

令和7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：70

法人名：愛媛大学

|   |   |      |   |
|---|---|------|---|
| 構 想 名   | 地域イノベーションエコシステム構築に向けた経営改革の推進  | 支援対象 | ① |
| 構 想 概 要   | 地域課題の価値創造プロセスを実現すべく、各部署に分かれていた企画・戦略部門を一元化する大学経営改革を推進する。地域イノベーションエコシステムを推進する中核組織と連携し、イノベーション創出力を強化し、財政基盤の安定化を図り、地域産業の国際競争力を高めることで、持続可能な地域社会の構築に寄与する。 |      |   |
| 1. 大学全体の経営改革のビジョン   |   |      |   |
| <p><b>【第4期中期目標期間における大学の戦略】</b></p> <p>第4期中期目標期間も3年が経過し、第5期での飛躍に向けて更なる機能強化が求められる現在、本学は改めて地域における知の拠点としてのあり方を見つめ直し、令和7年度に<b>新「愛媛大学ビジョン」</b>を策定した。当該ビジョンにおいては、VUCA時代、また、縮小社会と言われる現代にあって、「価値観が大きく変容する中期的未来における社会の在り方を探求しつつ、地方国立大学として、人材育成力、卓越研究・イノベーション創出力、地域協働力、国際連携力を向上させ、社会にインパクトを及ぼし続ける大学を目指す。」としている。その具体的な戦略として、「柔軟な発想に繋がる教養力、課題に取り組む実践力を有する次世代人材の育成」、「イノベーションの創出にも繋がる卓越した研究の展開」、「デジタル人材の育成」、「地方創生・地域産業活性化・地域文化振興を目的としたステークホルダーとの協働」などにより、「社会的ブランド価値と資金を獲得して経営力を強化」することを掲げている。<u>本学がこのビジョンの実現に向けて最も直接的に価値を発揮する方法は、地域課題の解決に貢献していくことである。研究成果や専門人材を活用して解決策を提供し、それが地域経済の循環を促し、地域イノベーション・エコシステムの構築へと繋がる。</u></p> <p>イノベーションエコシステムの構築には、①人的資本、②経済資本、③インフラ資本、④促進環境資本、⑤ネットワーク資本、そして⑥文化資本の6つの資本の充足が必要であると指摘されており<sup>注1)</sup>、本学の現状を分析すると下記のようになっている。</p> <p>① <b>人的資本</b>（イノベーション活動を実施する主体的プレーヤー）：本学のURA数は現在5人であり、Gグループ平均の10.2人の約半分である<sup>注2)</sup>。エコシステム形成に向けて、<u>エキスパート人材であるUA（University Administrator、URAを含む）職が本質的に不足しており、十分な人的資本が確保できていない。</u></p> <p>② <b>経済資本</b>（支援リソース供給源）：令和5年度に大学基金としてアントレプレナーシップ育成基金や若手研究者育成基金を新設し、さらに地銀がファンドを設立。また、大学外部にイノベーション創出支援を目的とした社団法人を設立しており、エコシステム形成初期としては十分な経済資本がある。</p> <p>③ <b>インフラ資本</b>：本学イノベーション創出に属する各種センターが県内に拠点を設けて活動しており、地域のインフラ資本の土台はできあがっている。</p> <p>④ <b>促進環境資本</b>（イノベーション促進支援環境）：県内の大学・短大、計11大学が参画している「大学コンソーシアムえひめ」によるアントレプレナーシップ教育の各種事業、本</p> |   |      |   |

学・松山市・三井住友信託銀行・NE S株式会社による起業家教育および起業支援に関する連携協定、広島大学が主幹するスタートアップ・エコシステム形成支援（PSI事業）など、イノベーションフレンドリーな交流を促進するための基盤が整備されている。

- ⑤ **ネットワーク資本（遭遇支援装置）**：イノベーションやスタートアップに関する26件の事業が展開されている<sup>注3)</sup>。しかし、人的資本の成熟が十分ではなく、他の資本との連携も不十分である。ネットワーク資本を十分に機能させるためには、中核となる支援組織の整備が不可欠である。
- ⑥ **文化資本（創発カルチャー）**：県、市、大学、地域機関などの取組により、イノベーション創出の機運が高まっており、現在は文化資本形成の準備段階にあると評価できる。

6つの資本分類の整理から見える本学の課題は、①人的資本（エキスパート人材であるUA職）の不足と、⑤中間支援組織の不在によるネットワーク資本不足であり、本学は、これらの資本を強化する経営改革を戦略的に推進する必要がある。

### 【経営改革構想】

本学は、大学経営を担い、大学ビジョンの実現を最優先事項として、経営戦略・法人活動の意思決定を行う「経営戦略本部」と、大学ビジョンを尊重しつつ、新たな取組や、不確実性の高い知識創造が求められる事業を担う実行組織「えひめイノベーション推進本部（Ehime Innovation Promotion Headquarters：以後：EIPH）」を設置し、この2つの組織を駆動力として、地域イノベーションエコシステム構築に向けた経営改革を推進していく。この経営改革は教職員人事を含めた大学経営の構造改革となるため、プロボスト職（実務統括）を創設し、学長のリーダーシップの下、プロボストが実務を統括する体制を整備し、改革を加速する。エコシステム形成にあたっては、本学の弱点である人的資本とネットワーク資本を強化する必要があり、それを解決するために、以下の3つの取組を実行する。

#### 取組① 地域課題の価値創造プロセスを実現する経営改革（人的資本の解決）

大学が地域のイノベーション・エコシステムの構築に貢献するためには、大学自身が自律的かつ戦略的に活用可能な柔軟性のある資金と人材の確保が不可欠である。しかし、従来の本学においては、戦略部署の機能が十分に発揮されておらず、大学全体の戦略は6機構や7学部において個別に分散的に実行されていた。このような分散的な体制では、地域企業や自治体が抱える複雑な課題・ニーズに迅速かつ的確に対応することが困難であった。

地域の課題解決に向けては、市場調査からアイデア創出、研究開発、そして社会実装に至るまでの一連の「価値創造プロセス」を具現化できる体制が必要であり、そのためには大学が有する多様な知識・専門性を統合する「総合知」を横断的に活かす、強力な経営戦略の再構築が必要である。

この実現に向け、本学では次の3点を柱とした経営改革を推進する。

##### 1. 教育・研究と経営の実質的な分離による組織のスリム化

経営機能を再編し、教員が事務作業等のバックオフィス業務から解放され、教育・研究に専念できる体制を整える。これにより、独創的な研究活動や社会実装の加速を図る。

##### 2. UA制度の導入によるエキスパート人材の確保・活用

本学では従来存在しなかった産学連携・地域連携・金融・広報等に精通した専門的経営人材（UA）を獲得・育成・配置する制度を新たに導入する。これにより、人的資本の強化を図る。

##### 3. 戦略部門の一元化と迅速な意思決定体制の構築

学内に分散していた企画・戦略部門を統合し、ビジョンドリブン型の司令塔組織「経営戦略本部」を新設する。学長を本部長、プロボスト（実務統括）を副本部長とし、意思決定の迅速化と戦略実行力の強化を図る。この体制の下で、経営・資金運用・広報の専門人材を積極的に登用し、経営改革の推進力とする。

このような改革を通じて、大学内に資金と人材が循環する独自のエコシステムを確立し、地域社会との共創を通じた価値創造を実現する。

### **取組② 地域イノベーションエコシステムの形成に向けた中核組織体制の構築（ネットワーク資本の解決）**

現在、愛媛大学、国、愛媛県、松山市、金融機関、民間企業が連携し、令和7年3月時点で26件のイノベーションやスタートアップ支援に関する事業を展開している<sup>注3)</sup>。しかし、これらの取り組みを効果的に統合・連携する中間支援組織が存在せず、ネットワーク資本が十分に機能していないという課題がある。

この課題を解決するため、愛媛大学は「えひめイノベーション推進本部（EIPH）」を新たに設置する。EIPHは、学内外の組織を「共通の価値観（バリュー）」で結びつけ、地域のイノベーション創出を主導するバリュードリブン型の中核組織として位置づける。

EIPHの主な役割は、以下のとおりである。

1. 知的財産や新技術を集約・共有し、産学官金民の連携による地域課題の解決、共創プロジェクトの推進、スタートアップの創出・育成・加速、および既存企業とのオープンイノベーションを促進すること。
2. 地域全体を「ワンチーム」として価値創造を進める体制を構築すること。
3. 環境やニーズの変化に迅速に対応できる柔軟な運営体制を整備し、未来志向の大学運営を実現すること。

EIPHは、大学の経営戦略本部が掲げるビジョンのもと、不確実性の高い知識創造や新規事業に主体的に取り組む実行組織である。本部長にはプロボストまたは外部理事が就任し、必要に応じて既存組織をスクラップ&ビルドする権限を持ち、状況に応じて即時に体制を再編できる仕組みを備える。さらに、大学経営人材（UA）やプロジェクトマネジメント人材の実践的育成の場としても機能し、将来的には地域イノベーションを支える中核拠点として自立的に運営可能な体制を確立することを目指す。

### **取組③ 海事産業を基盤とした地域イノベーションエコシステムの拠点形成（6つの資本形成による実践）**

愛媛県今治市は世界でも類を見ない国内最大の海事産業集積地であり、1万人以上がこの分野に従事している。造船・船用産業の年間出荷額は約5千億円、今治船主による年間傭船料収入も約5千億円に上り、今治地域全体で1兆円規模の経済圏を形成している。造船建造量においては、国内シェア27%・世界シェア5%を占めており、日本の商船隊における外航船船主の30%が今治市に居住し、香港・スカンジナビア・ピレウスと並ぶ「世界4大船主拠点」の一つである。バルクキャリアや自動車運搬船などの商船建造分野において、国際的にも圧倒的なシェアを有している。今治市における造船業と船主が密接にかかわった海事クラスターは世界的に見ても例がなく、相互に需要と供給をコントロールすることで、地域産業のエコサイクルを形成している。

この今治海事クラスターは、国際海運の2050年GHG排出削減ゼロの指針のもと100年に一度の技術のパラダイムシフトを迎えている。このパラダイムシフトを乗り越えるには、造船業界の既存技術に収まらないイノベーションが不可欠である。

本学は、世界的な競争力を有する今治海事クラスターに、研究開発および先進的なケーススタディを通じて参画することで、大学の研究教育と、地域の産業界での技術の実装をシームレスに展開し、地域創生を強力に後押しするイノベーションエコシステムの構築を目指している。イノベーションの主体として海事クラスターに本学が加わることで、さらに強化されたエコサイクルを生み出し、地域産業の持続的発展とグローバル競争力の強化に貢献していく考えである。

これらの3つの取組を通じて、学内における人材および資金循環に関する構造改革を推進

し、外部資金、運用益、共同研究費、基金による大学独自の収入源の拡大を図る。また、地域イノベーションエコシステムによる地域課題の解決を通じて、新たな市場を創出し、持続的な資金循環モデルの確立を目指す。

(経営改革構想の実現に係る成果目標及びKPI)

【成果目標】

**地域イノベーションエコシステムの持続的拡大を担保する外部資金の獲得**

本学の経営改革及び上記の取組①から③の実施により、地域イノベーションエコシステムの形成と、その持続的な拡大を目指す。それを支える資金の獲得を成果目標とする。

【KPI①】 外部資金獲得額（受託研究、共同研究、受託事業、寄附金）

| 令和7年度  | 令和8年度  | 令和9年度  |
|--------|--------|--------|
| 48.6億円 | 50.0億円 | 51.5億円 |

(※令和5年度実績 48.3億円)

## 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)

本事業において、本補助金は、地域イノベーションエコシステム構築に向けた経営改革に必要なUA人材の雇用経費として活用する。イノベーションエコシステムの形成には、①人的資本、②経済資本、③インフラ資本、④促進環境資本、⑤ネットワーク資本、そして⑥文化資本の6つの資本が充足されることが求められる<sup>注1)</sup>。しかしながら、本学においては、特に人的資本およびネットワーク資本の整備が不十分である。

令和7年度に対応すべき重点課題として、人的資本としてUA(University Administrator)体制の強化、および事務系職員の評価・昇任制度の見直しについて、本学の教育研究評議会で検討中である。一方で、本学は地域との連携を重視し、県内3か所に「地域協働センター」<sup>注4)</sup>を設置するとともに、県内すべての20市町との連携協定を締結してきた。さらに、令和6年度には「地域産業×イノベーション」を基本理念に掲げ、大学の研究成果を産業イノベーションへと展開するための組織として「イノベーション創出院」を新設した。

同院には水産業・紙産業・農業・食品産業に特化したセンターが設置されており、特に愛媛県愛南町の「南予水産研究センター」および四国中央市の「紙産業イノベーションセンター」は、地場産業の課題解決を目的として開設されたものである<sup>注5)</sup>。これらの拠点では、教員と学生が地域に居住し、現地の自治体や企業と密接に連携しながら研究開発を進めており、「地域産業特化型研究拠点」として知られる「愛媛大学方式」のモデルとなっている。

**令和8年度には、今治地区において「海事産業特別コース」の新設が予定されており、**地域ニーズに即した第3の「地域産業特化型研究センター」<sup>注5)</sup>としての機能が期待されている。しかしながら、現時点では、既存のセンターが地域イノベーションエコシステムとして十分に資金循環機能を持たず、大学や自治体による資金補填を前提とした人材輩出にとどまっているのが実情である。

本学は県内唯一の総合大学として、これまで東予・中予・南予の各地域において、多様な機能と役割を担ってきた。県内20市町すべてとの連携協定の締結や地域協働センターの設置は、その象徴である。一方で、このような多元的役割の維持に注力してきたことが、経営改革のための資源の選択と集中を困難にしているという課題も抱えている。本事業は、こうした本学の現状に変革をもたらすものであり、戦略的に本補助金を活用することで、経営の中核機能を担うUA体制を強化し、事務職の専門職化を進める。加えて、今治地区における地域エコシステムの中核を担う体制を確立することで、本学全体の経営構造を抜本的に改革し、大学の社会的使命と経済的持続性の両立を図る。本事業は、本学の経営改革の中核に位置付けられる取組である。

(具体的な取組内容)

**取組① 地域課題の価値創造プロセスを実現する経営改革**

## 【事業期間全体】

本改革の中核は、学長直下にビジョンドリブン型の「経営戦略本部」を新設し、教育・研究と戦略的な大学経営との分離を推進する司令塔機能を確認することである。副本部長にはプロボストを配置し、本部内には経営人材を集約するUA戦略室を創設する。また、UA戦略室に加えて、財務戦略室および広報戦略室を設置し、大学経営に関する戦略および戦術の立案を担う司令塔組織として機能させる。

経営戦略本部は、全学の意味決定構造を再編する役割も担う。教育・研究と経営の実質的分離を進めるとともに、学内の会議体を整理・統廃合し、3年間の事業期間内に学内会議の50%以上を廃止または統合する。これにより、教員が教育・研究に集中できる環境を整備し、大学の生産性と創造性の向上を図る。この仕組みの整備とその実行支援は、この本部の重要なミッションの一つである。

戦略本部に所属する人材は、大学経営を担う専門職（UA職）として新たな給与体系を適用し、初期段階においては主に学内教職員からの自薦・学内公募によって採用する。あわせて、**教員および事務職員の評価制度や昇任制度についても見直しを行い、業務内容や成果に応じた適切な人事運用体制を構築する。**

UA戦略室は、大学外部との組織的連携の企画・推進、外部資金の獲得および資金調達、さらに外部資金等を活用した大学改革の立案を担う中核部署である。表1は本学に独自に設置するUA職の一覧であるが、現在、本学には5名のURAが在籍している。これは本学が所属するGグループ大学の平均（10.2人）と比較して約半数にとどまっている（令和5年度実績）。URAの人数と外部資金獲得額には正の相関があり（図1参照）、研究力強化の観点からも人的体制の充実が求められている。

本学では、多様な専門性を有するエキスパート人材をUA職として位置づけ、研究資金の獲得や大型研究プロジェクトの企画・運営を担ういわゆるURA職もUA職に含めて運用する。UA職はフルタイムで活動する高度専門職であり、**他大学における先行事例を踏まえつつ、本学ではすべてのUAをUA戦略室に集約する体制とする。同室は全学的な方針・目標に即した戦略の立案と運用調整を担い、教育・研究・国際連携・地域連携など大学各部門との協働を円滑に進める役割を担う。**また、UA人材（＝経営人材）の育成については、後述の「えひめイノベーション推進本部（EIPH）」における実践経験を通じてスキルを磨き、その後、経営戦略本部に登用されるキャリアパスおよび育成プログラムのモデルを構築する。

本補助金を活用し、初年度には産学地域連携担当のUA（UInA）2人、スタートアップ担当のUA（USA）2人、ファンドレイザー（UFiA）1人の5人を新規に雇用する。さらに、令和9年度末までに大学の自己財源の確保および人材の育成・再配置を通じて、UA職を15人体制に拡充する計画である。また、同室を統括する責任者（UPA）を令和8年度までに採用する予定である。

財務戦略室は、大学の経営基盤を強化し、財務ガバナンスの高度化を担う中枢組織である。本学においては、これまで独立していた財務部と基金室を統合し、全学的な財務戦略の立案と執行を一体的に推進する体制を整備する。まず、全学的な予算編成プロセスを抜本的に改革し、資源配分の最適化および収支構造の透明化を実現する。また、学内各部署に対しては、投資対効果や事業評価の視点を導入し、限られた財源を戦略的かつ重点的に配分する仕組みを構築する。さらに、長期財務計画や資産運用方針を策定し、持続可能な大学経営を支える財務基盤の確立を図る。

**特筆すべき点として、ファンドレイザー（UFiA）が財務戦略室長を兼任し、本格的なファンドレイジング活動を推進する。**ファンドレイザーは、卒業生・企業・地域社会・個人寄附者などとのネットワークを構築・強化し、大学への寄附文化の醸成と収入源の多様化を担う役割を果たす。

具体的には、同窓会組織である校友会との連携強化によるファンドレイジング活動の拡大を進めるとともに、寄附プログラムの企画・運営、寄附者への継続的な情報提供や感謝イベントの開催、クラウドファンディングの活用などを通じて、新たな資金獲得チャネルを開拓するほか、地域社会における大学へのニーズの把握や産学地域連携担当UAとの連携による寄附者への研究シーズの提案などに取り組む。これらの取組により、教育・研究環境の充実や学生支援施策の拡充が期待され、大学の財務的な自立性および社会的信頼の向上に大きく寄与する。な

お、これらの営業活動の実働は、えひめイノベーション推進本部（EIPH）が担い、財務戦略室の戦略に基づき、各事業の実行に当たる。

広報戦略室は大学のブランド価値向上とステークホルダーエンゲージメント強化を担う戦略的広報機能である。国内外に向けた一貫性あるブランディング戦略を策定し、ターゲットに応じたメディア展開（SNS、動画コンテンツ、Web 戦略等）を推進する。本学の特色・強み・研究成果・学生の活躍等を効果的に発信し、受験生・企業・卒業生・地域社会など多様な関係者の信頼を高める戦略を打ち出す。特に卒業生ネットワークの再構築を重点施策とし、同窓会機能のデジタル化やエンゲージメントプラットフォームの開発を通じ、寄附・共同事業・人材紹介など多面的な協力関係の構築を目指す。設置時は学内の URA を室長に充てるが、次年度に専門職 UA（UIFA）を雇用し、広報戦略室長を担当する。

また、大学ランキングや国際評価への対応を行い、戦略的な情報発信によるプレゼンス向上を図る。実働は EIPH の広報・セールス室が担い、ここには広報・マーケティング・デジタルコミュニケーションの専門人材を配置する。プロフェッショナルな体制で機動的に対応し、大学の価値創造と社会的存在感を最大化する。

表1 大学改革を持続的に実現する優秀な経営専門職（\*は現在在籍中の URA）

| UA職名                       | 業務内容  | R 7 | R 9<br>まで |
|----------------------------|---|-----|-----------|
| UPA<br>(企画・プロデュース<br>担当UA) | UA戦略室長を兼任。人材育成・研究・社会実装機能に係る学内部局を横断的にプロデュース。地方創生や大学改革に関する解決シナリオ企画。 | 1人  | 1人        |
| UInA<br>(産学地域連携担当<br>UA)   | 地域イノベーションの推進が主任務。地域協働センター、学内外の研究センターのURAを兼任。                      | 1人  | 2人        |
| UFiA<br>(財務戦略担当UA)         | <b>財務戦略室長を兼任のファンドレイザー</b> 。学内のファンドレイジング人材の育成を進め、大学全体の資金調達力を向上させる。 | 1人  | 1人        |
| URA<br>(研究担当UA)            | 競争的資金の獲得支援、研究広報（研究成果を社会に発信）、大型プロジェクトの企画・運営（EIFHに配置）               | 5人* | 8人        |
| USA<br>(スタートアップ支援<br>UA)   | スタートアップ支援、アントレプレナーシップ教育   | 2人  | 2人        |
| UIfA<br>(情報・IR戦略担当<br>UA)  | 広報戦略室長を兼任。部署に点在していた教育・研究・産学官連携・人事・財務等のデータベースを一元化。利活用リスクマネジメントに対応。 | -   | 1人        |

【令和7年度】〔令和7年度所要額：49,500千円（うち補助金：42,000千円）〕

令和7年度は、経営改革構想実現のため、UA戦略室を中核とした改革推進体制を構築するとともに、学内外への広報と理解促進を行い、全学的な改革機運を醸成し、迅速かつ効果的な大学経営改革の実行基盤を築く。本部内にUA戦略室を設置し、本補助金を活用して、外部人材であるUA5名を採用する。このUA戦略室が大学改革の中核を担い、次の具体的取組を実施する。

まず、UA戦略室に配属するUAは、企画・プロデュース1名、地域連携イノベーション担当1名、ファンドレイザー1名、スタートアップ支援担当2名の計5名とし、これらの専門的知見を有する人材を外部から採用する。併せて、学内の教職員からの自薦・公募により、学内UA候補者を最大5名程度選抜し、UA戦略室と連携して改革を推進する。このUA戦略室は、学長・プロボストの直轄戦略立案オフィスとして、大学のビジョン実現に向けた各種改革プロジェクトの企画・立案・実行を担う。次に、UAという新たな第3の職種区分（教員でも職員でもない経営人材）の制度設計に着手し、評価指標・昇任制度・人事給与制度を整備する。この制

度設計に基づき、次年度以降、新規UA人材をさらに10名追加採用する計画である。教員・事務職員の人事制度改革を視野に入れ、特に事務組織の評価制度・職務再編・昇任制度を見直す。

また、経営戦略本部の下に「財務戦略室」「広報戦略室」を新設し、それぞれ室長にはUA人材を配置する。

(主な事業経費)

- ・環境整備費：10,000千円（うち補助金10,000千円）
  - ・UA人件費：企画・プロデュース担当1人（UPA）：7,500千円（うち補助金0千円）
  - ・UA人件費：地域連携イノベーション1人（UInA）：7,500千円（うち補助金7,500千円）
  - ・UA人件費：ファンドレイザー1人（UFiA）：7,500千円（うち補助金7,500千円）
  - ・UA人件費：スタートアップ担当2人（USA）：15,000千円（うち補助金15,000千円）
- （人件費はいずれも半年分を計上している。）

(成果目標)

現在の大学のURA数は5人であり、Gグループに属する国立大学の平均10.2人の約半分である（令和5年度実績）<sup>注2)</sup>。本事業を行うことで得る効果（外部資金の増加）を原資として、URAを含む、大学改革を持続的に実現する優秀な経営専門職（UA）の人数を確保し、エコシステムの体制整備を進めていくことをKPIとして設定する。

【KPI①】UAの人数

| 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------|-------|-------|
| 10人   | 12人   | 15人   |

(※令和6年度実績 5人)

取組②

【事業期間全体】

本学は、地域の産学官金民との連携によるネットワーク資本の強化を目的として、「えひめイノベーション推進本部（EIPH）」を設置する。EIPHは、経営戦略本部が策定する戦略を実行に移す組織であり、必要に応じて柔軟に組織のスクラップ&ビルドを行える強い権限を持つ、バリュードリブン型の中核組織である。初代本部長にはプロボストを想定しているが、将来的には学外の理事が担当し、本部を学外に設置する可能性も視野に入れている。組織構成は変化に即応できる柔軟性を備え、適切な権限と責任を伴った運営体制を構築する。

本組織は、産学連携推進本部、知的財産本部、基金室、広報室など既存の学内組織を再編統合して設置し、社会課題の解決に向けたプロジェクト実施や外部資金獲得に貢献する。また、EIPHはUAおよび教職員の育成拠点としても機能し、実践を積んだ人材を経営戦略本部や学内外の関係組織に輩出する。

具体的な機能・役割は下記の通りである。

1. イノベーション創出の中核拠点

大学の知と地域ニーズを融合し、地域課題解決や新産業創出を担うプロジェクトを展開。

2. 産業界との連携強化

企業との共同研究・人材育成・新事業創出・オープンイノベーション活動を推進し、外部資金獲得の基盤を整備。

3. UA育成・活用拠点

UAや教職員が社会課題解決プロジェクトを積む場として機能し、大学経営を担う次世代人材を育成。

4. グローカル連携窓口

地域と国内外をつなぐ連携窓口を設置し、国際競争力の強化と海外展開を支援。

5. 大学の課題解決力と財務基盤の強化

課題抽出から事業化までの実行力を大学全体に浸透させ、外部資金の獲得を促進。

## 6. 知のシンクタンク

地域政策や人材育成に資する戦略提言・調査分析を実施。

## 7. 起業家教育・起業支援

アントレプレナーシップ教育と連携し、「(一社)えひめベンチャー支援機構」「学チャレ合同会社」と協働して、実践的な起業家教育や起業支援事業を推進。

【令和7年度】〔令和7年度所要額：27,500千円（うち補助金：20,000千円）〕

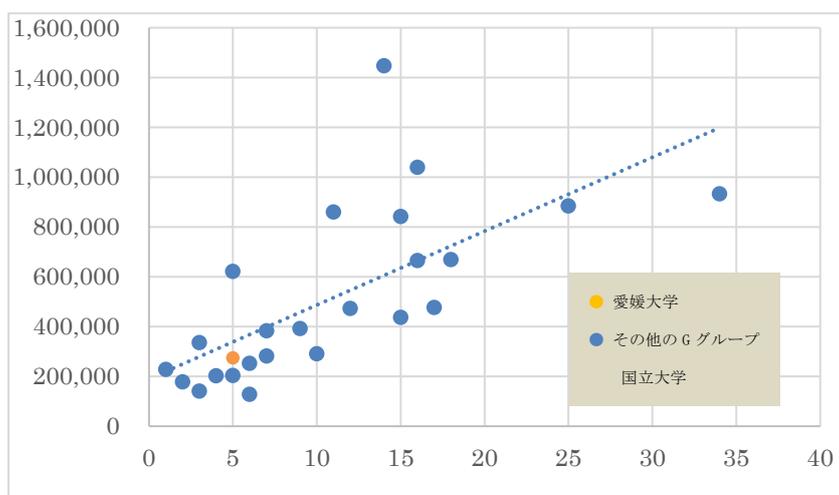
初年度はEIPHを設置し、その体制と実行力を確立する。まず、既存の産学連携推進本部、知的財産本部、基金室、広報室などを再編統合し、EIPHの傘下に収める。組織再編の迅速な実現を図る設計とし、会社経営層の経験を持つプロジェクトマネージャー（PM）1名を外部から採用するとともに、学内の教職員からの自薦・学内公募を行い、学内クロスアポイントや事務系職員の再配置により約10名を配置する。さらに、「適正コストガイドライン」および「共同研究ガイドライン」を策定し、資金の適正管理、費用対効果の最大化、企業との共同研究の契約標準化を推進する。また、学術的知見に対して投資可能な「学術貢献費制度」を導入し、外部資金獲得と地域連携事業を戦略的に強化する制度的基盤を整備する。

（主な事業経費）

- ・環境整備費：10,000千円（うち補助金10,000千円）
  - ・プロジェクトマネージャー（PM）人件費：7,500千円（うち補助金：0千円）
  - ・調査活動費（旅費、移動費等）：10,000千円（うち補助金：10,000千円）
- （人件費は半年分を計上している。）

（成果目標）

図1に示すように、URAの人数と民間企業からの共同研究等（共同研究および受託研究）受入額の間には正の相関があり、URAの活躍により研究成果の社会展開や資金獲得が進み、URAのさらなる活用が進むという好循環が生まれていると考えられる。本学の場合、URA数を現在の5人（令和5年度実績）から20人（令和10年度目標）に増員するに伴い、**受入額が現在の2.7億円（令和5年度実績）から10年後に8.0億円まで増額**することを、本取組の最終的な到達点としたい。このことから、2年目以降、毎年0.5億円ずつ民間からの共同研究等受入額を伸ばしていくことをKPI①として設定する。KPI①を達成するために、民間企業との共同研究費に「知の価値」としての学術貢献費制度の導入を図り、適正コストを反映した共同研究契約を行う。そこで、学術貢献費収入額をKPI②として設定する。



文科省  
「令和5年度 大学等における産学連携等実施状況について」  
(2025年2月)を元に作成

図1 国内民間企業との共同研究・受託研究による研究資金等受入額（縦軸：千円）とURA数（横軸：人）との関係（令和5年度）<sup>注2)</sup>

**【KPI①】 民間企業からの共同研究等（共同研究・受託研究）受入額**

| 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------|-------|-------|
| 2.7億円 | 3.2億円 | 3.7億円 |

（※令和5年度実績 2.7億円）

**【KPI②】 学術貢献費収入額**

| 令和7年度    | 令和8年度    | 令和9年度    |
|----------|----------|----------|
| 10,000千円 | 35,000千円 | 60,000千円 |

（※令和6年度実績 0円（令和7年度創設予定））

**【取組③】 海事産業を基盤とした地域イノベーションエコシステムの拠点形成**

**【事業期間全体】**

愛媛県今治市は、国内最大規模の造船・海事産業の集積地として1万人以上が海事関連産業に従事し、1兆円規模の経済圏を形成している。一方で、持続的な産業発展に不可欠な「人的資本」および「ネットワーク資本」が不足している現状がある。そこで本学は、EIPH（えひめイノベーション推進本部）からURAを派遣し、学術的支援、人材供給、ネットワーク構築を通じて、今治地域における段階的なイノベーションエコシステムの形成を3年間で推進する。

表2は今治地区の海事産業を、前述の「6つの資本」に分類し、強みと課題を整理したものであるが、「人的資本」と「ネットワーク資本」に課題がある。

表2 6つの資本分類から見る今治海事産業の強みと課題

|                            | 強みと課題  | 自己評価  |
|----------------------------|--|-------|
| ①人的資本<br>（イノベーション人材）       | （強み）<br>工学部附属エンジニアリングモールによるオープンイノベーション型プラットフォームを構築済。<br>（課題）<br>研究シーズと産業ニーズをマッチングする人材の不足。                      | 課題あり  |
| ②経済資本<br>（支援リソース供給源）       | （強み）<br>令和7年度に新設予定の（一社）いまばり船みらい振興会を通じた、産業界からの支援が見込める。  | 強みがある |
| ③インフラ資本                    | （強み）<br>・今治市は国内最大の海事拠点（国内シェア50%、世界シェア7%）<br>・令和8年度に工学部海事産業特別コースの新設決定<br>・令和8年度に今治サテライトを新設予定                    | 強みがある |
| ④促進環境資本<br>（イノベーション促進支援環境） | （強み）<br>・令和6年11月にえひめ海事産業協働コンソーシアムを設置済。<br>・行政が中心となって、各種補助金を準備中。<br>・県、市、大学、地域機関等の各々の取組により、イノベーション創出の機運の高まりがある。 | 強みがある |
| ⑤ネットワーク資本<br>（遭遇支援装置）      | （強み）<br>愛媛県内にイノベーションやスタートアップに関する26の事業が展開されている。<br>（課題）<br>コミュニティ間の連携がとれていない。                                   | 課題あり  |

|                    |  |        |
|--------------------|--|--------|
| ⑥文化資本<br>(創発カルチャー) | (強み)<br>・今治市において、西日本最大の国際海事展（バリシップ）を隔年で開催。<br>(課題)<br>・ブランディング力が弱い。地域の他の産業や文化との連携で産業イメージをうまく融合して発信していくことが必要。 | 一部課題あり |
|--------------------|--|--------|

以上を踏まえて、本学は上記の課題を重点的に補完する以下の2つのスキームを実行する。

### 1. 海事産業促進スキーム

- ・「今治サテライト（仮称）」の設置（令和8年度）  
造船業をはじめとする地域企業との密接な連携拠点として、産学官民金のネットワーク形成、共同研究の実施、社会実装プロジェクトを展開する。
- ・GX（グリーントランスフォーメーション）技術開発  
重油以外のクリーンエネルギー（LNG、水素、アンモニア等）による船舶開発、次世代燃料輸送船の研究開発を推進する。世界的開発競争で競争力を強化する。
- ・省人化・スマート造船技術の開発  
AI・IoT・ロボティクス技術の導入によるドック作業の効率化、自動化、一人当たりの生産性の向上、労働人口減少への対応策を開発する。
- ・教育・研究成果の地域実装体制の整備  
工学部附属船舶海洋工学センターを中核に教育・研究成果の地域実装体制を整備し、国際水準の研究開発拠点を構築する。
- ・グローバル水準の研究開発  
クロスアポイントメント制度により国内外の第一線研究者・専門人材を積極的に招聘し、グローバル水準の研究開発力を確立する。
- ・共同研究ガイドラインおよび適正コストガイドラインの策定  
企業・自治体との共同研究や社会実装プロジェクトの推進における契約管理・費用管理を徹底し、外部資金の獲得と産学連携を効率化する。

### 2. 海事産業人材育成スキーム

- ・「海事産業特別コース（仮称）」の設置（令和8年度）  
20名規模の高度専門人材育成プログラムを開始する。
- ・海外高等教育機関との連携  
マレーシア大学（Malaya大）、高雄大学（台湾）などの海外有力機関と連携し、交換留学、ダブルディグリープログラムを導入する。学生の国際経験と語学力・異文化適応力を強化する。
- ・海外高度人材の獲得  
外国人留学生・研究者の受け入れ促進、日本企業への就職支援を実施し、海事産業におけるグローバル人材供給体制を整備する。
- ・世界有数の海事イノベーション拠点との連携  
シンガポールのPier71との連携を推進し、Pier71をモデルとした日本版国際スタートアップ支援拠点の構築を検討する。スタートアップ支援や技術開発支援の国際プラットフォームとして機能させ、地域産業と国際市場を結びつける。

これらの施策を通じて、本学が今治地域における産学官民金の連携中核拠点として機能し、自走可能なイノベーションエコシステムを構築する。加えて、地域で育成した高度人材が域内外で活躍することにより、資金が循環し、持続可能な地域経済とイノベーションが発展するモデルを実現する。

【令和7年度】〔令和7年度所要額：30,000千円（うち補助金：18,000千円）〕

本学は、愛媛県今治市を中心とした国内最大級の海事産業集積地域において、地域イノベーションエコシステム拠点の形成を目指し、3年間にわたる計画的取組を推進する。その初年度は、拠点形成の基盤となる組織体制の整備、人材配置、産学官金民のネットワーク構築を重点的に進める。

まず、初年度最大の取組として、今治市内における産学官民の連携促進と産業支援を目的に、新たに「(一社)いまばり船みらい振興会」を設立する。この組織を通じて、地域の海事関連企業からの寄附や支援金を集め、大学の研究・人材育成活動を支える資金循環モデルを構築する。この財源等を活用し、工学部に海事産業分野の専任教員1名を新規雇用する。専任教員は、今治地域の海事産業の課題解決や教育研究活動の推進役を担い、今後の産業界との連携強化の核となる。

この取組により、組織体制・人材配置・ネットワーク構築・ルール整備を着実に実行し、次年度以降の今治サテライト開設、海事産業特別コース新設、国際教育研究拠点の形成に向けた基盤を構築する。産業界からの支援と大学の研究力・人材育成力を融合させ、地域イノベーションエコシステム形成への道筋を着実に築く1年と位置付ける。

(主な事業経費)

- ・環境整備費：15,000千円（うち補助金10,000千円）
- ・工学部海事産業特別コース教員新規雇用：5,000千円（うち補助金：0千円）
- ・今治サテライト拠点運営経費：10,000千円（うち補助金：8,000千円）  
（人件費は半年分を計上している。）

(成果目標)

海事産業推進するために設立される「(一社)いまばり船みらい振興会」を通じた産業界からの資金支援額をKPI①に設定した。また、工学部海事産業特別コース教員数をKPI②に設定した。

【KPI①】 (一社)いまばり船みらい振興会を通じた産業界からの支援資金額

| 令和7年度    | 令和8年度    | 令和9年度    |
|----------|----------|----------|
| 10,000千円 | 30,000千円 | 60,000千円 |

(※令和6年度実績 0円)

【KPI②】 工学部海事産業特別コース教員数

| 令和7年度 | 令和8年度 | 令和9年度 |
|-------|-------|-------|
| 1人    | 2人    | 3人    |

(※令和6年度実績 0人)

### 3. 経営改革構想実現に向けたこれまでの成果・実績

取組①に関連する主な成果・実績

#### ○6 機構への組織再編

令和6年4月に、学内全学組織の役割の見直しと機能強化、資源再配分の観点から全学機構の再編と、未来価値創造機構とデジタル情報人材育成機構の新設を行い、6つの機構とした。これにより、全学機構の機能強化、使命の明確化がなされており、学内の改革意欲を強く高めている。

#### ○イノベーション創出院を設置

令和6年4月に、研究を発展させることによって、産業及び地域産業にイノベーションを創出することを目的とし、「地域産業×イノベーション」という基本理念の下に、特定の地域産業（水産業、紙産業、農業、食品産業）に関わる研究センターを統括するイノベーション創出院を創設し、地域社会にイノベーションを創出し、本学を中心とする好循環を形成する基礎とした。

### ○地域課題解決に向けた支援体制

本学、松山市、三井住友信託銀行株式会社、NES株式会社の4者は、地域経済の活性化と持続可能な社会の実現に向けて、起業家教育や起業支援、研究成果の社会実装、地域課題の解決に関する取り組みを推進するための連携協定を令和6年5月に締結した。

協定の主な目的と取組内容は下記のとおりである。

- ・ 起業家教育の推進  
セミナーやコンテストを通じたアントレプレナーシップの醸成、起業に必要な知識やスキルを習得するための教育プログラムの実施。
- ・ 起業支援の強化  
大学発ベンチャーやスタートアップの創出・育成支援、地域社会の活性化。
- ・ 研究成果の社会実装支援  
大学の研究シーズの社会実装支援、実用化促進。
- ・ 地域課題解決に向けた研究推進  
地域が抱える課題の解決に向けた研究の推進、地域の持続可能な発展に貢献。

### 取組②に関連する主な成果・実績

#### ○地域協働センターを中心としたオープンイノベーションの推進

本学は地域との連携を強化すべく、県内3か所に「地域協働センター」を設置するとともに、県内全20市町との連携協定を締結している。令和6年度に大学の研究を発展させて産業イノベーションを創出することを目的とし、「地域産業×イノベーション」という基本理念の下に、イノベーション創出院を新設した。イノベーション創出院には水産業、紙産業、農業、食品産業に特化したセンターがあり、中でも愛媛県愛南町の「南予水産研究センター」と四国中央市の「紙産業イノベーションセンター」は、地場産業の課題解決に大学が応える形で設置したものである。教員と学生が当該地域に居住し、地域と密接に連携しながら地場産業の課題解決のための研究開発を進めている。この取り組みは「愛媛大学方式」と呼ばれる「地域産業特化型研究拠点」であり、地域課題解決型のオープンイノベーション拠点となっている。

#### ○大学外部に社団法人を設置

令和元年に愛媛大学と民間企業が連携し、「(一社)えひめベンチャー支援機構(Ehime Venture Support Organization, 略称:えひめVSO)」を設立した。地域イノベーションシステム形成に向けて、学生や教員の起業支援、研究成果の社会実装、地域課題の解決を目的とした多様な活動を展開している。この組織は学外組織であり、代表理事は本学の産学連携本部長が兼任している。

愛媛県内の11の大学・短大が参画している「大学コンソーシアムえひめ」の部会として、令和5年4月に「アントレプレナーシップ部会」を設立し、コンソーシアム加盟校が本学のアントレプレナーシップ教育の各種事業を受講できる体制を整備した。同年7月には、「三菱みらい育成財団」からの助成(総額:3,000万円)を受けながら、学生自らのビジネスプランの事業化を考えるアントレプレナーシップ教育プログラムを実施している。これに伴って、学生や高校生が実際にビジネスを立ち上げて運営することを目的とした「学チャレ合同会社」が設立されており、現在、4つの事業が展開されている。令和6年度に本学学生がM&Aにより会社の売却に成功している。

### 取組③に関連する主な成果・実績

#### ○工学部今治造船寄附講座をはじめとする連携活動

平成30年、工学部附属船舶海洋工学センターを設置、今治市や地元企業と連携して、造船技術の高度化や人材育成に取り組んでいる。また、平成21年から今治造船から本学への寄附実績があり、現在までに3.1億円である。令和6年11月、愛媛大学、今治市、海事産業界、行政が連携して「えひめ海事産業協働コンソーシアム」を発足させた。このコンソーシアムは、地域の海事産業の発展や造船技術の高度化を推進し、高度エンジニアの育成を目

指している。技術部会では、講演会やポスターセッションを開催し、産学官の連携を強化している。本学は、令和8年度に海事産業特別コースを工学部工学科に新設する。コース定員は約20名の予定である。

○今治市において、国際海事展を隔年開催。

○20市町との連携協定

現在までに、本学は県内すべての自治体（20市町）と連携協定を締結しており、過去5年間の地域の自治体から本学への職員派遣数は延べ18人である。

○その他

- ・今治圏域の造船8社が今治市に1億6千万円を寄附。寄附金は海事産業振興を目的とする基金に充てる。
- ・造船4社が20億円を今治市に寄附。寄附金は今治港の再整備や国際会議に対応する機能を持つ施設の建設費に充てる。
- ・令和6年12月に海事都市今治未来基金を創設した。

#### 4. 本事業終了後における取組の持続性の担保

本事業では、地域イノベーションエコシステム構築に向けた経営改革として、人的資本の基盤となるUA人材への投資を中心に取組を進める。具体的には令和10年度末までにUA人材（URAを含む）を学内で20名確保する計画とする。

表3 令和10年度末までのUA専門人材の配置数

| UPA<br>(企画・プロデュース担当<br>UA) | UInA<br>(産学地域連携担当<br>UA) | UFiA<br>(セールス戦略担当<br>UA) | URA<br>(研究担当<br>UA) | USA<br>(スタートアップ支援<br>UA) | UIfA<br>(情報・IR戦略担当<br>UA) | R10年度計<br>(人) |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|---------------|
| 1                          | 3                        | 2                        | 10                  | 3                        | 1                         | 20            |

そのために、以下の取組を行い、自己収入を増加する。

- 寄附金獲得のため、ファンドレイザー（UFiA）をさらに1名雇用し、効果的なファンドレイジング戦略を立案し、大学予算の最適化と管理、実績に応じた人事と予算配分、卒業生とのネットワーク強化で寄附金を増額する。また、学内にてファンドレイジング人材の育成を進め、大学としての営業力を飛躍的に向上させる。（取組①）
- スタートアップ担当のUA（USA）1名の拡充、および研究資源の導入促進、研究活動の企画・マネジメントを強化する。研究成果の活用促進を行うURAは段階的に10名まで増員し、競争的外部資金、特許収入、適正コストを反映した共同研究契約、外部組織と連携した大学へのリターン設計、広告・ブランディング戦略を通して、外部資金を獲得する。（取組②）
- 産学地域連携担当のUA（UInA）をさらに1名雇用し、地域のエコシステムの資金循環に向けて、ファンドレイザーと連携した寄附獲得活動及び学内シーズの地域社会への展開、クロスポイントメント制度導入による海外教員の招聘、産学官一体となった教育・研究企画と実装に向けた戦略を実践する。（取組③）

本事業における取組について、令和10年度以降の所要額は3.2億円であり、外部資金増加額4.5億円及び学長裁量経費等0.3億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可能となる。

## 5. 学長裁量経費・外部資金との連動

本事業の構想では、各事業を開始するにあたって、初期投資として必要となる経費及び外部資金の獲得増が図られるまでの間に必要となる経費は、学長裁量経費を活用する。外部資金の獲得増については、現時点である程度取組的を絞ることが出来ており、高確率で実現可能と見込んでいる。

また、EIPHによる外部資金の循環によって、EIPHが獲得する寄附・投資・共同研究費の一部を本学の研究開発や施設整備に再投資するとともに、積極的に資金運用を行い、運用益の確保を図る。現在本学は、資金運用に関して、いわゆる「第二基準」の認定を受けたばかりであるが、当該取組をもとに実績を積み上げ、「第三基準」の認定を目指す。そのほか、地元金融機関と連携し、ファンドレイジングを強化する、などの取組により、戦略的経費の確保に努め、学長裁量経費との補完関係を構築する。UAは、令和10年度には20名規模まで拡充するが、その雇用財源は外部資金の増加分によることとしている。海事産業に関しては海事産業教育支援基金、「(一社) いまばり船みらい振興会」の支援によって、寄附金収入等を事業へ還元して活用することで、継続的かつ発展的な事業展開を可能とする好循環を構築する。

このような好循環を、他の産業でも構築し、地域社会全体で、本学を中心とする好循環を形成・拡大していくことを目指している。

### 注釈

- 注1) 日本政策投資銀行 (DBJ) の報告書から引用。  
[https://www.dbj.jp/topics/dbj\\_news/2024/html/20250312\\_205824.html](https://www.dbj.jp/topics/dbj_news/2024/html/20250312_205824.html)
- 注2) 文部科学省「令和5年度 大学等における産学連携等実施状況について」(2025年2月)より  
[https://www.mext.go.jp/a\\_menu/shinkou/sangaku/1413730\\_00004.html](https://www.mext.go.jp/a_menu/shinkou/sangaku/1413730_00004.html)
- 注3) 詳細な内容は令和7年5月末日頃に公開が予定されているDBJの報告書に譲るが、愛媛大学4事業、松山大学1事業、民間7事業、金融機関3事業、松山市4事業、愛媛県4事業、国3事業である。
- 注4) 産学官連携、高大連携、リカレント教育などの幅広い分野において、地域のステークホルダーとの連携を強化することを目的としている。地域協働東予(愛媛県西条市)、中予(同東温市)、南予(同愛南町)の3つのセンターがある。
- 注5) 「地域産業特化型研究センター」は、「地域協働センター」とは目的・戦略が異なる。