

台湾の起業環境とスタートアップ・エコシステムにおける中間組織

特定非営利活動法人ヒューマンウェア・ネットワーク推進機構 理事 小竹 暢隆

<プロフィール>

1976年3月東京大学大学院工学系研究科化学工学専攻修了、2002年名古屋工業大学 博士（工学）。東レ株式会社、深田電機株式会社、株式会社地域計画建築研究所、日本福祉大学を経て、2003年名古屋工業大学助教授、2011年教授、2017年同大学定年退職。研究・イノベーション学会、産学連携学会、日本生産管理学会、化学工学会、日本中小企業学会等会員、一般社団法人プロダクト・イノベーション協会 監事、公益財団法人ジョン万次郎ホイトフィールド記念国際草の根交流センター評議員



【要旨】

- 台湾のIMD国際競争力は世界第6位（2025年）で、スタートアップ支援エコシステムにおいても、特徴のある取り組みが展開されている。
- 本稿では異なる領域の中間組織として、中國文化大學（アカデミア主導型）、Taipei Co-Space / CnC Startup Service（民間主導・OT型）、t.Hub / ITRI（研究機関主導・BOT型）、Mighty Net（ハードウェア・アクセラレータ）の4つを取り上げて検討した。
- 中國文化大學（CCU）のスタートアップ支援は、TETA（起業教育）→SOS-IPO（起業実戦シミュレーション）→U-START（学生起業支援）→インキュベーションセンター→事業化・投資家接続であり「起業を疑似体験させる」ことが特徴である。
- t.Hub（内科創新育成基地）は、内湖科学園区に立地する台湾最大規模のスタートアップ支援拠点で、BOT（Build-Operate-Transfer）方式による開発と、台湾を代表する工業技術研究院（ITRI）による運営という組み合わせにある。
- 台北市政府の施設であるTaipei Co-Spaceの運営主体CnC Startup Serviceは、民間のスピード感と柔軟性を武器に、政府の遊休資産や公共空間を活用してスタートアップのハブを作り出している。
- Mighty Netは、大量生産を前提としない柔軟な製造ラインと、設計段階から製造容易性を考慮するDFM（Design for Manufacturing）のコンサルティング機能を提供することで、「ハードウェア・アクセラレータ」という新たな領域を構築している。
- 台湾のスタートアップ・エコシステムはインキュベーションセンターからアクセラレータに重点移動しているが、先駆的な中間組織がその担い手である。
- 公共部門は、中間組織を官製で編成するのではなく、能力・機能を持った組織を取り込む形で新しい組み合わせを編成しエコシステムを発展させていくことが有力な選択肢である。

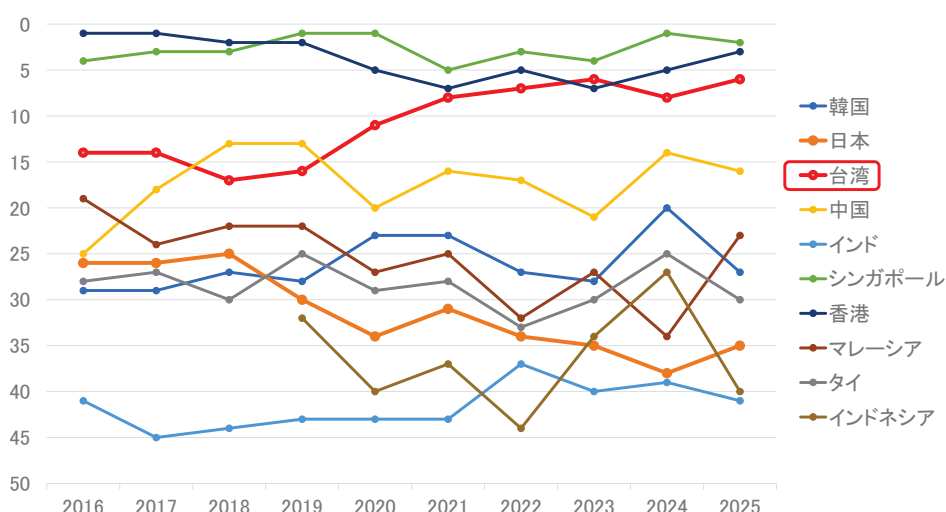
1. はじめに

台湾のIMD国際競争力は上昇傾向にあり、世界第6位（2025年）（図1）であるが、スタートアップ・エコシステムにおいても評価が高まっている（StartupBlink等）。

台湾のスタートアップ支援策を振り返ってみる

と1990年代から政府主導の「起業促進策」が本格化している。科学工業園区（新竹など）の開設・拡充が半導体産業クラスター形成の基盤となるとともに、起業文化を醸成された。大学・研究機関附属インキュベーションセンターの設置が進行し、研究成果の事業化が促進された。ベンチャーキャピタル（VC）市場の形成が後押しされた。

図1 アジア主要国のIMDランキングの推移



2000年代に入ると、インキュベーションセンターの増加、科学園区の拡張、大企業・大学・研究機関による支援体制の整備が進んだ。2010年代後半には、世界的潮流を意識しながら、アクセラレータ方式の導入（短期集中型育成）、エンジェル投資・クラウドファンディングの拡大、大企業との連携によるオープンイノベーション、シリコンバレーなど海外との連携強化、国際アクセラレータ基地（TTA・TST）の建設が行われた。TTAを中心に国際化が進み、大学・大企業・VCが連携する重層的エコシステムが形成されてきている。

こうした中で、政策立案主体である中央政府（行政院、經濟部など）や地方自治体と、現場のスタートアップ企業との間隙を埋める中間組織の存在に注目されてきた。こうしたスタートアップ支援の中間組織は、単なる資金の分配者や場所の貸与者にとどまらず、エコシステムの設計者、コミュニティの醸成者、そして技術移転の加速者として機能している。外部の専門機関に運営を委託、あるいは官民連携（PPP）によって事業を実施するエージェント・モデルである。本稿では、台北都市圏に焦点を当ててスタートアップ・エコシステムについて検討する。

2. 既往の研究

中間組織を捉える視点として、まず委託者-代

理人関係がある。Braun（2008）は、委託者-代理人関係において、委託者は多くの資源を処分する主体であるが、利益実現に適切な資源を有しておらず、委託者の利益を促進する意思を持つ代理人を必要とする、と論じている。Coleman（1988）は社会資本の概念を提示し、合理的な行動が社会構造をパラダイムに導入する一つの方法であると述べ、義務と期待、情報チャネル、社会的規範という三つの社会資本の形態を検討している。Howells（2006）は、中間組織に対する政策の観点から、イノベーション仲介者が果たし得る体系的価値を提示する。

Moore（1993）は成功する企業とは、自社組織を超えた、多様な企業にまたがる経営資源を活用した協働的ネットワークである「ビジネス・エコシステム」を形成し、リーダーシップを発揮して急速かつ効果的に相互進化する企業であり、さらに企業間競争はビジネス・エコシステム間競争になる。Babar&Ojala（2024）は“ビジネス・エコシステムとは、組織間の複雑なネットワークを指し、そこでは組織同士が協力し合い、競い合いながら、集合的かつ動的に価値の創造と獲得に寄与している”と捉えている。

起業家エコシステムの概念は、イノベーションと産業・経済の議論においても非常に重要な位置を占めるようになってきている。Spigel（2017）は、エコシステムは「文化・社会・物質」の相互関係

で、国のお墨付きが資金・連携を動的に呼び込むとし、起業家エコシステムとは「特定の地域内で生産的な起業を可能にするよう調整された、相互依存的な主体と要因の集合体」と定義している。Malecki (2018) はスケールの選択、大学としてのエコシステムハブ、およびエコシステムの進化といった具体的なテーマを扱っている

Adner (2017)は、エコシステム概念を構造主義的に捉えるアプローチから、エコシステムと数多くの代替概念（ビジネスモデル、プラットフォーム、協調的競争、多面市場、ネットワーク、技術システム、サプライチェーン、バリューネットワーク）との関係を提示している。

岸本 (2021) は、台湾を対象としたスタートアップ・エコシステムに関して「起業家/スタートアップ」と「支援アクター」という2つのセグメント

に大別し、さらにアクセラレータがスタートアップ・エコシステムのハブ的な位置づけに移行していると指摘している。

3. 台北都市圏の起業環境

台北都市圏（台北市+新北市）は、台湾のスタートアップ・エコシステムの中核であり、さまざまな支援拠点が存在する（図2）。台湾全体のスタートアップ（起業）支援では、国家レベルではStartup Island Taiwan, NARLabs, TTA (Taiwan Tech Arena)、台北市レベルではStartup@Taipei, digiBlock, D.Labなど、民間レベルではGarage+, AppWorksなどがある。

主な支援拠点を整理すると表1のようになる。

図2 主なゾーン・拠点の位置関係



出典：各年のIMDランキングより作成

表1 台北都市圏におけるスタートアップ支援拠点

拠点名	設置主体	運営主体
Startup@Taipei	台北市政府産業發展局	台北市政府
Startup Terrace 林口	台湾政府	i4i Co., Ltd. 等
t.Hub	台北市政府	ITRI
digiBlock Taipei	台北市政府	委託運営（デジタル産業支援）
Taipei Entrepreneurs Hub (TEH)	台北市政府	委託運営
南港ソフトパーク	台湾經濟部	i2i, Innovation to Industry等
Taipei Co-Space	台北市政府	CnC Startup Service
Taiwan Tech Arena (TTA)	国家科学及技術委員会 (NSTC)	NSTC委託

4. 台湾のスタートアップ・エコシステムを支える中間組織

本報では、台湾のスタートアップ支援エコシステムにおいて、異なる出自と機能を持つ代表的な中間組織である中國文化大學（以下、「CCU」）、Taipei Co-Space/CnC Startup Service Co., Ltd.（以下、「CnC社」）、t.Hub /台湾工業技術研究院（以下、「ITRI」）、Mighty Netを取り上げ、背景、ビジネスモデル、成功要因を調査・分析し政策的含意を抽出する。

4.1 CCU推廣教育部

CCUは1962年創立の私立総合大学で、伝統的に人文・社会系や実務教育に強い大学として発展してきた。同大学のスタートアップ支援への関与は、1969年に設立された「推廣教育部」の活動に端を発している。同部は、社会人教育や生涯学習の分野で実績を積み重ね、産業界のニーズと直結した教育プログラムを提供してきた（同大学の沿革を表2に示す）。一般的に大学インキュベータが、自校の研究成果の事業化（技術移転）や学生ベンチャーの育成に主眼を置くのに対し、CCUのアプローチは「起業家教育」自体を一つの産業として捉え、その教育手法や支援体制の標準化に取り組んできた。

4.1.1 中間組織としての政府調達のエージェント

CCUのスタートアップ支援ビジネスモデルの核心は、政府からの競争的資金獲得にある。CCUは、台湾政府經濟部より「中小企業イノベーション育成調整センター計画」を10数年連続で受託運営している（CCU創新育成中心web page）（2025年度の受託額は約3,592万台湾ドル）。このプロジェクトにおいて、CCUは個別のスタートアップを支援するだけでなく、台湾全国にある他のインキュベータの統括、評価、能力開発を担うインキュベータの中核である。

教育部青年發展処が推進する「U-startイノベーション起業計画」の管理事務局を15年以上務めており、これまでに860社以上の起業を支援している（CCU創新育成中心 webpage）。政府にとって有能なエージェントとしての地位を確立しているが、大学という中立的な立場でありながら、民間企業のようなプロジェクト管理能力（推廣教育部のノウハウ）を併せ持つことで、行政コストを低減しつつ政策実行の質を担保している。

CCUは、一大学のインキュベーション施設運営にとどまらず、台湾全土の中小企業・スタートアップ支援政策の「調整役」としての地位を確立している。特に、經濟部中小業処（現・中小及新創企業処）の政策代行機関として機能しており、

表2 中國文化大學の沿革

- ・1962年：中國文化學院設立
- ・1969年：中國文化學院普及教育部設置
- ・1971年：「推普及教育センター」に改称し、台北市吉林路の都市部で正式発足
- ・1980年：中國文化大學に昇格
- ・1994年：建国南路大夏館竣工
- ・1996年：教育部より私立大学における普及教育優秀校として表彰
- ・2001年：建国南路大夏館増築工事竣工
- ・2006年：行政院労働委員会（現・労働部）「2006年人材革新賞」を受賞
- ・2011年：中國文化大學が教育部「大学教育卓越計画」に採択
- ・2013年：榮獲TTQS訓練品質評核系統標準單位銀牌獎。
- ・2016年：台湾の教育機関初のISO9001：2015国際品質システム認証取得
- ・2018年：米国バブソン大学と提携し台湾政府教育部の資金で台湾の全大学に、「TETA（Taiwan Entrepreneurship Educator Academy）プログラム」導入
- ・2022年：国家人材發展賞-機関（団体）部門を受賞

出典：中國文化大學 學校歴史webpage

その役割は「エコシステムのインフラ整備」と言える。同大学は、研究ランキングは高くないものの、政策エージェント+起業教育+地域ネットワークで存在感を発揮する“実装型起業大学”の典型例である。長期的・継続的な委託関係で毎年のように入札が行われる政府案件において、10年以上継続して主要プロジェクトを受託し続けている実績は、行政との強力な信頼関係によるものである。

4.1.2 独自の支援方法論：「SOS-IPO」モデル

CCUは、長年の支援経験を体系化し、「SOS-IPO」と呼ばれる独自の起業支援プラットフォームと方法論を構築した。多様な創業プロセスを段階的に構造化し、教育的介入を可能にするフレームワークである。

SOS-IPOは一般にSOS (Start-up Operating System)、IPO (Idea → Prototype → Operation) の考え方に基づく教育モデルとして運営されている。実際には、課題の発見→アイデア検証→ビジネスモデル設計→収益モデル設計→MVP (試作品) 開発→顧客検証→ピッチ (投資家向け発表) →資金調達申請→法人設立準備、までを疑似体験する。

このモデルは、実際に数千のチームがビジネスプランを提案し、評価を受けるためのプラットフォームとして実装されている。これにより、支援側は各チームがどのフェーズで課題に直面しているかを客観的に把握し、適切なリソースを配分することが可能となる。具体的には、学生は3人以上でチームを作り、顧客課題の発見→アイデア検証→ビジネスモデル設計→収益モデル設計→MVP (試作品) 作成→ピッチ (投資家向け発表) →資金調達申請→法人設立準備、までを行う。SOS-IPOは、「起業を教える」のではなく「起業を疑似体験させる」ことを重視している点が特徴となっている。

4.1.3 国際的な教育標準の導入：Babson Collegeとの連携

CCUは、台湾の起業家教育の質を世界水準に引き上げるため、2018年、起業家教育で世界的な評価を受ける米国バブソン大学と提携し、台湾政府の教育部より資金提供を受け、「TETA (Taiwan Entrepreneurship Educator Academy) プログラム」を台湾全大学に導入し、イノベーション・起業教育の協力体制を構築した。CCUは学生に直接教えるだけでなく、台湾中の大学教員を対象にバブソン流の指導法 (Entrepreneurial Thought and Action: ET&A) を伝授する仕組みを構築した。これはCCUが「調整センター」としての役割を持っているからこそ可能な、全国規模の波及効果 (Ripple Effect) を狙った戦略である (Train the Trainer: 指導者養成)。

4.2 t.HubとITRI

t.Hub (内科創新育成基地) は、台湾のハイテク産業が集積する内湖科学園区 (Neihu Technology Park) に立地する、台湾最大規模のスタートアップ支援拠点である。特徴は、BOT (Build-Operate-Transfer) 方式による開発と、台湾最高峰の公的研究機関であるITRIによる運営という組み合わせにある。

所有者	台北市政府 (土地所有者、政策主体)
事業者	宏匯瑞光公司 (宏匯グループ)。建物を建設し、市にロイヤリティを支払う
運営者	ITRIは宏匯から委託を受け、パートナーとしてスタートアップ支援業務を行う

台北市政府は、内湖科技園区内の公有地を活用し、イノベーションを促す「内科之心」プロジェクトを始動させた。これは台湾初となる「イノベーション・起業」をテーマとしたBOT案件であり、不動産開発大手の宏匯グループが施設の建設 (Build) と運営権 (Operate) を獲得した。宏匯グループはスタートアップ支援の運営パートナーとしてITRIを招聘した。ITRIが運営することにより、t.Hubのサービスは技術志向 (Deep Tech)

にも対応でき、かつ大企業連携型となっている。ITRIの中には Center for Industry Services (CIS) というスタートアップ支援部門があり、この部門がt.Hub,TA (Taiwan Tech Arena)、TAcc+ (Taiwan Accelerator Plus)、TREE (Taiwan Rapid Entrepreneurship Ecosystem)などの主要プログラムを運営している。スタッフはt.Hub駐在として採用された人材が担っている。

4.2.1 BOT枠組み内での専門機関運営

t.Hubのビジネスモデルは、不動産開発と技術支援が融合した重層的な構造を持っている。ITRIでは、20坪から100坪単位の独立オフィスやコワーキングスペースを提供。内湖というハイテク産業集積地で、スタートアップ向けに柔軟な条件で提供している。単なる場所貸しではなく、t.HubやITRIのアクセラレーションプログラムに採択されると、ITRI研究者との面談・技術相談、共同研究の機会、技術ライセンスの検討、ITRI保有技術の紹介、PoC（実証実験）支援、大企業とのマッチングなどの機会が提供される点が差別化要因となっている。

ITRIが運営することにより、t.Hubのサービスは技術志向かつ大企業連携型であり、ディープテック、スマートシティ、実証実験支援の場となっている。スタートアップの最大の課題である「人材」について、ITRIブランドを活用した採用イベントや、人力銀行などと連携した採用支援を行っている。

4.2.2 大企業との共創 (Corporate Venturing)

周辺に本社を構える大企業（Acer、Compal、Wistron、Foxconn等）との連携を強力に推進している。例えば、緯創（Wistron）の幕僚長やダイセル（Daicel）のアクセラレータープログラムとの連携など、スタートアップを大企業のサプライチェーンやイノベーション戦略に組み込む出口戦略につながっている。

4.2.3 AI・5G・IoTへの特化と国家プロジェクトとの連動

内湖の産業集積に合わせ、AI、5G、IoT、スマートシティ関連のスタートアップを重点的に募集している。ITRIは当該領域における台湾最大級の政府系研究機関であるため、技術的なデューデリジェンスや技術指導が可能である。

ITRIが運営するTTA (Taiwan Tech Arena) やTAcc+ (Taiwan Accelerator Plus) などの国家プロジェクトとも連携している。t.Hubへの入居により、台湾政府の提供する国際展示会への出展支援や、海外アクセラレータとの接続機会を得ることができる。

4.3 Taipei Co-SpaceとCnC Startup Service

台北市政府が2013年中国生産力中心（CPC）に委託してTaipei Co-Spaceを設置、その後華民国株式投資協会を経てCnC社が運営を担っている。コワーキングスペースから始まり、スタートアップ向けのメンタリング、投資家紹介、ビジネスマッチング、アクセラレーション、国際展開支援を提供するスタートアップ支援拠点へ発展した。

4.3.1 公共施設の運営管理（ベース収益）

CnC社は、台北市内湖区にある「Taipei Co-Space」の運営を台北市政府産業發展局から受託している。入居率90%以上、稼働率100%という極めて高い数値を維持しており、政府からの委託費や運営管理費が安定的に入る構造となっている。80チーム以上のスタートアップが駐在しており、施設を有効活用する有能なパートナーである。

4.3.2 CnC社 Startup Serviceの設立母体

CnC社は若い起業家と、経験豊富な経営者・メンターたちが互いに支え合うコミュニティCnC Clubとして発足し、その中核メンバーは、スタートアップやスタートアップのメンタリングにおいて長年の経験を持ち、リソースの統合やビジネスマッチングに優れた能力を有していた。起業の世

界に参入する若者が増え、知識や経営ノウハウを共有しようとする経験豊富な専門家も増えている現状を踏まえ、スタートアップ・エコシステムに対してより包括的な支援を提供するため、CnC社を共同で設立した。

4.3.3 運営主体の収入源

CnC社は、民間のスピード感と柔軟性を武器に、政府の遊休資産や公共空間を活用してスタートアップのハブを作り出す運営主体である。CnCのビジネスモデルは、政府のインフラを利用しつつ、独自の付加価値サービスで収益を上げるOT（運営・移管）モデルの一形態と言える。CnC社は「CnC Camp」などの有料ブートキャンプや、「C.Party」などの交流イベントを開催。特に「株式・資本政策」に関するキャンプは、会計士や専門家を招き、技術出資や労務出資、無形資産の評価といった、創業者がつまづきやすい実務的なテーマで収益化している。

CnC社の収入源は、オフィス・コワーキングスペース貸出、会議室貸出、展示スペース貸出、会社設立支援、コンサルティング、などであり、単なる賃貸収入だけではなく、スタートアップ支援サービス全体を収益化するモデルとなっている。さらに、台北市だけでなく、桃園市の「青創指揮部」などのイベント運営や講座企画も手掛けており、運営ノウハウを他自治体へ横展開している。

4.3.4 資金調達のための技術指導

単に投資家の紹介など一般的なメンタリングだけでなく、負債を株式化する方法や技術力による株式取得など、CFO的な資本増強のためのテクニカルな指導を行っている。多くのインキュベータがピッチに力を入れているが、CnC社は持続的発展の鍵は受注と捉えている。スタートアップ同士の受発注を促したり、外部企業とのマッチングを積極的に行ったりすることで、業績向上を目指している。

4.3.5 米国展開

2026年にCnC社はCnC Clubなどと連携して「Silicon Valley × Arizona Taiwan Startup Deal Bridge」という米国展開プログラムを実施している。TSMCが進出したArizona州フェニックスに現地拠点を確保し、台湾企業のArizona進出支援、台湾スタートアップの米国進出を支援するとともに、AI・半導体・先端製造業分野の連携を進めている（TSMC Arizona(n.d.))。

4.4 Mighty Net（ハードウェア・アクセラレータ）

Mighty Netは、電子製造サービス（EMS）企業のMighty Electronics（1986年設立）からハードウェア・アクセラレータへと進化を遂げた企業である。Mighty Electronicsは台湾・中国・香港に3工場（従業員 約1,000名）を擁し、台湾には4つの研究開発・営業オフィスがある。2016年に国立清華大学のインキュベーションビルでMight Netの試みを開始し、研究成果の商業化支援を担い、2019年に經濟部中小企業処の林口新創園（Startup Terrace）（新北市林口区）に参加しアクセラレータ事業を立ち上げた。

EMSビジネスモデルは、一般的に少品種大量生産によるスケールメリットの追求を前提としていたが、FoxconnやQuantaのようなTier 1メーカーとは異なりスタートアップや、ニッチな市場を狙う中小規模のハードウェア企業は、試作レベルから量産への移行段階で、製造パートナーを見つけられずにプロジェクトが完結しないことが多い。このためMighty Netは、この市場のギャップに注目し、大量生産を前提としない柔軟な製造ラインと、設計段階から製造容易性を考慮するDFM（Design for Manufacturing）のコンサルティング機能を提供することで、「ハードウェア・アクセラレータ」という新たな領域を構築している。

Mighty Netの中核的な競争優位性は、「多品種少量生産（High-Mix Low-Volume）」を効率的に実行できる製造能力にある。多品種少量生産

は、頻繁なライン切り替え、複雑な部品在庫管理、多様なテストプロトコルを必要とするため、技術的・管理的な難易度が極めて高い。従来のERP（統合基幹業務システム）や人手による記録だけでは、刻々と変化する製造現場の状況をリアルタイムに反映できず、情報の断絶や管理判断の遅れを招く要因となっていた。この課題を解決するため、Mighty Netは徹底したスマートマニュファクチャリング化を推進している。

Mighty Netのアクセラレーション機能は、自社工場内に留まらず、サプライチェーン全体に及んでいる。同社は、設備監視システムとクラウド分析アーキテクチャをサプライチェーンパートナーにも導入し、プロセスデータの共有と理解を促進している。これにより、スタートアップ企業はMighty Netを通じて、信頼性の高いサプライチェーンネットワークにアクセスすることが可能となる。

Mighty Netは、台湾政府経済部が国際スタートアップ拠点として整備した拠点Startup Terrace林口で、ハードウェア・アクセラレータとして位置づけられ、ハードウェア起業加速プログラムを運営している。Startup Terrace 林口では「海外スタートアップ獲得→製造案件化」、国立清華大学では「研究成果の社会実装→量産化支援」がMighty Netの中心的ビジネスモデルであり、その収益はMight ElectronicのEMS・製造事業に接続している。

5. ディスカッション

CCUは、一大学のインキュベーション施設運営にとどまらず、台湾全土の中小企業・スタートアップ支援政策の「調整役」としての地位を確立すると同時に委託者である政府の利益を促進している（Braun 2008）。特に、經濟部中小企業処（現・中小及新創企業処）の政策代行機関として機能し、その役割は「エコシステムのインフラ整備」であり、政策エージェント+起業教育+地域ネットワークで存在感を発揮する“実装型起業大学”の典型例となっている。台湾政府が目指した

のは、モデル校を支援するのではなく、Malecki（2018）のいうスケールの選択、あるいはエコシステムのハブ形成であり、CCUによる台湾全体にBabson方式を広げるハブを形成することである。

台北市が設置するTaipei Co-Spaceは、起業家コミュニティ形成の拠点で、運営主体のCnC社は、コミュニティ拠点を核に、スタートアップ・投資家・大企業・行政を結び付けるスタートアップ・エコシステムを構築している。t.Hub/ITRIは、台北市の公有地を活用したBOT方式による開発と、ITRIによるディープテックへのアクセス、技術融合の実証実験やさまざまなマッチングの提供が得られる。

Taipei Co-Spaceを運営するCnC Startup Service（CnC）は、オフィス・コワーキングスペース貸出、会議室貸出、展示スペース貸出、会社設立支援、コンサルティングなど、単なる賃貸収入だけではなく、スタートアップ支援サービス全体を収益化するモデルを構築している。

Mighty Netは一般的なアクセラレータはメンタリング、投資紹介、デモデイが中心に対して、Mighty Netは製品設計、DFM（Design for Manufacturing）、試作、EVT/DVT/PVT、量産化、出荷まで支援する。Mighty Net自体はアクセラレータとしての民間組織であるが、政府系拠点（Startup Terrace）への入居・連携プログラムの実施により、政府とは資本よりも「場・プログラム・政策目的」で強く結びついたパートナー関係といえる。

各事例では、運営主体に位置する中間組織が、多様な支援プログラムの提供、メンターや投資家、事業会社など起業家コミュニティとの広範なネットワークを軸に、ビジネスモデル改変などのアクセラレータープログラムを展開している（表3）。いずれの組織も委託者の多様な利益を促進する意思を持つ代理人であり（Braun 2008）、それぞれSpiegel（2017）のいう相互依存的な主体と要因の集合体であると言える。

表3 4つの中間組織の比較

比較項目	中國文化大學推廣教育部	t.Hub / ITRI	Taipei Co-Space/CnC	Might Net
組織の属性	大学の継続教育部門	公的研究機関 (BOT型)	民間企業 (OT型)	民間企業 (エンジン型)
主な役割・対象	政策の翻訳・執行主体、全国のインキュベータ、学生	産業の高度化、スタートアップ支援、技術実装・産業連携	空間の有効活用、コワーキング、ソフト支援、コミュニティ形成	技術支援・ハードウェアスタートアップ
運営モデルと提供価値	政府調達・プロジェクト受託、ビジネス教育	BOT内の運営受託、技術IP、大企業ネットワーク	OT+会費・サービス料、メンタル支援、実務ノウハウ	開発費+製造受託費、柔軟な製造ラインとDFMの提供
その他	大学インキュベータのプラットフォーム	Deep Tech、AIoT、内湖科技園区	コーチング、内湖科技園区	Startup Terrace林口

出典：著者作成

6. まとめ

本稿では台北地域のスタートアップ支援エコシステムにおいて、異なる領域・分野における代表的な中間組織4事例を取り上げて検討した。台北地域のスタートアップ支援エコシステムは、公共部門のリーダーシップのもとに、異なる強み・能力を有する中間組織が有機的に結合したモデルである。スタートアップ支援の中間組織は、単なる資金の分配者、場所の貸与者にとどまらず、エコシステムの設計者、コミュニティの醸成者、技術

移転の加速者の役割を担っている。中間組織は、時には政策立案主体である委託者（プリンシパル）の期待を超えた役割を担う執行主体であり、台湾の重層的な支援ネットワークを支えている（CCUの事例など）。

競争の次元が個別企業レベルからエコシステムのレイヤーに移行している中で、公共部門は、中間組織を官製で編成するのではなく、能力・機能を持った組織を取り込む形で新しい組み合わせを編成しエコシステムを発展させていくことが有力な選択肢である。

参考文献

- 岸本千佳司 (2021) 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－, AGI Working Paper Vol.2021-12
- Baber, W. W., & Ojala, A. (2024). Business Ecosystem. In Vanessa Ratten (Ed.), International Encyclopedia of Business Management. Elsevier.
<https://doi.org/10.1016/B978-0-443-13701-3.00187-0>
- Braun, D. (2008). Who Governs Intermediary Agencies? Principal-Agent Relations in Research Policy-Making, Journal of Public Policy, 13(2), April 1993, 135-162, Cambridge University Press: 28 November 2008. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00000994>
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital, The American Journal of Sociology, Vol.94, Supplement S95-S120. <http://www.jstor.org/stable/2780243>
- Howells, J. (2006). Intermediation and the role of intermediaries in innovation, Research Policy, 35(5), June 2006, pp.715-728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Moore, J. F. (1993). Predators and Prey: A New Ecology of Competition, Harvard Business Review, MAY-JUNE 1993, pp.75-86
- Spigel, B. (2017). The relational organization of entrepreneurial ecosystems. Entrepreneurship

Theory and Practice, 41, 49-72. <https://doi.org/10.1111/etap.12167>

< ウェブサイト >

- 中國文化大學 學校沿革, <https://csh.pccu.edu.tw/Archive/SchoolIntro.aspx>
- 中國文化大學創新育成中心 (n.d.) 中國文化大學推廣教育部, <https://www.sce.pccu.edu.tw/event/Incubator/>
- 中國文化大學推廣教育部 (n.d.) History of Chinese Culture University School of Continuing Education, <https://english.sce.pccu.edu.tw/?page=8>
- 新創圓夢網 (n.d.) 中小企業創育機構發展計畫, <https://startup.sme.gov.tw/home/modules/rproject/detail/?sId=39>
- 114年度中小及新創企業創育機構發展計畫申請須知 (修訂版) <https://www.sme.gov.tw/files/12303/C16985C4-1F09-4CA4-93DF-BB1FD31F5E8B>
- 中小及新創企業創育機構發展計畫, <https://startup.sme.gov.tw/incubator/>
- Mighty Net webpage (n.d.) 邁特電子智慧製造轉型實踐 | 以數據化與系統整合支撐少量多樣製造競爭力, <https://www.might.com.tw/news/media/smart-manufacturing-transformation-and-supply-chain-collaboration/>
- Startup@Taipei (n.d.) 中國文化大學 創新育成部, https://startup.taipei/index_en.php?action=space_detail&id=135
- Startup@Taipei (n.d.) 中國文化大學創新育成中心－中國文化大學推廣教育部, <https://www.sce.pccu.edu.tw/event/Incubator/>
- Startup@Taipei (n.d.) CnC Startup Services Co., Ltd. https://www.startup.taipei/index.php?action=space_detail&id=135
- 台北創新實驗室經營 3 年有成, 協助新創踏上成功的第一哩路 - TechNews 科技新報, <https://technews.tw/2018/12/20/cospace-taipei-presentation/>
- t-Hub-內科創新育成基地, <https://www.t-Hubtaipei.com/about>
- Mighty Networks IPO: Investment Opportunities & Pre-IPO Valuations - Forge Global, https://fiorgeglobal.com/mighty-networks_ipo/
- TSMC Arizona(n.d.) https://www.tsmc.com/static/abouttsmcaz/index.htm?utm_source