

第6期経営計画策定にかかる 外部評価報告書

公益財団法人 神戸医療産業都市推進機構

1. はじめに

（公財）神戸医療産業都市推進機構（以下「機構」という。）は、前身の（公財）先端医療振興財団の設立から数えて 25 年を迎えた。

この間、神戸医療産業都市を取り巻く環境は時代とともに変化しており、昨今では、産業化や実用化につなげられるような「中核的支援機関」としての活動が機構に強く求められているところである。

こうした環境の変化を踏まえた将来像の設定や機構の経営状況の悪化等を背景として、果たすべき役割を改めて見つめ直し、将来に向けた方向性を指し示すため、これまで進めてきた第 5 期経営計画の内容・事業の振り返りと、2024 年 4 月からの新たな組織体制のもとで作成された第 6 期経営計画案について、外部評価を実施した。

外部評価を行うに当たっては、成宮理事長の要請により招集された外部評価委員会において、機構の内部評価を踏まえて作成された「第 5 期経営計画の自己評価及び今後の方向性」及び「第 6 期経営計画案」をもとに、評価及び助言を行った。

個別の事業の評価については、内部評価において詳細に点検されており、適切に行われたものと捉えている。よって、この外部評価においては、より俯瞰的に各委員の専門分野から述べられた意見、将来に向けた提案や助言を中心に取りまとめを行うこととしている。

この報告が機構の今後の発展に少しでも寄与することができれば幸いである。

2. 外部評価の方法

1) 機構内部の評価報告

機構の組織・事業概要等の資料とともに、機構内部で自己点検し、評価を行った報告書の提出を受けた。

2) 外部評価委員会の開催

①外部評価委員会構成（5，6 頁参照）

②開催日時：2025 年 5 月 21 日（水）13：00～16：30

③議事

- ・第 6 期経営計画案の説明
- ・各センター・部門より取り組みの説明、質疑応答
- ・総括的な意見交換

3) 外部評価委員会報告書の作成

外部評価委員会での討議を取りまとめ、報告書を作成した。

3. 評価の結果

1) 総 括

第5期経営計画に基づき、各センター・部門がそれぞれの分野で取り組みを推進し、神戸医療産業都市の発展に貢献してきたことは十分評価できるものである。

一方で、2022年度末に細胞療法研究開発センターが廃止になったこと等により、収支構造に大きな変化があり、厳しい財政状況の中、経営改善に取り組んでいるところであるが、限られた財源の中で、大きな成果を生み出していくためには、各センターの連携を強化するとともに、アカデミアやベンチャーキャピタルなどの投資家、医薬品及び医療機器関連企業など、外部組織との連携を強化し、今後、どのようなシーズをどのように展開していくかといった開発戦略を検討していくことが重要である。

また、神戸市民への還元といった観点からも、これまでの成果を踏まえた今後の戦略について、しっかりと議論を行い、進出企業等のニーズに的確に対応して、神戸経済の活性化と市民福祉の向上につながる成果が得られるよう取り組みを推進することが求められている。

神戸医療産業都市の中核的支援機関である機構が、産学官医の知の拠点として、神戸市民の福祉の向上や地域経済の振興等を促進し、神戸のまちの持続的発展と市民の安全・安心で豊かな暮らしの実現に貢献することを期待する。

2) 主な意見・コメント

(1) 今後の研究開発の方向性

- ・一つ一つのプロジェクトにおいては、成果が出てきており素晴らしいが、研究は非常にお金がかかるため、機構の中で研究センターを持ち、運用していくことが公益財団法人の目的としてどうかというのは今後将来課題として考えていく必要がある。
- ・研究施設があるというのは全体の活性化につながるため、非常にユニークな面として大事にするべきである。
- ・魅力のある研究が推進されているが、知財について十分に対策が練られていない印象がある。交渉のできる知財の専門家が必要である。
- ・過去のプロジェクトがある一定程度達成して、無くなっていくと新しいプロジェクトを入れていかないといけないが、研究収入をどう確保していくのか、新しいプロジェクトをどう入れていくのかを考えていく必要がある。

(2) 動物実験飼育施設の運営

- ・外部利用に関しては、必ずしも全部自分のところで供給するのではなく、他施設を紹介して、その紹介フィーによる収入を得るという方法もある。
- ・動物施設の赤字が非常に大きい、収支を大きく改善させるためには、施設を閉鎖して退去することや、施設の一部を閉鎖してランニングコストを抑えるということでの費用の圧縮が効果的である。
- ・動物施設をプロフィットセンターとして見るのは困難。コストセンターとして位置付けて、どうやって赤字を小さくしていくのかを考えていくべきではないか。赤字が大きいというところから議論を始めるのではなく、機構が目指す5年後、10年後の姿の中で、動物実験のウェイト、ニーズをクリアにしたうえで、どうするかを考える必要がある。

(3) 医療イノベーション推進センターの取り組み

- ・全ての案件を取りに行く必要はないが、高収益を目指していくことは必要である。
- ・AI を始めとした新しい技術の導入が必要になると思うが、その辺をどう強化していくのかというのが焦点となる。
- ・CRO 業界は競争が激化しており、普通にやっていると値段の叩き合いになり、赤字化してしまうため、独自の戦略をもつことが大切である。
- ・2023 年度と 2024 年度の収支を比較すると、人件費だけで1億円もの支出を抑えられており、労働過剰にならない限りは、大幅な人員の増員は避けたほうがいい。

(4) クラスター推進センターの取り組み

- ・スタートアップの色々なシーズを持っている企業が気軽に PMDA 相談を利用できるコネクションポイントとしてのアドバンテージが神戸にはあるが、その強みを生かすべきである。
- ・イベントを色々行っても、持ち出しばかりで収益にならない。どのように収益を上げるのかというのは今後の課題である。ベンチャー支援等も、作業した分は何らかのリターンが貰えるような形にしておかないと収益を生み出す体制にはならない。

(5) 人材獲得

- ・大学などが主体となっている場合は、若い人材がどんどん供給されるが、このクラスターでは、神戸大学や京都大学から来ていただけるということはあるものの、若い研究人材にどうやって来ていただいて、良さを体験してもらうのかというのは人材獲得の大きなテーマとなる。

(6) 国際展開の視点

- ・神戸は国際都市、特にアジアのゲートウェイということで研究面でも発展しよう
と構想を練っていると思う。台湾とコラボレーションしてはどうかというような
話も出てきていたが、神戸だけではなく、もっと大きな視点を持ったほうがよいと
考える。

(7) 機構の今後の展開

- ・機構において、既存の事業が抜けていく中で、新しい事業をどのようにリクルート
し、さらにその派生効果で他のベンチャーや地元の会社に仕事が落ちていくよう
にするのか。新たな投資をどう判断し、今後どういうふうに展開していくかという
ことは、中期的に考えておかないといけない。
- ・機構は、研究所、ARO、企業のインキュベーターまで持っているユニークな組織で
あり、そのユニークさを生かしてほしい。サンディエゴでは個人の投資家が組合を
作りベンチャーに投資している成功例があるので、考えてみてはどうか。

4. おわりに

今後の研究・事業の実施に当たり、本報告が活用されることを期待するが、外部委員
による評価、提案、助言はあくまでも評論的・監査的な側面を持っており、機構の今後
を縛るものではない。

経営計画の達成に向けて、理事長のリーダーシップのもと組織内でビジョンを共有す
るとともに、神戸医療産業都市の中核的支援機関としての役割を果たしていけるよう、
アカデミアや企業をはじめ外部組織との連携をさらに強化し、魅力的なエリアづくりを
目指して取り組まれない。

第6期経営計画にかかる外部評価委員会 委員

(五十音順:敬称略)

	氏 名	所属・役職
委員長	池田 康夫	学校法人根津育英会武蔵学園 学園長
委員	樽林 陽一	国立研究開発法人理化学研究所 最先端研究プラットフォーム連携(TRIP)事業本部 創薬・医療技術基盤プログラム プログラムディレクター
委員	萩原 正敏	京都大学大学院医学研究科 特任教授(創薬医学講座)
委員	満屋 裕明	国立健康危機管理研究機構 国立国際医療研究所 所長
委員	森 和彦	日本製薬工業協会 専務理事
委員	若林 直樹	京都大学経営管理大学院 教授

第6期経営計画にかかる外部評価委員会
公益財団法人神戸医療産業都市推進機構 出席者

職 名	氏 名
理事長	成宮 周
専務理事	長谷川 達也
専務理事	西川 尚斗
専務理事	久保田 守
常務理事(経営企画部長)	小寺 孝治
先端医療研究センター長	北村 俊雄
医療イノベーション推進センター長	川本 篤彦
クラスター推進センター長	山手 政伸

＜参考:その他説明者＞

職 名	氏 名
先端医療研究センター 免疫機構研究部長	太田 明夫
先端医療研究センター 神経変性疾患研究部長	星 美奈子
先端医療研究センター 脳循環代謝研究部長	田口 明彦
先端医療研究センター 感染症制御研究部長	村松 正道
先端医療研究センター 動物実験飼育施設長	長町 安希子
医療イノベーション推進センター 再生医療製品開発室長	郷 正博