

地方独立行政法人制度における中期目標の位置づけ

- 設立団体の長（知事）が、議会の議決を経て、法人が達成すべき業務運営目標を策定し、法人に指示
- 目標期間は3年～5年間で設定 ※ 都産技研においては5年間を採用（第五期は令和8年度～令和12年度）
- 策定にあたっては、あらかじめ地方独立行政法人評価委員会の意見を聴取
- 法人は、中期目標の指示を受けた後、「中期計画」を策定し、設立団体の長が認可

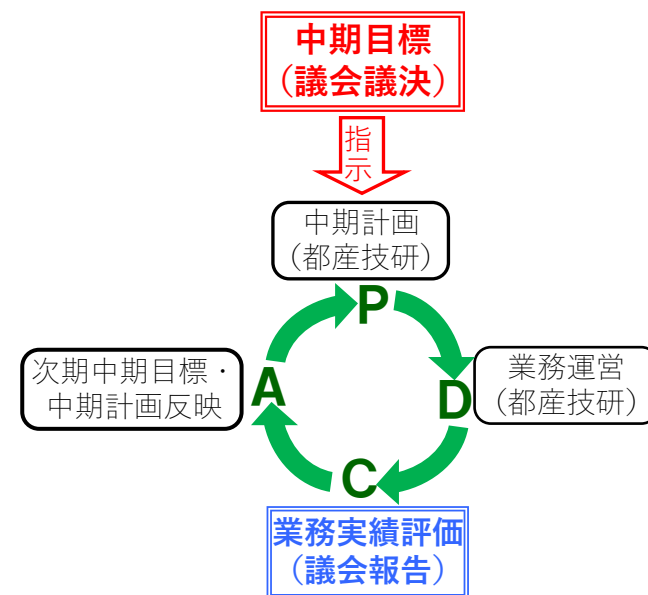
中期目標の意義

- 法人が中期計画を策定する際の指針
- 法人の業務実績を評価する際の基準

中期目標の構成

- 1 前文「政策体系における法人の位置付け及び役割」
 - ・ 社会的背景、重点的なミッション、強化すべき取組の視点を記載
- 2 本文
 - ・ 試験研究業務など中小企業支援に関する具体的な取組の目標や法人の業務運営の目標について記載
 - ・ 主要項目についてはKPI（数値目標）を規定

地方独立行政法人制度における
PDCAサイクル



<本日のご説明内容> 第五期中期目標の基本コンセプト

- 1 前文：強化すべき取組の視点
- 2 本文：構成のアウトライン（章立ての大枠）

東京都立産業技術研究センター 第五期中期目標の検討について

1. 第四期中期目標策定時における都内中小企業や都産技研を取り巻く環境

【社会経済情勢】

- 少子高齢化、労働力不足といった社会経済構造の変化
- Society5.0を見据えたデジタル化への対応
- S D G s を意識した取組への対応
- 新型コロナウイルス感染症の流行を契機に非接触技術等を活用した新しい社会への対応

【都政の動き】

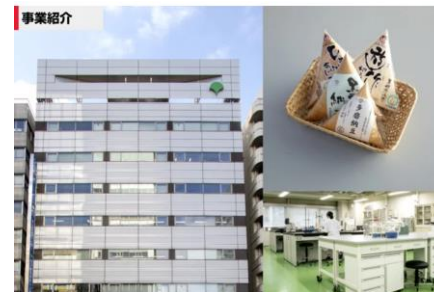
- 「未来の東京」戦略ビジョン（R1年12月）
 - ・ 5G関連機器等の製品開発やAI、IoT、ロボットの技術開発支援
- 東京都中小企業振興ビジョン（H31年1月）
 - ・ 次世代ものづくりや革新的な製品・サービスの創出に向けた支援
 - ・ 社会的な課題解決に向けた開発支援
- 食品産業振興に向けた支援方針（R2年7月）
 - ・ 工学面の幅広い技術・知見を取り入れることで、技術面でのサポート体制の充実を図るため、都産技研と食品技術センターを統合する方向性を提示



【DX推進センター(R2年度～)】



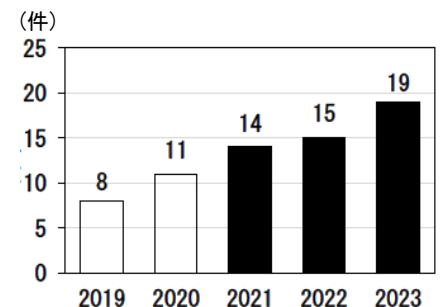
【ヘルスケア産業支援室(R2年度～)】



【食品技術センターの統合（R3年度）】

2. 令和3～5年度の主な取組・成果

- 第四期中期計画における数値目標（K P I）は**現時点で概ね達成見込**
 - ・ 中小企業との**共同研究等**を通じて、**製品化・事業化**に寄与
- D X推進センターを拠点として、**IoT、ロボット技術等の社会実装を促進**
 - ・ **5 G・IoT・ロボット技術**を活用した製品開発、
展示会出展・交流会の運営を通じて**研究成果を普及**
- 環境やQ O Lの向上など、**社会課題の解決に資する分野**における
中小企業の**新技術・新製品**の開発を支援
 - ・ 循環経済事業への参入、障害者用具等に関する製品開発を支援
- 食品技術センターを統合し、**食品産業における技術的課題の解決や
地域資源を活用した食品開発等**を支援
 - ・ 介護食品、代替肉、機能的食品等の技術開発に係る研究、
輸入小麦高騰に対応する製品の開発支援
 - ・ 食品技術センターの有する**食品技術と都産技研の有する
工業技術の相乗効果**を発揮し、技術支援・食品開発を支援



【共同研究の実績により
製品化・事業化へ展開した件数】



【栈橋点検支援ロボット】



【パラ・バドミントン用】
※東京2020大会メダル獲得



【一般・日常用】



【大麦・米粉・発芽玄米等
を活用した小麦代替食品】



【食品・工業技術の相乗効果で
オーツミルクの製品化支援】

3. 現在の都内中小企業や都産技研を取り巻く環境

【社会経済情勢】

■ 少子高齢化、人口減少の更なる進展

- ・ 労働力不足に対応するため、**DX**等による**生産性向上**が必要

■ AI等テクノロジーの爆発的進化

■ 気候危機の深刻化

- ・ **脱炭素**、**GX**などの市場規模は今後も拡大見込み

■ 持続可能な賃上げへの対応

- ・ コスト削減に加え、**技術・製品開発**を通じた**付加価値を高める取組**を行う事業者への支援が必要

【都政の動き】

■ 2050東京戦略(案) (R7年3月末策定予定)

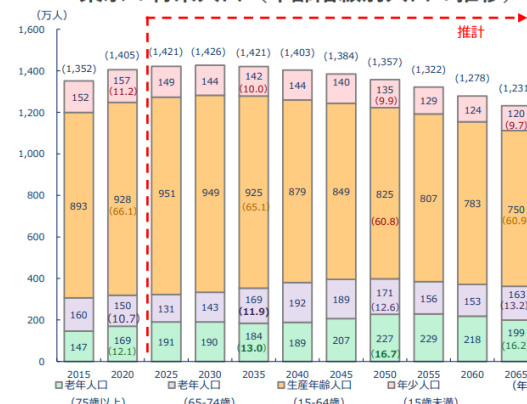
- ・ 子育て、女性活躍、長寿、ゼロエミッション、防災、都市の強靱化など、**28の戦略**を提示
- ・ 中小企業の**成長産業への参入・投資**を進め、東京の経済を活性化
- ・ **物価高騰**や**人材不足**など様々な中小企業の課題に迅速に対応するとともに、**海外展開**など企業の成長を支援
- ・ 都の重要課題解決や政策立案に寄与するよう、**試験研究機関と連携強化**

戦略の実現、山積する都政課題解決に資する中小企業等の取組支援が必要

■ スタートアップ戦略「Global Innovation with STARTUPS」(R4年11月)

- ・ 成長を牽引するスタートアップを関係者が総力を挙げて一体的に支援

東京の将来人口(年齢階級別人口の推移)



(出典) 「『未来の東京』戦略 付属資料 東京の将来人口(令和6年8月改訂)」



Global Innovation
with STARTUPS

Tokyo Metropolitan Government

これらの環境を踏まえ、研究開発・技術支援の更なる強化を柱とした中期目標を検討

2035年に向けた方向性

都政の構造改革を次なるステージへ進化

- 複雑化・多様化する行政課題や都民ニーズに対応した、政策イノベーションや新たなサービスの創出を実現していくためには、国や区市町村、民間事業者など、様々な資源やアイデアを有する多様な主体との連携が不可欠
- 政策DXにより、組織を越えた業務改革（BPX※）やデジタル三原則（デジタルファースト、ワンスオンリー、コネクテッド・ワンストップ）を実現し、課題解決のスピードアップを図るとともに、都民や職員の「手取り時間」を増やしていく
- 都民の実感できるQOS※を実現するため、その担い手となる都庁職員一人ひとりがAIなど最先端の技術を使いこなし、高い生産性の下、個人の意欲と能力を発揮していきいきと活躍できる環境を整備

※BPX：Business Process Transformationの略。組織を越えた業務の変革・改善を企図

※QOS：都民へのサービスの質（Quality Of Service の略）

時代の変化に応じた制度や社会構造へと抜本的に改革していく

- 時代の変化が急速に進む中、日本では人口減少や少子高齢化など構造的な課題が先鋭化している
- 東京が日本を牽引し、持続的な成長を遂げていくためには、課題を根源まで掘り下げ、国とも連携し成長の障壁となる従来の制度や社会構造を抜本的に見直し、これまでにない発想で社会の変化・変革を促していくことが必要
- また、都内の試験研究機関における研究開発を一層推進し、都の重要課題の解決や政策立案に寄与するよう連携をさらに強化していく

東京が成長を続けるための強靱で持続可能な財政対応力を確保する

- 予測が困難な危機に直面しても、東京の持続的な成長を実現するためには、その裏付けとなる強固な財政基盤を確保することが必要不可欠
- より成果を重視する観点から、都民や事業者の視点に立ち、あらゆる角度から事業を検証し無駄を無くす取組を徹底するとともに、未来への投資により東京が成長することで生み出された財源を、更なる成長へとつなげる政策に投入し、持続可能な東京を創り上げる
- 都政を取り巻く環境の変化に対し、効果的に政策を遂行していくために、権限に見合った財源の確保を国に求めていく

デジタル環境等に関する都民の実態調査

満足度の状況（個人）



満足度の状況（事業者）



【調査対象】 <個人> 東京、ニューヨーク、ロンドン、パリ、シンガポール、ソウル在住の10代～70代（各都市500名）
 <事業者> 都内に本社のある事業者 888社
 上記海外5都市の事業者 4,242社

3. 東京都の試験研究機関等の先進的な研究により社会課題を解決

構造改革

- 東京都の試験研究機関等では、産業振興や生活環境の改善、健康維持、農業や林業の発展など、多岐にわたる分野において都の重要課題の解決や政策立案に寄与している
- 更なる連携強化を図り、研究成果を国をはじめ社会課題の早期解決に活かしていく

東京都医学総合研究所（公財）



<認知症の病態解明と新規治療法の開発研究>

- ・ 脳の神経変性による疾患に関わるタンパク質を2006年に発見
 - ✓ 治療や創薬に向けた研究が前進し、製薬会社が難病や認知症の診断・治療薬を開発中

<新型コロナ・ハイリスク人流の抽出・分析>

- ・ 都内主要繁華街の夜間滞留人口が一貫して新型コロナの感染状況を正確に予測していることを実証
 - ✓ コロナ禍の都や国の施策検討に寄与

東京都健康安全研究センター



<新たなエムボックス検査法の開発>

- ・ 世界的に流行したエムボックス（サル痘）について、国内での流行に備え、都独自の検査法を開発
 - ✓ 国の公定法（正式な検査方法）作成に貢献し、国内初症例を検出
 - ✓ 散発発生例を着実に発見し都内でのまん延を防止
 - ✓ 検出ウイルスのゲノム解析を独自に実施、国際学術データベースへの登録を通じ国内外の研究に貢献

東京都健康長寿医療センター（地独法）



<AI等を活用した認知症の予防・診断>

- ・ 年齢や高血圧の有無により今後の認知症発生リスクを可視化できる「認知症リスクチャート」を開発
- ・ 診断困難な初期段階でも見落としを防ぎ診断の確実性を高める「MRI画像AI診断システム」を開発
- ・ アミロイドβ（アルツハイマー病の原因物質）の蓄積を血液検査で判別できるバイオマーカーを開発中
 - ✓ 認知症の早期の気づき、早期診断に貢献

東京都環境科学研究所（公財）



<PM2.5の実態把握及び生成メカニズムの解明>

- ・ 国に先駆けた都内全域でのPM2.5の観測及び詳細な成分分析を長期間にわたり実施
 - ✓ 長期的な実態把握により都の目標値策定に寄与
 - ✓ 生成メカニズム探求により、低減効果の高いターゲット物質を特定し、有効な対策への貢献を目指す

東京都立産業技術研究センター（地独法）



<産業の発展や都政課題解決に資する製品開発支援>

- ・ 産技研の複数組織と名古屋大学が連携し、圧力で変色する有機素材（メカノクロミック）の加工方法を開発
 - ✓ 本研究により、電力不要のタッチパネル製品等、電子・機械産業での幅広い展開が期待

東京都立皮革技術センター



<環境と経営にやさしい獣皮の脱毛方法の開発>

- ・ 環境負荷の高い硫化物を使用しない原皮の脱毛法を新たに開発
 - ✓ 開発された脱毛法を活用することにより、サステナブルな工法と水使用量の少量化による製造コスト削減に寄与

【コラム】スタートアップの活躍で東京の課題を解決し、明るい未来を実現する

スタートアップは最先端のニーズを機敏に捉え、新しい技術やビジネスモデルを生み出している。スタートアップの力を、気候危機の克服など、様々な課題の解決に活かし、東京の明るい未来の実現につなげていく。

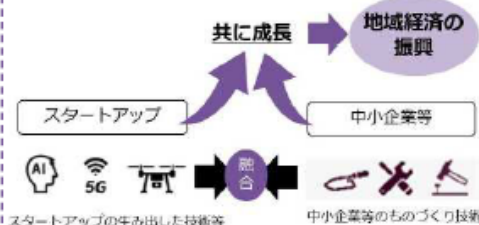
東京の産業全体の活性化につなげる

スタートアップの生み出す新しい技術やサービスは、企業を刺激し産業を活性化する。都は、大企業等の研究資源を掘り起こし、**中小ものづくり企業とスタートアップとの連携**を促進する。

**GEMStartup
TOKYO**



大企業等の民間企業で培われたノウハウやアイデアを起業や新事業創出に結びつける活動を支援



技術革新により、持続可能な社会を実現する

スタートアップは、climate techやweb3.0など新たな技術革新をもたらすとともに、それらを活かした持続可能な社会の実現を目指しており、都はその取組を後押しする。

都が設置した試験研究機関である**東京都立産業技術研究センター**では、技術支援・研究開発により、イノベーションを推進



今後、成長が見込まれるグリーン分野やその関連分野のスタートアップを対象に、ビジネスマッチング等の支援を実施

スタートアップエコシステム東京コンソーシアムが実施しているディープエコシステムの枠組みを活用



女性活躍等を進め、多様性を向上させる

近年、女性起業家は増えており、スタートアップは女性活躍に向けた社会のマインドチェンジに役割を果たしている。女性を含めた多様性向上、SDGs実現に向け、都は働きかけを強める。



APT WOMEN

短期集中型育成プログラムと海外派遣によりロールモデルとなる女性ベンチャーを創出



多摩・島しょの魅力高める

多摩地域は中小企業や大学・研究機関が多く、島しょ地域は特有の地域性が実装の場と成り得る。都は、スタートアップの多摩・島しょでの活動を促進し、地域の魅力向上につなげる。

多摩地域の創業をトータルサポート



TOKYO創業ステーションTAMA

最先端の研究・実験環境の整備と専門人材の育成



都立大学 南大沢キャンパス
日野キャンパス

島しょ振興を促進するアイデアを支援



第五期中期目標において強化すべき取組の視点（案）

	取組の視点	第五期に向けた課題
事業展開 ①	社会課題解決型イノベーションの促進 ○産業の将来展望を見据えつつ、バックキャストの視点を取り入れた技術シーズの戦略的な蓄積と都政との連携強化とによる、社会課題解決型イノベーションの促進 社会（都政）課題の例：ダイバーシティ（高齢者・女性・障害者の活躍、子供の成長）、スマートシティ（AI・IoT・5G、フードテックなど成長産業）、セーフシティ（ゼロエミッション、サーキュラーエコノミー・防災・都市強靱化）等	社会課題解決に資する中小企業の実証支援 ・都産技研自らが、社会経済動向の将来を見据えて技術シーズを戦略的に蓄積することが必要 「新産業創出支援」：R5評価「S」 「社会的課題解決支援」：R5評価「A」 (委員意見) GX等の取組について、研究開発や技術支援を通じて、中小企業の先導的な役割を期待
事業展開 ②	他支援機関とも連携したアウトカム重視の支援 ○開発型企業の技術力を強化するとともに、様々な支援機関とも連携することによる、中小企業・スタートアップの事業化に資するアウトカム重視の支援の拡大	多様なプレーヤーとの協創 ・事業可能性を意識した開発支援が必要 ・支援機関等との新たな連携策や機関の拡大など、多角的なアプローチが必要 「オーダーメイド型技術支援」：R5評価「B」 (委員意見) ①市場ニーズに合致した製品化・事業化支援を望む ②外部の支援機関との連携強化を期待
事業展開 ③	業種を越えたオープンイノベーションの推進 ○新事業展開を目ざす、サービス産業分野を含む業種を越えた企業間の橋渡しをすることによる、オープンイノベーションの推進	企業間連携の促進 ・製造業とサービス業など異業種企業との橋渡しにより、オープンイノベーションの輪を広げることが必要 「オープンイノベーション」：R5評価「B」 「製品開発支援ラボ等」（ネットワーク支援）：評価「B」 企業間交流事例  【サービス・ロボット事業化交流会】

	取組の視点	第五期に向けた課題
事業展開 ④	支所における企業密着型支援や高度専門技術支援 ○各支所を拠点とした、企業集積地域の産業特性に応じた企業密着型の技術支援や、特色ある専門技術分野に関する高度な支援の推進 〔多摩テクノプラザ〕多摩地域拠点〔城東・城南〕地域密着支援〔墨田〕人間工学・感性工学〔食品セ〕フードテック	支所における支援強化 ・各支所の強みや専門性、立地する地域の特性等を踏まえ、役割等の明確化、戦略的な事業展開が必要 「支所における支援」：R5評価「B」 (委員意見)各支所等において、さらなる取組の推進を期待
組織運営 ①	部門連携による総合的支援と人材確保・育成 ○変化の激しい市場ニーズにアジャイルに対応した、各研究部門の連携による組織の総合力を発揮させた事業の推進と、その業務体制を担う人材の確保・育成	産技研の総合力の発揮 ・GXなど、分野横断で総合的な研究開発を推進するため、企画部門のヘッドクォーター機能の強化等が必要 「組織体制及び運営等」：R5評価「B」 (委員意見)都の方針や社会経済環境の変化に応じた機動的な事業の展開を期待 協創的研究の成果事例  【力を加えると色が変化する特徴を持つ素材『メカノクロミック材料』から作成した塗料】
組織運営 ②	プレゼンス向上による支援サービスの活用促進（戦略的情報発信） ○伝わる広報の視点で研究開発成果や支援事例を潜在的利用者にも届け、都産技研のプレゼンスを高めることを通した、支援サービス活用の促進	利用者の更なる拡大 ・ステークホルダーを明確化し、戦略的に情報発信 ・様々なアプローチによる利用者の裾野の拡大が必要 「情報発信の推進」：R5評価「A」 (委員意見)①都産技研の認知度向上 ②分かりやすく伝える情報発信③戦略的な広報を望む

【本文構成のアウトライン（章立ての大枠）の基本的考え方】

- ◆ 中小企業・ＳＵの**支援のフェーズ**に従って、都産技研の**ミッション**を明確化
- ◆ 情報発信を、**全ての取組**に関して展開すべき**重点戦略項目**と位置付けて強化

「事業目的」に立脚した戦略的・目的志向型の体系

- ① 産業を**支える**技術支援 < 中小企業・ＳＵが**現在直面**している**課題の解決**>
- ② 産業を**活性化させる**研究開発 < 中小企業・ＳＵが乗り越えようとする**一步先**を見据えた**課題の克服**>
- ③ 産業の**未来を拓く**研究開発 < 中小企業・ＳＵが担い手となる**イノベーションの喚起・促進**>

- ◎ **情報発信の推進** < **戦略的広報**によるプレゼンス向上、**効果的な成果発信**による利用企業の**裾野拡大**>

（参考）第４期　：「**事業手法**」で分類した支援メニューリスト型の体系

- ① 総合的支援（技術支援、研究開発） ② プロジェクト型支援（特定運営費事業）
- ③ 新事業展開支援（他機関との連携、海外展開支援等）
- ④ 支所・食品技術センターによる支援 ⑤ 産業人材育成 ⑥ 情報発信

令和6年度第4回試験研究分科会における委員意見の第五期中期目標への反映について

委員	ご意見	第五期中期目標への反映方針
鈴木 分科会長	・ スタートアップ支援を新たに進めていこうという記載に見えたが、足元の取組と、今後具体的にどのような支援を行う想定でいるか。	・ 現状もスタートアップへの支援実績はあるが、第五期では新技術・新製品の開発支援に加え、中小企業とスタートアップの間のネットワーク作りの支援、製品開発支援など、様々な支援手法により多面的にスタートアップの成長支援を強化することを目標とする。
大橋 委員	・ 現在のトレンドとして重視されている、「DE&I」「人的資本」といった考え方は反映させた方が良い。 ・ 気候変動リスクへの対応について、すぐには難しくても、5年間の目標期間の中での取組を検討していただきたい。	・ 支援事業としての取組に加え、組織運営においても、業務の基盤である職員の確保・育成・労働環境に関する目標に、「DE&I」「人的資本」の視点を取り入れる。また、環境負荷低減のために積極的な取組を行うことを目標とする。
豊田 委員	・ 日本は災害大国であることから、素早い復興ということにも重点を置いて、災害時の復旧の助けとなるような技術支援ができると良いと感じている。	・ 「2050東京戦略」における戦略21「都市の強靱化」や戦略22「防災」の実現に資する、中小企業による社会課題解決型イノベーションの促進と、そのために必要となる新たな技術課題の探求を、都産技研の重要ミッションとして位置付ける。
桑田 委員	・ 都産技研が保有しているコア技術をベースに技術支援を行うだけでなく、中小企業が優れた技術を活用して市場投入できるような出口支援についても検討していただきたい。 ・ 企業活動と制度・社会システムが連携する全体像を描く「トランジション・デザイン」により、市場投入のヒット率を上げるという観点も持っていただくと良いと思う。※R7計画への意見	・ 中小企業の技術力を強化するとともに、様々な支援機関とも連携することにより、中小企業が開発した新技術・新製品の市場参入に資することができるようなアウトカム重視の支援を、都産技研が強化すべき取組の視点として位置付ける。 ・ 「2050東京戦略」における戦略13「産業」を軸に、その他の戦略を横断的に捉えて、社会課題解決を志向する中小企業の活動を新たなビジネスチャンスにつなげることにより、社会と中小企業の両方にとって持続可能なイノベーションを推進していくことを、都産技研の重要なミッションとして位置付ける。
宮川 委員	・ 多くの中小企業があり、規模も様々。小規模はどれも経営が大変な状況。特に人の問題が大きく、技術があっても、社員・後継者がおらず消滅してしまう状況。こうした状況を、中小企業を取り巻く環境として配慮いただけると良い。 ・ 中小企業同士を連携させるような支援、業界へのアプローチ等もしていただけるとありがたい。	・ 中小企業・小規模事業者が直面している社会経済情勢を、都産技研の様々なミッションが立脚する基礎として捉え、ものづくり基盤技術を支える中小企業への支援を重要な取組方針として位置付ける。 ・ 異業種交流会、技術研究会など業種や業態を越えた企業間のネットワーク作りの支援を強化・拡充することによって、共同製品開発や技術承継の動きを活性化することを目標とする。