

審議する AI：キリン「CoreMate」の深層分析と AI 拡張型コーポレートガバナンスの未来

Gemini

エグゼクティブサマリー

本レポートは、キリンホールディングス株式会社（以下、キリン）が導入した画期的な「AI 役員」構想、「CoreMate」に関する包括的な分析を提供する。CoreMate は、単なる業務効率化ツールではなく、企業の最高レベルの意思決定プロセスそのものを変革し、拡張することを目的とした戦略的実験である。過去 10 年分の経営会議議事録という独自の「企業記憶」を学習し、12 の異なる AI 人格（ペルソナ）による内部討論を通じて、人間の経営層に多角的かつ客観的な論点を提示する。

この取り組みは、キリンの長期経営構想「KIRIN Digital Vision 2035」の中核をなすものであり、複雑化する事業環境において意思決定の質とスピードを向上させることを目指している。特に、集団思考（グループシンク）といった人間組織特有の認知バイアスを打破するための意図的な「異分子」として設計されている点が、その戦略的重要性を際立たせている。

本分析では、CoreMate の技術的アーキテクチャ、その導入を可能にしたキリン独自の組織文化、そして三井住友フィナンシャルグループの「AI-CEO」など国内外の類似事例との比較を通じて、その独自性を明らかにする。さらに、AI を経営の中枢に導入することに伴うコーポレートガバナンス、法的責任（特に役員の善管注意義務）、そして倫理的課題についても深く考察する。

結論として、CoreMate の成功は技術そのものよりも、それを巡るガバナンス体制の構築と、人間と AI が共創する新しい経営スタイルへの組織的な適応能力にかかっている。本レポートは、キリンの挑戦が、今後の「AI 拡張型経営」のモデルケースとなり、他社が AI を戦略的に活用する上での重要な示唆を提供すると結論づける。

1. 導入：AI 役員の登場

近年の人工知能（AI）技術の飛躍的な進歩は、企業のオペレーションレベルに留まらず、ついに経営戦略を司る取締役会や経営会議といった最高意思決定の場にまでその影響を及ぼし始めている。かつては SF の世界の概念であった「AI 役員」は、現代の複雑で情報過多な事業環境に対応するための、新たな戦略的デシジョンサポートシステムとして現実のものとなりつつある¹。

経営会議室にアルゴリズムが参加する時代

AI が経営層に導入される背景には、単なる効率化を超えた目的がある。それは、人間の認知能力の限界を補い、意思決定の質を向上させることである³。グローバル化、地政学的リスク、サステナビリティへの要請など、企業経営者が考慮すべき変数は爆発的に増加した。このような環境下で、過去の経験や直感だけに頼る意思決定は、重大なリスクを伴う。AI は、膨大なデータを客観的に分析し、人間が見落としがちなパターンやリスクを提示することで、経営判断を拡張する可能性を秘めている⁵。

香港からアブダビ、そして東京へ

AI を経営の意思決定プロセスに組み込む試みは、世界各地で始まっている。2014 年に香港の投資会社 Deep Knowledge Ventures が、ライフサイエンス分野への投資判断を行う非投票役員として AI 「VITAL」を任命したのが初期の事例として知られる⁷。近年では、アラブ首長国連邦（UAE）の International Holding Company が、膨大なデータを分析し洞察を提供する AI 役員オブザーバー「Aiden Insight」を導入するなど、その動きは加速している⁷。これらの事例は、AI の役割や実装形態が一つではなく、各社の戦略に応じて多様なモデルが模索されていることを示している。

麒麟「CoreMate」の位置づけ

このようなグローバルな潮流の中で、麒麟が発表した「CoreMate」は、日本企業における先進的な事例として極めて重要である⁹。CoreMate は、世界初の試みではないかもしれないが、その独自のアーキテクチャと、伝統的かつ大規模な事業会社である麒麟の内部から、現場の従業員主導で生まれたという点で特異性を持つ。CoreMate は、「AI は役員になれるか？」という問いに答えるのではなく、「AI は経営層の審議をいかにして豊かにできるか？」という、より本質的な問いを探求する戦略的ツールとして位置づけられる。その目的は、複雑化する世界で、より速く、より質の高い、そしてより多様な視点に基づいた意思決定を実現することにある¹⁰。

この取り組みは、AI を経営に統合する上での哲学的な問いを投げかける。AI に「答え」を求めるのか、それとも「問い」を深めるための触媒とするのか。麒麟の CoreMate は、明確に後者の立場を取ることで、AI と人間の新しい共創関係を提示している。

2. CoreMate の解剖：アルゴリズムの議会

CoreMate は、他の多くの AI システムとは一線を画す、革新的なアーキテクチャを持つ。その設計思想は、単一の「正解」を提示することではなく、多様な視点による「審議のプロセス」そのものをシミュレートし、人間の思考を刺激することにある。本章では、その技術的・機能的な構造を詳細に分析する。

2.1. データ基盤：10 年分の企業記憶

CoreMate の思考の根幹をなすのは、麒麟が保有する独自のデータ資産である。システムは、過去 10 年分にわたる取締役会およびグループ経営戦略会議の議事録を学習データの中核としている¹²。これは、単なる会議の記録ではなく、麒麟の戦略的意思決定の歴史そのものである。過去の議論、承認された案件の論理、見送られた提案の理由、そしてその後の結果といった、文脈に富んだ情報が AI に「企業記憶」として埋め込まれている。

このリッチな内部データは、その他の社内資料や、市場調査データ、経済レポートといった継続的に更新される外部の最新情報によって補強される¹²。この内部と外部のハイブリッドなデータアプローチにより、CoreMate は麒麟固有の文脈を深く理解しつつ、常に変化する外部環境に対応することが可能となる。

技術基盤としては、マイクロソフトやグーグルなどが提供する最先端の基盤モデルを活用し、

その上で麒麟が独自のデータを用いてファインチューニング（追加学習）を施したカスタム AI モデルとなっている¹³。これは、強力な汎用 AI の能力を借りつつ、独自のデータで他社には模倣不可能な競争優位性を築くという、現代のエンタープライズ AI 戦略の典型例である。

2.2. マルチエージェント・アーキテクチャ：認知的多様性のシミュレーション

CoreMate の最も革新的かつ本質的な特徴は、12 の異なる AI 「人格（ペルソナ）」で構成されるマルチエージェント・システムであることだ¹⁰。これは、単一の統合された回答を生成するモノリシックな AI とは根本的に異なる。

これらのペルソナは、それぞれが特定の視点や専門性を代表するように設計されている。例えば、「極めて慎重なリスク管理者」「大胆なイノベーター」「現場主義のリアリスト」といった思考スタイルや、財務、マーケティング、技術といった専門分野を体現するペルソナが存在する¹⁵。

システムは、議題が提示されると、これら 12 の AI エージェントが内部で仮想的な議論を行うプロセスを経る。各ペルソナが自身の立場から意見を表明し、互いの主張に反論し、議論を戦わせるのである¹²。人間の経営層に最終的に提示されるアウトプットは、この AI 間の内部討論から抽出・蒸留された主要な論点、賛成意見、反対意見の構造化されたサマリーである。

このアーキテクチャは、健全な意思決定に不可欠な「悪魔の代弁者（Devil's Advocate）」の役割をシステムとして組み込んだものと言える¹⁷。提案の弱点を体系的に炙り出し、代替案を探ることを目的としている。近年の AI 研究においても、複雑な問題解決においては、単一のエージェントよりも、問題を分解し複数の専門エージェントが協調して取り組むマルチエージェント・システムの方が優れた性能を発揮することが示唆されている¹⁹。

この設計思想は、AI の役割に関する深い洞察に基づいている。単一の AI が提示する「答え」は、その算出根拠が不透明な場合、思考停止を招くリスクがある。しかし、**CoreMate** のように複数の対立する「意見」を提示するシステムは、なぜその論点が重要なのか、どのようなトレードオフが存在するのかを人間が主体的に考えることを促す。その価値は AI が出す結論ではなく、人間がより良い結論に至るための質の高い思考プロセスを誘発する点にある。

2.3. 実践における役割：「壁打ち」から経営会議でのインプットまで

CoreMate は、意思決定者としてではなく、あくまで人間の審議を支援し、その質を高めるための「右腕」あるいは「共創パートナー」として明確に位置づけられている¹。

その主要な活用シーンは、経営会議が始まる前から始まっている。議案の起案者は、公式な会議に臨む前に、CoreMate を思考の「壁打ち」相手として活用する¹²。これにより、起案者は自身の提案を、データに基づいた多様な視点とぶつけ合わせ、潜在的な弱点や想定される反論を事前に洗い出すことができる。これは、経営会議に上程される議案そのものの質を向上させ、議論の生産性を高める上で極めて重要な機能である¹¹。

そして、年間 30 回以上開催されるグループ経営戦略会議の場では、CoreMate が抽出した論点や意見がプロジェクター画面に提示される¹⁵。これは、議論の出発点として、感情や力関係に左右されない、中立的かつデータドリブンな土台を提供する。これにより、人間同士の議論がより本質的で戦略的なレベルに集中できるよう支援する。

この「会議前」と「会議中」の二段階での活用は、CoreMate が単なる情報提示ツールではなく、意思決定プロセスのワークフロー全体に組み込まれた戦略的システムであることを示している。特に、起案者レベルでの「壁打ち」機能は、組織の最も高価な資源である経営層の時間を、より洗練された質の高い議題に集中させることを可能にし、組織全体の生産性向上に大きく貢献する可能性を秘めている。

3. 戦略的背景：キリンにおけるボトムアップ革命

CoreMate の導入は、単なる技術的な試みではなく、キリンの長期的な経営戦略と、そのユニークな組織文化に深く根差している。本章では、CoreMate がなぜ生まれ、そしてなぜ経営層に受け入れられたのか、その戦略的・文化的背景を分析する。

3.1. 「KIRIN Digital Vision 2035」の柱として

CoreMate は、キリンの長期デジタル変革（DX）戦略である「KIRIN Digital Vision 2035（KDV2035）」を象徴するプロジェクトである¹⁰。KDV2035 は、キリンが「世界の CSV 先進企業」となることを最終目標に掲げ、食・ヘルスサイエンス・医薬という事業領域において、デジタル技術を活用して価値創造の「質・量・スピード」を飛躍的に高めることを目指している¹¹。

このような複雑な目標を達成するためには、気候変動リスク、消費者の健康志向、社会貢献といった多岐にわたるステークホルダーの利害を考慮した、高度な意思決定能力が不可欠である¹²。CoreMate は、まさにこの「複雑で多角的な意思決定能力」そのものを強化するために設計された戦略的資産と言える。

具体的には、KDV2035 が掲げる二つの柱、すなわち「生産性の向上（人がやらなくてよい仕事をゼロにする）」と「価値創造の加速（人と共に価値を生み出す仕事を加速させる）」の両方に直接的に貢献する¹¹。会議準備の効率化や議論の焦点化によって生産性を向上させると同時に、質の高い意思決定を迅速に行うことでイノベーションを促進し、新たな価値創造を加速させるのである。

3.2. 認知バイアスに対する意図的な武器

CoreMate 開発の直接的な動機の一つは、人間だけの会議が陥りがちな「ワナ」への問題意識であった¹⁶。その代表例が「グループシンク（集団浅慮）」である。これは、集団の同調圧力や有力者の意見への付度により、異論や批判的な視点が抑制され、結果として不合理な意思決定に至ってしまう心理現象を指す¹⁶。

「部長が言うなら間違いないだろう」「ここで反対して和を乱したくない」といった空気が、潜在的なリスクやより優れた代替案の検討を妨げることは、多くの組織が抱える課題である。CoreMate は、この人間特有の「思い込み」や「同調圧力」を打破するために、意図的に投入された「異分子（いぶんし）」として機能する¹⁶。

12 の AI ペルソナは、人間関係のしがらみや階層的な制約を受けることなく、客観的なデータに基づいた多様な意見を提示する¹⁶。これにより、声の大きい人物の意見に議論が流されたり、特定の視点に偏ったりすることを防ぎ、より網羅的で健全な議論を促す。CoreMate は、単一の「答え」を提示するのではなく、構造化された多角的な「議論のプロセス」そのものを設計することで、経営における認知バイアスへの戦略的な対抗策となっているのである¹²。

3.3. 人間的要素：「現場」が主導したイノベーション

CoreMate の物語で最も注目すべき点は、それがトップダウンの指示ではなく、現場の従業員によるボトムアップの提案から生まれたことである²⁵。このプロジェクトを起案したのは、2019 年入社で当時、経営企画部に所属していた木村弥由氏であり、開発を主導したのはデジ

タル ICT 戦略部のデータサイエンティストである真弓裕貴氏であった [User Query]。

営業やエリア戦略といった事業の最前線を経験した木村氏が、経営ガバナンスという中枢機能の課題を見出し、それを解決するための革新的なアイデアを構想した。そして、データサイエンスの専門家である真弓氏と連携し、その構想を具体的なシステムとして実現させた。このビジネスサイドとテクニカルサイドの強力な連携が、経営層を動かし、プロジェクトを成功に導いたのである²⁵。

このようなボトムアップでの大胆な提案が実現に至った背景には、麒麟が長年育んできた「挑戦」を奨励する企業文化の存在が大きい²⁶。例えば、有志の若手社員が「麒麟に挑戦志向の風土を作りたい」という想いで立ち上げた企業内大学「麒麟アカデミア」のような活動が、会社から評価され表彰される風土がある²⁶。また、協和麒麟では「KABEGOE（壁越え）」という、コンフォートゾーンから一歩踏み出して挑戦することを促す文化の浸透が図られている²⁸。

これらの文化的な土壌が、役職や年次に関わらず、良いアイデアであれば挑戦できるという心理的安全性を生み出し、CoreMate のような前例のないプロジェクトが生まれる素地となった。CoreMate の成功は、最先端の AI 技術だけでなく、それを生み出し、受け入れることができる組織文化の勝利でもある。それは、多くの企業が AI 導入で直面する「技術はあっても、それを活かす文化がない」という課題に対する、麒麟からの力強い回答と言えるだろう。

4. 競合状況：経営層における AI の比較分析

CoreMate の革新性をより深く理解するためには、国内外の他の「AI 役員」の取り組みと比較することが不可欠である。この比較分析を通じて、各社が AI を経営にどう位置づけ、どのような思想で設計しているのか、その戦略的な違いが浮き彫りになる。

4.1. CoreMate の「審議モデル」 vs. SMBC の「AI-CEO」の「模倣モデル」

国内における最も興味深い比較対象は、三井住友フィナンシャルグループ（SMFG）および三井住友銀行（SMBC）が開発した「AI-CEO」である¹。

SMBC の AI-CEO は、その名の通り、特定の単一のペルソナ、すなわちグループ CEO（中島達

氏)を模倣(エミュレート)するように設計されている²⁹。CEOの過去1年分以上の発言や経営哲学、価値観を学習し、行員からの質問に対して「CEOらしい」視点やアドバイスを提供する²⁹。その主な目的は、経営トップの思考を組織の隅々まで浸透させ、全行員の視座を高め、組織としての一体感を醸成することにある。

これは、CoreMateとは根本的に異なる哲学に基づいている。

- **CoreMate** は、12の異なるペルソナを通じて**思考の多様性(ダイバーシティ)**を生み出し、既存の前提に挑戦することを目的とする。その価値は「健全な対立」の創出にある。
- **AI-CEO** は、単一のリーダーのペルソナを通じて**思考の統一性(アラインメント)**を促し、組織全体で共有された価値観を強化することを目的とする。その価値は「理念の浸透」にある。

CoreMateが「審議」を活性化させるためのツールであるのに対し、AI-CEOは「指導」をスケールさせるためのツールと捉えることができる。この対照的なアプローチは、AIを経営に活用する上での二つの異なる戦略的方向性を示唆している。

4.2. 国際的な先例と代替モデル

世界に目を向けると、さらに多様なAI経営モデルが存在する。

- **Deep Knowledge Ventures** の「**VITAL**」: 2014年に導入されたこのAIは、投資先のバイオテクノロジー企業の評価分析を行い、投資判断について「投票」する役割を担った⁷。これは、人間の直感を補完する**予測分析(Predictive Analytics)**モデルであり、特定の問いに対してデータに基づいた「答え」を出すことに主眼が置かれている。
- **International Holding Company** の「**Aiden Insight**」: UAEの巨大コングロマリットが導入したこのAIは、取締役会のオブザーバーとして、膨大な市場データや企業情報をリアルタイムで処理・分析し、経営陣に洞察を提供する⁷。これは、人間の情報処理能力の限界を超えるための**情報拡張(Intelligence Augmentation)**モデルと言える。
- **概念としての「悪魔の代弁者AI」**: 経営学の議論では、AIに意図的に反対意見を述べさせ、グループシンクや確証バイアスを防ぐ役割を担わせるアイデアが提唱されている¹⁷。**CoreMate**のマルチエージェント・システムは、この「悪魔の代弁者」の概念を、単一の反対者ではなく、12の異なる視点を持つ「審議会」として体系的に実装した、より洗練された形態と見なすことができる。

表1: AI 役員実装の比較分析

項目	麒麟 「CoreMate」	SMBC「AI- CEO」	Deep Knowledge Ventures 「VITAL」	IHC「Aiden Insight」
中核思想	審議の質の向上と認知的多様性の創出	経営理念の浸透と組織のアラインメント強化	データ駆動型の予測と投資判断	リアルタイムでの情報処理能力の拡張
アーキテクチャ	マルチエージェント・システム（12 ペルソナ）	単一ペルソナ LLM（CEO 模倣）	予測アルゴリズム	大規模データ分析 AI
主要データソース	内部の経営会議議事録、外部市場データ	CEO の発言・価値観、内部データ	ライフサイエンス分野の市場・企業データ	グローバル市場データ、企業情報
主要機能	人間同士の議論を刺激、議案の「壁打ち」	行員への CEO 的視点の提供、助言	投資案件への「投票」	取締役会へのリアルタイムな洞察提供
ガバナンス上の地位	経営戦略会議の諮問ツール	全社的な内部アドバイザーツール	非投票権取締役	非投票権取締役オブザーバー

この比較から明らかなように、「AI 役員」という言葉は、それぞれ全く異なる目的と機能を持つシステムを包含している。麒麟の **CoreMate** は、単にデータを処理するだけでなく、人間組織のダイナミクスに介入し、「より良い議論の仕方」をモデル化するという、極めて野心的なアプローチを取っている点で、他とは一線を画している。

5. AI ガバナンスと法的責任という未踏領域

CoreMate のような高度な AI を経営の中枢に組み込むことは、技術的な挑戦であると同時に、コーポレートガバナンス、倫理、そして法的責任という、これまで人類が経験したことのない未踏の領域に足を踏み入れることを意味する。この革新的なツールの持続的な成功は、技術そのものよりも、それを取り巻く堅牢なガバナンス・フレームワークの構築にかかっている¹²。

5.1. ループの中の人間：取締役の善管注意義務の再定義

キリンのアプローチにおける最も重要な設計思想は、最終的な意思決定の権限と責任が、完全に人間の経営者にあるという点である¹。これは、法的な観点からも不可欠な選択である。

日本の会社法において、取締役は会社に対して「善良な管理者の注意義務（善管注意義務）」を負う³³。これは、取締役が経営判断を行うにあたり、その地位や専門性に応じて通常期待される注意を尽くさなければならないという義務である。CoreMate の導入は、この伝統的な義務に新たな次元をもたらす。

法的な分析によれば、AI の利用は取締役の注意義務の基準をむしろ引き上げる可能性がある。例えば、CoreMate が提示した重大なリスクを見逃して損害が生じた場合、「合理的に入手可能な情報を検討しなかった」として善管注意義務違反を問われる可能性がある³⁵。逆に、AI の提案を鵜呑みにし、独自の検討を怠った結果、損害が生じた場合も同様に責任問題が生じうる³⁶。

したがって、AI 時代の取締役には、単に判断を下すだけでなく、「AI のインプットをどのように評価し、なぜその提案を受け入れたのか、あるいは退けたのか」という意思決定プロセスそのものの合理性を、より一層明確に説明・記録する責任が求められるようになる。現在の日本の会社法では、AI のような非人間が取締役となり法的な責任主体となることは認められていないため³⁷、CoreMate をあくまで諮問ツールと位置づけるキリンの戦略は、法的な現実にも即している。

5.2. 会議室の「ブラックボックス」：透明性と説明可能性

AI に対する根源的な懸念の一つに、その判断プロセスが不透明な「ブラックボックス」問題がある¹²。経営という重大な意思決定において、なぜその結論に至ったのかを説明できないツールに過度に依存することは、人間の批判的思考能力を低下させ、組織全体を脆弱にするリスクをはらむ¹⁵。

CoreMate が信頼されるパートナーであり続けるためには、そのアウトプットに対する**説明可能性 (Explainability) **が不可欠である。これは、AI ガバナンスの基本原則でもある³⁹。経営者は、AI がなぜ特定の論点を重要だと判断したのかを理解できなければならない。この点において、CoreMate のマルチエージェント・アーキテクチャは、単一の答えを出す AI よりも本質的に説明可能性が高い可能性がある。なぜなら、そのアウトプットは「A というペルソナは〇〇という理由で賛成し、B というペルソナは□□という懸念から反対した」というように、異なる論理に基づいた複数の意見の集合体であり、人間がその論理を個別に検証しやすいからである。

5.3. セキュリティとデータ保全：「クラウンジュエル」のリスク

CoreMate は、麒麟の過去 10 年間の最も機密性の高い戦略情報、いわば企業の「クラウンジュエル（王冠の宝石）」を学習データとしている¹²。このシステムへのサイバー攻撃やデータ漏洩は、企業の長期戦略、競争分析、未公開の議論といった中核的な知的財産を競合他社に晒すことになり、その被害は計り知れない¹²。

したがって、AI モデル、学習データ、そして運用システム全体のセキュリティを確保することは、最優先のガバナンス課題である。これには、最高レベルのサイバーセキュリティ対策、厳格なアクセス管理、そして継続的な脆弱性評価が含まれる。

表 2：CoreMate のリスク評価と緩和策フレームワーク

リスク分類	具体的なリスク	潜在的影響	緩和戦略
技術的リスク	アルゴリズムのバイアス、ハルシネーション（虚偽情報の生	差別的な意思決定、誤った経営判断、レピュテーションの毀	学習データの継続的なバイアス監査、人間によるファクトチ

	成)	損	エックと検証プロセスの義務化、敵対的テスト (Red Teaming) の実施
倫理的・社会的リスク	過度な依存による人間の思考力低下、説明責任の欠如	創造性の喪失、意思決定プロセスの形骸化、ステークホルダーからの不信	AI のインプットを批判的に評価するための役員向け研修の義務化、説明可能 AI (XAI) ツールの導入、AI の提案を採用・棄却した理由の文書化
法的・コンプライアンスリスク	善管注意義務違反、データプライバシー侵害	株主代表訴訟、規制当局による罰金、法的制裁	意思決定プロセスにおける AI の役割と責任範囲の明確化、弁護士を含む法的レビュープロセスの構築、最新の個人情報保護法制への準拠
オペレーショナルリスク	データセキュリティ侵害、システムの誤作動	企業の最重要機密情報の漏洩、事業継続性の阻害、競争優位性の喪失	最高水準のサイバーセキュリティ対策の導入、厳格なアクセス権限管理、段階的な機能展開と継続的なパフォーマンス監視

6. 今後の展望：CoreMate の進化とエージェント型組織の夜明け

本レポートの最終章では、CoreMate の将来的な発展、その真のインパクトをいかに測定するかという課題、そして人間と AI エージェントが戦略レベルで協働する新しい組織パラダイムへの一歩としてのその広範な意義について考察する。

6.1. CoreMate のロードマップ：諮問ツールから対話型参加者へ

キリンは、CoreMate の将来的な機能拡張について、すでに明確なビジョンを描いている¹⁰。

- **対話型インターフェースの開発:** 現在の CoreMate は、事前に生成された論点を提示する静的なツールであるが、将来的には音声対話が可能な対話型（カンパセーショナル）AI への進化が計画されている²²。これにより、経営者は会議中にリアルタイムで「このリスクの根拠データは何か?」「別のシナリオでシミュレーションしてほしい」といった深掘りの質問を投げかけることが可能になる。これは、CoreMate が静的な情報提供者から、議論に動的に参加する「参加者」へと役割を変えることを意味する。
- **議論内容のリアルタイム可視化:** 会議中の人間同士の議論をリアルタイムで分析し、論点の対立構造や合意形成の過程を視覚化する機能も構想されている²²。これにより、議論の迷走を防ぎ、生産性を向上させることが期待される。
- **展開範囲の拡大:** 現在はグループ経営戦略会議での活用に限定されているが、将来的には取締役会や各事業会社の経営会議へと順次展開していく計画である²³。

このロードマップは、キリンが AI を経営の意思決定プロセスにより深く、より動的に統合していくという強い意志を示している。特に、対話型インターフェースへの進化は、会議室の力学を根本的に変える可能性を秘めている。静的なレポートは議長がコントロールしやすいが、誰もが自由に質問できる対話型 AI は、議論の方向性や権威構造に予期せぬ影響を与えるかもしれない。この新しい相互作用をいかに統制し、生産的なものにするかが、次のガバナンス上の大きな課題となるだろう。

6.2. 測定不能なものの測定：より良い意思決定の ROI

CoreMate 導入における最も困難な課題の一つは、その投資対効果（ROI）の測定である。コスト削減や売上向上といった従来の IT 投資の指標は、このプロジェクトには馴染まない⁴²。

CoreMate がもたらす真の価値は、「質の高い意思決定」や「回避できたはずの失敗」、「予見できなかった機会の発見」といった、本質的に測定が困難なものだからである⁴³。

したがって、そのインパクトを評価するためには、従来とは異なる定性的・定量的な指標を組

み合わせたバランス・スコアカード・アプローチが必要となる。

提案される評価指標のフレームワーク：

1. プロセスの効率性（**Decision Velocity & Efficiency**）
 - 定量的指標：議案提出から最終決定までのリードタイムの短縮率。会議時間の削減率。
 - 定性的指標：経営層へのサーベイによる「議論の質の向上」や「論点の明確さ」に関する評価。
2. 意思決定の質（**Decision Quality**）
 - 定量的指標：CoreMate が提示した論点のうち、当初の議案には含まれていなかった重要リスクや代替案の数。
 - 定性的指標：CoreMate のインプットが最終決定に与えた影響に関する、議事録や事後レビューに基づく評価。
3. 戦略的成果（**Strategic Outcome**）
 - 長期的指標：CoreMate を活用して決定されたプロジェクトの成功率やイノベーション創出率と、そうでないプロジェクトとの比較分析（ただし、因果関係の特定は困難）。

このような多面的な評価を通じて、CoreMate の価値を継続的に検証し、改善していくことが求められる。

6.3. 戦略的提言とエージェント型組織の黎明

CoreMate の挑戦は、キリン一社の取り組みに留まらず、未来の組織のあり方そのものを示唆している。

- キリンへの戦略的提言：
CoreMate の監督、バイアスの監査、倫理的・法的ガイドラインの継続的な更新を担う、外部の専門家（法律家、倫理学者、AI 研究者など）を含む独立した「AI ガバナンス・倫理委員会」を設置することを提言する 12。これにより、システムの信頼性と社会的受容性を高め、潜在的なリスクをプロアクティブに管理することが可能となる。
- 他組織への示唆：
CoreMate の事例が示す最も重要な教訓は、戦略的 AI の導入成功の鍵は、技術よりも文化にあるということである。心理的安全性と挑戦を奨励する文化を醸成することなくして、このような変革ツールを導入しても、抵抗に遭い形骸化する可能性が高い。組織は、AI ツールを導入する前に、まず自社の文化変革に投資すべきである。
- 長期的展望：エージェント型組織へ

CoreMate は、コンサルティングファームなどが提唱する「エージェント型組織 (Agentic Organization)」の初期形態と見なすことができる 45。これは、人間と、それぞれが専門性を持つ複数の AI エージェントがチームを組み、協働して複雑なタスクを遂行する未来の組織モデルである 47。CoreMate の 12 のペルソナは、まさに戦略的意思決定というタスクを担う「AI エージェントチーム」のプロトタイプである。このモデルが成功すれば、その知見は経営会議室を越え、研究開発、マーケティング、サプライチェーン管理など、企業のあらゆる領域における人間と AI の協働モデルを設計するための貴重な青写真となるだろう。麒麟の挑戦は、単なる一つのツールの導入ではなく、来るべき AI 時代の新しい組織論の幕開けを告げているのかもしれない。

引用文献

1. 【AI と経営】麒麟 HD の「CoreMate」や SMBC の「AI-CEO」など ..., 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://bpress.ismedia.jp/articles/-/90525>
2. AI and boardroom decision - making - The Corporate Governance Institute, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.thecorporategovernanceinstitute.com/insights/guides/ai-and-boardroom-decision-making/>
3. AI in the boardroom - KPMG International, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://kpmg.com/ie/en/insights/board-leadership-centre/ai-in-the-boardroom-blc.html>
4. The Artificially Intelligent Boardroom - Stanford Graduate School of Business, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/publications/artificially-intelligent-boardroom>
5. The Artificially Intelligent Boardroom - The Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://corpgov.law.harvard.edu/2025/04/08/the-artificially-intelligent-boardroom/>
6. The era of artificial intelligence: what implications for the board of directors? | Corporate Governance - Emerald Insight, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/cg-06-2023-0259>
7. A New Governance Paradigm is Necessary for AI-Powered Boards, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://corpgov.law.harvard.edu/2024/04/21/a-new-governance-paradigm-is-necessary-for-ai-powered-boards/>
8. How Forward-Thinking Boards Are Using AI | INSEAD Knowledge, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://knowledge.insead.edu/leadership-organisations/how-forward-thinking-boards-are-using-ai>
9. 麒麟が「AI 役員」を経営会議に同席させる実験開始 - Bignite - ONEWORD, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://oneword.co.jp/bignite/ai-news/kirin-ai-yakuin-keiei-kaigi-jikken/>
10. 麒麟 HD「AI 役員 CoreMate」を導入。経営判断の質とスピードの向上を目指す - Alsmiley, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://aismiley.co.jp/ai-news/kirin-hd->

[core-mate/](#)

11. キリンが AI 役員「CoreMate」を導入、経営革新の新たな一歩 - Jocee ニュース, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://news.jocce.jp/article/2772b3b0-70db-11f0-a218-9ca3ba0a67df>
12. 経営陣に加わる AI: キリンホールディングス「CoreMate」構想の戦略的分析 Gemini Deep Research, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://yoroziupsc.com/uploads/1/3/2/5/132566344/1e753ad33e326efb39e1.pdf>
13. 日本のビール会社キリンホールディングスが経営戦略会議に人工知能(AI)で生成した仮想役員を参加させる。4 日, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mk.co.kr/jp/world/11385025>
14. 日本のビール会社キリンホールディングスが経営戦略会議に人工知能(AI)で生成した仮想役員を参加させる。4 日, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mk.co.kr/jp/world/11384753>
15. 【衝撃】キリンが AI 役員「CoreMate」を導入 人間と AI が経営会議で議論する時代へ - note, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://note.com/tama583/n/n85daadf3ffb0>
16. AI 役員、爆誕。キリン『CoreMate』が変える「会社の意思決定」の ..., 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://note.com/miccell/n/n2ef3ed8a3a62>
17. Board AI- Governance for Good, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.vincemurdoch.com/boardai>
18. Generative AI as a Devil's Advocate | by Srdjan Verbic - Medium, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://medium.com/@sverbic/generative-ai-as-a-devils-advocate-3251c7e7a09c>
19. A Comprehensive Survey on Multi-Agent Cooperative Decision-Making: Scenarios, Approaches, Challenges and Perspectives - arXiv, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://arxiv.org/html/2503.13415v1>
20. Do We Actually Need Multi-Agent AI Systems? : r/AI_Agents - Reddit, 10 月 9, 2025 にアクセス、https://www.reddit.com/r/AI_Agents/comments/1j9bwl7/do_we_actually_need_multiagent_ai_systems/
21. Reinforcing Clinical Decision Support through Multi-Agent Systems and Ethical AI Governance - arXiv, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://arxiv.org/html/2504.03699v2>
22. 「KIRIN Digital Vision2035」に基づき、AI 役員を導入 | 2025 年 | KIRIN - キリンホールディングス株式会社, 10 月 9, 2025 にアクセス、https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2025/0804_02.html
23. キリン HD が経営会議に「AI 役員」導入、大手各社がツール活用高度化 | 電波新聞デジタル, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://dempa-digital.com/article/683658>
24. キリン、議事録 10 年分を学習した「AI 役員」を経営会議に参加 生産性向上と意思決定改革へ, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://article.yahoo.co.jp/detail/c36709d538f0ee908b7d88981814848596e23b9>

25. AI・WEB3・量子コンピュータ・メタバースのセミナー申込 | NexTech Week 2025
【秋】 - Q-Business, 10 月 9, 2025 にアクセス、https://biz.q-pass.jp/f/11187/ntwxr25/seminar_register
26. キリンに挑戦志向の風土を醸成する。企業内大学「キリンアカデミア」に込められた想い - KIRIN, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://note-kirinbrewery.kirin.co.jp/n/n8e20fb7130b2>
27. よろこびをつなぐ KIRIN の挑戦 | キリンホールディングス株式会社, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://careers.kirinholdings.com/special/>
28. 企業文化 | Life-changing な価値を実現する人材・基盤の強化 - 協和キリン, 10 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.kyowakirin.co.jp/sustainability/human_resources_infrastructure/corporate_culture/index.html
29. AI learns one year's worth of CEO Sumitomo Mitsui Financial Group's president's statements [WBS] - YouTube, 10 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.youtube.com/watch?v=iG0eRF89dsk>
30. 生成 AI が拓く組織の未来、人と AI の共働を目指して | NCB Library ..., 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://en-54177.site-translation.com/posts/136567>
31. How to Break the Confirmation Bias Loop and Get AI to Play Devil's Advocate | JD Meier, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://jdmeier.com/how-to-break-confirmation-bias-loop/>
32. 「AI 役員」が経営参加 多様な視点、意思決定支援 会議で意見、高度な役割, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.rosei.jp/readers/article/89631>
33. 取締役の善管注意義務とは？会社法における事例と責任を解説 - GVA 法人登記, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://corporate.ai-con.lawyer/articles/corporate-legal/9>
34. 取締役が負う善管注意義務とは？違反リスクを最小化するアクションを解説 - IPO サポートメディア, 10 月 9, 2025 にアクセス、
<https://biz.moneyforward.com/ipo/basic/10318/>
35. 【弁護士解説】M&A 取引と役員の善管注意義務違反 - GVA 法律事務所, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://gvalaw.jp/blog/e20241224/>
36. M&A 実行の意思決定と役員の善管注意義務 | EY Japan, 10 月 9, 2025 にアクセス、
https://www.ey.com/ja_jp/technical/library/info-sensor/2017/info-sensor-2017-04-05
37. キリン HD は経営会議に「AI 役員」が参加して議論、SMBC では CEO の人格を読み込ませた「AI-CEO」登場..AI は経営を変えるか - ダイヤモンド・オンライン, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://diamond.jp/articles/-/373495>
38. AI Tools in Society: Impacts on Cognitive Offloading and the Future of Critical Thinking, 10 月 9, 2025 にアクセス、<https://www.mdpi.com/2075-4698/15/1/6>
39. What Is AI Governance? - Palo Alto Networks, 10 月 9, 2025 にアクセス、
<https://www.paloaltonetworks.com/cyberpedia/ai-governance>
40. AI Governance Framework: Key Principles & Best Practices - MineOS, 10 月 9,

- 2025 にアクセス、 <https://www.mineos.ai/articles/ai-governance-framework>
41. Building AI trust: The key role of explainability - McKinsey, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/building-ai-trust-the-key-role-of-explainability>
 42. Beyond adoption: How professional services can measure real ROI from GenAI, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.thomsonreuters.com/en-us/posts/technology/measuring-genai-roi/>
 43. The True Value of Generative AI: Measuring ROI, And Why It's Tricky - Botscrew, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://botscrew.com/blog/measuring-generative-ai-roi/>
 44. Calculating the ROI of Generative-AI Tools: A Practical Framework Leveraging Worklytics Metrics, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.worklytics.co/resources/calculating-roi-generative-ai-tools-worklytics-framework>
 45. The agentic organization: A new operating model for AI | McKinsey, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-agentic-organization-contours-of-the-next-paradigm-for-the-ai-era>
 46. The change agent: Goals, decisions, and implications for CEOs in the agentic age, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-change-agent-goals-decisions-and-implications-for-ceos-in-the-agentic-age>
 47. AI Consulting | Artificial Intelligence (QuantumBlack) | McKinsey & Company, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/how-we-help-clients>
 48. How AI is transforming strategy development - McKinsey, 10 月 9, 2025 にアクセス、 <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-ai-is-transforming-strategy-development>