東京大学版 統合報告＜IR-Cubed＞概念フレームワーク

2024 年 11 月 28 日

UTokyo Compass 推進会議　マネジメント変革分科会
アカウンタビリティタスクフォース

1．イントロダクション

1-1　フレームワークの目的

東京大学は、2018 年から、国際統合報告評議会（IIRC）のフレームワーク※1を参考にしつつ、大学の特性を考慮した独自の統合報告書を追求してきた。営利企業も大学も社会から負託された経営資源を活用し、持続可能な事業活動を行う点は共通している。しかし、その価値創造までのプロセスやステークホルダーから求められる情報は異なる。企業は主に株主を特別なステークホルダーとして持ち、財務情報の重要度が高いのに対し、大学が生み出す知や活動は、公共財としての性格が強く、非財務情報の重要度が高い。また、活動の時間軸も異なり、大学は企業より遙かに長期的な視点で教育や研究を行うことが期待されている。

2023 年版の統合報告書では、東大オリジナルの「戦略的な大学版フレームワーク」を掲載し、これら営利企業と大学の相違点を明確にしつつ、情報間の結合性を担保するため、統合報告書の構造化を試みた。今回、その詳細版「東大版統合報告＜IR-Cubed＞概念フレームワーク」（以下「東大版 FW」）を作成し、東京大学が統合報告書を作成する際の考え方や指針、その位置づけを明らかにすることで、読者が東京大学や大学経営に対する理解をより深め、その関心に沿った評価に役立てていただくことを目指している。また、他大学や独立行政法人などの非営利組織が統合報告書を作成する際の一助となることも期待している。

1-2　統合報告書作成の背景

2018 年に東京大学が初めて統合報告書に取り組み、毎年発行を続ける背景には、財源多様化と大学機能の拡張という 2 つの環境変化があった。2015 年 6 月、文部科学省は「国立大学法人経営力戦略」※2を各国立大学法人に発信し、運営費交付金などの公的資金のみに依存せず、財源を多元化し財務基盤を強化することを求めた。さらに、2019 年 6 月には「国立大学改革方針」※3を通して、知識や情報が重要となる社会において、国立大学法人が社会変革の原動力となることを指摘し、機能の拡張を求めた。

東京大学は 2015 年 10 月に「東京大学ビジョン 2020」を公表し、価値創造を経営に組み込むことで、財源多様化と持続可能な経営を目指すことを宣言した。国以外のステークホルダーとの対話と協創が重要視されたことで、従来の法定開示書類では不十分であると、新たな開示と対話のツールが求められた。それは、重要な課題として、2021 年 9 月公表の新たな行動指針「UTokyo Compass」においても引き継がれている。

情報開示という観点から東京大学を眺めると、バランスシート上の総資産の 8 割は土地や建物が占めているが、社会の視点でみた時の実態は、生み出した知等の無形資産の割合が企業より遙かに多い組織である。しかもその無形資産の幅は広く、高い公共性を持ち、価値創造の源泉となり得る。財源多様化とは、それら無形資産を守り育て、社会に還元し、新たな支持支援に結びつけるサイクルを回し続ける仕組みのことである。自社固有の非財務資産をどのように価値創造に結びつけ、自社の資本にインパクトを与えるのか、そのプロセスをストーリーとして明確に描くことを求める統合報告書が、新たな情報発信ツールとして東京大学にも相応しいと、2018 年から毎年、改善を重ねながら発行し続けている。

1-3.　統合報告書に対する責任（誠実性）

東京大学の統合報告書は、「東大版 FW」に基づき、有用な情報を利用者に提供することを目指す。なお、「東大版 FW」は、進化し続ける知の価値化プロセスに合わせて、また、大学を取り巻く状況の変化等を踏まえ、今後必要に応じて追加、修正等が行われるものとする。

2.　基礎概念

2-1.　定義

東京大学の統合報告書は、本学の基本理念である「世界の公共性に奉仕する大学」（東京大学憲章 2003 年 3 月）及び「世界の誰もが来たくなる大学」（UTokyo Compass）に基づき、社会から託された多様な経営資源を活用して価値創造を行い、その成果と将来への影響をステークホルダーに報告する未来志向の報告書である。

この統合報告書をとおして、大学固有の有形、無形の資産がどのように社会、経済、環境等にインパクトを与えるのか、その価値の創出のストーリーを説明し、それをもとにステークホルダーとの信頼関係を構築し、共感（納得感）を得て、次の支援へと繋げる循環を生み出すツールとなることを目指す。

2-2.　統合報告書の利用者

東京大学は総合大学として、多岐にわたる学問分野をカバーし、教育研究を行うと同時に、多様なセクターと協創し、新たな価値を生み出し続けている。そのため、この報告書は、以下の特性を持つ**全ての利用者**に向けて作成する。

国と国民：出資者である国、ならびに国民。
企業　　：大学と連携する企業や産業界のパートナー。
寄付者　：大学の活動を支援する個人や団体。
学生と学内構成員：大学の教育・研究活動に直接関わる人々。
社会全体：大学への応援を通じて、環境や社会問題の課題解決を目指す層。

統合報告書は、これらの多様な利用者に対して、大学の価値創造ストーリーを可視化し、認識のギャップを埋めるための対話のプラット

フォームとしての役割を担う。同時に、単なる情報開示にとどまらず、対話の相手から良い智慧や建設的なフィードバックを受けることで統合的な思考を促し、それをより良い経営（統合的なマネジメント）につなげ、PDCA サイクルを回しながら、社会からの支持、支援との好循環を創り上げていく。

なお、今後は「大学への応援を通じて、環境や社会問題の課題解決を目指す層」を東京大学のサポーターとして拡大していくことを目指すため、わかりやすさを追求するとともに、データの羅列だけではない、共感を呼ぶストーリー性を重視する。

2-3. 他の開示情報との関係性

図１の「情報開示の体系」にあるように、統合報告書は、東京大学の全てのステークホルダーに対して、大学全体の価値創造ストーリーを提供する上位概念として位置づける。寄付者や債券投資家向けなど、特定の目的に応じた開示書類は別途作成し、本報告と紐付ける。これにより、統合報告書と他の開示書類が整合性を保ちながら、各ステークホルダーのニーズに応えることを可能とする。

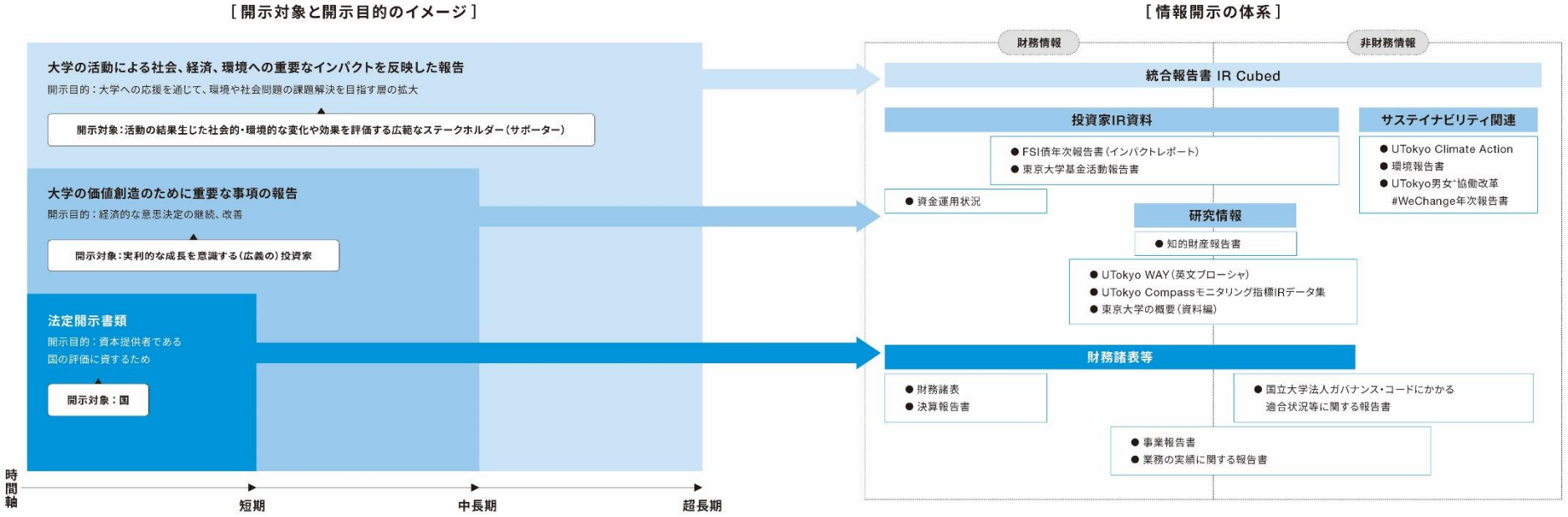

図１　ステークホルダーと開示情報の関係性

2-4. 経営資源

東京大学の経営資源は、学問的蓄積と真理への探究心を可能とする歴史、学知、人、場の 4 つのカテゴリーと、それらを支える持続可能な財政基盤（多様な資金調達）およびガバナンス体制で構成される。これらの経営資源は、大学が新たな価値を創造するための源泉となり得る。４つのカテゴリーの具体例は以下のとおり。

歴史：東アジア初の近代的な大学、東西の学術融合の担い手
学知：学術論文、蔵書、保有特許、多数の学術知を基盤とした総合知など
**人　**：学生、教職員、卒業生、ステークホルダー
**場　**：キャンパス空間、サイバー空間、産学協創、寄付講座、地域連携、
　　スタートアップ・エコシステム、同窓会組織

統合報告書は、これらの経営資源をどのように活用し、組み合わせ、変化させながら新たな価値を生み出していくのか、その過程を明確に描く。これにより、ステークホルダーに対して東京大学の取り組みを理解してもらい、さらなる支持と支援を得ることを目指している。

2-5. 未来社会創造プロセス

図２「東京大学が目指す未来社会創造モデル」は、本学の基本理念である「世界の公共性に奉仕する大学」及び「世界の誰もが来たくなる大学」を実現するための新しい大学モデルである。このモデルは、以下のような好循環サイクルを描いている。

1. **価値創造**: 東京大学は、社会との関係を通じて活動を拡大し、価値を生み出す。この価値は、教育、研究、協創の場の提供などを通じて社会に還元される。
2. **社会からの支持**: 生み出された価値に対して、社会からの支持を得る。この支持は、大学の活動をさらに推進するための支援に繋げる。
3. **支援の還元**: 支援を受けた次の活動が再び社会に還元され、次の支持と支援に繋がる好循環が生まれる。

このモデルは、「４．経営資源」を基盤とし、「UTokyo Compass」の３つの視点を通して行う多元的な活動※4が、大学の外の社会・関係資本にインパクトを与える。
また、大学は、社会にとって重要な研究や教育、知識の提供を行う社会的インフラストラクチャーとして機能する。これにより、大学は以下のような貢献を果たす。

- **知の多様性への貢献**: 新しい学知は、世界の知の多様性に貢献する。
- **社会課題の解決**: 大学が生み出す技術や、発せられる提言は、脱炭素社会の実現、自然資本の保護、包摂的な社会の実現、感染症の克服、

人工知能の適切な活用など、多くの分野で社会課題の解決や新しい産業の創出に寄与する。

- **次世代の育成**: 次世代のリーダーや専門家を育成し、未来社会を形作る重要な役割を果たす。

東京大学の「未来社会創造モデル」は、国際統合報告フレームワーク（IIRC）が提唱するオクトパスモデル（価値創造のプロセス図）を超えてさらに一歩先を行くものであり、社会との関係性を強化し、持続可能な価値を創造することを目指している。

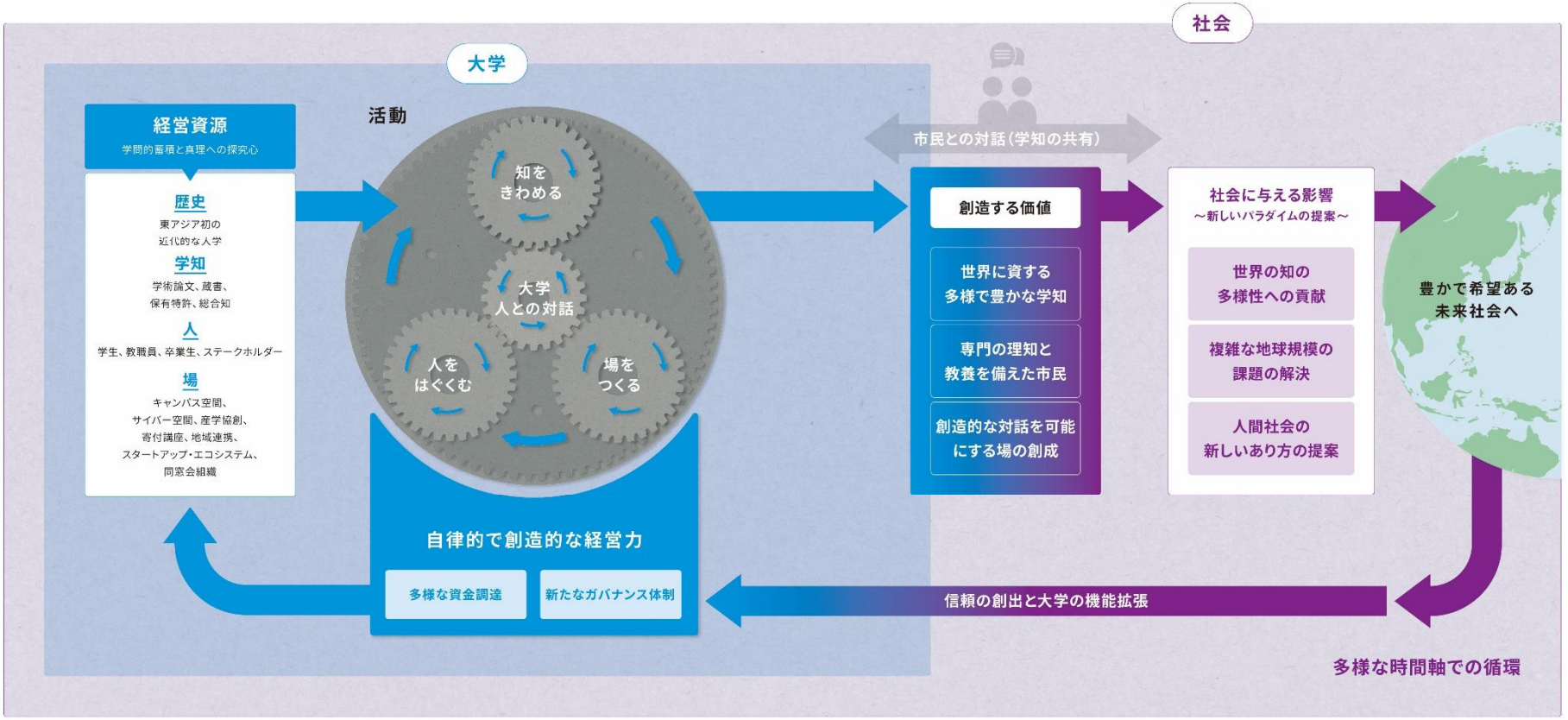

図２　東京大学が目指す未来社会創造モデル

2-6.　リスクと機会

国際統合報告フレームワーク（IIRC）では、組織の短期、中期、長期の価値創造能力に影響を及ぼす具体的な機会とリスクを評価し、報告することが求められている。これは、ステークホルダーに対して企業の全体的なパフォーマンスと将来の見通しをより明確に伝えるためである。東京大学の統合報告書でも、「UTokyo Compass」に掲げる行動計画など、価値創造のための諸活動を阻害する要因やレピュテーション（社会的評価・評判・信用）を低下させる要因を「リスク」と定義し、その影響、対応策、活用機会を示す必要がある。

３．大学ならではの内容要素

以下は営利企業と大学が特に異なる要素である。

3-1.　知の価値化モデル

国際統合報告フレームワーク（IIRC）では、統合報告書は組織のビジネスモデルについて説明することが求められる。しかし、大学の場合、営利企業と異なり、収益を生み出し、組織の利益をあげることを第一義に位置づけているわけではない。またフレームワークでは、組織のビジネスモデルに基づいて、各資本（財務資本、製造資本、知的資本、人的資本、社会・関係資本、自然資本）の増加、減少、毀損について説明することが求められている。しかし、大学の人的資本（研究者等）の向上は、研究者自身の過去からの努力に起因するところが多く、必ずしも大学自身のビジネスモデルからのアウトプットとは言い切れない。そこで、「社会に対する知の価値化モデルの説明」と読み替える必要がある。

東京大学の「知の価値化モデル」は、大学が持つ多様で卓越した知や研究成果を社会に還元し、持続可能な未来を築くための基盤となることを重視する。

「知の価値化モデル」のポイントは以下のとおり。

- **公共財としての性質**: 大学が提供する財・サービス（大学が提供する価値の多様性）は公共財としての性質を持ち、教育や研究成果は、学生や教職員だけでなく、地域社会や企業、政府など多様な受益者に恩恵をもたらす。
- **収益の性質**: 運営費交付金や授業料、研究者が獲得する研究資金などは、大学が実施する教育・研究活動に必要な費用を賄うための収入源（財源）として位置づけられる
- **社会を対象とする**: 大学が的確に捉えるべき対象は「社会」全体。
- **無形資産の評価**: 価値創造の源泉となり得る学知や技術の価値は時間とともに増大することが多く、無形資産の評価は長期的な視点で行う必要がある。

3-2. ガバナンス

国際統合報告フレームワーク（IIRC）では、統合報告書は組織の短期、中期、長期の価値創造能力を支えるガバナンス構造について説明することが求められる。しかし、世界的に見ても大学と営利企業とでは、社会が求めるガバナンス形態が異なっている。例えば、アメリカの大学で採用されている「シェアードガバナンス」は米国の企業一般には存在しない。そこで、東京大学の統合報告書で説明するガバナンスを、大学の使命と役割を明確にするため、単なる法令で定める管理や運営の説明にとどまらず、学知の創造とその社会的価値の最大化に焦点を当て、「知の価値化モデルを統括していくための枠組み」と定義する。具体的に説明には以下の要素を含める。

- **戦略的な意思決定プロセス**:
- **経営資源の管理・運用を最適化するための仕組みやルール**
- **透明性と説明責任**

3-3. 活動報告と時間軸

企業は、経済的な利益と社会への貢献を同時に追求するために存在し、その活動は組織の利益に直結する。一方、大学という組織は教育、研究を行うために存在し、その目的は学知の創造と社会への還元にある。だからこそ、大学と営利企業の大きな違いはそれぞれが持つ時間軸にある。企業の活動は短期から中期の戦略に基づくが、大学は多様な時間軸で活動する。短期（1〜3 年）、中期（〜10 年）、長期（〜40 年）、超長期（〜100 年）の活動が共存し、生み出される成果や社会的価値の発現も多様で曖昧である。とはいえ、長い時間軸の矢印の終点に至る間に、マイルストーンを置くことも可能で、所々で様々なアウトプットが発出されているのも大学の特徴である。以下はそれぞれの特徴を整理した比較表であり、図３は大学が持つ時間軸の性質のイメージである。

項目	企業	大学
時間軸	短期から中期（1〜10 年）	短期から超長期（〜100 年）
対象	短期的な利益を重視	長期的な社会的価値の創造を重視
意思決定	迅速かつ効率的	多様な時間軸に応じた意思決定
研究環境	閉鎖的。自社利益のために活動し、外部との共同研究は限定的。	オープン。世界中の研究者と共同で行われ、知識の共有と拡散が重視される。
活動の焦点	株主や投資家へのリターン	学術の発展と社会貢献

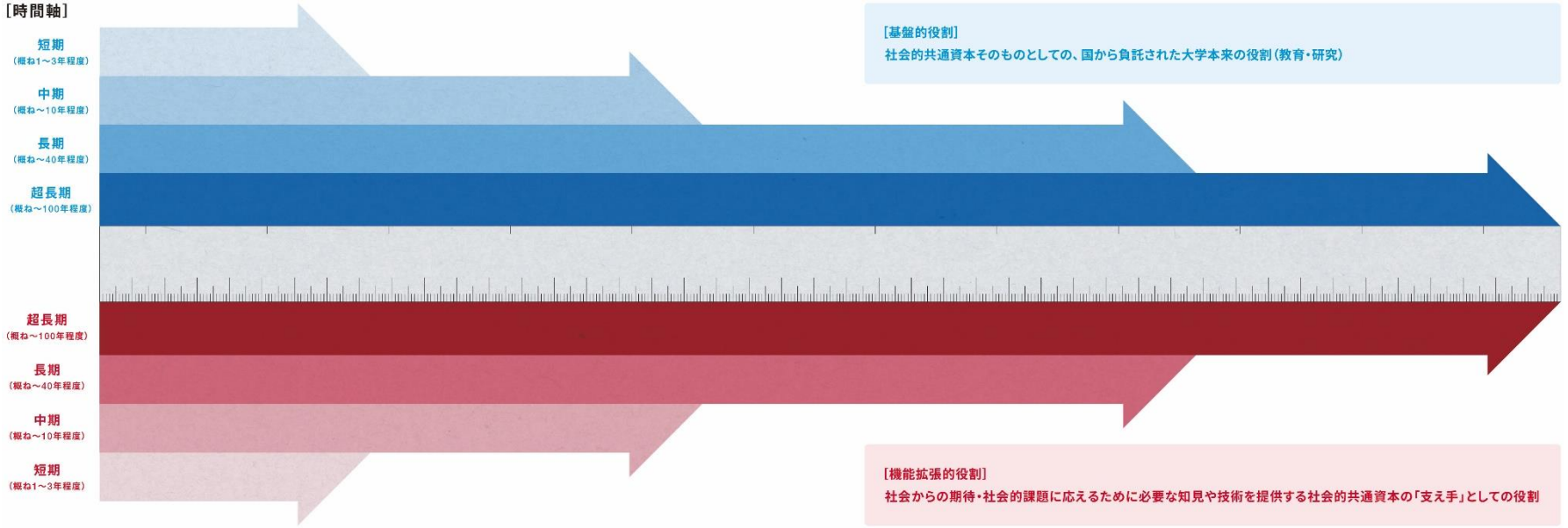

図３　大学の中で流れる多様な時間軸

東京大学は社会的共通資本そのものであり、国立大学法人として、国の高等教育政策や科学技術政策を体現する基盤的役割と、変化する社会からの期待に応え、必要な知見や技術とセクターを超えた協働や社会的起業の場を提供する機能拡張的役割の２つの役割を担う。そこで、図３では、上下それぞれ４本の時間軸の間にマイルストーンを示す物差しを置いた。目盛りが上下で異なっているのは、機能拡張的取組は相対的にマイルストーンを明確にしやすいのに対して、基盤的取組は目盛りの間隔に曖昧（未定）さがあることを意味している。

例えばオートファジーの仕組みの解明（大隅良典先生、東京大学では教養学部助教授まで）のように、純粋な知的好奇心や新しい知識の探求から始まった研究が、その成果が応用されることで社会変革や社会的課題解決に繋がることもある。さらに実態は、どこまでが基盤的役割で、どこからが機能拡張的役割なのか、全ての活動を厳密に振り分けることは難しい。

半導体の歴史や、ヒトゲノム計画のように、企業や国家が初期から関与しているプロジェクトもあるが、本来、大学の長きにわたる活動は、時間の経過とともに、一大学または学術の枠にとどまらず、社会全体、人類全体に広がり、浸透していく空間的な広がり（例えば社会実装）を併せ持つ。その空間的な広がりに至るまでの時間もまた多様で、必ずしも、基礎から応用を経て、社会実装という王道プロセスばかりでなく、量子コンピュータのように、基礎研究とイノベーションが近接している例もある。また、感染症研究のように、基礎研究であっても社会応用を視野に入れた広がりを持つ研究もある。新型コロナウイルスのワクチン開発では、世界中の研究者が迅速に基礎研究を進め、短期間で複数のワクチンが開発・承認された。

図４は、その時間と共に広がる空間を３つのパターンに分けて表現した概念図である。真ん中の矢印は研究や施策の時間軸を、矢印とともにひろがる円は、学内外への空間の広がりを表している。

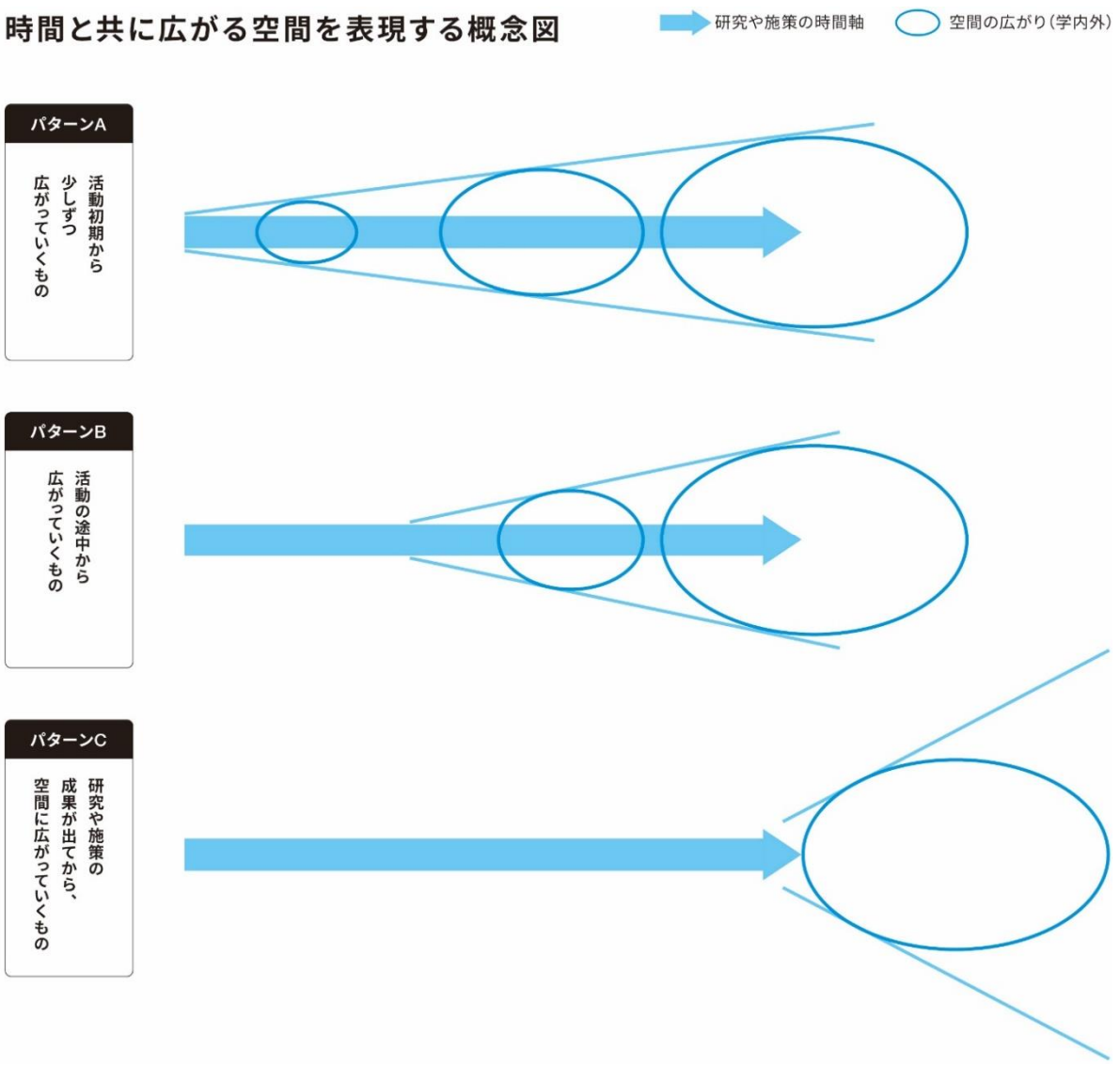

図４　時間と共に広がる空間を表現する概念図

3-4.　非財務情報と財務関連情報の結合性

国際統合報告評議会（IIRC）のフレームワークでは、組織の全体的なパフォーマンスと価値創造の能力を包括的に理解するために、財務情報と非財務情報の結合性を強調している。東京大学の統合報告書においても、この結合性は重要な役割を果たす。

また、IIRC のフレームワークでは、特定の財務指標（KPI）や測定方法を厳密に規定しているわけではないが、組織の価値創造能力を評価するために ROE（株主資本利益率）や ROIC（投下資本利益率）のような、重要な財務情報を含めることを求めている。しかし、大学における財務は、手段であって目的ではない。企業は製品やサービスを市場に提供し、その販売収益を通じて投資を回収するが、非営利組織である大学は、そのような収益の回収方法を持たない。それゆえ財務情報が、業績を的確に評価するための有用な情報にはなり得ない。一方で、大学は何らかの目的をもって国や企業、寄付者などから託された経営資源を利用して、事業活動を行い、その成果や影響を広く社会に問うている。そのため、多様なステークホルダーから負託された資源を、いかに効果的に配分し、効率的に執行して価値に結びつけているかについて説明責任を負っており、その説明において、財務情報が重要になる。

例えば、大学の GX（グリーントランスフォーメーション）の取組のような、戦略的事業単位（Strategic Business Unit）ごとの説明、各ユニットが果たす役割や達成した成果、ゴールまでの今後の道のりを、投下資本と共に具体的に示すことは、大学全体の価値創造プロセスの理解に効果的である。これにより、ステークホルダーは大学の活動がどのように社会に貢献しているかをより深く理解できるようになる。

４．　統合報告書の副次的効果と PDCA

統合報告書の副次効果（従業員の組織への帰属意識を高める）は、すでに多くの企業で実証されている。これは、統合報告書が組織の戦略、目標、成果、課題を包括的に示し、ビジョンやミッション、価値観を明確にすることで、従業員が自分の仕事が組織全体の目標にどのように貢献しているかを理解しやすくなるためである。また、組織の社会的責任や持続可能な成長への取り組みを知ることで、従業員は自らの働く場所に誇りを持ちやすくなる。東京大学でも、副次的効果を期待して、組織マネジメントの観点（職員との目的の共有など）で職員研修等において積極的に活用している。

今後も有益な情報開示および組織マネジメントのツールとして活用するために、統合報告書自身の PDCA サイクルを図る必要がある。例えば、統合報告書を発行する具体的な目的の一つに資金調達がある。過去の実績からその効果を評価し、改善につなげることも重要である。例えば、統合報告書の発行によって財源の多様化がどのように進んだかを分析することで（図５）、報告書の効果を具体的に把握し、今後の改善に役立てることができる。

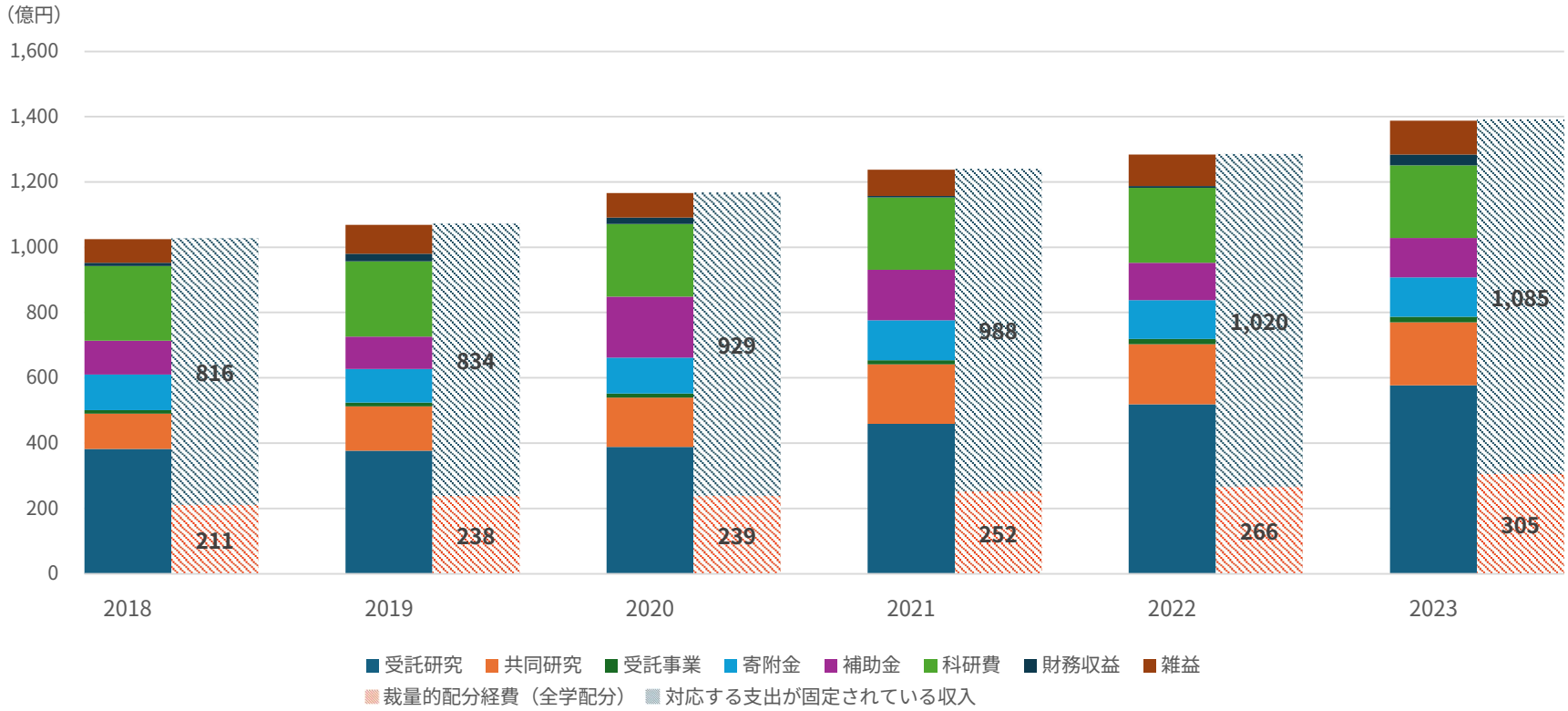

図５　外部資金額獲得額の推移

※１　国際統合報告＜IR>フレームワーク（2021.1 改訂版）
https://integratedreporting.ifrs.org/wp-content/uploads/2021/09/IR-Framework-2021_Japanese-translation.pdf

※２　「国立大学経営力戦略」（文部科学省　2015.6.16）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1418120.htm

※３　「国立大学改革方針」（文部科学省　2019.6.18）
https://www.mext.go.jp/a_menu/koutou/houjin/1418126.htm

※４　「UTokyo Compass」の３つの視点
「UTokyo Compass」では、「知をきわめる」「人をはぐくむ」「場をつくる」という多元的な 3 つの視点（Perspective）から、目標を定め行動の計画を立て、それらに好循環を生みだすことを通じて、世界の公共性に奉仕する総合大学として、優れた多様な人材の輩出と、人類が直面するさまざまな地球規模の課題解決に取り組もうとしている。
https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400241476.pdf