

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： 57

法人名：大阪大学

構 想 名	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	支援対象	②
構 想 概 要	エンゲージメント型大学経営（ここでは、ステークホルダーと共創する大学経営と位置付ける。）を目指し、財務経営を統括するCFO体制による寄附及び民間資金等の資金獲得機能とCIO体制による資金運用によって財務基盤を強化し、これら資源の戦略的再配分による「知」と「人材」と「資金」の好循環の発展加速を実現する。		

1. 大学全体の経営改革のビジョン

1) 大阪大学のビジョン

(1-1. 大阪大学のこれまでと目指す姿)

大阪大学は、地元の政界・財界・市民の援助と強い熱意によって創設された大学であり、爾来、その原点を忘れることなく、「地域に生き世界に伸びる」をモットーに、普遍の真理を探究し、有能な人材を社会に輩出してきた。

第3期中期目標期間（平成28年度から令和3年度まで）においては、「社会変革に貢献する世界屈指のイノベティブな大学」となることを掲げ、「社会との共創」によるエコシステム構築に着手するとともに、指定国立大学法人として我が国の教育研究、社会貢献をけん引し、国立大学改革の推進役としての役割を果たしている。

近年は、新型コロナウイルス感染症の克服、カーボンニュートラルの実現など、社会経済システムの大きな転換期にあり、大学における人材育成やイノベーション創出への社会からの期待は一層高まっている。このような転換期において、本学は目指す姿を実現するために、学内外のさまざまなステークホルダーと対話を重ね、第4期中期目標期間（令和4年度から令和9年度まで）に取り組むべき大学の活動の中心である「教育」「研究」「経営」に関する戦略を「OUマスタープラン2027」としてまとめている。

ここにおいて、本学はこれまでの「社会変革に貢献する大学」からさらに発展させ「社会変革に挑戦する大学」として、「世界の社会的諸課題を解決し、『いのち』と『暮らし』を守る強靱で持続可能な未来社会を築く」、すなわち「生きがいを育む社会」を創造する大学を目指すに至った。

本学は中長期経営計画である「OUマスタープラン2027」のもと、本学が持つ「知性」「叡智」を結集し社会との共創を活性化させ「新価値創造エコシステム」発展加速のための各取組を着実に実行していき、社会を変革する力を次々と生み出していく。エコシステムの発展加速の過程において、世界中の協働ネットワークを活用し、「知」、「人材」、「資金」の好循環を実現して社会変革をリードする総合大学へと自己革新していく。

2) 経営改革を実現する仕組みの確立とその実績

(2-1. 経営改革構想を実現する「新価値創造エコシステム」の確立と駆動)

「OUマスタープラン2027」の取組を進めるにあたっては、本学が卓越した強みを持つ産業界との共創のみならず、市民や地方自治体、国際機関など、多様なステークホルダーとの共創により、地域から世界に及ぶさまざまな課題に果敢に挑戦し、その解決を図る必要がある。これを実現する改革の基本コンセプトが「新価値創造エコシステム」（図1参照）である。これは、社会的諸課題の解決に向けた新価値を創

造するにあたり、

- ① 本学の卓抜した教育研究成果を社会実装し、
 - ② 社会実装の中で見えてくる新たな研究課題（社会課題）の分析を行い、
 - ③ 分析により得られた新たな研究課題（社会課題）を教育研究現場に還元し活動を発展、高度化し、
 - ④ 高度化された教育研究活動によって、より卓抜した教育研究成果を創出し、（①へ戻る）
- という好循環の形成を志向したものである。

この「新価値創造エコシステム」の確立と駆動により、本学は第3期中期目標期間以降、中期経営計画で定める各取組を着実に実行している。

図1：大阪大学「新価値創造エコシステム」



（2-2. エコシステムを支える全学的な研究、産学共創推進体制の確立とその実績）

「新価値創造エコシステム」の確立と、その効果的な駆動を支えるため、大阪大学ではこれまでに全学的な研究力強化の基盤と産学共創の推進基盤の整備を進めてきた。これら基盤の中心を担うのが経営企画オフィスと共創機構である。

経営企画オフィスでは、研究者に伴走し研究者の肌感覚に合った支援を行う「URA 活動」と、大学の強みや弱みについて各種データを用いたエビデンスベースで分析する「IR 活動」の有機的結合（URA×IR 活動）による研究力強化を中心とする経営力の強化を推進しており、その結果、本学重点3領域の一つであるヒューマン・メタバース疾患研究拠点の世界トップレベル研究拠点プログラム（WPI、日本学術振興会）への採択（2拠点目）、共創の場形成支援プログラム（COI-NEXT、科学技術振興機構）では全国最多となる5拠点の採択に貢献するなど、本学の研究力強化につながる組織的な研究プロジェクトを組成している。本学の URA 活動は、研究大学強化促進事業（平成 25 年度～令和 4 年度実施、文部科学省）の事後評価においても、国際共著論文の割合、民間企業との共同研究、受託研究等の研究力の強化や社会実装に関わる客観的指標の順調な推移について評価されている。同事業の評価ではさらに研究支援体制の抜本的改革の実現、URA や IR 業務を担う高度専門人材の増員計画など研究支援体制についても評価されており、最高の S 評価を獲得している。

他方、共創機構は本学の産学官共創活動の司令塔組織である。本機構では、これまで社会との共創活動に必要な大学改革と専門人材育成を進めてきており、令和元年 4 月には学内の 3 つの分室（吹田分室 1（医学系）、吹田分室 2（工学系）、豊中分室）を設置し、研究室を積極的にドアノックして訪問するな

ど、社会実装を目指した研究シーズの掘り起こしや、知財戦略（出願、権利化）の強化、大学発ベンチャー起業、共同研究における企業との連携等に関する支援を研究者のより近くで実施している。

令和5年にはグローバル・スタートアップの創出・育成に向けてシリコンバレーに活動拠点を設け、世界有数のアクセラレーションプログラムを提供する「Berkeley SkyDeck」と連携のうえ大阪大学発ベンチャーの海外展開を支援するなど国際展開機能を強化している。

また、令和6年4月には、グローバルマーケットでの社会実装に必要なビジネス・ディベロップメントを行う組織を設置し、当該機能を強化した。このように、共創機構では全学的な産学共創マネジメント機能の強化、拡充を図りながら、本学の産学共創活動に関する組織的支援を行っている。

その結果、令和4年度大学等における産学連携等実施状況（令和6年2月16日公表、文部科学省）において、民間企業との共同研究費受入額は101.8億円、1,000万円以上の共同研究費の実施件数及び共同研究受入額は175件、83.1億円と全国2位の実績となるとともに、令和5年度における新規大学発スタートアップ創出数は61社と全国1位（令和6年5月15日公表令和5年度大学発ベンチャー実態等調査、経済産業省）に、「Times Higher Education」が発表した「THEインパクトランキング2024」においては国内3位タイ（世界順位は101-200位）に、また、総合的な世界大学ランキングであるTHE World University Rankings 2024においては産業界との結びつきに関する指標（industry）で世界1位タイを獲得するなど、本学と産業界との関わりが高く評価されており、本学の社会実装機能の強さが表れている。（※その他の本学改革実績の詳細は「3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績」を参照）

本学はこのように「新価値創造エコシステム」を支える全学的な研究、産学共創推進体制を確立させたうえで、これを駆動させることで、「知」と「人材」と「資金」の好循環を生み出している。

3) さらなる経営改革の必要性<本補助事業の位置づけ等>

(3-1 経営改革の進展により得られた課題)

先述のとおり、本学では経営企画オフィスを中心とした研究力強化基盤、共創機構を中心とした産学官の共創推進基盤を構築しながら社会実装を進めており、「知」と「人材」と「資金」の好循環において国内屈指の成果を創出していることから、外部資金獲得のための基盤は整ったと考えている。

その一方で、経営的観点からアメリカやイギリスの有力研究大学との比較、検討を進める中で、資金規模の伸びについては各大学によって差はあるものの、本学が現状に留まることなく世界に伍する研究大学へと飛躍するためには資金運用益の増加、寄附収入の拡大、その他事業からの収入増加を図らねばならないことが明らかになった。これらのことを踏まえて、本学が喫緊に解決すべき課題として以下の①～③が見えてきた。

① 各事業を戦略的に推進するにあたり、経営的観点からの資金獲得と資源配分機能の強化

海外大学等ではCFO（経営のプロ人材）を配置し、法人の財務経営全般を統括しながら戦略的な資源配分を行うとともに、様々な資金運用体制を構築してリソースを費やしながらか一定の成果をあげている。その一方で、我が国の国立大学は、CFOの配置は一部の大学に留まるとともに、資金運用や寄附募集については、付帯的な業務として考えられ、限られたリソース（人材、資源ともに）の下で最小限のリスクと費用で行われてきた。

② 英米の研究大学と比較して教育研究を支える基盤的な資金力の不足

アメリカやイギリスの有力大学と比較した場合に、教育研究基盤を支える大学基金規模が小さく、また、寄附募集の要となるファンドレイザーを含めた寄附の募集体制そのものが脆弱であることが課題である。

また、本学のこれまでの実績を踏まえると、寄附募集活動に従事する職員数一人あたりの年間基金受入額は、東京大学に対して2.2倍、東北大学に対して1.6倍であり、国内他大学に対して優位にあるものの、本学の累計卒業生数一人あたりの年間基金受入額は、東京大学、京都大学に対して約5～6割に留まっている。

③ 財務基盤強化を担う専門人材の不足

本学の強みである社会実装機能をさらに強化すべく、企業等との共同研究を一層発展させる必要があるが、アメリカの有力研究大学と比較した場合の課題として、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が課題となっており、これが特に共同研究・技術移転等が大型化できない要因となっている。本学においては、共同研究等の実施時に研究者に代わって企業との契約交渉を進めるための方策を2021年度から導入しているが、専門人材が不足していることから、これら機能の全学展開するに至っていない。

先述の資金運用体制を強化する高い専門性を持つ外部人材や、大学基金充実に取り組むファンドレイザー、共同研究の大型化・適正化の契約交渉を担う産学コーディネーター人材も含め、財務基盤強化に向けた専門人材が不足している状況にある。

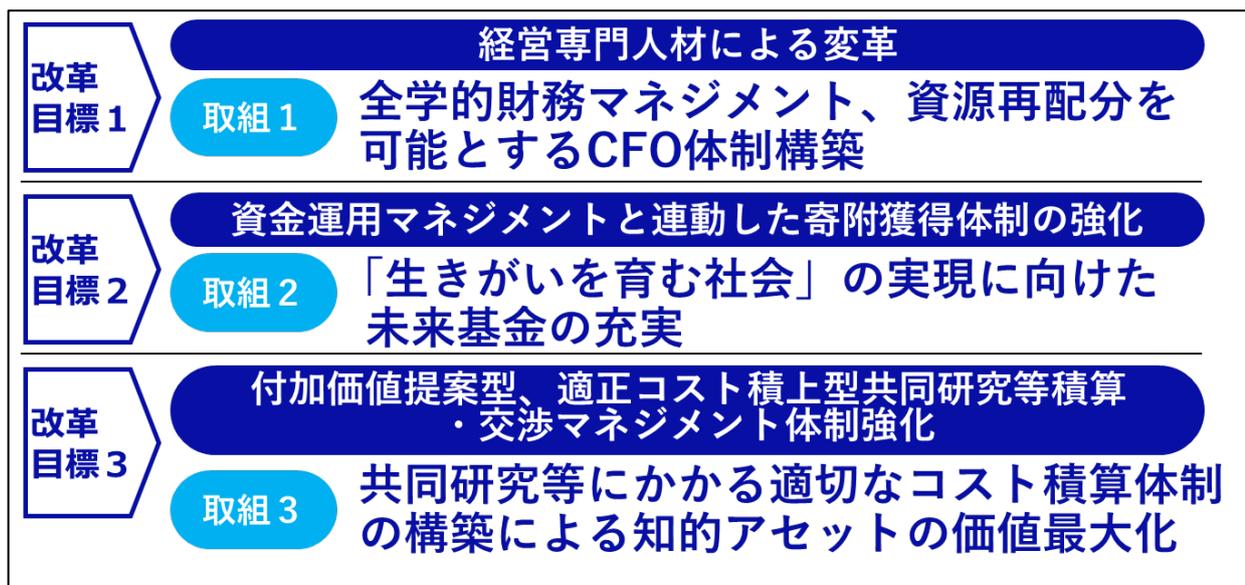
なお、これらの諸課題は本学だけにとどまらず、国内の大学が直面している課題でもあることから、後述の経営改革、取組を通じて、本学が解決への変革と取組のモデルを提示することで大きな波及効果が見込まれる。これにより日本の大学が抱える課題解決を先導し社会的インパクト創出に繋げたい。

(3-2. 「新価値創造エコシステム」の拡大に向けて優先的に行うべき経営改革)

これら状況を踏まえて、本学が社会変革に挑戦する大学として必要不可欠な大学改革を進めるにあたり、優先的かつ重点的に取組むべき改革は、より強固な財務基盤の構築であると結論付けた。

その経営改革構想を「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」として、以下の3つの経営改革目標を設定のうえ、各目標に連動した具体的取組を進める計画としている(図2参照)。

図2：経営改革構想実現に向けた改革目標と具体的取組



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」においては、CFO体制のもとでの戦略的な資源配分と、CIO(Chief Investment Officer)等を中心とした専門人材による資金運用を行う。さらに取組2「『生きがいを育む社会』の実現に向けた未来基金の充実」及び取組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」においては、各種ステークホルダーに対して本学の知的アセットの価値化を図っていく。そして各取組においてOn the Job Trainingを基本として専門人材の育成を行う。

その結果、取組2で本学の教育研究活動に対する理解を得ながら寄附獲得額を増加させるとともに、取組3では本学の強みである共同研究の場面において産学連携マネジメント人材が企業に対して知的アセットを訴求することで、知の価値を広く社会へと浸透させ、最終的に共同研究収入を増加させる。これら取組により得られた資金の一部を運用原資として、取組1のCIO体制のもとで専門性の高い外部人材を配置した資金運用室において運用収益を拡充していき、CFOが戦略的に資源の再配分を行うことで大学経営上の選択肢を拡げるとともに、その実行力を高めていく。これら活動を通じて、さらなる外部資金の獲得を伴った好循環を創出し、自律的経営を可能とする財務経営ガバナンス体制へと変革していく。すな

わち、財務経営を統括する CFO 体制による寄附及び民間資金等の資金獲得機能と CIO 体制による資金運用による財務基盤を通じた「エンゲージメント型大学経営」に変革を図り、自己収入を増額させる。

本改革の実現により「新価値創造エコシステム」の強化に必要な自律と責任あるガバナンス体制を構築することで、従来の大学経営とは一線を画した、運営費交付金などの国からの支援にすべてを依存しない積極的な大学経営が実行可能となる。

(3-3. 本構想全体を示すKPI)

以上の経営改革構想全体を示す KPI として特に財務基盤の強化の状況を測るべく、外部資金増収額、本取組の成果における増収額、民間企業との共同研究収入増収額の 3 つを設定した。

(成果目標) 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

【KPI①】 外部資金増収額 (対基準値比増収額) (億円)

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
21.1	50.7	68.4	95.2

(基準値) 項目により算出方法が異なる: 494.4 億円 (令和 9 年度見込額) 589.6 億円

【KPI②】 本取組の成果における増収額 (対基準値比増収額) (億円) ※KPI①の内数

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
7.9	37.1	54.7	81.0

(基準値) 項目により算出方法が異なる: 116.7 億円 (令和 9 年度見込額) 197.7 億円

【KPI③】 民間企業との共同研究収入増収額 (対基準値比増収額) (億円) ※KPI②の内数

令和 6 年度	令和 7 年度	令和 8 年度	令和 9 年度
7.5	20.3	33.1	45.9

(基準値) 101.2 億円 (直近 3 か年平均より) (令和 9 年度見込額) 147.1 億円

なお、今回の改革により得られた資金は、「新価値創造エコシステム」の発展と加速を実現するための原動力となる卓越した教育研究成果の基盤となる「多彩な基礎研究の充実」と「全学的な研究力強化」に加えて、従来の財務基盤では不十分であった本エコシステムで活躍する「人」へ投資していく。これにより、海外トップ校のように自由度の高い資金をさらに積極的に獲得することが可能となり、さらに高度な経営的視点から戦略的に投資することで財務基盤の高次元化を図る。

具体的には、この自律的な経営を可能とする堅牢な財務基盤の下、トップのデータ駆動型研究推進と個々の研究者の自由な研究の調和がとれたガバナンスを發揮したうえで、データドリブンで見出した「本学の強みのある重点研究領域」(ライフサイエンス、量子等)や、総合大学として本学が持つ人文学・社会科学、理工情報、医歯薬生命の多彩かつ実績ある領域をクロスオーバーした「総合知を創出する学際的研究」へのさらなる投資と共創機構を中核とした産学共創推進により、エコシステムを加速させ、そこから得られる新たな資金を、基礎研究や全学的な研究力強化に還元させ研究開発の好循環を回していく。

加えて、若手研究者や博士人材等の人的資源への再投資を行うことで、創発的・革新的アイデアに挑戦することができる研究環境の整備、未来を切り開く人材の育成が可能となり、エコシステムの持続的発展を支える。

その結果、新価値エコシステムが発展・加速し、社会的インパクトの創出が推進される。

以上の改革構想を推進するマネジメント体制については、今般の国立大学法人法の一部改正を受けて、多様な人材を確保した運営方針会議を設置のうえ、運営方針事項(中期目標・中期計画及び予算・決算に関する事項等)を同会議で決議する枠組みへと移行する。法人の長、プロボスト、CFO の三者の密な連携関係を軸として、本学の強みである「社会との共創」を持続的かつ世界的に発展できるガバナンス体制へと変更する予定であり、今回の財務経営ガバナンス変革と連動させることで、自律的な大学改革を構成員との協働で行っていく体制としたい。

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)

本事業で行う取組は、本学の経営改革構想を今後も着実に進めるにあたって優先的に取り組むべきものであり、令和6年10月の運営方針会議設置に向けて、学内での準備を進めてきた。本補助金をこれら取組に追加投資することで経営改革を一層加速させるものである。

(具体的な取組内容)

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

【事業期間全体】

1) CFO及びCFOオフィスの設置 (令和7年4月)

CFOは、運営方針会議で決議された方針に従い、法人の長及びプロボストと共に、法人としての意思決定及び執行を行う役割を担うことになるが、その中でも、特に以下を行うこととしている。

- ・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及び進捗管理
- ・大学独自基金全体の充実及び管理
- ・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

また、CFOを中心に、全学的マネジメント及び戦略的な資源再配分を可能とする体制を構築するため、CFOオフィスを設置する。CFOオフィスは、OUマスタープランを加速・発展させるための中長期財務戦略の策定と実行、その戦略に基づいた学内予算編成による最適な資源配分、大学改革を推進するために必要な新たな資金調達方法の検討、運用規模を拡大し大規模な基金の運用益を財務基盤の強化に充てるための大学独自基金の充実・管理、中長期財務戦略の実効性の担保のための財務分析及びその分析結果を活用した投資家向けのIRなどを行うこととしている。

2) CIO及び資金運用室の設置 (令和7年4月)

CFOの配下に、資金運用に関する専門性の高い外部人材であるCIOを配置し、その指揮のもと、資金運用室において、CIOと同様、資金運用に関する専門性の高い外部人材2名を登用し、ポートフォリオの策定・管理及び資金運用を行う。後述の取組②及び取組③により得られた資金の一部を運用原資として、当体制で運用収益を拡充していき、CFOが戦略的に資源の再配分を行うことで資金の好循環を創出する。

人材育成に関しては、現在、教員、研究者が行っている管理的な業務を事務職員が代替することで教育研究に専念する時間の創出に寄与することを目指し、学内全事務職員の半数を、企画人材や専門職人材へと転換する予定であることから、同室には、学内職員の中から1名配置し、学外機関の資金運用に関わる部署へ一定期間出向させることによって専門性を享受できるシステムを構築し、学内職員からも専門性の高い人材を育成する仕組みも実行していく。

資金運用室については、関係する情報が集約される経済の中心である東京にすべての機能を置き、情報収集機能を強化することで、さらなる資金運用の拡大を図る。また、同室は、CFOオフィス及び経理オフィス（仮称）と連携して活動を行う。

なお、学内組織としての資金運用室での活動では報酬体系や専門的な人材育成に限界があると考えており、資金運用室の機能を大学が直接出資し設置するインベストメントマネジメント会社に移転させ安定的な運用を行っていきたい。このためには、現行の国立大学法人法による出資先の規制の緩和が必要となるが、資金運用子会社の設置に向けた土台（実績）作りをまずは本学で実行し成果をあげることで、国の規制緩和に繋げていきたい。それとともに、現在、地方の国立大学が必要に応じて置いている東京オフィスとは異なる、東京での実質的な活動拠点の先駆的なモデルとなり、他大学への波及展開も大いに期待できる。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：53,594千円（うち補助金：53,594千円）〕

<CFO体制の整備準備>

従来から行ってきた財務・経営に関する課題の洗い出しや現状分析に加え、経営顧問及び年度内に契約予定の経営顧問補佐からの指導・助言を踏まえ、令和7年4月より始動するCFO体制の構築に向け、CFOオフィスや資金運用室の体制準備、CIOや外部専門人材の採用準備などを行う。

<東京拠点（資金運用室及び新基金室の一部）の整備>

令和7年4月設置予定の資金運用室及び新基金室の一部機能を大企業や関係するリアルな情報が集約される経済の中心である東京に置き、資金獲得及び運用に係る情報収集・発信機能を強化しつつ、より機動的かつ効率的に資金運用の拡大・充実を図るべく、資金運用モニタリング・分析システムを導入し、資金運用室の機能の高度化に繋げる。

（主な事業経費）

- ・ 経営顧問及び経営顧問補佐委託費（準委任契約）
- ・ 東京拠点整備費（整備準備のための賃料、什器類等）※取組②にも関連
- ・ 資金運用モニタリング・分析システム利用料

（成果目標）

専門性の高い外部人材を配置して行う本取組により、資金運用益については、運用原資の増加とともに現状の運用収益率（令和5年度運用収益率実績1.6%）を着実に上昇させ、令和9年度には運用収益率3.0%の資金運用益を獲得することとしているため、資金運用益をKPIに設定した。

【KPI】 資金運用益（含み益） (億円)

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
2.0	2.6	4.0	4.1

（基準値）2.0億円（令和5年度運用収益率（累積）実績1.6%）

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

【事業期間全体】

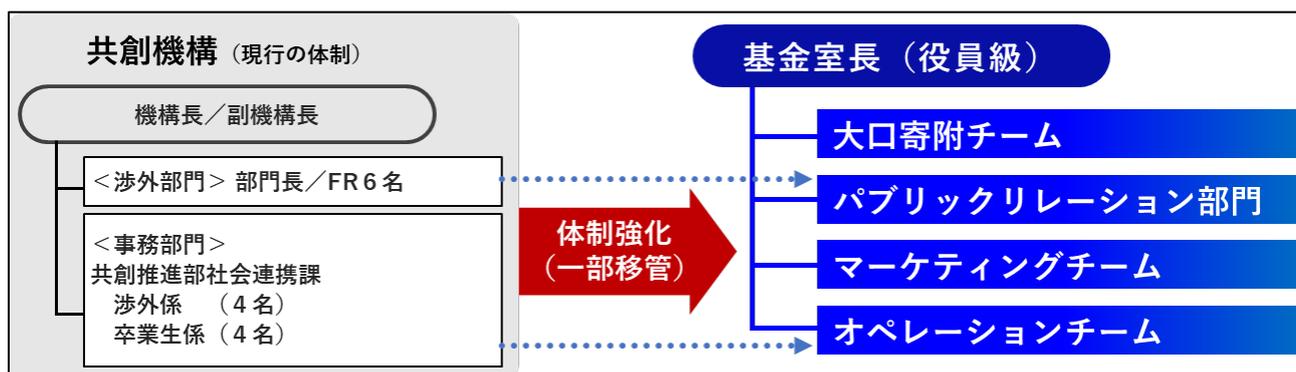
海外大学における寄附増加に向けた取組を参考に、本学の大学基金である「未来基金」をさらに充実させるためには、本学が目指す「生きがいを育む社会」の実現に対して、ステークホルダーからの共感や理解を得ることで教育研究活動に資する寄附を拡大していく必要があり、そのためには基金の充実を大学全体の経営戦略に明確に位置付けるとともに、総長が寄附募集活動により一層積極的にコミットメントしてトップ外交による寄附募集を増やしていくこととしたい。また、これら活動を支える体制として令和7年4月に新基金室を設置して、各ファンドレイザー（FR）がこれまでの寄附募集活動を通じて得られた知見を組織全体へと継承しつつ、マーケティング戦略を策定することで組織的な寄附募集活動を展開するとともに、そもそもの人員規模を拡大することで機能強化を図る。

本体制を整備のうえ、さらに別途整備する東京拠点を活用した潜在的大口寄附者や本学卒業生を中心とするステークホルダーへのアプローチを強化する。また、これら活動を通じてファンドレイザー等の高度専門人材の育成と採用を行うことで、諸外国と比肩するよう寄附受入額を増加させるとともに、寄附募集活動の高度化と継続的な実施が可能となる体制を構築する。

（以下、具体的な取組）

- 1) （体制強化計画）新基金室の設置（令和7年4月）とファンドレイザー等の人員規模の拡大組織的な寄附募集活動の展開に向けた新基金室を設置する（図3参照）。

図3：新基金室への体制変更計画



さらには、人員規模の拡大によるシナジー効果を創出するため、令和8年度までにファンドレイザー等専門人材を合計18名採用のうえ、現在の15名体制（マネジメント人材1名、ファンドレイザー6名と支援人材8名）から規模を倍増させることでアメリカやイギリスの有力大学と比肩する寄附募集体制の構築に向けた第一歩とする。

2) 各ステークホルダーへのアプローチ強化と人材育成

上記体制により従来からのステークホルダーに対して、組織的なアプローチを実施するとともに、今後は特に以下の取組に注力することで「未来基金」への寄附受入額及び、そのうちの「ゆめ基金（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な基金）」の受入額を増加させる。

① 東京拠点を活用した潜在的大口寄附者への寄附募集活動

Rule of Third原則（上位10位までの大口寄附者の寄附額が全寄附額の3分の1、上位11～100位までの寄附額が全寄附額の3分の1、残りの寄附額が全寄附額の3分の1を占めるという原則）より、寄附受入額の増加に重要となる大口寄附（1件10億円以上を想定）獲得に向けた活動を強化する。具体的にはファンドレイザーの一部を東京常駐とする体制を整備して、潜在的大口寄附者に対する活動を強化する。そのために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を開発するとともに、拠点の活用により本学寄附に対する広報やブランディング機能を一層強化する。

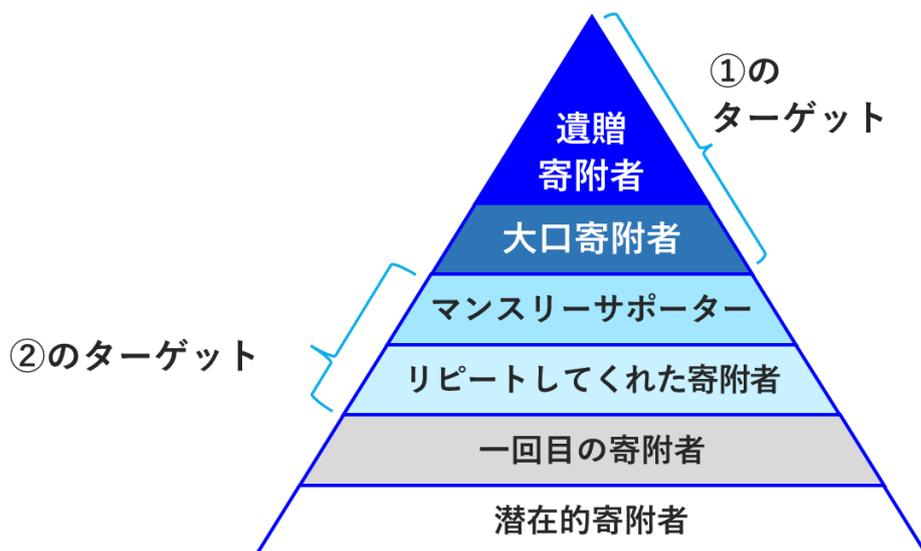
② 卒業生・同窓会、既存寄附者及び潜在的寄附者への寄附募集活動

先述のとおり、他大学との比較の結果、本学20万人規模の卒業生ネットワークが十分に活用できていないという状況を踏まえ、これらネットワークをより一層活性化させるため、同窓会組織等へのアプローチを強化することでドナーピラミッド（図4参照）を構築するとともに、その拡大を図り、継続的寄附の母集団の形成に努める。

図4：ドナーピラミッドの構築と拡大に向けた取組の関係について

①、②の取組を通じてドナーピラミッドの構築、拡大を図る。

- ①東京拠点の活用による大口寄附獲得
- ②卒業生等ネットワークの活性化



③ファンドレイザー等高度専門人材の育成

上記①、②の活動を通じてファンドレイザーなどの寄附募集活動に従事する高度専門人材を育成するとともに、そこで得られた知見から育成プログラムを開発して多様なキャリアからの採用を可能とする。これにより寄附募集活動における継続的な規模の拡大を図るとともに、組織を支える大学職員の高度化を図っていく。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：135,363千円（うち補助金：51,863千円）〕

令和6年4月に設置した新基金室設置準備委員会での議論を加速させるとともに、令和6年10月には新基金室準備室（仮称）を設置する。これらの体制により、新たな寄附募集活動の具体化と寄附募集プログラムのアジャイル開発（設計）を進め、令和7年4月の新基金室設置準備を円滑に行う。

また、新基金室の室長（役員クラス）や、各室に配置予定の大口寄附募集活動を行う人材、マーケティング人材、ファンドレイザー、東京拠点の運営要員の採用を進める。新基金室及び東京拠点設置前に採用する人員については既存組織に配置のうえ、従来からのファンドレイザーと連携して活動を行うことでノウハウの継承を進め、令和7年4月からの活動が速やかに行われるようにする。

さらに、マーケティング人材の採用後については、組織的な寄附募集活動に向けたマーケティング戦略の策定準備を進める。

（主な事業経費）

- ・大口寄附募集活動を行う人材、マーケティング人材、ファンドレイザー、東京拠点の運営要員に係る人件費
- ・寄附募集に係る広報費、活動費

（成果目標）

本取組により未来基金受入額は従来を目標を超えた獲得を目指すことから、未来基金受入額（累計）をKPI①に設定する。

また、今回の寄附募集機能の強化は最終的には基金の充実につなげることを目的としていることから、特定プロジェクトの支援など用途を特定した寄附募集ではなく、本学「未来基金」のうち、長期的な積み立てが可能な寄附「ゆめ基金」（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な基金）の受入額をKPI②に設定する。

さらに寄附受入額全体への影響度と、組織的な寄附募集活動の成果の帰結として、大口寄附件数をKPI③に設定する。

【KPI①】 未来基金受入額（累計）（億円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
136.4	158.1	182.2	218.7

（基準値）令和5年度までの未来基金受入額（累計）129.5億円

【KPI②】（未来基金受入額のうち、）ゆめ基金受入額（累計）（億円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
8.8	12.7	17.4	30.8

（基準値）令和5年度までのゆめ基金受入額（累計）8.5億円

【KPI③】 大口寄附件数 ※1件10億円以上の寄附を想定（件）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
0	1	1	2

（基準値：これまでの実績）令和2年度の1件のみ。

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

【事業期間全体】

本学の知的アセットの価値を最大化させるために、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を強力に推進する必要があることから現在の共同研究等マネジメント実施体制に加えて、コスト積算の機能を持つ体制を整備するとともに、これを全学展開するために、共創機構の分室（吹田キャンパスの2室、豊中の1室を整備）に人材を追加配置して機能強化を図る。

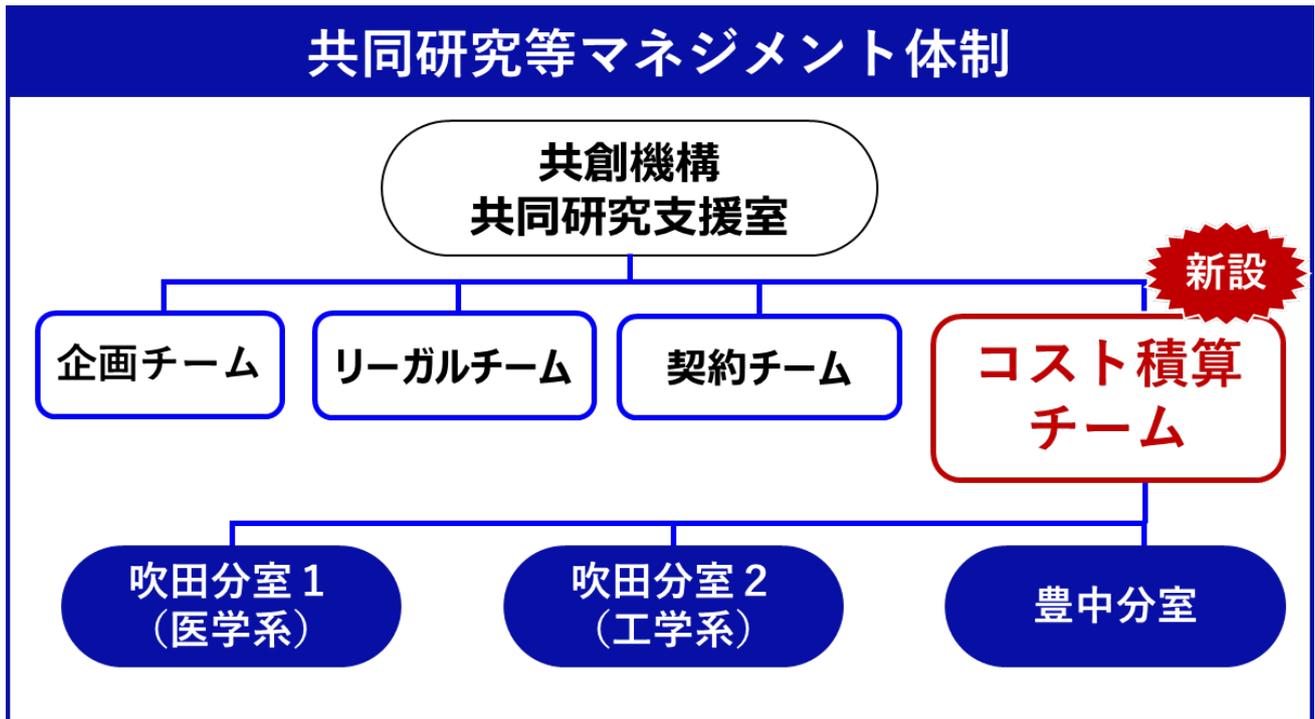
また、ここには学術知の価値を企業等に訴求するなど産学連携マネジメントが可能な高度専門人材を配置することで、これを強力に推進する。

（以下、具体的な取組）

1）共同研究等にかかる適切なコスト積算・交渉マネジメント体制の強化と全学展開

現在、共創機構に設置した共同研究支援室においては、共同研究に対する研究者支援を実施するため、共同研究に関する制度、取組の調査、企画・立案・導入を担当する企画チーム、契約書案の協議や主に知財、秘密情報に関する交渉などを担当するリーガルチーム、企業からの共同研究申込書の受入や、契約書案の作成、協議や交渉（知的財産、秘密情報以外の部分）等を担当する契約チームによる体制を敷いている。（図5参照）

図5：共同研究等マネジメント体制



今後は、共同研究を実施する場合にかかるコストの積算内容を確認し、適正な経費の積算となっているかチェックしたうえで研究室へ提案するとともに、企業との交渉を行うコスト積算チームを新設し、マネジメント体制を強化する。なお、適正な経費の積算にあたっては産学官による共同研究強化ガイドラインの「大学等の『知』を評価・算出する“考え方”の全体像」を基に、欧米でのスタンダードな積み上げ方式等を参考に検討を進めている。

コスト積算チームには、チーム長として、大型共同研究の実施経験を持つ元研究者など、学術知の価値を把握しつつコスト積算のマネジメントが可能な人材の配置を予定している。またコスト積算に関する専門的な知見を得るため、公認会計士等の専門人材を配置することで、その知見を組織に取り入れる。また、本チームに承継職員を配置することで、教職協働（教員と職員のアドミニ体制の構築）を加速するとともに、産学連携マネジメント人材の育成を図る。これら配置に係る費用は大学から措置する予定である。

さらに共創機構ではキャンパス内に設けた3つの分室（吹田の医学系分室と工学系分室、豊中分室）からスタッフが研究室を訪問し、知的財産（特許出願・権利化・権利活用等）や大学発スタートアップの起業に関する情報提供・普及啓発を実施するとともに、社会実装を目指した研究シーズの掘り起こしを行っている。これら分室にコスト積算と企業への交渉が可能な専門人材を追加配置することで、全学支援体制を構築して、体制強化を図る。

また、本補助金を活用することで体制強化を加速する。具体的には企業側の状況を踏まえた交渉を可能とする企業等出身者と、先述の3つの分室に配置する人員（それぞれ配置される分室の研究分野等の特性に応じた活動ができる専門人材）の4名については、本補助金により雇用する。

加えて産学共創に強みを持つ本学特定部局の共同研究を後押しする支援人材の追加配置により、大学全体の方針等を加味したうえで部局の取組支援が可能となり大型の共同研究を実施する体制を強化する。

このように、共創機構を中核とした、高度専門人材の配置、育成を通じて、学術知、知的財産、データバンク、起業支援などの知的アセットをパッケージで企業に提案することで、共同研究の大型化に繋げる。

2) 経費積算ガバナンス強化による適正なコスト積算の実施

上記体制により、共同研究の受入手順やコスト積算支援フローを整理したうえで、研究者にヒアリングを実施するとともに、企業へ交渉を行うことで積算支援を行う。具体的には現在、年間300件

以上ある秘密保持契約を起点に研究室にアプローチを行う。

また、学内研究者・経理責任者等に対して、適正な経費による共同研究の受入を定着するための、説明会を実施するなど、意識改革の場を設ける。さらに現行の学術貢献費（共同研究等に従事する研究者が提供する学術的知見等の対価）制度導入に係る実績を活用して、承継教員人件費の積算を義務化するなどの新制度の検討を進めるとともに、制度導入により全学的な適正コスト積算を行う。

これにより、すでに契約済みの共同研究については適切なタイミングをとらえて契約を見直すとともに、研究の独自性や先進性が認められる場合の共同研究契約の締結にあたっては、研究者に代わって高い付加価値を訴求する。また、その他新規共同研究契約にあたっては適正コストを積み上げていく。これら取り組みを通じて、研究者に代わってコスト積算を訴求する産学連携マネジメント人材を獲得するとともに、専門人材から得られた知見を組織的に継承することで継続的な人材育成が可能な体制を構築する。

これら活動を通じて、国内民間企業の慎重で控え目な投資状況を打破し、学術知の価値を強く訴求し、大学への投資を呼び込む。これらの持続的な活動によって、スタートアップ創出に係る実用性検証フェーズへの投資を厚くし、インキュベーションを支える資金力を拡大することで、イノベーション創出の谷を克服し、産業成長へ繋げる。

【令和6年度】〔令和6年度所要額：112,200千円（うち補助金：94,200千円）〕

本補助金の採択を前提に、コスト積算チーム新設に向けた議論を高度化させるとともに、大学独自に新規ポストを配置することで令和6年10月の設置に向けた準備を行う。また、コスト積算の基盤となるチームの人員の採用を進めるとともに、支援体制構築に向けて取り組む。

（主な事業経費）

- ・コスト積算チームの機能強化を図る専門人材獲得に係る人件費
- ・コスト積算を財務会計システムに反映させるための、財務会計システム改修費用

（成果目標）

本取組を通じた適切なコスト積算体制構築による収益増加の成果を測るため、民間企業との共同研究収入をKPI①として設定する。

また、本学の知的財産や学術知などの知的アセットの価値化がどの程度図られたかを確認するため、知的財産収入をKPI②として、学術貢献費収入をKPI③として設定する。

【KPI①】 民間企業との共同研究収入（億円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
108.7	121.5	134.3	147.1

（基準値）101.2億円（直近3か年平均より）

【KPI②】 知的財産収入（億円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
7.0	8.0	9.0	10.0

（基準値）6.6億円（直近3か年平均より）

【KPI③】 学術貢献費収入（億円）

令和6年度	令和7年度	令和8年度	令和9年度
2.0	2.7	3.5	4.5

（基準値）1.5億円（直近2か年平均より）※令和4年より運用開始

3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

1. 取組①に関連する主な成果・実績

- ・教育研究施設などの充実の加速を目的に令和4年4月に300億円の大学債（大阪大学生きがいを育む社会創造債）を発行。国立大学法人としては東京大学に続いて2例目、「サステナビリティボンド（環境的課題、社会的課題の両方に取り組む事業資金を調達するための債券）」としての発行は国内大学初。従来、国の予算が付かなければ前進しなかった施設整備計画について自前の資金調達により最速・最短で実現可能とした。また、同大学債は「キャピタル・アイ Awards “BEST DEAL OF 2022” 財投機関債等部門」を受賞。市場関係者（機関投資家、証券会社など）の注目度が高く、2022年度に発行された多くの債券の中でも優れた案件であることに加え、SDGs債市場と大学債市場の拡大への貢献が評価された。
- ・新たな学内予算配分制度（OUマスタープラン実現加速事業）を創設し、部局の提案によるOUマスタープランの実現や各種評価指標の達成に寄与する事業、社会的インパクトを創出する事業に対して予算を配分している。これにより各部局の強み・特色を伸張させながら大学が掲げる目標達成に向けた事業を推進している。

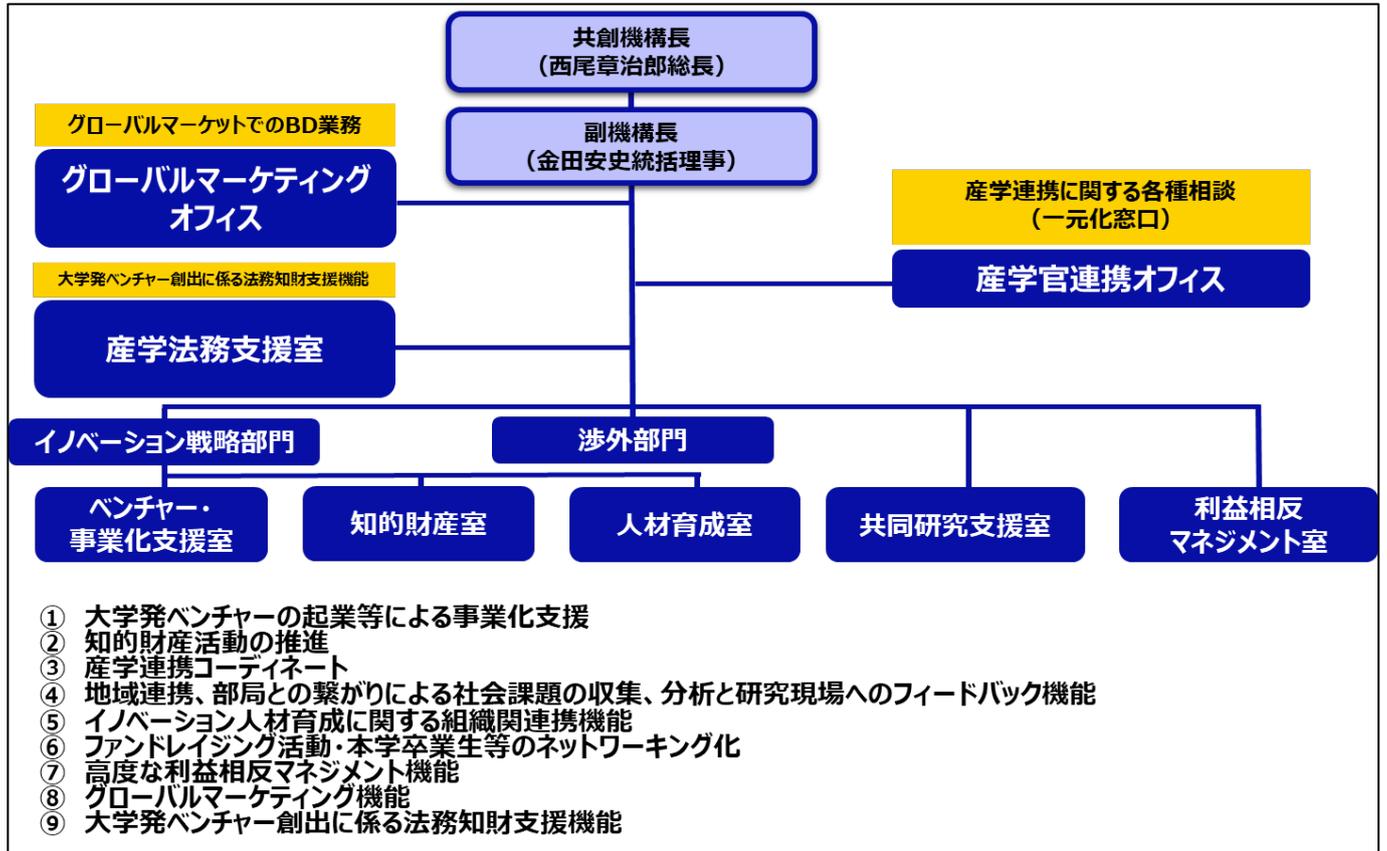
2. 取組②に関連する主な成果・実績

- ・公益財団法人日本財団による10年230億円の支援を基盤に感染症総合教育研究拠点を設置（令和3年4月）。同拠点では100名規模の研究者による異分野融合かつ国内外と連携したオープンな研究体制を実現しており、人類共通の社会課題である感染症克服に大きく貢献。令和7年2月には世界的建築家である安藤忠雄氏によるコンセプトデザインをもとにした感染症研究棟が竣工予定。
- ・本学が世界屈指の研究型総合大学へ発展していくうえで、長期的に安定した財務基盤を強化するために設置した「大阪大学未来基金」について、累計受入額約130億円を達成（平成21年の基金設立時より）。

3. 取組③に関連する主な成果・実績

- ・令和6年6月12日にイギリスの高等教育専門誌「Times Higher Education」が発表した「THEインパクトランキング2024」において、本学は国内3位タイ（世界順位は101-200位）にランクイン。項目別ランキングでは、SDG9（産業と技術革新の基盤をつくろう）において、99.8点の高得点により、国内1位タイ（世界順位16位タイ）を獲得。また、総合的な世界大学ランキングであるTHE World University Rankings 2024においても、産業界との結びつきに関する指標（industry）で世界1位タイを獲得。
- ・産学官共創、地域共創及び大学基金充実に必要なファンドレイジング活動など、本学の共創活動の司令塔組織として平成30年1月に共創機構を設置。同機構は経営改革と連動した組織点検と見直しを図りながら産学共創活動を推進しており、本学共創活動支援の中心的役割を担う（図6参照）。

図6：共創機構の体制



- ・大学の研究成果を活用したスタートアップ創出のため、学内においては「シーズ育成 Grant」「起業支援 Grant」「実用性検証 Grant」の本格運用を開始。また、学外 Grant 獲得支援として、令和 5 年度は合計 28 件のプレ・インキュベーション支援を実施。さらに、Berkeley SkyDeck と連携のうへ、先述のシリコンバレーオフィスを活用した阪大発ベンチャーの海外展開及び経営者候補育成に向けた海外拠点の基盤を整備するなど様々なインキュベーション活動を実施しており、大阪大学発のスタートアップは 252 社（令和 5 年度時点）となった。
- ・関西の大学・産業界・金融界・自治体等 70 以上の機関が参画し、関西における起業家の裾野拡大、大学発スタートアップを連続的に創出していくことで、世界に伍するスタートアップ・エコシステムの構築をめざすプラットフォームである「関西スタートアップアカデミア・コアリション」（略称、KSAC）に本学は副議長として参画。関西圏におけるネットワークの構築とインキュベーション機能の強化を図っている。KSAC は令和 5 年 12 月に国立研究開発法人科学技術振興機構大学発新産業創出プログラムに採択されており、令和 6 年度以降に年間 40～50 件のスタートアップ創出 Grant を運営予定。
- ・本学のスタートアップ創出活動において、平成 26 年に本学 100% 子会社として設立した大阪大学ベンチャーキャピタル株式会社（OUVC）が果たす役割は大きく、OUVC が平成 27 年に組成した 1 号ファンド（約 125 億円）と令和 3 年に組成した 2 号ファンド（約 107 億円）による出資が行われている。このうち 2 号ファンドは、大阪大学発スタートアップに限らず他の国立大学発スタートアップに出資可能であり、我が国全体の研究成果の社会実装にも貢献している。令和 5 年には、先述の Berkeley SkyDeck との連携により、大阪大学発スタートアップの海外展開及び経営者候補育成のため 2 社をアクセラレーションプログラムに派遣。

④ その他、研究力強化、人材育成、ガバナンス改革に関する主な成果・実績

- ・本学が研究力強化を図るうえでの重点3領域の一つである生命医科学融合フロンティア研究に対してURA等専門人材からの支援を含めて重点的に支援した結果、文部科学省令和4年度世界トップレベル研究拠点プログラム(WPI)にヒューマン・メタバース疾患研究拠点が採択。本学のWPIの採択数は免疫学フロンティア研究センターと併せて2拠点となり全国最多の実績。
- ・産学官の共創により大型研究拠点の形成を目指す「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)」(科学技術振興機構)に全国最多となる以下の5拠点が採択。
(本格型：3拠点) ○量子ソフトウェア研究 ○フォトニクス生命工学研究開発
○住民と育む未来型知的インフラ創造
(育成型：2拠点) ○革新的低フードロス共創 ○大阪湾プラごみゼロを目指す資源循環共創
- ・文部科学省研究大学強化促進事業の事後評価において、国際共著論文の割合、民間企業との共同研究、受託研究等の客観的指標の順調な推移や、研究支援体制の抜本的改革の実現、URAやIR業務を担う高度専門人材の増員計画などが評価され、最高のS評価を獲得。
- ・大阪大学独自制度である阪大版プロボスト体制(大学経営担当と教育研究担当の2名の統括理事)及び学内組織を教育研究分野の共通性を基準に大括り化した三つの戦略会議(人文社会科学系、理工情報系、医歯薬生命系)により、本部と現場の意思疎通を重視した迅速で全体最適な意思決定を行う体制を確立。本体制のもとで検討を進めた結果、令和4年度の文学研究科と言語文化研究科の統合・再編による人文学研究科の新設や、理工情報系に続く人文社会科学系オナー大学院プログラムの開設、医歯薬生命系の協力によるバイオインフォマティクス棟の新設など、組織再編と組織の垣根を超えた教育、研究推進のための活動を積極的に展開している。
- ・教育、研究、社会創造等の活動の根幹となるダイバーシティ環境の構築にあたり、令和5年4月からの役員体制について13名中5名を女性(38.5%。うち1名はイギリス出身)とした。また、科学技術人材育成費補助事業「ダイバーシティ研究環境実現イニシアティブ(牽引型)」(事業期間：平成28年度～令和3年度)において、最高のS評価を獲得。自然科学系分野を中心に女性研究者の活躍促進に向け意欲的な取組を展開し、女性研究者の採用、上位職への登用等に成果を挙げたことや、産学官連携による女性研究者の循環型育成を目指す関西地域クラスターを形成したことが高く評価された。

4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

(サステナブルな改革のためのアドミニストレーター再編とDX推進)

本構想の実施により大学全体の財務基盤の強化に取り組むが、サステナブルに改革を行うためには、アドミニストレーターの育成、強化及び経営へのコミットが必要不可欠である。すでに本学共創機構においては事務職員の業務の高度化・効率化、人材育成を同時に実現する組織改革に着手し、知的財産に関する手続きや、共同研究のスムーズな契約支援のための高度人材スタッフを教職協働体制で長期的視点での育成に着手している。今後はこのような取組を全学展開することで、全職員がアドミニストレーターとして教員、研究者の時間創出に寄与することで継続的な教育研究力の強化や、財務基盤の強化を図る。

また、そのために管理運営業務の圧倒的合理化に取り組んでおり、アドミニストレーター強化のボトルネックである人事、会計等の定型業務を全学的に集約し、RPA・生成AI、チャットボットにより合理化を図る。これら取り組みにより、現在、定型業務に従事している職員をアドミニストレーターにシフトするとともに、人の関与が必要となる定型業務に専従する任期なし職員を雇用する「特定業務職員制度」を新設するなど多様な人材を活用することでサステナブルな改革を実現する。

(資金面での裏付け)

経営改革構想としては、エンゲージメント型大学経営を目指し、財務経営を統括するCFO体制による寄附及び民間資金等の資金獲得機能とCIO体制による資金運用によって財務基盤を強化することとして

おり、以下の取組を行うことにより、自己収入を増額させる。

- 民間との共同研究収入については、高度専門人材を配置する共創機構主導で、学術知はもちろん、知的財産、企業支援など知的アセットのパッケージ提案を企業に行い、研究費を大型化する等により、令和6年度108.7億円（産学官連携推進活動経費25.1億円）を令和9年度には147.1億円（産学官連携推進活動経費33.9億円）まで拡大。
- 知的財産収入（一時金、ロイヤリティ収入、ライセンス収入等）については、知財戦略・知財支援体制を抜本的に強化することで、増額を図る。
- 未来基金受入額については、本補助金を活用し、「新価値創造エコシステム」を確立する中で、新たな寄附獲得に繋げつつ、既に複数名常勤雇用しているファンドレイザーの増員や機能の一部を東京に置くことによる機能強化及び国内外の卒業生等のネットワークを駆使し、特に資金運用の元本に充当する、ゆめ基金受入額の増額を実現する。なお、令和7年度より、ゆめ基金受入額のうち20%をCFOが戦略的に資源の再配分を行うための原資として活用する。

なお、以下の各年度自己収入額は、当該年度に支出可能な額を記載する。

令和6年度自己収入

産学官連携推進活動経費 25.1億円
知的財産収入 7.0億円

計 32.1億円

※（参考）・ゆめ基金受入額 0.3億円（令和7年度の資金運用元本に充当）
・資金運用益（含み益）2.0億円

令和7年度自己収入

産学官連携推進活動経費 28.0億円
知的財産収入 8.0億円
ゆめ基金受入額 0.8億円

計 36.8億円

※（参考）・ゆめ基金受入額 3.1億円（令和8年度の資金運用元本に充当）
・資金運用益（含み益）2.6億円

令和8年度自己収入

産学官連携推進活動経費 31.0億円
知的財産収入 9.0億円
ゆめ基金受入額 0.9億円

計 40.9億円

※（参考）・ゆめ基金受入額 3.8億円（令和9年度の資金運用元本に充当）
・資金運用益（含み益）4.0億円

令和9年度自己収入

産学官連携推進活動経費 33.9億円
知的財産収入 10.0億円
ゆめ基金受入額 2.7億円

計 46.6億円

※（参考）・ゆめ基金受入額 10.8億円（令和10年度の資金運用元本に充当）
・資金運用益（含み益）4.1億円

※令和7年度は、令和6年度ゆめ基金受入額の全部を、令和8年度からは、前年度ゆめ基金受入額の80%を資金運用元本に組み入れることで、令和5年度運用収益率（累積）実績1.6%の収益率を資金運用室設置後の令和7年度には2.0%の収益率で運用し、令和8年度より3.0%の収益率実現を目指す。

本事業における取組について、令和10年度の所要額は5.1億円/年であり、自己収入増加額5.7億円（令和8年度から9年度の増収額。内訳は産学官連携推進活動経費2.9億円増、知的財産収入1.0億円増、ゆめ基金受入額（資金運用元本に充当する額を除く）1.8億円増）及び総長裁量経費44億円を活用することで、本事業終了後においても継続的に取組を実施することが十分可能である。

5. 総長裁量経費・外部資金との連動

本事業では令和6年度から約1億円の外部資金に加えて、令和7年度以降は総長裁量経費とも連動させて事業を進める予定である。

資金運用に関する専門性の高い外部人材であるCIOを配置し、その指揮のもと、高度専門人材を配置した基金運用室において資金運用を行うことにより資金運用益を増加する。また、産学共創の深化による共同研究収入拡大のほか、既に複数名常勤雇用しているファンドレイザーの増員や機能の一部を東京に置くことによる機能強化及び国内外の卒業生等のネットワークを駆使した未来基金受入額の増加を図る。さらに、ライセンス等による知的財産収入や、自己収入も増加させることにより、財務基盤の強化を図る。

以上により、総長裁量経費や、外部資金の活用を最大化していき、これらの事業を継続・発展させていく。