

キリングroup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



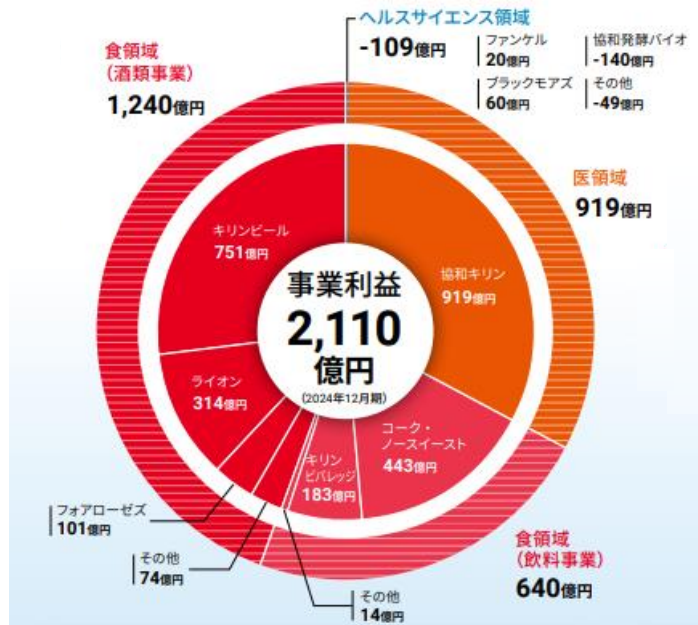
1. キリンググループ概要
2. Digital Vision「KDV2035」における人財育成の位置づけ
3. 活躍事例：Buddy AIの取り組み
4. 人財育成
5. 課題
6. DSSや経産省・IPAの施策への期待

1. キリンググループ概要

Joy brings us together

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



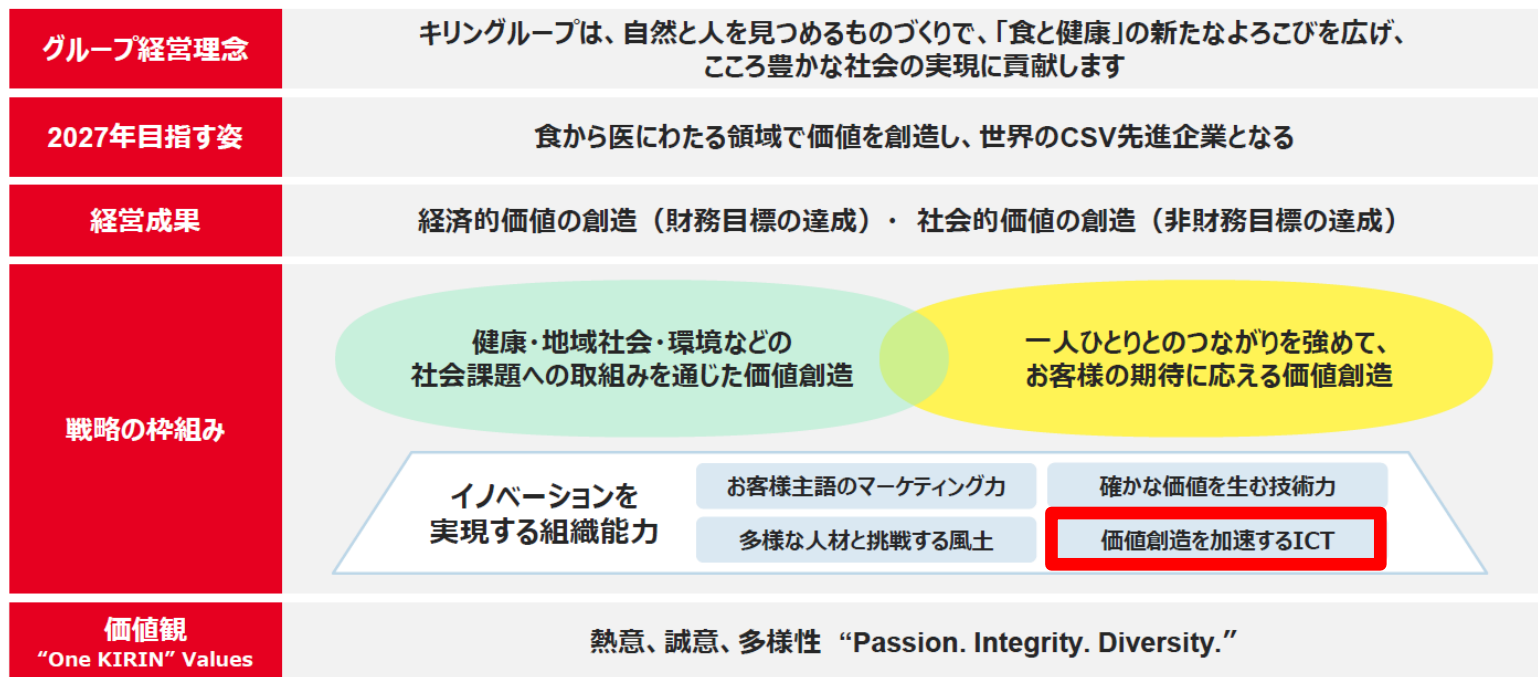
※連結事業利益合計は全社費用を含むため事業の合算とは異なります。

■ 商品・サービス ラインアップ



キリングroup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



キリングroup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



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

2010年代初頭

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



1980年

1990年

2000年

2010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

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

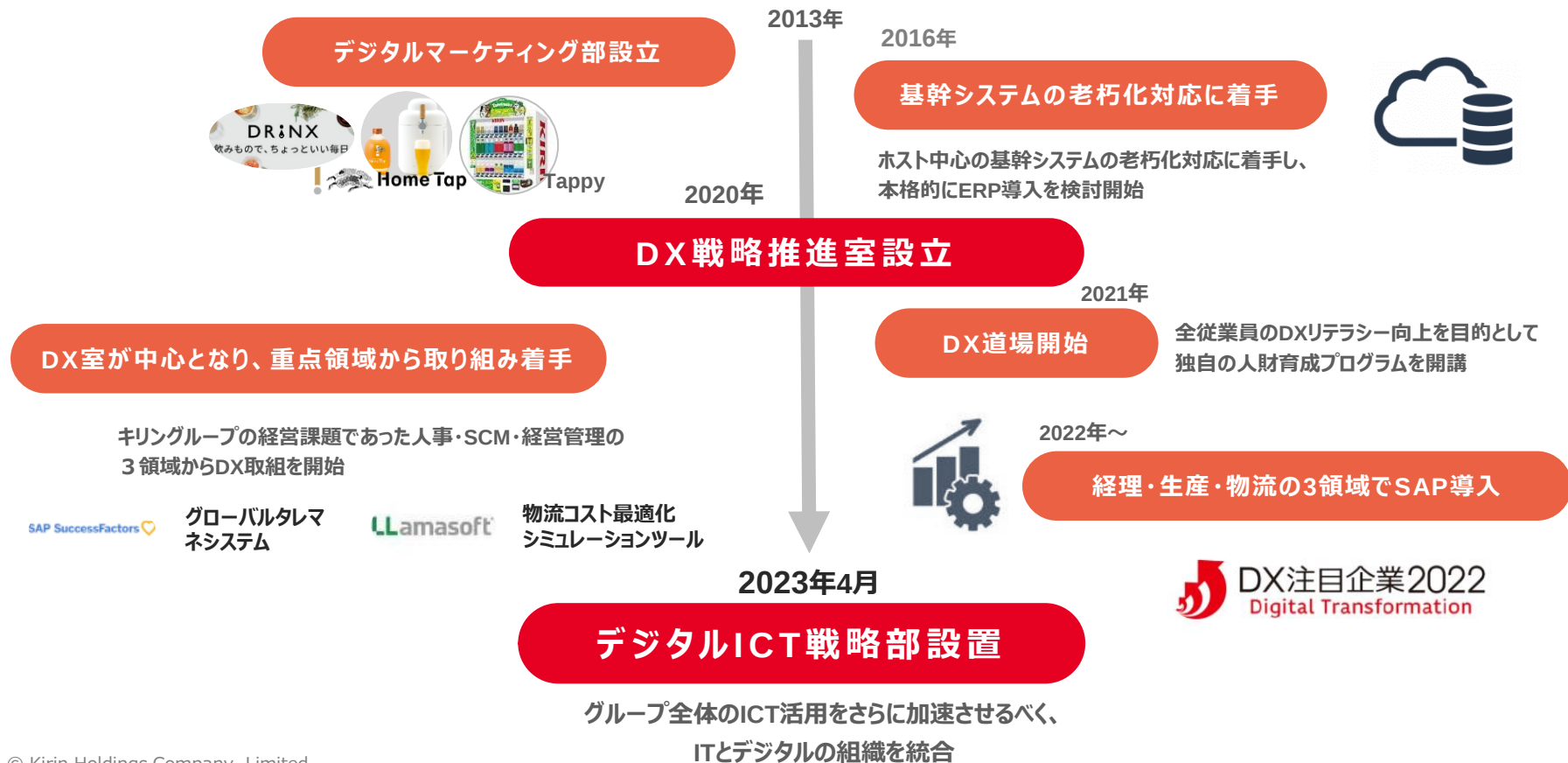
リモート監視システム導入

生産現場へのタブレット導入



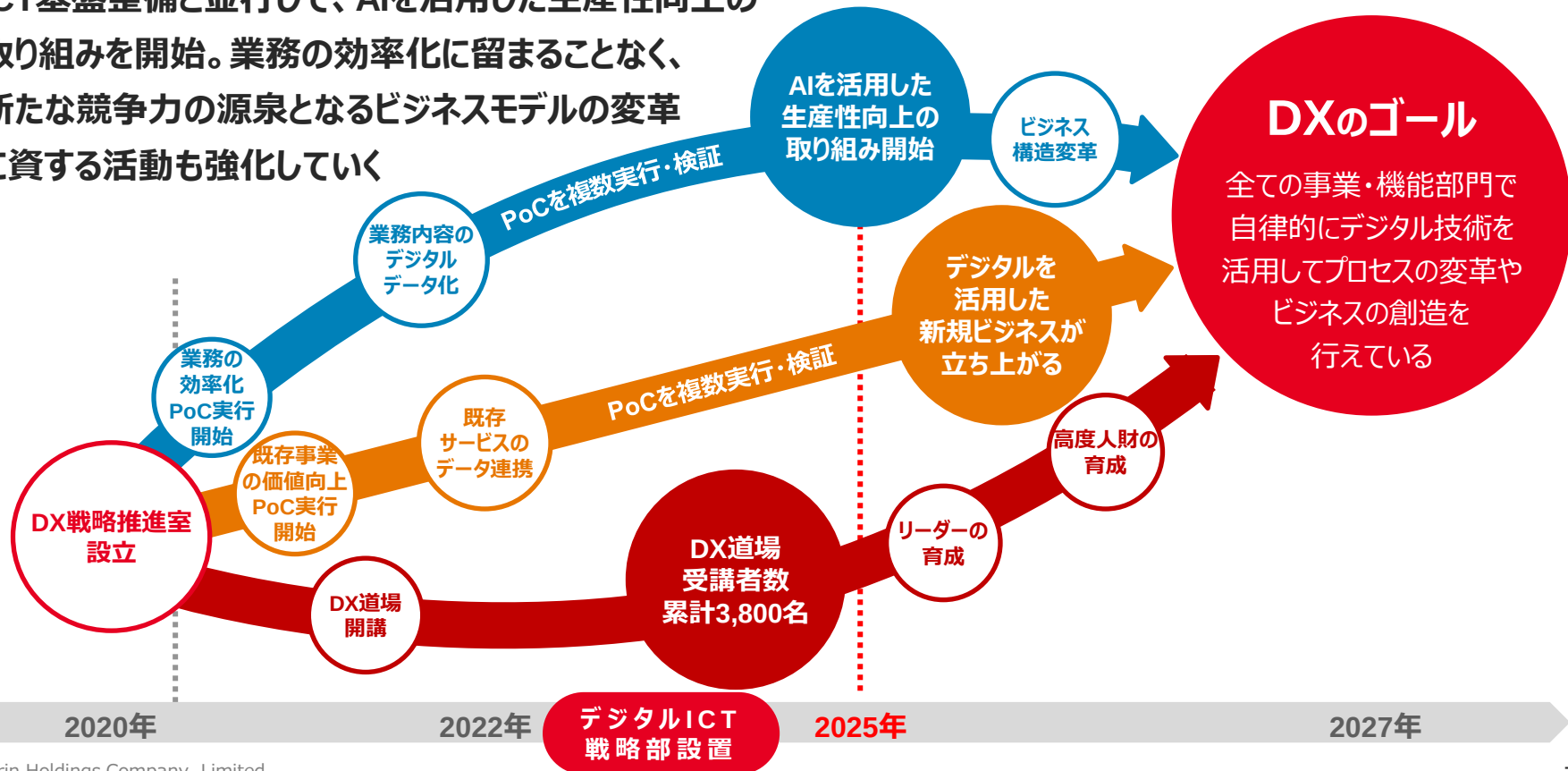
※DCS：分散制御システム（Distributed Control System）
MES：製造実行システム（Manufacturing Execution System）

キリングroupにおけるデジタルICTの歴史②



目標達成へのロードマップ

ICT基盤整備と並行して、AIを活用した生産性向上の取り組みを開始。業務の効率化に留まることなく、新たな競争力の源泉となるビジネスモデルの変革に資する活動も強化していく



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

Joy brings us together

VISION

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 AI の取り組み

Joy brings us together

VISION

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

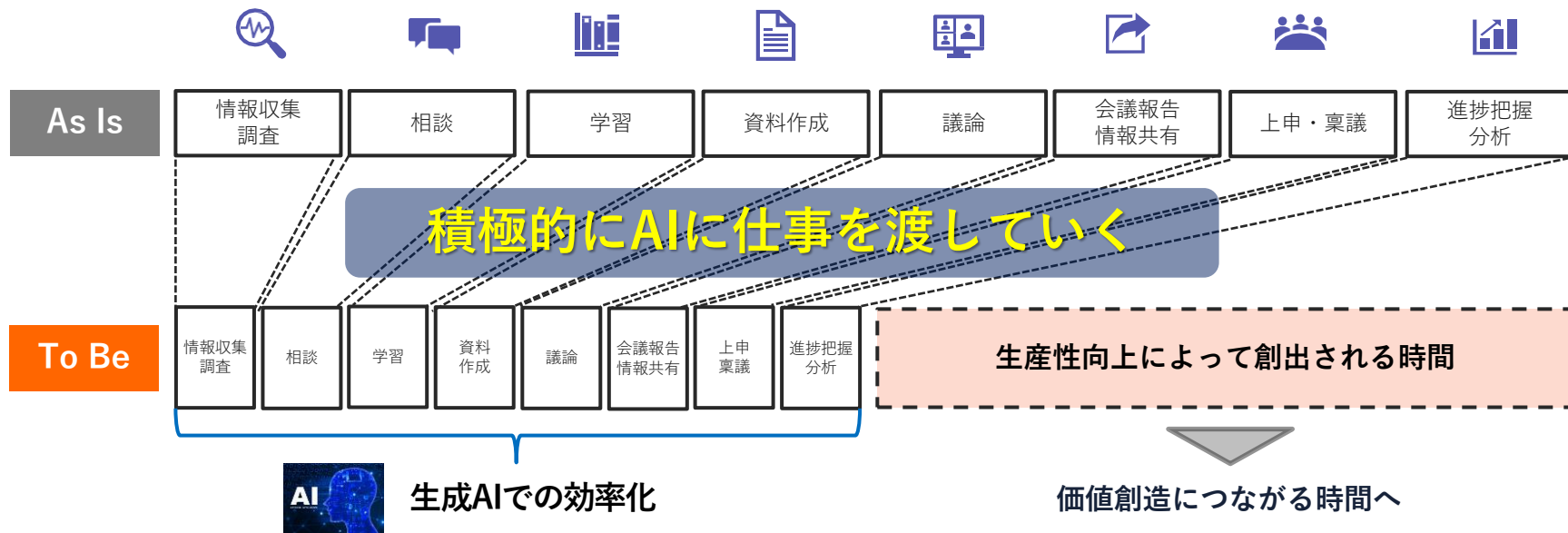
ガバナンス

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



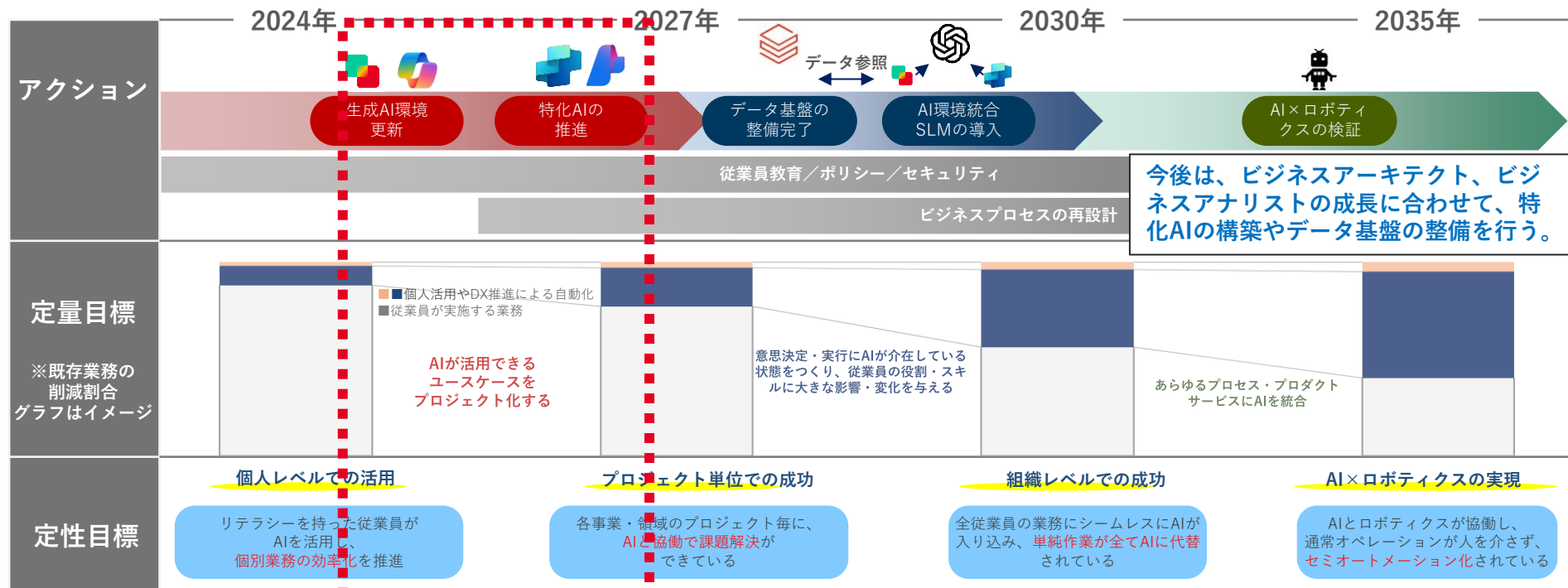
ビジネスアーキテクトがリードする形で、個別の部門にいるビジネスアナリストとともにAIに任せる仕事を決定し、現場主導で生成AI活用を推進

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

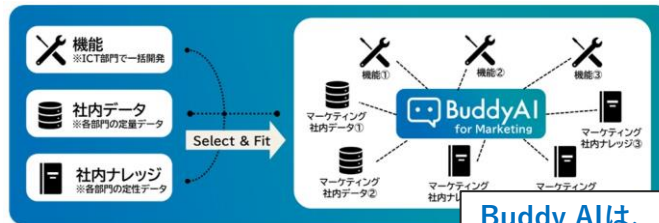
先行取り組み成果

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。
※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。

今後に向けて

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。

4. 人財育成体系

Joy brings us together

VISION

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

- 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

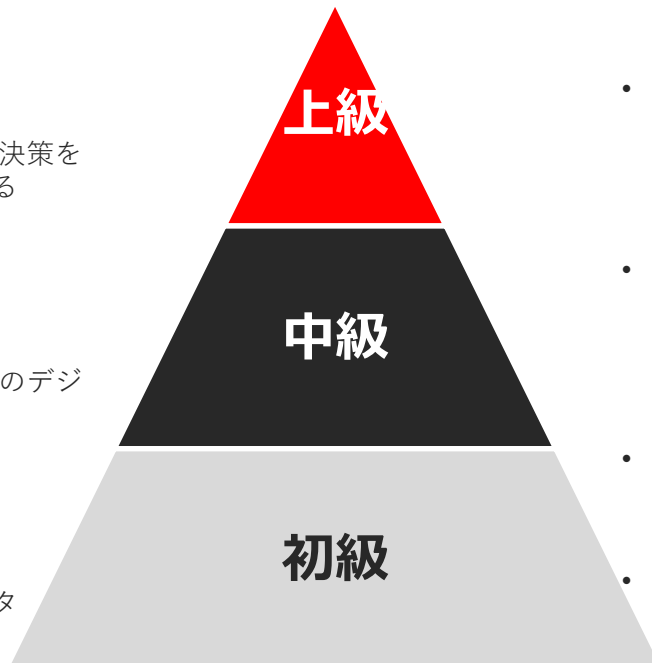
- ・ 事業課題を起点に、デジタルを活用した解決策を企画構想し、プロセス変革を構想・実現する

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



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
- ・ AI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）
- ・ AI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

戦略

高度BA（プランニング・新規事業）コース

BA（新規開発）ロール解説講座

事例研究 DXによる付加価値向上

DXスキル マーケ・ブランディング編

DX応用 顧客インサイトとコアバリュー

DX応用 データビジネス概論

DX応用 新規事業開発プロセス

UCBデジタル推進リーダー養成コース

高度BA（ストラテジー）コース

BA（戦略）ロール解説講座

事例研究 ビジョンとテーマ策定

事例研究 中期経営計画の策定

事例研究 実行と意思決定

コーチング 経験者との対話

ワークショップ「我々が目指すDX戦略」

高度BA（プランニング・プロセス変革）コース

BA（プロセス変革）ロール解説講座

事例研究 DXによるプロセス変革

DXスキル ビジネス戦略策定編

DXスキル プロダクトマネジメント編

DXスキル プロマネ～構築編～

DXスキル ビジネスモデル構築編

DXスキル アプリケーション構想編

実践！プロセス変革企画策定

ワークショップ「プロセス変革立案」

企画

BA（プロジェクトマネジメント）

BA（実装）ロール解説講座

BA（実装）習得計画立案コーチング

DXスキル 変革マネジメント編

DXスキル プロマネ（管理編）

DXスキル アジャイルアプローチ編

DXスキル パートナリシップ構築編

DXスキル UXデザイン基礎編

DXスキル データ活用編

DXスキル ソフトウェア開発基礎編

DXスキル 技術・トレンド学習編

実践！プロマネ～管理～

実践！UXデザイン

プロジェクト参画計画立案

1on1 参画事前コーチング

ワークショップ「プロジェクト反省会」

実装

BA（デジタルリーダー）

DUロール解説講座

DU習得計画立案コーチング

DX基礎 リテラシー編

DX基礎 基本思考編

DX基礎 リーダーシップ編

DXスキル 変革マネジメント編

DXスキル 業務設計とBPR編

DXスキル ユーザによる品質評価編

DXスキル ツール活用編

実践！生成AIを用いた業務改善

DX企画・計画書作成

ワークショップ「実行に伴う課題」

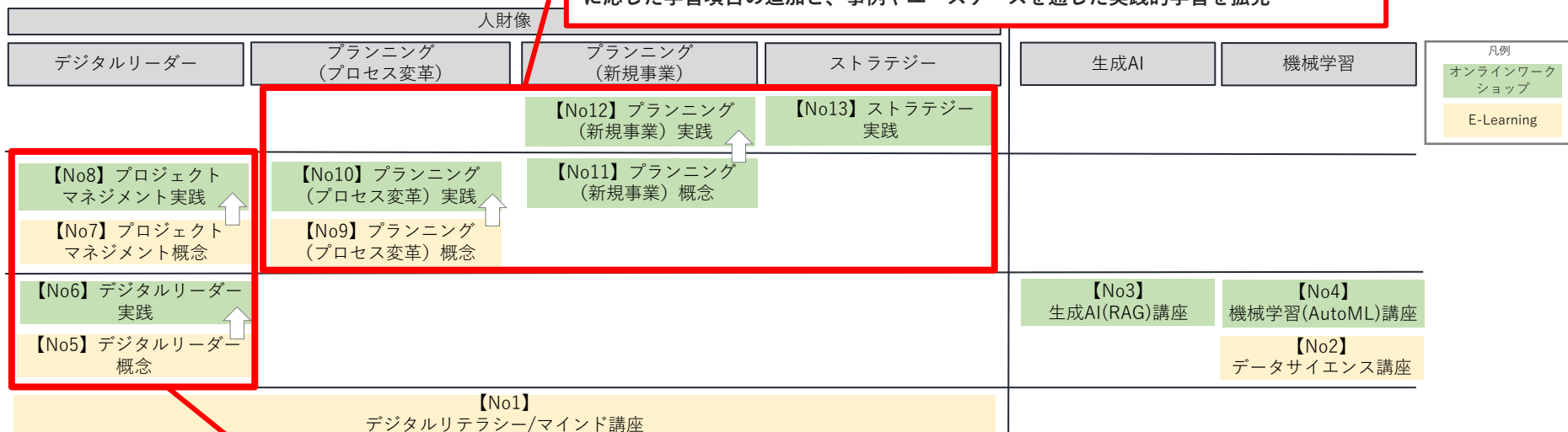
DX企画・計画書プレゼンテーション

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。

高度ビジネスアーキテクト

「新規事業」、「プロセス変革」、「ストラテジー」の3つに分けた上で、キリンDSSに応じた学習項目の追加と、事例やユースケースを通じた実践的学習を拡充



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付けていただく

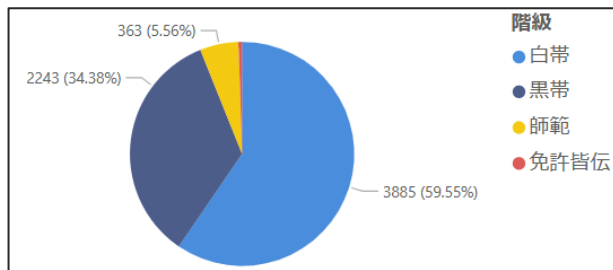
5 . 課題

Joy brings us together

■ 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

➤ 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 → 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

Joy brings us together