

台湾大学のスタートアップ・エコシステムの構築：  
「台大創創センター（TEC）」の戦略ストーリー

**The Construction of Startup Ecosystem of National Taiwan University:  
A Strategic Story of “Taidah Entrepreneurship Center (TEC)”**

岸本千佳司 (KISHIMOTO Chikashi)

アジア成長研究所

Asian Growth Research Institute (AGI)

Working Paper Series Vol. 2024-05

March 2024

The view expressed in this publication are those of the author(s) and do not necessarily reflect those of the Institute.

No part of this article may be used or reproduced in any manner whatsoever without written permission except in the case of brief quotations embodied in articles and reviews. For information, please write to the Institute.

**Asian Growth Research Institute**



# 台湾大学のスタートアップ・エコシステムの構築： 「台大創創センター（TEC）」の戦略ストーリー

## The Construction of Startup Ecosystem of National Taiwan University: A Strategic Story of “Taidah Entrepreneurship Center (TEC)”

アジア成長研究所 岸本 千佳司

Asian Growth Research Institute (AGI) KISHIMOTO Chikashi

### 要旨

本稿は、台湾大学(NTU)に付属する研究センターの1つである「台大創創センター(TEC)」の事例研究である。台湾大学では、2008年の創業者教育の専門コース（「臺大創創學程」）開設以降、スタートアップ・エコシステムの構築が進んでいる。TECは、この創業者教育の延長線上でスタートアップ・チームを支援するために設立された（2014年）。現在では、初期ステージのチーム向けの「NTU Garage」、より成長したチーム向けの「NTU Accelerator」、スタートアップと中堅・大企業の連携による双方の発展を狙いとする「NTU Corporate Accelerator」という3つのコアプログラムを運営する。加えて近年、学外者向け創業者教育コース（「創辦人學堂」）を立ち上げ、および独自のエンジェル投資クラブ（「天使投資俱樂部」）をも組織化し、活動の幅を広げている。本稿は、こうしたTECによる台湾大学を核としたスタートアップ・エコシステムの構築・拡大の取り組みを「戦略ストーリー」として描き出し、その全体像を解明する。

**キーワード:** 台湾大学、台大創創センター(TEC)、大学のスタートアップ・エコシステム、戦略ストーリー

### Abstract

This paper shows a case study of “Taidah Entrepreneurship Center (TEC)” that is one of the research centers attached to “National Taiwan University (NTU)”. Since the establishment of a course specialized in entrepreneurship education at NTU in 2008, the NTU startup ecosystem has progressed. TEC was established in 2014 to support startup teams as an extension of this entrepreneurship education. Currently, TEC manages 3 core programs, namely, “NTU Garage” for early-stage teams, “NTU Accelerator” for more mature teams, and “NTU Corporate Accelerator” for the development of both startups and established companies. In addition, TEC has recently launched an entrepreneurship education course for outsiders (“創辦人學堂”) and has organized its own angel investment club (“天使投資俱樂部”) to expand the scope of its activities. This paper depicts TEC’s efforts to build and expand the startup ecosystem centered on NTU as a “strategic story” and elucidates the overall picture.

**Keywords:** National Taiwan University (NTU), Taidah Entrepreneurship Center (TEC), Startup ecosystem centered on a university, Strategic story

## 目次

1. はじめに：問題意識と方法論 .....	3
1.1 問題意識 .....	3
1.2 分析枠組み .....	4
1.3 大学のスタートアップ・エコシステム .....	5
2. TEC の設立と活動領域拡大の背景 .....	7
2.1 台湾大学の創業者教育と TEC の事業拡大の概観 .....	7
2.2 台湾一般におけるスタートアップ分野の趨勢 .....	9
3. TEC のスタートアップ支援プログラム：「台大車庫」「台大創創加速器」 .....	10
3.1 「台大車庫 (NTU Garage)」 .....	11
3.2 「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」 .....	12
4. TEC のスタートアップおよび企業への支援プログラム： 「台大創創企業垂直加速器」他 .....	15
4.1 企業垂直加速器の概要 .....	16
4.2 企業垂直加速器における企業側への支援 .....	18
4.3 「共創沙盒」 .....	20
4.4 企業垂直加速器の成果 .....	21
5. その他の取り組み：「天使投資倶楽部」「台大創新創業嘉年華」「創辦人學堂」 .....	22
5.1 「TEC 天使投資倶楽部」 .....	22
5.2 「台大創新創業嘉年華」 .....	23
5.3 「創辦人學堂」 .....	24
6. TEC のスタッフと運営およびパートナー .....	25
6.1 TEC のスタッフと運営 .....	25
6.2 メンター .....	26
6.3 リソース協力パートナー .....	27
7. まとめとディスカッション： TEC によるエコシステム構築に向けた戦略ストーリー .....	28
参考文献 .....	33

\*本稿は、アジア成長研究所 (AGI) 2023 年度基本プロジェクト「台湾のスタートアップ・アクセラレータの戦略分析」報告書の内容を修正したものである。

# 1. はじめに：問題意識と方法論

## 1.1 問題意識

本研究は、台湾のアクセラレータ（accelerator）運営団体である「台大創創センター（台大創創中心；Taidah Entrepreneurship Center：TEC）」（「創創」は「創意、創業」の意味）の事例研究である。TECは「國立臺灣大學（National Taiwan University：NTU）」（以下、台湾大学もしくは台大と記述）の傘下であり、大学付属のアクセラレータとして台湾を代表するものである。

アクセラレータとは、米国の Y Combinator（2005 年設立）から始まり、その後米国内および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スタートアップ・チームに対して短期集中型（数週間から半年程度）の育成プログラムを実施し、メンタリングや製品・サービスの実証実験への支援、そしてしばしば潜在的パートナー（顧客企業、投資家）とのマッチングを行うといったことを通して、より完成度の高いビジネスモデルへと磨き上げ成長を加速するものである（Hathaway, 2016；Fowle, 2017；Drori and Wright, 2018）。

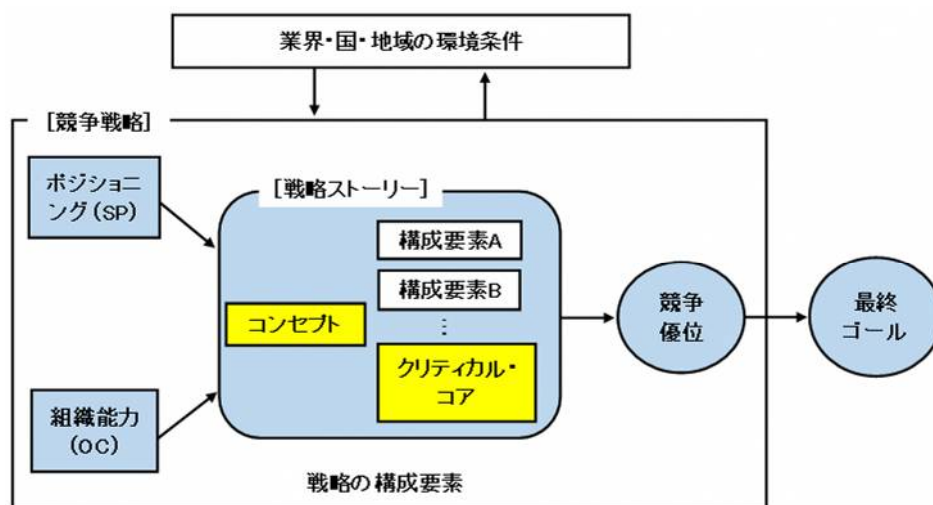
アクセラレータに関する既存研究の詳しいサーベイは他の拙著（岸本, 2021a の第 1 章；田代・岸本, 2021）に譲るが、既存研究の多くは、アクセラレータのスタートアップ育成プログラムとしてのデザイン、リソース、実施プロセス、効果についての研究である。つまり、これらはアクセラレータの本質を育成プログラムとして捉え、そこにフォーカスして分析するものである。これに対して本稿の特徴は、アクセラレータの本質を単なるスタートアップ育成プログラムではなく、スタートアップの育成を通して、起業家・スタートアップおよびその協力アクター（メンター、投資家、専門家、協力企業等）のコミュニティを構築し、創業とイノベーションを促進する独自の（小規模な）エコシステムの発展を目指す一種の企業体とみなす点にある。そして、経営学的観点から、アクセラレータ自身が優れたポジショニングや効果的な経営方式をどのように形成し、どのようなゴールを描いているのか、そのためのリソースをどのように調達し、その下でプログラムのデザインと実施がどのように規定されているかに関して体系的な分析を行おうとしていることである。

本稿は、筆者がこれまで執筆してきた台湾の代表的なアクセラレータの事例研究シリーズの一環である（岸本, 2021a, 2021b, 2022, 2023 を参照せよ）。実は上述した本稿のアクセラレータに対する捉え方は、これらの事例研究を踏襲したものである。こうした基本的に同じ観点から複数のアクセラレータの事例研究を積み重ねているのは、同じ台湾のアクセラレータで一见類似のプログラムを実施しているように思えても、詳細に分析すれば相当に異なるリソースや戦略を有し、コミュニティ構築の仕方も多様であることを示すためである。そして、ある国・地域のスタートアップ・エコシステムの発展が、実際には、こうしたアクセラレータ等の各アクターによる独自の（小規模な）エコシステム発展への取り組みが複合した結果であることを示そうしているのである。

## 1.2 分析枠組み

アクセラレータがいかに戦略的に経営されているかを分析するために、楠木（2010）が提唱する「ストーリーとしての競争戦略」を描き出す手法が有効である<sup>1</sup>。拙著（岸本, 2021a）では、これをアクセラレータの分析用に修正した枠組みが示されている（図 1）。以下で、これに依拠しつつ、その説明をする。

図 1 戦略ストーリーのアクセラレータ分析への応用



（出所）岸本（2021a, p. 7, 図 2）を引用。

まず「競争戦略」とは、「競争がある中で、いかにして他社よりも優れた収益を持続的に達成するのか、その基本的な手立てを示すもの」である（楠木, 2010, p. 101）。その内訳は次の3つである。

- ・ 「ポジショニング（SP：Strategic Positioning）」：どのような業態・ビジネス領域、あるいは支援対象としてどのような特徴を持った起業家チームにフォーカスするかであり、もしくはアクセラレータの運営において何か特定の方針・方向性を持つか（楠木, 2010, pp. 114）。
- ・ 「組織能力（OC：Organizational Capability）」：経営幹部・スタッフの能力やメンター・協力者のネットワークの充実度、独自のファンドがある場合はファンド運営の能力、およびその他当該組織特有のリソースを有するか（楠木, 2010, pp. 125）。
- ・ 「戦略ストーリー」：「個別の要素がなぜ齟齬なく連動し、全体としてなぜ事業を駆動するのか」を説明し、かつ「なぜその事業が競争の中で他社が達成できない価値を生み出すのか」「なぜ利益をもたらすのか」を説明するものである（楠木, 2010, p. 20）。優れた戦略ストーリーの条件は、つながりが縦横にきちんとした因果論理でつながって

<sup>1</sup> 以下の戦略ストーリーのアクセラレータ分析への応用の説明は、拙著（岸本, 2021b, pp. 6～8；岸本, 2022, pp. 44～46）を引用し若干の改変を加えたものである。

いること、つまり「一貫性 (Consistency)」があることである (楠木, 2010, p. 186)。厳密に言えば、「戦略ストーリー」という言葉には、ここで述べた「競争戦略」の1部分という狭義の他に、図1に描かれたような戦略の全体像という広義の意味合いもある (例えば、楠木, 2010, p. 208 の図3・8)。そこで、前者を狭義の、後者を広義の「戦略ストーリー」と呼ぶ。

加えて、「戦略ストーリー」(狭義)の中身として重要な要素に次の2つがある (楠木, 2010, p. 173)。

- ・ 「コンセプト (Concept)」: 企業では「顧客に対する提供価値の本質を一言で凝縮的に表現した言葉」である (楠木, 2010, p. 241)。広義には企業の存在意義を指す。アクセラレータでは、その存在意義や基本的な活動方針を指す。
- ・ 「クリティカル・コア (Critical Core)」: 「戦略ストーリー」の一貫性の基盤となり、持続的な競争優位の源泉となる中核的な構成要素」である (楠木, 2010, p. 295)。

続いて、「ポジショニング」、「組織能力」、「戦略ストーリー」(狭義)の独自の組み合わせにより、「競争優位 (Competitive Advantage)」が生み出される。「競争優位」は、企業の分析では、利益創出の最終的な論理であり、その中身を突き詰めると、コスト優位、WTP (Willingness To Pay: 顧客がより多く支払いたくなる状態をつくること)、ニッチ特化の3つに行き着く (楠木, 2010, pp. 172~182)。アクセラレータの分析では、「戦略ストーリー」(狭義)を通して築かれた優位性 (関連アクターとのネットワーク、名声、仕組み等)で、他者が容易に模倣できない差別化要素を指す。

企業分析では「戦略ストーリー」(広義)のゴールは「持続的な利益」である (楠木, 2010, p. 234)。アクセラレータの場合、その主なスポンサーや母体となる団体 (政府、大学・研究機関、企業、ベンチャーキャピタル会社、その他)あるいは設立の目的によってゴールも異なり、事例ごとに見極める必要がある。そのため図1では、単に「最終ゴール」としている。

最後に、図1の「業界・国・地域の環境条件」とは、アクセラレータを取り巻く環境条件、つまりフォーカスする業界・ビジネス領域におけるスタートアップ創出・成長のチャンス、および国・地域の政策や環境による影響といったことを念頭に置いている。

### 1.3 大学のスタートアップ・エコシステム

本研究で取り上げる「台大創創センター (TEC)」は、上述のように台湾大学の傘下にある、アクセラレータおよび関連プログラムを運営する団体である。本稿は、以上のような戦略ストーリーを分析する手法を応用して、TECによる台湾大学を中心とするスタートアップ・エコシステム構築に向けた取り組みを体系体に描き出すことを目的としている。

大学のスタートアップ・エコシステムとほぼ同義と思われる言葉として、既存研究には「大学発ベンチャー・エコシステム」(原田, 2021)、「大学発ベンチャー創出のエコシステム」(忽那, 2020)「大学を核としたエコシステム」(田中・永吉, 2019)といったものがある。原田 (2021, p. 4)によれば、「大学発ベンチャー・エコシステム」とは、「研究成果の事業化の流れを<研究+知財+起業+起業教育+資金・投資→リターン確保>のフローが循環・再生産する仕組み」、あるいは「大学の研究成果等を活用した新企業の継続的創成の

大学独自のネットワーク」として把握されるのだという。

これと密接に関連する言葉として「企業家大学 (Entrepreneurial University)」がある。原田 (2021, p. 3) は、エツコウィッツ (2009) および西尾 (2000) に依拠しつつ、「企業家大学の基本要素 (条件) は、戦略的ビジョン (第 3 の使命)、産学共同研究 (モード 2 型研究、大学研究センター、リエゾン・オフィス、サイエンスパーク等)、研究成果の知的財産化 (TLO)、技術移転 (ライセンス・アソシエイツ)、ベンチャー起業支援 (起業家教育、経営支援、インキュベータ) として、整理できる」としている。「第 3 の使命」とは、「技術移転を通じて経済的および社会的な発展に貢献すること」(エツコウィッツ, 2009, p. 53) である。また「モード 2 型研究」とは、「実践的な課題を解決するためのプロジェクトをさまざまな学問分野に属する研究者たちが共同して研究する」もので、「各学問分野の内部で登場してくる課題に基づいた研究 (モード 1)」と対比されるものである (エツコウィッツ, 2009, p. 205)。

こうしてみると、「大学発ベンチャー・エコシステム」は「企業家大学の基本要素 (条件)」を繋ぎ合わせ実際に動かす仕組みといえる。本稿の「大学のスタートアップ・エコシステム」もほぼ同じ意味である。以下で扱う台湾大学にも、「研究發展處」(教員による研究の支援、リソースの配分、研究開発成果の管理とプロモーションを担当)、「臺大創意創業學程 (CEP)」、「臺大創新設計學院 (D-School)」(以上 2 つは、創業者教育の専門的コース)、「國際産學聯盟」(リエゾン・オフィス)、「産學合作總中心」(産学連携センター) がある。本稿の研究対象である TEC は、これらの諸部署と連携しつつ、3 種類のスタートアップ支援プログラム (アクセラレータ) を実施し、加えて、学外者向け創業者教育コースの運営やエンジェル投資クラブの組織化のような関連する業務もこなしている。アクセラレータ・プログラムのうちの 1 つは、スタートアップと中堅・大企業をマッチングし、スタートアップの成長を促すだけでなく、企業側にもオープンイノベーションに向けた準備作業の手厚い支援をするものであり、いわゆるコーポレート・アクセラレータである。つまり TEC は、台湾大学のスタートアップ・エコシステムのなかで、起業家支援、ビジネス機会の実証、パートナー (中堅・大企業や投資家など) との連携促進などの実際のビジネス開拓および事業発展と関わる実践的な部分を担っているのである。ただし、TEC が推進するエコシステムでは、支援およびサービスの対象は台湾大学関係者だけに限定されておらず、同時に学外の多くのアクターを協力者として巻き込んでおり、大学発ベンチャー・エコシステムと呼ぶにはやや活動範囲が広すぎる。そこで「台湾大学の (あるいは、台湾大学を核とした) スタートアップ・エコシステム」と呼ぶことにしている。

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 TEC 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、TEC 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 TEC 関係者 (CEO の曾正忠氏他) 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、2019 年 9 月 18 日および 2023 年 11 月 6 日に各々対面式とオンラインで 1.5 時間ほど実施した。引用の際は、「tec-2019」「tec-2023」と記す。

次節では、TEC の発展とその背景を概観し、それ以降の各節では TEC の各種プログラムと取り組みについて詳説する。



## 2. TEC の設立と活動領域拡大の背景

本節では、TEC の設立と活動領域拡大について概観する。その背景となった台湾大学内での創業者教育への関心の高まり、およびより広く台湾一般におけるスタートアップ分野での趨勢について解説する。これは、上述の分析枠組みの「業界・国・地域の環境条件」に相当するものである。

### 2.1 台湾大学の創業者教育と TEC の事業拡大の概観

台湾大学における学生向け創業者教育の専門的コースとしては、「臺大創創學程」（「創創」は創意創業の略。英語名は NTU Creativity and Entrepreneurship Program : CEP）がある。CEP は、台湾大学のカリキュラムにおける起業家精神の不足を憂慮した陳良基教授<sup>2</sup>らが主導し 2008 年に創設された（tec-2023）。ウェブサイトによると、CEP は、創業に向けた準備を主な内容とする概ね 2 年間にわたるプログラムである。申請資格があるのは、台湾大学の他に台湾科技大学、台湾師範大学（以上、「三校聯盟」と呼ぶ）の学生（修士・博士課程の学生を含む）である。毎年創業に関心のある学生の申請を受け付け、厳格な審査を経て 50～60 名が選抜される。プログラムは、「共感を持ってペインポイント<sup>3</sup>を解決する（同理心解決痛點）」、「メンターとの繋がり（業師資源対接）」、「領域をまたがるチーム連携（跨域團隊合作）」を特色とする。終了のためには、必修コース 10 単位分、選択コース 5 単位分、計 15 単位を取得する必要がある。加えて、「達人營」（3 日間のブートキャンプ）、「創創論壇」（創業成功者を招いてのフォーラム）、「CEP Week」（交流週間）、「CEPar」（OB との交流イベント）、「Demo Day」（コース期末の創業コンテスト）などの活動も用意されている（<https://cep.ntu.edu.tw/> 2024 年 2 月 6 日閲覧）。

加えて、学生がイノベーション・シンキングとクリティカル・シンキングを養い問題解決を行い、また複数領域に跨るイノベーション・デザインと創造的実作の習得をさせるために、2015 年に「台大創新設計學院 (College of Design and Innovation、略称は D-School@NTU)」が開設された。2018 年には CEP を包摂した。D-School@NTU は、学際的な教育とモバイルラーニングの推進を任務とし、イノベーション教育、大学の社会的責任、CEP および「領導學程 (NTU Leadership Program)」<sup>4</sup>の 4 大主軸コースを結合したものである。教育におけるサンドボックス制度を通して、学内の教師・学生の創意、創新、創業、創生のエネルギーを増進させることを期している（<https://dschool.ntu.edu.tw/> 2024 年 2 月 6 日閲覧）。

---

<sup>2</sup> 陳良基氏は、1988 年に台湾大学電機學系に教職を得て、2013 年 9 月に台湾大学副校長（副学長）に就任、2016 年 5 月には行政院教育部政務次長へ転出、2017 年 2 月から 2020 年 5 月までは行政院科技部部長の任についた。（[https://web.ee.ntu.edu.tw/teacher\\_index4.php](https://web.ee.ntu.edu.tw/teacher_index4.php) 2024 年 2 月 7 日閲覧；<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/陳良基> 2024 年 2 月 7 日閲覧；張德齡，2013）。

<sup>3</sup> ペインポイント（pain point）とは、想定する顧客の痛點、すなわちコストをかけてでも解決したい問題や悩みのこと。

<sup>4</sup> 「臺大領導學程 (NTU Leadership Program)」は、リーダーシップ思考、コミュニケーション・スキル、チームワークの能力を養うことを目的とする。2008 年に開設され、2019 年に D-School@NTU に組み入れられた（<https://leadership.ntu.edu.tw/about-us/> 2024 年 2 月 6 日閲覧）。

台湾大学の創業エコシステムの中では、TEC は、CEP や D-School@NTU での教育訓練の後に本格的な創業の道を進むものを支援するものと位置付けられている。TEC の事業の発展を年表風に記せば、表 1 の様になる。始まりは 2013 年の「台大車庫 (NTU Garage)」の開設で、CEP の創設と運営にも深く関与していた陳良基教授らが主導したものである。初期の入居申請者は大部分 CEP 出身のチームで、彼らに対して、メンターの指導、専門的ワークショップ、仕事スペース、チーム間の交流と先輩創業者の経験シェアの機会などのリソースを提供することを目的としていた。また、台湾の大手会計事務所および法律事務所とも連携し、チームに対してコンサルテーション・サービスを提供する仕組みも講じた。ただし、台大車庫の開設当初は、管理運営は人員不足のため「臺大創聯會」に委託していた (NTU, 2016)。

翌 2014 年に TEC が設立され、台湾大学における創業エコシステムの建設が本格化した。TEC の活動は、当初は学生向けの創業者教育の延長線上、もしくは大学教員による創業を支援するためのコワーキングスペースと支援プログラムの提供であった。その後、2017 年に、台湾大学 OB で産業界での豊富な経験を有する曾正忠氏が CEO として招聘されたのを機に「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」が開設され、支援対象も台湾大学関係者以外にも広がった。さらに 2019 年に「台大創創企業垂直加速器 (NTU Corporate Accelerator)」開設、そして 2020 年にはそれと関連した「企業外部創新顧問服務 (Corporate Open Innovation Consulting Service)」といったスタートアップのパートナーとなる中堅・大企業向けのサービスも加わった。その後も幾つかの取り組みが加わり、台湾大学全体として、学生向けの創業者教育から初期ステージおよび (台湾大学関係者以外にも支援範囲を拡大した) より成長したステージのチーム向けの支援プログラム、そして企業とスタートアップとの協力 (Corporate Startup Engagement : CSE) 推進にも対応するプログラムといった広範囲にわたるエコシステムの構築に向かって進化している (個々のプログラムについては後に詳述)。

表 1 TEC の事業発展の歴史

2013	「台大車庫 (NTU Garage)」開設
2014	「台大創創中心 (TEC)」設立
2016	「台大創創挑戦賽 (NTU Challenge)」実施
2017	「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」開設
2019	「台大創創企業垂直加速器 (NTU Corporate Accelerator)」開設
2020	「企業外部創新顧問服務 (Corporate Open Innovation Consulting Service)」開始
2022	「台大創創共創沙盒 (サンドボックス) 会員制度」開始、「台大創新創業嘉年華 (カーニバル)」開催 (以後、毎年 1 回開催)
2023	「天使投資倶楽部」および「創辦人學堂」の設立

(出所) TEC ウェブサイト (<https://tec.ntu.edu.tw/about-tec> 2024 年 2 月 6 日閲覧) 等に基づき作成。

TEC は、「校内一級単位」の位置づけである。これは、学内に 50 個ほど存在する研究センターの 1 つとして、副学長に直接報告する立場である (ある学部・学科の付属組織に比べ、高い階層に位置している)。TEC は学内組織として、その運営資金については大学からの予算配分もあるが、比較的独自に活動できる余地もあり、企業や投資家を含めた学外の

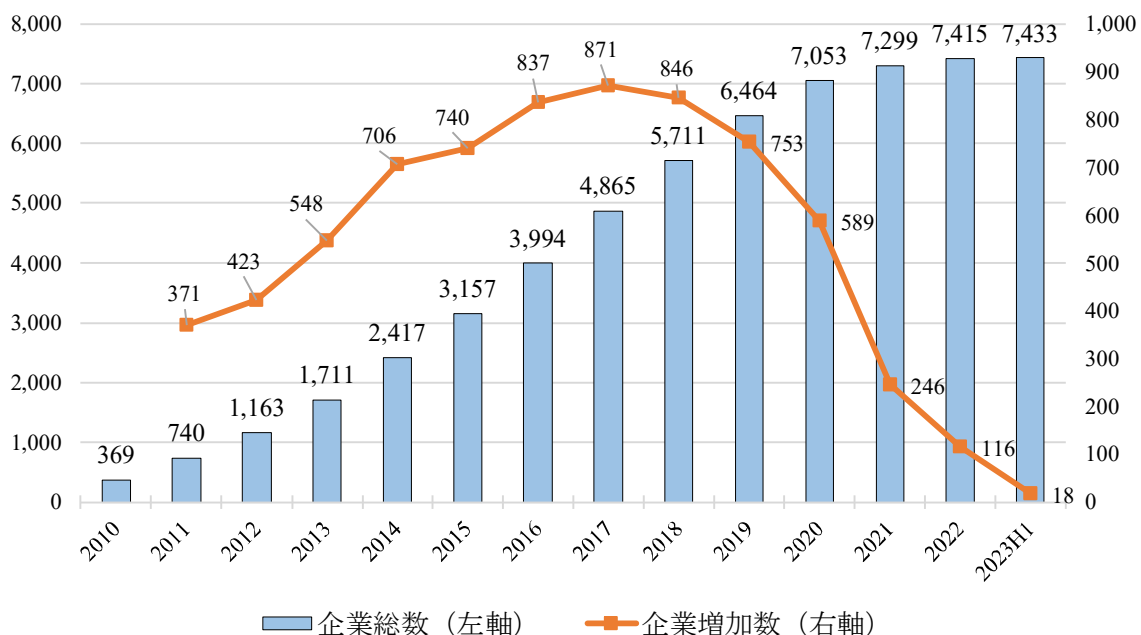
アクター向けの独自の活動から別の収入源も確保してきている。学外のアクターに対しては、台湾大学の有する優秀な人材（教員・学生）、技術・知財、ブランドが誘因となっている。無論、学内のアクターとの連携もある。例えば、関連分野の学院・部局と共同でイベントを行う、台大教授が創業者育成コースの講師として参加する、スタートアップ・チームが台大教員の有する技術・知財をライセンスする、あるいは教員・学生自身の創業を支援する、台大学生をスタートアップに（インターンも含め）リクルートする、といったことである<sup>5</sup> (tec-2023)。

## 2.2 台湾一般におけるスタートアップ分野の趨勢

前小節の説明から、TEC の設立と活動領域拡大の背景として、台大における創業者教育の発展、とりわけ CEP と D-School@NTU の開設があることが理解されるだろう。この他にこれに影響を与えた台湾一般におけるスタートアップ分野の趨勢として、次の2点があげられる。

第1に、TEC が設立されたのは2014年で、ちょうどその前後は台湾におけるスタートアップの創設が急速に増加している時期と重なっている（図2）。創業への関心が大学内で高まったのは、台湾一般のこうした趨勢を背景としていたのである。

図2 台湾におけるスタートアップの総数および毎年の増加数（単位：社）



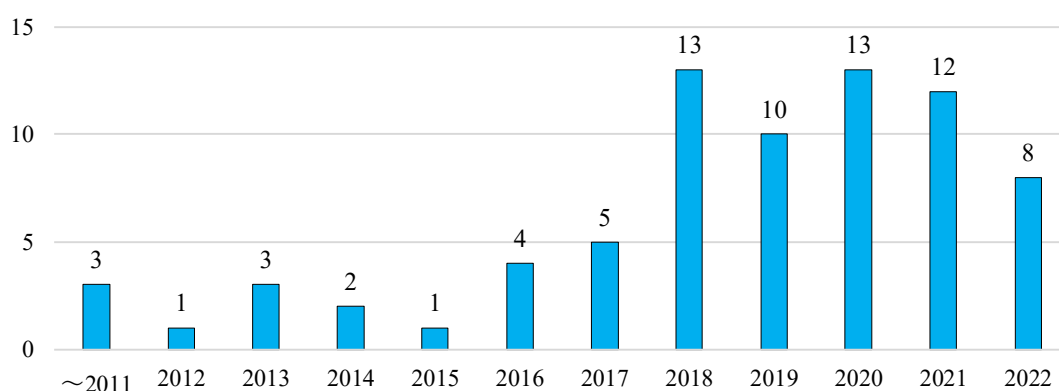
(注) スタートアップの定義：2010年以後成立、技術イノベーションあるいはビジネスモデルイノベーションの会社、かつ台湾で登記、あるいは海外登記の場合、創業者が台湾人。

(出所) 台湾経済研究院・數位時代 (2023, p. 11) より引用し改変した (元資料は、FINDIT 平臺)。

<sup>5</sup> ただし、「創新育成センター」(<http://www.ntuic.com/>) とは何の協力もないという (tec-2023)。創新育成センターとは、伝統的なインキュベータで、学内のスペースをオフィスとして起業家等に貸与し、合わせて若干の支援も行うものである。台湾の大半の大学・研究機関は付属の創新育成センターを有している (創新育成センターについては、岸本, 2015 を参照せよ)。

第 2 に、台湾全体において、アクセラレータの設立は 2010 年代に入って次第に目につくようになり、とりわけ 2016 年以降に増えている（図 3）。中堅・大企業が DX の重要性を感じ、スタートアップとの連携（Corporate Startup Engagement : CSE）の手段としてアクセラレータの活用を考慮し始めたことがこの背景の 1 つである（徐慶柏・劉聖元，2020）。つまり、「台大創創加速器（NTU Accelerator）」の開設（2017 年）および「台大創創企業垂直加速器（NTU Corporate Accelerator）」の開設（2019 年）も、この趨勢の一環と解釈できるのである。

図 3 台湾におけるアクセラレータの設立数（単位：社）



（注）2011 年までの合計は 3 社。

（出所）台湾経済研究院・數位時代（2023，p. 37）より引用し微修正した（元資料は、FINDIT 平臺）。

以上、TEC の設立と発展の概観およびその背景となった大学内外の出来事について解説した。これは上述の戦略ストーリーの分析枠組みの中で「業界・国・地域の環境条件」に関連することである。次節以降の各節で、戦略ストーリーの内容、すなわち TEC の活動の詳細を解説する。第 3 節ではスタートアップ支援のための「台大車庫（NTU Garage）」と「台大創創加速器（NTU Accelerator）」について、第 4 節ではスタートアップのみならずむしろ中堅・大企業向けの支援プログラムでもある「台大創創企業垂直加速器（NTU Corporate Accelerator）」他について、そして第 5 節ではその他の取り組み、すなわち「天使投資倶楽部」「台大創新創業嘉年華」「創辦人學堂」について各々紹介する。第 6 節では、こうした多様な活動を支える TEC 自身のスタッフと運営、およびそれをサポートするパートナー（メンター等）について解説する。これらの分析を踏まえて、第 7 節では TEC によるスタートアップ・エコシステム構築に向けた戦略ストーリーを描き出し、まとめとする。

### 3. TEC のスタートアップ支援プログラム：「台大車庫」「台大創創加速器」

本節では、TEC の 2 つのアクセラレータ・プログラム、つまり「台大車庫（NTU Garage）」

と「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」について、各々その詳細を解説する。

### 3.1 「台大車庫 (NTU Garage)」

「台大車庫 (NTU Garage)」(以下、車庫と略記)は、初期発展ステージのスタートアップ・チームを対象に、コワーキングスペースの提供をはじめとする支援により、単にアイデアを有する段階から製品プロトタイプ開発と顧客のペインポイント検証へと進めることを目的としている<sup>6</sup>。初期発展ステージのチームとは、「会社設立7年以内、あるいは会社未成立のスタートアップ企業/チーム」であり、チームの共同創業者の中に少なくとも1名の台湾大学関係者(在学学生、教職員、卒業生)がいることが申請可能な条件とされている。プログラムは1年1期(3~12月の10ヵ月間)で、每期選抜されるのは20チームまでである。対象とする産業・技術領域は特に指定されていない(TEC, 2023a; <https://tec.ntu.edu.tw/garage>; [https://tec.ntu.edu.tw/garage/garage\\_apply](https://tec.ntu.edu.tw/garage/garage_apply) 何れも2024年1月3日閲覧)。

プログラム期間中に選抜されたチームに提供される支援サービスは次のようなものである(サービスは無償)(<https://tec.ntu.edu.tw/garage> 2024年1月3日閲覧)。

- 事業スペースの提供：コワーキングスペース提供の他、各種施設(イベントスペースにもなる教室、5つの会議室、交流スペース)の使用。
- 訓練コース：創業プロセスでチームがしばしば遭遇する問題に対処するための知識・スキルを学習するもの。具体的には、実証実験の方法とスキル(訪問面談調査と分析、アンケートの設計と分析、ウェブサイトと広告等)、製品開発プロセス(ソフトウェア開発とプロジェクト管理、ハードウェア創業プロセスと量産の注意事項等)、会社経営管理(財務会計、税務、会社設立、株式配分、チーム管理、マーケティング・PRなど)に関するものである。
- メンター・専門家によるコンサルテーション：各チームにあてがわれたメンターとの毎月のミーティングを通じた個別の指導。加えて、チームが直面する様々な問題に対して、適宜関連分野の専門家によりコンサルテーションがなされる。
- 内部交流活動：同窓もしくは先輩にあたるチームとの交流活動を開催し、創業者間の相互認識、相互学習を促す。

車庫の設立は2013年である。車庫より数年前に学内で開設された創業教育コース(台大創創學程)を履修した学生が、さらなる学習と実際のビジネスチャンスの検証をしたいと希望し、それを支援するために設立されたのである。面談調査(2023年11月6日実施)の際に、車庫に申請する台湾大学の学生や教員の内情について尋ねたところ、次の様であった。先ず学生に関しては、2つのタイプがある。第1に、学内の創業教育コースを修了し、自身が創業に適していると自覚し、本気で創業しようとするもの。第2に、いわば創

---

<sup>6</sup> TECのウェブサイトでは、後出の「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」と区別するために、車庫のことを「孵化器(インキュベータ)」と呼んでいるが(<https://tec.ntu.edu.tw/garage> 2024年2月3日閲覧)、実際には、比較的初期ステージのスタートアップを対象としたアクセラレータとみなすべきである。台湾でインキュベータとは、通常「創新育成センター」のことを指す(注5参照)。

業教育コースの延長のようなもので、コースを修了したものの不十分と感じ、車庫に来てさらに進んだ内容を修めよとするものである。将来は必ずしも創業せず大企業に就職することも多い (tec-2023)。

教員に関しても2つのタイプがあり、第1は、本当に創業したい人である。第2に、大学教員は一般に研究費を政府補助に依存しているが、最近の政府の政策として、研究計画を幾つかの段階に分け、より進んだ段階に行くための条件として会社の設立を要求している。それに対処するために、教員が車庫に加入し、会社設立等について学習するという場合である<sup>7</sup> (tec-2023)。

### 3.2 「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」

「台大創創加速器 (NTU Accelerator)」(中国語ではアクセラレータを加速器と呼ぶ。以下、創創加速器と略記する)は、車庫よりも一層進んだ発展ステージのチームを対象とし、実践的なリソースとより踏み込んだ指導の提供を行い、ビジネスモデルの踏み込んだ検証と市場への進出を手助けするものである。創創加速器へ申請できるのは、既に製品あるいは実際に機能するプロトタイプを有しており、ならびにビジネスモデルの一定の検証を行い、成長する市場ニーズを把握しているチームである。会社設立後の年数、資金調達ステージは問わず、チームに台湾大学関係者がいなくてもよい。対象とする産業・技術領域は特に指定されていない。ただし、チーム内に少なくとも1名フルタイムで創業活動に当たるメンバーがいる必要がある。プログラムは1年1期(3~12月の10ヵ月間)で、每期選抜されるのは20チームまでである<sup>8</sup> (TEC, 2023a; [https://tec.ntu.edu.tw/vertical\\_accelerator](https://tec.ntu.edu.tw/vertical_accelerator); [https://tec.ntu.edu.tw/vertical\\_accelerator/apply](https://tec.ntu.edu.tw/vertical_accelerator/apply) 何れも2024年1月3日閲覧)。

創創加速器は2017年に、産業界での経験が豊富な曾正忠 (Vincent Tseng) 氏がCEOとしてTECに招聘されたことを機に設立された。加速器が設立された理由は、曾正忠氏によると、「スタートアップ・チームの発展段階は大きな差があり、台大車庫は早期のチームを支援するだけで、比較的成熟したチームを指導するものがないことに気付いた。そこで私が台大で就任した後に加速器を設立し、台大校友設立の会社で比較的成熟したもの、もしくは台大以外の同様のチームをも対象にした。これらのチームは創業以来既に何年も経っており、設立間もないチームとは大きく異なるので、2つのプログラムに分けた」とのことである (tec-2023)。なお、曾正忠氏がTECのCEOに就任した理由は、第1に、自身が台湾大学OBであり、恩師である李吉仁教授(当時のTEC主任)からの招聘であったこと、第2に、スタートアップと中堅・大企業との連携を通じた創業支援という方策を胸中

---

<sup>7</sup> ただし、大学教員はスタートアップの経営者の地位を兼任することはできず、顧問になれるだけである。例外は、「借調」(一時的に他の部門・会社から人員を借りる、出向させる)の制度を用いる場合だが、これにも色々と規定がある。通常、教員が創業するときは、自分の実験室の学生とチームを組み、表向きは学生をCEOとし、教員は顧問として背後から指示・支援する。車庫の訓練コースなどにも大部分学生が参加するのだという (tec-2023)。

<sup>8</sup> プログラム期間、定員数、申請条件は時期により変化してきている。例えば、2023年までは、プログラムは1年2期であった。また、かつては申請条件として、設立7年以内のチームで、資金調達ステージはシリーズAラウンド未満とされていたが、その後、こうした制限はなくなった (tec-2023)。

に抱いており、その実現を志していたことである（劉文帥，2017）。

創創加速器へ有望なスタートアップを集めるために、ウェブサイト上で公募する以外に、Facebook や Google に広告を出す、説明会を開催する（オンラインとリアルどちらも）といった手段を講じる。加えて、TEC スタッフ自身が能動的に各方面に問い合わせをし、あるいは関連イベントやコンテストに参加することを通して、有望なチームを探索し加速器のプログラムを説明し申請を促すということも行っている。無論、車庫で支援したチームで、その後チームが成長期に至ったときに創創加速器でサポートするということもある（tec-2019, tec-2023）。

プログラム期間中に選抜されたチームに提供される支援サービスは次のようなものである（サービスは無償）（[https://tec.ntu.edu.tw/vertical\\_accelerator](https://tec.ntu.edu.tw/vertical_accelerator) ; <https://tec.ntu.edu.tw/faq> 何れも 2024 年 1 月 3 日閲覧 ; TEC, 2023a ; tec-2023）。

- 1 対 1 の踏み込んだ指導：チームの個別的な市場発展計画に基づき、専属のメンターをあてがい、チームに適合する指導を行い、ビジネスモデルの検証を加速し、創業の成功可能性を高める。
- 創業者訓練コース：5 大テーマ（生産、販売・マーケティング、人事管理、研究開発、財務管理）の創業者訓練コースを開設する。加えて、多様なテーマでの共同コンサルテーションの場を設ける。
- 潜在的顧客や資金提供者との繋がり：このためにクローズドなマッチング会、校友コミュニティや優秀創業者との交流イベント開催、展示会への参加支援、Demo Day 開催を行う。
- 互助的な創業者コミュニティ：訓練コース、ワークショップ、座談会、展示会等への参加などの過程で、他のチームとの交流機会を用意し、共に奮闘し助け合う戦友となるよう促す。
- 人材募集：チームが社員やインターンを採用したいなら、人材募集のための様々な仕組みやイベントがある。もし共同創業者や中核人材を探しているなら、コア技術の開発以外では、同期チームや TEC コミュニティの中から戦略的同盟の相手を探すこともできる。
- 事業スペース提供：会議室等の使用は可能だが、コワーキングスペースについては、座席に限りがあり、車庫のチームへの提供を優先している。必要なら TEC の紹介により他の場所で優遇価格によって借りることができる。
- 海外展開への支援：海外経験豊富なメンターによるサポートなどがある。

以上の内容の幾つかについて、面談調査（2023 年 11 月 6 日実施）からの情報に基づき補足する。第 1 に、メンターに関しては、每期プログラムの開幕式典の後で、チームとメンターの間でペアリングが行われる。通常 1 対 1 だが、時に 1 つのチームを 2 名のメンターが指導することもある。メンターによる指導は、基本的には、少なくとも 1 ヶ月に 1 回、1~2 時間ミーティングを行うことが要請されている。ただし、メンターは基本的に無報酬の奉仕的な仕事なので、TEC がこれを強制することはできず、チームの方が主体的に働きかけないとミーティングが開かれない恐れもある。逆に、チームが積極的なら、1 ヶ月に何度もミーティングが開かれることもある。メンターがチームの董事（取締役）や株主等になることがあるかと言えば、TEC は、利害対立や指導における不公平性が生じないよう

に、プログラム実施期間中（10 ヶ月間）はそうしないことを要請している。プログラム終了後は、多くのメンターは、チームとの協力関係が良好なら、しばしば有料の顧問あるいは董事となるという（tec-2023）。

第 2 に、創業者訓練コースについて、参加は義務的かと尋ねたところ、基本的に必修であり、「若干のチームは、顧客とのミーティング等などでしばしば授業をさぼることがある。そこで、我々は記録を付け、さぼりが多すぎるなら、時には入居証明書やそれに類するものを発給しないこともある」とのことである。なお、車庫と加速器で訓練コースは共通するのかと問うたところ、「対象とするチームの発展段階が違うので、一部は異なり一部は同じ」なのだという（tec-2023）。

第 3 に、潜在的顧客や資金提供者との繋がり、中でもパートナーとなる中堅大企業とのマッチングについては、チームから希望があり、TEC の協力企業のいずれかと成長の方向性においてもし適合性があれば協力機会を探るミーティングをアレンジするが、必ずチャンスはあるとは限らない。もし必ず協力機会が欲しいなら、初めから企業垂直加速器に申請するのがよい、とのことである（tec-2023）。

Demo Day について補足すると、毎回プログラムの終わりに、大部分のチームが登壇し、彼らが何をしたかをデモする<sup>9</sup>。「大部分のチーム」とは、当初のテーマが不首尾に終わり変更したようなチームを除いたもので、毎回十数から 20 組ほどが登壇する。会場には、大体 200～300 人が来場し、それには投資家、協力相手のスタートアップを探している企業、若干のスタートアップ・チーム、スタートアップへの就職を希望するものも含まれる。うち比較的多いのが投資家で、VC、CVC、エンジェル投資家が含まれる。その場で投資家や大企業との提携が実現することもあるという（tec-2023）。

第 4 に、互助的な創業者コミュニティについては、最近までに TEC のコミュニティには 500 組余りのチームが含まれている。これは車庫と加速器および企業垂直加速器（後述）の参加チームの合計である。同期チームだけでなく、卒業チーム（校友）との交流を促す工夫として、若干の訓練コースで、もし現在入居しているチームの他に定員に空きがあれば、すでに卒業した校友チームに開放することもある。ただし、TEC のリソースは限られており、卒業したチームに支援サービスを提供することは比較的少ないという。この他、若干のイベントを開催する。例えば、成功した創業者を招き経験をシェアしてもらうセミナー、あるいは若干のメンターによるあるテーマに関する知識のシェアを行うセミナーもある。このような活動は、創業者間での相互認識を進める助けともなる。問題によっては必ずしもメンターが回答する必要はなく、創業者同士の相互学習から多くを学ぶこともあるという（tec-2023）。

加えて、コミュニティメンバーのスタートアップの間で、単なる情報交換や相互学習を超えた踏み込んだ協力もある。例えば、あるチームが順調に成功し、他のチームに投資することがある。中には、卒業チームが TEC にきて企業垂直加速器（Corporate Accelerator）プロジェクトを立ち上げ、より小規模のチームを支援するケースもある。さらに、有望な

---

<sup>9</sup> Demo Day は、車庫と創創加速器の每期プログラムの終わりに開催されるものである。2023 年までは、プログラムは毎年 2 期であったので Demo Day も年 2 回開催されたが、それ以降は、プログラムが 1 年 1 期となったため Demo Day も 1 年 1 回開催となる（tec-2023）。



創業者が自身の会社を畳んだ後に、仲間のスタートアップに加入することもある。彼らは TEC の活動を通じて互いを認識し、どの創業者が自分と反りが合うか知ることができるのだという (tec-2023)。

第 5 に、チームの海外展開に際しての支援では、TEC には次の 3 つのリソースがある。①TEC のメンターは海外経験の豊富な人材が多く、各々が熟知している市場についてチームにアドバイスを提供できる。②チームのニーズに基づいて関連セミナーや活動、コンサルテーションの会を催し、必要なチームに参加を促す。③チームが海外に進出し、オフィスの開設や海外人材の募集をしたいのなら、TEC の賛助企業である宏碁基金會 (acer) が申請を受けて個別案件として協力する (<https://tec.ntu.edu.tw/faq> 2024 年 1 月 7 日閲覧)。

面談調査によれば (2023 年 11 月 6 日実施)、台湾チームが海外に行くケースは少なくないという。通常は、先ず市場が小さく検証コストが低い台湾でビジネス機会の検証をし、成果があれば海外市場を開拓すべきとされている。そのため、チーム選抜後、少なくとも 1 つの海外市場への展開計画を持つように要求する。現在、主な行先は米国、欧州、中国大陸で、日本へ行くチームも増加している。日本に TEC のパートナー団体がいるかと問うたところ、現在直接的にはないが、TEC のメンターの 1 つである企業が東京に拠点を有しているとのことである。他方で、海外から TEC のプログラムに参加するチームの有無について尋ねたところ、香港からのチームが比較的多いとのことであった。TEC のプログラムは皆中国語で行われるので、海外チームも中国語を理解できることが必須である (tec-2023)。

最後に、台大車庫と創創加速器との連結について述べる。一応制度上は車庫を卒業したチームが創創加速器へ参加するという想定のように見えるが、面談調査 (2023 年 11 月 6 日実施) でその点について問うたところ、「統計を取ったことはないが、車庫から創創加速器への流れは必然ではない。車庫は、台大教授の創業を手助けするため、あるいは学内の創業教育の延長で、どちらかというところ TEC の大学に対する義務という位置づけ。車庫へ参加を希望する学生チームに対しては、選抜基準はそれほど厳格ではない。アイデアがなかなか良い、それから若干の顧客を訪問し前向きなフィードバックを得た、あるいは創業コンテストに参加したといったことで、営業収入がなくとも採用される。創創加速器の選抜は比較的厳格で、創業後一定の成果があって採用される。車庫と創創加速器は必然的に繋がるわけではない」のだという (tec-2023)。

## 4. TEC のスタートアップおよび企業への支援プログラム： 「台大創創企業垂直加速器」他

本節では、「台大創創企業垂直加速器 (NTU Corporate Accelerator)」(以下、企業垂直加速器と略記) およびそれと関連するプログラムについて解説する。企業垂直加速器は、コーポレート・アクセラレータ<sup>10</sup> の一種で、協力企業 (中堅・大企業) との協力によりスタ

---

<sup>10</sup> コーポレート・アクセラレータ (Corporate Accelerator) とは、「特定企業がスポンサーとしてつき、スタートアップ企業に対して短期間で集中的に企業価値を高めるための支援を行うもの。アクセラレーターの運営者となる企業は、資金援助者であると同時に、スタートアップ企

ートアップの成長を促すことが狙いである。スタートアップへの支援と同時に、協力企業がオープンイノベーションを効果的に実施できるように手厚い支援をすることも TEC の本プログラムの特徴である。

#### 4.1 企業垂直加速器の概要

企業垂直加速器は<sup>11</sup>、車庫、創創加速器に続く第3のスタートアップ支援プログラムとして2019年に開始された。企業垂直加速器は、スタートアップと中堅・大企業とをマッチングして共同でビジネス機会の検証を行わせることを狙いとしている。これは単にスタートアップに（潜在的）顧客を紹介することとは異なる。TECのCEO曾正忠氏によれば、「イノベティブなもので、最も困難で最も重要なことは顧客のペインポイントを解決する方法を探し当てること。それを全世界で自社のみが解決できれば価値は最高となる。顧客と投資家は自然とやってくる。我々は、ビジネス機会の検証（Validation of Business Opportunity）にフォーカスする。スタートアップ・チームはよく誤解するが、顧客を探すだけなら我々のところに来る必要はない。我々のところに来て協力するのは基本的に1企業のみ。ただし協力企業のCEOレベルと話を通じている。このような機会は非常に少ない。これをビジネス機会の検証に使うべきで、単に顧客を探すだけのことではない」とのことである（tec-2023）。

なお、曾正忠氏はTECのCEOに就任した当初からスタートアップと中堅・大企業との連携という方策を胸中に抱いており、既に創創加速器の第2期プログラムの際に「企業導師」の構想を導入していた。これは、実際に企業のリソースを動かす権限のある会社の最高責任者あるいはCEOをメンターとして招聘し、スタートアップのビジネス検証段階で必要な種々の協力を提供してもらうというものである。これにより、単に実業界経験者との人脈的繋がりだけでなく企業リソースとの繋がりも生じ、一層効果的なスタートアップ支援になる。加えて、中堅・大企業にとっても、その硬直した思考を脱却し企業の成長と転換の助けとなることが期待されるのである（劉文帥，2017）。ここに企業垂直加速器に繋がる萌芽が見てとれる。

企業垂直加速器の公募から選抜、そして実施のプロセスは以下の様である。①まず、TECのウェブサイト上で、スタートアップとの連携を望む「協力企業」が「協力テーマ」「企業紹介、テーマの説明、期待するチームの姿」「提供可能なリソース」を提示し、②それを見たスタートアップが協力したい企業を指定の上で応募してくる。そして、③審査を経て、企業との協力が出来そうなスタートアップが優先的に採用される。当然、この選抜の過程

---

業のメンターであり、資金面以外での支援も行う」と説明される（<https://www.finchjapan.co.jp/dictionary/dc-bizdev/2487/#:~:text=【英名】corporate%20accelerator%20program> 特定,での支援も行う。2024年1月7日閲覧）。なお、近年の台湾では、アクセラレータの総数の約4~5割がコーポレート・アクセラレータである。細かく分類すると、大企業による自主経営型、委託経営型（既存アクセラレータに運営委託）、参加型（既存アクセラレータに参加）の3タイプがある（數位時代他, 2022, p. 23）。

<sup>11</sup> 「垂直」という言葉は、例えば、金融企業は金融関係のスタートアップを、電信企業は電信関係のスタートアップと連携するといったように、同一領域で結集し協力するというニュアンスである（tec-2019）。

に協力企業の CEO や高級マネージャーも参加し、その意見が重視される。④その後プログラムが始まると、スタートアップと企業との協力も開始される。TEC が既に企業の CEO や幹部クラスと話を通じており、スタートアップは企業側プロジェクトマネージャー (PM) とスムーズに仕事ができる。PM は、定期的に上層部にプロジェクトの進捗状況を報告する。⑤スタートアップは、プロジェクトの過程で、企業の高級マネージャーから経験を伝授され、また産業知識や企業との連携について様々な学習機会を得る。加えて、企業から各種リソース (実証実験の支援の他に、オフィス、投資機会等) の提供を受ける。(tec-2023 ; <https://tec.ntu.edu.tw/ntutecsandbox?fr=about-tec> 2024 年 1 月 3 日閲覧)。このように本プログラムは、協力企業の存在が前提であるが、これを募集・探索する際に、彼らがオープンイノベーションの準備が出来ているかどうか、ペインポイントは何か、加入するのに適当かを検討し、先方が問い合わせてきても全て OK するとは限らず、TEC が選択するのだという (tec-2019)。

TEC は単にスタートアップと企業をマッチングするだけでなく、この協力プロジェクトに密接に伴走する。TEC のスタッフは、バーチャルな新事業発展プロジェクト・マネージャー (虚擬新事業発展專案經理) となり、スタートアップと企業の間で毎月の定期ミーティングおよび不定期の作業セッションを開催させる。企業にプロジェクトの進捗状況を追跡できるように手助けし、またプロジェクトの進展を阻害する要因があればそれを排除・解決するように支援する。こうして双方が効率的に協力を進められるように支援するのである。「スタートアップと中堅・大企業では、企業の特質と優位・劣位が大きく異なる。互いに相手を理解できない。そのような時に TEC のスタッフが、プロジェクト・マネジメントをして手助けをする」のだという (TEC, 2023a ; tec-3023)。

ちなみに、CEO の曾正忠氏への面談調査で、もし協力関係がうまくいかなかったらどうするのかと問うたところ、次のような答えであった。「私が双方に若干の提案をする。しかし、時が来れば、協力を続けていけるかどうか、やはりスタートアップと中堅・大企業が自身で討論する必要がある。これは一般の外部との協力と同様で、双方の会社には自身の考え方があり、優先順位があり、そのため我々が間で若干の提案をしても、これを受け入れるか、プロジェクトが順調に進んでいくかはケースバイケース。私は、以前 Philips で新事業発展を専門にやっていたので、この方面の経験が豊富で提案ができる」のだという。同様に、企業垂直加速器のプログラム終了後はどうなるのかについて尋ねたところ、「我々が手助けする契約の期間は 1 年。その後も継続して協力してもよい。しかし、ビジネス機会の検証がスムーズにいかず、顧客にニーズがないなら、通常、大体何ヵ月かで協力を停止する」とのことである (tec-2023)。

前出の創創加速器と企業垂直加速器とは類似の部分もあるが別々のプログラムである。創創加速器では、応募テーマはあまり制限がなく、優良なチームであれば申請が歓迎される。他方、企業垂直加速器では、その時点の協力企業と成長戦略の方向性で一致するチームでなければ採用されない。そして、企業垂直加速器のチームは、プログラムのはじめから特定企業との協力プロジェクトを開始する。協力テーマは企業ごとに異なるが、これまでのところ AI や循環経済、新エネルギー、ヘルスケアといった分野のチームへの需要が多いという。創創加速器では、こうした企業との協力プロジェクトは基本的にはない。場合によっては、企業との協力機会を探るミーティングがアレンジされる可能性もあるが、

それが保証されているわけではない。この他の点で車庫や創創加速器で提供される支援サービス、例えば、無償の訓練コースやメンター・専門家による指導、各種交流活動への参加機会については、企業垂直加速器でも同様である（tec-2023）。

スタートアップへの募集の仕方は、創創加速器の場合と同様で、ウェブサイト上での公募、各種媒体での広告、説明会の開催、TEC スタッフ自身による有望なチームへの能動的なアプローチである。条件さえ満たせば、1 つのチームが車庫と創創加速器、企業垂直加速器の3つのプログラムに同時に申請してもよい。ただし、一旦あるプログラムで採用されると、その後、別のプログラムに変更することはできない（例えば、創創加速器から企業垂直加速器へ）（tec-2023）。

## 4.2 企業垂直加速器における企業側への支援

TEC の企業垂直加速器が他の多くのコーポレート・アクセラレータと異なるのは、スタートアップとのマッチングの前段階として、協力企業側がオープンイノベーションを効果的に実施できるよう、その下準備を手厚く支援する点である。TEC の CEO 曾正忠氏によると、「国内外の多くのアクセラレータがスタートアップと企業のマッチングをやっているが、我々がそれと違うのは、企業の CEO レベルと先ず戦略を討論し、成長戦略をはっきりさせてから、その企業が戦略・組織・人材・文化の面ですべきことを提案する点である。これらが大体済んでから、はじめて企業垂直加速器を立ち上げ、成長の方向性が一致しているスタートアップとマッチングする。このようにすると成功率が高くなる。他の大部分のアクセラレータは、企業が既に戦略を策定しテーマが確定したのを受けて、スタートアップとマッチングしているだけである」という（tec-2023）。

オープンイノベーションの前段階として企業への支援が必要な背景として、次のようなことが指摘される。「中堅・大企業はしばしば街ぶらショッピングでもするように外部のスタートアップを探索する。多くの場合、彼らの成長戦略と無関係である。台湾でよくある状況は、スタートアップ・チームがはじめに企業と話をした際、彼らの新技術で話が盛り上がるものの、続いて本当に協力を開始しようとする問題が発生する。原因は、中堅・大企業の成長戦略が明確でなく、どのくらいのリソースを配分すべきか、それから双方がいかに協力すべきか、協力の仕組みが不明確なことある。これによりスタートアップの時間を浪費することとなる」。同様に、「先ず、企業の3～5年後の成長の方向性はどちらを向いているかを明らかにする、これは非常に困難なことである。この部分が明確でないと、その後のことは全てうまくいかない。オープンイノベーション実施に当たって端から端まで（引用者注：企業側の備えからスタートアップの支援まで）全て扱えるのは世界でも少数だけである」という<sup>12</sup>（tec-2023）。

TEC がこうした企業へのサポートが出来るのは、CEO の曾正忠氏の力量に依っている。曾正忠氏は、かつて台湾 Philips（台湾飛利浦）で新事業発展や経営戦略策定の部署で高位

---

<sup>12</sup> CEO の曾正忠氏によると、米国のいくつかのアクセラレータは、現在このような前段階としての企業支援をしようとしている。しかし、米国でこれがやり難い理由は、こうした仕事は、通常 McKinsey や BCG、Accenture のようなコンサルティング会社が、企業の依頼と支払いを受けて行っているからであるという（tec-2023）。

のマネジャーを務め、加えて VC（元大創投 副總經理）と元スタートアップ（商之器科技 董事）の経営にも関わった経験があるため、スタートアップと大企業の間でスムーズな協力を可能とする仕組み作りが出来るのである（tec-2023）。

企業への支援という側面から見た企業垂直加速器の進め方は、大まかに言うと、はじめに TEC の曾正忠 CEO が当該企業のために講義をしてオープンイノベーションの実施に向けた学習と訓練をさせ、同氏が顧問となって成長戦略を策定し、それからその企業のパートナーとして適切なスタートアップ・チームを募集・選抜する、という流れである。はじめに講義をするのは、台湾の（そして世界の多くの）中堅・大企業はオープンイノベーションへの理解度が低く、先ず講義を通して企業側の人員のマインドセットを変える必要があるためである。細かく言うと、曾正忠氏によれば、「企業は、先ず私の講義を 1 回聞く。1 回ごとに学費を払う。それを聞いた後に、ニーズがあるかどうか判断する。例えば、成長戦略を如何に策定するか、オープンイノベーションを如何に行うか、私の話をもっとも感じ企業にニーズがあれば、はじめて本格的に関わり、さらに多くの学費を支払い多くの講義を受け、それから顧客サービス、企業垂直加速器サービスへと進む」ということである（tec-2023）<sup>13</sup>。

TEC の紹介資料によれば（TEC, 2023a）、このサービスの流れは、「企業高級人材教育訓練」→「企業外部創新顧問サービス」→「企業垂直加速器」と記されている。「企業高級人材教育訓練」に関しては、TEC ウェブサイトで（<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023 年 11 月 1 日閲覧）、「高級マネジャー教育訓練（高階主管教育訓練）」として説明がされている。その中の 1 つが「企業課程（公開課）」である。これは、曾正忠氏が講師となり、多数の企業の成長戦略企画・実施者（總經理＝社長、CEO、部門長等）を対象に、数ヵ月ごとに数時間かけて開催される単発の講義である。講義の内容は、成長戦略の策定、新事業機会の明確化、新事業実施の効率向上といったことである。これに加えて、特定企業を対象とした「企業内訓練サービス」というものがある。やはり曾正忠氏が講師となり、一連の講義とワークショップが実施される。大まかな内容は、①マインドセットの構築：オープンイノベーションへの理解、②企画の作成：新事業機会の認識と評価のワークショップ、③目標を絞る：討論を通して新事業の方向を 3 つ以内に絞る。これを通して、企業の高級人材がイノベーションおよび新事業発展の手段と仕組みについて熟知するように手助けするのである。

その後、「企業外部創新顧問サービス（Corporate Open Innovation Consulting Service）」に繋がる。同サービスは、2020 年に正式に TEC のサービス・プログラムの 1 つとして打ち出されている（<https://tec.ntu.edu.tw/about-tec> 2023 年 11 月 1 日閲覧）。その内容は、オープンイノベーションと成長戦略のシニア顧問、オープンイノベーション実施プロジェクト企画の手助け、新事業発展プロジェクト管理の手助け、その他イノベーション関連の包括

---

<sup>13</sup> 協力企業は TEC のウェブサイト上でも募集しているが、可能性のありそうな企業に最初の講義を聴かせる手段として次のようなものがある。台湾政府の金融監督官庁（金融監督管理委員會）の規定で、全ての上場企業（上市櫃公司）の董監事（取締役・理事と監査役）は、毎年 6～12 時間の講義を受ける必要がある。曾正忠氏はその講義の一部を担当しており、その講義を聞いた企業幹部たちが、自社が体系的な方法で成長エンジンを探索する必要があると感じると、同氏を会社に招いて講義をさせ、顧問として招聘し、企業垂直加速器を立ち上げることを願う、といったことである（tec-2023）。

的な顧問サービス（組織設計、実施の仕組み構築、人材育成計画）である（TEC, 2023a）。以上を土台に、企業垂直加速器の立ち上げに進むのである。

企業垂直加速器を立ち上げた協力企業は、選抜されたスタートアップと協力プロジェクトを実施することになる。協力企業には会費の支払い以外に特に義務はないが、もし企業がスタートアップとの協力をより深くより迅速に進めたいなら、彼らが一層多くのリソースを提供する必要がある。これについて、曾正忠氏は次のように述べている。「スタートアップはリソースが非常に限られているので、それだけに依存しているとプロジェクトの進行は緩やかである。当初はビジネス機会を検証するだけなので緩慢でよい。しかし、検証の結果一定の成果があり、プロジェクトを一層加速・拡大させるなら、その時に企業は予算を提供しないとイケない。台湾の（および世界の多くの）中堅・大企業のオープンイノベーションのパフォーマンスがあまり良好でないのは、社内でやるときは多くの人員と資金を割いているのに、オープンイノベーションでは十分なリソースを配分していないからである。おのずと成功率は低くなる。私は、講義を通じてこれら大企業の高級マネジャーに正確な認識を持ってもらう。私は、常々、企業の変容には3年は要すると言っている。1年目は学習のみ、講義を受ける以外にスタートアップとの協力を通じて学ぶ。その後2年目、3年目によりやく成果が出てくる」（tec-2023）。

### 4.3 「共創沙盒」

2022年に始まった「共創サンドボックス（共創沙盒）」会員制度は、いわば企業垂直加速器の協力企業にとってパートナーとなり得るスタートアップの裾野を広げるための措置である。サンドボックス（Sandbox）とは、「新技術・新事業に関して既存の規制との関係が問題となる場合に、期間や参加者を限定し既存の規制の適用を受けない環境を作り上げた上で『実証』を行い（必要な場合には、規制の特例措置を求めることも可能）、データを集めることで規制改革につなげるという制度」である（<https://zelojapan.com/lawsquare/29175#:~:text=なお、サンドボックスという言葉,>）に由来します。2024年1月7日閲覧）。TECの共創サンドボックスは、中堅・大企業とスタートアップ等が柔軟にビジネス機会の検証を行うための仕組みというニュアンスでいわれている（tec-2023）。

共創サンドボックスの申請資格は、企業垂直加速器とほぼ同じで、特に企業との協力によるビジネス機会の検証を望むチームである。ただし1点異なるのは、必ずしも会社成立後数年以内という通常のスタートアップの定義に制約されず、もっと古い企業でも申請できることである。創創加速器および企業垂直加速器プログラムの卒業チームなら、TECの方から会員になるよう招聘され、簡単な手続きで加入できる。一旦会員となるとその資格に有効期限はない。仮に申請時点で、TECの協力企業の中にパートナーとなりうる適当な企業がなかったとしても問題ない。その後、新たな協力企業が加入し、パートナーとして適合的と判断されれば、TECスタッフの方から主体的にマッチングに向けた動作が起こされる。企業との協力においては、企業垂直加速器の場合と同様に、企業のCEOとの直接的な面会も可能であり、その他一定期間協力が順調に進むようTECからのサポートがある。無論、チームが企業との協力を望まない場合は、拒否することも可能である。以上の支援は全て無償である。ただし、共創サンドボックスは企業とのマッチングと協力推進だけに

特化したプログラムで、創創加速器や企業垂直加速器のチームに供与される訓練コースやメンターによる指導などの他の支援はない (<https://tec.ntu.edu.tw/ntutecsandbox?fr=about-tec> 2023年11月1日閲覧；tec-2023)。

#### 4.4 企業垂直加速器の成果

本小節では、企業垂直加速器のこれまでの成果を紹介する。上述のように、中堅・大企業が TEC の企業垂直加速器のサービスを受けるためには、その協力企業となる必要がある。1年ごとに契約を結び、一定額の会費（スポンサーシップと呼ばれる）を支払う。1年間の契約期限の後、継続する企業もあればそうでない企業もある。これまで協力企業となったものは30数社である。ただし、各企業は複数のスタートアップをパートナーとして採用することもあるので、プロジェクトの数としてはかなり多くなる。面談調査によれば、「例えば、1つの企業が3～5社のスタートアップを採用し、各スタートアップが1～3個のパイロット・プロジェクトを提案するとすれば、掛け合わせると数百のパイロット・プロジェクトがあったことになる」という<sup>14</sup> (tec-2023)。

協力企業30数社の中には、華碩 (ASUS)、神達數位 (MiTAC Digital Technologies)、友達光電 (AUO) のような ICT・エレクトロニクス企業、時報出版 (Reading Times)、聯合報系 (United Daily News)、聯經出版 (Linking Publishing)、經濟日報 (EDN)、天下雜誌 (CommonWealth Magazine) のような報道・出版企業、玉山銀行 (E.SUN BANK) のような銀行、遠傳 (FET) のような電信会社、ガラス製品・材料メーカーの Corning のような外資系企業を含む多種多様な業種の企業が名を連ねている。また、上述の企業高級人材教育訓練サービスには、100社超の上場（上市櫃）企業の董事・監事（取締役、監査役）や高級マネジャーが参加した実績がある (TEC, 2023a)。

ここで企業垂直加速器の成功例を1つ紹介する。それは台湾の大手新聞社「聯合報 (United Daily News Group : UDN)」、厳密にはその傘下の「udn 元氣網」 (<<https://health.udn.com/health/index>>、以下 UDN と略記) と「WaCare 遠距健康」(会社名は、吉樂健康資訊科技 [La Vida Tec] <<https://course.wacare.live/zh/home>>、以下 WaCare と記述) の協力プロジェクトである。なお、「udn 元氣網」は健康医療関連の情報・知識・サービスを提供するウェブサイトであり、「WaCare 遠距健康」は健康医療関連のオンライン講座およびそれに基づくコミュニティの運営を専門とするものである。

WaCare についてももう少し詳しく紹介すると、そのサービスの基本は、政府が公表している健康関連データ、個人の医療記録、ウェアラブル機器から得られた個人の健康データを基に、AI 推論エンジン、メディカル学習アルゴリズム、自然言語分析およびビッグデータを使用して、健康リスクを予測し、利用者が専門家からオンライン診断を受けるよう自動的に警告を発するというものである。そして、医師や薬剤師、看護師等の健康医療の専門家がオンラインでコンサルティング・サービスを提供できるようなプラットフォームを運

---

<sup>14</sup> 企業垂直加速器においては、協力企業とスタートアップが同時並行で、1対多、もしくは多対1で協力してもよい (tec-2023)。ただし、スタートアップ側は、自身のキャパシティを考慮し、十分な人員を確保して協力プロジェクトを進めることが求められている (<https://tec.ntu.edu.tw/faq> 2024年1月7日閲覧)。

営し、コンサルティング料の一部を WaCare が徴収するというサービスである。加えて、ウェブサイト上で、健康医療関連のオンライン講座のコンテンツ、およびそれと関連した専門家によるコンサルティング・サービスの提供も行っている (TEC, 2023a; Tsai and Hwang, 2019; [https://www.digitimes.com.tw/tech/promo/startup/startupteam\\_detail.asp?sid=S2019080008](https://www.digitimes.com.tw/tech/promo/startup/startupteam_detail.asp?sid=S2019080008) 2024 年 1 月 8 日閲覧)。

企業垂直加速器を立ち上げた UDN 側 (udn 元氣網) は、募集テーマとして、①認知症・癌患者のケア関連、および②50 歳以上の熟年齢者のウェルネス運動関連の 2 つを提示した。また「(パートナーとして) 期待するチームの技術・製品・ビジネスアイデア」として、①スマート・テクノロジー、ビッグデータ、トークン、②講座運営、コンテンツ/コミュニティ運営・現金化の 2 つを提示した。協力プロジェクトでは、同社が有する数百万の利用者のデータから利用者がオンライン講座に興味があると推論されるが、これを検証することが課題である。他方、WaCare 側は、専門的な講座を有するものの、コンバージョンレート<sup>15</sup> は低く、真にニーズのある顧客グループ (例えば、中高年者) にうまくアクセスできていないと推論しており、この検証が課題である (TEC, 2023a)。

この 2 社の協力は、双方にとって次のようなメリットがあった。先ず UDN にとっては、WaCare のイノベティブで効率的なテクノロジーによって、利用者のニーズを迅速に検証できた。WaCare にとっては、UDN の有する大量の潜在的利用者のデータを活用して提供するコンテンツが有用であるかを検証でき、持続的な最適化に繋がった。プロジェクト期間終了後、UDN は WaCare に投資し協力関係を一層深めることを決定した (TEC, 2023a)。

数ヵ月間にわたる両社の協力の成果が、認知症患者の介護者に対するオンライン講座と関連サービスの提供である (TEC, 2022)。WaCare のウェブサイト上では、認知症患者の介護者を対象とする多数のオンライン講座に加え専門家との 1 対 1 のコンサルティング・サービスも提供され、さらには介護者として同様の悩みを抱える利用者たちが互いに相談できる討論エリアとコミュニティも構築されている。加えて、緊急時に 24 時間オンラインで相談できる AI 対話サービス「Wa 邦尼」も導入された (廖靜清, 2023)。

## 5. その他の取り組み: 「天使投資倶楽部」「台大創新創業嘉年華」「創辦人學堂」

本節では、前節までで説明したコアとなるプログラムを補完し、TEC コミュニティの拡大およびサービス拡充を意図する幾つかの取り組みについて解説する。

### 5.1 「TEC 天使投資倶楽部」

TEC は独自のファンドを有しておらず、これまではスタートアップに適当な VC あるいは CVC を紹介し資金調達の支援をしていたが、2023 年 4 月に「TEC エンジェル投資クラ

---

<sup>15</sup> コンバージョンレートの説明は、「Web サイト訪問者のうち、購入や問い合わせなどその Web サイトの最終成果に至った件数の割合のことである」 (<https://www.macromill.com/service/words/conversion-rate/> 2024 年 1 月 8 日閲覧)。



ブ（台大創創中心天使投資俱樂部；NTUTE Angel Investor Club）」を設立した。台湾では、スタートアップ・チームにとって資金調達で最も困難なのはエンジェルラウンド(天使輪)であり、とりわけこの点をサポートするための措置である（tec-2023）。ただし、マッチングの対象となるのは、エンジェルラウンドだけではなく、pre-A および A ラウンドまでの有望なチームが含まれる（彭慧明，2023）<sup>16</sup>。

同クラブの会員には、優れた企業家、企業家の2代目、企業の高級マネジャー、エンジェル投資家、およびその他の経験豊富な投資家が含まれる。台大関係者（学生、教職員、校友）以外にも門は開かれているが、会員になるには審査を通過する必要がある。審査では、投資経験と専門的知識があり特定業種あるいは市場への理解があること、一定のリスクに耐え十分な投資を行える資金力があること、そしてスタートアップが必要とする人脈やリソースを有していることが重視される。つまり同クラブの投資家には、スタートアップへの資金供給だけでなく成長加速の効果も期待されているのである。TECは、あくまでもマッチングに徹している。自身がファンドの運営をするならば財務報酬率を重視せざるを得なくなるからである（<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023年8月3日閲覧；彭慧明，2023）。

投資家にとって同クラブのメンバーとなるメリットとして次のようなことがあげられる。先ず、TECには、台大教授や校友によるチームを含め500超のスタートアップを指導した実績があり、投資先候補の豊富なプールがあること。そして、チームメンバー、ビジネスモデル、市場規模などの観点から有望なチームを慎重に篩にかけており、投資家にとって案件探索コストを低減し、投資成功率を向上させていることである。加えて、創業者やVCに関連するテーマでのセミナーや会食および関連交流イベントを不定期に開催し、メンバー間および大学関係者、産業界、スタートアップとの連携を促すというコミュニティ運営方式を採用している点にも特色がある（<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023年8月3日閲覧）。

同クラブのメンバーは、厳密には、賛助会員、個人エンジェル、企業エンジェルに区分され、各々、5,000台湾元、3万台湾元、8万台湾元の年会費を支払う。見返りに、①毎月1回開催の有望チーム3組によるピッチの会への参加、②不定期開催の投資家交流会への参加、③当期指導チームとの非公開での投資マッチング会（年2~4回）、④不定期開催のTECコミュニティ活動への参加、⑤TEC Demo Dayへの参加、の権利が与えられる（ただし、賛助会員は④と⑤のみ、個人エンジェルは①~⑤すべてで1席分、企業エンジェルは同じく3席分）（<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023年8月3日閲覧；TEC，2023b）。

## 5.2 「台大創新創業嘉年華」

「台大創新創業カーニバル（台大創新創業嘉年華）」は、学生に職業キャリアを効率的に

---

<sup>16</sup> 資金調達のステージ（投資ラウンド）の区分と各ステージでのスタートアップの状況は以下の通りである。①エンジェルラウンド：創業前後のプロダクト・サービスが形になっていないアイデアの段階。②シードラウンド：大枠のビジネスが決まった段階。③シリーズ A ラウンド：ビジネスを開始した直後の段階。④シリーズ B ラウンド：提供している製品やサービスが評価されて、ビジネスが軌道に乗り始めた段階。⑤シリーズ C ラウンド：黒字経営が安定化を始めた段階。⑥シリーズ D ラウンド以降：安定的な収益を出せるようになった後の段階（<https://www.utokyo-ipc.co.jp/column/investment-round/> 2024年1月31日閲覧）。

探索する機会を与えるためのイベントで、参加・出展する企業・スタートアップの側から見れば、自社の理念・文化・技術等をアピールし有望な人材を見出す場でもある。2022年11月に開催された第1回目のカーニバルでは、イノベーションと創業関連のテーマによるフォーラム、人材募集あるいは企業アピールのための中堅・大企業とスタートアップによる出展があった。1日半という短い開催期間中に、500人余りの学生と華碩（ASUS）、方略電子（PanelSemi）、綠藤生機（Greenvines）、AmazingTalker等の40社余りの中堅・大企業とスタートアップが参加した（何晨瑋，2023；彭慧明，2023）。

2023年9月には、第2回目のカーニバルが、NTU Garage 設立10周年を記念して1ヵ月弱の期間にわたって開催された。出し物として、6回のフォーラム、企業・スタートアップのブースの他、1泊2日のワークショップを通して学生が創業を疑似体験する「創業體驗キャンプ（創業體驗營）」も実施された（彭慧明，2023；陳碧芬，2023）。

第2回目のカーニバルは、TECが中心となり、学内の関連部局（研究發展處、臺大創意創業學程、臺大創新設計學院 D-School、國際產學聯盟、產學合作總中心）と連携し、30社超の企業が参加して開催された。こうした動きは、大学の役割が、伝統的な人材育成と学術研究から、産学連携、スタートアップ、起業家教育にまで拡大したことを示唆している（陳碧芬，2023）<sup>17</sup>。

### 5.3 「創辦人學堂」

2023年4月に正式に開始された「創業者学校（創辦人學堂）」は、「完備されたスタートアップとイノベーションのエコシステムを構築するために優秀な創業者を育成する」ことを使命とする、毎年1期の9ヵ月間、90時間におよぶ教育プログラムである。プログラムの対象は、創業のアイデアを有し共同創設者を探しているもの、大企業の新事業開発部門の実施者や会社の新プロジェクト立ち上げに取り組んでいる者で、現状で具体的な創業の計画がないものでも申請でき、個人で参加することもできる。参加は無償ではなく1名当たり約5万台湾元である（TEC，2023a；<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023年11月1日閲覧）。

カリキュラムの内容は、実践的なワークショップを主とし、教師の多くは外資企業の高級マネジャーである。主なテーマは、創業アイデアの獲得と評価、ユーザーへの踏み込んだ訪問調査、データによるニーズの理解、実用最小限製品（Minimum Viable Product: MVP）による検証、実行可能なビジネスモデルの設計と事業計画書の作成、ピッチのトレーニング、である。受講者個々人の成長プロセスを記録する、テーマに合わせた先輩創業者からの指導の機会をアレンジするといった成長促進の仕組みもある。さらに、TECコミュニティから経験者・専門家を招いてイベントや会食を催し、資金調達Aラウンド以上あるいはIPO 済みの創業者の成功体験のシェア、ベンチャーキャピタリストによる投資趨勢の概観といった機会もある（TEC，2023a；<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023年11月1日閲覧）。

---

<sup>17</sup> 2015年時点の台湾の専門家の見解によれば、台湾の多くの大学は既に「教学型」大学から「研究型」大学への転換を遂げ、論文発表面での成果は相当程度上がっているものの、「創業型」大学（企業家大学；Entrepreneurial University）への発展は未完成であるという（王玳琪，2015）。それから数年経った現在、本稿で紹介しているように、少なくとも台湾大学に関しては企業家大学への転換がかなりの程度実現されたと言ってよいであろう。

同プログラムを学び終えることで獲得されるリソースとしては次のようなものがあげられる。①修業証明書：求職あるいは進学の際に加点となる。②人脈：プログラムを通じて教師、VC、創業者と知り合い、また同プログラムのコミュニティへ加入することで、志を同じくするパートナーと繋がり、仕事と創業の助けとなる人脈を拡大できる。③イノベーションと創業のための体系的な思考法：将来創業するにせよ職場で新プロジェクトの運営に当たるにせよ、こうした思考法を確立することで、大きな失敗をするリスクを低減できる。④NTU Garage への参加：每期プログラム最後のデモ・ピッチで首位となったものは、通常の選抜プロセスをスキップして NTU Garage への参加が許される (<https://tec.ntu.edu.tw/> 2023 年 11 月 1 日閲覧)。

## 6. TEC のスタッフと運営、およびパートナー

本節では、TEC 自身のスタッフと運営、およびその活動をサポートするパートナー、なかでもメンターとリソース協力パートナーについて解説する。

### 6.1 TEC のスタッフと運営

TEC のスタッフは台湾大学の職員の身分で、給与も大学から出ている。「給料は、学校の規定に合わせるので、一般企業のように高くない」のだという (tec-2019)。スタッフは、2023 年 11 月 1 日時点の TEC ウェブサイトによれば 9 名である。うち、中心となるのは主任と執行長 (CEO) である。現主任は 2 代目となる郭瑞祥氏で、台湾大学の財務副校長 (副学長)、管理學院院長、進修推廣部主任などの重職を歴任している。専門は、戦略企画、企業トランスフォーメーション、人材発展プロジェクト、新事業開拓で、長年、創業教育とスタートアップ育成、マネジメント人材育成に関わる仕事に従事している。CEO の曾正忠氏は、台湾 Philips (台湾飛利浦) の戦略長兼ブランドとデジタル部門の部門長、新事業開拓協理 (概ね副社長クラス) に加え、VC の元大創投の副總經理 (副社長)、商之器科技<sup>18</sup> の董事 (取締役) といった産業界の重職の経験を有し、2017 年に TEC の CEO として招聘された。台湾大学の農藝系兼任教授でもある。専門は、企業のオープンイノベーション、スタートアップ指導、戦略企画、新事業開拓、E コマース、DX、創業投資、戦略的投資と広範囲にわたる (<https://tec.ntu.edu.tw/teams> 2023 年 11 月 1 日閲覧)。有望なスタートアップの探索・選抜、協力企業とのコミュニケーションやサービス、企業垂直加速器などの運営といった実務的なことは CEO が中心となって行う (tec-2023)。

スタッフの総数は時期により変動があるが、概ね 10 名ほどである。主任と CEO の他のスタッフは、大部分が台湾大学卒ではない。大学時代の専門分野も、科学技術分野といった制約はなく、商学、理工学、音楽などと多様性がある。主任と CEO 以外では、財務、行

---

<sup>18</sup> 商之器科技 (EBM Technologies) は、1988 年成立の企業で、医療画像データの保存・伝送システム、電子カルテと個人健康記録システム、放射線科情報管理システムを主な商品とする (<https://www.ebmtech.com> 2024 年 2 月 3 日閲覧)。

政、事業発展暨行銷（事業開拓とマーケティング）、新創輔導（スタートアップ指導）といった役職がある（tec-2023；<https://tec.ntu.edu.tw/teams> 2023年11月1日閲覧）。

スタートアップ指導について敷衍すると、その仕事は有望なスタートアップ・チームの探索、およびチーム採用後の支援である。上述のように TEC には台大車庫、創創加速器、企業垂直加速器といった複数のスタートアップ支援プログラムがあり、僅か数名のスタッフで手が回りそうもないが、面談調査によれば、「これらのプログラムは共通するコースやイベントが含まれており、見たところ沢山のプログラムがあるようだが、実際は数名で事足りる。これらのスタッフはロジスティクス、つまりコースやイベントをアレンジする、場所を借りる、といったことに多く責任を負っている」のだという。つまり彼らの実際の仕事はプログラムのファシリテーターのようなものであり、スタートアップ指導や中堅・大企業への支援のようなハイレベルなタスクは、CEO の曾正忠氏か幾十人のメンター（後述）が担当している（tec-2023）。

面談調査で（2023年11月6日実施）、スタッフの入れ替わりにもかかわらずプロジェクト運営の経験・ノウハウが受け継がれる仕組みがあるのかについて尋ねたところ、次のような答えであった。TEC スタッフの仕事は2つに大別される。「1つは比較的ルーティンなことで、有望なチームの探索、審査のプロセス、選抜後の指導（主に課程やイベントのアレンジ、メンターを探す、といったロジスティクス業務）である。これらは皆 SOP (Standard Operating Procedures) があり、スタッフには標準化するよう頼んでいる。後で入ってきたスタッフはこの SOP に従ってさえいれば大過なくできる。そのため、仕事経験が豊富なスタッフは必要なく、一定のクオリティを実現できる。ルーティン的なことは、2~3年の学習を経て、どのようにすればよいか分かればそれを SOP にする」という。もう1つは、企業垂直加速器での協力企業のオープンイノベーションに対する支援などのハイレベルな仕事である。標準的な回答のないイノベティブなもので、大部分は CEO の曾正忠氏が中心となって行っている（tec-2023）。

TEC 自身の運営資金については、台湾大学からその一部が配給されているが、その他の収入源も探求している<sup>19</sup>。具体的には、①上述の企業垂直加速器、およびそれと関連した企業へのサービス（企業高級人材教育訓練、企業外部創新顧問サービス）からの収入、②エンジェル投資クラブ（天使投資倶楽部）の会費、③創業者学校（創辦人學堂）の受講費、である（tec-2023）。

## 6.2 メンター

プログラムの中でのスタートアップ・チームとメンター（業師）との関わりについては既に述べたが、ここでは、彼らの背景について解説する。TEC ウェブサイト（<https://tec.ntu.edu.tw/mentors> 2024年2月4日閲覧）によれば、個人メンター（個人導

---

<sup>19</sup> 筆者は企業垂直加速器が開始されたばかりの時期に TEC で面談調査を行ったことがあるが（2019年9月18日実施）、その際聞いた話では、「台湾大学は、毎年一定の経費を支給してくれる。…企業垂直加速器の利点は、企業がスポンサーになってくれて、収入が得られ、大学にのみ依存しなくて済むことである。大学の予算配分は不安定で、多くの部局が予算を争うことで、十分な予算が得られない恐れもある」とのことであった（tec-2019）。

師)は CEO の曾正忠氏を含め 45 名、コンサルタント (諮詢專家) が 6 名存在する。彼らは皆、企業の高級マネージャーやスタートアップの創業者 (あるいはその経験者)、(産業界での経験もある) 大学教授、著名アクセラレータのメンターなどの経歴を持ち、しかも複数の企業・団体で就業・貢献した経験を有する。ウェブサイトのデータでは、その 7 割は直接創業に参加した経験を持ち、業界経験は平均 20 年におよび、合計で 1,000 組超のチームを指導した経験がある。

面談調査によれば、彼らは全て台湾人もしくは華人で、幾人かは海外在住者も含まれている。メンターとの人脈の開拓は、幾人かは CEO の曾正忠氏の元々の知人であり、その他は「色々なところで面識を得た。それから、メンターがメンターを推薦する場合もある」という。メンターは、ボランティア的な活動で基本的に謝金の支払いはなく、曾正忠 CEO を除き、パートタイムの仕事である。メンター同士での交流促進については、NTU Garage や加速器の開幕式、Demo Day、会食などのイベントにメンターを招くことを通して行われる (tec-2023)。

### 6.3 リソース協力パートナー

上述した企業垂直加速器の協力企業は、実際は TEC の顧客というべきだが、これとは別に、スタートアップ支援に際して各種資源を提供してくれる「リソース協力パートナー (資源合作夥伴)」と呼ばれるものが十数社・団体存在する。TEC ウェブサイト (<https://tec.ntu.edu.tw/mentors> 2024 年 2 月 4 日閲覧) では、以下の 13 社・団体が掲載されている (表 2)。

表2 TECのリソース協力パートナー（2024年2月4日時点）

会社・団体名	事業内容
勤業汎信聯合會計師事務所（Deloitte & Touche）	會計事務所。Deloitte Touche Tohmatsu Limitedの会員
安永聯合會計師事務所（EY Taiwan）	會計事務所。Ernst & Young Global Limitedの会員
萬國專利商標事務所（Louis International Patent Office）	商標業務、特許業務に強い法律事務所
瀛睿律師事務所（Wiseteam）	法律事務所
立勤國際法律事務所（TaipeiLaw）	法律事務所
臺大創創學程（NTU Creativity and Entrepreneurship Program）	台湾大学における創業者教育の専門的コース
AWS Activate Program	スタートアップがAWSを使用開始するために必要となるリツールやリソースを無料提供するプログラム
Google 孵創計畫（Google Project Hatcher）	3段階選抜のビジネスコンテストによるスタートアップ支援プログラム、コンテストの様子を動画で公開する
創業小聚（Meet）	スタートアップ専門メディア『數位時代』が立ち上げた創業コミュニティ
貝殼放大（Backer-Founder）	クラウドファンディング・コンサルティング会社
CakeResume	求職と採用を支援する国際的な求人検索プラットフォーム
104人力銀行	人材バンク
Block² 共享辦公空間	ブロックチェーン分野のコワーキングスペース

（出所） <https://tec.ntu.edu.tw/partners>、[https://startup.taipei/index.php?action=space\\_detail&id=369](https://startup.taipei/index.php?action=space_detail&id=369)、<https://growonairtw.withgoogle.com/events/hatcher>、各企業・団体のウェブサイト、林淑惠（2023）に基づき作成（ウェブサイトは全て2024年2月3日閲覧）。

## 7. まとめとディスカッション：TECによるエコシステム構築に向けた戦略ストーリー

これまでの記述に基づき、第1節で提示した分析枠組みに沿ってTECによる台湾大学スタートアップ・エコシステム構築の戦略ストーリー（広義）を描いたのが図4である。既に述べたことと重複するが、ここで一通り解説する。図中の四角は各々戦略構成要素であり、その間の矢印は、何らかの因果関係、自然と思われる事態の推移の流れ、もしくは相当程度強い影響があることを示唆する（実際にあった事態の推移を、単純に時系列的に並べたものではない）。矢印上の細線四角はその影響等の具体的内容を説明している。

ストーリーの始めは、「組織能力」である。TECの「組織的バックグラウンド」として「台大の研究センターの1つ」であることと「台大のリソース（人材・知財・人脈・ブランド）」が活用可能であることが指摘される。これにより「台大からの支援・台大への貢献義務」が生じ、「ポジショニング」として「【使命】台大のリソースを活かした起業家精神とイノベーションの推進」が出てくる。

ここから「戦略ストーリー（狭義）」に向かう。先ず「コンセプト I」として「【当初の方針】台大の創業者教育の延長線上でスタートアップ支援を行う」があり、そこから「台大車庫（2013年開始）」に繋がる。その後「台大創創加速器（2017年開始）」と「台大企業垂直加速器（2019年開始）」が打ち出されることになる。これはスタートアップ支援プログラムの進化の流れと捉えられるものの、他方で必ずしも必然的にこのように進化するとは限らない。同様に、あるチームがこれら3つのプログラムに逐次的に参加することは必ずしも想定されていない。そこで、そのことを示すために破線矢印で繋げている。

3つのうちの後者の2つの「加速器」が立ち上げられた共通の背景として、「曾正忠氏のCEO就任（2017年）：産業界の人脈、新事業発展・イノベーション推進の経験」がある。曾正忠氏が台大OBであることも考慮すると、これは「組織能力の拡充」と解釈できる。

その後、曾正忠CEOの発案により、TECの戦略に大きな転換が訪れる。先ず、「【方針の修正】\*スタートアップの発展ステージに合わせた支援の必要性 \*支援対象の台大関係者以外への拡大」から「台大創創加速器（2017年開始）」への流れである。これは台大の創業者教育の延長を主に意識していた「【当初の方針】」を変えるもので、コンセプトの修正（「コンセプト I」から「コンセプト II」へ）と言ってよい。

次に、「CSEを通してスタートアップと企業の両方を支援する構想…」である。これは既存の「コンセプト」の若干の修正ではない相当大きな飛躍であり、「【新方針の追加】」とみなされる。そして、これが「台大企業垂直加速器（2019年開始）」という台湾全体でみて（そして多分世界的にみても）レアな取り組みに繋がるのであり、TECが他のアクセラレータと差別化する大きな要素となっている。「企業向けサービス（2020年頃開始）\*企業高級人材教育訓練 \*企業外部創新顧問サービス」と「共創沙盒（2022年開始）：企業と協力するスタートアップの裾野の拡大」は、台大企業垂直加速器を実際に機能させる上で必要なことであり、矢印で繋がっている。同時に、「【新方針の追加】CSEを通してスタートアップと企業の両方を支援する構想…」があればこそ、こうした展開が次々と生じるという意味で、ここからも矢印が伸びている。そして、これらは「有償サービス→収入源獲得」という意味でも、TECの活動を一層発展させる土台となるものである（図4の中の破線四角で囲われた黄色い部分は、有償サービスである）。なお共創沙盒（サンドバック）は、主なサービス対象であるスタートアップにとっては無償プログラムであるが、もしそれと協力企業との間で共創プロジェクトが成立したら、企業にとっては有償である。

さらに言えば、「【新方針の追加】CSEを通してスタートアップと企業の両方を支援する構想…」は、TECのプログラムが他のアクセラレータもしくはスタートアップ支援団体のそれと差別化される特徴を生み出し、TECを中心とする台大のスタートアップ・エコシステムを大きく発展させる契機でもあるので、「戦略ストーリー（狭義）」の「クリティカル・コア」に相当すると解される。

「戦略ストーリー（狭義）」の中で、以上で説明した部分（図4の緑色の網掛け四角の中に配置された部分）は、いわばTECの取り組みの中の「コアプログラム」と考えられる。それ以外の戦略的要素は、そこから派生したTECコミュニティ（スタートアップ・チームだけでなく、広義には協力企業やメンターなども含む）やサービスの一層の拡大・拡充である。「コアプログラム」と「TECコミュニティの拡大、サービスの拡充」の間で互いに相手に向けた矢印があるのは、後者は前者から派生したもので、同時に後者の充実によりコア

プログラムに引き付けられるスタートアップや協力企業、メンターが増加し一層発展するという相互強化の関係性にあることを示唆している。

「TEC コミュニティの拡大, サービスの拡充」の具体的内容は次の3つである。第1に、「創業者教育の拡充(台大学生以外向け)」のために立ち上げられた「創辦人學堂(2023年開始)」である。第2に、特に初期ステージのスタートアップへの「資金調達支援, 投資家への有望な案件紹介」を意図した「天使投資俱樂部(2023年設立)」である。第3に、「学生のキャリア探索, 企業・スタートアップの人材募集の機会」として開催されている「台大創新創業嘉年華(2022年から毎年1回開催)」である。このうち前2者は、参加者もしくは会員から受講料ないし会費を徴収するので有償プログラムである。台大創新創業嘉年華(カーニバル)は、主な対象である学生にとっては無償だが、出展する企業・スタートアップにとっては有償である。

「戦略ストーリー(狭義)」(図4の青色四角で囲った部分)は、全体として、「【TECエコシステムの発展】\*フルセットの創業支援システム \*企業向けのCSE・オープンイノベーション支援プログラム \*コミュニティ方式の運営」に繋がっている。これは現時点でTECの「競争優位」の源泉である。これを一層推し進めることで「最終ゴール」である「台湾大学を核とした完備されたスタートアップ・エコシステムの構築」に帰結することが期待されている。現在その途上なので、破線矢印で繋げている。

最後になったが「戦略ストーリー(狭義)」と相互に支え合う要素、つまり「業界・国・地域の環境条件」として「【台大および台湾一般におけるスタートアップ関連活動の活発化】…」にも言及しよう。TECが設立され発展していった直接的背景としては、「\*台大における創業者教育の発展: 臺大創創學程(CEP)(2008年開設) / 台大創新設計學院(D-School@NTU)(2015年開設)」がある。さらに台湾全体の大きな背景として「\*台湾におけるスタートアップの創設増加(2010年代半ば以降) \*大企業のDXやイノベーション推進のためにCSEへの関心が高まる(2010年代半ば以降)」がある。環境条件はTECの活動への「追い風」になると同時に、TECは大学付属アクセラレータ(とりわけコーポレート・アクセラレータ)としての「成功例の提示」により逆に環境条件を促進したと推測するのは合理的であろう。

本稿の最後に、TECの事例研究から得られる関連研究・政策に対する示唆を述べる。第1に、TECによる台湾大学を核としたスタートアップ・エコシステム構築の戦略ストーリーは、2019年の企業垂直加速器の開設以降急速に展開している。幾つかの成果は出ているものの、これが定着するかどうかは、今後数年は観察を続ける必要がある。台大車庫の開始が2013年であることを考えると、アクセラレータの戦略の特徴や成否を見極めるには、少なくとも7~8年、出来れば10年以上の観察期間が必要だということである。

第2に、同様に、「戦略ストーリー(狭義)」の中の「コアプログラム」とその他の部分は、それほど密接に関連していないように見える。とりわけ「創辦人學堂」と「天使投資俱樂部」については、台湾全体のエコシステムが一層発展すれば、必ずしもTECが自前で有する必要はないのかもしれない。ある特定の大学やアクセラレータ、企業等が核となって成立するエコシステムを、台湾全体(もしくは台北およびその周辺エリア大)のエコシステムと区別して「マイクロ・エコシステム」と呼ぶならば、各マイクロ・エコシステムがカバーすべき取り組み範囲はどのくらいが適切かは、その核となる主体のもつ戦略やリ



ソース、並存する他のマイクロ・エコシステムとの関係などによって異なる（そして変化していく）可能性がある。

第3に、アクセラレータのタイプ分けによれば<sup>20</sup>、TECは「学研型」（大学・研究機関付属型）になるであろう。TECの事例分析が示唆するのは、アクセラレータとして本格的に発展するためには、どこかで特定大学関係者の外部にも支援対象および協力対象を拡大する必要がありそうだということである。台湾大学は、総合大学として台湾随一であり、歴史も古く（前身は、日本統治期の臺北帝國大學）、最もリソースが豊富な大学といえる。にもかかわらず、大学関係者の範囲だけに限定してアクセラレータを運営するのは困難なのである。要は、当該大学の持つリソース（人材・知財・人脈・ブランド）をレバレッジして如何に大学外部のリソースをも動員するか、そしてそうしながらも当該大学らしい特徴を如何に築くかということである。

---

<sup>20</sup> アクセラレータのタイプ分けとして、台湾のある文献では次のようなものがあげられている（數位時代他，2022，pp. 23, 35）。①政府／学研型：TAcc+、國立台灣大學、國立陽明交通大學等。②コーポレート・アクセラレータ：アクセラレータの総数の約4～5割。細かくは、次の3タイプ：a) 自主経営型，b) 委託経営型（既存アクセラレータに運営委託）、c) 参加型（既存アクセラレータにスポンサー等として参与）。③投資型：自身の投資ファンドを持つ、もしくは投資会社が設立したアクセラレータ。④海外アクセラレータ：500 Global Accelerator, techstars、Amazon Web Services、Microsoft 等。



## 参考文献

<日本語>

エツコウィッツ, ヘンリー (2009) 『トリプルヘリックスー大学・産業界・政府のイノベーション・システムー』 芙蓉書房出版 (三藤利雄・堀内義秀・内田純一訳) [H. Etzkowitz (2008) *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*, Routledge, London and New York]

岸本千佳司 (2015) 「台湾におけるベンチャー支援エコシステムー創業促進策とインキュベーションセンターの活動を中心にー」『東アジアへの視点』(公益財団法人アジア成長研究所) 26 (2) (2015 年 6 月号), pp. 23~40

岸本千佳司 (2021a) 「アクセラレータによるスタートアップ・コミュニティの構築ー台湾の AppWorks (之初創投) の事例研究ー」『赤門マネジメント・レビュー』20 (1・2) (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ー台湾の『交通大学産業アクセラレータ (IAPS)』 の事例研究ー」 AGI Working Paper Vol. 2021-06

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』33 (2) (2022 年 12 月号), pp. 42~79

岸本千佳司 (2023) 「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」 AGI Working Paper Vol. 2022-11

楠木建 (2010) 『ストーリーとしての競争戦略ー優れた戦略の条件ー』 東洋経済新報社

忽那憲治編著 (2020) 『ケースブック 大学発ベンチャー創出のエコシステム』 中央経済社

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ー定義とその特徴の体系的・包括的理解ー」『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

田中宏和, 永吉実武 (2019) 「大学を核にしたエコシステムの構築事例」『日本情報経営学会誌』39 (2), pp. 63-74

西尾好司 (2000) 「米国大学における研究成果の実用化メカニズムの検証ー日本における産学イノベーションシステムの構築に向けてー」『FRI 研究レポート』No.94 (富士通総研経済研究所, 2000 年 10 月)

原田誠司 (2021) 「大学発ベンチャー・エコシステムと地域におけるベンチャー簇業」日本ベンチャー学会第 24 回全国大会分科会「大学発ベンチャー」(2021 年 12 月 5 日), 原田誠司氏報告「地域エコシステムの本格形成への視点」の関連資料

<中国語>

陳碧芬 (2023) 「鏈結 30+ 間企業 台大創創中心繃 校園創新生態圈」『工商時報』(2023.10.12)

(<https://www.ctee.com.tw/news/20231012700770-431401> 2024 年 2 月 3 日閲覧)

何晨璋 (2023) 「永續人才出列! 台大創創中心如何幫學生找到職涯方向?」『ESG 遠見』(2023.4.27)

(<https://esg.gvm.com.tw/article/26659> 2024 年 2 月 3 日閲覧)

廖靜清 (2023) 「給照顧者的數位處方失智陪伴怎麼辦? WaCare 24 小時在線解惑」『udn 元氣網』(2023.9.10)

(<https://health.udn.com/health/story/120650/7425711> 2024 年 1 月 9 日閲覧)

林淑惠 (2023) 「台灣大聯手 Google 推孵創計畫」『工商時報』(2023.10.27)

(<https://www.ctee.com.tw/news/20231027700168-439901> 2024 年 2 月 3 日閲覧)

- 劉文帥 (2017)「專訪 台大創創中心執行長曾正忠:改善新創生態,幫助中大型企業轉型!」『LINE TODAY』  
(2017.12.6) (<https://today.line.me/tw/v2/article/p0kzga> 2024年2月3日閱覽)
- NTU (2016)「創創中心與創新設計學院引領臺灣創新創業火車頭」『NTU e-Newsletter』(2016.5.18)  
(<https://sec.ntu.edu.tw/epaper/article.asp?num=1265&sn=14319> 2024年2月6日閱覽)
- 彭慧明 (2023)「趨勢解碼/帶動創新創業 媒人角色最關鍵」『經濟日報』(2023.6.14)  
(<https://money.udn.com/money/story/122331/7235866> 2024年1月10日閱覽)
- 數位時代, Meet 創業小聚, 創業者共創平台基金會 (2022)『台灣新創生態關鍵 10年及展望』, 主催団体:  
國家發展委員會
- 台灣經濟研究院, 數位時代 (2023)『2023 臺灣新創生態系報告—蔚藍海洋中的創業島—』  
(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=2307> 2024年1月25日ダウンロード)
- TEC (2022)「【天下雜誌】資深媒體 UDN 與新創合作開啟第二成長曲線」TEC ウェブサイト (2022.7.27)  
([https://tec.ntu.edu.tw/2022/07/27/test\\_title\\_testpage1?utm\\_source=website&utm\\_medium=open\\_innovation\\_service\\_introduction\\_page&utm\\_campaign=website](https://tec.ntu.edu.tw/2022/07/27/test_title_testpage1?utm_source=website&utm_medium=open_innovation_service_introduction_page&utm_campaign=website) 2024年2月3日閱覽)
- TEC (2023a)「台大創創中心介紹」TEC 紹介資料, 2023年10月20日に TEC より入手
- TEC (2023b)「2023 秋季 DEMO DAY」(<https://fliphtml5.com/xtize/juzr/台大創創手冊> 2024年1月31日  
閱覽)
- 王玳琪 (2015)「大學角色之轉型 創業型大學」『科技政策觀點 Research Portal』2015 NO.1, pp. 27~31
- 徐慶柏, 劉聖元 (2020)「【新創園地- 加速器盤點】58 + 3 ! 不是升溫中的愛情, 也不是辣口的高粱; 是  
加速器的...」FINDIT『全球早期資金趨勢觀測月報 2020.09』  
(<https://findit.org.tw/researchPageV2.aspx?pageId=1512> 2024年1月13日ダウンロード) pp. 159~164
- 張德齡 (2013)「用生命做事的『技轉王』 為台大打造創業平台 新任台大副校長 陳良基」『遠見雜誌』  
(2013.10.7) (<https://www.gvm.com.tw/article/18557> 2024年1月6日閱覽)

#### < 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>).
- Hathaway, I. (2016), “What startup accelerators really do”, Harvard Business Review.  
(<https://hbr.org/2016/03/what-startup-accelerators-really-do>).
- Tsai, M., Hwang, A. (2019) “WaCare offers online personalized health consulting,” *DIGITIMES Asia* (30  
December 2019), (<https://www.digitimes.com/news/a20191219PD214.html> 2024年1月9日閱覽).

#### < 面談調查記錄 > (コード、対象、実施日時)

- tec-2019 台大創意創業中心 (TEC) 行銷企劃 劉華英氏、2019年9月18日 (対面式、台北市)
- tec-2023 台大創意創業中心 (TEC) CEO 曾正忠氏、2023年11月6日 (オンライン)

#### < ウェブサイト URL >

- 臺大創創學程 (NTU Creativity and Entrepreneurship Program : CEP) <https://cep.ntu.edu.tw/>

台大創創中心 (Taidah Entrepreneurship Center : TEC) <https://tec.ntu.edu.tw/>

台大創新設計學院 (College of Design and Innovation, D-School@NTU) <https://dschool.ntu.edu.tw/>