

Title	成熟中小企業と投資ファンドによるアントレプレネリング—不 確実性下における中小企業の組織変容に関する事例研究
Author(s)	安嶋, 明
Citation	
Issue Date	2026-03
Type	Thesis or Dissertation
Text version	ETD
URL	https://hdl.handle.net/10119/20571
Rights	
Description	Supervisor: 伊藤 泰信, 先端科学技術研究科, 博士

氏名	安嶋 明		
学位の種類	博士 (知識科学)		
学位記番号	博知第 411 号		
学位授与年月日	令和 8 年 3 月 25 日		
論文題目	成熟中小企業と投資ファンドによるアントレプレネリング ——不確実性下における中小企業の組織変容に関する事例研究		
論文審査委員	伊藤 泰信	北陸先端科学技術大学院大学	教授
	神田 陽治	同	特任教授
	内平 直志	同	特任教授
	白肌 邦生	同	教授
	高尾 義明	京都産業大学	教授

論文の内容の要旨

This study aims to clarify how mature small and medium-sized enterprises (SMEs) with limited managerial resources can exercise entrepreneurship and achieve organizational transformation through collaboration with external actors such as investment funds amid today's rapidly changing business environment.

In recent years, challenges such as stagnant productivity and a shortage of successors in SMEs have become apparent. Conversely, there are cases in which mature SMEs, through collaboration with external actors, have exercised entrepreneurship, achieving autonomous organizational transformation and the creation of new businesses, thereby contributing to industrial restructuring.

The author established an investment fund company in the early 2000s and has since supported the revitalization of mature SMEs that struggle to adapt to changing business environments. Through these activities, the author has gained firsthand insight that even mature SMEs can, through collaboration with business revitalization funds and the external networks these funds provide, restructure their organizations and cultivate new, sustainable growth strategies and forms of entrepreneurship.

Against this background, this study adopts the perspective of “entrepreneurship,” which conceptualizes entrepreneurship as a dynamic process and thereby reframes the transformation of mature SMEs as a process of collective knowledge creation. It seeks to reinterpret entrepreneurship—traditionally criticized as static and conceptually ambiguous—as a non-linear chain of contingent, extemporaneous actions, thereby examining organizational transformation in mature SMEs through the lens of knowledge science.

Drawing on dynamic capabilities theory (Teece et al. 1997: 516) and effectuation theory (Sarasvathy 2008=2015), this paper analyzes cases of business revitalization among mature SMEs in which the author participated directly as a practitioner. With the aim of complementing and extending existing theories, the study employs ethnographic methods such as participant-observation and interviews, using data from past workshops, including recorded conversations and reflection sheets.

The study found that even mature SMEs can engage in entrepreneurship through collaboration with external actors such as investment funds. As organizational members autonomously recognize the need for change and undertake new initiatives, each differentiated action stimulates further differentiation. Moreover, by building trust between organizational members and revitalization fund

partners, and sustaining autonomous, reciprocal engagement, collaborative efforts can yield tangible results—fostering new knowledge, corporate cultures, and organizational forms.

Key Words: small and medium-sized enterprises (SMEs) , entrepreneuring, organizational transformation , investment fund, action-driven cyclical model

論文審査の結果の要旨

本論文は、昨今ますます加速する事業環境変化の下、卓越した経営資源を持たない成熟中小企業が、外部アクターである事業再生ファンドとの協働を通じて、いかに自分たちの過去の殻を破り、新たな持続的成長に向けて事業変容を実現し得るかを明らかにすることを目的としている。著者は、組織内部の動的プロセスに着目することで、成熟企業が潜在的に有する自律的な組織変容の可能性を明らかにしようと試みている。

研究のアプローチとして、著者は自身が20年以上にわたり運営してきた事業再生ファンドの当事者として（また分析者として）現場に深く入り込み、長期間にわたる参与観察を中心としたエスノグラフィックな手法を用いて事例の調査・研究を実施した。具体的には、事業承継事例と大企業からのカーブアウト事例の2社を対象とし、アントレプレナーシップを個人の資質ではなく、動的なプロセスとして捉える「アントレプレネリング (Entrepreneuring)」の概念枠組みを用いて、組織変容のメカニズムを詳細に分析した。

本論文の主要な成果は、成熟中小企業の組織変容における事業再生ファンドとの協働事例を分厚く記述・分析した点にある。とりわけ、組織変容のプロセスにおいて、明確な戦略が先に存在するという前提によらず、日々の微細な「行為」の積み重ねが変容を促すという「行為主導」のメカニズムを見出し、それを「行為主導循環モデル」として提示した点に新規性がある。これは、事業再生ファンドが単なる資金提供者にとどまらず、伴走（協働）型の事業再生ファンドであろうとすること、すなわち、事業再生ファンド自身が「自分ごと化」して捉え、再生の実践に主体的に取り組むことで、組織内部の矛盾を顕在化させ、より高次の課題意識の生成や再構築を促す伴走者として機能することを示唆している。

本研究の学術的意義は、従来、ベンチャー企業や卓越した個人に限定されがちであったアントレプレナーシップ研究を、成熟中小企業の再生プロセスへと拡張し、それを組織変容のプロセスの実践における創発行為として位置づけた点にある。提示されたモデルの適用範囲や射程について、いまだ洗練の余地を残しているのも確かであるが、今後、経営資源と必要資金に課題のある中小企業の事業承継や成長戦略の実践、さらには業界再編につながる現実的かつ実務的な対応可能性を示唆しており、実務的な貢献も認められる。

よって博士（知識科学）の学位論文として十分な学術的価値をもつものと判断しうる。