

ASTEM第Ⅲ期中期計画

(2019年度～2023年度)



公益財団法人 京都高度技術研究所

目次

- | | |
|--------------------------|-------|
| 1 策定にあたって | P. 1 |
| 2 経営理念・基本方針(ビジョン) | P. 3 |
| 3 重点領域・数値目標(2028) | P. 4 |
| 4 目標の達成に向けた取組(2019-2023) | P. 6 |
| 5 計画の推進基盤の整備(2019-2023) | P. 9 |
| 6 財政目標・収支計画(2019-2023) | P. 10 |
| 【補足】 行動計画(2019-2023) | |

1 策定にあたって

計画の性格

- 前期目標・計画を引き継ぎ、これからのASTEMが目指す方向性、目標、行動計画を内外に示す。
- 「はばたけ未来へ！京プラン」など京都市の掲げる政策目標の達成に寄与するとともに、新たな施策の提案や財団独自の自主公益事業も見据えた計画とする。
- 国の科学技術振興、経済産業振興政策の方向性や地方創生の取組などを踏まえた計画とする。

計画の期間

- 2019(平成31)年度～2023(平成35)年度の5箇年

(参考) ASTEM中期ビジョン

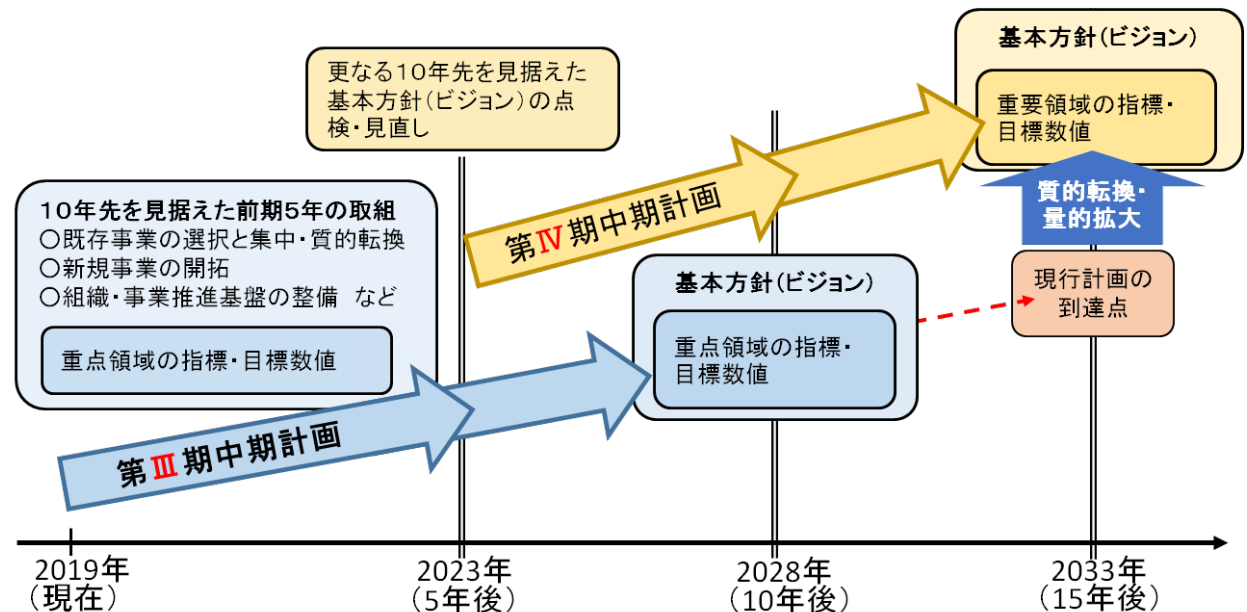
ASTEM中期目標・中期計画(第2四半世紀第I期)

2009(平成21)年度～2013(平成25)年度

2014(平成26)年度～2018(平成30)年度

計画の位置付け

- 10年先の基本方針(ビジョン)を定め、そこに向かう取組を加速するための前期5年間の経営戦略とする。
- 5年後の2023年に社会経済情勢等の変化を踏まえつつ、現行の基本方針(ビジョン)の点検・見直しを行い、更に10年先のあるべき姿、取組内容・目標数値等を定めた次期5年間の中期計画を策定する。



ベンチャー・中小企業の成長支援

- ・国内市場がシュリンクし、中小企業のグローバル化の潮流は今後も継続
- ・各省庁で社会実装(事業化)を意識した研究開発加速化支援が拡充
- ・SDGsへの対応や地域への貢献が新たな企業価値となるなどビジネスの在り方を模索する需要の高まり など



産学公連携によるオープンイノベーション

- ・大学が産学公連携に力を入れ、大学内でベンチャー創出から事業化までの一貫支援体制が整備
- ・新エネルギー分野や健康関連分野における新事業創出への期待
- ・企業側が把握した社会ニーズに対応する「ニーズ実現型」産学公連携を求める中小企業の増加 など

ASTEMの組織運営上の課題

- ・若年層人材の確保、継続的なノウハウ、ネットワークの継承
- ・これまでの延長に止まらない新たな社会課題に対応した研究活動
- ・IoT、AI、ビッグデータ、医療等の分野における専門性(人材)の確保
- ・自治体への依存傾向が強い財政構造の改革、研究投資資金の確保 など



ICT研究開発の推進、地域へのICTの展開

- ・ICTの技術、分野の拡大。地域コンテンツの活用からIoT、AI、ビッグデータ分野へのシフト
- ・ICT活用面での企業格差の拡大 など



創業人材・企業中核人材の育成

- ・欧米と比較した場合の日本及び京都市の開業率の低さ
- ・スペシャリスト、顧客価値を創造できるクリエイティブな人材を求める企業ニーズの高まり など

2 経営理念・基本方針(ビジョン)

経営理念(定款)

科学技術の振興や企業経営に関する支援を通じて、
地域産業の発展と市民生活の向上に寄与する



10年後を見据えたASTEMのあるべき姿、社会に提供する価値

1 地域の様々な産業と企業が支え合う産業連関都市の形成

伝統産業から先端産業まで、様々な産業と中小企業、大企業を問わず地域企業が相互にきめ細かく支え合う「産業連関都市」の形成を支援する。

2 先端情報と未来社会の課題を先取りした研究活動、新規ビジネスの創出

ICT分野だけでなく社会科学分野等における先端情報を積極的に活用するとともに、未来社会の課題を先取りした研究活動を行い、社会への情報発信と新規ビジネスの創出を加速させる。

3 持続可能な社会の構築に向けた先導的取組の推進

国プロジェクト等に積極果敢にチャレンジし、SDGsへの対応など持続可能な社会の構築に向けた国、地域、企業の取組をリードする。

4 未来の社会において活躍できる人材の育成

未来社会に向けた技術革新や社会構造の変化の予兆を捉え、ASTEM内でのイントレプレナー人材を含め社会課題をビジネスの力で解決できる人材を育成する。

3 重点領域・数値目標(2028)

産業支援部門

基本方針

◎研究者を抱える産業支援機関としての機能を強化するとともに、他機関との連携強化を図り、持続可能な社会の実現をテーマに、起業創出や地域企業・中小企業の成長支援を展開する。

【共通目標:企業売上高 50%増、新規雇用数 20%増(※注)】

重点領域

(1)企業の成長促進に不可欠な組織との連携強化

【重点取組】

- ①ソリューションビジネスやサービス提供分野等の企業との連携
- ②オープンイノベーションや異業種交流を積極的に展開

【指標・目標値(※注)】

大企業連携数	40社
販路成約数	200件

(2)国内外の先端研究機関等との連携強化

【重点取組】

- ①国内外の大学や研究機関との連携の深化
- ②定期的な情報発信(季刊誌・シンポジウム等の開催)
- ③ライフサイエンスやレジリエンスに着目した企業活動にフォーカス

【指標・目標値】

産学連携数	100件
新商品件数	40件
資金支援額	50億円
知財化支援数	200件
IPO件数	5件

(3)社会課題をビジネスの力で解決する場の構築

【重点取組】

- ①京都大学デザインスクールや芸術系大学等との連携
- ②社会課題をビジネスの力で解決する場(フューチャーセンター)の提供

【指標・目標値】

集中支援件数	40社
社会課題テーマ数	30件
起業創出件数	100件

※注 2017年度の市内製造業のうち認定企業の売上額(1,723億円)に貢献したと考えられるASTEMの主な支援活動実績をベースに、10年後に50%upの売上高(2,584億円)を達成するために必要な支援件数を目標値として設定

ICT研究開発部門

基本方針

◎今後の成長が期待されるヘルスケア分野に重点を置いた研究開発を推進。収益事業の強化により、それを支える技術としてAI、IoT等の先端ICT技術開発に注力する。

重点領域

(1)ヘルスケア分野の研究開発

【重点取組】

- ①国内外研究機関・企業との連携強化
- ②ヘルスケア分野での研究開発の推進
- ③地域産業の振興に向けた新規ビジネスの創出

【指標・目標値】

研究開発件数 15件
新規ビジネス創出数
企業 8件 ASTEM主導 2件

(2)先端ICT研究開発

【重点取組】

- ①AI、IoT分野での研究開発の推進
- ②地域産業の振興に向けた新規ビジネスの創出
- ③研究資金の獲得強化

【指標・目標値】

研究開発件数 15件
新規ビジネス創出数
企業 7件 ASTEM主導 3件

(3)収益事業の強化

【重点取組】

- ①既存収益事業の継続・維持
- ②新規収益事業の立上げ
- ③開発体制の強化、地域企業・中小企業への技術移転の実施

【指標・目標値】

2028年度収益事業
年間収入 500百万円
年間収支 50百万円

産学公連携部門

基本方針

◎大学・企業との連携を軸とし、脱炭素社会を支える省CO₂資源循環システムの構築に向けた事業モデルの確立を目指す。

重点領域

(1)省CO₂資源循環システムの構築

【重点取組】

- ①バイオプラスチック生産・リサイクルの事業モデルの確立

【指標・目標値】

2019年 国プロジェクト採択、実証事業実施
2023年 事業モデル確立

4 目標の達成に向けた取組(2019-2023)

産業支援部門

5年間の重点取組

(1) 中小企業ネットワークの拡充

① 認定制度の魅力度を高める活動に注力【※重点領域(1)】

既存認定企業のフォローアップに注力することで、認定制度の魅力度を高め、多くの企業が積極的に認定にチャレンジする基盤を構築

② ライフ分野やレジリエンス分野でのベンチャー企業の創出【※重点領域(1)、(2)】

主に大学研究者や学生等の若手起業家を対象に成長産業分野での起業を推進

【指標・目標値】

新規認定企業	100社
事業化件数	50件
起業創出件数	30件
IPO件数	2~3件

(2) 現場主義での支援活動

③ 資金調達や販路支援等に的を絞った支援【※重点領域(1)】

研究開発型企業の研究資金や知財権利化資金などの支援、及び大手企業によるオープンイノベーションや海外販路開拓を積極的に支援

④ 新規ビジネスモデルの構築及び人材育成等に的を絞った支援【※重点領域(2)、(3)】

成長産業分野(ライフ分野やレジリエンス分野等)において、ICT技術の活用による新規サービスの構築を支援、また、中小企業の担い手人材の育成に注力

【指標・目標値】

資金支援額	25億円
人材育成件数	1,500名
販路成約数	100件
大企業連携数	20社
新商品件数	20件
知財化支援数	100件

(3) 支援基盤の強化を目指す取組

⑤ 大学・研究機関等との連携基盤の強化と産学連携の促進【※重点領域(2)】

ライフ分野やレジリエンス分野を中心に地域の大学・研究機関等との連携基盤を整備し、大学・研究機関と企業とが交流できる仕組みを構築

⑥ 起業を目指す学生等とのネットワークの構築【※重点領域(2)】

学生をはじめ若手人材の起業活動を支援する組織等との連携により、起業を目指す学生の活動を支援するとともに、中小企業の中核的人材として育成

【指標・目標値】

産学連携数	50件
社会課題テーマ数	15件
起業創出件数	15件
起業家等の育成数	75件
人材マッチング件数	10件

5年間の重点取組

(4)企業支援や創業に関するモデル形成

- ⑦コーディネータ連携で実施する仕組みの構築【※重点領域(1)】
ベンチャー・中小企業の未だ売上に結び付いていない商品・サービスについて、専門的な知識・経験のあるコーディネータが部署の枠を超えて連携し集中的に支援
- ⑧組織内での起業家育成を図り、ベンチャー創出のモデル構築【※重点領域(1)】
ICTで起業を目指す人材等をASTEMが雇用し、組織内起業家として育成を図ることで、ベンチャー創出のモデルを形成

【指標・目標値】	
集中支援件数	20件
育成件数	25件
起業創出件数	5件

(5)持続可能社会の形成を目指す取組

- ⑨「アート×テクノロジー×ビジネス」による新規ビジネスモデル創出【※重点領域(3)】
芸術系大学の学生やクリエイター、アーティスト等とのネットワーク化を図り、社会課題の解決に関する視点等を取り入れながら、中小企業における新規商品開発や新規事業創出を支援
- ⑩社会課題をビジネスの力で解決する場や仕組みを提供【※重点領域(3)】
SDGs的な視点を取り入れ、先端情報と未来社会の課題を先取りし、解決に向けたプロセスを検討する場(フューチャーセンター)を提供することにより、企業の新規ビジネスの構築を支援

【指標・目標値】	
ネットワーク数	50件
マッチング件数	25件
プロジェクト発足数	15件
社会課題テーマ数	15件

(6)他機関等との連携強化

- ⑪国や地域の産業支援機関等との連携強化【※重点領域(2)】
京都経済センターとの連携や京都イノベーション推進協議会等のエコシステム・プラットフォームの活用により、域内企業の成長支援を複数の産業支援機関で連携して行い、企業の成長を加速化
- ⑫国内外の産業支援組織等との連携による支援基盤強化【※重点領域(2)】
国内外でグローバルに活動している産業支援機関等との連携を図り、支援企業のグローバル展開や資金調達(投資家とのマッチング)等のビジネスチャンスを拡大

【指標・目標値】	
連携支援件数	80件
連携組織数	10件

ICT研究開発部門

5年間の重点取組

(1)PHR(Personal Health Record)利活用に関する研究開発

- ①いきいきアプリ等の研究活動の推進【※重点領域(1)】
いきいきアプリ、電子連絡ノートを発展させ、関係機関との研究活動を推進
- ②PHRの利活用による新規事業の開拓【※重点領域(1)】
PHRの蓄積・活用の基盤を構築し、新規事業化

【指標・目標値】
研究テーマ 2件
PHR利活用新規事業
件数 3件

(2)先端ICT研究開発

- ③AI、IoT技術の次世代を睨んだ研究開発の推進【※重点領域(2)】
国内外の研究機関と連携し、ICT企業支援、スマート農業の実証研究、IoT試験フィールドの提供などを実施
- ④社会実装を目指した公的研究の推進【※重点領域(2)】
社会実装を目指した研究テーマを設定、公的資金の獲得により実施

【指標・目標値】
企業支援数 5件
公的資金獲得数 3件

(3)収益事業の強化

- ⑤オープン化事業への支援【※重点領域(3)】
オープン化事業の受託継続(保守受託)
- ⑥保守・運用事業の基盤強化【※重点領域(3)】
保守・運用事業の効率化と中小企業への技術移転の実施
- ⑦新規事業の立上げ【※重点領域(3)】
AI、ライフサイエンス分野での新事業を収益事業化

【指標・目標値】
2023年度収益事業(※注)
年間収入 310百万円
年間収支 26百万円

※注 研究開発本部内の収益部門が担当する事業

産学公連携部門

5年間の重点取組

(1)省CO₂資源循環システムの構築

- ①廃食用油を用いたバイオプラスチックリサイクルモデルの確立【※重点領域(1)】
国の補助事業を活用し、廃食用油を用いたバイオプラスチック生産・リサイクルの事業モデルを確立

【指標・目標値】
2019年 国プロジェクト採択、実証事業実施
2023年 事業モデル確立

5 計画の推進基盤の整備(2019-2023)

5年間の重点取組

<基本方針>

◎人事・組織・財政に関する制度や仕組みを見直し、持続的に安定した財団の運営体制を構築するとともに、各種の事業を将来にわたって確実に遂行できる環境を整備する。

(1)職員構成の適正化・人材登用の推進

- ①中期計画を推進するための組織体制案を定め、部署ごとに職員定数を設定。採用試験、昇格試験等を計画的に実施
- ②職員の定年時期の延伸を行うとともに、再雇用制度を整備
- ③アステム全体の人事異動指針を策定し、定期異動を制度化

(3)組織・執行体制の充実・強化

- ⑧社会課題を先取りし、新規ビジネスにつながる研究・支援活動が行えるよう、フューチャーセンター機能を担う未来プロジェクト推進室を新たに設置
- ⑨中期計画の進行管理、京都市への政策提案を基軸とする定例幹部会の運営
- ⑩アドバイザーボードの所掌分野を明確化し、実務的助言、将来的アドバイス等、職能別に再編。併せて、設置要綱を整備

(4)経営・財政基盤の強化

- ⑭将来に向けた研究投資に対応するため、新たに研究活動積立金を設置
- ⑮応能応益負担の考え方に基づき、ACT京都の賃貸料の値上げ、現在無償としている手数料の有料化など増収策を実施
- ⑯小口の賛助会費やクラウドファンディング等の活用による寄付金の募集・協賛金の拡充
- ⑰効率的な運営に努めるとともに、今後の運営補助金の在り方について京都市と協議

(2)働き方改革・労働条件の改善

- ④休暇制度など有期雇用職員の労働条件を改善
- ⑤50歳以降の年齢給など正職員の給与制度の見直しを検討
- ⑥職員の自己啓発と連動した資格取得支援制度(各種検定試験補助等)、兼業・副業の承認に関する制度、企業研修制度の導入を検討
- ⑦在宅勤務、テレワークの導入など社会状況の変化に応じた勤務制度の調査・検討

- ⑪防災計画や簡略的なBCPの策定など事業継続対策を計画的に実施
- ⑫企業データベースの構築、顧客情報の共有化、企業支援の見える化により、支援活動の効率化を促進
- ⑬予算管理のシステム化・有効活用を図り、基幹業務の効率化・省力化・正確性を向上

(5)保有資産の維持・活用

- ⑱ACT京都の築10年を目途に、劣化調査を行い、京都市との協議を踏まえ修繕計画を策定
- ⑲ASTEMに多様な人材が集まり、その存在価値を高めるために、所内既存施設の有効活用を促進

6 財政目標・収支計画(2019-2023)

財政目標

<p>全体目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・持続可能な財団運営のため、単年度での資金収支の均衡を図る。 ・実質繰越金の赤字(2017年度末4,500万円)を早期に解消し、運営の安定化を図る。 ・将来の事業拡大や大規模修繕等を見据え、資金の積立を計画的に行う。
部門	目標
<p>未来プロジェクト推進室(※注)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・国等からプロジェクトを獲得するとともに、自主的に事業を立ち上げ、中長期的に収支均衡を図る。
<p>研究開発本部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・公益部門は、独自収入を含め、収益事業からの振替えをもって収支均衡を図る。 ・収益部門は、収益事業の剰余の2分の1を公益目的事業費に振り替えたうえで、研究開発本部として収支均衡を図る。 ・収益事業の剰余をもって将来の事業化に向けた研究投資等に充てるため、積立を計画的に行う。
<p>地域産業活性化本部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・産業支援機関として国、自治体等から事業を獲得し、あるいは一定の受益者負担のもと自主事業を立ち上げ、財源に裏打ちされた運営を図る。 ・ACT京都は、産学公連携施設として施策に合った補助金を確保するとともに、適切な使用料を検討し、修繕費の積立を含め計画的な運営を行う。
<p>総務部</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・管理費等の間接経費に係る各部負担のルールを明確化し、財団の自立的な運営を図る。 ・財団の施策に見合った補助金の確保と全体経費の節減に努め、中長期的な視点に立って運営基盤強化等の取組を計画的に行えるよう運営の安定化を図る。

※注 2019年度組織改正

収支計画(資金収支ベース)

(単位:百万円)

部門・項目		2017年度 実績	2018年度 見込	2019年度 (※注2)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
未来プロジェクト推進室 (※注1)	収入	—	—	419	491	499	500	305
	収支	—	—	2	0	15	20	21
研究開発本部 (公益・収益部門)	収入	734	788	900	439	339	325	330
	収支	68	100	8	1	1	5	6
地域産業活性化本部	収入	815	698	686	656	657	657	657
	収支	23	△10	1	2	8	8	9
産学公連携事業本部 (※注1)	収入	475	15	—	—	—	—	—
	収支	4	0	—	—	—	—	—
総務部・その他収支	収入	187	166	165	166	166	166	166
	収支	△46	△47	△10	3	3	3	3
全 体	収入	2,211	1,667	2,170	1,752	1,661	1,648	1,458
	収支	49	43	1	6	27	36	39
	累積収支	△45	△2	△1	5	32	68	107

※注1 2019年度組織改正

※注2 2019年度から間接経費に係る各部負担ルールを適用

【補足】 行動計画(2019-2023)

産業支援部門

重点事業	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
① 認定制度の魅力度を高める活動に注力	検討・実施・見直し	実施・見直し			→
② ライフ分野やレジリエンス分野でのベンチャー企業の創出	検討・予算化	実施・見直し			→
③ 資金調達や販路支援等に的を絞った支援	実施・見直し				→
④ 新規ビジネスモデルの構築及び人材育成等に的を絞った支援	検討・予算化	実施・見直し			→
⑤ 大学・研究機関等との連携基盤の強化と産学連携の促進	検討・構築	予算化・実施			→
⑥ 起業を目指す学生等とのネットワークの構築	検討・構築・予算化	実施・見直し			→
⑦ コーディネータ連携で実施する仕組みの構築	検討・実施・見直し	実施・見直し			→
⑧ 組織内での起業家育成を図り、ベンチャー創出のモデル構築	検討・構築	予算化・実施	実施・見直し		→
⑨ 「アート×テクノロジー×ビジネス」による新規ビジネスモデル創出	検討・構築	予算化・実施	実施・見直し		→
⑩ 社会課題をビジネスの力で解決する場や仕組みを提供	検討	予算化・実施	基盤構築	実施・見直し	→
⑪ 国や地域の産業支援機関等との連携強化	実施・見直し				→
⑫ 国内外の産業支援組織等との連携による支援基盤強化	実施・見直し	→	基盤構築・予算化	実施・見直し	→

ICT研究開発部門

重点事業	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
① いきいきアプリ等の研究活動の推進	新規課題抽出	新規事業実施			→
② PHRの利活用による新規事業の開拓	課題設定 事業計画作成	開発	事業化		→
③ AI、IoT技術の次世代を睨んだ研究開発の推進	連携体制構築 ニーズの把握	実施	→	実施・体制の見直し	実施
④ 社会実装を目指した公的研究の推進	テーマ選定 提案活動	提案活動 実施	→	実施・体制の見直し	実施
⑤ オープン化事業の継続	保守体制構築	保守開始			→
⑥ 保守・運用事業の基盤強化	要員の新規採用 再配置	保守実施			→
⑦ 新規事業の立上げ	既存新機能開発 新規事業検討	事業実施			→

産学公連携部門

重点事業	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
① 廃食用油を用いたバイオプラスチックリサイクルモデルの確立	国プロ申請・採択、実証事業	実証事業実施		→	実証事業 環境への有効性 評価

計画の推進基盤の整備

重点取組	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
①ア 組織体制案、職員定数の設定	体制案・定数案 策定・運用	運用		→	見直し・改善
①イ 採用・転換・昇格試験計画の策定	計画案策定・運用	運用		→	見直し・改善
②ア 定年時期の見直し	実施(18年度就業規則改定)	運用		→	見直し・改善
②イ 再雇用制度の整備	調査・検討	規定整備	制度導入	運用	見直し・改善
③ 定期異動の実施	異動指針案策定・運用	運用		→	見直し・改善
④ 有期雇用職員の労働条件の改善	実施(18年度就業規則改正)	運用			→
⑤ 正職員の給与制度の見直し	実施(18年度就業規則改正)	運用			→
⑥ 資格取得支援制度(各種検定試験等の奨励)、兼業・副業の承認に関する制度、企業研修制度の導入	検討、要綱整備	実施	実施・見直し		→
⑦ 在宅勤務、テレワークの導入など社会状況の変化に応じた勤務制度の調査・検討	検討・構築	実施(逐次)			→
⑧ 未来プロジェクト推進室の設置	構築・実施	実施			→
⑨ 中期計画の進行管理、京都市への政策提案を基軸とする定例幹部会の運営	実施	見直し・改善			→
⑩ アドバイザリーボードの見直し	要綱案策定・運用	運用		→	見直し・改善
⑪ 防災計画、簡略BCPの策定	防災計画策定・実施	運用	簡略BCP調査・検討	簡略BCP策定・実施	運用
⑫ 企業データベースの構築、有効活用	構築・運用	運用			→
⑬ 経理・会計システムの導入(予算執行状況の見える化及び利用により財団運営力の向上を図る)	伺い書作成システム構築・運用	見直し・改善			→
⑭ 研究活動積立金の設置	設置・運用(18年度取扱要領策定)				→
⑮ ACT京都増収策の検討、導入	検討・調整	入居者説明	実施・運用		→
⑯ア 小口賛助会費の導入	検討	周知	実施		→
⑯イ 既存事業における収益化、及び新規収益事業の検討・導入	既存・新規有料セミナー等導入	見直し・改善 実施	本格実施		→
⑰ 市運営補助金の在り方の整理	考え方・見直し案 検討	市との調整・整理	実施・運用	運用	見直し・改善
⑱ ACT京都計画修繕の実施(京都市との協議のうえ修繕計画の策定)、修繕費積立の継続	・市との協議 ・修繕費の積立		→	・劣化状況調査 ・新保全計画素案の作成 ・修繕費の積立継続(取扱要領の改正)	・修繕計画の作成 →
⑲ ASTEM棟資産の有効活用	研修室貸貸(18年度整備)	見直し・改善 顧客拡大	実施・運用		→