

平成１９－２０年度

文部科学省先導的大学改革推進委託事業

「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・
学内体制等の在り方に関する調査研究」
報告書

平成２０年９月３０日

東京大学

はじめに

近年の社会経済状況の変化に伴い大学のファンディングを巡る環境も大きく変化したため、日本の大学においては資金の調達・運用を通じて経営基盤の強化を図るとともに教育研究活動や学生支援を充実させる必要性が高まっている。しかし、大学の寄付の受入れや運用管理に係る体制は必ずしも十分に整備されているとはいえないのが現状である。

本事業の目的は、日本の大学における寄付の受入や資金運用管理に係る方針・体制のあり方について、内外の現状と課題を明らかにしつつ大学の財務運営に関する側面と金融資本市場の側面の双方の観点から検討を加えることにある。従来、寄付の受入や資金運用管理のあり方は非営利セクターや金融産業等で技術的なイシューとして取り扱われてきたものの、これらが大学の経営にどのように位置づけられるべきなのかについて、一貫した分析が行われたことはなかった。そこで、本事業は断片的に扱われてきたこれらのテーマについて、高等教育機関の特性を踏まえた上で説明責任と透明性、公正性を「通奏低音」として統一的に扱い、調査分析を行うこととした。こうした前例のない試みにあたっては、内外の情報をできるだけ多く収集し客観性を確保することに努めたが、思わぬ誤解があるかもしれない。忌憚のない批判を賜れば幸いである。

本事業にあたっては、文部科学省や内外の調査に協力いただいた関係者の方々、コンサルタントなど、多くの方々にお世話になった。謝辞を述べなければならない方々は、ここでお名前をすべてあげることができないほど多い。改めて感謝申し上げたい。

本事業の成果が、日本の大学における寄付の受入や資金運用管理のあり方を考える方々に何らかのお役にたつことができれば、私たちにとって望外の喜びである。

2008 年 9 月

岡本 和夫

<目 次>

要約と結論	1
I. 報告書本文	11
第1章 本委託事業の目的	11
1. わが国の大学に問われる永続性の維持	11
2. 外国の大学における「寄付の拡大再生産」	12
3. 本委託事業の目的	14
第2章 アメリカの大学における基金の運用管理に係る方針、体制	16
1. 基金の運用管理の位置づけ	16
2. アメリカの大学における基金	18
1) 基金とは	18
2) アメリカの大学における基金の全体像	20
3. 基金の運用管理の考え方	23
1) 基金のトータルリターンと支出ルール	23
2) 受託者責任	29
4. 基金の運用管理を支える学内体制	30
1) 投資方針の策定	31
2) 投資委員会の設置	32
3) 自家運用と委託運用の選択	33
4) 運用機関の選定ならびに評価	34
5) 戦略的計画とのリンク	35
5. アメリカの大学における基金運用管理の歴史的展開	37
第3章 アメリカの大学における寄付募集に係る方針・体制	38
1. アメリカの大学における寄付の現状	38
1) アメリカにおける寄付の三つの特徴	38
2) アメリカの大学向け寄付の現状	40
3) アメリカの大学における寄付募集の歴史的発展	46
2. 寄付募集戦略の考え方	48
1) 事業会社からの寄付	48
2) ギフト・ピラミッド戦略	48
3) アニュアル・ギフト戦略	49
4) キャンペーン戦略	51
5) コミュニケーション戦略	54

6) アメリカの大学の寄付募集を支えるインフラ	56
7) 戦略的計画とのリンク	62
第4章 アメリカの大学のケーススタディ	64
1. 訪問調査スケジュールと訪問大学の概要	64
1) 調査スケジュール	64
2) 訪問大学の概要	65
2. 訪問調査の概要	68
1) ボストン・カレッジ	68
2) ニューハンプシャー大学・財団	81
3) ウェルズリー大学	95
3. 訪問調査から得られた知見	105
1) 寄付募集・受入に係る方針と体制	105
2) 基金の運用管理に係る方針と体制	107
第5章 日本の大学における寄付募集・資金運用管理の現状と課題	111
1. 日本の大学における寄付募集の現状と課題	111
2. 日本の大学における資金運用管理の現状と課題	119
1) 資金運用管理の現状：公表統計と公的団体による調査	119
2) 資金運用管理の現状：民間団体による調査	122
3) 日本の大学の資金運用管理にみる課題	127
第6章 日本の大学のケーススタディ	129
1. 訪問調査スケジュールと訪問大学の概要	129
1) 調査スケジュール	129
2) 訪問大学の概要（財務面）	130
2. 訪問調査の概要	134
1) A 国立大学法人	134
2) B 国立大学法人	139
3) C 国立大学法人	144
4) D 学校法人	145
5) E 学校法人	148
6) F 学校法人	151
3. 訪問調査から得られた知見	156
1) 寄付募集・受入に係る方針と体制	156
2) 資金運用管理に係る方針と体制	158

第7章 日米比較と日本の大学の資金調達・運用に関わる	
学内ルール・学内体制の在り方等に関する検討	160
1. 寄付募集と資金運用管理に係る方針・体制：日米比較	160
1) 寄付募集に係る方針・体制	160
2) 資金運用管理に係る方針・体制	163
2. 日本の大学における寄付募集と資金運用管理に係る方針・体制： 今後のあり方に関する検討	165
1) 日本の大学における寄付募集に係る方針・体制のあり方	165
2) 資金運用管理に係る方針・体制のあり方	167
3) その他の検討項目	181
3. 残された課題	181
参考文献	182
 Ⅱ. 参考資料	 185
1. アメリカの大学の訪問調査に係る参考資料	187
2. 日本の大学の訪問調査概要	208
3. 日本の国立大学法人等の余裕金の運用について	222
4. 公益団体の慎重なファンド管理に関する統一州法	227
5. ミズーリ大学の基金運用方針（要約）	254
6. マーシー大学基金の投資方針（本文）	257
7. ブランダイス大学の寄付受入方針	265
8. ボストン大学「Ever to Excel」キャンペーン趣意書（抜粋）	270
9. 寄付者の権利章典	280
10. 寄付募集に関する専門団体（CASE/AFP）の倫理規程	281

委託事業 共同研究者

- 岡本 和夫（東京大学大学総合教育研究センター長、東京大学大学院数理科学研究科教授）
小林 雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）
両角 亜希子（東京大学教育学研究科大学経営・政策コース専任講師）
劉 文君（東京大学大学総合教育研究センター特任研究員）
片山 英治（東京大学大学総合教育研究センター共同研究員、野村證券法人企画部主任研究員）
大森 勝（野村證券法人企画部長）
太野 敦幸（野村證券法人企画部次長）
服部 英明（野村證券ポートフォリオ・コンサルティング部課長代理）

平成 19-20 年度
文部科学省先導的大学改革推進委託事業
「大学の資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制等の
在り方に関する調査研究」報告書

＜要約と結論＞

1. 本委託事業の目的と背景

近年の日本の社会経済状況の変化に伴い大学のファンディングを巡る環境も大きく変化したため、日本の大学においては資金調達（寄付募集）・運用を通じて経営基盤の強化を図るとともに教育研究活動や学生支援を充実させる必要性が高まっている。実施にあたっては、何のために行う資金調達・運用なのかを明確にするとともに目的に合致した計画を立てる必要がある。さらに、学内の一定のルールに基づきしかるべき責任体制の下で適切に管理するなど適正性が確保されているとともに、その情報が定期的もしくは必要に応じて公開されその行為の妥当性についての説明責任が確保されているなど透明性及び公正性が確保されていることが求められている。

一方、教育研究分野で優位を誇っているアメリカ等の外国の大学には寄付を外部より積極的に受入れ基金の運用を行い、その果実を教育研究活動や奨学金等による学生、若手研究者に対する支援の充実にあてるという「寄付の拡大再生産」のメカニズムが内在し、大学の永続的な運営を可能にする財務基盤の維持・強化に貢献している。このプロセスで注目されるのは、寄付の受入れや基金運用を規律ある形で実施することを可能にすべく、ガイドラインをはじめとする学内の体制を構築することにより大学の運営に寄付や資金運用を有効に活用するとともに、寄付者等の外部のステークホルダーに対する説明責任を果たし信頼を得ることに成功していると思われる点である（図表 S-1）。

こうした状況を踏まえ、本委託事業は内外の大学等における資金調達・運用に関わる学内ルール・学内体制等の先進事例に関する調査研究を行うことにより、国内の大学が寄付の募集事業や資金運用を規律ある形で実施するための一助とすることを目的とするものである。なお、資金運用管理や寄付募集に係る手法・体制の国・地域間の相違が高等教育システムに比べそれほど大きくなく諸外国の大学がアメリカ型の手法・体制を参考に構築しているという事実に鑑み、本事業は外国の事例としてアメリカの大学に焦点を当てることとした。そして、日米双方の大学の現状と背景について文献や調査等に基づくサーベイと現地調査を行い、日米比較を踏まえた上で今後の方向性について検討するという進め方を採用した。

2. 寄付募集に係る方針・体制の日米比較

日米の大学の間では、受け入れる寄付について受入額の規模のみならず多くの点で違いがみられる（図表 S-2）。まず、アメリカの大学では卒業生を中心とした個人からの寄付の割合が多いことである。訪問調査を行った大学では 8～9 割が個人からの寄付で占められていた。一方、日本の訪問大学においては国立大学が概ね 7 割前後が法人からの寄付であり、私立大学でも 4～6 割が法人と、寄付主体別では法人寄付がもっとも多くなっている。

募集目的（寄付の使途）も大きく異なる。アメリカでは寄付募集の歴史が長く寄付者も寄付慣れしている私立大学において基金がもっとも多く、州立大学では施設が多くなっている。一方、日本の大学では募集活動で歴史を有する私立大学でも施設の充実に目的を特化した募集を行っている等寄付の使途として施設設備が多く、それも使い切り型が多い。

寄付の募集－受入－フォローアップといった寄付受入の一連のプロセスにおいては、説明責任や透明性に対する意識の違いが明白に現れている。第一に、募集段階においてアメリカでは趣意書の役割が重視されていることが今回の訪問調査で浮き彫りになった。具体的には、使途別に募集目標が数値で明確に示されている、あるいは明確ではないものの日頃から大学が卒業生等と密接にコミュニケーションを図っているため卒業生の間で募集目的や目標が既に認知されていた。日本の訪問大学では趣意書こそ作られているものの、計画立案段階で使途に関する優先順位を定めきれずに「募集しながら」あるいは「募集してから」使途を再検討するという状況がうかがえる大学もあった。

第二に、アメリカの大学の戦略の一つの特徴として、募集にあたり大学側の資金ニーズの確定と並行して寄付者等に対するアンケート調査を通じて事前に寄付者の関心・寄付能力を評価している取り組みが際立っている。もっとも、こうした取り組みは日本の大学で皆無ではなく、一部の大学が卒業生とのコミュニケーションの一環としてアンケートを実施している等の萌芽がみられる。

第三は、寄付の受入段階に関する方針の有無である。今回訪問したアメリカの 3 つの大学のうち私立大学においてはいずれも寄付の受入方針と学内の委員会での判断を抛り所に寄付の受入の可否を判断していた。州立大学システム・財団の場合は募集の歴史が比較的新しいということもあってこれから策定する段階であったものの、方針のない状態での寄付の受入は様々な観点で問題を生じうることが図らずも判明した。今回訪問した限りでは、日本においてこうした明確な寄付の受入を判断する基準等を有する大学はみられない。

第四は「倫理的側面への配慮」である。アメリカの大学は寄付の受入に際して利益相反等の倫理的側面を明確に意識している。この意識が事業会社からの寄付の申し出に対する慎重な姿勢につながっているという側面は否めない。

第五は、寄付者に対する報告・顕彰等のフォローアップである。日本の大学が行っている寄付者に対する顕彰は「寄付に対する何らかの見返り」が主たる目的となっており、形こそアメリカの大学のそれに似ているものの、必ずしも寄付者に対する説明責任や透明性、あるいは大学と寄付者の継続的な関係構築の一環という問題意識に裏付けられたものでは

ない。アメリカの大学のフォローアップは、ドナーレポートの発行等を通じて寄付者に対する説明責任を果たすとともに寄付者が自ら行った寄付の効果を確認し、次回以降の寄付に貢献する関係作りを目指したものであるという点で大きく異なっている。

寄付募集関連の組織構造についてみると、アメリカの大学では募集の専任職員数の多さととどまらず、理事会メンバーと卒業生等学外のステークホルダーで構成される寄付募集委員会が募集戦略を策定している点が特徴的である。すなわち、卒業生は単なる募集要員にとどまらずアンケート調査や募集委員会への参画など様々な機会を通じて大学が寄付を必要としている背景や方向性について知る機会を有しているともいえる。また、学長のリーダーシップが募集活動の成功に不可欠と認識されており、時間の30%を費やしているとのコメントもみられた。さらに、同窓会はそれ自体寄付の勧誘を行っていないものの卒業生とのリレーションの構築を通じて大学と卒業生が常に「つながっている」状態を作り出す上で大きく寄与している。これに対し、日本の大学は訪問大学を見る限り募集体制の構築に注力している印象はあるものの募金を担当する現場組織の人員・予算面の充実に限られており、同窓会や他部門との連携といった全学的視点での取り組みには見直しの余地がある模様である。また、募集戦略は主に学内の職員によって策定されており、卒業生は募集要員としての参加にとどまり戦略そのものに関与している様子は見受けられない。

アメリカの大学では寄付募集戦略が戦略的計画の一部を構成している一方、日本の大学では戦略的計画そのものの策定が一部の大学にとどまっていることもあり、中長期の観点から寄付募集に対する取り組みがなされているとはいいがたい。ただ、日本でも一部の大学が実行計画としての「アクションプラン」を策定し、その中に基金の強化を盛り込むなどの動きがみられるようである。

日本の大学の関係者からは、寄付が集まらない理由としてよくアメリカとの寄付文化や優遇税制の相違、あるいは日本の大学の寄付募集体制の規模がアメリカの大学に比べ小さいことがあげられる。しかし、寄付者等のステークホルダーに対する透明性や説明責任の観点で比較すると日本の大学が検討に着手していない点も数多く残されており、こうした意識の希薄さが寄付の受入実績にある程度影響していることは想像に難くない。

3. 資金運用管理に係る方針・体制の日米比較

大学における資金運用管理に係る方針・体制を日米で比較する際には留意すべき点がある。それは、アメリカの大学の基金の資金が基本的に中長期投資の対象であるのに対し、日本の国立大学では投資対象に係る制約もあって現行では投資期間が1～3年程度と短い、キャッシュマネジメントに近い性格を有していることである。しかし、資金性格の違いを所与のものとしても、日米の大学の間で相違点をいくつか指摘しうる（図表 S-3）。

第一は、基金運用の果実を大学の教育研究や学生支援に安定的に活用するといった、アメリカの大学にみられる基金運用の役割の位置づけが日本の多くの大学では必ずしも明確に与えられていないことである。一つは運用実績を単年度で評価することに由来するもの

であり、「現在のような金利水準では運用益が見込めない」といった理由で中長期投資をあきらめがちである。

第二は、日本の大学が収益の源泉を単年度の利子・配当に求めていることである。このため、単年度で元本割れを避けようとするために債券以外への投資に踏み出せず、中長期で得べかりし利益を喪失するだけでなく、分散投資を実現できないため相場の変動によってはかえって大きな投資損失を計上する結果につながっている。これに対し、アメリカの大学は運用益を中長期で最大化しかつ安定的に活用すべく、ハイリスクハイリターンの商品からローリスクローリターンの商品まで幅広く組み入れ分散を図る一方で、支出方針を採用することで基金が短期的な市場の変動の影響を受けにくい仕組みを構築している。さらに、運用実績を3～5年という中長期の時間的視野に立脚して評価を行っている。

第三は、第二で述べたアメリカの大学の方策が現代投資理論の考え方に即していることから、日本の大学に比べより高い投資収益を享受できるだけでなく、理事会や学外のステークホルダーへの説明が容易といった、説明責任と透明性の確保の観点からも評価しうることである。これに加え、訪問調査の対象大学の年次報告書には基金の運用管理に係る方針と実績が記載されており、学外者でも運用状況を把握することが可能となっている。

第四は運用形態の相違であり、訪問調査の対象となった大学で比較した場合に日本の大学が自家運用のみであるのに対しアメリカの大学では外部委託運用のみと正反対の結果が得られている点である。委託運用と自家運用にはそれぞれメリットとデメリットがあるものの、日本の大学の運用形態が自家運用のみであることは債券運用中心で投資対象がアメリカに比べてそれほど多様化していないことの証左であろう。

第五は運用管理体制に関する相違である。アメリカの訪問大学はいずれも投資委員会を設置し、資産配分や運用機関の採用・罷免といった基金運用管理に関する主要な意思決定を行っている。運用管理の専任職員数は1～5名と日本の大学に比べてそれほど多いわけではないものの、それを補う要素がいくつかあげられる。一つは、投資委員会のメンバーに学外の専門家も含まれ、学内の職員の投資に関する知識を補完していること。二番目は、委託運用を通じて外部の専門家の知識を活用していること。三番目は、コンサルタントのサービスを活用していることである。

第六は、基金の運用管理に係る責任の明確さに関する違いである。アメリカのどの訪問大学の担当者も「受託者責任」を踏まえた運用管理を行っており、特に利益相反については担当者レベルにとどまらず理事会や資金運用管理委員会のメンバーで意識されている。すなわち、メンバーが特定の金融機関に所属している場合には正当な理由なくその金融機関と取引を行わないという考え方が徹底している。日本の大学では元本割れを起こさないことが責任を問われないこととほぼ同義と捉えられているものの、必ずしも明確ではない。

4. 日本の大学における寄付募集・資金運用管理に係る方針・体制の今後のあり方

アメリカでも全ての大学が寄付の受入方針を策定しているわけではなく、受入方針は説明責任と透明性を確保するプロセスの一部にすぎない。また、有価証券や実物資産等寄付の形態が多様化しているアメリカと日本では、寄付の受入に関する発展段階がかなり異なっているとみなすのが適切であろう。従って、充実すべきインフラを寄付の受入プロセス全般の文脈を踏まえて列挙すると、寄付募集委員会の設置、募集趣意書の作成、精緻化、寄付（候補）者に関するデータベースの充実、寄付受入方針（含む利益相反規程）の策定、寄付実績報告書の作成、年次報告書への寄付実績、募集活動の反映、寄付募集と戦略的計画のリンク、があげられる。また、寄付者等との常時のコミュニケーションや同窓会・後援会等支援団体との連携といった戦略的な取り組みについてもあわせて強化が図られる必要がある（図表 S-4）。

資金運用管理に係る方針・体制としては大学の永続性と安定的な財務基盤の確保、ならびに説明責任と透明性、公正性という観点に照らすならば、中長期的には日本の大学もアメリカの大学における基金運用管理に係る方針・体制の構築を目指すのが一つの方向性と考えられる。もっとも、現時点でアメリカ型の運用管理方針・体制を唯一示すことは足元の市場環境や日本の大学における既存の慣行・考え方、あるいは大学の規模や特性、服する運用面の規制の有無といった多様性に鑑みれば必ずしも適切ではない。そこで、本報告書はより現実的な対応策として目指すポートフォリオ運用と具備されるべき体制等の姿に応じ三つの選択肢を提示することとした。

具体的には、運用資産のうち収益の源泉を利子・配当に置く部分を「コア（core）」（中核部分）、収益の源泉をトータルリターンに置く部分を「サテライト（satellite）」（衛星部分）と呼び、この比率に応じて三つのパターンを置くことが考えられる（図表 S-5）。日本の多くの大学ではコアが 100%、サテライトが 0%という「パターン A」があてはまる一方、アメリカの大学は収益の源泉を全てトータルリターンに求めているためコアが 0%、サテライトが 100%という「パターン C」となる。中間形態としてのパターン B では運用資産の多くに収益の源泉として利子・配当を求め残りの一部に収益の源泉としてトータルリターンを求めることになるため、コアが $\alpha\%$ 、サテライトが $(100-\alpha)\%$ となる。

運用管理体制のうち資金運用管理規程に関しては、アメリカの大学の投資方針や日本の年金基金、地方公共団体等の資金運用管理規程を参考にしつつ、資金運用管理にあたっての基本方針、運用資産構成、自家運用（パターン A では運用対象）、委託運用、運用管理体制その他の五部構成からなる規程例を示している。組織体制の構築の側面については、資金運用管理委員会を設置し運営の改善を図る方向であろうが、担当職員が投資に関する知識を有し適切な情報共有が図られるのであれば、移行期には委員会を設置せずに担当職員のみで運用に関する意思決定を行っていく方向もありえよう。また、コンサルティングのサービスの適切な利用や大学職員を対象に資金運用管理に関する研修やセミナーの機会の活用も一つの方策である。

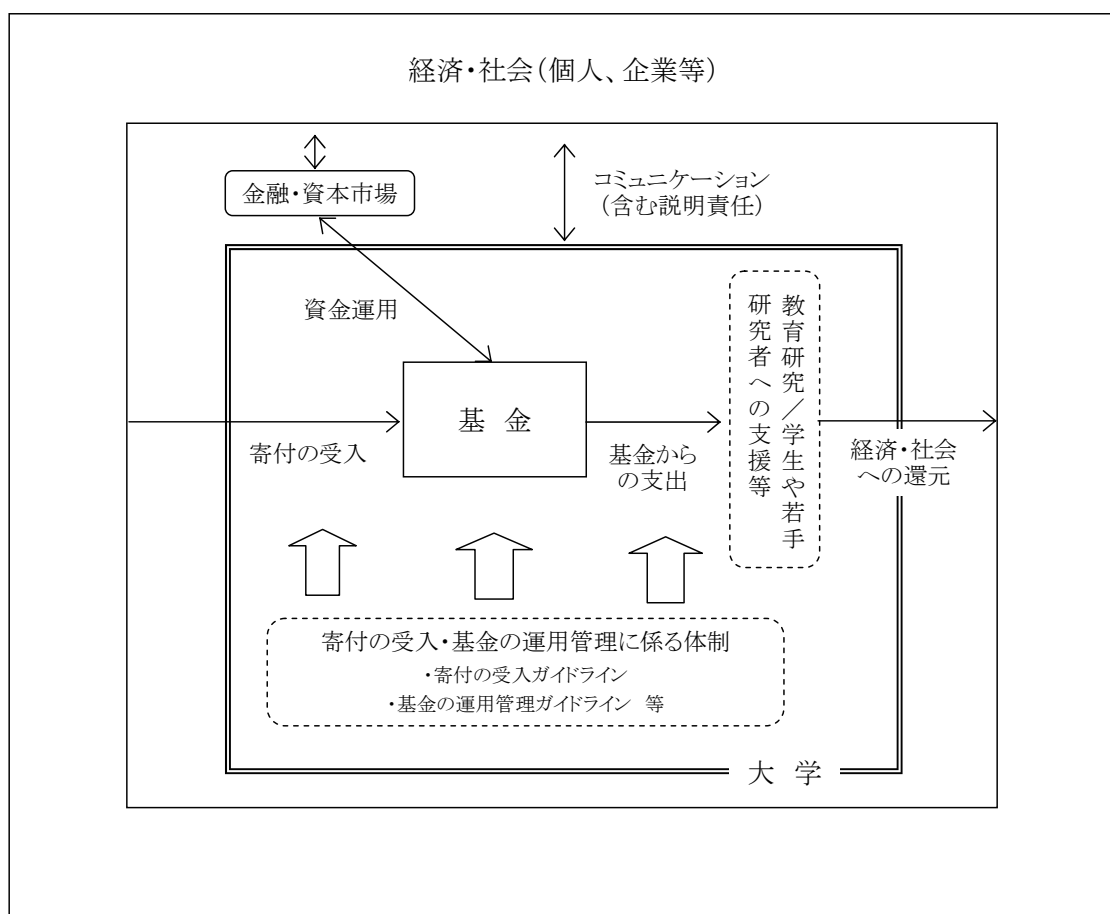
5. その他の検討項目と残された課題

寄付募集や資金運用管理の目的は、大学の経営課題の中で明らかにされるべきである。したがって、寄付募集も基金の運用管理も、その成果が説明責任や透明性、公平性を確保しつつ真に大学の財務基盤の維持・強化に貢献されるようにするためには中長期の観点で取り組まれるべく、大学の戦略的計画（strategic plan）を策定するとともに寄付募集や基金の運用管理の計画を盛り込んでいくことも検討に値しよう。

残された課題としては、第一は国立大学法人における業務上の余裕金の運用対象の更なる弾力化である。公財政による資金の運用については従来の規制を維持することも一つの方向性であるものの、寄付に係る資金については、寄付者の了解を踏まえた上で中長期運用に一步踏み出すことによって、初めて「寄付の拡大再生産」が可能となる。第二に、運用対象の弾力化の実現にあたっては、説明責任と透明性の確保の観点から公的資金を中心とした短期資金と寄付を中心とした中長期資金の運用区分の明確化が求められる。

以 上

図表 S-1 大学における寄付の拡大再生産メカニズム



図表 S-2 寄付募集に係る方針・体制の日米比較

	アメリカ	日 本
寄付の受入実績	・キャンペーンとアニュアル・ギフトを併用 ・個人からの寄付が大半 ・基金向けが多い	・周年事業が中心、アニュアル・ギフトを学生入学時に募集 ・法人寄付が中心の大学が多い ・施設向け、使い切り型が多い
受 入 プ ロ セ ス	(a)募集 ・趣意書に用途と目標額が明記（コミュニケーションで代替） ・卒業生アンケートで寄付者のニーズを把握	・用途の明確な大学と不明確、あるいは未定の大学がある ・一部で卒業生とのコミュニケーションを重視
	(b)受入 ・寄付の受入方針の策定によるリスク管理 ・学内委員会で受入の可否を検討 ・利益相反を考慮	・寄付の受入方針を定めている大学はない ・受入判断の根拠は不明確 ・利益相反は一部が考慮
	(c)フォローアップ ・ドナーレポートの発行 ・寄付者が用途を確認可能	・見返りとして顕彰 ・一部が寄付者向け情報提供を開始
組織構造	・寄付募集委員会を設置 ・学長のリーダーシップ ・寄付データベースを整備	・卒業生を募金要員として活用 ・一部の大学で管理職が参画 ・一部の大学がデータベース化
戦略的計画	・戦略的計画と募集がリンク	・一部の大学でアクションプランと募集をリンク

図表 S-3 資金運用管理に係る方針・体制の日米比較

	アメリカ	日 本
基金の状況	・基金の規模を問わず、購買力の維持を通じて中長期的に教育研究や学生を支援するとの位置づけが明確 ・株式とオルタナティブ投資が運用資産の中核を占める ・外部委託運用が中心 ・投資実績を3年程度で評価 ・支出方針として、基金残高の過去3年異動平均値の4～5%を経常予算に繰入れ	・国立は基金を設立済みもしくは設立を予定。私立は3号基本金を有する ・基金の用途は必ずしも明確ではない ・国立は国債中心、私立は仕組債が中心、一部株式を組み入れる ・自家運用が中心 ・運用収入は使い切り ・投資実績は単年度評価
運用管理プロセス	・年次報告書を通じて運用状況等の情報を寄付者等に提供	・一部が事業報告書や決算書を通じて説明責任を果たしている
組織構造	・投資委員会が資産配分や運用機関の採用・罷免を決定 ・フルタイムの職員は1～5名 ・投資方針書を策定 ・受託者責任（含む利益相反）に留意 ・コンサルタントのサービスを援用	・国立は役員会や資金運用管理委員会で長期運用の方針を決定。私立では財務担当理事や財務部長を中心に決定、一部が委員会を設置 ・国立は資金管理の規程を策定、私学は規程を策定、一部見直し中 ・元本割れに留意した運用 ・受託者責任の概念はない
基金運用益の活用	・基金の運用益と経常予算を組み合わせ、学生援助に活用	・国立は基金規模が大きくなった時点で奨学制度や研究者の支援にあてる構想を有する。基金を有する私学は同様の目的を有する
戦略的計画	・基金残高等が戦略的計画の目標に組み入れられている	・一部の国立がアクションプランと基金の運用益の活用をリンク

図表 S-4 寄付募集に係る方針・体制の見直しにあたり考慮すべき要素と取り組み

	必要な要素	目 的	説明責任と透明性、公正性の観点からの留意点
インフラ	寄付募集委員会の設置	・大学側が寄付を必要とする背景や方針に関して、学内外に周知を図る ・寄付募集の目標や方向性、戦略を検討	・学内関係者だけでなく卒業生等学外のステークホルダーもメンバーに加える ・特定の寄付者等の利害に左右されないよう利益相反に留意する
	募集趣意書の作成、精緻化	・大学の方向性や寄付の必要性、具体的な使途の周知を図る	・予め学内で寄付の使途に関して優先順位を議論し、趣意書に反映させる
	寄付（候補）者データベースの充実	・募集の効果的かつ効率的な勧誘と中長期にわたる関係構築の礎とする	・寄付（候補）者に関する公表情報と接触履歴、異動等を常に反映させておく ・個人情報の活用にあたり、事前に寄付（候補）者の了解を得る
	寄付受入方針の策定	・一貫性のある寄付の受入や記録を可能にする	・寄付の受入の判断基準の中に、利益相反に関する条項（特に企業からの寄付）を組入れておく
	寄付実績報告書の作成	・寄付者に対する説明責任を果たし、信頼を得る	・寄付者が自らの寄付の効果が確認できるような内容にする
	年次報告書への実績、募集活動の反映	・寄付者に対する説明責任を果たし、信頼を得る	・寄付が大学の経営・財務にどう活用されているかに関する理解が容易な内容にする
	寄付募集と戦略的計画のリンク	・中長期の観点に立脚した寄付募集活動を可能にする	・戦略的計画の策定が前提となる ・戦略的計画と財政計画の連動も必要
	寄付者等との常時のコミュニケーション	・大学が寄付を必要とする背景についての周知を図り、寄付者から様々な支援を得る ・寄付者の関心を募集活動に反映させる	・財政面も含む、大学の現状を学内外にわかりやすい形で伝える ・アンケート・ヒアリング調査等を通じ、卒業生等の大学に対する関心を把握する ・寄付者の寄付動機を把握する
戦略的な取り組み	同窓会・後援会等支援団体との連携	・卒業生等と大学の間で中長期的に信頼関係を構築する	・支援団体等との役割分担を明確にする

図表 S-5 基金の運用管理に係る方針・体制：3つの選択肢

		パターン A	パターン B	パターン C
ポートフォリオ	コア/サテライト	100%コア	コアとサテライトの組み合わせ	100%サテライト
	(収益の源泉)	全て利子・配当	一部利子・配当、一部トータルリターン	全てトータルリターン
	組入商品の例	現預金、債券	現預金、債券、投資信託 ^(注1) 、SMA、ETF、J-REIT	現預金、債券、投資信託、株式、ETF、J-REIT、オルタナティブ
	大学の例	日本の国立大学、一部の私立大学	日本の一部私立大学	アメリカの大学
	運用形態	自家運用	自家運用が中心であるものの、サテライトに委託運用を活用する場合もある ^(注1)	委託運用（大規模基金は自家運用と委託運用の組み合わせ）
運用管理体制	資金運用管理規程	運用の目的、運用目標の設定、受託者責任、分散投資、投資対象（格付けによる制約を含む）、運用報告（必要に応じデリバティブの活用）		運用の目的、運用目標の設定、受託者責任、分散投資、基本ポートフォリオ、投資対象（格付けによる制約を含む）、運用報告、デリバティブの活用（可能な場合は支出方針を追加）
	資金運用管理委員会	必要に応じ設置	設置が不可欠	設置が不可欠
	担当職員	必要に応じ専任職員を配置 ^(注2)	必要に応じ専任職員を配置	専任職員が不可欠
	コンサルタント	資産配分の助言	資産配分の助言	運用機関調査、資産配分方針、運用機関の罷免、運用実績の報告、リバランス

(注1) 年金基金のように投資信託を自家運用とみなすとする、サテライト部分に投資信託を活用する場合は自家運用に相当する。また、SMA等の一任勘定取引を活用する場合は委託運用に相当する。

(注2) 運用益が経常予算を支える度合いが大きい等、資金運用管理が大学経営に及ぼす影響が大きい場合には、運用業務のみに特化した職員を配置するといった選択肢もありうる。