

野村総合研究所

NRIだより

証券コード：4307

2025年3月期 第2四半期 (中間期)
[2024年4月1日～2024年9月30日]

CONTENTS

株主の皆様へ	1
決算ハイライト	4
トピックス	6
お知らせ／株主メモ	8

株主の皆様へ

株主の皆様には、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

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、デジタル技術を活用したビジネスプロセス及びビジネスモデルの変革を行うDX(デジタルトランスフォーメーション)を中心に引き続き活況を呈しています。一方、欧米における高い金利水準の継続等による海外景気の下振

れが国内景気に及ぼすリスクに加え、急激な為替変動、中東地域をめぐる情勢及び物価の上昇など先行き不透明な状況が続いています。今後の業績の変調によっては、企業投資が絞られる可能性もあります。

このような環境の下、2025年3月期上期の業績は、売上収益、営業利益とも、上期として過去最高を達成し、売上収益3,767億円(前年同期比4.1%増)、営業利益656億円(同11.5%増)となりました。

中計2025の進捗とV2030の達成に向けて

中期経営計画(2023-2025)(以下、中計2025)の2年目にあたる現在は、「顧客共創」「AI活用」「人的資本の拡充」の3つを長期経営ビジョンNRI Group Vision 2030(以下、V2030)の達成に向けた重要施策として位置付けています。

「顧客共創」とは、さらなる事業成長を目指しているお客様に向けた取り組みです。日本では、既存事業の事業周期が成熟期を迎えており、新たなビジネスモデルの構築に取り組む企業、社会課題へ対応するため、業界の垣根を越えた生態系形成に取り組む企業などが増えつつあります。これらの企業においては、従前からあるコスト最適型、作業効率化型などの事業サポートのためのITではなく、事業成長型や新事業創造型のITへと、その投資スタンスを大きく変化してきていると感じています。NRIでは、そのような新たな成長ステージに向けて挑戦する企業をお客様として、ビジネスモデル開発からITソリューション実装・運用まで途切れることなく併走していきます。

NRIは、1,500人を超えるコンサルティング部門を擁しており、日本を代表する大企業の多くと接点を持っています。そして当部門に在籍するコンサルタントは、日々、経営や事業を変革しようとしているお客様に対し、顧客課題の解決に向けて能動的な提案活動を行っています。中でもトップコンサルタントは、直接、企業の経営トップに事業変革案を提示するなど、信頼関係を深めながら、戦略コンサルタントとITコンサルタントで構成されるチームを束ねつつ、顧客内の利害調整、ビジネスモデルや業務プロセスの設計支援を行っています。そのうえで、ITソリューションチームが、デジタル技術の実装によって事業変革を実現します。この手法は、コンサルティング、システムコンサルティング、ITソリューションといったそれぞれの部門のプロフェッショナルが有機的につながって初めて成り立つビジネスモデ

ルです。そしてその連携を過去30年以上にわたって続けているNRIだからこそ実現できるモデルだと考えています。

AIをNRIの成長ドライバーに

NRIでは、生成AIをはじめとするAIをV2030実現に向けた主要な技術の1つと位置付け、その活用に向けて、1)お客様向けAIソリューション(右図上段)と2)AIを活用したNRI内の生産革新(右図中段)、の大きく2つの分野で取り組みを進めています。

1)お客様向けAIソリューション

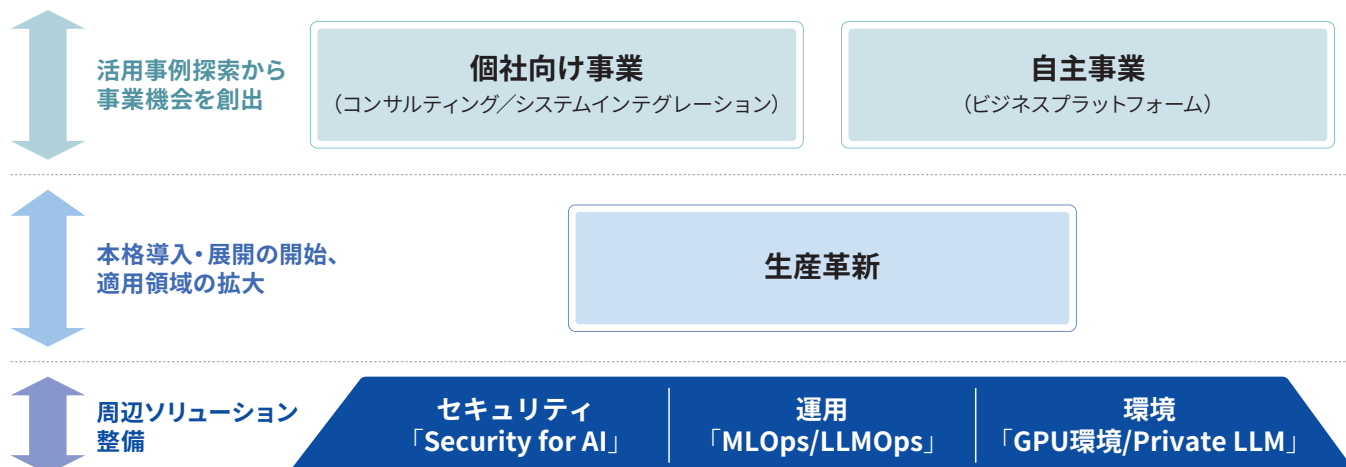
近年、AIを絡めたコンサルティングやシステム開発のプロジェクトは急増しています。2025年3月期上期には、生成AIにより人的資本情報を可視化し、業務情報と人材情報のマッチングを提案する最適化ソリューション「タレント・マーケットプレイス」の提供を開始しました。これにより、NRIのコンサルティング部門が持つ人事関連業務の知見と生成AIのデータ分析力の組合せで、企業に眠っている膨大な文字情報や数値情報からなる人材データを有効活用することが可能になりました。また、金融機関向けには、金融ビジネスに最適化されたLLM^{*}を採用し、データ主権を確保したAI支援プラットフォームを2026年3月期上期に提供予定です。金融機関が求める高いセキュリティ水準に対応するため、NRIデータセンターで各社の専用環境を構築し、データ処理をデータセンター内で完結させるなど、堅牢かつ柔軟に活用できるAI環境を提供します。

*Large Language Modelの略で、膨大なテキストデータから学習することで高度な言語理解を実現した自然言語処理モデル

2)AIを活用したNRI内の生産革新

システム開発工程等、NRI内部のプロセスにおけるAI活用については、既にテスト工程やコーディング工程での活用を進めており、「AIテスト支援」では最

AI活用の領域



大85%の生産性向上を確認しました。これは工程の一部にすぎませんが、今後は、適用する工程の対象範囲を広げていきます。

ITの世界では当社に限らずAIに関する取り組みが大きく取り上げられるようになってきました。2025年3月期は、AI関連で約100億円の投資を行い、取り組みを加速しています。お客様や個々のユーザーが安全、便利にAIを活用できる豊かな社会を創造すべく、NRIは努力を続けていきます。

人的資本の拡充に向けて

V2030に向けて飛躍していくうえで、最も重要であると言っても過言ではないのが人材開発です。私は人事、人材開発担当役員時代に、その仕組みづくりに力を注いできました。

私が様々な事業の経験を積んできた中では、毎年、異動の辞令があった時期もあり、当時、毎年仕事が変わることは自分のキャリアにとって意味があるのだろうか、と思うことが幾度もありました。しかし振り返ってみると、無駄な経験は一切なかったと思っています。今となっては、バラバラの経験や知見に見えていた枝や葉が、つながって大きな幹になり、経営者としての視点や判断基準に結び付いてい

ると思います。

現在、NRIの社員数はグループ全体で1万6千人を超え、来年には創立60周年を迎えます。このような歴史がある大きな会社を経営していくにあたり、私が心掛けたいことは社員との対話です。NRIの良いところである高い付加価値へのこだわりや顧客志向、教えあう文化などの大切な風土や価値観、そして先人の志を社員に直接伝えていくことが、長年にわたってNRIの持続的成長を支えていく根幹だと考えています。社員に直接語りかけ、社員の声に耳を傾けることを通じて、NRIの経営基盤をより強固にしていきたいと考えています。

そして、その経営基盤を毎日磨き上げていくことが事業競争力の向上につながり、ひいてはNRIが創発したい社会の実現に向けた次の一步に結び付くと考えています。

株主の皆様におかれましては、挑戦を続けるNRIを引き続きご支援賜りますよう、お願い申し上げます。

柳澤花芽

2024年11月
代表取締役 社長

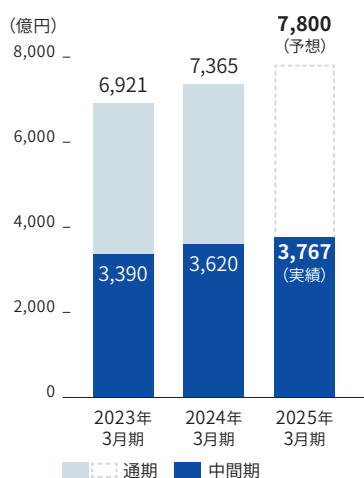
決算ハイライト

決算のポイント

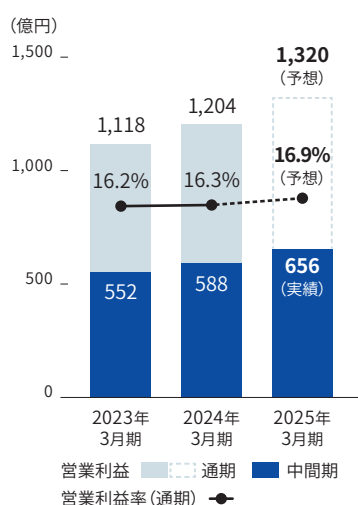
- POINT 1** 売上収益は、コンサルティングセグメントや金融ITソリューションセグメントを中心に増加し、3,767億円（前年同期比4.1%増）となりました。
- POINT 2** 営業利益は、国内事業の案件活況に加え、海外事業の収益性改善により増加し、656億円（同11.5%増）となり、営業利益率は17.4%となりました。
- POINT 3** 親会社の所有者に帰属する中間利益は、456億円（同21.2%増）となりました。

	2024年3月期 中間期	2025年3月期 中間期	増減額	増減率
売上収益	3,620億円	3,767億円	+147億円	+4.1%
営業利益	588億円	656億円	+67億円	+11.5%
営業利益率	16.3%	17.4%	+1.2P	-
親会社の所有者に帰属する中間利益	376億円	456億円	+79億円	+21.2%
基本的1株当たり中間利益	64円	79円	+15円	-

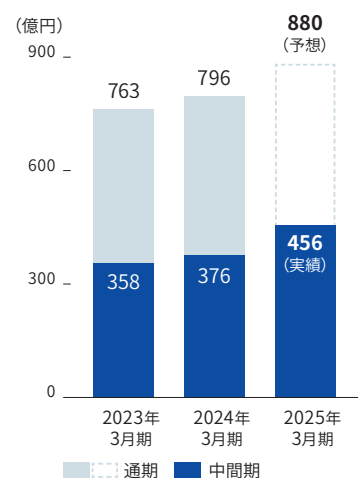
売上収益



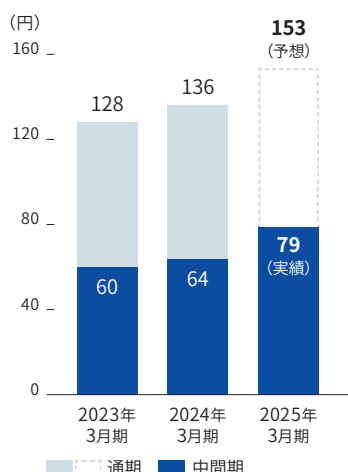
営業利益／営業利益率（通期）



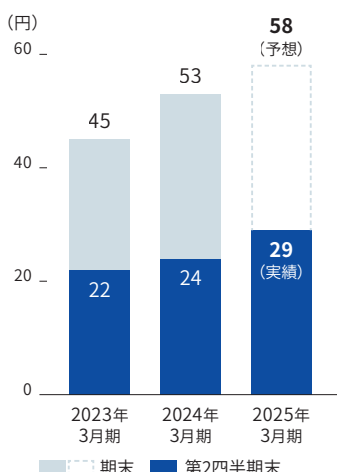
親会社の所有者に帰属する中間(当期)利益



基本的1株当たり中間(当期)利益



1株当たり配当金

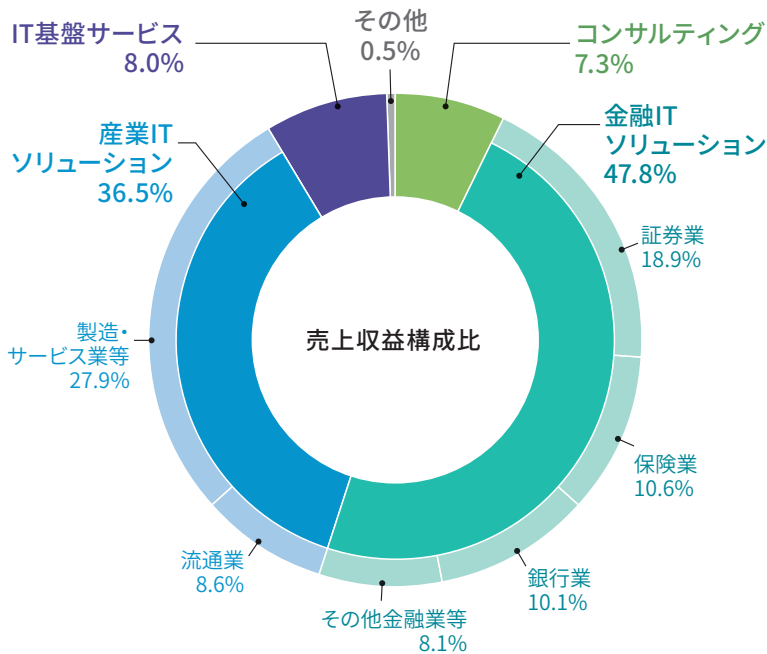


- (注) 1. 記載金額は、億円未満（基本的1株当たり中間(当期)利益及び1株当たり配当金は円未満）を切捨てて表示しています。
2. 2025年3月期通期予想は2024年10月30日に発表したものです。業績予想は当社が現時点で入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は、様々な要因により大きく異なる可能性があります。

セグメント業績のポイント

- POINT 1** コンサルティングは、国内において経営コンサルティングやシステムコンサルティングの案件が増加し、売上収益、営業利益ともに増加しました。
- POINT 2** 金融ITソリューションは、銀行業向け開発案件や共同利用型システムの運用サービスの増加などが寄与し、売上収益、営業利益ともに増加しました。
- POINT 3** 産業ITソリューションは、国内において大型案件の一巡による影響があったものの、海外事業の収益性改善により、減収増益となりました。
- POINT 4** IT基盤サービスは、情報セキュリティ事業やクラウド事業が寄与したものの、データセンター設備の処分に係る一時費用の発生により、増収減益となりました。

セグメント別外部売上収益 (2025年3月期中間期)



売上収益前年同期比較

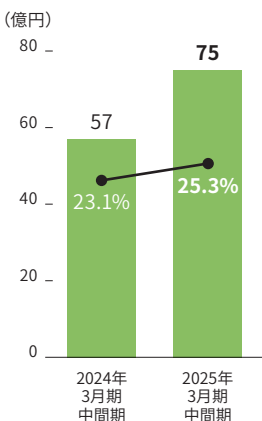
(億円)	2024年3月期中間期	2025年3月期中間期	前年同期比
コンサルティング	237	274	15.6%
金融ITソリューション	1,709	1,799	5.3%
証券業	700	713	1.8%
保険業	381	400	5.0%
銀行業	332	380	14.3%
その他金融業等	293	304	3.7%
産業ITソリューション	1,400	1,374	△1.9%
流通業	371	322	△13.0%
製造・サービス業等	1,029	1,051	2.1%
IT基盤サービス	258	302	17.1%
その他	15	17	13.2%
合計	3,620	3,767	4.1%

(注) 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

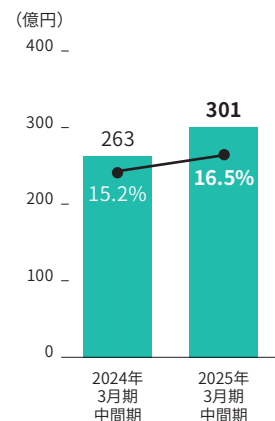
セグメント別損益 (2025年3月期中間期)

営業利益 ■■■■ 営業利益率 ●—●

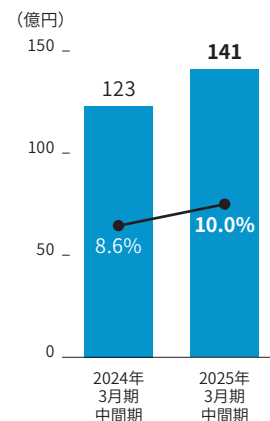
コンサルティング



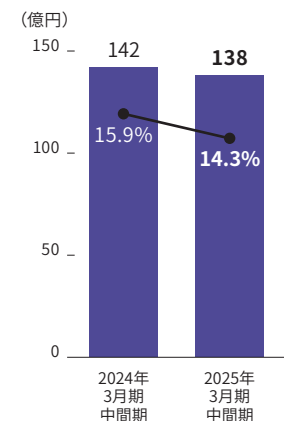
金融ITソリューション



産業ITソリューション



IT基盤サービス



(注) 1. 記載金額は、億円未満を切捨てて表示しています。

2. 2025年3月期より、報告セグメントごとの業績をより適切に管理するため、セグメント間取引の計上方法を変更しています。この変更に伴い、過去数値については当該変更後の数値を記載しています。

共同利用型サービスで日本の証券取引を支える



証券会社向けバックオフィスシステム「THE STAR」が稼働開始から50年を迎えました。

様々なモノやサービスを一人ひとりが所有するのではなく、他者と共有して使うSaaS (Software as a Service) などの共同利用型サービスが近年増えています。

NRIは、長きにわたる顧客支援を通して蓄積してきた様々な知見をもとに、共同利用型サービスを提供しています。その一つで、証券会社の管理業務をサポートするシステム「THE STAR」は、SaaSという言葉が登場する遥か前の1974年に稼働を始め、50年もの間、日本の証券取引を支えてきました。瞬時の判断で取引を行う証券会社では即時性が求められ、また、証券取引の支障は経済に影響を及ぼすため、安定性、信頼性、堅牢性も不可欠です。証券会社86社(2024年3月末現在)が利用する「THE STAR」は、安定稼働という社会的責任を果たすとともに、お客様のビジネス変革を支援するため、絶え間なく進化してきました。お客様の、災害時における業務継続や、制度改正への迅速な対応、リモートワーク推進や業務効率化による働き方改革などにも寄与します。

NRIはこれからも、共同利用型サービスの安定稼働と時代に合わせた革新を続け、安全で円滑な証券取引を通じた日本経済の発展に貢献していきます。

震災復興と地域の課題解決の包括的な支援



(右) 穴水町長 吉村光輝氏
(左) NRI 会長 此本臣吾

2024年1月1日に発生した能登半島地震で被災した石川県鳳珠郡穴水町とNRIは、2024年4月18日に震災復興計画策定支援に関する連携協定を締結しました。

具体的には、復興ビジョンの構想、復興計画の立案、穴水町らしさと先進性を兼ね備えたシンボルプロジェクトの実行を支援します。また、復興と同時に、従前から穴水町が抱えていた人口減少や高齢化といった課題への対応策も併せて検討しています。

現在、NRI社員が半常駐で穴水町に滞在し、支援活動を行っています。これまで震災復興支援や地方創生に取り組んできたNRIの知見を活かし、穴水町の役場職員や町民の皆様と一体となって、復興実現に向けて活動していきます。

森林を取り巻く地域課題解決のための「森林由来J-クレジット」^{※1}創出・流通の促進



日本は広大な森林を有し、年間500万トンものCO₂を削減する可能性^{※2}がありますが、人手不足などにより放置林が増えた結果、老齢林が増加し、CO₂吸収量は減少しています。日本各地で、森林の機能・価値が低下することで、森林への関心低下や林業の衰退を招き、さらに森林の機能・価値低下が加速しています。

NRIは、このような悪循環に歯止めをかけ、脱炭素社会の実現に貢献するため、「森林由来J-クレジット」の創出・流通促進に取り組んでいます。これは、適切な森林管理や木材活用によって増加させたCO₂吸収量

を、国がクレジットとして認定し、クレジット創出者はそれをCO₂排出企業に販売して、収益を地域の様々な事業に活用できる仕組みです。NRIの提供するJ-クレジット創出・流通基盤では、現在課題となっている煩雑な手続きを効率化する機能と、CO₂吸収量などの情報をブロックチェーンに記録する信頼性確保の機能を備え、行政と連携して森林由来J-クレジットの創出の増大を目指します。第一弾として、山形県鶴岡市の2つの森林^{※3}で取り組みを始めました。

NRIは、官民を横断した様々な関係者との価値共創により、社会課題を解決に導く社会変革に取り組んでいきます。

※1 「J-クレジット制度」とは、省エネ設備導入や再生可能エネルギー活用、森林管理などによるCO₂排出削減・吸収量をクレジットとして国が認証する制度。森林から創出されるJ-クレジットは「森林由来J-クレジット」と呼ばれる

※2 NRIの試算による

※3 山形県鶴岡市の温海町と三瀬地区で、2024年度中に認証される見込み

メタバース空間を利用した金融教育

2022年度から高校での金融教育が義務化され、各学校で授業が始まりました。これを受けてNRIは、メタバース空間で資産形成を学ぶことができる学習プログラム「資産運用キャンパス」の提供に向け、実証実験を行いました。本プログラムでは、高校生がアバターとなって過去にタイムスリップし、その時代の経済状況やマーケットに関わる情報を集めて投資信託を選んで売買します。現実の出来事をベースに資産形成を疑似体験できる参加型プログラムで、金融の正しい基礎知識を楽しく学ぶことができます。2024年度から全国へサービス提供が始まっています。



日経平均株価を構成する225銘柄にNRIが採用

NRIは日本経済新聞社の銘柄選定ルールに則り、日経平均株価を構成する225銘柄に新規採用されました。NRIを含む日経平均株価は2024年10月1日より算出されています。

お知らせ／株主メモ

統合レポート2024のご紹介



NRIの財務・非財務情報を包括的に記載した「統合レポート2024」を発行しました。



統合レポート2024
<https://ir.nri.com/jp/ir/library/report.html>



2024年2月、日本経済新聞社が主催する「第3回日経統合報告書アワード」で、NRIが昨年発行した「統合レポート2023」が最高位にあたる「グランプリ」を受賞しました。金融機関のファンドマネージャー、アナリスト、学識経験者で構成される審査員からトップメッセージや、成長ストーリーなどに対して高い評価をいただきました。



株主総会資料のご提供方法の変更について

2022年9月1日に改正会社法が施行され、株主総会資料の電子提供制度が開始されました。これに伴い、上場会社は株主総会資料のインターネット上（ウェブサイトへの掲載など）でのご提供を義務づけられるとともに、郵送によるご提供の取り止めが可能となりました。

NRIにおきましても環境配慮の観点から、今後開催する株主総会より、郵送によるご案内は株主総会の開催日時・場所・目的事項等を記載した簡易な内容に変更させていただきます。

なお、あらかじめ「書面交付請求」のお手続きを行っていただくことで、今後も株主総会資料を郵送にてお受け取りいただけます。

お手続きにつきましては、株主名簿管理人（三菱UFJ信託銀行株式会社）またはお取引の証券会社にお問い合わせください。

三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

電子提供制度専用ダイヤル

0120-696-505 (通話料無料)

株主メモ

事業年度	4月1日から翌年3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
単元株式数	100株
公告方法	電子公告(公告掲載URL https://pn.nri.com/) ただし、事故その他のやむを得ない事由により、電子公告によることができない場合は、日本経済新聞に掲載いたします。
配当受領株主 確定日	期末配当金 3月31日 中間配当金 9月30日
株主名簿管理人 及び特別口座 口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
同事務取扱場所 (郵送先) (電話照会先)	三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 〒137-8081 新東京郵便局私書箱29号 0120-232-711 (通話料無料)
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場
証券コード	4307

株式会社野村総合研究所

〒100-0004 東京都千代田区大手町1-9-2
大手町フィナンシャルシティ グランキューブ
TEL 03-5533-2111 <https://www.nri.com/jp/>



株式に関するお問い合わせ

- 届出住所・姓名などのご変更
- 配当金の受領方法・振込先のご変更
- 単元未満株式の買取請求



口座を開設されている証券会社へ
お問い合わせください。

- 特別口座に関するご照会
- 郵送物の発送と返戻に関するご照会
- 支払期間経過後の配当金に関するご照会
- その他株式事務に関する一般的なご照会



三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部へ
お問い合わせください。
電話照会先は左記をご参照ください。