

財政戦略懇談会活動報告書

早稲田大学財務部

はじめに

早稲田大学理事会は、2012年11月15日、大学の中長期計画である「WASEDA VISION 150」（以下「VISION 150」という）を広く社会に対し公表した。「VISION 150」は、これまでの中期計画である「Waseda Next 125」を踏襲しつつ、創立150周年にあたる2032年に、早稲田大学がどのような姿の大学として存在しているべきかのイメージを示し、早稲田大学が常に進化し続け、アジアのリーディングユニバーシティとして確固たる地位を築くための中長期計画である。「VISION 150」は、4つのVISIONを掲げ、その実現のための13の核心戦略から構成されている。その13の核心戦略の一つに、「財務体質の強化」を掲げている。これは、「VISION 150」に掲げられた諸施策の実現のためには、現下の大学財政の置かれている厳しい状況を打破し、財政構造そのものの抜本的改革を推し進めることが重要との理事会の認識の表れである。そこで、理事会は財政構造改革の第一歩として、2012年7月、総長の私的諮問機関として「財政戦略懇談会」（以下「懇談会」という）の設置を決定した。同懇談会は、大学関係者のみでは内向きの議論に終始しがちであったことから、広く産業界や言論界の経営等に明るい有識者の視点から、今後の大学の財政運営について、自由闊達な議論のもと、ご提案等をいただくことを主眼として設置されたものである。本答申書は、6回に亘る懇談会ならびに委員各位との事務折衝等あわせて、多くの時間を費やし取りまとめたものである。本懇談会は財政に主眼を置くものであったが、財政戦略は経営戦略に繋がり、経営戦略は本学の在り方そのものに繋がる議論となり、各委員の見識の幅広さから答申についても諮問の枠を超えたものとなった。また、各委員からの様々な提案を取り込むことに主眼を置いたため、必ずしも全ての観点において一定の方向性に集約しているものではない旨、ご理解いただきたい。委員各位には答申書取りまとめにあたって大変なご尽力を賜ったことに、深く感謝申し上げます。今後、総長はじめ理事会においては、本答申において指摘された問題点や提案について議論を深化し、答申の諸施策の実現に期待したい。

2014年3月

財政戦略懇談会委員長

大塚宗春

審 議 概 要

1. 第1回懇談会（2012年12月20日開催）

1) 本懇談会の設置趣旨について

- ・本学の安定的な財政運営に係る諸施策策定のため、中長期的な視点から検討・協議する総長の私的諮問機関としての懇談会を設ける。
- ・理事会メンバーに加え、学外の有識者の方々から企業の経営ノウハウに基づく改善提言や、社会が大学に求めている役割や使命について助言等をいただき、より多くのステークホルダーからの視点による意見・提言を財政改革に反映させる。

2) 諮問事項について

第一号諮問事項：本学財政運営の在り方について、ご提言等を受け賜りたい。

第二号諮問事項：本学の収支構造改革に向けた具体策について、受け賜りたい。

3) 本学財政の現状と課題

- ①本学財政運営を取り巻く過去・現在・未来
 - ア) 学生獲得と学納金政策の限界
 - イ) 従来型寄付金獲得政策の限界
- ②学校法人経営と教育研究活動に課せられた使命
 - ア) 大学の永続的活動を可能とする経営
 - イ) 少子・高齢化社会とグローバル社会の中の大学
- ③財政運営の10年展望

2. 第2回懇談会（2013年5月16日開催）

1) 「VISION 150」における政策の選択と集中

- ①ブランド戦略の確立ー「早稲田らしさ」の追求ー
 - ア) 「早稲田が育て世に送る学生」とは
 - イ) もっと「トンがる早稲田大学」を
 - ウ) 多様なコミュニティーとの対話を通じたニーズや募金獲得のための基盤形成
- ②実施事業の選択と集中
 - ア) ブランド戦略との同期性を確保した実施事業の優先順位づけ
 - イ) 既存事業との融合発展も含めた実施事業への集中投資
 - ウ) 「VISION 150」実現ロードマップの詳細設計
 - エ) ビジョン実現のためのガバナンス体制の確立

3. 第3回懇談会 (2013年9月24日開催)

1) 財務基盤の強化のための中期財政政策

- ①財務指標の設定と遵守
- ②P D C Aサイクルによる事業の最適化(組織・人事・経費)
- ③大学資源(教育メソッド・研究成果等)を利活用した投資政策の実施および新たな収入拡大を目指すための諸施策の提案
 - ア) インキュベーション事業への育成・投資による活性化と増収策
 - イ) 校友の母校愛の醸成と稲門会活動の活性化による寄付金獲得政策
 - ウ) 学納金以外の新たな増収策の萌芽
- ④学費政策

4. 第4回懇談会 (2013年11月28日開催)

1) VISION 150 への取り組みの件

- ①施策を実現するための推進体制とP D C Aサイクル
- ②早稲田大学におけるガバナンス
- ③戦略目標と財務計画の確立

2) 財政戦略懇談会答申書 (第一次案の件)

5. 第5回懇談会 (2014年1月22日開催)

1) 財政戦略懇談会答申書 (第二次案の件)

2) その他大学への付言・提言の件

6. 第6回懇談会 (2014年3月6日開催)

1) 財政戦略懇談会答申書提出の件

財政戦略懇談会 委員名簿

江上 剛（作家）

大塚 宗春（早稲田大学 財務担当常任理事）【委員長】

岡部 直明（元株式会社日本経済新聞社 専務執行役員・主幹）

桜井 正光（株式会社リコー 特別顧問）

清水 敏（早稲田大学 法人統括常任理事、社会科学総合学術院教授）

鈴庄 一喜（麒麟ホールディングス株式会社 常勤監査役）

高久田 博（元日本電気株式会社 執行役員専務・顧問・監査役）

橋本 周司（早稲田大学 学事統括常任理事、理工学術院教授）

松井 道夫（松井証券株式会社 代表取締役社長）

吉岡 照治（株式会社東芝 顧問）

（敬称略、氏名五十音順）

諮問事項と答申の主なポイント

<第一号諮問事項>

本学財政運営の在り方について、ご提言等を受け賜りたい。

I. 「WASEDA VISION 150」と財政政策に関して

1. 実現ロードマップの詳細設計
2. 実施事業の選択と集中、PDCA サイクルによる事業の最適化
3. 既存事業の融合・再編等による事業の選択と集中
4. 将来像の在り方

II. ブランド戦略とグローバル戦略に関して

1. ブランド戦略との同期性の確保
2. ブランド戦略の確立
3. グローバル人材の育成
4. グローバル戦略の展開

III. 財政運営に関する提言

1. 財政構造の改革
2. 財政運営とブランド戦略の確立
3. 財政構造の改革

<第二号諮問事項>

本学の収支構造改革に向けた具体策について、ご提言を受け賜りたい。

I. 学費政策に関して

1. 学費の在り方

II. 中期財政政策に関して

1. PDCA サイクルによる事業の最適化
2. 大学資源を利活用した収入拡大策
3. 財務指標の設定と遵守
4. 寄付金収入の拡大策

以 上