

大阪大学『新価値創造エコシステム』発展加速のための財務経営ガバナンス変革

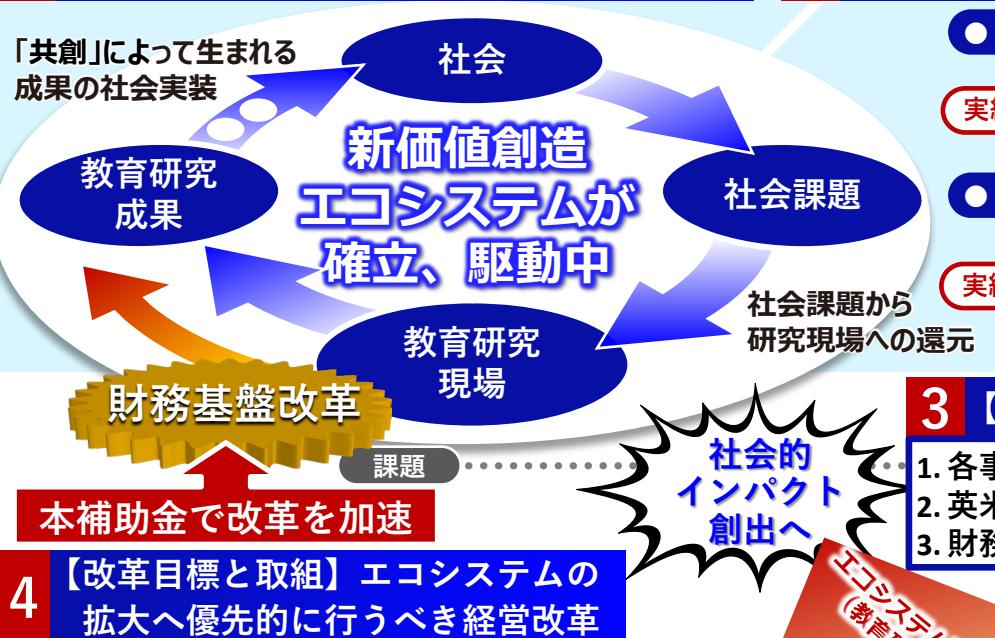
大阪大学ビジョン

世界の社会的諸課題を解決し、「いのち」と「くらし」を守る強靭で持続可能な未来社会を築く

経営改革構想

エンゲージメント型大学経営に向けた財務基盤強化の実現

1 【エコシステム】 改革構想を実現する仕組み



2 【実績】 エコシステムを支える全学的な研究、产学共創推進体制確立

● URA×IR活動による組織的研究プロジェクトの組成体制

- 実績
- ヒューマン・メタバース疾患研究拠点 **WPI採択(2拠点目)**
 - 「共創の場形成支援プログラム（COI-NEXT）」**5拠点採択(全国最多)**
 - 文部科学省研究大学強化促進事業の事後評価 **S評価(最高)獲得**

● 共創機構による产学研共創マネジメント体制

- 実績
- 1,000万円以上の大型共同研究費受入 **83.1億円 全国2位※1**
 - 大学発スタートアップ数 新規に**61社 全国1位**(令和5年度)
 - THE World University Rankings 2024 industry指標※2 **世界1位タイ**
 - THEインパクトランキング2024 国内**3位タイ** (世界順位101-200位)

※1 令和4年度大学等における产学研連携等実施状況より(文部科学省) ※2 産業界との結びつきに関する指標

3 【課題】 経営改革の進展により得られた課題

- 各事業を戦略的に推進する経営的観点からの資金獲得と資源配分
- 英米の研究大学に比して教育研究を支える基盤的な資金力が不足
- 財務基盤強化を担う専門人材の不足

4 【改革目標と取組】 エコシステムの拡大へ優先的に行うべき経営改革

改革目標1

取組1

経営専門人材による変革

全学的財務マネジメント、資源再配分を可能とするCFO体制構築

改革目標2

取組2

資金運用マネジメントと連動した寄附獲得体制の強化

「生きがいを育む社会」の実現に向けた未来基金の充実

改革目標3

取組3

付加価値提案型、適正コスト積上型共同研究等積算
・交渉マネジメント体制強化

共同研究等にかかる適切なコスト積算体制の構築による知的アセットの価値最大化

5 【成果】 取組の成果

資金の好循環を創出
本改革により

取組1

運用元本の増加

- 資源配分機能を強化
- 資金運用益の増加

取組2

- 寄附獲得額増加
- 運用資金の拡大

自律的経営を可能とする
財務基盤の強化

取組3

- 知的アセットの訴求
- 共同研究等収入増加

知的アセットの価値化

取組1 全学的財務マネジメント及び資源再配分を可能とするCFO体制の構築

1 現状分析

- ◆各事業規模の拡大に伴い全体最適の観点に基づく財務マネジメントの必要性の高まり
- ◆厳しい財政状況を踏まえ、財源の多様化に取り組むも総括的なモニタリング体制に課題
- ◆限定期的なリソースを背景に最小限のリスク及び費用での資金運用とせざるを得ない状況

2 体制強化計画

※役職名称、組織名称は仮称

CFO（理事）

1. CFO（経営プロ人材）が財務経営を統括する体制を構築

CFOオフィス

- 法人の財務経営全般の統括
- 各理事所管の財務経営戦略の決定・進捗管理
- 大学独自基金全体の充実・管理
- 土地や建物の有効活用、戦略的な取得の決定
- 資金運用のリスク管理・運用状況のチェック

CFO体制構築の前段階として元ゴールドマン・サックス・アセット・マネジメント会長、桐谷 重毅氏が経営顧問に就任（令和6年4月1日）。



共創担当理事

OUVC ※

※大阪大学ベンチャーキャピタル（株）

- ビジネスディベロップメントによる産学連携収入拡大
- 知財戦略策定及びスタートアップ創出による知財収入拡大（戦略的なストックオプションの取得）

病院経営担当理事

- 附属病院の経営面に関する指導・助言

基金担当理事

- 寄附金の獲得促進
- 未来基金の充実

経理担当理事

経理オフィス

- 法人全体の経理の統括責任者
- 本部事務の予算、資産管理責任者及び契約権限者

2. 資金運用体制の強化（専門家配置と人材育成）

C I O ※

※Chief Investment Officer

- ポートフォリオ策定、管理
- 資金運用

一部補助金活用

資金運用室

寄附獲得強化により
運用原資を拡大
※取組2参照

新基金室

- 資金運用の実務経験者を学外から登用
- 学内職員を資金運用高度専門職人材として育成
- 新基金室を含めた一部機能を東京移転することで資金獲得、情報収集・発信力の強化

補助金活用

東京拠点

規制緩和要望

インベストメントマネジメント会社の設立

- ①合理的な報酬体系を柔軟に構築
- ②外部機関委託よりもコスト削減
- ③資金運用に専従できる組織で人材育成

他大学へ
波及・展開する
先駆的モデル

3 KPI

運用益（含み益）
を現在の2倍へ

運用益 (含み益)	基準値	R 6	R 7	R 8	R 9	(単位) 億円
2.0	2.0	2.6	4.0	4.1		

取組2 「生きがいを育む社会」の実現に向けた未来基金の充実

1

国立大学法人
全般の課題

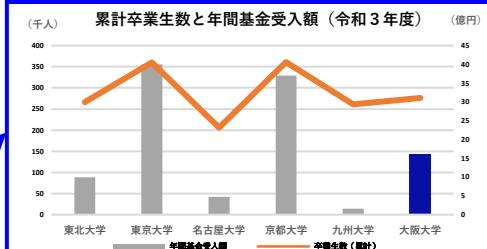
- ◆英米の有力研究大学と比べて研究基盤を支える大学基金規模が小さい
- ◆寄附増加の要となるFR※の配置を含め、寄附募集体制が脆弱

※FR=ファンドレイザー

現状
分析

本学の
特徴

- ◆各FRが豊富な経験に基づき活動する一方、FR及び事務スタッフ等の人員不足に起因したオペレーションの組織化に課題
- ◆国立大学有数の卒業生数にも関わらず卒業生からの寄附受入額は低水準



2 強化の方向性

- 「生きがいを育む社会」の実現に共感を得ることで教育研究活動に資する寄附を拡大
- ▶ 基金造成を経営戦略に明確に位置付け、総長が寄附募集活動に積極的にコミットメント
 - ▶ 新基金室を整備し、マーケティング戦略に基づく組織的な寄附募集活動を展開
 - ▶ 寄附総額増加に重要な大口寄附者や本学卒業生（20万人規模）へのアプローチを強化

3 体制強化計画

共創機構（現行の体制）

機構長／副機構長

<涉外部門> 部門長／FR 6名

<事務部門>

共創推進部社会連携課

涉外係（4名）

卒業生係（4名）

1. 新基金室の設置（R7年4月設置）

一部補助金活用

増員計画

	R6	R7	R8	計
※R6は既存組織に配置				
大口寄附チーム	2			2
パブリックリレーション部門	4	2	2	8
マーケティングチーム	1		1	2
オペレーションチーム	3	1	2	6

令和8年度に30名
体制へ規模倍増

補助金活用

東京拠点

うちFR5名が常駐
(R8完成時)

計18名

4 特徴的取組（各ステークホルダーへのアプローチ強化）

2. 東京拠点の活用による大口寄附獲得

寄附募集の
先駆的モデル

①FRの東京常駐体制を整備

- ・潜在的大口寄附者へアプローチ及び広報・ブランディング活動の展開
- ・大口寄附の動機付けとなる社会課題解決型寄附募集プログラム開発

3. 寄附募集活動の基盤構築

②卒業生等ネットワークの活性化と人材育成

- ・ドナーピラミッド構築、拡大に向けた継続的寄附母集団形成
- ・多様なキャリアからのFR採用と育成



5 KPI

	基準値	R6	R7	R8	R9	(単位)
未来基金受入額（累計）	129.5	136.4	158.1	182.2	218.7	億円
うち、ゆめ基金受入額（累計）	8.5	8.8	12.7	17.4	30.8	億円
大口寄附件数(1件10億円)	-	0	1	1	2	件

運用原資と
なる寄附額を
現在の4倍に

①、②の
取組で強化

※ゆめ基金：大阪大学の独自基金である未来基金のうち、長期的な積み立てが可能な寄附によるもの。資金運用の原資や大学全体の教育研究活動支援に活用が可能

※ ドナーピラミッド

取組3 共同研究等にかかる適切なコスト積算体制の構築による知的アセットの価値最大化

1

米国等有力大学と
比較した場合の日本の課題

- ◆大型共同研究に必要な提案によるプロジェクト形成が十分ではない
- ◆産学官連携をコストではなく価値への投資として、「知」や「人材」を価値づけするマネジメントの不足

現状
分析

本学の課題

- ◆共同研究実施に係るコストや『知の対価』等付加価値の積算体制が弱い
- ◆専門人材が企業との契約交渉を進める一方、人的リソース不足による全学展開には課題

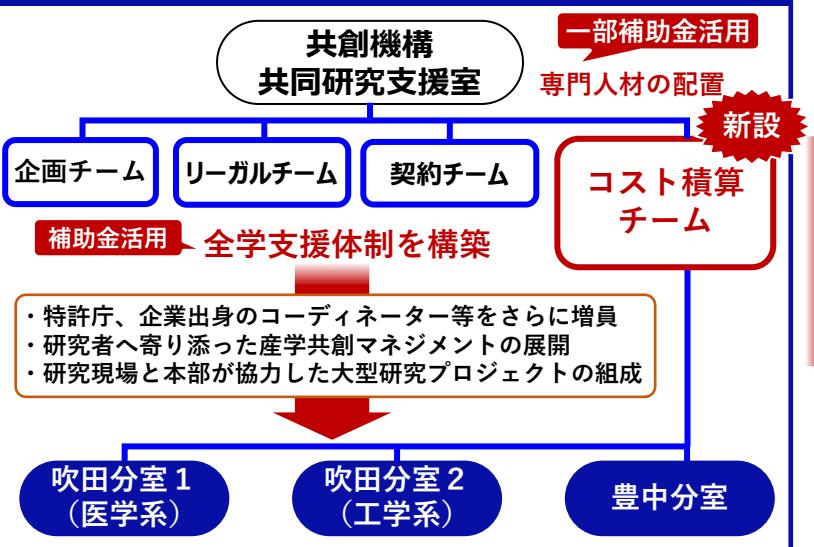
2 強化の方向性

共同研究・受託研究の質的向上に向けたコスト積算体制強化と付加価値の訴求

- ◆共同研究等のコスト積算体制を整備（共創機構分室等に専門人材を配置し全学展開）
- ◆学術知の価値を企業等に対して訴求可能な産学連携マネジメント人材の獲得・育成

3 体制強化計画と創出効果

共同研究等マネジメント体制



知的アセット積算ガバナンスの強化

付加価値提案型契約
(オンライン／ファーストワン案件)

適正コスト
積み上げ型契約

研究の独自性
・先進性（学術知）

知的
財産

データ
バンク

起業
支援

施設
機材

知的アセットのパッケージ提案 (グローバルマーケットでのビジネスディベロップメント)

- 国内民間企業は慎重で控え目な投資状況
- 専門人材が研究者に代わって学術知の価値を訴求することで大学への投資を呼び込む

基礎研究

実用性検証

事業性
検証



科研費・競争的資金

共同研究費

ベンチャーキャピタルによる出資

インキュベーションを支える資金力を拡大

4 KPI

	基準値	R6	R7	R8	R9	(単位)
民間との共同研究収入	101.2	108.7	121.5	134.3	147.1	億円
知的財産収入	6.6	7.0	8.0	9.0	10.0	億円
学術貢献費収入	1.5	2.0	2.7	3.5	4.5	億円

活動実績

- ◆知財相談（出願、権利化強化）
- ◆技術移転の推進
- ◆契約書案の協議・交渉
- ◆大学発ベンチャー起業
- ◆共同研究における企業との契約・交渉力の強化
- ◆共同研究講座、協働研究所の立上げ
- ◆共同研究に関する調査、企画・立案・導入

補助金活用強化

年約200件
以上の
研究室訪問

経営改革構想のこれまでの成果・実績及び工程表等

これまでの成果・実績

本補助金を活用した事業実施の工程

R6

R7

R8

R9

取組の持続性の担保

取組1

全学的財務マネジメント、資源再配分を可能とするCFO体制構築

大学債発行

(大阪大学生きがいを育む社会創造債)

- 300億円発行
サステナビリティボンドとしては**国内大学初**
- キャピタル・アイAwards“BEST DEAL OF 2022”
財投機関債等部門受賞



新たな学内予算配分制度創設

(OUマスタープラン実現加速事業)

取組2

「生きがいを育む社会」の実現に向けた未来基金の充実

ステークホルダーとの連携

- 日本財団より**10年230億円**の助成「日本財団・大阪大学感染症対策プロジェクト」による**研究棟整備計画**着手



大阪大学未来基金の受入累計額
約130億円 (平成21年より)

取組3

共同研究等にかかる適切なコスト積算体制構築による知的アセットの価値最大化

共同研究講座、協働研究所設置数：
115件

- 1,000万円以上の大型共同研究費受入
83.1億円 全国2位(令和4年度)

ビジネスディベロップメント全学推進
研究室訪問によるシーズ発掘、知財強化
(共創機構の整備、分室活動)

「知の価値」を訴求する学術貢献費導入

CFO,CIO
体制整備

資金運用モニタリングシステム導入
東京拠点整備
情報収集・発信

KPI

運用益
(含み益)

2.0

財務経営戦略強化

運用益増収
戦略策定
拠点活用の
資金獲得活動

戦略的資源配分の実施

資金運用の本格実施
資金獲得、情報収集・発信
活動の本格化

人材育成・戦略的出向
(毎年1名 2年間)
資金運用室勤務

CFOオフィス/経理オフィス「大阪」との連携

2.6

4.0

4.1

(億円)

新基金室体制整備
東京拠点整備

マーケティング
戦略策定

戦略策定に基づく寄附募集活動の本格実施

TOP外交による寄附獲得、潜在的大口寄附者からの寄附獲得

大口寄附受入
拡大

卒業生・同窓会等アプローチ強化

ドナーピラミッド構築、拡充による寄附募集活動の活性化

寄附募集活動に関する広報・プランディング

人材獲得、育成プログラム作成

FR人材の獲得・育成の本格化

KPI

未来基金受入額(累計)

136.4

うちゆめ基金受入額(累計)

8.8

大口寄附件数

0

158.1

12.7

1

182.2

17.4

1

218.7
(億円)

30.8
(億円)

2
(件)

コスト積算体制整備

既存契約の見直し
付加価値提案型契約の浸透

見直し効果拡大による対応件数の増加
効果浸透による実施件数増

全学展開体制整備

適正コスト積み上げ型契約の増加

効果浸透による実施件数増

KPI

民間との共同研究収入

108.7

知的財産収入

7.0

学術貢献費収入

2.0

121.5

8.0

2.7

134.3

9.0

3.5

147.1
(億円)

10.0
(億円)

4.5
(億円)

支援終了後も実施、発展させる取組

- ◆東京拠点を活用した活動
- ◆資金運用のモニタリング
- ◆資金運用高度専門職人材の育成
- ◆実績等に応じたメリハリある予算配分

事業継続に必要となる経費

- ◆東京拠点のランニングコスト、モニタリングに係るコスト、金融等専門人材の育成コストは運用益や自己財源から支出予定

支援終了後も実施、発展させる取組

- ◆新基金室による寄附獲得活動
- ◆寄附募集の広報・プランディング
- ◆FR人材の育成

事業継続に必要となる経費

- ◆新基金室整備に係るFRの人件費、広報・プランディング経費、FR人材の育成コストは未来基金、運用益や自己財源から支出予定

支援終了後も実施、発展させる取組

- ◆適正コストを反映した共同研究等契約
- ◆適正コスト積算体制の全学展開、部局への拡充

事業継続に必要となる経費

- ◆専門人材の育成コスト、全学展開コストは産学官連携推進活動経費から支出予定