

世界で競い成長する大学経営のあり方に関する研究会

新たな大学群の必要条件・制度改革に関する論点

令和8年2月16日

公認会計士 植草茂樹

(大学共同利用機関法人 自然科学研究機構 監事、東京科学大学 戦略本部特任専門員、
一般社団法人研究基盤協議会 理事・副会長、教育テック大学院大学 特任教授)

新たな大学群の必要条件

新たな大学群が世界で競い成長するためには、従来型の改革に留まらず、大学経営を「投資と成長のマネジメント」として再設計する構造改革が不可欠である。

①資金の見える化からポートフォリオ経営へ

- ・米国の研究大学では、研究投資を短期回収型（産学連携）／中期育成型（重点研究）／長期創出型（基礎研究）のポートフォリオとして管理。
- ・「資金の見える化」の次に、単年度執行管理から中長期の価値創出を見据えた経営管理へと転換。

②全学的な投資判断・資源配分の体制構築

外部人材を理事・幹部への積極的に登用が進みつつあるが、今後、CFO等の専門的経営人材の役割を明確化し、ポートフォリオに基づく投資判断・資源配分を担う体制の構築が重要。

③財源を“貯められる”+“速く使える”制度へ

- ・ポートフォリオに対応した財源を戦略的に組み合わせるため、財源の内部留保の仕組みを構築。
- ・同時に、「研究投資」を迅速にする政府調達・契約制度の特例を、諸外国と同様に整備。

④フィランソロピー型の共創型寄付の取組を

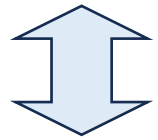
- ・中長期・高リスク許容型の研究投資については、フィランソロピー型の共創型寄付を「未来創造型の戦略財源」として位置づけ、ポートフォリオの持続性と実効性を高める。

【参考】研究投資ポートフォリオと研究基盤コスト負担の一体的運営イメージ

短期収益（産学連携）を研究基盤に再投資し、研究基盤の高度化が中長期の研究力を生み、再び産学連携・知財収入に還流する“ポートフォリオの好循環”を制度として設計する。

研究投資の
ポート
フォリ
オの観
点

ポートフォリオ イメージ	投資の性格	主な投資対象	主財源	補完財源	財源設計の ポイント
長期創出型	基礎研究・人材基盤	フロンティア研究、 博士育成、基盤人材	公的資金（運営費交付金・競争的資金の基盤部分）	エンダウメント、 フィランソロピー型 寄付金	単年度に縛らない 安定財源で下支え
中期育成型	PoC（概念実証）・重点拠点・SU	実証研究、拠点形成、 SU育成	知財収入の再投資、 寄付金、ビジョン型 産学連携	産学連携間接経費、 外部ファンド、フィ ランソロピー型寄付	失敗も織り込む育 成ファンド的投資
短期回収型	産学連携・受託研究	共同研究、企業向け 実証	産学連携収入（直接 経費＋間接経費）	受託研究費、 設備利用料	収益性・回収見込 みを明確化



両者は一体となって戦略を構築することが必要

研究基
盤のコ
スト負
担の観
点

研究基盤コスト	コスト負担の考え方	負担の根拠	ポートフォリオとの関係
基盤コスト （固定費）	大学＋公的支援で負担	設備更新の基礎部分、常勤技術職員、 データ基盤維持	「長期創出型」の一部と して位置づけ
利用コスト （変動費）	利用者が利用料として負担	消耗品、装置稼働、サポート工数	「短期回収型」の収益を 原資に回収
高度利用・ 優先利用枠	プレミアム料金の設定 （研究基盤の“価値”を反映）	技術指導、最先端設備更新、共用DX	「中期育成型」への再投資

「単年度消化型」から「複数年で投資・成長させる経営」への構造転換

- 「稼いでも貯められず、貯めると使えない」単年度消化型を止め、中長期で投資できる会計制度が必要。
- 研究投資のポートフォリオ化と複数年で財源の投資を実効あるものとするためには、これらの投資を迅速に実行できる政府調達・契約制度の特例を併せて整備することが不可欠。

現状の国立大学 会計制度

目的積立金
(毎年の余剰分の
繰越承認制度)

引当特定資産
(将来の支払いのため
目的別積立預金)

大学運営基金
(長期運用し安定財
源を作る定期預金＝
エンダウメント)

現状の会計制度の限界

○今年稼いだお金を
翌年度以降に自ら内
部留保不可。

○結果：
・研究設備の修繕・更
新が遅れ、国際共同研
究の機会を逸失
・優秀な研究支援人材
を確保できず、研究生
産性低下
・スタートアップ創出
の芽を育てられず、産
業競争力への波及が限
定的

繰越承認に半年かか
るため、翌年度の半
年間執行できない

①更新投資、②法人
債償還目的しかなく、
修繕・雇用・産連強
化など**対象外**

基金に入れると、**柔
軟に引き出しできな
い**

会計制度の柔軟化の方向性

●繰越承認を不要にし、翌年度即時
に執行できるようにする。
(中期目標期間を超える繰越は難しい)

●目的別預金の「使い道を増やす」
⇒民間由来の財源を、各大学が修繕、雇
用、産連基盤整備などの将来目的に活用
できる。(中期育成型)

●エンダウメントの取崩を柔軟化
⇒大型設備更新、人材雇用を中長期計画
で基金から戦略的に取り崩して使えるよ
うにする。(長期創出型)

世界と競い成長する大学になるために

- ① 何にどの財源を投資するか（研究ポートフォリオの戦略性）
- ② 収益をどう貯めて回すか（エコシステム構築と財源の内部留保）
- ③ 産業界・寄付者と共創しつつ（フィランソロピー型連携）
- ④ どう速く実行するか（研究調達の迅速化の特例）

を一体で設計し、大学経営を
「単年度で予算を消化する組織」から
「中長期で投資し、成長をマネジメントする組織」へ転換するための
パッケージ政策が必要。