

台湾におけるスタートアップ支援体制の研究

令和 7（2025）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「台湾におけるスタートアップ支援体制の研究（A Study of the Startup-supporting System in Taiwan）」（2024 年度実施）の成果である。

私は過去数年にわたり、台湾の事例に注目し、スタートアップ推進の政策・仕組みについて研究してきた。一連のプロジェクトは、起業家・スタートアップを生み出し成長を促す国・地域の土壌を「スタートアップ・エコシステム」として捉え、台湾の事例分析を通して、その全体像を具体的かつ体系的に把握することを最終的な目的としている。本研究の分析枠組みでは、エコシステムを「起業家/スタートアップ」と「支援アクター」という 2 つのセグメントに大別する。健全なエコシステムでは、「起業家/スタートアップ」セグメントは、「起業家/スタートアップが成長し、その起業家チームの一部がメンターやエンジェルとなり後輩起業家を支援する、もしくは連続起業家として再度事業に挑戦する」という正の循環を通して発展していく。

また「支援アクター」内の構成要素、すなわち大学・研究機関、成熟企業（特に大企業）、資金提供者（ベンチャーキャピタル等）、その他支援アクター（アクセラレータ等）は、各々の立場から起業家/スタートアップを支援し各種リソースの提供を行う。逆に、スタートアップが成功した際は、支援アクターに色々な形での見返りがある（投資収益、事業・技術の補完等）。この循環が回り続けることでエコシステム全体が存続・成長していくと想定する。

私の一連の研究では、「起業家/スタートアップ」セグメントよりも「支援アクター」の方にどちらかという注目している。起業家/スタートアップは多数おり、業種や企業により技術やビジネスの内容も多種多様であり、また台湾には今のところエコシステム全体を代表するといえるような世界的に著名なスタートアップもほとんどなく、若干の事例研究をしたとしても、その全体的特徴を理解するのは困難である。むしろ「支援アクター」に注目し、そのスタートアップ支援の取り組みと戦略について分析する方が、台湾エコシステムの特徴を掌握しやすい。

2024 年度の研究プロジェクトはこのことを意識して、特に台湾におけるスタートアップ支援体制にフォーカスした。事例研究として取り上げたのは、台湾最大級の政府系研究機関である工業技術研究院（ITRI）によるスタートアップ推進の取り組み、加えて、台湾の代表的アクセラレータの 1 つである Garage+（および、その母体組織である Epoch Foundation）によるコミュニティ形成を通じた起業家人材育成とスタートアップ支援の取り組みである。ただし、エコシステムの構成アクターは多種多様で、代表的なものだけでも多数に上り、今後とも不足している部分の取材・事例分析を積み重ね、台湾のスタートアップ・エコシステムの全体像を俯瞰できるように努める予定である。今回の報告書は次の 2 つの章からなる。

第 1 章 台湾「工業技術研究院（ITRI）」および「創新工業技術移轉公司（ITIC）」によるスタートアップ推進

本章は、台湾の「工業技術研究院（ITRI）」およびそのベンチャーキャピタル（VC）子会社である「創新工業技術移轉公司（ITIC）」に焦点を当て、スタートアップ推進への取り組みを分析するものである。1973 年設立の ITRI は、台湾最大級の政府系研究開発機関として、台湾の産業

技術の発展や半導体をはじめとするハイテク産業の推進に多大な貢献をしてきた。その VC 子会社の ITIC は、1979 年設立の台湾最初期の VC 会社であり、ITRI の研究成果の事業化や技術移転、研究員のスピンオフ創業等に際して資金提供や事業評価などの面で協力してきた。ところが、2010 年代に入ると、台湾でスタートアップ・エコシステムの発展が重視されるトレンドを背景に、それまでとは異なる形で台湾の産業発展に貢献するように変化した。例えば、創業基地・アクセラレータの運営、スタートアップと支援アクター（大企業、投資家など）とのマッチングと共創の後押し、国際連携の推進などである。本研究では、こうした ITRI と ITIC による事業展開およびスタートアップ推進の取り組みを詳細に調べ、最後に事業展開ストーリーとしてわかり易く描き出す。

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 と Garage+ 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「Garage+」（ガレージプラス）、およびその母体である「時代基金會（Epoch Foundation）」の事例研究である。Epoch Foundation（1991 年～）は、当初、台湾の大企業と MIT との国際産学連携推進を目的として設立されたが、やがて大学生向けの人材育成事業（Epoch School, 1998 年～）、そしてスタートアップ支援事業（Garage+, 2008 年～）へと事業内容を拡大していった。言わば、Epoch Foundation には 3 つの事業部門がある（ただし、非営利事業体である）。MIT との国際産学連携事業には台湾の代表的企業がこぞって参加したため、そこから台湾の主要企業・経済人のコミュニティが派生した。また、Epoch School の訓練プログラムの卒業生たちは同窓会的コミュニティを形成していった。Garage+ のアクセラレータ・プログラムも、元来は Epoch School の卒業生が実際に起業するのを支援するためのものであった（その後、支援対象者の範囲を拡大した）。Garage+ は自身が支援した起業家たちによるコミュニティ形成を促すだけでなく、Epoch Foundation の他の 2 つの事業から派生したコミュニティとの繋がりをもリソースとして活用し、スタートアップ育成において優れた実績を上げている。Epoch Foundation 全体としても、傘下の事業から派生した 3 つのコミュニティが部分的に重なり相乗効果を発揮することで発展してきている。本研究の目的は、Epoch Foundation および Garage+ のコミュニティ・ベースの運営と発展メカニズムを解明することである。

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 7（2025）年 3 月

プロジェクト責任者 岸本 千佳司

目 次

第1章 台湾「工業技術研究院（ITRI）」および「創新工業技術移轉公司（ITIC）」	
によるスタートアップ推進	1-1
1. はじめに	1-2
2. ITRI によるスタートアップ推進	1-3
2.1 ITRI の組織と活動	1-3
2.2 ITRI によるスタートアップ推進の概要	1-4
3. ITRI によるアクセラレータの運営：TAcc+	1-7
3.1 TAcc+のアクセラレータ・プログラム	1-7
3.2 スタートアップ奨励金	1-9
3.3 国際連携支援	1-10
4. ITIC の VC ファンド運営	1-11
4.1 ITIC と ITRI との協力関係（2000 年代までの状況）	1-11
4.2 ITIC のファンドの概況	1-12
4.3 投資対象	1-13
4.4 投資先の評価・選別	1-14
4.5 海外への投資	1-15
4.6 協力パートナー	1-16
5. ITIC によるスタートアップ推進の取り組み	1-16
5.1 「創智智権（IPIC）」	1-16
5.2 「研創資本公司」	1-17
5.3 「企業策略投資規劃（CVC Program）」	1-18
5.4 大学との連携	1-18
6. まとめ：ITRI と ITIC によるスタートアップ推進のストーリー	1-19
参考文献	1-22
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 と	
Garage+の事例研究	2-1
1. はじめに：問題意識と目的	2-2
2. 方法論	2-3
3. Garage+の母体団体：時代基金會（Epoch Foundation）	2-7
3.1 時代基金會（Epoch Foundation）の起源と概要	2-7
3.2 MIT との産学連携	2-8
3.3 人材育成事業：Epoch School と Epoch Family	2-10
4. Garage+アクセラレータの運営方式	2-12
4.1 支援対象とフォーカス領域	2-13

4.2 支援内容.....	2-14
4.3 Garage+自体の人員・運営・財政基盤	2-19
4.4 コミュニティーの形成	2-20
5. 個別プログラムの解説	2-21
5.1 星艦計画（Starship Program）	2-21
5.2 Startup Global Program・Taiwan	2-23
5.3 Startup Global Program.....	2-23
5.4 支援スタートアップの事例紹介	2-25
6. Epoch Foundation のコミュニティー・ベースの発展メカニズム	2-26
7. まとめとディスカッション	2-29
参考文献	2-34

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：岸本千佳司（2024）「台湾『工業技術研究院（ITRI）』および『創新工業技術移轉公司（ITIC）』によるスタートアップ推進」『東アジアへの視点』第 35 巻 1 号（2024 年 6 月号），pp. 27～52

第 2 章：岸本千佳司（2024）「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 と Garage+の事例研究」『東アジアへの視点』第 35 巻 2 号（2024 年 12 月号），pp. 71～104

第 1 章

台湾「工業技術研究院（ITRI）」および「創新工業技術移轉公司（ITIC）」によるスタートアップ推進¹

The Promotion of Startups by “Industrial Technology Research Institute (ITRI)” and “Industrial Technology Investment Corporation (ITIC)”, Taiwan

アジア成長研究所准教授 岸本 千佳司

Asian Growth Research Institute (AGI), Associate Professor KISHIMOTO Chikashi

要旨

本研究は、台湾の「工業技術研究院（ITRI）」およびそのベンチャーキャピタル（VC）子会社である「創新工業技術移轉公司（ITIC）」に焦点を当て、スタートアップ推進への取り組みを分析するものである。1973 年設立の ITRI は、台湾最大級の政府系研究開発機関として、台湾の産業技術の発展や半導体をはじめとするハイテク産業の推進に多大な貢献をしてきた。その VC 子会社の ITIC は、1979 年設立の台湾最初の VC 会社であり、ITRI の研究成果の事業化や技術移転、研究員のスピンオフ創業等に際して資金提供や事業評価などの面で協力してきた。ところが、2010 年代に入ると、台湾でスタートアップ・エコシステムの発展が重視されるトレンドを背景に、それまでとは異なる形で台湾の産業発展に貢献するように変化した。例えば、創業基地・アクセラレータの運営、スタートアップと支援アクター（大企業、投資家など）とのマッチングと共創の後押し、国際連携の推進などである。本研究では、こうした ITRI と ITIC による事業展開およびスタートアップ推進の取り組みを詳細に調べ、最後に事業展開ストーリーとしてわかり易く描き出す。

キーワード: 工業技術研究院 (ITRI) , 創新工業技術移轉公司 (ITIC) , ベンチャーキャピタル, スタートアップ・エコシステム

Abstract

This study focuses on “Industrial Technology Research Institute (ITRI)” and its venture capital (VC) subsidiary, “Industrial Technology Investment Corporation (ITIC)” of Taiwan, and analyzes their efforts to promote startups. Established in 1973, ITRI is one of the largest government-affiliated research and development institutions in Taiwan, and has made significant contributions to the development of Taiwan's industrial technology and the promotion of high-tech industries such as semiconductor. Its VC subsidiary, ITIC, was established in 1979 and is the first VC company in Taiwan, and has cooperated with ITRI in terms of funding and business evaluation for the commercialization of research results, technology transfer, and

¹ 本稿は、『東アジアへの視点』第 35 巻 1 号（2024 年 6 月号）pp. 27～52 に掲載された同じタイトルの論文の転載である（微修正を加えた）。

spin-offs of researchers. However, since the 2010s, with a background of emphasizing the development of the startup ecosystem in Taiwan, they have tried to contribute to Taiwan's industrial development in a different way. For example, the operation of startup hubs and accelerators, the matching of startups with supporting actors (large companies, investors, etc.) and support for co-creation between them, and the promotion of international collaboration. In this study, I will examine in detail the business development and startup promotion efforts of ITRI and ITIC, and finally depict them in an easy-to-understand business development story.

Key Words: Industrial Technology Research Institute (ITRI), Industrial Technology Investment Corporation (ITIC), Venture Capital, Startup Ecosystem

1. はじめに

本研究は、台湾の「工業技術研究院（Industrial Technology Research Institute : ITRI）」およびその 100%出資のベンチャーキャピタル（Venture Capital : VC）子会社である「創新工業技術移轉股份有限公司（Industrial Technology Investment Corporation : ITIC）」に焦点を当て、そのスタートアップ推進への取り組みを分析するものである。ITRI は 1973 年設立の台湾最大級の政府系研究開発（Research & Development : R&D）機関であり、台湾のハイテク産業推進に大きく貢献してきた。近年は、台湾全体としてスタートアップ推進に関心が集まり、政府も様々な形のスタートアップ支援策を打ち出している（王志仁・謝爾庭，2022）。それに伴い ITRI の活動もスタートアップ推進へ相当のリソースが割かれるようになっていく。

ITRI に関する研究は多くある。例えば、少し古いが、史欽泰（2003）では、ITRI の研究機関の組織、技術発展戦略、台湾の産業発展への貢献等について体系的に分析されている。洪懿妍（2003）では、ITRI が半導体産業等の立ち上げに如何に貢献したかが描かれている。同様に、佐藤（2007）においても、ITRI の半導体パイロットプラント計画から UMC や TSMC がスピンオフする過程が、当時の政策決定者や技術者からの視点を踏まえ詳細に分析されている。温肇東（2007）は、ITRI 研究者が離職しスタートアップを立ち上げるプロセスを幾つかの事例を通じて具体的に描いている。朝元（2011）は、主に ITRI の組織的変遷について分析している。しかしながら、ITRI によるスタートアップ推進の取り組み、およびその VC 子会社である ITIC にフォーカスした詳しい研究は少ない。

ITIC は 1979 年設立で台湾最初の VC であり、ITRI の研究成果の事業化に際する支援を任務としている。1980 年には ITRI からの最初の大規模なスピンオフ企業であり台湾初の本格的 IC 製造企業である「聯華電子（United Microelectronics Corporation : UMC）」の設立にも貢献した。ITRI によるハイテク産業立ち上げや ITRI 研究者のスピンオフ創業に際して、事業評価や資金提供、経営支援の面で多大な協力をしてきている（岸本，2011）。他方で、ITRI 関係以外への投資も増え、ITIC の活動は政策投資に加え一般的 VC と同じ財務的収入を狙う投資の両面を持つ。ITIC は、現在でも台湾 VC 業界の代表的企業の 1 つである。

近年、台湾のスタートアップ・エコシステムの発展への関心が高まり、関連文献・資料が多数出版されている（例えば、王志仁・謝爾庭，2022；數位時代・Meet 創業小聚・創業者共創平台基金會，2022；台湾經濟研究院・數位時代，2023；PwC & TIER，各年版）。筆者も台湾のスタートアップ・エコシステムの「システム」としての包括的理解を志しており（岸本，2021c），その土台として、起業家・スタートアップを支援する諸アクター

の個々の活動にも注視している（岸本，2021a，2021b，2022，2023，2024a，2024b）。本稿はその一環として，ITRI および ITIC に注目し，台湾の代表的 R&D 機関およびその VC 子会社によるスタートアップ推進の詳細について解明することを目的としている。

事例の記述に当たっては，公開された文献・資料（ウェブサイトを含む）に加え，筆者自身による ITRI および ITIC 関係者との面談調査の記録を使用する。加えて，筆者は台湾のその他のスタートアップ支援機関にも度々面談調査を行っており，本稿ではその記録も適宜使用する。本文中で引用の際は，「itri-2024」「itic-2023」などと記す（詳しくは，参考文献欄の＜面談調査記録＞を参照せよ）。

以下，第 2 節と第 3 節は，ITRI によるスタートアップ推進の概要，およびアクセラレータの運営（TAcc+）について触れる。第 4 節と第 5 節では，ITIC の VC ファンド運営，およびそれ以外のスタートアップ推進の取り組みについて解説する。第 6 節は，まとめとして ITRI と ITIC の事業展開とスタートアップ推進のストーリーを整理しわかり易く描き出す。

2. ITRI によるスタートアップ推進

本節では，ITRI の組織と活動を簡単に紹介した後，その活動の中でスタートアップ推進に関するものを一通り説明する。

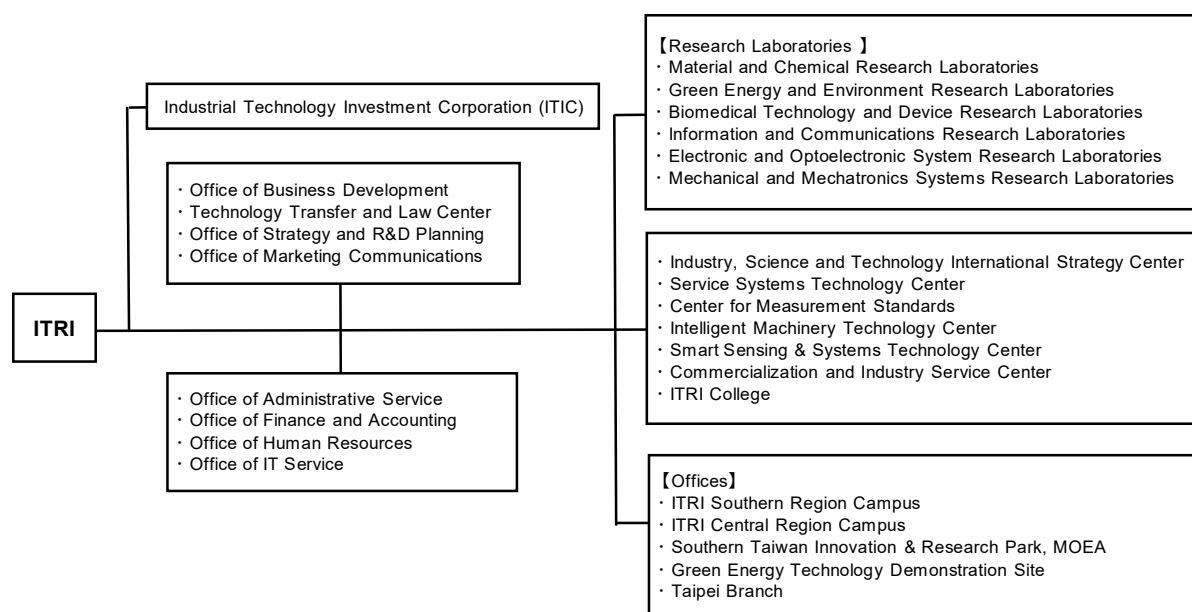
2.1 ITRI の組織と活動

ITRI は，台湾最大級の政府系 R&D 機関として，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。半導体大手企業の UMC（聯華電子）や TSMC（台灣積體電路製造）も ITRI の技術を基にスピンオフしたものである。図 1 は ITRI の組織図である（2022 年現在）。様々な分野の研究開発や産業界との連携，産業情報収集・分析，組織運営を行う部署がある。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。ITIC は，ITRI の 100%出資の VC 子会社で，ITRI 関連の創業支援や投資を行っている。

ITRI 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，研究開発協力やビジネス顧問サービス，新技術と新製品の受託開発，小規模試作・量産，製造プロセス改善，検査計測，技術移転，知的財産権サービス等が含まれる。加えて，「開放實驗室（ITRI Open Lab）」（民間企業との共同研究開発を行う）や「創業育成センター（ITRI Incubator）」（創業チームの支援を行う）も設置されている（以上，ITRI，2023；<https://www.itri.org.tw/ListStyle.aspx?DisplayStyle=05&SiteID=1&MmmID=1036233406503070534> 2024 年 3 月 26 日閲覧）。

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 6,042 人で（学歴の内訳は，学士 1,013 人，修士 3,763 人，博士 1,266 人），「院友」（ITRI から転職したもの）は 2 万 7,508 人に上る（2023 年 4 月時点）。この他，特許取得総件数は 3 万 1,544 件，産業界向けの技術サービス提供は 1 万 7,464 件，技術移転件数は 513 件，スピンオフしたスタートアップおよび新ビジネスユニットは 157 社，育成センターで支援された企業数は 215 社（以上，2022 年 12 月までの累計）である（ITRI，2023，p. 62）。

図1 工業技術研究院 (ITRI) の組織図 (2022 年現在)



(出所) ITRI (2023) , Jeng (2021) に基づき作成

2.2 ITRI によるスタートアップ推進の概要

ITRI はかつて主に研究開発とその成果の事業化、および産業サービスと技術移転によって台湾の新興産業立ち上げや産業アップグレードに寄与してきた。近年は、スタートアップ推進を通して産業革新を推進することが産業政策の重要な手段となっている (itri-2024)。ITRI によるスタートアップ推進の取り組みは、ITIC の VC 活動以外では次の 5 つに整理される。

- ① ITRI 研究者のスピンオフ創業支援：「商業化コンサルテーション委員会 (CAC)」等による支援。
- ② 自身の育成センター (incubator) の運営：「工研院創業育成センター (ITRI Incubator)」によるスタートアップ・中小企業の育成。
- ③ 独自のスタートアップ・エコシステム構築：「台湾工研新創協會 (TINVA)」および「台湾工研群英基金 (TIEF)」によるスタートアップ推進。
- ④ ものづくり面での支援：「台湾創新快製マッチングセンター (TRIPLE)」の運営。
- ⑤ アクセラレータの運営・協力：TAcc+, StarFab Accelerator, TTA。

このうち①と②はどちらかというと伝統的なスピンオフ支援あるいは中小・新規企業支援策の一環と見なされるものだが、③～⑤は比較的新たなものである。実は台湾では、2010 年代、とりわけ 2014 年頃から「創新創業 (イノベーション・起業) 発展」が全体的に政策の重要方針として強調されるようになった。政府の役割も、かつてのように産業政策により計画的に重要産業の立ち上げを主導し、企業に補助金や優遇政策を通して直接的にリソースを供与するものから、近年は創業基地・コミュニティの創設、民間リソースの動員と関連アクター間のマッチング、法規環境の整備、国際連携促進といった各種アクターを巻き込んだより媒介的・誘導的なものに変化してきている (王志仁・謝爾庭, 2022, Chapter 2; 數位時代・Meet 創業小聚・創業者共創平台基金會, 2022, pp. 17-22)。③～⑤はこうした政策的トレンドを背景にしている。より広い背景としては、2010 年

代に入って台湾におけるスタートアップの興隆が始まったことがある。具体的には、スタートアップ創設数の増加²、スタートアップへの投資の本格化（2010 年代後半以降）（とりわけ投資家として一般の VC 以上に国内営利企業／Corporate Venture Capital の比重が大きい）（范秉航，2023），および DX やイノベーション推進を意図する成熟企業（とくに大企業）によるスタートアップとの連携の増加（2010 年代後半以降）（數位時代・Meet 創業小聚・創業者共創平台基金會，2022，pp. 34-37）である。

以下で、①～⑤の各々について解説する。先ず①の「商業化コンサルテーション委員会（商業化諮詢委員會；Commercialization Advisory Committee：CAC）」は、7名のシリコンバレーの VC 専門家（楊耀武，陳勁初，莊人川，鄭志凱，孔繁建，沙正治，陳五福）を招き 2011 年に設立された。その役割は、ITRI からスピンオフしようとする人員に対して³、技術・人材・資金・市場成熟度の 4 つの観点から評価し、ならびにビジネスモデルとマーケティング戦略について意見を述べ、国際市場のニーズに適合するように支援することである（itri-2024；蔡清彦，2014）。その他、事業パートナーとなる大企業とのマッチングを行うこともある（itri-2024）。加えて、ITIC の投資専門家が ITRI のスタートアップに資金提供だけでなく、コンサルテーションや指導を与え成功率を高めている。現在では ITIC の總經理（CEO）の瞿志豪（Michel Chu）氏が、CAC のメンバーの 1 人となっている（itic-2023）。

②の「工研院創業育成センター（工研院創業育成中心；ITRI Incubator）」は、1996 年設立で、ITRI が自主運営するインキュベータ（incubator）である⁴。入居申請条件は、成立 5 年以内のスタートアップあるいは会社の新創事業部門で、かつ（実際の）資本金 8,000 万台湾元以下あるいはフルタイム従業員 200 人以下とされる。入居期限は 3 年間で、教育訓練、専門家のコンサルテーション、研究開発補助、人材・技術の紹介、市場開拓支援などの基本サービスの他に、財務企画支援、VC 資金調達、市場情報、技術・製品に関する支援など企業ごとのニーズに合わせた追加のサービスが提供される（<https://incubationservice.itri.org.tw/webpage/index.aspx> 2024 年 6 月 4 日閲覧）⁵。

③の「台湾工研新創協會（Taiwan ITRI New Venture Association：TINVA）」は、2016 年に ITRI の院友（かつて ITRI で勤務し後に起業した人）が中心となって組織された。TINVA の経費の 80%は ITIC から来ている。

² 例えば、年々のスタートアップ創設数は、2011 年の 740 社から 2015 年の 3,157 社へ、そして 2020 年の 7,053 社へと急増している。ただし、ここでのスタートアップ（新創事業）の定義は、「2010 年以後成立、技術イノベーションあるいはビジネスモデルイノベーションの会社で、かつ台湾で登記したもの、あるいは海外登記の場合は創業者が台湾人のもの」である（台湾經濟研究院・數位時代，2023，pp. 11～12）。

³ 面談調査によれば、ITRI からスピンオフするスタートアップの数は、毎年大体 10 社前後である。スピンオフ企業の成功率は大体 50：50 であるという（itri-2024）。

⁴ 台湾では、1990 年代末以降、經濟部中小企業處の政策により、各種団体が育成センター（インキュベータ）を設立し、新規企業育成と既存中小企業のアップグレードを支援してきた。台湾全土で 160 か所以上の育成センターがある（うち、政府の補助を受けたものが 150 か所）（<https://incubator.sme.gov.tw/about-us/policy.html> 2024 年 6 月 4 日閲覧）。育成センターには中小企業處自身が設立したものや財団法人、企業が運営するものも含まれるが、多くが大学・研究機関の付属である。事業スペース貸与に加えて、産学連携による技術・人材支援、各種ビジネス支援、行政支援等も適宜行う。入居期間は原則 1～3 年である。育成センターは、政府補助金の他は、事業スペースの貸与による家賃収入および育成サービス料金徴収が基本的な収入源である（岸本，2011，2015）。工研院創業育成センターは、ITRI の技術・人材・産業界との協力関係をバックに、手厚い支援を提供し優れた成果を上げている。2021 年 6 月末までの累計で、指導したスタートアップは 240 社以上で、これには ITRI からのスピンオフ 44 社、上場（上市・上櫃）に成功した企業 31 社が含まれる（itri-2024）。

⁵ ITRI には産業サービスの一環として、創業育成センターの他に「工研院開放實驗室（ITRI Open Lab）」（既存企業との共同研究開発プロジェクト実施のための仕組み）がある。どちらも 1996 年に設立されたが、2013 年には両者を統合して「TVC 科技新創育成アクセラレータ（TVC 科技新創育成加速器；Technology Venture Capital Accelerator：TVC Accelerator）」と呼ぶようになった（itri-2024）。

TINVA は、約 2,100 万米ドルの投資ファンド「台灣工研群英基金（Taiwan ITRI Entrepreneur Fund : TIEF）」を有しており、これも ITIC が管理している。その主な目的は、1 つのスタートアップ・エコシステムを構築することである。スタートアップに対して、メンタリング、出資、コミュニティ形成、ワークショップ、産業界とのネットワーキングを通して支援する。ただし、TINVA 会員には ITRI 関係者でないものも多数含まれる。また、TINVA が支援したスタートアップは既に 200 社ほどに上るが、対象は ITRI 関係スタートアップでないものが多いという（itic-2023 ; <https://tinva.org/> 2024 年 3 月 27 日閲覧）。

④の「台灣創新快製マッチングセンター（臺灣創新快製媒合中心 ; Taiwan Rapid Innovation Prototyping League for Entrepreneurs : TRIPLE）」は、經濟部技術處により 2015 年に設立された試作・製造支援プラットフォームで、台湾の製造業基地としての優位性を活かして、スタートアップに設計支援やプロトタイピング、少量生産、量産といったものづくり面での支援を提供するものである。2020 年からは、ITRI の「産業サービスセンター（産業服務中心 ; Commercialization and Industry Service Center : CIS）」により自主運営されている（戴, 2020）。TRIPLE は、ものづくり面での支援を提供できる企業・団体（「快製聯盟会員」と呼ばれる。基本的に台湾の企業・団体）と国内外のスタートアップとをマッチングし、両者の協力が順調に進むようサポートすることを主な業務としている。2024 年 5 月末時点で、快製聯盟会員が 507 社登録されており、取り扱った案件が累計で 792 件、そのうち成功事例が 150 件という実績がある（<https://www.triplelinkage.com/> 2024 年 5 月 31 日閲覧）。

⑤に関して、ITRI は、アクセラレータ（あるいはアクセラレータが複数入居するスタートアップ基地）の運営を担当もしくは支援している。例えば、TAcc+, StarFab Accelerator, TTA である。TAcc+については次節で詳述するとして、他の 2 つについて簡単に紹介しよう。まず、StarFab Accelerator は、台湾有数のコーポレート・アクセラレータである。スタートアップとの連携を望む中堅・大企業のニーズを基にスタートアップを募集し、両者の間のマッチングと協力促進を行い、Win-Win の関係になるよう支援する。元々 ITRI 内部にあったチームが、2016 年にスピンオフしたものであり、その後も技術や資金調達などで ITRI と ITIC の支援を受けている（starfab-2022 ; 岸本, 2022）。

「台灣科技新創基地（Taiwan Tech Arena : TTA）」は、國家科學及技術委員會（National Science and Technology Council : NSTC ; 旧科技部）の管轄下にあり、台湾を代表する国際スタートアップ基地の 1 つである。2018 年 6 月開設で、国内外の 9 の民間アクセラレータ（BE Health Ventures, IAPS, SparkLabs Taipei, Foodland Ventures, flyingVest Ventures, Startup 101, Orbit, 500 Global, MuckerLab）が入居し（2023 年 2 月 6 日時点）、加えて 30 の企業・団体（acer, 中華電信, Lite-On, Compal, Wistron, Audi, Microsoft, arm, pwc, Airbus, Deloitte 等）がパートナーとなっている（2024 年 3 月 27 日時点）。2023 年までの累計で、849 組のスタートアップを支援し（うち 316 組は海外チーム）、2,970.5 億台湾元の資金調達を達成し、251 件のスタートアップと成熟企業間の提携を実現した（tta-2023 ; <https://www.taiwanarena.tech/> 2024 年 3 月 27 日閲覧）。TTA の実際の管理運営は、ITRI の CIS が担っている。管理運営には、TTA 施設内の一般的運営業務と様々なプロジェクトの運営（例えば、スタートアップの海外展示会への出展支援、あるいは大企業とのマッチング等）が含まれる。ただし、アクセラレータによるスタートアップの選抜・育成自体は各民間アクセラレータが独自に行っており、NSTC と CIS はそれに KIP を課し評価・支援するという間接的な姿勢である。なお、CIS はスタートアップ支援施設の運営で経験豊富な部署である（tta-2019, tta-2023）。ITRI の予算の約 40%は政府から来ており、政府がスタートアップ奨励政策を打ち出すと、ITRI は常々政府がその目標を達成するのを手助けする。こうした CIS の活動もその一環である（itic-2023）。

3. ITRI によるアクセラレータの運営：TAcc+

本節では、ITRI 自身がアクセラレータ⁶の運営に深く関わっている事例として Taiwan Accelerator Plus (TAcc+) について詳しく紹介する。TAcc+は、2019 年に經濟部中小企業處（現在、中小及新創企業署と改称）の直轄のスタートアップ育成機関として設立された。実際の管理運営は ITRI が担当している。所在地は、中小及新創企業署 (Small and Medium Enterprise and Startup Administration : SMESA) の管轄下にある林口新創園 (Startup Terrace) の B5 棟 16~18F である⁷。TAcc+には独特のアクセラレータ・プログラムの他に、スタートアップへの奨励金の提供、国際連携支援といった取り組みもある。ウェブサイトによれば、これまでの累計で、育成したスタートアップ数は 526 社、支援したスタートアップの資金調達額は合計 68 億台湾元に上る (<https://taccplus.com/> 2024 年 5 月 31 日閲覧)。以下で、それらの取り組みの各々について解説する。

3.1 TAcc+のアクセラレータ・プログラム

先ずアクセラレータ・プログラムについて述べると、スタートアップ・チームの成熟度に応じて Create—Propel—Scale の 3 つのコースに分かれており、台湾のチームおよび創業者を対象としている。各々、以下の様な内容である (itri-2024 ; <https://taccplus.com/accelerator/> 2024 年 5 月 24 日閲覧)。

- ① **Create** : 個人創業者あるいはスタートアップ・チームで、イノベティブな技術やアイデアを持つものを対象に、コーチの支援の下、そのビジネスアイデアを実行可能なものに高めていく。チームビルディング、包括的なビジネスプランの作成、シードラウンドの資金調達の実現を支援する。
- ② **Propel** : 既に基本的なビジネスモデルを有し、営業を開始しており、収入と顧客数の増加を希望するチームが対象。コーチの支援により、各種販売テスト、成長指標の加速、効果的戦略の実施を通じてビジネス機会を検証し、最終的にはシリーズ A ラウンドの資金調達実現に導く。うまくいかない場合には、最小コストで早期の事業転換を促す。
- ③ **Scale** : 既にシリーズ A ラウンドの資金調達を終えたチームを対象に、持続的な競争優位の創造とスケールな成長を促し、さらに大規模な資金調達と国際展開の後押しをし、国際的な企業へと発展していくことを支援する。

⁶ アクセラレータ (accelerator) は、通常数ヶ月間程度の時限式支援プログラムで、メンターや投資家、協力企業等の広範なネットワークを背景に、迅速にビジネスモデルの改良と事業化促進を行うものである (アクセラレータの定義や特徴についての詳しい検討は、田代・岸本, 2021 を参照せよ)。他方、伝統的なインキュベータは、1~数年の入居期限で事業スペースを貸与し、加えて専門家のコンサルテーションや各種ビジネス支援、行政支援、産学連携の支援 (大学付属施設の場合) 等も適宜提供することもあるが、一般的に支援プログラムはそれほど体系的・包括的ではない (両者の差異についての一般的な検討は次を参照せよ。Cohen, 2013 ; Cohen and Hochberg, 2014)。台湾では、2010 年代後半以降アクセラレータ開設が増加した (台湾經濟研究院・數位時代, 2023, p. 37)。近年では、アクセラレータとインキュベータのサービス内容が近くなり明確な区別ができにくい場合もある。

⁷ TAcc+の設備面を紹介すると、床面積 540 坪、156 個の座席、多目的教室 3 つ、会議室 15 つ、独立オフィス 8 つ、カプセルベッド 8 つ、食事スペースである (<https://www.italent.org.tw/ePaperD/13/ePaper20200700003> 2024 年 5 月 31 日閲覧)。

各コースは、毎年2期（Batch）で1期につき4～5ヵ月間実施される⁸。対象となる産業領域は、AIoT、ヘルスケア、ICT、グリーンテック、スペーステックである⁹。各コースへ応募すべき対象者の資格は上述の通りである¹⁰。每期選抜されるスタートアップ・チーム数は、過去の実績によれば、Create では25チーム以内、個人創業者は10～30人程度、Propel では15チーム以内、Scale では10チーム程度である（<https://tacplus.com/events/> 2024年5月24日閲覧）。

選抜されたチームへの支援メニュー（もしくは支援方法）としては、次のようなものがあげられている（特に断りのない限り、以下のウェブサイトによる：<https://tacplus.com/accelerator/>；<https://tacplus.com/events/> 何れも2024年5月24日閲覧）。なお、こうした支援サービスは無償である（itri-2024）。

- Customer Development Edge（CDE；顧客開発優勢）の訓練：CDEとは伝統的な技術シーズ主導の製品開発ではなく、4つのプロセス（「顧客探索」「顧客検証」「顧客拡大」「企業方向転換」）で顧客を相手に仮説検証を繰り返し、柔軟性を保ちながら時間と資源を浪費することなく有効なビジネスモデルを構築していく手法である（<https://raycheese.bitrix24.site/tacplus/> 2024年5月24日閲覧）。
- メンターや専門家による指導・コンサルテーション：ウェブサイトには、著名企業やVCのトップや高級マネジャー、創業者等の肩書を持つメンターとコンサルタントが合計36名掲載されている。
- コーチやスタッフによる支援：ウェブサイトには、TAcc+のスタッフ（執行團隊）として、CEOの王崇智（Gary Wang）氏をはじめとし、コーチやコンサルタント、アナリスト等の肩書を持つスタッフが15名あがっている。ちなみにCEOの王崇智氏は、シリコンバレーでの40年におよぶ経験を有する経営者・投資家である。3Comの副社長、シリコンバレーのSVT Angelsの主席、Monte Jade Science and Technology Association Global & West Coastの会長、H & Q Asia Pacificのゼネラルマネージャーといった重職を歴任し、また3つのスタートアップの創業者でもある¹¹。

⁸ 過去のプログラム実施記録に基づき厳密に言うなら、2019年にCreateが始まり、半年遅れでPropelが開始され、その後2つのコースが並行して各々毎年2期実施されてきた（<https://tacplus.com/events/>）。Scaleは2023年になって付け加わった。同時に「新しい仕組みによりTAcc+ Create & Propelを継続する」と述べているが、詳細は不明である（<https://tacplus.com/>【tac-2023-聯合徵選】）。なお、Scaleへ選抜されたチーム数は、2023年は12社、2024年は10社である（<https://tacplus.com/tacplus-scale-2023-入選公告/>；<https://tacplus.com/2024-scale-selection-announcement/> 以上、全て2024年5月24日閲覧）。

⁹ 支援対象産業領域は、現状ではこれら5つがあがっているが（<https://tacplus.com/accelerator/> 2024年5月24日閲覧）、はじめからそうだったわけではない。過去のプログラム実施記録によれば、当初はIoTとヘルスケアの2つであり、2022年のCreate第8期/Propel第7期の募集から、ネットゼロカーボンが加わっている。ちなみにヘルスケアにはバイオテック、医療機器、デジタルヘルスケアが含まれ、IoTにはAI/機械学習、Web3.0/メタバース、APP、ソフトウェア、ハードウェア、ブロックチェーンが含まれている（https://tacplus.com/tacc_batch8/ 2024年5月24日閲覧）。

¹⁰ 各コースへの応募資格も次第に変化してきている。例えば、2020年のCreate第4期/Propel第3期の募集において、Createでは、①個人：専業技術経験5年以上、あるいはビジネスマネジメント経験3年以上、②チーム：IoTは会社設立5年以内、ヘルスケアは7年以内、あるいは会社未成立のチームとされている。Propelでは（個人はなく、チームのみ）、IoTは会社設立5年以内、ヘルスケアは7年以内。外部投資家の投資を獲得している。IoTではプロトタイプとMVP（Minimum Viable Product＝顧客に価値を提供できる最小限の製品）が必要で、ヘルスケア・バイオ医療では包括的な法規認証計画が必要、といった具合に事細かに規定されている（<https://tacplus.com/tacc-batch-4-create-iv-propel-iii-徵件熱烈開始/> 2024年5月24日閲覧）。しかし、2022年のCreate第8期/Propel第7期の募集では、ヘルスケア、IoT、ネットゼロカーボンの3領域について会社設立8年以内、資金調達ステージで、Createはシード/エンジェル・ラウンド、PropelはPre-A～Aラウンド以上、という具合に大まかに規程されるのみである（https://tacplus.com/tacc_batch8/ 2024年5月24日閲覧）。

¹¹ 王崇智氏はRayCheese（銳企股份有限公司）のCEOでもあり、TAcc+のスタッフ（執行團隊）も同社の社員である（<https://www.raycheese.com/about-us/> 2024年5月31日閲覧）。したがって厳密には、TAcc+のアクセラレータ・

- 市場機会の探索支援：専業の技術動向観察員や産業アナリスト（Insights チーム）による多様な技術文献、産業趨勢、投資の風向きについての情報収集により、潜在力のある市場機会を掌握できるよう支援する。
- Demo Day やビジネス・ミーティングの開催：Demo Day は各期の終わりに開催され、登壇ピッチおよびブース出展を通してプログラムの成果を披露し、投資家やパートナーとのマッチングへとつなげる。
- ワークショップや専門的セミナーの開催。
- 大企業や投資家とのマッチング。
- TAcc+プログラムの卒業生（校友）のコミュニティ形成と交流・事業連携の機会。
- 林口新創園（Startup Terrace）内の TAcc+の施設使用（育成期間中）。

3.2 スタートアップ奨励金

TAcc+はアクセラレータ・プログラム以外の事業も取り扱っている。そのうちの1つが「スタートアップ奨励金（新創奨励）」である。これは經濟部 SMESA の「次世代産業スタートアップ鍛錬計画（次世代産業新創淬鍊計画）」によるスタートアップ支援の一環で、ITRI が実施機関である。設立 8 年未満のスタートアップを対象に、産業領域としては AIoT、ヘルスケア、グリーンテック、スペーステックにフォーカスし、毎年 11 ヶ月の実施期間で、採用されたスタートアップ各々に 200 万台湾元を奨励金として与えるものである（ただし、スタートアップ自身による資金の準備も必須）。本稿執筆時点（2024 年 5 月）では、細かくは次の 3 つのプログラムに分かれている（<https://tacplus-subsidy.com/index.aspx> 2024 年 5 月 9 日閲覧）。

- ① 「スタートアップ中堅大企業共創奨励（新創共創奨励）」：シードラウンドの資金調達を終え成長拡大期に入るスタートアップが、中堅・大企業と協力しビジネスモデル検証を行うのを支援する。それにより国際市場への迅速な展開、あるいは国際的投資家からの資金調達（M&A されることも含め）を促す（<https://tacplus-subsidy.com/frontend/index.aspx> 2024 年 5 月 9 日閲覧）。
- ② 「スタートアップ国際展開奨励（国際拔尖潜力新創奨励）」：ビジネスモデルが成熟しシリーズ A ラウンドの資金調達を完了したスタートアップを対象に、海外での会社・運営拠点の設立、国際的企業との協力、あるいは国際的投資家からの資金調達（M&A されることも含め）を支援し、迅速な国際市場展開を促す（<https://tacplus-subsidy.com/ElevatingPremier-grant/index.aspx> 2024 年 5 月 9 日閲覧）。
- ③ 「スタートアップによるシルバー産業実証実験奨励（新創驅動高齢驗證奨励）」：高齢者の生活品質向上に向け、スタートアップにシルバー産業への参入を奨励し、同業界企業との協力によるサービス・ソリューションの開発を促す（<https://tacplus-subsidy.com/SWBmarket-grant/index.aspx> 2024 年 5 月 9 日閲覧）。

本奨励金事業は、①～③でそれぞれ力点の置き方が若干異なるものの、大まかには、ある程度成熟したスタートアップが、企業（中堅・大企業、国際的企業、シルバー業界企業）との共創でビジネスモデルの検証を行い、市場開拓や資金調達を行うのを助けるものである¹²。2024 年の実績として、①～③の各プログラムで 5～10 チ

プログラムは、ITRI と RayCheese の共同運営である。なお、RayCheese の事業内容（提供サービス）として、TAcc+ の運営の他、スタートアップ指導 CPI（Create x Propel x Investment）、企業創新転換、エコシステム人材育成、スタートアップ関連書籍の出版があがっている（<https://www.raycheese.com/services/> 2024 年 5 月 31 日閲覧）。

¹² ITRI 関係者との面談調査によれば、本計画の選抜では、「審査の際にビジネスモデルを重視する。審査委員には大企業や投資家、Corporate Venture Capital の人がいて、彼らの出題に適合するスタートアップ・チームを選抜する。

ーム、計 23 チームが採用されている。なお、本奨励金事業には、上述のアクセラレータに参加したチームでなくとも申請できる (<https://taccplus.com/grants/> 2024 年 5 月 9 日閲覧 ; itri-2024)。

3.3 国際連携支援

TAcc+が取り扱うアクセラレータ・プログラム以外の事業には、国際連携支援もある。本稿執筆時点 (2024 年 5 月) での TAcc+ウェブサイトと関連資料を見る限り、次の 2 つがある。

第 1 に、SelectUSA Investment Summit (以下、SelectUSA と略記) への参加支援である。SelectUSA は、米国商務省が主催する年に 1 度のイベントで、米国への進出または米国での事業拡大を検討している国際企業と米国の州政府・地方自治体・経済開発機関等をつなぐことを主な目的としている (2024 年は 6 月 23~26 日、メリーランド州ナショナルハーバーにて開催) (<https://www.selectusasummit.us/About/About-the-Investment-Summit> 2024 年 5 月 31 日閲覧)。ウェブサイトのプログラム実施記録を見る限り、經濟部 SMESA と TAcc+は、2022 年以降毎年 SelectUSA に台湾スタートアップを十から十数社選抜し送り込んでいる (<https://taccplus.com/events/> 2024 年 5 月 24 日閲覧)。選抜されたチームには、奨励金 10 万台湾元、メンターによる指導とプレゼンの訓練、米国進出に向けたコンサルティング、米国のスタートアップ・エコシステム (バイエリアの VC や科学技術コミュニティ等) への連結といった支援がなされる (<https://taccplus.com/> 【2024-tacc-scale-selectusa-臺灣隊徵選中！】-3/ 2024 年 5 月 24 日閲覧)。こうした支援の甲斐もあり、SelectUSA の一環として開催されるスタートアップのコンテストで、2022 年と 23 年の 2 回分を合わせて、Top 10 に入賞した台湾チームが 19 社に上り、第 1 位を獲得したチームも出ている (<https://taccplus.com/> 【2024-tacc-scale-selectusa-臺灣隊徵選中！】 / 2024 年 5 月 24 日閲覧)。

第 2 に、「International Space Tech Startups Supporting Program」である。これもまた SMESA のプログラムであり ITRI が実施を担当する。これには次の 3 つの目標がある。①海外の有望なスペーステック・スタートアップを台湾に誘致する。②台湾のスペーステック・スタートアップによるビジネス機会探求と世界市場開拓を支援する。③スタートアップと成熟企業との連携を橋渡しし世界市場展開を促す (DigiTimes, 2024)。

2023 年の同プログラムでは、ドイツ、インド、チェコを含む海外スタートアップが計 16 チーム選抜され来台した。これら海外スタートアップと台湾のスペーステック企業との間で 6 件の MOU が締結された。また、Taipei Aerospace & Defense Technology Exhibition において、海外スタートアップは、台湾サプライヤーとの間に 300 回を超える商談を行った (DigiTimes, 2024)。

2024 年の同プログラムでは、日本、インド、欧州にフォーカスしスタートアップを招聘する。日本に関しては、宇宙航空研究開発機構 (Japan Aerospace Exploration Agency : JAXA) と協力し説明会を開催した。インドでは、現地のスタートアップ育成機関 (T-Hub, Social Alpha) を訪問し説明会を開催した。加えて、ITRI はインド工科大学ボンベイ校 (Indian Institute of Technology Bombay) と MOU を締結し、同校を TAcc+「国際スペーステック・スタートアップ台湾進出訓練計画 (国際太空新創来臺落地培訓計畫)」のパートナーとした。欧州では、ルクセンブルクの Technoport (ハイテクビジネス・インキュベータ) および European Space Resources Innovation Centre (ESRIC) と協力している (itri-2024)。

本計画では、チームは須らくある 1 社の企業と協力しビジネスモデルを検証するように申請する」とのことである (itri-2024)。

TAcc+のウェブサイトによると (<https://tacplus.com/international-program-2/> 2024 年 5 月 31 日閲覧), 2024 年の同プログラムは 5 月に全世界に向け募集を出し 6 月末までには選抜が完了する。そして 10 月には選抜された海外スタートアップが来台し, 1 ヶ月間滞在する。往復の旅費と宿泊についての基本的な補助に加え, 滞在中にビジネス・マッチング, 成熟企業との共創, 会社・製品の PR, 実証実験などの面で支援が得られる (帰国後も協力関係は継続する)。協力パートナーとして, Taiwan Space Agency (TASA; 國家太空中心), Taiwan Space Industry Development Association (台灣太空產業發展協會), Cloud Computing & IoT Association in Taiwan (台灣雲端物聯網產業協會), Taiwan LEO Satellite Industry Alliance (TLEOSIA; 台灣低軌衛星產業聯誼會), The SYSCOM Group (凌群電腦), Compal (仁寶電腦), Qisda (佳世達), Startup Terrace (林口新創園) 等の台湾の政府機関, 業界団体, 大企業, スタートアップ支援機関の他に, NVIDIA, Jetro, BLACKSTORM Consulting 等の海外の企業・団体も含む 51 社・団体が掲載されている。

4. ITIC の VC ファンド運営

本節と次節では, ITRI の VC 子会社である ITIC の活動を分析する。本節は, ITRI との関係, VC ファンドの概況, およびファンド運営の詳細 (投資対象, 投資先の評価・選別, 海外への投資, 協力パートナー) について解説する。

4.1 ITIC と ITRI との協力関係 (2000 年代までの状況)

筆者は 2009 年に ITIC にて面談調査をしたことがあり, それに基づき, 2000 年代までの ITIC と ITRI の協力関係および当時の ITIC の投資活動の特徴について, ここでまとめて解説する。以下, 本小節の記述は, 特に断りのない限り, 当時の調査記録に基づく (itic-2009)。

ITIC は, ITRI からの民間への技術移転と事業化の支援, および ITRI からスピンオフするスタートアップの支援を主な任務としていた。初期には聯華電子 (UMC), 晶元光電 (EPISTAR), 友達 (AUO), 台灣光罩 (TMC) など ITRI 関連の成功案件が多く, この部分が ITIC の活動の大きな部分を占めていた。

ITIC は, ITRI からの研究者のスピンオフに際して, 技術の商業化の可能性について評価し, 投資やアドバイスを行う。また, ITRI からの技術移転先企業に対し, 定期的に訪問し評価報告を行うなどの役割も担っていた。逆に, ITRI との密接な連携は ITIC の投資活動にも有利に働く。例えば, ITRI の様々な研究所やテクノロジーセンターからの技術移転やスピンオフは, ITIC にとって重要な投資案件の源泉になる。また, 投資案件について ITRI から多くの情報を得て, とりわけ技術面の問題があれば ITRI 専門家の協力を得ることも出来る。そのため, シードやアーリー・ステージの企業に対する投資も促進され, 台湾の一般の VC に比べ投資対象の範囲が広がっていた¹³。

¹³ 投資先スタートアップの発展ステージ的には, かつて 2000 年代頃の台湾 VC の投資は一般的にレーター・ステージに偏る傾向があったが, ITIC の場合, シード・ステージやアーリー・ステージが多く, しかもミドル・ステージやレーター・ステージもあり, 一般の VC より幅広く投資し, 案件数も多かった。より詳しく言えば, 2000 年代初め頃までは, ITIC の投資はシード/アーリー・ステージが 8 割以上だったが, その後収益確保を考慮してその比率を減らし, レーター・ステージを増やした。かつては上場後の株価収益率 (Price Earnings Ratio) が高く, 初期ステージ投資の失敗が多くともそれを挽回することもできた。その後株式市場全体として株価収益率が良好でなくなったため, こうした方針転換をしたという (itic-2009)。

上述した「工研院創業育成センター」は台湾初の育成センター（インキュベータ）として 1996 年に開設されたが、ITIC がその設立とその後の管理で支援してきた（ITRI が ITIC に管理費を払う。ただし、2000 年代半ば頃から ITRI が自身で管理するようになった）。創業育成センターの入居企業は、投資案件の重要な源泉の 1 つであると同時に、ハイテク産業の現況をモニターする格好のチャンネルともなった。

ITRI からのスピノフ企業設立に際しては、他の VC 会社や関連業界の既存企業との協力を重視し共同で投資することもある。かつては ITIC の投資の多くは株式取得比率が比較的低かったが、これは少ない資金で民間からの投資を誘発することを意図していたためである（創新工業技術移轉股份有限公司，2005，p.10）¹⁴。また優良な既存企業をパートナーとして迎えることで、資金面だけでなく、生産技術や経営管理方面でも協力が得られ、スタートアップの成功率を上げることにつながる（具体例は、岸本，2011，第 5 節を参照せよ）。

加えて、ITIC は自身のポートフォリオ中の企業間で協力関係を構築できないかを探っている。例えば、セットメーカー（完成品メーカー）と IC 企業間の上流・下流の連携である。こうした連携を促進し、単に資金投資だけでなく、彼らが価値を創出することを助けるのである。

ところで、ITIC は当初 ITRI から出資された資金を基にした自社 100%保有のファンドを運営していた。後年これとは別に、外部（銀行や民間事業会社など）から出資を募集してファンドを設立し自身が管理会社となる、および經濟部等からの資金によるファンドの管理を請け負う、という形でのファンドの運営をも行っている（後述するように、これは現在でもそうである）。ITIC のポートフォリオの中で、ITRI 関連企業の占める比率は金額で 30%ほどである（2009 年当時）。そのため、ITIC の活動は、台湾の産業振興への影響を重視した政策投資としての側面と有望な投資先を見つけ利益を獲得する通常の VC の側面とを併せ持つこととなり、その間のバランスを取ることが課題となっている（岸本，2011）。

4.2 ITIC のファンドの概況

ITIC の運営するファンドは「エバーグリーン・ファンド（Ever Green Fund）」である。エバーグリーン・ファンドとは、運用期間を定めず利益を再投資するなどして投資を継続していくファンドのことである。エバーグリーン・ファンドの最大の長所は、長期的評価が可能で、早期ステージのスタートアップへの投資ができることである。一般のファンドは運用期限があるので、あまりに早期ステージのスタートアップに投資すると運用期限に成長が間に合わず、機が熟していない段階で持ち株を売却せざるを得ない事態になる恐れがある。ITIC は、早期ステージのスタートアップに投資する際は自己資金のエバーグリーン・ファンドを用いる。ただし、ITIC はこの自己資金のファンド（基金）以外にも、他に 9 つのファンドを他社と共同管理している。これらは運用期限付きである。比較的成熟したスタートアップに対しては、自己資金を用いることも、共同管理のファンドを用いることもある（itic-2023）。

他社との共同管理、もしくは ITIC が管理を受託しているファンドは、外部投資者のリミテッドパートナー（Limited Partner：LP）があり、その大部分は台湾企業で、一部国際企業もある。ITIC が関与する共同管理基金の主なものは表 1 に示されている。

¹⁴ ただし、株式取得シェアが小さいと影響力も小さく管理が難しいことを考慮し、2008 年、比較的大きいシェアを取得するように方針転換したという（itic-2009）。

表 1 ITIC の関与する主な共同基金

基金名	説明
台日基金 (Golden Asia Fund)	2011年成立。台日産業の提携とビジネス投資効果を促進する基金。ITICと日本の三菱UFJフィナンシャル・グループ傘下の三菱UFJキャピタル株式会社 (MUCAP) が共同で募集・投資・管理をする。1号基金の成功を受け、2015年11月に台日2号基金、2021年12月に台日3号基金が成立。協力ニーズのある台湾あるいは日本の企業、もしくは台湾か日本に関係するポテンシャルのある企業に投資並びにサポートを提供する。
デジタル経済基金	投資の重点は新興デジタル科技とトレンド変化で、AI、データ応用、ブロックチェーン、IoT等、様々な産業にアップグレードをもたらすデジタル技術に資金を投入する。この共同基金はITRI、資訊工業策進會、およびITICがそれぞれ得意な研究開発能力を活用し、8,000名超の専門家の力を結集して、抜本的イノベーションをもたらし得るデジタル技術のサポートに尽力する。
工研群英基金 (TIEF)	ITICは長期間にわたりITRIと密接な協力関係にある。ITRIは民間に大規模なITRI出身者のネットワークを擁しており、それには2万4,000名あまりの専門家、140名あまりの企業CEO、投資者、および顧問メンターが含まれる。群英基金の成立目的は、ITICとITRIの協力モデルをITRI出身者のネットワークにも及ぼし、その多面的かつ膨大なエネルギーを統合し、投資案件ソースを増やすだけでなく、投資先の会社に豊富なりソースをもたらすことである。
ITICが受託管理する公共基金	ITICは鑑定評価を受けた後、政府部局からの委託を受け、3つの異なる分野にフォーカスした基金—中小企業(經濟部中小企業處)、文化創意基金(文化部)、投資策略性製造業基金(經濟部工業局)—の管理を行っている。

(出所) ITIC ウェブサイト (<https://itic.com.tw/about/?lang=zh-hant> 2024 年 3 月 26 日閲覧) に基づき作成

ITRI との資本関係だが、ITIC のエバグリーン・ファンドについては ITIC の 100% 自己資金であり、その大本は ITRI から来たものである。つまり、1979 年に ITRI が当時 2 億台湾元を用いて ITIC を設立した。その後 ITRI から追加の投資はなく、ITIC が自分で稼いできた。設立後 44 年来 (2023 年時点で) ITIC は 200 億台湾元超を稼いでおり、その大部分は ITRI に上納した。現在、ITIC の手元に大体 60~70 億台湾元あり、これがエバグリーン・ファンドの資金源である (itic-2023)。

投資収益の還元については、まず、自己のファンドでは当然還元は必要ない。共同管理・受託管理のファンドでは、一般の VC ファンドと同様の管理方法をとる。つまり、投資収益から、優先的に LP の出資額を返す。その後それを超えて稼いだ収益の 20% は管理者である ITIC が獲得し、80% は出資比率に応じて投資者に還元するのである (itic-2023)。

4.3 投資対象

ITIC は 1979 年に設立されて以来、国内外で 120 億台湾元超を投資している。投資先企業数は 500 社超で、国・地域別では台湾が大体 65%、残りが海外である。海外では、米国と日本が多く、その他は欧州とイスラエルが主要対象国である。現在、中国大陸への投資はない (投資件数でも投資額でも、以上の比率は大体同じである)。ITIC は元々台湾企業への投資が中心であり、海外スタートアップへの投資が増えているのは割と最近のことである。ところで、台湾においてスタートアップへの投資が増え始めたのは 2015 年頃以降である (范秉航, 2023)。その時期 ITIC の場合はどうかと言えば、台湾スタートアップへの投資も決して少なくはなかったが、さらに多く海外スタートアップへの投資をしたので、比率上は海外が増えたのだという (itic-2023)。

産業分野別に見た投資対象については、ITIC は ITRI の VC 子会社ということもあり、いわゆる full spectrum（全領域）investor である。投資は、バイオやライフサイエンス、半導体、マテリアルサイエンス、再生可能エネルギー、機械、ICT など広い範囲に及んでいる。ただし、いわゆるディープテック¹⁵のスタートアップへの投資に比較的偏っており、そのため、ビジネスモデルの新しさが売りのスタートアップへの投資は比較的少ない（itic-2023）。投資対象スタートアップの発展ステージとしても、同様に full spectrum で、設立されたばかりの非常に早期の小さな企業から IPO が視野に入った成熟した企業まで、すべて投資している（itic-2023）。ちなみに、表 2 は ITIC の主な投資先企業を産業分野別に例示したものである。

表 2 ITIC の主な投資先企業

産業分野	企業名
電子／半導体	聯華電子(UMC) 台湾光罩(Taiwan Mask) 鈺邦科技(APAQ Technology) 環球晶圓(GlobalWafers) 宏觀微電子(Rafael Micro) 元翎精密工業(Mosa Industrial Corporation) 瑞耘科技(Calitech) 世界中心科技(Global Material Science Taiwan) 廣閎科技(inergy Technology) 筑波精工(Tsukuba Seiko) Numerical Technologies, Inc. Verplex Inc. Koge Micro Tech Co LCY Technology Corp
精密機械	盟立(MiRLE) 森田印刷廠(Sentien Printing Factory) 亞德客工業(AirTAC) 經寶精密(jpp-KY) 匯鑽科技(Superior Plating Technology) 台灣氣立(TAIWAN CHELIC) 均豪精密工業(Gallant Precision Machining)
光電子	晶元光電(EPISTAR) 友達(AUO) 旺能(DelSolar) 科奈傑科技(Kinestral Technologies Taiwan)
バイオテック／ヘルスケア	台灣神隆(ScinoPharm Taiwan) 展旺生命科技(SAVIOR LIFETEC) 太景生物科技(TaiGen Biotechnology) 商之器科技(EBM Technologies) 竟天生物科技(Andros Pharmaceuticals) 全宇生技(All Cosmos Bio-Tech) 台灣生醫材料(TWBM) 中美冠科生物技術(Crown Bioscience) 景凱生物科技(TaiwanJ Pharmaceuticals) 臺醫光電科技(Taiwan Biophotonic) 華聯生物科技(Phalanx Biotech) Ambion Inc.(acquired by Applied BioSystems)
自動車	宇隆科技(TURVO) 豐祥(Eurocharm) 勁豐(Promate Solutions) 時碩工業(GLOBAL TEK) 百達精密工業(Patec Precision Industry) 宏旭控股(HORNG SHIUE HOLDING) Enterex Group
紡織	興采實業(Singtex)
クリエイティブ	威馳克(VHQ) 弘煜科技事業(FunYours Technology) 寬宏藝術經紀(KHAM) 免將創意影業(TWR Entertainment) 尚凡資訊(Sunfun Info)
その他	建新國際(Chien Shing Harbour Service) 凱羿國際(Kayee International Group)

（出所）ITIC ウェブサイト（<https://itic.com.tw/portfolio/?lang=zh-hant> 2024 年 3 月 26 日閲覧）に基づき作成

4.4 投資先の評価・選別

続いて、国内スタートアップへの投資に関してどのような方針・基準があるかについて述べよう。ITIC は上述のように full spectrum investor で、早期・中期・後期のスタートアップへの投資の基準はそれぞれ異なっている。ITIC も通常の財務型 VC としての顔があり、財務的利益の回収が永遠に重要な 1 つの基準である。同時に、

¹⁵ ディープテック（Deep Tech）とは、「専門性の高い先進技術であり、研究開発に長い時間と多額の費用を要し、不確実性が高いものの、成功すると社会に大きなインパクトを及ぼし得る」ものであると定義される（<https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=106408> 2024 年 3 月 23 日閲覧）。

ITIC には政策投資の担い手という役割もあり、台湾の産業に対してシナジーを生み出し得るかどうか重要な基準であるという (itic-2023)。

加えて、産業シナジーを評価するに当たって、その一部として ITIC が投資先企業の向上に貢献できるかどうかを考慮する。ITIC は ITRI と関係が深いので、投資対象企業を支援できる能力は一般的 VC よりずっと高い。もっとも ITRI 関係の投資が ITIC の全投資に占める割合は、現在大体 10～15%ほどである。以前はもっと低く、かつて何年間か ITRI 関係の投資を全くしない時期もあった。これは ITIC の立場としては不適切で、最近 ITRI のスタートアップへの投資比率を増加させているという (itic-2023)。

このような投資先企業の評価・選別を行うために、ITIC は社内に 30 数名の専任の投資専門家がおり、投資対象がどのような会社でも大体合理的な評価ができるのだという。ただし、これらのスタッフが全員スタートアップに直接対面しているのではなく、リスクマネジメントや財務関連の人員も含まれている。30 数名のうち、実際に外に出てスタートアップを訪問するのは大体 20 数名である (itic-2023)。

投資の成功率については、面談調査時に得た発言によれば、「VC にとっては失敗は常である。ITIC も多くの失敗を経験している。我々の投資案件でも、失敗の比率は成功よりも絶対に高い。ただし、成功した案件で稼いだ金が多く、全体的にみると儲けが出ている。ITIC の 44 年の歴史の中で、500 社余りに投資し、IPO に成功したのは 140 社超である。この成功率は、全世界の VC の中でも高いほうである」という (itic-2023)。

4.5 海外への投資

海外への投資では、かつては海外のファンド（例えば、米国のバイオ関連ファンド）へ投資をし、国際的企業のやり方を学習する、そしてその学習過程を通して協力方法の有無を探索する、例えば、台湾は生産管理面で長けているので、メディカル・デバイス方面での連携機会を探る、といったことをしていたという (itic-2009)。最近の面談調査でも、ITIC の国際発展戦略で重要なのは、現地で共同投資のパートナーを探すことであるという。日本では三菱 UFJ、米国では Applied Materials¹⁶等、イスラエルでは OurCrowd と協力している。海外企業に投資する場合、デューデリジェンス (Due Diligence : DD)¹⁷をどのように行っているかについて、ITIC は台湾で関連資料を収集・分析はしているが、現地での DD の非常に多くの部分はパートナーに委託している。スタートアップの DD の際には、その顧客・協力企業にも訪問する必要がある、当地のパートナーにしてもらうほうが効率的だからである (itic-2023)。

ITIC は他の VC との協力では、時に共同投資あるいは案件の交換をしている。例えば、日本の SONY Ventures とは案件交換をしている。SONY が評価している案件を ITIC に紹介してもらい、逆に ITIC が投資した案件を彼らに紹介する。ITIC が行う案件交換で、最も多いものが半導体関係である。世界で半導体分野に投資する VC はそれほど多くなく、ITIC は世界で最もアクティブな半導体 VC の 1 つである。そのため、ITIC は各国の半導体 VC と密接な連絡を取っている。例えば、欧州の著名な半導体 VC とともに常々一緒に案件を評価しており、欧州企業と共同基金は有していないものの、欧州での投資案件はこれらのパートナーと協力した結果である。ITIC

¹⁶ Applied Materials は大手半導体装置メーカーである。ITIC の米国のパートナーは Applied Materials だけではなく、他の多くのファンドとも協力している。その中でも Applied Materials との協力は比較的深く、共同で 1 つのファンドの資金集めと管理をしている (itic-2023)。

¹⁷ 投資を行うにあたって、投資対象となる企業の経営状況や財務状況などを調査すること。

が他の投資家と共同投資するとき、ITIC がリードインベスターとなることもあれば、協調投資家として他者と一緒に投資することもある。誰が先に案件に接触したかによる (itic-2023)。

4.6 協力パートナー

スタートアップへの投資およびその後の支援を効果的に進めるために、ITIC は国内外の多数のパートナーと協力ネットワークを構築している。重要なパートナーとして、先ず、かつて ITIC が投資してその後業界リーダー格となった大企業、例えば、晶元光電 (EPISTAR)、友達 (AUO)、聯電 (UMC)、盟立自動化 (MiRLE) などがある。ITIC は、かつて投資した企業とは良好な関係を保っている。その大多数については上場以後持ち株を売却しているが、それでも互いに良きパートナーで多くの投資機会と一緒に探求している。これらの大企業とは、DD の時に意見を聞く、共同でスタートアップに投資し、それから技術や経営面での支援をしてもらうといった形で協力している。次に、既に述べた通り、三菱 UFJ 銀行などの有力な投資家と協力し共同で投資している (itic-2023 ; <https://itic.com.tw/about/?lang=zh-hant> 2024 年 3 月 23 日閲覧)。

この他、ITIC はスタートアップに対してプロトタイプ作製および量産で支援できる多数の製造業者¹⁸、市場情報および知財に関する信頼のおける専門家、スーパーエンジェル投資家や経験豊富な投資家をパートナーとして持つ。そして物流・運営・販路資源に関連する企業リスク基金も擁し、またリスクを低減する公共基金とも協力提携して、スタートアップ支援のためのグローバルなエコシステムを形成している (<https://itic.com.tw/resources/?lang=ja> 2024 年 3 月 23 日閲覧)。こうしたエコシステムの構築にはどの VC も取り組んではいないものの、ITIC のエコシステムは台湾では最も完備されたものである (itic-2023)。

5. ITIC によるスタートアップ推進の取り組み

本節では、前節でみた VC ファンドの運営以外で、ITIC がスタートアップ推進のために行っている比較的近年の取り組みについて解説する。具体的には、「創智智権 (IPIC)」と「研創資本公司」の立ち上げ、「企業策略投資規劃 (CVC Program)」の試み、そして大学との連携である。

5.1 「創智智権 (IPIC)」

「創智智権 (Intellectual Property Innovation Corporation : IPIC)」の役割は、「戦略的知財計画に長けた専門家として、スタートアップが他社の特許を侵害するリスクを回避できるように助け、ならびに、スタートアップの特許戦略にも協力して、効果的に自身の商業機密を防衛し、特許保障を通して最大利益を追求するようにさせる」ことである (<https://itic.com.tw/resources/?lang=zh-hant> 2024 年 3 月 24 日閲覧)。

IPIC のウェブサイトの説明によれば、IPIC は 2011 年に ITIC の 100% 子会社として成立したが、2021 年に組織改編し、ITIC、MediaTek (聯發科技)、Winbond (華邦電子) の共同の株式所持となった。元々の設立の目的は、「国内産学研に向けて、完備された知財サービスチェーンを構築し、特許構成および(研究開発)成果の産

¹⁸ 製造面の支援では、「台灣創新快製媒合中心 (TRIPLE)」を通して数百社のプロトタイプ作製および量産のパートナーを擁している。また台湾は、知財権保護でもアジア太平洋地域有数であり、製造委託に際して機密の漏洩の不安が少ないのだという (<https://itic.com.tw/resources/?lang=zh-hant> 2024 年 3 月 23 日閲覧)。

業化を助け、産業発展と国際競争力の向上を促進する」ことである（<http://www.ipic.tw/about> 2024年3月24日閲覧）。

ウェブサイトの説明は少し分かりにくいだが、ITIC との面談調査によれば、IPIC は現在 2 つの主要業務を有している。第 1 に、IP Bank の構築・運営である。つまり台湾の産業界と協力して IP Pool（パテントプール）を作り、台湾企業が国際的なクロスライセンスあるいは特許訴訟に打って出る時に支援する。現在、IP Bank の主要協力企業は半導体大手の TSMC と MediaTek である。現在の IPIC の株式所有の配分は、ITIC が 60%、MediaTek が 30%、Winbond（華邦電子）が 10%となっている。TSMC は出資こそしていないが、その膨大な特許で IP Bank に貢献している。この業務の台湾の産業に対する意義は非常に大きいという¹⁹。

第 2 に、アーリー・ステージのスタートアップへの投資を専門にするファンドの運営である。非常に早期のスタートアップはそれほど多くの投資金額を必要としないので、これに向けたファンドの投資規模は特別小さい。一般的な VC は運営規模の制約から最早期のスタートアップへの投資が出来ないので、IPIC がこの欠陥を補うためにスーパー小規模のファンドを設立した。このファンドの投資基準は、スタートアップが独特の特許技術を有しているかどうかである。投資すると同時に、スタートアップの特許戦略についても支援する。つまりこのファンドは、特許主体の投資戦略、最早期のスタートアップへの投資専門という独特の戦略を持っているのである（itic-2023）。

5.2 「研創資本公司」

「研創資本公司」は、2023 年 4 月に、ITIC と民間の上場企業 4 社（長興材料工業、巨大集團、和大工業、新光合成繊維）との共同で設立された。ITRI 関連スタートアップへの投資を主目的とする。研創資本には 3 つの特性がある。第 1 に、共同出資と多方面の案件選抜により「ローリスク、広範囲」の投資ができること。第 2 に、ITRI のリソースとの結合により「優良な投資案件」と出会えること。第 3 に、成熟企業がスタートアップに協力することで成長を促す「市場に導かれたスタートアップ育成」を行うことである（姚惠茹，2023）。これは近年のスタートアップと既存企業（中堅・大企業）との協力と Win-Win 関係構築のトレンドを反映したものであろう（資訊工業策進會，各年版）。

面談調査によれば、研創資本は、非常に早期ステージ（会社設立前も含む）のスタートアップへの投資を増やすことが狙いである。その前提として、スタートアップが適切な商業化戦略を持てるように助ける必要がある。つまり、「1 つの技術には応用の仕方によって、多くの異なる市場や異なるアプリケーションがあり、各アプリケーション向けに製品ができ、主要なセールスポイントがあり、対面する顧客とビジネスモデルは異なる。ITRI の技術チームが研究開発成果を商業化しようとするとき、彼らはどのようなテーマを選択すべきか分かっていない」という問題を常々目にする。理論上は、スタートアップ・チームは彼らの技術の各分野の応用機会を系統的に分析し、その上で最良の応用を選ぶべきだが、実際は多く場合、技術と市場の両方を理解できる人材がいない。そのため、スタートアップ・チームは、商業化戦略を選ぶとき最善の評価をしていない」という（itic-2023）。

これに対処するために研創資本では、「既に成功した大企業を引入れスタートアップ・チームが最良の応用分野を探し出すように手助けさせる。こうしてスタートアップの成功率を大幅に引き上げる。大企業にとつ

¹⁹ 例をあげると、以前中国の華為（Huawei）が、多くの台湾の通信関連会社に対して特許上の警告を発し、また訴訟を開始したが、IPIC は台湾企業が華為と特許交渉を進める上で手助けしている（itic-2023）。

ても、スタートアップに投資し、協力を進めることで新技術を取得できる。我々はこのような方式を創出し、第1弾として4社を招聘し、現在（引用者注：2023年10月27日時点）既に3つの案件がある。3件とも反応は非常に良い。そこで、続々とその他の企業も招聘している。…これは企業と研究開発機関の協力を促す非常に良いモデルだと思っている」のだという（itic-2023）。

5.3 「企業戦略投資計画（CVC Program）」

ITIC ウェブサイトによれば、世界では2012年以降、大企業による Corporate Venture Capital（CVC）の設立とスタートアップへの投資が一大潮流となってきた。ただし、大多数の企業にとっては、スタートアップへの投資を適切に行うことはハードルが高い。こうした状況に鑑みて、2017年に打ち出されたのが「企業戦略投資プログラム（企業戦略投資計画；CVC Program）」である（<https://itic.com.tw/cvc/?lang=zh-hant> 2024年3月24日閲覧）。

面談調査によれば、「同プログラムのロジックは、もしある会社が自身のCVCを設立しようとする1社の能力と資源では経済合理的な規模に達しないので、ITICにアウトソーシングした方が良いというものである」。しかし現時点での評価では、CVC Program はあまり上手くいっていない。主な原因は、台湾ではまだ機が熟していなかったということである。つまり、「CVC Program は理にかなったものだと思うが、後に台湾ではCVCをやろうとする会社の比率が小さすぎ、少数のやる気のある企業は自前でチームを立ち上げていることが分かった。同プログラムは、我々が当初想像していたほど熱烈的な賛同を得なかった」のである（itic-2023）。

5.4 大学との連携

多くの国で大学は新技術とイノベーションの発生源であり、ITIC は多くのトップレベル大学と連携している。例えば、米国の Stanford University, UC Berkeley, Carnegie Mellon University, フランスの Sorbonne University である。日本では、東京大学、東北大学、九州大学と連携しており、最近、名古屋大学と協力協定を締結した。ITIC は、これらのトップレベルの学術研究機関から出たスタートアップ・チームを評価し支援している。研究機関の側もこうした協力方式を歓迎しているという（itic-2023）。

実はITICと大学との連携は、国内では既にかなり以前から行っている。台湾の主要な大学のほとんどと連携しており、なかでも台湾大学をはじめ、清華大学、交通大学、成功大学の4大学からの案件が大部分を占めている。海外との連携は、ここ5、6年で開始したものが比較的多い。ただし日本とは、三菱UFJとの共同基金が2011年より続いている関係上、日本の大学との連携にもそれ相応の歴史がある。欧州では、投資が最も多いのがフランスで、ドイツとベルギーがそれに次ぐ。大学関連の連携対象の専門分野としては、「広範囲に及ぶが、ディープテックに比較的偏っている。日本の大学なら、マテリアルサイエンスが多く、米国なら種々様々皆あり、欧州なら半導体が比較的多いようである」という（itic-2023）。

具体的な連携の仕方は、どちらかというと、個別プロジェクト、個別スタートアップとの協力になる。ITIC は台湾の各大学と相当良好な関係を持っている。現ITIC 総経理（CEO）の瞿志豪（Michel Chu）氏によれば、「私自身が台湾大学卒で台湾大学の各分野の主任の多くは友人である。交通大学では大学の研究開発成果運用委員会の委員になっている。清華大学も同様である。台湾は小さいので、各大学と非常に密接にやり取りしており、我々は彼らの主要な研究開発成果を大体把握している」という。そして「よくある状況は、彼らが研究開発した

技術を商業化する前に我々のところにきて協力を求める。ビジネスプランを策定し、目標市場を選定し製品分析を行うことを支援する。我々は、これらの大学の研究成果の状況をしっかり把握しており、その中で気に入ったプロジェクトに投資する」のだという (itic-2023)。

6. まとめ：ITRI と ITIC によるスタートアップ推進のストーリー

これまでの記述に基づき、ITRI と ITIC の事業展開とスタートアップ推進のストーリーを描いたのが図2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。図中の四角は各々アクターの性質、あるいは事業・活動の内容と新展開を示しており、その間の矢印は、何らかの因果関係、自然と思われる事態の推移の流れ、もしくは相当程度強い影響があることを示唆する。矢印上の細線四角はその影響等の具体的内容を説明している。左から右への流れは、実際にあった事態の時系列的推移と概ね一致するが、単純に事実を並べただけではない。事業・活動の結果何らかの経験・リソースが蓄積され、それを土台にさらなる展開を見せる、あるいはスタートアップ推進の台湾一般のトレンドを背景に、それを意識した新事業展開が打ち出されてきたことを示唆している。

まず、図2の下部からみると、左端の「【ITRI】＊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が使命」から、具体的な事業の内容（の一部）である「【ITRI の産業推進】＊研究開発とその成果の事業化 ＊産業サービスと技術移転 ＊研究者のスピンオフ創業：『商業化諮詢委員会（CAC）』 ＊インキュベーション：『工研院創業育成センター』」へと矢印が伸びているのは自然な流れであろう。さらにそれが、近年のスタートアップ重視のトレンドに対応して「【ITRI による比較的近年のスタートアップ推進】＊独自のスタートアップ・エコシステム構築に向けて：『台湾工研新創協會（TINVA）』、『台湾工研群英基金（TIEF）』 ＊ものづくり面での支援：『台湾創新快製マッチングセンター（TRIPLE）』 ＊アクセラレータの運営・協力：TAcc+, StarFab Accelerator, TTA」へと展開している。

こうした ITRI の事業展開を土台に、ITIC のストーリーが流れていく。先ず左端で「【ITRI】…」から「【ITIC】＊ITRI の 100%出資 VC 子会社 ＊ITRI のリソース活用（技術、人材、資金、産業界との連携等）」へ上向きに矢印が伸びているのは、ITIC が ITRI の子会社であり、両者に密接な連携があることを示唆している。「【ITIC】…」から「【ITRI の産業推進への貢献】＊ITRI による研究成果の事業化、技術移転、創業支援等への協力 ＊エバーグリーン・ファンド ＊full spectrum（全領域）investor」へとつながるのは、ITIC の役割が ITRI の産業推進を助けることであることから自然な流れである。「【ITRI の産業推進への貢献】…」と下方の「【ITRI の産業推進】…」の間が双方向矢印でつながり「相互に支援・影響」と説明されているのは、一方で ITIC が ITRI の研究成果の事業化、技術移転、創業支援等へ協力し、他方で ITRI の出資により ITIC の「エバーグリーン・ファンド」が設立され、また ITRI の支援や活動の影響で ITIC の投資活動が広がり「full spectrum（全領域）investor」となっていることを念頭に置いている。

次に「【ITRI の産業推進への貢献】…」から「【ITIC によるリソース蓄積】＊ファンド運営による収益・資金蓄積 ＊事業化支援の実績とノウハウの蓄積 ＊外部協力パートナーのネットワーク形成」へと矢印が伸びているのは、当初の ITRI との連携による活動を通じて ITIC 側に経験やリソースが蓄積されたことを示している。これが土台となり、「【ITIC の事業内容の拡大】＊共同基金の管理運用、他の基金への投資 ＊海外への投資増加 ＊外部協力パートナーのネットワーク拡大」へとつながっている。上向きに矢印が伸びているのは、ITRI のリソースを活用しながら ITRI 関連の業務を主に行うという ITIC の当初のあり方からやや逸脱し独自性

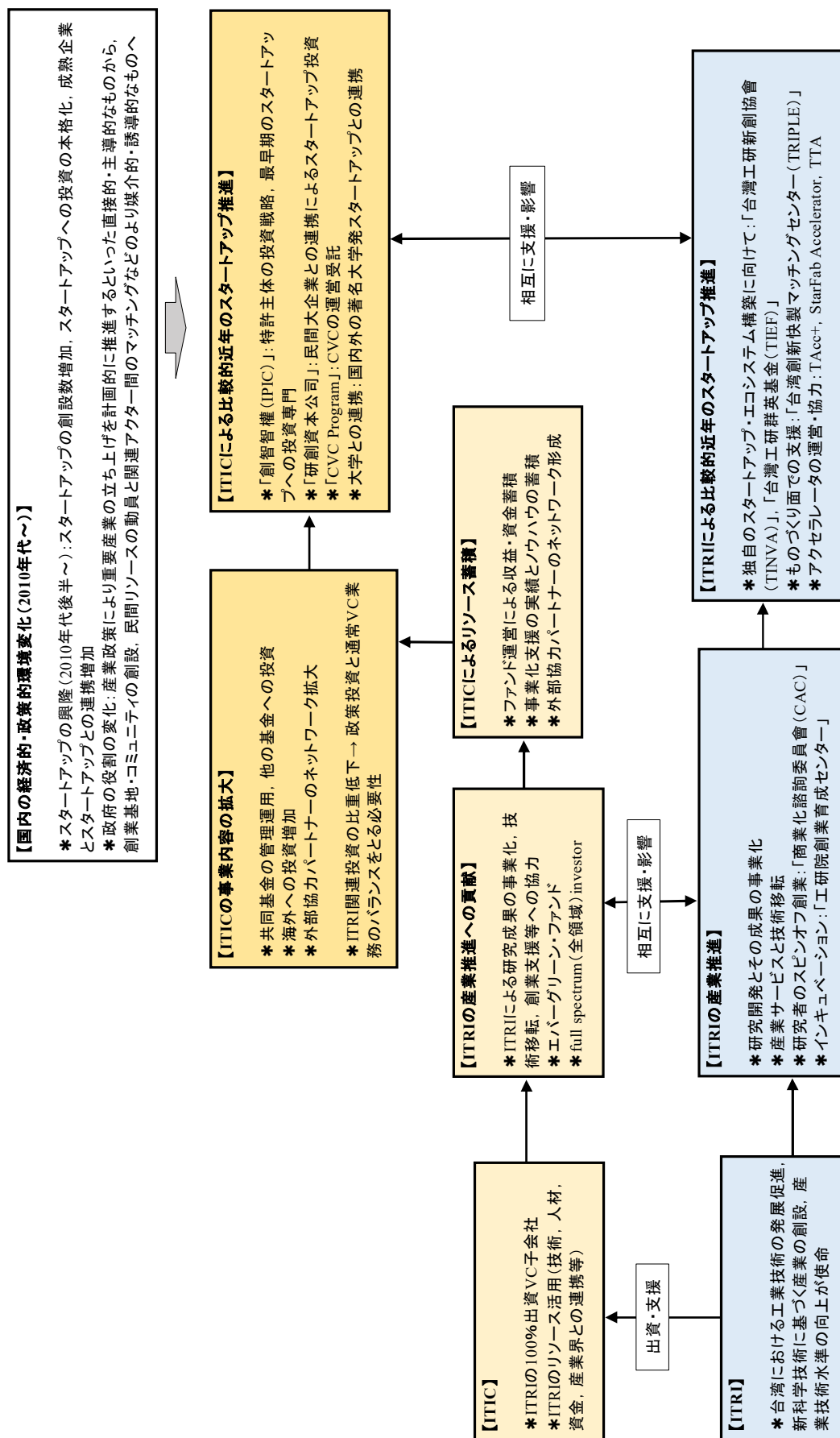
を強化していることを表現している。それに伴い「**＊ITRI 関連投資の比重低下→ 政策投資と通常 VC 業務のバランスをとる必要性**」が生じたことも記している。

さらに、「**【ITIC の事業内容の拡大】…**」が、近年のスタートアップ推進およびスタートアップと既存企業（中堅・大企業）との協力による Win-Win 関係構築のトレンドに呼応して、「**【ITIC による比較的近年のスタートアップ推進】＊『創智智権（IPIC）』：特許主体の投資戦略，最早期のスタートアップへの投資専門 ＊『研創資本公司』：民間大企業との連携によるスタートアップ投資 ＊『CVC Program』：CVC の運営受託 ＊大学との連携：国内外の著名大学発スタートアップとの連携**」へと展開している。なお、「**【ITIC による比較的近年のスタートアップ推進】…**」と下方の「**【ITRI による比較的近年のスタートアップ推進】…**」との間が双方向矢印で繋がっているのは、ITIC が ITRI のリソースを活用しつつ ITRI の事業に貢献するという「相互に支援・影響」する関係が基本インフラとして組み込まれていることを示唆している。例えば、「台湾工研新創協會（TINVA）」や「台湾工研群英基金（TIEF）」の運営はかなりの部分 ITIC が担っている。逆に ITIC が支援するスタートアップや企業は、必要に応じて ITRI の技術支援を受けたり「台湾創新快製マッチングセンター（TRIPLE）」を利用したりということがある。加えて、「研創資本公司」は、民間大企業との連携により ITRI 関連スタートアップへの投資と市場開拓支援を主目的としている、といった具合である。

最後に、図 2 の上部にある「**【国内の経済的・政策的環境変化（2010 年代～）】…**」について言及する。その内容は「**＊スタートアップの興隆（2010 年代後半～）：スタートアップの創設数増加，スタートアップへの投資の本格化，成熟企業とスタートアップとの連携増加 ＊政府の役割の変化：産業政策により重要産業の立ち上げを計画的に推進するといった直接的・主導的なものから，創業基地・コミュニティの創設，民間リソースの動員と関連アクター間のマッチングなどのより媒介的・誘導的なものへ**」である。ここから下方に太い矢印が伸びているのは、これらが ITRI と ITIC による比較的近年のスタートアップ推進の背景となっていることを表現している。

本研究では、ITRI およびその VC 子会社の ITIC がスタートアップ推進分野でどのような取り組みを行ってきたかを分析した。かつて台湾のハイテク産業の推進役として多大な貢献をしてきた ITRI および ITIC が、近年スタートアップ・エコシステムの発展が重視される中でこれまでとは異なる形—すなわち創業基地・アクセラレータの運営，スタートアップと支援アクター（大企業，投資家など）とのマッチングと共創の後押し，国際連携の推進などで台湾の一層の産業発展に貢献しようとしていることをある程度具体的に示すことが出来た。今後の課題は、こうした試みの詳細な経緯，およびさらなる展開とその成果を精査し，政府の産業政策と政府系研究開発機関の役割の変化についてより体系的な理解を得ることである。

図2 ITRIとITICの事業展開とスタートアップ推進のストーリーリー



(出所) 筆者作成

参考文献

<日本語>

- 朝元照雄（2011）「産業の高度化と技術のインキュベーター—工業技術研究院の役割—」朝元照雄『台湾の経済発展—キャッチアップ型ハイテク産業の形成過程—』勁草書房，第1章
- 岸本千佳司（2011）「台湾における創業・新事業支援体制—創新育成センターとベンチャーキャピタルを中心に—」『赤門マネジメント・レビュー』10巻3号（2011年3月号）pp. 179～210
- 岸本千佳司（2015）「台湾におけるベンチャー支援エコシステム—創業促進策とインキュベーションセンターの活動を中心に—」『東アジアへの視点』第26巻2号（2015年6月号）pp. 23～40
- 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—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 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
- 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（2023）「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」AGI Working Paper Vol. 2022-11
- 岸本千佳司（2024a）「台湾大学のスタートアップ・エコシステムの構築：『台大創創センター（TEC）』の戦略ストーリー」AGI Working Paper Vol. 2024-05
- 岸本千佳司（2024b）「台湾大手EMSによるスタートアップとの連携：緯創集団（Wistron Group）の事例研究」AGI Working Paper Vol. 2024-06
- 佐藤幸人（2007）『台湾ハイテク産業の生成と発展』岩波書店
- 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』（大阪経済大学中小企業・経営研究所）2021（3・4）pp. 11～28

<中国語>

- 蔡清彦（2014）「由資通訊發展趨勢看台灣創新創業契機」『台灣玉山科技協會 活動報告』（2014.10.20）
<https://www.mjtaiwan.org.tw/pages/?Ipg=1008&showPg=1395>
- 創新工業技術移轉股份有限公司（2005）『創新 讓夢想起飛』創新工業技術移轉股份有限公司專刊
- 戴玉玲（2020）「台灣創新快製媒合中心：推動台灣成為全球快速試製的服務基地」『經濟部產業人材發展資訊網』（2020.7.6）
<https://www.italent.org.tw/ePaperD/9/ePaper20200700007>
- 范秉航（2023）「【2023年臺灣早期投資趨勢年報—總覽篇】穩健前行，打造生生不息的新創之島」
<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=2275>
- 洪懿妍（2003）『創新引擎—工研院：台灣產業成功的推手』天下雜誌
- PwC & TIER（資誠 & 台灣經濟研究院）（各年版）『台灣新創生態圈大調查』 <https://www.pwc.tw/>
- 史欽泰編（2003）『產業科技與工研院—看的見的腦』財團法人工業技術研究院

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』國家發展委員會支援

[https://bnextmedia.s3.hicloud.net.tw/events/台灣新創生態關鍵十年及展望\(2022 研究報告\).pdf](https://bnextmedia.s3.hicloud.net.tw/events/台灣新創生態關鍵十年及展望(2022 研究報告).pdf)

台灣經濟研究院, 數位時代 (2023) 『2023 臺灣新創生態系報告：蔚藍海洋中的創業島』國家發展委員會指導

<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=2307>

王志仁, 謝爾庭 (2022) 『從荒漠到雨林：新創之島的關鍵 10 年』數位時代出版

溫肇東編 (2007) 『新創事業在臺灣』遠流出版事業

姚惠茹 (2023) 「新創圓夢天使！工研院攜手長興，巨大，和大，新纖成立『研創資本』」『財經新報』 (2023.4.7)

<https://finance.technews.tw/2023/04/07/ecosystem/>

資訊工業策進會 (各年版) 『臺灣創育產業關鍵報告』 (2020~2022) 經濟部中小企業處發行

https://edm.bnext.com.tw/annual_report_2020/article01.html ; https://edm.bnext.com.tw/annual_report2021/

https://edm.bnext.com.tw/annual_report2022/

<英語>

Cohen, S. (2013) “What do accelerators do? Insights from incubators and angels,” *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19–25.

Cohen, S. and Hochberg, Y. V. (2014) “Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon,” Available at SSRN 2418000.

http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2418000

DigiTimes (2024) “International SpaceTech Startup Supporting Program for 2024 underway, beckoning innovative space technology startups from Europe, India, and Japan to join Taiwan thriving aerospace sector,” *DigiTimes asia* (2024.4.10).

<https://www.digitimes.com/news/a20240403PR202/aerospace-press-release-spacetechn-tacc.html&chid=9>

ITRI (Industrial Technology Research Institute) (2023) *ITRI 2022 Annual Report*, ITRI (2023.7.17).

<https://www.itri.org.tw/english/ListStyle.aspx?DisplayStyle=18&SiteID=1&MmmID=1037333564136616055>

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

<面談調查記錄>コード, 面談相手, 日時, 場所・手段

itic-2009 Industrial Technology Investment Corporation (ITIC) のスタッフ, 2009 年 9 月 28 日, 台北市の ITIC オフィスにて

itic-2023 ITIC の経営幹部, 2023 年 10 月 27 日, オンラインにて

itri-2024 Industrial Technology Research Institute (ITRI) の専門家, 2024 年 4 月 19 日, オンラインにて

starfab-2022 StarFab Accelerator の経営幹部, 2022 年 10 月 18 日, オンラインにて

tta-2019 Taiwan Tech Arena (TTA) 管理局, 2019 年 9 月 16 日, 台北市の TTA にて

tta-2023 TTA 管理局, 2023 年 2 月 6 日, 台北市の TTA にて

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 と Garage+ の事例研究¹

The Community-based Management of Accelerators:

A Case Study of Epoch Foundation & Garage+ in Taiwan

アジア成長研究所准教授 岸本 千佳司

Asian Growth Research Institute (AGI), Associate Professor KISHIMOTO Chikashi

要旨

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+」（ガレージプラス）、およびその母体である「時代基金會（Epoch Foundation）」の事例研究である。Epoch Foundation（1991 年～）は、当初、台湾の大企業と MIT との国際産学連携推進を目的として設立されたが、やがて大学生向けの人材育成事業（Epoch School, 1998 年～）、そしてスタートアップ支援事業（Garage+, 2008 年～）へと事業内容を拡大していった。言わば、Epoch Foundation には3つの事業部門がある（ただし、非営利事業体である）。MIT との国際産学連携事業には台湾の代表的企業がこぞって参加したため、そこから台湾の主要企業・経済人のコミュニティが派生した。また、Epoch School の訓練プログラムの卒業生たちは同窓会的コミュニティを形成していった。Garage+ のアクセラレータ・プログラムも、元来は Epoch School の卒業生が実際に起業するのを支援するためのものであった（その後、支援対象者の範囲を拡大した）。Garage+ は自身が支援した起業家たちによるコミュニティ形成を促すだけでなく、Epoch Foundation の他の2つの事業から派生したコミュニティとの繋がりをもリソースとして活用し、スタートアップ育成において優れた実績を上げている。Epoch Foundation 全体としても、傘下の事業から派生した3つのコミュニティが部分的に重なり相乗効果を発揮することで発展してきている。本研究の目的は、Epoch Foundation および Garage+ のコミュニティ・ベースの運営と発展メカニズムを解明することである。

キーワード：Epoch Foundation, Garage+, スタートアップ, アクセラレータ, コミュニティー

Abstract

This study is a case study of Garage+, one of the leading startup accelerators in Taiwan, and its parent organization, Epoch Foundation. Epoch Foundation (1991~) was initially established for the purpose of

¹ 本章の初出は、『東アジアへの視点』第35巻2号（2024年12月号）、pp. 71～104に掲載された同じタイトルの論文である（微修正を加えた）。

promoting international industry-academia collaboration between major Taiwanese companies and MIT, and has eventually expanded its business to include human resource development for university students (Epoch School, 1998~) and startup support (Garage+, 2008~). It can be said that Epoch Foundation has three business divisions, although it is a non-profit organization. Since most of the representative Taiwanese companies participated in the international industry-academia collaboration project with MIT, a community of major Taiwanese companies and business people was derived from it. Graduates of Epoch School's training program also formed an alumni community. The accelerator program by Garage+ was originally intended to help Epoch School graduates actually start their own businesses (Subsequently, the scope of support was no longer limited to graduates of Epoch School). Garage+ not only encourages the entrepreneurs it supports to build a community among them, but also uses the communities derived from the other two divisions of Epoch Foundation as a resource to achieve an excellent track record in fostering startups. Epoch Foundation as a whole has also developed through the synergy of the three communities derived from these divisions. The purpose of this study is to elucidate the community-based management and development mechanism of Epoch Foundation and Garage+.

Key Words: Epoch Foundation, Garage+, Startup, Accelerator, Community

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ー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²。全体として台湾の経済成長と国際連携の推進、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/> 2024年12月1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）（garage-2022）。台湾経済界との連携と優秀な人材のコミュニティーをバックに、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。これまでに約90カ国から3,100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/startupglobalprogram> ; https://garageplus.asia/2024_sgp/ 2024年12月1日

² オフィス住所は、台北市中山區中山北路二段96號後棟9樓および10樓。

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+の育成対象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させている。

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, 2024)。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。

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 ヶ月間)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)³。多くは、スタートアップとパートナーとなる大企業・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・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・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、趣味や価値観が同じ人々のサークルなどの団体が含まれる(同, p. 75)。そして、『コミュニティ・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、筆者なりの解釈も加えてコミュニティ・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、将来コミュニティに発展する可能性のある原初的

³ 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。

なグループ（便宜的に、プロト・コミュニティと呼ぶ）へ加入し「社会的埋め込み（social embeddedness）」（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，蓄積する過程で」『刷り込み』（imprinting）が生じる（同，p. 81）。刷り込みは，「成功体験の『受容』（acceptance）によって成立する」ものであり（同，p. 89），「成功体験に基づく相互信頼」の浸透であり（同，p. 83），「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」の明確化である（同，p. 80）。

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』（commensurate trust）（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，特定の個人に対する個別的な信頼でもなく，同じ基本的価値を共有することを前提とした社会全体を対象とする普遍的な信頼でもない，言わばその中間のものであり，特定コミュニティの内部だけで通用する普遍的な信頼である（同，pp. 83～85）。つまり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』（engagement）によって強化される」（同，p. 89）。簡単に言えば，その集団の掟のようなものが行き渡り，かな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”ができていく」（同，p. 87）。こうした心構えができていくメンバーの数がクリティカル・マスに達すると『準紐帯』（quasi-ties）が醸成される（同，pp. 87～88）。「準紐帯は，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」であり（同，p. 88），「同一コミュニティへの強い帰属意識」であり（同，p. 82），「汎集団の結束を『堅固』（reinforcement）」にするものである（同，p. 89）。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上書きされ強化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」であり（同，p. 89），その「多寡が，その集団のパフォーマンスの重要な一決定因子となる」のである（同，p. 90）。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にある」（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

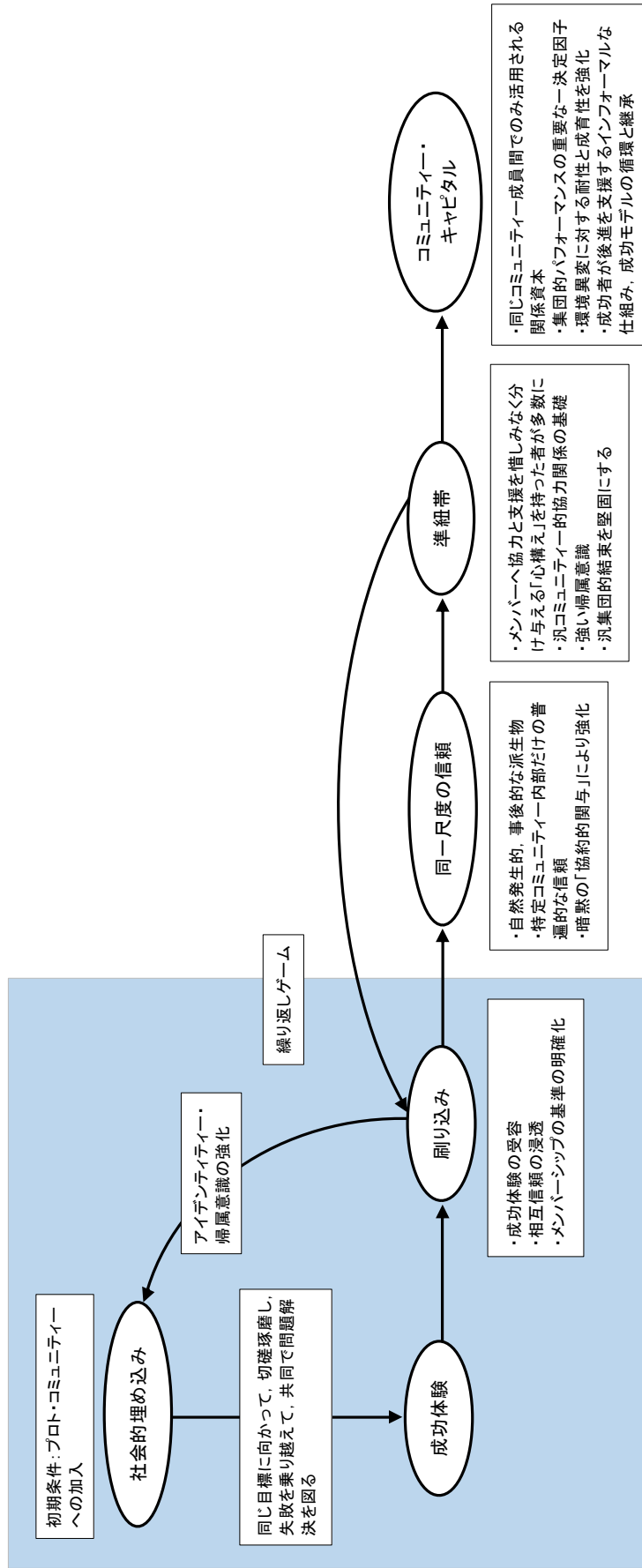
ており、これがコミュニティー・キャピタル活用の具体例の1つであろう。

以上がコミュニティー・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、コミュニティー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ー・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ー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成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 Foundation の他の2つの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実績を持つ。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+の運営者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、2022年9月7日、および2023年8月23日の3回にわたって、各々直接訪問（台北市）あるいはオンラインを通じて2時間弱ほど実施した。引用の際は、「garage-2018」「garage-2022」「garage-2023」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解明する。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。

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) に基づき作成。

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> 2024 年 11 月 18 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、次節以降で取り扱う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、台湾の法律家および国際ビジネス・交流分野の実務家として著名な徐小波（Paul Hsu）氏⁴により設立された。同氏と米国 MIT（Massachusetts Institute of Technology）Sloan School of Management の Lester C. Thurow 教授は、グローバリゼーションの趨勢、および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た。これ踏まえて、MIT との「国際産学連携を通じて、台湾企業の発展ニッチを探索する（透過國際產學合作，為台灣產業找尋發展利基）」ために時代基金會が設立されたのである。設立時に台湾の主要企業 20 社を招致した（<https://epoch.org.tw/> ; <https://epoch.org.tw/about> 2024 年 11 月 18 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）等の台湾を代表する企業が多数含まれていた（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・高級幹部が多数就任している（<https://epoch.org.tw/about> 2024 年 12 月 1 日閲覧）。Epoch は、さながら台湾の著名財界人のサークルの様相を呈しているのである（garage-2023）⁵。

⁴ 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。2004 年には、コンサルティング会社の「宇智顧問股份有限公司」を創設した。同時に国際交流、公共政策、NPO 分野で活動を続けており、とりわけ、台湾の国際組織および国際活動への参加推進に精力的に取り組んでいる（<https://web.archive.org/web/20130512072219/http://www.paulhsu.org/> 2024 年 11 月 18 日閲覧）。

⁵ 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 と協力することはできなかった。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）。

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（「未来創業者 Young Entrepreneurs of the Future, YEF」）。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> 2024 年 11 月 18 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）。

Epoch Foundation は主に企業パートナーの会費や寄付によって財政的に成り立っている。Epoch の主要事業は、MIT との産学連携、人材育成事業（Epoch School）、スタートアップ促進（Garage+）の 3 つであり、会員になるためには、そのどれか 1 つ（もしくは複数）を選んで会費を払う必要がある（garage-2023）。

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⁶。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 4 つに分けて解説する⁷。以

⁶ MIT は、6 つの学院（School/College）、65 超のリサーチセンター、ラボ、プログラムがあり、2023 年 10 月時点で 1 万 1,920 名の学生（うち 4,576 名が学部生、7,344 名が大学院生、3,478 名が留学生）、1,089 名の教員を擁する。これまでに、105 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 4,020 万米ドル、約 700 社の企業と協力している。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/> 2024 年 11 月 18 日閲覧）。

⁷ ウェブサイトでは、MIT との産学連携の中に、この 4 つ以外に「Epoch X」というプロジェクトが掲載されている。その内容は会員企業に対する Epoch の育成した人材およびスタートアップのマッチングを主としており、MIT との産学連携とはあまり関係ないように見える（<https://epoch.org.tw/mit> 2024 年 11 月 18 日閲覧）。面談調査時の説明によれば、Epoch X は体験プロジェクトのようなもので、先ずこれに加入して人材やスタートアップとのマッチングの機会を持ち、やがて MIT との産学

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）

まず、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で举行された（<https://epoch.org.tw/mit> 2024年11月18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）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> 2024年11月18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ネルギーを研究対象とし、アジア各国の経済政策策定能力の強化、アジア

連携にも関心を持つよう仕向ける狙いがある（以前は、Epochのメンバーになるには、必ずMITとの協力のプロジェクトのどれかに参加しなかった）（garage-2023）。

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）。

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> 2024 年 11 月 18 日閲覧）。このプログラムに関して、台湾の複数の大企業から高級マネジャーが派遣され MIT で学習する機会を得るが、企業の壁を越えた交流や協力関係に繋がることもあるという（garage-2023）。

（4）Epoch-MIT/TIGER Project エネルギー研究計画（能源研究計畫）

MIT Energy Initiative（MITEI）は、MIT がグローバルなエネルギー問題に対応するために設立した学際的な研究機関で、産官学界との協力により、エネルギー技術応用と商業化を進め、エネルギー転換と持続的な発展の実現を目指している。Epoch は、2023 年に MITEI を招き、「Taiwan's Innovative Green Economy Roadmap（TIGER）計画」を策定し、グローバルなエネルギー・トレンドを分析し、エネルギー技術をシェアし、ネットゼロエミッションに向けた台湾産業界の取り組みに助力している（<https://epoch.org.tw/mit> 2024 年 11 月 18 日閲覧）。

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

（1）Epoch School

Epoch は 1998 年に「Epoch School」を創設し、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。「世界を変えるためリーダーを育成する（Building Leaders to Change the World）」ことを使命としている。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、若者にイノベーションと起業家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」を組織した（後述）。2020 年には、YEF と実習旗艦計画が、各々、「未来創業者（未来創業人）」および「未来国際マネジャー実習（未来國際經理人實習）」プログラムとして整備された。なお、Epoch School のウェブサイトでは、スポンサーとして 10 社の企業、サポーターとして 3 つの大学が名を連ねている（<https://school.epoch.org.tw/about> ; <https://school.epoch.org.tw/> どちらも 2024 年 11 月 19 日閲覧）。

表 1 Epoch School の訓練プログラムのスケジュール（2025 年実施分）

未来創業者 (0→1)		未来国際マネジャー実習 (1→N)	
1/18	YEF 顔合わせ会	2/13	歓迎交流会
3/22	Garage Party 創業構想発表	2/28	Win-Win団体ワークショップ(共贏團隊工作坊)
4/1	コーチ(輔導長)顔合わせ会	4/12	産業分析ワークショップ
4/1～ 6/30	メンター／コーチのコンサルテーション	5/3	ビジネスプレゼン・ワークショップ
4/1～ 6/30	ビジネスプラン立案	5/18～5/23	Startup Global Program のアシスタント
4/26, 6/15	実務的テーマのワークショップ	6/24, 12/20	スタートアップと企業の事例分析・提案
5/17	Demo Day コンサルテーション会議	8/7	面接試験実践シミュレーション
7/3	Pitch Day 投資オーディション会(最終関門)	10/18	マーケティング思考ワークショップ
訓練終了後「星艦計畫」参加のチャンス		11/8	問題解決と分析のワークショップ
		全年度	プロジェクト企画・実施(Epochのプロジェクト・チームに参加)
		全年度	キャリアプランニング・コンサルテーション
両方共同の訓練			
2/22	ブートキャンプ		
7/10	海外視察の代表選抜の英語口頭試問		
8/25～9/4	海外視察(限定参加)		
10～12月	成果のシェアと次期募集		

（出所）Epoch School ウェブサイト（https://school.epoch.org.tw/apply_entrepreneur；https://school.epoch.org.tw/apply_intern 2024 年 11 月 19 日閲覧）に基づき作成。

未来創業者および未来国際マネジャー実習の両プログラムの大まかな日程と内容（2025 年実施分）は表 1 に示されている。プログラム期間は、各々、約半年および約 1 年である（未来創業者プログラムで、海外視察に選抜された場合は約 1 年）。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。訓練程や活動は主に週末になされ（夏休み期間は別）、全訓練メニューに積極的に参加することが求められる。未来創業者は最終イベントの Pitch Day の後、Garage+のアクセラレータ・プログラムである「星艦計畫（Starship Program）」（後述）に参加申請するチャンスもある。未来国際マネジャー実習は、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/faq>；<https://school.epoch.org.tw/> 2024 年 11 月 19 日閲覧）。

訓練プログラム参加者に対しては、コーチ（輔導長）やメンターが付き添い、サポートやコンサルテーションを提供する。コーチは 3 年以上の職業経験のあるプログラム経験者（校友）が当たっている。また、メンターには大企業の高級幹部やスタートアップの創業者を含む産業界の経験豊富な人物が当たっており、ウェブサイトでは 69 名が紹介されている（https://school.epoch.org.tw/mentor_list 2024 年 11 月 19 日閲覧）。

Epoch School の 1998 年から現在（2024 年 11 月時点）までの成果の一端を紹介すると、プログ

ラム実施 27 期で、卒業生（校友）の数は 3,000 名以上、卒業生が創設した企業は 80 社以上に上っている（<https://school.epoch.org.tw/> 2024 年 11 月 19 日閲覧）。

面談調査で確認したところによると、Epoch School の訓練プログラムには毎年 100～200 人の学生が参加し、大学による限定はない。校友の多くが留学し、世界各地に分散している。多くは国内外の大企業に勤務し、既にハイレベルなマネジャーとなっているものも少なくない。一部は、国内外の大学で教鞭をとっている。プログラムに参加した仲間やサポートしてくれた先輩（コーチ）たちとは、プログラム終了後も交流や協力関係が継続する。繋がりを強化するために、例えば校友が Facebook のグループに参加する、あるいは定期・不定期のイベントを開催し異なる世代の校友とも接する機会を作る、といった取り組みをしているという（garage-2018; garage-2023）。

（2）Epoch Family

Epoch Family は、Epoch School の未来創業者および未来国際マネジャー実習の両プログラム卒業生（校友）の同窓会的組織として 2007 年に設立された。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、社会を一層素晴らし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「自己の専門で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> 2024 年 11 月 20 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/> 2024 年 11 月 20 日閲覧）。

面談調査で、Epoch Family では、メンバー間の特別な信頼感や強いコミュニティへの帰属意識および相互支援のカルチャーがあるかと尋ねたところ、肯定する答えが返ってきた。「多くの先輩校友は、自分が学生であったとき、Epoch は真に大いに助けとなったと感じている。彼らが年配となったときに、このコミュニティにお返しをしようと思い、例えばメンターとなり、コーチ（輔導長）となることを希望する。さらに人材募集に際しては、このコミュニティ内から募集する。本当にすごいコミュニティだと思う。」という。校友同士が別々の企業に所属していても、助け合うようなこともある。「多くの先輩たちは、大学生の時にプログラムに参加し、現在 40 歳ほどになっても連絡を保持している。創業するにせよ、何をするにせよ、我々は継続的にあなたを支持する。このような関係は非常に得難く貴重なものである」のだという（garage-2023）。

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・財政基盤、コミュニティ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。

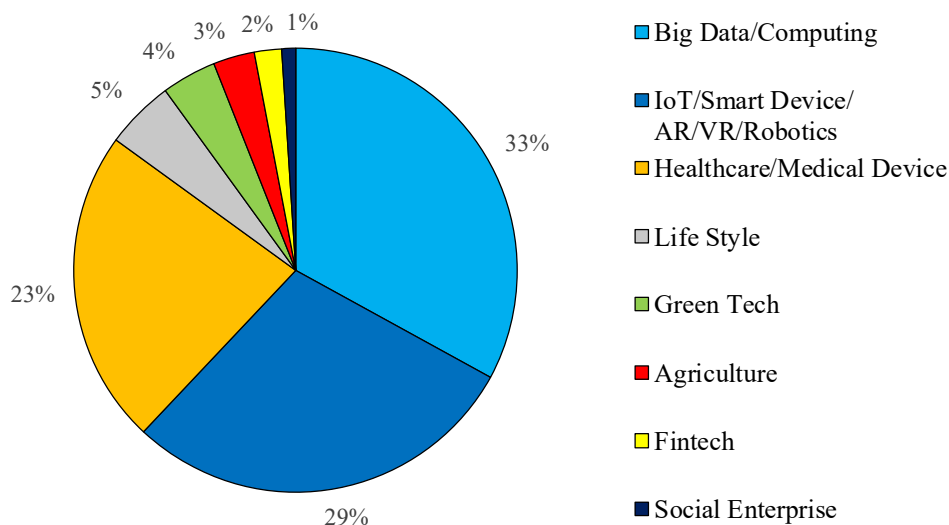
4.1 支援対象とフォーカス領域

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> 2024 年 11 月 23 日閲覧）。

最近までに 564 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 284 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%に上るという（<https://www.garageplus.asia/> 2024 年 11 月 23 日閲覧）。

図 2 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や社会貢献的スタートアップを重視する。産業分野とし

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/> 2024 年 11 月 23 日閲覧）。ただしこの数値は少なくともここ 2 年ほど更新されていない。

¹³ ディープテック（Deep Tech）とは，「社会課題を解決して私たちの生活や社会に大きなインパクトを与える科学的な発見や革新的な技術のこと」と定義される。

ては、AI、ビッグデータ、IoT、スマートデバイス、バイオ医療、グリーンエネルギーを主とする広範囲に及んでいる（garage-2023；https://www.garageplus.asia/2024_sgp/ 2024 年 11 月 23 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。①スポンサーである企業パートナー（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視している（garage-2022）。

図 2 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 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）¹⁴。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、④Exhibition：展示会やデモデイ等¹⁵、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

（https://www.aist.go.jp/aist_j/magazine/20240228.html 2024 年 11 月 23 日閲覧）。

¹⁴ 2024 年前半時点でのデータをみると、分類の仕方が少し変化しており、ICT/AI Computing が 30%、IoT/Smart Device が 18%、Healthcare が 17%、Green Tech/ ESG が 14%、そして、Martech/Edutech/Fintech, Life Style, Others が各々数%となっている（Garage+, 2024）。

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）。

交流会・イベント (https://www.garageplus.asia/event_list 2024 年 11 月 23 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 (https://www.garageplus.asia/mentor_list 2024 年 11 月 23 日閲覧)。メンターの概ね 3 分の 1 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) ¹⁶。

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 Roundtable 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 Global 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に貢献したいと思えばメンターとなってもらう。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

¹⁶ ウェブサイトでは、日本人メンターとして、堀内健后氏（Treasure Data マーケティング・ディレクター、Carbide Ventures ゼネラル・パートナー）、合田ジョージ氏（ゼロワンブースター代表取締役）、川原洋氏（サイバー大学学長）、内田光紀氏（CollaboGate の Chief Business Officer）、小村隆祐氏（Venture Café Tokyo エグゼクティブ・ディレクター）の 5 名が紹介されている (https://www.garageplus.asia/mentor_list 2024 年 11 月 23 日閲覧)。

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。企業パートナーとしては、TSMC、聯發科技(MediaTek/MTK)、廣達電腦(Quanta Computer)、緯創資通(Wistron)、台達電子(Delta Electronics)、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(<https://www.garageplus.asia/services/partnership> 2024 年 11 月 23 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。企業パートナーは、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先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いるのだという(garage-2022)。

（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ESHOP等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> 2024 年 11 月 23 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という（garage-2022）。

日本との交流について敷衍するなら、大体 2014、15 年から最近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

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）。実際に、支援したスタートアップが中国に進出した例もある。逆に、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例も 1～2 社ほどあるという（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。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つことが参加要件である。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://aea.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）。

イブ（Internet Initiative Japan：IIJ）、中部電力、北海道電力、東京電力、神奈川工科大学、東京大学などとの協力案件がある（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 Acceleration Hub²⁰の台湾における最初の正式なパートナーとなった（<https://garageplus.asia/about> 2023 年 1 月 27 日閲覧）。加えて、日本の大企業で Garage+の会員となっているものもある。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 Global 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 Global 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 STEAM²¹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、頻繁なネットワークキング・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獲得可能性）に応じて変化していくということである。

²⁰ Jetro Global Acceleration Hub は、世界各地の有力アクセラレータ等と提携し、日系スタートアップのグローバル展開を支援するジェトロ（日本貿易振興機構）の取り組みである（<https://www.jetro.go.jp/theme/innovation/gahub/> 2024 年 12 月 11 日閲覧）。

²¹ 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）。

4.3 Garage+自体の人員・運営・財政基盤

Garage+の専任の運営スタッフは、面談調査実施時点（2022年9月7日）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との産学連携）、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、副董事長と相談する。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²²。運営費や施設の確保は、基本的に時代基金會の企業パートナーからの会費・寄付に依存している。ウェブサイトでは、企業パートナー41社、メディア2社、大学・教育団体3社がGarage+の協力団体として名を連ねている（<https://garageplus.asia/about> 2024年12月1日閲覧）。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支援の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に、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（以上、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 Global 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ンケージ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

²² 支援したスタートアップからの見返りは次の2つの形であるという。①もしGarage+が本当に助けになったと認めれば、実力をつけた後に帰ってきて金銭的なスポンサーとなる。②経験をシェアする。例えば、人材育成計画で講座に招く、あるいは星艦計劃（Starship Program）で、一定の成果を上げた校友企業に後輩チームのコンサルテーションをしてもらう（garage-2022）。

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いくようにという配慮からである（garage-2018；garage-2022；https://www.garageplus.asia/2024_sgp/ 2024年12月1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名以上の卒業生（校友）がいる。こうした校友が創設した企業は、近年までに80社以上である。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（<https://school.epoch.org.tw/> 2024年11月23日閲覧；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、校友企業の中には成長して時代基金會の正式な会員企業になったものもある²³。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支援・補完する人材が育成され、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

²³ 面談調査（2023年8月23日実施）によれば、その時点で、校友企業が基金會の正式な会員企業となった例が1社あるという（garage-2023）。

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頻繁に 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、互いに異なる産業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、企業文化の醸成、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。つまり、Garage+（および時代基金會）は、スタートアップ推進の観点だけでなく、人材活用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 (garage-2018)。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（2024 年 11～12 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 Global Program・Taiwan」,「Startup Global Program」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、非常に早期ステージ（製品が未だ完成していないような段階）で、機関投資家からの投資を受けたこともないような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。早期ステージのスタートアップで最も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 ヶ月間である。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。1 年間に新たに受け入れたチームは大体 10～15 社の間であるという (garage-2022; garage-2023; <https://garageplus.asia/starship> 2024

年 12 月 1 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。多くの企業パートナー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 ヶ月間 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> 2024 年 12 月 1 日閲覧; garage-2022)。

- ・ 30 社以上の企業・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。
- ・ 国内外の 400 社以上の校友企業のコミュニティー。
- ・ 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プールへのアクセス。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。Starship Program 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。Starship Program では、コワーキングスペースを 6 ヶ月間 2 席分無料で提供。

5.2 Startup Global Program・Taiwan

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。産業分野としては、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。すなわち、①1対1の商談のアレンジ、②大型展示会への出展、③人材招致、④訓練とコンサルティング、⑤ネットワーキング・イベントへの参加、および⑥ワーキングスペース(3ヵ月間) (https://garageplus.asia/startupglobalprogram_taiwanbatch 2024年12月1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回はメンターとの相談の場をアレンジし、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代が大多数を占める(garage-2022)。

Starship Program と本プログラムの関係について言えば、どちらも基本的に台湾チームを対象としたもので、各々、比較的早期ステージと比較的成熟したステージのチームを対象としている²⁴。Garage+が選抜されたチームに提供できる資源・支援を羅列すれば、前小節の末尾で紹介したとおりであるが、チームの発展ステージに応じて主に提供する内容が異なってくる。端的に言うと、Starship Program のチームに対しては、コンサルティングをアレンジすることが主で、投資家をマッチングするなら VC ではなくエンジェル投資家を探す。Startup Global Program・Taiwan では、企業パートナーや投資家とのマッチングが主で、国際関連の機会もこちらのチームに優先的に配分する(garage-2022 ; garage-2023)。

5.3 Startup Global Program

Startup Global Program・Taiwan がアウトバウンドだとすれば、Startup Global Program がインバウンドである。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、台湾の主要企業

²⁴ 以前は、チームの発展ステージを区分せず、随時申請を受け付け、毎月審査していた。そのため異なるステージのチームが入り交じり、統一的サービス方式が適用し難かったという(garage-2023)。ちなみに Starship Program 開始(2018年)以前の状況は、「2015年から現在(2018年)までの3年、我々は、合計196社の新創企業を支援してきた。その中、89社は海外企業。我々は、毎年、大体30社ほどの台湾企業と30社ほどの海外企業を支援している」のだという(garage-2018)。

とマッチングし連携を促すものである。対象となるのは、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/データ分析、IoT/スマート機器、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滞在日数分の宿泊費、③展示会（Computex 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起業家ビザ申請支援、⑥台湾再訪時のフライトチケットの補助と無料のワークスペースの提供（<https://garageplus.asia/startupglobalprogram> 2024 年 12 月 1 日閲覧）。

本プログラムは、毎年 2 回実施される。毎期の実施期間は、応募締め切りから審査段階を経てプログラム終了まで含めると約 3~4 ヶ月間で、そのうち実際の台湾滞在での活動は 10 日間前後である（2024 年前半のプログラムでは 8 日間）。台湾滞在中に、大企業の高級幹部との 1 対 1 の商談、潜在的なビジネスおよび投資パートナーとの交流会、展示会（Computex Taipei, Garage+ Open House）での出展・デモといった方面での支援がある。加えて、台湾滞在期間終了後もフォローアップのために滞在を延長したいチームに対しては、3 ヶ月間のワークスペース、起業家ビザ取得と会社登記、人材リクルート、メンター等とのコネクション開拓といった分野でのサービスも提供される（<https://garageplus.asia/startupglobalprogram> 2024 年 12 月 1 日閲覧）。なかでも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、例えば、2023 年前半のバッチでは、約 1 週間で、優良なチームでは十数回の商談を行い、全体で 200 回余りの商談会をアレンジしたという（garage-2023）。

每期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 ヶ国から 2,100 件超の応募があり、うち 37 ヶ国からの 216 社が選抜された。うち 50 社超が取引あるいは、出資、パートナーシップ獲得に成功し、8 社が台湾にオフィスを開設し、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）。

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ンケージ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）。なお、本プログラムとほぼ同様の内容で日本のスタートアップにフォーカスした「Grow Up with TAIWAN Program」が、日本台湾交流協会および日本貿易振興機構（Jetro）との協力により 2022 年より開始された。2023 年までの累計で、118 社の応募者から 21 チームが選抜されている（Garage+, 2024）。

本プログラムの支援を受けた海外スタートアップも Garage+のコミュニティーの一員となり、プログラム終了後も密接な連携を維持する。Garage+は、彼らに対しても若干のリソースを継続的に提供する。逆に彼らからの見返りとしては、プログラムをプロモーションする際に、彼らに成功体験をシェアするスピーカーになってもらう。また、彼らの SNS で台湾との協力の成功体験をシェアしてもらう。あるいは、Epoch の人材育成計画で学生を海外に連れて行った際に校友企業を訪問し、学生が良好な体験を得られるように協力してもらう、といったことがある。ただし、金銭的な寄付は、税制上の問題があり面倒なので遠慮しているのだという (garage-2023)。

5.4 支援スタートアップの事例紹介

本小節では、Garage+より何らかの支援を受けたスタートアップで、資金調達や大企業との連携による製品開発・事業推進で一定の成果を上げたものをいくつか紹介する (表 2)。ただし、ここであげたものは、面談調査において現状での成功例と見なせるものを紹介するように要請した際に言及されたものであり、成功例がこれらに限定されるわけではない。

表 2 Garage+関係のスタートアップの事例

ImmerVision

カナダのスタートアップ。2016年Startup Global Program参加。Quanta Computer(廣達電腦)との協業により360°パノラマカメラ「Pi SOLO」を完成させた。同年Makuaで日本におけるクラウドファンディングに成功。その後、Acer(宏碁)とも協力し、同社の通話も可能な360度カメラ「Holo 360」にもその技術が使用された。ImmerVisionは、特許取得済みの広角パノモーフ (panomorph) ・レンズと独自のデータ増補型イメージングアルゴリズムを開発していたが、どのように応用するかが分からなかった。台湾企業との協力により商品化が実現できた。

Lypid (活優科技)

Epoch Schoolの2015年プログラム参加者であるJen-Yu Huang (黄仁佑)氏が共同創業者の1人。同氏はその後、米国コーネル大学で博士号を取得した。高度な油脂技術 (PhytoFat) により、植物油で動物性脂肪の風味と口当たりを再現することに成功。2020年にLypidを設立した。Garage+を通じてWistron (緯創資通)とのマッチングを受けた。2022年には、Green Generation FundをリードインベスターとしWistron等数社の台湾企業を含む投資家より400万米ドルのシードラウンドの資金調達に成功した。また同年、台湾のコーヒーチェーン最大手のLOUISA COFFEEと提携し、植物肉を使ったメニューを開発した。

MEandMine (米米创客)

小児科医、心理学者、教育家、玩具設計者等のチームにより2019年にシリコンバレーで創設された。SEL (Social and Emotional Learning) とSTEAM (Science, Technology, Engineering, Art, Mathematics) 教育を結合した幼児用教育玩具の開発・販売を行う。創業者・CEOのElinor Huang (黄文馨)氏は、Epoch Schoolの2004年プログラム参加者である。Garage+に入居し台湾オフィスを設立したことでWistronの注目を得た。2021年には、Wistron、識富天使會、その他のエンジェル投資家およびAmazonより総額6,000万台湾元の資金調達に成功した。

Jubo (智齡科技)

2018年創設のJubo (智齡科技)は、高齢者介護支援プラットフォームを提供する。居住系介護施設、デイケアサービス、在宅サービスにおける服薬管理、創傷認識、介護士のシフト管理などをデジタル化、AI活用により効率化する。2021年には、Garage+の主要な企業パートナーであるChia Hsin Cement (嘉新水泥)とWistronの他、複数のエンジェル投資家から1.95億台湾元のシリーズAラウンドの資金調達を成し遂げた。同様に2024年には、Chia Hsin CementとWistronを含む数社の台湾投資家から2.5億台湾元のシリーズBラウンドの資金調達に成功した。とりわけ、Chia Hsin Groupはヘルスケアビジネスへも事業拡大しているが、Garage+のプログラムを通じてJuboを知り事業連携を行うに至っている。

(出所) 以下の資料に基づき作成。ImmerVision については、garage-2022, Ikeda (2020), <https://garageplus.asia/en/company/immervision>, <https://www.businesswire.com/news/home/20180227005871/ja/>, www.immervisionenables.com; Lypid については、garage-2022, 財団法人時代基金會 (2023), 曾令懷 (2022), LOUISA COFFEE (2022), <https://garageplus.asia/en/company/lypid>, <https://www.lypid.co/>; MEandMine については、garage-2022, 曾令懷 (2021), 財団法人時代基金會 (2023), <https://garageplus.asia/en/company/meandmine>; Jubo については、garage-2022, Meet Global (2021), 嘉新企業團 (2023), <https://garageplus.asia/company/jubo>, <https://jubo-health.com/> (ウェブサイトはすべて 2024 年 12 月 7 日閲覧)。

6. Epoch Foundation のコミュニティ・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、Epoch Foundation および Garage+の発展戦略の全体像を明らかにしたい。図 3 は Epoch Foundation のコミュニティ・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で、その 3 つのコミュニティ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も含まれるが、ここで一通り要約し説明しよう。

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「国際産学連携を通じて、台湾企業の発展ニッチを開拓する」である。主に 4 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」で、現在までに 30 社超の大企業・投資家が参加している。こうした大企業の経営者・高級マネジャーが Epoch Foundation の董事會(理事会)に参加し、非営利団体の形で Epoch の運営に共同で当たっている。また、これら大企業の幹部社員が 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発生しているのである。

次に第 2 の主要構成要素は「Epoch School」(1998 年開始) であり、目的は「世界を変えるためリーダーを育成する」ことで、2 つの学生向け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(プログラム修了者)を擁している。

続いて第 3 の主要構成要素は「Garage+」(2008 年開始) で、「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」ことを目的とし、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」のコミュニティが生じ、現在までに 560 社超(約半数は海外企業)がメンバーとなっている。

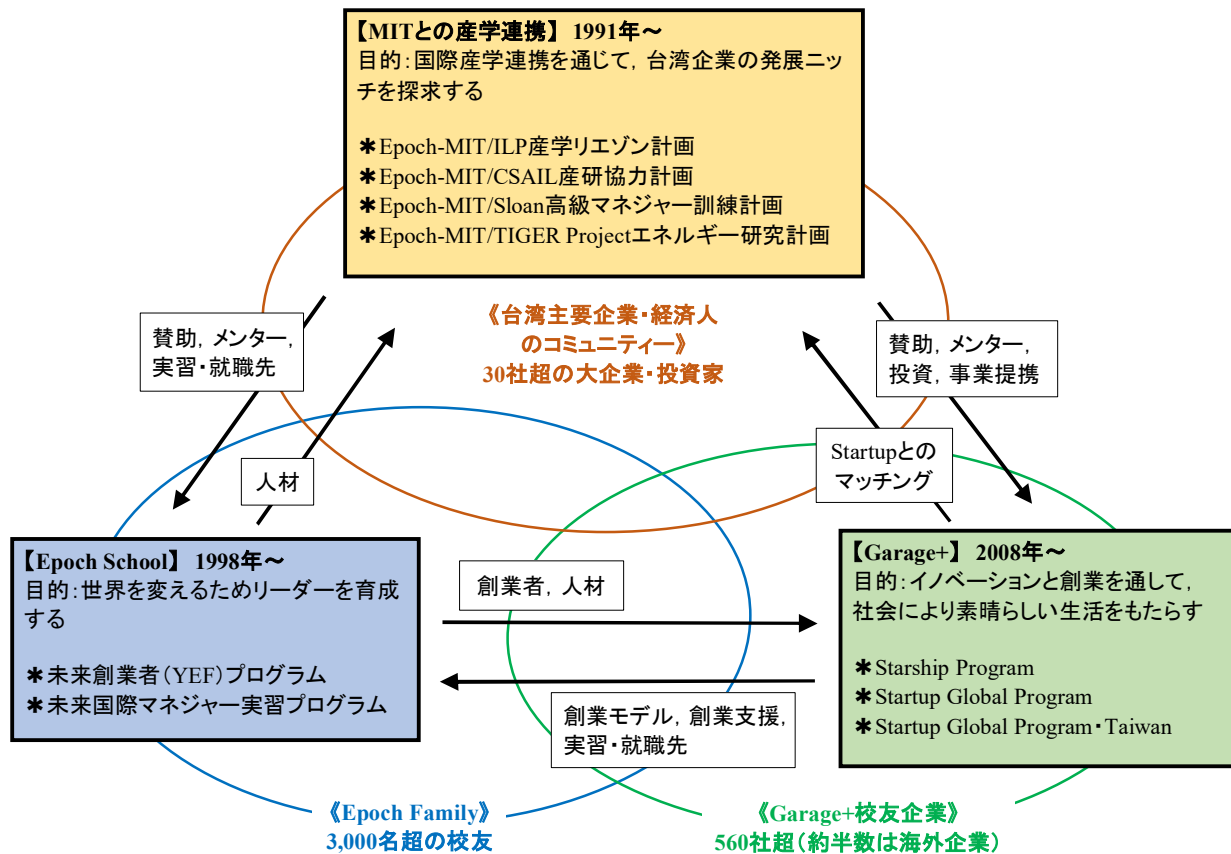
これら 3 つの主要事業(および各々から派生したコミュニティ)の間に描かれた矢印は、各種リソースの提供や協力関係を表現しており、矢印の上あるいは傍の細い線の枠の中にその内容が略記されている。まず、「MIT との産学連携」から「Epoch School」へは「賛助、メンター、実習・就職先」の提供というリソースの流れがあり、逆方向に優秀な「人材」の供給という流れがある。

次に、「MIT との産学連携」から「Garage+」へは、「賛助、メンター、投資、事業提携」といったリソース・支援の流れがあり、逆方向に「Startup とのマッチング」のサービスが提供されている。

続いて、「Epoch School」から「Garage+」へは、「創業者、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、「創業モデル、創業支援、実習・就職先」の提供といったリソースが流れている。「創業モデル」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唆している。

なお、図 3 では「MIT との産学連携」(およびそこから派生した「台湾主要企業・経済人のコミュニティ」) から「Epoch School」と「Garage+」の両方に「賛助、メンター、…」というリソースが提供されるという描き方をしている。これは、かつて Epoch の会員になるには、必ず「MIT との産学連携」のプログラムのどれかに参加しなければならなかったことを踏まえてである。ただし現在では、「MIT との産学連携」に関心がなくとも、「Epoch School」あるいは「Garage+」の会員となることもできる(garage-2023)。

図3 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。あるいは、経済界に入った後でも Epoch Family のメンバーの間で、企業の壁を越えたものも含め、助け合いがある。

次に、「Epoch Family」の校友の一部は実際に創業し、Garage+のアクセラレータ・プログラムに参加して、もしくは何らかの形で Garage+の支援を受けて「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。

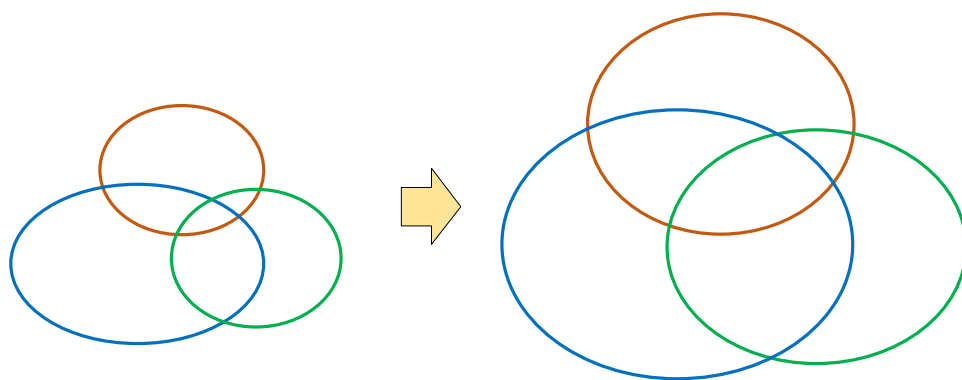
さらに、「Garage+校友企業」と「台湾の主要企業・経済人のコミュニティー」の重複は、Garage+卒業のスタートアップが成長して Epoch Foundation の会員企業となる、あるいは、台湾の大企業や VC 等のシニア人材がメンターや顧問・取締役もしくは投資家として Garage+関連スタートアップの企業運営に深くコミットするような事態を念頭に置いている。

最後に、「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 の校友が大企業のシニアマネジャーあるいはエンジェル投資家になり Garage+のスタートアップの経営に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。

これらのコミュニティの 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。また、Garage+のアクセラレータとしての業績が非常に優秀であるのは、こうし三位一体のコミュニティの活用の結果でもある (garage-2023)。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ていくことが期待される。図 4 はそのイメージを示したものである。

図 4 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 5)。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・キャピタル形成のベースとなるのは 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、プログラムに共通する部分もあり、約半年から 1 年の間、未来の台湾の社会経済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。その訓練過程で、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て成長し、仲間と成果のシェアも行い「成功体験」となる。

こうしてプログラムを完遂した成功体験の受容と、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、大学卒業後、産業界（一部は学術界）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たものである。

こうした Epoch School の人材育成事業は 1998 年に始まり毎年途切れることなく継続されている。何年か経つと、参加した学生の人数も相当数に上り、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 校友間限定の普遍的な信頼であり、コミュニティ内に広く行き渡る。こうして自然発生的に形成された校友コミュニティ（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「協約的関与」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。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上書きされ内容が豊富化される。

この結果、Epoch の「コミュニティ・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（国内外の大企業の高級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」である。このネットワークは、これまで説明した成り立ちから、第 2 節図 1 に示されたような「成功者が後進を支援するインフォーマルな仕組み、成功モデルの循環と継承」が織り込まれたものと解される。また、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、環境異変に対する耐性が強く、成育性も顕著で、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だろう。

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 Family のコミュニティ」が、他の 2 つのコミュニティ、すなわち、「MIT との産学連携事業から派生した台湾主要企業・経済人のコミュニティ」、そして「Garage+校友企業のコミュニティ」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、台湾主要企業・経済人（およびその予備軍）のコミュニティ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順調に継続的に働くようになっているということである。

第 2 に、Garage+校友企業のコミュニティとの重なりは、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キングとコミュニティ形成のための努力は行っているのだが、Epoch Family のコミュニティと一定程度リンクすることでこれを一層強化しているのである。

なお、第2節では、コミュニティの生存能力と成育性の向上には、「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、この観点からもよくできている（初めから意図的に設計したものかどうかは不明だが）。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、支援対象を当初は校友が創業したスタートアップに限定していたが、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・企業パートナーとなり、とりわけ Epoch School や Garage+の支援をするのは、単に優良人材獲得やスタートアップとのマッチング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²⁵。Epoch の運営自体は非営利・中立の立場からなされており、会員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企業・人物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。

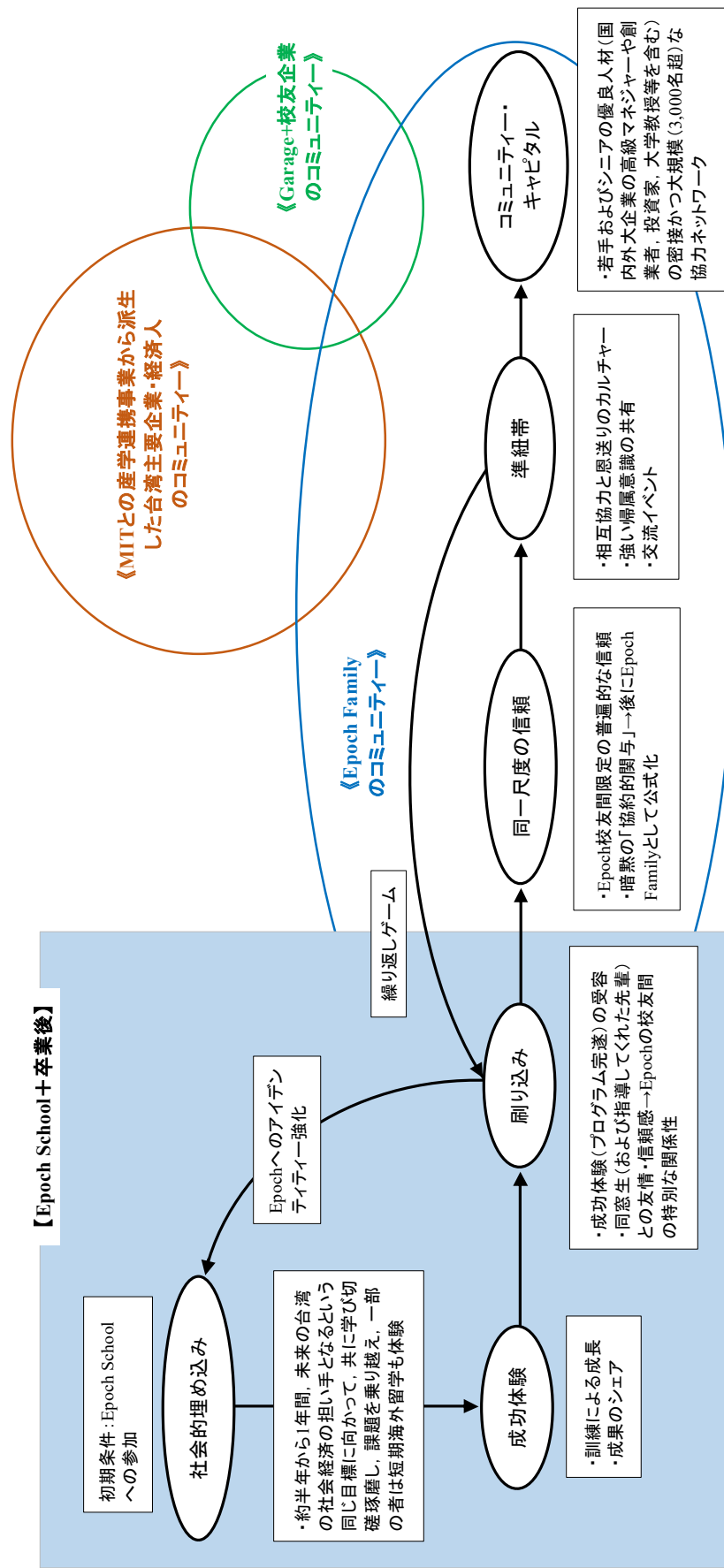
これに加え、Epoch の3つのコミュニティを構成する人物・企業の多くは国際連携を有している。つまり、学生なら留学を志し、大企業なら国際的サプライチェーンを構築し、スタートアップなら海外市場展開を視野に入れているということである。さらに、Garage+は海外チームの台湾への招致および台湾チームの海外進出の支援を行っている。こうして、「いくつかの触手をはるか遠距離にまで伸ばして、ふだんなら結びつかない遠くのノードとも」繋がり（西口・辻田，2017，p. 99），スモールワールドの効果も得られるのである。

最後に、今後の研究課題を述べる。第1に、台湾のアクセラレータには、他にも創業者間のコ

²⁵ 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」結果でもあったことがあげられる。また、企業パートナー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）。

コミュニティ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・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・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・キャピタルは十分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を持たれる。

図 5 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。

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>)
- Ikeda Masaru (2020)「台湾有数の大企業が支援するインキュベータ Garage+，世界のスタートアップを招く 10 日間アクセラレーションプログラム第 10 期の募集を開始」『BRIDGE』(2020.3.6) (<https://thebridge.jp/2020/03/announcing-garage-plus-startup-global-program-10th-batch>)
- 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：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
- 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 (2024)「台湾大学のスタートアップ・エコシステムの構築：『台大創創センター（TEC）』の戦略ストーリー」AGI Working Paper Vol. 2024-05
- 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>)
- Meet Global (2021)「台湾の高齢者介護支援プラットフォーム『Jubo』運営，シリーズ A で 7.7 億円を調達－日本などに進出へ」『BRIDGE』(2021.8.19) (<https://thebridge.jp/2021/08/jubo-a-round-pickupnews>)

<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+ (2021) “Startup Global Program”, Garage+の紹介資料 (Garage+】Grow Up with TAIWAN Program Deck ENG.pdf (dropbox.com)).
- Garage+ (2022) “Grow Up with TAIWAN Program”, Garage+の紹介資料 (【Garage+】Grow Up with TAIWAN Program

Deck ENG.pdf (dropbox.com)).

Garage+ (2024) “Grow Up with TAIWAN Program”, Garage+の紹介資料 (2024【Garage+】Grow Up with TAIWAN Program.pdf). (https://drive.google.com/file/d/1zeDPJy_hkwJKit1aZ_DdjI0j7-ovO1SF/view)

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)

< 中国語 >

財團法人時代基金會 (2023) 「財團法人時代基金會 對接產業＋國際鏈結 力助科技新創全球發光發熱」『經濟部中小及新創企業署 2023 創育成果數位專輯 產業加速器』(<https://edm.bnext.com.tw/2023creative/b06.html>)

曾令懷 (2021) 「雲林女兒在矽谷創業獲亞馬遜，緯創肯定！教育新創 MEandMine 完成 6,000 萬元募資」『Meet 創業小聚』(2021.10.8) (<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/48286>)

曾令懷 (2022) 「獲億元種子輪募資，緯創，聯訊都投資的植物油脂新創 Lypid 什麼來頭？」『Meet 創業小聚』(2022.3.9) (<https://meet.bnext.com.tw/articles/view/48835>)

嘉新企業團 (2023) 「健康照護－善用科技 使長者照護更省力」『專欄故事』(2023.2.7)
(<https://www.chcgroup.com.tw/智齡科技/>)

LOUISA COFFEE (2022) 「最新消息 掌握美味關鍵未來肉 美味登場」(2022.7.18)
(<https://www.louisacoffee.co/news?page=17>)

< ウェブサイト URL >

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

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

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

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

< 面談記録 > (コード：面談対象，実施日時，場所・手段)

garage-2018：Garage+ の運営者，2018 年 7 月 24 日，台北市の Garage+ の施設を訪問

garage-2022：Garage+ の運営者，2022 年 9 月 7 日，オンラインでのインタビュー

garage-2023：Garage+ の運営者，2023 年 8 月 23 日，オンラインでのインタビュー

台湾におけるスタートアップ支援体制の研究

令和 7（2025）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 : <http://www.agi.or.jp>
E-mail : office@agi.or.jp
