

I. 第6期経営計画の策定にあたって

1995年の阪神・淡路大震災からの復興プロジェクトとしてスタートした神戸医療産業都市は、先端医療を創生・産業化することによる雇用の確保、神戸経済の活性化、市民福祉の向上、アジア諸国の医療水準向上などグローバルな貢献を目的として、25年以上にわたり神戸市が推進している重要プロジェクトである。

神戸医療産業都市は、これまで、世界初のiPS細胞移植手術や地元企業による手術支援ロボットの開発など多くの革新的成果を創出、進出企業・団体数は360を超え、12,700人の雇用者を擁する国内最大級のバイオメディカルクラスターへ成長してきた。神戸医療産業都市推進機構は、その中核的推進・支援機関として、自ら研究開発を行うとともに、アカデミアや企業の研究開発を支援し、産学官連携によるイノベーション創出を担ってきた。

その一方で、バイオテクノロジーの急速な進歩、デジタル技術の進化、他都市でのバイオコミュニティ形成など、神戸医療産業都市を取り巻く研究・開発環境は大きく変化してきている。これらの変化や社会の要請に対応し、より効果的かつ積極的に施策を展開するため、2024年7月、神戸医療産業都市の将来像についての検討会が、「神戸医療産業都市の将来像」をまとめた。

この将来像では、神戸医療産業都市が目指すべき姿として、研究・開発の潮流や事業化・産業化の動向等に的確に対応し、多様な人材の集積・育成や若年世代の定着・往還を図り、イノベーションの創出等を通じて、神戸市の雇用創出と経済振興、市民福祉の向上等により、投下資源を市民に還元することとし、そのための重点施策として、(1)医療技術や創薬等の医療領域で「橋渡し」機能をさらに強化し医療サービスを向上させること、(2)バイオものづくりやロボティクス、AI・シミュレーション等の分野をさらに深化させ、産業化を促進すること、(3)神戸市域全域を神戸医療産業都市として捉え多様な人材を集積・育成するとともに、スタートアップ等の企業へのサポート機能を強化すること、(4)神戸空港の国際化を踏まえ、関西をはじめとした日本全体のゲートウェイ(玄関、中継地)として、アジア圏を中心とする関連企業等のインバウンド・アウトバウンドや協業等を促進すること、を掲げている。

この将来像では、中核的支援機関である神戸医療産業都市推進機構の活動について、上記の変化や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の両面から真に市民還元につながる成果が得られるよう、効果的かつ効率的に十分な公益性を備えた施策・事業を展開することが重要としており、特に、神戸市から神戸医療産業都市推進機構に対する財政支援が市民から信託された市税を原資としていることに鑑み、単に真理の探究や科学技術の進歩等を目指した取組みに留まらず、神戸市民や神戸に関わる企業・アカデミア等に対する技術やサービス等の提供を通じて具体的かつ十分な利益還元が得られるよう施策・事業を展開することが求められる、と指摘されている。

2023年度から始めた現行の経営計画は、上記のような環境変化とそれを踏まえた将来像の設定や収支の悪化等を背景として、2024年度限りで総括し、2024年4月に着任した成宮周理事長のリーダーシップの下で組織を運営するため、2025年4月から始まる第6次経営計画を策定する。

II. 法人全体のビジョンと重点的な取り組み

(公財)神戸医療産業都市推進機構は、神戸医療産業都市の中核的支援機関として、自ら研究開発シーズを萌出し実用化するとともに、神戸医療産業都市における医療技術の実用化・産業化を支援する。これにより、神戸医療産業都市を核に神戸市全体が、バイオ・メディカル分野の人材、情報、知恵が集まって新たな成果や価値を生み出す産学官医の知の拠点となり、神戸市民の福祉の向上や、地域経済の振興等を促進して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法人全体のビジョンとして掲げる。

この長期ビジョンの下で、中核的支援機関の役割並びに産学官医の連携・融合を強化すること、自らの組織運営の最適化を図ることの2点を、本経営計画期間中に重点的に取り組む。

中核的支援機関の役割並びに産学官医の連携・融合の強化に向けては、以下の4点に取り組む。

1. 先端医療研究センターの現行プロジェクトについては経営計画期間内の実用化を目指す。現行のプロジェクトとして実施している、自己免疫疾患・アルツハイマー病・脳梗塞・B型肝炎等の研究開発に関して、疾患の克服を目指し、基礎研究を先端医療に繋げるため、企業等と連携した診断法や治療法の開発・実用化の取り組みを推進する。
2. 新たなシーズの萌出及び実用化に向けたプラットフォームを形成し、神戸医療産業都市推進機構が自ら連携を促進する触媒としての役割を果たし、シーズの実用化・産業化の動きが絶え間なく生まれ続けるエリアづくりを目指す。具体的なプラットフォームを以下に例示するとともに、**Digital healthcare** や **data science**、**Reverse Translational Research** など、時代の潮流にも沿った、市民に届く医療システムの創生を目指す。
 - (1) 中央市民病院や理化学研究所等との連携による **AI 創薬プラットフォーム**の構築
 - (2) 中央市民病院、神戸大学、京都大学、京都府立医科大学の合同チームによる内耳再生プロジェクトの実施や、理化学研究所のオルガノイド研究、網膜再生プロジェクトとの連携、**CGT (Cell and Gene Therapy)** エコシステム形成など、神戸での再生医療の活性化
 - (3) 神戸大学や中央市民病院等と連携し、地域での臨床研究を支援し、**Human Biology** に基づいた治験モデルの確立と推進
 - (4) 神戸未来医療構想、バイオものづくりの如く、神戸大学をはじめ他機関が行うプラットフォーム(グローバル・イノベーション・カタパルト等)づくりの支援と参画
3. 多様な担い手による支援を効率的に提供する。支援の内容は、例えば資金(研究開発費など)、モノ、人材、知恵・アイディア、場所、環境、ネットワークなどが挙げられる。単に神戸医療産業都市推進機構自らがこれらの支援を直接提供するのみならず、支援の需要に対応できる多様な担い手の開拓とネットワークづくりを行い、需要に対して最適な支援が迅速に提供される環境を実現する。
4. 神戸医療産業都市を核としたネットワーク形成の促進と情報発信を積極的に進めていくため、神戸医療産業都市内で定期的にセミナー・シンポジウム・研究会等を開催、もしくは開催の支援を行う。

神戸医療産業都市推進機構の組織運営の最適化に向けては、以下の4点に取り組む。

1. 神戸医療産業都市推進機構の3センターが相互に連携し、それぞれの役割として負託されている医療分野における科学技術の専門性、臨床研究を中心とした実用化に向けた研究開発支援の専門性、クラスター形成支援の質をさらに高める。
2. 持続可能な活動の実現に向けて、組織運営上のガバナンスを徹底し、安定した財政運営、外部資金の確保等や外部評価とPDCAサイクルに基づく事業運営を行う。
3. 企業や研究者の支援ニーズとそれに対する神戸医療産業都市推進機構の有する資源の適切なバランスを確保するとともに、最適な組織規模での運営を実現する。
4. 神戸市、神戸市民、進出企業など神戸医療産業都市並びに神戸医療産業都市推進機構のステークホルダーに対する説明責任を果たす。

III. 各部門のビジョンと重点的な取り組み

法人全体のビジョン並びに重点的に取り組む事項を踏まえ、各部門のビジョン並びに経営計画期間中に重点的に取り組む事項は以下のとおりである。

1. 先端医療研究センター

目指すビジョン

先端医療技術の研究および外部研究機関、企業等との協働を通じた研究支援を行うことにより、創薬や治療法の開発を加速させることで、自己免疫疾患、脳疾患、感染症など多くの国民や市民が課題に直面している疾患の克服を目指す。

経営計画期間中に重点的に取り組む事項

- (1) 現研究部の研究開発の実用化に最大限努力するため、開発目標、開発期間、臨床有用性の検証、実用化戦略、市場性などを具体的に検討・設定し、定期的に外部からの評価とそれに基づく見直しを実施の上、研究開発活動の改善と発展を担保する。
- (2) 研究部リーダーについては、現在の医学研究の進展に見合い、神戸医療産業都市推進機構の技術力と先導性に寄与し、自らの研究結果を基にスタートアップの設立も見据える若手人材を登用・育成するとともに、人材の流動化の観点から、定年制度を見直す。
- (3) 研究開発活動の加速と持続可能性を確保するため、競争的資金を獲得するとともに、企業等との共同研究・プロジェクトを推進する。

2. 医療イノベーション推進センター

目指すビジョン

臨床研究・医療開発の専門的支援を通じて、革新的な医療技術の実用化を促進することにより、医療サービスの向上を目指す。

経営計画期間中に重点的に取り組む事項

- (1) 中核的支援機関として臨床研究開発支援機能を提供するプラットフォームとしての役割を果たし、神戸からの革新的な医療技術の実用化の流れを生むとともに、企業・研究者が集積する連続性の創出に貢献する。
- (2) 神戸に集まるスタートアップ、企業、神戸大学・中央市民病院等の神戸地域のアカデミア・医療機関、神戸医療産業都市推進機構内から萌出するシーズを支援する。とりわけスタートアップに対しては、他部門とも連携し、臨床開発につながる支援も行う。

- (3) 神戸地域での臨床研究・治験をより活性化するため、神戸大学・中央市民病院をはじめとする大学・医療機関との連携を深める。
- (4) 事業継続性、神戸での臨床研究環境、官民の役割分担並びに活用可能な資源の状況を踏まえた、最適な事業・体制を実現する。

3. クラスタ推進センター

目指すビジョン

「神戸医療産業都市の将来像」を踏まえ、医薬品、医療機器、再生医療等製品の研究開発において、産官学医連携や研究・創業環境構築の専門的支援により、これら医療分野の技術の産業化を促進することで、多様な人材の集積・育成やイノベーション及び雇用の創出を目指す。

また、ヘルスケア分野においても、市民還元の視点を含めて、神戸市との協働の下で、市民の健康の維持や増進に貢献する取組みのさらなる展開を目指す。

経営計画期間中に重点的に取り組む事項

- (1) 産学官の動向を踏まえつつ、神戸市域の企業、起業志向のアカデミア、特にスタートアップに対する支援を重点化する。
- (2) 医療機器開発、スタートアップ支援等において、神戸大学・京都大学・大阪大学など西日本の大学を中心としたアカデミア、ベンチャーキャピタルなど投資家、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、協業の可能性を追求するとともに、他地域のクラスターとの連携関係を構築する。
- (3) 神戸市と連携した新規の企業誘致、進出企業・地域企業の事業支援、進出企業の海外展開支援など、神戸医療産業都市の機能や神戸市との関係性を強化する。

4. 経営企画部

目指すビジョン

安定的かつ効率的な組織運営と効果的な施策展開により、組織内外の連携を強化することで、神戸医療産業都市推進機構の成果の最大化を目指す。

経営計画期間中に重点的に取り組む事項

- (1) 安定的な財政基盤を構築し、組織ガバナンスを徹底するとともに、組織運営・人事制度を見直すことで、神戸医療産業都市推進機構の持続可能な組織の構築・財政運営を実現する。
- (2) 戦略的な情報発信を行い、神戸市、神戸市民、進出企業などステークホルダーへの説明責任を果たす。
- (3) 神戸医療産業都市推進機構の事業推進・組織運営体制の将来像及び方向性を明確化するとともに、新規プロジェクトを行う場合の体制・資源の調整を主導する。
- (4) 神戸医療産業都市推進機構内の機能の連携を強化する。

IV. 経営計画期間

本経営計画の実施期間は、2025年4月～2030年3月とする。

V. 具体的取組と目標

(1) ビジョンに基づく各業務の質の向上に関する具体的取組と目標

① 先端医療研究センター

取組内容	目標	
・各研究部のプロジェクトについて、実用化を目指した研究目標を示し、研究・開発ステージの進展を可視化した上で、実用化に向けた進捗の外部評価を受ける。	2025年度から毎年度実施	【1】
・研究センターにおける発見や、取得した知財を活用し、企業との共同研究、ライセンス契約、有償譲渡を進める。	2029年度末までに4件以上	【2】
・神戸大学・中央市民病院をはじめとする中核的医療機関やアカデミア、地元企業等と連携した共同研究・プロジェクトを実施もしくは参画する。	2029年度末までに合計8件以上（機構全体での目標値）	【3】

② 医療イノベーション推進センター

取組内容	目標	
・神戸大学や中央市民病院等で行われる臨床研究・治験を支援する。	支援件数合計を2025年度は年間10件を目標とし、2029年度までに年間20件以上	【4】
・進出企業や神戸地域の企業等が行う臨床研究・治験を支援する。		【5】
・ヘルスケア領域を含む、機構が支援する企業の開発案件の臨床応用や臨床試験について、知見を活用したアドバイス等を行う。		【6】

③ クラスタ推進センター

取組内容	目標	
・神戸市との協働のもと、西日本を中心に、シード期のスタートアップや起業志向のアカデミア等支援対象を発掘するとともに、あわせて神戸への誘致を図る。	2029年度末までに、支援対象のうち新たに起業したスタートアップ数：8件 2029年度末までに、新たに神戸に進出したスタートアップ数：35件	【7】
・VC・CVCとの連携を強化し、これらが提供する支援イベントやアクセラレーションプログラムをスタートアップ支援に活用する。	2029年度末までに、支援対象及び進出スタートアップにおける資金調達件数：30件（VC、CVCに限定しない）	【8】
・「神戸未来医療構想」を通じて神戸大学との協力関係を強化し、医療機器の開発・事業化を進めるとともに、人材育成に取り組む	2029年度末までにCCDがかかわった医療機器開発案件30件	【9】

・スタートアップを中心とした企業の海外展開支援を行う。	2029 年度末までに CCD の支援により海外展開する企業数：3 件	【10】
・ヘルスケア市民サポーター制度への神戸市民への参画を促進するとともに、企業等による研究開発を支援する。	神戸市との協働により、市民サポーター制度の会員数を毎年度 1,000 人増加、企業等の利用契約数を毎年度 5 件	【11】
・湘南アイパーク等他地域のコミュニティとの具体的な連携関係を構築する。	2029 年度末までに連携による具体的な成果の創出	【12】

④ 経営企画部

取組内容	目標	
・経営企画会議について、重要な意思決定を行う会議として規程や運用を再整理するとともに、決定事項を的確に周知徹底する仕組みを構築する。	2025 年度に決裁規程・組織等規程の整理などにより仕組みを構築	【13】
・各種会議・委員会について、役割分担を明確化し、機構全体の意思決定プロセスにおける位置づけに対応して、効果的・効率的な運用を行う。		【14】
・経営計画期間中の人員配置計画を策定・運用するとともに、適宜見直しを図る。	2025 年度に方針を策定し、運用を開始	【15】
・人材育成方針を見直すとともに、階層別研修の実施など、時宜や環境の変化に対応した人材育成の取り組みの充実を図る。		【16】
・職員が意欲的に職務に取り組み、組織としての成果に繋げられるよう、定期的な状況調査を行い、業務運営の整理や、人事・給与制度等の見直しを図る。	2025 年度に業務運営および人事・給与制度の見直し、隔年で職員アンケートを実施し、継続して改善を実施	【17】
・市民、市議会等医療産業都市のステークホルダーに機構の事業成果や目標達成状況を分かりやすく開示し、説明責任を果たす。	2025 年度から成果等を分かりやすく効果的な方法で公開・広報	【18】
・機構の各機能が有機的に連携するよう仲介するとともに連携状況を把握する。	2025 年度から各センターの連携機会を創出するとともに連携状況を把握	【19】

(2) 業務運営の改善及び効率化に関する具体的取組と目標

① 先端医療研究センター

取組内容	目標	
・ 機構における研究・開発を計画的に進めることができるよう、公的研究費、企業との共同研究費、民間団体からの助成金など外部資金を獲得する。	2029年度に2024年度決算比で12.5%増加（機構全体での目標値）	【20】
・ 動物実験施設の赤字解消を目指した運用体制を実現する。	2025年度に運用体制検討と赤字削減目標設定（2029年度末）、2026年度からの運用開始	【21】
・ 共用機器室を含む研究センターの施設について、利用者の拡大と進出企業等の研究開発活動を支援する運用を実現する。	2025年度に体制の検討と利用目標の設定、2026年度から運用開始	【22】

② 医療イノベーション推進センター

取組内容	目標	
・ 外郭団体として、官民の役割分担、民間での代替性、採算性等の観点から事業の仕分けを行い、事業の終了・廃止・譲渡も含め事業の選択と集中を図る。	2025年度に仕分けを実施、2029年度末に適正事業への集中完了	【23】
・ 事業の選択と集中に並行して、妥当な組織規模と人員配置を精査し、機構全体の財政状況を鑑みながら、段階的に適正規模に移行する。	2025年度に適正規模を規定、2029年度に適正規模への移行を完了	【24】

③ クラスタ推進センター

取組内容	目標	
・ コーディネーター等の専門職の人員体制について、最適な体制を検討し移行する。	2025年度に最適な人員体制を検討し、2029年度末までに移行	【25】
・ 支援サービスに外部人材及び外部資源を活用し、より効果的かつ効率的な支援策を提供する。	2025年度から順次支援サービスの外部化を開始 2029年度末までに経営人材・コンサル・土業のネットワーク100件	【26】

④ 経営企画部

取組内容	目標	
・ 管理部門の効率化に向けた業務整理・棚卸しを行い、費用対効果を踏まえた業務のアウトソーシングを図る。	2025 年度に棚卸しの実施、2026 年度から順次アウトソーシングを拡大	【27】
・ 各部門における人員配置及び採用について、経営企画部で一元管理するとともに、部門間の人事異動の実施による体制の効率化を図る。	2025 年度中に仕組みを構築し運用を開始	【28】
・ 専門人材について、支援先に対する最適なサービスの提供と、内部での的確なガバナンスが発揮できる体制を構築する。		【29】

(3) 財務内容の改善に関する具体的取組と目標

取組内容	目標	
・ 予算執行管理について、四半期ごとの決算見込みを実施し、各センターで明確な根拠に基づく収入見込みと徹底した事業見直しを行うとともに、月次の資金管理を徹底し、外部資金の獲得状況の把握と対応策について経営企画会議に諮る。	2025 年度から実施	【30】
・ 決算事務について、公認会計士の綿密なチェックを受け適正に実施するとともに、予算執行への対応について、経営企画会議に諮る。		【31】
・ 間接経費の配分ルールを、財政状況や他機関の状況も参考にして適宜見直し、法人運営費の財源確保を図るとともに、センター間の支援・協力に対する費用分担のルールを策定する。	間接経費は段階的に見直し、センター間の費用分担は 2025 年度に仕組みを構築し運用を開始	【32】
・ 資金収支を考慮しつつ、短期借入金を着実に削減する。	2025 年度から短期借入金の着実な削減、2025 年度から資金収支の黒字化	【33】
・ 各部門で外部資金の獲得や事業収益の確保、コスト削減に注力し、機構全体の収支の恒常的な黒字化を図る。		【34】
・ 動物実験施設の赤字解消を目指した運用体制を実現する。(再掲)	2025 年度に運用体制検討と赤字削減目標設定 (2029 年度末)、2026 年度からの運用開始	(21)

(4) その他業務運営に関する重要事項についての具体的取組と目標

取組内容	目標	
<ul style="list-style-type: none"> 神戸大学・中央市民病院をはじめとする中核的医療機関やアカデミア、地元企業等と連携した共同研究・プロジェクトを実施もしくは参画する。(再掲) 	2029年度末までに合計8件以上	(3)
<ul style="list-style-type: none"> 機構における研究・開発を計画的に進めることができるよう、公的研究費、企業との共同研究費、民間団体からの助成金など外部資金を獲得する。(再掲) 	2029年度に2024年度決算比で12.5%増加	(20)
<ul style="list-style-type: none"> 研究・事業ごとにKPI (Key Performance Indicator) や目標を年次計画とともに設定し、毎年度達成状況の内部評価の仕組みを構築し運用する。 	2026年度予算編成から、外部評価結果に基づく市補助金の配分に応じて事業を実施	【35】
<ul style="list-style-type: none"> 目標達成状況や外部評価結果を基に、各研究・事業に対する予算配分を見直し、事業継続の是非を決定する仕組みを構築し、運用する。 		【36】
<ul style="list-style-type: none"> 医療産業都市の今後の将来像を踏まえた機構組織の将来像を検討し、事業継続性を担保した最適な事業規模・内容・体制を示す。 	2025年度から神戸市も交えて検討 2029年度末までに適宜経営計画の見直しに反映	【37】
<ul style="list-style-type: none"> 研究開発環境や経済状況等の環境の変化に対応し、組織改革に継続的に取り組むとともに、必要な研修や服務規律の徹底を図る。 		【38】
<ul style="list-style-type: none"> 中核的支援機関に見合った職員の専門性の向上を図るとともに、外部機関も活用して職員のキャリアアップを支援する。 	2025年度から順次具体策を実行	【39】

VI. 収支計画

(単位：百万円)

区 分	2025年度(R7年度)予算			2026年度(R8年度)			2027年度(R9年度)			2028年度(R10年度)			2029年度(R11年度)		
	収入	支出	収支	収入	支出	収支	収入	支出	収支	収入	支出	収支	収入	支出	収支
先端医療研究センター	944	1,055	△111	949	1,049	△100	956	1,052	△96	960	1,053	△93	964	1,057	△93
研究部門	772	795	△23	785	809	△24	791	812	△21	795	813	△18	800	818	△18
動物実験飼育施設	140	227	△87	133	207	△74	133	207	△74	133	207	△74	132	206	△74
共用機器室	32	33	△1	32	33	△1	32	33	△1	32	33	△1	32	33	△1
クラスター推進センター	251	252	△1	251	251	-	251	251	-	251	251	-	251	251	-
医療イノベーション推進センター	626	625	1	626	626	-	626	626	-	626	626	-	626	626	-
再生医療製品開発室	345	325	20	334	314	20	-	-	-	-	-	-	-	-	-
賃貸事業	692	655	37	694	623	71	717	618	99	721	678	43	733	636	97
PET薬剤製造事業	51	51	-	51	51	-	51	51	-	51	51	-	51	51	-
法人運営費	636	504	132	634	502	132	627	495	132	627	495	132	617	485	132
合計	3,545	3,467	78	3,539	3,416	123	3,228	3,093	135	3,236	3,154	82	3,242	3,106	136

【参考】資金収支（借入金返済1.2億）	3,555	3,539	16	3,549	3,488	61	3,238	3,165	73	3,246	3,226	20	3,252	3,178	74
----------------------------	-------	-------	----	-------	-------	----	-------	-------	----	-------	-------	----	-------	-------	----

【参考】短期借入金残高（各年度末）	3,060			2,940			2,820			2,700			2,580		
--------------------------	-------	--	--	-------	--	--	-------	--	--	-------	--	--	-------	--	--

※神戸市補助金の状況やその他確保できる財源に応じて、最適な事業規模・事業内容・体制の調整を図る

※2025年度にIBRIの研究プロジェクトの外部評価、動物実験飼育施設の運用体制検討、TRIの事業及び組織規模の精査、CCD及び管理部門の体制検討を行う