

台湾と日本における
スタートアップ・エコシステムの研究

令和4（2022）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「台湾と日本におけるスタートアップ・エコシステムの研究（A Study of the Startup Ecosystem in Taiwan and Japan）」（2021年度実施）の成果である。

近年、スタートアップ推進の土台として「エコシステム」が注目されている。すなわち、アクセラレータやメンターネットワークによる短期集中型の起業家育成、ベンチャーキャピタ（VC）に加えてエンジェルやクラウドファンディングによる資金提供、既存大企業との連携（共同開発、投資、M&A含む）促進、および大学での起業家教育カリキュラム開設や各種イベント（ピッチコンテストや起業家同士の交流会）開催等による起業家マインドの称揚、そしてこうしたアクターや施策を高密度に集中・連携させた「スタートアップ・エコシステム」の構築である。

岸本は、台湾の産業・企業の研究が専門で、過去数年間、台湾のスタートアップ関連の動向に注目してきた。加えて、日本においてもここ数年スタートアップ・エコシステムの推進が重視されてきていることに鑑み、2021年度は、台湾と日本の双方に目配りするプロジェクトを企画した。ただし、エコシステムの関連アクターは上述のように多様なものが含まれ、またその間の関係性を詳細にひも解くことも一足飛びには出来ないことである。当分は、地道に事例研究を積み重ねていくことを考えている。本報告書では、台湾と日本から1つずつアクセラレータ／インキュベータの事例研究を提示する。具体的には以下の通りである。

第1章 台湾のスタートアップ・アクセラレータ

－交通大学産業アクセラレータ（IAPS）の事例研究－

本章は、台湾の代表的スタートアップ・アクセラレータのひとつである「交通大学産業アクセラレータ（IAPS）」の事例研究である。IAPSは、2013年に国立交通大学傘下に設立されたハイテク志向型のスタートアップ・アクセラレータである。これまでIAPSのアクセラレータ事業は、独自のプログラムやビジネスモデルはなく、台湾政府からのスタートアップ推進計画の実施を請け負うという形で運営されてきた。政府計画を実施する過程で、経験・ノウハウを蓄え、また政府計画請け負いがいわば信用保証となり、協力企業やメンター等の開拓あるいは海外パートナーのネットワーク構築が進み、それが蓄積されて現時点の競争優位となっている。2020/21年に、独自のファンド（TX Venture Fund）の設立、およびScale-up Premium Programと呼ばれる、これまで築いたメンターネットワークを土台とした独自のスタートアップ支援の取り組みが始まり、今後の自主運営強化に向けた戦略の進化が観察される。要するに、政府計画実施請け負い型のアクセラレータにメンター主導型の（スタートアップへの投資で稼ぐ）商業ベースのアクセラレータが上乘せされたような形に進化しようとしているのである。本章では、「戦略ストーリー」を描き出す手法を応用し、アクセラレータ自身の戦略の進化の過程を、IAPSの詳細な事例分析を通

して解明している（本章は、岸本千佳司「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 Series Vol. 2021-06, 2021年9月公表, を微修正したものである）。

第2章 日本の地方圏でのスタートアップ・エコシステム構築

－福岡市 Fukuoka Growth Next の事例研究－

本章では、日本の地方圏の中で近年注目を集めている福岡市におけるスタートアップ・エコシステム構築の取り組みに注目し、その中核的拠点と見なされる「Fukuoka Growth Next (FGN)」に焦点を当てる。FGNは、2017年4月に、福岡市中央区大名の旧大名小学校校舎を活用し開設された福岡市の官民共働型スタートアップ支援施設である。FGNの運営委員会は、福岡市、福岡地所（株）、さくらインターネット（株）、GMOペパボ（株）の官民4団体で構成されている。また、地場・東京に拠点を置く33社（2022年2月25日時点）の企業がスポンサー企業として連ねている。さらに、福岡市やその他の地域に拠点を置くVCやメンター・専門家とも連携し、起業家／スタートアップに、企業、VC、メンター、専門家にアクセスする機会を提供しその成長を促すものである。FGNは、主にプレシードからミドルのステージ（創業前準備から事業検証までの段階）の起業家／スタートアップを対象に多岐にわたる支援活動を行っている。本章ではその詳細を分析し、近年までに、下記のような、起業家／スタートアップの発展ステージに概ね対応する形で、包括的・体系的な支援メニューを構築していることを明らかにした。

スタートアップカフェ（起業前後の相談・サポート）→各種イベント（メンタリング、マッチング、交流、情報収集、学習等）→ジャンプスタートプログラム（起業家向けの体系的教育プログラム）→オフィスに入居（FGNスタッフによる日常的サポート）→アクセラレータ（大企業との提携による実証実験・社会実装）and/or VCファンド（事業拡大のための資金調達）

これは、一種のエコシステムと見なせる。各支援メニューはFGNの入居者以外でも広く利用できることになっており、これにより、エコシステムへ外部者も吸引し、福岡市のスタートアップ都市としての地位をより強固にすることに貢献していることが判明した。

本プロジェクトの実施に際して、台湾と日本の複数の企業・団体・専門家から面談調査や情報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4（2022）年3月

プロジェクト責任者 岸本 千佳司

目次

第1章 台湾のスタートアップ・アクセラレータ	
－交通大学産業アクセラレータ（IAPS）の事例研究－	1-1
1. はじめに：問題意識と目的	1-1
2. 方法論	1-6
3. IAPS 設立の背景と活動概要	1-10
3.1. IAPS 設立の背景：交通大学との関係，および台湾政府の スタートアップ支援策の推移	1-10
3.2. IAPS の活動概要	1-13
3.3. インキュベータとしての活動	1-15
4. アクセラレータの運営	1-17
4.1. 支援対象と支援内容	1-17
4.2. 個別計画の具体例	1-18
4.3. スタートアップ・チームの概況	1-21
4.4. IAPS の組織と人員	1-24
5. スタートアップ支援のためのパートナーシップ	1-25
5.1. パートナー企業・団体	1-25
5.2. メンター	1-30
5.3. 投資家と投資ファンド	1-31
5.4. 大企業との連携	1-32
6. IAPS の戦略ストーリーの進化	1-34
7. まとめ	1-38
参考文献	1-40
第2章 日本の地方圏でのスタートアップ・エコシステム構築	
－福岡市 Fukuoka Growth Next の事例研究－	2-1
1. はじめに	2-1
2. Fukuoka Growth Next の概要と運営体制	2-4
3. Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援	2-5
3.1. スタートアップカフェ：主に起業前後の支援	2-5
3.2. 各種イベント	2-7
3.3. 起業家・各種人材育成プログラム	2-9
3.4. 施設	2-11
3.5. アクセラレーター・プログラム	2-13

3.6	ベンチャーキャピタル・ファンド	2-15
3.7	Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援システム のまとめと活動成果	2-17
4.	まとめ	2-21
	参考文献	2-23

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
第 1 章, 第 2 章

田代 智治 (TASHIRO Tomoharu)
長崎県立大学経営学部経営学科講師
公益財団法人アジア成長研究所 (AGI) 客員研究員
E-mail : t-tashiro@sun.ac.jp
第 2 章

第1章 台湾のスタートアップ・アクセラレータ

－交通大学産業アクセラレータ（IAPS）の事例研究－

1. はじめに：問題意識と目的

本研究は、台湾の代表的なアクセラレータ（accelerator）のひとつである「交通大学産業アクセラレータ（國立交通大學産業加速器暨專利開發策略中心，National Chiao Tung University, Center of Industry Accelerator and Patent Strategy: IAPS。以下 IAPS と記述）」の事例研究である。アクセラレータとは、米国で 2005 年に設立された Y Combinator から始まり、その後米国内で広がり、さらに欧州や世界各地に普及するようになったスタートアップ育成の新たな仕組みである。一般に広範なメンター、投資家、専門家、協力企業等のネットワークを背景に、定期的な公募で選抜された複数の起業家チームに対して短期集中型（数週間から数ヵ月）の育成プログラムを実施し、これを通してより市場ニーズに合った完成度の高い製品・ビジネスモデルへと迅速に磨き上げ成長を加速するものである（Hathaway, 2016; Fowle, 2017; Drori & Wright, 2018）。

アクセラレータには、それ自身の経営幹部やスタッフおよび支援対象のスタートアップに加え、アクセラレータの設立・運営を支える企業や投資家および公的機関などのスポンサー、スタートアップ支援に必要なサービスや製品を提供するメンターや専門サービス企業などのパートナー、およびスタートアップの資金調達に貢献するベンチャーキャピタル（venture capital, 以下 VC と略記）やエンジェルおよび大企業のような投資家といった多様なステークホルダーが関わっている（Vandeweghe & Fu, 2018）。また、スタートアップへの投資や連携を目指す VC や企業等のアクターにとっても、アクセラレータと提携することでその業務遂行がより容易となる（Miller & Bound, 2011）。このため、アクセラレータは、これら関連アクターのリソースが集まり、様々なマッチングや連携促進が行われる、いわばスタートアップ・エコシステムのハブ的な位置付けとなってきた。

既存文献では（Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019）、アクセラレータは次のように定義される。①時限的なプログラムで、スタートアップのコHORT（每期プログラムに参加する同窓生的グループ）を対象に、その事業の構築と発進を支援する。②しばしば、少額のシードキャピタルと事業スペースを提供し、それと引き換えに株式の小さな割合を取得する。③一般的に、ネットワーキング、教育、メンターシップの機会を提供する。そのために、より広範囲な地域コミュニティから仲間やメンターを引き入れる。例えば、成功した起業家、アクセラレータの卒業生、ベンチャーキャピタリスト、エンジェル投資家、法律家、会計士、企業幹部である。④大半のプログラムは、通常「デモデイ（Demo Day）」と呼ばれる盛大なイベントで締めくくられる。これは適格な投資家から成る大規模な聴衆の面前で参加チームが彼らの事業についてピッチを行う機会として演出されたものである。なお、アクセラレータの定義や基本

的特徴の説明では、他の幾つかの文献でも、若干の表現や注目点の違いはあるものの概ね同様のものが見い出される (Hallen, Cohen & Bingham, 2020; Cohen & Hochberg, 2014; Miller & Bound, 2011; Hausberg & Korreck, 2020; Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016; Fowle, 2017)。

アクセラレータと類似のもので従来から存在する新規企業育成の仕組みとしてインキュベータ (incubator) があり、日本でも馴染みがある。¹ アクセラレータの特徴と意義をより明確にするため、また本研究で扱う IAPS がインキュベータの機能も併設していることもあり、ここで両者を対比しつつ解説してみたい。² Cohen (2013) に基づき筆者が整理したものが表 1 である。

表 1 アクセラレータとインキュベータの対比

	アクセラレータ	インキュベータ
支援期間	3ヵ月程度 (事前に決められた一律のスケジュール)	1~5年 (期限の範囲内でチームごとに適宜決まる)
選抜方式	定期的に公募, 競争的に選抜	非定期的・非競争的に受け入れ
育成チームの発展ステージ	アーリー	アーリーあるいはレーター
コホート (チーム間の同窓生的繋がり)	あり, 強い	なし, もしくは弱い
教育	起業に必要な広範囲なスキル・知識を学ぶセミナー, プログラム期間を通じたガイダンス	会計・法律などについてのアドバイスを適宜受ける
メンターシップ	集中的, ネットワーク形成のチャンス	限定的
ビジネスモデル	株式取得/投資。非営利のケースは少ない	スペースとサポート提供への対価徴収。非営利のケースが多い
チームとの接点	オンサイト (特定の場所で)	オンサイト (特定の場所で)

(出所) Cohen (2013) の Table 1, およびその解説に基づき作成 (筆者が若干言葉を補い, 翻訳・修正した)。

以下, 主に Cohen (2013) に基づき解説する (筆者により若干言葉を補った)。アクセラレータの顕著な特徴は, 短期間 (3 ヶ月間程度) のあらかじめ定められた一律のスケジュールに沿ってスタートアップ・チームの育成が行われることである。それに合わせ, 定期的な公募がなされ, 多数の応募者の中から成長可能性の高いチームが競争的に選抜される。チームの発展ステージとしてはアーリー・ステージが多い。每期選抜された複数のチームは, 基本的に同じ支援プログラムを経験するため, いわば同窓生的な強いつながりを持つことになる (このグループを, 「コホート (cohort)」と

¹ 日本におけるインキュベータ (インキュベーション・センター) についての研究として, 鹿住 (2007), 前田・池田 (2008) がある。また, 中小機構のウェブサイトには, 現時点での「全国のインキュベーション施設一覧」が提示されている (<https://www.smrj.go.jp/incubation/index.html> 2021年8月25日閲覧)。

² アクセラレータをインキュベータの特殊形態あるいは新生代型インキュベーションモデルと捉える研究もある (Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016; Kreusel, Roth & Brem, 2018; Hausberg & Korreck, 2020)。その場合でも, アクセラレータは従来からあるインキュベータとは明確に異なる特徴を持つものとして扱われている。また, これら論者によるアクセラレータの定義や特徴についての認識自体は, 上で紹介した議論と基本的に同様である。

呼ぶ)。短期集中型のプログラムは、スタートアップ・チームの仕事のペースにプレッシャーをかけ、その成長あるいは失敗を加速する。見込みのない事業は素早く失敗し、より価値のある機会に移動するならばむしろ有益ということである。他方、インキュベータの場合は、入居期間は1~5年程度の期限内でチームごとに適宜決まってくる。したがって、選抜方式も非定期的で非競争的である。コホートの意識もない、もしくは弱い。チームの発展ステージとしては、アーリーもレーターもある。入居したチームは、しばらくの間外圧（市場競争）から守られサバイバルできるが、反面、見込みのない企業をいたずらに延命させ資源の浪費となる、また市場からのフィードバックを看過するという弊害があり得ることも指摘されている。

チームの育成方式では、アクセラレータは、起業に必要な広範囲なスキル・知識を学ぶセミナーやスタッフによるプログラム期間を通じたガイダンスがある。メンターによる個別指導も重視され、同時にメンターとの接触は社会ネットワークの形成にも資する。他方、インキュベータでは、チームの必要に応じて法律、会計等の専門家からアドバイスを受ける機会が設定されるが、体系的な教育・指導のプログラムは通常ない。メンターによる指導も、あったとしても限定的である。

ビジネスモデル（運営資金や収益獲得方法）としては、アクセラレータはプログラム参加チームから一定比率の株式を取得し、チームが将来成功することで収益をあげる。このため支援対象チームは「ポートフォリオ企業」と呼ばれる。またアクセラレータの運営者は元起業家でエンジェル投資家も兼ねていることがあり、有望なチームに直接的あるいはファンドを通して間接的に追加の投資を行うこともある。このためチームの成長により積極的にコミットする。非営利のケースは少ない。他方、インキュベータでは、スペースの貸与と付随する管理サポートへの対価の徴収が主な収入源で、入居チームは「テナント」と呼ばれる。したがって、チームがゆっくりと成長し長く入居するほうが都合がよい。多くは公的（非営利）団体で、独自の投資ファンドは有していない。

チームとの接点に関しては、どちらもオンサイト（特定の場所で）の支援となる。ただし、上述のように、インキュベータではスペース（専用のオフィス）の貸与が基本であるのに対して、アクセラレータはそうではない。³ それでもオンサイトであることは、アクセラレータの創設者・運営者にとって大きな利点がある。彼らの多くはエンジェル投資家でもあり、オンサイトでの短期集中型の育成プログラムは、その期間中はチームと密接に関わり、その発展の方向性に影響を与えることが容易となる。エンジェル投資家だと、多くの場合、普段はチームと地理的に離れた場所に居て、時折コンタクトするだけである。また、卒業イベントとして定期的に特定の場所でデモデイを開催することで、多くの投資家や関係者、メディア等の注目を集め易くなる。

以上は、あくまでも一般的な説明であり、実際には様々なバリエーションや国ごとの違いがある。またアクセラレータかインキュベータかそれほど判然と区別できない

³ アクセラレータが物理的スペースを提供する場合は、しばしば、デスクやテーブルの配置が固定されていないオープンフロア・スペースである。ただし、Y Combinatorのように、チームごとに理想的な仕事環境が異なることを考慮して、意図的に共有スペースを提供しない事例もある（Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019）。

こともある (Kreusel, Roth & Brem, 2018)。しかしながら、近年のトレンドとして、アクセラレータのような短期集中型の起業家育成とビジネスモデルのブラッシュアップを中心とする新たなスタートアップ支援体制の構築が世界各地で進められている (Crisan, Salanta, Beleiu, Bordean, & Bunduchi, 2021; Drori & Wright, 2018)。この背景として、①インターネット、IoT、AI 等の次世代産業の勃興、およびテクノロジー発展スピードの非連続的な加速、②スピーディなイノベーション推進アクターとしてのスタートアップ企業への注目、③クラウドコンピューティングサービスや SNS、インターネット・プラットフォームの整備等による起業コストの激減、といったことがある (蛭原, 2019)。

アクセラレータに関する既存研究をサーベイすると、日本語文献は非常に少ないが、英語文献では一定の蓄積があり、次のようなものが含まれる。

- アクセラレータの基本的特徴に加えて、それが登場した時代的背景、スタートアップや関連するステークホルダーから見たアクセラレータの利点等を説明したもの (Miller & Bound, 2011)。
- アクセラレータ・プログラムの成否を左右するものとして内外のネットワーク／コミュニティ形成などの幾つかの成功要因を抽出したもの (Clarysse and Yusubova, 2014; Fowle, 2017)。
- アクセラレータのガバナンスに注目し、三つの内部ステークホルダー (アクセラレータの管理者、スタッフ、スポンサー) と三つの外部ステークホルダー (メンターなどのパートナー、VC等の投資家、支援対象のスタートアップ [ポートフォリオ企業]) をあげ、ケーススタディを通してそれらの関わり方を具体的に分析したもの (Vandeweghe & Fu, 2018)。
- アクセラレータによる支援がオープンイノベーションの文脈を提供しスタートアップの成功に資することを分析したもの (Battistella, De Toni & Pessot, 2017)。
- アクセラレータの活動の幾つかがスタートアップのダイナミック・ケーパビリティ構築を促しパフォーマンス向上に繋がることを発見したもの (Garcia-Ochoa, De-Pablos-Heredero & Jimenez, 2020)。
- アクセラレータ・プログラムのデザイン (コホートの規模や内容構成、投資・資金提供の仕方、メンタリングや教育の手法、参加するスタートアップ・チームの間で交流・情報共有する程度など) の違いが、どのようにスタートアップのパフォーマンスに影響するかを検討したもの (Cohen, Bingham & Hallen, 2019; Cohen, Fehder, Hochberg, & Murray, 2019)。
- ある論文は、欧州の 13 のアクセラレータの調査に基づき、アクセラレータの制度設計の重要要素として、program package (支援内容)、strategic focus (産業セクターや地域などによる対象の限定)、selection process (チーム選抜プロセス)、funding structure (資金源)、alumni relations (プログラム卒業後の関係維持) の五つをあげている (Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016)。
- アクセラレータ・プログラムの中の個別の要素にフォーカスし詳述したものもある。例えば、チームの選抜について (Leatherbee & Gonzalez-Uribe, 2018a)、KPI (key performance indicator) について (Leatherbee & Gonzalez-Uribe, 2018b)、ある

いはメンターシップについて (Yitshaki & Drori, 2018) である。

- アクセラレータの活動成果や貢献の評価に関する研究で、英国での広範な調査に基づき、アクセラレータの支援内容の細目、例えば、資金提供、オフィススペース提供、仲間チームとのつながり、コーチング、ビジネス・スキルの訓練、潜在的パートナー・顧客・投資家へのアクセス支援などに対するスタートアップからの評価を分析したもの (Bone, Gonzalez-Uribe, Haley, & Lahr, 2019)。
- アクセラレータのタイプ分けをした論文もある。例えば、民営か公営か、あるいは特定の技術・産業領域にフォーカスしているか否かに注目したもの (Clarysse & Yusubova, 2014)。また、活動目的による分類として、①投資家主導型 (有望な投資先の探索を目的とし、支援対象スタートアップから一定比率の株式を取得するもの)、②エコシステム型 (政府機関や NGO がスポンサーで、ある地域でのスタートアップ活動の刺激とそれを通じた社会経済発展の促進を目指すもの)、③マッチメーカー型 (大企業がスポンサーとなり、その事業発展に資するようなスタートアップの選抜とマッチングを主目的とするもの) の三つをあげるものもある (Leatherbee & Gonzalez-Uribe, 2018b)。

これらの既存研究は、アクセラレータの定義やその組織・活動の基本的要素、タイプ分け、およびスタートアップ成功への寄与について検討したものであり、アクセラレータ研究のいわば基礎となるものである。他方で、これらに欠けているのは、こうした組織・活動がどのような文脈と意図で構築・実施されており、どのような成果 (直接的なスタートアップ支援だけでなく、アクセラレータ自身の発展、および国・地域の経済・産業発展への貢献も含む) に繋がっているか、あるいは繋がるように意図されているかについての踏み込んだ体系的な分析である。経営学的に言えば、アクセラレータ自身が優れたポジショニングや効果的な経営方式をどのように形成し、どのようなゴールを描いているのかに関する戦略的な分析が希薄なのである。既存研究では、大まかなタイプ分けに関するも、あるいはアクセラレータごとのプログラムの若干の差異がもたらす効果への影響について分析したものはあるが、アクセラレータ自身が企業並みに独自の戦略的意図を持つ (こともある) ものとしては扱われていない。こうした問題の究明は、個別の *in-depth case study* およびその蓄積を通じてなされる必要がある。

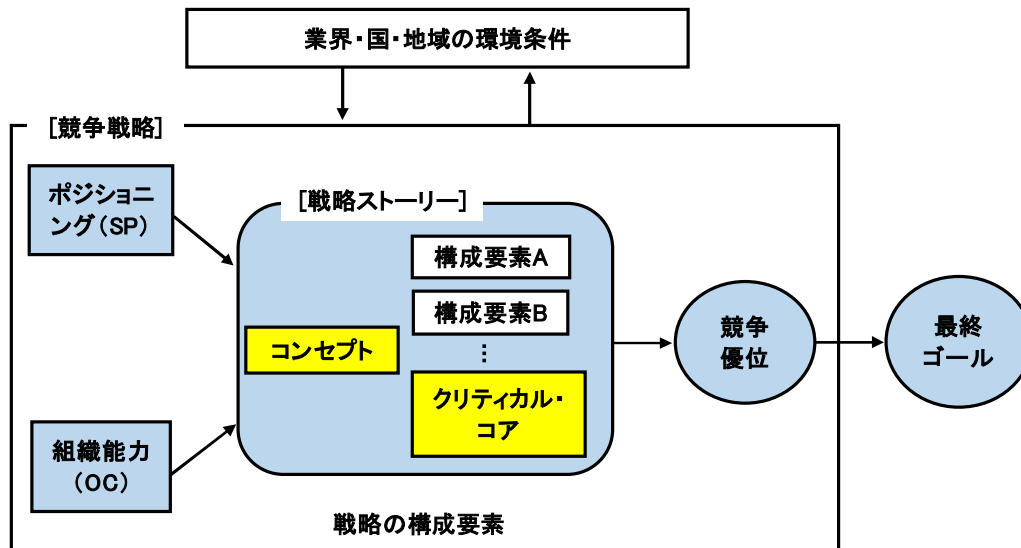
今までのところ、個別事例の踏み込んだ研究は少なく、米国についてはそのような研究は若干あるものの (Stross, 2012; Ester, 2017)、他の地域、とりわけ日本やアジアについては非常に少ない。この点で希少な既存研究として岸本 (2021) による台湾のアクセラレータ (AppWorks) の事例研究がある。当論文では、アクセラレータも企業と同様に戦略的な経営を行うことで、それ独自のポジショニングや組織能力および競争優位を築くことが出来るとし、台湾の AppWorks の事例を通してこれを詳細かつ体系的に示している。本研究もこの視角を踏襲する。岸本論文で描かれた AppWorks の事例は戦略ストーリーとしてかなり成熟し完成度の高い段階のものであり、その故にこのような趣旨の研究の先駆けとしては分かり易いものであった。他方、本研究では、アクセラレータの戦略も初期の比較的単純なものから次第により複雑なより強固な競

争優位に基づくものに進化することを台湾の IAPS の事例分析を通して明らかにし、戦略ストーリーの進化の過程に光を当てることを目的とする。

2. 方法論

アクセラレータ自体の戦略的意図，換言すれば，その組織や活動（およびその構成要素）が如何に関連し，全体として一貫性と独自性のある戦略を形成しているか否かを分析するために，楠木（2010）が提唱する「ストーリーとしての競争戦略」を描き出す手法が有効である。岸本（2021）では，これをアクセラレータの分析用に修正した枠組みが示されている（図 1）。本研究では，これを踏襲しつつ，本研究の目的，つまり戦略ストーリーの進化のプロセスを描き出すために若干の修正を加えたものを考案する（図 2）。以下で，岸本（2021）に依拠しつつ，その説明をする。

図 1 戦略ストーリーのアクセラレータ分析への応用（岸本, 2021 による）



（出所）岸本（2021, p. 7）の図 2 を引用。

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

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

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

企業の分析では、優れた競争戦略は「競争優位 (Competitive Advantage)」を生み出し、「持続的な利益」の獲得につながると期待される。「競争優位」とは、利益創出の最終的な論理であり、その中身は、コスト優位、WTP (Willingness To Pay : 顧客がより多く支払いたくなる状態をつくること)、および、ニッチ特化の三つに行き着く（楠木, 2010, pp. 172-182）。図 1 で、アクセラレータにおいても「競争優位」が示されているが、ここでは利益創出の最終的な論理というより、「戦略ストーリー」(狭義)を通して築かれた優位性(資金源、関連アクターとのネットワーク、名声、仕組み等)で、他者と差別化できるような如何なるものを有するかが問題となる。

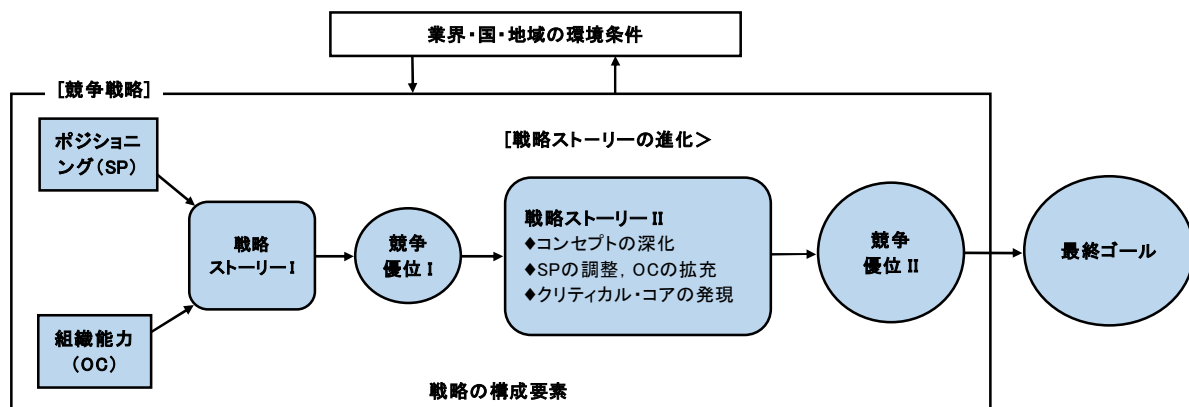
企業では「戦略ストーリー」(広義)のゴールは「持続的な利益」であるが（楠木, 2010, p. 234）、アクセラレータでは、非営利団体の場合もあり、また営利団体であったとしても、自身の利益追求よりもスタートアップ・エコシステムの発展促進を究極的使命としていることもあり得るので、事例ごとに見極める必要がある。そのため図 1 では、単に「最終ゴール」としている。

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

本研究では、基本的に図 1 の枠組みを踏襲する。ただし上述のように、本研究の目的は、アクセラレータの戦略も初期の比較的単純なものから次第により複雑なより強

固な競争優位に基づくものに進化することを具体的な事例を通じて示すことであるので、その進化の過程を織り込む形で若干修正したのが図 2 である。説明すると、先ず「ポジショニング」と「組織能力」の適合性や相互作用を主な内容とする「戦略ストーリー-I」から比較的単純に「競争優位 I」が創出され、次のステージでこれを土台に「戦略ストーリー-II」が生じる。そこでは「コンセプト」が深化し、「ポジショニング」の調整や「組織能力」の拡充が生じ、「クリティカル・コア」に該当するような打ち手が出てきて戦略構成要素間のつながりが一層緊密で筋の通ったものになる、という展開である。そして、それがより複雑なより強固な「競争優位 II」を生み出し、図には明示されていないが場合によっては同様のプロセスがさらに幾度か繰り返され、「最終ゴール」実現に至ると想定される。

図 2 本研究の分析枠組み（戦略ストーリーの進化の概念図）



(出所) 筆者作成。

本研究で取り上げる IAPS は、台湾では比較的初期に設立されたアクセラレータのひとつで（2013 年設立）、活動の歴史と成果において、台湾でも代表例のひとつとみなされる。⁴ これ以外に、IAPS に注目する理由は次のようなことである。第 1 に、IAPS は交通大学付属でありながら、実際には大学との連携はそれほど密接ではなく、むしろ政府の計画の実施団体としての色彩が濃い。そのアクセラレータ業務は、台湾政府の様々な部署からスタートアップ推進計画および大学等の研究成果の事業化支援計画の実施を請け負うという形で進んできたため、当初から明確なフォーカスや独自のプログラムがあったわけではなく、またビジネスモデル（収益を自分で稼ぐ方策）もこれといってなく、運営資金や一定の収益は政府予算から賄われている。政府計画を実施する過程で、経験・ノウハウを蓄え、また政府計画請け負いがいわば信用保証となり、協力企業やメンター等の開拓あるいは海外パートナーのネットワーク構築が

⁴ 台湾全土には、2020 年 8 月 31 日時点で、61 のアクセラレータが存在する。うち 42 は台北市に立地する（69%）。61 の内、タイプ別では、33（54%）が特定産業・技術領域への特化型、19（31%）が特定企業との提携・マッチング推進型、7（11%）が投資型、2（3%）が大学付属型である（徐慶柏・劉聖元、2020）。台湾の主なアクセラレータの簡単な紹介は、III（2020, Chapter 3）を参照せよ。

進み、それが蓄積されて現時点の競争優位となっている。加えて最近、独自のファンド設立および Scale-Up Premium Program と呼ばれる、これまでに築いたメンターネットワークを土台とした政府資金に頼らない独自のスタートアップ支援の取り組みが始まり、今後の自主運営強化に向けた戦略の進化が観察される。要するに、政府計画実施請け負い型のアクセラレータにメンター主導型の（スタートアップへの投資で稼ぐ）商業ベースのアクセラレータが上乗せされたような形に進化しようとしているのである。このため本研究の目的にかなう事例と言える。

第 2 に、IAPS は、上述のアクセラレータのタイプ分けで言えば（Leatherbee & Gonzalez-Uribe, 2018b）、特定地域（IAPS の場合は台湾全体）でのスタートアップ活動の刺激と経済成長促進を主目的とするエコシステム型（ecosystem）に基本的に該当する。ただしこうしたタイプ分けをただけではその組織と運営の実態は不明のまま、個別事例の詳細な分析を通じて解明される必要がある。類似のタイプ分けをしている他の論文によれば（Pauwels, Clarysse, Wright, & Van Hove, 2016）、複数のタイプのハイブリッド型も存在する（例えば、政府機関から資金を得ながら、投資家主導型のような運営をするもの）。IAPS も上述のようにハイブリッド型に進化しようとしている。何れにせよ、アクセラレータの具体的な組織・運営あるいはビジネスモデルについての体系的な研究は依然希薄である。本研究で IAPS の事例に注目するのは、政府計画の民間団体への委託と計画の実施および管理が効果的に行われるにはどのような仕組みが必要か、そしてハイブリッド型への転換が矛盾なく行われるのか否か、といった問題を検討する上で相応しいと考えるからである。

事例分析の材料としては、経営学・経済学の学術研究として IAPS 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、IAPS 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 IAPS 関係者（CEO の林伯恒〔Michael Lin〕氏）への面談調査からの情報・知見に基づき執筆している。面談調査は、2015 年 9 月 17 日、2020 年 10 月 5 日、2021 年 5 月 6 日の 3 回、各々 1～2 時間程度実施した。引用の際は、各々、「iaps-2015」「iaps-2020」「iaps-2021」と記す。

以下の各節の流れを上述の分析枠組みとの関連で説明する。第 3 節では、IAPS の設立の背景と活動概要を紹介する。IAPS のアクセラレータとしての活動は、政府のスタートアップ支援策の展開が背景にあることが示される。ここでは、国の政策（「業界・国・地域の環境条件」）の影響を受けて IAPS の活動の基本的な内容、すなわち政府計画の実施の請け負い（「ポジショニング」）が定まったことを説明している。第 4 節では、アクセラレータの運営を扱う。政府計画の実施請け負い（「ポジショニング」）の具体的な内容、すなわちフォーカスする支援対象と支援内容、スタートアップ・チームの概況について詳説し、また、その運営を支える IAPS の組織と人員（「組織能力」）についても解説する。第 5 節では、スタートアップ支援のためのパートナーシップを取り上げ、IAPS と協力関係にある企業・団体、メンター、投資家等について紹介する。これは、「競争優位 I」の主な内容の説明でもある。第 6 節では、前節までの記述に基づき IAPS のこれまでの戦略ストーリー（とりわけ「戦略ストーリー I」→「競争優位 I」の流れ）を描き出す。加えて、これを土台に、最近新たな戦略構成要素が加わり、戦略ストーリーの進化が起きつつあることも示される（「戦略ストーリー II」

→「競争優位 II」)。簡単に言えば、政府計画実施請け負い型アクセラレータからメンター主導型の（スタートアップへの投資で稼ぐ）商業ベースのアクセラレータが上乘せされたような形に進化しようとしているのである。第 7 節は、まとめであり、IAPS の事例に基づき政府計画の効果的運営の仕組みについて整理し、最後に今後の課題を提示する。

3. IAPS 設立の背景と活動概要

本節では、IAPS の設立の背景と活動概要について解説する。まず、交通大学との関係の実情、そして設立の主要な背景となった台湾政府のスタートアップ支援策の推移について言及する。次に、IAPS の活動の中心が政府計画の実施請け負いであることが示される。全体として、国の政策（「業界・国・地域の環境条件」）の影響を受けて IAPS の活動の基本的な方向性（「ポジショニング」）が定まったことが説明される。

3.1. IAPS 設立の背景：交通大学との関係、および台湾政府のスタートアップ支援策の推移

IAPS は、2013 年に交通大学傘下に設立されたハイテク志向型のスタートアップ・アクセラレータである。台湾最初の学術機関付属のアクセラレータと紹介されている。これまでに、750 組以上のスタートアップ・チームおよび研究開発チームを支援し、台湾を代表するアクセラレータのひとつとみなせる。UBI Global による 2015 年のスタートアップ育成団体のベンチマークで、APEC 地域のアクセラレータとして第 1 位、全世界では第 7 位にランキングされた（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2021 年 3 月 5 日閲覧）。

交通大学は理工系分野では台湾トップクラスの大学で、⁵ 台湾ハイテク業界に多くの人材を輩出してきた。キャンパスが新竹科学園區に隣接していることもあり、卒業生の多くは科学園區内のハイテク企業に就職する。そのためハイテク企業との連携や業界での OB ネットワーク形成の面では大きな存在感がある。交通大学付属であることが、IAPS が政府計画実施を受託する際にも有利に働いている。

もっとも、実際は IAPS と交通大学との関係は微妙である。面談調査によれば、IAPS は大学からの資金的支援はなく、大学の設備などのリソースの貸与もなく、同大学電子工学系教授の黄經堯（Hank Huang）氏が IAPS の主任を兼任する以外は大学

⁵ 台湾の交通大学は、1958 年設立で、学生数約 1 万 5,000 名（学部と大学院の合計。うち 800 名余りは留学生）、教員・研究員約 900 名、卒業生 9 万名余りを擁する。電機・電子、ICT、工、理、バイオテック、マネジメント、人文社会、客家文化、科技法律、光電、国際半導体産業、スマート科技&グリーンエネルギーの 12 の学院がある。理工系主体の大学としては台湾トップクラスであり、とりわけ電子、ICT、光電の分野では世界的にも高く評価されている（<https://www.nctu.edu.tw/> 2021 年 3 月 25 日閲覧）。2021 年 2 月 1 日に「國立陽明大學」と合併し、それ以降「國立陽明交通大學」と改名している（<https://www.nycu.edu.tw/> 2021 年 3 月 25 日閲覧）。本研究の内容は大部分が合併前のことについてであるので、本稿中では従来の呼称である交通大学を用いる。

教授との連携も少ない。⁶ IAPS の活動の中心は政府の様々な部署のスタートアップ支援計画の実施請け負いであり、交通大学との関係は概ねブランドネームの借用といった側面に限られる。IAPS は交通大学傘下にあるものの、大学行政体系に属する組織とはみなされておらず、比較的自由に民間と政府を含む学外関連の計画を実施できるのである。なお、これら計画に含まれるスタートアップ・チーム向けの教育課程も各計画のニーズに合わせて独自に手配されたもので、この面でも交通大学との協力は特にないという (iaps-2015; iaps-2020)。

IAPS の主要な活動は政府のスタートアップ支援計画の実施であると述べたが、事の起こりは、2013～16年に「經濟部中小企業處 (Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs: SMEA/MOEA)」(日本の経済産業省中小企業庁に相当)が進める「新興産業加速育成計畫 (Start-up Taiwan Accelerator Project: STAP)」の実施を請け負ったことである。經濟部はそれ以前から様々な起業促進策を講じており(詳しくは、岸本, 2015を参照せよ)、新規企業育成の主な手段はインキュベータであった。台湾では、インキュベータは「創新育成センター(創新育成中心)」と呼ばれる。創新育成センターは、主に大学・研究機関付属の施設として、1997年以降、經濟部中小企業處によってその設置が推進された。2012年には台湾全土に130カ所を超えるセンターがあった(經濟部中小企業處, 2013)。創新育成センターの支援対象は新規創業企業だけでなく、経営革新を目指す既存中小企業、新事業展開を企図する既存大手・中堅企業の子会社も含まれ、入居期間は原則3年である。産学連携による事業化支援の役割を期待されたが、母体である大学や研究機関の持つリソースにより実際の支援内容が左右され、多くの施設は政府の補助に依存し、自立化と特色化(差別化)が課題となっていた(詳しくは、岸本, 2011, 2015参照)。近年の資料によると(經濟部中小企業處, 2020)、2019年までの累計で、1万7,121社の中小企業および1万142社の新規創業企業が育成され、うちIPOした企業が121社含まれている。同資料によれば、近年では創新育成センターは、「國際創育加速器(International Startup Accelerator)」、「技術創業放大器(Technical Entrepreneurship Amplifier)」、「在地企業創新器(Local Enterprise Innovation)」の3タイプに分類され、紹介されている団体には、定義的にアクセラレータに属するようなものも一部含まれている。

經濟部は、インキュベータに加えて、2013年頃からアクセラレータ方式を推進し始めた。IAPSは、こうした政府計画実施の担い手となることを意図してアクセラレータを立ち上げた(iaps-2021)。經濟部のSTAPは2013年開始で、Mentoring(アクセラレータの立ち上げ、並びに大企業との連携による成長加速)、Funding(エンジェル、VC、企業投資部門とのマッチングによる投資促進)、Networking(海外市場とのリンクと国際的なスタートアップ育成協力プラットフォーム構築による国際展開促進)を「新興産業育成加速プラットフォーム」の3本柱として掲げる。重点分野としては

⁶ 面談調査によれば、交通大学の教授は、一般に、スタートアップ育成施設の企業よりも科学園区内のより成熟した企業との協力を優先する。なぜなら、「園区企業の方が資金も多く、イノベティブな技術を必要としており、先生にとっては論文と特許創造につながりやすい。...しかし、育成センターの起業チームが先生の弟子である場合、協力は容易」だという(iaps-2015)。

(年々若干の変更があるが 2016 年時点では), クラウド, IoT, バイオテック・医療, グリーンエネルギー・環境保全, デジタルコンテンツ, 精密機械の六つがあがっている。計画の実施担当機関としては (年々若干の変更があるが 2016 年時点では), IAPS の他に「資訊工業策進會 (Institute for Information Industry: III)」(IT 産業推進を使命とする政府系の財団法人) があげられている (經濟部中小企業處, 2016)。

STAP による支援期間は 6 ヶ月を限度とする。IAPS 実施担当部分に関して, 具体的なスタートアップ支援方法としては, 次のようなものがある (經濟部, 2016; iaps-2015)。

- メンター・専門家による指導: 国内外の VC・エンジェル投資家, 会計士・法律家, 産業界経験者等をメンターとしてマッチングし指導を受ける機会を提供する。
- 既存企業との連携促進: ハイテク産業の大手企業 (鴻海, 研華, 宏碁, 國巨) を含む国内多数の上場企業との協力促進。大企業から来たメンターにスタートアップを推薦し, 一旦協力が進んだら, 大企業がスタートアップの製品・サービス・技術をサプライチェーンに組み込む, あるいは戦略的投資を行う。
- 国際市場開拓支援: APEC Accelerator Network (AAN) との連携, 海外パートナー (スタートアップ支援団体, 大学, 企業等) との協力により, スタートアップ・チームの海外著名展示会への参加および海外での事業立ち上げの支援を実施。当計画はアジア市場にフォーカスしており, 既に中国, シンガポール, 日本, 韓国, 香港の現地パートナーと双務的協力関係を構築している。
- 資金調達・露出度向上支援等: 投資家とのマッチング, および Computex 等の国内展示会への参加とメディアへの露出の機会を提供する。その他, 政府の各種補助計画の宣伝, 起業の経験・知識の共有と交流促進の活動を実施。

IAPS 実施担当部分の 2013~15 年の実績の一部を紹介すると以下のようなものがある (經濟部, 2016)。

- 資金調達支援: 投資資金額 10.8 億台湾元。
- 海外市場開拓支援: 海外からの受注額 3.825 億台湾元。
- 企業経営支援: 支援起業チームが各種の受賞 (Intel APEC Challenge 創業コンテスト最優秀チーム大賞等, 優良スポットライト企業), IP Alliance 成立。
- 国際リネージュ: 中国, シンガポール, 日本, タイ, フィリピン, ドイツの国・アクセラレータとの商業資金マッチングルート建設 (2015 年), アジア諸国 (中国, 韓国, タイ, インド, シンガポール, オーストラリア) と共同で Co-Incubation Network 設立 (2013 年), 台湾での APEC Accelerator Network (AAN) BootCamp・Forum・Funding 開催 (2015 年) など。
- 国際知名度向上: UBI Global によって「World Top 10 University Business Accelerators 2015」で世界第 7 位 (アジア第 1 位) に選ばれる, など。

これを皮切りに, IAPS はこれまでに, 經濟部, 「科技部 (Ministry of Science and Technology: MOST)」, 「教育部 (Ministry of Education: MOE)」などから様々なスタートアップ支援および起業・事業化の促進に向けた計画を請け負ってきた (請け負い期

間は、各々、1～数年）（ウェブサイト http://ican-iaps.com.tw/project/index.php?index_id=6 2021年3月9日閲覧）。近年では、IAPSの本拠地が新竹科学園区内にあることから、新竹科学園区管理局とも協力関係がある。これは園区管理局が育成している一部のスタートアップの成長を加速するもので、特に医療器材分野にフォーカスしている（iaps-2020）。

政府計画の請け負いは、一部は政府が IAPS を直接指名する場合もあるが、大部分は競争入札を通してである。IAPS はこれまでに多数の政府計画の受託に成功している。面談調査で競争入札における強さの理由を尋ねたところ、次の三つの要因があげられた。①IAPS は、台湾ではスタートアップ育成業界で古参の部類に入っており、経験豊富で、協力ネットワークの構築が進んでいること。②IAPS は国立大学付属であり、台湾では、政府計画の入札にあたって、民間企業より比較的有利であること。③幹部・スタッフの能力が優れていること。とりわけ、主任の黄經堯（Hank Huang）教授と CEO（執行長）の林伯恒（Michael Lin）氏は非常に経験豊富であること、以上である（iaps-2021）。

3.2. IAPS の活動概要

IAPS の活動は、上述のように政府計画の実施が主だが、そこから派生したものを含め、近年では多岐に渡っている。具体的には次のようなものである（IAPS, 2021; iaps-2020; iaps-2021）。

- 政府の各種スタートアップ支援計画および大学等の研究成果の事業化促進計画の実施：後に詳述するように、現在は複数の政府計画を請け負っている。必要な資金は発注元の政府部署から供与される。大部分は、台湾のスタートアップ・チームを対象に、企業等のパートナーとの連携を通して事業化を推進し、とりわけ海外展開を促すようなものである。そのため、多数の海外パートナーとの協力関係開拓を進めている。一部は、海外チームの台湾進出を支援することに特化した計画もある。
- その他の政府関連業務：これには、Think Tank（台湾－欧州間のビジネス促進に関する情報収集・分析により経済部の政策立案を助けるもの）、Talents Cultivation（IAPS がプロジェクト・オフィスとなり、教育部からの資金を情報セキュリティ関連の大学の実験室および教授に配分するもの）などが含まれる。
- IAPS の協力会員となった企業およびスタートアップへのサービス提供：IAPS には企業メンバーシップやスタートアップ・メンバーシップ、Joint Platform 等の制度があり、会員となった企業やスタートアップにビジネス・マッチング等のサービスを提供する。
- インキュベータの運営：IAPS はアクセラレータ以外にもインキュベータとしての機能も有している（後述）。
- IAPS Scale-up Premium Program：IAPS が 2021 年に開始した試みで、政府資金に一切頼らず、メンターとの協力で有望なスタートアップを支援し、成長後に利益還元を獲得を目指している。

これを IAPS の収入源の面からみると、三つの部分に分かれる（2020 年 10 月 5 日面談時点）。第 1 は政府計画および関連業務の実施請け負いに伴う収入で、全収入の 85%前後を占める。第 2 にインキュベータのスペース貸与の収入で、10% 足らずである。第 3 に残りが会員サービスの運営からの収入である（iaps-2020）。

こうした活動を行うため IAPS は現在二つのサイトを有している。それは、新竹科学園区内にある「交通大学国際創新育成センター（交大国際創新育成中心〔新安培育區〕）」、および台北市内の「台湾テックアリーナ（台灣科技新創基地，Taiwan Tech Arena: TTA）」である。⁷ 二つのサイト内には、選抜されたスタートアップ・チームが使用できるコワーキングスペースがある。まず、交通大学国際創新育成センターは IAPS 設立当初からの拠点で本拠地である。EMS（electronics manufacturing service）大手の鴻海精密工業（<https://www.honhai.com/>）との協力で運営されている。具体的には、建物自体（938.65 坪≒3,097.55 m²）は鴻海の所有で、同社がハード環境設備全体を提供する。IAPS はスタートアップ・チームの育成業務を担う。ただし、IAPS は建物の賃借料を鴻海に収めている（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/> 2020 年 10 月 10 日閲覧；iaps-2015）。

次に、TTA は科技部主体のプロジェクトとして運営されるスタートアップ支援施設で、2018 年 6 月に開設された。台北市のほぼ中央部の松山区に位置する総合スポーツ施設、台北アリーナ（Taipei Arena，臺北小巨蛋）（地上 5 階，地下 2 階建て）の 1 階，3 階，4 階を使用し、総床面積は 3,193 m² である。建物のハード面では、オープンスペースに 300 個以上のオフィス用デスクがあり、16 個の様々な大きさの会議室，三つのイベントスペース，休憩室や社交場としても使える食堂・厨房が二つ，仮眠室やシャワールーム等のアメニティ空間もある。TTA は科技部主導であるが，IAPS を含む複数のアクセラレータが入居し，スタートアップ育成業務は主にこれらが担う。アクセラレータの運営は自律的で，スタートアップの選抜も各自が行う。ただし科技部は，入居希望のアクセラレータの審査に加え，入居しているアクセラレータの活動実績の定期的な評価を行う（ウェブサイト <https://www.taiwanarena.tech/> 2021 年 6 月 30 日閲覧；岸本，2019）。IAPS は 2018 年から TTA に入居し，主にスタートアップの国際展開促進のプログラムを実施している。

⁷ IAPS のこの他のサイトとして，台北市に隣接する新北市にも同市との協力により「InnoSquare（新北創力坊）」と呼ばれる関連施設が運営されていた。InnoSquare は，2014 年 11 月開設，床面積 1,300 m² で，①メイカースペース（工作室），②コワーキングスペース，③起業チームの入居スペース，④会議室を有する。要するに，コワーキングスペースとメイカースペースおよびアクセラレータが一体化された施設である。入居チームは 6 ヶ月を限度に支援を受けられ，支援期間の終わりに Demo Day が開催される。起業家向け教育課程の他，メンターによる法務，会計，知財特許，技術，国際マーケティング等に関するコンサルティング・サービスや企業とのマッチングもある。また，運営団体は IAPS なので，交通大学や STAP に関連した様々なリソースをも享受できる（以上，InnoSquare のウェブサイト <http://www.innosquare.economic.ntpc.net.tw/site/> 2017 年 3 月 15 日閲覧；iaps-2015；陳薪智，2016 による）。ただし，IAPS による InnoSquare の運営期間は 2014～19 年までで，5 年間の累計で 163 のスタートアップ・チームが育成された（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2021 年 6 月 15 日閲覧）。

以上に付け加えて IAPS の活動の特徴を述べるなら、設立当初より積極的に海外ネットワーク作りに取り組んでいることである。例えば、設立早々の 2013 年には、Asia Pacific Accelerator Network (AAN) の創設と第 1 回 AAN フォーラム主催の役割を担い、その後も APEC 総会 (フィリピン) への参加 (2015 年)、ANN フォーラムやピッチコンテストへの参加 (2017 年) がなされている。また、毎年のように海外のスタートアップ支援関連団体との MOU 締結が行われ、2019 年には 4 カ国の海外パートナー (日本, フランス, シンガポール, タイ) との連携プログラムが実施された。さらに、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として、2017 年に TSG Soft-Landing Program が実施され (4 カ国の 25 チームが参加)、2020 年には Access to Taiwan (A2T) Program (後述) が開始されている (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2021 年 6 月 15 日閲覧)。こうした国際化の推進は台湾政府の方針に沿ったものである。⁸

3.3. インキュベータとしての活動

上述のように IAPS はアクセラレータに加えインキュベータ (創新育成センター) としての機能も持っている。インキュベータとしての活動は新竹科学園区内の交通大学国際創新育成センターで実施されている。

面談調査 (2020 年 10 月 5 日実施) によれば、それまで 50 組ほどのスタートアップ・チームが入居しており、その時点で、16~17 社が入居していた。入居期間は最長で 6 年である (元々 3 年であったが、最近延長された)。支援方式は、一般的な創新育成センターと大差はない。異なるのは、このサイトでアクセラレータ・プログラムも並行して実施していることである。ここの入居チームの中でその条件に符合するチームは、それに引き入れアクセラレータのサービスの一部を提供することが出来る (iaps-2020; iaps-2021)。表 2 は、入居企業の紹介である。

⁸ 例えば、政府の科技部は、2015 年に米国シリコンバレーに「国際スタートアップ・サービス・オフィス (国際新創服務辦公室) を開設し、毎年多数のスタートアップを 1~3 ヶ月間送り込み現地でのリンケージ構築を助けるプログラムを開始した。2018 年には、ドイツ、フランス、日本など 17 カ国共同で「International Innovation Alliance」を設立し、国際的なスタートアップ間の協力の可能性を拡大した。同様に 2018 年以降、台湾ナショナルチームとして CES や VIVATech 等の著名な国際展示会へのスタートアップの参加を推進した。さらに同年、スタートアップ推進基地の「Taiwan Tech Arena: TTA」を設立し、国内外の有力なアクセラレータを多数参加させ、海外チームを含むスタートアップの育成を進めている (pwc & TIER, 2020)。

表2 交通大学国際創新育成センター入居企業（2021年6月22日ウェブサイト閲覧時点）

会社名（ウェブサイトURL）	分野	事業内容
FidoDarts (https://app.fidodarts.com/)	ICT	FidoDartsは、NVTEKダーツ・マシオン専用のアプリで、自動スコアリングや個人個人の成績の記録・分析等の機能を持つ。
Cerebra Technologies（宏脳科技）	IoT	IoT技術ソリューション。ウェアラブルの多膜生理センサー（多膜生理感測器）、自己調整式分析モデル、ユビキタス・コンピューティング、トランスファー・ラーニングの技術を利用し、日常環境中の大脳の状態を正確に計測する製品とサービスを提供。
JARVISH (https://www.jarvish.com/)	AR	スマートヘルメット開発。ヘッドアップ・ディスプレイ上で方向の表示、交通状況や気象条件、インジケータ、速度、ハザード道路標識等を着用者に通知。音声コマンドでコントロール可能。
Lixel (http://lixel-lightfield.simplesite.com/)	Photonics	インタラクティブ性を持つ3Dフローティングイメージ・パネルの開発。
Stone Campus（點石學園） (https://stonecampus.net/)	Education	学生向けのプログラミング学習プラットフォームの開発。
I Meridians（經絡學苑） (https://imeridians.mystrikingly.com/)	Health/Beauty	経絡美容療法学習のための各種課程の開発。
ufiSpace（優達科技） (https://www.ufispace.com/tw/)	ICT	次世代5Gオープンネットワーク・ソリューション提供。エッジルーター、非集約型セルサイト・ゲートウェイ、QSFP（quad small form factor pluggable、光トランシーバの規格）ポートの開発、および関連サービスの提供。
HI-Green Tech（凌積應用科技） (https://hi-greentech.com/)	Green Tech	太陽光発電システムの企画設計、設備設置、運営・メンテナンスのサービスに加え、Green-Coolナノ防水隔熱塗料の開発・販売を行う。
P-Square（恆準定位） (https://www.p2-positioning.com/)	Other	高精度の屋内測位技術（WiFi/Beacon）と関連製品の提供。屋内測位技術とは、屋内や地下街などGPSの電波が届かない場所でも現在位置を測位できる技術。TSMCや台湾プラスチックグループ等の大企業が採用。
GMET（銀荷光電） (http://www.gmet.com.tw/)	Electric	リチウム電池関連の研究開発と製品製造。年産2万kWh分の電池製造ラインを自社保有する。
Photon-tech Instruments（新亞洲儀器） (http://www.photon-tech.com.tw/)	Other	外観検査と自動制御の技術が専門。工業用カメラおよびレンズ、マシンビジョン用ソフトウェア等の製造・販売。
Nidin（你訂） (https://order.nidin.shop/)	Internet	オンラインの飲食注文サイトの運営。
Spectacular（思滯科）	ICT	ワイヤレス通信とVersatile Video Coding（VVC）（動画圧縮標準規格）技術の研究開発が専門。5G移動通信システム、V2X（Vehicle to X、車と何かの接続・相互連携）、産業用ネットワーク、AR/VR、5G+8K応用（5Gによる8K映像伝送）等が対象。
FiduciaEdge（邊信聯科技） (https://fiduciaedge.com/)	ICT	エッジコンピューティング向けソリューション提供。ソフトウェアベースで、5G/AIoT時代のセキュリティ向上とユーザープライバシー保護を実現する。
ZOCHA (https://www.zocha.com.tw/)	Internet	レンタルバイクのプラットフォーム。オンライン上での簡単な手続きでレンタルできることで差別化。
Blueseeds（美彤園） (https://www.blueseeds.com.tw/)	Green Tech	自然農法で生産された天然原材料によるボディケア製品の研究開発と販売。これによる土壌と身体の保全・健康の促進を志す。

（注）資料では、本表に示されたものの他、詳細不明な企業が4社あり、全体で20社紹介されている。

（出所）IAPS ウェブサイト（<https://iaps.nctu.edu.tw/portfolio/>）、および各社ウェブサイト等の情報に基づき筆者作成（ウェブサイトは全て2021年6月22日閲覧）。

インキュベータとアクセラレータを併設することの意義について、2015年9月17日面談調査では、「インキュベータは1～2年の育成を通して、非常に初期のベンチャーから会社設立、一定の成果が出始めるまで支援し、その後、アクセラレータにバトンタッチする」と述べていた（iaps-2015）。しかし、約5年後の面談調査では、これまでIAPSではそうした事例は少ないとのことであり（iaps-2020）、両者の連携は必

ずしも想定通りには実現してないようである。⁹

4. アクセラレータの運営

本節では、IAPSのアクセラレータの運営について詳しく解説する。以下の各項で、支援対象と支援内容（一般的特徴）、個別計画の具体例、スタートアップ・チームの概況、IAPSの組織と人員の各々について解説する。戦略ストーリーの観点から言えば、政府計画の実施請け負い（「ポジショニング」）の具体的な内容と、その運営を支えるIAPSの組織と人員（「組織能力」）についての説明となる。

4.1. 支援対象と支援内容

IAPSのアクセラレータにおける選抜では、次のようなチームが求められる（以下、ウェブサイトより <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/> 2021年3月8日閲覧）。

- 成長力のあるハイテク・スタートアップで海外市場展開の可能性の高いもの。
- 優先条件は、①資金調達シードラウンドからシリーズ A ラウンドの発展ステージにあること、②海外市場開拓の実績を有する、もしくはそれに向けたよく練られた戦略を有し、しかもターゲット市場が IAPS のグローバルパートナーとマッチすること、③IAPS の企業パートナーとの連携可能性が高いこと、以上である。
- その他の条件として、①ハードウェアのプロトタイプ作製のニーズのあること、②海外のスタートアップ・チームで台湾市場への参入を目指すもの、があげられる。

ビジネス領域では、IoT, AI, ICT, グリーンエネルギー, スマート機械, 国防科技, バイオ・医療, 循環経済, 先進農業・食品科技, デジタルライフスタイル・サービスの 10 分野がターゲットとしてあげられている。

選抜されたチームに対しては、次のような方面での支援が供与される。

- 資金調達：TX Venture Fund（台本創投）からの投資、海外パートナーとの共同投資（日本、シンガポール、マレーシア、インド）、投資家とのマッチング。

⁹ 台湾のスタートアップ育成業界では、インキュベータ（創新育成センター）とアクセラレータ（加速器）の機能が一部重複しており、その役割分担が問題となっている。一般的議論としては、（特に大学付属の）インキュベータは、起業の啓発とシードステージのチームに対する前段階の支援を担当し、起業のリスクを下げ、政府の補助制度の活用を促すなどして一定のレベルに成長させる。アクセラレータは、後段階として、国外も含めた市場の開拓やまとまった投資の獲得を支援する、といった分業体制が想定されている。前段階でチームがある程度明確なビジネスモデルを描き相応の準備が出来てこそ、後段階での支援も真に効果的となるという考え方である（pwc & TIER, 2019）。こうした想定は、表 1 で示した説明と若干異なっている。つまり、表 1 では、どちらかというといんキュベータの方がより進んだ発展ステージの企業を育成対象としている。また、英語文献では（Cohen, 2013）、インキュベータが提供する温室的環境は、見込みのないスタートアップをいたずらに延命させ、また市場からのフィードバック取得を妨げるという弊害があり得ることも指摘されており、台湾での論調とニュアンスが異なっている。

- メンターシップ：多様な経験・背景，C レベル・エグゼクティブ（Chief...Officer）のメンターによるオフィスアワー，トレーニングコース，ワークショップ。
- グローバル市場開拓：海外での資金と政府リソースの獲得，コーポレートエンゲージメント，海外展示会への参加，等。
- 企業とのパートナーシップ：CEO ピッチ（大企業の C レベル・エグゼクティブの面前でピッチを行うイベント），コーポレート・インベストメントと概念実証（POC: proof of concept）。
- コワーキングスペース：交通大学国際創新育成センター（新竹市）と TTA（台北市）の 2 ヲ所。
- その他：オフィスアクセス，コーポレート POC/NRE（non-recurring expense，開発費），プロトタイプ作製補助，事業開発。

以上は，IAPS が実施するアクセラレータ・プログラム全般に基本的に当てはまる特徴である。基本的に台湾のスタートアップ・チームが支援対象で，国内外のパートナーとの連携による台湾チームの国際的展開の支援を目的とする（一部は海外チームの支援を念頭に置いている）。ただし，細かく見ると，計画ごとに支援対象や目的が異なり例外もあるが，それは次項で詳述する。

4.2. 個別計画の具体例

IAPS は複数の政府部署からスタートアップ支援計画あるいは大学の研究成果の事業化促進計画の実施を請け負っている。大部分は，台湾チームが支援対象だが，海外チームによる台湾進出への支援に特化した計画もある。また，一部はアクセラレータの定義に当てはまらないようなものも含まれている。以下でそれらを紹介する。内容は時期によって変化するが，2021 年前半時点で IAPS ウェブサイトおよび紹介資料（IAPS, 2021）に掲載されていたものである。なお，各計画でスケジュールや支援内容が基本的に決まっているが，支援対象のスタートアップ・チームごとに発展ステージやニーズの違いを見極めて一定の個別的対応もある（iaps-2020）。

(1) HYPE SPIN Accelerator TAIWAN

HYPE SPIN Accelerator TAIWAN はスポーツ関連分野のスタートアップに特化したアジア初のアクセラレータで，「教育部體育署（Sports Administration, MOE）」と世界的なスポーツコミュニティ HYPE Sports Innovation（イスラエルに本拠地を持つ）との共同で 2018 年に設立された。プログラムは 1 年に 2 期（バッチ）で，各期 3 ヲ月ほど，10~12 チームが選抜され，①1 対 1 のメンター指導，②外国企業，ハイテク企業，スポーツブランド企業との事業協力，③スポーツイベント・競技会との提携の機会が提供される。支援対象となるビジネス領域は，①アスリート・パフォーマンス：データ分析とチーム・マネジメント，専用の製品とサービス，メンタルとフィジカルのヘルスケアおよびトレーニング，②競技場体験：ライブ・エンターテインメント，チケット販売と来場の追跡，超高臨場ライブ体験，補助的なサービスと製品，③ファン・エン

ゲージメント：オンラインのファン・エンゲージメント，ライブストーリーミングとVR，マーケティング／販売パートナー／ソーシャルメディア，ゲームとコンテンツ，以上である。

每期プログラムの内容は，公募→選抜→Kickoff Bootcamp（開始の教育訓練プログラム）→Full Body Check（会社の経営診断）→Sports Universities Meetup（台湾の体育系大学の著名教授とのミートアップ）→Midterm Review（中間評価）→Pitch Perfect（ピッチ指導）→Demo Day（発表会）という流れであり，Kickoff BootcampからDemo Dayまでおよそ3ヵ月の日程である（以上ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/spin-accelerator-taiwan/>; <https://spin-accelerator.nctu.edu.tw/> 2021年3月8日閲覧）。

(2) Access to Taiwan (A2T) Program

A2T Program は海外のハイテク・スタートアップでアジア市場開拓を目指すチーム向けに特化した經濟部中小企業處のプログラムで，彼らが，台湾の製造業，研究開発，従来型ハイテク産業およびテクノロジー人材プールにアクセスする機会を提供するものである。1年に2期（バッチ）で各期4ヵ月のプログラムであり，次の三つのステップからなる。①評価とメンターシップ：オンラインでの応募・評価，ビジネスプランの検討，メンタリング等。②台湾でのマッチメーカー：潜在的なパートナーや顧客との面会のアレンジ，入国関連サービス（会社設立の相談，短期的なオフィススペース提供等）。③マーケティングと宣伝：台湾でのスタートアップ展示会への出展のアレンジ，資金調達ニーズに応じたピッチの機会のアレンジ。まとめると，支援対象チームは，資金調達，メンターシップ，コワーキングスペース，企業とのパートナーシップ，コミュニティ参加，若干の政府優遇措置といった方面での支援を受けることができる（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/access-to-taiwan-a2t-program/> 2021年3月8日閲覧）。

2020年の実績として，27の海外スタートアップを支援し，24名にメンターが参与し，65回のメンター指導セッションがあり，六つの大規模なマッチメーカー・イベントが開催された（「A2T 2021 宣傳簡報 Eng.pdf」https://drive.google.com/file/d/1-er_7uRvH3jvGxE5BcK9scjkBkZOmudO/view 2021年3月9日閲覧）。¹⁰

(3) 「科技部研發成果創業加速及整合推廣計畫（MOST Integrated Cross-campus Accelerator Network Project：iCAN 計畫）」（以下，iCAN と略記）

iCAN は，大学の研究開発成果の事業化を加速することを目的とする科技部の計画である。2016年7月に開始されたが，計画の実施方式は年々変化してきている。2020年以降については，1年に2期（バッチ）で，各期4ヵ月間，10～15チームが選抜・育成されている。対象ビジネス領域は，グリーンエネルギー，バイオ・医療，IoT，スマート機械，国防，先進農業，循環経済，AI，デジタルライフスタイル，スポーツ

¹⁰ ただし，2020年はコロナ禍の影響で，海外チームは台湾へ来ずに，支援はオンラインで行われた。「彼らは，主に台湾で製造業のパートナーを探していた」という（iaps-2020）。

である。参加資格は、大学の研究開発成果の事業化を目指すチームで既に会社設立したもの、もしくは選抜後 1 ヶ月以内に会社設立するものである。以前は科技部の研究開発あるいは創業支援のプロジェクトに関連したチームに限定されていたが、2020 年以降はその制限が取り払われた。支援内容は、主に次の三つの方面である。①ビジネストレーニング：各種訓練課程，1 対 1 のメンター指導，1 対 1 の投資家（エンジェル，VC）との会合である。②パートナー企業との協力：FOXCONN，中華電信，遠東集團や Mercedes-Benz，BANDAI を含む国内外の中堅・大企業との協力協定締結を支援し，また協定締結をしたチームに対して 50～100 万台湾元の POC/NRE 費の補助が供与される。③投資・海外リンケージ：TX Venture Fund，Accrete Innovation，BlackStorm Consulting，TBV Capital，Yushan Venture，StartupGoGo，HYPE Sports Innovation など国内外の投資ファンドやスタートアップ支援団体と連携し国内外での市場開拓・資金調達を支援する（「計畫説明簡報」<http://ican-iaps.com.tw/about/> 2021 年 3 月 9 日閲覧）。ただし，IAPS による iCAN の実施は 2020 年度が最終年であった。

(4) 「教育部補助大學産業創新研發計畫（Research Service Company：RSC）」

RSC は，教育部が行政院の推進する「次世代科学研究人材創新エコシステム建設（下世代科研人才創新生態環境建構）」方案に合わせて 2017 年より始めた計画で，大学の研究開発成果を産業イノベーションに効果的につなげることで，および博士人材（博士課程の学生とポスドク）を育成・活性化することを主な目的とする。大学を対象とし，学校ごとに申請することになっており，各校 10 案が上限である。各案のチームには一定数の博士人材の参加が要求され，採用されれば実施期間は 3 年間，各案 1 年で最高 600 万台湾元の補助金が供与される。成果の査定の項目としては，企業との長期的な産学連携，産学連携に向けた学内環境の整備，企業との協力による実際のキーテクノロジーや製品の開発，新部門あるいは新企業の設立などがあげられる。対象産業分野は，ICT，循環経済，デジタルエコノミー，文化創意，先進農業，IC デザインと半導体，スマート機械と国防，バイオ医療，グリーンエネルギー，その他となっている（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/lab-techs/>; <https://edu.law.moe.gov.tw/LawContent.aspx?id=GL001758> 2021 年 3 月 9 日閲覧）。

(5) Access to Asia

Access to Asia は，科技部がスポンサーで，毎年 2 回，1 期 4 ヶ月の間に主にアジア市場開拓支援を行うプログラムである。幾つかの国を対象を絞り，当地のパートナーが条件に合った台湾チームを選び，その国に連れて行って事業を推進するのが特徴である（iaps-2021）。例えば，2021 年第 2 期（Batch 2）における海外パートナーとして，StartupGoGo/GxPartners（日本），MaGIC（マレーシア），BlackStorm Consulting（シンガポール），Accrete Innovation（シンガポール），Smart Business Trips（ロシア）があげられており，ウェブサイト上で，各々が簡単な自己紹介に加え，どのようなスタートアップ・チームを望むか，またどのようなリソースを提供できるかを提示している。なお選抜されたチームは，IAPS の二つのサイトのうち TTA の支援対象となる（ウェブサイト https://drive.google.com/file/d/1KKr676CaahccYw6Z7SqAIEGs1C04_blu/view

2021年6月24日閲覧)。

(6) その他

この他に、詳しい情報は入手できなかったが、最近の資料に掲載されているものとして、5G Accelerator (コミュニケーション産業)、InnoMED (医療・健康産業) がある (IAPS, 2021)。なお、IAPS の実施する計画には、対象とする産業領域が狭く絞られているもの (HYPER SPIN, 5G Accelerator, InnoMED) と比較的広範囲のハイテク業種を対象とするもの (A2T, RSC, iCAN, Access to Asia) がある。

4.3. スタートアップ・チームの概況

IAPS は、これまでに 750 組以上のスタートアップ・チームおよび研究チームを支援し、IAPS のプログラムに参加したチームが調達した資金は、毎年合計で 1,000 万米ドル以上に上る (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2021年5月6日閲覧)。ここでは IAPS が支援したスタートアップ・チームの具体的な状況、および「IAPS スタートアップ・メンバーシップ (IAPS Startup Membership)」について解説する。

(1) スタートアップ・チーム

まず、IAPS が支援したスタートアップの状況について説明する。面談調査によれば、スタートアップの数では、「各種計画を合わせて毎年少なくとも 100 組のスタートアップ・チームを支援している」という。分野別の比率については、「現在、AI, IoT が 4 割前後。バイオテック・医療 (医療器材を含む) は 3~4 割前後。スポーツが 1 割余り。農業科技が 1 割近く」である。これは台湾チームに関することで、海外チームの支援に特化した A2T では、毎年大体 30~40 チームを支援している (iaps-2020; iaps-2021)。

台湾チームのバックグラウンドについては、大企業での勤務経験のあるもの、海外勤務経験のあるもの、学生の起業チーム、大学教授の起業チーム、連続起業家など様々である。さらに、これまで支援したチームの成功率について尋ねたところ、「厳格に選抜しているので、サバイバル率は大体 9 割以上」とのことであった (iaps-2020; iaps-2021)。

支援したスタートアップのうち、2016 年以降、特に優れたチームが毎年 6 社選ばれ「IAPS Award」を授与されてきた。例えば、2018~20 年の受賞チームを紹介すると表 3 の通りである (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/portfolio/> 2021年3月24日閲覧)。

表3 IAPS Award 受賞のスタートアップ（2018～20年）

会社名（ウェブサイトURL）	分野	事業内容
2020年		
YajianTech（雅匠科技） (https://www.yajantech.com.tw/)	AR/VR	主な応用分野は、画像エンジンSDK（Software Development Kit）、機器を跨ぐ応用（スマホ、PC、スマートグラス、キオスク型デジタルサイネージ）、AR応用（ARフィルター、建築物の3Dモデル、髪色シミュレーション等）。
RedEye (https://redeyebmi.com/)	Biotech	スマートヘルス、食品安全、環境保全に関する光学製品の開発。光電検出技術（photoelectric detecting technique）にフォーカスする。
FiduciaEdge Technologies（邊信聯科技） (https://www.fiduciaedge.com/)	IoT/Cyber Security	エッジコンピューティング技術のプラットフォーム提供。主な製品は、エッジノード、エッジサーバー、およびそれらに組み込まれたソフトウェア・ソリューション。
Uniigym（優力勁聯） (https://www.uniigym.com/)	Sports Tech	スマートTVやインターネット・セットトップボックス、スマートフォンなどに接続することで、自宅のリビングルームや様々なスペースでバーチャルなフィットネスジムの環境を実現する製品・サービスの提供。
DoQubiz Technology（奕智鏈結科技） (https://doqubiz.com/)	Cyber Security	Smart Document Fractalによる文書のセキュリティ強化のソリューションを提供。コア技術は、フラクタル技術、ブロックチェーンとスマートコントラクト技術、暗号化・復号化チップである。
AccuHit（愛酷智能科技） (https://www.accuhit.net/)	IoT	マーケティング・オートメーションのツール提供。マーケティング計画の一括管理、マルチチャネルによる顧客データの収集、企業内でのマーケティング部門とIT部門との連携容易化、顧客とのタッチポイント多様化といったメリットがある。
2019年		
BiiLabs (https://biilabs.io/)	IoT/Blockchain	IoT（Internet of Everything）時代の到来を見据え、スマートシティやエネルギー管理等の領域での課題に対し、分散型台帳技術を開発。あらゆる産業のデジタル化をサポートする。
GoMore (https://www.gomore.me/)	Sports Tech	スポーツ分野のAIスマート・トレーニングデバイス開発。心拍センサーとスマートフォンアプリで、スタミナ表示を含めトレーニングに有益な情報をフィードバック。
MeansGood（明谷農業生技） (https://meansgood.com.tw/)	Biotech	薬草栽培のバイオテックと科学的実験テストにより、蛹蟲草（冬虫夏草）や天麻のような高価な薬草の栽培に成功。免疫力を高める健康食品原料を提供。
JelloX (https://www.jellox.com/)	Biotech/3D	3D病理画像のソリューション提供。
Velodash (https://www.velodash.co/)	Sports Tech	サイクリングルートを簡単に計画し、サイクリングを自由に楽しむことができるアプリを提供。
LUDO (www.intro.ludonow.com)	Sports Tech	スポーツ分野のEラーニング。身体の動作の正誤を判断できる動作認識技術により、インタラクティブなオンラインスポーツコースを開発。
2018年		
iSyncGroup（新思鹿創設） (https://www.isyncgroup.com/)	IoT	IoTセキュリティとIoT応用ソリューション提供。IoTセキュリティ・サービスには、RATtrap（IoTセキュリティ防護器）、IoTセキュリティ・チップ、ISG LAB（IoTセキュリティ実験室でのテストサービス）の提供が含まれる。
Surglasses（台灣骨王生技） (https://www.surglasses.com/)	Biotech/AR/VR	AR/VRを応用した医療器材開発。製品は、外科手術用スマートグラス、OOOPDS（外科手術用シミュレーション・ツール）、Asclepius（バーチャル3D解剖台）。
Trade Wind Biotech（全盤生技術） (https://www.twbioscience.com/)	Biotech	合成生物学技術の応用で、天然薬物原料の量産法を開拓。ビジネス内容は、アスタキサンチンを含む健康食品の開発、DNA合成技術によるカスタマイズされた微生物細胞製造サービスなど。
BravoAI（洽吧智能）	AI/FinTech	AIを活用したスマート保険ソリューション提供。
Flexwave（飛立威光能） (https://flexwave.com.tw/)	Green Tech/IoT	LPWAN/4G（Gateway）IoT機器用電源の太陽光発電ユニット（Arc-solar）開発。高効率、UV&ウォーター・レジスタンス、長寿命（10年）、プラグ・アンド・プレイという利点を持つ。
FOX-TECH CO. (http://www.fox-tech.co/)	IoT/AgriTech	データ分析IoTプラットフォームにより、農業関連のロジスティクス、コールドチェーン、加工ビジネスを監視・追跡し、その運用を改善するソリューションを提供。

（出所）IAPS ウェブサイト（<https://iaps.nctu.edu.tw/portfolio/>）、および各社ウェブサイト等の情報に基づき筆者作成（ウェブサイトは全て2021年6月21日閲覧）。

関連論文によれば、プログラムに参加したチームの間でネットワーク／コミュニティを構築することがアクセラレータの主な成功要因のひとつとされる (Clarysse & Yusubova, 2014; Fowle, 2017)。IAPS におけるネットワーキング推進については、「計画ごとに異なるやり方がある。例えば、ひとつ二つの計画は連続性を重視し、第 1 期・第 2 期・第 3 期...のチームの間で交流がある。加えて、IAPS 全体で毎年年末にネットワーク活動があり、全てのチームが参加するよう招待している」とのことである。その他、若干趣旨が異なるが、過去にある計画に参加し卒業したチームが別の新たな計画の募集要件に符合するなら、これに参加するよう招請することもある。これにより計画の種類を超えた交流につながることを期待される (iaps-2021)。

他方で、スタートアップの起業家たちが自主的に連携し新たな何かを作り出すようなケースは、あるにはあるが多くはない。また、計画に参加したチームの間で Facebook のような SNS で共同アカウントをつくり交流するといったことも、「現在、ない」とのことである (iaps-2020)。

(2) スタートアップ・メンバーシップ

次に、「IAPS スタートアップ・メンバーシップ (IAPS Startup Membership)」について説明する。何らかの計画で IAPS の支援を受けたチームが、プログラム終了後も続けて支援を受けることを希望するならこれに加入することを勧められる。会費は 1 年 3 万台湾元で、現在、10 数社が会員となっている (iaps-2021)。

会員になると IAPS の支援により次の方面での特典が与えられる (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/iaps-startup-member/> 2021 年 3 月 12 日閲覧)。

- 国内外の中大型企業と技術および販売面でのパートナーシップの構築。
- スタートアップ会員間でのビジネスおよび技術面での協力機会の探求、ならびに交流イベント開催。
- IAPS が実施する各種計画のイベントへの参加。例えば、国内外での展示会、資金調達、マッチング、技術発表など。国外は、日本、タイ、シンガポール、フランス、オランダを含む。
- IAPS が戦略的提携関係を持つ各種団体からの経営支援。
- 大企業投資部門および国内外投資会社へのマッチングによる投資獲得の機会。

IAPS が行う様々なイベントの大部分は公開で、会員であれ非会員であれ皆参加できる。ただし、一部は招待制のものもあり、会員を招待し参加させる。例えば、SPOTLIGHT と呼ばれるイベントは、大体ひと月に 1 回開催され、参加人数は毎回せいぜい 30~40 人程度である。各回、関連分野の著名人を 1 人招待し講演してもらう。その後、1 組のスタートアップ・チームを抱き合わせにしてピッチをさせる。このようにして、ネットワークを形成することを意図しているのである (iaps-2021)。

4.4. IAPS の組織と人員

IAPS の組織は、2021 年の紹介資料によれば (IAPS, 2021), 主任—CEO の下に, Member Services (IAPS のサービス会員への対応), Acceleration Program (アクセラレータ計画の運営), Online Activities (オンライン上での計画実施, および IAPS 自身の PR 活動), Research (Think Tank の活動), Administrative Affairs (人事や会計等) の諸部署が置かれている。

次に人員の内訳について説明しよう。IAPS は、2021 年前半時点で 30 余名の人員を擁する (IAPS, 2021)。IAPS と交通大学との関係は実はあまり密接ではないと上述したが、これら人員の身分は大学の職員とみなされ、給料や待遇も大学の規定に準じる (ただし、大学からの資金的支援はない)。人員は、マネジメント・チームとアシスタントに分かれている。マネジメント・チームは、主任の黄經堯 (Hank Huang) 氏と CEO の林伯恒 (Michael Lin) 氏を先頭に、事業開発、技術、Think Tank、財務等の各種業務の専門人員に加え各計画担当の人員が合わせて 10 名前後存在する。うち主任の黄經堯氏は交通大学電子工程學系の教授でもある。Asia Pacific Accelerator Network の議長、中華創業育成協會 (Chinese Business Incubation Association) の理事長等の職責を歴任 (兼任) し、また自身でもスタートアップ (Fiducia Technologies) の創設に関わっている。CEO の林伯恒氏は、交通大学科学管理研究所の博士号を持ち、政府系研究機関の工業技術研究院 (Industrial Technology Research Institute: ITRI) の技術移転&サービスセンター (技術移転與服務中心) のプロジェクトマネジャー、創新工業技術移轉股份有限公司 (ITRI の VC 子会社) の投資マネジャー、交通大学の創新育成センター (インキュベータ)¹¹ 副主任等の職を歴任している。通常、マネジャーの多くは、各々、1~2, 3 個の計画に責任を負う。主任と CEO は IAPS 設立以来交代しておらず、他のマネジメント・チームのメンバーも変動が比較的少ない。他方、アシスタントは計画ごとに若干名おり、新しい計画が始まると新しいアシスタントが増えることになる (iaps-2015; iaps-2021; ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2020 年 9 月 17 日閲覧)。

面談時に、多数の計画を限られた数の人員でどのように運営しているのかと尋ねたところ、次のような答えであった。政府計画の各々について、実施とスタートアップ・チームの指導、進捗追跡を 2, 3 名~5, 6 名程度の人員が担当している。加えて、一部の活動の運営で計画を跨ぐ協力もある。スタッフの採用では、通常、政府の計画や行政の仕事の経験のある程度有する人材を探す。彼らの専門は、大部分は理工系ではなくマネジメント系であり、計画実施におけるマネジメントとマーケティングに重点がある。内部人員以外に IAPS と連携する多数のメンターがいて、技術に関して論じる必要があれば、随時彼らにスタートアップ・チームを指導してもらうことになっている。なお、成果目標については、各計画は KPI が異なり、それに応じて実施される (iaps-2020; iaps-2021)。

¹¹ 交通大学には、IAPS が管理する交通大学国際創新育成センターとは別に、學府、碩導、光復、博愛の四つの創新育成センターがある (<https://flaps.ord.nycu.edu.tw/NewBusinessWannaEnter/IncubatorIntroduction> 2021 年 7 月 13 日閲覧)。

これを要するに、「組織能力」の重要な内容としてのプロジェクト運営のノウハウは主に主任と CEO をはじめとするマネジメント・チームに蓄積されている。IAPS の運営と各計画の実施では彼らが中心となり，これを計画請け負い状況に応じて増減するアシスタントがサポートする。技術面の目利きや指導は協力関係にある外部のメンターに適宜依頼するという仕組みである。

5. スタートアップ支援のためのパートナーシップ

本節では，IAPS のスタートアップ支援のためのパートナーシップについて解説する。以下の各項で，主な協力アクターであるパートナー企業・団体，メンター，投資家と投資ファンド，そして大企業との連携の各々について取り上げる。こうしたパートナーシップは IAPS のこれまでの活動の結果蓄積されたリソースでもあり，他のアクセラレータが容易に模倣できない優位性である。つまり本節は，図 2（戦略ストーリーの進化の概念図）の中で，「競争優位 I」の重要部分の説明でもある。

5.1. パートナー企業・団体

本項では，先ず国内外のパートナー企業・団体の概要を示し，次に IAPS が海外パートナーとの連携強化を重視していることに鑑み，海外パートナーの開拓とスタートアップの海外展開支援について掘り下げて解説する。

(1) パートナー企業・団体の概要

IAPS は政府計画の実施に当たって必要な支援やリソースを得るために国内外の多数のパートナーと提携している。IAPS ウェブサイト (<https://iaps.nctu.edu.tw/partners/>) では，次の企業・団体がパートナーとして紹介されている。以下，この情報を基に，各企業・団体のウェブサイト等も参照し整理した（全てのウェブサイトは，2021 年 6 月 22 日閲覧）。

a) 国内パートナー（合計 30 社・団体，順不同）：

➤ 企業

1. 鴻海科技集團（Foxconn <https://www.honhai.com/>）
2. 中華電信（Chunghwa Telecom <https://www.cht.com.tw/>）
3. 牧德科技（MACHVISION <http://machvision.com.tw/>）
4. 精誠集團（SYSTEX <https://tw.system.com/>）
5. 永豐創投（SinoPac Venture Capital <http://www.sinopac.com/>）
6. 新光金控（Shin Kong Financial Holdings <https://www.skfh.com.tw/>）
7. 零壹科技（Zero One Technology <https://www.zerone.com.tw/>）
8. AWS Activate (<https://aws.amazon.com/tw/activate/>)
9. 台灣電通（Dentsu Taiwan <https://www.dentsumb.com.tw/>）
10. 研華科技（Advantech <https://www.advantech.tw/>）

11. 台灣迪卡儂 (Decathlon <https://www.decathlon.tw/>)
12. 神達 (MiTAC <https://www.mitac.com/>)
13. 光寶科技 (LITEON Technology <https://www.liteon.com/>),
14. 聯詠科技 (Novatek <https://www.novatek.com.tw/>)
15. 合勤科技 (ZyXEL <https://www.zyxel.com/tw/>)
16. 宇智網通 (U-MEDIA Communications <http://www.u-media.com.tw/>)
17. 國巨 (Yageo <https://www.yageo.com/>)
18. 中華開發金控 (China Development Financial <https://www.cdibh.com/>)
19. 台灣表面黏著科技 (Taiwan Surface Mounting Technology <http://www.tsmt.com/>)
20. 亞力創價投資 (Asia Pacific Accelerator Innovation)
21. 天來創新 (TEN Life)
22. 豐利管理顧問 (FungLy Venture Capital <http://fungly.vc/>)
23. STARTBOARD (ASEAN, インド, 台湾で事業展開するスタートアップを支援するインキュベータで台北に本部がある <https://startboard.co/>)

➤ 業界団体, 公的機関等

1. 台灣科技新創基地 (TTA: Taiwan Tech Arena <https://www.taiwanarena.tech/>)
2. 工業技術研究院 (ITRI: Industry Technology Research Institute <https://www.itri.org.tw/>)
3. 財團法人資訊工業策進會 (III: Institute for Information Industry <https://www.iii.org.tw/>)
4. 台北市電腦公會 (TCA: Taipei Computer Association <https://www.tca.org.tw/>)
5. 中華創業育成協會 (CBIA: Chinese Business Incubation Association <https://www.cbia.org.tw/>)
6. 臺灣創新快製媒合中心 (TRIPLE: Taiwan Rapid Innovation Prototyping League for Entrepreneurs <https://www.triplelinkage.com/>)
7. Asia Pacific Accelerator Network (AAN <https://www.apec.org/>)

b) 海外パートナー (合計 38 社・団体, 順不同):

➤ アジア

1. Hong Kong Science and Technology Parks (HKSTP <https://www.hkstp.org/>)
2. Thailand National Science and Technology Development Agency (NSTDA <http://www.nstda.or.th/en/>)
3. Business Incubation Center (BIC タイランド・サイエンスパークの起業支援センター <https://www.sciencepark.or.th/index.php/ja/business-incubation-center-bic>)
4. RISE (タイの RISE Accel Company による東南アジア進出を目指すスタートアップ向けのアクセラレータ・プログラム <https://www.gap.riseaccel.com/>)
5. Software Park Thailand (タイ NSTDA 傘下のソフトウェア産業振興ための機関 <https://swpark.or.th/>)
6. TBV Capital (マレーシアの VC <https://www.tbv.capital/>),

7. Technology Park Malaysia (マレーシアの知識集約型産業の研究開発向けのサイエンスパーク <http://www.tpm.com.my/>)
8. Malaysia Global Innovation & Creativity Center (MaGIC マレーシアの科学・技術・イノベーション省に属する組織でスタートアップと社会的企業および関連アクターのエコシステムを構築 <https://www.mymagic.my/>)
9. QBO Innovation Hub (フィリピンのスタートアップ支援プラットフォーム <https://www.qbo.com.ph/>)
10. Accrete Innovation (シンガポールのアクセラレータ <https://www.seaanchor.co/>)
11. ID Capital (シンガポールの VC で農業・食品技術のスタートアップが対象 <https://www.idcapital.com.sg/>)
12. AIRmarker (シンガポールに本拠地を持つ国際的な AIoT イノベーション・プラットフォーム <https://airmaker.sg/>)
13. Enterprise Singapore (シンガポール企業庁 <https://www.enterprisesg.gov.sg/>)
14. BlackStorm Consulting (シンガポールのコンサルティング会社 <https://blackstormco.asia/>)
15. Indian Science and Technology Entrepreneurs Parks and Business Incubator Association (ISBA インドの科学技術企業パーク & ビジネス・インキュベータ協会 <https://isba.in/>),
16. THE GAIN (インドのアクセラレータ <https://thegain.in/>)
17. Startup India (インド政府によるスタートアップ・エコシステム建設の計画 <https://www.startupindia.gov.in/>)
18. Tiruchirappalli Regional Engineering College, Science and Technology Entrepreneurs Park (TREC-STEP インド政府の科学技術省等により設立された非営利団体で、起業家育成により科学技術推進やイノベーション、知識集約型ベンチャーを先導 <http://www.trecstep.com/index.html>)
19. EMPI Business School (インド・ニューデリーのビジネススクール <https://www.empi.ac.in/empi/>)

➤ 欧米

1. Plug and Play (シリコンバレー発アクセラレータで世界各地にブランチを持つ <https://www.plugandplaytechcenter.com/>)
2. Founders Space (サンフランシスコに本拠地を置くアクセラレータで世界各地にパートナーを持つ <https://www.foundersspace.com/>)
3. French Tech Taiwan (フランスと台湾のスタートアップ・エコシステムの連携促進を目指す La French Tech の台湾ブランチ <https://www.frenchtechtaiwan.com/>)
4. Schoolab (フランス・パリ等に拠点を持つスタートアップ支援プログラム <https://theschoolab.com/>)
5. Ourhub Europe (オランダに本拠地を持つ eCommerce プラットフォーム <https://ourhub.eu/en/>)
6. Taiwan Globalization Networks (TGN 台湾スタートアップの欧州展開、およびオ

- ランダのスタートアップのアジア展開を支援 <https://www.taiwanglobalization.net/>)
7. UBIK Consulting (台湾のコンサルティング会社で、特に欧州－台湾間のハイテク協力推進を目指す <http://www.ubik.com.tw/en/>)

➤ 日本

1. StartupGoGo (福岡市を拠点とするアクセラレータ <https://startup-gogo.com/>)
2. GxPartners (StartupGoGo の投資事業を担う VC <https://gxpartners.vc/>)
3. ISCO (沖縄 IT イノベーション戦略センター <https://isc-okinawa.org/>)
4. Starting XI (しずおか未来共創プログラム <https://shizuokamirai.com/>)
5. Shizutetsu (静鉄グループ <https://www.shizutetsu.co.jp/>)
6. SHIZGAS (静岡ガスグループ <https://www.shizutetsu.co.jp/>)
7. テレしず (テレビ静岡 <https://www.sut-tv.com/>)
8. 東京農工大学 (<https://www.tuat.ac.jp/>)
9. Leave a Nest (日本の研究者集団による企業で新規事業や人材育成、研修、研究受託など手がける <https://lne.st/>)

➤ その他

1. HYPE Sports Innovation (イスラエルに本拠地を持つスポーツ・イノベーションのグローバル・エコシステム <https://www.hypesportsinnovation.com/>)
2. Yushan Ventures (玉山国際創投。シリコンバレー事業家等により台北にて設立された VC で eCommerce や mobile internet のスタートアップが主な対象 <http://www.yushanventures.com/>)
3. Smart Business Trips (ロシアの団体で、ロシアと APEC 諸国とのビジネスの懸け橋となり、中小マイクロ企業の発展を促進することを目的とする <https://www.smartbusinessstrips.com/>)

(2) 海外パートナーの開拓とスタートアップの海外展開支援

このように国内 30 社・団体、海外 38 社・団体が紹介されており (2021 年 6 月 22 日時点)、とりわけ海外パートナー (台湾で創設されたもので、台湾と海外との連携推進を使命とする企業・団体も含む) とのネットワークが充実している。本拠地の立地 (あるいは主な連携対象) の国・地域別では、アジア (香港、タイ、マレーシア、フィリピン、シンガポール、インド)、日本、欧米 (米国、フランス、オランダ)、その他 (イスラエル、ロシア等) となる。これらの多くは、アクセラレータもしくは類似のスタートアップ支援プログラムを担う企業・団体 (政府機関を含む)、コンサルティング会社、VC である。これらは各国・地域におけるスタートアップ推進体制における代表的な存在で、各々が国内外でパートナーのネットワークを構築している。IAPS はこれらと提携することで、グローバルなスタートアップ推進ネットワークに連結しているのである。これにより台湾スタートアップの海外展開支援を行う (iaps-2021; ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/global-market-entry/> 2021 年 6 月 22 日閲覧)。

海外ネットワークの構築は、上述のように、IAPS 設立当初から積極的に取り組まれてきたが、面談調査で、海外パートナー開拓の担い手とその方法について尋ねたところ、先ず、主任の黄經堯教授と CEO の林伯恒氏が主な担い手とのことである。次に、開拓の手法・ルートとしては、以下のようなものがある。①IAPS はずっと政府計画の実施を担ってきており、その過程で政府関係者と伴に海外を訪問し、パートナー候補と面識を得る機会がある。また、②海外からの来賓を政府が紹介してくれることもある。③国際会議、イベント、シンポジウムに参加する際に海外パートナー候補と面識を得る機会がある、以上である。海外パートナー開拓で政府からの経費上の支援があるかどうかについては、実施している政府計画の中で海外との協力のニーズが盛り込まれているかによりけりで、もしあれば一定の支援があり得るという (iaps-2021)。

続いて、台湾スタートアップの海外展開支援について、その具体的内容としては、資金調達マッチング、大型展示会への出展、大企業との連携、政府補助活用、実証実験、メンタリング、事業開拓、現地オフィス確保といった面でのサポートである (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/startups/global-market-entry/> 2021年3月29日閲覧)。

面談調査によると、近年の国際協力の例として、2019年には4カ国(日本、タイ、シンガポール、フランス)との交流が指摘された。これは科技部による台湾スタートアップの国際展開促進の計画 (Global Acceleration Programs) に基づくものである。「4カ国で当地の協力パートナーを探した。国際協力パートナーを台湾に招待し、スタートアップ・チームを選ばせ、これら4カ国に連れていき、チームが現地の産業資源とつながるの助けさせた」とのことである。この中でも日本との協力は多い方で、「この何年かは福岡市とパートナーシップを組んでいる。1年に少なくとも2~3チームを福岡に連れていき現地で協力関係を築く」のだという。なお、中国との交流について、かつては一定程度あったが、¹² 近年は中国と政治的に距離を置こうとする台湾政府の方針に従い低調となっている (iaps-2020)。これは、国の政策や国際環境 (「業界・国・地域の環境条件」) がアクセラレータの活動に影響を与えた例である。

¹³

海外展開促進計画の具体的な成果 (2019年) を紹介するなら、次のようなことがあげられる。①四つの海外パートナーと連携した (Global Acceleration Programs)。四つのパートナーとは、StartupGoGo (日本)、Schoolab (フランス)、Accrete Innovation

¹² 例えば、2015年9月17日の面談調査では、「中国と台湾と合わせて5校の交通大学がある。その間で創業コンテストをやる。相当以前からあり、ほとんど毎年開催される。この他、『上海市科技創業中心』と『上海市漕河涇創業中心』には台湾の起業家チームを推薦しそこに入居させる。彼らはそこで現地会社を設立でき、市場開拓を行う」と述べていた (iaps-2015)。

¹³ 国際環境の変化から、ここ数年で、台湾のスタートアップが目標とする海外市場の中で、中国の比率が急減している。例えば、あるアンケート調査では、2018年には中国55%、東南アジア・インド30%、北米10%、欧州5%であったのが、2020年には北米31%、東南アジア・インド26%、日本・韓国20%、中国12% (複数選択可) となっている (pwc & TIER, 2020)。

(シンガポール), NSTDA (タイ) である。②31 の台湾チームがこの計画に参加し、うち 26 チームが資金あるいはオーダーを獲得した。③海外および国内の企業とのマッチング会を 139 回超実施した。④台湾チームが獲得した資金の総計が 1,500 万米ドル超に上った (IAPS, 2019)。

5.2. メンター

ここでは、IAPS によるメンターおよび各種専門家との協力、および彼らとの連携に基づく新たなビジネスモデルである IAPS Scale-up Premium Program について解説する。

(1) メンターとの協力

スタートアップ・チームに対して経営ノウハウや各種専門知識に関する指導やコンサルティングを行うメンターと専門家について、IAPS ウェブサイトの「Mentors」のパートでは、21 名が紹介されており、その肩書は、APA Innovation Chairman, 亞聯資本管理顧問創辦合夥人, 台灣新光國際創投投資部副總, KPMG 審計部執業會計師等々である。加えて、CEO & Managing Partner of StartupGoGo (Japan), Director of Business Innovation Center Thailand-NSTDA, Founder of Accrete Innovation (SEA Anchor) Singapore, Co-Founder of BlackStorm Consulting といった肩書を持つ海外のメンターも数名含まれている (<https://iaps.nctu.edu.tw/partners/> 2021 年 3 月 11 日閲覧)。

面談調査でこれが全てか尋ねたところ、「詳しく数えたことはないが、大体 70~80 名以上。計画ごとに異なるメンターがいる」とのことであった。国籍では「大部分が台湾のメンター」だが、海外メンターも一定数存在する (iaps-2020)。資料では、Accrete Innovation (シンガポール), StartupGoGo (日本), HYPE Sports Innovation (イスラエル), NSTDA (タイ), ISBA (インド), BlackStorm Consulting (シンガポール), Strodbeck & Co. Ltd. (英国), Schoolab (フランス), HKSTP Acceleration (香港), QBO Innovation Hub (フィリピン), TBV Capital (マレーシア) といった海外パートナー企業・団体の関係者がメンターとして紹介されている (IAPS, 2020)。

メンターの専門領域については、「計画ごとに異なる産業のニーズがある」という。例えば、上記の HYPE SPIN Accelerator TAIWAN では、計 33 名が「Our Powerful Investors and Mentors」として紹介されており、その肩書は、台湾の体育系大学の教授やスポーツ関連産業団体の幹部、関連製品メーカーの関係者、投資会社やコンサルティング会社の関係者等々である (ウェブサイト <https://spin-accelerator.nctu.edu.tw/> 2021 年 3 月 11 日閲覧)。

メンター・専門家との協力方式については、メンターのタイプにより異なる。例えば、VC やエンジェルにメンター役を頼む場合は、支援対象チームの資金調達ニーズに合わせる。各種分野の専門家 (会計, 法律など) では IAPS が先ず提携しそれからスタートアップ・チームが料金を払いサービスを受ける。政府計画の必要性により招請したメンターに関しては、規定に則して IAPS が多少の報酬を支払い、チームを支援するように要請する。VC のようなものには、報酬を払うことはあまりない。メンターの人脈開拓では、幾人かの主要なメンターがいて、彼らの推薦を通して他の個別

的分野に長けたメンターに来てもらうのだという。メンターによるチームへの指導は、基本的に 1 対 1 だが、ある種のイベントでは多対多、あるいは多対 1 の場合もあるという (iaps-2015; iaps-2020)。

(2) IAPS Scale-up Premium Program

これまで IAPS の活動の中心は政府計画（および政府向けの関連業務）の実施であり、必要経費は発注元の政府部署から出ている。2021 年から、新たな取り組みとして IAPS Scale-up Premium Program（以下、Premium Program と略記）が始まった。これは、政府計画とは別個に IAPS 自身の経費で独自に行うものである。これまで築き上げた多数のメンターとの協力関係をベースに、特に有望なスタートアップを選び、そのチームが次の段階の資金獲得に進めるように、あるいはより大きなビジネスチャンスを獲得できるように支援する。後述するような IAPS 独自の投資ファンドである TX Venture Fund から投資をすることが想定されている。そして、そのスタートアップが首尾よく成功したら IAPS とメンターに投資収益の形で利益還元することを期待する。支援対象のスタートアップは、大部分がかつて政府計画の何れかに参加し IAPS から支援を受けたチームの中から選ばれる。「幾つかの真に有望な市場機会のあるチームを Premium Program に入るよう招請し、3 者（IAPS、メンター、スタートアップ・チーム）の合意に基づき共同で努力する」ということである (iaps-2021; IAPS, 2021)。

個別的取り組みとしてみれば、Premium Program 自体は特別新奇なものではなく、メンター（兼エンジェル）主導型で投資収益獲得を狙う商業ベースのアクセラレータが行っていることと類似のものである。しかし、従来政府計画の実施を活動の主軸として発展してきた IAPS にとっては、これまでに築き上げたメンターとの協力ネットワークや内部人員の能力・ノウハウを土台に、IAPS の将来の自主運営の助けとなるような新たなビジネスモデルとして期待されている (iaps-2021)。

5.3. 投資家と投資ファンド

IAPS は長年国内外の投資機能を持つ企業、VC、エンジェルと協力関係を構築してきており、スタートアップ・チームにマッチングを通して資金調達を提供してきた。IAPS は、従来は自身が投資することはしなかったが、2020 年第 3 四半期に独自のファンドとして TX Venture Fund（台本創投）を設立した。主にアーリー・ステージのスタートアップを対象としている。同ファンドの資金源は主に 2 名の投資家であり、交通大学とは無関係である。2 名の投資家とは、既に引退したハイテク企業創業者と伝統的産業（食品農業科技）の企業家で、各々ファンドの半分近くを出資している。残りは個人のエンジェル投資家からの出資である。この資金を IAPS が色々な計画で支援しているスタートアップ・チームに投資する。IAPS は過去に数多くの投資家とのマッチングをしてきたが、2020 年からは先ず同ファンドから投資し、その後外部の投資家とつなぐということをはじめたのだという (iaps-2020)。

TX Venture Fund の詳細は以下の通りである (IAPS, 2021)。

- ファンドの規模：9,200 万台湾元。

- 投資対象企業の発展ステージ：主にエンジェルラウンド（まだアイデアしかない段階）、プレシリーズ A ラウンド、シリーズ A ラウンド（事業が軌道に乗り始める段階）。
- 対象領域：農業、医療、スポーツ、スマート IoT。
- 1 件当たりの投資額：100 万～1,500 万台湾元。
- 投資の方法：投資は次の 2 段階で行われる。第 1 に初めの投資では、100 万～200 万台湾元の投資に加えアクセラレータによる支援を行い、企業評価額を 2～3 倍に成長させる。第 2 に追加的投資では、急成長しており国際的なマーケットセグメントを明確に有する企業に対して 500 万～1,000 万台湾元の資金を投資する。
- 投資委員会：上述の 2 名の主な出資者に加え IAPS の代表で構成される。

国内の投資家に加えて、IAPS は、Asia Pacific Accelerator Network (AAN) を通するなどで海外の投資リソースとつながっており、日本、シンガポール、マレーシア、インド等の現地の投資基金と戦略的な共同投資を行っている（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/investors/> 2021 年 3 月 11 日閲覧）。共同投資の具体例をあげると、日本のパートナーの StartupGoGo（福岡市）が立ち上げた VC である GxPartners LLP が、IAPS が投資していた台湾のスタートアップを紹介され、それに投資したということがある（iaps-2021）。ただし、現在のところ、海外の投資家は少ないのだという（iaps-2020）。

5.4. 大企業との連携

ここでは既存企業（特に大企業）との連携について解説する。IAPS はスタートアップ育成に当たって大企業の有するリソースの活用を重視しており、同時にスタートアップとの連携を取り持つことで大企業側のイノベーション推進や事業展開にも寄与できると主張している（ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/corporates/> 2021 年 5 月 10 日閲覧）。この点を見ると、アクセラレータのタイプ分けでは（Leatherbee & Gonzalez-Uribe, 2018b）、スタートアップと大企業とのマッチングを目的とするマッチメーカー型の特徴も持っている。もっとも、これは台湾のスタートアップ育成業界の一般的特徴と言うべきで、3.1 節でも言及したように、大企業との連携によるスタートアップの成長促進は当初から政府計画の柱のひとつとして組み込まれている。また、台湾の既存企業の新事業展開とイノベーション促進の手段のひとつとしてもスタートアップとの連携（Corporate Startup Engagement: CSE）は重視されている（III, 2020; pwc & TIER, 2020）。¹⁴

¹⁴ スタートアップ推進において、既存企業（特に大企業）の役割が大きいことは、次のことから理解できる。台湾におけるスタートアップへの投資件数全体（2015～2020 年の累計）の中で、国内企業とコーポレート・ベンチャーキャピタルが占める割合が 56% であった。その他の投資家は、VC が 42%、National Development Fund（政府系ファンド）が 17%、海外投資家が 14% である（多くの投資案件は複数の投資家を含んでいるため、合計は 100% を超える）（范秉航, 2021）。

IAPS ウェブサイトによれば (<https://iaps.nctu.edu.tw/get-involved/corporates/> 2021年5月5日閲覧), 大企業には次のような形でスタートアップの育成に関与することが期待されている。

- 会社の専門的知識を活かし, 法律, 財務会計, コンサルティング, 販路開拓, メンターシップのような分野でスタートアップ・チームを支援する。
- スタートアップ関連イベント, 例えば, マッチメイキング会, イノベーション・アイデア募集会, 産業交流会等を共催する。
- オープンイノベーションを加速する。企業のビジネス・ニーズに対して応えられるスタートアップに概念実証 (POC) の機会を提供する。IAPS の後押しにより, イノベーション計画, 製品・事業開発, M&A 機会創出につながる。
- スタートアップへの企業投資 (コーポレート・ベンチャーキャピタル) により, 戦略的ゴール (新技術の取得, 買収, 新資源へのアクセス) および財務的ゴール (投資収益の獲得) を達成する。

IAPS の紹介資料には, 企業・産業界とスタートアップの連携を促す仕組みとして, 例えば, 次のようなものが記されている (IAPS, 2021; iaps-2021)。

- **CEO Club/ IAB Meeting**: 経験豊富な大企業の現役の経営幹部 (CEO, 総経理, 董事長) を連れてきて, スタートアップと交流させる。IAB とは Industry Advisory Board (産業顧問) の略で, IAPS がフォーカスする各産業領域における幾つかの代表的大企業の経営者を招き Board (役員会) のようなものを組成し, スタートアップに建議してもらう。
- **CXO Mentorship**: 大部分は引退した人で, 過去に CEO, CFO, CMO 等の地位にあった人をメンターとしスタートアップを指導してもらう。
- **Joint Platform**: これは, IAPS が過去に関わったパートナー企業とスタートアップの資料をオンライン・データベース上に置き (ウェブサイト <https://iaps.nctu.edu.tw/joinplatform/>), それを通じたビジネス・マッチングを行うものである。知名度の高い大企業, 例えば, 鴻海, 偉創, 佳世達, 遠東, 中華電信のような上場企業を多数招請し, このプラットフォームに加入させている。また, IAPS と協力関係にある台湾の他のアクセラレータやインキュベータに対してデータベースへのアクセス権限を部分的に開放し, 一部の資料を閲覧できるようにもしている。

IAPS には企業メンバーシップの制度があり, 企業会員は IAPS の支援により次の方面での特典が与えられる。

- 国内外のスタートアップと技術および販売面でのパートナーシップの構築。
- 企業会員間でのビジネスおよび技術面での協力機会の探求, および交流イベント開催。
- IAPS が執行する各種計画のイベントへの参加。例えば, 国内外での展示会, 資金調達, マッチング, 技術発表など。国外は, 日本, タイ, シンガポール, フランス, オランダを含む。

- IAPS が戦略的提携関係を持つ機関からの経営支援。
- 大企業投資部門の投資先としてのスタートアップ探索における協力。

面談調査によれば、「企業が会員になろうとするのは、主にスタートアップ・チームとの一層の協力機会を得たいから。会員になれば、我々は先ず企業がどの技術・ビジネス領域のスタートアップに関心があるかを理解し、それに合わせたマッチングをし、その成果を追跡する。この他、我々が挙行するイベントに優先的に招待し貴賓とするといった優遇がある」とのことである (iaps-2020)。

会員は納入する会費の額に応じて等級が分かれ (例えば、Diamond 会員は年会費 30 万台湾元、Golden 会員は 20 万台湾元)、享受できるサービスに若干の違いがある。会員企業数は、毎年変動するが、面談調査時点 (2021 年 5 月 6 日) では 5 社ほどで、最も多い時で 10 数社だという (iaps-2021)。企業メンバーシップの中には、IAPS 側が政府計画の実施上その企業の協力が必要と判断し会員になるよう招請したものもあり、その場合は会費を徴収しない。なお、企業メンバーシップの会員企業と上述のパートナー企業・団体とは、一部は重なるものの、基本的に別のカテゴリーである (iaps-2020)。

大企業との連携の具体例としては、鴻海精密工業 (<https://www.honhai.com/>) との関係が特に密接である。上述したように、IAPS の設立当初からの拠点である交通大学国際創新育成センターは鴻海との共同で設立された。IAPS は育成過程で、スタートアップの製品・技術で鴻海と協力できるものがないか検討し、あるいは、鴻海が興味を持つスタートアップがあれば早めに投資機会を提供する (iaps-2015)。加えて、鴻海の社員の起業家精神を刺激する役割も期待されている。面談調査 (2020 年 10 月 5 日実施) によれば、「現在多いケースは、鴻海の社内起業チームを育成センターに入れて育成するというやり方。去年と今年で既に 3 例ある」のだという。ただし、IAPS が実施するスタートアップ支援計画の訓練課程の一部をシェアすることがあるかと尋ねたところ、ネットワークの機会 (交流活動等) は提供できるものの、「訓練課程の共用はない。訓練課程は計画ごとに考慮され、各スケジュールに従い提供される」とのことである (iaps-2020)。

さらに面談調査で大企業とスタートアップとの連携促進の具体例について尋ねたところ、「鴻海は我々が推薦した非常に多くのスタートアップと協力を進めている。鴻海の企業規模は非常に大きく、内部で色々なグループに分かれている。我々が協力するのはそのうちのひとつで、クラウドコンピューティング分野でハードウェアのソリューションを有している。彼らが必要なのはソフトウェアとアプリケーションで、そこで我々はそれらに関係するスタートアップと鴻海のマッチングを助けている。最近 AR/VR のスタートアップがこのグループと連携を開始した」とのことである (iaps-2021)。

6. IAPS の戦略ストーリーの進化

前節までの分析に基づき、主にアクセラレータとしての活動について IAPS の戦略

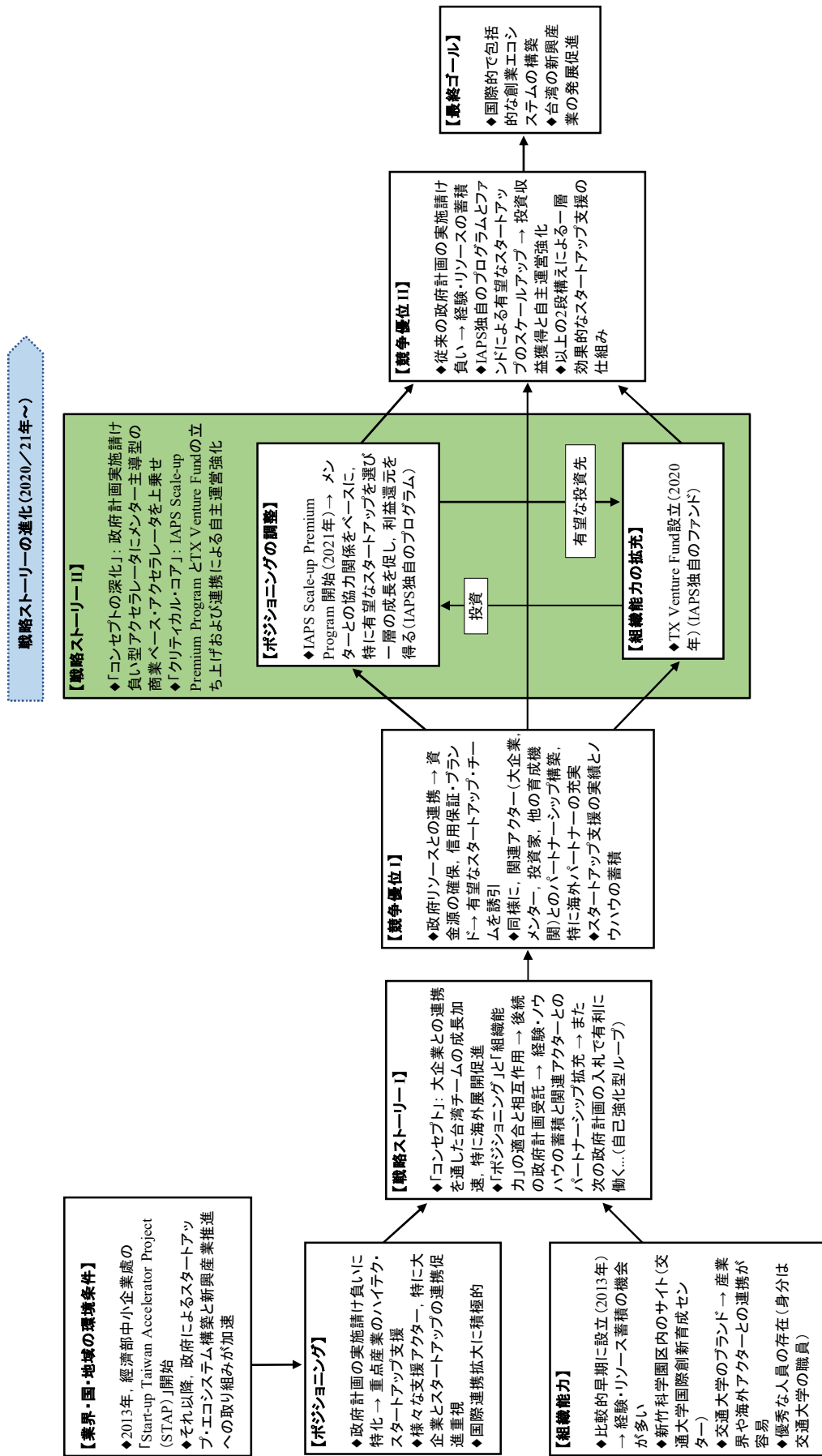
ストーリーを描いたのが図 3 である。これは図 2（戦略ストーリーの進化の概念図）を IAPS の事例に基づいて具体化・精緻化したものといえる。既に述べたことと一部重複するが、ここで一通り解説する。先ず、IAPS がアクセラレータを立ち上げた背景として、2013 年、經濟部中小企業處の「Start-up Taiwan Accelerator Project: STAP」が開始され、政府によるスタートアップ・エコシステム構築と新興産業推進への取り組みが加速したことがある（「業界・国・地域の環境条件」）。これを受けて IAPS の活動の基本的な方向性（「ポジショニング」）が定まった（第 3 節参照）。

第 3 節と第 4 節で IAPS の主要業務・フォーカス領域（「ポジショニング」）と組織・人員等のリソース（「組織能力」）について詳説したが、戦略ストーリーの観点からは、両者の間に次のような相互作用が認められる。IAPS では「ポジショニング」と「組織能力」の間に適合性・相互作用が認められる。一方で「ポジショニング」として、独自のプログラムによるアクセラレータの運営ではなく政府計画の実施請け負いにほぼ特化し、支援対象も計画ごとに若干の違いはあるものの、基本的に政府が重点産業に指定した分野のハイテク・スタートアップにフォーカスしている。また、様々な支援アクター、特に大企業とスタートアップの連携促進を重視し、国際連携拡大にも積極的に取り組むという特徴を有するが、これも政府の基本方針と合致している。

他方で IAPS は、こうした「ポジショニング」に適合的な「組織能力」を有していた。すなわち、台湾のアクセラレータとしては早期に設立され（2013 年）経験・リソースを蓄える機会が比較的多かったこと、新竹科学園区内に鴻海との共同で当初からサイト（交通大学国際創新育成センター）を有していたこと、交通大学付属ということがブランド価値となり産業界や海外アクターとの連携が容易であったこと、主任の黄經堯教授や CEO の林伯恒氏をはじめ優秀な人員が存在したこと（身分は交通大学の職員）である。こうした特徴により、政府計画の請け負いにおいて有利となり、産業界との連携や国際連携にも取り組み易かったのである。

この段階での「戦略ストーリー I」は、こうした「ポジショニング」と「組織能力」の関係性から、割と単純に出てきたものである。すなわち、この二つの戦略構成要素が適合・相互作用し、後続の政府計画の受託につながり、またその実施を通して経験・ノウハウの蓄積と関連アクターとのパートナーシップ拡充が進められ、これがまた次の政府計画の入札で有利に働くという具合に、いわば自己強化型ループとなっているのである。「コンセプト」はその団体の根本的な存在意義や主要な活動目的のことであるが、当初は、IAPS 自身にアクセラレータとしての明確な独自の「コンセプト」があったかどうか不明瞭である。実質的に行っていることから推察するに、海外チーム向けの支援計画もあるが、中心的任務は大企業との連携を通じた台湾チームの成長加速、特に海外展開の促進を重視しており、これが「コンセプト」に該当する。

図 3 IAPS の戦略ストーリーの進化



こうしたプロセスが数年間続いた結果、2020年頃までに第1段階での「競争優位 I」が構築された。その内容は次のようになる。①政府リソースとの連携。これにより資金源（運転資金および一定の収益）が確保され、また政府計画請け負いが一種の信用保証やブランドともなり、有望なスタートアップ・チームの誘引につながった。同様に、②関連アクター（大企業、メンター、投資家、他の育成機関）とのパートナーシップ構築、特に海外パートナーの充実が実現された（第5節参照）。いうまでもなく、③スタートアップ支援の実績とノウハウの蓄積も含まれる。

ここまでは IAPS の従来の戦略ストーリーの説明だが、2020/21年頃から、新たな動向が観察される。第1に、2021年からの IAPS Scale-up Premium Program の開始である。これは IAPS が自身の経費で独自に行うもので、これまで構築してきたメンターとの協力関係をベースに、特に有望なスタートアップを選び一層の成長を促し、成功した暁には投資収益の形で利益還元を得ることを期するものである。これは政府計画の実施請け負いを主軸としてきた IAPS にとって、「ポジショニングの調整」と解釈される。第2に、2020年の TX Venture Fund の設立である。これは IAPS 独自のファンドであり、これまで大企業の投資部門を含む外部の投資家とスタートアップとのマッチングに専念してきた IAPS にとって、「組織能力の拡充」を意味する（第5節参照）。図3では、これらは「競争優位 I」を土台に生み出された要素として描かれている。

そして、これら二つの要素は相互に支え合っているともいえる。つまり、IAPS Scale-up Premium Program は有望な投資先を見出す上で助けとなり、TX Venture Fund はそれへの投資によりスタートアップの資金調達に寄与すると同時に、成功の暁には投資収益を得ることができるのである。投資ファンドの運営から収益を上げるには確かなデューデリジェンス（投資対象企業の価値・リスクなどの詳細な調査・分析）が必要だが、大部分の投資先をかつて政府計画の何れかに参加したことがあるチームから選ぶなら、成功の確率も高くなる。また政府計画の成果をさらに強化・補完するという意味合いもある。

この IAPS Scale-up Premium Program と TX Venture Fund の立ち上げおよび連携による自主運営強化に向けた動きは、戦略の自律性と一貫性を担保する重要な要素である「クリティカル・コア」に該当する。これが画期となり、言わば、政府計画実施請け負い型のアクセラレータにメンター主導型の（スタートアップへの投資で稼ぐ）商業ベースのアクセラレータが上乘せされたような形に進化しようとしているのである（「コンセプトの深化」）。以上のような新たな動向は、全体として「戦略ストーリー II」と見なせる。

こうした新たな取り組みが上手くいけば、数年後には、「競争優位 II」の構築につながると予想される。その内容は、従来の政府計画の実施請け負いによる経験・リソースの蓄積に、IAPS 独自のプログラムとファンドによる有望なスタートアップのスケールアップ、そしてそれによる投資収益獲得と自主運営強化が加わり、以上の2段階構えによる一層効果的なスタートアップ支援の仕組みが形成されるのである。

戦略ストーリーの終点は「最終ゴール」であるが、IAPS のそれが何であるかは必ずしも自明ではない。ウェブサイトの「About IAPS」の説明には、「IAPS は国境および産業の境界を越えたパートナーシップによる創業エコシステムの構築に力を致す。国

内外からのハイテク・スタートアップへの投資を助け、国内外の産業界のパートナーと連携して国際市場の開拓を進める。」と述べられている (<https://iaps.nctu.edu.tw/about-iaps/> 2021年6月16日閲覧)。また、計画を委託する政府の方は、スタートアップの支援を通して最終的には台湾の新興産業（次世代リーディング産業）の発展（既存企業の新事業展開とイノベーションの推進も含む）を目指しており、IAPSも事実上その目標を共有している。したがって、IAPSの「最終ゴール」は、国際的で（各種関連アクターを巻き込んでいるという意味で）包括的な創業エコシステムの構築、および台湾の新興産業の発展促進、とまとめられる。この「最終ゴール」の達成度を測る客観的基準も自明ではないが、政府の側でこのゴールが相当程度実現された、少なくとも政府によるテコ入れは不要となったと判断すれば、この方面の政府計画が縮小・打ち切りがなされるであろうから、それがひとつの目安となる。

7. まとめ

第1節で述べたように、本研究の目的は、アクセラレータも企業と同様、戦略的な経営を行うことで独自のポジショニングや組織能力および競争優位を築くことが出来ること、そしてその戦略も初期の比較的単純なものから次第により複雑なより強固な競争優位に基づくものに進化することを台湾のIAPSの事例分析を通して明らかにすることであった。これは前節でIAPSの戦略ストーリーの進化を描き出すことによって果たされた（図3参照）。

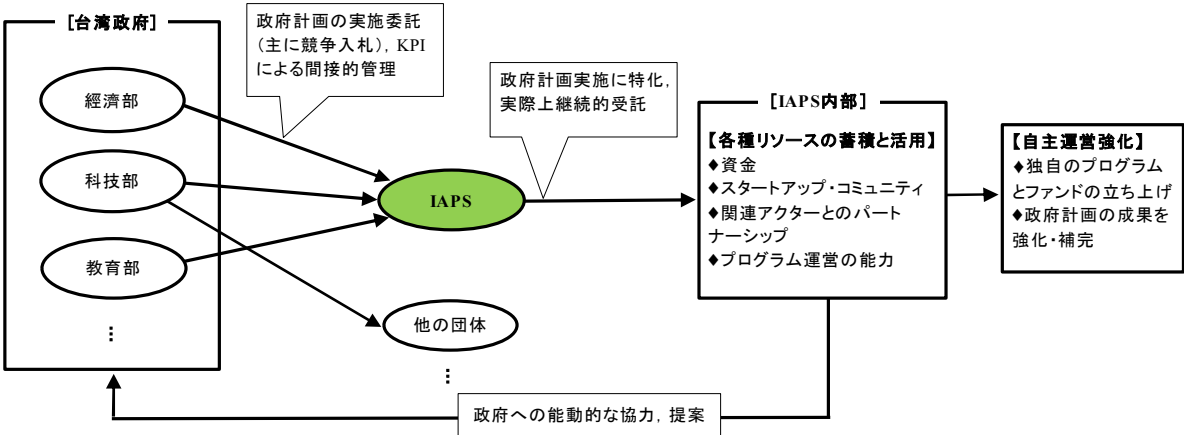
これに加え第2節では、IAPSに注目する理由のひとつとして、政府計画の民間団体への委託と計画の実施および管理が効果的に行われるにはどのような仕組みが必要か、そしてハイブリッド型への転換が矛盾なく行われるのか否か、といった問題について検討するのに適した事例であるからだと述べた。前節までの議論をこうした観点から整理したのが図4である。まず、台湾政府の様々な部署からスタートアップ支援計画および大学等の研究成果の事業化促進計画が打ち出され、政府機関自身が直接それに手を付けるのは往々にして非効率的であるので、¹⁵ 民間あるいは半官半民のような独立性のある専門的団体にその実施が委託される。主に競争入札を通して行われ、また政府側はKPIを設定し間接的に管理するので、非効率と慣れ合いは抑制される。

競争入札においては、IAPSのように政府計画の実施に特化している（もしくは、主要業務のひとつと位置付けている）団体でそれに相応しいリソース（人員・組織・サイト等）を擁しているものが有利となる。そしてそうした団体が経験・ノウハウを蓄積し次の政府計画の入札でも優勢となるという形で、競争入札ではあっても、実際上

¹⁵ Feld (2012, Chapter 6)によれば、スタートアップ推進では（国・地方の）政府はあくまでも脇役であり、また政府に依存し過ぎるべきではないとする。その理由として、政府はしばしば人々が期待するほど資金を有していないこと、政府人員には起業家の背景を持つものが非常に少ないこと、政府の取り組みのタイムサイクルは政権の任期に合わせて数年単位であり起業活動を継続的に支えるには適さないこと、そして、階層制と官僚制によって特徴づけられる政府はネットワーク型の起業家コミュニティと折り合いが悪いこと、が指摘される。

は特定の団体が継続的に受託する傾向が生じる。個々の政府部署の計画は支援対象や支援内容および計画の規模や実施期間が異なり，ある時期計画が途切れることもあるが，これらを特定の団体が請け負うことで常に一定の仕事量が確保でき，言わば人員・組織・サイト等の稼働率が平準化され効率的となる。また計画実施に伴い創出された成果・リソースはその終了後も散逸せず，その団体の内部に蓄積され活用される。政府もこれを期待して，計画実施過程では一定の支援をすることもある。例えば，海外パートナー開拓で手引きをする，といったことである。¹⁶

図4 政府計画の効果的運営の仕組み（IAPS の事例）



(出所) 筆者整理。

政府計画の実施に伴い創出され IAPS 内部に蓄積されたリソースとは，具体的には次のようなものである。①資金：政府予算から運営資金と一定の収益を確保，②スタートアップ・コミュニティ：支援対象（およびプログラム卒業生）のスタートアップのネットワークングにより形成，③関連アクターとのパートナーシップ：企業，メンター・専門家，投資家，他の育成団体との協力関係，④プログラム運営の能力：その担い手の人材と組織のルーティン。こうしたリソースが相当程度蓄積され専門的団体としての地位が固まると，将来は IAPS の方から能動的に政府に協力や提案を申し出る可能性もある。この他，蓄積されたリソースを土台として独自のプログラムやファンドが立ち上げられ自主運営強化の動きが出ている。これが政府計画の実施を土台とし，その成果の強化・補完を主眼とするものなら，むしろ政府にとっても歓迎すべきものであろう。ただし，将来，自主運営の方に重点がシフトし，政府計画の実施

¹⁶ 以上の記述はあくまでも IAPS の事例から読み取られることで，台湾における政府計画の実施・運営が一般的にこのように合理的に行われているかどうかは不明である。2019年に台湾で実施された創業育成関連機関への調査から得られた分析結果では（サンプル数210社。台湾の創業育成関連機関全体数の約20%），20%の機関が何らかの政府計画を請け負いスタートアップにサービスを提供している。ただし，ここでのサンプルには，アクセラレータ以外にもインキュベータやコワーキングスペース，メイカースペース，投資機関，顧問指導機関等の雑多なものが含まれている（pwc & TIER, 2019）。今後より精度の高い調査が求められる。

に割かれる人員・リソースが不足となれば、二つの事業の間で齟齬が生ずることとなる。

最後に今後の課題について述べる。IAPSの戦略ストーリーの進化の過程は現在進行中であり、とりわけ近年始まった自主運営強化の試みが成功するかどうかは、今後しばらく観察する必要がある。とりわけ次の点に注目すべきである。第1に、Scale-up Premium Programの具体的内容（支援対象チームの選抜と育成の方法、投資収益獲得の方法等）およびTX Venture Fundの運営方法（今後出資者を増やす予定はあるか、リードインベスター以外にフォロワーとしての投資もあるのか、将来2号ファンドの設立を考慮しているか等）はどうか。第2に、自主運営強化が進み過ぎて政府計画とコンセプトやフォーカスで相当の齟齬が生じ、またリソースの取り合いにより、両立不能になるようなことはないか。第3に、上述したように、将来IAPSの専門的団体としての地位が固まり、能動的に政府に協力や提案を申し出るようなことになるのか。これは、IAPSが「業界・国・地域の環境条件」に働きかける逆方向の作用である。第4に、IAPSの精力的な海外パートナー開拓は、政府の国際連携強化の方針を反映したもので、一部は中国の影響力増大と台湾の国際的孤立への対応という意味合いも感じられる。アクセラレータの活動への政治的要因の影響へも関心を払うべきである。

参考文献

<日本語>

- 蛭原健（2019）『テクノロジー思考：技術の価値を理解するための「現代の教養」』ダイヤモンド社。
- 鹿住倫世（2007）「日本におけるビジネス・インキュベーターの変遷と今後の展望：先進的取り組みに学ぶ日本型インキュベーターのあり方」『調査季報（国民生活金融公庫総合研究所）』80, 49-76.
- 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(3), 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』26(2), 23-40.
- 岸本千佳司（2019）「台湾のスタートアップ支援政策：シリコンバレーとの連携、アクセラレータ基地（TTA, TST）建設」『東アジアへの視点』30(2), 57-83.
- 岸本千佳司（2021）「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(1・2), 1-42.
- 楠木建（2010）『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』東洋経済新報社。
- 前田啓一，池田潔編（2008）『日本のインキュベーション』ナカニシヤ出版。

<中国語>

- 陳薪智（2016）「台灣新創基地拼圖 創業找不到資源？新北創力坊提供空間還幫串人脈」『DGcovery』（2016年6月18日）。Retrieved from <http://www.dgcovery.com/2016/06/18/coworking/>（2017年2月3日閲覧）。
- 范秉航（2021）「【2021年台灣早期投資專題-總覽篇】逆風高飛？新創投資熱度未減，挑戰仍在！」FINDIT『全球早期資金趨勢觀測 2021.08』pp. 6~15. Retrieved from <https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1802>（2021年12月10日閲覧）
- 經濟部（2016）「105年新興產業加速育成計畫B聯盟」Retrieved from <http://iaps.nctu.edu>.

- tw/download/2016%20Accelerator%20program.pdf (2017年2月18日閱覽)。
- 經濟部中小企業處 (2013)『2013 中小企業白皮書』 Retrieved from <https://www.moeasmea.gov.tw/list-tw-2345> (2021年3月23日閱覽)。
- 經濟部中小企業處 (2016)『2016 中小企業白皮書』 Retrieved from <https://www.moeasmea.gov.tw/list-tw-2345> (2021年3月23日閱覽)。
- 經濟部中小企業處 (2020)『2020 育成小冊 (Incubation Centers Guide)』 Retrieved from <https://incubator.moeasmea.gov.tw/success-stories/2014-07-17-07-50-23.html> (2021年3月24日閱覽)。
- pwc (資誠), TIER (台灣經濟研究院) (2019)『2019 台灣新創生態圈大調查』 Retrieved from <https://www.pwc.tw/zh/publications/topic-report/2019-taiwan-startup-ecosystem-survey.html> (2021年7月15日閱覽)。
- pwc (資誠), TIER (台灣經濟研究院) (2020)『2020 台灣新創生態圈大調查』 Retrieved from <https://www.pwc.tw/zh/publications/topic-report/2020-taiwan-startup-ecosystem-survey.html> (2021年7月15日閱覽)。
- 徐慶柏, 劉聖元 (2020)「新創園地-加速器盤點：58+3! 不是升溫中的愛情，也不是辣口的高粱；是加速器的...」 Retrieved from <https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1527> (2021年8月3日閱覽)。

< 英語 >

- Battistella, C., De Toni, A. F., & Pessot, E. (2017). Open accelerators for start-ups success: A case study. *European Journal of Innovation Management*, 20(1), 80–111.
- Bone, J., Gonzalez-Urbe, J., Haley, C., & Lahr, H. (2019). The impact of business accelerators and incubators in the UK. (BEIS Research Paper, 2019/009). Department for Business, Energy & Industrial Strategy. Retrieved from https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/839755/The_impact_of_business_accelerators_and_incubators_in_the_UK.pdf
- Clarysse, B., & Yusubova, A. (2014, October 23). Success factors of business accelerators. *Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development, Proceedings*. Toulouse Business School, Toulouse, France. Retrieved from <https://biblio.ugent.be/publication/6842877>
- Cohen, S. (2013). What do accelerators do? Insights from incubators and angels. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 8(3-4), 19–25.
- Cohen, S., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. Available at SSRN 2418000. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2418000.
- Cohen, S., Bingham, C. B., & Hallen, B. L. (2019). The role of accelerator designs in mitigating bounded rationality in new ventures. *Administrative Science Quarterly*, 64(4), 810–854.
- Cohen, S., Fehder, D. C., Hochberg, Y. V., & Murray, F. (2019). The design of startup accelerators. *Research Policy*, 48(7), 1781–1797.
- Crișan, E. L., Salanță, I. I., Beleiu, I. N., Bordean, O. N., & Bunduchi, R. (2021). A systematic literature review on accelerators. *The Journal of Technology Transfer*, 46(1), 62–89.
- Drori, I., & Wright, M. (2018). Accelerators: characteristics, trends and the new entrepreneurial ecosystem. In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful venture creation and growth* (pp. 1–20). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Ester, P. (2017). *Accelerators in Silicon Valley: Building successful startups*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons. Inc.
- FINDIT (2020). 2020 Taiwan startup investment scene report. Retrieved from <https://www.startupstadium.tw/reports>
- Fowle, M. (2017, September). Critical success factors for business accelerators: A theoretical context. *British Academy of Management 2017 Conference*, 1–23. Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/320183467>

- Garcia-Ochoa, P., De-Pablos-Heredero, C., & Jimenez, F. J. B. (2020). How business accelerators impact startup's performance: Empirical insights from the dynamic capabilities approach. *Intangible Capital*, 16(3), 107–125.
- Hallen, B. L., Cohen, S. L., & Bingham, C. B. (2020). Do accelerators work? If so, how? *Organization Science*, 31(2), 378–414.
- Hathaway, I. (2016, March 1). What startup accelerators really do. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>
- Hausberg, J. P., & Korreck, S. (2020). Business incubators and accelerators: A co-citation analysis-based, systematic literature review. *The Journal of Technology Transfer*, 45(1), 151–176.
- IAPS (2019). 2019 IAPS-TTA Report. Retrieved from <https://iaps.nctu.edu.tw/%e3%80%90program%e3%80%91iaps-2019> (2021年6月15日閲覧)。
- IAPS (2020). 2020#2 IAPS 10. Retrieved from http://ican-iaps.com.tw/upload/download_files/99c029268b05c1ff9a7f7b7054aa412d.pdf (2021年3月15日閲覧)。
- IAPS (2021). IAPS 2021: National Yang Ming Chiao Tung University, Center of Industry Accelerator and Patent Strategy. (IAPS 紹介資料。2021年5月3日, IAPS 提供)。
- III (Institute for Information Industry) (2020). The state of Taiwan's corporate innovation and startup ecosystem, 2020 annual report. Taipei, Taiwan. Retrieved from https://edm.bnnext.com.tw/annual_report_2020/article02_en.html (2021年8月10日閲覧)。
- Kreusel, N., Roth, N., & Brem, A. (2018). European business venturing in times of digitisation: an analysis of for-profit business incubators in a Triple Helix context. *International Journal of Technology Management*, 76(1/2), 104–136.
- Leatherbee, M., & Gonzalez-Urbe, J. (2018a). Selection issues. In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful venture creation and growth* (pp. 81–99). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Leatherbee, M., & Gonzalez-Urbe, J. (2018b). Key performance indicators. In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful venture creation and growth* (pp. 100–122). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Miller, P., & Bound, K. (2011). The startup factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures. London: NESTA. Retrieved from <http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/14.-StartupFactories-The-Rise-of-Accelerator-Programmes.pdf>
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M., & Van Hove, J. (2016). Understanding a new generation incubation model: The accelerator. *Technovation*, 50–51, 13–24.
- Stross, R. (2012). The launch pad: Inside Y Combinator, Silicon Valley's most exclusive school for startups, New York, NY: Portfolio/Penguin. 邦訳, R. ストロス (2013) 『Y コンビネーター: シリコンバレー最強のスタートアップ養成スクール』 滑川海彦, 高橋信夫 訳. 日経 BP 社.
- Vandeweghe, L., & Fu, J.-Y. (2018). Business accelerator governance. In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful venture creation and growth* (pp. 37–57). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.
- Yitshaki, R., & Drori, I. (2018). Understanding mentorship processes. In M. Wright & I. Drori (Eds.), *Accelerators: Successful venture creation and growth* (pp. 58–80). Cheltenham, UK/Northampton, MA: Edward Elgar.

< 面談調査記録 >

- iaps-2015 国立交通大学 (NCTU) 産業加速器暨専利開発策略中心 (IAPS) の執行長 (CEO) Mr. 林伯恒 (Michael Lin) 他と, 2015年9月17日, 台湾の新竹科学園区内の交通大学国際創新育成センターにて面談実施。
- iaps-2020 IAPS の CEO である Dr. 林伯恒 (Michael Lin) と, 2020年10月5日, オンラインにて面談実施。
- iaps-2021 IAPS の CEO である Dr. 林伯恒 (Michael Lin) と, 2021年5月6日, オンラインにて面談実施。

第2章 日本の地方圏でのスタートアップ・エコシステム構築

－福岡市 Fukuoka Growth Next の事例研究－

1 はじめに

本研究は、日本の地方圏である福岡市におけるスタートアップ・エコシステム構築の取り組みに注目する。福岡市は、2012年9月に高島宗一郎市長により「スタートアップ都市ふくおか宣言」が打ち出されたのを機に、スタートアップ・エコシステム構築への取り組みを本格化した。2014年5月には、国家戦略特区「グローバル創業・雇用創出特区」に選ばれ、近年までに、日本の地方圏としては、スタートアップ推進で優れた実績を上げている。¹ 本研究は、福岡市のスタートアップ・エコシステムの中でも、その中核的拠点と見なされる「Fukuoka Growth Next」に焦点を当てる。

図1は、福岡市におけるスタートアップ支援の関連政策を紹介したものである。下から上へ、起業・スタートアップの発展ステージに合わせた政策を提示している。ここでこれらの政策を一々解説することはしないが（詳しくは、福岡市、2020参照）、本研究で注目するのは、このうちスタートアップカフェと Fukuoka Growth Next（以下、FGN と略記）である。スタートアップカフェは、起業に関する各種相談と手続きおよび人材確保等の支援をワンストップで提供する施設で、誰でも気軽に利用できる。2014年10月11日開業以来2020年3月末までの累計で、相談件数1万166件、イベント開催件数1,789回、イベント参加者約4万人、起業数240社以上、スタートアップクラブ会員数2,629人という実績がある（福岡市、2020, p. 4）。FGNは、福岡市と民間企業との共同運営のスタートアップ支援施設で、オフィススペースの賃貸しに加え各種支援プログラムを有する。2017年4月12日に、スタートアップカフェと福岡市内3カ所（香椎照葉、博多駅前、百道浜）に点在していたインキュベーション施設を1カ所に集約する形で開設された（FGN, 2020, p. 2）。

¹ 福岡市のスタートアップ推進の実績の一端を紹介するならば、2017年4月から2019年3月末までの累計で、支援企業数250社以上、イベント等開催件数613回、資金調達31社82億円以上、国内外からの視察210件とある（福岡市、2019）。

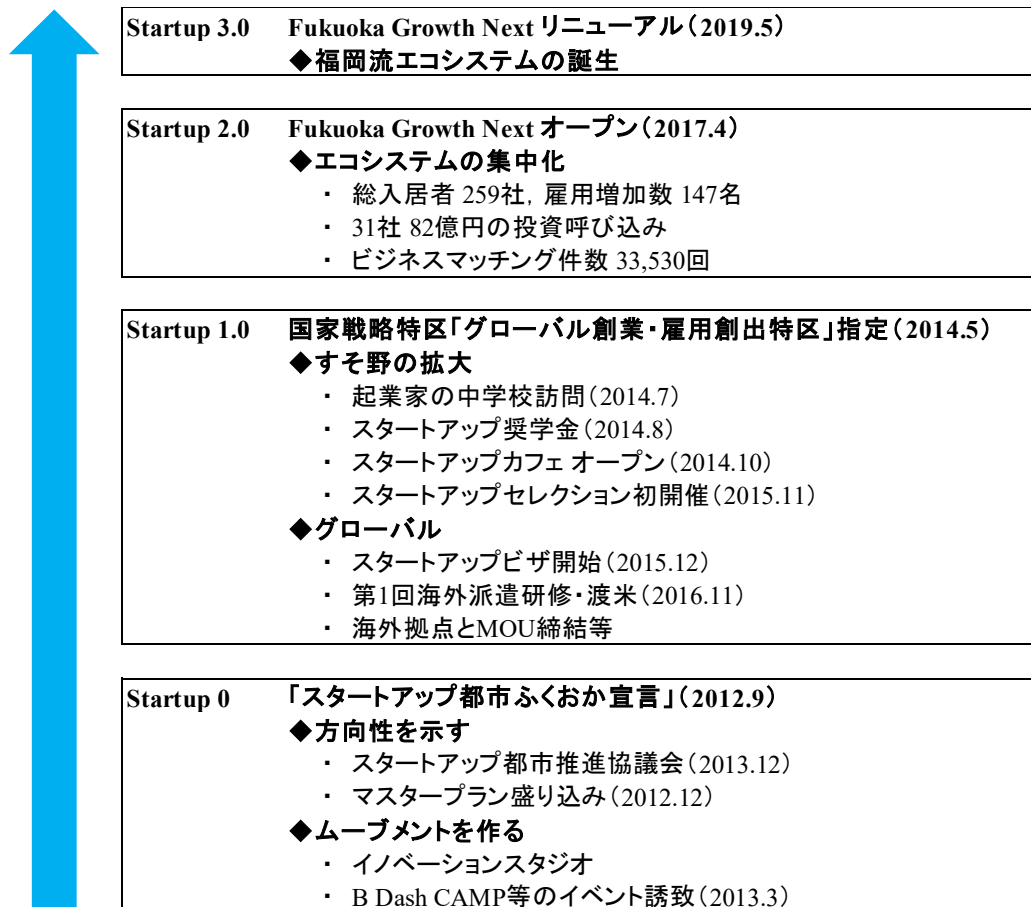
図1 福岡市におけるスタートアップ支援政策

起業のステージ	政策
成長期	<ul style="list-style-type: none"> ・グローバルスタートアップ推進事業 ・中小企業・スタートアップ企業マッチング事業 ・福岡市トライアル優良商品認定事業 ・よろず相談「分析NEXT」
立ち上げ期	<ul style="list-style-type: none"> ・SRP Open Innovation Lab ・立地交付金制度 ・ケアテック推進コンソーシアム ・Fukuoka Growth Next ・商店街おもてなし環境整備事業(おもてなし店舗の出店補助) ・創業支援資金融資制度 ・スタートアップビザ ・外国人創業環境形成事業 ・雇用労働相談センター ・スタートアップ人材マッチングセンター ・福岡市創業者応援団事業
創業検討期	<ul style="list-style-type: none"> ・アクティブシニアの創業・就業支援 ・女性の創業支援 ・経営相談窓口, 専門家派遣 ・特定創業支援事業 ・スタートアップカフェ
創業しやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> ・アントレプレナーシップ教育 ・スタートアップ奨学金 ・福岡スタートアップ・サポーターズ協議会

(出所) 福岡市(2020, p. 1)の図を筆者が加工した。

図2は、福岡市自身の認識として、これまでのスタートアップ支援の取り組みの進化のステージ(下から上へStartup 0→Startup 3.0)を示したものである。これまでの4つのステージの中の2つで、FGNのオープンとリニューアルが各々画期の出来事としてあげられていることから、福岡市のスタートアップ・エコシステムにおけるその中核的位置づけが理解される。なお、FGNのリニューアルオープン後の目玉となる施策として、①グローバルアクセラレーターとの連携、②FGNを本拠点とするスタートアップファンドの組成(10億円を予定)、③独自のハンズオンプログラム提供、④エンジニア支援育成プログラム、があげられている(<https://www.sakura.ad.jp/information/pressreleases/2018/11/29/1968198901/> 2022年3月1日閲覧)。

図2 福岡市によるスタートアップ支援の取り組みの進化



(出所) 福岡市 (2020, p. 2) の図を筆者が加工した。

以下では、第2節でFGNの概要と運営体制を取り上げ、第3節ではスタートアップ支援の具体的内容について詳しく解説する。第4節は全体のまとめである。そこでは、FGNが、起業準備期から事業立ち上げ期、言い換えればプレシードからミドルのステージ²の起業家・スタートアップを主な対象とするスタートアップ支援のエコシステムを構築してきたことを明らかにする。

² スタートアップの成長ステージは以下になる。①プレシード: 起業を思いついた段階、起業のコンセプトやアイデアが出てきた段階。②シード: 起業準備中の段階で、ビジネスのアイデアやコンセプトを固める時期。③アーリー: 起業直後の時期。一般的に起業8年以内、売上高が2億円以下、従業員は数人程度の成長途中の企業。④ミドル: 急成長の段階。一般的には、売上高は5億円を超え、従業員数は20名以上の企業で、事業が軌道に乗り、世間にも認知され始めた企業。⑤レイター: 株式上場をする前段階、または事業が安定してきた時期。一般的には、売上高は30億円を超え、従業員数は50名~100名規模の企業 (<https://jfc-guide.com/basic-knowledge/17076/> 2022年3月6日閲覧)。

2. Fukuoka Growth Next の概要と運営体制

FGN は、2017 年 4 月に福岡市中央区大名の旧大名小学校校舎（〒810-0041 福岡県福岡市中央区大名 2-6-11）を活用し開設された福岡市の官民共働型スタートアップ支援施設である。FGN のコンセプトは、次のようなものである。「福岡から世界へ To the next future Fukuoka Growth Next は、豊かな未来を創造するアイデアを持ったスタートアップ企業を支援する福岡市の施設です。創業支援に特化した官民共働型の環境でさまざまなアイデアが行き交い、形となる。その発信地となり、より期待と希望に満ちた世界が実現することを目指しています。」（<https://growth-next.com/> 2022 年 2 月 25 日閲覧）。

FGN の活動内容については、次のように要約される。「**起業家と支援者が集まるスタートアップ支援施設です。**グローバル創業・雇用創出特区である福岡市の強力な支援・地元企業との連携により、育成プログラムの提供やグローバルアクセラレーターとの連携、資金調達機会の創出をサポート。多様なアイデアと技術で、新しい価値を提供するスタートアップの輩出を目指します。」（<https://growth-next.com/about> 2022 年 2 月 25 日閲覧）。

FGN の運営体制について解説すると、先ず「運営委員会」は、福岡市、福岡地所（株）、さくらインターネット（株）、GMO ペパボ（株）の官民 4 団体で構成されており、有限責任事業組合（Limited Liability Partnership : LLP）の形をとっている。このうち福岡市が毎年 8,700 万円ほどの負担金を支出している。民間の 3 団体は、FGN 創設時に資金を拠出したが、毎年の負担金は出さず、かわりに「運営委員会事務局」に人員を出している。FGN は、一般の非営利団体と同様に、事情運営はこの負担金に加え、施設のテナント賃料やプログラム参加費、視察受け入れ料、スポンサー企業からの会費などの収入で賄われている（fgn-2020）。

運営委員会の下に「運営事務局」があるが、これは上述の民間 3 団体を含む民間企業からの人員で構成されている。事務局長の内田雄一郎氏と副事務局長の池田貴信氏は福岡地所からで、インキュベーションマネージャーの村上純志氏は（株）サイノウからである。加えて、事務局に 12 名の人員がおり（うち 1 名は FGN ABBALab ファンド担当）、出身は、福岡地所、GMO ペパボ、さくらインターネット、nomad、みずほ銀行、Zen-Ten Park である（<https://growth-next.com/about> 2022 年 2 月 25 日閲覧）。

スポンサー企業としては、地場・東京に拠点を置く以下のような企業、計 33 社が名を連ねている（<https://growth-next.com/about> 2022 年 2 月 25 日閲覧）。プラチナ～ブロンズの等級は、会費の金額の違いである。³

- ・ プラチナ（1 社）：西日本フィナンシャルホールディングス
- ・ ゴールド（20 社）：関家具、前田建設、積水ハウス、SG インキュベート、RKB、シティアスコム、ふくおかフィナンシャルグループ、九州リースサービス、松尾建設、みずほ銀行、三谷産業、三井住友銀行、住友商事九州、九電工、大日本印刷、Digital Garage、リコー、凸版印刷、三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、アマゾンウェブサービス(aws)

³ 面談調査時点（2020 年 10 月 23 日）で、スポンサーの年会費は、プラチナ 300 万円、ゴールド 100 万円、シルバー 50 万円、ブロンズ 30 万円である。金額の違いに応じて、情報提供等のサービスで差がつく。例えば、プラチナスponsor は、FGN で自社プレゼンツのイベントを開催したければ無料で出来るのだという（fgn-2020）。

- ・ シルバー (8 社) : 新日本製薬, あいおいニッセイ同和損保, ふくや, 正興電機製作所, JR 九州, 西鉄, WingArc1st, 西日本新聞社
- ・ ブロンズ (4 社) : 九州電力, 筑邦銀行, LINE, 富士フィルム

この他, FGN は, 福岡市やその他の地域に拠点を置くベンチャーキャピタル (venture capital : VC) やメンター・専門家とも連携している。起業家・スタートアップに, 企業, VC, メンター, 専門家にアクセスする機会を提供しその成長を促すのである。

FGN は, 起業家・スタートアップに対してオフィススペースを賃貸しつつ経営サポートを提供するという点ではインキュベーターと見なせる。しかし, 入居者に限定しない形で各種支援プログラムを提供し, 自身の VC ファンド (FGN ABBALab ファンド) やアクセラレーター・プログラム (Open Network Lab FUKUOKA) を有しつつ, その支援・投資対象を入居者に限定していないという点で, より包括的でオープンな支援システムを構築している。こうした支援システムの具体的な内容は次節で詳しく解説する。

なお, 厳密に言えば, スタートアップカフェは FGN とは別々に運営されている (スタートアップカフェの受託事業者は, 2022 年 3 月 1 日時点で, カルチャ・コンビニエンス・クラブ株式会社)。ただし, 双方を管轄する部署は同じで (福岡市経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課),⁴ 密接に連携してスタートアップ支援活動を展開していることから (fgn-2020 ; <https://startupcafe.jp/about/> 2022 年 3 月 1 日閲覧), 本研究では一体のものとして扱う。

3. Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援

本節では, FGN のスタートアップ支援の詳細について解説する。以下, スタートアップカフェ (主に起業前後の支援), 各種イベント, 起業家・各種人材育成プログラム, 施設, アクセラレーター・プログラム, ベンチャーキャピタル・ファンドの各々について説明し, 終わりに, そのまとめと近年までの活動成果について言及する。

3.1 スタートアップカフェ : 主に起業前後の支援

スタートアップカフェ (STARTUP CAFE) は FGN の 1 階に入居しており (営業時間 10:00 ~22:00), 厳密な意味でのスタートアップに限らず, 起業家 (志望者) 一般を対象とし, カフェに行くような気軽な感覚で相談できる場となることを目指している。各種相談・サポートの窓口が集約されているが, 「グローバル創業・雇用創出特区」である福岡市の「起業

⁴ ちなみに, 2019 年 8 月に開設された「エンジニアカフェ (Engineer Cafe – Hacker Space Fukuoka –)」(福岡市中央区天神 1 丁目 15 番 30 号, 福岡市赤煉瓦文化館内) も運営は別だが (運営事業者は, 特定非営利活動法人 AIP, 株式会社サイノウ), 同じ部署 (福岡市経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課) の管轄下にある。エンジニアカフェは, 福岡市にエンジニア・エコシステムを構築すべく, エンジニアおよびその志望者・関係者を対象に, 各種相談受付, イベント開催, 活動スペース, 交流の場を提供するものである (<https://engineercafe.jp/ja> 2022 年 3 月 1 日閲覧)。

の裾野を広げる」施設という位置づけからして、主に起業前および起業直後のステージを対象としたものである（fgn-2020；<https://startupcafe.jp/> 2022年2月27日閲覧）。以下のようなサービスがある。

(1) 無料相談

無料相談は、3つのカテゴリーに分かれる。第1に、コンシェルジュ（相談員）が常駐し起業相談に応じる。「起業の流れやアイデアの整理、事業計画の作り方、テストマーケティングの方法、商品やサービスのフィードバック（改善策の提案）、海外でのビジネス展開など、業種を問わず幅広く」相談することができ、「起業後も、新たな課題解決や新規事業のアイデア整理など」の相談ができる（<https://startupcafe.jp/consultation/> 2022年2月27日閲覧）。ウェブサイトでは、コンシェルジュとして16名が紹介されており、その専門は、介護・不動産、経営戦略・マーケティング、ゲーム・テクノロジー、成長戦略・新規事業、補助金・助成金、資金調達、VC、幼児教育・保育事業、経営・人材育成、金融業・起業家視点、IT業界、投資家目線、学生・主婦、美容関連、飲食関連、アートといった分野に及ぶ（<https://startupcafe.jp/consultation/concierges/> 2022年2月27日閲覧）。

第2に、毎週木曜日に、士業・金融機関の個別相談の機会が設けられている。税理士、弁護士、行政書士、司法書士、弁理士、日本政策金融公庫、福岡商工会議所の専門家に対して、許認可の取得、法人設立、契約書作成など各種手続きや融資について相談できる（<https://startupcafe.jp/consultation/#profession> 2022年2月27日閲覧）。

第3に、株式による資金調達に関する個別相談である。株式を譲渡する際、誰に・いつ・どの程度の株式を渡すかを熟慮することが非常に重要で、プロの投資家に個別相談できる（<https://startupcafe.jp/consultation/#financing> 2022年2月27日閲覧）。

(2) 各種サポート

スタートアップの成長の各段階に応じて次のようなサポートが提供される（以下の記述は、特に断りのない限り、次のソースに基づく。FGN, 2020；<https://startupcafe.jp/support/> 2022年3月1日閲覧）。

- 創業前：
 - ・ 特定創業支援等事業：セミナー受講を通して、創業に必要な4つの知識（経営・財務・販路開拓・人材育成）を全て学べる支援制度。
 - ・ 開業ワンストップセンター（2019年8月開始）：法人設立に必要な各種手続きを一括して行える。サポート要員として、法律事務所、行政書士、司法書士、社会労務士の10名の専門家が揃っている（<https://startupcafe.jp/support/onestop-center/> 2022年3月1日閲覧）。
- 創業時
 - ・ 福岡市スタートアップ人材マッチングセンター（2016年3月開始）：創業5年以内のスタートアップと求職者をマッチングする。登録企業50社以上、毎年100件以上のマッチングをサポートしている（本サービスは、株式会社 WorksNaut が提供）（<https://startupcafe.jp/support/matching/> 2022年3月1日閲覧）。
 - ・ 福岡市雇用労働相談センター（Fukuoka Employment Consultation Center：FECC）：弁護

士や社会保険労務士に、雇用ルールや典型的なリスク対策についての無料相談ができる (<https://fukuoka-ecc.jp/> 2022年3月1日閲覧)。

- 事業拡大期

- ・ グローバルスタートアップセンター (2017年5月開始)：福岡市スタートアップの海外展開および海外スタートアップの福岡進出の支援を行っている。経験豊富な相談員が無料に対応する。情報提供、海外での創業支援、福岡市とMOUを締結している都市のスタートアップ支援事業への参加支援⁵を行う。相談員・コーディネーターとして、起業経験者、コンサルタント、海外生活歴が長いといった経歴を持つ4名が紹介されている (fgn-2020 ; <https://startupcafe.jp/support/global-startup-center/> 2022年3月1日閲覧)。

- 外国人創業支援

- ・ スタートアップビザ (外国人創業活動促進事業) 受付：外国人による創業促進のため、国家戦略特区に指定された福岡市で特例的に認められた制度で、外国人が日本での創業を希望する際に必要とされる「経営・管理」の在留資格の認定要件が、福岡市で創業活動を行う場合に緩和される。グローバルスタートアップセンターで申請書の受付をする (<https://www.city.fukuoka.lg.jp/keizai/r-support/business/startupviza.html> 2022年3月1日閲覧)。
- ・ グローバルファイナンスセンター：「福岡市への進出を検討している外資系金融機関等を対象に、金融業に精通した英語・中国語等の堪能なスタッフが、拠点設立にかかるサポートをワンストップで」行う (<https://startupcafe.jp/support/global-finance-centre/> 2022年3月1日閲覧)。

3.2 各種イベント

FGN ウェブサイトの「EVENT」コーナーには、各種イベントの開催情報は掲載されている。大別して、メンタリング、ピッチコンテスト、その他の交流・説明・勉強会 (カンファレンス、ディスカッション、説明会、ワークショップ、ミートアップ、相談会、セミナー) がある。FGN の施設入居者に限らず、誰でも応募できる。ここで各項目について簡単に説明する。

(1) メンタリング

概ね1ヵ月に1回「FGN Mentoring Day」が開催されている。これは、「『スタートアップ

⁵ 福岡市とMOUを締結している海外の国・都市は、フィンランドのヘルシンキ、フランスのボルドー、スペインのバルセロナ、ロシアのサンクトペテルブルク、エストニア、イスラエル、タイ、台湾の台北、シンガポール、ニュージーランドのオークランド、米国のサンフランシスコの11ヵ国・15拠点である (<https://startupcafe.jp/support/global-startup-center/> 2022年2月27日閲覧)。面談調査 (2020年10月23日実施) によれば、FGNのスタートアップが実際に海外に展開する事例はそれほど多くない。スタートアップ支援事業への参加支援の例としては、ヘルシンキのSlush (スラッシュ) (北欧最大級のスタートアップイベント) に福岡市がブースを出してPRしている。その中で、ヘルシンキと福岡市の双方のスタートアップがピッチでバトルし、相手側の施設の使用権を与えるといったイベントを実施したという (fgn-2020)。

が抱える課題解決に向けたアドバイスの提供』『スタートアップの自発的行動の促進』を目的に、VC および連携メンターからのメンタリングを受けることができる」プログラムである。毎回、特定のメンターから、5組のスタートアップが1社当たり45分でメンタリングを受けられる（<https://growth-next.com/event/fgnmentoringday-20220407>；<https://growth-next.com/event-list/syJvllRi> 何れも2022年2月25日閲覧）。

同様に隔週金曜日に定期開催される「FGN mentor hours」では、福岡に拠点を置くVC4社（GxPartners, FFGベンチャービジネスパートナーズ, ドーガン・ベータ, FGN ABBA Lab）のベンチャーキャピタリストと1対1で相談ができる（参加無料）（<https://growth-next.com/event/mentorhours202203> 2022年2月25日閲覧）。

(2) ピッチコンテスト

毎月1回「Growth Pitch」が開催されている。大企業・中小企業、VC、メディアを対象としたスタートアップのピッチイベントで、スタートアップと企業の事業提携を生み出すプラットフォームである。毎回、「環境・エネルギー特集」「ヘルスケア特集」「大分特集」等のようにテーマが設定されている（<https://growth-next.com/event/growthpitch63>；<https://growth-next.com/event-list/pitch-contest> 何れも2022年2月28日閲覧）。

「Growth Pitch」は、福岡以外に拠点を置くスタートアップも数多く登壇し、地場の企業その他、全国からスタートアップに関心のある企業や投資家、メディア等が数多く参加している。デロイトトーマツベンチャーサポートと共同開催で、ピッチ後のマッチングもきめ細かく行っている（FGN, 2021）。

加えて、2022年1月から、シード/アーリーステージのスタートアップによる招待制のピッチイベント「2022 PITCH」（毎月第3水曜日開催）がスタートした（<https://growth-next.com/blog/2022-pitch-2> 2022年3月3日閲覧）。

(3) その他の交流・説明・勉強会

- カンファレンス：起業家やベンチャーキャピタリスト、専門家によるトークやメンタリング、注目トピックに関する解説等（<https://growth-next.com/event-list/conference> 2022年2月28日閲覧）。
- ディスカッション：注目起業家や専門家、クリエイター等のトークやピッチ、パネルディスカッション、登壇者と参加者とのディスカッション（<https://growth-next.com/event-list/qpoT2fnp> 2022年2月28日閲覧）。
- 説明会：ジャンプスタートプログラムやエンジニア等の人材育成スクール（後述）、スポンサー企業のプログラム等の説明会（<https://growth-next.com/event-list/infomation> 2022年2月28日閲覧）。
- ワークショップ：プログラミング学習、アジャイル等の特定テーマに関する体験学習会（<https://growth-next.com/event-list/VMY-65IU> 2022年2月28日閲覧）。
- ミートアップ：スタートアップの紹介、スタートアップに興味のある学生の交流、起業家やベンチャーキャピタリストによるトークといった交流イベント（<https://growth-next.com/event-list/BdXADKHd> 2022年2月28日閲覧）。
- セミナー：FGN、福岡市雇用労働相談センター（FECC）、特許庁、その他の主催する各

種セミナー、「FGN 放送室」(福岡で活躍するスタートアップや VC 等を招いて、その取り組みを紹介するオンラインイベント)等 (<https://growth-next.com/event-list/seminar> ; <https://growth-next.com/event/fgnbroadcastroomspring> 何れも 2022 年 2 月 28 日閲覧)。

3.3 起業家・各種人材育成プログラム

FGN は、以下のように、起業家向けの育成プログラム(ジャンプスタートプログラム)、およびエンジニア、デザイナー、PR 人材向けの各育成プログラムを運営している。

(1) 起業家育成プログラム

起業家育成プログラムは、「ジャンプスタートプログラム(FGN JUMP START PROGRAM)」である。これは、経営各分野の専門家を講師として招き、事業計画の作り方や資本政策、人事戦略、チームビルディングなどについて座学やワークショップを交えて学ぶ実践的な講義プログラムである(FGN では、これを「インキュベーション」と呼んでいる)。每期約半年のプログラムで、スタートアップの発展ステージ(プレシード、シード、アーリー)の各段階で必要となる知識や手法を順に学ぶことができる(fgn-2020 ; <https://growth-next.com/program> 2022 年 2 月 25 日閲覧)。

ジャンプスタートプログラムには、1 人数万円程度の学費で、個人で参加することもあれば、1 社から数名参加するという場合もある。応募者の中から将来性を見てある程度選抜している。每期 15~20 人程度の参加者である。福岡市の税金を使っていることから、基本的には福岡市の人、あるいは福岡市で事業をしたい人が多いという(fgn-2020)。

当プログラムの受講者は次のような特典にアクセスできる(<https://growth-next.com/event/0iisUk0P> 2022 年 2 月 25 日閲覧)。

- 福岡市の特定創業支援等事業による特典群
 - ・ 会社設立時の登録免許税の軽減
 - ・ 創業関連保証の利用開始月の前倒し
 - ・ 日本政策金融公庫新創業融資制度・新規開業資金
 - ・ 生涯現役起業支援助成金

当プログラムは、1 期約半年の基本的に座学を中心とした勉強会で、投資家や企業とのマッチングのような支援は含まれていない(fgn-2020)。しかし、優秀受講者には、以下のような特典が付与される(<https://growth-next.com/event/0iisUk0P> 2022 年 2 月 25 日閲覧)。

- 優秀受講者特典
 - ・ FGN 主催イベントのピッチ登壇資格
 - ・ ピッチ動画撮影権(商用に使えるものを作成)5 分程度
 - ・ 日本各地のスタートアップイベント参加資格(イベントは未定)
 - ・ 東京 VC とのマッチング権
 - ・ FGN 会議室無料利用権(時間制限あり)
 - ・ FGN スポンサー企業とのマッチングイベント参加資格
 - ・ ロリポップ! レンタルサーバー 各種プラン利用優待 1 年分(GMO ペパボ株式会社)

- ・ さくらのクラウド（プラン無制限）1年分（さくらインターネット株式会社）

ジャンプスタートプログラムは、FGN の施設への入居とは直接リンクされていない。ただ、同プログラムの卒業後に施設に入居し引き続き支援を受けようとする人もいれば、逆に施設入居者が同プログラムを受講する場合もある（入居者だと学費が若干割引になる）（fgn-2020）。

(2) その他の人材育成プログラム

FGN では、起業家のパートナーとなりうる、エンジニア、デザイナー、PR 人材育成のためのスクールを施設内で開講している。各々の説明は以下の通りである（<https://growth-next.com/program> 2022年2月25日閲覧）。

① エンジニア育成プログラム

Engineer Lab. Fukuoka は、「スタートアップの製品開発に必要不可欠であるエンジニアを対象として、プログラミングの基礎から専門領域まで学ぶことができる講座や、製品開発やセキュリティなどに関する専門的なアドバイスを実施」している（<https://growth-next.com/program> 2022年2月25日閲覧）。以下のようなプログラムが含まれる（FGN, 2020, p. 10）。

- 開発者支援プログラム「Deep Tech Advisory」:「スタートアップが開発する製品および各スタートアップのエンジニアに対して、さくらインターネットのエンジニアによる包括的なアドバイス」が行われる（<https://www.gmo.jp/news/article/6241/> 2022年2月25日閲覧）。
- 人材育成プログラム「DAIMYO Engineering Collage by GMO ペパボ」:「エンジニアを対象として、プログラミングの基礎から専門領域まで学ぶことができる講座や、製品開発やセキュリティなどに関する専門的なアドバイスを実施」する（<https://daimyo-college.pepabo.com/#about> 2022年2月25日閲覧）。
- 未来のエンジニア育成プログラム「CoderDojo 福岡」:「子どものための無料で自由なプログラミング道場」（<https://coderdojo-fukuoka.github.io/blog/about/> 2022年2月25日閲覧）。

② デザイナー育成プログラム

Fukuoka Design Nest は、「デザイン思考やツールの使い方などの基礎レベルから、効果的なマーケティングの高度な専門知識まで幅広いレベルをカバーしたスクール」を開催している（<https://growth-next.com/program> 2022年2月25日閲覧）。

③ PR 人材育成プログラム

Fukuoka PR School は、「広報全般の基礎知識やメディア対応、SNS 等の媒体の利用方法など、初級・中級・上級のステップ別講義により、ゼロからスタートアップの広報・PR 人材の育成」を目指す（<https://growth-next.com/program> 2022年2月25日閲覧）。

こうした人材育成プロジェクトをわざわざ FGN で実施するのは、スタートアップが成長し易い環境を作るためである。面談調査によれば、「ストーリー的には、起業家がいる、モノを作るためにエンジニアと結びつき、商品が出来ました。ではどうやって告知し、カッコよくし、Web に載せようか、となつてデザイナーが要る。そして、実際どうやって PR 活動していくか、マーケティングしていくかという時にマーケター、PR 人材が必要。」という想定である (fgn-2020)。

3.4 施設

FGN の施設には、入居者用のオフィス、イベントスペース、その他がある。以下、各々の説明をする (以下の記述は、特に断りのない限り、次のソースに基づく。<https://growth-next.com/facility> 2022 年 2 月 27 日閲覧)。

(1) オフィス

FGN には起業家・スタートアップ用の入居スペースがあり、以下の 3 タイプが用意されている。

① チームルーム

全 23 室 最大 7 人での利用ができる個室タイプで、以下の条件である。

- ・ 広さ 16 m²~31 m²
- ・ 賃料 2,200 円/m²・月
- ・ 水光熱費 660 円/m²・月
- ・ 住所利用 (メール BOX) 料 5,500 円/月
- ・ 設備 無線 LAN
- ・ 募集対象 福岡市内に本社を置くスタートアップ企業、創業予定者および第二創業者
- ・ 契約期間 1 年間 (最長 2 年まで延長可)

② シェアオフィス

固定席/全 78 席 プライベートなスペースを保ちながら様々な人と交流できる。条件とタイプは以下の通りである。

- ・ 募集対象 福岡市内に本社を置くスタートアップ企業、創業予定者および第二創業者
- ・ 契約期間 1 年間 (最長 2 年まで延長可)
- A タイプ：席の間の仕切りの取り外しが可能。
 - ・ 賃料 22,000 円/席・月
 - ・ 住所利用 (メール BOX) 料 5,500 円/月
 - ・ 設備 無線 LAN
- B タイプ：ユニット型ブースデスクで作業可能。

- ・ 賃料 25,300 円/席・月
- ・ 住所利用（メール BOX）料 5,500 円/月
- ・ 設備 無線 LAN
- C タイプ：壁で仕切られた個室タイプ。
 - ・ 賃料 2 人用：55,000 円/区画・月 3 人用：82,500 円/区画・月
 - ・ 住所利用（メール BOX）料 5,500 円/月
 - ・ 設備 無線 LAN

③ コワーキングスペース

フリー席/全 80 席 フリーアドレスのオフィススペース。席の予約は不要。

- ・ シングルプラン（個人で使用）利用料 16,500 円/席・月
- ・ マルチプラン（複数人で使用）利用料 27,500 円/席・月
- ・ 住所利用（メール BOX）料 5,500 円/月
- ・ 設備 無線 LAN
- ・ 募集対象 スタートアップ企業，創業予定者および第二創業者，スタートアップ企業と提携可能な既存企業や支援企業，スタートアップコミュニティに資する全ての企業および個人
- ・ 入居可能期間 最長 2024 年 2 月まで

ここでオフィス入居者について、敷衍しておこう。2022 年 3 月 1 日時点での、各オフィススペースの入居企業の本数は、チームルーム 11 社，シェアオフィス 15 社，コワーキングスペース 90 社である（<https://growth-next.com/company> 2022 年 3 月 1 日閲覧）。入居者にはアジア・欧州をはじめとする海外出身起業家が含まれることもあり、2021 年 5 月 31 日時点のデータでは 16 社の海外スタートアップが入居していた（FGN，2021）。FGN に入居した企業の総数は、2020 年 10 月 23 日の面談調査時点で 420 社以上であった（fgn-2020）。

入居者の選抜について、面談調査の際、次のような発言があった。「チームルームは個室タイプで、格安で貸して急成長して欲しい企業をうちの事務局中心に選抜している。短期で急成長するスタートアップで、本社が福岡市にあること、事業の新奇性などをみる。プロダクトの有無は問わないが、福岡市として PR できる、真新しさが評価できるところが優先的に入る。シェアオフィスは固定席で、福岡市内に本社を置くスタートアップを中心にしている。選抜基準はチームルームの場合ほど厳しくはないが、資金調達や資本政策は聴いている。福岡市の施設なので、フォローアップも含めて今後協力いただける方に貸したい。1 年入居（最長 2 年）ということで、原則 1 年で卒業できるくらい成長してもらいたい。」コワーキングスペースについては、「起業の準備をしたい、刺激を受けたい、福岡に来た時の拠点にしたいという方々」で、「現実には福岡市が開発拠点とか、何かしらここが中心ですよと謳ってないと。福岡市も税金使っているんで、そうしたところは少し厳しく見られている。」という（fgn-20202）。

面談調査で、卒業後の OB ネットワークについて尋ねたところ、「Facebook のグループで繋がっているくらい。卒業企業はコワーキングスペースが優先的に利用できるんで、そこで繋がりを持ってたまにお越しいただくことはある。」とのことであった（fgn-2020）。

なお、FGN のスポンサー企業も日常的にコワーキングスペースを利用しており、スタートアップとの提携・交流も生まれやすくなっている。また、FGN では入居企業と定期的に面談を行い、各企業の状況を把握し、カルテを作成している。その企業に必要な支援を把握し、チャンスがあれば VC や顧客などとのマッチングをすぐに来るようにしているのである (FGN, 2021)。

(2) イベントスペース

- イベントスペース 1階のコワーキングスペースの一部は、イベントスペースとしての貸し出しも行なっている。
 - ・ 広さ 約 100 m²
 - ・ 料金 (税別) 33,000 円~/時間
- サブイベントスペース 2階のサブイベントスペースは、イベントスペース/会議室として貸し出している。
 - ・ 広さ 約 64 m²
 - ・ 料金 (税別) 22,000 円~/時間

(3) その他

FGN 内のその他の施設としては、次のようなものがある。

- 会議室：3階には会議・商談等で使用できる部屋がある。レイアウトの変更可能。事前予約が必要。
- Howlt Coffee：アートとデザインをコンセプトにしたコーヒーショップ。営業時間 13:00~18:00。
- awabar fukuoka：泡専門スタンディングバー。営業時間 20:00~23:00。

3.5 アクセラレーター・プログラム

FGN のウェブサイトには「国内外に投資拠点を持つグローバルアクセラレーターと連携し、スタートアップが提供するプロダクトの認知拡大・販路拡大のためのプログラムを展開します。」とある (<https://growth-next.com/program> 2022年2月27日閲覧)。厳密には、FGN 自身 (主催・共催) のアクセラレーター・プログラムと、スポンサー企業のアクセラレーター・プログラムのために FGN が場所を貸す場合とがある。ここでは前者について解説する。

FGN 自身のアクセラレーター・プログラムの最初のものは、2019年に開催された「Open Network Lab FUKUOKA」(「Onlab FUKUOKA」と略称される) である (fgn-2020)。ウェブサイトでは、Onlab FUKUOKA は、「大手企業とスタートアップがオープンイノベーションを通じた事業創出を目指すプログラムで」、「福岡市を舞台にスマートシティの社会実装を目指し、福岡地域戦略推進協議会 (FDC) と Fukuoka Growth Next (FGN)、デジタルガレージが共催して」と紹介される (https://onlab.jp/journal/program_fukuoka_2nd/ 2022年2月27日閲覧)。実際には Onlab FUKUOKA は、「デジタルガレージ (Digital Garage)」の事

業である「Open Network Lab」の福岡地域に特化したバージョンである。⁶ FGN は、自身にアクセラレーターのノウハウがなかったため、デジタルガレージに運営を任せつつ、場所を提供するなどの協力をして、FGN のアクセラレーター・プログラムとして実施している。運営資金は、主にパートナー企業から出ており、FGN と福岡市は資金を支出していない (fgn-2020)。

1 期約 3 ヶ月のプログラム実施期間中に (募集期間、選考期間を含めると約 6 ヶ月におよぶ)、「協賛企業と共にアイデア検証 課題検証」「協業の内容具体化 (PoC、業務提携、サービス導入、出資など)」「各協業案実施準備、実施」の 3 段階でことが進められ、最後に Demo Day が開催される。サポート内容としては、メンタリング、コミュニティ (他のスタートアップや協賛企業との繋がり)、専門領域サポート (大手優良企業との連携・協力)、Onlab 特典制度 (インフラ、バックオフィス系、分析やリクルーティングツール等、様々な特典)、資金調達 (双方が合意した場合のみ)、インキュベーションスペース (FGN のコワーキングスペースを無償で提供) があげられている。パートナー企業として、福岡地所、竹中工務店、カカクコム、九電工、DREAM PLUS、ふくおかフィナンシャルグループ、等々が参画している (<https://onlab.jp/programs/fukuoka/> 2022 年 2 月 27 日閲覧)。

実際の運営は、簡単に言えば、パートナー企業がスポンサーとしてお金を出し (参加するスタートアップにとっては無償)、デジタルガレージがメンターとして入って、スタートアップとパートナー企業をマッチングし、実証実験や事業創出に繋げるというものである。Open Network Lab のスタッフは FGN に常駐しており、ネットワーキングにも参加している。FGN はその入居者を Onlab FUKUOKA に送り出せるよう育成しようとしているが、FGN から応募するスタートアップだけでは数的に全く不足で、福岡に限らず全国および海外からもスタートアップの参加を受け入れている。福岡市は国家戦略特区で実証実験もやり易い、あるいは営業拠点として福岡市を考えているといった理由で、東京等から参加するチームもいるのだという (fgn-2020)。

Onlab FUKUOKA のアクセラレーターとしての特徴は、次のようなことである。①大企業 1 社主催のプログラムと異なり、複数のパートナー企業が複数のスタートアップと組むもので、事業創出の可能性が高くなること。②スタートアップ自体の事業やソリューションに対するブラッシュアップに重点があるのではなく、大企業との連携プロジェクトの組成に注力していること。したがって、③対象となるのは、製品が固まり売上が立ち始めたフェーズやこれから製品を拡販していくフェーズのスタートアップであり、社会実装にこだわっていること、である (https://onlab.jp/journal/program_fukuoka_2nd/ 2022 年 2 月 27

⁶ デジタルガレージは、デジタルマーケティングと総合決済プラットフォームを 2 大収益基盤とする企業で、フィナンシャルテクノロジー、マーケティングテクノロジー、インキュベーションテクノロジー、ロングタームインキュベーションの 4 つの事業セグメントを持つ (<https://www.garage.co.jp/ja/business/> 2022 年 2 月 25 日閲覧)。「Open Network Lab (Onlab)」はインキュベーションテクノロジー・セグメントの事業の 1 つで、日本のアクセラレーター・プログラムの草分けとして 2010 年 4 月に開始された。これまでに 100 社超のスタートアップを支援している。Open Network Lab には、特定分野・地域にフォーカスした幾つかの特化版プログラムがある。Open Network Lab FUKUOKA の他、同 HOKKAIDO (北海道に特化)、同 Resi-Tech (ライフスタイル領域に特化)、同 BioHealth (バイオ・ヘルスケア領域に特化) である (<https://onlab.jp/> 2022 年 2 月 27 日閲覧)。

日閲覧)。

2019年の第1期プログラムでは、国内外から63社の応募があり、1次選考やピッチ大会を経て13社が採択された。参加したパートナー企業は、地場企業が圧倒的に多く、実証実験(Proof of Concept: PoC)組成に至ったプロジェクトも多かった(https://onlab.jp/journal/program_fukuoka_2nd/ 2022年2月27日閲覧)。

第2期プログラム(2020年12月~2021年3月)では、「福岡の企業をはじめとする多様な企業とのオープンイノベーションを通し、5G, xR, デジタルツイン等の技術を活用したビジネスを含む、New Normalに求められるサービス・テクノロジーの社会実装を目指し、快適で質の高いライフスタイルと都市空間の創出,世界に誇れるまちづくりを目指します。」として、8つの重視するテーマを掲げている。それは、①暮らし(豊かな暮らしを叶えるもの:スマートライフ,健康増進,スマートホーム等),②働くこと(柔軟で,創造的な働き方を叶えるもの:新たなコミュニケーション手法,New Normalにおけるオフィス空間,IoT化した家具),③移動(移動ニーズの変化を満たすもの:スマートモビリティ,サービス・モノの移動を支えるソリューション, Maas等),④メディアコミュニケーション(メディアを通じて豊かな体験を提供できるもの:デジタルメディアプラットフォーム, デジタルメディアコンテンツ, OMO [online merges with offline]等),⑤フィンテック(従来の銀行像を変革し得る技術:高齢者に優しい金融,金融包摂,法人事業を支えるサブスクリプションビジネス等),⑥スマートシティ(最適化されたサステイナブルな都市:5Gを活用した都市間連携,カーボンマネジメント,スマートインフラ等),⑦コンストラクション(建設の生産性や価値を高めるもの:建設・設計プロセスのデジタルトランスフォーメーション,調達プロセスの自動化,建設ロボット等),⑧教育・ヘルスケア(学び,ヘルスケアのDX化を進めるもの:キャンパスのデジタルトランスフォーメーション,講義のデジタルトランスフォーメーション,テレワーク中の従業員の健康管理等),以上のようなものである(<https://onlab.jp/programs/fukuoka/> 2022年2月27日閲覧)。第2期では,福岡および日本の他地域に拠点のあるスタートアップに加え,アジア,北米,欧州等から計73社の応募があり,うち国内企業6社(うち2社は福岡市に拠点がある),海外企業1社(カナダ),計7社が採択された(<https://onlab.jp/programs/fukuoka-2nd-overview/> 2022年2月28日閲覧)。

3.6 ベンチャーキャピタル・ファンド

FGNには自身のVCファンド(FGN ABBA Lab ファンド)に加え,協力関係にあるVCファンドが幾つかあり,各々,以下の通りである。

(1) FGN ABBA Lab ファンド

2019年9月に,FGNの運営委員会メンバーの1つである福岡地所株式会社とABBA Labが共同して,FGNに拠点を置くVCファンド「FGN ABBA Lab ファンド」を設立した。主にプレシード~シリーズAのアーリーステージのスタートアップへの支援を行う投資ファンドである。設立と同時にFGNのスポンサー企業である西日本シティ銀行を始め3社

が出資し、⁷ さらに、FGN 入居者 5 社を含めた 14 社のスタートアップへの投資を決定（または投資実行）した。その後、ジャンルを限定せずエキサイティングなアイデアを持った約 50 社のスタートアップへ投資を完了し、投資先各社の育成・社会実装の支援を行っている（<https://note.com/fgnabbalab/n/nd84cd331e98c> ; <https://fgnabbalab.com/#about> 何れも 2022 年 3 月 1 日閲覧）。なお、福岡市はファンドに出資していない（fgn-2020）。

株式会社 ABBALab（本社：東京都千代田区、代表取締役 小笠原治氏）は、東京・秋葉原の「DMM.make AKIBA」（メイカースペース、オフィス）を拠点とした、IoT ハードウェアと付帯サービスを開発するスタートアップを支援するシード・アクセラレーターである。代表取締役の小笠原治氏は、2017 年の FGN の開設以来、メンタリングやイベントを通じてスタートアップ育成に関与している⁸（<https://fgnabbalab.com/#top> ; <http://abbalab.com/about> 何れも 2022 年 3 月 1 日閲覧）。ABBALab は東京にあって独自のファンドを運営していたが、今回は 2 号ファンドの形で福岡地所と共同で FGN を拠点にして FGN ABBALab ファンド作ったのである。元々、FGN 入居者の声に応え作ったものだが、投資対象は FGN 入居企業に限らず、全国、全世界のスタートアップである。FGN には、小笠原氏が随時やって来るほか、室井信人氏（福岡地所）が同ファンド担当として常駐している（fgn-2020）。

(2) FGN と協力関係のある VC ファンド

FGN ABBALab ファンド以外に、福岡市に拠点を置く VC で FGN と協力関係のあるものとして（「FGN mentor hours」にメンターとして参与する等）、以下がある（<https://growth-next.com/event/mentorhours202203> 2022 年 3 月 1 日閲覧）。

① GxPartners（福岡市中央区天神 1 丁目 15-5、代表パートナー&CEO 岸原稔泰氏）

2018 設立。シード/アーリーステージのスタートアップが対象。資金提供に加え、パートナーの事業会社との連携、アクセラレーションプログラム、海外パートナーとの協力体制構築（アジア進出などグローバル展開を目指すスタートアップ、および日本進出を目指す海外スタートアップの支援）も行っている。事業パートナーとして、FFG ベンチャービジネスパートナーズ、西鉄グループ、IDEX、QTnet、福岡銀行、九電工、ワールドホールディングス、凸版印刷、西日本新聞社、三井松島ホールディングスがあげられている（<https://gxpartners.vc/> 2022 年 3 月 1 日閲覧）。なお、代表パートナー&CEO の岸原稔泰氏は、2016 年に福岡市を拠点とするアクセラレーター「StartupGoGo」を設立し、ピッチイベント「StartupGo!Go!」を毎年開催している（ピッチイベントは 2014 年から開始）。GxPartners は、StartupGoGo の投資事業を担う VC という位置づけである。2019 年 4 月か

⁷ 出資した 3 社とは、西日本シティ銀行の他、福岡地所、Mistletoe Venture Partners（創設者：孫泰蔵氏）であり、出資額は合計 5 億円である。「引き続き出資企業を募り、総額 10 億円のファンド規模を目指します。」ということである（[file:///C:/Users/Surface2018/Downloads/d37341-20191029-2921%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Surface2018/Downloads/d37341-20191029-2921%20(1).pdf) 2022 年 3 月 6 日閲覧）。

⁸ 面談調査によれば、ABBALab の小笠原治氏は、「高島市長とスタートアップを作ってきたキーマンでもある。今回も FGN ABBALab ファンドを高島市長と孫泰蔵氏とトニー・ヒューズ氏のメンバーで作った。」のだという（fgn-2020）。なお、孫泰蔵氏は MOVIDA JAPAN 代表取締役社長兼最高経営責任者であり、トニー・ヒューズ氏は英国貿易投資総省 Tech City 投資チームデジタルコンテンツ・スペシャリストである。

らは GxPartners は FFG ベンチャービジネスパートナーズと共同で「九州オープンイノベーションファンド」を設立し投資事業を開始した (<https://startup-gogo.com/testcms/> 2022 年 3 月 1 日閲覧)。

② ドーガン・ベータ (福岡市中央区大名 2 丁目 4 番 22 号, 代表取締役パートナー 林龍平氏)

2017 年設立。「金融の地産地消」を目指す VC ファンドを複数本運営している。「IPO を必須としない」という前提のもと, 長期・少額投資スキームを組む。新規スタートアップだけでなく, 九州地区を主な拠点とする中小企業の新規事業展開, 第二創業に対してもハンズオン支援を行う (<https://dogan.vc/business> 2022 年 3 月 1 日閲覧)。

③ FFG ベンチャービジネスパートナーズ (福岡市中央区天神二丁目 13 番 1 号)

2016 年設立。ふくおかフィナンシャルグループの 100% 子会社の VC。業種, エリアを問わず, シード/アーリーステージからレターズステージの企業まで幅広く投資する。「九州・大学発ベンチャー振興会議」と連携して大学発ベンチャーの創出・育成も行う (<http://www.ffg-venture.co.jp/> 2022 年 3 月 1 日閲覧)。

3.7 Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援システムのまとめと活動成果

ここでは, 以上で解説した FGN のスタートアップ支援システムを分かり易く整理し, また近年までの成果について紹介する。

(1) Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援システムのまとめ

これまで説明してきた FGN のスタートアップ支援の取り組みを整理したのが, 図 3 である。FGN では, スタートアップ支援の様々な取り組み (支援メニュー) が幾層にも重なり, それを運営委員会と事務局が管理・運営する。そして, 民間のメンター, ベンチャーキャピタリスト (VCst), 専門家, および企業が, これに様々な形で協力・提携している様を描いている。

既述のように, 厳密には, スタートアップカフェは FGN とは別々に運営されているが, FGN の 1 階に入居して密接に連携していること, どちらも福岡市 (経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課) の管轄下にあることを考慮して, ひとまとめにして描いている。スタートアップカフェは, 厳密な意味のスタートアップ (新しい技術やビジネスモデルを使って急成長を目指す新興企業) だけでなく, 起業家一般 (飲食店, NPO, スモールビジネスも含む) をサポートするもので, 様々なサービスメニューがあるが, 概ね起業前の準備段階から起業直後の段階への支援が主である。

多くのインキュベーターは, オフィス等の事業スペースをリーズナブルな金額で賃貸し, それにインキュベーションマネージャーによる日常的なサポートと (多くはオプションとして, 必要に応じて) その他の支援 (専門家との相談, 事業パートナー候補への紹介,

各種交流会など)が付随するというものである。⁹ FGN がやや特殊なのは、必ずしも、オフィス入居者へのサービスが中心にあるというわけではなく、スタートアップカフェでの相談・支援や各種イベントへの参加、起業家・各種人材育成プログラムの受講も入居者に限定されておらず広く門戸が開かれているということである。入居者に限定された支援プログラムは基本的にはない。入居者は、これらの支援メニューから適宜必要なものを活用していく。ただし、スポンサー企業から「こういう入居者はいないか」と聞かれたら紹介するというような間接的な支援はあるという (fgn-2020)。

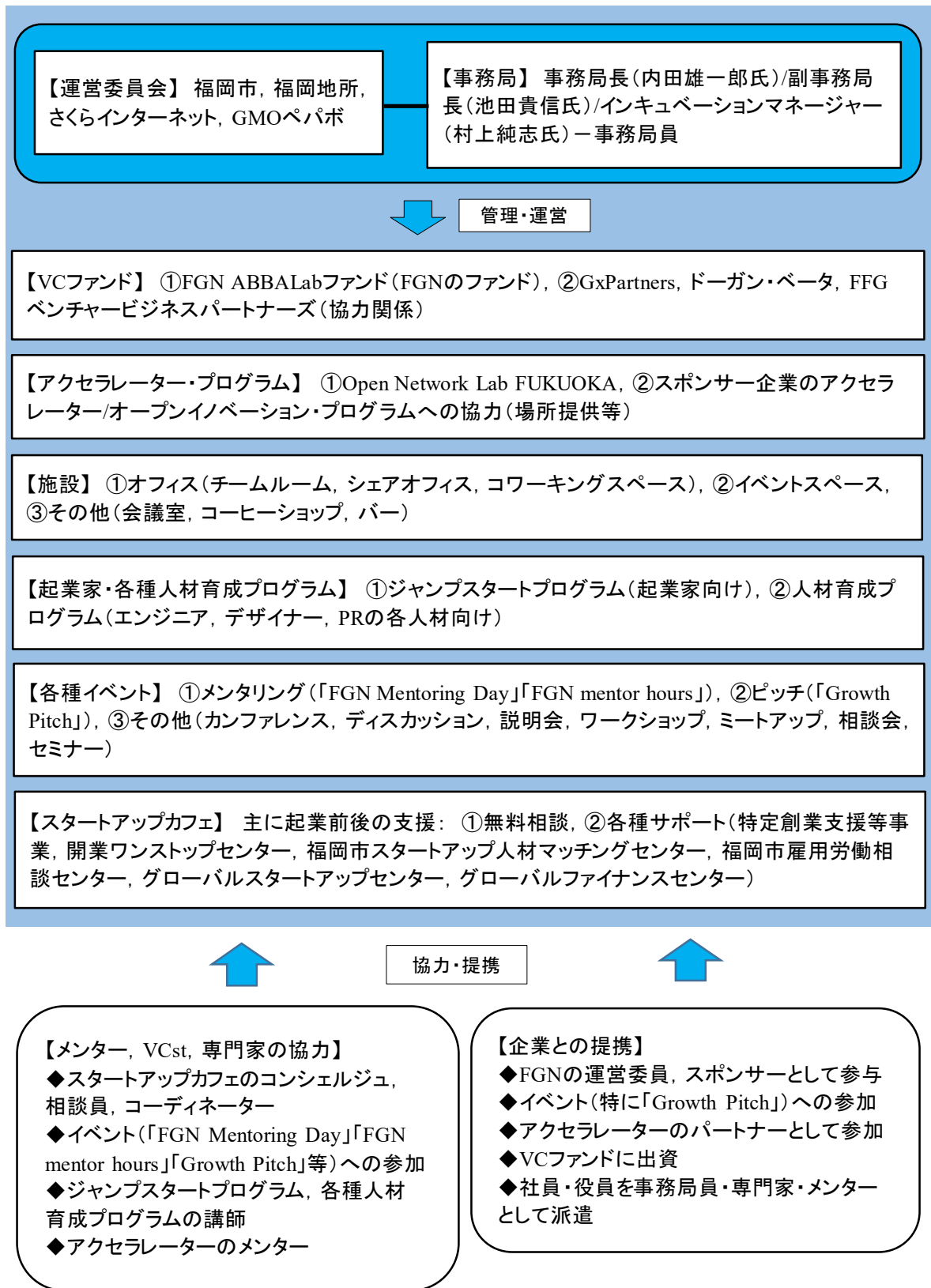
FGN は、アクセラレーター・プログラムが併設されている点でも特殊である。ただし、FGN の施設入居者をアクセラレーターへ送りだそうとはしているが、応募は全国・海外から広く受け入れている。また、アクセラレーターを卒業した人が入居してくる可能性もあるが、特にリンクされておらず、並行で実施されている。さらに、VC ファンドについても、入居者の資金調達を支援することが FGN ABBALab ファンド設立の切っ掛けであったが、投資対象は入居者に限定されていない (fgn-2020)。要するに、図 3 中の支援メニューは、各々がほぼ別枠で実施されている。例えば、ある支援メニューへのアクセスが、施設入居者もしくはジャンプスタートプログラム (FGN では「インキュベーション」と呼ばれている) 受講者にのみに限定されるといったことはない。

他方で、図 3 の支援メニューの各層は、大まかにではあるが、下から上へ起業・スタートアップの発展ステージに対応したような形で積みあがっているように見える (図 3 自体は、筆者が FGN の活動内容を理解して、適切と思われる形で整理したものである)。つまり、ある人が起業を志し、それに向けた準備 (情報収集、各種手続き、知識・スキルの学習、人脈の構築) を行う。やがて、施設に入居して本格的に起業とスタートアップの経営に着手し、ある程度の段階まで来たらアクセラレーターに参加して、大企業との連携で実証実験や社会実装に取り組む。さらに VC ファンドから資金調達し事業拡大に備える、といった流れに沿って支援を提供するように整備されているようである。

これを裏付けるように、FGN での面談調査の際に、「スタートアップカフェは、ラーメン屋、NPO、スモールビジネスも含めた起業家をサポートする。その中から、短期間で急成長したいという方が FGN に入ってくるイメージ。」「ジャンプスタートプログラムは、応募者からある程度選抜して、確度の高そうな起業家の成長支援という形でやっている。実際に、そこからここに入居してファンドから出資を受けるストーリーは出来つつある。」といった発言があった (fgn-2020)。つまり、これは全体としてスタートアップ支援のためのエコシステムをなしていると言える。

⁹ インキュベーターの一般的特徴としては、①支援期間 (入居期間) は 1~数年程度で、その範囲内でチームごとに適宜決まる、②入居者の選抜は非定期的で非競争的 (一定の資格審査や成長性を見極めはある)、③入居者への事業スペース (専用オフィス、コワーキングスペース等) の賃貸しにより収入を得るが、非営利のケースが多い、④入居者への支援として、スペース提供以外に、会計・法律などの専門家の助言を適宜受けられるようにするといったことがあるが、メンタリングやマッチングはそれほど体系的・集中的には実施していない (以上は、主に次の文献を参考に筆者なりにまとめた。Cohen, 2013 ; Cohen and Hochberg, 2014)。

図3 Fukuoka Growth Next のスタートアップ支援システム



(出所) 筆者作成。

(2) FGN の活動成果

ここでは、主に FGN のリニューアルオープン（2019 年 5 月 31 日）から 2021 年 5 月 31 日までの 2 年間の活動成果を（一部は異なる）、公開資料（FGN, 2021）に基づき紹介する（数値は、2021 年 5 月 31 日時点の速報値）。

- 入居企業の成長指標
 - ・ 資金調達額（入居期間中に得たもの）：約 95 億円（集計期間 2019 年 5 月 31 日～2021 年 5 月 31 日）
 - ・ 売上増加率：154%（集計期間 2020 年 4 月 1 日から 2021 年 5 月 31 日）
 - ・ 新規雇用数：394 人（集計期間 2019 年 5 月 31 日～2021 年 5 月 31 日）

- 入居企業数の変化（2019 年 5 月 31 日と 2021 年 5 月 31 日の対比）
 - ・ チームルーム：15 社→18 社
 - ・ シェアオフィス：30 社→23 社
 - ・ コワーキングスペース：60→104 社
 - ・ 計：105 社→145 社

- 入居企業の事業別社数（複数業種にまたがる場合は、1 社が複数回カウントされている）（2021 年 5 月 31 日時点の速報値）
 - ・ ソフトウェア開発：52
 - ・ コンサルティング：17
 - ・ マーケティング，HR：各 15
 - ・ ヘルスケア：13
 - ・ IoT：10
 - ・ エンタテインメント：9
 - ・ 食：8
 - ・ デザイン：7
 - ・ エドテック：6
 - ・ シェアリング，Web，スタートアップ支援：各 5
 - ・ 一次産業，レジジャー：各 4
 - ・ エネルギー，スポーツ，物流，ファイナンス，不動産，法律：各 3
 - ・ ドローン，AR，会計，コミュニケーション：各 2
 - ・ 教育，家具，医療，流通，ファッション，モビリティ，通信：各 1

- 2021 年度スポンサー企業合計 31 社。その業種別内訳は、金融 7 社、製造・小売業・商社 6 社、IT5 社、不動産・建築 5 社、インフラ 4 社、メディア 4 社。

- メンタリング・プログラム（VC 相談会「FGN mentor hours」、および福岡以外に拠点を置く投資家によるもの）の成果（2019 年 5 月 31 日～2021 年 5 月 31 日）
 - ・ 開催数：70 回

- ・ 参加企業数：延べ 384 社
- ・ マッチング数：466 回
(メンタリングは FGN 入居企業以外に、広く福岡市内のスタートアップにも開放)
- ピッチイベント（スタートアップと企業の事業提携を生み出すプラットフォーム「Growth Pitch」）（2019 年 4 月 11 日～2021 年 5 月 31 日）
 - ・ 開催回数：30 回
 - ・ 登壇企業数：130 社（福岡以外に拠点を置くスタートアップも数多く含む）
 - ・ マッチング回数：8,632 回
(デロイトトーマツベンチャーサポートと共同開催。ピッチ後のマッチングもきめ細かに対応)
- 各種イベント開催実績
 - ・ 実施イベント数：186 回（2019 年 6 月～2020 年 5 月），125 回（2020 年 6 月～2021 年 5 月）
 - ・ イベント参加者数（延べ）：9,043 人（2019 年 6 月～2020 年 5 月），1 万 6,469 人（2020 年 6 月～2021 年 5 月）

4. まとめ

本研究では、福岡市のスタートアップ支援の取り組みの中での FGN の位置づけ、FGN の概要と運営体制およびスタートアップ支援の具体的内容について詳しく解説してきた。そして、FGN（スタートアップカフェを含む）が、主にプレシードからミドルのステージの起業家・スタートアップの支援について包括的・体系的な支援メニューを整備してきていることを明らかにした。つまり、次のような流れである。

スタートアップカフェ（起業前後の相談・サポート）→各種イベント（メンタリング、マッチング、交流、情報収集、学習等）→ジャンプスタートプログラム（起業家向けの体系的な教育プログラム）→オフィスに入居（FGN スタッフによる日常的サポート）→アクセラレーター（大企業との提携による実証実験・社会実装） and/or VC ファンド（事業拡大のための資金調達）

この流れはあくまでも大まかなものであり、実際には必ずしも厳密にこの順番でないことや、一部をスキップするようなケースもあるであろう（例えば、オフィスに入居した後でジャンプスタートプログラムに参加する、入居せずに外部からアクセラレーターに参加する、VC ファンドはプレシード～シリーズ A のアーリーステージのスタートアップを対象としている等）。また、支援メニューは基本的に互いにリンクされておらず別々に運営されており、しかもオープンで、入居者だけでなく外部者も利用できる。

こうした包括的・体系的な支援メニューの整備は、FGN が官民共同運営により地元の企業、VC、専門家を巻きこみ、必要に応じて地元以外の個人・団体の力も借りて、スタート

アップ支援のエコシステムを構築してきたことと表裏一体である。しかも地元以外の個人・企業でも各支援メニューに柔軟にアクセスできるようにすることで（もしくはセミナー等のイベント参加者として招致することで）、このエコシステムへ外部者も吸引し、福岡市のスタートアップ都市としての地位をより強固にすることに貢献している。

なお、福岡市全体のスタートアップ支援策としては、前出の図1から分かるように、スタートアップカフェとFGN以外にも多数の政策がある。同様に、FGNの紹介資料では、FGN（スタートアップカフェを含む）のスタートアップ支援エコシステムは、起業・スタートアップの成長ステージから言えば、プレシードからミドルステージ（創業前準備から事業検証までの段階）をカバーしたものである。その後のレーターステージ（事業拡大および事業確立の段階）の支援はFGNではなく「福岡地域戦略推進協議会（Fukuoka D.C.）」¹⁰が主に担うものとされている（FGN, 2020, p. 9）。上述したように、VCファンドやアクセラレーターでもFGNとは別途運営されているものもある。したがって、FGNのスタートアップ支援エコシステムは、福岡市全体のスタートアップ・エコシステムの一部であり、サブシステムと見なせる。

最後に、官民共同運営に関して考察しよう。政府機関自身がスタートアップ育成に直接的に手を付けるのは往々にして非効率的であるといわれるが、¹¹ FGNの事例ではむしろ福岡市がコミットすることで上手くいっているように見える。福岡市のコミットの特徴は、次のようにまとめられる。①高島宗一郎市長が主導して福岡市をスタートアップ都市として推進する政策を打ち出し、それを長期間ぶれずに継続していること。②起業・スタートアップの発展ステージに対応した数多くの支援策を打ち出し、その利用の窓口・集積地としてスタートアップカフェやFGNを開設したこと。③毎年相当額をFGNの運営資金として出資していること。以上のコミットにより、スタートアップ都市としての福岡市のブランド形成に貢献し、FGNの経営の安定化を支えていること。しかし、④FGNの実際の運営は、民間出身の当該分野の経験者・専門家に委ね、地元および域外も含めたスタートアップ育成業界の個人・企業およびスタートアップとの連携に関心のある民間企業を巻き込みスタートアップ関連コミュニティの形成を促していること。このように、行政自身は政策的枠組みづくりや環境づくりを主に担当し、スタートアップ支援機関の実際の運営は民間に委ね、様々な個人・団体を巻き込んだオープンで柔軟なコミュニティを形成することで、かえって福岡市のこの分野での存在感を高めることに成功しているのである。

¹⁰ ウェブサイトによれば、「福岡地域戦略推進協議会（Fukuoka D.C.）とは、福岡の新しい将来像を描き、地域の国際競争力を強化するために成長戦略の策定から推進までを一貫して行う、産学官民一体のシンク＆ドゥタンクです。福岡都市圏を核として、九州、さらには隣接するアジア地域との連携を図り、事業性のあるプロジェクトを推進していきます。」と紹介されている（https://www.fukuoka-dc.jp/?page_id=30 2022年3月7日閲覧）。

¹¹ Feld (2012, Chapter 6)によれば、スタートアップ推進では（国・地方の）政府はあくまでも脇役であり、また政府に依存し過ぎるべきではないとする。その理由として、政府はしばしば人々が期待するほど資金を有していないこと、政府人員には起業家の背景を持つものが非常に少ないこと、政府の取り組みのタイムサイクルは政権の任期に合わせて数年単位であり起業活動を継続的に支えるには適さないこと、そして、階層制と官僚制によって特徴づけられる政府はネットワーク型の起業家コミュニティと折り合いが悪いこと、が指摘される。

参考文献

<日本語>

- FGN (Fukuoka Growth Next) (2020) 「*fgn*. FUKUOKA GROWTH NEXT」 (2020年10月23日 FGN 訪問調査時に入手した資料)
- FGN (2021) 「福岡のスタートアップ支援施設『Fukuoka Growth Next』がリニューアルオープンから2周年。FGNの今を示すインフォグラフィックを公開」『PR TIMES』(2021年6月1日) (<https://prtimes.jp/main/html/rd/p/000000024.000037341.html> 2022年3月4日閲覧)
- 福岡市 (2019) 「国家戦略特区 福岡市 グローバル創業・雇用創出特区」福岡市総務企画局企画調整部 (2019年6月発行) (<https://www.city.fukuoka.lg.jp/data/open/cnt/3/59163/1/tokkupanfu.pdf?20220131134722> (2022年3月6日閲覧))
- 福岡市 (2020) 「福岡市のスタートアップ支援の取組み」福岡市経済観光文化局創業・立地推進部創業支援課 (2020年4月作成) (2020年10月23日 FGN 訪問調査時に入手した資料)

<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., & Hochberg, Y. V. (2014). Accelerating startups: The seed accelerator phenomenon. Available at SSRN 2418000. Retrieved from http://papers.ssrn.com/sol3/Papers.cfm?abstract_id=2418000.
- Feld, B. (2012). *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons. Inc.

<面談調査記録>コード, 対象, 実施日

fgn-2020 Fukuoka Growth Next 2020年10月23日

台湾と日本におけるスタートアップ・エコシステムの研究

令和4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
