

産総研のガバナンス 改革について

2026年5月20日

国立研究開発法人 産業技術総合研究所

NATIONAL INSTITUTE OF
ADVANCED
INDUSTRIAL
SCIENCE &
TECHNOLOGY

特定国立研究開発法人



理化学研究所



国立研究開発法人 物質・材料研究機構
National Institute for Materials Science



産総研



文部科学省



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry



時代の要請に応え続ける研究所



1882～

2001～



1889

地下鉱物資源の探査
日本国地質図



1916

日本人の
栄養を支えた
「肝油」の元
スクアレン

1890



日本の国家標準
日本国原器の維持・管理



1920s-1930s

近代化学工業の発展を主導
NH₃合成の国産触媒
「東工試法」



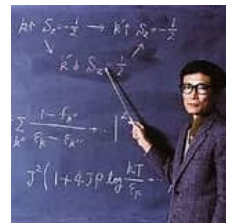
1957

世界初のトランジスタ式
プログラム内蔵
電子計算機
『ETL Mark-IV』



1960s

高性能で実用的な素材
PAN系炭素繊維



1964

極低温の物性
近藤効果

1965

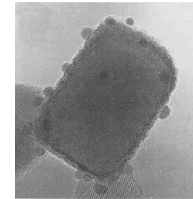


世界に広がった「異性化糖」
グルコースイソメラーゼ



1996

省エネ・低環境負荷を
実現する汚泥燃焼技術
流動層技術



1980s

高い触媒活性を示す
金ナノ粒子触媒



1983

ダブルゲート構造の
トランジスタ



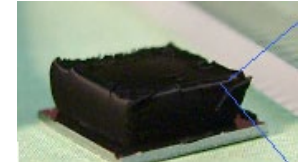
1987

データ駆動型コンピュータ
SIGMA-1



1990

安全で高性能な
二次電池の実現
ニッケル水素電池の
負極用合金



カーボンナノチューブ
高効率合成法
スーパー
グロース法



メンタルコミット
ロボット『パロ』



ハード
ディスク用
MTJ素子

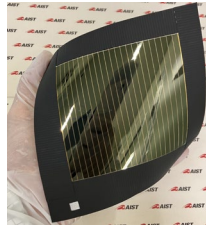
最近の主な研究成果



社会課題解決



液体合成
燃料



印刷で作れる次世代型軽量太陽電池
ペロブスカイト太陽電池



世界最大規模の
環境負荷原単位
データベース



水素吸蔵合金を核とする
水素エネルギー利用システム

Hydro Q-BiC®



バイオメディカル
実験ロボット

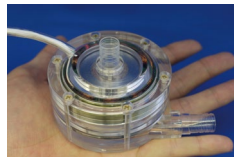
「まほろ」



EV普及を支える
絶縁・放熱性能の両立
窒化ケイ素放熱基板



アンモニア吸着材

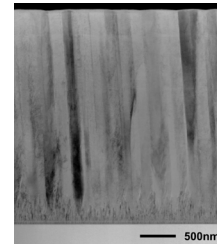


人工心臓ポンプ

量子・AI・半導体

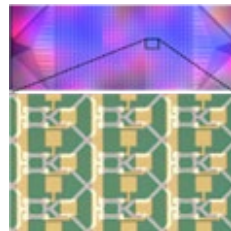


実画像データ収集が不要なAI
FDSL



高周波
フィルタ向け
圧電薄膜

量子コンピュータ、
GPUスパコン



大規模シリコン
光集積回路

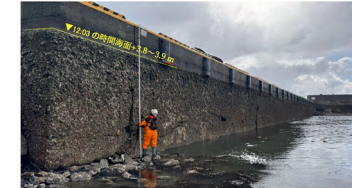


音楽理解技術

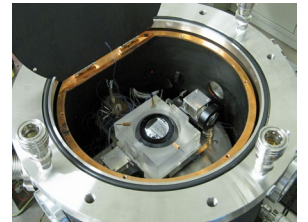


AIに特化した
GPU計算インフラ
ABCI3.0

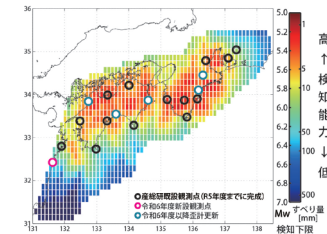
知的基盤



地震調査



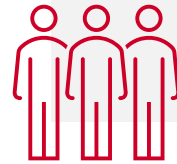
キログラムの
定義改定



南海トラフ観測点整備



小型放射線線量計



12,322 名 が研究開発活動を実施

研究職

2,287 名

事務職

691 名

技術職

45 名

契約職員（ポスドク、テクニカルスタッフ等）

3,217 名

その他（産学官・国際制度来所者等、役員、顧問、参与および特定フェロー）

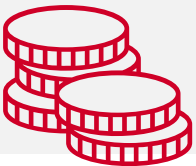
5,896 名

AIST Solutions社員



186 名

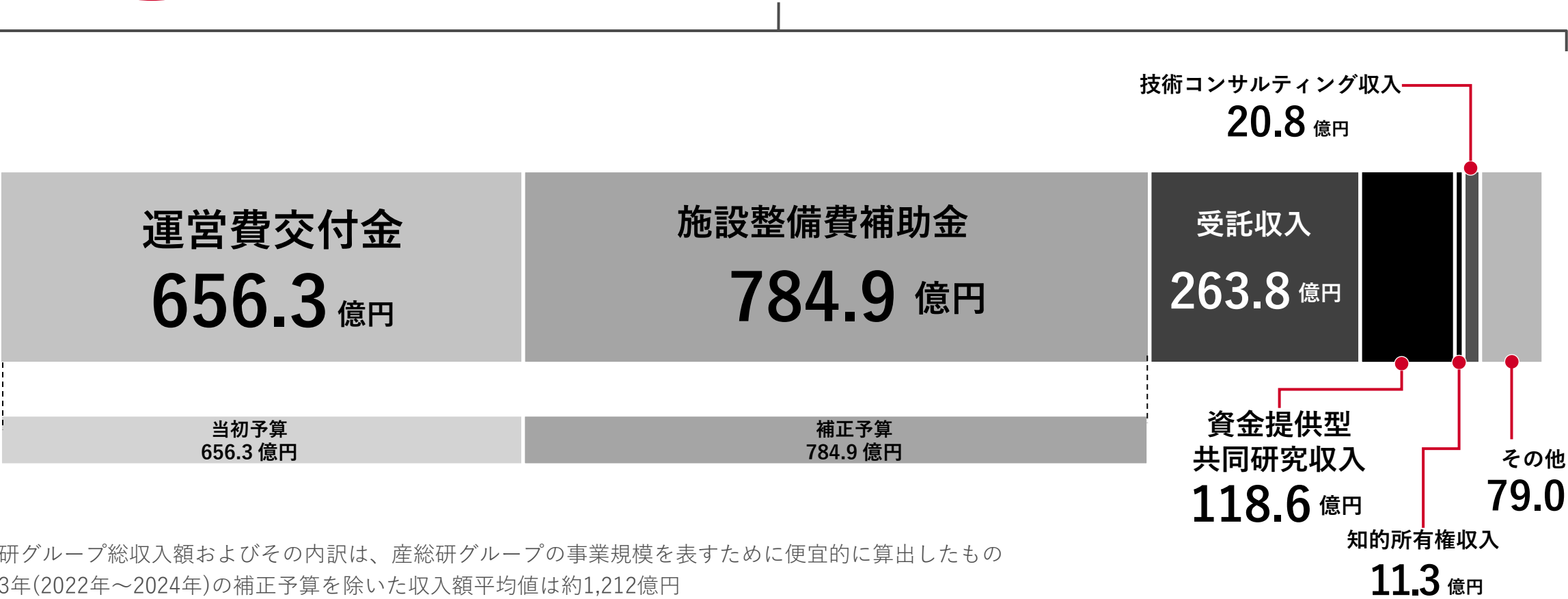
※2025年3月末時点。ただし、産学官・国際制度来所者等については2024年度の実績



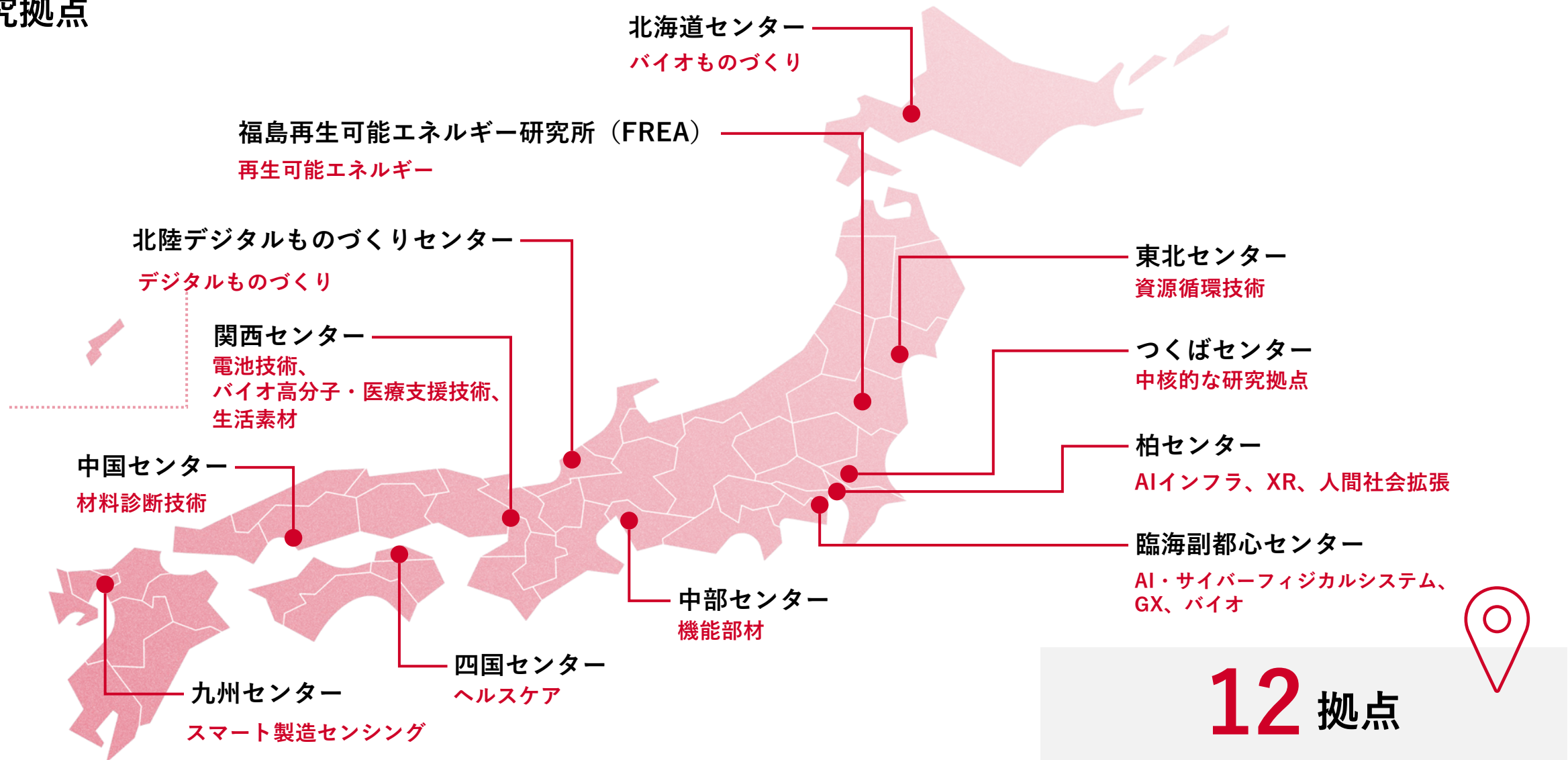
産総研グループ 総収入額 約 **1,934** 億円

うち補正予算 約 785億円

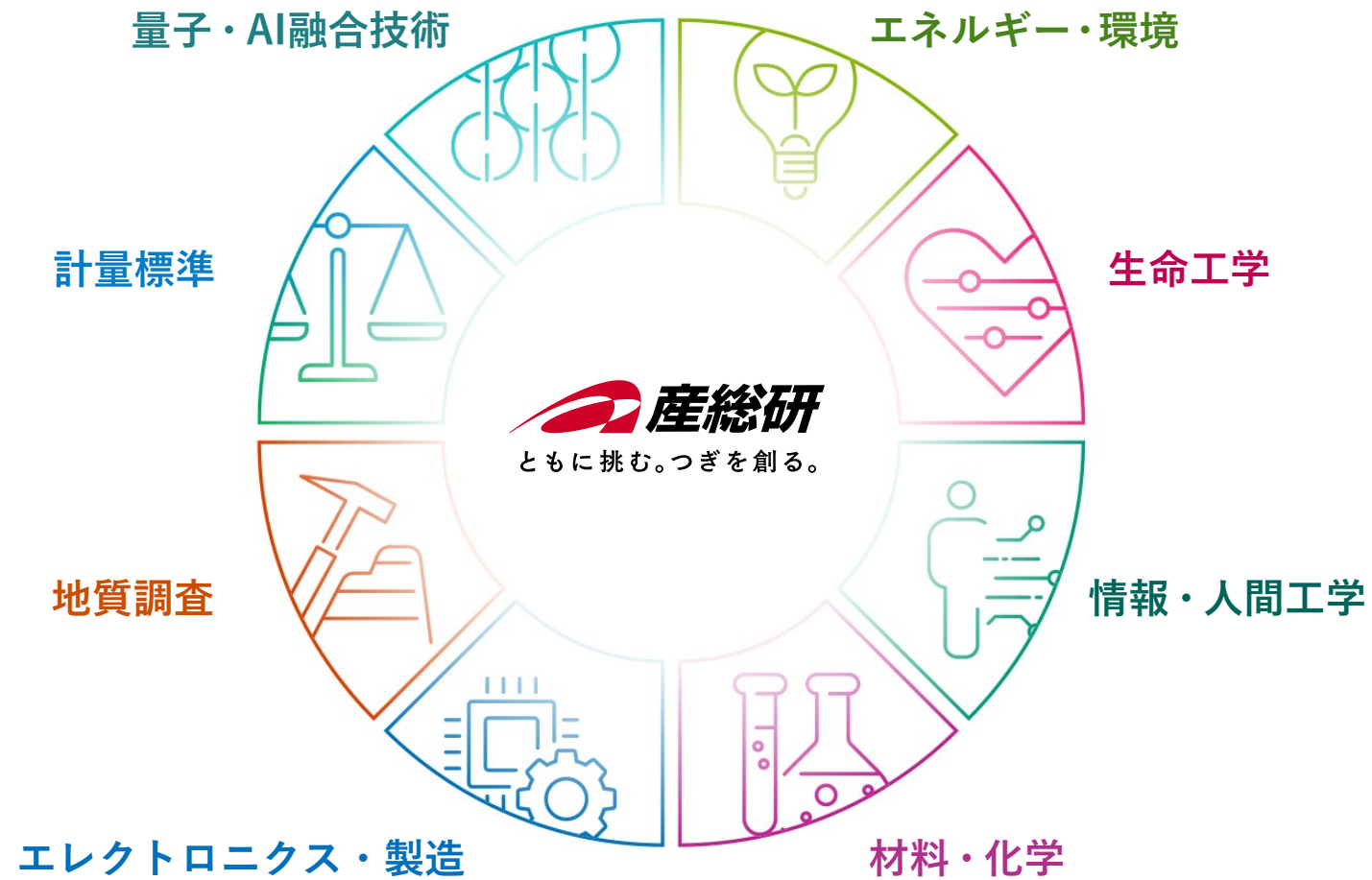
2024年度



■研究拠点



■ 多様な研究分野



MISSION

社会課題の解決と 我が国の産業競争力強化





エネルギー・
環境・資源制約への対応



人口減少・高齢化
社会への対応



レジリエントな
社会の実現



- シームレスかつ迅速に社会実装へ
- 企業の利益を還流して次なるシーズ創出へ

・見直しの背景と目的

- 総合力を最大限に発揮するため、実効的なガバナンスの確立を目的として組織運営体制の見直しを実施
- コーポレートガバナンス改革（経営と執行の分離、外部視点の導入）を踏まえ執行機能を強化
- ガバナンス強化を通じて、産総研全体の価値向上を目指す

①適切な意思決定を担保する取り組み

- 理事会の役割の重点化:
「法人全体の経営に関する重要事項の審議」
- 外部の客観的視点強化:外部理事（非常勤）を2名に
- 理事による執行監督機能を高めるため、理事は研究領域等の事業部門長を兼務しない体制へ移行
- 理事数:10名→5名（内部3名、外部2名）へスリム化

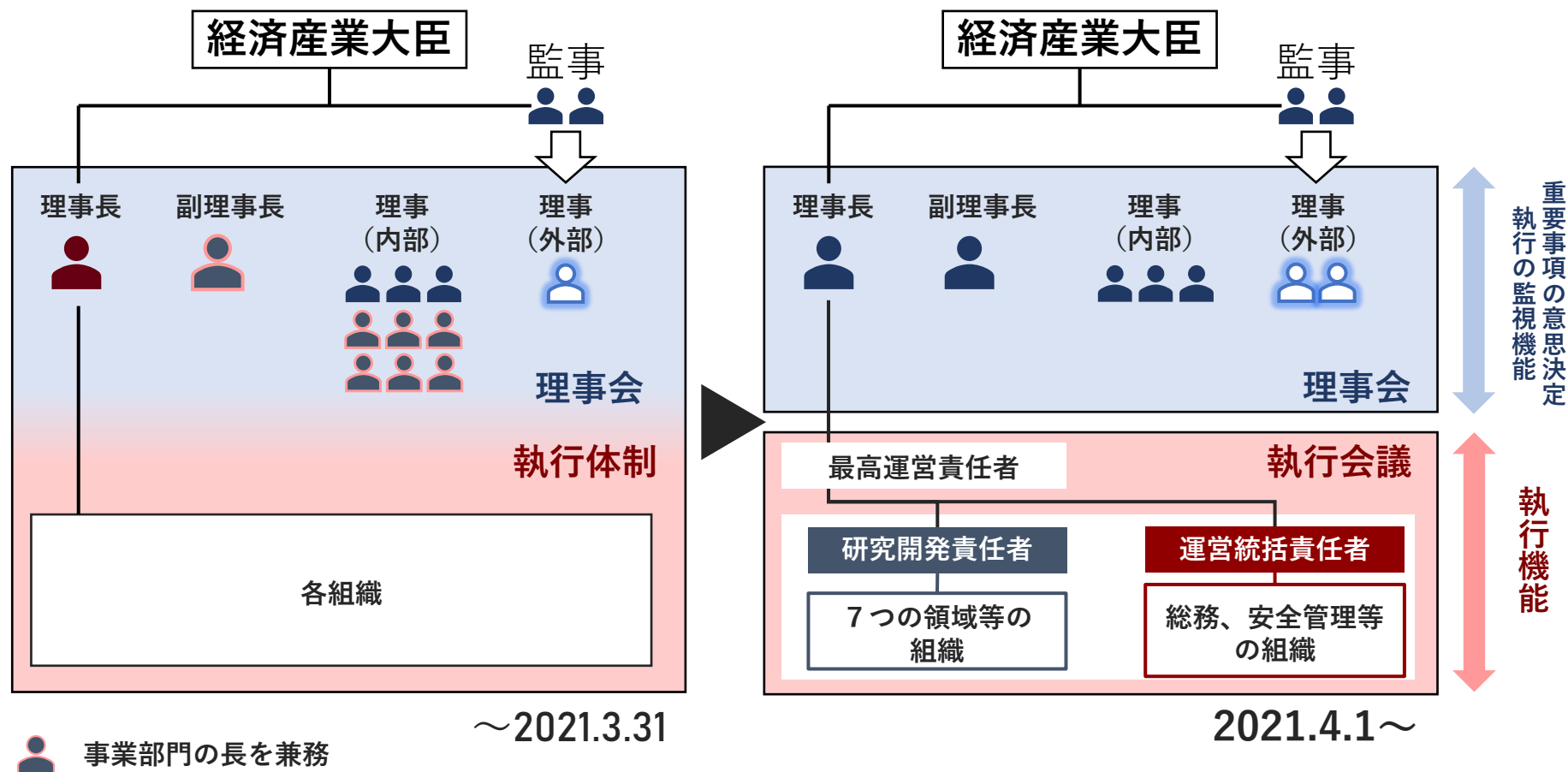
②総合力発揮に向けた執行機能の強化

- 研究全体の責任者:研究開発責任者を新設
研究開発を全体最適化。領域横断・融合研究を推進
- 組織運営全般の責任者:運営統括責任者を設置
総務・安全管理等を含む組織運営機能を統括

・見直しの効果（狙い）

- 経営と執行の役割分担の明確化による意思決定の迅速化・高度化
- 外部視点の導入による透明性・客観性の向上
- 領域間連携を促進し、産総研ならではの総合力を最大化
- 社会課題解決に向けた研究成果創出と、産総研の中長期的価値向上

ガバナンス改革 経営と執行の分離（2021年4月）



- ・産総研のイノベーション創出機能を大幅に強化し、日本全体のイノベーション・エコシステムの中核としての役割を果たすため、将来像からバックキャストした「第5期 産総研の経営方針」を2021年9月に公開。
- ・第五期(2020～2024年度)と将来像(次ページ)から構成。

第5期の目標：社会課題解決と産業競争力強化

産総研が中核となる
ナショナル・イノベーション・エコシステム
のプロトタイプの構築

産総研がコアとなる
強者連合を複数成立

地域イノベーションをリード
する多様な連合体を複数成立

産総研ブランドの確立

コストベースからの脱却・提供価値
ベースへの移行、研究基盤・人的資源
への戦略的投資の結果、

外部法人も含めた産総研グループ全体の
民間資金獲得：約 **200億円**

産総研の価値向上

エコシステム中核機能の強化

チーム力の強化
エンゲージメントの向上

ガバナンス改革 第5期 産総研の経営方針の全体像

産総研ビジョン：「ともに挑む。つぎを創る。」

産総研法のエッセンス

産業に関する科学技術の研究開発によって経済発展に資する

第7期以降
(2030年度～)

産総研が中核となる
ナショナル・イノベーション・エコシステムの
進化

社会から信頼され続ける産総研

将来

第6期末
(2029年度)

産総研が中核となる
ナショナル・イノベーション・エコシステムの
発展

飛躍する産総研

ナショナル・
イノベーション・
エコシステムの中核

第5期末
(2024年度)

産総研が中核となる
ナショナル・イノベーション・エコシステムの
プロトタイプ構築

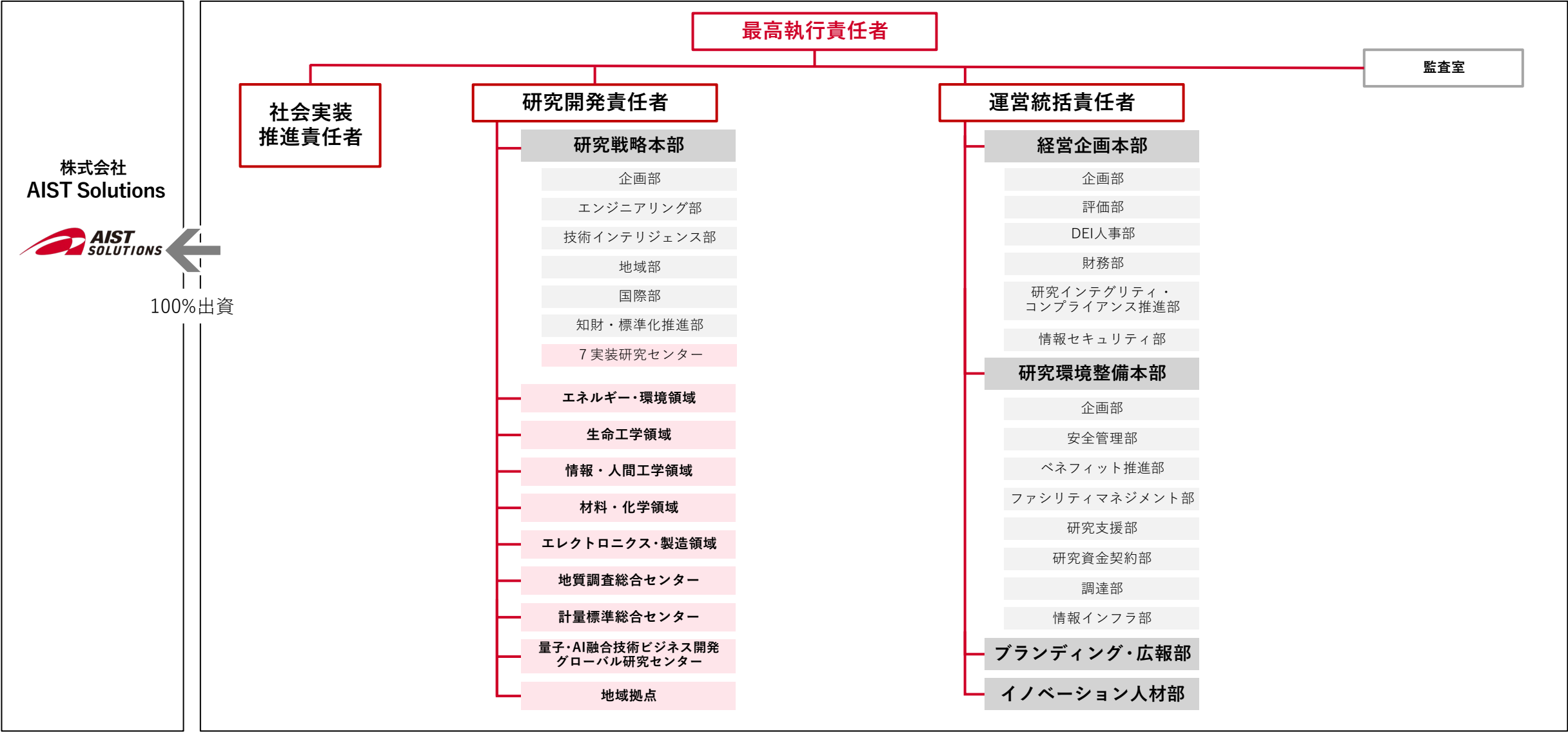
産総研ブランドの確立

コストベースからの脱却・提供価値ベースへの移行、研究基盤・人的資源への戦略的投資の結果、AISolを含めた産総研グループ全体として、

事業規模	約 2000億円
民間資金	約600～700億円
比率	民間資金1：公的資金1：交付金1

2021
年

事業規模
約 1000億円



ガバナンス改革後 執行体制(2026年4月1日時点)

社会実装

執行会議メンバー

社会実装推進責任者
逢坂 清治

株式会社AIST
Solutions
代表取締役社長
逢坂 清治

研究推進

理事会メンバー

最高執行責任者/
理事長
石村 和彦

研究開発責任者/
副理事長
小原 春彦

濱川 聡
研究開発責任者補佐

安田 哲二
エレクトロニクス・
製造領域長

田中 良夫
情報・人間工学
領域長

千葉 靖典
生命工学領域長

遠藤 明
材料・化学領域長

臼田 孝
計量標準総合
センター長

中尾 信典
地質調査総合
センター長

上原 夏子
研究戦略本部長代理
(国際/知財)

松岡 浩一
エネルギー・環境
領域長

益 一哉
G-QuATセンター長

組織運営

外部理事 4名

運営統括責任者/
理事(統括)
片岡 隆一

徳増 伸二
経営企画本部長/
理事

中村 安宏
研究環境整備本部長

宮崎 歴
ブランディング・
広報部長/理事

榊原 修
運営統括責任者補佐

ガバナンス改革後 外部理事(2026年4月1日時点)



柳 弘之
(やなぎ ひろゆき)
就任年月日：
2021年4月1日

1978年3月 東京大学工学部 卒業
1978年4月 ヤマハ発動機株式会社 入社
2010年3月 同 代表取締役社長 社長執行役員
2018年1月 ヤマハ発動機株式会社 代表取締役会長
2019年3月 AGC株式会社 社外取締役
2021年4月 産総研理事 (非常勤)
2022年3月 ヤマハ発動機株式会社顧問
(～2025年3月)
2022年6月 三菱電機株式会社 社外取締役



佐藤 康博
(さとう やすひろ)
就任年月日：
2023年4月1日

1976年3月 東京大学経済学部 卒業
1976年4月 株式会社日本興業銀行 入行
2011年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ 取締役
役社長 (グループCEO) (～2014年6月)
2013年7月 株式会社みずほ銀行 取締役頭取
2014年6月 株式会社みずほフィナンシャルグループ
取締役兼執行役社長 (グループCEO)
2018年4月 同 取締役会長兼執行役
2020年6月 一般社団法人日本経済団体連合会 副会長
2021年3月 総合科学技術・イノベーション会議 議員
就任年月日：
2022年6月 同 特別顧問
2023年4月 産総研理事 (非常勤)



秋池 玲子
(あきいけ れいこ)
就任年月日：
2022年4月1日

1990年3月 早稲田大学大学院理工学研究科 修了
(工学修士)
1990年4月 キリンビール株式会社 入社
1996年6月 マサチューセッツ工科大学
スローン経営学大学院 (経営学) 修了
1997年1月 マッキンゼー・アンド・カンパニー入社
2003年6月 株式会社産業再生機構入社
2006年11月 ボストン コンサルティンググループ入社
2021年1月 ボストン コンサルティンググループ
日本共同代表
2022年4月 産総研理事 (非常勤)



小島 啓二
(こじま けいじ)
就任年月日：
2025年7月1日

1982年3月 京都大学大学院理学研究科修士課程 修了
2005年3月 大阪大学 博士(情報科学)取得
1982年4月 株式会社日立製作所 入社
2012年4月 同 執行役常務 日立研究所長
2018年4月 同 代表執行役 執行役副社長
2019年4月 産総研理事 (非常勤) に就任 (～2023年3月)
2021年6月 株式会社日立製作所 取締役 代表執行役
執行役社長兼COO
2022年4月 同 取締役 代表執行役 執行役社長 兼CEO
2025年4月 同 取締役副会長
2025年7月 産総研理事 (非常勤)



見えない未来を、
見える未来へ。
産総研が隣にいる。