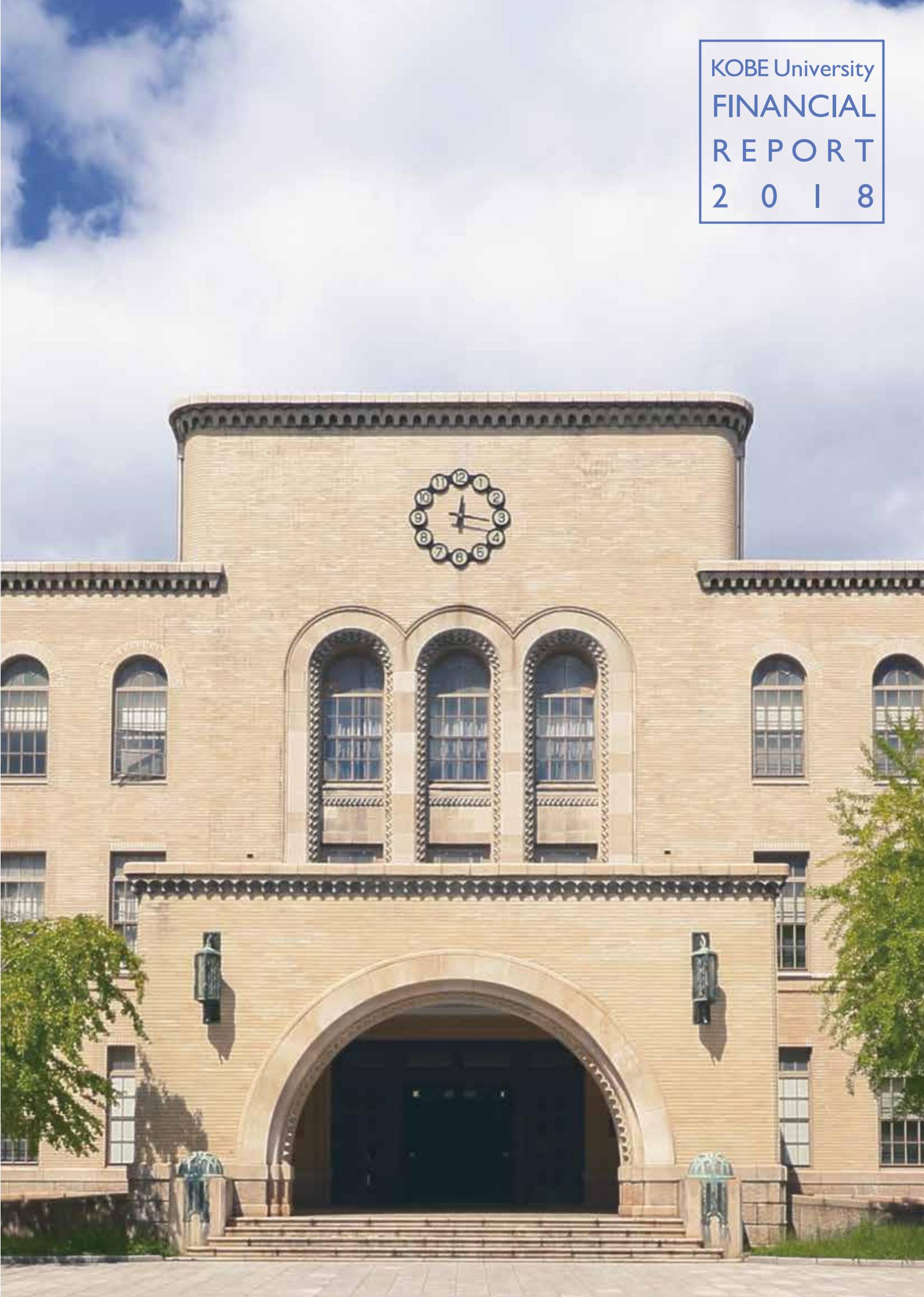


KOBE University
FINANCIAL
REPORT
2 0 1 8



FINANCIAL REPORT2018の発行にあたって

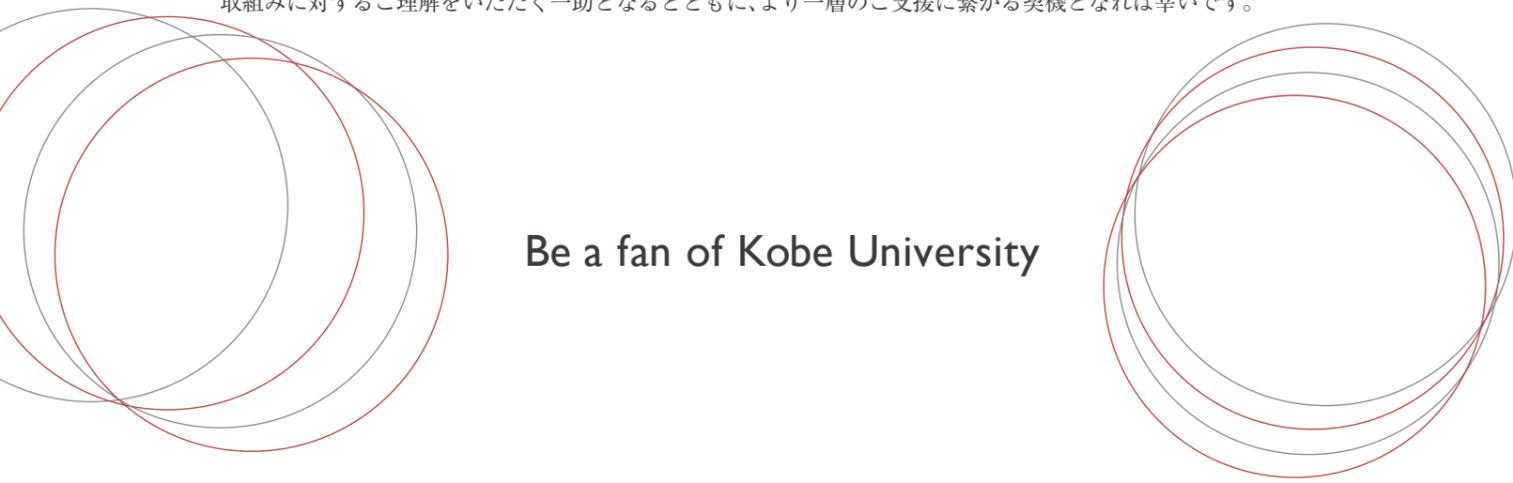
神戸大学は、本学を支えてくださる多くの方々に対し、財務情報を積極的に提供することで、大学の経営状況について広くご理解いただけるよう努めることが、国立大学としての重要な社会的責務の一つであると考えております。

そのため、本学では、国立大学法人法で作成及び公表が義務付けられている財務諸表等とは異なる観点からアプローチし、本学の財務状況についてできるだけ分かりやすく解説した Financial Report を 2006 年から継続して作成しております。今回で 13 冊目の発行となる本 Financial Report は、教育研究、社会連携、ガバナンスなどの非財務情報が財務情報と統合された本学の価値創造の姿をより分かりやすくお伝えするため、昨年より紙面をリニューアルいたしました。

国立大学法人の会計制度は、企業会計原則に一定の修正を加えた国立大学法人会計基準に基づき成り立っています。しかしながら、国立大学法人は利益の獲得や独立採算制を前提とせず、損益均衡をベースとしていることから、企業会計とは大きく異なる特徴を持っています。

したがって、本学の財務状況をより深くご理解いただくには、本学のビジョン及び理念、並びにこれを具現化した中期目標・中期計画、また、最新のトピックス、さらには、本学の活動の礎となるガバナンスの体制についてお伝えすることが重要であると考えています。

国立大学が法人化されて 15 年目を迎えました。国立大学は、新たな経済社会を展望した未知なる研究領域の開拓、産業構造の変化や雇用ニーズに対応した新しい時代の産業を担う人材育成、地域・日本・世界が直面する経済社会の課題解決など、その役割はますます重要性が高まっています。この報告書が、本学の現状と取組みに対するご理解をいただく一助となるとともに、より一層のご支援に繋がる契機となれば幸いです。



Be a fan of Kobe University

ビジョンについて



「Initiative for Excellence」を囲む衛星のように、4大学術系列(人文・人間科学系、社会科学系、自然科学系及び生命・医学系)の各研究分野が連携・融合し、現代及び未来社会の課題解決を促す最先端研究・文理融合研究をレインボーカラーで表現しています。

C o n t e n t s

03 神戸大学とは ~ Vision ~

神戸大学の使命・ビジョン・戦略
トップメッセージ



07 神戸大学の概要 ~ Overview ~

神戸大学の概要
神戸大学の組織図
財務ハイライト

11 神戸大学の事業戦略 ~ Strategy ~

「学理と実際の調和」～神戸大学が目指すもの～
File01. 「知」の攪拌と融合
File02. 理系アントレプレナーの育成と神戸大学発ベンチャー
File03. スマートファクトリーで実現する価値共創
File04. 世界へつながる医療拠点を目指して



25 経営基盤 ~ Governance ~

ガバナンス体制
コンプライアンス体制
中期目標・中期計画
環境活動



31 財務情報 ~ Financial information ~

国立大学法人会計の仕組み
貸借対照表、損益計算書
キャッシュ・フロー計算書
国立大学法人等業務実施コスト計算書
外部資金の受入状況
決算報告書
神戸大学基金



表紙：六甲台第1キャンパス六甲台本館



神戸大学の使命

神戸大学は、開放的で国際性に富む固有の文化の下、「真摯・自由・協同」の精神を発揮し、人類社会に貢献するため、普遍的価値を有する「知」を創造するとともに、人間性豊かな指導的人材を育成します。

神戸大学のビジョン

－先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学へ－

神戸大学は、「学理と実際の調和」を理念とし、進取と自由の精神がみなぎる学府である。この伝統を発展させ、様々な連携・融合の力を最大限に発揮する卓越研究大学として世界最高水準の教育研究拠点を構築し、現代及び未来社会の課題を解決するための新たな価値の創造に挑戦し続ける。

具体的には、社会科学分野・理系分野双方に強みを有する伝統と特色を生かし、文系・理系という枠にとらわれない先端研究を推進し、他大学・研究機関とも連携して、新たな学術領域を開拓・展開する。同時に、学部と大学院のつながりを強化し、先端研究の臨場感のなかで学生が創造性と学識を深めることを重視する。また、海外中核大学と共同研究や連携教育の重層的な交流を図り、世界各地から優秀な人材が集まり、世界へ飛び出していくハブ・キャンパスとしての機能を飛躍的に高める。これらの教育研究を社会と協働して推進し、先端的技術の開発と社会実装の促進を通じて人類に貢献するとともに、地球的諸課題を解決するために先導的役割を担う人材を輩出する。

以上の教育研究における様々な連携・融合を高い次元で同時に実現するために、個と組織の調和を図る環境整備と組織改革を行い、神戸大学全構成員の力を結集して学術の新境地を切り拓く。

教育研究の基本理念

研究 – 研究憲章 –

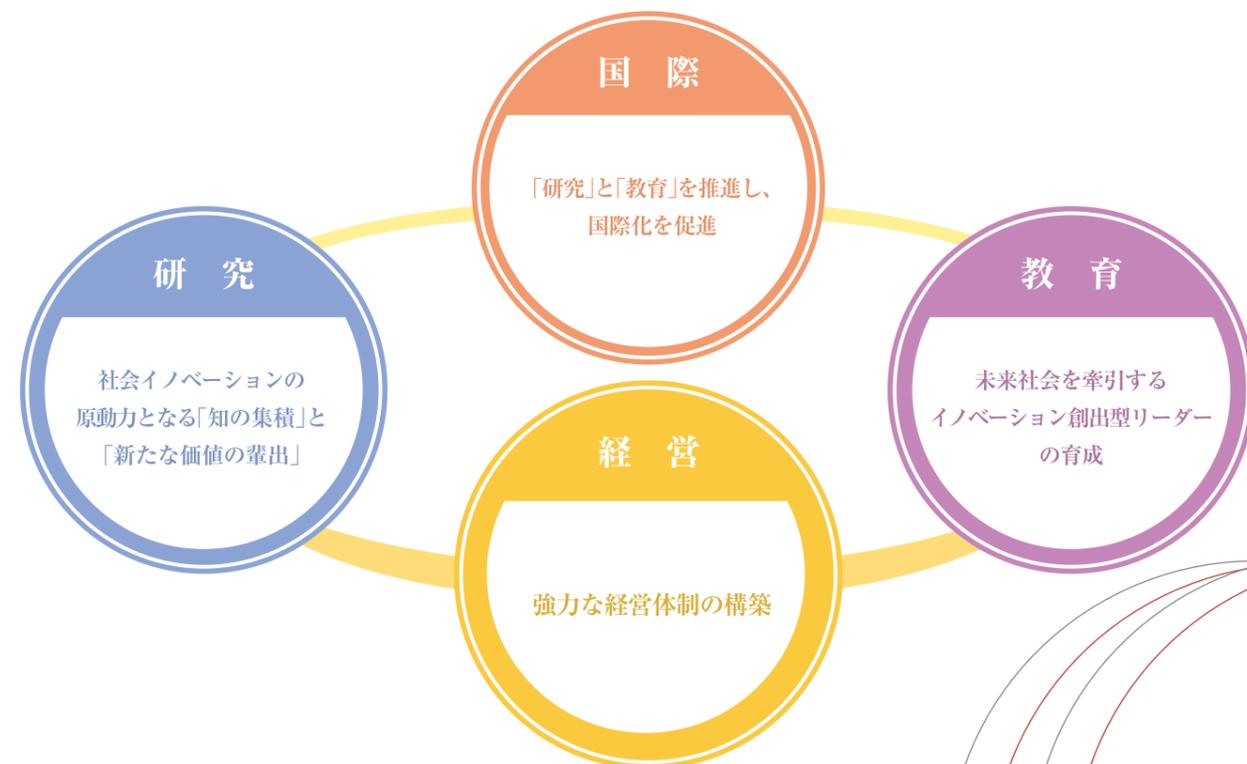
- 一 神戸大学は、学術研究の発展を通して、人類の幸福、地球環境の保全及び世界の平和に寄与することを基本理念とする。
- 二 神戸大学は、研究理念に基づき、次の目標を掲げる。
 - (1) 新たな知見を切り開く独創性を重視し、人類の知の発展を導く卓越した研究成果を世界に発信する。
 - (2) 国際都市のもつ開放的な地域の特性を活かし、学術研究の国際的な交流と連携の拠点として求心的な役割を果たす。
 - (3) 多様な研究組織を擁する総合大学として、多彩な専門研究を発展させるとともに、連携・融合により新たな学術領域を開拓する。

教育 – 教育憲章 –

- 一 神戸大学は、学問の発展、人類の幸福、地球環境の保全及び世界の平和に貢献するために、学部及び大学院で国際的に卓越した教育を提供することを基本理念とする。
- 二 神戸大学は、学生が個人的及び社会的目標の実現に向けて、その潜在能力を最大限に発揮できるよう、学生の自主性及び自律性を尊重し、個性と多様性を重視した教育を行うことを基本原理とする。
- 三 神戸大学は、教育理念と教育原理に基づき、国際都市のもつ開放的な地域の特性を活かしながら、次のような教育を行う。
 - (1) 人間性の教育：高い倫理性を有し、知性、理性及び感性の調和した教養豊かな人間の育成
 - (2) 創造性の教育：伝統的な思考や方法を批判的に継承しつつ、自ら課題を設定し、創造的に解決できる能力を身につけた人間の育成
 - (3) 国際性の教育：多様な価値観を尊重し、異文化に対する深い理解力を有し、コミュニケーション能力に優れた人間の育成
 - (4) 専門性の教育：それぞれの職業や学問分野において指導的役割を担うことのできる、深い学識と高度な専門技能を備えた人間の育成

ビジョン実現のための戦略

ガバナンス機能の強化を柱とした強力な経営基盤の構築により各事業の展開をバックアップします。



各事業のビジョンを5つの強みと5つの戦略で実現します。

研究	文系・理系という枠にとらわれない先端研究を推進し他大学・研究機関とも連携して、新たな学術領域を開拓・展開
教育	先端研究の臨場感の中で創造性と学識を深め、地球的諸課題を解決するために先導的役割を担う人材を輩出
国際	海外中核大学と協同研究や連携教育の重層的な交流を図り、グローバル・ハブ・キャンパスとしての機能を飛躍的に向上
社会貢献	教育研究を社会と協働して推進し、先端的技術の開発と社会実装の促進を通じて人類に貢献

「5つの強み」				
総合性	先端性	地理性	ネットワーク	国際性
伝統ある社会科学分野を中心に、文理双方の幅広い分野を有する総合大学	世界トップレベルの特色ある先端研究分野の存在	地域に参集する世界トップレベルの研究機関	神戸高商以来の関西産業界との強いネットワーク	EU・東アジア圏を中心にした強い国際ネットワーク
「5つの戦略」				

先端研究の推進	社会課題を解決する文理融合研究の推進	先導的研究成果の社会実装への取組	世界で活躍できる人材の育成	大学運営基盤の改革
---------	--------------------	------------------	---------------	-----------

トップメッセージ

神戸大学は、現在まで110余年の歴史と伝統を有し、10学部、15大学院研究科、法学と経営学の2専門職大学院、研究環、研究所、附属病院さらには多くの教育研究センターを擁し、人文・人間科学系、社会科学系、自然科学系、生命・医学系にわたる、多様な教育研究分野を包括する総合大学となっております。

本学は開学以来、国際都市神戸の開放的で国際性に富む固有の文化のもと、「学理と実際の調和」を建学の理念とし、進取と自由の精神がみなぎる学府で「真摯・自由・協同」の学風のもと、真理の探究を旨として学問の継承と発展に寄与し、人々の智と徳を高め、もって社会の基盤を築き、産業・経済を活発にするとともに、諸問題の解決に貢献してまいりました。

世界では今、地球温暖化や大規模災害、水資源の不足、エネルギー問題、宗教問題・地域紛争など、関係各国の協力が無ければ解決が不可能なグローバルレベルの問題が山積していますが、一方で、自国利益だけを考へて、他国との関係を見直すような動きが次々と起こっています。本学では、このような地球的課題に対して、本学の伝統と特色を生かし、文系・理系という枠にとらわれない先端研究を推進し、新たな学術領域を開拓することにより未来を切り拓くことが必要であると考えます。また、自己の専門分野に立脚しながらも、他分野を俯瞰できる広い視野を持ち、語学力・コミュニケーション能力を身につけ、異文化を深く理解できる高度な人材を養成してまいります。

他方、わが国の厳しい財政状況下において、国立大学法人に対しても戦略的な経営改革が求められており、急激な環境変化の波が押し寄せています。国立大学はこれまで以上に自律的な経営と、強みや個性を活かした機能強化によって価値を最大化し、社会に貢献することが求められています。

今回お届けする「Financial Report 2018」は、平成29事業年度財務諸表の情報を基に本学の財務状況について作成したものです。また本紙では、コンプライアンスやガバナンス体制、環境への取り組みなど、大学運営の根幹部分についても解説し、最新のトピックをご紹介します。より身近で分かりやすい紙面構成を心がけました。

国立大学法人を取り巻く環境は年々厳しさを増しておりますが、新たな価値の創造に挑戦し続ける神戸大学に対し、引き続き温かいご支援、ご鞭撻を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

神戸大学長 武田 廣



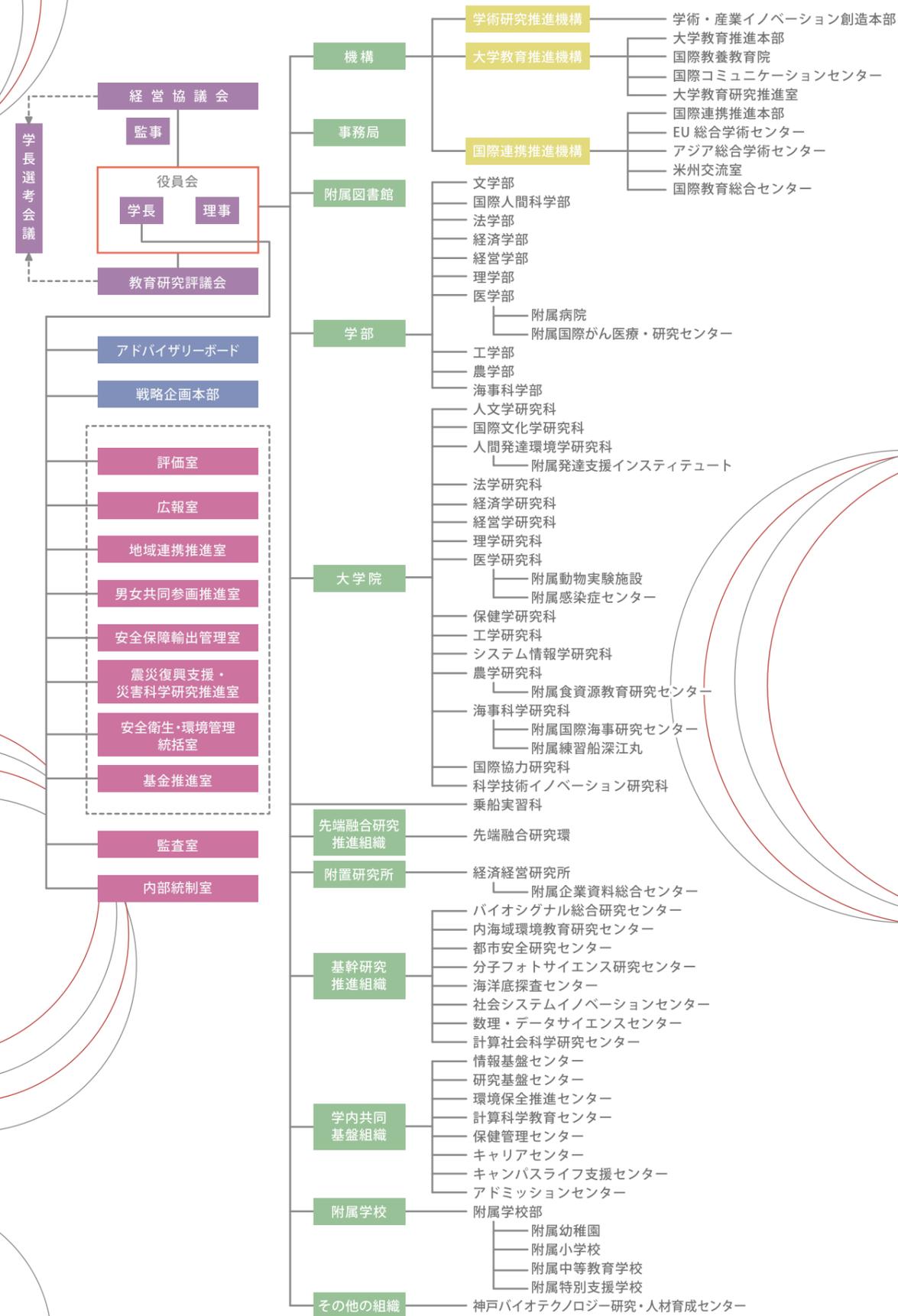
神戸大学の概要

平成30年5月1日現在



神戸大学の組織図

平成30年5月1日現在



財務ハイライト

～財務担当理事メッセージ～



強固な財務基盤の確立に向けて

神戸大学理事(財務担当) 加藤 健

我が国は急速な高齢化に伴う社会保障関係費の増大等の影響を受け、厳しい財政状況にあります。政府は、経済再生と財政健全化の両立に向け「経済・財政一体改革」を打ち出して歳出改革を強化し、国立大学法人に対しても、大学改革をさらに推し進めて「持続的な競争力を持ち、高い付加価値を生み出す国立大学への転換」(平成27年6月文部科学省策定「国立大学経営力戦略」)を図るべきとして、より一層の自主・自律的な経営改革を求めています。

一方で、平成28年度からの第3期中期目標期間においては、機能強化の方向性に応じ運営費交付金が重点配分される仕組みが新たに導入されましたが、神戸大学は、「卓越した成果を創出している海外大学と伍して、全学的に世界で卓越した教育研究、社会実装を推進する取組を機能強化の中核とする国立大学」に名乗りを上げ、現在、武田学長の

リーダーシップの下、機能強化を一層進めていくとともに、さまざまな改革に取り組んでいます。

特に、このような厳しい競争環境下において安定的に大学経営を行うためには、更なる競争的資金の獲得策の強化や、社会との連携の強化による共同研究や寄附金の増加、また保有資産の見直し・有効活用の促進によって財務基盤の強化を図るとともに、予算配分から業績評価までを含めたPDCAサイクルによる経営管理手法の確立が必要になっています。

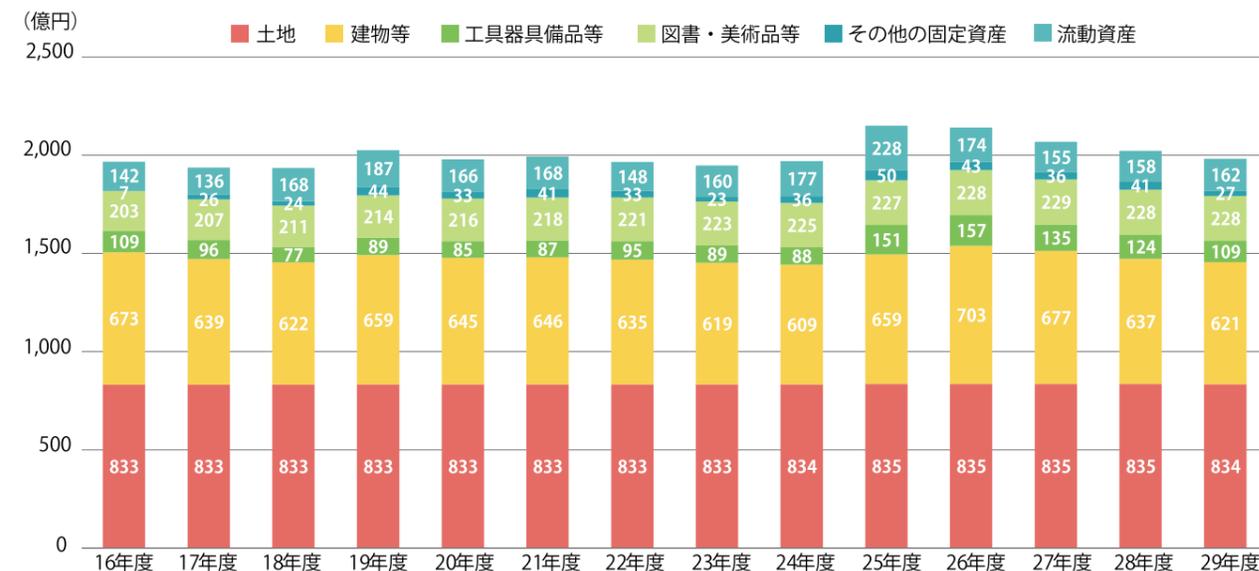
このように、国立大学法人を取り巻く社会経済情勢は厳しいものとなっておりますが、本学は、社会全体に支えられていることを再認識し、地域や企業等との連携もさらに深め、本学全構成員の持てる力を結集し、安定的な経営基盤の確立に向けた自己改革を実現してまいります。

主要財務データの経年表

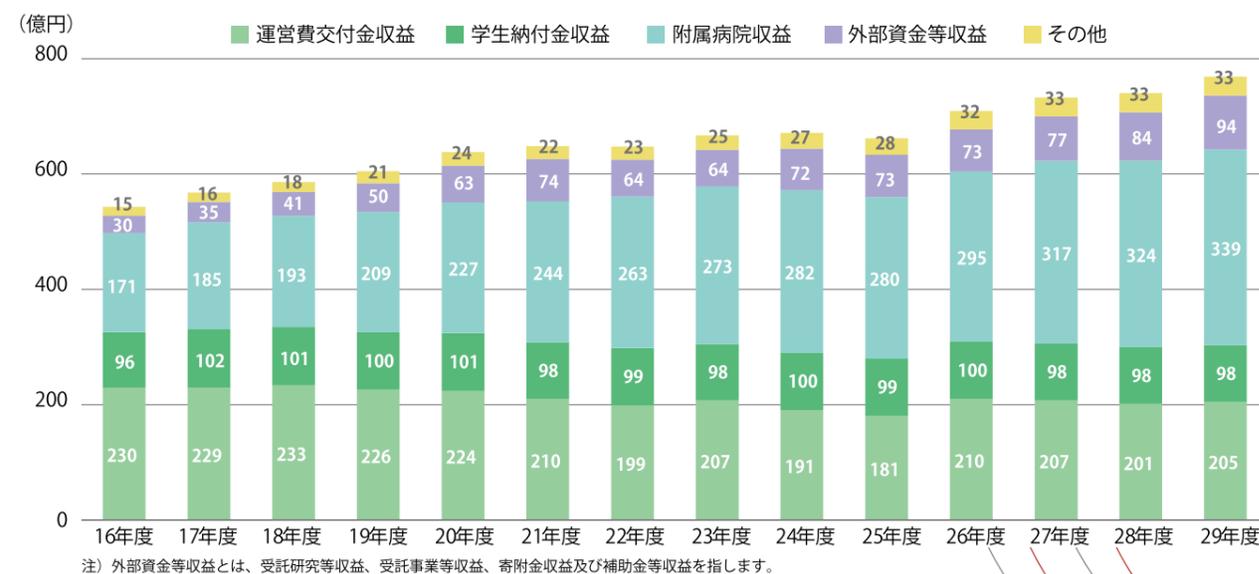
(単位:百万円)

財務諸表	区分	27年度	28年度	29年度	増減(対前年)
貸借対照表	資産合計	206,761	202,269	198,165	△4,104
	負債合計	77,413	75,671	74,411	△1,259
	純資産合計	129,347	126,598	123,753	△2,845
損益計算書	経常費用	73,750	74,325	77,604	3,278
	経常収益	73,270	74,010	76,873	2,863
	当期総損益	112	269	△745	△1,015
キャッシュ・フロー計算書	業務活動によるキャッシュ・フロー	6,271	7,660	6,366	△1,294
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△3,254	△2,441	△3,808	△1,367
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△2,213	△3,568	△2,996	572
	資金期末残高	2,438	4,089	3,651	△438
国立大学法人等業務実施コスト計算書	国立大学法人等業務実施コスト	28,248	26,648	26,907	259

総資産額の推移



経常収益の推移



平成29事業年度決算の概況

平成29年事業年度末の本学の総資産額は、前事業年度より41.0億円(2.0%)減少し、1981.7億円となっています。これは、新たな固定資産の取得があったものの、減価償却の進行により、簿価が減少したことによるものです。

一方、平成29事業年度の本学の経常収益は、前事業年度より28.6億円(3.9%)増加し、768.7億円となりました。増加の主な要因は、附属病院収益及び受託研究収益などの外部資金等収益の増加によるものです。

また、国立大学の基盤的財源である運営費交付金収益は、前事業年度より3.6億円(1.8%)増加し、204.6億円となっています。これは、交付額は前年と横ばいだったものの、退職手当の増加に伴って、前事業年度から繰り越した運営費交付金債務を取り崩したことにより収益額が増加したことによるものです。

なお、平成29事業年度の当期総損益は、7.5億円の損失を計上しています。これは、国から措置される退職手当(特殊要因運営費交付金)が不足したことに加え、平成29年4月に開院した医学部附属国際がん医療・研究センターにおいて、開院初年度であることを踏まえ安全面を重視した医療体制を図ったことにより病床稼働率(収益)が低かったこと、また、初期投資など初年度特有の費用が生じたこと等に起因するものです。

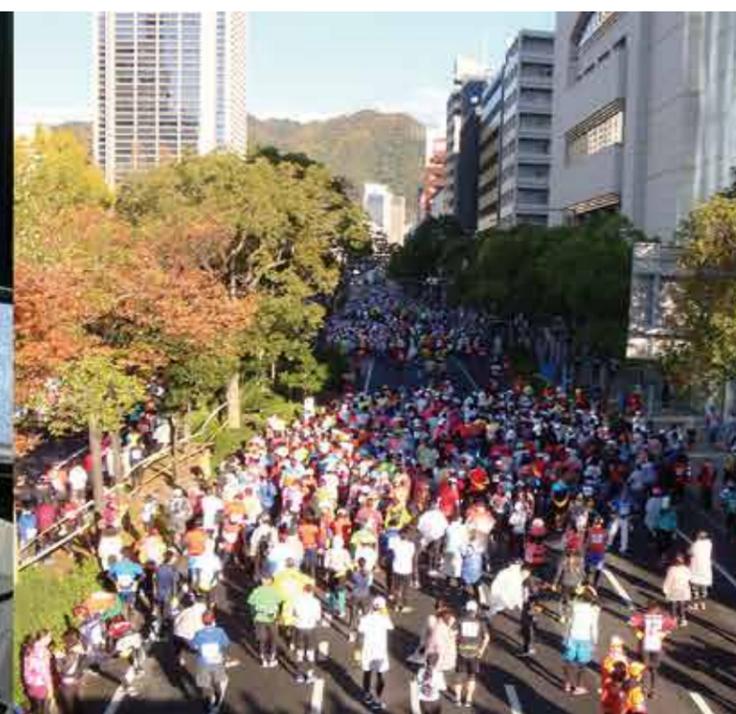
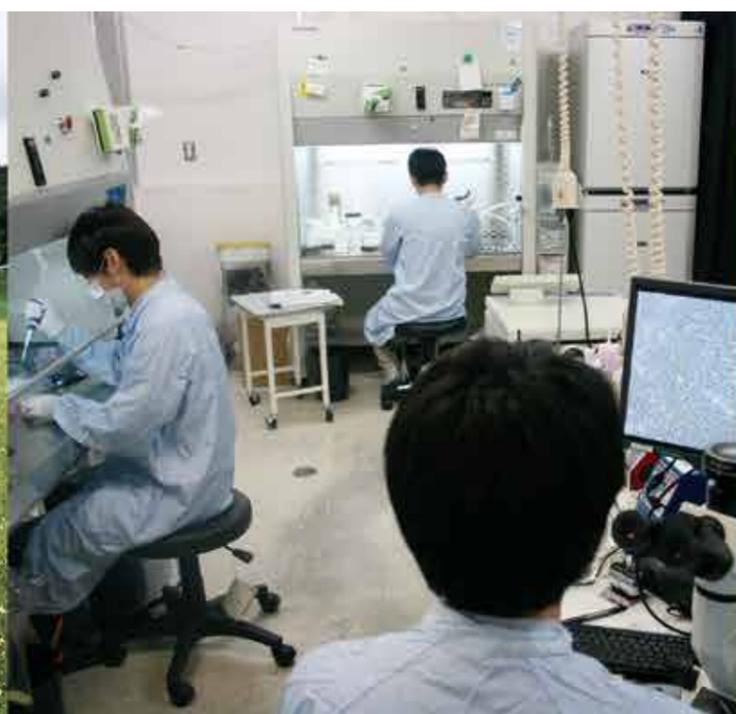
今後の本センター財務再建計画については、附属病院本院との一体経営をより一層強固に図りながら、さらなる医業収益増加に向けての努力を行います。また、国際がん医療・研究センターとしての人的・物的基盤強化を図りつつ、さらに附属病院・センターで相互に医療資源を効率的に活用するなどして、経費削減に努めることにより、早期の黒字化を目指していくこととしています。

～学理と実際の調和～

私たち神戸大学は、建学以来「学理と実際の調和」を理念として掲げています。神戸大学は旧帝国大学と異なり、社会科学系に創立のルーツを持つという特色があり、設置当時から日本には珍しい「経営学部」がありました。社会の実課題を研究対象とする伝統は、経営学研究科における MBA プログラム(平成元年～)や、数理・データサイエンスセンター(平成 29 年 12 月)における多様なカリキュラムといった新しい職業人教育の提供、理系人材に経営分野(アントレプレナーシップ)のスキルを実装する科学技術イノベーション研究科(平成 28 年 4 月～)の活動等を例として結実し、大学の「気風」として、今日もキャンパスに息づいています。

来る 2019 年 4 月 30 日、「平成」は終わります。「平成」の 30 年間にテクノロジーは大きく進歩した一方で、環境問題や経済格差の拡大、民族紛争など、社会問題は複雑化し、解決の糸口が未だに見えていないものもあります。

大学の行う教育研究活動は、必ずしもその「成果」が見えやすいものばかりではありません。基礎研究や教育活動のように、その「成果」が明らかになるまでのスパンを予測することが困難なものも多くあります。どのように大学を经营し、成果を還元し、ステークホルダーの皆様へお伝えしていくのか。常にあるべき姿を模索し、取り組みを進めていくことが、いま求められている「学理と実際の調和」の姿であり、今後の私たちの使命であると考えています。





己と向き合う。未来と向き合う。



運営費交付金の縮減、大学世界ランキングにおける順位下落など、日本の大学にとって「明るい」とは言えないニュースが多く報じられている。

大学には、学生がいて、教員がいて、事務職員がいる。三者がしっかりと関わりあって、大学を盛り上げていくことが待ったなしに必要なのだと、大学にいるとひしひし感じられる。

2018年元旦、神戸新聞の朝刊一面を飾った「道場『未来社会創造研究会』（通称「未来道場」）は、神戸大学の新しい風を体現しているといえるかもしれない。異なる分野の教員・学生が、「どんな未来をデザインするか、そのために今何をするか？」をテーマに集まり、議論をぶつけ、行動を起こす意欲的な集まりだ。Financial Report 2018では、そこで「師範代」を務める祇園景子特命助教と、「師範」鶴田宏樹准教授に財務部の若手職員がインタビューし、未来道場の活動と、神戸大学の今後を語り合った。



未来道場ホームページ

未来道場とは？

財務：とてもユニークな名前の組織ですが、普段はどのような活動をされているのでしょうか？

祇園：未来道場では、教員や学生を問わず、参加者が「これをやりたい！」という希望や課題を持ち込んで、立場も所属も専門も違うメンバーが、実現や解決に向けて何ができるのか、議論しながら進めていくというスタイルを取っています。教員が自身の研究内容を話題に出すこともありますし、学生がビジネスコンテストのような企画を持ちかけてくることもありますね。

感度の高い若い教員や学生が、議論を活性化させてくれるんです。例えば先日は、神戸大学のホノルル拠点で、再生可能エネルギーにおけるソリューションアイデアを創出する研修を実施しました。この研修には、触媒を研究している工学研究科の教員と、再生可能エネルギーがどのように社会に普及するかを研究している経済学研究科の教員が参加しました。両名とも若く、それぞれの専門研究の過程



祇園景子特命助教。未来道場では「師範代」として、意欲的な学生の相手を務めている。



ワークショップに企業を招き、実際の課題に対する解決方法を考える講義など、従来型の「座学」とは一線を画した授業を提供する。



ではまず出会わない2人ですが、1つの課題をテーマにすることによって、同じテーブルに座って議論ができる。自分の研究テーマに対する捉え方が多角的になりますし、深い考え方ができるようにもなるんです。

財務：祇園先生は神戸大学の農学部出身ですが、今の仕事に至った経緯を教えてくださいいただけますか。

祇園：元々は遺伝子組み換え作物を専門に研究していて、大学を卒業して、企業に勤めてからもずっと研究を続けていたんですが、今の日本では、遺伝子組み換え作物の栽培は法律で認められて

いませんし、売ってでも食べたいと思う人は・・・なかなかいませんよね(笑)。自分が研究している内容がまったく社会に繋がらないという状態だったので、「どうすれば社会の役に立つんだろう？」と考えたことが、今の仕事に至ったきっかけになっています。

私は現在、価値・イノベーションがどのように生まれるのか、生み出すにはどのような要素が必要なのかを研究しています。これは「価値工学」という分野です。学生が授業でどれだけ専門知識を学んでも、知識を詰め込んで試験を受けて、後には何も残っていないというのが、よくあるパターンだと思うんですよ。専門教育で蓄積した知識が

どのように社会に繋がるかを考えて、役立てていくためには、専門的なスキルだけでなく、論理的かつクリエイティブに考える力と、その習慣が何より必要なんですね。私自身の反省も踏まえて、学生には「クイズ番組に出るんじゃないんだから、知識は活用できないと意味ないぞ！」と口酸っぱく言っています(笑)。未来道場では、企業と協力して、その力を鍛えるためのワークショップを開催しています。



多様な参加者の「知」をいかに融合するか。フェスには、祇園・鶴田両先生の創意工夫が詰まっている。

未来世紀都市フェスとクラウドファンディング

財務：11月10日には、「未来社会をよりよいものにするために、私たちに何ができるのか？」という大きなテーマのもと、「未来世紀都市フェス2018」を開催しますが、参加者に満足してもらうための仕組みを教えてください。

鶴田：昨年のフェスでは、例えば災害に対応する都市のインフラを研究する教員や、法体系の研究者など、非常に多様な分野の教員が参加して、自身の研究や夢を語ってくれたのですが、誰も専門用語を使って話していないんです。それは祇園先生や私が、異分野の人間として理解できるレベルにまで話の専門性を落としつつ、一方で内容が薄くならないよう、あくまで「抽象度を上げて」話してもらっているからなんです。都市フェスには、地方自治体の方や企業の方、学生、大学教職員等が参加していますが、誰にとっても新たな気付きや発見のあるイベントになっています。

財務：年々運営費交付金が削減されていく中で、大学は共同研究や寄付金といった外部資金の獲得による自立的な経営を求められているところ。しかし、基礎研究や学生教育など、短期的に利益が見えにくいものに対して、支援を

お願いすることは簡単ではないです。大学に対して興味を持ってもらうために、まずは何をしなければいけないのか、多くの大学が頭を悩ませていると思います。多様なステークホルダーの理解を得て、財政支援をお願いする方法のひとつにクラウドファンディングがあると思いますが、どのような経緯で今回取り組まれたのでしょうか。

祇園：まず、多様な人たちが自由に議論できるという要素を大切にしたいので、特定のスポンサーをお願いすることは避けました。交付金が削減さ

れる中で、運営資金の確保が難しかったので、クラウドファンディングという方法を取りましたが、クラウドファンディングはあくまで一つの窓口だと思っています。これは1つの例ですが、2008年に、日本の下村脩博士がクラゲの持つ緑色蛍光タンパク質の発見・分離に成功した功績でノーベル化学賞を受賞しました。この研究成果は、現在の遺伝子工学における様々な研究に波及効果を及ぼしたので脚光を浴びましたけれど、実験をしていた当時、100万匹のオワンクラゲを捕獲する費用が必要なので寄付し



鶴田宏樹准教授。長年、神戸大学の産学連携活動に携わっている。

てください、とお願いしても、絶対集まっていなと思うんですよ(笑)。例えば iPS 細胞の研究のように、成果の還元が見えやすいものや、マスメディアに露出していて、「この人なら何かやってくれそう」という期待感を大衆に持たれるような研究者であれば、クラウドファンディングのような方法は、あるいは有効かも知れません。しかし、特に基礎研究のような分野で言えば、将来成果を還元することができるか予測することは困難ですし、クラウドファンディングを行ったからといって、それで寄附が集まるようになる、というものではないですね。



仲間をツクル 未来をツクル

鶴田：私は、企業等の第一線で活躍されている方をゲストスピーカーとして招聘して、リレー形式で講義を行う「企業社会論」という講義を担当しています。授業をしていると、大学に入ったばかりの1年生には、「学生時代に起業したい！」と言っている学生がちらほらいるんです。じゃあその学生たちが、3年生4年生になって起業しているかという、していないんですね。原因は色々考えられると思いますが、受験勉強を乗り越えて、いざ大学に入ったら、今度は単位を取るための勉強が始まる、というのでは、「大学面白くないな」と感じてしまうと思うんですよ。その学生の士気を保ち、高めていくような工夫は必要ですね。

祇園：私は、大学は商店街のようなものだと思っています。教員は、露店の店主。「どこに店を出そう？」と考えたとき、商店街の大小だけじゃなくて、

財務：クラウドファンディングは、あくまでひとつのツールであって、いろいろな工夫が必要ということでしょうか。

鶴田：クラウドファンディングは寄附をお願いするものですが、心に留めておくべきは、これは「仲間集め」なんだということです。「お金集め」という考えだけでは破綻します。とても大変でしたが、そのことに気付いてからは、「本気で一緒にやってくれるなら、なんでもまず連絡しなかつたんだ。その志を持って一緒にやってくれるなら、必ず協力する。」と仰ってくださる企業の方や、一緒に地域を活性化したいという



自治体の方に出会うことができました。クラウドファンディングをきっかけとして、自分たちの取り組みを分かりやすいかたちで外に発信して、走り回ったからこそ得られた同志です。この輪をさらに広げていきたいですし、少しでも多くの方に、フェスに足を運んでもらいたいですね。

立地であるとか、新しい取り組みをやっているかとか、それこそシャッター商店街じゃないかとか(笑)、いろいろな条件を考えます。大学として、楽しくて活気のある商店街を作るための取り組みが大事なんです。神戸大学は面白いことやってるな、面白い研究が出来るぞうだなど感じてもらえれば、若い教員も多く集まると考えています。

財務：「魅力ある商店街作り」のためには、教員を支える仕組みも大切ですよ。今回お二人がされた、「活動を社会に分かりやすく発信する」取り組みは、「仲間集め」につながるものですが、事務職員が貢献できることも多いように思います。より活発な「教職協働」を神戸大学で実現していきたいですね。

鶴田：私は大学に入ったとき、くだらないことから大事なことで、キャンパスのいろいろなところで活発な議論

がなされている姿に憧れを抱いていました。農学部でしたが、単位を取るための勉強は嫌いで、哲学や社会学など、興味を持った講義は自由に学んでいました。学生や若い教員が面白いと感じる場所を作るには、教職員が一丸となって、神戸大学面白いな、と感じながらやっていることが大切なんです。未来道場を神戸大学のひとつのモデルケースとして、そんな場所を作っていきたいですね。

科学技術イノベーション研究科の使命と可能性



平成28年度よりスタートした科学技術イノベーション研究科は、理系の学生に、科学技術上のブレークスルーに止まらず、自らの研究成果を、実際に社会的・経済的な価値の創造につなげる、つまりイノベーションにつなげる能力を身につけてもらうことを目標とする研究科です。目指すところは、事業を創造するアントレプレナーシップとスキルを兼ね備えた理系人材の育成と輩出です。

また、科学技術イノベーション研究科は、大学で生まれた研究成果を事業化し社会に還元するため、神戸大学発ベンチャーに対する投資育成を専門に行うシード・アクセラレーター、株式会社科学技術アントレプレナーシップ(略称:STE社)と連携しています。同社は、創業期のベンチャー企業に対する資金提供に止まらず、教員(研究者)や学生からの事業化相談への対応、チームビルディングや事業計画書作成の支援など、の立ち上げに関する実践的な支援を行っています。

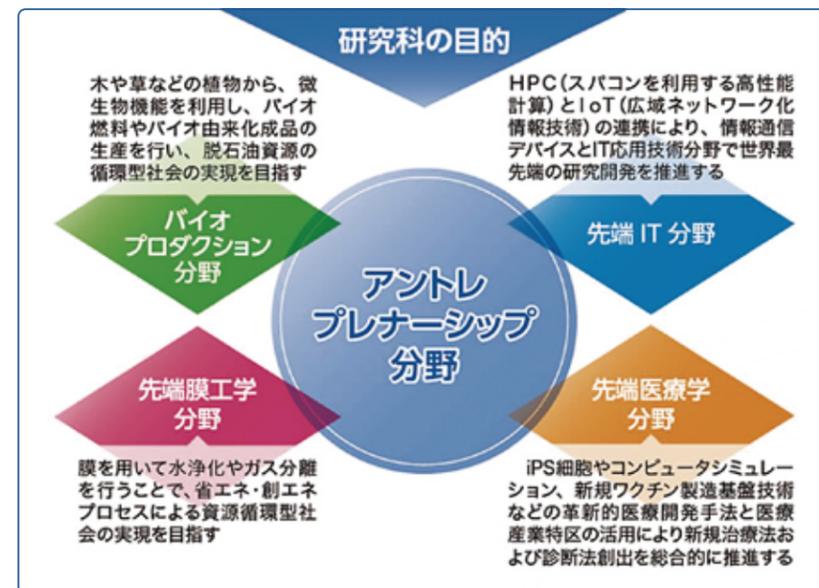
では、「アントレプレナーシップを兼ね備えた理系人材とはどのような人物なのか」「大学発ベンチャーの意義と可能性とは」について、今回は、神戸大学の柱となる科学技術イノベーション研究科のアントレプレナーシップ分野での取り組みを紐解いていきます。

アントレプレナーとは

まず、アントレプレナーシップを發揮している人物=「アントレプレナー」とはどのような人物でしょうか。単に、自分で事業を始める人という意味だけでは、ビジネス展開を行う従来型の自営業者も含まれてしまいます。アントレプレナーと言われる人は、単なる自営業者とは異なり、事業を短期間で急成長させ、大きな雇用を創出する人物とされています。アントレプレナーの定義として、これまで様々な表現がなされてきましたが、現在の通説では「現状において資源がどのような所有、管理のもとにあると、それにとらわれず資源を新たに組み合わせ、再配置する機会を迫る人物である」とされています。

例えば、理系の先生が今までにないすごい技術を発明(科学技術上のブレークスルー)しても、これだけではイノベーションが実現されたとは言えません。革新的な研究成果・技術を事業化・社会実装することを通じて、社会的・経済的価値を創出する、これがイノベーションの実現です。そして、イノベーション実現のためにということが可能かを考えていくのがアントレプレナーシップという分野になります。

では、なぜ理系のアントレプレナーが必要なのでしょう。イノベーショ



ンはいくつもの研究分野の垣根を超えた融合から生まれます。しかし、日本においては、多くの研究者が自分の専門分野だけに目を向けがちで、研究分野間の橋渡しをできる人材は稀だと言われています。これでは、イノベーションにつながりうる研究成果は生まれにくく、たとえそれが生まれたとしても、その可能性に気付かず、イノベーションにつながらないまま、うもれてしまいます。しかし、理系のアントレプレナーであれば、社会や経済への付加価値を視野に入れた先端研究を行い、自らイ

ノベーションを実現していくことが可能となります。現在、日本の産業界からもそういった人材が強く求められています。

科学技術イノベーション研究科はこういった理系のアントレプレナー人材を育てることをミッションとし、学問分野の垣根を超え、文理融合、分野融合を実践する研究科です。科学技術イノベーション研究科は、科学技術アントレプレナーシップの教育・研究・実践における日本の拠点となることを目指しています。

神戸大学発ベンチャーの意義と可能性

科学技術イノベーション研究科では、神戸大学発ベンチャーの創業支援を行うSTE社と、そこに投資をする基金(一般社団法人神戸大学科学技術アントレプレナーシップ基金、以下、神戸大学STE基金)を設立し、神戸大学発ベンチャーの投資育成を支援する体制を整えました。ゆくゆくは、ベンチャー企業が創出した価値の一部を配当やキャピタルゲインなどで回収し、大学への寄附や神戸大学STE基金への配当などによって大学に還元し、新たな研究開発等に生かしてもらえようようにしたいと考えています。

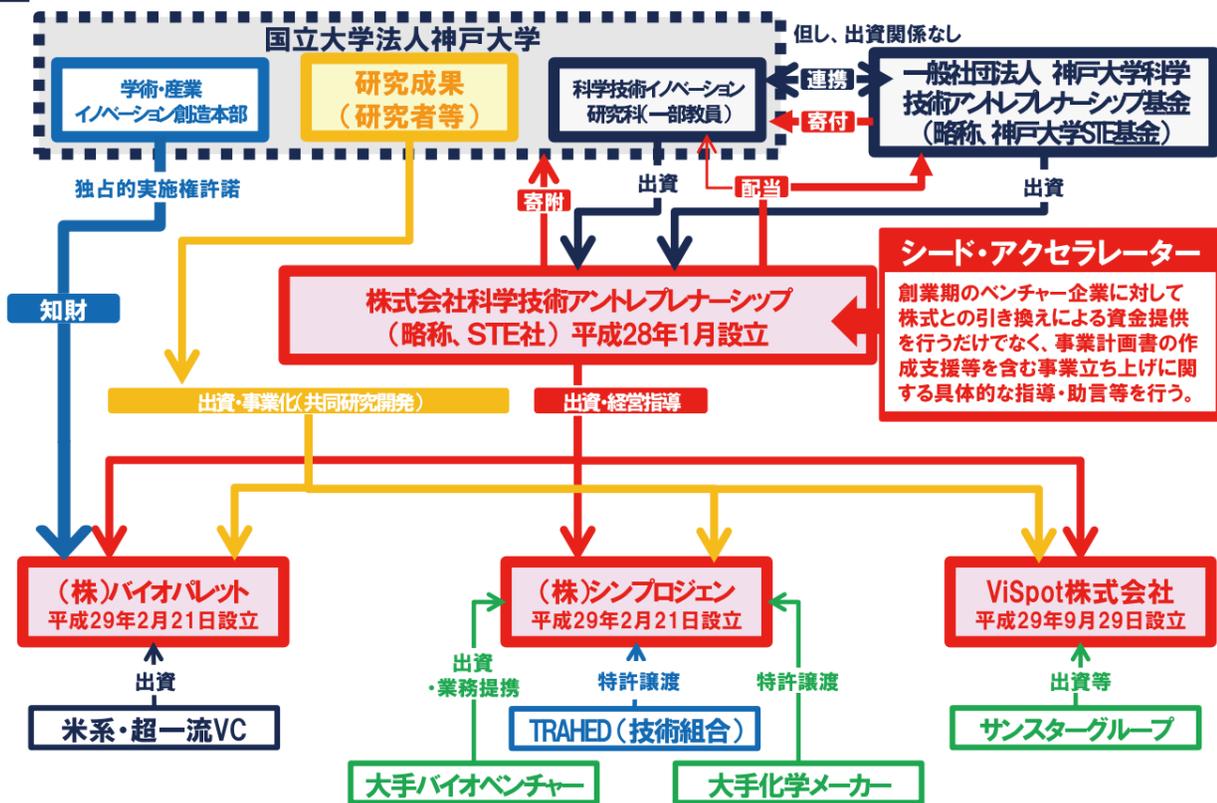
国からの資金を得た国立大学が、国立大学ベンチャーキャピタルを作り、投資を行う例はありますが、神戸大学ではそのような取り組みはできません。STE社は、ある程度のベースができたベンチャー企業に投資するベンチャーキャピタルではなく、大学発のシーズに特化して、事業化の検討段階から一緒にベンチャー企業を創るスタンスで関与する、シード・アクセラレーターとして機能します。この点で、現状では日本で唯一の取り組みであり、独自のスキームだといえます。



山本一彦教授(左)と忽那憲治教授

神戸大学スキーム (STE 社の位置づけと役割)

スキームの全体像



Kazuhiro Yamamoto

Copyright 2018 © Kazuhiro Yamamoto. All Rights Reserved.

神戸大学スキームと神戸大学発ベンチャー支援

もともと科学技術イノベーション研究科の開業準備は、設置の2年くらい前から進められてきました。近藤昭彦教授(現研究科長)やその他の理系の教員と、忽那教授や山本一彦教授(当時は民間企業の経営者)らアントレプレナーシップ分野の教員が研究科開業準備の打合せを重ねる中で、良いシーズがたくさんあるのに、事業化の面ではスムーズに進んでいないという話がありました。そこで、科学技術イノベーション研究科ではこのようなスキームを作り、事業化の体制を整備しました。さらに STE 社のユニークなところは、外部の民間企業を相手に、アントレプレナーシップ、ストラテジー、ファイナンスを中心とした、戦略的企業家養成のための教育研修プログラムを有償で提供し、自らの活動資金をまかなっ

ている点もあげられます。自社の活動資金をまかなうのに必要な以上の利益をあげることができたときには、神戸大学に寄附をしています。また、平成29年度の決算時には、株主である神戸大学 STE 基金への配当も行いました。現在、実績のあるベンチャー企業3社は全て教員のシーズからベンチャー企業を立ち上げたものです。博士課程前期課程の学生が在学する2年間で自らの研究テーマを事業化までもっていくのは、簡単なことではないため、学生発のベンチャー企業はまだ実現はしていません。しかし、平成30年度より開始した博士課程後期課程の学生の方々が卒業する2~3年後には、科学技術イノベーション研究科で教育を受けた学生による神戸大学発ベンチャーが出てくる可能性があると考えています。

博士課程後期課程入学者14名のうち12名が社会人、残りの2名は国費留学生、もう1名は博士課程前期課程からの進学者となっています。社会人学生の内の半分強が企業派遣であり、学位取得後は企業に戻って社内ベンチャーや、新規事業を立ち上げる可能性があります。もちろん、今後も科学技術イノベーション研究科の教員の有望なシーズを事業化につなげることも継続して取り組みながら、学生発ベンチャーの起業も目指していきます。科学技術イノベーション研究科の今後の見通しとして最も大事なのは、一つでも本物のメガヒット級のベンチャー企業を創出することです。今、我が国において、東京大学だけは大学発の事業創造に大きく成功しています。2015年6月の日本経済新聞によれば、

神戸大学発バイオベンチャー

株式会社バイオパレット

本社：神戸市灘区
資本金：27,606万円
設立：2017年2月21日
代表取締役：村瀬祥子
(取締役として神戸大学から近藤昭彦教授、西田敬二教授が参画)

事業シーズとなる技術
先端バイオ工学研究センター西田敬二教授・大学院科学技術イノベーション研究科近藤昭彦教授らの研究成果

事業内容
DNAを切らないゲノム編集技術をコア技術として、医療、創薬、農業、微生物分野での事業開発を目指す。事業開発を推進する基盤として強固な知的財産戦略の構築を進めるとともに、自社開発および企業とのアライアンス(共同開発やライセンスアウト)双方の可能性を視野に入れ、グローバルな事業展開を図る。

株式会社シンプロジェン

本社：神戸市灘区
資本金：6,800万円
設立：2017年2月21日
代表取締役：菅原潤一
(取締役として神戸大学から近藤昭彦教授、柘植謙爾特命准教授、山本一彦教授が参画)

事業シーズとなる技術
大学院科学技術イノベーション研究科柘植謙爾特命准教授・近藤昭彦教授らの研究成果

事業内容
長鎖DNA合成技術をコア技術として、①長鎖DNA(~50kb)の受託合成事業、②長鎖DNA合成技術を用いた受託微生物育種事業、③長鎖DNAデザインについてのコンサルティング事業を展開し、バイオインダストリー分野、医学・生物学分野での事業開発を目指す。

ViSpot 株式会社 (バイスポット)

本社：神戸市中央区
資本金：4,000万円
設立：2017年9月29日
代表取締役：森定栄人(取締役会議長)、小谷知子(社長)(取締役として神戸大学から山本一彦教授、内田和久特命教授、李仁義特命教授が参画)

事業ビジョン
バイオ医薬品開発支援に資する研究成果の社会実装により、バイオ医薬品産業の発展と持続的成長に貢献する

事業内容
ウイルス安全性評価試験(ウイルスクリアランス試験)受託により、日本のバイオ医薬品開発に貢献する。試験デザイン、試験手順の作成・提出、試験内容・結果・ラボでの機器管理・ウイルス測定等を報告書にまとめて提出するサービス、第三者機関としての品質保証等。

東大発ベンチャーで上場している企業数は16社あり、非上場企業数は208社とあります。そして、上場企業の時価総額とVCからの資金調達額に基づいてはじかれた非上場会社の企業価値を合わせた合計は、その時点で約1兆3千億円になったといわれています。直近では企業数も増え、時価総額も増大していると思われます。自分の担当教員がベンチャー企業を立ち上げて、いきなり大金持ちになり、自分のお金で思う存分、研究を行っている姿が学生に見て、それに触発され、大学をやめて事業創造に取り組む流れもできているように見えます。

全ての学生や研究者がそうである必要はありませんが、そのような選択肢もあることが、大学の活性化とイノベーションに繋がると考えられ、そのような流れは、神戸大学が日本で5番以内に入るといふことにも繋がります。今のところ東大以外にそういった



大学はないので、チャンスだと考えられます。科学技術の事業化には、本来、とても長い時間がかかります。しかし、少子高齢化や重い財政負担、国際競争のますますの激化とスピードアップといった状況を踏まえると、我が国に残された時間は、余り長くはないかもしれません。そのような認識から、出来るだけ早く急成長イノベーション・ベンチャー企業を創出したいと考えています。科学技術イノベーション研究科は、ディープサイエンス、ディープテック

の分野における事業化による、一つ目のメガヒット級ベンチャーを、5年以内に創出したいと考えています。そういった神戸大学を先導する取組を、大学を上げてサポートしていくことで、社会への新たな価値創造へと繋げていきたいと考えています。

「ビジネス・インサイト」No.93 Spring,2016, 「ビジネス・インサイト」No.100 Winter,2017, KTC No.87 1, Sep.2018 より一部引用

システムがつくる新しい未来



平成 29 年 11 月、新しい製法で作られたランニングシューズを 4 名のランナーが履き、神戸マラソンを走り抜けました。新しい製法で作られたのはこのランニングシューズの「ソール」で、3D プリンタで成形されたラバー製のソールです。ソールとは「靴底」のことですが、ソールと聞いて直感的に靴底を思い浮かべることができる人は多くはないかもしれません。しかし、ソールに足裏や地面が直接触れるといったことから、ソールが履き心地や耐久性、靴の性能を左右する重要な部分であることは容易に想像できるでしょう。にもかかわらず、プロのランナーのように自分の足にフィットしたランニングシューズを作るとなると、足の計測から走法の分析、それらを反映したソールの成型、履き心地の確認まで時間とコストがかかり、一般のユーザーにはなかなか手が届きにくいものとなっています。

新しい製法というのは、IoT 環境を活用して、モノだけでなく作り手とユーザーもシームレスにインターネットでつながった生産システムで、自分だけのランニングシューズを手軽に作る製法です。スマートフォンで撮影した素足の写真やスマートフォンに入力した走り方の特徴などのデータを設計システムに送信し、世界初のラバー用 3D プリンタで複数の素材を混合しながらソールを成型し、ランニングシューズをつくります。この製法は、システム情報学研究科の貝原俊也教授をプロジェクトリーダーとする、「リアクティブ 3D プリンタによるテーラーメイドラバー製品の設計生産と社会経済的な価値共創に関する研究開発」というプロジェクトから生み出されました。このプロジェクトは、平成 26 年度に始まった「戦略的イノベーション創造プログラム (SIP)」に採択され、神戸大学とともに、兵庫県立工業技術センター、住友ゴム工業(株)、バンドー化学(株)、(株)アシックス、(株)神戸工業試験場、(独)産業技術総合研究所といった地元神戸を代表する企業・法人が中心となってタッグを組み研究開発を行っています。製品化にあたっては神戸の地場産業であるシューズに的を絞って、新開発の 3D プリンタで成形されたラバーソールを用いたランニングシューズが試作されました。

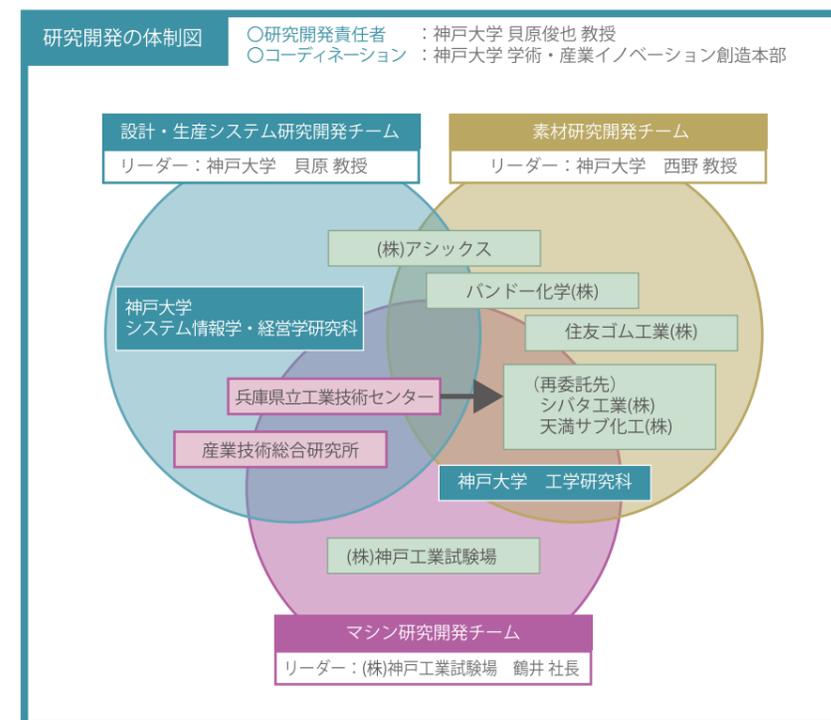
作り手とユーザーによる「価値共創」

本プロジェクトは、①「超上流デザイン設計手法の確立」と②「革新的生産・製造技術の研究開発」という 2 つの研究開発項目で進められています。難しい言葉が並んでいますが、わかりやすく言い換えると、製品開発の初期段階である要求定義の段階（超上流）から、消費者の喜びや満足といった有形無形の価値（デライト）を提供できる設計手法の確立とその手法を用いて生み出される製品を高品質・低コストで実現する技術の開発を目指しているということです。

本プロジェクトにおいて、前述したようにユーザーが素足の写真をスマートフォンで撮影、好みのデザインを選択し、走り方の特徴や使用目的などをインターネット経由で設計システムに送信します。データを受け取った設計システムは、蓄積された大量のデータをもとにソールのモデルを設計します。この設計図に基づいて、インターネットでつながった 3D プリンタ、加工機器などが情報をやりとりしながらシューズを作り上げ、ユーザーに提供します。ユーザーは、スマートフォンからシューズを評価し、そのデータは蓄積され次のシューズ

ニーズのその先に

高度経済成長期、豊かになる中でのものの需要が増えました。よいものを作れば勝手に売れる、作り手主導でのづくりが展開されるようになりました。しかし、ものが十分に行き渡ってくると、よいものであっても売れないという時代が訪れます。作り手は、ものを買ってもらうために、他社とどう差別化を図るのかという悩みに直面します。その解決策



の設計に反映されます。このようにして、作り手がユーザーとともにデライトな商品を作り出す、「価値共創」を実現させるのです。また、ネットワークでつながった 3D プリンタ、加工機、材料や製造物、搬送機などの実機や実物に AI を搭載し、AI 同士で「話し合い」をしながら

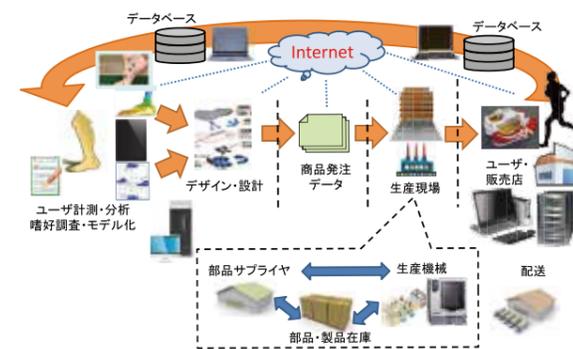
ら製品を作っていく「スマートファクトリー」を提案しています。「価値共創」と「スマートファクトリー」によって、自分だけのランニングシューズを短期間かつ低コストで生産するものづくりを具現化しています。

として、ものを選ぶユーザーの視点やニーズを取り入れたものづくりが始まったのです。

いま私たちは、ものであふれ、あらゆるものが簡単に手に入る時代に生きています。そのため、購入の対価として得られる「もの」としての価値だけでは満たされなくなってきています。現代の作り手には、ユーザーに対し、ものそのも

のが持つ価値だけでなく、ものを使うことで得られる新たな価値を提供することが求められています。その新たな価値の提供を可能とする一つの答えが、本プロジェクトとなるでしょう。

今まで既製品を購入、あるいは既製品の一部分をカスタマイズしていたことが、注文の段階から自分仕様を作ることが可能となりました。これら様々なユーザーの「自分仕様」が膨大なデータとしてシステムに蓄積され、データを分析することで新たな外観や機能をもった製品が生まれるでしょう。究極の形として、その日の体調や行動によって形状が変わったり、コーディネイトに合わせてデザインが変わったり、といった製品が現れることも夢ではなくなっているのです。いつでもどこでも自分だけの価値を手に入れることができる、そんな時代に足を踏み入れたのかもしれない。



安全で質の高い医療サービスの提供に向けて



平成 29 年 4 月、ポートアイランド地区における診療・研究・教育の新たな拠点として、国際がん医療・研究センターを設置しました。手術室を段階的に稼動するなど、初年度は医療安全を第一に考え、病床 120 床中 30 床を稼動させました。平成 30 年度には、乳腺・内分泌外科等を新たに加えた計 8 診療科の体制とし、50 床に増床して稼動しています。

附属病院におけるその他の取り組みとして、地域医療連携の推進や入退院支援の充実を図るため、従来の入院センターを統合するかたちで患者支援センターを改編し、地域連携・入退院支援・総合相談の 3 部門からなる、患者支援センター入退院支援窓口としました。入院が決定した患者の入院前オリエンテーションや、看護師による面談、医師の指示による検査の予約と検査内容の案内や、入院患者の退院に向けたきめ細かい支援を行っています。さらに、より充実した治療を可能とするため、集中治療室の改修工事を実施するとともに、国際交流に関するインバウンド、アウトバウンド等のマネジメントを行う組織として、新たに国際・メディカル・コミュニケーションセンターを設置し、外国人患者の受け入れ等についての体制整備を進めました。

平成 31 年、神戸大学医学部附属病院は前身である神戸病院の創立(明治 2 年)から、150 周年を迎えます。国際がん医療・研究センターと一体となって、後方支援病院の提携・連携強化や、さらなる地域連携の強化に努めてまいります。

病院経営マネジメント人材の育成に向けた取り組みについて

附属病院では、各職種に関する専門的技能的教授にとどまらず、病院経営マネジメント人材を養成するために、「実践的病院経営マネジメント人材養成プラン(M×M KOBE)」を実施しています。全体的な視野に立ってトップレベルの意思決定に参画する管理経営人材の養成、及び「地域マネジメント」に焦点を当て、目標設定や現状分析のために直面している課題を具体的な数値等で「見える化」出来る人材の養成を目的としています。文理融合の総合大学である強みを活かして、経営学研究科が提供する MBA プログラムと協働してプログラムの開発を行い、学生の

みならず、現役医師や薬剤師、看護師へも提供しています。本事業は、文部科学省平成 29 年度大学教育再生戦略推進費「課題解決型高度医療人材養成プログラム」に採択されています。



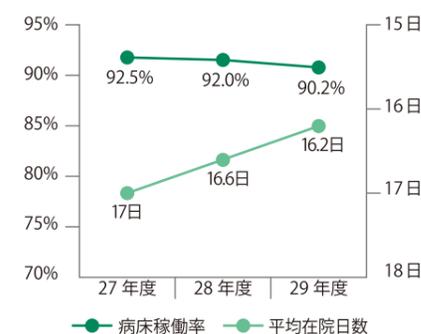
附属病院経営の安定化に向けた取り組みについて

附属病院では、国立大学病院管理会計システム(HOMAS2)を利用し、毎月収支データを蓄積するとともに、特に平均在院日数に主眼を置いた分析を行いました。その分析結果を各診療科にフィードバックして改善に努めるとともに、前述の患者支援センター入退院支援窓口におけるきめ細かい入退院のサポートに努めた結果、病床稼働率は全国国立大学附属病院において 2 位と高い水準を維持したまま、平均在院日数の短縮を実現し、効率的な病院経営を行うことができました。

前年度比では、入院・外来合計で患者数は微増であったものの、手術材料や注射薬剤の使用が増加になったこと等により、診療単価が増となり、医業収益は 1,200 百万円の増となりました。

大学病院の機能を十二分に果たし、地域医療に貢献するために、高度な医療を実施する医療環境の整備を継続的に行う必要がありますが、医業収益が増となった一方で、新たに保険適用となった高額な注射薬剤の使用を開始したことや、注射薬剤の使用増は医薬品費の大幅な増に繋がっており、借入金の償還による負担等と併せて、厳しい経営環境に置かれています。

区分	項目	28年度	29年度	前年増減
入院	患者数(人)	313,616	307,378	△6,238
	病床稼働率(%)	92.0	90.2	△1.8
	医業収益(百万円)	23,858	24,249	390
外来	患者数(人)	511,338	517,806	6,468
	1日平均患者数(人)	2,104	2,122	18
	医業収益(百万円)	8,519	9,329	810
医業収益 合計(百万円)		32,377	33,578	1,200



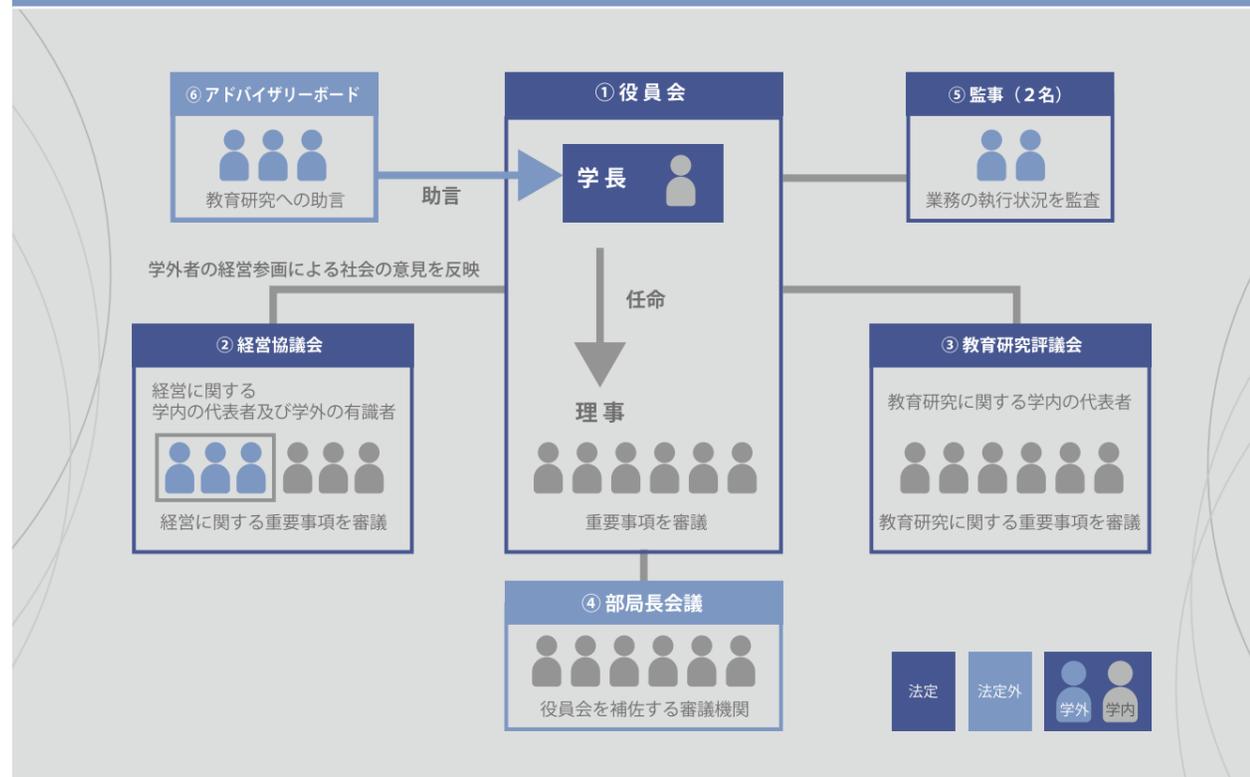
神戸大学のガバナンス体制

国立大学法人法(以下、「法人法」という。)では、学長をはじめ、理事・監事といった役員をおくことや、その任命に関する事項、職務等について規定されています。

また、意思決定プロセスの透明性を確保し、適正な意思決定を担保するという観点から、大学運営上の重要な事項を審議する合議制の機関(「役員会」、「経営協議会」、「教育研究評議会」)の設置についても、規定されています。神戸大学においても、これら法人法で定められている各種機関を設置し、様々な重要事項について、意思決定を行っています。

なお、本学においては、法人法に基づく機関以外の機関についても設置を定めており(部局長会議等)、学内の複数の機関が相互に連携し、効率的・戦略的な大学運営を行う体制を整備しています。

ガバナンス体制図



①役員会

学長と理事で構成される合議体であり、中期目標や年度計画に関する事項、予算・決算に関する事項、重要な組織の改廃等、大学の運営上重要な事項について、審議を行います。

②経営協議会

大学の経営に関する重要な事項を審議する機関です。学長、学長が指名する理事・職員、学外委員で構成されます。委員の過半数を学外委員で構成しており、大学の経営に関して、学外有識者の意見を反映できる仕組みとなっています。

③教育研究評議会

大学の教育研究に関する重要な事項を審議する機関です。学長、学長が指名する理事、研究科・附置研究所・その他教育研究上重要な組織の長等で組織されています。

④部局長会議

役員会を補佐する機関であり、経営協議会や教育研究評議会に附議する事案の調整を行います。学長、理事、副学長、研究科等の組織の長で構成されます。

⑤監事

2名の監事が置かれています。本学の業務の適正・効率的な運営を確保することを目的とし、本学の業務全般について、監査を行います。また、監査の結果、必要と認められる場合には、学長または文部科学大臣に対して意見を提出する権限を有しています。

⑥アドバイザーボード

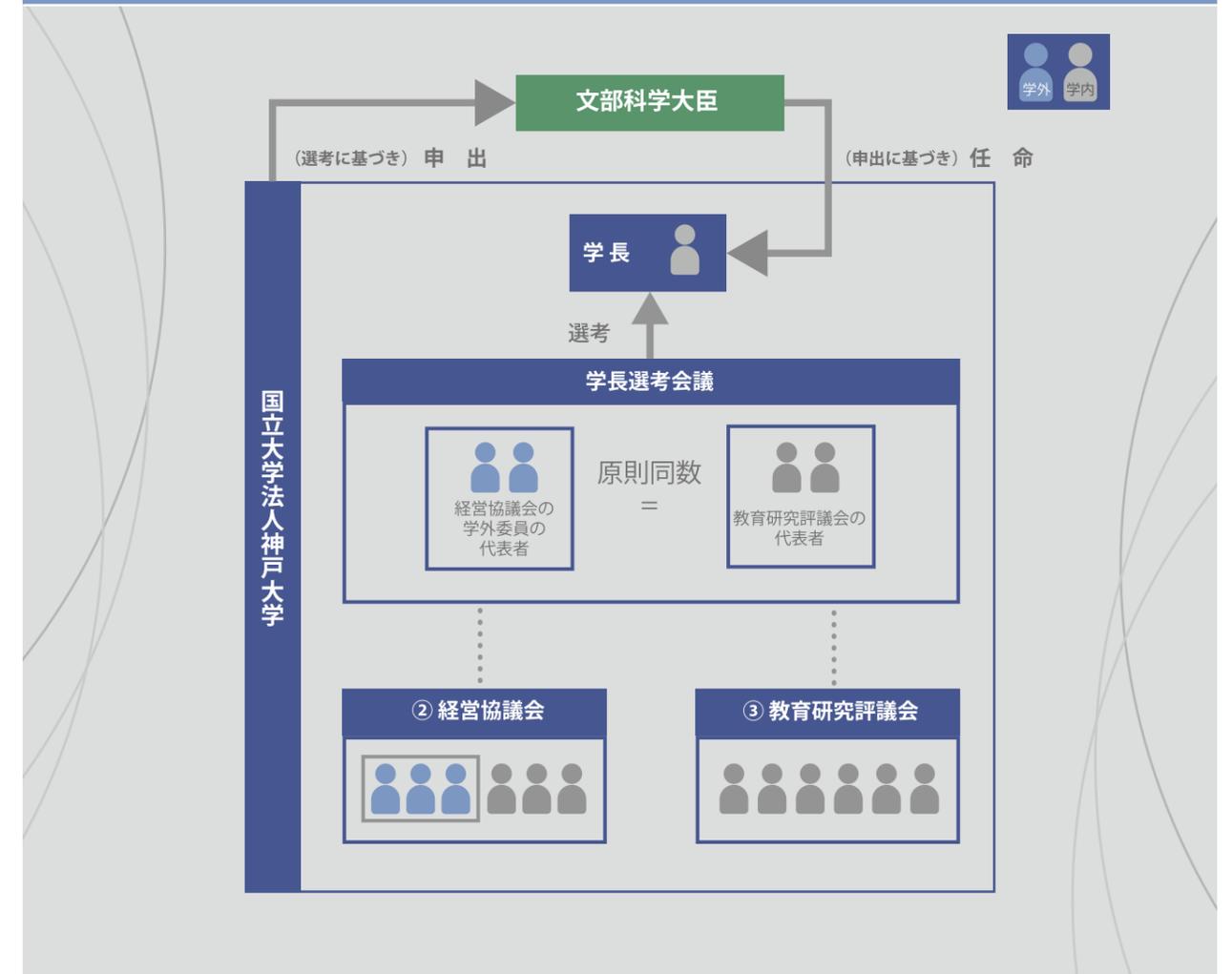
教育研究面で助言を行う組織であり、産業界、海外協定大学関係者やEU政府関係者で構成されています。産業界からの意見や国際水準に基づく意見を中心に、本学の教育研究に反映させる体制を構築しています。

学長の任命

学長は、学長選考会議で選考され、本学の申出に基づき文部科学大臣が任命します。学長は、学長選考会議の定める基準に基づき、選考されます。経営協議会学外委員や学内職員等から推薦を受けた者の中から、面接や学内の意向投票等のプロセスを経て、最終的に、学長選考会議において合議により候補者が決定されます。

なお、学長選考会議は、学内委員と同数の学外委員により組織されます。学外の有識者も選考プロセスに参画し、適任者を選考する仕組みとなっています。

学長の任命図



学術研究に係る不正行為の防止

神戸大学では、「神戸大学の学術研究に係る行動規範」（以下、「行動規範」という。）を定め、研究者に対しては、学術研究の自由と研究者の自治が保証される必要があることを謳うとともに、研究者自身の倫理的な自律を求めています。行動規範の中では、神戸大学において、学術研究に携わるすべての者は、法令を遵守すべきなのはもちろんのこと、以下に定められた行動規範の遵守についても、厳しい自律が必要とされています。

* 神戸大学の学術研究に係る行動規範

1. 学術研究における不正行為の防止

研究者は、自らの研究活動のあらゆる局面において、捏造、改ざん、盗用などの不正行為（ミスコンダクト）を行わないことはもとより、研究データ・資料の適切な取扱いと管理・保存を徹底し、不正行為の発生を未然に防止するよう研究・教育環境の整備に努めなければならない。

2. 研究成果の発表の在り方

研究者は、発表する研究データの信頼性の確保に向けて最善の努力を払うとともに、他の研究者の研究成果やオリジナリティを尊重して公正かつ適切な引用を行うことを基本姿勢としなければならない。また、学術論文等の発表に際しては、オーサーシップや既発表類似データの再利用などについて、各研究組織・研究分野・学術誌ごとにある固有の慣例・ルールに則って細心の注意を払い、著者全員の十分な了解のもとに行うものとする。

3. 研究費の適正な使用

研究者は、研究の実施、外部資金を含む研究費の使用に当たっては、研究助成（補助、委託）目的等を最大限に尊重するとともに、各研究費ごとに定められた助成（補助、委託）条件や使用ルール等を遵守しなければならない。

4. 環境・安全への配慮、生命倫理の尊重

研究者は、研究実施上、環境・安全に対して有害となる可能性のあるもの（放射線、放射性同位元素、遺伝子組換え生物、外来生物、核燃料物質、劇毒物、環境汚染物質等）を取り扱う場合には、関連する法令、本学規則、関連省庁や学会等の指針（ガイドライン）等を遵守し、必要に応じて学内外の委員会での承認を受けるとともに、特に、ヒトや動物を対象とした研究においては生命倫理を最大限に尊重しなければならない。

5. 研究成果・研究材料の共有、守秘義務の遵守、個人情報の保護

研究者は、自らの公表済みの研究成果並びに研究材料を広く研究者コミュニティに開放し、他の研究者が必要に応じて利用できるよう努めなければならない。一方で、協力研究契約や知的財産権に係るものに関しては、所定の守秘義務を遵守するとともに、他の研究者の未発表研究成果、特に論文や研究費の審査の過程で知り得たものについては、守秘義務を厳密に遵守しなければならない。さらに、研究の過程で入手した他者の個人情報の保護に努め適正な取扱いを行うものとする。

6. 差別やハラスメントの排除

研究者は、研究活動のあらゆる局面において、各個人の人格と自由を尊重し、属性や思想信条による差別を行わない。また、研究上の優位な立場や権限を利用して、その指示・指導等を受けるものに不利益を与えるような言動をとらない。

7. 利益相反の適切なマネジメント

研究者は、自らの研究行動に当たって、利益相反や責務相反の発生に十分な注意を払い、かかる状況が発生する場合には、情報公開を行って適切なマネジメントを行うものとする。

8. 研究指導者の責務

研究指導者は、研究グループ内における研究データ・資料の適切な取扱いと管理・保存を責任をもって行うとともに、研究グループ内の研究者が各自の能力を十分に発揮できるような研究環境の整備に努め、各研究者の貢献度の客観的評価を通じて公正なグループ運営を行うものとする。また、研究グループ内の研究者全員に本行動規範の内容を周知徹底し、規範を逸脱することのないように最善の配慮を払わなければならない。

研究費等の適正使用について

神戸大学では、研究費を適切に管理し、有効に活用して円滑に研究を進めるため、関係規則等の整備、不正使用防止計画の制定、相談・通報窓口の設置等を行い、研究費の不正使用防止に取り組んできました。

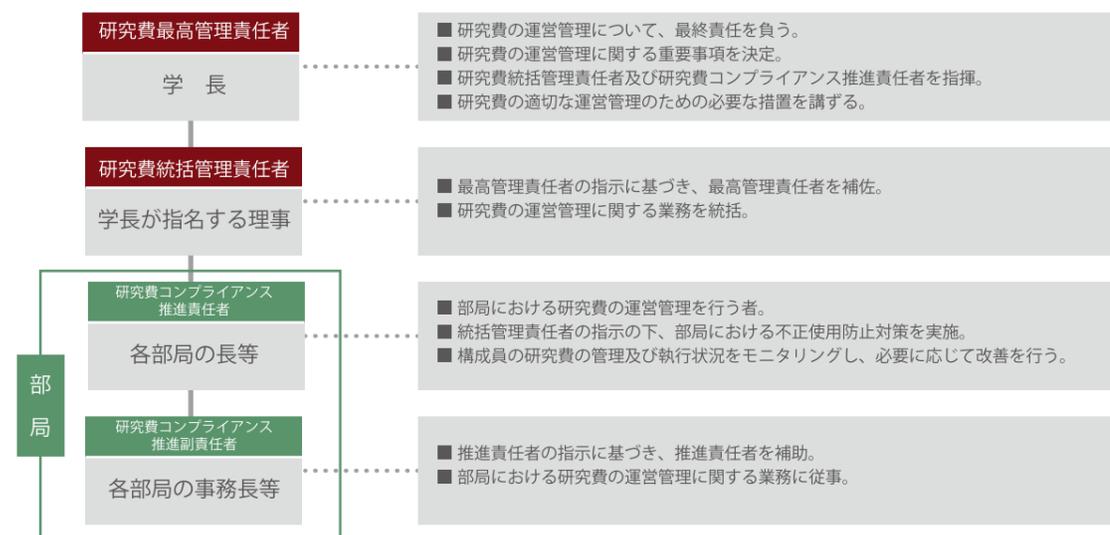
研究費の不適切な使用は、国民の皆様の負託を裏切り、大学の社会的信用を失墜させるとともに、研究活動にも多大な制約を与えることとなります。

研究費を効率的・効果的に活用して、さらなる学術研究の発展を目指すため、研究費の不正使用防止に向けた取組を推進していきます。

研究費等の不正使用防止に関する取組

- ◆ **基本方針、規則等** 研究費の不正使用を防止するために、基本指針、取組指針や規則を定めています。
- ◆ **機関内の責任体制の明確化** 研究費の適正な運営・管理のために責任体系を明確化しています。

神戸大学における責任体系



コンプライアンス教育

研究費の運営管理に関わるすべての者は、研究費の不正使用を事前に防止するために、自身が取り扱う競争的資金等の使用ルールやそれに伴う責任、自らのどのような行為が不正にあたるのかなどを理解するために「コンプライアンス教育」を受講しなければなりません。

本学では、インターネットを利用した e-learning 研修により実施しています。

ハンドブックの作成

研究費の使用手続きに関する理解不足等から生じる不正や不適切な使用をなくすという観点から、学内での手続きや基本的なルールを分かりやすく示したハンドブックを作成し、配付するとともに、学内のホームページにも掲載し、周知を行っています。

誓約書の提出

構成員は、規則等を遵守すること、不正を行わないこと、規則等に違反して不正を行った場合は大学や研究費の配分機関の処分及び法的な責任を負担することを誓約する書面を提出しなければなりません。

誓約書を提出しない構成員に対し、研究費に係る申請及び研究費の管理運営に従事することを禁じる場合があります。

モニタリング

研究費の運用状況及び使用状況について、モニタリング調査を行います。発注業者や予算執行の時期に偏りが無いか、研究目的に合わない使用となっていないか等定期的な調査を行っています。調査の結果、疑義が生じた場合は、指導・助言を行います。

中期目標、中期計画、年度計画

平成 16 年 4 月 1 日から、国立大学法人法の適用を受けて、国立大学は法人化されました。6 年間ごとの中期目標期間中に掲げた中期目標の達成を目指し、大学運営を行うこととなりました。

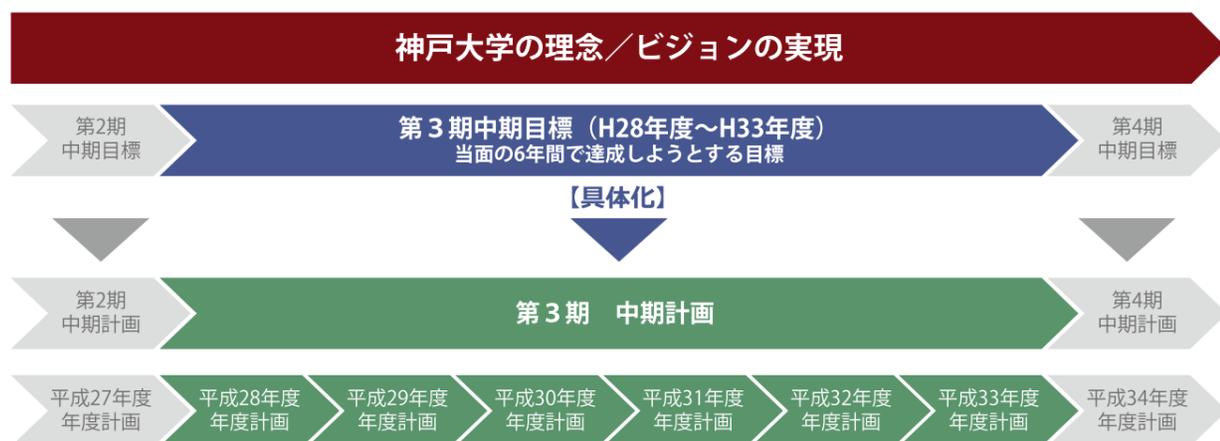
平成 28 年度からは第 3 期中期目標期間（平成 28 年度～平成 33 年度）が開始し、第 3 期中期計画及び各年度計画に基づいて種々の活動を展開しています。

中期目標・中期計画・年度計画とは

【中期目標】 神戸大学の基本理念や長期的な目標を実現するために、当面の 6 年間で本学が達成しようとする目標を定めるものです。

【中期計画】 中期目標に定める内容を達成するための具体的な計画です。

【年度計画】 中期計画に基づき、事業年度ごとに実施すべき事項を定めたものです。



神戸大学の中期目標について

神戸大学の第 3 期中期目標の前文では、本学の長期的ビジョンとして「先端研究・文理融合研究で輝く卓越研究大学」へ進化することを目指す、と記載しています。これを受けて、教育研究その他分野において、以下の実現を目指します。

- ◆ 教養教育と専門教育の有機的な連携を実現し、学部と大学院のつながりを強化することにより、学生が創造性や主体性を深め、幅広い学識に基づく問題発見力・分析力・実践力を培うことを重視する。
- ◆ 地球的諸課題を解決するために先導的役割を担う人材を輩出する。
- ◆ 文科系・理科系という枠にとらわれない先端研究を戦略的に強化し、他機関とも連携して、新たな学術領域を開拓・展開する。
- ◆ 世界最高基準の先端研究を強力に推進し、その効果を周辺諸分野にも波及させる循環システムを構築することにより、学術の進展をリードする。
- ◆ 海外中核大学と共同研究や連携教育の重層的な交流を図り、世界各地から優秀な人材が集まり、世界へ飛び出していくハブ・キャンパスとしての機能を高める。
- ◆ 教育研究を社会と協働して推進し、先端的技術の開発や社会実装の促進、研究成果の社会還元においてもハブとなることを目指す。

環境活動

神戸大学では、環境憲章を定め、基本理念、基本方針に基づき、さまざまな環境保全活動を行っています。

環境憲章

【基本理念】

神戸大学は、世界最高水準の研究教育拠点として、大学における全ての活動を通じて現代の最重要課題である地球環境の保全と持続可能な社会の創造に全力で取り組みます。

私たちは、山と海に囲まれた地域環境を活かして環境意識の高い人材を育成するとともに、国際都市神戸から世界へ向けた学術的な情報発信を常に推進し、自らも環境保全に率先垂範することを通して、持続可能な社会という人類共通の目標を実現する道を築いていくことを約束します。

【基本方針】

1. 環境意識の高い人材の育成と支援
2. 地球環境を維持し、創造するための研究の促進
3. 率先垂範としての環境保全活動の推進

環境キャラバン、環境改善キャラバン

本学では、環境キャラバンを毎年実施しています。主要キャンパスを対象に、ランダムに選んだ部屋に対して抜き打ちで空調温度の設定、不使用室の消灯、ごみの分別等について視察を行い、今後の計画策定や改善に必要な情報の収集や、部局ごとに抱える課題の把握と整理を行うことを目的としています。

環境改善キャラバンは、関係部局へ環境キャラバンの結果を報告するとともに、課題解決のための意見交換や改善提案等を実施しています。環境改善キャラバン実施後には、フォローアップとして明らかになった部局ごとの課題に対して、改善の取組結果を報告してもらい、確実に Action を実施し、PDCA サイクルを確立しています。

環境教育

研究活動に伴う、廃液・排水の処理に関しては、研究者各自が適切に処理を行うことが求められます。そのため、本学の環境保全推進センターでは、自然科学系の教職員・学生を中心に、実験廃液・排水に関する教育を行っています。

神戸大学での排水処理の仕組み、実験廃液の廃棄方法、実験器具の洗浄方法について、環境保全推進センターで作成した「環境管理ガイドブック」なども使って、分かりやすい環境教育を行っています。

また、学外から講師を招いて、学生や教職員のみならず学外の一般の方も対象とした環境に関する講演会を実施し、環境問題に関する啓発活動を行っています。

グリーン購入・調達状況

平成 13 年 4 月から「国等による環境物品等の調達の推進に関する法律（グリーン購入法）」が施行されました。この法律は国や独立行政法人等の機関が率先して環境に優しい物品などを積極的に購入していくことを定めたものです。この法律に基づき、神戸大学では毎年度、「環境物品等の調達の推進を図るための方針」を作成し、この方針に基づき、物品等の調達を行い、その実績を公表しています。

平成 29 年度は、調達方針において、調達総量に対する基準を満足する物品等の調達量の割合により目標設定を行う品目については、全て調達目標達成率 100%となりました。

国立大学法人の会計制度について

国立大学法人の会計制度は、企業会計原則に準拠しておりますが、国立大学法人の特性を踏まえたうえで、企業会計とは異なる大学特有の会計処理を取り入れています。

国立大学法人会計の主な特性

- ・ 公共的な性格から利益獲得、独立採算を前提とせず、国から一定の財源措置があります。
- ・ 建物整備は国が決定し予算措置されるなど、大学単独の判断で意思決定が完結しない場合があります。
- ・ 民間企業のような資本主を制度上予定せず、利益が配当されることはありません。

一般的に、企業は利益の獲得を目的とし、そのなかで会計は利害関係者に対して情報提供を行うことが目的であり、利益をどのように創出していくのかが重視されています。一方で、国立大学は営利目的ではなく、教育研究を行うことで社会貢献することを目的としています。その目的を達成するために中期目標を策定し、中期計画に基づいた運営を行うので、大学会計の目的は中期計画の実施状況の開示、ひいては教育研究業務のコストと実施財源を開示することに意義があります。

大学における収益の認識について

国立大学法人は利益の獲得を目的としていないため、中期計画に基づき通常の業務運営を行った場合は、損益が均衡する仕組みになっています。また、一部の自己収入を除き、受け入れた財源は一旦負債勘定に計上し、業務の進行に応じて収益勘定に振り替えます。国立大学法人の収益化処理については下記のとおり3つの基準があり、実施財源により収益化基準が異なります。

① 期間進行基準

時の経過に伴い業務が実施されたとみなし、収入について全額収益化を行います。そのため、費用を節減することで利益が発生することがあります。

該当財源：運営費交付金／授業料

貸借対照表 (B/S)		損益計算書 (P/L)	
現金	運営費交付金債務	教育経費	運営費交付金収益
100	100	80	100
		利益	
		20	

② 業務達成基準

特定の業務の達成度に応じて、収益化を行います。そのため、期間進行基準と同様、費用を削減することで利益が発生することがあります。

該当財源：運営費交付金

貸借対照表 (B/S)		損益計算書 (P/L)	
現金	運営費交付金債務	教育経費	運営費交付金収益
100	100	80	100
		利益	
		20	

③ 費用達成基準

費用発生額と同額の業務が実施されたとみなし、収益化を行います。そのため、費用と収益は均衡するため、利益が発生することはありません。

該当財源：寄附金／受託研究等／補助金等

貸借対照表 (B/S)		損益計算書 (P/L)	
現金	寄附金債務	研究経費	寄附金収益
100	100	100	100

損益が均衡する会計処理

国立大学法人が運営費交付金や授業料により取得した固定資産は、収益の獲得が予定されないものであるため、資産の使用期間に減価償却を行うと、その分損失が生じてしまいます。そのため、「損益均衡」の考え方にに基づき、資産取得時に同額の負債（資産見返負債）を計上し、減価償却による価値減少時には負債を取り崩し、同額の収益（資産見返負債戻入）を計上することで、各年度の損益が均衡する仕組みとなっています。

運営費交付金受入		資産取得		減価償却後	
貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)	
現金	運営費交付金債務	固定資産	資産見返負債	固定資産	資産見返負債
100	100	100	100	80	80
				損益計算書 (P/L)	
				減価償却費	資産見返負債戻入
				20	20

損益に影響しない会計処理

国からの現物出資や施設費を財源とする固定資産は、減価に対応する収益の獲得が予定されていません。そのため、その減価償却額を減価償却費として損益計算書に計上することはせず、資本剰余金から控除することで資本価値の減少として表示します。

施設費受入		資産取得		月次決算 (減価償却)	
貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)	
現金	預り施設費	固定資産	資本剰余金	固定資産	資本剰余金
100	100	100	100	80	80
				減価償却に伴う目減り	

損益に影響する会計処理

国立大学法人が附属病院収入を財源として取得した固定資産は、企業の場合と同じく、収益の獲得を前提としているため、稼働することによって発生する収益に対応する形で購入にかかったコストを一定期間に配分するよう減価償却を行います。従って、減価償却費に見合う以上の収益の獲得があれば利益、なければ損失の要因となります。

病院収入		資産取得		月次決算 (減価償却)	
貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)		貸借対照表 (B/S)	
現金		固定資産		固定資産	
100		100		80	
				損益計算書 (P/L)	
				減価償却費	
				20	

目的積立金と積立金

未処分利益のうち、経営努力により生じた利益であると文部科学大臣から承認を受けた金額は「目的積立金」となり、中期計画で定められた剰余金の用途の範囲内において、翌年度以降に使用することが可能となります。なお、資金の裏づけのない利益は「積立金」として整理されます。



貸借対照表

(単位：百万円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額	区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額
資産の部				負債の部			
I 固定資産	186,499	182,010	△ 4,489	I 固定負債	56,713	54,654	△ 2,059
1 有形固定資産	184,142	179,441	△ 4,701	資産見返負債	33,961	34,138	176
土地	83,488	83,488	-	借入金等	19,463	17,751	△ 1,712
減損損失累計額	-	△ 67	△ 67	退職給付引当金	414	447	33
建物	113,245	115,614	2,369	資産除去債務	126	126	1
減価償却累計額	△ 53,160	△ 56,813	△ 3,653	長期未払金	2,746	2,189	△ 557
減損損失累計額	△ 1	△ 197	△ 197	その他	3	3	0
構築物	6,383	6,472	90	II 流動負債	18,958	19,757	800
減価償却累計額	△ 2,723	△ 2,955	△ 232	運営費交付金債務	209	6	△ 203
減損損失累計額	-	△ 3	△ 3	寄附金債務	6,037	6,164	127
機械装置	751	721	△ 30	前受委託研究費	1,161	1,238	77
減価償却累計額	△ 467	△ 479	△ 13	前受共同研究費	310	652	342
工具器具備品	43,391	45,514	2,123	前受委託事業費等	51	87	37
減価償却累計額	△ 31,312	△ 34,876	△ 3,564	前受金	261	291	30
図書	22,076	22,087	11	預り科学研究費補助金等	471	478	7
美術品・收藏品	756	757	0	預り金	520	520	0
船舶	451	448	△ 2	一年以内返済予定借入金等	2,429	2,398	△ 32
減価償却累計額	△ 419	△ 423	△ 4	未払金	6,495	6,866	371
車両運搬具	75	75	-	未払費用	652	639	△ 13
減価償却累計額	△ 55	△ 61	△ 6	未払消費税等	-	32	32
建設仮勘定	1,661	139	△ 1,522	賞与引当金	362	385	24
2 無形固定資産	326	442	116	負債合計	75,671	74,411	△ 1,259
特許権	73	70	△ 3	純資産の部			
借地権	-	75	75	I 資本金	121,752	121,752	-
ソフトウェア	100	131	32	政府出資金	121,752	121,752	-
産業財産権仮勘定	101	114	13	II 資本剰余金	1,371	△ 728	△ 2,099
その他	52	52	-	資本剰余金	39,805	40,227	422
3 投資その他の資産	2,031	2,127	96	損益外減価償却累計額(△)	△ 38,428	△ 40,692	△ 2,264
投資有価証券	2,018	2,112	94	損益外減損損失累計額(△)	△ 1	△ 257	△ 257
その他	13	14	1	損益外利息費用累計額(△)	△ 6	△ 6	△ 1
II 流動資産	15,770	16,155	385	III 利益剰余金(繰越欠損金)	3,475	2,730	△ 745
現金及び預金	7,389	7,451	62	前中期目標期間繰越積立金	3,206	3,206	-
未収学生納付金収入	117	136	19	目的積立金	-	269	269
徴収不能引当金	-	△ 0	△ 0	積立金(前期繰越欠損金)	-	-	-
未収附属病院収入	5,834	6,193	359	当期未処分利益	269	△ 745	△ 1,015
徴収不能引当金	△ 6	△ 7	△ 1	(又は当期未処理損失)	(269)	(△ 745)	(△ 1,015)
その他未収入金	1,009	1,230	220	純資産合計	126,598	123,753	△ 2,845
有価証券	601	501	△ 100	負債・純資産合計	202,269	198,165	△ 4,104
医薬品及び診療材料	616	571	△ 45				
その他	211	80	△ 130				
資産合計	202,269	198,165	△ 4,104				

前年との比較について
土地減損損失累計額：△67 百万円 (△67 百万円)

淡路市岩屋に立地している内海環境教育センターマリンサイトの土地市場価格の下落に伴い、減損を認識しました。

建物：115,614 百万円 (+2,369 百万円)

医学部附属国際がん医療・研究センター設置に伴う建物の取得、国際人間科学系の総合研究棟改修等により増加しています。その一方で、附属中等教育学校明石校舎の使用を行わないという決定をしたことに伴い、減損を認識しました。

建設仮勘定：139 百万円 (△1,522 百万円)

当年度に開院した医学部附属国際がん医療・研究センターにおいて、稼働前の固定資産を建設仮勘定へ計上していたものを取り崩したことに伴い減少しました。

固定負債：54,654 百万円 (△2,059 百万円)

主な減少要因としては、大学改革支援・学位授与機構債務負担金及び長期借入金の償還に伴い、△1,712 百万円となったことが挙げられます。

流動負債：19,757 百万円 (+800 百万円)

主な増加要因として、受託研究等の受入額の増加に伴う前受受託研究費等の 455 百万円の増加、ならびに未払金の 371 百万円の増加が挙げられます。

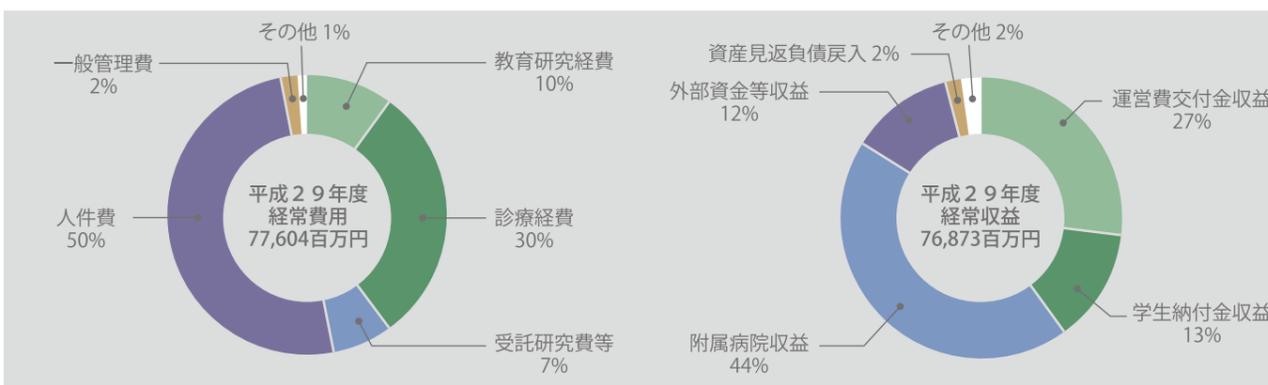
損益外減価償却累計額：△40,692 百万円 (△2,264 百万円)

施設費等により取得した償却資産の減価償却費を資本剰余金の減少として表示したものです。減価償却が進行したことに伴い、△2,602 百万円減少、また償却資産の除却に伴い、338 百万円増加しました。

損益計算書

(単位：百万円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額	区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額
経常費用				経常収益			
業務費	72,354	75,599	3,245	運営費交付金収益	20,107	20,463	355
教育経費	3,113	3,075	△ 38	授業料収益	8,268	8,259	△ 10
研究経費	3,958	3,875	△ 83	入学金収益	1,256	1,263	7
診療経費	21,515	23,244	1,729	検定料収益	304	301	△ 3
教育研究支援経費	1,166	1,049	△ 117	附属病院収益	32,377	33,944	1,567
受託研究費	2,918	3,629	711	受託研究収益	3,039	3,672	633
共同研究費	870	1,067	197	共同研究収益	879	1,080	201
受託事業費	713	773	60	受託事業等収益	742	798	56
役員人件費	180	186	6	補助金等収益	1,359	1,425	66
教員人件費	19,539	19,535	△ 5	施設費収益	35	83	48
職員人件費	18,380	19,166	785	寄附金収益	2,318	2,305	△ 13
一般管理費	1,626	1,691	65	資産見返負債戻入	1,842	1,775	△ 67
財務費用	332	303	△ 29	財務収益	21	18	△ 2
雑損	14	12	△ 2	雑益	1,463	1,489	26
経常費用計	74,325	77,604	3,278	経常収益計	74,010	76,873	2,863
臨時損失	41	131	90	経常利益(又は経常損失)	△ 315	△ 731	△ 416
固定資産売却損	31	98	67	臨時利益	41	117	76
損害賠償金及び和解金	10	25	15	固定資産売却益	-	16	16
過年度診療報酬返還損	-	8	8	運営費交付金収益	-	-	-
当期純利益(当期純損失)	△ 316	△ 745	△ 430	資産見返負債戻入	8	31	23
目的積立金取崩額	585	-	△ 585	施設費収益	4	30	27
当期総利益(当期総損失)	269	△ 745	△ 1,015	受取保険金	29	40	11


前年との比較について
教育研究経費：7,999 百万円 (△238 百万円)

教育研究経費について、昨年度に引き続き減少傾向にあります。主な要因として、消耗品や備品の購入額が△93 百万円となっていることが挙げられます。

人件費：38,887 百万円 (+787 百万円)

人件費について、常勤教職員の増加ならびに国家公務員の給与の改定に準拠した影響等により増加しています。

診療経費：23,244 百万円 (+1,729 百万円)

診療経費について、診療単価の増加、ならびに医学部附属国際がん医療・研究センターの開院に伴い 1,729 百万円増加しています。

運営費交付金収益：20,463 百万円 (+355 百万円)

昨年度と比較し 355 百万円増加していますが、これは昨年度の退職手当(退職手当分及び年俸制導入促進分)に係る執行残額を今年度収益化したことによるものです。

受託・共同研究等収益：5,550 百万円 (+890 百万円)

主な増加要因として、独立行政法人からの受託研究収入が 309 百万円増加したこと、ならびに株式会社等からの共同研究収入が 465 百万円増加したことが挙げられます。

施設費収益：83 百万円 (+48 百万円)

平成 29 年度において国から交付された施設整備費補助金が 470 百万円増加したことに伴い、資本剰余金ならびに施設費収益が増加しました。主に総合研究棟改修(国際人間科学系)改修等によるものです。

キャッシュ・フロー計算書

キャッシュ・フロー計算書は資金の調達や運用状況を明らかにするため、費用及び収益には計上されない借入金が増減や現金での収入状況等も含めて、一事業年度の「資金（キャッシュ）」の「流れ（フロー）」を報告するものです。

(単位：百万円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額
I 業務活動によるキャッシュ・フロー	7,660	6,366	△ 1,294
原材料、商品又はサービスの購入による支出	△ 25,927	△ 28,114	△ 2,187
人件費支出	△ 39,042	△ 39,607	△ 565
その他の業務支出	△ 1,564	△ 1,381	183
運営費交付金収入	20,566	20,573	7
授業料収入	7,646	7,559	△ 87
入学金収入	1,227	1,223	△ 3
検定料収入	304	301	△ 3
附属病院収入	32,405	33,568	1,163
受託研究収入	3,256	3,641	384
共同研究収入	922	1,359	437
受託事業等収入	750	681	△ 70
補助金等収入	1,453	2,130	677
寄附金収入	4,080	2,437	△ 1,643
その他の業務収入	1,515	1,948	433
預り科学研究費補助金等の増減額	72	48	△ 24
国庫納付金の支払額	△ 5	-	△ 5
II 投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 2,441	△ 3,808	△ 1,367
定期預金等の預入による支出	△ 31,850	△ 27,450	4,400
定期預金等の払戻による収入	32,450	26,950	△ 5,500
有価証券の取得による支出	△ 1,500	△ 1,801	△ 301
有価証券の償還による収入	3,400	1,800	△ 1,600
有形固定資産の取得による支出	△ 5,217	△ 3,942	1,275
無形固定資産の取得による支出	△ 121	△ 220	△ 98
有形固定資産及び無形固定資産の売却による収入	51	16	△ 35
施設費による収入	345	815	470
大学改革支援・学位授与機構への納付による支出	△ 25	-	25
利息及び配当金の受取額	27	24	△ 3
III 財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 3,568	△ 2,996	572
リース債務の返済による支出	△ 929	△ 943	△ 13
大学改革支援・学位授与機構債務負担金の返済による支出	△ 1,112	△ 1,078	35
長期借入金の返済による支出	△ 1,223	△ 1,352	△ 128
長期借入金の借入による収入	31	686	654
利息の支払額	△ 334	△ 310	25
IV 資金増加額(又は減少額)	1,651	△ 438	△ 2,089
V 資金期首残高	2,438	4,089	1,651
VI 資金期末残高	4,089	3,651	△ 438

I. 業務活動によるキャッシュ・フロー
教育・研究の実施による収入、原材料・商品またはサービスの購入による支出等、大学における通常の業務活動に伴う資金の動きを示した項目です。

II. 投資活動によるキャッシュ・フロー
固定資産・投資資産の取得及び売却等、将来の運営基盤確立に向けての投資状況を示した項目です。

III. 財務活動によるキャッシュ・フロー
業務活動と投資活動を維持するための資金の調達及び返済等の資金の動きを示した項目です。

キャッシュ・フロー計算書から読み解く本学の財務状況

	業務活動	投資活動	財務活動	判定	財務状況
①	+	+	+	△	資金が余り過ぎている状況。
②	+	+	-	○	設備投資を抑制する一方、借入金を返済している状況。
③	+	-	+	○	借入金を増やし、積極的な設備投資等を行っている状況。
④	+	-	-	◎	獲得する資金を、設備投資や借入金返済に充当している状況。
⑤	-	+	+	△	資金不足を資産売却や借入金で補填している状況。
⑥	-	+	-	△	資金不足の中で、資産売却により借入金を返済している状況。
⑦	-	-	+	×	資金不足に加え、借入による設備投資を行っている状況。
⑧	-	-	-	×	資金不足の中で、設備投資を行う一方、借入金を返済している状況。

▶ 本学は獲得した資金を設備投資や借入金返済に充当している状況であると判断されますが、一方で資金残高が減少しているため、今後の資金計画に留意することが必要であると考えます。

- I. 業務活動：** プラスの計上となっており、業務活動が滞りなく進められていると判断できます。なお、受託・共同研究や補助金といった外部資金の受入額が増加している一方で、医薬品及び診療材料費の増加ならびに給与改定による人件費支出の増加等により、対前年度△13億円となりました。
- II. 投資活動：** 固定資産の取得に伴う資金の支出と資金運用による資金の受払の結果、マイナスの計上となっています。これは、本学が積極的な投資活動を行っていると判断できます。なお、有価証券の満期償還額が前年度より減少したことや固定資産の購入額が増加したことにより、対前年度△14億円となりました。
- III. 財務活動：** 主に大学改革支援・学位授与機構からの長期借入金の前年度と比較し増加したことにより、対前年度+6億円となりました。

国立大学法人等業務実施コスト計算書

国立大学法人等の業務運営に関して最終的に国民（納税者）が負担するコストを示したものです。

(単位：百万円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額
I 業務費用	23,735	24,442	708
(1) 損益計算書上の費用	74,366	77,735	3,369
業務費	72,354	75,599	3,245
一般管理費	1,626	1,691	65
財務費用	332	303	△ 29
雑損	14	12	△ 2
臨時損失	41	131	90
(2) (控除) 自己収入等	△ 50,632	△ 53,292	△ 2,661
授業料収益	△ 8,268	△ 8,259	10
入学金収益	△ 1,256	△ 1,263	△ 7
検定料収益	△ 304	△ 301	3
附属病院収益	△ 32,377	△ 33,944	△ 1,567
受託研究収益	△ 3,039	△ 3,672	△ 633
共同研究収益	△ 879	△ 1,080	△ 201
受託事業等収益	△ 742	△ 798	△ 56
寄附金収益	△ 2,318	△ 2,305	13
資産見返運営費交付金等戻入	△ 141	△ 137	4
資産見返寄附金戻入	△ 505	△ 574	△ 69
財務収益	△ 21	△ 18	2
財産貸付料収益	△ 226	△ 257	△ 30
宿舍貸付料収益	△ 85	△ 80	5
寄宿料収益	△ 133	△ 130	3
引当金戻入	△ 5	△ 0	5
その他の雑益	△ 295	△ 389	△ 95
臨時利益	△ 37	△ 86	△ 49
II 損益外減価償却相当額	2,744	2,602	△ 143
III 損益外減損損失相当額	0	257	257
IV 損益外利息費用相当額	-	1	0
V 損益外除売却差額相当額	△ 45	△ 95	△ 50
VI 引当外賞与増加見積額	66	85	20
VII 引当外退職給付増加見積額	△ 24	△ 559	△ 536
VIII 機会費用	172	175	3
国又は地方公共団体の無償又は減額された使用料による貸借取引の機会費用	92	121	28
政府出資の機会費用	79	54	△ 25
無利子又は通常よりも有利な条件による融資取引の機会費用	-	-	-
IX 国立大学法人等業務実施コスト	26,648	26,907	259

- I. 業務費用：** 損益計算書に記載された費用から大学の自己収入分を除いた費用です。
- II. 損益外減価償却相当額：** 施設費や国からの承継により取得した資産に係る減価償却額で、損益計算書に記載のない費用です。
- VI～VII. 引当外賞与・退職給付増加見積額：** 運営費交付金による財源措置が予定されている賞与・退職金に係る引当金相当額です。
- VIII. 機会費用：** 国又は地方公共団体の財産を無償又は減額された使用料により賃貸した場合の本来負担すべき金額を費用として認識したものです。

国民の皆さま一人あたり

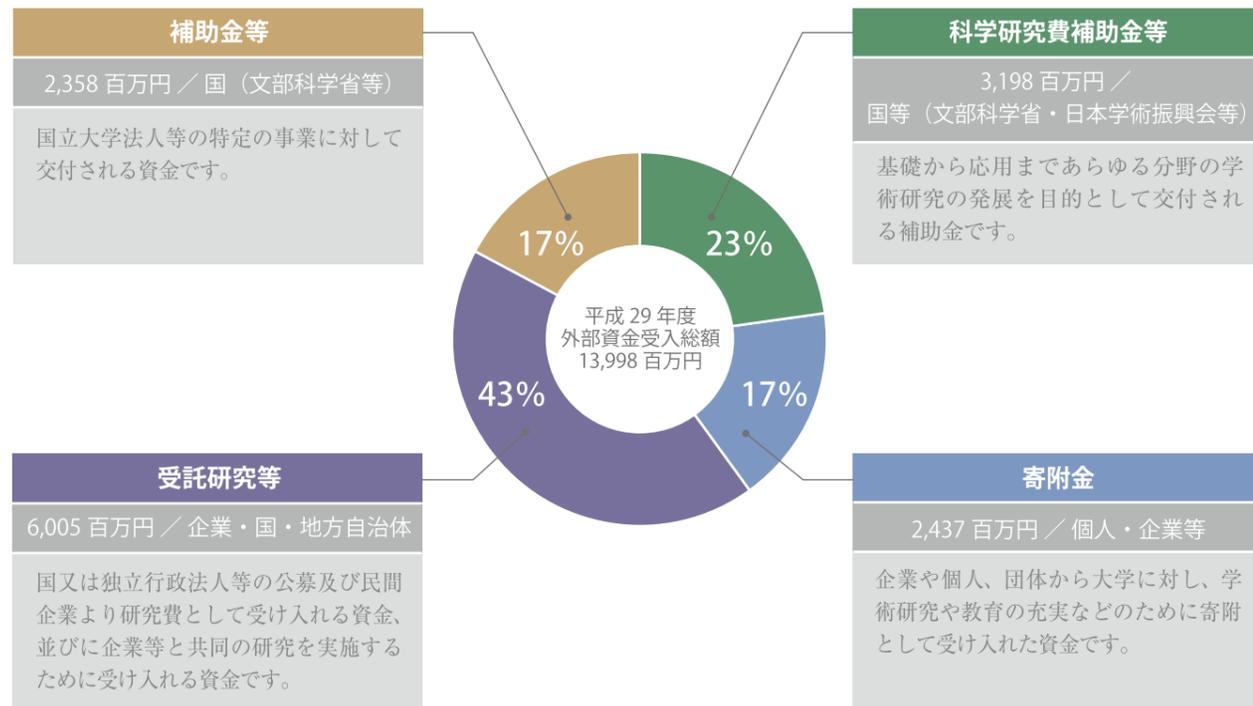
約 **213** 円 

をこ負担いただいております。(年間)

(算出方法)
業務実施コスト 269 億円 ÷ 人口 1 億 2600 万人
人口については総務省統計局データより採用。

外部資金等の受入状況

国から交付される運営費交付金や施設整備費補助金等の削減が進められている中、教育研究活動を維持・発展させるために外部資金の重要性が非常に高まっており、本学ではその獲得に努めています。



外部資金受入額の推移



外部資金受入状況

平成 29 年度は合計で 13,998 百万円の外部資金を獲得することができました。

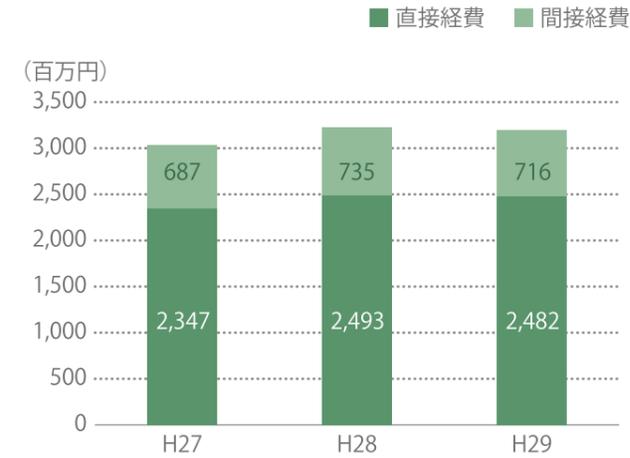
財源別では、「受託研究等（共同研究・受託事業を含む）」で対前年度比プラス 19%となっています。特に、独立行政法人系機関からの競争的資金の受入が 33 億円増加しました。さらに、企業からの受入も共同研究を中心に 38 億円増加しています。

また「寄附金」は大学の教育研究においてますます貴重な財源となっています。特に、神戸大学基金は学生支援などにおいて非常に重要な基盤的財源の一つとなっています。

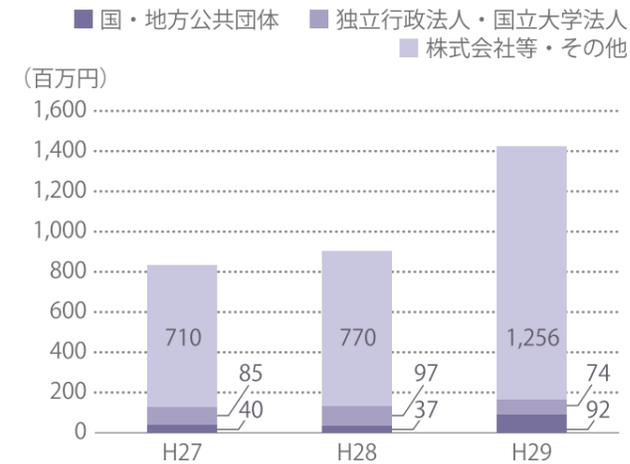
本学では、競争的資金のさらなる獲得強化を図るとともに、教育研究の成果について積極的に情報発信を行うことで社会との連携・協働を一層推し進め、社会からの信頼と支援をいただけるよう努めてまいります。

外部資金の受入

科学研究費補助金等受入額の推移



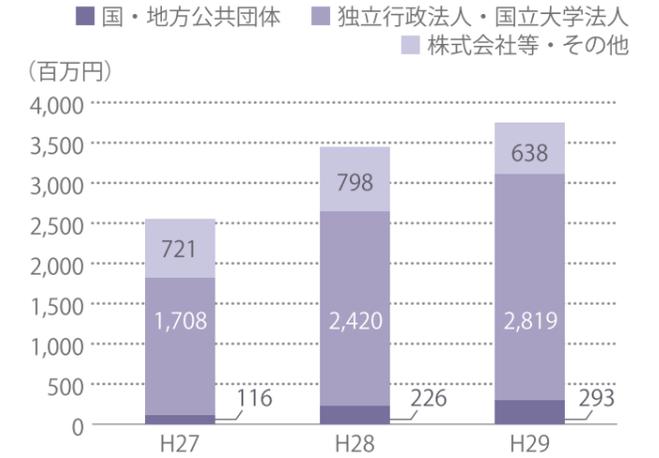
共同研究費受入額の推移



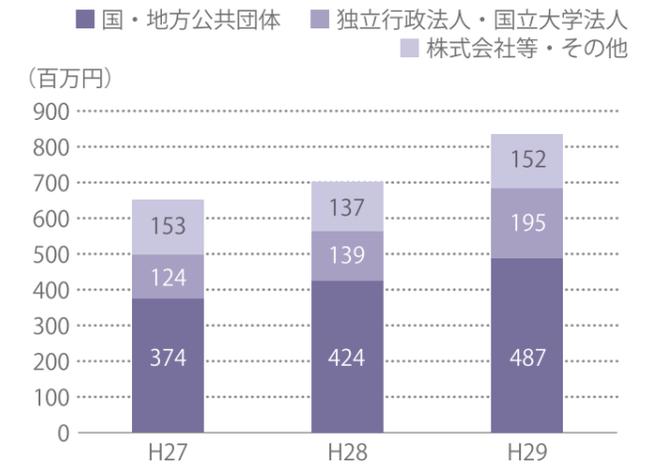
寄附金受入額の推移



受託研究費受入額の推移



受託事業等受入額の推移



補助金等受入額の推移



決算報告書

国立大学法人は国から独立した一つの組織として、国立大学法人会計基準に基づき会計処理を行い、財務諸表を作成することで大学の財政状態と運営状況を開示しています。ただし、一方で運営資金の多くを国からの財源措置で賄われているため、予算の区分により管理を行うことを求められており、決算報告書を作成する必要があります。

決算報告書は、財務諸表に添付して文部科学大臣に提出される報告書であり、予算の区分で作成し現金主義を基礎として、国立大学法人の運営状況を収入・支出ベースで表しています。

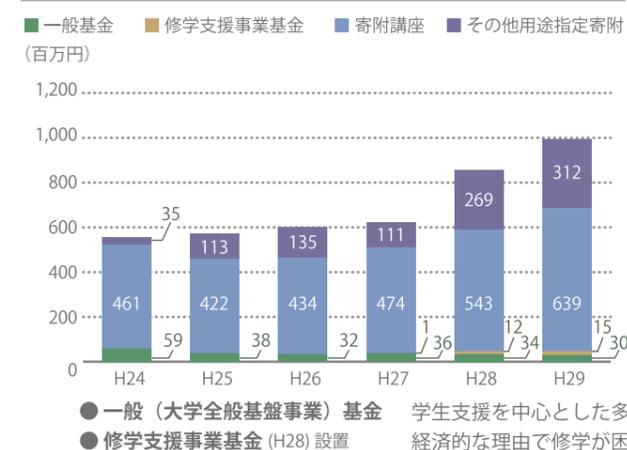
(単位：百万円)

区分	平成 28 年度	平成 29 年度	増減額
収入			
運営費交付金	20,566	20,782	216
施設整備費補助金	294	764	470
補助金等収入	1,614	2,358	744
大学改革支援・学位授与機構施設費交付金	51	51	-
自己収入	42,421	43,625	1,204
授業料、入学金及び検定料収入	9,176	9,083	△ 94
附属病院収入	32,405	33,568	1,163
財産処分収入	97	121	24
雑収入	743	854	111
産学連携等研究収入及び寄附金収入等	11,655	11,051	△ 604
引当金取崩	369	416	47
長期借入金収入	31	686	654
貸付回収金	1	1	△ 0
目的積立金取崩	585	-	△ 585
計	77,587	79,734	2,146
支出			
業務費	59,511	62,464	2,953
教育研究経費	29,337	29,696	359
診療経費	30,174	32,768	2,594
施設整備費	376	1,501	1,125
補助金等	1,614	2,358	744
産学連携等研究経費及び寄附金事業費等	9,620	8,580	△ 1,040
貸付金	1	2	0
長期借入金償還金	2,554	2,612	59
大学改革支援・学位授与機構施設費納付金	25	-	△ 25
計	73,700	77,516	3,815
収入－支出	3,887	2,218	△ 1,669

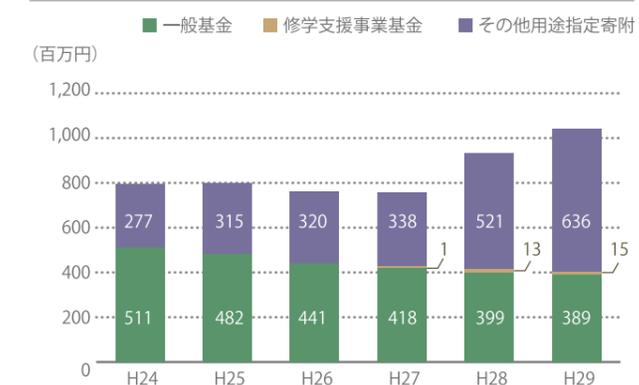
神戸大学基金

自律的な経営基盤の確立のため、安定した収入源としての寄附金は非常に重要な財源となっております。特に、「神戸大学基金」には多くの支援を賜り、様々な分野において活用させていただいております。しかしながら、既に活用済みのもの、また使途指定のものを除くと、学生を支援する事業の残高は、年々減少しております。今後も学生に対して継続的に支援を行うため、また、神戸大学が学術研究において更なる飛躍を遂げるためにも、神戸大学基金の一層の拡充に向け、ご理解とご支援をお願いいたします。

受入額の推移



残高の推移



神戸大学基金を活用した学生支援の実績

国際化対応 1,360万円

- 海外留学・研修への派遣支援
協定校等への海外派遣助成、部局企画プログラム（留学・研修・海外ボランティア等）、大学院学生国際学会等派遣事業、神戸グローバルチャレンジプログラム
【利用者数 71名】
- 海外からの優秀な留学生の受入
【利用者数 延べ40名】



オフショアセーリング部



「Student Yachting World Cup 2017」優勝

奨学金制度 1,725万円

- 「神戸大学基金」緊急奨学金
【支給者数 9名】
- 「神戸大学基金」奨学金
* 修学支援事業
対象：学部新1年次生
【支給者数 60名】

女子タッチフットボール部 Rooks



全日本王座決定戦さくらボウル4連覇

課外活動支援 1,169万円(含ボランティア活動)

- 課外活動支援 団体／個人
【支援数 団体39件／個人4件】
- 東日本大震災関連ボランティア活動支援
被災地へのボランティアバス派遣
【被災地派遣学生数 延べ83名／年間】

ボランティア活動



神戸大学東北ボランティアバスプロジェクト

公開情報・広報誌のご案内

FINANCIAL REPORT 2018 は、神戸大学の財務・非財務情報から、大学価値の向上に資する重要度の高い情報を集約、ストーリー化することで、ステークホルダーの皆様が理解しやすい内容に編集いたしました。より詳細な情報に関しては、本学ウェブページに掲載しております。

財務報告書 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/public-info/financial/index.html>



神戸大学概覧 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/outline/outline/index.html>



第3期中期目標 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/project/plan/index.html>



データ資料集 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/outline/datashiryoushuu/index.html>



神戸大学案内 <http://www.office.kobe-u.ac.jp/stdnt-examinavi/admission/admission04/annai.html>



環境報告書 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/public-info/environment/environmental.html>



広報誌『風』 <http://www.kobe-u.ac.jp/info/public-relations/magazine/kaze/index.html>



ウェブサイトのご案内

研究に関する情報 - 研究シーズ集 - <http://www.innov.kobe-u.ac.jp/sangaku/seeds.html>



教育に関する情報 - 3つのポリシー - <http://www.kobe-u.ac.jp/campuslife/edu/policy/index.html>



神戸大学基金ポータルサイト <http://www.kobe-u.ac.jp/info/kikin/index.html>



Be a fan of Kobe University

編集後記

神戸大学 FINANCIAL REPORT 2018（以下、財務報告書）を最後までご覧いただきありがとうございます。

本学では、平成 18（2006）年から財務報告書を発行しており、今回で 13 冊目となりました。代々、決算担当メンバーの若手事務職員を中心に作成を企画し、大学の財務状況のご理解やご支援をいただくことを目的に作成してきました。

今回は、従来の財務報告書から大幅に改訂を行い、近年民間企業で増加している「統合報告書」を意識した構成とし、神戸大学が生み出す価値を「ストーリー仕立て」でご紹介しています。例えば、「事業戦略」の中の「File01.『知』の攪拌と融合」のトピックは、教員にインタビューを行い、学術的な内容から大学の将来に至るまで、教員と若手事務職員が真剣に語り合った内容となっています。教員の熱意や夢を、そしてアカデミアとしての可能性を模索する本学の取り組みを、少しでもお伝え出来ればという思いから、記事を作成いたしました。

ステークホルダーの皆様との「コミュニケーションツール」である財務報告書に完成形はなく、まだまだ未熟な点もございます。一人でも多くの方に神戸大学の価値を知っていただき、神戸大学の「ファン」になっていただけるよう、内容の改善に努めて参りますので、忌憚の無いご意見・ご感想をいただければ幸いです。

平成 30 年 11 月 神戸大学財務部財務戦略課

発行：国立大学法人神戸大学財務部
〒657-8501 兵庫県神戸市灘区六甲台町 1-1
TEL：078-803-5122
URL：http://www.kobe-u.ac.jp
発行年月：平成 30 年 11 月

本資料に記載した数値は単位未満を四捨五入しています。
このため、合計と内訳が一致しない場合があります。



神戸大学