

ESG/統合報告トピック調査 ～大学における統合報告書の開示動向～

2025.11.12

主任研究員 公認会計士 高橋 将光

統合報告書（統合レポート）は、企業の財務情報に加え、企業理念、経営戦略、ブランド力、研究開発力、人材、社会貢献、環境対応などの非財務情報を包括的に開示し、中長期的な企業価値評価に資するレポートであるが、民間企業のみならず独立行政法人、国立大学といった非営利目的の法人、地方自治体でも発行されることがある。当調査では、非営利目的の法人のうち大学における統合報告書の開示動向の調査を行った。

調査サマリー

- 統合報告書を発行している大学は30校強
- 非営利組織も適切なPRツール等として統合報告書の利用を期待

はじめに

2013年12月に国際統合フレームワークが公表されてから12年が経過しようとしているが(2021年に改訂版の公表)、統合報告書は一般事業会社を中心に広がりを見せ、2024年12月末には1,150社に達し、2025年末には1,300社程度になると想定されている(※1)。

(※1)2025/10/29 「統合報告書発行状況調査2025中間報告」

<https://www.dirri.co.jp/res/report/cat/2025/post2190.html>

統合報告フレームワークは主として営利企業を対象として記述されるものであるが、公的セクター及び非営利組織への適用も可能であるとされている。

当研究室の統合報告書発行状況調査において学校法人は対象としていない。しかし、今後非営利組織にも統合報告書の発行が広がってくることは想定されるため、非営利組織の中でも発行の多い大学に焦点を当てて統合報告書の記載動向を調査した。

1 事業会社以外における統合報告書の発行状況

大学における統合報告書は、2018年に東京大学が発行したことを皮切りに2024年末時点において国立大学法人では30校強の大学が発行し、私立大学では早稲田大学が発行している(当研究室調べ)。学校法人ではないが、独立行政法人である鳥羽商船高等専門学校も統合報告書を発行し、自治体では瀬戸内市が統合報告書を発行している。その他組織では、特別民間法人日本公認会計士協会なども統合報告書を発行している。

独立行政法人における統合報告書の発行状況については、下記の調査を参照されたい(※2)。

(※2)2025/10/1 ESG/統合報告トピック調査

「独立行政法人における統合報告書（統合レポート）の開示動向」

<https://www.dirri.co.jp/res/report/cat/2025/post2144.html>

2 大学の統合報告書と一般事業会社の統合報告書との相違

大学の統合報告書は、一般事業会社と同様に財務情報と非財務情報を統合し、長期的な価値創造のストーリーをステークホルダーに伝えることを目的としているが、その存在意義（パーパス）と価値創造の構造が一般事業会社と大きく異なるため、報告書の内容や焦点等に明確な違いがみられるため、以下記載していく。

(1) 存在意義（パーパス）と提供価値の違い

項目	大学の統合報告書の特徴	一般事業会社の統合報告書との違い
パーパス	社会貢献、公共性、学術の発展が主。長期的な人材育成、研究成果による社会課題の解決、地域社会への貢献が中核。	株主価値の最大化、経済的なリターン（利益）の追求が主目的。
提供価値	「教育・研究活動」自体が価値創造プロセスの中核。知識、人材、社会貢献（知の創造と活用）がアウトプット。	製品やサービスの提供による収益獲得と経済的価値の創出が中心。
リターン	直接的な金銭的リターンを前提としない（非営利）。投資（公的資金、寄付など）に対しては、教育・研究の成果や社会貢献という「非財務的なリターン」で応える。	投資に対する金銭的リターン（配当、株価上昇など）が前提。

(2) 非財務情報とKPI（重要業績評価指標）の焦点

大学の統合報告書で重視される非財務情報は、一般事業会社におけるESG要素と重なる部分もあるが、特に教育・研究・社会貢献という固有の活動に焦点が当てられる。

項目	大学の統合報告書における重要な非財務情報・KPI	一般事業会社の主な非財務情報・KPI
教育	学位取得者数、就職・進学率、学生の多様性カリキュラムの革新、教育満足度、国際的な大学ランキング等。	人材育成、従業員エンゲージメント、労働安全衛生など（主に従業員・組織に焦点を当てる）。
研究	論文数、被引用数、外部資金獲得状況（科研費など）、特許取得数、産学連携の件数、特定領域の研究成果（SDGs関連など）。	R&D投資額、イノベーション創出率、知的財産など（事業収益に直結する指標がより重視される）。
社会貢献	地域連携活動件数、公開講座受講者数、災害復興支援への貢献、医療活動の実績、研究成果の社会実装状況。	サプライチェーンにおける人権・環境配慮、地域社会への寄付・貢献など。
ガバナンス	中期目標・中期計画の達成状況、学長のリーダーシップ、学術会議・役員会の構成など、法人としての意思決定プロセス。	取締役会の多様性・独立性、リスクマネジメント体制、内部統制。

(3)ステークホルダーとコミュニケーション

大学のステークホルダーは、一般事業会社のそれよりも、大学という機関の公的な側面とアカデミア独自の側面を反映した性質のものが強く、報告書の目的も多角的といえる。

項目	大学の統合報告書のステークホルダー	報告書を通じた主な目的
主要ステークホルダー	在学生・卒業生、教職員、国や自治体（運営費交付金の交付元）、地域住民、寄付者、受験生。	教育・研究への理解促進、資金調達（外部資金・寄付）、大学のブランディングと魅力向上、アカウンタビリティ（説明責任）の遂行。
投資家との違い	一般事業会社で中心的な読者である「株主・投資家」は、大学では「寄付者」や「公的資金の拠出元（国）」に相当するが、リターンが異なるため、焦点はあくまで「社会への価値創造」となる。	
中期計画との関連	国立大学などは、中期目標・中期計画の達成状況を報告書の中で財務情報と結びつけて説明することが必須要素となる。	中期経営計画との関連を示すが、法的な義務ではなく、戦略と実績の説明が主。

(4)意思決定の最高責任者と権限の集中

項目	大学（国立大学法人）	一般事業会社（上場企業など）
最高責任者	学長（法人の長かつ大学の長を兼ねる）。学長に権限が集中し、大学運営全般の最終意思決定と全責任を負う体制が主流。	取締役会（会社の業務執行を決定）。代表取締役社長（CEO）が業務を執行するが、監督機能は取締役会が担う。
選任プロセス	学長選考会議（半数が学外者）によって選考・決定される。経営の自律性を確保しつつ、社会への責任を目指す。	株主総会で選任された取締役が、取締役会で代表取締役の要請に応えるリーダーシップを持つ人材の選定。株主の利益を反映した選任プロセス。
権限構造	教学（教育・研究）と経営が一体化した権限構造。教授会の決定権は限定的となり、学長への権限集中が進む傾向にある。	経営と執行の分離（特に指名委員会等設置会社）。取締役会が経営監督を行い、執行役が業務を遂行する。

(5)外部からの監視・監督機能

項目	大学（主に国立大学法人）	一般事業会社
監督機関	文部科学省・内閣府、及び国立大学法人評価委員会。国からの中期目標・中期計画に対する評価や、運営費交付金の配分を通じて、強い監督を受ける。	株主総会（所有と経営の分離）、証券取引所金融庁。法令や取引所の規則に基づく監督が中心。
外部委員の役割	役員会や経営協議会に学外理事・学外委員の設置が義務付けられている（半数以上を学外委員とするものもある）。経営への社会的な視点の取り込みが主眼。	社外取締役・社外監査役（または監査委員）の設置が義務付けられる。経営の透明性確保と利益相反の防止、少数株主保護が主眼。
ガバナンス基準	国立大学法人ガバナンス・コード。学問の自由と大学の自治を担保しつつ、経営の透明性向上と機能強化を目指す、公共性の高い規範。	コーポレートガバナンス・コード。株主利益の最大化を目標に、企業価値向上のための体制整備を促す、経済合理性に基づく規範。

(6)報告書でのガバナンスの開示内容の違い

統合報告書におけるガバナンス開示は、(4)(5)の違いを反映した内容となる。

開示内容	大学の統合報告書での焦点	一般事業会社の統合報告書での焦点
戦略と監督	学長ビジョンや中期目標・中期計画と実績の連動性、及びそれに対する経営協議会の審議状況。	経営戦略に対する取締役会の監督機能 リスクと機会に関する議論、資本コストやROEなど財務指標との関連。
ステークホルダー	国・社会に対する説明責任の果たし方 ガバナンス体制が教育・研究機能の最 大化にどう貢献しているか。	株主に対する受託者責任、少数株主の 保護、取締役会の多様性が企業価値向 上にどう繋がるか。
評価制度	国立大学法人評価委員会による評価結 果や、その結果を踏まえた改善への取 り組み。	役員報酬決定プロセス、取締役会や 個々の役員の実効性評価の結果概要。

大学法人はその公共性と非営利性から、一般事業会社とは意思決定構造と説明責任の対象が根本的に異なる。特に国立大学法人においては、国が定める法令やガバナンス・コードに則った体制が求められる。

大学の統合報告書におけるガバナンス開示は、「法令と社会の要請」に基づき、いかに「教育・研究という公共財」を効率的かつ効果的に提供しているか、という説明責任の遂行に重きが置かれている点で、「株主価値の向上」に焦点を当てる一般事業会社とは一線を画するといえる。

まとめ

大学の統合報告書は、非営利かつ公共性の高い組織として、「知の創造と継承」「人材の育成」という形で社会に長期的な価値を提供しているストーリーを、財務情報（事業費、外部資金など）と非財務情報（教育・研究の実績）を結びつけて説明する「社会への計画書兼説明責任報告書」としての性格が非常に強いといえる。そのストーリーの主役は、収益ではなく、「教育と研究の活動実績」とその「社会へのインパクト」である点が、一般事業会社との最も大きな違いといえる。

非営利組織においては、大学に関しては優秀な生徒を集めること、地方自治体においては永続的に住民に居住してもらうことは非常に重要なミッションであるといえよう。その意味で大学の統合報告書は、一般事業会社に比してステークホルダーへの訴求という意味合いが強いと思われる。適切なガバナンス体制であることを訴えて、ステークホルダーの信認を問う姿勢が重要なことは、スポーツ団体等のガバナンス不全の状況をみれば自明であろう。

非営利組織も統合報告書という媒体を使い、健全なガバナンス体制であることを示し、適切なPRツール等として利用されることを期待したい。

以上