

キリングループにおける ビジネスアーキテクチャ人財 について

2025年8月4日 キリンホールディングス株式会社 デジタルICT戦略部 部長 後藤 遵太



## 目次



- 1. キリングループ概要
- 2. Digital Vision「KDV2035」における人財育成の位置づけ
- 3. 活躍事例:Buddy Alの取り組み
- 4. 人財育成
- 5. 課題
- 6. DSSや経産省・IPAの施策への期待

# 1. キリングループ概要

### キリンホールディングスの会社概要



連結売上収益 2兆3,384億円 \*2024年



※連結事業利益合計は全社費用を含むため事業の合算とは異なります。

### ■ 商品・サービス ラインアップ







# キリングループ長期経営構想「KV2027」



2019年に発表した長期経営構想「KV2027」において、イノベーションを実現する組織能力のひとつとして、「価値創造を加速するICT」をグループで重点的に強化する領域に設定

グループ経営理念	キリングループは、自然と人を見つめるものづくりで、「食と健康」の新たなよろこびを広げ、 こころ豊かな社会の実現に貢献します					
2027年目指す姿	食から医にわたる領域で価値を創造し、世界のCSV先進企業となる					
経営成果	経済的価値の創造(財務目標の達成)・ 社会的価値の創造(非財務目標の達成)					
戦略の枠組み	健康・地域社会・環境などの 社会課題への取組みを通じた価値創造 お客様の期待に応える価値創造					
	イノベーションをお客様主語のマーケティングカ 確かな価値を生む技術力					
	実現する組織能力 多様な人材と挑戦する風土 価値創造を加速するICT					
価値観 "One KIRIN" Values	熱意、誠意、多様性 "Passion. Integrity. Diversity."					

## キリングループにおけるデジタルICTの歴史①



#### 1990年代初頭

#### 営業用ハンディターミナル導入

営業担当者の手配や日報入力を行う ハンディターミナルを取り入れ、営業活動 の「手書き文化」から脱却



1990年

1980年



1980年代

#### プラント制御システム/物流FAの導入

ビールプラントなどを自動オペレーションするDCSを 導入。キリンビールにてFactory Automationが 本格化し、物流業務も効率化

1990年代

MES導入

ホップ投入ロボット導入

2000年代初頭

携帯電話から営業活動履歴を登録できるシステムを導入

2005年

決裁申請(稟議書)の電子化とペーパーレス化

2000年

2010年

ピッキングシステム導入

生産関係システム導入

設備保全情報システム導入



2010年代

RTD生産情報システム導入

リモート監視システム導入

生産現場へのタブレット導入

#### 2010年代初頭

ホームページ調覧月間 1,000万

ホームページが月間で1,000万PV

お客様向けのホームページの閲覧が月間で1,000 万PVに上り、世の中でも上位に位置づけ

※DCS:分散制御システム(Distributed Control System) MES: 製造実行システム (Manufacturing Execution System)

# キリングループにおけるデジタルICTの歴史②



#### デジタルマーケティング部設立



2020年

2013年

2016年

#### 基幹システムの老朽化対応に着手



ホスト中心の基幹システムの老朽化対応に着手し、 本格的にERP導入を検討開始

### DX戦略推進室設立

2021年

DX道場開始

全従業員のDXリテラシー向上を目的として 独自の人財育成プログラムを開講



2022年~

経理・生産・物流の3領域でSAP導入

DX室が中心となり、重点領域から取り組み着手

キリングループの経営課題であった人事・SCM・経営管理の3領域からDX取組を開始

SAP SuccessFactors 🛡

グローバルタレマ ネシステム

**LL**amasoft

物流コスト最適化 シミュレーションツール

2023年4月

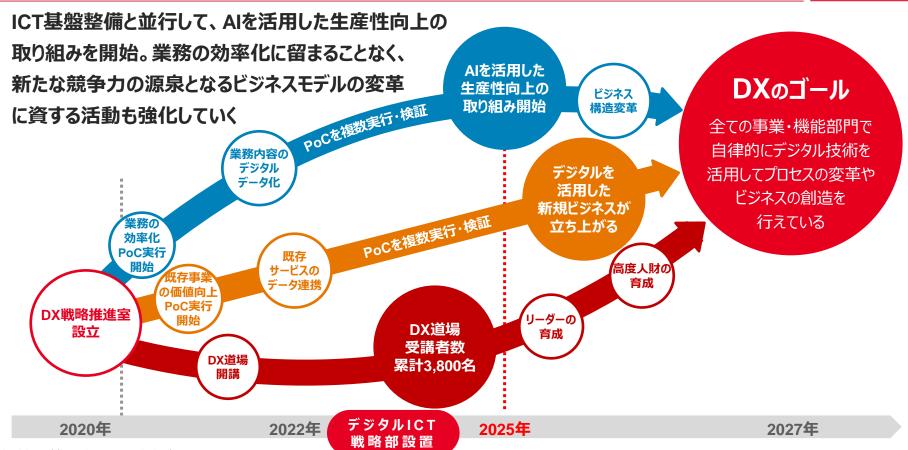
デジタルICT戦略部設置

グループ全体のICT活用をさらに加速させるべく、 ITとデジタルの組織を統合



### 目標達成へのロードマップ





# 2. Digital Vision「KDV2035」における 人財育成の位置づけ

## キリングループのDX戦略





# KIRIN Digital Vision 2035

デジタルの力で、食・ヘルスサイエンス・医の領域で 価値創造の「質」「量」「スピード」を飛躍的に高め キリンが世界のCSV先進企業になっている



#### ビジネス成果

### 生産性向上

デジタル活用による業務プロセス改革を推し進め、 人がやらなくてよい仕事をAIに置き換えることで、 価値創造に繋がる時間を創出する

### 価値創造

個客一人ひとりに最も身近で長期的に利用できるサービスを、キリン独自の個客データや 先端技術によるイノベーションにより実現する



### デジタル基盤強化

人財・組織

従業員のデジタルスキル向上 DXを加速する組織体勢

#### 組織風土

"まずはやってみる"の マインド醸成 アジャイルな組織の実現

### データ・テクノロジー

AI・データ活用促進 インフラ・セキュリティ強化

### ガバナンス

グループシナジー創出 ITコスト最適化

# 3. 活躍事例:Buddy Al の取り組み

## キリングループのDX戦略





# KIRIN Digital Vision 2035

デジタルの力で、食・ヘルスサイエンス・医の領域で 価値創造の「質」「量」「スピード」を飛躍的に高め キリンが世界のCSV先進企業になっている



### ビジネス成果

### 生産性向上

デジタル活用による業務プロセス改革を推し進め、 人がやらなくてよい仕事をAIに置き換えることで、 価値創造に繋がる時間を創出する

### 価値創造

個客一人ひとりに最も身近で長期的に利用できるサービスを、キリン独自の個客データや 先端技術によるイノベーションにより実現する



デジタル基盤強化

人財・組織

従業員のデジタルスキル向上 DXを加速する組織体勢

### 組織風土

"まずはやってみる"の マインド醸成 アジャイルな組織の実現 データ・テクノロジー

AI・データ活用促進 インフラ・セキュリティ強化 ガバナンス

グループシナジー創出 ITコスト最適化

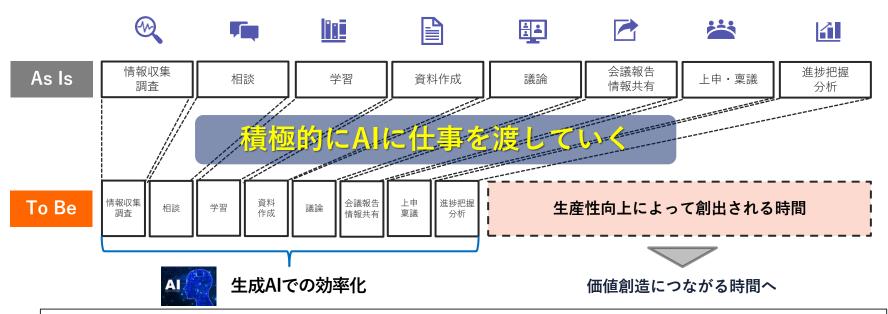




ビジネスアーキテクト、ビジネスアナリスト、プロダクトマネージャーが三位一体となって 推進しているプロジェクトの事例



- 今後、継続的な労働力確保が難しくなる環境を見据え、AIによる少人数でも持続可能な業務プロセスを再構築する
- 長時間労働の抑制、もしくは創造性の発揮を求められる業務比率の増加により、従業員の働きがいの向上に貢献する



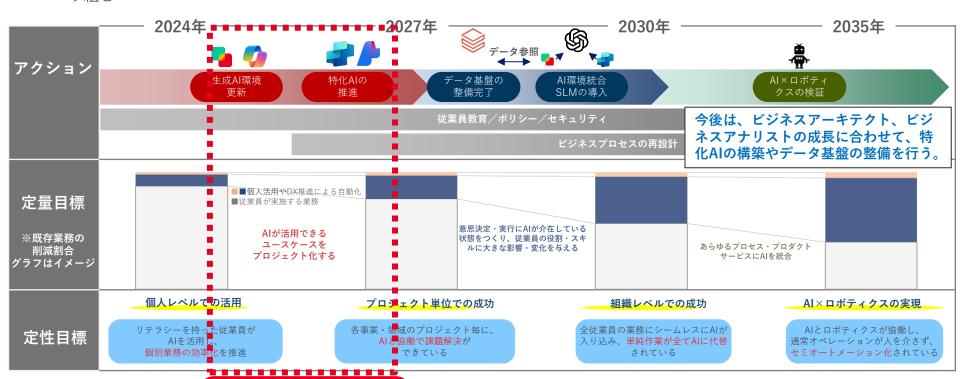
ビジネスアーキテクトがリードする形で、個別の部門にいるビジネスアナリストとともにAIに任せる仕事を決定し、現場主導で生成AI活用を推進

### 生成AI活用のロードマップ

#### 生産性向上・価値創造



- 従業員の身近な業務から「効率化」「自動化」を進めることで、手触り感や達成感を醸成し、変革意識も高めていく
- 業務サポートレベルの効率化に留めず、領域によってはロボティクスによるセミオートメーション化まで振り切って取り組む



# 生成AI活用"第1フェーズ"の取り組み 個人利用~プロジェクト利用



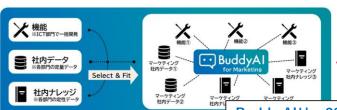
### 先行取り組み成果

24年11月、生成AI「Buddy AI for Marketing」を400名に先行展開。 60%以上の利用率達成、年換算で3.9万時間の業務削減貢献効果を創出。

### 本格展開

25年5月、Buddy AI (全社展開版) を国内従業員約1万5,000人に展開を拡大。

高い利用率 年間31万時間の 生産性向上を見込む



部門別特化機能を 順次実装

Buddy AIは、2024年11月の稼働後、おおむね3ヶ月単位で バージョンアップを行っている。アジャイル開発を実践して いるが、それをプロダクトマネージャーがリードしている。 今後に向けて ※全社版の Buddy AI は、24年11月→25年4月→25年5月と3 度目の機能リリースとなる。

今後、社内データを整備・RAG機能を25年から実装開始し、キリン独自の知識を活用できるようにアップデート見込み。 その後、様々なツールやアプリケーションと接続し、各領域の業務課題を解決できるAIエージェントに進化させることを構想。

# 生成AI活用"第1フェーズ"の取り組み 個人利用~プロジェクト利用



プロダクト マネージャー

2024年

対象者を集めての説明

ビジネスアナリスト

先行 取 組み



継続的な機能アップデート

● 市場動向分析 トレンド分析

● 全体戦略立案

ブランド戦略立案 …約15種類

マーケティング戦略立

エグゼキューション開発

● ニュース収集

• 成功事例収集

● コンセプト開発支援

● ネーミング・ワーディング支援 ---約10種類

製品開発支援 ● 技術トレンド分析 …約15種類

お客様理解 調査設計 仮説構築支援

…約15種類

汎用業務

議事録作成

【2024年11月】: 3カテゴリ・約15種類のテンプレートを搭載 【2025年03月】: 7カテゴリ・100種類以上に拡充 (ユーザーヒアリングや利用内容分析、Web検索機能搭載に合わせて) 赤色:最初のカテゴリ

**「一色: 拡充したカテゴリ** 

BuddyAl for Marketinに拡充したプロンプトテンプレート事

2025年~

格展

国内従業員1

万

### 社内機運醸成

ビジネスアーキテクト

トップメッセージとKIRIN Digital Vision 担当役員メッセージ お客様一人ひとりに最適な価値を届けるために 「KRIN Digital Vision 2005」はキリングループが世界的なCSV先進企業となるべく、"デジタル"を通じて変革を加速 させるために確定しました。キリングループでは、全角が外に哲を向けて社会課題を見つけ出し、その解決を動物に て挑戦していくことを重視しています。お客様のことを第一に考え、個々が血分のアイデアの実現にデジタルを駆使 してトライする姿勢が求められています。例えば「キリン独自の個客データ」と「Alによる個別化ヤービス」を貸け 会わせお客様一人ひとりにとって最も身近で長期的に利用できるサービスを目的すことなどが考えられます。までは 一部の開始ではDNGを開始しており、モリングループが日前すのSVを連合者の実際に向けて動き出しています。そし アル富裕の計会に対する場場制造に調整を存てるため、まずはお経済を注意し、生産性の会上を抑えてとで、「人力 やらなくてよい仕事をゼロにする」ことを目指しています。私たちは、これらの取り組みを適じて、ワクワクする未

米を創造することを目指しています。社員一人ひとりが持つ創造力を最大限に送かし、社会に新しい価値を提供する ことで、当社はこれからも進化を続けて多いります。協権と共に、より良い未来を築いていけることを心から楽し



トップメッセージを繰り返し発信従業員目線での使い方の継続発信

対象従業員1万5,000名へ研修実施

ビジネスアーキテクト



生成AI 「BuddyAI」 導入時研修(全従業員向け)

キリンホールディングス画 デSタルICT製料が

NOTES BEING PROPERTY. 9000 DOWNSON

# 4. 人財育成体系

## キリングループのDX戦略





# KIRIN Digital Vision 2035

デジタルの力で、食・ヘルスサイエンス・医の領域で 価値創造の「質」「量」「スピード」を飛躍的に高め キリンが世界のCSV先進企業になっている



### 生產性向上

デジタル活用による業務プロセス改革を推し進め、 人がやらなくてよい仕事をAIに置き換えることで、 価値創造に繋がる時間を創出する

### 価値創造

個客一人ひとりに最も身近で長期的に利用できるサービスを、キリン独自の個客データや 先端技術によるイノベーションにより実現する



### デジタル基盤強化

人財・組織

従業員のデジタルスキル向上 DXを加速する組織体勢

#### 組織風土

"まずはやってみる"の マインド醸成 アジャイルな組織の実現

### データ・テクノロジー

AI・データ活用促進 インフラ・セキュリティ強化

### ガバナンス

グループシナジー創出 ITコスト最適化

## 人財育成の取り組み:DX道場

人財・組織



■ 社内の人材のデジタルスキル向上を目的に、2021年から取り組み開始した、DX道場では、累計受講者が3,800名を突破。デジタル活用に興味を持ち始める初級レベルから、事業プロセスそのものの変革を中長期視点で構想できる上級レベルまで、各人財ロールに必要なレベル別プログラムを準備

### 構想・実現する

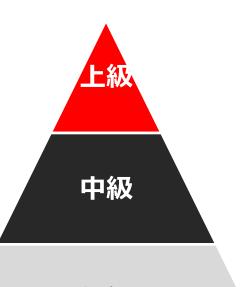
• 事業課題を起点に、デジタルを活用した解決策を 企画構想し、プロセス変革を構想・実現する

#### 推進する

• デジタルツールを使いこなし、部署レベルのデジタル化ができる、推進の主体を担える

#### 活用する

デジタルが重要であることを理解し、デジタ ルツールが利用できる



# 初級

#### 内容イメージ

- ビジネス課題を解決していくことや、価値創造を行うために必要なスキルやマインドについて
- 所属組織でDXをリードするために必要な スキルやマインドについて

- Alを当たり前につかうための基礎的な内容(プロンプトの書き方、ツールの使い方)
- Alを使ってDXを推進するにあたりリー ダーが持つべきマインドセット

ロール理解

概念学習

実践



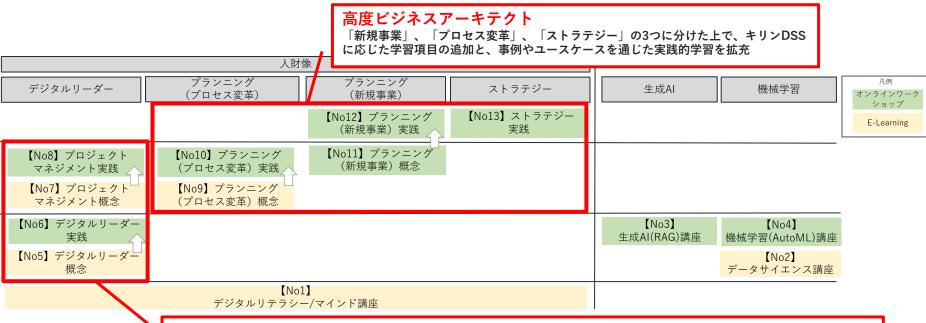
新規事業開発	プロセス変革	生産性

		高度BA(ストラテジー)コース		BA(デジタルリーダー)
戦略	BA(新規開発)ロール解説講座	BA(戦略)ロール解説講座	事例研究 実行と意思決定	DUロール解説講座
	事例研究 DXによる付加価値向上	事例研究 ビジョンとテーマ策定	コーチング 経験者との対話	DU習得計画立案コーチング
	DXスキル マーケ・ブランディング編	事例研究 中期経営計画の策定	ワークショップ「我々が目指すDX戦略」	DX基礎 リテラシー編
	DX応用 顧客インサイトとコアバリュー	■ <b>ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ</b> ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ ニ	· <del></del>	DX基礎 基本思考編
	DX応用 データビジネス概論	BA(プロセス変革)ロール解説講座	実践!プロセス変革企画策定	DX基礎 リーダーシップ編
企画	DX応用 新規事業開発プロセス	事例研究 DXによるプロセス変革	ワークショップ「プロセス変革立案」	DXスキル 変革マネジメント編
	UCBデジタル推進リーダー養成コース	DXスキル ビジネス戦略策定編		DXスキル 業務設計とBPR編
	i	DXスキル プロダクトマネジメント編		DXスキル ユーザによる品質評価編
	I	DXスキル プロマネ〜構築編〜		DXスキル ツール活用編
	I	DXスキル ビジネスモデル構築編		実践!生成AIを用いた業務改善
		DXスキル アプリケーション構想編		DX企画・計画書作成
	┣ <b>= = = = = = = = = =</b> ■ BA(プロジェクトマネジメント)	<del></del>		ワークショップ「実行に伴う課題」
             	BA(実装)ロール解説講座	DXスキル パートナーシップ構築編	実践!プロマネ〜管理〜	DX企画・計画書プレゼンテーション
	BA(実装)習得計画立案コーチング	DXスキル UXデザイン基礎編	実践!UXデザイン	
	DXスキル 変革マネジメント編	DXスキル データ利活用編	プロジェクト参画計画立案	i I
	DXスキル プロマネ(管理編)	DXスキル ソフトウェア開発基礎編	1on1 参画事前コーチング	1
	DXスキル アジャイルアプローチ編	DXスキル 技術・トレンド学習編	ワークショップ「プロジェクト反省会」	

# 高度ビジネスアーキテクトとビジネスアーキテクトの育成体系



今回の研修カリキュラムは、師範・黒帯から個別の技術領域に特化した項目を除いた範囲をビジネスアーキテクトの研修として、 免許皆伝の内容を強化した内容を高度ビジネスアーキテクトの研修としてカバレッジする設計となっている。



#### ビジネスアーキテクト

「デジタル活用」と「プロジェクトマネジメント」に分け、ロール別のスキル定義に応じて学習タイミングの組み換えを実施。 手厚いロール理解とリーダーを巻き込んだ研修形態により実践への繋がりをより意識した設計となっている。 なお、生成AIハンズオンと短時間によるRPA(またはノーコード)学習は引き続き継続し、手を動かす能力も身に着けていただく

# 5. 課題

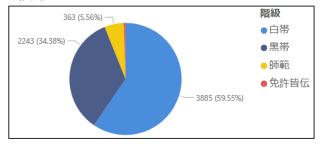
## これまでの振り返り



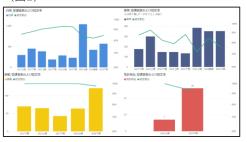
#### ■ 受講状況

- これまでの受講者合計は白帯3885人、黒帯2243人、師範363人、免許皆伝30人(図1)
   ⇒人数だけ見れば25年の育成目標(BA400名、高度BA50名)は現実的な数値。
- ・ 24年のe-Learning導入は、受講者が増加傾向(図2) ⇒学習の気運は高まってきていると言えるものの、免許皆伝については、受講人数と受講者層について課題が 見られた。

(図1)



(図2)



#### ■ 課題

- 育成したい人物像がなく、何を育成するためのDX道場なのかという目的が曖昧。
- 一過性の座学機会となっており、他施策と連動した実効性のある仕組みになっていない。
- 業務負荷等の理由により、**DX推進のミッションを持った適任者が受けられていない**。

現場でのDX実践に 繋がっていない

## 25年の強化ポイント



- ▶ 確実に実践までできる人財を育成している
  - 目指すべきロールに必要な知識を整理
- → ロールとキリンDSSを定義

- 実践講座の設定
- 実践機会の提供
- ▶ 「一人で頑張る」ではなく「周囲や環境の協力体制を整備する|
  - 部門の戦略にDXが盛り込まれる状況にする → 戦略担当者向けに戦略講座を準備

- リーダーのリテラシーや理解を促す  $\rightarrow$  経営職研修の実施、リーダーとの1on1を講座に組み込む
- ▶ 継続的に/やる気のある時に学習意欲を喚起する
  - 「いつでも」「自分のペースで」学習できる → 申込時期の自由度up(募集回数増加)
  - FB、自己効力感によるモチベーション維持 → スキルアセスメントテストの導入

# 5. DSSや経産省・IPAの施策への期待