のビジネスプラットフォームのラインナップ拡充や、新たに金融領域に参入する事業者向けサービスの開発に取り組みます。また、ソーシャルDX事業では先行する金融業向けサービスから、国税や年金などの公共領域への展開など、国民生活全体に対してもサービス領域を拡げ、事業拡大を図っていきます。

中計2028では、これらの3つの領域を中心とした事業成長の追求と同時に、当社グループ自身の変革も進めます。当社独自のAI駆動型開発モデルの展開による生産革新、AI・セキュリティなど成長領域における人材開発の加速化、また収益安定化を企図したビジネスモデルの多様化を進めていきます。このように当社グループの自己変革を加速することで、「顧客・社会の変革をリードする存在」になることを目指します。

〈海外事業の概況〉

V2030において成長ストーリーとして海外事業の拡大を掲げていますが、当年度は、豪州のコンサルティング事業及びマネージドサービス事業、北米のクラウドコンサルティング事業を中心に業績が悪化しました。当社グループとしては、拠点整理や組織統合、人員削減等の事業構造改革や、ビジネスモデル転換の取組みを進めてきましたが、事業計画の実現可能性について精査及び検証を重ね、中計2028を策定した結果、事業計画との乖離が生じることとなり、当年度末の決算において減損損失を計上しました。減損計上に至った要因としては、豪州においては、買収子会社間の事業融合及び注力すべき業種・サービスの選択が不十分であったことにより、経営資源の分散を招いたこと等が挙げられます。また、北米については、クラウドコンサルティング事業において、主に人材派遣型の案件で中止や延期が増加したこと等が要因となりました。

中計2028においては、規模拡大を志向せず、AI時代に安定成長が見込まれる事業領域で収益を確保することを目標としました。そのため、金融ITソリューション部門及びIT基盤サービス部門の有する知見を活用し、事業基盤を再構築する時期と位置付けています。安定成長の期待できる事業領域に集中するために、豪州では、顧客業種を絞り込んだ上で、コンサルティングからITソリューションまで一貫した高付加価値サービスの提供を強化します。北米ではネットワーク事業にセキュリティを組み込み、サービスの高付加価値化を図ります。また、クラウドコンサルティング事業ではベンダーリレーションを強化し、当社グループが提供可能な製品・サービスのフルライン化と、ターゲットとする中堅企業顧客の深耕を推進します。

加えて、海外事業の経営管理を高度化するために、部門横断での事業開発とマネジメント体制の見直しを行います。具体的には、ビジネス部門管掌役員に情報を集約し判断を迅速化するとともに、本社機構における海外子会社に関する経営情報やリスク情報のレポートラインを強化し、事業管理及び報告体制を複線化することでリスク管理機能を強化し、事業基盤の再構築を進めます。

3. 財産及び損益の状況の推移(連結)

区 分	2021年度 (第57期)	2022年度 (第58期)	2023年度 (第59期)	2024年度 (第60期)	2025年度 (第61期)
売上収益 (百万円)	611,634	692,165	736,556	764,813	814,708
営業利益 (百万円)	106,218	111,832	120,411	134,907	58,273
税引前利益 (百万円)	104,671	108,499	117,224	134,161	58,851
親会社の所有者に 帰属する当期利益 (百万円)	71,445	76,307	79,643	93,762	15,257
基本的1株当たり当期利益 (円)	120.57	128.92	136.90	163.57	26.62
資産合計 (百万円)	789,655	838,224	922,773	928,501	959,794
親会社の所有者に帰属する持分 (百万円)	339,360	399,006	399,532	434,040	433,905

(注) 会社計算規則第120条第1項に基づき、I F R Sを適用して連結計算書類を作成しています。

4. 重要な子会社等の状況 (2026年3月31日現在)

(1) 重要な子会社の状況

会社名	資本金	当社の議決権 比率(%)	主要な事業内容
N R I ネットコム (株)	450百万円	100.0	情報システムの開発及び運用
N R I セキュアテクノロジーズ(株)	450百万円	100.0	情報セキュリティに関するアウトソーシングサービス及びコンサルティングサービス
N R I データ i テック (株)	50百万円	100.0	情報システムの運用及び維持管理
N R I プロセスイノベーション(株)	495百万円	100.0	B P O(ビジネス・プロセス・アウトソーシング)サービス
N R I システムテクノ (株)	100百万円	51.0	情報システムの開発及び運用
(株) だいこう証券ビジネス	8,932百万円	100.0	証券事業に関するB P Oサービス
(株) D S B 情報システム	434百万円	100.0	情報システムの開発及び運用
N R I デジタル (株)	495百万円	100.0	デジタルに関するコンサルティングサービス及びITサービス
日本証券テクノロジー(株)	228百万円	85.1	証券システムの開発、運用
Nomura Research Institute Holdings America, Inc.	80,000,000 米ドル	100.0	北米事業会社の統括
Convergence Technologies, Inc.	1 米ドル	100.0 (100.0)	Core BTS, Inc.の持株会社
Nomura Research Institute Asia Pacific Private Limited	33,790,450 シンガポールドル	100.0	アジア事業会社の統括
NRI Australia Holdings Pty Ltd	1,068,644,873 ^{(注)3} 豪ドル	100.0	豪州事業会社の統括
NRI Australia Limited	302,594,575.99 豪ドル	100.0 (100.0)	コンサルティングサービス及び情報システムの運用

会社名	資本金	当社の議決権比率(%)	主要な事業内容
Australian Investment Exchange Limited	196,690,597.84 ^{(注)4} 豪ドル	100.0 (100.0)	証券事業に関するBPOサービス
SQA Holdco Pty Ltd	54,477,172 豪ドル	100.0 (100.0)	Planit Test Management Solutions Pty Ltd等の持株会社

- (注) 1. 「当社の議決権比率」欄の()内は、間接保有比率を内書きで記載しています。
 2. 当社の連結子会社は上記の子会社を含め80社、持分法適用会社は12社です。
 3. 2025年5月に増資を実施しました。
 4. 2025年6月に増資を実施しました。
 5. 持分法適用会社には、共同支配企業を含んでいます。

(2) その他

その他の関係会社の状況

会社名	資本金	当社に対する議決権比率(%)	主要な事業内容
野村ホールディングス(株)	594,492百万円	23.1 (2.9)	持株会社

- (注) 1. 「当社に対する議決権比率」欄の()内は、間接保有比率を内書きで記載しています。
 2. 野村ホールディングス(株)及びその子会社に対して、当社はシステム開発・製品販売及び運用サービス等の提供を行っています。

Ⅱ 当社に関する事項

1. 会社役員 の 状況

(1) 取締役 の 状況

(2026年3月31日現在)

地 位	氏 名	担 当 等	重要な兼職の状況
取 締 役 会 長	此 本 臣 吾	取締役会議長	ソニーグループ(株) 社外取締役 キリンホールディングス(株) 社外取締役
取 締 役 副 会 長	赤 塚 庸		
取 締 役 (代表取締役)	柳 澤 花 芽	社長	
取 締 役 (代表取締役)	江波戸 謙	副社長 金融部門管掌、IT基盤 部門管掌	
取 締 役	嵯峨野 文 彦	専務執行役員 コンサルティング部門 管掌、産業部門管掌	
取 締 役	山 崎 政 明	常務執行役員 コーポレート部門管掌、 本社機構担当、事業戦略、 IR担当	
取 締 役	大 橋 徹 二		(株)小松製作所 特別顧問 アサヒグループホールディングス(株) 社外取締役
取 締 役	小 堀 秀 毅		旭化成(株) 取締役会長 セイコーグループ(株) 社外取締役
取 締 役	浅 井 英 里 子		Trinity Indo-Pacific Partners Pte. Ltd. 取締役 Co-Founder and Partner

地位	氏名	担当等	重要な兼職の状況
取締役 (監査等委員)	稲田陽一	常勤	
取締役 (監査等委員)	松原猛	常勤	
取締役 (監査等委員)	小酒井健吉		ダイダン(株) 社外取締役
取締役 (監査等委員)	川崎博子		E N E O S ホールディングス(株) 社外取締役 T H K(株) 社外取締役
取締役 (監査等委員)	中川隆之		仰星監査法人 副理事長代表社員

- (注) 1. 当社は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しています。これに伴い稲田陽一氏、松原猛氏、小酒井健吉氏は、監査役を退任し、監査等委員である取締役に選任され就任しました。また、同株主総会において、山崎政明氏、浅井英里子氏は監査等委員でない取締役に、川崎博子氏、中川隆之氏は監査等委員である取締役に、新たに選任され就任しました。
2. 2025年6月20日開催の第60回定時株主総会の終結の時をもって、安齋豪格氏、坂田信以氏は取締役に、南成人氏、高澤靖子氏は監査役を、それぞれ任期満了により退任しました。
3. 大橋徹二氏、小堀秀毅氏、浅井英里子氏、小酒井健吉氏、川崎博子氏、中川隆之氏は社外取締役です。当社は各氏を、東京証券取引所の定めに基づく独立役員として指定し、同取引所に届け出しています。
4. 当年度中の重要な兼職の異動は次のとおりです。
- 大橋徹二氏
 (株)小松製作所の取締役に退任し特別顧問に就任(2025年6月19日)
 ヤマハ発動機(株)の社外取締役に退任(2026年3月25日)
- 川崎博子氏
 三菱食品(株)の社外取締役に退任(2025年9月30日)
5. 監査等委員である取締役小酒井健吉氏は、(株)三菱ケミカルホールディングス(現 三菱ケミカルグループ(株))及び同社グループの経理財務部門における業務経験や最高財務責任者としての経験を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
6. 監査等委員である取締役中川隆之氏は、公認会計士の資格を持ち、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しています。
7. 当社は、社内事情に精通した者が、経営会議その他の重要な会議への出席、執行役員や内部統制部門からの情報収集及び主要拠点や子会社への往査等を行うことにより、監査の実効性を高めるため、稲田陽一氏、松原猛氏を常勤の監査等委員に選定しています。

8. 浅井英里子氏は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会において、補欠の監査等委員である社外取締役を選任されました。監査等委員である社外取締役が法令に定める員数を欠くことになる場合、同氏は監査等委員でない社外取締役を辞任し、監査等委員である社外取締役に就任する予定です。
9. 2026年4月1日付で、地位及び担当等につき次のとおり異動がありました。

地位	氏名	担当等
取締役 (代表取締役)	山崎 政明	専務執行役員 コーポレート部門管掌、本社機構担当
取締役	江波戸 謙	
取締役	嵯峨野 文彦	

(2) 取締役及び監査役の報酬等

① 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額及び対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の 総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)					対象となる 役員の員数 (人)
		固定報酬	業績連動報酬			その他	
			賞与	非金銭報酬			
				譲渡制限付 株式報酬	計		
監査等委員でない取締役 (うち、社外取締役)	892 (64)	328 (64)	150 (-)	411 (-)	562 (-)	1 (-)	11 (4)
監査等委員である取締役 (うち、社外取締役)	159 (48)	127 (48)	- (-)	31 (-)	31 (-)	0 (-)	5 (3)
監査役 (うち、社外監査役)	51 (13)	39 (13)	- (-)	11 (-)	11 (-)	0 (-)	5 (3)

- (注) 1. 当社は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会終結の時をもって、監査等委員会設置会社に移行しています。「監査役」の報酬等は当該移行前の期間にかかるものであり、「監査等委員である取締役」の報酬等は当該移行後の期間にかかるものです。
2. 上記には、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会の終結の時をもって退任した取締役2人(監査等委員を除く。うち社外取締役1人)及び監査役5人(うち社外監査役3人)を含んでいます。
3. 「譲渡制限付株式報酬」は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を、譲渡制限付株式の割当日から譲渡制限解除日までの勤務期間に基づき均等に費用化しており、2025年度において費用計上された金額を記載しています。なお、監査等委員である取締役の譲渡制限付株式報酬は、監査等委員である取締役又は監査役就任前に付与されたものです。また、「譲渡制限付株式報酬」の費用計上される金額が勤務期間に応じて均等化されるため、上記の各報酬要素別の割合は、下記「② b. 監査等委員でない取締役の報酬等の構成」において記載した各報酬要素の割合と異なります。
4. 「その他」には、確定拠出年金の掛金及び傷害保険の保険料を記載しています。

② 監査等委員でない取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は監査等委員でない取締役の報酬等の決定方針を「役員報酬の基本方針」と規定し、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、2025年6月20日開催の取締役会で決議しており、その概要は次のとおりです。

なお、当年度における監査等委員でない各取締役の個人別の報酬等の内容については、役員報酬の基本方針に定める役職位ごとのテーブルや算定方法に基づき算定された結果であることを報酬諮問委員会で確認し、取締役会で決定していることから、取締役会はその内容が当該決定方針に沿うものであると判断しています。

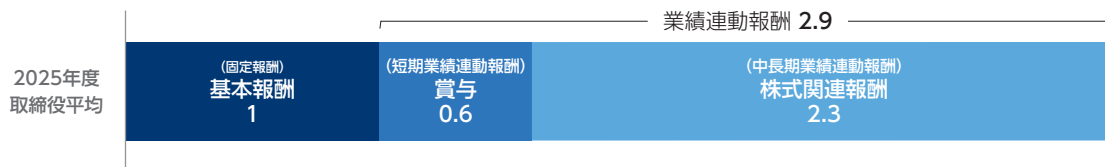
a. 監査等委員でない取締役の報酬等の方針

- i. 業績連動性が高い報酬制度とし、持続的な企業価値の向上を目指すために、中長期の経営目標達成への動機付けとなるようなインセンティブ性を確保すること
- ii. 情報サービス産業におけるリーディングカンパニーたるべき水準であること

b. 監査等委員でない取締役の報酬等の構成

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)の報酬等は、役職位に基づいた制度体系とし、基本報酬、賞与、株式関連報酬(以下「報酬要素」という。)で構成します。監査等委員でない社外取締役に対しては、客観的立場に基づく当社グループ経営に対する監督及び助言の役割を考慮し、基本報酬のみを支給します。

当社の監査等委員でない取締役の報酬割合は、持続的な企業価値の向上に向けたインセンティブ性の確保の観点から、業績連動報酬の割合を高めることとし、役職位毎の役割と責任に応じて適切な報酬額及び割合を設定し、上位の役職位ほど業績連動報酬割合の比率が高くなるように設定しています。報酬割合は、賞与が単年度の連結業績、株式関連報酬が付与時点の株価により、それぞれ連動することとなり、2025年度の報酬割合〔基本報酬：賞与：株式関連報酬〕は概ね〔1：0.6：2.3〕となります。



(注) 1. 2025年度の監査等委員でない取締役(社外取締役、期中退任及び期中就任取締役を除く。)の平均値で計算しています。

2. 株式関連報酬は、譲渡制限付株式と引換えに現物出資させることとなる金銭報酬債権の総額を使用しています。

(I) 基本報酬(固定報酬)

職務遂行のための固定報酬として支給し、監査等委員でない各取締役の任期中の役職位・職務に基づき決定します。監査等委員でない各取締役の基本報酬は、役員報酬の基本方針に基づき、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

(Ⅱ) 賞与

中長期の経営目標(連結)を達成するための短期インセンティブ報酬として位置付け、当社が最も重視する経営指標である営業利益、当期利益(親会社の所有者に帰属する当期利益)及びROE(親会社所有者帰属持分当期利益率)を業績指標とし、当該業績指標増減率に連動させて、監査等委員でない取締役賞与水準の対前年度増減率を決定します。具体的な算定方法は次のとおりです。

また、監査等委員でない各取締役の賞与は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

(算定方法)

$$\text{各取締役賞与支給額} = \text{前年度基準賞与} (\alpha) \times \left[1 + \text{業績指標増減率} (\beta) \right] \times \text{役職位ポイント} (\gamma)$$

← 0%から200%の範囲で変動 →

(α) 前年度基準賞与

前年度における社長の賞与支給額とします。また、当年度及び翌年度の前年度基準賞与は次のとおりです。

業績指標	当年度 (2025年度)	翌年度 (2026年度)
前年度基準賞与(万円)	10,880	4,030

(β) 業績指標増減率

各業績指標の対基準値増減率に一定の評価ウエイトを乗じて加重平均し決定します。当該算定方法により算定した当年度の監査等委員でない取締役賞与水準の業績指標増減率は△63.0%となりました。

なお、最終的な業績指標増減率は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、取締役会で決定します。

業績指標	基準	基準値	当年度 (2025年度)	増減率	評価 ウエイト
営業利益	前年度実績	1,349億円	582億円	△56.8%	75%
親会社の所有者に帰属する当期利益	前年度実績	937億円	152億円	△83.7%	15%
ROE	目標値	20.0%	3.5%	△82.4%	10%

(γ) 役職位ポイント

取締役 社長を1.00とし、その他取締役は各役職位に基づき下表のポイントとします。また、当年度及び翌年度の役職位別賞与支給限度額(前年度の役職位別賞与支給額の200%)は次のとおりです。

	取締役 会長	取締役 副会長	取締役	取締役 社長	取締役 副社長	取締役 専務執 行役員	取締役 常務執 行役員
役職位ポイント	0.70	0.35	0.35	1.00	0.60	0.55	0.45
賞与支給限度額(万円) 当年度(2025年度)	15,230	7,620	7,620	21,760	13,060	11,970	9,790
賞与支給限度額(万円) 翌年度(2026年度)	5,640	2,820	2,820	8,060	4,840	4,430	3,630

(注) 代表権の有無による役職位ポイントの差異はない。

(Ⅲ) 株式関連報酬(譲渡制限付株式報酬)

当社の企業価値の持続的な向上を図るインセンティブを与えるとともに、当社の株主との価値共有を進めることを目的として、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)に対して、中長期インセンティブ報酬として、次の2種類の譲渡制限付株式報酬を支給します。なお、監査等委員でない各取締役(社外取締役を除く。)は「役員自社株保有ガイドライン」に基づき役職位に応じた一定数以上の当社株式を保有することとしています。

種 類	譲渡制限期間
長期インセンティブ株式報酬	割当日から当社又は当社子会社の役員等を退任するまで
中期インセンティブ株式報酬	割当日から3年から5年の間

(譲渡制限付株式報酬制度の概要)

譲渡制限付株式の割当て	割り当てる譲渡制限付株式の株式数は、監査等委員でない取締役の役職位に応じた一定の株式数を取締役会の決議により決定する。なお、割り当てる株式数は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会で承認された株式数の上限(長期インセンティブ株式報酬54,000株、中期インセンティブ株式報酬126,000株)の範囲内とする。
譲渡制限の解除	<p>①譲渡制限付株式支給対象者が譲渡制限期間中、継続して、当社又は当社の子会社の役員等の地位のいずれかにあったことを条件として、譲渡制限付株式の全部について、譲渡制限期間が満了した時点をもって譲渡制限を解除する。</p> <p>②①にかかわらず、譲渡制限期間中に、譲渡制限付株式支給対象者が任期満了・定年・雇用等契約の期間満了その他の正当な事由により、当社又は当社子会社の役員等の地位のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、譲渡制限を解除する譲渡制限付株式の数及び時期について必要に応じて合理的な調整を行うものとし、解除する株式数及び解除時期を取締役会の決議により決定する。</p> <p>③譲渡制限期間中に、当社が消滅会社となる合併契約、当社が完全子会社となる株式交換契約又は株式移転計画その他の組織再編等に関する事項が株主総会(ただし、当該組織再編等に関して株主総会による承認を要さない場合においては、取締役会)で承認された場合には、取締役会の決議により、支給した譲渡制限付株式の全部について、当該組織再編等の効力発生日に先立ち、譲渡制限を解除する。</p>
無償取得事由	<p>①譲渡制限付株式支給対象者が譲渡制限期間満了前に当社又は当社の子会社の役員等の地位のいずれの地位からも退任又は退職した場合には、その退任又は退職につき任期満了・定年・雇用等契約の期間満了その他の正当な事由による場合を除き、当社は、譲渡制限付株式支給対象者に支給した譲渡制限付株式を当然に無償で取得する。</p> <p>②その他無償取得事由については、取締役会の決議に基づき譲渡制限付株式割当契約に定めるところによる。</p>

(当年度に当社が監査等委員でない取締役に対して支給した譲渡制限付株式報酬の内容)

役員区分	種類	株式の数 (株)	発行価額 (円)	株式の交付を受けた者の人数(人)
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く。)	長期インセンティブ 株式報酬	30,200	5,915	6
	中期インセンティブ 株式報酬	70,100	5,915	6

(注) 1. 社外取締役及び監査等委員である取締役に対して譲渡制限付株式報酬は支給しません。

2. 発行価額は、恣意性を排除した価額とするため、2025年6月19日(取締役会決議日の前営業日)の東京証券取引所における当社の普通株式の終値としています。

3. 上記のほか、当年度に当社の執行役員その他の従業員(役員待遇)45名に対して、長期インセンティブ株式報酬100,300株、中期インセンティブ株式報酬230,000株を支給しています。

c. クローバック制度等

過去3年以内に支給した賞与の算定の基礎とした財務諸表の数値に訂正等が生じた場合、当該賞与の全部又は一部の返還を請求することができる制度(クローバック制度)を導入しています。また、譲渡制限付株式報酬制度において、譲渡制限付株式の付与対象者が、法令、社内規程に違反する等の非違行為を行った又は違反したと取締役会が認めた場合は、当社が付与した株式の全部を無償取得することができる条項(マルス条項)を、譲渡制限付株式割当契約書にて定めています。

d. 監査等委員でない取締役の報酬等の決定プロセス

当社の監査等委員でない取締役の報酬等については、構成員の過半数を独立社外取締役とする取締役会の諮問機関である報酬諮問委員会において、報酬等の体系及び水準、個人別報酬等の内容、それらの決定方針並びに手続きについて諮問し、その結果を踏まえ、取締役会において監査等委員でない取締役の報酬等の方針並びに個人別報酬等の内容等を決定しています。

e. 監査等委員でない取締役の報酬等に関する株主総会決議年月日と決議内容

当社の監査等委員でない取締役の報酬等の額は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会において、年額20億円以内(うち、社外取締役分は年額3億円以内)とし、株式関連報酬制度に係る監査等委員でない取締役の報酬等の額は当該年額20億円の範囲内において、対象取締役に対する譲渡制限付株式の付与のために支給する金銭報酬債権の総額を、年額8億円以内(「長期インセンティブ株式報酬」として年額2億4千万円以内、「中期インセンティブ株式報酬」として年額5億6千万円以内)とする旨の承認を受けています。2025年6月20日開催の第60回定時株主総会において選任された監査等委員でない取締役は9名(うち、社外取締役3名)です。

③ 監査等委員である取締役の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針

当社は監査等委員である取締役の報酬等の決定方針を「役員報酬の基本方針」と規定し、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、2025年6月20日開催の取締役会及び監査等委員会で決議しており、その概要は次のとおりです。

a. 監査等委員である取締役の報酬等の方針

監査等委員である取締役の報酬等の水準は、良質なコーポレート・ガバナンスの確立と運用に重要な役割を果たすにふさわしい人材を確保するために必要な水準であること

b. 監査等委員である取締役の報酬等の構成

監査等委員である取締役の報酬等は、監査等委員である各取締役の役職位・職務に応じて決定し、基本報酬のみを支給します。

c. 監査等委員である取締役の報酬等の決定プロセス

当社の監査等委員である取締役の報酬等は、報酬諮問委員会の諮問結果を踏まえ、監査等委員である取締役の協議により決定します。

d. 監査等委員である取締役の報酬等に関する株主総会決議年月日と決議内容

監査等委員である取締役の報酬等の額は、2025年6月20日開催の第60回定時株主総会において、年額5億円以内とする旨の承認を受けています。2025年6月20日開催の第60回定時株主総会において選任された監査等委員である取締役は5名(うち、社外取締役3名)です。

2. 剰余金の配当等の決定に関する方針

(1) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、企業価値の継続的な向上が最も重要な株主還元と考えています。剰余金の配当については、中長期的な事業発展のための内部留保を確保しつつ、安定した配当を継続することを基本とし、連結配当性向^(※)40%を目安に、事業収益及びキャッシュ・フローの状況等を勘案して決定します。

内部留保資金については、既存事業の強化や新規事業展開のための設備投資及び研究開発投資、並びに人材育成投資、M&Aなどの戦略的投資など、今後の事業展開に向けて活用していきます。また、資本効率の向上、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策の一環として自己の株式の取得に充当することがあります。

当社は、会社法第459条に基づき、9月30日及び3月31日を基準日として、取締役会の決議により剰余金の配当を行うことができる旨を定款に定めています。

※連結配当性向＝年間配当金総額(NR Iグループ社員持株会専用信託に対する配当金を含む。) ÷親会社の所有者に帰属する当期利益

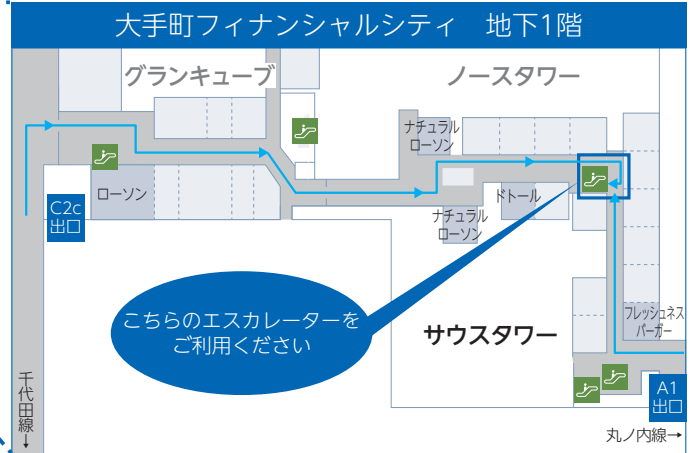
(2) 剰余金の配当の状況

当年度末(2026年3月31日)を基準日とする配当金は、上記方針及びのれん等の減損損失計上が直接的にキャッシュ・フローへ与える影響はなく、国内事業は好調であることを踏まえ、2025年11月に実施済みの配当金(基準日は2025年9月30日)から7円増額し、1株当たり42円としました。

年間の配当金は、2025年11月に実施済みの配当金35円と合わせ、1株当たり77円となりました。

以 上

株主総会会場のご案内



会場

東京都千代田区大手町一丁目9番7号
大手町フィナンシャルシティ
サウスタワー 3階
カンファレンスセンター ホール

- 車椅子等にてご来場の株主様は、会場内に専用スペースを設けておりますので、当日受付までお申し出ください。
- その他、会場でのサポートを希望される際は、以下の当社ウェブサイトより事前にご相談ください。

<https://www.nri.com/jp/feedback.html>
 (「IR情報に関するお問い合わせ」をご選択ください。)



交通

東京メトロ・都営地下鉄 大手町駅

丸ノ内線・半蔵門線

「A1出口」横よりサウスタワー直結
 (半蔵門線は丸ノ内線ホームを経由)

千代田線・東西線・三田線

「C2c出口」横より連絡通路

※駐車場をご用意いたしておりませんので、お車での
 ご来場はご遠慮くださいますようお願い申し上げます。

