

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－

岸本 千佳司（公益財団法人 アジア成長研究所）

キーワード：スタートアップ、交通大学産業アクセラレータ（IAPS）、戦略ストーリー

はじめに

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

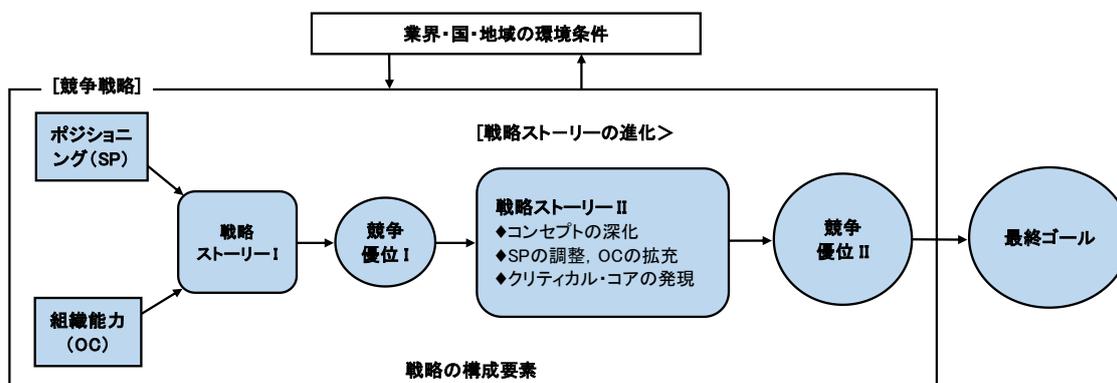
1. 問題意識と分析枠組み

アクセラレータとは、米国で 2005 年に設立された Y Combinator から始まり、その後米国内で広がり、さらに欧州や世界各地に普及するようになったスタートアップ育成の新たな仕組みである。一般に広範なメンター、投資家、専門家、協力企業等のネットワークを背景に、定期的な公募で選抜された複数の起業家チームに対して短期集中型（数週間から数ヵ月）の育成プログラムを実施し、これを通してより市場ニーズに合った完成度の高い製品・ビジネスモデルへと迅速に磨き上げ成長を加速するものである。

既存研究は、アクセラレータの定義やその組織・活動の基本的要素、タイプ分け、およびアクセラレータごとのプログラムの差異がもたらすスタートアップ支援効果への影響について検討している。これに対して本研究は、アクセラレータ自体が企業並みに独自の戦略的意図を持つものとして扱い、優れたポジショニングや効果的な経営方式を如何に形成し、如何に競争優位を築いているのかに関する戦略的な分析を試みる。この目的のため、楠木建『ストーリーとしての競争戦略：優れた戦略の条件』（2010 年出版、東洋経済新報

社) が提唱する「ストーリーとしての競争戦略」を描き出す手法を参考にする。これをアクセラレータの戦略ストーリーの進化を分析するために修正したものが図 1 である。

図 1 本研究の分析枠組み (戦略ストーリーの進化の概念図)



出所) 筆者作成。

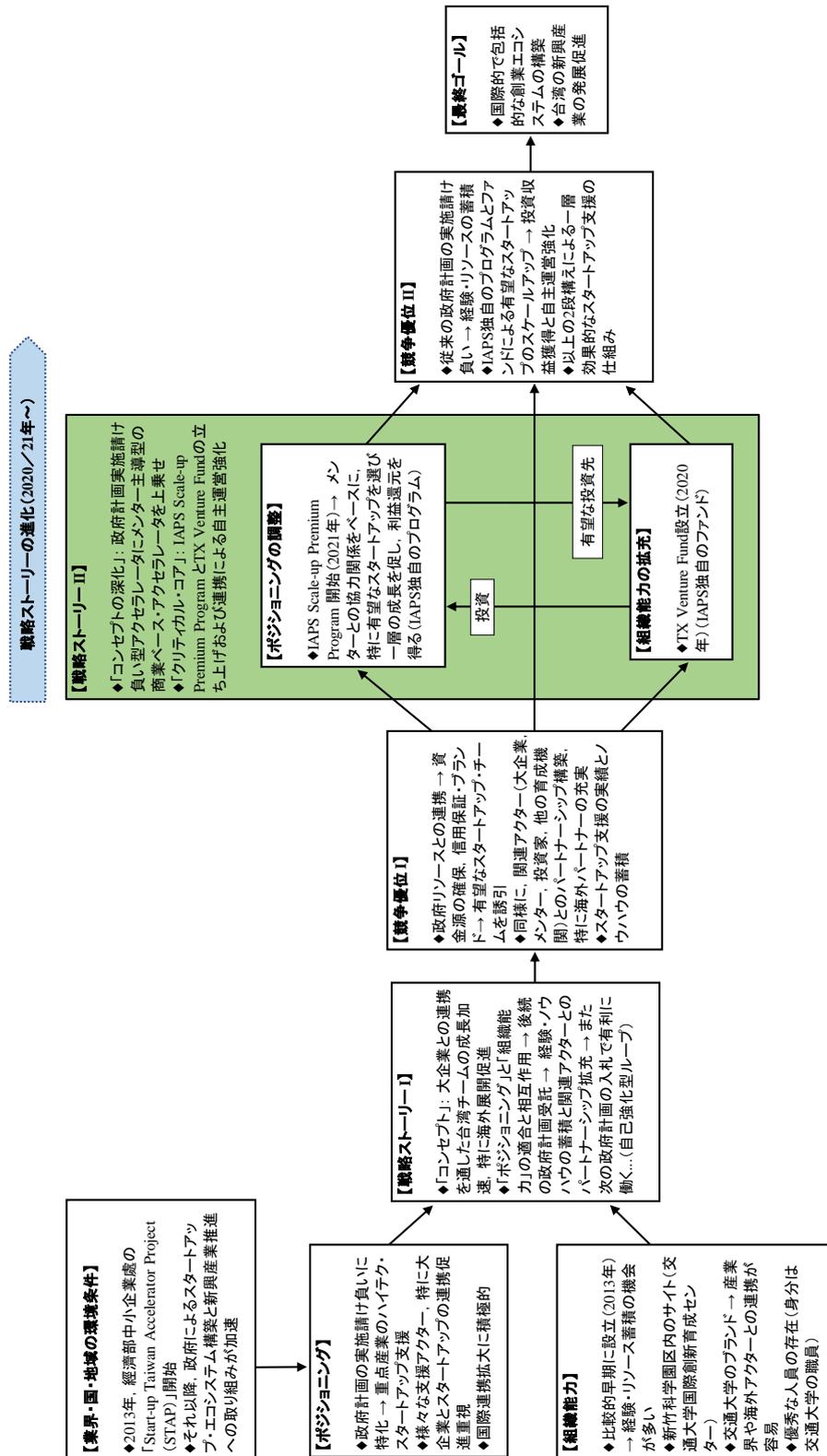
2. IAPS の戦略ストーリーの進化

ここで本研究の結果を要約する (図 2) (詳細は、拙著「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 参照)。先ず、IAPS 立ち上げの背景として、2013 年、「Start-up Taiwan Accelerator Project: STAP」が開始され、政府によるスタートアップ・エコシステム構築と新興産業推進への取り組みが加速したことがある (「業界・国・地域の環境条件」)。これを受けて IAPS の活動の基本的な方向性 (「ポジショニング」) が定まった。

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

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

図 2 IAPS の戦略ストーリーの進化



出所) 筆者作成。

この段階での「戦略ストーリーⅠ」は、こうした「ポジショニング」と「組織能力」の関係性から、割と単純に出てきたものである。すなわち、この二つの戦略構成要素が適合・相互作用し、後続の政府計画の受託につながり、またその実施を通して経験・ノウハウの蓄積と関連アクターとのパートナーシップ拡充が進められ、これがまた次の政府計画の入札で有利に働くという具合に、いわば自己強化型ループとなっているのである。

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

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

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

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

順調にいけば、数年後には「競争優位Ⅱ」の構築につながるだろう。その内容は、従来の政府計画の実実施請け負いによる経験・リソースの蓄積に、独自のプログラムとファンドによる有望なスタートアップのスケールアップおよびそれによる投資収益獲得と自主運営強化が加わり、以上の 2 段構えによる一層効果的なスタートアップ支援の仕組みである。