

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（公益財団法人 アジア成長研究所）

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

はじめに

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。AppWorks は台湾初の民間アクセラレータであり（2010 年開始）、OB 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、独自のベンチャーキャピタル（VC）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（支援は無償）、OB 企業および他の有望なスタートアップに投資している。これにより、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、やがてスタートアップ・エコシステム（スタートアップの簇生、連携・ビジネスチャンスの豊富な実例）の発展を実現するという戦略である。

1. 分析視角

分析視角として、既存のアクセラレータに関する研究を参考に、以下の要素に注目する。

- 背景・戦略：アクセラレータ設立の背景（創設者・支持者の思想・経歴など）、戦略（フォーカス領域、事業展開の方向性など）。
- 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、アクセラレータ自体の運営体制。
- 成果・貢献：支援企業レベルでの成果（卒業生企業の数、企業価値、投資獲得、OB ネットワークなど）、および、より広いレベルでの成果（地域・国レベルでの影響・貢献）。

2. 背景・戦略

（1）AppWorks 設立の背景

創設者の Jamie Lin（林之晨）氏は、1978 年に台湾の著名な医師の家庭に誕生した。1999 年、台湾大學在学中に同窓生と B2C の PC 小売販売 Web サイトを立ち上げた。卒業後、New York University Stern School of Business に留学。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 ゲーム製作会社の「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 ブラウザ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。

台湾のインターネット産業は、2000 年頃まで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 年の IT バブル崩壊以降、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。Lin 氏が AppWorks を立ち上げたのは、単にインターネットビジネス勃興という世界的な流行を追っただけではなく、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を促進し、台湾の従来の 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。

(2) 戦略

AppWorks は、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（特に近年は AI と Blockchain に特化）、目指すべき市場としては大東南アジア経済圏（Greater Southeast Asia : GSEA）（ASEAN+台湾、香港）にフォーカスする。

先ず、インターネット産業／デジタルエコノミーにフォーカスした理由は、次のようである。①今後、インターネットが経済や社会の様々な領域に浸透し、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、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いう危機感。②インターネット／デジタルエコノミーは、人材レバレッジが高く（従業員 1 人当たりの売上高が多い）かつ資本レバレッジも高い（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）。③台湾は、こうした産業で大東南アジア圏のハブになりうるという認識（台湾政府のコミット、Google 等の世界企業による R&D センター建設、理工系人材プール、電子ハードウェア産業の強固な基盤）。

大東南アジア圏（GSEA）を重視する理由は以下の通りである。①市場の将来性の高さ。②かつての「大中華市場」発展モデル（中国との連携重視）の破綻。③台湾の GSEA における存在感の大きさ（E コマース市場では最大規模、しかもユーザーが成熟している）。

まとめると、AppWorks の戦略は、台湾の E コマース市場としての優位性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（および欧米諸国等の）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・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。

3. 運営

AppWorks では Accelerator と Funds が車の両輪のようにになっている。各々、解説する。

(1) AppWorks Accelerator

アクセラレータとしては、2010 年から 1 期 6 ヶ月の支援プログラムを開始し、2019 年末時点で第 19 期である。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、次のような活動が行われる。

- ・ **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）、メディア関係者等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。
- ・ **Group Demo** : プログラム参加の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。
- ・ **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。
- ・ その他 : エンジニアのリクルート支援、各種交流会、講演会、現場訪問等。

AppWorks アクセラレータの特徴は次のようである。①支援サービスは無償（見返りに株式取得を条件とせず）。②メンター、専門スタッフ、Demo Day 等の活動の充実。③固有のスペースがあり（OB 限定のコワーキングスペースもある）、そこで交流し連帯感が生まれ、濃密なコミュニティの核を形成する。④選抜基準は「真剣でポテンシャルのある人」、結果としてスモールビジネスでもよい。⑤選抜チームでは、当初は台湾出身者の若者が中心だったが、近年、有名企業出身者や海外チームが増加している。

(2) AppWorks Funds

アクセラレータの支援サービスは全て無償であり、AppWorks 自体の運営資金は AppWorks Funds の運営収入で全て賄っている。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）が設立された。総額 1 億 7,000 万米ドルの投資ファンドを運営、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。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、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。

その他、AppWorks Funds の基本情報を提示すると以下のようなになる。①ネットビジネス分野では台湾で代表的な VC とみなせる。②ハンズオンの能力でも優れている。その理由は、「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、台湾では希少である。③ファンドの投資先は約 40 社、アクセラレータ OB とその他が大体半々ずつ、台湾と東南アジアで展開する企業を中心である。④2020 年 4 月時点で、投資先に、ユニコーン企業 1 社、ケンタウロス企業 5 社、台湾株式市場での IPO 企業 3 社が含まれる。⑤ファンド出資者には台湾大手で通信系と金融系（銀行、保険、リテールバンキング等）が多い。

4. 成果・貢献

(1) スタートアップ支援の直接的成果

アクセラレータ・プログラム開始（2010年）からちょうど10年目に当たる2019年末までの成果概要は表3に示される（Accelerator卒業生に加え同Fundsの投資先企業も含む）。

これに加えて、AppWorksの際立った強みは、アクセラレータOB起業家の間で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（アジア最大規模とされる）。AppWorksには「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（OBのFacebookグループがあり、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。加えて、ネットワークの中で実際のビジネス連携も形成されている。

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(海外も含む)
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 ^(注2)
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) より作成。

(2) より広いレベルでの貢献（国家・地域レベルでの貢献）

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。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）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ている。

すなわち、2016年5月成立の民進党・蔡英文政権は、先ず次世代リーディング産業育成に関して、「Asia Silicon Valley Development Plan（亜洲・矽谷推動方案）」（2016～23年）や「AI Taiwan Action Plan」（2018～21年）を打ち出し、IoTやAIの推進とデジタル経済主要国への発展を目標として掲げた。次に海外連携に関しては、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「新南向政策」を打ち出した。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。