

産業構造審議会 イノベーション・環境分科会 イノベーション小委員会

大学は社会価値創造のプラットフォームとして 成長・発展することができるか？

2025年 2月 20日

東北大学 理事・副学長(企画戦略総括)・プロボスト・CDO

青木 孝文



役職歴(大学関係)

- 2006年11月～2012年3月
総長特任補佐
東日本大震災への対応など
- 2012年4月～2018年3月
副学長(広報・社会連携・情報基盤)
指定国立大学法人構想の策定など
- 2018年4月～
理事・副学長(企画戦略総括)、プロボスト、CDO
国際卓越研究大学(大学ファンド)への対応など
- 2023年5月～ **大学ICT推進協議会(AXIES) 会長**



研究歴

1992年 東北大学 大学院工学研究科(電子工学専攻)博士課程修了
2002年 東北大学 大学院情報科学研究科 教授

- 専門:コンピュータ工学、デジタル信号処理、画像認識、バイオメトリクス(生体認証)とセキュリティ、法歯学と個人識別などの研究に従事
- 社会貢献:「東日本大震災における身元確認の支援」に関して、社会貢献財団社会貢献者表彰(2013年)、河北文化賞(2014年)など

国際水準の研究環境と研究エコシステムの実現

- 伝統的講座制の改革、フラットで機動的な研究体制の確立
- 人事、処遇、評価、キャリアパス等に関する制度改革
- 基盤的予算、研究支援、コアファシリティ等の拡充
- 初期・中堅研究者(EMCR)のキャリアマネジメント、独立支援
- 研究を支える専門人材の拡充と戦略的処遇の実現 など

研究

戦略的研究ポートフォリオマネジメントの確立

- 戦略性と多様性の高度な両立
- 国際プレゼンスの抜本的向上
- 研究セキュリティ、インテグリティの確立
- 社会実装への橋渡し、BD・IP支援の強化
- 研究費の獲得強化、財源の多様化 など

経営と連動する
仕組みが重要

経営の高度化

- 民間的経営手法の導入
- 経営人材の登用(CFO等)
- 戦略的投資と成長を可能にするシステム改革

研究大学にふさわしい教育改革

- 国際的視座での課題解決を重視した学部改革
- ディシプリンを横断する大学院改革
- 博士課程学生の拡大と経済支援の強化
- 研究人材の初期キャリアマネジメントの強化
- 全学を俯瞰する一元的な教育ガバナンスの確立 など

教育

新たな潮流の先導、新市場の開拓

- 「18歳」「対面」「国内」からの脱却
- 海外を含め、戦略的な学生リクルートの展開
- 社会人向けリスキリング、リカレント教育の拡大
- 成長戦略としてのマイクロクレデンシャルの展開
- 教育系ファンディングの獲得強化、財源の多様化 など

社会連携
特に産学共創

産学共創の拡大と高度化

- 重点戦略分野の設定と支援の拡大・重点化
- 「共同研究」を超える仕組みの展開(「共創研究所制度」等)
- 戦略的プライシング、収益モデルの確立(「知的貢献費制度」等)
- 知財マネジメントの高度化、投資対効果に立脚した国際連携の強化
- 産学共創を支える専門人材集団の拡充と戦略的処遇の実現 など

スタートアップの創出と成長の加速

- 学生・研究者向けアントレプレナーシップ教育の強化
- ギャップファンドをはじめとする事業性検証支援の拡大
- 投資の高度化(大学直接出資、大学VC出資、外部連携等)
- 機関を超えた支援の拡大(DEEP & DIVERSE戦略)
- 大学と都市エコシステムのコ・デザイン など

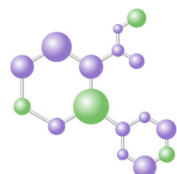
多様なアクターが共創するプラットフォーム事業の展開

- 民間投資を呼び込む先端研究ファシリティの戦略的整備
- サイエンスパーク事業等への投資と事業成長の実現
- 大学子会社、共同出資会社、多様な事業法人の戦略的活用 など

コアリサーチクラスター(CRC)



災害科学



材料科学



スピントロニクス

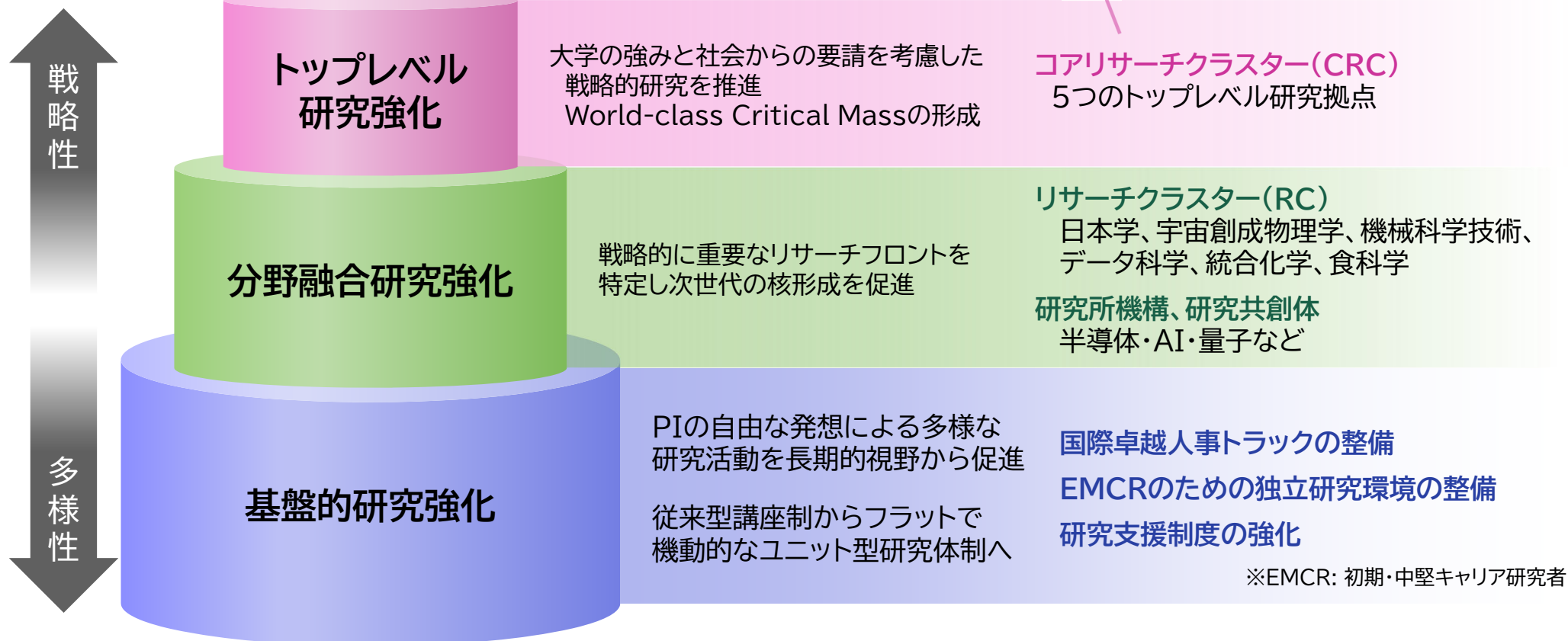


未来型医療



環境・地球科学

三階層の研究力強化パッケージ



多様なアクターが協働する課題解決の場を整備(従来型の取り組み)

材料科学



ナノテラス(新たなPPP事業モデル)

ものづくり・環境・エネルギー・食品・農業・医療等への横断的波及

スピントロニクス



半導体テクノロジー共創体

半導体産業競争力の強化
グリーンな未来への貢献

災害科学



グローバルアジェンダへ



災害科学国際研究所

総合知に基づく地球規模課題の解決
レジリエントな社会の創造

ライフサイエンス



東北メディカル・メガバンク

データ駆動による
未来型医療・ヘルスケアの開拓

人文社会科学



29大学
支倉リーグ
統合日本学



AI共生社会

新しい日本学研究の展開
国際価値共創

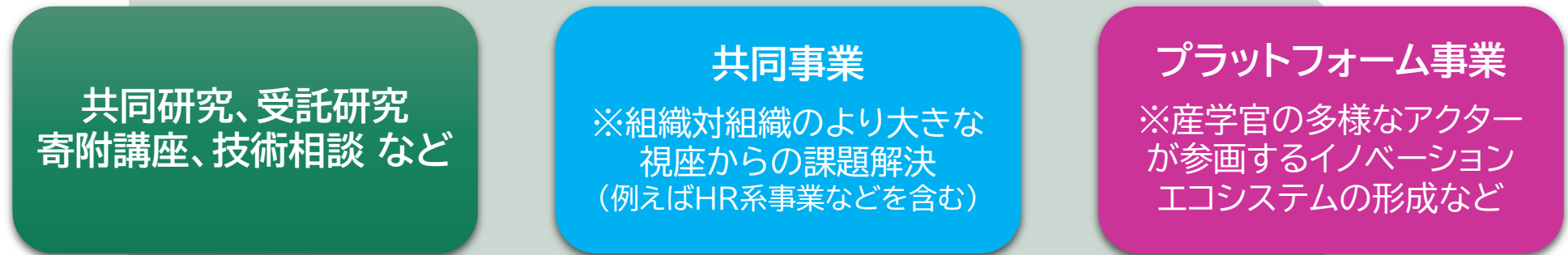
科学技術イノベーション

持続可能社会

人類のウェルビーイング

中心的
問い

大学は社会価値創造プラットフォームとして成長・発展できるか？
知・人材・資金の好循環を実現するビジネスモデルを描けるか？



従来の産学共創機能

●個別プロジェクト型マネジメント

- ✓ ニーズシーズマッチング
- ✓ プロジェクト企画および管理
- ✓ 契約および知財管理
- ✓ 顧客管理 など

●組織対組織型マネジメント

- ✓ 連携ビジョンとの連動 など

求められる新たな機能のイメージ

●事業開発、事業企画

- ✓ 市場分析、戦略立案、事業計画策定、事業立ち上げ、進捗管理、事業のガバナンスなど

●大学の財務戦略との連携

- ✓ 投資の意思決定、資金の調達・回収など

●国や自治体などからの支援

- ✓ 広義のインフラへの支援、規制改革の誘導など

企業との『共同事業』の先駆け ～ 共創研究所

7

2021年10月
愛知製鋼×東北大学 次世代電動アク
スル用素材・プロセス共創研究所
AICHI STEEL
つくる。未来を。
つくる。素材で。

2021年10月
ブリヂストン×東北大学 共創ラボ

BRIDGESTONE

2021年11月
東北電力×東北大学 共創研究所
より、そう、ちから。

東北電力

2022年2月
JFEスチール×東北大学
グリーンスチール共創研究所

JFE スチール 株式会社

2022年3月
東北発電工業×東北大学共創研究所

東北発電工業株式会社

2022年4月
トヨタ自動車東日本×東北大学
環境融和ものづくり共創研究所

トヨタ自動車東日本

2022年4月
DOWA×東北大学 共創研究所
DOWA

2022年4月
ピクシーダストテクノロジーズ×東北大学 ホログ
ラフィックウェルビーイング共創研究所

Pixie Dust Technologies, Inc.

2022年7月
大同特殊鋼×東北大学 共創研究所

大同特殊鋼

2022年9月
IHI×東北大学 アンモニアバリュー
チェーン共創研究所
IHI

2022年10月
TDK×東北大学 再生可能エネルギー 変換
デバイス・材料開発共創研究所

TDK

2022年10月
富士通×東北大学
発見知能共創研究所
FUJITSU

2022年10月
住友金属鉱山×東北大学
GX材料科学共創研究所

住友金属鉱山

2023年3月
アルプスアルパイン×東北大学 つな
がる価値共創研究所
ALPSALPINE
Perfecting the Art of Electronics

2023年4月
デクセリアルズ×東北大学
光メタセンシング共創研究所
Dexerials

2023年4月
古河電気工業×東北大学
フォトンクス融合共創拠点
古河電工

2023年4月
3DC×東北大学 カーボン新素材GMSで
「世界を変える」共創研究ラボ
3DC

2023年8月
セイコーエプソン×東北大学
サステナブル材料共創研究所
EPSON

2023年10月
三井化学クロップ&ライフソリューション×
東北大学バイオカリンソリューション共創研究所

**三井化学クロップ&ライフ
ソリューション株式会社**

2023年11月
NEC×東北大学 宇宙統合ネットワ
ーク・レジリエントDX共創研究所
NEC
\Orchestrating a brighter world

2023年12月
TREホールディングス×東北大学 WX
(WasteTransformation)共創研究所

TRE HOLDINGS

2024年2月
SWCC×東北大学 高機能金属共創研究
所

SWCC
GROUP

2024年3月
日本特殊陶業×東北大学
MIRAI no ME 共創研究所
Niterra
日本特殊陶業

2024年4月
島津製作所×東北大学
超硫黄生命科学 共創研究所

SHIMADZU
Excellence in Science

2024年4月
メニコン×東北大学
みる未来のための共創研究所

Menicon

2024年4月
鹿島×東北大学
環境配慮型建設材料共創研究所

鹿島

2024年4月
日本電子×東北大学
高度マテリアル分析共創研究所

JEOL

2024年4月
AZUL Energy×東北大学
バイオ創発GX 共創研究所

Azul Energy

2024年5月
荏原製作所×東北大学
「流れ」で未来をつくる共創研究所

EBARA

2024年6月
NAGASE×東北大学 Delivering
next.共創研究所

NAGASE
Delivering next.

2024年7月
パナソニックホールディングス×東北大学
共創研究所
Panasonic

2024年11月
富士電機×東北大学
半導体共創研究所

富士電機

2025年1月
住友ベークライト×東北大学
次世代半導体向け素材・プロセス共創研究所

住友ベークライト

2025年2月
ポーラ化成工業×東北大学
「境界の融和」共創研究所
POLA R&M
ポーラ化成工業株式会社

都市部キャンパス330万㎡をイノベーション空間として整備

【経営戦略上のポイント】

新キャンパス(左下)の整備のために、旧キャンパスの土地売却収入を含む自己財源(約260億円)を投資

星陵キャンパス
ライフ系

東北大学病院
80万人の臨床データ

500m

半導体テクノロジー共創体
国内最大の半導体R&Dプラットフォーム

東北メディカルメガバンク機構
日本最大の一般住民バイオバンク(15万人)

2015年開業
仙台市と連携

地下鉄

東京から90分

仙台駅

川内キャンパス
人文社会系

青葉山キャンパス
理工学系

サイエンスパーク
4万㎡

3GeV高輝度放射光施設 NanoTerasu
世界でも類のないコアリション型整備方式

片平キャンパス
本部・研究所ほか

附置研究所群
共同利用・共同研究拠点として先端的研究を推進

青葉山新キャンパス 81万㎡ (東京ドーム17個分)

大学を核とするサイエンスパーク事業を展開

- 企業のR&D拠点を設置(営業秘密の保護や経済安全保障に配慮した環境を整備)
- 国家的に重要な戦略技術領域(半導体、AI、バイオ、量子、マテリアル等)の研究ハブを形成
- 先端ファシリティ群をセキュアなネットワークで接続し、データ駆動による課題解決を推進
- スタートアップを含む多様なアクターが参画するイノベーションエコシステムの形成を促進

新たな整備手法・運営手法を採用

コアリション方式

- NanoTerasuは、建設段階から民間投資を呼び込む、世界でも類のない整備方式(出資意向約150件)
- 大学債を活用した施設整備を実施、大学子会社や民間企業と連携したコミュニティ形成支援を提供



高度専門人材

約3,000人の研究者、研究者ネットワーク、国際連携ネットワーク、専門職スタッフなど



専門組織

国際放射光イノベーション・スマート研究センター、グリーンクロステック研究センター、サイバーサイエンスセンター、半導体テクノロジー共創体ほか



高度研究設備

クライオ電顕(TEM、FIB-SEM)、NMR装置、バイバンク、データストレージ、計算サーバー、スパコン、ネットワーク基盤、SINET6 ほか



キャンパスおよび施設

サイエンスパーク区画(造成済・40,000m²)、青葉山ユニバース(新営・4,000m²)、国際放射光イノベーション・スマート研究センター棟(新営・4,000m²)ほか



各種の産学連携 メニュー

技術相談、学術指導、共同研究、受託研究、共同研究講座(部門)、寄附講座(部門)、共創研究所(2021年新設・現在34社が設置)



スタートアップ支援 メニュー

東北大学ベンチャーパートナーズ1・2号ファンド、ギャップファンド、アントレ育成プログラム、スタートアップガレージ、知財およびストックオプション等の活用支援など



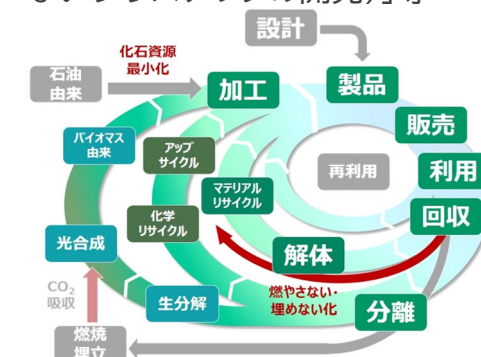
結節点となる多様な 事業法人によるサービス

大学子会社、共同出資会社、公益法人のほか、大学VC、TLOなどが、民間企業と連携



国プロほか外部からの 多様な研究ファンディング

例 SIP「サーキュラーエコノミーシステムの構築(燃やさない埋めないプラスチックの開発)」等



これらのリソースをもって、収益性を考慮した持続可能な事業企画が可能か？

大学の強み・ポテンシャル

- **【研究資源と知識の活用】** 多様な分野の研究者や専門家による革新的アイデア、蓄積された研究データや知見、最先端の研究設備や施設などの活用
- **【人材育成との連携】** 若手研究者・イノベーターの参画、学生の教育・研究との連携、インターンシップなどの実践的教育や社会人向けリスキリング等の提供
- **【ネットワークの活用】** 大学、研究機関、企業、スタートアップ、国、自治体、市民など多様なステークホルダーとの連携、国際的なネットワークの活用
- **【中立性・公共性】** 営利目的に偏らない中立的な活動、社会貢献を重視した取り組みの展開、多様なステークホルダーの参画促進、社会へ波及する価値の創造

大学の弱み・克服すべき課題

- **【運営面】** ビジネス経験や事業化ノウハウの不足、マーケティング、事業企画、プロジェクトマネジメントなどの能力を有する人材の不足(CFOを含め多様な人材)
- **【財務面】** 資金調達、収益モデル、大学として可能な事業の範囲などに関する制約

大学をイノベーションプラットフォームとして機能強化するための要件

- ①大学自身の経営の高度化(ノウハウや人材の導入)
- ②運営基盤に対する公的支援(資金提供や規制緩和など)

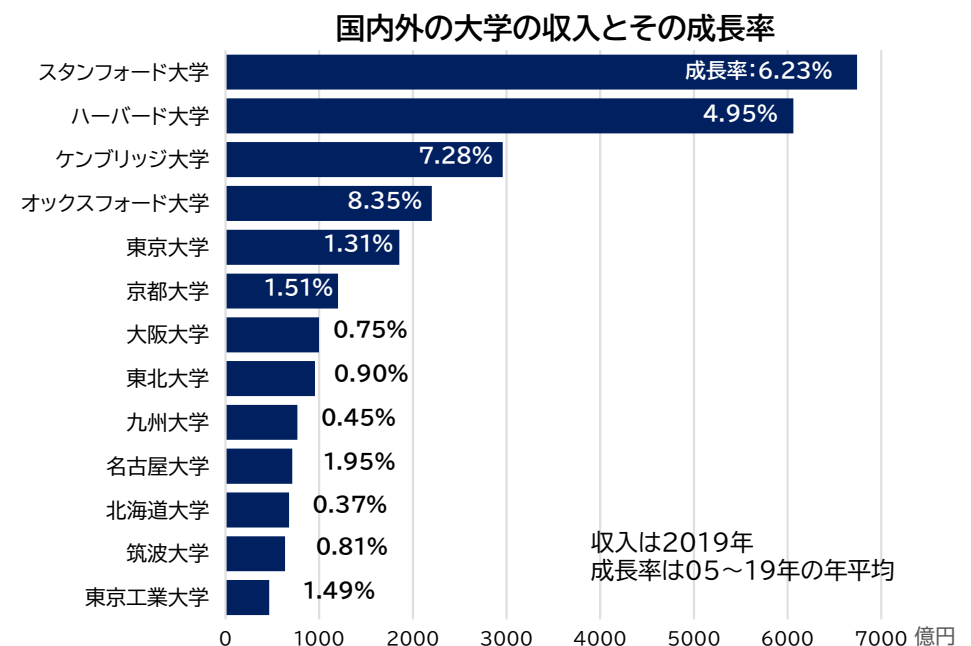
- 海外の有力大学は、資産(BS)の中に成長核をつくり、それを戦略的に投資・運用することで、自由度の高い経営資源を獲得、知識経営体として進化
 - ✓ 例：ハーバード4.5兆円、スタンフォード3兆円、オックスフォード8千億円
 - ✓ 寄附金(エンダウメント)は有名だが、大学ごとにビジネスモデルは異なる
- 世界の有力大学と比較して、なぜ日本の国立大学が成長してこなかったのか？
 - ✓ 単年度での「損益均衡」を重視する会計原則
 - ✓ 会計基準は「大学は公共的な性格」＝「利益の獲得を目的としない」と明記
ポジティブリスト型の規制も多く、大学の経営マインドセットが委縮する傾向
 - ✓ 法人化後も長い間、利益の蓄積、債券の発行、それらの運用はできなかった
 - ✓ 近年、規制緩和が段階的に進展
例えば、**昨年の会計基準改訂**は重要

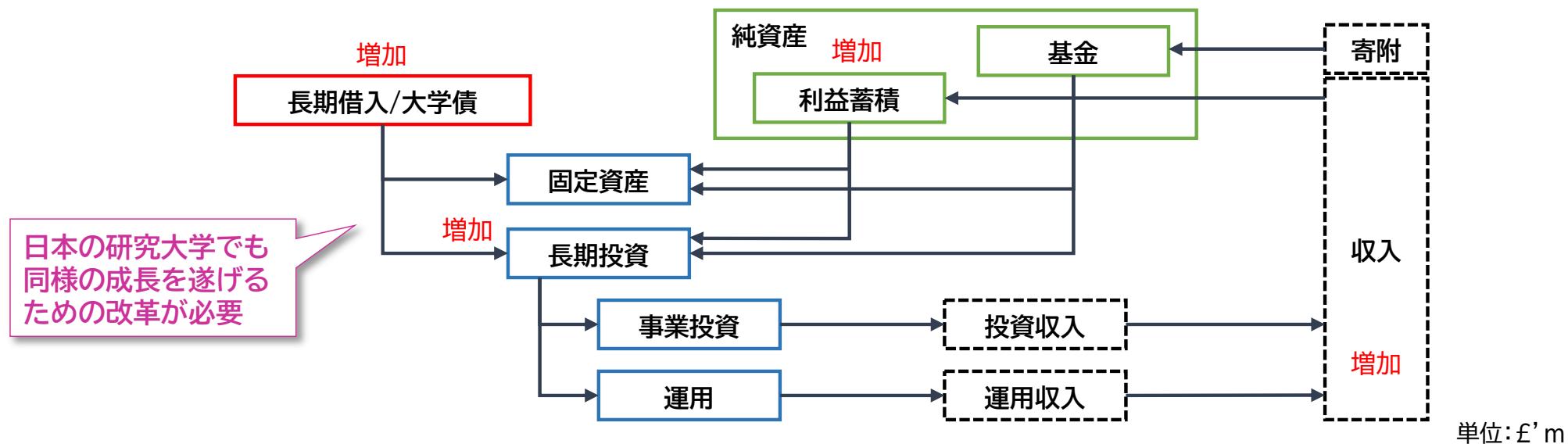
国立大学法人会計基準の改訂

「運営方針会議」を設置する法人は、業務上の余裕金の一部を、資本剰余金(BS)の「大学運営基金」に組み入れて運用可能

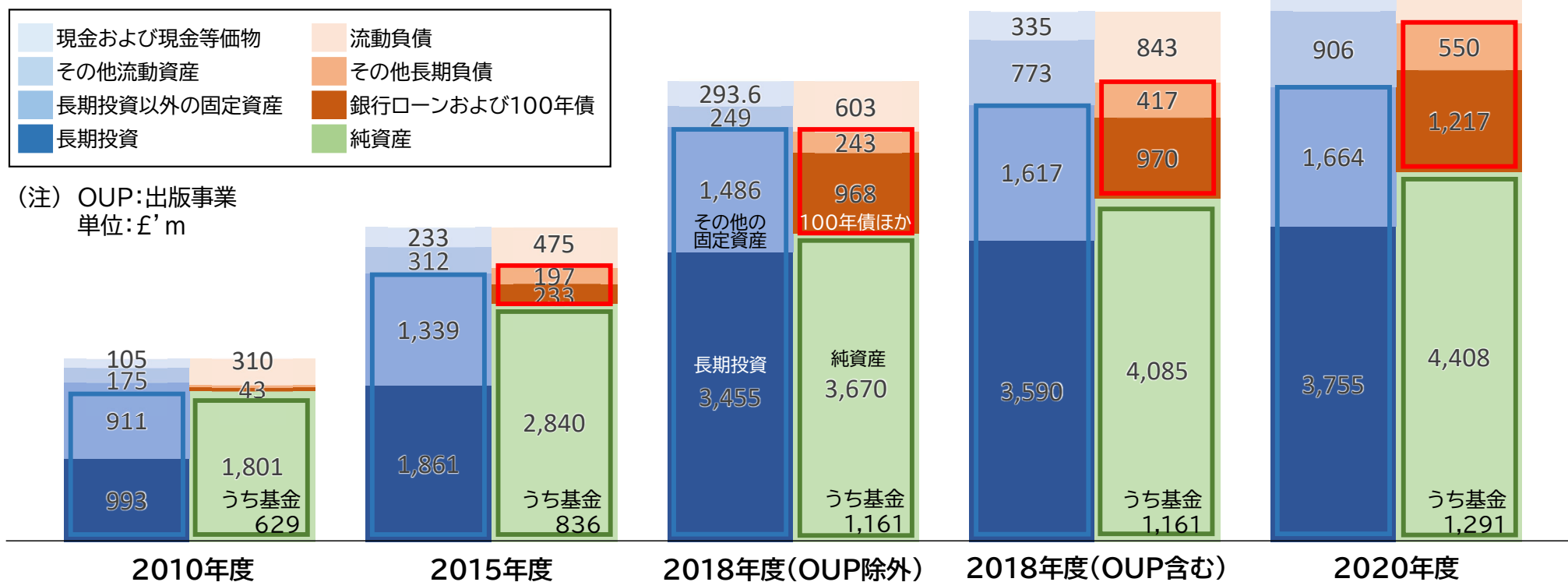
さらなる規制改革を誘導するとともに
経営手法を高度化

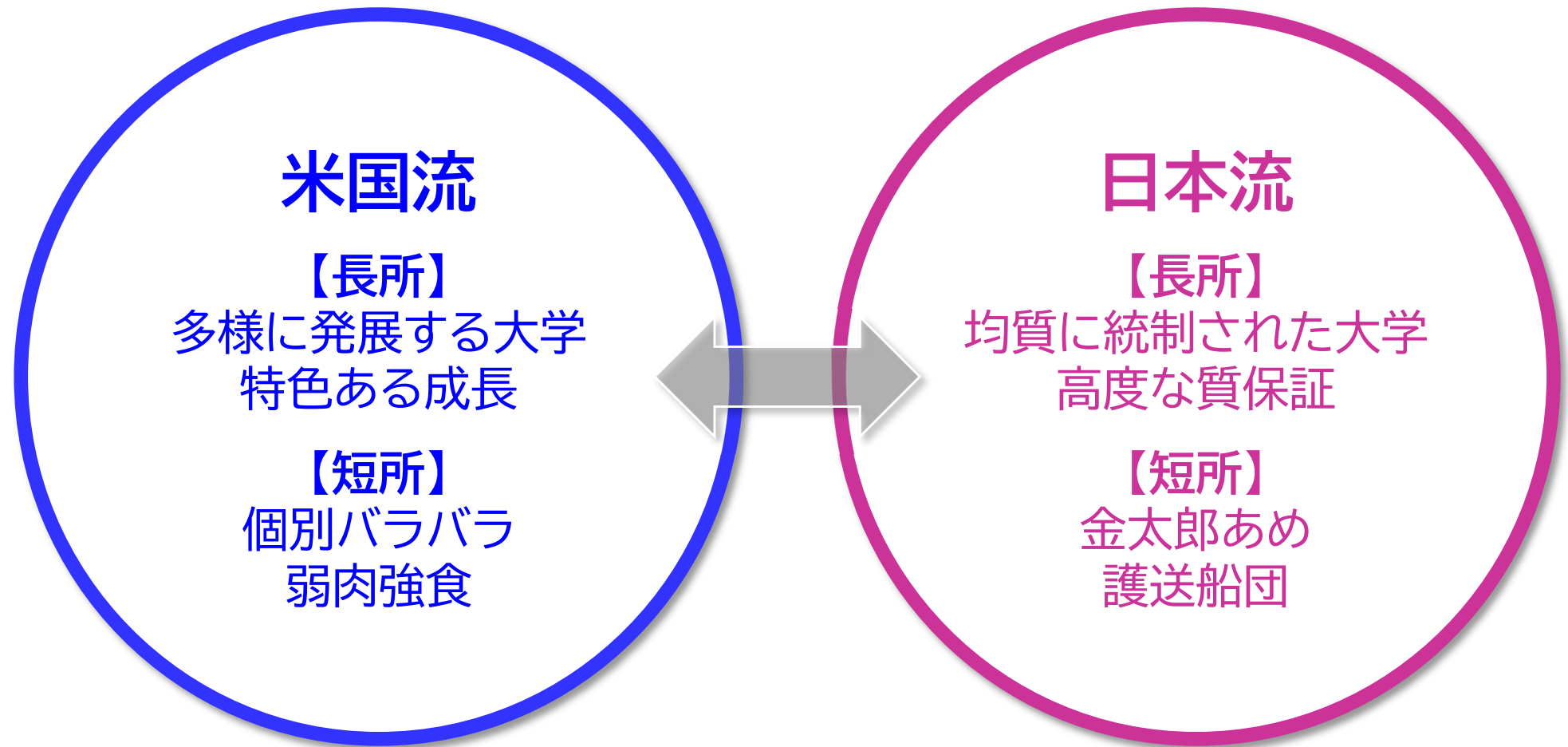
法人の意思で戦略的に投資ができる大学へ





BS(貸借対照表)の推移(2010～2020年度・旧基準組換ベース)





米国流の長所に学ぶ
多様なビジネスモデルをもって特色ある発展を遂げる大学群

日本流の統制を逆手にとる
大学間でリソースを共有することで効率化・生産性向上

世界の大学のビジネスモデルは多様

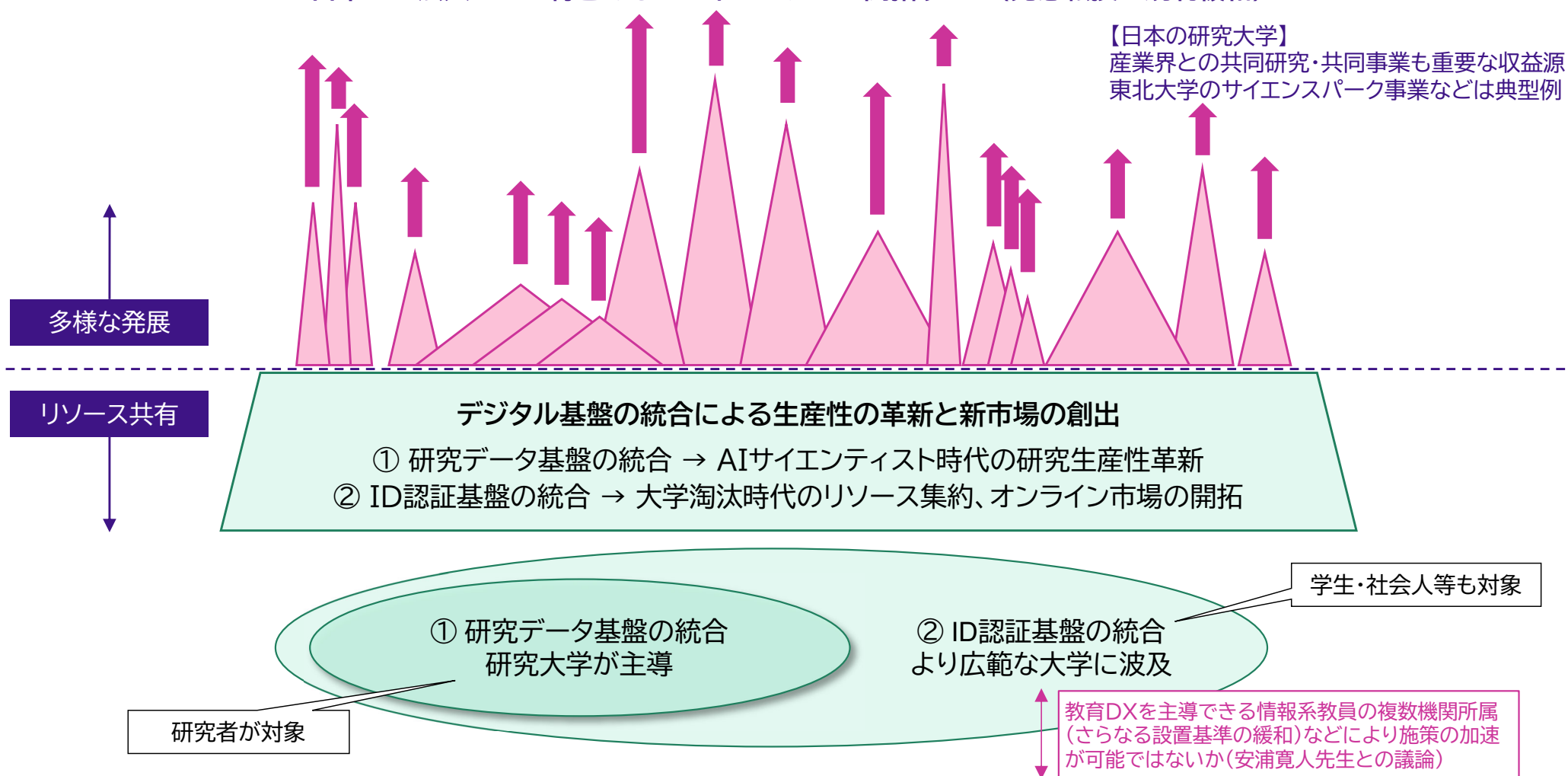
【アイビーリーグ】 営業収入に対する寄附金の比率は、プリンストン7割、イエールおよびハーバードが約5割。一般に米国主要大学への寄附金は年約8兆円を超え、日本の30倍以上

【大規模州立大学】 アリゾナ州立大学のM. クロウ学長は「第五の波大学」を提唱。技術革新、グローバル課題解決、包摂的教育アクセスを推進。研究費は3倍増、学生14.5万人へ

【小規模私立大学】 サザンニューハンプシャー大学のP. ルブラン元学長は、学生数3千人から16万人に一気に拡大。「スキルファースト」の波に乗り、AI重点教育をオンラインで提供

【英国大学】 英国では高額授業料を払う留学生が大学の収益源。近年の移民対策の影響で留学生が減少。政府は来年から英国人の授業料上限を年約190万円に引き上げ(8年ぶり)

日本でも法人ごとに特色あるビジネスモデルを開拓すべき(発想転換+規制緩和)



補足資料

【背景】

- 世界の有力研究大学は知識経営体として飛躍的に成長、**法人の意思で戦略的な投資が可能**
- 日本の国立大学は法人化以降も長く経営改革が停滞してきたが、**近年になり規制緩和が進展**

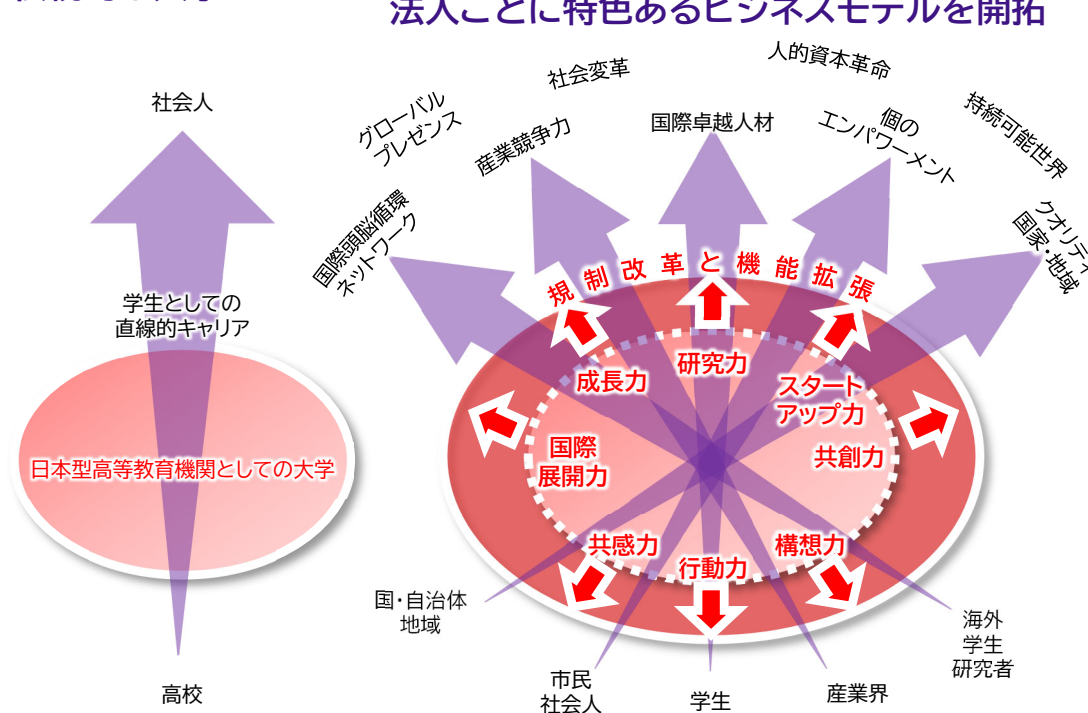
【最近の動きと課題】

- **国立大学の経営面の改革がスタート**：【例】大学出資の拡大、子会社活用の拡大、大学債による資金調達、資産運用の拡大、法人統合の制度改善、会計基準改正と大学運営基金の新設(2024年)など
→ ただし、**いまだポジティブリスト型の規制や大学の保守的なマインドセットが残り、改革の加速が必要**
- 上記財務面以外にも課題が存在：【例】教育組織の設置認可などについても改善の余地あり、国立大学の新ガバナンス体制(2024年10月開始・日本独自方式)についても効率化が求められる



**大学・省庁・民間の「意識の高い実務家によるタスクフォース」を常設
大学が経営体として発展するための規制改革・自由化を妥協なく推進**

伝統的な大学イメージ



今後着手すべき規制改革の例

- ① 大学出資対象事業の拡大
- ② 大学出資認可要件の緩和
- ③ 大学債発行対象の拡大
- ④ 土地、建物の売却・貸付け等に関する規制緩和
- ⑤ 政府調達の対象から大学自ら獲得した資金で契約する場合を除外
- ⑥ 政府出資金、その運用益の大学裁量での使用
- ⑦ 留学生の起業に関する在留資格取扱いの緩和
- ⑧ 個人からの寄附金全てが税額控除の対象となるよう範囲を拡大
- ⑨ 厳格な定員管理等の緩和、設置基準の緩和(基幹教員数等)、設置審査等の簡素化
- ⑩ 専門業務型裁量労働制適用範囲の拡大

※経営の高度化は大学再編を促進する観点からも重要ではないか

【背景と方向性】

- 研究データインフラなど、戦略的に重要になる研究基盤については大学横断的に一元整備すべき
- AIが国家の研究力・革新力を大きく左右する時代が到来(ふつうの研究はディスラプトされる可能性)
- データのサイロ化を排し、AI適用を前提としたインフラとすることで、研究生産性の面で世界をリード

【具体的に検討すべき施策の例】

- 大学を横断する統合研究データ基盤の整備と研究DXによる研究生産性の革新

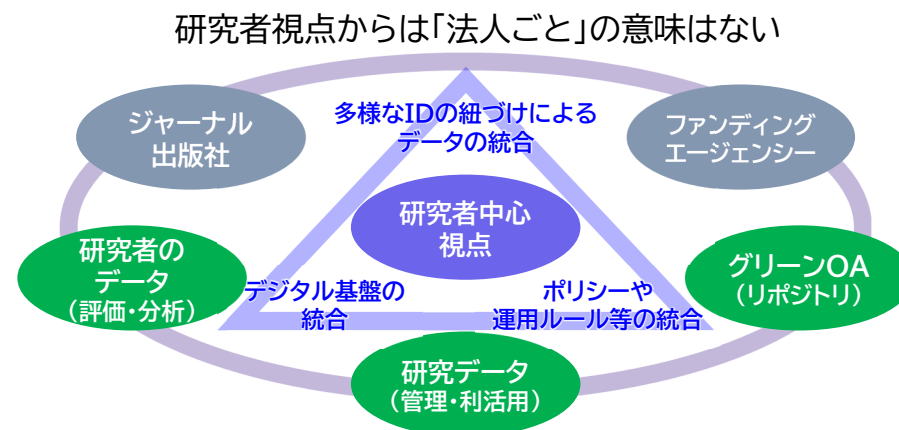
【直近の状況】法人ごとにサイロ化の傾向

研究データ基盤
法人ごとに整備開始

研究データポリシー
法人ごとに策定開始

法人を越えてリソースを集約しインフラを統合すべき

デジタル敗戦
と類似の構図？



4つの課題とそれに対する提言

	課題	提言
1	小規模組織レベルで行われている研究データ管理の統合 データのサイロ化、組織改廃に伴うデータの消失、組織ごとの調達・保守・運用に伴う非効率への対応	大学群レベル、全国レベルで統合された研究データ基盤の実現
2	研究者の多様化・流動化への対応 - 研究者の異動に伴うデータ移行への対応 - 民間企業との共同研究に適するデータ保管および利活用の方法論の確立	- 共通のID(e-rad, researchmap, orcid, マイナンバー等)に基づく認証に対応した研究データ基盤の実現 - 民間企業の研究者も利用可能な研究データ基盤の実現
3	複数の計算機資源のインターオペラビリティの向上 - 複数の計算機資源を用いたデータ処理への対応 【例1】ヘテロジニアスな処理(シミュレーション+AI = スパコン+GPU) 【例2】GPU難民化するAI研究者による複数機関の計算リソース活用など	- 研究データセントリックアーキテクチャの実現 - SINETのさらなる強化による研究データ基盤と各種計算機資源とのデータアクセスの低遅延、高帯域化 - 複数の計算機資源の利用IDと認証機能の共通化
4	管理のスケラビリティ、アジリティの向上 - アカウント管理、グループ管理、容量管理、共有管理などの複雑化への対応 - 研究者が自己管理しやすい商用クラウドの利用が加速し、プラットフォームに研究データがロックインされてしまう危険性への対処	階層的なテナント機能を含む管理権限が段階的かつ部分的に移譲できる研究データ基盤の実現

ビジョン:

高等教育・学術研究機関におけるICTを利用した教育・研究・経営の飛躍的強化

ミッション:

ICT利活用による「効果的・多様な教育の実現」「研究推進環境の構築」「機関経営の改善」

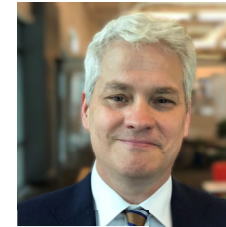
今回の提言もAXIES関係者と議論してきました



AXIES
第4代会長
青木孝文

米国側カウンターパート EDUCAUSE

より大きな利益をもたらすために
高等教育の変革を促す

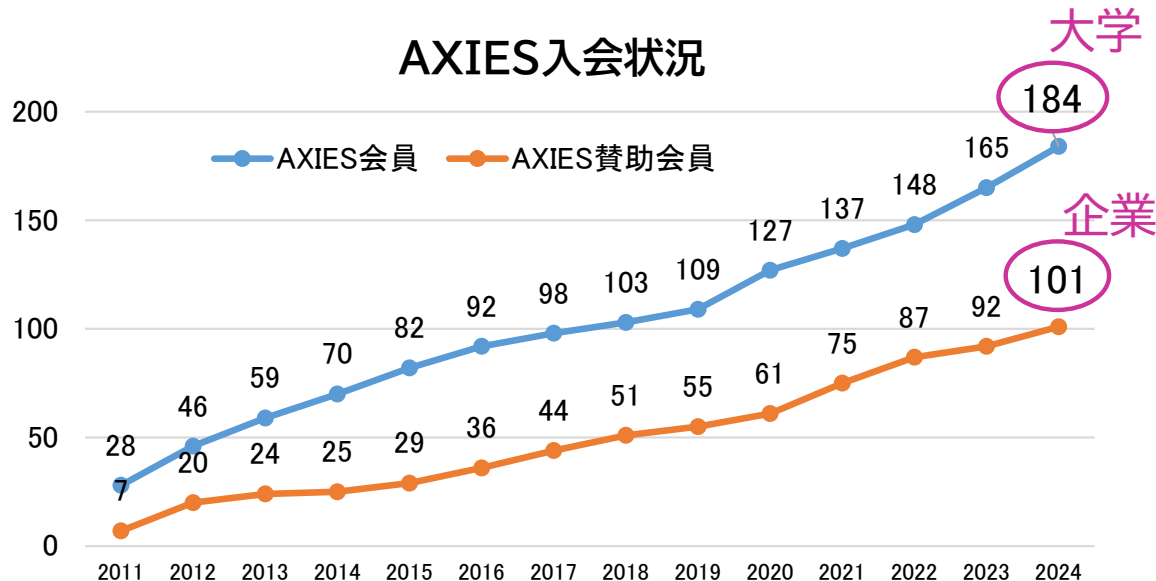


EDUCAUSE会長
John O'Brien

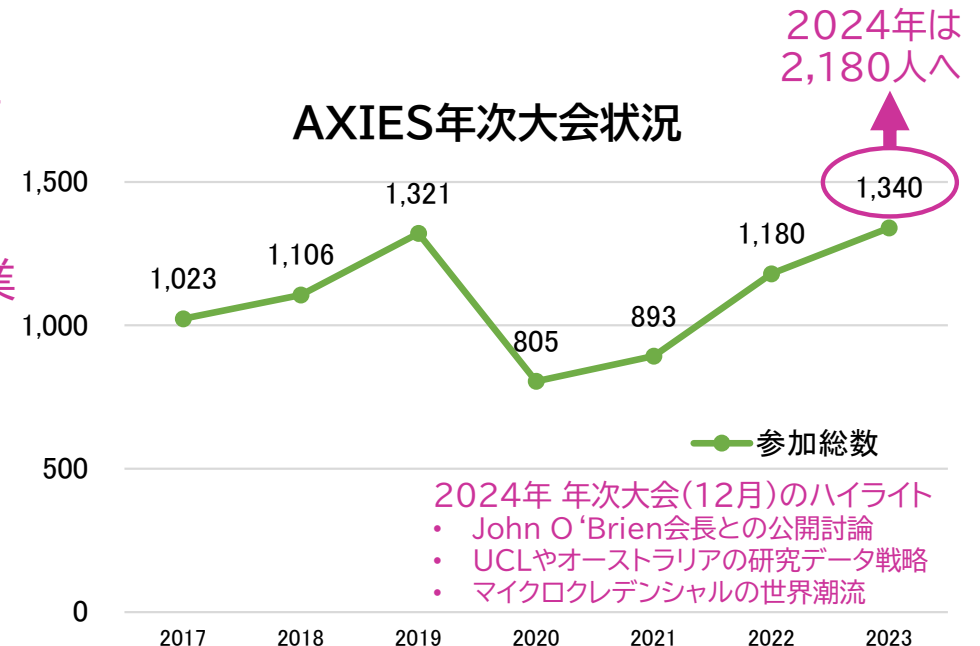


2,300+ 機関
大学・教育関係組織
300以上の企業会員を含む

AXIES入会状況



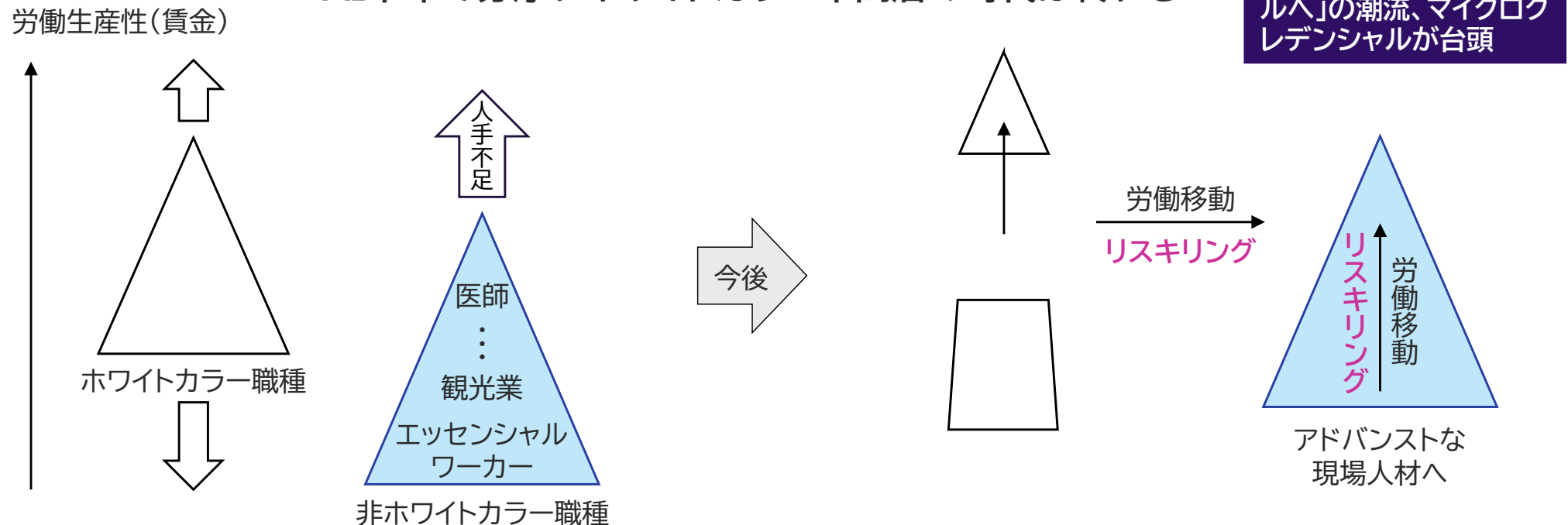
AXIES年次大会状況



日本の差し迫った労働市場のミスマッチと産業変革の必要性(IGPI富山氏)

- 少子高齢化による深刻な**働き手不足**(2040年に1100万人不足) } が同時進行
AI革命によるホワイトカラーの**雇用減少**(2035年に480万人減少)
- 人手不足はローカル産業で生じ、人余りはグローバル産業で起こる
つまり「仕事はある。ミスマッチこそ問題だ!」ということ
- 余剰ホワイトカラーはローカル産業に向かうが、その際に、**人材のリスキリングと産業現場の事業変革**が不可欠 → **共通インフラとしての大学の役割は大きい**

AI革命で分厚いホワイトカラー中間層の時代は終わる



Commitments(公約)	Goals(目標)と重点KPIs	Strategies(戦略)
I . Commitment for Impact 未来を変革する社会価値の創造 東北大学は、世界的に卓越した研究成果をもとに社会価値の創造を先導する開かれたプラットフォームである。我々は、東日本大震災からの復興への貢献を通じ、多様なステークホルダーとともに、社会的使命を共有し、その自覚を強固なものとした。東北大学は、研究の卓越性と多様性を力として、固定観念にとらわれずに挑戦を続け、未来を変革する社会価値の創造を行う。	A Research Excellence 国際的に卓越した研究エコシステム(学術的インパクト) - 論文数 - Top10%論文数 - Top10%論文割合 - 若手研究者Top10%論文数 - 若手研究者Top10%論文割合 B Impactful Research & Innovation 世界に変化をもたらす研究展開(社会的インパクト) - 民間企業等からの研究資金等受入額 - 産学共創拠点設置件数 - 大学発スタートアップ数 - 知的財産権等収入 - 産学共著論文数	I-A-1 骨太の研究戦略に基づく卓越性の追求 I-A-2 独自の三階層研究力強化パッケージ I-A-3 活力ある新たな研究体制 I-B-1 世界を動かす知識行動プラットフォーム I-B-2 投資を呼び込むSTIプラットフォーム I-B-3 イノベーションを加速する共創機能強化
II . Commitment for Talent 多彩な才能を開花させ未来を拓く 東北大学は、すべての教職員、学生・卒業生を中核とした本学コミュニティメンバーの未来価値の向上に対して継続的・重点的に投資し行動する。東北大学は、開放性と多様性を追求し、様々な社会的・文化的背景をもった多彩な才能を受け入れ、その個性を尊重するとともに、一人ひとりの成長と自己実現を促す魅力ある環境を作り上げ、活力ある未来社会を担う人材の育成に貢献する。	A Campus for Aspiring Minds 世界の研究者を惹きつける研究環境 - 外国人研究者比率 - 女性研究者比率 - PI研究ユニット数 - PI対象教員とスタッフの比率 - 国際対応力のあるスタッフ比率 B Gateway to New Venture 世界に挑戦する学びの創造 - 留学生比率 - 博士課程学生の修了時までの国際経験割合 - 博士課程学生への平均経済支援額 - 博士課程学生数 - 博士号取得者数	II-A-1 魅力ある研究者キャリアパスと処遇 II-A-2 経営スタッフの高度化と役割の拡大 II-A-3 世界水準の挑戦を支える多様性キャンパス II-B-1 大学院から広がるキャリアマネジメント II-B-2 国際性・開放性を基軸とする大学院変革 II-B-3 研究大学にふさわしい学部変革
III . Commitment for Change 変革と挑戦を加速するガバナンス 東北大学は、卓越性と成長とともに追求する新たな知識経営体へと進化する。東北大学は、グローバル社会の一員として行動するため、それにふさわしい組織体制を構築するとともに、ここに記載し約束したすべての事項を実現可能とする実効性の高い大学ガバナンスを確立する。	A Full-Scale Global Readiness 全方位の国際化 - 外国人研究者比率 - 国際対応力のあるスタッフ比率 - 留学生比率 - 博士課程学生の修了時までの国際経験割合 - 執行部の外国人比率 B Responsive & Responsible Governance 機動的で責任ある経営とガバナンス - 自己収入比率 - 事業規模 - 独自基金造成状況 - 法人戦略財源の規模 - 執行部の外国人比率	III-A-1 包括的国際化の推進 III-A-2 頭脳循環のためのグローバルリンケージ III-A-3 世界と共創する国際拠点形成 III-B-1 事業成長の新潮流に挑戦する経営 III-B-2 知識経営体のためのガバナンス進化 III-B-3 活力を高め成長を促す組織マネジメント III-B-4 多彩な才能の活躍を支える協働システム

平和で公正な人類社会の実現に貢献

