

# 「台湾における創業のイノベーション エコシステムの現状と展望」

徐 竹先 氏

創意總研智庫董事長、元財団法人工業技術研究院 (ITRI) インキュベーションマネージャー

2018年3月講演

## 1. 起業家に経営を学ばせる

台湾におけるイノベーションとアントレプレナーシップの環境について、ご紹介いたします。まず、簡単に自己紹介をしますと、私は TXA 起業家プライベートアドバイザリーボードの創始者であり、創意總研智庫董事長を務めております。また、上海財経大学台湾校友会副会長でもあります。ニューヨーク市立大学 Baruch College で財務管理を専攻し、日本余暇文化振興会認証工芸講師及び師質認証審査委員であります。12年前から工業技術研究院で仕事をし、3年前に工業技術研究院を辞めて、会社を設立しました。私が支援しているのは、工業技術研究のベンチャー企業だけではなく、台湾の各業界の海外企業も含まれます。

台湾における起業家育成環境の全体的な発展について、ご紹介します。最も早い1997年に、工業技術研究院が台湾初のインキュベーションセンターを設立しました。これまでに200社以上を支援し、うち25社が上場しました。

新竹市にある工業技術研究院本部では、全体のうちの半分がインキュベーションセンターとなっています。従来の育成センターは、大きな空間を小さいユニットに分けて起業家に貸し出し、自身で発展するようになっていました。それに対して、これらの新しい起業家をもっと多くの資源にリンクできるよう、工業技術研究院は2011年にアクセラレーターを立ち上げました。

私たちは、あまりにも多くの研究開発者が、優れた技術を持ちながら経営知識を持たずにいる様子を見てきました。そこで、アクセラレーターの主な業務を、「キーボードが打てる科学技術者」と「そろばんができるビジネスマン」を結び付けることに設定しました。工業技術研究院には6000名のさまざまな研究開発者がいましたが、起業するためには経営について学ばなければなりませんでした。

彼らを支援するために、われわれは科学技術のいくつかの分野についてアドバイスしました。特に支援する必要があったのは、六つの分野です。どのような資源を提供した

かという点、第一はメンター、つまり指導者のアドバイスです。実業界やベンチャーキャピタル、技術関係のメンターです。

二つ目の資源は Coturn です。これらは全て、ビジネスに関するトレーニングであり、スピーディーなプレゼンテーション、計画書の作成、ビジネスモデルのデザインなどが含まれます。

三つ目の重要な資源は Networking、つまり市場とのつながりです。これらの科学技術人材を、国際的な投資家の懇親会やフォーラム、市場の交流会に参加させました。彼らは、科学技術関連だけではなく、ビジネス界の人脈を築かなければなりません。そこでわれわれは、四半期ごとに、彼らがさまざまな国際市場で多くの国の人々と知り合えるようにしました。この写真は2014年に、京都と協力したイベントです。こちらは台湾、同じくマレーシア、フランス、米国。2015年には中国、夏には東京、秋はシンガポール、冬はカナダ。カナダ証券取引所の所長が来台しました。

四つ目はもっとも重要な資源、Funding つまり資金です。これは、われわれと付き合いのある台湾および世界のベンチャーキャピタルです。

また、企業の台湾証券取引所上場も支援しています。台湾の証券取引所は、ベンチャー企業支援のため、特別に創業ボードを設立しました。われわれは、この創業ボードの審査も任されています。

## 2. インキュベーションセンターからアクセラレーターへ

これらのほかに、台湾技術院では台湾政府の仕事もしています。台湾經濟部の下にある中小企業処という部門です。台湾には現在、140~150カ所のインキュベーションセンターがあり、そこで支援を受けた企業のうちの80社が上場しました。また、中小企業処も資金を提供し、国家レベルのアクセラレーターによって、四つのアクセラレーター

計画が生まれました。台湾の社会的企業、つまりCSRを有し、営利を目的としない企業の育成計画も別にあります。

政府の科学技術部も企業支援をしています。これには、主に FITI は台湾内部で学校と連結し、学生の起業も含まれます。外部の連結において重要な役割をしているのは台湾創新創業中心 (TIEC: Taiwan Innovation and Entrepreneurship Center) は、科学技術専門の起業家と米国のシリコンバレーの連携を行っています。

従って、シリコンバレーとの連携は、主に科学技術部の経費でサポートされています。台湾には国家発展基金が設置されていますが、その中にアジア・シリコンバレーの計画があります。これは、台湾企業を支援し、台湾のベンチャー企業を米国のアクセラレーターに参加させる計画です。台湾のベンチャー企業が米国の起業アクセラレーターに参加すれば、必要経費は国家発展基金が負担します。

政府だけでなく、民間にも多くのアクセラレーターが生まれています。産業用コンピューター大手の研華科技 (ADVANTECH) がサポートする起業計画もあります。ベンチャーへの投資を希望する台湾の大手企業も現れ始めており、大手ベンチャーキャピタルが資金を提供する計画が16年前に始まりました。これは企業投資支援のメディアである、AAMA「創業小聚」という名称です。工業技術研究院のほかに、資訊工業策進会、トリプルアイという研究法人があり、ソフトウェア分野の育成を行っています。

インキュベーションセンターは、このようなさまざまな過程を経て、アクセラレーターへと進化しました。このほかにコワーキングスペースもあり、台湾では合計200を超えるインキュベーション関連組織があります。

### 3. いわば取締役会のシミュレーション

2015年から2018年について、ご紹介します。200カ所を超えるコワーキングスペースやインキュベーションセンター、アクセラレーターのほか、台湾企業における、政府計画申請をサポートするコンサルティング会社が50社ほど増えました。また、製品を作ることができないベンチャー企業のために、トータルなエコシステムを取り入れた商品設計会社も現れました。こうした製造設計会社は、台湾のベンチャー企業の業務をサポートするだけではありません。台湾は製造業が非常に活発であるため、シリコンバレーのベンチャー企業の製品も製造しています。

最も新しいのは、われわれが設立したばかりの起業家プライベートアドバイザリーボードです。その主な目的は、台湾企業の国際市場と資本市場への進出をサポートすることです。

また、われわれはフランス政府 La French Tech から正

式に認証されたパートナーになっています。

現在、台湾、東南アジア、東北アジアで最も多く開催されているプライベートアドバイザリーボード組織です。既に211回のプライベートアドバイザリーボードを開催しました。では、これと台湾の企業エコシステムはどのような違いがあるのでしょうか。

われわれは、多くのベンチャー企業が、技術とビジネスモデルを有しながら、会社の経営方法を知らないことに気が付きました。そこで、それらのベンチャー企業のために外部のプライベートアドバイザリーボードを創立し、そのブレン、つまり個人的なコンサルタントとなったのです。

われわれは、毎回さまざまな役割を演じます。時には、客員の会長、監事、理事、プライベートシンクタンクになります。また、これまでのインキュベーション活動は、ほぼ全てが公開型の大型イベントでしたが、プライベートアドバイザリーボードは非公開です。

具体的には、ベンチャー企業の代表向けに1回1時間の取締役会を開き、真剣に話し合います。代表者は必ずCEOを務め、この取締役会に業務報告をしなければなりません。取締役会はシミュレーションであり、本物ではありませんが、話し合う内容はリアルな議題です。

毎回、経験豊富な実業家が客員の会長となります。また、上場企業のトップマネジメントや業界の有識者、経験豊富な実業家が独立取締役となって、専門的な意見を提供します。会計士または弁護士も参加し、監査役として、財務や知的財産保護に関して法的な側面から意見を出します。

ほとんどの起業家は起業にばかり目がいき、会社の経営や財務、法律が非常に重要であるという事実をおろそかにしています。つまり、ベンチャー企業には正式な取締役がいません。そこで、われわれが取締役会のシミュレーションを行い、支援するのです。先ほどお話しした会長、監査役、独立取締役は実は投資家であり、話が合えば投資することもあります。閉鎖的な会議なので他の人に聞かれることはなく、掘り下げた議題を話し合います。

このようなモデルは、ベンチャー企業にとってどのような価値があるのでしょうか。まず、ベンチャー企業は本来の取締役会のメンバーを勝手に変更することができません。しかし、こうした外部の取締役会を使って、そのエネルギーを強化することができます。

二つ目の価値は、ベンチャー企業が経営の方法を理解できるということです。起業すれば、すぐに成功できるわけではありませんから。

### 4. 台湾の起業家を支援するエコシステム

三つ目に、われわれは多くの国や都市でプライベートア

ドバイザリーボードを開催しています。例えば、われわれが日本に行って、全て日本の実業家で取締役や監事を構成すれば、日本人の考え方や経営方法を知ることができるでしょう。投資家にとっては、取締役会の閉鎖的な討論を通じて、その企業を真に理解することができます。さらに、取締役会のリアルな討論を通じて、投資家の優先権を確保し、互いの信頼関係を構築することによって投資協力がより容易になるでしょう。

これは、われわれ台北の取締役と監事のメンバーです。ソニー半導体事業部の菅野社長、野村グループのウチカタさん、パリ銀行の頭取、世界台湾総会の会長、ソニーの投資パートナー、広告会社 Ogilvy の社長、シンガポール淡馬錫グループの社長、KPMG の副会長、EY の会長、PwC の副会長など、上場企業級の実業家や取締役や監事です。ベンチャー企業にとって、これはいずれも新しい視野を広げ、レベルアップを果たすものです。

これまで、台湾、ニューヨーク、ホーチミン、沖縄、深圳、北京、パリ、上海において、中国語、英語、日本語でプライベートアドバイザリーボードを開催しました。これは、APEC のプライベートアドバイザリーボードです。これは Orange (フランス・テレコム) アジア地区総裁で、東京にいらっしゃいます。そして北京、ニューヨーク、深圳、ホーチミン、日本の取締役と監事です。日本の台湾商会総会長の新垣さんもいらっしゃいます。

われわれは台湾の起業エコシステムからスタートし、比較的ハイエンドの企業の管理と支援業務まで手掛けるようになりました。2017年には、台湾のプライベートキッチンでプライベートアドバイザリーボードのパーティーを開催しました。そこでは多くの新しい投資プランが紹介され、中には金箔酒もありましたが、ポイントはその技術です。

この写真は台湾の農産物です。自動販売機に玄米か粳が入っていて、お金を入れると精米したばかりのお米が出てきます。これは、既に操業を開始した深圳の植物工場です。これは陶器です。

まとめると、台湾には多くのベンチャー企業とテクノロジーがあります。われわれがそれを適切にお膳立てしてはじめて、価値を生むことができます。料理のようなものですね。全体のエコシステムを通じ、インキュベーションセンターからアクセラレーター、コワーキングスペース、そしてプライベートアドバイザリーボードに至るまで、みんなの協力を得ながら運営してこそ、台湾企業によりいっそうの支援を与えることが可能になります。

今は2018年ですが、われわれは何をすべきでしょうか。麻雀を例に、ご説明しましょう。麻雀は、最初の手牌では上がりの形になりません。使わない牌を捨て、新しい牌を

取ってこなくてはなりません。台湾で成功しない会社は、他の国に行ってみます。また、他の国で優れた会社や技術を見いだし、台湾に誘致することもあります。

日本も同様でしょう。さまざまな企業や国の間で往来があつてこそ、成功のチャンスがあるのです。もちろん、われわれは牌を捨て、新しい牌に替えるとき、成功のチャンスがあることを願っています。だから、都市や国の間では、競争関係ではなく、一緒に麻雀をするメンツのような関係が必要です。

日本の皆さんとの間で、より多くの協力のチャンスがあることを願っています。日本と台湾はとても良い関係にあります。いつか、皆さんと一緒に仕事ができれば幸いです。ありがとうございました。

## 質疑応答

A： 商品がまもなく完成するというタイミングで市場への参入を促進しているようですが、技術だけ、あるいは商品として形になっていない段階で、その完成を促すような形の協力はありますか。

徐： 段階的に見て、特許は有しているものの商品がまだできていない場合、つまりコンセプトだけで商品が形になっていない場合は、最初に支援できるのは政府に資金を申請し、適切な会社に商品の完成を委託することです。

一例を挙げると、ワインの醸造装置を作りたいという企業を支援したことがあります。まだコンセプトだけで製品や技術はなかったため、科学技術部に補助金を申請し、それを使ってサンプルを作ったのです。次いで、政府の別の資金を獲得し、その会社をシリコンバレーのアクセラレーターに参加させ、新しい資金の獲得につなげました。さらに、クラウドファンディングのキックスターターで資金を集めて正式な製品を作り上げることができ、現在は市場に導入されています。

A： それは株式市場ですか、それとも商品市場ですか。

徐： 上場ではなく、実際に発売されました。これは、コンセプトから製品、そして市場へという典型的なケースです。

比較的成熟している企業の場合は、プライベートアドバイザリーボードで支援します。3年といった長期間の支援になる場合は、インキュベーションセンターに送ります。発展が速いようであればアクセラレーターを使い、3カ月から半年のプログラムで支援します。

B： お話をうかがって、既に立ち上げられている企業をプライベートアドバイザリーボードによっていっそう

成熟させるというイメージを受けました。では、ゼロからスタートするケースはありますか。私たちは明日、工業技術研究院に行く予定です。市場参入を希望しているが技術しかない場合、工業技術研究院の評価を受けて、まずは会社が成り立つかどうか判定してもらう必要があるでしょうか。その際は、どのような方法で判定されるでしょうか。

徐： 技術だけがあって、まだ会社がないケースについて、工業技術研究院を例にご説明します。工業技術研究院には、数多くの研究部門があります。起業したい場合はプロポーザルを提出し、われわれは審議委員会を開催します。

会社設立にはまだ時間がかかると判断した場合、工業技術研究院には、かつてバーチャルベンチャーという計画がありました。これは、会社を設立せずに工業技術研究院から給料を受け取る仕組みです。工業技術研究院の中で起業しますが、本来の業務をする必要はありません。給料が支給されるので安定しており、起業に集中できます。そのためには、元々の主管者および工業技術研究院の本部から同意を得る必要があります。

経費を申請し、製品の製造や市場調査をするほか、市場をよく理解するために海外に行くこともできます。これらの資金も支給されます。彼らの最大の問題は、技術を持っていながら市場を理解しておらず、財源もないために会社が設立できないことです。

第2段階として、既に会社設立の準備が整っている

場合は、インキュベーションセンターへの参加を申請できます。ここで、ベンチャーキャピタル、会計士、弁護士、工業技術研究院の管理者が審査委員会を組織して審査します。合格すれば、インキュベーションセンターに参加できます。この段階で、必ず会社を設立します。これは、比較的早期のケースですが、われわれはこうした方法を採っています。

C： 徐さんは工業技術研究院を退職なさったので、仕事上の制限はないでしょう。台湾全体、あるいはもっと広い範囲で仕事をされるのでしょうか。

徐： 工業技術研究院を辞めてから、私が指導するのはやはり台湾企業がメインです。しかし会社なので、日本やシンガポール、フランス、香港、ベトナムなど、さまざまな国の企業も支援していきます。

C： インキュベーターや多くの起業エコシステムセンターも、仕事の範囲に含まれますか。

徐： 現在、私は何らかの施設やインキュベーターを運営しているわけではなく、主としてコンテンツに携わっています。今の役割は、コンサルティング会社の形態に似ています。

われわれと沖縄のような関係は、非常にたくさんあります。沖縄のいくつかの企業は、台湾進出または台湾経由で中国大陸への進出を考えており、われわれは協力することができます。例えば、セメントに関する技術を持っていて台湾進出を希望する沖縄のベンチャー企業がありました。3年の間に台湾へ進出したと考え、われわれに仲介を依頼してきました。