

# 第五期中期計画の概要



2026年 1月 23日

地方独立行政法人東京都立産業技術研究センター

理事長 黒部 篤

# アジェンダ

1. 基本方針
2. 施策編（技術支援）
3. 施策編（研究）
4. 施策編（情報発信、組織・組織運営）

# 我々のミッション

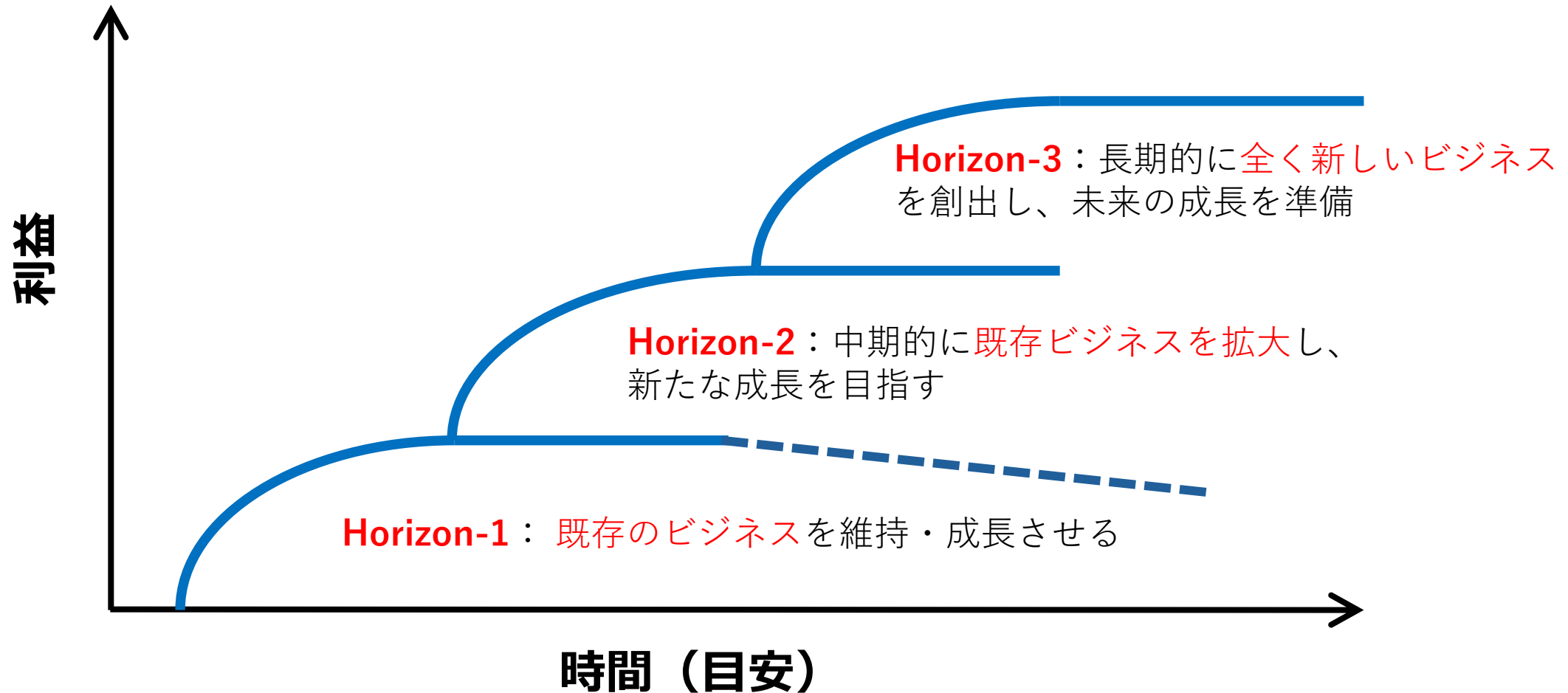
この地方独立行政法人は、産業技術（食品工業技術を含む。以下同じ。）に関する 試験、研究、普及及び技術支援等 を行うことにより 都内中小企業の振興 を図り、もって都民生活の向上に寄与することを目的とする。

（定款 第一章第一条 より）

# 第5期中期計画：都内中小企業の産業振興を図るためにビジネスの視点で考える

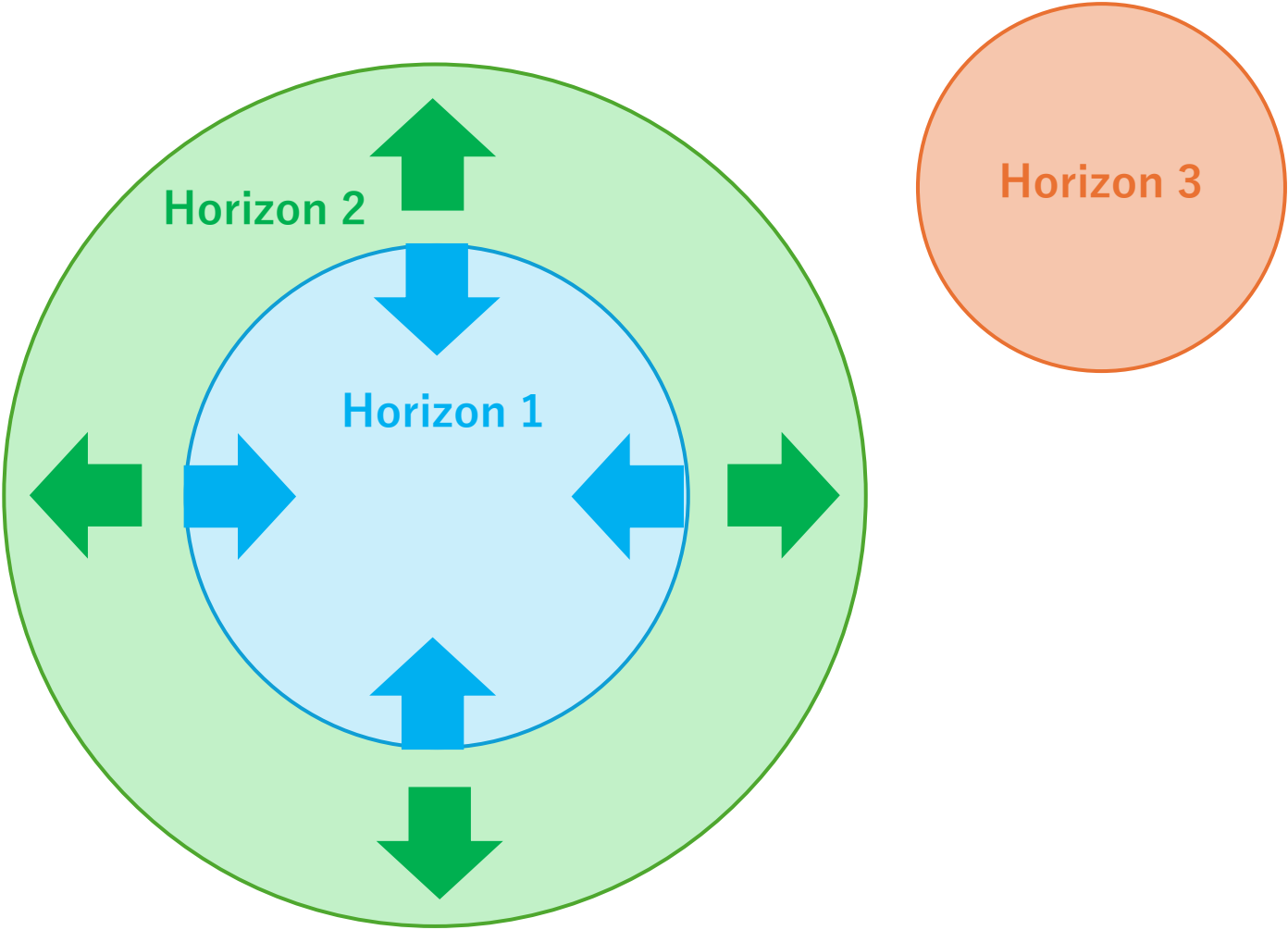
## 3つの Horizon (ビジネスの視点)

現在のビジネスを維持しながら  
将来の成長機会を見出す



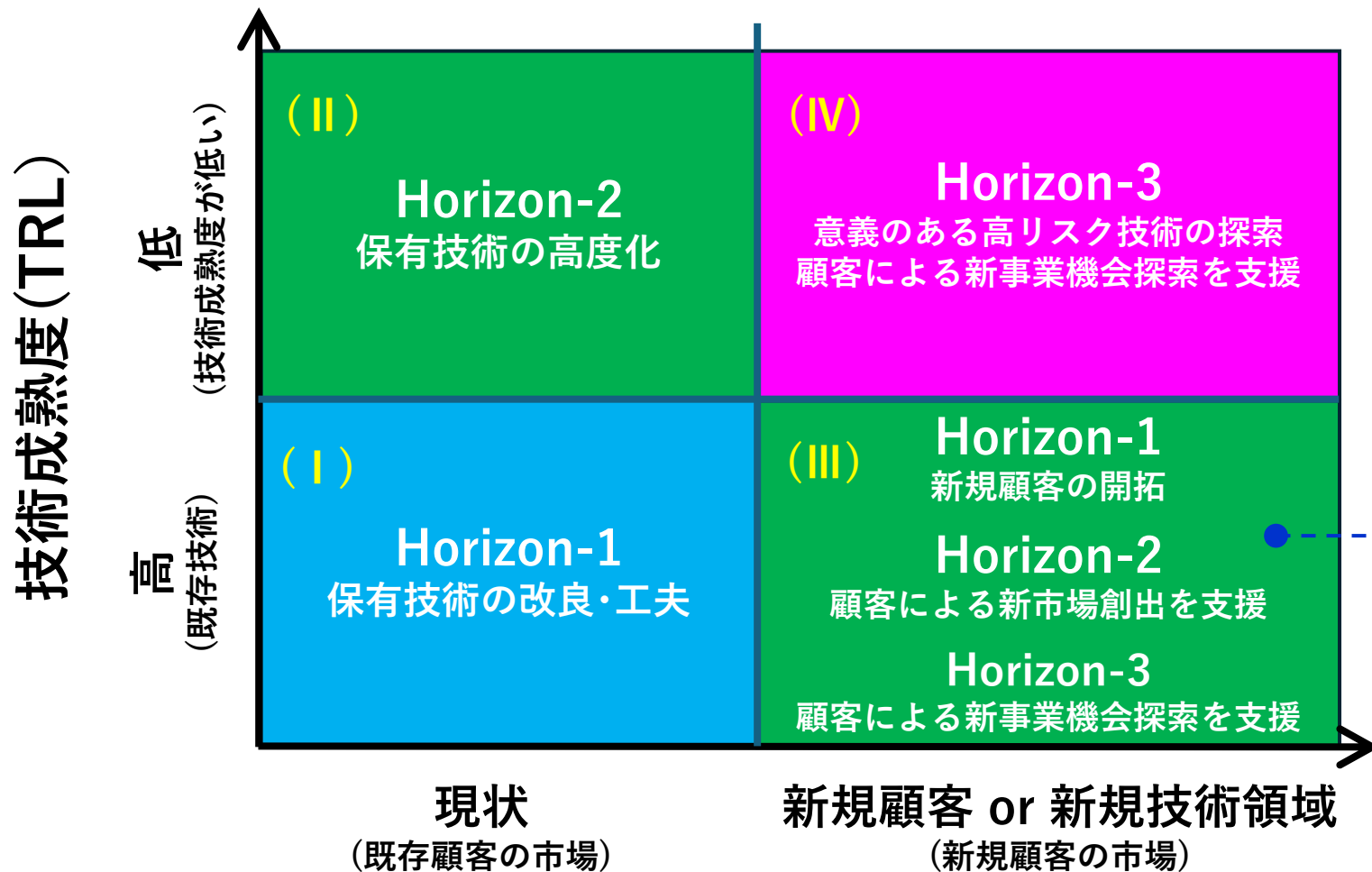
※「成長のための3つの地平 (Horizon)」の考え方は、Baghai et al. (2000) "The Alchemy of Growth" により導入された

ホライズンのイメージ図



# 3つの Horizon (研究開発支援の視点での読み解き)

技術成熟度 vs. 技術の幅 (カバレッジ) プロットで、  
3つの Horizon と 技術 との大まかな対応を図示



都産技研が対応する顧客と技術

※3つの Horizon モデルを、  
「都内中小企業群」としてとらえて考察

※図中の「顧客」とは、都産技研の顧客

※より厳密には、Horison-2は既存技術の  
“周辺”技術であるため、領域(IV)とのお  
ち、領域(1)に近接する部分を含む

- 技術は、以下の2種類に分類
  - ある技術の技術成熟度 (TRL : Technology Readiness Level)
  - 技術領域の幅 (カバレッジ)
- 図中横軸の**新規技術領域**とは、後者 (技術の幅) の意味において、都産技研にとって新規な技術領域を指す。
- 必ずしも一致しないが、**新規顧客**は新規技術領域を必要としている可能性がある。  
そこで、横軸には、顧客又は技術の視点で新しい領域と定義している。

- 特に領域 (III) は、**技術の問題**と言うよりも、**経営の問題**である事例が多いと予想されるエリア。
- H1は、都産技研として、技術の幅を広げる場合を指す。一方で、H2,H3は、中小企業の事業拡大戦略の中で、技術を組み合わせるオープンイノベーション戦略に対応する。

## 第五期経営方針： 都内中小企業の産業振興を図るために

「より数多くの中小企業への**技術支援**の提供」 (H-1)

「既存事業の産業競争力強化に資する**研究開発の推進**」 (H-2)

「新市場の開拓を後押しするための**新技術の探索**」 (H-3)

「機動的な**組織運営**と事業を支える研究開発**人材の育成**」

# 第五期に向けた 3つのキーワード (第五期中期計画へのブレークダウンに向けて)

～ いつの時代にも『頼りになる都産技研』を目指して～

## 連携・融合

### (1) 所内技術分野の連携・融合：

#### 技術出口を意識した研究開発と技術支援

→社会課題や産業の未来を見据えた探索型研究など

【How：技術分野の大括り化、研究企画機能強化、センター化】

### (2) 所外の連携促進

→オープンイノベーションの触媒

【How：展示会やマッチングイベント、技術研究会】

## プレゼンス（存在感）

→ 都産技研ご利用の拡大、信頼の確保

【How：戦略的情報発信、学会・プレス】

## 一体感・進化

### (1) 組織の効果的／効率的運営

→自由闊達で規律ある組織文化の醸成

【How：運営会議以外に5つの会議体、DX推進】

### (2) 人材の確保・育成

→次世代、次々世代を担う人材の育成

【How：研究開発マネジャーの育成、職員の専門性向上】

### 第五期経営方針

- 「より数多くの中小企業への**技術支援**の提供」 (H-1)
- 「既存事業の産業競争力強化に資する**研究開発の推進**」 (H-2)
- 「新市場の開拓を後押しするための**新技術の探索**」 (H-3)
- 「機動的な**組織運営**と事業を支える**研究開発人材の育成**」

### キーワード

—いつの時代にも**頼りになる都産技研**を目指して—

#### 連携・融合

- (1) 所内技術分野の連携・融合：
  - 技術出口を意識した研究開発と技術支援
  - 社会課題や産業の未来を見据えた探索型研究など
  - 【How：技術分野の大括り化、研究企画機能強化、センター化】
- (2) 所外の連携促進
  - オープンイノベーションの触媒
  - 【How：展示会やマッチングイベント、技術研究会】

#### プレゼンス

- 都産技研ご利用の拡大、信頼の確保
- 【How：戦略的情報発信、学会・プレス】

#### 一体感・進化

- (1) 組織の効果的／効率的運営
  - 自由闊達で規律ある組織文化の醸成
  - 【How：運営会議以外に5つの会議体、DX推進】
- (2) 人材の確保・育成
  - 次世代、次々世代を担う人材の育成
  - 【How：研究開発マネジャーの育成、職員の専門性向上】

事業の「基本方針」に具体化

### 基本方針

- 1 **社会課題や産業の未来を見据えた探索型イノベーションの推進**  
社会課題や産業の未来を見据え、**応用分野を設定**しバックキャストで技術の蓄積を進める。**研究企画体制を強化**し、**異分野融合**を促すことで、都政課題解決に貢献する。
- 2 **中小企業・スタートアップの事業化支援の拡大**  
開発型中小企業・スタートアップとの**連携**、技術支援の強化で事業化を推進。企業ニーズを吸収し**出口志向の支援を強化**、都産技研の技術力向上も図る。
- 3 **オープンイノベーションの推進**  
技術マッチングイベントを実施し、**技術支援を梃子とした新事業展開の橋渡し**を推進する。技術シーズの普及により技術交流を活性化、且つ、**新規共同研究を促進**。
- 4 **地域特性に応じた企業密着型支援**  
地域の産業動向や中小企業のニーズを把握し、**地域の産業特性を踏まえた支援**を実施。**本部等との連携**により、**複数の技術分野にまたがる課題の解決**を支援する。
- 5 **組織総合力の発揮と人材育成**  
研究者の育成に加え、**研究開発マネジャーの育成**にも務める。**研究企画機能を充実**させ、複数分野の技術の横断的な活用など、**都産技研の総合力を活かす**取組を進める。
- 6 **戦略的な情報発信によるプレゼンス向上**  
わかりやすく魅力的な**情報発信**を**戦略的に展開**する。**研究成果を学会等で積極的に発表**し、産業界や学術界におけるプレゼンスを高め、**支援サービスの活用促進**を図る。

# 第五期計画基本方針（概略）

（第五期目標の基本方針に対応したもの）

## 1 社会課題や産業の未来を見据えた探索型イノベーションの推進

社会課題や産業の未来を見据え、**応用分野を設定しバックキャストで技術の蓄積を進める。研究企画体制を強化し、異分野融合を促すこと**で、都政課題解決に貢献する。

## 2 中小企業・スタートアップの事業化支援の拡大

開発型中小企業・スタートアップとの**連携**、技術支援の強化で事業化を推進。企業ニーズを吸収し**出口志向の支援を強化**、都産技研の技術力向上も図る。

## 3 オープンイノベーションの推進

技術マッチングイベントを実施し、**技術支援を梃子とした新事業展開の橋渡しを推進**する。技術シーズの普及により技術交流を活性化、且つ、**新規共同研究を促進**。

## 4 地域特性に応じた企業密着型支援

地域の産業動向や中小企業のニーズを把握し、**地域の産業特性を踏まえた支援**を実施。**本部等との連携**により、**複数の技術分野にまたがる課題の解決**を支援する。

## 5 組織総合力の発揮と人材育成

研究者の育成に加え、**研究開発マネジャーの育成**にも務める。**研究企画機能を充実**させ、複数分野の技術の横断的な活用など、**都産技研の総合力を活かす**取組を進める。

## 6 戦略的な情報発信によるプレゼンス向上

わかりやすく魅力的な**情報発信を戦略的に展開**する。**研究成果を学会等で積極的に発表**し、産業界や学术界におけるプレゼンスを高め、**支援サービスの活用促進**を図る。

第五期中期計画（案） 主な取り組み

段	大項目	中項目	章立て	
1	1 産業を支える 技術支援	(1)中小企業が直面している技術課題の解決に向けた支援	1	技術相談、依頼試験、機器利用、支所
			2	受託技術支援
			3	海外展開支援
		(2)高い技術力を持つ産業人材の育成	4	産業人材の育成
			(3)都産技研と他の支援機関等との連携による包括的支援への参画	5
	2 産業を活性化させる 研究開発	(1)中小企業の競争力の強化につながる技術的知見の蓄積		6
			7	共同研究
			8	知的財産
	(2)中小企業・スタートアップ等の連携	9	企業間連携支援	
		3 産業の未来を拓く 研究開発	(1)社会課題・都政課題の解決に向けた技術的知見の蓄積	10
	(2)革新的な技術やサービスの創出につながる共同研究開発			11
2		1 情報発信の推進	(1)利用企業の拡大につながる戦略的な広報活動 (2)積極的な研究成果の情報発信と技術支援への展開	12
	2 組織体制及び運営	←	13	組織体制及び運営
	3 業務運営の改善及び効率化	←	14	業務運営の改善及び効率化
3-8	その他業務運営に関する事項	←	15	財政運営、資産管理
		←	16	施設管理、危機管理、内部統制等

Horizon 1

Horizon 2

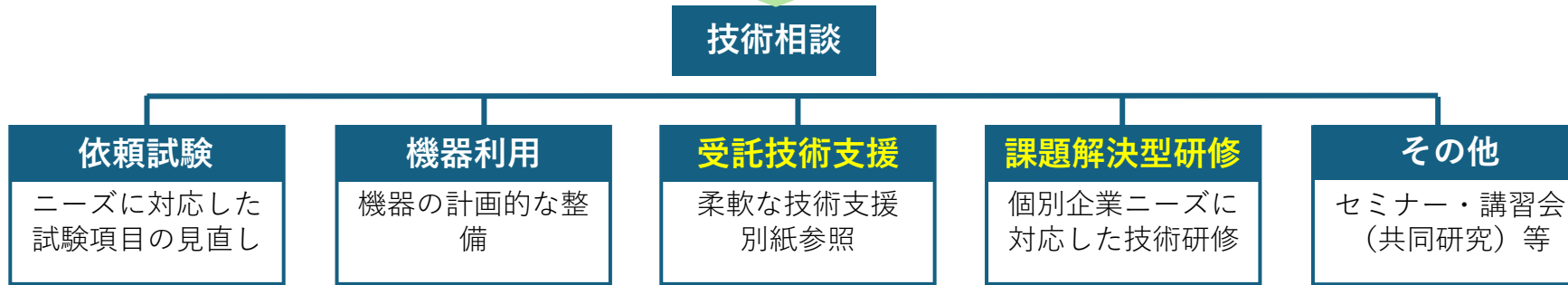
Horizon 3

# アジェンダ

1. 基本方針
2. 施策編（技術支援）
3. 施策編（研究）
4. 施策編（情報発信、組織・組織運営）

◆支援事業の入口である「技術相談」において、新規ご利用の拡大を目指す

新規利用事業所の拡大：技術支援の質の向上・支援機関との連携・情報発信の強化



第五期中期目標KPI

技術相談を新規に利用した事業所数及び直近5年間に相談実績がなく、再度利用した事業所数  
期間中累計 12,500事業所

◆中小企業の技術系人材の育成

第五期中期計画KPI

技術セミナー・講習会の受講者満足度を  
目標期間平均で90%以上  
満足度は、「良い」および「やや良い」の  
全体に対する割合

OM型技術支援を廃止し  
『受託技術支援』と  
『課題解決型研修』  
へ移行

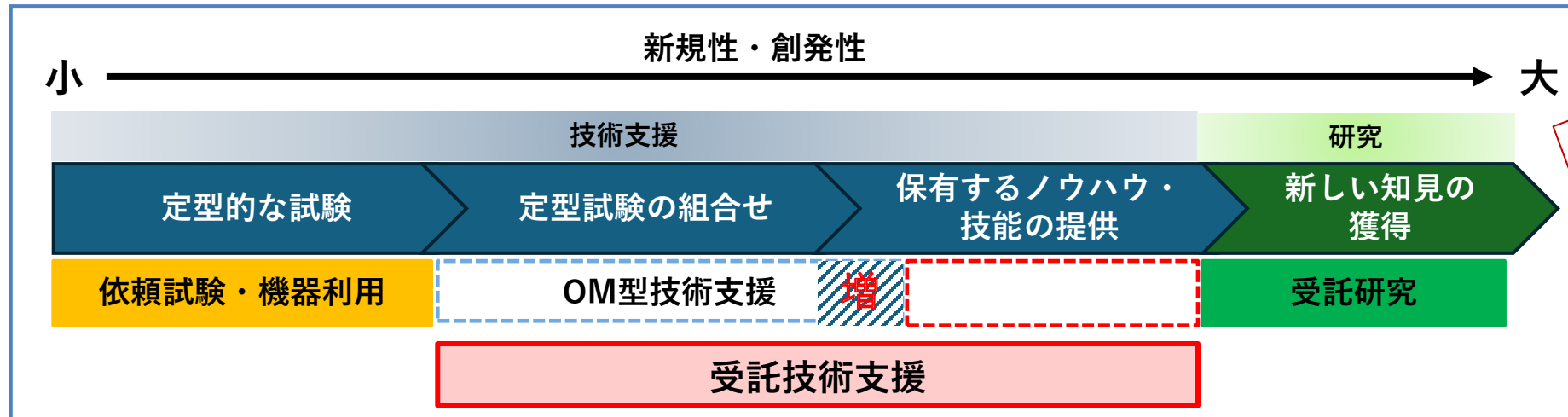
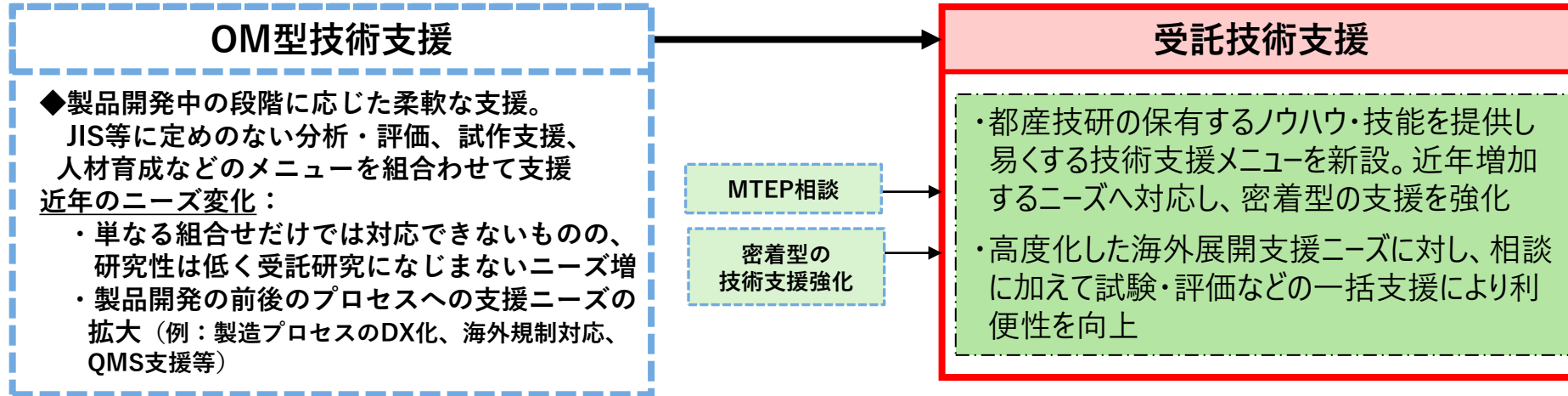
『受託技術支援』で  
ニーズに幅広く対応

『課題解決型研修』で  
個々の企業にカスタマイ  
ズした産業人材育成

「プレゼンスの向上」と「ニーズに  
対応できる仕組み」の導入で、  
新規のお客様を増やし、  
中小企業支援の輪を広げる

## 2 受託技術支援

### ◆技術サポートの強化と海外展開支援の拡充を目的とした「受託技術支援」を開始



『受託技術支援』の導入で、幅広いお客様ニーズに対応（主に H-1）

※海外展開支援：別紙参照

### 第五期中期目標KPI

受託技術支援の実施件数 期間中累計 4,300件

◆海外展開支援の拡充

※ 広域首都圏輸出製品技術支援センター

### MTEP※支援

- ◆ 海外法規制情報の提供や、MTEP専門相談員による技術相談を13年に渡り実施（対象は広域首都圏の1都10県）
- ◆ 輸出製品の高性能化や各国法規制強化により、**相談内容が高度化しMTEPの一律サービスでは対応困難**
  - ・コンサル型相談、ガバナンスやサステナビリティ対応等
- ◆ 一律的な海外法規制情報は、MTEPで整備が終了し、オンラインで各社がダウンロード可能に
- ◆ 将来的には個々の相談に深くコミットし、海外展開に向けた**製品開発・改良などを含めた支援の充実**が求められる

### 受託技術支援で支援拡充

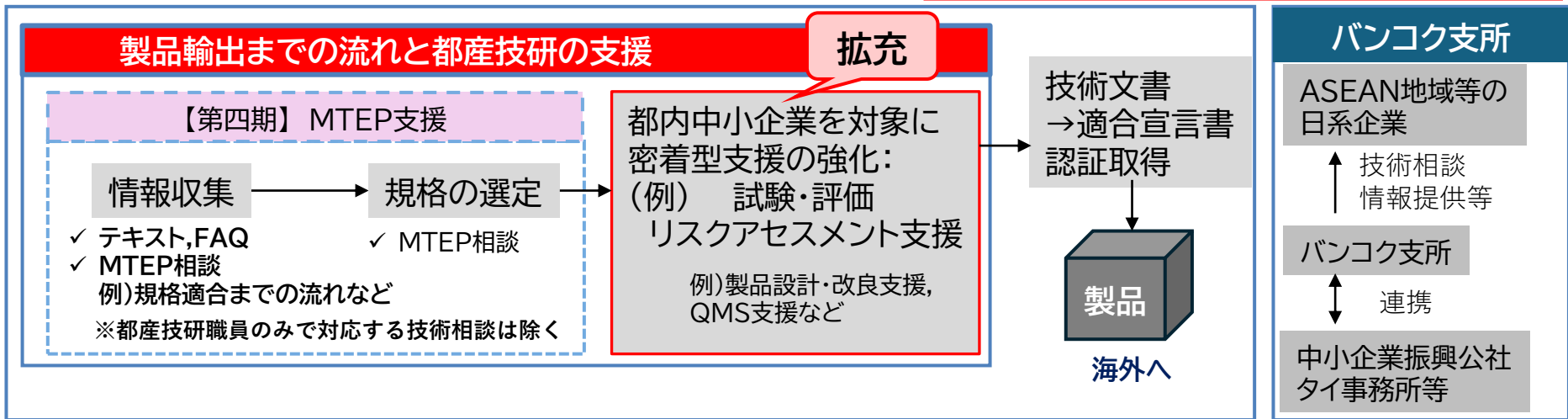
海外展開支援の範囲を拡充し、外部専門家による実務的な技術支援を、**都産技研の技術支援の枠組みとして**、柔軟に提供可能に

### 従来型海外展開支援の継続

都産技研職員による技術相談  
海外の法規制や規格に関する情報提供  
⇒ 解説テキストをオンラインで提供

MTEPは3月で解散

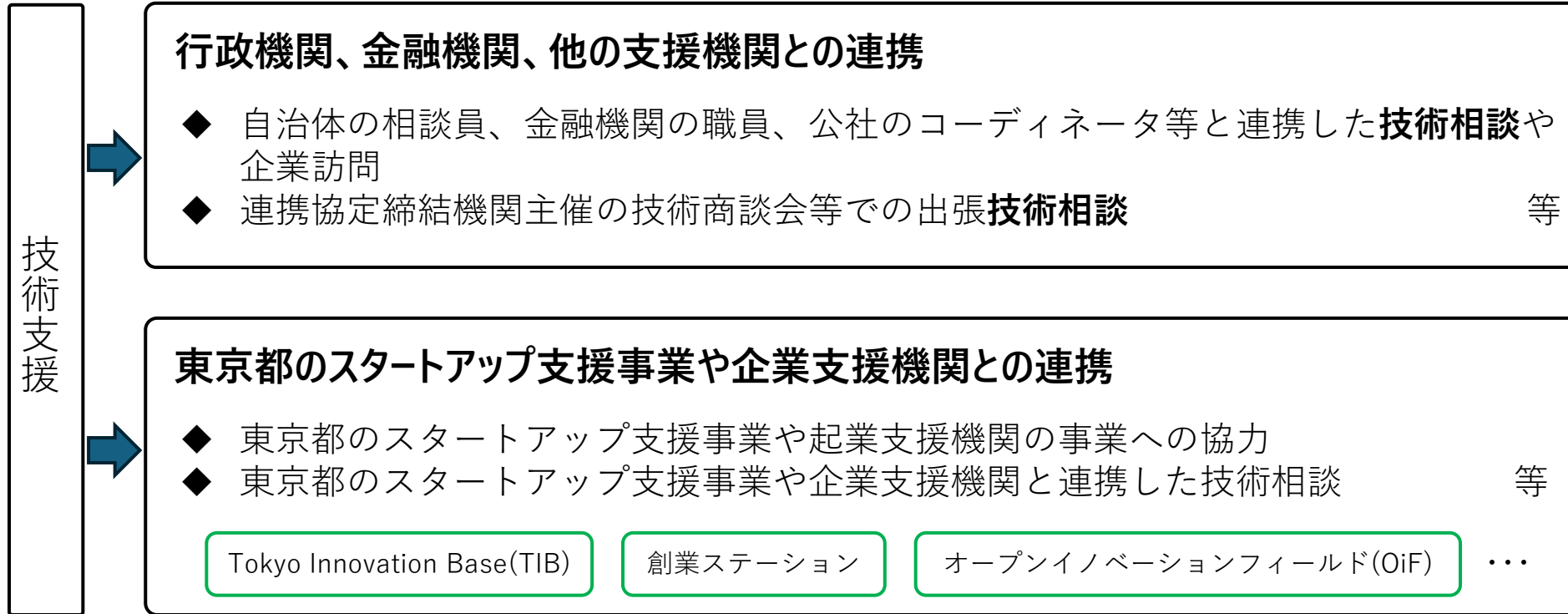
4月からは受託技術支援の枠組みで、多様化・高度化するニーズに対応



**第五期中期計画KPI**  
ウェブサイト掲載している海外の法規制や規格に関する解説テキストの閲覧数  
期間中累計 60,000件

## 5 他支援機関等との連携

### ◆他支援機関等と連携した都内中小企業の技術課題解決 (都産技研の技術支援事業への展開)



他支援機関との  
連携を強化

まずは「見える化」  
しながら、具体策を  
継続検討し実施

技術相談からの都産技研の技術支援事業・研究開発事業への展開

中小企業やスタートアップの新製品新技術開発の促進に寄与

#### 第五期中期計画KPI

支援機関との技術セミナーの共催や支援機関主催イベントへの出展数：60件

# アジェンダ

1. 基本方針
2. 施策編（技術支援）
3. 施策編（研究）
4. 施策編（情報発信、組織・組織運営）

◆技術成熟度(TRL)の向上を意識した研究開発事業・戦略的な知的財産権の権利化と利活用促進

**第五期中期計画KPI**

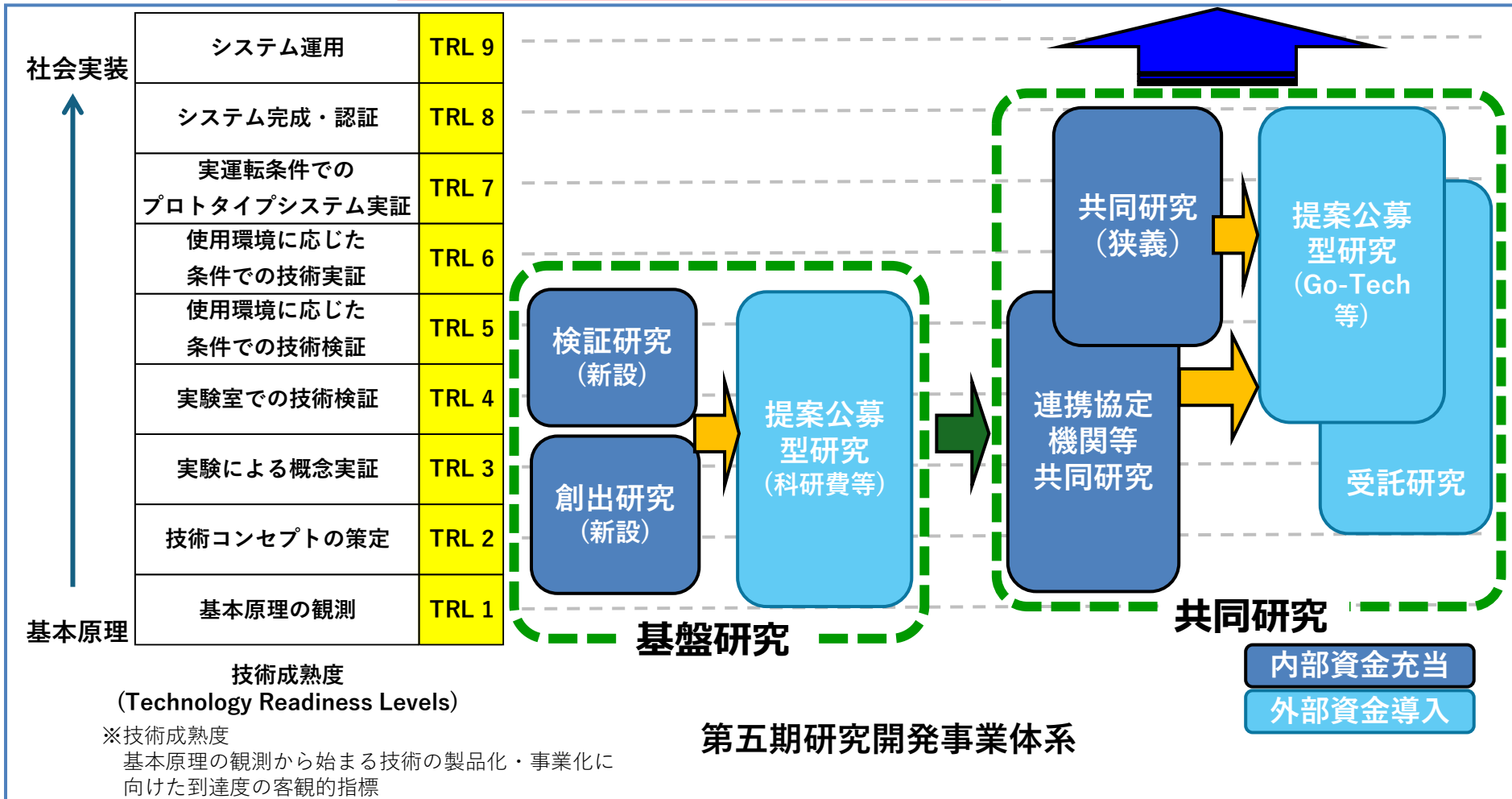
基盤研究から共同研究に発展した件数(→)、  
提案公募型研究に採択された件数(→)の合計  
期間中累計 140件

**第五期中期目標KPI**

共同研究・受託研究から  
製品化・事業化した件数(→)  
期間中累計 85件

**第五期中期計画KPI**

保有する知的財産権を中小企業等  
へ実施許諾する件数  
期間中累計 55件

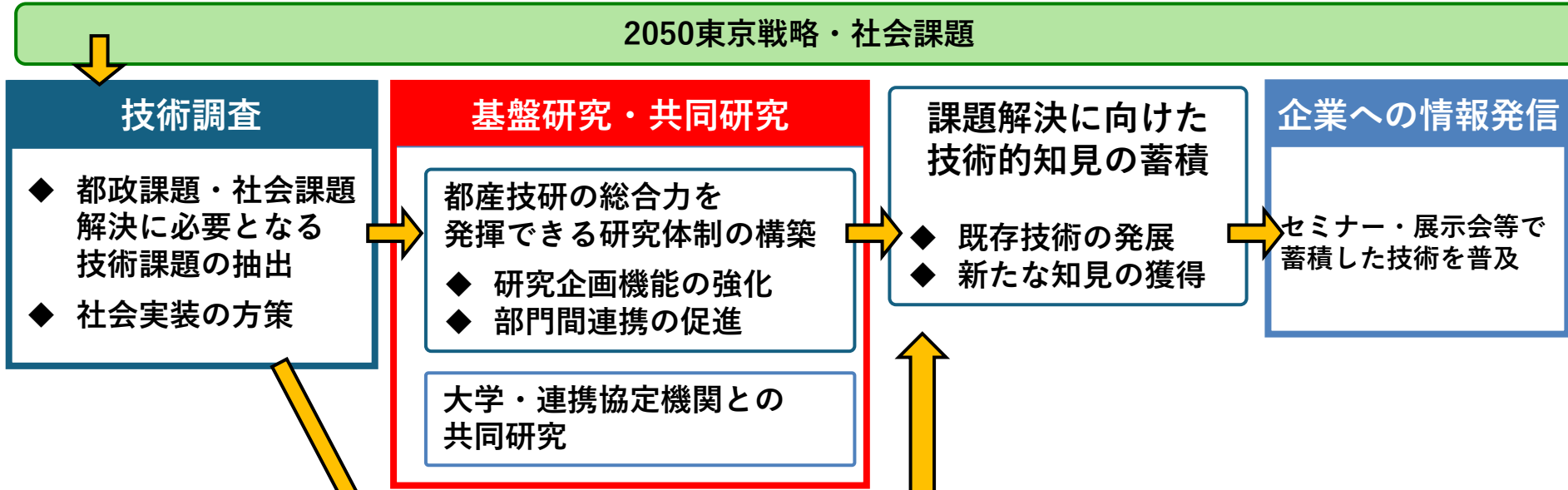


※技術成熟度  
基本原理の観測から始まる技術の製品化・事業化に向けた到達度の客観的指標

10 都政課題・社会課題解決研究・11 革新的技術・サービス創出研究

◆都政課題と連動した新市場の開拓を後押しするための新技術の探索

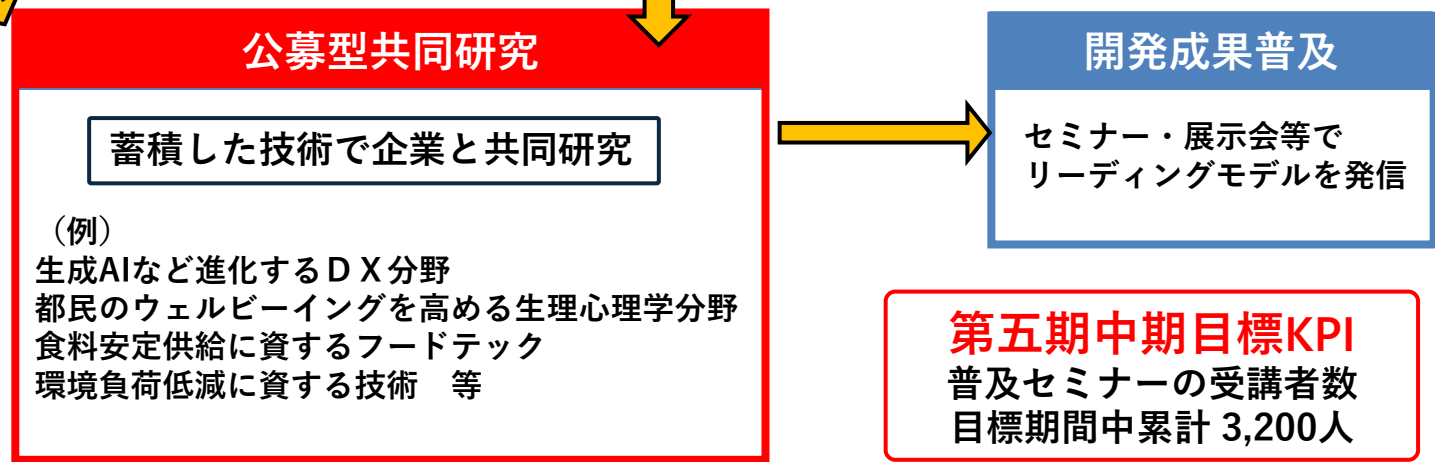
10 都政課題・社会課題解決研究



Horizon 3  
の研究の流れ

トップダウンとボトム  
アップの双方を期待

11 革新的技術・サービス創出研究



**第五期中期目標KPI**  
普及セミナーの受講者数  
目標期間中累計 3,200人

# アジェンダ

1. 基本方針
2. 施策編（技術支援）
3. 施策編（研究）
4. 施策編（情報発信、組織・組織運営）

## ◆利用企業の拡大につながる戦略的な広報活動

1. 基本方針：都産技術の技術を必要とする人へのリーチ拡大

2. 重点アプローチ

- ◆ リーチ拡大：中小企業が目にする機会の多い媒体への情報発信の充実  
活用事例を中心としたコンテンツの充実による具体的効果の発信
- ◆ 情報アクセス向上：非技術者向けコンテンツ拡充  
誰一人取り残されないデジタル化（アクセシビリティ向上）

3. 推進方法：専門性の活用

外部専門業者の知識を活用し、戦略的な広報活動を効率的かつ効果的に実行・改善

情報発信で  
「プレゼンス」向上！

## ◆研究成果の積極的な情報発信と技術支援への展開

1. 研究管理手法の見直し

- ・研究計画時点で情報発信予定を計画

2. 連動的・効果的な情報発信

- ・研究終了時点で研究概要をウェブ公開
- ・優れた成果はイベント・学会等と合わせて  
適時プレス発表する

3. 業界団体、学会等で積極的に研究成果の普及、事業PR

### 第五期中期目標KPI

業界団体、学会等における発表・寄稿の件数  
期間中累計 1,700件

2024年度 本部 印刷する

### 揺らぎ光の物理量測定および印象評価実験による高付加価値な照明開発

最終更新日: 2025年1月30日

アピールポイント

- ・ヒトに与える印象に対応した物理量の測定が可能
- ・照明が与える印象の評価実験が可能

技術内容

技術の特徴

- ・心地良さを与える揺らぎ量(=物理量)を測定
- ・SD(Semantic Differential)法を用いた印象評価実験と揺らぎ光の物理量の測定結果により「心地良さを与える揺らぎ量」を解析

物理量 X

印象 Y

物理量(輝度や照度など)と印象の関係を探索・解析

研究開発の成果で、  
**3P+P** を徹底！  
3P:  
Patent  
Paper  
Performance  
and  
Presence  
(or Public Relation)

採用応募者の増加  
も期待。

# 支所の第五期位置づけを一部変更

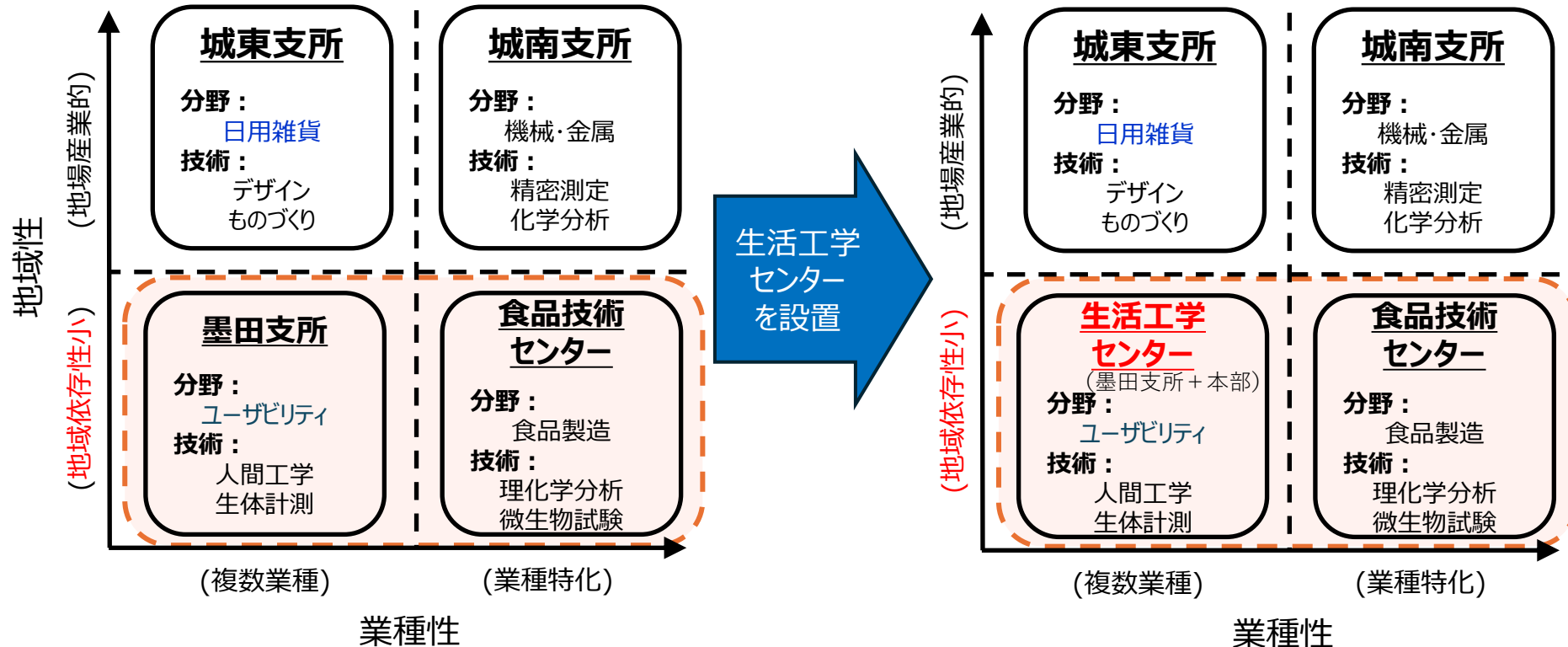
「支所」の位置づけを明確化



支所：・地域産業の振興

センター：・ 特定地域にとらわれない東京都全体を対象

- ・ 「ウエルビーイング」「食品」といった**出口を見据え**、**所内技術連携拠点**としての位置づけ



# 「所内連携」と簡素化を意識した組織再編（案）

## ◆「支所」関係

- 現在の4支所は、地域密着型の『支所』と専門特化型の『センター』に整理
- センターは、技術出口を強く指向した連携拠点としての位置づけ
- 所内連携を高めるために、センターは各技術部の傘下におく  
(拠点は分かれるが、指揮系統は各技術部に統合する)

## ◆本部制の廃止

- 「技術支援本部」の研究部隊は、専門性を勘案して、各技術部（現研究開発本部）へ再編
- お客様サービス窓口の実行部隊は 役員直下の「お客様支援室（仮）」へ、  
また技術支援の企画部隊は「企画部」へ移管

## ◆重複機能の統合

- 資金ベースではなく、技術ベースで管理する体制へ。

## ◆技術専門分野の大括り化

- 研究者の専門性を高度化することは最重要だが、タコツボ化を防止し、お客様に価値ある技術（技術出口）をアジャイルに提供できる体制へ。

# 5つの会議体による組織運営

- ◆ 【運営会議 + 5つの会議体】を活用し、**組織の一体感を高め、組織を進化させる**
- ◆ 組織運営に関する中期計画の項目は、**会議体を司令塔**にして改善および効率化を図ってゆく。  
具体的には、中期計画の中の以下の項目：  
「情報発信の推進」「組織体制及び運営」「業務運営の改善及び効率化」  
「財政運営、資産管理」「施設管理、危機管理、内部統制等」

会議体	
名称	議題
内部統制会議	コンプライアンス・ガバナンスに関すること
人事会議	人事に関すること
資金・資産会議	物品・資金に関すること
情報マネジメント会議	情報システム・広報に関すること
安全健康会議	安全衛生に関すること

# 数値目標とKPI一覧

## 第五期中期目標の数値目標について

章	項目	目標	目標達成に向けた取組	(参考) 第四期実績
1	技術相談・依頼試験・機器利用等	技術相談を新規利用・再利用（直近5年間利用無し）した事業所数：12,500事業所	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託技術支援の開始により、中小企業の抱える課題について対応範囲を拡大</li> <li>支援機関との連携、情報発信の強化などにより都産技研のプレゼンスを向上</li> </ul>	平均 2,486事業所/年
2	受託技術支援	受託技術支援の実施件数：4,300件	<ul style="list-style-type: none"> <li>都産技研の保有するノウハウ・技能の提供により、幅広いお客様ニーズに対応</li> <li>高度化する海外展開支援ニーズに対し、実務的な技術支援を提供開始</li> </ul>	平均 826件/年
7	共同研究	共同研究・受託研究から製品化・事業化に至った件数：85件	<ul style="list-style-type: none"> <li>共同研究・受託研究終了後の製品化・事業化などの状況を把握し、支援事業等でのサポートも活用して、中小企業等の製品化・事業化を推進</li> <li>中小企業等が公設試等と連携して行う共同研究を対象とした提案公募型研究に対して積極的に応募</li> </ul>	平均 16件/年
10	社会課題・都政課題解決研究	社会課題解決に資する技術課題に関する普及セミナーの受講者数：3,200名	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術調査や、それを基に研究開発で蓄積した技術的知見から、社会実装の実現性が高い公募型共同研究を実施し、リーディングモデルとしてセミナーで発信</li> <li>複数の技術分野にまたがる技術課題の解決に向けて、研究企画機能の強化等により組織横断的な取組みを推進</li> </ul>	2023/2024 平均 345人/年
11	革新的技術・サービス創出研究			
12	情報発信の推進	業界団体・学会等における発表・寄稿件数：1,700件	<ul style="list-style-type: none"> <li>研究成果の発信を研究計画の重要事項と定め、成果の情報発信計画を研究立案時に策定</li> <li>研究終了時点で研究概要をウェブ公開し、特に優れた成果についてはイベント・学会での発表に合わせて適時プレス発表を実施</li> </ul>	平均 332件/年

## 第五期中期計画の数値目標について

章	項目	目標	目標達成に向けた取組	(参考) 第四期実績
3	海外展開支援	Webサイト掲載している海外の法規制や規格に関する解説テキストの閲覧数：60,000件	<ul style="list-style-type: none"> <li>規格の改定に随時対応してテキストを更新することにより、高い利便性を保つと同時に、更新をウェブページで公知することでニーズを持つ顧客に周知する。</li> <li>第四期と同様に海外展開に関する技術相談において、規格関連の基本的な相談はテキストの閲覧に誘導することで、お客様の利便性向上に貢献する。</li> </ul>	平均 10,005件/年
4	産業人材育成	技術セミナー・講習会の受講者満足度を目標期間平均で90%以上。満足度は、「良い」および「やや良い」の全体に対する割合	<ul style="list-style-type: none"> <li>オンデマンド配信の強化などにより、技術セミナーの受講機会を増やすことなどで利便性の向上を図る。</li> <li>熟練度の差によるニーズの違いなどに対応した講座を開催し、且つ、講習内容・受講レベルなどが受講者に伝わる事前告知を徹底する</li> </ul>	平均 90%/年
5	他支援機関等との連携	支援機関との技術セミナーの共催や支援機関主催イベントへの出展数：60件	<ul style="list-style-type: none"> <li>第四期に共催・出展したイベントについて、継続できるよう経営支援機関と密に交流を続ける。</li> <li>すでに交流のある経営支援機関に対して積極的にイベントの共催・出展について提案する。</li> <li>都産技研のプレゼンス向上を兼ねて、今まで交流のなかった経営支援機関に対して交流・連携を働きかける。</li> </ul>	平均 12件/年
6	基盤研究	共同研究及び受託研究に発展した件数と、提案公募型研究に採択された件数の合計件数：140件	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術成熟度(TRL)の向上を意識した研究開発事業を第五期の取組として所内周知する。</li> <li>TRLの低い基盤研究、TRLの高い共同研究、および社会実装に直結する知財の実施許諾にそれぞれKPIを設定することで、上記の取組の連続性を意識した研究を推奨する。</li> <li>研究企画機能の充実による研究の質の向上</li> </ul>	平均 28件/年
8	知的財産	実施許諾件数：55件	<ul style="list-style-type: none"> <li>上記に加え、基盤研究で創出したシーズを企業に知ってもらい、共同研究の実施や知財の実施許諾へとつなげていくために、研究発表会やJSTの新技术説明会などでの外部発表を積極的に行う。</li> </ul>	平均 11件/年

第五期も ご指導賜りますよう  
よろしくお願ひ申し上げます