

様式 1

本事業の自走化計画

① 自走化の実現に向けた取組内容【2ページ以内】

本学におけるスーパーグローバル大学創成支援事業「Waseda Ocean 構想」は、本学創立 150 周年(2032 年)へ向けた中長期計画「Waseda Vision 150」を加速する事業と位置付けている。総長のリーダーシップのもと、高い目標を掲げて「Waseda Vision 150」の諸改革を継続して実行していくことにより、本事業終了後の自走化についても実現する。

1) Waseda Vision 150 のもとで抜本的な財政構造改革の実施

聖域なき収支構造の見直しに取り組むと同時に、2018 年度からは新財務システムで「事業別予算制度」を構築した。これにより事業ごとの収支を把握し、事業評価制度に連携させ PDCA サイクルを確立する。これらの実現を通じて毎年度一定金額以上の帰属収支差額が確保できる安定的な財政基盤の確立を目指す。

2) 海外ファンドレイジングのさらなる展開

これまで実績をあげている東アジア地域以外についても、地域別の海外ファンドレイジング戦略を模索する。また、外国人学生(9 月入学の新生)の父母に対して、大学への支援の依頼のご案内を発送する。

3) 海外校友への積極的なアプローチ

本学で学んだ海外からの留学生(正規学生および交換留学生)のメールアドレス等の情報を蓄積し、大学の近況を定期的に伝達する体制を構築する。また、海外の卒業生組織(校友会支部・稲門会)へのアプローチを推進し、大学とのつながりを強化する。

4) スポーツ・文化関連事業を活用した寄付や共同研究の促進

本学では文化事業全体を支える寄付制度として、2017 年度より「早稲田文化募金」をスタートした。2018 年 3 月には早稲田大学歴史館が開館、2019 年 3 月にはスポーツミュージアムが開館した。文化推進活動を引き続き強力に押し進めるべく、「早稲田文化募金」への支援を引き続き広く呼びかけている。

5) 「WASEDA サポーターズ倶楽部」からの支援

本学の教育・研究活動に伴う各種事業への財政的支援のために、校友・父母・教職員等を対象に年度会員として毎年度一定額を寄付金として拠出いただく制度である。

この寄付金の一部をもとに「WSC メンバーズ基金」を創設し、2013 年度より基金の果実を各種学生支援および教育研究活動に活用している。2016 年度よりスーパーグローバル大学創成支援事業において、学生が教育研究の世界的水準にある海外拠点で活動するための「学生渡航費」にも支援をいただいている。

6) クラウドファンディング等の拡充

2017 年には、クラウドファンディングによる寄付を「早稲田大学公認クラウドファンディング」として受付を開始した。クラウドファンディングによる寄付募集によって、より多くの人に本学の教育研究活動を知っていただき、寄付者の裾野を広げ、本学への愛着を深めることが期待できる。また、SGU モデル拠点への寄付(クレジットカード・インターネットバンキング)が、各モデル拠点の紹介ページから手続きできる仕組みが構築されている。

7) 新たな資金運用の仕組み (Waseda Endowment) の導入

教育・研究環境の整備・向上のために、教育活動外収入の増加をめざし、様々な施策を検討してきた。その施策の一つとして資金運用方針を一部改定し、2018 年には資産運用の一部についてこれまでより積極的かつ長期的な運用をめざし「Waseda Endowment」を設定、将来へ向けたより強固な財政基盤の構築をめざしていく。

8) 「研究の事業化」の推進

「研究の事業化」とは、外部資金を活用して研究推進体制の自立回転を実現することである。「Waseda Vision 150」では、外部研究資金で研究事業を自立的に推進する体制を築き、2032 年までに研究費収入を 200 億円に引き上げることを目標としている。2018 年には文部科学省「オープンイノベーション機構の整備事業」に採択されたことで、特に民間企業等からの受入研究費の獲得体制の強化が加速化できると期待されている。また、2020 年竣工に向けて新 121 号館を新宿区早稲田鶴巻町に建設しており、ここを拠点として最先端の研究を実践していく。

以 上

② 取組内容の年度別実施計画【2ページ以内】	
<p>【2019 年度】</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>1) 財政構造改革による 新規事業への投下財源確保</p> </div>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>2)海外ファンドレイジングのさらなる展開 3)海外校友への積極的なアプローチ 4)スポーツ・文化事業を活用した寄付や 共同研究の促進 5)Waseda サポーターズ倶楽部からの支援 6)クラウドファンディング等の拡充 7)新たな資金運用の仕組み（Waseda Endowment）の導入 8)「研究の事業化」の促進</p> <p style="text-align: right;">など</p> </div>
<p>【2020 年度】</p> <p>研究開発センター竣工(予定)</p>	
<p>【2021 年度】</p>	
<p>【2022 年度】</p> <p>Waseda Vision 150 STAGE2 最終年度</p>	
<p>【2023 年度】</p> <p>Waseda Vision 150 STAGE3 開始</p>	
<p>【2024 年度以降】</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 10px auto;"> <p>中長期計画「Waseda Vision 150」の下、 継続した本事業の推進(2032 年 創立 150 周年)</p> </div>	

様式 2

資金計画

事業対象経費（単位：千円） ※千円未満は切り捨て						
年度（西暦）	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	
補助事業経費の総額	395,436	578,402	541,293	622,629	486,862	
内 訳	補助金の金額（※1）	299,801	346,650	314,549	314,278	201,023
	自己収入その他の金額	95,635	231,752	226,744	308,351	285,839

年度（西暦）	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	
補助事業経費の総額	430,196	387,480	348,830	314,740	284,060	
内 訳	補助金の額（※1）	173,870	156,480	140,830	126,740	114,060
	自己収入その他の金額	256,326	231,000	208,000	188,000	170,000

年度（西暦）	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
補助事業経費以外の 支出予定額	45,620	90,000	129,000	169,000	200,000

（※1）2014年度から2018年度までの「補助金の金額」は交付決定額（変更後）ベースで実績を記載すること。（但し、2019年度は当初交付決定額ベース。）2020年度以降の補助金の額は便宜的に2019年度の額を毎年10%減じた額を記入すること。実際の補助金の額とは異なる。

（※2）文部科学省や他省庁が実施する他の補助金（公募要領P 1 1 参照）は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

（※3）国立大学における運営費交付金、公立大学における運営費交付金等、私立大学の私立大学経常費補助金等は「自己収入その他の金額」に計上しないこと。

（※4）「補助事業経費以外の支出予定額」については、2019年～2023年において、事業対象経費ではないが、本事業（SGU）に関連して支出する予定の額を計上すること。例えば、大学独自で実施する取組として、運営費交付金に内在化した金額（公立大学の場合は運営費交付金等、私立大学の場合は私立大学経常費補助金等）や文部科学省が実施する他の補助金事業のうち、本事業の自走化に係る金額は、この欄に記入すること。

1. 取組状況

様式 3

財政支援期間終了後について【4 ページ以内】

財政支援期間終了後の事業展開（構想調書からの転載）	財政支援期間終了後の事業展開に向けた資金計画
<p>本事業終了後も本学は本構想を推進していく。本構想の推進母体である Waseda Vision 150 推進本部やプレジデント教学会議は当然継続する。また、本事業を通じて得られた教学システムの改革、優秀な教員確保の種々の方策、入試改革、カリキュラム改革、IR 機能拡充等も継続する。平成 35 年度末に 9 年の期間を残している Waseda Vision 150 の達成には、本構想の実施による様々な改革の継続が必須だからである。大学がトップダウンで指名した各モデル拠点を支えた学部・研究科は、先行して、年俸制、国際公募とテニユアトラック制の導入により国際的に活躍している教員の採用を進め、教育の質を高め、研究発信を飛躍的に向上させると確約できる。大学本部は、他の学部・研究科も先行するモデル拠点の学部・研究科の後を追うように、モチベーションを高める仕組みを構築していく。</p> <p>本事業を進めるに当たり、本補助金以外の予算は約 5 億円と見積もっている。このうち真水の大学財政からの予算は約 4 億円と見積もっている。本事業終了後にも、本学は本事業期間中と同額の約 10 億円を国際化推進予算として投入し続けたい。本事業にかかる国際化推進プロジェクトは、本学にとって最重要課題の一つと位置づけられており、今後も財政規模を維持することは理事会内で共有されており、平成 25 年度の理事会懇談事項として既に議論されている。本学は自己予算を通して、本事業の構想で謳っている国際化を推進し続ける。そのための財政方策等を以下に記す。</p> <p>国際化を推進するため、学費を見直す。授業料を丁寧に見直し、教育研究経費に必要な部分は、学費に上乘せする。また、10 万円程度の留学生フィーを導入する計画である。これらは平成 29 年度の学費検討の理事会懇談事項として取り上げる計画である。一方で、学費以外の新規の予算を捻出しなければならない。経費削減や収益向上を目指し、20 億円の新規投資できる資金を捻出する計画である。そのため、まず、体制構築の項で前記したように財政規律を徹底する。その上で財務基盤を強化するためファンドレイジング体制を強化する。前記したインディアナ大学は全米で唯一ファンドレイジングの大学院プログラムを持つ。同時に、全米でも有数の経営大学院・行政大学院を有す。同大学院と連携し、日本にはない全く新しい考え方に基づくファンドレイジングの方法を平成 35 年度前に開発し、その後は本学が独自に推進できるようにする。本</p>	<p>本事業は、Waseda Vision 150 を加速する事業であるため、SGU 事業の終了後も、創立 150 周年(令和 14 年)へ向けて諸改革を継続的に実行していく。</p> <p>【これまでの取組状況】</p> <p>本学は、SGU 事業を含む永続的な教育・研究環境の発展のための財政基盤を構築するため、経常収支差額 50 億円以上の確保と、このうち「一般財源での経常収支差額」20 億円以上の確保を大学全体の目標としている。GGJ 事業が終了して SGU 事業の中間評価を迎えた平成 29 年度からは、事業第 2 フェーズと位置づけ更なる自己資金の投下をもって積極策を打ち出すことを決定し、GGJ 事業予算額相当も含めた補助金とほぼ同額の大学自己資金を確保した。</p> <p>学費については、国際標準に合わせていくことを目指し、平成 29 年度入学者から構造を大きく変更した。また、平成 28 年度には企業、校友、寄付者を含めたステークホルダーとの連携ならびに寄付の受け入れ等を目的とした社会連携に関する総合窓口「社会連携課」を総長室内に新設し、各種問合せの増加、産学連携や地域連携等の具体的な活動の開始に結びついている。</p> <p>本学 SGU 事業を支えている代表的なファンドレイジングとして「WASEDA サポーターズ倶楽部」がある。その寄付金を「WSC メンバーズ基金」として基金化(平成 31 年 3 月末時点で基金組入額は 32 億円)し、この基金の支援を受けた SGU 事業の活動実績は増え続けている。さらに、学術院独自の教育への寄付事業「政経 130 周年記念グローバル・リーダー養成ファンド」は約 5 億円の成果を上げ、今後他学術院への展開を見込んでいる。</p> <p>平成 30 年度の研究費については、補助事業(科研費を除く)が前年度比 3 億円弱と減額になる中、受託・共同研究が大幅に増加したため、総額として 5.3 億円増の 111.9 億円となり、受入研究費集計史上、最高値となった。これに伴い、オーバーヘッド額も過去最高の 19.1 億円を記録し、研究環境の整備や重点的な研究支援策に充てている。</p> <p>【これまでの取組における課題】</p> <p>ファンドレイジングの活性化に向けた、データ整備・分析のためのシステム構築が不十分である。また、学生から寄付者に感謝を伝えるイベントは年に複</p>

学は平成 24 年度末時点第 3 号基金として約 273 億の残額を有している。このうち約半分を奨学金に、残りを教育研究資金に充てている。本事業期間内にこれまで注力してきた周年募金の考え方を改めたい。なぜなら周年募金は、一過性のものであり、建物の竣工後や政権交代後には継続的な教育研究基金として残らないからである。このため ケンブリッジ大 (募金・交友関係で 80 人のスタッフを有する)、米 UC バークレー校 (カリキュラム開発、学部教育、大学院教育、施設更新に必要な基金額を試算) などの Endowment の考え方とその活動手法を参考に、必要に応じて人材を派遣あるいは雇用して、基金に携わる教職員の基盤知識及び体制を整備し、定常的な研究教育基金の構築を図る。

研究費に関しては、Waseda Vision 150 並びに研究大学強化促進事業の目標値 150 億円の達成がなされれば、そこからの間接経費・一般管理費によって約 10 億円の増収が見込まれる。これを本学の研究・教育環境の整備に当て、研究の事業化のサイクルを確立する。国内経済の増進は望めないため海外との産学連携を通じた資金調達も必須と考えており、本事業以外の補助金や大学予算を活用して研究環境を継続して整備してゆく。

本学の中長期計画である Waseda Vision 150 は、早稲田大学を世界のリーディング大学にすることを目標としており、スーパーグローバル大学等事業とその理念は一致している。その意味で、本事業は本学が実施しようとしている改革を大きく加速できるものと考えており、大変ありがたい。同時に、本事業の終了後は、本学が本来実施しようと考えてきた方針に沿って、本学の努力と財政的裏づけで、本事業の構想を推進し続ける所存であり、そのためのいかなる障害も取り除いていく覚悟である。

数回実施しているが、支援を受けた卒業生が、今度は寄付する側となり後輩を支援する仕組みが整備されていない。

【今後の展望】(自走化に向けた具体的取組)

収益拡大や事業の見直しによるコスト削減等、収支構造の改革を進める。収益拡大については、教育・研究活動による収入を補うため、限定された一部の資金について、より積極的・長期的な運用(Waseda Endowment)を開始している。従来以上の高収益を目指したこの取り組みは、適切なリスク管理を徹底したうえで、4~5 年をかけて慎重かつ段階的に展開していく。この運用により得られた収益の一部は、教育・研究の充実に積極的に充てる計画である。

大口寄付・ファンドレイジングについては、ファンドの獲得が期待できそうなアプローチ先(篤志家、卒業生、起業家、企業等)に関する情報のリスト化および、それらのデータ整備を進め、とりわけ海外校友に対する積極的なアプローチを強化する。また、海外ファンドレイジングの更なる展開として、東アジア地域での実績(頂新国際集団・百賢教育基金から約 11 億円)を他の地域へも展開すべく、社会連携課と国際部が協働し、組織として戦略立案していく学内体制を構築する。さらに、SGU の各研究拠点を含め、全学的に募金活動やクラウドファンディングの機運を盛り上げ、各部門の担当者に向けた「指定寄付担当者説明会」の開催や WEB 募金サイトの活用促進を通じて、寄付募集のノウハウを全学的に広く共有することで、寄付手段の選択肢を広げるとともに、これまで本学に直接関わりの無かった層を取込むなど寄付者層の拡大を見込む。寄付により恩恵を受けた学生が卒業後に後輩を支えていく循環型寄付体制の仕組み作りについても着手する。

スポーツ・文化関連事業を活用した寄付や共同研究については、スポーツイベントを活用した寄付のほか、スポーツ科学・健康科学を基にした研究寄付や共同研究の増加を図るとともに、文化事業案件として本学博物館に対する研究寄付や指定寄付の増額を目指す。また、複数企業との連携を進め、スポーツを通じた健康科学、ならびに文学・史学を用いての文化推進をこれまで以上に喧伝したい。

最後に、産学連携を一層促進し、外部資金のオーバーヘッドにより研究推進の各サイクルを自立的に循環させるべく、そのための投資として、都心の研究開発センター(新宿区)を再開発し、企業とのオープン/クローズドな共同研究ができる新研究棟(令和 2 年度完成予定、床面積 1.8 万平米)を建設している。