CONTENTS

サポーターのみなさまへ …… 06

東京大学の現在地 …… 08

データをもとに東京大学の現在地と課題を探る …… 10

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長メッセージ …… 16

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 …… 24

Ⅱ 未来社会創造に向けた実施目標

東京大学を支える研究基盤の再構築 …… 32

高輪から人と地球の健康を目指す新キャンパス …… 34

UTokyo College of Designから広がる、東京大学の学び …… 36

GX戦略で描く未来 ―― 大学から始まる社会変革 …… 38

Ⅲ 未来社会創造のための経営メカニズム

教育・研究の自由を支えるリスクマネジメント基盤 …… 46

D&Iの現在地 ―誰もが力を発揮できる環境をつくるために― …… 50

持続可能な大学運営を支える財務戦略 …… 52

東大病院の挑戦と持続可能な経営 …… 58

Ⅳ 未来社会創造を実現するための活動報告

学術の多様性 …… 64

世界平和に向けた記憶の共有と継承 …… 66

「食」から広がる人と地球の未来 …… 70

3次元全細胞アトラスが導く、新しい医療の未来 …… 72

天文学×シミュレーション×AI ― 天の川銀河の謎に迫る ― …… 74

世界の公共性を守るのは誰か？ 気候変動ガバナンスが問いかけるもの …… 76

Ⅰ 未来社会創造ストーリー

総長としての6年間の成果と次の150年への継承、
そして東京大学を支えてくださるみなさまへの感謝について、藤井総長が語ります。
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 未来社会創造に向けた実施目標

「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目標について記載しています。



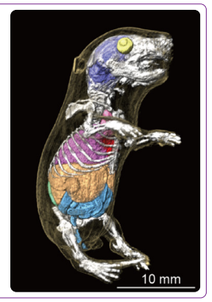
Ⅲ 未来社会創造のための経営メカニズム

Ⅱ章で掲げた目標の実現に向け、
多様な人材が活躍できる環境づくりや財務基盤の強化など、
未来社会創造を支える経営メカニズムについてご紹介します。



Ⅳ 未来社会創造を実現するための活動報告

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。9回目の発行となりました。

東京大学は「世界の公共性に奉仕する大学」を掲げています（24頁）。しかし、その公共的価値を社会に十分伝え切れているかと問われれば、まだ道半ばです。昨年度の統合報告書公表後、学内外のさまざまな方々との意見交換の中で、「大学に長くいると、『公共』に慣れてしまい、その独自の価値が見えにくくなっているのではないか」とのご指摘をいただきました。確かに私たちは、教育、研究、社会連携等の活動を通じてさまざまな価値を生み出しています。しかし、それが社会にどのような成果、変化をもたらしているか、納得のいく説明ができているとは言い切れません。とりわけ、東京大学の活動は、公的資金、学生からの納付金、寄付者のみなさまからのご支援、企業や自治体との協創等、多くの方々からの「投資」によって支えられています。そのため私たちには、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のかを、その資源と結び付けて分かりやすく示す責任があります。単なる説明責任だけではなく、東京大学が生み出す（生み出そうとしている）価値を適切に可視化することで、その活動に共感・共鳴し、未来社会をともに創ろうとする方々を増やしていくことにもつながります。大学の公共性は、大学だけで実現できるものではなく、多様なステークホルダーのみなさまとの協働によってはじめて拡張されるからです。

こうした問題意識へのひとつの解として、本報告書では新たな試みとして「UTokyo版ROI」の試行版を掲載しました。これは東京大学のあらゆる活動を単純な投資対効果で評価しようとするものではありません。教育や研究をはじめ、大学が生み出す価値の多くは長期的かつ多面的であり、単一の指標で測ることは容易ではありません。そこで今回は、企業や自治体等との協創が進み、社会的成果との関係を比較的整理しやすいGXを対象に検討を行いました（38-42頁）。「Investment」の結果の「Return」をどのように捉えるべきかを整理し、その価値創造のプロセスを時間軸とともに可視化することを目指しました。

大学は単独で価値を創出する存在ではなく、多様なステークホルダーとの協働を通じて社会に価値を還元するプラットフォームでもあります。今回の試みは、その価値創造の構造を社会と共有し、本学への支援や参画を検討いただくための共通言語を構築する第一歩でもあります。

今回示したものはまだ完成形ではありません。どのような価値をリターンとして捉え、評価していくべきかについては、今後も協創パートナーとの対話を重ねながら、さらなる精緻化と高度化に取り組んでいきます。

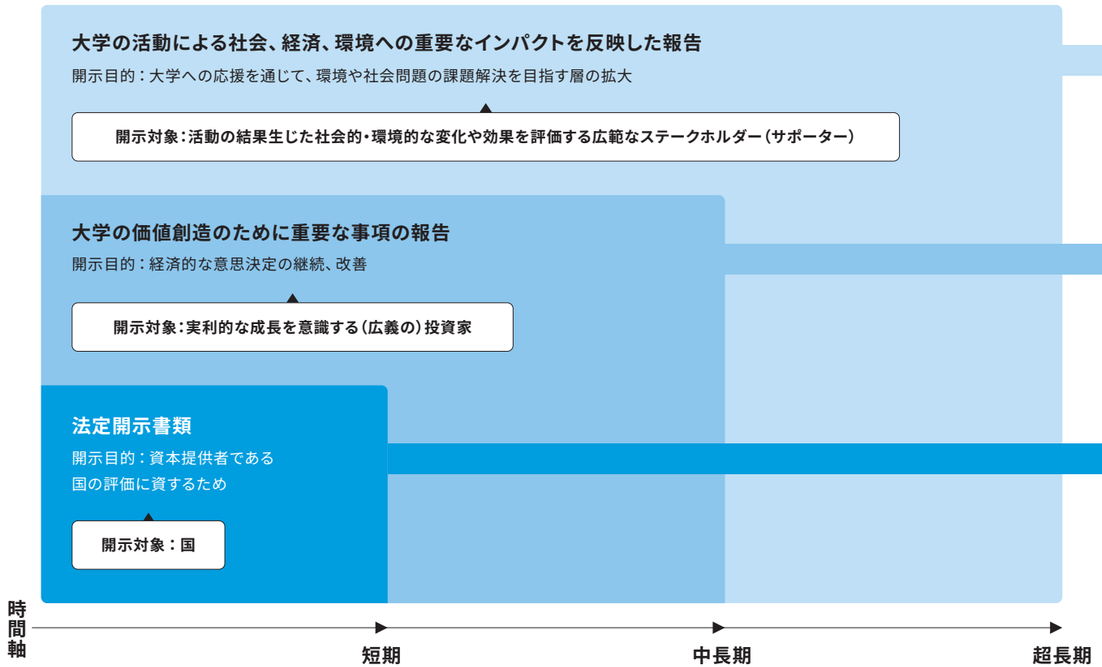
また、今年の統合報告書では、価値創造の「攻め」だけではなく、「守り」の側面についても丁寧な説明を心がけました（46-49頁）。教育・研究の自由と挑戦は大学の根幹ですが、それは社会からの信頼によって支えられています。価値創造とガバナンスは対立するものではなく、未来社会創造を支える車の両輪であると考えています。

さらに、本報告書では、東京大学が世界の大学の中でどのような位置にあり、どこへ向かおうとしているのかについても、できる限り客観的なデータを用いて示しました。世界トップレベルの大学との比較を通じて、本学の強みと課題の双方を確認しながら、次の150年に向けた方向性を考察しています（10-13頁）。

統合報告書は東京大学が社会と対話するための媒体であり、共に未来を考えるための場でもあります。本報告書を通じて、東京大学の公共的使命や挑戦について理解を深めていただくとともに、さらなる深化に向けて忌憚のないご意見をいただければ幸いです。

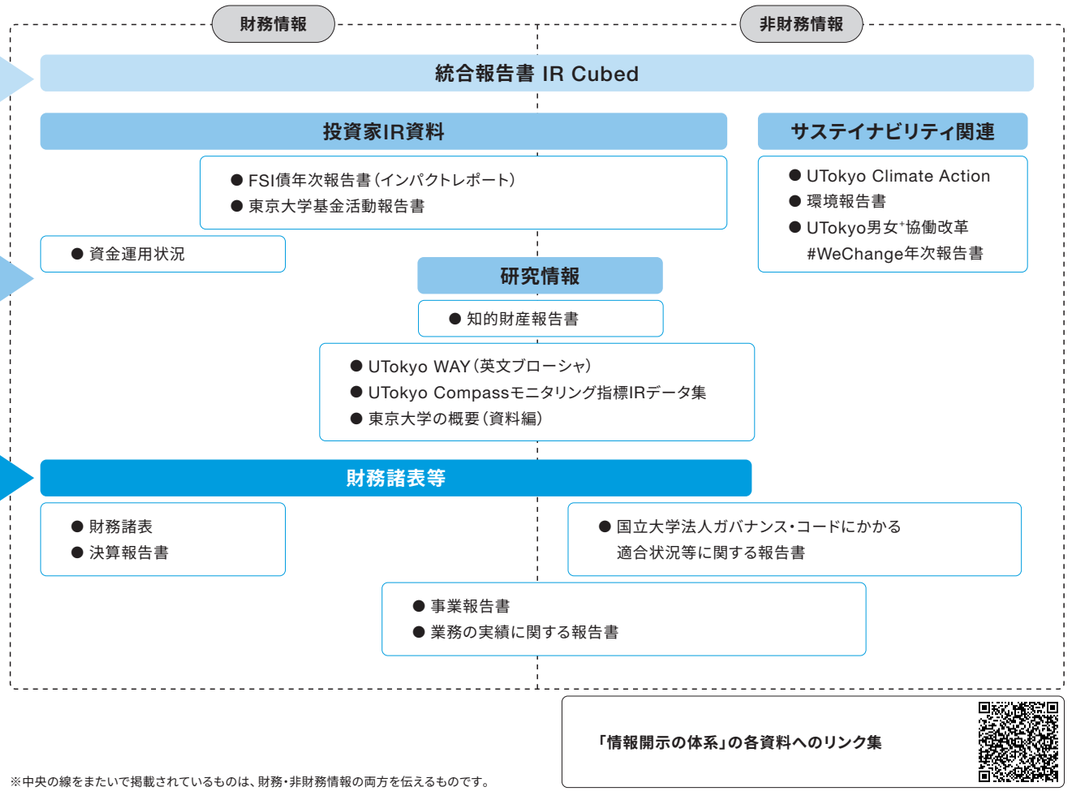
2026年11月
統合報告書製作委員会一同
（学術経営インテリジェンス室 アカウンタビリティ部門）

［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。