UTokyo 版 ROI（試行版）の概要

2026 年 11 月 12 日発行

東京大学 学術経営インテリジェンス室
アカウンタビリティ部門

1. UTokyo 版 ROI（試行版）とは

1-1. 作成の背景

東京大学では、教育・研究・社会連携を通じて、社会に対して多様な価値を創出している。しかし、その価値は短期的な財務指標だけで測定できるものではない。

2024 年度版統合報告書の公表後、「現状から未来へ、東京大学が本当に進化しているのかが見えない」という指摘を外部有識者からいただいた。企業であれば ROI（Return on Investment）や ROE（Return on Equity）などの財務指標を用いて、投下した資源と成果の関係を比較的明確に示すことができる。一方、大学では人材育成、研究成果、社会実装、政策形成など、長期的かつ多面的な価値を創出しており、その成果を単一の尺度で表すことは容易ではない。

また、東京大学の活動は、公的資金、学生納付金、寄付、共同研究資金、大学債券など、多様なステークホルダーから提供された資源によって支えられている。そのため大学には、投入された資源がどのような価値となって社会へ還元されているかを説明する責任がある。

こうした課題意識のもと、東京大学では、投入された経営資源（Investment）と創出された成果（Return）の関係を整理し、価値創造のプロセスを可視化する試みとして「UTokyo 版 ROI」を試行的に作成した。

「UTokyo 版 ROI」は特定分野に限定されるものではない。将来的には東京大学が重点的に取り組むさまざまな活動へ適用し、それぞれの価値創造プロセスを社会と共有していくことを目指している。今回はその第一歩として、企業・自治体等との協創が進み、比較的成果との関係を整理しやすいグリーントランスフォーメーション（GX）分野を対象に試行を行った。2025 年 4 月に設立した GX 戦略推進センターでは、大学単独ではカーボンニュートラルは達成できないという現実を出発点に、多様なステークホルダーとの協働のもとで価値創造を進めていることから、「UTokyo 版 ROI」の試行対象として選定した。今回の試行を通じて得られた知見を踏まえ、今後は他分野への展開についても検討していく。

本試行は、東京大学における価値創造の構造を社会と共有し、東京大学への支援や参画を検討いただくための共通言語の構築を目指すものである。

1-2. 基本的な考え方

(1) 管理会計の視点から価値創造プロセスを可視化する

UTokyo 版 ROI は、財務会計上の利益測定を目的とするものではなく、大学が重点的に取り組む活動について、投入した資源（Investment）と創出された成果（Return）の関係を管理会計の視点から整理し、その価値創造プロセスを可視化する試みである。

(2) Return は単一指標ではなく複数の価値として捉える

大学が創出する価値には、学知の創出、人材育成、協創・連携基盤の形成、社会実装、政策形成への貢献など、多様な価値が含まれる。

これらの価値は相互に関連しながら循環し、長期的には社会的価値や経済的価値の創出にもつながっていく。

(3) Investment と Return の間には時間的な隔たりがある

大学の活動による成果は短期的に現れるものばかりではない。研究、人材育成、社会実装等の成果は数年から数十年を経て顕在化する場合もあることから、短期・中期・長期の時間軸で整理する。

(4) ROI は収益率ではなく価値創造の整合性を確認するためのツールである

「UTokyo 版 ROI」は投資収益率の算出を目的とするものではない。大学がどのような意図で資源を投入し、その結果としてどのような成果や社会的価値が創出されたのかを説明するための枠組みとして位置付けている。

(5) 継続的な対話を通じて改善・高度化を図る

「UTokyo 版 ROI」は完成された評価手法ではなく、継続的な改善を前提とした試行的な取り組みである。学内での検討にとどまらず、企業、自治体、寄付者、研究機関等の協働先や学識経験者・有識者との対話を通じて、評価の考え方や指標の妥当性を継続的に検証しながら発展させていく。また、現時点では定性的な整理や複数の価値の並置によって示している成果についても、今後は可能な範囲で定量的把握の手法を検討し、評価の高度化を図っていく。そのため、本資料では投入額（I）の算出方法や成果（R）の整理の考え方について、現時点における考え方を可能な限り具体的に示している。

また、価値創造のプロセスや成果の捉え方について社会との共通理解を形成し、大学の説明責任と対話を促進するツールとして活用していくことを目指す。

2. Investment（I）：投入額の考え方および算出方法

2-1. 基本的な考え方

GX 戦略推進センターを中心として推進する GX 関連事業について、東京大学が価値創造のために年間どの程度の経営資源を投入しているかを可視化することを目的として、投入額（I）を算出した。なお、企業会計と同様、原則として**発生主義で整理**し、当年度に利用・費消された経営資源を計上している。

2-2. 算定対象

(1) 人件費

GX 関連事業に係る人件費は、①GX 戦略推進センターから直接支出した人件費、②森林 GX 等の関連プロジェクトにおいて支出した人件費、③GX 関連業務に従事する教員および事務職員について、人員配置状況や従事割合等を踏まえて推計した人件費に区分して算出した。

① 実支出額

GX 戦略推進センター予算（全学事業費、大学債等）および GX 関連プロジェクトから支出された人件費については、支給実績額を計上した。対象には、特任教員、特任研究員、特任専門員、特任専門職員等の人件費を含む。

② 兼務教員および従事職員（推計額）

GX 戦略推進センターに兼務発令されている教員の人件費については、東京大学公表資料における職位別平均給与額 (※1) を基礎とし、GX 業務への従事割合（エフォート率）を乗じて算出した。

また、GX 戦略推進センター関連業務に従事する職員についても同様に、東京大学公表資料における職種別平均給与額を用い、GX 戦略推進センター業務を担当する職員として計上した。

エフォート率は、兼務発令に記載された週のべ従事時間を東京大学の標準勤務時間（38 時間 45 分／週）で除して算出した。

算定式

エフォート率 ＝ 週のべ従事時間 ÷ 38.75 時間／週

③ 社会保険料等事業主負担相当額

人件費については、給与相当額に加え、健康保険、厚生年金保険等の事業主負担分を考慮するため、社会保険料等事業主負担相当額を加算した。加算率については、東京大学の決算資料において、福利厚生費が給与・報酬等支給総額に対して約 26%であることを参考とし、本試算では保守的に 20%を採用した。なお、本試算における加算率は管理会計上の試算値であり、個々の教職員に係る実際の法定福利費を表すものではない。

(2) 事業費

GX 関連事業に対して当年度に投入された経営資源を対象として集計した。主な対象事業は以下のとおりである。

- UTokyo Climate Action
- BCM 関連事業
- TSCP 事業
- GX 基金
- オンキャンパスジョブ
- GX 価値創造総括寄付講座　など

固定資産については取得額を一括計上せず、当年度に費用化された減価償却費を事業費に含めて計上した。これは発生主義の考え方に基づき、資産取得額ではなく、当年度に利用・費消された部分のみを投入額として認識するためである。また、寄付金については、受入額そのものを成果（Return）として評価するのではなく、その資金を活用して実施された活動に着目し、当年度に執行された人件費、事業費および減価償却費を投入額として計上した。

また、無償利用している施設・資産等についても、把握可能なものは順次投入額へ反映した。

なお、GX 施策は中長期投資であり、単年度実績のみでは投資規模を十分に表現できないため、2026 年度の人件費および事業費概算額についても参考値として掲載した。

(3) 大学債の取扱い

GX 関連の大学債は将来投資の原資として別途管理している。
そのため、大学債発行額そのものは投入額（I）には含めず、当年度に実際に執行された事業費・資産形成額のみを投資額として計上した。

(4) 2025 年度の試算結果

GX 関連事業への投入額は約 2.4 億円であり、東京大学経常費用総額 3,037 億円の 0.08%であった。

※1　国立大学法人 東京大学の役職員の報酬・給与等について（令和 7 年度）
https://www.u-tokyo.ac.jp/content/400290751.pdf

3.　Return（R）：成果の考え方

3-1.　基本的な考え方

大学が創出する価値には、学知の創出、人材育成、協創・連携基盤の形成、社会実装、政策形成への貢献など、多様な価値が含まれる。そのため、「UTokyo 版 ROI」では成果を単一指標に還元せず、各事業の目的や価値創造プロセスに応じて整理することとしている。

3-2.　時間軸による整理（短期・中期・長期）

大学の活動による成果は短期的に現れるものばかりではない。研究、人材育成、社会実装等の成果は数年から数十年を経て顕在化する場合もある。そのため、「UTokyo 版 ROI」では成果を短期・中期・長期の時間軸で整理している。短期的には大学自身が主な受益者となる場合が多いが、中長期的には社会・地域・産業界へと価値が波及していくことを想定している。

なお、短期・中期・長期の区分は一律の年数によるものではなく、各取り組みの目的や価値創造プロセスに応じて設定している。例えば GX 分野においては、2030 年カーボンハーフの実現を一つの重要なマイルストーンとしつつ、研究・教育・社会実装の進展に応じて成果を整理している。

3-3.　取り組みごとの成果整理

GX の取り組みによって、目指す成果や価値創造プロセスは大きく異なる。そのため、「UTokyo 版 ROI」では共通の評価指標を一律に適用するのではなく、それぞれの取り組みの目的や価値創造プロセスに応じて成果を整理することを基本としている。

(1) ビル・カーボン・マネジメント（BCM）における成果の捉え方

BCM の目的は、建物の脱炭素化と運用最適化を実現し、持続的なカーボンマネジメントの仕組みを構築することである。
そのため成果（R）は、財務的価値、資産的価値および波及効果の 3 つの観点から整理した。

- 財務的価値：光熱費削減、運営効率化等を通じて財務諸表に顕在化しうる価値
- 資産的価値：BCM データ基盤、キャンパスデジタルツイン等活用することで財務的価値を生み出しうるもの
- 波及効果：他大学・自治体展開、人材育成、社会実装等公益的価値もしくは経済的価値

BCM では、まず大学自身に生じる成果を起点としながら、その成果が社会へ波及していくプロセスを重視している。

(2) 森林 GX における成果の捉え方

森林 GX では、循環型産業の創出や社会実装を最終的な成果として設定し、その実現に向けた中間的な成果を短期・中期の成果（R）として整理した。こうした考え方は、将来実現したい社会像から逆算して成果を整理するバックキャスティングの考え方を基礎としている。
また、短期から長期に至る価値創造プロセスを可視化するため、成果を以下の 3 つの観点から整理した。

- 事業的価値：社会実装によって創出する事業が持つ価値
- 学術的価値：大学および企業での研究開発成果が持つ価値
- 社会的価値：多くの人が研究や事業を知ることで社会変容にもたらす価値

短期的にはコンソーシアム形成や研究基盤形成を重視し、中期には社会実装プロジェクトの成果、長期には事業化や産業創出への貢献を成果として位置付けている。
なお、本取り組みは東京大学単独ではなく、株式会社三井住友フィナンシャルグループとの連携協定のもとで推進されていることから、ROI の整理においても東京大学のみならず協働体制全体から見た投資と成果を対象としている。