



産学連携活動の新たな展開 ～東北大学子会社の取組み～

石川 健*, **

New Developments in Industry-University Cooperation Activities

– Activities of Tohoku University Subsidiaries –

Ken ISHIKAWA*, **

Abstract– Tohoku University is working on a co-creation strategy in which industry-academia collaboration activities are not limited to the area of research and development, but extend the functionality of industry-academia collaboration to the area directly linked to business creation and growth. In order to form a cycle of business creation in which human capital, technology and funds are effectively invested from both academia and business and a return is achieved, a university subsidiary has been set up to promote the operation of a platform business for the co-creation of business in industry-university-finance-government collaboration.

Keywords– Extension of industry-academia cooperation, Business creation by universities, Business by university subsidiaries

1. はじめに

私は民間の事業コンサルから東北大学に転職して、産学連携のオープンイノベーションを4年経験した後、次のステップとして2023年4月に大学子会社を設立した。なぜ大学子会社を必要としたのか、何をするのか、産学連携の新たな取組みについて紹介する。

2. 東北大学の産学連携の取組み

東北大学の産学連携では、共同研究、スタートアップ創出、共創研究所設置の面で大学制度を拡充しており、その推進役として企業出身者を学内へ取り込んで取組みを強化している。

企業との共同研究においては、新たに研究者の知の対価を知的貢献費という形で予算計上する制度により、5年間で倍近く増加して年間100億円に達している。

スタートアップ創出では、年間2,000名以上が受講する学生・研究者向けアントレプレナー育成プログラムの実施、累計100件に及ぶマッチングファンド・ギャップファンドによる事業性検証の支援、180億円ファンドを組成する東北大学のベンチャーキャピタルによる大学発ベンチャーへの投資、多様なメンターがサポートする起業家育成プロジェクト（東北大学スタートアップガレージ）の遂行を通

*東北大学共創イニシアティブ(株) 代表取締役社長 宮城県仙台市青葉区片平 2-1-1

**東北大学 共創戦略センター特任教授(客員) 宮城県仙台市青葉区片平 2-1-1

*Tohoku University Co-creation Initiative, 2-1-1 Katahira, Sendai Aoba-ku, Miyagi

**Center for co-creation strategy, Tohoku University, 2-1-1 Katahira, Sendai Aoba-ku, Miyagi

Received: 5 March 2024.

Table 1: Diverse industry-university collaborative activities centred on the Institute for Co-Creation.

共同研究の推進	共同研究の企画 研究開発ポートフォリオの設定 国プロの共同獲得と運営
自社研究の実施	拠点の設備・機器や大学の 共用施設等を活用
施設・機器の活用	次世代放射光施設などを 活用して研究開発を加速
人材育成	学生への研究・事業紹介 インターンシップ 学生と連携する研究・講義 社会人博士の育成
ベンチャー連携	個別マッチング ピッチイベントへの参加
連携先探索	全部局との多面的な コミュニケーション

Table 2: List of companies establishing the Institute for Co-Creation (24 companies).

愛知製鋼	大同特殊鋼	3 DC
ブリヂストン	IHI	セイコーエプソン
東北電力	TDK	三井化学クロップ
JFEスチール	富士通	NEC
東北発電工業	住友金属鉱山	TREホールディングス
トヨタ自動車東日本	アスブスアルパイン	SWCC
DOWA	デクセリアルズ	日本特殊陶業
ビクターテクノロジーズ	古川電工	メニコン

じて、東北大学発ベンチャー企業数が 180 社を超えている。そして IPO や M & A, ユニコンなど成長著しいベンチャーが出現している。

2021 年 4 月に制度化された共創研究所は注目度が高く、2024 年 3 月までの予定を含む設置件数は 24 件に上る。この制度は、密接な連携を実現するため、大学内に企業との連携拠点を設置することにより、①活動内容は限定せず、幅広い共創活動を随時企画・遂行する事が可能、②教員の支援のもと、大学の教員、知見、設備などに柔軟にアクセスすることが可能、③共創を実現すべく構成員は企業と大学双方による構成とし運営とその支援を実施、④持続的な連携推進が前提のため複数年契約が基本、などの特徴を持つ。共同研究の推進、自社研究の実施、施設・機器の活用、人材育成、ベンチャー連携、連携先探索など共創研究所を中心とした多様な連携活動を展開している。活動内容を **Table 1** に、設置企業 24 社の一覧表を **Table 2** に示す。

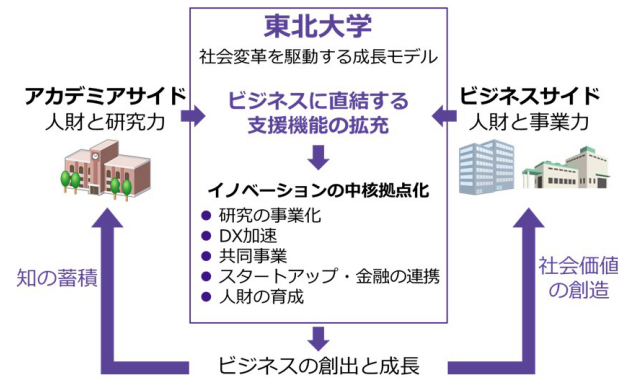


Fig. 1: Co-creation strategy to expand support functions directly linked to business of Tohoku University.

3. 東北大学の共創戦略と子会社設立

東北大学は世界的に卓越した研究大学を目指しており、産学連携活動が研究開発領域にとどまることなく、さらに産学連携をビジネスの創出と成長に直結する領域まで機能拡張する共創戦略を具現化し始めている (**Fig. 1** 参照)。社会変革を駆動する成長モデルを志向していて、アカデミアサイドの人財と研究力、およびビジネスサイドの人財と事業力をつなぎあわせることで、ビジネスに直結する支援機能を拡充するものである。これにより、大学をイノベーションの中核拠点として強化し、研究の事業化、DXの加速、共同事業、スタートアップ・金融の連携、人財の育成を推進し、さまざまなビジネスを創出・成長させる。そして、アカデミアサイドに知の蓄積を、ビジネスサイドに社会価値の創造をもたらす循環を構築する構想である。

構想の実現に向けては、アカデミアとビジネスの双方から人財・技術・資金を効果的に投入しリターンを得る事業創造のサイクルを形成する。その受け皿として、イノベーションをビジネス思考で先導する共創プラットフォーム事業が必要となる。共創プラットフォームとは、大企業・地域企業、スタートアップ、大学、金融、産業・政府、ユーザーといったプレーヤーが共創することで、人類・世界が発展するサイエンス産業を育てる産業革新、地域産業のビジネスモデルで市場を開発する新規事業創出、人と技術が融合した社会サービスを実装する社会変革を実現するものである。

そして共創プラットフォーム事業の鍵となるのが、ビジネスを構想して戦略の策定からリソースの確保や事業オペレーションまでを対象として、多様なプレーヤーを経営力によってマネジメントするビジネスプロデューサーである。さまざまな事業に携わった経験を基に経営者と対等にコミュニケーションがとれる能力を持ち、戦略からオペレーションまで価値形成に寄与できる能力を発揮できる人財は、市場価値を創造するポジションで大きな成果を出して報酬をやりとりする。このため大学で力を発揮する機会が少なく、大学内ではビジネスプロデュースできる人財を確保しづらい。そこで、民間コンサルティング経験の後に東北大学の中に帰属して産学連携の発展系オープンイノベーションで活動していた私が中心となり、中堅と若手で中核となるビジネスプロデューサー人財を大学子会社で登用するプランを推進し、金融機関やコンサルティング会社に次いでスタートアップ経営、新規事業役員就任などで活躍している中堅人財と、コンサルティング会社とベンチャーキャピタルの次にスタートアップ経営支援などで活躍している若手人財でチームを形成することができた。2名ともビジネスプロフェSSIONナルで、経営から事業まで幅広いコミットが可能で、デジタルマーケティング、ファイナンスアレンジ、M & A、グローバル展開、コーポレート改革など対応でき、広範かつ多彩な人的なネットワークを持っている。3人によるチームを核として、外部のエキスパートや事業会社との連携やアライアンスが組みやすい運営体制がとれるのも、ビジネスプロデューサーによる特徴にもなっている。

金融機関との連携においては、社会課題の解決やイノベーションが競争力を左右する時代へ転換する環境下で、アカデミアが保有する「知」・「技術」を実装し、社会課題を解決していく必要性を感じていた三井住友トラストグループから、企業と大学・アカデミアの知の循環を起こしながら、投資機会を組成して投資家（金融機関・機関投資家）の資金を呼び込む提案を受けて、ともに大学子会社を設立するに至り、国立大学と金融機関が共同で出資する国内初の会社「東北大学共創イニシアティブ株式会社」が誕生している。

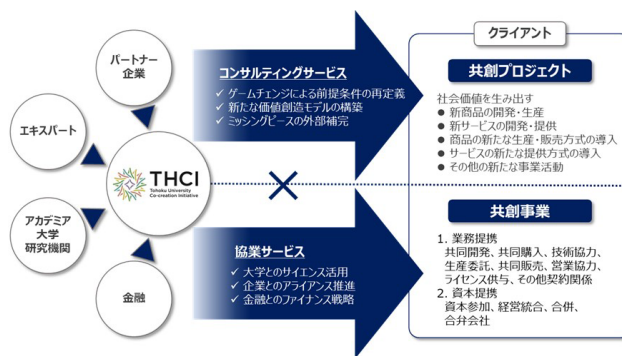


Fig. 2: Business of the Tohoku University Co-Creation Initiative, Inc..

このように大学子会社を立ち上げることで、大学の研究成果やアセットを活用して、産学金官でビジネスを共創するプラットフォーム事業の運営を推進して、産学連携機能を拡張する共創戦略を具現化している。

4. 東北大学共創イニシアティブ社 (THCI) の事業

大学子会社として設立したTHCI社の事業は、コンサルティングサービスと協業サービスから構成されている (Fig. 2 参照)。コンサルティングサービスでは、次々と事業を生み出すことを目指して、クライアントと共創プロジェクトを組成し、社会価値を生み出す種々イノベーションを実現する。特に重要な点は、ゲームチェンジによる前提条件の再定義であり、それに基づいた新たな価値創造モデルの構築とミッシングピースの外部補完にある。協業サービスでは、クライアントと共創事業を創出して持続的な取引関係を介してお互いに成長しつづけるモデルをつくる。手段として、業務提携や資本提携を駆使する。日本の企業においても一般的になりつつある、グループ経営による価値共創型成長シェアリングモデルを、大学サイドも意識して取り込んでいく。これら実現のため、THCIは、大学をはじめ、パートナー企業、エキスパート、金融とタッグを組んで臨んでいる。領域としては、事業開発と人財育成、そしてサイエンス活用に注力している。

5. おわりに

東北大学の新たな産学連携の取組みは絶え間なく続くものである。大学子会社による新規の取組みも始まったばかりである。まだまだ創意工夫を図り、産業や社会への貢献やインパクトを拡大していく途上である。そこには、未来思考と非連続的モデルが不可欠で、近視眼的になりがちな日本企業と、ジャンプする産学共創事業を生み出し、新たな産業を共創する仕組みが求められる。東北大学は、10兆円大学ファンドの運用益を投入する国際卓越研究大学の候補となり大学経営改革による研究・教育のパワーアップ機会が拡大し、加えてキャンパス内にオープンなサイエンスパーク事業や次世代放射光施設であるナノテラスとの連携など発

展しつづけるポテンシャルを高めている。大学本体のみの経営にこだわることなく、産学共創事業体と水平展開するグループ経営のあり方を描くことで、積極的にアカデミアサイドとビジネスサイドが共創する発展モデルを追求していきたい。

石川 健



東北大学共創イニシアティブ株式会社 代表取締役社長、国立大学法人東北大学共創戦略センター特任教授（客員）、三菱総合研究所で経営コンサルティング本部長、事業開発本部統括室長などを歴任し、大手企業の事業戦略や事業開発、ベンチャーの立ち上げや経営に従事。2018年から東北大学のオープンイノベーション戦略機構、総長・プロボスト室、共創戦略センターにおいて産学連携の新たな取組みと大学子会社の設立と運営を推進。
