

コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営
—台湾のEpoch Foundation／Garage+の事例研究—
The Community-based Management of Accelerator:
A Case Study of Epoch Foundation/Garage+ in Taiwan

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. 2023-03
2023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再録されてはならない。引用する場合は、著者名・発行年・題目および発行元名を明示しなければならない。

公益財団法人アジア成長研究所

コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営

—台湾の Epoch Foundation/Garage+の事例研究—

The Community-based Management of Accelerator:
A Case Study of Epoch Foundation/Garage+ in Taiwan

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

キーワード : Epoch Foundation, Garage+, アクセラレータ, コミュニティー

JEL分類 : M13

目次

1. はじめに：問題意識と目的.....	1
2. 方法論	2
3. Garage+の母体団体：時代基金會（Epoch Foundation）	5
3.1 時代基金會（Epoch Foundation）の起源と概要	5
3.2 MIT との産学連携	7
3.3 人材育成事業：Epoch School と Epoch Family	8
4. Garage+アクセラレータの運営方式.....	10
4.1 支援対象とフォーカス領域.....	10
4.2 支援内容.....	12
4.3 Garage+自体の人員・運営・予算.....	16
4.4 コミュニティーの形成.....	17
5. 個別プログラムの解説.....	19
5.1 星艦計画（Starship Program）	19
5.2 Startup Globe Program.....	20
5.3 Startup Globe Program・Taiwan.....	21
6. Epoch Foundation のコミュニティー・ベースの発展メカニズム.....	22
7. まとめとディスカッション.....	24
参考文献	28

コミュニティー・ベースのアクセラレータ運営

－台湾の Epoch Foundation／Garage+の事例研究－

アジア成長研究所 岸本 千佳司

1. はじめに：問題意識と目的

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

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

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

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

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

¹ 台北市中山區中山北路二段 96 號後棟 9 樓 および 10 樓。

2. 方法論

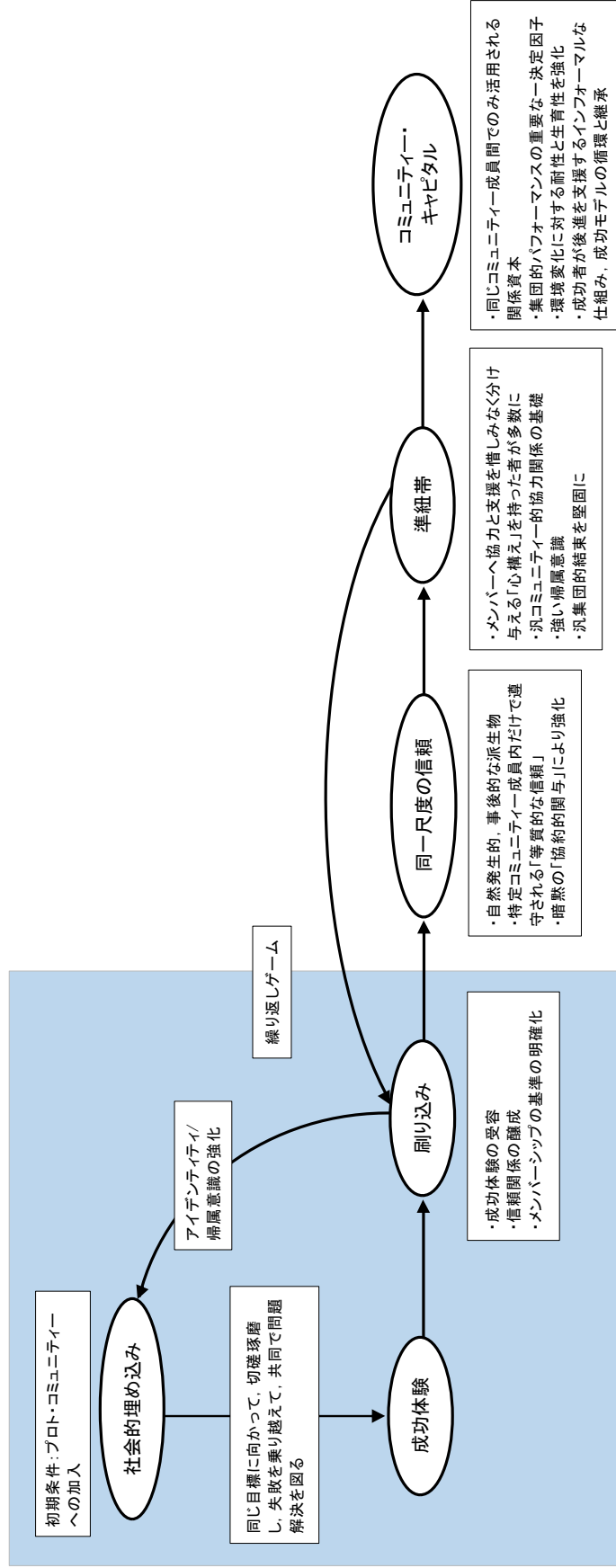
本節では、本稿での中心的概念の幾つかと基本的な分析視角を説明する。まず、アクセラレータとは、米国で2005年に設立されたY Combinatorから始まり、その後、米国内、そして欧州や世界各地に普及したスタートアップ育成の新たな仕組みである。台湾においても2010年前後からアクセラレータあるいは類似の育成団体が登場し、2010年代後半以降その数が急増している（岸本，2021c，第4.4節）。一般的な特徴としては、広範な協力アクター（メンター、投資家、専門家、協力企業等）のネットワークを有し、定期的な公募で選抜された複数の起業家チームに対して短期集中型（多くは3～6ヵ月間）の育成プログラムを実施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

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

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

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

図1 コミュニティ・キャピタル発生のメカニズム



(出所) 西口・辻田 (2017) に基づき筆者作成。

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1 時代基金會 (Epoch Foundation) の起源と概要

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

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

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

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

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

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

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

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

3.2 MIT との産学連携

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

(1) Epoch-MIT/ILP 産学リエゾン計画（産学連絡計画）

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

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

(2) Epoch-MIT/CSAIL 産研協力計画（産研合作計画）

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

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

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

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

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

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

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

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

3.3 人材育成事業: Epoch SchoolとEpoch Family

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

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

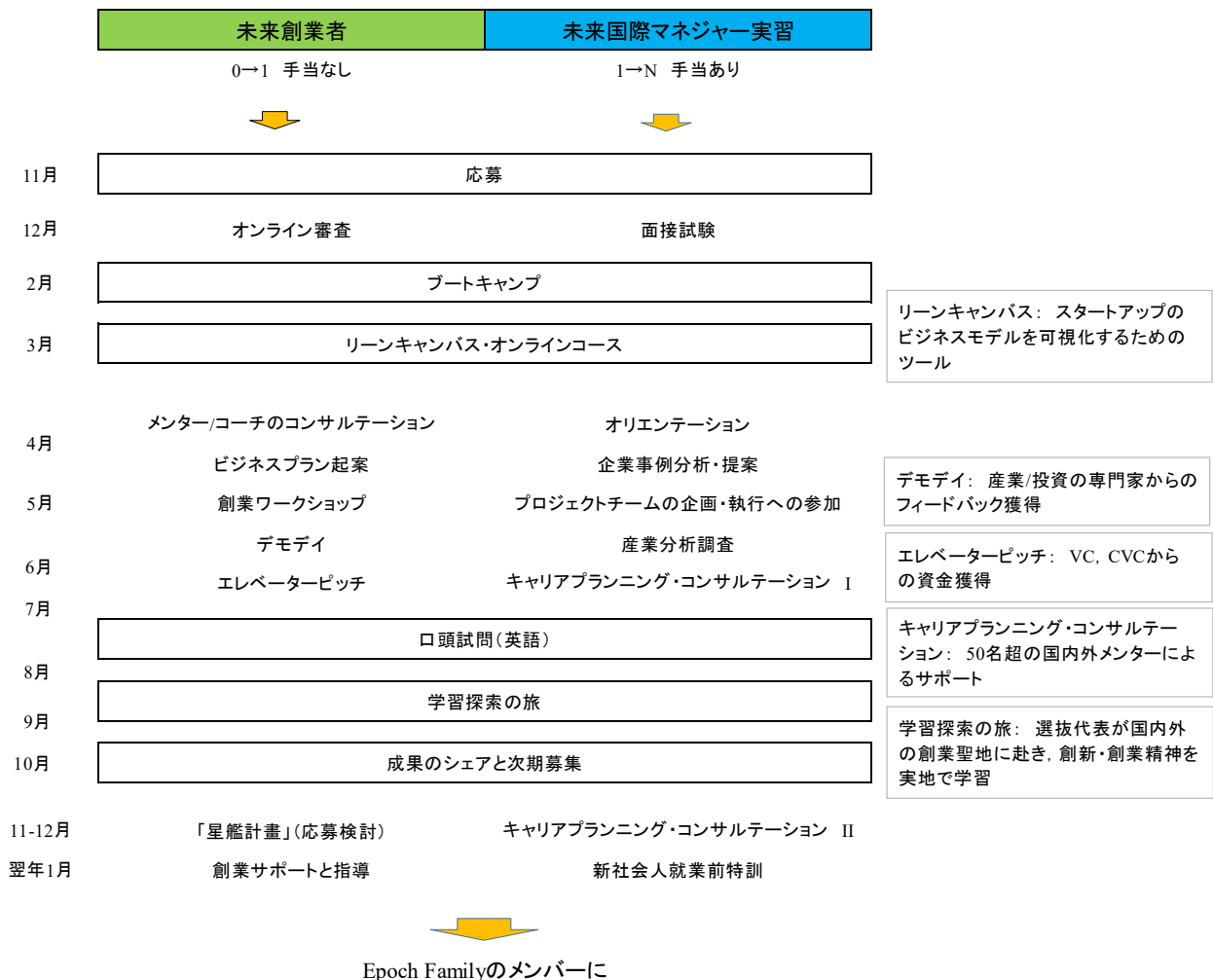
⁹ T-Party 研究開発計画は、廣達電腦とCSAILとの間で立ち上げられた5年間の共同研究開発プロジェクトで、次世代モバイルコンピューティング・デバイスの開発を課題とする(IDG Japan, 2005)。

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

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

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

図2 Epoch Schoolの訓練プログラムのスケジュールと内容



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

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

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

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

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

4. Garage+アクセラレータの運営方式

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

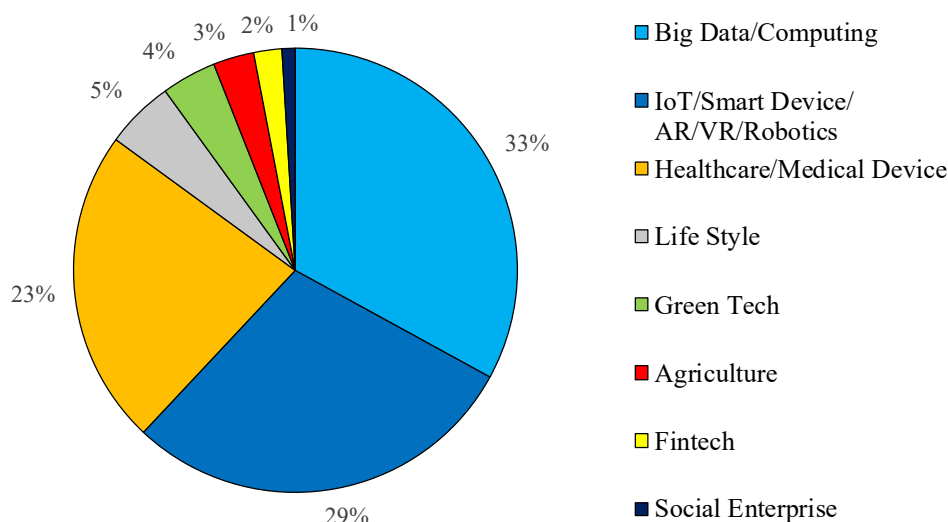
4.1 支援対象とフォーカス領域

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

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

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

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



(出所) Garage+ (2021) より引用。

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

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

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

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

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

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

4.2 支援内容

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

(1) トレーニング/イベント

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

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

(2) メンターによるコンサルテーション

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

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

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

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

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

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

(3) ビジネス・マッチング

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

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

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

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

(4) 活動スペース

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

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

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

(5) 国際展開支援

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3 Garage+自体の人員・運営・予算

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

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

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

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

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

4.4 コミュニティーの形成

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

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

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

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

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

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

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

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

5. 個別プログラムの解説

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

5.1 星艦計画(Starship Program)

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

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

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

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

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

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

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

5.2 Startup Globe Program

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

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

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

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

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

5.3 Startup Globe Program ・ Taiwan

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

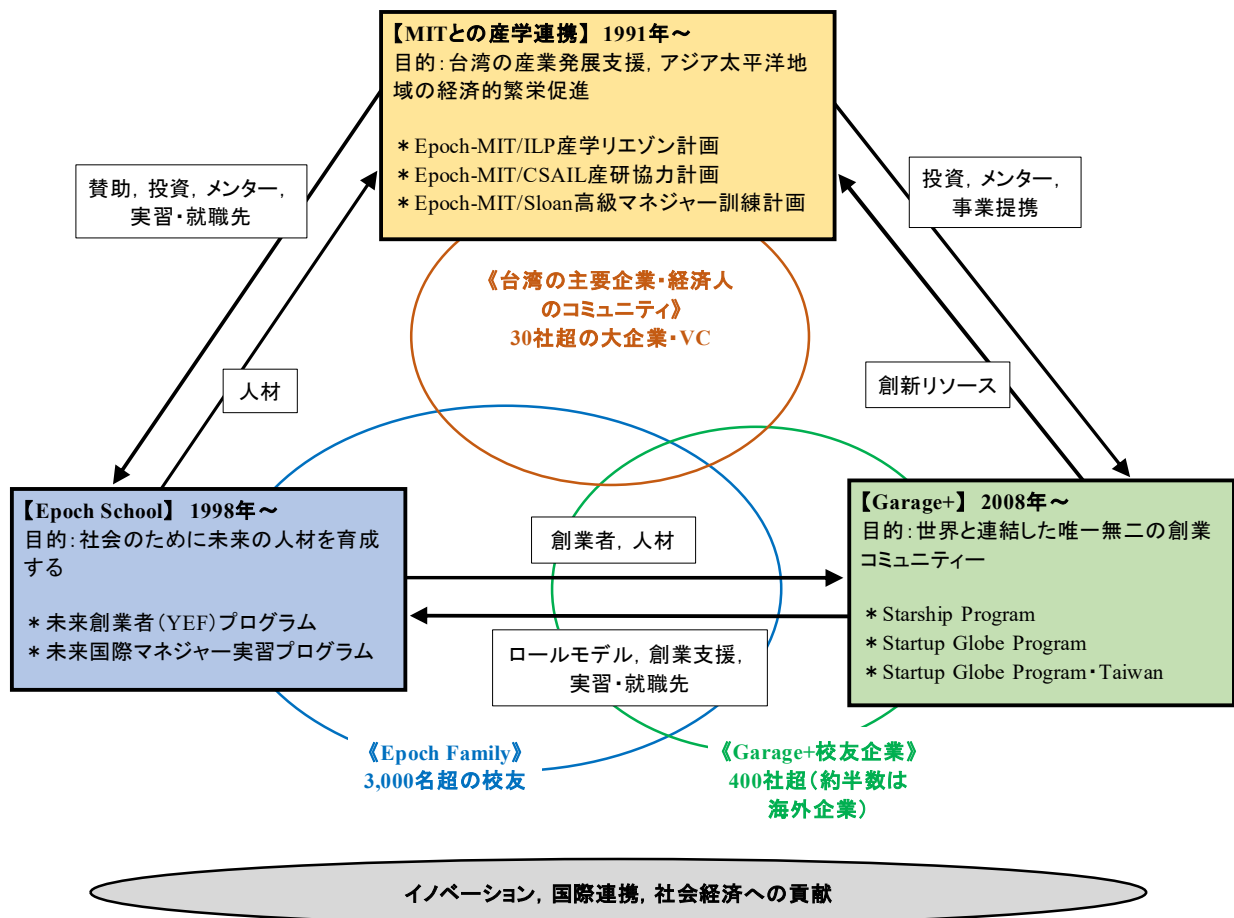
每期選抜されるチームの数は、10社前後である。選抜時の審査員は全て企業の高級幹部で、当該スタートアップが企業と協力できるかどうか注目される。本プログラムはハイテク・スタートアップに一層フォーカスするため、創業者の大部分はエンジニアで、年齢的には30歳が大多数を占める。本プログラムは2022年に開始されたばかりで、星艦計畫の卒業チームが直接本プログラムに参加した例は今のところないが（2022年9月7日時点）、今後、十分な段階にまで成熟したチームがあれば、Startup Globe Program ・ Taiwan への申請を歓迎するという（garage-2022）。

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

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

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

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

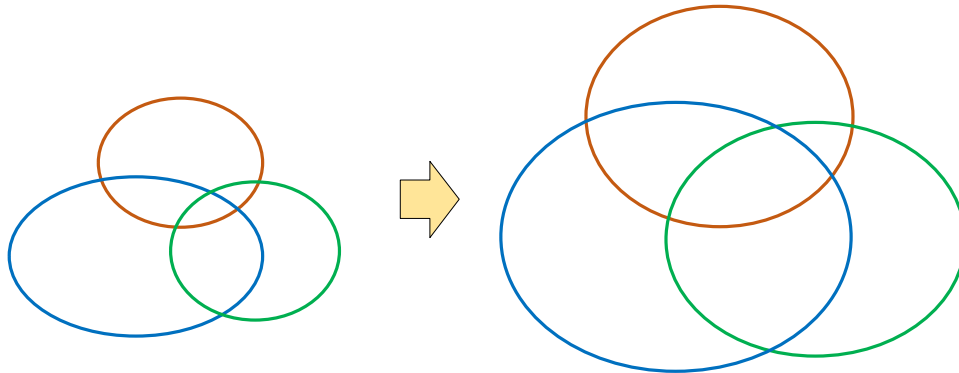


(出所) 筆者作成。

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

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

図5 Epoch Foundation のコミュニティ拡大・融合のイメージ



(出所) 筆者作成。

7. まとめとディスカッション

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

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

は、卒業後も含めたこの積み重ねを念頭に置いている。

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

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

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

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

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

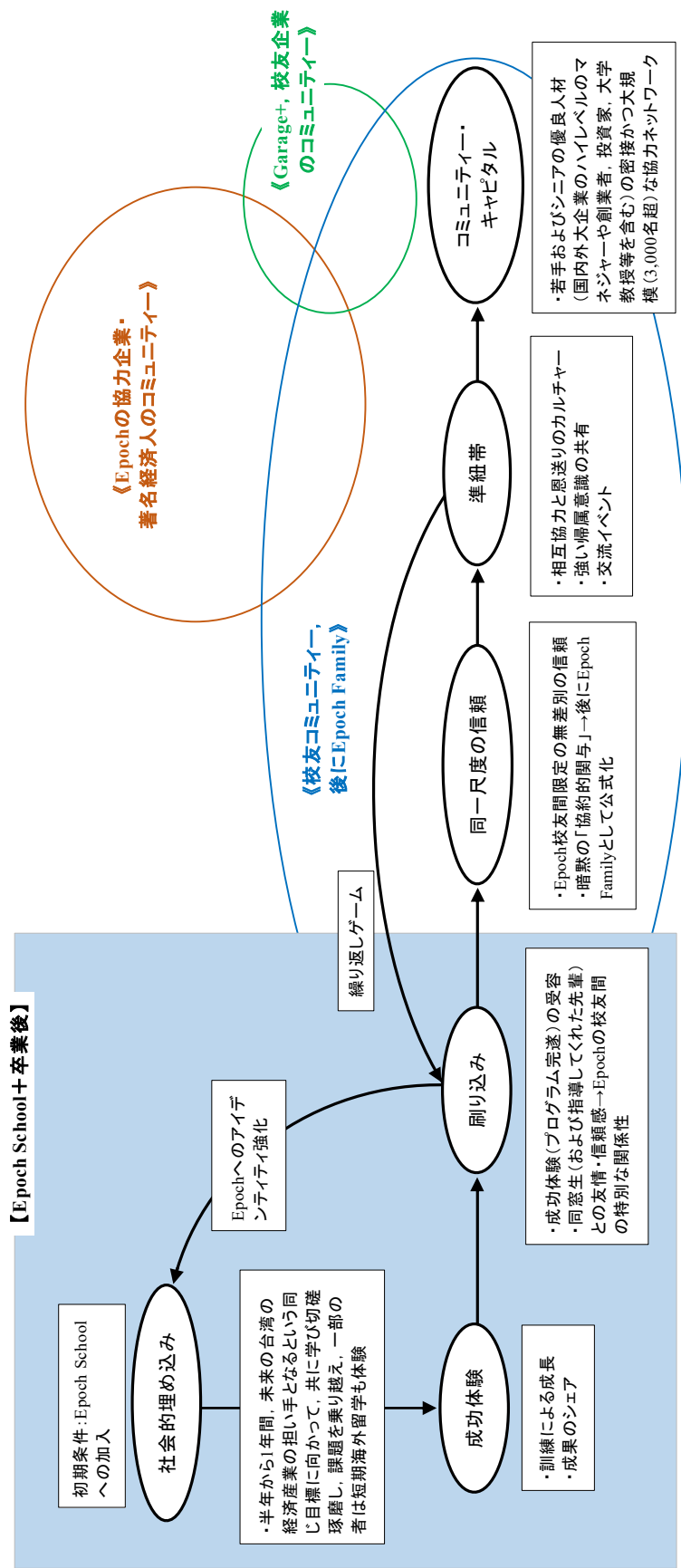
逆に、Garage+ からみれば、Epoch School 卒業の優秀な人材が創業者・チームメンバーで、校友のネットワークや台湾産業界からの支援も得やすいため、そこで育成されるスタートアップの成功率は高く、アクセラレータ全体としての成績も優良なものとなる。また仮に創業して失敗した場合でも、再度挑戦する、あるいは校友企業に加入し、もしくは大企業に就職する上でも有利であり、セフティネットも完備されている。上述の様に、Garage+ 単

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

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

²² Garage+での面談調査では、会員企業が Epoch の高い目的に共鳴したとみられる事例として、嘉新水泥（Chia Hsin Cement）が、2014年に現在の活動スペースとなるビル2層分を寄付したのは、「基金會在スタートアップ事業に非常に多くの時間と資源を投入し、真摯に取り組んでいることを観察していた」ことが理由であったということがあげられる。また、協力企業が会費支払いや寄付をしてまでコミットする動機の一つとして、「選抜されたスタートアップは真剣に創業しているので、企業は Garage+ を後援することを願う」といった指摘もあった（garage-2022）。

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



(出所) 筆者作成。

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

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

参考文献

<日本語>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<英語>

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

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

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

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

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

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

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

<ウェブサイト URL>

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

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

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

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

<面談記録> (コード, 面談対象, 実施日時・場所)

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

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

(以上, 肩書は当時のもの)