

第8回 仙台講演会  
新しい地域創生・大学と共に ～仙台の未来を拓く産学連携～

# 活力ある地域の未来を大学とともに

2025年 1月 28日

東北大学 理事・副学長(企画戦略総括)・プロボスト・CDO

青木 孝文



## 役職歴

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



## 研究歴

1992年 東北大学 大学院工学研究科(電子工学専攻)博士課程修了

2002年 東北大学 大学院情報科学研究科 教授

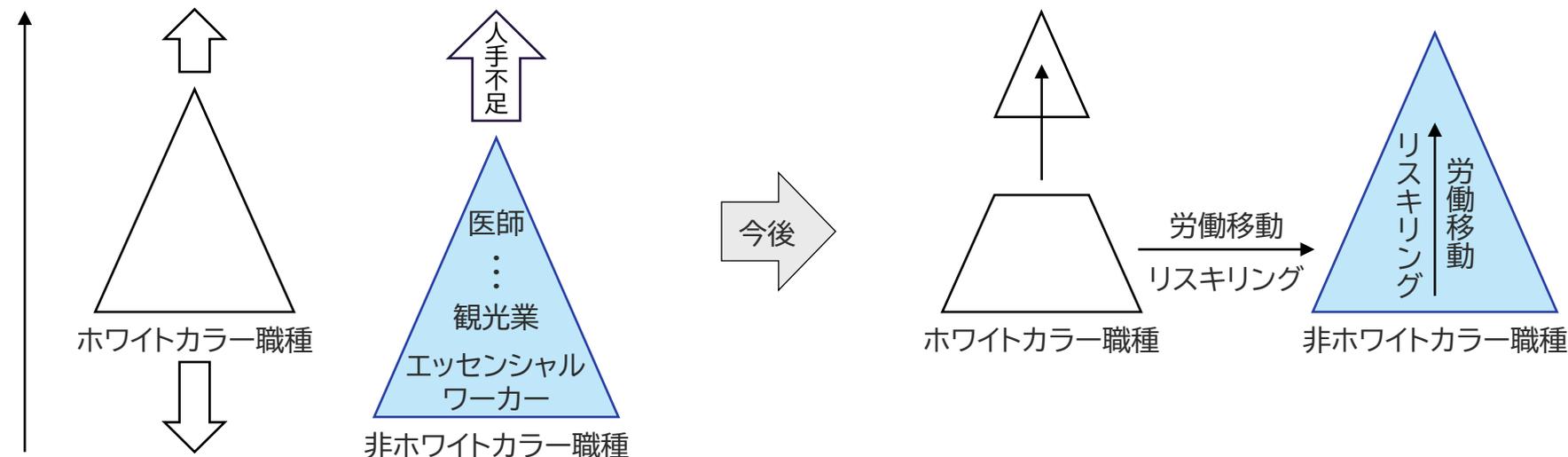
- 専門:コンピュータ工学、デジタル信号処理、画像認識、バイオメトリクス(生体認証)とセキュリティ、法歯学と個人識別などの研究に従事
- 社会貢献:「東日本大震災における身元確認の支援」に関して、社会貢献財団社会貢献者表彰(2013年)、河北文化賞(2014年)など

## 日本の差し迫った労働市場のミスマッチと産業変革の必要性(IGPI富山氏)

- 少子高齢化による深刻な**働き手不足**(2040年に1100万人不足) } が同時進行  
AI革命によるホワイトカラーの**雇用減少**(2035年に480万人減少)
- 人手不足はローカル産業で生じ、人余りはグローバル産業で起こる
- 余剰ホワイトカラーはローカル産業に向かうが、その際に、労働生産性の高いアドバンストな産業の現場が地域に存在することが鍵 → **大学の役割はきわめて大きい**

### AI革命でホワイトカラー中間層の時代は終わる

労働生産性(賃金)



## ● 民間投資を呼び込む先端研究開発施設群

- 放射光施設ナノテラス(経済波及効果1.9兆円)
- 東北メディカル・メガバンク機構
- 半導体テクノロジー共創体 など

## ● 独自のサイエンスパーク事業

- 330万m<sup>2</sup>の共創空間整備
- 共創研究所等の新制度

## ● 加速する東北大学発スタートアップ

- 東北大学発スタートアップ 199社
- 東北大学VCによる投資実績49社  
(うちIPO実績6社、東北立地18社)

## ● 国際卓越研究大学(認定第1号)

- 初年度154億円の助成、25年の計画
- 人的資本の拡大(多様化・高度化)

## ● 経営革新と年3%超の事業成長

- 自立的な財政基盤の確立、規制改革
- 事業規模を25年後に2倍超へ
- イノベーションエコシステムへの投資を拡大

①

新たな産業を  
生み出す

イノベーション創出



②

魅力ある事業体  
を生み出す

成長する知識経営体

# ① 大学によるイノベーションエコシステムの駆動

大学は技術・人材・資金の結節点  
課題解決を目的として産学官金の多彩なアクターが参画



研究機関・大学

情報、AI、データ、  
材料、バイオ、デバイス、…



スタートアップ

多様な産業マーケットで価値創造



地域産業界  
自治体



大学  
子会社群

東北大学共創イニシアティブ(株) 等



国際  
パートナー

新たな  
研究開発

トップ  
クラスの  
人材集積

成果の  
社会への  
認知

卓越した  
成果

専門家との  
研究ユニット  
形成

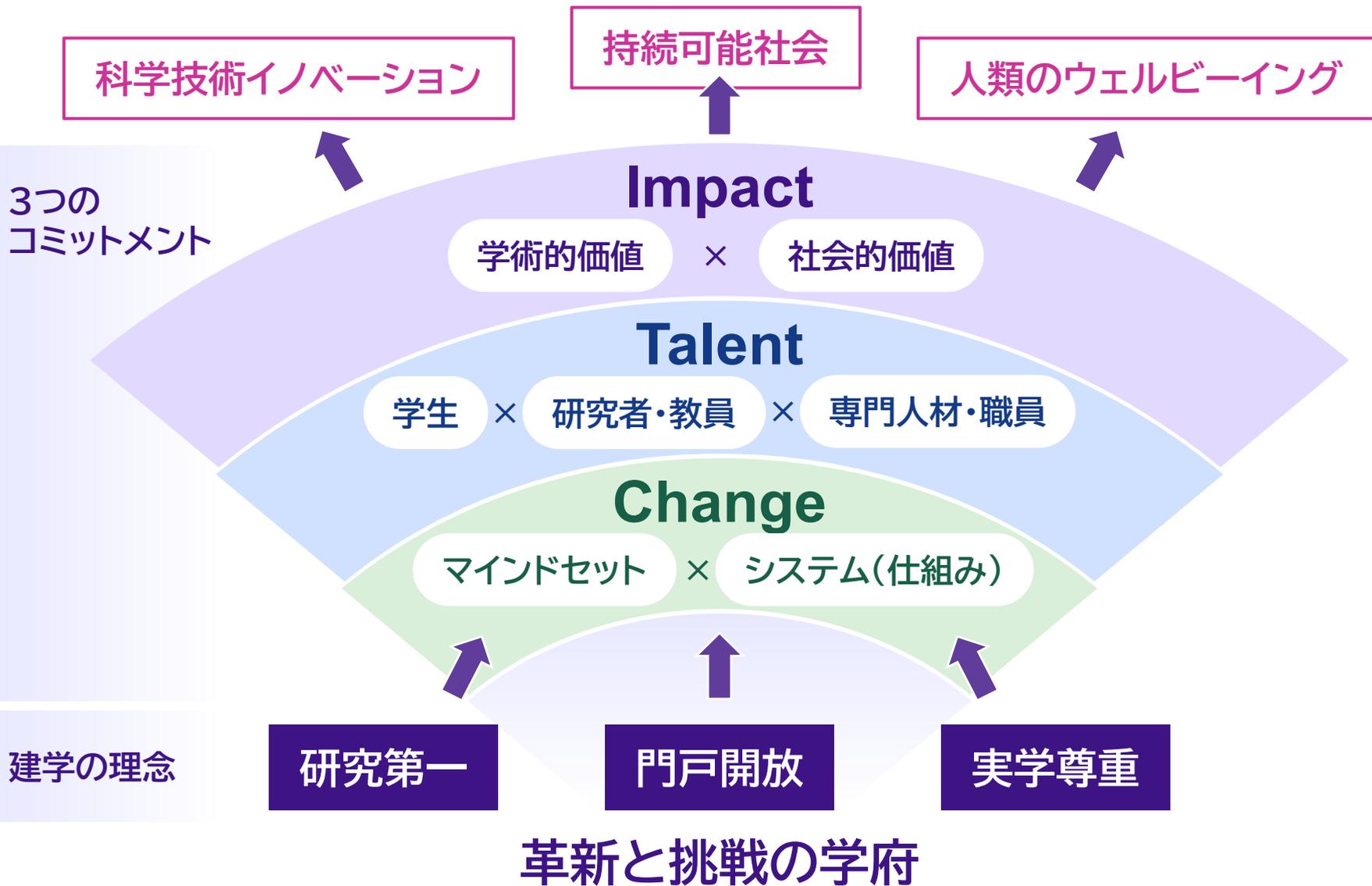
企業(産業現場)

参画意向:約150機関

ICT企業  
DXサービス企業

試験・分析企業  
ものづくり企業

平和で公正な人類社会の実現に貢献



- 海外の有力大学は、BSの中に成長核となる蓄積をつくり、それを戦略的に投資・運用することで、自由度の高い経営資源を獲得

BS: 貸借対照表  
PL: 損益計算書

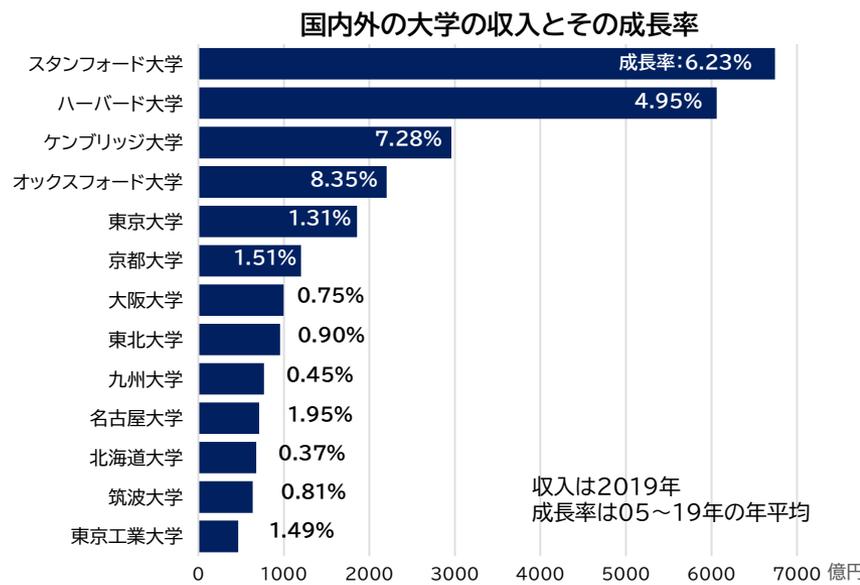
- ✓ 例:ハーバード4.5兆円、スタンフォード3兆円、オックスフォード8千億円
- ✓ 寄附金(エンダウメント)は有名だが、大学ごとにビジネスモデルが違う

- 世界の有力大学と比較して、なぜ日本の国立大学が成長していないのか？

- ✓ 「**損益均衡**」の会計原則のため**PL経営**(単年度経営)となり**BS経営**になりえない
- ✓ 会計基準は「**大学は公共的な性格**」=「**利益の獲得を目的としない**」と断言  
よって大学が何かをやろうとすると、すぐポジティブリスト型規制に抵触
- ✓ 法人化後も長い間、**利益の蓄積、債券の発行、それらの運用**はできなかった
- ✓ 国際卓越研究大学に伴う**規制改革**(これまで議論してきた成果)

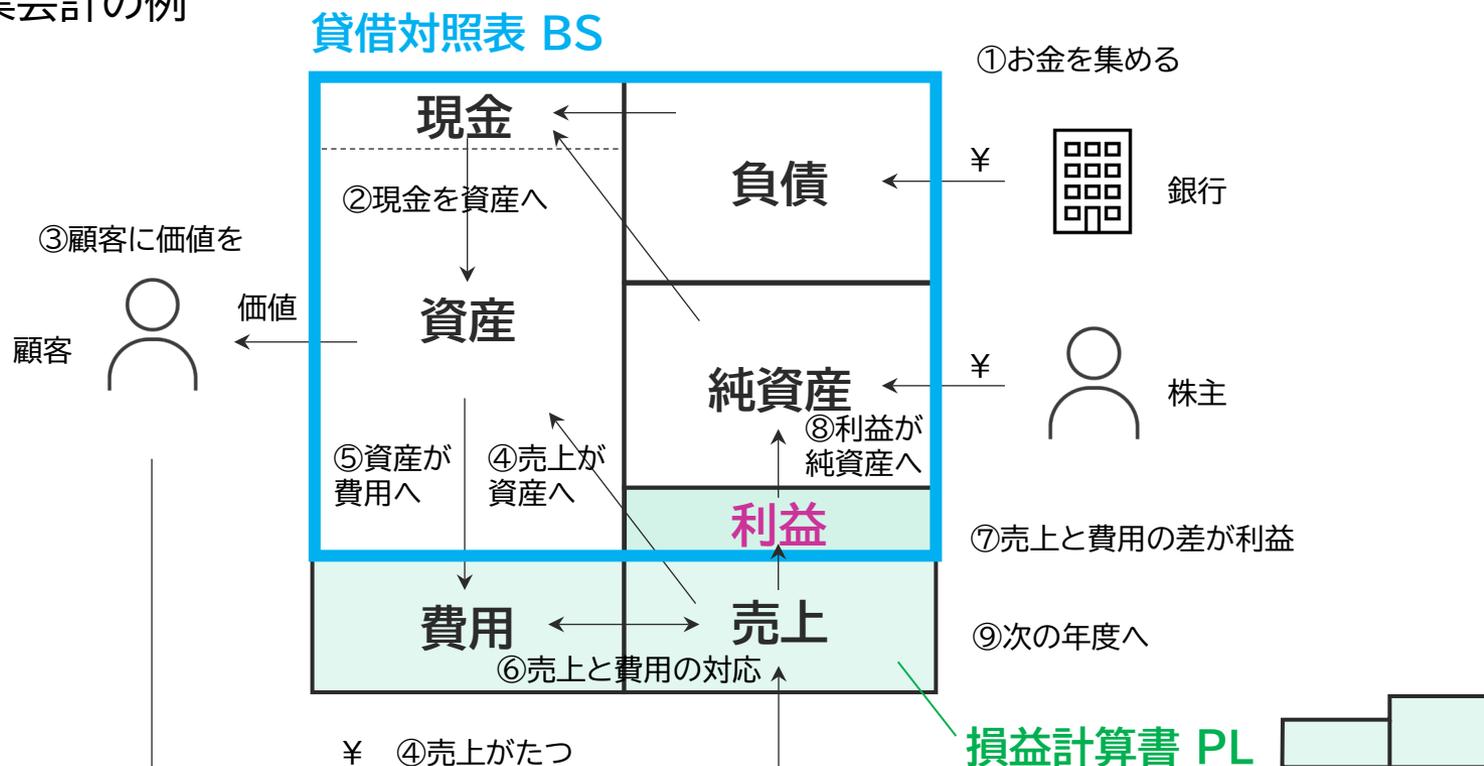
国立大学法人会計基準の改訂  
「運営方針会議」を設置する法人は、業務上の余裕金の一部を、BSの資本剰余金「大学運営基金」に組み入れて運用可能

今後、議論を深めさらなる規制改革を誘導  
将来への投資ができる研究大学として発展

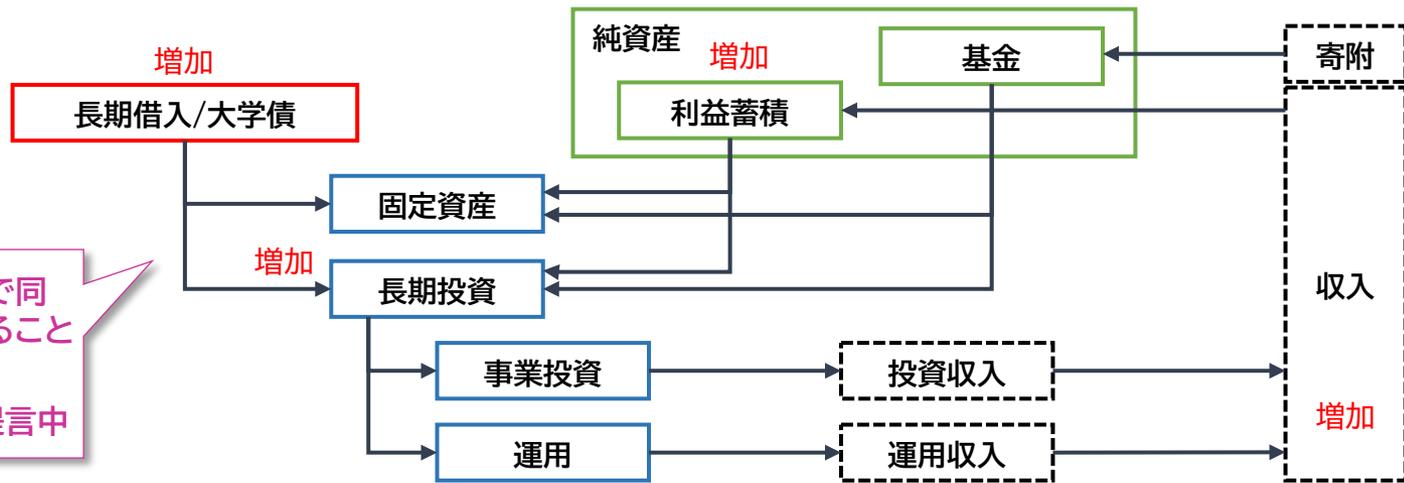


- 世界の大学は、社会価値を生み出し、それに伴ってBSが大きく成長、自分の意思をもってより大きな将来投資ができる法人として大きく発展
- 一方、日本国立大学はこれまで利益を想定しない「**損益均衡**」の会計基準
- そのため**経営概念が浸透せず**、ビジネスモデルが生まれず、成長もしない
- 結果的に、**法人の意思による将来への投資ができない** → **根本的に改革すべき**

## 企業会計の例



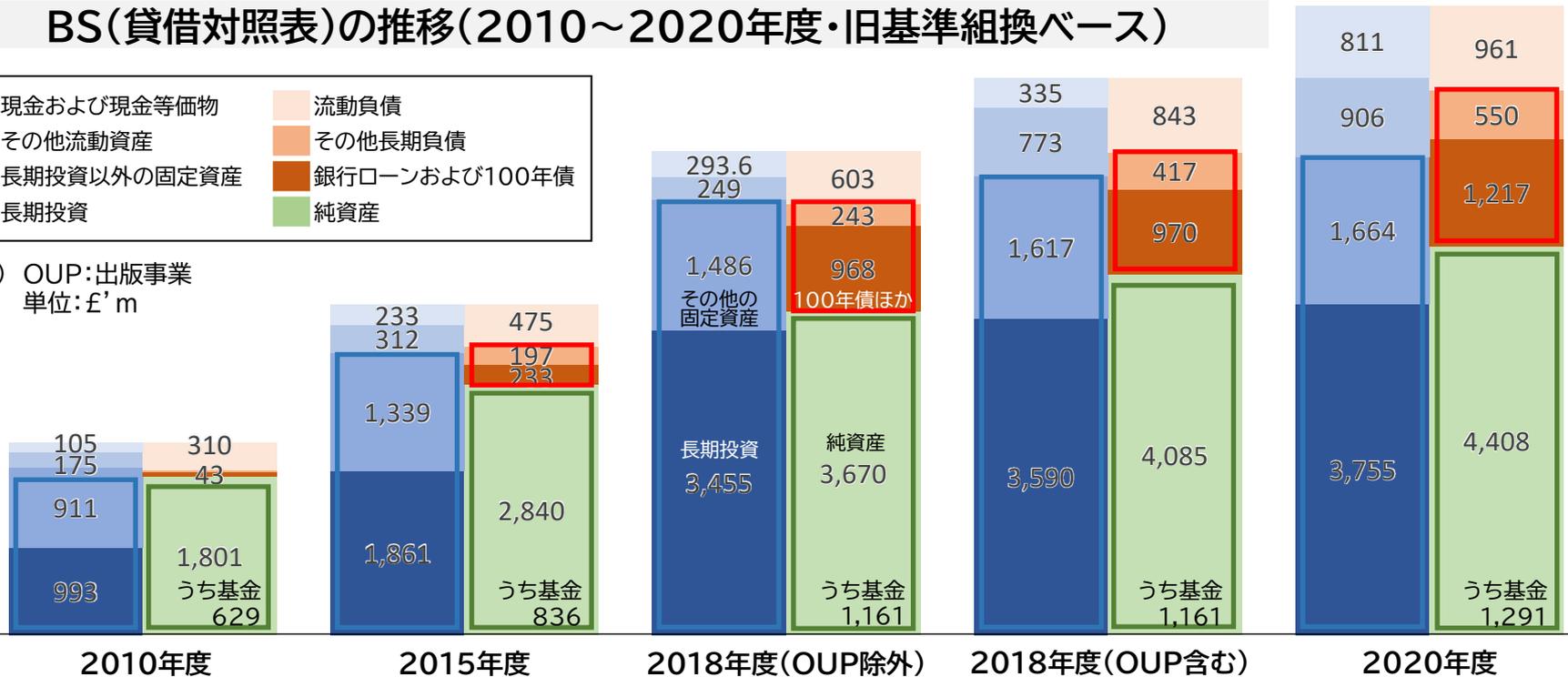
日本の国立大学で同様の成長を遂げることはいまだに困難  
→ 規制改革を提言中

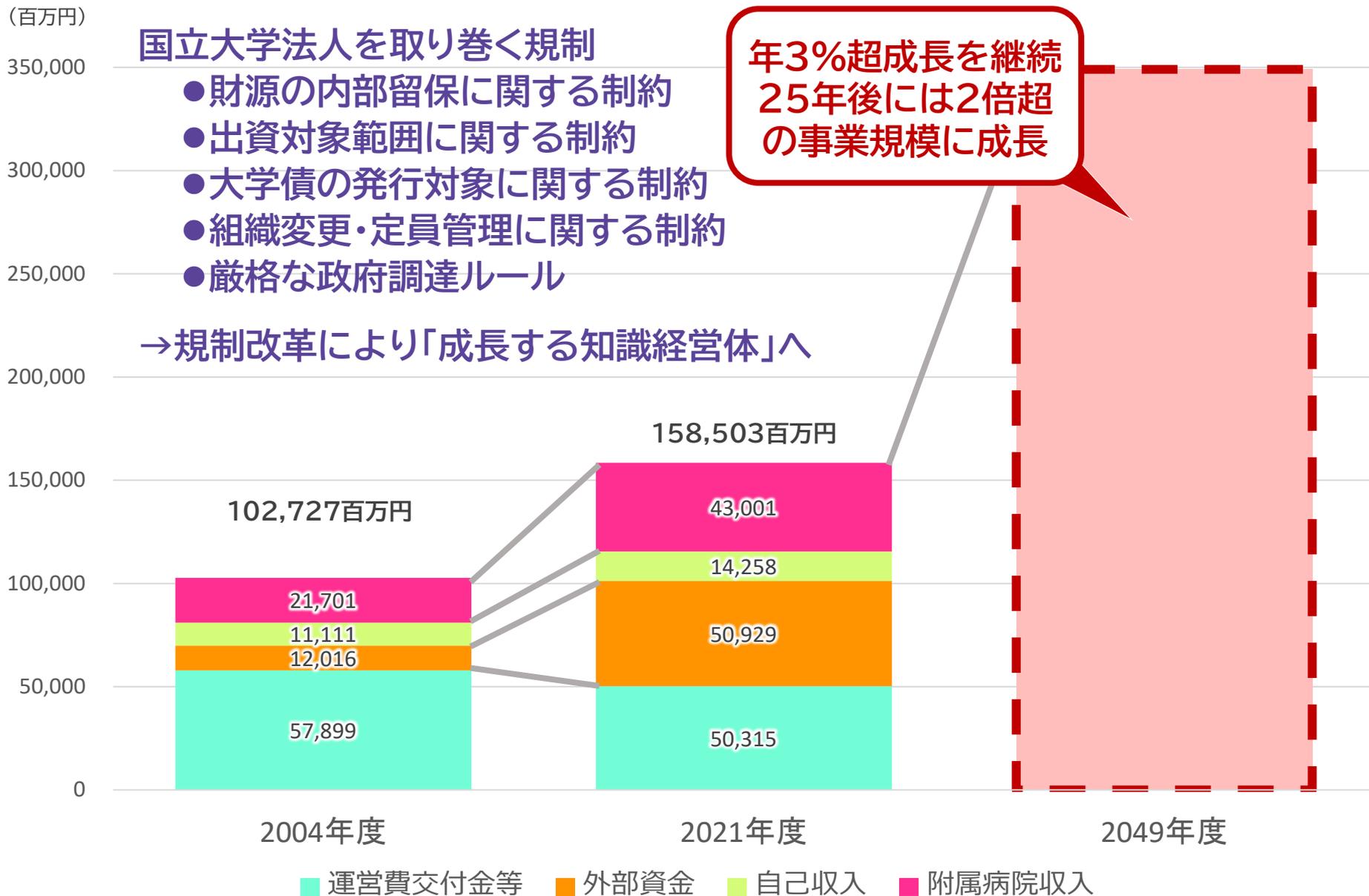


## BS(貸借対照表)の推移(2010~2020年度・旧基準組換ベース)

|             |               |
|-------------|---------------|
| 現金および現金等価物  | 流動負債          |
| その他流動資産     | その他長期負債       |
| 長期投資以外の固定資産 | 銀行ローンおよび100年債 |
| 長期投資        | 純資産           |

(注) OUP:出版事業  
単位: £'m





## ● 民間投資を呼び込む先端研究開発施設群

- 放射光施設ナノテラス(経済波及効果1.9兆円)
- 東北メディカル・メガバンク機構
- 半導体テクノロジー共創体 など

## ● 独自のサイエンスパーク事業

- 330万m<sup>2</sup>の共創空間整備
- 共創研究所等の新制度

## ● 加速する東北大学発スタートアップ

- 東北大学発スタートアップ 199社
- 東北大学VCによる投資実績49社  
(うちIPO実績6社、東北立地18社)

## ● 国際卓越研究大学(認定第1号)

- 初年度154億円の助成、25年の計画
- 人的資本の拡大(多様化・高度化)

## ● 経営革新と年3%超の事業成長

- 自立的な財政基盤の確立、規制改革
- 事業規模を25年後に2倍超へ
- イノベーションエコシステムへの投資を拡大

①

新たな産業を  
生み出す

イノベーション創出



②

魅力ある事業体  
を生み出す

成長する知識経営体