

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

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

Working Paper Series Vol. 2020-06  
2020年3月

この Working Paper の内容は著者によるものであり、必ずしも当研究所の見解を反映したものではない。なお、一部といえども無断で引用、再録されてはならない。

**公益財団法人アジア成長研究所**

# 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

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

### 要 旨

本研究は、台湾のスタートアップ・アクセラレータ「AppWorks (之初創投)」の事例研究である。アクセラレータとは、毎期数ヵ月間程度の育成プログラムにより数組から数十組の起業チームを集中的に支援し、メンタリングによるビジネスモデルの改良・練り直し、(潜在的な) 投資家やビジネスパートナーとのマッチング等を通して、比較的短期間でスタートアップの事業化実現と成長促進を図る支援方式である。米国シリコンバレーの Y Combinator (2005 年創設) に始まり世界中に広まった。本研究で取り上げる AppWorks は、2010 年開始で台湾初の民間アクセラレータであり、卒業生起業家等によって構成されるコミュニティの規模ではアジア最大級とされる。その詳細な事例研究により、台湾・アジアの代表的アクセラレータの支援内容、運営体制、起業チームの特徴などの実情が理解される。加えて、AppWorks の特徴は、その明確な戦略性にある。ビジネス領域ではインターネット産業/デジタルエコノミー、目指すべき市場としては大東南アジア経済圏 (ASEAN+台湾、香港) にフォーカスする。また、アクセラレータの他に、独自のベンチャーキャピタル・ファンドを運営して、アクセラレータの運営資金を稼ぐとともに (アクセラレータ参加は無料)、アクセラレータ卒業生および他の有望なスタートアップに投資している。これを通して、相互扶助と「恩送り」のカルチャーを持つコミュニティを構築し、それを土台にスタートアップ・エコシステム (スタートアップの簇生、連携・ビジネスチャンス開拓、投資・資金供給) の発展を実現するという戦略ストーリーである。本研究では、これを詳細に解説し、これが見方によっては、デジタルエコノミー推進に向けた台湾政府の政策を先取り (もしくは具体化) したものであることを示す。そして、AppWorks の「スタートアップ・エコシステム戦略」は、GAFA や BATH のようなメジャーなプラットフォーマーを生み出し得ない (日本を含めた) 中小国にとって注目すべき取り組みであると指摘する。

**JEL 分類 :** M13

**キーワード :** アクセラレータ、スタートアップ、AppWorks (之初創投)、コミュニティ、エコシステム

## 目次

1	課題と分析枠組み.....	1
2	AppWorks 設立の背景.....	4
3	AppWorks の運営 .....	6
3.1	支援内容 .....	6
(1)	概要.....	6
(2)	メンター .....	8
(3)	Demo Day.....	8
(4)	資金調達 .....	12
3.2	アクセラレータの選抜プロセスと起業チームの特徴.....	13
(1)	選抜プロセス.....	13
(2)	起業チームの特徴（規模、国籍・出身地、経歴、卒業後の進路） .....	13
3.3	AppWorks の運営体制（スタッフ、運営資金） .....	15
(1)	スタッフ .....	15
(2)	運営資金（ファンド） .....	16
4	AppWorks の発展戦略.....	19
4.1	戦略と発展プロセス .....	19
4.2	フォーカス領域：AI・Blockchain と大東南アジア圏 .....	23
(1)	AI と Blockchain .....	23
(2)	大東南アジア圏（GSEA） .....	24
5	AppWorks の活動成果.....	27
5.1	AppWorks エコシステムの発展.....	27
5.2	関連業界・国家レベルでの貢献.....	30
(1)	国家レベルの発展戦略を先取り .....	30
(2)	ベンチャーキャピタル業界の再活性化.....	32
(3)	人材供給 .....	32
6	まとめとディスカッション .....	33
	参考文献.....	36

# 1 課題と分析枠組み

本研究は、台湾のスタートアップ・エコシステムの中で、アクセラレータ (Accelerator) に注目する。アクセラレータは、スタートアップ支援の最前線にあり、ベンチャーキャピタル (VC) やエンジェル等の資金提供者、(オープンイノベーションを望む) 既存企業、その他の支援アクターのリソースが集まり、様々なマッチングが行われるため、いわばエコシステムのハブとしての位置づけを持っている。その中でも、ここでは台湾を代表するアクセラレータとみなされる「AppWorks (之初創投)」の事例に特に焦点を当て、その活動内容と成果について詳説する。

さて、アクセラレータは米国シリコンバレーの Y Combinator (2005 年創設) から始まり、スタートアップ育成の新たな手法として全世界に広がった。台湾においても、従来からある VC や政府関連機関等に加え、2010 年代にアクセラレータやコワーキングスペース (co-working space) 等の新しいタイプの起業家支援アクターが登場しはじめ、近年急速に増加し、また多様化している (図 1 参照)。

図 1 台湾のスタートアップ・エコシステム地図 (2019 年)



出所) 台北市電腦商業同業公會 (TCA : Taipei Computer Association) 提供資料より引用 (元の情報源は、國家發展委員會)。

アクセラレータ (中国語では「加速器」) について、台湾においては、政府により 2012 年から育成加速器の仕組みが構築され、2013 年には「新興産業加速育成計画」が打ち出された。この中で、工業技術研究院 (ITRI)、國立交通大學、國立中原大學を各々核と

し、創新育成センター、法人企業、専門的支援機関が参画する「育成聯盟」が3つ形成された（各々、「A、B、C聯盟」と称し、欧米市場、アジア市場、新興市場の開拓を目指す）。そして、有望スタートアップに対して、メンタリング、早期資金提供（エンジェル、VC、大手企業投資部門とのマッチング）、および国際ネットワーク形成支援を通じて、迅速な成長と国際市場への進出を促すものである。こうした政府主導の仕組みの他に、民間のアクセラレータも登場した。最初のもは、本稿で詳しく分析するAppWorks（2010年開始）で、その後、民間のアクセラレータが増加している。

ここでアクセラレータの定義（特に従来型のインキュベータとの違い）をみてみよう。複数の文献（Clarysse & Yusubova, 2014; Hathaway, 2016; Madaleno, Nathan, Overman & Waights, 2018）および筆者自身の観察によれば、アクセラレータは次のような特色を持つ。①育成期間：每期一定のプログラム実施期間（3～6ヵ月程度）がある（インキュベータは、1～5年程度で個別的）、②対象企業の成長ステージ：主に初期ステージ（インキュベータは、様々）、③仲間：每期、多数の起業チーム／スタートアップが同窓生として参加している（インキュベータは、集団的指導はない）、④選抜方式：定期的に多数の応募者から一定数が選抜される（インキュベータは、一定の条件を満たせば入居でき、入居時期は個別的）、⑤支援方法：セミナーや各種アドバイス、投資家や事業パートナーとのマッチングなどの他、メンター（起業経験者や業界経験者）による集中的な指導を行う（インキュベータも各種支援があるが、メンターによる指導は少ない）、⑥スペース：固有のオフィス等のスペースがある場合もあれば、それがなくバーチャルで、あるいは時折定期的に集合するだけという場合もある（インキュベータは、固有の建物があり、各起業チームに特定のスペースが提供される）。無論、以上はあくまでも一般論でありケースごとに若干の違いはある。

アクセラレータに関しては多数の既存研究がある。例えば、Pauwels, Clarysse, Wright & Van Hove (2016) は、欧州の13のアクセラレータの調査から、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）を挙げる。同様に Clarysse & Yusubova (2014) は、欧州の13のアクセラレータの事例に基づき、アクセラレータが効果を上げるためには、**selection process and criteria**（選抜プロセスと基準）、**business support services**（メンタリングを含む支援内容）、**networking**（起業チームの内外でのネットワーキング促進）の3つが適切であることが不可欠と述べる。さらに、Fowle (2017) は、文献サーベイに基づき、アクセラレータの成功要因として、起業活動の豊富な地域での立地、仲間・グループ学習の重視、内外のネットワーク（コミュニティ）形成、（保障としてではなく成功報酬としての）資金提供、投資家ネットワークとの連結、（アクセラレータ自身の）ブランド構築、（その結果としての）優秀な起業チームの吸引・選抜、高品質のプログラムを挙げる。

アクセラレータの活動成果を如何に評価するかに関して、例えば、Bone, Gonzalez-Uribe, Haley & Lahr (2019) は、英国での広範な調査に基づき、アクセラレータの支援内容の細目（例えば、資金提供、オフィススペース提供、実験室や機器の使用、仲間チームとの繋がり、コーチング、ビジネスモデルの検証・改善、ビジネス・スキルの訓練、潜在的パートナーや顧客へのアクセス支援、潜在的投資家へのアクセス支援など）に対するスタートアップからの評価を分析している。また、Hausberg & Korreck (2018) は、アクセラレータの評価では、卒業企業レベルでの成果とより広いレベルでの貢献の2側面から見ることを主張する。前者は卒業チームの数やサバイバル率、アクセラレータの支援を受けたスタートアップとそうでない企業とのパフォーマンスの比較といったことであり、後者は地域・国のようなマクロ経済への直接・間接の貢献（収入、雇用者数、税収など）である。

これらの研究は、多数のアクセラレータ（あるいは多数の卒業生スタートアップ）についての調査やデータ（もしくは他者によるそうした調査研究のサーベイ）から得られた知見を整理・分析し紹介したものである。アクセラレータの活動・成果についての一般的傾向やその中でのバリエーションを知るには良いが、アクセラレータの個々の活動の具体的内容および個別のアクセラレータの特徴（特に設立の背景、創設者やスタッフの個性・経歴、発展戦略）については踏み込んだ理解が得られないという欠点がある。この点については、Stross (2012) による Y Combinator の非常に詳細は分析が参考になる。また、Ester (2017) もシリコンバレーのアクセラレータについて、ある程度個別の事例を紹介しながら地域の特徴を分析している。本研究も基本的に個別のアクセラレータの in-depth ケーススタディであり、取り上げるのは台湾の AppWorks である。無論、個別事例からくみ取られる教訓・示唆には限界があることも確かである。ただ、筆者の考えでは、その事例が当該業界・分野の中で代表・典型（のひとつ）とみなされる場合（Y Combinator はまさにそうであろう）、同分野の他の事例を分析する際に、これをベンチマークとして参照できる。あるいは、当該事例が何らかの意味でユニークな存在であり、その詳しい分析を通して当該業界・分野の（全体像ではないにしても）ある側面について興味深い洞察が得られるような場合もある。これらの場合は、個別事例研究の限界をある程度補うような意義があるだろう。

本研究で AppWorks に焦点を当てるのは次のような理由からである。①AppWorks は（民間、政府系を含め）台湾で最初に設立されたアクセラレータで、その活動の歴史と成果において、少なくとも台湾では当該分野の代表例とみなされること（しかも、卒業生起業家等で構成されるコミュニティは「アジア最大規模」とされる）、②アクセラレータ自体に独自の明確な発展戦略があり（その点でユニークな存在であり）、見方によっては台湾の関連業界や国家レベルの発展戦略を先導しているとも解釈できること、そして、③台湾は米国と中国という2つの超大国の狭間でバランスをとりつつ、独自の発展・生き残りの道を切り開く必要に迫られた（日本も含む）中小国のある意味代表例と

も言えること、以上である。本研究は、アジアの代表的アクセラレータのひとつである AppWorks の事例分析を通して、アクセラレータの運営の実情が理解できるようにすることと、民間の一団体がやりようによっては関連業界・国家レベルの発展の方向性に一定の影響を与え得ることを示すことが課題である。

なお個別の事例研究とはいっても、分かりやすく描くには何らかの分析枠組みが必要である。この点、上でサーベイした既存研究を参考にし、次のような要素に注目する。

- 背景・戦略：アクセラレータ設立の背景（経緯、創設者・支持者の思想・経歴など）、戦略（フォーカス領域など）
- 運営：支援内容（スキル学習、メンタリング、ネットワーキング、資金調達など）、選抜プロセス、起業チームの特徴（チーム構成、経歴など）、アクセラレータ自体の運営体制（スタッフ、運営資金）
- 成果・貢献：支援企業レベルでの成果（卒業生企業の数、サバイバル率、企業価値、雇用創出、投資獲得、卒業生起業家のネットワークなど）、および、より広いレベルでの成果（関連業界、地域・国レベルでの影響・貢献）

以下の各節でこれらについて詳説する。すなわち、第2節では、アクセラレータの背景・戦略のうち背景の方に言及する。第3節は運営について、第4節は（発展）戦略について、第5節はこれまでの活動の成果・貢献について各々分析し、第6節はまとめとディスカッションである。なお、事例分析の材料としては、AppWorks のウェブサイトの情報、雑誌記事や既存文献に加え、筆者自身による聞き取り調査の記録を用いる。<sup>1</sup>

## 2 AppWorks 設立の背景

本節では、AppWorks（「之初創投」）設立の背景、とりわけ創設者の経歴・思想について解説する。AppWorks は、民間の運営する台湾最大のアクセラレータで、若手起業家であった林之晨（Jamie Lin）氏により 2009 年に創設された。台湾のアクセラレータと

---

<sup>1</sup> AppWorks ウェブサイト (<https://appworks.tw/>) の項目には、Accelerator（アクセラレータ・プログラム）、Investments（ファンドの投資活動）、School（ソフトウェア人材育成プログラム）、Team（スタッフ）、Join Us！（社員募集）の他、Blog がある。Blog には AppWorks 関係者がこれまでに執筆した記事（AppWorks の活動自体に関する宣伝・報告、産業情勢分析、スタートアップの事例紹介、起業ノウハウの教育的解説等）が 300 本以上も収録され、随時追加されている。本研究はこれを活用した。また、筆者自身による台湾での聞き取り調査（2017 年 9 月 27 日、および 2019 年 9 月 19 日に実施。引用の際は、各々、app-2017、app-2019 と記す。どちらも面談相手は AppWorks パートナーの Joseph Chan [詹德弘] 氏であった）で、公開された記事等では不明瞭な背景や詳細についても踏み込んだ取材をした。以下の事例分析は、特に断りのない限り、ウェブサイトと聞き取り調査からの情報に基づいており、煩雑さを避けるためいちいちソースは記さない。ただし、聞き取り調査時に聞いた発言を直接的に引用する場合、また、どの時点の話かを明らかにした方が適切だと思われる場合は、ソース（app-2017、app-2019）やウェブサイト閲覧日を記した。

しては最初期に開設されたものであり、支援対象領域はインターネットとモバイル関連ビジネス（2018年後半以降は、AIとBlockchainに特化）である。台北市内の繁華街に位置し（住所：台北市信義區基隆路一段178號，ひとつのビルの中の数フロアを使用）、1,650 m<sup>2</sup>の床面積にアクセラレータ、コワーキングスペース、オープンスペース、大小の会議室、ラウンジ、カフェなどの施設に高速無線ネットワーク、コピー・FAX・プリンターといった備品・設備があり365日24時間オープンである。機能的には、主に初期ステージの起業家を対象とするアクセラレータ、およびスタートアップに投資するベンチャーキャピタル（VC）としての2つの顔を持ち、加えて人材（ソフトウェア・エンジニア）育成のためのAppWorks Schoolの運営もしている（詳細は、後述）。

ここで、AppWorks創設者のJamie Lin氏の経歴を紹介する。Lin氏は、1978年に台湾で著名な医師の家庭に生まれた。1999年、台湾大學3年時に、同窓生とB2CのPC小売販売Webサイト「哈酷網」を立ち上げたように、本人も若くして起業経験がある。大学卒業後、New York University Stern School of Businessに留学した。2006年には、ニューヨークで、友人と共同で旅行者SNSの「Sosauce」を創設し、2008年には、それが3Dゲーム制作会社の「Muse Games」に生まれ変わった。自身で起業するのと前後して、HSS VenturesやAll Asia PartnersなどのVCで勤務した経験も持つ。ニューヨークに住みiPhoneやAndroidといったWebプラットフォームが勃興し起業チャンスの波が訪れたことを感じ取った同氏は、2009年に帰国しAppWorksを立ち上げた。<sup>2</sup>

さて、上述のように、AppWorksはソフトウェアやネットビジネスでの起業支援を専門とするが、この背景として、インターネットビジネスは一般に必要な初期投資額が小さくかつリスクが低いからということ以外に、台湾の次世代リーディング産業の発展を促すという狙いもある。2013年6月当時のJamie Lin氏のインタビュー記事によれば、次のような考えが示されている。すなわち、PCなどのハードウェアはコモディティ化が進み、その後最大価値を生み出すようになったのがインターネット企業である。シリコンバレーでは、GoogleやFacebookのようなインターネット企業やソフトウェア企業が現在最大価値を生み出している。これに加え、台湾の状況として、台湾には優れたエンジニアの蓄積があり、また台湾のエンターテインメント産業は世界に影響を与える力を持っている。台湾でインターネット産業が発展すれば、エンターテインメント、文化創意などの産業を推進することにも繋がる。総合的にみて、インターネット産業は台湾の産業全体を活性化させる上で、非常に有効なビジネスと言える、ということである（TechOrange, 2013b）。

同様に、2016年4月当時の詹益鑑（IC Jan）氏（AppWorksの共同創設者でパートナー）のインタビュー記事では次のような趣旨のことが述べられている。すなわち、インターネット産業は知識集約型で、小国であっても優秀な人材を投入すれば強い競争力を

---

<sup>2</sup> 以上のJamie Lin氏の経歴紹介は、「MR JAMIE」（<http://mrjamie.cc/about/>）およびWikipediaの「林之晨」（<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E6%9E%97%E4%B9%8B%E6%99%A8>）による。



持てるチャンスがある。台湾のハイテク製造業は次第に台湾の経済成長を牽引する力がなくなっており、牽引力はネットワーク産業へと移ってきている。新たなイノベーション・エコシステムを造成し、台湾をネットワーク強国に発展させることが急務である。新たな経済は、ネットワーク駆動型もしくはデジタル駆動型経済である。そこで重視されるのは、「群衆の知恵」（「群衆智慧」）と「データ活用能力」（「運用數據的能力」）であり、群衆の参画による創造という側面を持つネットワークの開放された環境で、その資源とデータを活用し最終消費者のニーズを理解できる「i 人材」が重要となる。

他方、従来台湾の経済成長を牽引してきた電子機器受託製造業（EMS：electronic manufacturing service）のビジネスモデルは、最終消費者よりも顧客（ブランド機器メーカー）に向き合い、コスト主導型で規模の経済を追求することが中心である。台湾は EMS 型ビジネスであまりに成功したため、その弊害で最終消費者のニーズとマーケティングが理解できる人材が不足している。これが台湾の産業の転換・アップグレードが迅速に進まない理由のひとつである。しかも現状では、台湾においては、ネットワーク産業は重視はされているものの最重要産業とは看做されておらず、若く優秀な人材への吸引力も強くはない。これが、米国や中国で最優秀人材が Google や Facebook あるいはバイドゥやアリババへ就職したがることと異なる点である。こうした状況下で、AppWorks が当に行っているように、起業家を支援し、人材と資金を吸引し、ネットワーク産業のインキュベータの役割を果たすことが民間のなすべきことであるという（以上、詹益鑑, 2016）。

以上を要約すると、AppWorks の取り組みは、単にインターネットビジネスの勃興という世界的な流行を追っただけのものではなく、従来の台湾の IT・電子ハードウェア製造業（とりわけ EMS）主体の経済成長モデルを転換させることを目指したものである。今後の台湾の経済成長を牽引するネットワーク産業の発展に向けて、その担い手である起業家や人材を吸引し支援する事業をなすという志がみてとれる。

### 3 AppWorks の運営

本節は AppWorks の運営について詳しく解説する。以下でアクセラレータの支援内容、選抜プロセスと起業チームの特徴、そして AppWorks 自体の運営体制について各々言及する。

#### 3.1 支援内容

##### (1) 概要

アクセラレータ（「AppWorks Accelerator」）としては、2010 年から 1 期 6 ヶ月の支援プログラムを開始した（プログラム参加は無料である）。半年ごとに 30～40 組程度の起

業チーム／スタートアップが入居し（入居時点では必ずしも会社設立していなくてもよい）、次のような活動が行われる（主に AppWorks ウェブサイト、2020 年 2 月 17 日閲覧、による）。

- ・ **Demo Day**：每期開始からおよそ 4 ヶ月後に開催。多数の投資家、業界人（潜在的なパートナー）、メディア関係者の前でピッチを行う。
- ・ **Mentor Day**：每期開始約 2 ヶ月後に多数のメンターを招いて開催され、起業チームとメンターのマッチングを行う。
- ・ **Speaker Series**：成功した起業家の講演を聞きその経験と戦術から学ぶ。
- ・ **Group Demo**：プログラムに参加する仲間同士で進捗状況を報告しフィードバックを与えあう。
- ・ **Office Hours**：AppWorks パートナー、マスター（専門スタッフ）、メンターと各起業チームとの間で一対一の面談を行う。
- ・ **Recruiting Events**：優秀なエンジニア人材のリクルートを支援する。<sup>3</sup>
- ・ **Alumni Meet & Greet**s：テーマを決めた交流会を通して AppWorks の OB との関係構築を促す。
- ・ **Super Fridays**：毎週金曜日の晩に、食事と飲み物が供され、コミュニティの絆を強める。
- ・ **Specialist Workshops**：ファイナンス、会計、法律、リクルート、PR についてマスター（専門スタッフ）より基本的なスキルを学ぶ。
- ・ **Landing Pod**：現場訪問等を通して台湾の市場を実地踏査する。

スタートアップは、こうした活動を通じて、スキル・知識習得、メンタリング／コーチング、マッチング／ネットワーキング、資金調達の機会を得るのである。また、Amazon Web Services (AWS) や Google Cloud Platform (GCP) を含む協力企業から提供された最大 30 万米ドル相当のフリー・クラウド／SaaS (software as a service) のサービスを楽しむことができる。さらに、会計や法務の専門スタッフ（マスター）がいて（特に海外チームに対して）会社設立手続きについての支援も提供される。加えて、オフィス等のスペースも無料で使用できる。一般にアクセラレータは必ずしも固有のオフィススペースを有するものばかりではないが（固有のスペースがあるものは、台湾のアクセラレータでは半分以下とみられる）、AppWorks はスペースを共有することで連帯感が生まれることを重視し、アクセラレータ・プログラム用のスペースに加え、同プログラム OB 限定のコワーキングスペースも有している。ここで濃密なコミュニティの核が形成される。ある起業チームは、アクセラレータから始まり卒業後はコワーキングスペースに入ってコツコツと努力を続け、そうこうするうちに資金が得られ徐々に成長して、現在同じビルの上の

---

<sup>3</sup> これに関連して、毎年定期的に、「AppWorks 合同人材大募集」（「AppWorks 聯合大徴才」）をネット上で実施し、AppWorks 関連スタートアップ企業の人材募集を支援している（例えば、2019 年では <<https://appworks.cakeresume.com/startups-2019>>を参照せよ）。

階に自身の（独立の）オフィスを有するに至ったという例もある。

支援内容の中で、メンターと Demo Day および資金調達について、以下でやや詳しく解説を加えよう。

## (2) メンター

AppWorks は 100 名程度のメンターを有しており (AppWorks, 2019e)、現状では国内と国外の人と両方いるものの国内の方が多い。海外のメンターは、AppWorks 創設者の Jamie Lin 氏が、米国での滞在経験を活かして開拓した人脈による。メンターの主な経歴としては、大企業のインターネット関連部門の担当者・部長クラス以上の人物、あるいは自身が起業家である程度の資金がある人物（エンジェル投資家の身分を持つものも含まれる）である。AppWorks Accelerator の OB 起業家や同 Funds（後述）の投資先企業の起業家の一部もメンターとなっている (<https://appworks.tw/accelerator/>)。

メンターに対する金銭的な報酬は事実上なしである（ランチ代や飲み物代程度）。故、ボランティアで協力してくれるのかということ、インターネット業界自体に相互扶助の風土があり、特に AppWorks 創設当時は台湾のインターネット業界が厳しい状況にあり、Jamie Lin 氏が無償でスタートアップ育成に取り組みコミュニティを形作ろうとしたことに賛同したということがある。また、自身も起業経験者である場合、起業家同士の交流を好むということもある。ただ、交流したいとか後輩起業家を育てたいとかいう純粋な気持ちの他に、そのスタートアップに後で投資する、買収する、人材を確保したい、といった実利的な狙いがある場合もある。

上述の Mentor Day は、起業チームとメンターのマッチングをすることが主な目的である。通常のアクセラレータでは起業チームがどのメンターに指導して欲しいと指名することが多いのに対して、AppWorks ではメンターが起業チームのピッチを聴いて指名する制度となっている。このようにした理由は、①メンターが自分で選んだ場合はコミットメントが多くなることが期待されるため、②メンターが実際に提供できる支援は公表されたプロフィールや会社の役職からは必ずしも明確に理解されず、むしろ起業チームの抱負を聞いてメンターが選んだ方が効率的なため、である。起業チームとメンターは、互いに複数であるが、中にはどのメンターからも選ばれない起業チームもある。この場合でも、起業家が自身の問題点に気付かされる契機となりひとつのフィードバックであるという考え方である。メンターとの師弟関係は長期的なものとなることが想定されている。

## (3) Demo Day

次に Demo Day についてである。每期プログラム開始からおよそ 4 ヶ月後に「AppWorks Demo Day」が盛大に開催され、毎回 10 数～20 数組の起業チームが登壇しピッチを行う（各期アクセラレータ・プログラム選抜チームの全てが登壇するわけではない）。近年

では1,200名を超える投資家・業界人・メディア関係者が聴衆として来場し、こうしたアクターとのマッチングの場ともなっている。これまで Demo Day に登壇したチームの概要を、比較的詳しい情報が得られた第9期以降に関して紹介すると以下のようである。また、(本稿執筆時点で最新の)第19期の登壇チームは表1に紹介されている。

- 第9期 Demo Day (2014年11月5日開催) : 18チームが登壇し、ビジネス領域は、Eコマース、ネットワーク・メディア、広告販売と多岐にわたる。これまでのチームと比べ今回のチームは、オンライン・サービスよりもハードウェアとソフトウェアを融合したものにシフトしている。また従来アクセラレータ・プログラムはフレッシュな人材を主な対象にしていたが、今回のチームは、その半数が、Foxconn、Pegatron、TSMCなどの台湾大手企業やOracle、McKinseyなどの外資系企業の出身者で構成されている (TechOrange, 2015a)
- 第10期 Demo Day (2015年6月17日開催) : 今期のアクセラレータ・プログラムには27チーム、82人の起業家が参加しているが、うち21チームが Demo Day に登壇。台湾のハイテク大企業出身の起業家も多く、そのプロダクトはソフトウェアとハードウェアを融合したものであり、概ね半数のチームがIoT (internet of things) に特化していた。なお今回 Demo Day の聴衆の9割が初参加であり、これはインターネット産業が大きな影響を持ち始めた表れとみなされた (TechOrange, 2015b)。
- 第11期 Demo Day (2015年11月11日開催) : 23チームが登壇し、うちEコマース系が主流で9チーム、その他はIoT、メディア、SaaS等だった。23チームの中には、香港、オーストラリア、マレーシア、米国を含む3大陸の起業家が含まれている。第11期の参加チームは、全体の2割の起業家がHTC、Intel、AMDまたは有名なインターネット会社からの独立組である。また、女性起業家の割合が高まり27名(31%)で、これまでの開催史上、男女比が最も近接したバッチであった (TechOrange, 2015c)。
- 第12期 Demo Day (2016年6月7日開催) : 21チームが登壇し、ビジネス領域では、オンデマンド・エコノミーが7チーム、ウェブ専門のオリジナル家電ブランドが5チーム、SaaSが5チーム、IoTが2チーム、越境Eコマース1チームが含まれる。なお、第12期のアクセラレータ・プログラム選抜チーム全体としては、24チーム、起業家63人、平均年齢31歳、その多くは台清交成(台湾の有名4大学=台湾大学、清華大学、交通大学、成功大学)出身で、国際的かつ起業経験豊富であることが大きな特徴である。ただし、女性起業家は4人しかいない (TechOrange, 2016a)。
- 第13期 Demo Day (2016年11月8日開催) : 27チームが登壇、台湾のチームが多数を占めたが、香港からも6チームが参加した。ビジネス領域はAI (artificial intelligence)、VR (virtual reality)、O2O (online to offline) サービスからEコマースまで多岐にわたった。参加チームの平均年齢は30歳、最も若い参加者は22歳の大学生だった。また、女性による起業が全体の4分の1を占めた (TechOrange, 2016b)。

- 第 14 期 Demo Day (2017 年 5 月 26 日開催) : 27 チームが登壇、その半分がシンガポール、香港、マレーシアからのチーム。第 14 期のアクセラレータ・プログラム選抜チーム全体では、平均年齢は 30.3 歳、これまでのバッチで最も国際的で 19 の国・地域から 32 チームが参加した。E コマースに関するビジネスが多く (AI 技術の応用を含む)、FinTech、IoT、AI を探求するチームもいた (TechOrange, 2017a)。
- 第 15 期 Demo Day (2017 年 11 月 9 日開催) : 25 チームが登壇し、うち 20 チーム (80%) が E コマースと AI、IoT 分野だった (TechOrange, 2017b)。
- 第 16 期 Demo Day (2018 年 6 月 6 日開催) : 28 組のチームが登壇、チームの出身国としては、台湾、香港、シンガポール、インドネシアに加え米国とベルギーが含まれる。分野的には、ホットとなりつつあった AI と Blockchain の他、IoT、コミュニティ E コマース、デジタル・マーケティング、O2O 等多元的である (Lee, 2018b)。
- 第 17 期 Demo Day (2018 年 11 月 8 日開催) : AppWorks が AI と Blockchain に特化するようにシフトしてから最初の回。25 組が登壇し、うち 17 チームが AI/IoT、8 チームが Blockchain/Crypto が主なビジネス分野。25 組のうち 9 組が (36%) が海外チームで、香港、タイ、ベトナム、スリランカ、米国の出身。チームの中には、eBay、HTC、ASUS、Proofpoint といった有名企業の勤務経験者や Y Combinator の OB も含まれる (Lee, 2018c)。
- 第 18 期 Demo Day (2019 年 6 月 4 日開催) : 25 チームが登壇し、うち 14 チームは AI/IoT、11 チームは Blockchain/Crypto が主なビジネス分野。25 組のうち 18 組 (72%) が海外チームで (開始以来最も国際的)、香港、シンガポール、ベトナム、マレーシア、米国、カナダの出身。チームの中には、Google、Microsoft、Ripple、Uber、Amazon といった有名企業の出身者や Y Combinator の OB、Forbes 30 Under 30 に選出された若手起業家も含まれる (AppWorks, 2019b)。
- 第 19 期 Demo Day (2019 年 11 月 26 日開催) : 18 組のチームが登壇し、うち 11 チームは AI、3 チームは IoT、4 チームは Blockchain が起業テーマ。18 組のうち 12 組 (67%) は海外チームで、インドネシア、シンガポール、香港、米国、カナダ、フランス、ニュージーランドの出身。起業チームの中には、Google、Qualcomm、Samsung、MediaTek、Agoda、Initium Media などの有名企業の出身者も含まれる (AppWorks, 2019c)。

以上から、起業チームのビジネス領域としては、E コマース、IoT、メディア、SaaS から次第に O2O や AI と Blockchain の応用に広がっていったことが分かる。また、起業チームの顔ぶれも、每期変動があるとはいえ、名門大学出身者や有名企業の勤務経験者、そして東南アジアを中心とする海外出身者が相当数を占めるようになってきたことも理解される。

表1 第19期 AppWorks Demo Day 登壇スタートアップの紹介 (順不同)

企業名	事業概要
1 Telepod ( <a href="https://www.telepod.co/">https://www.telepod.co/</a> )	シンガポールチーム。電動キックボード(本体、電池)販売の他、電池交換ステーションも設置。サービスネットワークは、米国、シンガポール、マレーシア、日本、インドネシア、インド、チリに及ぶ。
2 Beseye(雲守護) ( <a href="https://www.beseye.com/tw/home">https://www.beseye.com/tw/home</a> )	台湾チーム。独自の人体骨格分析技術を活用したAIセキュリティ・カメラの映像解析サービス(安全監視、顧客動向分析)。顧客には、日本の東急電鉄、JFEスチール、台湾の中華電信、遠傳電信、Advantech等が含まれる。台湾、日本、香港、タイ、シンガポール、ニュージーランド、オランダ、英国、ウクライナ、米国で展開。
3 Matters ( <a href="https://matters.news/about">https://matters.news/about</a> )	香港チーム(Initium Media創業者の張潔平[Annie Zhang]氏が創設)。Blockchain技術に基づく、コンテンツ・クリエイターのためのシェアード・インフラ。
4 SELF TOKEN ( <a href="https://selftoken.co/">https://selftoken.co/</a> )	台湾チーム。Ethereum Smart ContractsによるBlockchainデジタル資産の創造、および没入型エンターテインメントのエコシステム構築。創業者の徐嘉凱(Jack Hsu)は「聖人大盗(The Last Thief)」(世界初のBlockchainを題材にした映画)の監督を担当し、第56回金馬奨最優秀新人監督賞にノミネートされた。
5 Dent&Co ( <a href="https://dentco.tw/">https://dentco.tw/</a> )	台湾チーム。歯科医師グループにより創設。Messenger、LINE、WhatsAppなどの通信プラットフォームに対応したAIチャットボットによりフォローアップ訪問、診療後の追跡、オンライン予約の自動リマインダーなどのサービスを提供。歯科医院の人的費と診察キャンセル率を低減させる。
6 Fluv 毛小愛 ( <a href="https://www.ifluyou.com/">https://www.ifluyou.com/</a> )	米国チーム。ペットケアのプラットフォーム。一時的にペットケアサービスを必要とする飼い主とオンライン認定されたペットシッターのマッチングサービス。台湾内部で展開。
7 FourCons ( <a href="https://www.fourcons.com/">https://www.fourcons.com/</a> )	インドネシアチーム。建設機械のレンタル・マッチングサービス。インドネシアで展開。
8 Blyng ( <a href="https://blyng.io/">https://blyng.io/</a> )	フランスチーム。不動産仲介用のAIシステム。欧州とGSEAの不動産業者が顧客。
9 Giggvy Science ( <a href="http://www.giggvy.com/">http://www.giggvy.com/</a> )	ニュージーランドチーム。科学者の夫婦が創設。AIと機械学習で、学術論文の発表効率と品質の向上を促すプラットフォーム。
10 SparkAmplify ( <a href="https://www.sparkamplify.com/">https://www.sparkamplify.com/</a> )	米国チーム。企業が製品・サービスのマスメディア向けピッチを効果的に行えるよう支援するAIシステム。
11 KaChick ( <a href="https://www.kachick.com/">https://www.kachick.com/</a> )	香港チーム。アジアの旅行者と地元のカメラマンを結び付け、精彩を放つ瞬間を効率的、高品質、安価で撮影できるようにする。2018年開始以来、60都市をカバー、2,000人超のカメラマンを擁するネットワークを構築。
12 Arical ( <a href="https://www.arical.ai/">https://www.arical.ai/</a> )	香港チーム。AI情報分析プラットフォームにより、不動産開発のフィージビリティ・スタディを短時間でできるようにする。
13 OnMyGrad ( <a href="https://www.ongrad.com/">https://www.ongrad.com/</a> )	香港チーム。企業の採用担当者が若い大卒人材のリクルートを効果的に行えるように支援し、また若い人材が職業生活に順応できるようにトレーニングする。
14 Mellow ( <a href="https://www.mellowapp.io/">https://www.mellowapp.io/</a> )	香港チーム。子供に金銭感覚を養うトレーニングをさせるアプリを提供。子供用のデビットカードを通じて、親が小遣いの送金とその収入・支出の全記録を確認できる。
15 Whoopee Robot ( <a href="http://bit.ly/whoopeeRobot-Video">http://bit.ly/whoopeeRobot-Video</a> )	台湾チーム。飲食サービス業の自動化に向けたAIoTコントローラ搭載ロボットアームを提供。クラウドからプログラムを送信し、専門知識がなくても2週間以内にスムーズに導入でき、人員と訓練コストの削減、品質安定に資する。顧客は、台湾の大手業務用コーヒー機器ディストリビュータ、タイのコーヒー豆業者、バンコクの無人コーヒーショップ。
16 WeavAir ( <a href="http://weavair.com/">http://weavair.com/</a> )	カナダチーム。スマートセンサーと予測分析システムにより、建物の所有者・デベロッパーが省エネと空気品質改善、設備故障防止が実現できるよう支援する。顧客および技術パートナーには、香港空港管理局、聯合利華、LG、遠傳電信、Advantechがある。

17 Dapp Pocket ( <a href="https://www.dappocket.io/">https://www.dappocket.io/</a> )	台湾チーム。新世代の暗号通貨ウォレットを提供。2,000種超のEthereumとTRONのDapp(分散型アプリケーション)を支援可能。
18 portto ( <a href="https://portto.io/">https://portto.io/</a> )	台湾チーム。Blockchainを便利に使用できる技術にするために、Blocto(Dapp使用者向けに開発したブラウザ)を提供。Blockchainへの進入の障害を減じ、Crypto購買プロセスを簡素化し、Dapp開発者の顧客獲得コストを低減する。

注) GSEA=Greater Southeast Asia (ASEAN+台湾)。

出所) AppWorks (2019c, 2019d), TechOrange (2019b), 各企業のウェブサイト等 (何れも 2020 年 3 月 16 日閲覧) により作成。

#### (4) 資金調達

Demo Day の位置づけとしては、プログラムのひとつのメジャーなイベントであり、スタートアップは一応そこで成果を出すことを目指して努力を重ねるわけだが、「それが起業の全てではなく、成績表でもない」という。とりわけ、米国のアクセラレータの Demo Day では投資家にアピールし資金調達することが重視されるが、AppWorks では (および台湾一般の状況としては) その場で直ぐに投資獲得が決まるということは少ないらしい。聞き取り調査 (2017 年 9 月 27 日) で、Demo Day で投資家が付かなかつたらどうするのかと問うたところ、「自己資金で大体 3 年間くらいやり続ける覚悟がないと起業できないので、その時は、急がなくても大丈夫」という。では、その後の資金調達の状況はどうかと尋ねたところ、「その後に投資を得られるのは (精密なデータはないが) 2 割ちょっと。吸収合併されるチームも結構いる。それ以外は、外部資金を入れないで自己資金で運営している」とのことである。なお、ここでの「吸収合併」の意味は、「アクセラレータ・プログラムの後 1~2 年やってみて、自分の器はどこまでということが分かって、自分の小さな夢にこだわるより、他人の会社に参加する方がもっと大きなことが出来ると認識して AppWorks の先輩か後輩の企業に参加する人が結構多い」ということである (app-2017)。

資金調達について付け加えるなら、外部から投資を募るだけではなく AppWorks 自身が投資事業を行っている (「AppWorks Funds」)。すなわち、AppWorks はネットビジネス専門の VC としての顔も持っている。これにより、アクセラレータ・プログラムで支援した起業チームが成長し一定規模に達した際に、更なる資金調達需要に応えることができる。株主となることで、長期的・相互信頼・共創価値のパートナー関係になることが期待される。ただし、AppWorks では、アクセラレータに参加した起業チームに対して投資を受け入れることを義務付けておらず、すなわち支援の見返りとして必ず一定割合の株式を取得するというような制度ではない。また、投資先はアクセラレータ OB だけに限らず、主に台湾・香港・東南アジアで事業展開する他の有望なスタートアップにも数多く投資している。

では、AppWorks 自身による投資と他の VC・エンジェル等からの投資は有望な投資先を巡って競合関係にあるのかといえ、そう単純ではない。聞き取り調査によると、「この業界は、競争と共存が半々である。ひとつの案件に対して、ある時点で競争する可能

性はあるが、他方で、我々が投資した後に別の VC が投資する、あるいはその逆の場合もある。リスク分散と資金力不足を補うため、そしてステージの違いがあるため（注：AppWorks はアーリーステージへの投資が比較的多い）、これは必要なことである。ひとつのスタートアップに対して 1 社の VC が全ての資金を提供するのは稀で、いい線まで行ったら、（別の VC が）数社入ってくる」（app-2017）とのことである。

## 3.2 アクセラレータの選抜プロセスと起業チームの特徴

### (1) 選抜プロセス

毎期応募してくる起業チームの数は 100~200 くらいで、その中から、30~40 チームを選抜する。第 1 段階は書類審査で、ふるい分けのために申請書フォームを複雑にしている。オープン形式で、チーム、製品、ビジネスモデル、市場分析、起業の動機、起業の目標など約 30 項目について記述するの必要があり、「フォームをきちんと埋めるだけでも相当時間がかかる。真剣に考えていない人には書けない」という。第 2 段階が面接で、1 チーム 30 分ほどで実施する。AppWorks が彼らをサポートできるかどうかを考慮して、invitation を出す。選抜プロセスは、タイミング的には次期プログラム開始の大体 2 ヶ月前から行われる。

審査に際して明確なアイデアやビジョンを持っていることが重視されるかといえはそうではなく、「明確でなくてもよい。真剣でポテンシャルのある人」ならよい。また、入ってきた後でビジネスモデルが最初と全く変わったとしても「全然 OK」だという（以上、app-2017）。

AppWorks は、スケールアップする可能性の高いスタートアップのみを選抜対象としているわけではない。聞き取り調査によれば、そもそも「私たちアクセラレータとしては、起業自体は必ずしも勧めない。起業する前には良く考えなさい、という。ただ、決心したら全力で支援するというスタンス。アクセラレータの初日に、Jamie が『結果としては、99%の人が失敗します』と言う」とのことである。結果的に、起業をあきらめて会社勤めに戻ることやスモールビジネスとして堅実に経営していくという進路も「人生の選択のひとつ」として認めているという（app-2017, app-2019）。

### (2) 起業チームの特徴（規模、国籍・出身地、経歴、卒業後の進路）

次に、選抜された起業チームの特徴について述べる。第 1 に、チームごとの規模（人数）では、1 人のこともあるが、2~3 人のケースが最も多い。性別についてはまとまった情報が入手できなかったが、やはり男性が多数派のようである。

第 2 に、国籍・出身地別では、当初はほぼ台湾のチームで、まれに海外チームが 1~2 組混ざっていた程度であった。その後、海外チームが増え、（上述の Demo Day の解説にみられるように）第 11 期（2015 年後半）には 3 大陸（ユーラシア、北米、オーストラリア）からの起業家が含まれ、第 14 期は半分近く、第 15 期は 3 分の 1 が海外からで



ある（何れも 2017 年）。2019 年に卒業したチーム（第 18 期と第 19 期合わせて）が 48 組ある中で、73%は海外チームで、その多くは香港・東南アジア（シンガポール、ベトナム、マレーシア、インドネシア）である（AppWorks, 2020a; app-2017）。後に詳述するように AppWorks は「大東南アジア圏」（ASEAN+台湾）へのコミットを重視しており、参加する起業チームも、香港・東南アジアの何れかの国で事業基盤を築いて台湾に進出する、あるいは逆に台湾で安定したビジネスモデルを確立して東南アジアに進出するというパターンが多いのである。

なお、近年ベンチャー活動でも中国の台頭が著しいが、AppWorks の中国へのコミットは非常に消極的である。AppWorks の起業チームが中国に本格的に展開するということは想定しておらず、中国のアクセラレータ／インキュベータとの交流・連携にも重きを置いていない。聞き取り調査では、起業チームが中国に進出することに反対はしておらず、「行きたければ行けばよい。ただし、やるなら全力でやるべき。台湾をやりながら中国も試してみるという発想法は絶対ダメ。中国は世界で最も競争の激しい市場でそれなりにリターンも大きいので、中国で成功すればそれ以外の市場は必要ない」というスタンスである（app-2017）。

第 3 に、起業チームの経歴であるが、ビジネス経験のない人（大学在学中あるいは大卒後間もなくの人）は少なく 1 期およそ 30 チームの中に数%（1~2 チーム）ほどである（特に区別はしていないという）。大半は、業界経験がある人々で、上述の Demo Day の解説で示したように、国内外の有名企業での勤務経験者や連続起業家も少なからず含まれている。第 9 期 Demo Day（2014 年 11 月 5 日開催）を紹介したある記事によれば、「かつてのアクセラレータは人を育てることに重きを置き、学生や卒業間近のフレッシュな人を相手にしていた。しかし、今回のチームでは、その半数が Foxconn（鴻海）、Pegatron（和碩）、TSMC（台積電）などのテック企業や、Oracle や McKinsey などの外資系企業出身者で構成され、彼らは豊富な業界経験を持っている。... 彼らは高給を放棄して自らの事業に投じ、国際企業で働いた経験や実践を生かすことで、より成熟度の高いプロダクトを作り出すことを実現している。これは、台湾のスタートアップの競争力をワンランク上のレベルへと押し上げてくれるだろう」とある（TechOrange, 2015a）。これによるなら、第 9 期（2014 年後半）あたりから有名企業も含めた国内外での業界経験者が相当の比率を占めるようになったのであろう。

第 4 に、ここでやや先取りして、起業チームの卒業後の進路について言及しておこう。聞き取り調査によれば、その後の進路は、①OB 限定のコワーキングスペースに入居するなどして活動を続け、そのうち資金を獲得し成長していく（「その後投資を得られるのは 2 割ちょっと」らしい）、②外部資金を入れずに自己資金で運営していく、③吸収合併される（自分の事業をあきらめ AppWorks の先輩・後輩の企業に参加するなど）、あるいは会社勤めに戻る、といったところである（各々の割合についてのデータは入手できなかった）（app-2017）。

このうち、①と②は成功とみなせる。厳密には、②はスタートアップというよりスモールビジネスというべきである。当然、選抜チームは皆当初はスタートアップとしての急成長を目指しているのだが、実際やってみるとそこまでは行けない、あるいは自分は向いていないと分かることもある。しかし、アクセラレータ側から見ると、「自己資金で、中小企業でもいいから利益が出て社員も雇っていける会社を運営する、これもひとつの選択肢」であるという (app-2017)。こうしたスタンスの背景として、AppWorks は、上述のように、選抜チームから支援の見返りとして一定割合の株式を取得するという制度を採用していないことがあり、またアクセラレータ OB およびファンドの投資先企業からなるコミュニティの形成・拡大を重視していることがある (app-2017, app-2019)。

他方、③は起業としては失敗ということになるが、この参加者はその気になれば人並以上の給料を稼げるのが普通で、「失敗したら会社勤めに戻ればいい。粘る人もいるけど、それは一人一人の人生」だという (app-2017)。実際には、AppWorks アクセラレータ参加者で起業を放棄し会社勤めに戻った人の割合は約 30%である (アクセラレータ開始後 8 年経過時点)。一般に起業の 9 割以上が失敗するといわれる中でこの失敗の割合がかなり低いのは、OB の中に 2 年、3 年と粘ってついにスケーラブルなビジネスモデルにたどり着いた人のロールモデルが見いだされ励みとなるためであり、コミュニティの相互扶助の効果である (Chen, 2019)。

ただ、粘るにも限度があり、「一番良くないのは、それなりの貯金があって、それを崩しながら 5~6 年もズルズルとやる」ことである。同様に、AppWorks Accelerator を卒業後、別のアクセラレータに行く人もいるが、「あまり勧めない。ただし、例えば、香港のアクセラレータを卒業後、そこで AppWorks を知ってここに来た人は結構いる。また、この卒業生が米国のアクセラレータに行くならそれも良い。これは海外に行くことなので意味がある。しかし、台湾のアクセラレータを 2 つも 3 つも行くのは、あまり意味がない」という (app-2017)。

### 3.3 AppWorks の運営体制 (スタッフ、運営資金)

#### (1) スタッフ

AppWorks 自体の運営スタッフは、2010 年にアクセラレータを開始した当初は創設者の Jamie Lin 氏とアシスタント 1 名の計 2 名のみだったが、最近では Partner 5 名 (Jamie Lin, Joseph Chan, Nice Cheng, Andy Tsai, Jessica Liu の 5 氏。創設者の Jamie Lin 氏は Chairman も兼任) をはじめとし、各分野 (communications, English communications, recruiting, finance & accounting, legal, design) の Master 6 名、各分野 (investment relations, alumni community, school operation) の Manager 3 名、Associate 2 名、Analyst 4 名、加えて、Head of AppWorks School と Space Director が各 1 名、合計 22 名である。インターンも採っており、スタッフの中で 3 名がインターン出身である (AppWorks ウェブサイト <<https://appworks.tw/team/>>2020 年 2 月 17 日閲覧)。スタッフの経歴としては、台湾の

ハイテク企業で3～10年の勤務経験ある人が多い。スタッフの給料は「台湾の相場」だそうである (app-2017)。<sup>4</sup>

ところで、AppWorks ウェブサイトのスタッフ紹介のコーナー (「Team AppWorks」<https://appworks.tw/team/>)の顔ぶれを見ると大半が20代からせいぜい40代と思しき人々で、筆者の印象では (大企業における管理職や教育者的立場の人員と比べると) 支援人員としてはやや若いように見えた。聞き取り調査時にそのことに言及すると、「ネット業界は新しい業界なので、従来型の業界での経験を活かすのは難しい。また、スタートアップの成長の初期段階で、(社員数が) 数人から数十人しかいない時には、(従来型産業の) 大企業しか経験していない人ではかえって指導するのが難しい。今、この業界、そして小さなチームに対しては、一番適切な支援者は30代・40代の人である」との意見であった (app-2017)。

なお、スタートアップ育成業界では、組織の壁を越えた人材の交流・流動が盛んで、特に台湾では、業界が狭いこともあって顔見知りが多い。AppWorks でも、スタッフが外部のイベントにパネリストとして参加したり、起業チームも他のアクセラレータを掛け持ちしたり、といったことがある。

## (2) 運営資金 (ファンド)

AppWorks のアクセラレータ・プログラムで提供される支援サービスは全て無償である。では AppWorks 自体の運営資金はどこから出ているのかといえば、上述の AppWorks Funds の運営収入で全ての活動をファイナンスしているのである (ただし、上述のように、支援の見返りとしてスタートアップから一定割合の株式を取得するという制度ではない)。アクセラレータ開始後の初期には創設者 Jamie Lin 氏個人の資金で投資をし始めたが、その後、スタートアップがある程度成長して、個人の資金で行うことに限界を感じた。そこで、2012年に1号ファンドを設立し (規模は、1,100万米ドル)、そこから法人化の投資が始まった。2015年には2号ファンド (規模は、5,000万米ドル)、2019年には3号ファンド (規模は、1億米ドル。段階的に拡大し最終的には1億5,000万米ドルまでを計画) が設立された。<sup>5</sup>

実は世界的にみても、アクセラレータ自体にビジネスモデル (自身の存続・拡大を図るための資金獲得方法) が十分確立されていないのが問題である。聞き取り調査によれば、「世界で一番成功している Y Combinator も後から自身のファンドを作った。AppWorks も当初創設者 Jamie Lin の個人資産でやっていたが、後にファンドを創設し

---

<sup>4</sup> AppWorks ウェブサイトによれば、例えば、フルタイムの Associate 投資マネジャーで年収7万3,000米ドル～14万米ドルの間、Analyst で年収4万3,000米ドル～8万3,000米ドルの間 (パフォーマンスによる) である (<<https://appworks.tw/team/>>2020年2月17日閲覧)。

<sup>5</sup> 各ファンドの運営期間は10年、うち最初の3～5年が投資期間で、あとは回収を待つ。1号と2号ファンドは投資の段階は終わったが運営期間自体はまだ終了していない (2019年9月19日時点) (app-2019)。

た。長期的にやるには VC と一緒にやるしかない」という見解である。例えば、相当の広さのスペースを確保し、また専門スタッフを雇い相応の給料を支払うには、もし起業チームから料金を徴収するならかなりの高額になる。「アクセラレータというビジネスは非常に難しい」とのことである (app-2017)。

AppWorks Funds の運営に関して敷衍すると、総額 1 億 7,000 万米ドルの投資ファンドを運営しており、毎年 10~15 件の投資を行い、案件ごとの投資規模は 20 万米ドルから 1,000 万米ドルである。シードラウンドからシリーズ A、B、C ラウンドまでを対象とし、<sup>6</sup> リードインベスターとしてもフォロワーとしても参加する。投資ラウンドごとの出資は全株式の 10~20%ほどを想定し、取締役(「董事」)あるいはオブザーバーの席を獲得することを目指す(しかし、会社の経営を主導することはしない)(AppWorks ウェブサイト<<https://appworks.tw/investments/>>2020 年 2 月 17 日閲覧)。

ここで 3 つのファンドの内容について解説する。1 号ファンドは「19 チームに資金が投資され、それぞれ AppWorks のパートナーである IC Jan (詹益鑑)、Nice Cheng (程九如)、Joseph Chan (詹德弘)、Jamie Lin らによって運用されてきた」。2 号ファンドは、主にシード/シリーズ A ラウンドを対象とし、資金を拠出するのは、行政院國家發展基金 (National Development Fund)、國泰人壽 (Cathay Life Insurance)、群聯電子 (Phison Electronics)、遠傳電信 (Far EasTone Telecommunications)、華威國際 (The CID Group)、富邦人壽 (Fubon Life Insurance)、中國信託創投 (Chinatrust Venture Capital)、開發國際投資 (CDIB Partners Investment Holding Corp.)、聯合報系 (United Daily News Group) の 9 つの大企業・団体である。3 号ファンドは、シリーズ C ラウンドまでを対象とし、リミテッドパートナーとして、台灣大哥大 (Taiwan Mobile)、富邦人壽 (Fubon Life Insurance)、國泰人壽 (Cathay Life Insurance)、緯創 (Wistron Corporation)、宏泰集團 (Hungtai Group)、群益金鼎證券 (Capital Securities) および行政院國家發展基金 (National Development Fund) が投資している(以上、Tech in Asia, 2015 ; AppWorks ウェブサイト<<https://appworks.tw/investments/>>2017 年 9 月 15 日/2020 年 2 月 17 日閲覧、<<https://appworks.tw/blog/>>内の各種資料より)。

これから分かるように出資者には台湾の大手企業で通信系と金融系(銀行、保険、リテールバンキングなど)が多い。特に、後者が出資する主な狙いは、スマートフォン普及によるモバイル経済の発展に伴い顧客・ユーザーのビヘイビアがどう変化しそれにどう対応するかを探りたいということである。

AppWorks Funds は、ネットビジネス分野では台湾で代表的な VC とみなせる。聞き取り調査では、「いつの時代でも VC で非常に大事なものはディールソーシング(投資先探し)で、うちはネット関連では、台湾で最も優れたディールソーシング能力を持っている

---

<sup>6</sup> 投資ラウンドの段階区分について、シードは創業準備中の段階、シリーズ A は事業が軌道に乗り始める段階、シリーズ B は事業が軌道に乗り安定した売上が出ている段階、シリーズ C は IPO や M&A が近いスタートアップの最終成長段階、を各々指す。

ると言い切れます」との発言があった。また、AppWorks はハンズオン（経営支援）の能力でも優れている。なぜなら、「AppWorks は、例えば、Joseph Chan とか Nice Cheng とか Jamie Lin（注：3名ともパートナー）は、ネットの知識と会社運営の知識と投資の知識、全て揃っている」からである。こういうところはあまりないらしく、例えば、他のアクセラレータはネットの知識はあったとしても会社運営や資金調達の経験のある人は少ない。VC 業界になるとネット産業に対応する人材があまりいないのだという（以上、app-2017）。

表 2 AppWorks Funds の投資先企業の代表例（一部のみ）

企業名	事業概要
Lalamove ( <a href="https://www.lalamove.com/">https://www.lalamove.com/</a> )	2013年香港で創業。中国本土ではHuolala(貨拉拉)、他の地域ではLalamoveとして知られるオンデマンド物流サービス。クライアントのためにラストマイル配送を行うトラック運転手を募集し、Uberのように手数料を徴収するというビジネスモデル。中国、香港、台湾、東南アジアに加え、2019年からはインド、ブラジルでもサービスを展開している。1,500万の登録顧客と200万人の会員ドライバーを擁す。
NetPublishing 隆中網絡 ( <a href="http://www.netappstore.net/">http://www.netappstore.net/</a> )	2010年台湾で創業。台湾、香港、東南アジアにおける最大級のモバイルゲーム・プラットフォームで、Game Dreamer, Efunfun, PubGameといったゲーム配信会社を通じておよそ100のゲームを配信し、合わせて1,000万人超の会員を擁する。代表作に「有殺氣童話」「沈睡森林」「如果的世界」がある。2016年にTaipei Exchange (TPEX)の店頭市場(「上櫃」)でIPOした。
Kuo Brothers 創業家兄弟 ( <a href="https://www.kuobrothers.com/">https://www.kuobrothers.com/</a> )	2012年台湾で創業。傘下に「生活市集」(日用必需品 <a href="https://www.buy123.com.tw/">https://www.buy123.com.tw/</a> )、 「松果購物」(後述)、「運動市集」(運動用品 <a href="https://www.mysport.com.tw/?from=buy365">https://www.mysport.com.tw/?from=buy365</a> ) の3つのEコマース・プラットフォームを持つ。2016年、創業後4年でTPEXの店頭市場(「上櫃」)でIPOした(当時としては、台湾Eコマース業界最速のIPO)。
MobiX 松果購物 ( <a href="https://www.pcone.com.tw/">https://www.pcone.com.tw/</a> )	2016年、Kuo Brothersよりスピンオフして創設されたスマートフォン・モバイル・マーケットプレイス。創業後3年で月間売上1億3,000万台湾元超へと成長し、2019年にはTPEXの新興市場(「興櫃」)でIPOを実現した。台湾で最速のIPOである。
KKday 酷遊天 ( <a href="https://www.kkday.com/zh-tw">https://www.kkday.com/zh-tw</a> )	2014年台湾で創設。アジア最大級のオンライン旅行予約サイトを運営。台湾をはじめ各国を訪問する旅行者に、オンラインで、現地オプションツアーや観光スポットのチケット、鉄道・バスの割引チケット、レストラン等飲食店の予約、Wi-FiやSIMカードの提供などのサービスを提供する。
EZTABLE 簡單桌 ( <a href="https://tw.eztable.com/">https://tw.eztable.com/</a> )	2008年台湾で創業。オンラインのレストラン予約プラットフォーム。台湾の他、タイ、香港、インドネシアにも展開し、この種のサイトではアジア最大級。1万軒超のレストランと200万人超の会員を擁す。

出所) AppWorks ウェブサイト (<https://appworks.tw/investments/>)、各社ウェブサイト、Wikipedia 等 (何れも2020年3月16日閲覧) により作成。

ファンドの投資先は約40社で、アクセラレータOBとその他が大体半々ずつであり、<sup>7</sup> 台湾と東南アジアで展開する企業を中心である。表2はAppWorks Fundsの投資先企業の代表例である。ここで紹介されたのは投資先企業のごく一部だが、このうち、Lalamoveは香港発のユニコーン企業である。その他は台湾で創業した企業で、

<sup>7</sup> この数値は2017年9月27日の訪問調査時に聞いたものである。最近のAppWorksウェブサイト(<<https://appworks.tw/investments/>>2020年3月27日閲覧)の情報では、投資先として33社、投資回収済みとして10社が掲載されていた。

NetPublishing、Kuo Brothers、MobiX は台湾の株式市場で上場している。EZTABLE は AppWorks Accelerator の第 1 期卒業生である。

AppWorks Accelerator と同 Funds を含めたコミュニティ内での企業連携の具体例として Kuo Brothers（創業家兄弟）の事業展開を紹介しよう。Kuo Brothers は表 2 の概要のように MobiX（松果購物）を含む 3 つの E コマース・プラットフォームを持ち、2012 年創業後、台湾の E コマース成長期の追い風を受け順調に業績を伸ばしてきた。2016 年より、デジタル広告以外の顧客獲得チャンネルを構築するために異業種連携に乗り出した。モバイル決済の LINE Pay との連携から、7-ELEVEN や全家便利商店（ファミリーマート）のようなコンビニとの協力、Hami Point や Money との連携によるポイントエコノミーでの挺入れ等々である。加えて、次のような AppWorks Accelerator の OB 企業との連携がある。電動スクーター・シェアリングサービスの WeMo Scooter (<https://www.wemoscooter.com/>)（第 12 期卒業、以下同様）、タクシー配車プラットフォームの TaxiGo (<https://linetaxi.com.tw/>)（第 11 期）、台湾・東南アジアで最大のキャッシュバック・プラットフォームの ShopBack (<https://www.shopback.com.tw/>)（第 13 期）、AI と Big Data 技術による飲食業向け顧客データ管理の Ocard (<https://ocard.co/>)（第 17 期）である。例えば、WeMo Scooter との連携では、Kuo Brothers の E コマースサイト「生活市集」で商品購入や特定の登録をしたユーザーは、We Mo Scooter から期限付きの利用料還元が受けられるようになった。また Ocard との協力では、同社のユーザーである実店舗での飲食で消費者が貯めたポイントをモバイル・マーケットプレイスの MobiX で商品購入時に使用できるようにしたのである（Tseng, 2019）。

## 4 AppWorks の発展戦略

AppWorks は、ビジネス領域としてはインターネット／デジタルエコノミーを台湾の次世代リーディング産業と考え、今後台湾が目指すべき市場としては「大東南アジア圏（Greater Southeast Asia : GSEA）」（ASEAN 11 カ国＋台湾）を掲げている。本節では、こうした戦略が発展してきたプロセスとその根拠を解説する。

### 4.1 戦略と発展プロセス

台湾のインターネット産業の発展史としては、2000 年頃までは台湾は米国とほぼ同じスピードで同じようなビジネスをやっていた。ところが、2001 年に IT バブルが崩壊し、それ以降、ごく一部の自己資金で運営している会社以外はほとんど活動が止まった。第 2 節で言及したように、AppWorks 創設者の Jamie Lin 氏は、ソフトウェアやネットビジネスこそ電子ハードウェア製造業にかわり台湾の未来を支える産業と考え、こうした分野での起業を促進すべく、2010 年にアクセラレータを開始したのである。今でこそ、

AppWorks は台湾を代表するアクセラレータでアジア最大級の OB・関係者のコミュニティを擁するものとして注目され、有名企業での勤務経験者および東南アジアや欧米等の海外から起業チームが多数参加し、その Demo Day には 1,200 名以上の投資家、著名企業、行政・立法府やメディアの関係者が詰めかけている。また、Lin 氏をはじめとする AppWorks の運営者は台湾政府の閣僚レベルとも密接にコミュニケーションをとるほどになり、Lin 氏個人は台湾の産業界・行政界の重要ポストを多数兼任するまでになった。<sup>8</sup>

これまでの道のりは決して平坦ではなかったが、徐々に成果も出てきた。当初は心無い誤解や批判を浴びることもあったが、アクセラレータ開始後 3 年ほどすると知名度も上がり、経験豊かな起業家が多く応募してくれるようになった (TechOrange, 2013b)。5 年ほど経つと潮流が変わり始めた。以下、アクセラレータ開始 5 年後の第 10 期以降の Demo Day の様子を紹介した記事に基づき、<sup>9</sup> その後の AppWorks の戦略とその発展プロセス、そして、(AppWorks を通してみた) 台湾のインターネット産業の発展状況をみてみよう。

第 10 期 Demo Day (2015 年 6 月 17 日開催) には 1,200 名もの聴衆が詰めかけ、しかもその 9 割が Demo Day 初参加であり、インターネット産業の重要性が理解され始めたことを伺わせた。<sup>10</sup> もっとも、Jamie Lin 氏は、この Demo Day の開催挨拶で、「多くの産業がイノベーションを声高に叫んでいる。Bank 3.0、スマートシティ、モバイルなど、これらを陰で支えているのはインターネットだ。台湾は現在、最悪の時代を経験している。インターネット産業が真に立ち上がっていないため、従来型産業が革新を遂げよう

---

<sup>8</sup> Jamie Lin 氏の肩書として、AppWorks の Chairman 兼 Partner の他、APEC Business Advisory Council (ABAC) 中華台北代表、APEC Vision Group (AVG) 中華台北代表、「Asian Silicon Valley」計画民間顧問委員会共同召集人、行政院「Digital Innovation & Governance Initiative Committee」委員、TiEA (台湾網路暨電子商務産業發展協會) 理事長 (2016~19 年) とある。加えて、2019 年 4 月 1 日に大手通信会社の台湾大哥大 (Taiwan Mobile) の社長 (總經理) に就任した (当時 41 歳で、台湾の通信会社で最年少の社長) (Wikipedia <<https://zh.wikipedia.org/>>の「林之晨」より。2020 年 3 月 16 日閲覧)。なお、台湾大哥大は、中華電信、遠傳通信と並んで台湾 3 大通信キャリアのひとつである。Jamie Lin 氏は、当然、台湾大哥大のリソース、ブランド、販路を活用して、AppWorks で育成したスタートアップを一層成長させると同時に、これにより台湾大哥大自体も次なる成長曲線に乗せることを目論んでいる (蘇文彬, 2019)。

<sup>9</sup> 以下での AppWorks Demo Day の紹介は、主に『BRIDGE』(<https://thebridge.jp/>) に掲載された「TechOrange」による記事 (日本語訳) に基づいている。TechOrange の記事は中国語の原文があり (<https://buzzorange.com/techorange/>)、訳文が不適切な場合、適宜原文にあたり確認した。引用文 (「」の中) は日本語として読みやすいように、必要に応じて意識・調整している。

<sup>10</sup> AppWorks での聞き取り調査 (2017 年 9 月 27 日実施) で、既存大企業との提携の進展について尋ねたところ、「いろいろやって、この 2 年間でやっと結果が出てきた。モバイルネットの産業・生活への影響が全面的だという認識はこの 2~3 年で広まった」という。例えば、かつては大企業との提携交渉では IT 関係担当者が出てくることが多く、技術の外注というレベルでしか考えていなかった。2015 年頃から産業界の潮流が変わり、新事業企画・ビジネス関連の担当者が出てくるが多くなった。「もし IT 関連担当者が出て来るようなら、本質的にビジネスが変わったということに未だ気付いていないということ」だという (app-2017)。

としても出来ないでいる。AppWorks の目標は、全力でそのようなことを可能にすることだ」と述べている。

台湾のインターネット産業が発展していない理由として、人材、機会、資本の不足を挙げる。すなわち、「これらのリソースは、従来型産業の大経営者の手に過度に集中し、しかも彼らは次世代の発展のことを気にしてないため、若手が志を遂げることが難しい。... 台湾の高等教育はソフトウェア人材の育成で嚴重な不足をもたらしている。また、従来型ハイテク大企業は若手に機会を与えない。台湾ではスタートアップに機会と販路がなかなか与えられない。最後に、若手は、信用があり財務運用に通じた資本家の手助けを欠いている」と述べ、来場した大企業関係者に理解を訴えた。

加えて、台湾が重視すべき市場についても転換を迫っている。すなわち、「台湾は現在、中国の広大な市場に進出しようとしているが、何の優位性もない。むしろ、アングルを東南アジア向けると豊富な機会がある。そこには6億の人口があり、現在、1億人のみがスマートフォンを手に入れている。今後30年、台湾は東南アジアの発展の原動力となるチャンスがある」という。<sup>11</sup> そして当時、AppWorks 関連企業の多くが台湾から東南アジア市場に事業展開していた。例えば、オンラインのレストラン予約プラットフォームの EZTABLE (<https://tw.eztable.com/>)、観光タクシーのオンライン予約プラットフォームの DingTaxi (<https://www.dingtaxi.com/>) である (以上、TechOrange, 2015b)。

第11期 Demo Day (2015年11月11日開催)においても、Jamie Lin氏は、台湾インターネット産業の発展と今後のソフトウェア人材に対する憂慮を示し、インターネット強国とならなければ給与も人材も増加せず台湾に未来はない、と述べている。この背景として、台湾政府の經濟部(日本の経済産業省に相当)が選んだ「2015年の台湾のクリエイティブ企業トップ20社」にインターネット関連企業がゼロであったことを指摘し、政府が時代の流れに追いついていないと批判する。また、LINEやFacebookが台湾に浸透し戦略的な位置にいるのに、台湾自身が相応の影響力のあるインターネット企業を生み出せなければ、台湾はデジタル時代の第三世界・植民地となってしまうだろう、とも述べている。これに対するAppWorksの解決策は、インターネット人材を育成し続けインターネット産業のエコシステムを作ることである (TechOrange, 2015c)。

第12期(2016年6月7日開催)のDemo Dayのオープニングでも、Jamie Lin氏は、政府の政策に注文を付けている。政府の掲げる「インダストリー4.0 スマート強国」は

---

<sup>11</sup> 以前、国民党の馬英九政権時代(2008~16年)に親中国的な政策をとり、中国との連携強化および台湾を中国ビジネスへのゲートウェイとしてアピールすることで発展しようとしていた。聞き取り調査時に(2017年9月27日)、今はどうかと尋ねたところ、「それは完全に時代遅れの考え」とのことであった (app-2017)。2010年代初め頃までは、多くの台湾企業が、一方で欧米先進国企業に比べ中国人の嗜好・文化に通じており、他方で中国ローカル企業に比べ国際的トレンドや先進的ビジネス手法に通じているという中間的立場を上手く活用し、中国市場で一定の地位を獲得することに成功していた(岸本, 2012)。しかし、その後アリババのようなプラットフォームが出現し、中国ローカル企業が台頭する中で、こうした優位性が失われていったのである。



「デジタルエコノミーとしての台湾の復活」へ、「新南向政策」は「大東南アジア・デジタルエコノミー共栄圏」へと各々改変すべきだと述べる。そして、Lin氏は次のように言う。デジタルエコノミーとはサプライチェーンのようなものではなく、多くのスタートアップや起業家からなるエコシステムであり、AppWorksはデジタルエコノミー共栄圏に資本と人材を引き入れてきた。そして、デジタルエコノミーはハイテク産業であり、人材レバレッジが高く、例えば、AppWorks 関連企業の Kuo Brothers (<https://www.kuobrothers.com/>) や 91APP (<https://www.91app.com/>) は、従業員1人当たりの売上高で台湾の代表的エレクトロニクス企業である TSMC や MediaTek、Foxconn を上回っている。またデジタルエコノミーは流通チャンネルビジネスの側面もあり、資本レバレッジが高い(モノを移動させることで、元々の金銭的価値を上回る売上高を生み出せる)。Kuo Brothers や 91APP は、この面でも台湾流通大手の統一超商や新光三越を超えている。台湾は、人口減少、少子化、少資本の国であり、こうした性質を持つデジタルエコノミー(ハイテク産業×流通チャンネル業)をこそ重視すべきと主張する(TechOrange, 2016a)。

第13期 Demo Day (2016年11月8日開催)では、それまでの成果として、AppWorks が輩出したスタートアップは累計で305チーム、起業家660人となり、これら企業の評価額合計は285億台湾ドル(9.2億米ドル)で、ユニコーンの価値に迫るものであることが発表された。また Jamie Lin氏は、台湾の産業は世代転換の真ただ中にあり、台湾のEコマースは毎年15~20%のペースで成長を続け、小売業の浸透進度では世界をリードしている。台湾は自らの強みを活用し、東南アジアとの連結を加速し、新興市場のチャンスを掴むべきだと述べている(TechOrange, 2016b)。

第14期(2017年前半)は、プログラム全体では、これまでのバッチで最も国際的で19の国や地域から32チームが参加した。Demo Day(2017年5月26日開催)登壇27チームの半分がシンガポール、香港、マレーシアからの参加だった(TechOrange, 2017a)。第15期 Demo Day(2017年11月9日開催)では、Jamie Lin氏は、「『大東南アジア市場』こそが台湾の適切なポジショニング」であると強調した(「大東南アジア」とはASEAN 11カ国+台湾)。すなわち、かつての(台湾と中国大陸とのリンクを強調した)「大中華市場」発展モデルは次第に現状に合わなくなっており、むしろ東南アジアとのほうが馴染みやすい。「AppWorks 卒業生の進路をみれば、まず台湾で安定したビジネスモデルを確立し、次に東南アジアへと進出している。つまり、大東南アジア市場こそが、台湾の新しいポジショニングとしては自然な流れである」という(TechOrange, 2017b)。第16期 Demo Day(2018年6月6日開催)では、投資家や業界人の他、立法委員(国会議員)の余宛如氏、および外交部(外務省に相当)が招待した15名のインドネシア起業家代表も臨席した(Lee, 2018b)。

なお、AppWorksは第17期プログラム(2018年後半)から、ビジネス領域としてAIとBlockchainに特化することを打ち出した(後に詳述)。第17期 Demo Day(2018年11

月 8 日開催) に際して、Jamie Lin 氏は、「大東南アジア圏 (GSEA)」という考え方を改めて提唱し、台湾と東南アジアの市場のシナジーを強化すべきと主張した。東南アジアの中でも特にインドネシアを重視している (TechOrange, 2018)。第 18 期 Demo Day (2019 年 6 月 4 日開催) では、登壇したチームの 7 割強が海外出身であり、Demo Day 史上最も国際的なものとなった (TechOrange, 2019a)。第 19 期 Demo Day (2019 年 11 月 26 日開催) では、Jamie Lin 氏は、「大東南アジア圏の人口成長率は大中華圏の 3.5 倍。インドネシア、ベトナム、フィリピン、タイ、マレーシアは IMF の世界経済を牽引する国 Top 20 位に入っている。インドネシアでは、この数年、デカコーン (時価総額 100 億米ドル以上) 1 社、ユニコーン 4 社が誕生した。100 年に一度の得難い成長機会だ。... AppWorks は、アクセラレータと OB ネットワークを通じ、起業家によるこの広大な市場の形成への参与と地域ハイテク企業の発展を支援し続けられることを光栄に思っている」と述べ、大東南アジア・デジタルエコノミー共栄圏の発展に楽観論を示した (TechOrange, 2019b)。

以上のように、AppWorks 創設者の Jamie Lin 氏は、ビジョナリーとして台湾の次世代リーディング産業は何であり、今後台湾が目指すべき経済圏はどこであることを指し示してきたのである。また AppWorks は、アクセラレータとファンドの投資を通じて、その担い手となる起業家を育て後押ししてきたのである。

## 4.2 フォーカス領域：AI・Blockchain と大東南アジア圏

ここでは、AppWorks のフォーカス領域であるデジタルエコノミー (なかでも AI と Blockchain) および大東南アジア圏 (GSEA) について、そこに狙いを定めた根拠を解説してみたい。

### (1) AI と Blockchain

まず、フォーカスするビジネス領域としては、AppWorks は第 17 期 (2018 年後半) より AI と Blockchain に特化することとした。すなわち、「AI と Blockchain がもたらす衝撃は、1980 年代の PC、90 年代の Internet、2000 年代の Mobile Internet と同様に、未来 30 年のビジネスと生活の様式を書き換える巨大なパラダイムシフトである」(Lee, 2018a)。そして、AppWorks が率先して AI と Blockchain にフォーカスすることで、Mobile Internet に代わる次の成長曲線に飛び乗るよう起業家コミュニティに思いを致させるといふ狙いもある (Chen, 2019)。聞き取り調査でさらにその理由を尋ねたところ、「アクセラレータは、メインストリームのビジネスの 5 年くらい前のものを育てる。AI も純粋な AI (例えば Google の DeepMind のようなもの) ではない。これまでにモバイルとかアプリへの進出は一段落して、そこで AI を色んなところに応用するのが次のトレンド」(app-2019) なのだという。

AppWorks が AI と Blockchain にフォーカスする背景として、台湾のこの分野での優

位性がある。まず、AIについて、台湾は大東南アジア圏のAIハブになってきているという認識がある。その根拠として挙げられるのは、次のようなことである。①台湾政府は、「AI Taiwan Action Plan」(2018~21年)等の政策を打ち出し、台湾を世界的なスマート国家の地位に押し上げようとしている。②Google、Microsoft、IBMのような世界的企業が台湾にアジア最大級の研究開発センターを設置することを公表している。③台湾には、相当規模のAI関連人材プールがある。すなわち、毎年コンピュータ・サイエンスで1万人、電気工学で2万5,000人を超える卒業生を輩出しており、またSTEM (science, technology, engineering and mathematics) 教育でも世界第4位にランキングされている。④過去30年にわたる電子産業(ハードウェア)の強固な土台があり、5G、IoT、Big Data、Industry 4.0でハードとソフトの融合というトレンドをビジネスチャンスとして生かせる位置にある(Lin, 2019)。

同様にBlockchainで台湾が有望と思われる理由は次のようなことである(2018年9月時点)。①台湾政府の金融監督管理委員会は、暗号通貨(cryptocurrency)とIOC(initial coin offering)の扱いに関する詳細なガイダンスは公表していないが、それを禁止はしないことを約束している。②(AIの場合と同様)相当規模の人材プールがある。例えば、Ethereum Foundationの20名のコアデベロッパーのうち5名は台湾人である。③既に台湾でBlockchain産業のコミュニティが育ちつつある。例えば、MaiCoin、BitoEX、Cobinhoodのようなローカルブランドが登場し、台北富邦銀行(Fubon Commercial Bank)が台湾初の小売り利用のためのBlockchainによる決済システムを開始する、あるいは台北市政府がIOTA(暗号通貨IOTAを発行する財団)と提携しBlockchainを使った市民サービスの提供に乗り出すといった動きがみられる(Wakabayashi, 2018b)。

## (2) 大東南アジア圏(GSEA)

AppWorksのいう「大東南アジア圏(GSEA)」の範囲を確認すると、厳密にはASEAN 11カ国と台湾に加え香港、マカオ、東チモールを含んでいる。AppWorksは、Acceleratorの支援対象としてもFundsの投資先としてもGSEAを重視している。台湾が東南アジアとのリンクを目指すべき理由として、次にみられるような市場の将来性の高さがある。

第1に、人口ボーナスの存在である。例えば、「CIA The World Factbook 統計」によれば、インドネシア、フィリピン、ベトナムの東南アジア3大国について、2018年の年齢中位数(人口を年齢順に並べたとき、その中央で人口を2等分する境界点にある年齢)は、各々、30.5歳、23.7歳、30.9歳(台湾41.3歳、中国37.7歳、日本47.7歳、米国38.2歳)である。

第2に、成長率の高さである。「e-Conomy SEA 2019」報告([https://www.blog.google/documents/47/SEA\\_Internet\\_Economy\\_Report\\_2019.pdf](https://www.blog.google/documents/47/SEA_Internet_Economy_Report_2019.pdf))によれば、過去5年で、ASEAN市場の経済成長率は5%で、また過去10年間毎年全世界の経済成長率を超えており、高度成長が定着していることが伺われる。2030年には世界の第4の経済圏になると予

想されている。

第3に、東南アジアのインターネット人口は2019年に5割を超えた程度で（総人口6.6億人、インターネット人口3.6億人、うち9割がスマートフォンでウェブ利用）、今後デジタルエコノミーの成長の余地が大きいことがある。「e-Conomy SEA 2019」報告によれば、東南アジアのデジタルエコノミーがGDPに占める比重は、2019年の3.7%から2025年の8.5%へ増加すると予想される。同報告によれば、東南アジアのデジタルエコノミーの規模は、2019年に1,000億米ドルに達し、2025年には3,000億米ドルに達すると予想される。

AppWorksは、GSEAにおける台湾の存在感はかなり大きく当地域のひとつのハブとなり得ると考えている。その根拠は、①Eコマースの市場規模において、台湾は427億米ドルで、GSEA総計の約66%を占めている（ASEAN最大のインドネシアは、210億米ドル）、②ウェブ旅行サービスでは、インドネシアの100億米ドルに次ぎ台湾は72億ドルである、といったようにデジタルエコノミーで相当の比重を有していることである。したがって、③東南アジアのスタートアップにとって、台湾は重要市場でありネットビジネスの出発点として優位性があることである。その表れとして、AppWorksにも東南アジアからの起業チームが多数参加していることが挙げられる（第17期～第19期で、大東南アジアを中心とする国際チームの割合が7割超である）（以上は、Lee, 2019; Crets, 2020による）。

以上は主に統計データより理解されることだが、聞き取り調査でさらに踏み込んでAppWorksの対東南アジア戦略を尋ねたところ、次のような答えであった。第1に、東南アジアは経済成長率と人口規模・構成からみて今後有望とされているが、実際はひとつの市場ではなくて多くの国に分かれており、個別にやり方を考える必要がある。第2に、ネット産業はよくボーダーレスと言われるが、実際は一部はグローバル、一部はローカルである（GoogleやFacebookは世界的に通用しているが、YahooやeBayは意外とうまくいっていない）。各国のウェブサイトのランキングを見ると、大体、半分が海外のもので半分がローカルのものである。特にEコマースのようなネットだけでは完結しないビジネスでは、ローカルの違いが色々ある。以上を踏まえ、第3に、東南アジアのネットビジネスでは、各ローカルで同時展開して、そして連合する、それも速い時間軸で行うという、いわば「マルチローカル」なビジネスモデルが必要。台湾には上述のような市場規模やインターネットの浸透度の高さ、理工系人材の豊富さといった優位性があり、それと東南アジア各国の優位性のある部分を組み合わせることを目指しているのだという（app-2017, app-2019）。

AppWorksは、東南アジアの中でも特にインドネシアに重点を置いている。インドネシアは人口が大きく（2017年で2.64億人）、上述のようにEコマース等でASEAN最大の市場であり、しかもそのデジタルエコノミーの規模は過去数年間毎年40%超の高度成長を遂げている（Lee, 2019）。台湾市場の魅力をつぎに東南アジア起業チームを引き

付けるのが AppWorks のやり方だが、インドネシアのようなホットな市場で素早く目に見える実績を上げるためには、既に名声を確立しているローカルのファンドにフォロワーとして出資するという戦術もとる (Wakabayashi, 2018a)。

ここでは、海外出身で台湾に引き付けられたスタートアップの事例をいくつか紹介しよう。先ず、ShopBack (<https://www.shopback.com.tw/>) である。2014 年にシンガポールで創業し、現在 GSEA で最大のキャッシュバック・プラットフォームとなっている。航空券・ホテルの予約サイト、フードデリバリー、生活・日用品販売の E コマース業者等と提携しており、ユーザーは ShopBack に会員登録しそのアプリを経由してこれらの業者のサービスを利用することで料金の一部が還元が受けられるのである。現在、シンガポール、マレーシア、フィリピン、インドネシア、台湾、タイ、ベトナム、オーストラリアで 2,000 社超の提携業者、800 万人超のユーザーを有し、3 秒ごとに 1 オーダーのペースで利用され、これまでにおよそ 3,000 万米ドル超をキャッシュバックした。創業者のひとりである梁永祥 (Joel Leong) 氏は、東南アジア最大のファッション E コマース企業である ZALORA で勤務した後起業した。同氏へのインタビュー記事によると、ShopBack は海外展開に際しては、各国で適材を見つけ、現地の文化や民情にあったやり方をとるように委ねる方式で、毎月 1 回、社内で国際会議を開いて、国ごとの業績評価を行い、合わせて経験と心得の共有を図るのである。東南アジアの国々では、Leong 氏の ZALORA 時代の豊富な人脈を活かして展開していたのだが、台湾では不案内で、また台湾の E コマースは発展しておりユーザーの目は肥えていたので、一からの挑戦であった。台湾支社の設立を準備すると同時に、台湾市場を深く理解するために Leong 氏はチームを引き連れて AppWorks Accelerator に参加した (2016 年、第 13 期)。会社登記、給与水準、人材募集等の起業にまつわるテクニカルな事情や台湾人の生活態度を理解し、加えて、AppWorks の紹介がいわば信用保証となり、銀行、E コマース業者、通信業者などとも協力関係を構築でき、台湾市場への進入が加速されたのである (Wu, 2017)。2019 年には 4,500 万米ドルの資金調達を完了したが、EV Growth や Ebates (米国最大のキャッシュバック・ウェブサイト) がリードし、AppWorks を含む幾つかの投資家がフォロワーとして参加した。ShopBack の累積資金調達額は 8,300 万米ドルに上る (AppWorks, 2019a)。

次は、香港出身で、台湾でビジネスの土台を築き東南アジアに展開しようとするスタートアップの事例である。Omnichat (<https://www.omnichat.ai/tw/>) は、E コマース業者向けにマーケティング・オートメーション・ソフトウェアを提供するスタートアップである。これは、Facebook ファンページやオフィシャルサイトからリストを取得し、顧客のウェブサイトの閲覧履歴を追跡し、購買誘導を行い、その後 Facebook / LINE / WhatsApp を通じて再度マーケティングを行い、並びにこうしたサイトを通じた顧客との対話型マーケティングを行うプラットフォームである。香港生まれで創業者のひとりである Alan Chan 氏は、かつて香港で E コマースのサイトを運営していた際に、顧客からのオンラ

インでの質問に直ちに応答できずオーダーを取りこぼした経験から、こうしたソフトウェアの開発に進んだのである。2018年にAppWorks Accelerator第16期プログラムに参加し、その支援の下、91APP、WACA、EasyStore、Cyberbizなどの台湾、シンガポール、マレーシアのEコマース・プラットフォームと踏み込んだ技術協力を行った。これを通して、会員プロフィールリンク、LINE/Messenger/WhatsAppの受注通知ボット機能等の新機能を付加していった。Chan氏は「台湾のEコマース市場は十分成熟し、小型の業者でさえトラフィック、データ分析、メンバー管理、成約率などの指標を重視しており、これにOmnichatの機能とインストールの容易さが適合している」と述べる。Omnichatを導入することで、Eコマース業者は顕著に業績が伸びており、例えば、Eコマース業全体の平均と比べ成約率が3~7倍となっている。2019年末までにOmnichatの累積ユーザー数は3,600で、7割が台湾からである。Omnichatは、2020年3月に80万米ドルの資金調達シードラウンドを完了し（AppWorksがリードインベスター）、2020年には引き続き台湾市場の開拓を進め、2021年からシンガポールとマレーシアに展開する予定である（AppWorks, 2020c）。

## 5 AppWorks の活動成果

本節では、AppWorksのこれまでの活動成果を解説する。先ず支援企業レベルでの成果（エコシステムの発展）を概観し、次にAppWorksの取り組みが、見方によっては、関連業界あるいは台湾の国家発展戦略のレベルでも一定の影響・貢献があるということを述べてみたい。

### 5.1 AppWorks エコシステムの発展

AppWorksは2010年にアクセラレータ・プログラムを開始したので、2019年はちょうど10年目に当たる。2019年末までの成果概要を示すデータとして表3のようなものがある（Accelerator卒業生だけでなく同Fundsの投資先企業も含む）。また、表4は2019年度の成果報告で言及されたAppWorks Accelerator卒業生スタートアップの成功例である。

表3 AppWorks エコシステムの成果概要 (2019 年末時点) (注1)

成果項目	成果
存続している企業数	376社
起業家総数	1,113人(上記企業1社につき平均2.96人)
従業員総数	1万1,162人
資金調達総額(累積)	11億1,000万米ドル
企業価値総計	47億2,000万米ドル <sup>(注2)</sup>
年収入(revenue)総計	49億7,000万米ドル

注1) AppWorks Accelerator 卒業生に加え、同 Funds の投資先企業も含む。

注2) 企業価値は、株式市場での評価額あるいは資本金額ではなく、各企業が最後に受けた投資の金額をもとに計算。例えば、投資家が1億円で株式の10%を取得したら、その企業の価値は10億円となる。

出所) AppWorks ウェブサイト (<https://appworks.tw/>) (2020年2月17日閲覧) より。

表4 AppWorks Accelerator 卒業生スタートアップの成功例 (2019年版) (順不同)

企業名	事業概要
1 Tagtoo 塔圖科技(第1期) ( <a href="https://www.tagtoo.com.tw/index.html">https://www.tagtoo.com.tw/index.html</a> )	2010年創業。台湾で最初期にAIビジネスに着手した代表的なMarTech (Marketing × Technology) スタートアップ。デジタル広告代理店。Big Data分析で、顧客行動を解明し、個別化された推奨広告を表示する。台湾の他、近年GSEA市場を積極的に開拓、2018年にCMO Asiaのインドネシア最良ブランド賞を獲得。2019年に180万米ドルの資金調達シリーズAを完了。
2 Petpetgo 毛孩市集(第3期) ( <a href="https://petpetgo.com/">https://petpetgo.com/</a> )	ペット用品専門のEコマース。2019年に台湾最大級のペットサービス・チェーン「WonderPet 萬達寵物」に買収された。
3 VoiceTube(第7期) ( <a href="https://tw.voicetube.com/">https://tw.voicetube.com/</a> )	台湾最大の語学教育プラットフォーム。2019年に350万米ドルの資金調達シリーズAを完了、日本、ベトナム等海外市場の開拓と製品技術開発強化に取り組む。現在、360万の利用者を擁する。
4 Umbo CV(第9期) ( <a href="https://umbocv.ai/">https://umbocv.ai/</a> )	台湾の代表的なスマートセキュリティ・システムの会社。2019年に800万米ドルの資金調達シリーズA+を完了、国際化加速。世界30カ国で200社超の企業顧客を擁する。台湾AIビジネス分野で、国際化に最も成功したスタートアップのひとつである。
5 TaxiGo(第11期) ( <a href="https://linetaxi.com.tw/">https://linetaxi.com.tw/</a> )	台湾の著名なタクシー配車プラットフォーム。2019年にLINEの投資を獲得し「LINE TAXI」に改称。LINEは「Life on LINE」(ユーザーの全生活をサポート)を掲げており、LINE TAXIはその交通分野での布石。
6 WeMo Scooter(第12期) ( <a href="https://www.wemoscooter.com/">https://www.wemoscooter.com/</a> )	台湾最大、アジア最初の電動スクーター・シェアリングサービス。台湾全土で5,000台超を有し、累積500万回超の利用数、平均5.7秒毎に1人のペースでWeMoを利用。
7 Fugle 富果(第12期) ( <a href="https://www.fugle.tw/">https://www.fugle.tw/</a> )	台湾をリードする株式投資情報と取引のプラットフォーム。2019年に玉山證券、國家發展委員會等による2,900万台湾元のエンジェルラウンド投資を獲得。現在、Fugleのアプリの利用者は8万人を超え、この6か月以内の株式総取引額は5億台湾ドルに上った。
8 ShopBack(第13期) ( <a href="https://www.shopback.com.tw/">https://www.shopback.com.tw/</a> )	2014年にシンガポールで創業。現在、GSEAで最大のキャッシュバック・プラットフォーム。2019年に4,500万米ドルの資金調達を完了。
9 StyleMap 美配(第14期) ( <a href="https://style-map.com/">https://style-map.com/</a> )	台湾最大のビューティヘアデザイナー予約プラットフォーム。創設3年余りで、プラットフォーム上で累計8,000名超のデザイナーと毎月平均2万回のマッチング成功を誇る。2019年には2,000万台湾元の資金調達シリーズPre-Aを完了し、これを新たに開発したモバイル決済機能「美Pay」、およびネイル、まつ毛、美容分野への業容拡大に投入する。

10	FBbuy(第15期) ( <a href="https://handsup.shop/home.html">https://handsup.shop/home.html</a> )	FacebookをEコマースのプラットフォームに変えるシステムを開発(Facebookに投稿された商品紹介に「+1」のコメントを残すだけで購入完了)。2019年に台湾最大のライブ配信プラットフォーム「M17」に買収され、「HandsUP 舉手購物」に改称、共にライブコマースに着手。M17グループは2019年に収入100億台湾元突破。
11	Booqed(第15期) ( <a href="https://www.booqed.com/">https://www.booqed.com/</a> )	香港のシェアードワークスペースのプラットフォーム。2019年に168万米ドルの資金調達シードラウンドを完了。現在35社超の企業顧客(ハイテク, 保険, 小売業), 香港, 深圳, シンガポールに計1,600の物件を擁す。
12	MoBagel 行動貝果(第16期) ( <a href="https://mobagel.com/tw/">https://mobagel.com/tw/</a> )	自動機械学習(AutoML)のスタートアップ。2019年に500万米ドルの資金調達シリーズAを完了, AutoMLを正確な予測を必要とする企業に普及させるため投ずる。顧客は米国, 日本, 中国, 台湾で, 政府部門, 電信業, 小売業, 製造業, 金融・保険業に及ぶ。
13	Novelship(第16期) ( <a href="https://novelship.com/about">https://novelship.com/about</a> )	シンガポールで創業。限定販売のスニーカーやストリートウェアのオンラインマーケットプレイス。2019年に205万米ドルの資金調達シードラウンドを完了した。これを香港, マレーシア, インドネシア市場の開拓に投入する。
14	TWDD 台湾代駕(第16期) ( <a href="https://twdd.tw/index">https://twdd.tw/index</a> )	台湾初のアプリを通じた運転代行サービス提供。2019年に130万米ドルの資金調達シリーズAを完了。2016年にサービス開始後, 3万人超の顧客, 累計20万回の代行サービスを達成。最近2年間では毎月平均2桁の成長率を維持。
15	Cubo(第16期) ( <a href="https://tw.getcubo.com/">https://tw.getcubo.com/</a> )	世界初のAIスマート赤ちゃん監視カメラを売り出す。2018年にクラウドファンディングでの資金調達1,000万台湾元を突破, 2019年に400万米ドルの資金調達シリーズAを完了。
16	Soda Labs(第17期) ( <a href="https://sodalabs.co/">https://sodalabs.co/</a> )	2018年創設のスタートアップ・スタジオ(Foxconn, Social Capital, 500 Startupsの支持を受ける)。コネクテッド・ハードウェア(通信機能を持つハードウェア)とSaaS(サービスとしてのソフトウェア)を統合したビジネスモデルを持つスタートアップが対象。2019年には200万米ドルの資金調達シードラウンドを完了。

注) 以上は「AppWorks 2019 Year in Review」で言及されていた企業である(したがって、業績等は2019年末時点までのものである)。企業名横のカッコ内は、第何期卒業生かを示している。出所) AppWorks (2020a, 2020b), TechOrange (2017b), 各企業のウェブサイト等何れも2020年3月16日閲覧)により作成。

こうしたデータ上に表れた成果の他に、AppWorks の際立った強みは、Accelerator のOB 起業家の間で(広義には、Funds の投資先企業の経営者を含む)密接な相互扶助のコミュニティが形成されていることである。これを「AppWorks Network」もしくは「AppWorks Ecosystem」と呼んでいる。この種のコミュニティではアジア最大規模とされる。<sup>12</sup> プログラム参加中に同期の仲間との濃厚なコミュニティが形成され、卒業後も、「OB の Facebook グループがあり、何でも質問を出せば、24 時間以内にだいたい解決できる」のだという。各種アドバイスに加え、製品プロモーション、投資家・ビジネスパートナー候補についての問い合わせや紹介・人脈開拓などに際しても威力を発揮する。OB・関連起業家がメンターとなることもある。この他、卒業後、米国シリコンバレーや東南アジア各国に進出するといった場合でも、現地に行ったことのある人、あるいは現

<sup>12</sup> 聞き取り調査で、コミュニティの規模について(ウェブサイト「In terms of size, AppWorks is the largest community of its kind in Asia.」とある<<https://appworks.tw/accelerator/>>2020年2月17日閲覧)、中国や東南アジアにもアクセラレータが多数あるが、本当に「アジア最大規模」かと尋ねたところ、「科学的に最大であると検証するのは難しいが、人数と実際にコミュニティとしてお互い認識しているということでは、自信がある。例えば、香港でも、AppWorks の香港人卒業生のコミュニティが最大」とのことである (app-2019)。



地在住の OB からサポートを得られる可能性が高い。AppWorks には「paying-it-forward（恩送り）」のカルチャーがあり、専属の支援スタッフのみでは手が回らないことを OB ネットワークがカバーするのである。

他のアクセラレータも、当然こうしたネットワーク／コミュニティを築くことを目指すのだが、簡単にはいかないようである。聞き取り調査では、「皆作りたと思うけど、規模の差が大きい。タイミングの問題。ちょうど Jamie Lin が米国から帰国した頃、台湾は第 2 のネット産業成長期が始まった時期。その後 AppWorks Accelerator は既に 7 年間運営し 15 期目に入っている（注：2017 年 9 月 27 日時点で）、リソースと経験が全然違う」のだという（app-2017）。

なお、こうしたネットワークの中では、日常的な情報交換・助言等の他に、実際のビジネス連携も形成されている。例えば、デジタル・マーケティングとデータ分析の urAD（<https://www.urad.com.tw/>）（AppWorks Accelerator 第 3 期卒業、以下同様）、広告用動画作成の PIAD（<https://www.piad.com.tw/>）（第 6 期）、E メール・マーケティング・プラットフォーム開発の電子豹（<https://newsleopard.com/>）（第 5 期）、SNS 使用者の行動データ分析による SNS 向けマーケティング・ソリューション提供の HIGH5（<https://www.high5.ai/>）（第 14 期）、Facebook を E コマースのプラットフォームに変えるシステムを開発した FBbuy（<https://store.fbbuy.com.tw/>）（第 15 期）、以上 5 社のスタートアップは Marketing AI Alliance を組織し、重複する顧客グループに対して、定期的にデジタル・マーケティング会合を催すようにした。この他、電動スクーター・シェアリングサービスの WeMo Scooter（<https://www.wemoscooter.com/>）（第 12 期）は、オンラインのレストラン予約プラットフォームの EZTABLE（<https://tw.eztable.com/>）（第 1 期）、世界のスナック菓子詰合せの定期配送サービスを行う歪國零食嘴（<https://snacklips.com/>）（第 11 期）、お掃除サービス・マッチングサイトの潔客幫（<https://www.jackercleaning.com/>）（第 11 期）とアライアンスを締結し、相互に宣伝し会員優遇を与え、注目度を上げることに努めている（Tseng, 2019）。

## 5.2 関連業界・国家レベルでの貢献

ここでは、AppWorks の取り組みが、単に自身のネットワークを発展させただけにとどまらず、見方によっては、関連業界全体あるいは台湾の国家発展戦略のレベルでも一定の影響・貢献があるということを述べたい。これは、機会（発展戦略）、資本（VC 業再活性化）、人材（デジタル人材育成）の 3 側面に分けられる。

### (1) 国家レベルの発展戦略を先取り

第 4 節で詳述したように、AppWorks とりわけ創設者の Jamie Lin 氏は、ビジョナリーとして台湾の次世代リーディング産業は何であり、今後台湾が目指すべき市場はどこであるかを指し示してきた。彼らの答えは、重視すべき産業はインターネットを基盤とし

たデジタルエコノミー（ハイテク産業×流通チャンネル業）、目指すべき市場は大東南アジア圏（GSEA）ということである。

これはある意味、台湾の国家としての発展戦略を先取りしたものともいえる。先ず次世代リーディング産業育成に関しては、2016年5月に成立した民進党・蔡英文政権は、「Asia Silicon Valley Development Plan（亜洲・矽谷推動方案）」（2016～23年）（<https://www.asvda.org/>）を打ち出した。これは、IoTとスタートアップ育成を軸に、モバイルライフ、AI、自動運転、AR/VR、サイバーセキュリティー等の応用サービスを推進し、台湾のEMS型産業からの転換とデジタル経済主要国への発展を目指したものである。AIに関しては、「AI Taiwan Action Plan」（2018～21年）（<https://ai.taiwan.gov.tw/#actionplan>）がある。具体的内容としては、①「AI for Industrial Innovation」（AIによる各種産業でのイノベーション推進）、②「AI International Innovation Hub」（AI関連スタートアップ100社育成と国際連携推進）、③「AI Pilot Project」（米国DARPAのような研究開発推進モデルの構築）、④「AI Talent Program」（1万人のAI人材育成等）、⑤「Test Fields and Regulatory Co-creation」（実証試験地区と規制緩和）が含まれる。

次に目指すべき市場に関しては、蔡英文政権は「新南向政策」（<https://www.ey.gov.tw/Page/9277F759E41CCD91/87570745-3460-441d-a6d5-486278efbfa1>）を打ち出し、ASEAN、南アジア、オーストラリア、ニュージーランドなどの国々との関係を全方位的に発展させ、次第に「経済共同体意識」を確立していこうとしている。これは、台湾独立色の強い同政権が、国民党・馬英九政権時代（2008～16年）の中国寄りの姿勢を転換しようとするものである。すなわち、馬政権時代には中国-台湾間のFTAに相当する「海峡兩岸經濟合作架構協議（Economic Cooperation Framework Agreement: ECFA）」を締結し、また台湾を中国ビジネスへのゲートウェイとして日本等の国々にアピールしたが、結果的には中国への経済依存度が高まる一方で、台湾側には期待したほどのメリットがないことが判明したのである。なお、台湾が東南アジア諸国などとの経済連携強化を打ち出したのはこれが初めてではなく、国民党・李登輝政権（1990～2000年。李登輝氏自身は、台湾独立色が強かった）、民進党・陳水扁政権（2000～08年）に続いて3度目で、「新南向政策」としているのもこのためである。

AppWorksの戦略は、台湾のEコマース市場としての優位性（GSEAでは規模が最大で消費者の成熟度も高い）や優れた理工系人材の蓄積を背景に、台湾と香港・東南アジア出身の起業チームがGSEAで大きく展開するための跳躍台となることであり、これを通じてスタートアップのエコシステムを構築し、台湾をそのハブとして発展させることである。台湾政府がAppWorksの取り組みからどの程度影響を受けたかは定かでないが（AppWorksは政府閣僚級の人ともコミュニケーションを取っている）、それが政府の政策の民間レベルでの重要な実践例と見なされることは容易に推測できるであろう。なお、Jamie Lin氏は、「政府がすべきなのは障害物を取り除き、よい環境を作ること」で

あり、「政府がスタートアップ投資で産業を育てることは適当ではない」と述べている (TechOrange, 2013a)。

## (2) ベンチャーキャピタル業界の再活性化

次に AppWorks の活動は、ある意味、台湾の VC 業界の再活性化を目指したものとも解釈される。すなわち、台湾の VC 業界一般の状況は、2000 年代以降、特に 2010 年代に投資も停滞しており、特に初期ステージのスタートアップへの投資比率が非常に低い、ハンズオンやサポートもあまり行っていない、ネットビジネス等の新興産業の経験が少なく目利きが出来ない、といった問題が指摘されていた (岸本, 2015)。聞き取り調査 (2017 年 9 月 27 日) で、現在もこのような状況かと尋ねたところ、「残念ながら、キャピタルマーケットと産業の経験者が代代的に切れているという感じである。我々はサイクルを作り上げたい」のだという。すなわち、米国シリコンバレーなどでみられるように、成功したスタートアップの創業者や中核メンバーが自身でファンドを立ち上げたりハンズオンをしたりして次世代の起業家を引き立てるといったサイクルのことであり、台湾のネット産業に関してはそのサイクルが切れているのである。「例えば、AppWorks が投資した会社が 2 社上場したが (注: 2017 年 9 月 27 日時点)、やがて、その経営者が自分でベンチャー投資するとか、その社員が起業するとかいうところまで行かないとサイクルが回り始めない」とのことである (app-2017)。

次の聞き取り調査 (2019 年 9 月 19 日) でも同様の質問をしたが、(起業→成功→エンジェルか VC になり後輩起業家に投資・支援する、という) サイクルは、まだ、確立されておらず努力中であるが、「方向性としては確実に拡大してきた」という。なお、台湾の VC 業界一般の話として、インターネットや次世代産業に理解がなく投資やハンズオンに消極的という点について現状を尋ねたところ、「多少、改善した」とのことであった (app-2019)。<sup>13</sup>

## (3) 人材供給

さらに AppWorks が取り組む (起業家人材以外の) 人材育成事業として「AppWorks School」について解説する。同 School は 2016 年設立で、台湾でデジタルエコノミーに必要な人材を増やすことが目的である。現状では、Android Class (Kotlin 言語、Android Studio で Android App を開発)、iOS Class (Swift 言語、Xcode で iOS App を開発)、Front-End Class (HTML/CSS/JavaScript 言語によるウェブページ開発、React.js 学習)、Backend

---

<sup>13</sup> 聞き取り調査で、台湾で、(AppWorks 以外に) インターネットや AI・IoT 等への投資を比較的積極的に行っている VC としては、どういふところがあるかと問うたところ、中国のアリババ系のファンド、日本の LINE、心元資本 (Cherubic Ventures) (台湾専門ではなく、北京と台北にオフィスがある) の名があがった。台湾地場の VC では「私の知る限りでは、そんなない」とのことである (app-2019)。

Class (HTML/CSS/JavaScript 言語によるウェブページ開発、Node.js 学習) といったクラスがある。4 週間の遠距離予習の後に 16 週間の AppWorks サイト内での集中訓練が行われる。学生や新人教育のためではなく、他業種からの転職支援が目的である。AppWorks の専門スタッフやメンターによる実践的な訓練とクラスの仲間同士の共同学習に加え、就職の支援も行う。設立以来、2019 年末までに 179 名が卒業し、その 91.6% がインターネット企業でソフトウェア・エンジニアとしての職を得ることができた。就職先としては、91APP、KKBOX、LINE TV、WeMo Scooter、LINE TAXI、PicCollage、VoiceTube、Gogoro、UDN Group といった (AppWorks Accelerator の OB も含む) 著名企業が含まれる (AppWorks School ウェブサイト<<https://school.appworks.tw/>>2020 年 2 月 17 日閲覧 ; AppWorks, 2020b)。School の授業料は無料で、その運営費用は、訓練した人材を OB 企業あるいは他のインターネット企業に紹介する手数料から出ている。

AppWorks は台湾におけるネットビジネスのエコシステム構築を目指しており、政府のデジタルエコノミー成長戦略への貢献や大学でのコンピュータ・サイエンス関連教育拡充への協力といったことも視野に入れている。School の活動も、現状ではソフトウェア・エンジニアが最も不足しているのでそこにフォーカスしているが、今後他に人材が不足する分野があればそれ向けのプログラムを作る可能性もあるという。

## 6 まとめとディスカッション

これまでの分析を踏まえ、AppWorks によるスタートアップ・エコシステム構築への見取り図を整理すると図 2 のようになる。前節までの繰り返しになるので詳しい説明は省くが、若干の補足説明をする。先ず、第 1 節で AppWorks 自体に明確な戦略があると述べたが (かつ、第 4 節でその主要部分を詳説したが)、図中の実線四角の中身は、いわば AppWorks の戦略の主な構成要素である。基本的な流れは、従来の電子ハードウェア製造業 (特に EMS 型ビジネス) を主とする台湾の経済成長モデルの転換を志し、産業分野としてはインターネット (広義にはデジタルエコノミー)、目指すべき市場としては大東南アジア圏 (GSEA) にフォーカスし、アクセラレータとファンドの活動を通して、スタートアップ・コミュニティを構築し、次世代産業の担い手である新規企業の簇生を後押しするスタートアップ・エコシステムの発展を目指すというストーリーである。現状 (2019 年 9 月 19 日の取材時点) では、創設からほぼ 10 年で、エコシステムの構築が十分成ったとは未だ言えない段階であるものの、これに向けて着実に努力しているという。なお、ここで「エコシステム」とは、厳密には、「起業→成功→エンジェルか VC になり後輩起業家に投資・支援する」といったサイクルが相当程度確立し、スタートアップの簇生、および関連アクター間の連携・ビジネスチャンス開拓の豊富な実例がみられるようになった段階を指している。

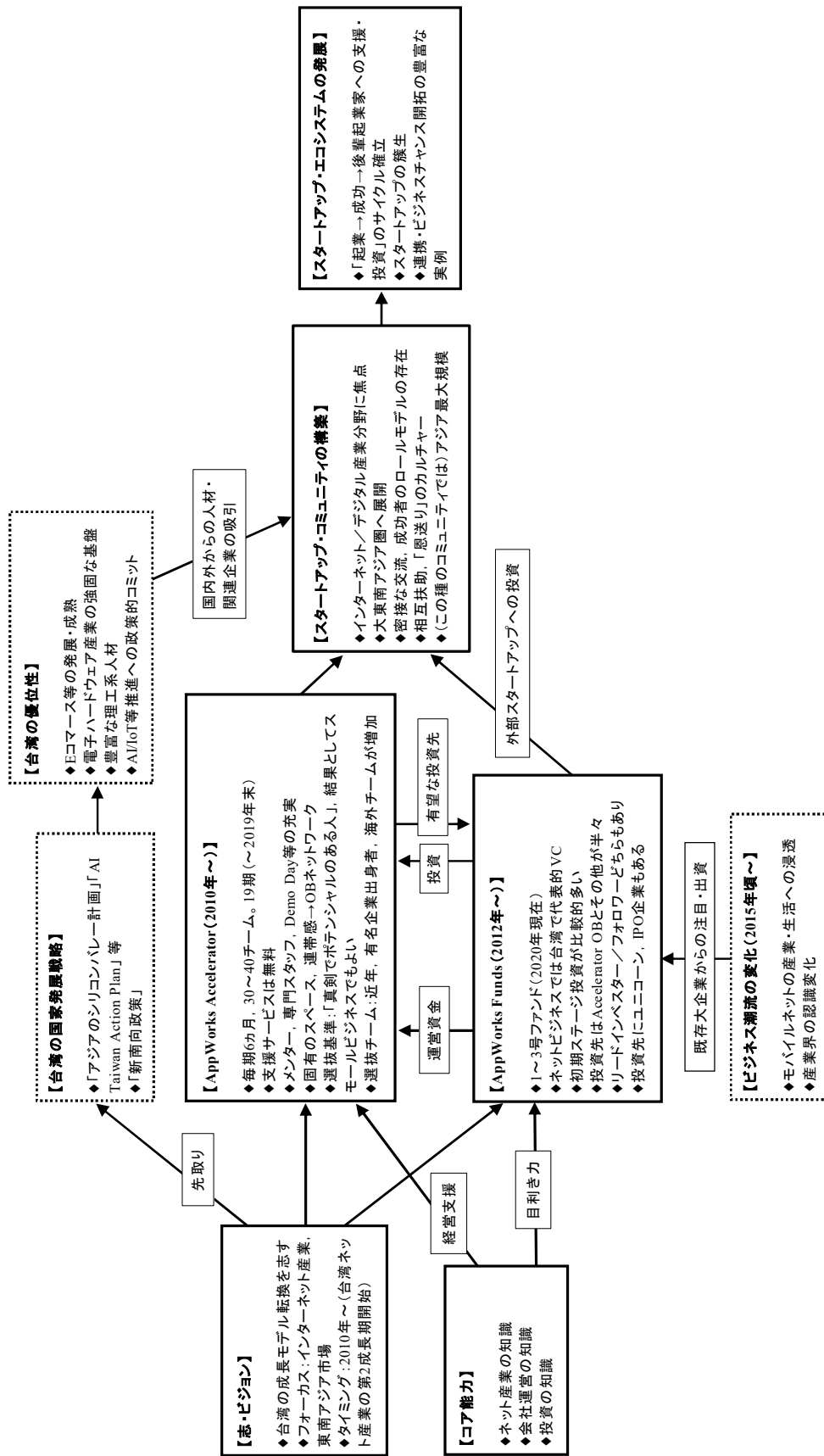
AppWorks が台湾のアクセラレータの中でひとつの代表例・成功例とみなされるのは、こうした戦略ストーリーの秀逸さと、それを支える要素が揃っているからである。すなわち、ビジョン（フォーカス）の適切さ（当初のインターネット一般から、近年は最も将来性のありそうな AI と Blockchain に絞り込むという調整も含め）、タイミングの良さ（台湾ネット産業の第 2 成長期の開始頃に創設し、いち早くコミュニティ構築に取り組んできたこと）、コア能力（ネットの知識、会社運営の知識、投資の知識が揃っていること）である。

なお、図中の破線四角は、AppWorks にとっては基本的に外部（環境）要素であることを示唆している（AppWorks が思い通りに動かせないという意味で）。図の上部の「台湾の国家発展戦略」と「台湾の優位性」については、AppWorks の取り組みがそれを一定程度「先取り」し、逆にこうした国家レベルの要素が「国内外からの人材・関連企業の吸引」を通して AppWorks の目的に寄与しているとも言える。図の下部の「ビジネス潮流の変化（2015 年頃～）」は、AppWorks の活動への世間の注目を高め、ファンドへの既存大企業からの出資を促したと解釈される。

最後に、AppWorks の事例分析から得られる関連研究・政策に対する示唆を述べる。第 1 に、多くのアクセラレータは大まかには同様の組織や運営方式を持ち、（第 1 節でサーベイしたように）既存研究の多くも、支援内容等の多少のバリエーションの違いが如何にスタートアップ育成の成果に影響を及ぼすかというミクロの分析に終始している。これも必要だが、本研究では、アクセラレータの創設者・運営者が明確な戦略を持ち、アクセラレータやファンドの活動は国レベルの経済成長モデルの転換という大目標のための手段となっているケースもあるということを示した。台湾だけ見ても他にも多くのアクセラレータがあり内容も様々であるが、こうした大きな観点からの評価も必要であろう。

第 2 に、新産業振興の手段として、かつては、例えば台湾のリーディング産業だった IC 産業では、政府が公的研究開発プロジェクトからのスピノフで UMC や TSMC のような基幹企業を創設し、新竹科学工業園区開設で IC 産業クラスターの形成を促し、各種優遇制度で産業の立ち上げを支えた。キャッチアップ型の産業政策としてはこれでよかったのだが、インターネット産業／デジタルエコノミーでは、政府の役割は法整備・規制緩和や人材育成、基礎研究支援などの分野にとどめるべきで、どこでどう現れるかわからない多様なビジネスチャンスの発見とトライアルは身軽で自由な発想のスタートアップに任せ、アクセラレータのような民間団体が、こうしたスタートアップの創業と成長を助けるエコシステムの形成に当たる、というやり方が効果的かもしれないということである。「クラスター戦略」から「エコシステム戦略」へのシフトである。

図2 AppWorksによるスタートアップ・エコシステム発展へ向けた戦略ストーリー



出所) 筆者作成。

第3に、そうであるなら、アクセラレータ自身にも相当の戦略性・ビジョン、人材、ビジネスモデル（アクセラレータ自体の運営資金獲得や持続的発展に向けた仕組み）が必要となる。とりわけ、GAFAやBATHのような巨大プラットフォームを生み出せない（日本も含めた）中小国家にとっては、戦略性を持ったスタートアップ・エコシステム構築への取り組みが有効な対策となることを台湾の事例は教えているように思える。

第4に、このような「エコシステム戦略」が有効なのは、AppWorksがフォーカスするビジネス領域が、（技術的・資金的に）参入障壁が比較的安く、しかもビジネスチャンスが潜在的に豊富な分野であるため、競合よりも分業・協力関係が生じやすいという事情があるからかもしれない。また、アクセラレータによっては、複数の性質の異なる産業分野（例えば、AIやIoT、医療・バイオ、精密機械、先進農業など）を支援分野に掲げている場合もあるが、こうした雑多な内容のコミュニティを土台にして有効なスタートアップ・エコシステムが形成され得るかどうかとも検討を要するだろう。

## 参考文献

- AppWorks (2019a) 「ShopBack 宣布獲得最新一輪 4,500 萬美元的投資」 (April 10, 2019)  
<https://appworks.tw/shopback-d/>
- AppWorks (2019b) 「AppWorks Demo Day #18 精彩登場, 25 支大東南亞新創讓人驚艷! AppWorks 生態系突破千位創業者、創造上萬份工作機會」 (June 4, 2019)  
<https://appworks.tw/demo-day-18/>
- AppWorks (2019c) 「AppWorks Demo Day #19 登場, 18 支國際新創備受矚目! AppWorks 生態系募資突破 10 億美元、總估值達 47.2 億美元」 (November 26, 2019)  
<https://appworks.tw/demo-day-19/>
- AppWorks (2019d) “Taiwan’s AppWorks Demo Day #19 Puts 18 of the Most Promising Greater Southeast Asian AI / Blockchain Founders on Stage”, (November 26, 2019)  
<https://appworks.tw/taiwans-appworks-demo-day-19-puts-18-of-the-most-promising-greater-southeast-asian-ai-blockchain-founders-on-stage/>
- AppWorks (2019e) 「申請 AppWorks Accelerator 常見問題與回覆 (FAQ)」 (December 12, 2019)  
<https://appworks.tw/apply-accelerator-faq-2019/>
- AppWorks (2020a) 「AppWorks 公布 2019 Year in Review 年終總回顧: 生態系累計募資突破 10 億美元、創造上萬個工作機會, 2020 年持續聚焦 ABS 發展策略」 (January 8, 2020)  
<https://appworks.tw/2019-year-in-review/>
- AppWorks (2020b) “2019 Year in Review: The AppWorks Ecosystem Grows Annual Revenues to US\$5 B and Fosters Expansion of 376 Startups in Greater Southeast Asia” (January 10, 2020)  
<https://appworks.tw/2019-year-in-review-the-appworks-ecosystem-grows-annual-revenues-to-us5-b->

- and-fosters-expansion-of-376-startups-in-greater-southeast-asia/
- AppWorks (2020c) 「香港行銷機器人新創 Omnichat 完成 2,400 萬種子輪融資 AppWorks 領投, 深耕台灣市場」 (March 10, 2020) <https://appworks.tw/omnichat-seed/>
- Bone, J., Gonzalez-Uribe, J., Haley, C., & Lahr, H. (2019) “The Impact of Business Accelerators and Incubators in the UK”, Department for Business, Energy & Industrial Strategy
- Chen, Alyssa (2019) 「林之晨 (AppWorks 創辦人) 專訪, AI / Blockchain 新創如何有效提高成功機率?」 (January 2, 2019) <https://appworks.tw/how-to-be-a-successful-ai-blockchain-startup/>
- Clarysse, B. & Yusubova, A. (2014) “Success Factors of Business Accelerators”, Technology Business Incubation Mechanisms and Sustainable Regional Development, Proceedings.
- Crets, Douglas (2020) “Economic and Innovation Developments in GSEA Should Be Tempting More Founders to Launch Startups in the Region by Leveraging Taiwan”, (January 1, 2020) <https://appworks.tw/economic-and-innovation-developments-in-gsea-should-be-tempting-more-founders-to-launch-startups-in-the-region-by-leveraging-taiwan/>
- Ester, P. (2017) *Accelerators in Silicon Valley: Building Successful Startups*, Amsterdam University Press.
- Fowle, M. (2017) “Critical Success Factors for Business Accelerators: A Theoretical Context”, British Academy of Management 2017 Conference
- Hathaway, I. (2016) “What Startup Accelerators Really Do”, Harvard Business Review, <https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>
- Hausberg, J. P. & Korreck, S. (2018) “Business Incubators and Accelerators: A Co-citation Analysis-based, Systematic Literature Review”, *The Journal of Technology Transfer*, 45, 151–176
- 岸本千佳司 (2012) 「中国ファクター活用による台湾企業ブランドの推進」『赤門マネジメント・レビュー』(11 卷 12 号, 2012 年 12 月), 785-820
- 岸本千佳司 (2015) 「台湾におけるベンチャーキャピタル業の発展－歴史的経緯, 盛衰の背景, 役割の変化－」『赤門マネジメント・レビュー』14 卷 4 号 (2015 年 4 月号), 189-235
- Lee, Antony (2018a) 「擁抱科技巨浪, AppWorks Accelerator 招募 AI、Blockchain 新創團隊」 (May 30, 2018) <https://appworks.tw/aw17-ai-blockchain-startups/>
- Lee, Antony (2018b) 「AppWorks Demo Day #16 驚艷登場, 28 支國際新創聲勢驚人! AppWorks 生態系總估值破 17 億美金, 持續整合大東南亞市場」 (June 7, 2018) <https://appworks.tw/demo-day-16/>
- Lee, Antony (2018c) 「AppWorks Demo Day #17 亮眼登場, 25 支大東南亞新創廣受矚目! AppWorks 生態系總估值突破千億新台幣, 持續整合大東南亞市場」 (November 8, 2018) <https://appworks.tw/demo-day-17/>
- Lee, Antony (2019) 「大東南亞將達 3,000 億美元的數位經濟市場, 台灣新創如何切入?」 (November 19, 2019) <https://appworks.tw/e-conomy-sea-and-taiwan-2019/>
- Lin, Natalie (2019) “Explore Taiwan’s AI Ecosystem (19H1 edition)” (July 15, 2019)



- <https://appworks.tw/taiwans-ai-ecosystem-19h1-edition/>
- Madaleno, M., Nathan, M., Overman, H. & Waights, S. (2018) “Incubators, Accelerators and Regional Economic Development”, IZA Discussion Paper No. 11856
- Pauwels, C., Clarysse, B., Wright, M. & Van Hoveab. 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*, Portfolio. 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 翻訳. 日経 BP 社.
- 蘇文彬 (2019) 「台湾大哥大拼轉型, 新總座林之晨：終結電信市場零和競爭」『iThome』 (2019.04.02) <https://www.ithome.com.tw/news/129754>
- Tech in Asia (2015) 「台湾の AppWorks (之初創投) が約 57.6 億円を調達、シード/シリーズ A ラウンド特化の第 2 ファンドを組成」『BRIDGE』 (2015.03.20) <https://thebridge.jp/2015/03/appworks-announces-50m-fund-to-invest-in-taiwan-startups>
- TechOrange (2013a) 「台湾のインキュベータ appWorks (之初創投) 創業者・林之晨氏インタビュー前編『政府による起業支援は必要ない』」『BRIDGE』 (2013.06.02) <https://thebridge.jp/2013/06/interview-with-mr-jamie-1>
- TechOrange (2013b) 「台湾のインキュベータ appWorks (之初創投) 創業者・林之晨氏インタビュー後編『スタートアップの育成は、最低 10 年見るべき』」『BRIDGE』 (2013.06.10) <http://thebridge.jp/2013/06/interview-with-mr-jamie-2>
- TechOrange (2015a) 「台湾の有名インキュベータ AppWorks (之初創投) が第 9 期デモデイを開催、ハード/ソフト融合サービスが増加」『BRIDGE』 (2015.01.16) <https://thebridge.jp/2015/01/appworks-9-demo-day>
- TechOrange (2015b) 「台湾の AppWorks (之初創投) が第 10 期のデモデイを開催、ピッチしたチームのうち約半数を IoT が占める」『BRIDGE』 (2015.06.29) <https://thebridge.jp/2015/06/appworks-demo-day-10>
- TechOrange (2015c) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 11 期デモデイを開催：世界 3 大陸から起業家が参加、女性が 3 割を占める」『BRIDGE』 (2015.12.25) <https://thebridge.jp/2015/12/appworks-11-demo-day>
- TechOrange (2016a) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 12 期デモデイを開催、スタートアップ 24 社を輩出：Jamie Lin 代表「デジタルエコノミーは、エレクトロニクス産業にまさる」」『BRIDGE』 (2016.07.11) <https://thebridge.jp/2016/07/appworks-demoday12-10group-introduce>
- TechOrange (2016b) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 13 期デモデイを開催、スタートアップ 27 社を輩出：今求められるのは、人々が仕事をしやすくするサービス」『BRIDGE』 (2016.11.27) <https://thebridge.jp/2016/11/appworks-demoday-13th>
- TechOrange (2017a) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 14 期デモデイを開催：100 億円超の新たな資金を東南アジアや台湾のスタートアップに投資」『BRIDGE』 (2017.06.05)

<https://thebridge.jp/2017/06/appworks-14>

TechOrange (2017b) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 15 期デモデイを開催 : 8 割のチームが E コマースと AI に特化、歴代輩出チームの企業価値は計約 1,800 億円を突破」『BRIDGE』 (2017.11.17) <https://thebridge.jp/2017/11/appworks-demo-day-15>

TechOrange (2018) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 17 期デモデイを開催 : スタートアップシーンのトレンド変化に対応、東南アジア市場攻勢を強化」『BRIDGE』 (2018.12.31) <https://thebridge.jp/2018/12/appworks-demo-day-17>

TechOrange (2019a) 「台湾 AppWorks (之初創投)、AI・IoT・ブロックチェーン・仮想通貨に特化した第 18 期のデモデイを開催 : 25 組中 18 組を海外勢が占める」『BRIDGE』 (2019.06.17) [https://thebridge.jp/2019/06/appworks-demo-day\\_18](https://thebridge.jp/2019/06/appworks-demo-day_18)

TechOrange (2019b) 「台湾 AppWorks (之初創投) が第 19 期デモデイを開催 : 子供向けお小遣い管理支援アプリなど、AI・IoT・ブロックチェーン分野の 18 チームを披露」『BRIDGE』 (2019.11.27) <https://thebridge.jp/2019/11/19-appworks-demo-day>

Tseng, Ching (2019) 「後行動流量紅利時代, 新創成長動能何來? 以創業家兄弟為例」 (July 2, 2019) <https://appworks.tw/affiliate-marketing/>

Wakabayashi, Jun (2018a) “Fireside Chat with AppWorks Partner, Joseph Chan”, (February 5, 2018) <https://appworks.tw/appworks-partner-joseph-chan/>

Wakabayashi, Jun (2018b) “Why I’m Bullish on Taiwan’s Blockchain Future”, (September 25, 2018) <https://appworks.tw/why-im-bullish-on-taiwans-blockchain-future/>

Wu, Yvonne (2017) 「不給自己後路, 才能走得更遠, 現金回饋網 ShopBack 如何在三年內成為區域龍頭」 (April 18, 2017) <https://appworks.tw/founder-shopback/>

詹益鑑 (2016) 「AppWorks 之初創業投資管理顧問」 》數據能力+群眾智慧 i 人才驅動新經濟」 (取材: 呂玉娟)『能力雜誌』 (2016 年 4 月) <https://plus.104.com.tw/activity/e6f261a7-0622-4da6-ba4f-460ec75ca709>