

# かながわサイエンスパーク（KSP）の挑戦

## ー日本で最初のサイエンスパークの誕生ー

1. 「頭脳資源」の可能性に賭ける
2. 難航した用地取得
3. 誰も知らなかった「サイエンスパーク」
4. KSP 社長就任の経緯
5. KSP 12年の成果
6. KASTとKTF
7. KSPー日本一だが世界的にはBクラス
8. サイエンスパークに対する行政の役割と限界
9. 立ち遅れる日本のサイエンスパーク

### 1. 「頭脳資源」の可能性に賭ける

通称でケイエスピー（KSP）と呼ばれている「かながわサイエンスパーク」は、「頭脳センター構想」を柱とする県の産業政策を具体化するための拠点プロジェクトとして、長洲さんの強いリーダーシップの下で神奈川県と川崎市が主導し、国と民間企業の協力を得て、川崎市溝口に建設された日本で最初のサイエンスパークです。「研究開発型企業が生まれ、育ち、集い＝交流する二一世紀の創造拠点」を目指し、「民間活力活用法」一号施設（リサーチコア）の最初の認定を受け、今から一六年前の一九八九年十一月にオープンしました。長洲さんが渾身の力をこめて取り組まれたプロジェクトの一つです。

工場跡地の五・五ヘクタールの敷地に、一四・六万平米（霞ヶ関ビルよりやや小ぶり）の延べ床面積をもつ全国初の研究施設用大型インテリジェントビルが建設されました。これに先立ち八六年一二月、サイエンスパークの建設と運営の主体として、第三セクター方式による株式会社ケイエスピーが設立されています。民活法に基づき資本金四五億円のうち三分の一は公共部門（県、市、開発銀行各五億円）、残り三〇億円は民間企業四三社からの出資でした。県、市は各五億円の出資で総事業費六五〇億円の大事業を推進したことになります。

現在、ハイテク関連中心に、インキュベーション中のベンチャー企業六九社をはじめ、研究開発型企業など一四三社が入居しており、約四三〇〇名の研究者、技術者が働いている日本最大のサイエンスパークになっています。この「かながわサイエンスパーク」の運営会社である（株）ケイエスピーは、メインの事業として日本初のインキュベーション事業＝ベンチャー企業の創業支援事業に取り組んでいます。

（株）ケイエスピーの創立総会の席で、長洲さんは「神奈川を日本とアジアの科学技術と研究開発のメッカにしたい。〈かながわサイエンスパーク〉はそのための戦略的プロジェクトだ」と挨拶されました。また、初代社長に就任された、当時全日空会長の岡崎嘉平太さんは「資源のない日本が生き残る道は、無限の可能性をもった頭脳資源の開発しかない。KSPはそのために生まれた」と

述べられましたが、お二人とも「かながわサイエンスパーク」建設の目的と意義について簡潔、明快に表現されていたことが、いまでも強く印象に残っています。

## 2. 難航した用地取得

しかし、この創立総会までが大変な難行苦行でした。まず、事業の前提となる用地取得が難航しました。時価数十億円と見られる工場跡地を県市が直接取得する余裕はなかったので、民間企業とのジョイント方式によるしかなかったのです。そこで、用地を取得してくれる民間事業者を探すのが先決でした。しかし、JR 南武線と田園都市線が交差する溝口駅から徒歩一三分程度の距離だったため、マンション用地としての利用価値が高く、これを見越して管財人が地価をつり上げていったため、当初、県市の方針に協力して用地を取得し、日本で最初のサイエンスパーク建設に参画してノウハウを蓄積したいといていた大手ゼネコンが用地取得を断念し、プロジェクトは宙に浮いてしまいました。

そんなある日の午後、川崎市長に呼ばれて市役所に行く、すぐに車で東京へ向かいました。着いたところは神楽坂。いぶかる私に「今にわかるよ」と市長。やがて玄関が騒がしくなり、間もなく襖が勢いよく開いて、一見それと分かる、写真で見覚えのある人物が数人の黒背広の部下を連れて入ってきました。有名なOさんでした。席に着くと開口一番「溝口の土地を見てきました。一目で気に入りましたよ。ぜひ私に下さい」。市長「いや、あの土地はサイエンスパーク用地として予定していますから、それは無理ですよ」。O「分かりました。それじゃ半分コにしましょう。半分はサイエンスパーク、半分はマンション。これでどうですか」。市長「半分コねえ。それはいいアイデアかもしれませんがねえ。でも県が何ていいいますかねえ」と私の方を振り向く。

O「久保さんは長洲さんの名代でしょう。今の線で話をつけて下さいよ」。私「いや、今日は名代ではありません。今のことは初めて聞く話ですから帰って伝えることしかできません」といって、市長の右脇にいた小松さん（企画調整局長）に「これはどういうことですか。話が違うよ。こんな話には絶対乗れないよ」と文句を言いました。Oさんは重ねて「長洲さんに私の意のあるところをぜひ宜しく伝えて下さい」といってダメ押しをしてきましたが、もちろん長洲さんは一笑に付し、この話はなかったことになりました。後で分かりましたが、ある政治家の差し金でセットされた席だったようです。

もう一つは、当時、時代の風雲児だったR社の社長に頼んでみようとの話が持ち上がり、それとなくアプローチしたところ、まず、長洲知事が自ら本社に社長を訪ね、頭を下げて要請することが先決だということなので、これはこちらからお断りしました。その後のスキャンダルの展開をみると、このときの私たちの判断は賢明でした。結局、準大手ながら社長に就任したばかりの飛鳥建設の若社長の決断で、サイエンスパーク建設を前提に用地が取得され、ようやくプロジェクトが軌道に乗ることになったのです。

### 3. 誰も知らなかった「サイエンスパーク」

いまでこそサイエンスパーク、アントレプレナー、インキュベーター、スタートアップといった言葉はかなり広く通用するようになっていますが、一六年前は一般にはほとんど耳慣れない言葉でした。議会はもとより庁内のコンセンサスづくりも難航しました。私は知事特命でこのプロジェクトの企画・調整を担当していましたが、その私のところへ事業推進責任者の商工部長がやってきて、「サイエンスパークなんて誰も知らない。議会を通す自信がないので、このプロジェクトは止めて欲しい」と何度も陳情にくる有様でした。しかし、こうした状況のなかで、県、川崎市、民間企業から、使命感とチャレンジ精神に燃えた大勢の若いスタッフが出向者として集まり、文字通り官民ジョイントの力で、日本に前例のなかった困難の多いサイエンスパーク建設事業に献身的に取り組んでくれたわけで、第三セクターの目的である「官と民の利点の結合」が実現した感じでした。創業期におけるスタッフたちの勤務先別の垣根を越えた熱心な協働と活躍なしには、今日のKSPはなかったわけで、改めて当時の皆さんのご尽力に敬意を表したいと思います。

とくに忘れ難いのは、私たちに「サイエンスパークとは何か、インキュベーターとは何か、なぜ必要か」を熱心に説いてくれたベンチャー企業（井上ジャパックス＝IJR）社長の井上潔さん（故人）です。井上さんは知事の「頭脳センター構想」に強く共鳴され、有志の皆さんとともに「研究開発型企业連絡会（RADOC）」を組織し、八四年には全国から二〇〇〇人を集めて「研究開発型企业全国交流大会」を横浜市で開催、サイエンスパーク、スタートアップビルの整備促進、研究開発型企业の集積などを盛った大会アピールを採択、国や首都圏自治体に要請するなど、サイエンスパーク建設促進活動を活発に展開してくれました。

また、伊藤川崎市長の特命を受けてこのプロジェクトに参画してくれた企画調整局長の小松さんはじめ川崎市役所グループの八面六臂の大活躍がなければ、今日のKSPはなかったと思います。そして学者では献身的にコミットして下さった中村秀一郎（当時専修大学教授、後に多摩大学長）さんたちの貢献を忘れることができません。

あれから一六年、(株)KSPは創業の理想を追い求めて、自ら道なき道を切り拓きながら今も走り続けています。この間に寄せられた多くの方々のご支援、ご協力、ご鞭撻に心からお礼申し上げます。

### 4. KSP 社長就任の経緯

ところで、私は九一年から九九年までの四期八年間、創業間もない(株)ケイエスピーの初の常勤社長を勤めましたが、私がなぜ社長になったか、その経緯を説明しておきます。長洲さんが五選を果たされた直後の九一年五月初め、知事に呼ばれて知事室に入るとやや緊張した面持ちで次のような話をされました。「五期目は総仕上げの時期で、新たな政策展開は考えていない。久保君がいなくても何とかやっていけると思う。それよりも気になるのはくかながわサイエンスパーク

>とく湘南国際村>だ。これを何としても軌道に乗せたい。各方面から KSP は常勤社長がいないとダメになると言われている。そこで久保君に KSP の社長をやってもらえないかと思っている。

そこで、私は「KSP にはコンセプトづくりから参画してきたので、軌道に乗せる責任は私にもあります。企業経営は初めてですがぜひやらせて下さい。何とか軌道にのせて、納税企業にしてみせますよ」といって、県推薦の社長候補になることを即座に受諾しました。なお、知事が私を指名した政治的背景としては、私が知事の五選に終始否定的だったこと、県議選で自民党が議席を伸ばし、私の副知事再任の目がほとんどなくなったことなどがあつたかも知れません。

六月末の株主総会で無事社長に選任され、九九年に退任するまでの八年間社長を続けました。この間、インキュベート事業、ラボ事業、人材育成事業、国内外の

サイエンスパークとの交流事業、不動産賃貸事業などを展開して、創業いろいろの赤字決算を黒字に転換させるとともに、インキュベート事業では合計一七社の新しい企業を生み、育てましたが、これは文字通り日本一の実績です。というのは、後で触れますが日本には本格的インキュベーターが他になかったのが、残念ながら、KSP の実績がそのまま日本一の実績になってしまうからです。こうした実績をふまえて第二節

、KSP はアジアにおけるサイエンスパークの数少ない成功事例の一つに数えられ、韓国ではモデルになるなど、「KSP ブランド」が定着していきました。

## 5. KSP 12年の成果

果を大まかに総括してみると、次のことが言えると思います。

①神奈川県産業政策の柱である「頭脳センター構想」に基づいて、産業政策と科学技術政策を結合した創造拠点を形成したこと。(株)ケイエスピー、神奈川高度技術支援財団(KTF)、神奈川科学技術アカデミー(KAST)の三者連携による「KSP システム」(KAST がシーズを生み、KSP のインキュベーターでベンチャー企業に育て、KTF が技術支援をする)が一定の機能を果たし、「KSP ブランド」の確立に貢献した。

②スタートアップ企業とテナント企業を含め、全体で、開設前、同じ場所にあつた老朽化した工作機械工場のブルーカラーを中心とする雇用者二〇〇名の二倍にあたる四三〇〇名の雇用機会を創出した。しかもその八割が研究者・技術者で、平均年齢も若く(三〇歳強)、地域雇用は量・質両面で大きく改善された。

③日本初のインキュベート施設では、一六九社のベンチャー企業を生み、育成したが(〇二年一月現在、内一〇八社が卒業、内七四社について追跡調査、三分の一が成功、三分の一が失敗、成功率三二%＝九八年)、九八年時点の実績で〇〇年までの一四六社分を推計すると、一〇年間で約一〇〇〇名の新たな雇用と二二〇億円の売上を実現したことになる(一社平均八名、一・八億円)。このうち最成長企業は一〇年間で従業員で八〇倍、売上で二七〇倍という驚異的成長を遂げている。売上三〇億前後の企業がさらに数社あり、いずれも上場を予定している。

④売上二〇億円前後となり、株式公開を目標とするベンチャー企業が出てきたので、KSP 一号投資事業組合を設立し、すでに二六社に五・一三億円の投資を実行したが、うち二社が上場し、さらに数社が今後一二年のうちに上場を予定するところまできている。インキュベータをもつ投資組合は、日本ではまだほかに例がない。公開により徐々にキャピタルゲインが得られ、新たなインキュベータ資金になっている。

⑤起業家にビジネスプランの作成を指導する KSP マネジメントスクールでは三〇〇名(定員二〇名)の卒業生を送り出し、卒業生のサロンである OAKS (OB' s Association of KSP Management School ) は、ビジネスチャンスを作り出すネットワークになっている(この一〇年で中小・VB のネットワークが数多く誕生している)。

⑥地域の環境問題への貢献や街づくりへのインパクトも大きかった一住民との環境保全協定、敷地の五割を水と緑のパークに造成、建物、パークとも市民に開放。JR 溝口駅前再開発の起爆力となった。

⑦国内から三万人、海外から三、七〇〇人の見学者を迎えたほか、KSP を会場とする各種会議やイベントへの参加者数が六四万五千人に達した。

## 6. K A S T と K T F

ところで、すでに触れたように「かながわサイエンスパークは研究ラボと分析・計測ラボを持っています。

まず、研究ラボであり、大学院レベルの高い研究・教育能力を持つ神奈川科学技術アカデミー(Kanagawa Academy of Science and Technology=K A S T)では、過去一二年間にメカトロニクス、ライフサイエンス、新素材、光科学などを中心に一九の研究プロジェクトを達成し、現在八プロジェクトが進行中。文部科学技省の地域結集型研究開発プロジェクトでは光科学をテーマに中核機関の指定を受けており、光触媒の事業化で大きな成果をあげています(酸化チタンによる防汚、防菌、防臭など)。また、海外での発表論文四三〇篇を含め六三八編の論文を世に問い、国内外で四六八件(海外二七件)の特許を申請し、内二〇件の特許実施許諾を締結し、ベンチャー企業五社を生み出しています(内三社 KSP 出資)。企業で働く社会人対象の大学院レベルの教育コースでは、一五〇〇社から受講生を受け入れ、六五〇〇名の卒業生を送りだし、地域の中小企業の技術力向上に貢献してきました。

さらに、当パークの分析・計測ラボであり、技術移転機関でもある神奈川高度技術支援財団(Kanagawa hi-Technology Foundation=K T F)では、過去一二年間に延べ四〇〇〇社(実質一五〇〇社)の企業に合計一万五五〇〇件の計測・分析サービスを提供する一方、一四〇〇件の技術移転相談に応じ、二九七件の技術移転に成功しています。中小企業との共同研究、受託研究を実施している他、県内一三大学の TLO 機能を果たし、立ち遅れがちな中小企業の特許戦略の指導に力を入れています。

## 7. KSP－日本一だが世界的にはBクラス

以上で見た「かながわサイエンスパーク」一二年の実績は文字通り日本一ですが、まだまだアメリカに及ばないばかりか、最近では中国や韓国、台湾などのサイエンスパークやインキュベーターにも追いつき、追い越されつつあります。たとえば、三次元立体造形技術を金型製作に応用して成功し、KSPの最成長企業の一つになったインクス社（社長・山田真二さん）の場合、一二年間に従業員数で八〇倍（五人－四〇〇人）、売上で二七〇倍（三〇〇〇万円－八〇億円）の急成長をとげ、大きな成功を収め、注目を集めていますし、KSPの誇りでもあります。しかし、売上一千億円といったシリコンバレーの成功企業や台湾の新竹科学工業園區で売上二〇〇－三〇〇億円のベンチャー企業が五〇－六〇社も生まれているのとは比べると、まだはるかに及びません（もっとも、シリコンバレーや新竹とは歴史の長さや業種の違いがあるので、単純な比較はできません）。

二一世紀におけるサイエンスパークのあり方を展望するのは難しいですが、はっきり見えてきたことがいくつかあります。一つはIT（情報技術）による産業革命、いわゆるIT革命によってオールドエコノミー（モノづくり主体の経済）が衰退し、ニューエコノミー（情報通信主体の経済）が台頭しつつあること、IT革命によって促進されるニューエコノミーは、同時に知識経済（Knowledge Based Economy）であり、モノづくりも含めあらゆる産業が知識化、IT化によってより高度化していきます。したがって、二一世紀の産業活動は工業社会時代にくらべ、はるかに強く知的創造活動に依拠するようになり、知的創造のための社会的インフラである大学、研究所、研究開発型企業、さらに、これらを集積したサイエンスパークや技術シーズの産業化を図るインキュベーターの役割が飛躍的に高まっていくと思われます。その意味で全国に先駆けてサイエンスパーク建設に踏み切った長洲さんは、神奈川の産業社会の次のステージに目をこらしていたのだと思います。

## 8. サイエンスパークに対する行政の役割と限界

ここで、サイエンスパークに対する行政の役割を見ておきたいと思います。ケンブリッジやスタンフォードにみられるように、欧米のサイエンスパークは大学主導のものが多く、中国、韓国では政府主導のものが多く、これに対し、日本はその中間で、自治体が主導し中央政府と民間企業がこれをサポートする、いわゆる地方自治体主導、行政主導型のものが多く、日本の現状では、行政が一定の先導的役割を果たすことがまだ必要ですが、サイエンスパークやインキュベーターの性格や機能から見て、その運営がいつまでも行政主導では限界があり、公設民営方式や一定の期限を切って民間主導に切り替えていくなど民間の経営能力活用が望ましいと思います。私は九九年の（株）ケイエスピー社長の退任にあたって実績のある民間人経営者を社長に推薦したのですが、OBポスト確保優先の県（長洲後の）に拒否され、ようやく〇三年、現知事になってか

ら民間人になりました。

KSP がオープンした八九年当時はバブル経済の余波もあって、オープンしてまもなく一〇〇%入居が実現したので、不動産収入を財源にしながらインキュベーターその他の事業を計画通り進めることができると考えました。財務計画も三年ごとに三%アップという右肩上がりの家賃収入をベースに立てられていた。従って社長にはイメージアップのため著名人を非常勤で迎え、実務は県、市派遣の幹部職員とプロパー社員によって大過なく進められるものと安易に考えられていました。

しかし、九一年のバブル崩壊によって入居率が低下するとともに、家賃単価の切り下げ要求が強まり、財務計画は早くも破綻し始めました。(株)ケイエスピーは床面積の五分之一を区分所有し、その家賃収入をもって公益的事業の費用に当てていたので、家賃収入の減少は会社の存立基盤を脅かすものでした。しかも、メインの事業であるインキュベーターについては行政側に知識も経験もなかったため、KSP の創設に参画した民間の著名な起業家を起用してインキュベーター事業の責任者に据えましたが、起業志望者の審査にあたって技術評価に偏りすぎ、人物評価を疎かにした結果、初期（試行）インキュベーターは多くのノウハウを残したものの惨敗に終わり、八億円の赤字を累積してしまいました。

こうした状況のなかで、会社の内外から常勤社長を求める声が高まってきたため、すでに述べたように、県、市協議のうえ、私が初の常勤社長として赴任することになったわけです。いらい八年間、ポストバブル期のきびしい経済環境や県、市の首長交替という複雑な政治環境のなかで、またベンチャー企業支援、新産業創造が国を挙げての課題になるなかで、さまざまな困難を克服しながら組織、給与、人事などの「県庁並から民間並へ」の制度改革、基金八億円の投資事業組合設立、ビジネス・サポートセンターの立ち上げなどの諸改革に取り組み、赤字は九五年度一期のみ、他の七期は黒字を出し、累損を八億から四億円弱に減らし、最後の二期は納税企業にすることができました。三セクの中で納税企業になるのは稀なことで、地元紙に大きく報じられた日、すでに退任されていた長洲さんからお褒めのメッセージを貰いました。社長就任時の長洲さんとの約束をどうにか果たすことができたのです（当日、顔を合わせたのに、当時の現職知事はノーコメントでした。KSP は前任者の仕事だったので評価したくなかったようです）。

## 9. 立ち遅れる日本のサイエンスパーク

現在、日本には一九八カ所のサイエンスパーク（テクノパーク、リサーチパークも含む。以下サイエンスパークと略す）があり、一二六カ所が稼働中とされています（国交省都市・地域整備局）が、機能しているのはその三分之一（四〇ヶ所）程度ではないでしょうか。インキュベーターは公設（一五九）、民間（四四）合わせて二〇三あります（JANBO＝日本新事業支援機関協議会資料）が、インキュベーションマネージャー（IM）が常駐しているインキュベーターは五八ヶ所しかなく、大半はスペース提供に止まっています。サイエンスパークはアメリカの一五〇〇カ所に比べ一〇

分の一（実質的には三〇分の一）、インキュベーターもアメリカの八〇〇カ所にくらべ数分の一であり、実態上の開きはもっと大きいでしょう。因みに、スイスのシンクタンク・国際経営開発研究所（IMD）の「国際競争力年鑑」によれば、創業支援システムなど日本の創業環境は先進国中最低グループにランクされています。

したがって、日本経済の再活性化、産業競争力強化のための当面の重要課題の一つは、アメリカやEUに比べて（最近は中国にも）立ち遅れているサイエンスパークやインキュベータを、ハード、ソフト両面で早急に充実し、立ち遅れを克服していくことにあります。