

# 大学の卒業生マーケティング戦略

## 寄付金募集／卒業生による新しい大学付加価値戦略

稲見 和典  
03-5566-3433  
inami\_kazunori@mail.nikko.co.jp

### <レポートの要約>

- ◆ 日本の大学は、卒業生マーケティングの立案や再考が必要な時代を迎えている。来年から団塊世代の大量退職が始まり、寄付募集の好機が到来する。そこでまず寄付募集のための卒業生マーケティングを実施すべきだ。また、大学に付加価値をもたらす目的での新しい卒業生マーケティングの動向にも注目したい。
- ◆ 寄付募集のための卒業生マーケティングが効果的と考える理由は、日本の個人セクターは寄付マインドが低いことがデータ検証でも表れており、マーケティングによる側面支援が寄付募集の成功に必要なためだ。寄付募集マーケティングは、巨額寄付マーケット争奪戦の中でノウハウが発達してきた米国に倣うことができる。
- ◆ 寄付募集マーケティングは、慈善活動ならではの特徴を踏まえなければ成功しない部分がある。コロンビア大学の2000年初の寄付キャンペーンでは、全寄付者における上位0.1%の大口寄付者だけで、最終募集額の約64%の寄付を獲得した。また、募集における戦略コストに寄付額の10%～15%相当を充てるやり方も、慈善活動ならではの特徴を踏まえたマーケティング・ノウハウである。
- ◆ 日本の大学は、卒業生だからこそ母校の経営に影響を与えられる役割が改めて大きくなってきていることに注目しつつあり、単なる寄付募集に留まらない、卒業生の力による新しい大学付加価値を造りだそうとする目的で、卒業生マーケティングを展開し始めている。そのための横断的な校友会システム作りが進んでおり、卒業生の参画インセンティブを持たせる工夫が凝らされている。

I

**卒業生マーケティングの立案や再考が必要な時代に**

日本の大学は、卒業生マーケティングの立案や再考が必要な時代を迎えている。

**団塊の退職金をターゲットにした寄付募集のために卒業生マーケティングが必要**

卒業生マーケティングが重要になる背景は、早晩、寄付募集の好機が到来するためだ。2007年、日本の大学は全入時代を迎え経営厳冬期に突入するが、その一方で同年は、日本の団塊世代(1947～1949年生まれ)が定年退職を迎える時期でもある。日本の大学は、まず寄付募集の目的で卒業生マーケティングを展開し、この団塊世代の退職金をターゲットにした寄付募集を進めるべきだ。これは大学自身のためであると同時に、団塊世代のためでもある。団塊世代に対して自分が築いた資金を母校の教学に充てられる道筋を作ることは、大きな社会的意義があり、大学側に託された責任でもある。

**卒業生による新しい大学付加価値造りをめざした卒業生マーケティングの試みも**

また、近年の卒業生マーケティングは、寄付募集に留まらずに、卒業生によって大学に新しい付加価値をもたらすために行うという、進化した大きな目的が生まれつつある。卒業生は、理解ある経営アドバイザーとして、民間企業への橋渡し役として、退職後の非常勤講師として、母校の経営に影響を与えられる局面がたくさんあることに大学は改めて着目している。経営難・差別化が必要な時代だからこそ、卒業生自身による経営への助力が効果的だ。日本の大学の卒業生マーケティングは、寄付金募集よりも、将来こちらが主流になる可能性が高い。

**図表1：卒業生マーケティングとは？**

ある目的のために、卒業生に大学との距離感を縮めてもらうよう、大学側から行うアクション

〔目的〕  
・寄付募集のため  
・大学経営のため



大学と卒業生間の距離感＝愛校心  
(寄付で言い換えると寄付マインド)



- 例えば、
- ・ 大学は、OB・OGの卒業後の情報や興味を的確に把握する
  - ・ 大学は、卒業生に大学に再び近づいてもらうインセンティブを提示する
  - ・ 大学は、卒業生との間でギブ&テイクの関係を作る

本レポートは、早期に立案が必要な寄付募集のためのマーケティング戦略を中心に、寄付先進国の米国大学事例を参考に検討を進めている。また、卒業生による新しい大学付加価値を造る試みについて、東京大学と早稲田大学のメディア紹介事例から、考察を進めている。

II

**寄付募集にはマーケティング戦略が必要**

**ウォーレン・バフェット氏、  
370億ドルをゲイツ財団に  
寄付**

去る6月26日、米国の著名投資家であるウォーレン・バフェット氏は、自らが経営する投資会社パークシャー・ハサウェイ社の株式1,000万株(370億ドル相当、1ドル=¥115換算で4兆3000億円)を、ビル・ゲイツ、マイクロソフト社会長が運営するビル・アンド・メリンダ・ゲイツ財団に寄付する、と発表した。ニューヨークで開催された会見の様子はインターネットでビデオ公開されているが<sup>1</sup>、気負いのない立ち振る舞いで米国史上最多額の寄付を贈呈するバフェット氏や、それを自然体で歓迎するゲイツ夫妻のビデオ映像から、成熟した米国の寄付文化が大変良く伝わってくる。

**しかし、米国の寄付文化も  
低下の兆候が見られる**

しかし、このような成熟した寄付文化も、実は一般国民レベルでは変化の兆しが見られる。米国の高等教育機関向け寄付応募総額は、2002年・2003年と伸び率が低下した<sup>2</sup>。また、米国の内国歳入庁のデータを使った分析では、米国人の所得の伸びと寄付との関係性は、ここ30年で低下している、との報告もある。

日本の大学で寄付募集戦略を立案する際、米国の大学は寄付文化が根付いているから寄付が集まりやすいのだと言うのをよく耳にするが、米国の大学は、上述のような米国民の寄付マインドが変化する中で、寄付文化の歴史に甘えることなく、下記のような対策を講じている。

『年間の寄付金額9,600万ドルに対して、システム開発費や高額寄付者の接待費として約1,500万ドル(寄付金額比約16%)のコストを使用』

『寄付依頼金額ごとにターゲットを分類、効率の高い100万ドル層に注力してアプローチ』

**日本の大学でも、183億円  
の超大口寄付が行われた  
《2006.9.15 update》**

ちょうど本レポートの初版をリリースした2週間後の9月8日に、南山大学が昨年12月、183億円相当の寄付を受け取っていたことが報道された<sup>3</sup>。これは日本の大学においても団塊世代の退職金や遺贈による大口の寄付が、既に現実のものとなっている証左だ。この流れが日本の一般的な風潮として根付くと考えるのであれば、日本の大学も寄付募集のマーケティングに取り組み始める必要がある。

寄付のアプローチは、慈善活動ならではの難しい側面・特徴がある。この特徴を踏まえながら慈善の心を最大限受け取る、そのための準備活動が寄付募集のマーケティング戦略である。

<sup>1</sup> <http://www.gatesfoundation.org/default.htm> “A New Era in Giving”

<sup>2</sup> Council for Aid Education, Release Feb.16, 2006、2005年度は4.9%の伸び率に回復

<sup>3</sup> 2006年9月8日、共同通信

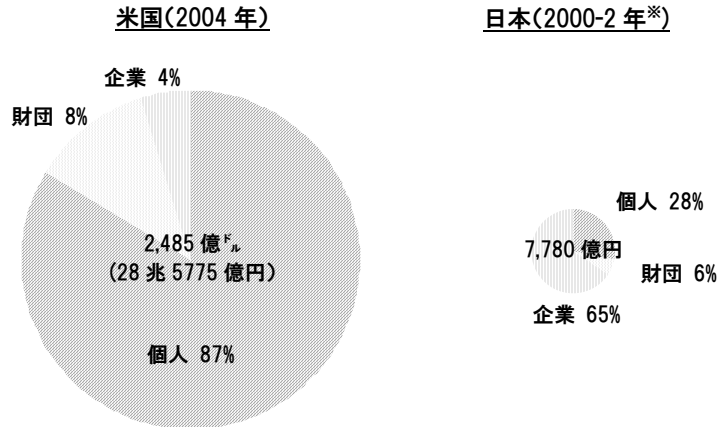
**28. 5兆円の巨大マーケットが、米国の寄付金戦略を進化させてきた**

寄付募集マーケティング戦略が米国で進化してきたのは、そこに巨大な寄付金マーケットが存在するためだ。

米国全体における寄付金総額は年間約28.5兆円(1ドル=¥115換算、2004年度)、日本の寄付金総額(推定)の約36倍にも上る。

**データ1: 寄付金総額と寄付者の内訳(日米比較)**

米国の年間寄付金総額は28.5兆円、日本の36倍  
米国の寄付者内訳は個人が87%、日本の個人は28%と対照的



寄付者	米国			日本(推定値)	
	金額(億ドル)	(億円)	%	金額(億円)	%
企業	120	13,800	4.8	5,092	65.0
個人	2,077	238,855	87.2	2,189	28.0
財団	288	33,120	8.0	499	6.0
<b>総額</b>	<b>2,485</b>	<b>285,775</b>	<b>100</b>	<b>7,780</b>	<b>100</b>

出所: American Association of Fundraising Counsel - Giving USA Foundation/Giving USA 2005  
内閣府経済社会総合研究所、ディスカッションペーパー No126  
※推計値であり、複数年度のデータから集計している

**米国・寄付金額上位大学は1校あたり約379億円を獲得**

寄付者の内訳で見ると、米国の場合87%、金額で23.8兆円が個人から寄せられている。この超巨額の個人寄付の獲得争奪合戦が、米国において寄付金マーケティング戦略を進化・発展させてきた。米国の大学で見れば、2005年度の米国大学・寄付金額上位20大学の1校あたり平均年金寄付額は3億3千万ドル<sup>4</sup>(1ドル=¥115換算で379億円)と、日本の総合大学1校の附属収入分にも相当する金額を集めている。この巨大な寄付金マーケットが、大学にあの手この手の寄付金マーケティング戦略を進化させ続けている。

<sup>4</sup> Council for Aid Education, Voluntary Support of Education Report for FY2005

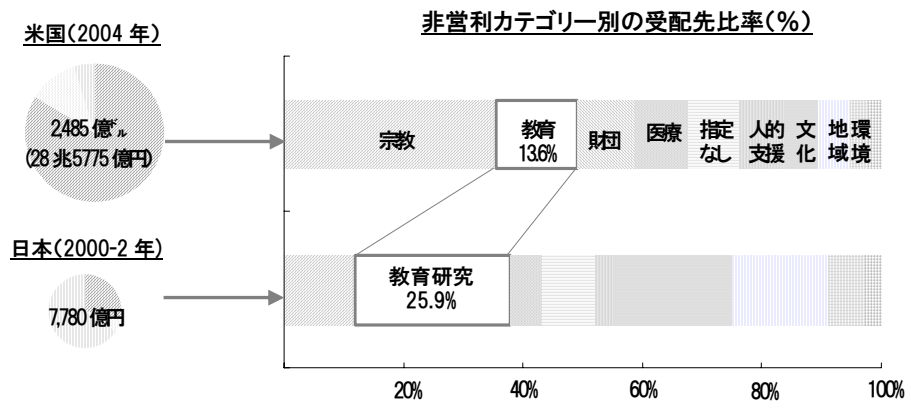
**日本の法人セクターには、  
広義の寄付募集マーケティングが成功してきた**

寄付募集マーケティング戦略が日本の大学の(個人向け)寄付募集に必要と考えるのは、日本の法人セクターには、これまで広義の寄付募集マーケティングが展開されてきており、寄付募集に一定水準の成功をおさめているからだ。

内閣府経済社会総合研究所の推定値データによると、日本の非営利教育研究カテゴリー向け寄付額1,997億円の内訳は、法人からの寄付(1,553億円、78%)・個人からの寄付(444億円、22%)と、法人からの寄付が高いシェアを占めている。これは、法人向けには、寄付税制や受配者指定寄付金制度等のいわゆる政策的な寄付募集マーケティングや、産学連携推進による広義の寄付募集マーケティングが早くから機能していた成果だと考えられる。

**データ2: 非営利セクター寄付受配割合・教育研究カテゴリーの寄付者内訳(日米比較)**

日本で法人からの教育研究向け寄付が多いのは、広義の寄付募集マーケティングが機能したため



受配先	米国			日本(推定値)	
	金額(億ドル)	(億円)	%	金額(億円)	%
宗教	883	101,545	35.5	916	11.9
教育研究	338	38,916	13.6	1,997 (寄付者が法人 1,553) (寄付者が個人 444)	25.9 (77.8) (22.2)
財団	240	27,600	9.7	n.a.	0
医療	219	25,242	8.8	424	5.5
指定なし	213	24,564	8.6	690	8.9
人的支援	191	22,045	7.7	230	3.0
文化	139	16,088	5.6	1,522	19.7
地域社会	129	14,904	5.2	1,247	16.2
環境	76	8,740	3.1	491	6.4
国際	53	6,141	2.1	196	2.5

出所: American Association of Fundraising Counsel - Giving USA Foundation/Giving USA 2005

内閣府経済社会総合研究所、ディスカッションペーパー No126

※受配先は一部当社にて調整(日本の教育研究には、法律・政治を含む)

**日本の個人セクターは、寄付文化が不足している。国税庁データによる検証にも表れている**

更に、寄付募集マーケティング戦略が日本の大学の(個人向け)寄付募集に必要と考えるもう一つの背景は、日本の個人セクターはやはり寄付文化が不足しており、寄付募集の成功にはマーケティングによるサポート活動が必要だというのが、データ検証でも表れているためだ。

財務省財務総合政策研究所は、国税庁のデータベースを使って、日本の個人セクターの寄付文化を米国と比較検証した研究を発表している。その結果、日本の個人は、米国に比べて、所得の伸びに対する寄付への感応度が低い、つまり所得が増えてもそれが寄付へとつながりにくい、との結果が出ている。

---

**データ3: 寄付文化に関するデータ検証(日米比較)**

---

『日本の個人は、米国に比べて、所得に対する寄付への反応が低い(財務省財務総合政策研究所)』

【前提】 寄付の価額と、寄付者の所得が、寄付支出にどれくらい影響を与えるか？

$$\text{寄付支出(額)} = (\text{寄付価額} \times \text{寄付への影響度合い (a)}) \times (\text{寄付者の所得} \times \text{寄付への影響度合い (b)}) \times \text{技術係数}$$



【データ】 日本の所得に対する影響度合いは0.23で、米国の数値(1992年で0.67)よりも低い

寄付の寄付価額と寄付者所得に対する影響度合い

調査(年度)	寄付価額に対する影響度合い (a)	寄付者の所得に対する影響度合い (b)
日本調査 (1997年)	-1.7	0.23
米国研究 (1976年)	-1.09	0.76
米国研究 (1981年)	-1.27	0.78
米国研究 (1984年)	-1.24	0.61
米国研究 (1992年)	-1.11	0.67



【結論】 日本は、所得の上昇に応じて寄付マインドが高くなる度合いが、米国より小さい

『寄付文化を育み、寄付のインセンティブを高めるといった政策も必要(同研究所)』

---

出所:財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」Oct-2002

---

<参考:寄付税制優遇>

**米国の寄付税制優遇が寄付文化を作り上げてきたのは事実**

ここまで日本の大学の個人向け寄付募集の現状を、寄付募集マーケティングという大学側の自助努力方面でのみ比較・整理してきたが、寄付税制優遇の違いが日米両国の寄付文化の違いを作った大きな要因であることは、あらためて言うまでもない事実である。『学校法人』で寄付金に関する税制を解説する、城所美智子税理士(新日本監査法人産学連携推進室)も、税制優遇措置が寄付を促す効果に即効性を求めるのは難しいかもしれないとしながらも、『長い目でみれば寄付の動機付けを補強する役割は果たすはず』と、コメントしている<sup>5</sup>。

**喫緊に大学セクターの寄付募集に効果を与える自助努力は何かを考えたい**

今後の非営利法人全体に対する寄付金税制に関しては、政府税制調査会・基礎問題小委員会・非営利法人課税ワーキング・グループが、『新たな非営利法人に関する課税及び寄付金税制についての考え方(平成17年6月)』で将来の方針案が示している。その中では、税制面において欧米諸国並みに寄付文化を育てていくためのインフラ整備が重要と指摘しながら、寄付税制を従来の考え方から抜本的に見直し、より一層の充実を図る方向を目指すべき、とコメントされている。今後、寄付金税制がより寄付者のインセンティブを高める方向に改定され、国益を担う大学セクターの安定経営・発展の一助となることを願いたいところであるが、本レポートでは、喫緊に大学セクターが寄付募集に効果を与える自助努力は何かを考える目的として、かかる税制論議や動向にはあえて触れずに検討を進めることとさせていただいた。

参考データ: 公益法人への寄付税制優遇(日米比較)

寄付受側 寄付者側		日本			米国		
		国や地方公共団体への寄付/指定寄付金	特定公益増進法人への寄付金	一般寄付金	パブリック・チャリティ509(a)団体	プライベート・ファンデーション [事業型] [非事業型]	
個人	寄付に対する所得控除	寄付金額(総所得金額の30%を限度) - 5千円		控除なし	寄付物品贈与* - 課税所得の50%まで 評価性資産* - 課税所得の30%まで	寄付物品贈与* - 課税所得の50%まで 評価性資産* - 課税所得の30%まで	寄付物品贈与* - 課税所得の30%まで 評価性資産* - 課税所得の20%まで
法人	損金算入可能額	寄付金額の全額を損金算入可能	一般寄付金の損金算入限度額は別枠で、同額を限度とし損金算入可能	(資本金等 × 0.25% + 所得金額 × 2.5%) × 1/2 を損金算入	金銭物品贈与・評価性資産* - 課税所得の10%まで		損金算入なし

※寄付(contributions)、物品贈与(gift)、評価性資産(capital gain property)

出所:財務省財務総合政策研究所「フィナンシャル・レビュー」Oct-2002 より、H18 年度改正を一部修正

<sup>5</sup> 寄付金に関する税制—平成18年度税制改正をふまえて— 学校法人、Jul. 2006

III

寄付募集マーケティングの具体的手法

寄付募集マーケティング戦略は、営利事業の顧客マーケティング戦略と似ている

一方、寄付＝慈善活動ならではの難しさを加味しなければ成功しない部分もある

寄付募集マーケティングの具体的手法は、作業ステージ毎に下記のように考えられる。

一読して判るのは、寄付のためのマーケティング戦略と言っても、営利事業の顧客マーケティング戦略とよく似ているという点である。寄付者(＝卒業生)の情報を正確に把握し、目的に必要な情報(例:過去の寄付状況等)を管理し、高額寄付者には個別のアプローチを展開し、アフターフォローをする一連の流れは、例えば私たち金融機関が、金融商品をご購入いただくお客様へのアプローチとほとんど同じ流れだ。

その一方で、寄付＝慈善活動ならではの特徴を踏まえなければならない部分もある。例えば、寄付は1割の超富裕層の寄付が全体額の9割を占める世界だと言われている。コロンビア大学は、この特徴に沿ったターゲット分類を行い、2000年初の寄付キャンペーンで20億ドルの目標募集額を見事に達成させた。また、寄付＝無償の慈善行為だからこそコストを使う点も、寄付ならではの特徴を踏まえたマーケティング戦略である。

一般的な顧客マーケティングに似た工夫＋寄付ならではの特徴を踏まえたマーケティングの、両方の要素が成功のカギになる。

図表2: 大学の寄付金募集マーケティングの具体的手法

(作業ステージ)	従来の寄付募集	→	これからの寄付募集マーケティング
寄付募集の目的	・資金獲得	→	・資金獲得 + ・卒業生の力を借りた大学経営への付加価値の追求
↓			
卒業生情報の管理・データ化	・更新メンテナンスが困難 ・学部・地域・職種別等の単位でしか作成されない	→	・ソーシャル・ネットワーク型でのコミュニティ作り ・寄付を意識したデータ属性把握
↓			
ターゲット分類	・ほとんど行っていない ・寄付の種類だけで分類(年次継続寄付、資金的寄付、計画的留保寄付(遺贈))	→	・寄付の特徴を踏まえた想定寄付額による分類(高額寄付者のターゲット設定)
↓			
アプローチ	・一方通行のアプローチ ・全員に同じ方法でアプローチ	→	・高額寄付者には特別のアプローチ(接待・学長訪問)
↓			
寄付募集のコスト	・必要な最低限の経費のみ(戦略的な経費はなし)	→	・募集戦略経費を積極的に使用(システム開発更新費・高額寄付者接待費、校友向けアフターフォロー費)
↓			
寄付金の使途	・主に資金的支出に使用	→	・直接学生に還元される支出に使用(奨学寄附金)

**【卒業生情報の管理・データ化】**

**卒業後のトレースが困難**

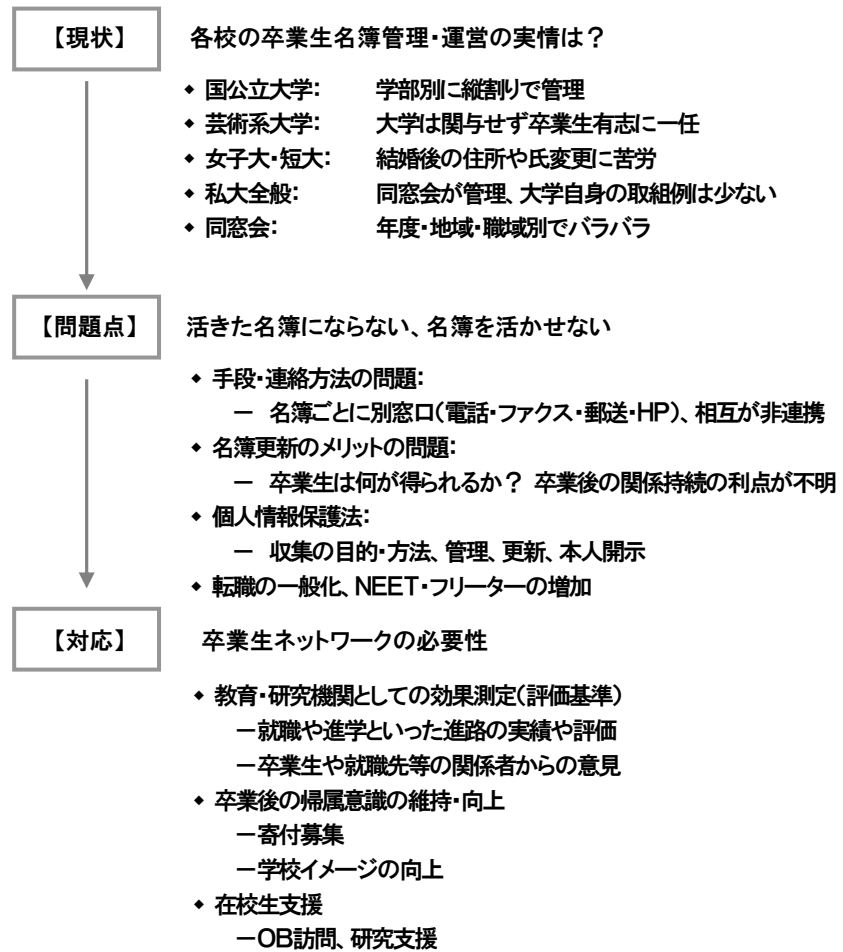
これまでの卒業生情報の管理・データ化作業のネックは、卒業後の情報をトレースし名簿の価値を維持し続けることが困難な点にあった。この問題は、転職の一般化やニートの増加により、一層困難を加速化させている。

**名簿作成・管理には、ソーシャル・ネットワーク型のインターネットシステムが最適**

この卒業生情報の管理・データ化の問題点について、東京大学の卒業生システム開発を請け負った(株)ジャパンジョブポスティングサービス社は、情報の管理更新を利用者のコミュニティに委ねるソーシャル・ネットワーク型のインターネットシステムが卒業生名簿管理には適している、と指摘している。会員数344万人の同窓会サイト『この指とまれ!』は、同社がまさに提唱するソーシャル・ネットワーク型のインターネットシステムで運営されている。卒業生の情報がトレースしにくい以上、逆にいかに帰属意識を高める仕組みが作れるか、この解決手段の1つがソーシャル・ネットワーク型のインターネットシステムだということである。(ソーシャル・ネットワーク型のインターネットシステムを使った校友会コミュニティの事例は、後半で説明)

**データ4: 卒業生情報の管理・データ化の問題点**

名簿作成・管理には、Web2.0型のインターネットシステムが適している



出所:卒業生名簿管理・運用と実務(株)ジャパンジョブポスティングサービス資料より当社にて作成

【ターゲット分類・アプローチ】

1割の超富裕層から9割の寄付額が寄せられる

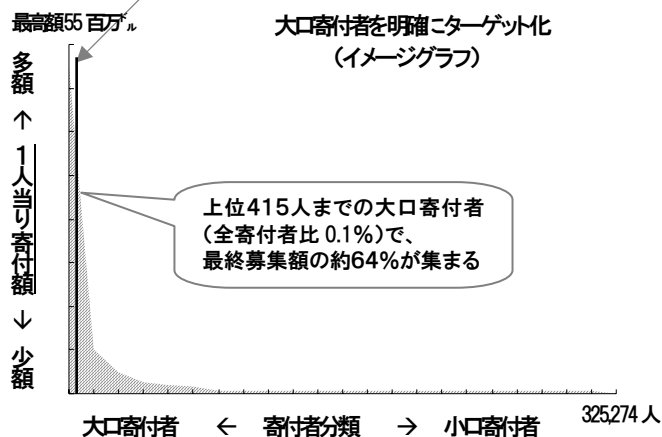
営利事業の顧客マーケティング戦略において、2割の顧客が8割の収益を生み出すという、いわゆる2:8の法則が言われ出したのは最近のことであるが、寄付募集の世界では、比較的以前からこの原則が唱えられてきた。1991年の『大学時報』では、寄付マーケティングにおいてこの法則は『1:9の割合だ』とまで言われている<sup>6</sup>。

コロンビア大学は、「The Campaign for Columbia」と題した、目標募集額20億ドル(1ドル=¥115換算で2300億円)の大規模な寄付キャンペーンにおいて、ターゲット分類を下記のようなテーブルで設定、見事に目標募集額を満額以上で達成させている。

事例3: コロンビア大学・The Campaign for Columbia のターゲット分類

ターゲット別依頼額は1億ドルから設定、大口ターゲットは1億ドル~100万ドルまで332人(全体比約0.1%)

当初募集目標			募集結果		ターゲット別 寄与度 (%)
ターゲット別 依頼額	人数	ターゲット別 合計額	人数	ターゲット別 寄付合計額	
100,000千ドル	1	100,000千ドル	0	0	0
50,000千ドル	2	100,000千ドル	2	110,431千ドル	4.3
25,000千ドル	4	100,000千ドル	6	191,372千ドル	7.4
10,000千ドル	10	120,000千ドル	30	447,837千ドル	17.5
5,000千ドル	25	150,000千ドル	36	249,795千ドル	9.7
1,000千ドル	290	430,000千ドル	341	657,295千ドル	25.7
<b>大口小計</b>	<b>332</b>	<b>1,000,000千ドル</b>	<b>415</b>	<b>1,656,732千ドル</b>	
500千ドル	280	180,000千ドル	260	177,953千ドル	6.9
250千ドル	500	180,000千ドル	492	164,568千ドル	6.4
100千ドル	1,440	180,000千ドル	1,218	181,140千ドル	7.0
50千ドル	1,950	130,000千ドル	1,634	101,622千ドル	3.9
25千ドル	3,900	130,000千ドル	2,990	97,676千ドル	3.8
<b>小口小計</b>	<b>8,070</b>	<b>800,000千ドル</b>	<b>6,594</b>	<b>722,959千ドル</b>	
25千ドル以下	many	200,000千ドル	318,265	176,745千ドル	6.9
<b>合計</b>		<b>2,000,000千ドル</b>	<b>325,274</b>	<b>\$ 2,556,437千ドル</b>	



出所: 米国大学経営戦略調査団報告書 2001

<sup>6</sup> 大学時報第 218 号(1991 年 5 月)、「アメリカの諸大学における資金募集——一つの概観」

**コロンビア大学の寄付キャンペーンでは、上位415人までの大口寄付者で、募集額の約64%を集める**

コロンビア大学の寄付アプローチから学ぶ点は、まず前述の1:9の原則を反映させつつ、大口寄付者を意識しながら依頼額でターゲット分類していることだ。この結果、上位415人までの大口寄付者(人数比0.1%)で、最終募集額の64%が獲得され目標募集額達成に大きく寄与している。(グラフ参照)。仮に、この大口寄付者を意識したターゲット分類をせず均一で満遍なくアプローチをしていたら、目標募集額20億ドルはまず間違いなく達成しなかったはずだ。前掲のグラフでは、最終募集額に影響を与えない少額寄付者が、グラフの底を長々と這うように続いている。寄付募集においてターゲティングという発想がいかに関重要か、大口寄付者と小口寄付者の両極端な動向からよく学び取れる。

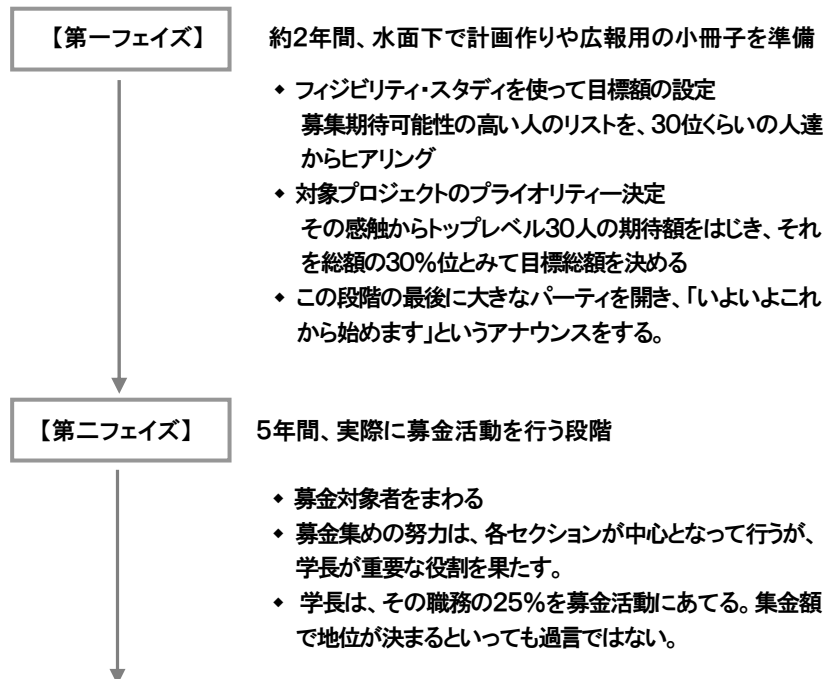
ここで少し私見を述べさせていただくと、我々がコロンビア大学のデータで最も驚かされたのは、当初募集目標のターゲットとほぼ変わらずに募集結果が着地している点だ。これは、コロンビア大学の寄付募集に関するデータ蓄積の量とその信頼性の高さを示している。まさに成熟した寄付金募集マーケティングの実力を見せ付けられる思いである。

**高額寄付者は学長が直接面談、成功率は70~80%**

コロンビア大学は、当初募集目標から募集結果に至るまでに、ターゲットに対して、下記のような組み立て手順でアプローチを進めている。募金の期待可能性が高い人達には、学長が中心となって個人面談を展開する。係員が10回程度の面談を行った後、学長が最後の一押しとして2~3回会う手順で行われる。成功率は大口で70~80%、小口で30%、学長は合計300人程度と面談するとのことである。

**事例4: コロンビア大学・The Campaign for Columbia のアプローチ**

準備に2年、募集期間に5年/対象プロジェクト選定と事前ヒアリングで募集目標を算出



出所: 米国立大学経営戦略調査団報告書 2001

## 【寄付募集のコスト】

寄付＝慈善活動ならではの特徴を考慮しなければいけないマーケティング戦略の一つに、寄付募集のコスト戦略がある。

**寄付＝無償の供与であるからこそ、積極的に戦略コストを使う**

米国の大学のコスト戦略を見ると、寄付＝無償の供与であるからこそ、積極的に戦略コストを使うという判断があるように見て取れる。事例が少なく参考になりにくい部分もあるが、米国の大規模大学・中小規模大学とも、概ね寄付募集額比で10%～15%程度をコストにあてるのが一般的である。また、募集コストの使い方にも前述のターゲットアプローチの考え方が反映されており、タフツ大学の例では、その内訳に高額寄付者の接待費が計上されている。

---

### 事例5: 大規模大学・中小規模大学の寄付金募集コストと内訳

---

寄付募集額の10%～15%がコストに充てられる

#### 大規模大学－【コロンビア大学(Columbia University)】

- 〔大学データ〕
- ◆ 所在地: アメリカ、ニューヨーク州ニューヨーク市
  - ◆ 創立: 1754年
  - ◆ 学生数: 約2万人(学部生+大学院生)

- 〔寄付募集〕
- ◆ 寄付金募集実績: \$341,140,986(2005年度、全米第6位)
  - ◆ 募集・校友サービスのコスト: 約2,600万ドル/年(2001年ヒアリング時)

#### 中・小規模大学－【タフツ大学(Tufts University)】

- 〔大学データ〕
- ◆ 所在地: アメリカ、マサチューセッツ州
  - ◆ 創立: 1852年
  - ◆ 学生数: 約1万人(学部生+大学院生)

- 〔寄付募集〕
- ◆ 寄付金募集実績: \$58,374,124(2005年度)
  - ◆ 募集・校友サービスのコスト: 約1,500万ドル/年(2000年初、ヒアリング)

〔費用項目〕	〔費用〕
イベント費用 (ホームカミングデー、コンサート 他)	180万ドル
雑誌 (82,000部、年4回、全校友+α)	30万ドル
その他 (システム開発維持費、高額寄付者接待)	1,290万ドル
合計	1,500万ドル

出所: Council for Aid Education, Voluntary Support of Education Report for FY2005

米国大学経営戦略調査団報告書 2001

私立大学における個人寄付募集の現状と今後の募集対策、桜美林大学・大学院国際学研究所  
大学アドミニストレーション専攻 阿部康一郎博士 研究成果報告

---

## 【寄付金の使途】

### 寄付金使途は寄付金募集に大きな影響を与える

日本の大学の寄付募集担当者が一番頭を悩ませるのは、寄付募集そのものではなく、寄付金の使途戦略だと言われている。それは、寄付金の使途が寄付金募集に影響を与えるのが経験として判るためだろう。前述のコロンビア大学でも、寄付募集プロジェクトを設定し、それに対する大口寄付者の反応を見ながら寄付募集額を決めるとされている。

### 大学経営における施設の位置付けは変わった

寄付募集担当者が頭を悩ますもう一つの背景は、寄付金は施設建設等目に見える形に充当するという旧来からの通説が、大学設置基準の緩和等で変わりつつあるためだ。平成以降の大学設置の規制緩和は、図書等の整備の数量基準撤廃(平成3年)、校地の基準面積の緩和、校舎・校地の自己所有要件の段階的緩和、空地・運動場を不要とする特例措置、校地面積基準を引き下げる特例措置(以上、直近緩和は平成15年)がある。これらは設置基準とは言え、大学経営における施設の位置付けを大きく変化させており、その流れを寄付募集担当者はよく感じ取っている。

### 在校生奨学金に充当することで「助成の連鎖」を作る

この解決策のヒントとなるのが、寄付の使途を学生奨学金に充当する、米国リボン大学の事例だ。同大学は、キャンペーンによって集めた寄付を、学生への奨学金に集中的に充当する策を取っている。寄付基金は、在学生の90%以上は、寄付を基金にした奨学金の学費支援を享受するまでに成長し、学生1人あたりの平均支援額は、18,000ドル、1人分の学費の70%相当が寄付基金からの拠出で賄われるまでになった。この寄付金使途戦略は、『助成の連鎖』と作る。在校時代から寄付文化育む好事例だ。学生数1000人程で、大規模な大学施設を必要としないリベラル・アーツ型の大学としての寄付金使途戦略の成功型であろう。

---

#### 事例6: 奨学型寄付金使途の成功例

---

##### 助成が助成を生む、リボン大学の在校生向け寄付金戦略

#### 【リボン大学(Ripon College)】

- 〔大学データ〕
- ◆ 所在地: アメリカ、ウィスコンシン州リボン市
  - ◆ 創立: 1851年
  - ◆ 学生数: 約 1000人

〔寄付募集〕

- ◆ Alumni & parents Supporting the Admission Process (ASAP)
- ◆ 1993年スタート
- ↓ ↓
- ◆ 大学収入に占める寄付割合: 41%
- ◆ 在学生の90%以上は、寄付を基金にした奨学金等の学費支援を享受
- ◆ 学生1人あたりの平均支援額は、18,000ドル、1人分の学費の70%相当

---

出所: 進研アド社・Between 2004年7月・8月号

---

**IV**

**大学に付加価値をもたらすための、新しい卒業生マーケティングへ**

**寄付募集に留まらない、新しい卒業生マーケティングの目的**

**卒業生だからこそ、母校の経営に影響を与えられる役割がある**

**卒業生のトレーサビリティの確保は、就職満足率という大学のPRの材料になる**  
《2006.9.15 update》

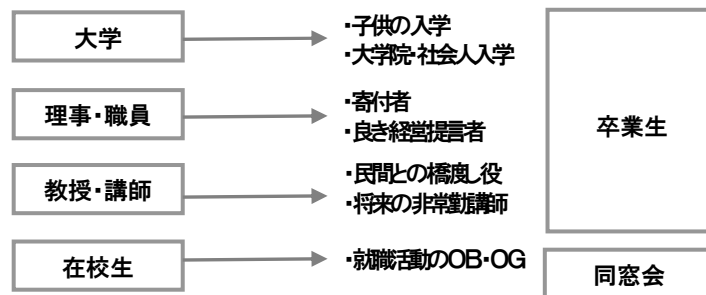
日本の大学における卒業生マーケティングは、東京大学の報道<sup>7</sup>等に見られるように、既に再考や新しい流れへの対応が進んでいる。その動きを見て我々が感じるのは、単なる寄付募集のためだけではない、卒業生の力によって大学付加価値をもたらすための新しい卒業生マーケティングの動きである。

日本の大学は、今の時代、卒業生だからこそ、母校の経営に影響を与えられる役割が改めて大きくなってきていることに注目しつつある。例えば、大学の理事にとっては、卒業生は寄付や協賛金を提供してくれる大学の財政サポーターに映る。大学のスタッフ・職員にとっては、母校の将来のために提言や批判も厭わない学外理事のように映る。教授陣にとっては、受託研究を獲得する民間企業との橋渡し役・キーパーソンに映るだろうし、また実務経験豊かな非常勤講師として映るかもしれない。また大学の就職サポートに対する期待が、企業とのマッチングから学生のキャリアデザイン構築にまで広がっている現在、卒業生のトレーサビリティの確保は、就職満足率という大学のPR材料の獲得に結びつく。そしてもちろん現役在校生にとっては、就職活動における頼もしいOB・OGに映るはずだ。更に大学全体で見れば、卒業生は子供の親として、また生涯教育制度が充実するこれからにおいては自分自身が、大学の見込み顧客である。更には、これら卒業生が集まる同窓会は、その海外支部が在外子女や日系子女の母校への進学支援を請け負う取組みなどが、既に行われている。

日本の大学の卒業生マーケティングは、単なる寄付募集に留まらない、卒業生の力による新しい大学付加価値を造りだそうとする目的で、卒業生マーケティングを展開し始めている。

**図表3：卒業生によって大学に付加価値をもたらす新しい卒業生マーケティング**

卒業生が、大学経営に直接影響を与えられる局面は非常にたくさんある



大学経営難・差別化が必要な時代だからこそ、卒業生がもたらす大学付加価値が活きる

<sup>7</sup> 2006年7月5日、日本経済新聞

卒業生の力によって大学付加価値をもたらすための新しい卒業生マーケティングの動きを、最近の校友会コミュニティを紹介したメディア記事等を参考にしながら考えてみたい。

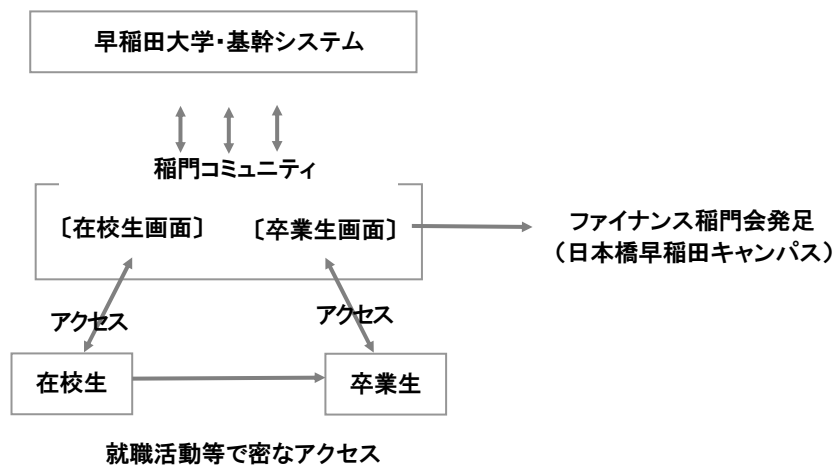
**早稲田大学は、校友会オフィシャルサイトを大学の基幹システムに組み込んで運営**

早稲田大学・校友会オフィシャル・コミュニティサイト『稲門コミュニティ』は、前述の同窓会サイトを運営する株式会社ゆびとまによりシステム構築が進められた。同社は本サイト構築に関するインタビュー記事で、このサイトの特徴は、『校友会コミュニティサイトを(大学の)基幹システムから卒業生を切り離すのではなく、大学のネットワーク・システムに組み込み一本化したこと(小久保社長)』だと、コメントしている。<sup>8</sup>

この校友会コミュニティサイトを、単体で遊離させずに大学の基幹システム内で一本化したことは、卒業生の力による新しい大学付加価値を造りだしたい大学側の工夫であったと考えられる。その理由として、まず2004年3月に発足したファイナンス稲門会は、このサイトがきっかけとなって発足したと言われている。ファイナンス稲門会とは、早稲田大学の卒業生で金融に関心のある卒業生を会員とし、実践に即した金融知識を積み上げようとする会であり、同窓会を超えた大学と卒業生の新しい関係を築く会として注目されている会である。また、大学の基幹システム内で一本化されているメリットは、卒業生から大学へのアプローチの容易さもさることながら、言わずもがな在校生にとっては就職活動における大変大きな付加価値システムとなったはずだ。

**事例7: 早稲田大学・稲門コミュニティ(校友会オフィシャルサイト)**

大学の基幹システムに組み込んだシステム、大学との継続したリレーションに重点を置く



出所:HP等より当社にて作成

<sup>8</sup> 在学生や教職員と気軽に集えるネットコミュニティの可能性 進研アド Between Jul. Aug.2004

**東京大学も卒業生限定の  
ポータルサイトを開設**

東京大学も、本年7月中旬に卒業生限定のポータルサイトを開設した。このサイトでは、約18万人の卒業生の情報を電子データ化し、卒業年や学部などで登録者を検索、サイト内の私書箱にメールを送り連絡を取り合えるシステムになっている。

東京大学の卒業生システム開発を請け負った(株)ジャパンジョブポスティングサービス社によると、同サイトは大学側のメリットもさることながら、まずはそのコミュニティに集う卒業生やそのコミュニティの核となる同窓会に十分なメリットやインセンティブがもたらされることに配慮された設計であり、ソーシャル・ネットワーク型のシステムを使い、大学と卒業生との中間あたりに情報や管理機能を置けるように工夫がなされている、とのことである。

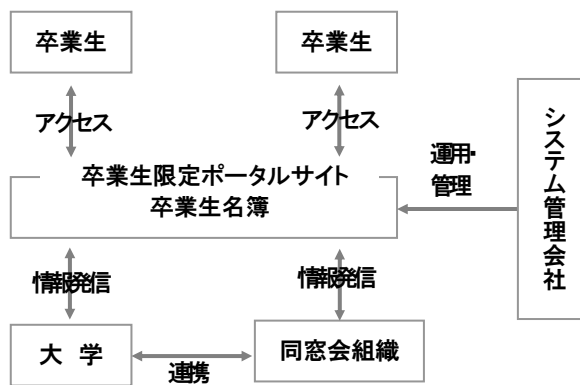
**ソーシャル・ネットワーク・  
システムで卒業生コミュニ  
ティを構築**

同社が指摘するソーシャル・ネットワーク型のシステムとは、インターネットの利用者同士で提供され合う情報に価値があると考えられるシステムである。俗にWeb2.0と言われるこのシステムでは、情報陳腐化のスピードや情報カスタマイズのニーズが急速に高まる現在、もはや情報管理者を中心に利用者が放射型に広がった形ではなく、ネットの利用者同士でやり取りされる情報に価値がある、という考えだ。この「利用者」を「卒業生」と置き換えると、卒業生は大学から提供される情報もさることながら、他の卒業生がどんな仕事をしているか、どこに住んでいるか、結婚したか、子供がいるか、健康にリタイア生活を送っているか、誰が今の自分とコンタクトを取りたがっているかに興味があり、それが卒業生コミュニティへの参加インセンティブの端緒になる、という考え方だ。

東京大学でさえ、今まで大学横断的な卒業生コミュニティは形成されてなかった。しかし、官民・業種・地域を問わず幅広く卒業生が活躍する同大学だからこそ、卒業生がもたらす大学への付加価値は計り知れず大きい。その将来の多大な価値を見越しながら、まずは入口を工夫しつつ卒業生18万人の確実なコミュニティ参画を図る、グローバル・ベースでの更なる発展をめざす東京大学の戦略の一端が垣間見えるシステムである。

**事例8：東京大学・卒業生情報管理システムの仕組み**

卒業年や学部などで登録者を検索、サイト内の私書箱にメールを送り連絡を取り合える



出所: 日本経済新聞

**V****寄付募集のために、大学に新しい付加価値をもたらすために****まず寄付募集のための卒業生マーケティングから検討すべき**

卒業生マーケティングの立案や再考を進めるのであれば、まずは寄付募集のための卒業生マーケティングから検討すべきだ。2007年以降は、団塊世代の退職という大学にとっての寄付募集の好機が到来する。また母校の教学のために財政支援の道筋を提示するという社会的責任も大学は果たすべきだ。昨今の大学は、学生を迎え入れる・学生満足度を高めるといったカスタマー意識が標準化しつつあり、この意識を卒業生にまで広げることができれば寄付募集マーケティングはそれほど困難なことではない。寄付募集特有のマーケティング・ノウハウは、寄付先進国である米国に倣う成功事例がたくさんある。

**卒業生による大学付加価値造りは、むしろ卒業生が望んでいる**

また、既に日本の大学で卒業生マーケティングが進められている事例を見ると、その目的は単なる寄付募集にとどまらず、卒業生の力によって大学付加価値をもたらそうとする大きな動きになっている。これは大学側のニーズもさることながら、退職した団塊世代や、30歳台になって安定した社会的地位について1990年代前半の大量入学世代側からのニーズによって出てきた動きだ。大学は、社会の流れ・その社会で活動する卒業生のニーズに、より一層アンテナを働かせねばならない。こういった卒業生のニーズに適切に応えていくことも、大学に課された社会的責任である。

大学評価・学位授与機構や財務格付け・各種メディアの大学ランキング等、あらゆる角度やさまざまな基準で大学が評価される時代になっている。しかし、それよりかなり以前から、日本の大学は常に卒業生から評価され続けてきた歴史がある。ある大学関係者は、近年、自身の所属する大学は卒業生から無意識に距離を置いている気がすると指摘し、その理由を『すべてを知っているが故の的を射た批判や、厳しい評価に耐え難いからだ』と、コメントしている。だとすればなお更、大学は卒業生に向かうべきだ。昨今のあらゆる評価に対する正しい答えと支援の手を、卒業生なら提示してくれるに違いない。

**大口寄付の実現は、証券業界にも新たな課題をもたらした  
《2006.9.15 update》**

最後に、前述した南山大学の大口寄付は有価証券(株式)によるものとの報道があるが、そうであれば我々証券業界は、大口寄付株式の議決権行使の考え方などいわゆる『日本版Gift Acceptance Policy』の作成アドバイスや、将来の学校法人会計基準の時価会計導入を見越しながら、エクイティ・スワップ等を用いた大学独自の寄付株式ヘッジ手段も提案していかなければならないと考えている。我々も、大学の改革スピードに後塵を拝することのないよう一層の研鑽を積み、これからも大学と議論を深めさせていただきたい。

(以上)

－本レポートについて－

本レポートは、投資判断の参考となる情報の提供を唯一の目的として作成されたもので、有価証券の取引及びその他の取引の勧誘を目的としたものではありません。銘柄の選択、投資判断の最終決定は、お客様ご自身の判断でなされるようお願いいたします。また、本レポート及びレポートにある情報をいかなる目的で使用される場合におきましても、お客様の判断と責任において使用されるものであり、本レポートにある情報の使用による結果について、当社は何ら責任を負うものではありませんのでご了承ください。

本レポートに記載された見解や予測は、作成日における当社の判断であり、予告なしに変更することがあります。本レポートに掲載された価格、数値または予測等は該当日時における当社の判断に基づいての算出したものであり、お取引を締結する際に用いられる価格または数値を表すものではありません。また、かかる価格、数値、予測等は予告なしに変更することがありますので、予めご了承くださいませようお願い申し上げます。本レポートは、当社が信頼できると判断した情報源から入手した情報に基づいて作成されていますが、これらの情報が正確であるとの保証は致しかねます。また、情報が不完全な場合は要約されている場合もあります。

本レポートは、提供されましたお客様限りでご利用ください。このレポートのいかなる部分も一切の権利は日興コーディアル証券に帰属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願いいたします。

本レポートは2006年7月15日時点の情報に基づいて作成されております。