

はじめに

リーマン・ショックの発生を受けて、わが国経済は未曾有の落ち込みを経験し、デフレが再燃しています。二〇〇九年後半以降、景気の持ち直し傾向が定着してきているものの、先行き不透明感は払拭されていません。いまから振り返れば、二〇〇二～〇七年の景気回復は、米国の住宅バブルと円安バブルによって需要がかさ上げされていたことによるところが大きかったといえます。デフレが続くわが国経済の現状は、平成バブルの崩壊後抱えることになった構造問題が、なおも未解決のままであることを示しています。

ここでいう構造問題とは、「値下げ・賃下げの罨」とも呼ぶべき、物価下落と賃金下落の負の連鎖のことです。グローバル競争が激化するなか、日本企業は、業績が史上最高益を更新するもともて人件費抑制スタンスを緩めませんでした。その結果、家計所得が伸び悩み、消費者の低価格志向が強まりました。そこで企業は値下げに踏み切りますが、そのためには人件費を削減せざるを得ないという悪循環が生じたのです。

九〇年代末から二〇〇〇年代初め頃は、デフレは実質所得を押し上げる面があるためこれを

歓迎する向きもありました。しかし、最近では、それが日本経済の止めどない縮小均衡をもたらしつつあることを警戒し、値上げや賃上げの必要性を訴える声を耳にするようになりました。

しかし、景気が低迷しているときに無闇に値上げや賃上げを行えば、企業業績は悪化し失業が増加するなど、かえって事態を悪くする恐れがあります。かといって、いまの状況を放置すれば、趨勢的な経済の縮小トレンドを反転させることはできません。拡張的な財政・金融政策によって一時的に問題を先送りできたとしても、事態を根本的に解決することはできないでしょう。巨額の財政赤字が計上され続け、いずれ国内貯蓄でファイナンスできない状況が訪れれば、大幅な歳出カット・増税・インフレ急進のいずれかにより、国民生活が大打撃を受けるとは避けられません。

では、こうしたジレンマから、我々はいかにして脱出すればよいのでしょうか。その方策を知るためには、まずはこの「値下げ・賃下げの罟」の原因を究明することが必要になります。

筆者の考えでは、その主因はヒト・カネが低生産性部門に滞留し、日本経済の収益性・成長性が趨勢的に失われてきている点にあります。それは、直接的には、事業構造転換よりもコスト削減を優先する日本企業の行動様式がもたらしたものです。しかし、その背景には、労働組合のあり方をはじめとしたわが国の労働市場の成り立ちや、政府による政策スタンスによって

方向付けられてきたことを見落とすべきではありません。

本書の目的は、そうした構図を国際比較の視点から浮き彫りにすることにあります。そのうえで、見失われかけているようにみえるわが国経済社会の方向性を指し示し、政策メニューのみならず、経営戦略の面からもその実現に向けた具体的な処方箋を描きたいと思えます。本書の内容が、この国に行く末と経営のあり方に関心のある方々に、何らかの示唆を与えることができれば幸いです。

はじめに……………

1

序章 ● 「値下げ・賃下げの罠」に陥った日本経済……………

11

再燃するデフレ 12

企業行動とその背景要因の解明が必要 18

本書の構成 23

第1章 ● いかにして「値下げ・賃下げの罠」に陥ったか……………

27

1 デフレに至る経緯 29

九〇年代半ばの物価下落 29

九〇年代終わりから二〇〇〇年代前半の「デフレ」 30

デフレ論争 32

量的緩和政策とその帰結 34

世界金融危機後の動向 36

2 デフレの原因をめぐる分析 39

貨幣供給面からみたデフレーションの原因 40

◎ 貨幣数量説の妥当性 40

◎ 金融政策の失敗がデフレーションの原因か 44

◎ 信用乗数はなぜ低下しているのか「貸し渋り」か「資金需要低迷」か 46

◎ 不良債権問題とデフレーション 49

実物要因変動からみたデフレーションの原因 52

◎ AD-AS分析のフレーム・ワークからみたデフレの原因 52

◎ 安価な輸入品流入の影響（AS曲線シフト要因）の大きさ 54

◎ 相对価格変化と一般物価変動は無関係ではない 57

◎ 需給ギャップ拡大⇨景気悪化の影響（AD曲線シフト要因）の大きさ 60

◎ 無視できない資産デフレの影響 61

◎グローバルな産業再編の物価押し下げ作用 65
◎まとめ 67

3 「値下げ・賃下げの罍」 69

前回デフレ加速期と今回との構図の違い 69
値下げ・賃下げの罍 73

第2章 ● 「値下げ・賃下げの罍」下の企業行動様式……………79

1 何が賃下げをもたらしたか 81

賃金抑制の原因の二つの説 82

◎株主権原因説 82

◎新興国台頭原因説 84

株主権論を賃金抑制の理由とする誤り 88

日本企業に日本が重要なわけ―経営グローバル化の遅れ 93

2 労働分配率はどうやって引き下げられたか 100

九〇年代入り以降の変遷 101

労働分配率は下がり過ぎたのか 106

規模別の動き 112

賃金の削減・抑制をどう行ったか 115

3 人件費削減戦略の罍 123

二〇〇〇年代後半に労働分配率が下がり続けた理由 124

低過ぎる労働分配率の弊害 128

◎需要サイドの問題…消費の低迷・過剰投資のリスク 128

◎供給サイドの問題…人材投資の不足・モチベーションの低下 132

米国における労働分配率の動向 134

第3章 ● 国際比較からのインプリケーション……………141

1 商品・価格戦略、事業戦略の日米欧比較 143

生産性・賃金・物価に反映した商品・価格戦略の違い 143
事業戦略の比較 147

2 雇用・賃金システムの比較 156

賃金・雇用面でのパフォーマンスの違い 156

雇用・賃金システムの国際比較 162

起業環境の違い 180

雇用・賃金システムの違いの商品・価格戦略への影響 186

3 日本の雇用・賃金システムをどう改革すべきか 188

米国モデルから学ぶべきこと 189

欧州モデルから学ぶべきこと 193

派遣制度改革をテコとする職種別労働市場の創設 199

日本の良さの維持も重要 204

第4章 ● 「値下げ・賃下げの罨」を破る政策大転換

211

1 求められる政策転換 213

タイムリミットは二〇一〇年代中 213

成長力強化とデフレ脱却が必要 217

韓国経済の経験 220

産業再編に向けた政策転換 223

2 「賃下げ・値下げの罨」から脱却する成長戦略 225

「内需主導成長」をめぐる誤解 225

あるべき成長戦略とは 229

3 アジア需要をどう取り込むか 233

アジアの成長に遅れる日本 233

新しい内外分業体制 236

地域主導の「新しい輸出産業」の育成 241

◎観光産業 242

◎農業 243

4 賃上げへの道 247

新しい春闘のあり方
最低賃金の引き上げ

255 247

5 公共サービス活性化で内需拡大・賃金上昇の好循環をつくる

公共生活サービスにおける競争促進

259

公共サービス産業の活性化がもたらす好循環

263

終章 ● 賃上げを実現する経営戦略

265

◎ グローバル事業戦略

266

◎ 商品・価格戦略

268

◎ ステークホルダー戦略

269

◎ 人材・報酬戦略

270

おわりに

275

参考・引用文献

279

序章

「値下げ・賃下げの罠」に
陥った日本経済

再燃するデフレ

二〇〇八年秋の世界経済危機の発生は、「値下げ」競争を再燃させるきっかけとなった。象徴的な出来事は、二〇〇九年春に「ジーユー」ブランドで一本一〇〇〇円を切るジーンズを売り出した「ユニクロ」(ファーストリテイリング)が、一〇年ぶりのブームとなったことである。これをきっかけに衣料品小売で値下げの動きが強まり、「被服および履物」の消費者物価指数の前年比は、二〇〇九年九月以降二〇一〇年三月まで一%以上のマイナスで推移した。個別にみれば、二〇一〇年四月の東京都部でみて、男子ズボン(ブルージーンズ)の一・二%減、ワンピース(春夏物)の二七・一%減をはじめとして、前年比で二ケタ減となった品目も珍しくない(総務省「小売物価統計調査」)。値下げの動きはその他、加工食品、家電量販店間の競争が激化する白物家電、AV機器の分野、さらにはファミリーレストランや牛丼チェーンなどの外食分野でも顕著にみられる。

こうした値下げは一見消費者にとってはありがたいが、経済全体の仕組みを考えれば単純に喜べない面がある。値下げにより販売数量が大きく伸びれば、それは収益拡大に貢献し、従業員の処遇も改善する。しかし、わが国の現状は人口が減少局面に入り、景気悪化による所得減少が続くもと、マクロでみた国内消費市場は縮小傾向にある。そうしたなか、低価格戦略を採っても多くの事業者は売り上げを伸ばすことはできず、コスト削減が要請されることになる。その結果として人件費削減が不可避となり、「賃下げ」が行われている。賃下げは消費者の購買力を低下させるため、企業は一段の値下げを強いられる。そうなればさらなる賃下げが行われる……という形で、値下げ・賃下げの悪循環が生じているのである。

「値下げ」の動きが多くの品目に及び、それが継続して生じているとき、マクロ経済的には「デフレーション」、略して「デフレ」と呼ばれる。消費者物価をはじめとした各種物価指数の前年比が継続してマイナスになるという現象がみられるのである。足元の「デフレ」が、リーマン・ショックを契機とする世界経済危機による景気悪化が原因であることはいうまでもない。経済水準が大きく落ち込み、日本経済が大幅な需給ギャップ(現実のGDP水準が、潜在的な成長力を発揮したときに達成できるGDP水準をどれだけ下回っているかを示すもの)を抱えることになったからである。設備稼働率は二〇〇九年二月にピーク時の六割弱にまで低下し、国内企業物価は一時前年比八%以上も下落した。さらに、企業が収益確保のために経費や人件費の削減の動きを強めた結果、企業向けサービス物価、消費者物価も二〇〇九年前半には下落幅が拡大した。

とりわけ、消費者物価については、デフレ問題が大きな議論を巻き起こした二〇〇〇年代初

め頃よりも前年比マイナス幅が拡大したことが特筆される。品目構成の変化の影響も反映される個人消費デフレータをみればその傾向は一段と顕著で、そこから消費者の低価格志向が高まり、低価格品への購買シフトがみられることを窺うことができる。

二〇〇九年後半以降は景気が持ち直しに向かったことで、物価の下落スピードはマイルドになってきている。しかし、設備稼働率は二〇一〇年二月時点で依然としてピーク対比約一五％低く、総じて物価の下落傾向が続いている。

こうした現下のデフレを、単に経済危機の発生で経済が大きく落ち込んだことによるものと捉えるだけでは、問題の本質を見逃すことになるだろう。バブル崩壊後に日本経済が抱えることになった構造問題が、今日まで根本的な解決がなされずに放置されてきたことの帰結と捉えるべきである。二〇〇二―〇七年の景気回復で、いったんこの構造問題は解消されたようにみえていたが、景気悪化により再燃してきたのである。

ここでいう構造問題とは、成熟産業から成長産業への生産要素のシフトが遅々として進まず、成長力の低下と生産性の低迷が趨勢的に生じていることである。バブル崩壊によって強まった産業構造調整圧力に対し、政府は既存企業の倒産を最低限に抑えるために、大規模かつ継続的な財政支出を行い、超低金利政策を実施してきた。確かにそれは、当面の構造調整圧力

を緩和し、企業倒産や失業を抑える効果はあった。しかし、その一方で、低収益企業の退出が図られず、中長期的にみれば必要な産業構造調整を遅らせる結果を招いた。各種の参入規制が新規事業展開の障害となったことも相まって、国内市場ではかねてからの「過当競争」の状態にますます拍車がかかることとなった。そうしたなか、九〇年代に入って競争力を高めてきた新興国とのコスト競争が激化したことで、日本企業は各既存事業分野で体力を消耗する低価格競争を繰り広げてきたのである。

低価格競争を生き抜くためには人件費を削減・抑制する必要がある。わが国の場合、人員削減は容易ではないため、賃金を減らすことで人件費が抑制された。その影響で家計所得が伸びなかつたため消費者の低価格志向が定着することとなった。その結果、ますます低価格競争は激化し、「低価格競争↓人件費削減↓低価格志向化↓低価格競争↓……」というスパイラルが生まれた。一方、低価格化・人件費削減戦略は、必ずしも事業構造の抜本転換を必要としないがゆえに、企業の低収益体質を一層定着させた。

人件費削減に支えられた低価格戦略は、デフレ・スパイラルに陥る危険性を伴うものであった。実際、九〇年代末から二〇〇〇年代初めにはその懸念が高まった。しかし、結果として破滅的な状況までには至らなかつたのは、二〇〇〇年代前半期に入り、世界経済のかつてない拡大と円安の進行という好環境が生まれたからである。外需が大幅に伸びる環境にあったため、

内需の成長力が弱くともそれなりの経済成長が実現でき、物価下落と景気悪化のスパイラルには陥らなかつたというわけである。しかし、この時期、日本経済は人口減少・高齢化、新興国台頭といった新しい環境に適応した形へと、経済成長のパターンを転換する好機を逃すことになった。

人口減少が進む日本経済にとって、経済成長を持続するにはまずは海外市場を開拓する以外に方策はない。もちろん、企業はそれに気付いていた。だからこそこの時期、日本企業は海外市場に販路を求めていた。しかし、それを国内市場の成長につなげる戦略が採られなかつたことが問題であつた。新興国市場、とりわけアジアを重要な市場と位置付け、内外経済の一体化を進めつつ、コア事業・高収益分野を国内で進化させるという構図を作り上げることが、日本企業、日本経済の生き残る道である。グローバル化の時代においても、国内市場は企業の付加価値競争力の源泉である。日本企業がもつとも優秀な人材を確保できる日本で人材を育て、日本を競争力創造の拠点と位置付けたうえでコア事業を生み出し、これを各国で展開して収益を上げる。その利益を日本に還流させてコア事業の進化・拡充を図り、再び世界でビジネスを展開していくという、好サイクルを築く必要があつた。

成長市場であるアジアの内需に注目して市場を開拓し、さらに、そのアジアで上げた収益を国内に還元し、先端事業のための設備投資を積極化するとともに、賃金を持続的に増やしていけば、人口減少下でも内需成長は十分可能である。そうした成長パターンの形成こそ、わが国が目指すべき方向性であり、二〇〇〇年代半ば頃にはそれを実現する好機が訪れていた。しかし、この時期の産業構造は、海外売り上げの急増を主因に空前の利益を上げた自動車産業への依存が強まる形となつた^①。したがって、二〇〇三年から二〇〇七年まで設備投資は増え続けたが、それらの少なからぬ分が直接・間接に海外での自動車販売の増加に関連したものであつたと推察される。

そこには、米国住宅バブルと円安による需要高上げによるものが相当程度含まれていたとみられる。その間、企業収益が最高益を更新しても賃金は抑制され、労働分配率の低下が放置された。こうして産業構造面で自動車モノカルチャー化が進むと同時に成長パターン面で外需依存が強まり、日本経済は外的ショックに弱い体質になつていた。

その弱さが顕在化したのが二〇〇八年秋に生じた未曾有の生産収縮である。経済危機後、新興国への成長フロンティアのシフト、ガソリン車から電気自動車へのパラダイムシフトなど、需要構造の転換が明確になつている。その結果、二〇〇三～〇七年に行われた設備投資は、

① 詳しくは拙著『雇用再生 戦後最悪の危機からどう脱出するか』（日本経済新聞出版社）第3章を参照。

「過剰設備」として重くのしかかることになった。このようにみれば、二〇〇二年から二〇〇七年までの景気回復は、米国バブルと円安バブルによって作られた「仮需」によって可能となった、いわば砂上の楼閣であったといわざるを得ない。

企業行動とその背景要因の解明が必要

その砂上の楼閣が崩れ去ったいま、改めて顕在化してきた日本経済の構造問題の病状がデフレの再燃ということだ。低稼働率に耐えることのできない企業は工場の再編・撤退をはじめ、人件費の削減スタンスは今後も続くであろう。その結果、消費者の低価格志向は根強く残り、デフレも継続することは避けられない。

こうした状況に対し、政府はまたぞろ財政拡張により対処しようとしている。二〇〇九年秋に打ち出された「明日の安心と成長のための緊急経済対策」では、当面の対応策として企業の資金繰り支援や雇用調整助成金を拡充し、日本銀行との連携を謳っている。これを財源面で担保する二〇〇九年度補正予算で七・二兆円の国費が投入された。さらに、二〇一〇年度予算でも四四兆円を超える国債を発行し、総給付費二・三兆円に上る子ども手当を目玉政策として一般歳出を前年度対比大幅に増やす。

この結果、倒産や失業が抑制され、デフレの進行をマイルドにすることはできるかもしれない。二〇〇九年秋以降はアジア向け輸出が回復してきたことで国内景気も持ち直しが定着し、物価下落ペースも緩和されてきた。しかし、デフレから根本的に脱却できる見通しは立っていない。倒産や失業の抑止は、それだけヒト・カネの産業間移動を阻害することを意味しており、デフレ脱却に不可欠な産業構造転換を遅らす面があるからだ。

このままでは低成長とデフレが並存する状況から抜け出すことはできず、毎年巨額の財政赤字が計上され続けることになる。経常黒字が残るうちは国内貯蓄で財政赤字をファイナンスできるといえる。銘記すべきは家計貯蓄率の低下によっていづれ経常収支は消滅する可能性があるということだ。そのとき、巨額の国債を市中消化するとは難しくなり、大幅な歳出の削減あるいは大増税が避けられなくなる。そうなれば、失業が一段と増え、住民サービスもカットせざるを得なくなる。最悪の場合、海外から日本の財政のサステイナビリティが疑問視されれば、円暴落・金利急騰により、日本経済が暴力的な調整を迫られる可能性も排除できない。

このようにみれば、デフレを止めることは極めて重要な政策課題である。実際、九〇年代末から二〇〇〇年代初めにかけてデフレが強まったとき、経済学者やエコノミストの多くがこれを重大問題と捉え、その阻止に向けて様々な政策提言が行われた。そのときの主流派の考え方

はデフレの原因をマネーの不足に求めるもので、日銀に従来の枠を超えた金融緩和の断行が提案された。そうしたなか、日銀はゼロ金利、さらには量的緩和政策という非伝統的金融政策に踏み込んだ。その後、円安が進み、世界経済が拡大ペースを速めたことで、日本の景気は外需主導で回復した。新興国の高成長で資源価格が急騰し、二〇〇六～二〇〇七年頃にはむしろインフレ懸念を指摘する声も出てきた。その意味では、非伝統的金融政策は、それが米国をはじめとした先進国の資産インフレを引き起こす一因となり、それによる欧米の好景気が新興国の成長を促して一次産品価格を押し上げ、さらには輸出の増加につながることで、回り回ってデフレ脱却に寄与したといえそうな状況であった。

しかし、当時の資源価格の上昇は、川上の物価を大きく押し上げる一方、川下への波及は極めて緩やかであった。企業は原材料コストの上昇を販売価格に転嫁するよりも、人件費抑制で吸収しようとしたからである。そして、非伝統的金融政策では結局はデフレからの脱却は成し遂げられないことが明らかになったのが二〇〇八年秋である。二〇〇〇年代の世界経済の拡大を支えた米国の住宅バブルが崩壊することで、世界経済危機が発生、わが国の外需主導成長にはピリオドが打たれ、デフレが再燃したからである。

そういう経緯もあってか、今回はデフレの原因としてマネーの供給不足を指摘する声はさほど大きくなく、实体经济の落ち込みを問題視する声が高まり、世界的に財政支出が行われた。

しかし、その副作用として財政赤字が大きく膨らみ、マクロ政策的には行き詰まりをみせている。

そうしたなか、今回はミクロ的な視点からの議論が生じている。例えば、同志社大学の浜矩子氏は、ユニクロのように企業が低価格で商品を販売することが企業の利益を縮小させ、ひいては人件費の切り下げにつながっていると、企業の低価格戦略をデフレ・スパイラルの原因として指摘している（『文藝春秋』二〇〇九年一〇月号に「ユニクロ栄えて国滅ぶ」）。浜氏が企業による安売り競争を「自分さえ良ければ病」であると批判していることについては議論の分かれるところであろう。企業には、値下げ競争、人件費削減を行わざるを得ない事情もあり、それについての客観的かつ包括的な原因分析なくして打開策はみえないだろう。ただ、少なくとも企業の行動様式の特徴が、十年来、先進国ではわが国のみで続くデフレという現象の解明に、重要な要素であることは間違いない。

すでにみてきた通り、筆者の考えは、デフレの原因は成熟産業から成長産業への生産要素のシフトが遅々として進まないことにあり、さらにその背後では日本企業が事業再編よりもコスト削減を優先したことで、「低価格競争↓人件費削減↓低価格志向化↓低価格競争↓…」というスパイラルがみられたからだというものだ。しかし、有効な解決策を見つけないには、企業がなぜそのような行動を採ったのかを解明することが必要である。企業行動には全くの自由度

が与えられているわけではなく、政府のマクロ経済政策や各種規制や慣行によって様々な制約を受けているからである。

つまり、本書では、デフレの原因について、金融政策の失敗云々といったマクロの問題に一元化して求めるのではなく、まずは企業行動のパターンというミクロの問題からアプローチすることが必要だと立場に立っている。しかし、それゆえ企業行動のあり方を変えよ、とのみ主張するのではなく、そうした企業行動を方向付けている、さらにその背後にあるマクロ的な要因―具体的には、各種の規制・慣行や政府の政策にまで遡って対応を考えたい。

各種の規制・慣行の面では、雇用・賃金システムのあり方がどう企業行動に影響するかに分析の焦点をあてる。九〇年代以降、金融の世界はグローバルに統合され、企業活動はますますグローバル化している。その結果、世界各国は同時に同じようなショックを受けるようになっていくが、各国によって対応や状況が異なってくるのは、各国の制度や慣行が異なるからであり、この各国の制度や慣行の違いがもっとも象徴的に表れるのが雇用・賃金システムである。これは、結局、経済を動かしているのは人であり、人の行動様式は雇用・賃金システムによって規定されている部分が大い、という事情による。

政府の政策については、金融政策および成長戦略について詳しく検討を行う。金融政策を取り扱うのは、それがデフレ脱却に有効な施策としてこれまで実施されてきているからである

が、その限界を論証することが主な目的となる。一方、成長戦略を検討するのは、それが雇用・賃金システムと両輪で企業の行動様式に大きく作用する要因であるためだ。筆者の考えでは、それこそ「値下げ・賃下げの罍」からの脱却の鍵を握る政策である。

本書の構成

以上のような現状認識と問題意識のもとに、本書は、いま再びわが国を覆いつつあるデフレという現象―本書の診断によれば「値下げ・賃下げの罍」というべき状況を、日本国民の生活を破綻に追い込む悪質で深刻な問題と捉えたうえで、その原因分析と脱出の処方箋を提示することを目的としている。以下、あらかじめ各章のポイントを記しておこう。

第1章では、九〇年代後半以降わが国経済が、いかなる経緯を経てデフレに陥ったのかを振り返る。そのうえで、デフレの原因をめぐる論争を批判的に検証し、わが国の現状では主流派経済学が想定する貨幣現象としては説明がつかず、一般物価の下落と名目賃金の下落が相互作用的に進む「値下げ・賃下げの罍」ともいうべき状況に陥っているとの認識が必要であることを主張する。

第2章では、労働分配率という指標を切り口に、先進国で日本のみがデフレに陥り、その脱

却ができない原因を日本企業の行動様式に求める。バブル崩壊以降、わが国企業は株主圧力の強まりや新興国との価格競争を理由に、人件費削減スタンスを継続してきた。それは九〇年代には妥当性があったものの、二〇〇〇年代半ばの景気回復期には合理的根拠を失っていたと考えられる。本章では、にもかかわらず企業がそう行動した背景には、労働組合のスタンスや政府が採った政策のあり方が深くかわつていたからであることを示す。さらに、この人件費削減スタンスは、産業構造転換を遅らせたほか、労働分配率の「下がり過ぎ」をもたらすことで、様々な弊害を引き起こしてきたことを明らかにしたい。

第3章では、欧米との比較の視点から、日本企業の人件費削減スタンスは国際的にみれば特異であり、その底流には雇用・賃金システムのあり方が大きく影響していることを明らかにする。そのうえで、日本企業の行動様式の転換を促すために、欧米の経験を踏まえつつも日本の利点を活かしながら、雇用・賃金システムをどう変えていくべきかを考える。

第4章では、日本企業のスタンスの人件費削減から事業構造転換へのシフトを促すことで、デフレ脱却を成し遂げるために求められる、政府の政策について提言する。それは、既存産業維持につながるマクロのリフレ政策から、産業構造転換を促すミクロの成長産業促進策への転換であり、市場原理の否定か肯定かという議論を超え、市場機能を健全に働かせるための環境整備に積極的に乗り出すように、政府の役割を転換することを要請する。その転換の鍵は、グ

ローバルな視点から実効性のある成長戦略を策定・実施することであり、そのロジックを重視する形で、筆者の考えるべき戦略を提示したい。

終章では、以上で分析してきたことを踏まえ、改めて日本企業が「値下げ・賃下げの罫」から脱出するために何を行うべきかを提言する。① 事業戦略、② 商品・価格戦略、③ ステークホルダー戦略、④ 人材・報酬戦略に分けて、それぞれ筆者の考えることをまとめることとした。