



日本・ASEAN 経営者変革ネットワーク
AJ-NEXT 2025 報告書

多極化と不確実性の中、レジリエントで持続可能な成長を追求する



2026年3月26日

公益社団法人 経済同友会
アジア委員会

目次

1. 日・ASEAN 経営者交流に係る経済同友会の取り組み.....	3
2. AJ-NEXT2025	5
3. AJ-NEXT2025 議論のハイライト.....	6
(1)全体総括:多極化時代における「価値共創パートナー」への深化	6
(2)セッションの概要.....	7
①開会式	7
②セッション1:トーンセッティング — 日・ASEAN 成長へのビジョンと課題.....	7
③セッション2:アジェンダセッティング「ASEAN 各国の優先課題、挑戦と連携への期待」.	8
④セッション3:アジェンダセッティング	10
⑤閉会式	11
4. AJ-NEXT2026 に向けて	11
5. 会議資料.....	12
6. 会議の様子	13

1. 日・ASEAN 経営者交流に係る経済同友会の取り組み

(1)50 年におよぶ ASEAN との経営者交流

- 経済同友会は、1974 年、発足間もない ASEAN の企業経営者との交流・対話を目的に、日本・ASEAN 経営者会議(ASEAN-Japan Business Meeting:以下、AJBM)の発足を主導した。
- 東西冷戦の下、当時の経済人有志が、東南アジア諸国が一つの地域として結束・発展することを重視し、ASEAN と日本の経済関係の強化と、ASEAN における地域統合の促進を目的に、同会議の構想を作り上げた。
- 以来 50 年間、経済同友会と各国国内委員会が、持ち回りで年次会議を開催してきた。会議では、貿易・投資の拡大、幅広い日本企業の ASEAN 展開、地域経済連携など、折々の共通課題を取り上げ、民間経済人の対話と交流を促し、相互理解と信頼醸成に寄与してきた。
- 一方、この間に日・ASEAN の経済関係や外部環境は大きく変化し、特に、ASEAN における日本のプレゼンスは総体的に低下、それに伴って「日本経済界との接点」としての AJBM の訴求力に陰りが見えてきた。各国の中心メンバーの間では、AJBM のネットワークに参加することの意義や価値、実利を明確にすべき、との議論が交わされた。
- こうした停滞感を打破するため、2023 年の日本・ASEAN 友好協力 50 周年の節目を見据え、会議の刷新に向けた取り組みが開始された。2022 年の第 48 回会議では「次の 50 年」を展望し、「人材」を共通課題として、産業構造の変革に協働して取り組む、という方向性が示された。続く第 49 回(2023 年)会議では、人材にサステナビリティ、デジタルを加えた 3 つのテーマを横軸として、継続的な議論の枠組みを作る方向性を設定された。
- この方向性は、日・ASEAN 首脳が掲げる「日本と ASEAN による経済価値の共創」というビジョンに基づき、形づくられたものである。また、この「経済価値共創」の担い手として、2023 年に発足した次世代ビジネスリーダー・コミュニティ¹との接点を強化するなど、将来を見据えたネットワークの開拓も行ってきた。

¹ 次世代ビジネスリーダーズ・コミュニティは、日・ASEAN 各国のユニコーン経営者・財閥幹部により構成される「ヤング・ビジネス・リーダーズ」、20～30 代の社会起業家による「将来世代ビジネスリーダーズ」という二つのコミュニティにより構成。両者はそれぞれ年次サミットを日本にて開催。議論の成果を各国首脳に提言・提案するなどの活動を展開している。

<https://www.meti.go.jp/press/2025/12/20251205003/20251205003.html>

(2) AJBM の発展的解消と新たな対話枠組みへの移行

- 2024 年、タイ商工会議所と当会の共催により、第 50 回 AJBM をタイ・バンコクにて開催、日本と ASEAN 9 カ国から約 200 名の経営者が参加した。「持続可能な未来のため強靱なパートナーシップの構築(Building Resilient Partnership for Sustainable Future)」という全体テーマの下、ASEAN 各国が成長エンジンとして重視する「食料安全保障」、「ツーリズム」、「モビリティ」という 3 つのセクターと、横断的な課題である「人材環流」について、各国・企業の「生の声」を持ち寄り、課題の洗い出しを行った。
- 当会議での議論を経て、ASEAN 各国の経済・社会的課題の解決には、官民連携や国境を越えた具体的なアクションが不可欠であること、その起点となるような議論の場として、「AJBM」を抜本的に見直す必要があることが確認された。
- そこで、同会議の後、経済同友会は、ASEAN 有志国(タイ、フィリピン、インドネシア等)の代表者と協議を重ね、AJBM を発展的に解消することに合意、新たな対話枠組みの立ち上げを目的に、2025 年 12 月に東京で合同会議を開催することを決定した。
- 新たなプラットフォームの名称は、“AJ-NEXT (ASEAN-Japan Network for Engagement and Transformation)”である。この名称には、会議や議論を目的化せず、会議を起点として各国参加者による共通課題への継続的な「関与」や、それぞれの経済社会の「変革」を促す、という意味が込められている。また、“NEXT”という略称により、日・ASEAN 関係を「次」のレベルへ引き上げるといふ決意を象徴している。
- AJBM から AJ-NEXT への移行にあたって、各国代表者が共有した方向性は以下の通りである。
 - ◇ 「交流・親睦」から「行動・成果」へ：
経済人同士の顔の見える交流、関係構築という AJBM の成果を踏まえて、共通の社会課題に対する「解」の深掘り、具体的なプロジェクト創出等、成果志向のビジネス・プラットフォームへと転換する。
 - ◇ 「個人」から「組織」へ：
ASEAN 各国の知日派・親日派経済人を核とする個人ベースのネットワークを、プロジェクト推進に必要な能力とリソースを持つ「組織(経済団体)主体のネットワーク」に転換する。
 - ◇ 「多国間共通課題」に加えて「国別課題」を共有：
ASEAN の多様性、日本に対する異なる期待に鑑みて、全体共通課題に係る活動とともに、関心を共有する国同士のバイラテラル連携や有志国連携を並行して活動に織り込む。

2. AJ-NEXT2025

(1)AJ-NEXT2025 会議の概要

- AJBM の発展的解消と AJ-NEXT の枠組み作りを目的に、経済同友会は、2025 年 12 月 5 日に、東京で“AJ-NEXT 2025”を主催した。
- ASEAN からは、AJ-NEXT の構想づくりの初期段階から連携してきたタイ商工会議所(TCC)、インドネシアビジネス協議会(IBC)、フィリピン・日本経済交流委員会(PHILJEC)から、各団体幹部 37 名が参加。日本からは、今井誠司・渡部一文 アジア委員会委員長、同委員会副委員長、セッション・テーマに関連する企業経営者や専門家が参加、総勢57名で議論を行った。
- 今回会議の目的は、AJ-NEXT を通じて継続的に取り組むテーマの洗い出しと、中長期的なアジェンダ設定の洗い出しである。各国の事情・関心を引き出す実質的な議論を行うことに加え、その成果を複数年にわたるフォローアップ・プロセスに落とし込むための「作戦会議」との位置である。
- プログラムは、日本と ASEAN の成長戦略、国別・セクター別重点課題、横断的な課題と協業という流れで構成した。

◇ 第1セッション:トーンセッティング(国際情勢、地政学的背景):
現代の国際経済情勢と地政学リスクに関する認識を共有し、日・ASEAN のパートナーシップの方向性を確認する。
米中対立やグローバルな分断を背景に、輸出主導型から内需主導型の成長を目指すなど、レジリエンスの高い成長モデルへの移行が必要であることを確認。日本と ASEAN、そして ASEAN 域内でのパートナーシップが必要な「背景・理由」を共有する。

◇ 第2セッション:アジェンダセッティング(国・セクター別課題)
ASEAN 各国が内需主導型の成長へ舵を切るにあたり、その牽引役として重視する個別セクターに焦点を当て、具体的な課題を掘り下げる。
具体的には、食品産業(タイ・フィリピン)、ツーリズム(タイ)、海運・物流(インドネシア)に焦点を当て、地域的なパートナーシップや相互補完の「ニーズ」を洗い出す。

◇ 第3セッション:アジェンダセッティング(成長のための基盤共創)
AJBM からの継続課題でもある「人材還流」に焦点を当て、各国のニーズや課題を確認。少子高齢化、スキル形成等の課題への対応につき、人材還流の促進と越境人材の活用をキーワードに議論。

- AJ-NEXT の企画にあたり、次世代ビジネスリーダー層との交流・連携を付加価値として織り込んだ。具体的には、12 月2日～4 日にかけて東京で開催された「日・ASEAN 次世代ビジネスリーダーズサミット」の関係者と合同夕食懇談会を開催したほか、AJ-NEXT 2025 のセッションにて、次世代ビジネスリーダーズの

活動状況について共有機会を設けた。次世代ビジネスリーダーズとは、同コミュニティが発足した2023年から継続的に交流・接点を維持しており、AJ-NEXTへの移行にあたって、このチャンネルを維持し、連携を継続する方針を確認した。

3. AJ-NEXT2025 議論のハイライト

(1)全体総括:多極化時代における「価値共創パートナー」への深化

- 本会議を通じて、日・ASEAN 関係の前提条件を更新する必要があるという問題意識が共有された。国際秩序の不確実性への対応やASEAN各国のニーズの成熟度・多様性を踏まえ、「援助・支援をする側／受ける側」、「投資国／製造拠点」という固定的な役割意識は、既に過去のものになりつつある。
- 各国が持続的成長を目指す上での課題や喫緊のニーズを持ち寄り、国境を越えた連携・協業を通じて解を探るパートナーシップを具体化すべきという認識の下、日本とASEANが、お互いに何を期待し、何を提供できるかを議論した。
- 主な成果は以下の通りである。

①地域的な連携につながる産業アジェンダ共創の可能性を確認

- 多国間で共通の産業アジェンダを具体化する可能性が示された。
- 例えば、ツーリズムについては「量から質への転換」を共通のキーワードに、飲食・宿泊などのサービス品質・衛生のレーティング・システムや、一か国に閉じない、地域周遊的な観光商品の共創について提案があった。
- 食品産業分野では、気候変動への適応力強化や高付加価値化、デジタル・テクノロジーを活用したバリューチェーンの可視化や品質管理の高度化に係る協力余地が示された。
- 海運・物流分野は、貿易・投資、各国産業基盤のレジリエンス強化、地政学リスクへの対応の観点から、その重要性が確認された。造船・人材・補修など、各国の強みを生かした地域分業型の海運・物流エコシステムの構築というビジョンも共有された。

②各国ニーズを踏まえた人材還流プラットフォームへの期待の共有

- 人材に関わる連携については、足元の労働力不足への対応や、ASEAN から日本への一方向的な人材の送り出しに留まらない、中長期的な相互利益を見据えた人材還流への期待が共有された。
- 具体的には、日本での留学・就労経験を通じて、特定の産業技能を形成した人材を ASEAN の母国に還流し、自国の産業高度化につなげるような、循環型モデルについて話し合った。
- ASEANと日本、双方の人材ニーズを踏まえて、中等教育段階からの交流、語学教育、人材の送り出し・受け入れに係る制度是正など、幅広い取り組みを産学官一体で進める必要があるという結論に達した。

③ASEANにおける日本の存在感と役割期待

- 日本は投資規模や展開スピードの面で相対的に劣後するが、ASEANでの人材育成への投資、層の厚い製造業バリューチェーンという独自の資産があることを改めて確認した。
- 特に、大国間関係による不確実性が高まる中、日本が地域に安定をもたらす、信頼できる柱として、影響力を発揮することへの期待が示された。
- 今後は、成長著しいASEANの内需の開拓や産業高度化に伴走する形で、伴い、従来とは異なる分野でより深いローカライゼーションを進めることが期待されている。

(2)セッションの概要

①開会式

- 開会にあたって、今井 誠司 経済同友会アジア委員会委員長(みずほフィナンシャルグループ 取締役会長)は、AJBMからAJ-NEXTへの移行によって、ASEANと日本のビジネスリーダーが、具体的かつ目に見える成果を生み出すことを目指したいと述べ、会議の狙いを説明した。
- 来賓の宮本新吾 外務省 アジア太平洋局 南部アジア部長は、2025年10月の日・ASEAN首脳会議に触れ、高市政権がASEANを重視し、緊密な意思疎通を図っていることを紹介した。そして、「自由で開かれたインド太平洋(FOIP)」構想や、アジア・ゼロエミッション共同体(AZEC)をはじめとするさまざまな枠組みを活かし、経済、エネルギー、安全保障、人材育成等の分野で協力を一層推進する方針を示した。
- 続いて、渡辺哲也 東アジア・アセアン経済研究センター(ERIA)事務総長は、国際環境の不確実性が高まる中で、理念やスローガンではなく、実務的かつ戦略的な協力が重要と指摘した。あわせて、ASEAN各国が、産業高度化、デジタル経済の推進、サプライチェーン再編に取り組んでいることを紹介し、AIを含む先端技術の責任ある活用、人材育成、中間層の強化がASEAN地域の強靱性と持続的成長の鍵であるとの認識を示した。
- ASEANから参加の各団体を代表し、タイのKalin SARASIN氏、フィリピンのRichard Albert I. OSMOND氏(President and CEO, Science Park of the Philippines, Inc.)、インドネシアのArsjad RASJID氏(Founder and Chairman, Sriwijaya Capital)は、行動・成果志向の経営者対話の枠組みへの移行への賛同と、日本との連携に対する期待を表明した。

②セッション1:

トーンセッティング — 日・ASEAN成長へのビジョンと課題

- 本セッションでは、寺田 貴 同志社大学法学部教授がモデレーターを務め、今村 卓 アジア委員会副委員長(丸紅 執行役員)が話題提供を行った。

- 議論の出発点として、世界経済が「予測不能・不確実・断片化」の局面に入っていることが確認された。
- 今村氏は、米国の貿易赤字に支えられた自由貿易体制がもはや持続可能ではないこと、米国が自ら主導してきた国際秩序を「国益にならない」と否定・解体しつつある状況や、それが国際的な貿易・投資制度を揺るがす構造的リスクとなっていると現状を分析した。そして、この変化を受けて、ASEANと日本は、主に米国への輸出に依存する成長モデルから脱却し、地域的な産業エコシステムを基盤とする成長モデルへの転換が必要という仮説が示された。
- 今村氏は、同時に、ASEANの域内貿易依存度が10年前から20%程で推移していることを指摘。ASEANがより一体的な市場として機能するよう、制度面でのハーモナイゼーションや非関税障壁の引き下げが必要であること、日本がその後押し役を果たしうることを説明した。
- また、RCEPやCPTPPのような多国間経済枠組みは、「脱米国」や特定国の排除を目指すのではなく、多極化時代のルール形成と予見可能性を確保する安全装置として位置付けられること、米国を迂回する形で「逆説的グローバリゼーション」が進む可能性があること等、将来展望も共有された。
- こうした国際環境にあって、日本はASEANにとって、決して威圧的な手段を用いることなく、ASEANの内需開拓と産業高度化を支える「信頼できる地域の柱」であるべきだと総括した。
- この仮説を受けて、全体討議において、ASEAN側からは、中国が投資のスピードや規模、ASEAN各国の国家戦略と一体となった案件形成に強みを発揮するのに対し、日本には技術力や現地に根差した製造ネットワーク、長年の関係を通じて培われた信頼や定着力という強みがある、との指摘があった。そして、それらの強みを生かすため、今後、日本がASEANにおいて関与を深める分野や優先順位を明示する必要があるとの認識が共有された。
- 全体を通じて、日本はASEANへの関与において、日本ならではの「価値」と「意味」で存在感を発揮し、自らを差別化すべきこと、特に、ASEANを巨大な需要市場ととらえ直し、人々の生活の質向上や新たな内需拡大に寄与するようなビジネス展開を加速することが重要との認識が共有された。

③セッション2:アジェンダセッティング

「ASEAN各国の優先課題、挑戦と連携への期待」

- 本セッションでは、渡部 一文 アジア委員会委員長(ロッテホールディングス取締役)がモデレーターを務め、タイ、インドネシア、フィリピンから、食品産業、ツーリズム、海運・物流という各国が成長ドライバーとして重視する分野について話題提供が行われた。
- 個々の産業セクターの発展に向けた課題と日本への期待が共有された他、セクター横断的な課題として、持続可能性、量から質への転換、人材育成、中小企業や地方の包摂等の 이슈への関心、危機感が共有された。

<食品産業>

- 食料安全保障の重要性が高まる中、ASEAN の供給力と日本の需要との関係に相互補完を見出し、ASEAN の生産力やバリューチェーンの強化を図ることが共通の利益であるとの認識が共有された。
- ASEAN からの期待は、農水産品・食品の貿易の拡大にはとどまらない。日本の技術力、各種標準・制度を活かし、サプライチェーン全体を俯瞰した共創と ASEAN の産業高度化への貢献が期待されている。具体的には、食品安全・品質管理、サプライチェーンのトレーサビリティの高度化、コールドチェーンやスマート物流等が挙げられた。
- タイは、高い生産・輸出競争力を誇り、「世界のキッチン」としての存在感を発揮している。ここからさらに「食の未来」をリードするような新分野の開拓に意欲を示しており、健康・機能的食品や植物性タンパク、ペットフードなど、将来需要への対応と高付加価値化に向け、日本との連携を提案した。
- 一方、フィリピンにおいて、食品産業は農村・地方の生活基盤と位置付けられており、旺盛な生産力に比して担い手の多くが貧困状態にあること、自然災害の頻発とが課題である。このため、生産面での生産性向上や、気候被害に強い製品の開発・普及、コールドチェーンを含む物流の整備を通じて、産業の近代化と包摂的な発展を目指したい、との方向性が示された。

<ツーリズム>

- ツーリズムは、比較的速やかに富の分配を進められる手段であり、地方や若者等への波及効果が高いことから、多くの国が重点的に産業振興を図っている。それに伴うオーバーツーリズムや、人手不足、地域への富の還元といった課題も各国に共通している。
- こうした中において、タイは観光先進国として「量から質へ」の転換を図っている。多くの観光客が訪れるが地元で経済的恩恵をもたらさない「ゼロドルツアー」でもなく、やみくもな富裕層の呼び込みでもなく、土地の特性・価値を理解・尊重し、持続的なつながりを保つ良質なリピーター層を育むという方針が示された。
- また、観光の「質」の向上に寄与する具体策としては、食事・宿泊やさまざまな体験の品質、衛生状態を可視化するレーティング制度²や、デジタルツールを活用した情報発信の強化について、地域共通の「仕組み化」について、各国参加者から提案があった。
- また、各国が首都圏や主要都市以外の隠れた名所(hidden gems)の発掘と観光地としてのブランディング、地域活性化を重視する中、一か国に閉じない、複数国にまたがる地域的な観光商品の創出を目指す、という提案も行われた。

<海運・物流>

² Zagat Survey やミシュランなど、一定の評価基準に基づき第三者が品質や体験価値を可視化・序列化するレーティング制度。

- 日本と ASEAN にとって、物流、特に海運は食料・エネルギー安全保障や幅広い産業、経済活動の重要基盤である。インドネシアは、自国の地理的な優位性と豊富な若年人口を背景に、地域における海運・物流をリードする意欲を示した。そうした中で、日本の品質の高さを評価する一方、持続的な供給能力や海外展開の遅れを課題として指摘した。
- そして、造船・海運分野での中国の圧倒的優位への対応として、日本、インドネシアをはじめとする各国が、立地、製造技術、デジタル化、人材等の強みを組み合わせ、地域内分業を通じて、高度な海運・物流エコシステムを構築するというビジョンが示された。
- その際、造船そのものに加え、船舶の修繕・メンテナンス拠点(MRO)の整備や、港湾・物流のデジタル化、さらには陸上物流と港湾との接続性など、幅広い分野を包括的に組み込むことの重要性も指摘された。

④セッション3 アジェンダセッティング

- 本セッションでは、Lailani L. Alcantara 立命館アジア太平洋大学国際経営学部教授がモデレーターを務め、地域内での人材還流のあり方と、日・ASEAN それぞれの人材に関する課題・ニーズについて議論した。
- Alcantara 教授は、自身の教え子の例を挙げ、個人が複数の国、複数の企業を経験しながらキャリア形成していく時代にあって、「越境型人材」という実態と各国の諸制度との間に齟齬が広がっているのではないかと問いを投げかけた。
- これを受けて、フィリピン、インドネシアからは、若年人口の増加と国内の雇用創出不足を背景に、海外での留学・就労を通じた産業技能の形成、外貨獲得を国家戦略として推進している例が紹介された。特にフィリピンにおいては、日本へのエセンシャル・ワーカーの送り出しと合わせ、フィリピンに進出する日系企業の多様な「現場」を、現地人材が支えている実態が紹介された。
- 国際的な人材獲得競争を背景に、ASEAN 人材の「行先」は欧州、中近東等にも及び、多様化しているものの、文化的・地理的に近い日本への期待は依然として保たれている。
- 一方、日本側には海外人材の受け入れ・活用のニーズがあり、そのための制度整備も一定程度進んでいるものの、ASEAN 側からは、依然として制度的・文化的障壁が高いとの指摘があいついだ。
- ある ASEAN 参加者からは、日本で実務経験を積んだ看護人材の多くが、試験制度や手続き上の問題で短期で帰国を余儀なくされる現状について、「日本は、構造的に、自らの投資を回収できていない状況を作っている」という厳しい指摘もあった。
- また、ASEAN の国々は、自国人材が日本での一定期間の就労を経て、より高度な産業知識や技能を獲得し、それを母国に「持って帰る」ことで、国内産業の高度化、産業変革につなげたいという中長期的な展望を描いている。足元の人手不足や需給ギャップへの対策にとどまらず、地域全体で産業高度化と

良質な雇用創出を加速するトリガーとして、循環型の人材エコシステムを設計することが必要と議論された。

- こうした提案を受け、日本側からは「人材の送り出し・受け入れ」というチャンネルに閉じない、さまざまな人材還流・活用の方法が提案された。例えば、ASEAN のさまざまな国の強みを精査し、それぞれにマーケティング、製品開発、顧客開拓、財務等の機能別ハブを設け、現地人材を採用・活用する組織設計の事例が紹介された。このような国境にとらわれない越境型の人材活用や、多国籍チームによる協業を“enabler”として AI やデジタル・テクノロジーを活用する企業事例も共有された。

⑤閉会式

- 閉会式においては、ASEAN 各国代表より総括があり、その中でタイの Kalin SARASIN 氏は、「日本側は、ASEAN から見た自らの魅力をどのように高めていくのか、ASEAN 側には、日本との協働から何を学びたいのか、それぞれ共有していくことが必要」と問いを投げかけ、今回の議論を具体的な行動につなげていくことが重要と強調した。
- それを受けて、今井アジア委員会委員長は、AJ-NEXT という枠組みで、中長期的かつ継続的に展開していく主要なテーマを特定するため、各国代表とフォローアップ会議を開催し、具体的な展開方針を定める方針を確認した。

4. AJ-NEXT 2026 に向けて

- AJ-NEXT 2025 終了後、2026 年1月に、日本・ASEAN 各国代表者は、会議の成果の振り返りと、以降の活動方針について討議を行った。
- 今回会議の意義は、食品産業・食料安全保障、ツーリズム、物流・ロジスティクスなど具体的な産業セクターを取り上げることで、メンバー国の関心領域と課題が具体性を持って洗い出されたことだと確認。そのうえで、次のステップとして、これらの領域における日・ASEAN の協業プランや政策提言など、具体的成果創出に向けて複数年(3~5年)にわたるアクションプランを策定することに合意した。
- また、その過程で、AJ-NEXT をビジネス・プラットフォームとしてさらに充実させるため、新たなステークホルダーの巻き込みを進めることを決定した。具体的には、今後、深掘りを進める各セクターのビジネスリーダー・実務者やアカデミア、次代を担う若いビジネスリーダーや起業家との連携、ASEAN 側参加国の拡大に、各国代表者が中心となって取り組む。
- 2026 年春を目途、次回以降の会議開催・活動方針を具体化する予定である。

以上

5. 会議資料

- (1) AJ-NEXT 実施報告概要資料
- (2) 当日プログラム
- (3) 参加者リスト

6. 会議の様子



来賓挨拶 宮本 新吾氏



来賓挨拶 渡辺 哲也氏



タイ代表 Kalin SARASIN 氏



フィリピン代表 Albert I. OSMOND 氏



インドネシア代表 Arsjad RASJID 氏



会議全景

日・ASEAN経営者対話 “AJ-NEXT 2025” 実施報告

2025年12月22日
経済同友会 事務局

日・ASEAN交流の経緯と現状

- ◆ 経済同友会は、1974年に「日・ASEAN経営者会議(AJBM)」を立ち上げ、ASEANのカウンターパートと、年次会合を継続してきた。
- ◆ AJBMは、ビジネスリーダーの率直な議論の場を提供する交流プラットフォームとして長年機能してきた。その一方で、日・ASEANを取り巻くダイナミクスの変化の中で、会議の活性化が数年来の課題となっていた。
- ◆ 2024年、AJBM 第50回の節目にあたり、新しい対話枠組みへの刷新・移行の必要性について、ASEAN関係国と意見交換し、以下の方向性を確認。
- ◆ 2025年は、「より実践的・成果志向のプラットフォーム」への変革を図るべく、各国代表者による集中討議を行った。

新たな交流・対話の方向性

ビジョン	共に成長を目指し、実現するためのパートナーシップ
メンバーシップ	各国ビジネス・経済団体の主要メンバーによる参加
成果	相互の学びとパートナーシップを通じ、産業変革を促進する成果を創出
Focus	持続的、包摂的、レジリエントな成長のための産業・人材開発
継続性	メンバーの優先順位に応じ、中期的な議論・アクション計画を策定

日・ASEAN経営者対話 “AJ-NEXT”

新たな経営者交流・対話の枠組み構築に向けて、ASEANの経済団体幹部と、今後の交流・対話のあり方、共通の関心課題を特定するため、アジェンダセッティング会議を開催。

新たな対話枠組みを、“AJ-NEXT”（ASEAN-Japan Network for Engagement and Transformation）と命名。

日・ASEAN経営者対話に向けたアジェンダセッティング “AJ-NEXT”	
日程	2025年12月5日(金) 終日
会場	東京 ホテルニューオータニ ザ・メイン アーケード階「おり鶴」
主旨	<ul style="list-style-type: none">● 日・ASEAN経営者交流・対話の枠組みづくりに向け、民間セクターを中心とする互恵的な協力に対する具体的な期待・問題意識について意見交換。2026年以降の協業方針を確認する。● 議論のトピックは以下の通り。「各国およびASEANの産業構造転換に向けた相互支援」が鍵。<ul style="list-style-type: none">➢ 米中対立、世界経済の多極化等、日・ASEANを取り巻く環境変化をどうとらえ、どう対応するか➢ 国際環境の変化に対応し、自立的・持続的成長を目指すうえで、各国が重視する課題・セクターは➢ 地域的な共通課題、特に「人材」に関わる二国間・多国間協力のあり方は● 今回会議の議論に基づき、2026年以降、3～5年間にわたる一貫性ある活動計画と成果目標を特定する。
出席者	<ul style="list-style-type: none">● ASEAN経済団体幹部（AJBMカウンターパートのうち、組織・団体基盤を持つ先に限り招待）<ul style="list-style-type: none">➢ タイ商工会議所(TCC)➢ インドネシアビジネス協議会(IBC)➢ 比日経済協力委員会(PHILJEC)● 経済同友会 アジア委員会正副委員長 等

※実質的な討議のため、各団体代表者を中心に全体50名前後を想定

“AJ-NEXT” 議論の構成

日・ASEAN のパートナーシップの意義を確認するため、国際情勢に関する現状認識を共有。そのうえで、「ASEAN各国の多様性」に基づく各国固有の課題と、「ASEANの一体性」に基づく地域的な共通課題、それぞれについて議論を行った。

ナラティブ (マクロ課題)

- ◆ 国際経済秩序の変化を受け、日本とASEANは経済成長モデルの刷新が必要
→ 米国・中国への過度な依存に対する危機感
- ◆ 輸出主導型から需要主導型への転換、経済パートナーの多様化により、自立性と「地域的な安全装置」を獲得することが課題

各国課題： 成長ドライバー

- ◆ ASEAN各国が、持続的成長の牽引役として注力する産業セクターは
→ 食品産業、ツーリズム、海運・物流
- ◆ それぞれの産業の発展に向けた課題、日本や他のASEAN諸国との連携に対する期待は何か

共通課題： 人材活用・還流

- ◆ 「人材」をめぐる日本とASEAN各国のニーズ、共通課題は
お互いの中にどのような相互補完性が成り立つか
- ◆ 地域全体で人材の育成・活用・還流を促進する方法・課題は何か

セッションの概要 1. トーンセッティングセッション

「米中対立、世界経済の多極化等、日・ASEANを取り巻く環境変化をどうとらえ、どう対応するか」

仮説・問題提起 ～ 国際秩序の変化を受けて、日・ASEANが目指すべき方向は？

- ◆ 米国の政策変更が国際的な経済秩序を揺るがし、各国にとって構造的リスクとなっている
- ◆ ASEAN・日本は、輸出主導の成長モデルから、国内・域内需要を重視する成長モデルへの転換が必要
- ◆ RCEP・CPTPPなどの多国間枠組みが多極化時代における地域の安全装置になるのではないか

意見・提案 ～ それぞれから見た日・ASEANの現状、課題

- ◆ 政府間関係、地政学リスクが経済・ビジネスを損なうことは望まず、「友人」の輪を広げるべき。
- ◆ ASEANは日本を信頼できるパートナーと評価。信頼や現地への浸透という資産は依然として強み。
- ◆ 日本の存在感の相対的な低下は明確な事実。投資規模やスピード感において中国が圧倒。
- ◆ 総体としてASEANは人口拡大局面。「需要市場」としてのASEANに注目し、戦略的な投資を。

結論 ～ 日・ASEANパートナーシップの意義と方向性

- ◆ 「需要市場」としてのASEANへの着目、選択と集中による日本の対ASEAN関与の再設計
 - 「規模」の中国に対し、問われるのは日本の投資ならではの「意味」と「価値」
 - 成長から成熟へ、QOL向上／半導体エコシステム／脱・低炭素／防災・インフラなどへの期待
- ◆ ASEANの域内統合を後押しする触媒としての日本
 - ASEANが「一つの市場」を目指し、成長機会の拡大とレジリエンス強化を進めることを後押し
 - 域内貿易率を一つの指標に、非関税障壁の除去、制度の調和、コネクティビティ向上を支援

セッションの概要 2. アジェンダセッティング(国別・セクター別課題)

「国際環境の変化に対応し、自立的・持続的成長を目指すうえで、各国が重視する課題・セクターは」



Food Industry

タイ

フィリピン

現状と課題

- ◆ 「世界のキッチン」として高い輸出競争力を維持、成長の柱と位置づけ
- ◆ 将来を見越し、高付加価値需要の開拓(健康・機能性、ペットフード)、持続可能性への対応(植物性タンパク)、産業高度化が課題

- ◆ 地域・農村社会の生活基盤そのもの
国民経済や雇用、社会の安定を担う産業
- ◆ 気候変動に伴う自然災害による被害の克服、農村の貧困構造の解消によって、包摂的な成長を目指すことが課題

期待と要望

- ◆ R&Dパートナーとしての日本
 - ・ 農水産業、食品産業のスマート化(DX)、生産性向上
 - ・ 食品安全・品質・トレーサビリティの高度化など、「日本基準」のASEANでの実装
 - ・ コールドチェーン・スマート物流など、ロジスティクスの高度化・可視化
 - ・ 耐暑・耐病性作物(Resilient Crops)、陸上養殖等、気候変動対応型技術の共同開発・実証
- ◆ ASEAN→日本 市場アクセスの改善
 - ・ フィリピン産バナナなど、農産品に対する関税

セッションの概要 2. アジェンダセッティング(国別・セクター別課題)

「国際環境の変化に対応し、自立的・持続的成長を目指すうえで、各国が重視する課題・セクターは」



Tourism

タイ

現状と課題

- ◆ 地方・若者・困窮層に波及効果が大きく、富の配分を担う産業
- ◆ 量(観光客数)から質への転換、持続可能性や包摂性向上が課題

期待と要望

- ◆ 課題を共有するパートナーとしての日本
 - ・ オーバーツーリズム、人手不足、地方創生など産業の持続性に関わる課題を共有
 - ・ 産業の高付加価値や地方創生の好事例、ノウハウ共有
- ◆ 地域的なイニシアティブへの期待
 - ・ デジタルツールを通じた情報発信、潜在的なツーリストへのアプローチ
 - 言語の壁の克服、SNS
 - ・ 衛生、品質に係るレーティング、情報開示の開発(ASEAN版Zagat)

Maritime Logistics

インドネシア

- ◆ 物流の強靱化は、食料・エネルギー安全保障、産業を支える基幹的な基盤
- ◆ 地理・人材に係る自国の優位性を活かし、地域のハブとして存在感を高める

- ◆ 「日本品質」に対する高い信頼
- ◆ 海運・港湾オペレーションのDX・GX
- ◆ 日本+ASEANによる地域分業型「海運」エコシステムの構築
 - 造船、船舶メンテナンス、港湾オペレーション、人材育成・確保等、各国の強みを生かし、面的なエコシステムに発展



セッションの概要 3. アジェンダセッティング(地域共通課題)

「地域的な共通課題、特に「人材」に関わる二国間・多国間協力のあり方」

Talent Circulation			
	インドネシア	フィリピン	日本
現状	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 豊富な若年人口に比して、国内雇用機会は限定的 ◆ 雇用吸収、技能形成、外貨収入(海外送金)のため海外就労促進を国家戦略として推進 ◆ 低技能人材から技能人材へ、海外に送り出す人材のプロフィールを多様化することで、国内の産業人材育成を図る 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自国人材の海外就労の実績と制度基盤あり ◆ 日本の資本とフィリピンの人材の相互補完性が高く、オンショア・オフショア双方での活用実績が豊富(医療介護、サービス、製造、デジタル等) 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 企業のアジア展開において、人材など各国の強みを結ぶ機能別ハブでの組織設計が有効 ◆ AI活用により、労働不足対応、言語障壁引き下げによる人材還流の促進、ワークスタイル変化等の効果を期待。
課題	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 非英語国である日本等への人材送り出しへの期待大 ◆ 対象となるセクター・技能について受け入れ国と調整、言語+技能両面での教育訓練を 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ オンショア・オフショアを組み合わせ、長期的・循環型の人材育成において連携を ◆ 医療・介護等、試験不合格による「投資不回収」という問題 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 人材獲得競争における日本の魅力、競争力 ◆ ASEANの人材・産業育成ニーズの適確な把握と対応(ASEAN人材への投資)
	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 「越境×越業」を含む、多様な人の動きの実態にそぐわない諸制度 ◆ 日本側の課題として、手続きの煩雑さ／受入期間の制約／試験制度／組織風土・文化 		

議論の成果と今後の検討・共創課題

「ASEAN各国の個別ニーズ・課題に焦点を当てることで、より具体的な期待・連携可能性を洗い出す」という当初の狙いを達成。議論から具体的なプロジェクトの「種」は以下の通り。
以降の“AJ-NEXT”プロセスで、どのような時間軸／順番で取り上げていくか、フォローアップを予定。

Food Industry

地域 共通

- ◆ 食品安全・品質・トレーサビリティに係る **デジタル基盤の共同開発・実証**
(生産～加工～物流までの一貫可視化、認証・規格対応)
- ◆ 地域内の連結性向上、特にコールドチェーン・スマート物流の充実に向けた **技術実証・標準化モデルの構築**
- ◆ 気候変動を前提とした **レジリエントな食料生産技術の共同開発・実証**
(耐暑・耐病性作物、陸上養殖等)
- ◆ 事業者(中小零細)の育成、キャパシティビルディング

タイ

<高付加価値化に向けた連携>

- 健康・機能性・植物性タンパク等、将来価値に向けた研究開発、**試験生産**
- 中小食品事業者を含む **高度化・人材育成プログラム**

フィリピン

<包摂性向上に向けた連携>

- 農業の近代化・機械化・DXを組み合わせさせた **生産性向上モデルの実装**
- “Farm-to-Market”の **食料バリューチェーン全体の強靱化**
- 小規模農家・若者を対象とした **包摂的成長モデルの開発**

議論の成果と今後の検討・共創課題

Tourism

地域
共通

<アジアのツーリズムの「量から質」への転換を実現>

- 首都圏・主要観光地以外の地方観光資源の開発・発信と観光DX
(情報発信、多言語対応、SNS活用、アクセス・体験内容の可視化)
- 観光事業者(宿泊・飲食・体験サービス)向けのサービス品質向上・DX対応支援
- 観光人材の育成・循環を目的とした研修・交流・スキル標準化プログラム
- 観光・飲食・体験サービスに関わる品質を可視化する地域的な評価・レーティングシステムの設計
(食: Zagat、Michelin、衛生: HACCP、自治体による基準・認証等の共有・ローカライズ)
- 上記評価制度と連動した高付加価値・地方分散型観光商品の造成
(再訪・長期滞在・高単価客層を意識した商品設計)

Maritime Logistics

地域
共通

<地域内分業とDXによる海運・物流エコシステムの構築>

- インドネシア(立地・人材・産業基盤)や日本(技術力・品質)をハブに、各国の強みを生かした地域的な海運・物流エコシステムの構築
- 港湾オペレーション、電子船荷証券、航路最適化等を含む港湾・物流DXの実証・横展開
- インドネシアを軸とした船舶修繕・メンテナンス(MRO)拠点の整備・機能高度化
- 品質・安全・技能に関する 共通標準および人材育成スキームの設計

議論の成果と今後の検討・共創課題

Talent Circulation

地域
共通

<日本の制度的課題の特定・克服>

- 海外人材受け入れに係る手続きの煩雑さ、滞在期間の制約、試験制度(日本語)の壁

<人材育成・獲得ニーズと育成システム>

- ASEANの人材育成ニーズ(技能、専門知、ホスピタリティ、生産技術)、日本の人材獲得ニーズに即した、「還流」領域の特定
- 送り出し国－受入国による育成プログラムの共同開発、育成拠点拡充(言語+技能)
- 地域的なAI活用に向けた人材育成

<早期投資・育成>

- 中高生段階からのアプローチ、日本語・日本理解の促進

インドネシア

<産業人材育成に向けた連携>

- 技能習得を視野に入れた産業人材の日本への送り出し(両国の特定セクター、企業間のマッチング)

フィリピン

<人材活用促進・定着化>

- 自国での教育 → 日本での就業・技能習得 → 帰国・高付加価値産業の発展…という循環型の人材活用エコシステムの設計
- 医療介護、自動車整備等、日本のvacancyに合わせた人材育成・活用
- 試験制度による定着疎外(不合格→帰国)

タイ

<新産業への対応>

- エンジニアリング、サイエンスに基づく産業技能の普及、底上げにおいて、日本に期待

全体を通じて抽出された共通課題の「軸」 ～複数国を横断するPotential Project～

1

気候変動・災害を前提としたレジリエンス

2

人材不足・技能ギャップへの構造的対応

3

デジタル化による可視化・効率化・付加価値創出

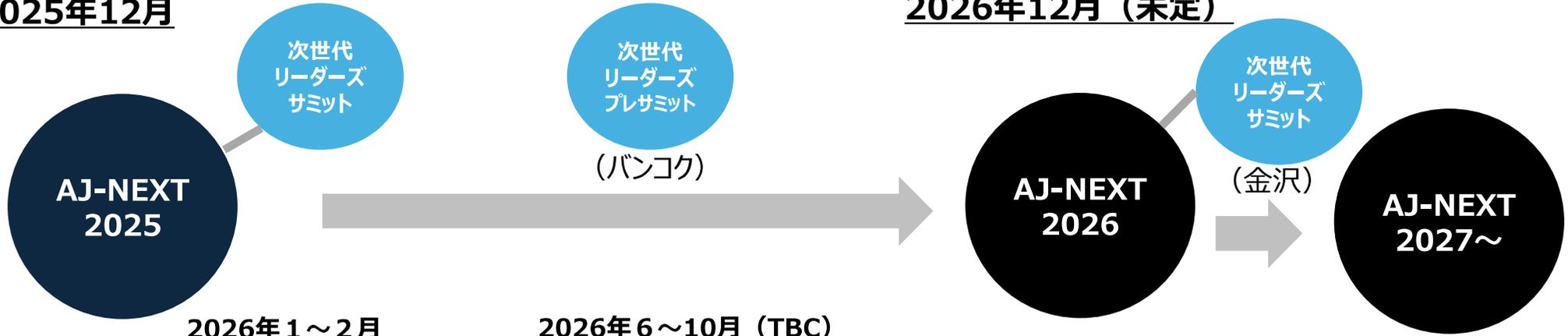


国別の Possible Project と、複数国を横断するPotential Project を組み合わせることで、民間経済団体として数年スパンで関与し続けられる、実行可能な協力テーマ群として整理

AJ-NEXTに係る今後のプロセス(イメージ)

2025年12月

2026年12月 (未定)



2026年1~2月

各国代表者会議

- ◆ AJ-NEXT 2025の振り返り
- ◆ 「共創課題」の検討 (何を/どの時間軸で/何をゴールに)
- ◆ 今後3~5年の活動計画 (案)

2026年6~10月 (TBC)

「共創課題」に係る検討・アクション

プロジェクト①
プロジェクト②
プロジェクト③

単年区切りの企画ではなく、**3~5年の複数年に渡る継続的なプロジェクト**として発展させていく予定。

プロジェクト①
プロジェクト②
プロジェクト③

日・ASEAN 新メンバー巻き込み



AJ-NEXT 2025 / 日・ASEAN 経営者変革ネットワーク

2025年12月4日（木）・5日（金） / 東京

多極化と不確実性の中で、レジリエントで持続可能な成長を追求する

2025年12月4日（木）

コンGRESSスクエア日本橋

17:30-19:30 次世代ビジネスリーダーズとの夕食懇談会

2025年12月5日（金）

ホテルニューオータニ アーケード階 「おり鶴 舞」

9:15-10:00		開会	
歓迎挨拶	9:15-9:20	今井 誠司	みずほフィナンシャルグループ 取締役会長
来賓挨拶	9:20-9:30	宮本 新吾	外務省 アジア太平洋局南部アジア部長
来賓挨拶	9:30-9:40	渡辺 哲也 *	東アジア・アセアン経済研究センター 事務総長
開会挨拶	9:40-10:00	ASEAN各国代表者	
		Mr. Kalin SARASIN	Honorary Chairman, The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand
		Mr. Richard Albert I. OSMOND	President and CEO, Science Park of the Philippines, Inc.
		Mr. Arsjad RASJID *	Chair of the Board of Trustees at IBC and Founder and Chairman of Sriwijaya Capital

*=オンライン

10:00-11:30		第1セッション トーンセッティング 日・ASEAN 成長へのビジョンと課題	
国際環境の多極化・不確実性の中で、日・ASEANが目指す成長の姿と課題について認識を共有する。 米中対立とグローバルな貿易・投資環境、経済秩序の変化に対し、日本とASEANがレジリエントで持続可能な成長を追求するために必要なこと、共通の方向性について意見交換を行う。地政学リスク、AI/デジタル経済への移行といった共通課題への対応策、具体的には、米中依存の軽減、それぞれの国内における成長・投資機会の開拓、「Intra-ASEAN+Japan」という地域的な連携等の方向性や課題をめぐり、各国のスタンスや優先課題について語り合う。			
導入	10:00-10:10	寺田 貴	同志社大学 法学部教授
	10:10-10:25	今村 卓	丸紅 執行役員 「多極化する国際環境への対応：成長モデルの転換」
自由討議	10:25-11:30	モデレーション：寺田教授	

ホテルニューオータニ アーケード階 「おり鶴 逢」

11:30-13:00		ネットワーキングランチ	
着席buffet（食事終了後、集合写真撮影）			

13:00-15:00		第2セッション アジェンダセッティング① ASEAN各国の優先課題、挑戦と連携への期待	
各国が新たな成長ドライバーとして注力する産業・セクターについて、①目指す姿と現状、②推進・加速のため地域的な連携を期待すること、③政策・制度面での課題を紹介。特定国の課題に対し、日本および他ASEAN国が課題克服につながるようなアイデア、事例など知見を提供する。			
導入	13:00-13:05	渡部 一文	ロッテホールディングス 取締役

課題共有	13:05-13:25	タイ Dr. Poj ARAMWATTANANONT Mr. Kalin SARASIN	Food Industry / Tourism President & CEO, SeaValue Public Company Ltd Honorary Chairman, The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand (TCC&BoT)
	13:25-13:35	インドネシア Mr. Bani MULIA	Reindustrializing Indonesia's Strategic Sectors (物流) President & CEO, Samudera Indonesia
	13:35-13:45	フィリピン Ms. Maria Aleli Maghirang	Food Industry Philippine Agriculture Attache in the Philippine Embassy in Tokyo, vice PHILJEC Chairman
自由討議	13:45-14:30	モデレーション：渡部委員長（ASEAN各国課題の深掘り）	
	14:30-14:45	次世代ビジネスリーダー 「次世代ビジネスリーダーズサミットからの提案」	
自由討議②	14:45-15:00	モデレーション：渡部委員長	

コーヒーブレイク（舞の間 前室）

15:15-16:50 第3セッション アジェンダセッティング②
日・ASEAN 成長のための基盤共創

「レジリエントで持続可能な成長」に向け、日・ASEANが地域全体としてどのような「還流」や国境を越えたマッチングを図るべきか、アイデアを共有。特に「人材」に焦点を当て、さまざまなレイヤーのASEAN人材を地域的に育成・活用し、日・ASEAN間の双方向的な人材還流を活発化させることの意義、方策について議論を行う。

導入	15:15-15:25	ライラーニ・アルカンタラ	立命館アジア太平洋大学 国際経営学部教授
課題共有	15:25-16:10	日とASEANの人材面での相互補完性（エセンシャル・ワーカー、産業人材の還流） Mr. Sofyan DJALIL CEO, Indonesian Business Council Mr. Lionel Victor L. BELEN Executive Vice President, First Asia Venture Capital	
	16:10-16:40	日・ASEAN間の人材活用の実態と可能性 鱈川 宏樹 モンスターラボ 取締役社長 宮澤 弦 LINEヤフー 上級執行役員	
総括	16:40-16:50	ライラーニ・アルカンタラ	立命館アジア太平洋大学 国際経営学部教授

* = オンライン

17:00-17:30 総括・閉会式

総括	17:00-17:20	Mr. Sofyan DJALIL	CEO, Indonesian Business Council
		Mr. Richard Albert I. OSMOND	President and CEO, Science Park of the Philippines, Inc.
		Mr. Kalin SARASIN	Honorary Chairman, The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand
閉会挨拶	17:20-17:30	今井 誠司	みずほフィナンシャルグループ 取締役会長

ASEAN-Japan Network for Engagement and Transformation : Attendees List

5 December, 2025
Venue : Hotel New Otani

◆Indonesia (7Members)

Mr. Arsjad RASJID	Chair of the Board of Trustees Founder and Chairman *ONLINE	<i>Indonesian Business Council (IBC)</i> <i>Sriwijaya Capital</i>
Mr. Sofyan Djalil	CEO	<i>Indonesian Business Council (IBC)</i>
Mr. Noto Suoneto	VP for International Affairs and Operations	<i>Indonesian Business Council (IBC)</i>
Mrs. Diana Permana	Director Membership and Corporate Affairs	<i>Indonesian Business Council (IBC)</i>
Mr. Bani Mulia	President & CEO	<i>Samudera Indonesia</i>
Mr. Mario Siahaan	SVP Business Development	<i>Samudera Indonesia</i>
Ms. Amadea Claritta	CEO's Office	<i>Samudera Indonesia</i>
Mr. Eiji Matsumura	Director	<i>Samudera Japan</i>

◆Philippines(10 Members)

Mr. Richard Albert I. Osmond	President & CEO	<i>Science Park of the Philippines, Inc.</i>
Mr. Lionel Victor L. Belen	Executive Vice President	<i>First Asia Venture Capital, Inc.</i>
Ms. Carrie Bee Hao	Partner, Japan Desk	<i>Romulo & Buenaventura</i>
Atty. Maria Melva Valdez	Name Partner	<i>Bello Valdez and Esguerra</i>
Mr. Philip B. Sanvictores	Executive Chairman	<i>Netmarks Philippines, Inc.</i>
Mr. Ramon Maria M. Abaquin	Chairman	<i>Multiple Intelligence International School</i>
Mr. John Allan Vinta	President / CEO	<i>Micromatic Industries, Incorporated</i>
Mr. Vicente S. Socco	Executive Vice-President	<i>GT Capital Holdings, Inc.</i>
Ms. Maria Aleli Maghirang	Japan Agriculture Attache	<i>Embassy of the Republic of the Philippines in Tokyo</i>
Mrs. Glenda Ferma	Administrator	<i>The Philippines-Japan Economic Cooperation Committee, Inc.</i>

◆Thailand(18 Members)

Mr. Kalin Sarasin	Chairman	<i>Toyota Motor Thailand Co., Ltd</i>
Dr. Poj Aramwattananont	President & CEO	<i>Sea Value Group</i>
Mrs. Kobkarn Wattanavrangkul	Chairperson	<i>Toshiba Thailand Co., Ltd.</i>
Mr. Jiraphant Asvatanakul	CEO & Managing Director	<i>Thaivivat Insurance PCL</i>
Mr. Saroj Chayavivatkul	President	<i>Thai Beverage Can Ltd.</i>
Mr. Kasemsit Pathomsak	Executive Chairman	<i>Merchant Partners Securities PCL.</i>
Mr. Thanate Vorasaran	Managing Director	<i>Thai Gems Mart</i>
Mr. Sarawut Rachanakul	CEO	<i>JBP International Paint Co., Ltd.</i>
Dr. Thanong Bidaya	Honorary Chairman	<i>TTW Public Company Limited</i>
Mr. Supong Chayutsahakij	Executive Director	<i>Bangkok Expressway and Metro PCL.</i>
Mr. Apichart Lee-issaranukul	Executive Chairman	<i>THAI STANLEY ELECTRIC PCL.</i>
Mr. Keng Chayadhiroj	Executive Director	<i>Thai Sintokogio Co., Ltd.</i>
Mr. Asada Harinsuit	Director	<i>Harin Group, Nipatburi</i>
Dr. Chakrit Suwannachote	Deputy Chief Representative, Tokyo Representative Office	<i>KASIKORNBANK Public Company Limited</i>
Mr. Manabu Suzuki	Deputy Chief Representative, Tokyo Representative Office	<i>KASIKORNBANK Public Company Limited</i>
Dr. Titima Udom	Chairwoman	<i>Geekcon Valley Co., Ltd.</i>
Ms. Kanyawach Vorapipatana	Assistant to the Honorary Chairman	<i>The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand</i>
Ms. Salisa Simaraj	International Trade Promotion Executive	<i>The Thai Chamber of Commerce and Board of Trade of Thailand</i>

◆JAPAN(16Members)

Mr. Kanetsugu Mike	Chairman	<i>Mitsubishi UFJ Financial Group, Inc.</i>
	Vice Chairperson	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Junichiro Ikeda	Director, Chairman of the Board	<i>Mitsui O.S.K. Lines, Ltd.</i>
	Vice Chairperson	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Seiji Imai	Member of the Board of Directors, Chairman	<i>Mizuho Financial Group, Inc.</i>
	Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Kazufumi Watanabe	Director	<i>Lotte Holdings Co., Ltd.</i>
	Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Hiroki Inagawa	CEO	<i>Monstarlab Inc.</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Takashi Imamura	Executive Officer	<i>Marubeni Corporation</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Hiroyuki Umeda	Executive Officer	<i>Komatsu Ltd.</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Tatsuhiro Ogawa	Managing Director	<i>Corporate Directions, Inc.</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Ms. Yuki Shingu	Senior Vice President	<i>Future Corporation</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Ms. Kyoko Miyahara	Vice President	<i>Pfizer Japan Inc.</i>
	Vice Chair, Japan-Asia Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Masaharu Kamo	Senior Advisor	<i>McKinsey & Company, Inc.,Japan</i>
	Chair,Policy Coordination Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Naoaki Mashita	Group CEO & Founder	<i>V-cube, Inc</i>
	Chair,Regulatory Reform Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Gen Miyazawa	Executive Corporate Officer	<i>LINE Yahoo Corporation</i>
	Chair,Japan-South Korea Relations Committee	<i>Keizai Doyukai</i>
Mr. Takashi Terada	Professor of International Relations	<i>Doshisha University</i>
Ms. Lailani L. Alcantara	Pro Vice President, Professor	<i>Ritsumeikan Asia Pacific University</i>
Mr. Akihide Yoguchi	Senior Research Fellow	<i>JAL Innovation Lab</i>

◆Guest of Honor(2Members)

Mr. Tetsuya Watanabe	President *ONLINE	<i>The Economic Research Institute for ASEAN and East Asia (ERIA)</i>
Mr. Shingo Miyamoto	Director-General / Assistant Minister, Southeast and Southwest Asian Affairs Department	<i>Ministry of Foreign Affairs of Japan(MoFA)</i>

◆Interpreter

Ms. Kaoru Ikeda	Interpreter	<i>Simul International</i>
-----------------	-------------	----------------------------

◆Accompanying persons(4Members)

Mr. Yoshiki Osawa	Secretary-General,	<i>APU Secretariat</i>
Mr. Kenji Sekijima	Manager / Asia Business Unit Director	<i>CDI</i>
Mr. Takatoshi Sawayama	Manager / Asia Business Unit Manager	<i>CDI</i>
Mr. Kyoshiro Osada	Counsellor, Regional Policy Division, Asian and Oceanian Affairs Bureau	<i>Ministry of Foreign Affairs of Japan</i>

(TOTAL)