CONTENTS

コミュニケーションの全体像 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 04
サポーターのみなさまへ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 08
東京大学の現在地 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長メッセージ ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
東京大学がより良い未来を創るための
好循環未来社会創造プロセス
――戦略的な大学版フレームワーク ・・・・・・・・・・・・・・・・・ 22

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) 財務経営改革 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
(2) 人材戦略 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 32
(3) ガバナンス
①新しい大学モデルにおけるガバナンス ・・・・・・・・・・ 34
②D&Iの現在地と未来 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 38
③GXの現在地と未来 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 40

2. 知・人・場3つの視点による価値創造戦略

研究インテリジェンス組織の新設 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 42
学びのあり方をリデザインする――College of Design ・・・ 44
学びを社会と結び直す取組の展開 ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 46
グローバル・スタートアップ・エコシステムの形成 ・・・・・・・・ 48
リカレント教育を通じた知の社会的価値の創出 ・・・・・・・・ 52
国際的ネットワークを活かした地球規模課題解決への貢献
―― グローバル・コモンズ・センター ・・・・・・・・・・・・・・・・・ 54
日米量子分野・大規模国際研究投資が拓く未来 ・・・・・・・ 55

3. 財務ハイライト ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 56

Ⅲ 活動報告

機能拡張的事例

［短期］
強靭かつ分解しやすいポリマーで循環型社会を作る ・・・・ 72

［中長期］
科学技術が生む倫理的・法的・社会的課題への試み ・・・・・ 74

［中長期］
「多系統萎縮症」の世界初の治療法開発を目指して ・・・・・ 76

コラム ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 78

基盤的事例

［短期］
「モノが教えてくれるサイエンス」が導く材料開発 ・・・・・・・・・ 80

［中長期］
亜熱帯・Kuroshio研究教育拠点の形成と展開 ・・・・・・・・・・ 82

［超長期］
動物言語学で切り拓く、豊かな未来の自然観 ・・・・・・・・・・・ 86

東京大学コミュニケーションセンター（UTCC） ・・・・・・・・・・ 88
UTokyo Compass モニタリング指標の進捗状況（抜粋） ・・・ 90

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

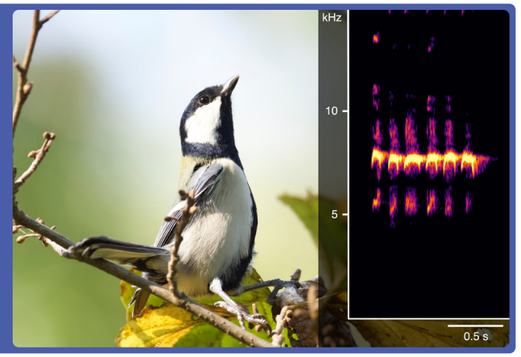
「成長」する大学となるための経営における
重点ポイントを藤井総長が語っています。
また、企業とは異なる大学の
ビジネスモデルをご理解いただくため、
戦略的な大学版フレームワークを提案しています。

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」の実現に向けた
財務経営改革・価値創造戦略について記載しています。
海外主要大学との比較も含め、
2022年度の財務活動の結果について報告しています。

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社会に与える影響について、
大学が担う2つの役割（機能拡張／基盤）と、
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

会計情報では把握できない「大学が生み出す見えない価値」をお届けする統合報告書。6回目の発行となります。
先日、某テレビ局のディレクターの方から「なぜ、国立大学である東京大学が統合報告書を発行するのか」との質問を投げかけられました。非営利組織における統合報告書の解釈が未だ確立していない中で、年々作成する大学が増えていることに対する驚きと戸惑いを覚えられたようです。

私たちは、「世界の公共性に奉仕する大学」として、「世界の誰もが来たくなる大学」を目指しています。大学が生み出す「学知」をもとに、多様なセクターの方々と一緒に環境や社会における問題について考え、その解決への手がかりや道標を見出すことをミッションと掲げています。実現のためには、私たちの取組を正しく評価いただき、支持、支援へと繋げる必要があります。ところが、営利企業とは異なり、私たち大学にはミッションの達成度を評価する「市場」が存在しません。そもそも掲げたミッションが社会的に認知される「場」もありません。だからこそ、私たちは「対話」を重要視し、私たちの取組が独りよがりにならないよう、「対話」で得られた気付き（よい智慧、プレッシャー）を経営改善に生かす必要があります。統合思考による大学の経営結果を表すのが大学の統合報告書だ、と定義をするのであれば、まさに対話のツールとしてふさわしく、2018年から作り続けているのです。

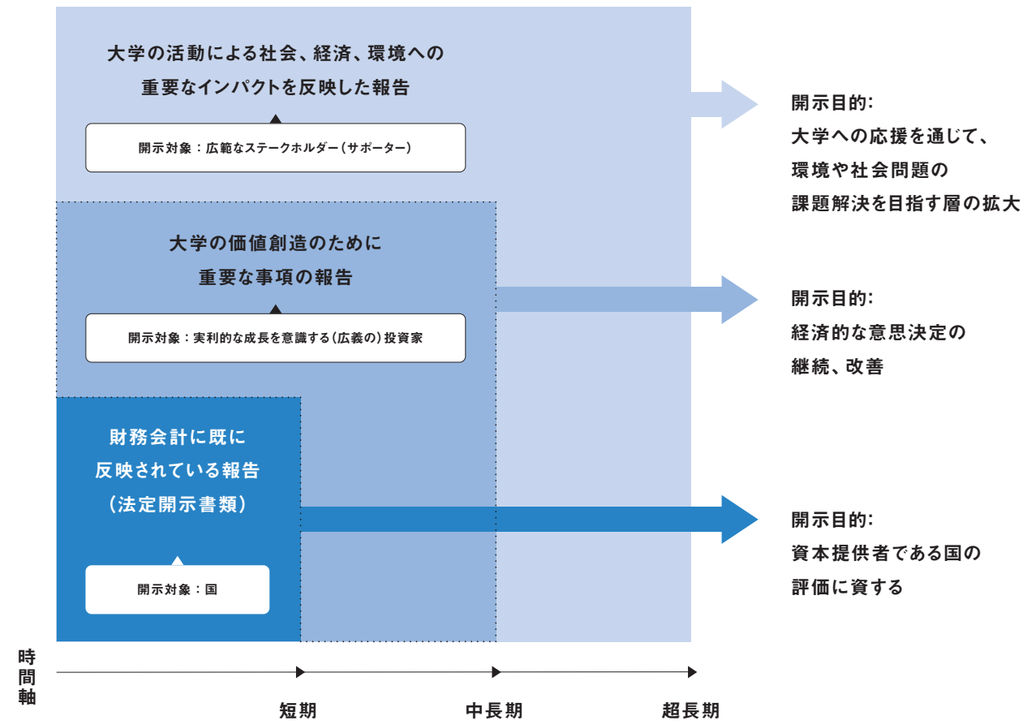
しかし、昨年5作目の統合報告書を発行後に識者から、受け手が多様であればあるほど総花的となり、メッセージが曖昧になる。「誰に向けて何を見せたいのか」について葛藤した形跡が描かれていない、と厳しくご指摘をいただきました。「公共性」を柱に、組織の実態や組織が生み出す価値を財務情報と絡めながら説明することの難しさを痛感しながらも、改めて開示対象と目的について議論を重ねました。そして、東京大学の統合報告書が誰に向けて、どんな内容が書かれているのかを分かりやすく図でお示しすることにしました（下図）。

私たちは、この統合報告書を通して、資金提供いただく方々の経済的な意思決定の継続、改善を促すために、トップのメッセージや戦略、財務情報、モニタリング指標等、価値創造のための重要な事項を報告します。また大学への応援を通じて、環境や社会の問題解決を目指す方々に私たちの取組に共感いただくため、大学の活動が社会や経済、環境にいかに大きなインパクトを与えているかを、多様な時間軸と空間の中で展開されている具体的な活動例をもとに、ストーリー性を重視しながら報告します。

その他のページにおいても、東京大学が生み出す公共的価値、投資により及ぼす社会的インパクトに共感いただけるよう、工夫を凝らしています。是非ともお目通しいただきたく存じます。
なお、作成にあたりましては、今年も学内教職員による統合報告書製作委員会を立ち上げ、総長、理事等執行部、学内構成員、学外の有識者との「対話」を通して、一つ一つの活動への理解を深め、作成しました。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おります。

2023年11月
統合報告書製作委員会一同
（東京大学財務経営本部アカウンタビリティ部門）

大学の視点から捉え直した開示フレームワークの概念図



出所：『Statement of Intent to Work Together Towards Comprehensive Corporate Reporting』（September 2020 CDP, CDSB, GRI, IIRC and SASB）の邦訳を参考に作成