

【図表4】大学ファンドレイジング「7つのステップ」

ステップ	取り組み例	ポイント
1 寄付の必要性を明らかにし、組織の潜在力の棚卸し	□「なぜ寄付集めをするのか」という自学における寄付の必要性について、全学で共通認識を持つ □そのうえで、組織の潜在力として、大学の「共感層・支援者層」、ステークホルダーとの接点である「コンタクトチャネル」、ファンドレイジングに関わる「人的資源」、ステークホルダーに関する「名簿管理」、募金募集に活用可能な「事業」の現状を確認する	▶このステップを飛ばして、寄付メニューの企画や寄付募集チラシの作成から始めるのはNG ▶寄付の目的が学内で共有され、共感・関心を呼ばないと、無関心や反発を生み協力体制が組みにくい
2 既存寄付者・潜在的寄付者の分析	□ステップ1で棚卸しした寄付の可能性があるステークホルダーの中から、寄付依頼をする対象を絞り込む □「大学との関係性の深さ」×「金銭能力」でマトリクスをつくり、寄付見込みをランク分けする □各部署の情報を基にデータベースをつくる	▶年齢層別では、一般に、寄付額が伸びやすいのは高齢層 ▶寄付見込み金額でコミュニケーション方法やコストを変えたほうが効率的なので、ランク分けやデータベース構築を行う
3 組織・個人の準備、関係者との連携	□担当理事の任命、担当部署の設置、担当職員の配置を3点セットで行う □部局横断的に取り組むために委員会を設置 □担当者は日本ファンドレイジング協会にて体系的な知識を身に付けることが可能 □同窓会、保護者会等と連携する	▶全学の協力体制を築くためにも、学長等経営層のコミットと関与は重要 ▶同窓会等との連携では、寄付集めを手伝ってもらうだけでなく、大学が同窓会活動をサポートするなど、Win-Winの関係づくりを
4 コミュニケーション方法等の選択や寄付メニュー等の整備	□用途を大学に一任する「一般寄付」だけでなく、寄付者が応援しやすい用途指定型の「特定寄付」メニューも用意 □パンフレットや専用サイトを整備 □対象ランク別にコミュニケーション方法を整備する(高額寄付見込みランクは狭く丁寧なアプローチを、中程度ランクは広く浅いアプローチを)	▶いきなりここから始めない ▶各部署に関係する多様なメニューを用意し、寄付を部局の自分事に ▶寄付専用サイト入り口は大学公式サイトのみだつ位置に置き、わかりやすさや寄付申し込みまでの導線などは第三者にチェックしてもらう
5 ファンドレイジング計画の作成	□ステップ1～4までの検討事項を計画書にまとめる □計画は、「なぜ、何を、いつ、どこで、誰が、誰に何件、どのように、コスト」でまとめると整理しやすい	▶計画を委員会等で了承してもらうことで、全学で役割分担して取り組みやすくなる
6 ファンドレイジングの実施	□計画を実行する □定期的な場で進捗報告を行う	
7 感謝・報告・評価	□丁寧な寄付者への「感謝」「報告」を実施し、寄付者の維持、拡大を図る □対象ごとに活動結果を「評価」する	▶ステップ1に戻り、次のサイクルの改善につなげる ▶感謝と報告を行うしくみはシステム化し、定期的の実施するとよい

\*「大学ファンドレイジングの手引き「7つのステップ」に基づく寄付金戦略」(須山弘一著、日本ファンドレイジング協会大学チャプター発行)及び須山氏への取材を基にBetween編集部にて作成

**Q. 何から始める?**  
**A.** 目的を明確化し、全学に共有することから始めよう。  
 【図表4】は、須山氏がまとめた「7つのステップ」だ。氏によると、「ステップ4の具体的な寄付メニューの企画やチラシの作成から始めるケースが多いが、面倒

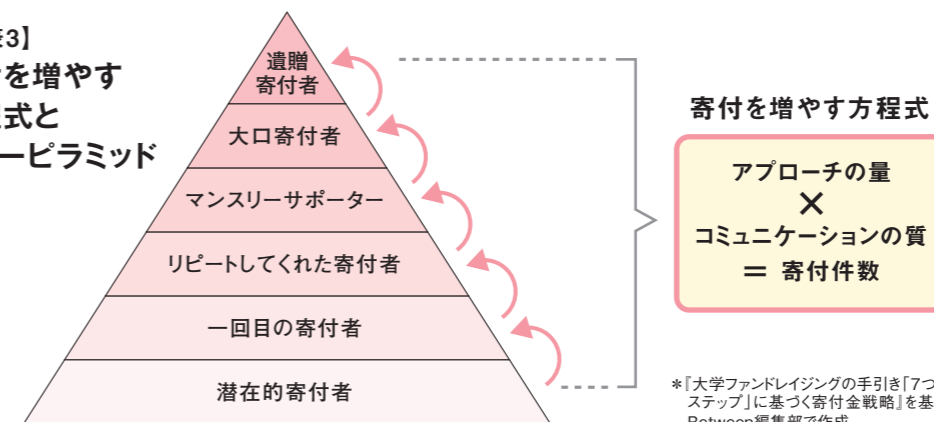
いく。この構造を示したものがドナーピラミッドである【図表3】。よって、【図表2】にまとめた5つのキーワードに基づく戦略と計画を立てて取り組むことが、成功の秘訣と言える。新規・単発の寄付集めに終始するより、既存の寄付者にアプローチしたほうが効率がよく、そのためには継続的、長期的な取り組みが重要で、始めるのは早いほどよい。むしろ、こうした活動は担当者のみでは限界があり、トップ層から現場まで組織横断的に取り組むことで初めて成果につながる。今回、編集部で取材した名城大学では、寄付事業を経営計画の中に位置付け、理事長自身が積極的に関わっている。[学外からの共感はもちろん、学内でも寄付の意義を共有すること]で「共感」する教職員を増やし、一丸となって動く体制を築くことが重要だ」(須山氏)。

【図表2】寄付集め5つのキーワード

1 継続	新規よりも既存の寄付者のほうが寄付へのハードルが低い
2 長期	継続者を増やすために長期的に取り組む
3 早期	継続的、長期的な働きかけで寄付が増えるので早く始める
4 みんな	学長はじめ全学で取り組む
5 共感	学内外に共感されてこそその支援

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表3】寄付を増やす方程式とドナーピラミッド



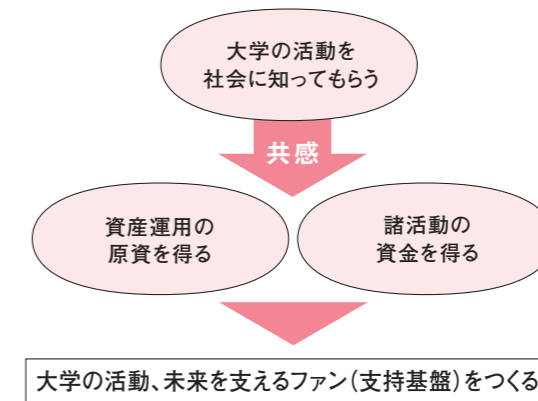
\*「大学ファンドレイジングの手引き「7つのステップ」に基づく寄付金戦略」を基にBetween編集部で作成

**Q. 寄付募集の意義は?**  
**A.** 経営環境悪化の今こそ、支持基盤づくりのために必要。  
 「労力をかけても全収入の1%程度でコストに見合わない」などの声もあり、寄付募集に本格的に取り組む、成果も上げている大学は多くない。そんな中、人口減や社会の変化により大学の存在意義が問われている今こそ、寄付に取り組む意義があると唱えるのが、認定ファンドレイザーで、寄付募集に詳しい島根大学の須山弘一氏だ。「大学が寄付金に取り組み意義は3つある。まず、潜在的寄付者に寄付依頼をする行為自体が、大学のビジョンや活動を認知してもらい機会になる。そして『共感』してもらえれば、寄付という形で、教育研究活動資金を得られ、さらに、資産運用の原資を得ることによって、新たな施策の財源となる【図表1】」。つまり寄付募集は、本質的には自学を支えるファン(支持基盤)を増やすための手段である。

**Q. 成功の秘訣は?**  
**A.** 「継続」「長期」「早期」「みんな」「共感」が成功へのキーワード。  
 須山氏の知見、経験によると、寄付募集では、既存の寄付者と丁寧なコミュニケーションを重ねれば、リピーターになる可能性が高まり、寄付金額が高まる傾向があるという。つまり「アプローチの量×コミュニケーションの質」寄付件数」なのだ。寄付者は単発の支援者から継続寄付者へ、さらには大口寄付者へと段階的に育って

\*1 3年以上の有償実務経験もふまえて、包括的なファンドレイジング力があると日本ファンドレイジング協会により認定されたファンドレイザー

【図表1】寄付集めの3つの意義



\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

# 寄付集めQ&A

これから寄付募集に本格的に取り組みたい大学向けに、寄付募集の基本と、効果的な手法を、認定ファンドレイザーに聞く。



日本ファンドレイジング協会認定ファンドレイザー  
**須山 弘一**  
 すやまこういち ● 中央大学経済学部卒業。桜美林大学大学院大学アドミニストレーション研究科修了。2005年から島根大学職員。著作として『大学ファンドレイジングの手引き「7つのステップ」に基づく寄付金戦略』などがある。

取材・文 / 本間学 撮影 / 岸隆子 (P.21, 23)

【図表11】卒業生交流イベントの例～筑波大学

イベント名	筑波大学を愛する人たちの交流の場「くつつくば」
背景	卒業生へのヒアリングで、母校のために協力したい思いを知ったが、大学にそれを受け止めるしくみやネットワークがない
目的	卒業生・現役生・大学の恒常的な接点の創出・交流を起点に「起業・研究・学生支援」の創出
対象	卒業生(経営者中心)、現役生(特に起業に力を入れている学生)
参加費	5,000円
会場	東京キャンパス
プログラム	学長挨拶／現役学生トーク／卒業生トーク／ネットワーク
参加メリット	卒業生と現役学生との接点創出／ビジネスチャンスへの転換／大学活用への機会創出／仲間とこれからの筑波を熱く語り合う機会

\*大学提供資料を基にBetween編集部にてまとめ

「に精通した人材が少なく、須山氏が所属する日本ファンドレイジング協会の認定ファンドレイザーは200人程度いるが、そのうち大人数は20人程度。そのため、外部人材の活用も一案だ。ただし、担当者が少数となりがちな中小規模大学では、学内事情に精通したプロパー職員が中心となる体制が現実的だろう。「職員は、自学のことを好きで熟知しているからこそ、潜在的寄付者の共感を得るコミュニケーションをとりやすい面もある」(須山氏)。一方で同氏は、「ある程度の人員体制を整えることができる大学では、外部人材の専門性とプロパー職員の学内調整力を組み合わせる形も有効だ」と述べる。ふるさと納税を活用した寄付募集で成果を出している名城

【図表10】卒業生からの寄付集めの課題と解決策

課題	解決策
卒業生名簿の整備	現住所の名簿の整備が理想だが、追跡が難しい。全員でなくても、高額な寄付が見込める企業の役職者中心に整備するほか、校友特典のあるクレジットカードをつくり、卒業生向けのプログラムや大学施設利用のために登録を促進する手もある。同窓会が現住所名簿を持っているケースが多いので、同窓会と連携し、会報に寄付のチラシを同封してもらう手も。
コミュニケーション手段	年配者は郵送のほうがいいが、一方で郵送は費用が掛かる面も。若年層はSNSやメールなどのほうがよい。対象者別に工夫を。
誰が寄付依頼するか	自分と近い人からの依頼のほうが共感しやすいので、同窓会から勧めてもらうとコミュニティの中で広まりやすい。あるいは現役学生からの依頼も「後輩のためなら」と協力を得やすい。
同窓会との関係づくり	同窓会活動への協力、卒業生コミュニティづくりなどを行い、Win-Winの関係をつくる。
寄付メニュー	直接学生の支援になる事業(困窮する現役生の支援、サークルの後輩への支援等)が共感を得やすい。

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

大学は、総合企画部が主導して方針を決定し、実務は渉外部等が担う連携体制を取っている。職員の能力育成には、准認定資格であれば最短期間で数か月程度の学習で取得可能な日本ファンドレイジング協会の研修を活用してもよいだろう。このような組織体制のつくり方については、【図表8】にまとめられている。【図表9】は、筑波大学と名城大学の組織例だ。筑波大学の詳細はP.19を参照されたい。

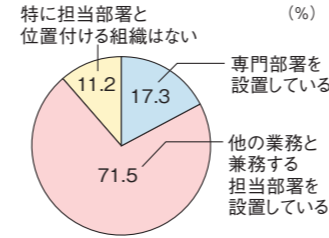
**Q. 卒業生に寄付を募るコツは？**

**A** 同窓会と連携し、協力関係を築こう【図表10】。

大学にとって卒業生は、最も大きな潜在的寄付者である反面、寄付依頼を郵送するための現住所リストの整備が課題だ。その解決策としては、同窓会と連携し、会報誌などを通じて幅広くアプローチしていく方法がある。「寄付集めは『誰が声をかけたか』という点も重要。大学からよりも、親しい先輩・同輩からの依頼のほうが、寄付してもらいやすいという効果もある」(須山氏)。

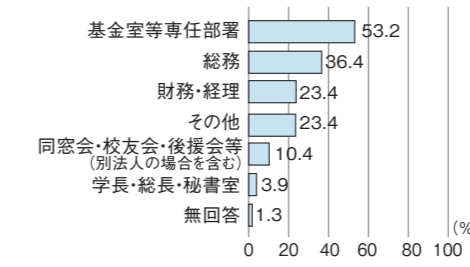
そのためには、同窓会に協力を仰ぐだけでなく、大学が同窓会の活動を後押しするなどして、協力

【図表7】学校(大学)法人の担当部署の設置状況



\*令和3年度 学校法人の 寄付・外部資金調達の取組みに係るアンケート(私学事業団)

【図表6】国立大学の担当部署の状況



\*令和元年度文部科学省委託事業「我が国の大学における寄付金獲得に向けた課題に係る調査研究」

【図表9】寄付事業の担当組織例

	筑波大学	名城大学(ふるさと納税の体制)
総責任者	副学長(資産運用担当)	事務局次長・総合企画部事務部長
担当部署、人員	事業・ファイナンス局：事業・リレーション推進室(専任職員5名、ファンドレイザー3名、アシエイトマネージャー3名、基金マネージャー1名、プロモーションマネージャー1名、非常勤職員2名)	総合企画部：事務部長1名、課長2名、課員8名 渉外部：事務部長1名、課長2名、課員8名(うち寄付金対応課員4名)
体制	<p>事業・ファイナンス局</p> <p>資産運用・ファイナンス室：運用収入の増加(基金の拡大)・ガバナンス・コンプライアンス体制の強化・資産運用人材の育成・附属学校における金融教育への貢献</p> <p>事業・リレーション推進室：運用原資の拡大(基金の造成)・研究成果の社会的価値への転換・大学運営に貢献できる基金の拡充・自立化に向けたエンダウメント運用</p> <p>運用原資の提供 ↑ ↓ 基金の拡大</p>	<p>総合企画部：部署の役割・法人・教学の基本戦略の企画及び推進など(名古屋市ふるさと納税)・導入に係る名古屋市の調整、用途に係る学内調整など</p> <p>渉外部：部署の役割・広報、寄付金対応、渉外など(名古屋市ふるさと納税)・寄付の周知、寄付者情報管理、寄付者へのお礼状送付を含めた対応など</p> <p>連携</p>

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

**Q. 寄付が集まりやすい組織体制は？**

**A** みんなで取り組みやすい組織体制づくりを。

継続的な寄付を募るためには、ステップ7の「感謝・報告・評価」が欠かせない。寄付者への丁寧な感謝と報告が、寄付者の維持・拡大につながるからだ。評価については、寄付総額や寄付者数だけでなく、リピート寄付者数、大口寄付者数など、対象者ごとに結果を評価し、改善につなげていきたい。

でも、そもそもなぜ寄付を集めるのかといった、ステップ1の目的を明確にすることが先決だ」と力説する。最初にコンセンサスが得られれば、関係者の主体的な協力を引き出しやすくなり、寄付募集に使えるさまざまなリソースの棚卸しも円滑に進む。反対に、ここをおろそかにすると、無関心や反発を呼び、学内の潜在力やリソースを生かした活動がしにくくなるので注意したい。次にステップ1で棚卸しした潜在力を基に寄付者の分析を行い(ステップ2)、全学横断で取り組みやすい組織体制の構築とメニューの整備後(ステップ3、4)、計画策定し実施する(ステップ5、6)。

担当者や担当部署が孤軍奮闘するのはなく、全学で横断的に取り組む体制を構築したい。文科省の調査でも、寄付獲得で効果的だった要素のトップは、「学長以下教職員の理解と協力」になっている【図表5】。具体的には「担当理事の任命、担当部署の設置、担当職員の配置」を3点セットで行う【P.15図表4のステップ3】。まず、担当理事を任命する。「組織横断的な展開をしやすいし、経営資源の配分や計画の作成・進捗管理・評価を行う責任者の明確化は必要。兼務でよいので、理事など総責任者は定めておきたい」(須山氏)。担当部署の設置については、日本では現状、専任部署を設けている大学は多くはなく、国立大学では半数程度【図表6】、私立大学に至っては、約17%に過ぎない【図表7】。専任部署の設置が難しい場合、須山氏は、寄付と親和性の高い業務と組み合わせることで再編し、人数を確保する方法を勧める。部署の候補としては、「寄付者との関係構築に親和性の高い同窓会や卒業生支援部門や広報、総務などが考えられる。さらに、対外的な影響力という点で学長室が関与する体制も有効だ」(須山氏)。一番悩ましいのは、職員の配置だろう。日本には寄付、

**Q. 周年事業への寄付はいつから始めるべきか。**

**A** 目標金額によるが、相当のリードタイムを見込んでおきたい。

須山氏は、「目標金額によるが、早く始めるに越したことはない」という。なぜなら多額の目標金額を集める企画や体制の学内コンセ

# 運用原資としての寄付金拡大に向けた事業と組織体制の見直し例——筑波大学

近年、寄付金を資産運用の原資として集め、新たな施策の財源とする大学が増えている。専門部署をつくり、積極的に取り組む筑波大学の例を紹介する。

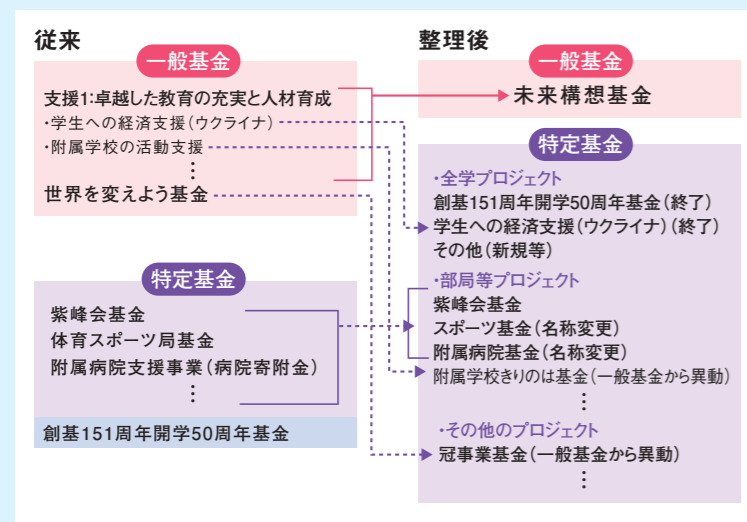
## 経営の自立化を支える寄付事業と資産運用の両輪

「自立した経営のためには、寄付事業と資産運用が欠かせなくなってきた」と話すのは、2024年より、筑波大学の資産運用責任者を務める野手弘一副学長だ。その背景にあるのは、国立大学における運営資金の構造的な変化だ。かつては支出の約6割を運営費交付金で賄っていたが、近年のインフレ等の影響により、その割合は3割ほどにまで低下している。こうした状況を受け、同大学は2024年3月に「事業・ファイナンス局」を設置。運用収入の増加と複利による資産形成を担う「資産運用・ファイナンス室」と、寄付金の獲得や基金の造成を担う「事業・リレーション推進室」の2つの室を連携させ、安定した財務基盤の確立をめざす。これまで資産運用は財務部で担っていたが、積極的に取り組むため、独立した専門部署をつくるに至ったという。

寄付集めを担う事業・リレーション推進室のスタッフは総勢15名(内訳はP.16【図表9】参照)。大学職員以外は、さまざまな民間出身者が中心だ。ファンドレイザーには大手商社出身者がおり、豊富な人脈と営業経験を備えている。一方で、大学の内情や教員の研究内容に必ずしも精通しているわけではない。そこで、プロパー職員と共に寄付募集の営業活動をするによって、職員は営業スキルを学び、ファンドレイザーは大学への理解を深めている。また、大学は人事異動が多いため、専門性の高い資金運用分野においては、プロパー職員を専門職として育成し、通常より長く在籍できる体制を整えた。

寄付メニューを整理し、一般基金は「未来構想基金」に一本化  
寄付メニュー自体も大幅に整理した【図表】。原則、用途が一

## 寄付区分の整理・変更イメージ図



任される一般基金については、従来、目的別に9つほどあったが、それを「未来構想基金」として一本化。事業・リレーション推進室が担当して用途を決め、資産運用・ファイナンス室が運用を行う。一方、特定基金は、全学PJと部局別PJ、その他のPJに仕分けした。推進室が相談に乗りながら、各部局主導で寄付を募集する。整理により役割分担が明確化し、全学で動きやすくなったという。寄付集めには、学長の取り組み姿勢が重要だが、筑波大学では、永田恭介学長が積極的に働きかけている。例えば、地元企業への寄付依頼。元々、未開発のエリアに東京から移転、学研都市をつくった経緯から、地域には「自分たちが育ててきた大学」という思いが強い。その絆を深めるため、会員制度をつくり、地元企業を招いた学長を囲む会を年3回程度開催。学長と全副学長が出席して大学の研究成果を発表するほか、交流会ではフラットな意見交換を行っている。会員企業は約350社に上り、密な連携が共同研究や寄付につながっているという。

今後は、卒業生や同窓会からの支援を強化していく意向だ。多くの大学同様、筑波大学でも卒業生名簿の整備は課題だが、同窓会との協力体制を築くことで解決できないか模索中だという。同窓会は自立した組織なので、いきなり寄付依頼をしてもかえって離れていく。そのため、まずは把握しているだけでも40程度ある同窓会を一つの大きな傘の下にまとめ、各会の代表を通じて情報を提供、関係性を築いていくという。また、調査の結果、900人弱いることがわかった企業経営者である卒業生に期待を寄せ、東京都内で彼らと現役学生の交流を図るイベント「くつつば」をこの2月に実施し、アプローチを強化している【P.17図表11】。その他、大学独自の寄付への返礼品の開発で寄付額の増加を図っている。例えば、施設のネーミングライツでは、大手IT企業が寄付の返礼として、学食の命名権を取得、行使している。

寄付募集活動の本質について野手副学長は、「ファンドレイザーは『大学を売り込む営業担当』だと捉えている。彼らが活動することで企業との連携が深まり、共同研究の創出や学生の就職支援といった、お金以外の付加価値も生まれるはずだ」と話す。

筑波大学の寄付サイトには、「ゆくさきは、未来だ。その船に彼らに乗せて。」というコピーが掲げられている。これはスカラシップ(奨学金)とシップ(船)を掛け合わせたフューチャーシップという意味だ。「未来へ進む船に学生たちを乗せて送り出す。こうした一貫したストーリーを通じて、寄付者の共感を得られるよう、さらなる努力を続けていきたい」(野手副学長)。

【図表13】周年記念での寄付事業例

大学	名城大学	芝浦工業大学
目標金額と期間	25億円 2021年11月1日～2027年3月31日	金額、期間ともに募集事業による 2017年4月1日～2028年3月31日
申し込み口数	法人:5万円/口、個人:5千円/口 ※個人は2口以上でオリジナルグッズ進呈	
用途	①アリーナ新築(多目的アリーナ、クラブハウス) ②開学100周年記念施設 ③「中部から世界へ」国際化推進(外国語学部の改組) ④「創造型実学」奨学金制度創設 ⑤教育・研究推進、社会連携活動(創造型実学人材育成のためのキャンパス整備)	①大宮キャンパス施設整備(目標10億円) ②グローバル化推進支援(目標3億円、国際プログラムの拡充) ③課外活動等支援 ④女子の修士・博士進学支援(奨学金) ⑤地方学生支援(奨学金) ⑥スタートアップ・ベンチャー起業支援(目標3億円) ⑦災害学生ボランティア支援 ⑧豊洲キャンパス施設・設備整備(椅子銘板)
寄付を増やす工夫例	▶寄付額に応じ、返礼品を提供する「名城ギフト」を実施。オリジナルあるいは卒業生企業の返礼品も提供 ▶特別企画として、アリーナ、3キャンパスのホール教室を活用した「椅子銘板募金」など実施 ▶寄付者からのメッセージを特設サイトで随時掲出 ▶累計寄付額に応じて顕彰	▶2021年度より開始した返礼品付き寄付制度が好評。卒業生や大学に関わりのある企業の協力を得ながら、大学オリジナルグッズや食品など、多岐にわたる返礼品を用意し、手軽にできる返礼品寄付を展開 ▶高額寄付者向けの賛助員制度(表彰)や、講堂の椅子への銘板なども実施
進捗状況	2025年度末で7割近くの目標額達成	「SHIBAURA GIFT」が寄付者層の拡大に大きく寄与し、個人寄付の大半を占める

【図表14】個人版ふるさと納税と企業版ふるさと納税の違い

	企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)	ふるさと納税(個人)
所管官庁	内閣府地方創生推進事務局	総務省
目的	企業が地方創生プロジェクトを応援	個人が応援したい自治体を支援
寄付先	地方版総合戦略を策定し、内閣府より地域再生計画の認定を受けた地方公共団体*対象外:地方交付税不交付団体等(東京都等)	指定申出書を総務省に提出し総務大臣から指定された地方公共団体
寄付者	企業等(青色申告をしている団体) ※本社所在地への寄付は禁止	個人
寄付額の範囲	下限10万円～事業費の範囲内	年収・家族構成により異なる
寄付の種類	寄付金のほか、人材派遣型もあり(人件費含む事業費への寄付)	寄付金のみ
税制上のメリット	寄付額の損金算入による軽減効果に税額控除による軽減効果を上乗せ(例 1000万円寄付では企業の実質負担は最小100万円)	寄付額のうち2000円を超える部分について、一定の上限まで所得税、個人住民税全額控除
返礼品	なし(禁止)	あり

\*国の公表資料、取材を基にBetween編集部にてまとめ

化に加え、「誰が依頼すれば最も効果的か」を精査し、アタックリストをつくりたい。「多忙な学長等と相手先の日程を調整して訪問するとすれば、相当なりードタイムが必要だ。これらを全て逆算し、スケジュールを計画に落とし込んでいく必要がある。何年前からやるべきという目安はない。小さくても目ごろから寄付活動を積み重ねていくうちに、何にいくら集めるのにとれぐらいい時間がかかるか、目安がわかってくる」(須山氏)。例えば、2032年に150周年を迎える早稲田大学は、2025年から始めている【図表12】。計画は、前述した委員会等で進捗管理し、場合によっては軌道修正したい。【図表13】には取材校の周年事業の寄付事業例をまとめた。参考にされたい。

**Q. 「ふるさと納税」を活用したいが注意点は?**

**A. 自治体との協議などがあり、導入に時間がかかるのが課題。**

近年、大学の寄付獲得ルートとして広がりつつある「ふるさと納税」は、個人版と企業版の2種類ある。【図表14】は、各制度の違いをまとめたもの。いずれも都市部から地方へ税金の流れをつくるしくみであるが、個人版が総務省管轄の恒久的な税制で、寄付者の多くは節税と返礼品狙いであるのに対して、企業版は内閣府管轄で、内閣府より認定を受けた自治体の地域再生計画に対して企業等が寄付をするもの。税額控除により、企業等は寄付額の実質1割程度の負担で済む。地方自治体では人材が不足しがちなため、お金の寄付に加え、人材派遣型もある。ただし返礼品は禁止されている。

個人版・企業版ともに受入件数、受入額は右肩上がりだが【P. 20図表15・17】、いずれも「自治体への寄付」制度だ。そのため、大

【図表12】周年事業での寄付期間例

大学	周年のタイミング	目標金額	募集期間
武蔵野大学	2024年に100周年	20億円	2022年7月～2030年3月
近畿大学	2025年に100周年	100億円	2017年10月1日～2026年3月31日
同志社大学	2025年に150周年	50億円	2017年10月1日～2026年3月31日
倉敷芸術科学大学	2025年に30周年	10億円	2025年10月1日～2028年3月31日
立命館大学	2025年に学園創立125周年	100億円	2024年4月～2031年3月
名城大学	2026年に100周年	25億円	2021年11月1日～2027年3月31日
豊橋技術科学大学	2026年に50周年	5億円	2022年10月～2027年3月
長岡技術科学大学	2026年に50周年	5億円	2023年10月～2027年3月
国土館大学	2027年に110周年	10億円	2020年4月～2028年3月
久留米大学	2028年に100周年	12億円	2025年4月1日～2029年3月31日
共愛学園前橋国際大学	2028年に学園創立140周年	2億円	2024年10月～2029年3月
早稲田大学	2032年に150周年	300億円	2025年10月1日～2033年3月31日

\*各大学の公式サイトの情報等を基に、Between編集部にてまとめ

ンサスを得るだけでも大変で、準備に相当の時間がかかるからだ。成功させるためには、7つのステップの1〜4をふまえたうえで、ステップ5にあたる計画の作成に取り組みよう。この計画には、目標額の妥当性の検証、個別訪問対象者のリストアップ、優先順位決定、学内担当者の割り当てなども含まれる。計画素案の作成、コンセンサスを得るまでの協議期間、目標額達成に必要な個別訪問による寄付依頼に必要な期間などを逆算して、開始時期を見込む。

なお、高額な寄付依頼には個別訪問が有効だが、対象者のリスト

化に加え、「誰が依頼すれば最も効果的か」を精査し、アタックリストをつくりたい。「多忙な学長等と相手先の日程を調整して訪問するとすれば、相当なりードタイムが必要だ。これらを全て逆算し、スケジュールを計画に落とし込んでいく必要がある。何年前からやるべきという目安はない。小さくても目ごろから寄付活動を積み重ねていくうちに、何にいくら集めるのにとれぐらいい時間がかかるか、目安がわかってくる」(須山氏)。例えば、2032年に150周年を迎える早稲田大学は、2025年から始めている【図表

内閣府に聞く!



# 企業版ふるさと納税に 大学が参画する意義とメリットは?

内閣府地方創生推進事務局  
(併)内閣官房地域未来戦略本部事務局 課長 うえだこうた ●2020年総務省入省。京都府庁、総務省地域自立  
参事官補佐 植田 皓太 応援課、同省住民制度課マイナンバー制度支援室などにおける勤  
務を経て、2025年7月より現職。

## ——企業版ふるさと納税の特徴と大学の関与状況について教えてください。

企業版ふるさと納税(地方創生応援税制)は、企業等が自治体に寄付を行い、その資金を自治体が地方創生プロジェクトに活用するという、民の力を使って地方創生を進める施策です。そのため、内閣府の地方創生推進事務局が、地方への「お金と人の流れ」を政策的に創出するよう企画・運営を担っています。個人版との違いは、「返礼品の禁止」と「最大約9割の税額控除」にあります。寄付を行う企業は実質1割ほどの負担で、地方自治体の取り組みを支援できます。当初、税額控除は約6割でしたが、2020年度に約9割まで拡大し、人材派遣型も新設したところ、寄付件数、寄付金額が急増、2024年度の寄付件数は約1万8500件、寄付額は約630億円に達しています。本制度に対する自治体側の認識も高まり、企業とパートナーシップを結ぶ際の最初の一步として活用するところが増えています。2023年度に実施された5,376事業のうち、「大学」というキーワードが含まれるものは215件(全体の約4%)と、大学が関与する例は多くはありませんが、優れた先行事例がいくつも見られます。

例えば、鹿児島県曾於(そお)市が鹿児島大学共同獣医学部と連携し、畜産獣医学拠点を整備して人材育成や新産業創造を行う事業や、秋田市が市内6大学と組んで、市のプロモーションと人材育成を行う事業のほか、徳島県神山町の神山まると高専や、岐阜県飛騨市に2026年4月開学予定の「CoU(Co-Innovation University)」のように、企業版ふるさと納税による寄付を教育機関の設立資金に充当する例も出ています。ちなみに寄付者として地域に寄付をする学校法人も一部にはあるようです。

## ——大学が企業版ふるさと納税に参画する際の大学側、自治体側の、それぞれのメリットは?

教育機関の設置や、曾於市のように施設整備をする場合は、経済的なメリットが大きいと言えます。一方で、たとえ大学に直接資金が入らなくても、自治体と連携した学びのサポートは地域貢

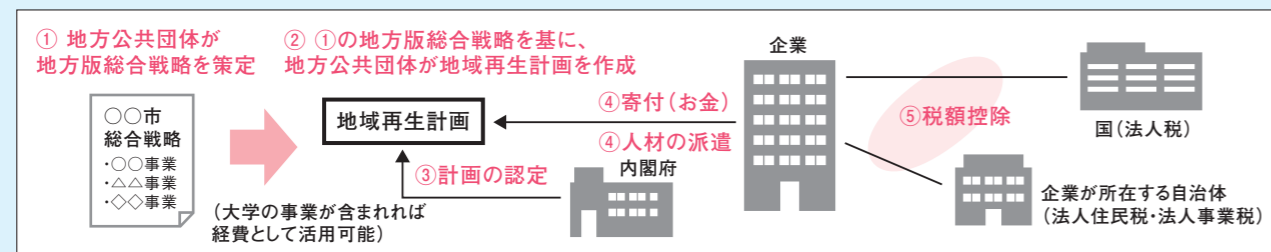
献そのものです。自治体と強固な信頼関係を築き、「地域になくてはならない大学」として存在感を示すことが、中長期的な大学の価値向上につながるでしょう。また、自治体側にとっても大学と連携するメリットは少なくありません。近年、行政課題は複雑化しており、大学の専門的な知見を必要とする分野が増えています。特に脱炭素(GX)や新産業創出といった専門性の高い領域において、大学の協力は心強いものとなるはずで

## ——大学が参画したい場合、どのようなプロセスを踏むとよいでしょうか?

本制度の実施主体は地方自治体です。まず自治体が「地域再生計画」を策定し、国の認定を受ける必要があります。大学は自治体の計画に協力し、自治体が受け入れた寄付金の一部を事業経費として活用する立場で参画します。まずは大学がその自治体で「何をしたいのか」を明らかにし、自治体と対話をしてください。具体的には自治体の地方創生や企業版ふるさと納税の担当部署に相談する、あるいは学長や理事長が、首長や副市長などの自治体トップへ直接打診するといったアプローチが考えられます。その後、計画の調整や予算化、議会の承認といったプロセスを経て、自治体が国に「地域再生計画」を提出し認定を受け、大学が関わる体制やしくみが整えられて初めて事業が始まります。最初の対話から実際、大学が寄付金を受け取るまでは、一定期間を見込む必要があります。

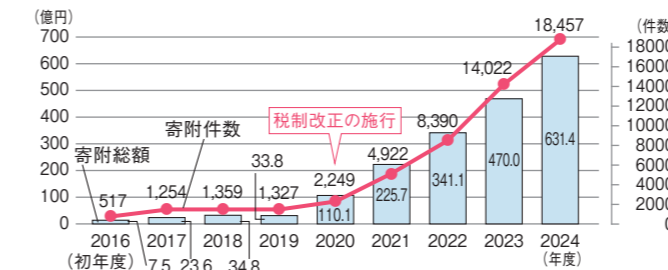
本制度は「官民連携」のきっかけとなることをめざして創設されましたが、今後はさらなる「産官学連携」への発展が望まれます。現在の制度運用は2027年度が1つの区切りとなっていますが、これまでの成果を見れば、期限が延長される可能性は十分にあります。この制度をきっかけに、自治体と大学が、「これからの地域をどう描くか」という共通のビジョンを持ってほしいと願っています。大学には、受動的な姿勢にとどまるのではなく、自学的リソースを活用した地域の課題解決策の積極的な提案を期待しています。

## 企業版ふるさと納税の基本スキーム



\*内閣府資料を基にBetween編集部にて作成、一部改変

【図表17】企業版ふるさと納税の総額と件数の推移



\*内閣官房「起業版ふるさと納税に係る令和6年度実績について」より

【図表18】企業版ふるさと納税への大学等参画事例

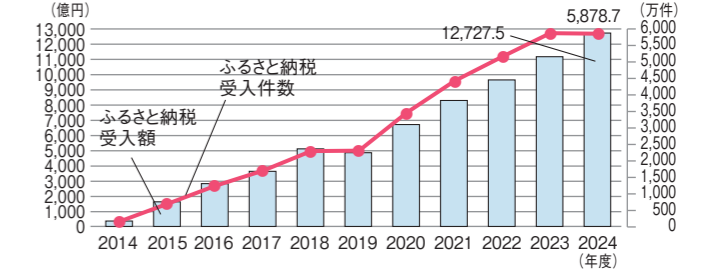
自治体(担当部署)	大学等	事業内容	累計寄附額
鹿児島県曾於市(企画政策課)	鹿児島大学共同獣医学部	南九州畜産獣医学拠点事業(畜産獣医学拠点の整備による、人材の育成、新たな産業の創造、交流人口の増加)	257,152,000円
秋田市(企画財政部人口減少・移住定住対策課)	市内大学6校	秋田市未来創造人材育成・プロモーション事業(映画制作を通じた人材育成とシティプロモーション)	—
徳島県神山町(まちづくり戦略課)	神山まると高専	神山まると高専の設立	1,225,480,000円
岐阜県飛騨市(企画部総合政策課)	Co-Innovation University	Co-Innovation University設立支援	242,000,000円

\*各自治体のWebサイト上の公表情報より。寄附額は神山町は2022年12月時点、他は2024年度までの実績

【図表19】ふるさと納税活用の課題

課題	対応
<input type="checkbox"/> 自治体とよい関係性にあることが前提 個人版にしろ企業版にしろ自治体との連携事業なので、関係性が悪かったり、なかったりすると取り組みにくい	▶地域との関係性強化策としての活用 ▶地域の一員として、自治体と同じ目線での参画 ▶長期的な展望を基にした取り組み
<input type="checkbox"/> 個人版の自治体の取り分は自治体により異なる 寄付金を受け取るのは自治体。個人版については、自治体の取り分は2割~6割と差がある	
<input type="checkbox"/> 導入し実際に大学にお金が入るまで一定期間を要する 自治体と対話交渉して計画化、予算化して議会の承認を経て、内閣府の認定を受ける(企業版の場合)、体制を整えるなどのプロセスを経るため、大学に寄付金が入金されるまでには一定期間を見込む必要がある	
<input type="checkbox"/> 寄付者のデータの提供は自治体との交渉が必要 この先の寄付アプローチに必要な寄付者のデータの提供は、自治体と要交渉	
<input type="checkbox"/> 大学のファンづくりには直接的にはつながりにくい 特に個人版は、返礼品、税制上の優遇措置目的での寄付者が多いので、本来の目的である大学のファンづくりにはつながりにくい面もある	

【図表15】ふるさと納税の受入額及び受入件数の推移(全国計)



\*総務省「ふるさと納税に関する現況調査結果」より

【図表16】個人版ふるさと納税の活用例

自治体(担当部署)	寄付先と事業内容	寄付件数/寄付額
札幌市(まちづくり政策局公民・広域連携推進室)	市内大学、短大16校:市内大学が行う公益的な取組や大学間連携の促進等に対する支援	6,202件/ 105,349,700円
南魚沼市(U&Iときめき課ふるさと創り班)	国際大学(IUJ):留学生支援への補助や、中学生海外派遣、国際交流事業への活用 北里大学新潟キャンパス:健康科学部及び保健衛生専門学院が行う学生への補助などに活用	1,609件/ 79,183,100円 3,742件/ 150,757,000円
千葉市(総合政策局総合政策部政策調整課)	市内大学・短大9校:千葉市大学支援寄附金	101件/ 3,977,500円
飛騨市(ふるさと応援課)	CoU:私立大学立地への支援	—/ 18,419,000円
大阪市(政策企画室 企画部)	大阪公立大学:グローバル人材育成(海外留学支援や研究活動等)	61件/ 14,482,600円
福井県(未来創造部 定住促進課ふるさと貢献グループ)	県内大学・短大・高専8校:教育環境の拡充「県内大学の魅力向上応援」プロジェクト	—/ 37,563,000円
高崎市(企画調整課)	市内大学・短大7校:各校に対する支援	—/ 15,801,000円

\*各自治体のWebサイト上の公表情報より。件数/金額は福井県は2023年度、他は2024年度実績

学が寄付金を受け取るには、自治体と協議を重ね、地域再生計画の中に、大学支援を盛り込んでもらう必要がある。先行事例では、地域の人材育成や教育環境の整備、新たな教育機関を設立するための原資として活用されている【図表16】。一方で、導入には課題も伴う【図表19】。自治体との交渉や議会承認が必要のため、実際に、大学に入金されるまでには、一定期間を見込む必要がある。さらに、個人版では大学が実際に受け取れる金額は、自治体の手数料などが差し引かれた額になる。「あくまで自

治体に対する寄付のため、大学に共感するファンを増やす」という寄付本来の目的からすると、やや利用しにくい面もある。寄付者への感謝や活動報告をするための寄付者のリスト共有も自治体との交渉が必要で、時間がかかる(須山氏)。そのため、ふるさと納税の活用は、寄付事業の中心的手段というよりも、自治体との連携や広報効果を含む補完的な手段として捉えるのが妥当だろう。

## Q. お金が集まる寄付メニュー企画のコツは?

公益財団に聞く!

公益財団から見た  
“社会から応援される大学”とは?



公益財団法人 日本財団 経営企画広報部  
ソーシャルイノベーション推進チーム リーダー  
**高階 大輔**

たかしなだいすけ ●2016年、日本財団に入会。コミュニケーション部に主に広報・広告業務を担当した後、海洋事業部において海洋環境事業の支援業務などに従事。2023年6月より現職。

——日本財団が高等教育プロジェクトをスタートさせた背景を教えてください。

高等教育プロジェクトは、ZEN大学を運営する「学校法人日本財団ドワゴン学園」の設立、ミネルバ大学の日本拠点設置などを総括した取り組みです。背景には、AIの台頭や社会構造の急速な変化に加え、子どもたちの特性に応じた教育へのニーズの高まりがあります。われわれは「日本の教育モデルは均質化されていないか」という懸念を持っていました。当財団が実施した「18歳意識調査」\*では、日本の若者は他国と比べて自己肯定感が乏しく、「自分は他人から必要とされている」「自分には人に誇れる個性がある」という設問に対する肯定回答割合が際立って低くなっています。こうした若者が前向きに生きられるように、ZEN大学やミネルバ大学への支援を通じ、既存の教育モデルに代わる“オルタナティブ”を提示していきたいと考えています。

——ZEN大学の運営やミネルバ大学の支援において、具体的にどのような役割を担っているのでしょうか。

ZEN大学に関しては、「奨学金」と「リアルな体験の提供」という2つの側面から支援を行っています。まず奨学金については、2つの制度を設けています。一つは、「日本財団ZEN大学奨学金」。これは、授業料全額に加え、入学検定料と入学金も免除するものです。国の修学支援新制度ではカバーしきれない層へ手を差し伸べるため、世帯年収の条件を「700万円未満」と高めの設定にし、経済的理由で学びを諦める若者を一人でも減らすことをめざしています。もう一つは、「特待奨学生支援制度」です。大学での学業にとどまらず、実社会で優れた活動を行う学生に対し、年間原則50万円を支給し、その挑戦を後押ししています。

「リアルな体験の提供」については、100を超える地域・企業連携プログラムを設けています。オンライン中心の大学だからこそ、実社会との接点を重視してのものです。当財団は長年培ってきたネットワークを生かし、学びのフィールドを提供しています。例えば、財団が運営・支援する「子ども第三の居場所」や「ハンセン病資

料館」、さらには全国の提携自治体などを紹介し、実践の場の創出につなげています。一方、ミネルバ大学に関しては、日本拠点の設立支援に加え、社会課題解決を軸とした学習プログラム「シビック・プロジェクト」を支援しています。このプロジェクトは世界各地で実施されていますが、日本においてはより深い探究を促すため、和歌山県田辺市「人口減少」「食文化とサステナビリティ」、兵庫県姫路市「人口減少」、岩手県陸前高田市・釜石市「防災・復旧・復興」「人口減少」の3つのフィールドへ学生を送り出し、地域特有の課題に挑む実践的な学びを提供しました。

——今後の展望について、お聞かせください。

当財団の支援のスタンスは、永続的に大学をサポートすることではなく、あくまで自走を促すことです。ZEN大学については、授業動画の制作といった初期投資こそ必要ですが、キャンパスの維持費などの固定費を抑えられる強みがあります。教育の質を高く保ちながら、運営を継続していくことは十分に可能であると考えています。将来的には卒業生や社会全体からの支援も受けながらの運営体制をめざしています。寄付が集まる大学には、母校を誇りに思う卒業生の存在があります。重要なのは社会で活躍する卒業生が母校を支えるという支援の好循環をつくること。ZEN大学も、理念に共感する方々や卒業生に支えられる、未来に開かれた「夢のある大学」へと育てていきたいです。

——大学のファンドレイジングのあり方については、どのようにお考えですか。

財団に寄付をしてくださる方々は、長いスパンで社会の未来を見据えています。実際に、ZEN大学の奨学金には当財団の「子どもサポート基金」を充てていますが、ここに寄せられるのは、「次世代を担う子どもたちの未来のために役立ててほしい」という長期的な視点に基づいた寄付です。既存の大学がこの思いに応じて助成を得るためには、表面的なアピールに終始してはいけません。「この大学が存在し、卒業生が羽ばたくことで、よりよい未来が開ける」という展望の提示が社会からの信頼を得る鍵になるのではないのでしょうか。



人口減少に直面する姫路市・家島諸島の小学校で児童と給食を共にするミネルバ大学の学生たち。

【図表】日本財団のサポートによるZEN大学の奨学金

奨学金の種類	主な条件/選考基準	支給金額
日本財団ZEN大学奨学金	・生計維持者/学生の学費・生活費を負担する者の収入合算が700万円未満 ・生計維持者の収入証明・事業所得等、ZEN大学で学ぶ意欲を基に選考	・授業料を全額免除 ・入学初年度は入学検定料および入学金も免除
特待奨学生支援制度	・社会的な実績のある学生 ・研究や活動での活躍が期待できる学生 ・応募書類、教職員による面談により選考	・年間原則50万円、例外的に100万円を分割支給する

\*ZEN大学資料を基にBetween編集部にて作成

\*日本財団「18歳意識調査 第62回 国や社会に対する意識(6カ国調査)」。対象:日本・アメリカ・イギリス・中国・韓国・インドの17歳~19歳男女 回答数:各国1,000人(2024年)

【図表21】寄付メニューの例と寄付額の推移～筑波大学の例

(単位:千円)

各基金	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度
一般基金(寄付)	133,250	119,199	124,967	124,826	627,330
特定基金(寄付)					
スポーツ基金	5,116	10,390	6,349	53,067	55,017
附属病院寄附金	26,617	9,879	12,966	13,530	49,474
紫峰会基金	26,954	34,020	33,608	41,710	22,455
留学生後援会基金	2,281	1,405	1,533	2,208	669
修学支援事業基金	9,892	15,804	6,009	17,473	21,051
研究者の卵サポート基金	350	15,147	745	765	370
創基151年筑波大学50周年記念基金*	237,707	170,670	297,879	201,509	12,815
現物資産活用基金	6	16	14	105	105

\*「創基151年筑波大学50周年記念基金」には、「サッカー場(旧第1サッカー場)の改修」「陸上競技場の改修」プロジェクト、2023年度までのFSPも含む

【図表20】特定寄付メニュー企画の3つのステップ

①	学内に寄付事業となり得る支援が必要な活動はないか発掘する(P.15のステップ1の棚卸し)
②	ステークホルダーの属性により異なる支援対象や支援事業を整理し、①とマッチングさせて考える
③	想定する寄付者が寄付で得られる価値や意義等、寄付する理由を考える

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

【図表22】寄付者や寄付金額を増やす施策例

寄付者を増やす	
あらゆるチャネルを活用する	▶ステークホルダーに対する大学のあらゆるコンタクトチャネルを活用する(広報誌、同窓会誌、保護者向け送付物、SNS、HP、入学式、卒業式、学祭、ホームカミングデー、同窓会、保護者会等のイベント、部活やサークル、退職者の会、地域向けイベント、企業向け説明会、教員の共同研究先etc.)▶あらゆるチャネルを使うためにも、寄付に対する全学の意識を醸成し、横断的な協力体制をつくる
寄付特設サイトをつくる	▶特設サイトをつくる(基本的なコンテンツ例:学長等からの募集の趣旨説明や寄付依頼のメッセージ、寄付メニュー、寄付金の支払い方法、税制上の優遇措置、寄付金額ごとの特典・謝意、問い合わせ先、FAQ、新着情報、寄付者への感謝のメッセージ<学長等からのものや、支援を受けた学生等からのもの>、寄付者から大学への応援メッセージ、寄付受入実績、寄付による支援実績、寄付申込フォーム、Web芳名録)クラウドファンディングのサイトを参考にするとよい▶特設サイト内での寄付申し込みまでの導線を短くする▶大学公式サイトのトップページのわかりやすい場所に寄付特設サイトへのリンクを張る▶学外者にわかりにくいサイト、表現になっていないか等の、学外者によるチェックを行う
支払いの利便性を高める	▶大学公式サイトのトップページのわかりやすい場所に寄付特設サイトへのリンクを張る▶特設サイトの開設▶特設サイト内での寄付申し込みまでの導線を短くする▶寄付への熱い想いが湧き上がったら自宅のPCやスマホですぐ寄付できる支払方法を導入(クレジットカード、電子マネー等)▶高額寄付が見込める年配者は振込を好む場合もあるので、その手段も残しておく

寄付額を増やす	
リピーターを増やす	▶新規よりも過去の寄付者にリピーターしてもらった確率のほうが高くコストも安くすむため継続的にコミュニケーションを取る▶寄付後、直ちに感謝する、その後も継続的、定期的に感謝と活用報告を行うしくみをつくる(複数回の接点があるの寄付につながる)▶継続寄付のしくみをつくる
大口寄付を増やす	▶大口寄付を得るには、「高い質のアプローチ」を行う(学長による個別訪問など)▶高齢者層ほど寄付率が高い。その層には、謝意として、金額に応じた芳名板や、学長からの感謝状を贈呈すると、案外効果あり

\*取材を基にBetween編集部にてまとめ

**A** 学外、学内から共感を得られる特定寄付メニューを考える。寄付には、使い道を指定しない「一般寄付」と、指定する「特定寄付」とがある。大学にとっては、一般寄付のほうが使い勝手がいいが、寄付者から見ると、関心のあたる特定事業のほうが共感して応援しやすい。一般寄付に加え、特定寄付も用意し、より幅広い共感と支援を得る可能性を高めたい。須山氏によると、「特定の部局やPJ向けの寄付があることで現場の当事者意識が醸成され、学内の協力体制も築きやすくなる」という。

特定寄付メニューを企画する際は、①学内の支援が必要な活動を寄付事業の候補としてリストアップし、②ステークホルダー別の応援ニーズを整理して、支援対象となる事業とひも付け、③寄付者にとっての価値や意義を考えるとよいという「図表20」で進めるとよいだろう。「図表20」。参考までに、「図表21」に筑波大学のメニューごとの寄付額の推移をまとめた。企業向けの寄付メニュー開発の際は、寄付によるその企業のメリットを考えた。人材不足に悩む企業が

育プログラムへの支援なども可能性がありそうだ。

**Q: 寄付者や寄付金額を増やすには?**

**A** 寄付者の利便性の向上と、丁寧な感謝・報告が寄付者を増やす。須山氏によると、支援の意欲が高まったときに「家のパソコンで即、寄付手続きを完了できる利便性の向上にある」という。Webサイトの導線を簡略化し、クレジットカード決済等を導入する。クラウドファンディングのサイトはお手本になろう。一方で、銀行振り込みを好む高齢層のニーズにも配慮し、複数の決済手段を併用することが得策だ。

寄付金額の増加には、既存寄付者に寄付をリピーターしてもらおう、大口寄付を増やすという2つの方法がある。前者は、「寄付者に対して感謝と報告を丁寧かつ何度も行って、寄付をポジティブな体験にすることが鍵」(須山氏)のため、システム化して定期的に実施したい。高額寄付の依頼は、学長の直接訪問が何より効果的だ。こうした取り組みの継続が自学のファン維持、拡大につながる。具体的な施策については、「図表22」を参考にされたい。