

令和6年度国立大学改革・研究基盤強化推進補助金 計画調書
(国立大学経営改革促進事業)

法人番号：52

法人名：京都大学

構 想 名	研究成果活用の総合マネジメントとDX推進による「資金の好循環」形成事業	支援対象	②
構 想 概 要	DX推進により学内の経営資源情報を一元的に集約・可視化し、執行部が戦略的なアロケーションを実施できる体制を整備することで、教育・研究力の強化と研究成果活用による社会価値創造、これによる外部資金獲得を増加させ、資金の好循環による中長期的な成長戦略と自立的な財務基盤の構築に向けた経営改革を行う。		
<p>1. 大学全体の経営改革のビジョン</p> <p>京都大学は、自由の学風の下で独創的な研究を推進するため、多様で有為の人材が世界中から本学へ集うことのできる魅力ある教育・研究環境の整備と、自立的な運営を可能とする基盤の強化に努めてきた。</p> <p>平成29年における指定国立大学法人の指定に当たり、全学での議論を経て世界に伍する研究大学を目指すための中長期的基本戦略として「柔軟かつダイナミックな体制による知の創造」、「高度で多様な頭脳循環の形成」、「新たな社会貢献モデルの構築」、「世界に伍する京大流大学運営」の4つの柱を掲げた。令和4年度からの第4期中期目標・中期計画期間においても、特にガバナンス強化と財務基盤強化を重要な基盤として位置づけ、継続して指定国立大学法人構想に基づく機能強化を推進しているところである。さらに、令和6年度より資金獲得と戦略的な学内資源配分を実施していくために、<u>CFO（事業財務担当理事）の配置と、研究成果を活用した社会価値の創造及び社会との連携深化を一体的に推進する全学機能組織として成長戦略本部を、既存組織を統合したうえで設置した。</u></p> <p>今後の課題としては、本学がさらに公共性の高い組織体として、社会との対話と研究力を軸に地球規模の人類共通課題に取り組む卓越した研究大学を目指すうえでは、中長期の成長戦略に基づく自立的な財務基盤の構築に向けた経営改革が必要である。</p> <p>具体的には、<u>成長戦略本部を中核とした研究成果活用の総合マネジメントの実施を通じて、学術研究から社会価値を創造し、それによる外部資金の獲得と自立的な財務基盤の確立を推進する。</u></p> <p>また、獲得した資金を含めた大学全体の経営資源については、<u>CFOの下で財源管理を一元化し、中長期的な財務戦略に基づき資源配分を最適化</u>することで、教育研究活動、組織管理運営、事業投資、基金造成（運用）などに対する効果的な投資を実現する。さらに、経営資源の投資決定に際しては運営方針会議からの多様なステークホルダーの意見を踏まえながら、<u>総長・プロボスト・CFOの三者による戦略的意思決定体制</u>により、本学がグローバルに活躍する研究人材の育成と、世界トップレベルの研究環境と研究人材の拠点となることを目指していく。</p> <p>こうした意思決定体制と好循環を呼び込むうえで、<u>DX推進を通じたデータドリブンな情報基盤の構築と、専門分野の知見による意思決定の支援が必要</u>である。DX推進においては、<u>外部資金獲得増に伴う管理作業のデジタル化・効率化と併せて寄附者、共同研究先企業等の顧客情報を集約</u>する。加えて、これまでサイロ化していた<u>経営資源情報を一元的に集約・可視化</u>する。</p>			

意思決定の支援については、総長・プロボスト・CFO直下に各専属オフィスを設置し、専門分野に長けたスタッフを配置する。特に、DX推進により集約された経営資源情報を用いて、中長期的な財務戦略立案と経営管理分析を担当する専門スタッフを配置することにより、CFOによる自立的な財務基盤構築に向けた機能強化を図る。

この改革ビジョンを実現するために以下の3つの取組を実施する。

- 取組①：戦略的意思決定のための実行体制強化
- 取組②：独自基金造成に向けた外部資金獲得及び資金運用体制の強化
- 取組③：エビデンススペースの戦略的意思決定を支える情報基盤の整備

上記の総長・プロボスト・CFOによる戦略的意思決定体制及び成長戦略本部等の機能強化とDX推進により、資金の好循環の形成と適切なアロケーションに基づく教育・研究力強化のための持続的・成長的投資が可能となる。これらの改革は、社会への発信力の強化、産官学連携活動や基金活動の推進により、大学の社会における存在感を高め、より大きな社会からの支援を獲得することを目指している。

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI)

【成果目標】

本事業を通して、本学の研究シーズを社会価値につなげる機能を加速的に強化することにより、学術研究の経済価値化すなわち社会からの資金獲得増につながることを期待される。これらの活動の成果を測定する具体的かつ明確な評価指標として、外部資金獲得額（寄附金および公的資金を除く受託研究等収入（共同研究・受託研究・受託事業））、大学独自の財務基盤の伸展を測る指標として、本学全体の資金運用益をKPIとして設定する。

外部資金獲得額の増額幅（令和5年度実績に対し52億円増）については、令和5年度の実績額（260億円）の5%（+13億円）を事業終了年度まで毎年目指すレベルという非常に意欲的な設定としている。

産官学連携部門とファンドレイジング部門を成長戦略本部に統合し、社会からのニーズに応じた多様なアプローチを可能とする体制を構築したことから、寄附金・共同研究等の個別でのKPI設定は行わず、その合計値で測定する。また、大口寄附等の影響により年度ごとの獲得額の増減が大きく、かつ獲得年度の特定が困難であることから、累計額で測定を行う。

また、資金運用室（資金運用担当）において、毎年度上記の外部資金獲得額から執行見込額を差し引いた金額分を新たに資金運用し運用元本を増加させるとともに、資金運用の高度化により利回りを向上させていく。これにより資金運用益を増加させていくため、資金運用益をKPIとして設定している。なお、経済市況の変化に伴う単年度毎の資金運用益の変動が大きいことから、資金運用益累計額にて測定を行う。

【KPI①】 寄附金および受託研究等収入額（公的資金を除く）：

令和5年度実績（260億円）に対し4年間で累計52億円増

(令和6～9年度の4年間における増額の累計額)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	備考
(+13億円)	(+26億円)	(+39億円)	+52億円	令和6～8年度の数字は参考値（4年間累計で52億円増を目指す）

【KPI②】 本学全体の資金運用益

(令和6～9年度の4年間における累計額)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	備考
(15.4億円)	(31.6億円)	(48.5億円)	66.2億円	令和6～8年度の数字は参考値（4年間累計で66.2億円を目指す）

2. 補助金を活用した取組の位置付け及びその具体的な内容

(事業の位置付け)

本補助金を活用する取組は、世界最高水準の研究・人材育成拠点形成に向けて、中長期の成長戦略に基づく自立的な財務基盤の構築を推進するものである。本補助金を活用し、最適なアロケーションを実施するために総長・プロボスト・CFOの戦略的意思決定体制を支援する機能を強化するとともに、外部資金の獲得と自立的な財務基盤の確立に向けた人的基盤・情報基盤の整備を重点的かつスピード感を持って推進する。

これらの取組を通して、本学が国際的な研究・人材育成の拠点となることを目指すことにより、社会からのニーズと学内の研究シーズをより円滑にマッチングさせ、社会的インパクトを効果的に創出していく。

(具体的な取組内容)

取組①戦略的意思決定のための実行体制強化

【事業期間全体】

本取組は、自立的な大学組織への変革に向け、戦略的意思決定のための実行体制強化を図るものである。具体的には、総長の下にプロボスト及びCFOを置き、総長・プロボスト・CFOの専属オフィスの機能強化を行い、多様なステークホルダーから構成される運営方針会議の意見を踏まえながら、学内の経営資源について最適なアロケーションを実行するための戦略的意思決定体制を構築する。

(1) 総長（総長オフィス）

総長、プロボスト、CFOを中心とした体制において、総長は、国内外のステークホルダーやパートナーと密接な関係を構築し、法人の中長期的な戦略立案とその実施を統括する。また、プロボスト及びCFOの業務執行を監督する。

総長は、プロボストやCFOが行う研究マネジメント体制の整備や自立的な財務基盤の確立に向けた財務戦略策定について、運営方針会議等の多様なステークホルダーの意見を踏まえながら意思決定を行い、実施させる。本事業期間では高度専門職を配置し、総長特別補佐として情報収集・戦略立案を担わせることにより、総長オフィスの機能を強化する。

〔人的基盤の整備〕

オフィスには大学マネジメントに関する専門性を有する者の配置が必要であるが、世界トップレベルの研究大学を目指すにあたって、国内外の学術研究や高等教育の動向のみならず、政界や産業界なども含めた幅広い人脈や国際的な知見を有し、最新の社会・経済情勢、動向を把握・分析する者が求められることから、中長期的な戦略立案を補佐する者として総長特別補佐（情報収集・戦略立案担当）を配置する。

(2) プロボスト（プロボストオフィス）

プロボストは、教学事項の実行責任者として、教育研究に関する成果・情報の管理および戦略の策定・実行についての責任と権限を有する。令和7年に設置予定の総合研究推進本部（仮称）や現在全学的議論を進めているデパートメント制を核とした研究組織改革を先導し、本学の研究力強化に向けた研究マネジメント体制の整備を推進する。本事業期間では、高度専門職を配置し、プロボストの戦略策定および戦略実行のための関係各所との調整を推進することで、本学の研究組織改革に向けたロードマップの具体化に取り組む。また、研究組織改革と合わせて各研究領域の多様性を踏まえた適正な評価に基づく戦略的投資を強化するため、人文・社会科学を含めた多様な研究成果のデータ整備と可視化に取り組む。

〔人的基盤の整備〕

プロボストの戦略立案・戦略実行のための関係各所との調整を推進する戦略企画担当及び研

究成果の可視化のための研究評価担当の高度専門職を配置する。

(3) CFO (CFOオフィス)

CFOは、研究成果の社会還元と、知的価値創造や資金の好循環の形成及び自立的な財務基盤の確立を実現する財務戦略の策定・管理に責任と権限を有し、資金（カネ）、人員（ヒト）、スペース・設備（モノ）等の経営資源の一体的管理と資源確保のための財務戦略立案を担う。自立的な財務基盤の確立に向けて、ステークホルダーとの対話とコミュニケーションを積み重ね、社会に価値を提供することにより大学への寄附・投資を拡大させる必要がある。さらには、獲得した資金を学内資源情報の把握と将来予測を踏まえた財務戦略に基づいて、効果的な資源配分を実行し、事業成長を促す資金の好循環を形成する必要がある。本事業期間では、上記のフレームワークを構築するために、CFOの戦略的意思決定を支援する人的基盤及び情報基盤を整備する。

〔人的基盤の整備〕

CFOによる最適なアロケーションに基づいた財務戦略立案を支援するために、財務戦略担当及び経営管理分析担当の高度専門職を配置する。

財務戦略担当は自立的な財務基盤構築のための中長期的財務戦略の立案を担当する。大学を取り巻く環境の変化に対応するためのリスク把握と、様々な資金調達手段について検討を行うことに加えて、エビデンスベースの評価を踏まえた資源配分案の立案を担う。

経営管理分析担当は財務戦略担当を補佐し、リスク把握のための情報収集と、エビデンスベースの評価を行うための財務分析を担う。

〔情報基盤の整備〕

経営資源の戦略的アロケーションを目指し、レポートラインを整理し、必要な財務情報をCFOオフィスに集約する。また、収集した大量のデータから有益な情報を抽出・可視化するためのBIツール等（経営資源情報ダッシュボード）を導入する。このツールを活用することにより、大学全体の経営資源情報を把握し、正確な予測を行うことが可能になる。さらに、既存の組織や事業に対する財務評価を行い、次年度以降の予算に反映させることで、経営資源の最大限の活用を促進するサイクルを確立する。

また、本学が保有する膨大な敷地、建物・設備といった施設資源を効率よくマネジメントし、戦略的なアロケーションを行うために、施設資源情報の基礎的調査を実施する。一元管理された施設資源情報データベース（施設資源情報DB）の構築を図り、施設資源の利活用の状況、将来的なリスクやポテンシャルを可視化することで経営資源情報ダッシュボードの機能をさらに向上させる。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：144,700千円（うち補助金：63,000千円）〕

人的基盤の整備として、総長・プロボスト・CFOの各オフィスに高度専門職を配置する。また、各オフィスの機能強化に向けて環境整備を実施する。

総長オフィスにおいては、運営方針会議が設置されることに伴い、その会議の運営を担い、議題の管理を通して、各種事項の進捗状況の把握及びコーディネートを行っていく。それぞれのオフィスと綿密に連携を行うとともに、総長特別補佐（情報収集・戦略立案担当）を配置することにより、総長の戦略立案・意思決定を支える。

プロボストオフィスにおいては、令和7年に設置予定の総合研究推進本部（仮称）や部門制を核とした研究組織改革についての検討及び企画立案を進めているところであるが、さらに研究力強化のための各種戦略の立案を担当する高度専門職を配置することにより戦略立案の高度化を図る。

CFOオフィスにおいては、人事・財務・施設に関する専門性を有する職員を配置し、CFOの戦略立案・意思決定を補佐し、資源配分を総合的にマネジメントする体制としている。あわせて事業財務戦略の具現化に向けて成長戦略本部、資金運用担当、戦略を実行する各部と密接に連携し、その調整を行う。さらに、財務戦略担当及び経営管理分析担当の高度専門職を配置することでCFOの意思決定の支援を行う。

また、情報基盤の整備に向けて、経営資源情報ダッシュボードのシステム検討を行う。インプットされるデータは、リアルタイムかつ領域横断的に統合されている必要があるが、そのためには、学内の様々な業務領域におけるデータの抽出および結合が自動的に行われるデータマネジメント環境が必要である。令和6年度においては、取組③で実施されるIDの体系化に向けたシステム改修と併せて、このダッシュボードの実際のユースケースを検討した、システムの要件定義を行い、令和7年度の経営資源情報ダッシュボード構築を目指す。

(主な事業経費)

- ・オフィス環境整備費：21,000千円（うち補助金：21,000千円）
- ・オフィス活動経費（旅費、調査活動費、消耗品費）：10,000千円（うち補助金：10,000千円）
- ・CFOオフィス担当職員 4名：17,200千円（うち補助金：0千円）

(成果目標)

本取組の目的は総長・プロボスト・CFOによる戦略的意思決定のための体制整備である。従って、意思決定の支援を行う体制整備の進捗を測るKPIとして各オフィスの専任スタッフ総数を設定する。本補助金において高度専門職スタッフを雇用予定ではあるが、そのみならず、学内の職員組織体制を変革し、意思決定の支援に携わる職員数を増加させる。増加にあたってはDX推進等により、既存業務時間の削減等も併せて進めていく。

【KPI①】 総長・プロボスト・CFOオフィスの専任スタッフ総数

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
10人	20人	25人	30人

取組② 独自基金造成に向けた外部資金獲得及び資金運用体制の強化

【事業期間全体】

自立的な財務基盤構築のためには外部資金獲得体制の強化と、ストックした財源（＝基金）増大に伴った運用体制の強化は必須である。本事業においては令和6年度に設置した成長戦略本部の機能強化と情報基盤のDX推進、資金運用室の立ち上げによるガバナンス体制の強化を促進する。

(1) 成長戦略本部による外部資金獲得の強化

世界トップレベルの大学は、将来ビジョンを実現するための外部資金を自ら獲得し、大学独自基金を造成・運用することで財政的自立を進め、挑戦的な研究や若手への投資を行うことで飛躍的に研究力を拡大させ、新たな価値創造・イノベーション中核拠点としての地位を確固たるものにしてきている。

そのような背景と危機感のもと、本学においては、産官学連携組織である産官学連携本部、オープンイノベーション機構等を統合し、**ファンドレイジング、知財・イノベーション戦略策定、スタートアップ支援等の機能を一元的に備え、研究成果の活用を一体的に推進する全学機能組織として、令和6年4月に成長戦略本部を設置**したところである。

成長戦略本部の目的は、産官学連携組織等の再編を通じて、各組織が有する専門性やノウハウを集積することで、学術研究から社会価値を創造するための総合マネジメントを実施し、効果的かつ効率的な組織運営体制を構築することによって、社会価値の創造を外部資金獲得や自立的な財務基盤の確立につなげ、本学の自立的・持続的成長のための再投資を実現することである。成長戦略本部のコンセプトは以下の3点に集約される。

① 研究成果活用機能の統合

産官学連携本部、オープンイノベーション機構、京都大学「医学領域」産学連携推進機構（KUMBL）の3組織それぞれが有している専門性と手法、知見、ノウハウを総合知として共有・蓄積・継承し、大学全体で活用することが可能となる。

② ファンドレイジング機能の統合

企業への外部アプローチ、学内研究者への内部アプローチ双方の窓口を一元化し、①の3組織に加え、京大基金室が有するネットワークを統合することで、ステークホルダーリレーション構築を大幅に強化することが可能となる。

③事務機能の統合

教育研究組織と事務組織の二区分による体制整備の在り方を見直し、教職員の職種を超えて真に協働する組織構造へと転換することで、大学全体のガバナンス改革の先行モデルとなることが期待される。

これら3つの機能の統合により組織間の壁を取り払い、一つのガバナンスと戦略のもと、一体的に本学の社会との連携業務を実施し、これまで各組織が担っていた機能をアップデートするとともに、成長戦略本部として新たに3つのオフィス（フロント・ミドル・バック）へ再構築することで、効果的かつ効率的な組織運営体制を実現する。

CFOの下、成長戦略本部にはこれまで各組織に配置されていた専門職等を配置し、運営を統括する本部長、本部長を補佐する副本部長を置き、重要事項を審議する機関として運営協議会を設置。また、フロントオフィスとして統括事業部、ミドルオフィスとして企画推進室、バックオフィスとしてオペレーション・マネジメント・オフィスを設置し、統括事業部内にイノベーション領域、ソーシャルリレーションズ領域、エコシステム構築領域、国際展開チームを設置している。

フロントオフィスは、各プロジェクトの企画と実行を担う。イノベーション領域では、研究成果の活用、出口戦略の策定、各研究プロジェクトのマネジメント等を行う。ソーシャルリレーションズ領域では、全学の資金獲得、社会とのインターフェース構築のための各種事業の企画、ステークホルダーへの深耕活動等を行う。エコシステム構築領域では、イノベーション領域・ソーシャルリレーションズ領域における研究成果の活用や資金獲得等のための基盤整備を行う。**基盤整備の1つとして、顧客情報管理システム（CRM）と外部資金案件管理システムの導入を実施する。外部資金獲得活動に必要なデータ統合を通じて、外部資金獲得能力の強化を実現する。**

ミドルオフィスでは、成長戦略本部の企画機能を担い、中長期事業計画、広報IR、人材育成・要員管理等を行う。

バックオフィスでは、フロント事務支援、総務・人事・経理等の部局事務機能と大学全体の外部資金受入れに関する取りまとめや規程制定・管理等を行う事務本部機能を担う。

成長戦略本部では、これまでの縦の指揮命令系統から横の連携を重視した体制構築と一体的活動を推進するための環境整備を進め、アジャイルなフラット型組織として体制を構築することとしている。

また、成長戦略本部における総合マネジメントは本部長、統括事業部長、企画管理部長の三者が組織全体の方針決定及び結果責任を負い、フロント・ミドル・バックの各オフィスは組織全体の方針の下、主体的に戦略が実行できる体制としている。また、ミドルオフィスが組織として戦略的な活動を行うための基礎を担い、これまでの役職者中心の個人によるマネジメントから組織としてのマネジメント体制に移行することとしている。

以上の戦略とガバナンスを有する成長戦略本部が社会と学内組織の間に立ち、社会ニーズを収集・分析し、研究支援・研究シーズ発掘等の総合マネジメントを担う総合研究推進本部（仮称）と連携しながら、研究シーズの収集・発掘から研究成果の社会的価値化に向けた戦略を一貫通貫で行うことで、本学の研究成果の社会的価値化を推進する。また、社会・経済の動向やニーズを調査・分析し、学術領域に展開することで研究の活性化を促進させ、生み出された研究成果の活用を推進することで新しい社会的価値を創出する知的循環モデルを形成することを目指す。この知的循環モデルにより、知のストック（学術資産）の継承と新たな学理の追求（知の創出）による教育研究力強化が図られるとともに、これからの大学経営に不可欠となる次世代の研究成果活用人材の育成・高度化、経営人材の育成にも寄与することが期待される。

(2) 独自基金造成に向けた資金運用体制の強化

本学は国際卓越研究大学認定後の基金を着実に造成し、財務・経営基盤を強化するため資金運用部を設置予定である。本事業では資金運用部設置に先駆けて資金運用室を立ち上げ、高度

専門職（投資戦略担当・資金運用担当）を中心に、運用高度化を図りつつ基金造成に向けた専門知見を学内蓄積・活用できる体制を構築する。

資金運用室にて実施予定の取組は以下の通り。

①金融機関・機関投資家との人材交流による投資戦略の獲得

- ・毎年1名程度の学内プロパー職員等が金融機関や機関投資家へ出向し、ファンドマネージ業務のOJTを通してファンドマネジメント実務や投資戦略を体得。帰学後、学内へ知見を共有・蓄積・活用。
- ・本学と取引関係を有し信頼関係を構築している金融機関から専門人材を受入れ。投資運用会社・信託銀行・普通銀行・不動産各社から優秀な人材を選考し受入れる仕組みを構築することで、知見・スキルを整理し、自家/委託運用、短期/長期運用全てを網羅する有効なノウハウを確立。
- ・さらに、本学から取引金融機関へ国立大学法人の法務・税務・会計等に関する知見を提供。大学業界を理解した上で質の高い提案や情報提供を行うとともに、金融機関との更なる関係を構築。

②伝統資産・オルタナティブ資産等の各種市場に関するマーケット分析、データ収集

- ・現在本学が運用中の国内債券・株式、外国債券・株式といった伝統資産について、委託運用にて保有中のリスク性資産のモニタリングへ活用するとともに、今後リスク性資産の自家運用を行っていく上での業種業界知見を蓄積。
- ・さらにオルタナティブ資産等については、資金運用室自ら、プライベートエクイティファンドの投資マネージャーと直接面談・情報収集を行うことで、プライベートエクイティファンドの投資先をモニタリングし、将来の投資のための知見を深める。この活動については成長戦略本部のスタートアップ支援とのシナジーを狙ったものでもある。

③有効な投資先の調査・発掘、アナリストの養成

- ・有効な投資先を調査・発掘するため、上記に加えて、専門職人材自ら企業の四半期決算の確認・事業現場視察・経営企画や財務担当部署との面談等を通して、経営や財務状況のモニタリング・実態把握を行うマイクロ分析も実施。同一業界内の主力企業を横断的に調査・情報収集することにより、業種業界全体の動向および個社特有の経営戦略の双方に精通するアナリストを養成していく。
- ・現在本学はリスク性資産の一つである大手米銀行円建社債を自家運用しており、委託運用により保有している国内債券以上に高格付でありつつ高利回りの債券を購入することができている。今後もリスク性資産のリスクコントロール運用を委託している投資運用会社から知見・手法を吸収の上、段階的にリスク性資産の投資信託や私募REIT等の自家運用に着手していく。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：222,990千円（うち補助金：28,190千円）〕

(1) 成長戦略本部による外部資金獲得の強化

令和6年度においては、成長戦略本部ソーシャルリレーションズ領域として、寄附金に限らず、外部資金獲得の活動を進める。また、特定基金を含む京都大学基金全般、産学連携の取り組みなど、ステークホルダーとの接点を広く持ちながら、法人や富裕者層をターゲットとした外部資金獲得の活動（短期的視点）、将来に向けた寄附募集のための卒業生ネットワークの再構築などの基盤づくりの活動（中長期的視点）の2つのアプローチを推進する。

また、東京基金室の新丸ビルへの移転および新規ファンドレイザーの配置等による強化を行い、京都基金室との2拠点で、企業や起業家・富裕者層等に対する新規開拓営業及び既存寄附者へのフォローアップを実施する。

成長戦略本部全体としては、外部資金獲得に向けたシナジーを創出できるよう、フロント部門およびミドル部門が連携し、組織対組織の大型共同研究・共同事業の組成、寄附プログラムの開発や顧客ルートの開拓、関西発の大学発スタートアップ創出支援、京大の「知」の海外展開などの施策を積極的に進め、付加価値を生み出す活動を展開する。

また、新たなDXシステムとして、成長戦略本部に顧客情報管理システム（CRM）の導入を行う。顧客の会社情報をはじめ、部署名・担当者名・役職・住所・電話番号・メールアドレス・購買履歴・行動履歴などを記録して管理できるシステムを導入することで、それぞれの顧客に合わせた「One to Oneマーケティング」と組織内での顧客情報のシームレスな共有を行い、より効果的・効率的な外部資金獲得を目指す。

(2) 独自基金造成に向けた資金運用体制の強化

現在の投資運用会社への委託運用により着実な運用益を獲得するとともに、投資運用会社の日常業務から専門知見・ノウハウを吸収。リスク性資産運用に関するスキルを高めつつ、有望な業種業界・企業の分析や、リスク性資産の投資信託や私募REITの具体的な商品に関する情報収集を実施。適切なリスク管理に基づく運用戦略を構築の上、段階的にリスク性資産の自家運用およびリスク管理を実施する体制を整備していく。

(主な事業経費)

- ・OI専門職（イノベーションプロデューサー）28名：100,800千円（うち補助金：0千円）
- ・産連専門職（知財担当）25名：90,000千円（うち補助金：0千円）
- ・渉外産連活動経費（システム導入費、旅費、イベント開催経費等）：
24,090千円（うち補助金：24,090千円）

(成果目標)

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI) に同じ

【KPI①】 寄附金および受託研究等収入額（公的資金を除く）：

令和5年度実績（260億円）に対し4年間で累計52億円増

(令和6～9年度の4年間における増額の累計額)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	備考
(+13億円)	(+26億円)	(+39億円)	+52億円	令和6～8年度の数字は参考値（4年間累計で52億円増を目指す）

【KPI②】 本学全体の資金運用益

(令和6～9年度の4年間における累計額)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度	備考
(15.4億円)	(31.6億円)	(48.5億円)	66.2億円	令和6～8年度の数字は参考値（4年間累計で66.2億円を目指す）

取組③ エビデンスベースの戦略的意思決定を支える情報基盤の整備

【事業期間全体】

本学における情報基盤の構築・維持管理は情報環境機構及び情報部で担ってきたところであるが、全学的なDX推進の必要性を鑑みて、業務DXの推進部署として令和4年度にDX推進室の設置し、令和5年度に研究DXの創発拠点として情報環境機構内にデータ運用支援基盤センターを新設した。

本事業においては、業務DX（経営資源情報の可視化）と研究DX（研究成果・研究データの可視化）の連携によりエビデンスベースの戦略立案・効果的な資源配分を強化することを目的として、新たな業務アプリケーション基盤を整備する。

(1) 経営資源情報ダッシュボードの整備【取組①の再掲】

経営資源の戦略的アロケーションを目指し、レポートラインを整理し、必要な財務情報をCFOオフィスに集約する。また、収集した大量のデータから有益な情報を抽出・可視化するためのBIツール等（経営資源情報ダッシュボード）を導入する。このツールを活用することにより、

大学全体の経営資源情報を把握し、正確な予測を行うことが可能になる。さらに、既存の組織や事業に対する財務評価を行い、次年度以降の予算に反映させることで、経営資源の最大限の活用を促進するサイクルを確立する。

(2) IDの体系化に向けたシステム改修

従来、業務プロセス毎にIDを発行・管理してきたため、データの結合・名寄せは多大な労力をかけて人力で行われ、しかも精度が十分でない状況が続いてきた。データの結合の自動化により上述のデータマネジメント環境を実現するために、IDの発行・管理を体系化し、各業務システムを改修することによって、IDの体系化を実現する。

(3) 施設資源情報DBの整備【取組①の再掲】

経営資源の状況に関する情報の内、学内の施設情報については一元的に管理されていないため、計画的な整備やリソース配分状況を把握することが困難な状況にある。従って、施設情報のデータベース化を実施する。

(4) 顧客情報管理システム（CRM）、外部資金案件管理システムの整備【取組②の再掲】

施設情報と同様に、寄附者、共同研究先企業や卒業生といった、外部資金獲得の観点における顧客や見込み顧客の情報も統合されていないため、顧客情報管理システム（CRM）や外部資金案件管理システムの構築を通じて、データベース化することが必要である。

顧客の会社情報をはじめ、部署名・担当者名・役職・住所・電話番号・メールアドレス・購買履歴・行動履歴などを記録して管理できるシステムを導入することで、それぞれの顧客に合わせた「One to Oneマーケティング」と組織内での顧客情報のシームレスな共有を行い、より効果的・効率的な外部資金獲得を目指す。

CRMや外部資金案件管理システムは、戦略的意思決定の強化に繋がるだけでなく、外部資金獲得活動に必要なデータ統合を通じて、外部資金獲得能力の強化を実現するための重要な要素となる。

(5) 業務アプリケーション基盤整備

組織としての大学を維持・管理するため、多種多様な手続や業務が日々遂行されている。これらの手続や業務のデータは、大学の活動のリアルな実態として、経営資源の利用とアウトプットの創出を把握するために必要なデータである。

これらの手続や業務は、未だにデジタル化されていないか、デジタル化されていても各部署でサイロ化して分断されている。そこで、大学としての業務アプリケーション基盤を構築し、多種多様な手続や業務のデータ統合可能なデジタル化を推進する。

また、手続や業務のデジタル化に際して、BPR（Business Process Re-engineering）を行うことにより作業コストを削減する。これにより、教員・研究者の業務負担を軽減するだけでなく、経営戦略の支援を担う職員をバックオフィスから抽出することが可能となる。

手続や業務のデジタル化とデータ統合は、手続や決裁をデジタル化するだけでは不可能であり、ERP（Enterprise Resource Planning）に代表される基幹業務システムの抜本的な機能強化が不可避である。他方で、ERPや基幹業務システムの刷新には多大なコストを要し、リスクも大きい。そのため、専門的な知見を導入して、入念な調査・設計を行う必要がある。

(6) 高度専門職の活用と育成

(1)～(5)の取組を踏まえると、基盤レイヤーから経営戦略レイヤーに至る多数のレイヤーで同時並行的にITシステムの企画・構築・改修を進めていく必要がある。さらに、各レイヤーの取り組みは独立したものではなく、相互に密接に関連しているため、個々のプロジェクトのプロジェクトマネジメントだけでなく、複数のプロジェクトを統合してより大きな戦略的目標を実現するプログラムマネジメントが求められる。加えて、法人化以来部分的な改修にとどまっていた基幹業務システムの刷新も推進する必要がある。

これらの取り組みを実現するためには、情報科学の研究者である教員と特定技術のエンジニアである技術職員だけではなく、①組織全体のIT企画、プロジェクトマネジメントおよびプロ

グラムマネジメントに関する知見・スキルを有する人材、②事務業務の実態を把握し現場と協業して変革していくBPR人材が不可欠である。このような人材を経営改革が求められる期間内に学内で育成することは困難であり、高度専門人材の獲得が必要である。

また、戦略的意思決定を支える情報基盤を整備し、継続的に運用・改善していくためには、高度専門職を含むIT人材の拡大とスキルアップが必要である。短期的には外部人材の獲得により実現するとしても、中長期的には、内部人材である教職員から育成する必要がある。そこで、研修による教育と外部人材によるOJTを組み合わせることにより、必要な人材を育成していく。

(7) 人文学・社会科学の研究成果のデータ整備と可視化

本学では、人文学・社会科学の主たる発表媒体である書籍や紀要等の刊行物のオープンアクセス(OA)化を推進している。これらのOA資産をベースに、人文学・社会科学の特性を戦略立案・資源配分に反映させることを目的として、引用情報等のデータ整備を行う。研究素材と研究成果間、研究者間の関係性の広がりや繋がり、分野の越境性等を、作成されたデータをもとに可視化し、新たな指標モデルに展開する。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：127,000千円（うち補助金：111,000千円）〕

(1) 高度専門職の活用と育成

組織全体のIT企画、プロジェクトマネジメントおよびプログラムマネジメントに関する知見・スキルを有する人材を獲得し、戦略的意思決定を支える情報基盤の整備に必要な取り組みについて、具体的なシステム導入・構築・改修に向けた詳細化を推進する。

戦略的意思決定を支える情報基盤を整備し継続的に改善していくために必要なIT人材を、内部人材から育成するための研修プログラムを開始する。

(2) IDの体系化に向けたシステム改修

戦略的意思決定を実現するためには、経営資源情報をリアルタイムに集約することが求められる。そのためには、高度なデータマネジメント環境が必要である。高度なデータマネジメント環境を実現するためには、学内の様々なIDが連結され、業務システム上のデータが実際に他のデータと連結できるようになっている必要がある。そのために必要な各業務システムの改修について、設計が完了したものから順次着手する。

(3) 業務アプリケーション基盤整備

経営資源情報をリアルタイムに集約するためには、その発生源となる学内の多種多様な手続および業務をデジタル化することが不可欠である。加えて、手続および業務のBPR (Business Process Re-engineering)を進めることにより、教員・研究者の業務負担を軽減するだけでなく、経営戦略の支援を担う職員をバックオフィスから抽出することが可能となる。

既存ITシステムを活用しつつ、機能的に不足する点は改修または新規システムを導入することにより、手続および業務のデジタル化を進める。加えて、ERPや基幹業務システムの刷新に向けた調査に着手する。

(4) 人文学・社会科学の研究成果可視化に向けたデータ整備・分析

本学のOA資産である人文・社会科学の紀要及び本学の人文・社会科学の分野の研究者が執筆した新刊書を対象に、引用情報等のデータ整備を行う。

(主な事業経費)

- ・基幹システム再構築調査・設計費：30,000千円（うち補助金：30,000千円）
- ・人文学・社会科学の研究成果可視化に向けたデータ整備・分析：
30,000千円（うち補助金：30,000千円）
- ・業務アプリケーション基盤整備費：24,000千円（うち補助金：24,000千円）

(成果目標)

DX推進の進捗を測定するKPIとして①デジタル化した既存業務の手続き数を測定とする。また、継続的にDXを推進する体制を構築するKPIとして②DX専門職の人数を設定する。本補助金で雇用する高度専門職に加えて、学内の職員にITスキルの研修・OJTを施し、DX業務を牽引する人材を内部的にも育成していく。

【KPI①】 デジタル化した手続き数（毎年新規数）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
5種類	10種類	15種類	15種類

【KPI②】 DX専門職の人数

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
3人	6人	12人	18人

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

(1) 外部資金獲得に向けた改革

【実績】

①ファンドレイジングに関する取組・体制整備

金融機関等の営業経験のある者をファンドレイザーとして、渉外部において採用するとともに、京都基金室及び東京基金室の設置し、寄附金受け入れ体制を拡充・強化。これにより**大手企業や本学のOB・OG、国内外の同窓会等に対する寄附のプロモーションを強力に推進し**、令和5年度末で基金累計703.7億円の受入額を達成した。

②知的財産の活用に関する取組・体制整備

京都大学が有する研究成果等の「知」の更なる活用促進のため、コンサルティング事業、研修・講習事業等を実施する事業子会社である京大オリジナル株式会社を平成30年6月に設立し、ベンチャー創出機能を有する「京都大学イノベーションキャピタル株式会社」及び技術移転機能を有する「株式会社TLO 京都」、「iPS アカデミアジャパン株式会社」の子会社と、また、法務部門から独立化を図った「京都アカデミア法律事務所」、組織対組織の共同研究等を集中的にマネジメントする「オープンイノベーション機構」との有機的な連携を図るなど、研究成果・知的財産の活用促進に向けた産官学連携の新しい「**京大モデル**」構築による**バリューチェーン（価値連鎖）を加速的に展開**してきた。

③成長戦略本部の設置

①・②の活動を通して、今まで共同研究を行ってこなかった企業との連携をより一層促進するためには、外部コンサル機関との連携のみならず、学内関連組織間の連携強化が課題となった。そのために、新規共同研究先の発掘及びアプローチ戦略の立案を柔軟かつ積極的に実施できるアジャイルなフラット型組織体制の整備が必要となったため、令和6年度に成長戦略本部を設置した。産学連携活動をミッションとしている産官学連携本部、オープンイノベーション機構、京都大学「医学領域」産学連携推進機構（KUMBL）及び企業等への渉外活動を担う渉外部における組織間の垣根を取払い、個々に蓄積してきた企業情報や営業手法等を共有し、インターフェースを一元化、**ファンドレイジングと産学協同事業や新事業創出機能を包含した社会との連携力を強化**に着手している。

④資金運用に係る取組

本学は国立大学法人として最も早期にリスク性資産運用を開始し、資金運用実績を積み重ねてきた。資金運用管理委員会の委員長を財務担当理事・CFOが務め、委員を国内一線級の研究者や資産運用機関等の実務に携わる識者が務める専門家集団のもと、適切なリスク管理の上で安定した運用益を獲得している。特に平成30年の法人法改正後は、以下の取組等を通して運用範囲の拡充や手法の高度化により、着実に運用益を生み出している。結果、平成30年度以降令

和6年6月末までの累計運用益は33億円、法人化以降令和6年6月末までの累計運用益は63億円であり、公表情報から比較可能な範囲で国立大学法人内最大級の運用益を計上している。

・運用金額拡大……

長期運用金額について、平成30年度150億円から令和6年6月末までに600億円へ拡大。そのうち、日本銀行の金融緩和政策修正による国内金利上昇を捉え、令和5年10月～令和6年4月にかけて一般担保付電力債150億円購入。

・運用資産拡充……

令和3年度、大手米銀行発行の、海外の高金利が反映された円建債券にも拡充。令和4年度、委託運用によりオルタナティブ運用を開始し、運用資産を私募REITにも拡充。市況の一時的な変動に捉われることのない長期安定運用を実施。

・運用手法の高度化……

令和5年2月、投資顧問会社による投資顧問付特定金銭信託を開始。本学専任ファンドマネージャーが、市況に応じて国内外債券・株式の配分比率の変更を行うことで、リスクを低減させる手法を導入。

【課題と本構想との関連性】

知的アセットの価値化による収入増や大学独自基金造成の取組を推進するうえで、外部資金受入額増加に伴い増加する管理作業のデジタル技術を活用した効率化と新規共同研究先や寄附者の発掘及びアプローチ戦略の立案のための情報基盤を構築する必要がある。今回の事業構想においては、顧客情報管理システム（CRM）、外部資金案件管理システムの導入を行い、それぞれの顧客に合わせた「One to Oneマーケティング」と組織内での顧客情報のシームレスな共有を行い、より効果的・効率的な外部資金獲得を目指す。各機能が有するネットワークを統合し、ステークホルダーリレーション構築の強化を図る。

また、独自基金造成に向けた資金運用体制については、外部資金獲得増に伴い運用額は増大していく見込みであるが、運用規模に応じたリスクヘッジ体制を取る必要がある。本事業構想においては、資金運用室を設置し、資金運用の専門スタッフを拡充し、投資戦略・資金運用両面からの体制強化を図る。

(2) ガバナンスの改革

【実績】

⑤京大版プロボストと戦略調整会議

ガバナンス体制の強化により各種施策の着実な推進を実現するため、平成29年度に京大版プロボスト制を導入した。これはプロボスト（理事のうち1名）と戦略調整会議（次代の大学運営を担う幅広い部局の教員により構成）による体制としており、大学の将来構想など包括的な課題について戦略立案を行うに際し、個々の部局の利害を超えた検討を行い、トップダウンの方針とボトムアップの意思を恒常的に調整する体制を構築し、迅速な施策執行を実現している。また、戦略調整機能の拡大に鑑み、プロボストオフィスを設置した。

本体制において、若手教員ポスト拡充施策、On-site Laboratory制度の構築と展開、人と社会の未来研究院の設置、教員の事務負担軽減策（新職種導入）等、数々の施策の実現に繋がっており、京都大学の研究力の強化、パフォーマンス向上に繋がっている。

⑥IRを活用した大学運営体制等の強化

IR部門の強化について、学内基礎データの集約やBIツールを活用したデータ活用の仕組みを整備し、URA組織である学術研究展開センター（KURA）とも連携しながら、海外有力大学をベンチマークとするKPIを設定・追跡するなど、学内資源や国際動向を把握できるよう執行部に対して分析レポート等を提供することにより、執行部が時宜に応じたエビデンスベースに

よる意思決定ができるよう、その仕組みと体制を整備してきたところである。

⑦CFOの設置と戦略的意思決定体制の強化

資金獲得と戦略的な学内資源配分を実施していくために、CFO（事業財務担当理事）を令和6年度より配置した。併せて総長の下に総長オフィス、CFOの下にCFOオフィスを設置し、既に配置されているプロボストとプロボストオフィスを加えた三者による戦略的意思決定体制の強化を図った。

【課題と本構想との関連性】

プロボスト及び戦略調整会議による取組は、構想の迅速な実現、新たな施策の確実な実現により上記のような成果はあったものの、今後はさらなる研究成果の活用・社会還元により外部資金の獲得を増加させ、それらをより一層の研究力の強化に繋げるといった、経営資源の確保とその戦略的なアロケーションに基づく資金の好循環を形成していく必要がある。

研究力を強化し、研究成果の活用により資金循環を促し、自立した大学運営を行っていくためには、総長・プロボスト・CFO直下のオフィスに各分野に長けた専門スタッフを配置することにより、総長・プロボスト・CFOによる戦略立案と意思決定を迅速化させる。

さらに、これまでの情報収集は現状の把握やベンチマーク機関との比較による施策の決定等に活用されてきたが、今後は、成果や将来予測を踏まえた戦略的な経営資源のアロケーションによる組織のスクラップ&ビルドや資金運用など、より戦略的な学内資源の配分が行えるよう、よりタイムリーに学内資源情報を把握・活用する仕組みを構築していく必要がある。

4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本事業構想は、国際卓越研究大学への申請も見据えた中長期の成長戦略に基づく自立的な財務基盤の構築に向けた経営改革に取り組むものであり、外部資金の獲得増等により自走化を目指す。

成長戦略本部への組織改組による外部資金獲得機能の強化に加え、本補助金で強化した人員・システム等により、本学の知的アセットの価値を最大化することで、補助金の投下額を大きく上回る資金獲得が期待され、その資金をより高度に運用し着実に増やすとともに、次の活動に投資するサイクルを確立し、持続的な発展を図る。

令和6～9年度自己収入（4年間の累計額）

寄附金および受託研究等収入額（公的資金を除く）	1,092.0億円
資金運用益収入	66.2億円

計 1,158.2億円

本事業における令和10年度以降の所要額は約8.5億円であり、当初から支出している外部資金3.8億円に加え、CFOの戦略的アロケーションにより、上記の通り増額を見込む自己収入及び学長裁量経費等を活用することで、本事業終了後においても継続的に取組を実施する計画である。

なお、上記の収入見込みには含めていないが、過去の実績を踏まえると、100億円規模の大口寄附やベンチャー投資に係るキャピタルゲイン等の裁量の高い大型収入が中長期的に期待されるため、これらの収入も活用し持続的な発展を図る。

5. 学長裁量経費・外部資金との連動

本学では現総長の「任期中の基本方針」や大学として真に取り組むべき事業を着実に実現していくために、学長裁量経費や間接経費等の外部資金を戦略的に活用しているが、本補助金で実施

する取組についてもこれらの経費を積極的に投入し、本補助金と連動させる。また、本事業終了後についても、「4. 本事業終了後における取組の持続性の担保」に記載のとおり、学長裁量経費、外部資金等を最大限に活用し、これらの取組を継続していく。