



産学官共創が生み出す  
イノベーションと収益の源泉

# 目次

<b>第1章</b>	<b>大学を中心としたイノベーションのトレンド</b>	<b>3</b>
1.	産学官共創の新時代	3
2.	科学技術・イノベーション政策の変遷	4
3.	大学が置かれる環境の変化	5
<b>第2章</b>	<b>大学における収益化戦略と組織間連携</b>	<b>6</b>
1.	「知の企業体」に求められる収益化戦略	6
2.	収益化戦略実現のための取り組み	7
3.	大学の収益化戦略を支えるURAとRD	8
<b>第3章</b>	<b>産学官共創による社会実装が導く大学の強化</b>	<b>10</b>
1.	収益化に必要な組織間連携	10
2.	産学官共創を支える、大学における共創組織と人材の強化	11
3.	社会実装が回す教育・研究と事業開発のサイクル	12
<b>第4章</b>	<b>産学官共創の戦略的推進に向けて</b>	<b>14</b>



## 第1章

# 大学を中心としたイノベーションのトレンド

## 1. 産学官共創の新時代

近年、国際的な潮流として、大学のあり方が大きく変化している。知的財産の社会実装に向けて、多様なステークホルダーと資源の共有を伴う関係性を深めていくことが求められており、大学内に閉じた研究者の集合体といったイメージから、イノベーションの起点としての存在になってきている。

科学技術・イノベーションの進展は経済成長にとって不可欠なものであり、産学官での共創の促進は、日本においても長らく重要なテーマであった。同時に、2004年には国立大学法人化がなされ、競争的資金獲得の重要性が増すなど、高等教育政策においても、大学を巡る重要な制度改革が行われてきた。

大学の変容は、産業の高度化や経済社会の複雑性の増大により、イノベーションのあり方が変化していることにも起因している。2000年代以降に社会を一変させた大学発のITやバイオ系技術などの破壊的イノベーションは、知的財産権によってある種独占的な事業を構築しており、旧来の日本企業の成長を支えてきた連続的イノベーションとは大きく異なる考え方と事業構造を備えている。日本においては、

大学の研究成果や知的財産の社会実装が十分に達成できているとは言えず、研究論文も量・質ともに低調な状況にあるため、科学技術イノベーションの促進は産学官が共創をもって取り組むべき課題であると言える。

他方で、大学における知財の商用化に対する忌避感は以前に比べ薄くなり、それとともに、研究ビジネスとしての持続性を実現し、研究領域の卓越性をもって外部資金を獲得する動きやイノベーションに基づく収益源を大学自ら構築する動きが高まっており、確実に変化は起きている。

PwC Japanグループでは2023年の調査レポート「持続可能な地域共創のための産学官連携構築に向けて」<sup>1</sup>において、産学官連携における共創実現のための諸条件を検討し、持続可能なエコシステム創出に向けた体制構築について論じた。続く本稿では、イノベーションのあり方が急速に変化し、同時に大学経営基盤の強化も求められるなか、産学官共創が生み出すイノベーションの観点から国立大学と諸組織の連携のメカニズムについて考察する。

<sup>1</sup> <https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/industry-academia-government-collaboration.html>

## 2. 科学技術・イノベーション政策の変遷

まず、国際的な科学技術・イノベーション政策の動向については、3段階の時期区分で分析されている<sup>2</sup>（図表1）。世界の政策を見ると、具体的には、戦後から1970年代にかけての第1フェーズでは、基礎研究への投資拡大が科学技術振興へつながる、という考えが主流であった。その後のイノベーション創出は、より複雑な、基礎・応用・開発・生産といった複数のプロセスが相互に連動するナショナル・イノベーション・システムから生まれ、その最適解を実現することが重要だと考えられるようになった。さらには産業の発展が環境問題や社会格差拡大の誘因となるなか、現在はEUの研究・イノベーション枠組みプログラム「Horizon Europe」に代表されるように、科学技術イノベーション政策自体が、社会課題への対処という、より複合的な視点をも含むようになっていく。

一方で、日本では、これらの潮流と必ずしも同期してフレームが変化してきたわけではない。日本では、1995年に科学

技術基本法が制定され、1999年には政府の委託研究開発成果について、参加企業や研究機関が権利を保有することを認めた日本版バイドール制度<sup>3</sup>が制定されるなど、科学技術の振興や大学知財の社会実装を進展させる動きが見られた。科学技術・イノベーション政策としては、これらが起点となる。日本の第2フェーズに関しては2000年代後半から開始したとされているが、この時期に国際的には、社会的インパクトの受け手である受益者視点も包含した第3フェーズが始まっている。

現在進行中の「第6期科学技術・イノベーション基本計画」においては、第3フェーズとしての人文社会科学が振興対象となるまで議論が進んでいる。しかし日本の研究大学が置かれている環境は、欧州や米国の環境に比べ政策的な遅れが影響している面も存在しており、産学官それぞれが責任と役割をもって共創に取り組むことがより一層重要であると言える。

図表1：科学技術・イノベーション政策の変遷



出所：各種資料よりPwC作成

2 Johan Schot, W. Edward Steinmueller

FRAMING INNOVATION POLICY FOR TRANSFORMATIVE CHANGE: INNOVATION POLICY 3.0(University of Sussex,2016)

<https://www.johanschot.com/wp-content/uploads/2016/09/Framing-Innovation-Policy-for-Transformative-Change-Innovation-Policy-3.0-2016.pdf>

3 [https://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu\\_kakushin/innovation\\_policy/bayh\\_dole\\_act.html](https://www.meti.go.jp/policy/economy/gijutsu_kakushin/innovation_policy/bayh_dole_act.html)

### 3. 大学が置かれる環境の変化

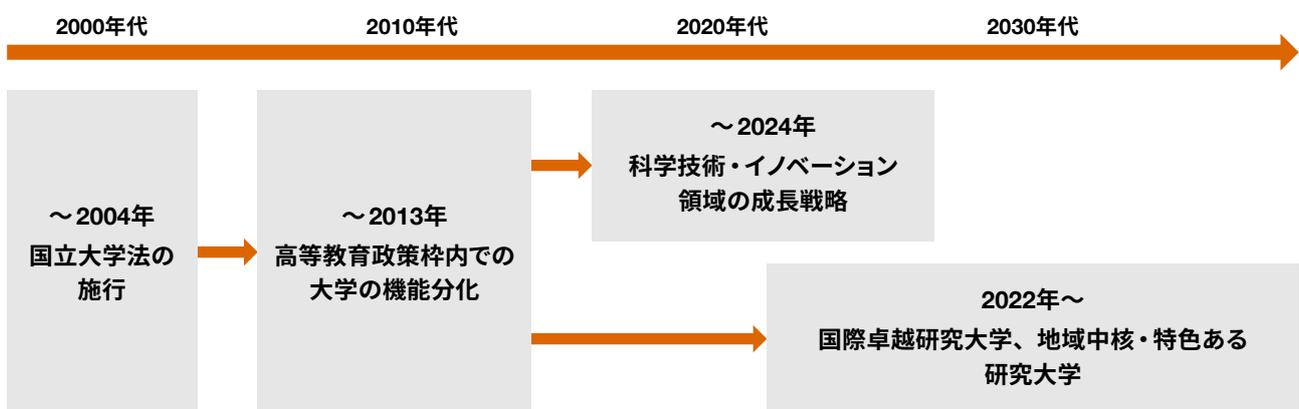
科学技術・イノベーション政策が社会情勢や産業が置かれる環境によって変化するなか、特に米国においては2000年頃までに、バイオ・医療分野の民間企業が大学の知財や研究開発、事業PoC等を通じた協働の過程で、大学の財政面に大きな影響を与えている。それに伴い、大学は人材育成と知的財産の創出にあたり、自立的に経営を行う研究ビジネスとしての持続可能性を獲得している。また、米国社会では大学はイノベーションが生まれる知の創出拠点であって、大学への連邦政府や産業界からの投資は次の新しいイノベーションへの期待としての意味を持ち、大学には資本投資の対象としてリターンが期待されている。この「大学の市場化」の動きは、大学運営に世界的な影響を及ぼしたと言える。

一方、日本の国立大学においては、2001年、小泉政権下で実施された大学構造改革によって国立大学は「知の集合体」から「知の企業体」への変革を加速させることとなった（図表2）。2004年の法人化に伴い、教育・研究をビジ

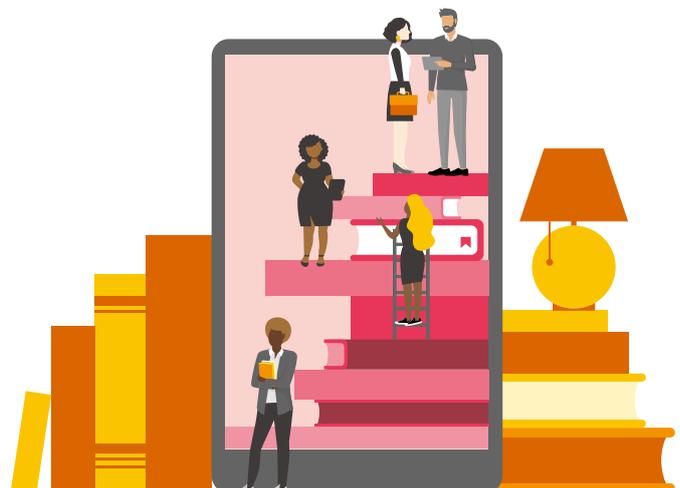
ネスとして行う企業と競合する環境に置かれることとなり、市場化を伴う経営へと組織全体を改革することが求められている。その後は、引き続き高等教育政策の枠組み内で大学の機能分化が進み、第2次安倍政権以降の直近約10年間は、特に科学技術・イノベーション領域の成長戦略と結びついた大学改革が進められている。

2022年には国際卓越研究大学法とその基本方針が定められ、大学ファンドによるトップレベルの研究大学への支援が始まった。同年、地域中核・特色ある研究大学総合振興パッケージも定められ、地域の中核大学や特定の強みのある大学への支援制度が整えられた。特に国立大学では、卓越的な研究力強化やイノベーション、地域課題の解決といった目的の達成に向かって、自身の大学組織としてのビジョン・ミッションの定義を明確にし、ステークホルダーに対するリーダーシップを発揮することで、大学自身が知と富を生む、国内のプロフィットセンターとしての経営が求められている。

図表2：日本における大学政策の変遷



出所：各種資料よりPwC作成





## 第2章

# 大学における収益化戦略と組織間連携

第1章にて整理した科学技術・イノベーション政策と大学政策の変遷に伴い、特に国立大学では、自立性・柔軟性がより求められるNPM（New Public Management）の影響を受け、収益を生み出すための機能強化が重要な課題となっている。本章では、「知の企業体」として自立的な経営を行い、日本におけるプロフィットセンターとしての役割を果たすために、国立大学に求められる組織間連携という視点で考察する。

### 1. 「知の企業体」に求められる収益化戦略

1980年代から公的資金による大学への補助金の減額が続く米国では、卒業生や企業からの寄付金と基金化された資金の運用益が、大学の永続的成長と活動を支えている。欧米に比べて寄付文化が発達していない日本において、国立大学は、まず競争的資金収入の安定化と知財の社会実装による増収に取り組んできた。

2001年に実施された国立大学の構造改革と続く2004年の法人化により、国立大学に民間的発想の経営手法が取り込まれ、それまでの改革からさらに大きな変革が実行された。「管理」から「経営」への転換の背景には、公的資金の投入に関する国際的な「成果志向」の強まりがある。国立大学は資金の使途に関する透明性を確保し、ステークホルダーに対して得られた成果に関する説明責任を果たすことが求められるようになった。

今後、他大学や海外大学と競争するなかで、研究の卓越性を実現し、国のイノベーション創出の拠点となり続けるためには、大学設備の維持や高度化、高い技術を保有する技術職員の雇い止めに伴う研究活動停滞の解消などを実現し、高度化する教育・研究基盤を支え企業体としての競争力を維持し続ける必要がある。それには収入の多様化と拡大が不可欠であり、新たな財務施策に戦略的に取り組むためのプロフィットセンターとしての機能強化が大学には求められている。

## 2. 収益化戦略実現のための取り組み

国際的な大学偏差値を決める「THE世界大学ランキング (World University Rankings)」の評価指標では、研究30% (評判調査18%、研究収入6%、研究生産性6%)、論文被引用30%、産業界からの収入2.5%と、研究活動を通じて得られる収入や評判に係る指標の占める割合がスコア全体の約6割を占めており<sup>4</sup>、国際的に研究成果の社会還元性が強く求められる時代になっていることが分かる。社会からの高評価は、国内外から優秀な学生と企業を引き付け、大学として研究の「質」と「社会への影響力」を強化していくことで得られる。

質の高い研究から生み出された知的財産のライセンス化は、理論上、新たな研究開発経費やライセンス収入につながる「正のスパイラル現象」を巻き起こすとされる。しかし、例えば技術移転が盛んな米国のトップレベル大学であっても、ライセンス収入は全研究開発費の数%程度にとどまることが多い。ライセンス化に係る諸経費や関係者の人件費を差し引くと、研究成果のライセンス化のみでは経営の持続性確保に寄与する有望な収益モデルとは言えない。

大学における収益化は図表3のように大きく3つに分類できる。この分類を見ても分かるように、多様な取り組みが本来は必要である。まずは、国が提供する競争的資金の獲得や企業との共同研究による研究費収入など、研究力の向上に伴う収益拡大が挙げられる。次に、技術移転によるライセンスなど、知財の社会実装に伴う収益拡大がある。最後に、ファンド機能等の財務施策による収益拡大が考えられる。ライセンス化はむしろ、より大きな収益をもたらす社会連携を促進するためのインフラであり、収益の多様化を導く窓口的な機能を果たしていると捉え、各大学の実態に応じた収益化戦略を組み立て、複合的な収益源確保の取り組みを推進していくことが重要だと考えられる。

図表3：大学の収益化戦略を支える多様な取り組み

大学収益源の分類モデル	
収益モデル	価値の源泉となるモデルと収益パターンの分類
1 国が提供する競争的資金	1 研究力の向上に伴う収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>共同研究費や競争的資金の獲得に向けた組織的な活動やグラントサポート、学内の取りまとめや大型化に向けた取り組みに特徴がある大学群</li> <li>研究者へのサポートや企業・自治体等との関係性強化にも特徴</li> </ul>
2 共同研究時の研究費	
3 受託研究時の研究費	
4 奨学寄附金	2 知財の社会実装に伴う収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>知財の社会実装に向けてライセンスやコンサルティング、ジョイントベンチャー(JV)や事業実施などの経済利益を創出し、収益を拡大する取り組みに特徴がある大学群</li> <li>研究者とは異なる立場で社会実装を伴走できるURAや知財マーケターなど、産学官での事業創出をコーディネートする体制にも特徴</li> </ul>
5 技術移転によるライセンス	
6 技術指導や研修による対価獲得	
7 JVでの事業化による収益分配	
8 技術研究組合の成果の事業化	
9 研究開発法人の実施	3 財務施策による収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> <li>ファンド機能やM&amp;Aによる事業売却、スタートアップやベンチャーキャピタル(VC)からの収益など、財務的な施策の強化によって収益を拡大する取り組みに特徴がある大学群</li> <li>財務施策による収益拡大は高い専門性が必要であり、大学としての実施は国内では数が多くない</li> </ul>
10 大学スタートアップの株式公開 (IPO)	
11 M&Aによる事業譲渡	
12 ストックオプション権利付与	
13 官民VCによる大学への利益還元	
14 民間VCによる大学への利益還元	

出所：各種資料よりPwC作成

4 Times Higher Education, World University Rankings, <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings>

世界の研究大学の多くは産学官の連携による大規模な技術革新イニシアティブ等によって特定領域の研究力を戦略的に強化し続けてきており、世界的にも質の高い研究を展開している。また、ライセンス化を入口とした質の高い研究成果の社会還元方法として、企業との共同研究やスタートアップ支援により力を入れている。そうした大学のなかには、多額のベンチャーキャピタル (VC) 投資を受け入れるイノベーションエリアにおいて、エコシステムの中心的役割を担っているものも多い。

米国においてエコシステムの中心的な役割を担っている大学のなかには、世界水準の研究機関や先端技術を扱う企業との産学連携を通じて産業クラスターを形成しているものがある。企業へのライセンス化を通じて新規産業創出を刺激しつつ、地元経済界との連携による起業家支援プログラ

ム等の運営など、多様なプログラムを通じて地域との信頼構築を図っている。例えば中小企業向けに事業化の可能性が高い研究開発への参加機会の提供や、起業家養成講座の提供を行っている。また、大学教授や学生などの起業家と会計士、弁護士、ベンチャーキャピタルといったビジネスインフラとをつなぐ活動にも力を入れている。日本のように大学教員が担当するのではなく、大学教員とは別に専門人材を集めて生涯教育の提供やカルチャープログラムのオンライン配信を実施するなど、地域社会からの信頼獲得に向けた活動への投資も大きい。このようにして、長年にわたって培われた地域社会との強固なつながりを新規イノベーションの創出に積極的に活用し、またその実績により政府や企業など研究投資家の信頼を得ることで、大学財務基盤の安定化を実現するとともに大学機能を進化させ続けている。

### 3. 大学の収益化戦略を支えるURAとRD

米国では競争的資金を用いて実施される大学の教育・研究に関して、1940年代から一貫して、リサーチアドミニストレーター (University Research Administrator: URA) が、その申請手続き、資金管理、法令順守対応を担う人材群として活躍している<sup>5</sup>。一般化された組織図によると、米国のURAの機能は日本の国立大学の「職員」が構成する事務組織と類似の経営組織体に組み込まれている (図表4)。

また、大学研究事業全体や学内組織間、外部の利害関係者との重要なパートナーシップや提携を構築し、競争力のある個人およびチームによる卓越した研究を促進するための戦略的サービスを提供する、より高度な専門人材組織として、リサーチデベロップメントオフィス (RD) が誕生しており、「第三の職種」と呼ばれている。米国の大学において第三の職種は、URA組織とは機能的に明確に区別されつつも、大学経営組織の一部に組み込まれることが多く、RDの高度な研究戦略支援が、大学の収益化モデルに融合していると言える。

日本においても、「国立大学法人化」によって、国から大学への支出に制限を課すことと、経営体として自立させることで教育・研究活動を多様化させることが決定された。国立大学の運営を支えてきた運営費交付金は、2004年から2015年までの11年間に1,470億円が削減されている。同時に競争的資金が大幅に強化され、病院収益を除く経常収益に占める競争的資金の割合は、11%から28%と2倍以上に伸びている<sup>6</sup>。

一方で、大学経営に係る資金環境の変化に適応し教育・研究活動の多様化を実現するために、競争的資金の獲得とその管理に関連した業務が増えた結果、研究者の研究外活動に伴う過重労働が問題視されるようになった。研究者を支える専門職の必要性から、米国のURAをもとに日本でも、2011年より「大学等において、研究者と共に研究活動の企画・マネジメント、研究成果活用促進を行うことにより、研究者の研究活動の活性化や研究開発マネジメントの強化を支える業務に従事する人材」<sup>7</sup>としてURAの導入を進めている。

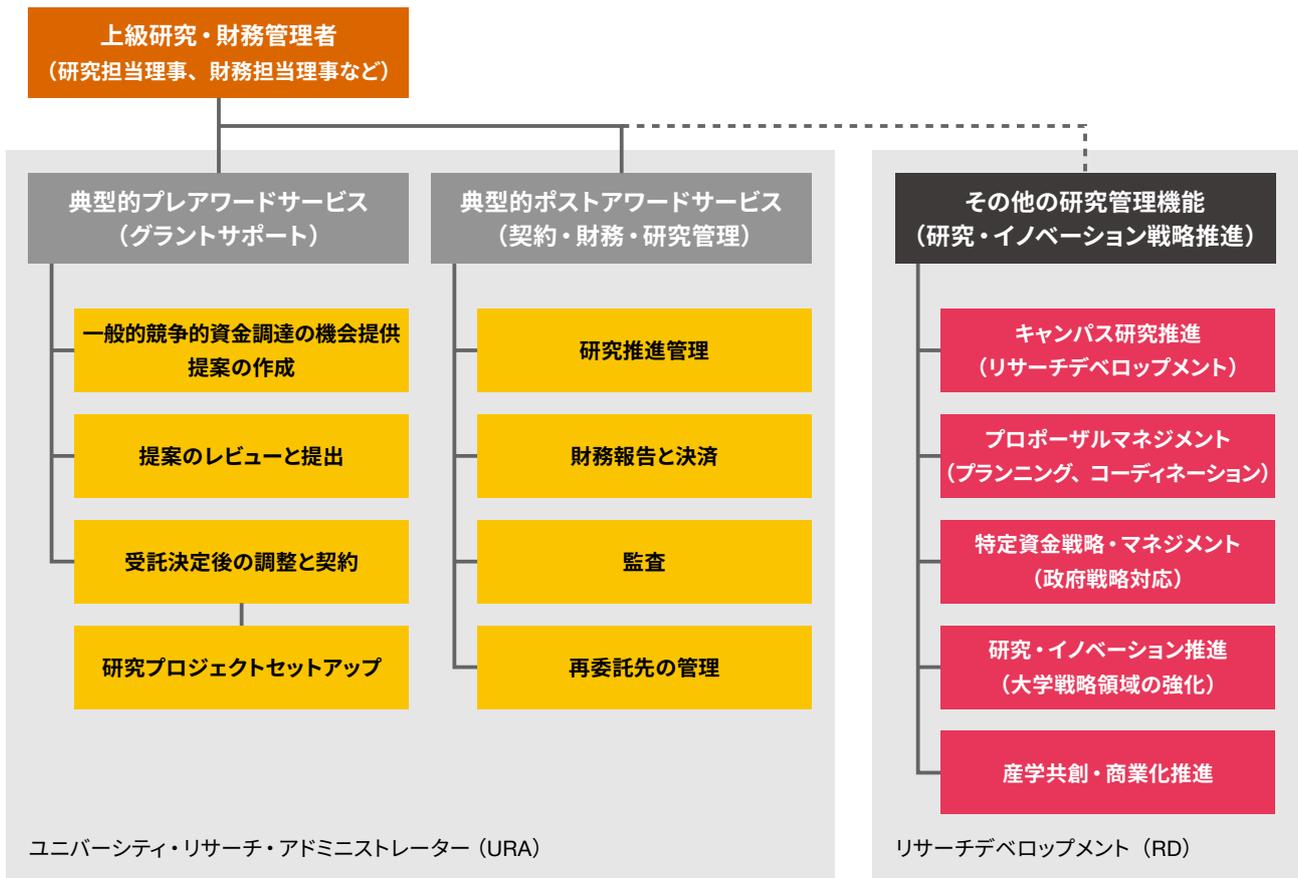
日本版URAは以前から存在する「教員」「事務職員」とは別の「第三の職種」と位置づけられ、研究活動の活性化 (企画・戦略立案)、研究費申請支援 (プレアワードマネジメント)、研究開発マネジメント (ポストアワードマネジメント)、産学連携促進、知的財産管理など、多様な役割を担うものとされていた。しかし実際には、本来は既存の研究部局に紐づく組織内で担うべきミッションが切り離され、URAとRDの両方の機能を取り込む形で、多くの大学が独立したURA組織を設置していることが多いのではないかと考えられる。

5 National Council of University research Administrators, The Role of Research Administration, 2017

6 国立大学協会広報誌「国立大学」別冊21号, データでみる国立大学, 2023年

7 <https://www.rman.jp/ura/>

図表4：米国大学におけるレポーティングを基準とした標準的なマネジメント組織構成



出所：各種資料よりPwC作成 「米国大学におけるレポーティングを基準とした標準的なマネジメント組織構成」





## 第3章

# 産学官共創による社会実装が導く大学の強化

ここまで考察してきたとおり、大学において研究と教育活動を持続的に維持・高度化していくためには、収益源を多様化し、経営判断として投資を積極的に行うための経営資源を十分に取り込むことが求められる。

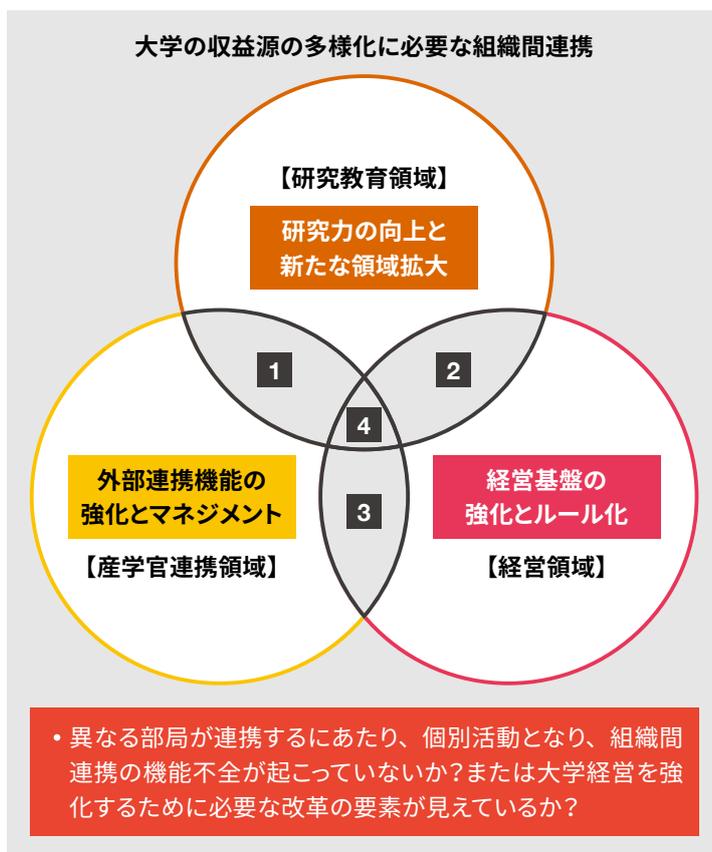
### 1. 収益化に必要な組織間連携

前述のとおり、大学改革の中で日本版URAが米国版URAとRD両方の機能を取り込む形で組織化された結果、その専門性は肥大化した。加えて既存の事務組織における役割が不明瞭な段階で独立した組織として設置されたことで、財務戦略との結びつきが弱く、研究戦略支援と収益化モデルとが連動しない組織となっている。そのため、競争的資金収益を柱とするプロフィットセンターとしての大学機能強化の面で十分に役割を果たせず、新たな事務部門として本来の目的の達成が難しいという構造的な課題を抱えていることも多い。

教育、研究、産学連携を基盤としてより大きな収益をもたらす社会連携体制を構築・強化していくためには、不足する機能性を専門人材雇用で埋めるだけではなく、組織構造や組織間連携のあり方を見直し、産学官が共創することで経済的・社会的なインパクトを創出し、それらを大学内に取り込むための組織環境を整えることが求められている(図表5)。



図表5：日本の大学における機能分化



出所：各種資料よりPwC作成

**1 研究教育と産学官連携の相互連携**

- 研究教育と社会実装の資金、人材の還流がスムーズに行われる仕組みの構築が必要

**2 研究教育と大学経営の連動**

- 研究資金の獲得や分配、教育に係る資金獲得と研究成果の財務インパクトの可視化が重要

**3 産学官連携と大学経営の連動**

- 社会実装の原資の獲得や、社会実装の収益を次の取り組みに還元するための連携が必要

**4 統合的なガバナンスとマネジメント**

- 全学の全ての機能が一体として運用され、外部ステークホルダーとの連携が構築されていることが重要

**2. 産学官共創を支える、大学における共創組織と人材の強化**

継続的な研究支援と横断的な研究案件の拡大の両方を達成し、地域等の産業と結びついた研究課題解決のエコシステムとして産学官が共創していくためには、社会実装に向けた課題の整理、協働者・経営資源提供者の発掘、ステークホルダー連携のマネジメントが重要であり、それらを担う人材と組織を強化しなければならない（図表6）。

研究成果の出口を設計したうえで、事業としての持続性・継続性を持った活動を担う事業主体と議論し、経済的合理性と持続性を意識したビジネスモデルの検討や事業の実施を進めるにあたっては、人材・資金など経営資源の獲得方法の検討、社会実装に向けたノウハウやアイデア、また、そのような知的資本を共有するコミュニティとのネットワークの構築が必要である。

さらに、必要な情報や資源を共有し、効率的な研究課題の解決と社会実装に向けたエコシステム形成を行うためには、関係者間で課題の的確な設定を共有し、複数主体を中長期的な視点で連携メリットを踏まえたコーディネートを行う。その際には、研究開発に必要な資金（数千～数億円）と協働者の投資金額とのギャップを埋めるための手段を検討することが重要である。

加えて、課題解決に向けた資源（情報、人的リソース、資金）を提供する主体に対しては、継続的な取り組みのためのインセンティブ設計として、各大学や研究者と研究を進めることが効果的な事業課題の解決につながる、というロジック設計ができる組織も求められている。

研究支援を体系的に行うURA（部局事務職員）と、研究案件の拡大や部門連携、社会実装を目指した外部戦略を担うRD（TLO組織）の双方が連動し、それぞれの役割と責任を持ちながら収益化戦略について協働することが重要である。そのために、既存組織のミッションの再整理や職員のマインド変革による人材強化が急務であると言える。

図表6：共創実現のために大学に求められる機能



出所：各種資料よりPwC作成

### 3. 社会実装が回す教育・研究と事業開発のサイクル

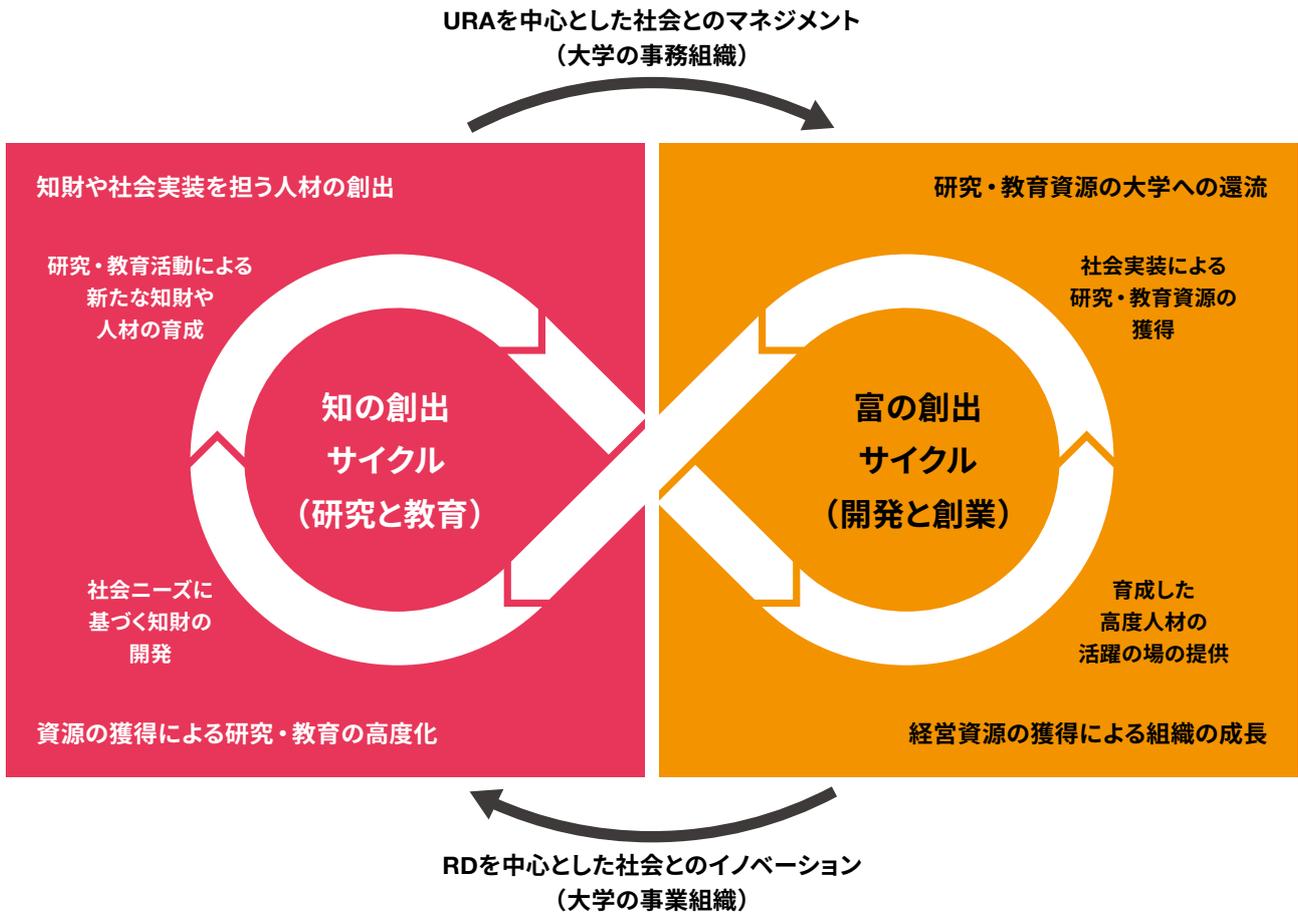
産学官共創を支える組織と人材の強化の必要性は明確であるものの、大学の多くが長年にわたりコストセンターとしての機能を維持してきた結果、教職員給与の増加や教育・研究の多様化および高度化による支出の増加に比例して、生産性の向上や新たな経営資源の獲得に伴う成長を達成することが困難な組織構造を有している。任期付きの非正規職員でその場限りの対応を行うことも多く、また、教員が研究資源の拡大を目指して自ら職員を正規採用することも難しい。さらに、教員等が掲げる研究ビジネスの要望や機器設備の維持・高度化・更新、あるいは技術職員の継続雇用の問題に対して、部門単位で意思決定や判断を行うことも困難である。これは、大学全体において部門や職員ごとのミッションの設定が不明確もしくは不適切なことにも起因していると思われる。このように、収益源のみならず、経営資源の根幹となる人材についても効率化・獲得といった視点に欠けている場合が多い。

以上のような問題が存在するなかでも、日本の大学が今後、知の創出と富の創出のサイクルをそれぞれの担い手が

経営視点をもって連動させ、その外側にある社会実装や技術・知見を持つ人材の還流に寄与するモデルを構築することで、状況が打破される可能性があると考えている（図表7）。また、そのサイクルを大学内にとどめず、産学官の共創によって回していくことでエコシステム化を促し、大学が社会におけるプロフィットセンターやオープンイノベーションの起点として発展していくことが、組織マインドと経営モデルを変革し、日本型の新たな大学経営を実現するための重要な施策であると言える。

具体的には、URAを中心とした研究者の研究活動を支え、その高度化や効率化を図ることで、研究活動に注力するための組織（日本における部局事務組織が該当）と、RDを中心とした研究成果を社会実装することで新たな研究資源の獲得を担う組織（日本におけるTLOが該当）が研究教育部門と連携し、かつ財務部門と一体的・戦略的に動くことが重要である。そのための組織設計やミッションの再定義を推進することが、産学官の共創を支える仕組みの前提となる。

図表7：大学における教育・研究と事業開発のサイクルの意義



出所：各種資料よりPwC作成





## 第4章

# 産学官共創の戦略的推進に向けて

ここまで述べてきたとおり、産学官共創を通じた大学収益化の多様化とエコシステム形成を担う組織間連携や専門人材育成の推進においては、個別のプロジェクト組成から脱却し、より組織的に戦略を持ったプロジェクトコーディネートとビジネスインキュベーションを実現していくことが重要である。そのためには、大学のみならず共創する産と官の積極的なコミットメントが肝要となる。

他方で、大学としても研究テーマのマッチングだけではなく、より深い他組織への理解と大学内の幅広い知財理解をもとに、積極的に事業を行っていくことが求められている。

産学官共創推進の一環として、九州大学とPwCコンサルティング合同会社では2018年より、九州地域の産業振興と専門人材育成を推進する「知の拠点」の形成を目指し、産学で連携を進めている。

双方の人材交流を通じて大学知財の社会実装に向けた戦略やマネジメントのフレーム検討を行い、事業成長人材エコシステム研究プロジェクトの実証実験として、地域のイノベーション人材エコシステム形成に向けた地域アントレプレナーを育成するリカレント教育の検討などの共同研究も行っている。私たちは、これらの取り組みを通し、産学官共創を実現する新たな日本型モデルの形成を目指している。

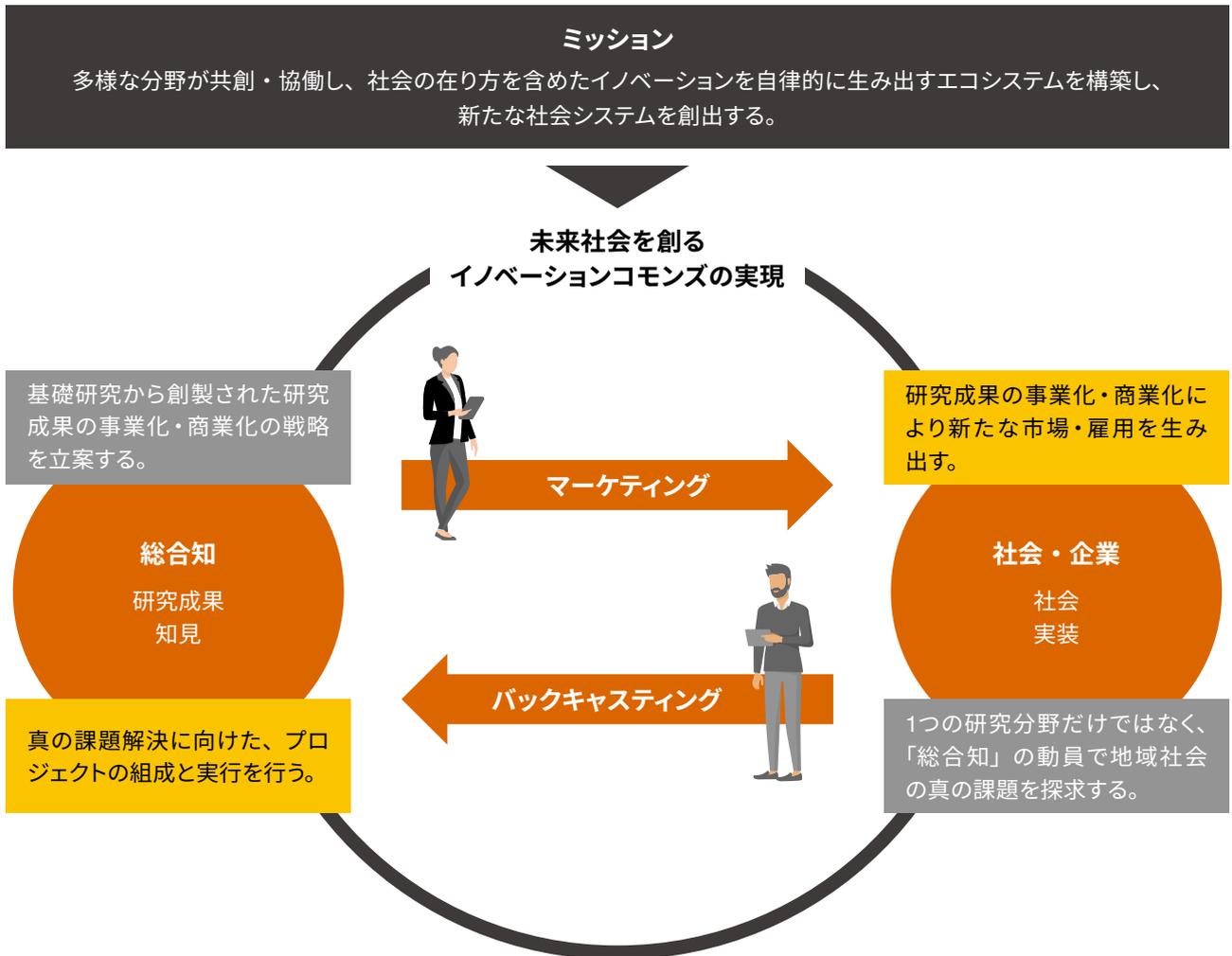
九州大学は2022年に創設したオープンイノベーションプラットフォームにおいて、大学と社会とのインターフェースとして、URA機能を担う知財戦略や大型の企業との共同研究マネジメント、および、RD機能を担う多種多様な事業開発との社会共創推進組織を設立した。大学を中心とした地域や社会とのコミュニティ形成を通じて、大学内の多様な課題を解決するモデル構築に取り組んでいる。

今後、産学官連携の推進により、地域社会の課題解決モデルを構築し、九州大学以外の大学とも連携した地域をまたいだエコシステムを形成することによって、イノベーションコモンズの実現を目指している（図表8）。

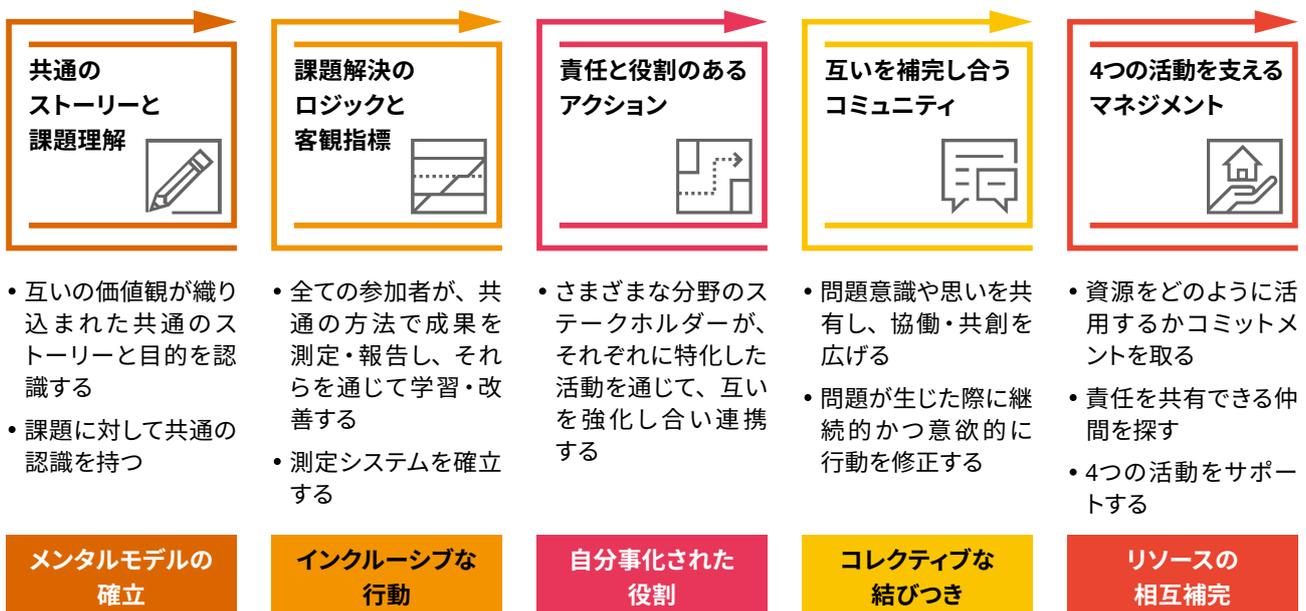
またPwCコンサルティング合同会社では、コレクティブインパクトの考え方にに基づき、多様な組織支援のファシリテートを提供価値としながら、地域共創にあたって大学の伴走支援、地域との連携を深めており、大学の知財を継続して地域に展開しながら経済発展を持続させ、上記のサイクルを回していくための具体的な取り組みを推進している（図表9）。

本稿が、今後の産学官共創の実現に向けて、関係者間の相互理解や機能面での相互補完を促し、ひいては、国立大学等や自治体、地域企業などが産学官連携による地方創生を目指して新たな知見を獲得し、円滑な産学官共創を推進させる、その一助となることを願う。

図表8：イノベーションエコシステムの形成



図表9：コレクティブインパクトモデルに基づく提供価値



出所：『これからの「社会の変え方」を探しに行こう。』（スタンフォード・ソーシャル・イノベーション・レビュー Japan）より、PwC作成

# お問い合わせ先

## PwC Japanグループ

<https://www.pwc.com/jp/ja/contact.html>



## 執筆者

### 大西 晋嗣

九州大学 副理事 / 学術研究・産学官連携本部 教授

### 宮城 隆之

PwCコンサルティング合同会社 パートナー

### 草野 秀樹

PwCコンサルティング合同会社 シニアマネージャー

### 藤根 和穂

PwCコンサルティング合同会社 マネージャー

### 鈴木 亜希子

PwCコンサルティング合同会社 マネージャー

## [www.pwc.com/jp](http://www.pwc.com/jp)

PwC Japanグループは、日本におけるPwCグローバルネットワークのメンバーファームおよびそれらの関連会社（PwC Japan有限責任監査法人、PwCコンサルティング合同会社、PwCアドバイザリー合同会社、PwC税理士法人、PwC弁護士法人を含む）の総称です。各法人は独立した別法人として事業を行っています。複雑化・多様化する企業の経営課題に対し、PwC Japanグループでは、監査およびアシュアランス、コンサルティング、ディールアドバイザリー、税務、そして法務における卓越した専門性を結集し、それらを有機的に協働させる体制を整えています。また、公認会計士、税理士、弁護士、その他専門スタッフ約11,500人を擁するプロフェッショナル・サービス・ネットワークとして、クライアントニーズにより的確に対応したサービスの提供に努めています。

PwCは、社会における信頼を構築し、重要な課題を解決することをPurpose（存在意義）としています。私たちは、世界151カ国に及ぶグローバルネットワークに約364,000人のスタッフを擁し、高品質な監査、税務、アドバイザリーサービスを提供しています。詳細は[www.pwc.com](http://www.pwc.com)をご覧ください。

発刊年月：2024年3月

管理番号：I202402-02

©2024 PwC. All rights reserved.

PwC refers to the PwC network member firms and/or their specified subsidiaries in Japan, and may sometimes refer to the PwC network. Each of such firms and subsidiaries is a separate legal entity. Please see [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure) for further details.

This content is for general information purposes only, and should not be used as a substitute for consultation with professional advisors.