

経営ビジョン

新たな知を社会と共創し、経済的・社会的価値につなげるサイクルを形成することで、大学と社会との間で「知」「人材」「資金」の好循環を実現

世界のイノベーションクラスターから抽出した課題

- ・ 改革を成し遂げる強い信念と権限を持ったリーダーの存在
- ・ 研究・教育・社会実装のさらなる強化と往還関係の深化
- ・ 連続したシードの輩出と人材育成
- ・ シードアクセラレーション機能の強化

改革方針

- ・ 本学の強みの領域で早期に成功モデルを生み出し、成功施策を全学へ展開
- ・ 強みの領域へ学長リソースの重点的な先行投資
- ・ 改革を強力に推し進める迅速な意思決定・実行が可能なガバナンス改革
- ・ 「出島」的位置づけにし、社会との『協働』を実現する研究・教育・社会実装の一体的な改革

国内大学・研究機関
海外大学・研究機関



知・人材流動
を加速

先行投資
マネジメント改革
制度改革

イノベーション・エコシステム経営モデル確立 次の領域へ展開し世界と伍する卓越研究大学へ

取組① 改革を迅速に意思決定・実行する ガバナンス強化

- ・ 大幅に権限委譲されたリーダーシップで「研究・教育・社会実装」を有機的に一体的強化
- ・ イノベーションを先導する投資と制度改革
- ・ 強みのバイオ・エコノミー領域で早期の成功モデル構築

➤ **イノベーション・エコシステムを先導するガバナンス確立**

財政基盤強化

ベンチャーキャピタル、
企業、金融機関



投資の呼び込み増加
共同研究の増加

取組② イノベーションシーズを創出する 研究マネジメント強化

- ・ バイオ×デジタルを軸とした融合研究による全学的研究力の強化
- ・ パスツール型研究を実践する研究者の集積と育成

➤ **バイオを軸とした世界的研究成果**

取組③ イノベーション指向人材を輩出する 教学マネジメント強化

- ・ 特色ある科学技術イノベーション研究科を起点としたイノベーション教育の強化と全学展開
- ・ イノベーション指向の博士人材の育成環境の充実

➤ **イノベーションを推進する起業家、研究者**

取組④ イノベーション創出・社会実装による 資金還流・獲得モデル確立

- ・ シードアクセラレーション機能の拡充と強化によるベンチャー創業強化
- ・ 多くの企業が参画するバイオ産学連携を加速する共創環境を形成

➤ **世界から投資を受けるグローバルベンチャー群**

短期アウトカム

イノベーション・エコシステムのエンジンとなる大学経営の実現

中長期アウトカム

ベンチャーの上場・事業拡大を突破口に大学の財政基盤の飛躍的強化

インパクト（産業の中核へ）

グローバル・ベンチャークラスターの創出

取組① 改革を迅速に意思決定・実行するガバナンス強化

これまでの実績

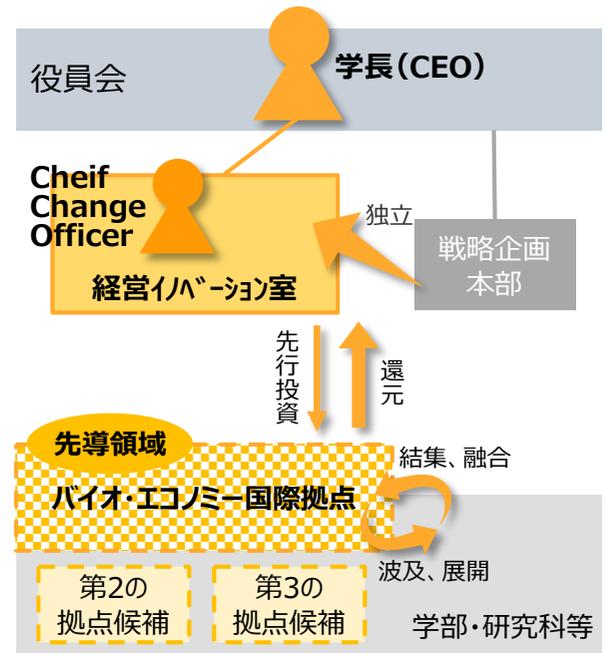
- ・ 総括副学長と戦略企画本部による全学協働体制を確立。
- ・ 教員組織（学域）と教育研究組織（学部・研究科等）を分離、教員人事委員会による一元管理。

主な取組内容

- **学長の下で改革に集中する経営イノベーション室の設置**
 - ・ 改革に専念する部隊を独立し、改革案を迅速に企画、意思決定するのに必要な権限を委譲。CCO (Chief Change Officer) の他、URAやIR人材を配置し、研究/人材育成/連携等（取組②③④）を一体とした戦略を立案。
- **戦略経営を可能とする経営リソースのさらなる集中化**
 - ・ 学長裁量リソースを確保（間接経費の比率アップ・配分ルールの見直し、部局からリソースのさらなる供出）。
 - ・ 改革先導領域として**バイオ・エコノミー拠点**を指定、先行投資し、早期にイノベーション・エコシステムを形成。還元資金と成功要因を**全学展開**、および第2・第3の拠点を育成。
- **イノベーション創出を加速する各種制度改革**
 - ・ 社会との「協働」を促進する制度改革（共同研究の手続き、間接経費の設定・使用の自由度拡大、成功報酬型給与、クロスアポ・兼業など）。先導領域を「**出島**」化。

KPI

- ・ 学長裁量予算（学長戦略枠人件費を含む）
 - 14億円
- ・ 経営資金増加額（間接経費・知財・基金等）
 - 2億円



取組② イノベーションシーズを創出する研究マネジメント強化

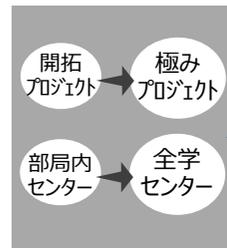
これまでの実績

- ・ 強みのあるバイオ領域：先端融合イノベーション創出事業「バイオプロダクション次世代農工連携」（事後評価S）、NEDO事業「高生産性微生物創製に資する情報解析システム開発」等で育成。
- ・ 研究の選抜-育成-交代システムを確立：「生命活動の4次元イメージングにおけるイノベーション創造」（開拓→極みプロジェクト）、「先端バイオ工学研究センター」（部局内→全学センター）など

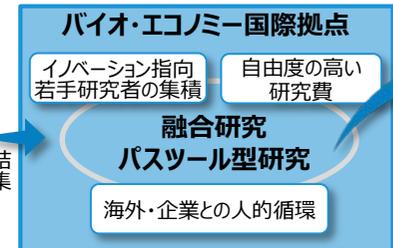
主な取組内容

- **バイオ×デジタル×[α] 融合で世界トップクラスの研究推進**
 - ・ 産業におけるバイオ化の進展を見据え、**全学のバイオ分野のセンターやプロジェクトを結集**。これに、デジタル、3つ目のピース[α]として、ものづくり、ヘルス、アグリ、エコノミー等を融合し、ブレークスルーを実現。
 - ・ 世界トップクラスの米国、東・東南アジアのベンチャークラスターと連携。著名研究者を招へい・交流。
- **イノベーション指向研究者の集積と育成**
 - ・ イノベーション創出を重視した評価を行う**テニュアトラック制度を整備し、若手研究者を雇用**。
 - ・ 自由度の高い研究費を支給し、学術/事業化の両面で高いパフォーマンスが期待できる**パスツール型研究（目的基礎研究）を実施**。イノベーションシーズを持続的に創出。
 - ・ 海外、企業との人的循環を強化（ベンチャークラスターでのサバティカル、クロスアポ・兼業規制緩和など）。

選抜-育成-交代システム



イノベーション創出力強化



KPI

- ・ Top10%論文比率
 - 10.7% (➢ 第4期末 11.3%)
- ・ 国際共著論文比率
 - 34% (➢ 第4期末 38%)
- ・ 若手教員比率
 - 25% (➢ 第4期末 30%)

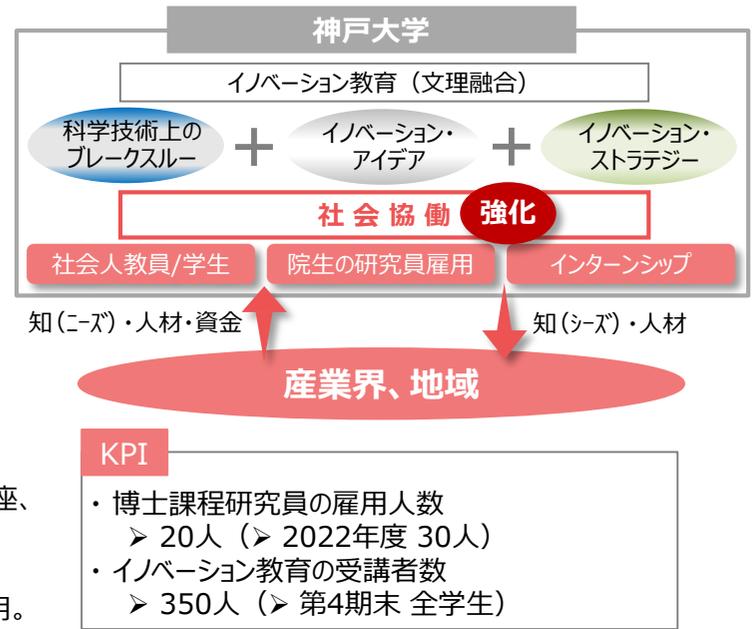
取組③ イノベーション指向人材を輩出する教学マネジメント強化

これまでの実績

- 理系の先端4分野と本学の強みの社会科学分野を融合した「科学技術イノベーション研究科」を新設（2016）。科学技術・アイデア・戦略を組み合わせ、イノベーション教育を体系化。
- 全学のイノベーション教育のプラットフォーム「Value School」を立ち上げ（2020）。

主な取組内容

- **科学技術イノベーション研究科の拡充**
 - イノベーション教育の成功モデルを拡大。多様な人材を受け入れるため、**学生定員を増加**し、バイオ・エコノミー領域を拡充。
- **イノベーション指向の博士人材の育成強化**
 - 院生が学修・研究に専念できるよう、取組②④の共同研究・プロジェクト研究の研究者として雇用し、**学費・生活費相当の給与を支給**。院生を重要な研究戦力とみなす世界水準の博士教育を実現。
 - 社会と協働して教育を実施（ベンチャーでのインターンシップ、起業家によるセミナーシリーズ、共同研究講座、インダストリアル・ドクターなど）。
- **イノベーション教育の全学展開**
 - オンライン授業の拡充により、全学の学生へ授業・セミナーを提供。Value Schoolのプラットフォームを活用。



取組④ イノベーション創出・社会実装による資金還流・獲得モデル確立

これまでの実績

- 本学発のシードアクセラレータ（株）科学技術アントレプレナーシップ（STE社）を設立（2016）。
- オープンイノベーション機構整備事業に採択。（株）神戸大学イノベーション（KUI社）を設立（2020）。

主な取組内容

- **スタートアップ投資・経営指導によるベンチャー創出の強化**
 - 取組②③で増えるシーズと人材に対応するため、STE社を拡充し、開発ステージからスタートアップステージをシームレスに**手厚い支援**（シード資金・スタートアップ資金、事業計画指導、インキュベーションラボ提供など）。
 - 成長ステージへの移行支援（ベンチャー・キャピタル等からの投資引き出し）で**黒字化を加速**。成長ステージ後の上場、M&A等イグジット支援で**資金還流**（神戸大学スキーム）。
- **企業との「共創」の強化**
 - KUI社（承認TLO）と本学産官学連携本部の体制を強化し、プレマーケティング、知財マネジメントを強化。
 - 協調領域における産学コンソーシアムによるネットワークと連携研究の充実を基盤に、競争領域における大型共創研究や組織対組織の包括共創研究へ発展・拡充。プロジェクトマネジメントを強化し、**直接/間接経費**を増。

KPI

- 大学発ベンチャー設立数（2010～） > 20件（> 第4期末40件）
- バイオ・ベンチャーの投資獲得額 > 50億円
- 共同研究・受託研究受入額 > 70億円

ベンチャー創出・育成、資金環流【神戸大学スキーム】

