

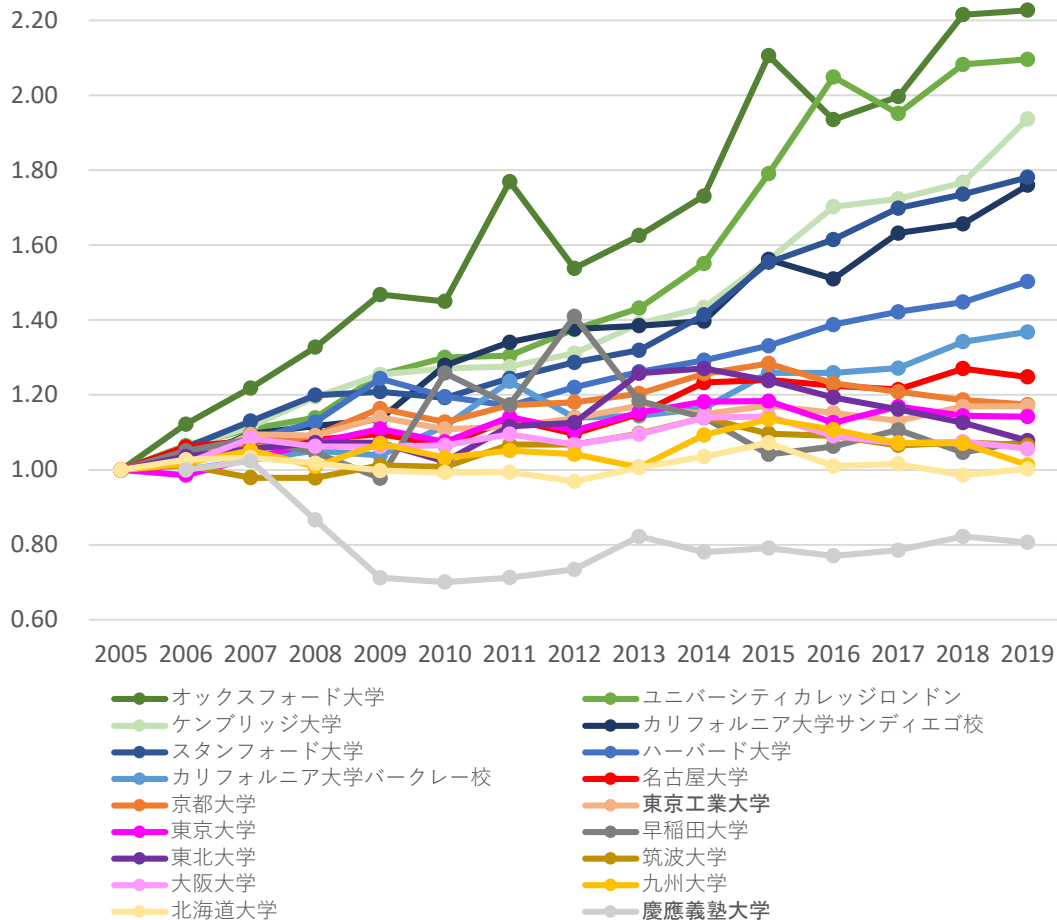
# 世界と伍する研究大学について (資金関係)

# 研究大学の資金規模と成長の比較

我が国の研究大学(RU11を事例)の多くはここ数十年で資金規模を増加させているが、英米の研究大学の資金規模の成長は著しく、その差は大幅に拡大。以下グラフの欧米の7大学の年間実質平均成長率は3.8%。この間のTHE上位10校の平均名目成長率は5.5% (※上位30校だと6.0%) (この間の各国の物価上昇率は2.1~2.6%程度)。

⇒我が国大学が、世界と伍する大学となるためには、支出成長率「3%+物価上昇率」が最低限必要。

各国大学収入の成長指数  
(インフレ調整済、2005年を1とした場合の各年の値)



各国大学の収入と増減率

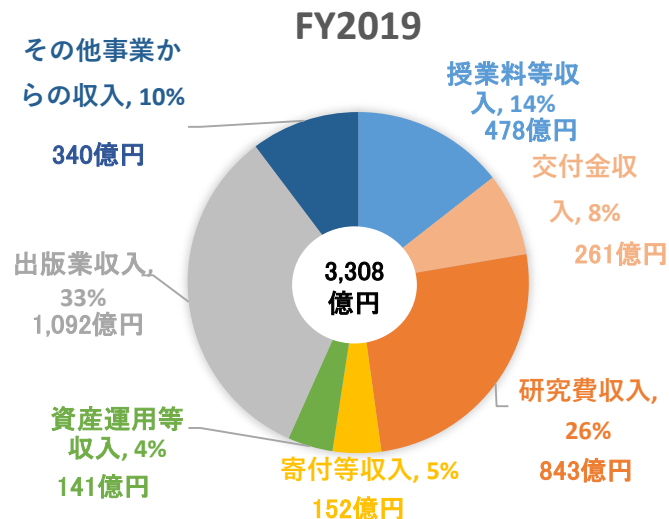
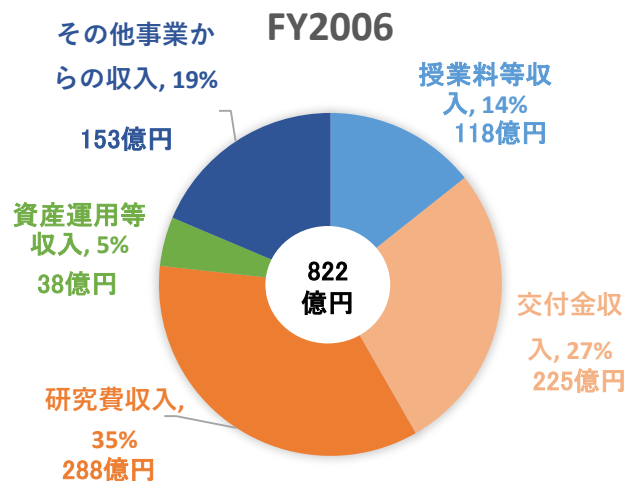
大学名	2005年収入	2019年収入	増減率
オックスフォード大学	716億円	2,201億円	207.4%
ユニバーシティカレッジロンドン	694億円	2,007億円	189.2%
ケンブリッジ大学	1,107億円	2,959億円	167.3%
スタンフォード大学	2,892億円	6,742億円	133.1%
カリフォルニア大学サンディエゴ校	1,615億円	3,720億円	130.3%
ハーバード大学	3,081億円	6,062億円	96.8%
カリフォルニア大学バークレー校	1,859億円 (2006)	3,225億円	73.5%
名古屋大学	544億円	713億円	31.1%
京都大学	974億円	1,202億円	23.4%
東京工業大学	379億円	466億円	23.0%
東京大学	1,546億円	1,855億円	20.0%
早稲田大学	1,348億円	1,527億円	13.3%
東北大学	843億円	955億円	13.3%
筑波大学	568億円	636億円	12.0%
大阪大学	899億円	998億円	11.0%
九州大学	720億円	767億円	6.5%
北海道大学	645億円	679億円	5.3%
慶應義塾大学	2,139億円 (2006)	1,807億円	▲15.5%

※海外大学は各大学の年度報告書から作成(病院収入を除く)。日本の国立大学は財務諸表から作成(附属病院収益を除く)。日本の私立大学は各大学の資金収支計算書から作成(医療収入を除く)。左図は2005年の収入を1としたときの伸び率(慶應義塾大学、カリフォルニア大学バークレー校は2006年から)を示す。慶應義塾大学の数値が2008年以降減少しているのは、寄附金・資産売却収入・借入金等収入が当期に減少していることが主な要因(慶應義塾大学事業報告書より)。海外大学の収入については\$1=110円、£1=135円として計算。成長指数は消費者物価指数を利用して補正。

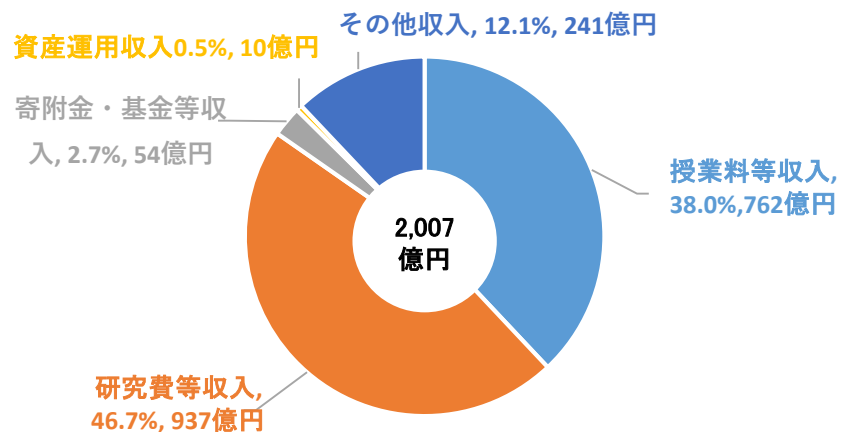
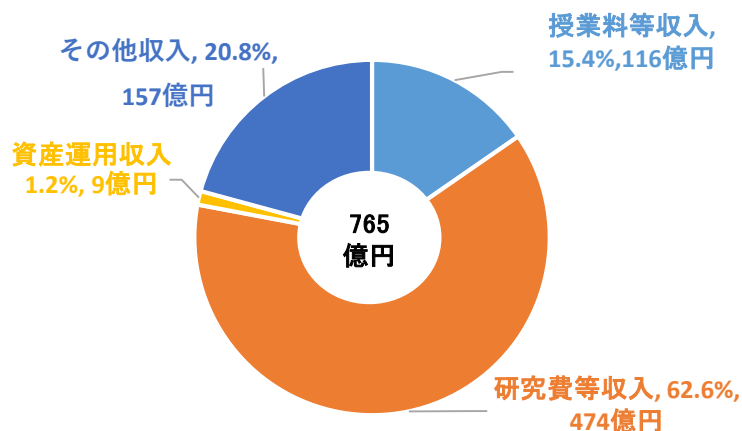
# 研究大学の資金増減分析①

英米大学の資金の伸びを分析すると、各大学によって差はあるものの、ファンドからの収入、授業料収入、寄附金収入、その他事業からの収入の増加が大きな増加要因となっており、自己資金の増加が顕著。

## オックスフォード大学

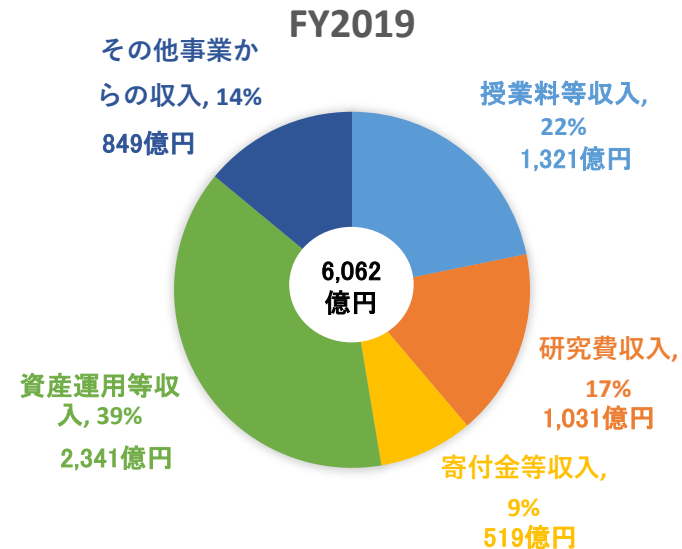
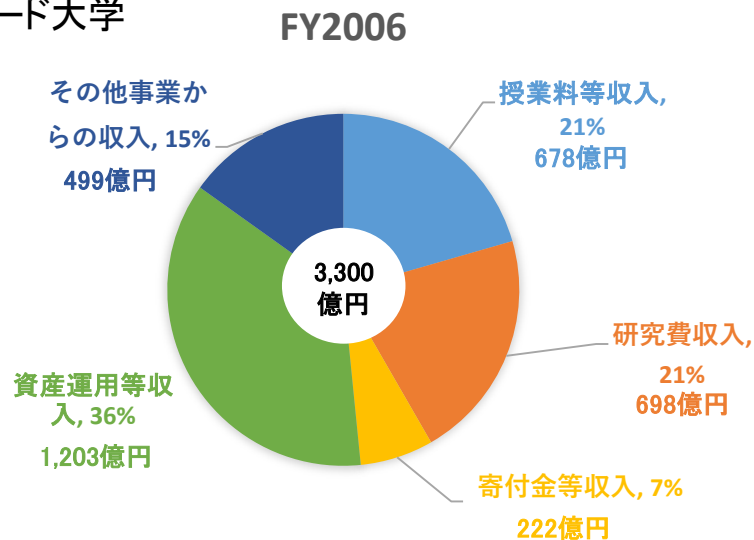


## ユニバーシティカレッジロンドン

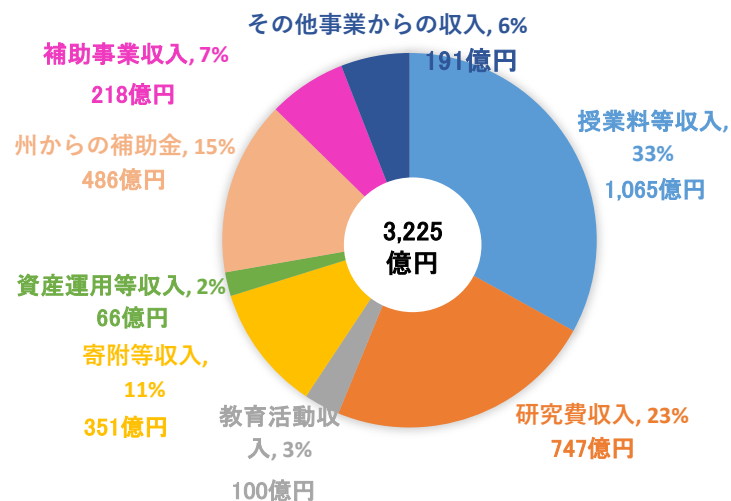
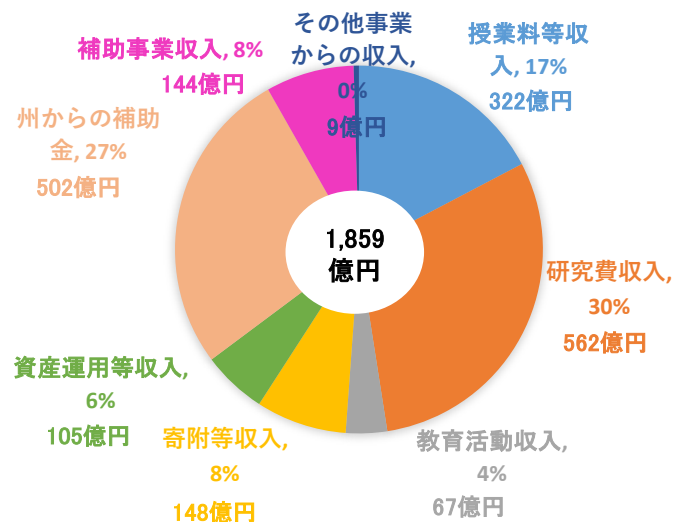


# 研究大学の資金増減分析②

## ハーバード大学



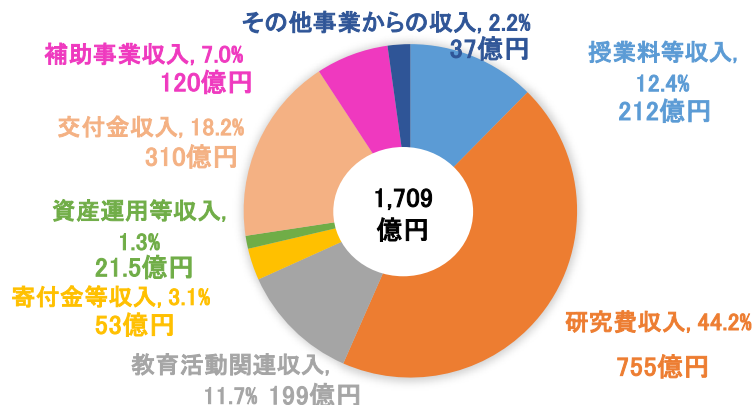
## カリフォルニア大学バークレー校



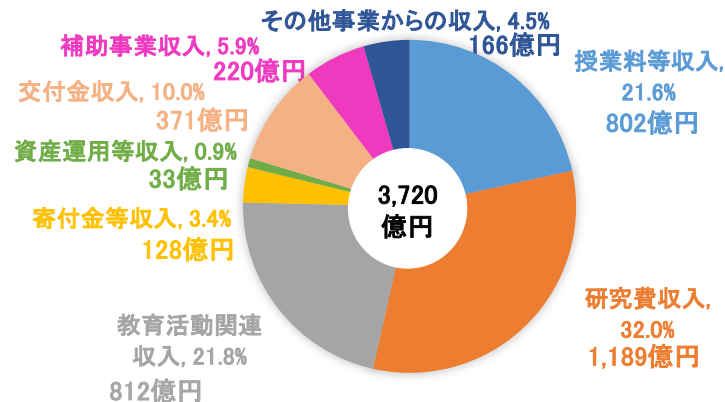
# 研究大学の資金増減分析③

## カリフォルニア大学サンディエゴ校

FY2006



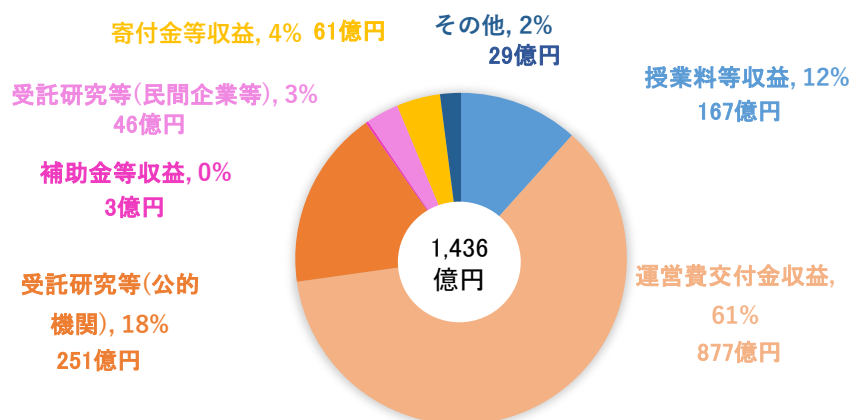
FY2019



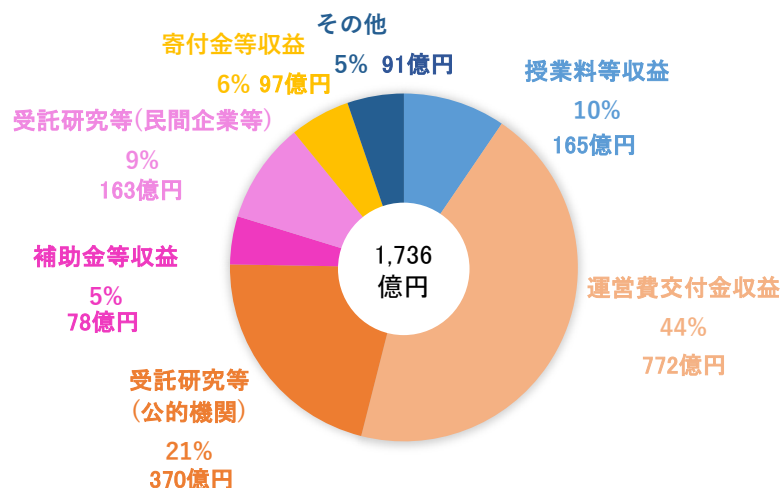
※カリフォルニア大学サンディエゴ校のAnnual Financial Report(2006年度)およびDetailed Financial Schedule (2020年度)から作成。Medical Center, State hospital fee grantsからの収入を除く。教育活動関連収入には医学部関連サービスが含まれる。其他事業からの収入には、その他の営業収益、連邦ベルグラントを含む。\$1=110円として計算。

## (参考) 東京大学

2005年



2019年



※2019年については、令和元年度財務諸表を参照に作成。附属病院収益と資産見返負債戻入は省略。受託研究等収益(公的機関)は受託研究収益、共同研究収益、受託事業等収益の合計額のうち附属明細書で国、地方公共団体、独法に分類されたものと研究関連収益の合計額。2005年については、同様の整理を行っているが、財務諸表の附属明細書がないため、文部科学省産学連携調査において民間企業等からの受入れと整理された受託研究、共同研究および受託事業の一定の割合を受託研究等(民間企業)と仮置きして試算。

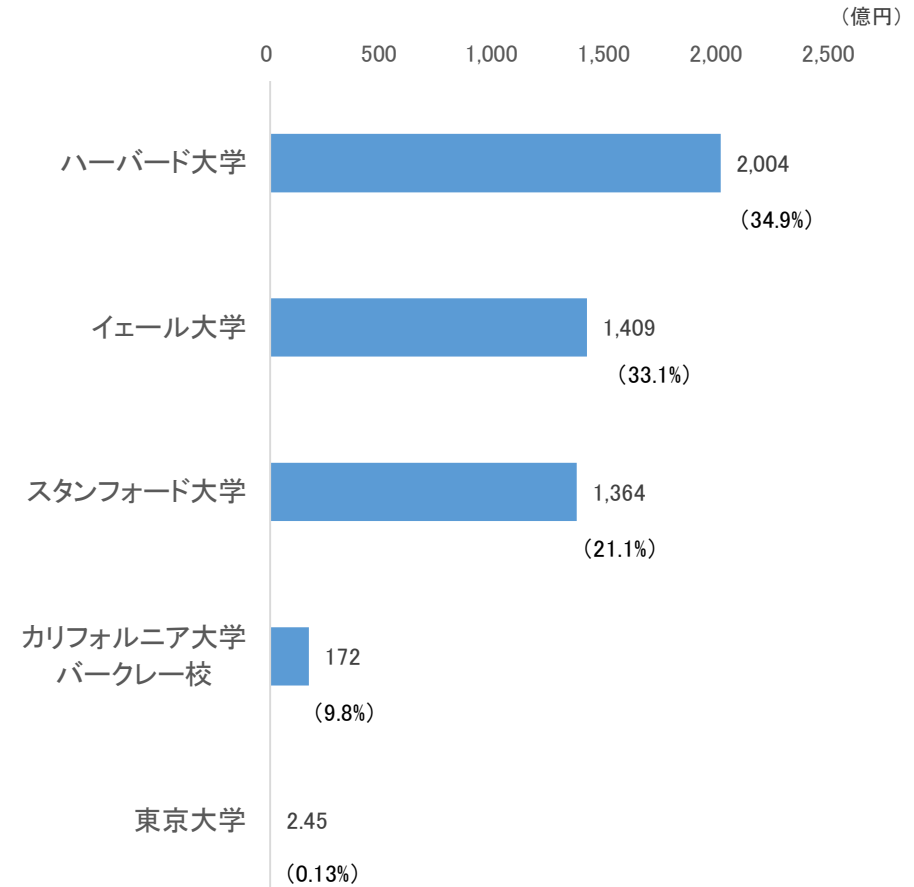
# 研究大学の基金の状況

基金については、日－米英間で大きな差があり、今回のファンドからの支援等により、大学内における基金の造成を促していくことが必要。

## ■ 大学基金の比較

	(億円)		
	2014年度	2017年度	2019年度
ハーバード大学	40,072	40,806	45,023
イエール大学	26,284	29,894	33,346
スタンフォード大学	23,591	27,264	30,470
プリンストン大学	22,486	25,570	28,050
カリフォルニア大学バークレー校	4,305	4,187	5,279
カリフォルニア大学サンディエゴ校	827	1,480	1,908
ケンブリッジ大学	3,093	3,995	4,591
オックスフォード大学	5,445	6,843	8,235
ユニバーシティカレッジロンドン	122	150	187
東京大学	104	108	149
京都大学	—	—	197
大阪大学	25	35	52
東北大学	21	34	33
九州大学	31	31	36
慶應義塾大学	543	688	783
早稲田大学	277	282	294

## ■ 基金による運用益(2018年度)



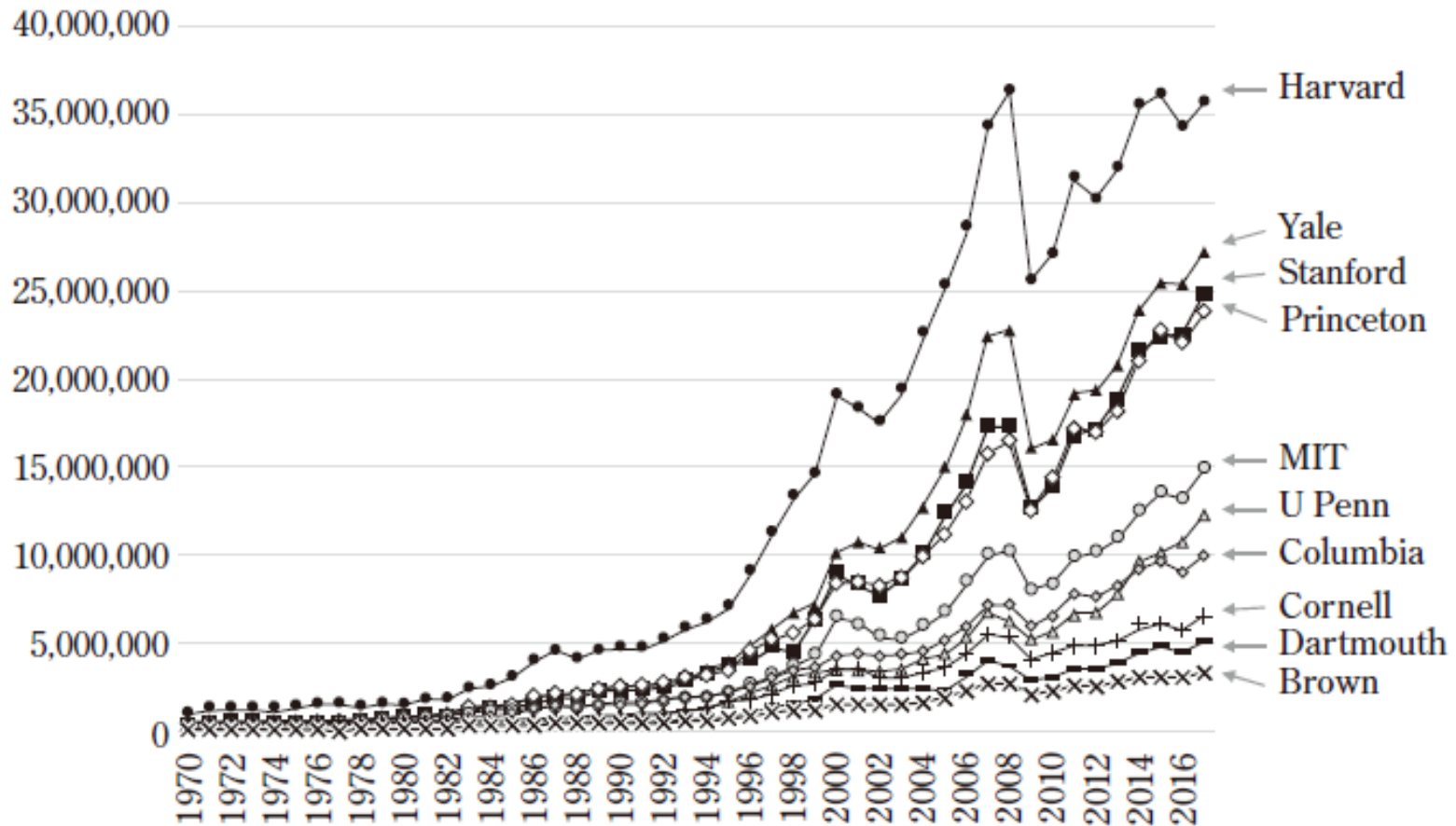
※括弧内は、大学の総収入に占める基金運用益の割合

※米国・英国大学は各大学・カレッジの財務諸表、またはManagement Companyの報告書より作成。ケンブリッジ大学はCambridge University Endowment Fund (CUEF)の数値で、カレッジは含まない。オックスフォード大学はカレッジの基金を含む。オックスフォード大学本体の基金はそれぞれ以下の通り:1.620億円(2019年)、1.228億円(2017年度)、926億円(2014年度)。\$1=110円、£1=135円として計算。東京大学は財務諸表および基金年度報告より、京都大学は基金HP(アクセス日:2021年2月19日)より、大阪大学は基金活動報告書および基金HP(アクセス日:2021年2月19日)より、東北大学は財務諸表より、九州大学は基金活動報告書より、各大学基金の期末残高を記載。慶應義塾大学は事業報告書より第3号基本金の当期末残高を記載。早稲田大学は決算関係書類より第3号基本金の当期末残高を記載。

# 米国大学における基金の年次推移

・米国主要大学における基金は、ここ30年で急速に規模を拡大。

各大学基金の長期的推移(1970年度－2016年度:\$1000)



出所) Council for Aid to Education, Voluntary Support of Educationの各年度版より作成。

# 米国大学における基金の基礎情報

- ・米国大学基金から経常予算への支出率は4.5%(2019年、全機関の平均)であり、それは経常予算の11.9%に相当する。
- ・基金の支出先は、学生への経済的支援、学術プログラム、教員人件費が大半を占める。
- ・基金規模が大きくなるにつれて、投資マネージャー数は増加する。資産規模10億ドル以上の大学では平均100名以上。

図1: 基金から経常予算への平均支出率(%)

Average annual effective spending rates for total institutions for fiscal years 2010 - 2019

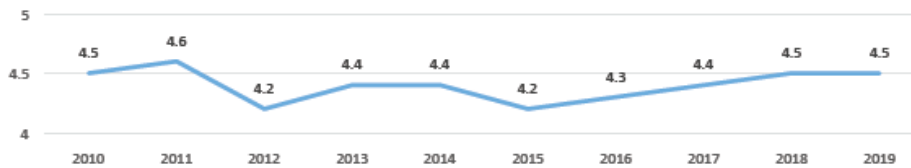


図2: 基金からの支出が経常予算に占める割合(%)

Percentage of operating budget funded by endowment

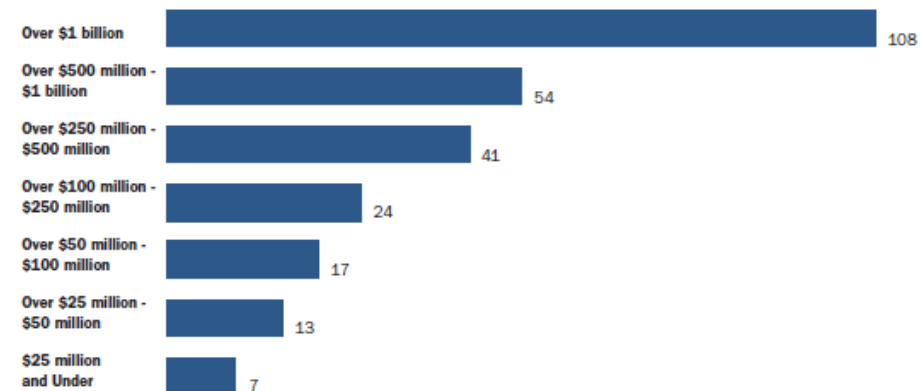
	Total institutions	Over \$1 billion	Over \$500 million - \$1 billion	Over \$250 million - \$500 million	Over \$100 million - \$250 million	Over \$50 million - \$100 million	Over \$25 million - \$50 million	\$25 million and Under
Total institutions	774	107	82	86	194	152	93	60
Average percentage of operating budget funded by endowment	11.9%	19.3%	13.4%	13.8%	9.4%	11.0%	11.4%	6.0%

図3: 基金の支出先(%, 基金規模ごと)

	Total institutions	Over \$1 billion	Over \$500 million - \$1 billion	Over \$250 million - \$500 million	Over \$100 million - \$250 million	Over \$50 million - \$100 million	Over \$25 million - \$50 million	\$25 million and Under
Total institutions	774	107	82	86	194	152	93	60
Student financial aid	48.7	30.6	32.1	42.9	47.1	55.4	61.2	69.9
Endowment faculty positions	10.7	18.0	16.4	13.5	10.6	7.8	6.8	4.2
Operation and maintenance of campus facilities	6.6	6.0	7.8	6.1	6.8	8.6	6.4	1.7
Academic programs	16.5	20.9	19.3	17.6	17.6	15.9	10.8	13.4
All other purposes	17.4	24.4	24.4	19.9	17.9	12.3	14.9	10.7

図4: 投資マネージャーの平均人数(基金規模ごと)

Average number of investment managers used





# 海外大学における基金の運用体制

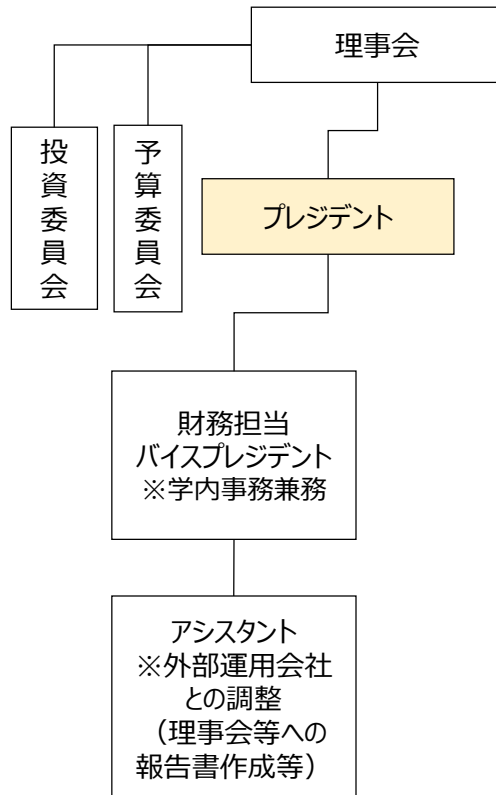
海外大学の基金運用体制は大きく分けると以下の3パターン。基金の規模に応じて、学内で運用する形態から運用部門として学内独立または運用子会社として完全独立の形態をとっている。世界トップクラスの大学は、運用体制が量的に充実しており、また、優秀なCEO/CFOやファンドマネージャーによる分散投資により、リスクを抑えたリターン率の高い投資を実現している。完全な成果主義であり報酬は数億～10億円クラス。

## 【パターンA】

**学内の財務部門が、資産運用についても手掛けているケース**

ポートフォリオ：株式や債券が中心の保守的運用

体制：数名規模（学内事務と兼務）

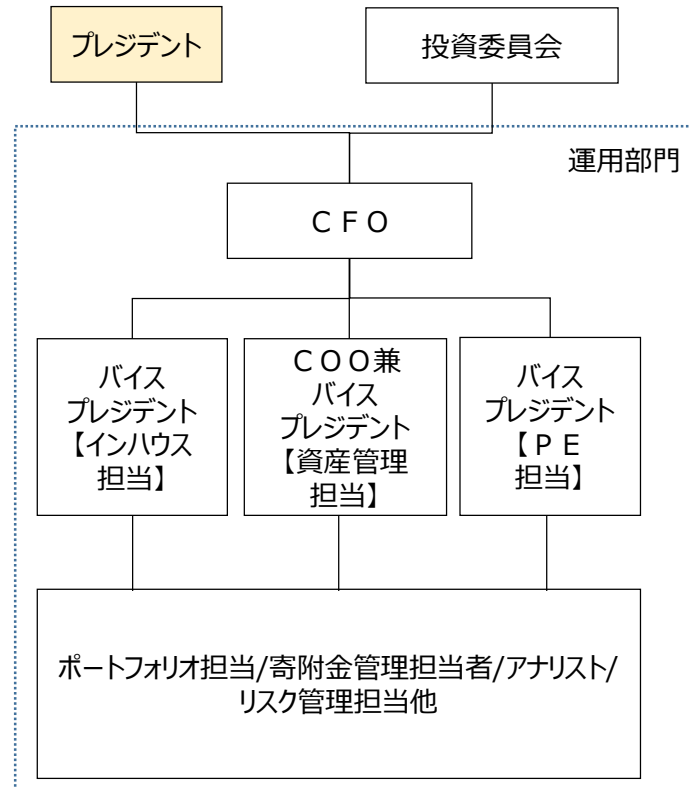


## 【パターンB】

**運用に特化した投資部門を設け、資産運用を手掛けているケース**

ポートフォリオ：分散投資～積極的分散投資

体制：数十名規模

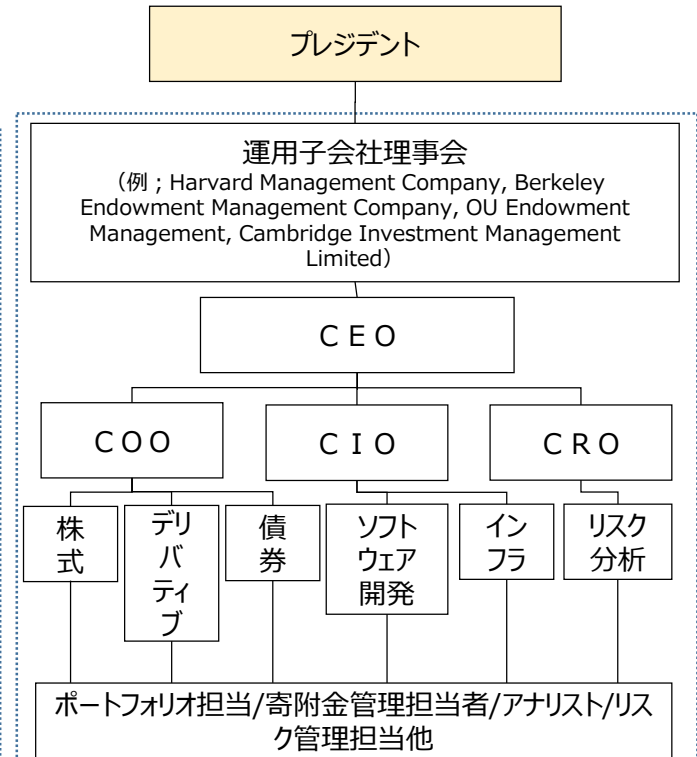


## 【パターンC】

**運用子会社に資産運用を委ねているケース**

ポートフォリオ：積極的分散投資

体制：数十～数百名規模



# 国立大学法人の授業料の仕組み

## 国立大学の授業料等「標準額」

文部科学省令（国立大学等の授業料その他の費用に関する省令（平成16年3月31日文部科学省令第16号）において「標準額」を規定（省令第2条）。  
なお、特別の事情があるときは、標準額に百分の百二十を乗じて得た額を超えない範囲内において設定が可能。（省令第10条）

### 【2020年度標準額】

授業料：学部・大学院	年額 535,800円
：法科大学院	年額 804,000円
入学料：学部・大学院	282,000円
検定料：学部	17,000円
：大学院	30,000円

## 運営費交付金と「標準額」の関係

国立大学法人運営費交付金の算定には「標準額」を使用することとし、授業料等の改定（値上げ）は運営費交付金に影響しない仕組み。

# 国公立教育機関における平均年間授業料の国際比較

(単位：米ドル)

	フルタイムの学生の平均年間授業料					
	国公立教育機関（または、もっと一般的な場合は公営私立教育機関）					
	自国学生			外国人学生		
	学士課程	修士課程	博士課程	学士課程	修士課程	博士課程
日本	5,090	5,087	5,086	自国学生と外国人学生の授業料の差異なし		
オーストラリア	4,961	8,799	257	18,751	18,051	15,951
オーストリア	936	936	936	1,870	1,870	1,870
カナダ	5,493	5,744	※	21,207	13,552	※
フランス	240	334	510	自国学生と外国人学生の授業料の差異なし		
ドイツ	136	◆	◆	◆	◆	◆
イタリア	1,953	2,179	470	自国学生と外国人学生の授業料の差異なし		
韓国	4,785	6,281	7,018	自国学生と外国人学生の授業料の差異なし		
スペイン	1,782	2,930	※	自国学生と外国人学生の授業料の差異なし		
スイス	1,305▲	1,305▲	390▲	※	※	※
アメリカ	8,804	11,617	◆	24,854	※	※
イングランド（イギリス）	12,038●■	※	※	※	※	※

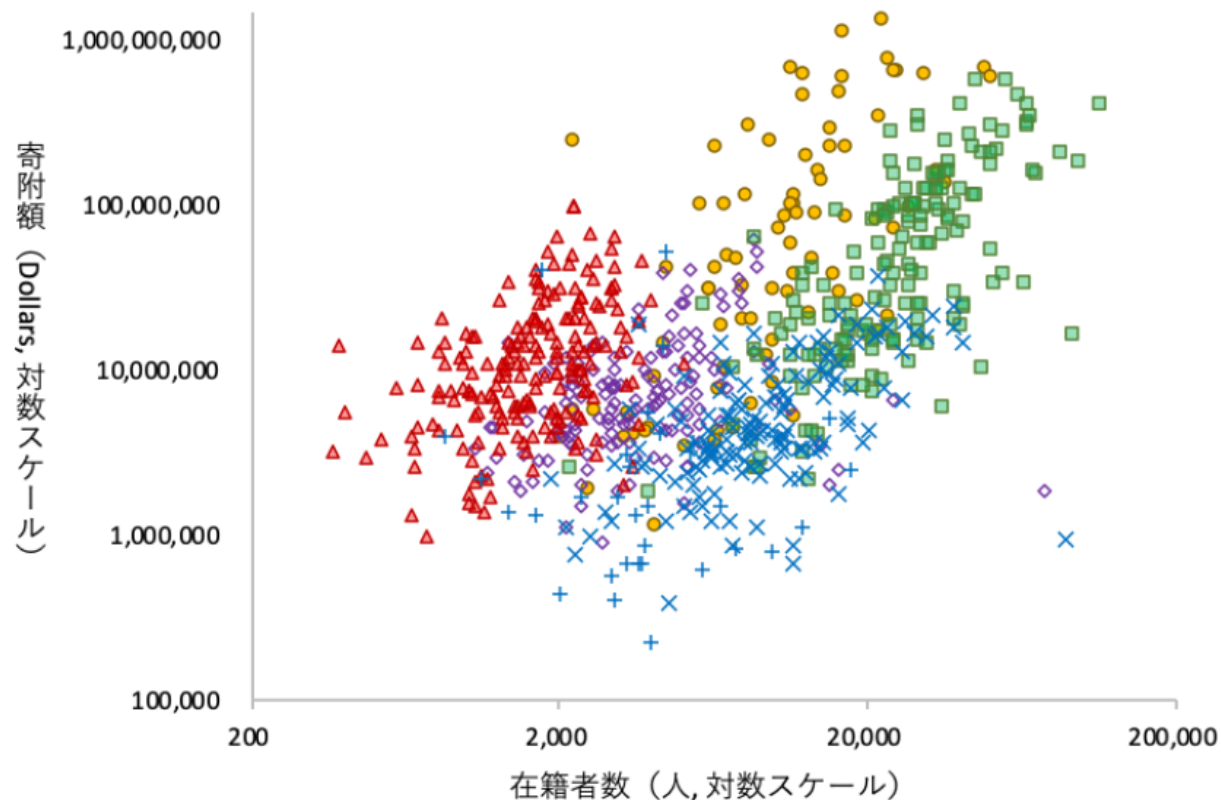
出典：「図表で見る教育」（OECDインディケータ（2020年版）をもとに文部科学省が作成

- データは原則として2017～2018年度のもの。各国の購買力平価(PPP)による米ドル換算額を示している。
- ※は、データが得られない（欠測データの場合や、回答数が少ないため、指標の算定を行えない場合）ことを示している。
- ◆について、アメリカの博士課程または同等レベルのデータは、同国の修士課程または同等レベルのデータに含まれており、ドイツの博士課程のデータ及び修士課程のデータは、同国の学士課程（自国学生）のデータに含まれていることを示している。
- ▲について、公営私立教育機関が国公立教育機関に含まれる。
- ●について、公営私立教育機関のデータを示している。
- ■について、短期高等教育が学士課程または同等レベルに含まれる。

# 米国大学の規模・種別と寄附額の関係

米国大学における寄附額は、大学の規模・種類によって異なる。同じ在籍者数では州立より私立大学の方が寄附額が大きい傾向がある。リベラルアーツ系の学士型大学に比べて、博士研究型大学では寄附額が多くなっている。

高等教育機関の分布（寄附×在籍者数 FY2017）



- 私立博士研究型大学
- ◇ 私立修士型大学
- ▲ 私立学士型大学
- 州立博士研究型大学
- + 州立修士型大学
- × 州立学士型大学

# 研究大学における寄附の受入れ状況

基金を造成していくためには、寄附金等の受入れ額を増やしていくことが必要。寄附金については我が国においても増加しているものの、諸外国との差は依然、大きい。

大学名	2005年 寄附受入額	2019年 寄附受入額	増減率
北海道大学	24.1億円	25.0億円	3.7%
東北大学	44.2億円	33.4億円	▲24.4%
筑波大学	12.4億円	28.1億円	126.1%
東京大学	98.0億円	103.6億円	5.7%
東京工業大学	10.7億円	15.0億円	40.5%
名古屋大学	20.6億円	42.2億円	104.7%
京都大学	74.6億円	121.9億円	63.4%
大阪大学	44.8億円	59.9億円	33.8%
九州大学	24.0億円	36.0億円	50.0%
慶應義塾大学	98.5億円 (2006年)	99.1億円	0.6%
早稲田大学	39.4億円	28.3億円	▲28.2%

大学名	2006年	2019年	増減率
スタンフォード大学	1,002.3億円	1,223.5億円	22.1%
ハーバード大学	654.4億円	1,516.9億円	131.8%
カリフォルニア大学 バークレー校	270.6億円	605.7億円	123.8%
カリフォルニア大学 サンディエゴ校	203.4億円	317.9億円	56.3%

※VOLUNTARY SUPPORT OF EDUCATION, Council for Aid to Educationより作成。  
\$1=110円として計算。

大学名	2006年	2019年	増減率
オックスフォード大学	—	152.3億円	—
ケンブリッジ大学	—	150.4億円	—
ユニバーシティカレッジ ロンドン	—	54.7億円	—

※各大学の財務報告書のdonation and endowmentの数値。£1=135円として計算。

# 米国・英国大学における寄附元の内訳

大学名	個人からの寄附金					財団	会社	その他組織	合計
	同窓生	保護者	その他個人	個人合計	うち遺贈				
スタンフォード大学	227.5億円	30.6億円	334.6億円	592.8億円 ※top3合計額67.4億円	53.0億円 ※top3合計額24.2億円	363.1億円 ※top3合計額163.1億円	178.4億円 ※top3合計額72.6億円	89.2億円	1,223.5億円
ハーバード大学	965.8億円	68.2億円	110.0億円	1144.0億円 ※top3合計額305.1億円	117.6億円 ※top3合計額88.1億円	226.9億円 ※top3合計額55.8億円	79.1億円 ※top3合計額26.6億円	66.9億円	1,516.9億円
カリフォルニア大学 バークレー校	84.5億円	9.3億円	44.7億円	138.6億円 ※top3合計額20.6億円	33.0億円 ※top3合計額9.9億円	220.9億円 ※top3合計額53.0億円	102.4億円 ※top3合計額17.9億円	143.8億円	605.7億円
カリフォルニア大学 サンディエゴ校	5.7億円	56.3億円	60.4億円	122.3億円 ※top3合計額68.0億円	14.9億円 ※top3合計額8.1億円	140.0億円 ※top3合計額25.0億円	38.6億円 ※top3合計額4.9億円	17.0億円	317.9億円

出典：VOLUNTARY SUPPORT OF EDUCATION, Council for Aid to Education 2019より作成

大学名	個人からの寄附金			財団	会社	その他組織	合計
	同窓生	その他個人	個人合計				
Elite Group (2校：オックスフォード、 ケンブリッジ)	208.2億円	56.2億円	264.4億円	29.7億円	33.0億円	3.3億円	330.5億円 ※最大は55.8億円

出典：CASE-Ross Support of Education: United Kingdom and Ireland 2020より作成

# 海外大学における寄附増加に向けた取組

寄附を増加させるためにはファンドレイザーなどの専門職員の果たす役割が大きいと言われており、諸外国においても体制整備が進められている状況。

## 米国大学(カリフォルニア大学バークレー校、カルフォルニア大学ロサンゼルス校)

- 私立大学では100年以上前から大学の寄附金募集部門が設立されているが、州立大学は1970年代後半より寄附金募集部門が設立。州の公的資金の減少(1980年代60%、2004年には33%、2012年には12%)により、2000年代より著しく拡大。
- 寄附金募集部門は他部署と比べて全学の中でも学長と直結した重要で特別な部門と位置付けられ、基本的に正式職員が寄附活動を実施。職員在職期間は3年以上。大口寄附担当者は6年以上在籍。ファンドレイジングと同窓生業務は連携して運営され、卒業生名簿は寄附金募集活動のために整備・活用。
- UC Berkeleyではコロンビア大学でのファンドレイジング経験がある学長をヘッドハントし、2012年には50名しかいなかったファンドレイザーを200名以上に増員し、同氏在任中には寄附額も1.7倍程度(3億ドル→5億ドル)に増加。ファンドレイジングは学長の最重要任務であり、学長の職務の3分の1はファンドレイズに充てていた。

※ 寄附の仕様にはエンダウメントとすぐに募集した寄附金を使用する方法が存在。エンダウメントの管理運用を行う法人(BEMCO)を設立。

## 英国大学(オックスフォード大学、UCL、ケンブリッジ大学等)

- 大学の寄附金募集部門は専任部署として大学の他部署と同等に重要なポストとして位置づけられており、基本的に正規職員が寄附活動を実施。ファンドレイザーのみではなく、寄附者・寄附見込者及び卒業生の名簿整備やリサーチ業務などのスタッフも増加傾向。職員在籍期間は3年以上、大口寄附担当者は7年以上在籍。
- 同窓会連携チームと寄附金募集チームが一体となって活動。卒業生名簿は寄附金募集活動のために整備、活用されている。職員、教員、卒業生が在学生在を寄附で支援するという好循環なサイクルを生んでいる。
- オックスフォード大学では2004年よりキャンペーンを実施。そのキャンペーン中に寄附獲得実績のあるイェール大学元学長を学長として招聘しキャンペーンを加速化。2019年までに17万人を超える寄附者より4,630億円を集める。

寄附者の在籍国は英国が54%、北アメリカが33%、アジアが5%、その他が8%。英国以外からも多くの寄附を集めていることから、英国本部と海外事務所との連携は不可欠。

※ オックスフォード全体で寄附部門の職員は200名(本部に100名、他8拠点に100名)

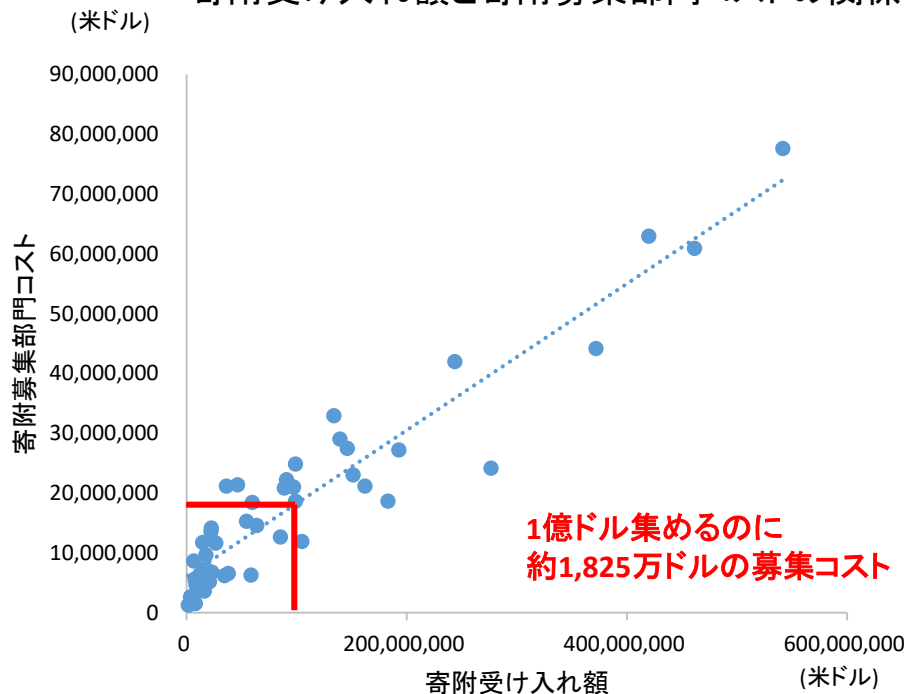


# 米国・博士研究型大学における寄附募集コスト

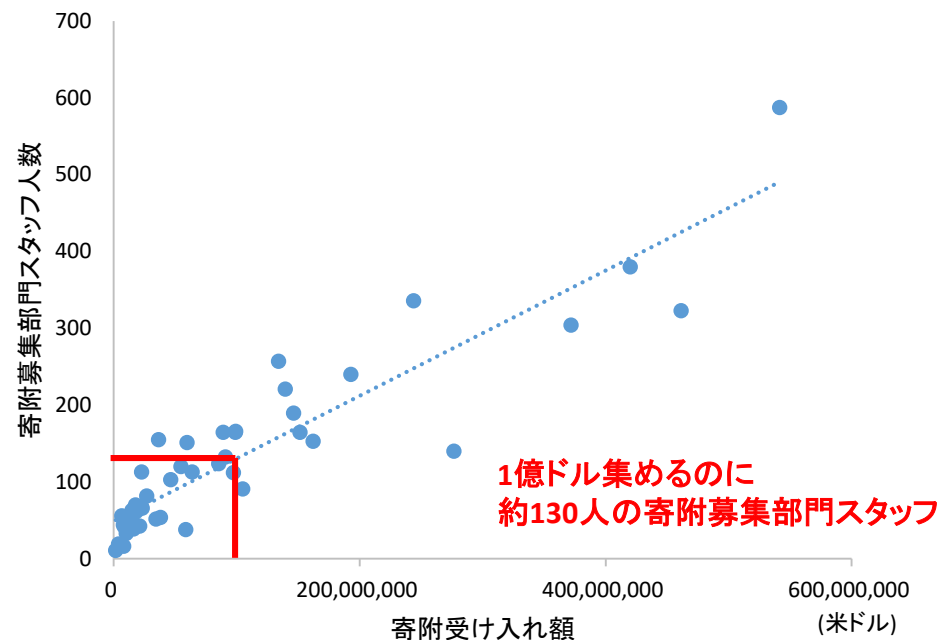
寄附募集部門の支出およびスタッフ人数(FTE、大学種類別)

	博士研究型大学全体 (n=48)		州立博士研究型大学 (n=33)		私立博士研究型大学 (n=15)	
	寄附募集部門の支出	寄附募集部門スタッフ人数 (FTE)	寄附募集部門の支出	寄附募集部門スタッフ人数 (FTE)	寄附募集部門の支出	寄附募集部門スタッフ人数 (FTE)
中央値	\$13,898,770	113人	\$9,696,058	70人	\$18,698,483	119人
平均値	\$18,141,422	130人	\$15,729,459	116人	\$23,447,743	159人
最小値	\$1,286,600	11人	\$1,286,600	11人	\$2,719,446	20人
最大値	\$77,644,030	587人	\$77,644,030	587人	\$63,002,990	380人

寄附受け入れ額と寄附募集部門コストの関係



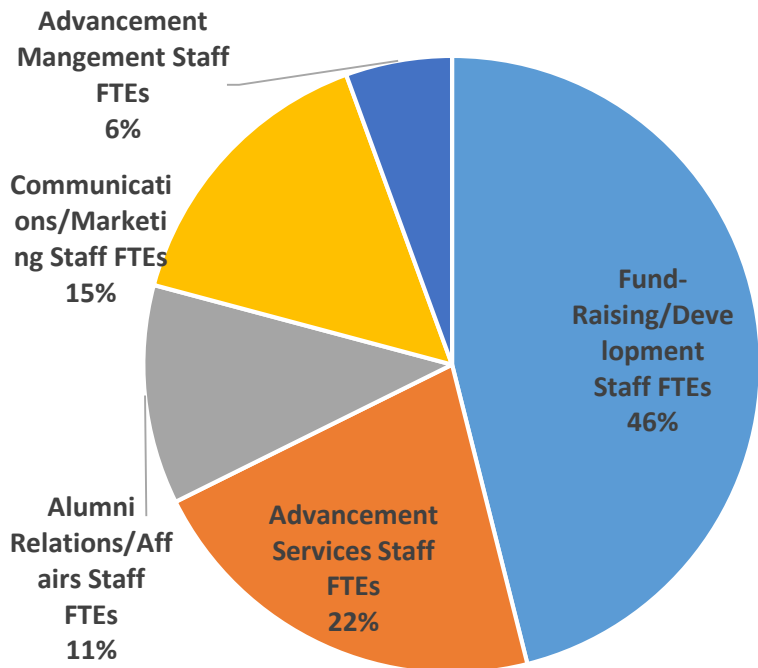
寄附受け入れ額と寄附募集部門スタッフ人数の関係





# 米国・博士研究型大学における寄附募集部門の人員構成

寄附募集部門を支えるスタッフの内訳(構成比)



寄附募集部門を支えるスタッフの内訳(人数)

	博士研究型大学全体 (n=48)				
	Fund-Raising/Development Staff	Advancement Services Staff	Alumni Relations/Affairs Staff	Communications/Marketing Staff	Advancement Management Staff
中央値	39人	18人	13人	14人	5人
平均値	60人	28人	15人	20人	7人
最小値	3人	2人	1人	2人	1人
最大値	252人	142人	38人	134人	28人

- **Fundraising/ Development:** 寄附募集を行う部署(寄附者の勧誘、寄附募集に関するレター・ウェブサイト・冊子・寄附募集趣意書などの準備、寄附募集のボランティアの管理、寄附募集イベントなど)
- **Advancement Services:** データベース管理やレポート作成、寄附募集の支援を行う部署(寄附者へのアカウントビリティレポート作成、寄附者や潜在的な寄附者のデータベース管理、潜在的な寄附者の特定、寄附の受け入れ処理など)
- **Alumni Relations/ Affairs:** 卒業生との長期的な関係を維持する部署(卒業生向けの雑誌発行、卒業生を対象としたウェブサイト構築、同窓会イベント、卒業生向けの教育プログラム・旅行プログラム・キャリア支援など)
- **Communications and Marketing:** 卒業生以外の外部の支援者に対して大学の活動を広報する部署(メディア対応、ニュースリリース、外部者を対象としたウェブサイト・ニュースレター・広報媒体、ブランドイメージ構築のための企画・マーケティング調査、広報用の影響力のある人材や素材の管理、外部者向けのイベント・ツアー企画など)
- **Advancement Management:** 寄附募集の監督者・エグゼクティブスタッフ(寄附募集部門のマネジメント、人事・昇給、寄附募集の目標の設定・管理、ポリシーの設定、人材採用、予算管理など)

# Philanthropic goalsの設定とその戦略

寄附募集活動は、大学の中長期戦略と密接に関連しており、大学の教育、研究、社会サービス等に関連する活動を実現する一つの手段。米国大学では、大学の全体戦略と関連づけて寄附募集活動が展開されている。また、卒業生の寄附率・卒業生関連イベントの数など、寄附額以外のKPIを設定して寄附募集活動の把握を行っている。

## 大学の戦略計画とリンクした寄附募集

- 米国大学の戦略計画には主に、教育、研究、社会サービス等に関する中長期的な目標、目標実現のための戦略、設定した計画の進捗状況を把握するためのKPI(Key Performance Indicators)などが掲載されている。それに加え、計画を実現するための財務戦略の一つとして、どのように寄附募集活動を進めていくのか戦略計画上に掲載している大学も見られる。
- 一部の大学の戦略計画では、地球環境問題、健康問題、人権問題、社会課題解決など、寄附者にとって共感できるようなビジョンを提示することを重視している。また、寄附が具体的にどのような用途に使用される資金となるのか明示している戦略計画も見られる。
- このように、寄附募集活動と大学の中長期的な計画は密接に関係しており、戦略計画が寄附者のニーズを踏まえながら大学の活動を紹介することで、大学の将来像について広く周知するツールにもなっている。

## 寄附募集に関連するKPI(Key Performance Indicators)

- 寄附額
- 卒業生の寄附件数
- 卒業生の寄附率：卒業生の寄附率は、学生の当該大学で得た経験に対する満足度を示す代理変数であるという考え方に基づいている。
- 大口寄附の数：Rule of Third原則(大口寄附者のトップ10が寄附総額全体の3分の1、次のトップ100が寄附総額の3分の1、残りの寄附者が寄附総額全体の3分の1を占めるという原則)より、寄附総額全体に占める大口寄附者は重要。米国大学によっては寄附募集を担当する部署の中に大口寄附者への対応を専門的に行う担当者を配置している大学もある。
- 新規寄附者の数：どれだけ新たな寄附者を新規開拓できているか
- 卒業生関連のイベントの数：卒業生との接点をどれだけ大学が作れているのか