

アジア(特に台湾)の
スタートアップ・アクセラレータの研究

令和5(2023)年3月

公益財団法人 アジア成長研究所

まえがき

本報告書は、公益財団法人アジア成長研究所（AGI）の研究プロジェクト「アジア（特に台湾）のスタートアップ・アクセラレータの研究（A Study of Startup Accelerator in Asia [mainly Taiwan]）」（2022年度実施）の成果である。

近年、国内外で、起業奨励とスタートアップ育成の土台として「スタートアップ・エコシステム」の構築が重視されている。エコシステムの構成要素には、起業家・スタートアップおよびそれを取り巻く起業カルチャーやコミュニティーに加え、起業家・スタートアップを育成・支援する各種アクターが含まれる。政府機関、大学・研究機関、既存企業（特に大企業）、ベンチャーキャピタル（VC）のような投資家・資金提供者、そしてインキュベータやアクセラレータのような育成機関である。

このうち近年起業家・スタートアップ育成の新たな手法として「アクセラレータ（Accelerator）」が注目を浴びている。アクセラレータとは、一般に広範なメンター・投資家・専門家・協力企業のネットワークを背景に、定期的に選抜された複数の起業家チームに対して数ヵ月程度の短期集中型育成プログラムを実施する。これを通してより市場ニーズに合った完成度の高いビジネスモデルへと迅速に磨き上げ成長を加速する仕組みである。

本研究は、特にこのアクセラレータの活動・役割に注目する。アクセラレータを重視する理由として、アクセラレータがスタートアップ・エコシステムのハブ的な位置付けになってきていることがある。すなわち、まず、アクセラレータの多くは、起業家同士あるいは起業家と支援アクターとのネットワーク形成をプログラムの一環としてデザインしている。また、大企業が自前のアクセラレータを設立する、もしくは既存のアクセラレータのスポンサーとなることでスタートアップとの連携を図るといった動向がある。投資家（VC、エンジェル）も、アクセラレータと提携することで有望な投資案件探しが容易となり、またリスクを低減できる。アクセラレータ自身が投資ファンドの運営をしている場合もある。さらに、大学・研究機関も付属のアクセラレータやインキュベータを運営するといったこともある。

本研究は、筆者の専門であり、スタートアップ推進の取り組みが盛んである台湾に注目し、その事例を取り上げ、詳細な事例研究を行っている。今回の報告書は次の2つの章からなる。

第1章 コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー：台湾の StarFab Accelerator の事例研究

本章は、台湾の代表的スタートアップ・アクセラレータの1つである「StarFab Accelerator」の事例研究である。StarFab は、大企業を顧客としたコーポレート・アクセラレータ・プログラムの運営を請け負い実施することを主なビジネスとしており、コーポレート・アクセラレータとしては台湾で最大、アジアでも有数のものである。StarFab は、政府系研究機関の工業技術研究院（ITRI）からのスピノフで、スタートアップ支援エコシステムの構築による台湾の次世代産業推進を使命としている。「5つの核心的技術（クラウドコンピューティング、AI、IoT、ビッグデータ、サイバーセキュリティ）から出た SaaS ソリューション」および「ソフトとハードの統合」をフォー

カス領域とする。コーポレート・アクセラレータとして、顧客大企業と相補完できる有望スタートアップを招致し、両者が win-win の関係を構築できるよう「精確なマッチングとディープな指導」で支援する。ITRI との繋がりを土台とし、各種協力パートナーとのネットワーク、すなわち、StarFab エコシステムを形成しており、これが他のアクセラレータが容易に模倣できない競争優位となっている。本研究の目的は、アクセラレータも企業と同様、戦略的な経営を行うことで独自の競争優位とユニークな存在感を示すことが出来ることを StarFab の事例分析を通して示すことである。そして、StarFab の「戦略ストーリー」を描くことで、戦略としての全体像を検討する。

第2章 コミュニティ・ベースのアクセラレータ運営：台湾の Epoch Foundation/Garage+の事例研究

本章もまた、台湾の代表的スタートアップ・アクセラレータの1つである「Garage+」（ガレージプラス）の事例研究である。Garage+およびその母体である「時代基金會（Epoch Foundation）」（以下、基金會と略記）の事業に付随したコミュニティの形成促進とその相乗効果を活かした経営実態の解明を目的とする。基金會（1991年創設）は、当初、台湾大企業とMITとの国際産学連携の橋渡しをすることを主目的としたが、やがて若手人材育成（Epoch School, 1998年～）、そしてスタートアップ育成（Garage+, 2008年～）へと事業内容を拡大していった。これら3事業は各々、それに付随したコミュニティを派生させた。つまり、台湾の主要企業・経済人のコミュニティ、Epoch Schoolのプログラム卒業生の校友コミュニティ（後年Epoch Familyとして公式化）、Garage+関連スタートアップのコミュニティである。とりわけ、Epoch School/Epoch Familyは、同窓会的繋がりを基盤に、現在までに若手およびシニアの優良人材（国内外大企業のハイレベルのマネジャーや創業者、投資家、大学教授等を含む）の密接かつ大規模（3,000名超）な協力ネットワークを形成している。Garage+も元々は校友が創業したスタートアップの支援を目的に設立されたものである（その後、育成対象を拡大）。本研究では、基金會のコミュニティ・ベースの発展メカニズム、すなわち、これら3つのコミュニティが部分的に重複し相乗効果を発揮している様子を分析する。また、Epoch School/Epoch Familyの同窓会的紐帯が一種のコミュニティ・キャピタルを醸成し、それをベースにGarage+のアクセラレータ運営もなされており、その手厚い支援と優良な成績に繋がっていることを解明する。

本プロジェクトの実施にあたって、台湾および日本の複数の企業・団体・専門家から面談調査や資料収集において多大なご協力をいただいた。また、当研究所の研究部および事務局からもプロジェクトの運営に関して継続的な協力を得た。ここに記して、深甚なる感謝の意を表したい。

令和5（2023）年3月

プロジェクト責任者 岸本 千佳司

目次

第1章 コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー：台湾の StarFab Accelerator の事例研究

1. はじめに：問題意識と目的.....	1-1
2. 方法論.....	1-2
3. StarFab 設立の経緯.....	1-5
4. StarFab アクセラレータの運営概要.....	1-8
4.1 基本方針，ファークラス領域，育成方式.....	1-8
4.2 プログラムの立ち上げ，チームの選抜，成功の条件.....	1-9
4.3 StarFab の役割，人員，収入源.....	1-10
4.4 これまでの育成成果.....	1-11
5. 環境条件：台湾におけるスタートアップの発展，および成熟企業との協力の概況.....	1-12
5.1 台湾におけるスタートアップの発展状況.....	1-12
5.2 台湾におけるスタートアップと成熟企業との協力.....	1-15
6. StarFab アクセラレータ・プログラムの具体例.....	1-17
6.1 業界団体とのパートナーシップ：「CIAT Accelerator（台湾雲谷雲豹育成）」.....	1-17
6.2 民間企業とのパートナーシップ：「Flytech x StarFab Accelerator（飛捷 x StarFab 加速器）」.....	1-20
6.3 政府・公的機関とのパートナーシップ.....	1-21
6.4 その他.....	1-24
7. スタートアップの具体例.....	1-25
8. StarFab エコシステムの発展.....	1-27
9. まとめとディスカッション.....	1-30
参考文献.....	1-34

第2章 コミュニティ・ベースのアクセラレータ運営：台湾の Epoch Foundation /Garage+ の事例研究

1. はじめに：問題意識と目的.....	2-1
2. 方法論.....	2-2
3. Garage+の母体団体：時代基金會（Epoch Foundation）.....	2-5
3.1 時代基金會（Epoch Foundation）の起源と概要.....	2-5
3.2 MIT との産学連携.....	2-7
3.3 人材育成事業：Epoch School と Epoch Family.....	2-8
4. Garage+アクセラレータの運営方式.....	2-10

4.1 支援対象とフォーカス領域.....	2-10
4.2 支援内容.....	2-12
4.3 Garage+自体の人員・運営・予算.....	2-16
4.4 コミュニティーの形成.....	2-17
5. 個別プログラムの解説.....	2-19
5.1 星艦計画 (Starship Program)	2-19
5.2 Startup Globe Program.....	2-10
5.3 Startup Globe Program・Taiwan.....	2-21
6. Epoch Foundation のコミュニティー・ベースの発展メカニズム	2-22
7. まとめとディスカッション.....	2-24
参考文献.....	2-28

執筆者紹介

岸本 千佳司 (KISHIMOTO Chikashi)
公益財団法人アジア成長研究所 (AGI) 准教授
E-mail : kishimoto@agi.or.jp

初出一覧

第 1 章 コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー：台湾の StarFab Accelerator の事例研究

岸本千佳司(2022)「コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー：台湾の StarFab Accelerator の事例研究」
『東アジアへの視点』第 33 巻 2 号(2022 年 12 月号), pp. 42~79

第 2 章 コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営：台湾の Epoch Foundation／Garage+の事例研究

岸本千佳司(2023)「コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営：台湾の Epoch Foundation／Garage+の事例研究」AGI Working Paper(forthcoming) を若干修正

第1章 コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー： 台湾の StarFab Accelerator の事例研究

1. はじめに：問題意識と目的

本研究は、台湾の代表的なアクセラレータ (accelerator) の1つである「StarFab Accelerator (中国語名は、「豪覓管理顧問股份有限公司」。以下、StarFab と略記)」の事例研究である。アクセラレータとは、米国で2005年に設立されたY Combinatorから始まり、その後米国内で広がり、さらに欧州や世界各地に普及するようになったスタートアップ育成の新たな仕組みである。一般に広範な協力アクター (メンター、投資家、専門家、大企業等) のネットワークを背景に、定期的な公募で選抜された複数の起業家チームに対して短期集中型の育成プログラムを実施し、メンタリングや製品・サービスの実証実験を行うなどして、より完成度の高いビジネスモデルへと磨き上げ成長を加速するものである (Hathaway, 2016; Fowle, 2017; Drori and Wright, 2018)。

アクセラレータの一般的特徴をあげるなら、次のようになる (岸本, 2021c, p. 55)¹。

- 育成期間：每期一定のプログラム実施期間 (3~6ヵ月程度)。
- 対象企業の成長ステージ：主に初期ステージ (最近は、より成長したステージもある)。
- 選抜方式：定期的に参加希望者を募集し、その中から有望とみなされた一定数 (通常数社~十数社) の起業家チームが選抜される。
- 同窓生：每期、選抜された起業家チームがプログラムに参加し (まとめて「バッチ (batch)」あるいは「コホート (cohort)」と呼ばれる)、同窓生的なつながりを持つ。
- 支援メニュー：起業家教育課程、セミナー、メンターや専門スタッフによる指導やガイダンス、投資家や事業パートナーとのマッチング、各種交流会、デモデイ (Demo Day) と呼ばれる成果報告会開催など。プログラムとスケジュールは、多くは予め設計され一律に適用される (チームごとの状況に応じて多少の調整はある)。
- ビジネスモデル：運営資金の源泉として、自身でファンドを運営し育成対象チームに一律もしくは選択的に投資する場合もあるが、スポンサーである大企業や大学、政府・公的機関からの補助や寄付に頼る場合もあり、様々である。支援チームのプログラム参加は、無償と有償とどちらの場合もある。
- 施設：固有のサイトがありコワーキングスペース等が用意される場合もあれば、バーチャルで実施される場合もある。

アクセラレータに関する既存研究をサーベイすると、次のようなものが含まれる。まず、アクセラレータ・プログラムのデザイン (コホートの規模や内容構成、投資・資金提供の仕

¹ アクセラレータの定義や特徴についての文献サーベイは、田代・岸本 (2021) を参照せよ。

方、メンタリングや教育の手法、参加するスタートアップ・チームの間で交流・情報共有する程度など)の違いが、どのようにスタートアップのパフォーマンスに影響するかを検討したもの(Cohen, Bingham and Hallen, 2019 ; Cohen et al., 2019)。次に、アクセラレータの制度設計の重要要素について検討したものである。例えば、ある論文は、欧州の13のアクセラレータの調査に基づき、program package (支援内容)、strategic focus (産業セクターや地域などによる対象の限定)、selection process (チーム選抜プロセス)、funding structure (資金源)、alumni relations (プログラム卒業後の関係維持)の5つをあげている(Pauwels et al., 2016)。第3に、アクセラレータ・プログラムの中の個別の要素にフォーカスし詳述したものもある。例えば、チームの選抜について(Leatherbee and Gonzalez-Uribe, 2018a)、KPI (key performance indicator) について(Leatherbee and Gonzalez-Uribe, 2018b)、あるいはメンタリングについて(Yitshaki and Drori, 2018)である。第4に、アクセラレータの活動成果や貢献の評価に関する研究である。例えば、ある論文は、英国での広範な調査に基づき、アクセラレータの支援内容の細目、例えば、資金提供、オフィススペース提供、仲間チームとのつながり、コーチング、ビジネス・スキルの訓練、潜在的パートナー・顧客・投資家へのアクセス支援などに対するスタートアップからの評価を分析している(Bone et al., 2019)。

これらの既存研究は、アクセラレータのスタートアップ育成プログラムとしてのデザイン、リソース、実施プロセス、効果についての研究である。つまり、これらはアクセラレータの本質を育成プログラムとして捉え、そこにフォーカスして分析するものである。別の視角として、こうした制度やプログラムがどのような文脈と戦略の下で構築・実施されており、どのような成果に繋がっているか、あるいは繋がるように意図されているかに注目するものがある。ここでいう成果には、スタートアップ支援の直接的効果だけでなく、アクセラレータ自身の発展、より広くは国・地域のエコシステムや産業発展への貢献も含まれる。経営学的に言えば、アクセラレータ自身が優れたポジショニングや効果的な経営方式をどのように形成し、どのようなゴールを描いているのか、そのためのリソースをどのように調達し、その下でプログラムのデザインと実施がどのように規定されているかに関する体系的な分析である。

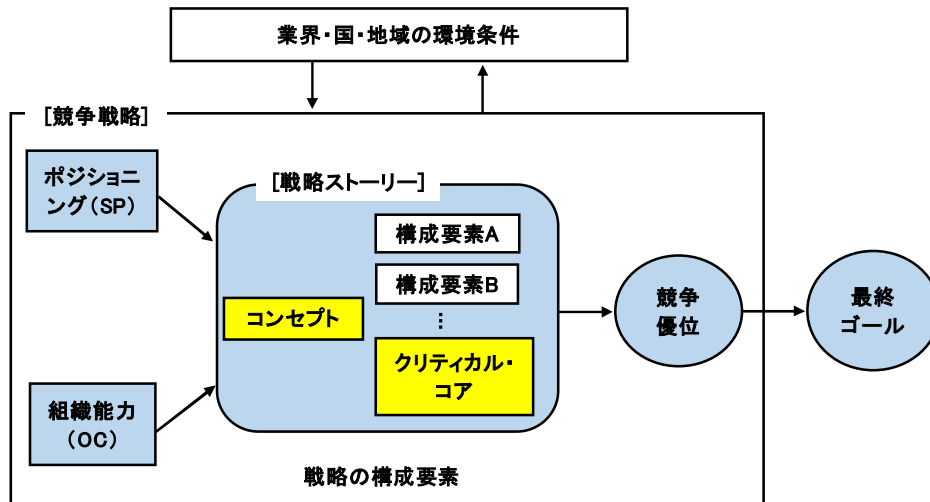
こうした分析は、個別のケーススタディおよびその蓄積を通じて探求される必要がある。今までのところ、個別事例の踏み込んだ研究は少なく、日本やアジアについても非常に少ない。この点で希少な既存研究として岸本(2021a)による台湾のアクセラレータ(AppWorks)の事例研究がある。当論文では、アクセラレータ自身が企業並みに独自の戦略的意図を持つ(こともある)ものとして、それ独自のポジショニングや組織能力および競争優位を如何に築いているかに注目し、台湾のAppWorksの事例を通してこれを詳細かつ体系的に示している。本研究もこの視角を踏襲し、StarFabの事例分析を行う。

2. 方法論

アクセラレータ自体の戦略的意図、換言すれば、その組織や活動(およびその構成要素)が如何に関連し、全体として一貫性と独自性のある戦略を形成しているか否かを分析するために、楠木(2010)が提唱する「ストーリーとしての競争戦略」を描き出す手法が有効である。拙著(岸本, 2021a)では、これをアクセラレータの分析用に修正した枠組みが示さ

れている（図1）。以下で、岸本（2021a）に依拠しつつ、その説明をする²。

図1 戦略ストーリーのアクセラレータ分析への応用



（出所）岸本（2021a, p. 7, 図2）を引用。

先ず、図1の「競争戦略」とは、企業の分析では、「競争がある中で、いかにして他社よりも優れた収益を持続的に達成するのか、その基本的な手立てを示すもの」である（楠木、2010, p. 101）。そして、競争戦略の本質の1つは競合他社との「違い」をつくることで、「違い」には「ポジショニング（SP: Strategic Positioning）」と「組織能力（OC: Organizational Capability）」の2種類がある（楠木、2010, pp. 109～113）。アクセラレータにおいては、「ポジショニング（SP）」は、どのような業態・ビジネス領域、あるいは支援対象としてどのような特徴を持った起業家チームにフォーカスするかであり、もしくはアクセラレータの運営において何か特定の方針・方向性を持つか、といったことである。「組織能力（OC）」は、経営幹部・スタッフの能力やメンター・協力者のネットワークの充実度、独自のファンダがある場合はファンダ運営の能力、およびその他当該組織特有のリソースを有するか、ということが主な内容である。

近年競争環境が激化するにつれ、SPやOCによる「違い」だけで持続的な「競争優位」を創出するのは困難となってきたおり、そこで競争戦略のもう1つの本質である「つながり」が重視されている。これが図1の「戦略ストーリー」である。これは、企業の分析では、「個別の要素がなぜ齟齬なく連動し、全体としてなぜ事業を駆動するのか」を説明し、かつ「なぜその事業が競争の中で他社が達成できない価値を生み出すのか」「なぜ利益をもたらすのか」を説明するものである（楠木、2010, p. 20）。アクセラレータでも基本的に同様である。優れたストーリーとは、つながりが縦横にきちんとした因果論理でつながっているものであり、換言すれば「一貫性（Consistency）」があるものである（楠木、2010, p. 186）。なお厳密に言えば、「戦略ストーリー」という言葉には、ここで述べた「競争戦略」の1部分

² 本節の分析枠組み（戦略ストーリーのアクセラレータ分析への応用）の説明は、岸本（2021b, pp. 6～8）を引用し修正したものである。

という狭義の他に、図1に描かれたような戦略の全体像という広義の意味合いもある(例えば、楠木, 2010, p. 208 の図3・8)。以下、文脈から明らかな場合は除いて、前者を狭義の、後者を広義の「戦略ストーリー」と呼ぶ。

加えて、「戦略ストーリー」を構築するときの柱となるその他の要素として、「コンセプト(Concept)」と「クリティカル・コア(Critical Core)」があげられる(楠木, 2010, p. 173)。「コンセプト」は「戦略ストーリー」の起点であり、「顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に表現した言葉」である(楠木, 2010, p. 241)。広義には企業の存在意義を指す。図1では、当該アクセラレータの存在意義や基本的な活動方針を意味する。「クリティカル・コア」は、「戦略ストーリー」の一貫性の基盤となり、持続的な競争優位の源泉となる中核的な構成要素」である(楠木, 2010, p. 295)。これは図1でも基本的に同様である。

企業の分析では、優れた競争戦略は「競争優位(Competitive Advantage)」を生み出し、「持続的な利益」の獲得につながると期待される。「競争優位」とは、利益創出の最終的な論理であり、その中身は、コスト優位、WTP(Willingness To Pay: 顧客がより多く支払いたくなる状態をつくること)、および、ニッチ特化の3つに行き着く(楠木, 2010, pp. 172~182)。図1で、アクセラレータにおいても「競争優位」が示されているが、ここでは利益創出の最終的な論理というより、「戦略ストーリー」(狭義)を通して築かれた優位性(資金源、関連アクターとのネットワーク、名声、仕組み等)で、他者が容易に模倣できない差別化要素を指す。

企業では「戦略ストーリー」(広義)のゴールは「持続的な利益」である(楠木, 2010, p. 234)。アクセラレータでは、非営利団体の場合もあり、また営利団体であったとしても、自身の利益追求よりもスタートアップ・エコシステムの発展促進を究極的使命としていることもあり得るので、事例ごとに見極める必要がある。そのため図1では、単に「最終ゴール」としている。

最後に、図1の「業界・国・地域の環境条件」とは、アクセラレータを取り巻く環境条件、つまりフォーカスする業界・ビジネス領域におけるスタートアップ創出・成長のチャンス、および国・地域の政策や環境による影響といったことを念頭に置いている。そして、これは「競争戦略」およびその中の個々の構成要素と相互作用することで間接的に「最終ゴール」に影響すると考え、「業界・国・地域の環境条件」と「競争戦略」の間に双方向の矢印が置かれている。

本研究で取り上げるStarFabは、台湾では比較的初期に設立されたアクセラレータで(2012年設立)、活動の歴史と成果において、台湾でも代表例の1つとみなされる。加えて、StarFabの最大の特徴は、大企業(一部は業界団体や政府機関)を顧客としたコーポレート・アクセラレータ・プログラムの運営を請け負い実施することを主なビジネスとするコンサルティング会社であることである。コーポレート・アクセラレータとしては、台湾で最大、アジアでも有数のものとみなされている。厳密には、コーポレート・アクセラレータにも、大企業が自力で運営するものと、大企業とスタートアップとの連携を専門的なアクセラレータ運営会社が支援する「Powered by」型があるが、StarFabは後者である。StarFabは、複数の顧客から委託された様々なアクセラレータ・プログラムを並行して、あるいは入れ替わりに実施している。

コーポレート・アクセラレータの運営に関しては、村上・鈴木(2017)が実務的な手法に

まで踏み込んで詳細に解説している。また、谷口（2022）は、Kohler（2016）や Narayanan, Yang and Zahra（2009）等に基づき、コーポレート・アクセラレータ・プログラムの実施プロセスを分析する枠組みを提示している。こうしたプログラムの実施に踏み込んだ分析は、研究上も実務的にも重要な示唆を与えるものである。本稿でも、StarFab のアクセラレータ・プログラムの具体的な中身について解説し、フォーカス領域、プログラムの立ち上げ、スタートアップの選抜、大企業とのマッチングと連携、それを StarFab が如何に支援するかなどの実施面にも適宜言及している。ただし、本研究の主な目的は、上述のような枠組みでアクセラレータを独自の戦略的意図を持つ企業のようなものとして、その活動の全体像（戦略ストーリー）を描き出すことにある。アクセラレータ・プログラムの内容・実施方式が、その大きな文脈の中で如何に規定されているかに関心がある。

事例分析の材料としては、経営学・経済学の学術研究として StarFab をまとめた形で取り上げた文献は非常に少ない。本研究は、StarFab のウェブサイトや業界関連雑誌記事等の公開情報に加え、筆者自身による StarFab 関係者（CEO・創設者の劉晏蓉〔Amanda Liu〕氏）への面談調査から得られた情報・知見に基づき執筆している。面談調査は、2022 年 10 月 18 日にオンラインで 2 時間弱ほど実施した。引用の際は、「starfab-2022」と記す。

以下の各節の流れを上述の分析枠組みとの関連で説明する。第 3 節では、StarFab 設立の経緯を解説する。StarFab は台湾最大級の政府系研究機関からのスピノフで、その研究機関のリソースを活用できることが最大の強みであることが示される（「組織能力」）。また、そのバックグラウンドから、スタートアップ支援を通して台湾の次世代産業推進を図ることが使命であり、通常のアクセラレータよりも一層高度な目標を有していることも指摘される（「ポジショニング」）。次いで第 4 節では、アクセラレータの運営の概要説明がなされる。StarFab は複数のアクセラレータ・プログラムを並行して、あるいは入れ替わりで運営しているが、それらに共通する基本的な運営方式について解説する。

第 5 節では、台湾におけるスタートアップの発展状況について概観する。これは「業界・国・地域の環境条件」の分析に相当する。第 6 節は、StarFab が現状（2022 年後半時点）で運営している複数のアクセラレータ・プログラムについて各々具体的に紹介する。続いて第 7 節では、StarFab が育成したスタートアップの具体例を 3 つ取り上げる。第 6 節と第 7 節および前出の第 4 節を合わせると、StarFab の「戦略ストーリー」（狭義）の中身が詳しく理解されるだろう。

第 8 節では、StarFab の協力アクターの整理・紹介を行い、彼らとの協力ネットワーク、すなわち StarFab エコシステムの全体像を明らかにする（「競争優位」）。第 9 節はまとめとディスカッションであり、前節までの分析を踏まえ、StarFab の「戦略ストーリー」（広義）が描かれる。最後に本研究から得られる学術的・政策的示唆が示される。

3. StarFab 設立の経緯

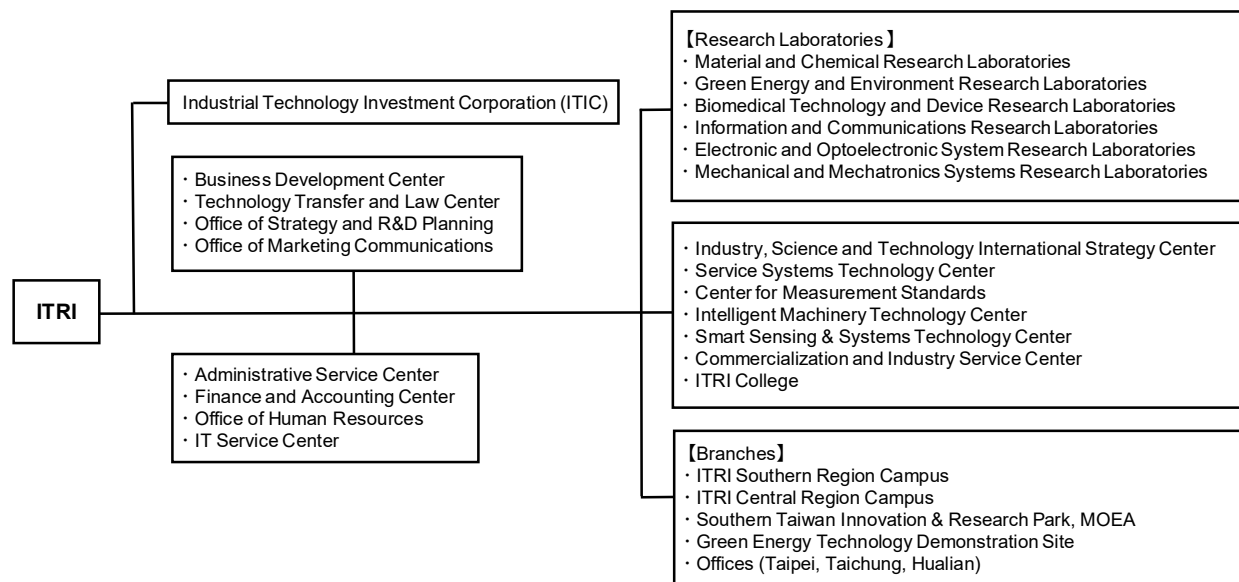
本節は、StarFab 設立の経緯を説明する。分析枠組みとの関連では、StarFab の組織的バックグラウンド（「組織能力」）および使命（「ポジショニング」）の解説に当たる。

StarFab の前身は、台湾最大級の政府系研究開発機関である工業技術研究院（Industrial

Technology Research Institute : ITRI) 内で 2012 年に組織されたチームで、「CIAT Accelerator (台湾雲谷雲豹育成)」(後に詳述) の実施を担当していた。このチームは、2016 年にスピノフし、正式にコンサルティング会社となった。これが StarFab である。現在でも ITRI は StarFab の主要株主の 1 つであり、ITRI の持つ各種資源にアクセスできることが StarFab の優位性の基本的な源泉である。

ITRI は、1973 年設立で、台湾における工業技術の発展促進、新科学技術に基づく産業の創設、産業技術水準の向上を主要な任務とする³。ITRI の技術を基にスピノフした企業はこれまでに多数あり、とりわけ著名なものとして、半導体大手企業の UMC (聯華電子) や TSMC (台湾積體電路製造) がある。ITRI の主要なサイトは台湾北西部の新竹科学園区に近接立地するが、最近までに、台湾の南部、中部、その他にも分院や関連施設、オフィスを持つに至っている。

図 2 工業技術研究院 (ITRI) の組織図 (2021 年現在)



(出所) ITRI (2022), Jeng (2021), ITRI ウェブサイト (<https://www.itri.org.tw/index.aspx> 2022 年 12 月 2 日閲覧) に基づき作成。

図 2 は ITRI の組織図である (2021 年現在)。様々な分野の研究開発や情報収集・分析を行う部署があるが、中核となるのは先端的な科学技術研究開発を行う「基盤研究所 (Research Laboratories)」で、材料・化学、グリーンエネルギー・環境、バイオ医療・機器、情報・通信、電子・オプトエレクトロニクス、機械・電機の 6 分野をカバーする。

ITRI の活動としては、先端的な研究開発に加え、産業サービスも行っている。それには、技術移転、各種計測サービス、産業人材育成、産業発展トレンドの情報収集・分析、産業界との連携 (委託研究・製品開発、コンサルティング等)、オープンイノベーション・起業支援などが含まれる。最後の点について敷衍すると、ITRI はインキュベータやオープンラボ

³ 以下の ITRI についての記述は、特に断りのない限り、ITRI ウェブサイト、ITRI (2022) による。

(企業と共同研究開発を行う)の運営を行っている。また、100%出資のベンチャーキャピタル (Venture Capital : VC) 子会社「創新工業技術移転股份有限公司 (Industrial Technology Investment Corporation : ITIC)」を有し、積極的に起業支援や投資も行っている⁴。

加えて、ITRI は、国際連携も重視しており、米国 (カリフォルニア州)、日本 (東京)、ドイツ (ベルリン) に海外拠点を持つ。また、アジア・太平洋地域、米州、欧州の多数の大学、研究機関、企業とパートナーシップを結んでいる。

ITRI は、こうした活動を背景に膨大な産業資源を保有している。例えば、ITRI の全職員数は 5,949 人で (学歴の内訳は、学士 1,025 人、修士 3,639 人、博士 1,285 人)、「卒業生」(ITRI から転職したもの) は 2 万 6,875 人に上る (2022 年 5 月時点) (ITRI, 2022, p. 64)。この他、特許取得総件数は 3 万 282 件 (2021 年 5 月までの累計)、産業サービスの提供は 1 万 9,046 件、技術移転件数は 649 件 (以上、2020 年)、スピノフしたスタートアップおよび新ビジネスユニットは 151 社、インキュベートした企業数は 177 社 (以上、2021 年第 1 四半期までの累計) である (Jeng, 2021)。

以上が、StarFab の組織的バックグラウンド (「組織能力」) の説明である。続いて、その使命 (「ポジショニング」) について明らかにする。StarFab 設立の背景には、次のような考えがある。当時、半導体に続く次世代産業推進のために一層のハイテク・イノベーションが必要とされていた。彼らは、台湾の次世代のイノベーション推進には、単一の技術に依拠するのではなく、多くの技術領域に跨りこれを 1 つの新ビジネスモデルとして統合することが必要となる、と考えた。また、技術偏重ではなく、技術者出身の経営者が世界市場のニーズに適合した持続的成長可能な企業を構築できるように如何に支援するか、も重視された。以上 2 つの点を踏まえ、スタートアップ支援を体系的に遂行するエコシステムの構築により、スタートアップの迅速なイノベーション実現のためのインフラ (「Innovation Super Highway」と呼ぶ) と成すこと、同時に成熟企業のイノベーション推進を助けることを使命として StarFab は設立された (starfab-2022)。

これを敷衍するなら、世界の主要なエコシステムには、例えば米国シリコンバレーならソフトウェアやインターネットビジネス、中国北京の中関村ならフィンテックというように、各々、特色 (テーマ) がある。世界におけるスタートアップ発展の重要なハブの 1 つになるためには、国際的に認められたその国・地域の強みを活かしたものでなくてはならない。台湾の強みが発揮されるのは、過去 30 年以上かけて築き上げられたエレクトロニクス・ICT 分野を中心としたハードウェア製造業を基盤とし、これにスタートアップが開発したソフトウェアやアプリケーション (あるいはモジュール) を統合した製品・ビジネスである。換言すれば、ハードウェアとソフトウェアの統合をテーマとしたスタートアップ・エコシステムを構築し、様々なスタートアップや成熟企業がこれをベースとして、各々のコア能力や資源を持ち寄って連携しながらイノベーションを推進していけるようにすることが重要な

⁴ ITIC は 1979 年の創設以来、ITRI の技術・人材を背景に、国内外の新規企業に合計 120 億台湾ドル超の投資をしている。主要な投資先企業は、UMC, Taiwan Mask, Epistar, AUO, DelSolar, Mirle Automation 等々である。自身の基金の他、幾つかのファンドの管理を行っている。それには、台日基金 (三菱 UFJ キャピタルとの共同)、數位經濟基金 (ITRI, 資訊工業策進會との共同)、台灣工研群英基金 (台灣工研新創協會との共同)、公共基金 (政府機関より管理を受託した 3 つのファンド) がある (<https://itic.com.tw/about/?lang=zh-hant> 2022 年 12 月 14 日閲覧)。

である (starfab-2022 ; 岸本, 2021c ; Huang, 2022)。

4. StarFab アクセラレータの運営概要

本節では、StarFab が運営する複数のアクセラレータ・プログラムに共通する基本的な運営方式について解説する (個々のプログラムの詳細は後述する)。分析枠組みとの関連では、「戦略ストーリー」(狭義)の中身に当たる部分である。

4.1 基本方針, ファーカス領域, 育成方式

StarFab の基本方針は、台湾の成熟企業 (主に大企業) からのコーポレート・アクセラレータ運営の要請を受け、高度な技術を持ち大企業と相補完できるスタートアップ・チームを招致し、両者が win-win の関係を構築できるよう支援していくことである (「戦略ストーリー」の「コンセプト」)。これらの大企業は、StarFab にとっては連携のパートナーであると同時にビジネスの顧客である。政府・公的機関がパートナー・顧客となることもある。StarFab は、様々な顧客企業・団体からコーポレート・アクセラレータの実施を請け負っており、複数のプログラムを並行して、あるいは入れ替わりで走らせている。

StarFab の支援対象とするフォーカス領域は、ビジネス分野としては、スマート医療、スマート製造、スマートリテール、スマートシティ、スマート農業、スマート金融の 6 つである。技術分野としていえば、クラウドコンピューティング、AI、IoT、ビッグデータ、サイバーセキュリティの 5 つの核心的技術から成る SaaS (Software as a Service)⁵ 関連にフォーカスしている。しかも、純粋なソフトウェアではなく、ソフトウェアとハードウェアを統合した SaaS ソリューションであることが特色である (starfab-2022 ; StarFab ウェブサイト <https://zh.starfabx.com/> 2022 年 11 月 21 日閲覧)。

ただし、個々のアクセラレータ・プログラムの内容は、上述のビジネスもしくは技術の範囲内でそれぞれ多少フォーカスが異なっている。つまり、StarFab は「テーマ式育成 (主題式定向育成)」を自らの特徴の 1 つとして掲げている。これは、顧客大企業側が先に協力したいテーマ (技術や応用分野) を出題し、それに合わせてスタートアップの募集・選抜を行い、協力のやり方を決めていく方式である。これにより、スタートアップ側にとっても自らの成長に必要なリソースや支援をよりの確に獲得しやすくなるという考えである (starfab-2022)。

StarFab のアクセラレータ・プログラムが一般的アクセラレータと異なる特色は、次の点である。①ITRI との密接な関係を土台に、スタートアップを技術・資金等の面でサポートをする。つまり、スタートアップの技術が市場ニーズに対応するのに不足がある場合、ITRI の技術で補うことができる。また、ITRI には VC 子会社の ITIC があり、事業計画評価や資金調達面でも支援できる。ちなみに、ITIC は台湾最大のエバーグリーン・ファンド⁶ であ

⁵ SaaS とは、ベンダーのサーバーにあるソフトウェアを、ユーザーがインターネット経由のクラウドサービスとして利用できるようにしたビジネスである。

⁶ エバーグリーン・ファンドとは、投資ファンドの運用期間を定めず、投資収益をファンドの資

る。②単にメンターをあてがうのではなく、大企業とスタートアップを1対1でマッチングし、大企業がスタートアップに伴走する仕組み（大帯小的機制）を採用し、大企業のシニア人員がメンターとなる（企業導師）。この仕組みの下、大企業との共同イノベーション（共創）を通じた指導・支援により、大企業が主要ユーザーとなって、スタートアップの製品・サービスを実証済みソリューションとして磨き上げる。さらに、大企業のCVC（Corporate Venture Capital）投資による戦略的資金の獲得、および大企業との販売連携による国際市場マーケティングの実施といった面でもスタートアップを支援する。しかも、③大企業とスタートアップとの共同イノベーションを通して台湾のハードとソフトの統合による新ビジネスを先導することが目的である。単なるスタートアップ育成ではなく、イノベーション促進に重点がある。なお、こうしたStarFabならではの支援にフォーカスする半面、定型的な起業家教育や法律・会計方面などの一般的サービスは重視しておらず、法律・会計事務所や大学のインキュベータにアクセスするようにさせている（starfab-2022；StarFabウェブサイト <https://zh.starfabx.com/> 2022年11月21日閲覧）。

4.2 プログラムの立ち上げ、チームの選抜、成功の条件

其々のアクセラレータ・プログラムの立ち上げは、オープンイノベーション実施を希望する大企業（一部は政府・公的機関）からの要請が起点となる。検討すべきは次の諸点である。①上述の技術領域に符合するか、②StarFabの有するエコシステムとリソースで要請に応じたテーマ式アクセラレータをサポートし、当該企業が新ビジネス創出を実現できそうか、③スタートアップ側が国際市場の販路と戦略的資金を獲得できそうか、以上を考えあわせ、この案件を受けるかどうか決めるのである。加えて、顧客企業の希望が、人材獲得と新ビジネス創出のどちらに重点があるのかも確認する。StarFabのフォーカスは、あくまでも新ビジネス創出支援であるので、人材獲得が主目的なら要請を断り、大学のインキュベータに行くよう勧める。今までのところ、顧客企業の大部分が台湾企業であるが、海外企業も顧客となり得る（starfab-2022）。

スタートアップ・チームの選抜に関しては、StarFabのアクセラレータ・プログラムは大企業のニーズに応じて主題が決められるため、選抜の最終決定権は顧客企業にある。選抜される割合について、StarFab紹介資料では、「毎年世界中から約300社のスタートアップ企業の申し込みがあり、そのうち18%しかアクセプトされない。」という記述がある（劉晏蓉，2021）。面談調査によれば（starfab-2022）、選抜される比率は年々低くなっており、2022年時点では10%ほどである。プログラムの顧客が政府なら、台湾（あるいは当該地域）の産業発展への影響が主な関心事であるため選抜にあまり干渉しない。他方、顧客が企業の場合、起業家・スタートアップの育成ではなく事業開発が主目的なので、選抜が非常に厳格になるという（starfab-2022）。

スタートアップと大企業との連携が成功するためには、大企業側にどのような条件が整うことが必要かについて、StarFabとの面談調査では次のようなことがあげられた。①上級マネジャー（CXO級）が十分コミットしていること。新事業開発部があり、上級マネジャ

金プールに回し、継続的に投資するファンドである。

ーに直接報告する制度があること。②社内諸部門に跨る専門のタスクフォースがあること。彼らが、関係する諸部門とコミュニケーションし、スタートアップとの協力のパイプ役となること。③投資基金を持つこと。協力したスタートアップに投資し株式を取得することで、そのチームが成長した暁には投資収益という形でも見返りを受けられるのである（starfab-2022）。

4.3 StarFab の役割， 人員， 収入源

大企業とスタートアップとの連携を促進する上で、StarFab が果たす役割は主に次のようなことである。①顧客大企業のイノベーションへのニーズを理解することである。このために当該大企業の新事業開発部の人員と密接にコミュニケーションを取る。②選抜されたスタートアップの成長の軌跡を、データベースを作ってプログラム参加の初日から継続的に追跡している。これにより、各チームの経営状況やサバイバル率についても正確な数値を有している。③スタートアップが自己の発展に必要なビジネス・エコシステムを構築するのを手助けする。このために StarFab が有する大企業、産業顧問、投資家、先端的大学、ITRI などの各種アクターとの協力関係を活用する。以上のような活動・リソースを土台にしてこそ、精確なマッチングとディープな指導を通して効率的に成果に繋がられるのである（starfab-2022）。

こうした役割を担う StarFab の中心的スタッフは、人数的には 20 人を超えないくらいである。その多くはエコシステムの運営（人・企業間の連携促進・調整）に当たっている。技術的助言や資金調達面の支援は、ITRI やその VC 子会社の ITIC との協力で賄っている。また、ITRI は海外拠点を持ち（米国、日本、ドイツ）、こうした国に行く際は、サポートも得られる（starfab-2022）。

StarFab 自身の収入源は、次の 3 つである。①大部分は、上述のような民間大企業からのアクセラレータ・プログラムの実施請負に対する代価（コンサルティング料）である。②一部、政府・公的機関から創新創業プログラムの実施請負がある。収入はあくまでもビジネスへの代価であって、補助金ではない。③育成したスタートアップが成功した場合は、株式の何%かをコンサルティング料として受け取る。③について補足すると、ウェブ上にある StarFab のアクセラレータ・プログラムへの参加は、スタートアップ側にとっては全て無償である。しかし、プログラム終了後に評価を行い、一部のチームに対してより踏み込んだプログラムを施してさらなる発展に必要な資源を供給し、その見返りを受けることも行っている。全てのチームに対して一律にはない。見返りとして取得する株式のパーセンテージは、支援の内容によりケースバイケースであり、必ず事前に契約を結ぶ（starfab-2022）。

4.4 これまでの育成成果

StarFab による全アクセラレータ・プログラムのスタートアップ育成におけるこれまでの実績をここで紹介する。主な成果は表 1 に示されるが、数値は StarFab 設立からコロナ・パンデミック前までの時期（2012～19 年）が対象である。

表 1 StarFab アクセラレータ・プログラムの成果（以下の数値は、2012～19年に関するもの）

成果項目	成果	説明
育成したスタートアップの企業数	約200社	2012～19年の累計。毎年概ね20社前後が育成される。うち海外チームは約10%。
資金調達成功率	48%	プログラム参加により戦略的資金調達に成功したスタートアップの割合。
企業価値の成長率	4.2倍	プログラム参加による成長率。
生存率	88%	2012～19年の間に育成されたスタートアップのサバイバル率。
協力した成熟企業数	約30社	2012～19年の間にプログラムに参加した成熟企業の数。台湾企業が大半で、海外企業は約10%。

（出所）StarFab ウェブサイト (<https://zh.starfabx.com/> 2022年10月10日閲覧)、starfab-2022に基づき作成。

表 1 に示されるように StarFab がこれまでに育成したスタートアップは約 200 社である。大半は B2B のソリューション・ビジネスである。ビジネス分野的に多いのは、スマートリテール 20 社、スマート製造 39 社、(5G, 6G 応用の) スマートシティ 82 社である。これらに続いて、医療も多く、サイバーセキュリティや交通輸送の分野も年々増加している(2022年10月18日時点)(starfab-2022)。

選抜されたスタートアップの出身国で言えば、海外チームの割合は、毎年、大体 10%程度である(2019年まで)。2020～21年はコロナ禍に伴う入国規制のためゼロであった。対象領域が単なるソフトウェアや E コマースではなく、フェイストゥフェイスでの共同作業が不可欠なためである。出身国として最多はカナダで、次がシンガポールである(starfab-2022)。

単純に育成チームの数が多いかどうかというだけでなく、プログラム終了後の繋がりも重要である。StarFab は、卒業後もチームとの連絡を取り、適宜支援もし、その経営状況について追跡調査をしている。加えて、StarFab に関係するスタートアップの間で相互扶助のコミュニティが形成されていることも重要な成果である。このコミュニティは、スタートアップ同士が異なる市場ニーズに共同で対処し一層完成されたソリューションを提供するためのものでもある。StarFab の異なるプログラムに参加したチームの間でも交流があり、これは異なる領域を跨ぐ協力を繋がる良い機会ともなる(starfab-2022)。

上述のような育成方式による高い成功率と生存率がコミュニティ発展の基礎となっていることに加え、StarFab はコミュニティ拡充のために次の様な取り組みを行っている。①ニュースや関連イベント情報をウェブサイト上で日々告知している。②様々なタイプの集会を実施する。スタートアップの近況やサクセスストーリーを共有するようなものである。③オンラインの StarFab 関係者のソーシャル・ネットワーク (Facebook) を構築する。これを通じて、起業家は自身が直面している問題について議論できる人を適宜見つけることが出来る。④その時々で広く関心を待たれている問題について不定期にセミナーを開催する。適当な人物を探して講師とし、実戦的な経験や問題解決策をシェアさせるのである(starfab-2022)。

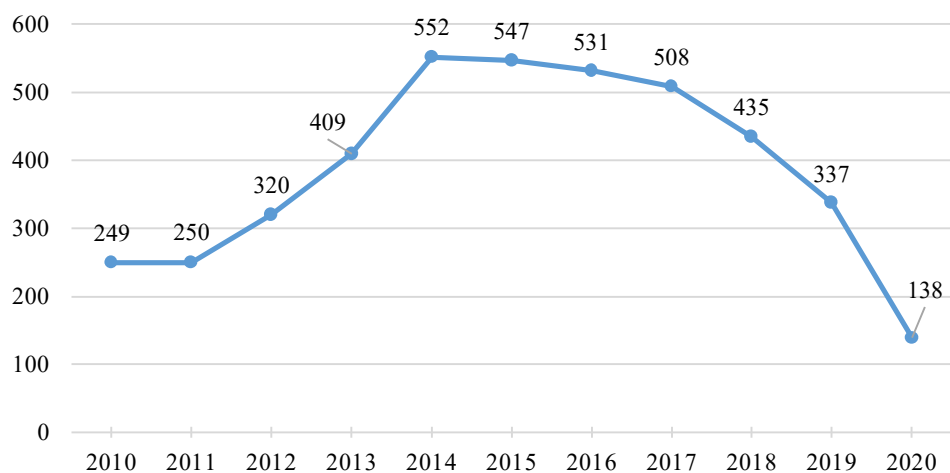
5. 環境条件：台湾におけるスタートアップの発展，および成熟企業との協力の概況

本節では、台湾におけるスタートアップの発展，およびスタートアップと成熟企業との協力について一般的な状況説明を行う。そして，その中で StarFab のアクセラレータとしてのビジネスモデルの意義と，台湾全体のスタートアップ・エコシステムの発展に資する可能性についても言及する。これは，分析枠組みの「業界・国・地域の環境条件」の分析に相当する。

5.1 台湾におけるスタートアップの発展状況⁷

まず，台湾におけるスタートアップの企業設立数（2010～20年）をみる（図3）。「スタートアップ（新創企業）」の定義は，やや広義になされている（図3の注を参照）。こうした企業数は，4,279社である。図3からは，台湾でスタートアップは，2012年頃から増え始め，2014～17年がピークであることが分かる（徐慶柏，2021）。StarFab の設立は2012年で，ITRI からスピノフしたのは2016年であり，ちょうどこうした趨勢に沿っている。

図3 台湾スタートアップの各年の企業設立数（2010～20年）（単位：社）



（注）調査対象企業の定義は「2021年3月末時点で，2010年以降成立で，かつ台湾で登記した新規企業...（商業司登記に基づき，解散あるいは営業停止中の企業は除く）」である。

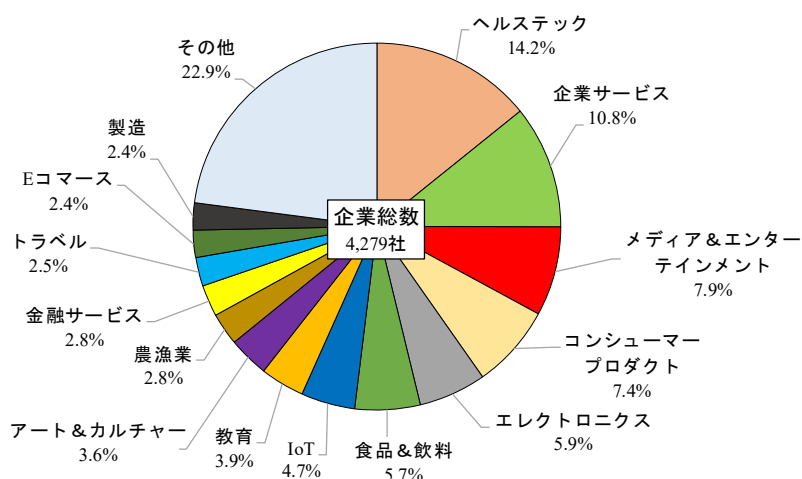
（出所）徐慶柏（2021，p. 136，図1）を引用し改変。

次に，この4,279社の産業分野別の割合をみると図4のようになる。ヘルステック（医薬品，医療器材，デジタル医療，健康食品，医療サービス等），企業サービス（ソフトウェア，

⁷ 本小節の分析は，拙著（岸本，2021c）の第3節の一部を引用したものである。ただし，適宜加筆修正し，資料・データも本稿執筆時点（2022年11月）で入手可能な最新のものに更新している。

ウェブ上のサービス・プラットフォーム), メディア&エンターテインメント, コンシューマプロダクト, エレクトロニクスが上位に位置する(徐慶柏, 2021)。上述のように StarFab がフォーカスする技術領域は, クラウドコンピューティング, AI, IoT, ビッグデータ, サイバーセキュリティの5つであり, しかもソフトとハードの統合のソリューションである。人気産業分野を満遍なくカバーしているのではなく, 一定の「選択と集中」が行われていることが分かる。

図4 台湾スタートアップの産業分野別企業数割合(2020年)(単位:%)

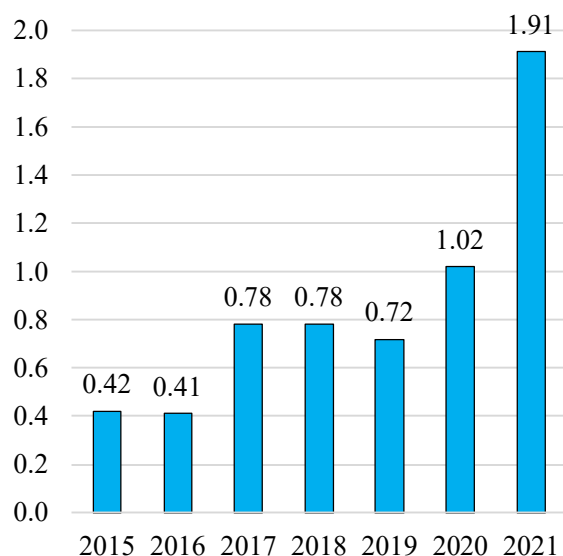


(注) 調査対象企業の定義は, 図3と同じ。

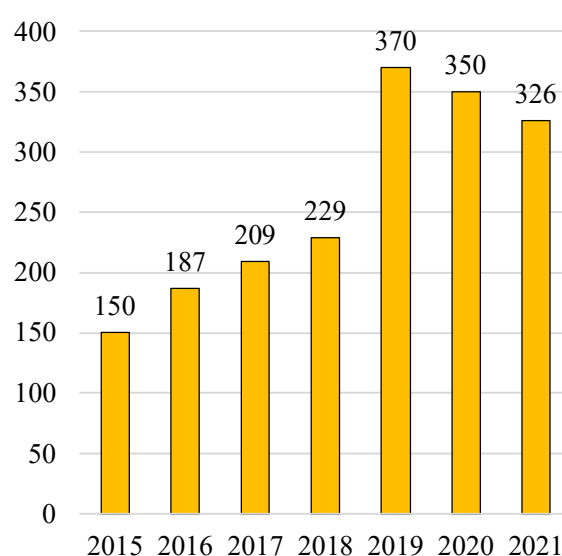
(出所) 岸本(2021c, p. 27, 図4)を引用(徐慶柏, 2021, p. 138の数値に基づき作成)。

図5 台湾におけるスタートアップへの投資の趨勢

投資額(単位:10億米ドル)



投資件数(単位:件)



(注) 2010年以降設立, 未上場, 登記地が台湾(海外の場合は, 創設者が台湾人)の企業が対象。M&Aと親会社-子会社間の投資は含まず。

(出所) 范秉航(2022, p. 5, 図2)を引用し改変。

今度は、スタートアップへの投資に目を向けてみよう。図5はスタートアップへの投資額と投資件数の各々について2015～21年の推移を示している(「スタートアップ(新創企業)」の定義は、図5の注を参照)(范秉航, 2022)。どちらも2015年以降大きく伸びているが、2019～21年は、投資額は増加傾向で投資件数はどちらかという減少傾向というように逆になっている。

続いて、投資家および投資内容の内訳については、表2のようになる(2015～22年第1四半期の累計)。注意すべきは、「投資額(平均)」で、注にも示したように、これは各タイプの投資家が参加した各案件(共同投資案件を含む)の全投資額の平均値である(各タイプの投資家の平均投資額ではない)(范秉航, 2022)。したがってこの数値から分かることは、各タイプの投資家が出資した(共同投資)案件が、平均的にみて大型案件が多いかどうかといったことである(「投資額(中央値)」も同様)。

表2 台湾スタートアップへの投資家内訳(2015～22年Q1の累計)(単位:件, %, 万米ドル)

投資家タイプ	投資件数 (件)	全投資件数中 のシェア(%)	投資額(平均) (万米ドル)	投資額(中央値) (万米ドル)
国内企業/CVC	1,440	61	434	119
VC	943	40	618	182
國家發展基金	365	15	265	102
海外投資家	306	13	1,324	360

(注1) 投資対象スタートアップの定義は、未上場、登記地が台湾(海外の場合は、創設者が台湾人)の企業。M&Aと親会社-子会社間の投資は含まず。

(注2) 「全投資件数」は2,373件。共同出資があるため、「投資件数」の合計はこれを超える。同じ理由で、「全投資件数中のシェア」の合計は100%を超える。

(注3) 「投資額(平均)」は、各タイプの投資家が参加した各案件(共同投資案件を含む)の全投資額の平均値(他のタイプの投資家が共同で投資した場合、その投資額も含まれる)。「投資額(中央値)」も同様。

(注4) 投資家類型で、「海外投資家」には海外のVC、CVC、企業が含まれる。「VC」は国内外のVCなので、この2つは一部重複することになる。

(出所) 范秉航(2022, p. 10, 図7), および tier-2021 に基づき作成。

表2から主に読み取れることは、投資件数およびその全投資件数中のシェアでは、国内企業/CVCが最大で過半を占めていることである。近年、大企業がDX推進および新ビジネスチャンス探索のためにスタートアップとの協力を重視していることが背景にある。StarFabが大企業によるスタートアップへの伴走の仕組みにこだわるのは、こうした資金調達面も考慮した結果である。面談調査によれば(starfab-2022), 近年、アーリーステージの、特にハイテク・スタートアップへの投資力が増加したのは大企業/CVCの影響であるという。一般のVCがリスクコントロールし易い成熟期のチームにフォーカスするのに対して、大企業/CVCにとっては、たとえスタートアップが失敗してもその人材が大企業に入ってくるのが期待できるため、早期段階への投資リスクは低く感じられるのである。

5.2 台湾におけるスタートアップと成熟企業との協力⁸

数年前より、台湾では、成熟企業（中堅・大企業）とスタートアップとの協力（Corporate Startup Engagement : CSE）への関心が高まって来ている。その近況について以下で解説し、StarFab の活動の背景説明としたい。

（1）スタートアップからみた CSE

ここではスタートアップ側からみた CSE の取り組みの現状について、2021 年のアンケート調査（PwC・TIER, 2021, pp. 37~38）の結果を紹介する。それによれば調査対象企業⁹の 4 割以上が中堅・大企業と協力経験があるという結果が報告されている。その詳細は次のようである。

- 協力の内容あるいは接触のルート：製品・サービスを直接販売 59.9%，政府等が開催した各種資金調達・業務マッチング会あるいは展示会への参加 40.1%，中堅・大企業のサプライチェーンあるいはエコシステムへ参加しその他の顧客へアクセス 32.0%，中堅・大企業の製品・サービス共同開発実証計画に参加 27.9%，中堅・大企業が運営するあるいは主な資金提供者となっているインキュベータ/アクセラレータに参加 19.4%，中堅・大企業が提供する無償あるいは優遇価格の支援サービスを取得 16.2%，中堅・大企業が主催あるいは出題する創業コンテスト/ハッカソンへの参加 15.8%，中堅・大企業が運営あるいは提供するワーキングスペース・実験室・実証エリアへの入居あるいは使用 15.8%，資金投資獲得 11.7%，その他 5.9%（n=222 複数選択可）。
- 期待するリソースあるいは支援：販路提供 50.9%，製品・サービス共同開発の実証エリア提供 50.0%，製品・サービス共同開発の経費提供 49.5%，資金投資提供 38.3%，マーケティング宣伝のチャンネル提供 28.8%，資金調達の推薦 17.6%，サプライヤーの推薦 13.1%，専門的な対応部門の提供 12.6%，経営管理指導の提供 9.0%，その他 1.8%（n=222 最大 3 つまで選択可）。

以上から、中堅・大企業との協力関係について、製品・サービスの販売、サプライチェーンやエコシステムへの参加、製品・サービスの共同開発実証計画への参加のようなある程度踏み込んだ関係がそれなりにある一方で、資金投資獲得のような深い関係は比較的少ないことが分かる。期待する支援をみると、販路提供、製品・サービス共同開発の実証エリアや経費の提供、資金投資、マーケティング宣伝チャンネル提供といった、まさに StarFab のプログラムが重視しているような方面でニーズが多いことが理解される。

（2）成熟企業からみた CSE

次に成熟企業（中堅・大企業）側からみた CSE について、2022 年のアンケート調査（n=302）（III, 2022, 第一章）の結果を紹介する。台湾の中堅・大企業で、ハイテク・スタート

⁸ 本小節の分析は、拙著（岸本, 2021c）の第 4.2 節の一部を引用したものである。ただし、適宜加筆修正し、資料・データも本稿執筆時点（2022 年 11 月）で入手可能な最新のものに更新している。

⁹ 調査対象企業は、「現在創業を計画中のチームの創業者、および登記 5 年以内（2016 年以後成立）の新創企業の責任者あるいは創業チーム」である（PwC・TIER, 2021, p. 62）。

アップとの CSE を既に実施したものは 39.4%，未実施だが現在観察・評価中が 38.4%，未実施かつ今後 1～2 年はその計画もないが 22.2%であった。CSE 実施企業の回答（n=119）の内訳は次の通りである。

- CSE の主な方法：スタートアップ関連活動への参加 64.7%，スタートアップへのサポートサービス提供 44.5%のような浅い協力が多く，M&A 11.8%や投資（株式取得）9.2%のような深いコミットは少ない（複数選択可）。
- CSE の目的：スタートアップの製品・サービスを導入 52.9%，スタートアップのツールや方法により企業文化の転換を推進 47.9%，PoC 実施 46.2%が上位（3 つまで複数選択可）。
- CSE の相手スタートアップのビジネス領域：AI 52.9%，スマート製造 28.6%，情報セキュリティ 26.1%，IoT 24.4%，フィンテック 24.4%が上位（3 つまで複数選択可）。
- どのステージのスタートアップをパートナーとして選ぶか：成長段階 37.8%，早期製品段階 25.2%，特に決めてない 23.5%，成熟段階 10.9%，シード段階 2.5%（単一回答）。
- スタートアップにどのようなリソースを提供したか：実証実験の場合 58.8%，製品の少量試作・試験サービス 42.0%，製品共同開発プロジェクトの経費 22.7%が上位（3 つまで複数選択可）。
- スタートアップへの投資：未だ投資していない 60.5%，直接的投資 28.6%，CVC 設立 14.3%，外部 VC ファンドへの投資 9.2%，その他 1.7%（2 つまで複数選択可）。
- CSE で主な問題点・課題：リソース投入の報酬が予期ほどでない，あるいは予測困難 46.2%，適切なパートナーの獲得が困難 42.0%，効果を測ることが困難 36.1%が上位（3 つまで複数選択可）。

以上をまとめると，CSE を既に実施している企業が約 4 割（未実施だが現在観察・評価中を含めると約 8 割）。方法では，関連活動参加などの浅い協力が多く，M&A や投資のような深いコミットは少ない。目的としては，スタートアップの製品・サービスの導入や自社の企業文化の転換のように，自社（製品・サービス）の改善・アップグレードの手段・刺激となることを期待している。相手のビジネス領域としては AI が最多で，ステージでは成長段階が多い。提供した資源では，実証実験の場合，少量試作・試験サービスが多い。未だ投資をしていない企業が 6 割である。課題としては，リソース投入の報酬が予期ほどでない，適切なパートナーの獲得が困難といったことが多かった。前節と読み合わせれば，StarFab が実施するコーポレート・アクセラレータは，まさにこうした CSE の発展状況に対応し，それを一層促進させるようにデザインされていることが分かるだろう。

全体のまとめとしては，近年台湾では CSE への関心が高まり，双方から見て，既に一定の経験はあるものの，深い連携はそれほど多くない，ということである。他方で，主要産業（ICT，半導体，自動車・二輪車など）の大企業による CSE は既に多様な展開を見せており，数多くの事例がある（例えば，III，2020 を参照）。

この中で，アクセラレータ（とりわけ，StarFab のようなコーポレート・アクセラレータ）が，CSE のマッチングと効果的な運営に向けて一定の貢献をしていると考えられる。つまり，2021 年のアンケート調査（PwC・TIER，2021，pp. 21～22）よれば，台湾のスタートアップの 60.3%が，これまでに実体あるいはバーチャルの育成・支援機関に入居（利用）し

たことがあると答えている。どのようなタイプの育成機関を利用したかについて、「国内外のアクセラレータ」と回答したものが 24.9%であった（連続起業家に限ると、37.4%）（n=700 複数選択可）。他方、2016 年頃から台湾におけるアクセラレータの設立が増えており、2020 年 8 月末時点で 61 社ある（徐慶柏・劉聖元，2020，p. 160）。その中でもコーポレート・アクセラレータは、現状でアクセラレータ総数の 4～5 割を占める（數位時代他，2022，p. 35）¹⁰。要するに、台湾スタートアップの相当数がアクセラレータを利用したことがあり、そのアクセラレータの中でコーポレート・アクセラレータが大きな割合を占めているのである。StarFab は、アクセラレータとして、設立時期の早さ、リソースと実績の豊富さにおいて台湾で代表的な団体である。とりわけコーポレート・アクセラレータとしては草分け的存在である。ここから StarFab が、台湾における CSE の興隆とアクセラレータの役割増大を追い風にして発展してきたこと、同時にそのトレンドに対して代表的コーポレート・アクセラレータとして成功例あるいはロールモデルの提示により相当の貢献をしてきたことが推察できるのである。

6. StarFab アクセラレータ・プログラムの具体例

本節では、StarFab の実施するアクセラレータ・プログラムの具体例を紹介する。プログラムのラインナップは、時期により変化する。本稿執筆時点（2022 年 11～12 月）で、ウェブサイト上（「加速器計畫（アクセラレータ・プログラム）」の頁）では「CIAT Accelerator」，「Flytech x StarFab Accelerator」，「Taiwan AI Robotics Accelerator」，「新竹 AIoT Accelerator」¹¹ の 4 つが紹介されている。これらに加え、他の幾つかのプログラムも存在する。以下では、その内容を詳しく説明する。分析枠組みとの関連でいえば、本節は「4. StarFab アクセラレータの運営概要」で示された「戦略ストーリー」（狭義）の基本的説明を肉付けするものである。

6.1 業界団体とのパートナーシップ：「CIAT Accelerator（台湾雲谷雲豹育成）」¹²

本プログラムは、StarFab（の前身）設立当初から続く主力プログラムである（2013 年第 1 期）。クラウドコンピューティングと AI・IoT 産業促進を使命として設立された「台湾雲端物聯網産業協會（Cloud Computing & IoT Association in Taiwan：CIAT）」がパートナー・

¹⁰ コーポレート・アクセラレータも細かく見ると次の 3 タイプがある。①自主経営型、②委託経営型（既存アクセラレータに運営委託）、③参加型（既存アクセラレータにスポンサー等として参与）（數位時代他，2022，p. 23）。この中では、StarFab は②に相当する。

¹¹ AIoT とは、AI と IoT を組み合わせた造語であり、「IoT 機能をもつ各種製品や機器に、人工知能による機械学習を導入し、制御や運用の最適化を図ること。たとえば、エアコンに利用者の行動パターンや好みの温度を学習させ、稼働時間や温度調整を最適化させるなど。」（<https://www.weblio.jp/content/AIoT>）と説明される。現在では AI と IoT が組み合わせられることは珍しくない。本稿では、AI と IoT を分けて記述するか、それとも AIoT と記述するかは、引用元の資料に準拠する。

¹² 以下の CIAT Accelerator の解説は、特に断りのない限り、StarFab ウェブサイト（<https://zh.starfabx.com/ciat-accelerator/> 2022 年 12 月 5 日閲覧）に基づく。

顧客である。CIAT の設立には ITRI も深く関わっている¹³。

本プログラムは、クラウドコンピューティング、IoT、5G、ビッグデータ、インダストリー4.0、AI のイノベティブなアプリケーション開発のために、同協会の会員企業のリソースを結合し、大企業によるスタートアップへの伴走による創業の仕組み（大帯小的創業機制）のもと、有望なスタートアップが、大企業から製品開発、ビジネスシンケージ、資金調達、企業マッチングといった面で支援・指導を受け、ビジネス版図の開拓を実現できるようにする。簡潔に言えば、「台湾ハイテク産業の未来のスター企業を発掘し、スタートアップと成熟企業との共同創新を支援して成長を加速する」ことがプログラムの目標である（「台湾雲豹育成計畫」ウェブサイト <http://accelerator.twcloud.org.tw/About.aspx> 2022 年 12 月 5 日閲覧）。

本プログラムは、毎年 1 期のみ実施される。プログラムの実施は次の 7 つのステップに分かれる。

- ① 出題：同協会の会員中幾社かの企業・団体が「企業メンター（企業導師）」となり、各々がスタートアップとの連携で探求したい幾つかの課題（技術や応用分野）を「出題」する。テーマは、各企業メンターのニーズに基づき、StarFab と相談して決める。2022 年は、ITRI、中華電信、台達電子、英業達、凌群電腦、遠傳電信の 6 社・団体が企業メンターとしてウェブ上にあがっているが、顔ぶれは年により変動がある。
- ② 募集：これを踏まえ、国内外のスタートアップ・チームに応募を呼び掛ける。
- ③ 第 1 次選抜（初選）：応募してきたスタートアップに対して、チーム、製品、投資、財務といった面から第 1 段階の審査を行う。
- ④ 第 2 次選抜（複選）：第 1 次選抜を通過したチームに、各々 6 分間のブリーフィングと現有製品の展示をさせ、そして企業メンターとの対面と商談を行わせる。企業メンター側は、自社の出題を満たし潜在力のあるチームを選定する。スタートアップ側も企業メンターを選定する。

この際、スタートアップは、そのリソースが有限であることに鑑みて、1 社の企業メンターとのみ協力できる。他方、大企業側は、各自のキャパシティやマンパワーに応じて複数のスタートアップと協力しても良いのだが、1 件の協力ごとに費用を納める必要があるため、慎重に選定する。このマッチングは、必ず StarFab のコーチ（輔導師）を介して行う必要があり、勝手に直接的に行うことは許されない。StarFab のコーチは、スタートアップに大企業とのコミュニケーションの仕方について指導する。「さもなければ、スタートアップは簡単に大企業に飲み込まれてしまう」からである。每期選抜されるスタートアップの数は一定しておらず、企業メンター側の好みやキャパシティにより変動する。近年は、大企業の選抜がより厳格となり、減少する傾向にある（starfab-2022）。

¹³ CIAT の前身の「台湾雲端運算産業協會（Cloud Computing Association in Taiwan）」は、2010 年 10 月に經濟部技術處の指導下で、ITRI や台湾區電機電子工業同業公會（TEEMA）、中華民國資訊軟體協會（CISA）、資訊工業策進會（III）、中華電信の連合で設立された（<http://www.twcloud.org.tw/xmdoc/cont?xsmsid=0I128574436646171239> 2022 年 12 月 10 日閲覧）。現在、CIAT の会員としてウェブサイトに掲載されているのは、ITRI や StarFab の他、Advantech、HTC、中華電信、凌群電腦、遠傳電信、Inventec、Delta 等の台湾大企業に加え、Microsoft、Dell、Qualcomm、NVIDIA、Panasonic、NEC、Fujitsu 等の外資企業を含む 168 企業・団体である（<http://www.twcloud.org.tw/xcassn?xsmsid=0I205560618785535234> 2022 年 12 月 10 日閲覧）。

- ⑤ 大企業との共同イノベーションによる指導（共創輔導期）：前ステップでマッチングが成立したスタートアップと大企業の各ペアの中で、企業メンターの密接な指導の下、スタートアップの製品改良、ビジネスモデルの調整、販路の開拓を行う、あるいは大企業と直接ビジネスを行う。この第5ステップは本プログラムの中核部分であり、約4ヵ月間続く。各チームの支援ニーズは異なるが、企業メンターの助力で、最適の資源を得やすくなる。

スタートアップは、大企業のリソースを活用でき、大企業を主要ユーザーと見立てて、市場ニーズに適合するイノベーションを実施することができる。さらに StarFab がコーチを派遣し、連携のプロセス中にスタートアップの知的財産権が大企業に侵害されないようにサポートすることもできる。他方、大企業側は、スタートアップとの連携により、新技術の開発や新たな応用可能性についての知見が得られる。大企業によるスタートアップへの伴走の仕組みによる win-win 状況の創出である（劉晏蓉，2021）。

このステップの終わりに、評価のためにベンチャーキャピタリストが招かれ、彼らと企業メンターとの意見に基づき、次のステップに進めるチームが決まる。2022年では、「VCメンター（創投導師）」として、ITIC、中華開發創新加速器（CDIB Capital Innovation Accelerator：CCIA）、中華民國全國創新創業總會（National Innovation and Entrepreneurship Association：NiEA）、蜂行資本（Hive Ventures）の名があがっている。

- ⑥ デモデイ（決賽）：スタートアップと企業メンターとの協力の成果を発表・展示する。デモデイまで進めるチームの数は少ない。例えば、2022年は、約200チームが応募してきた中で、ここまで来れたのは7社のみであった（starfab-2020）。デモデイに参加したチームには、著名なVCからの投資意向書の獲得や財務・法律のコンサルティングサービスを受ける権利の獲得およびメディアの報道のチャンスがある。
- ⑦ 戦略的資金獲得：投資を受けられるスタートアップに対し、StarFabは合理的な投資金額に合意できるようにサポートする（劉晏蓉，2021）。

表3 CIAT Accelerator：2022年企業メンターと出題内容

会社・団体名	主な製品・活動	出題内容
工業技術研究院（ITRI）	各種研究開発，技術移転，起業支援	5G/エッジ演算，自動運転/自動車IoT，情報セキュリティ，スマート金融，AI応用
中華電信（Chunghwa Telecom）	通信キャリア	AI，5G，IoT
台達電子（Delta Electronics）	パワーエレクトロニクス，オートメーション，ICT・エネルギーインフラ	電源/電子部品，産業・ビルオートメーション，ICT・エネルギーインフラ
英業達（Inventec）	EMS，ネットワーク・自動車用電子ソリューション	AIoT，5G，自動車IoT
凌羣電腦（SYSCOM）	コンピュータ設備の販売・システム統合サービス	AI，IoT，クラウド応用，ビッグデータ，5G
遠傳電信（Far EasTone Telecommunications）	通信キャリア	コンシューマー向けデジタルライフ，企業スマートトランスフォーメーション，ネットワーク/情報セキュリティ

（出所）StarFab ウェブサイト（<https://zh.starfabx.com/ciat-accelerator/>），各社・団体ウェブサイトに基づき作成（すべて2022年12月5日閲覧）。

2022年は本プログラム開始から10年目に当たる。この10年間で、スタートアップ154社が大企業の伴走による育成を受け、そのうち5割超が戦略的投資を獲得し、資金調達額の

合計は 30 億台湾元超に上っている¹⁴。本プログラムの第 10 期（2022 年）の企業メンターと各出題内容（大項目のみ）は、表 3 のとおりである。

上述のように、本プログラムの期間中、各スタートアップは、特定の 1 社の企業メンターとのみ協力するのであり、StarFab を飛び越して他の大企業と勝手にマッチングしてはいけないルールである。しかし、デモデイはいわば卒業イベントであり、それ以降はこの制約はなくなる。その後は、スタートアップは企業メンターとの協力関係を継続してもよいが、双方がその意思がなくなれば止めることもできる（starfab-2022）。

補足すると、第 10 期目の 2022 年からは、「市場メンター（市場導師）」の仕組みが追加され、デモデイに続き、「台湾區電機電子工業同業公會（Taiwan Electrical and Electronic Manufacturers' Association: TEEMA）」との連携で市場開拓を加速する機会も得られるようになった。TEEMA は電機電子産業分野で台湾を代表する業界団体であり、会員数 3,000 社以上を誇る。TEEMA は CIAT の会員でもある。

さらに付け加えると、本プログラムにはスタートアップの国際展開を支援する仕組みもある。例えば、2022 年に「Tech-Startup Japan Award」が設立された。これは、本プログラムに参加したスタートアップの中で日本進出に適するものを少数選抜し（2022 年は 3 社）、みずほ銀行との協力により、日本での顧客の開拓を支援するものである（starfab-2022）。

6.2 民間企業とのパートナーシップ：「Flytech x StarFab Accelerator（飛捷 x StarFab 加速器）」¹⁵

本プログラムは、POS（Point of Sales）システムメーカー大手（台湾 top，世界 top 3）の Flytech Technology（飛捷科技）と StarFab との連携により運営される。スマートリテール、ホスピタリティ、医療、製造、交通の分野で、スタートアップ・中小企業との協力を通して、産業創新エコシステム構築を促進することを目指す。

本プログラムの開始は 2019 年で、当時、Flytech は POS ビジネスを 20 年ほど続けていたが、無人店舗や顔認証決済、セルフ精算の普及を受け、事業転換せざるを得ない状況にあった。従来型 POS 製品からの脱却を目指し、一方で、モバイル POS、セルフサービス機、AI 決算システムなどの開発に取り組んでいた。他方で、本プログラムにより、スタートアップの DNA を注入し、第 2 成長曲線に乗せることを企図したのである（陳君毅，2019）。

選抜されたスタートアップに提供されるリソースは、次の 4 つである。①ソフトウェアとハードウェア統合製品の共同イノベーション：POS の世界的大手 Flytech との協力による概念実証（Proof of Concept：PoC）。②国際市場の開拓：欧米市場進出への案内。③資金投資：300 万台湾元以上の戦略的投資。④業界専門家との交流：Flytech 董事長との 1 対 1 の交流、ハイレベル・マネジャーとの交流活動。

本プログラムは年 3 回の募集がなされている。各期プログラムの実施は次のようなステ

¹⁴ 「Information 台灣雲谷雲豹育成 雲豹 10 年・你的 10 年」『ACCUPASS』(<https://www.accupass.com/event/2211020139571469173755?fbclid=IwAR08QKLRV44tRMiSiGJxsp61c0PVfe62beEZZ7gz9crSx6kED3CJZFmGO9I>) による。

¹⁵ 以下の Flytech x StarFab Accelerator の説明は、特に断りにない限り、StarFab ウェブサイト (<https://zh.starfabx.com/flytech-x-starfab-accelerator-program/> 2022 年 12 月 6 日閲覧)、同プログラム紹介資料 (Flytech & StarFab, 2022) に基づく。

ップを経る。①募集，書類審査。②事前ミーティング：入選したチームと Flytech が初の顔合わせをし，同社の製品と業務について理解を得る。③創新委員会：チームが正式に Flytech にブリーフィングと事業協力提案を行う。④商談：前段階を通過したチームが，1 ヶ月間ほどかけて，さらに踏み込んだ協力機会の商談を行い，協力の方向性と戦略を検討する。⑤投資審査会：双方合意の状況で開催され，300 万台湾元以上の戦略的投資獲得のチャンスがある。

2022 年の募集テーマ・領域は次の 4 つである。

- ① ESG－環境永続：生態環境との共存共栄の理念を堅持し，省エネ，カーボンフットプリントの削減，環境保全製品の設計と材質のソリューションを探求する。例えば，ビル設備エネルギー消費の管理，グリーンエネルギー分野での応用，POS/キオスク/タブレット等の環境保全製品設計，カーボンフットプリント管理ツール，廃水・廃棄物処理方面への応用である。
- ② inefi プラットフォーム＝UEM SaaS サービス：POS/キオスク/タブレット/パネル PC/ボックス PC といった端末機器の価値向上に向けた SaaS サービス，多数の機器の遠隔管理の効率向上，ユーザーエクスペリエンスの最適化が課題。inefi とは，Flytech が独自開発したクラウドベースの UEM¹⁶ プラットフォームである。例えば，病院内の端末での資料・データのアクセス権管理と情報セキュリティ，工場内端末と周辺装置を接続した操業効率向上への応用等が想定される。
- ③ AI 映像・音声認識：POS/キオスク/タブレット/パネル PC/ボックス PC に搭載されたレンズおよび音声装置と結合し，AI 映像・音声認識技術を適用することで端末機器のユーザーエクスペリエンス向上と業務最適化を実現するサービス。例えば，小売業での人流の分析や消費者ニーズの予測，店舗・映画館・ホテル・空港等での音声による発券・座席予約・セルフチェックイン，自動車のダッシュボードへの応用等が想定される。
- ④ IoT：IoT 機器とセンサーによりエリア内の環境データを収集・分析し，各種予測や管理に活用する。例えば，飲食店での空席と座席回転数の向上，病院内での空気品質の監視，工場の生産ラインとサプライチェーンの管理への応用等である。

6.3 政府・公的機関とのパートナーシップ

(1) 「Taiwan AI Robotics Accelerator (南科 AI x Robotics 加速器)」¹⁷

Taiwan AI Robotics Accelerator (TAIRA) プログラムは，南部科学園區管理局と StarFab の連携により 2018 年に開始された。南部科学園區には，半導体・ICT 関連の産業集積が形成されている。これを背景に，国内外の AI・ロボティクス技術を持つスタートアップを招致し，彼らと台湾南部地域の成熟企業（中堅・大企業やメジャーな団体）との連携により，地域力によるイノベーション推進とスタートアップ活用の産業転換を図るものである。応用

¹⁶ UEM (Unified Endpoint Management；統合エンドポイント管理) とは，エンドポイント（企業のネットワークに接続された PC やスマートフォンなどの端末）を一元管理するためのツール。

¹⁷ 以下の Taiwan AI Robotics Accelerator に関する説明は，特に断りのない限り，StarFab ウェブサイト (<https://zh.starfabx.com/taiwan-ai-x-robotics-accelerator/>)，TAIRA ウェブサイト (<https://www.tairax.com.tw/index.aspx>) に基づいている（どちらも 2022 年 12 月 7 日閲覧）。

分野としてフォーカスするのは、スマート製造、スマート医療、IoT、5Gである。

プログラムの主な内容は、次の様である。①ビジネス連携：南部地域の成熟企業のニーズと結合し、製品共同研究開発、国際販路開拓、実証実験、ビジネスモデル調整等を通してスタートアップの成長を促進する。②エンジェルの指導：著名な企業家を集め、スタートアップの発展戦略策定を手助けし、さらに多くの外部資源を引き込みスタートアップの成功を支援する。③資金投資：エンジェル投資マッチング会を催し、エンジェルとスタートアップの交流を促す。プログラム終了前にデモデイを開催し、スタートアップと企業に協力の成果を発表させ、資金調達之机をを与える。④国際リネージュ：北米・日本・東南アジアのパートナーとのネットワークを通して、優秀なスタートアップの海外進出を手助けする。⑤スタートアップ交流：多くの優秀な起業家を集め中堅企業と交流をさせ、起業経験の共有に加え、領域を跨ぐ協力の機会を作り出す。

本プログラムに参加することでスタートアップは次の様な方面でのサポートが得られる。

①各種ビジネス関連：実証実験、企業とのマッチング、販路開拓（国内外の展示会への参加）。②事業スペース：南部科学園区内のオフィスへの入居と施設の利用、会社登記や（海外チームの場合）起業家ビザ申請のワンストップサービス。③製品製造：メイカースペース、技術セミナー（AWS, Microsoft）、技術顧問。④起業教育：StarFab コーチの指導、外部専門家（財務・法律・特許）のコンサルテーション。

本プログラムでスタートアップと共同イノベーションを行う成熟企業（企業メンター）としてウェブサイトの名があがっているのは、本稿執筆時点（2022年12月7日）では次の企業である。

- 台湾受恩（Taiwan Stipendiary）：老人介護事業
- 友上科技（CASTEC）：産業用ロボット・製造装置
- 秀傳醫院（Show Chwan Memorial Hospital）：医療
- 研華智誠（Advantech iCity Services）：AI データ分析等によるサービス
- 瀚宇彩晶（HannStar Display）：液晶パネル

（さらに募集継続中とある）（TAIRA ウェブサイト <https://www.tairax.com.tw/RegistMethod.aspx> 2022年12月7日閲覧）。

本プログラムは年1回の募集がなされている。各期プログラムの実施は次のようなステップを経る。①1次選抜（Primary Selection）：書類審査。StarFab がオンラインもしくはオフラインのインタビューを通してチームや製品、応募資料の中身を踏み込んで確認することもある。②オンライン・マッチング会（Demo Pitch）：企業からの出題に応える形で、各スタートアップがブリーフィングと商品・技術の展示を行い、企業との交流の機会を持つ。③大企業との共同イノベーション（Co-creation）：前ステップで企業から選ばれたスタートアップは、TAIRA プログラムに参加が許され、企業メンターとの協力を進める。④製品発表会（Demo Day）：プログラムの終わりに、スタートアップと企業メンターは、共同イノベーションの成果を発表しピッチを行う。聴衆は、選ばれた投資家、産業界の代表者、スタートアップ・エコシステムのメンバーであり、南部科学園区と南部地域の企業も招待される。これによりスタートアップに新たなビジネス機会を提供する。

ちなみに2020年の同プログラムには160社のスタートアップから応募があり、1次、2次

の選抜を経て決勝大会であるデモデイに進出したのは 16 社であった。その中から 4 社が年間最優秀企業に輝き、プログラム審査員でもある台湾の著名 VC からの投資意向書を獲得し、世界大手会計事務所のコンサルテーションを一定期間無料で受ける権利などの特典が付与された。このデモデイには、みずほ銀行と StarFab の協力でマッチングされた日系大手化学品メーカーと台湾スタートアップのペアも参加している（弦巻，2021）。

(2) 「新竹 AIoT Accelerator（新竹 AIoT 加速器）」¹⁸

本プログラムは、2022 年に新竹県の「青年創新創業育成計画（青年創新創業培育計畫）」として開始されたもので新竹県政府と StarFab の連携により実施される。AIoT 分野で、新竹（およびその周辺）地域の大企業やメジャーな団体と全台湾から誘致した青年起業家をマッチングし、大企業によるスタートアップへの伴走の仕組み（大帯小的機制）により、技術、実証実験、マーケティング等の多分野で協力する。2022 年は 6 社・団体が企業メンターとして出題している（表 4）。

表 4 新竹 AIoT Accelerator：2022 年の企業メンターと出題内容

会社・団体名	主な製品・活動	出題内容
拓緯實業（Bright Toward Industrial）	リレー等の電子部品	スマート製造（部材の品質管理、製造工程の改善・最適化）
華夏玻璃（Hwahsia Glass）	ガラス製品	スマート製造（人的資源管理、金型摩耗率モデリング）、ESG（エネルギー管理・回収）
緯謙科技（WiAdvance Technology）	クラウド技術応用サービス	スマート医療（病院内外での位置追跡延長）
聯達智能（Leantec）	ロボットアーム	スマート製造（DX）
邁特電子（Mighty Net）	EMS、スマートソリューション（医療、ロジスティックス、工場、農業）	応用分野（スマート物流・ケア・工場・農業）、技術ニーズ（IoT、センサー、クラウド、パワー）
醫智亮加速器（GlintMED Accelerator）	国立陽明交通大學関連のバイオ医療分野のアクセラレータ	スマート医療（医学映像、睡眠医学、医療健康、デジタル医療）

（出所）StarFab ウェブサイト（<https://zh.starfabx.com/%e6%96%b0%e7%ab%b9aiot%e5%8a%a0%e9%80%9f%e5%99%a8/>）、各社・団体ウェブサイトに基づき作成（すべて 2022 年 12 月 8 日閲覧）。

本プログラムは次の様な方面でスタートアップを支援する。①企業の各種資源：4 ヶ月間の共同イノベーション・育成期間中に、企業メンターから実戦的事業運営の経験が伝承される。また事業スペース、販路、国際リンケージ、技術協力といった方面で支援する。②資金調達：専門的な投資機関（VC, CVC）を招請しコンサルテーションと資金調達セミナーを実施し、スタートアップのその面でのスキル獲得を助ける。③企業宣伝：インターネットやニュース、産業メディアを通してチームを宣伝し知名度を上げる。プログラムの終わりにデモデイを開催し、共同イノベーションの成果を展示およびブリーフィングを通して発表する。

本プログラムは、2022 年においては 5～11 月にかけて、次のようなステップを経て実施

¹⁸ 以下の新竹 AIoT Accelerator に関する説明は、特に断りのない限り、StarFab ウェブサイト（<https://zh.starfabx.com/%e6%96%b0%e7%ab%b9aiot%e5%8a%a0%e9%80%9f%e5%99%a8/> 2022 年 12 月 8 日閲覧）に基づいている。

された。①オンライン上での募集。②1次審査：書類審査。③2次審査：各チームが企業メインターに向けブリーフィングと製品紹介を行い、1対1のマッチング会議を開催する。④その後、約4ヵ月間の共同イノベーション・育成期間に入る。⑤投資家ミーティング：専門の投資家による指導と資金調達スキル・セミナーの開催。⑥デモデイ：国内企業、VC、スタートアップ等を招き、大々的に成果発表会を開催し、さらなるビジネスマッチングの機会を提供する。

6.4 その他

2022年時点では、以上詳述した4つのアクセラレータ・プログラムのほか、DXとサイバーセキュリティに関するプログラムが其々ある（詳細な情報を入手できなかったため、本稿では解説しない）。なお、StarFabのウェブサイト上の紹介（「Programs（加速器計画）」の頁）では、その時々顧客企業のニーズに応じて様々な主題のアクセラレータが入れ替わってきている。ウェブサイト上から消えた、もしくは明示的に紹介されていないプログラムでも、実質的にパートナーシップが存続していることもある（starfab-2022）。

例えば、日本のみずほ銀行との連携プログラムは、台湾の優秀なハイテク・スタートアップを同銀行のチャンネルを通じて日本の大企業に繋げようとするものである。みずほ銀行（台湾に支店がある）は、取引先であった台湾の南部科学園區管理局から、みずほ銀行の取引先の日系企業と台湾スタートアップとの連携ニーズがあると相談を受け、StarFabを交えた3者間でスタートアップ成長支援にかかわるMOUを締結した（2020年5月）。上述のみずほ銀行による2020年TAIRAプログラムへの関与は、このMOUを踏まえ、スタートアップとの連携を通じた日系企業の経営課題解決サポートの一環としてなされたのである（弦巻，2021）。

2020～21年はコロナ禍の影響で活動がやや停滞していたが、2022年に入って連携が活発化した。上述のように、CIAT Acceleratorの一環として、みずほ銀行との協力で「Tech-Startup Japan Award」が打ち出された。また、2022年5月下旬のInnoVEX（台湾の大型ICT展示会Computex Taipeiに併設された国際的なスタートアップ関連イベント）の中でStarFab主催のイベントがあり、主な活動の1つとして「Mizuho x StarFab Go to Japan Market」が紹介されている（starfab-2022；StarFab，2022a）。

別の例としては、「Advantech x StarFab WISE-PaaS Accelerator」がある。Advantech（研華科技）は、工業用コンピュータ・関連製品分野で世界的大手メーカーであり、IoTソリューションとして「WISE-PaaS Industrial IoT Cloud」や「WISE-PaaS Marketplace」を打ち出している。同プログラムは、スマート製造、ヘルスケア、スマートシティ（リテール含む）、交通、エネルギーの分野で、WISE-PaaSに関連する技術をもったスタートアップを育成するものである（<https://www.starfabx.com/the-advantech-starfab-wise-paas-program/> 2022年12月9日閲覧）。StarFabとの面談調査によれば（starfab-2022）、Advantechとの協力は現時点（2022年10月18日）でも継続しているが、協力方式は既に非常に安定化しているためウェブサイト上で明示的には掲載していないということである。

7. スタートアップの具体例

本節では、StarFab の育成を受けたスタートアップについて、その事業内容、創業者と創業の経緯、大企業との協力・支援、StarFab との関わりといった観点から分析する。分析枠組みとの関連では、「戦略ストーリー」(狭義)の実状を育成されたスタートアップの立場から見たものである。

ここで紹介するのは、従来型自販機のスマート化技術を持つ Yallvend (業安科技)、生産ラインにおける AI 応用の品質検査ソリューションを提供する Kapito (開必拓數據)、車両の位置管理プラットフォームを提供する MaaS (Mobility as a Service) 企業の 3drens (三維人) の 3 社である。その事業内容等を要約・紹介したのが表 5 である。僅か 3 例であるが、次のことが理解される。

第 1 に、スタートアップにとって、PoC の協力者や事業のブースターとして、あるいは国際市場展開の切っ掛けを掴むために、大企業や政府機関との協力・支援が不可欠ということである。特に大企業の手厚い支援は貴重である。3drens 創業者の余嘉淵氏は、コーポレート・アクセラレータへの参加の意義について次の様に述べている。「Wistron (EMS の世界的大手—引用者注) のような巨人の肩に乗ってより高い視座からより大きな市場と機会を見出す。我々の製品と技術に、より大規模な概念実証エリアを持たせる。もし B2B 方式で国際市場への参入を計画しており、ソフトとハードの統合でさらに多くの資源獲得を希望しているなら、Wistron あるいはこれと同等の優良企業のコーポレート・アクセラレータに参加することで、創業の道中で少ない歩みで遠くまで行くことができる」(李欣岳, 2022)。

第 2 に、スタートアップの事業が持続的に成長するには幾つものステップがあり、様々なリソースを多様なソースから獲得しなければならないということである。そのため、StarFab のプログラムが如何に優良で効果的であったとしても、それだけでは不十分なケースもある。複数のアクセラレータ・育成機関のプログラムや政府機関・大企業主催のビジネスコンテストや PoC 案件に、立て続けに(場合によっては二股をかけるような形で)参加し、資金、技術、ビジネスマッチング、販路開拓などの面でリソースを得る必要がある。例えば、Yallvend は、StarFab のプログラム卒業後にも、2020 年に Qualcomm 主催ビジネスコンテスト (Qualcomm Innovation Taiwan Challenge : QITC) に参加し準優勝と賞金 10 万米ドルを獲得している。その後、Qualcomm から創業支援の他に製品最適化への技術協力も得られ、加えて Qualcomm の世界 140 社超のパートナー企業の 1 つとして登録された。さらに日本市場進出に際しては、Qualcomm 日本法人の協力を得た (Leo, 2021 ; StarFab, 2022b)。別の例をあげると、3drens は、正式な創業以前も含めて、幾つかのアクセラレータ・プログラムに選抜・支援されている。StarFab との関わりとしては、CIAT Accelerator の第 6 期プログラムへの参加 (2018 年)、および TAIRA プログラムの支援による米国の CES (Consumer Electronics Show) への出展 (2020 年) がある。これ以外にも、インターネット関連ビジネスに特化した AppWorks への参加 (2013 年)、台湾大學傘下の育成機関 The National Taiwan University Entrepreneurship Center (TEC) のアクセラレータ・プログラムへの選抜 (2018 年)、Microsoft の台湾でのアクセラレータ・プログラム Microsoft for Startups, Taipei 第 1 期への選抜 (2019 年)、大手 EMS の Wistron のコーポレート・アクセラレータである Wistron Accelerator

表5 StarFab 関係のスタートアップの具体例

Yallvend (業安科技)	
事業内容	従来型自販機を低コスト・短時間でスマート自販機にアップグレードさせるモジュールとソフトウェア、および関連するクラウドサービスを提供。各種モバイルペイメントが可能となり、同社のクラウド管理システムと組み合わせ、各自販機の売上、商品残量、機器の故障などについて即時の情報取得が可能に。台湾市場の攻略に加え、海外展開（東南アジア、日本）にも乗り出している。
創業者、創業の経緯	創業者・CEOの黄建堯 (Duncan Huang) 氏は、2010年、30代はじめて最初の起業をした (Yallvendの前身)。元々自販機業界の経験があったが、当初はスマート照明とスマート・メーターのソリューションにフォーカス。軌道に乗らず、自販機ビジネスに転換し、2019年にYallvendを設立。
大企業等との協力・支援	<ul style="list-style-type: none"> *多くの政府プロジェクトへ参加。特に「アジアのシリコンバレー：スマート・ビジネス・サービス応用推進計画」により、シンガポールの展示会に参加、東南アジア進出の切っ掛けを得た (2019年)。「Meet Taipei」への参加機会も獲得。 *行政院と台北市政府からの依頼で、コロナ禍のマスク不足に対応し2020年に導入された「実名制マスク自動販売機」の開発に参加し、同社のソフトウェア技術が活用され一躍脚光を浴びた。 *2020年のQualcomm主催ビジネスコンテスト (QITC) に参加し準優勝と賞金10万米ドルを獲得、加えて創業支援、製品最適化への技術協力を受ける。さらに、日本市場参入の際に、Qualcomm日本法人の協力を得る。 *国内の自販機スマート化で、食品・飲料メーカー大手の統一企業および黒松と協力。
StarFab関連	第6期のCIAT Acceleratorへ参加 (2018年)。企業メンターの台達電子の支援により、IoT技術の自販機への応用に転換。デモデイに登壇し、第3位入賞、「最人気賞」も獲得。
Kapito (開必拓数據)	
事業内容	AI応用の品質検査ソリューション「fastable.ai」を提供。生産ラインでの外観検査で、AI画像認識技術を用い、複雑で人間の眼では識別し難い瑕疵を高精度で判別することを可能に。繊維製品、金属加工品、車載用電子部品、半導体・精密製品、ゴム・プラスチック射出成型品、美容外科製品といった多様な分野で応用されている。
創業者、創業の経緯	2017年創設。共同創業者は、孫逢佑 (Riccardo Sun) 氏 (CEO)、葉怡婷 (Tina Yeh) 氏 (COO)、孫逢佐 (Lucas Sun) 氏 (CTO) の3名。CEOの孫逢佑氏は交通大學修士で、ICファブレス大手MediaTekでの勤務経験あり。他の2名も各々Stanford大学とCarnegie Mellon大学の博士で、シリコンバレーでAI分野の仕事経験がある。
大企業等との協力・支援	車載用受動部品の重要材料であるアルミ電極箔メーカーの立敦科技へソリューション提供。fastable.ai導入により、多種類の瑕疵への対応と高精度の検査が可能に。また毎日24時間の安定的な品質検査と瑕疵発見時の即時告知により生産規模の拡大が実現。Kapitoにとってもこの案件を通して、世界初のアルミ電極箔製品AI検査ビジネスを開拓し、世界市場展開の可能性が開けた。
StarFab関連	第3期のTAIRAプログラムへ参加 (2020年)、デモデイで「投資人特別賞」を受賞。
3drens (三維人)	
事業内容	車両の位置管理プラットフォームを提供するMaaS企業。同社ソフトウェアの導入により、例えば顧客の物流会社は、所有する多数の車両に任務を出し、車両の位置と貨物の輸送状況を即時に把握する、運転手に最適経路を指示するといったことができ、AIデータ分析により運用効率化と運行予測も可能に。またタスクの割当、運転手の考課、乗客の旅程情報管理、人気ルートの把握、充電ステーションの位置検索などのオプションな機能もあり、タクシー会社、レンタカー会社、自動車メーカー、公共交通分野でも広く活用できる。国内B2B業務を積極的に開拓しつつ、東南アジア市場への進出にも着手。
創業者、創業の経緯	2017年創設で、共同創業者は、余嘉淵 (Oeo Yu) 氏 (CEO)、余償鑫 (Jammy Yu) 氏 (COO)、林仲達 (Chung Dial Lim) 氏 (CTO) の3名。全員台湾ICファブレス最大手MediaTekの技術者であり、社員時代に同僚3人で經濟部主催のICTビジネスコンテストに参加し優勝 (2016年)、創業に向かう切っ掛けに。当初は登山客の遭難時に活躍するウェアラブル山地無線通信機器「雪巴 (Sherpa)」を開発。しかし、こうしたB2C商品は市場が小さく、直ぐにB2B方式に転換。2017年に正式に創業。
大企業等との協力・支援	<ul style="list-style-type: none"> *創業当初、海巡署 (沿岸警備隊)、交通部、故宫博物館、家樂福 (Carrefour) 等の企業・機関相手にPoCプロジェクトを実施しつつ有望な応用分野を探索。これにより、MaaS分野への進出を決定。 *その後、EVバイク・レンタル、Eコマース物流、シェアドバス等のMaaS各領域の大企業を顧客とし、MaaS関連分野の資源を蓄積。 *自動車関連産業大手のHotai Motor (和泰汽車) と協力。同社はトヨタ、レクサスの総代理店でもあり、トヨタが推進するMaaS戦略に呼応し、2020年11月にアプリによるタクシー配車サービス「yoxi」をリリース。ここで3drensのMaaSプラットフォーム技術が活用された。 *大手EMSのWistronのコーポレート・アクセラレータ (Wistron Accelerator) へ参加 (2021年)。
StarFab関連	第6期のCIAT Acceleratorへ参加 (2018年)、およびTAIRAプログラムの支援による米国CES (Consumer Electronics Show) への出展 (2020年)。

(出所) 以下の資料に基づき作成。Yallvend については、Leo (2021)、Yallvend ウェブサイト (<https://www.yallvend.com/> 2022年12月5日閲覧)、黄達人・黄天毅 (2019)、StarFab (2022b)、經濟部商業司 (2020)、李新和 (2020)、劉韋廷 (2020)、AI Hub 編輯組 (2020); Kapito については、陳冠榮 (2020)、Kapito ウェブサイト (<https://www.fastable.ai/> 2022年12月5日閲覧)、StarFab (2021)、蘇文彬 (2020); 3drens については、3drens ウェブサイト (<http://www.3drens.com/> 2022年12月5日閲覧)、經濟部中小企業處 (2022)、李欣岳 (2022)、李宜萱 (2021)、王若璞 (2018)、Manalastas (2020)。

への参加(2021年)がある(經濟部中小企業處, 2022; 李欣岳, 2022; 王若璞, 2018; Manalastas, 2020)。

最後に、表5には記されていないことを付言する。上述したように、StarFab 関係のスタートアップの間でコミュニティが形成されており、プログラム卒業チーム同士が事業連携することもある。その具体例として、Yallvend と BRICS Display (方塊磚智慧顯示) とが連携し、日本と東南アジア市場において、対話式ディスプレイ開発プラットフォーム・サービスを展開することが発表された(2022年10月)。Yallvend は、スマート自販機に応用されるモバイルペイメントと遠隔在庫管理を核心技術として持つ。BRICS は、ノーコード¹⁹ の PaaS²⁰ を提供する。これにより、ビデオウォール(複数ユニットで構成された超大画面)などの各種ディスプレイに表示されるコンテンツを WYSIWYG²¹ により簡単にデザインできる。加えて、データの即時連動機能もあり、スマートフォンなどを通してディスプレイ上の表示を素早く更新・切替ができる。両社の技術を結合することで、例えば複数の自販機のディスプレイを繋げた広告の表示が可能となり、自販機ビジネスの新展開に繋がることが期待される(黃達人, 2022; 李文恩, 2022)。

8. StarFab エコシステムの発展

本節では、StarFab の協力パートナーについて整理し、筆者が情報を得られた範囲で、彼らとの協力ネットワーク、すなわち StarFab エコシステムの全体像を描いてみたい。分析枠組みとの関連で言えば、「競争優位」の具体的な中身の説明に相当する。

第1に、最重要なパートナーは、StarFab の母体であり最大の協力者でもある「工業技術研究院(ITRI)」である。ITRI は、台湾最大級の政府系研究機関として産業発展のための技術開発を担うだけでなく、技術移転や共同研究などの産業サービスも行っており、産業界への転職者も多数いる。100%出資の VC 子会社である「創新工業技術移轉股份有限公司(ITIC)」もあり、事業計画の評価や投資などの起業支援も活発に行っている。そのため、StarFab が多数の大企業や業界団体と結び付きを得る上でも、重要な役目を果たしていると推察される。StarFab のアクセラレータ・プログラムも、ITRI からの技術・資金・人材による支援があることが他のアクセラレータとの重要な違いである。また CIAT Accelerator に見られたように、ITRI 自身が企業メンターとして参加することもある。

第2に、アクセラレータ・プログラムの顧客・パートナーである大企業(厳密には、中堅・大企業、病院などの事業団体を含む)である。これまで StarFab のプログラムで企業メンターとなった大企業は、本稿の第6節で言及したものを含め30社以上ある。大半は台湾企業だが、約10%は海外企業である(starfab-2022)。そして、こうした企業からの経験を積んだ業界専門人材100名あまりをシニア産業顧問として擁している(StarFab ウェブサイト

¹⁹ ノーコードとは、ソースコードの記述なしにドラッグ&ドロップの操作で用意されたパーツを配置するだけでアプリや Web サービスが開発できる方式である。

²⁰ PaaS (Platform as a Service) とは、ソフトウェアを構築・稼働させるための土台をインターネット経由で利用させるサービスである。

²¹ WYSIWYG とは、最終的な仕上がりを画面上に表示し確認しながら編集できる方式である。

<https://zh.starfabx.com/about-us/> 2022年12月13日閲覧)。

第3に、業界団体である。プログラムの顧客・パートナーの1つである「台湾雲端物聯網産業協會 (CIAT)」の他、「台湾區電機電子工業同業公會 (TEEMA)」, 中華民國資訊軟體協會 Information Service Industry Association of R.O.C. : CISA)²², 「台湾工研新創協會 (Taiwan ITRI New Venture Association : TINVA)」²³といったエレクトロニクス, ICTおよび創業支援関連の団体である。CIAT (の前身) の設立には, ITRI, TEEMA, CISA が関わっている。StarFab は「産業共栄プラットフォーム」を作り, これらの業界団体から合計 1,000 社以上の大企業がデジタル化のニーズをこのプラットフォームに登録している。StarFab は, 国内外の優秀なスタートアップとこれらの企業との連携を促進し, 5G, AI, IoT の応用分野において新事業をともに開拓していけるように支援する (劉晏蓉, 2021)。

第4に、VC である。StarFab ウェブサイトの VC パートナーとして紹介されているのは, 中華開發創新加速器 (CCIA), TINVA, Advantech, Flytech, Hive Ventures, ITIC である (<https://zh.starfabx.com/partners/> 2022年12月13日閲覧)。StarFab のプログラムに, VC メンターあるいは企業メンター (投資を伴う) として参加しているものである。

第5に、政府機関・地方政府である。第6節で紹介したように, アクセラレータ・プログラムの顧客・パートナーとして, 本稿執筆時点 (2022年12月) で, 南部科学園區管理局 (科技部の管轄下), 新竹県政府がある。

第6に、大学である。台湾の大半の大学・研究機関には付属のインキュベータ²⁴ があり, そこでは非常に初期段階の学生起業チームが入居していることもある。StarFab は, その中の優良なインキュベータと関り, 彼らのメンターとなる。彼らが本格的に起業するつもりなら StarFab のプログラムに応募するよう勧める。大学の中で特に密接な関係があるのは, 台湾大學, 成功大學, 陽明交通大學, 清華大學の4校である (starfab-2022)。

第7に、海外パートナーである。政府の經濟部や科技部が行う国家間のハイテク・スタートアップ連携では, StarFab が協力することもある。交流のある国としては, カナダ, 英国, 日本, ルクセンブルクなどがある (starfab-2022)。

第8に、国際アクセラレータ基地である。具体的には, 「台湾科技新創基地 (Taiwan Tech Arena : TTA)」 (台北市, 2018年開設; <https://www.taiwanarena.tech/>) である。政府機関 (科技部) の主導で開設され, 内部に国内外の多数のアクセラレータやスタートアップ支援団体が入居している。海外チームも含むスタートアップ育成の実務は主にこれらの民間団体が

²² CISA は, 台湾の情報, ソフトウェア, インターネット関連の業界団体。1983年の設立で, 国内では最も歴史のあるハイテク協会の1つ。会員数は670社で, 情報, ソフトウェアとインターネットの開発・売却・サービスなどに従事する国内企業, また外国企業とのビジネスを専門とした機構から構成されている (<https://www.cisanet.org.tw/> 2022年12月13日閲覧)。

²³ TINVA は, ITRI 内外の優れた創業チームを支援すべく, ITRI のOB (院友) 企業や国内のリーディング企業100社ほどの賛同を受け, 2016年に創設された。同年, OB企業や個人投資家による出資で約2,100万米ドルの投資ファンド「台湾工研群英基金」も設立され, メンターと投資の両面から創業を支援する (<https://tinva.org/> 2022年12月13日閲覧)。

²⁴ 台湾では, 1997年以降, 經濟部中小企業處 (日本の経済産業省中小企業庁に相当) の奨励により, 多くの大学・研究機関等に付属のインキュベータ (「中小企業創新育成センター」と呼ばれる) が設立されてきた。新規企業の育成と既存中小企業のアップグレード支援を実施してきている。2018年時点で, 台湾全土で160カ所以上のインキュベータがあった (經濟部中小企業處, 2021)。

担い、政府機関（あるいはその代理の団体）がそれらを評価・管理する。施設内に、コワーキングスペース、オフィス、会議室、イベント・交流エリアなどがある。施設全体として、各種イベントや大型展示会への出展も行っている。国内外の19のアクセラレータ（StarFabの他、BE Health Ventures, IAPS[交通大學産業アクセラレータ], SparkLabs Taipei, 500 Global, techstars等）、および30の企業・団体（acer, 中華電信, Lite-On, Compal, Wistron, Audi, Microsoft, arm, Airbus, Deloitte等）がパートナーとしてあがっている（<https://www.taiwanarena.tech/partner/51/> 2022年11月21日閲覧）。

第9に、メディアである。StarFab ウェブサイトで確認できた限りでは、「DigiTimes（電子時報）」（台湾を代表するエレクトロニクス関連の産業新聞；<https://www.digitimes.com.tw/>）、「TechOrange（科技報橘）」（イノベーション、ハイテク、DX分野にフォーカスする報道・解説サイト；<https://buzzorange.com/techorange/>）、「POWER FOR PITCH」（スタートアップや関連団体に対してコミュニケーションのトレーニング、プレゼン原稿や企業報告書・ビジネス企画などのデザイン支援、プレゼンの内容・スキルのコンサルテーションといったサービスを提供；<https://www.powerforpitch.com/>）がある（<https://zh.starfabx.com/partners/> 2022年12月13日閲覧）。

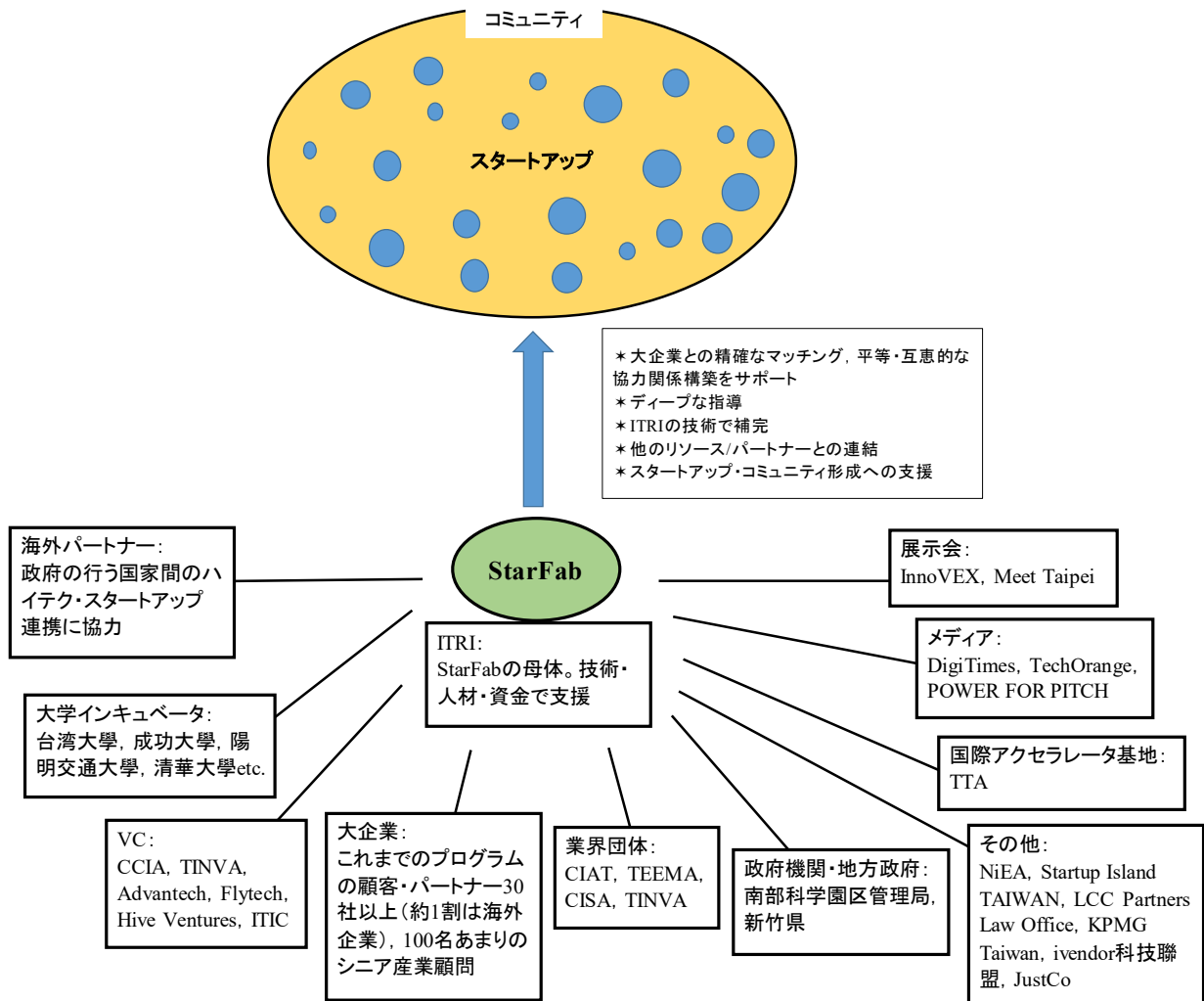
第10は、展示会である。とりわけ、国内開催の大規模なスタートアップ関連展示会である「InnoVEX（創新與新創展區）」および「Meet Taipei（創新創業嘉年華）」が重要である。InnoVEXは、アジア最大のICT産業の国際展示会「Computex Taipei（台北國際電腦展）」に2016年から併設され毎年開催されているスタートアップ・イベントである。Meet Taipeiは、アジア最大規模のスタートアップ・イベントで、2014年から毎年開催されている。どちらも海外からのスタートアップの参加者やその他の来場者が多数いる。StarFabは、どちらともかかわりが深く、自身が主催するパビリオンの出展や討論会開催を行っている。

第11に、その他である。StarFabのウェブサイト（Partnersの頁）では、以上で紹介したもの他に、「中華民國全國創新創業總會（National Innovation and Entrepreneurship Association: NiEA）」（創業支援、中小企業のDX支援などを行う；<https://www.careernet.org.tw/>）、「Startup Island TAIWAN」（台湾スタートアップの宣伝・推進のための国家ブランド；<https://www.startupislandtaiwan.info/>）、「元亨法律事務所（LCC Partners Law Office）」（<https://www.lccpartners.com.tw/tw/>）、「安侯建業聯合會計師事務所（KPMG Taiwan）」（<https://home.kpmg/tw/zh/home.html>）、「ivendor 科技聯盟」（主要ハイテク産業の業種別情報検索サイト；<https://www.ivendor.com.tw/>）、「JustCo」（コワーキングスペース提供；<https://www.justcoglobal.com/tw/>）がある（<https://zh.starfabx.com/partners/> 2022年12月13日閲覧）。

最後に、育成対象のスタートアップも、広義にはStarFabエコシステムの一部である。上述のように、StarFabがこれまでに育成したスタートアップは約200社である。StarFabでは育成したスタートアップとは、プログラム終了後も関係が継続している。またStarFabの支援もあり、スタートアップ同士の相互扶助のコミュニティも形成されている。

以上の記述に基づき、StarFabエコシステムのイメージを描いたのが図6である。同図には、筆者が本稿執筆時点（2022年12月）で各種情報源にて確認できたアクターのみを掲載しており、これ以外の協力者も多数あると推測される。また内容は時期により変更がある。

図 6 StarFab エコシステム



(出所) 各種資料に基づき筆者作成。

9. まとめとディスカッション

これまでの記述に基づき、第2節で提示した分析枠組みに沿って StarFab の「戦略ストーリー」(広義)を描き出したのが図7である。既に述べたことと重複するが、ここで一通り解説する。まず、第3節で、StarFab の「組織的バックグラウンド」としては、「ITRI からのスピンオフ」であること、それ故に「ITRI のリソース (技術、産業界との繋がり、起業支援活動、VC、海外リンケージ)」を活用できることが指摘された(「組織能力」)。さらに、「ITRI との繋がり・支援」を土台に、「使命」として「コンサルティング会社として、スタートアップ支援のエコシステム構築により台湾の次世代産業イノベーション推進を図る」が掲げられた(「ポジショニング」)。

第4節では、「戦略ストーリー」(狭義)の中身に当たることが一通り説明された。第6節と第7節は、各々プログラムおよびスタートアップの具体例を提示し、その肉付けをした。

まず、StarFabの「基本方針」として、「コーポレート・アクセラレータとして、顧客大企業と相補完できる有望スタートアップを招致し、両者がwin-winの関係を構築できるよう支援する」ことがあげられる（「コンセプト」）。これは上述の「使命」をアクセラレータとして具現化したものと言える。同時に「使命」より「フォーカス領域」、つまり「5つの核心的技術（Cloud Computing, AI, IoT, Big Data, Cyber Security）から出たSaaSソリューション」および「ソフトとハードの統合」に矢印が伸びている。これは、「台湾の次世代産業イノベーション推進」の対象を技術領域として具体的に示したという意味である。また、「基本方針」で示したスタートアップと大企業とが相補完しwin-winになれる関係を台湾の文脈で具体的に考えるなら、（スタートアップが担う）ソフトと（大企業が担う）ハードとの統合による製品・ビジネスが主な狙い目となるのである。

「基本方針」と「フォーカス領域」を踏まえて、StarFabの「育成方式」が策定された。つまり「大企業（企業メンター）がスタートアップに伴走する仕組み（大帯小的機制）」および「テーマを絞った育成（主題式定向育成）。大企業が出題し、スタートアップを選抜する」という方式である。また、StarFabは基本的にこの方式で「複数の顧客企業・団体よりプログラム実施を受託」している。

「戦略ストーリー」の中身にはもう1つの要素ある。「StarFabの役割」であり、その特徴を具体的にいえば「精確なマッチングとディープな指導」および「ITRIの技術・資金・人材の活用」である。前者を支える要素として「顧客企業の新事業開発部との密接なコミュニケーションとニーズの理解」と「スタートアップの成長の軌跡を追跡」すること、および「各種パートナーとの協力関係」（つまりエコシステム）があるという理解である。この「StarFabの役割」は他の多くの戦略構成要素と繋がりを持ち、「戦略ストーリー」が機能する要石のようなもので、「クリティカル・コア」に該当する。つまり、「フォーカス領域」は「ITRIの技術で補完」できるという裏付けがあってこそ意味を持つ。「育成方式」に対しては、「StarFabの役割」によって「支持」という意味で矢印が伸びている。逆に「育成方式」で大企業を顧客にすることで「コンサルティング料」が入り、「StarFabの役割」を資金的に支える。

この「戦略ストーリー」と相互に支え合う要素、つまり「業界・国・地域の環境条件」として「台湾におけるスタートアップの興隆」がある（第5節）。StarFabの創設・始動と時期的にはほぼ重なる形で「スタートアップの創設増加（2010年代～）」があった。さらに、StarFabが正式にITRIからスピノフした2016年は、「スタートアップへの投資の増加（2010年代半ば～）（とりわけ投資家として企業/CVCの比重が大きい）」と「大企業のDXやイノベーション推進のためにCSEへの関心が高まる（2010年代半ば～）」時期と重なっている。環境条件はStarFabの活動への「追い風」になると同時に、StarFabはコーポレート・アクセラレータとしての「成功例の提示」により環境条件を促進したと推測するのは合理的であろう。

話を戻すと、「戦略ストーリー」が功を奏し、エコシステムの発展に繋がるという意味で、直接的には「育成方式」から「StarFabエコシステムの発展」に矢印が伸びている。詳しく説明すれば、StarFabが毎年育成するスタートアップは概ね20社前後で、他のアクセラレータと比べそれほど多いわけではないが、「高い成功率と生存率」により効果的に「スタートアップ・コミュニティ」の形成に繋がる。これは同時にStarFabのプログラムの有効性をアピールし大企業や他の協力パートナーを引き付けることにもなり、全体として「StarFabエコシステムの発展」に資するのである。前節で詳説したように、このエコシステムの発展こ

そ、他者が容易に模倣できない StarFab の「競争優位」である。

しかも「StarFab エコシステムの発展」は「支援リソースを拡充」することを通して「StarFab の役割」（特に「各種パートナーとの協力関係」）を助けるのである。そして、「StarFab の役割」→「育成方式」→「StarFab エコシステムの発展」→「StarFab の役割」→…というふうに、これらの要素間ではシステム思考でいうところの自己強化型フィードバック・ループの関係が成り立っている（Meadows, 2008）。つまり、一旦このループが立ち上がると雪だるま式に発展が加速し、阻害要因が出てこない限りそれが持続すると推測されるのである。

ストーリーの最後に、「StarFab エコシステムの発展」は「最終ゴール」である「使命の達成」、つまり「スタートアップと大企業との連携、ソフトとハードの統合による台湾の次世代産業の発展」に行きつくと期待される。ただし、現在はその途上なので、そのことを表すために矢印は破線にしている。

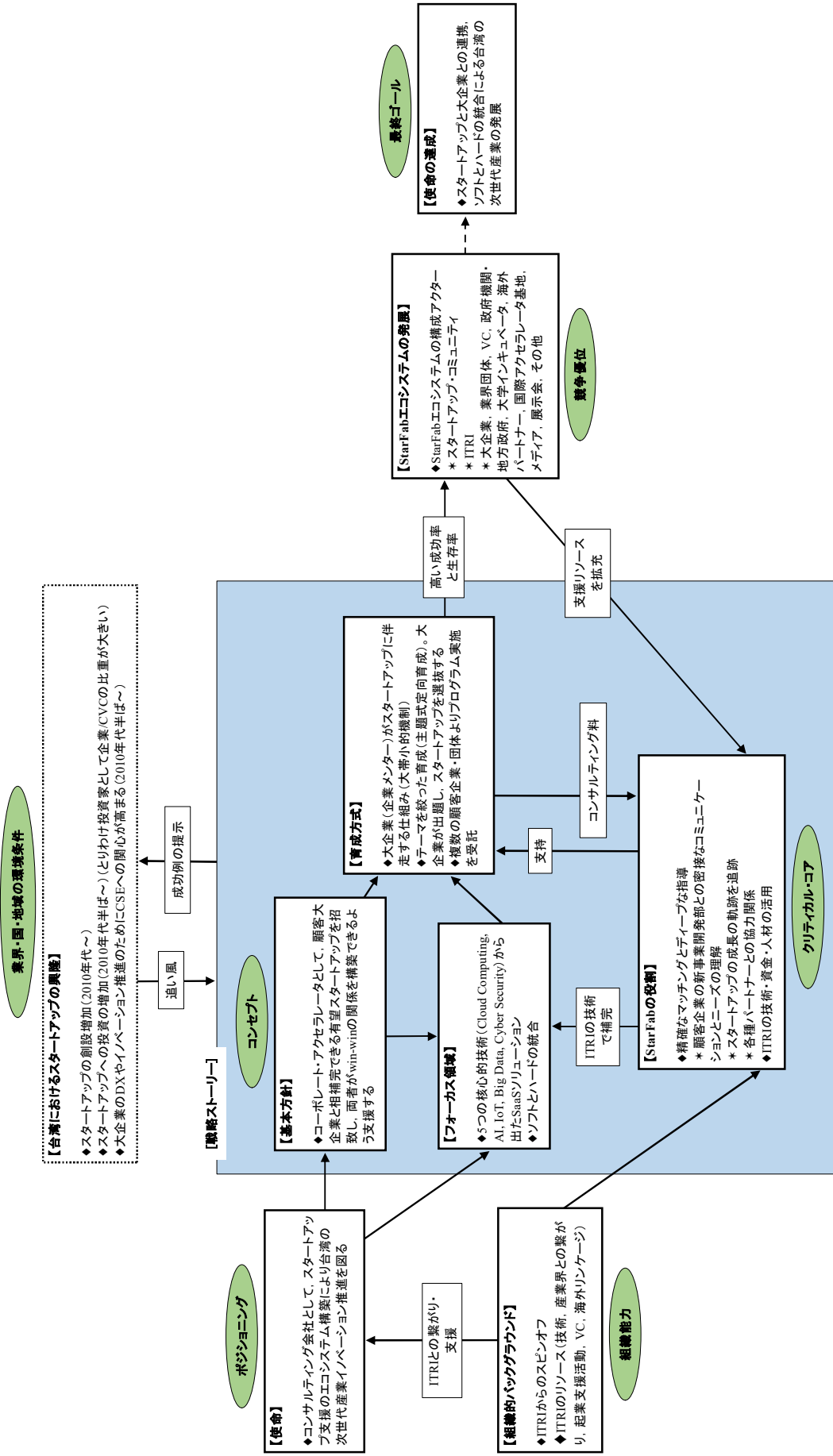
本稿の最後に、StarFab の事例研究から得られる関連研究・政策に対する示唆を述べる。第 1 に、既存研究は、第 1 節で指摘したように、アクセラレータのプログラムの詳細（スタートアップの選抜、メンタリング、カリキュラム、大企業との調整など）やそれとスタートアップ育成効果との関係に関心を持つものが多い。他方、本研究では、プログラムの内容や方式を規定するより大きな文脈（「戦略ストーリー」の中での位置付け、他の戦略構成要素との関係）を明らかにしている。これらのアプローチは、補完関係にあると思われる。

第 2 に、同じスタートアップ・エコシステムでも、1 つのアクセラレータが構築したエコシステムは、いわばマイクロ・エコシステムとでも呼ぶべきものである。他方、台湾全体、もしくはその中核である大台北エリア（台北市および近隣の縣市を含む台湾北西部地域）のエコシステムは国・地域レベルのエコシステムである。マイクロ・エコシステムが複数形成され、互いに学習して差別化しつつ進化する、部分的に重複・融合する、あるいは整理・淘汰されるといった動きを通して国・地域レベルのエコシステムの形成へ繋がるものと推測される。アクセラレータを中心としたマイクロ・エコシステム的事例研究を積み重ねることで、こうしたエコシステム発展ダイナミズムの解明に寄与することが期待されるのである。

第 3 に、第 7 節でのスタートアップの具体例の分析で言及したように、スタートアップの持続的成長のためには、単一のアクセラレータや育成機関の支援だけでは不十分である。スタートアップ側の視点に立ち、その成長の過程で、どのようなタイミングで、どこからどのような支援・リソースを獲得したかを詳細にケーススタディすることで、アクセラレータや育成機関による支援プログラムがより効果的となるためのヒントが得られると期待される。また、マイクロ・エコシステムだけでなく、国・地域レベルのエコシステムがどのようにスタートアップから利用されているかも明らかとなる。

第 4 に、政府・公的団体によるスタートアップ育成への効果的な介入・支援の仕方について、StarFab の事例は興味深い参考例となる。つまり、StarFab のアクセラレータのうち「CIAT Accelerator」や「Taiwan AI Robotics Accelerator」、「新竹 AIoT Accelerator」といったプログラムは、各々業界団体や行政機関、地方政府が顧客となって StarFab とともにプログラムの土台を作り、それに毎年希望する企業が企業メンターとして参加するという形をとっている。企業が単独でコーポレート・アクセラレータを立ち上げる場合だと、たとえ「Powered by」型であったとしても相当の負担がある。StarFab のこの方式なら、企業側から見たハードルも低くなるだろう。官公民のリソースの組み合わせを工夫することの意義が示されている。

図 7 StarFab Accelerator の戦略ストーリー



(出所) 筆者作成。

謝辞: 本研究の過程で、台湾と日本の複数の専門家・業界関係者から面談調査や情報収集に関して協力を得た。とりわけ、StarFab Accelerator の CEO・創設者の劉晏蓉氏には長時間の面談に応じていただいた。資金面では、JSPS 科研費 21K01669 の助成を受けた。ここに謹んで謝意を表したい。ただし、本稿にありうべき誤りは全て筆者が責任を負うべきものである。

参考文献

<日本語>

- 岸本千佳司 (2021a) 「アクセラレータによるスタートアップ・コミュニティの構築ー台湾の AppWorks (之初創投) の事例研究ー」『赤門マネジメント・レビュー』20 巻 1・2 号 (2021 年 4 月), pp. 1~42
- 岸本千佳司 (2021b) 「スタートアップ・アクセラレータの戦略の進化ー台湾の『交通大学産業アクセラレータ (IAPS)』 の事例研究ー」 AGI Working Paper Vol. 2021-06
- 岸本千佳司 (2021c) 「台湾のスタートアップ・エコシステムの発展ー『エコシステム』としての全体像の把握を目指してー」『東アジアへの視点』第 32 巻 2 号 (2021 年 12 月号), pp. 19~79
- 楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略ー優れた戦略の条件ー』東洋経済新報社
- 田代智治, 岸本千佳司 (2021) 「エコシステムにおけるアクセラレーターの発展と重要性ー定義とその特徴の体系的・包括的理解ー」『中小企業季報』(大阪経済大学) 2021, No. 3・4 合併号 (2021 年 10 月), pp. 11~28
- 谷口正一郎 (2022) 「大企業がベンチャー企業と提携するコーポレート・アクセラレーター・プログラムのプロセスに関する考察ーコーポレートベンチャリングの分析枠組みを援用した事例分析ー」『VENTURE REVIEW』No. 39 (March 2022), pp. 79~93
- 弦巻信雄 (2021) 「台湾のスタートアップの現状と日台連携展望」『交流』No. 963 (2021 年 6 月), pp. 17~24
- 村上恭一監修, 鈴木規文編著 (2017) 『オープンイノベーションの最強手法ーコーポレートアクセラレーター』中央経済社
- 劉晏蓉 (2021) 「StarFab Accelerator の紹介ー台湾の成熟企業, スタートアップ企業を提携し産業アップグレードのための推進を構築ー」高周波・アナログ半導体ビジネス研究会 第 62 回セミナー「台湾の有力技術ベンチャーを育むベンチャー生態系の動向」(2021 年 1 月 19 日) での講演資料および講演記録

<中国語>

- AI Hub 編輯組 (2020) 「《解決方案》推出國內第一台口罩販賣機! 業安科技罩得住!」『AI HUB』(2020.9.7) (https://aihub.org.tw/ai_case/23a91c1ddbe0b9c80c1908c1bf76549f)
- 陳冠榮 (2020) 「專攻產品外觀 AI 品檢, 開必拓 fastable.ai 助立敦拓展車用電子市場」『TechNews 科技新報』(2020.5.7) (<https://technews.tw/2020/05/07/kapito-and-liton/>)
- 陳君毅 (2019) 「傳統 POS 業拚第二春, 飛捷砸金成立加速器挖掘新創」『數位時代 (Business Next)』(2019.5.27) (<https://www.bnext.com.tw/article/53432/flytech-with-starfab-for-startups>)
- 范秉航 (2022) 「【2022 年臺灣早期投資專題-總覽篇】喜憂參半, 韌性是安渡關山的必修功課」FINDIT『2022 年臺灣新創投資趨勢年報』(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=2153>), pp. 3~11
- Flytech & StarFab (2022) 「飛捷 x StarFab 加速器」(https://drive.google.com/file/d/1C4_-yPRjAKMO7t2DU1aFumqQ1DUUpHMCS/view)

經濟部商業司 (2020) 「熬過創業低谷，蹲下後跳高！業安科技參與亞洲矽谷智慧商業服務應用推動計畫，成立一年火速打開六國市場」『經理人』(2020.10.26) (<https://www.managertoday.com.tw/articles/view/61808?>)

經濟部中小企業處 (2021) 『2021 育成小冊 (Incubation Centers Guide)』
(<https://incubator.moeasmea.gov.tw/success-stories/2014-07-17-07-50-23.html>)

經濟部中小企業處 (2022) 「三維人股份有限公司」『新創圓夢網』(2022.4.12)
(<https://sme.moeasmea.gov.tw/startup/modules/highlight/detail/?sId=482>)

黃達人 (2022) 「方塊磚攜手業安 進軍日本與東南亞市場」『DIGITIMES』(2022.10.26)
(https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?id=0000648090_91J1JB268QMT711SA9USA)

黃達人, 黃天毅 (2019) 「業安科技跨入智慧販賣機行動支付升級」『DIGITIMES』(2019.6.12)
(https://www.digitimes.com.tw/iot/article.asp?id=0000561340_X9J4TY0236CORA1IW6X68)

III (Institute for Information Industry) (2022) 『2022 臺灣創育產業關鍵報告』資訊工業策進會, 主催団体: 經濟部中小企業處 (https://edm.bnext.com.tw/annual_report2022/#report)

Leo (2021) 「業安科技利用 IoT 為傳統設備升級 3 分鐘變身智慧販賣機」『interface』(2021.10.27)
(https://theinterface.asia/article/yallvend_smart_vending_machine/4037)

李文恩 (2022) 「Computex 2022: Bricks 方塊磚技術, App 拉一拉就能拼接不規則電視牆」『電腦王』(2022.5.30)
(<https://www.techbang.com/posts/96669-computex-2022-bricks>)

李新和 (2020) 「微星秀 AIoT 技術 與業安科技共同合作開發口罩實名制販賣機」『必聞網 (BiwenNews.com)』
(2020.4.11) (https://www.biwennews.com/story.php?post_id=3160)

李欣岳 (2022) 「把企業客戶專案做成車聯網 SaaS 系統, 3drens 如何走過多次改革找到成長引擎?」『Meet 創業小聚』(2022.5.24) (<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/49107>)

李宜萱 (2021) 「從維修追蹤到車隊追蹤! 3drens 如何善用『車聯網』解決疫情引爆的物流量能危機?」『Meet 創業小聚』(2021.8.5) (<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/47994>)

劉韋廷 (2020) 「微星攜手業安科技 口罩實名制販賣機即將上路」『鉅亨』(2020.4.11)
(<https://news.cnyes.com/news/id/4463970>)

PwC (資誠), TIER (台灣經濟研究院) (2021) 『2021 台灣新創生態圈大調查』
(<https://www.pwc.tw/zh/publications/topic-report/2021-taiwan-startup-ecosystem-survey.html>)

數位時代, Meet 創業小聚, 創業者共創平台基金會 (2022) 『台灣新創生態關鍵 10 年及展望』主催団体: 國家發展委員會

StarFab (2021) 「AI 瑕疵檢測助工廠防疫 開必拓『軟硬整合』實力踏足國際」『Meet 創業小聚』
(2021.9.14) (<https://meet.bnext.com.tw/blog/view/51996?>)

StarFab (2022a) 「率 5 家新創及 6 大加速器夥伴, StarFab 解密科技新創成功生態系」StarFab ウェブサイト
(2022.5.24) (<https://zh.starfabx.com/starfabinnovex/>)

StarFab (2022b) 「【StarFab 特報】3 分鐘讓傳統販賣機科技升級! 業安科技智販機進軍日本街頭」『StarFab Newsletter』(2022.6.20) (<https://zh.starfabx.com/starfabnewsletter-yallvend/>)

蘇文彬 (2020) 「電極鋁箔工廠如何邁向智慧製造? 立敦科技和新創聯手導入 AI 品檢」『iThome』(2020.5.6)
(<https://www.ithome.com.tw/news/137448>)

王若璞 (2018) 「專攻智慧安控與交通 3drens 推出 IoT 行動定位數據平台 RENSI」『Meet 創業小聚』
(2018.5.15)
(<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/42744>)

徐慶柏 (2021) 「【新創園地專欄-FINDITVIEW】2021 國內新創統計」FINDIT『全球早期資金趨勢觀測 2021.09』

(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1827>), pp. 136~139

徐慶柏, 劉聖元 (2020) 「【新創園地- 加速器盤點】 58 + 3 ! 不是升溫中的愛情, 也不是辣口的高粱; 是加速器的...」 FINDIT 『全球早期資金趨勢觀測月報 2020.09』 (<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1512>), pp. 159~164

< 英語 >

- Bone, J., Gonzalez-Uribe, J., Haley, C. and Lahr, H. (2019), "The impact of business accelerators and incubators in the UK", *BEIS Research Paper*, 2019/009, Department for Business, Energy & Industrial Strategy. (https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/839755/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf).
- Cohen, S., Bingham, C. B. and Hallen, B. L. (2019), "The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures", *Administrative Science Quarterly*, 64(4), pp. 810-854.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V. and Murray, F. (2019), "The design of startup accelerators", *Research Policy*, 48(7), pp. 1781-1797.
- Drori, I. and Wright, M. (2018), "Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem", In Wright, M. and Drori, I. (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 1-20), Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Fowle, M. (2017), "Critical success factors for business accelerators: A theoretical context", *British Academy of Management 2017 Conference*, pp. 1-23. (<https://www.researchgate.net/publication/320183467>).
- Hathaway, I. (2016), "What startup accelerators really do", *Harvard Business Review*. (<https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>).
- Huang, A. (2022), "StarFab builds up thematic entrepreneurship ecosystems for precisely matching enterprises with startups", *DIGITIMES* (2022.1.28). (<https://www.digitimes.com/news/a20220125VL207.html>).
- III (Institute for Information Industry) (2020), *2020 Annual Report: The State of Taiwan's Corporate Innovation and Startup Ecosystem*, III. (https://edm.bnext.com.tw/annual_report_2020/article03_en.html).
- ITRI (Industrial Technology Research Institute) (2022), *ITRI 2021 Annual Report*, ITRI (2022.7.8). ([file:///C:/Users/Surface2018/Downloads/2021_Annual%20Report%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Surface2018/Downloads/2021_Annual%20Report%20(1).pdf)).
- Jeng, Ming-Shan (2021), "Green energy and industry development in Taiwan", ITRI. (https://www.cieca.org.tw/v_comm/inc/download_file.asp?re_id=2998&fid=39850).
- Kohler, T. (2016), "Corporate accelerators: Building bridges between corporations and startups", *Business Horizons*, 59, pp. 347-357.
- Leatherbee, M. and Gonzalez-Uribe, J. (2018a), "Selection issues", In Wright, M. and Drori, I. (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 81-99), Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Leatherbee, M. and Gonzalez-Uribe, J. (2018b), "Key performance indicators", In Wright, M. and Drori, I. (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 100-122), Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Manalastas, A. (2020), "Taiwan AI tech startups to stand out for global recognition at CES Eureka Park 2020", *Meet Global* (2020.1.2). (<https://meet-global.bnext.com.tw/articles/view/45937>).
- Meadows, D. H. (2008), *Thinking in Systems: A Primer*, Chelsea Green Publishing. [枝廣淳子訳『世界はシステムで動くーいま起きていることの本質をつかむ考え方ー』英治出版, 2015年出版].
- Narayanan, V. K., Yang, Y. and Zahra, S. A. (2009), "Corporate venturing and value creation: A review and proposed framework", *Research Policy*, 38, Issue 1, pp. 58-76.
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. and Van Hove, J. (2016), "Understanding a new generation incubation model: The accelerator", *Technovation*, 50-51, pp. 13-24.
- Yitshaki, R. and Drori, I. (2018), "Understanding mentorship processes", In Wright, M. and Drori, I. (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 58-80). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.

< ウェブサイト URL >

- Bright Toward Industrial (拓緯實業) <https://www.relay.com.tw/zh-TW/index.html>
- Chunghwa Telecom (中華電信) <https://www.cht.com.tw/home/consumer>
- CIAT (台灣雲端物聯網產業協會) <http://www.twcloud.org.tw/>
- CIAT Accelerator (台灣雲谷雲豹育成) <http://accelerator.twcloud.org.tw/Index.aspx>
- CISA (中華民國資訊軟體協會) <https://www.cisanet.org.tw/>
- Delta Electronics (台達電子) <https://www.deltaww.com/zh-TW/index>

Far EasTone Telecommunications (遠傳電信) <https://enterprise.fetnet.net/>
Flytech (飛捷科技) <https://www.flytech.com/>
GlintMED Accelerator (醫智亮加速器) <https://glintmed.com/>
Hwahsia Glass (華夏玻璃) <https://www.hwahsiaglass.com/tw>
InnoVEX (創新與新創展區) <https://www.innovex.com.tw/en/index.html>
Inventec (英業達) <https://www.inventec.com/>
ITIC (創新工業技術移轉股份有限公司) <https://itic.com.tw/>
ITRI (工業技術研究院) <https://www.itri.org.tw/>
Kapito (開必拓數據) <https://www.fastable.ai/>
Leantec (聯達智能) https://www.leantec.com.tw/zh_tw
Meet Taipei (創新創業嘉年華) <https://meettaipei.tw/>
Mighty Net (邁特電子) <https://www.might.com.tw/>
StarFab Accelerator <https://www.starfabx.com/>
SYSCOM (凌羣電腦) <https://www.syscom.com.tw/>
TAIRA (Taiwan AI Robotics Accelerator) <https://www.tairax.com.tw/index.aspx>
TEEMA (台灣區電機電子工業同業公會) <https://www.teema.org.tw/>
TINVA (台灣工研新創協會) <https://tinva.org/>
TTA (台灣科技新創基地) <https://www.taiwanarena.tech/>
WiAdvance Technology (緯謙科技) <https://www.wiadvance.com/>
Yallvend (業安科技) <https://www.yallvend.com/vuk>
3drens (三維人) <http://www.3drens.com/>

<面談調查記錄> (コード, 面談対象, 実施日時)

starfab-2022 StarFab Accelerator 2022年10月18日

tier-2021 台灣經濟研究院 (TIER) 2021年12月22日 (メールを通じた質疑応答)

第2章 コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営：

台湾の Epoch Foundation／Garage+の事例研究

1. はじめに：問題意識と目的

本研究は、台湾の代表的スタートアップ・アクセラレータの1つである「Garage+」（ガレッジプラス）の事例研究である。Garage+およびその母体である「時代基金會（Epoch Foundation）」（以下、基金會もしくは Epoch と略記することもある）の事業に付随したコミュニティの形成促進とその相乗効果を活かした経営実態の解明を目的とする。

Garage+の母体の Epoch は、1991 年創設で、台湾の大企業の国際的産学連携促進、若手人材育成（将来の大企業の高級マネジャーおよび創業志望者の各々を対象とする）、およびスタートアップ育成の3つの主要事業を有する（どちらも台北市内に拠点がある）¹。全体として台湾のイノベーションと国際連携の推進、社会経済発展への貢献を目指す著名な非営利団体である（<https://epoch.org.tw/> 2023 年 1 月 10 日閲覧）。

2008 年設立の Garage+は、Epoch のスタートアップ育成事業を担う団体であり、元々は Epoch の人材育成プログラムの卒業生が実際に創業する際に支援することを主目的としていた（近年は、育成対象を条件付きで拡大している）。台湾経済界との連携と優秀な人材のコミュニティをバックに、Garage+のスタートアップ育成事業は良好な成果を生み出し、台湾政府からも「成績優秀育成センター」賞を何度も受賞している。また、Garage+は、2015 年から海外スタートアップの台湾進出支援に特化したプログラムも開始した。これまでに 73 ヶ国 2,100 社超の応募者があり、海外スタートアップから最も注目されているアジアの育成団体である（<https://garageplus.asia/> 2023 年 1 月 10 日閲覧）。

Epoch は3つの主要事業の各々に付随してコミュニティを形成している。つまり、台湾の主要企業・経済人のコミュニティ、若手人材育成プログラムの卒業生の同窓会、Garage+の育成スタートアップのコミュニティである。Epoch は、これらコミュニティを積極的に促進し、また3種のコミュニティが部分的に重なり合うことによる相乗効果を活かして発展してきている。

本研究はアクセラレータを単なるスタートアップ育成プログラムとしてみるのではなく、各々独自のコンセプトやゴールを持ち、企業並みに戦略的意図をもって経営される事業体としてみて、その内容を精査し戦略や経営の全体像を描き出すという筆者自身の既存研究の流れに属する（岸本，2021a，2021b，2022）。Garage+および母体の Epoch Foundation は、関係者のコミュニティの形成と相乗効果を重視した発展戦略により成功している事例として注目される。

¹ 台北市中山區中山北路二段 96 號後棟 9 樓 および 10 樓。

2. 方法論

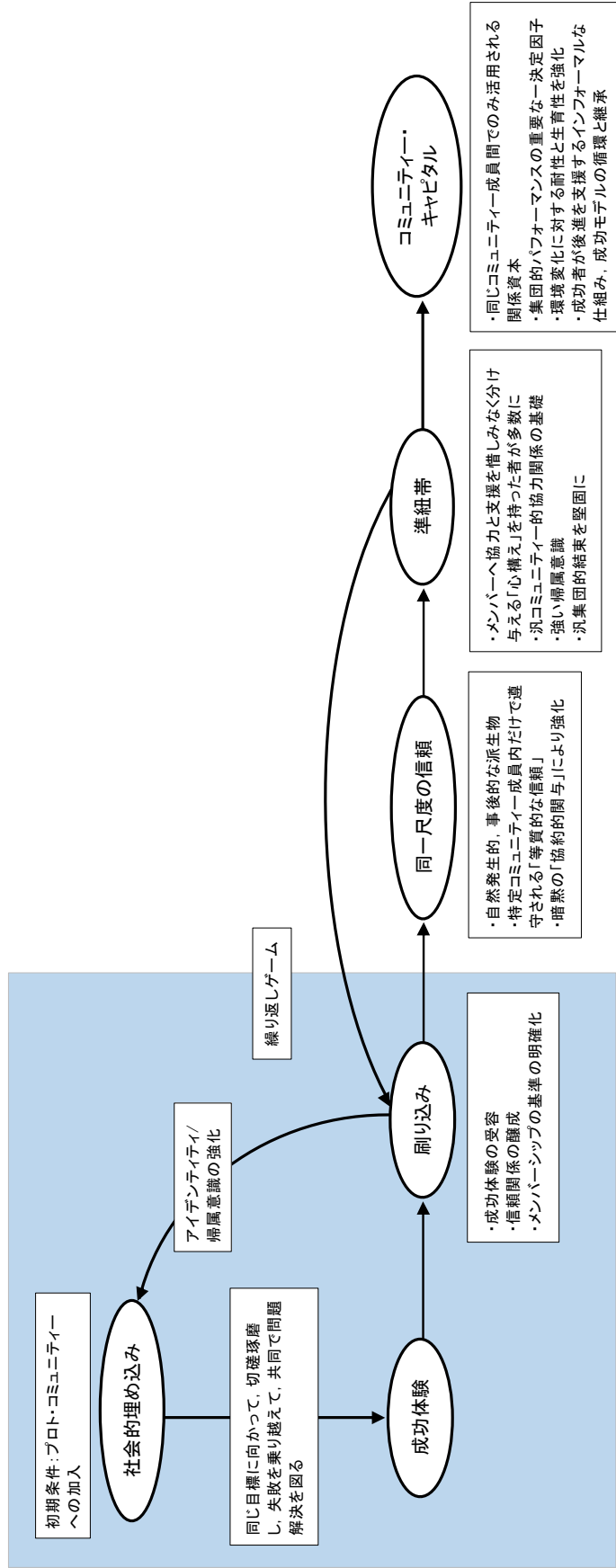
本節では、本稿での中心的概念の幾つかと基本的な分析視角を説明する。まず、アクセラレータとは、米国で2005年に設立されたY Combinatorから始まり、その後、米国内、そして欧州や世界各地に普及したスタートアップ育成の新たな仕組みである。台湾においても2010年前後からアクセラレータあるいは類似の育成団体が登場し、2010年代後半以降その数が急増している（岸本，2021c，第4.4節）。一般的な特徴としては、広範な協力アクター（メンター、投資家、専門家、協力企業等）のネットワークを有し、定期的な公募で選抜された複数の起業家チームに対して短期集中型（多くは3～6ヵ月間）の育成プログラムを実施し、メンタリングによるビジネスモデルのブラッシュアップや製品・サービスの実証実験の支援などを行う（Hathaway, 2016 ; Fowle, 2017 ; Drori and Wright, 2018）²。多くは、スタートアップとパートナーとなる大企業や投資家とのマッチングと協力関係構築が支援プログラムの重要要素として組み込まれている。

コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営を分析するにあたって、本稿では、西口・辻田（2017）の展開するコミュニティー・キャピタル形成の論理を参考にする。同書において、まず、コミュニティーという概念は「特定のメンバーかどうかを区別する明確な基準が存在する『中範囲の社会』」（同，p. 75）と定義される。「中範囲の社会」とは、個人と広義の社会一般や国全体という両端の間にある集団で、血縁・地縁で結び付いた人々だけでなく利害関係に基づいて人為的に作られた企業集団やサプライチェーン、同窓会、趣味のサークルなどの団体が含まれる。そして、コミュニティー・キャピタル（community capital）とは、「特定のメンバーシップによって明確に境界が定まり、その成員間でのみ共有され利用されうる関係資本」（同，p. 77）と定義される。以下で、同書（その中でも、主に第2章）に基づき、筆者が理解できた限りでコミュニティー・キャピタル発生のメカニズムを解説する（図1）。

まず初期条件として、ある人物・団体が、将来コミュニティーに発展する可能性のある原初的なグループ（プロト・コミュニティー）へ加入し「社会的埋め込み」（同，pp. 78～79）が行われることから始まる。それから、同じ目標に向かって、「切磋琢磨し、失敗を乗り越えて、共同で問題解決を図りながら、成功体験をより深め、蓄積する過程」（同，p. 81）で「刷り込み」（同，p. 81）が生じる。刷り込みとは、「成功体験の『受容』」（同，p. 89）であり、信頼関係の醸成であり、「だれが内部者で、他のだれが部外者なのかという、メンバーシップの基準」（同，p. 80）の明確化である。

² アクセラレータの定義や特徴についての詳細な英語文献サーベイは、田代・岸本（2021）を参照せよ。

図1 コミュニティ・キャピタル発生のメカニズム



(出所) 西口・辻田 (2017) に基づき筆者作成。

ただし1回の成功体験に伴い生じた信頼関係は初歩的なものである。共同での問題解決→成功体験→刷り込み... という過程の「繰り返しゲーム」(同, p. 234)を経て, そのプロト・コミュニティへのアイデンティティ/帰属意識が強化され, 社会的埋め込みが深化し(図1では青い四角を背景とする部分), ついには「同一尺度の信頼」(同, p. 85)が, 自然発生的に事後的な派生物として生まれる(同, p. 234)。同一尺度の信頼とは, 換言すれば, 特定の「コミュニティに帰属する者同士でのみ遵守される『等質的な信頼』」(同, p. 85)である。「等質的な信頼」とは, 直接的な面識の有無や個人的好悪にかかわらず, また特定個人の個別の評価を経ることなく適用される汎コミュニティ的な信頼である。同じコミュニティに帰属し同じ基本的価値や目的を共有するとの前提の下で無差別に相手を信頼するということである。そして, それは「多くの成員間における暗黙の『協約的関与』」(同, p. 89)によって強化される。簡単に言えば, その集団の掟のようなものが行き渡り, 厳格に守られている状況を指すのであろう。

そして, 「揺るぎないアイデンティティがあれば, 同一コミュニティのメンバーに対して, 直接の知り合いであるかどうかにかかわらず, 協力と支援を惜しみなく分け与える“心構え”ができている」(同, p. 87)。こうした心構えができていないメンバーの数がクリティカル・マスに達すると「準紐帯」(同, p. 88)が醸成される。これは, 「よく機能する特定コミュニティにおける, メンバー間の『刷り込み』体験と『同一尺度の信頼』がもたらす論理的帰結として, そこに付与される特徴的な属性」である(同, p. 89)。準紐帯は, 「汎コミュニティ的な協力関係の基礎となるつながりのあり方」(同, p. 88)であり, 「同一コミュニティへの強い帰属意識」(同, p. 82)であり, 「汎集团的結束を『堅固』」(同, p. 89)にするものである。なお「この『刷り込み→同一尺度の信頼→準紐帯』という社会的関係概念の発生と展開の循環過程」(同, p. 89)という表現があることからみて, これは一方向の一回限りのことではなく繰り返し起こり書きされるものという理解であらう。これを踏まえ, 図1では準紐帯から刷り込みに逆方向の矢印を記している。

準紐帯から派生するのが「コミュニティ・キャピタル」である。これは, 「同じコミュニティの成員間で活用される関係資本」(同, p. 89)であり, その「多寡が, その集団的パフォーマンスの重要な一決定因子となる」(同, p. 90)ようなものである。そして, 継続的に優れたパフォーマンスを示すコミュニティは, 「環境異変に対する耐性が強く, 生育性も顕著なため, 長期にわたって成長し繁栄する傾向がある」(同, p. 79)。温州人や近江商人のコミュニティでは, 「先に成功した者が, 後進の者を支援するインフォーマルな仕組みの運用が頻繁にみられた。この仕組みは, 成功モデルの循環と継承の面で, とりわけ重要である」(同, p. 317)と指摘されており, これがコミュニティ・キャピタル活用具体例の1つであらう。

以上がコミュニティ・キャピタル派生のメカニズムの説明だが, 西口・辻田(2017)によれば, コミュニティ繁栄のためにはこれだけでは不十分であるという(同, pp. 92~109)。つまり, 豊かなコミュニティ・キャピタルを有するのに加え, 一部の成員が環境変化に合わせて幾つかの触手をはるか遠距離にまで伸ばして普段は疎遠なノードとも繋がることでスモールワールドの効果が得られる。言い換えれば「内部凝集性と外部探索性を兼備するネットワーク構造」(同, p. 106)であり, これにより「堅固なコミュニティの便益を享受する一方で, 遠距離から重複のない新鮮な情報を取り入れることによって,

新陳代謝が活発となり、コミュニティー全体の生存能力と生育性を高めることに寄与する」（同、pp. 99～100）のである。

本研究で取り上げる Garage+は、台湾のアクセラレータとしては最初期に設立されたものの1つである（2008年設立。ただし現在の活動スペースを構えたのは2014年）。また、母体団体である Epoch の他の2つに事業から派生したリソース、すなわち、台湾の大企業や経済界との密接な関係および優秀な人材のネットワークをバックに、アクセラレータとして良好な成果を上げている。加えて、国際連携も重視しており、多数の海外のスタートアップ推進団体や研究機関等との交流、海外スタートアップの台湾への招致、逆に台湾スタートアップの海外展開支援の方面でも多くの成果を上げている。こうした活動の歴史と成果により、台湾を代表するアクセラレータの1つとみなされている。しかし、事例分析の材料としては、経営学・経済学の学術研究として Garage+をまとめた形で取り上げた文献は非常に少ない。本研究は、Garage+および Epoch Foundation のウェブサイトや業界関連雑誌記事等の公開情報に加え、筆者自身による Garage+関係者（Director の Ms. 楊子慧〔May Yang〕他）への面談調査から得られた情報・知見に基づき執筆している。面談調査は、2018年7月24日と2022年9月7日に、各々直接訪問（台北市）あるいはオンラインで2時間弱ほど実施した。引用の際は、「garage-2018」「garage-2022」と記す。

以下、第3節は Garage+の母体である Epoch Foundation について解説する。第4節では Garage+の基本的な運営方式について説明し、第5節は個別プログラムの内容を詳説する。第6節は、これらを踏まえ、Epoch Foundation のコミュニティー・ベースの発展メカニズムを明らかにする。第7節では、全体のまとめとして、Epoch Foundation のコミュニティー・キャピタル発生のメカニズムを整理・解説し本稿を締めくくる。

3. Garage+の母体団体：時代基金會（Epoch Foundation）

本節では、Garage+の母体である「時代基金會（Epoch Foundation）」について解説する。時代基金會は、「知識経済推進の橋渡し」となることを期して、国際的産学連携、若手人材育成、スタートアップ促進に取り組んでいる（<https://epoch.org.tw/about> 2023年2月20日閲覧）。以下の小節では、時代基金會の起源と概要、国際的産学連携（MITとの産学連携）、若手人材育成（Epoch School/Epoch Family）について各々解説し、次節以降でのスタートアップ促進（Garage+の活動）の背景説明とする。

3.1 時代基金會（Epoch Foundation）の起源と概要

時代基金會は、1991年、台湾の著名な法律家である徐小波（Paul Hsu）氏³により、MIT

³ 徐小波氏（1939～）は、国立台湾大学を卒業後、米国に留学し、Tufts University および New York University で各々、外交学と法律学の修士号を取得した。台湾大学法律学系教授、理律法律事務所（Lee and Li, Attorneys-at-Law）主席法律家などを務めた。台湾企業と海外大企業との提携案件に数多く関わり、2000年代には、政府による「亞太營運中心（Asia-Pacific Regional Operations Center）」の推進にも協力している。2004年には、コンサルティング会社の「宇智顧

(Massachusetts Institute of Technology) Sloan School of Management の Lester C. Thurow 教授との協力のもとで設立された。アジア太平洋地域と華人経済圏が世界の経済発展の中で重要なアクターとなることを予見し、台湾産業界と MIT との産学連携により台湾の産業発展を支援しアジア太平洋地域の経済的繁栄を促進することを目的としている。設立時に台湾の主要企業 20 社を招致した (<https://epoch.org.tw/about> 2023 年 2 月 20 日閲覧)。その中には、台湾積體電路製造 (TSMC)、台達電子 (Delta Electronics)、華新麗華 (Walsin Lihwa)、國巨 (Yageo)、外資系企業の台湾飛利浦 (Philips Taiwan) 等の電子分野の重要企業や金融・保険業の新光 (Shin Kong)、國泰 (現 Cathay United Bank)、富邦 (Fubon Bank)、およびその他の業種、例えば建設業の大陸工程 (Continental Engineering) や製紙業の永豊餘 (Yuen Foong Yu) 等の当時台湾を代表する企業が含まれていた (garage-2018)。Epoch の歴代の董事長 (理事長) は、徐小波氏 (初代、二代) の他は台湾の大企業の経営者が就任し、董事会 (理事会) には、現在でも台湾の大企業・著名経済団体の経営者・上級幹部が多数就任している (<https://epoch.org.tw/about> 2023 年 2 月 20 日閲覧)。Epoch は、さながら台湾の著名財界人のクラブの様相を呈している⁴。

Epoch の当初の主目的は、MIT との協力による台湾の産業界の国際的な産学連携促進、およびハイレベルのマネジャーの訓練であった。1990 年代末頃に、社会的価値での貢献にも目を向け、若手人材育成事業にも着手した。これが Epoch School である (後に詳述)。Epoch School の一部として起業家教育プログラムがある (Young Entrepreneurs of the Future [YEF] 計画)。本プログラムは起業家精神の醸成を重視しながらも、必ずしも直ぐに創業することを勧めるものではなかったが、やがて幾人かのプログラム卒業生が本当に創業を試みるようになった。その中で、2008 年、魏孝丞氏 (2003 年 YEF 参加者) および邱哲良氏 (2004 年 YEF 参加者) が、Google 主催の Android アプリ開発コンテストで獲得した賞金 (これ自体はそれほどの金額ではない) を Epoch に寄付し、彼ら自身が創業に際して非常に苦労した経験を踏まえ、メンターや投資家を招いて創業者がサポートを得られるようにすることを希望した。これが Garage+ の始まりである (garage-2018 ; <https://www.garageplus.asia/donation> 2023 年 1 月 23 日閲覧)。

Epoch は、以上に加え、各種フォーラムの主催、および台湾の未来の産業推進に資する活動も積極的に行っている。例えば、2007 年から政府機関や業界団体と協力し「台湾生物医療と新農業コンテスト (台湾生醫暨新農業選秀大賽)」の実施に携わり、バイオテク・農

問股份有限公司」を創設した ([https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%BE%90%E5%B0%8F%E6%B3%A2_\(%E5%BE%8B%E5%B8%88\)](https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%BE%90%E5%B0%8F%E6%B3%A2_(%E5%BE%8B%E5%B8%88)) ; <https://sites.google.com/a/emba.nccu.edu.tw/xuxiaobo/> 2023 年 2 月 22 日閲覧)。なお、徐小波氏の父親の徐柏園氏は、中華民国の外貿委員会主任、財務部長、中央銀行総裁等の要職を歴任している (<https://www.newton.com.tw/wiki/%E5%BE%90%E6%9F%8F%E5%9C%92> 2023 年 2 月 22 日閲覧)。

⁴ 面談時に、何故これほど多くの台湾の大企業や著名財界人が Epoch に参加しているのかと問うたところ、「1991 年、基金會成立のとき、世界最先端の MIT の実験室と台湾の企業とを連携させ、技術能力を向上させようと図った。30 年前は、TSMC も Quanta もそれほど大企業ではなく、台湾の 1 企業が MIT と協力することは出来なかった。そこで、創設者の徐小波が基金會を設立し、共同で MIT と協力することを考えた。台湾の企業は新科学技術の学習に非常に積極的で、創設者の呼びかけに応じて基金會に加盟した。基金會の過去のスタッフが非常な努力をし、現在までずっと多くの企業が会員であり続けた。」との答えであった (garage-2022)。

業分野の担い手となり得る有望企業（未上場）の発掘・支援に取り組んだ。2007～16年に、毎年8～10社ほど、10年間で100社余りが受賞した。面談実施時点（2018年7月24日）までに40社以上が上場（上市・上櫃・興櫃）企業となっている。本プログラムには、成長型企業の他に、大学研究室にいるチームにも参加の扉が開かれ、30組超のチームが申請した。彼らがスピンオフすることを希望するなら、引き続き Garage+で支援することも可能であった（garage-2018）。

3.2 MIT との産学連携

MITは、周知のように世界最先端の教育・研究機関の1つであり、同時に産業界との協力と起業家輩出の伝統を有する⁵。Epochは、1991年、台湾主要企業のリーダーたちを伴ってMITへの初の定期訪問を挙行了。以下で、MITとの産学連携の取り組みを3つに分けて解説する⁶。以下の計画には各々、数社から十数社の会員企業があり、会費を支払う必要がある（garage-2022）。

(1) Epoch-MIT/ILP 産学リエゾン計画（産学連絡計画）

先ず、1993年に打ち出された「Epoch-MIT/ILP 産学リエゾン計画」である。MIT/ILP（Industrial Liaison Program）は1948年設立で、第二次世界大戦期間中に米国政府からMITに委託された重大技術研究開発とその成果の企業への移転に起源がある。

台湾企業は、Epoch-ILP 産学リエゾン計画に参加することで、最先端の技術・製品開発リソースとハイテク・イノベーション・マネジメントに関する新知識にアクセスすることができる。同計画により、これまでに会員企業から400名余りの人員がMITに派遣され研修・視察を行い、100回超の専門的討論会がMITで挙行された（<https://epoch.org.tw/mit> 2023年2月22日 閲覧）。

(2) Epoch-MIT/CSAIL 産研協力計画（産研合作計画）

続いて、1998年には、MIT CSAIL（Computer Science and Artificial Intelligence Laboratory）⁷との共同で「Epoch-MIT/CSAIL 産研協力計画」が打ち出された。これにより、台湾の会

⁵ MITは、6つの学院（School/College）、65超の研究センター/ラボ/プログラム、2022年10月時点で1万1,858名の学生（うち4,657名が学部生、7,201名が大学院生、3,465名が留学生）、1,080名の教員を擁する。これまでに、100名のノーベル賞受賞者を輩出した。産業界との連携では、ライセンス収入は8,740万米ドル、約800社の企業と共同し、産業界からの研究資金導入は、2022年度で1億6,600万米ドル（MITの研究開発費全体の21%）である。イノベーション・起業家育成への取り組みも充実しており、85超の関連プログラム・組織がある（<https://facts.mit.edu/> 2023年2月22日 閲覧）。

⁶ ウェブサイトでは、MITとの産学連携の中に、この3つ以外に「Epoch X」というプロジェクトが掲載されている。ただし、その内容は会員企業とスタートアップとのマッチングを主としており、MITとの産学連携とどう関係しているのか不明である。そのため本稿では言及していない。なお、Epoch Xには、13社の会員企業が掲載されている（<https://epoch.org.tw/mit> 2023年2月22日 閲覧）。

⁷ 厳密には、MIT CSAILは、MIT LCS（Laboratory for Computer Science）とMIT AI（Artificial Intelligence）Labが2003年に合併されて成立した。

員企業がラボに直接人員を派遣し、技術研究開発に参加することができることとなった。具体例としては、2000年に台達電子(Delta Electronics)と宏碁(Acer)がCSAILの「Oxygen Alliance」⁸に参加し、MIT研究者の他にHP, Nokia, Philips, NTTと伴に共同研究を行った。

別の例をあげるなら、世界最大のノートPCメーカーで大手EMS(Electronics Manufacturing Service)の廣達電腦(Quanta Computer)は、CSAILとの間に長期間にわたり継続的に共同研究プロジェクトを実施している。すなわち、2005年には「T-Party 研究開発計画」⁹、2010年には「Qmulus 研究開発計画」¹⁰、2019年には「AI Medicine 研究開発計画」¹¹を立ち上げ、その時点での先端的な製品開発に取り組んでいる(<https://epoch.org.tw/mit> 2023年2月22日 閲覧)。

(3) Epoch-MIT/Sloan 高級マネジャー訓練計画 (高階主管培訓計畫)

Epochは、Sloan School of ManagementのAsia Pacific Initiativeを賛助している。これは主にアジア地域の経済発展エンジンを研究対象とし、アジア各国の経済政策策定能力の強化、アジア産業界への参考価値のある報告の提供、アジア各国間での最も有効な協力方式の研究促進を旨とする。Epochがこのイニシアティブを賛助するのは、台湾の産業政策と発展問題の研究を後押しするためである。現在、Sloan Schoolは、短期・中期・長期の経営戦略プログラム(Sloan Fellows, Sloan Executive Education Program)を提供し、企業の中・高級マネジャーの訓練を助けている(<https://epoch.org.tw/mit> 2023年2月22日 閲覧)。

3.3 人材育成事業 : Epoch School と Epoch Family

Epochは、1998年に「社会のために未来の人材を育成する」ことを使命とし、イノベーションと起業家精神を核とする若者のための人材育成事業にも着手した。これが「Epoch School」である。事業の発展経緯を順を追ってみるなら、1998年に「実習旗艦計画」を立ち上げ、大学生に職場訓練の場を提供した。2002年には「科技登峰計画」を挙行し若手の科学者およびエンジニアをMITに派遣し一層の研鑽を積ませた。2003年には「Young Entrepreneurs of the Future (YEF) 計画」を打ち出し、若者に創新創業精神の実践的訓練を施した。2007年にはこれらの人材育成プログラムの卒業生(校友)から成る「Epoch Family」

⁸ Oxygen Allianceとは、デスクトップPCやキーボードを小型の携帯端末で置き換え、壁や天井などに埋め込んで声に反応して操れるようにし、まるで空気のように目立たないものにするプロジェクトである(<https://www.capecodtimes.com/story/news/2000/06/29/oxygen-alliance/51013735007/> 2023年2月22日 閲覧)。

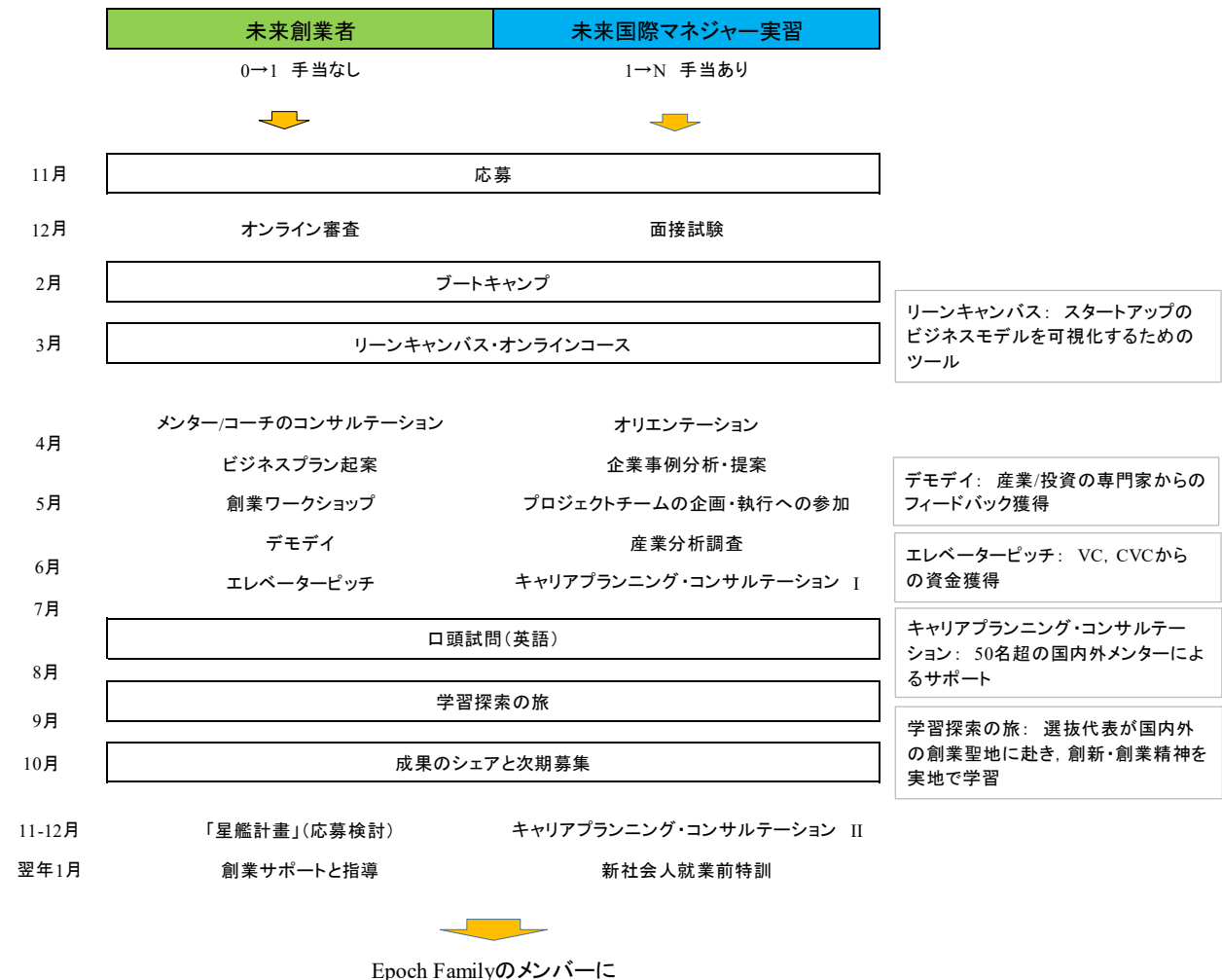
⁹ T-Party 研究開発計画は、廣達電腦とCSAILとの間で立ち上げられた5年間の共同研究開発プロジェクトで、次世代モバイルコンピューティング・デバイスの開発を課題とする(IDG Japan, 2005)。

¹⁰ Qmulus 研究開発計画は、T-Party 研究開発計画の後継プロジェクトで、重点をモバイルコンピューティングからクラウドコンピューティングにシフトしたものである(<https://www.csail.mit.edu/Quanta.html> 2023年2月22日 閲覧)。

¹¹ AI Medicine 研究開発計画は、スマートヘルスケアに焦点を当てた5年間の共同プロジェクトで、病院との連携で、病院経営、診断、疾病進行、回復、予後へのAIと機械学習の応用を進めるものである(MIC, 2019)。

を組織した（後述）（<https://school.epoch.org.tw/about> 2023年2月20日閲覧）。

図2 Epoch School の訓練プログラムのスケジュールと内容



（出所）Epoch School ウェブサイト（<https://school.epoch.org.tw/apply> 2023年2月21日閲覧）より引用し改変した。

Epoch School のプログラムについて敷衍するならば、2020年には、YEFと実習旗艦計画が、各々、「未来創業者（未来創業者）」および「未来国際マネジャー実習（未来国際經理人実習）」プログラムとして整備された。両プログラムの大まかな日程と内容は図2に示されている。参加資格はどちらも大学生（2年生以上）であること（年齢は19～24歳）で、採用後の全課程は無償である。未来創業者では手当はなく、未来国際マネジャー実習では若干の手当（交通費補助や団体保険）が支給される。訓練期間は、未来創業者は2月から7月（もし「学習探索の旅」の代表に選抜されれば、2月から翌1月）、未来国際マネジャー実習では2月から翌2月まで（「学習探索の旅」の代表に選抜されるか否かにかかわらず）である。訓練課程や活動は主に週末になされ（夏休み期間以外）、全課程に積極的に参加することが求められる。未来創業者は「エレベーターピッチ」の後、Garage+のアクセラレータ・プログラムである「星艦計画」（後述）に参加申請するチャンスもある。未来国際マネジャ

一実習は、1年間のプログラム終了後、成績優秀者は企業・スタートアップでの実習に優先的に推薦される。そして、両プログラムでは、訓練により実力をつけ視野を広げるだけでなく、一生のパートナーともなる良友が得られ、卒業後は Epoch School のコミュニティーである Epoch Family のメンバー（校友）となる（<https://school.epoch.org.tw/apply> 2023年2月20日閲覧）。

Epoch Family は2007年に設立され、現在3,000名超のメンバーを擁している。ウェブサイトによれば、彼らは「創新・創業の精神を持ち、社会を一層良いものにするというビジョンを共有し、世界の各所で貢献を続け、影響力を発揮している」という。そして、Epoch Family のDNAは「創造、分かち合い」であり、合言葉は「社会貢献」、その期するところは「自己の専業での生涯の発展を心掛ける他に、積極的に公益に参加し、生活に取り組み、情熱と知識、才能をプラスのエネルギーとなし、さらに素晴らしい次代の社会を弛まず創造する」である（<https://family.epoch.org.tw/community> 2023年2月22日閲覧）。メンバー同士の交流を促進するために SNS の「Epoch Family 好人網」も作られている（<https://www.facebook.com/groups/epoch.family/> 2023年3月10日閲覧）。

筆者の面談調査（2018年7月24日実施）によれば、Epoch School は、毎年200名近い学生を訓練し、校友の多くが留学し、世界各地に分散している。大部分は国内外の大企業に勤務し、多くは既にハイレベルなマネジャーとなっている。一部は、留学後、国内外の大学で教鞭をとっている。加えて、校友の10%ほどは創業を試み、その時点までに校友が創設したスタートアップは60社超に上っている（garage-2018）。

4. Garage+アクセラレータの運営方式

本節では、Garage+のアクセラレータの基本的な運営方式について、支援対象とフォーカス領域、支援内容、Garage+自体の人員・運営・予算、コミュニティーの形成の順に解説していく。個別プログラムの詳細は次節で説明する。

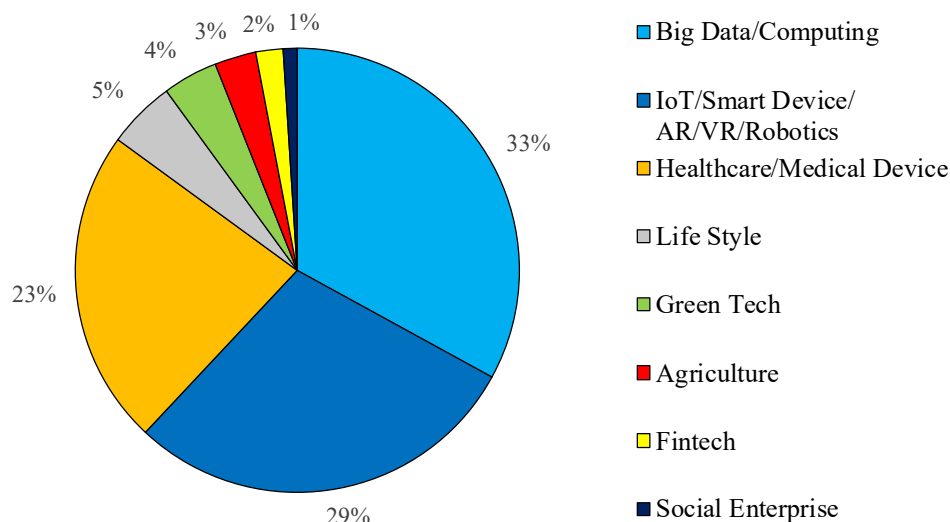
4.1 支援対象とフォーカス領域

Garage+は、元々、時代基金會の人材育成事業の卒業生（校友）による創業を助けることを主眼として2008年に創設された（その後、校友企業以外にも支援対象を広げている）。アジア太平洋地域における NPO（Nonprofit Organization）方式でのスタートアップ支援のモデルと自認する。「イノベーションと創業を通して、社会により素晴らしい生活をもたらす（透過創新，創業，為社會帶來更美好的生活）」をビジョンとし、「Garage+は唯一無二の創業コミュニティーであり、創業者を招致し共に台湾のために世界と連結できる創業コミュニティーを運営し、一緒に頑張ろう！（Garage+ 是一個獨一無二的創業生態社群，我們邀請創業人一同為台灣經營一個能接軌國際的創業社群，一起來打拼！）」をミッションとしている（<https://www.garageplus.asia/about> 2023年2月22日閲覧）。

最近までに435社のスタートアップが Garage+の育成プログラムに参加している。後述するように、海外チームによる台湾進出への支援に特化したプログラムもあり、うち216

社は海外チームである¹²。Garage+のスタートアップによる資金調達の試みは、成功率75%に上るといふ (https://www.garageplus.asia/2022_mustsee 2023年2月22日閲覧)。面談調査(2018年7月24日実施)によると、「毎年、大体30社ほどの台湾企業と30社ほどの国際企業を支援している」とのことである (garage-2018)。

図3 Garage+のスタートアップの産業分類 (2021年前半時点での累計)



(出所) Garage+ (2021) より引用。

支援対象としては、ディープテック¹³のスタートアップを特に重視する。産業分野としては、IoT、スマートデバイス、バイオ医療、AR/VR、ビッグデータ、AI、ロボット、グリーンエネルギー、その他と比較的広範囲に及んでいる (https://www.garageplus.asia/2022_mustsee 2023年2月22日閲覧)。産業分野を狭く限定しない理由としては次のことがある¹⁴。①スポンサーである協力企業(会員企業)には様々な業界の企業が含まれ、彼らがスタートアップとの協力や投資を考慮する際に各々関心を持つ領域が異なるので、出来るだけ異なる領域のスタートアップを育成しようとしている (garage-2018)。②産業分野で一律にふるい分けるのではなく、当該スタートアップの提供する製品やサービスが、Garage+が実質的に支援できるようなものかどうかを見極めることを重要している (garage-2022)。

図3は、Garage+が育成したスタートアップの産業分類を示したものである(2021年前半時点での累計)。上位3つは、Big Data/Computingが33%、IoT/Smart Device/AR/VR/Robotics

¹² ウェブサイトによれば、Garage+のスタートアップの国・地域別分布は、台湾206社、米国42社、カナダ36社、イスラエル32社、欧州58社、香港6社、シンガポール5社、日本3社、ロシア3社、韓国2社、インド2社、中国1社、オーストラリア1社、メキシコ1社、計398社である (<https://www.garageplus.asia/> 2023年2月24日閲覧)。

¹³ ディープテック(Deep Tech)とは、「科学的な発見や革新的な技術に基づいて、社会にインパクトを与えることができる技術」と定義される (https://www.softbank.jp/sbnews/entry/2022_0106_01 2023年2月23日閲覧)。

¹⁴ ただしGarage+は、支援対象産業分野として、ゲーム産業やEコマースは得意ではないという (garage-2018 ; garage-2022)。

が 29%、Healthcare/Medical Device が 23%で、これらの合計で 85%を占める。加えて、Life Style, Green Tech, Agriculture, Fintech, Social Enterprise が各々1~5%である (Garage+, 2021)。農業が含まれている背景としては、時代基金會創設者の徐小波氏が農業の高付加価値化と新農産品・農業サービスの輸出産業化を重視してきたことがある (garage-2018)。

4.2 支援内容

本小節では、Garage+のスタートアップ支援プログラムの支援内容についてその概要を解説する。Garage+は幾つかのタイプの異なるアクセラレータ・プログラムを並行して実施しており、各々の詳細は後述する。

(1) トレーニング/イベント

毎年、20回以上の特定テーマのセミナー、企業・Venture Capital (VC)・創業者との経験シェアと交流のためのイベントが開催され、また著名な MIT の教授による技術討論会への参加が認められる。ウェブサイトの「サービス>トレーニング」の頁のカテゴリーには次のようなものが含まれ、各々多数のイベント情報が掲載されている。①Good News : Garage+ 関連チームの活躍に関するニュース、②Consultation : 著名な法律・会計事務所の専門家や業界メンターによるコンサルテーション、③Workshop/Conference : 各種セミナーや討論会、④Exhibition¹⁵ : 展示会やデモデイ等、⑤Networking Event : スタートアップ同士、あるいは著名な企業家や創業者、投資家等との交流イベント、⑥Startup Global Program : Garage+の国際的プログラムおよび国際交流に関連した交流会・イベント (https://www.garageplus.asia/event_list 2023年1月26日閲覧)。

これらのセミナーやイベントに関して、面談調査で、選抜されたチームは参加必須かどうか問うたところ、参加は強制されないとの回答であった。ただし、セミナーについては、「大部分のスタートアップが聞きたい内容を調査してアレンジする。そのため、彼らにとって助けになると認識している」とのことである (garage-2022)。

(2) メンターによるコンサルテーション

Garage+は、90名以上の経験豊富なメンターを擁し、スタートアップと1対1のコンサルテーションの場を多数アレンジしている。メンターの概ね 1/3 は大企業の高級幹部で、その他は VC やエンジェル投資家、そして特定分野（財務、法律、マーケティング等）の専門家である。国籍は、大体 9割は台湾、1割は外国（米国、日本、欧州、東南アジア）である (garage-2022 ; https://www.garageplus.asia/mentor_list 2023年1月26日閲覧)¹⁶。

¹⁵ Garage+の展示会に関する実績を紹介すると、2015年に、台湾のスタートアップ育成団体としては初めて、Computex Taipei（毎年5~6月ごろに台北で開催される世界最大級のICT産業の展示会）にスタートアップを率いて参加した。さらに、2018、19年に、Computexの主会場（南港）に出展を招致された唯一の育成団体であり、2021年には、Computexのオンライン展示会の中で最大のパビリオンであった (<https://epoch.org.tw/en/about> ; https://garageplus.asia/en/2022_mustsee 2023年1月23日閲覧)。

¹⁶ Garage+ (2018) では、日本人メンターとして、ニコン経営戦略本部事業戦略部主幹の内田光紀氏、UTEC（東京大学エッジキャピタルパートナーズ）パートナーの井出啓介氏、サイバー

メンターとスタートアップ・チームのマッチングでは、通常、チームにどのような支援が必要かを問い、そのニーズに合わせて適合するメンターに相談しアレンジする。コンサルテーションの方式は、1対1のコンサルテーション、およびCEOラウンドテーブルがある。後者では、1人のメンターが1度に複数（例えば10人）のスタートアップのCEOと話をする。社員管理や人材育成、董事会（取締役会）の対応など、CEOたちが直面する共通の問題について、1人の適合するメンターを探してきて経験をシェアし、その後互いに交流するものである。メンターとスタートアップ・チームのその後の関係については、Garage+の方では基本的に制約を課していない。マッチングした後は、もし相性が良いなら、スタートアップ自身がメンターに要請し、董事（取締役）、アドバイザー、投資家になってもらうこともある。彼ら自身で決定する（garage-2022）。

コンサルテーションの回数には特に決まりはない。後述するように、Starship Programでは、約半年の育成期間中に少なくとも3回はアレンジする。Startup Globe Program・Taiwanでは、約3カ月の育成期間中に少なくとも1回はアレンジする。それから、メンターの都合を聞いて、固定的なコンサルテーションをすることもある。例えば、今月は財務、来月は法律、再来月は製造業方面といった具合である（garage-2022）。

メンターとの関係構築の方法は、「割と自然の成り行き」だそうで、出会った専門家・業界経験者にGarage+の活動の紹介をし、もし彼らがこのコミュニティーに貢献したいと思えばメンターとなってもらおう。彼らにあまり多くの負担はかけられないので、1年にせいぜい1回のトーク、あるいは1回のコンサルテーションを依頼する。もしくはスタートアップ選抜の際に審査員になってもらおう。メンターは基本的にボランティアで、コンサルテーションであれ審査員であれ、薄謝を準備するが、多くのメンターは報酬を受け取らない。幾人かのメンターは、Garage+がスタートアップ育成に真剣に取り組んでいると感じると、友人を紹介してくれる。適宜メンター同士を紹介することもある。以前数名のメンターを招き、各々に友人1名を伴うよう依頼しミーティングを開催したこともあった。通常は、ネットワーキング・イベント（メンターのみが対象ではない）に招待し、そこで必要に応じて関係者に紹介する（garage-2018；garage-2022）。

(3) ビジネス・マッチング

Garage+は現在までに30社以上の大企業・VCと協力関係を結んでおり、これら企業・VCとスタートアップとの間で毎年400件以上の1対1の商談会をアレンジしている。協力企業としては、TSMC、聯發科技（MediaTek/MTK）、Quanta、緯創資通（Wistron）、Delta、研華（Advantech）等の半導体・電子・電機分野のリーディング企業をはじめ、その他の製造業、國泰金控（Cathay Financial Holdings）のような金融業の大企業、中華開發（CDIB）、華威國際（CID）、WI Harper等の著名なVC、Deloitte Taiwanや理律法律事務所のような大手の法律・会計事務所などが含まれる。加えて、協力関係のあるメディアとして、電子時報（DigiTimes）、數位時代（Business Next）、協力関係のある大学・教育機関として、MIT CSAIL、國立臺灣大學、聯合工商教育基金會（Lien-Ho Foundation）があげられている

大学の教授・学長の川原洋氏、ゼロワンブースター共同代表・取締役の合田ジョージ氏の4名が紹介されている。

(<https://www.garageplus.asia/services/partnership> 2023年1月26日閲覧)。

Garage+自身は非営利団体であるが、単にスタートアップの育成だけを目的としているのではない。台湾の産業界との間に非常に良好なイノベーション・ネットワークを形成している。協力企業は、単に賛助するだけでなく、積極的に Garage+のスタートアップから投資あるいは協力対象となる案件を見出そうとしている。例えば、大手 EMS の Wistron は、スタートアップを品定めするために毎月定期的に来訪し、Garage+は 3~4 社の台湾あるいは海外のスタートアップを紹介している。Wistron は Garage+の推薦するチームは非常に優良であると評価しており、例えば同社が 2021 年に投資したスタートアップのうち半分は Garage+からの紹介である (garage-2022)。別の例をあげるなら、協力企業の中に、中華開發、華威國際、WI Harper のような有名な VC がある。彼らの毎年の早期投資のうち 3 分の 1 超が Garage+のスタートアップへ向けられる (garage-2018)。

(4) 活動スペース

Garage+は、現在、台北市内の嘉新ビル内に専用の活動スペースを有している (24 時間 365 日使用可)。2008 年設立以降当初は、会議室やコーヒーショップ等を借りてセミナー等を開催していた。2014 年に、時代基金會の会員であった嘉新水泥 (Chia Hsin Cement) が、台北市内に所有するビルの中の 2 層 (9・10 階) を寄付し、Garage+はようやく固有の活動スペースを有することとなったのである。さらに 2020 年に、当時、時代基金會の董事長を務めていた Wistron が、上記の 9 階の半分を寄付してくれた (Garage+は、それ以前は 9 階の半分だけを所有していた)。その結果、現在、Garage+の活動スペースは、「Chia Hsin Space」(9 階一部、10 階) と「Wistron Lab」(9 階一部) の 2 つで構成される。

この 2 つのスペースの中に多数の部屋があり、各々、「Quanta lobby」「Delta Training Room」「MTK 小劇場」「台積電 / 國泰共同工作空間」等々のように特定企業の名を冠している。これは、スペースを得た当初、部屋は素建てのままであり、時代基金會の会員企業の一部が内装工事費用を支出してくれたことへの返礼である。この他、キッチンと各種交流に使用できるカフェ (Fubon Venture Café) もある。これらは、選抜されたスタートアップ・チームは皆自由に使用できる (以上, garage-2022 ; <https://www.garageplus.asia/services/space> 2023年1月12日閲覧)。

こうした施設の中に、コワーキングスペースがあり、選抜されたスタートアップ・チームに一定の範囲内で無償にて使用权が付与される。比較的規模が大きいチーム向けに専用オフィスもあるが、相応の賃借費を負担する必要がある (garage-2022)。

(5) 国際展開支援

Garage+は国際交流を重視し、北米、欧州、アジアの 40 近くのアクセラレータ、インキュベータ、メディア、研究機関 (MIT CSAIL を含む) 等と協力している (<https://www.garageplus.asia/> 2020年10月13日閲覧)。

台湾スタートアップの海外展開の進出先として多いのが、日本、東南アジア、米国、中国¹⁷ である。このうち日本は、地理的に近く、市場は比較的大きく、コミュニケーション

¹⁷ 中国との交流は、少なくとも 2018 年の面談調査時点 (2018 年 7 月 24 日) では、特に制約

と認識に時間がかかるものの生み出す成果は大きいため、Garage+としては、これまで比較的多くのリソースを費やして交流を進めてきた。今後は東南アジア、中でもシンガポールに拠点を設け、周辺諸国へ展開する予定である (garage-2022)。

日本との交流について敷衍するなら、大体 2014、15 年から現在に至るまで続いている。例えば、国際的ビジネスコンテストの Asian Entrepreneurship Award (AEA)¹⁸ に、毎年 Garage+が推薦するスタートアップが参加し、好成績を上げてきた。同様に、日本の大手企業とスタートアップとのマッチングを主に行う Innovation Leaders Summit (ILS)¹⁹ へも Garage+が推薦するスタートアップが 2018 年頃から毎年参加している。多数の商談会がアレンジされ、中でも Garage+推薦のチームは評価が高く、商談会の回数で上位に入っている (garage-2022)。

加えて、具体的なスタートアップの成功例をあげるなら、2015 年の Fukuoka Global Venture Awards で Garage+が支援する NextDrive (IoE [Internet of Energy], IoT を活用したエネルギーマネジメント・システムとクラウドサービスを開発・提供) が優秀賞 (準優勝) を獲得 (その後、日本と台湾で複数の賞を獲得)。2017 年に東京に日本拠点を設立し、インターネットイニシアティブ (Internet Initiative Japan : IIJ), 中部電力, 北海道電力, 東京電力, 神奈川工科大学, 東京大学などと協力案件がある (garage-2018 ; 野村総合研究所 (台湾), 2019 ; <https://www.nextdrive.io/ja/> 2023 年 1 月 27 日閲覧)。

日本との交流について付言すれば、2018 年より「スタートアップ前進日本プログラム (新創前進日本計画)」が始まり、例えば、2020 年には 74 チームが応募し、日本の専門家による審査の後 6 チームが選抜され、日本市場開拓の支援を受けた (<https://www.facebook.com/hashtag/前進日本計画> 2023 年 3 月 1 日閲覧)。2020 年には、Garage+は Jetro Global Innovation Hub の台湾における最初の正式な協力パートナーの育成機関となった (<https://garageplus.asia/about> 2023 年 1 月 27 日閲覧)。加えて、日本企業で Garage+の会員となっているものもある (例えば、RICO, EPSON)。Garage+は、台湾だけでなく多くの海外のスタートアップも支援しているので、これらの日本企業は会員となる

なく実施していた。時代基金會は、「兩岸人材交流訓練 (兩岸人才交流培訓)」計画では、双方の往来と交流を促進していた。Garage+でも、「近年は、チームのニーズをみて支援している。彼らが中国に進出したいなら、ハイクオリティのパートナーと連結する。例えば、Microsoft Research Asia (MSRA)。... Tencent や Alibaba とも多くの交流がある。Alibaba が台湾で基金を設立し、最も早くに投資したのは Garage+の案件である。」とのことである (garage-2018)。また、これまでに 1~2 社程度の中国からのスタートアップが Garage+のプログラムに参加したこともあるという (garage-2022)。

¹⁸ AEA は、日本およびアジア諸国のスタートアップ・チームで、(日本チーム以外では) 日本市場進出もしくは日本企業との連携に興味を持ち、各国の支援機関から推薦を受けたものが、日本で一堂に会しアワードを競い合う国際的ビジネスコンテストである。主催としてアジア・アントレプレナーシップ・アワード運営委員会、共催として国立大学法人東京大学産学協創推進本部、三井不動産株式会社、一般社団法人 TX アントレプレナーパートナーズ (TEP), 日本ベンチャー学会 (JASVE), 独立行政法人日本貿易振興機構 (JETRO) の名があがっている (<https://aca.events/j/outline2022/> 2023 年 1 月 27 日閲覧)。

¹⁹ ILS は、主催として経済人団体の SEOU 会/DREAM GATE・プロジェクトニッポン、後援として経済産業省、東京都、日本政策金融公庫、オーストラリア大使館、フィンランド大使館、Garage+, スポンサーとして EY, 三菱 UFJ 銀行, 森ビル, 特別講演として NEDO の名があがっている (第 9 回 2022 年 2 月) (<https://ils.tokyo/about/> 2023 年 3 月 14 日閲覧)。

ことで世界の優れたハイテク・スタートアップを見つけやすくなるのだという（garage-2022）。

以上を背景に、海外スタートアップの台湾進出を支援するプログラムとして Startup Globe Program（2015 年開始）が、逆に台湾企業の海外進出を支援するプログラムとして Startup Globe Program・Taiwan（2022 年開始）が打ち出された。詳しくは後述する。

以上、Garage+のスタートアップ支援の内容を一通り解説してきたが、その内容は不断に試行と調整を行っており、現在までに次第に変化してきている。2008 年の Garage+創設当初は、Epoch School の卒業生（校友）の多くが創業するのを支援していた。創業者の大部分がエンジニアでマネジメントには不案内だったため、企業構造、資金計画、企業価値評価などに関する多くのセミナーを開催した。しかし、その後時代が進み、世間でこの種のセミナーを提供する団体が増加してきた。例えば、Deloitte Taiwan（勤業眾信聯合會計師事務所）は財務方面のセミナーを開催し、また様々な団体が STEAM²⁰ に関するセミナーを実施している。そのため、現在 Garage+では、こうした一般的な起業家教育や法律・財務面でのセミナーの開催は少なくなった。近年では、セミナーの内容は、国際市場進出に向けた訓練、国際的企業や VC と如何にコミュニケーションするか、あるいは日本や米国の市場に進出するには如何なる準備や技能が必要かに関するようなものが増えてきた。さらに、セミナー開催よりも、企業との 1 対 1 の商談会を多数アレンジすること、多くのコンサルテーション、毎月 1 度のネットワーキング・イベントの実施へと支援内容の重点がシフトしていった（garage-2018 ; garage-2022）。つまり、アクセラレータの支援プログラムの内容は、選抜されたチームのニーズや当該地域のエコシステムの発展度合（他のソースからの支援の入手可能性）に応じて変化していくということである。

4.3 Garage+自体の人員・運営・予算

Garage+の専任の運営スタッフは、2022 年 9 月 7 日時点で 6 名おり（うち少なくとも 2 名は Epoch School の校友）、6 名とも（出向の扱いではなく）時代基金會の社員の身分である。時代基金會の組織構造は非常にフラットである。同基金會の董事会（理事会）が、国際的産学連携（MIT との連携）、人材育成（Epoch School/Epoch Family）、スタートアップ育成（Garage+）の 3 主要事業を含む全ての事柄を討議する。特に基金會の董事長、副董事長が大きな方向性を見定めている。Garage+の運営・リソースの統括は、これら 6 名のスタッフが討議して大部分の決定を行っている。一部の事項は、時代基金會の董事長、副董事と相談する。Garage+のスタッフは、各々、後述するような個別のスタートアップ支援プログラムの運営に責任を負っており、またあるものは施設の運営を担当する（garage-2022）。

Garage+自身は非営利団体で、スタートアップ支援サービスは基本的に無償である。運営

²⁰ STEAM（スティーム）教育とは、Science（科学）、Technology（技術）、Engineering（工学）、Mathematics（数学）に Arts（芸術・教養）を加え、その頭文字を取った言葉である。科学技術の知識に加え、人間が生きていくうえでの根本的なものの考え方・見方を統合的に学び、課題の発見・解決や社会的な価値の創造に結び付けていく資質・能力の育成を促すものである（清水、2022）。

費や施設の確保は、基本的に時代基金會の会員企業からの会費・寄付に依存している。Garage+は、自前の投資基金を有して運用する（もしくは、支援対象スタートアップから見返りに株式の一部を取得する）ということもしておらず、むしろ、会員企業や関係する投資家に投資機会を与えることを意図している。Garage+（および時代基金會）は中立の立場を維持し、会員企業は投資について各自決定する。Garage+が自身で投資ファンドを持たないと決めた理由は、例えば、選抜されたチームのうち、あるチームに投資して別のチームに投資しなかった場合、人は皆投資を受けたチームがそうでないチームより有望と思うことになる。将来これらのチームを企業に推薦するとき、投資を受けていないチームのチャンスが減る可能性がある。スタートアップ育成の観点からは、支援対象チームに出来る限りの手助けをするべきで、ファンドを持つと状況が変わらざるを得ない、と考えたためである（garage-2018；garage-2022）。

なお、Garage+は、一部分は政府からの補助も受けている。ただし、どちらかと言うと、これは政府機関側の必要性によるものである。例えば、經濟部中小企業處（日本の経済産業省中小企業庁に相当）はスタートアップ育成機関を補助する計画を有しており、その計画を開始したばかりのころに Garage+に対してこれに申請するように要請してきた。Garage+は元々業績が優良なので、これを採用することで政府計画の成果を引き上げることが期待したのである。Garage+は、2015年および2017~21年に經濟部の「成績優秀育成センター（績優育成中心）」賞を受賞している。この他、後述する Startup Globe Program（海外チームを台湾に招致するプログラム）は、國家發展委員會（台湾の総括的な経済政策、産業政策、国土政策などを取りまとめる官庁）との協力であり、彼らは台湾がより多くの国際的リネージュを持つことを希望していたのである。このように、Garage+は、政府の諸部門と友好的な関係を保持している。こうする別の理由は、育成対象のスタートアップが政府の当該分野の支援計画から補助を受ける可能性もあり、その際の申請がスムーズに行くようにという配慮からである（garage-2018；garage-2022；https://garageplus.asia/2022_mustsee 2023年1月27日閲覧）。

4.4 コミュニティーの形成

Garage+の母体である時代基金會はずっとコミュニティ形成を重視してきた。上述のように同基金會は1998年に人材教育事業 Epoch School を開始した。育成プログラムの参加者たちは、終了後も基金會とは密接に連絡を保持している。現在までに3,000名超の卒業生（校友）がいる。こうした校友が創設した企業は、近年（2022年9月7日時点）までに大体80社超である。既に指摘したように Garage+のスタートアップ育成プログラムは、元々、これら校友企業を支援することを主眼としたものである。Garage+の支援プログラムでは、3~6ヵ月間集中的に育成し、卒業後も定期的に情報あるいは資源のシェアをしている。集中的な育成期間には必要なかった資源も、後に企業が一定規模になると必要となり、相談してくることもある。スタートアップは、様々な企業があり様々な段階で様々な手助けを必要とする。Garage+は、彼らをプログラム終了後も継続的に支援している（garage-2022）。

このように Epoch School のコミュニティと Garage+のコミュニティは、密接にリン

クしている。例えば、Epoch School で訓練を受けた人材の多くがスタートアップに加入し、あるいは将来自身で創業する。また、多くの校友が、現在大企業の投資部門に入り、あるいは自身でエンジェル基金を創設し、資金の多くをコミュニティ内のチームに投資する。Garage+の運営スタッフも(少なくとも一部は)Epoch School の卒業生である。他方、Garage+のプログラムで育成されたチームも、卒業後も皆良好な関係を保ち、様々な交流イベントに参加し、非常に緊密な同窓ネットワークを形成している。必要な人材も Epoch School 卒業生から招致する。成長した校友企業の創業者が帰ってきて、人材育成や後続のスタートアップ・チームの手助けをする。あるいは校友企業が共同で日本や米国市場に進出し助け合う。さらに、校友企業の幾つかは成長して時代基金會の正式な会員企業になっている²¹。このように時代基金會のコミュニティの内部では、創業人材およびそれを助ける人材が育成され、相互に支え合い、創業からその後の成長もサポートする一連の仕組みが整い、これがまたコミュニティのさらなる発展に繋がっていくのである (garage-2018 ; garage-2022)。

Garage+では、こうしたコミュニティの形成と維持のために次の様な取り組みをしている。①選抜されたスタートアップ・チームに対して、コワーキングスペースに実際に入居し頻繁に来るように要求し、他のチームとの交流を促す。もしくは、これにより企業人や投資家、メンター等と出会う機会を増やすことにも資す。②毎月電子報を発送する。Garage+や時代基金會が最近どのような活動をしているか等の情報をシェアする。③Facebook のコミュニティを有している。例えば、校友の消息を伝える、あるいは校友の誰かが何らかのリソースや情報・アドバイスを必要としており、ここに投稿することで支援を仰ぐ、といった利用法がある。④毎月 Networking Event を開催し、校友、同窓スタートアップ・チーム、あるいは協力関係にある企業家や投資家、メンターを招き交流の機会を持つ。⑤毎年、比較的大規模な Yearend Party を開催し、全ての校友に集まるように呼び掛ける (garage-2022)。

ところで、Garage+のスタートアップ育成プログラムでは、フォーカスする産業分野を狭く限定しておらず、互いに異なる分野に属するチームが多く存在する。面談調査で、こうしたチームの間では交流は成立しにくいのではないかと問うたところ、「そうでもない。創業者の場合、ビジネスが異なっても、事業経営の方法では類似するところがある。例えば、企業文化の造成、董事会（取締役会）への対応、人材管理、事業開発の方法といった面で相互交流できる」との答えであった (garage-2022)。

以上に関連して、面談調査時に、スタートアップが失敗した際にどうするかについて問うたところ、「Garage+は、スタートアップが成功し発展したときも困難に直面したときも同様にサポートする。もしメンターが会社を畳んだ方がよいと提案したとしたら、我々はこの手続きが完了するように支援する。失敗の経験は非常に重要である。彼らは再度起業するかもしれないし、別のチームに加入するかもしれない。あるいは、ここで選抜された創業者チームの大半は技術人材か国際市場への視野を持った人材で、大企業からみて非常に優れた人材である」との回答であった (garage-2018)。つまり、Garage+（および時代基

²¹ 面談調査（2018年7月24日実施）によれば、その時までには3社の校友企業が基金會の正式な会員企業となっているという (garage-2018)。

金會)は、スタートアップ推進の観点だけでなく、人材育成の観点も持っており、たとえ起業で失敗してもまた別の形で価値を創造できると考えている。コミュニティーの形成・運営もこうした広い観点からなされているのである。

5. 個別プログラムの解説

本稿執筆時点(2023年1~3月)で、Garage+のアクセラレータ・プログラム(もしくは大企業や投資家とのとのマッチングにフォーカスしたスタートアップ支援プログラム)として、ウェブサイト上では、星艦計画(Starship Program)、Startup Globe Program、Startup Globe Program・Taiwanの3つが掲載されている。以下、各々について解説する。

5.1 星艦計画(Starship Program)

本プログラムは、2018年開始で、非常に早期段階(製品が未だ完成していないかもしれないような段階)のスタートアップが対象である。本プログラムは、フォーカスする産業分野を特に限定していない。早期段階のスタートアップで最重要なものは創業者の有望性であり、優良な、そして多様なテーマを持つ創業者に多数応募してもらうために、この点ではオープンにしている(ただし、テクノロジー・ベースで社会的インパクトのあるチームがなお良いとしている)。プログラム実施期間は每期6ヵ月間である。アクセラレータ・プログラムとしてはやや変則的なことに、1年を通して申請を受け付けており、毎月1回(20日が締め切り)応募してきたチームをその都度審査する(garage-2022; <https://www.garageplus.asia/starship> 2023年1月9日閲覧)。

申請に当たっては、「Epoch Familyメンバー、Garage+メンター、Garage+スタートアップ」の何れかの推薦が必要である。本計画は、元々、Epoch Schoolの校友からの寄付を元手としており、Epoch School校友による創業を支援するためのものであった。2022年に至り、募集対象を校友以外の有望なチームに拡大することを考えたが、無制限には拡大はせず、関係者の推薦を要することとしたのである。ただ、Garage+は2008年開始以降現在に至るまでにコミュニティー・メンバーは多数おり、校友以外の申請希望チームには、その中に知人がいないかを確認するように勧めているという(garage-2022)。

審査で重視することは、第1に創業者の有望性であり、その仕事経験と創業テーマとの適合性を見る。第2に、チームのソリューションが真に存在するニーズを捉えたものかどうか、そして、既存のソリューションより優れたものであるかどうかである。審査員は、通常、校友から探す。実際に選抜されたチームの大まかな属性を言うなら、創業者のバックグラウンドは大部分エンジニアであり、年齢は30~40歳の間で一定の仕事経験があり、当該業界の市場ニーズをそれなりに理解している。各チームの人員数は通常2~3人である(garage-2022)。

採用後、本プログラムの選抜チームは早期段階なので、コワーキングスペースに入居するように要求する。上述のように、入居することで、他のチームとも交流できる。多くの協力企業や投資家等との出会いの機会も多く、コンサルテーションやパートナーとのマッ

チングの手配をする点でも有利である。そのためコワーキングスペースを6ヵ月間2席分無料で提供し(3人目からは有料)、育成期間中に非常に頻繁に施設に来るようにさせている(garage-2022)。

これも含め、選抜されたチームに与えられる資源・支援としては、次のようなものがある(<https://garageplus.asia/starship> 2023年2月27日閲覧; garage-2022)。

- ・ 30社以上の企業やVCとのマッチング。毎年400件以上の1対1の商談会をアレンジ(他のプログラムに関するものも含む)。
- ・ 国内外の400社以上の校友企業のコミュニティ(他のプログラムの卒業生も含む)。
- ・ 10以上の国との国際連携。スタートアップの海外展開を支援。
- ・ 優秀な人材の紹介。Epoch Schoolが20年以上にわたって育成してきた3,000名以上の創業者、大企業のマネジャー等も含む優秀な人材へのアクセス。定期的な人材マッチング会の開催。
- ・ 優秀なメンターによるコンサルテーション。星艦計画では、プログラム実施期間の半年内に少なくとも3回はアレンジする。
- ・ 事業スペースの提供。上述の様に、コワーキングスペースを6ヵ月間2席分無料で提供。

5.2 Startup Globe Program

本プログラムは、海外スタートアップ・チームを台湾へ招致し、台湾トップレベルの企業とマッチングし連携を促すものである。応募資格があるのは、設立10年以内で、資金調達段階ではシードからシリーズBラウンドまでのチームで、ビジネス領域としてはAI・データアナリシス、IoT・スマートデバイス、デジタルヘルス、カーテック、5Gテクノロジー、ロボティクス、スマートエネルギー、Eモビリティ等のハイテク・スタートアップである。選抜されたチームに提供される支援は、次の様なものである。①フライトチケット補助、②滞在日数分(10日間前後)の宿泊費、③展示会(Computex Taipei, もしくは Meet Taipei)でのブース出展とデモのチャンス、④パートナーとなり得る企業や投資家との1対1の商談会のアレンジ、⑤滞在延長希望者への3ヵ月間のワーキングスペース、⑥起業家ビザ申請支援(<https://www.garageplus.asia/startupglobalprogram> 2023年1月25日閲覧; Garage+, 2022)。

本プログラムは、毎年2回実施される。每期の実施期間は、募集、審査段階を含めると約4ヵ月間で、その中でピッチ・コンサルテーションに約1ヵ月間、そして実際の台湾滞在での活動は10日間程度である。台湾滞在中に、ネットワーキング・イベント、展示会(Computex Taipei, もしくは Meet Taipei)での出展・デモ、企業や投資家との1対1の商談会といった方面での支援がある(Garage+, 2022)。とりわけ、本プログラムの主眼は、大企業との商談会を数多く設定することで、毎年数百回のミーティングがアレンジされる(garage-2022)。

毎回応募してくるチーム数は大体200~300社で、うち15~20社程度が選抜される。2015~22年前半までの累計で、73ヵ国から2,100件超の応募があり、うち37ヵ国からの216社が選抜された。うち50社超が事業提携と出資・パートナー獲得に成功し、8社が台湾に

会社を開設し、40社が台湾市場開拓に前向きな姿勢を示すという成果を出している。チームの出身国・地域として多いのは、米国（シリコンバレー、ボストン）、カナダ（ウォータールー、トロント）、イスラエル、欧州（オランダ、ドイツ）である。選抜時の審査員は台湾の産業界の人々で、応募してきたスタートアップの技術をみて協力の機会があるかどうかを判定する。したがって、選抜されるのは、台湾の大企業と直ちに協力できるほどの成熟段階に達したチームである（garage-2022 ; Garage+, 2022）。面談調査（2018年7月24日実施）によれば、本プログラムに関して海外で特にPR活動はしておらず、宣伝は主に過去の参加チームの紹介によっている（garage-2018）。

本プログラムは、先ず2015年に小規模に試行され（第1期は4チームのみ受け入れ）、翌2016年から本格的に実施され現在に至っている。Garage+がこのような海外スタートアップ支援のプログラムを打ち出した理由として、上述したように母体の時代基金會在元々MITとの産学連携を進めるために設立されたもので、当初から国際連携を非常に重視していたということがある。加えて、本プログラムは台湾政府（國家發展委員會）との協力の下で行われており、海外スタートアップに台湾の存在を認識させ、台湾がより多くの国際リネージュを持つようにさせることを狙いとしていたのである（garage-2022）。

5.3 Startup Globe Program ・ Taiwan

Startup Globe Program がインバウンドだとすれば、アウトバウンドが Startup Globe Program ・ Taiwan である。上述のように台湾チームの海外ビジネス展開の支援は以前より実施していたが、2022年にこれを本格的に銘打った本プログラムが開始された。支援対象は、台湾国内で登記したチームで、資金調達段階で言えばシリーズBの前、既に製品開発が完了しており企業との協力が可能なほどに成熟したスタートアップ・チームである。産業界としては、AI/データ分析、IoT/スマート機器、デジタル医療、5G、ロボット、スマートエネルギー、スマート交通・運輸である。毎年2回募集があり、1期につき約3ヵ月の実施期間。その間に、次の様な支援・資源が提供される。①企業・VCとの商談アレンジ、②大型展示会への出展、③人材招致、④訓練とコンサルテーション、⑤ネットワーキング・イベントへの参加、⑥ワーキングスペース（3ヵ月間）（https://www.garageplus.asia/startupglobalprogram_taiwanbatch 2023年1月9日閲覧）。こうした支援メニューの中心は、商談相手となる企業との1対1のミーティングを数多くアレンジすることである。加えて、各チームは異なる問題を抱えており、約3ヵ月の支援期間中に、少なくとも1回はメンターのコンサルテーションの場をアレンジし、そのチームが現在直面している最大の問題を解決する（garage-2022）。

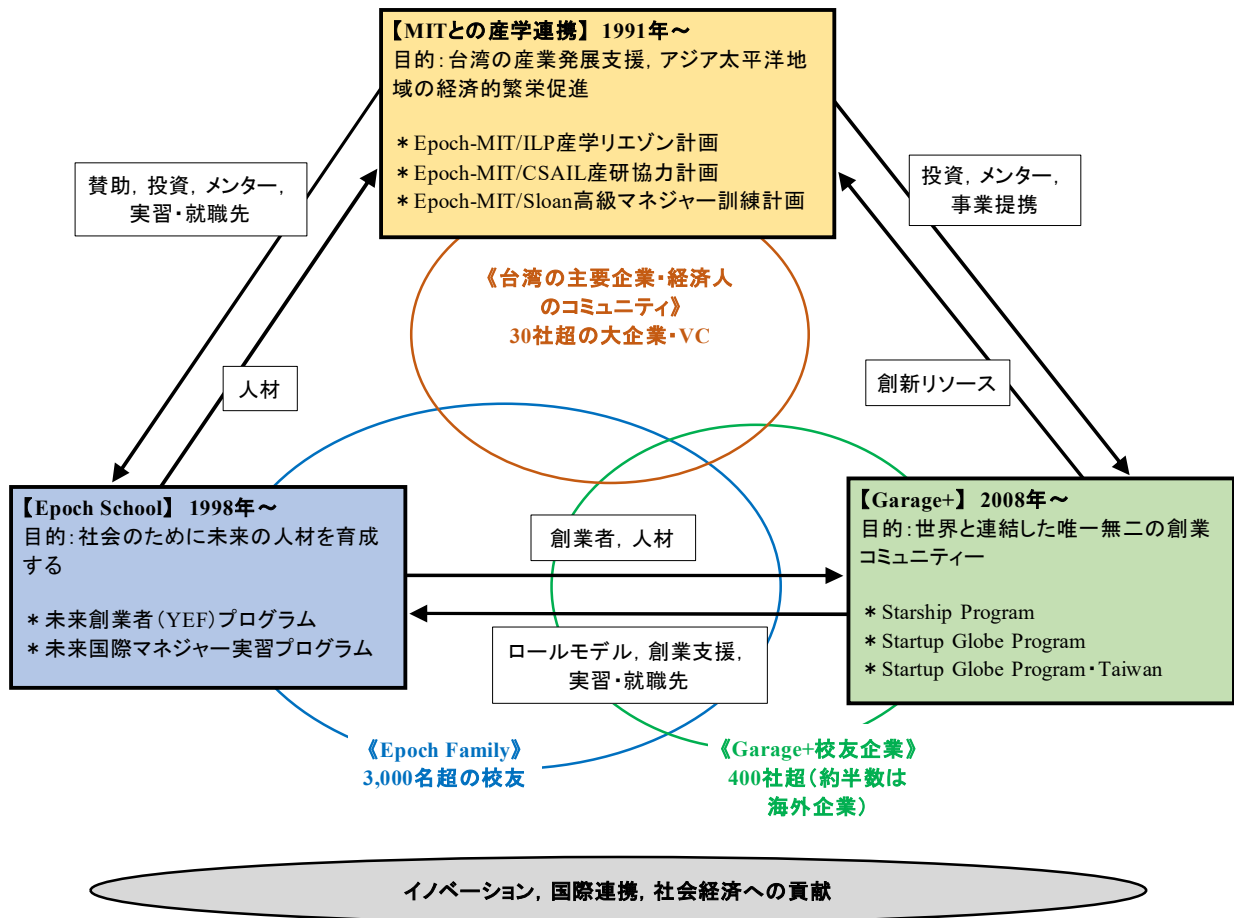
每期選抜されるチームの数は、10社前後である。選抜時の審査員は全て企業の高級幹部で、当該スタートアップが企業と協力できるかどうか注目される。本プログラムはハイテク・スタートアップに一層フォーカスするため、創業者の大部分はエンジニアで、年齢的には30歳代が大多数を占める。本プログラムは2022年に開始されたばかりで、星艦計畫の卒業チームが直接本プログラムに参加した例は今のところないが（2022年9月7日時点）、今後、十分な段階にまで成熟したチームがあれば、Startup Globe Program ・ Taiwan への申請を歓迎するという（garage-2022）。

6. Epoch Foundation のコミュニティー・ベースの発展メカニズム

本節では、これまでの分析を踏まえ、Garage+およびEpoch Foundationの発展戦略の全体像を明らかにしたい。図4はEpoch Foundationのコミュニティー・ベースの発展メカニズムを示したものである。太枠の3つの長方形はEpochの3つの主要事業であり、そこから出ている楕円は各事業に付随して形成されたコミュニティーで、その3つのコミュニティーがある程度重複していることを表現している。これまでの解説の繰り返しになるが、ここで一通り要約し説明する。Epochの活動の3つの主要構成要素の第1は「MITとの産学連携」(1991年開始)で、その目的は「台湾の産業発展支援、アジア太平洋地域の経済的繁栄促進」である。主に3つのMITとの連携プログラムがある。この事業から生み出されたのは「台湾の主要企業・経済人のコミュニティー」で、現在までに30社超の大企業・VCが参加している。こうした大企業の経営者・幹部社員がEpoch Foundationの董事會(理事会)に参加し、自社の利害とは一定の距離を置き、非営利・中立で台湾全体の社会経済への貢献を重視するEpochの運営に共同で当たっている。また、これら大企業およびその社員がEpochの各種プログラムに参加する中で、企業の壁を越えた交流も一定程度発生しているであろう。次に第2の主要構成要素は「Epoch School」(1998年開始)であり、目的は「社会のために未来の人材を育成する」ことで、2つの若手人材育成プログラムより成っている。ここから派生したコミュニティーは「Epoch Family」として公式化され(2007年)、現在までに3,000名超の校友を擁している。続いて第3の主要構成要素は「Garage+」で、「世界と連結した唯一無二の創業コミュニティー」を目的とし、現状で3つのスタートアップ育成プログラムより成る。ここから「Garage+校友企業」のコミュニティーが生じ、現在までに400社超(約半数は海外企業)がメンバーとなっている。そして、図の下部に「イノベーション、国際連携、(台湾全体の)社会経済への貢献」と記された楕円が置かれている。これは3つの主要事業の各々が掲げる目的や実際の活動内容から、Epoch Foundation全体としてこうした価値を重視する姿勢が土台にあると推測されるためである。

これら3つの主要事業の間に描かれた矢印は、各種リソースの提供や協力関係を表現しており、矢印の上あるいは傍の細い線の枠の中にその内容が略記されている。まず、「MITとの産学連携」から「Epoch School」へは「賛助、投資、メンター、実習・就職先」の提供というリソースの流れがあり、逆方向に優秀な「人材」の紹介という流れがある。次に、「MITとの産学連携」から「Garage+」へは、「投資、メンター、事業提携」といったリソース・支援の流れがあり、逆方向に「創新リソース」が流れている。後者は、スタートアップのアイデア、技術、起業家精神が連携している大企業にとってイノベーション推進の燃料となることをイメージしている。続いて、「Epoch School」から「Garage+」へは、「創業者、(その他の)人材」が供給され、スタートアップの設立、そしてその成長に必要な優良人材の獲得を助けている。その逆方向には、「ロールモデル、創業支援、実習・就職先」といったリソースが流れている。「ロールモデル」というのは、Garage+のスタートアップが若者の起業家精神を刺激し、目標やお手本を与えていることを示している。

図4 Epoch Foundationのコミュニティー・ベースの発展メカニズム

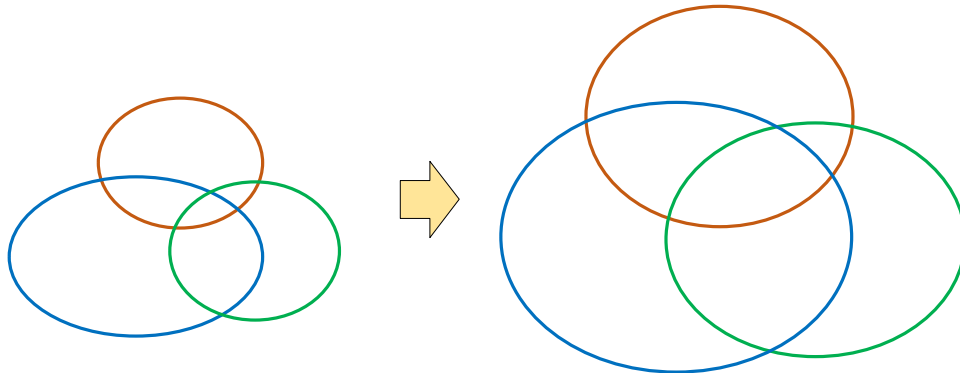


(出所) 筆者作成。

これら3つの主要事業から各々生じたコミュニティー(3つのサークル)は部分的に重なっている。まず、「Epoch Family」の校友は、多くは大企業に就職し、うちハイレベルのマネジャーの地位に昇進した者も少なくなく、「台湾の主要企業・経済人のコミュニティー」のメンバーもしくはその予備軍になっているであろう。次に、「Epoch Family」の校友の一部は実際に創業し、Garage+の支援プログラムに参加して「Garage+校友企業」のコミュニティー・メンバーともなっている。あるいは、Garage+関連のスタートアップにエンジニアやマネジャーとして就職・協力するという形でコミットしている。続いて、「Garage+校友企業」と「台湾の主要企業・経済人のコミュニティー」の重複は、Garage+卒業のスタートアップが成長してEpoch Foundationの会員企業となる、あるいは、台湾の大企業やVCのシニア人材がメンターや顧問・取締役もしくは投資家としてGarage+関連スタートアップの企業運営に深くコミットするような事態を念頭に置いている。さらに、「Epoch Family」「台湾の主要企業・経済人のサークル」および「Garage+校友企業」の3つのサークルが重なる領域は、例えば、Epoch Familyの校友が大企業の投資部門のマネジャーあるいはエンジェル投資家になりGarage+のスタートアップに投資し深くコミットするようなケース、あるいは、Epoch Familyの校友が創業しGarage+の支援を受け、その後成長して台湾の主要企業・経済人の仲間入りをするようなケースが想定される。

これらの構成要素の1つあるいは2つのみがある場合と比べ、3つあることで相互に連携し支え合い人材やリソースが循環し、相乗効果で Epoch Foundation 全体としての発展が促されると解釈される。そして、3つのコミュニティが各々拡大すると同時に重複する領域も増大し、相乗効果が増々強化されるであろう。図5はそのイメージを示したものである。

図5 Epoch Foundation のコミュニティ拡大・融合のイメージ



(出所) 筆者作成。

7. まとめとディスカッション

第2節で「図1 コミュニティ・キャピタル発生のメカニズム」の分析枠組みを提示したが、本節では、これを Epoch Foundation の事例に適用し、全体のまとめとしたい(図6)。上述のように、Epoch の3つの主要事業の各々がそれに付随するコミュニティを生み出しているのだが、Epoch ならではのコミュニティ・キャピタル形成の核となるのは Epoch School/Epoch Family である。

先ず左側の青色の四角を背景とする部分(「Epoch School+卒業後」)について説明する。厳格な選抜を通して Epoch School の人材育成プログラムに参加を許された学生は、校友のコミュニティへの初歩的な「社会的埋め込み」を受けたと解釈される。細かくは、未来創業者および未来国際マネジャー実習の2種類のプログラムに分かれるが、課程に共通する部分もあり、半年から1年の間、未来の台湾の経済産業の担い手となるという同じ目標に向かって、共に学び切磋琢磨し、課題を乗り越え、一部の者は短期の海外留学も体験する。その過程で、先輩に当たる校友よりメンターやコーチとしての指導も受け、締め括りに成果のシェアを行う。こうしてプログラムを完遂した「成功体験」と、それまでの過程で育まれた他の参加者(および指導してくれた先輩)との友情や信頼感が Epoch の校友間の特別な関係性として「刷り込み」がなされる。こうして得られた友人は生涯のパートナーとしてその後の人生の中でも折に触れて交流し、協力し、刺激し合う。このパートナーシップは、卒業後、産業界(一部は学术界)でプロとして成長していく中で様々なハードルを越える際にも助けとなり、大小多くの「成功体験」を積み重ね、さらなる刷り込みと Epoch へのアイデンティティの強化がなされていく。図中で「繰り返しゲーム」と記しているの

は、卒業後も含めたこの積み重ねを念頭に置いている。

こうしたプログラムが何年か実施され、相当数の学生がこれに参加し、卒業後もこうした体験を積み重ねて Epoch へのアイデンティティと深い刷り込みを持つ成員が増えると自然発生的に「同一尺度の信頼」が醸成される。これは Epoch 校友間限定の無差別の信頼であり、コミュニティー内に広く行き渡る。こうして自然発生的に形成された校友コミュニティー（もしくはその原初形態）が、Epoch School の開始（1998 年）から 10 年弱経った 2007 年に Epoch Family として公式化された。つまり成員間で共有されている暗黙の「協約的關係」が制度化され、その目的や行動規範も、上述したような Epoch Family の「DNA」や「合言葉」、「その期するところ」として明文化され、さらに「好人網」のような SNS のネットワークにより成員間の交流が一層容易にされている。

これがさらに発展し、相互協力と恩送り（成功者・先達が後進の支援をする）のカルチャーが規範として確立され、成員の間の強い帰属意識として共有されるに及んで「準紐帯」が醸成された。これを促進するための交流イベントも頻繁に開催されている。Epoch の活動とコミュニティーが台湾で広く認知され高く評価されるに伴い一種のブランド化も進み、この帰属意識は一層強化されたと推測される。なお、第 2 節でも言及したように、この「刷り込み→同一尺度の信頼→準紐帯」という社会的関係概念の発生と展開は、個人レベルでもコミュニティー全体のレベルでも一方向の一回限りのことではなく繰り返し起こり書き（内容豊富化）される。

この結果、Epoch のコミュニティー・キャピタルが派生する。この内容を端的に言えば、若手およびシニアの優良人材（国内外の大企業のハイレベルのマネージャーや創業者、投資家、大学教授等を含む）の密接かつ大規模（3,000 名超）な協力ネットワークである。Epoch School の開始（1998 年）から最近までに既に 20 年余りを経て持続的に発展してきており、環境変化に対する耐性が強く、生育性も顕著で、かつ高い集団的パフォーマンスを生み出すようなものである。

加えて、Epoch の顕著な特色を述べるなら、前節で説明したように、Epoch School/Epoch Family のコミュニティーが、他の 2 つのコミュニティー、すなわち、Epoch の協力企業・著名経済人のコミュニティー、そして Garage+とその校友企業のコミュニティーと部分的に重なっていることである。これにより、次の様なメリットが得られる。第 1 に、Epoch の協力企業・著名経済人（およびその予備軍）のコミュニティーとの重なりによって、Epoch School 参加者の訓練や卒業後の産業界での職業人的成長において手厚い支援が得られ、「成功体験」とその「刷り込み」というメカニズムが一層順調に働くようになっていることである。

第 2 に、Garage+とその校友企業のコミュニティーとの重なりは、Epoch Family の成員の一部が実際に創業する場合に支援が得られることを意味している。この面でも「成功体験」とその「刷り込み」がより確実なものとなっている。

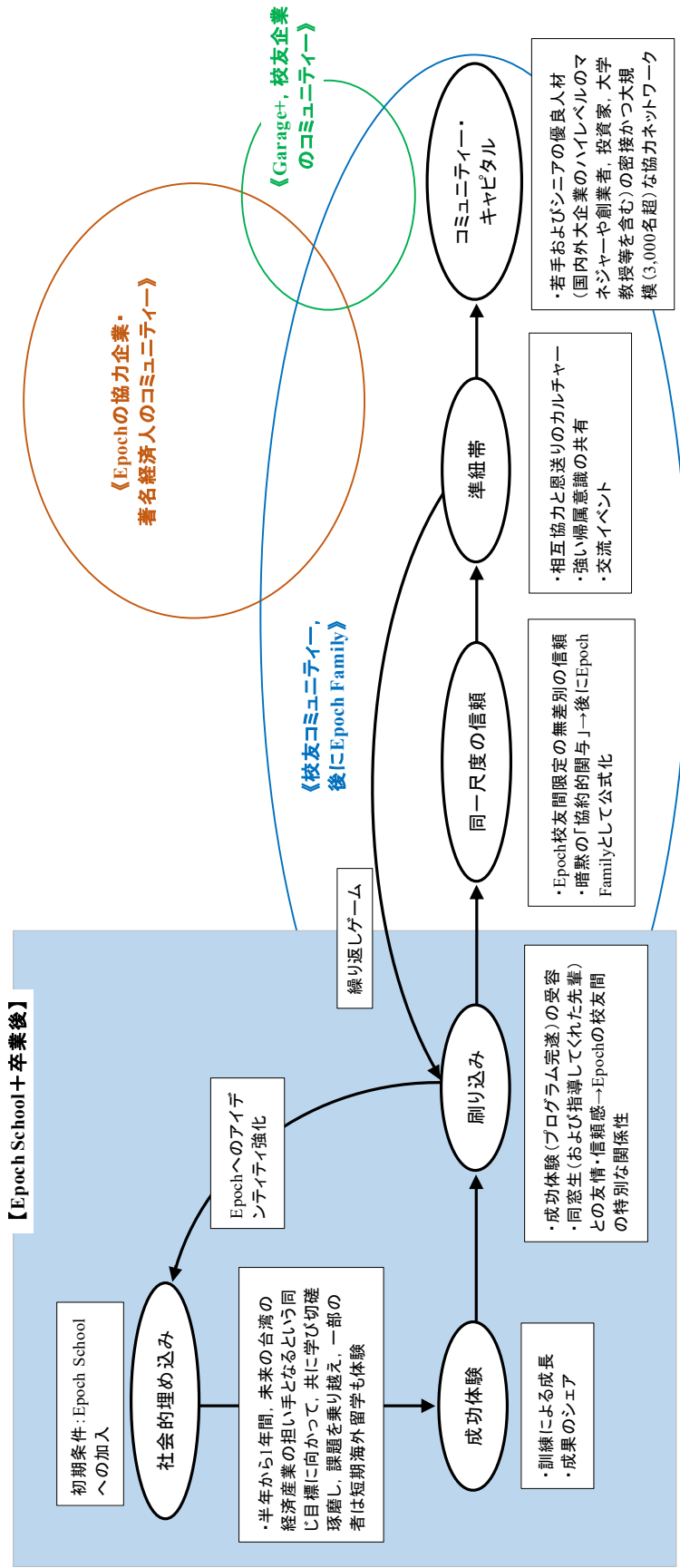
逆に、Garage+からみれば、Epoch School 卒業の優秀な人材が創業者・チームメンバーで、校友のネットワークや台湾産業界からの支援も得やすいため、そこで育成されるスタートアップの成功率は高く、アクセラレータ全体としての成績も優良なものとなる。また仮に創業して失敗した場合でも、再度挑戦する、あるいは校友企業に加入し、もしくは大企業に就職する上でも有利であり、セフティネットも完備されている。上述の様に、Garage+単

体でも創業者・校友企業同士のネットワークとコミュニティ形成のための努力は行っているのだが、そもそもアクセラレータは短期集中型プログラムが基本なのだから、これだけでは強固な結びつきを作るには無理がある。Epoch Family のコミュニティとリンクすることでこれを補っているのである。

なお、第2節では、コミュニティの生存能力と生育性の向上には、「内部凝集性と外部探索性を兼備するネットワーク構造」が必要との言及があったが、Epoch Foundation のコミュニティは、この観点からも（初めから意図的に設計したものかどうかは不明だが）よくできている。内部凝縮性を確保できているのは、主に Epoch School/Epoch Family の同窓会的繋がりコミュニティが、他の2つのコミュニティと重複していることによる。しかし完全には重複しておらず、一定程度部外者へも開かれた構造となっている。例えば Garage+ は、支援対象を当初の校友が創業したスタートアップだけから、近年はその他の有望なチームにも拡大している。ただし無制限にはではなく、申請のためには Epoch 関係者の推薦が必要とされており、Epoch の繋がりやカルチャーに共鳴し易いようなチームを誘引する配慮がなされている。また、台湾の大企業が Epoch の会員/協力企業となり、とりわけ Epoch School や Garage+ の支援をするのは、単に優良人材や創新リソースの獲得という実利だけを求めたのではなく、有望な若手人材や創業チームの育成により台湾の社会経済の発展に貢献するという Epoch の目的に共鳴したという部分もあるだろう²²。Epoch の運営自体は非営利・中立の立場からなされており、協力企業側の担当者や事業開発・投資部門の責任者が偶々 Epoch Family の成員である場合は無論のこと、そうでない場合でも Epoch のカルチャーに共鳴し易いような人物・企業を中心に誘引するようになっているのだと推測される。こうして内部凝集性を保ちながら一定程度外部へも開かれた構造が形成されているのである。これに加え、Epoch の3つのコミュニティを構成する人物・企業の多くは国際連携を有している。つまり、学生なら留学を志し、大企業なら国際的サプライチェーンを有し、スタートアップなら海外市場展開を視野に入れているということである。さらに、Garage+ は海外チームの台湾への招致および台湾チームの海外進出の支援を行っている。こうして、「いくつかの触手をはるか遠距離にまで伸ばして、ふだんなら結びつかない遠くのノードとも」（西口・辻田，2017，p. 99）繋がり、スモールワールドの効果も得られるのである。

²² Garage+での面談調査では、会員企業が Epoch の高い目的に共鳴したとみられる事例として、嘉新水泥（Chia Hsin Cement）が、2014年に現在の活動スペースとなるビル2層分を寄付したのは、「基金會在スタートアップ事業に非常に多くの時間と資源を投入し、真摯に取り組んでいることを観察していた」ことが理由であったということがあげられる。また、協力企業が会費支払いや寄付をしてまでコミットする動機の1つとして、「選抜されたスタートアップは真剣に創業しているので、企業は Garage+ を後援することを願う」といった指摘もあった（garage-2022）。

図 6 Epoch Foundation のコミュニティ・キャピタル発生のメカニズム



(出所) 筆者作成。

最後に、今後の課題を述べる。第1に、台湾のアクセラレータには、他にも創業者間のコミュニティー構築を重視しそれを競争優位としているものがある(例えば、岸本, 2021a)。同じコミュニティー・ベースの戦略でも内容に大きな差異があることが推測され、これを比較分析により解明することである。第2に、コミュニティーが拡大し、刷り込みや帰属意識が不十分な成員が増えると、コミュニティーが(その量的発展とは裏腹に)質的に劣化・変質するリスクがある。このリスクの発生の仕組みとこれに対処する方法について検討することである。第3に、国際的に著名なアクセラレータの中には、オンライン・プログラムを通して、卒業生チームのネットワークを拡大しているものもある。このようにして速成され急拡大したネットワークは、コミュニティー・キャピタルの観点からみてどう評価されるかを検討することである。Epochの事例分析から得られる教訓の1つは、相当の時間と活動を経て自然発生的に生み出された同一尺度の信頼や準紐帯がなければ、たとえ形だけ制度化しネットワークを作っても、コミュニティー・キャピタルは醸成されないだろうということである。もし速成的なネットワークが有効であるとしたら、どのような仕組みでそうなるのかに関心が持たれる。

謝辞: 本研究の過程で、台湾と日本の複数の専門家・業界関係者から面談調査や情報収集に関して協力を得た。とりわけ、Garage+のDirectorであるMs. 楊子慧 (May Yang) には長時間の面談に応じていただいた。資金面では、JSPS 科研費 21K01669 の助成を受けた。ここに謹んで謝意を表したい。ただし、本稿にありうべき誤りは全て筆者が責任を負うべきものである。

参考文献

<日本語>

IDG Japan (2005) 「世界最大のノート PC メーカー、次世代携帯デバイスで MIT と共同プロジェクト」『ITmedia Mobile』(2005.4.11)

(<https://www.itmedia.co.jp/mobile/articles/0504/11/news013.html> 2023年2月22日閲覧)

岸本千佳司(2022)「コーポレート・アクセラレータの戦略ストーリー:台湾の StarFab Accelerator の事例研究」『東アジアへの視点』第33巻2号(2022年12月号), pp. 42~79

岸本千佳司(2021a)「アクセラレータによるスタートアップ・コミュニティーの構築:台湾の AppWorks (之初創投) の事例研究」『赤門マネジメント・レビュー』20巻1・2号(2021年4月), pp. 1~42

岸本千佳司(2021b)「スタートアップ・アクセラレータの戦略の進化:台湾の『交通大学産業アクセラレータ (IAPS)』の事例研究」AGI Working Paper Vol. 2021-06

岸本千佳司(2021c)「台湾のスタートアップ・エコシステムの発展:『エコシステム』としての全体像の把握を目指して」『東アジアへの視点』第32巻2号(2021年12月号), pp. 19~79

清水智(2022)「STEAM (スティーム) 教育とは? STEM 教育とどう違う? 学校や家庭での取り組み事例を紹介」『東洋経済 ONLINE』(<https://toyokeizai.net/articles/-/607944>)

田代智治, 岸本千佳司 (2021) 「エコシステムにおけるアクセラレーターの発展と重要性: 定義とその特徴の体系的・包括的理解」『中小企業季報』(大阪経済大学) 2021, No. 3・4 合併号 (2021年10月), pp. 11~28

西口敏宏, 辻田素子 (2017) 『コミュニティー・キャピタル論: 近江商人, 温州企業, トヨタ, 長期繁栄の秘密』光文社新書

野村総合研究所(台湾)編 (2019) 「エネルギー技術とIoTを統合, スマートホームに必要なサービスを実現-NextDrive」『台湾投資通信』(2019.5), Vol. 285, pp. 3~4
(<http://www.japandesk.com.tw/pdf/285p3-4.pdf>)

<英語>

Drori, I. and Wright, M. (2018) “Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem”, In Wright, M. and Drori, I. (Eds.), *Accelerators: Successful Venture Creation and Growth* (pp. 1-20), Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.

Fowle, M. (2017) “Critical success factors for business accelerators: A theoretical context”, British Academy of Management 2017 Conference, pp. 1-23.
(<https://www.researchgate.net/publication/320183467>).

Garage+ (2018) “Epoch”, 時代基金會とGarage+の紹介資料 (2018年7月24日Garage+訪問時に入手)

Garage+ (2021) “Startup Global Program”, Garage+の紹介資料 (2021年11月26日<【Garage+】Grow Up with TAIWAN Program Deck ENG.pdf (dropbox.com)>よりダウンロード)

Garage+ (2022) “Grow Up with TAIWAN Program”, Garage+の紹介資料(2022年9月5日<【Garage+】Grow Up with TAIWAN Program Deck ENG.pdf (dropbox.com)>よりダウンロード)

Hathaway, I. (2016) “What startup accelerators really do”, *Harvard Business Review*.
(<https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>).

MIC (2019) “Quanta, MIT Forming New Smart Healthcare Alliance”, *MIC Asia Express* (2019.7.24)
(https://mic.iii.org.tw/english/AsiaExpress_Detail.aspx?doc_sqno=11838&year=2019&m=07&domain_name=Consumer%20Electronics&domain_sqno=2 2023年2月22日閲覧)

<ウェブサイト URL>

Epoch Foundation <https://epoch.org.tw/>

Epoch School <https://school.epoch.org.tw/>

Epoch Family <https://family.epoch.org.tw/>

Garage+ <https://garageplus.asia/>

<面談記録> (コード, 面談対象, 実施日時・場所)

garage-2018 : Garage+ Office Manager Ms. 楊子慧 (May Yang), 他1名; 2018年7月24日, 台北市のGarage+の施設にて

garage-2022 : Garage+ Director Ms. 楊子慧 (May Yang), 他2名; 2022年9月7日, オンラインでのインタビュー

(以上, 肩書は当時のもの)

アジア（特に台湾）のスタートアップ・アクセラレータの研究

令和 5（2023）年 3 月発行

発行所 公益財団法人アジア成長研究所
〒803-0814 北九州市小倉北区大手町 11 番 4 号
Tel : 093-583-6202 / Fax : 093-583-6576
URL : <https://www.agi.or.jp>
E-mail : office@agi.or.jp
