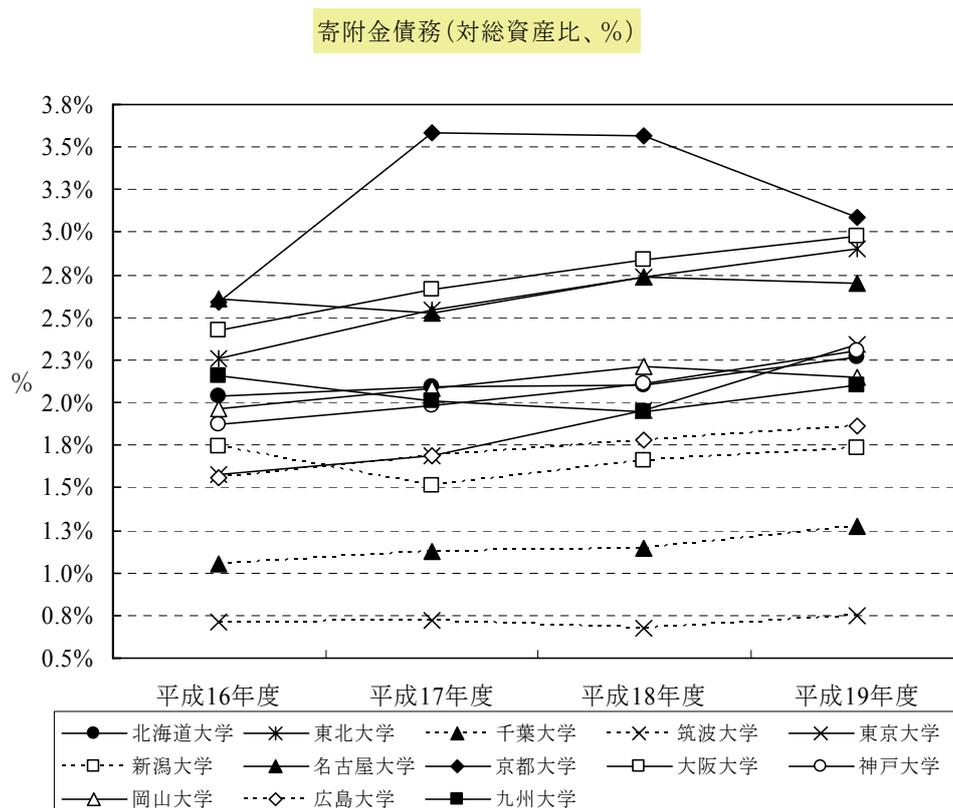


## 第5章 日本の大学における寄付募集・資金運用管理に係る方針・体制

### 1. 日本の大学における寄付募集の現状と課題

第1章で述べたような日本の大学を取り巻く環境変化に伴い、日本の大学の寄付募集に対する取り組みは活発化しつつある。東京大学と野村證券の共同研究プロジェクト「大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として全国の国公立、私立大学を対象に実施した寄付募集アンケートによれば、全体の75.5%の大学が「寄付募集を実施したことがある」と回答しているほか、国立大学において2004年以降の取り組みが増えているとの結果が得られている<sup>50</sup>。国立大規模大学に限ってみると、一部の大学では2004年度から07年度の4年間に総資産に占める寄付金債務の比率が緩やかに上昇している（図表5-1）。

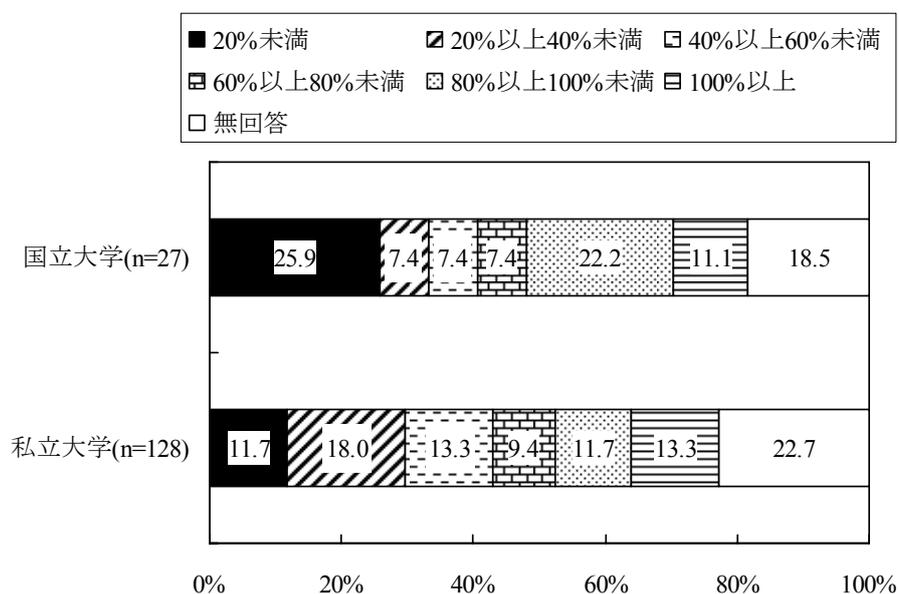
図表5-1 国立大規模大学における総資産－寄付金債務比率の推移



(出所) 各国立大学財務諸表より作成

<sup>50</sup> アンケートの方法や結果についての詳細は、片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の寄付募集の現状－全国大学アンケート結果－」『東大－野村大学経営ディスカッションペーパー』No.02、2007年11月を参照。なお、アンケート結果では一部サンプル数が少ないため解釈には留意が必要である。

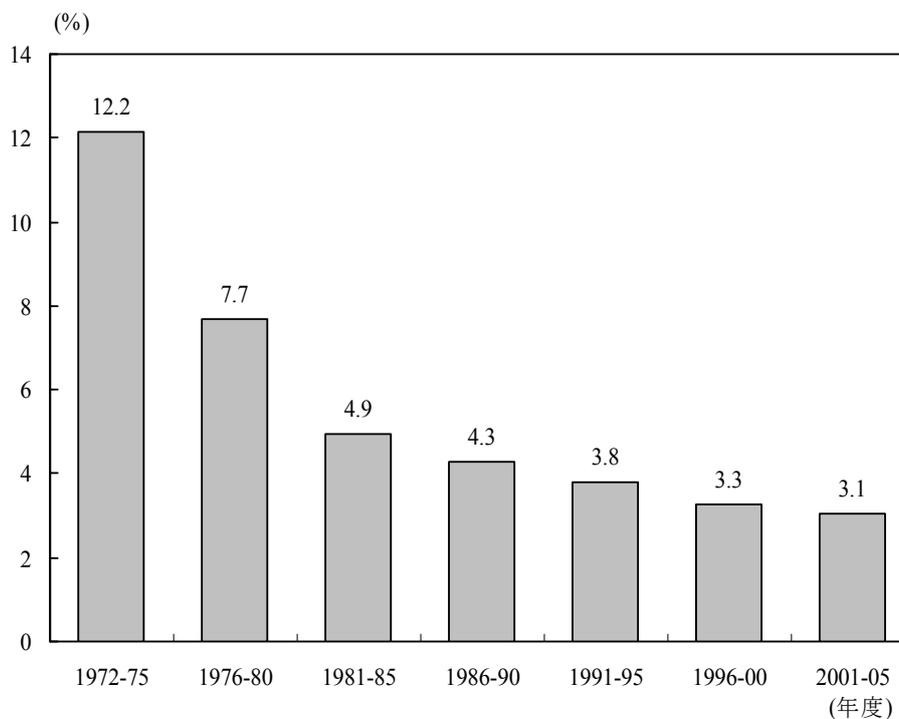
図表 5-2 日本の大学におけるキャンペーンの達成度合い



(注) キャンペーンは周年事業等、複数年度にかけて寄付を募集する実施形態。

(出所) 東大-野村共同研究・寄付募集アンケート調査

図表 5-3 日本の私立大学における寄付金対帰属収入比率の推移



(出所) 日本私立大学連盟「加盟大学財務状況の概要」より作成。

ところが、こうした状況とは裏腹にキャンペーンの目標に対する実績の達成度合いはおしなべて低い<sup>51</sup>。当初設定した募集目標を達成、あるいは上回った大学は国立大学で全体の11.1%、私立大学で全体の13.3%に過ぎない。特に国立大学において、達成度合いが20%未満と回答した大学が全体の4分の1に達することも明らかになった（図表5-2）。この結果、私立大学においては、日本私立大学連盟の加盟校に関するデータをもとに帰属収入に占める寄付金の比率の5年平均値の推移をみると、1972年度～75年度で12.2%だったこの比率が年を追うごとに低下し、2001～05年度では3.1%にとどまっている（図表5-3）。寄付の大学財務に対する貢献度合いは、取り組みの活発化とは裏腹に決して高いとはいえない状況にある。

図表 5-4 わが国事業会社の寄付募集に対するコメント

- 日本の企業は、創業当時から社会貢献を意識しており事実上CSR(企業の社会的責任)活動を行ってきたものの、より蓋然性のある方針を作る必要があるという認識が生じた。このため、昨年社会貢献支出に関する重点分野を決めた。
- CSRは、自社の企業価値の向上に結びつかねばならないと考えている。
- 産学連携は株主にも説明できるものの、大学からの周年事業の寄付の依頼がもっとも厄介である。そもそも大学の周年事業をなぜ支える必要があるのか、との指摘も出ている。
- 社員一人一人が個人として「〇〇株式会社有志一同」という形で社内でとりまとめる形での寄付はあるものの、会社としては、大学の周年事業に係る寄付を一切断っている。
- 大口寄付への対応については、株主総会の想定問答集の一項目に必ず入れている。
- 当社は常に株主や社外監査役に対する説明を考えている。寄付に対して株主からたずねられたことはないものの、質問を受ける可能性は想定している。
- 株主からは、社会貢献活動の中身を説明してくれとの質問が舞い込んだりする。当社では、売上高の相当割合を海外に依存する中で寄付の95%が国内向けになっており、この点を株主に突かれるのが怖い。
- 大学向け寄付に関して今後の方向として現在検討しているのは、インターンシップといった教育機会の提供など「当社しかできない寄付のあり方」へのシフトである。
- 当社の事業に関連のある教育研究に関しては、これまでも支出を行ってきた。今後は、寄付講座など暗黙に対価を得られるところに寄付の対象を限定していく。

(出所) 事業会社へのインタビューより作成

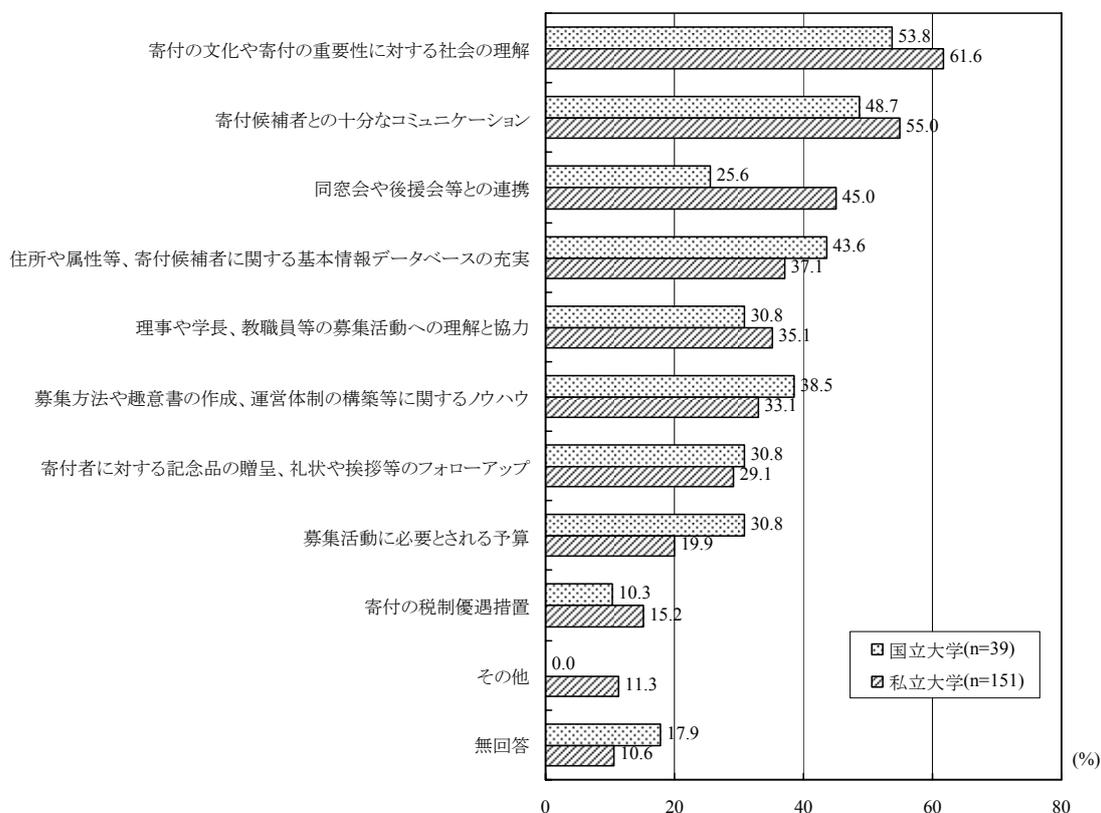
では、なぜ日本の大学では寄付募集の実績が思わしくないのでしょうか。アンケートの結果とあわせ、各大学の財務・募金担当の理事や担当者との意見交換を通じて浮かび上がる共通した課題として、次の六点を指摘できよう。

<sup>51</sup> 奨学寄附金は、ステークホルダーからみれば寄付の一形態であるものの、日本の大学はその他の寄付と峻別している場合が多いようである。このため、以下では奨学寄附金を考察の対象外とする。

第一は、「企業からの寄付獲得に偏った戦略」である。企業にとっては、株主の企業経営に対するチェックの目が厳しくなりつつある今日、ビジネスあるいは社会貢献活動の観点で合理的な説明のつかない寄付の拠出は以前にもまして困難になってきている。実際、上場企業の広報・CSR（企業の社会的責任）等担当者からは「大学の周年事業をなぜ企業が支える必要があるのか」「本業をふまえた社会貢献支出にシフトしていく」といった声が聞かれる（図表 5-4）。しかし、いまだに過去の延長線上で企業に足を運ぶ大学関係者は多い。

第二は、「寄付の申し出に対する「待ちの姿勢」」である。“寄付の損金算入が可能”と税制上のメリットをホームページ上でうたう大学は多いものの、肝心の寄付の必要性や使途に関する説明は必ずしも十分とはいえない。そこには「優遇税制を強調すれば寄付を獲得できる」との“幻想”が見え隠れする。前掲のアンケートでも、「寄付獲得について解決すべき課題」として国立大学、私立大学ともにもっとも多かった回答が学内の戦略・体制よりも「寄付の文化や寄付の重要性に対する社会の理解」といった外的要因であったことに端的に表れている（図表 5-5）。

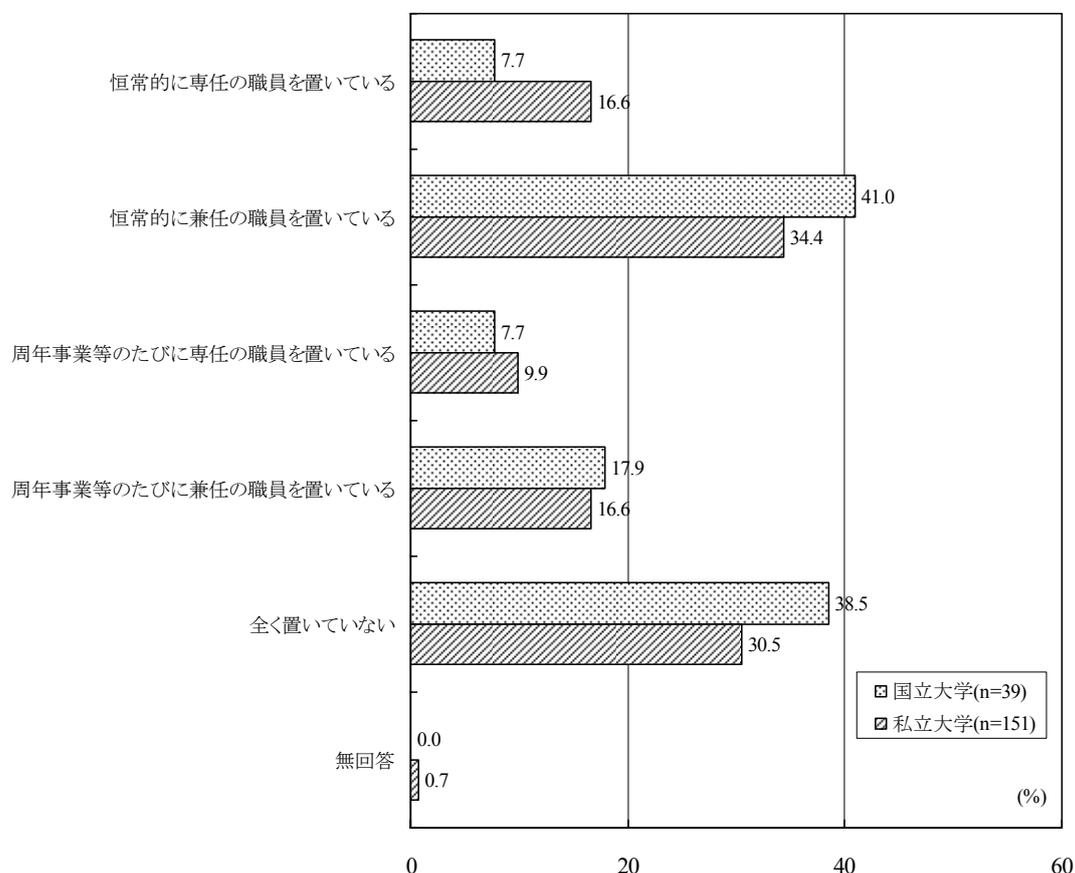
図表 5-5 日本の大学があげる「寄付獲得について解決すべき課題」



(出所) 東大ー野村共同研究・寄付募集アンケート調査

第三は、「学内外コミュニケーションの欠如」である。5年や10年毎といった一定期間毎に実施される周年事業に協力すべく仮に学外者が寄付をしても、その後大学から寄付の使途や大学の現状に関するフィードバックがなされないことが、企業や個人等の寄付主体側が不満を抱く一因となっている。また、学内に対しては募金活動の現状に関する情報提供が不十分であるために、各部局からみれば募金活動に協力するメリットが見えにくく法人本部による一方的な協力の要請と映りがちである。もっとも、図表 5-5 (前掲) でも「寄付候補者との十分なコミュニケーション」が課題として二番目に多い回答になっているように、大学側でもコミュニケーションの強化は一つの課題と認識されている模様である。

図表 5-6 寄付募集担当職員の設置状況

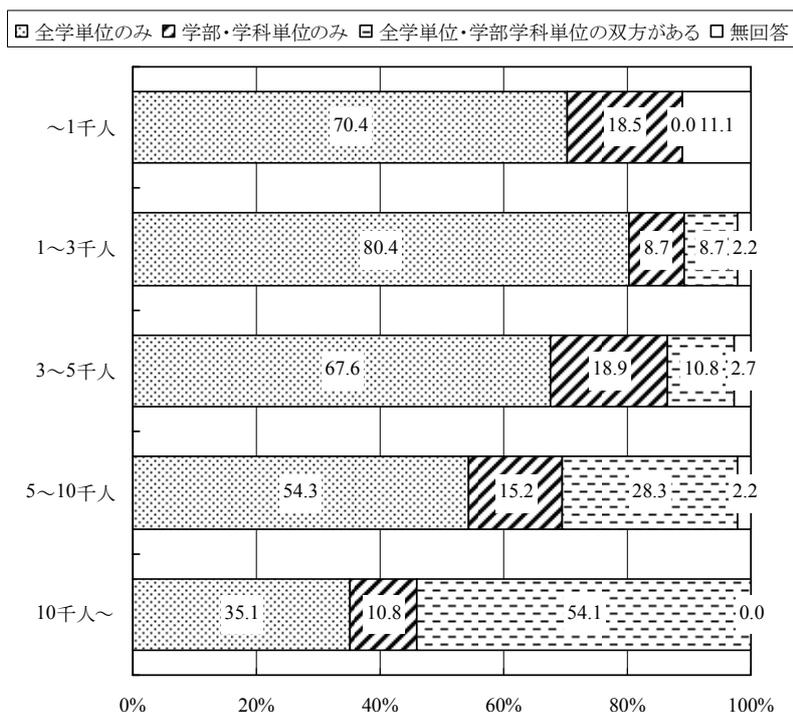


(出所) 東大ー野村共同研究・寄付募集アンケート調査

第四にあげられるのが、「寄付募集部門もしくは一部責任者の孤軍奮闘」である。アンケートによれば、「恒常的に兼任の職員を置いている」「全く置いていない」と回答した大学が国立、私立共にもっとも多く、「恒常的に専任の職員を置いている」と回答した大学は国立で7.7%、私立で6.6%と一部に過ぎない（図表5-6）。同窓会・後援会については大規模大学ほど全学単位と学部学科単位の双方との回答が多くなる傾向にあり（図表5-7）、募集活動について国立・私立共に「大学が単独で実施」という回答と「同窓会・後援会等と大学が共同で実施」との回答がほぼ同じ割合となっている（図表5-8）。

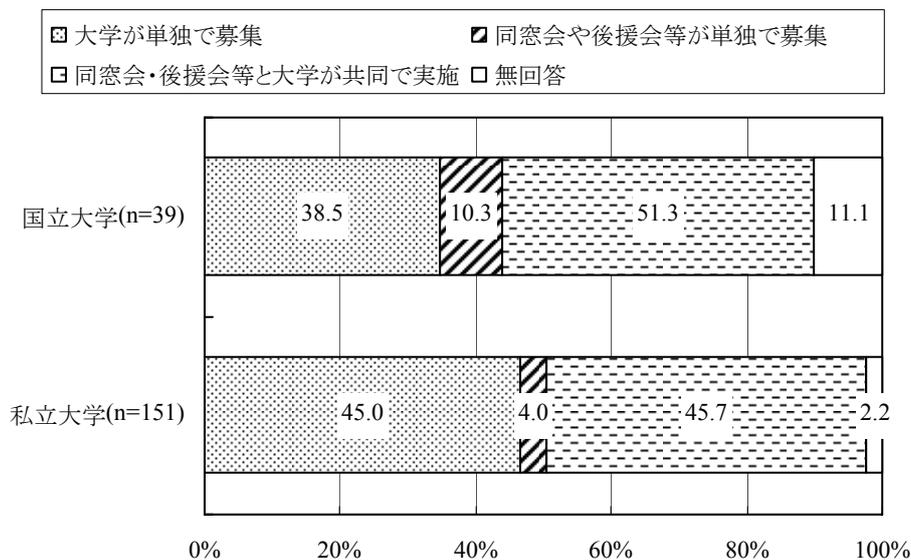
しかし、現場との意見交換からは体制の充実度合いを問わず募集部門の担当者の孤軍奮闘が多いほか、同窓会・後援会が同窓生の親睦に特化していることを背景に募集活動の側面で連携を図ることに困難を感じている担当者が多いことが浮き彫りになっている。

図表 5-7 大学規模別にみた同窓会・後援会の単位



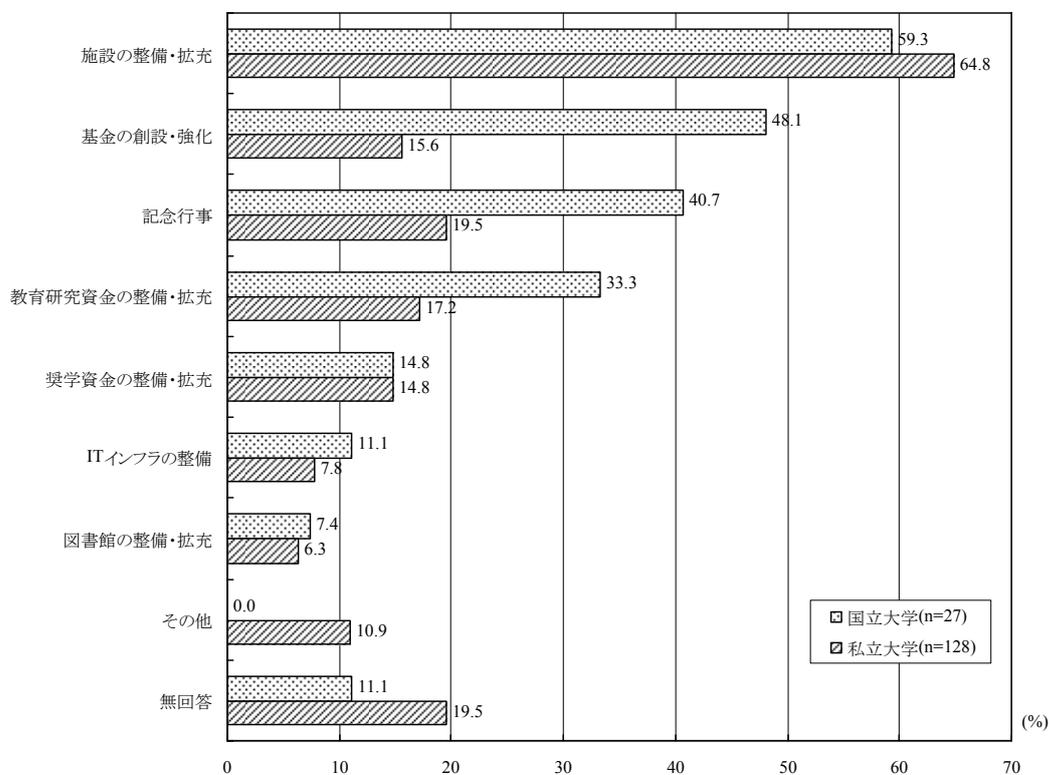
(出所) 東大－野村共同研究・寄付募集アンケート調査

図表 5-8 寄付募集に対する大学・同窓会・後援会の役割分担



(出所) 東大ー野村共同研究・寄付募集アンケート調査

図表 5-9 寄付募集の目的（使途） <キャンペーンの結果>

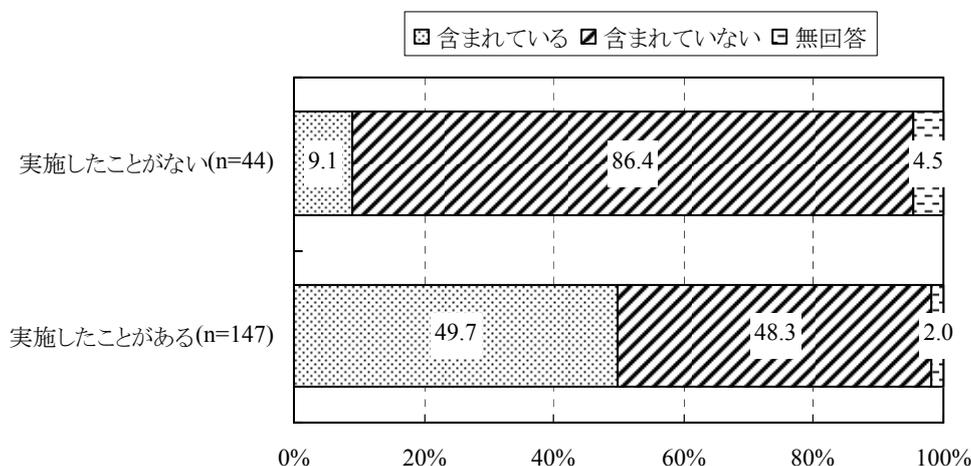


(出所) 東大ー野村共同研究・寄付募集アンケート調査

第五が、「受入寄付の「使途」に関する戦略の欠落」である。学生から授業料を受け取っているにもかかわらず、寄付が経営予算の一部として単年度の使い切りで終わってしまい大学の財務基盤の強化に寄与していないケースが多いほか、記念館等のシンボリックビルの建設で寄付が一度に雲散霧消するのも珍しいことではない。だが、大学の「永続性」を踏まえれば基金等への「貯蓄」も視野に含めるべきであろう。

ここで興味深い調査結果がある。日本私立大学協会附置・私学高等教育研究所が2001年に全国の4年制私立大学363校の財務・奨学金担当責任者に対して実施した学費・奨学金に関するアンケート調査によれば、「本学独自の奨学金制度を維持・拡大するために、奨学基金の積み立て（3号基本金）だけでは足りない状態である」との問いに対して「そう思う」「ややそう思う」と回答した大学が全体の58.4%と6割近くを占めている<sup>52</sup>。一方で、先述の寄付募集に関するアンケート調査によればキャンペーンの使途としてもっとも多かったのは「施設の整備・拡充」（国立59.3%、私立64.0%）であり、「基金の創設・強化」は国立で48.1%と二番目に多かったものの私立では15.6%、「奨学資金の整備・拡充」も国立・私立ともに14.8%にとどまっている（図表5-9）。この調査結果は、寄付の使途と募集に関する戦略が必ずしも一体のものとして捉えられていない点を示唆するものであろう。

図表 5-10 寄付募集の計画が中長期計画に含まれている割合  
(寄付募集の経験の有無別)



(注) 募集定員や収入、支出等の財政見直しを含む中長期計画を「策定している」または「現在策定中である」と回答した大学が対象。

(出所) 東大―野村共同研究・寄付募集アンケート調査

<sup>52</sup> 濱名篤研究代表、米澤彰純編集「学費・奨学金に対する現状認識と展望―私立大学のビジョン」日本私立大学協会附置 私学高等教育研究所・調査報告書、2002年12月。

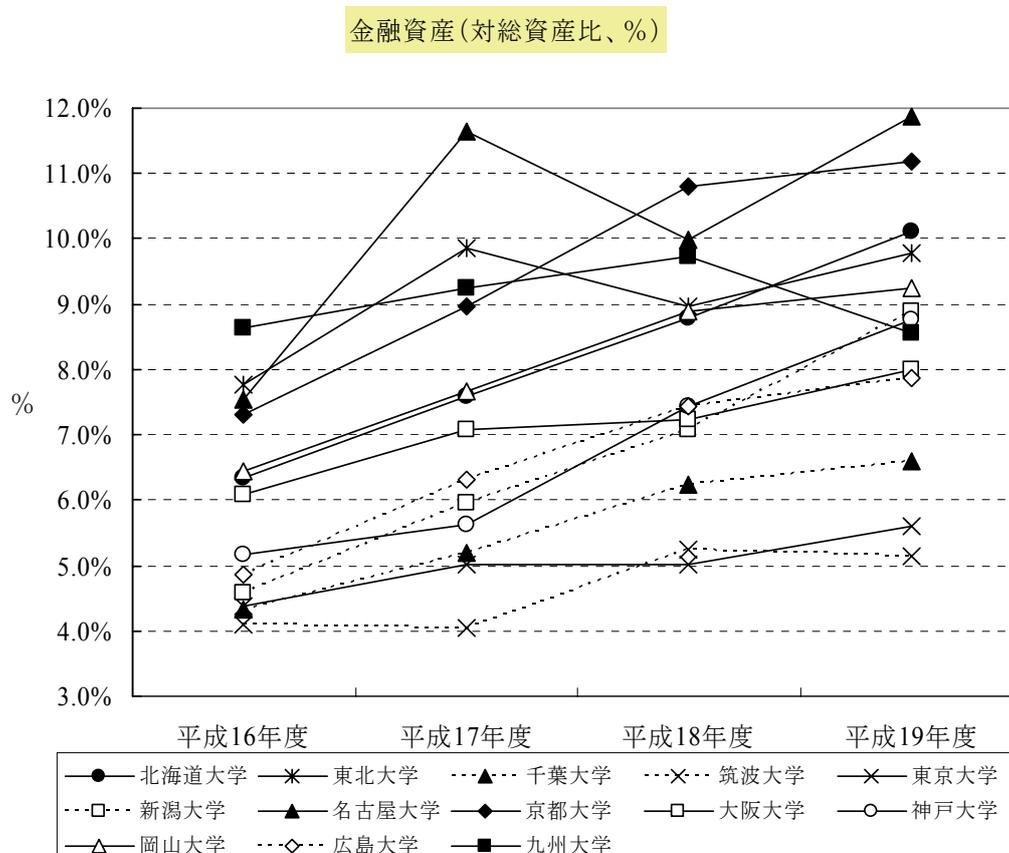
第六は、「アドホックな募集戦略」である。同アンケート調査によれば、寄付募集の計画を中長期計画に含めている大学は、寄付募集の経験がある大学の間でも全体の49.7%にすぎない(図表5-10)。この結果は、募集活動がこれまで日本の大学において中長期の観点、もっといえば大学の財務基盤の維持・強化策というよりは施設の資金調達手段として位置づけられてきたことを物語っていると解釈できよう。

## 2. 日本の大学における資金運用管理の現状と課題

日本では一般に大学の財務に関する情報の詳細が公開されていないことから、資金運用管理の現状を統計面から把握できる範囲は限られている。以下は、数少ない情報源に依存した記述となる点を予めお断りしておきたい。

### 1) 日本の大学における資金運用管理の現状：公表統計と公的団体による調査

図表 5-11 国立大規模大学における金融資産－総資産比率の推移



(出所) 各大学財務諸表より作成。

国立大学では、国立大学法人法（平成 15 年法律第 112 号）第 35 条において準用する独立行政法人通則法第 47 条の規定に基づき、業務上の余裕金の運用に一定の制約が存在する。具体的には、運用の対象が①国債、地方債、政府保証債、その他文部科学大臣の指定する有価証券の取得、②銀行その他文部科学大臣の指定する金融機関への預金又は③信託業務を営む金融機関（金融機関の信託業務の兼営等に関する法律（昭和 18 年法律第 43 号）第 1 条第 1 項の認可を受けた金融機関をいう。）への金銭信託に限られてきた。

従って現状では有価証券運用等から得られる果実の規模は必ずしも大きいとはいえないものの、大規模大学に限っていえば金融資産の総資産に占める比率は法人化以降おおむね上昇傾向にある（図表 5-11）。また、これらの大学の金融資産の運用状況をみると、国債や政府短期証券を中心に有価証券運用が次第に普及しつつあるものとみられる（図表 5-12）。

図表 5-12 国立大規模大学における金融資産の運用状況（平成 19 年度）

単位:億円

	北海道 大学	東北 大学	筑波 大学	千葉 大学	東京 大学	新潟 大学	名古屋 大学	京都 大学	大阪 大学	神戸 大学	岡山 大学	広島 大学	九州 大学
流動資産													
国債	7	15	5		220		8	10	10	4	0		15
割引短期国債							20						
地方債	2												
政府保証債				5						6			
譲渡性預金	147		20		290		35	350				125	
流動資産計	156	15	25	5	510	0	63	360	10	10	0	125	15
投資その他の資産													
国債	0	0	16	5	70	2	36	30	45	20	11	10	19
地方債	26			2		12	0	10	20	15			
政府保証債				3						5			
投資その他の資産計	26	0	16	10	71	14	36	40	65	40	11	10	19
合計	182	15	41	15	581	14	99	400	75	50	11	135	34

（出所）各大学財務諸表より作成

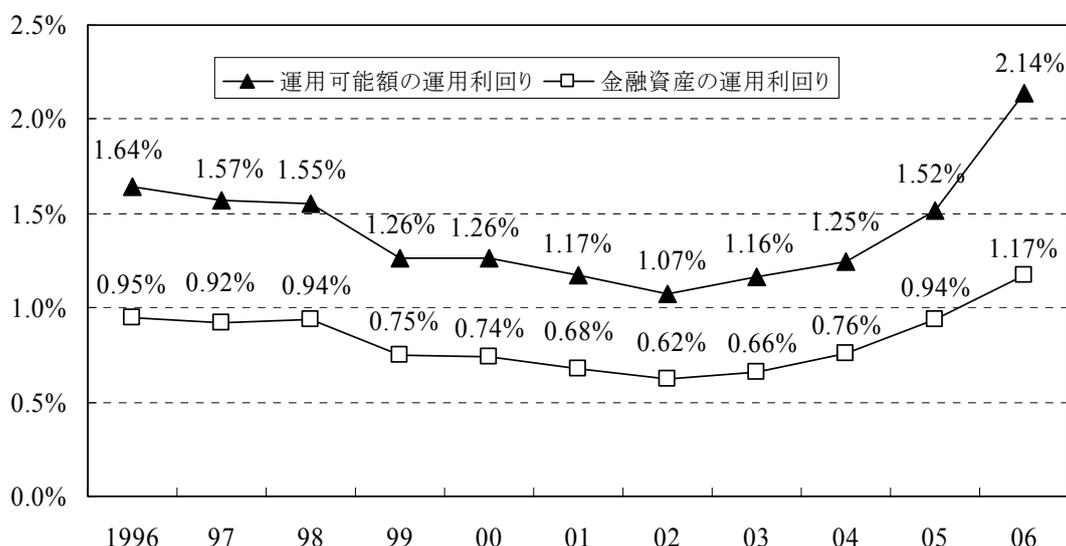
なお、平成 20 年 3 月 28 日付け文部科学省告示第 32 号により、文部科学大臣の指定する有価証券として、①特別の法律により法人の発行する債券、②金融債、③社債、④貸付信託の受益証券並びに⑤外国政府、外国の地方公共団体、国際機関及び外国の特別の法令により設立された外国法人の発行する債券であって、本邦通貨をもって表示されるものが指定され、国立大学法人等が運用できる金融商品の範囲が拡大された（運用に当たっての取扱いについては、「国立大学法人及び大学共同利用機関法人の業務上の余裕金の運用に関し文部科学大臣の指定する有価証券の指定について（通知）」（平成 20 年 3 月 28 日付け 19 文科高第 881 号文部科学省高等教育局長・研究振興局長通知）参照）。

また、寄附を通じて既に保有している株式については、明確な寄附目的がある限り当該寄附目的を達成するために必要な期間保有し続けることができることとされている（「国立大学法人等が寄附により取得した株式の取扱いについて」（平成 20 年 3 月 28 日付け文部科

学省高等教育局国立大学法人支援課・研究振興局研究環境・産業連携課事務連絡) 参照)。

一方、私学については資金運用管理に係る制約が特に課されていないということもあり、国立に比べより多様な有価証券運用が行われているものと推察される。日本私立学校振興・共済事業団のデータによれば、医科歯科系を除く大学法人<sup>53</sup>の資金運用利回りは1996年度以降2002年度まで低下傾向にあったもののそれ以降上昇に転じ、2006年度においては運用可能額ベースの運用利回りは2.14%、金融資産ベースの運用利回りは1.17%と近年にない高い水準を確保している(図表5-13)。中には、ホームページのデータから金融資産の運用利回りが3.5~4%程度に達すると推測される大規模大学もみられるようである。

図表 5-13 大学法人(医科歯科系を除く)の資金運用利回りの推移



(注)「運用可能額の運用利回り」と「金融資産の運用利回り」の定義は、それぞれ以下の通り。

(a) 運用可能額の運用利回り = 資産運用収入 ÷ 運用可能額

\* 運用可能額 = 現金預金 + 有価証券 + 引当特定資産 + 未収入金 - 第4号基本金 - 流動負債

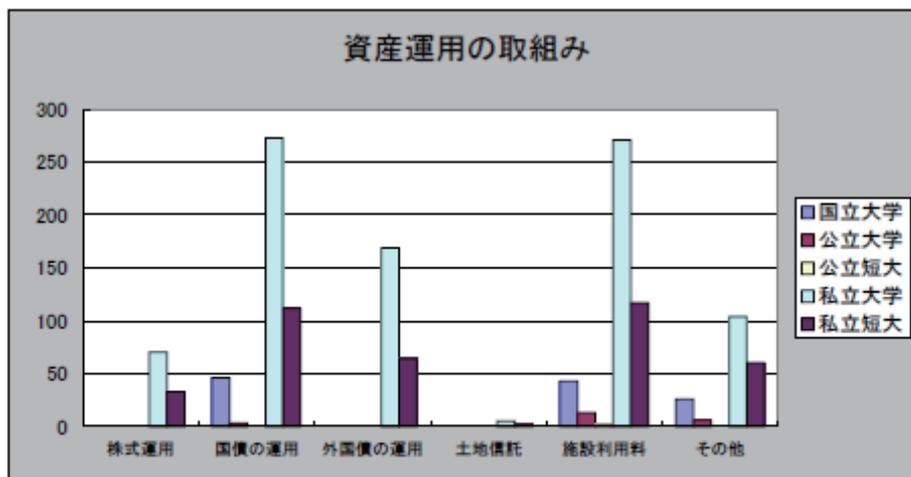
(b) 金融資産の運用利回り = (受取利息・配当金収入 + 奨学基金運用収入) ÷ (現金預金 + 有価証券 + 引当特定資産 + 貸付金)

(出所) 日本私立学校振興・共済事業団「今日の私学財政」(平成19年度版)のデータより作成。

では、日本の私立大学はどのような金融商品で運用を行っているのでしょうか。日本私立学校振興・共済事業団「大学経営強化の事例集」によれば、国公立大学のほとんどが国債中心の運用であるのに対し、私立大学では外国債や株式、それも「その他の記述」によればABS(Asset Backed Securities; 資産担保証券)やCP(Commercial Paper; コマーシャル・ペーパー)、デリバティブ取引、ユーロ円債、J-REIT(不動産投資信託)、仕組債、投資信託等実に多種多彩な金融商品での運用が行われている状況が伺われる(図表5-14)。

<sup>53</sup> 「今日の私学財政」は、「大学法人」という表記について「大学を設置している学校法人(短期大学等大学以外の学校を設置している場合を含む)」と定義している。

図表 5-14 日本の大学における資産運用の取組み



区分	株式運用	国債の運用	外国債の運用	土地信託	施設利用料	その他
国立大学	0	46	0	0	43	26
公立大学	0	3	0	0	13	6
公立短大	0	0	0	0	2	0
私立大学	70	273	169	5	271	104
私立短大	33	112	64	2	117	60
合計	103	434	233	7	446	196

【その他の記述】

- ABS
- CP
- J-REIT
- TB
- コーポラル預金
- デリバティブ取引
- ユーロ円債の運用
- ユーロ債の運用
- 海外銀行債
- 海外公社債
- 外貨預金
- 金銭信託
- 金融債
- 銀行定期預金
- 仕組み預金の運用
- 指標連動債
- 事業債による運用
- 社債の運用
- 譲渡性預金
- 職員宿舍の相互利用
- 政府短期証券
- 政府保証債
- 貸付信託
- 地方債
- 投資事業組合
- 投資信託
- 変額個人年金
- 仕組債
- 財投機関債
- 堅実な運用が主

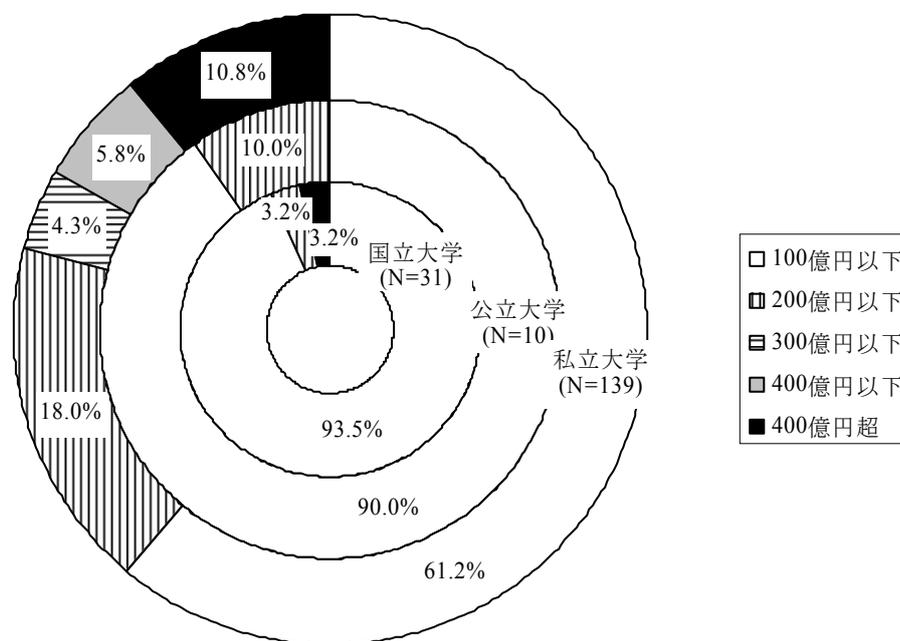
(注) 国立大学 71 校、公立大学 46 校、公立短期大学 9 校、私立大学 474 校、私立短期大学 257 校、計 857 校による回答。

(出所) 日本私立学校振興・共済事業団「大学経営強化の事例集－平成 18 年度文部科学省委託研究報告」2007 年 3 月

2) 日本の大学における資金運用管理の現状：民間団体による調査

一方、民間団体による調査としては、特定非営利活動法人 21 世紀大学経営協会 (U-MA21) による「学校法人における資産運用状況調査」がある。この調査のサンプル数はそれほど多くないものの広く国公立、私立大学をカバーしている点が特徴であり、調査結果は同協会のホームページに記載されている (<http://www.u-ma21.com/naiyo/enquete.html>)。

図表 5-15 運用可能資産

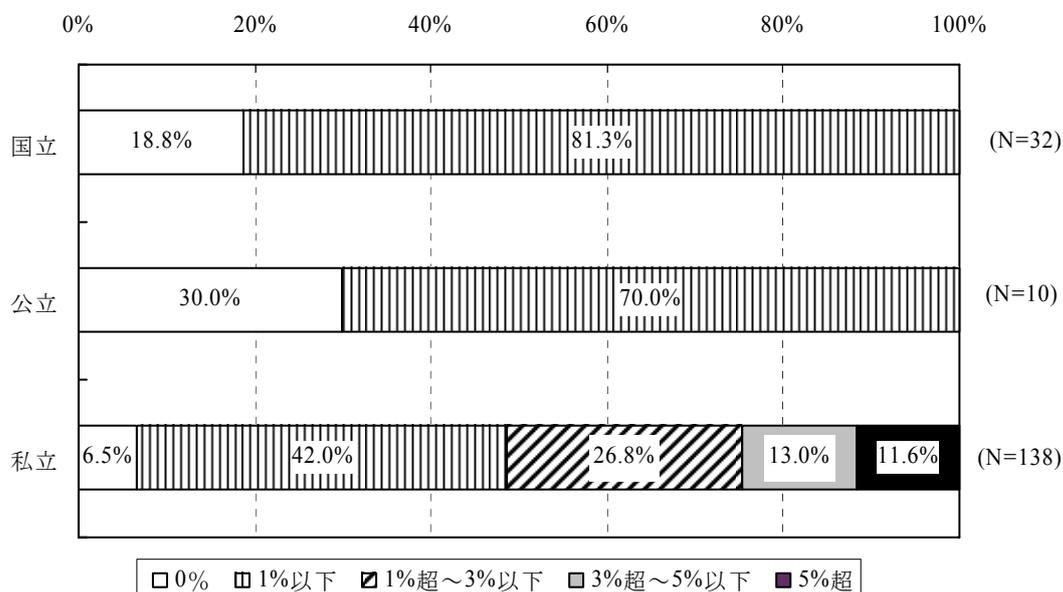


(出所) 21世紀大学経営協会「学校法人における資産運用状況調査」2008年1月より作成。

この調査は初めに対象校に対し運用可能資産の規模をたずねており、9割以上の国立大学と公立大学が「100億円以下」と回答している(図表5-15)。これに対し、私立大学の6割が100億円以下、18%が100～200億円、4.3%が200～300億円と回答しており、400億円超の大学も10.8%みられる。

帰属収入に占める資産運用収入(施設設備利用料収入を除く)の割合については、国立大学において18.8%が0%、81.3%の大学が1%以下、公立大学では30%の大学が0%、70%の大学が1%以下とそれぞれ回答している。0%と回答した大学は、有価証券運用をしておらず預金の利子収入を資産運用収入と認識していないものとみられる。私立大学に関しては、0%と1%以下をあわせて全体の半数近い大学が安全性の高い資産を中心に運用している一方で、1%超～3%以下が26.8%、3%超～5%以下が13.0%、5%超が11.6%とかなりばらつきがみられる(図表5-16)。

図表 5-16 帰属収入に占める資産運用収入（施設設備利用料収入を除く）の割合



(出所) 21世紀大学経営協会、同上より作成。

また、図表 5-17 は運用可能資産に対する有価証券比率を示している。国立大学の 33%、公立大学の 80%、私立大学の 15%弱が全く有価証券を組入れていないと回答しており、前掲図表 5-16 において運用収入比率が 0%と回答している大学と預金のみによる運用の大学が含まれている。私立大学において有価証券比率にばらつきがみられるのは図表 5-16 と同じ傾向ともいえるものの、有価証券比率が 50%を超えている大学は全体の 30%程度にとどまっている。

図表 5-17 運用可能資産に対する有価証券比率

パーセンテージ	国立 (N=27)	公立 (N=10)	私立 (N=137)
0%	33.3%	80.0%	14.6%
10%以下	11.1%	0.0%	11.7%
10%超～20%以下	7.4%	0.0%	8.8%
20%超～30%以下	3.7%	10.0%	10.2%
30%超～40%以下	0.0%	0.0%	10.9%
40%超～50%以下	11.1%	0.0%	13.1%
50%超	33.3%	10.0%	30.7%
合計	100.0%	100.0%	100.0%

(出所) 21世紀大学経営協会、同上より作成。

同調査は保有金融商品についてもたずねている（図表 5-18）。この設問から各大学の平均的なポートフォリオの姿をうかがい知ることはできないものの、各金融商品の普及度合いを推し量ることはできる。この結果によれば、私立大学でもっとも組入れられている商品は預貯金（82.0%）であり、次いで国内公共債（66.2%）、以下元本リスクのない仕組債（51.1%）、国内民間債（39.6%）、元本リスクのある仕組債（25.9%）、公社債投資信託（18.7%）の順となっている。

図表 5-18 保有金融商品の種類

保有法人割合	国立 (N=41)	私立 (N=139)
1. 預貯金	73.2%	82.0%
2. 金銭信託、貸付信託	-	15.8%
3. 外貨預金	-	12.2%
4. 国内公共債	70.7%	66.2%
5. 国内民間債(含む、金融債)	-	39.6%
6. 仕組債(元本リスクなし)	-	51.1%
7. 仕組債(元本リスク有り)	-	25.9%
8. 外貨建外債(米国債等)	-	8.6%
9. 公社債投資信託	-	18.7%
10. 株式投資信託	-	12.2%
11. 株式	2.4%	16.5%
12. ヘッジファンド等	-	2.2%
13. 出資証券(REIT)	-	2.2%
14. 出資証券(ベンチャー・キャピタル)	-	2.9%
15. その他(コモディティなど)	-	2.9%

(出所) 21世紀大学経営協会、同上より作成。

図表 5-19 資金運用の外部委託

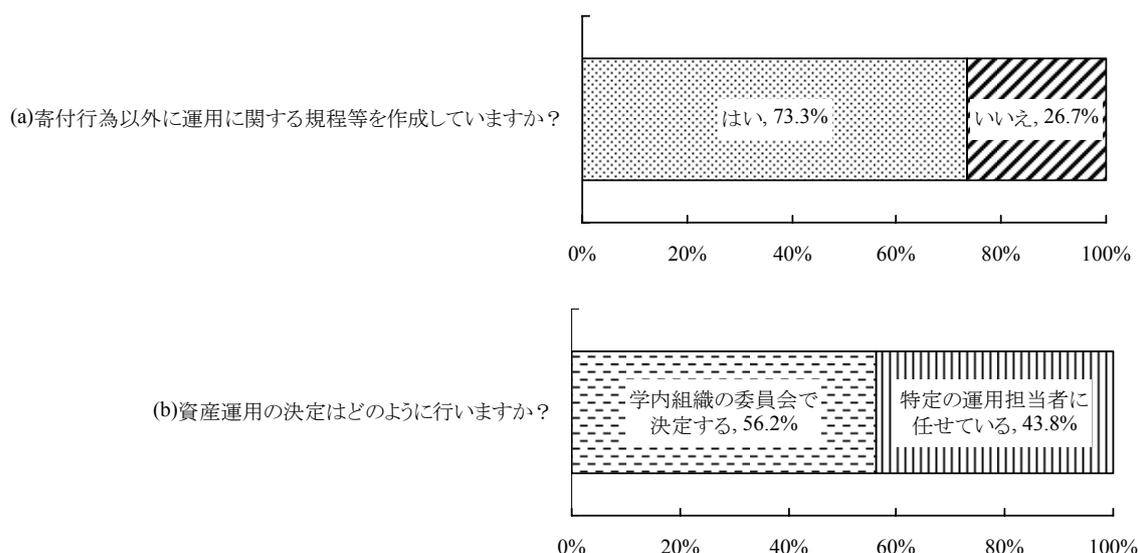
パーセンテージ	国立 (N=29)	私立 (N=101)
すべて大学独自で行っている	100.0%	88.1%
一部だけ外部に委託している	0.0%	10.9%
全部外部(証券会社等)に委託	0.0%	1.0%
合計	100.0%	100.0%

(注) 公立大学については1校が「すべて大学独自で行っている」と回答。

(出所) 21世紀大学経営協会、同上より作成。

資金運用の外部委託を行っているかどうかの設問に対しては、国公立大学が全く外部委託を行わず全て大学独自（自家運用）で行っていると回答しており、私立大学においても一部を含め外部委託運用を行っているとは回答した大学は全体の12%弱にとどまった（図表5-19）<sup>54</sup>。この結果から、日本の大学では自家運用が中心という特徴が浮かび上がる。

図表 5-20 私立大学の資金運用管理体制



(注) 対象は、(a)については有価証券を行っているとは回答した141大学、(b)については「資産運用を大学独自で行っている」と回答した107大学。

(出所) 21世紀大学経営協会「学校法人における資産運用状況調査」2005年2月より作成。

資金運用管理体制については、21世紀大学経営協会の「学校法人における資産運用状況調査」第1回調査（2005年2月）に関連の設問がみられる（図表5-20）。同調査は、有価証券を行っている私立大学に対して(a)「寄付行為以外に運用に関する規程等を作成していますか？」、(b)「資産運用の決定はどのように行いますか？」と尋ねている。これに対し、(a)については「はい」と回答した大学が全体の73.3%を占め、(b)の資産運用の決定については「学内組織の委員会で決定する」が全体の56.2%、「特定の運用担当者に任せている」が43.8%との回答が得られている。

<sup>54</sup> このアンケートの設問では、投資信託による運用を外部委託に含めているかどうか必ずしも定かではない。仮に投資信託を含めれば、外部委託運用を行っているとは回答した大学の割合はもう少し高まるものと思われる。

### 3) 日本の大学の資金運用管理にみる課題

統計データ面の制約を踏まえれば解釈には留意が必要であるものの、日本の大学の資金運用管理についてラフにまとめれば次のような特徴が浮かび上がる。

- ・ 資金運用の果実がどのような目的に活用されているか明らかではないものの、経常予算への貢献度合いは国立大学でおしなべて低い。私立大学では、帰属収入全体の1~3%程度が中心とみられる。
- ・ 運用金融商品の中心は、国立・私立大学ともに預貯金もしくは債券である。私立大学については、仕組債が活用されている。
- ・ 自家運用が中心であり、外部委託運用の活用度合いは低い。
- ・ 運用規程は、私立大学において7割の大学が策定済みである。
- ・ 私立大学において、資金運用管理の意思決定は学内組織の委員会で行われる場合と担当者レベルで行われる場合の双方がある。

一方、日本の大学におけるお資金運用管理に係る課題についてはデータがないため一般化は困難であるものの、おおむね次のような点が指摘できよう。

第一は、「学内における資金運用管理の位置づけが不明確」という点である。資金運用を行うことが主たる業務と明確に位置づけられている年金基金や金融機関といったいわゆる機関投資家と異なり、大学の主たる業務は教育研究である。このため、資金運用管理の見直しに取り組む際には大学の経営における位置づけ、具体的には資金運用益がどのような使途に活用されるのか、あるいは中長期の戦略的財務計画において運用益がどの程度経常収入をカバーするのかが大学の経営陣によって明確にされている必要がある。しかし、実際にはこの位置づけが不明確であるがゆえに、「当学は財テクを行う必要はない」「なぜリスクを負ってまで資金運用をするのか」といった、学内の一部で資金運用管理に対する否定的な見方が生ずることとなる。

第二は、資金運用管理の大学の経営における位置づけが明確でないことから生ずる「運用目標が不明確」という点である。資金運用管理の教科書が示すところによれば、運用目標が不在のもとでの資金運用は存在しえない。しかし、実際には預貯金が高金利だった時代のイメージが抜け切らず運用目標の考慮や共有を抜きにして投資収益の向上を目指す向きが一部にないとはいえない。この結果、運用担当者が分散投資の概念を頭で理解していても現実には運用資産の分散が十分に図られていないのも少なからずみられる話である。

第三は、「運用規程が運用の実態に即した内容になっていない」という点である。運用規程を定めているといっても、実際には寄付行為に数行定めている程度もあれば数ページにわたる場合もあるなど、運用規程に定めている内容にばらつきがある模様である。

第四は「資金運用管理委員会が十分に機能していない」点である。図表 5-20（前掲）は、半数以上の大学において学内組織の委員会意思決定が行われているとのデータを示して

いるものの、一方で、一部の大学からは「委員会が形式的な報告の場と化している」、「運用評価のタイムホライズンが短期」といった声も聞かれている。

第五は、「運用に係る責任が不明確」である点である。運用資産の元本割れを起こさないことが運用に係る責任を全うすることと受け止められていることが多く、これが債券運用中心という、先に述べたような日本の大学の資金運用管理の特徴の一つの原因にもなっている。

## 第6章 日本の大学のケーススタディ

第5章では、日本の大学における寄付募集や資金運用管理の実態についてデータ面から探ってみたものの、利用可能なデータの制約が大きく、また各大学が寄付の募集や資金の運用管理にあたって説明責任や透明性、公正性といった観点をどの程度踏まえて行っているかは不明であった。このため、担当者はアメリカ調査に続き平成20年6～7月にかけて日本の大学6校に対して訪問調査を実施した。本章では、第4章と同様にインタビューの概要と得られた知見を紹介する。

### 1. 訪問調査スケジュールと訪問大学の概要

#### 1) 調査スケジュール

##### (1) 調査期間

2008年6月26日(木)～7月9日(水)

##### (2) 訪問先

- ・ 国立大学3校 (以下A大学、B大学、C大学と表記)
- ・ 私立大学3校 (以下D大学、E大学、F大学と表記)

2) 訪問大学の概要 (財務面)

図表 6-1 訪問大学 (国立大学) の財務概要 (損益計算書)

損益計算書

(平成19年度、金額は単位百万円)			A国立大学法人		B国立大学法人		C国立大学法人		
			金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比	
収益	経常収益	運営費交付金収益		82,903	42.5%	18,385	36.0%	45,795	43.5%
		施設費収益		1,587	0.8%	164	0.3%	431	0.4%
		自己収入	授業料収益	14,080	7.2%	7,017	13.7%	9,045	8.6%
			入学金収益	2,088	1.1%	1,102	2.2%	1,477	1.4%
			検定料収益	468	0.2%	318	0.6%	278	0.3%
			附属病院収益	35,323	18.1%	19,007	37.2%	29,197	27.8%
			財務収益	530	0.3%	60	0.1%	113	0.1%
			雑益	2,646	1.4%	595	1.2%	1,803	1.7%
			自己収入合計	55,135	28.2%	28,097	55.0%	41,915	39.8%
		外部資金 関係収入	寄付金収益	7,363	3.8%	1,241	2.4%	2,590	2.5%
			受託研究収益(国等から)	16,141	8.3%	263	0.5%	3,156	3.0%
			受託研究収益(国等以外から)	15,210	7.8%	1,286	2.5%	5,960	5.7%
			受託事業収益(国等から)	188	0.1%	201	0.4%	267	0.3%
			受託事業収益(国等以外から)	535	0.3%	142	0.3%	341	0.3%
補助金等収益	2,443		1.3%	360	0.7%	853	0.8%		
外部資金関係収入	41,880		21.5%	3,493	6.8%	13,168	12.5%		
経常収益合計			195,180	100.0%	51,079	100.0%	105,194	100.0%	
費用	経常費用	業務費 (人件費を除く)	教育経費	8,348	4.3%	2,229	4.4%	3,188	3.0%
			研究経費	25,521	13.1%	2,872	5.6%	10,611	10.1%
			教育研究支援経費	3,983	2.0%	799	1.6%	2,597	2.5%
			診療経費	25,436	13.0%	12,538	24.5%	21,315	20.3%
			受託研究費等	34,935	17.9%	1,367	2.7%	8,866	8.4%
			受託事業費等	676	0.3%	245	0.5%	567	0.5%
			業務費合計	98,899	50.7%	20,050	39.3%	47,144	44.8%
		人件費	役員人件費	194	0.1%	176	0.3%	192	0.2%
			教員人件費	47,946	24.6%	15,592	30.5%	28,221	26.8%
			職員人件費	35,766	18.3%	12,369	24.2%	21,832	20.8%
		人件費合計	83,906	43.0%	28,137	55.1%	50,245	47.8%	
		一般管理費		6,025	3.1%	1,396	2.7%	3,033	2.9%
		財務費用		2,312	1.2%	436	0.9%	1,673	1.6%
雑損		263	0.1%	1	0.0%	80	0.1%		
経常費用合計			191,408	98.1%	50,020	97.9%	102,175	97.1%	
経常利益			3,771	1.9%	1,059	2.1%	3,019	2.9%	

(出所) 各大学の財務諸表より作成。

図表 6-2 訪問大学（国立大学）の財務概要（貸借対照表）

貸借対照表

(平成19年度) (金額は単位百万円)	A国立大学法人		B国立大学法人		C国立大学法人	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
総資産	1,307,642	100.0%	203,346	100.0%	371,517	100.0%
固定資産	1,232,354	94.2%	187,068	92.0%	334,441	90.0%
有形固定資産	1,220,119	93.3%	185,898	91.4%	330,948	89.1%
無形固定資産	1,116	0.1%	156	0.1%	697	0.2%
その他の資産	11,119	0.9%	1,014	0.5%	2,796	0.8%
投資有価証券	7,037	0.5%	983	0.5%	1,899	0.5%
長期性預金	4,000	0.3%	0	0.0%	0	0.0%
長期貸付金	0	0.0%	95	0.0%	0	0.0%
流動資産	75,287	5.8%	16,279	8.0%	37,076	10.0%
現金及び預金	11,214	0.9%	11,846	5.8%	28,382	7.6%
有価証券	51,000	3.9%	500	0.2%	1,499	0.4%
短期貸付金	80	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
固定負債	156,145	11.9%	28,106	13.8%	107,849	29.0%
国立大学センター債務負担金	50,997	3.9%	6,425	3.2%	35,284	9.5%
長期借入金	11,206	0.9%	9,708	4.8%	22,815	6.1%
流動負債	85,101	6.5%	14,692	7.2%	37,096	10.0%
運営費交付金債務	7,900	0.6%	905	0.4%	4,275	1.2%
寄附金債務	30,570	2.3%	2,585	1.3%	7,815	2.1%
短期借入金	488	0.0%	19	0.0%	679	0.2%
国立大学センター債務負担金(短期)	5,235	0.4%	941	0.5%	3,961	1.1%
資本合計	1,066,395	81.6%	160,549	79.0%	226,572	61.0%
貸付金(固定・流動合計)	80	0.0%	95	0.0%	0	0.0%
有価証券(固定・流動合計)	58,037	4.4%	1,482	0.7%	3,398	0.9%
現金預金(固定・流動合計)	15,214	1.2%	11,846	5.8%	28,382	7.6%
金融資産	73,331	5.6%	13,423	6.6%	31,779	8.6%
金融資産収入	512		59		113	
金融資産運用利回り	0.70%		0.44%		0.35%	

(出所) 各大学の財務諸表より作成。

図表 6-3 訪問大学（私立大学）の財務概要（損益計算書）

消費収支計算書(主要項目)

(平成19年度、金額は百万円)	D学校法人		E学校法人		F学校法人	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
(消費収入の部)						
帰属収入合計	26,987	100.0%	104,294	100.0%	20,313	100.0%
学生生徒等納付金	3,428	12.7%	62,952	60.4%	15,357	75.6%
寄付金(※現物を除く)	656	2.4%	5,905	5.7%	160	0.8%
補助金	1,461	5.4%	14,711	14.1%	2,220	10.9%
事業収入及び医療収入	20,490	75.9%	7,745	7.4%	140	0.7%
資産運用収入	402	1.5%	4,514	4.3%	1,135	5.6%
上記以外の合計	550	2.0%	8,467	8.1%	1,301	6.4%
基本金組入額	1,797	6.7%	18,470	17.7%	1,746	8.6%
(消費支出の部)						
人件費	12,870	47.7%	44,544	42.7%	11,398	56.1%
教育研究経費	12,360	45.8%	40,293	38.6%	6,594	32.5%
うち減価償却額	1,511	5.6%	7,880	7.6%	2,752	13.5%
管理経費	2,275	8.4%	4,810	4.6%	902	4.4%
うち減価償却額	168	0.6%	527	0.5%	25	0.1%
資産処分差額	228	0.8%	167	0.2%	253	1.2%
減価償却額・資産処分差額の合計	1,907	7.1%	8,574	8.2%	3,030	14.9%
消費支出の部合計	27,844	103.2%	90,159	86.4%	19,148	94.3%
当年度消費収支差額	-2,654	-9.8%	-4,335	-4.2%	-581	-2.9%
帰属収支差額	-857	-3.2%	14,135	13.6%	1,164	5.7%
+減価償却額(=収入キャッシュフロー)	1,050	3.9%	22,709	21.8%	4,194	20.6%
施設関係支出	637	2.4%	17,833	17.1%	1,947	9.6%
設備関係支出	550	2.0%	4,781	4.6%	561	2.8%
ネット借入金返済(※最低はゼロ)	1,032	3.8%	292	0.3%	0	0.0%
キャッシュフロー収支	-1,169	-4.3%	-196	-0.2%	1,686	8.3%

(出所) 各大学の財務諸表より作成。

図表 6-4 訪問大学（私立大学）の財務概要（貸借対照表）

貸借対照表(主要項目)

(平成19年度、金額は百万円)	D学校法人		E学校法人		F学校法人	
	金額	構成比	金額	構成比	金額	構成比
総 資 産	38,015	100.0%	336,802	100.0%	105,666	100.0%
固定資産	30,478	80.2%	303,016	90.0%	90,757	85.9%
有形固定資産	25,486	67.0%	214,769	63.8%	60,691	57.4%
その他の固定資産	4,992	13.1%	88,247	26.2%	30,066	28.5%
うち引当特定資産	3,032	8.0%	65,036	19.3%	14,390	13.6%
うち有価証券+引当特定資産	4,546	12.0%	72,167	21.4%	29,933	28.3%
流動資産	7,537	19.8%	33,786	10.0%	14,909	14.1%
現金預金	3,294	8.7%	26,757	7.9%	7,487	7.1%
貸付金(固定・流動合計)	431	1.1%	2,590	0.8%	95	0.1%
有価証券(固定・流動合計)	1,514	4.0%	7,131	2.1%	22,170	21.0%
金融資産合計(未収入金を含む)	12,329	32.4%	107,410	31.9%	44,920	42.5%
固定負債	11,215	29.5%	32,300	9.6%	4,075	3.9%
長期借入金	3,181	8.4%	9,618	2.9%	0	0.0%
学校債	469	1.2%	0	0.0%	0	0.0%
退職給与引当金	7,565	19.9%	13,820	4.1%	4,075	3.9%
流動負債	5,257	13.8%	28,800	8.6%	5,140	4.9%
短期借入金	1,626	4.3%	1,295	0.4%	0	0.0%
学校債	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
前受金	669	1.8%	12,802	3.8%	2,766	2.6%
借入金+学校債の合計	5,276	13.9%	10,913	3.2%	0	0.0%
基本金	52,484	138.1%	342,385	101.7%	94,453	89.4%
第1号 基本金	50,269	132.2%	290,788	86.3%	92,730	87.8%
第2号 基本金	0	0.0%	20,409	6.1%	0	0.0%
第3号 基本金	200	0.5%	24,752	7.3%	598	0.6%
第4号 基本金	2,015	5.3%	6,436	1.9%	1,125	1.1%
消費収支差額	-30,941	-81.4%	-66,683	-19.8%	1,998	1.9%
自己資金(基本金+消費収支差額)	21,543	56.7%	275,702	81.9%	96,451	91.3%

(出所) 各大学の財務諸表より作成。

## 2. 訪問調査の概要

以下で、訪問大学毎に調査の概要を紹介する。なお、各大学のエンロールメントや教育研究についての記述は割愛し、寄付募集と資金運用管理に係る方針・体制に焦点を絞って報告を行うことを予めお断りしておきたい。

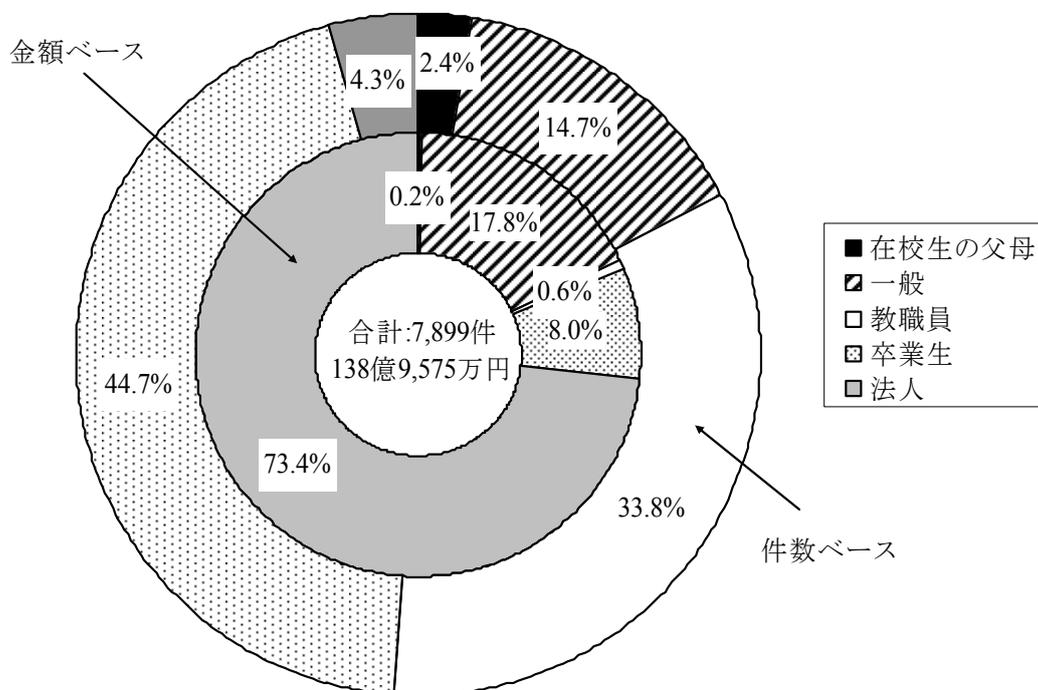
### 1) A 国立大学法人

#### (1) A 国立大学法人における寄付募集に係る方針・体制

A 国立大学法人は 2004 年に「A 大学基金」を設立し、創立 130 周年となる 2007 年度までの 3 年間で 130 億円を集めることを目標に設定した。そして、2008 年 3 月末時点で当初の目標を上回る 138 億 9,575 万円、延べ 7,899 件の寄付の受入を達成している。

寄付募集実績を寄付主体別にみると、件数ベースでは個人が寄付全体の 95.7%（うち卒業生が 44.7%、教職員が 33.8%、一般が 14.7%等）、法人が 4.3%となっている一方、金額ベースでは法人が 73.4%、個人が 26.6%と法人による寄付が全体の 7 割以上を占めている（図表 6-5）。

図表 6-5 A 大学における受入寄付の寄付主体別構成



(出所) 同大学キャンペーン活動報告書より作成。

使途の指定別にみると、目的指定分は76億3,968万円（55%）となっており、無指定寄付（45%）としては、基金が37億円、記念事業や全学募金プロジェクト等の事業資金引当金が18億円等である。使途は、金額の大きい順に(1)キャンパス環境整備（51.8億円）、(2)教育・研究支援（8.7億円）、(3)寄附講座・寄付研究部門（7.9億円）であった。なお、アニュアル・ギフトとして奨学寄附金を毎年別途受け入れており、2007年度は95億円の実績がある。同大学は卒業生からの寄付について、出身学部別に卒業生参加率を公表しており、高い学部で8.1%、低い学部で0.9%と一桁以下であるのに対し、教職員の参加率は31.3%である。

寄付の受入プロセスにおける説明責任についてたずねたところ、募集段階では趣意書がその役割を果たしている模様である。寄付者から多い質問は「予算が多いのになぜ寄付を集める必要があるのか」。大学側からは財務の現状と今後について、日本の事情だけでなく海外の事情、ランキングも援用しつつ理解いただくよう努めているとのことであった。

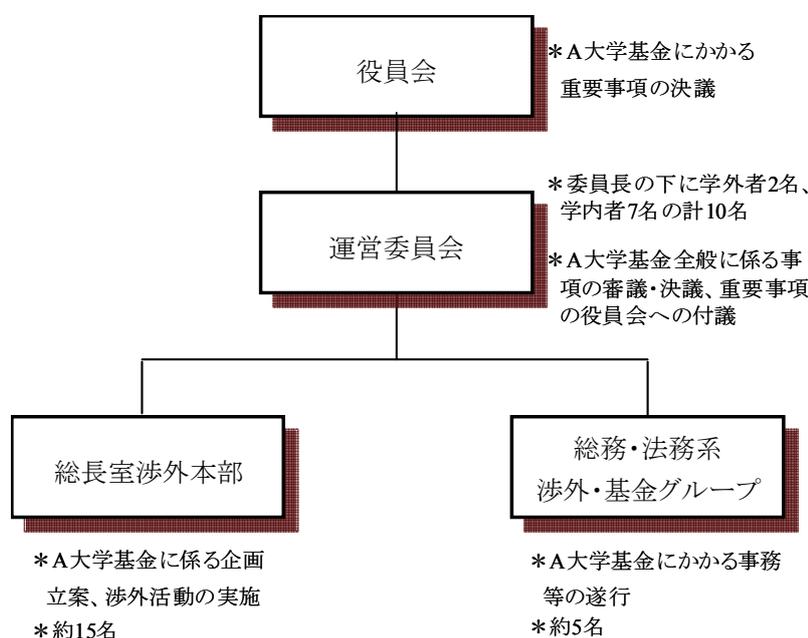
フォローアップ段階では、

- ・ 寄付申込者に礼状を出す
- ・ 寄付金額10万円以上は称号を授与、一部記念プレートを贈呈
- ・ 建物に銘板掲示（30万円以上）
- ・ 30万円以上寄付者をトップ主催のパーティに招待

といった取り組みを行っている。特に、トップ主催のパーティに出席した寄付者からは、「教員と話ができる」、「大学の方向性を理解できた」と好評だったという。一方で、お礼にコストをかけず教育研究に使って欲しいとの声もあがっている。また、寄付者に自らの寄付の影響を確認してもらうべく、奨学金のスポンサーと受給学生の交流会を実施しているとのコメントもあった。

寄付募集に係る組織構造としては、意思決定組織として、役員会（重要事項の決議）と運営委員会（基金全般）がある。後者は委員長と学外委員2名、学内委員7名で構成され、年に3回程度開催されている。一方、実務は渉外本部と渉外・基金グループ（20名程度）が担当。内訳は、事業系（個人と法人の渉外活動）約15名と管理系（寄付の受入や記録）約5名である。前者については民間企業の出身者も含まれている（図表6-6）。

図表 6-6 A 大学における寄付受入に係る方針・組織体制



(出所) 同大学キャンペーン活動報告書及びインタビューより作成。

A 大学では 2004 年に全学の同窓会が発足しているものの、同窓会は同窓活動と親睦を深める活動に特化しており、募集部門とは一線を画す姿勢である。寄付の募集目標の割当ては行っていないが、同窓会に大学役員が出席して報告するといった取り組みは行われている。そして、卒業生室を 2005 年 7 月に設置、リレーションと募集の業務を分けたとのことであった。

同大学は戦略的計画として「アクションプラン」を策定しており、このプランの「V. 財務」に「基金（エンダウメント）の確立・発展」の節が盛り込まれ、募金活動に向けた体制整備が明記されている（図表 6-7）。この節は「1. 「基金」理念の明確化、2. 目的型寄附の導入、3. 基金のコアを確立、4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進」の 4 つのパートで構成されている。1 では教育研究を巡っての国際競争の観点から基金の重要性を、2 では寄付者側のニーズに応える形で目的型寄附の整備について、3 ではアメリカの一流大学や国内の有力私立大学並みの基金のコアの確立、そして 4 では大規模基金の形成のために必要な体制整備（含む基金の運用に関する制約の緩和）についてそれぞれ言及がなされている。

今後の課題として、担当者からは「募集目標の決定方法」、「海外向け募集活動」といった声が聞かれた。

図表 6-7 A 大学の「アクションプラン」と基金の確立

(該当箇所の抜粋、要約)

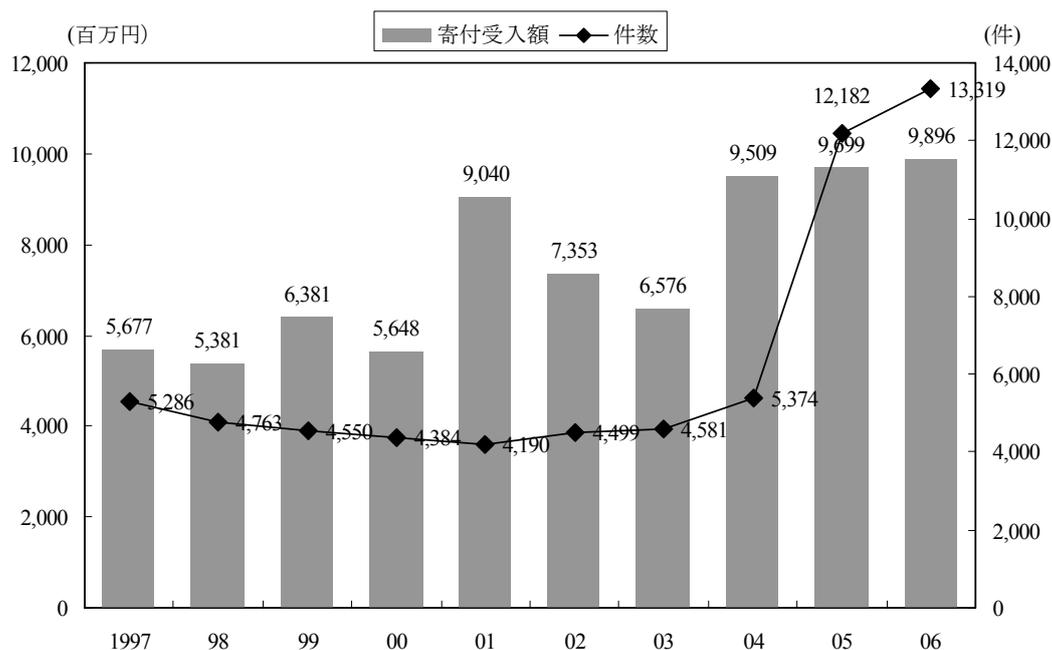
	背 景	プラン
1. 「基金」理念の明確化	運営費交付金のカットに無駄の排除で対応しても、新たな学問分野に資源を戦略的に投入したり諸外国の極めて優れた人材に特別の待遇を与えて招聘したりする等の未来投資型事業はほとんど不可能。アメリカの一流大学は 1 兆円を超える大学基金を持ち、多角的に運用し、運用益を大学経営に投入している	世界の一流大学はいま、より高度な水準の研究と教育の実現を求めて熾烈な競争を展開している。半永久的に続くこの競争を勝ち抜くためには、A 大学は豊富な大学基金を恒常的に持ち、自らの責任と判断に基づいて必要な箇所に資源を戦略投資し、絶えず自己革新を図っていく。
2. 目的型寄附の導入	使途が特定されない汎用型寄附が大学には好都合であるが、株主に説明しにくい等の理由で目的型寄附を好む企業経営者が増える傾向にある。	目的型寄附の代表的事例としての、寄付講座と寄付建物を増やしていく。
3. 基金のコアを確立	大学基金作りは、アメリカの一流大学や国内の有力私立大学に比べて大きく立ち遅れていた	基金作りを中心的に行う組織を立ち上げた。優れた人材を生み出し続ける上で基金が不可欠の土台となることを企業経営者に粘り強く説明し、協力を求めていく。また、や在校生の父母に対しても大学の置かれた状況を説明し、基金への協力を求めていく
4. 大規模基金形成に向けての体制整備と活動の推進	周年型募金は一定の期間に限り展開されるが、安定的な財政基盤を構築するためには、恒常的かつ大規模な大学基金（エンダウメント）の確立が不可欠である	1) 大規模基金の形成のために新たな組織を作り出す 2) 募金の方式について多様なメニューを整える 3) 基金の運用に関する制約が取り払われる必要がある。運営費交付金の預け入れについて安全が最優先は当然だが、自らの努力で集めた基金の運用方法については大学の自由裁量が許されて然るべきである 4) 基金形成に関する専門知識と能力を持つ人材を大学内部で育てていく

(出所) 同大学アクションプランより該当箇所を抜粋、要約 (大学名に係る箇所を一部改変)

(2) A 国立大学法人における資金運用管理に係る方針・体制

A 大学が受け入れる寄附金は、全体として近年件数ベースで 9 千数百件、金額ベースでみて 100 億円前後で推移してきている（図表 6-8）。こうした寄附金等の蓄積の結果、同大学は現在長期運用可能な資金を 200 億円程度有している。

図表 6-8 A 大学における寄附金の受入件数と金額の推移



(出所) A 大学データブック

図表 6-9 基金運用益 100 億円の活用プラン

- \*奨学制度の充実 (20 億円) : 世界、特にアジアおよび東欧からの留学生を獲得するために、奨学金や宿舍そして滞在時の生活支援等を充実していく。博士課程や世帯収入が低い学生への奨学金も拡充し学生の多様性を高めていく
- \*研究者の支援 (30 億円) : 知の創成の根源は研究者個人の創造性にあり、自律分散的な研究活動を資金面で支援する。また真理探究型の基礎研究のための環境や若手研究者の素質を開花させる環境もしっかりと守り育てていく
- \*キャンパス環境整備 (50 億円) : 50 年、100 年後の壮大な夢を描くための研究設備投資を加速していく。サステナビリティに配慮した安全で快適なキャンパスを整備していくとともに、既存の施設設備を通じ資産価値の維持・向上に努める

(出所) 同大学キャンペーン活動報告書より作成。

また、A 大学基金について「2020 年には 2000 億円規模を目指し、基金の運用益 100 億円を戦略資金として継続的に投入する」という計画が固まりつつある。具体的には、運用益の使途として奨学制度の充実等の三本柱が固まっている（図表 6-9）ことから、今後の運用管理の見直しに向けて着手した段階にある。ただし、中期計画の終了時点で剰余金を国に返すかどうかといった今後の見通しについて不透明感がある。また、基金の運用を積極的に行っていくためには、運用規制の一層の緩和ならびに運用益の取扱いにおける公財政資金と寄付金との分離が必要と感じている。

基金の運用管理プロセスについて寄付者からの問い合わせの有無を尋ねたものの、今のところないということである。

運用管理体制としては、1 年間を超える長期運用は経営協議会での審議を得て役員会でトップが決定するというプロセスを経る。1 年未満の短期運用については、迅速な意思決定を図るために調達・経理系統括長に委任している。会計規程に資金管理規程が含まれ、その下に資金管理方針がある。市場原理を活用しつつも安全確実な運用方針に努めている。特に、信用リスク管理の観点から BBB 格以上の金融機関からオファーを受けることとされている。

## 2) B 国立大学法人

### (1) B 国立大学法人における寄付募集に係る方針・体制

B 大学は、教育・人材育成に特化した「B 大学 SEEDS 基金」を設立、創立 60 周年を迎える 2009 年度中に卒業生や地元企業から寄付 15 億円の受入を目指している。その後、卒業生中心のアンニアル・ギフトに移行する計画を有している。基金への寄付募集活動の実質的なスタートが 2007 年 10 月であるため、現在は卒業生等のステークホルダーと関係作りの段階にある。寄付受入の実績としては、2006 年度と 07 年度の累計で 1 億 7,182 万円 (1,544 件) である。

寄付主体別の内訳は、

寄付主体	寄付額	構成比	件数
法人	1 億 1,908 万円	69.3%	8 件
卒業生	1,790 万円	10.4%	47 件
保護者	1,084 万円	6.3%	434 件
教職員	2,144 万円	12.5%	959 件
その他	255 万円		

となっている。寄付の 9 割以上は「寄付目的を指定していない」とのことである。寄付目的を特定した寄付者は延べ 92 名であり、もっとも多かった用途は学生支援 (59 名) である。

ギフト・ピラミッドに関しては、10万円超（銘板の掲示対象）が78名、1万円以上10万円以下が830名、1万円未満328名である。B大学は、寄付額100万円以上を「大口」と考えている。寄付募集参加率は、卒業生についてはまだカウントする段階にないものの、現時点における教員の参加率は27.2%、職員の参加率が22.8%となっている。

このように、B大学における基金向け寄付募集の取り組みは始まったばかりの段階ではあるが、説明責任や透明性、公正性に対する意識は高い。募集段階については、趣意書に学生支援、横断的プロジェクト支援、社会貢献支援の三つの柱を明記しており、卒業生からは「顔が見える趣意書」との評価を受けている（図表6-10）。担当者は、B大学が目指す姿を社会に決意表明し、卒業生等の共感を得ることが説明責任を果たすことになると考えている。

募集活動ではフェース・ツー・フェースの活動に重点を置いており、面談依頼の手紙に趣旨を記した上でアポを取り、キットを用意し訪問している。訪問の終了後は礼状を書き、大学の最新情報を送ることで絆を深めようとしている。一方、学内向けには卒業生や地元企業の声を盛り込んだ訪問情報（121号発行）、募集活動に関する共有を図っている。また、B大学は寄付の受入額や運用益、使途、生まれた成果をきちっと公表することも説明責任の一部と考えている。実際、寄付者からは募集期限と具体的な使途を尋ねられることが多いという。

寄付の受入段階において、受入方針はまだ定めていないものの、担当理事は「どこまで利害関係者と呼ぶかにもよるが、学外に対して透明性をきちんと担保する何らかの手だては必要ではないか」と考えている。

寄付受入後のフォローアップ段階では、礼状の送付に加え大学の情報を継続して送付することに注力している。こうした情報提供により、寄付しようとする人もいるとのことである。そして、同大学は、寄付金額に応じ、

- 基金HPに名前を記載
- 銘板を掲示
- 公開講座の無料受講
- 記念行事への招待
- TLO会員制度による情報提供

といった特典を用意している。TLO会員制度による情報提供は、B大学独自の取り組みではないかと思われる。

図表 6-10 B 大学「SEEDS 基金」における三つの使途の柱

使途の柱	メッセージ	構想（寄附金使途）
1. 緑豊かなキャンパスで学生が主体的に学び、成長し、志に挑戦できる環境をつくります	強い意志と実現力、志のために挑戦を恐れぬ DNA。私たちは、B 大学生のもつそうしたシーズ（SEEDS、種子）を育み、豊かに発芽させることこそ、第一の使命と任じています。主役は学生。彼らの伸びたがっている心を尊重し、緑豊かなキャンパスで伸び伸びと自主的に学び、互いに切磋琢磨しつつ強靱な身体と豊かな情操を育ていける環境作りに力を注ぎます。とりわけ志の高い意欲的なプロジェクトへの挑戦にはこれまで以上の支援を行います	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学生による自主的プロジェクト活性化への支援</li> <li>・学習・課外活動環境の整備とキャリアサポート充実に向けての支援</li> <li>・優秀な学生への教育・研究生活にかかわる経済的支援</li> <li>・優秀な学生による海外での調査・研究、国際学術集会参加等への支援</li> </ul>
2. 「異花受粉」の促進により、21 世紀の新しい知恵づくりをサポートします	大学が果たすべき役割、それは人類社会に貢献する知恵を生み出すこと。知恵を生み出す力をもった人材を社会に送り出すことだと考えます。B 大学では、総合大学であることを最大限に生かし、「異花受粉」をキーワードに、学部や専門領域の枠を超えたプロジェクトを推進していきます。科学の進化をみても、異なる領域の研究が融合することで問題解決の壁がブレイクスルーされる例は今日、増える一方です。大学は、木を見て森を見ない専門家の巣窟であってはなりません。私たちは「総合大学ならではの総合力」を活かして、本物の知恵づくりへの挑戦に力を注いでまいります	<ul style="list-style-type: none"> <li>・学部・大学院の垣根を越えた領域横断型教育・研究プロジェクトへの支援</li> <li>・学際的協働による国内外の調査・研究プロジェクトへの支援</li> <li>・若手研究者の学際的・国際的な研究集会参画等への支援</li> </ul>
3. 地域、日本、世界—B 大学は、窓を広く開け、現実の問題と取り組み、社会的な貢献をめざします	大学は、地域にとって「知の駆け込み寺」だと考えます。B 大学は、地域社会の一員として、市民、学校、商店、企業が抱える問題に向き合い、ともに知恵を出し合って解決をめざし、地域社会の発展に貢献していきます。また、B 大学は、日本を代表する国立総合大学として国内的に、また、国際的な課題に応えるために英知を結集し、他組織との連携交流を深め、ローカルからナショナル、グローバルに至る多方面での社会貢献をめざします。学生は教員とともに地域社会や世界の困難な問題の解決に取り組む学びの場を通じて、使命感と挑戦する心を育ていきます	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会貢献ができる人材育成事業への支援</li> <li>・教職員や学生による広範な地域貢献活動への支援</li> <li>・国際貢献活動に連動する教育・研究への支援</li> <li>・教育・研究を活性化させる優秀な留学生や外国人研究者の招致に対する支援</li> </ul>

（出所）B 大学基金の趣意書より作成

B 大学は卒業生との絆作りの一環としてアンケートを実施し、送付先の 1 割から返信があった（図表 6-11）。母校を支援したくない理由として多かった回答に「母校に関する情報がないこと」があり、担当者は情報提供の重要性に関する認識を新たにしたという。その結果、B 大学は卒業生への情報発信の窓口として、卒業生室を設置している。

図表 6-11 B 大学による卒業生アンケートの質問項目

(1)B 大学を受験した動機・目的は何ですか
(2)B 大学は第一志望でしたか
(3)当時感じていた、B 大学の自慢できる場所は何ですか
(4)B 大学へ不満を感じたことはありますか * “はい” と答えた方にお聞きします。具体的にどのようなことに不満を感じましたか
(5)研究やサークル活動など、在学中を通じ、主に打ち込んだことは何ですか
(6)名物教授はいましたか
(7)B 大学でのキャンパスライフから得たもので一番大きなものは何ですか
(8)同級生との交流はありましたか * “はい” とお答えの方にお聞きします。どのような機会に会われますか
(9)B 大学卒業に誇りを持っていますか * “はい” とお答えの方にお聞きします。社会に出て、B 大学卒として誇りを感じる瞬間はどんな時ですか
(10)卒業後、B 大学との絆という部分で、何か感じることはありますか
(11)B 大学の卒業生向け情報発信は十分だと思いますか * “いいえ” とお答えの方にお聞きします。B 大学からの情報発信に対して希望はありますか
(12)あなたから見た今の B 大学のイメージは
(13)B 大学は周囲からどのようなイメージを持たれていると思いますか
(14)B 大学の学風・イメージを有名人や動物、ものに例えたとしたら何ですか
(15)B 大学は、あなたが在籍していた頃と比べ、変わったと思いますか * “はい” とお答えの方にお聞きします。どのように変わったと思われませんか * “いいえ” とお答えの方にお聞きします。主にどの点で変わっていないと思われませんか
(16)B 大学の何に着目していますか
(17)今の B 大学・B 大生に対して、何か思うことはありますか
(18)今後、B 大学がこのような大学になってほしいという願望はありますか * “はい” とお答えの方にお聞きします。具体的にどのようなことですか
(19)B 大学が大学としての個性を外部に打ち出していくために、アピールした方が良いのはどのような点だと思われませんか
(20)「B 大生には・・・がある」というフレーズに何か感じることはありますか
(21)B 大生（卒業生）と・・・というテーマで、何か思いつくテーマがあれば教えて下さい
(22)「・・・宣言！」の名の元に新しい B 大学像を創っていこうとする動きに対して、どう思われますか
(23)卒業生として、母校をサポートしたいと思いますか * “はい” とお答えの方にお聞きします。どのような形でサポートしていきたいと思われませんか * “いいえ” とお答えの方にお聞きします。サポートしたくないと思われる理由をお選びください
(24)今後、何らかの形で B 大学と関わっていききたいと思われませんか

(出所) B 大学・卒業生アンケート調査結果より作成。

寄付募集に関する受入体制については、基金室と基金担当理事が素案を作成、学外メンバーで構成される基金懇談会で参考意見を求め、素案を修正、学長の了解を得た後学内の基金運営委員会で承認を得るという意思決定プロセスを構築している。実務は総務企画部基金室（5名）によって行われており、加えて学部単位で基金推進委員（教員ボランティア3-4名）と協働している。また、地道な取り組みとして寄付候補者に関して、属性やコンタクト情報、寄付実績のデータベース化の作業を行っている。

同窓会とのコワークについてたずねたところ、基金室が卒業生室を兼務し、校友会事務局や卒業生とコンタクトしている状況にある。同窓会に対し寄付の募集目標の願いは一切していない。どの同窓会も年一回開催される総会が形骸化しているという悩みを抱えているため、基金室との協働を提案している最中である。

## （2）B 国立大学法人における資金運用管理に係る方針・体制

資金運用管理については、新規受入の奨学寄付金の1%を基金に入れる、外部資金の運用益を基金の活動に使うという当面の方針を立てており、SEEDS基金と奨学寄付金と一緒に運用するかどうか、将来検討していくことになるとのことである。運用益を基金に使うことは学内で合意が得られている。基金の資金をまだ集めている段階で運用の経験がないため、担当者は「リスクの度合いを見極めて慎重にスタートすることになると思う」とコメントしている。奨学寄付金を国債等で運用しており、運用規制の緩和については「募金で集めた資金はある程度自由に運用させていただいてもいいのでは」との意見も聞かれた。

基金の運用管理プロセスにおいて説明責任を考慮しているかどうかという質問に対しては、学内に設置した基金運営委員会に、寄附金に係る事業計画、事業実績、収支決算書を毎年公表しており、大学ホームページにも掲載し透明性を確保する方針とのことであった。

運用管理体制に関しては、寄付募集・運用に係る学内の最終意思決定機関として基金運営委員会を設置しており、学長以下全理事、学部長、研究科長、部長で構成されている。

基金の運用益の使途はまだ絞りきれないものの、構想は以下の通りである。

- 学生による自主的プロジェクト活性化への支援
- 学習・課外活動環境の整備とキャリアサポート充実に向けての支援
- 優秀な学生への教育・研究生活にかかわる経済的支援
- 優秀な学生による海外での調査・研究、国際学術集会参加等への支援
- 学部・大学院の垣根を越えた領域横断型教育・研究プロジェクトへの支援
- 学術的協働による国内外の調査・研究プロジェクトへの支援
- 若手研究者の学術的・国際的な研究集会参画等への支援
- 社会貢献ができる人材育成事業への支援
- 教職員や学生による広範な地域貢献活動への支援
- 国際貢献活動に連動する教育・研究への支援
- 教育・研究を活性化させる優秀な留学生や外国人研究者の招致に対する支援

### 3) C 国立大学法人

#### (1) C 国立大学法人における寄付募集に係る方針・体制

C 大学は、2011 年の 100 周年に向けて教職員（目標 5 億円）を対象に 2006 年 12 月、企業向けに 2007 年 9 月、卒業生に対して 2008 年 5 月にそれぞれ募金を開始している。全体の募集目標は 100 億円である。今のところ、11 億円の受入実績がある。寄付の使途としては、基金の創設、社会人教育、産学連携・地域、国際交流、100 周年誌の編纂及びイベントの 5 つの事業を検討中とのことである。寄付参加率は、教員が 13%（教授 27%、その他 10%以下）、職員他事務系が 7%である（2008 年 6 月現在）。

趣意書及び事業概要に百周年記念事業計画を記載し、学内外の個人・法人等関係者からの支援をお願いしている。担当者によれば、「募集してみると寄附者からの使途の指定があるかもしれないが、募金の集まり具合によっては再検討の必要もありうる。」こうした状況に対し、卒業生からは「中身が分かったので寄付しよう」という意見と「これではあまい、具体的にどういうことをするのか」という意見の両方がある。

寄附者に対しては、寄付金額に応じ

- 寄附者名の公表（全員）
- 銘板の設置（金額によって文字の色が異なる）
- 記念建物等の名称に寄附者名を冠する（ラウンジ、会議室等 500 万円以上、フロア等 1 億円以上、建物 5 億円以上）

といった顕彰を考えている。

寄付募集体制としては（図表 6-12）、事業主体として C 大学百周年記念事業委員会を学内に設置。当該委員会の下に専門委員会、WG、各部会を設置し、特に部会において寄附事業の方針等を議論し、最終的には、学内の募金実施は、C 大学百周年記念事業委員会において、学外（企業等）への募金実施は、学外に支援組織として設置している C 大学百周年記念事業推進会で協議し、寄附事業を行っている。

同窓会とのコラボに関しては、同窓会の名簿の使用の承諾を同窓会が得た上で募金依頼を卒業生に発送している。

なお、同大学では(財)C 大学後援会が 2001 年 11 月に設置され、卒業生と教職員から 2 億 5,000 万円を集めている。

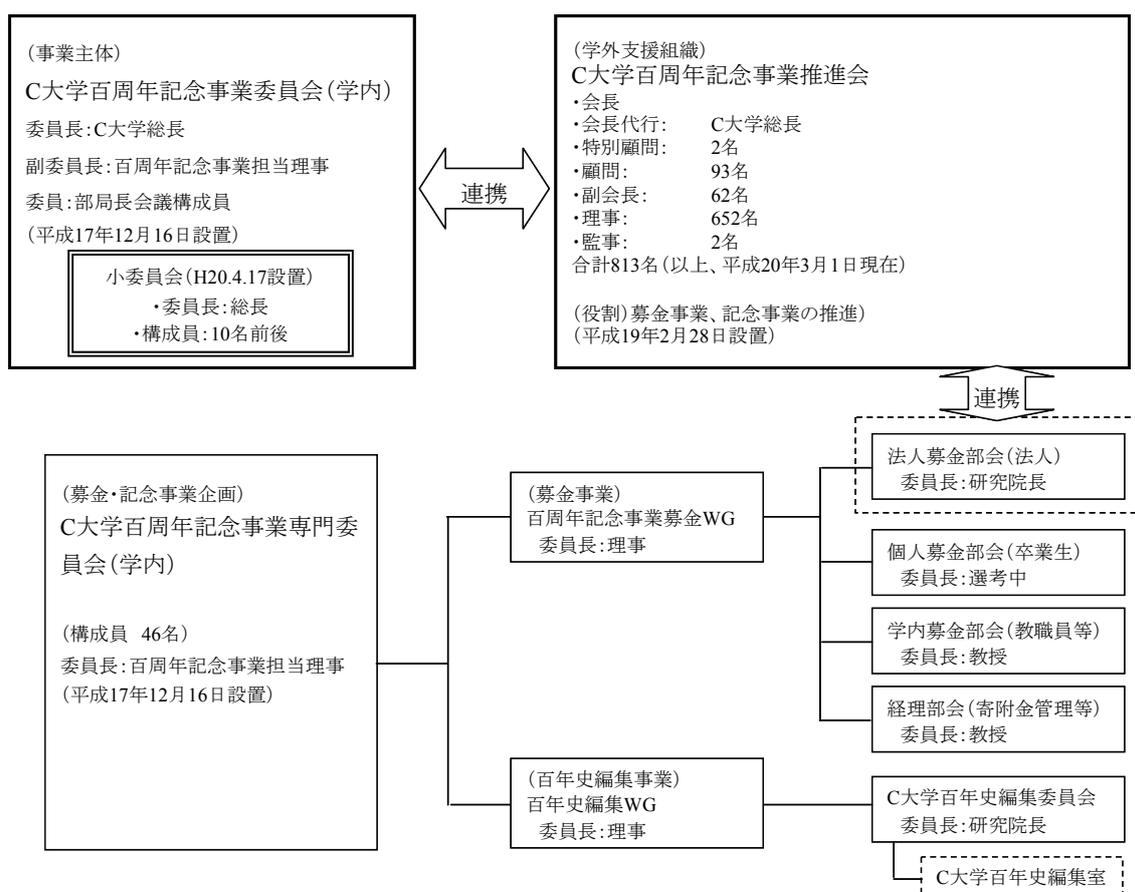
#### (2) C 国立大学法人における資金運用管理に係る方針・体制

C 大学は、一般寄付（2007 年度末時点で 77 億円程度）の運用を余裕金の定義の中で行っている。3 月末の投資対象の一部緩和を受けて、国債・社債・外国債への投資を今年実施する方針を固めたという。目標投資収益率や資産構成など詳細についてはこれから検討する段階にある。運用益の活用先としての奨学金の給付方針は検討中とのことであった。

運用管理体制に関しては、余裕金の運用について理事トップの財務関連を扱う委員会が

あり、そこで一緒に方針を定めることとされている。メンバーは学内のみであり、あらゆる部局長、理事数名の計 10 数名程度で構成されている。ヘッドは財務担当理事である。また、投資方針としての余裕金運用要領が学内向けウェブで公開されている。今後の運用についての検討を行う場として、20 年 5 月の財務委員会での決定を受けて資金運用検討ワーキングが作られている。

図表 6-12 C 大学における百周年記念事業実施体制



(出所) C 大学資料

#### 4) D 学校法人

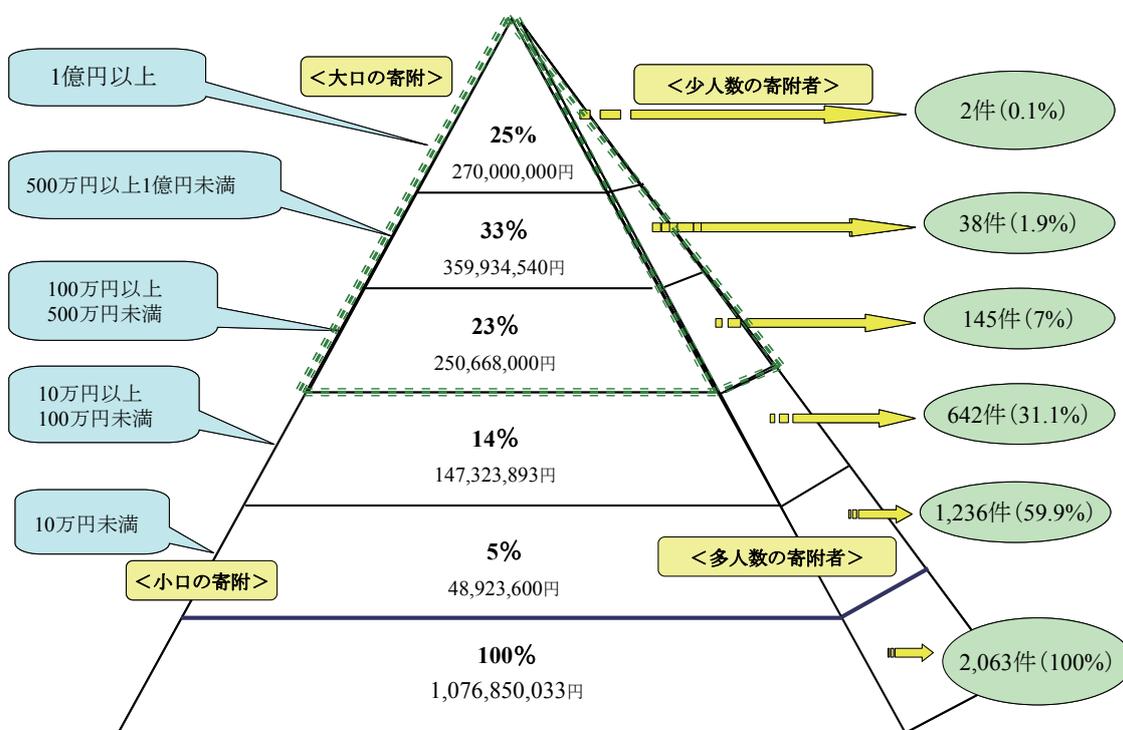
##### (1) D 学校法人における寄付募集に係る方針・体制

D 大学は、キャンペーンとアニュアル・ギフトの募集の双方を実施している。

キャンペーンとしては 4 施設の建設・整備と 80 周年記念事業の募金を実施中であり、これら 5 事業向け寄付の受入額は合計 9 億 949 万円である（現金収入ベース、誓約は含まれない）。寄付主体別内訳としては、法人・団体からの寄付が 5 億 7,490 万円（64%）、491 口（15%）であり、個人による寄付は 3 億 2,604 万円（36%）、2,832 口（85%）となっている。

使途は全て建物の建設・修復に指定されており、使い切り型である。

図表 6-13 D 大学におけるギフト・ピラミッド



(出所) D 大学資料

ギフト・ピラミッド（寄付合計ベース）をみると、1億円以上が2件（25%）、500万円～1億円38件（33%）、100万円～500万円145件（23%）、10万円～100万円642件（14%）、10万円未満1,236件（5%）となっている。つまり、寄付金額500万円以上の寄付は件数ベースで全体の1.9%に過ぎないものの、金額ベースでは全体の58%を占めていることになり、アメリカの大学の「1:9の法則」がある程度あてはまる状況といえる（図表6-13）。

D 大学は寄付募集参加率も把握しており、特定の建物向けの寄付については参加率が24%となっている。ただ、その他の使途についてはPTAが団体としてまとめて寄付を行っているため、全体としての参加率が低くなるとのことであった。

一方、同大学は「教育環境整備費」として学生の両親に対しアニュアル・ギフトを募集している。直近の受入額は単年度で5,200万円となっている。この寄付はアメリカのアニュアル・ギフトと同様に経常予算の一部として費消しており、使途は奨学金の充実や外国派遣旅費、試験対策、教育環境の整備などである。

寄付の受入プロセスにおいて説明責任を踏まえているかどうかという質問に対しては、募集段階において寄付の目的や事業内容の説明に留意しているとのコメントがあった。特に、アニュアル・ギフトについては寄付しやすい内容4分野に絞り込んで募集を行って

るといふ。学外から寄付の使途に関する問い合わせがあり、銘板にも関心があったり、図書館を使わせて欲しいという要望もあったりする。そして、寄付する人ほど、学生納付金の収入全体に占める割合等の大学の財務状態や事業内容について尋ねる傾向があるとのことである。また、大学側は過去の寄付者に対し新規事業のたびに趣意書を送っており、「寄付の経験がない人よりも理解が早い」といふ。この大学では、理事長自らがOB会の各地区の総会に出席したり募金担当者が支部長宅を回ったりするなど精力的に募集活動に取り組んでおり、「99.9%が評価してくれる」（理事長）といふ。

寄付の受入段階に関して、D大学はこれから受入方針を作成する予定である。また、遺贈の受入に関する書面は作成済みである。イメージの良くない主体からの寄付は大学の評判が低下するリスクがあるため受け入れないとの考え方を持っている。

寄付者に対するフォローアップとしては、銘板の設置を行っている。

寄付募集に係る組織構造に関しては、理事会が意思決定機関であり、その下に募金本部（理事長が本部長）が設置されている。その傘下には募金推進委員会とフレンズ会が設置され、学長が双方の責任者を務めている。募金推進委員会は事業募金を担当。募集対象に応じ8部門、ほとんどの管理職が含まれる。一方、フレンズ会は恒常的な寄付募集を目的として設置した組織である。寄付募集の目標の設定に際しては、事務局が過去の実績と大学のニーズ等を踏まえて目標のたたき台を作成し、委員会に諮るといふプロセスを経る。委員会の上部組織に常任委員会と全体委員会がある。

同窓会との連携についてたずねたところ、同窓会は寄付を集めていないものの同窓会が卒業生の住所等のデータベースを保有している。そこで、大学が同窓会の理事長の了解を得た上で同窓会が有する情報を活用し、大学が卒業生に募金のお願いをしている。大学と同窓会の情報共有について、卒業生は了解済みといふ。

D大学の理事長が強調していたのが「寄付募集は全学で取り組むことに意義がある」といふことであった。学長はじめ、忙しい人ほど熱心に取り組んでいるとのことであった。そして、ネットワーク作りと信頼関係、日頃のコミュニケーションが重要といふ。さらに、同大学は、中期計画において募金活動をうたっている。数値目標に関しては、計画に含まれず委員会で議論しているといふ。

## （2）D学校法人における資金運用管理に係る方針・体制

D学校法人が保有する基金は、第3号基金（2億円）及び取崩型の基金である。基金に期待されている役割は、以下の通りである。

- \* 学生保護者の経済的負担を軽減すること
- \* 学生の勉学の成果を顕彰することにより学生の学習意欲を高めること
- \* 学生を海外に派遣することにより学生のスキルアップとグローバル化を図ること
- \* 研究者に賞金というインセンティブを付与することによりモチベーションを向上させること

\*研究者を海外の大学又は研究所に派遣することにより、本学の研究水準とさらなるグローバル化をはかること

基金の投資目標は、現在 5%と設定されている。この数値は、使途から逆算して得られたものという。運用対象は社債と仕組債であり、取崩型の方は銀行預金で運用している。全て自家運用であり、基金からの運用益の支出額は、基金毎に設置された基金運営委員会で決定される。

基金の運用管理プロセスにおける説明責任をたずねたところ、寄付金の使途を公表するほか、寄付者に経緯を報告し、運用実績を理事会等に報告しているとのことであった。

運用管理に係る組織構造としては、D 大学は財務部長が財務担当理事の運用方針を聴取し、会計課長とともに運用案を作成している。投資及び売却の決定手続は、投資内容により取り決められている。

## 5) E 学校法人

### (1) E 学校法人における寄付募集に係る方針・体制

E 大学は、創立 125 周年記念事業（2000～2008 年）において必要な資金 370 億円のうち 200 億円を募金（法人 100 億円、個人 100 億円）で賄う方針を策定。目標を上回る 202 億 3,598 万円（107,494 件）の寄付を受け入れることに成功した。寄付主体別構成は

- －法人 85 億 9,668 万円（43.6%）
- －校友 63 億 5,275 万円（32.2%）
- －教職員 13 億 6,154 万円（6.9%）
- －在外 7 億 8,893 万円（4.0%）
- －父母・保証人 7 億 535 万円（3.6%）

となっている。使途は施設の充実に限定され、基金向け寄付は含まれていない。奨学金等の申し出があった場合には個別対応を行っている。担当者によれば、大口寄付の方が大学に使途を任せてくれるとのこと、「信頼の証ではないか」という。

ギフト・ピラミッドの詳細は不明であるものの、高額寄付が金額ベースで全体の高いパーセンテージを占めている。卒業生は 50 数万人いるが、住所が判明している卒業生 40 万人のうちの 10 万人弱が寄付しているので寄付参加率は 25%程度となる。

一方で、同大学はアニュアル・ギフトとして父母向けに教育振興基金の募集を恒常的に実施している。目的は毎年その都度設定している。

寄付の受入段階における説明責任を踏まえた取り組みとしては、募金の目的と使途が明確なので、それを寄付候補者に説明している。相手から質問はなかったという。趣旨を理解しているので寄付いただいたと、担当者は理解している。ただし、施設というとハコモノという印象を持つ卒業生もいるため、教育環境を整えることが根幹に関わると大切さを説明したという。大教室授業をイメージする卒業生が多いが、実際には 50 人以下の授業が

7-8割を占めており学生も真面目に参加している、昔と違うという説明に努めた(担当者)。

寄付の受入段階では、「寄付の受入に判断を求められることはなかった」。

寄付者に対するフォローアップとして、同大学は

- \* 寄付者名の学報広報への掲載
- \* 芳名録の作成
- \* 寄付者銘板の設置 (個人累計 8 万円、法人累計 20 万円以上)
- \* 講堂の椅子募金 (125 万円以上)
- \* 名誉称号
- \* 高額の寄付は建物・施設等に寄付者名を冠する

といった顕彰制度を用意している。加えて、寄付金額の多寡にかかわらず報告書を送っているとのことであった。なお、卒業生にアンケートを実施したところ、使途に指定があった方が良いという意見も多かったという。

募集活動に係る組織構造についてたずねたところ、35 名程度で構成される募金推進委員会が戦略を策定し、実行の方を外部の関係者が多数含まれる募金実行委員会 (3,800 名) が担当したという。

さらに、E 大学は募金活動において同窓会と連携を図りつつ進めた。具体的には、募金目標を都道府県 48 支部 (東京二つ) の校友会に割り当てた。支部責任者は募金委員でもある。そして、企業の職域やサークルなどあらゆるルートを活用した。今回の募金事業で受け入れた寄付のうち 2 億円程度が海外の校友によるものであり、40 か所程度ある同窓会からアプローチした。なお、卒業生の名簿管理は大学の校友課によって行われている。

## (2) E 学校法人における資金運用管理に係る方針・体制

E 大学が有する基金は、第 3 号基本金 (247 億 5,203 万円) である。投資目標としては、運用資産全体で 4~5%程度の運用収益が得られれば良いと考えている。運用資産 1,000 億円のうち運転資金が 300 億円あり、残りの 700 億円が中長期運用の対象となっている。後者の資産構成に関しては、国内債が 56%、外債が 27%、株式が 7%、不動産が 11%である。これらの資産は全て自家運用である。2007 年度の運用資産の投資収益率の実績値は 5.6%となった。

同大学は基金からの支出方針として奨学金付与率を 3%と設定しており、具体的な支出ルールに関しては、寄付者の意向および大学全体の方針に基づいて決定される。

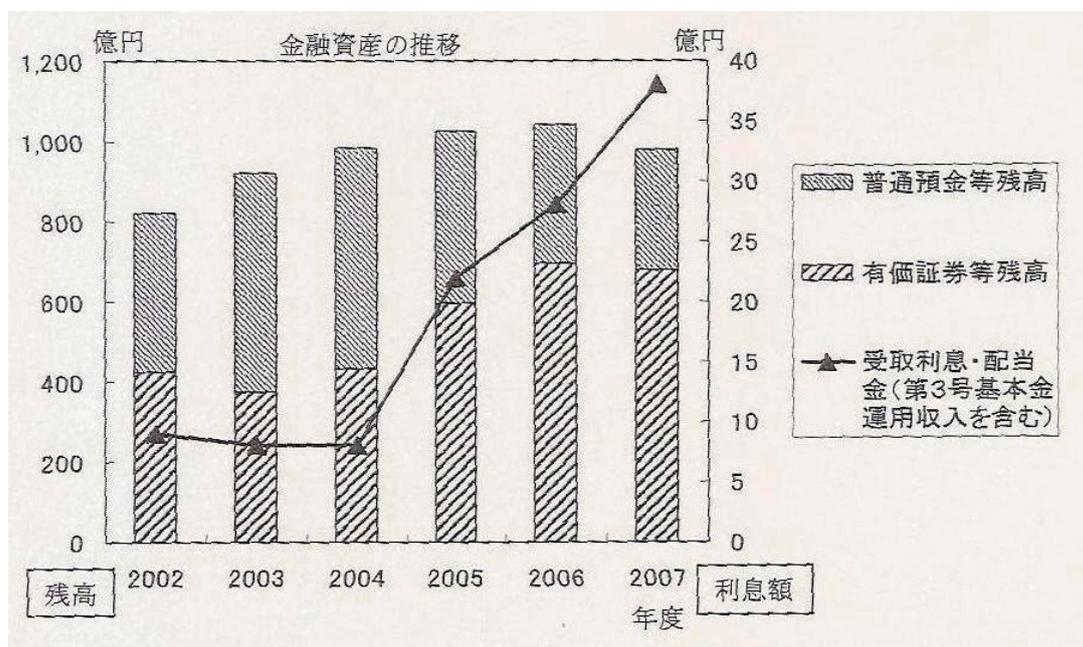
基金の運用管理プロセスにおける説明責任を踏まえた取り組みとしては、担当者は事業報告書と決算書が説明責任を果たす役割を果たしていると考えている (図表 6-14)。同大学の事業報告書では、資金運用が奨学金をはじめとする教育研究条件の向上に貢献している点が明確に打ち出されているのが特徴である。

図表 6-14 E 大学の 2007 年度事業報告書における資金運用報告  
(該当箇所の抜粋)

2. 効率的な資金運用による教育研究条件向上のための財源確保

2007 年度は、効率的な資金運用を強化し、受取利息・配当金収入の拡充を図りました。〔2007 年度受取利息・配当金（第 3 号基本金運用収入を含む）の実績額約 38 億円（予算比 7 億円増加、前年度実績比約 10 億円増加）〕

今後も、奨学金をはじめとする教育研究条件の一層の向上を図るため、効率的な資金運用の拡充を図っていく方針です。



(出所) E 大学 2007 年度事業報告書より抜粋

また、同大学は創立 125 周年記念事業募金の一環として給付型の奨学金が設定され、運用益から毎年 6 億円の支出が予定されている（図表 6-15）。

基金の運用管理に係る組織構造については、運用内規を策定している。信用リスクを堅くする代わりに市場リスクをとるスタンス。意思決定は財務担当常任理事と財務部長、財務部副部長の 3 名で行われており、半期に一回の理事会で報告を行っている。一方、財務部では毎月損益動向および評価損益を把握している。

なお、基金の運用益は各種奨学金、国際交流および研究助成の促進のための経費の一部に充当されている。

図表 6-15 E 大学における資金運用益をもとにした給付奨学金の創設

E大学では、来年迎える創立125周年を記念し、2007年度より新しい大型奨学金制度「創立125周年記念奨学金制度」を新設します。

この奨学金制度は、2007年度から毎年度、学部生対象5億円、大学院生対象1億円、総額で6億円を給付するもので、これにより、学内奨学金受給者は、2005年度では約5,000名でしたが、今後の受給者はおよそ30%増の約6,500名となります。

#### 創立125周年記念奨学金制度の特徴

本学の学内奨学金制度は、学業成績優秀な学生に給付する記念奨学金と、経済的に修学が困難な学生に給付する記念奨学金、入試時の成績および面接などで在学中他の模範となり卒業後各分野で社会に貢献する人材育成を目的として給付する記念特別奨学金、そして、篤志家からの支援による67種もの指定寄付奨学金などにより構成され、さらに、これらのほぼ100%が卒業後に返還する必要のない給付奨学金です。

これまでの学内奨学金は全学的にわたって統一した基準によって運用されてきましたが、新設する「創立125周年記念奨学金制度」は、各学部や大学院の教育理念や実情に即した方法で、学生を育英または経済的に支援できるようにするため、各学部、通信教育課程、大学院が、それぞれ独自の方針に基づいて設計し、運用する制度(下表参照—引用者略)であることが大きな特徴となっています。

また、本奨学金はその原資を大学の金融資産の運用益から毎年6億円支出し、運営していきます。

(出所) E大学のプレスリリース「大型奨学金制度『創立125周年記念奨学金制度』を新設—総額6億円を各学部・大学院独自の方針に基づき約1,500名の学生に給付—」2006年12月21日の表現を一部改めた。

## 6) F 学校法人

### (1) F 学校法人における寄付募集に係る方針・体制

F 学校法人は、大学だけでなく傘下の中高校、小学校、幼稚園も含む法人全体として2007年9月1日～2011年3月31日にかけて創立125周年記念事業募金(目標額10億円)に取り組んでいる。募金活動を実施するのは今回初めてという。2008年7月時点で受け入れた寄付は2億4,451万円(3,480件)となっている。募集目的が法人傘下の大学と各校とで異なるため、全体としてどう取り組むかが課題だったことである。

使途の指定の有無に関しては、使途を定めた寄付と定めない寄付の双方が含まれている。主な指定使途は、

- \* 教育環境整備
- \* 奨学金基金
- \* 社会貢献、国際交流
- \* スポーツ・文化の振興

である。

アニュアル・ギフトは現時点では設定されていないものの、記念事業の使途の一部についてはアニュアル・ギフトに位置づけていく可能性があるという。

寄付の募集段階において説明責任を踏まえた取り組みとしては、趣意書の策定があげられた。ただし、様々な目的を各学校が有していたため、趣意書作りが大変な作業だったという。同法人は、募集活動のスタート時点で7万人の同窓生向け通信にA4一枚のアンケートを入れ、希望する記念事業の内容や学生に望むことを書いてもらった。返信内容としては、「全体として励ましが多かった」という。

また、担当者は「ネットワーク作りが募金につながる」との考え方にに基づき、情報提供に注力している。実際、情報誌を送ることで寄付に至ったケースもあったとのことである。

寄付者に対するフォローアップとして、F法人は

－寄付者名の公表

－銘板の掲載（寄付金額10万円以上）

－称号及び感謝状または記念品の贈呈（個人の場合、寄付金額20万円以上）

といった顕彰制度を用意している。

募集活動に係る組織構造としては、理事会の下に創立125周年記念事業委員会と同記念事業推進委員会を設置している。委員会は最終決定を行い、推進委員会が実際の活動の計画・推進を担当する。前者は理事会（月一回）、後者は常任理事会（週一回）と一緒に開催される。理事会の一議題として済ませるのではなく、構成員に募集の認識を深めてもらうための方策という。募金事業の展開を図る役割については、推進委員会の下に設置されている募金委員会が担っている。

図表 6-16 寄付者データベースに盛り込まれている項目

項目	内容
日付	寄付期日
コード	募金の種類別にコードを付与
氏名	寄付者の氏名
会社名	勤務先
履歴	過去の寄付履歴
寄付金指定	寄付の対象指定先（募金の種類）を記載
金額	寄付額
金融機関	振込金融機関（法人の口座）
指定	細かい寄付対象の指定があった場合に記載
関係	保護者、卒業生、部員、団体等の区別を記載
在校生名	家族、親族等に在校生がいる場合に記載
学年	家族、親族等に在校生がいる場合に記載
卒業学校	卒業した法人傘下の学校名を記載
備考	寄付者の特性や取扱にあたっての留意事項等

（出所）F法人資料より作成。

また、同法人はインフラ構築の一環として寄付者の寄付実績や属性を一覧できるデータベースを作成、充実を図っている（図表 6-16）。

(2) F 学校法人における資金運用管理に係る方針・体制

図表 6-17 F 法人の資金運用管理規程

(平成16年2月26日制定)

(目的)

第1条 この規程は、F 法人経理規定第30条に基づき、学校法人 F（以下「法人」という。）の資金を安全かつ有利に運用し、その果実及び差益をもって、法人の健全経営に資することを目的とする。

(運用の対象資金)

第2条 資金運用の対象資金は、以下のとおりとする。

(1) 特定資産運用資金

- ①退職積立金及び特別退職積立金
- ②F 法人基金積立金
- ③奨学金基金
- ④減価償却引当積立金
- ⑤第2号基本金積立金

(2) 一般運用資金

- ①法人準備金
- ②各学校特別会計のうち経営強化準備金、建設準備金
- ③一時的余裕資金

(運用の基本原則)

第3条 資金運用の基本原則は、次のとおりとする。

- (1) 安全性を第一とし、長期的に安定した高収益を目指すとともに、短期的にも収益の増大を図る。
- (2) 運用対象の選定は、資金の種類、運用期間、通貨等のバランス及び組み合わせを考慮し、リスクの分散を図る。
- (3) 運用状況を常に把握し、経営環境、市場環境、金融環境等の変化を的確にとらえ、迅速に対応する。

(運用の種類)

第4条 資金運用の種類は、次のとおりとする。

- (1) 預貯金
- (2) 有価証券

- ①債券
- ②証券投資信託
- ③株式（資金運用計画により金融資産における保有割合を定める）（運用計画の承認）

第5条 財務担当常務理事は、毎年度初めに、資金運用計画を作成し、理事会の承認を得なければならない。

（運用の方法及び管理）

第6条 資金運用の方法及び管理については、次のとおりとする。

- （1）財務担当常務理事は、この規程及び当該年度の資金運用計画に基づき資金運用を決定する。
- （2）運用期間が1ヶ月以上でかつ運用金額が5億円以上の場合は、理事長と協議の上、資金運用を決定する。
- （3）前各号の決定に基づき、資金運用担当者である財務部長又は財務担当常務理事が任命した者が資金運用を行う。
- （4）資金運用管理業務は、財務部の資金運用担当課にて行う。

（報告）

第7条 財務担当常務理事は、第6条第2号に該当する資金運用について、定期的に常任理事会に報告するとともに、毎年度終了後、当該年度の運用実績を理事会に報告しなければならない。

（金融機関及び取引先の選定）

第8条 財務担当常務理事は、新規業者との取引にあたっては、信用リスク・システムリスク等を勘案し、常任理事会の承認を得なければならない。既存取引先についても、業況、格付等を把握し、毎年度、取引の継続について、常任理事会の承認を得なければならない。

（改廃）

第9条 この規程の改廃は、理事会が行う。

附 則

この規程は、平成16年4月1日から施行する。

---

（出所）F 法人資料

F 法人は金融資産 440 億円保有しており、この運用管理は資金運用管理規程（図表 6-17、前～本頁）に基づいて行われている。運用管理規程において、目的は「学校法人の資金を安全かつ有利に運用し、その果実及び差益をもって法人の健全経営に資すること」と記載されている。そして、同法人はこの規程に基づき毎年度資金運用計画を作成している。計画には、運用の原則と運用対象等が記されている（図表 6-18）。

資金計画に資産配分は明記されていない。ただし、株式や株式投資信託の保有割合は、正味金融資産の 5%以内に制限されている。また、計画には格付けと資金運用年限、格付けと単一銘柄の上限運用金額が盛り込まれている。担当者は「スタンダードな方法は分散と違ってやっている。先輩のやり方を受け継ぎ、たとえば仕組債は全体の 3 分の 1 とし、国債についてはラダーを組んでいる」とコメントしている。

図表 6-18 F 法人の資金運用計画の項目

1. 運用の原則
2. 運用の方法
(1) 預貯金
(2) 有価証券
(3) 株 式
3. 預貯金の預け入れ金融機関の保有基準
4. 投資対象の保有基準 (格付・運用年限・金額)
5. 保有基準抵触時の対処方法
6. 報告
<用語の説明>

(出所) F 法人資料

同法人の直近の投資収益は 11 億円で、収益率は 2.5%程度である。F 法人はこの収益を全て帰属収入として使い切っており、基金に組み入れていない。翌年度については、投資収益の一部を第 3 号基本金に組み入れることを考えている。

基金の運用管理プロセスにおける説明責任として、担当者は定期的な時価情報やリスク認識等の仕組み作りをしなければならないと認識している。そして、会計士の監査は頻繁に行われないため、もう少し客観的に理事会と社会双方に対して説明責任を果たす役割を考えているとのことであった。

基金の運用管理に係る組織構造としては、常務理事、募金事務部長、財務部長の 3 名が運用の意思決定を行っており、委員会は特に設けていない。運用期間 1 ヶ月以上、運用金額が 5 億円以上の場合は理事長の承認を得た上で、毎週の常任理事会で報告がなされる。また、毎年度決算の終了後、当該運用実績について理事会に報告がなされている。なお、預貯金の預入金融機関の選定については自己資本比率を基準としている。

### 3. 訪問調査から得られた知見

#### 1) 寄付募集・受入に係る方針と体制

今回訪問した6大学については、募集活動の取り組み段階にかなりばらつきがみられるため単純比較が困難な部分もあるものの、おおむね以下のような傾向がみられる。

##### (1) 基本情報

キャンペーンについては、個人よりも法人からの受入が多い大学が多い（あるいは法人向け募集に注力している）。用途はおおむね限定されており、特に施設設備に限定した寄付が多い。それも、「使い切り」型が多く基金向けの寄付の割合がいずれも小さい。ギフト・ピラミッドに関する詳細情報を開示している大学は少ないものの、少数の高額寄付が寄付額全体に占める割合が高いという構造を有している模様である。

個人による寄付の受入寄付額全体に占める割合が低い理由の一つとして、キャンペーンにおける卒業生の募集参加率がおおむね低い点があげられる。もう一つ考えうる理由は、PTA等の団体が両親等の寄付をとりまとめて寄付するケースである。この場合、個人が単独で寄付するケースに比べて参加率を低める方向に働く。一方で、学内の教職員から寄付を募っている大学が多く、いずれも参加率が学外よりも高くなっている。

一方、アニュアル・ギフトに関しては入学時等に父母から募る形態が多く、卒業生から受け入れる取り組みを行っている大学はほとんどみられない。

##### (2) 寄付の受入プロセスにおける説明責任

(a)募集段階:いずれの大学も、分量に差こそあるもののカラーの趣意書を作成しており、寄付者に対する説明責任という観点から用途の明確な大学とそうでない大学に分かれる。用途の明確な例としては、B大学が学生支援、横断的プロジェクト支援、社会貢献支援の三つの柱と具体的な用途を明記している。D大学は、アニュアル・ギフトの教育環境整備費について、寄付しやすい四つの内容に絞り込んで募集を行っている。一方、「募金の集まり具合によっては再検討の必要もありうる」と回答した大学もあった。募集活動の過程で「用途に関する議論が次第に煮詰まってきた」と回答した大学はその中間にあたる。しかし、用途の明示の程度に差こそあれ用途毎に募集金額まで開示している例は皆無であった。

寄付者への情報提供に関しては、趣意書に加えてホームページや同封資料の援用が一部の大学で見られる。寄付者とのコミュニケーション不足を課題と感じている大学がある中で、F大学はネットワーク作りが募金につながるとの考え方に基つき、卒業生向けの情報提供に注力している。情報誌を送ることで寄付に至ったケースもあるという。

一部の大学では、寄付者より寄付の具体的な用途や寄付を集める必要性、大学の財務状態等に関する問い合わせが大学側に寄せられている。

(b)受入段階：寄付の受入方針を策定している大学は皆無に等しいが、学外に対する透明性の確保やリスク管理の観点から策定の必要性を感じている大学があった。利益相反については、意識レベルも実行レベルもこれからの段階にある。

(c)フォローアップ段階：礼状の送付や表彰、銘板の作成などの大学も一様の取り組みを行っているが、その目的は寄付者との継続的な関係構築というよりもむしろ「何らかの見返りがないと寄付してもらえないのではないか」という寄付動機に関する想定によるところが大きい。どの大学も趣意書で税制面のメリットを強調している点はその証左であろう。

こうした状況の中で、B 大学は礼状の送付に加え大学の情報の継続的な送付や TLO 会員制度による情報提供を掲げており、寄付者との中長期的なリレーションの強化を図るべく一貫した取り組みを行っている。その一環として、同大学は卒業生を対象にアンケート調査を実施している。このアンケートは、母校の自慢できる点や不満、大学側の情報発信の取り組みに対する評価、母校に対する支援の意思の有無等幅広い設問からなる。このアンケートにおいて、母校を支援したくない理由としてもっとも多かったのが母校に関する情報がない点があがっている。

また、F 大学も募集活動の開始時点で同窓会の通信にアンケートを同封し送付したところ、当初予想していたよりもはるかに返信があったとのことである。

もう一つの例が A 大学である。A 大学は一定金額以上の寄付者を総長主催のパーティに招待したところ、教員と話ができる、大学の方向性を理解できたと好評だったという。また、奨学金のスポンサーと受給学生の交流会といった取り組みにも着手している。

### (3) 寄付募集に係る組織構造

いずれの大学も、程度の差はあるものの募集活動に関する意思決定と寄付の受入や記録、趣意書の発送等を担当する実務部門の組織を構築している。実務部門の規模は大学間で異なり、専任のスタッフ 20 名を擁する A 大学から 2 名程度の F 大学まで様々である。

卒業生の関与は募金要員としての側面に限られ、募集戦略に参画している様子はあまり伺えない。特徴的な取り組みを行っているのは D 大学であり、ほとんどの管理職を募金推進委員会のメンバーに加え、寄付募集の活動を全学的な取り組みに位置づけている。

同窓会は、一部の大学を除き卒業生間の親睦を深める機能に特化し募集活動にはそれほど関与していない。卒業生の個人情報取り扱いに悩んでいる大学が多い。

データベースに関しては、F 大学が市販のソフトウェアをもとに寄付者の寄付実績や属性を一覧できる独自のフォーマットを構築している。また、B 大学は寄付候補者に関して属性やコンタクト情報、寄付実績のデータベース化の作業を進めている。

## 2) 資金運用管理に係る方針と体制

### (1) 基本情報

中長期の資金運用の対象となる資金の規模は、大学間でかなりの差がみられる。国立大学法人の運用資金規模は一般に学校法人に比べて小さく、また運用対象に制約が課されていることから、その実態は「運用」というよりもむしろ「管理」に近い。C 大学は、2008 年 3 月 28 日付け文部科学省告示第 32 号により国立大学法人等が運用できる金融商品の範囲が拡大されたことをうけて、国債・社債・外国債への投資を実施する方針を固めている。A 大学の場合は 130 周年記念事業を通じて 138 億円の寄付を受け入れたことから運用の見直しが視野に入っている。もっとも、中期計画を超えた運用がどの程度可能かどうか不透明との見通しを持っている。

一方、学校法人の場合は運用資金の規模に違いはあっても 3 大学とも概ね仕組債や社債、国債等の債券を中心とした有価証券運用を行っている。E 大学の事業報告書によれば、同大学が効率的な資金運用の強化を図った結果、利息額は 6 億円余りで推移していた 2002～2004 年度から 2007 年度には 38 億円近くにまで増加したという。この運用益は、奨学金をはじめとする教育研究条件の向上にあてられている。

また、D 大学はアメリカ型基金について社債と仕組債で運用する一方、取崩型の基金については銀行預金で元本の保全を優先させているといった具合に目的に応じて運用対象を設定している。

投資目標を数値で設定している大学は国立大学ではみられず、D 大学が 5%、E 大学が 4-5%を目安にしている。D 大学は、数値の根拠として使途から逆算していると述べている。

運用方法に関しては、全ての大学が自家運用であり外部委託を行っていない。

### (2) 資金運用管理プロセスにおける説明責任

資金運用管理について、学外に対する説明責任や透明性を意識している大学は、現時点では一部の大学に限られている。D 大学は、事業報告書に資金運用の状況について分かりやすい形で情報開示を行っている。

### (3) 資金運用管理に係る組織構造

6 つの大学とも、資金運用規程に基づいて運用管理を行っている。投資に関する意思決定機関を設置している大学がある一方で、運用に通じた担当理事と担当者数名で意思決定を行っている大学もある。資金運用管理委員会を設置しない理由として、「投資知識がないメンバーが委員会に加わると適切な意思決定ができず、売買のタイミングを逃してしまう」点をあげた大学もあった。また、D 大学が抱える委員会は基金毎に設置されているという他にはみられない組織形態であり、そこでは運用益の使途に関する検討が中心となっていたとのことであった。

#### (4) 資金運用益の活用

A 大学は、基金の運用益が 100 億円に達した時点での使途に関して(i)奨学制度の充実(20 億円)と(ii)研究者の支援(30 億円)、(iii)キャンパス環境整備(50 億円)と明示した計画を策定している。D 大学は、創立 125 周年記念奨学金制度を 2006 年 12 月に創設、運用益の中から毎年 6 億円を給付型奨学金にあてるとのプレスリリースを行っている。