

北大の個性を磨き上げ「比類なき知の拠点」形成へ

未来を拓く「知の拠点」 Novel Japan University 北海道大学

公開質疑



2025/10/20

宝金清博



北海道大学

1. 現状認識	
1) 外部資金の増加	スライド 2
2) 経営的収入の増加	スライド 3
3) 組織強化	スライド 4
4) 国立大学法人の課題	スライド 5
2. 経営目標	
1) 国際卓越研究大学	スライド 6-11
2) 研究力強化・Dual Research System	スライド 12
3) 教育改革：攻めの学生獲得・北大	スライド 13
3. 実行戦略	
1) 運営組織の見直し	スライド 14-15
2) 5つの財務成長戦略	スライド 16-27
3) 病院経営改革	スライド 28
4) 国大協副会長として	スライド 29
4. 追加説明	
ガバナンス機能・財務・説明責任	スライド 30-31
5. 5x5 プラン	スライド 32
6. 大学ビジョン	スライド 33-34



外部資金・雑収入の増加

2004年から2019年までの年平均増加率

5.91%

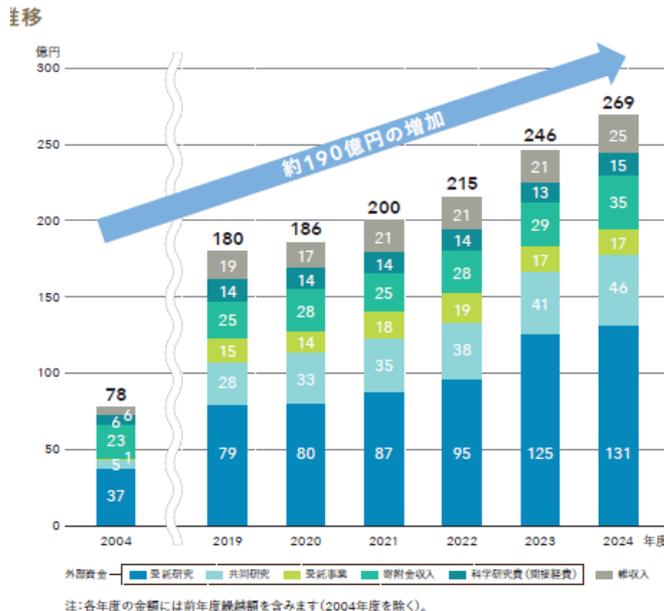
5年平均増加率 8.4%

共同研究の増加

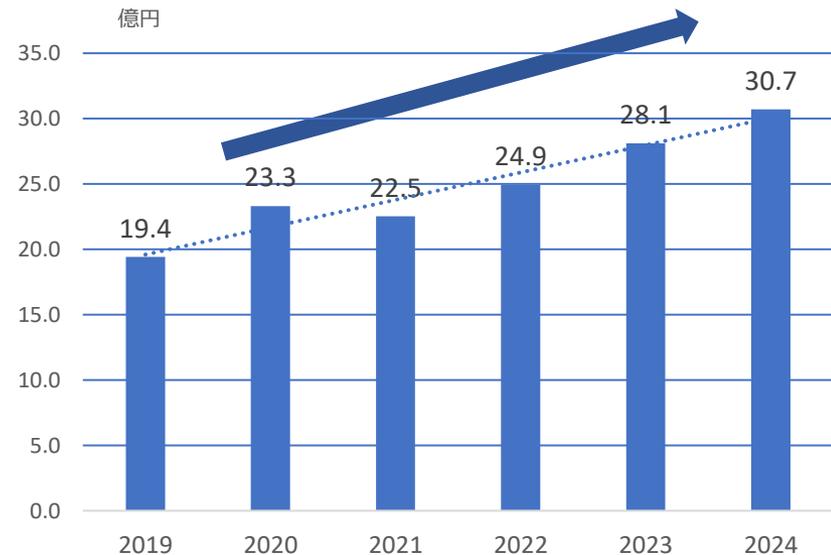
2019年度 19.4億円

2024年度 30.7億円

年平均増加率 9.6%



共同研究等収入の推移 (2019(R1)→2024(R6))



多様な経営資源を活用した財務基盤の強化

北大フロンティア基金の大幅な増加

東京と札幌に専任ファンドレイザーを配置

- 令和6年度は札幌2名、東京3名の合計5名体制

クラウドファンディングの実施

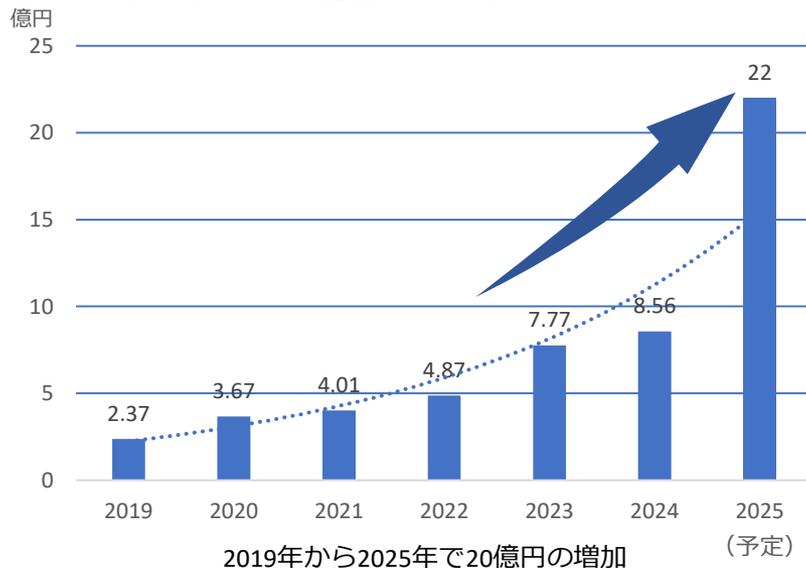
- R7年3月までに1.7億円

寄付決済方法の拡大

- 電子マネー、PayPay決済（国立大学で先行）

総長主導の寄付活動のレベルアップ

フロンティア基金（2019→2025（予定））

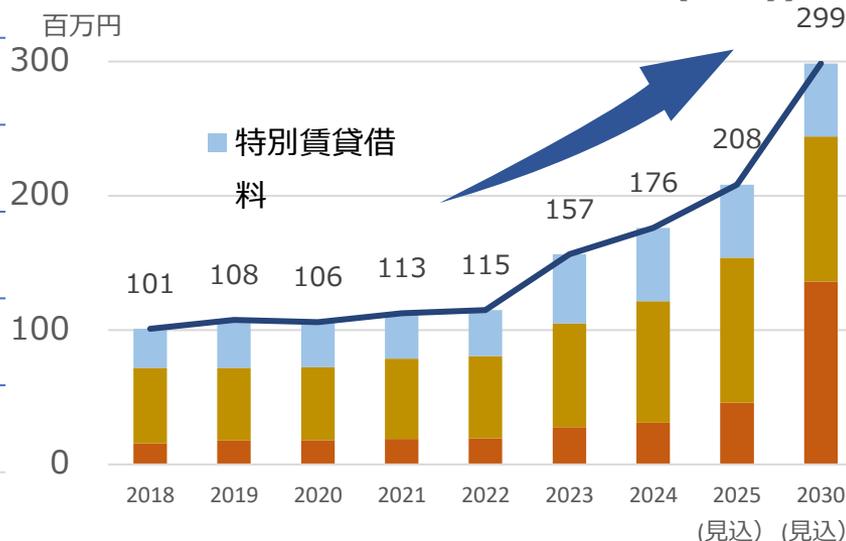


不動産貸付の大幅な増加

R5以降の主な増収要因

- 敷地内薬局(R6～)：10,000千円/年
- 先端半導体解析ラボ(R6～)：27,011千円/年
- 平岸社宅跡地貸付(R6～)：15,600千円/年

不動産貸付料（2018→2030(見込)）



サステナビリティ推進機構

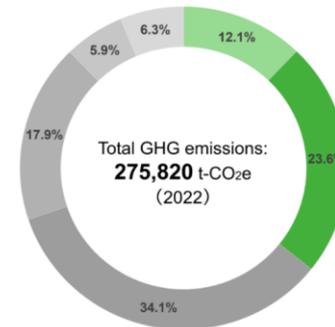
● THE Impact Ranking



国内1位 (6年連続)

世界 44位

北海道大学GHGインベントリの策定 (R6.10)



※表中の合計値は、小数点以下の値も含めて合算しているため、同表中の内訳の数値を合算した場合と一致しない部分があります。

図 北海道大学のGHG排出量 (2022年度)

Scope	Total	t-CO ₂ e	Percentage
Scope1	33,478	t-CO₂e	12.1%
・エネルギー起源CO ₂	30,433	t-CO ₂ e	
・非エネルギー起源CO ₂	44	t-CO ₂ e	
・CH ₄	546	t-CO ₂ e	
・N ₂ O	317	t-CO ₂ e	
・HFCs	2,125	t-CO ₂ e	
・PFCs	0	t-CO ₂ e	
・SF ₆	12	t-CO ₂ e	
・NF ₃	0	t-CO ₂ e	
Scope2 (※マーケット基準)	65,116	t-CO₂e	23.6%
・エネルギー起源の間接排出	65,116	t-CO ₂ e	
Scope3	177,226	t-CO₂e	64.3%
・カテゴリ1	94,071	t-CO ₂ e	
・カテゴリ2	49,396	t-CO ₂ e	
・カテゴリ3	16,367	t-CO ₂ e	
・カテゴリ4~15	17,393	t-CO ₂ e	
Total (Scope1+2)	98,594	t-CO₂e	
Total (Scope1+2+3)	275,820	t-CO₂e	

重要なお知らせ

【重要：THE 日本大学ランキング 終了に関するお知らせ】

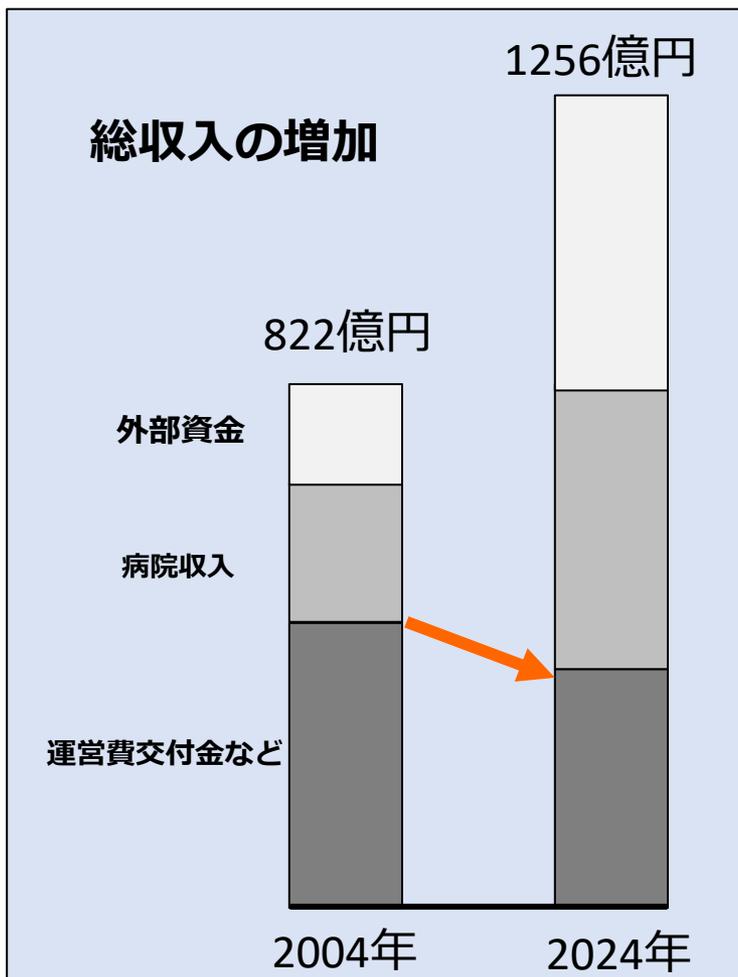
SDGsの取組を測る「サステナビリティ・インパクト・ランキング・レーティング」と世界ランキングに集中することを決定した。

事業拡大による財務・組織拡大（北大で法人化後 1.5倍の財務規模拡大）

- ①補助金事業・共同研究の拡大（外部資金の増加）
- ②概算要求事業の拡大（競争的予算の確保）
- ③先端・融合研究の成長
- ④病院収入の増大
- ⑤寄付・経営的収入の増加

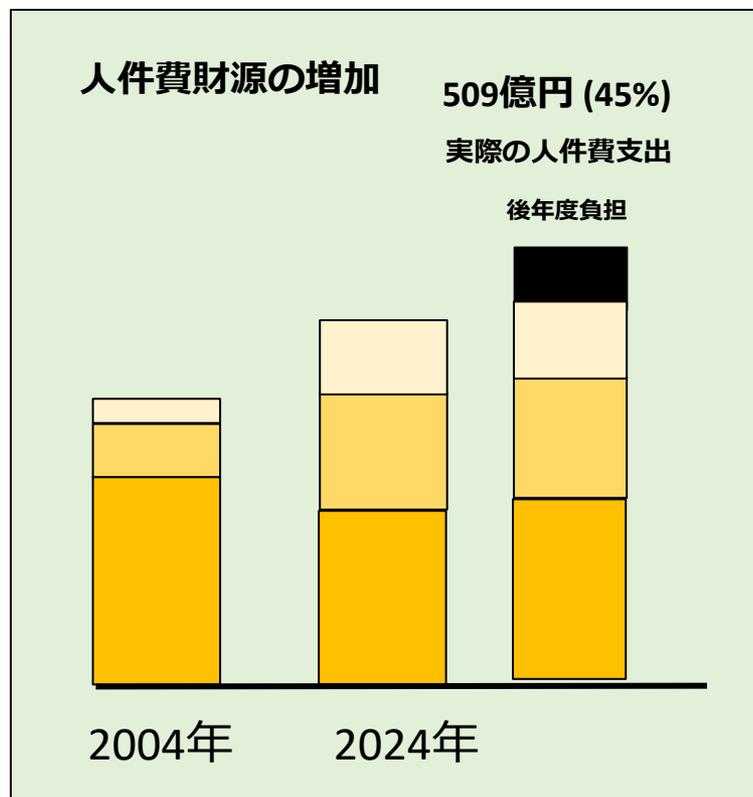


後年度負担の拡大
事業拡大による財務・組織拡大



物価・光熱費の急速な増加

人事院勧告



指定国立大学	国際卓越研究大学
<p>世界最高水準の教育研究活動の展開が相当程度見込まれる国立大学法人を文部科学大臣が指定</p>	<p>研究環境の充実、優秀な人材の獲得を促し、知的価値創造の好循環を形成することで、我が国の学術研究ネットワークを牽引し、諸外国のトップレベルの研究大学に伍する研究大学を実現</p>
<ul style="list-style-type: none"> ● 大学発ベンチャー（研究成果を活用して商品等の開発・提供を行う事業者）への出資可 ● 国際的に卓越した役職員の報酬・給与等の弾力化 ● 大臣認定なしで余裕金運用可 ● 理事を2名増員可 <p>青字は指定なしでも実現可能で実質メリットなし</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各大学が目指す姿を実現するために、予算が集中的に措置される（最長25年）
<p>—</p>	<p>東北大 R7 助成額 約154億円 (外部資金獲得額や大学独自基金への拠出額に依拠)</p>
<p>未定・公募なし (R3の九大以降)</p>	<p>第2期公募審査中 (R7年度内認定予定)</p>
<p>客観・共通指標分類が指定国立グループに変わり 交付金の大幅減に繋がる恐れ 仮に本学が指定国だった場合 R7客観・共通指標影響額は ▲3.9億→▲6.0億</p>	<p>外部資金獲得状況 (年平均5%程度以上の増加) 等を基に継続的な事業成長 (年平均3%程度の支出成長率) を果たす蓋然性が高い計画である必要あり</p>



制度的には形骸化
メリットがなく、財務上の2億の負担増



北大の特性を磨き上げ、目指す目標
試算では、**北大では約104億円**

経営目標1の2

項目 (法4条3項)	主な要件	R7.9.1時点	本学の状況	判定
① 国際的に卓越した研究	<ul style="list-style-type: none"> ● Top10%論文数が1,000本程度以上 (直近5年総計) <卓越した研究が多様な分野で行われていることを確認> ● 総論文数に占めるTop10%論文数の割合が10%程度以上 (直近5年分) <卓越した研究が高い割合で創出されていることを確認> 		● 1,878本*1 } And ● 8.84%* 1 } Or ● 0.803本*1*2	(参考 R6.9.1時点) ・1,865本 ・8.84% ○ ×
	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究者一人当たりのTop10%論文数が0.6本程度以上 <規模によらず、成果の実績を確認> 			
② 研究成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間等からの研究資金等受入額が、直近5年平均10億円程度以上 ● 研究者一人当たりの研究資金等受入額が年平均100万円程度以上 		● 36.4億円 } Or ● 152.4万円*2 }	○ ○
③ 教員組織、研究環境	● 多様な分野の学術研究ネットワークの牽引の状況		● ICREDD、共同利用・共同研究拠点等	○
	● 国際研究協力に係る体制		● GI-CoRE、国際連携推進本部	
	● 若手・女性・外国人研究者の登用・活躍に係る体制		● DEI推進本部、L-Station	
	● 事務職員や研究マネジメント人材、専門職人材の配置		● URA職を15名配置(R7.9現在)	
	● 研究施設及び研究設備、研究インテグリティの確保体制等		● 技術連携統括本部GFCによる機器共有化等 ● 研究公正推進室、研究インテグリティ委員会、研究インテグリティの確保に関する基本方針等	
	● 特に外国人研究者の割合が将来的に世界最高水準の研究大学に匹敵することが相当程度見込まれること		● 本務教員数における外国人教員数の割合9.38% (国内9位)	
④ 民間協力体制等、研究成果の活用	● 全学的な産学連携の体制、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」等を踏まえた体制、スタートアップの支援体制、実践的な起業家教育プログラム等の整備		● 産地機構 産学連携推進本部、スタートアップ創出本部、産学連携グローバル推進室、産学協働サテライト室 ● スタートアップ支援体制、起業家教育プログラム等を整備	○
⑤ 研究資源の確保、配分等を行える運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学の運営に関し多様な知識・能力を有する者を構成員とする合議制の機関の設置 (運営方針会議) ● 常勤監事配置、独立専門監査部門の設置など、実効的監査体制 		<ul style="list-style-type: none"> ● 運営方針会議なし ● 監事2名 (常勤1名) / 監査室 	× ○
⑥ 研究と管理運営の役割分担等	● 法人の代表者、 教学担当役員(プロボスト) 、 事業財務担当役員(CFO) の配置など、権限と責任の分担を的確に行う業務執行体制		● 教学担当役員 (プロボスト) ・ CFOなし	×

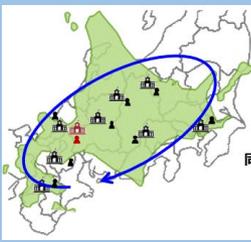
項目 (法4条3項)	主な要件	R7.9.1時点	本学の状況	判定
① 国際的に卓越した研究	● Top10%論文数が1,000本程度以上 (直近5年総計)		参考 R6.9.1時点 ・ 1,865本 ・ 8.84%	○ ×
	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; background-color: #e0e0e0;"> <h2 style="margin: 0;">認定要件</h2> <h1 style="margin: 0;">北大はクリア!</h1> </div>			○
② 研究成果の活用	● 民間等からの研究資金等受入額が、直近5年平均10億円程度以上 ● 研究者一人当たりの研究資金等受入額が年平均100万円程度以上		● 36.4億円 } Or ● 152.4万円*	○ ○
③ 教員組織、研究環境	● 多様な分野の学術研究ネットワークの牽引の状況		● ICREDD、共同利用・共同研究拠点等	○
	● 国際研究協力に係る体制		● GI-CoRE、国際連携推進本部	
	● 若手・女性・外国人研究者の登用・活躍に係る体制		● DEI推進本部、L-Station	
	● 事務職員や研究マネジメント人材、専門職人材の配置		● URA職を15名配置(R7.9現在)	
	● 研究施設及び研究設備、研究インテグリティの確保体制等		● 技術連携統括本部GFCによる機器共有化等 ● 研究公正推進室、研究インテグリティ委員会、研究インテグリティの確保に関する基本方針等	
	● 特に外国人研究者の割合が将来的に世界最高水準の研究大学に匹敵することが相当程度見込まれること		● 本務教員数における外国人教員数の割合9.38% (国内9位)	
④ 民間協力体制等、研究成果の活用	● 全学的な産学連携の体制、「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」等を踏まえた体制、スタートアップの支援体制、実践的な起業家教育プログラム等の整備		● 産地機構 産学連携推進本部、スタートアップ創出本部、産学連携グローバル推進室、産学協働サテライト室 ● スタートアップ支援体制、起業家教育プログラム等を整備	○
⑤ 研究資源の確保、配分等を行える運営体制	● 大学の運営に関し多様な知識・能力を有する者を構成員とする合議制の機関の設置 (運営方針会議) ● 常勤監事配置、独立専門監査部門の設置など、実効的監査体制		● 運営方針会議なし ● 監事2名 (常勤1名) / 監査室	×
⑥ 研究と管理運営の役割分担等	● 法人の代表者、 教学担当役員(プロボスト)、事業財務担当役員(CFO) の配置など、権限と責任の分担を的確に行う業務執行体制		● 教学担当役員 (プロボスト) ・ CFOなし	×

経営目標1の2

項目 (法4条3項)	主な要件	R7.9.1時点	本学の状況	判定
① 国際的に卓越した研究	<ul style="list-style-type: none"> ● Top10%論文数が1,000本程度以上 (直近5年総計) 		(参考 R6.9.1時点) ・1,865本 ・8.84%	○ ×
<div style="border: 2px solid red; border-radius: 20px; padding: 10px; display: inline-block;"> <h2 style="margin: 0;">認定要件 北大はクリア!</h2> </div>				
② 研究成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間等からの研究資金等 ● 研究者一人当たりの研究費 		36.4億円 } Or 152.4万円* }	○ ○
③ 教員組織、研究環境	<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な分野の学術研究ネットワーク ● 国際研究協力に係る体制 		ICReDD、共同利用・共同研究拠点等 ● GI-CoRE、国際連携推進本部	○ ○
	<ul style="list-style-type: none"> ● 若手教員育成体制 ● 学際的・学連横的連携 ● 学際的・学連横的連携 ● 学際的・学連横的連携 		(現在) による機器共有 学際的連携委員会、 に関する基本方針 個人教員数の割	
④ 民間協力体制等、研究成果の活用	<ul style="list-style-type: none"> ● 民間等からの研究資金等 		本部、スター 連携グローバル フライト室 体制、起業家教育 プログラム等を整備	○
⑤ 研究資源の確保、配分等を行える運営体制	<ul style="list-style-type: none"> ● 大学の運営に関し多様な知識・能力を有する者を構成員とする合議制の機関の設置 (運営方針会議) ● 常勤監事配置、独立専門監査部門の設置など、実効的監査体制 		<ul style="list-style-type: none"> ● 運営方針会議なし ● 監事2名 (常勤1名) / 監査室 	×
⑥ 研究と管理運営の役割分担	<ul style="list-style-type: none"> ● 法人の代表者、教学担当役員(プロボスト)、事業財務担当役員(CFO)の配置など、権限と責任の分担を的確に行う業務執行体制 		<ul style="list-style-type: none"> ● 教学担当役員 (プロボスト) ・ CFOなし 	×

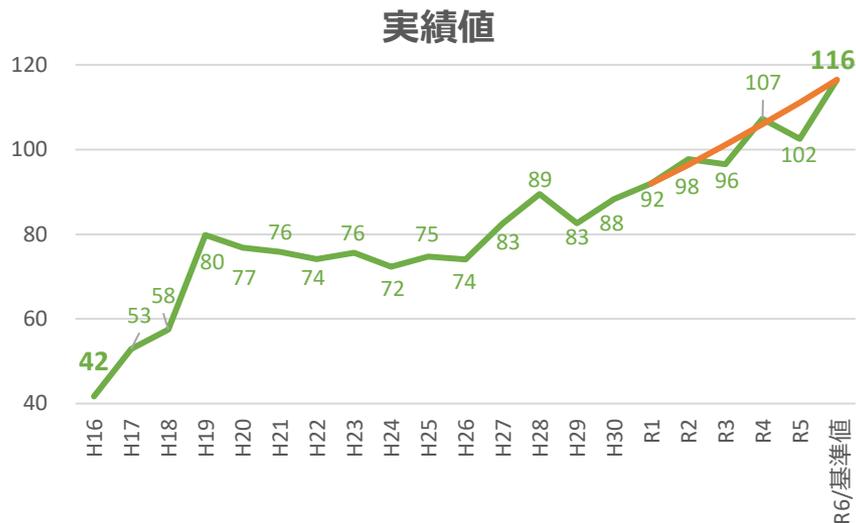
構想が必要

University of Hokkaido 構想



J-PEAKS → Dual Research 構想

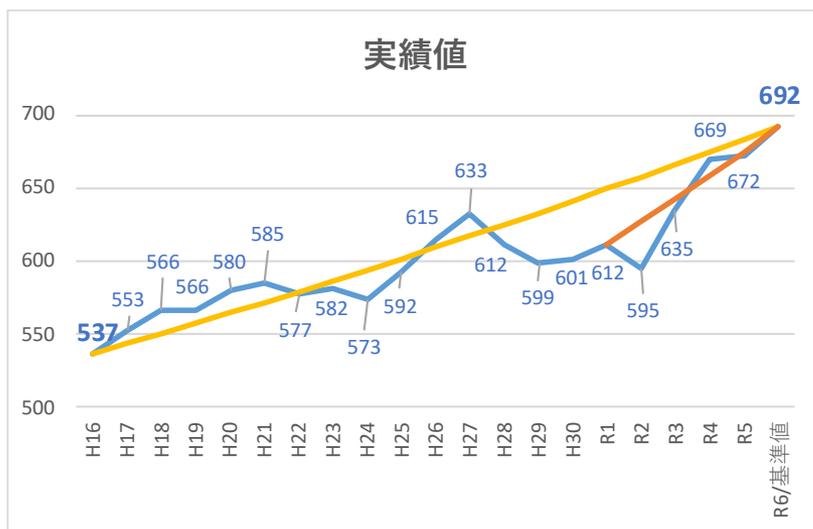
① 要件 1 : 外部資金の 5%程度成長



5%程度目標

直近5年：4.8%

② 要件 2 事業規模（支出）の 3%程度成長



3%程度目標

直近5年：2.5%

① 要件 1 : 外部資金の5%程度成長



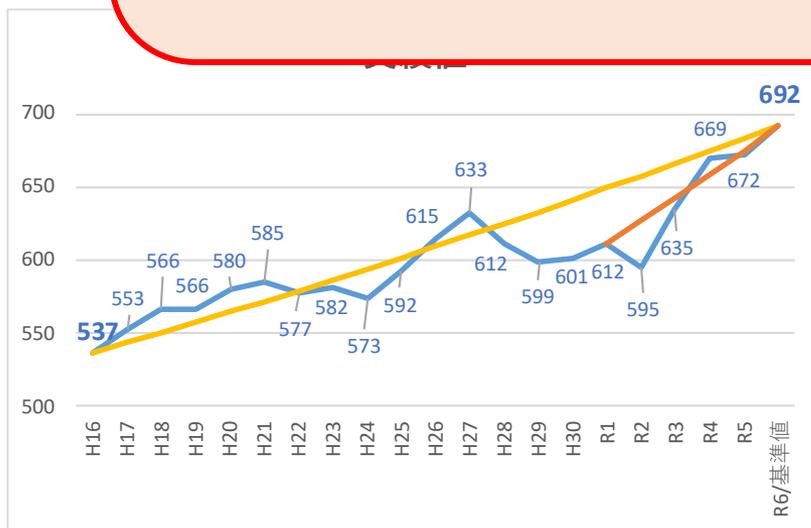
5%程度目標

直近5年：4.8%



従来にない強力な成長戦略が必要

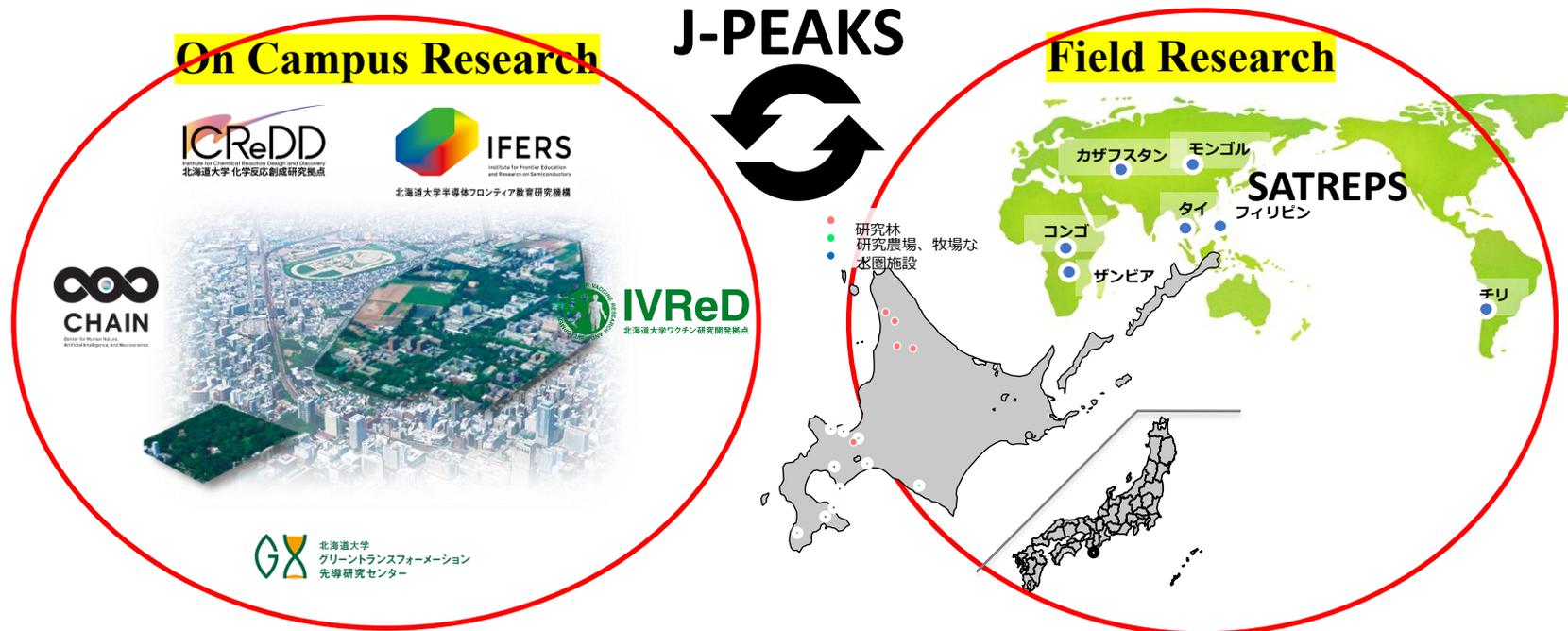
5つの成長戦略



3%程度目標

直近5年：2.5%

Dual Research System



① J-PEAKSによるDual Research Systemの成長

② Global Brain Circulation の展開

③ 大学連携をドライブ

④ 新融合研究・分離融合研究の創発

⑤ Top10%論文：10%以上（J-PEAKS関連ではすでに達成）

⑥ ICRReDD、IVReD、GX、半導体が先導

経営目標3

海外高校生



授業料1.2倍

日本国籍高校生



学部

留学生 (+日本人学生)

別の入試選抜
(シンガポール?受験)



英語授業



日本語教育

College of Ambition



高い大学院進学率

学士・修士5年制導入検討



学部

日本国籍学生

入試制度改革

大学入学共通テスト

前期入試・後期入試 (東京・大阪受験)

フロンティア入試 (道内高校の優秀学生)

意欲ある学生に選ばれる北大

文系

理系 (総合科学)

理系 (国家資格系)



日本語授業



英語教育



企業

Industrial PH.D

国際大学院

新しいリベラルアーツ+専門コース

学環制：大学院の統合再編へ

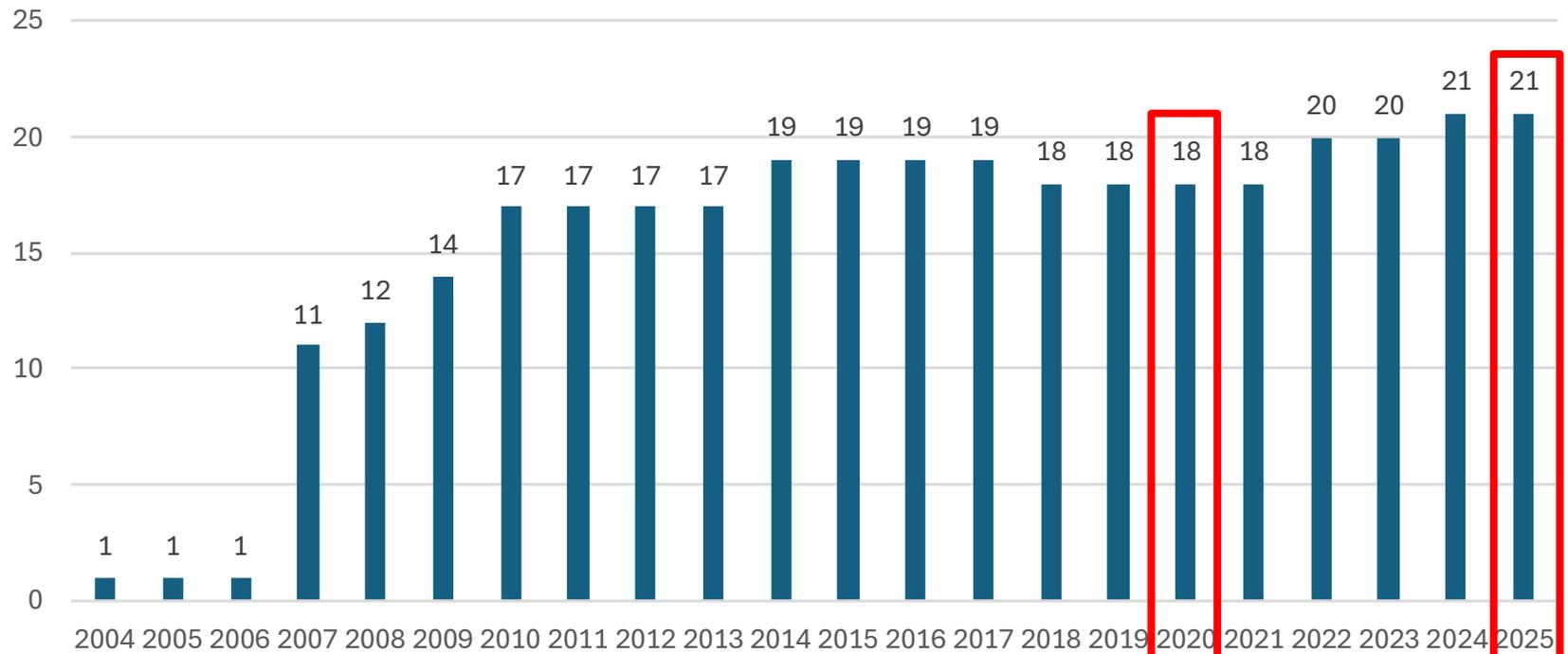


Full English

KPI: 留学生比率30%(2040) 大学院生数3倍 (2024) 国大協

**運営組織は現在21組織
(室、機構、本部)**

運営組織等（室、機構、本部）の推移



実行戦略1の1

運営組織は現在
21組織（室、機
構、本部）

全体組織の見直し

第二次提言

①組織体系の明確化

- 1) 組織の役割・機能を明確化
- 2) わかりやすい組織体系構築
- 3) 組織の役割・機能に応じて分類・定義を明確化

個別組織の見直し

第一次提言

②状況変化への対応

- 1) 設置時からの費用対効果の検証
- 2) 組織のパフォーマンス評価
- 3) 方向性を見直し

第二次提言

③組織の最適化

組織間の役割に類似・重複統合・再編成など合理化「高等教育推進機構」
「大学院教育推進機構」及び「アドミッション本部」の組織の見直し(案)を提言。

組織体制人員の見直し

第一次提言

④人員配置の柔軟化

- (1) 職務内容に応じた適切な職種での採用
- (2) 効率的な業務遂行のための柔軟な配置
- (3) 教職協働の実効性を高める仕組みの構築

1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築

運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立

共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

外部資金全体で現在の310億円から400億円超へ（2029年）

1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築
運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立
共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

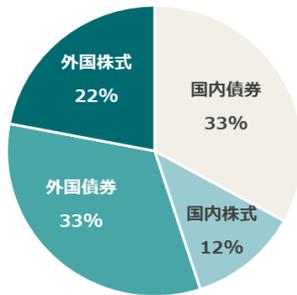
- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

外部資金全体で現在の310億円から400億円超へ（2029年）

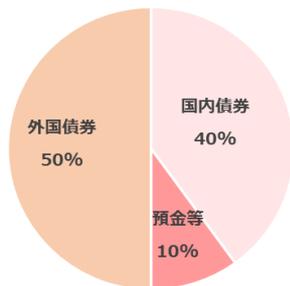
国際卓越研究大学レベル 年5~6%リターン

2025年度

委託運用(リスク運用)
運用額：10億円
目標リターン：3.00%



自家運用(債券保有)
運用額：60億円
目標リターン：1.93%



5 - 6 億円/年

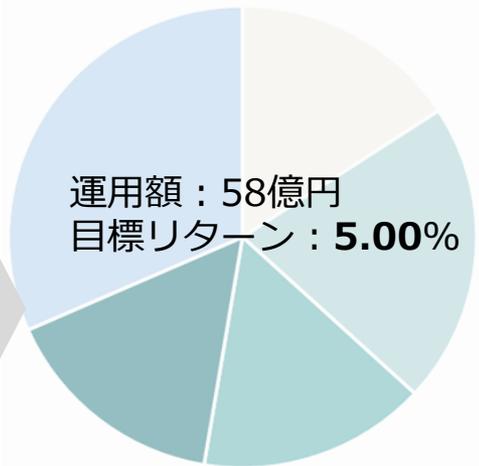
① オルタナティブを活用した
ポートフォリオの最適化

- ・ 目標リターン引き上げ (3%→5%)
- ・ 分散効果によるリスク軽減

② 元本増強

2029年度

委託運用(リスク運用)



自家運用(債券保有)



1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築
運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立
共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

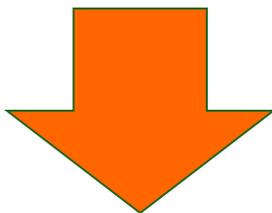
外部資金全体で現在の310億円から400億円超へ（2029年）

現在の産学連携

- 研究成果（特許）を企業にライセンス供与または譲渡
- 企業が製品化・事業化を担い、**大学はライセンス料や一時金を受け取る**
- **大学の収益は限定的**、継続的な収入や事業成長の恩恵は得にくい



【課題】 このモデルでは、大学が事業の成否に関与しないため、**収益の上限が低く**、**社会実装のスピードも企業依存**



大学の企業保有に近づくモデルへ
(国大法の範囲内)

北大型産学連携モデル

- 北大発スタートアップの創出
 - 北大が研究成果をもとにスタートアップを設立
 - 教員や研究者が創業者・技術顧問として関与
 - 北大が株式保有やエクイティ投資を通じて収益を得る

国大法の解釈で文科省・経産省・検討中



- 共同事業モデル
 - 北大と企業が共同で事業体を設立
 - 北大が知財・人材・設備を提供し、企業が資金・市場を担う
 - 収益は契約に基づき分配され、大学側も事業成長の恩恵を受ける

1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築
運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立
共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

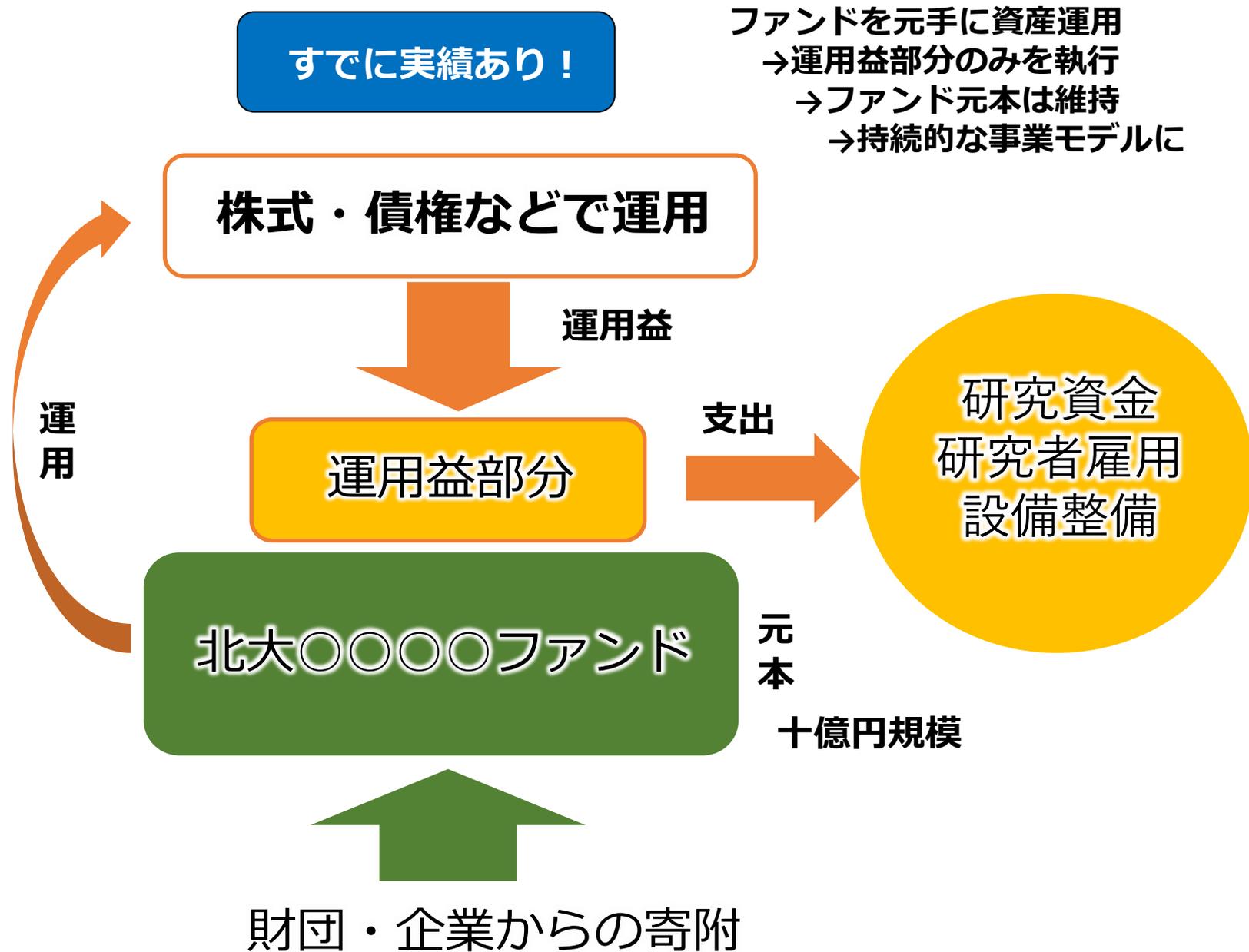
4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

外部資金全体で現在の310億円から400億円超へ（2029年）



1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
 - ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築
- 運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立
- 共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

外部資金全体で現在の310億円から400億円超へ（2029年）

令和3年6月 「半導体・デジタル産業戦略」策定（経済産業省）

※ JASM、TSMC、KIOXIA、Micronなどへの大規模支援（3年間総額約4兆円以上）

令和5年2月 ラピダス社が千歳市に最先端半導体工場の建設を表明

※国の大規模支援（累計1兆8千億円）

文科省への打ち込み

自治体の打ち込み

国（文部科学省）

地方公共団体（北海道、千歳市、札幌市）

R6年5月 東北大、東工大、広島大、熊本大に呼びかけ、「半導体人材育成が導く価値創造と日本再生に関する意見交換会」を主催

R6年7月 文科省「次世代半導体のアカデミアにおける研究開発等に関する検討会報告書（令和6年7月）」に反映

R7文科省ミッション実現加速化経費
「成長分野を支える半導体人材の育成拠点の形成」（新設）

R5年度 北海道・千歳市等と人材育成等に関する協議開始

R6年4月 北海道半導体・デジタル関連産業振興ビジョン施行～半導体の製造、研究、人材育成等が一体となった複合拠点形成の実現を目指す～

地域のビジョン実現のため、自治体の予算を活用した国の交付金申請に向けた協議

R6 内閣府 地方大学・地域産業創生交付金申請（北海道、千歳市、札幌市、千歳科学技術大学）

- ✓ 内閣府 地方大学・地域産業創生交付金 34億円（R7～R11予定）
- ✓ 文科省 半導体人材育成拠点形成事業 3.1億円（R7～R11予定）
- ✓ 文科省 ミッション実現加速化経費 9.5億円（R7～R11予定）

総額46.6億円

1. 資金運用原資の確保と資金運用の高度化

- ・国際卓越研究大学に年5~6%の長期リターン目標を設定
- ・北大でも2024年秋からリスク運用を開始。今後リスク運用の規模を拡大するとともにそのための運用体制を構築
運用基金は2029年に100億円超

2. 北大型産学連携モデルの構築

- ・国立大学の産学連携は、基礎研究成果を企業へ橋渡しする従来型から、製品設計・試作段階への直接関与へ拡大
- ・地域・自治体・NPOと連携し、北海道発のSDGs・地域課題解決型プロジェクトへ展開

3. Endowment型研究組織の新設

- ・主要国立大学では民間や個人からの寄付を運用し、その収益で活動するエンダウメント型研究組織の設立
共同研究費は30億円から50億円超（2029年）へ

4. 大型補助金獲得の組織的獲得

- ・大型国庫補助金の獲得において、大学としての重点分野や社会的要請を踏まえ、外部資金獲得経験者や関係部署、総長室が連携し、採択される事業案を省庁打ち込み

5. Public Engagement 組織の新設

- ・大学全体の収益確保を目的に、PE本部を設置し、営業目標を持って寄附・命名権・施設貸付・共同研究など多様な収益活動を推進。
- ・教育研究に付随する収益化や収益外活動とも緩やかに連携。

現状

- ・ 部署毎に収益化の企画から実施まで一体で完結
- ・ 収益化に関する専門性が不足
- ・ 対象顧客にバラバラにアプローチ
- ・ 部局にも実現に至らないアイデアが多数



Public Engagement 組織に機能集約



営業部門(EXTENSION機能)の一元化・企業並みの強化

機能 1

サービス企画、事務企画

機能 2

対象別のパッケージ化
収益化支援、営業目標管理

機能 3

対面/デジタル活用による収益化

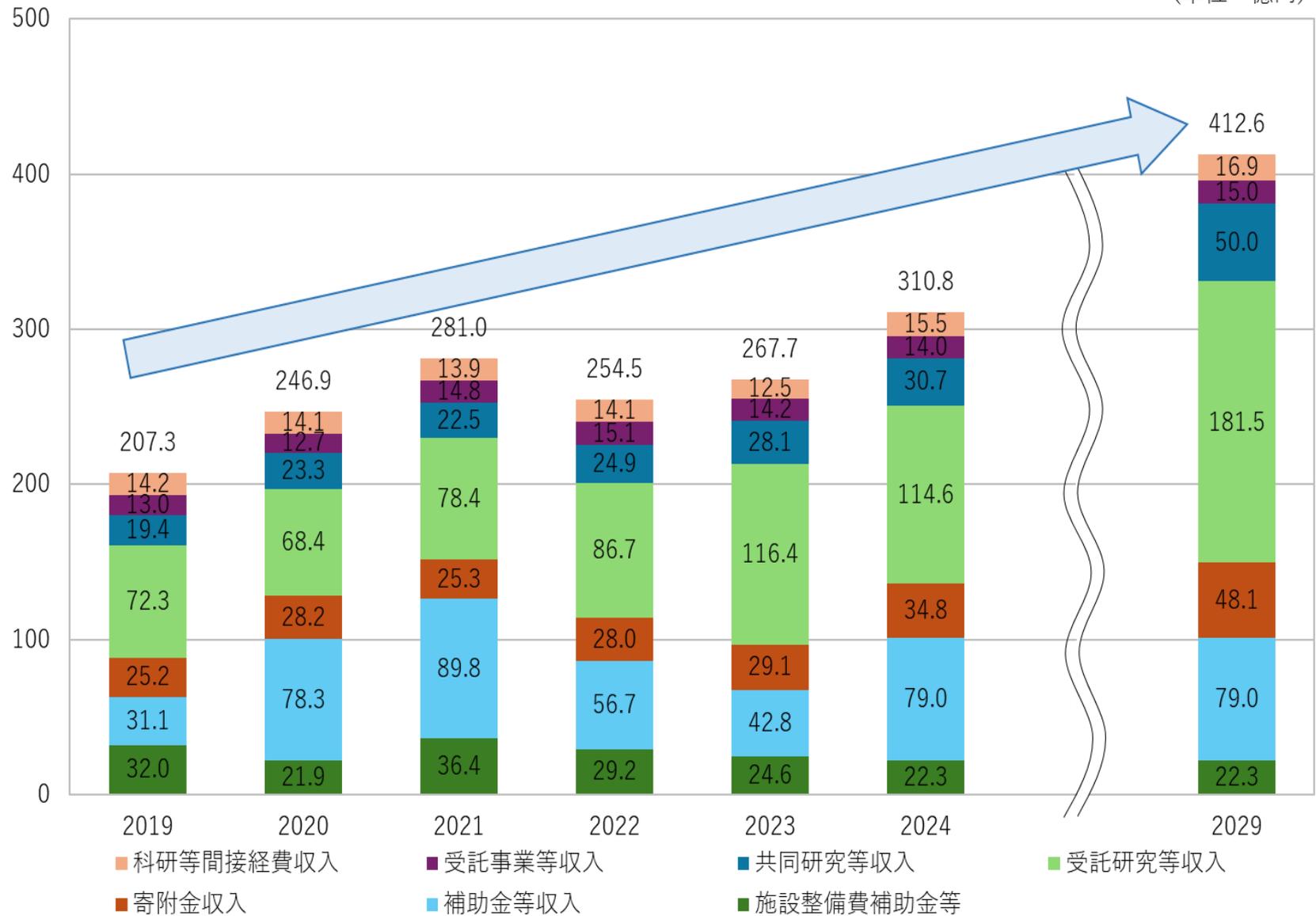
強力な (Monetization機能)

CRM 機能 (Customer Relation Management)



5つの成長戦略による外部資金増加（ミニマムの予想）

（単位：億円）



※ 2019～2024年度実績には各年度の決算報告書に基づく当期受入額を計上

北大病院

一時期、毎年20億円近い収益であったが
昨年2億円の赤字に



大学法人と病院の強い連携

- ① 差別化
- ② コストに対する意識改革
- ③ DXの積極的な推進



大学病院の変革へ根本的な提案

ベッド数の適正化

地域大型医療法人との連携

再開発(700億) へ待ったなし



R6年度春 国大協声明

もう、限界です



R7.5月 **骨太の方針（財務省への要請）**

R7.8月 **高等教育局主要事項 - 令和8年度概算要求 -**



高等教育機関の多様なミッションの実現

※（ ）書きは令和7年度予算額。★が付く項目は事項要求も行う。
※ 単位未満を四捨五入しているため、合計が一致しない場合がある。

卓越した研究力の強化、高校・大学・大学院の一气通貫の改革を推進するとともに、近年の物価・人件費の上昇等を踏まえつつ基盤的経費を確保

◆ 国立大学改革の推進 1兆1,470億円 (1兆836億円)

85大学へ634億円 (5.85%) の増加要望 (北大で20億円程度)

◆ 高度医療人材養成の推進、大学病院の経営基盤強化 100億円 (34億円)

□ 高度医療人材養成等の推進

40億円 (34億円)

➢ 高度な医療や総合的な診療能力を有する医師等の地域医療を担う人材を養成するため、大学・大学病院における教育研究環境の充実を支援

□ 大学病院経営基盤強化推進事業

60億円 (新規)

➢ 大学病院改革プラン等に基づき病院運営の構造転換を図る大学病院に対し、診療報酬では補填されていない、教育・研究に必要な経費（医療設備含む）の一部を支援し、経営基盤を強化することにより、地域医療を支える大学病院の機能強化に貢献

大学病院に60億円の追加支援

1, ガバナンス機能

① 総長選考・監察会議：毎年、総長業務の実態を精査

総長選考・監察会議資料（公表）からそのまま抜粋

R6.11月評価

本学のミッションを実現するため、総長選考時に表明した所信に従い、また、令和5年度に実施した総長業績評価の結果を十分に踏まえ、適切かつ順調に任務を遂行していることを確認しました。

2, 財務

① 財務諸表（P/L表）

会計基準の変更



	令和4年度	令和5年度	令和6年度
I 経常利益	785	△ 935	121
II 当期純利益	40,792	△ 1,333	△ 272
III 当期総利益	41,515	△ 935	△ 105

② 人事院勧告

R7 人事院勧告（3.3%）の完全実施見込み 病院財務も中間期堅調

③ 外部環境が厳しい中、部局配分経費を守ってきた実績

検討プロセス

大学債検討部会	1 1回開催	(R4.9.6~R62.16)
役員会	5回.報告と議題	(R4.6.27~R6.7.8)
教育研究評議会：部局長連絡会議	6回.報告と議題	(R4.7.20~R7.1.17)
経営協議会	4回.報告と議題	(R4.9.22~R6.4.18)
部局・研究所への個別説明	3回に分け全部局説明	(R5.8.25~R6.3.11)

資金調達と返済

文科省支援 19.4億円を施設整備補助金（国からの支援）

自己資金 33.7億円を大学債で調達

償還・利息の合計：66.5億円（20年）

償還計画：106億円（差引：39.5億円）

北大の大学債

20年債

発行額：33.7億円

金利：1.942%

格付け：AA+、AAA

大学債初のサステナビリティ・ブルーボンド

国際卓越大学へのステップとしての他大規模大学の例

東京大学
計585億円
(直近では当初達成できず)

ハイパーカミオカンデ
インフラ整備

大阪大学
300億円

イノベーションcommons等

東工大
300億円

イノベーションcommons等

東北大学
100億円

東北大ビジョン2030

5つの基盤戦略

- 1) 優秀な学生を惹きつける**入試・教育改革**
- 2) **国際卓越研究大学**に向けた研究体制・財務戦略強化
- 3) **5つの成長戦略**でより強力な外部資金獲得
- 4) **HU VISION 2030加速化プラン**：財務・事務強靱化
- 5) **高等教育政策の転換**を促す中央活動（北大プレゼンス）

5つの成長戦略

- 1) **資金運用原資の確保と資金運用の高度化**
- 2) **北大型産学連携モデル**の構築
- 3) **Endowment型研究組織**の新設
- 4) **大型補助金獲得の組織的獲得**
- 5) **Public Engagement 組織**の新設

時代の新しいアイコンとなる大学ビジョン

Social Impactを生み出す知の拠点





世界



重要なお知らせ



日本（文科省）



大学評価にSocial Impactを導入



EXCELLENCE and EXTENSION

社会的インパクトを生み出す知の拠点

