

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー  
No. 08

**わが国大学の財務基盤強化：**

－説明責任を踏まえた寄付募集・資金運用  
管理に係る方針・体制のあり方を中心に－

〈第2回東大－野村大学経営フォーラム 講演録〉

2009年3月

東京大学 大学総合教育研究センター

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村證券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

東大－野村 大学経営ディスカッションペーパー  
No. 08

わが国大学の財務基盤強化：  
－説明責任を踏まえた寄付募集・資金運用  
管理に係る方針・体制のあり方を中心に－

〈第2回東大－野村大学経営フォーラム 講演録〉

2009年3月

東京大学 大学総合教育研究センター

本ペーパーは、国立大学法人東京大学と野村証券株式会社による共同研究「わが国大学の財務基盤強化に関する共同研究」の一環として発刊するものである。

## 目次

はじめに	2
1. 「わが国の大学における資金調達・運用の在り方について」 久保 公人（文部科学省審議官（高等教育局担当））	3
2. 研究報告「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：日米比較を踏まえて」 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／ 野村証券法人企画部主任研究員）	8
3. パネルディスカッション「大学の財務基盤の維持・強化について： 説明責任と透明性を踏まえた取り組みの在り方について」 ＜パネリスト＞（敬称略、五十音順） 今泉 柔剛（文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室長） 黒水 治雄（早稲田大学財務部長） 福島 健郎（千葉大学理事・事務局長） 松澤 登（東京大学本部経理グループ長） ＜司会＞ 小林 雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／片山 英治	31
1) 説明責任と透明性を踏まえた寄付募集のあり方	31
2) 説明責任と透明性を踏まえた資金運用管理のあり方	39
3) フリーディスカッションと総括	45

## はじめに

社会経済状況の変化に伴い、わが国の大学においては資金の調達・運用を通じて財務基盤の維持・強化を図るとともに教育・研究活動や学生支援の充実に対する関心が高まってきている。一方で、大学には資金調達・運用の目的を明確にし、しかるべき学内体制の下寄付者等に対する説明責任の確保が求められてきており、昨今の市場環境の変化と相俟って同トピックへの関心が一層高まることが予想される。

東京大学は平成 19-20 年度文部科学省先導的の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」を受託し、2008 年 9 月末に最終報告書を取りまとめ文部科学省に提出した。同報告書の趣旨は当共同研究の目指す方向と軌を一にすることから、さる 2009 年 1 月 30 日に本報告書の内容をベースとしたフォーラム「第 2 回東大ー野村大学経営フォーラム：わが国大学の財務基盤強化」を開催した。

フォーラムでは、文部科学省の久保公人大臣官房審議官（高等教育局担当）による「わが国の大学の資金調達・運用の在り方について」のスピーチがあり、引き続き「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ー日米比較を踏まえてー」をテーマに研究報告がなされた。その後、文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室の今泉柔剛室長、早稲田大学財務部の黒水治雄部長、千葉大学の福島健郎理事・事務局長、東京大学本部経理グループの松澤登グループ長をパネリストとして「大学の財務基盤の維持・強化についてー説明責任と透明性を踏まえた取り組みの在り方ー」をテーマにパネルディスカッションが行われ、会場と活発な質疑応答が行われる等大盛況のうちに終了した。本ディスカッションペーパーはその記録である。

なお、フォーラムには昨今の市場環境の変化、研究支援や学生支援などの関心の高まり、ステークホルダーへの説明責任や透明性を求める声の高まりなどを受けて、全国から 254 名もの国公立・私立大学関係者等が参加した。このディスカッションペーパーが、わが国大学における寄付の受入や運用管理に係る学内体制の一層の充実と高度化にお役にたてれば幸いである。

2009 年 3 月

東京大学大学総合教育研究センター

小林 雅之

劉 文君

片山 英治

服部 英明

## 第2回 東大―野村大学経営フォーラム

### 「わが国大学の財務基盤強化―説明責任を踏まえた

### 寄付募集・資金運用管理に係る方針・体制のあり方を中心に―」

日時：2009年1月30日(金) 13:00-17:00 場所：野村証券高輪研修センター

## 1. わが国の大学における資金調達・運用の在り方について

久保 公人

(文部科学省審議官 (高等教育局担当))

文部科学省高等教育担当の審議官をしております久保でございます。お手元の資料をごらんいただければと思いますが、本来なら私もあいさつ程度が適当なのかもしれませんが、お時間を少しいただきまして説明という形であいさつにかえさせていただきたいと思っております。

私は、文部省の中でも高等教育の経験が長くて、30年近い経験の中でかなり大学行政を担当してきておりまして、古くは入省してすぐ医学教育もやりましたけれども、1991年ごろですね、大学の大学設置基準を大綱化したとき、大学課の課長補佐をしておりました。そのときは大学院の重点化等も行った時期で、国立大学の行政を担当したりしておりましたから、今日ここにお伺いして岡本センター長に久しぶりにお会いしまして、大変懐かしい思いをいたしました。

あのころもなかなか国立大学の資金は使いにくい、どうしたらいいんだろうか、何でこんなに使いにくいんだろうということで、東京大学と一緒に考えさせていただいたりしていました。文科省が指導しているのか、財務省に原因があるのか、あるいは大学が文科省の名を借りて締めているのか、原因を探ることができるものから柔軟化していったという経緯がございました。

しかし、こういう形で資金調達、運用のあり方についてフォーラムが開かれるなんていうことは、当時から想像もできない状況です。運営資金は税金で賄うことがほとんどでしたから、もちろん外部資金も頑張って獲得してはおられましたものの、いろいろな縛りがあったのでどうにもならない状況でした。今、国立大学が法人化されこのあり方について国公立あわせて運用のあり方を考えていただく機会を持っていただくというのは、すばらしいことだと思います。

私は、その後私学行政課長も経験しいろいろな税制改正にもタッチいたしまして、大学の資金運用のあり方についてずっと考え続けてきました。教育というのはどうしても予算がつきにくい分野でございますし、まして高等教育機関には国民全員が行くわけではない。今、50%の国民が大学に進学することになったといっても義務教育に比べては少ないわけですから、どうしても関心が少ない。お金を出すとしたら初等教育行政向けになってしまいますから、どうやって資金を増やすか。公的資金を投入する過程にずっと意を砕いてきたわけでした。

振り返りますと、平成3年、これはまだバブルが弾ける前でしたから、東京大学の六本木の一等地が売れるという話もありました。それから大阪大学も移転して、中之島の土地が売れると。毎年もし売れたら1兆円収入があるけれども、単年度会計だったら取り上げられてしまうから、何とかして後年度に

わたって積立金をつくらなければいけないというようなことで、その受け皿として国立学校財務センターをつくったりしたこともございました。そういう形にして、一定の収入をどうやって増やすか、公財政資金の投入以外に国有財産の活用をどうやって図るかということもやってきたわけです。

その後、国立大学が法人化して資金調達、資金運用についてももう少し具体的な柔軟化を図っていく道ができたわけでもございまして、制度面の詳しいことは今泉室長から説明させていただきますけれども、機会あるごとに様々な柔軟化を図ってきているわけでもございまして、今後も今日ご出席の皆様方の意見を聞きながら柔軟化していけるのではないかと考えております。

私立大学については、税金投入には一定の限界がありますけれども、投入を増やしつつ寄付税制の柔軟化も随分図ってきてかなり柔軟化されてきましたけれども、ちょうど国立大学が法人化したことによりまして、国公私立、足並みをそろえてさまざまな柔軟化、寄付金税制の柔軟化を含め統一して行動できるようにしました。さらなる課題に向けて、税額控除などの大きな課題に向けて踏み出したところでもございまして、次へのステップに向けて一体となって頑張っていきたいと思っております。

そういう収入を増やす努力の中で国際金融危機という問題が発生したわけでもございまして、資料の2ページ目にあります形で通知を出させていただいたところです。教育研究の質的向上のために資金を柔軟に使えるようにする、あるいは全体の資金額を増やすのはどうしても必要なことでもございまして、それは諸外国も同様でございましょう。むしろ諸外国を見習いつつ、国内の税金投入も増やすということもしながらトータルの運用額をふやしていくというために努力をしていく。国、大学が一緒に努力していくことが必要ですけれども、国際金融危機を受けて学校法人が被りましたマイナス面に対しまして1月にこういう通知を出しました。既に見ておられる先生方がほとんどだと思いますけれども、「具体的」から始まる最後の3行に通知の中身が書かれております。まず規程を整備し、資産運用の方針や資産管理者の権限と責任、意思決定の手続き、執行管理の手続き、資産運用の期間、成果の目標、保有し得る有価証券、行える取引等の内容、限度額等の明確化に努めるなど、資産運用に係る意思決定と執行管理の適正化を図ることが重要ということをお示ししたわけでもございまして、こういったことを踏まえながらしっかりした資金調達、資産運用に努めていただければと思うところでございます。

とにかく、国の財政が厳しく全体の予算がふえない中で18歳人口も減ってまいりますし、国立、私立を問わず大学経営が大変な中で、授業料もあまり上げることはできないと。その中でどういうふうを増やしていくかというのが大事なところでございます。

3ページには、主要な財政的支援の経年変化ということで、ずっと減りつつある状況が書いてございます。国全体としては毎年毎年、放っておけば大体1兆円ずつ社会保障関係費が増えていくわけでもございまして、その経費に全省庁が少しずつ削減しながら充てているという状況がございまして、いずれ解消するだろうと思っておりますけれども、そうであったにしてもそうでなかったにしても、各大学の個別の努力も必要になってくるわけでもございまして。

その下に、4ページ、5ページにありますように国立大学、公立大学、私立大学でできること、できないことがあるわけでもございまして。それぞれ、何ができないのか、何がどこまでできるのかということをも明確にさせていただくこと。そして、国としても今までやりたくてできなかったことをできるようにするという努力を当然していく必要がございまして、システムを整備すると同時に、それぞれの関係の方におかれては何ができないのか、それからやるにあたって何が必要かを皆様に熟知していただくのがどうしても必要と思っております。

そして、公正さ、透明性を確保した上で、学生あるいは納税者である国民に対して説明責任を果たしていくということが、資金運用、資金調達の弾力化を図り、ますます有効な活用を図る上でも必要にな

ってきております。この通知を踏まえ、今回の委託事業の調査研究成果を今日お聞きいただきまして、各大学で一層何もしないということではなく縮こまることなく有効な活動に生かしていただければと思う次第でございます。

文部科学省から出させていただきましたこの調査研究は、各大学の資金調達あるいは資金運用の公正性、透明性の確保のための具体的な手段、整えるべき学内規程、組織等につきまして諸外国、他国の事例をもとに紹介しておられます。この成果を各大学が有効に活用されまして、自律的で賢い資金調達、資金運用を行っていただくことを期待かつお願い申し上げまして、若干の説明も兼ねた挨拶とさせていただきます。どうもありがとうございました。

## 第2回東大－野村大学経営フォーラム

### 「わが国の大学における資金調達・ 運用の在り方について」

平成21年1月30日(金)

文部科学省大臣官房審議官(高等教育担当)  
久保 公人

## 学校法人における資産運用について(通知)

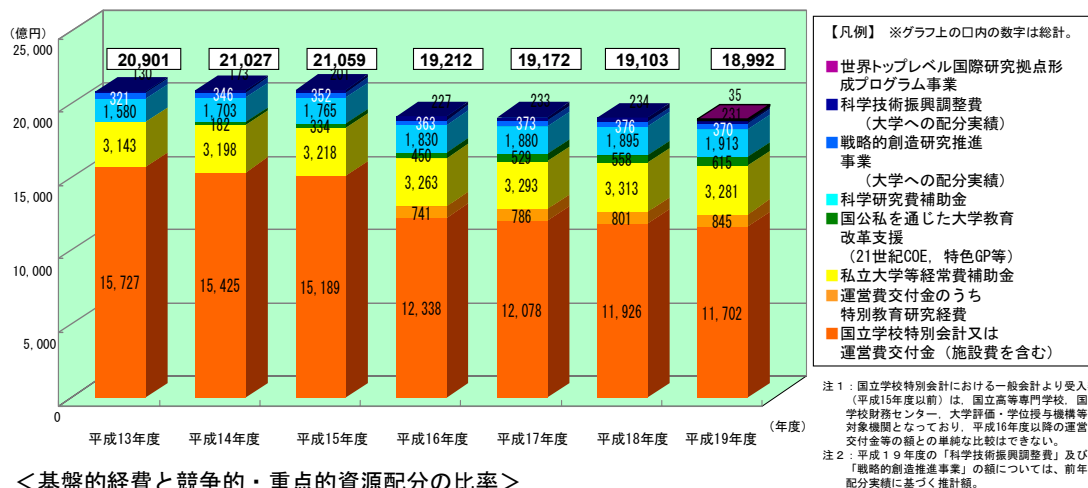
- 公財政支出の削減傾向の中、教育研究活動の維持向上を図るためには、授業料等が家計負担を増すものである以上、必然的に、資金調達と資産運用を行うことが必要となる。
- 一般論として、資金調達及び資産運用を行うことは必要であるが、重要なことは、「何のために資金調達・資産運用なのかという目的を明確にし、当該大学ミッションを踏まえつつ、どの程度の利益を想定して、どの程度のリスクを負うものなのか？」ということを明らかにし、そのために必要となる程度に限ったものにするということ。
- そして、それを担保するため、学内ルール及び学内管理体制を整備し、公正性・透明性を確保するとともに、ステークホルダー達(学生・社会等)に対する説明責任を果たすことが必要である。

◎「学校法人の資産運用について(意見)」(平成21年1月6日学校法人運営調査委員会)

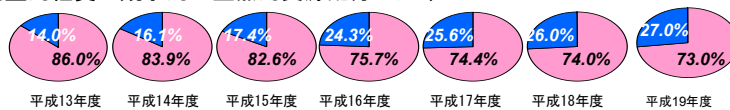
- 一般的に学校法人がどのような方法で資産の運用を行うかについては、各学校法人が寄附行為や関連諸規程等に従い、自らの責任において決定するものである。その際、資産の効率的な運用を図ることが一般論としては求められるが、一方で、学校法人の資産は、その設置する学校の教育研究活動を安定的・継続的に支えるための大切な財産であるため、運用の安全性を重視することが求められることは言うまでもない。
- 学校法人としては、現下の国際金融情勢等も十分踏まえ、元本が保証されない金融商品による資産運用については、その必要性やリスクを十分に考慮し、特に慎重に取り扱うべきである。学校法人の理事長を含む理事は学校法人に対して善良な管理者の注意義務を負っていること、また資産運用に従事する学校法人職員もその職責に相応する注意義務を負っていることを再認識する必要がある。
- 公教育を担う学校法人の資産運用については、その安全性の確保に十分留意し、必要な規程等の整備を行い、学校法人としての責任ある意思決定を行うとともに、執行管理についても規程等に基づいて適正に行うなど、統制環境の確立に努める必要がある。
- 具体的には、資産運用関係規程の整備等を通じ、①資産運用の方針、②資産運用関係者の権限と責任、③意思決定の手続き、④執行管理の手続き、⑤資産運用の期間及び成果の目標、⑥保有し得る有価証券や行い得る取引等の内容、⑦限度額等の明確化に努めるなど、資産運用に係る意思決定と執行管理の適正化を図ることが重要。

2

## 主要な財政的支援の経年変化(学生支援経費を除く)



### <基盤的経費と競争的・重点的資源配分の比率>

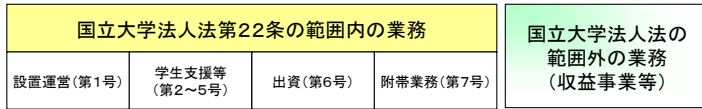


3



国公立大学それぞれ法令上定められた役割や業務がある。公財政支出の削減傾向の中、教育研究活動の維持向上を図るためには、授業料等が家計負担を増すものである以上、資金調達と資産運用のための努力を行うことが必要となる。  
 そのこと自体は必然的な結果であるが、重要なことは、「何のために行う資金調達・資産運用なのかという目的を明確にし、当該大学ミッションを踏まえつつ、どの程度の利益を想定して、どの程度のリスクを負うものなのか？」ということをはっきりとし、そのために必要となる程度に限ったものにするということ。  
 そして、それを担保するため、学内ルール及び学内管理体制を整備し、公正性・透明性を確保する必要がある。

**国立大学法人等**



- 国立大学法人等の余裕金の運用は、法律上、以下の金融商品(基本的に元本保証のある金融商品)への運用に制限。
- 一 債券(国債、地方債、政府保証債その他主務大臣の指定する有価証券)
  - 二 預金(銀行その他主務大臣の指定する金融機関への預金)
  - 三 金銭信託。(独立行政法人通則法第47条)
- また、寄付やライセンス対価(特許権の譲渡等)として株式を取得することは可能(局長通知事項)だが、換金可能な状態になり次第、速やかに売却することが求められている。

- ※参考条文  
 ○ 国立大学法人法  
 第二十二條 国立大学法人は、次の業務を行う。  
 一 国立大学を設置し、これを運営すること。  
 二 学生に対し、修学、進路選択及び心身の健康等に関する相談その他の援助を行うこと。  
 三 当該国立大学法人以外の者から委託を受け、又はこれと共同して行う研究の実施その他の当該国立大学法人以外の者との連携による教育研究活動を行うこと。  
 四 公開講座の開設その他の学生以外の者に対する学習の機会を提供すること。  
 五 当該国立大学における研究の成果を普及し、及びその活用を促進すること。  
 六 当該国立大学における技術に関する研究の成果の活用を促進する事業であつて政令で定めるものを実施する者に出资すること。  
 七 前各号の業務に附帯する業務を行うこと。

**学校法人(私立大学)**



○ 学校法人の業務内容については、各法人の寄付行為において規定(収益事業以外には、業務に関する特段の法令上の規定はない。)

○ 私立学校法第26条により、私立学校の教育に支障がない限り、その収益を経営に充てるため、収益事業を実施できる。

- ※参考条文  
 ○ 私立学校法(収益事業)  
 第二十六條 学校法人は、その設置する私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営に充てるため、収益を目的とする事業を行うことができる。  
 2 前項の事業の種類は、私立学校審議会又は学校教育法第95条に規定する審議会等(以下「私立学校審議会等」という。)の意見を聴いて、所轄庁が定める。所轄庁は、その事業の種類を公告しなければならない。  
 3 第一項の事業に関する会計は、当該学校法人の設置する私立学校の経営に関する会計から区分し、特別の会計として経理しなければならない。

**資金調達と資産運用について**

	【国立大学法人】	【公立大学法人】	【学校法人】
<b>資金調達</b>	◎長期借入金・債券の発行制限が有。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限有。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は国の機関と同じ。 ①長期借入金・債券の対象範囲の拡大(H17.12国立大学法人法施行令改正。一定収入が見込まれ償還可能性が高いものに対象拡大。) ②地方公共団体からの寄付対象の拡大(H20.3地財特措法施行令改正。金銭の寄附等に加え土地・建物等の無償譲渡が可能化。) ③寄附税制の拡大(H20.5地方税法等改正。個人住民税における寄附金税額控除制度の導入。) ④寄付に係る税制上の優遇措置(個人は所得の40%(5千円分マイナス)まで所得控除、法人は全額損金算入。)	◎長期借入金・債券の発行は不可。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限は無。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は地方公共団体と同じ。 ①寄付に係る税制上の優遇措置(個人は所得の40%(5千円分マイナス)まで所得控除、法人は全額損金算入。)	◎長期借入金・債券の発行は可能。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限は無。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は別紙参照。 ①学校債の有価証券指定(H19.3金融商品取引法施行令改正。一定の要件を満たす学校債を同法の対象となる有価証券として位置づけることとなった。これにより一般の金融市場において取引が可能化。) ②寄付に係る税制上の優遇措置(個人は所得の40%まで所得控除、法人は「資本金×0.25%+当該年度所得×2.5%分(株式会社等の倍額まで損金算入が可能)」を損金算入。)
<b>資産運用</b>	◎国立大学法人法第22条の業務規定以外の業務はできない。(=収益事業は不可。但し余裕金の運用(制限有)や使用料収入等を得ることは可能。) ①余裕金の運用対象の拡大(H20.3高等教育局長通知。有価証券の大任指定により、国債・地方債・政府保証債・預金等の他、財投機関債・金融債・社債・外国債、貸付信託の受益証券へ余裕金の運用対象が拡大。) ②寄附等による株式の継続保有が可能(H20.3事務連絡。寄附等による株式については、寄附目的を達成する上で必要な期間は継続して保有することが可能化。) ③新株予約権の権利行使が可能(通知)(H20.7高等教育局長通知。新株予約権の権利行使する以外に現金化をする方法がない場合に限り権利行使が可能化。)	◎地方独立行政法人法第70条の規定により同法第21条第2号に掲げる業務及びこれに付帯する業務以外の業務はできない。(=収益事業は不可。但し余裕金の運用(制限有)や使用料収入等を得ることは可能。) ①余裕金の運用(国債・地方債・政府保証債・預金等の他、財投機関債への運用が可能。) ②寄附等による株式の保有(寄附等による株式の保有については、余裕金の運用行為には当たらないため可能。)	◎私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営にあてるため、収益を目的とする事業を行うことが可能。

## 2. 研究報告「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：日米比較を踏まえて」

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／  
野村証券法人企画部主任研究員)

私からは委託事業の成果について、1時間ほどお時間をいただきましてかいつまんでご紹介させていただければと存じます。この研究報告はご覧の通り280ページ余りの大部でございますので、本日は大学の財務基盤の維持・強化をめぐる課題と対応、寄付募集の方針・受入体制に関する検討、そして資金運用管理の方針・受入体制に関する検討、最後にまとめという3点プラス要約と結論という構成で説明させていただければと存じます。

### 1) 大学の財務基盤の維持・強化を巡る課題と対応

最初に、若干の現在の日本の大学の、特に財務をめぐる環境変化、それに対する求められる対応についてご紹介したいと思います。この図は、一昨年12月の第1回フォーラムでも冒頭で使った図でございます、ご説明の必要がない部分もあろうかと思えます。先ほど古賀から話ございましたように、大学という組織には永続的、安定的に教育研究サービスを提供する役割が求められており、それをお金の面から担保することが重要になっているわけでございます。国立大学の法人化前は特別会計がありましたが、私学においては設置認可基準や基本金制度がお金の面から大学の永続性を担保する、ある意味インフラとして機能してきたと言えるかと思えます。ただ環境変化が生じているわけございまして、国立大学においては法人化以降、特別会計の廃止とともに財源が毎年の税収に依存する一般会計に移りましたし、私学においては設置認可基準や基本金制度が18歳人口の右肩上がり前提に成り立っている部分がありました。従って、こうしたインフラにばかり頼らず、大学自らが利用可能な財務手段は何かを適宜、戦略的に考えながら方策を立てていくということが求められているのではないかと思います。

さて、今、申し上げたこの永続性を担保するために財務基盤の維持強化を図っていく必要があるということが、この2006年9月からの東大と野村証券の共同研究の出発点であったわけですが、去年の3月から表記のような委託事業を受託するに至りました。

大学の資金調達と運用の支援に関しては、今、久保審議官からもお話がありましたように、行政による所要の制度的措置が図られてきたところです。資金調達といいますと借入、債券発行も含まれますが、この委託事業においては寄付の募集、受け入れに限定して用いております。以下、この資料並びにフォーラムは、寄付募集に焦点を絞る予定でございます。

こうした制度的措置を有効活用するというお話が先ほど審議官からございましたけれども、足元の環境変化を見ると、私立大学の運用損失をめぐる報道というのが昨年来続いているところでありますし、寄付募集に関しては寄付募集に対する関心や取り組みが高まる一方でなかなか実績が上がらない、一部の学術分野においては利益相反といった問題もクローズアップされてまいりました。委託事業はそういう環境変化を折り込んでいなかったと思うんですが、高等教育機関としての特性にかんがみると説明責任や透明性、公平性といった3つの観点に立脚した見直しが不可欠である、そこにこの委託事業の意義があるのではないかと思います。

寄付者等は大学に寄付をします。受け入れた寄付は使いきる部分もありますし、一部は基金あるいは基本金といったところに蓄える、貯蓄するでしょう。基金に蓄えられた資金は金融資本市場を通じて運用管理が行われ、投資収益が教育研究、学生や若手研究者への支援に用いられる。それが経済、社会に還元され、大学の財務基盤の強化・維持にも役立てられ永続性を担保するというのが、高等教育機関における寄付の拡大再生産と呼ばれるものかと思います。

本日は、どのようにして寄付を集めたいかとかどのように運用したらパフォーマンスが上がるかといった技術論ではなく、寄付者や経済、社会といったステークホルダーに対して、説明責任、透明性、公正性を果たしていくために必要な基金、寄付募集の運用管理等にかかる方針、体制をどう構築していくかという取り組みに参考になる資料の提供、そういう目的でこの研究はなされていますので、本日はそこを中心にご報告したいと思います。これには寄付募集と資金運用という両方の財務的な手段が含まれますので、分けてご説明したほうがよろしいかと思います。最初は、寄付募集に焦点を当てて日米比較という観点で紹介してまいります。

## 2) 寄付募集の方針・受入体制に関する検討

最初は、寄付の受け入れ実態です。主に左側がアメリカ、右側が日本と整理しておりますけれども、アメリカでは1ドル90円で換算すると2.7兆円程度、高等教育機関向け寄付がございます。この寄付の8割近くが、概ね個人、卒業生を中心とした個人による寄付と言われております。財団が含まれている点は違和感がございますが、アメリカではファミリー財団と呼ばれる家族、富裕層の一族が設立した財団が少なからずございますので、財団からの寄付は個人に含まれることが多いようです。それに対して事業会社は15.5%程度しかありません。

募集形態としましては、日本の大学では周年事業という10年、15年毎という節目に募集する形態が多いのに対し、アメリカには周年事業に該当するキャンペーンがあることに加え、アニュアルギフト、日本語で言えば恒常的寄付と呼ばれる毎年集める寄付があります。日本にもありますが、どちらかという入学時に父兄等から受ける寄付が多いのに対し、アメリカでは毎年卒業生等から寄付を受け入れるアニュアルギフトが少なからずございます。

日本の方をごらんいただきますと、企業寄付の比率が高い大学があるようです。また使途に関しては、アメリカでは基金向けの寄付が大体29.2%、全体の3割ぐらゐを占めています。これは平均値でございまして、ハーバードのような寄付募集の歴史の長い私立大学では基金向けの寄付の割合が高くなります。その理由としては、基金に貯蓄をして運用益を奨学金といった形で支援を図るという重要性が卒業生に認知されているため、州立大学については寄付募集の歴史が短いので、使いきり型、例えば建物を建てる、その年度ですぐに使い切るという寄付の割合が多いそうです。これは、一昨年の12月に開催したフォーラムでUCバークレーの方がおっしゃったこととございます。

日本はどうか。私どもが共同研究の一環として実施いたしましたアンケートによりますと、国立大学では周年事業等の使途として基金の創設強化が2番目に挙がっています。国立大学では法人化以降基金の創設が相次いでいるのでこういう結果になっているとは思ふものの、施設の整備が一番多いという答えです。私学はどうかというと、施設整備という目的のパーセンテージがさらに高まりまして全体の3分の2弱、次は記念行事、教育研究ということで、基金向けの優先順位は国立に比べ低くなっている。寄付をどういう目的に使うかは各大学で優先順位をつけてお決めになることではありますけれども、冒頭で申し上げた大学の永続性にかんがみると、すべてを使いきるだけでなく、一部を貯蓄するといった具合に寄付の使途を検討することも財務基盤の維持・強化という観点から重要ではないかと思われま

次が、寄付の受入れプロセス、募集段階でございます。本日の一貫したテーマである説明責任や透明性といった観点からは、趣意書が非常に重要な役割を果たしているということが調査結果として得られております。ここにございますのは訪問大学の一つであるニューハンプシャー大学のキャンペーンで、ごらんとおり4つの目標毎にどういう目的で幾ら集めるといった具体的な募集金額まで明確にされております。寄付をお願いされる側は、趣意書を見ればこの大学はなぜ寄付を必要としているのか、集める必要があるのかが一目瞭然でわかるというコミュニケーションツールの役割も果たしていると思います。日本の大学も趣意書を作っていますが、優先順位等の明確さについてはアメリカとはかなり差があったようでございます。

次の受入段階においては、アメリカの大学は寄付受入方針を作っております。この目的は、一言で言えばリスク管理です。大学から見ると、寄付の申し出があれば全部受け入れたいのは山々であります。例えば建物の寄付であれば既に同様のものがキャンパスにあるから必要ないといった、大学が必ずしも欲しくない寄付の申し出もあるでしょうし、今回の訪問先には土地の寄付を受け入れてみたら汚染されていたというような事態も起こり得るため受入れの可否の判断の拠り所として受入方針を作っているところが少なからずございました。ただ、寄付の受入方針は資金運用規程のように全ての大学が策定しているわけではなく、中身も様々です。

一部の大学は、受入方針の中に利益相反に関する規定を盛り込んでいます。企業からの寄付については、それがビジネス目的なのか、あるいは社会貢献や教育研究の支援といった目的なのかを見極めるといったようなコメントが、今回、訪問した大学からは聞かれております。また寄付の受入委員会を学内で作りまして、その場において大学のポリシーとして寄付を受け入れるかどうかということ、大学の主だった経営陣や上級幹部で話し合っております。

一方、日本では受入方針を明確に定めている大学は今のところほとんどないようです。寄付を受け入れた結果問題が生じたということがこれまであまりなかったからかもしれません。従来の判断の根拠は社会的な常識の範囲だった、あるいはその場その場で判断して決めていたということが多いようです。もっとも、今回訪問した大学の一部からは、利益相反が今後生じるかもしれないので考えなければならぬかもしれないというコメントも聞かれております。

次が、コミュニケーションです。コミュニケーションはいろいろな意味で使われますのでなかなか意味することが難しいところですが、ステークホルダーに対して大学の現状をいかに理解してもらおうかということに非常に力を入れているという意味では、調査を通じて明らかになった重要性が予想よりも高かったというところでございます。アメリカの大学は寄付をしてくれそうな方々に一方的に情報を発信するだけでなく、卒業生に対してアンケートを実施し、寄付者は大学の何に関心を持っているのか、寄付をするのであればどういう使い道や目的に使ってもらいたいと思っているのかといった調査を行っている。向こうでは「マーケティングリサーチ」とかという言葉を使っておりますが、要はアンケートでございます。

そして、ドナーレポート。寄付を受け入れた後も、あなたからいただいた寄付はこのように使いましたという報告をきちんとする。それが次の年以降の寄付につながる。一回寄付をすると二回目以降しやすくなるという習慣形成を実現するために、関係づくりに非常に重きが置かれております。それは、単に説明責任を果たすということに終わらず積み重ねれば大口の寄付につながるという認識があるからでございます。よく日本ではアメリカは日本に比べて寄付の文化が発達していると言われますけれども、寄付者も自分の寄付が何に使われたかということを知りたがっておりまして、おろそかになると訴訟沙汰になるということも起こっております。

一方、日本については、今回の調査で一部の大学が“アメリカと同様に時間をかけて卒業生との関係を作っていくことが寄付の受入につながる”というスタンスのもとで、コミュニケーションを重視し始めている、頻繁に情報提供を開始されているところもありました。ただし、日本では寄付をしてくださった方にどういってお礼をしようという寄付の見返りとしての顕彰に非常に重きが置かれているようでございましたけれども、アメリカの大学はどちらかというと、あまり顕彰に力を入れすぎると寄付者からはそういった顕彰にあまりお金をかけてほしくないという声が聞かれるということでありまして、先ほど申したようにアメリカでは報告等のコミュニケーションを通じて次回の寄付につなげる関係作りに重点が置かれております。

組織構造に関しましては、アメリカには寄付募集を行う上でのインフラ—例えば学長のリーダーシップの下で経営陣が大学の経営課題であるという認知を図り、積極的に関与しています。募金局の担当者が集めればよいということではなく、大学全体として一丸となって取り組むべきであるという認知が図られている。また、関連組織の充実も図っている。大規模大学になると数百人の担当者がいますが、担当者の人数が多いということよりも、ボランティア、卒業生等に協力してもらって活動しているという要素が大きいようです。なお、公表情報等あるいはコンタクト情報をもとに寄付のデータベースの整備も図っています。

今回の調査で日本の六大学を訪問させていただいたところ、卒業生が募金活動に協力しているということが成功要因の一つとして挙げられていました。ただ、アメリカの大学が寄付募集委員会を作り卒業生が戦略の策定段階から関わっているのに比べると、寄付をお願いしてもらおうという協力の段階で戦略の関与に至っていないという傾向もあったようです。そして、一部の大学では管理職が参画して全学の取り組みにしようとしてされていました。データベースに関しても、既に一部の大学さんで少しずつ取り組みが始まっているという印象を受けました。

以上が寄付募集プロセスの日米比較ですが、アメリカでは戦略的計画、中長期計画も寄付募集において重要な役割を果たしているようです。寄付募集には10年越しの中長期的な取り組みが重視されておりますけれども、理事や学長には任期があり交代した途端に募集ができなくなるということでは困る。そこで、アメリカではキャンペーンの優先順位を明確にし、戦略的計画自体に寄付募集の計画を盛り込んでおります。アンケート調査によれば、戦略的計画とキャンペーンの優先順位について州立では8割弱、私立では9割の大学がリンクさせています。もう1つ付け加えますと、アメリカの大学は中長期計画の策定プロセスと策定した中長期計画を学外に公開しています。公開するということが重要というよりは、その内容、すなわち大学が今何を課題として抱えており今後どういう方向に大学が行くのかということや学外の卒業生等のステークホルダーに認知してもらおう。認知してもらえればしてもらいほど、なぜ大学が寄付を必要としているかということを改めて説明する必要もなくなってくる。したがって、募金活動の一環として寄付者に大学のことを説明に行くだけでなく、日頃から中期のビジョンとか方向性を卒業生に認知してもらおうというのも、どうやらこの計画の役割のようです。

一方、日本についてはアンケート調査によれば、寄付募集を実施したことがある大学の中で寄付募集の計画が中長期計画に含まれていると回答した大学は全体の半分にとどまっています。

以上を踏まえ、寄付募集パートの結論としましては今後の寄付募集に係る方針、体制の留意点と必要な要素を掲げております。寄付募集に取り組んだことがない、初めて募集に取り組む、あるいは過去にもう何回も行ってきたという具合に大学によって様々な段階があるかと思えます。そこで、この表の中で自分の大学に今最も必要と思われるところを抽出していただいてチェックしていただければと思います。項目としては、寄付募集委員会の設置、募集趣意書の作成・精緻化、データベースの充実、受け

入れ方針の作成、実績報告書の作成、実績取り組みの報告書、寄付募集と戦略的計画のリンク。戦略的な取り組みとしては、コミュニケーションや同窓会、後援会等との連携を掲げております。なお、同窓会、後援会との連携は時間の関係で割愛いたしましたが、報告書に掲載されておりますので、後でご覧いただければと存じます。

### 3) 資金運用管理の方針・受入体制に関する検討

次に、資金運用管理の方針・体制の日米比較に移ります。まず基金（資金）の運用実態です。基金（資金）と書いておりますのは、アメリカの場合の中長期運用の中心は基金、いわゆるエンドウメントと呼ばれる寄付を中心としたお金であるのに対し、日本の場合は基金でないお金、特に国立では剰余金が運用対象の中心になっていきますので、資金という言葉を使っております。

アメリカの大学が株式中心の運用を行っているといった特徴は既にいろいろな媒体等を通じて紹介されておりますのでここでは割愛をいたしまして、それ以外の違いについて大きく6点にまとめてみました。一番目が、アメリカで基金の運用目的が明確であること。これは何%で運用するというのではなく、基金の運用あるいは運用益が大学の経営にどういう役割を果たしているのかが明確になっているという意味でございます。大学にとって資金運用は本業ではございませんので、こういったことを改めて明確にしておく必要がある。年金や生命保険といった機関投資家と大きく異なる点ではないかと思われまます。

一方、日本の大学では多くの場合資金運用の目的が必ずしも明確でない。これは、運用が適切に行われているかどうかということとは別です。運用自体が規律ある形で行われたとしても運用益はその他の収入とミックスして使われている。ミックスはいいとしても、それが学内で何に活用されているかについて学内、学外の関係者の間で共有されていないというケースが少なからず見受けられます。学外から見ると、大学で資金運用をしているとは知らなかったとか、教育研究機関に資金運用は必要ないといった誤解につながるということかと思えます。

二番目が運用益の使途が比較的明確であるということでありまして、一番目に関係します。アメリカの上位大学においては先ほど岡村理事からお話がありましたけれども、奨学金等の学生支援に焦点を当てている大学がかなりあるようです。アメリカでは、寄付者の使途を指定した寄付の3分の1ぐらいについて、運用益の使途が奨学金です。

三番目に、アメリカでは投資方針を策定して投資委員会で意思決定するということが行われております。先ほど久保審議官からご紹介のあった「通知」にも盛り込まれている内容です。では日本の大学はどうかといいますと、いろいろなアンケート調査等によれば投資方針を作っています、委員会を作っていますと「形」の上では取り組まれているという結果ですが、果たして投資方針は実態に則しているのだろうか。分散投資は重要です、では分散投資という言葉が投資方針に記載されているかどうか、運用の中身と投資方針の指定している中身が一致しているか、運用の目的が明確になっているかといった点が実態に則しているかどうかという課題はあるように思います。投資委員会に関しても、委員会を作れば良い、頻繁に開催すれば良いと1カ月に1回開催する。開催回数が多すぎると、委員会メンバーが短視眼になる。勢い形式的な報告にとどまり、元本割れの有無のチェックに終わるといようなことも見受けられます。

四番目は分散投資。今申し上げたことでありまして、この分散投資ということを教科書の世界で理解しているだけか、それが実際に行われているかどうかということかと思えます。実際、日本の一部の大学ではポートフォリオに偏りがみられるようです。

五番目は、中長期の視点で運用実績を評価するということでありまして、単年度で元本割れが起きたとかどうかのチェックよりも、大学の永続性にかんがみて中長期の視点で運用実績を評価する。今回、調査したアメリカの大学においても、大体3年から5年で運用実績を見るというコメントがございました。理由をたずねますと、大学という永続性にかんがみ基金の運用に中長期的に大学の財政を支えるという役割があるからであるということでもございました。これに対し、日本の場合には、会計上の制約とか様々な理由があり単年度で運用実績を評価する。

最後は運用の責任の話でありまして、アメリカでは受託者責任が確立している。受託者責任については既にご存じの方もいらっしゃるかと思いますし、報告書にも説明が載っておりますけれども、資産の運用管理を委託された者が委託した者に対してベストを尽くすという責任でございます。ですから、ベストを尽くした結果どうしてもやむを得ない理由で個別商品レベルで元本割れ等が起きたという場合に即責任を問われるとは必ずしも限らないということでありまして、結果責任よりプロセスに重きを置いた責任という言い方もできるかと思います。その中身は、お金の出し手の利益をもっぱら考える忠実義務と運用の担当をしている者であれば当然払うべき注意は払いましょうという善管注意義務（ブルーデント・パーソン・ルール）です。

日本においては、運用にかかる責任は極めて難しい問題ではありますが、一般に元本割れを起こさなければほぼ責任を全うしたととらえられておりまして、財務の担当者からみれば運用を規律ある形で行ってパフォーマンスが良くその果実を奨学金等に活用できても評価されないのに、元本割れだけが責任を問われるといった状況が起きてしまっている。受託者責任のような概念が明確ではなく、何が運用にかかる責任で何をしたらいいかということが、いまだに日本の大学でははっきりしていないということが課題として挙げられるかと思います。

資金の運用管理プロセス全体のうち、ここには今回調査した大学の1つのウェルズリー大学、ヒラリー・クリントンの出身校で、リベラルアーツカレッジでは過去最高の500億円余りという、女子大であるにもかかわらず、過去最高の寄付募集に成功した大学の年次報告書の構成を示しております。この年次報告書には、財務担当副学長と財務担当責任者の報告、大学の財務状況に加えまして、資金運用の状況やその目的、すなわちこの学生援助の資金源に基金の運用益が含まれていることが明確に書かれております。ちなみにこの大学では、奨学金の7割は基金の運用益で賄われております。そういったことを、公表ベースの資料に載せるということが、説明責任を果たす上で極めて有効である。年次報告書は、決して分厚いものではありません。掲載情報についても、例えば保有銘柄といった非常に細かい情報まで記載されているわけではなく、むしろ運用がなぜ必要かという目的とか、運用益の使途を明確にしているという意味では情報の量より質あるいは目的に重きが置かれているといえます。また、過去10年間の数字も記載されておまして、中長期の視点へのいざないもなされていると言えるようです。

次に、資金運用管理にかかる組織構造の比較です。既存の文献等で少なからず紹介されている部分ではありますけれども、今回の委託事業のテーマの一つが体制の構築でございますので、改めて紹介させていただきます。まず、投資委員会が資産配分や運用機関の採用、罷免等を決定する等重要な意思決定機関としての役割を果たしております。一方、フルタイムの職員数は決して多くございません。全米大学実務者協会の統計によりますと、平均するとフルタイムで0.8～0.9名という結果が出ております。180名超の職員を抱えているハーバード大学のような特殊事例もございますけれども、決して多くはない。

投資委員会には大学の卒業生で資産運用の経験、知識に長けた方々がボランティアとしてメンバーに加わり、運用のノウハウを大学にタダで移植しています。ただし、利益相反を中心とした受託者責任には意が払われています。金融機関に勤務している卒業生が投資委員会のメンバーの場合に当該金融機関

に理由なく発注すれば、利益相反に問われることになります。

また、アメリカの大学は投資方針書、いわゆる運用規程に当たるものをつくっております。具体的な事例は報告書の付録に幾つかの事例が出ておりますので後でごらんいただければと思いますが、資金運用の役割、目的を明確に定めているという点で日本のそれとは若干の違いがあるのではないかと考えております。コンサルタントについては、いわゆるフルサービスと呼ばれる資産の配分から委託先の機関の選定、評価というありとあらゆるサービスを援用している大学もあれば、データベースだけ活用するという部分的な利用まで、利用形態は様々です。

一方、今回調査した日本の大学では、国立において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しているというアメリカの大学と同様のプロセスを踏んでいると言えると思います。私立大学においては、財務担当理事や財務部長を中心に決定して一部が委員会を設置しているということでありまして、大規模大学においてもすべての大学が委員会を設置しているわけではない。ただ、そういう大学においては、逆に運用の知識というもの、あるいは手法等をちゃんと踏まえた方々が要として役割を果たしているという状況のようです。

資金運用管理規程に関しましては、国立では策定している大学が多く、既にインターネットでも公表している大学もあります。私学の場合にも、規程を策定して一部見直しを図っている最中というのが大方の趨勢であるようです。なお、運用に関しては元本割れに留意した運用ということで、債券中心の運用というのが多い状況でした。ただし、くり返しになりますが、日本の場合は運用の責任に関する明確な概念がありません。それは、責任の所在、中身だけでなく、利益相反の可能性も明確でないということです。そして、委員会については何となく運用に詳しそうな学内関係者にメンバーになってもらっているという状況ではないかと思われまます。

さて、先ほど久保審議官のお話では運用目的を強調されていたかと思いますが、19頁にはアメリカの上位大学における運用益の活用対象としての奨学金に関する数値を掲載しております。この表は、冒頭で申し上げた寄付の拡大再生産、すなわち大学が受け入れた寄付の一部が基金に蓄えられ、運用に回されて運用益が学生支援、教育研究支援に用いられるのと同時に大学の財務基盤の維持・強化に役立てられるという一連のプロセスを数値で示しています。

縦のランキングはアメリカでよく使われる『US ニューズ』の最新のランキングであり、ナショナルユニバーシティ、いわゆる総合大学、大学院中心の大学と、リベラルアーツカレッジ、一般教養中心の4年制大学、それぞれ上位3校を掲げております。横には、学生数、寄付募集、基金、基金の活用と並んでおります。基金の活用注目しハーバードの例をとってみますと、「授業料・手数料」Aは1年間に学部学生が負担すべき金額で3万3,709ドルと、とてつもなく高い数字であります。一方で、基金の運用益をもとにして大学が提供する、返さなくていい独自奨学金Bについては受給学生割合が学部生全体の52%、半分以上がこの独自奨学金を受け取っており、かつ、平均受給額は2万8,582ドルです。すると、学生のネットベースの負担額、A マイナス B は5,127ドル、日本円に換算すると50万円を切り日本の国立大学の大学院よりも低廉になる。アメリカの大学の学費は高いけれども、寄付の拡大再生産の成果としての奨学金が学生の実質負担をかなり引き下げているという事実がここで伺えるかと思えます。

20ページは私立大学協会が2001年に学費、奨学金に関して担当者を対象に実施されたアンケートですが、一番下の行をごらんいただくと、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いう設問に対して「そう思う」、「ややそう思う」と回答された方が全体の6割近くに達している。これは基金の必要性を示唆している結果ですが、同時に言えることは、先ほど日米の寄付募集の比較の一つとしてお示しましたように日本の私立大学において



寄付募集の優先順位として基金は決して高くない。つまり、寄付募集の計画を立てる際に学内のニーズを十分に勘案する必要がある。

さて、以上の日米比較を踏まえた資金運用に関する結論を紹介したいと思います。アメリカの大学の取り組みや背景は参考にはなるけれども、日本の大学の現状にそのまま当てはめるのはかなり無理がある。ただ、中にはアメリカの大学のような運用を志向する大学もあれば、当面は資金の管理、運用よりは資金の保全を中心に注力したいという大学もあるかもしれない。様々なパターンがあり得るだろうということで A、B、C という三つのパターンを考えまして、パターンに応じて具備すべき運用管理体制も異なりうるという結論に至っております。

A、B、C とパターンを分ける違いは、資金運用を行って得る投資収益について何を収益の源泉と見るかというウェイト付けの違いです。ちょっとわかりづらいのでご説明いたしますと、例えば国債等で運用する場合には、そこで得られる利子・配当が収益の源泉となります。このように、大学の運用資産すべてについて毎年度安定的に利子・配当が入ってくるということを期待して運用するパターン、それがパターン A です。この利子・配当を収益の源泉とする部分をコアと呼んでおります。一方、サテライトはトータルリターンという利子・配当にキャピタルゲイン等を加えたベースを収益の源泉とする。アメリカの大学はトータルリターンを収益の源泉とするという考え方ですので、パターン C になります。このように、私どもはポートフォリオを中心部分のコアと衛星として回るサテライトという、2 つのパートに分けました。また、その中間形態として、10 億円の運用資産のうち 9 億円の運用からは従来通り利子・配当を毎年安定的に得ていくけれども奨学金のためには運用益が十分でないから、残り 1 億円については今後は投資信託等を活用してトータルリターンも考えていきたい、つまりコアが 9 億円でサテライトが 1 億円という組み合わせもあり得ます。これをパターン B と設定をしました。ポートフォリオに関しては、パターン A では現預金、債券が中心となるでしょうし、パターン C ではありとあらゆる金融商品が組み入れられることになるでしょう。パターン B については、現預金、債券に加えて投資信託や SMA、ETF、J-REIT といった商品が含まれる可能性があります。

運用管理体制のうち資金運用管理規程の内容としては運用の目的、運用目標の設定、受託者責任、分散投資、投資対象、運用報告等に加え、デリバティブについては日本の一部の共済組合と同様に投機目的の利用を行わないという制約もあり得るでしょう。パターン C になりますと、年金基金、共済年金等のように今後 3 年程度の基本ポートフォリオの追加が考えられます。

資金運用管理委員会はあるに越したことはないでしょうが、情報共有が図られているのであれば委員会を設置しないという選択肢もないわけではない。したがって、パターン A については「必要に応じ設置」という文句を入れております。パターン B、C については設置が不可欠になってくるであろう。ただ、これももちろん発展段階とか大学の中における意思決定ラインといったことにもよりますので、これがすべてではございません。

担当職員に関しまして、パターン A、B は「必要に応じ専任職員を配置」と書いております。ある程度資産規模が大きくなり、大学の予算に及ぼす影響というのが大きくなった時点で専任職員の配置を考えるという大学もアメリカにはありました。中長期計画で収入の何%ぐらいを資産運用益に期待するかといったことに応じて検討する事項ではないかと思われまます。

コンサルタントという言葉は必ずしも日本の既存のコンサルティングサービスに限定しているわけではなく、外部の支援サービスという意味で使っております。もしかすると、従来のサービスよりも広い概念、例えば商品知識とか投資知識に関する基礎研修や規程を整備する等の体制構築をサポートするといったサービス等の登場も期待されるところではないかと思えます。

23 ページの資金運用管理プロセス全体の構築、再検討に関する全体図をご説明する前に、若干運用規程について補足したいと思います。お手元の分厚い報告書の 170 ページをご覧くださいでしょうか。全体で五部構成にしております。1 では運用の目的や範囲、区分、目標、責任、方法といったところが盛り込まれておりますし、2 は基本ポートフォリオ、3 と 4 は運用を自家運用と委託運用というものをどう組み合わせるかによって、必要に応じて盛り込むべき内容です。例えば自家運用であれば、運用対象資産、分散投資、取得債券格下げ時の対応、仕組債への対応、デリバティブ取引の留意事項、資産管理の委託等が盛り込まれております。4 は割愛いたしまして、5 の「運用管理体制その他」としましては、運用の評価をどう行うか、諮問機関、資金運用管理委員会等の設置に関する言及、運用報告、そして必要に応じて見直すという見直し条項、附則といった構成になっております。171 ページ以降にパターン別の規程例を掲載しておりますのでごらんいただければと存じます。

では、資料 23 ページに戻ります。本日のテーマを考慮いたしますと、規程を作ればいいのか、商品の選定に留意すればいいといった部分的な取り組みではなく、プロセス全体について学外の寄付者等に対して透明性、公正性、説明責任を実現していくことが重要ではないかと思われまます。環境認識、すなわち、位置づけ、何のために必要なかという目的、そういったことを認識しつつ運用管理体制の構築と運用管理プロセスの構築を行っていく。

24、25 ページにチェックリストの意図していることを若干補足したいと思います。現在、民間企業においてもそうですが法令順守という問題に関しては法令を守っていればいだろうということではなく、禁止されていることでなくても世間の常識や環境変化に照らし合わせると世間のそしりを逃れ得ないということが起こっています。この項目を尽くせばすべて全うするとは言いきれませんが、自分の大学で項目毎に現状をチェックし運用管理プロセスを見直していくためのチェックリストを提示させていただくのが一つの答えではないかと考えました。どこまでやれば十分ですかと尋ねられても私どもに答えがあるわけではないんですが、こういったことを出発点として、各大学において整備等を図っていくということになるかと思えます。

#### 4) 要約と結論

以上で紹介してまいりました寄付募集と資金運用という 2 つの側面を最後にまとめさせていただければと思います。この左側にごございます図は、冒頭でも掲げた図でごございますけれども、この研究報告においては、説明責任、透明性、公正性ということを大学が高等教育機関としてステークホルダー等に果たしていくためには、この寄付募集、基金の運用管理にかかわる方針・体制ということを構築していくということが重要であるというのが基本メッセージです。

では、具体的に何をしたらいいかがテーマでございました。寄付募集にかかる方針・体制をまとめますと、ここにごございますように、寄付募集委員会の設置、募集趣意書の作成・精緻化、寄付者データベースの充実、寄付受け入れ方針の策定、寄付実績報告書の作成、年次報告書への実績、募集活動の反映といったことが挙げられます。一方、資金運用管理にかかる方針・体制としては、投資収益の源泉を考慮したポートフォリオの構築、構築ポートフォリオのパターンを踏まえた資金運用管理規定、構築ポートフォリオのパターンを踏まえた資金運用管理委員会の設置や担当職員の配置、学外の支援サービスの活用といったことが挙げられます。

以上、大変駆け足でございましたけれども、研究報告といたしまして先導的の大学改革推進委託事業の報告書をもとにご説明をさせていただきました。本日の私の報告が今後の皆様方のお取り組みにいささかなりとも参考になれば幸いです。ご清聴ありがとうございました。

# 大学の資金調達・運用に係る 方針・体制の在り方について

～平成19－20年度 文部科学省先導的  
大学改革推進委託事業報告を中心に～

*The Joint Research  
on the Financial  
Foundation of  
Universities in Japan*  
平成21年1月30日(金)

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

片山 英治

## 本研究報告の構成

- 1.大学の財務基盤の維持・強化を巡る課題と対応
- 2.寄付募集の方針・受入体制に関する検討
- 3.資金運用管理の方針・受入体制に関する検討
- 4.要約と結論

*The Joint Research  
on the Financial  
Foundation of  
Universities in Japan*

1. 大学の財務基盤の維持・強化を  
巡る課題と対応

2

日本の国立・私立大学の運営を支えてきたインフラと対応

大学の永続性を担保  
する広義の仕組み



広義の仕組みの  
見直し

国立学校特別会計

国立大学

法人化に伴う国立学校  
特別会計の廃止

・設置認可基準

私立大学

・設置認可基準の一部緩和

・基本金制度

・基本金の一部取り崩しの  
条件つき容認

(出所) 片山英治・小林雅之・両角亜希子「わが国の大学の財務基盤強化に向けて－研究序説」『東大－野村大学経営ディスカッションペーパー』  
No.01、東京大学大学総合教育研究センターJ2007年3月より作成。

3

## 大学の財務基盤の維持・強化を巡る課題と対応

大学の「永続性」を担保する財務基盤の維持・強化



大学の資金調達<sup>(注)</sup>・運用の支援(行政による所要の制度的措置)

(注) 寄付の募集・受入を指す

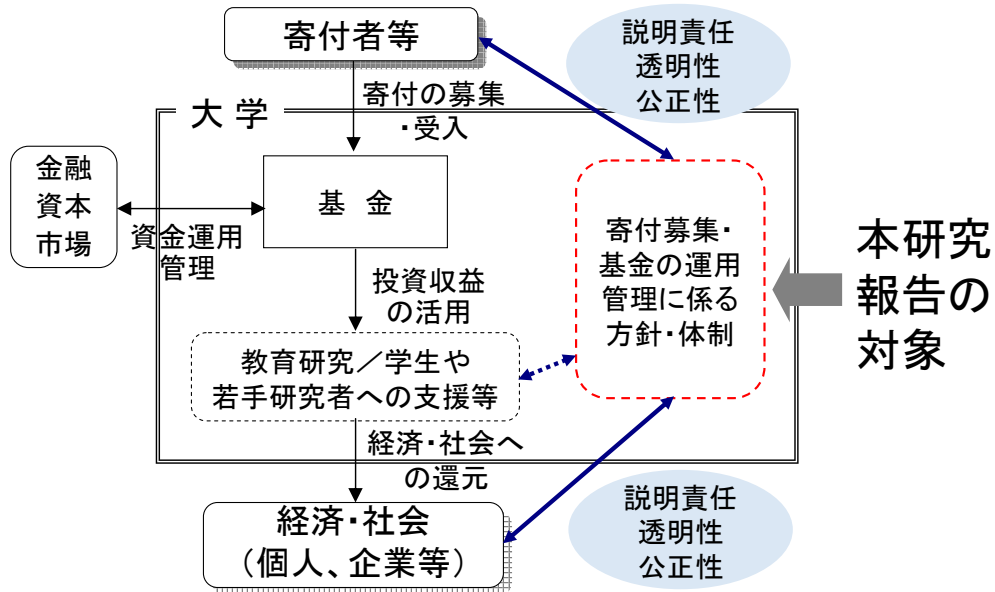


- 私立大学の運用損失を巡る一連の報道
- 芳しくない寄付募集の実績、倫理面の課題



説明責任、透明性、公平性の観点に立脚した見直しが不可欠

4



5

*The Joint Research  
on the Financial  
Foundation of  
Universities in Japan*

## 2. 寄付募集の方針・受入体制に 関する検討

ー 日米比較を踏まえてー

6

### 1) 寄付の受入実態(寄付主体別)

<u>アメリカ</u>	<u>日本</u>
2007年大学向け寄付(推計値) 298億ドル(約2.7兆円)	
*個人: 76.1%	・周年事業が中心、アニュアル・ギフトを学生入学時に募集
卒業生: 28.2%	・法人寄付が中心の大学が多い
両親: 2.3%	い
その他個人: 17.6%	・施設向け、使い切り型が多い
財団: 28.0%	
*事業会社: 15.5%	
*その他: 8.4%	

(出所)アメリカ: Council for Aid to Foundation, 2007 Voluntary Support of Education, 2008 / 日本: 委託事業に係るヒアリング調査

7

## 1) 寄付の受入実態(使途別)

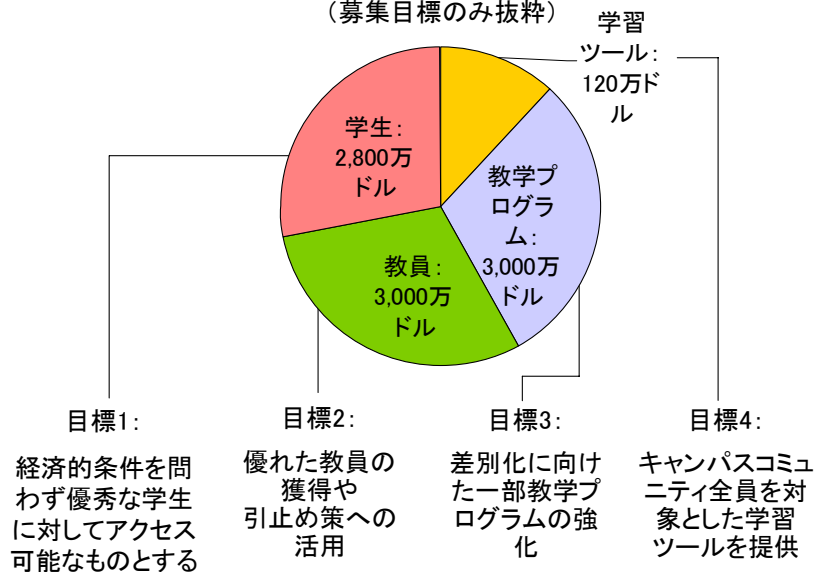
アメリカ		日本 (キャンペーンの目的(使途))	
2007年大学向け寄付(推計値) 298億ドル(約2.7兆円)		【国立】	【私立】
* 経常支出:	53.6%	1. 施設の整備・拡充 (59.3%)	1. 施設の整備・拡充 (64.8%)
制約あり:	45.2%	2. 基金の創設・強化 (48.1%)	2. 記念行事(19.5%)
制約なし:	8.4%	3. 記念行事(40.7%)	3. 教育研究資金の整備・拡充(17.2%)
* 資本支出:	46.4%	4. 教育研究資金の整備・拡充(33.3%)	4. 基金の創設・強化 (15.6%)
基金(制約あり):	27.2%	5. 奨学資金の整備・拡充(14.8%)	5. 奨学資金の整備・拡充(14.8%)
基金(制約なし):	2.0%		
不動産・建物・備品:	14.7%		
プラン・ギフト:	2.4%		
貸付資金:	0.1%		

(出所)アメリカ: Council for Aid to Foundation, 2007 Voluntary Support of Education, 2008 / 日本: 片山英治・小林雅之・両角垂希子「わが国の大学の寄付募集の現状－全国大学アンケート調査」『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

## 2) 寄付の受入プロセス(募集)

### アメリカ: ニューハンプシャー大学のキャンペーン趣意書

(募集目標のみ抜粋)



(出所)ニューハンプシャー大学財団資料

## 2) 寄付の受入プロセス(受入)

### アメリカ(寄付受入方針)

- ミッションと目的
- 方針の目的とガイドライン
- 顧問弁護士の活用
- 寄付者の利益相反
- 寄付の使途に関する制約
- 寄付受入委員会
- 弁護士その他専門費用
- 寄付の評価、顕彰
- 方針の変更 その他

### 日本

- 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

(出所) アメリカ: 委託事業に係るヒアリング調査ならびに Kathryn W. Miree and Kathryn W. Miree Associates, Inc., Understanding and Drafting Nonprofit Gift Acceptance Policies / 日本: 委託事業に係るヒアリング調査等

10

## 2) 寄付の受入プロセス(コミュニケーション)

### アメリカ

- ・卒業生アンケートで寄付者のニーズを把握
- ・ドナーレポートの発行
- ・寄付者が使途を確認可能

### 日本

- ・一部の大学が卒業生とのコミュニケーションを重視
- ・見返りとして顕彰
- ・一部の大学が寄付者向けに情報提供を開始

11



### 3) 組織構造

#### アメリカ

- ・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

#### 日本

- ・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

(出所)アメリカ、日本ともに委託事業に係るヒアリング調査

12

### 4) 戦略的計画

#### アメリカ

キャンペーンの優先順位と戦略的計画の関連度合いが「非常に密接に関連している」「ある程度関連している」と回答した大学・・・州立で76.8%、私立で90.3%

【AGBIによる調査】

#### 日本

寄付募集を実施したことがあると回答した大学のうち、寄付募集の計画が中長期計画に「含まれている」49.7%、「含まれていない」48.3%(無回答2.0%)

【東大―野村共同研究アンケート調査】

(出所)アメリカ: Jake B. Schrum (eds.), A Board's Guide to Comprehensive Campaigns, AGB, 2000./日本: 片山英治・小林雅之・西角亜希子「わが国の大学の寄付募集の現状―全国大学アンケート調査」『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

13

### 5) 今後の寄付募集に係る方針・体制のあり方

	必要な要素	留意点
インフラ	寄付募集委員会の設置	・学外のステークホルダーの関与 ・利益相反への留意
	募集趣意書の作成、精緻化	・使途に関する優先順位を趣意書に反映させる
	データベースの充実	・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
	寄付受入方針の策定	・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	・寄付者が自らの寄付の効果が確認できるような内容にする
	実績・取り組みに関する報告書の作成	・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	・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
戦略的な取り組み	寄付者等とのコミュニケーション	・大学の現状を学内外にわかりやすく伝える ・卒業生等の関心や寄付動機を調査する
	同窓会・後援会等との連携	・支援団体等との役割分担を明確にする

14

### 3. 資金運用管理の方針・ 体制に関する検討 — 日米比較を踏まえて — *Universities in Japan*

15

## 1) 基金(資金)の運用実態

### アメリカ

- (1) 基金の運用目的が明確
- (2) 運用益の使途が比較的明確
- (3) 投資方針を策定、投資委員会で意思決定
- (4) 分散投資
- (5) 中長期の視点で運用実績を評価
- (6) 運用に係る責任が明確(受託者責任)

### 日本

- (1) 資金運用の目的が必ずしも明確でない
- (2) 運用益の使途があいまいな場合が多い
- (3) 投資方針が実態に即していない/投資委員会が機能していない
- (4) ポートフォリオに偏り
- (5) 単年度で運用実績を評価
- (6) 運用に係る責任が不明確

(出所)アメリカ、日本ともに委託事業に係るヒアリング調査並びに文献調査より作成

16

## 2) 基金(資金)の運用管理プロセス

### アメリカ:ウェルズリー大学の年次報告書の構成

学長による報告

財務担当副学長による報告

財務担当責任者による報告

大学の財務状況

付 表

A. 経常収入・支出の要約(2007年6月期、2006年6月期)

B. 10年間の大学財政に関する要約

C. 重要な統計:2003年~2007年

D. 学生援助(給付型援助・ワークスタディ)の資金源:2003-2007年

E. 基金、類似資金ならびにプラン・ギビング資金の投資状況(2007年6月末時点)

F. 一般基金プールに関する、設置以降のトータルリターンの推移(1970年~2007年)

監査済み財務諸表

上級職員・理事会メンバー一覧

(出所)ウェルズリー大学年次報告書

17

### 3) 基金(資金)の運用管理に係る組織構造

#### アメリカ

- ・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

#### 日本

- ・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、私立は規程を策定、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

(出所)アメリカ、日本ともに委託事業に係るヒアリング調査より作成

### 4) 基金(資金)の運用益の活用

#### アメリカの上位大学における大学独自奨学金と基金の役割

総合順位	大学名	学生数 (2007年 秋期)	寄付募集		基金 学生当 り基金 残高(万 ドル)	基金の活用			A-B	
			学生当 り寄付 受入額 (ドル)	寄付 参加 率		授業料・ 手数料 (ドル) A	大学独自奨学金 受給学 生割合	平均受 給額(ド ル)B		
(ナショナル・ユニバーシティ)										
1	ハーバード大学	25,690	23,900	21.0%	135	33,709	52%	28,582	5,127	
2	プリンストン大学	7,261	31,755	45.1%	217	33,000	55%	26,601	6,399	
3	イエール大学	11,454	34,164	31.4%	197	33,030	41%	26,772	6,258	
(リベラルアーツ・カレッジ)										
1	アマーフト大学	1,683	15,988	56.1%	99	34,280	54%	29,624	4,656	
2	ウィリアムズ大学	2,073	23,089	52.9%	91	33,478	46%	29,012	4,466	
3	スワースモア大学	1,491	12,453	46.1%	97	33,232	49%	25,076	8,156	

(注)総合順位は「USニュース&ワールドレポート」における2009年大学ランキング。学生数、授業料・手数料、学内奨学金の数字はIPEDS(2006-2007年)、基金の数字はNACUBO(2007年)、寄付の数字はCAE(2007年)による。授業料・手数料には書籍その他や住居費・食費が含まれない。大学独自奨学金は学部生向け。

(出所)USNews.com、IPEDS(Integrated Postsecondary Education Data System)、ACE、NACUBO資料より作成

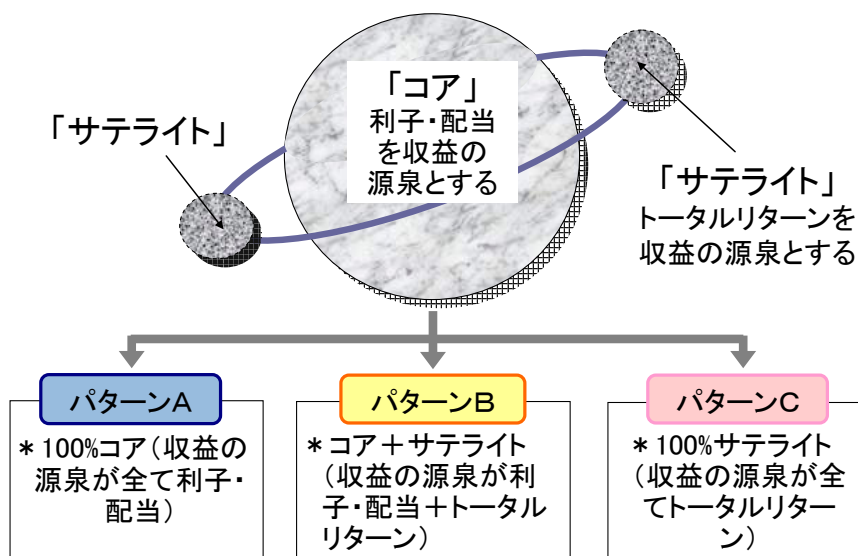
日本：学費・奨学金に対する私立大学担当者の見方(2001年)

	そう思う+ ややそう思 う	どちらとも いえない	あまりそう 思わない+ そう思わな い	無回答	合 計
奨学金制度を充実させることは、学 生募集にプラスに働くと思う	94.5%	3.0%	2.2%	0.3%	100.0%
学生の奨学金に対する関心は以 前より高くなっている	89.5%	6.9%	2.2%	1.4%	100.0%
学生の学費負担に、奨学金や学費 減免などによる個人差があっても やむをえない	66.7%	28.9%	3.6%	0.8%	100.0%
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	58.4%	27.6%	5.0%	9.1%	100.0%

(注)全国4年制私立大学363校の財務・奨学金担当者による回答。  
(出所) 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ー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。

5) 今後の資金運用管理に係る方針・体制のあり方

投資収益の源泉でみたコア・サテライト戦略

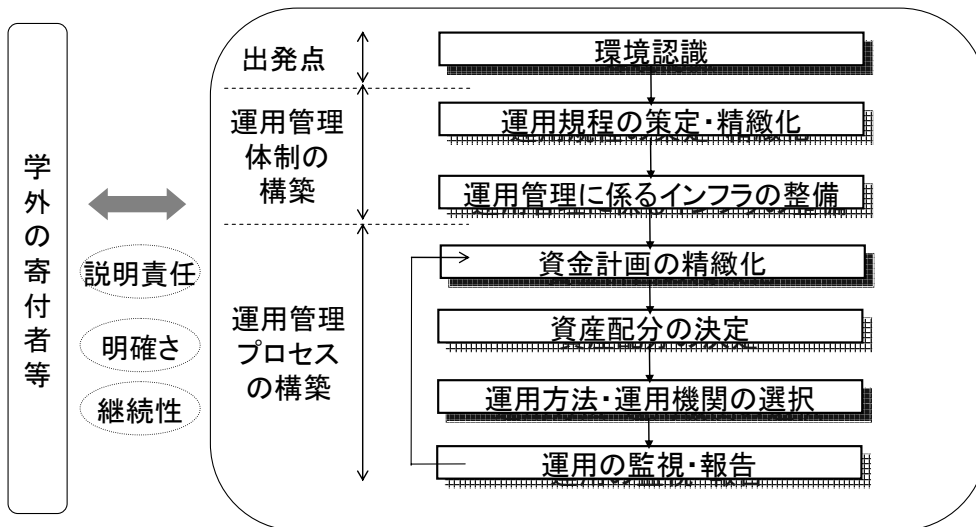


### 資金運用管理に係る方針・体制:3つの選択肢

		パターンA	パターンB	パターンC
ポート フォリオ	組入商品 の例	現預金、債券	現預金、債券、投資 信託 <sup>(注1)</sup> 、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
	運用形態	自家運用	自家運用中心 <sup>(注1)</sup>	委託運用中心
運用管理 体制	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、(デリバティ ブ)		パターンA&Bの内容に、基本ポー トフォリオ(および可能であれば支 出方針)を追加
	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 <sup>(注2)</sup>	必要に応じ専任職 員を配置	専任職員の配置が不可欠
	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ろう。

### 資金運用管理プロセス全体の構築・再検討



資金運用管理プロセス全体の構築・再検討チェックリスト例		
プロセス	チェックの要素	チェックポイント
地下水 (通奏低音)	説明責任	(1)資金運用管理プロセスは、説明責任を踏まえて構築されているか。
	明確さ	(2)資金運用管理の目的や運用目標、内容は明確になっているか。
	継続性	(3)組織の方針に基づいた、継続的な運用が可能な体制か。
出発点ー 環境認識	資金運用管理の 位置づけ・目標の 設定	(4)運用益の用途は明確か。
		(5)基金を運用する場合、寄付者に事前に承諾を得ているか。
		(6)資金運用管理の役割について、経営陣をはじめとした学内で理解の醸成が図られているか。
	運用に係る責任・ 規制の確認	(7)運用に係る責任と権限は組織内で明確化されているか。また、規制等を遵守した運用管理が行われているか。
	体制の充実度合い のチェック	(8)運用に係る情報の共有は図られているか。
(9)運用に係る参考情報・資料を保存しているか。		
資金性質に応じた 区分	(10)資金性質に応じた運用区分がなされているか。	
		(11)資金の種類と運用区分が対応しているか。

24

資金運用管理プロセス全体の構築・再検討チェックリスト例(続き)		
プロセス	チェックの要素	チェックポイント
運用管理 体制の 構築	運用規程の策 定・精緻化	(12) 規程には環境変化や大学の運用方針・内容が反映されているか。
		(13)運用機関の選定は総合評価に基づき行われているか。
		(14)運用対象は環境変化を踏まえた見直しが図られているか。
		(15)運用実績の評価は、中長期的な観点で行われているか。また、定性・定量面の双方を考慮してなされているか。
		(16)規程の見直しは、定期的あるいは適宜必要に応じてなされているか。
		(17)運用報告は、定期的もしくは適宜必要に応じて意思決定機関に対してなされているか。
		(18)運用報告は評価可能かつ分かりやすいフォーマットになっているか。
		運用管理に係 るインフラの整 備
	(20)資金運用管理委員会は、メンバー構成や討議内容等の観点で機能しているか。	

25

*The Joint Research*  
**4. 要約と結論**  
*on the Financial*  
*Foundation of*  
*Universities in Japan*

26

**寄付募集に係る方針・体制**

- ・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)者データベースの充実
- ・寄付受入方針の策定
- ・寄付実績報告書の作成
- ・年次報告書への実績、募集活動の反映

**資金運用管理に係る方針・体制**

- ・収益の源泉を考慮したポートフォリオの構築
- ・構築ポートフォリオのパターンを踏まえた資金運用管理規程
- ・構築ポートフォリオのパターンを踏まえた資金運用管理委員会の設置や担当職員の配置、学外の支援サービスの活用

27



### 3. パネルディスカッション「大学の財務基盤の維持・強化について： 説明責任と透明性を踏まえた取り組みの在り方について」

#### ＜パネリスト＞（敬称略、五十音順）

今泉 柔剛（文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室長）

黒水 治雄（早稲田大学財務部長）

福島 健郎（千葉大学理事・事務局長）

松澤 登（東京大学本部経理グループ長）

#### ＜司会＞

小林 雅之（東京大学大学総合教育研究センター教授）／片山 英治

#### 1) 説明責任と透明性を踏まえた寄付募集のあり方

片山 本フォーラム後半のパネルディスカッションでは、先ほど行われました久保審議官のお話、説明責任や透明性の観点を踏まえた大学の寄付募集、資金運用管理のあり方に関する委託事業をベースとした研究報告をもとに、パネリストの方々には行政や大学の取り組みについて何うとともに、前半に対するコメント等をごちようだいいただければと思っております。そして、その後フリーディスカッションに進んでまいりたいと存じます。

最初に、寄付募集と資金運用という大きく2つのテーマのうち寄付募集について取り上げたいと思います。私どもの共同研究のアンケート調査によりますと、国立大学では2004年の法人化以降、寄付募集の取り組みが非常にふえているとの結果が得られております。そこで、最初に福島さんに千葉大学における寄付募集の取り組みについて紹介賜れればと思います。お願いいたします。

#### 福島 千葉大学における寄付募集の取り組み

ご指名でございますので、千葉大学におきます寄付募集の取り組みについて御紹介申し上げたいと思います。まず、今、寄付募集におきましてどういう段階にあるのかということでございますが、お手元の報告書の139ページをごらんいただきたいと思っております。この中で、B国立大学法人となっておりますのが千葉大学でございます。ここに書いてございますように、本学は卒業生等のステークホルダーとの関係づくりの段階にありましてまだ本格的な募金活動を始めてからあまり時間がたっておりません。卒業生を対象に一斉に寄付募集の趣意書を送付したのが昨年11月末でございますので、本格的な募金活動というのは始まったばかりという段階でございます。

ここに2006年度と07年度で1億7,000万円という寄付実績が書かれておりますけれども、現在のところ、大体2億2,000万円集まっております。したがって、十分成果を上げているわけではございません。また寄付募集の手法も確立したものがあられるわけではございませんので、その辺のことについて、若干割引いてお聞き取りいただければと思っております。

寄付募集の実績のある私立大学様には参考にならないことも多いと思っておりますけれども、国立大学の関係者が本日多数ご出席でございますのでこれから本格的な活動を始めようとする大学には多少参考にな

るところもあるのではないかと考えております。お手元に「千葉大学における寄付募集について」という簡単なレジュメを用意しておりますので簡単に紹介させていただきたいと思っております。

まず、本学で寄付の募集活動を開始した経緯でございますが、一言で言うと前学長の強いリーダーシップで開始されたということでございます。前学長は本日司会をされております片山さんたちと一緒にアメリカの大学の寄付募集活動の視察に参加しまして、アメリカの大学等における寄付募集の重要性あるいは募金活動の具体的な手法について認識を深められ、学長の指示のもとに本学における寄付募集の本格的な準備が始まったということでございます。

まず学長が最初に行ったことは、これまでのような周年事業の形で寄付募集活動をしてきた国立大学のやり方では十分寄付を集められない、限界があるということで、民間企業の知恵を借りようと思ったのが、学外の有識者にお集まりいただく懇談会の開催でございます。片山さんもメンバーとして入っていただいておりますし、民間の企画 PR 会社の方や民間企業でコピーライターをされた方などに参加いただきまして、懇談会を開催し大変貴重なご意見をいただいたところでございます。

その中で議論させていただいたのはどういうことかといいますと、寄付というのは大学に対する卒業生あるいは社会、地元企業の方々の評価のあらわれであるということ。したがって、魅力のないあるいは関心のない大学には寄付は十分集まらないということ。千葉大学として求心力のあるいわゆるブランドを確立していくことと募金活動を一体として行っていくという戦略をまず立てたところでございます。

そこで、その一環として求心力を高めるためのコミュニケーションツール、コミュニケーションコンセプトとして、「底力宣言！ 千葉大学」というコンセプトの立案をいたしました。その内容についてはお手元に拙い趣意書を配付させていただいております。開いていただきますと左側に本学の学長の挨拶が載っておりますけれども、その中で「底力宣言！ 千葉大学」という宣言を掲載しております。

それからもう一つ、趣意書の中折りを開いていただきますと一番右側に「グローバルユニバーシティに向けて」という見出しがついております。グローバルユニバーシティは既に商標登録をされておりますが、グローバルとはグローバルとナショナルとローカルの合成語で、国立大学でございますのでこういう大学を目指していこうということで商標登録をさせていただきました。こういうコミュニケーションコンセプトを作りまして、それをもとに募金のお願いに行きますと、大学としてはこういう取り組みをしておりますということでご理解をいただいているところでございます。

それから、当初は千葉大学基金という名称でございましたがそれではインパクトに欠けるということで、千葉大学 SEEDS 基金という名称にいたしました。シーズとは無限の生命力を象徴する種子のイメージでございまして、学生の無限の可能性を伸ばしていくために教育を中心とした寄付にしていこうというメッセージを込めて、この名称を使いました。学内のコンセンサスは学部長、研究科長等で構成いたします基金運営委員会で確立していったという経緯がございます。

先ほどごらんいただきました趣意書でございますけれども、なかなか我々では魅力的な文章を作ることができないものですからこれも民間の広報会社にたたき台をつくっていただきまして—これまでの趣意書とは若干文章の中身、言葉遣い等も変わっていると思っておりますけれども—それをもとに懇談会あるいは学内の基金運営委員会で意見を闘わせましてこういう形になったということでございます。全体に「底力宣言」というものを前面に出しまして、大学が目指す姿を社会に対して決意表明するというスタイルをとっております。従来のお願い調の寄付から共感を求める形の寄付へということを意識して作成したところでございます。一枚開いていただきますと「底力宣言」として3つの宣言を載せております。それらの宣言と寄付金の使途を結びつけて、こういう大学を目指していきます、現在の実績はこうです、それから一番下にこういう寄付金の使途を構想しておりますということ、わかりやすい形でアピール

するという内容になっております。この趣意書につきましては、寄付のお願いに行きまして、コミュニケーションコンセプトである「底力宣言！ 千葉大学」というものをまず説明し大学の取り組みをご理解いただくということに使っておりますけれども、大学のメッセージが比較的わかりやすく伝わるということで、概ね好評をいただいているところでございます。

次に募集活動。基本的なスタンスは大学の目指す姿に共感をいただき支援していただくという形で寄付をお願いするということと、フェース・トゥー・フェースということとでなるべく直接お会いをして十分な絆を作ってから寄付に結びつけていくということを基本的な方針としております。

学内体制としては基金室を設置しておりまして、片山さんの同僚の方に基金担当の副理事として出向いただきまして、その下に非常勤職員を入れ5名体制で基金活動を行っております。また、基金の推進委員として学内の部局の先生方とか学外の委員等にご協力をいただいております。さらに基金後援会、各大学で作られていると思いますが、県の経済団体の代表の方や同窓会長、経営協議会の学外委員、著名人などで構成していろいろな形で支援いただいているところでございます。

次のページに参りまして、寄付期待者のデータベース化ー多くの大学でやられていると思いますがーまず民間の大手調査会社から千葉大学の卒業生が代表となっている企業名等の公表データをいただきまして、その企業業績などを見て大口寄付期待者をリストアップし、ホームページ等から情報を集め台帳を作っております。この台帳の中に、法人情報と代表者情報、接触した履歴、寄付の実績などをデータベース化して活用しているということでございます。

寄付期待者に対するアプローチとしましては、まず面談依頼のお手紙を出し電話をし、面談するということで、大体面談できる確率は卒業生で5割ぐらい、地元企業で3割ぐらいのようです。初めて会う方に対しましては、最初から寄付のお願いを持ち出さない。向こうから「ところでどのぐらい寄付したらいいでしょうか」と話が出てきますので、まず絆作りを目標に最初の面談を行っております。面談が終わった後に礼状を出し、その後寄付をいただいた方、いただいていない方も含めて定期的に大学の情報を提供しております。それから、面談先でいただいた声につきましてはメール等により学内で情報の共有を図っているところでございます。

卒業生とのリレーションシップの構築ということにつきましては、一部かなり実績のある国立大学もありますけれども、本学のように初めて大学として卒業生に接触する場合はいきなり趣意書を送ってもなかなか理解が得られない、成果が出ないということで、まず絆作りから始める必要がございました。そのため、いきなり趣意書を送るのではなくまずアンケート調査を送付いたしまして、そこでいろいろなご意見をいただくという取り組みをしたところでございます。アンケート調査の質問項目につきましては、お手元の報告書の142ページにありますように24の設問を用意いたしました。

郵送可能な7万6,000人を対象にアンケート調査を行いまして、約1割から回答をいただいております。この集計結果の中で特に興味を引かれた項目について紹介させていただきます。お手元の資料3枚目をご覧ください。まず、「底力宣言」という名のもとに新しい千葉大学像をつくっていかうという動きに対してどう思われますかとたずねたところ、大学に関心のある方からの回答ということもございませけれども「『底力宣言』にできる範囲で協力したい」が大体4割弱、「関心がある」も4割弱、また「積極的に協力したい」も450名程度ということでございました。

卒業生として母校をサポートしたいと思いますかという質問に対しましては、約3分の2の方が「はい」とご返事をいただいたところでございます。どのような形でサポートをしていきたいかという設問に対して一番多かったのは「社会人の経験を生かして授業をしてもよい」が3割弱、「ボランティアとして大学の運営をサポートしてもよい」が約2割、また「寄付の形で資金面からバックアップをしても

よい」が2割強ということでございます。大変心強いご回答で、このぐらいの方に協力したいと思っていただいていると意を強くしたところでございます。一方でサポートしたくないと思われる理由を伺ったところ「何かができるとは思えないから」が一番多かったわけですが、母校の現状について情報を十分に持っていない方が約半数ということでございまして、大学としての情報提供の必要性というものを痛感したところでございます。そういう面で、このアンケート調査は非常に有益であったと思っております。アンケート調査の結果につきましては、7万6,000名すべてにフィードバックさせていただきました。

情報提供活動としては、「CHIBADAI Press」というタブロイド版の新聞のようなものを送付したり、アンケート調査の際に約3,000名からメールアドレスをいただきましたので、メールアドレスを下された方々を対象に月に2、3回、大学の情報についてメールで情報提供を行ったりしております。特に、千葉大学が箱根駅伝の予選会に出場したという情報を提供した際は、多くの方から「頑張ってもらいたい」という励ましをいただきました。非常に関心が強いことを痛感いたしました。

卒業生室に関しましては、メンバーは基金室と同じでございますけれども、そういう活動も行っております。また校友会、同窓会との連携協力や卒業生サロン、これは大学祭の際に在校生から卒業生に案内をさせるという取り組みで好評をいただいております。さらに、千葉大学経済人倶楽部「絆」は、訪問活動を通じて卒業生から卒業生である企業経営者の横のつながりをできれば作ってほしいという要望がございまして、近々この経済人クラブを発足させる予定でございます。

地域との連携としましては、経済団体との連携・協力はもちろんのこと、「底力宣言！千葉大学を応援しています」というステッカーを用意いたしまして現在のところ5,000枚配布し地元の企業とか商店街、タクシー等に張っていただいております。そういう形で千葉大学の応援団を作っていこうという活動も行っております。けやき倶楽部、これは本学の生涯学習講座の受講生の集まりでございますけれども、そういうところにもご協力をいただいているところでございます。

今後の課題としましては、先生方の更なる協力をいただきたいということ。まだしっかりした寄付の受入方針を作っておりませんのでこれを作っていくこと。具体的な使途の優先順位等については今後の話でございます。また、卒業生のネットワークを構築していくために卒業生名簿を管理すること。私学の方は不思議に思われるかもしれませんが、国立大学では学部あるいは学科ごとの同窓会名簿になっておりその管理が十分できておらず、今後どういう形で卒業生室として全学的に管理していくのかという課題がございます。それから本学は卒業生を対象にSNSを始めてございまして、現在2,000名の登録をいただいておりますけれども、それをさらに広めていくこと。最終的には、アニュアルギフトというような形に持っていきたいと思っておりますけれども、そのためには卒業生の組織化、ネットワーク化が不可欠の課題でございまして、そういう方向に着実に進めていきたいと考えているところでございます。

片山 ありがとうございます。今の福島さんのお話には3点ほどポイントがあったかと思えます。1番目は、アンケートの実施等を通じて、時間をかけて卒業生や地域とのリレーションづくりに注力されていること。2番目は、共感を得る目的で使途を絞り込んだ趣意書をつくられている。それも、従来とは違う特徴のあるSEEDS基金という名前をつけた趣意書で募集をされているということ。3番目が、データベースづくり等の構築ということで、学内の募集体制の充実に力を入れられている。

国立大学では法人化以降寄付募集の取り組みが増えてきたのに対し、私立大学はわりと寄付募集の経験等もおありかと思うんですが、そのあたり早稲田大学の黒水さんはいかがでしょう。

## 黒水 早稲田大学における寄付募集の取り組み

すみません、風邪をひきまして声がうまく出ませんのでちょっとお聞き苦しいかと思いますが、お許しをいただきたいと思います。

パワーポイントの1ページからご説明します。私学ですので、寄付募集の歴史はかなり古くからございます。年間予算で1,000億円ぐらいの収入がありますが、補助金が大体1割弱ですので、財政的には自活の道を歩むということです。今から25年前に100周年事業があり、2000年から昨年まで8年間にわたって「創立125周年記念事業募金」として200億円の募集をいたしました。この記念事業としましては、教室棟の建て替えが2棟、学生会館の建て替え、理工学部の教室棟1棟、大隈会館と5つの建物の新築ないしは改修について募金を集めました。総事業費370億円のうち200億円を募金、170億円を自己資金で賄いたいということでした。その結果がここに示されておりますけれども、片山さんのお話では米国ではほとんど個人の寄付ですけれども、残念ながら日本の場合そこまで個人寄付が浸透しておりません。法人が約45.9%、90億円ぐらい。それから校友、父母や教職員まで入れますと大体40%強、85億円。最後に在外と書いていますが、在外の部分とその他後援会等からが大体12%、24億円ー概ね法人と個人が半々ぐらいーというのが実情でございます。さっき寄付の文化という話が出ましたけれども、文化だけでなくキャッシュリッチがいるアメリカと個人の相続財産を税金で回収して国が富を再配分する日本は社会構造が違うので難しい部分はあるんですけども、一方、寄付文化は日本にないわけではないんですよ。今は檀家数も少なくなってきたといっても、檀家で寄付するとかお祭りに寄付するという概念があるので、日本に必ずしも文化がないわけではないにせよ、まだまだパワー不足という部分は否めないと思います。

2ページ目をごらんいただきますと、寄付募集体制は基本的に理事会、教職員全体、そして一番機動力のあるのが校友会です。校友は今56万人ほどおりますが、正会員として53万人。ピラミッドの組織になっておりまして、「募金推進委員会」で35名ほどの内外の委員の方に戦略を練っていただく。その下に、内外のOB、教職員ー大学の管理職が全員含まれておりますーを含めた約3,800名で構成された「募金実行委員会」が53万人を対象に寄付を募っています。構造としては、会長の総長、校友会の代表幹事の下に、一番下から言いますと都道府県支部ー稲門会と言っておりますけれどもーが48支部、地域の稲門会、海外の稲門会、企業さんの職域稲門会、卒業年次の年次稲門会、ゼミの稲門会、体育各部の稲門会、サークルの稲門会、有志稲門会と約1,248団体の組織を編成しておりまして、ボランティアでリーダーになっていただき募集活動をして参っております。

こういう形でずっと長年やってきておりますけれども、課題もないわけではなくて稲門会自体が高齢化しているというのが1つあります。なかなか若い方が入ってきづらいということもありまして、それで最近いろいろ、もう少し若い人を取り込んでいきたいということで年次稲門会とかいうものを立ち上げたり、あるいは銀行、証券の方のファイナンス稲門会とか、そういった部分での稲門会というのを立ち上げたりしながら少し組織の活性化ということも含めて動いております。その上に最高議決機関として代議員が約1,200名おりまして、それをまとめる形で幹事代表者が50人以内ということで、こういう組織をつくりながら何とかやってきているということでございます。

3ページに移りますが、56万人いる卒業生のうち住所が判明している方は40万人ぐらい。今回の周年事業では約10万人が寄付をして下さったので、参加率は25%ぐらいです。先ほどアメリカの例も見ましたとおり、向こうで卒業生の5割から6割が寄付に参加しているということから見ますとまだまだ低い水準ということで、我々の課題は何かもう少し増やせないかということです。昨年、卒業生サーベイをしました。その結果によりますと、寄付なんかしたくない、私はあまり大学にお世話になった気持

ちはないと大体2、3割の方は寄付に興味がない、関心がないです。2割から3割ぐらいが過去に一度は寄付してくれていますが、その中間層として知らなかったとか手続きが分からなかった、使途がよく分からなかったということで寄付に至っていない層が結構ありまして、二、三割はあります。11万人ぐらいは、まだ寄付していただいているけれども内容がはっきりしたら寄付してもいいよという方がいるのがわかりました。したがって、ここをいかに開拓していくかということが次のテーマとなります。

考えてみますと、この募金マーケットは各大学さんにとって独占的なマーケットですよ。卒業生のマーケットですから。他大学から浸食されないということを考えますと、非常にありがたいマーケットと言っていいのではないかと思います。そこをどうやって開拓していくかは大学の努力次第と思うのですけれども、今考えておりますのはここにありますような寄付の使途、メニューの拡大です。具体的には、何のために寄付するのか、何のために使ったのか、どうだったのかということを定期的に報告する。中にはサービスの反対給付は要らないという人もいらっしゃいますけれども、寄付したからには何らかの恩恵、サービスが欲しいという方ももちろんたくさんいらっしゃいます。特に、寄付が何で必要なかということをおわかっていただくための広報活動なりコミュニケーション活動を積極的にやれば、先ほど申しましたようなまだ寄付をしたことのないような方々も取り込めるのではないかと考えております。

そういうことで周年事業は終わったんですけれども、4ページになりますが、今後キャンペーンだけでなくアニュアルギフト的なものを立ち上げたい。これは、2年前に片山さん達と一緒にアメリカの大学を回らせていただいて、向こうの制度を私どももちょっと真似させていただきまして、周年事業の後に恒常募金体制をやっていこうと。せっかく8年間募集を行ってきたエネルギーをこれで終わりにしてはもったいないということで早稲田大学サポーターズファンドを立ち上げました。旧来からあった早稲田大学後援会をちょっとリニューアルし新たにこういう名称で作りまして、企業、法人、校友、父母、一般あるいは篤志家の方々を対象にしております。メニューとしては、ここにありますように教育研究、奨学金、文化スポーツ振興、ボランティア、寄付講座・研究、施設、学生寮、国際交流、特に指定なしということで、何のための寄付かをもう少し明確にしながらやっていきたいと思っています。

もう一つは5ページですが、アメリカに伺いまして思ったのは募集した後のフォローアップ体制が非常に充実しているということです。私どもも5ページ左にありますように金額別に称号を付与させていただいておりますけれども、フォローアップの体制としては寄付者名の学報とか寄付者芳名一覧ということで2カ月に1回寄付した方々に郵送しております。本日まで参加の皆さんにお配りしていませんけれども、今回いただいた金額、累計金額を法人、個人、すべて載せたものを寄付くださった方々に郵送しています。

それから、昨年度125周年ということで大隈講堂の改修をしまして、寄付いただいた額が8万円以上の個人、20万円以上の法人には銘板にご芳名を刻み、さらに改修時に座席の後ろにプレートをつけまして、個人だけですけれども125万円以上を寄付していただいた方のご芳名を刻みました。講堂に来られたときに椅子の後ろに自分の名前が書いてあるわけです。ありがたく全部申込みいただきまして、そういうこともやっております。さらに、大学行事へのご案内や施設、図書館等の利用の便宜、学内刊行物の贈呈、また高額の場合は建物に冠をつけるといった具合に対応していますが、アメリカの例を見ますと、まだまだ我々は足りないなど。もっと常日頃からコミュニケーションをとる必要があると思います。

私の担当しているところで一番喜ばれたのは、例えば奨学金を寄付していただきファンドに冠をつけまして、例えば理工学部ですと何とか研究奨励奨学資金ということで大学院生向けを対象とした寄付ファンドに寄付者の名前をつけまして、もらった奨学生から毎年感想文を書いてもらいます。寄付者向けの感謝の手紙ですね、A4で1枚ぐらいですけれども、現在の状況や寄付者への感謝の言葉とかを含めて

全員に書いていただいて、寄付者の方にお届けをしております。実は、これが一番喜ばれております。寄付者は感激されていまして、ぜひ生きている限り続けたいとおっしゃってくれています。そういうことも、一つのツールとしては非常に有効ではないかと思えます。

このように、我々に歴史があるといっても、まだまだ課題とかそういったサービスとかを含めてこれからさらに一層努力していく必要があるのかなというふうに思っています。最後になりますけれども、グローバル化に伴って国際競争力をつけなくてはいけないということで、優秀な学生をグローバルに集めるために奨学金に非常に力を入れています。簡単ですが、以上でございます。

片山 黒水さん、ありがとうございます。早稲田大学さんは創立 125 周年記念事業で 200 億円を募金目標として掲げられ達成されたわけですが、お話を伺っていますと先ほど千葉大学の福島さんがおっしゃっていたこととかなり共通する部分があるような気がします。それは、注力している部分と課題と感じていらっしゃる場所なんですが、注力されていることとしては個人を中心とした卒業生、そこの関係づくりに非常に力を入れておられて特にフォローアップというところに注力していきたいとおっしゃっていたこと。もう 1 つは、校友会、同窓会といった組織との連携を強めていきたいということです。

今、国立大学さん、私立大学さん、1 校ずつお話があったわけなんですけれども、次に今泉さんにお話を伺いたいと思います。久保審議官のお話を伺っていますと、募集目的の設定というところを強調されていたように思うんですけれども、行政サイドとして、今までの話を伺ってどのようにお感じになっているか、あるいは留意点はどのような点とお考えか、ちょっとお聞かせいただけますでしょうか。

#### 今泉 寄付募集のあり方に関するコメント

私が行政サイドから特に本日発したいメッセージは、久保審議官も申ししていたことでございますけれども、ただ一つです。それは、何のための資金調達、寄付募集なのかということです。資産運用にも関わりますが、何のための資金調達であり資産運用なのかと、それをよく考えていただきたいと思えます。それを突き詰めると、何のために大学が存在するのかということに突き当たるのですが、言うまでもなく、教育研究、その教育研究を通じて社会貢献、そういうものが大学が存在する理由であって、そのために少しでもいい教育研究を、特に教育の部分を学生に提供するためには、どんな活動を大学はすべきなのか、その目的を考えていけば、必然的に教育に関しては支援が途中で切れていいということは決してないので、必然的に大学の永続性、安定的な発展が必要になってきます。

ご存じのとおり公財政支出は伸ばすことができないばかりか、削減されている状況でございます。これは国全体の社会保障の伸びを踏まえると仕方ない部分ではあるのですが、高等教育に公財政を支出することの必要性を強く主張できていない、我々文部科学省の力不足があることは非常に申し訳なく思います。ただ、その反面、大学が安定的に発展して良い教育研究をすることによって社会に貢献していくということは引き続き行っていかなければならないことです。公財政支出がこういう状況にあって授業料の値上げは家計負担のことを考えるとできません。そういう状況であると、必然的にこの第三の財政的な手段として外部資金、これをいかに集めてそれを増やしていくのか、ここに視点が向けられるのは非常に当たり前の結果だと考えております。

ただ、当たり前の結果ではあるのですが、大学がそもそも存在する目的から考えると、無造作にこれを行うことはできなくて、やはり何のための外部資金の調達であり、運用であるのかというのは非常に重要であると考えます。これを、私は、久保審議官の話とあわせて、本日特に強調したいところです。何のための資金調達なのかについては、お話を伺って、実はこの二つの大学がそれぞれ取り組ま

れている内容でも貫かれている哲学だと思います。何のためのものなのかという使途がまずあって、その使途を達成するために必要な活動が行われていることが重要なことではないかなと思います。

言ってしまうと当たり前のことではあるのですが、その当たり前のことを当たり前にできるということは実はなかなか難しく、正直この調査報告書を見ていても、意外に当たり前のことができていない状況があります。そして、この当たり前のことができた状態になったとしても、それを貫き通すということがこれまた非常に難しいところです。この厳しい状況ですから、穴埋めをしなければならないということが前面に出ると、本来の目的を超えた資金調達や運用をしようという圧力が外部からも内部からもどうしても働きます。そうした時に、その使途だけ、その範囲だけでおさめるという判断が非常に重要です。それを保ってもらいたいと思います。

公財政支出を伸ばすことができないとすれば、必然的に第三の外部資金に頼らざるを得ないものであり、そういう状況を踏まえて、資金調達の仕組みについて制度の弾力化を図りました。3 ページと書いてあるところがございます。我々文部科学省は、外部資金の調達と運用のために制度の弾力化を行っております。まず、この前半部分では資金調達の話させていただきますけれども、例えば国立大学について言えば、長期借入金と債券の発行がありますけれども、その発行には制限がございました。まず、その発行の対象範囲を拡大することを致しました。また、例えば、地域医療を国立大学の付属病院が担う場合において地方公共団体から寄付をもらう場合があります。そうした場合に、本来なら地方公共団体が担うべき地域医療の部分を国立大学が担うということがありえますが、この運用経費について、国立大学が地方公共団体からお金をもらうことが、これまでの仕組みでは制限されておりました。そういう制限を昨年3月になくしまして、地方公共団体が国立大学法人に寄付することがほぼ可能な状態になっております。

寄付税制についてもそうです。学校法人についても同じですけれども、寄付税制についてもかなり弾力的な措置をとりまして、個人については、所得税に関し、所得の40%まで控除できる仕組みになっております。この仕組みは寄付税制としてはかなり進んでおりまして、アメリカの方が制度が進んでいるような言い方をされますけれども、確かにアメリカは、所得の50%まで控除できる仕組みではあり、あと10%足りないですけれども、遜色ない形です。法人で言えば、法人税に関し、国立大学法人の寄付については全額損金算入ができる仕組みになっております。これはアメリカにはない税制上の優遇措置でございます。そういう意味で、資金調達の観点で言えば制度的な弾力化は図ったということがあります。

これは学校法人についても同様で、学校法人の学校債の発行は今でもできる状態ですけれども、この学校債についても、金融商品取引法上の有価証券指定を行って、一般の金融市場においても、この債券を出回らせることができる、つまり、一般の金融市場からも資金の調達ができるという仕組みをつくったところがございます。今回は寄付募集が資金調達のテーマでございますのであまり詳しくは申し上げませんが、国ができる制度的な弾力化を図ったところがございます。

そして、この弾力化とあわせて特に我々が訴えたい部分が、「大学内部できちんと統制を行ってください」ということです。国が制度の弾力化を図ったとすれば、国が大学の資金運用のあり方を規制するというのはおかしなあり方です。本来、大学の経営については大学自身がみずから内部統制を行っていくというのが当然の姿でございます。その内部統制を行うための仕組みづくりを、ぜひ行っていただきたいと思います。それが、寄付募集においても何のための寄付募集であり、そのためにはどの程度やるべきであって、どういう規定を設けて、どういう体制のもとで寄付募集をするのか、そういう内部統制をぜひ行っていただきたいというふうに考えているところでございます。

そこが、まさに千葉大学さん、そして早稲田大学さんの取り組みであったと思います。使途が明確で



あり、体制が整っていて、なおかつ卒業生に対しての時間をかけたリレーション作りがされているという取り組みが寄付募集においては必要ではないかというふう感じた次第でございます。以上です。

片山 今泉さん、ありがとうございました。まとめて下さったので寄付募集はこれくらいにいたしまして、次に資金運用管理にテーマを移らせていただきたいと思います。

## 2) 説明責任と透明性を踏まえた資金運用管理のあり方

片山 そこで、今度は黒水さんのほうに、私立大学全般でもよろしいんですが、早稲田大学の資金運用管理の現状について紹介いただけますでしょうか。よろしくお願いたします。

### 黒水 早稲田大学における資金運用管理の取り組み

それでは、私どもの運用体制等について簡単に説明申し上げます。6 ページに、運用対象となる資金にどのようなものがあるかを書いておまして、直接有価証券を買っている分と退職金、施設の整備資金等の引当資産の部分。それから第3号基本金引当資産が中心かと思うのですが、欄外に書いてありますように各種の奨学基金、国際交流基金、早稲田大学研究助成基金等の基金であります。こういうものを対象に長期運用を考えておまして、約893億円という数字がありますけれども、実際にはこの700億円ぐらいを運用しております。

7ページ、8ページには、私どもの資金運用とハーバード大学さんの資金運用の比較をさせていただきました。まず私どもの方は、先ほど申したように年間大体1,000億円ぐらいの収入がございますけれども、ほとんどは経常資金としていろいろな目的に使われます。先ほどの周年募金は使いきり型の寄付金で、結果的には蓄積されません。すると、結局授業料収入等いろいろな収入から経費を賄い、さらに一部で研究助成基金とか国際交流の基金をつくったりしながら、言ってみれば細々とやっているという状態です。したがって、運営面で申し上げますと、私ども、一応1,000億円ぐらい金融資産が残っておりますけれども、うち300億円は経常的運転資金として常に現金で保有しているということです。短期運用と書いてありますが、実質上は銀行預金ですね。それから、残りの700億円ぐらいが、引当資産を対象にもろもろの資産をまとめた中長期運用資金です。ここにはミドルリスク・ミドルリターンと書いてありますけれども、あまりリスクはとっておりません。この運用の目的は、先ほど申したように700億円の果実で極力奨学金等をカバーしたいということで、昨年度ですと運用環境が良かったということもありますけれども、大体38億円ぐらいが運用収入となりました。

ただ、次ページのハーバードの場合、2008年6月期決算ですが、6月末の為替で換算しますと、大体大学の年間収入が3,700億円弱ということでございます。これは経常的資金としていわゆる費用に充てる部分がほとんどで、基本的には中長期運用はしていません。せいぜいTB3カ月とか非常に安全性の高いもの、流動性の高いもので運用している。一番うらやましいと思うのは、下にあります寄付金で、この年度が大体225億円年間に入ってくる。これをどんどん蓄積して行って、大学会計とは別会計で寄付基金というものをつくっております。これがハイリスク・ハイリターン型運用で、多分10年前ぐらいはせいぜい2兆5,000億円ぐらいしかなかったと思うんですが、今や4兆円弱まで膨らんでいる。5年間の平均利回りで見ますと18%ということですので、単純にいけますと年間7,000億円弱の果実が生まれているということになります。

大学会計にとって非常にありがたいのは、我々の場合には運用の市場変動が直接大学会計に及んでし

もうんですけれども、アメリカでは基金化して別会計になっておりますので直接的には大学会計には影響はしない、市場変動を受けにくいという形になっていまして、市場がどうであろうと一定のルールで収益の一部を大学会計に繰り入れるということで、大学会計からみますと非常に安定した収入である。2008年6月期は1,265億円が基金から繰り入れられていましたけれども、市場がどういふ変動があろうと、基金の、大体直近、5四半期か、あるいは場合によってはもうちょっと長いロングスパンの平均時価残高の5%を大学会計に繰り入れるという格好で一定のルール、いわゆるペイアウトルールを作りまして繰り入れていく。こうしますと、大学会計にとって非常にありがたいことで、相場にあまり影響されずに毎年定期的な収入が見込めるということです。非常に大きな違いというのはこういうことで、使い切りにしない、しかも安定的にペイアウトをすることが向こうではできているということです。

運用の中身云々というよりも運用管理の問題にかかってくるので、9ページ、10ページをちょっとごらんいただきたいんですけれども、私どものポートフォリオは約10年前ですと国内債がほとんどでした。株といってもほとんど寄付でもらった株であって、実際には債券で運用していた。運用規模も200億円ぐらいです。これは、別にあえてリスクをとらなくても当時は10年の国債なりほかのものを買っておくと5%、5年国債でも年8%というレートも出たことがありますけれども、それほどリスクをかけずに4、5%の利回りが得られたという時代でした。それが高金利クーポンの大量償還が続く中、低金利時代に入り再運用が厳しくなったため、国際分散投資をしないとなかなか収益が上がらなくなった。

それから、円100%が本当にいいのかどうか。運用者の立場で言うと、大学は30年、50年先を考えていますので、日本の財政赤字と少子化、将来の成長力を考えますとやはり多少分散しておかないとよくないのかなということもあって、2000年頃から外債を組み入れるようになりました。不動産証券化として70億円強ありますが、これは川崎に一つビルを持っておりその優先出資証券の一部を買っています。

我々も一応分散しておりますけれども、10ページのハーバードをちょっとごらんいただきますと、彼らの運用の歴史は非常に長く、ここには1980年以降しか書いてありませんけれども、ベトナム戦争があった1960年代にアメリカは2ケタインフレに見舞われて、債券あるいは銀行預金で持っていたらどんどんインフレで目減りするという時代がありました。そういう中で、やむにやまれず債券運用ではやっていけないため株式にシフトしていったという事実があります。1980時点でハーバードのポートフォリオには株式が6割ちょっとありまして債券がその他ということですが、その後グローバル化、さらに高利回りを求めてポートフォリオをどんどん分散していった。2008年度を見ると、オルタナティブと言われるヘッジファンド、商品、不動産、債券、プライベートエクイティ、新興国の株式、先進国株式と、もうありとあらゆるものを、非常にバラエティーに富んだ形である一定比率で組み入れている。こういうことは一朝一夕にできるわけではなく、リスクに対する考え方が重要ですね。

アメリカではたぶんハイリスク・ハイリターンを理事会で認知されていると思います。今たまたまサブプライム問題に伴い4兆円の資産のうち1兆円くらいは含み損になっているかもしれません。短期的な変動はしばらく続くかもしれませんが、彼らは金融危機を何回も乗り越えてきております。必ずしも短期志向だけでなくハイリスクをとっても長い目で見ればハイリターンに当然なるということ踏まえて、一時的な評価損等についても責任の問題は多分それほど起こらないのだろうと思います。

ただ日本の大学の場合、運用の歴史が浅いということもありまして、昨今のようないろいろな運用損失の報道がなされますと、どこが問題なのか、どう考えるべきなのかがなかなか理解できず、混乱しております。私から言わせると、事例を見ても資金運用と資金投機は完全に違う、何もかも一緒くたにしないでくれというのが運用者の立場から言いたいことであります。デリバティブだけとかレバレッジを何倍もきかせるとか、これは本末転倒な話であって、我々は少なくとも現物投資で長期保有で何かにリ

スクをとっていく。リスクをとらなければリターンはありませんので、我々の大学は為替のリスクをとろうという覚悟で2000年から外貨投資に踏み切っています。今、たまたま円高で当然評価損は生じますが、それは一時的というか1年で片づくわけではないにせよ、10年、20年では当然それなりのリターンが得られる。過去10年を見てもそれなりのリターンが得られているので、別にそうあたふたする必要はない。

ただ、我々は信用リスクには非常に気を使っています。一たん倒れたらもう戻ってきませんので、一番気を使うところです。市場リスクには金利リスクとか流動性リスク、為替リスク等いろいろありますけれども、為替リスクはとる。一部仕組債にも投資して、流動性リスクを捨ててもいい、そのかわりリターンをねらう。長期保有目的で当座は要らないお金なので、安定的な長期投資可能な資金運用としてポートフォリオの一部にはそういうものも組み入れています。

これには、各大学の運用の歴史や理事会の理解度、運用哲学が反映します。つまりうちはハイリスク・ハイリターンでいくのか、ミドルリスク・ミドルリターンでいくのか、あるいはそういうリスクはとらないのかなどが問われます。預金だけでも十分、元本割れさえ回避すれば良い、それはそれで結構と思います。どれがいいとかいうことはありません。したがって、よく週刊誌が単純に大学の運用利回り比較をされていますけれども、全く意味がないと私は思っています。リスクを大きくとればリターンは当然大きくなければおかしいですし、4%のリターンしかないのにより大きいリスクをとっていけばふさわしくない運用ですし、リスクを非常に小さくして4%のリターンだったら、大変すばらしい運用ということになります。

そういう意味で、どういう考え方で資産を組むのか、それを全学的に理解できているのかが一番大事です。責任体制に関しては、私は財務部長を務めておりますが、うちでは責任が非常に明確で、財務担当の常任理事と財務部長が全て負っています。失敗すれば単純に私のクビが飛ぶかもしれません。そういう意味でははっきりしています。資金運用に関して、理事会等にどういう理解を持ってもらうかが一番大事ではないかと思っております。

まだいろいろありますが後に譲ることにいたしまして、早稲田の現状をご報告させていただきました。以上でございます。

**片山** ありがとうございます。早稲田大学さんの現状だけでなく、日本の私学全体の資金運用の現状と課題にも触れていただいたような気がいたします。そして、学内で哲学、必要性等を明確にし周知を図ることの重要性をおっしゃったと思います。また、アメリカとの比較を通じて運用の対象となる資金の蓄積、貯蓄する部分が違うし、またそれを活用する上で基金の一部を支出するルールを作って拠出していくことで、市場の影響からある程度隔離を図るというような仕組みも説明下さったかと思えます。

そこで、今度は国立大学ということで松澤さんにバトンをお渡ししまして、東京大学における資金運用管理の現状と課題についてご説明いただければと存じます。よろしく願いいたします。

#### **松澤 東京大学における資金運用管理の取り組み**

それでは、東京大学における資金管理運用と課題について簡単にご説明をさせていただきたいと思えます。まず2ページですが、国立大学法人、国立大学共同利用機関法人も一緒ですけれども、法人法により相当運用規制がかかっており安全な商品のみによる運用だったのですが昨年3月28日に文部科学大臣の指定する有価証券が指定されたということで、特別の法律により法人の発行する債券等、あるいは金融債、一般担保付または物上担保付に限る社債、貸付信託の受益証券、外国債等が取り込めるように

なったところですが、国立大学法人においても、やりようによってはかなり幅広い運用ができるようになってきたのではないかと考えております。

3 ページですが、東京大学はこういった指定が行われたことに関連して資金運用のルールを見直すことをまだ行っておりませんが、今後必要になってくるのではないかと考えているところです。現在のところ、法人化に伴って定められた東京大学資金管理方針と資金管理規定等に基づきまして運用をしているところでございます。ここのポイントは、まず資金運用はあくまで余裕資金の運用であるということと、余裕資金の運用については市場原理の活用と有利な条件の獲得です。言ってみれば、競争で高いところをとりますよというだけの話です。あとは安全な運用ということになるわけで、そういったところを考えております。長期運用と短期運用について、責任の体制といいますか、誰が決めるのかという意思決定のルールも決めております。取引先金融機関の条件、信用リスクにつきましては、本学では BBB 格以上の格付けを持つ金融機関であればいいとしております。東京大学からどうですかという声かけはせずに、金融機関の方から参加したいということをお願いいただければいつでも受けられる体制になっているということです。

もう一つ、リスク分散の観点から1社当たりの預け入れ上限額を原則100億円としております。実はこれ、運用してみると100億円を超えて預けているところは非常に高い利率を提案してくれるのでなかなか外しきれないという問題もあって、あくまで原則でありきっちり決めているところではありません。

4 ページは、資金運用の体制を示しています。事務組織としては財務担当理事、理事会がありまして、その下に調達・経理系統括長がおります。これは、ほかの大学では財務部長に相当するポジションです。その下に、私のいる経理グループ長、副課長、総務・資金運用チームがありまして、係長、係員が2人の3人体制で日々の資金運用の事務を行っているというところです。長期運用に関しましては経営協議会の審議が必要になってきます。1年を超えるものを長期運用としておりまして、1年を超えるものについては経営協議会の審議、それから役員会の承認を得て総長が決定するというところを行っておりますが、短期運用については相当迅速な運用をして、細かく、極端な話、運用期間が7日間程度でも行ってしまおうということをやっていますので、一々上の方まで上がるとなかなか迅速な運用ができないということもありますので、調達・経理系統括長の決裁で短期運用を行っていくという体制をとっております。

5 ページは、現在、東京大学が運用している商品にはどんなものがあるかです。このページで訂正をお願いしたいのですが、まず「一般財源によるもの」の短期運用に金銭信託を入れていただければと思います。これは、某N証券の短期の金銭信託商品でございます。それから「東大基金の運用」の①に債「権」ラダー型運用とありますが、これは「券」の誤りです。すみません。

東京大学は、文部科学大臣の有価証券指定に伴って今年度から金融債とユーロ円債、担保付社債を具体的に取引しだしたところでございます。ただ、私どもは全くの金融の素人でございます。証券会社の方が熱心にいつもセールスされる際に、非常に高い金利を示される。初めて外国債を取り込んだ際は、昨年5月、6月に多くの証券会社の方に来ていただいて当時は非常に高い金利を提案していただきました。豪ドルの為替変動型なら10%ぐらいつきますよ、そういう商品が提案されているわけです。そういったものを本当に取り込めるのかどうかは、素人判断ではなかなか難しいところがありまして、たまたま渉外本部に金融機関の経験者がおりましたので、その方のアドバイスを踏まえ、あまりボラティリティの低い、できる限り安全性が高くかつある程度の利回りも期待できる商品の選定を行うことができております。

ここでは東京大学基金の運用を一つ取り出しているわけですが、法人化を契機に財務充実策として平成16年10月に東大基金を設立しました。東大130周年記念キャンペーンでは130億円を超える

寄付を集めたところですが、基金を財源にした運用によって学生支援や研究支援、設備の充実といったことを考えていくうえで、より高い利回りを確保し、しかも安全な商品を選定するという観点から相当検討した結果、ここに書いてあるような金銭信託、10年マルチコーラブル、ユーロ円債の30年物で円高抵抗力のある物、トリガーのついた物といった商品で運用を行っているところでございます。

それから6ページ、これは参考程度に見ただけであればと思いますが、年度平均運用率です。毎日資金残高はどのくらいあるか、余裕金がどのくらいあるかをパソコンでチェックしておりまして、それで何日間運用に回せるかをみているわけですが、それをグラフにすると大体こんな数字になり、平均すると92%ぐらいの運用率になるのではないかと考えております。そこに書いてあるコメントは、合っているかどうかを厳密に精査しているわけではないので、大体そのような計算をしていますよというところで、参考程度におさめていただければと思います。

ちょっとここには書いておりませんが、報告書の131ページにはーA国立大学法人というのは東京大学とすぐおわかりになるとは思いますけれども一財務諸表が掲載されております。計算していただければいいんですけども、平均運用額は大体年間を通じて700億円、金融資産の合計が732億円ぐらいありまして、財務収益としては5億円ちょっと。これは19年度の決算ですけれども、年間に獲得できた利回りは大体0.7%ぐらいしかない。そんなものなのか、もうちょっと高くとれるのかどうかはよくわからないのですが、これが東京大学の実態ということになっております。

7ページ、今後の課題というところでございますけれども、岡村理事の冒頭のあいさつにもありましたように、東京大学は小宮山総長のアクションプランにおいて2020年には2,000億円の基金を集め、運用益の100億円を活用する計画です。その活用によって、世界中のすぐれた研究者が集う大学にするための奨学制度の充実、世界トップクラスの研究成果を生み出すための研究者の支援、リーディングユニバーシティにふさわしいキャンパス環境の整備、こういった大きな3つの柱を掲げた上で、そうした基金の実現を目指すといったプランを打ち出しております。これは寄付募集のパンフレットに明確に書かれておりまして、相当ハードルは高いのかもしれませんが、ここの実現に向けて本学一体となって取り組みを始めているところです。これが1つの大きな課題です。

寄付金の運用益の取扱に関しては国立大学の会計基準の中で相当制約があって、運用益は財務収益になってしまう。ですから、中期計画の期末にはそれが目的積立金として整理されていたものが、要は大学の努力でそれはいいですよと財務省が認めてくれれば、経営努力認定がされれば積立金として整理されていくということになるんですが、それ以外のものは国庫に吸い上げられてしまう。そうであれば、その期のうちに全部使い切ってしまうというようなことになります。そうすると、どうも今の制度の中では基金、寄付金を財源にしてその基金を増やしていくということにはならないということが問題としてあるのではないかと考えております。一般寄付金の運用益についても、今の会計基準に合わせると運用益がいわゆる「寄附金債務」となるような制度にしていかななくてはならない。これはほとんど解釈では困難で、理屈に合わないのではないかとこのところがあって、制度改正が必要になってくるのではないかと。今泉さんとも相談しながら、これから国立大学の寄付金による運用をどうしていくのかについて制度の検討をお願いしていかなければならないと考えているところです。

それから運用体制については、説明責任もそうですし、資金管理運用体制、委員会をどう作るかといったことも非常に大切なことだと思いますが、おそらく国立大学法人が現状の運用を行うのであれば今のままそれほど変えなくても問題ないのではないかと考えているところです。ただ、今後、寄付金を財源としてさまざまな金融商品をもうちょっと弾力化された形で運用していくとなると、やはり長期的な運用計画とか目的の整理であるとか、あるいはどういった商品を取り込むといったようなルールづくり

というようなことを、本当に真剣に考えていかななくてはと考えているところで、その際にどういった形で専門家を取り込んでいくのかについても考えねばならないところです。

もう一つ、国立大学法人の運用資金は余裕金という前提ですので、その余裕金を単に運用に使うのかどうかというところ、大学がキャッシュフローも含めた財務マネジメントをどう考えるかというところをきちんと整理する場所が、東京大学の中にも必ずしも明確に位置づけられているわけではない。そのあたりを整理していかねばならない。具体的にどういうことかという、東京大学では柏にキャンパス整備をしているところですが、その財源は今ある他の土地の売却収益をもって充てることになっておりまして、整備のタイミングと売却のタイミングが合わない。そのタイムラグをどうやって埋めていくかについて、余裕金があるのだったらとりあえずそれで払っておいたらいいのではという議論があります。そういった余裕金で整備もできるような内規等をつくってあるんですが、本当にそれがいいのかどうかの分析も含め、そういった財務戦略的な検討をする場所、体制を整備していかなくてはと考えているところです。ちょっと駆け足で簡単に触れさせていただいたところです。ありがとうございました。

**片山** 松澤さん、ありがとうございました。国立大学の場合は既にお話があったように、私立大学に比べ運用対象に一定の制約等があるわけなんですけれども、昨年来の所要の制度的措置を受けまして、一般財源と東大基金の運用の双方で工夫を凝らされているというご紹介があったかと思います。またアクションプラン等の中長期の取り組みに触れつつ、今後の課題として、一般寄付金による運用益の取り扱い方法とか、運用対象の拡大といった財務戦略上の課題も触れて下さったかと思います。

そこで、今泉さんのほうにまたマイクを回して恐縮ではあるんですが、今のお二方による運用管理に関するご紹介を受けてコメントをお願いできますでしょうか。

#### **今泉 資金運用管理のあり方に関するコメント**

それでは、資産運用の話について、私が皆さんに発したいメッセージと、二つの大学のご発表を踏まえて思ったことについて述べさせていただきたいと思います。

資産運用に関することについても先ほどの資金調達の話と同様なのですが、何のための資産運用なのかということが、まさに今日、久保審議官と私がくり返し皆さんに伝えたいメッセージです。「何のために」ということは二つあると思います。一つは大学のミッションです。自分の大学が何をミッションとして世間から期待されているのかということについては、おのずから、設置者別のミッションもあれば、同じ設置者の中でも、その立場によって違いがあると思います。そもそも自分の大学のミッションは何なのかということについては、簡単にいえば、設置形態で国立大学、公立大学、学校法人（私立大学）というふうなミッションの違いを見ても、もちろんかなり大きな違いがございます。そのミッションの違いに応じて、私の資料の3ページ目のところですが、それぞれ資産運用に関して制限がございます。学校法人については、ほぼ資産運用に関して制限がございません。私立学校の教育に支障が生じない限りは、その収益を学校の経営に充てるために収益事業を行うことができる状態になっています。その反面、国立大学と公立大学に関しては、それぞれ国立大学法人法と地方独立行政法人法によって、それぞれ余裕金の運用について制限されておりますし、そもそも収益事業自体ができない状況でございます。その反面、それぞれのミッションがあつて、そのミッションに応じた公財政支援を受けることとなり、その公財政支援を受ける反面、いろいろな制限があるという仕組みの中で、自分の大学のミッションをどうかということを、やはり考えていかねばならないと思います。

ただ、もう一つ言いたいことが、ミッションを考えるだけではなく目指すものが何なのかということ

もやはり考えていく必要があるということです。将来的な大学経営の戦略として、どういうことを目指していくのかということも、やはりそれぞれの大学で異なってくると思います。そのミッションを踏まえた上で何を目指していくのかということがまず一番大事なことであり、それを踏まえた上で、次にどういうルールで行っていくのかということを実学的に意思統一する必要があります。そして、意思統一したものをきちんと内部的に統制できるような管理体制が必要になってきます。そして、それを定期的に評価していくということが必要です。先ほどのお話の中で、「一時的な評価損だけで評価してはなくて、長期的な視野で我々は評価しているのです」という早稲田大学さんのご説明については、私は非常に共感できる場所です。この評価のあり方については、短期的な視野だけではなくて、中長期的な視野で見るとということも必要になってくるのだろうなと考えている場所です。

そういう「目的は何なのか」ということから導き出される話もありますけれども、もう一つ、私立学校とはいえ公的な機関ですのでやらなくてはいけないことが「だれが大学にとってのステークホルダーなのか」ということです。そのステークホルダーたちに対して、どういう説明責任を果たしていくのかということ。例えば、私立学校についても、一般的なステークホルダーは、やはり学生です。大学経営の80数%の財源が授業料収入等で賄われ、10%が私学助成の形で公財政支出、残りに外部資金が入っている、という単純な大学経営の中での財源を考えれば、一番大きなステークホルダーは、私立学校についてはやはり学生です。ただ、10%分の公財政支出が入っているということは、要は社会に対してもその説明責任を果たしていく必要があるということです。その説明責任を果たしていくためには、当然ながら資産運用の透明性、公正性が必要になってまいります。そちらの方からも、このルール作りや体制作りは必要になってくるなと考えている場所です。

今、設置者が異なる早稲田大学さんと東京大学さんの説明がございました。それぞれ、ミッションを踏まえた上での目指すものをご説明いただいたと思います。ぜひ皆様におかれましても、自分の大学のミッションは何か、目指すものは何か、そしてステークホルダーが誰なのか、これを踏まえた資産運用を考えていただければありがたいと考えている場所です。以上です。

片山 ありがとうございます。先ほどの黒水さんと松澤さんのお話に加えまして、今泉さんの方から改めてコメントいただいたわけですが、ステークホルダーはだれかという新たな視点を提示していただいた上で、本日のテーマに則して整理して下さったということかと思ひます。

### 3) フリーディスカッションと総括

小林 それでは、司会が替わります。今、いわばグッドプラクティスとしてアメリカの例も含めまして幾つかの大学の事例が紹介されたわけ。文部科学省の方針も示されたわけですが、これらは各大学にとってかなり参考になることであつたと思ひます。これから残された時間で、会場の皆様の方からパネリストの方々へのご質問、ご意見等があればお受けしたいと思ひます。前半の研究報告に対するご質問やご意見ということでも結構です。いかがでしょうか。ご質問に際しましては、どなたに対する質問かということと、ご所属とお名前をお願いしたいと思ひます。いかがでしょうか。

質問者 ○○大学の○○と申しますけれども、千葉大学の先生にお聞きします。早稲田とか東京大学の事例では、早稲田では稲門会という基盤組織がしっかりして、集める基盤がある。東京大学も高額を集めて、後は活用、運用の段階に入っている。活用に関しましては、東大、早稲田も学生の支援、奨

学資金として、アメリカでも学部学生の 50%に対する奨学金の支援が行われている。千葉大学の例は、多くの国立大学にとってこれからの例になると考える中で、ここに書かれている趣意書も広くは千葉大学のため、そのための支援を目的としてお書きになっているわけですが、これを現実化するときに、どれぐらいの目標額にしておられるのか。この報告書を見ますと、やはり法人からの寄付が多くて卒業生からの寄付はまだ少ない現状の中で、もう少し趣意書の目的を絞っておられるのかどうか。これを実現するために、どれぐらいの期間でどれぐらい集めてその運用、活用をやろうとされているのか、もう少しその辺のお話をさせていただければわかりやすいと思います。よろしく願いいたします。

**福島** 大変難しいご質問ですが、目標額は一応 15 億円と設定しております。実は医学部と園芸学部の周年事業もございまして、それをあわせてこの金額を設定しております。実は 50 周年のときに寄付集めをしましたが、その時は 2 億円ぐらいしか集まらなかったということもありまして、金額につきましては周年事業で大体 9 億円ぐらい、それ以外で大体 6 億円ぐらいを当面の目標として設定いたしました。周年事業とあわせて、今目標額 15 億円のうち 5 億円ぐらいが集まったという状況になっております。

今、皆さんご承知のとおり非常に厳しい経済状況でございまして、50 周年の際にある額を寄付していただいた企業が今回は非常に厳しいのでその 3 分の 1 しか出せないというようなお話もあります。多分、個人の方も非常に厳しい状況と思いますし、卒業生の方に対してはまだ絆づくりを中心に行っておりまして、一斉のダイレクトメールも去年の 11 月末に送ったばかりでございまして、まだ十分な寄付金額が集まっている状況には至っておりません。

正直なところどのぐらい集まるのかという見通しが十分立たないものですから、来年が創立 60 周年ということになりますのでキャンペーン期間としてそのぐらいを集めていこうと考えておりましたけれども、とても今の状況では来年中にこの目標を達成するのはかなり難しい。むしろ、十分に絆作りを行いキャンペーン期間を超えて募金活動をしていく方が最終的には集まるのではないかと考えております。使途もどのぐらい集まるかによってかなり変わってくるところがありますので、相当額が集まればこういうものに使っていくというものは一応内部的には持っているわけですが、まだその状況まで至っておりませんので、具体的な使途を打ち出す状況にはなっていないということでございます。

国立大学の場合、研究面についてはいろいろな形で外部資金の獲得ができる反面、教育面につきましては運営費交付金が毎年削減されていきますので非常に手薄になっていく。学生のいろいろな課外活動に関する経費とか、そういうものは削らざるを得ないような状況になっておりますので、そういう学生のため、教育活動のために充てていきたいということは考えておりますけれども、まだ具体的にどういふ活動にどのぐらいの金額を充てるのかということについて、具体案があるわけではございません。

**質問者** ○○大学の理事の○○と申します。すみません、再び千葉大学の福島理事にお尋ねしたいのですが、現職の教職員に対して寄付金の額の目安というのは想定されているんですか。

**福島** 一応、期末・勤勉手当の 1%を目安として設定させていただいています。もちろん、学長や我々理事、部局長については少し高い率を設定させていただいております。一応目安はあるんですが、今お願いしているのは、参加率を上げていきたいということです。少額でもいいからなるべく多くの方に参加していただきたいというメッセージは、ボーナスのたびごとに発信させていただいているところでございます。



**質問者** ○○大学の○○と申します。お二人にお伺いしたいんですが、東大の松澤さんは長い間国家公務員で職員をやってこられて、今法人化の5年目が終わろうとしている。いわゆる経理系から財務の職員に転換する必要があるという中で、運用の判断をする際にたまたま金融機関出身の職員の方が渉外本部におられたのでその方の意見を聞いてというのが非常に気にかかったんですけど、もう少し中長期に、そういう判断をきちんとできる職員の育成について、ご方針があるのかどうか。私の経験では、まだ経理系の方は財務になりきっていない、経理系の職員のままという状況にあるのではないかなと。これは5年もたって、まだその状況というのは非常に気にかかるので、そのあたりご方針があれば伺いたいということですね。

それから、早稲田の黒水さんにちょっとお伺いしたいんですが、外貨建ての外債ですね、今円が非常に強いので、多分マイナスということになっているけれども、長期保有だからいいんだと。そこはしっかり、中長期の視点を持ってということだからそんなには気にしていないと。文科省も共感するというお話があったんですが、本当にそういうことで乗りきれぬのかどうかですね。拝見しますと、外貨建ての外債は3割というのが方針で決まっているので、全体の運用からすると50%を超えるような話にはならないので、減損処理とか多分そういう問題は生じないからいいんだということかもしれませんが、現状では円高がそう簡単に前の水準に戻るような感じはしないんですけども、説明は本当にできるんですかね。すみません、私もよくわからないんですけども、教えていただければ。

**松澤** 非常に難しいご質問をいただいたんですけど、確かに、たまたま渉外本部に人がいたというところは、それが実態なんですけれども、そういう方がいらっしゃるということを知ったのは、東大基金をどうやって運用するかというところを考えていくときに、経理グループがその資金運用をしているというところがありましたので、渉外本部とそこら辺で接触しているときにそういった人がいるということを知って、ぜひ一緒にということになったわけです。これは、今、○○先生からご指摘があったように、経理から財務になりきらないという部分は、多分、相当あると思いました。

東大の中でも、旧財務部が財務系と調達・経理系の二つに分かれてしまって、財務の方は学内の予算配分といかに文科省からお金を取ってくるかに注力されている。経理はその持ってきたお金をどうやって運用するかというところで分担があるんですけども、そこを一緒に財務をどう考えていくかという体制に、今、ちょっとなっていないような気がします。そこをやはり考えていかなければいけないことと、資金運用をその中に入れたときに、外部の専門家をどうやって取り込んでいくかは、前からやっておかねばならないのではないかと考えていたところで、それをどうような体制で運営できるのかどうかというところを、来年度中にも第2期中期計画に向けて体制づくりを考えねばというところで、それぞれ関係のところにはそういった意見を申し上げているところです。

どういった体制をつくっていくのか、その組織で何をするのかをもう少し研究しないといけないのかなと思っています。人材育成は、なかなか難しい。人事異動がありますので、二、三年で動いてしまうというところがあり、資金運用を担当している職員も二、三年で動いてしまう。私も資金運用を担当するようになってまだ2年しかたっていないわけですから、これから先どうなるのかというのもちょっとわからない。そうすると、長期的に運用管理を専門にやっていく部署をどの程度必要としていくのかも考えていかなければならないのかなと思っています。

**黒水** ○○さんがおっしゃったとおり、これがまさにその学校の運用哲学なんです。確かにそういうことが嫌であれば、運用してはいけないと思います。そういう大学さんもおありになりますね、うちは

絶対に運用しない、日本の国債だけでいいんだ、預金だけにする、幾ら金利が低くてもいいんだと。それも一つの考え方なので、十分あり得るシナリオです。私どもは、それでは満足しない。こんなに預金持っていてどうするんだ、ゼロ金利は怠慢じゃないかという意見も平常時には出てきます。そこをどうするかですね。いきなりハーバードみたいに運用するなど、自信がないですね。体制もありません。

それでできるのはインカム中心なのですが、こう考えたわけです。2008年に外債をスタートした際は為替が105円ぐらい、金利が10年国債で5、6%でしたので、例えばこういう計算をしました。5%で10年間やれば50の果実が出てくる。10年間通算で見て105円のもが55円までいったらトントンですと。果実で50あるわけですから、105から50引いた55円が10年間の通算トータル、パフォーマンスで見た場合の損益分岐点ですと。では、為替が55円にいく可能性はどう考えるかということだと思います。1ドル=79円台が昔ありましたけれども、日本の急速な少子高齢化、巨額な財政赤字、構造改革の進展度合い、国際競争力、金利水準など何が為替を決めるかという難しい問題ですけれども、潜在成長力（産業人口の構成とか技術とか資金力）を総合的に考えて、為替が1ドル55円のところまでいくと考えればやらない方がいいかもしれません。

うちは全面的にそれをやるわけではないので、ある程度リスクは取ろうよということでそれを認めてもらったわけですね。そこが一番大事なところで、スタートするにあたってここまでリスクがあるよ、それでもやるかやらないかという言質をとらないと確かに怖くてできません。将来どうなるか正直だれも分からないが、経済成長、世界のパイ（富）が縮んでしまう、ずっとこのままいくのであれば難しいでしょうけれど、金融危機も何年後かに平常へ戻り人類が経済活動する限り世界のパイは膨らんでいきますから、そこにある程度賭けているという部分もあります。このままずっと変わらないとなると、これは大変なことですがどう考えるのかということです。そういう諸々のことをよく検討して、ここまでのリスクをとるということを決めない限り投資をスタートできないというのはおっしゃる通りなので、大学さんのそれぞれの考え方次第と思います。ご参考になったか、ちょっとわかりませんが。

**今泉** ○○さんの鋭いご質問に十分答えられるかどうかわかりませんが、黒水さんがおっしゃったことと私が言いたかったことは、文脈は少し違います。申したかったことは、先ほどの黒水さんの資料の中にもありましたけれども、ハーバードでさえも昔から現在の状況で運用していたわけではなくて30年ぐらい前は日本の現在の大学の状況と同じような状況であり、それが、30年かけて試行錯誤を通じて、今の形になっているということを知っています。

私が先ほど黒水さんのお話の中で、長期的な視野の部分に言及させていただいた趣旨は、1年毎に「損が出た」とか「利益が出た」とかそういうことに一喜一憂して「損が出たから、うちの大学の資産運用は目的云々にかかわらずちょっと引き締めでいこう」とか「利益が上がりそうだから、目的云々にかかわらず押し押しでやっていこう」とか、そういうふうな短期的な視野で景気動向等に左右されてしまうということではなく、きちんとした目的を持ち説明責任を果たしていつもらいたいということです。すると、長期的な視野で目的を果たしていくためにはどうしていけばいいのかということにつながっていくのではないかと趣旨で、私は「長期的な視野で」という言葉を引用させていただきました。

**小林** ありがとうございます。片山さんの方から、アメリカの状況等について補足していただきます。

**片山** アメリカの大学関係者から得た情報では、今回の金融経済危機で主に3つの影響が出ているということです。一番目は、学生の世帯所得の落ち込み。奨学金を必要とする学生が増加しているにもかか

ならず、金融機関からローンを受けにくくなっている。二番目は、一部の短期資金ファンドの引き出しが凍結されたことに伴い給与支払等の日々の資金繰りに影響が生じている。三番目が、基金からの支出が経常収入に占める割合、例えば基金からの支出が収入全体の3~4割を占める大学で支出額の落ち込みに伴い教員の新規採用や設備投資の凍結等の影響が出ている。ただ、アメリカの方がおっしゃるには、今泉さんの発言とも関わるのですが、今のところ寄付の拡大再生産に代わるモデルが見つかっていない。大学には持続性があるので、今は厳しいからしのぐしかない。ただ、中長期的にいずれは回復するだろうという見通しの下で、学生支援を中心に方針は維持するということがあるようです。大学のミッションや持続性という原理原則に立ち返ると、寄付や基金の運用益を大学の経営等に役立てていくというやり方、哲学は今のところ変わっていないということです。ただ、黒水さんがおっしゃったように将来のことは誰にもわからないので、何年続くかは分かりません。それがアメリカの現況でございます。

**小林** ありがとうございます。ほかにご質問はございませんでしょうか。どうぞ。

**質問者** ○○大学理事の○○と申します。早稲田大学の黒水さんにお伺いしたいんですけども、先ほどのお話で、財務担当の理事とか財務部長が運用の責任をとるというお話があったんですけども、結局我々、今までのとおり業務をやっている何か失敗があってもそれほど責任は問われないわけで、新たなことをやって何かあると責任を問われてしまう。その辺の躊躇というものがあるかなと思うんです。先ほどそういうふうな、冗談半分でお話があったわけでございますけれども、早稲田の方ではそういったふうな一種の約束としてのリスクをとるわけですね。そのリスクに対する何かリターンのようなものは、運用成績が上がればこういったリターンがあるとか、そういったものは何か、精神面あるいは金銭面とか、そういうもので何かあるのでしょうか。

**黒水** 私も、ちょっと言葉が滑りすぎて極端な結論を話してしまいました。実際はそうではなく、答えは何もありません。運用というのは厳しくて、うまくいっているときは相場がいいから、悪いときはおまえが悪いからだ、リスク管理が不十分だったからではないかと言われるのが普通です。報酬が高いわけでもない褒められるわけでもないという意味では、割に合わないのかもしれない。多分アメリカでは非常に高い報酬を受け取るでしょう。クビになってもある意味一生食べられるわけです。日本の場合、そういう制度はなかなか根づかなくてコンスタントに給料をもらいますけれども、私がクビになったところで損が解消するわけでもないし、ちょっと極端な言い方でした。ただ、気持ちとして責任感という意味で話をちょっとしたんですけども。

なぜこういう意思決定ラインを引いているかということ、まだうちは大きなリスクをとった運用をしていない。若干のリスクをとっていますけれども、アメリカのようにハイリスク・ハイリターンをねらっているわけではなくて今のところ債券中心です。債券の場合は経済、金利、為替情勢といった、マクロの分析をある程度押さえておれば大体判断がつくわけですね。国際分散投資となると、とてもこんなやり方ではできません。資料14ページにありますように、今後の問題として国際分散投資を行うかどうかという問題もあるのですが、行う場合には多分投資委員会のような場を設置しないと到底目が行き届かないと思います。現状、まだそこまでリスクをとるつもりはありませんので、マクロ的な把握をしていれば、700億円ぐらいという規模と今の債券運用中心ということでは、3名で一応の体制ができています。

ただ、もちろん年に2回、9月末と3月末に理事会に報告を行っております。それに毎月部内での評価損益の報告、さらに随時評議員会での運用報告をしています。昨今のようにいろいろな大学さんで問

題が出たときには、私、今まで3回ほど、理事会、評議員会、学術院長会ーこれは学部長会議ですねー、来週は組合に対しても話をします。結論から言うと、実損を出すことはもちろんないのですけれども評価損は有価証券運用をしている限り当然出ます。ちょっとお話ししたように考え次第です。今のところ、うちの大学では理解が得られています。

それから15ページに掲載されておりますように、組織上は財務担当常任理事に決裁権限がある状況からこういう「資金運用内規」をつくってしまっていて、運用対象毎に運用割合を一定の比率内におさめるといことになっておりますけれども、実はこれ以外も個人的なリスク管理はあります。個人的に言うと、私はあまりアメリカの企業に投資をしていませんでした。というのは、2003年にいろいろな不正会計疑惑がありまして、エンロンから始まってワールドコムがあって、高額報酬という社会なのでいろいろ不正も生じました。すると、安心して投資できる対象ではないんですね。やはり日本の企業のほうがわかりやすいというか、経済もわかりやすい。私の鉄則は「分からないものには投資しない」。CDSに手を出していませんし、自分で理解不能なものはやらない、理解できる範囲内で行う、そういう個人的な哲学でやっております。そういう意味ではこれから特に厳しいのはインカム商品で、金利が下がってしまったので運用益が出ないわけです。そうすると、株か不動産といったキャピタル商品しかないと思うのです。危機ですけども、そういうものに投資するチャンスなんですね。全部が安くなっていますから。

一番問題は分散投資で、言葉は非常に簡単ですが実は一番難しい。例えば1年前に国際分散投資をしたら救われたかという、そんなことはなくすべてやられていますよね。ですから、国際分散投資には20年、30年と時間がかかると思います。今、逆に言うと100年に一度の危機ですから100年に一度の一番安いタイミングです。今がボトムかわかりませんが、いずれボトムが来るでしょう。そこで投資に出られるかどうかです。それにもリスクは当然あります。ただ、昔から見れば半値か3分の1の値段になっていますから当然リスクは小さくなっています。怖いですが、そのときに理事会を説得できるかどうかだと思います。そうすると、低いリスクで大きなリターンの可能性が高まります。

ポートフォリオの1割ぐらいはそういうことも考えないと多分リターンを得られない可能性があります。ここからが正念場ですし、一番チャンスのある時期かなと言っていますが、足元まだそんな余裕があるわけではありません。ただ、タイミングといってもピンポイントではうまくいきませんのでそういうロングランの観点で物を考えながら今後どうやって運用していこうかなということを考えています。それも嫌なら、金利の低い債券で我慢をするというのが正解ということになるかだと思います。一応、そんなところですよ。

**小林** ありがとうございます。ちょっと補足いたしますと、先ほど人のことが出ましたけれどアメリカの大学はご存じのように多様性が特徴です。必ずしも全部に当てはまるというわけではないんですが、私たちが調査した大学で印象的だったのは「評価をペナルティに結びつけることはできるだけしない」という言い方をされてしまっていて、たとえ損になったとしてもクビを切るようなことはしないし、ペナルティはつけないと。ただし、長期的にというか、それを何年もやってもらっては困るけれどというようなことは言われていたんですね。その辺は、先ほど質問された方からありました、人をどうつくるかという問題とかかわってしまっていて、やはりこれは中長期的に考えなければいけない問題だろうと思います。

他にご意見、ご質問はございませんでしょうか。まだ質問や意見がおありかと思いますが、そろそろ時間も迫ってまいりましたので、司会から総括とはいきませんが幾つかコメントさせていただきます。

今日のフォーラムは説明責任、公正性、透明性、内部体制の構築といった内容でした。今泉さんからもありましたけれど、これは当たり前のことではないかという印象を持たれた方も多いかと思います。

しかし、当たり前のことを当たり前にするのが一番重要です。今日大学が置かれている非常に厳しい状況の中で隘路を打破するとしたら、一つは外部資金の活用でしょう。しかし、単なる金集めとしてやりますと社会の反発を買うおそれがあります。何より重要なのは、大学に対する信頼を高めていくことであろうと思います。大学に対する期待を高めると言ってもいいかもしれません。トラスト（信頼）には信託という意味もありますので、トラストが1つの重要なキーワードではないかと思っております。

先ほど今泉さんからちょっと紹介がありましたけれど、アメリカの大学も決して何もしないで寄付を集めてきた、基金を大きくしてきたということではなくて、非常に地道な努力を重ねてきたということがあります。それに対して政策がサポートしていくということの中で、過去30年の間にこれだけのことを作ってきたということがあります。ですから、そういう意味で大学のやることというのは非常に大きいのではないかと思います。具体的に申しますと、これは前回のフォーラムのときにも強調いたしましたけど、大学と社会のネットワークづくりということで、これは当たり前のことだと言われるかもしれませんが、大学が何をしているかミッションをはっきりさせるということですね。早稲田大学から感謝の言葉を伝えるということがありましたけど、こういったことをほかの大学がどの程度やっているかという、甚だ心もとなひのではないかというふうに思います。

千葉大学からは卒業生のアンケートというお話がありましたけれど、こういったことは中期計画とか中期目標の中に入っているからやっているというようなところも結構多く、一種の大学改革に結びつけていく努力というのをやっている大学というのは、まだまだ少ないように思います。

ステークホルダーという言葉が出てきましたが、そういった声を聞くということ。大学が情報を発信していくということと、それから、それに対して今度は外の声を聞いていくことのネットワークをつくっていくということが、こういった寄付とか基金の持っている大きな意味であろうと思います。その中で大学とは何かという一番根本的な問題、大げさに言えば存在理由とかいうことになるかと思えますけれど、アイデンティティを確立していくということ、そういうことが求められているということだと思いますし、黒水さんがおっしゃった、運用についても大学のフィロソフィーが問われているということで、ここでも、やはり当たり前のことをするということが非常に重要ではないかと思えます。

多くの方が指摘されていた点としては、中長期的な視野を持つこと、短期で評価しないことが非常に重要ということがありました。これは実は高等教育改革全体の課題でもありまして、最近改革が非常に早いので、目先のことにとらわれているということが非常に多いように思います。先ほど早稲田さんからは30年から50年先を考えるというお言葉も出ましたけれど、果たしてどのくらいの大学が30年、50年先を考えてこういったことをやっているかということをもう1回問うてもいいと思います。

当たり前のことを貫くことは難しいということご指摘がありましたけれど、当たり前であればあるほど長い間やっていくということは難しいわけでありまして、これにはやはり長期的な戦略と大学の中でのコンセンサスづくり、そしてそれをチェックし評価する体制を作っていくこと。これは長い目で見れば、人をつくっていくという大学の一番大きな目標の1つであるという具合に、単に学生という意味だけではなく職員を含めて人をどうやって育成していくかということが大学に求められているのではないかと思います。私の方からは、まとめにはなりませんけれど、感じたことについて、二、三、述べさせていただきます。

それでは、この辺でパネルのほうは閉じさせていただきたいと思います。皆さん、どうぞ、パネリストの方に拍手をお願いいたします。（拍手）

## 千葉大学における寄附募集について

### 1. 寄附募集開始に至る経緯

- ・学長のリーダーシップ
- ・広報・募金活動の戦略作り  
学外有識者懇談会、民間企業の協力
- ・コミュニケーションコンセプトの立案  
「底力宣言！千葉大学」  
「グローナカル・ユニバーシティ」の商標登録
- ・「千葉大学SEEDS基金」と命名
- ・基金運営委員会で学内コンセンサス

### 2. 趣意書の作成

- ・民間広報会社の協力
- ・大学が目指す姿を社会に決意表明、宣言するスタイル（お願い調から共感型へ）
- ・3つの宣言と寄附金使途  
「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。」  
「「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。」  
「地域、日本、世界—千葉大学は、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。」

### 3. 寄附募集活動

- ・基本スタンスは「共感」と「フェイス・ツー・フェイス」
- ・基金室の設置、基金推進委員の委嘱
- ・基金後援会の設立

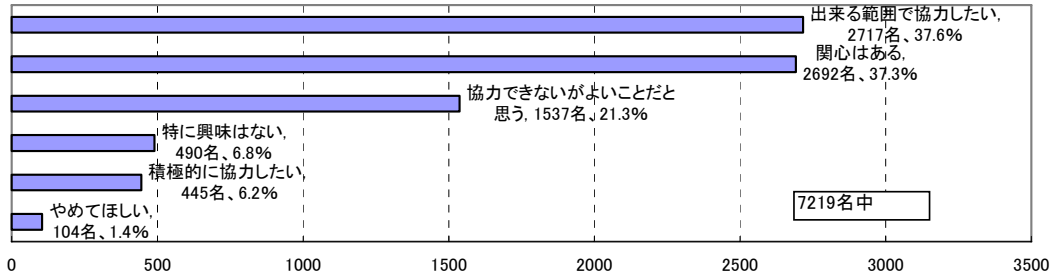
- ・ 寄附期待者のデータベース化  
リストアップ、寄附期待者の属性やコンタクト情報、寄附実績のデータベース化
- ・ 寄附期待者へのアプローチ  
面談依頼の手紙、電話→面談→礼状→定期的な情報提供
- ・ 寄附期待者の声の学内共有  
SEEDS基金訪問情報として学内で共有
- ・ 卒業生とのリレーションの構築  
キーワード「絆づくり」  
絆づくりを目的とした面談  
アンケート調査の実施と結果のフィードバック  
広報紙「Chibadai Press」の送付  
メールによる定期的な情報提供「絆ニュース」  
卒業生室設立  
校友会、同窓会との連携協力  
卒業生サロン（大学祭）  
千葉大学経済人倶楽部「絆」の発足
- ・ 地域とのリレーションの構築  
経済団体との連携協力  
千葉大学応援ステッカーの配布依頼  
けやき倶楽部との連携協力

#### 4. 課題

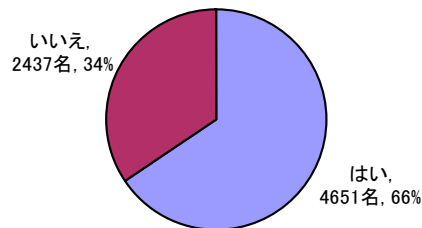
- ・ 幅広い教員の協力
- ・ 寄附の受入方針、寄附金使途の優先順位
- ・ 卒業生のネットワーク構築、卒業生名簿の管理、校友会 SNS の活用
- ・ キャンペーンからアニュアル・ギフトへ

卒業生アンケート集計結果(抜粋)

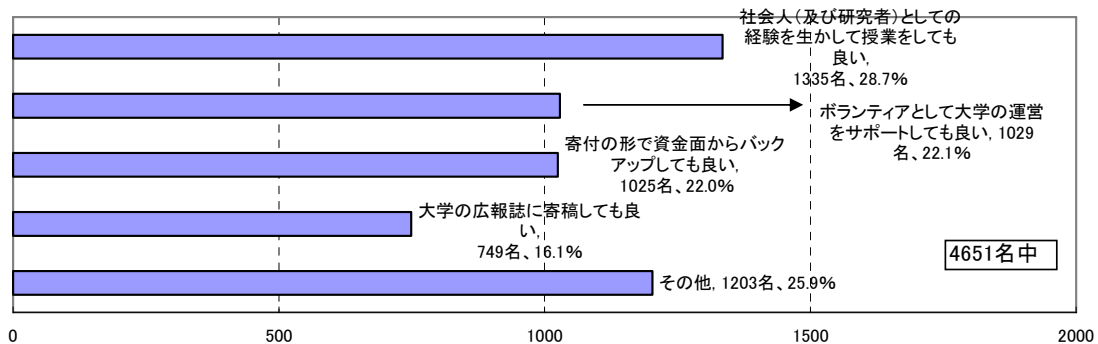
(22)「底力宣言！」の名の元に新しい千葉大学像を創っていこうとする動きに対して、どう思われますか  
(複数回答可)・・・回答者数:7219名



(23) 卒業生として母校をサポートしたいと思いますか・・・回答者数:7088名

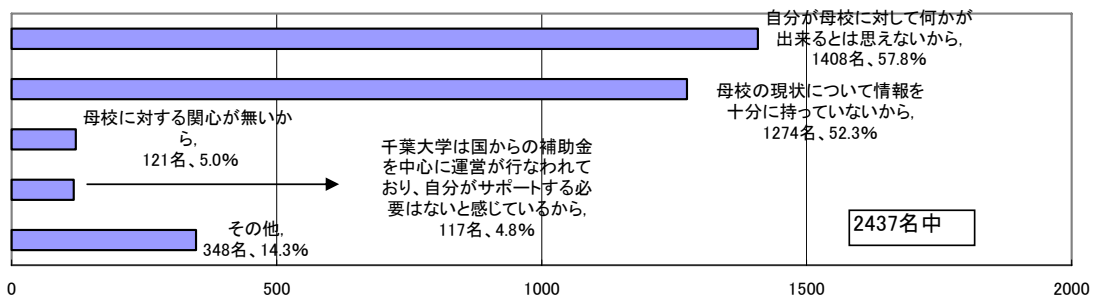


“はい”とお答えの方にお聞きます。どのような形でサポートしていきたいと思われますか(複数回答可)



\*「その他」の内容  
 心理的な面で 後輩への支援を行いたい  
 出来ることがあれば 実習生受け入れなら  
 卒業生として母校を汚さない など

“いいえ”とお答えの方にお聞きます。サポートしたくないと思われる理由をお選びください





## 千葉大学 SEEDS 基金後援会

私たちは「底力宣言」千葉大学」に賛同し、応援いたします。

- 赤田 靖英 (株)千葉日報社代表取締役社長、千葉大学経営協議会委員  
 有馬 能夫 日本国政府代表、千葉大学経営協議会委員  
 飯田 耕一 (財)千葉興産産業振興センター理事長、千葉大学経営協議会委員  
 伊集院 功 弁護士、千葉大学経営協議会委員  
 磯村 貞雄 千葉県商工会連合会会長  
 井上 孝美 (財)加茂大学教育振興会理事長、千葉大学経営協議会委員  
 大塚 弘 千葉県経営者協会会長、千葉県経済協議会会長、京成電鉄(株)代表取締役会長  
 岡田 元也 (株)オリエンタルランド代表取締役会長、千葉大学経営協議会委員  
 加賀岡 俊夫 日本医師会会長  
 鹿澤 謙人 キヤスター、千葉大学教育学部特命教授  
 水塚 弘子 (株)日本学術振興会学術システム研究センター副所長、千葉大学経営協議会委員  
 黒木 登志夫 千葉県中小企業団体中央会会長、(株)戸工工作所代表取締役社長  
 坂戸 誠一 双葉電子工業(株)代表取締役社長、千葉大学経営協議会委員  
 萩田 弘 千葉県人事委員会委員  
 清水 新次 千葉県経済同友会代表理事、千葉県銀行協会会長、(株)千葉銀行取締役副取、千葉大学経営協議会委員  
 竹山 正 千葉大学経営協議会委員  
 千葉 滋胤 千葉県商工会議所連合会会長、千葉商工会議所会頭、(株)ケーブルネットワーク千葉取締役会長  
 藤岡 啓一 千葉市長  
 室本 咲子 千葉県知事  
 永井 幸吉 千葉県生産性本部会長、(株)ケーヨー一相談役  
 平山 朝子 岐阜県立看護大学学長、元千葉大学看護学部長  
 平山 高恵 (財)千葉市産業振興財団理事、(株)アクティフ プレインズ 代表取締役  
 茂木 友三郎 キックマン(株)代表取締役会長、千葉大学経営協議会委員  
 (敬称略、五十音順)
- 千葉大学各学部同窓会会長  
 文学部  
 教育学部  
 石毛 正夫 法経学部  
 吉永 英明 理学部  
 大原 隆 医学部  
 伊藤 晴夫 薬学部  
 石川 勉 看護学部  
 岡田 忍 工学部  
 木村 護 工学部  
 伊東 正 園芸学部  
 大野 隆司 大学院自然科学科学研究科  
 (敬称略)

顧問  
 古在 豊樹  
 前千葉大学長

お問い合わせ先

千葉大学 基金室 〒263-8522 千葉市稲毛区弥生町1-33  
 TEL:043-290-2109 FAX:043-284-2550  
 E-mail: kikin@office.chiba-u.jp URL: http://www.chiba-u.ac.jp/

# 千葉大学 SEEDS基金

ご支援・ご協力のお願い

挑戦を怖れない人材を世へ。千葉大学は動き始めます。



Chiba University

# 底力宣言！ 千葉大学

私たちは、学生が自らの可能性に挑戦できる場づくりこそ大学創造の核心と考え、社会を支える気概、実践力を備えた人材を輩出することを宣言します。

「つねに、より高きものをめざして」これは私たち千葉大学の理念です。

高きものをめざすために欠かせないのは、たゆみなき挑戦を続ける心。私たちは2004年の国立大学法人化を大きな契機として、1949年の建学以来の歴史的蓄積を背景に、挑戦する心をもってさまざまな改革に着手し、また“大学の使命”についても常に自問してきました。大学は知識を詰め込む場ではありません。知識を知識に昇華させる場であるべきです。そのために欠かせないのは、自ら問題意識をもって挑戦し、成就していく学生一人ひとりの体験そのもの。つまり、大学は、学びを通して使命感と挑戦する心を育てる場であると考えています。

千葉大学には、他大学に比して強い目的意識をもって門をくぐった学生が多く在籍しています。また、卒業生にはそれぞれ実社会の現場で堅実な真のリーダーシップを発揮している方々が数多くいらっしゃいます。自らの手柄や経歴を省みず、地道に、粘り強く組織を引っ張り、困難な時にこそ成果をあげる底力を備えた人物が、千葉大学の学生像と言えるでしょう。それは学生が自らつくってきたよき伝統にほかならず、私たちはそのことに強い誇りを抱きます。

内外に「底力宣言」千葉大学」をアピールすることは、そうした誇りを胸に、より「顔の見える大学」として、社会へのより一層の貢献を誓う私たちの決意表明でもあります。私たちは自らの意思で可能性に挑戦する学生を最大限サポートし、挑戦へのチャンスに日本一恵まれた大学をめざします。そして、社会を支える気概をもち、知恵を活かせる実践的な力を備えた人材を各界に送り出したいと願っています。

「底力」とは、表面には出ない、潜在的な真の力のことを目指します。大学は、学生が社会に出たとき「底力」を存分に発揮し、社会を支える人材として活躍できるよう、一人ひとりが持つ「底力」に気づかせ、鍛え上げる使命を負っています。一人でも多くの学生が、どんなことでもいい、自分なりの専門性を見つけ、磨く「挑戦」をさせたい。その専門性を自分の言葉で主張できる真の力を養ってほしい。私たちは学生の「挑戦」を支え、「底力」を鍛える場づくりを実践していきます。私たちの使命に、ご理解とご賛同をいただければ幸いです。



千葉大学長

齋藤 康

## 千葉大学憲章

### 千葉大学の理念 ≪

つねに、より高きものをめざして

千葉大学は、世界を先導する創造的な教育・研究活動を通しての社会貢献を使命とし、生命のいつその輝きをめざす未来志向型大学として、たゆみない挑戦を続けます。

### 千葉大学の目標 ≪

私たち教職員は、上記の理念のもと、自由・自立の精神を堅持して、地球規模的な視点から常に社会とかわりあいを持ち、普遍的な教養(真善美)、専門的な知識・技術・技能および高い問題解決能力をそなえた人材の育成、ならびに現代的課題に 대응する創造的、独創的研究の展開によって、人類の平和と福祉ならびに自然との共生に貢献します。

1

私たちは、学生が個々の能力を発揮して「学ぶ喜び」を見いだし、鋭い知性と豊かな人間性を育てていく自律成長を支えるために、最高の教育プログラムと環境を提供します。千葉大学は、学生と私たちがともに学ぶ喜びを生きがいと感じ、ともに成長していく知的共同体です。

2

私たちは、学生とともに、社会で生じるさまざまな問題の本質を、事実を踏まえて深く考察し、公正かつ誠実な問題解決に資する成果を速やかに提供して、社会と文化ならびに科学と技術の発展に貢献します。

3

私たちは、総合大学としての多様性と学際性を生かし、国内外の地域社会・民間・行政・教育研究諸機関と連携して、領域横断的研究と社会貢献を積極的に推進します。

4

私たちは、各人の個性・能力・意欲および自主性が継続的に最大限発揮され、意欲ある人材が積極的に登用される仕組みと環境を構築し、時代の変化に応じて柔軟に大学を運営します。

社会を支える真の底力をもった日本の学生づくり、大学づくりのために  
 千葉大学 SEEDS (=無限の生命力を象徴する種子) 基金は、  
 チャレンジを支え、人を育てる基金です。

## 底力宣言!

# 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、志のために挑戦を怖れぬDNA。  
 私たちは、千葉大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  
 を育てていける環境づくりに力を注ぎます。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。



ベンチャービジネス実習ラボでトリートリー千葉大学では、  
 起業を目指す学生を、様々な方面からサポートして  
 います。(写真:千葉大学スタートアップPre-Seedのみなま)



## 底力宣言!

# 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。  
 千葉大学では、9学部と大学院をもつ総合大学である  
 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越えたプロジェクトを推進して  
 いきます。科学の進化を見ても、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ークスルーされる  
 例は今日、増える一方です。大学は、木を見て森を見ない  
 専門家の集団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。



ケミスタウン千葉大学では、学部を越えたプロ  
 ジェクトとして、シソのハウスと医療群の解消を目的  
 とする研究を行っています。

### 教育

- 「学生憲章」の起草・制定を学生プロジェクトチームに委ねるなど、学生が挑戦する機会を数多く設けています。
- 学生が主体となつて、千葉大学全キャンパス(西千葉・亥森・松戸・柏の葉)において環境ISO14001を取得するとともに、その維持・発展活動を展開しています。
- 学生の主体的な活動と授業に基づき、「再転車(りてんしゃ※)」と公共サイクリングを、正統の授業科目として開講しています。  
※キャンパスに設置・放棄された自転車を利用する活動を、学生が主体的に進めています。  
 (転と自転車のりてんしゃ※)のりはリサイクルのり)です。
- 千葉大学キャンパスを元気にする学生NPO活動のチャレンジ]を全面的に支援しています。  
千葉大学キャンパスの若き起業家による起業実践講座を開設したり、起業欲旺盛な学生たちに研究室を提供するなど、学生の果敢な挑戦をサポートしています。

### 奨励

- 学生による自主的プロジェクト/活性化への支援
- 学履・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

### 研究

- 教養・基礎教育を担う「普通教育センター」では、学生たちに多面的視野で考える資質を涵養するため、異なる専門領域の教員陣によって構成される講義や演習を企画・開設しています。
- 理・工・医・文・法・経・医の研究者が連携して「安全・安心な次世代人間環境の創出プロジェクト」を推進し、各種シンポジウムを開催するとともに、専門領域横断的な研究成果を大学ホームページ等によってわかりやすく社会に公開しています。
- 柏の葉キャンパスの「環境健康・ワールド科学センター」では、医・教・看・薬・工の各分野の研究者が協働し、ケミスタウンの「シックハウス症候群の解消」地域サステナビリティー学、東洋医学と園芸療法との融合等に関するプロジェクトを推進しています。  
※ケミスタウンケミスタウン・ケミスタウンはNPO次世代環境健康センターの登録機関です。

### 奨励

- 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
- 若手研究者の学際的・国際的な研究集会参加等への支援

底力宣言!

3

地域、日本、世界——千葉大学は、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。

グローバル・ユニバーシティに向けて。

大学は、地域にとつて「知の駆け込み寺」だと考えます。  
千葉大学は、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、千葉大学は、日本を代表する国立総合大学として、  
国内的、また、国際的な課題にこた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  
育んでいきます。



デザインサーベイ：千葉大学では、カリキュラムの  
一環として、地域が抱える様々な問題に向き合い、  
解決に取り組んでいます。



活動

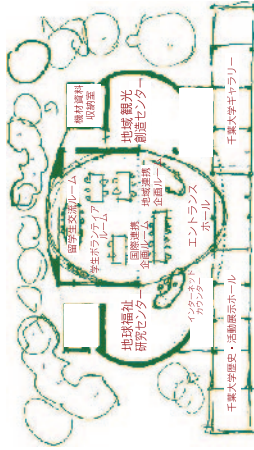
- 千葉ロッテマリーンズ、ジェフユナイテッド市原・千葉、千葉軍などと、包括連携協定を締結し、  
地域の活性化に取り組んでいます。
- 「予防医学センター」を設置し、地域住民との継続的連携に基つき、健康維持・増進活動を展開  
しています。
- 千葉大学の豊かな知的資源を結集した「地域観光創造センター」では、産・官・学の連携の下で、  
千葉圏域における地域活性化に向けての企画、実践を行っています。
- 安全な地震除去のツールとして地震探知ロボットを工学部が開発・制作し、海外における地  
震除去に貢献しています。
- 成田国際空港や国際港としての千葉港を擁する千葉県唯一の国立大学として、テロ対策、感染  
症対策に貢献しています。
- 「地球福祉研究センター」を設置し、世界の貧困問題解決を目指しています。

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

千葉大学は、基礎研究に加えて、地球・国民・民族・地域・市民の独自性と  
多様性を尊重しつつ、全体として調和ある持続的な福祉と平和を実社会に  
実現していくための応用研究を、環境・健康・ケアをキーワードとして行う、  
《グローバル・ユニバーシティ、Glonacal University》をめざします。  
グローバル(Glonacal)は、global+national+localの合成語。地球、国民・  
民族、国家、地球の独自性と多様性を尊重した視点を意味し、現在の公共  
哲学と科学技術の基盤を再構築して全体調和的進化をめざす前提となる  
ものです。

千葉大学では、こうした視野とマインド、意思をもった人づくりのための  
拠点として、「グローバルネットワークセンター」(仮称)を構想しています。



● 千歳紙炭  
所在地：千葉市稲毛区弥生町1-33 (西千葉キャンパス内)  
構造：木造 一部鉄骨造 / 規模：地上2階建て7m / 建築面積：約350㎡ / 延床面積：約430㎡

2009年1月30日

## 第2回東大ー野村大学経営フォーラム

### わが国大学の財務基盤強化

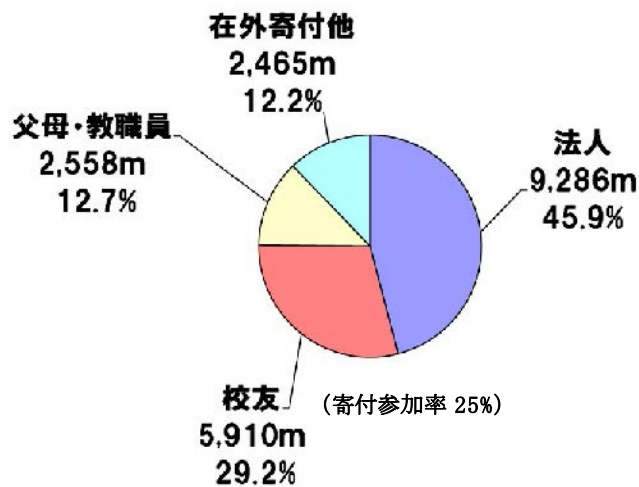
ー説明責任を踏まえた寄付募集・資金運用  
管理に係る方針・体制のあり方を中心にー

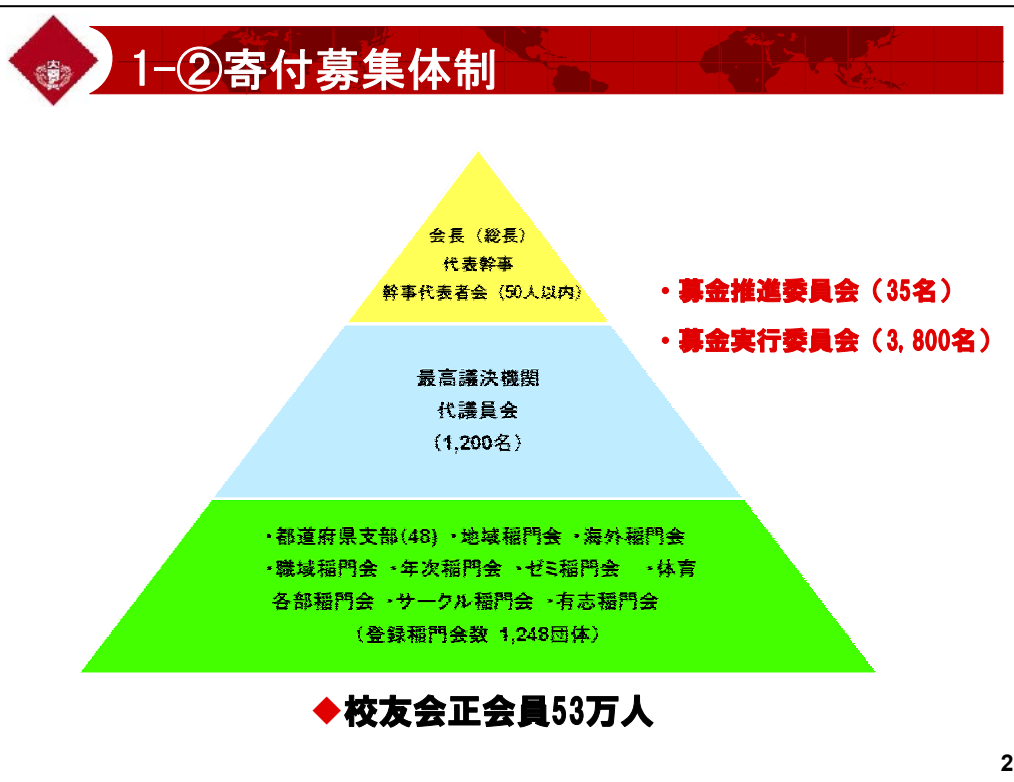


早稲田大学財務部長  
黒水 治雄

### 1-①寄付主体別構成

ー創立125周年記念事業募金200億円ー





- ### 1-③寄付者の裾野の拡大
- ◆ 卒業生：56万人
  - ◆ 住所判明卒業生：40万人
  - ◆ 創立125周年記念事業募金に寄付した人：10万人
  - ◆ 募金参加率：25%
  - ◆ 卒業生サーベイによる未寄付層：推定約11万人
    - ・申込方法がわからなかった
    - ・趣旨がよくわからなかった
    - (・使途がよくわからなかった)
- ⇒寄付の使途(メニュー拡充)、定期報告、受けるサービスや恩恵、  
寄付の重要性の理解度を明確にすると裾野は拡大する可能性大。
- 3

1-④ 今後の恒常募金体制への取組み

早稲田大学後援会のリニューアル

早稲田大学サポーターズファンド

- ◆ 寄付者ターゲット
  - ①企業・法人 ②校友 ③父母 ④一般 ⑤篤志家
- ◆ 寄付メニュー
  - ①教育・研究
  - ②奨学金
  - ③文化・スポーツ振興、ボランティア
  - ④寄附講座・研究
  - ⑤施設・学生寮
  - ⑥国際交流(留学生受入支援)
  - ⑦特に指定なし(大学全般)

4

1-⑤ 寄付顕彰制度

称号種別	寄付累計額	
維持員	1億円以上	⇒
栄誉賛助員	5千万円以上	
光輝賛助員	2千万円以上	
名誉賛助員	1千万円以上	
稲志賛助員	500万円以上	
賛助員	200万円以上	

【 フォローアップ 】

- ・ 寄付者名の学報、銘板への記載
- ・ 大学行事へのご案内
- ・ 大学施設利用の便宜
- ・ 学内刊行物の贈呈
- ・ 高額寄付者名を建物、施設に冠する

\*名誉賛助員以上の方々には、入学式・卒業式などの式典に来賓としてご招待いたします。

5

## 2-①早稲田大学の長期運用可能資産

-2008年3月末現在-

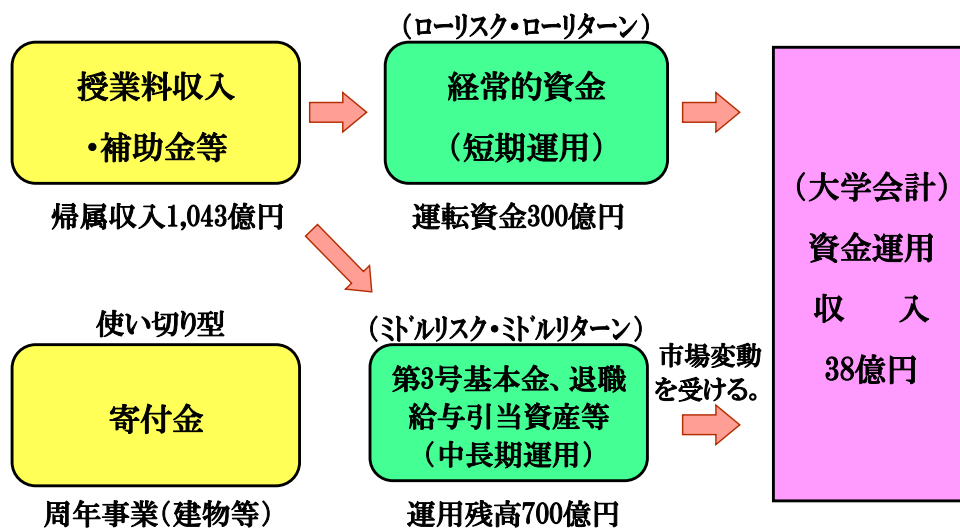
(単位:百万円)

対象資産	金額
有価証券	7,131
退職附加年金引当資産	1,214
退職給与引当資産	12,438
減価償却引当資産	457
校友会奨学資金引当資産	442
施設整備資金等引当資産	17,909
特定目的引当資産	4,677
第3号基本金引当資産	24,466
現預金	26,757
第4号基本金(▲)	6,098
<b>合計</b>	<b>89,393</b>

※第3号基本金は、各種奨学基金、国際交流基金および早稲田大学研究助成基金等の基金であり、その果実を教育・研究のための経費の一部に充当する。

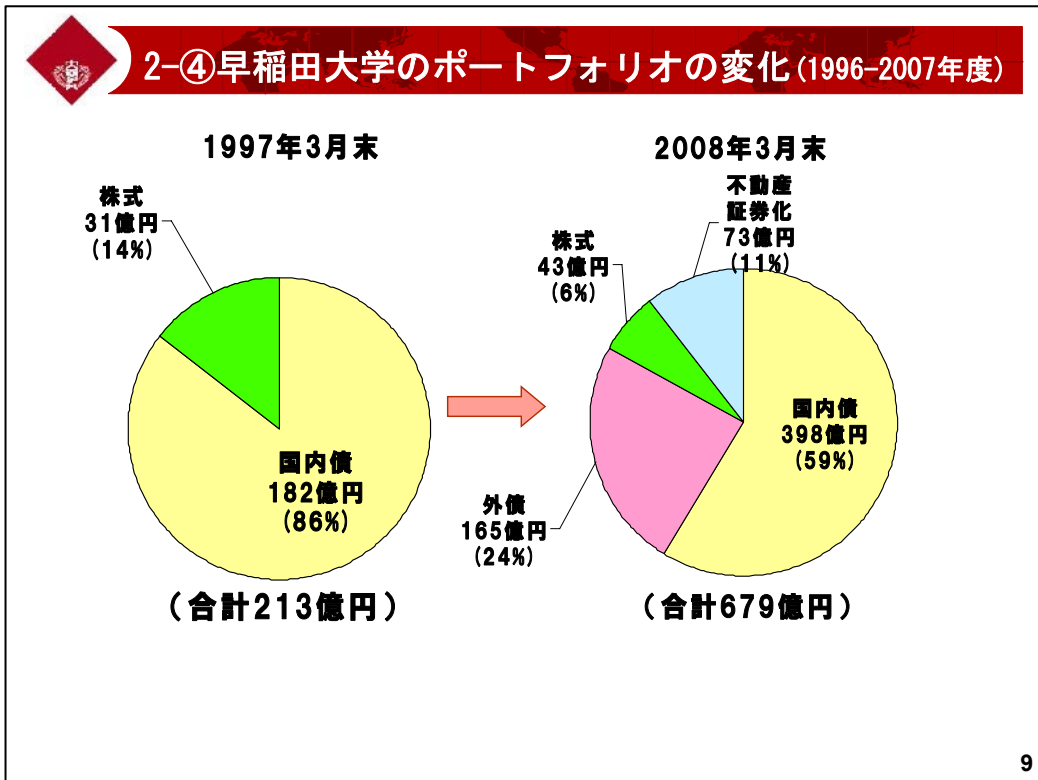
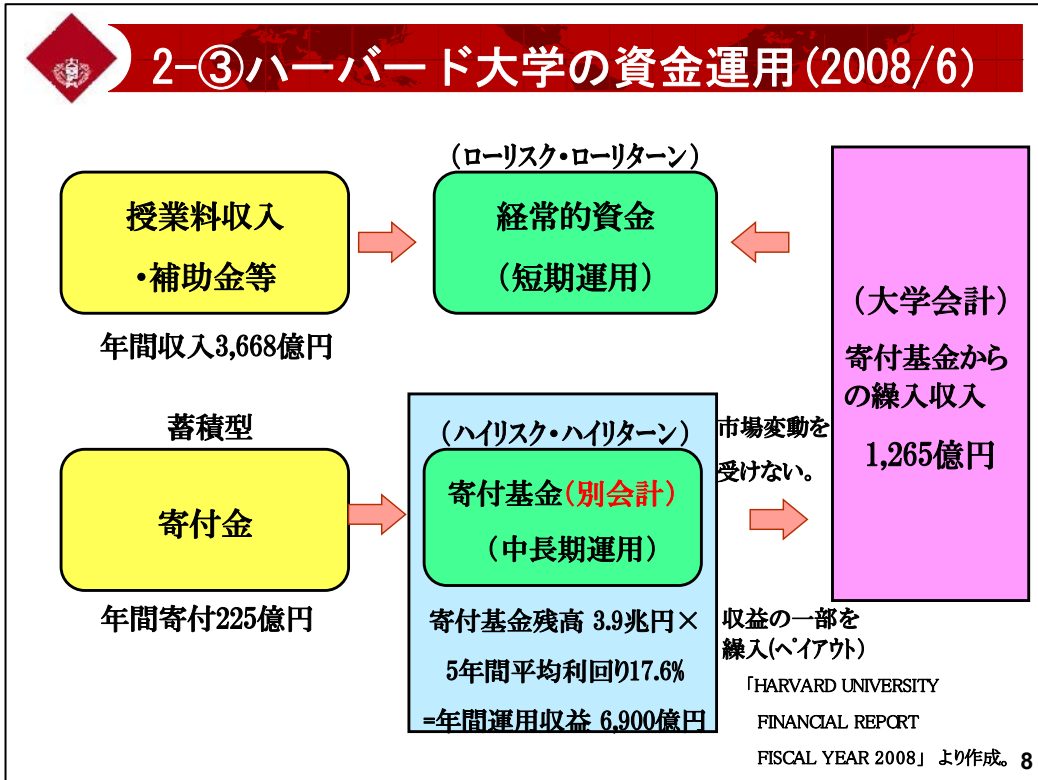
6

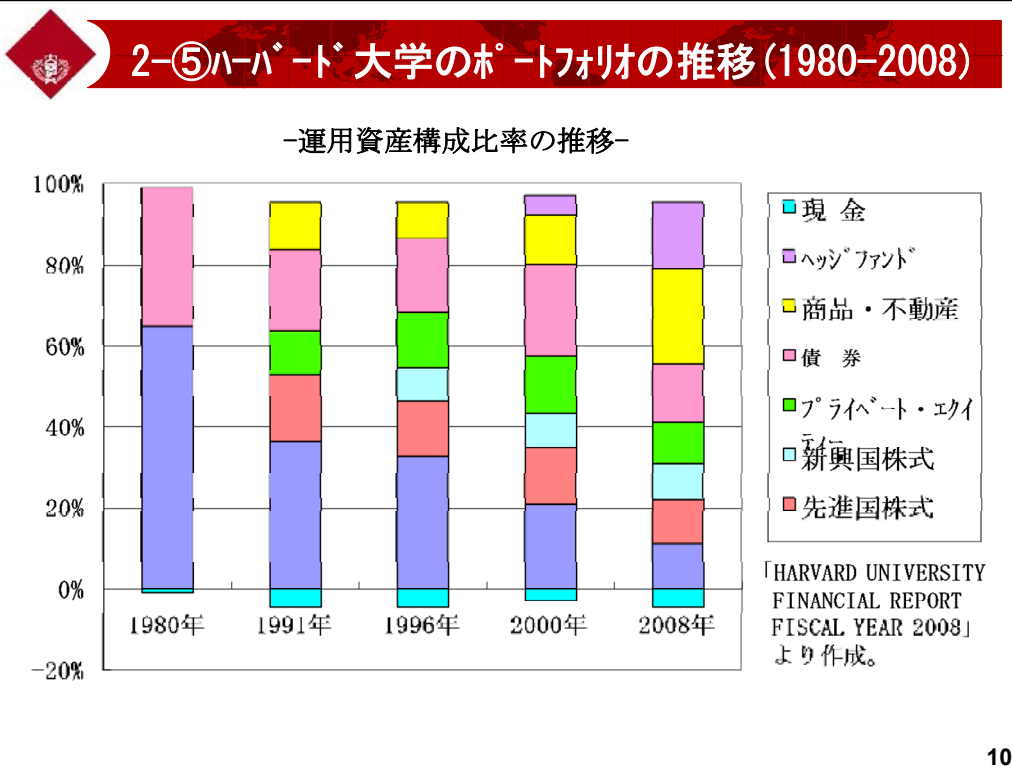
## 2-②早稲田大学の資金運用 (2007年度)



7







10

### 2-⑥米国大学の学費・奨学金

**「高学費・高援助戦略」でグローバルに優秀な学生を確保**

大学名	学生数 (人)	奨学金 受給割合	授業料 (US\$)	平均受給額 (US\$)	授業料 援助率
プリンストン大学	6,673	51%	33,000	23,027	69.8%
ハーバード大学	19,731	50%	33,709	23,314	69.2%
イェール大学	11,359	43%	33,030	21,594	65.4%
カルフォルニア工科大学	2,169	61%	31,416	20,022	63.7%
スタンフォード大学	17,079	43%	32,994	18,259	55.3%
マサチューセッツ工科大学	10,320	59%	33,600	22,199	66.1%
ペンシルバニア大学	23,704	40%	34,156	19,994	58.5%
デューク大学	14,150	42%	33,963	21,650	63.7%
シカゴ大学	14,111	56%	34,005	17,916	52.7%
ダートマス大学	5,704	46%	33,501	23,522	70.2%
コロンビア大学	23,234	42%	35,166	19,382	55.1%

(野村証券調べ-2006年)

	学生数 (人)	奨学金 受給割合	授業料 (千円)	平均受給額 (千円)	授業料 援助率
早稲田大学(学部/大学院)	54,000	12%	850	410	48.2%

※ハーバード大学では、概ね授業料収入の27%を奨学金に充当している。  
早稲田大学の同比率は、2007年度ベースで5.6% (2,668/47,781百万円)

11

## 2-⑦ 創立125周年記念奨学金（新設）

### 奨学金制度のさらなる充実に向けて ー「創立125周年記念奨学金制度」を新設ー

大学に対する社会的貢献は、私立大学では学生一人当たり約16万円、国立大学では約146万円と、大きな格差があります。今後、大学への社会的貢献は高まることと予想され、大学は自給能力による教育・研究の推進や学生への支援が求められています。そのうち、本学では推進型の充実を図り、その原資を創設した学部・大学院独自の奨学金制度を2007年度に創設します。そこで、新設される奨学金制度について、関係者・関係者に話を伺いました。

**ー約20万人以上、125名の奨学金**

本学は優秀な学生や、研究活動をめざしている学生が育ち、研究に励むことが、本学で奨学金制度の創設の目的の一つは、優秀な学生を育て、その成果を社会に還元することです。また、優秀な学生を育て、その成果を社会に還元することです。また、優秀な学生を育て、その成果を社会に還元することです。

**ー学部・大学院独自の奨学金**

創立125周年記念奨学金制度の創設は、学部・大学院独自の奨学金制度の創設の目的の一つは、優秀な学生を育て、その成果を社会に還元することです。また、優秀な学生を育て、その成果を社会に還元することです。

学部・大学院	2007年度（実績）	2008年度（予算）	増 加
工学部	1,200	1,500	300
理学部	800	1,000	200
経済学部	500	600	100
文学部	300	400	100
法学部	200	300	100
農学部	100	200	100
総合政策学部	100	200	100
国際学部	100	200	100
大学院	100	200	100
合計	3,300	4,000	700

## 2-⑧ 創立125周年記念奨学金の概要

**◆ 学内給付型奨学金制度**

- 原資は、「資産運用収益」の一部
- 学部生5億円、大学院生1億円の計6億円
- 各学部・大学院の実情に即した31種の奨学金
- 事業報告書、決算書、広報等に掲載

**ー学内給付型奨学金の全体（ご参考）ー**

	2007年度 （実績）	2008年度 （予算）	増 加
奨学金（百万円）	2,668	3,287	619
受給者（人）	6,746	---	---

### 3-① 資金運用管理体制

#### ◆ 運用の意志決定

財務担当常任理事、財務部長、資金運用担当（副部長）で決定

（但し、今後国際分散投資を行う場合は、投資委員会等の設置が必要）

#### ◆ 運用報告

年2回（9月・3月末現在）理事会報告、毎月末財務部内報告  
また、随時、評議員会等にも報告

14

### 3-② 運用内規

運用対象および運用割合（％）		
①	公社債	---
②	株式	30%以内
③	不動産	20%以内
④	外貨建外債	30%以内
⑤	出資金等	10%以内
	②～⑤合計額	50%未満

①国内法人が発行する債券は、R&IもしくはJCR格付けBBB以上のもの。

②外国政府、地方自治体、そのいずれかが主たる出資者になっている

政府等関係機関、国際機関および外国法人が発行する債券については  
Moody'sもしくはS&P格付けAA以上のもの。

③なお、本邦企業の海外子会社が発行する債券については、上記①の格付けを適用する。

15



ご清聴ありがとうございました

## 第2回東大ー野村大学経営フォーラム

「大学の財務基盤の維持・強化：説明責任と  
透明性を踏まえた取組の在り方について」

平成21年1月30日(金)

文部科学省高等教育局大学振興課  
大学改革推進室長  
今泉 柔剛

## 大学の資金調達・資産運用に係る説明責任と 透明性を踏まえた取組について

- 国公立大学それぞれ法令上定められた役割や業務がある。
- 公財政支出の削減傾向の中、教育研究活動の維持向上を図るためには、授業料等が家計負担を増すものである以上、必然的に、資金調達と資産運用のための努力を行うことが必要となる。
- 資金調達及び資産運用は必然的な結果であるが、重要なことは、**「何のために行う資金調達・資産運用なのかという目的を明確にし、当該大学ミッションを踏まえつつ、どの程度の利益を想定して、どの程度のリスクを負うものなのか？」**ということを明らかにし、そのために必要となる程度に限ったものにするということ。
- **そして、それを担保するため、学内ルール及び学内管理体制を整備し、公正性・透明性を確保するとともに、ステークホルダー達（学生・社会等）に対する説明責任を果たすことが必要である。**

2

### 資金調達と資産運用について

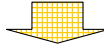
	【国立大学法人】	【公立大学法人】	【学校法人】
資金調達	<p>◎長期借入金・債券の発行制限が有。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限有。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は国の機関と同じ。</p> <p>①長期借入金・債券の対象範囲の拡大 (H17.12国立大学法人法施行令改正。一定収入が見込まれ償還可能性が高いものに対象拡大。) ②地方公共団体からの寄附対象の拡大 (H20.3地財特措法施行令改正。金銭の寄附等に加え土地・建物等の無償譲渡が可能化。) ③寄附税制の拡大 (H20.5地方税法等改正。個人住民税における寄附金税額控除制度の導入。) ④寄付に係る税制上の優遇措置 (個人は所得の40% (5千円分マイナス) まで所得控除、法人は全額損金算入。)</p>	<p>◎長期借入金・債券の発行は不可。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限は無。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は地方公共団体と同じ。</p> <p>①寄付に係る税制上の優遇措置 (個人は所得の40% (5千円分マイナス) まで所得控除、法人は全額損金算入。)</p>	<p>◎長期借入金・債券の発行は可能。 ◎地財特措法による地方公共団体からの寄付の制限は無。 ◎寄付に係る税制上の優遇措置は別紙参照。</p> <p>①学校債の有価証券指定 (H19.3金融商品取引法施行令改正。一定の要件を満たす学校債を同法の対象となる有価証券として位置づけることとなった。これにより一般の金融市場において取引が可能化。) ②寄付に係る税制上の優遇措置 (個人は所得の40%まで所得控除、法人は「資本金×0.25%+当該年度所得×2.5%分(株式会社等の倍額まで損金算入が可能)」を損金算入。)</p>
資産運用	<p>◎国立大学法人法第22条の業務規定以外の業務はできない。(=収益事業は不可。但し余裕金の運用(制限有)や使用料収入等を得ることは可能。)</p> <p>①余裕金の運用対象の拡大 (H20.3高等教育局長通知。有価証券の大目指定により、国債・地方債・政府保証債・預金等の他、財投機関債・金融債・社債・外国債、貸付信託の受益証券へ余裕金の運用対象が拡大。) ②寄附等による株式の継続保有が可能 (H20.3事務連絡。寄附等による株式については、寄附目的を達成する上で必要な期間は継続して保有することが可能化。) ③新株予約権の権利行使が可能(通知) (H20.7高等教育局長通知。新株予約権の権利行使する以外に現金化をする方法がない場合に限り権利行使が可能化。)</p>	<p>◎地方独立行政法人法第70条の規定により同法第21条第2号に掲げる業務及びこれに付帯する業務以外の業務はできない。(=収益事業は不可。但し余裕金の運用(制限有)や使用料収入等を得ることは可能。)</p> <p>①余裕金の運用 (国債・地方債・政府保証債・預金等の他、財投機関債への運用が可能。) ②寄附等による株式の保有 (寄附等による株式の保有については、余裕金の運用行為には当たらないため可能。)</p>	<p>◎私立学校の教育に支障のない限り、その収益を私立学校の経営にあてるため、収益を目的とする事業を行うことが可能。</p>

3

## ○国立大学法人の長期借入金等の対象範囲拡大について

### 従前の長期借入金等の対象範囲

- ◆ 附属病院の用に供するために行う土地の取得等
- ◆ 国立大学法人等の施設の移転(キャンパス移転)のために行う土地の取得等



### 長期借入金等の対象範囲を拡大(平成17年12月政令改正)

#### 対象範囲の拡大内容

- ① 一定の収入が見込まれる施設の用に供される土地の取得等であって、長期借入金等を償還できる見込みがあるもの。  
**【具体の対象】**
  - 入居者からの寄宿料を償還財源とした学生寄宿舎の整備
  - 入居者からの寄宿料を償還財源とした職員宿舎や外国人研究者の宿泊施設等の整備
  - 診療報酬を償還財源とした動物病院の整備
  - 施設使用料を償還財源としたインキュベーション施設、ベンチャービジネスラボラトリー等(産学連携施設)の整備
- ② 業務の実施に必要な土地の取得であって長期借入金等により一括して取得することが、補助金等により段階的に取得する場合に比して相当程度有利と認められるもの。

4

(参考)

### 学校債の有価証券指定について

金融審議会において、投資性の強い金融商品・サービスに、すき間なく同等の投資者保護のための規制をかける必要があるとの指摘がなされたことを踏まえ、平成18年に証券取引法が改正され、金融商品取引法が制定された。この新しい金融商品取引法制の下、同法施行令において、一定の要件を満たす学校債を同法の規制の対象となる有価証券として位置づけることとされた。(平成19年9月30日施行)

#### 金融商品取引法の規制の対象となる学校債

##### 1.「有価証券としての学校債」(金商法2条1項)

株式等と同等の流通性がある等、公益又は投資者保護の観点から、有価証券として指定する必要があるもの(指名債権でないもの)

##### 2.「みなし有価証券としての学校債」(金商法2条2項)

経済的性質を有すること等、有価証券とみなすことにより公益又は投資者保護をすることが必要かつ適当なもの

#### 開示義務

○金商法上の有価証券(みなし有価証券含む)に該当する学校債が一定の要件を満たす場合、投資家保護のため、学校債の募集主体に対して、厳格な情報開示義務が課される。

○学校債の募集主体は、有価証券届出書等の各種書類を作成し、内閣総理大臣に提出するとともに、公衆縦覧に供することが必要。

○各種書類の中には、**企業会計原則の考え方に基づいた財務諸表(計算書類)が含まれる。**当該財務諸表は、学校法人会基準に基づく計算書類とは別に作成することが必要。

**「有価証券発行学校法人の財務諸表の用語、様式及び作成方法に関する規則」の策定** (文部科学省令、平成19年10月31日施行)

※財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則(昭和38年大蔵省令第59号)に準じて、制定。

5

## 国立大学法人等に対する地方公共団体の寄附等の取扱い

- 「地方再生戦略」（平成19年11月30日地域活性化統合本部決定）等を受け、国立大学法人等に対する寄附等の取扱いについて、以下のとおり対応。

※地方再生戦略（平成19年11月30日地域活性化統合本部決定）  
「国立大学法人への地方公共団体の寄附に関する制度の運用の改善を図る。」

### 1 運用の緩和等について

※各都道府県等に通知（総務省）＜平成19年12月28日＞  
※各国立大学法人等に事務連絡（文部科学省）＜平成20年1月4日＞

- 1 従来の制限的な運用を大幅に緩和  
地域の産業振興等に資する特定の人材育成（学生への教育も含む）や産学連携のための施設等の無償貸与や経費負担等  
(例)・地域のものづくり産業の振興の観点からの人材育成に必要な講座や課程のための施設の無償貸与  
・地域の食品産業の振興の観点から、研究開発とともにその成果を学生に教育する経費を含む寄附講座  
・産学連携のためにインキュベーション施設等への国立大学の入居やサテライトオフィスへの無償貸与等  
・高等教育機関が少ない地域の住民の生涯学習のため、新たにサテライト教室等を整備するための無償貸与等
- 2 審査書類の簡素化、審査手続きの迅速化
- 3 寄附金等の支出に該当しないケースを明確化

### 2 政令改正等について

※各都道府県等に通知（総務省）＜平成20年3月19日＞  
※各国立大学法人等に事務連絡（文部科学省）＜平成20年3月19日＞

- 1 地域の産業振興等に資する研究開発等の用に供する土地や建物の無償譲渡
- 2 住民に対する医療の提供に要する費用への補助等
- 3 市町村が国に提出する書類の都道府県経由の廃止  
※その他、寄附協議手続のさらなる簡素化（簡易手続）

6

## 地方財政再建促進特別措置法施行令(再建令)及び地方公共団体の財政の健全化に関する法律施行令(健全化令)の一部を改正する政令(平成20年政令第47号)について

### 1 改正概要

- 地方公共団体が国立大学法人等に対し寄附金等を支出できる場合の要件・手続きを規定した再建令について、以下の内容の改正を行う。
- (1) 地域の産業振興等に資する研究開発等の用に供する土地や建物等の無償譲渡  
・現行の再建令では、地方公共団体の要請に基づき、地域の産業振興等に資する研究開発やその普及事業を国立大学法人等が行う場合に、その実施に要する経費を負担することができるようにしているが、その場合に、土地や建物等の寄附もできるようにする(再建令第12条の3の改正)
  - (2) 住民に対する医療の提供に要する費用の負担又は土地や建物等の無償譲渡  
・病院等を開設する国立大学法人等が、地方公共団体の要請に基づき、当該地方公共団体の住民に対し特別に医療の提供を行う場合に要する費用の補助等ができるようにする(再建令第12条の3新号追加)
  - (3) 市町村が国に提出する書類の都道府県経由の廃止  
・市町村が総務大臣に対して寄附協議を行う場合に、都道府県を経由せずに直接書類提出できるようにする(再建令第15条の改正)
- 同様の内容の改正を、健全化令についても行う。

### 2 施行期日

平成20年3月19日

7



<b>国立大学法人の寄付税制</b>			
<b>現行の寄付税制</b>	税 目	国	国立大学法人
	個人からの寄附	【所得控除額】 寄 附 金 額 - 5 千円 ( 総所得金額の 40%が上限 )	
	法人からの寄附	全額損金算入	
	現物寄附に対する課税	非課税	国税庁長官の承認があれば非課税 (承認手続きを簡素化)
	相続税財産の贈与に対する課税	非課税	
<b>これまでの経緯</b>			
17年度改正 : 寄付金控除の上限を所得の25%から30%に引上げ。 18年度改正 : 寄付金控除の下限を1万円から5千円に引下げ。 19年度改正 : 寄付金控除の上限を所得の30%から40%に引上げ。			
<b>寄附金受入額(前年比増減率)</b>			
(単位:億円)			
平成16年度	平成17年度	平成18年度	平成19年度
653	722 (10.6%)	698 (△3.3%)	776 (11.2%)

8

<b>学校法人に対する寄附に係る優遇措置</b>		
	個人からの寄附	法人からの寄附
特定公益増進法人である 学校法人に対する直接の寄附 (特定公益増進法人の証明がある 場合)	【所得控除額】 寄 附 金 額 - 5 千円 ( 総所得金額の 40%が上限 )	【損金算入限度額】 資本金 × 0.25% + 当該年度所得 × 2.5%  (株式会社等の場合の倍額まで損金算 入が可能)
日本私立学校振興・共済事業団 を經由した寄附 (受配者指定寄附)	(上に同じ)	寄附金全額の損金算入が可能
(※1) 平成18年度より、個人からの寄附金控除について、控除除外額が5千円(従来は1万円)に引き下げられた。 (※2) 平成20年度より、個人からの寄附金控除の控除対象限度額が、所得の40%(従来は30%)に引き上げられた。		
<b>平成18年度寄附金受入実績</b>		
※文部科学省所管学校法人		
○個人からの寄附.....328億2,512万円 ○法人からの寄附: 直接寄附.....651億2,710万円 受配者指定寄附.....121億5,437万円(大学、短大配付額)		

9

## 国立大学法人等の資産運用に関する取扱い

### 1. 従来の制度の概要

- 国立大学法人等の余裕金の運用は、法律上、以下の金融商品への運用に制限。
  - 一 債券(国債、地方債、政府保証債その他主務大臣の指定する有価証券)
    - (従来、国立大学法人等について、指定されているものはなかった。)
  - 二 預金(銀行その他主務大臣の指定する金融機関への預金)
    - (大臣の指定する金融機関は、商工組合中央金庫、信用金庫及び信金中央金庫。)
  - 三 金銭信託。
    - (独立行政法人通則法第47条)
- 寄附やライセンス対価(特許権の譲渡等)として株式を取得することは可能(通知事項(ただし、換金可能な状態になり次第、速やかに売却することが求められている))。)

### 2. 制度改正の概要


- (1)資産運用の対象となる有価証券の範囲の拡大【告示】:  
 余裕金の運用対象について、独立行政法人通則法第47条第1項の「文部科学大臣が指定する有価証券」を指定して、国立大学法人等が運用できる金融商品の範囲を拡大した。  
 (具体例:財投機関債、金融債、社債、貸付信託の受益証券、外国債)
- (2)株式の保有(運用)の弾力化【事務連絡】:  
 寄附を通じて既に保有している株式について、明確な寄附目的がある限り、「特段の事情」があることとして、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し、寄附目的が達成し次第、売却する仕組みとした。

10

### 3. 新旧の取扱いの違い



<p>(1)株式の取得等(局長通知事項)</p> <p>〈現行の取扱い〉</p> <p>①寄附による株式の取得は可能。                  ②ライセンス(特許等の譲渡又は実施権の設定等)の対価による株式の取得は可能。(ただし現金支払いが困難な場合に限る。)                  ③取得した株式は換金可能な状態になり次第売却。                  ④自益権行使は可能。                  ⑤共益権行使は原則認められない。</p>	<p>〈新しい取扱い〉</p> <p>→①従来通り。                  →②従来通り。                  →③寄附を通じて既に保有している株式について、明確な寄附目的がある限り、「特段の事情」があることとして、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し、寄附目的が達成し次第、売却する仕組みとする。                  →④従来通り。                  →⑤従来通り。</p>
<p>(2)余裕金の運用(有価証券)(告示)</p> <p>〈現行の取扱い〉</p> <p>①国債、地方債及び政府保証債の取得。                  ②主務大臣の指定する有価証券はない。                  ③銀行等への預金。                  ④金銭信託。                  (なお、現行では投資信託への運用はできない。)</p>	<p>〈新しい取扱い〉</p> <p>→①従来通り。                  →②財投機関債、金融債、社債、貸付信託の受益証券及び外国債の取得が可能となる。                  →③従来通り。                  →④従来通り。</p>

11



## 東京大学における資金管理運用と課題

2009年1月30日  
東大ー野村大学経営フォーラム  
東京大学本部経理グループ  
松澤 登

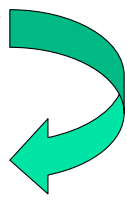


## 国立大学法人法における資金運用の規定

- 国立大学法人の資金運用 準用通則法第47条に規定
  - 国立大学法人は次の方法による場合によるものを除くほか、**業務上の余裕金**を運用してはならない。
    - 一 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**
    - 二 預貯金
    - 三 信託業務を営む金融機関への金銭信託

**文部科学大臣の指定する有価証券(20年3月28日付け指定)**

- ① 特別の法律により法人の発行する債券(財投機関債など)
- ② 金融債
- ③ 社債(一般担保又は物上担保付きに限る)
- ④ 貸付信託の受益証券
- ⑤ 外国債(外国政府・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金融機関の発行する債券で、円貨を持って表示されるもの)



## 東京大学の資金運用 ①ルール

- 東京大学資金管理方針(資金運用の項)
  1. 余裕資金の運用 金融市場原理の活用と有利な条件の獲得
  2. 長期資金の運用 役員会の議を経て、1年を超える資金運用
  3. 短期資金の運用 相当な頻度となることから、簡便な手続きにより運用
- 東京大学資金管理規程
  - 第11条 統括長(調達・経理系)は、資金繰計画等に基づき、資金管理方針に従って、期間1年以内の資金運用を行う。
  - 2 資金運用にあたっては、安全性の高い商品を基本として、条件、商品特性、運用金融機関等を比較検討し、効果的な方法により行う。

➡ 複数の金融機関からの条件提示を比較検討し、迅速に運用
- 取引先金融機関の条件(リスク回避)
  - ① 「BBB」格以上の格付けを持つ金融機関 (銀行、信託銀行、証券会社、信金中金の26社登録)
  - ② 1社あたりの預入上限額 原則100億円 (リスク分散)

3



## 東京大学の資金運用 ②事務の体制と権限



4

## 東京大学の資金運用 ③運用商品

- 一般財源(運営費交付金、寄付金等)によるもの

長期運用 利付き国債、コーラブル預金、社債、外国債  
 短期運用 利付き国債、譲渡性預金、金融債、大口定期預金

- 東大基金の運用

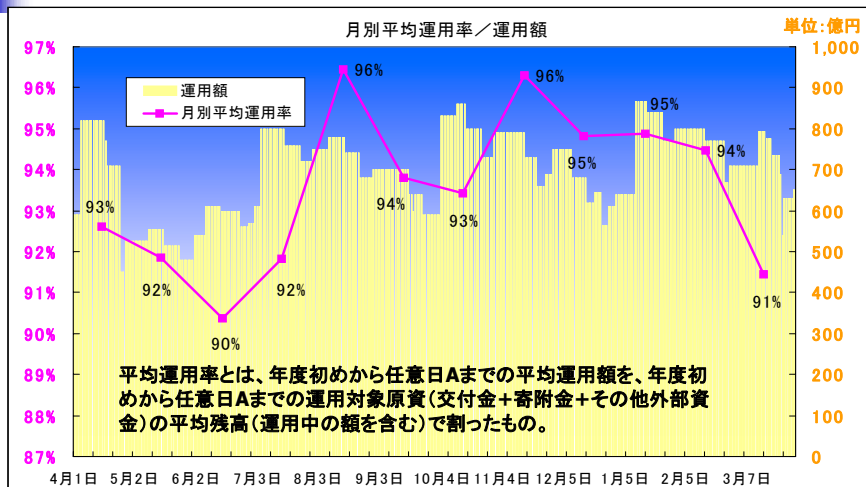
東大基金は、一般財源による運用とは別に8月から運用開始(計30億運用中)

【基金運用ポートフォリオ】

- ①金銭信託(債権ラダー型運用) 20億円
- ②10年マルチコーラブル預金(6ヶ月毎判定) 5億円
- ③ユーロ円債 30年(既発債)(円高抵抗力のある商品) 3億円
- ④ユーロ円債 30年(既発債)(トリガー付) 2億円

※運用に当たっては、本学渉外本部職員で金融機関経験者のアドバイスを得ている

## 平成19年度 平均運用率





## 今後の課題

- > 東大基金の拡充  
2020年度 2000億円の基金 運用益100億円の活用  
基金による運用益を財務収益としない会計処理の構築(今年度中)  
⇒ 運用益を寄附目的に使用することを寄付者が了承している
- > 一般寄附金による運用益の取扱  
一般寄附金の運用益が財務収益とならないためには、現行会計基準では運用益も債務となることが必要 ⇒ **事実上困難！！**  
寄附金を債務とせず、大学が中期計画期間を超えて持ち続けることのできるような、制度改正が必要 ⇒ 大学の長期的な財政基盤の拡充
- > 資金運用対象の拡大  
国立大学法人での資金運用が「余裕金」運用から、寄附金等大学独自収入をもって運用する場合の運用対象の拡大(緩和) ⇒ 大学の長期的な財政基盤の拡充
- > 資金運用体制の整備  
資金運用に特化した組織構築 = 専門家(実務家)の参画(アドバイス)  
財務マネジメントとしての資金運用の実施 = 中長期資金計画、運用の目的・目標・運用方法

第2回東大ー野村大学経営フォーラム

# わが国大学の財務基盤強化

## ー説明責任を踏まえた寄付募集・資金運用 管理に係る方針・体制のあり方を中心にー

主催： 東京大学大学総合教育研究センター、野村證券株式会社

日時： 平成21年1月30日(金) 13:00~17:00(開場12:30)

場所： 野村證券高輪研修センター(東京都港区高輪2-12-21)

### <プログラム>

- 12:30: 開場
- 13:00: 開会の挨拶  
古賀信行(野村證券株式会社執行役会長)  
岡村定矩(東京大学理事(副学長))
- 13:15: 「わが国の大学における資金調達・運用の在り方について」(仮題)  
久保公人(文部科学省審議官(高等教育局担当))
- 13:30: 研究報告「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:  
日米比較を踏まえて」  
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)
- 14:30: 休憩
- 14:50: パネルディスカッション「大学の財務基盤の維持・強化について:説明責任と透明性を踏まえた  
取り組みの在り方について」  
<パネリスト>(敬称略、五十音順)  
今泉柔剛(文部科学省高等教育局大学振興課大学改革推進室長)/黒水治雄(早稲田大学財務部長)/  
福島健郎(千葉大学理事・事務局長)/松澤登(東京大学本部経理グループ長)  
<司会>  
小林雅之(東京大学大学総合教育研究センター教授)/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)
- 16:55: クロージング  
岡本和夫(東京大学大学総合教育研究センター長)

本フォーラムは、平成19-20年度文部科学省先導的の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」の成果をベースに開催するものです。

東大－野村大学経営ディスカッションペーパー No. 08

2009年3月発行

発行：東京大学 大学総合教育研究センター

東京都文京区本郷7-3-1

著者に無断で本ペーパーの転写・複製等を行うことを禁じます。