

2025 年度

学校推薦型選抜

長野県立大学

グローバルマネジメント学部

グローバルマネジメント学科

小論文

(90 分)

注意事項

- 1 試験開始の合図があるまで、この問題冊子を開いてはいけません。
- 2 問題冊子は 20 ページあります。解答用紙は 2 枚、下書き用紙は 1 枚あります。
- 3 試験開始の合図後、まず、問題冊子、解答用紙の落丁、乱丁、印刷不鮮明等がないか確認し、気付いた場合は、手を挙げて監督者に知らせてください。
- 4 試験開始後、受験番号、氏名を解答用紙の所定欄（解答用紙 1 枚につき、受験番号 2 箇所、氏名 1 箇所）に記入してください。
- 5 試験開始後は、原則として、試験が終了し退出許可が出るまで退出できません。
- 6 解答は、解答用紙の指定された箇所に、横書きで記入してください。
解答用紙にアルファベット、算用数字を記入する場合、1 マスに 2 文字ずつ入れてください。（ただし、字数が奇数の場合は、末尾の 1 文字は 1 マスに入れてください。）
- 7 解答用紙は持ち帰らないでください。
- 8 試験終了後、問題冊子および下書き用紙は持ち帰ってください。

問題 次の文章（中小企業庁『2022年版 中小企業白書 小規模企業白書 新たな時代へ向けた自己変革力』（2022））を読んで、問1から問6に答えなさい。

（略）

第1章 中小企業における足下の感染症への対応

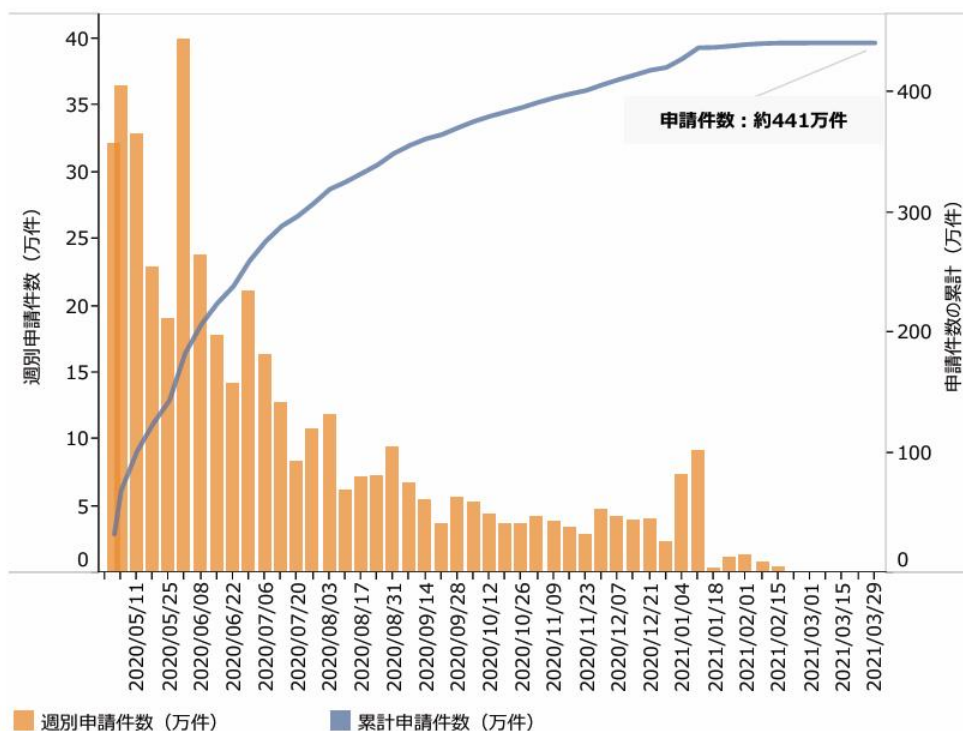
第2節 感染症下の中小企業政策

売上高の減少により、利益水準の低下や、運転資金の確保、将来の不確実性に備えた資金繰りの確保等のために、資金調達が必要となる企業が増加した。このような状況下で、政府や金融機関による大規模な資金繰り支援が実施・継続された。本節では、感染症流行後に実施された代表的な各種資金繰り支援策の実績について確認していく。

1. 給付金・助成金

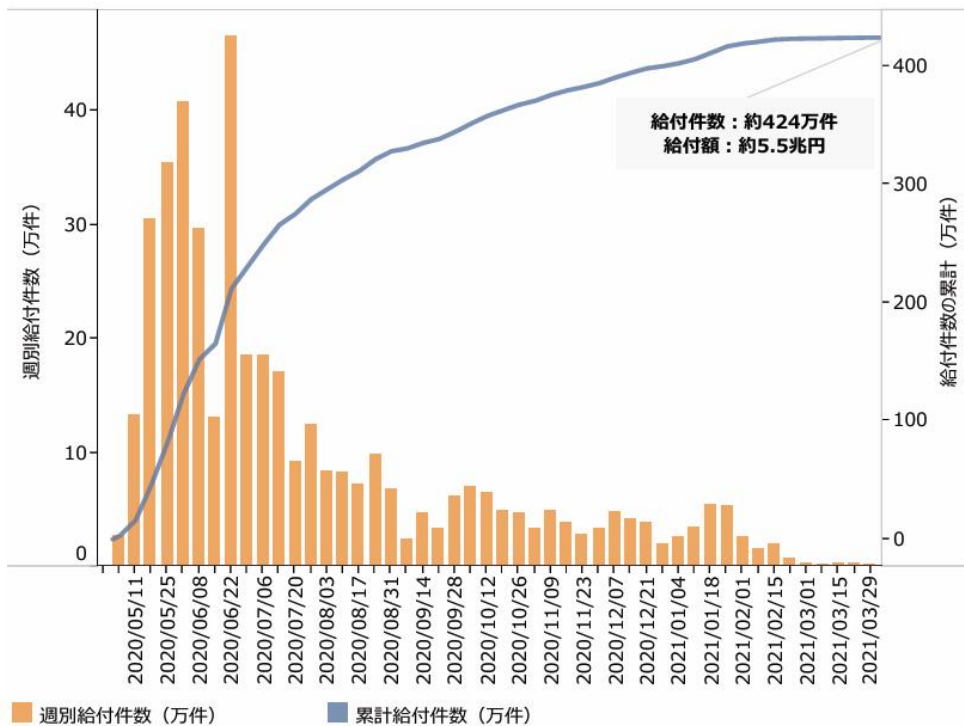
感染症の影響を受ける事業者の事業継続を下支えするため、持続化給付金や家賃支援給付金などによる支援が実施された。第2-1-25図は、持続化給付金の申請件数の推移を、第2-1-26図は給付件数の推移を見たものである。持続化給付金は、2020年5月1日に申請受付を開始し、事業終了の2021年3月末時点で全体の申請件数は約441万件、給付件数は約424万件、給付総額は約5.5兆円となった。

第2-1-25図 持続化給付金の申請件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-26図 持続化給付金の給付件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-27図 持続化給付金 都道府県別給付実績 業種別給付実績

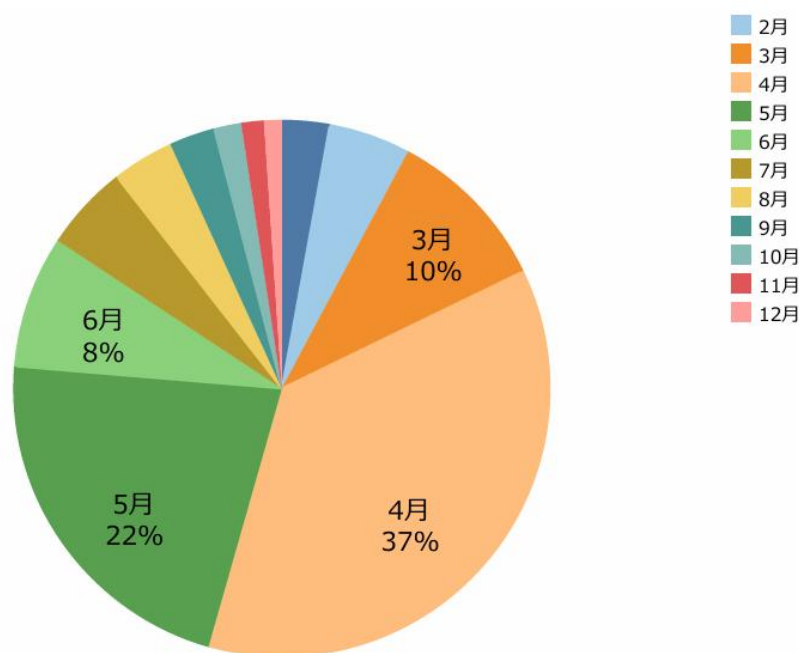
都道府県	比率 (%)	都道府県	比率 (%)
北海道	3.8%	滋賀	1.0%
青森	0.8%	京都	2.5%
岩手	0.7%	大阪	8.6%
宮城	1.6%	兵庫	4.3%
秋田	0.5%	奈良	0.9%
山形	0.8%	和歌山	0.8%
福島	1.2%	鳥取	0.4%
茨城	1.8%	島根	0.4%
栃木	1.3%	岡山	1.2%
群馬	1.4%	広島	1.9%
埼玉	4.8%	山口	0.8%
千葉	3.8%	徳島	0.5%
東京	17.2%	香川	0.7%
神奈川	6.5%	愛媛	1.0%
新潟	1.4%	高知	0.5%
富山	0.7%	福岡	4.1%
石川	1.0%	佐賀	0.5%
福井	0.6%	長崎	0.9%
山梨	0.8%	熊本	1.5%
長野	1.6%	大分	0.8%
岐阜	1.6%	宮崎	0.8%
静岡	2.9%	鹿児島	1.1%
愛知	5.5%	沖縄	1.5%
三重	1.2%	合計	100%

業種大分類	比率 (%)
農業, 林業	3.5%
漁業	1.2%
鉱業, 採石業, 砂利採取業	0.03%
建設業	19.3%
製造業	7.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	1.0%
情報通信業	3.0%
運輸業, 郵便業	2.2%
卸売業, 小売業	12.7%
金融業, 保険業	1.0%
不動産業, 物品賃貸業	2.7%
学術研究, 専門・技術サービス業	8.4%
宿泊業, 飲食サービス業	12.6%
生活関連サービス業, 娯楽業	8.3%
教育, 学習支援業	3.3%
医療, 福祉	2.2%
複合サービス事業	0.08%
サービス業 (他に分類されないもの)	10.3%
公務 (他に分類されるものを除く)	0.00%
その他	0.8%
総計	100%

資料：中小企業庁調べ

第 2-1-27 図は、持続化給付金の都道府県別給付実績（比率）と業種別給付実績（比率）を見たものである。都道府県別給付実績（比率）は、東京都が 17.2%、大阪府が 8.6%、神奈川県が 6.5%と、全国に占める給付比率が高い結果となった。また、業種別給付実績（比率）は、建設業が 19.3%、卸売業、小売業が 12.7%、宿泊業、飲食サービス業が 12.6%と、全業種に占める割合が高い結果となった。

第 2-1-28 図 持続化給付金 売上減少対象月の割合

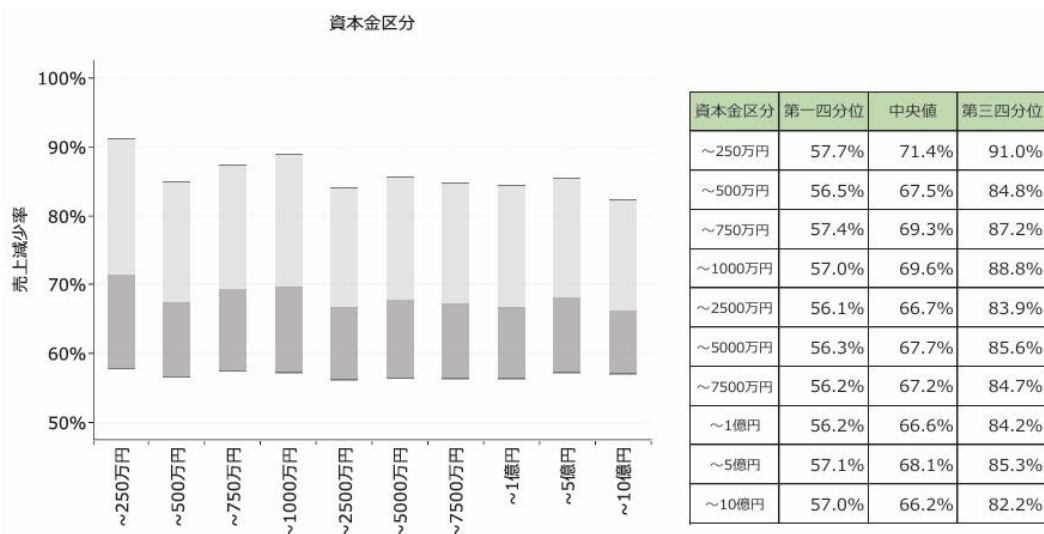


資料：中小企業庁調べ
 (注) 売上減少対象月は2020年

第 2-1-28 図は、持続化給付金において、売上減少対象月の割合を見たものである。売上げの減少対象月は 2020 年 4 月が 37%と最も高く、次いで同 5 月の 22%、同 3 月の 10%となっている。

第 2-1-29 図は、持続化給付金の給付対象企業において、資本金別の売上減少率を見たものである。資本金が 250 万円以下の企業を売上減少率が小さい順に並べ変えて分布を見た場合、75%の位置にある企業の売上減少率は約 9 割を占める。持続化給付金は、単月で 50%以上の売上減少が支給基準の一つとなっているが、基準を大きく超えて売上げが減少した企業が多いことが分かる。

第2-1-29図 持続化給付金 資本金別売上減少率

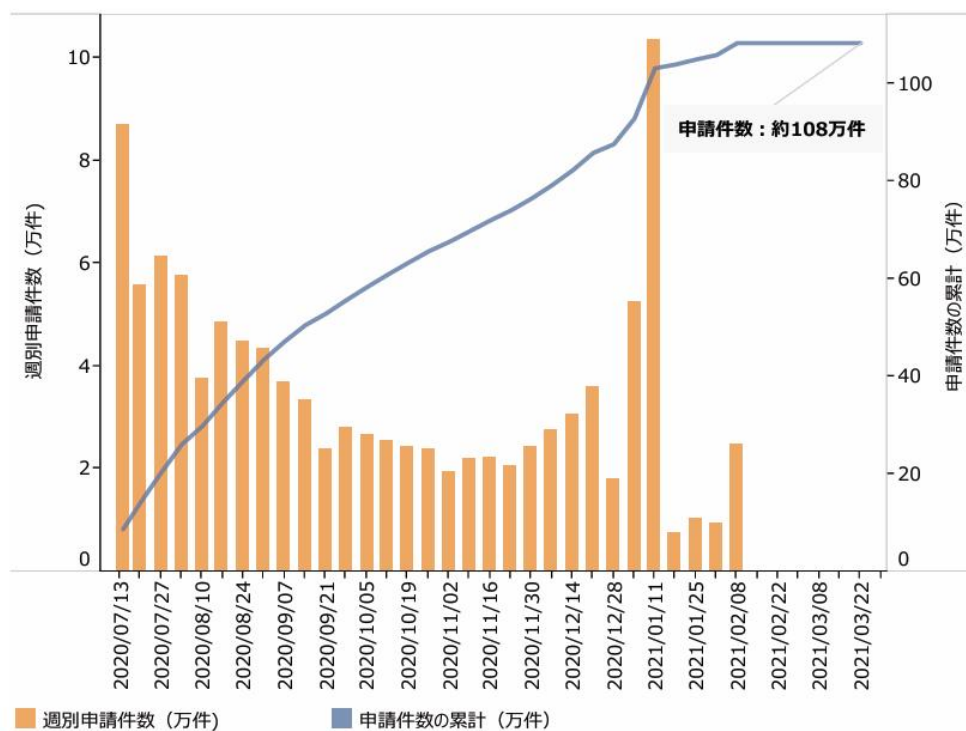


資料：中小企業庁調べ

(注) 1.箱の上端は売上減少率の分布における75%位置の値(第三四分位)、箱の中央は中央値、箱の下端は売上減少率の分布における25%位置の値(第一四分位)。
2.売上減少率は売上減少対象月とその前年度の月の値により算出。

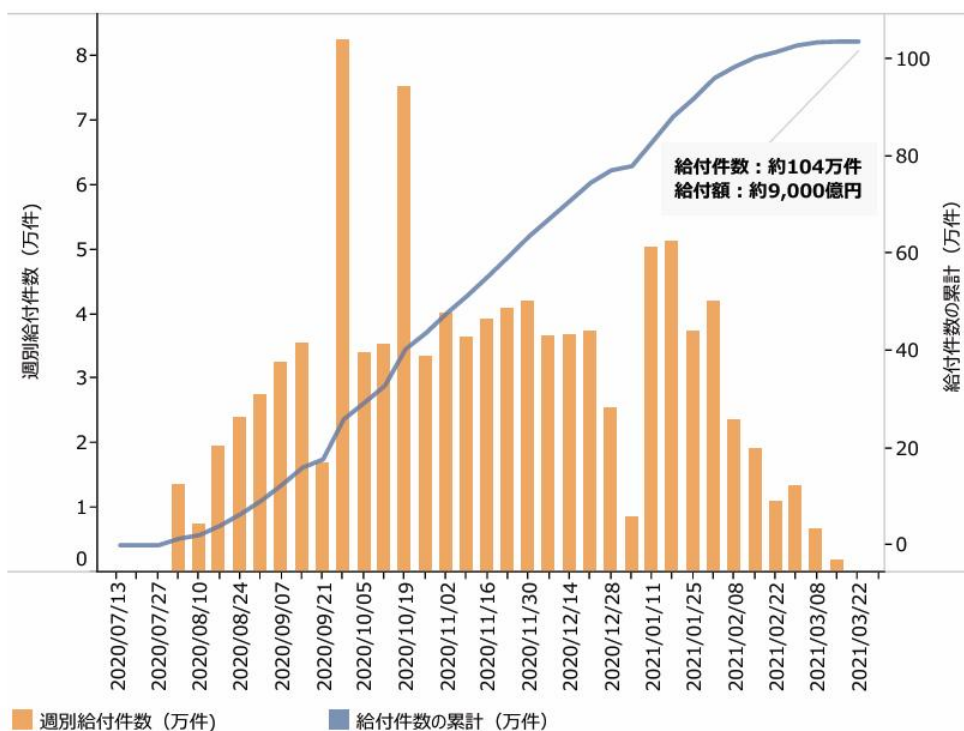
第2-1-30図は、家賃支援給付金の申請件数の推移を、第2-1-31図は給付件数の推移を見たものである。家賃支援給付金は、事業終了の2021年3月末時点で全体の給付件数は約104万件、給付総額は約9,000億円となった。

第2-1-30図 家賃支援給付金の申請件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-31図 家賃支援給付金の給付件数の推移



資料：中小企業庁調べ

第2-1-32図 家賃支援給付金 都道府県別給付実績 業種別給付実績

都道府県	比率 (%)	都道府県	比率 (%)
北海道	3.4%	滋賀	0.7%
青森	0.5%	京都	2.7%
岩手	0.5%	大阪	11.4%
宮城	1.3%	兵庫	4.4%
秋田	0.3%	奈良	0.8%
山形	0.5%	和歌山	0.6%
福島	0.8%	鳥取	0.3%
茨城	1.1%	島根	0.3%
栃木	0.8%	岡山	1.0%
群馬	0.9%	広島	1.9%
埼玉	4.3%	山口	0.6%
千葉	3.2%	徳島	0.3%
東京	24.9%	香川	0.5%
神奈川	7.2%	愛媛	0.7%
新潟	0.9%	高知	0.4%
富山	0.5%	福岡	4.1%
石川	0.8%	佐賀	0.4%
福井	0.5%	長崎	0.7%
山梨	0.5%	熊本	1.0%
長野	1.2%	大分	0.6%
岐阜	1.1%	宮崎	0.6%
静岡	2.3%	鹿児島	0.8%
愛知	5.7%	沖縄	1.5%
三重	0.8%	合計	100%

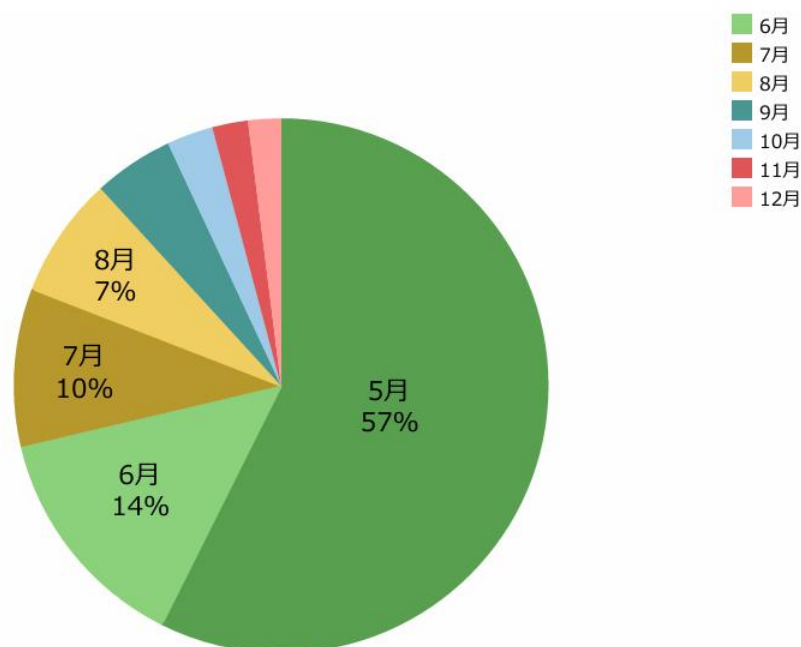
業種大分類	比率 (%)
農業、林業	0.6%
漁業	0.07%
鉱業、採石業、砂利採取業	0.02%
建設業	9.9%
製造業	7.1%
電気・ガス・熱供給・水道業	0.3%
情報通信業	3.2%
運輸業、郵便業	2.1%
卸売業、小売業	13.9%
金融業、保険業	0.4%
不動産業、物品賃貸業	2.9%
学術研究、専門・技術サービス業	7.6%
宿泊業、飲食サービス業	26.8%
生活関連サービス業、娯楽業	9.4%
教育、学習支援業	3.0%
医療、福祉	3.5%
複合サービス事業	0.07%
サービス業（他に分類されないもの）	8.5%
公務（他に分類されるものを除く）	0.00%
その他	0.6%
総計	100%

資料：中小企業庁調べ

第 2-1-32 図は、家賃支援給付金の都道府県別給付実績（比率）と業種別給付実績（比率）を見たものである。都道府県別給付実績（比率）は、東京都が 24.9%、大阪府が 11.4%、神奈川県が 7.2%と、全国に占める給付比率が高い結果となった。また、家賃支援給付金の業種別給付実績（比率）は、宿泊業、飲食サービス業が 26.8%、卸売業、小売業が 13.9%、建設業が 9.9%と、全業種に占める割合が高い結果となった。

第 2-1-33 図は、家賃支援給付金において、売上減少対象月の割合を見たものである。売上減少対象月は 2020 年 5 月が 57%と最も高く、次いで同 6 月の 14%、同 7 月の 10%となっている。

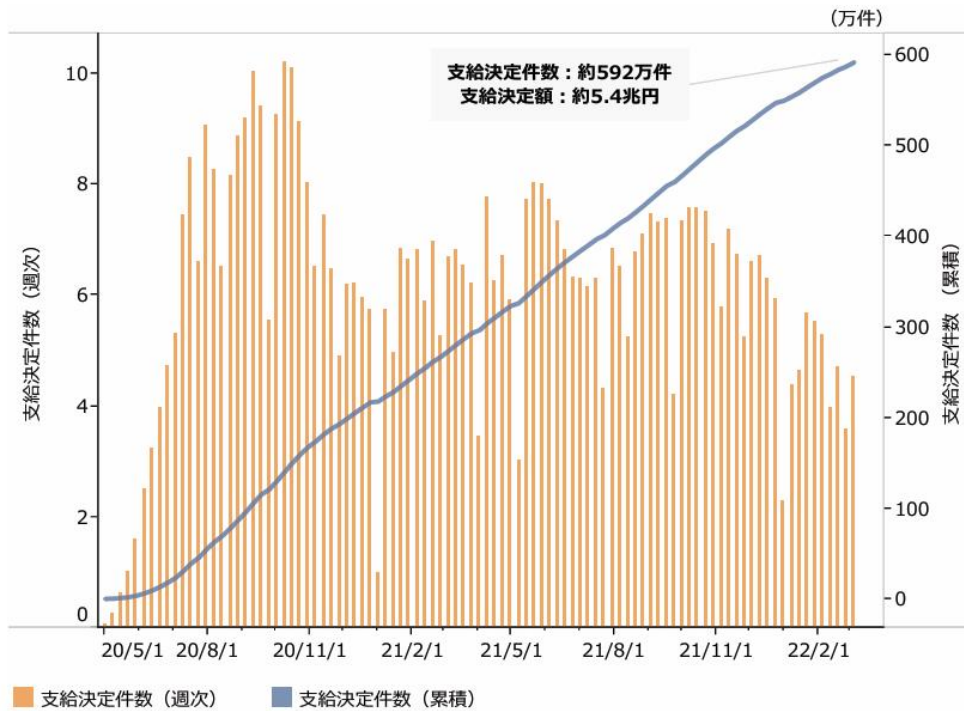
第 2-1-33 図 家賃支援給付金 売上減少対象月の割合



資料：中小企業庁調べ
 (注) 売上減少対象月は2020年

第 2-1-34 図は、雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）の支給実績について見たものである。雇用調整助成金は、2020 年 1 月 24 日以降の期間、感染症の影響を受けて事業が縮小した事業者に対して累次の特例措置を講じ、2022 年 3 月 4 日までに約 592 万件、約 5.4 兆円の支給を行った。

第2-1-34図 雇用調整助成金の支給決定件数の推移



資料：厚生労働省「雇用調整助成金（新型コロナウイルス感染症の影響に伴う特例）支給実績」より中小企業庁作成（2022年3月4日時点）

(略)

第2章 企業の成長を促す経営力と組織

第3節 中小企業経営者の経営力を高める取組

1. 中小企業における経営理念・ビジョンの浸透

本節では、(株)東京商工リサーチが実施した「令和3年度中小企業実態調査委託費（中小企業の経営戦略及びデジタル化の動向に関する調査研究）」において実施した、中小企業・小規模事業者を対象としたアンケート「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート¹⁾」を主に用いて、中小企業における経営理念・ビジョンの浸透について分析していく。

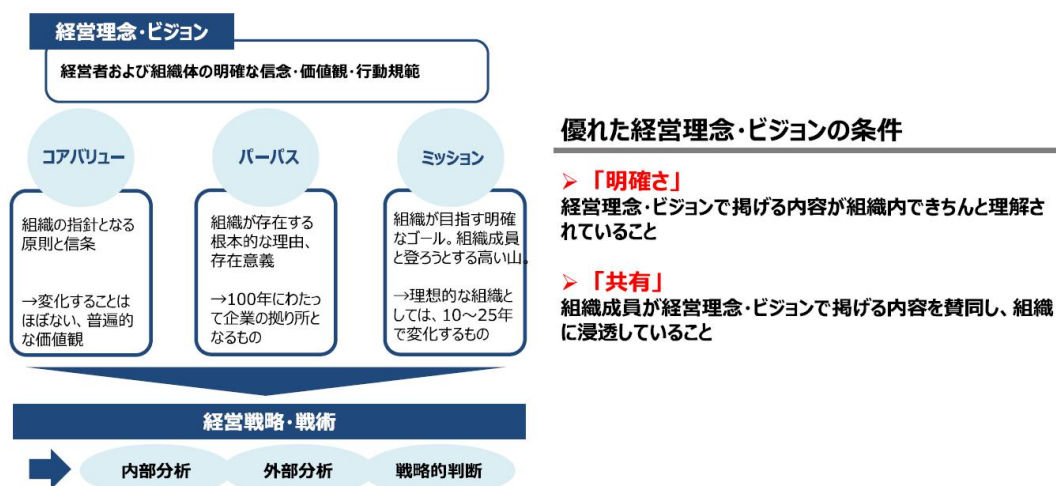
①経営理念・ビジョン策定の現状

Collins・Porrasの研究によると、経営理念・ビジョンとは①コアバリュー、②パーパス、③ミッションの三つの要素で構成されると説明し、経営理念・ビジョンと経営戦略、経営戦術の関係を示している（第2-2-57図）。その中で、優れた企業が持つ経営理念・ビジョンと

して、「明確さ」（組織内できちんと理解されていること）と、「共有」（組織成員が賛同し、組織に浸透していること）の二つの条件を指摘し、これらが満たされることで経営理念・ビジョンが初めて真の効果を発揮すると説明している。他方で、二つの条件を満たしていない組織は、取り巻く環境の変化や課題に対する経営戦略が曖昧となり、対症療法的な経営判断や戦術遂行とならざるを得ないと指摘している。

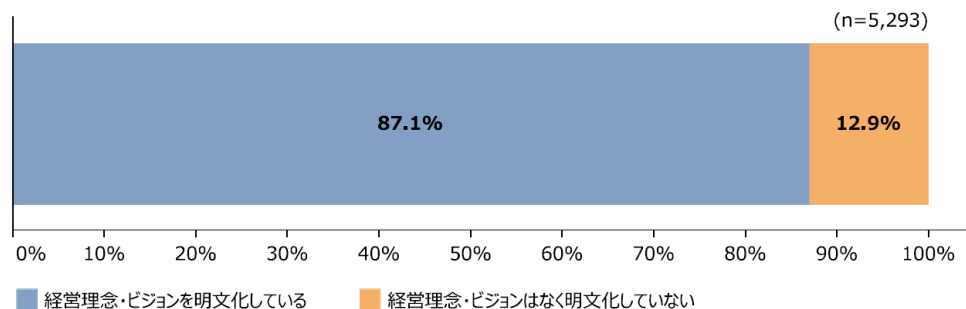
そこで（株）東京商工リサーチが実施した今回の調査では、調査対象企業に対して自社が掲げる経営理念・ビジョンの明確化の現状や組織における浸透状況、理解及び浸透に向けた取組について確認した。

第2-2-57図 経営理念・ビジョンの構成要素



第2-2-58図は、経営理念・ビジョンの明文化の状況を示したものである。これを見ると、約9割の企業が経営理念・ビジョンを定めており、明文化していない企業は1割程度であることが分かる。

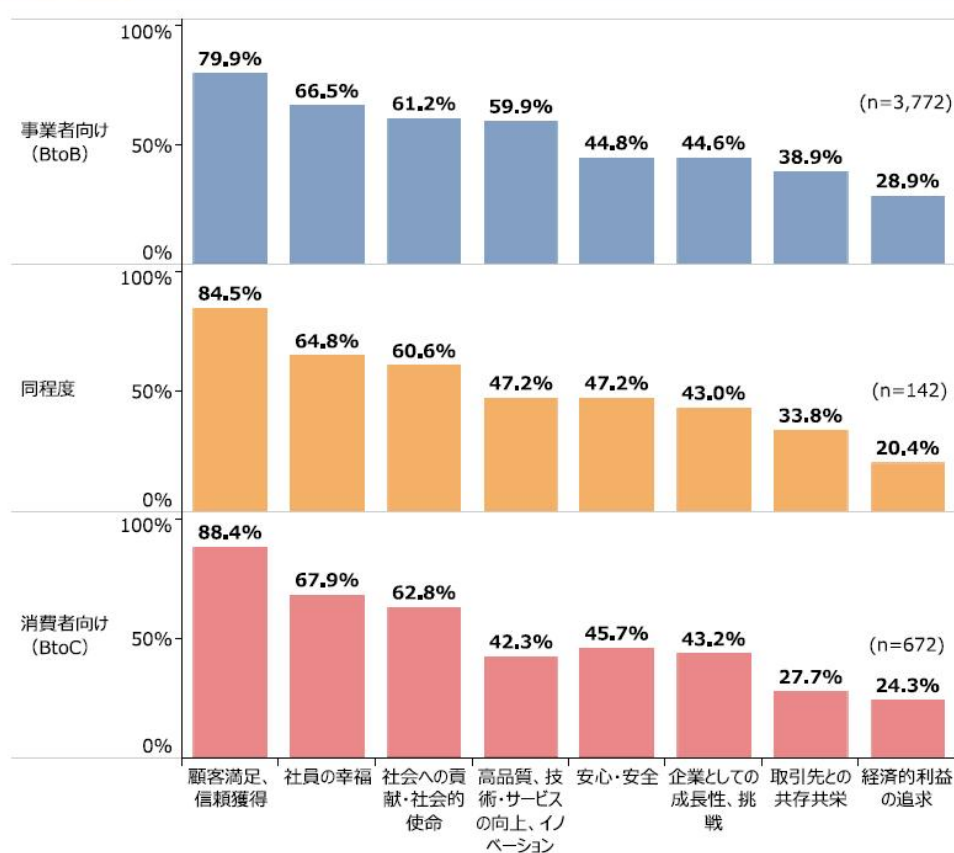
第2-2-58図 経営理念・ビジョンの明文化の状況



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

第 2-2-59 図は、取引先属性別に見た、経営理念・ビジョンの内容を示したものである。これを見ると属性を問わず、「顧客満足、信頼獲得」を掲げる割合が最も高く、次いで「社員の幸福」、「社会への貢献・社会的使命」が高いことが分かる。特に BtoC は、顧客を意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が BtoB と比べて 1 割程度高くなっており、約 9 割が顧客からの信頼獲得を念頭に置いている。BtoB は、「高品質、技術・サービスの向上、イノベーション」を回答する企業が BtoC と比べて 2 割程度高くなっており、約 6 割が掲げている。自社の企業活動における付加価値を高めていく意識の傾向が見て取れる。

第 2-2-59 図 取引先属性別に見た、経営理念・ビジョンの内容

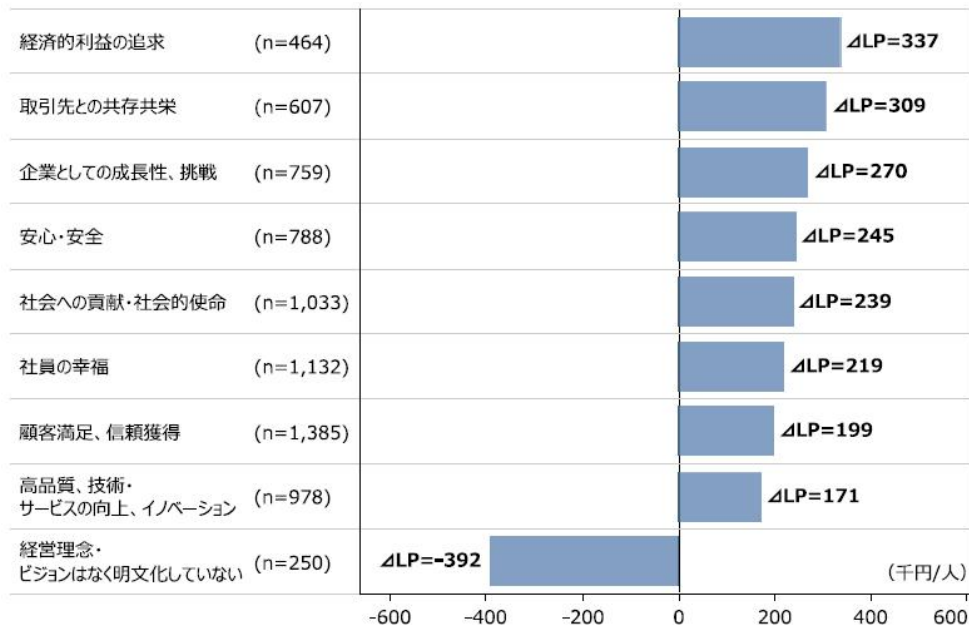


資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」
 (注) 経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

第 2-2-60 図は、経営理念・ビジョンの内容別に見た、労働生産性の上昇幅を示したものである。今回の調査結果で一概にはいえないが、経営理念・ビジョンを明文化している企業は明文化していない企業と比べて、労働生産性の上昇幅が大きい結果が確認される。経営理念・ビジョンを明文化していない企業は、Collins・Porras が指摘するように、経営理念・ビジョンが明確となっていないことから目の前の課題に対する経営戦略が曖昧となっている企業も少なくないとみられ、結果として感染症流行前後での企業業績にも影響を与えてい

る可能性が考えられる。

第2-2-60図 経営理念・ビジョンの内容（労働生産性の変化）



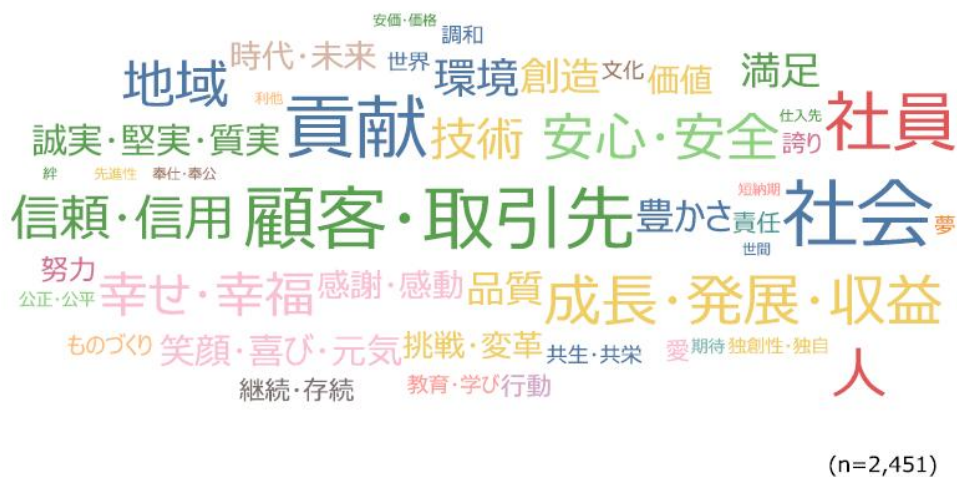
資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（注）1.労働生産性=（営業利益+人件費+減価償却費+賃借料+租税公課）÷従業員数。

2.ΔLP（労働生産性の変化）とは、2021年時点と2015年時点の労働生産性の差のことをいい、平均値を集計している。

3.労働生産性の変化上位5%値以上の企業及び95%値以下の企業は外れ値として除外している。

第2-2-61図 経営理念・ビジョンの具体的な内容（自由回答）



資料：（株）東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

（注）1.調査対象企業の経営理念・ビジョンの内容を自由回答形式で調査し、回答結果を（株）東京商工リサーチがアフターコーディングの手法により集計したもの。

2.経営理念・ビジョンを明文化している企業に聞いたもの。

3.文字の大きさが回答件数を示しており、文字の色は同系統の回答内容を表している。

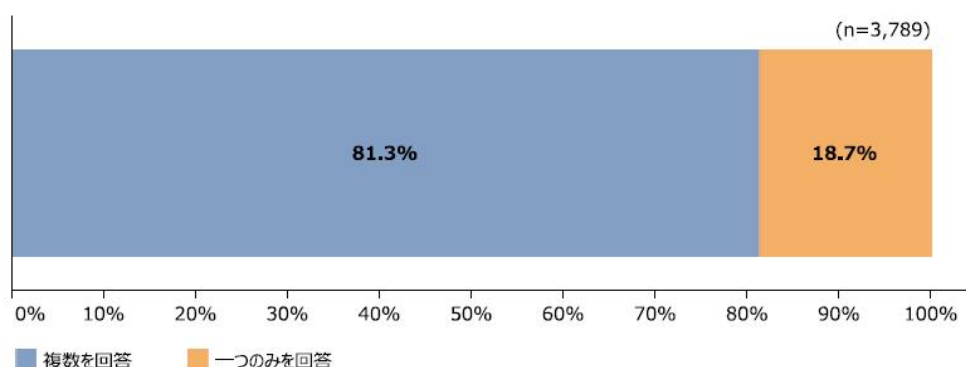
次に、明文化していると回答した企業に対して、経営理念・ビジョンの具体的な内容を

確認したものが第 2-2-61 図である。調査対象企業は任意の自由回答形式で回答しており、(株)東京商工リサーチがアフターコーディングの方法により集計している。これを見ると、「顧客・取引先」、「社会」、「社員」といったステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多く、第 2-2-59 図の結果とおおむね整合している。また、「貢献」、「信頼・信用」、「安心・安全」、「価値」といった言葉からは、ステークホルダーと向き合う中で、経営者が重視する価値観や考え方が想起される。

第 2-2-62 図は、ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業について示したものである。これを見ると、8 割以上の企業は、複数の利害関係者を意識した経営理念・ビジョンとなっている。

近江商人の「三方よしの精神」に代表されるように、特定の利害関係者ではなく、企業を取り巻く複数のステークホルダーとの共生を追求した経営理念・ビジョンを掲げる企業が少なくないことが見て取れる。

第 2-2-62 図 ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(注) 1. 経営理念・ビジョンの内容として、「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「社会への貢献・社会的使命」、「取引先との共存共栄」のいずれかを回答した企業を対象としている。

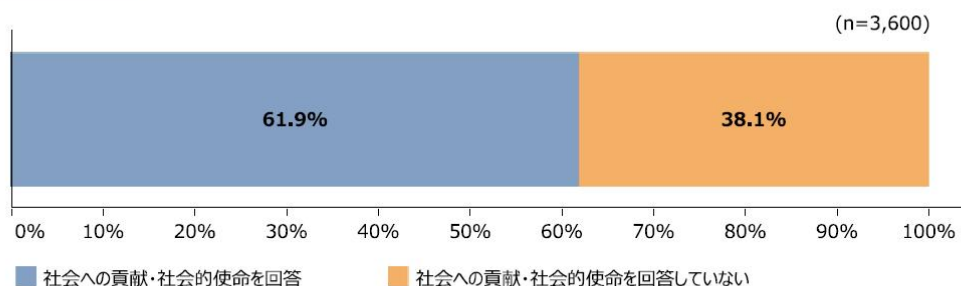
2. 複数(複数)を回答とは、上記四つの選択肢のうち二つ以上を回答している企業を指している。

さらに第 2-2-63 図は、社員・顧客・取引先に関する経営理念・ビジョンと社会への貢献を掲げる企業との関係を示したものである。これを見ると、社員や顧客・取引先に関する経営理念・ビジョンを掲げる企業は、6 割以上が社会への貢献も経営理念・ビジョンに含んでいる。社会的な貢献も念頭に置いた経営理念・ビジョンを打ち出すことで、社会における自社の存在意義も追求していることが見て取れる。

ステークホルダーへの貢献・信頼獲得を重視したパーパス経営が世界的に注目されている中で、今回の調査結果を鑑みると、我が国の中小企業は、企業を取り巻く利害関係者(顧

客・社員・取引先・社会)との結びつきを意識してきた企業が一定数存在することが確認される。

第2-2-63図 顧客・社員・取引先に関する経営理念・ビジョンと社会への貢献を掲げる企業



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」

(注) 経営理念・ビジョンの内容として、「顧客満足、信頼獲得」、「社員の幸福」、「取引先との共存共栄」のいずれかを回答した企業を対象としている。

【脚注】

1 (株)東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」：(株)東京商工リサーチが2021年11～12月にかけて、中小企業・小規模事業者20,000社を対象にアンケート調査を実施(回収5,318社、回収率26.6%)したものである。

(留意点) 回収数5,318社について、(株)東京商工リサーチが保有する「企業情報ファイル」及び「財務情報ファイル」のデータと接合し、各企業情報や財務指標について分析を行った。

出典：中小企業庁『2022年版 中小企業白書 小規模企業白書 新たな時代へ向けた自己変革力』(2022)

(出題にあたって、一部の文章、見出し、脚注、図及び頁番号を省略及び変更している。)

問1 本文の内容として、以下の選択肢のうち、適切ではないものを全て選んでアルファベットを解答欄に答えなさい。適切ではない選択肢がない場合には、「なし」と解答欄に答えなさい。

A：持続化給付金は、事業終了の2021年3月末時点で申請件数は約441万件、給付件数は約424万件、給付総額は約5.5兆円である。

B：持続化給付金の業種別給付実績（比率）は、建設業が19.3%、卸売業、小売業が12.7%、宿泊業、飲食サービス業が12.6%、サービス業が10.8%である。

C：持続化給付金において、売上げの減少対象月は2020年4月が37%と最も高く、次いで同5月の22%、同3月の10%、同6月の8%の順である。

D：持続化給付金は、単月で90%以上の売上減少が支給基準の一つとなっている。

問2 本文の内容として、以下の選択肢のうち、適切ではないものを全て選んでアルファベットを解答欄に答えなさい。適切ではない選択肢がない場合には、「なし」と解答欄に答えなさい。

A：家賃支援給付金は、事業終了の2021年3月末時点で申請件数は約108万件、給付件数は約104万件、給付総額は約9,000億円である。

B：家賃支援給付金の業種別給付実績（比率）は、宿泊業、飲食サービス業が26.8%、卸売業、小売業が13.9%、建設業が9.9%、生活関連サービス業、娯楽業が9.4%である。

C：家賃支援給付金において、売上減少対象月は2020年5月が57%と最も高く、次いで同6月の14%、同7月の10%、同8月の7%の順である。

D：雇用調整助成金は、2022年3月4日までに約592万件、約5.4兆円の支給を行った。

問3 本文の内容として、以下の選択肢のうち、適切ではないものを全て選んでアルファベットを解答欄に答えなさい。適切ではない選択肢がない場合には、「なし」と解答欄に答えなさい。

A：取引先が事業者向け企業のほうが、取引先が消費者向け企業より、顧客を意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業が多い。

B：取引先が事業者向け企業は、経営理念・ビジョンの内容に「高品質、技術・サービスの向上、イノベーション」を回答する企業が、取引先が消費者向け企業と比べて多い。

C：経営理念・ビジョンを明文化していない企業の業績は、感染症流行の影響を受けていない。

D：今回の調査結果では、経営理念・ビジョンを明文化している企業は明文化していない企業と比べて、労働生産性の上昇幅が大きい。

問4 本文の内容として、以下の選択肢のうち、適切ではないものを全て選んでアルファベットを解答欄に答えなさい。適切ではない選択肢がない場合には、「なし」と解答欄に答えなさい。

A：企業を取り巻く利害関係者とは、顧客・社員・取引先・社会などのことをいう。

B：ステークホルダーに関する経営理念・ビジョンを掲げる企業のうち、8割以上の企業は、複数の利害関係者を意識した経営理念・ビジョンとなっている。

C：経営理念・ビジョンの具体的な内容を確認すると、ステークホルダーを意識した経営理念・ビジョンを掲げる企業は8割を超える。

D：今日、ステークホルダーへの貢献・信頼獲得を重視したパーパス経営が世界的に注目されている。

問5 本文の内容に従って、経営理念・ビジョンとは何かについて 150 字以内で答えなさい。

問6 経営者は、本文でいうどの利害関係者（ステークホルダー）を重視すべきと考えますか。また、そのためには、どのような経営理念・ビジョンを選択すべきですか。

第 2-2-59 図にある経営理念・ビジョンの内容から選択し、その理由を 600 字以内で答えなさい。

