

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〉概念フレームワーク	20
II 未来社会創造戦略	
世界を前向きに変えるリーダーを育てる教育改革	30
研究力を育てる「仕掛け」 知の統合と研究資源配分の最前線	32
スタートアップ・エコシステム 持続可能な成長支援	34
GX戦略で描く未来 ― 大学から始まる社会変革 ―	36
III 未来社会創造への貢献を可能にする経営メカニズムの構築	
D&Iの現在地	42
東京大学のDXを支える学生たちの活躍	44
「自在化する知」を支える大学ガバナンスの再構築	46
財務ハイライト（法人全体）―持続可能な大学運営を支える財務戦略―	50
財務ハイライト（附属病院）―最先端医療の灯を消さないために―	54
IV 活動報告	
学術の多様性	60
超高速光量子コンピューターが切り拓く未来	62
最先端工学からひろがるサイエンスの未来	64
森林の力と地球の未来	66
AIが手話を「見る」未来 ― 技術とろう者の視点が交差する学びの現場 ―	68
歴史社会学の公共性 ― 長期的変動を見誤らないために ―	70
東京大学コミュニケーションセンター（UTCC）	74

I 未来社会創造ストーリー

総長就任から4年半。
東京大学のリ・デザインの進捗と展望について、
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、
東大版統合報告フレームワークを提案しています。



II 未来社会創造戦略

「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、
東京大学が取り組む戦略について記載しています。



III 未来社会創造への貢献を可能にする経営メカニズムの構築

II章で挙げた取り組みを含めた様々な戦略の実現を支える、
プラットフォーム構築のためのアクションをご紹介します。



IV 活動報告

学問的蓄積と真理への探究心をもとに展開される教育・研究活動が、
現代社会の課題にいかなる価値を提供し得るのか。
多様な学問領域がそれぞれの立場から
課題に向き合う姿を、現場の視点を通じてご紹介します。
成果発現までの多様な時間軸にもご注目ください。



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。8回目の発行です。

統合報告書製作委員会では毎年、公表後に様々な有識者と意見交換を重ね、改善に繋げています。2024年度版では「現状から未来へ、本当に進化しているのかが見えない」との指摘を受けました。本質的な課題を突いた、非常に重要な「問い」でした。企業であれば、この1年間で良くなったか否かは、ROI(Return on Investment:投資収益率)やROE(Return on Equity:自己資本利益率)といった財務指標で、短期的に示すことができます。しかし、大学の場合、こうした端的な尺度で表すことが難しい。だからこそ、「長期的な価値創造」「公共的価値」「社会へのインパクト」について、本文や「東京大学版統合報告書概念フレームワーク」を通して説明してきました。しかし、まだ十分ではなかったのかもしれません。

そこで一旦原点に立ち戻り、改めて東京大学の統合報告

書の対象・目的について議論しました。その時、初めて統合報告書を公表した頃に、統合報告の草創期をリードされた製造業の役員の方からいただいた言葉を思い出しました。「統合報告書は、財務情報だけでは語れない未来への道筋を示すもの。企業に投資をするならば、相互の信頼関係が不可欠。その信頼の基盤となるのが情報開示だが、財務は過去と現在を映すに過ぎない。そこに非財務情報を統合し、価値創造のプロセスを何とか描こうとすることが、統合報告書をつくる者の矜持だ」

東京大学は国立大学法人です。公的資金と学生からの授業料を基盤に、社会的共通基盤としての大学が運営されるよう設計されています。誰もが価値を享受できる存在として。しかし、今やその価値を持続させ、さらに発展させ、享受いただくためには、経営体として、多様なステークホルダーのみなさまとの信頼関係をもとに、支援(広義の投資)を得ながら価値創造を進めることが不可欠になりました。

であれば、やはり私たちは、東京大学に自発的に支援くださる方々、あるいは支援を検討くださる方々に対して、大学がどのような状況にあり、長期的な営みの中でどのような価値を生み出そうとしているのか、そのプロセスを説明し、納得いただくことが第一義です。

その共通認識のもと、構成を見直し、これまでの3部構成を4部構成に組み替え、大学の進化をより明確に示しました。未来社会創造戦略ページでは、東京大学が目指す「あるべき姿」と現状のギャップを明確にし、その差を埋めるための施策を示しました。一方で、東京大学は現時点でも国の経営、施策と深く結びついています。そのため、大学ならではの経営実態が読み取れるよう、財務情報を戦略実現のためのプラットフォームとして明確に位置づけ、丁寧な説明を心掛けました。さらに、各情報間の結合性を重視し、価値創造の全体像を理解いただけるよう工夫しています。

これまでも職員研修で統合報告書を活用してきましたが、

先日は学内で実施されたFD(Faculty Development)研修で初めて活用しました。当該専攻の約30名の若手教員に対し、統合報告書を用いて大学の財務状況を説明し、今後教員に期待される役割について意見交換を行いました。さらに、学外の教育機関からも依頼を受け、中高生約500名を対象に、未来社会創造モデル図を使い、自ら課題を見つけ、新しい学びの場を生み出す学生たちの取組みを紹介し、距離のある視点からの意見の価値を改めて実感しました。

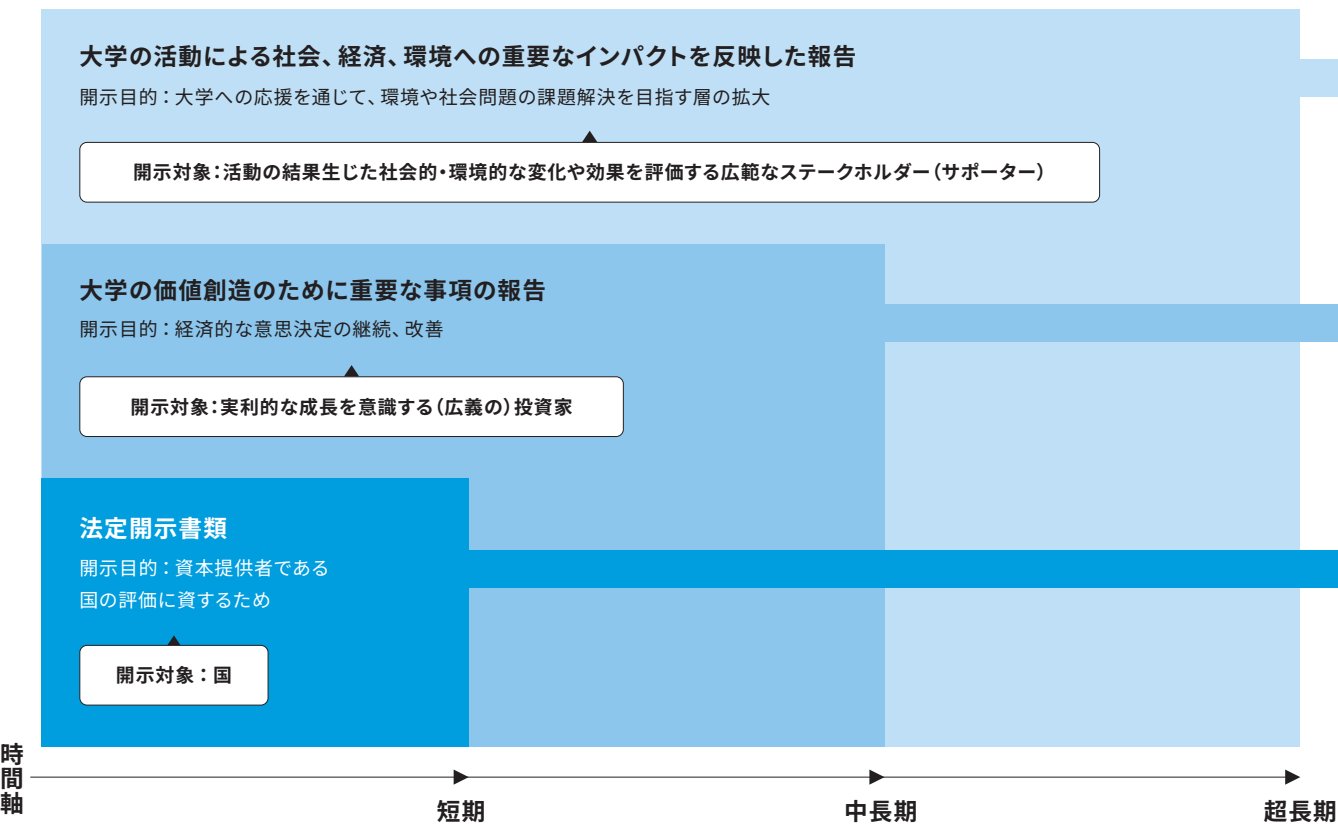
今後も様々な立場の方々と対話を重ね、この統合報告書を、みなさまとの信頼形成のためのツールとしてさらに深化させていきたいと考えています。ぜひ、忌憚のないご意見をお待ちしています。

2025年11月

統合報告書製作委員会一同

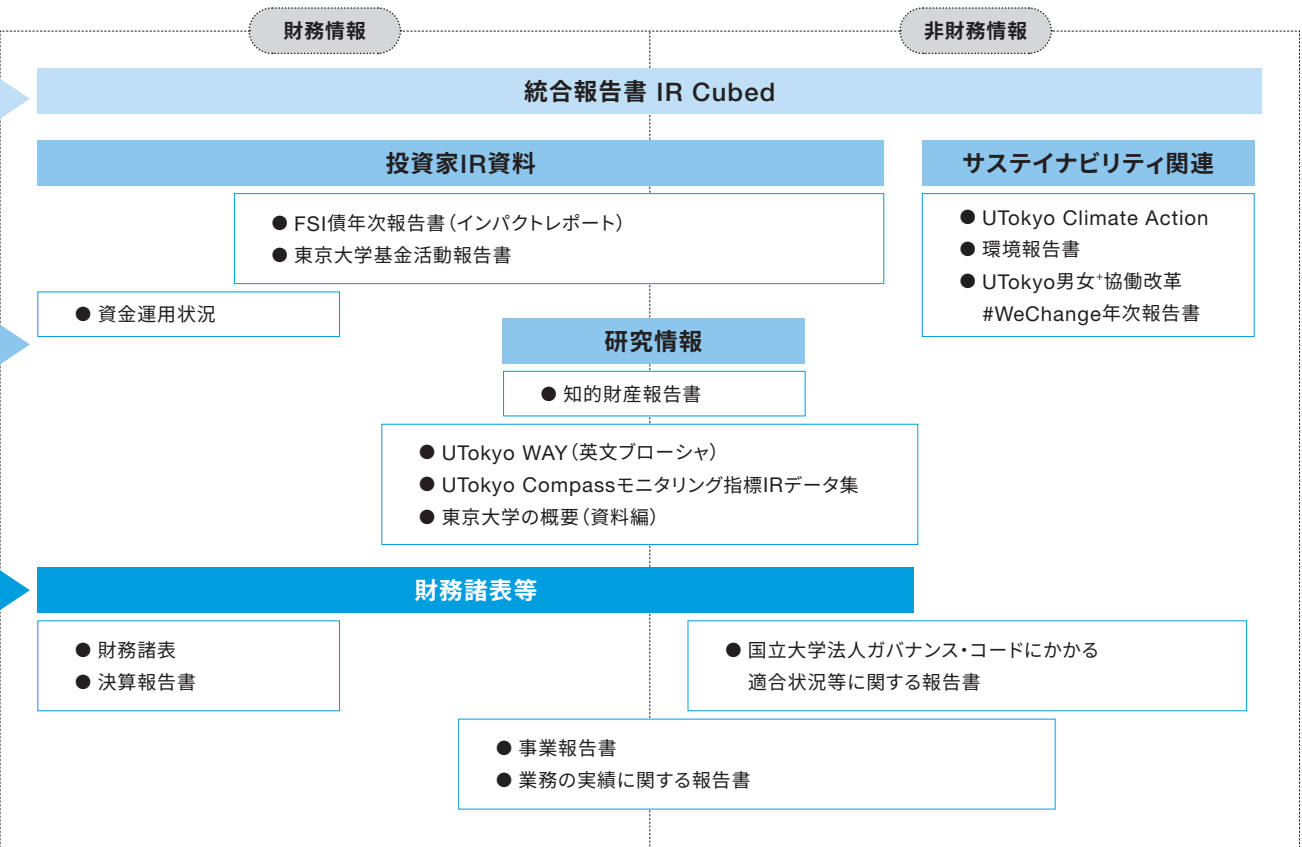
(UTokyo Compass推進会議マネジメント変革分科会
アカウンタビリティタスクフォース)

【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。