MAKE NEW STANDARDS.
東海国立大学機構

経営企画部
〒464-8601　愛知県名古屋市千種区不老町
E-mail：ir_nu@t.thers.ac.jp
https://www.thers.ac.jp/

本報告書に対する
ご意見・ご感想をお聞かせください

名古屋大学
NAGOYA UNIVERSITY

岐阜大学
GIFU UNIVERSITY

MAKE NEW STANDARDS.
東海国立
大学機構

東海国立大学機構 統合報告書

2025

MAKE NEW STANDARDS FOR THE PUBLIC

MAKE NEW STANDARDS FOR THE PUBLIC

MAKE NEW STANDARDS.
東海国立大学機構

地域創生と
人類課題解決に貢献する、
知とイノベーションの
コモンズとして

名古屋大学
NAGOYA UNIVERSITY

世界と伍する研究大学を目指します

岐阜大学
GIFU UNIVERSITY

日本トップクラスの地域の中核大学を目指します

［東海国立大学機構のミッション・ビジョン・バリュー］

“Make New Standards for The Public”を ミッションに掲げ、「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決への貢献を目指します。

※ C²-FRONTS：Collaboration and Co-creation Framework of National Universities and Colleges in Tokai and Shinshu

ミッション

「Make New Standards for The Public」

東海国立大学機構が知とイノベーションのコモンズとして、常に国立大学の新たな形を追求し、地域と人類社会の進歩に貢献し続けることを、存在意義とする。

ビジョン（6～10年後のありたい姿）

「知とイノベーションのコモンズとして、
地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学を確立」

名古屋大学は世界と伍する研究大学を、岐阜大学は日本トップクラスの地域の中核大学を目指す。東海国立大学機構は、それらの取り組みを全面支援するとともに両大学連携による連携拠点支援事業や基盤整備事業、社会連携事業を整備、拡充する。6～10年以内に知とイノベーションのコモンズを実現し、社会の公共財としての新たな国立大学モデルを確立する。

バリュー（行動指針、行動規範）

- 人類社会課題に挑戦を続け、社会に貢献する。
- あらゆるステークホルダーと連帯・連携する大学運営を果たす。
- 常に改革を志す、自由闊達な教育研究環境を実現する。
- 未来創造に貢献する総合知を創造する。
- ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン ＆ ビロンギングを達成する。
- 感動と喜びのある働き方を実現する。

東海国立大学機構 統合報告書 2025

CONTENTS

01 MAKE NEW STANDARDS FOR THE PUBLIC

03 東海国立大学機構のミッション･ビジョン･バリュー

05 CONTENTS

07 トップメッセージ
東海国立大学機構長 メッセージ

東海機構設立時の想いを新たに、
勇気をもってさらなる挑戦へ

13 東海機構の構成大学

名古屋大学 …… 13

勇気ある知識人を育成し、
尖った研究力を磨き、
社会課題、人類課題の
解決に貢献する

岐阜大学 …… 15

地域共創、特色ある研究、
イノベーション、教育推進、
地域活性化の中核拠点へ

17 ハイライト

広がる東海機構の貢献の場
「第2期スタートアップ･エコシステム拠点都市」に選定された
Central Japan Startup Ecosystem Consortiumの
ビジョンと戦略 …… 17

19 戦略と課題

東海国立大学機構ビジョン2.0の4×4ストラテジー …… 21
4×4ストラテジーを具体化する
中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-1 …… 23
4×4ストラテジーを具体化する
中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-2 …… 25

27 価値創造ストーリー

東海地域に展開する価値創造の流れ -T-PRACTISS- …… 29
価値創造プロセス …… 31
リスクと機会、取り組むべき重要課題 …… 33
4×4ストラテジーに基づいた事業戦略 …… 35
事業戦略 1 TIIの産学連携活動 …… 37
事業戦略 2 連携拠点支援事業 …… 39
事業戦略 3 アカデミック･セントラル …… 41
東海･信州 国立大学等連携プラットフォーム
(C²-FRONTS) …… 42
CFOメッセージ …… 43
さらなる価値創造につながる財務戦略 …… 45
東海機構コモンズ債 …… 47
基金が拓く大学の未来 …… 49

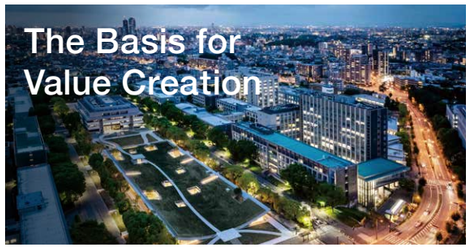


Photo by Flavio Coddou

53 価値創造の基盤

1 Governance & Management
ガバナンス

役員一覧 …… 55
ガバナンス体制 …… 57
研究インテグリティ …… 61
災害リスクマネジメントに対するさまざまな取り組み …… 63
情報環境に関する取り組み …… 64

2 Campus for Tomorrow
環境関連情報

カーボンニュートラルの推進 …… 65
サステイナブルなキャンパスづくりの推進 …… 67

3 People & Inclusion
社会関連情報

DEIB推進宣言の進化 …… 70
すべての構成員が能力を存分に発揮できる環境整備 …… 72
働き方改革の推進 …… 73

74 財務データ

国立大学法人会計基準解説 …… 75
5か年財務サマリー …… 77
貸借対照表 …… 78
損益計算書 …… 79
損益計算書(組替版) …… 80

81 数字で見る名古屋大学

83 数字で見る岐阜大学

目次(P05･06)、扉(P19、27、53、74)のページ番号、
および本文内の▶マークがついたページ番号をクリックすると
本報告書の関連するページに移動します。

クリックすると関連する
サイトに移動します。

編集方針

東海国立大学機構は、IFRS財団の統合報告フレームワークに準拠した「統合報告書」を発行し、東海機構の目指す大学像と企業とは異なる大学の価値創造についてご報告します。
東海機構を取り巻くあらゆるステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。

報告対象範囲等

対 象 期 間：2024年4月1日～2025年12月31日
対 象 組 織：国立大学法人東海国立大学機構／
名古屋大学／岐阜大学
お問い合わせ：東海国立大学機構経営企画部
メールアドレス：ir_nu@t.thers.ac.jp

東海国立大学機構の情報開示体系

財務情報

財務諸表

非財務情報(事業活動)

第4期中期目標期間
自己点検･評価報告書

財務情報／非財務情報

統合報告書

非財務情報(ガバナンス)

ガバナンス･コード
適合状況等報告書

非財務情報(環境)

環境報告書

名古屋大学･岐阜大学については以下をご覧ください。

名古屋大学
プロフィール

岐阜大学
大学概要

東海国立大学機構長 メッセージ

Make New Standards for The Public

東海機構設立時の想いを新たに、勇気をもってさらなる挑戦へ

東海国立大学機構長
松尾 清一

東海機構の誕生の意義と期待される社会的インパクト

東海国立大学機構（以下 東海機構）は、2020年4月、名古屋大学と岐阜大学という二つの国立大学法人による県をまたいだ法人統合により誕生しました。法人統合前の準備期間である2019年度から始まる3年間を第1ステージとし、2022年度からの3年間を第2ステージ、2025年度からの3年間を第3ステージとして区切り、最初の3年間をガバナンス改革や人事制度、会計システムの統合などの運営体制づくり、次の3年間を具体的な事業の推進期間、2025年度からスタートした第3ステージの3年間は、これまでの6年間および東海機構が発足してからの5年間を振り返るとともに、東海機構のさらなる改革に向けて新たな手を打っていく時期として位置づけています。

これまでの多角的な取り組みの成果や今後の課題を一言で表現することは簡単ではありませんが、東海機構の設立がもたらした成果の核心とは何か、と問われればその答えは明確です。それは国立大学が県をまたいだ広域の再編統合を進める上で、完全合併ではなく、我が国で初めて一法人複数大学制度による国立大学法人として誕生したことです。統合された法人のもと構築したガバナンス体制下で、2つの構成大学が教育・人材育成、研究・価値創造、社会連携・産学連携、国際展開などの活動において、それぞれの個性や強み、ブランド力をより発揮することでさらなる発展を目指していくという新しい国立大学のあり方、運営方式を確立したことが一番の成果だと思っています。設立以来、これまで所期の計画に沿って比較的順調に事業を進めることができましたが、両大学がともに東海地域という世界有数の製造業の集積地にあること、地理的にあまり離れていなかったという点、両大学の親和性などのメリットを活かすことで、初志を貫徹することができました。

ステージごとに振り返れば、第1ステージは、コロナ禍にあったものの、経営基盤、運営方式をおおむね確立することができたと考えています。一方、第2ステージ以降については、構成員並びに第三者や社会から見たときに、①法人統合の効果やシナジーが発揮できたか、②社会的なインパクトは拡大したか、③教育や研究における活動や実績が進展したか、④財務・経営の面でメリットがあったか、という諸点からの評価が重要です。残念ながら構成員並びに産学官などのさまざまなステークホルダーの皆様にはまだ、法人統合によって生み出された成果を十分実感していただけたといえる段階には至っていません。一方で、法人統合により教育・研究の基盤や施設整備、連携拠点の構築と支援、さらには産業界とのつながりの強化やスタートアップ支援など、多くの事業を進めてきました。これらの取り組みは誇るべきものと考えていますが、内外の皆様から「東海機構はすごい」、「地域にも日本全体にも大きな影響を与えた」というご評価をいただくために、二つの国立大学が法人統合し、1+1が2ではなく、3や4となって社会全体に大きなインパクトを与えるという設立時の目標の実現に邁進したいと思います。

急激かつ広範な変化に後れることなく大学改革を推進するために

東海機構として一法人複数大学制度を活かした法人統合を選択した背景には、近年の大きな環境変化があります。少子高齢化、労働人口の減少、産業構造の変化、科学技術の急速な進化・普及といった内外の大きな変化に直面した大学が、地域の特性に合わせて連携や統合などの形で大きくまとまりスケールメリットを活かした経営に取り組まなければ、国立大学といえどもその将来像を描くことができない、という危機感がありました。

もう一つの大きな理由は、2020年前後にものづくり産業の一大集積地である東海地域の将来に向け、アカデミアと高度な人材育成の拠点としてすべきこと、できることは何かを追求していた背景があります。当時、北米中西部の産業集積地におけるものづくり産業の衰退が大きな話題となっていました。またドイツでは、2011年からインダストリー4.0というコンセプトを掲げて、経済発展の原動力となる成長戦略のもと、IoTやビッグデータなどを活用して製造業のデジタル化を推進していました。これらの大きなうねりが一法人複数大学制のあり方が議論されていた時期とも重なっていたため、東海機構では産業構造の変革、イノベーションの創出を重要なミッションの一つとしました。

大学にとって、自由な発想から生まれる基礎研究や基盤研究はもちろん最重要のテーマですが、地域や国の産業構造の変革を促すようなインパクトのあるイノベーションをもたらす知の創造とその社会実装に取り組み、「知とイノベーションの拠点」として東海地域の産業の変革に貢献することの重要性を、今一度、強調する必要があると思っています。

現在、社会のあり方や産業構造、テクノロジーの最前線は大変な勢いで変化しています。例えばAIの導入や進化のスピードは、我々が想像していたよりはるかに速くなっています。AIが自己改良を繰り返し、人間の知能を超えるシンギュラリティ（技術的特異点）が到来する時点が以前は2045年以降だといわれていましたが、最近は2030年ぐらいになりそうだともいわれています。2030年といえばわずか4年後です。AIがもたらすインパクトは、科学技術はもちろんのこと、製造業、医療、農業に限らず、どの分野でも決定的な影響を与えるでしょう。このような変化の中で、大学の役割とは何かをもう一度深く考え、教育や人材育成、研究やその成果を社会実装するための産学連携のあり方を今一度深く掘り下げるとともに、大学はどんな役割を果たすべきなのか、どのような人材を育てるべきなのか、という大きなテーマを、社会の変化のスピードに負けない速さで考え抜き、人類社会が求める答えを提案できる力が求められています。

のんびりと構えていては現下の大きな変化に取り残されてしまいます。東海地域の有力な企業は世界のトップクラスの大学と直接連携することも想定できるので、東海機構をはじめこの地域の大学は、ダイナミックな変革の取り組みを直ちに始めなければならないと感じています。

文部科学省では、「国際卓越研究大学」と「地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージ」という支援制度を車の両輪にして、国立大学のみならず私立大学も含めて、大学の大きな構造改革を推進しようとしています。また、内閣府の総合科学技術・イノベーション会議（CSTI）が策定した「統合イノベーション戦略2025」においては、AI技術、バイオテクノロジー、量子技術、マテリアル、フュージョンエネルギー、健康・医療、宇宙、海洋、食料・農林水産業を官民連携による分野別戦略として描いています。この統合イノベーション戦略が目指す方向性は、アメリカや中国、EUなど、他の国や地域がフォーカスするテーマと大きな違いはないものの、日本は予算規模において後れをとっているので、より戦略的な予算の配分により、「先端科学技術の戦略的な推進」「知の基盤（研究力）と人材育成の強化」「イノベーション・エコシステムの形成」の3つの基軸で取り組みをさらに加速すべきであると強調しています。

このような状況にあって、東海機構ではこれまでに培ってきたインドや東南アジア諸国の優れた大学との連携を活かし、東海地域の他の大学とも歩調を合わせて、連携を強化、拡大できるようなプラットフォーム構築を検討すべきだと考えています。東海地域にはアジアの国や地域との連携を深めていけるポテンシャルがあります。国の方針策定を待つのではなく、自ら積極的にプラットフォーム構築を目指し、その取り組みを推進するエネルギーが求められていると考えています。

名古屋大学、岐阜大学の変革を支え、両大学のさらなる発展を実現

名古屋大学、岐阜大学と東海機構の関係は、それぞれの大学が教育・研究に関して自律的に権限と責任を持って運営することが基本となっています。その上で、東海機構は両大学が持っているリソースを相互に有効活用でき、そのシナジーをそれぞれの大学の発展に活かすことができる環境づくりや制度の整備を推進してきました。

その最初の成果が事務システムや人事制度の統合です。例えば両大学別に管理・運用していた人事給与、財務会計、学生ステータスの各システムを一本化するなど、東海機構内のインフラの統合と共通化は経費削減効果とともに生産性の向上をもたらしました。また大学の枠を越えた

2020年以降の新営建物

医学教育研究支援センター
（名古屋大学鶴舞キャンパス、2021年5月完成）

医学部附属病院手術棟
（岐阜大学柳戸キャンパス、2022年3月完成）

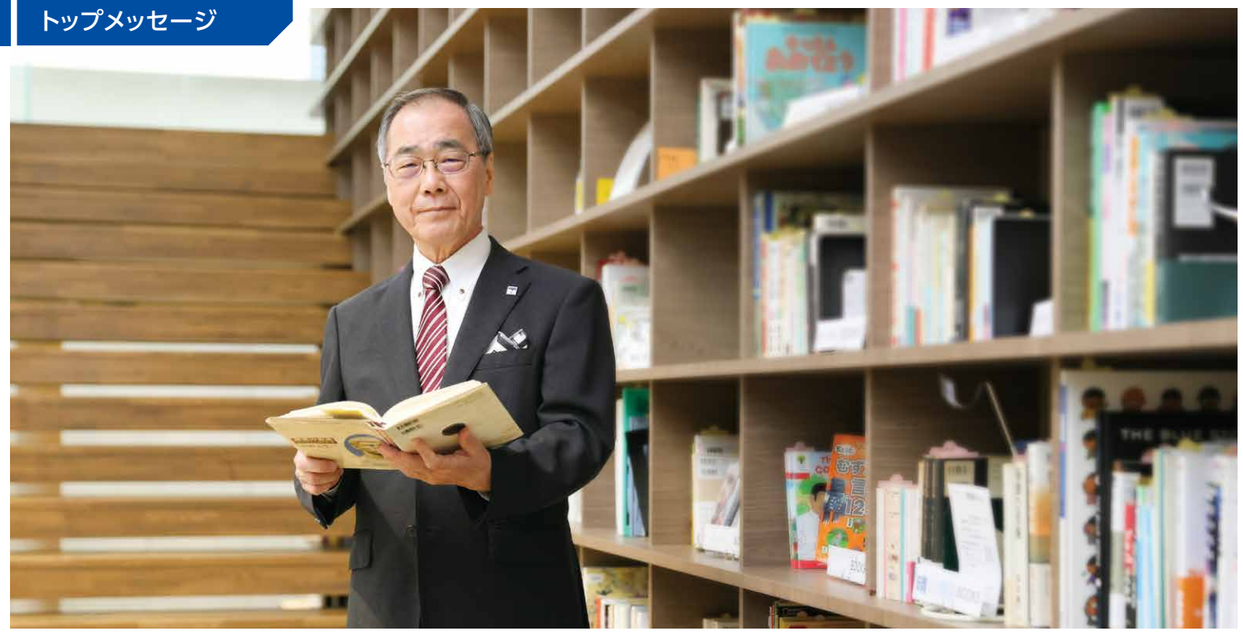
糖鎖生命コア研究所岐阜研究棟
（岐阜大学柳戸キャンパス、2023年1月完成）

EI創発工学館
（名古屋大学東山キャンパス、2023年9月完成）

Tokai Open Innovation Complex
（愛称：OKB岐阜大学プラザ）
（岐阜大学柳戸キャンパス、2023年12月完成）

Tokai Open Innovation Complex
（名古屋大学東山キャンパス、2024年2月完成）

Common Nexus
（愛称：ComoNe・コモネ）
（名古屋大学東山キャンパス、2025年3月完成）



職員交流は、電子決裁の導入、研究インテグリティ、情報セキュリティ、各種規程整備などのスムーズな推進につながり、両大学のノウハウの共有やその長所を組織レベルで統合するができた点も指摘したいと思います。

次に力を入れた取り組みが、機構長裁量経費を活用し、両大学の持っている強みのシナジーを活かして研究力や教育力を高めることを目指した連携拠点支援事業です。これまで、6年にわたって資金面での支援と運営に関する指導・助言を続けています。当初認定した、糖鎖生命コア研究拠点(iGCORE)、航空宇宙研究教育拠点、健康医療ライフデザイン統合研究教育拠点に加え、2023～2024年度にはOne Medicine 創薬シーズ開発・育成研究教育拠点、低温プラズマ総合科学研究拠点、量子フロンティア産業創出拠点の3拠点を創出。糖鎖生命コア研究拠点は文部科学省「大規模学術フロンティア促進事業」に選定され、航空宇宙研究教育拠点は地域社会の好循環モデル(T-PRACTISS※)として拡大を果たし、量子フロンティア産業創出拠点は、内閣府「量子技術イノベーション拠点」の一つに認定されるなど、大きな成果につながりました。今後も各拠点の活動を支援し、見守っていきたいと思います(▶P39)。

また、東海機構における法人統合のメリットを活かした教育の連携強化推進のHead Quarterとして設置したアカデミック・セントラルでは、両大学の教育関係組織を連携させ、英語や数理・データ科学教育の遠隔授業の共同実施、教材の共同開発、リベラルアーツ教育やコモン・ベーシックス教育を展開するとともに遠隔講義システムなどICT教育環境の整備を推進しました。また、学生の学修成果を可視化する学生ステータスシステムの運用、両大学の教育プログラムを一元管理するLMS(Learning Management System)を構築、運用するなどの成果をあげています。今後は地域の教育機関との連携をさらに広げ、教育改革をともに推進していきたいと考えています(▶P41)。

名古屋大学は「国際卓越研究大学」の認定には至りませんでしたが、引き続き「世界と伍する研究大学」となるべく、リスクをとった意欲的な大学改革に取り組んでいます。岐阜大学も日本トップクラスの地域の中核大学を目指して、キャンパスを丸ごと社会実装大学にしようとする大きな挑戦を始めています。東海機構は、両大学の変革に向けた取り組みをしっかりとサポートするために、両大学と議論しつつ、必要な施策を進めてまいりました。2024年度には、東海機構にCFOを置き、資金運用体制強化のためOCIO(Outsourced Chief Investment Officer)を導入しました。直近では、両大学がそれぞれで運用していた余裕金を一本化して、ガバナンスを効かせながらリスク運用を推進することで基金の造成を強化する体制を構築しました。また、両大学の研究者がより積極的に企業との共同研究を進め、自身の研究実績に応じたインセンティブ(報酬)を受けられる制度づくり、東海機構の100%出資子会社である株式会社Tokai Innovation Institute(TII)の事業として産業界のニーズとアカデミアで生まれるシーズを結びつけ、大型の産学連携活動ができる場の提供などを通じて、迅速かつ高い質の研究成果を得ることで大学収入の増大につながる取り組みを進めています(▶P37、P43)。さらに東海機構はスタートアップ起業後の支援を行うためにTIIの子会社(東海機構の孫会社)である株式会社Central Japan Innovation Capital(CJIC)を機構VCとして立ち上げました。

※ ▶P29参照

東海機構にしかできないことをさらに追求

東海機構が誕生した時に地域社会から寄せられた熱い期待に、まだ十分にはお応えできていないと自己評価しています。その背景には、新たな国立大学像の構築に向けた構成員の意識改革が十分にはできていないことがあります。また、名古屋大学が世界と伍する研究大学、岐阜大学が日本トップクラスの地域の中核大学を目指した取り組みを進める中、東海機構と両大学のビジョンと役割とを明確にして、東海機構を「知とイノベーションのコモンズ」と位置づけ、名古屋大学を「グローバル・コモンズ」、岐阜大学を「リージョナル・コモンズ」として役割を具体化しましたが、この考え方が東海機構の隅々や個々の事業に十分に反映されていないことが挙げられます。

東海機構は、名古屋大学と岐阜大学が強みとする分野で、それぞれが尖ったテーマの研究や世界に通用する力を持った人材の育成、社会に大きなインパクトをもたらすイノベーションの創出など、両大学が思う存分、力を発揮していける環境整備と支援を継続していきます。同時に、全構成員が改革への意思を固め、ミッションとビジョンを高く掲げ、誇りをもって大学運営に参画していける風土づくりにも取り組んでいきたいと考えています。

新しい国立大学のあり方についてモデルケースはなく、自らが成功例を生み出すしかありません。東海機構には、地域創生と社会課題の解決に貢献する「知とイノベーションのコモンズ」としての使命と責任があり、地域社会をリードするためには他大学などとともに新たな可能性を切り拓いていく気概が必要だと思います。そのためにも、東海・信州 国立大学等連携プラットフォーム(C²-FRONTS : Collaboration and Co-creation Framework of National Universities and Colleges in Tokai and Shinshu)の取り組みを成功に導きたいと考えています。これは、東海・信州の8国立大学法人9大学、6国立高等専門学校と連携し、それぞれのリソースを有効活用することで東海・信州全体の持続的な発展に貢献するとともに、一般社団法人中部経済連合会とも協働し、さまざまな課題や社会からの要請に産学官の連携を活かして柔軟に対応できるプラットフォームを構築することを目指すものです(▶P42)。

2025年7月には、東海機構がミッションに掲げる「Make New Standards for The Public」を体現する拠点として、Common Nexus(愛称:ComoNe・コモネ)が名古屋大学東山キャンパスの中央にオープンしました。これは東海機構が社会とともにオープンイノベーションを生み出す場であり、自由な連携の中から新しいアイデアや価値が生まれるような空間として、産学官はもちろんのこと市民も含めて多様なセクターの人々に使っていただきたいと思います。このCommon Nexus誕生に込めた想いのように、東海機構は「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会が直面している課題解決への貢献を最大のミッションとしてたゆまぬ大学改革に取り組んでまいります。今後とも国内外のステークホルダーの皆様、関係諸団体の皆様のご理解とご支援をお願いするとともに、忌憚のないご意見をいただけますようお願い申し上げます。

名古屋大学総長メッセージ

勇気ある知識人を育成し、尖った研究力を磨き、社会課題、人類課題の解決に貢献する

名古屋大学総長
杉山 直

NAGOYA UNIVERSITY

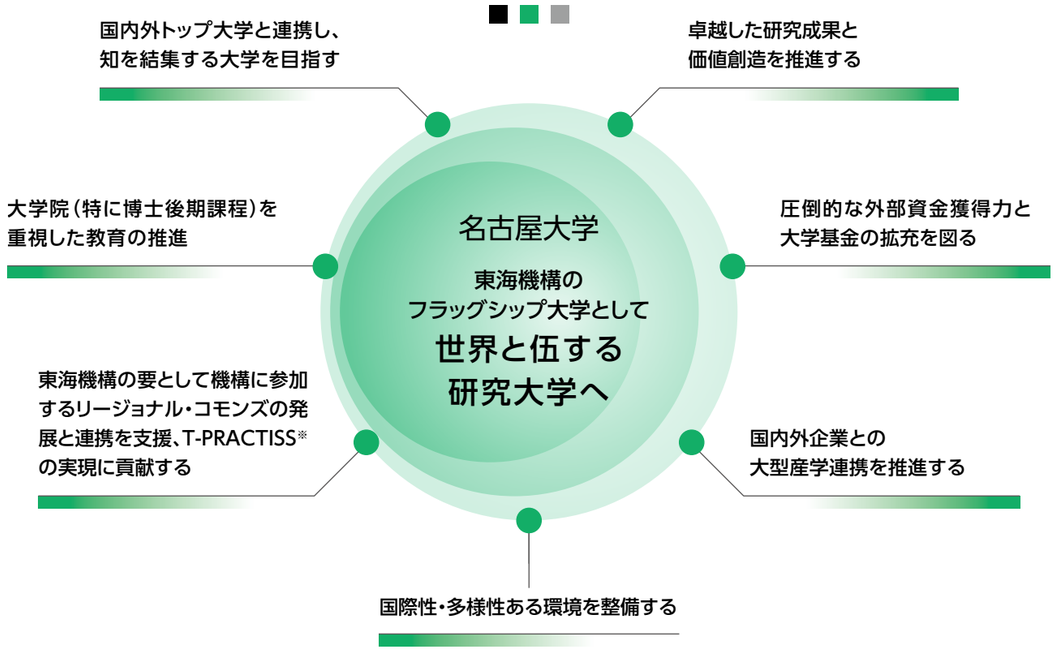
これまで経験したことのないような大きな変化の中にあって、名古屋大学は、教育・研究のレベルをさらに高め、魅力ある大学、世界で評価される大学になるために、「自由闊達な学風の下、研究と教育を通じて新たな価値を創造し人々の幸福に貢献する」というミッションとNextビジョン2027に掲げた世界屈指の研究大学を目指すとの目的のもと、組織改革を推進しながら教育・研究力の自律的な強化に取り組んでいます。加えて、東海国立大学機構（以下 東海機構）のフラッグシップ大学として、「Make New Standards for The Public」をミッションに掲げ、「知とイノベーションのコモンズ」として地域と人類社会の課題解決への貢献を目指す東海機構とともに、岐阜大学とのシナジーを最大化することが重要な役割だと考えています。

日本の大学の研究力が低下しているといわれています。私は名古屋大学の研究力が決して落ちているとは思いませんが、課題はあります。一例を挙げれば、まったく新しい研究分野を立ち上げることが難しいという状況がありますので、大学がリーダーシップを発揮して新たな研究分野の開拓に迅速に対応できるような体制づくりを進めていきます。次代に備えて萌芽的な研究成果を次々と生み出す若手研究者が、新しい世界に勇気をもって踏み出すために背中を押す施策を展開したいと考えます。

名古屋大学の使命は、世界に向けて開かれた大学、グローバル・コモンズを目指すことです。そして、世界トップクラスの研究者が集う「知の梁山泊」が生み出す知的成果の創出と価値化を進め、あらゆる面で東海機構の中核となり、牽引していくことが求められています。世界屈指の研究大学になるためには、さらなる高みに向かってチャレンジし続けていかなければなりません。社会課題・人類課題に向き合い、基礎的研究面でのインパクト（アカデミック・インパクト）と社会への発信・人類課題解決へのインパクト（ソーシャル・インパクト）の最大化を目指して挑戦してまいります。

東海機構の基盤を活用し、グローバル・コモンズ（GC）として発展する

名古屋大学の位置づけと役割



※ ▶P29参照

■ 活動ハイライト

名古屋大学 WEBマガジン「広報名大」

[教育・人材育成]	●「未来を先導する世界トップレベル大学院教育拠点創出事業（FLAGs）」に採択 ●本学学生チームが「キャンパスベンチャーグランプリ全国大会」文部科学大臣賞（テクノロジー大賞）受賞
[研究・価値創造]	●「デトネーションエンジン・宇宙推進工学革新研究拠点形成」が宇宙戦略基金事業SX研究開発拠点に採択 ●「グローバル卓越人材招へい研究大学強化事業（EXPERT-J）」に採択
[社会連携・産学連携]	●STATION Ai株式会社との基本合意書を締結 ●名大発ベンチャーAcompanyが「スタートアップワールドカップ2025」東京予選で優勝
[国際展開]	●「大学の国際化によるソーシャルインパクト創出支援事業」に採択 ●グローバル・マルチキャンパス推進機構（GMC推進機構）発足

■ 大学概要

名古屋大学 大学概要

設立	1939年
所在地	名古屋市千種区不老町
学部	文学部／教育学部／法学部／経済学部／情報学部／理学部／医学部／工学部／農学部
研究科	人文学研究科／教育発達科学研究科／法学研究科／経済学研究科／情報学研究科／理学研究科／医学系研究科／工学研究科／生命農学研究科／国際開発研究科／多元数理科学研究科／環境学研究科／創薬科学研究科
附置研究所	環境医学研究所／未来材料・システム研究所／宇宙地球環境研究所
附属施設	医学部附属病院／教育学部附属中・高等学校

岐阜大学長メッセージ

地域共創、特色ある研究、イノベーション、教育推進、地域活性化の中核拠点へ

岐阜大学長
吉田 和弘

GIFU UNIVERSITY

岐阜大学は、東海国立大学機構(以下 東海機構)が掲げる「Make New Standards for The Public」というミッションを共有し、その上で「学び、究め、貢献する」という本学の理念のもと、ビジョンを「地域共創、特色ある研究、イノベーション、教育を戦略的に推進し、地域と人類の課題解決に貢献する『地域活性化の中核拠点』となる」と定め、これらを実現するための戦略を策定し実践してきました。

さらに、東海機構の掲げるT-PRACTISS※という価値創造モデルに沿って、すべての学部・大学院・部局の総力を結集して、「産業・まちづくり」「ものづくり・食づくり」「医療づくり」「人づくり」を推進する『ぎふのミ・ラ・イ・エ構想』(Migration, Laboratory, Innovation, Education)を打ち立て、さまざまな活動を推進してきました。

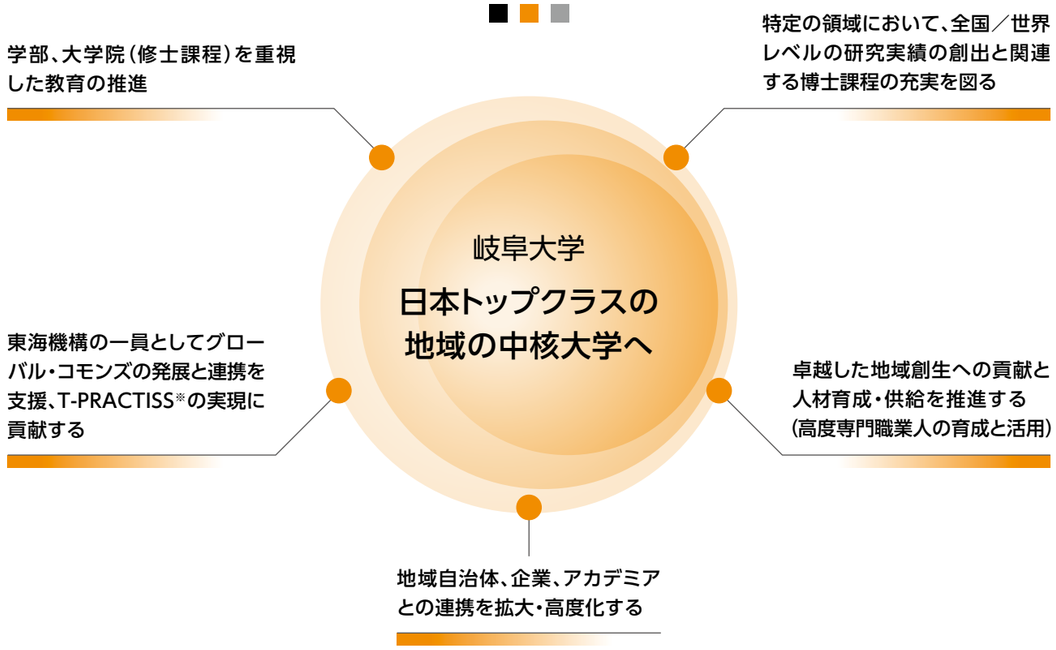
これらを実現する施策の一つとして、両大学の強みを活かし、シナジー効果により発展を目指す東海機構の連携拠点支援事業があります。認定された6つの連携拠点の中でも、特筆すべきは糖鎖生命コア研究拠点(iGCORE)の発展です。国の大規模学術フロンティア促進事業において生命科学領域初の事業として採択され、世界をリードするオールジャパン体制の一翼を担っています。また、航空宇宙研究教育拠点、One Medicine 創薬シーズ開発・育成研究教育拠点においても、これまでに多くの実績を上げており、ものづくりやライフサイエンス分野の革新的な拠点としてさまざまな事業を展開しています。

教育・人材育成においては、情報系人材の育成として、工学系の学士課程・修士課程の学生数の増員が実現しました。博士課程の学生には次世代研究者挑戦的研究プログラム(SPRING)を獲得し、研究環境や経済的支援を拡充しています。2022年度からスタートした「ぎふ地域創発人材育成プログラム」(SPARC)事業では、県内の公私立大学等や地域との連携によりさらなる教育改革を推進していきます。

今後も、総合知を基盤として、「ライフサイエンス」「ものづくり」「環境・エネルギー」という3つの強みを活かし、リージョナル・コモンズとして、キャンパスをまるごと社会実装大学へと変革し、日本トップクラスの地域の中核大学となるべく、「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」の4つの戦略を軸として取り組みを進めてまいります。

東海機構の基盤を活用し、リージョナル・コモンズ(RC)として発展する

岐阜大学の位置づけと役割



※ ▶P29参照

■ 活動ハイライト

岐阜大学 大学案内 広報・報道

[教育・人材育成]	●「大学・高専機能強化支援事業」に採択、学部・大学院の入学定員を増員し、情報系の人材育成を強化 ●大学院「社会システム経営学院」の設置、応用生物科学部の再編により教育改革を推進
[研究・価値創造]	●東海機構コモンズ債による「医獣薬一体型非臨床研究施設」が竣工 ●「医学系研究支援プログラム」に採択、広域連携でデータ駆動型の医学研究を推進
[社会連携・産学連携]	●航空宇宙生産技術開発センターにおいてNEDO先導研究プログラムに採択、航空機メーカー4社と連携する「持続可能な航空機生産のためのコンソーシアム(CSAP)」が発足
[国際展開]	●「令和7年度大学の世界展開力強化事業」に採択、インド工科大学グワハティ校(IITG)と岐阜大学の協働による学生・社会人に対する技術者養成プログラムを展開

■ 大学概要

岐阜大学 大学概要

設立	1949年
所在地	岐阜市柳戸1番1
学部	教育学部／地域科学部／医学部／工学部／応用生物科学部／社会システム経営学環(学部等連係課程)
研究科	教育学研究科／地域科学研究科／医学系研究科／工学研究科／自然科学技術研究科／共同獣医学研究科／連合農学研究科／連合創薬医療情報研究科／社会システム経営学院(研究科等連係課程)
附属施設	医学部附属病院／応用生物科学部附属動物病院／教育学部附属小中学校

広がる東海機構の貢献の場

「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市」に選定された

Central Japan Startup Ecosystem Consortiumのビジョンと戦略

ALL CENTRALから世界へ

東海国立大学機構（以下 東海機構）は、スタートアップへの支援を通じて、イノベーション創出への貢献を目指しています。2025年6月には、Central Japan Startup Ecosystem Consortiumが内閣府の「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市 グローバル拠点都市（広域都市圏型）」として選定され、東海機構が果たす役割が一段と重要になってきました。

CENTRAL JAPAN
Startup Ecosystem Consortium

［構成組織］
- 一般社団法人中部経済連合会
- 名古屋大学
- 愛知県　名古屋市　浜松市
- 岐阜県　三重県　静岡県

上記をはじめ327企業・団体・大学等

「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市」の概要と主要な戦略

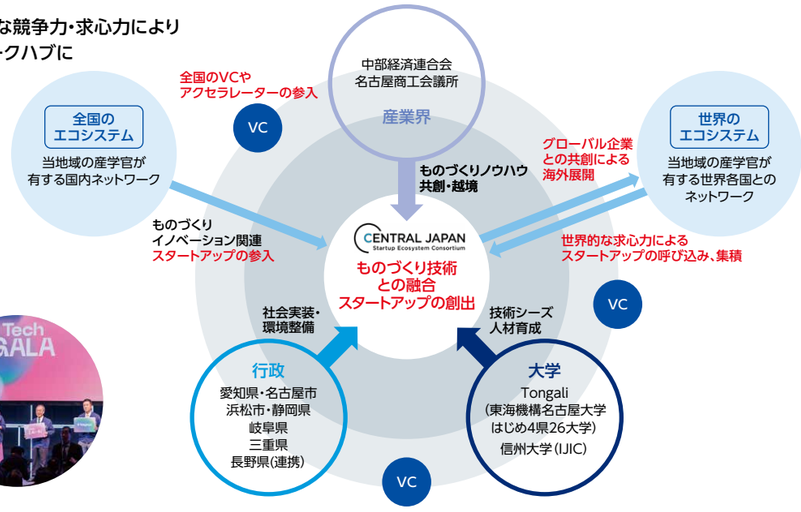
◎ビジョン

世界における最先端のものづくりイノベーションの中心地

ものづくり技術や生産ノウハウなどを世界のスタートアップの革新的な技術やビジネスモデルと融合させ、
イノベーションをリードするグローバルな拠点に

◎方向性

CENTRAL JAPANの世界的な競争力・求心力により
日本と世界をつなぐネットワークハブに



世界とシームレスに繋がる

- 世界各国との広域ネットワークを活かした多様なスタートアップ支援を推進します。
- グローバルマインドを持った人材の育成やグローバルを目指すスタートアップの創出を促進します。
- 海外スタートアップを誘引し「STATION Ai」等への拠点開設を促進します。

スタートアップの成長を支援する

- グローバル企業やCVCとの連携を通じて、スタートアップと事業会社の共創を促進します。
- 行政・大学・民間が連携し、官民協働プロジェクトの組成や多種多様な公共調達、社会実装を推進します。
- 産学官金の連携により、中部発ファンドの創設や投資活性化を図り、資金調達環境を強化します。

エコシステム形成の土台を作る

- アントレプレナーシップ教育等を通じた人材育成を推進します。
- エコシステムを支える人材・組織の確保を推進します。
- コンソーシアムの広域化によるALL CENTRALによる体制の強化を図ります。

名古屋市副市長
中田 英雄

東海機構に期待する、世界とつながるスタートアップ・エコシステムの構築

名古屋市は、事業会社・スタートアップとの共創や、若い世代の人材育成を通じて、中部圏を持続的に成長させるため、（一社）中部経済連合会、名古屋大学、愛知県、浜松市などと連携し、「Central Japan Startup Ecosystem Consortium」を組成しました。

2020年には、このコンソーシアムが内閣府からスタートアップ・エコシステム拠点都市の「グローバル拠点都市」に選定され、さらに2025年には、新たに岐阜県、三重県、静岡県を加えた体制で、「第2期スタートアップ・エコシステム拠点都市 グローバル拠点都市（広域都市圏型）」に再び選定されました。

2020年の選定以来、名古屋市は事務局としてコンソーシアム内外の意見交換がスムーズに行える体制を築くことに注力し、組織的な連携に加えて、人と人とのつながりを深めることができた実感があり、このコンソーシアムの産学官連携は日本一のレベルにあると自負しております。

この産学官連携の中で、東海機構は一法人複数大学の強みを活かした広域的な研究力と人材ネットワークを有しておられるため、スタートアップ創出につながる技術シーズの供給、PoC（実証実験）の推進、アントレプレナーシップ教育の強化において中核的な役割を果たしていただけるものと大いに期待しております。

主要戦略の概要と目標（KPI）

現状

産学官の連携体制を構築し、起業数や調達額の大幅な増加、成功事例の創出など、一定の成果を上げ、独自のエコシステムを構築

- 愛知・名古屋、浜松における産学官の連携体制の構築
- 起業数、調達額倍増、1,000億円以上SUの創出
- 海外ネットワークの構築、MOUの締結

5年後

グローバル、イノベーションを核とした高さの創出と、多数のEXIT・ユニコーン創出による成功経験を循環させ、総企業価値を増大し、世界的な拠点を目指す

- ALL CENTRALによる体制強化、他拠点との広域連携
- 高さの創出と多数のEXIT・ユニコーン創出
- 海外展開と海外スタートアップの呼び込み・集積

◎KPIと5年後の目標

目標	KPI	現状※	3年後	5年後
成功の経験を増やし、成長の原動力に	企業評価額1,000億円以上のスタートアップ創出	1件	→	5件
	EXIT（IPO及びM&A）件数	18件	35件	50件
スタートアップの高さを向上	企業評価額100億円以上のスタートアップ創出	4件	10件	15件
	資金調達額	1,138億円	2,200億円	3,000億円
世界水準のスタートアップの集積	スタートアップの起業数	368社	750社	1,000社

※現状値は第1期（2020年度～）における実績

Strategy, Plan & Challenges

戦略と課題

ビジョンに基づいた 4×4戦略を大胆に推進

東海国立大学機構は、「知とイノベーションのコモンズ」として、
大学改革と社会変革を牽引する戦略を描き、実効性ある計画を推進するとともに、
次代の課題に果敢に取り組んでいきます。

東海国立大学機構ビジョン2.0の4×4ストラテジー …… 21

4×4ストラテジーを具体化する
中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-1 …… 23

4×4ストラテジーを具体化する
中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-2 …… 25

2025年7月にオープンした東海機構が運営する共創の場 Common Nexus(コモンネクサス、愛称「ComoNe・コモネ」)

東海国立大学機構ビジョン2.0の4×4ストラテジー

ビジョン実現のための活動の基本となる4つの事業と、持続的かつ着実にビジョンを達成するための
4つのマネジメント基盤を確立する取り組みを「4×4ストラテジー」と定義し、強力に推進していきます。

4つの柱

1 教育・人材育成［アカデミック・コモンズ］

▶P41

目標 勇気をもってともに未来を創る人材の育成

- 戦略1 国際水準の高等教育実現のための環境整備
- 戦略2 未来を創り支える人材育成のための教育環境整備（アカデミック・セントラル）
- 戦略3 大学院・博士課程教育の充実とキャリアパス確立による博士人材の活用促進
- 戦略4 リカレント・リスキリング教育の充実、拡大

2 研究・価値創造［クリエーション・コモンズ］

▶P39

目標 先端研究成果創出拠点、世界と伍する研究大学（名古屋大学）・日本トップクラスの地域の中核大学（岐阜大学）を目指すための研究力強化

- 戦略1 国内外の研究者が集い、領域を超えた連携・融合と最先端研究、新たな価値創出ができる環境整備
- 戦略2 若手研究者の育成・支援（創発的研究）、国際頭脳循環のためのシステム整備
- 戦略3 知財保護、研究インテグリティ、知の価値化を保証できるシステム整備
- 戦略4 研究力強化のための柔軟な人材活用

3 社会連携・産学連携［イノベーション・コモンズ］

▶P17、37

目標 T-PRACTISS※の実現による人材・資金・知の好循環

- 戦略1 東海地域を人間中心のTech Innovation Smart Societyに変革することへの貢献
- 戦略2 人類社会が抱える課題解決に貢献し、国際的プレゼンスを向上
- 戦略3 特徴あるスタートアップ・ベンチャー育成・支援システムの整備とグローバルエコシステムの構築

※ ▶P29参照

4 国際展開［グローバル・コモンズ］

目標 世界とつながり、多様な人々とともに発展する基盤の確立

- 戦略1 海外からの留学生増加と海外留学の増加
- 戦略2 国際共同研究の拡充と充実
- 戦略3 JDP※の推進・JDP協議会の機能強化など、全国的なリーダーシップの発揮

※ ジョイント・ディグリープログラム

×

4つの基盤

1 ガバナンス

▶P55

目標 社会の公共財として、透明・公正な運営と迅速・適切な意思決定を行える体制を構築

- 戦略1 機構内外の多様なステークホルダーからなる新たな合議体と、機構構成員のモチベーションを高めるシェアド・ガバナンスによる、新たな機構運営体制の構築
- 戦略2 一法人複数大学制度下での機構と構成大学間の役割分担と連携強化、経営と教学の分離および監督と執行の分離による透明性、公正性、効率性、迅速性の実現
- 戦略3 機構内外で、ガバナンス人材の探索、確保、育成、配置

2 財務経営

▶P43

目標 機構の持続的かつ着実な発展を可能にする財務経営の確立

- 戦略1 トータルバジェットの下での中長期的な財務経営戦略の策定とCFOの配置
- 戦略2 事業計画作成:事業内容=資金・資源、組織・人材、アウトカム指標・目標設定
- 戦略3 機構のInstitutional Researchシステム構築とエビデンスに基づく経営
- 戦略4 多様な財源調達:公的私的外部資金、独自事業、大学の独自基金・寄附、大学ファンド（国）、機構債、スタートアップ投資によるリターンなど

3 人材の好循環とDEIB

▶P70

目標 国内外から多様な人材が集う多様でインクルーシブなキャンパス環境の創出、優秀な研究者や多様な職種の人材確保と活用

- 戦略1 優秀な研究者・教員と多様な職種の人材の確保・活用のための人事給与システム
- 戦略2 キャンパスのDEIB※環境創出のための設備・制度の改善、サービスの充実
- 戦略3 多様なネットワークを通じた機構外の諸機関・セクター・外部化法人などとの人材の交流・循環・活用の推進

※ Diversity, Equity, Inclusion & Belonging

4 デジタルユニバーシティ（DU）構想（キャンパスDX）と連携・共創・統合プラットフォーム

▶P64
▶P17、42、48

目標 東海機構がコモンズとして広く社会と連携するDX基盤の確立と連携・共創・統合による社会的インパクトの増加

- 戦略1 地域創生への貢献:東海機構を核にした連携・共創プラットフォームT-PRACTISSの充実、拡大
- 戦略2 地球規模の課題解決のための国内外とのアライアンス構築（カーボンニュートラル・気候変動、エネルギー、医療、食糧、格差など）
- 戦略3 東海機構の機能強化のための大学間連携・共創・統合（新たな法人の統合）への取り組み
- 戦略4 DXを活用したコモンズの実現:100万人がつながるDU、DXによる大学運営・サービスの革新の基盤づくり

4×4ストラテジーを具体化する中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-1

中期計画および評価指標(2027年度目標)に付されている英数字は、第4期(2022～2027年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画上の整理番号です。

4×4ストラテジーと中期目標・中期計画の位置づけ

2020年4月
東海機構発足
東海機構スタートアップビジョンを策定

2022年4月
第4期中期目標・中期計画スタート

2022年9月
ミッション・ビジョン、4×4ストラテジーを策定

中期目標・中期計画を着実に実行することでビジョン・4×4ストラテジーの実現を推進する

4つの柱	対応する4×4戦略	中期計画	評価指標(2027年度目標)	2024年度実績	目標達成に向けた見通し
1 教育・人材育成 [アカデミック・コモンズ]	戦略1	**TK3-2** アカデミック・セントラルを両大学の教育改革の企画立案の司令塔とし、学修者本位の教育を実現するため、次世代の教育方法の開発、教育評価法の確立、教育研究組織の見直しなど教育改革を推進。	**TH3-2-1** 新しい教育方法や教育プログラムの開発を実施。	●オンライン講義の検証と改善を進めるため、両大学でアンケートを実施・検証。 ●数理・データ科学科目(3科目)について、オンデマンド型の授業を両大学で開講。 ●教養教育分野で連携開設科目を開講(38科目)。	
	戦略2	**TK4-2** アカデミック・セントラルにおいて、学部・研究科・大学の垣根を超え他分野の知見にも触れる、シームレスなリベラル・アーツ教育、数理・データ科学・AI教育などのコモン・ベーシックス教育を推進。	**TH4-2-2** 数理・データ科学・AI教育の学士課程における実施を強化(数理・データ科学・AI教育に係る授業科目数を2027年度までに2020度実績(2科目)に比べて増加)。	6科目	
	戦略3	**TK11-1** 優秀な博士人材を輩出し、国内外のさまざまな場での活躍を促進するため、産業界などとの交流プログラムを活用し、博士後期課程学生、博士号所持者へのキャリアパス支援を充実。	**TH11-1-1** キャリアパス支援に係るプログラムに参加する博士後期課程学生数 年間500人、参画企業数 年間100件	博士後期課程学生数 810人 参画企業等数 145件	
	戦略4	**TK1-2** 東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、文化的発展を牽引できる地域イノベーション創出人材を自治体や産業界と協働して養成し、人材養成エコシステムを持続的に発展。	**TH1-2-3** リカレント教育受講者数 年間1,500人	4,653人	
2 研究・価値創造 [クリエーション・コモンズ]	戦略1	**TK9-1** 卓越した学術研究を推進し、両大学の強み・特色ある分野を中心に学問分野の多様性について強化。IRを活用した研究力分析と、エビデンスに基づく両大学の研究環境・支援体制を整備。	**TH9-1-1** 卓越性を担保するための研究指標(東海機構全体の年間平均)は以下の数値目標を達成。 (1)教員当たりの科研費採択件数 0.8件 (2)教員当たりの科研費採択金額 400万円以上 (3)国際共著論文割合 35%	(東海機構全体の年間平均) (1)教員当たりの科研費採択件数 0.68件 (2)教員当たりの科研費採択金額 275万円 (3)国際共著論文割合(2019-2024、全文献タイプで計上)32.1%	▲
	戦略2	**TK2-2** 世界最先端研究拠点へとつながる萌芽的研究グループの構築、若手トップレベル人材育成などを通じて、次世代の世界トップレベル研究を育成。	**TH2-2-2** 第4期中期目標期間における若手育成プログラムYLC採用枠を東海機構全体で55人程度まで増員(名古屋大学 50人程度、岐阜大学 5人程度)。	(名古屋大学) YLC教員採用枠 40枠 YLC教員採用枠(年度毎) 8枠 YLC教員採用数 12人 YLCテニュア教員採用枠 10枠 YLCテニュア教員採用決定数 1人 (岐阜大学) G-YLC教員採用枠 4枠 G-YLC教員採用枠(年度毎) 1枠 G-YLC採用数 1人 テニュア教員採用決定数 なし	
		TK11-2 テニュア・トラック制度やポイント制等を活用し、若手研究者の雇用を促進。	**TH11-2-1** 若手教員比率を向上 (名古屋大学 30%以上、岐阜大学 25%以上)。	名古屋大学 26.1%、岐阜大学 21.7% (2024年5月1日時点)	▲
	戦略3	**TK2-3** 次世代教育研究基盤を整え、学術研究・産学官連携統括本部を中心に知的資産が集積する国際的ネットワーク・ハブを構築。	**TH2-3-5** 知財・技術移転の積算件数について以下の数値目標を達成。 (1)知財年間出願数 700件 (2)知財による年間収入 2億円	(1)607件 (2)1.38億円	▲
	戦略4	**TK9-1** 卓越した学術研究を推進し、両大学の強み・特色ある分野を中心に学問分野の多様性について強化。IRを活用した研究力分析とエビデンスに基づく両大学の研究環境・支援体制を整備。	**TH9-1-3** 科研費など競争的経費について、URAが主導して申請から採択後に至るまで包括的な支援を強化することにより、採択率を第4期末までに第3期実績(2020年度実績 名古屋大学 30.7%、岐阜大学 24.9%)と比べ向上。	科研費採択率 名古屋大学 33.1%、岐阜大学 22.0%	▲
		TK9-3 研究の卓越性を強化するために、エフォート管理を柔軟に行うとともに、研究者が研究に専念できる環境を整備。サバティカル制度を積極的に利用できる学内の制度や環境などの改革を実施。	**TH9-3-3** サバティカル実施数(東海機構全体の3年間平均実績)を倍増。	2022～2024年度の平均実績 7.3件	▲
3 社会連携・産学連携 [イノベーション・コモンズ]	戦略1	**TK1-1** 世界有数の製造業集積地に立地する利点を活かしてモビリティ、環境、エネルギー、医療、教育などの地域社会の課題を解決するために自治体や地域の産業界を先導して社会実装研究を推進。	**TH1-1-1** 東海3県に本社ないし事業所を置く企業との共同研究と受託研究の件数および金額 第4期終了時 550件、30億円以上	548件、31.34億円	
	戦略2		**TH1-1-2** 東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、海外展開等地域発展に資するプロジェクト数 50件、参画教員数 500人	70件、451人	
	戦略3	**TK10-2** スタートアップ推進組織を整備し、東海地域のスタートアップエコシステム拠点における地域大学群の中枢としての役割を果たすことによって、イノベーション創出を加速。	**TH10-2-1** アントレプレナーシップ教育年間受講者数を東海機構内合計 2,000人、スタートアップエコシステム拠点内合計 8,000人	年間受講者数 東海機構内 5,177人、スタートアップエコシステム拠点内 9,126人	
			TH10-2-2 第4期中期目標期間におけるスタートアップ起業数の累計を東海機構内合計 200社、スタートアップエコシステム拠点内合計 280社	起業数 東海機構内 226社、スタートアップエコシステム拠点内 422社	
4 国際展開 [グローバル・コモンズ]	戦略1	**TK8-1** 両大学の教育研究活動の海外拠点や連携を基点とし、ポストコロナ時代に対応したさまざまな学修機会を提供できる環境を整備し、優秀で多様な留学生を獲得するとともに学生の海外派遣を強化。	**TH8-1-5** 海外留学・研修(海外とのオンライン交流を含む)を経験する学生数を倍増。	派遣学生数 2,326人(うちオンライン 593人)	
			TH8-1-6 多様な留学プログラムを実施し、2027年度の受入留学者数(オンラインによるものを含む)をコロナ禍以前となる2019年度(名古屋大学 2,696人、岐阜大学 365人)と比べて増加。	受入留学生数 名古屋大学 2,618人、岐阜大学 436人	
	戦略2	**TK13-3** 東海機構の機能強化に資する役割と国際的なハブとしての役割を遂行。また産業界とともに新たな先端研究開発のための産学官コンソーシアムを組織し、設備の共用化を図るとともに共同利用・共同研究を推進。	**TH13-3-2** 産学官コンソーシアム件数 15件	11件	
	戦略3	**TK8-1** 両大学の教育研究活動の海外拠点や連携を基点とし、ポストコロナ時代に対応したさまざまな学修機会を提供できる環境を整備し、優秀で多様な留学生を獲得するとともに学生の海外派遣を強化。	**TH8-1-3** JDPを推進・活用するため、全国大学JDP協議会を設置して関係大学との連携を強化。	●2023年度に開催した全国JDP総会で協議した内容をもとにJDP運用に当たっての要望書を文部科学省へ提出。 ●2024年10月の総会において、JDP運用に当たっての問題点を協議。 ●JDPの社会的認知度を高めるため、修了生の出口調査を継続実施。	

策定手順　中期計画の51項目を経営戦略上の重要性の観点から選択し4×4ストラテジーの「4つの柱」と「4つの基盤」に位置づけ、その評価指標と実績、目標達成に向けた見通しを掲載しています。なお、誌面の都合上、中期計画および評価指標については、一部文言を割愛しています。

第4期(令和4～9年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画(一覧表)
https://www.thers.ac.jp/about/upload/e285dd85697f72484276cabbfd4910c2_3.pdf

4×4ストラテジーを具体化する中期計画(2022～2027年度)の実績と評価-2

中期計画および評価指標(2027年度目標)に付されている英数字は、第4期(2022～2027年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画上の整理番号です。

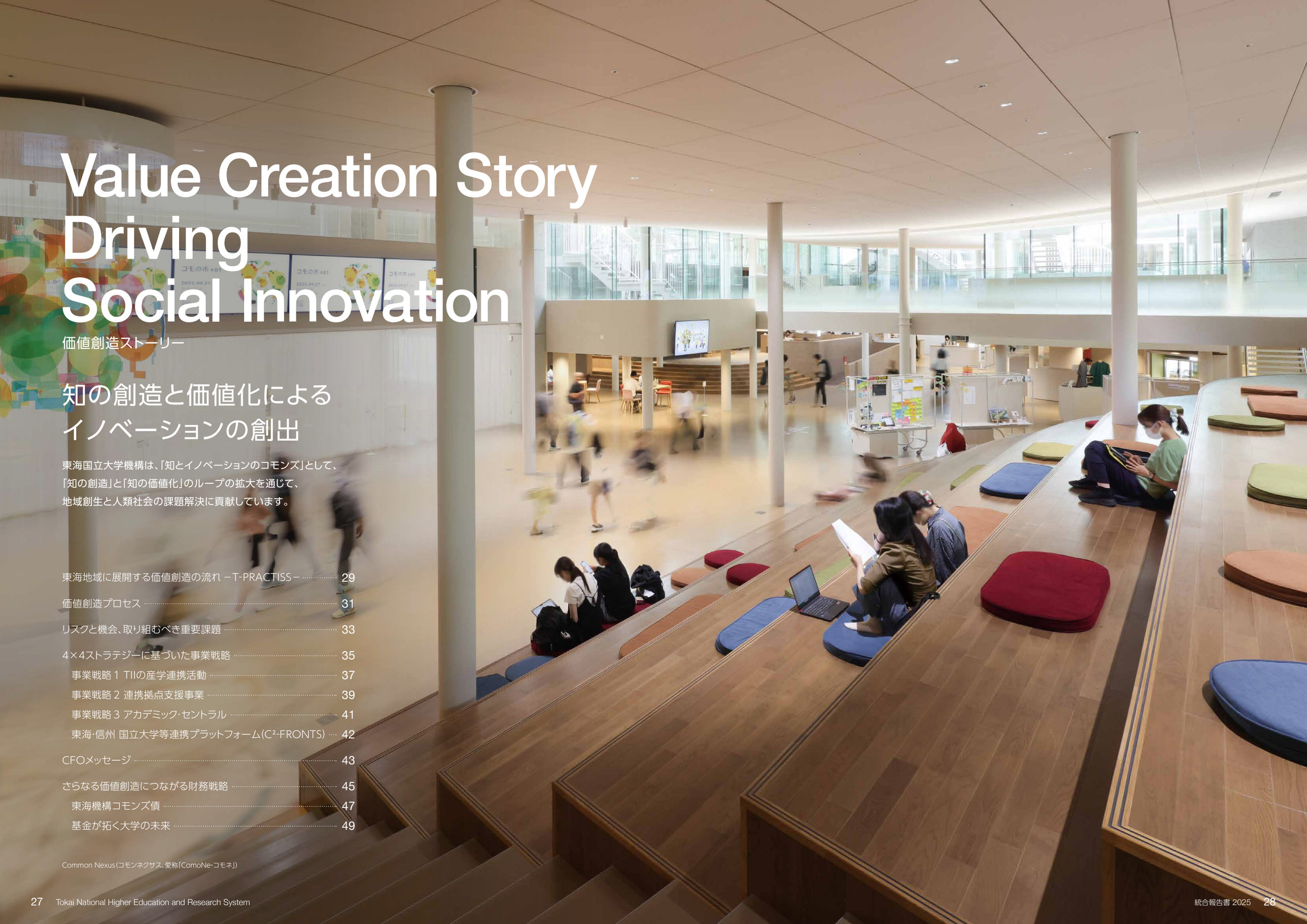
4つの基盤	対応する4×4戦略	中期計画	評価指標(2027年度目標)	2024年度実績	目標達成に向けた見通し
1 ガバナンス	戦略1	TK15-4　機構長は、東海機構の戦略を踏まえ、教員人事をはじめ専ら教学に係る業務についての執行権限を各大学の長に委任。各大学の長は、東海機構として策定した当該大学の部局における中長期ビジョンを継続的に見直すとともに、その実現に向けた効果的な部局運営体制の構築などにより大学の特長を活かした教学マネジメントを実施。	TH15-4-1　各大学の長による実効性ある教学マネジメントを確保した部局長人事と評価の仕組みを整備。	名古屋大学において、部局長の選考から適用する選考方法および任期の見直しを含む「名古屋大学の部局の長に関する規程」を改正し、新たな選考プロセスを制度化。	
	戦略2・3	TK15-2　法人経営に多様な視点を取り入れて強靭なガバナンス体制を構築するため、役員に期待する役割を明確にするとともに、外部人材、外国人、女性、プロパー事務職員からも登用するなど執行部と監事の構成における多様性を確保。	TH15-2-1　東海機構執行部に求める専門性・技能を整理したスキルマトリクスを策定し、それに基づく執行部の任命、人員配置を実施。	スキルマトリクス策定には至っていないが、執行部の業務分野を定めた上で、両大学の副総長・副学長等の専門性を考慮し、適切な人材を各分野の担当者として配置。各担当者の専門性や経験を体系的に整理、可視化し、機構執行部に求められる専門性・技能等を明確にする検討を実施。	▲
			TH15-2-2　東海機構執行部(機構長、副機構長、理事、副理事、機構長補佐)と監事における女性、外部人材、外国人、プロパー事務職員の比率を過半数に増加。【★意欲的な評価指標】	39%(28人中11人)	▲
	戦略3	TK15-4　機構長は、東海機構の戦略を踏まえ、教員人事をはじめ専ら教学に係る業務についての執行権限を各大学の長に委任。各大学の長は、東海機構として策定した当該大学の部局における中長期ビジョンを継続的に見直すとともに、その実現に向けた効果的な部局運営体制の構築などにより大学の特長を活かした教学マネジメントを実施。	TH15-4-2　部局執行部の人材育成計画(サクセッション・プラン)を立案するとともに、事務職員を含む将来の部局執行部候補者の計画的育成システムを整備。	●機構内両大学に限らず、人事交流による他機関勤務経験者の部局配置を実施するとともに、人事交流先として他機関部長ポストを新設。 ●将来的に部局運営に携わる人材育成の観点も含めて教員の昇任人事計画を審議・検討。	
2 財務経営	戦略1	TK17-1　積極的なファンドレイジングによる寄附金増や産学連携の推進により財源を確保。資金運用管理委員会の下、両大学の余裕金を一体化した積極的運用を行い、金融資産の基本ポートフォリオを完成させ財務基盤を強化。東海機構が保有する土地建物の売却や定期借地などにより財源を確保。	TH17-1-1　多様な財源確保による事業規模拡大を目指し、第4期中期目標期間中の総事業規模を1兆円へ拡大。	1,900億円/年	
	戦略2	TK17-2　東海機構のスタートアップビジョンに基づきIRや管理会計を活用したエビデンスベースの事業選定を実施し、東海機構内の資源配分からアウトカムまでの好循環モデルを形成。	TH17-2-3　アウトカムの検証を行い、継続的に事業ポートフォリオの見直しを実施。	「令和6年度東海国立大学機構予算編成方針」に基づき、量子フロンティア産業創出拠点を新たな連携拠点として支援を実施。 「令和7年度東海国立大学機構予算編成方針」に基づき、連携拠点支援事業として進める取り組み等社会的なインパクトの創出が見込まれる取り組みを支援する資源配分を実施。	
	戦略3		TH17-2-2　東海機構のビジョンに基づき優先的に推進すべき事業をエビデンスベースで選定し、既存事業の見直しを含め東海機構事業ポートフォリオを策定。客観性を担保した事業ポートフォリオに基づく資源配分を実施。	事業ポートフォリオ・マネジメントによる既存の事業・業務の積極的な見直しや、トータルバジェットの観点からの戦略的な資源配分について基本的な考え方を策定。連携拠点支援事業などの社会的インパクトの創出が見込まれる取り組みに資源を配分。	
	戦略4	TK17-1　積極的なファンドレイジングによる寄附金増や産学連携の推進により財源を確保。資金運用管理委員会の下、両大学の余裕金を一体化した積極的運用を行い、金融資産の基本ポートフォリオを完成させ財務基盤を強化。東海機構が保有する土地建物の売却や定期借地などにより財源を確保。	TH17-1-2　資金運用総額を150億円へ増額。	221億円	
			TH17-1-5　第4期中期目標期間における大学発ベンチャー企業への出資数の累計を50件以上	0件	▲
3 人材の好循環とDEIB	戦略1	TK9-2　研究ポートフォリオと投資計画などに応じて、常に継承すべき基礎的な学問分野や今後発展が見込まれる学問分野などに対して全体最適な資源配分を行い、各教員を適切に評価し待遇改善に結びつけるとともに東海機構や両大学において顕彰を実施。	TH9-2-3　透明性が高く、各々の学問分野に応じた教員評価システムを運用。	教員評価システムにおいて、年度評価・関門評価を実施。実施にあたり、教育活動、研究活動、学内運営、産学連携・社会活動の項目について見直しを行い、透明性が高く、各々の学問分野に応じた教員評価を実施。	
	戦略2	TK12-1　多様な人材が切磋琢磨する競争環境の醸成に向け、若手、女性、外国人などの雇用を促進。併せてインセンティブ制度を整備。	TH12-1-1　若手教員比率を向上(名古屋大学 30%以上、岐阜大学 25%以上)。	名古屋大学 26.1%、岐阜大学 21.7% (2024年5月1日時点)	▲
			TH12-1-2　女性教員比率を増加(名古屋大学 6%増加、岐阜大学 4%増加)。	名古屋大学 2.2%増(20.8%)、 岐阜大学 2.5%増 (18.7%) (2024年5月1日時点、2021年5月1日時点との比較)	▲
			TH12-1-3　外国人教員比率を1%増加。	名古屋大学 1.1%増、岐阜大学 0.1%増 (2024年5月1日時点、2021年5月1日時点との比較)	▲
	戦略3		TH12-1-4　国内外におけるクロスアポイントメント制度の活用数(東海機構全体の年間平均)を20件	新規開始 37件	
4 デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)と連携・共創・統合プラットフォーム	戦略1	TK1-1　世界有数の製造業集積地に立地する利点を活かしてモビリティ、環境、エネルギー、医療、教育などの地域社会の課題を解決するために自治体や地域の産業界を先導して社会実装研究を推進。	TH1-1-2　東海および近隣地域の産業の生産性向上や雇用創出、海外展開等地域発展に資するプロジェクト数 50件、参画教員数 500人	70件、451人	
	戦略2	TK10-1　東海機構内のリソースをフルに活用して学際的体制を構築し、産学官連携などを通して脱炭素社会の実現など、SDGsをはじめとする地球規模の社会課題解決を地域から推進。	TH10-1-4　脱炭素関連研究プロジェクト数 年間50件	66件	
	戦略3	TK13-1　両大学の強みのある分野が連携し、アカデミック・セントラルなどを活用し、大学の枠を超え相互のリソースを活かした教育研究を推進。機構教育研究推進等組織の強化・拡張を図り、新たな組織を設置・強化。	TH13-1-1　機構教育研究推進等組織の数 新規2拠点追加。 当該組織に参画する教員数 2割以上増員。	●機構教育研究推進等組織 6拠点 ●参画教員数(糖鎖 94人、医療 35人、航空 67人、低温 64人、創薬 92人、量子 59人)	
			TH13-1-3　アカデミック・セントラルを中心とした大学の枠を超えた相互のリソース活用による教育を実施。	●教養教育分野で、連携開設科目 38科目実施。 ●教職課程運営を中心とした両学部の連携に関する点検・検討活動を実施。 ●名古屋大学が提供する自主学習の英語e-Learning教材及び「Studium Generale」オープンコースを、岐阜大学の学生も利用。	
	戦略4	TK19-2　両大学の教育研究データを共通利用可能にするとともに、デジタルメディア技術を活用してコンテンツを高度に加工し、教育研究コンテンツの規模と流通性と相互運用可能性を高め、学生・研究者、産業界、高校生、市民、病院利用者など大学ステークホルダーに知の価値とコミュニケーションの場を提供し、地域全体のトランスフォーマティブイノベーションを牽引(デジタルユニバーシティ(DU)構想)。	TH19-2-1　第4期中期目標期間における機構アカウント累計登録者数を倍増。	173,000人	▲

今後注力すべき課題

- サバティカル(特別研究期間)制度活用による研究専念環境の確保
- 役員に期待する役割の明確化
- スタートアップ支援による財源調達
- 若手教員比率の向上
- 女性教員比率の向上
- 外国人教員比率の向上

策定手順　中期計画の51項目を経営戦略上の重要性の観点から選択し4×4ストラテジーの「4つの柱」と「4つの基盤」に位置づけ、その評価指標と実績、目標達成に向けた見通しを掲載しています。なお、誌面の都合上、中期計画および評価指標については、一部文言を割愛しています。

第4期(令和4～9年度)東海国立大学機構中期目標・中期計画(一覧表)
https://www.thers.ac.jp/about/upload/e285dd85697f72484276cabbfd4910c2_3.pdf



Value Creation Story Driving Social Innovation

価値創造ストーリー

知の創造と価値化による イノベーションの創出

東海国立大学機構は、「知とイノベーションのコモンズ」として、
「知の創造」と「知の価値化」のループの拡大を通じて、
地域創生と人類社会の課題解決に貢献しています。

東海地域に展開する価値創造の流れ －T-PRACTISS－ …… 29

価値創造プロセス …… 31

リスクと機会、取り組むべき重要課題 …… 33

4×4ストラテジーに基づいた事業戦略 …… 35

- 事業戦略 1 TIIの産学連携活動 …… 37
- 事業戦略 2 連携拠点支援事業 …… 39
- 事業戦略 3 アカデミック・セントラル …… 41
- 東海・信州 国立大学等連携プラットフォーム（C²-FRONTS） …… 42

CFOメッセージ …… 43

さらなる価値創造につながる財務戦略 …… 45

- 東海機構コモンズ債 …… 47
- 基金が拓く大学の未来 …… 49

Common Nexus（コモンネクサス、愛称「ComoNe・コモネ」）

東海地域に展開する価値創造の流れ －T-PRACTISS※1－

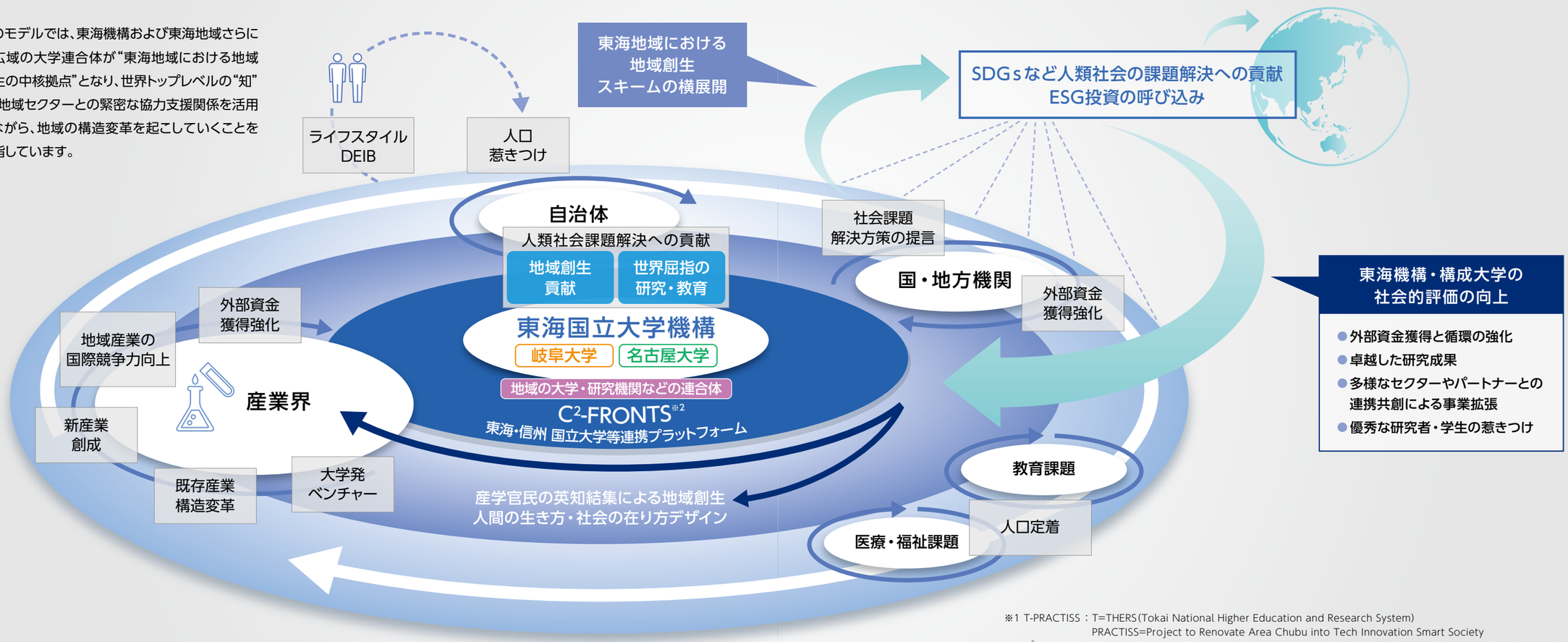
東海国立大学機構（以下 東海機構）を中心とする大学連合体が、
東海地域における地域創生の中核的拠点となり、
多様なステークホルダーとの緊密な協力・共創により、
社会における人材・資金・知の好循環を形成し、
大学機能の持続的強化を図る価値創造の流れを創出するモデルを
「T-PRACTISS」と位置づけています。

東海機構が機構設立時に謳った重要な目標が「地域創生貢献と国際競争力強化の同時達成」です。社会との連携や国際化を通じて生み出した成果を社会に還元し、それを通じて、誰一人残さず人々が幸福に暮らせる地球を創るために貢献することが、東海機構の重要な使命だと考えています。

東海機構は社会の公共財です。東海地域のさまざまなセクターとの協調や連携のもと、事業における4つの柱である「教育・人材育成」「研究・価値創造」「社会連携・産学連携」「国際展開」に取り組み、社会課題、人類課題の解決に向けて新たな価値を創出し、その価値を東海地域、さらには人類社会と共有していくことができる大きな循環の輪を構築することを目指しています。

東海機構は、社会における人材・資金・知の好循環モデルであるT-PRACTISSが、未来の価値創造、価値循環のモデルとして世界中から注目され、地域の構造改革を起こし、世界へ展開する起爆剤になることを期待して、未来社会の創造を推進していきます。そのため、名古屋大学はグローバル・コモンズとして、また岐阜大学はリージョナル・コモンズとして、その役割とビジョンを明確にしながら、東海機構のもとで、シナジー効果を最大化します。

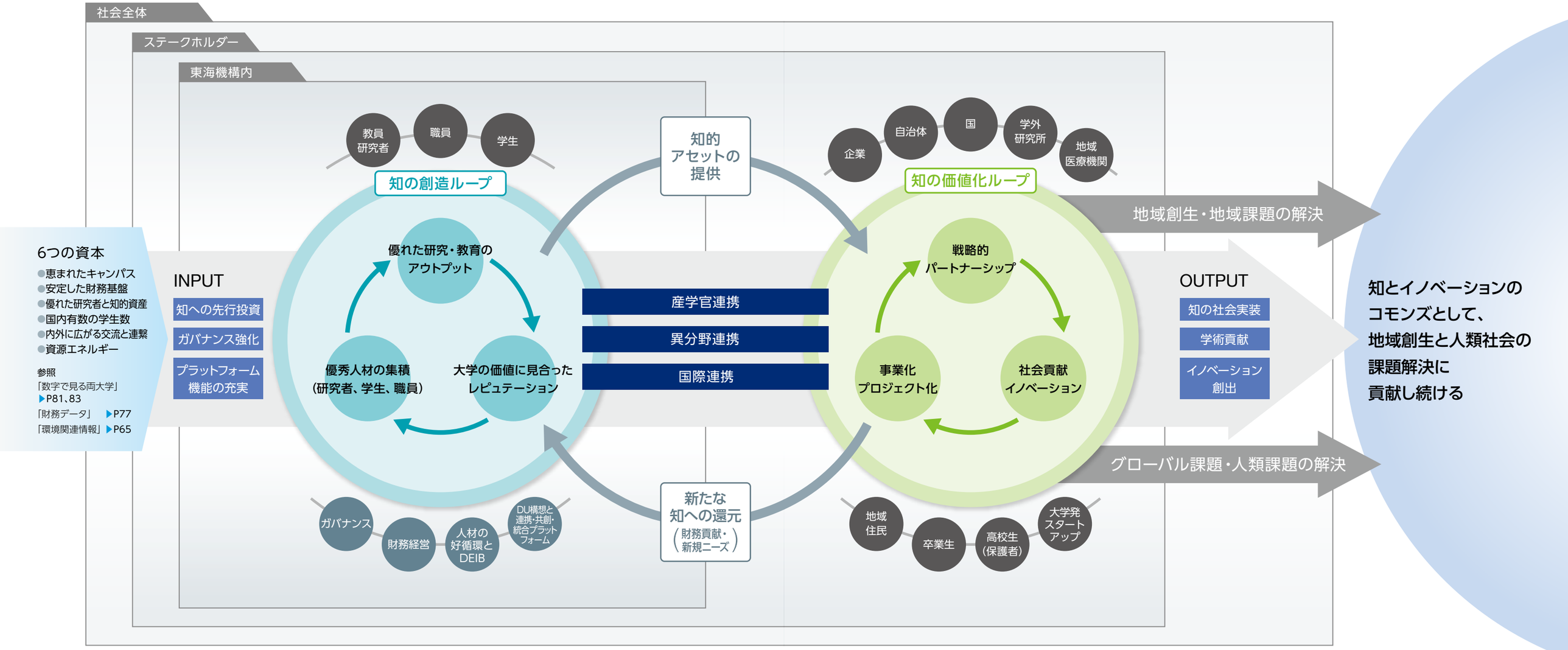
このモデルでは、東海機構および東海地域さらには広域の大学連合体が“東海地域における地域創生の中核拠点”となり、世界トップレベルの“知”と、地域セクターとの緊密な協力支援関係を活用しながら、地域の構造変革を起こしていくことを目指しています。



※1 T-PRACTISS：T=THERS（Tokai National Higher Education and Research System）
PRACTISS=Project to Renovate Area Chubu into Tech Innovation Smart Society
※2 C²-FRONTS：Collaboration and Co-creation Framework of National Universities and Colleges in Tokai and Shinshu

価値創造プロセス

「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」の有機的なスパイラルアップによって、高いレベルのアウトプットを創出し
社会に貢献するとともに、持続可能な経営モデルによって共発展の実現を目指します。



1 知の創造ループ

- 名古屋大学・岐阜大学が東海機構の知的アセットをフル活用し、優れた研究アウトプットを創出することで、大学の価値に見合ったレピュテーションの獲得を目指します。
- 東海機構内のステークホルダーに対する支援を充実させるとともに、名古屋大学・岐阜大学が世界中の優秀な人材を惹きつけ、持続的な創造活動を行っていきます。

2 知の価値化ループ

- 企業・自治体等との連携を強め、研究成果の社会実装を加速する協働体制を構築します。
- 研究成果を基に社会課題の解決や新産業創出につながる革新的価値を生み出します。
- 有望な成果を検証し、事業化・スタートアップへつなげ経済的価値を創出します。

3 「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」の相互活性化

- 知の創造ループから生み出される知的アセットを社会に公開し、産学官連携や国際連携などの共創の可能性を広げ、イノベーションの創出にチャレンジします。
- 社会貢献から得られたアセットを再び知の創造ループに還元し、新たな知を継続的に創出するサイクルを回していきます。

4 グローバル課題・人類課題の解決に貢献

- 1から3の持続可能なプロセスによって、人類社会全般に関わる課題解決に貢献します。
- 知とイノベーションのコモンズとして東海機構のパーパスである「Make New Standards for The Public」を実現していきます。

リスクと機会、取り組むべき重要課題

日本の国立大学は、グローバル社会と地域社会において、急速なDXやAIの進化・普及をはじめ、経済・社会構造の変化、地政学リスクの増大、地球温暖化などの課題に直面しています。これらの変化に勇気をもって向き合い、先行する海外の大学とは異なるビジョンと戦略を立てれば、進化・成長へのチャンスに変えることができます。

東海機構が直面するリスクと機会

東海機構は、地球温暖化の一層の進行や生物多様性の喪失、食料、水、資源の枯渇、地政学的リスクに加え、科学技術の飛躍的な発展がもたらす想定外の社会変化といったリスクに向き合い、その解決に向けて貢献する責任があります。また世界的産業集積地である中部地域にあって、地域社会が直面する人口動態や産業構造の変化、大規模地震や頻発する自然災害などのリスクに向き合い、産業基盤の変革、次世代産業の創出、安全な社会の構築への貢献が求められています。

	リスク	東海機構にとっての機会
世界規模での気候変動・資源不足	●脱炭素・循環型社会への移行に伴う事業活動の転換の必要性 ●大国間の競争や対立激化、地政学リスクの高まりによるエネルギー・食料問題の顕在化	●脱炭素・資源循環技術に関する研究領域の裾野拡大 ●省エネルギー技術、安定した食料生産技術に関する研究領域の裾野拡大 ●ESG/SDGs投資を呼び込む研究の推進
グローバルな科学技術の進展	●有名大学のオンライン授業・公開授業の活発化による世界的な学生獲得競争の激化 ●専門的な情報へのアクセスが容易になることで大学への通学ニーズが低下するとともに、フィジタルでの大学の特色の打ち出しがより困難に ●急速に浸透する生成AIによる著作権侵害、情報流出、考える力の減退	●アカデミック・セントラル、デジタルユニバーシティ(DU)構想の充実 ●AI・ビッグデータなど新たな技術の進展による研究活動の裾野拡大 ●ガイドラインに則った適切な生成AIの活用による研究・教育の高度化と事務業務の生産性向上
地域の産業・社会課題	●都心への人口一極集中による東海地域のGDPの低下 ●過疎地域での自治体崩壊リスク ●南海トラフ地震や多発する自然災害による活動基盤の消失リスク	●産業構造を変革する世界的企業とのオープンイノベーションの拡大 ●産学官連携による過疎地域における持続可能な自治体モデルの構築 ●防災・減災に貢献する研究成果を活かしたまちづくりの推進
地域の人口動態の変化	●国内の少子化加速による学生獲得競争の激化 ●博士人材などの高度人材や技術者の減少 ●超高齢化に伴う社会活力の低下	●超高齢化、生産年齢人口減に対応するリカレント教育へのニーズ拡大 ●イノベーションに貢献する博士人材と社会発展を支える人材ニーズに対応 ●健康促進・予防医療に応える基礎研究・応用研究へのニーズの高まり

東海機構が貢献する重要課題の解決

教育を通じた課題解決

デジタルユニバーシティ(DU)構想の一つである学内プラットフォームのデジタル化、教育のデジタル化や2025年にオープンした「Common Nexus」などを活用し、高度で国際的な教育拠点として教育を通じて世界とつながる環境づくり、場づくりを進め、直面する社会課題、人類課題の解決に貢献する人づくりを推進。

主な取り組み	●東海機構のLMS(Learning Management System)「TACT」を運用開始。 ●数理・データ科学科目、両大学の学生が受講できる連携開設科目、超学部セミナーを開設。

高い研究力による課題解決

世界から集う優秀な研究者にとって日本語以外の言語が使いやすい環境の整備、語学力の優れたサポートスタッフの配備などにより知的創造の活動を活発化し、社会課題、人類課題の解決に貢献。

主な取り組み	●連携拠点支援事業 東海機構の構成大学に属する教育研究組織がその特徴や強みを活かした連携により、シナジー効果を最大化し、特定の領域において世界と伍する研究拠点、または全国トップレベルの研究拠点、あるいはT-PRACTISS※に大きく貢献する拠点として発展できるよう支援(2025年10月現在 計6拠点支援中)。
今後注力すべき課題	●サバティカル(特別研究期間)制度活用による研究専念環境の確保。 ●若手教員比率、女性教員比率および外国人教員比率の向上による活力と多様性を活かした潜在研究力の最大化。

※ ▶P29参照

産学官連携を通じた中部・東海地域の課題解決

中部・東海地域の企業と大学が有するディープテックやものづくり技術を活かし、社会課題、人類課題の解決に貢献するため、産学官の連携を高め、スタートアップとベンチャーの育成と飛躍的な成長を推進。

主な取り組み	●出資子会社「株式会社Tokai Innovation Institute(TII)」を中心に、企業とアカデミアが境界を超えてつながり、危機感と使命感の中から未来への課題を見つけ、研究成果を社会実装するまで、ワンストップで企業とアカデミアをサポート。 ●Tokai Open Innovation Complex岐阜サイト・名古屋サイトをオープンイノベーション創出拠点として活用し、両大学のキャンパスに産学交流、起業活動および共同研究の3つの特徴的な取り組みを展開。
今後注力すべき課題	●東海機構VC(株式会社Central Japan Innovation Capital)が調達した財源を活用し、シード・アーリー期のスタートアップを中長期的な視点で支援。

国際交流を通じた課題解決

留学生、就労外国人が多い中部・東海地域の社会変革、大学変革の原動力として高度博士人材を育成するために、キャンパスの内外で国際的に魅力的な取り組みを推進し、世界から人材が集う拠点づくりを推進。

主な取り組み	●ジョイント・ディグリープログラムの推進 海外大学と共同で単一の学位(ディグリー)を授与する制度を充実させるために全国JDP協議会の設立に貢献(岐阜大学が会長校を務める)、JDP環境改善を実現。

4×4ストラテジーに基づいた事業戦略

東海機構は、T-PRACTISS※1に沿って東海国立大学機構ビジョン2.0（以下 ビジョン2.0）を実現するために、4×4ストラテジー※2に基づいた事業を展開し、「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」※3の好循環を拡大し、グローバル社会、地域社会が直面している重要課題※4の解決に取り組んでいます。

事業戦略の考え方

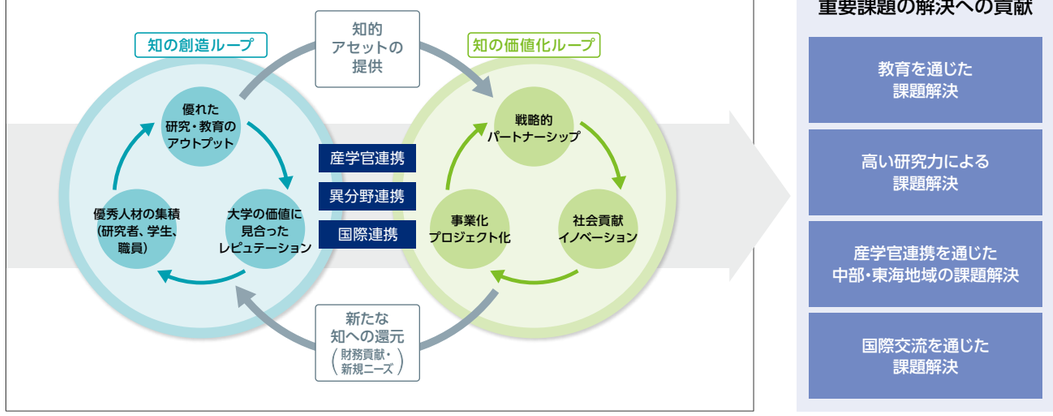
東海機構では、ビジョン2.0で掲げたありたい姿である「知とイノベーションのコモンズとして、地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学を確立」を目指した活動の基本となる4つの事業と、着実にビジョン2.0を達成するためのマネジメント基盤を確立するための4つの取り組みを「4×4ストラテジー」と定義し、強力に推進しています。

「4×4ストラテジー」に沿ってさまざまな事業を戦略的かつ効果的に実施・展開する上で重視していることは、知への先行投資、ガバナンス強化、プラットフォーム機能の充実です。知への先行投資は「教育・人材育成」「研究・価値創造」を推進し、ガバナンス強化は「ガバナンス」や「財務経営」における重要なマネジメント基盤の構築を進めます。

また、プラットフォーム機能の充実は、4つの柱に沿って展開されるすべての事業の基盤となって、それぞれの事業を円滑かつダイナミックに推進します。さらに、個々の事業は、価値創造プロセスにおける「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」を拡大するとともに、2つのループの好循環を促進することに貢献します。

「知の創造ループ」で創出した価値は、東海機構と両大学の中でとどまることなく、産学官の連携、異分野との連携、国際連携により広く共有・還元され、「知の価値化ループ」の中で、さまざまな形の連携により社会実装・事業化され、T-PRACTISSが展望する地域で拡大循環しつつグローバルに展開される価値創造の流れを形成します。

価値創造プロセスにおける「知の創造ループ」と「知の価値化ループ」



東海機構ビジョン2.0の4×4ストラテジー ▶P21

4つの柱		4つの基盤	
1 教育・人材育成［アカデミック・コモンズ］	3 社会連携・産学連携［イノベーション・コモンズ］	1 ガバナンス	4 デジタルユニバーシティ（DU）構想（キャンパスDX）と連携・共創・統合プラットフォーム
2 研究・価値創造［クリエーション・コモンズ］	4 国際展開［グローバル・コモンズ］	2 財務経営	
		3 人材の好循環とDEIB	

※1 ▶P29参照　※2 ▶P21参照　※3 ▶P31参照　※4 ▶P33参照

東海機構統合報告書2025で紹介する事業戦略

東海機構は4×4ストラテジーに基づいて、さまざまな事業を展開していますが、ここでは2024年度から2025年12月までの主要な取り組みを紹介します。

事業戦略 1

ビジネスとアカデミアの架け橋となり、イノベーション創出を加速する

TIIの産学連携活動 ▶P37

知の価値化

4つの柱：3 社会連携・産学連携

4つの基盤：2 財務経営

東海機構が初めて100%出資し設立したTII（株式会社Tokai Innovation Institute）は、東海機構のミッション、ビジョンを共有しつつ、独自に産学連携事業を強化・推進するとともに、研究開発成果を産業界に還元するなどオープンイノベーション活動を進化・拡大、加速させることを目指しています。

事業戦略 2

名古屋大学と岐阜大学の連携による シナジー効果を最大限発揮する

連携拠点支援事業 ▶P39

知の創造　知の価値化

4つの柱：2 研究・価値創造

4つの柱：3 社会連携・産学連携

東海機構は、名古屋大学と岐阜大学の特徴、強みを活かした連携によるシナジー効果を最大限発揮し、特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す拠点と、T-PRACTISSに大きく貢献することが期待できる拠点を「連携拠点支援事業」の対象として認定し、支援を行い、強力にサポートしています。

事業戦略 3

“勇気をもってともに未来をつくる”人材を育成する

アカデミック・セントラル ▶P41

知の創造

4つの柱：1 教育・人材育成

4つの基盤：4 デジタルユニバーシティ構想

法人統合のメリットを活かし、教育の共同基盤整備を推進する「アカデミック・セントラル」では、名古屋大学と岐阜大学の教育の連携強化を図り、デジタルユニバーシティ（DU）構想（キャンパスDX）に基づく共通システムの導入、連携開設科目の開講など、知の資産や大学施設・支援システムなどの教育基盤を共有することで、次世代を担う人材を育成しています。

東海・信州地域の持続的発展に貢献する

東海・信州 国立大学等連携プラットフォーム（C²-FRONTS）※5 ▶P42

地域全体の持続的な発展に貢献しつつ、大学群としての国際競争力を高めることができるよう、東海・信州の8国立大学法人9大学と6国立高等専門学校が連携し、さまざまな課題や社会からの要請に柔軟に対応できるようプラットフォームを構築しています。

※5 Collaboration and Co-creation Framework of National Universities and Colleges in Tokai and Shinshu

その他、4つの柱のうち「4 国際展開」については、名古屋大学と岐阜大学の両大学が主体となって推進し、東海機構も関連する取り組みを展開しています。
4つの基盤「1 ガバナンス」については本報告書（▶P55）を、「2 財務経営」については（▶P43）、「3 人材の好循環とDEIB」については（▶P70）、「4 デジタルユニバーシティ（DU）構想（キャンパスDX）と連携・共創・統合プラットフォーム」については（▶P64）をご参照ください。

事業戦略
1

ビジネスとアカデミアの架け橋となり、イノベーション創出を加速する

TIIの産学連携活動

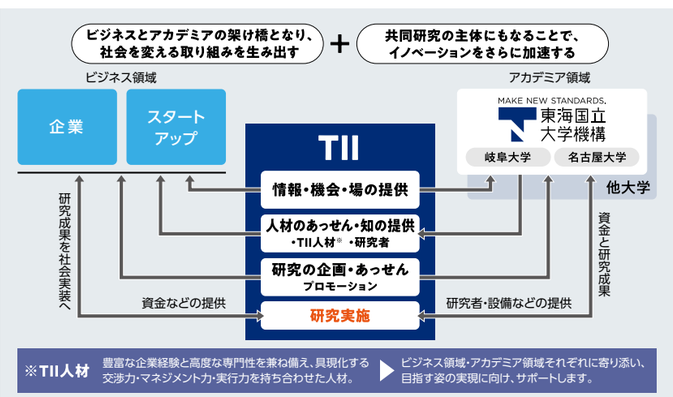
東海機構は、文部科学大臣からの認可を受け、産学連携のための子会社である
TII（株式会社Tokai Innovation Institute）を設立するとともに、
TIIは、東海機構独自のベンチャーファンド運用会社であるCJIC（株式会社Central Japan Innovation Capital）を設立。
企業とアカデミアをつなぎ、革新的アイデアの創出と社会実装に取り組んでいます。

「企業の実践力×アカデミアの探究力」から生まれるイノベーションで社会を変えるTIIの活動

2023年10月、東海機構が初めて100%出資し設立したTIIは、東海機構のミッション、ビジョンを共有しつつ、独自に産学連携事業を強化・推進するとともに社会課題の解決に向け、産学官の本格的な連携により大学発の「知」を「モノ」「コト」に変換することで、研究開発成果を産業界に還元するなど、今まで以上にオープンイノベーション活動を進化・拡大、加速させることを目指しています。

企業が自前で大きな規模の研究所を抱え、潤沢な研究開発資金を自由に使える時代ではありません。また企業内部から新たなイノベーションのシーズを生み出すことも難しくなっています。一方、大学は日本国内に残された貴重な知の集積地です。国際競争力を失いつつある日本の産業界が、今後の復活を期すためには、大学の知と人材を有効に活用しない手はありません。しかし大学の知や人材を活用するために必要なリテラシーを有する企業と、そうでない企業が存在します。また、大学の研究者との共同研究は、知的財産の管理やプロジェクトの進行、予算管理などを難しいと考える企業内の研究者や開発担当者の方が多いことに加え、経営者層の産学連携への理解や意欲がまだまだ不足しているケースもあります。そこでTIIは、事業化を見据えた目標設定、バックキャスト×シーズアウトやマーケットインの視点から、双方にとって満足度の高い研究や事業創出に取り組むことで、企業とアカデミアの境界を越えてつなぎ、危機感と使命感を共有しながら素晴らしい未来を創るための課題を見つけ解決していくプロセスを、企業経験と専門性を有する高度プロフェッショナルメンバーからなるチームがワンストップでサポートすることに注力しています。

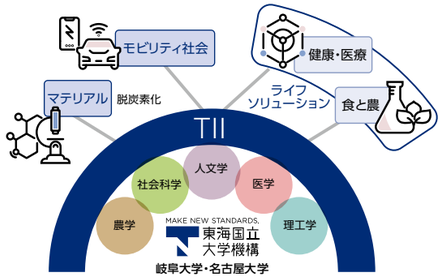
具体的には、双方向の共創を生むイベントコンサルティングを柱とする「教育・情報発信事業」、研究企画の推進や企画・提案などの「シーズプッシュ事業」、異業種・異分野で共創する入り混じりの場、ガレージモデルを提案する「ニーズプル事業」、さまざまなスタートアップ支援を提供する「EXIT支援」を主たる事業とし、活動を展開しています。2023年10月の設立以来、TIIでは、それぞれの事業において、加齢に伴う心身機能変化と運転技能に関するデータベースを活用した運転適性診断・安全装備提案システムの社会実装、脱炭素ニーズの高いエネルギー変換、CO_2吸収などの新材料開発、そして地方創生や地域に根ざす食と農関連テーマの創出などの実績を上げることができました。今後は、さらに企業とアカデミアをつなぐ活動を推進していきます。



4つの重点分野で最大の成果を目指す専門家集団

現在、①モビリティ社会、②マテリアル・脱炭素化、③食と農、④健康と医療（③と④を関連付けて取り組む「ライフソリューション」）の分野を重点に事業を展開していますが、将来的には社会課題に対応する新たな領域を開拓していく予定です。こうした分野に対し、産業界のニーズとアカデミアで生まれるシーズを結びつけるマッチングのみならず、社会課題の変化や企業の長期構想を理解し、ニーズとシーズ、企業と研究者の価値観をすり合わせるコーディネート、事業化まで伴走するプロモーション、社会実装に向けての強いコミットメントのもと、その迅速な達成を担う研究の受託も目指しています。

これらの事業を推進するのは、博士号保持者7名、公認会計士1名、MBA1名、技術士1名、中小企業診断士1名を含む20名を超えるメンバーです。全員が豊富な企業経験を有するとともに、それぞれが高度な専門能力を持っています。さらに、50社を超える企業との産学連携実績や、メンバーが持つ人的ネットワークも大きな強みとなっています。TII発足以来、すでにTIIで自ら研究実施する10を超える研究プロジェクトを起動でき、企業との共同研究の企画・あっせんにおいても成果を上げ、今後さらに拡大することが期待されています。大学の力だけではできないこと、企業の力だけではできないこともTIIが両者をつなぎ、その潜在能力やシナジーを活かすことで、新たなイノベーションの創出に貢献していきたいと願っています。



株式会社Tokai Innovation Institute

設　立	2023年10月2日
資本金	70,000,000円
拠　点	愛知県名古屋市千種区
代表取締役	小池 吉繁

事業内容
- 民間事業者との共同・委託研究により大学等の研究の成果を実用化するために必要な研究
- 大学等の研究の成果を実用化するために必要な研究等を企画・あっせん
- 大学等の研究成果・知識を活用したコンサルティング、研修・講習等を実施

ディープテックスタートアップの育成を促進

2024年11月、TIIの子会社として設立された東海機構独自のベンチャーキャピタル（VC）であるCJIC。同社は「東海研究開発1号投資事業有限責任組合」（以下ファンド）を組成し、ディープテック×BtoB領域を中心に、東海地域に大きなインパクトを与え得るスタートアップへの資金供給と成長支援を通じて大学の研究成果を迅速に社会実装することを目指しています。ファンドについては、愛知県、名古屋市、株式会社三菱UFJ銀行、株式会社あいち銀行のアンカー投資家に加え、多くの金融機関、事業会社から出資を賜り、2025年11月に34億円でファイナルクローズしました。

CJICの強みは、投資経験豊富なキャピタリストが大学の基礎研究・共同研究により蓄積した技術・知見・ノウハウ、多様な人材、産学官ネットワークなどをフル活用できる点です。この強みを活かし、投資先スタートアップに対しては、企業価値向上・成長加速を提供し、LP投資家に対してはファイナンシャルリターンはもとより技術開発・人材育成に寄与していきます。なお2025年3月には、シンガポール国立大学（National University of Singapore: NUS）が起業家精神を育成し、スタートアップエコシステムを活性化するために設立したNUSエンタープライズと、ディープテック×BtoBをテーマとするスタートアップ企業への出資・事業支援を行うことについて、基本合意書を締結しました。

事業戦略 2

名古屋大学と岐阜大学の連携によるシナジー効果を最大限発揮する

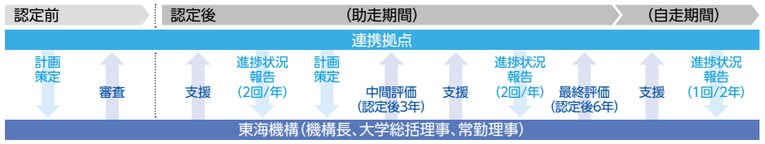
連携拠点支援事業

東海機構は、名古屋大学と岐阜大学の連携から生まれるシナジー効果を最大限発揮するために、特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す拠点と、T-PRACTISS※に大きく貢献することが期待できる拠点を「連携拠点支援事業」として認定し、運営面、資金面から強力に支援しています。

※ ▶P29参照

支援と認定スキーム

新規認定後に予算的支援を開始。定期的な進捗状況報告と中間評価・最終評価により、**拠点の成長段階に合わせた支援**を実現。

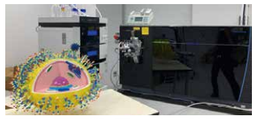


特定の領域において世界と伍する研究拠点または全国トップレベルの研究拠点を目指す拠点

糖鎖生命コア研究拠点(iGCORE)　2020年度事業開始

■生命の本質を追究する国際研究を展開

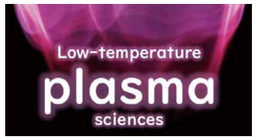
糖鎖(核酸、タンパク質と並ぶ生体内の分子)の機能を理解し、新しい生命原理を明らかにするとともに新たな生命原理を応用した個別予防や未病検知などの医療の革新を目指す拠点。世界トップレベルの糖鎖化学・イメージング、糖鎖生物・糖鎖医学の研究者を集結し、世界で無二の統合的糖鎖拠点を形成します。「糖鎖生命科学連携ネットワーク型拠点(J-GlycoNet)」の中核施設として国内外の研究者との共同研究や糖鎖研究の支援を展開するとともに、ヒトの糖鎖に関する膨大な量の情報を読み解き、活用基盤を構築する「ヒューマングライコームプロジェクト(HGA)」を文部科学省「大規模学術フロンティア促進事業」として推進しています。



低温プラズマ総合科学研究拠点(iPlasma Core)　2023年度事業開始

■世界最高峰の研究で産業の持続的発展に貢献

低温プラズマは、多くの産業を根底から支え、半導体製造の全工程の80%を担い、微細加工の技術革新を牽引する我が国のものづくりの生命線です。両大学の強みを相乗的に活かし、国内外の研究者との多様な共同利用・共同研究を推進する拠点を形成し、半導体、環境、医療、農業や水産の分野でイノベーションを起こし、新たな価値の創成・普及を通じて人類の持続的発展への貢献を目指します。健康医療や食料農業においてライフイノベーションを興す世界最高峰の研究を推進し、低温プラズマ科学分野の技術標準化を効率的に進め、国内外の研究機関や企業群との間で実施する研究のマネジメント機能を強化し、低温プラズマ科学デジタルラボシステムの構築も進めていきます。



One Medicine 創薬シーズ開発・育成研究教育拠点(COMIT)　2023年度事業開始

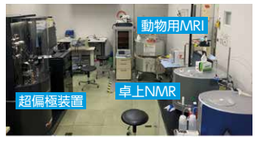
■世界の創薬研究に変革をもたらす

One Medicine(ヒトと動物の疾病は共通)の視座に立ち、ヒトと動物の疾病の共通点と相違点を理解した創薬シーズ研究を通して幅広い難治性疾病においてヒトと動物の両者を予防・診断・治療可能な医薬品の開発を推進し、「Sharing Medicine(人獣共通医療学)」という新学術領域開拓を目指しています。医学・獣医学・薬学・工学などの研究者が分野横断的かつ国内外で施設横断的に連携することで、創薬研究を変革するとともに、創薬標的同定から創薬シーズの開発・育成、非臨床試験、治験までの研究プロセスを一気通貫で管理・推進。「創薬リサーチマネジメント人材実践的育成プログラム」では、リサーチマネジメント担当者や創薬研究者などを輩出し、創薬研究人材不足の解消につなげていきます。

量子フロンティア産業創出拠点(Q-BReD)　2024年度事業開始

■世界に誇る量子技術イノベーション拠点

名古屋大学の強みである「化学」の観点による量子技術の社会実装と、岐阜大学で進めている最新の量子技術を用いた次世代MRI技術(超偏極MRI)の医療応用という2つの研究活動を主軸に連携を強め、世界と伍する研究を推進。原子・分子レベルで量子状態を制御して医療および産業への利活用を促進する「量子フロンティア産業創出拠点」を形成し、量子研究の産業応用を加速させ、先導的な産業技術や医療診断・治療の革新などの新たな研究展開を目指します。内閣府の「研究開発とSociety5.0との橋渡しプログラム(BRiDGE)」と日本医療研究開発機構の「ムーンショット型研究開発事業」に採択され、順調に事業を推進。量子技術の社会実装を目指して研究を推進しています。



T-PRACTISSに大きく貢献することが期待できる拠点

航空宇宙研究教育拠点(AREH)　2020年度事業開始

■東海地域で革新的な航空機産業技術と人材を創出

日本の航空宇宙生産の約50%が集中する東海地域において、産学官の強固な連携により、航空宇宙産業クラスター形成と航空宇宙産業における国際競争力の向上に貢献する人材を育成しています。航空宇宙機設計と生産の融合、工学・情報学・人文社会科学・環境学など学際的分野の統合、自動車・工作機械など他産業における技術・システムの導入によって世界をリードする技術開発、空飛ぶモビリティの社会実装と社会課題の解決に寄与することを目指しています。2025年3月には、NEDO(新エネルギー・産業技術総合開発機構)の支援を受け、ボーイング ジャパン(株)、三菱重工業(株)、川崎重工業(株)、(株)SUBARUと連携し、「持続可能な航空機生産のためのコンソーシアム(CSAP)」が正式に発足しました。

健康医療ライフデザイン統合研究教育拠点(C-REX)　2020年度事業開始

■地域社会とともに健康医療事業を推進

信頼できる健康医療データ基盤を構築し、英語の「Life」にある3つの意味、「いのち」「生活」「人生」のそれぞれを対象にデザインした研究教育を統合的に行うことで、社会的課題を解決して人と社会に貢献しています。世界中の人々が患者、介護サービス利用者、福祉支援対象者、健常人の立場でWell-beingになる健康医療社会の創成を目指し、4つのプログラムからなるデータ駆動型事業を展開しています。今後は両大学病院リポジトリクラウドの実診療データによる機能検証、2臨床研究を完了して社会の健康づくり推進へと展開させ、対象自治体として6自治体を追加、新規Well-being指標(生態学的瞬間評価(EMA)とバイタルデータをアプリ上で統合した評価指標)の実診療での活用開始を予定しています。

事業戦略 3

“勇気をもってともに未来をつくる”人材を育成する

アカデミック・セントラル

東海機構では、法人統合のメリットを活かし、名古屋大学と岐阜大学間の教育の共同基盤を整備し、多様な教育コンテンツを両大学の学生が利用できるシステムを構築するとともに、地域とも連携して教育改革を共創的に推進しています。

教育連携プラットフォーム「アカデミック・セントラル」とは

東海機構では教育の共通理念「勇気をもってともに未来をつくる」を掲げ、学生の「考え抜く力」「進める力」「伝える力」を育成するために、法人統合のメリットを活かした教育の共同基盤として「アカデミック・セントラル」を2020年度から推進しています。アカデミック・セントラルでは、教育の連携強化を図り、デジタルユニバーシティ(DU)構想(キャンパスDX)に基づく共通システムの導入、連携開設科目の開講など、両大学が知の資産や大学施設・支援システムなどの教育基盤を共有することでシナジーを生み、次世代を担う学生の資質を育成することを目指しています。具体的には「高大接続連携」「高度リベラル・アーツ教育共創」「シームレス数理・データ科学教育共創」「トランスディシプリナリー博士課程教育推進」「人生構想力教育共創」の5部門で、教育のデザインと連携強化に取り組んでいます。

これまでの実績

アカデミック・セントラルの重点推進施策として、学生自らが学修成果を確認できるステータスシステムを導入し、デジタル環境を活かした教育の見える化による「学修者本位の教育」の実現に取り組んできました。また、課題検討を行う東海地区大学教育研究会や教員の表彰制度を設置し、研究・教育力の向上を図る「学修者本位の教育」の実現に向けた意識改革も推進してきました。また、両大学の教育プログラムを統合一元管理して、共同で利用するLMS(Learning Management System)は「TACT(TOKAI Academic Combination Tools)」を運用し、遠隔のオンライン講義やテストを共同で実施するだけでなく、両大学共同プログラムの実施、両大学の博士学生の交流促進、地域の活性化に貢献する地域高等教育基盤センターの設置など、教育改革を進めています。

さらに、両大学の教育資源を活用し、学生にとって多様で質の高い学びの機会を提供することを目的として、連携開設科目の拡充を推進しています。教養科目については、2024年度の38科目から2025年度は46科目に連携開設科目を増加させ、また、教職関係科目についても連携開設科目を開講しています。なお、岐阜大学では地域の他大学にも科目提供を展開しており、これにより、両大学の強みを相互に活かした教育コンテンツが東海機構全体から地域に広がり、両大学の教育の質の向上と学びの機会の多様化を図っていきます。

◎これまでの主な推進施策の進捗状況

	目標			
	2020年度	2021年度	2022年度～2024年度(実績)	2025年度～2027年度(予定)
見える化による教育改善		達成 | 学習成果を可視化	学生ステータスシステム導入	学生ステータスシステムを活用した教学IR・教育の質保証
多様な授業科目展開	シームレスなリベラル・アーツ、コモンベーシックスの展開		達成 | 数理・データ科学科目3科目 連携開設科目40以上 超学部セミナー開講(学部横断・課題解決型学習)	科目のさらなる拡充
インフラ整備		達成 | 両大学のLMS統合 達成 | 学生の利用率100% 授業コンテンツの格納		ステークホルダーへの展開

その他活動実績 ●大学教育研究会設置(東海地域の他大学とも連携) ●両大学教員のFD・SDの共催 ●博士学生の交流 ●大学院生の教育参画体制(QTA・GSI)の整備等

今後の取り組みと展望

名古屋大学と岐阜大学の連携のもと、オンデマンド教材や教育コンテンツの共通化を推進し、連携開設科目の開設や教育の可視化に取り組んできました。今後は東海地域の教育の司令塔になることを目指して設置した「地域高等教育基盤センター」において、これまでの成果を活かしながら、連携開設科目の教材作成や教育効果の強化等に取り組むとともに、東海地域の高等教育関係機関や自治体も含めた教育連携協働のネットワーク拡大を目指していきます。

地域創生への貢献を目指して

東海・信州地域の持続的発展に貢献する

東海・信州 国立大学等連携プラットフォーム(C²-FRONTS※)

東海・信州の8国立大学法人9大学、6高等専門学校が、教育・研究分野でゆるやかに連携し、さまざまな課題や社会からの要請に柔軟に対応。地域全体の持続的な発展に貢献することを目指します。

※Collaboration and Co-creation Framework of National Universities and Colleges in Tokai and Shinshu

連携プラットフォームが拓く可能性

国立大学のミッションは、持続可能な成熟社会の実現のために、地域や人類課題の解決に貢献することにあります。ここ東海・信州地域が繁栄を続けていくためには、域内の大学がまとまってコアとなり、自治体、産業界、教育界などのセクターを巻き込みながら、総合的な知を起点としてイノベーションを継続的に創出することが急務となっています。

そこで2024年1月、7国立大学法人8大学が参加して、「東海地域・国立大学連携プラットフォーム(C-FRONT)」を立ち上げ、同年5月に信州大学が参加して8国立大学法人9大学による「東海・信州 国立大学連携プラットフォーム(C²-FRONTS)」として活動を開始。さらに2025年6月には、オブザーバーとして参加していた6高等専門学校が正式参加し、「東海・信州国立大学等連携プラットフォーム(C²-FRONTS)」に改称し、活動は次のステップへと進み始めました。

これまでの実績と今後の展望

C²-FRONTSは、各大学の強み・特色を活かした連携により機能強化を図るとともに、自治体、産業界、教育界などと連携しながら、東海・信州地域の発展に貢献していくための活動を支えるプラットフォームです。これまで、研究・産業の連携、教育・学生交流面での連携、国際交流・留学生の受け入れなどでの連携、大学運営に関する共通基盤の整備などを中心に情報交換と討議を行い、諸課題の解決と地域全体の人材・資産・資金の好循環の実現に取り組んでいます。

これまでの取り組み

産業界との連携

■中部経済連合会との連携
- ➡ 2023.6、2024.7、2025.11 カーボンニュートラル共創シンポジウム
- ➡ 2024.12 水技術を活用したまちづくりシンポジウム
- ➡ 2025.6 半導体産業に関する共同検討会の設置

進行中のタスクフォース

■個別のテーマについて参加を希望する大学が集まり連携し、課題解決を目指す
- ●キャンパス国際化教育の共同開発とその相互活用 [岐阜大学提案]
- ●コンソーシアム方式による博士課程教育の共同実施 [名古屋大学提案]
- ●東海・信州における博士人材の活躍促進に係るコンソーシアムの形成 [名古屋工業大学提案]
- ●次世代半導体センサ・MEMS研究拠点の形成 [豊橋技術科学大学提案]
- ●デジタルプラットフォーム協創 [東海国立大学機構提案]
- ●カーボンニュートラル [東海国立大学機構提案]
- ●地域連携型半導体人材育成拠点の形成 [名古屋大学提案]
- ●アクア・リジェネレーション研究拠点の形成 [信州大学提案]
- ●人口激減期における持続可能な教員養成 [愛知教育大学提案]

連携・共創WS

■25年後の国立大学のあり方を構想し、構想実現に向けたマネジメントをリードできる人材を育成
- ➡ ワークショップ(WS)参加者が各大学で改革推進、次代継承 ➡ 持続的な大学の発展へ

参加機関

- ●国立大学法人 信州大学
- ●国立大学法人 静岡大学
- ●国立大学法人 浜松医科大学
- ●国立大学法人 東海国立大学機構 岐阜大学・名古屋大学
- ●国立大学法人 愛知教育大学
- ●国立大学法人 名古屋工業大学
- ●国立大学法人 豊橋技術科学大学
- ●国立大学法人 三重大学
- ●長野工業高等専門学校
- ●岐阜工業高等専門学校
- ●沼津工業高等専門学校
- ●豊田工業高等専門学校
- ●鳥羽商船高等専門学校
- ●鈴鹿工業高等専門学校

CFOメッセージ

知の価値化と財務改革で拓く、東海機構の持続的成長

東海機構は、産学連携や大学基金の拡充による外部資金の拡大と、
知的アセットの活用を軸とした多角的な知の価値化の仕組みを活かし、
持続的成長に向けた大学経営モデルを構築していきます。

東海国立大学機構理事・CFO
木村 彰吾

厳しい財務状況に真正面から向き合った2024年度

近年、物価や光熱水費の高騰などの影響により、支出が急増しています。法人化以降、運営費交付金の減少が続く中、人件費単価の上昇には人員を抑制することで対応してきましたが、大学の価値の源泉である教職員のこれ以上の減少は、教育の質や研究力の低下につながりかねないと認識しています。名古屋大学、岐阜大学の附属病院は、患者数や手術件数、診療報酬単価の伸びにより過去最高水準の収入を確保することができたものの、これは懸命な経営努力の結果であり、安閑とできる状況にはありません。

その中で、外部資金の拡大は着実に進んできました。東海機構全体として、2024年度の産学連携による受入額は258億円と、前年度比27億円増となりました。この背景には、不断に体制・機能を強化してきたURA(University Research Administrator)の活躍があったほか、指定共同研究や産学協同研究講座の拡充などがあります。近年では、スタートアップと連携した産学協同研究講座も増えてきています。あわせて、教員が共同研究に参画した際に、教員の持つ「知」への価値づけとして教員共同研究参画経費(知の価値分)を教員へのインセンティブ(報酬)として配分できる制度を全国に先駆けて導入して推進してきたことも、収入の増加に寄与しています。

新たな財源確保のための取り組みと戦略

今後、財源の多様化と外部資金のさらなる拡大を図るためには、名古屋大学においては大型の共同研究案件を獲得していくことが重要です。機構長、総長と連携しながら、私もCFO(Chief Financial Officer)としてトップセールスに積極的に関わっていきます。岐阜大学では、日本トップクラスの地域の中核大学を目指して、キャンパスを丸ごと社会実装大学にしようとする大きな挑戦を始めています。この取り組みを成功させるために、基礎研究から応用研究、社会実装までを一体的に推進することで外部資金を獲得していく組織体制を整えつつあります。また、2024年にオンキャンパスの産学連携拠点としてオープンしたTokai Innovation Complex(TOIC)の名古屋・岐阜両サイトは、企業と研究者、企業と学生の出会いの場として、共同プロジェクトの形成や推進に成果を出し始めています。

大学基金については、名古屋大学は2006年に創設して以来、特定基金を含む基金を拡充し、活動資金の安定的な確保を図ってきました。2025年度からは「PayPay」による寄附受付を始めることで寄附者の利便性を向上し、卒業生をはじめ多くの方が大学基金に関心を寄せていただけることを目標としています。岐阜大学では、2024年度に資金運用と寄附金募集を中心とした戦略を取りまとめ、中長期的な視点から資金運用のための元本を造成する寄附金の募集を開始しました。今後は、両大学で潜在的寄附者へのアプローチや産学連携と寄附を結びつけていく取り組みを戦略的に推進してまいります。(▶P49)

獲得した資金を有効に活用するためには、資金運用の高度化が不可欠です。東海機構では、2024年度下半期に、資金運用体制を強化することと目標利回りを3%から6%に引き上げることを決定しました。そして、国立大学としては初めて外部の専門家を運用の責任者であるOCIO(Outsourced Chief Investment Officer)に任命するとともに、あわせて資金運用に関する責任と権限を明確化し、柔軟で迅速な意思決定ができるよう規定を改正しました。今後は、市場環境を注視しつつ、CFOとOCIOの連携により最適なポートフォリオの構築を目指して投資を行い、中長期的に安定したリターンを得ることを目指していきます。

さらなる事業成長と価値化を実現する仕組みづくり

2024年度は、東海機構の事業規模(附属病院を除く経常費用)は前年度比3.9%増と、収支のバランスを保ちながら着実に成長しました。今後の事業拡大に向けては、機構長、総長、学長とともに、CFO、新たに設置した知的アセット価値化本部、世界的企業で財務戦略を立案した経験者が任にあたるCPO(Chief Project Management Officer)が連携をとり、大学と企業との関係を「知財・リクルート・ファンドレイズ」の3つの軸で捉え、それぞれの取り組みを連動させながら価値創造を最大化し、マネタイズにつなげていきます。

東海機構とスタートアップとの関係では、支援した企業のイグジット時におけるストックオプションの権利行使や、スタートアップへの出資によるリターンの獲得を視野に入れています。すでに両大学発のスタートアップに出資できる制度を整え、これから実行段階に入っていきます。短期に外部資金が獲得できるもの、中期的に価値化できるもの、長期にイグジットを待つものなど、時間軸の異なる収益モデルを組み合わせることで、東海機構が持続的に収入を拡大することを目指しています。

2023年10月に誕生した株式会社Tokai Innovation Institute(TII)は、2024年度には名古屋大学の共同研究企画・あっせんを40件以上手がけ、TII自らが主体となる民間企業との共同研究も複数件スタートさせました。TIIの活動は、企業との関係を深めつつ、事業化を視野に入れた産学連携研究を推進し、その成果が新製品や新サービスとして社会実装されることを目指すものです。東海機構の100%子会社であるため、配当という形でのリターンも期待されます。さらに、TIIの子会社(東海機構の孫会社)である株式会社Central Japan Innovation Capital(CJIC)は、VCとして34億円でファンドをファイナルクローズし、ディープテック分野への投資を開始しました。通常のVCでは対応が難しいアーリーステージのスタートアップを支援しつつ、LP出資者へのリターンも確保するためにフォロー投資などを含む長期的な投資戦略を展開しています。(▶P37)

大胆な財務戦略により東海機構の進化に貢献

東海機構の持続的な発展に向けては、機構全体の予算編成方針の中で、大学の成長に資する投資分野を見定め、さらなる財源の拡大につなげていくことが重要になります。そのためには、産学連携の強化、大学基金の拡充、資金運用の高度化等を図り、戦略的な事業に充てる自由度の高い財源を確保することが不可欠です。同時に、予算の使途を厳格にモニタリングし、成果が上がらない事業については見直しを行うなど、財務戦略や事業計画の視点からPDCAサイクルを回していく必要があります。

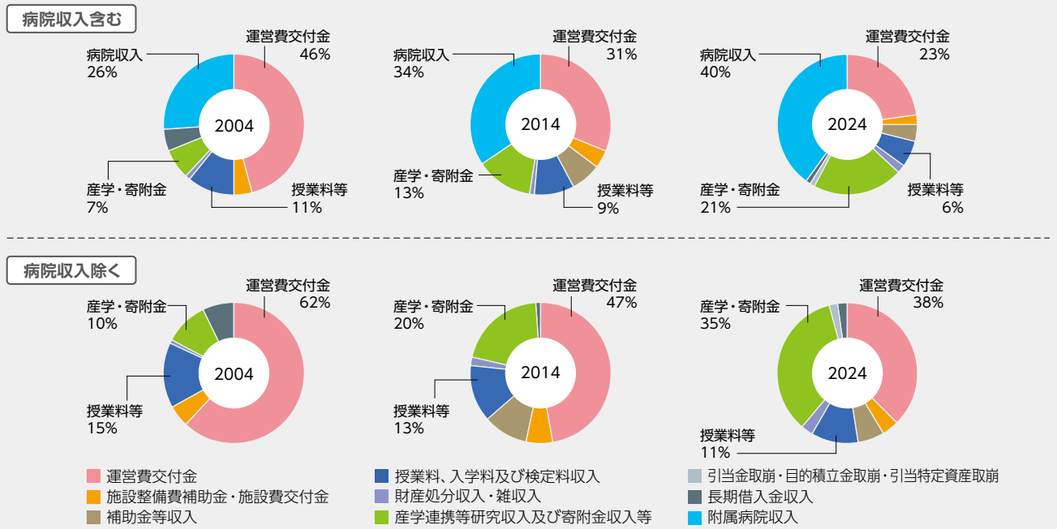
物価高騰や人件費増という喫緊の課題に対応しつつ、中長期の成長を支える財務戦略をリードしていくことがCFOの役割です。多角的な財務戦略を通じて、連携企業や寄附者をはじめとするステークホルダーの皆様のご期待に応え、優れた学生の育成と、社会を変革するイノベーションの創出に貢献していきたいと考えています。東海機構の持続可能な発展に向けて、今後も一層のご支援とご協力をお願い申し上げます。

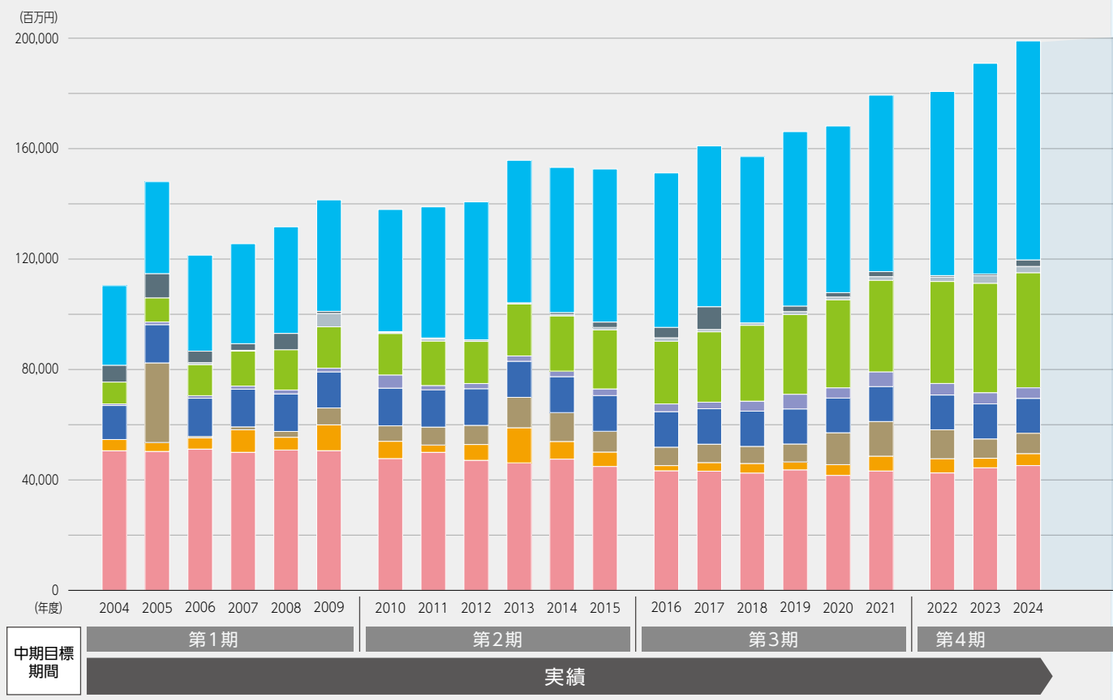
さらなる価値創造につながる財務戦略

東海機構では、これまで自己収入を増やすための方策として、さまざまな取り組みを行ってきました。
さらなる価値の創造に向けて、財務成長を加速していきます。

着実な財源多様化

収入額の推移（決算報告書ベース）





価値創造に向けた財務成長モデル

東海機構コモンズ債

2023年6月、東海機構として初の債券発行による資金調達を行い、
「知とイノベーションのコモンズ」に向けた環境整備を着実に進めています。

東海機構コモンズ債の概要

項 目	概 要
名称	第1回国立大学法人東海国立大学機構債券(愛称:東海機構コモンズ債)
発行額	100億円
年限	20年
利率／発行価格	1.187%/100円
条件決定日	2023年5月26日
償還日	2043年6月2日
格付	AA+(株式会社格付投資情報センター(R&I)) AAA(株式会社日本格付研究所(JCR))
サステナビリティボンドフレームワーク	フレームワークの詳細は下記リンクを参照 https://www.thers.ac.jp/news/upload/20230301_ri.pdf
第三者評価機関	株式会社格付投資情報センター(R&I)
充当事業	知とイノベーションのコモンズ創成事業 事業① 世界トップ研究者が集う"知の梁山泊"の整備 事業② 学内外・国内外と繋がるインクルーシブな人材育成拠点の整備 事業③ 生命科学分野における強みを結集した創薬シーズ開発・育成拠点の整備
SDGs目標	ソーシャル性、グリーン性を併せ持つサステナビリティボンドとしての発行 SDGs目標4、7、9、11の達成に寄与

信用格付の取得

東海機構では、経営状況に対する客観的な評価を得ることによりステークホルダーの皆様に対して経営の透明性を高め、多様な資金調達の手段を確保することを目的として、2021年度より信用格付の取得を行っています。

取得年度	格付投資情報センター(R&I)	日本格付研究所(JCR)
2021年度	AA+　安定的	AAA　安定的
2022年度	AA+　安定的	AAA　安定的
2023年度	AA+　安定的	AAA　安定的
2024年度	AA+　安定的	AAA　安定的
2025年度	AA+　安定的	AAA　安定的

資金の充当状況

※1 2025年12月現在の充当状況および充当計画は下記の通り　※2 未充当残高については、現金または現金同等物にて適切に管理・運用しています。

(1)調達資金の充当状況

充当額			未充当残高	調達金額(発行額)
事業①	事業②	事業③		
10.0億円	13.6億円	4.8億円	71.6億円	100億円

(2)今後の充当計画(2026年度までに充当予定)

今後の充当予定額			充当予定額合計
事業①	事業②	事業③	
71.4億円	ー	0.2億円	71.6億円

各事業の進捗に応じて、以下の事項のレポーティングを行います。

ソーシャルプロジェクト	アウトプット：設置した施設の概要、プロジェクトに関与する研究者・学生数 アウトカム：このプロジェクトで生み出された論文数、社会的成果の事例 インパクト：「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決に貢献するための事例
グリーンプロジェクト	取得予定の環境認証、レベル、CO_2排出量

インパクト・レポーティング

竣工したプロジェクト

Common Nexus(ComoNe)の整備 事業②

学内外・国内外と繋がるインクルーシブな人材育成拠点の整備が完了しました。

- 東海機構の研究成果や教育資源を社会に還元し、継続的なイノベーション創出と社会課題の解決に貢献する新たな共創拠点を整備
- 分野や立場を越えて多様な人々や組織が集い、知的交流・価値創出・共有知の形成を促進することで共創のネットワークを構築
- 大学の研究成果、教育資源などを広く社会に発信

スケジュール	
2023年度	Common Nexus 建設工事
2024年度	竣工
2025年7月	Common Nexus 開館

ソーシャルプロジェクト	アウトプット	**[施設の概要]** ●構造：RC構造一部S造、階数：地上1階地下2階建 ●建築面積：5,469㎡、延床面積：7,313㎡
	アウトカム	**[社会的成果の実例]** ●多様なプログラム・イベントを通じて、新たな交流や価値を創出 ●GALLERY：東海地区にゆかりのあるアーティストと、東海機構の研究領域・技術との連携によるSTEAM(領域横断)作品を制作し、ComoNeを体現する自己紹介的展示を実施
	インパクト	**整備した拠点を通じて、「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決に貢献**
グリーンプロジェクト		**[環境認証] ZEB認証を取得(ZEB ready)** ●自然光や自然換気システムなど、自然エネルギーの活用により環境負荷を低減 ●高断熱や高性能窓、LED照明並びに高効率熱源機器等の省エネ性能により、脱炭素化を見据えた環境配慮型の建築

半地下構造の建物側面の大窓により、間接的な採光と、建物内の活動の可視化を両立し、人々の交流や学びの循環を促進

進行中のプロジェクト

LYKEION※プログラム(LYKEION棟(仮称))の整備 事業①

事業① LYKEION棟(仮称) 完成予想図(外観)

世界トップ研究者が集う"知の梁山泊"の整備が進んでいます。

- 世界中の卓越した研究者が訪れたくなる世界基準の魅力的な研究環境
- 世界トップレベルの卓越研究拠点群(World-class Critical Mass)の形成に資する施設整備
- 大規模学術フロンティア事業である「ヒューマングライコームプロジェクト」の活動拠点となる施設・設備の整備

スケジュール	
2023年度	LYKEION棟(仮称)設計
2024年度	着工
2026年度	竣工(予定)

グリーンプロジェクト	**[環境認証] ZEB認証を取得(ZEB ready)** ●外壁・屋根の高断熱化やLow-E複層ガラス、ルーバーなどの活用により外皮性能を向上 ●吹抜け空間を活用した自然採光・重力換気・暖気循環などの採用により環境負荷を低減 ●太陽光パネルの設置、地中熱を活用したクールピットの導入など自然エネルギーを積極採用

※LYKEION(リュケイオン):紀元前4世紀にアリストテレスがアテナイに開いた、いわゆる高等教育の場

事業① LYKEION棟(仮称) 完成予想図(内観)

生命科学分野における強みを結集した創薬シーズ開発・育成拠点の整備 事業③

非臨床研究における「魔の川」を克服すべく、創薬シーズの評価・分析、疾患モデル動物開発・非臨床研究、先端医療機器開発、感染症研究開発の諸機能を集約し、創薬の基礎研究から非臨床研究まで一気通貫で推進するため、医獣薬一体型非臨床研究施設の整備を行っています。

- イメージング機器等などの設備整備
- 先端医療機器と連携した疾患モデル動物の作製・飼育、感染症研究のための動物飼育を可能とする施設整備
- 比較研究を通じた病態解析や治療標的の特定、創薬シーズ研究に専念できる環境の整備

グリーンプロジェクト	**[環境認証]** **●生命科学棟：BELS認証　5つ星を取得** **●入院動物舎：BELS認証　4つ星を取得**

スケジュール	
2023年度	整備内容の検討
2024年度	生命科学棟および入院動物舎改修
2025年1月 2025年3月	生命科学棟 竣工 入院動物舎 竣工
2026年9月	イメージング機器などの設備整備完了(予定)

事業③ 生命科学棟

事業③ 入院動物舎

基金が拓く大学の未来

米国の大学では、寄附金などを原資とした基金（エンダウメント）を組成し、その運用収益を教育や研究活動の財源として活用しています。東海機構においても、両大学の教育研究が持続的に発展できるように基金の造成に力を入れてまいります。

名古屋大学基金

名古屋大学基金は当初目標を200億円としてファンドレイズを開始し、創設から15年間で目標を達成し、その運用益でさまざまな支援事業を展開しています。

主な活動実績（創設～2024年度末）

下駄の鼻緒奨学金
60名 36,000千円
G30学部留学生奨学金
910名 417,549千円
海外派遣日本人学生給付金
847名 97,466千円
ホシザキ奨学金
169名 460,691千円
学術奨励賞特別奨励金事業
3名 300千円
柴原慶一基金
6名 17,175千円
石井健一郎賞
3名、19,683千円

1 異文化に触れながら学びを深め、国境を越えた友情を育む学生
2 海外の医療現場で実践を重ね、専門性を磨く学生
3 下駄の鼻緒奨学金の授与式で、夢へ踏み出す学生
4 先端研究に取り組み、新しい知見を切り拓く若手研究者

ニーズに合わせた受け入れメニュー

名古屋大学全体への支援
基金の運用益は、学内外の委員による「名古屋大学基金運営委員会」の審議・承認を得て全学的な視点から教育・研究活動の支援に使わせていただいています。教育面では日本人学生の海外留学支援、外国人留学生への支援、ものづくりを学ぶ学生への奨学金などがあり、研究面では若手研究者への支援やジェンダー研究者の雇用などがあります。

特定組織・事業・活動への支援
学内の特定の学部、特定の研究活動や教育活動を、運用益が得られるのを待たずに支援したいという寄附者のご意向を受け、「特定基金」を設けました。特定基金は使途目的や支援内容などを精査の上、設置いたします。「名古屋大学基金運営委員会」に設置状況やその活動状況などを報告し、基金としてのガバナンスを担保しています。

ものを活かした寄附
現金だけでなく、ものを通じた寄附も可能です。有価証券や金地金に加え、身の回りの使わなくなった物を活用する「エコギフト」など、さまざまな方法で名古屋大学を支援できます。ご提供いただいた資産や物品は適切に評価され、その価値が大学への寄附となります。資産や物を有効に活かすことで、大学の発展と社会貢献につながります。

若手研究者支援

生成系AIで切り拓く、次世代鋼材料設計の基盤構築
名古屋大学基金（牧誠記念研究助成）

名古屋大学基金「牧誠記念研究助成」の支援を受け、生成系AIを活用したDual-Phase鋼の組織最適化研究を進めました。二次元断面画像から三次元組織を生成する「SliceGAN-AdaIN」をDP鋼に適用し、粒径や分率を制御した組織モデルを構築。さらに有限要素解析により力学特性を評価し、組織形態と強度と延性の関係を整理したデータベースを整備しました。支援のおかげで、効率的な材料設計や将来の高性能鋼開発につながる成果を得ることができました。

名古屋大学大学院工学研究科
材料デザイン工学専攻
陳 達德 助教

岐阜大学基金

創立60周年を契機に創設された岐阜大学基金により、学生支援事業を中心にさまざまな事業を展開しています。

主な活動実績（創設～2024年度末）

応援奨学生制度
338名 137,160千円
短期海外研修奨学金助成事業
283名 26,216千円
短期留学（派遣）奨学金助成
58名 18,360千円
私費外国人留学生学資援助
70名 23,760千円
岐阜大学創立70周年記念事業
（学術アーカイブズの構築など）
119,463千円
新型コロナ関連学生支援
（令和2～4年度）
2,418名 74,266千円

1 模範となる学生に支給される応援奨学生決定通知書交付式
2 郡上踊りワークショップで「かわさき」ポーズの外国人留学生
3 アーカイブ・コアのオープン収蔵庫
4 本学の名誉を高めた功績に対する岐阜大学基金学長特別表彰

ニーズに合わせた受け入れメニュー

岐阜大学基金全般事業への支援
応援奨学生制度、国際交流促進、インド交流促進、教育研究活動支援、地域貢献活動支援、キャンパス環境整備、ぎふのミ・ラ・イ・エ構想支援の7つの事業を展開。応援奨学生制度、国際交流促進事業では、基金創設時から多くの学生を支援しています。

岐阜大学基金特定事業への支援
寄附者が使途を特定した寄附金により、岐阜大学事業奨励奨学寄附金、外国人留学生支援、学術アーカイブズ支援、産学連携推進基金、工学部未来振興基金助成、各学部創立周年記念、健康増進活動支援などの事業を行っています。

冠特定事業
バロー・Vドラッグ海外研修奨学金助成事業、武藤昭三記念奨学基金、岐阜大学創立70周年アピ奨学金助成事業、ウエスタンデジタル奨学金助成事業、国際クラブ研究教育助成事業、CMC元島アカデミーDEIB推進プロジェクト、CMC元島アカデミー図書館学術情報基盤整備プロジェクトなどの冠特定事業を行っています。

大学経営自律化促進事業
2025年4月からエンダウメント型の基金運営を目指して、資産運用の元本を造成する新たな事業を開始しています。

留学支援

手厚い留学支援を糧に英語教育のプロを目指す
岐阜大学短期留学（派遣）奨学金

私は現在、アメリカのノーザンケンタッキー大学に留学しています。将来は日本の中学校で英語の先生になり、生徒に良い刺激を与えたいと考えています。そのために、留学では英語力を高めるだけでなく、新しいことに挑戦し、視野を広げ、人としての成長を目指しています。教育に関する授業以外にも、アメリカの手話や世界の音楽など、多様な授業を受講しています。毎月4万円の奨学金を食費に充てていますが、日本の約2.5倍といわれる物価の中で、この支援は本当にありがたいです。

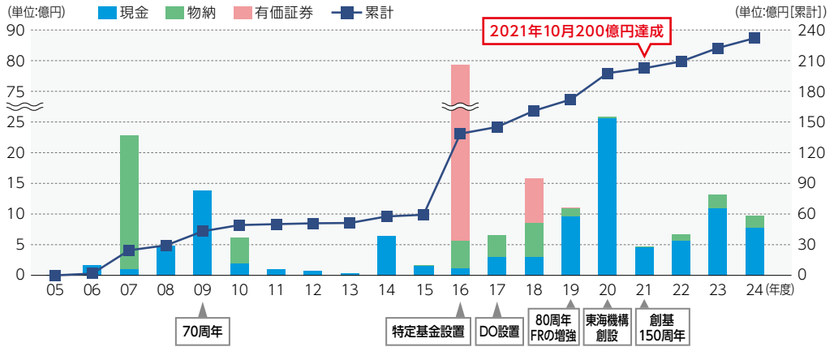
岐阜大学教育学部 4年
（2025年度現在）
吉田 真子 さん

名古屋大学基金　組織的なファンドレイズ戦略により、着実な成長を実現

名古屋大学 副総長
木村 彰吾

名古屋大学は、2009年の創立70周年記念事業の一環として、21世紀を支える「勇気ある知識人」を輩出するための安定した財源確保を目指し、2006年3月に「名古屋大学基金」を創設しました。本基金はまさにエンダウメントであり、当初の目標額を200億円として募金活動（ファンドレイジング）を開始しました。2017年には体制強化のためDevelopment Office（DO室）を設置、創立80周年に合わせて募金キャンペーンを実施し、2021年度に当初目標の200億円の寄附を集めることができました。資金運用管理委員会において基金の資金運用を行っており、元本を取り崩すことなく支援事業を行っています。今後も世界のトップ研究大学のような基金を造成していきます。

◎名古屋大学基金 寄附受入実績（創設からの推移）



※名古屋大学基金は、特定基金などを除き造成された基金の運用収益を各種支援事業に支出しています。また、現金だけではなく建物や有価証券なども基金として受け入れています。

ご支援のお願い

名古屋大学は、1871年設立の仮病院・仮医学校を創基に、地元の皆様から多くの支援をいただきながら、150年の永きにわたって世界屈指の知的成果の創出に挑み続け、社会を牽引するリーダー人材「勇気ある知識人」の育成に努めてきました。この間、全国から優秀な若手教員が集結し、梁山泊のごとく自由闊達な雰囲気が醸成されました。こうした「環境」が、本学関係者6人のノーベル賞受賞をもたらし、多くの卒業生が各界の中枢を担うまでになったことは、皆様の温かいご理解とご支援によるものと感謝申し上げます。今後も、世界のトップ大学と伍する存在としてさらに輝いていくため、自律的な財務基盤の重要な支えとなる「名古屋大学基金」への一層のご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

名古屋大学総長
杉山 直

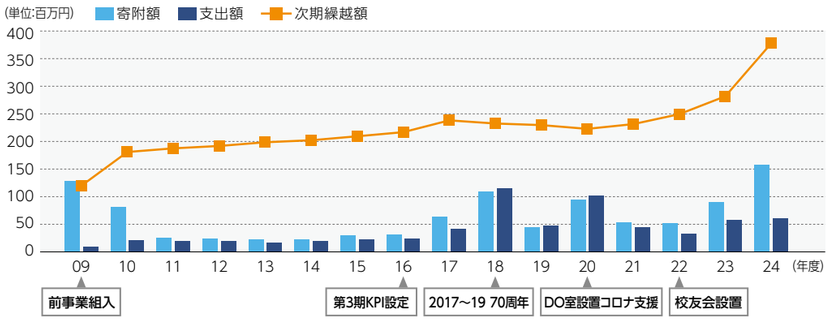
お問い合わせ先
名古屋大学
Development Office（DO室）
〒464-8601名古屋市千種区不老町
TEL:052-789-4993　FAX:052-747-6383
E-mail kikin@t.mail.nagoya-u.ac.jp　https://kikin.nagoya-u.ac.jp/

岐阜大学基金　よりハイレベルな恒常的寄附者を育成し、岐阜大学基金エコシステムを構築

岐阜大学 副学長
大藪 千穂

2009年6月に創設された岐阜大学基金は、学生の奨学金や海外留学支援など、学生支援活動を中心に事業を展開してきました。第3期中期目標期間においては、創立70周年記念事業や新型コロナウイルス感染症緊急学生支援事業などを通じて、多くの企業や卒業生から寄附をいただき、目標を大きく上回る成果を達成することができました。2020年4月には、岐阜大学基金の募金活動をさらに推進するため、Development Office（DO室）を設置しました。さらに2022年10月には、さまざまなステークホルダーと連携し、新たな価値の共創を促進する「校友会」を設立。ステークホルダー間のコミュニティの拡大・活性化や、在学生への寄附文化の醸成などの取り組みを進め、岐阜大学基金エコシステムの構築を目指しています。今後は、基金運営のエンダウメント型への転換を視野に入れ、運用元本の造成にも注力していきます。

◎岐阜大学基金 収支実績



※岐阜大学基金は、収入額（寄附額）の一部を直接、各種支援事業に支出しています。そのため、収入額と支出額の差額（次期繰越額）が基金として造成されていきます。

ご支援のお願い

岐阜大学は、東海国立大学機構が掲げるミッション、「Make New Standards for The Public」と、「学び、究め、貢献する」という本学の理念のもと、学生・教員・職員・ステークホルダーの皆様とともに「地域と世界に開かれ、愛される岐阜大学」を実現し、「世界屈指の共創型社会実装大学」として、さらに発展する覚悟です。現在、国からの支援に頼ることが難しくなっていることに加え、物価高騰により国立大学の運営も極めて厳しい状況に直面しています。学生支援や大学の教育研究活動を充実・強化させるためには、財源の多様化とともに、皆様からの温かいご支援が欠かせません。これまでご寄附いただきました皆様には厚くお礼申し上げますとともに、「岐阜大学基金」へのさらなるご支援を賜りますよう切にお願い申し上げます。

岐阜大学長
吉田 和弘

お問い合わせ先
岐阜大学
Development Office（DO室）
〒501-1193　岐阜市柳戸1番1
TEL:058-293-3276　FAX:058-293-3279
E-mail kikin@t.gifu-u.ac.jp　https://www.gifu-u.ac.jp/fund/

The Basis for Value Creation

価値創造の基盤

持続的な発展を支える基盤の改革と強化

東海国立大学機構は名古屋大学と岐阜大学の両大学が、
ミッション達成のために持続的な活動を推進し、
さらなる発展を可能とするために、ガバナンスを強化し、
経営改革を不断に進めています。

1 ガバナンス 55

役員一覧 55
ガバナンス体制 57
研究インテグリティ 61
災害リスクマネジメントに対するさまざまな取り組み 63
情報環境に関する取り組み 64

2 環境関連情報 65

カーボンニュートラルの推進 65
サステイナブルなキャンパスづくりの推進 67

3 社会関連情報 70

DEIB推進宣言の進化 70
すべての構成員が能力を存分に発揮できる環境整備 72
働き方改革の推進 73

Common Nexus(コモンネクサス)夜景　Photo by Flavio Coddou

1 Governance & Management

役員一覧 2025年12月1日現在

“Make New Standards for The Public”をミッションに掲げる東海国立大学機構は、
ビジョン2.0の達成を目指してさらなる改革と進化を牽引する役員を選任しています。

役員等

松尾 清一 Seiichi MATSUO

機構長

2007年 名古屋大学医学部附属病院長
2009年 名古屋大学副総長
2010年 名古屋大学予防早期医療創成センター長
2012年 名古屋大学産学官連携推進本部長
2014年 名古屋大学学術研究・産学官連携推進本部長
名古屋大学未来社会創造機構長
2015年 名古屋大学総長
2017年 人生100年時代構想会議議員
2018年 総合科学技術・イノベーション会議議員(非常勤)
2020年 東海国立大学機構長(現任)

吉田 和弘 Kazuhiro YOSHIDA

大学総括理事・副機構長

岐阜大学長

2008年 岐阜大学医学部附属病院がんセンター長
2018年 岐阜大学副学長
岐阜大学医学部附属病院長
2020年 東海国立大学機構副理事
2022年 岐阜大学長(現任)
東海国立大学機構大学総括理事・副機構長(現任)

杉山 直 Naoshi SUGIYAMA

大学総括理事・副機構長

名古屋大学総長

2017年 名古屋大学大学院理学研究科長・理学部長
2019年 名古屋大学副総長
名古屋大学博士課程教育推進機構長
2020年 名古屋大学国際高等研究機構長
東海国立大学機構理事
2022年 名古屋大学総長(現任)
東海国立大学機構大学総括理事・副機構長(現任)

王 志剛 Zhigang WANG

理事

岐阜大学副学長(筆頭)(総括・研究・IR・産学官連携・地域創生・スタートアップ・財務担当)

2014年 岐阜大学副学長(現任)
岐阜大学研究推進・社会連携機構産官学連携推進本部長
2020年 東海国立大学機構 機構長補佐
岐阜大学高等研究院長(現任)
岐阜大学学術研究・産学官連携推進本部長(現任)
2024年 東海国立大学機構理事(現任)

門松 健治 Kenji KADOMATSU

理事

名古屋大学副総長(統括・医学系連携担当)

2015年 名古屋大学予防早期医療創成センター長
2017年 名古屋大学大学院医学系研究科長・医学部長
2021年 東海国立大学機構糖鎖生命コア研究所・
岐阜大学糖鎖生命コア研究所 所長(現任)
2022年 東海国立大学機構理事(現任)
名古屋大学副総長(現任)

木村 彰吾 Shogo KIMURA

理事

名古屋大学副総長(財務・施設・DO・広報ブランディング担当)

2006年 名古屋大学総長補佐
2012年 名古屋大学大学院経済学研究科長・経済学部長
2014年 名古屋大学総長補佐
2015年 名古屋大学副総長(現任)
2017年 Development Office室長・財務戦略室長(現任)
2020年 東海国立大学機構 機構長補佐
2024年 東海国立大学機構理事(現任)

寺門 成真 Shigechika TERAKADO

理事・事務局長

1991年 文部省入省
2014年 文部科学省高等教育局医学教育課長
2017年 同省研究振興局学術機関課長
2018年 同省総合教育政策局政策課長
2022年 同省科学技術・学術政策局政策課長
同省大臣官房学習基盤審議官
2023年 同省高等教育局私学部長
2024年 スポーツ庁次長
2025年 東海国立大学機構理事・事務局長(新任)

鈴木 武 Takeshi SUZUKI

理事

学外非常勤

2004年 トヨタ自動車販売株式会社専務取締役経理・財務本部本部長
2005年 同社専務取締役情報システム本部本部長
2006年 同社専務取締役経理本部本部長
同社専務取締役事業開発本部本部長
2008年 トヨタファイナンシャルサービス株式会社代表取締役社長
2011年 あいおいニッセイ同和損害保険株式会社代表取締役会長
2014年 一般社団法人 ホタン会会長(現職)
2020年 東海国立大学機構理事(非常勤)(現任)

松川 禮子 Reiko MATSUKAWA

理事

学外非常勤

1998年 岐阜大学教育学部教授
2000年 岐阜大学生涯学習教育研究センター長
2002年 岐阜大学教育学部附属カリキュラム開発研究センター長
2004年 岐阜大学教育学部副学部長
2007年 岐阜県教育委員会教育長
2018年 岐阜女子大学長
2024年 東海国立大学機構理事(非常勤)(現任)

西田 裕 Hiroshi NISHIDA

監事

学外

2014年 トヨタ自動車株式会社経理部主査
2018年 株式会社東海理化取締役執行役員
2024年 東海国立大学機構監事(現任)

中谷 聡子 Satoko NAKATANI

監事

学外非常勤

2006年 あらた監査法人
(現PwCあらた有限責任監査法人 パートナー)
2016年 名古屋大学監事
2020年 東海国立大学機構監事(非常勤)(現任)
2025年 公認会計士中谷聡子事務所 所長
一般社団法人 日本CFO協会 監事

山田 英脩 Hideharu YAMADA

監事

学外非常勤

2012年 岐阜大学 監事
2015年 公益社団法人岐阜病院 理事
2016年 山田会計事務所 代表
2022年 東海国立大学機構監事(非常勤)(現任)

運営方針会議委員

外部委員は、委員の構成の多様性に留意しつつ、各人の経歴から教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメント等の専門性をバランスよく備えた構成となるよう選出しています。

外部委員

内山田 竹志 Takeshi UCHIYAMADA
トヨタ自動車株式会社 相談役

浜田 道代 Michiyo HAMADA
学校法人トヨタ学園監事、
東邦瓦斯株式会社 社外取締役 等

日比谷 潤子 Junko HIBIYA
国際基督教大学名誉教授

宮川 潤一 Junichi MIYAKAWA
ソフトバンク株式会社
代表取締役 社長執行役員 CEO

外部委員

村瀬 幸雄 Yukio MURASE
株式会社十六フィナンシャルグループ
代表取締役会長

Kerstin Krieglstein カースティン クリーグルシュタイン
フライブルク大学学長

機構内委員

吉田 和弘 Kazuhiro YOSHIDA
岐阜大学長

杉山 直 Naoshi SUGIYAMA
名古屋大学総長

※委員のほか、機構長松尾清一も運営方針会議構成員となっています。

経営協議会委員

外部委員は、産業界、関係自治体および大学・研究機関等の関係者のうちから、
法人運営に関し広くかつ高い識見を有する者を選出しています。

外部委員

石黒 不二代 Fujiyo ISHIGURO
三井物産株式会社 社外取締役

伊藤 知子 Tomoko ITO
株式会社十八楼 取締役女将

稲垣 隆司 Takashi INAGAKI
岐阜薬科大学名誉教授・元学長

岡本 知彦 Tomohiko OKAMOTO
株式会社ナベヤ 代表取締役社長

橋本 孝之 Takayuki HASHIMOTO
日本アイ・ビー・エム株式会社 名誉相談役

林 全宏 Masahiro HAYASHI
愛知県副知事

広瀬 伸一 Shinichi HIROSE
東京海上日動火災保険株式会社 取締役会長

機構内委員

松尾 清一 Seiichi MATSUO
機構長

吉田 和弘 Kazuhiro YOSHIDA
大学総括理事・副機構長

杉山 直 Naoshi SUGIYAMA
大学総括理事・副機構長

王 志剛 Zhigang WANG
理事

門松 健治 Kenji KADOMATSU
理事

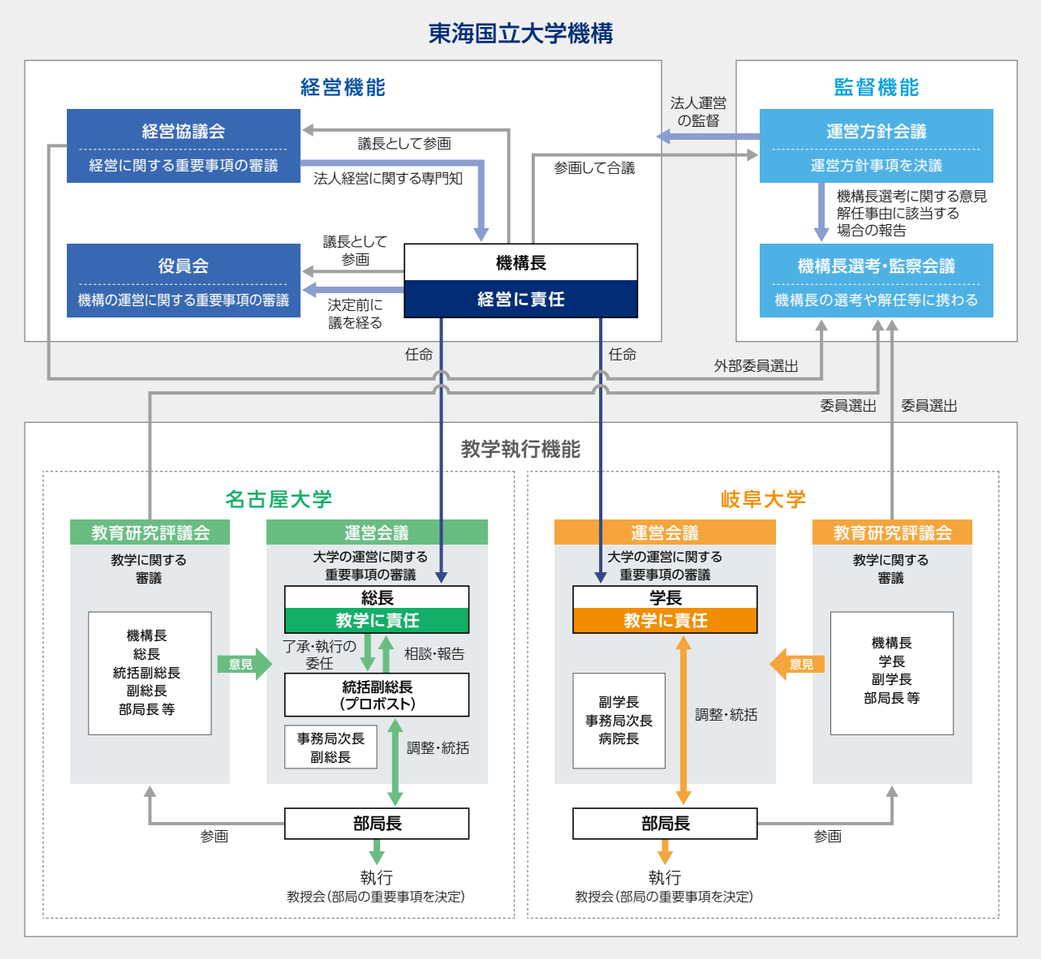
木村 彰吾 Shogo KIMURA
理事

杉山 誠 Makoto SUGIYAMA
機構長補佐

ガバナンスの改革と進化

東海国立大学機構（以下 東海機構）は、国立総合大学が県域を越えて法人統合をした一法人複数大学制によるメリットを活かして、経営と教学の分離を実現し、新たなガバナンス体制を構築しています。

ガバナンス体制



さらなる改革を推進するガバナンス体制

2020年4月の東海機構発足時には機構長が名古屋大学総長を兼ねていましたが、2022年4月から機構長が専任化し、機構長が機構経営、大学総括理事である名古屋大学総長（以下 総長）、岐阜大学長（以下 学長）が教学に責任を負うという、明確な「経営と教学の分離」を実現しました。機構長は機構全体の強力な経営基盤の構築や認知度向上に注力し、総長、学長はそれぞれの大学の将来ビジョンを描き、研究・教育に注力するガバナンス体制により機動的で迅速な改革の実行に取り組んでいます。

■運営方針会議

多様な専門性を有する者を運営方針委員としてバランスよく選任し、法人の安定的・継続的な運営方針を維持・充実させることを目的として、2024年10月に、東海機構に「運営方針会議」を設置しました。これを受け、東海機構では、両大学が高いレベルでシナジーを発揮しながら、地域創生貢献力と国際競争力を同時に有する新たな国立大学法人としてのガバナンスを構築し、運営方針委員とともに、大学改革を推進しています。運営方針会議では、中期目標についての意見、中期計画の作成・変更、財務諸表、予算、決算報告書の作成について決議し、国際卓越研究大学に係る体制強化計画も議決されます。法人運営が適切に行われているか監督し、機構長の選考、解任についても意見を述べることができます。

■経営協議会

東海機構では法人の経営に関する重要事項を審議する「経営協議会」を置き、委員の過半数を外部委員で構成することにより、産業界、自治体、地域社会から広く専門知を経営に反映させるとともに機構運営をチェックする役割を担っています。経営協議会の外部委員のコミットメント向上のため、外部委員には事前にすべての議案を直接説明し、議案に関する背景などの理解を促進することで経営協議会では意見交換の時間を十分確保し、闊達で実質的な議論を実施するとともに、マイクロ・マネジメントを排し機構経営への監督・助言機能が有効に働くよう運営上の工夫をしています。

■機構長選考・監察会議

機構長の選考や解任等に携わる「機構長選考・監察会議」は、透明性、実効性のある監察機能を確保するために外部委員6名および教育研究評議会選出の機構内委員6名（国立大学法人法の定める役員を含まない）で構成され、年度始めに機構長から前年度の目標達成状況および当該年度の年度目標をヒアリングすることで目標管理を行い、任期4年目に中間評価を実施することでモニタリングおよびチェック機能を果たしています。

■意思決定の会議体

東海機構には法人運営に関する重要事項を審議する「役員会」（毎月2回開催）が置かれ、両大学には当該大学の運営に関する重要事項を審議する「運営会議」（名古屋大学：毎週開催、岐阜大学：月2回）および当該大学の教育研究に関する重要事項を審議する「教育研究評議会」（名古屋大学：月2回開催、岐阜大学：月1回）が置かれています。

■事務機能の一元化

これらのガバナンスを支える事務体制については、業務の合理化・効率化を進め戦略的部門への再配置を行うなど不断の見直しを行うとともに、2022年4月には機構長専任化に伴い、東海機構・名古屋大学・岐阜大学にそれぞれ設置されていた事務局・運営局を「機構事務局」に一元化し、機構事務局長をトップとする指揮命令系統に整理統合を行い体制の再構築を図っています。

■基本政策のすり合わせ、領域別・部局別の徹底した対話

機構長と総長、学長に理事（事務局長）を加えた四者間、これに理事および機構長補佐を加えた機構執行部間で、定期的に懇談の機会を設け、緊密な意思疎通と基本政策のすり合わせを行っています。

また、東海機構の執行部内や両大学の執行部と各部局間の徹底対話を行い、東海機構の基本方針・施策や部局の中長期ビジョンの策定に活かし、明確なビジョンを共有しながら東海機構や部局の運営を行っています。

監査室の役割

監査室は、東海機構の機構長に直属する組織として位置づけられ、東海機構、両大学における内部監査を行い、自己管理体制の充実を図るとともに各種の監査および検査に対する一元的な対応を行っています。また、内部監査は違法・不正な業務執行を防止することにとどまらず、東海機構における運営諸活動の遂行状況を合法性および合理性の観点から検討および評価し、その結果に基づく情報提供並びに助言・提案等を通じて健全な運営に資することを目的としています。また、東海機構における社会的信頼の維持および業務運営の公正性の確保に資することを目的として、公益通報に係る対応窓口および研究費等の不正使用等に係る対応窓口を東海機構内外に設置しています。

東海国立大学機構運営方針会議構成員　スキル・マトリックス

	ジェネラルスキル		スペシャルスキル						
氏名	大学/企業経営	コンプライアンス・リスクマネジメント	教育	研究	産学連携	グローバル・ダイバーシティ	社会課題解決・地域創生	スタートアップ	財務戦略・資産活用
内山田 竹志	○	○			◎	○	○		
浜田 道代	◎	○	○	○		○			
日比谷 潤子	○	○	◎	○		○			
宮川 潤一	○	○			○			◎	○
村瀬 幸雄	○	○					◎		○
Kerstin Krieglstein	○	○	○	○		◎			
吉田 和弘	○	○	○	○			○		
杉山 直	○	○	○	○		○			
松尾 清一	○	○			○			○	○

●ジェネラルスキルは全員に期待される項目です。スペシャルスキルは各人の経歴等に鑑み、東海機構として特に期待する項目です。
●各人の有するすべての知識、能力、経験を表すものではありません。

運営方針会議構成員 選考方針について

1	運営方針会議の議論が、客観性を担保しつつ、多様なステークホルダーの意見を東海機構の運営に適切に反映させるために委員の過半数を外部の者とします。
2	教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメントなどの専門性をバランスよく備えた構成とします。
3	ジェンダー、国籍、所属セクターなどの多様性を考慮します。
4	東海機構のビジョンや、世界と伍する研究大学を目指す名古屋大学、日本トップクラスの地域の中核大学を目指す岐阜大学のそれぞれのビジョンを共有し、その実現に向けた議論を行うため、名古屋大学総長、岐阜大学長である大学総括理事を委員に含めます。
5	委員同士が十分に意見交換できる適正な規模とします。
6	東海機構の運営方針の継続性、安定性を確保するため、委員の任期は3年とします。なお、10年を超えてからの再任は原則行わないこととします。

国立大学法人ガバナンス・コードへの対応

東海機構は、学問の自由と大学の自治を担保しつつ、自主的・自律的・戦略的に特色ある大学を構築するために、法令に従い、国立大学法人ガバナンス・コードを基本原則として東海機構および構成大学の特性などを踏まえた取り組みを実施することで、経営機能を高め、自ら強靭なガバナンス体制を構築しています。

ガバナンス・コードの各原則について、すべてを実施しているとともに、各原則の実施状況は、毎年度経営協議会および監事の確認を受け、その意見を踏まえ不断の検証・改善を行っています。東海機構が経営を担い、構成大学が教学に責任を持つ一法人複数大学制度のもと、社会の公共財として、透明・公正な運営と迅速・適切な意思決定を行い、社会からの理解と信頼を一層獲得してまいります。

国立大学法人
ガバナンス・コードにかかる
適合状況等に関する報告書

実施状況例	統合報告書該当ページ
原則1-1 **背景・経緯** 東海国立大学機構の発足時には3年×3ステージの9年間の計画を立案した。 2022年4月が第2ステージ開始のタイミングであり、第2ステージ、第3ステージの取組を明確にするため、第1ステージでの活動実績・展開の状況を踏まえ「東海国立大学機構ビジョン2.0」を策定することとした。	▶P21
公表 「東海国立大学機構ビジョン2.0」では、"Make New Standards for The Public"をミッションに掲げ、「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決への貢献を目指すこととしている。これに沿った形で「岐阜大学のミッション・ビジョンと戦略」では日本トップクラスの地域の中核大学を目指すこと、「名古屋大学のNextビジョン2027と戦略」では、世界と伍する研究大学を目指すことをそれぞれ掲げ、様々なステークホルダーに向けて、ビジョン実現のための取り組みを公表している。 また、文部科学大臣が定める6年間の中期目標に基づき、中期計画を策定し、公表している。 東海国立大学機構ビジョン2.0 / 岐阜大学のミッション・ビジョンと戦略 / 名古屋大学のNextビジョン2027と戦略 / 中期目標／中期計画	▶P03
補充原則1-2④ 第4期中期目標・中期計画で設定した評価指標に基づき、自己点検・評価を毎年度実施の上、結果について自己点検・評価報告書を作成し、年度内に公表している。自己点検・評価で「改善を要する取組」として指摘したものについては、翌年度の自己点検・評価報告書に、改善に反映させた結果等を掲載している。第4期中期目標期間4年目終了時および中期目標期間終了後に計画の実施状況等を「業務の実績に関する報告書」としてとりまとめ、評価結果とともに公表する予定である。また、評価結果等を基に改善に反映させた結果等を公表する予定である。 第4期中期目標期間における評価指標実施状況に係る自己点検・評価報告書 / 第3期中期目標期間における対応	▶P23
補充原則2-2-1① **選任等にあたっての考え方** 「運営方針委員の選考方針」について機構長選考・監察会議において決定した。本選考方針において、運営方針会議における議論が執行部から独立し、学内に対する客観性を担保した上で、多様なステークホルダーの意見を取り入れ、東海国立大学機構の運営に適切に反映させるため、構成員の過半数を学外構成員とした。また、東海国立大学機構のビジョンや、日本トップクラスの地域の中核大学を目指す岐阜大学、世界と伍する研究大学を目指す名古屋大学のそれぞれのビジョンを共有し、その実現に向けた議論を実質化するため、大学総括理事を構成員とするなど、運営方針委員の選考方針を定め、選任等にあたっての考え方を公表している。	▶P56
選任理由 性別、国籍、所属セクター等の多様性に考慮し、併せて、教育、研究、産学連携、国際、社会課題解決・地域創生、スタートアップ、財務戦略・資産活用、大学経営、コンプライアンス・リスクマネジメントなどの専門性をバランスよく備えた構成となるよう選任し、当該選任理由およびスキル・マトリックスを公表している。 選任方針	▶P59

研究インテグリティ

研究活動における不正行為等の防止に向けた取り組み

科学研究の実施は、社会からの信頼と負託の上に成り立っていることを研究に携わる者は皆自覚しなければなりません。また、国立大学法人は、その活動を支える社会からの理解と支持を得て、適切に連携・協働していくために研究活動の健全性を示す必要があることから、東海機構では、法人の構成員が従うべき行動規範や基本方針「東海国立大学機構における研究費等の適正使用に関する行動規範」を定め、実践しています。

研究費等の不正使用防止については、東海国立大学機構研究費等不正使用等防止計画を策定し、規程や各種ルールの周知、コンプライアンス教育、研究費適正使用の相談窓口および研究費不正使用の通報に係る手続きの案内など、研究費の不正使用防止に向けた取り組みを行っています。

公正研究については、学外の申立て窓口を周知するとともに、教員・研究員および大学院生を対象としたe-Learningなどによる研究倫理教育を行っています。

東海国立大学機構における研究費等の適正使用に関する行動規範

研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント

「大学及び公的研究機関における研究インテグリティの確保について」(2021年4月27日 文部科学省4局長通知)において、①研究者等の研究情報の透明化、②組織としてその情報の管理、③適切なマネジメントが大学等に要求されています。

東海機構は、内閣府・文部科学省から出ているチェックシート(2021年12月17日)を参考にし、利益相反・責務相反、技術流出などのリスクマネジメントの組織や仕組み、連携協定のあり方、報酬・物品提供の事前承認、啓発教育活動、経済安全保障輸出管理の仕組みなどを確認しています。また、東海機構に研究インテグリティ確保に関する規程を制定し、案件の検討などは研究インテグリティ会議で行っています。

具体的には、留学生や外国人研究者への技術提供において、みなし輸出、経済安全保障、利益相反が絡んだ複合的なリスク案件が顕在化している状況で、複数のリスクが絡む案件を異なる切り口で全体を俯瞰して管理するようなトータルマネジメントを実施しています。

また、学術研究・産学官連携統括本部の中に設置した学術連携リスクマネジメント統括室においては、利益相反管理、安全保障輸出管理、共同研究契約支援等(遺伝資源管理、秘密情報管理)のリスク相談・支援をワンストップ窓口で対応しています。

研究インテグリティ確保の中核となるのは、透明化をキーワードとする利益相反管理です。従来の利益相反の自己申告制度を拡充して人・物・金の流れを把握・確認し、図1で示すような研究者が遭遇するさまざまな複合リスクに対応できるマネジメント体制を構築しています。(図1参照)

レピュテーションリスクの評価

東海機構における外部との取引を、教員・研究者などの役割(P)、物品・設備・役務の貸借や提供(G)、お金の流れ(M)、外部との連携関係(C)の側面から関係を整理して見直し、Reputation(R)の見地から俯瞰し、取引の透明性・妥当性・公正性を確認しています。具体的にはハードロー、ソフトローへの対応などを確認して、レピュテーションリスクを5段階に分け、これを最小にするマネジメントを実施しています。(図2参照)

図1 研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント

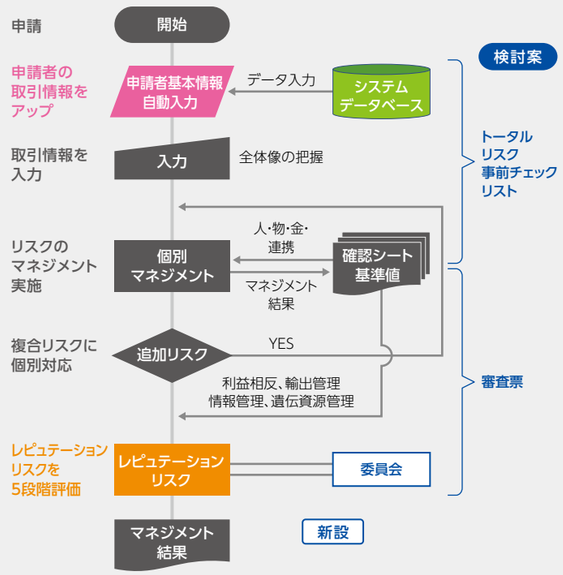
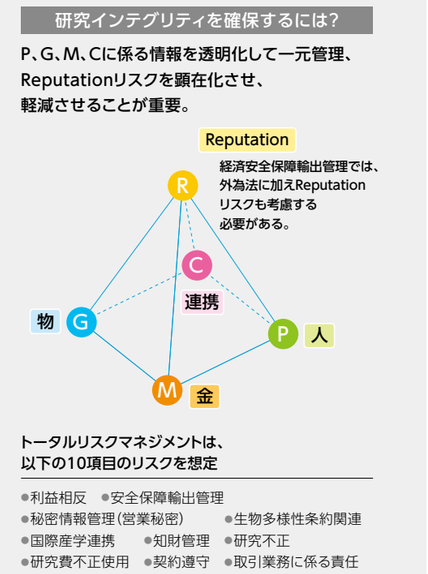


図2 レピュテーションリスクの評価の仕方



「研究インテグリティ確保に向けたトータルリスクマネジメント」の審査段階で示す、個別のリスクに関する観点と基準値の例

利益相反管理

教員・研究者や大学(組織)が関わる産学官連携活動を整理し、PGMC の流れから外部との取引の妥当性を確認します。確認項目が取引の基準値を超え、疑義が認められれば、ハードロー、ソフトローへの対応などを確認して、利益相反マネジメント委員会で審議を行います。審査結果を教員・研究者などや組織の長に通知するとともに、審査結果に不服があれば、委員会へ申し立てることができる仕組みを構築しています。

安全保障輸出管理

教員・研究者などが研究者や留学生などを受け入れる場合や外部機関への物品・設備の輸出、役務の提供を行う場合、通常の安全保障輸出管理の審査(ハードロー)に加え、お金の流れ、外部との連携関係の側面から関係を整理して見直し、PGMCの流れから外部との取引の妥当性を確認します。取引の基準値を超え、取引に疑義があればソフトローへの対応などを確認して、連絡会で審議を行います。新規採用する教職員、入学する学生などに特定類型該当性の確認のための自己申告や必要に応じて誓約書の提出を求め、教職員が保有する特定技術などの管理に加え、技術提供を受ける側の特定類型該当性の確認を行い、技術流出防止に努めています。

秘密情報管理

教員・研究者などが研究者や留学生などを共同研究へ参加させる場合や外部機関から役務の提供を受ける場合、通常の不正競争防止法の審査に加え、お金の流れと外部との連携関係の側面から関係を整理して見直し、PGMCの流れから外部との取引の妥当性を確認します。企業などが安心して重要な知見を提供し、研究者が共同研究などでベストな成果を出せるよう、産学連携活動をより一層推進するため、秘密情報の管理に関する秘密情報管理ポリシーを定めています。

災害リスクマネジメントに対するさまざまな取り組み

東海機構の防災体制

東海機構では、防災や環境管理などを全体的に統括する運営支援組織として、環境安全・防災統括本部を設置しています。環境安全・防災統括本部では、環境安全と防災に関する基本方針と管理運営に係る事項の情報共有・企画・立案を行っています。2023年度には、環境安全・防災統括本部に災害対策統括室を新たに設置し、東海機構における災害対応に関する情報収集・分析のほか、災害対策に関する助言、啓発・教育を行っています。災害対策統括室は東海機構の機構長に直属する組織として、防災統括会議や各大学の災害対策室などと連携し、対応しています。

災害に備え、復旧を迅速に進める事業継続計画（BCP）

東海機構では、想定される大地震の発生による影響を重要なリスクとして捉え、「大規模地震災害を想定した東海国立大学機構本部の業務継続計画（BCP）」を策定しています。近い将来の南海トラフ地震などの大規模地震災害の発生時において、東海機構が構成員・関係者の安全を守るとともに、重要機能を維持し、その復旧を迅速かつ円滑に行うことにより、学術・教育・地域貢献などの重要機能の継続・早期復旧を実現することを目的としています。このBCPは、機構事務局を主たる範囲としており、両大学の附属病院はこのBCPと整合のとれた独自のBCPを策定しています。また両大学の部局、附属学校などは東海機構のBCPとの関係を整理し、必要に応じて別途、策定を検討していきます。

両大学では、近い将来の南海トラフ地震など広域の大規模地震災害等の発生時において、学生および教職員の安否確認を迅速かつ効果的に実施するため、安否確認システム（ANPIC）を導入しています。このシステムでは、愛知県・岐阜県において震度5弱以上の地震が発生した際に、東海機構の学生・教職員宛てに自動でメールが配信され、安否・被災状況を返信してもらいます。これにより全構成員の安否確認状況をタイムリーに集計・確認可能となり、ひいては迅速な災害対応、および事業継続につながります。

防災講習（救命講習）の様子
（名古屋大学）

帰宅困難者対応検討ワークショップ
（岐阜大学）

災害リスクマネジメントに関するURL

- 名古屋大学 災害対策室
- 名古屋大学 減災連携 研究センター
- 岐阜大学 災害対策室
- 東海圏減災研究 コンソーシアム

TOPICS

災害発生1か月後を想定した初の災害対策本部訓練を実施

災害発生から1か月後の「復旧期」を想定した機構災害対策本部訓練を初めて実施しました。従来の緊急対応中心の情報共有訓練を超え、長期的な被災下での安否確認、ライフラインの復旧状況を踏まえた授業や研究再開の判断、留学生支援など、現実的なシナリオに基づく本格的な対応判断訓練を展開しました。両大学の防災力と災害対応力を一層強化するとともに、機構BCPに基づく重要機能の継続と早期復旧を実現することで、機構全体の災害対応体制の高度化につなげていきます。

機構災害対策本部訓練

情報環境に関する取り組み

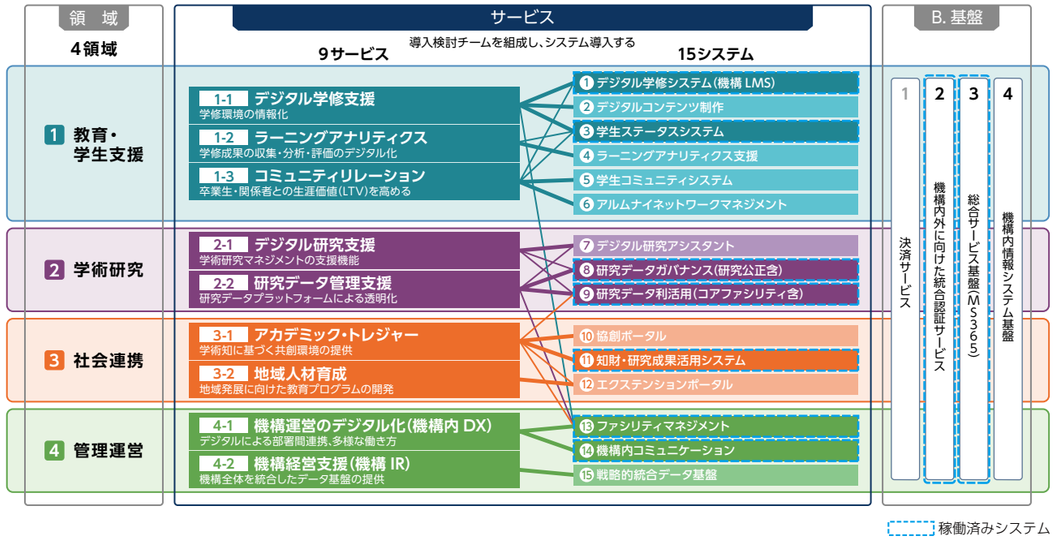
デジタルユニバーシティ（DU）構想に関する取り組み

東海機構は、デジタルユニバーシティ（DU）構想基本計画に基づき、教育・学生支援、学術研究、社会連携、管理運営の4領域において、9つのサービスおよび15のシステムの導入支援と運用支援を一貫して実施しています。

基盤整備の一つとして、学外利用者が学内の各種サービスに安全かつ簡便にアクセスするための統合認証サービスを整備しました。機構アカウントを持たない保護者向けに学生の成績をお知らせする際に、紙媒体を封入し郵送していた従来の運用から、保護者がオンラインで成績を確認できるサービスを構築することで、100万人のステークホルダー構想に着実に前進しています。

C²-FRONTS「デジタルプラットフォーム協創」タスクフォースの支援により、参加機関間の協創体制の構築、情報投資の効率化・標準化に大きく貢献できることが見込まれています。管理運営領域において、Microsoft 365を活用した事務ポータルや施設予約システムの導入、ゼロトラスト端末の整備、Copilotの導入などを実施し、業務効率化とセキュリティ強化の両立を図っています。

◎サービス・支援稼働状況



情報セキュリティの確保

東海機構では、各大学が保有する情報資産を守るため、安心・安全な情報環境とそれを支える組織を整備し、情報セキュリティの強化を進めています。2024年には「情報セキュリティ対策基本方針」および「基本規程」を制定し、情報セキュリティの管理体制、非常時への対応ならびに教育・研修等を実施する体制を整備しました。また、機構CSIRTを設置するなど非常時の情報セキュリティ機能の拡充を図りました。

さらに、不正通信の遮断や多要素認証の導入、研修の実施、標的型メール攻撃訓練などを通じて、教職員の意識向上と情報資産の保護、セキュリティ水準の向上を図っています。

- 東海国立大学機構 情報セキュリティ対策 基本方針
- 東海国立大学機構 情報セキュリティ対策 基本規程

2 Campus for Tomorrow

カーボンニュートラル実現を目指して

東海機構は、社会と連携、共創し、気候変動や資源不足をはじめとする社会課題の解決に貢献するとともに、キャンパス内の環境負荷の低減と効率的なエネルギー利用を推進。持続可能な社会の実現を目指しています。

カーボンニュートラルの推進

東海機構カーボンニュートラル推進ビジョン「地球温暖化時代の課題解決への貢献に向けて」

東海機構は2023年度から東海機構カーボンニュートラル推進ビジョンを掲げ、キャンパスのゼロカーボン化を進めています。「2030年に温室効果ガスを51%(2013年比)以上削減し、2050年までのできるだけ早い時期にカーボンニュートラル実現」という目標に向け、カーボンニュートラル推進室(以下 CN推進室)を設置し、名古屋大学、岐阜大学それぞれがゼロカーボンキャンパスの実現に向けたロードマップ、シナリオを作成し、活動を推進しています。

東海機構カーボンニュートラル推進ビジョン
「地球温暖化時代の課題解決への貢献に向けて」

2023年7月制定

目指す社会	自然と共生する、持続可能な循環型社会
目指す役割	社会の環境課題の解決に資する融合的な研究の推進、社会との連携の促進、多様な人材の育成、科学知・経験知・現場知から創出される総合知を活用するリテラシーの醸成
未来像	科学と市民社会が協働することにより、事実や知見に基づいて社会の意思決定と行動選択がなされ、カーボンニュートラルが達成されることで、自然と人類が共発展する未来社会が構築される

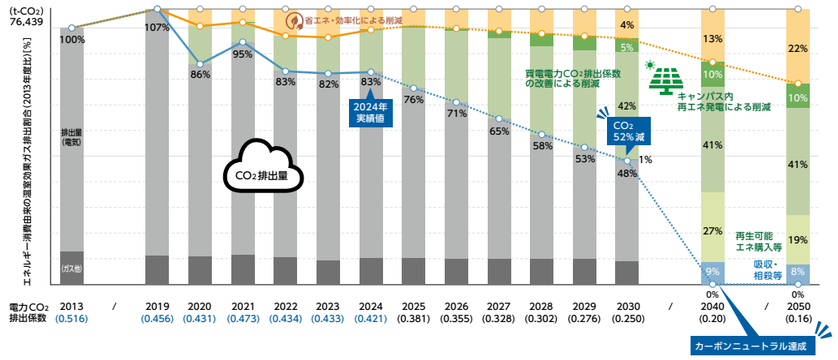
◎CN推進室の役割

研究	カーボンニュートラルの推進と気候変動への適応に資する研究の展開	社会連携	課題解決のためのデザインとイノベーション(価値創造)を共創するプラットフォームの形成
教育	「CNに関する素養を持った知識人」の育成、「CN専門家人材」の育成	国際連携	国際連携研究と人材育成を担い、技術開発を推進

CNコアリションへの積極的参加

全国の大学や研究機関が参加して脱炭素社会の実現に取り組む「CNコアリション」において、目的別に活動を展開する5つのワーキンググループすべてに参加し、「地域ゼロカーボンWG」と「イノベーションWG」では、幹事機関を務めるなど、積極的な貢献に努めています。

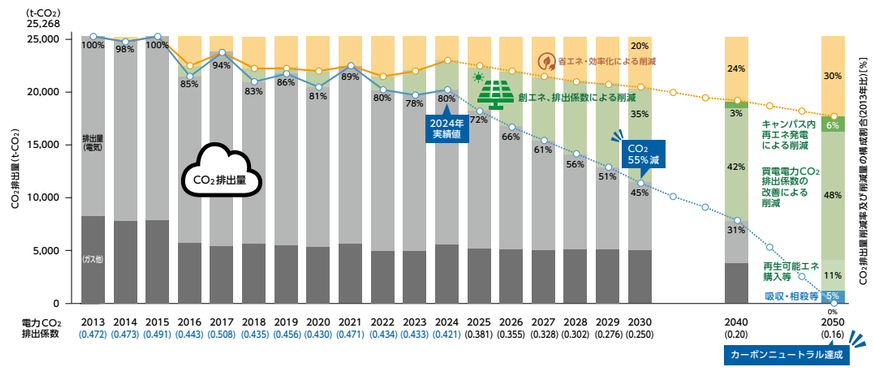
名古屋大学のカーボンニュートラルロードマップ



名古屋大学は、キャンパスのエネルギー消費起源のCO_2排出量を対象に、ゼロカーボンキャンパスの実現を目指しています。ロードマップでは、この達成に向けた対策として「省エネ・効率化」「再エネ設備の導入」「電力供給側の排出係数減」の実施計画を推進しています。

2024年度は、ロードマップで設定したCO_2排出量62,709tの目標に対して63,269tと、約0.9%の超過となり、前年度の62,842tよりも増加しました。これは、電気・ガス使用量が前年度より増加したことと、電力事業者が供給する電力のCO_2排出係数※1が想定より改善しなかったことが要因です。再エネ発電量は、826MWhの目標に対して209MWhとなり、太陽光発電の設置が進んでいない状況です。今後に建設・改修される建物のZEB※2化に伴う太陽光発電の設置、PPA※3事業等を活用した太陽光発電設備の大規模導入が望まれます。「省エネ・効率化」については、増床や気候変動などを理由に前年度より電気・ガス使用量は増加しましたので、設備更新計画の着実な実施が最も重要と考えています。「電力供給側の排出係数削減」については、購入電源のCO_2排出係数が想定の0.407t-CO_2/MWhに対し0.421t-CO_2/MWhとなったことにより、CO_2排出量が想定より約1,800t増加したことになります。キャンパス内でのさらなるエネルギー使用量削減や創エネルギーに努めることに加えて、付加的な再エネ電力の購入も考慮する必要があります。

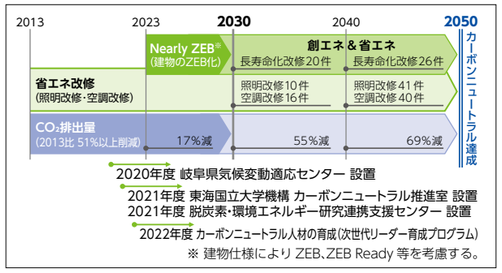
岐阜大学のカーボンニュートラルロードマップ



岐阜大学は、キャンパスのエネルギー消費起源のCO_2排出量を対象にゼロカーボンキャンパスの実現を目指し、長寿命化改修(大規模改修)時における建物ZEB※2化などの「創エネ&省エネ」と中規模改修時における照明LED化・

高効率空調設備更新などの「省エネ改修」を組み合わせた計画を反映してロードマップを策定しています。

2024年度は、ロードマップで設定したCO_2排出量19,599t-CO_2の目標値に対して約3.3%超過の20,251t-CO_2(2013年度比約20%削減)となりました。この主な要因は、電気・ガス使用量が前年度より増加したことと、「電力供給側の排出係数削減」におけるCO_2排出係数※1が想定値の0.407t-CO_2/MWhに対し0.421t-CO_2/MWhであったことが挙げられ、約490tのCO_2排出量が想定よりも超過となりました。今後は、CO_2排出量の削減に向け、「再エネ購入」を少しでも減らすために、再生可能エネルギーによる「創エネ」、CO_2排出係数が低い電力事業者との契約、CO_2吸収を担う演習林の適切な管理運営などを検討していきます。



(注)両大学のロードマップは、実施項目ごとに目指すCO₂排出削減量を設定するものです。現状のロードマップには将来の建物面積の増加は考慮していません。

※1 買電電力のCO₂排出係数は実績値の算出には基礎排出係数を用いています。2030年は国の地球温暖化対策計画で前提とされた全国平均値を用い、2023年の実績値から2030年に向けて一定の割合で変化する値としています。2040年、2050年は再エネ電源を含む非化石発電電源の普及予測に基づく想定値を設定しています。
※2 ZEB:Net Zero Energy Buildingの略称で、省エネと創エネで建物の年間エネルギー消費量が正味ゼロを目指す建物のことです。ZEBの定義については、環境省ホームページを参照下さい。(https://www.env.go.jp/earth/zeb/detail/01.html)
※3 PPA:Power Purchase Agreementの略称で、太陽光発電の第三者所有モデルのことです。施設所有者が提供する敷地や屋根などのスペースに太陽光発電設備の所有・管理を行う会社(PPA事業者)が太陽光発電設備を設置して発電された電力を施設所有者へ提供するもので、電気代に代わるサービス料をPPA事業者に支払いますが初期投資費用は抑えられます。

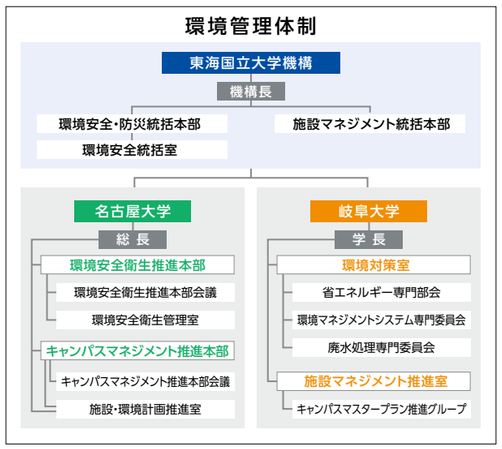
サステイナブルなキャンパスづくりの推進

東海機構の環境管理体制

東海機構では環境安全・防災統括本部と施設マネジメント統括本部が、環境管理などを全体的に統括しています。環境安全・防災統括本部は、環境安全衛生と防災に関する基本方針と管理運営に係る事項の情報共有・企画・立案を行っています。2023年度には、環境安全・防災統括本部に環境安全統括室を新たに設置し、環境安全衛生に関する管理運営と企画・立案を行っています。施設マネジメント統括本部は、東海機構全体の教育研究活動に対応した適切な施設の確保・活用を目的として施設の戦略的な運営を行っています。これらの統括本部には教職員が参画し、協働して管理運営を進めています。

名古屋大学は総長の統括のもと、環境安全衛生推進本部とキャンパスマネジメント推進本部を設置し、環境安全衛生推進本部では、環境安全衛生に関する事項の企画・立案などを行い、環境安全衛生推進本部会議でその審議を行っています。

岐阜大学は2003年に地域科学部でISO14001を認証取得後、その範囲を拡大し、2013年に附属病院を除く全学で認証を取得しています。環境管理体制としては、学長の統括のもと、環境対策室と施設マネジメント推進室を設置。環境対策室は岐阜大学の環境に関することを所掌し、施設マネジメント推進室では施設整備、施設の点検調査・評価および使用、施設の有効活用に関することを所掌しています。



省エネアクト for ゼロカーボンキャンパスの取り組み

東海機構では、キャンパスのエネルギー削減を推進し、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み姿勢を地域社会へ積極的に示しています。また大学全体として、この取り組みの一つの指針となる「省エネアクト for ゼロカーボンキャンパス」のもと、構成員一人ひとりが省エネへの意識を高め、主体的に取り組んでいます。

名古屋大学のエネルギー消費量は、近年、名古屋市の業務用事業者の中でも突出して多くなっています。省エネ法によりエネルギー消費原単位※1を年平均1%以上改善することが求められている中、2024年度は、記録的な猛暑・残暑などの影響により、前年度に比べて総エネルギー使用量が3.1%増加しました。また、近年の光熱費高騰によりキャンパスの省エネへの要請は一層強くなっていることから、省エネ・節電活動では、地道な取り組みの徹底を継続するとともに、施設整備による省エネ・節電対策に積極的に取り組みました。

岐阜大学では、省エネルギー活動を徹底するとともに、換気・空調設備の利用等における節電対策、施設整備による省エネルギー・節電対策に重点を置いて活動を展開しました。またゼロカーボンキャンパスを目指す上で学生の協力は必要不可欠であることから、教職員による、省エネルギーや節電対策の取り組みの周知、啓発活動にも力を入れています。

名古屋大学の主な取り組み

- **空調改修**：IB電子情報館の空調エネルギーのおよそ13%削減を見込み、空調設備41系統を更新
- **照明改修**：全学教育棟および小規模建物の照明エネルギーのおよそ50%削減を見込み、照明器具約2,100台をLED器具に更新
- **建物改修によるZEB化**：大規模改修計画にあたり、学内建物のZEB※2化を推進
  TOIC(Tokai Open Innovation Complex)名古屋サイト、Common Nexus ではZEB Ready※2を達成

岐阜大学の主な取り組み

- **照明・空調設備の更新**：空調・照明設備の更新を計画的に実施
- **太陽光発電のキャンパス内導入促進**：新営・改修建物で進めるとともに、将来の大規模導入に向けた技術的調査・検討を継続的に実施
- **建物整備の省エネ性能強化**：建物を新増改築または大規模改修する際は、ZEB※2としての整備を推進し、太陽光発電設備の設置を積極的に検討
  教育学部A棟I期改修はZEB Ready※2を達成

環境パフォーマンス(2024年度)

- エネルギー使用量 …… 前年度比で6.0% 減少
- CO_2排出量 …… 前年度比で3.9% 減少
- 水使用量 …… 前年度比で5.9% 増加

東海機構の環境マネジメント(2024年度)の詳細は「東海国立大学機構 環境報告書2025」に掲載

東海国立大学機構 環境報告書2025

※1 エネルギー使用量を建物延床面積で除した単位面積当たりのエネルギー使用量。
※2 ZEB:Net Zero Energy Building の略称で、省エネと創エネで建物の年間エネルギー消費量が正味ゼロを目指す建物のこと。
「ZEB Ready」は、従来建物の年間エネルギー消費に比べて50%以上削減できる建物のこと。

グリーンでサステイナブルなキャンパスづくり

東海機構は「知とイノベーションのコモンズ」として、地域と人類社会の課題解決への貢献を目指しています。このビジョンのもと、両大学が自らの歴史やアカデミックプランを踏まえてキャンパスマスタープランを作成し、キャンパスづくりを進めています。

名古屋大学は、「世界水準のサステイナブルキャンパスへの創造的再生」を目指し、キャンパスが「知のコモンズ」として大学の本質である思索と議論を促すような空間を持つために、高い理想を体感できるような美しいキャンパス空間や、人が留まりたくなるような

空間のしつらえ、緑豊かな屋外環境づくりに取り組んでいます。また、教育と研究を通じて持続可能な社会づくりに貢献するためにも、自らのキャンパスがサステイナブルな空間モデルであることが求められることから、キャンパスマスタープランは、①自由闊達な教育研究風土の基盤となるキャンパス、②知のコモンズとしてグローバル&ローカルに多様な連携を支援するキャンパス、③カーボンニュートラル実現を見据えたキャンパスの3つのコンセプトで構成されています。

岐阜大学は、清流の国と称される豊かな自然に恵まれ、東西文化が接触するという地理的特性を背景に多様な文化と技術を創造し、伝承してきた特性を継承し、人と情報が集まり知を交流させる場、体系的な知と先進的な知を統合する場、学問的・人間的発展を可能にする場、それらの成果を世界に発信し、人材を社会に送り出す場となることによって、学術・文化の向上と豊かで安全な社会の発展に貢献することを目指しています。

この理念に沿って、①アクセス計画、②学内交通計画、③緑地環境形成計画、④水辺空間形成計画、⑤建物配置誘導計画、⑥スペースマネジメント、⑦教育・研究拠点整備計画、⑧インフラ長寿命化計画、⑨カーボンニュートラル推進計画、⑩DX推進計画の10項目の実施計画に基づき整備を進めることで、広いグリーンエリア、道路に沿った並木、各ゾーンの境界に施された植栽など、自然と接触し対話できる空間が実現されています。

TOPICS

両大学で取り組む、キャンパス生態系マッププロジェクト

2024年に名古屋大学環境サークルSong of Earthが中心となって“キャンパス生態系マッププロジェクト”がスタートしました。2025年は、名古屋大学ではグリーンフロント研究所株式会社の「ふるさと・フォト・メモリシステム」を用いた「名古屋大学デジタル樹木マップ」と、アナログの「名古屋大学樹木マップ」が完成しました。岐阜大学では、環境サークルG-ametがキャンパスで9～11月に見られる雑草を中心に掲載したオリジナル小冊子「秋の雑草ハンドブック」をつくりました。7月には両大学の学生が集まって活動報告会を開き、両大学の樹木マップを見比べ、それぞれのキャンパスの魅力について意見交換することができました。

活動報告会の様子

アナログ樹木マップ（名古屋大学）　秋の雑草ハンドブック（岐阜大学）

気候変動に挑む革新的作物品種開発企業

名古屋大学発のスタートアップであるグランドグリーン株式会社は、あらゆる植物育種技術を用いた種苗開発をコアとする事業を展開。基礎研究と社会実装の連携を重視し、名古屋大学大学院生命農学研究科内に産学協同研究講座「未来作物ラボ」を設置。気候変動に迅速に対応できる暑さに強い高糖度トマトのさらなる改良などに取り組んでいます。

岐阜市メガソーラー発電施設の見学

学内、学外で活用される「地域と環境SDGs」の講義

「地域と環境SDGs」の講義は、環境問題の現状や、環境マネジメントシステムを理解し、環境負荷の分析評価から効果的な環境経営の手法を理解することをねらいとしています。この講義は岐阜大学地域協学センターが進める次世代地域リーダー育成プログラムに進むための選択必修科目となっているほか、岐阜大学・中部学院大学・岐阜市立女子短期大学の学生に連携科目としても提供されています。

DEIB推進とウェルビーイングの向上

東海機構は、「知とイノベーションのコモンズ」を実現するために、ジェンダー平等・ダイバーシティ推進、働き方改革、すべての構成員のウェルビーイングの向上に取り組み、優れた人材に選ばれる国立大学モデルを目指しています。

DEIB推進宣言の進化

さまざまな個性が尊重されるキャンパスづくり

東海機構では、多様性（Diversity）・公正性（Equity）・包摂性（Inclusion）の推進により、構成員が帰属感（Belonging）を持てる組織となるために「DEIB宣言」を2022年に発出し、さまざまな個性を持つ学生および教職員すべてが尊重されるキャンパスづくりに責任を持って取り組んでいます。また、ジェンダー平等を推し進め、LGBT等※の性的個性も同様に尊重され、すべての人がその能力を存分に発揮できるよう、教育・研究・就業環境の整備を進めています。

名古屋大学では、全国に先駆けて学内に保育所や学童保育所を設置して、ライフイベントと就学・就業の両立支援に取り組み、「LGBT等※に関する基本理念と対応ガイドライン」を定め、学生当事者の支援等を行っています。

東海国立大学機構 DEIB宣言

LGBT等※に関する名古屋大学の基本理念と対応ガイドライン

岐阜大学では、育児や介護などで研究時間の確保が困難な研究者を対象に研究補助員を配置する制度により、研究者が出産や育児、介護を理由にキャリアを諦めることなくワークライフバランスを確保できるよう支援しています。2024年度からは学内のトイレに無料の生理用品を設置するなど、安心して大学生活を送ることができる環境整備も進めています。

※ LGBT等とはLesbian、Gay、Bisexual、Transgenderおよび他のセクシュアリティを含む総称とします。

イノベーションを引き起こす大学を目指して

ダイバーシティはイノベーションの強力な推進力です。多様な人材が集い、お互いが影響を与え、好循環が起こることで、新しいアイデアや発展を引き出すことができます。

東海機構では、女性教員比率の向上を目指して、ポジティブアクションや女性教員増員策、女性研究者支援に積極的に取り組んできました。教員採用においては、女性限定公募を展開し、より女性が応募しやすいような制度を取り入れることで優秀な女性研究者の雇用に結びつけています。

名古屋大学では、2011年から女性限定公募を開始し、優秀な女性研究者の採用を進めてきました。また、リーダーとしての活躍が期待される優れた女性研究者を表彰する「トップリーダー顕彰」により、次世代の女性リーダーの育成・支援を強化しています。さらに、上位職への採用・昇任時の研究費支援などのサポートのほか、2025年度からは、女性教員による教育・研究活動の成果を、未来の研究者となる学生に広く発信する広報支援も開始し、女性教員の

ロールモデルを強力に発信しています。

岐阜大学では若手・女性の採用または女性限定公募を行った部局に対してインセンティブを付与する制度を運用し、2024年度からは寄附金を活用して女性研究者による独創性および社会貢献度の高い研究課題に対して研究助成を行っています。

現在、両大学とも、大学運営に責任を持つ教育研究評議会での女性比率は20%以上を維持するなど、女性上位職も増えてきていますが、東海機構全体での女性教員比率は、目標とする30%はまだ達成できていないため、目標達成のため、さらに強力な施策を進めていきます。

キャンパスのグローバル化を醸成する取り組み

東海機構では、構成員や来訪者の国際的多様性の高まりに対応し、外国人教職員・研究者の就業や研究活動、留学生の学生生活を支える多様な施策を展開しています。

名古屋大学では、外国人教職員・研究者や留学生を支えるコミュニティを構築し、家族への日本語教育の機会を提供するなど国内学生の多文化共生への関心を高め、資質を育む教育に力を注ぐなど外国人教職員・研究者や留学生の長期的な定着に取り組んでいます。

岐阜大学では、ジョイント・ディグリープログラムを活動の柱としながら、地域企業と連携し、留学生の地域定着促進など地域に根ざした国際化と成果の地域還元に取り組んでいます。また、優秀な留学生の受け入れ強化や外国人留学生と日本人学生が参加可能な国際的な共修環境の整備などにより、キャンパスのグローバル化を推進しています。

理系の女性人材育成

海外では理工系に進む女子学生は5割を超えている一方、日本では大学で理工系に進学をする女子学生が極端に少なく、大学院に進学する率も低いのが現状です。理系の女性人材の育成には幼少期からSTEM（科学・技術・工学・数学）分野への関心を深めるとともに、長期的なキャリア形成を支援する環境整備が重要であることから、東海機構では女子中高生に向けて理工系進学セミナーなどを開催してきましたが、さらに小学生や保護者を対象とした取り組みも積極的に展開していくことで、無意識の壁を取り払う試みに意欲的に取り組んでいます。

名古屋大学では工学部特別推薦の女子枠を2025年実施の入試から7学科中6学科に拡大するとともに、学内の休養室の設置や、女子学生の居場所づくりに取り組んでいます。また、女性研究者向けの研究費支援や、ライフイベントに応じた研究支援員の派遣なども行い、若い世代が自身の研究に全力で取り組むことができる環境整備を推進しています。

岐阜大学では、県内の女子中高生の理工系分野への興味・関心を喚起するため、「ぎふ理系はばたき応援プロジェクト」を通じて中高生や中高の教員に対して出前授業や大学見学会などを実施し、理工系分野に親しみを感じられる機会を数多く提供しています。

女子中高生理系進学セミナーの1コマ（名古屋大学）

出前授業の様子（岐阜大学）

多様性確保のための仕組みづくり

東海機構では、構成員が内なるバイアスに目を向けることができるような「無意識のバイアス研修」のコンテンツを開発し、受講を義務化しています。また「教員採用マニュアル」を策定し、教員採用においても多様性が担保できるように選考・審査を進めていくことを推奨しています。例えば名古屋大学では、大学教員の採用・昇任に関して、公正で透明性の高い人事を行うために、全学人事プロセス委員会を立ち上げ、他部局の学術委員を含めた委員会で検討を行っています。2024年度からは、多様性戦略アドバイザーを設置したほか、全学人事プロセス委員会の女性委員割合を30%以上となるようにし、教員人事において多様な視点が反映されるように取り組んでいます。

無意識のバイアス研修（東海機構）

また、性別・年齢・国籍等によらず自分の強みを活かして活躍することができ、ライフステージの状況にかかわらず、やりがいと充実感を持って働くことができる環境整備として、サバティカル（特別研究期間）や、育児休業の取得がしやすく、柔軟に働き続けることができる制度を運用するなど、大学の中で多様な人材が交流し、教員がさまざまな生き方・働き方を示すことができるよう取り組んでいます。

ジェンダーの壁を取り除く連携の力

日本は、経済・教育・健康・政治の4分野における男女間格差を測るジェンダー・ギャップ指数が、世界的に低い水準にあります。中部圏は製造業中心の産業構造という地域特性を持ち、ジェンダー平等の推進には女性の活躍促進と男性の家事・育児参画が不可欠です。東海機構では、この課題に対し産官学の連携による取り組みを進めています。

名古屋大学は、ジェンダーに特化したジェンダーダイバーシティセンターとジェンダー・リサーチ・ライブラリ（GRL）を併設する、国際的にも稀少な大学です。一般の方も利用できるGRLにはジェンダー研究を中心とした2万冊以上の蔵書があり、ブックトークやセミナーなどのイベントも開催されています。

ブックトーク（名古屋大学）

岐阜大学では「ぎふ理系はばたき応援プロジェクト」をはじめとする学内外との連携事業を通じて、県内全域の中学・高等学校や教育委員会、民間企業、研究施設および地方自治体とのネットワークを深化・拡大させ、地域貢献型大学として、地域社会とのさらなる関係強化につなげています。

すべての構成員が能力を存分に発揮できる環境整備

人権侵害防止の考え方

東海機構では、人権侵害のないキャンパスづくりを目指し、研究や教育を通じて人々の幸福に貢献することを使命として掲げ、各構成員がこの理念の実現に積極的に参画すること、自らの不断の努力により大学の発展に寄与することを求めています。こうしたあり方を支える上で、大学のすべての構成員が、互いに他の者を対等な人格と認め、その自由と権利を尊重し合うことは必要不可欠です。

しかし、日常的な活動の場は、さまざまなハラスメントによる人権侵害が起こる空間にもなり得ることから、名古屋大学では2024年6月に、大学特有の「アカデミック・ハラスメント」について、これまで以上に防止を徹底するため、具体例も交えて通知を発出し、構成員に対してこれらを十分に理解した上で教育・研究活動を行うことを求めています。

ハラスメント相談体制の充実

東海機構では、ハラスメントの予防、早期発見に取り組み、構成員一人ひとりが自身の能力を十分に発揮できる環境を目指しています。

名古屋大学ハラスメント相談センター（以下 センター）では、広報活動の一環として用意した公式ピアサポートキャラクターを

通して、学生にセンターの存在を知ってもらい、ハラスメントの問題を身近に感じてもらえるよう取り組んでいます。

岐阜大学では、相談体制のさらなる充実を図るため、学内のハラスメント相談員に加え、学生および教職員向けの専用外部相談窓口を新たに設置しました。この外部窓口の認知度向上を目的として、「ハラスメント外部相談窓口カード」を作成し、すべての学生と教職員に配布するとともに、電話やWebを通じて、専門の相談員がハラスメントに関する多様な相談に対応し、迅速かつ適切な支援を提供しています。

さまざまなハラスメントの防止に向けて

東海機構では、ハラスメント防止に関する教育・研修に力を入れています。

名古屋大学では、全学教職員対象のハラスメント防止に係るe-Learning研修、訪問型ハラスメント防止研修、留学生を含む新入学生や新任教職員向けの研修、部局受付窓口担当員対象の研修を実施しているほか、2024年度は事務系管理職（課長以上）全員を対象にした対面研修を実施し、管理職の意識を高める取り組みを行いました。

岐阜大学では、全教職員対象のハラスメント防止研修、新規採用者向け研修のほか、学内のハラスメント相談員を対象にハラスメント相談員等研修会を毎年実施しています。

また、東海機構は、2024年2月7日にセクシュアル・ハラスメントを含む性暴力について、その防止に積極的に取り組む声明を発出しました。社会的にも性暴力への厳正な対処や被害防止の徹底に対する要請が強まっている動向を踏まえ、外部の関係機関とも連携を図りながら相談体制を充実し、性暴力の防止に取り組んでいます。

働き方改革の推進

多様な働き方と成長を支える支援

東海機構では、両大学の教職員がミッションとビジョンの実現に向けた高い意欲を持ち、能力や特性を活かしつつ、自らの充実感や幸福感を得ることが大切だと考え、柔軟な勤務制度やさまざまなライフステージに合わせた支援制度を設けるなど、多様な働き方の実現を推進しています。

■在宅勤務制度

多様で柔軟な働き方を支えるため、2024年3月に策定された「国家公務員におけるテレワークの適切な実施の推進のためのガイドライン(内閣官房内閣人事局・人事院)」の内容を踏まえ、「在宅勤務制度実施要領」を制定し、2024年7月1日から実施しています。

■長期間研究に専念できるサバティカル

東海機構では、教員の資質の向上と教育研究の発展を目的とした「サバティカル（特別研究期間）制度」の利用促進に努めています。この制度では、一定の要件を満たした大学教員は自らの計画に基づき、希望する国内外の大学や研究機関などで1年以内の研究活動に専念することができ、サバティカル期間中は大学での学内職務を免除されます。

■公平性と客観性を担保した個人評価制度

東海機構では教職員の機構への貢献度を適正に評価すると同時に、働く環境の活性化を図るために「個人評価制度」を実施しています。所定の評価項目に基づいた上司による評価と自己評価のすり合わせにより客観性を持たせ、本人の意識改革、資質の向上、評価の公平性実現につなげています。教員は年度評価と関門評価、事務系職員は目標達成度評価と職務能力評価を毎年行い、評価結果は本人にフィードバックし、助言や指導を含めて改善や意欲向上に役立てるとともに、評価結果については相談窓口を通じて、双方が納得できるよう対応しています。

Financial Data

財務データ

国立大学法人会計基準解説 …… 75
5か年財務サマリー …… 77
貸借対照表 …… 78
損益計算書 …… 79
損益計算書(組替版) …… 80

国立大学法人会計基準解説

民間企業と異なり、国立大学法人は営利や独立採算を目的としないため、その特殊性を考慮した会計制度となっています。

国立大学法人の目的

民間企業の目的が「利益の最大化」であるのに対し、国立大学法人の目的は「教育・研究活動の実施」です。国立大学法人は、日本の高等教育を担い、学術研究の水準向上に貢献するために設置されています。また、活動に必要な資金の一部は国により措置されることから、利益の最大化を目的とはしていません。したがって、利益を追求する企業とは異なり、教育や研究に対して可能な限りの資源を投入することが重視されます。

民間企業

目的は **利益の最大化**

- 自社の発展
- 株主へ還元(配当金)
- 社会へ還元(モノ・サービスの提供、納税)

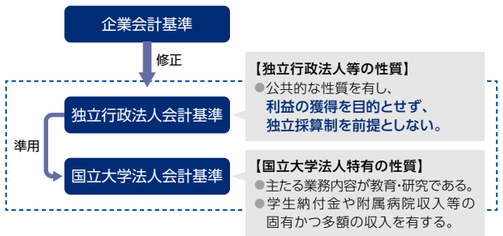
国立大学法人

目的は **教育・研究活動の実施**

- 高等教育及び学術研究の水準の向上
- 均衡ある発展

国立大学法人会計基準の制定

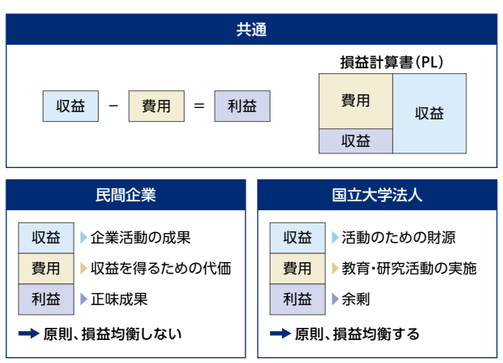
民間企業と国立大学法人では活動目的が異なるため、同一の会計基準では組織の活動を正確に表すことができません。このため、企業会計基準をベースに、先行して定められた独立行政法人会計基準を参考にしつつ、国立大学の特性を踏まえて独自の会計基準が制定されました。国立大学法人の会計処理は、この国立大学法人会計基準に従って行われます。



国立大学法人の損益の考え方

収益から費用を差し引いた額が利益であるという点は、民間企業と国立大学法人の双方に共通しています。民間企業の活動の基本は、利益という正味成果を追求することであり、原則として損益均衡しません。

一方、国立大学法人の活動の基本は、教育・研究活動の実施です。教育・研究活動の実施に伴って発生する支出が「費用」であり、その活動を実施するための財源が「収益」です。このように、国立大学法人では、教育・研究活動の実施に伴う費用と収益が対応する形で計上されるため、原則として損益均衡が図られる構造となっています。



国立大学法人特有の会計処理

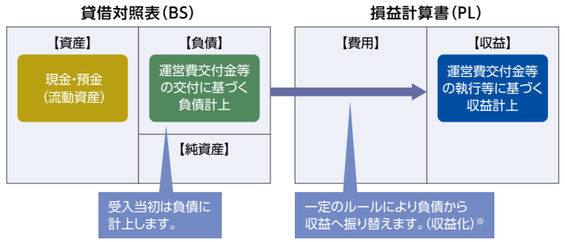
❶収益の認識

一般的な企業会計と同様、国立大学法人における収益は実現主義において認識されますが、収益の認識基準については、一部の財源を除き特有の処理が行われています。

国立大学法人特有の処理

【対象財源】 運営費交付金、授業料、寄附金、補助金、受託研究費等

運営費交付金等の交付を受けた場合、国立大学法人会計ではこれを収益ではなく負債(運営費交付金債務等)に計上し、業務運営の進行に応じて収益に振り替えるという処理を行います。これは、交付金等の受け入れによって、業務運営に必要な経費を受領するとともに業務の運営に関する国民の負託を受けて、業務運営が進行しその義務を果たしていくことで収益化が進行するという考えによっています。

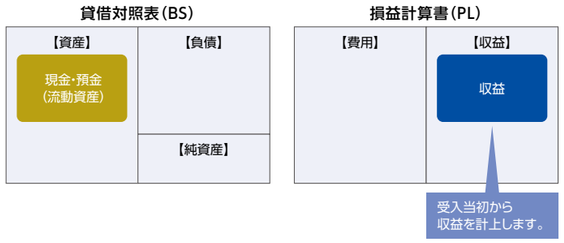


※収益化には、期間進行基準、費用進行基準、業務達成基準の3つの方法があり、財源等により、これらを使い分けています。

企業会計と同様の処理

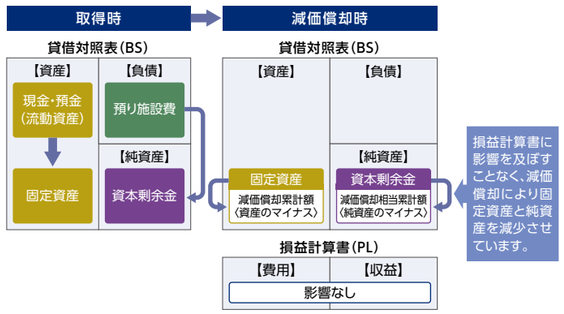
【対象財源】 病院収入、自己収入等

病院収入や自己収入等は、企業会計と同様、発生時に収益を認識します。



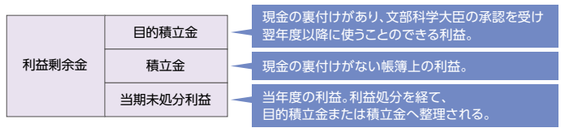
❷損益に影響しない減価償却の処理

国から現物出資された資産や、国から交付された施設費等により取得した資産については、使用による収入の獲得を予定しないこと、および基本的な教育等の実施については国の事業として国が責任を持つという考えから、減価償却費も国立大学法人の責任の範囲外とされます。そのため、会計処理においては、減価償却費を計上せず、資本剰余金を直接減額し、減価償却相当累計額を表示することで、損益計算書には影響を与えない形で処理されます。



❸利益の処分

国立大学法人には、民間企業における株主のような営利目的の資本主が存在しないため、利益を配当等として外部に配分することはありません。



国立大学法人の利益剰余金の区分には、目的積立金、積立金、当期未処分利益などがあります。当期未処分利益のうち、現金の裏付けがあり、かつ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額は目的積立金となり、翌年度以降に、中期計画に記載された使途に従って使用することができます。

5か年財務サマリー

（単位：百万円）

財務諸表データ	2020 年度（令和 2 年度）	2021 年度（令和 3 年度）	2022 年度（令和 4 年度）	2023 年度（令和 5 年度）	2024 年度（令和 6 年度）
貸借対照表					
固定資産	288,851	289,934	296,339	303,951	300,678
流動資産	61,099	71,073	71,956	74,777	83,568
資産合計	349,950	361,007	368,295	378,729	384,247
固定負債	107,947	106,464	62,085	68,169	64,889
流動負債	60,691	66,763	69,218	72,850	67,952
負債合計	168,638	173,227	131,303	141,020	132,842
資本金	111,280	111,245	111,241	111,241	111,241
資本剰余金	32,600	32,609	32,051	31,363	41,110
利益剰余金	37,430	43,924	93,698	95,104	98,099
その他※1	0	0	0	0	953
純資産合計	181,311	187,779	236,992	237,709	251,405
損益計算書					
経常費用	149,865	158,465	165,041	170,266	178,043
経常収益	155,033	164,824	169,463	173,739	190,128
臨時損益	△ 95	331	45,832	△ 903	△ 755
その他※2	218	320	460	896	△ 7,213
当期総利益	5,291	7,011	50,714	3,466	4,116
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	21,737	21,357	15,586	17,606	16,586
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 11,419	△ 10,767	△ 13,123	△ 23,869	△ 6,240
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 4,913	△ 4,343	△ 5,955	3,083	△ 4,644
資金期末残高	39,811	46,061	42,568	39,441	45,169
国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストの注記					
損益計算書上の費用	150,494	158,799	165,488	171,184	178,816
（控除）自己収入等	△ 101,773	△ 106,826	△ 128,697	△ 120,793	△ 134,686
その他の調整額	4,984	4,782	5,293	6,928	7,506
国立大学法人等の業務運営に関して国民の負担に帰せられるコストの注記	53,705	56,755	42,084	57,320	51,636
決算報告書					
運営費交付金収入	41,672	43,207	42,510	44,386	45,205
自己収入	76,671	81,883	83,442	93,027	95,836
産学連携等研究収入及び寄附金収入等	31,899	33,178	36,916	39,616	41,616
その他の収入	17,948	21,077	17,824	13,847	16,359
収入計	168,191	179,347	180,693	190,877	199,017
支出計	153,863	165,426	166,718	175,727	186,065
収入ー支出	14,327	13,921	13,975	15,150	12,952
その他の財務データ（外部資金の受入状況）					
寄附金受入額（現物寄附以外）	6,397	4,050	4,377	5,154	4,937
寄附金受入額（現物寄附）	2,316	2,296	2,378	2,088	2,082
受託研究費受入額	11,878	14,246	15,636	16,534	18,724
共同研究費受入額	4,981	4,697	5,103	5,549	5,816
受託事業費受入額	937	1,019	1,155	1,000	1,241
科学研究費補助金等受入額	9,225	8,392	10,044	8,821	8,909

※1 その他有価証券評価差額金、非支配株主持分の合計額を記載。
※2 法人税、住民税及び事業税、非支配株主損益、目的積立金取崩額、大学運営基金組入額の合計額を記載。

貸借対照表

決算日（3月31日）における、国立大学法人の資産・負債・純資産がどのような状態（財政状態）かを表示し、明らかにするものです。

（単位：百万円）

資産の部	2023 年度（令和 5 年度）					2024 年度（令和 6 年度）					増減額（2023-2024）
		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※	
資産の部											
固定資産											
有形固定資産											
土地	91,666	22,317	69,348	—	—	91,666	22,317	69,348	—	—	—
建物・構築物	122,348	37,174	84,555	618	—	122,647	36,039	86,013	594	—	299
工具器具備品	26,978	10,088	16,516	373	—	30,717	9,501	20,940	275	—	3,739
図書	26,929	4,885	22,044	—	—	26,972	4,870	22,102	—	—	42
建設仮勘定	2,588	229	2,136	222	—	1,292	483	46	762	—	△ 1,296
その他の有形固定資産	1,723	147	1,575	—	—	1,791	170	1,619	2	—	68
無形固定資産	810	157	603	50	—	836	145	621	69	—	25
投資その他の資産											
投資有価証券	28,998	—	—	28,998	—	22,893	—	—	22,893	—	△ 6,104
その他の投資その他の資産	1,907	990	811	105	—	1,859	1,215	433	210	—	△ 48
流動資産											
現金及び預金	43,941	—	—	43,763	177	45,169	—	—	43,353	1,815	1,227
未収附属病院収入	16,185	5,820	10,365	—	—	16,338	5,622	10,716	—	—	152
未収入金	5,226	1,251	3,960	12	0	5,069	860	4,192	13	2	△ 156
有価証券	1,098	—	—	1,098	—	8,481	—	—	8,481	—	7,382
医薬品及び診療材料	1,344	845	498	—	—	1,032	778	253	—	—	△ 312
その他の流動資産	6,981	366	646	5,968	—	7,477	385	530	6,556	5	496
資産合計	378,729	84,277	213,063	81,211	177	384,247	82,390	216,818	83,213	1,824	5,517

※ 百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。
※ 特定関連会社について、2023年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」のみの額、2024年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」、「株式会社Central Japan Innovation Capital」及び「東海研究開発1号投資事業有限責任組合」の合計額です。

（単位：百万円）

負債・純資産の部	2023 年度（令和 5 年度）	2024 年度（令和 6 年度）	増減額（2023-2024）
負債の部			
固定負債			
長期繰延補助金等	10,299	9,848	△ 451
長期寄附金債務	7,359	7,359	—
債務負担金・長期借入金	23,875	19,865	△ 4,010
長期リース・PFI債務	10,504	11,834	1,330
その他固定負債	16,130	15,980	△ 149
流動負債			
運営費交付金債務	2,952	1,133	△ 1,818
寄附金債務	27,093	19,675	△ 7,418
前受受託研究費等	9,828	10,559	730
科学研究費助成事業等預り金	2,566	2,678	111
一年以内返済負担金・借入金	4,953	4,564	△ 389
未払金等	19,568	23,305	3,737
リース・PFI債務	1,040	1,427	387
その他の流動負債	4,845	4,607	△ 238
負債合計	141,020	132,842	△ 8,178
純資産の部			
資本金	111,241	111,241	—
資本剰余金	31,363	41,110	9,746
利益剰余金			
目的積立金	16	560	543
積立金（前中期目標期間繰越積立金含む）	91,621	93,393	1,771
当期未処分利益	3,466	4,146	680
その他有価証券評価差額金	—	—	—
非支配株主持分	—	953	953
純資産合計	237,709	251,405	13,695
負債・純資産合計	378,729	384,247	5,517

※ 百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。

損益計算書

一事業年度（4月1日から翌年3月31日まで）における国立大学法人の費用と収益を対応させて、その損益（運営状況）を表示し、明らかにするものです。

（単位：百万円）

	2023年度（令和5年度）					2024年度（令和6年度）					増減額（2023-2024）
		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※	
経常費用											
業務費	166,094	47,265	114,181	4,632	15	173,880	49,571	119,061	5,145	102	7,786
教育経費	7,268	1,728	5,269	270	—	7,563	2,044	5,253	265	—	295
研究経費	12,680	2,161	10,217	297	4	12,719	2,440	9,952	321	5	39
診療経費	50,804	20,164	30,640	—	—	53,188	21,037	32,150	—	—	2,383
教育研究支援経費	3,164	602	2,172	390	—	2,777	450	1,857	469	—	△387
受託研究費等	21,250	2,169	18,765	315	—	23,078	2,391	20,474	204	7	1,827
役員人件費	202	—	—	198	3	184	6	—	167	11	△17
教員人件費	35,752	9,406	26,302	44	—	36,264	9,800	26,424	40	—	511
職員人件費	34,969	11,033	20,814	3,115	6	38,104	11,399	22,949	3,677	77	3,134
一般管理費	3,698	996	1,502	1,196	2	3,712	1,228	1,122	1,334	27	14
財務費用等	474	173	88	212	—	450	176	91	182	0	△24
経常費用計	170,266	48,434	115,772	6,041	17	178,043	50,975	120,275	6,662	129	7,776
経常収益											
運営費交付金収益	41,433	10,250	29,036	2,145	—	44,071	10,243	30,237	3,590	—	2,638
学生納付金収益	14,196	4,444	9,751	—	—	14,245	4,482	9,762	—	—	49
附属病院収益	76,014	29,176	46,837	—	—	79,571	30,461	49,109	—	—	3,557
受託研究等収益	22,508	2,288	20,218	0	0	25,052	2,597	22,431	—	23	2,543
寄附金収益	5,674	1,211	4,392	20	50	13,459	1,212	12,229	17	—	7,784
補助金等収益	7,022	1,636	5,245	139	—	7,347	1,787	5,409	150	—	325
雑益（財産貸付・家畜治療等）	6,272	1,464	4,740	68	—	5,802	1,597	4,179	18	6	△469
その他収益	617	62	474	79	0	578	341	172	64	0	△38
経常収益計	173,739	50,535	120,698	2,455	50	190,128	52,724	133,533	3,841	29	16,388
臨時損失	918	26	754	137	—	772	13	757	1	0	△145
臨時利益	14	—	14	—	—	17	—	17	—	—	3
法人税、住民税及び事業税	16	—	—	—	16	4	—	—	—	4	△12
非支配株主損益	—	—	—	—	—	△36	—	—	—	△36	△36
目的積立金取崩額	913	184	604	124	—	281	2	153	125	—	△631
大学運営基金組入額	—	—	—	—	—	△7,526	—	△7,526	—	—	△7,526
当期総利益	3,466	2,258	4,791	△3,600	15	4,116	1,737	5,144	△2,697	△68	650

※ 百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。
※ 特定関連会社について、2023年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」のみの額、2024年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」、「株式会社Central Japan Innovation Capital」及び「東海研究開発1号投資事業有限責任組合」の合計額です。

増減要因等（損益計算書）

- 診療経費：531.8億円（対前年度23.8億円増）…入院患者数・手術件数増加に伴う材料費等の増
- 受託研究等経費：230.7億円（対前年度18.2億円増）…受入額増加に伴う費用の増
- 教員人件費・職員人件費：745.5億円（対前年度36.2億円増）…人事院勧告による増・退職者の増加による退職給付の増・附属病院の人員増加による増
- 大学運営基金組入額：75.2億円（対前年度75.2億円増）…業務上の余裕金を大学運営基金に組み入れる際に計上される会計処理上の費用の増
- 附属病院収益：795.7億円（対前年度35.5億円増）…入院患者数・手術件数・診療単価の増加による増
- 受託研究等収益：250.5億円（対前年度25.4億円増）…受入額増加に伴う収益の増
- 寄附金収益：134.5億円（対前年度77.8億円減）…寄附金を大学運営基金に組み入れる際に、寄附金債務を収益に振り替えたこと（75.2億円）等による増

損益計算書（組替版）

前述の「損益計算書」では最終的に利益（黒字）が生じていますが、収益の多くは、運営費交付金や補助金など税金が原資となっているものが占めています。

国立大学における財源の不足状況を明らかにするため、学生納付金など自己収入から生じた収益を「営業収益」、自己収入によらない収益を「営業外収益」として組み直すと下記のとおりとなり、「営業損益」が赤字、すなわち自己収入だけでは費用を賄えていない現状が浮かび上がります（減価償却相当額※を費用として加味すると、利益はさらに縮小します）。

運営費交付金が削減され続ける中、教育研究の質を高めていくため、大学としても自己収入の増加に努めることはもちろんですが、寄附金等皆様からのより一層のご支援を心よりお願い申し上げます。

※減価償却相当額：法人化時に国から現物出資された固定資産、および法人化後に施設整備費補助金・施設費交付金により取得した固定資産の減価償却費であり、損益計算書上の費用から除外される仕組みとなっています。このような仕組みが設けられている理由は、該当する固定資産の更新に当たっては「出資者たる国により改めて必要な措置が講じられることになるものと想定される」ためですが、実際は、更新に至るまでの修繕費など、各国立大学法人が負担する部分は決して小さくありません。

（単位：百万円）

	2023年度（令和5年度）					2024年度（令和6年度）					増減額（2023-2024）
		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※		岐阜大学	名古屋大学	法人共通	特定関連会社※	
学生納付金収益	14,196	4,444	9,751	—	—	14,245	4,482	9,762	—	—	49
附属病院収益	76,014	29,176	46,837	—	—	79,571	30,461	49,109	—	—	3,557
受託研究等収益	22,508	2,288	20,218	0	0	25,052	2,597	22,431	—	23	2,543
雑益	6,272	1,464	4,740	68	—	5,802	1,597	4,179	18	6	△469
営業収益計 ①	118,991	37,373	81,548	68	0	124,671	39,139	85,483	18	29	5,679
教育経費	7,268	1,728	5,269	270	—	7,563	2,044	5,253	265	—	295
研究経費	12,680	2,161	10,217	297	4	12,719	2,440	9,952	321	5	39
診療経費	50,804	20,164	30,640	—	—	53,188	21,037	32,150	—	—	2,383
教育研究支援経費	3,164	602	2,172	390	—	2,777	450	1,857	469	—	△387
受託研究費等	21,250	2,169	18,765	315	—	23,078	2,391	20,474	204	7	1,827
役員人件費	202	—	—	198	3	184	6	—	167	11	△17
教員人件費	35,752	9,406	26,302	44	—	36,264	9,800	26,424	40	—	511
職員人件費	34,969	11,033	20,814	3,115	6	38,104	11,399	22,949	3,677	77	3,134
一般管理費	3,698	996	1,502	1,196	2	3,712	1,228	1,122	1,334	27	14
営業費用計 ②	169,792	48,261	115,684	5,829	17	177,593	50,799	120,183	6,480	129	7,800
営業損益 ③：①-②	△50,800	△10,887	△34,135	△5,760	△17	△52,921	△11,659	△34,700	△6,461	△99	△2,120
運営費交付金収益 ④	41,433	10,250	29,036	2,145	—	44,071	10,243	30,237	3,590	—	2,638
営業損益（運営費交付金補填後）⑤：③+④	△9,367	△636	△5,098	△3,614	△17	△8,849	△1,416	△4,462	△2,871	△99	517
寄附金収益	5,674	1,211	4,392	20	50	13,459	1,212	12,229	17	—	7,784
補助金等収益	7,022	1,636	5,245	139	—	7,347	1,787	5,409	150	—	325
その他収益	617	62	474	79	0	578	341	172	64	0	△38
営業外収益計 ⑥	13,314	2,910	10,113	240	50	21,385	3,341	17,811	232	0	8,070
財務費用等	474	173	88	212	—	450	176	91	182	0	△24
営業外費用計 ⑦	474	173	88	212	—	450	176	91	182	0	△24
業務損益⑧：⑤+⑥-⑦	3,473	2,100	4,926	△3,586	32	12,085	1,748	13,257	△2,821	△99	8,612
臨時利益	14	—	14	—	—	17	—	17	—	—	3
法人税、住民税及び事業税	16	—	—	—	16	4	—	—	—	4	△12
非支配株主損益	—	—	—	—	—	△36	—	—	—	△36	△36
目的積立金取崩額	913	184	604	124	—	281	2	153	125	—	△631
大学運営基金組入額	—	—	—	—	—	△7,526	—	△7,526	—	—	△7,526
臨時損失	918	26	754	137	—	772	13	757	1	0	△145
臨時損益計 ⑨	△7	158	△135	△13	△16	△7,968	△11	△8,112	124	30	△7,961
当期総利益 ⑩：⑧+⑨	3,466	2,258	4,791	△3,600	15	4,116	1,737	5,144	△2,697	△68	650
減価償却相当額⑪	5,060	1,657	3,401	1	—	5,014	1,724	3,282	7	—	△45
減価償却相当額を加味した当期総利益 ⑫：⑩-⑪	△1,594	601	1,389	△3,601	15	△898	13	1,861	△2,704	△68	696

※ 百万円未満切捨のため、合計は一致しない場合があります。
※ 特定関連会社について、2023年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」のみの額、2024年度は「株式会社Tokai Innovation Institute」、「株式会社Central Japan Innovation Capital」及び「東海研究開発1号投資事業有限責任組合」の合計額です。

数字で見る名古屋大学

学部数
9 学部

大学院数
13 大学院

学生数
15,959名
（学部学生 9,524名）
（大学院学生 6,435名）
2025年5月1日現在

卒業者・修了者累計数
学部 123,567名
学位授与（修士） 63,478名
学位授与（専門職学位課程） 1,043名
学位授与（博士） 22,951名
2024年度末現在

教員数
2,452名
2025年5月1日現在

土地面積
3,123,796㎡
バンテリンドームナゴヤ約65個分
2025年4月1日現在

海外拠点数
16 拠点

留学生割合
学部 4.5%
大学院 24.0%
2025年5月1日現在

留学生出身国数
106 か国

ジョイント・ディグリープログラム数
7 件
全国1位

蔵書数
3,398,580冊
学生1人あたり213冊
2025年4月1日現在

ノーベル賞受賞者数
6 名

Highly Cited Researchers
（クラリベイト・アナリティクス）
5 名
secondary affiliationを含む

TOP10% 論文数
2,765本
2020～2024年

QS 世界大学ランキング
QS 世界大学ランキング 2026
国内 6 位
世界 164 位タイ

THE 世界大学ランキング
THE 世界大学ランキング 2026
国内 6 位
世界 201～250 位

創発的研究支援事業採択件数
（累積）
94 件
全国4位

民間企業等からの共同研究等受入額
62億7百万円
2024年度

科学研究費助成事業獲得実績
（円・件）
77億28百万円
2,767件
2024年度

基金寄附受入実績（円）
9億25百万円
2,063件
2024年度

名古屋大学発ベンチャー企業数
（起業累積数）
180 社
起業累積数
2024年度末現在

数字で見る岐阜大学

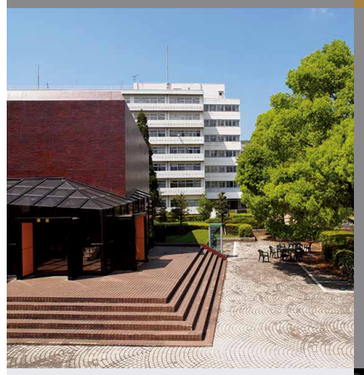
学部数
5学部 1学環

大学院数
9大学院

学生数
7,340名
（学部学生 5,629名）
（大学院学生 1,711名）
2025年5月1日現在

卒業者・修了者累計数
学部 73,508名
学位授与（修士） 17,524名
学位授与（博士） 5,592名
2024年度末現在

教員数
811名
2025年5月1日現在



就職率
学部 97.1%
修士 98.9%
2024年度卒業・修了生

地元就職率（学部生）
岐阜県内就職率 43%
愛知県内就職率 29%
2024年度学部卒業生

土地面積
6,331,841㎡
バンテリンドームナゴヤ約131個分
2025年4月1日現在

蔵書数
913,634冊
学生1人あたり124冊
2025年4月1日現在

共同研究件数
343件
全国20位
国立大学同類型※55大学中3位
2023年度

共同研究受入件数（相手方：中小企業）
167件
全国10位
国立大学同類型※55大学中2位
2023年度

創発的研究支援事業採択件数（累積）
9件
全国23位
国立大学同類型※55大学中2位

共同研究講座・共同研究部門数
21件
全国13位
国立大学同類型※55大学中2位
2023年度

共同研究講座・共同研究部門に関する受入実績
212,271千円
全国23位
国立大学同類型※55大学中6位
2023年度

海外拠点数
10拠点
2024年度

ジョイント・ディグリープログラム数
4件
全国2位

寄附講座等設置数
19講座
2025年4月1日現在

地方自治体との協定数
43件
岐阜県、岐阜県内42市町村すべてと締結

動物病院収入
706,492千円
国立大学1位
2024年度

※ 地域に貢献する取り組みや、強み・特色のある分野で教育研究を推進する国立大学。

知とイノベーションのコモンズとして、地域と人類社会の課題解決に貢献する新たな国立大学法人へ

Make New Standards for The Public

名古屋大学 豊田講堂

岐阜大学 柳戸キャンパス