CONTENTS

サポーターのみなさまへ …… 06
東京大学の現在地 …… 08

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長メッセージ …… 12
東京大学の未来社会創造プロセス――東大版統合報告〈IR-Cubed〉フレームワーク …… 20
UTokyo Compass モニタリング指標等進捗状況（ハイライト版） …… 28

Ⅱ 新しい大学モデルの実現に向けたトランスフォーメーション

～未来社会創造モデルの構築に向けた重点投資計画～

1. 成長可能な経営メカニズムの構築

（1）CFOインタビュー …… 32
財務ハイライト …… 38
（2）新しい人材戦略に向けた体制始動と試み …… 42
（3）ガバナンス
①東京大学のガバナンス …… 44
②D&Iの現在地と未来 …… 48
③DXの現在地と未来 …… 52
④GXの現在地と未来 …… 54

2. 知・人・場 3つの視点による価値創造戦略

世界水準の研究のさらなる推進
データ駆動型戦略で研究の未来を切り拓く …… 58
国際協創海外研究拠点 UTokyo-KI LINK国際協創ラボの設置 …… 60
世界最高水準の大規模研究の推進 …… 61
21世紀型リーダーを育てる教育改革
学術長期構想にもとづく学部教育改革 …… 62
知の社会的価値を創出するための役割の拡張
グローバル・スタートアップ・エコシステムの形成 …… 68
リカレント教育を通じた知の社会的価値の創出 …… 70

Ⅲ 活動報告

学術の多様性 …… 74
ゲーム理論で実現する持続可能な社会 …… 76
AIロボットが変える学術研究と社会の未来 …… 78
脳と身体の深海に挑む―人間の能力を拡張する研究へ― …… 80
［コラム］曼荼羅と数学が織りなす不思議な宇宙――空海からエッシャーまで …… 82
共創まちづくり―マルチセクターで取り組む地域コミュニティ再生― …… 84
生命とは何か?――試験管実験で「生命の起源」に迫る …… 86
［コラム］黄金時代の回帰 …… 88
東京大学コミュニケーションセンター（UTCC） …… 90

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

大学の長期的な活動を支えるための経営モデルについて藤井総長が語っています。また、東京大学が考える統合報告書の姿をご理解いただくため、東大版統合報告概念フレームワークを提案しています。

Ⅱ 新しい大学モデルの実現に向けたトランスフォーメーション

「世界の公共性に奉仕する大学」、「世界の誰もが来たくなる大学」の実現に向けて、大学経営の高度化を目指す戦略について記載しています。カーボンニュートラル達成に向けた、大学ならではの革新的な取組みについても紹介しています。

Ⅲ 活動報告

学問的蓄積と真理への探究心をもとに展開している研究活動が、今起きている社会課題に対してどのような価値を提供できるのか。成果発現までの多様な時間軸に沿って報告しています。総合大学ならではの学問の多様性や学術の面白さも、ぜひ感じてください。

サポーターのみなさまへ

会計情報では見えない「大学が生み出す価値」をお届けする統合報告書。7回目の発行です。

東京大学では、他の大学に先駆けて2018年から、国際統合報告評議会（IIRC）のフレームワークを参考にしつつ、大学の特性を考慮した独自の統合報告書を追求してきました。2023年版では、営利企業とはひと味違う、大学ならではの統合報告書の姿をご理解いただこうと、「戦略的な大学版フレームワーク」をお示しし、統合報告書の構造化を試みました。識者からは、「大学版フレームワークと自ら銘打った概念図は、洗練された明快なものになっている」、「これを軸に説明していく建て付けは非常によい」と一定の評価をいただきました。そこで、学内の議論を経て内容をさらに深化させ、「東京大学版統合報告〈IR-Cubed〉概念フレームワーク」（以下「東大版FW」）として整理し、2024年版の統合報告書の発行と同時に公表することにしました（21頁）。

「東大版FW」では、統合報告書の利用者、重視すべきターゲットについて説明しています。営利企業でも発信の対象が、株主や債権者以外にも広がっていますが、株主が不在で、配当も無い大学とは性格が異なります。特に東京大学は「国立」であり「総合」大学です。ステークホルダーは、出資者である国、国民、企業、寄付者、学生、学内教職員、そして社会と多岐にわたります。たとえ「総花的」との指摘を受けても、これら全てのステークホルダーに対して、負託された資源をどのように活用し、社会に還元しているかを毎年レポートすることは私たちの責任です。下図はステークホルダーと開示情報の関係性のイメージです。統合報告書は、学内の他の開示書類とは一線を画し、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ています。

また、財務情報と非財務情報の関連性についても触れています。企業の統合報告書では、組織の将来価値の評価に資するため、財務情報と非財務情報の関連性を示します。非財務情報は未財務情報とも呼ばれます。しかし、大学にとって財務は手段であって目的ではありません。大学の業績を評価するための情報ではなく、長期にわたる活動を支える財務基盤があるか、負託された資金が効果的に活用されているかを示すものです。透明性や効率性の評価に役立つ情報として位置づけています。

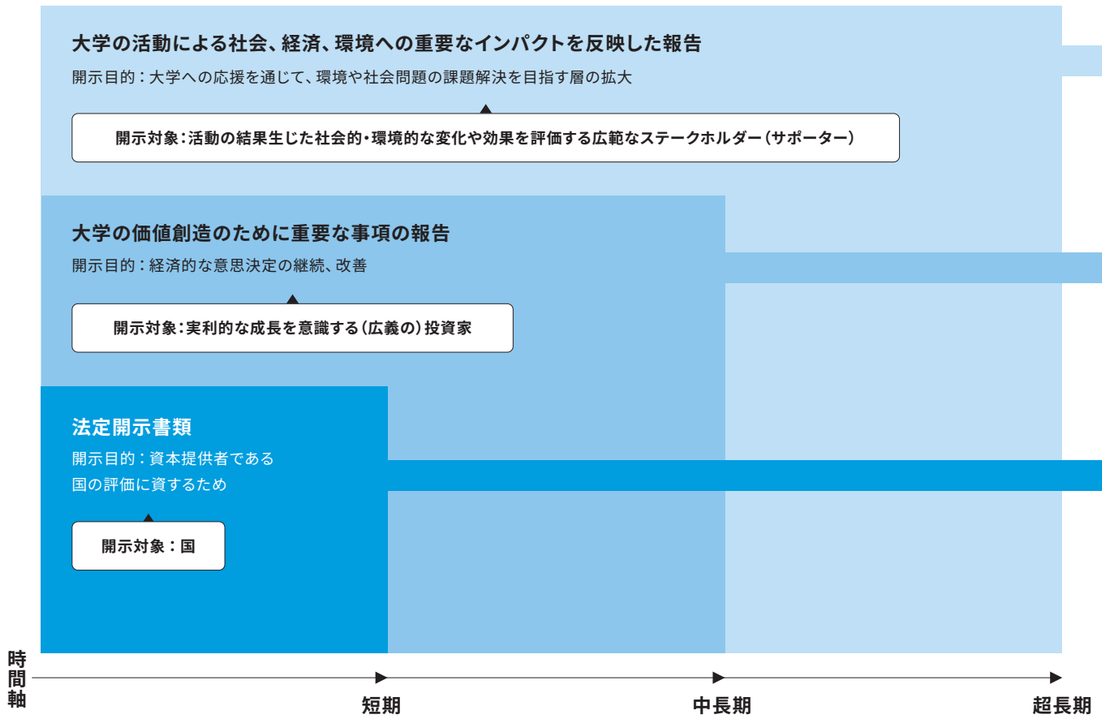
その他、営利企業と異なる点を中心に丁寧に説明していますので、是非2024年版の統合報告書とともにご覧ください。

2024年版では、東京大学が生み出す公共的価値、投資によるインパクトに共感いただけるよう、様々工夫を凝らしています。未来社会創造モデルを推進するための行動計画「UTokyo Compass」を掲げて3年が経ち、大学内外で展開してきたアクションを3つのコアバリューに絡めて紹介する短い動画も19頁より視聴可能です。是非ともご覧いただきたく存じます。

なお、今年度より、新しく設置したアカウンタビリティTFの中に製作委員会を位置づけ、より多様な目線を入れながら進めて参りました。その過程で、「統合報告書の製作プロセスは往路。復路はそれを使って対話し、組織の経営や統合報告書自体を進化させていくこと」と識者から指摘をいただきました。この統合報告書を「対話」の場として、是非、みなさまからの忌憚のないご意見をお待ちしています。

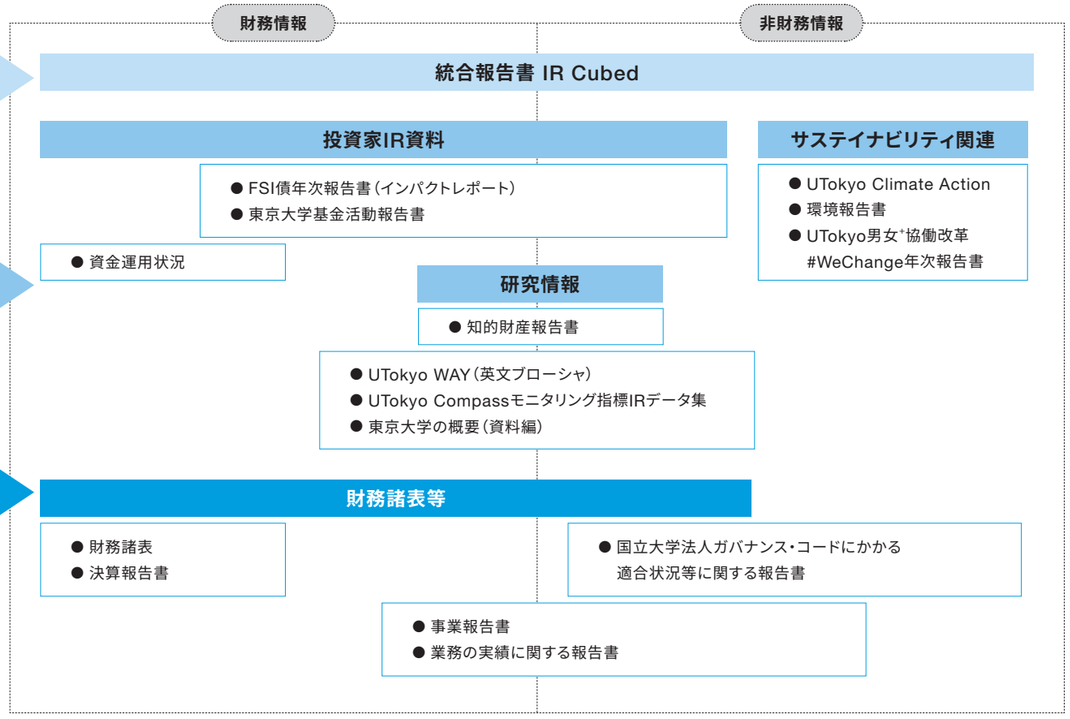
2024年11月
統合報告書製作委員会一同
（UTokyo Compass推進会議マネジメント変革分科会
アカウンタビリティタスクフォース）

［開示対象と開示目的のイメージ］



Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reportingの邦訳を参考に作成

［情報開示の体系］



※中央の線をまたいで掲載されているものは、財務・非財務情報の両方を伝えるものです。

「情報開示の体系」の各資料へのリンク集