

IR×IR×IR 総会概要メモ

【プログラム詳細】

13:30- 総長挨拶 東京大学総長 五神 真

13:40- 2019 事業年度決算報告(オリジナル財務諸表説明を含む)

14:05- 特別座談会「大学の無形の価値を未来社会に向けてどのように位置づけるか」

<パネリスト>

洪澤健氏(コモンズ投信取締役会長)

住田孝之氏(住友商事株式会社顧問)

石井菜穂子(東京大学理事・未来ビジョン研究センター教授)

<モデレーター>

坂田一郎(東京大学副学長・未来ビジョン研究センター教授)

14:35- Q&A セッション(視聴者から頂いたご質問に、登壇者がお答えいたします。)

<登壇者>

洪澤健氏(コモンズ投信取締役会長)

住田孝之氏(住友商事株式会社顧問)

石井菜穂子(東京大学理事・未来ビジョン研究センター教授)

有馬孝尚(東京大学総長特任補佐・新領域創成科学研究科教授)

高橋慎一郎(東京大学史料編纂所教授)

<モデレーター>

坂田一郎(東京大学副学長・未来ビジョン研究センター教授)

<統合報告書ダウンロード URL (ファイルサイズ:19MB) >

<https://webfs.adm.u-tokyo.ac.jp/public/yQtEQAHIsM6AZDsB0ZI1rggpDUaPqM0Jp>

[XZba-SUnH8R](#)

(概要、奔りメモです)

株主総会は、今年で6回目
コロナ禍、オンラインで実施
オンラインの特性をフルに活かしたい

コーポレートファイナンス型のFSI債を発行した。40年償還、200億円
ソーシャルボンドとして高い評価を得た。財投機関債と同等。6倍のオーダーがあった
大学を真に自立した組織、財源になるばかりでなく、社会、経済が大きく変化する中、
先が見えない、複雑な課題が山積する。

そこで、知恵を繰り出すたくさんの引き出しを用意したい、

すなわち、無から有を生む、学術研究と人材育成を社会変革における重要な役割
を果たす苗床として、豊かにする。

そこを拠点とし、経済、社会変革の駆動性を醸し出す機能を拡張していく →変革
を駆動する大学)→自立し、能動的な組織になる

→知識集約的な社会になる→そのための無形資産の価値づけを果たす。

デジタル技術を駆使したビジネスへの加速度的な発展があり、
IOT等、情報化の進展と暮らしの変化に対しては、
この変貌は、最近ではデジタル革新(Digital transformation; DX)と呼ばれている。

モノが経済的な価値を担っていた 資本集約型社会から、
知識 や 情報、そしてそれを組み合わせたサービスが価値を担う知識集約型社会
へ、

その基本枠組みをシフトさせ、

来たるべき社会の姿を「Society5.0」と表現し、

狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会に続く、

インクルーシブ(包摂的)で、サステナブルな未来社会を実現する、としている。

そして、さまざまな格差を縮めていける、と。

その結果として、すべての人が闊達に活動できるインクルーシブな社会を実現するこ
とも夢ではなくなっている。

一方で人類社会は、地球環境の劣化という、かつて経験したことがない深刻な危
機にも直面している。

前世紀半ば以降の人間活動の爆発的な増大と加速が環境に巨大な負荷をかけ、地球がそれを支えることができなくなり、地球環境の機能やプロセスの破綻が顕在化している。

異常気象が日常化し度重なる災害をもたらしていることは、そのあらわれのひとつ。

人間の活動によって、地球環境など、貴重な共有財産である「グローバル・コモンズ」が毀損され、不安定化している。

DXが生み出すさまざまな技術は、インクルーシブな社会を推し進める可能性をもたらす一方で、情報処理や通信に、より多くのエネルギーを必要とすることで、環境に更なる大きな負荷を与えている。

デジタル技術の急速な拡大は、一人当たりのエネルギー消費量を確実に押し上げ、より良い社会としての Society5.0 の実現にとって、複合的な課題を投げかけている。

DXをいかにエコに進めるかは、同時に取り組むべき喫緊の課題といえる。

新型コロナウイルス感染症も 気候変動も どちらも人類の活動が深く関わって生じている課題であり、人類の行動変容が、その解決に不可欠であるということが、共通している。

従って、こうした人類が直面している数多くの地球規模の課題に対処するためには、多様な人々が、それぞれの立場で知恵を出し合い、協力して、新たな行動を起こすことが必要なのである。

幅広い知を、文・理の枠にとどまらず、異なる多くの学理の専門性において、総合的に活用できる大学は、まさに、そうした知識交流のプラット・フォーム としての役割を果たすことができる。

「東京大学ビジョン 2020」

国連が示した SDGs (Sustainable Development Goals「持続可能な開発目標」)に着目し、多様性と包摂性の理念を高く掲げ、

その知的蓄積と創造力を総動員して、

地球と人類社会の未来に貢献する「知の協創の世界拠点」を構築することを全学目標として定め、

この目標の実現には、大学が自立し、能動的な経営体となることが必要不可欠であると考え、

研究・教育・予算・人事等々のあらゆる改革を進めてきた。

総長直下に 未来社会協創推進本部(Future Society Initiative; FSI)を設置し、学内外のさまざまなセクターとの連携を広げてきたのも、その一環である。

この10月に、東京大学が取り組む先端的な教育研究活動への先行投資のために、国立大学法人初の長期の大学債を発行したのも、この改革を前に進める大きな一歩である。

より良い未来社会づくりに向けて 大学が果たす役割を社会に明らかにし、大学を起点に、知識集約型社会にふさわしい、資金を動かし循環させる新しい仕組みをつくる。

その第一歩を踏み出すことこそが、私たちの本当のねらいなのであります。

(大学債発行)

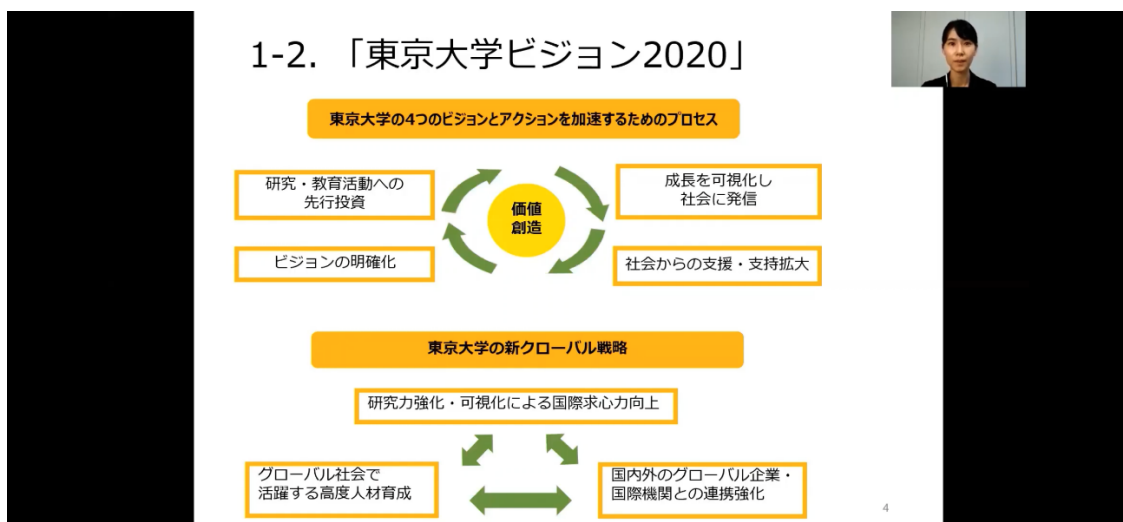
資産形成の苗床→大学の繁栄につながる
駆動する大学づくり→大学が自立し、能動的に振る舞う
知識集積化社会作りに向けての貢献

(デジタル技術の進歩)

物主体の資本主義→知識情報主体の資本主義
多様な知的資源を発掘、開拓し
新たな経済循環による社会づくりに
ソーシャルボンドとして役立てる

(大学の無形の価値をどう位置付けていくか)

IR×IR にさらに×IRを補充、インベスター・リレーションを加える



法定書式による財務諸表

財務諸表 2004年 → 2019年

経常費用 1718億円 → 2376億円 教育、人件費、増

計上収益 1771億円 → 2363億円 運営費交付金減 病院等事業収益増

運営交付金の推移 826億円 → 691億円 減少傾向

外部資金の推移 311億円 → 729億円 増加している

科学研修費助成事業の推移 4286億円 → 5484億円 資金獲得が課題

資産の推移 12988億円 → 14174億円 土地あまり変化なし、建物微増

インターナショナルビレッジ、小石川植物園 入院棟を建設

経営資源の開発、拡大化

余裕資金の運用 2004年 国立大学法人指定により、運用開始

東大基金分 110億円 -1、2億円

目的指定寄付金 310億円 3、6億円

民間金融機関からの借入 → 西東京キャンパス、柏キャンパス 投資微増

未来社会創造推進本部の設置 社会変革の駆動 FSI → 債権発行

産学協創の推進へ 未来ビジョンの共有 → 日立、NEC、ダイキン、ソフトバンク

FSI債発行 200億円の調達 償還40年

オリジナル財務諸表解説

財務諸表の説明 → 報告書です

2004年頃は、国から交付金・補助金体質が

社会・経済の著しい変化に伴い、

経営体としての自立化、説明責任を果たしたいことから、

知識集約型社会における「見えない価値」にも対応する

ふさわしい「財務諸表づくり」へ挑んだ。

基盤部分 → 運営交付金・補助金

業務拡張部分に区分し、→ 債券を発行し、→ 事業資本比率を高める

この報告書は、コミュニケーションツールとして

財政状態計算書として「見えない価値」の部分をも明らかにしていきたい。

「基盤部分」に集中している不動産資産の有効活用を促進し、大学の価値ある無形資産を経営資源として、共同研究や寄附につなげ、その運用益も含め、「機能拡張部分」の増収・増益を図っていく。

図6 貸借対照表 単位:百万円

貸借対照表	2019年度	2018年度	増減	貸借対照表	2019年度	2018年度	増減
【固定資産】	1,284,739	1,251,234	▲ 3,503	【固定負債】	195,802	196,743	▲ 941
土地	893,292	893,890	598	長期貸付金	102,562	109,960	▲ 7,398
建物	239,181	245,953	6,771	長期受取研究費等	287	419	▲ 149
構築物	18,669	19,014	345	借入金	57,714	57,376	▲ 337
機械設備	427	643	▲ 216	引当金	1,304	1,265	▲ 39
工具器具備品	38,545	38,249	▲ 297	買戻禁止債権	62	69	▲ 7
自動車・軽自動車	44,515	44,774	259	長期未払金等	19,892	17,643	▲ 2,249
美術品・記録品	3,118	3,122	▲ 4	引当金	3,969	3,447	▲ 522
繰上償却資産	21,352	14,114	▲ 7,238	短期貸付金	112,673	113,120	▲ 447
リース物	795	767	▲ 28	短期未払金	50,485	49,034	▲ 1,450
ソフトウェア	270	167	▲ 103	研究受託研究費等	9,808	19,782	▲ 4,973
取得特許権	28,196	20,235	▲ 7,961	一般社団法人等貸入金	3,513	4,070	▲ 557
開発会社株式	391	537	▲ 146	未払金	41,340	36,781	▲ 4,559
その他固定資産	2,268	10,245	▲ 7,977	引当金	316	347	▲ 31
【流動資産】	139,701	135,675	▲ 4,026	その他流動負債	3,759	6,662	▲ 2,903
現金及び預金	106,057	85,695	▲ 20,362	負債合計	239,577	239,870	▲ 293
受取手形・売掛金	201	252	▲ 51	【資本】	1,045,214	1,045,214	0
買戻不能引当金	▲ 7	▲ 0	▲ 7	資本金	1,045,214	1,045,214	0
繰上償却引当金	9,993	9,292	701	研究助成金	1,045,214	1,045,214	0
短期貸付金	▲ 545	▲ 149	▲ 396	長期未払金	15,122	9,253	▲ 5,869
売入金	8,187	14,319	▲ 6,132	資本剰余金	184,316	168,772	▲ 15,544
買戻不能引当金	15,147	24,748	▲ 9,601	繰上償却準備金等(累計)	▲ 156,809	▲ 169,020	▲ 12,211
たな卸資産	66	99	▲ 33	繰上償却準備金等(累計)	▲ 3,876	▲ 3,927	▲ 51
医薬品および原料材料	773	807	▲ 33	繰上償却準備金(累計)	▲ 365	▲ 561	▲ 196
前払金	125	281	▲ 156	(注)			
前払金等	400	669	▲ 269	研究助成金	13,986	13,986	0
その他流動資産	130	117	▲ 13	研究助成金等	58,912	56,278	▲ 2,634
				研究助成金等(繰上償却)	1,844	1,906	▲ 62
				繰上償却準備金	4,466	4,466	0
				繰上償却準備金	▲ 512	419	▲ 929
				繰上償却準備金(繰上償却)	5	9	▲ 4
				繰上償却準備金	1,124,854	1,411,559	▲ 2,865
貸借対照表合計	1,424,440	1,417,410	▲ 7,030	繰上償却準備金合計	1,424,440	1,417,410	▲ 7,030

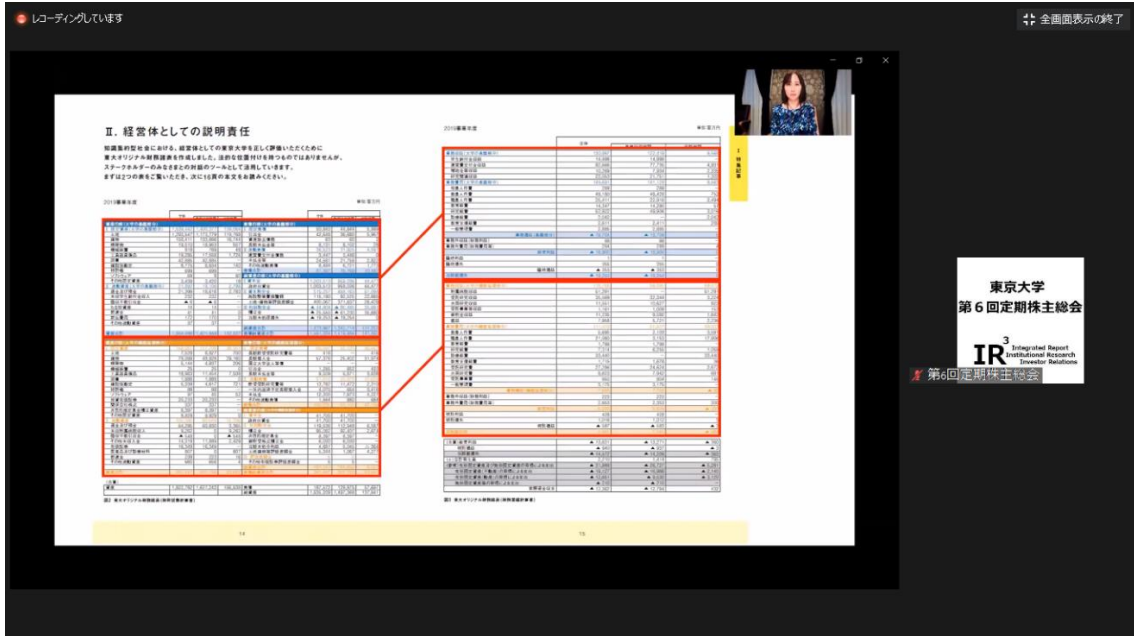
◆2020年版統合報告書P19

図7 損益計算書 単位:百万円 (2019年度セゾント部門内訳)

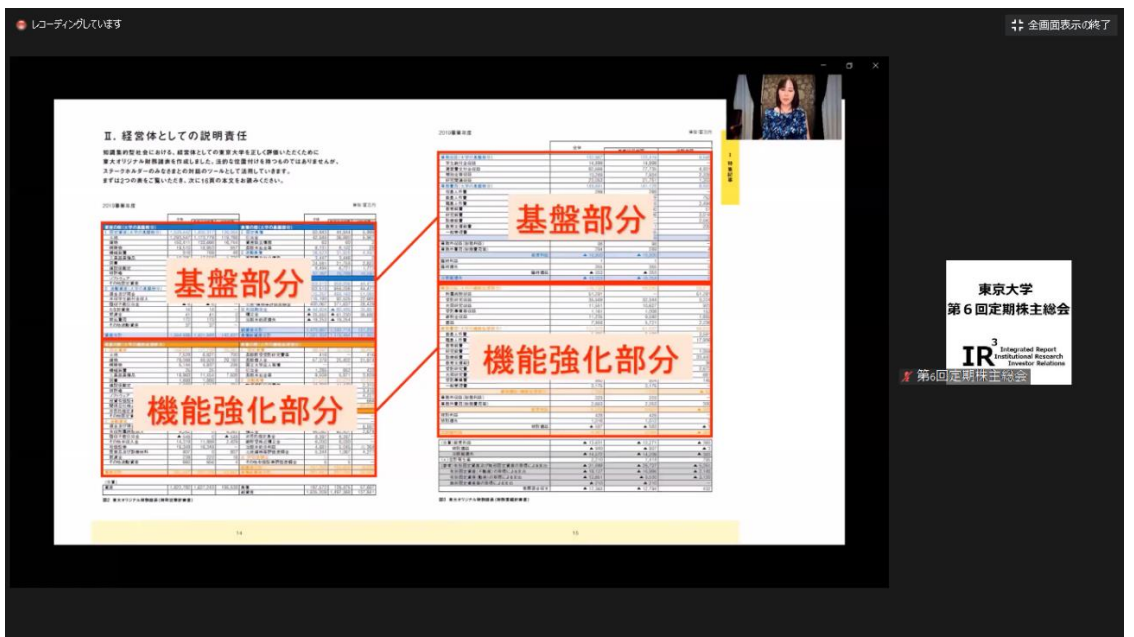
損益計算書	2019年度	2018年度	増減	大卒セゾント	機関セゾント
売上総利益	228,132	250,189	▲ 22,057	164,762	63,445
営業総利益	12,092	12,094	2	12,029	56
研究開発費	45,909	41,851	▲ 4,058	39,095	6,864
卸売販売費	34,319	34,409	▲ 90	—	34,409
営業経費	3,731	4,135	▲ 404	3,878	263
営業利益	38,079	36,869	▲ 1,209	33,371	4,708
役員報酬	311	310	▲ 1	310	—
役員手当	54,711	54,863	▲ 151	50,145	4,717
職員人件費	43,987	45,793	▲ 1,806	28,633	20,159
一般管理費	6,829	6,789	▲ 40	5,847	912
経理費用	580	531	▲ 49	296	234
支払利息	507	531	▲ 24	296	234
雑損失	79	—	▲ 79	—	—
雑損	233	164	▲ 69	94	70
経常利益合計	232,772	227,858	▲ 4,914	170,809	69,603
経常利益	78,272	77,181	▲ 1,091	77,998	4,814
営業外収益	18,465	16,517	▲ 1,948	16,517	—
営業外損失	48,500	81,291	▲ 32,791	—	81,291
研究開発費	48,111	48,282	▲ 171	45,980	4,301
研究開発利益	8,098	8,096	▲ 2	4,903	132
営業外収益	8,798	9,782	▲ 984	7,425	2,368
営業外損失	9,100	7,898	▲ 1,204	6,809	1,086
経常利益	1,055	180	▲ 875	180	0
受取利息	129	149	▲ 20	149	0
有価証券利息	243	1	▲ 241	1	—
雑益	682	91	▲ 591	91	—
雑損	7,331	8,843	▲ 1,511	7,304	1,639
経常利益合計	12,752	11,895	▲ 857	10,939	947
経常利益	238,484	236,853	▲ 1,631	170,321	69,483
経常損失	▲ 1,254	▲ 945	▲ 309	▲ 682	▲ 151
経常利益	492	752	▲ 260		
経常損失	▲ 270	▲ 64	▲ 334		
経常利益(機関セゾント)	▲ 212	▲ 50	▲ 262		
経常利益(大卒セゾント)	408	1,241	▲ 833		
経常利益(機関セゾント)	▲ 912	411	▲ 1,323		

◆2020年版統合報告書P20

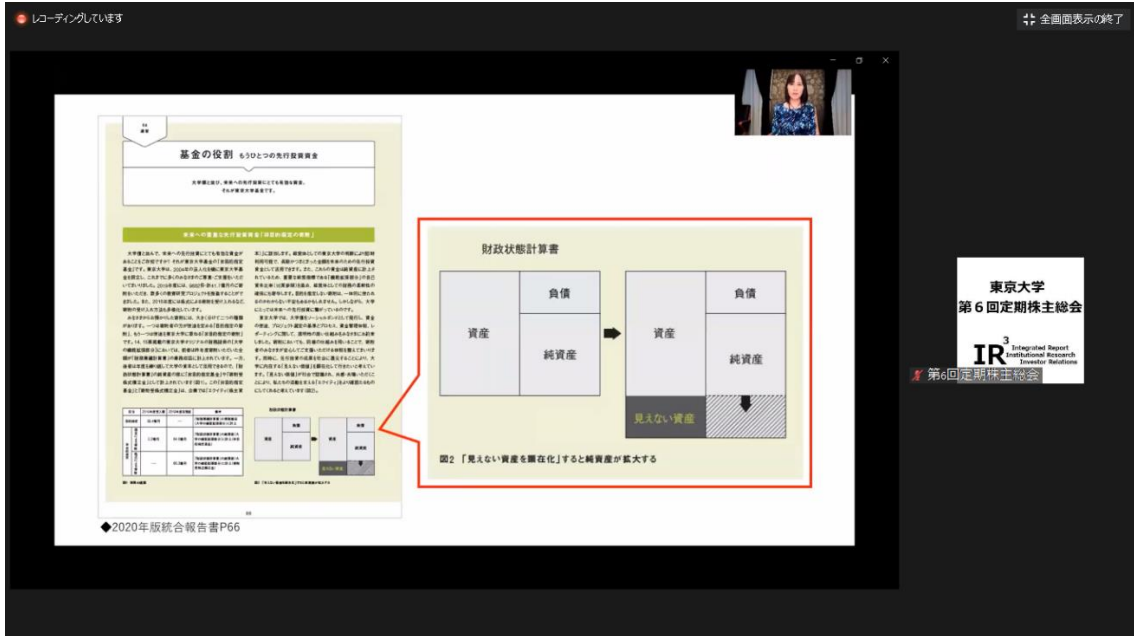
オリジナル財務諸表 → 状況変化、経営体としての説明責任



資産状態を表示 可視化、新しい価値創造へ→自己資本比率、減価償却相当額、引当金等、簿外費用の表示、固定資産の現在価値に →、将来キャッシュフロー予測に役立てる



ステーク・ホルダーとのコミュニケーションツール
見えない資産を顕在化(価値創造)すると純資産が拡大する



座談会 大学の無形の価値を未来社会に向け、どう位置付けるか

パネラー(上記の案内の通り、敬称略)

澁澤 健
住田孝之
石井菜穂子
坂田一郎

お知らせ

統合報告書について、参加者に郵送で送りたい

<統合報告書ダウンロード URL (ファイルサイズ: 19MB) >

<https://webfs.adm.u-tokyo.ac.jp/public/yQtEQAHIsm6AZDsB0ZI1rggpDUaPqM0JpXZb-a-SUnH8R>

大学の無形資産 知的資産について

住田 海外でのブランド力を実感する
人の資産のクオリティが高い
無形負債→勿体ない
知的な蓄積 学部の総合性の課題

アントレプレナー→企業家の配出

澁澤 投資家の立場から、

企業に見える価値(ROE)と見えない価値による競争力→価値の創造

対話力→文化形成 ←、人財の可視化、人は資産である→財務諸表上、人件費がコストとして伸びている→これを新たな資産として評し、価値創造に役立てる

東大の価値は、人材である

石井 無形資産→ステewardシップで、より良い活動作り

価値創造指標 グローバル・コモンズ・インテックスとして指標化 ← 無形資産の評価 ← 大学なら出来る →リーダーシップが取れる

地球と人間のあり方、経済の衝突状態

気候変動、コロナ禍

無形資産の→グローバル・コモンズ化

無形資産とは

財務諸表からは、資産の8割が固定資産 →従来の投資

無形資産を生み出す仕組み →新たな投資、資金調達として FRI 債の

発行を構築

社会の期待と情報開示の溝について

無形資産を可視化する方法

インタラクション、助言

坂田 社会での役割を果たす →社会的リターンとは何か、図ることは難しいが、そのメジャーメントを図る意義を認識した。→インパクト・メジャーメントは、可視化できる、共通言語を作り、表することを

住田 無形資産には価値がないが→それをどう使うかで価値化する

無形資産 ← 単体から、グローバル・コモンズへ

石井 測るのは難しいが、回避はできない →インクルーシブ、包括的に考える、共通課題とする

ユニバーサルな指標化に

投資家、企業、消費者が求めている →カレントになっている

東大の価値 → 無形資産そのもの

資産→ 土地建物

→無形資産 → 知的財産 → 可視化 数字で
→ 大学債は、インタラクション

澁澤 存在意義 → 社会的リターンとは 試行錯誤 可視化 数値化 共通言語で
インパクト・メジャメント

住田 無形資産の開示→どう使うか、ポテンシャル 真の価値 実現可能性を
バランスを生み出す、価値を生み出すストーリーとして描く

石井 今まで難しいから→サステナブルをなんとか図ろうとする
無形資産の貢献度を、共通言語で語り、ユニバーサルのに ESP
それをステイク・ホルダーが求めている
コンプライエンス → インクルーシブ → リーダーシップ

住田 指標化 →同じ指標でなく、個性的に 共通計算的
澁澤 開示 →ストーリー化 → テーリング

未来に向けて、価値を創造する 成果は？ 協力は？
成果を生み出す活動、方法

石井 グローバル・コモンズ →社会を駆動させる →多様な総合力で、→システム
転換、総合化、活用する
海外でのブランド力を →リーダーシップ

住田 知識を、→図書館等情報のアーカイブ化 → 活用でき、どう活用するか →
コンテストを行い、
→組み合わせの仕組み →ソリューション化 →ソーシャル化

澁澤 会計制度のアカウント ルール化 →グローバル化をメイクする。
過去の成功体験から脱却 → メイド →インからバイへ →ウイズ・ジャパン
へ←新たな成功体験を作る

無形資産 社会的価値観の改善 グローバル・ルールのメイクへ

住田 無形資産、個性そのもの、どう使うか、ポテンシャルはある → これからも伸びる

澁澤 ベストインバイへ 無形資産、価値の可視化へ →あまり世界につながっていない

石井 世界に見開く、ルールづくり、将来に向き合い、サイエンス価値を最大限に創造していく

→グローバル・コモンズ化

Q & A のセッション

価値創造 スキル・オーバー

有馬 理系 価値創造 情報化、AI 化、デザイン化

高橋 文系 歴史学 産学連携プロポーザル マッチング まちづくり 歴史に基づくコンテンツのサポート →

ローカルアイデンティティ 地域の特性のツール スキル・オーバー

統合報告書 で 見える化へ

住田 海外の知的資産のルール化 オーストラリア

澁澤 企業の ESP →メッセージング

価値創造の持続性について

石井 インデックス、無形の価値 コモンズを価値化 見える化 →指標化

行動変化に影響、役立っているか →ルール作りに加わる

コンシステンション

住田 ポテンシャル資産を使っていく、チャレンジしていく文化 いろんな人を巻き込んでいく、歴史編纂、

澁澤 資金調達、国から自分たちの意思で、債権調達 寄付 →調達 ← 無形資産にも

知識の体系化 学術・文化概念の構築、どういうふうに伝播していくか、が重要

メジャーメント、インパクトの測定

澁澤 組織の社会存在、製品サービス、知的・人的、メジャーメント、→会計に表現
→株化に現れる

大学と企業の比較

有馬 教育の結果をどう価値化するか ←リカレント教育

住田 インパクトの測定化 夢の実現へ
財務会計のデータ、手法を取り入れる

澁澤 会計制度と結びつけ、新たな見直し →財務的に見えて来る

有馬 教育との結びつきが重要

人材の評価制度

坂田 需要、役割は高まってきている →専門、エキスパート化
ジョブ型からコミュニケート型へ

人や組織の可視化

有馬 状態を見える化、指標化する →スペシャリストを育てる
組織は、見える化、トライアンドエラーを通して

住田 分野を跨ぐ、繋がり方、多様な指標化

学実的に 大学の価値創造 学術的に

高橋 ブランド力 無形資産 社会との信頼関係 ← 社会還元の実績 築かれた
信用を大事に

海外では、「日本学」に対する興味・関心が高い → 対応できていない

石井 グローバル・コモンズ → アカデミアの枠を超え、駆動化、
パッシングされている → ルール化に参加する、パッションを持って
チャレンジに対して →日本的矜持、環境との距離感 世界言語で、見える化

有馬 普遍価値 → グローバルに価値を共有化

高橋 歴史学 敷居が低い学問、データを使ってもらってなんぼ 知のブラッシュア
ップ

誰かが主体的に

特許等 →個人、

無形資産 →オープン →共有化 ブラッシュアップ、バージョンアップ、→リアル化

大学の補完性、連携 →研究等

ダイバーシティ ←コミュニティとの繋がりを

無形資産への投資(寄付)について

募金と寄付の違い

可視化されて →投資 →リターン

イマジネーション →対話 寄付

大学債 →寄付ではない →ソーシャルボンド

指標 →公共財の価値化 ←対話によって、共有物、メッセージング

学術 →地震学、新しい学問を開く、次世代にどうストーリーを語っていくか

価値の創造について

世界のための価値創造

日本的矜持も大切にしたい、自然との共生

和魂洋才 和洋折衷

オンライン化 →ナレッジをシェアする

役に立つこと →ブラッシュアップ、バージョンアップ

公有財産論→会計学的に、インタラクティブ

ロングスパンで考え、緊急的なソリューションを構築し、そしてルールづくりを

アンケートにご協力下さい

<統合報告書ダウンロード URL(ファイルサイズ:19MB)>

<https://webfs.adm.u-tokyo.ac.jp/public/yQtEQAHIsM6AZDsB0ZI1rggpDUaPqM0JpXZba-SUnH8R>

(感想)

IR(Integrated Report) × IR(Institutional Research) × IR(Investor Relations)

東京大学はこのたび初めて長期の「大学債」を発行した。

今後、東京大学は、「大学債」を対話のツールとして、社会や市場のみならずから評価いただくことになる。

そこで今回の株主総会では、「大学の無形の価値を未来社会の中でどう位置づけていくか」をテーマに、「社会的価値」「経済的価値」二つの観点で、ゲストとともに考える。

当日は、視聴者の質問をリアルタイムで受け付け、その場でお答え、今年度発行の統合報告書および2019年度事業年度の財務報告も合わせて行う。

株主総会では、五神総長のご挨拶に続き、統合報告書について説明がありました。

この「統合報告書」という言葉ですが、会計情報だけでは把握できない「大学の見えない価値」を表すために非会計情報も含めたのが統合報告書、とのこと。参加者にはPDFでデータが提供されました。

パネルディスカッションのテーマに惹かれて参加。質疑応答の時間も視聴して、印象に残ったことをメモ。

無形知的資産の単体に意味があるわけではない。この無形資産をどのように使うか、その組み合わせと全体のストーリーに価値がある。

人という見えない価値をどのように可視化するか。

人件費はコストでもあり先行投資でもある。

大学とはニュートラルな機関であり、長い時間を要する長期的な課題解決を得意とする、という特徴がある。

大学の社会的インパクト。インパクト・メジャメントの指標そのものが大学の個性を表す。

メイド・イン・ジャパン→メイド・バイ・ジャパン→メイド・ウィズ・ジャパンへ。

お金をシェアすると減るが、ナレッジをシェアすると増える。

米国大学卒業生の母校への寄付金が多いのは、卒業生が母校の価値を感じているからでは。

無形資産と寄付行動の関係。無形資産の場合、寄付者側のイマジネーションと好奇心が必要となる。

資金を調達するには、自団体の価値を示し、その価値の組み合わせによる新しく魅力あるストーリーを語る。

当日の動画をYouTubeにアップされました。

<https://youtu.be/grHrt1IptbU>

終了