

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

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（以下、キリン）が発表した AI 役員「CoreMate」構想について、その技術的側面、戦略的背景、ガバナンスへの影響を多角的に分析するものである。CoreMate は単なる技術的な目新しさではなく、企業のコーポレート・ガバナンスと意思決定を拡張するための、緻密に計算された戦略的実験であると結論づける。本構想がキリンの長期デジタルビジョン「KIRIN Digital Vision 2035」と深く統合されている点、経営における認知バイアスを軽減するための先駆的なアプローチである点、そしてそれがもたらす重大なガバナンス上の課題を明らかにする。結論として、この革新的な投資に対する堅牢な監督体制の構築、明確な説明責任フレームワークの定義、そして有形・無形両面でのリターンの測定に焦点を当てたトップラインの提言を行う。

1. 新たなデジタル同僚：戦略的顧問へと昇格する AI

序論：業務ツールから戦略的パートナーへ

エンタープライズ AI の活用は、世界的に新たな段階へと移行している。歴史的に、AI は業務効率化のために導入されてきた。キリン自身も 2021 年に、ビールのろ過計画業務を AI で自動化し、年間 3,000 時間以上の時間創出を実現した実績がある¹。しかし、AI 役員「CoreMate」の導入発表²は、この流れにおける画期的な進化を象徴している。AI が工場のフロアやバックオフィスから経営会議室へとその役割を移し、最高レベルの戦略的意思決定の場における「参加者」として位置づけられるからである。この「ツール」から「同僚」あるいは「顧問」への移行は、コーポレート・マネジメントにおける新たなフロンティアを切り拓くものである。

CoreMate 構想の位置づけ

麒麟による「AI 役員」の発表³は、日本のコーポレート・ガバナンスにおける画期的な出来事である。本レポートは、この取り組みを単独の技術導入としてではなく、多面的な戦略的試みとして分析する。

分析の目的

本レポートは、CoreMate のアーキテクチャを解剖し、麒麟の長期ビジョン「KIRIN Digital Vision 2035」（KDV2035）の文脈の中に位置づける²。さらに、コーポレート・ガバナンスへの深遠な影響を評価し、他社の AI 戦略とのベンチマーキングを行い、その潜在的なインパクトと内在するリスクについて未来志向の評価を提供する。

2. CoreMate の解剖 : AI 役員の構造

2.1. アーキテクチャとメカニズム : シミュレートされた専門家集団

中核機能

CoreMate は、経営層の意思決定を支える「右腕」として設計されている²。その主要な機能は、グループ経営戦略会議の議題を分析し、人間である参加者に対して、議論すべき主要な論点と多様な意見を整理して提示することである³。

データ基盤

このシステムは、キリンの取締役会およびグループ経営戦略会議の過去 10 年分の議事録という、リッチで独自のデータセットを基に学習している。これに、その他の社内資料や継続的に更新される外部の最新情報が加えられる³。

12 の人格を持つマルチエージェント・モデル

これは CoreMate の最も革新的な特徴である。単一の画一的な回答を提示するのではなく、12 の異なる「人格」を実装している³。これらの AI 人格は、与えられた議題についてシミュレートされた議論を行い、意見を交換する。そして、人間の経営層に提示される最終的なアウトプットは、この AI 内部での議論から抽出・蒸留された結果となる³。

会議前の「壁打ち」

意図された主要な活用方法の一つは、議案の起案者が公式な会議の前に、CoreMate を「壁打ち」の相手として利用することである。これにより、起案者は自らのアイデアを多様かつデータに基づいた視点とぶつけ、内容を事前に検証し、潜在的な課題を予測することができる。結果として、経営会議に提出される資料の質が向上することが期待される⁷。

この設計は、経営における認知バイアスに対抗するための意図的な戦略と見なすことができる。従来の会議は、集団思考（グループシンク）、確証バイアス、あるいは単に「声の大きい人」の意見に流されるといった認知バイアスに陥りやすい。12 の異なる AI 人格を構築することで、キリンは AI から単一の「答え」を求めるのではなく、構造化された多角的な議論の「プロセス」そのものを設計している。これは、議論に認知的多様性を導入するための直接的なメカニズムである。過去 10 年間のデータと外部情報で学習した AI 人格は、会議室に不在かもしれない視点（例えば、純粋に財務的な視

点、長期的なサステナビリティの視点、破壊的競争相手の視点など）を、人間関係の摩擦や階層的な制約なしに提示することができる。最終的なアウトプットが指示ではなく「論点」の提示であること³も、この役割を補強している。これは、人間の議論の範囲を狭めるのではなく、広げるためのツールであることを示唆している。したがって、CoreMate の設計は、戦略策定プロセスの核心において、批判的思考を制度化し、組織内の固定観念に挑戦するための洗練された試みと言える。それは単なるスピード向上ではなく、人間による審議の「質」を高めるために設計されたツールなのである。

2.2. 導入ロードマップと将来ビジョン

段階的導入

本構想は、2025 年 7 月以降のキリンググループ経営戦略会議にて本格的に導入され、年間 30 回以上の会議で活用される見込みである²。

戦略的展開

長期的には、取締役会やグループの事業会社における経営戦略会議などへ、CoreMate の活用を順次展開していく計画である³。

技術的進化

将来的な機能拡張として、会話型の対話が可能な CoreMate の開発や、会議参加者同士の議論内容をリアルタイムで可視化する機能などが予定されている³。

この導入計画は、急進的なイノベーションに対する、計算されたリスク管理アプローチを示している。グループ経営戦略会議は、強力な機関でありながら、取締役会よりはや

や非公式な「社長の意思決定を補佐支援する諮問機関」と位置づけられている⁹。ここから導入を開始することで、麒麟はリスクの高い、しかし管理された環境で CoreMate をテストし、洗練させることができる。これにより、経営陣は AI のアウトプットとの対話に慣れ、手続き上または技術的な問題を解決する機会を得る。この段階的なアプローチは、法的な責任を伴う最終的な意思決定・監督機関である取締役会に、破壊的な技術を直接導入するリスクを軽減する。これは、麒麟が AI のガバナンスへの統合を、単なる IT プロジェクトの展開ではなく、組織的な学習プロセスとして捉えていることを示している。リアルタイムの対話ツールという将来ビジョンは、CoreMate を会議前のブリーフィングツールから、戦略的対話における能動的かつリアルタイムな参加者へと進化させる野心を示唆している。

表 1 : CoreMate システムプロフィール

属性	詳細	典拠
表明された目的	多様な視点を提供し、戦略的意思決定の質とスピードを向上させることで経営層を支える。	2
中核メカニズム	12 の異なる AI 人格が特定の議題について内部で議論を行い、主要な論点を抽出するマルチエージェント・システム。	3
データ入力	過去 10 年分の取締役会・経営戦略会議の議事録、その他社内資料、リアルタイムの外部情報。	3
主な活用場面	グループ経営戦略会議（年間 30 回以上）。議案起案者によ	2

	る会議前の「壁打ち」。	
導入時期	2025 年 7 月以降、グループ経営戦略会議にて本格導入。	2
将来の展開	取締役会、グループ事業会社の経営戦略会議への順次展開。会話型 AI や議論のリアルタイム可視化機能の開発。	3

3. 戦略的必然性：KIRIN Digital Vision 2035 における CoreMate の位置づけ

3.1. キリンの戦略的羅針盤としての KDV2035

KDV2035 構想の一部としての CoreMate

プレスリリースは、CoreMate が「KIRIN Digital Vision 2035」（KDV2035）に基づく取り組みであることを明確に述べている²。

KDV2035 の二本柱

このビジョンは二つの柱で構成されている。一つは「人がやらなくてよい仕事をゼロにする（生産性向上）」、もう一つは「人と共に価値を生み出す仕事を加速させる（価値創造）」である⁵。CoreMate は、この両方に直接貢献する。会議準備の効率化や議論

の焦点化により生産性を向上させ⁴、変動の激しい外部環境に対応した迅速かつ質の高い意思決定を可能にすることで、イノベーションを促進し価値創造を加速させる²。

最終目標：世界の CSV 先進企業

KDV2035 の最終目標は、デジタル技術を活用してキリンの中核事業領域（食、ヘルスサイエンス、医）における価値創造の「質・量・スピード」を飛躍的に高め、「世界の CSV（Creating Shared Value：共通価値の創造）先進企業」となることである⁵。

この文脈において、CoreMate はキリンの CSV 主導型ビジネスモデルのエンジンとして機能する。CSV 戦略は、企業が経済的リターンと社会的・環境的便益のバランスを取りながら、複雑で長期的な意思決定を行うことを要求する。これらの決定には、トレードオフを乗り越え、多岐にわたるステークホルダーの利害を考慮することが不可欠である。CoreMate は、その設計思想からして、人間の直感だけでは捉えきれないこれらの複雑な相互依存関係をモデル化し、多様でデータに基づいた視点を提供することができる。例えば、気候変動リスク、消費者の健康トレンド、あるいは CSV に基づく意思決定に不可欠な規制の変更に関するデータを持ち込むことが可能である。したがって、CoreMate は単なるデジタルツールではなく、グローバル規模で成功裏に CSV 戦略を実行するために不可欠な能力、すなわち「複雑で多角的なステークホルダーを考慮した意思決定能力」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。それは、キリンの経営哲学「One KIRIN」の価値観である「誠意」と「多様性」を技術的に具現化したものなのである⁹。

3.2. AI 活用に適した文化の醸成：その基盤

全社的な生成 AI の導入

キリンは生成 AI の活用に既に着手している。国内グループ従業員約 15,000 人に対し、OpenAI 社の GPT モデルを活用した社内ツール「BuddyAI」を導入済みであり¹⁰、

さらに「ChatGPT Enterprise」も導入している⁸。これは、全社的に従業員を AI ツールに慣れ親しませるための広範な取り組みを示している。

体系的な人的資本投資：「DX 道場」

2021 年以来、キリンは包括的なデジタルスキル研修プログラム「DX 道場」を実施している¹⁰。このプログラムは、経済産業省が定めるデジタルスキル標準に基づき、「初級」「中級」「上級」の階層構造を持っている¹⁰。

高度スキルの育成拡大

2025 年には、累計で約 4,900 名の従業員が研修を受講する見込みであり、特に「ビジネス課題とデジタルを組み合わせる価値創造ができる人財」と定義される「上級」レベルの受講者数は前年の 3.9 倍に増加する見通しである¹¹。リーダー層の受講は必須化されている¹¹。

これらの取り組みは、CoreMate がキリンの AI 戦略における礎石ではなく、頂点に置かれたものであることを示している。経営トップ層と直接関わる CoreMate のようなツールは、デジタル的に未成熟な組織では成功し得ない。キリンの行動は、明確で段階的な戦略を描いている。第一に、全社にわたる広範な AI リテラシーの基盤を

「BuddyAI」で構築する。第二に、特にリーダーシップ層において、深く専門的なデジタルスキルを「DX 道場」で体系的に育成する。そして第三に、人的資本と文化が十分に準備された段階で、戦略の中核に高インパクトな AI ツール「CoreMate」を導入する。このボトムアップとトップダウンを組み合わせたアプローチは、組織が AI の単なる受動的な受け手ではなく、人間と AI の共創モデルにおける能動的で有能なパートナーとなることを保証する。キリンのアプローチは、大企業における AI 導入のベストプラクティスモデルであり、デジタルトランスフォーメーションの成功が技術だけでなく、人材と文化に大きく依存することを認識している証左である。

4. AI 時代のガバナンス：意思決定アーキテクチャの再構築

4.1. 人間である経営幹部の拡張：より良いガバナンスのためのツール

取締役会の実効性向上

キリンの取締役会は、2025 年度の実効性向上のための強化ポイントとして、「AI の先進活用を通じて価値創造を加速するための『デジタル ICT 戦略』に関する議論」を明確に掲げている⁹。これは、AI をガバナンスプロセスに統合するというトップレベルのコミットメントを示している。

バイアスの軽減と議論の深化

CoreMate は、人間の認知バイアスを打ち消す可能性のある、客観的でデータに基づいた意見を提供する⁴。事前に構造化された論点を提示することで、人間の経営幹部はより深く、ニュアンスに富んだ理解をもって会議に臨むことができ、基本的な認識合わせに費やす時間を減らし、より本質的な議論につながる可能性がある⁴。

戦略とリスクの連携

取締役会が掲げる目標の一つに、「戦略とリスク一体での議論」がある⁹。CoreMate は、内部および外部データの分析に基づき、潜在的なリスクや代替シナリオを体系的に提示することで、この目標を支援するのに理想的なツールである。

4.2. ガバナンスの未踏領域：説明責任とブラックボックス

説明責任の空白

経営における AI 活用の大きな課題は、責任の所在である¹⁵。CoreMate のインプットに影響された戦略的決定が否定的な結果を招いた場合、その説明責任はどこにあるのか。最終的な判断を下した人間の経営幹部か、AI の開発者か、あるいはデータ提供者か。麒麟のプレスリリースはこの点に触れておらず、ガバナンス上の重大な曖昧さを残している。

「ブラックボックス」問題

複雑な AI モデルの思考プロセスは不透明になりがちである¹⁵。CoreMate のアウトプットは「論点」であるが、その 12 の人格が議論し、それらの論点に至るプロセスはブラックボックスである可能性がある。これは、監査可能性や、AI の提言に組み込まれた根本的な仮定を理解する上で課題となる。

データセキュリティと機密性

CoreMate には、麒麟の最も機密性の高い過去 10 年分の戦略情報が投入される³。データ漏洩やセキュリティ侵害のリスクは計り知れず、企業にとって存亡に関わる結果をもたらしかねない¹⁵。

法的・倫理的枠組み

非人間的な存在を公式な意思決定プロセスに導入することは、新たな法的問題を引き起こす。CoreMate は法的な意味での「取締役」ではないが、その影響力は、特に危機の

際には株主や規制当局から精査される可能性がある。これは、AI に関する倫理規範とガバナンスを確立するという、より広範な産業界の懸念と一致する¹⁵。

これらの課題は、CoreMate がコーポレート・ガバナンスの積極的な再定義を迫ることを意味している。麒麟の既存のガバナンス構造は、取締役会とその委員会から社長の諮問機関に至るまで、人間の役割と責任が明確に定義されたシステムである⁹。

CoreMate は、このシステムに大きな影響力を持つ非人間的なエージェントを導入する。これは漸進的な変化ではなく、カテゴリ的な変化である。これに対応するため、麒麟は既存のガバナンス方針に単に依存することはできない。経営トップ層における人間と AI の相互作用に特化した、新たな並行ガバナンス原則を策定せざるを得なくなるだろう。これには、新たな監督機能（例：AI 倫理委員会、AI 監査証跡）、新たな意思決定プロトコル（例：AI のインプットをどのように文書化し、評価するか）、そして新たな経営幹部の説明責任の定義が必要となる可能性が高い。CoreMate 構想の真の試金石は、その技術的な能力ではなく、この強力な新しいアクターを安全かつ効果的に受け入れるために、麒麟が自社のコーポレート・ガバナンスの枠組みをいかに進化させられるかにある。その成功または失敗は、世界中の規制当局と企業にとって重要なケーススタディとなるだろう。

5. 競合および業界ベンチマーキング

5.1. 「AI 役員」の比較分析

麒麟「CoreMate」vs. 三谷産業「AI 社外取締役」

この直接比較は極めて重要である。

- **三谷産業:** 2026 年に「AI 社外取締役」候補として、バーチャルヒューマン「北斗泰山」を起用した¹⁹。この AI は、『孫子』の兵法や東洋思想の専門家という、単一の特定ペルソナを持つ。その役割は擬人化され、正式な取締役として位置づけら

れている。

- **キリン: CoreMate** は単一のペルソナではなく、議論を行う 12 のペルソナからなるシステムである。正式な「取締役」ではなく、「右腕」あるいは諮問ツールと位置づけられている。

ここには哲学的な違いが明確に存在する。三谷産業のアプローチは、単一の専門的な AI の声が取締役会に独自の視点を「加える」というコンセプトを試すものである。一方、キリンのアプローチは、多角的な AI システムが既存の人間チームの「審議プロセス」そのものを改善するために設計されている。キリンのモデルは、グループの集合知を増強することに重点を置いており、三谷産業のモデルは、グループの構成そのものを増強することに焦点を当てていると言える。

5.2. 業界の同業者およびリーダー企業の AI 戦略

武田薬品工業（ヘルスサイエンス領域のベンチマーク）

武田薬品工業の AI 戦略は、オペレーションと研究開発の卓越性に重点を置いている。創薬²⁰、安定供給を確保するための需要予測²²、製造収率を改善するための「予測型工場」の構築²³に AI を活用している。また、営業担当者に「**Next Best Action**（次に取るべき最善の行動）」を推奨するためにも AI を使用している²⁴。武田薬品工業の AI 活用は具体的で測定可能であり、中核的なビジネスプロセスに直結している。対照的に、キリンの **CoreMate** はより抽象的で、戦略的意思決定という「ソフト」だが極めて重要なプロセスを対象としている。これは、企業における AI 導入の二つの異なる、しかし共に有効な道筋、すなわち「オペレーションの最適化」対「戦略の拡張」を浮き彫りにしている。

日立製作所（技術提供者およびガバナンスのリーダー）

日立製作所は生成 AI 分野に多額の投資を行っているが²⁵、主としてソリューション提

供者としての立場である。同社の焦点は、AI ガバナンスや倫理に関するコンサルティングサービスの構築²⁷、および自社の開発プロセスや顧客サービスの改善に AI を展開することにある²⁸。日立製作所の取り組みは、「良い」AI ガバナンスがどのようなものかというフレームワークを提供している。キリンは、まさに日立が販売しようとしている原則やサービスの現実世界におけるテストケースである。CoreMate の成功は、日立が開発しているような AI ガバナンスソリューション市場の有効性を証明することになるだろう。

ソフトバンクグループ（野心的なベンチマーク）

孫正義氏が率いるソフトバンクグループのビジョンは、桁違いに野心的である。ASI（汎用人工知能）の実現、数十兆円規模の投資、そして数十億の「AI エージェント」の創出を語っている³⁰。彼らの目標は、企業を AI 主導の有機体へと完全に変革させることである。ソフトバンクは AI の役割について革命的、すなわち「リプレース（置き換え）」型のビジョンを代表している。一方で、キリンの CoreMate はより進化的、すなわち「オーグメント（拡張・統合）」型のアプローチを採っている。キリンは既存のガバナンス構造の「中で」機能するのに対し、ソフトバンクは AI によって規定される全く新しい構造を創造することを目指している。この対比は、企業における AI 活用の野心度のスペクトラムにおいて、キリンの取り組みを先駆的でありながらも現実的な一歩として位置づける。

表 2：戦略的 AI 構想の比較マトリクス

企業名	構想／戦略	主な目標	技術的アプローチ	ガバナンスモデル	典拠
キリンホールディングス	CoreMate	戦略的審議の拡張	マルチエージェント議論システム	既存の人間組織を支援するツール	2

三谷産業	AI 社外取締役	取締役会への専門的視点の追加	単一ペルソナのバーチャルヒューマン	正式な AI 取締役	19
武田薬品工業	R&D／製造 DX	オペレーションと研究開発の最適化	予測分析／機械学習	各業務部門に組み込み	20
ソフトバンクグループ	ASI／AI エージェント構想	企業の根本的再構築	基盤モデル／ASI の開発	AI 中心の企業構造	30

6. 批判的評価と将来展望

6.1. 戦略的インパクトと投資収益率（ROI）の可能性

有形 ROI

最も直接的で測定可能な便益は生産性の向上である。これには、経営幹部とそのチームが会議の準備に費やす時間の削減や、事前に検証された重要な論点に議論を集中させることによる会議自体の時間短縮が含まれる⁴。

無形 ROI

ここに最大のポテンシャルが秘められている。

- **意思決定の質の向上:** バイアスを軽減し、多様でデータに基づいた視点を導入する

ことで、CoreMate はより堅牢で、回復力があり、革新的な戦略的選択につながる可能性がある²。

- **俊敏性の強化:** 複雑な状況を迅速に分析し、主要な課題を浮き彫りにする能力は、キリンが市場の変化や競争上の脅威により迅速に対応することを可能にする⁴。
- **イノベーションの触媒:** プロセス自体が新たなアイデアを刺激し、グループ全体のイノベーションのペースを加速させるかもしれない²。

キリンにとっての主要な課題は、この無形 ROI を測定することであろう。会議時間を追跡することは可能だが、成功した新製品や回避できた市場リスクを CoreMate の影響に帰属させることは困難である。システムの知覚価値を測るためには、経営参加者への定期的なアンケート調査など、定性的な評価手法を開発する必要があるだろう。

6.2. 主要な課題と緩和戦略の特定

技術的課題

- **データ品質とバイアス:** 「ゴミを入れればゴミしか出てこない」という原則が適用される。CoreMate の性能は、学習データの品質と中立性に完全に依存する。過去 10 年間の議事録に存在するバイアスは、AI によって増幅される可能性がある。緩和策としては、厳格なデータクレンジング、継続的な監査、そして歴史的バイアスを相殺するための合成データの利用などが考えられる。
- **セキュリティ:** 前述の通り、この「宝の山」とも言えるデータセットを保護することは最重要である¹⁵。緩和策には、最高水準のサイバーセキュリティ対策、厳格なアクセス制御、そして場合によっては外部ネットワークから隔離されたテスト環境の利用が含まれる。

組織的・文化的課題

- **過度の依存 vs. 懐疑論:** 経営陣はバランスを取らなければならない。CoreMate に過度に依存することは、人間の創造性や批判的思考を阻害する可能性がある。逆

に、経営幹部が懐疑的すぎてそのアウトプットを無視すれば、投資は無駄になる。緩和策としては、キリンが「DX 道場」で既に行っているような文化的な準備¹⁰と、システムとの対話方法に関する明確なガイドラインの策定が挙げられる。

- **ユーザーの利用定着:** 「壁打ち」コンセプトの成功は、起案者が積極的にツールを使用するかどうかにかかっている。もしそれが余計な負担と認識されれば、失敗に終わるだろう。緩和策としては、ツールを直感的にし、その価値を明確に示し、既存のワークフローにシームレスに統合することが求められる。

ガバナンス・倫理的課題

- **説明責任と法的責任:** これは依然として最も重要な未解決問題である¹⁵。緩和策には、法務専門家と積極的に連携し、「AI 拡張意思決定に関する説明責任フレームワーク」を明確に策定することが必要である。このフレームワークは取締役会の承認を得て、明確に伝達されなければならない。
- **透明性と監査可能性:** キリンは「ブラックボックス」問題に取り組む必要がある¹⁵。緩和策としては、「説明可能な AI」(XAI) 技術への投資や、CoreMate のプロセスとアウトプットを定期的にレビューするための独立した内部または外部の監査機能の設置が考えられる。

7. 結論 : AI が拡張する企業戦略の未来

分析結果の統合

キリンの CoreMate は、世界的に見ても重要な企業実験である。それは孤立した技術プロジェクトではなく、デジタルに精通した組織を構築するための、意図的かつ複数年にわたる戦略の論理的な頂点である。そのユニークなマルチエージェント・アーキテクチャは、戦略的対話の構造そのものを改善するための洗練された試みと言える。

最終評価

CoreMate は、キリンをコーポレート・ガバナンスへの **AI** 統合という大きなトレンドの最前線に位置づける。その成功は保証されておらず、技術そのものよりも、それがもたらす複雑な組織的、文化的、倫理的課題をキリンがいかに乗り越えられるかにかかっている。

キリンへの戦略的提言

1. **AI ガバナンス・倫理委員会の設立:** **CoreMate** を監督し、説明責任フレームワークを策定し、定期的な倫理監査を実施するために、外部専門家を含む専門的かつ部門横断的な委員会を設置する。
2. **デュアル ROI 測定フレームワークの開発:** 有形メトリクス（例：会議準備時間）と、定性的・無形メトリクス（例：参加者が評価する意思決定の質、検討された選択肢の多様性）の両方を追跡するシステムを導入する。
3. **説明可能性（XAI）の優先:** 信頼を構築し、意味のある監査を可能にするため、**CoreMate** の思考プロセスを可能な限り透明にすることに投資する。
4. **積極的なコミュニケーション:** **CoreMate** 構想から得られた学び、課題、成功事例を投資家、規制当局、および社会と透明性をもって共有することで、ガバナンスにおける **AI** に関する世界的な対話をリードする。

広範な業界への示唆

キリンの **CoreMate** との旅は、すべての巨大組織にとって、重要な青写真、あるいは教訓となるだろう。それは、すべての取締役会と経営陣に根本的な問いを投げかける。すなわち、**AI** が戦略会議室に入ってくるか「どうか」ではなく、その到来に対して自社の技術、人材、そしてガバナンスを「いかに」準備するか、という問いである。

引用文献

1. **AI を活用した濾過計画システムを、キリンビール全 9 工場に展開 | 2021 年 - Kirin Holdings, 8 月 5, 2025 にアクセス、**

- https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2021/1011_01.html
2. 「KIRIN Digital Vision2035」に基づき、AI 役員を導入|2025 年,8 月 5,2025 にアクセス、
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2025/0804_02.html
 3. キリン、“AI 役員”導入 経営戦略に参加 - Impress Watch,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://www.watch.impress.co.jp/docs/news/2036523.html>
 4. キリンホールディングスがグループの経営戦略会議に AI の仮想役員
「CoreMate」を本格導入,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://webtan.impress.co.jp/n/2025/08/05/49869>
 5. デジタルトランスフォーメーション|イノベーションの源泉|KIRIN - キリンホールディングス株式会社,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://www.kirinholdings.com/jp/innovation/dx/>
 6. キリン、経営会議に「AI 役員」同席--過去 10 年の議事録を学習 ネットの反応は - CNET Japan,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://japan.cnet.com/article/35236312/>
 7. 「KIRIN Digital Vision2035」に基づき、AI 役員を導入(2025 年 8 月 4 日) - エキサイト,8 月 5,2025 にアクセス、
https://www.excite.co.jp/news/article/Prtimes_2025-08-04-73077-1290/
 8. 「KIRIN Digital Vision2035」に基づき、AI 役員を導入 - PR TIMES,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001290.000073077.html>
 9. 基本的な考え方|コーポレートガバナンス|KIRIN - キリン ...,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://www.kirinholdings.com/jp/company/governance/governance/>
 10. キリン「KDV2035」公開 - フードボイス,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://fv1.jp/99371/>
 11. 「KIRIN Digital Vision2035」を公開、従業員のデジタルスキルを ...,8 月 5,2025 にアクセス、
https://www.kirinholdings.com/jp/newsroom/release/2025/0714_01.html
 12. キリンが AI 役員「CoreMate」を導入、経営革新の新たな一歩 - Jocce ニュース,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://news.jocce.jp/article/2772b3b0-70db-11f0-a218-9ca3ba0a67df>
 13. 【2025 年最新】AI コンサルティング会社おすすめ 10 選! AI...,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://mirai-works.co.jp/business-pro/business-column/ai-consulting>
 14. キリングループ「統合レポート 2025」を公開 - PR TIMES,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001235.000073077.html>
 15. AI を導入する利点は?デメリットや導入事例、将来的な課題などを ...,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://www.japan-it.jp/hub/ja-jp/blog/article-42.html>
 16. ものづくりに AI を活用するメリット・デメリット | 事例や注意点も解説 - リコー,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://www.ricoh.co.jp/service/digital-manufacturing/media/article/detail44>
 17. AI 経営とは?成功させるポイントとメリット・デメリット、具体的な活用事例と注意点について解説,8 月 5,2025 にアクセス、
<https://gen-ai->

media.guga.or.jp/glossary/ai-management/

18. AI コンサルタント | 業種別開業ガイド | J-Net21[中小企業ビジネス ...], 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://j-net21.smrj.go.jp/startup/guide/it/ai-consultant.html>
19. バーチャルヒューマン（人間の姿をした AI）が、三谷産業の「AI 社外 ...», 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000101000032549.html>
20. 武田薬品が先手、「AI 創薬」が開く数兆円規模の商機 - 四季報オンライン, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://shikiho.toyokeizai.net/news/0/671863>
21. FRONTEO、創薬における課題解決のため、武田薬品工業と創薬支援 AI システムのライセンス契約を締結, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.fronteo.com/news/20200325>
22. 医薬品の安定供給の強化を見据えた製造・供給部門における AI 需要予測の開始について, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.takeda.com/jp/newsroom/local-newsreleases/2025/takeda-japan-implements-ai-driven-demand-forecasting-jp/>
23. 武田薬品 AI やデジタル技術を活用した製造 DX で「予測型工場」実現 医薬品の品質・安定供給を強化, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://www.mixonline.jp/tabid55.html?artid=77110>
24. 週初めに AI が「推奨アクション」提案 武田の営業支援ツール、4 月から本格運用 - 日刊薬業, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://nk.jiho.jp/article/199612>
25. 生成 AI に 3000 億円投資の日立、成長機会なのか？ (1/3) - ASCII.jp, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://ascii.jp/elem/000/004/198/4198479/>
26. 日立製作所、2024 年 3 月期は減収増益--生成 AI などに 1 兆円の追加投資を発表 - ZDNET Japan, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://japan.zdnet.com/article/35218354/>
27. AI 活用戦略・ガバナンス体制の整備・推進コンサルティング, 8 月 5, 2025 にアクセス、https://www.hitachiconsulting.co.jp/solution/ai_robot/ai_governance/index.html
28. 日立製作所における生成 AI の利用実態、新ポジション「GenAI アンバサダー」設置も, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://japan.zdnet.com/article/35228501/>
29. 生成 AI | Lumada - 日立製作所, 8 月 5, 2025 にアクセス、https://www.hitachi.co.jp/products/it/lumada/spcon/generative_ai/index.html
30. ソフトバンク G 孫正義、AI ロボ 150 兆円投資 全米で工場群計画の発表を受け - PR TIMES, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/0000000476.000099810.html>
31. AI⇒SoftBank Group, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://ai.softbank/>
32. 孫正義氏が年内 10 億 AI エージェント作成を宣言。75 兆円ターゲット計画で演算能力 10 億倍へ。日本企業の AI 活用 20%に警鐘 - 東洋経済オンライン, 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://toyokeizai.net/articles/-/892404?display=b>
33. AI 経営とは？メリット・デメリット・活用事例・注意点について ..., 8 月 5, 2025 にアクセス、<https://yellowfin.co.jp/blog/jpblog-ai-management>

34. AI 経営とは？概要やメリット・デメリット、活用事例を紹介 | マネーフォワード
クラウド会社設立, 8 月 5, 2025 にアクセス、
<https://biz.moneyforward.com/establish/basic/68045/>