

経営資源の好循環に向けた、 大学の「知」の適切な評価について

大学等の「知」の価値の可視化に係る課題検討 WG（第2回）

2022年10月3日

東京大学
財務部決算課長 青木 志帆

本日お話ししたいこと

本WGでの議論のスコープ

- 本WGでは、多岐にわたる産学連携の課題のうち、「プロセス」の問題に焦点を当てたい。
- 但し、必要に応じて、ビジネスモデル、大学の「知」の価値、大学の「体制」に関する他の課題も視野に入れたい

1. コスト積み上げ方式で、どこまで大学の「知」の価値を適切に反映できるのか
2. 企業と信頼関係を築くためのコミュニケーションの在り方は
3. 間接経費のマネジメントをめぐる誤解

あるべき姿

産学連携の場において、**大学の「知」の価値が適切に評価された水準での連携が、企業も納得する形で、かつ大学現場も自信・根拠をもって推進できる形で実施されている**

- それを通じ、大学が「大学経営」に資する原資を入手することで、産学連携の促進と大学経営基盤の改善の好循環が生まれている



本WGでは
「プロセス」に焦点

産学連携の
「プロセス」
に関する問題

大学の「体制」
に関する問題

- 従来の「コスト積み上げ」の考え方では、大学の保持する「知」の価値や、「大学のマネジメント」に対する価値が、産学連携の契約に十分に反映されない
- 大学と企業のコミュニケーションが不足しているため、双方が相手方の実情を十分に理解できていない
 - 大学側は、企業の「スピード感」「利益感覚」等の理解が不十分
 - 企業側は、「大学との調整・交渉」や「大学の研究シーズの理解」等に課題
- 研究成果の適切な進捗・成果管理やマネジメントを行っていない等

- コーディネータをはじめ、産学官連携を推進する専門人材の配置が不十分
- 研究者の産学連携に取組みへの積極的評価・処遇の向上ができていない
- 大学等における事務手続きの簡素化が不十分 等

(出典) 内閣府資料①、内閣府資料②、内閣府資料③、NISTEP調査、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もとに作成

東京大学が目指す新しい経営サイクル

東京大学は、保有する有形無形の知的アセットを価値化(収益化)し、機能拡張に向けた資金循環サイクルを回していくことを目指しています

社会的インパクトを生み出す事業体として、規模を拡大し、生産性を上げる

財政状態計算書

財務業績計算書

2019事業年度 単位:百万円

全学	学術研究部門	国際部門	全学	学術研究部門	国際部門
資産の部(大学の基金部分)					
1 固定資産(大学の基金部分)	1,529,442	1,420,377	129,264	129,264	129,264
土地	1,293,347	1,173,779	119,768	119,768	119,768
建物	150,411	132,666	16,744	16,744	16,744
構築物	19,510	18,363	557	557	557
機械装置	819	769	48	48	48
工具器具備品	19,285	17,558	1,726	1,726	1,726
図書	42,865	42,865	—	—	—
繰越資産	8,715	8,334	140	140	140
繰越金	699	699	—	—	—
繰越債	69	9	69	69	69
その他の固定資産	3,438	3,420	161	161	161
2 流動資産(大学の基金部分)	21,392	19,106	2,286	2,286	2,286
現金及び現金同等物	21,392	19,106	2,286	2,286	2,286
未収学費	—	—	—	—	—
未収学費引当金	—	—	—	—	—
たきぎ金	—	—	—	—	—
前払金	—	—	—	—	—
前払費用	—	—	—	—	—
その他の流動資産	—	—	—	—	—
資産合計	1,550,834	1,439,483	131,550	131,550	131,550
負債の部(大学の基金部分)					
1 固定負債(大学の基金部分)	156,371	117,729	38,642	38,642	38,642
土地	7,529	6,827	700	700	700
建物	79,088	49,929	29,180	29,180	29,180
構築物	5,144	4,907	206	206	206
機械装置	25	25	0	0	0
工具器具備品	19,963	11,454	7,508	7,508	7,508
図書	1,888	1,888	—	—	—
繰越資産	5,339	4,617	721	721	721
繰越金	88	88	—	—	—
繰越債	87	45	82	82	82
その他の固定負債	20,233	20,233	—	—	—
関係会社株式	337	337	—	—	—
前払金	8,397	8,397	—	—	—
その他の流動負債	9,329	9,329	—	—	—
2 流動負債(大学の基金部分)	26,336	26,336	—	—	—
現金及び現金同等物	—	—	—	—	—
未収学費	—	—	—	—	—
未収学費引当金	—	—	—	—	—
たきぎ金	—	—	—	—	—
前払金	14,319	14,319	—	—	—
前払費用	16,349	16,349	—	—	—
医業及び診療材料	807	0	807	807	807
前払金	239	239	—	—	—
その他の流動負債	660	660	—	—	—
負債合計	182,707	144,065	38,642	38,642	38,642
純資産(=Equity)					
法定基金(仮称)					

基盤部分

機能拡張部分

純資産 (=Equity)
法定基金(仮称)

収益(活動財源)

費用(活動経費)

収益

費用

投資

投資

社会・経済

投資が与えるインパクトのほとんどは、大学以外の社会関係資本に影響を及ぼす

投資が与えるインパクトの一部は、産学連携収入や寄付金収入に影響を及ぼす

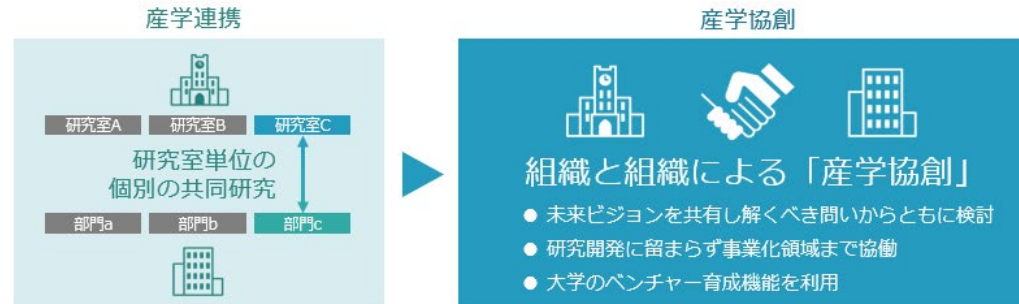
資金の流れ

投資が与えるインパクト

<「法定基金(仮称)」(大学独自基金制度) 4つのポイント>

1. 民間由来の資金に限定した収益を計画的に留保する
2. 留保した資金の運用益及び元本を、短期・中期・長期の視点で、大学の社会的価値を高める投資に計画的に活用する
3. 民間から大学への投資の流れを拡大するため、会計上、これらの資金を「自己資本」として整理する
4. 対象収入の組み入れ時以外は、国の判断を求めず、大学の自律的な判断で機動的に行える。

知的アセットの正しい評価を目指す組織間連携の課題



組織と組織による「産学協創」の事例

HITACHI
Inspire the Next



2016.06.20
日立東大ラボを設立

DAIKIN



2018.12.17
ダイキン東大産学協創協定
空気の価値化

SoftBank



2019.12.06
Beyond AI 連携事業
Beyond AIによる
エコシステム形成

Kubota



2021.11.30
クボタ東大産学協創協定
食料・水・環境
グローバル ビオループ創生

キーコンセプト→ Society5.0のまちづくり
とエネルギーシステム

「10年で100億円」、「10年で200億円」の総額方式で締結された包括契約の実態は、各プロジェクト(共同研究や社会連携講座等)ごとのコストの積み上げで構成されている

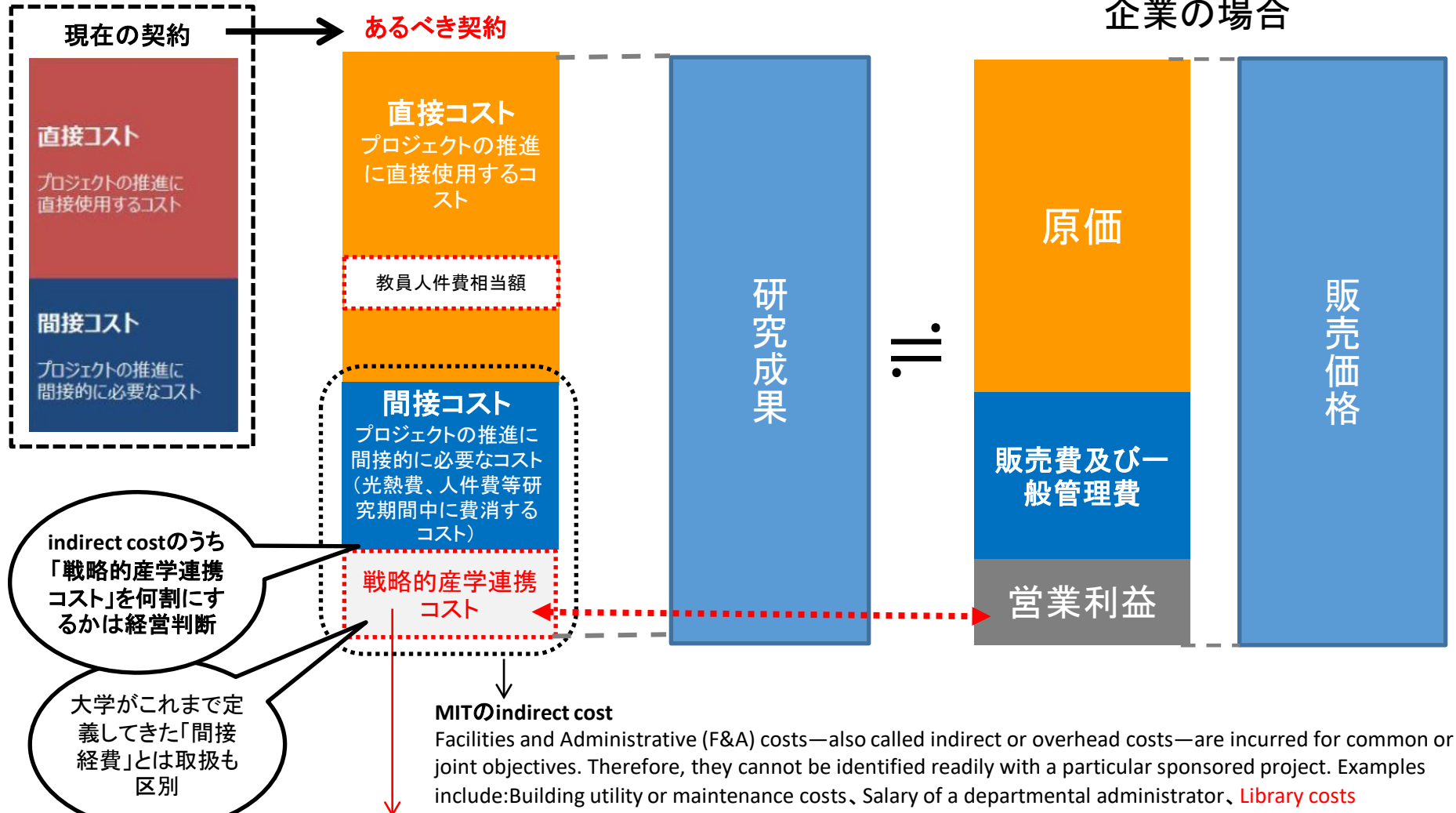
→ 各プロジェクトの直接経費はプロジェクト
目的に、間接経費はその年の生活費(光熱
費や人件費)に費消され、再投資用の資金
が残らない(価値の成長につながらない)

→ サービスや知を社会全体がどのように価
値付けするか「原則」がない中で、コストの
積み上げによりどこまで正しい評価に近づけ
られるのか

コストの積み上げ方式を用いた場合の適切な契約額(研究成果の対価)の設定は？

大学の産学連携契約

企業の場合



大学全体の無形の知的アセットの使用料

企業の利益のように、組織の成長(価値向上)のための再投資用に留保する資金

戦略的産学連携コストの基金への組み入れ会計処理(イメージ)

貸借対照表

資産の部	2020事業年度	負債の部	2020事業年度
I 固定資産	1,297,941	I 固定負債	199,280
土地	885,878	資産見返負債	112,342
建物	245,978	長期前受託研究費等	376
構築物	18,945	借入金	45,790
機械装置	718	国立大学法人債等	20,000
工具器具備品	45,564	引当金	918
図書	45,015	資産除去債務	51
美術品・収蔵品	3,124	長期未払金等	19,799
建設仮勘定	14,660	II 流動負債	149,558
特許権	274	運営費交付金債務	6,241
特許権仮勘定	545	寄附金債務	57,739
ソフトウェア	69	前受託研究費等	16,675
投資有価証券	20,674	一年以内返済予定借入金	15,304
関係会社株式	468	未払金等	46,880
その他の関係会社有価証券	15,281	引当金	464
その他固定資産	738	その他流動負債	6,246
II 流動資産	172,870	負債合計	348,839
現金及び預金	116,297	純資産の部	
未収学生納付金収入	261	I 資本金	1,045,213
徴収不能引当金	▲ 15	政府出資金	1,045,213
未収附属病院収入	9,615	II 資本剰余金	15,154
徴収不能引当金	▲ 12	資本剰余金	179,912
未収入金	12,270	損益外減価償却累計額(一)	▲ 177,682
金銭の信託	28,236	損益外減損損失累計額(一)	▲ 4,108
有価証券	3,500	損益外有価証券損益累計額(土)	3,043
たな卸資産	83	その他	13,988
医薬品及び診療材料	1,275	III 利益剰余金	61,604
前渡金	459	前中期目標期間繰越積立金	54,234
前払費用	822	教育研究・組織運営改善積立金	946
その他流動資産	74		
		純資産合計	1,121,972
資産合計	1,470,812	負債純資産合計	1,470,812

法定基金(仮称)

損益計算書

経常収益	
運営費交付金収益	77,252
学生納付金収益	16,424
附属病院収益	50,235
受託研究費収益	62,436
収益	
共同研究収益	
施設費収益	789
補助金等収益	12,611
財務収益	59
受取利息	59
有価証券利息	-
為替差益	-
雑益	7,515
資産見返負債戻入	10,311
経常収益合計	241,207
経常費用	
業務費	
教育経費	11,238
研究経費	39,159
診療経費	35,133
教育研究支援経費	4,025
受託研究費等	39,980
役員人件費	264
教員人件費	55,580
職員人件費	46,847
一般管理費	7,541
財務費用	716
支払利息	584
為替差損	10
その他財務費用	121
雑損	283
経常費用合計	240,752
経常利益(経常損失)	454
目的積立金取崩額	1,273
当期経利益(当期経損失)	1,558

費用

戦略的産学連携経費(法定基金組入額)

純資産に組入

(参考)コスト積み上げ方式ではない価格設定の事例

唯一無二の社会人人材育成プログラム「東京大学エグゼクティブ・マネジメント・プログラム」



開講 2008年10月より

目的 東京大学が持つ様々な分野における最先端の知識を自らのものとし、さらに深い智慧や教養と实际的で柔軟な実行力を併せ持つ、高い総合能力を持った人材を育成

期間: 半期 週2日 (9:00～18:15)

受講料: 税込 6,285,713 円

定員: 25名程度 (修了生617名)



<https://www.emp.u-tokyo.ac.jp/index.html>

東大EMPが持つ価値

≡ 東大そのものが持つ価値 (知・人・場・ネットワーク)

EMPの授業料は結果として格安。修了後の**教員へのアクセス権**に価値がある

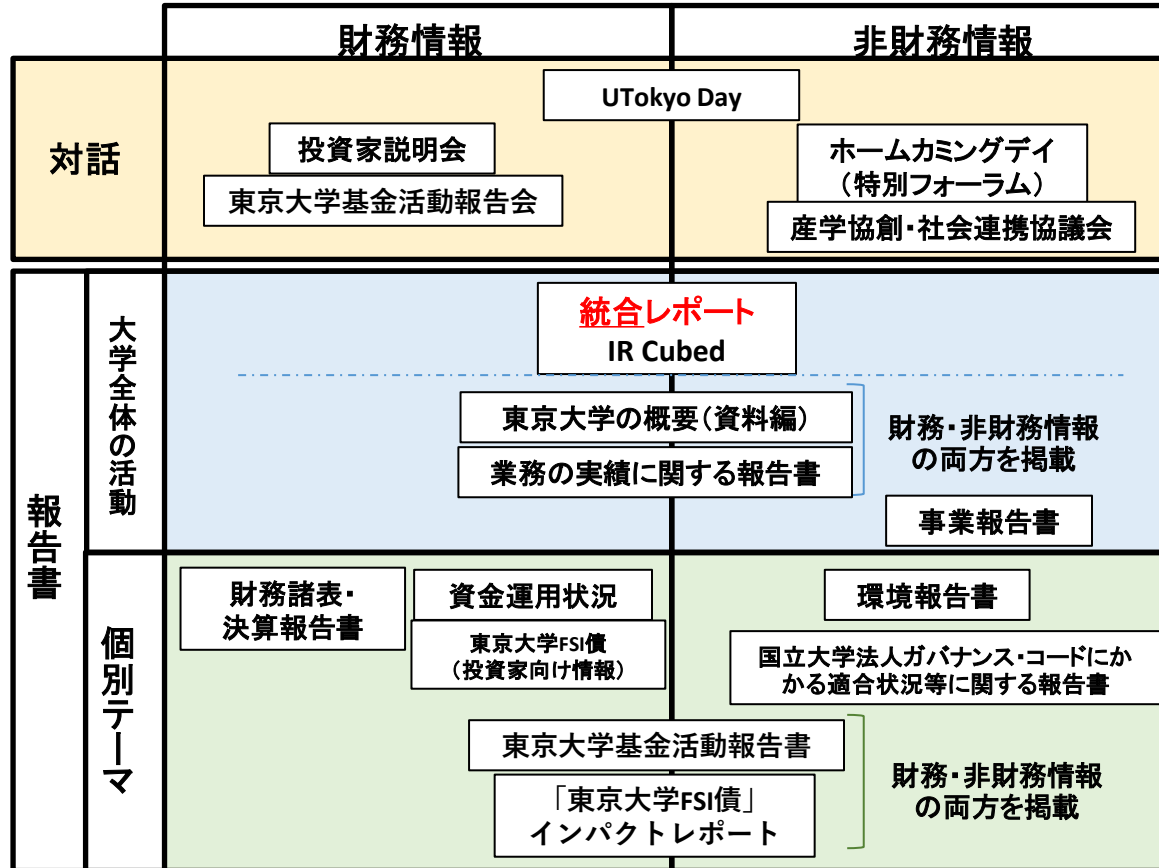
社会と学問を俯瞰した視点で学ぶことができ、学も官も民も垣根なく共に学ぶ事ができるとも**貴重な「場」**

修了生の声

科学・歴史・哲学など、**幅広い分野の最先端の学問・研究**の一端に触れることで、明らかに自分の視野が広がった

EMPの**修了生のネットワーク**は、非常に大きなポテンシャルを持っている。

東京大学のコミュニケーションの全体像(対話と開示の拡大)



東京大学「株主総会」 ～ステークホルダーのみなさまへ～

第7回 テーマ：「社会的共通資本」としての東京大学の役割

東京大学「機主研究会」は、東京大学を支えてくたさる多様なステークホルダーの諸様を「機主」と位置づけ、毎年その時本学が力を入れて取り組んでいる活開や総長の関心ごとをテーマに、学外の有識者と本学の教職員との意見交換を過して、課題を共有し、その後の大学経営のヒントを得ることを目的としてあります。

7日目を迎える今回は、「『社会的共通資本』としての東京大学」をテーマに、宇沢弘文先生が『『社会的共通資本』でまことである3つの資本とありあけ』(2021年9月30日に、目標とべき進路や方向性をめぐる基本方針である)『U Tokyo Compass』を公表したばかりの東京大学が、『社会的共通資本』としての役割を果たすためには、これから何ができるか、多様な背景を持つ中内外の力と協働(協働したい)したい。 ※東京大学教育院、専門と実践を学ぶ、2014年2月版。

[illegible]

（事例）2021年11月
「社会的共通資本」としての東京大学の役割につき、Q&Aセッションで討議

「高いレベルの無形資産を活用し、大きな市場価値の成果創出を目指すことが、『大学が経営体を目指す』ということであると考える。」 ↑

(第1回WG 河原委員資料11頁より)

知の適切な価値化はこの説明とセット

間接経費のマネジメントにおける「誤解」について

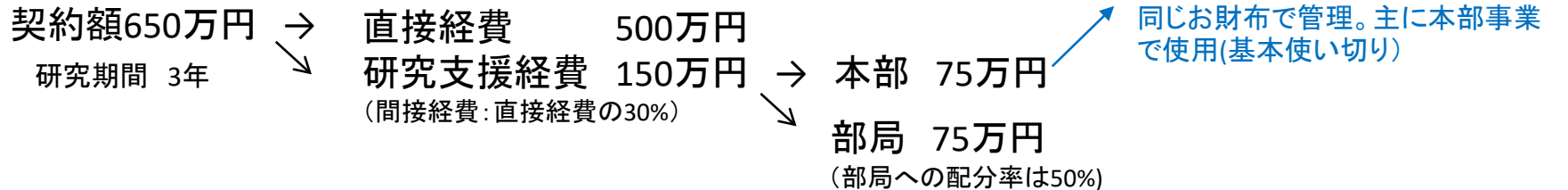
「ガイドラインを理解するためのFAQ

～「産学官連携による共同研究強化のためのガイドライン」の実務的な活用に向けて～」より抜粋

Q：国立大学法人は、共同研究、受託研究の間接経費について、契約した研究期間を越えて使用することはできないのか？

⇒A：国立大学法人は、間接経費や戦略的産学連携経費を含めた共同研究の収益について、法人全体の利益とした上で、目的積立金として繰り越し、翌事業年度以降に使用することは可能である。その際は、間接経費の定義と整合性を確保する点に注意すること。

（東京大学の研究支援経費の場合）



- 使途の制限等は特に設けておらず、本部も部局も自由度の高い資金として活用しているが、ほぼ光熱費や短時間雇用の職員人件費や建物の修繕費等に使い切っている状態（本部は本部事業にも活用）
- 部局では、研究期間に引っ張られ、直接経費の執行にあわせて、研究期間中は案分して繰り越し、研究期間終了時までに全額使い切っている状況。FAQのような処理も可能だが、この場合、大学全体の損益計算の中に組み込まれ、大学全体の目的積立金として、（部局独自の目的ではなく）中期計画に記載の使途に活用することとなる。（部局には目的積立金の概念がないため、「研究期間内に使わなければならない」という誤解が生じている可能性大）
- 以上の理由で、共同研究収入の獲得が多い部局は（年度途中で見込み以上に入ることも多い）、研究支援経費の規模も必然的に大きくなるが、中長期的な計画には使用できず、短期的な目的で非効率に費消せざるを得ない。

→ 法定基金の創設により、戦略的な活用が部局においても可能に

まとめ

1. コスト積み上げ方式でも、大学の「知」の価値を少しでも適切に反映するために、間接経費を、通常の間接経費と戦略的産学連携経費の二つに分類。後者を、例えば、大学全体の無形の知的アセットの活用料であると定義づけ、企業の利益のように、組織の成長のための再投資用に留保する資金として位置づけたらどうか。
2. 社会的インパクトを生み出す事業体であることを理解いただくために、積極的な対話と情報開示の拡大は重要。
3. 現場の部局でも間接経費を中長期的な視点で効果的に活用し、成長につなげるためにも、法定基金(仮称)の創設は必須。