

Title	インパクト思考は研究開発型スタートアップ支援の羅針盤となりうるか? : 『イノベサロン・ラボ』の実践を通じた大学発イノベーション・エコシステム活性化の探求
Author(s)	渡邊, 直之
Citation	年次学術大会講演要旨集, 40: 335-338
Issue Date	2025-11-08
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="https://hdl.handle.net/10119/20191">https://hdl.handle.net/10119/20191</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨



# インパクト思考は研究開発型スタートアップ支援の羅針盤となりうるか？ —『イノベサロン・ラボ』の実践を通じた大学発イノベーション・エコシステム活性化の探求—

渡邊直之（慶應義塾大学）  
naoyuki.watanabe@keio.jp

## 1. はじめに

研究開発型スタートアップ（ディープテック・スタートアップ）は、長期的な研究開発と高い技術リスク・市場リスクを伴い、社会実装までに膨大な時間と資金を必要とする傾向があると指摘される（岩崎, 2023）。そのため財務的指標や技術的成熟度だけでは研究開発型スタートアップの価値を適切に評価することは難しく、特に研究開発から社会実装までの時間軸が長期にわたるため、投資家が求める投資回収期間との間にズレが生じ、研究者・起業家との間で共通認識を形成することは容易ではない。

他方で、革新的な技術を用い、未解決の社会課題の解決を目指す研究開発型スタートアップは、長期的な視点では、社会課題の解決に時に代替不可能な役割を果たし、事業としても大きく成長する可能性を有する。そのため、研究開発型スタートアップの価値を長期的な視点からも理解し、関係ステークホルダー間で共有するためには、社会課題解決の観点を組み込む必要がある。

ここで注目されるのがインパクト投資とインパクトマネジメントである。インパクト投資は、財務リターンと並行して、意図的に社会的・環境的リターンを追求する投資アプローチとして国際的に定義されている（GIIN, 2019）。その実践を支えるのがインパクトマネジメントであり、これは Impact Management Platform (IMP) による国際的な整理に基づき、意図された成果を体系的に測定・管理するプロセスを指す。筆者はこれを「誰に、どのような変化を、どの程度もたらすのか」を可視化する手段として理解しており、この考え方はスタートアップ論における Problem-Solution Fit にも通じると考えている。本稿では、このような考え方を「インパクト思考」と表現する。

このような問題意識のもと、筆者の所属する慶應義塾大学イノベーション推進本部は、研究開発型スタートアップの挑戦を契機に社会課題解決と経済的価値創出を両立させるイノベーションをいかに生み出すかを探究するために、2025年より「慶應義塾イノベサロン」を企画・主催した。本サロンは、大学の研究者、起業家、投資家、金融機関、企業関係者、行政など多様なステークホルダーが集い、研究成果の社会実装とインパクトを切り口に議論し、イノベーション共創を追求する場として設計された。

本稿では、慶應義塾イノベサロンの初回（#01「インパクトから始めよ」）および第2回（#02「インパクトの『深さ』を追いかけて」）を対象に、その議論の過程と得られた示唆を整理し、インパクト思考が研究開発型スタートアップ支援における「羅針盤」としていかなる可能性を持ち得るかを検討する。なお、本稿は筆者が個人として執筆したものであり、記述および見解は所属機関の公式見解を代表するものではない。

## 2. 理論的背景と実務的基盤

### 2.1 学術研究の空白と実務的実践の蓄積

これまでの学術研究において、研究開発型スタートアップに対してインパクトマネジメントを「イノベーション共創のためのマネジメント手法」として体系的に分析した事例は乏しい。多くの研究は ESG 投資や社会的インパクト評価の枠組みを論じているが、研究開発型スタートアップを対象とし、投資・経営の現場におけるインパクトマネジメントの適用を学術的に検証した研究は稀である。

一方で、実務的には大学系ベンチャーキャピタルやインキュベーション機関が、インパクトレポートの形で実践を積み重ねてきた。たとえば、Oxford University Innovation (2024) は Theory of Change の手法を用い、スピナウトやライセンス活動の成果を社会的・経済的インパクトとして整理したインパクトレポートを公表している。また、MIT 発の The Engine (2024) は「Tough Tech」の支援を掲げ、研究成果を社会課題解決につなげるためのインフラと資本循環の仕組みを整備し、その成果をインパクトレポートとして報告している。さらに、Cambridge Innovation Capital (2024) も、IMP のフレーム

ワークを参照しつつ投資ポートフォリオのインパクトを可視化している。加えて、日本においては、慶應イノベーション・イニシアティブ（2025）が、3号インパクトファンドを通じて投資プロセスにロジックモデルといったインパクトマネジメント手法を導入・実践していることを公表している。

これらのレポートは社会的意義を可視化する点で貴重な取り組みである。しかし、いずれも自己評価の性格を持ち、学術的知見として体系化には至っておらず、研究開発型スタートアップとインパクトマネジメントの関係性を理論的に整理することは今後の課題である。本研究は、こうした実務的な蓄積を参照しつつ、研究開発型スタートアップにおけるインパクト思考の意義を分析する試みである。

## 2.2 実務から見られる代表的ツール

実務の現場では、インパクトマネジメントを支える代表的なツールとして、「ロジックモデル」と「インパクトの5つの基本要素」が広く用いられている。これらは研究開発型スタートアップの議論を整理するうえでも有効であると考えられ、本研究における分析の参考枠組みとした。

### （1）ロジックモデル

プログラム評価の分野で発展してきたツールであり、インプット、アクティビティ、アウトプット、アウトカムの因果連鎖を図式化するものである。ケロッグ財団（2004）はこれをプログラムがどのように機能するかを描く設計図と位置づけ、特に成果から逆算して計画を設計するという実務的アプローチを強調している。

筆者としては、このツールは研究者・起業家・投資家といった多様なステークホルダーが「何をもって成果とみなすのか」を議論する際に有効であると考えている。特に研究開発型スタートアップにおいては、アウトカムを明確化することで、技術シーズから社会実装への因果を可視化できる点に意義がある。さらにロジックモデルは、事業がインパクトを生む道筋を明らかにする「設計図」として機能し得るのではないか。すなわち、スタートアップの持つ特有の強みがインプットとなり、それを起点に生まれるアウトカムという主要な因果経路を描き出すことができる。そして、その道筋が切れそうな箇所こそが、支援者や投資家が補完すべきポイントとなるのではないか。ロジックモデルは、このように多様なステークホルダー間で共通の理解を形成するための設計図として役立つ可能性がある。

### （2）インパクトの5つの基本要素

IMPが提示した国際的な規範（Norm）であり、以下の5つの観点からインパクトを多面的に分析する手法である（IMP, 2019）。

- What：どのようなアウトカムが生じるのか、その重要性は何か。
- Who：誰がそのアウトカムを享受するのか、対象となる人や環境の特性はどうか。
- How Much：どれだけの人が影響を受けるのか（スケール）、どの程度の変化があるのか（深さ）、どれだけの期間継続するのか（持続性）
- Contribution：その成果は、既存の取り組みに比べてどの程度追加的な価値を持つのか。つまり「なければどうなっていたか」という反事実的比較によって評価する。
- Risk：想定通りにインパクトが実現しない、あるいは望ましくないネガティブなインパクトが生じる可能性はどの程度か。

筆者としては、この手法が研究開発型スタートアップにおける成果を検討する際に有効な仮説的枠組みとして機能し得ると考える。たとえば「How Much（どの程度）」の観点は、成果が長期にわたる研究開発において、社会課題解決の観点から事業成長を分析する補助線となり得るのではないか。また、リスクの視点は、因果の道筋が切れやすい箇所を可視化し、支援者や投資家が介入すべきポイントを示す手がかりになるのではないか。

さらに言えば、5つの基本要素は単なる評価枠組みにとどまらず、「誰の、どのような課題を、どのような技術で解決し、それによってどれだけのインパクトが見込まれるのか」を整理する手法である。そこに、スタートアップならではの強み（技術・チーム・知の独自性）がインプットとして位置づけられ、同時に想定されるリスクも明示される。こうした上で、その成果を最大化しリスクを最小化するために、スタートアップと投資家・支援者が具体的に何をなし得るのかを議論する基盤を与える。したがって、筆者は、この手法が、研究開発型スタートアップを対象とするイノベーション共創のためのマネジメント手法として機能し得るとの仮説を置く。

## 3. 分析対象と方法

本稿で扱う「慶應義塾イノベサロン」は、研究目的ではなく、実務的取組として企画・主催され、研

究開発型スタートアップを取り巻く多様なステークホルダーとともに、研究成果の社会実装とインパクトを切り口に対話し、共創の可能性を探ることを目的とした。

本稿では、その中でも初回（#01「インパクトから始めよ」）および第2回（#02「インパクトの『深さ』を追いかけて」）における議論を分析対象とする。#01は、ロジックモデルの観点に基づき、現状と理想像を整理し、そのギャップを課題として設定することで、アウトカムを逆算的に構想する議論を開いた。また、#02は、希少疾患をテーマに、「インパクトの5つの基本要素」のうち「How Much」に含まれる「深さ（Depth）」を主題とし、社会課題解決の質に着目して議論を行った。

筆者は企画者としてこれらのサロンに関与し、登壇者作成資料や公開議事メモ、ファシリテーションメモなどの資料を参照しながら参加観察の立場から分析を行った。本稿では、その議論の過程を前章で示した理論的背景と実務的基盤（主にロジックモデルとインパクトの5つの基本要素）に照らして整理する。したがって本研究は、意図的に設計された実験ではないが、実務的活動を対象とするアクションリサーチの一環として、現場で得られた知見を理論的に位置づける試みである。

#### 4. 研究結果

##### 4.1 サロン #01「インパクトから始めよ」

第1回のサロンでは、研究開発型スタートアップにおける価値創出の出発点として、インパクトを「事業の先にある理想の社会像」として提示し、その理想像と現状の差異を課題として定義する議論が行われた。これはロジックモデルの構造である、インプット（技術や資源）から活動、アウトプット、アウトカム、最終的なインパクトへと至る因果連鎖を描くと同時に、望ましいアウトカムやインパクトから逆算して必要なアウトプットや活動を特定する、という双方向の思考にかかる議論である。

従来の研究開発型スタートアップは「技術シーズがあるから市場を探す」というアプローチを取りがちであり、これは新しい知を社会に実装する上で欠かせない出発点である。他方で、このサロンでは、理想像を先に提示し、そこから必要なアウトカムやアウトプットを構想し、さらにそれを支える活動やインプットを逆算するという方法が強調された。つまり、技術シーズ起点の社会実装の発想を持ちつつも、望ましい社会像からの逆算を組み合わせることで、研究や投資の方向性をシーズ起点の市場規模や収益性だけでなく、社会課題解決の観点からも再構成できる可能性が共有された。議論では、社会課題をグローバル・ナショナル・ローカルといった複数のスケールで捉え、それぞれの水準で必要とされる資金供給やナラティブを整合させることの重要性も指摘された。こうした議論を通じ、ロジックモデル的アプローチは参加者に共通の枠組みを提供し、研究開発型スタートアップの価値を「社会課題解決との接続」という観点から理解する契機となった。

しかしながら、アウトカムの定義や時間軸の整理が不十分な場合には、議論が抽象的に流れやすく、参加者の間に十分な納得感や共通理解を醸成するには至らなかった。この点は、ロジックモデル的思考が有効である一方で、その適用には明確な成果定義と共有が不可欠であることを示している。

##### 4.2 サロン #02「インパクトの『深さ』を追いかけて」

第2回のサロンでは、「インパクトの5つの基本要素」のうち、How Much（どの程度）に含まれる「深さ（Depth）」に焦点を当て、希少疾患に取り組む研究開発型スタートアップの事例を検討し、議論は、単に影響を受ける人数（スケール）の多寡だけではなく、従来の手法では解決が困難であった切実な社会課題に対して、新しい技術がどのように意味ある解決を提示できるのか、その質的側面に集中した。

参加者からは、たとえば患者の生活の質の改善や希少疾患への対応といった領域において、これまで解決が難しかった課題に対して革新的な技術がブレークスルーをもたらす場合、その成果には「深さ」があるとの解釈が共有された。この「深さ」とは、単に「社会に良いことをする」という一般的な価値強調とは異なり、技術革新が現実のボトルネックを突破し、受益者に質的に異なる生活条件や選択肢をもたらすことを意味している。議論は、インパクト思考を抽象的な理想主義と区別し、技術と社会課題を因果的に結びつける手法として再定義する契機となった。

さらに、この「深さ」は単なる社会的意義にとどまらず、事業の強さ（持続可能な競争優位性）にも直結し得るとの仮説が示された。すなわち、深いインパクトを生み出す技術は他に代替がないため、受益者や市場にとって不可欠な存在となり、結果的にスタートアップの企業価値を高める可能性があるという発想である。この点は、社会的リターンと経済的リターンが対立するのではなく、むしろ相関し得ることを示唆している。

一方で、議論の中では「深さ」の概念が多義的であることも浮き彫りになった。ある参加者は「受益

者にとっての変化の強度」と捉え、別の参加者は「アウトカムの長期的持続性」と理解するなど、解釈が分岐した。その結果、アウトカムの範囲や時間軸を明確に定義しないままで、議論が拡散しやすいことが確認された。この点は、「インパクトの5つの基本要素」を補助線として活用し、アウトカムを明確に定義することの必要性を示唆している。

## 5. 考察

以上の分析から、インパクトマネジメントは研究開発型スタートアップ支援における参考可能なフレームワークとして機能し得ることが示された。特に、第1回サロンで見られた「理想像から逆算する構造化」と、第2回サロンで焦点化された「深さによる質的評価」は、いずれも従来の財務指標や市場規模だけでは捉えにくい論点を引き出す契機となった。

このことは、本稿表題の問い合わせ「インパクト思考は研究開発型スタートアップ支援の羅針盤となりうるか?」に対する一つの応答となる。すなわち、インパクト思考は理念的な価値主張にとどまらず、技術シーズ起点と社会課題起点を往復させる枠組みとして機能し、社会的リターンと経済的リターンを同時に見据える視座を提供する。

また、ロジックモデルやインパクトの5つの基本要素は、単なる評価・測定のツールではなく、スタートアップと投資家・支援者が共通の理解を形成し、成果を最大化しリスクを最小化するためのイノベーション共創のマネジメント手法としての可能性を持つことが確認された。これにより、従来の研究や実務で十分に論じられてこなかった「研究開発型スタートアップにおけるインパクト思考の適用」の学術的含意を補完することができる。

## 6. 結論

本稿は、慶應義塾イノベサロン#01 および#02 の分析を通じて、インパクト思考が研究開発型スタートアップ支援における「羅針盤」となり得る可能性を検討した。その結果、①理想像から逆算する構造化、②深さに基づく質的評価、という二つの観点から、社会課題解決と経済的価値創出を統合的に捉える枠組みが浮かび上がった。

同時に、本研究には限界がある。分析対象は2回のサロンに限定され、また筆者自身が企画者として参与観察を行ったため、主観性は否めない。しかし、議論の記録や公開記事を参照し、理論的枠組みに照らして整理することで、一定の学術的妥当性を確保した。

今後の課題は、第3回以降のサロン結果や、より実践的なプログラムである「イノベラボ」を通じて知見を拡充し、より主観性を抑制しつつ、現実に即した示唆を得ることである。これにより、インパクト思考を大学発イノベーション・エコシステムの中核に位置づける可能性をさらに検証していきたい。

### 参考文献（抜粋）

- [1] 岩崎薫里, ディープテック・スタートアップへの期待と課題, **JRI レビュー**, 2023 Vol.8, No.111, 29-59 (2023)
- [2] 馬田隆明, 未来を実装する テクノロジーで社会を変革する4つの原則, 英治出版株式会社(2021)
- [3] KII 3号インパクト投資事業有限責任組合, **Impact Report2024**, 2025, <https://www.keio-innovation.co.jp/impact/#report>
- [4] Cambridge Innovation Capital, **Impact & ESG Report 2024**, 2024, <https://www.cic.vc/impact-esg-report-2024/>
- [5] Global Impact Investing Network (GIIN), **Core Characteristics of Impact Investing**, 2019, <https://thegiin.org/publication/post/core-characteristics-of-impact-investing/>
- [6] Impact Frontiers, **Five Dimensions of Impact**, n.d. (Accessed: September 30, 2025), <http://impactfrontiers.org/norms/five-dimensions-of-impact/>
- [7] Oxford University Innovation, **Impact Report 2024, Shaping the future: Oxford's innovation on impact**, 2024, <https://impactreport2024.innovation.ox.ac.uk/>
- [8] The Engine, **Impact Report 2024**, 2024, <https://engine.xyz/reports/the-engine-impact-report-2024>
- [9] W.K. Kellogg Foundation, **Logic Model Development Guide**, 2004, <https://wkkf.issuelab.org/resource/logic-model-development-guide.html>