

麒麟ホールディングスの AI 役員と共創する経営戦略の深掘り調査（2025 年）

ChatGPT

セッション概要と背景

セッション概要 – 2025 年 10 月 8 日（水）の NexTech Week 2025 特別講演「AI 役員」と共創する経営戦略では、麒麟ホールディングスの経営企画部の木村弥由氏とデジタル ICT 戦略部主務の真弓裕貴氏が、同社で開発・導入した AI 役員「CoreMate（コアメイト）」の裏側を公開し、現場の起案者と開発者が経営層を動かした舞台裏を示した[1]。司会は一般社団法人 AICX 協会の代表理事であり AI 専門メディア AINOW 編集長の小澤健祐氏が務めた[2]。セッションでは、10 年分の議事録や社内資料を分析して人格化された AI が議論を支援する仕組みと、AI と人間が共創して経営意思決定を変革する未来が紹介された[3]。

背景 – 生成 AI や AI エージェントの急速な進化により、企業が AI を意思決定に用いる動きが広がっている。特に日本では、コアメイトの導入（麒麟 HD）や AI 社外取締役（Mitani Sangyo）、AI-CEO（SMBC）といった“AI 役員”の取り組みが相次ぎ、欧米でも AI を役員級のアドバイザーとして扱う企業が増えている[4]。このセッションは、そうした潮流の中で、実際に AI を経営会議に参加させた麒麟のケースを深く紹介する貴重な機会だった。

麒麟ホールディングスの AI 役員「CoreMate」

開発の経緯と目的

麒麟ホールディングスは、長期ビジョン「KIRIN Digital Vision 2035」の一環として、経営と現場のコミュニケーションに AI を活用する「CoreMate」を開発し、2025 年 7 月にグループ経営戦略会議へ導入した[5]。飲料や医薬品など多岐にわたる事業の中で、既存事業の深化と新規事業開拓を同時に推進する必要がある、膨

大な議事録・資料の分析や多様な視点の取り込みに限界があった。そこで 10 年間の取締役会や経営会議の議事録および社内資料、外部情報を学習させて 12 の AI 人格を構築し、多面的な意見を抽出する“AI 役員”が考案された[5]。

機能・特徴

- **12 の仮想人格による議論** – CoreMate は財務、マーケティング、法務、海外事業など専門性を持つ 12 の AI 人格で構成される[6]。会議資料や発言内容をリアルタイムで分析し、各人格が議論すべき論点を提案。複数の AI 人格がバーチャル会議で議論し、その結果を人間の役員へ提示する[6]。
- **事前ディスカッション支援（壁打ち機能）** – 会議資料を準備する起案者が事前に CoreMate とディスカッションし、想定される質問や論点を洗い出す機能。これにより資料準備が効率化し、会議中に重要な議論へ集中できる[7]。
- **議論の可視化とチャット機能（開発中）** – 将来的には AI 人格同士の議論をリアルタイムに可視化し、経営層が AI の着眼点や推論過程を理解できるようにする。また、ChatGPT のように AI 役員とチャットで対話できる機能の拡充が計画されている[8]。

導入効果と評価

CoreMate 導入により、会議前の資料作成や論点整理が効率化し、経営会議の時間が短縮された。AI 人格が示す鋭い論点が議論を活性化し、会議の緊張感や質が高まったとの声も上がっている[9]。起案者が AI と事前に「壁打ち」を行うことで資料の精度が向上し、従来のように会議中に基本的な説明に時間を割く必要がなくなり、意思決定が迅速になった[7]。

キリンの経営企画部で CoreMate 導入を担当した木村弥由氏は、AI の発言が鋭くても「最終的な意思決定は人間の仕事だ」と強調し、AI はあくまで意思決定を支援する存在であると位置づけている[9]。社内では AI 役員との協働が新たな緊張感と議論の深化につながり、経営判断の質とスピードを高めている

今後の展望

麒麟は CoreMate を約 30 回実施されるグループ経営戦略会議だけでなく、将来的には取締役会へも拡大する計画であり[11]、音声対話や議論の可視化といった機能強化を検討している[8]。また、外部ニュースや専門家レポートなどリアルタイム情報を取り込んで AI 人格の知識を常に最新化する方針を打ち出しており[12]、人間役員が把握しきれない世界的動向を即座に議論へ反映できるようになる。AI 役員を活用することで、人間は創造的な領域に集中し、AI が分析と提言を行うという新たな経営スタイルを目指している。

セッション登壇者のプロフィール

- **木村弥由（きむら みゆ）** – 2019 年 4 月に麒麟ホールディングスに入社。麒麟ビバレッジで自販機営業や量販営業、エリア CSV 戦略の立案・広報に携わり、2023 年 4 月から経営企画部でガバナンス領域を担当。AI 役員「CoreMate」を起案し、導入を推進している[13]。
- **真弓裕貴（まゆみ ひろき）** – 2020 年 3 月に麒麟ホールディングスへ中途入社。ブランド戦略部でデータサイエンティストとして営業部門と連携しデータドリブンな意思決定を推進。その後、ファンケルへ出向して通販の解約防止モデルを開発し、2024 年 10 月から麒麟のデジタル ICT 戦略部に帰任して AI 役員「CoreMate」を開発した[14]。
- **小澤健祐（おざわ けんすけ）** – 人間と AI の共存社会を目指し、ディップ（株）が運営する AI 専門メディア「AINOW」の編集長を務める。生成 AI 導入の教科書の著者であり、1000 本以上の AI 関連記事を執筆。一般社団法人 AICX 協会代表理事として、生成 AI 活用普及や AI 教育事業の顧問、AI 活用コミュニティのモデレーターなど幅広く活動している[2]。

日本企業に広がる「AI 役員」の取り組み

住友商事（Compass） – AI 会議支援チャットボット

キリン以外にも大手企業が AI を経営会議に取り入れている。住友商事は 2025 年に、重要会議の資料や議事録データを蓄積した生成 AI「Compass」を投資の意思決定に活用し始めた。提案案件に類似する過去案件の論点を調べることができ、意思決定における知識共有を支援する[15]。Compass は会議データの検索・要約を行うチャットボットで、メンバーは経営判断の際に過去の議論や懸念点を迅速に参照できる。AI はデータ分析によって論点を抽出するが、責任を負うのはあくまで人間の役員である。

SMBC グループ（AI-CEO） – トップの人格を学習した AI 相談役

三井住友フィナンシャルグループは 2025 年 8 月、グループ CEO 中島達氏の発言や考え方を学習した「AI-CEO」を開発し、行員約 3 万人が社内チャットで気軽に相談できるようにした。AI-CEO は OpenAI のモデルを活用し、過去の発言を参照して中島氏らしい回答を生成する[16]。AI-CEO を通じて従業員が AI 利用を体験し、日常業務での活用を促進するのが目的であり、同社は「AI 上司」の開発も進めている[16]。ただし AI-CEO は法的な経営者ではなく、あくまで相談役である。

三谷産業（AI 社外取締役） – バーチャルヒューマン「北斗泰山」

石川県の三谷産業は 2025 年 7 月、東洋思想（孫子）を学習したバーチャルヒューマン「北斗泰山」を AI 社外取締役候補として発表した。42 歳・金沢出身という設定の 3DCG アバターで、3DCG や画像生成 AI、音声認識、LLM など複数技術を組み合わせて人間らしい表情や会話を実現する[17]。法的な取締役ではなくアドバイザーとして会議に参加し、膨大なデータを分析して人間が見逃しがちな課題を指摘したり、株主や地域住民とのコミュニケーションを支援する[18]。バーチャルヒューマンは接客や教育、医療・福祉、マーケティングなど幅広い分野で応用が期待される[19]。

富士通 – ヘルスケア特化 AI エージェント基盤

直接的な「AI 役員」ではないが、富士通は 2025 年 8 月に医療機関向け AI エージェントの実行基盤を発表した。このプラットフォームは複数の業務特化型 AI エージェントを統合するオーケストレーターAI を備え、受付・問診・診療科分類などの業務を協調して遂行し、医療機関の経営効率化と安定的な医療サービス提供を支援する[20]。医療現場のデータ構造化と意思決定支援に活用され、将来的に企業のガバナンスや意思決定支援へ応用できる技術的布石となる[21]。

Deep Knowledge Ventures (VITAL) – 初期の AI 取締役

香港のベンチャーキャピタル Deep Knowledge Ventures は 2014 年に投資先評価プログラム VITAL (Vital Investments Through Artificial Learning) を取締役任命したと報じた。VITAL は投資案件のリスクを評価するファジー論理ベースのツールであり、取締役会での投票権は持たず観察者として意見を述べるにとどまった[22]。この事例は AI の取締役就任という先駆的ニュースとして注目されたが、実際には宣伝目的に近く、法律上の地位を持たないため批判も多い[22]。

AI 役員導入のメリットと価値

1. **データに基づく意思決定の強化** – AI は膨大な資料や過去の議事録を瞬時に整理し、重要な論点やリスクを抽出するため、決裁者は見落としがちな観点を把握できる[23]。これは情報量が増え続ける現代において、人間の認知限界を補完する。
2. **意思決定のスピードと効率向上** – AI は 24 時間稼働し、会議前の準備や資料作成を支援することで会議時間の短縮や迅速な判断を可能にする[24]。キリンの CoreMate では事前の壁打ちにより会議の質が向上し、準備時間が短縮された[7]。
3. **多様な視点の導入** – AI 人格は人間にはない視点で議論を行い、多様性や新規性を補完する。複数の AI 人格が専門分野ごとに異なる意見を出すことで、偏った判断を防ぎ、イノベーション創出につながる[25]。

4. **知識共有と継続学習** – 会議資料や議事録を長期的に記録・学習させることで、企業の“知”を蓄積し、新任役員や若手社員にも迅速に共有できる。AI が外部情報をリアルタイムに取り込み、常に最新の状況を反映することで、経営陣は世界情勢や技術トレンドを把握しやすくなる[12]。

懸念と課題

- **法的責任の所在** – 現行の会社法では AI が取締役になることは想定されていない。AI の示唆によって損失が生じた場合に誰が責任を負うか明確でなく、AI はあくまでアドバイザーとして位置づける必要がある[26]。
Deep Knowledge Ventures の VITAL のように、実際には投票権がない“オブザーバー”として扱われる例も多い[22]。
- **倫理とバイアス** – AI が人間の判断を上書きする危険性や、学習データに含まれるバイアスがそのまま提言に影響する可能性がある[27]。麒麟の CoreMate では最終決定権を人間が持つことで倫理的問題を回避している[9]。
- **信頼性と透明性** – AI の推論過程がブラックボックス化すると、役員が AI を信用せず活用が進まない懸念がある。麒麟は議論の可視化や音声対話機能を追加し、AI の思考過程を理解しやすくする計画を進めている[8]。
- **組織文化との適合** – AI の提言を現場が受け入れる文化を作るには時間がかかる。麒麟では現場主導で AI 役員を立ち上げ、経営企画部と開発者が協力して経営層を説得したことが成功要因とされる[3]。

今後の展望とまとめ

AI 役員はまだ始まったばかりだが、日本では麒麟 HD の CoreMate や三谷産業の AI 社外取締役、SMBC の AI-CEO など具体的なプロジェクトが進んでいる。欧米の CEO の約 94% が「AI は社外取締役並みの助言能力を持つ」と回答したという調査もあり、AI を役員級に扱う動きは世界的に広がりつつある[28]。ただし、法的地位や責任の問題、倫理面の配慮など課題は多く、AI は当面“アドバイザー”として人間の意思決定を補佐する役割に留まるだろう。

麒麟の CoreMate は、膨大な社内外データを用いて仮想人格が議論する独自のアプローチであり、経営会議の質とスピードを改善している。現場起案者と開発者が主導したこの取り組みは、データドリブン経営と組織文化変革を同時に推進する好例である。今後は AI 人格の進化や他社の取り組みを通じて、AI と人間が共創する新しいガバナンスモデルが形成されると期待される。

[1][2][3][13][14] セミナー申込 | 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〕

https://biz.q-pass.jp/f/11187/ntwxr25/seminar_register

[4][21][23][24][25][26][27][28] AI が取締役会に座る時代へ | ピカピカ光 | AI × 日常

https://note.com/pika2_hikaru/n/ne6f446ae2701

[5][8] Introducing an AI executive based on the KIRIN Digital Vision 2035 | 2025 | KIRIN - Kirin Holdings Company, Limited

https://www.kirinholdings.com/en/newsroom/release/2025/0905_02.html

[6][7] 「KIRIN Digital Vision2035」に基づき、AI 役員を導入 | キリンホールディングス株式会社のプレスリリース

<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000001290.000073077.html>

[9] 「A I 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 | WEB 労政時報

<https://www.rosei.jp/readers/article/89631>

[10][15] 「A I 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 | 社会保険労務士をお探しなら岡山県倉敷市にある大島事務所

<https://www.oshima-sr.com/2025/09/10/12079/>

[12] AI 役員とは？初心者向けにメリットや導入事例をわかりやすく解説 | AI 不動産
マガジン | AI で変わる不動産

<https://ai-blog.am-bition.jp/column/ai-trends/ai-executive/>

[16] 三井住友 F G、中島 C E O 模した A I を開発 行員が気軽に相談 | ロイター

<https://jp.reuters.com/markets/global-markets/6F3676SQH5MMFB4CUBCEAEJ544-2025-08-05/>

[17][18][19] 三谷産業が発表「AI 社外取締役」バーチャルヒューマンが企業経営を
サポート？ - Tech Spark

<https://techspark.world/2025/07/ai-outside-director/>

[20] 医療機関の経営効率化と安定的な医療サービスの提供に向け、ヘルスケアに
特化した AI エージェントの実行基盤を構築

<https://global.fujitsu/ja-jp/pr/news/2025/08/27-01>

[22] VITAL (machine learning software) - Wikipedia

[https://en.wikipedia.org/wiki/VITAL_\(machine_learning_software\)](https://en.wikipedia.org/wiki/VITAL_(machine_learning_software))