

第48回日本・ASEAN 経営者会議 報告書

日・ASEAN による
未来価値共創パートナーシップの実現に向けて

2023年1月30日

公益社団法人 経済同友会

目 次

| | |
|---------------------------------------|----|
| 第 48 回日本・ASEAN 経営者会議 議長総括(案)..... | 1 |
| 1. 第 48 回 AJBM 会議の概要..... | 2 |
| (1)日本・ASEAN 経営者会議とは..... | 2 |
| (2)第 48 回 AJBM の概要と問題意識..... | 2 |
| (3)議論の構成と会議の概要..... | 3 |
| 2. 議論の総括と「二つの 50 周年」に向けた示唆..... | 5 |
| (1) 二つの 50 周年と日・ASEAN 関係の転換期..... | 5 |
| (2)日・ASEAN による価値創造、連携の可能性..... | 6 |
| (3)次の 50 年に向けた日・ASEAN パートナーシップの姿..... | 8 |
| (4)課題と今後のアクション..... | 8 |
| 3. 議論のハイライト (パネルディスカッション議事要旨)..... | 10 |
| 4. 会議プログラム..... | 25 |

第 48 回日本・ASEAN 経営者会議 議長総括(案)

- ・ 2022 年 12 月、経済同友会と ASEAN 各国の企業経営者は、第 48 回日本・ASEAN 経営者会議を開催した。今回の会議の目的は、2023 年の日本・ASEAN 友好協力 50 周年、2024 年に開催予定の第 50 回日本・ASEAN 経営者会議という二つの節目に向けて、日本と ASEAN のパートナーシップを時代に即した形でアップデートし、一層強化することの必要性について認識を共有することである。
- ・ 会議では、グローバルな変化の潮流と、各国それぞれが抱える課題を踏まえ、日本と ASEAN のパートナーシップの意義や期待について意見が交わされた。
- ・ 米中対立に象徴される国際関係の緊張や、新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、グローバル・サプライチェーンをどのように回復・再構築するか。また、先端技術の社会実装に伴い、人々の生活や価値観に非連続的な変化が生じている中、産業や仕事、雇用の変化にどう対応していけばよいのか。
- ・ このような共通課題を背景に、技術革新に対応した産業構造の高度化、既存の産業や企業群のビジネスモデル変革と競争力強化、高齢化やエネルギー・トランジションを踏まえた新しい社会モデルづくり、社会変革を先導するスタートアップのグローバル展開支援、食料安全保障と一次産業の生産性向上につながるフード・バリューチェーンの最適化、日本の中小企業による ASEAN 投資の拡大——等、さまざまな分野で、日本と ASEAN との相互補完性を活かすパートナーシップの可能性が示された。
- ・ これらの分野での価値共創を推進し、イノベーションの震源地・成長センターとしてアジアの存在感を高めていくために、世界的な競争の中で、必要な人材の育成・獲得・活用が各国にとって最重要課題であることが確認された。
- ・ 日本と ASEAN がともに目指すものは、地域の人々の Well-being と生活の質の持続的な向上であり、個人の可能性を最大限引き出す多様な機会の創出である。それを実現するうえでの障害を取り除き、共に課題を解決することが、関係強化の目的に他ならない。
- ・ また、前例や既存の解のない課題に取り組む基盤は「人材」である。各国が、目指す経済社会像の実現を担う人材の獲得・育成に注力するとともに、地域全体で国境を超えた多層的な人の移動と還流を促進し、互いに学び合い、課題解決に向けた知恵、経験や処方箋を共有し合うための枠組みを整備することが不可欠である。
- ・ 日本と ASEAN は、多様でありながら、人々の自発性、自由な選択、挑戦を促し、人の力を活かして価値創造に取り組む共同体として、自らの発展と世界への貢献を目指すべきである。AJBM は、「二つの 50 周年」という節目の年に向けて、企業経営者が集うフォーラムとして、このような機運醸成と具体的なメカニズムの創出を目指し、さらに議論と交流を継続・加速していく。

以上

1. 第 48 回 AJBM 会議の概要

(1) 日本・ASEAN 経営者会議とは

～ 日本と ASEAN の共通課題をテーマに、50 年に及ぶ交流を継続

- ・ 日本・ASEAN 経営者会議(ASEAN-Japan Business Meeting: 以下、AJBM)は、1974 年に経済同友会の提唱によって設立された、日本と ASEAN の企業経営者による民間国際会議である
- ・ AJBM は、ASEAN における地域経済統合の側面的支援と、日本と ASEAN の民間交流の促進、特に経済関係の強化・深化を目的として、50 年近くにわたって継続して開催されてきた。
- ・ 日本からは経済同友会の会員、ASEAN からは 10 カ国それぞれの知日派・親日派の経済人有志が組織する国内委員会を中心に会議参加者を募り、ASEAN の都市で 2 回、日本で 1 回という3年サイクルで、各国が交代で主催を務め、毎年会議を開催してきた。
- ・ 当会議は、貿易・投資の拡大、アジアにおける地域経済連携の推進、サービス産業のビジネス連携、日本の地方企業や中小企業の ASEAN 進出など、折々の双方の関心やニーズ、政策の優先課題を踏まえたテーマを毎回設定し、議論と交流を行っている。
- ・ 前回(2022 年 3 月)、前々回(2021 年3月)は新型コロナウイルス感染症拡大の影響により完全オンライン開催となった。その間も、デジタル化・技術革新の進展と経済社会の変化、スタートアップの躍進といった新しい潮流に着目し、コロナ禍を乗り越えた先の日・ASEAN 連携について議論を継続してきた。

(2) 第 48 回 AJBM の概要と問題意識

～ これからの 50 年を展望したパートナーシップの模索を開始

- ・ 今回、第 48 回会議は 2022 年 12 月7日～9日の3日間にわたり、東京都内で開催された。3 年ぶりの日本開催、また3年ぶりに実会場を設けた対面・オンラインのハイブリッド方式での開催となり、全体で 150 名あまりの参加を得た。
- ・ 全体テーマは「日・ASEAN の未来価値共創に向けて～サステナブルな社会の構築と人づくり～(ASEAN-Japan cooperation to create future values together - Building a sustainable society and people)」である。
- ・ 会議の企画・テーマ設定にあたって、第一に 2022 年というタイミングの意味を考えた。日本と ASEAN は、2023 年に友好協力 50 周年を迎える。そして AJBM はその翌年、2024 年に第 50 回会議を開催する。この「二つの 50 周年」は、日本と ASEAN の関係を総括し、発展させるうえで重要な節目であり、日本政府においても、外務省・経済産業省がそれぞれ、パートナーシップの再

定義に向けた検討を進めている。¹ 経済同友会は、この節目の年に向けて、日・ASEAN 関係を一層強化するための機運醸成と、具体的な成果創出を図るためのキックオフとして、今回 AJBM を位置付けることとした。

- ・ 第二に、この先の 50 年を展望した際の日本と ASEAN のパートナーシップに求められること、期待されることは何かを考えた。アジアは世界経済の成長の牽引役であり、中でも ASEAN は多様性と一体性を備えた共同体として存在感を高めている。その一方で、日本と ASEAN が持続的な成長を目指すには、経済社会の大変革への適応が不可欠となる。例えば、技術革新、中でもデジタル技術の社会実装への対応、世界的な気候変動への対応、そしてコロナ禍や地政学的な緊張のような不確実性への対応などの課題をどう乗り越えるのか。これらの課題解決に向けて、日本と ASEAN ならではの価値をどうやって創り出すか。このような問題意識に基づいて、日本と ASEAN による「未来価値共創」に着目した議論を行うこととした。
- ・ 第三に、今回会議の議題が、今まさに起こりつつある変化や、既存の解や前例のない課題であることから、予め準備されたプレゼンテーションや講演ではなく、パネルディスカッション形式で議論をすることとした。日本と ASEAN 各国の登壇者が、それぞれの国の現状や経営者としての悩みなど、「生の声」を持ち寄り、日本と ASEAN の現在地、現実について理解しあうことを、今回会議の一つの目的とした。

(3) 議論の構成と会議の概要

～ 今後 10 年を展望した経済社会の変化と人材をめぐる諸課題

- ・ 3日間に及ぶ会議日程のうち、2 日目の 12 月 8 日に二つのパネルディスカッションを設けた。
- ・ 「パネルディスカッション1」では、「サステナブルな社会の実現に向けた日 ASEAN 協力」をテーマに、山本康正 京都大学大学院客員教授のファシリテーションにより、インドネシア、マレーシア、タイ、日本から4名のパネリストが議論を行った。
- ・ 議論の焦点は、米中対立に代表される国際社会の分断、AI・EV・自動運転・ブロックチェーンなど先端技術の急速な社会実装、スタートアップによる社会インフラの拡充といった流れの中で、現在から 10 年先、各国が社会の将来ビジョンをどのように描いているか、そして、そのようなビジョン実現に向けたトランジションを進める中での課題・障壁がどこにあるのか、である。
- ・ そのような経済・社会環境のシフトについて理解を共有したうえで、「パネルディスカッション2」では、「人材のバリューチェーン構築に向けた日 ASEAN 協力」をテーマに、一條和生 IMD 教授のファシリテーションにより、フィリピン、シンガポール、ベトナム、日本から4名のパネリストが議論に参加し、各国が抱える「人材」に関する課題と国家戦略、日・ASEAN 連携の可能性について語り

¹ 外務省「日本 ASEAN 友好協力 50 周年有識者会議」(2022 年6月～)、
経済産業省「日本 ASEAN 経済共創ビジョン策定のための検討委員会」(2022 年7月～)

合った。

- その他、ASEAN 各国のスタートアップ経営者によるパネルを設け、それぞれのビジネスモデルを紹介するとともに、それらの新しいビジネスが歓迎され、必要とされている事情や各国の社会的課題を共有した。
- 12月9日には、先端技術の社会実装や、日本の強みでもある「現場力」の源となる人材育成に関わる日本企業の実践例を紹介するため、SOMPO ケア、ANA ホールディングスの二社の協力を得て、企業視察を実施した。
- 一連の日程を通じて、参加者は、日本と ASEAN 各国が抱える課題について理解を共有し、ASEAN の多様性を再確認した。また、それを踏まえて、日本と ASEAN がどのように相互補完性を発揮できるか、これからの協力のあり方はどのような姿かについて、創発的に意見・情報交換を行うことができた。
- また、日本と ASEAN がそれぞれ課題克服と持続的成長を目指すためには、国境や組織の壁を超えた人材の交流・還流を促進により、“Talent”の育成と域内での活用を図ることが喫緊の課題という点で、多くの登壇者の意見が一致した。
- 特に、世界各国がイノベーションによる成長を目指し、しのぎを削る中であって、価値創造を担う人材の獲得競争は世界規模で激しさを増している。こうした中、人材の育成・活用・マネジメントは、企業においても国家にとっても、長期的な視座と戦略性を持って考え、対処すべき最重要課題であるという認識が広く共有された。
- これらの課題については、今回会議における一過性の議論に終わらせることなく、次回以降のAJBMにおいても議論や検討を継続すること、その成果を、50周年の節目に向けた具体的提案につなげていくことも、併せて確認された。

2. 議論の総括と「二つの 50 周年」に向けた示唆

- ・ 第48回 AJBMに参加した企業経営者は、「日本・ASEAN友好協力 50 周年」という節目を機に、日本と ASEAN のパートナーシップを時代に即した形でアップデートし、一層強化することの必要性について認識を共有した。そして、日本と ASEAN の新たなパートナーシップのあり方や、お互いの連携を通じて克服すべき課題をいくつか特定、例示することができた。
- ・ 来年、再来年に予定される「二つの 50 周年」に向けて、経済同友会は、今回の会議の成果を踏まえた議論の継続を主導し、ASEAN 各国の企業経営者との対話を深めていく。

(1) 二つの 50 周年と日・ASEAN 関係の転換期

- ・ 日本と ASEAN の関係は、大きな変化の時を迎えている。ASEAN は総人口 6.7 億人強(世界シェア 8.6%)、GDP 33 兆ドル(世界シェア 3.5%)の規模を持ち、世界経済における存在感を高めている。シンガポール、インドネシアを皮切りに、ユニコーン企業の輩出も 20 社を超え、新しい経済の牽引役として注目を集めている。
- ・ 日本は、政府開発援助、貿易・投資を通じて ASEAN の産業・人材育成を支援し、そこから自らの成長の糧を得てきたが、過去 30 年に及ぶ成長の停滞、中国、欧米各国による ASEAN 進出の拡大に伴い、かつてのような圧倒的な存在感は失われている。
- ・ 長年にわたって醸成された信頼関係や、日本固有の経営哲学への期待は残されているものの、社会のリーダー層の世代交代も進む中、日本が ASEAN にとって「唯一無二の兄貴分」であるという自己認識から脱却しなくてはならない。日本が ASEAN をリードし、支援する一方向的な関係から、共に学び、競い、助け合い、成長を目指す対等なパートナーとして、双方向的な観点から ASEAN との関係をとらえなおす必要がある。
- ・ このような日本と ASEAN の関係性そのもの変化に加えて、日本と ASEAN が持続的な成長を目指す上で直面する課題自体も、大きく変化している。
- ・ 第一に、米中対立に象徴される国際環境の変化への対応である。政治・地政学的な要因が、経済・ビジネスのバリューチェーンに甚大な影響を及ぼす中、自由で開かれた多国間の経済連携によって成長を遂げてきた ASEAN と日本は、その価値をどのように維持・発信していくべきだろうか。
- ・ 第二に、世界的なコロナ禍の影響への対応である。各国は、バリューチェーンや人流の分断からの回復という課題に加え、デジタルサービスの飛躍的な普及とリモート化の定着、人々の社会生活・働き方に対する価値観の変化という未来志向の課題にも直面している。この両面の課題に、多様な国々、そして企業はそれぞれどう適応していけるだろうか。
- ・ 第三に、技術革新に伴う変化、新しいビジネス領域への適応である。AI、

Fintech、自動運転などの新技術が人々の生活に普及しつつある。これによって、かつて存在しなかったビジネスモデル、デジタルな社会インフラが人々の生活をより便利に、快適なものに変えていく。同時に、製造、運輸、小売り、医療・介護など既存の産業分野においても、ビジネスプロセスや求められる職能が大幅に変化していく。「仕事の将来像」が大きく塗り替えられていく中、政府・企業・個人、それぞれにどのような対応が求められるだろうか。

- ・ また、日本とASEANの将来を模索するうえでも、世界的な大潮流を見失ってはならない。例えば、国の競争力を左右する戦略的な課題として、イノベーション創出を担う人材の獲得、エネルギー・トランジション、気候変動への対応に注目する必要がある。日本とASEANが一つの共同体として、世界的な競争にどう立ち向かっていくかという発想を持つことが不可欠である。
- ・ このように、お互いの関係性の変化と新しい共通課題を確認したうえで、日本とASEANは、共に達成したい目標を改めて定義し、その達成に向けたパートナーシップの姿と具体的な協力分野をともに確認する必要がある。
- ・ 「二つの50周年」を契機として、日・ASEANのこれからのパートナーシップの理念と、具体的な協力枠組みを「第二の福田ドクトリン」ともいべき形で描き、世界に発信していくことを、これから提案していきたい。

(2)日・ASEANによる価値創造、連携の可能性

- ・ 第48回AJBMにおいては、経済・社会・産業の変化に対応する中で、各国が抱える課題や、日本とASEANとの新たな協力の可能性について、多様なアイディアが示された。
- ・ その根本にあるのは、日本とASEANの相互補完性の発揮である。中でも、人口減少・高齢化が進む日本と、若い人材を豊富に擁し、その力を経済・産業のアップデートに活かしたいASEANとの間で、「人材」の双方向的な交流、地域的な還流を促すことがお互いのメリットになる、という点に多くの登壇者が賛同した。
- ・ そのように国境を超えた人の動きを通じて、日本とASEAN、それぞれの課題解決が進むよう期待される分野、協力の具体的な姿について、いくつか具体的な提案が行われた。
- ・ 第一に、産業の高度化、デジタル化への対応である。ASEAN各国では、スタートアップの躍進や、デジタル技術の社会実装による新しいサービス、生活様式の恩恵を多くの人々が享受しているが、それだけでは、社会・地域全体が豊かになるとは望めない。タイからは、既存の産業の高度化と経済の底上げを図るうえで、デジタル技術の活用を牽引できる人材、ノウハウ、デジタル・インフラが不足していること、国内人材のリスキリングと、人材・テクノロジー移転を伴う投資が必要という報告があった。また、ベトナムにおいては、若年人口の雇用の受け皿として裾野産業の誘致・拡充が重要課題であることや、それらの産業に従事できるようなスキル育成と、一次産業等からの人材の移転が急務との説明があった。
- ・ 第二に、社会課題解決につながるソリューションづくりでの連携である。

人口高齢化が進む日本とシンガポールにとって、シニア人材の活用、高齢化に伴う社会ニーズへの対応が重要な共通課題となりうる。この分野で、多様なテクノロジーを活用することで、活力ある高齢化社会モデルを作りだすことができれば、後に続く ASEAN 諸国や世界への貢献が期待できる。また、グリーン・エコノミーへの移行とエネルギー転換について、アジア独自のアクションプランの策定をという提案も行われた。例えば、日本が持つ先端技術、インドネシア等の豊富な森林資源など、地域にあるさまざまな強みを持ち寄り、地域としての最適解を追求するための青写真を描くことが必要ではないか。

- ・ 第三に、アジア発スタートアップの世界展開に向けた協力である。スタートアップは、成長の牽引役、社会変革の先導者として、各国で大きな期待を集めている。この力をそれぞれの国・地域の競争力につなげるためには、アジア発のスタートアップが、スピード感を持ってグローバル・プレーヤーへと成長することが重要だ。その共通の目的のために、日本と ASEAN がお互いを利用し合う関係性を生み出すことが期待される。
- ・ 例えば、日本発のスタートアップが、ASEAN を舞台にスピード感を持って、テクノロジーや画期的なビジネスモデルの多国間展開に挑戦することや、ASEAN 発のスタートアップの世界展開に向け、日本市場がその「足がかり」を提供するなど、お互いの特徴と強みを生かした連携策が考えられる。
- ・ 第四に、日・ASEAN 間の既存の企業間協力を拡充・深化することへの期待も示された。例えば、タイでは地元中小企業の育成、底上げが重要課題となっている。このニーズに対し、日本の中小企業の ASEAN 進出の拡大、双方の中小企業による共同の人材育成、新たなナレッジ、テクノロジー習得を推進することが、それぞれの成長と社会の底上げにつながる。
- ・ また、食と農業は、日本による伝統的な技術協力・支援分野だが、近年は、食糧安全保障の観点からも、地域的なフード・バリューチェーン構築が重要課題になっている。この分野について、政府のさまざまな取り組みと連携し、日本の一次産業・食品産業が民間の立場から、域内の農業生産・流通の最適化や生産性向上に寄与することの意義は大きい。
- ・ こうしたさまざまな可能性を追求していくうえで、まずは日本と ASEAN 各国が、お互いの課題を知り、問題克服に向けた実践例やノウハウを知ることが重要な起点となる。そして、そのような知と経験の交換を担うのは、国境の壁を超え、相互に人々が行きかう交流、還流に他ならない。

(3) 次の 50 年に向けた日・ASEAN パートナーシップの姿

- ・ 人材の還流によって相互理解と信頼を深め、学び合いを基盤に課題解決と価値創造に取り組む共同体として、日本とASEANの関係を築き直すことが、地域の、そして世界の未来を明るいものにする。そのようなパートナーシップの姿を以下のように定義したい。
- ・ 第一に、日・ASEANのパートナーシップは、人々の Well-being の向上と持続可能な社会づくりに貢献するためのものである。誰もがより良い生活、より多くの機会を将来に望めるような社会をつくるため、共通の課題解決に取り組み、画期的なソリューションや持続可能な成長モデルを創り出し、世界に発信する。それによって、国境を超えて国々が連携することの価値を世界に示し、自らの存在感を高めていくため、日本とASEANは連帯する。
- ・ 第二に、日本とASEANのパートナーシップは、多様性と相互補完性を活かした、対等なパートナーシップである。ASEAN は、経済・社会の発展段階、文化や宗教、産業構造において多様であり、お互いに異なる部分を多く持ちながら、地域として安定と一体性を保っている。そこに日本を加えた 11 の国々は、お互いの違いを理解し、お互いの不足を補い合い、強みをかけ合わせることで価値創造の源泉だと見なし、地域の多様性を尊重・発展させていく。
- ・ 第三に、日本とASEANのパートナーシップは、共通の社会ビジョンと人材のネットワークに支えられるべきものである。イノベーションが生まれるのは、人々の自発性と自由な選択、挑戦が尊重される自由でオープンな社会に他ならない。日本とASEANはそのような社会像と価値観を共有し、地域で生まれ育った人々が、自らの可能性を最大限追求するための環境とメカニズムを共に創り出す。多層的な人材の交流、還流を通じて相互の学び合い、知恵・ノウハウ・経験の共有を図り、目指す姿の実現に共に取り組む。

(4) 課題と今後のアクション

- ・ 経済同友会は、今回会議で得られたビジョンと方向性を起点に、日本とASEAN 各国の官民リーダー、多様なステークホルダーと対話を重ね、友好協力50周年に際して日本と ASEAN、官と民とが共有すべきビジョンづくりに貢献する。
- ・ 最大の重要課題である人材面での日・ASEAN 連携については、人材の育成、活用、還流を促進するような具体的な仕組みづくりの方法も検討する。日本とASEANの間には、学生・若者、起業家、先端技術人材、さまざまな分野の産業人材と、複層的な人の交流・育成に関わるプログラムが存在している。その一方で、それぞれの層に関して、新しいニーズや課題、より実践的な連携の必要性等も指摘されている。経済同友会は、AJBMという民間対話の場を活用しながら、新しい時代のパートナーシップの礎となるような人材の還流モデルの構想をさらに検討していきたい。
- ・ 一連の対話を通じて、日本とASEANの新たなパートナーシップを具体化するうえで、日本、特に日本企業においてさまざまな変革が不可欠であると繰り返

し指摘された。自動車は、誕生してから5000万人のユーザーを獲得するまでに62年を要した。これに対してTwitterは2年、ポケモンGOはたった19日でそれだけのユーザー数を達成し、社会にインパクトをもたらしている。例えば、このような変化の速さ、ダイナミズムに今の日本は対応できているだろうか。

- ・ また、グローバルな競争、経済・産業構造や「仕事」に関わる変化の波を見極め、人材を戦略的に活用する発想に立って、教育・雇用・社会保障等の国内諸制度について議論をする準備ができているだろうか。また、企業においても、真にグローバルな経営、組織文化を追求できているだろうか。
- ・ 日本はこれまで、経済力や規模の魅力によって世界における存在感を保ち、さまざまなリソースを引き付けながら成長してきた。その間は、日本独自の社会風土や組織慣行も、競争力を生み出す要因として許容されてきたように思う。しかし、日本の存在感・求心力が相対的に低下していく中、最も近い隣人である ASEAN であっても、いつまでもそのような「特別扱い」を期待することはできない。地域に対して自らを開き、国際社会の現実に適応していくための方策を、官民が共に真剣に考え、実行していかななくてはならない。

以上

3. 議論のハイライト（パネルディスカッション議事要旨）

パネルディスカッション1： サステナブルな社会の実現に向けた日 ASEAN 協力 ～現下の混乱を乗り越え、新たな10年を切り開く～

ファシリテータ：山本 康正 京都大学大学院客員教授

パネリスト：

- 1) Dato ' Ragu Sampasivam The East Coast Economic Region Development Council (マレーシア)
- 2) Dr. Thanong Bidaya, TTW Public Company, AJBM Thailand Chairman (タイ)
- 3) Mr. Ngurah Swajaya Special Staff to the Foreign Minister (インドネシア)
- 4) 間下 直晃 経済同友会 副代表幹事 (ブイキューブ)

山本 康正教授：10年後を見据えた時、日 ASEAN 双方にとってのボトルネックは「テクノロジー」だと思う。気候変動対応・エネルギー危機・経済安全保障など、最近の課題の全てにテクノロジーが関わっている。こうした課題を解決するにはさまざまなコラボレーションが必要であり、そのためにも具体的なビジョンの共有が重要と思う。

Ragu Sampasivam 氏：マレーシアが「東方政策」を採用したのは40年前で、当時から続く学生同士の交流が、現在の日本とマレーシアの良好な関係の基盤である。コロナ禍の影響で傷んだサプライチェーンは、日・ASEAN 双方においてまだ十分に回復していない。ロシアのウクライナ侵攻に伴うエネルギー安全保障という問題も、双方に共通する重要課題だが、日・ASEAN の協力によって乗り越えられると信じている。

Thanong Bidaya 氏：今日の登壇者のうち、私は唯一、直接「福田ドクトリン」の下で学んだ世代だと思う。50年前のタイは農業国だったが、現在は世界有数の工業国、中進国に成長した。これは日本の支援のおかげである。日本は工業生産力の拡大を必要としており、タイはより豊かな国になりたいという願いを持っていた。この双方のビジョンが一致した結果が、現在のタイの姿だと思う。

ただ、最近はこれまでの関係が転換点に達している。タイにとって最も信頼できるパートナーが日本であることに変わりはないが、中国・韓国・欧州など、多くの国々がタイに進出し、ビジネス環境も大きく変わった。タイとしては、より多くの国の進出を歓迎するが、特に日本にはもっと多く入ってきて欲しい。今後50年の日・ASEAN 関係を考える上での大きなポイントは、日本がこれからも ASEAN を必要とするのか、どのように必要するのかだと思う。ASEAN との協力について、日本がどのようなビジョンを示すのかに私たちは注目している。

間下 直晃氏：日本政府は、ユニコーン100社、起業家10万人の養成という数値目標を掲げ、100億ドル規模のスタートアップ振興・強化戦略をとりまとめている。対象は

日本のスタートアップだが、この施策を日本経済の再生につなげることを狙うならば、スタートアップ振興戦略もグローバルなものであるべきだ。

アジアの人材にとって、米国・中国での起業には難しさもあると思う。ASEAN での起業が楽というつもりはないが、ASEAN を足掛かりにビジネスのグローバル化を図ろうとする起業家は多い。スタートアップは、持続可能な社会の創造のエンジンである。大きな組織を変革するのは難しいことだが、政府や大企業がグローバルにスタートアップと連携していくことによって、組織変革を加速できるのではないか。

山本 康正教授：日本が ASEAN のスタートアップに対し、法人設立、納税、賃金などに関わる手続きを包括的に支援するようなワンストップサービスを提供すると良い。

Ngurah Swajaya 氏：現在の地域環境は極めて厳しい。パンデミックはいまだに終焉しておらず、地政学的な危機をインド太平洋地域に持ち込まないようにすることも大きな課題だ。来年の日・ASEAN 友好協力 50 周年は、首脳同士が協力して諸問題の解決にコミットする良い機会だと思う。

気候変動問題や地政学的な紛争に対して国際社会が団結できずにいる中で、インドネシアは今年 G20 議長国としての役割を果たした。インドネシア政府が、さまざまな課題に関する優先事項のリストを提示し、気候変動対応や DX 推進に先進国が資金提供を行うことを決定した。このように、意見や立場の違いがあったとしても議論を続けることが重要である。皆、この地域とともに共存していくしか道はない。

日本と ASEAN との関係も同様である。教育、気候変動、DX、社会資本の強靱化などをめぐり、それぞれの立場は違っても双方の官民が議論して、具体的な協力内容を決めていくことが重要だ。日本にはイノベーションを起こすだけの技術力がある一方、高齢化という課題を抱えている。ASEAN には若い人材が多く、学習能力や適応能力も高い。そう考えると、現在の環境を生き延びていくうえで、日本と ASEAN は最高の組み合わせではないだろうか。

山本 康正教授：対話用・画像生成用の AI、フィンテック、自動運転などの新しいテクノロジーの社会実装は既に始まっている。これがさらに進展した際、10 年後にどのようなことが起きてくるかを考えてみたい。

現状、言語が国境を超えたやりとりの障害だと見なされているが、AI と音声認識技術が普及すれば、その壁は一気に引き下げられるだろう。また、ロボティクスやオートメーション技術が、B to B 領域、生産現場からさらに広い領域に応用されていくだろう。日本はこれまでハードウェアの価値に着目しがちだったが、こうした技術が社会のさまざまなインフラを更新していくという観点を持ち、ソフト面の価値にもっと注目する必要があるのではないか。農業など伝統的な産業分野にも影響が及ぶ。既に、ドローンによる農薬の自動散布が実用化されており、これは ASEAN にも展開されるだろう。ASEAN 発の Grab 社は、UBER をまねた配車サービスから事業を始め、今ではスーパーアプリを提供する巨大プラットフォーム企業となった。一方、日本で生

まれた SUICA は、もともとのサービスから大きな飛躍は見られない。Gojek も輸送業から Go To Gojek という一大テック企業へと進化し、その創業者はインドネシアで閣僚を務めている。Apple が次世代をターゲットにした金融業への参入を発表しているように、業界の垣根はどんどん消滅している。デジタル化、IoT の発展に伴って半導体やバッテリー需要が高まっており、これらの生産の ASEAN 展開もさらに進展するだろう。

顧客満足を生み出すための要素が、ハードウェア、デジタル、サービスのかけ合わせだと仮定すると、日本はハードとサービスに強いが、デジタルにはあまり強くなく、ASEAN の方がむしろ先行している。ここにかけ合わせの可能性が出てくる。どうやって価値を生むかという観点から見ても、日本と ASEAN が連携しない理由はない。

最後にスピードについて話をしたい。自動車が 5000 万人のユーザーを獲得するのに要した時間は 62 年だが、ツイッターは 2 年、ポケモン GO は 19 日ということだ。こうした技術革新とそれに伴う変化を念頭に、日本と ASEAN がどのような連携をしていくべきだろうか。

Ragu Sampasivam 氏：デジタル技術はあくまでもツールであり、それを用いてどのような持続可能な社会を構築するかが重要だ。マレーシアは、1980 年代に日本からの技術移転によって製造業が盛んになった国だが、より大きく社会を変える力となったのは製造技術よりも日本の経営手法だった。勤勉さ・勤労意欲・3R・5Sなどを日本企業から学んだことが今の社会の礎となった。

米国や中国がイノベーション創出で先行しているのは、自由な環境、クリエイティビティを許容する環境があったからだ。自由な環境など、どのような社会を創るのかという原則をしっかり固めることが重要だと思う。マレーシアでも今、大きな改革が必要となっている。技術的なアプローチも含めて、政府、企業など多層的な人々が改革プロセスに関与することが必要である。

Thanong Bidaya 氏：タイでもデジタル化が急速に進んでおり、人々がデジタルの恩恵を日々享受している。モバイル・バンキングが普及し、キャッシュレス社会への移行が進みつつあり、その過程で新しい産業・事業も増えてきている。

その一方、タイの経済全体としては 20 年近い低成長が続いている。産業の高度化が進まず、世界的な競争についていくことができなくなっている。タイ政府は、経済回廊開発プロジェクトを立ち上げ、海外から投資を誘致しようとしているが、どうやってハイテク産業を育てるかがボトルネックになっている。ハイテク産業を担える人材やデジタル・インフラが不十分であり、タイからはユニコーンも生まれていない。ただユニコーンが育てばそれで社会が安泰というわけではない。

日本と ASEAN は補完性の高い関係だ。言語の壁もあり進んでいない分野だが、ASEAN の中小企業に日本のナレッジや技術を浸透させることがひとつの協力領域ではないだろうか。

間下 直晃氏：私が米国で 1,000 万ドルの資金調達をした時、スタートアップとして過去最高の調達額だと言われたが、現在では 1.5 億ドルまで調達額が上がっている。グローバルなスタートアップ企業が日本の大企業などと連携して、世界を牽引していくようなビジネスを創出する世界を早くつくりたい。

山本 康正教授：2030 年には世界の自動車生産の多くを EV が占めるようになるとの見通しだが、日本はさまざまな理由から立ち遅れている。周辺産業を含めると大きな機会があるので、ここに早く追いつく必要があるのではないか。

Ngurah Swajaya 氏：インドネシアでは、Go To Gojek の CEO が大臣に就任し、政府の中から教育に変革を起こそうとしている。また、インドネシアをバッテリー生産の一大拠点にするというビジョンの下で、人材育成と投資の誘致に重点を置いた取り組みも進んでいる。また、エネルギー・トランジションを具体的な行動計画に落とし込み、技術を最大限活用してグリーン・エコノミーを実現していくことも、これから望まれる日・ASEAN 協力だ。

山本 康正教授：インドネシアは官民の距離が比較的近いのだと思う。民間と政府の間で人材交流が起これば、政府にも民間のテクノロジーが移植されるし、政府内で政策立案を経験した人材が民間に戻ることがリスクリングにもつながる。日本と ASEAN、ASEAN 域内で、お互いに何を学び合うことができるだろうか。

Ragu Sampasivam 氏：働く人のレベルアップを図るためには、他国から人材を招くことが必要になる。現代の世界は相互依存によって成り立っているということを、皆がしっかりと認識すべきだ。ASEAN と日本は、これまでもそのような関係を創ってきたが、これからは、お互いに支え合い、学び合うことを妨げる障壁をさらに取り払わなければならない。価値のあるものをオープン化し、共有し、皆で活用するような世界を目指していくべきだ。日本の教育は、子供の頃から社会に対する個人の責任について教えている。マレーシアにもそのような教育を取り入れたい。

Thanong Bidaya 氏：ASEAN がこれだけ多様であるのは誇らしいことだ。この地域には世界の三大宗教が集まっているが、皆が穏やかに仲良く暮らしている。隣人と平和的に暮らしていくための術を判っているのが ASEAN であり、これは世界にとっての見本になりうる。私は 50 年前に日本に留学して学んだ事を今も忘れていない。どういう風に生活するのか、どのような姿勢で仕事に臨むべきか、どうしたら良い働き手になれるのか、どのように仕事を成功させるのかといったことだ。日本からは、まだまだ学ぶべきことが沢山ある。

ASEAN では、中小企業に新たなナレッジを提供し、質の高いトレーニングを施すことで、経済の底上げが大いに期待できる。言葉の壁や政府支援の届きにくさといった課題があり、ASEAN の中小企業は日本に進出したり、また日本人を採用したりして学

ぶことがなかなかできない。日本と ASEAN とで中小企業の交流・育成に関わるジョイント・プログラムを実施できると良い。

間下 直晃氏：お互いの良いところをどのように知り、お互いについての情報を得るかが課題である。そのためにも、日本から ASEAN へ、ASEAN から日本へと入り込んでいく人の量をもっと増やすべきである。

Ngurah Swajaya 氏：教育は、将来に向けた日・ASEAN の重要な協力領域として強調されるべきだと思う。RCEP の枠組みに教育という項目を含める形でも良い。そのような協りに同意した加盟国間でのコラボレーション強化が機能し始める可能性がある。

山本 康正教授：才能ある若者を巻き込んで、日・ASEAN の協りに取り組むという具体的な提案を頂いた。日・ASEAN 関係に何を期待し、どのようにビジョンを実現するのかお聞きしたい。

Ragu Sampasivam 氏：日・ASEAN が人材育成分野で協力することは重要だ。日本に留学する ASEAN の学生は今も多いが、さらに増やすべきだ。高齢化が進む日本と、若年人口が多い ASEAN のバランスを考えると、ASEAN から日本により多くの若者を送ってはどうかと思う。ASEAN の若者が、高齢化に伴う日本の課題を知り、それに対するソリューションを考え解決する。一方で、日本企業はそうした若者に、日本独自の規律・高い就業意識・カイゼンの考え方などを教える。これであれば互恵的な形の協りになり得る。

日本には、貴重な知見や技術を持った中小企業がたくさんあるので、この存在をもっと ASEAN で広めて欲しい。ASEAN の中小企業の日本進出、日本の中小企業の ASEAN 進出について、相互支援・相互交流を促進するべきである。

Thanong Bidaya 氏：タイは食料輸出国だが、生産過剰となると価格が下がり、農家の生産性が上がらないという問題がある。これは ASEAN の農業全体に共通する課題だ。日本の食品産業・飲食業の ASEAN 進出がこの問題の解決につながるのではないだろうか。ASEAN の消費者数は大きく、皆、日本食が大好きだ。ASEAN の製品を使った食品を ASEAN 市場で流通させることで、日本にとっては新たなビジネス機会、ASEAN にとっては農村の経済的安定・向上をもたらすような、Win-Win の関係が作れると思う。

間下 直晃氏：現在、日本には 30 万人程の海外留学生がいるが、日本から海外に留学する学生は 10 万人程度にとどまっている。コロナ禍によってこの数はさらに減り、海外留学という選択肢の優先順位が下がっているのではないかと危惧している。ASEAN の大学で学ぶことに対する金銭的な支援、トレンド作りが必要である。

山本 康正教授：ASEAN の学生にとって、日本の学費の安さは一つのトリガーになるの

ではないか。立命館アジア太平洋大学は学生の 70%が海外出身。寮や生活環境をはじめ、官民の支援があるため留学生を多く呼び込むことに成功している。

Thanong Bidaya 氏： ASEAN の学生にとって、海外で学ぶことのハードルはまだ高い。立命館アジア太平洋大学は日本企業の支援も受けており、学生への住居提供も完備されている。素晴らしいのは、日本人と日本人以外の学生を混ぜ合わせることや、真に国際的な環境を作るというフィロソフィーが徹底されていることである。

山本 康正教授： 日本と ASEAN の若者同士の関係を強めるために良い方法はあるか。

Ragu Sampasivam 氏： 雇用・採用が一つの大事な要素だと思う。例えば、ASEAN の中小企業が日本に拠点を設けるとなると、その企業の従業員と家族が日本に行くことになる。それを支援する形で、日本での生活を体験し、日本との関係を持つ ASEAN 人材を増やしていくことも、人材交流の一つの取り組みになるのではないか。

山本 康正教授： テクノロジーが急速に世界を変えていく中、日・ASEAN には多くの領域で相互補完的な新しい協力関係が期待できる。それを実現するためには、相互に学ぶことが重要である。特に、日・ASEAN の若者同士が、多層的なコネクションを作っていくこと、同時に日本側のマインドセットを変えることが必要である等、多くの示唆が得られた。

以上

**パネルディスカッション 2：
人材のバリューチェーン構築に向けた日 ASEAN 協力
～人材の育成・活用・還流のバリューチェーンを創り出す～**

ファシリテータ：一條 和生 IMD 教授

パネリスト：

- 1) Ms. Grace ABELLA-ZATA Corporate Executive Search (フィリピン)
- 2) Ms. Su-Yen WONG Independent Director (シンガポール)
- 3) Ms. Mai Hồng NGOC Vietnam Chamber of Commerce & Industry (ベトナム)
- 4) 堤 浩幸 経済同友会 アジア PT 委員 (富士通)

一條 和生教授：当パネルのテーマは、新しい人材バリューチェーンである。なぜ、日本とアジアで人材バリューチェーンを作る必要があるのか。どうやったらそれが作るのか、まず私から問題提起をしたい。

日本は、製造業、医療・介護等の分野で、既に ASEAN 出身の人材に大きく依存しており、その意味では、既に日・ASEAN 間には人材のバリューチェーンが形成されていると言える。今後、高齢化が一層進む中で、そうした社会を支えるためのバリューチェーンの共創も課題になるだろう。

問題は、人材獲得競争において、日本には処遇面を含め競争力がないことだ。日本語がボトルネックになるし、そもそも日本企業の競争優位性が失われている。その意味では、新しい人材バリューチェーンを必要としているのは、日本側だけかもしれない。また、そうしたバリューチェーンを求めていくにあたっては、日本が自ら変わり、よりオープンにならなければならないといった課題もある。

Grace Abella-ZATA 氏：日本とフィリピンの間では、50 年にわたる経済協力や人材交流があり、それが現在に至る良好な関係を創り上げてきた。人材について、労働者はコモディティではなくタレントであるという意識を持つこと、マネジメント・人材育成について長期的、戦略的思考を持つことが必要である。

人材のバリューチェーンはグローバルなものでなければならない。フィリピンにとって、人材バリューチェーンの構築は国家戦略であり、過去から継続している政策である。現在、ヘルスケア産業、IT 産業を中心に世界的な人手不足が起きており、フィリピンには人材供給面で大きな期待が寄せられている。個人が就職先を選ぶにあたって、給与はやはり大きな要素である。日本企業は、フィリピン人材を「安い労働力」と見ることなく、日本人と同等の給与と労働基準を適用している。そうした点からも、決して日本の魅力が失われているとは思っていない。

Su-Yen Wong 氏：バリューチェーンに関わる具体的な話をする前に、労働の柔軟性、人材還流を行う際に組み込むべきパーパス、働く方々が現在起きている産業・ビジネスの変化にどう対応するのかなど、基本的な要素について議論が必要と思う。

政府レベルで見ると、人材マネジメントは経済政策そのものである。労働力全体を最適に機能させるために、ビジネスの変化に応じたリスキリング、縮小産業からの労

働力の移動、不足している技能に関する自国人材と海外人材のバランスなどを管理していくことが必要になる。また、サステナビリティ、コンプライアンス、デジタル化などの観点から、人材に関わる課題を見ていくことも必要だ。

日本とシンガポールの共通点は高齢化である。それを前提としたダイバーシティとインクルージョンが協力の焦点になり得ると思う。

Mai Hồng Ngọc 氏：ベトナムの課題は、労働市場の需要と供給のミスマッチである。また、学校で学ぶことと、就労に際して必要となる知識のミスマッチという問題もある。もうひとつは、働力の質（社会保険、働き方の質）の問題である。例えば、ある人が農業部門から製造部門や企業に移ろうにも、当然、そこで働けるような素養が身についていない。外国語もできない、そもそもビジネスマナーが身についていない等々。全体としてミスマッチを解消するには、産業・セクター間の労働力移動が必要だが、そのために必要なトレーニングを行う機関が整備されていない。ベトナムをはじめ、ASEANに進出する企業の重要な役割は、雇用創出に加え、スキル・人材開発という側面がある。現状、ベトナムは海外企業による人材開発に多くを頼っている状況である。

堤 浩幸氏：ASEANには、人材の数の面だけではなく、人材の力という面でも大きなポテンシャルがある。今はこれが十分に生かされているとは言えないが、日本と協力することで最大化できると考えている。日本には、経済の停滞と相対的な転落、社会の先行きの不確実性という問題があり、その一方で、日本・ASEANに共通する社会課題についても考えなくてはならない。これら世界全体の課題への対応と、企業による事業とのバランスをどう保っていくかが、現在の大きな課題である。

富士通にとっての課題は、どうやって新たなイノベーションを作り出すか、どのような社会課題解決を提案するか、そしてイノベーションによって世界の人材開発を進めるか。こうした課題に取り組み、解決できる人材をどうやって育成していくかが重要だ。このことは、まさに一緒になって新しい社会を創ることと同義である。それぞれの国、企業ごとに良いところがあり、それらをグローバルな知見として共有・展開していく必要である。そのため、お互いにもっと対話、議論をする、一緒にアクションを起こすことで、信頼と理解を深めていかなくてはならない。お互いの文化を理解することもそのひとつの要素だろう。共同して人材育成を行うには、まずは根本の信頼関係を築くことが極めて重要だ。

一條 和生教授：バリューチェーンは手段であって目的ではない。よりよい社会を創ること、より優れたイノベーションを生み出すことが目的である。アジアは世界の成長エンジンと言われている。私たちが持つべきものは、「世界」という観点ではないか。世界をどう良くするか、ライフワークバランスを良くしていくかというところに焦点を置いて議論したい。

Grace Abella-ZATA 氏：フィリピンは、数十年以上前から、グローバル企業のBPOを中心とする人材サービスを提供しており、世界的な視点を持って人材事業を行ってきた。

これまでは、大手企業のグローバルコンタクトセンター業務が主なニーズだったが、現在のトレンドは、米国などの小さな企業が、ASEANの個別顧客にコンタクトをとるというニーズを受注している。これまでの3倍の給与を払うといったような条件が提示されることも多い。

このように、グローバルなトレンドの変化によって、求められる人材像も変わっている。このようなトレンドを意識しなくてはならない。米国企業の給与は上昇しており、それにつられる形でアジアでの仕事の価値も高くなっていく。

一條 和生教授：グローバル企業は、グローバルに人材マネジメントを行っており、在宅でも、どこに住んでいても問題なく仕事ができるようになってきている。コロナ禍を経て、これがスタンダードな人材バリューチェーンの形になっていくのだろう。仕事そのものの再定義についてもう少し議論をしてみたい。

Su-Yen Wong 氏：人材に関する課題が取締役会レベルの議題に上るようになったのは、コロナ禍が起これ、社員の安全やコンティンジェンシー（不測の事態）への対応をどうするか、判断を迫られるようになってからである。これからは、取締役会のメンバーが戦略的に人材に関わる課題を見ることが極めて重要だ。フルタイム、パートタイム、プロジェクト単位など多様な働き方が生まれる中で、企業がどうやってエコシステムを作っていくか、柔軟な働き方が可能となった時に雇用契約はどうあるべきかという問題もある。また、仕事グローバルになるなら、雇用者と雇用主との関係もグローバルにならざるを得なくなる。国際的な法制度の調和を含む問題になってきていることを考えなければならない。

一條 和生 教授：Wong 氏の指摘は、良い人材をどう採用し、活用していくのかという課題に関わる問題。新しいバリューチェーンには、戦略的な人材マネジメントが必要になるということだと思う。当然、雇用の多様性、バラエティが必要になってくる。仕事のあり方そのものが経営課題であり、（人材の）エコシステムという要素がバリューチェーンそのものであるということに気付かされた。

Mai Hong Ngoc 氏：コロナ禍以降、ベトナムでも労働に関わる柔軟性が変わってきた。コロナ禍の中では、特に熟練労働者が問題になった。首都圏から故郷に戻る人が増え、企業はスキルある労働者を失い、コロナからの回復期には人材不足に陥った。現在、多くの企業が労働条件を見直しており、今後は社員を退職させない方向に向かいつつある。一時的に操業が落ち込んでも、その間、他の仕事のためのトレーニングを行うなど、雇用を継続するという方針だ。仕事の定義も変わってきている。多くの若者は在宅で働くことを好んでいる。新しい働き方のモデルを日・ASEANで作ることも、ひとつの協力領域になるのではないだろうか。

堤 浩幸氏：グローバルな人材バリューチェーンを構築する上では、柔軟に物事を考える必要があるし、それと同時に体系的なシステムも必要になる。これをどういう風に

作るかを、企業も政府も考えなくてはならない。長期的な視点を持ち、段階的なアプローチをとっていく必要がある。

気になっているのは、若い人達が将来をどうとらえているか。悪夢のシナリオを抱いている人も多いように感じる。イノベーションによって世界がどう変わっていくかを示し、若い人の思考を転換することも必要かもしれない。

縦割り（国単位、企業単位）ではなく、グローバルな価値を自分たちで創り出すという発想が重要だ。それと同時に、ローカルなものの考え方とどう両立させるのか、という観点での検討も必要になる。

Grace Abella-ZATA 氏：バリューチェーンの構築は手段であり、人の生活の改善が目的だということを忘れてはならない。フィリピンの人口の47%は24歳以下。2.58という出生率はASEANでも最高の数字だ。若い人は、家族の生活を良くするために働くという精神を持っている。一方、特に低水準な技術労働における人材の過剰供給という問題もある。日本企業は、（短期で退職してしまう）低水準労働者よりも、（長期間働く意志のある）熟練労働者を好む傾向にある。

ルフトハンザ航空は、機体メンテナンスの拠点をフィリピンに設け、現地企業との協業を開始した。フィリピン人は就職して3年位たつと、次は海外企業の仕事を求める傾向がある。そこで、ルフトハンザ航空は、フィリピン人社員に対し、次のステップとして、グループ・関係企業のフィリピン外での勤務機会を提供するような支援を始めた。フィリピンには、トヨタ自動車による技術大学も設けられている。フィリピンにはアップスキリングのニーズがあり、日本には熟練労働者の雇用ニーズがある。このような形態の協力はWin-Winが成り立つのではないか。

Su-Yen Wong 氏：日本とシンガポールとの共通課題は、高齢化への対応である。どのようにテクノロジーを活用すれば高齢者を活用するモデルが作れるかが一つの協力領域になるだろう。様々なモデルと一緒に検討し、経験を共有することが有効だ。この点では、シンガポールが日本から学ぶところが多いと思う。若者と高齢者をどのように社会的に統合していくのか、高齢者を活用しつつ全体の生産性を落とさないためにはどうするか、ということも共通課題だ。

Mai Hồng Ngọc 氏：ベトナムにとって最大の課題はスキルだ。アップスキルとリスキルの両方の分野で、日本との協力が進められており、ベトナム人材の日本へのテクニカル・インターンも行われている。政府間では、社会保障制度の構築、教育の質を国際レベルに上げていくことに関する協力を始めている。このような協力の下、海外企業によるベトナムでの第4次産業革命産業の展開に対して、ベトナム人材が役に立てるようになりたい。

堤 浩幸氏：日本では、ソフトウェア人材、介護人材など、多くの人材ニーズが満たされていない。この部分をグローバル人材によって補完する際に、ローカルのガイドラインとグローバルのガイドラインをどう整合させるのかという課題がある。良いテク

ノロジーはあるがグローバル基準には合わない、ということがあった時にどう対応していくのか。また、自助・共助・公助の組み合わせによって、どのような体系的アプローチを作るかということも将来の課題になるだろう。DXでさまざまな問題が解決できるといっても、このような体系的なアプローチを行えるのは人である。人がイノベーションの中心にあるということを言い続けたい。

会場参加者: 専門職にはグローバルな資格認証の仕組みがある。熟練技者にもこうした枠組みを設け、誰でもどの国でも働けるようにすることも考えられるのではないか。

現在、1,000 万人のフィリピン人が海外で働いており、その多くは中東にいる。中東で働いて技能を身につけたフィリピン人が、豪州でも自由に働けるような枠組みを作ろうとしている。日本と ASEAN でもそうした仕組みが作れるのではないか。日本にとってはさほど高度でなくても、CLMV では十分高度な技術として通用するものもある。こうした人材還流は、多様な ASEAN にとって有効な枠組みになると思う。

一條 和生教授: 全ての国にとって、人材(タレント)の誘致が重要だと申し上げたい。そうした中で、まずは、日本にどの程度の魅力があるのかという問題がある。言葉のバリアが一つの問題だと言える。ビジネスが国境を超えて還流する中、人材も還流させなくてはならない。既存の人材バリューチェーンは既に魅力を失っている。最初に申し上げた通り、日本企業が力を失っていることが最大の問題だ。日・ASEAN の人材バリューチェーンを一層拡大することが、既存のバリューチェーンの価値を高めることにもつながるだろう。

会場参加者: 日本の場合、行間を読む、忖度するといった風習が生産性の妨げになっているように感じる。この点はどのように捉えられているか。

Grace Abella-ZATA 氏: アジアに共通する課題だと思う。インド人が昇格しやすいのも、彼らがはっきりとものを言うからかもしれない。その風習は生産性だけではなく、イノベーションにも大きな影響があるものと捉えている。

Su-Yen Wong 氏: アジアの伝統的な考え方もかもしれない。これからは、モチベーションを持たせる思考に変えていくことが必要だと思う。

会場参加者: シンガポールは、どうやってイノベーション大国を実現しようとしているのか。

Su-Yen Wong 氏: 最初に着手したのは教育である。従来は暗記中心で、「○か×か」のアプローチだったものを小学校から徐々に変え、「何故その結論に至ったか」を重視するアプローチに変えて行った。教育制度の変革は長い時間を要する。同時に、社会の側をどう変えるかがさらに難しい。教育制度を変えても、親世代の価値観・成功の尺度が違うという現実もある。かつて、新卒者は皆、大企業での就職を希望していた。これも

親の側にそういう期待があったからだ。現在では起業を志す人間が増えている。エコシステムを作ることは大変なことだが、これが今、できあがりつつある。現在は、大手企業に入って学びたいと思う人は、総体として少なくなっている。

一條 和生教授:これは日本も見習うべきことだと思う。世界は変化しつつある。世界では、優秀な学生は皆スタートアップへの就職、起業を目指すようになっているのに、日本の状況は全く変わらない。グローバルに活躍できるようになるためには、多様性のある中で働くスキルを身に付ける必要がある。

会場参加者:ASEAN の日系企業は、いまだに「日本語を話せる現地人材」を求める傾向がある。こうした企業のローカル化をどう考えていくべきだろうか。

Grace Abella-ZATA 氏:仕事においてコミュニケーションは必須だ。サイエンス、数学、コミュニケーションがこれからのリベラルアーツの基本だと思う。このグローバル・スタンダード・モデルを創っていくことが重要だ。

日本語を話せる人材に対するニーズはフィリピンでも高い。言葉の障壁をどう埋めるかは課題だが、そこまで日本語にこだわらなければ、もっといろいろな協力ができる。

Su-Yen Wong 氏:AI の進歩によって、近い将来には、異なる複数の言語を使って同時に会話することも可能になるだろう。さまざまな地域を人がもっと活発に動き回り、コミュニケーションできるようになるのではないか。(言語は)大きな課題だが、個人と個人の関係ができあがれば大きな問題ではなくなってくる。外部からの人間を組織に統合してことが必要だと思う。

Grace Abella-ZATA 氏:ローカルなビジネスにはローカルな人材を活用することが基本だと思うが、人種・出身国によるバイアスをかけるべきではない。良いマネジメントとはどのようなものかという尺度を作り、それに従って人材を活用することが必要だ。

一條 和生教授:言語は大事だが、人材のバリューチェーンを展開していくうえで、根源的な問題ではないということだと思う。日・ASEANによる新たな人材バリューチェーンが必要だが、その具体化に先立って、働くことや仕事の定義、新たな人材マネジメントのあり方に関する議論が必要である。言語がボトルネックになるものの、それよりも、多様な人材を組織として統合する発想が重要だ。日本とASEAN、それぞれの利益やニーズを勘案しながら、既にある人材バリューチェーンを拡張していくことがひとつのアイデアかもしれない。この議論はまだまだ深めていく必要があるし、最も重要なことは、日本人のマインドセットの刷新ではないかと思う。

以上

ASEAN スタートアップパネル： Meet with the Change Makers

ファシリテータ：本間 真彦 経済同友会 アジア PT 副委員長
(インキュベイトファンド)

パネリスト：

- 1) Mr. Ryan GUNDOKUSUMO CEO, Sribu (インドネシア)
- 2) Mr. Iqbal ABDULLAH CEO/Founder, Laloka Labs (マレーシア)
- 3) Dr. Wiwat WONGWARAWIPAT Special Chairman, InStep Group (タイ)
- 4) Mr. Kevin NGUYEN CEO, JobHopin (ベトナム)

<Ryan GUNDOKUSUMO 氏>



- Gundokusumo 氏は、米国で電気工学を学び、インドネシアに帰国。IT 企業でエンジニアとして働いた後、2011 年に Sribu 社を設立した。
- Sribu 社は、Web デザインを必要とする企業等のクライアントと、デザインを提供するフリーランスのデザイナー（クリエイター）とのマッチングを行うプラットフォームを提供する企業。
- Web デザイン業界では、多くのフリーランスのクリエイターが、自分自身でクライアントを探さなければならない状況があり、クリエイターの収入が不安定という課題があった。一方、中小企業の多くは、独自にクリエイターを採用する余裕がなく、自社のニーズにあった Web デザインを創ることが難しい状況があり、これにより、中小企業の EC 展開が進まないという課題が生じていた。Sribu は、オンラインで両者をマッチングさせるサービスを提供し、クリエイターの収入の安定化と中小企業の EC 展開の促進を実現している。
- Sribu は 2021 年にマイナビによる買収を受けた。マイナビをパートナーとして選んだ理由は、企業と人材をつなぐデジタル・インフラを長年にわたって提供してきた大企業であり、Sribu 社が次のステップに進む中で、継続的なサポートが期待できると考えたこと。インドネシアは人口増が続く一方、日本は既に人口減少期に入っている。マイナビにとっては市場拡大の機会になり、Sribu にとっては、経営基盤のさらなる強化や、グローバル市場へのビジネス拡大が期待できる。この結果、Sribu を利用するフリーランス・クリエイターにもメリットが及ぶことから、win-win の関係を築くことができたと評価している。

<https://www.sribu.com/>

<Iqbal ABDULLAH 氏>

- Abdullh 氏は、佐賀大学で情報工学を学んだ後、日本のヤフー、アマゾン・ジャパン社でシステムエンジニアを務めた。その後、日本で 2007 年に EZSMS (ウェブから配信できる SMS サービス) 配信サービスを運営する xoxzo.com を設立 (2021 年に売却)。



2018年にAIによるコンテンツ作成支援やクライアントのシステム使用状況の分析を行う Laloka Lab 社を設立した。

- 「DXとAIを使って人間を幸せにすること」に情熱を注ぐ。LaLoka Labsのチームは、2007年の創業時から100%リモート勤務であり、西はアフリカのナミビア、東は日本の東京でそれぞれのメンバーが活動している。同社が提供する Kafkai というサービスは、ユニークな記事の作成を支援するAIライターアシスタントで、SEO（検索エンジン最適化）²に強い記事作成が可能。オンライン・マーケティングにおいては、まずは検索で上位に掲載されることが不可欠。Kafkaiでは、わずか数回のクリックによって、Google検索等で上位掲載が見込めるキーワードを使ったユニークなコンテンツを作成することが可能。そのため、独自にライターを採用しなくても、企業はコンテンツ・マーケティングを拡大できる。
- 東南アジアのデジタル広告市場の2021~2031年のCAGR(年平均成長率)は18.73%、2031年には586億3000万ドルに達するなど、世界のデジタル広告市場で、最も急速に成長する地域になると予想されている。コンテンツとそれを生み出すプロセスにこだわる日本は、この需要に応えるうえで重要なパートナーになりえるが、供給サイドはまだ十分に充実していない。日本は著作権法改正によって、AIによる学習促進に必要な柔軟性と確実性を担保したため、今後、この分野をリードし、需要を満たすことができる立場にある。

<https://lalokalabs.co/en/>

<Wiwat WONGWARAWIPAT 氏>

- Wongwarawipat氏は、東京大学大学院で電気工学の博士号を取得。2022年前半までタイ日技術振興協会の副理事長を務め、現在も電気通信大学で教鞭をとっている。
- Instep社は、IoTを駆使して世の中のさまざまな問題を解決する総合的なITソリューション企業であり、多数のグループ会社を抱え、5つのビジネスを主に展開している。そのひとつは、企業の社員のアクティビティをAIで分析し、ワークフォースを高めるといった収益性向上のためのサービスである。また、タイ政府のスマートシティ・プロジェクトと協力し、QRコードによるスマート駐車サービスを提供しており、現在20か所・8000台分のサービスを提供、トランザクションは100万を超えている。また、このQRコードによる駐車プラットフォームを、無人キオスク・自動販売機・ロッカー事業にも応用している。スタートアップへの投資にも積極的に関わり、若者が夢を叶えることを応援している。
- Wongwarawipat氏は、ASEANは現在でも日本を必要としており、日本の若者にぜひ世界に目を向けてほしい、ASEANに新しい技術をもたらしてくれるような日本の若者と一緒に仕事をしたい、と発言。
- 日本では、初期段階から完璧なシステムを作らなくてはならない、まずは日本で成功しないと海外での成功は望めないというような風潮があるが、決してそのような

² Search Engine Optimization, 検索エンジン最適化

ことはないと言。日本の若者にも、ファーストステップで完璧なものを作らなくてはいかぬという思い込みを捨て、まずは何かを具体的に作ってみる経験を積んで欲しいと述べた。日本の若者が、世界や ASEAN 諸国で成功体験を積み、その経験を日本社会で実装していけば良いという考えを共有した。

<Kevin NGUYEN 氏>



- Nguyen 氏は、米国で情報・コンピューター科学の学位を取得、米国 LinkedIn 社でシステムエンジニアを務めた。ベトナムに帰国後、ベトナム系アメリカ人の同僚と一緒に工場労働者の仕事を改善するビジネスを立ち上げたが、十分なデータが得られず事業は上手くいかず。この経験を踏まえ、ホワイトカラー労働者を対象とする分析へとビジネスモデルを変更し、機械学習のエンジニアと組み、2017年に同社を設立。
- JobHopin 社は、ホワイトカラーの採用合理化を図るため、ベトナム国内の中・大企業向けに、AI を用いた企業と求職者のマッチングサービスを提供している。現在、AI を活用したビジネスプロセス分析などへの事業拡大を図っている。
- 「ベトナムのブルーカラー労働者の生活を良くしたい」という旧職の米国人同僚の思いに共感し、ソーシャルエンタプライズを始めた。現在も、ベトナムの人材問題など、大きな社会課題をテクノロジーの力で解決したいという熱意に基づいて事業を行っている。
- 日本は今もイノベーション・クリエイティビティのハブであり、日本から学ぶことはたくさんあると言。日本のトップアーティストやテクノロジスト、クリエイティブリストとのコラボレーションを通し、ベトナム人のクリエイティビティを促進し、メタバースを始め、より良いプロダクト、サービスを作ると将来への抱負を語った。

<https://www.jobhopin.com/en>

以上

4. 会議資料(プログラム)

2022年12月6日時点

第48回日本・ASEAN 経営者会議 (AJBM)

2022年12月7日(水)～9日(金) 於:東京 品川プリンスホテル

日・ASEAN の未来価値共創に向けて ～サステナブルな社会の構築と人づくり

*=オンライン参加

<1日目> 2022年12月7日(水)

メインタワー 17階「オパール17」

16:30 - 17:30 AJBM 推進委員会議 (※各国代表者限り)

進行: 平子 裕志 第48回 AJBM 議長 (経済同友会 アジア PT 委員長)

メインタワー 15階「トパーズ15」

18:00 - 19:30 歓迎レセプション

歓迎挨拶: 平子 裕志 第48回 AJBM 議長 (経済同友会 アジア PT 委員長)
来賓挨拶: 青山 繁俊 日本貿易振興機構 理事
乾杯挨拶: 渡部 一文 経済同友会 アジア PT 副委員長 (アマゾンジャパン)

<2日目> 2022年12月8日(木)

アネックスタワー 5階 プリンスホール

10:00-11:00 開会式

開会挨拶: 櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事
来賓挨拶: 高木 啓 外務大臣政務官 (総理大臣メッセージ代読)
中谷 真一 経済産業副大臣
H. E. Mr. TUY RY 駐日カンボジア大使
基調講演: 浅川 雅嗣* アジア開発銀行総裁 (オンライン参加)
導入 : 平子 裕志 第48回 AJBM 議長

アネックスタワー 5階 プリンスホール

11:15 - 13:00 パネルディスカッション I

サステナブルな社会の実現に向けた日 ASEAN 協力
～ 現下の混乱を乗り越え、新たな10年を切り開く

ファシリテータ: 山本 康正 京都大学大学院客員教授

パネリスト: Dato' Ragu SAMPASIVAM,

The East Coast Economic Region Development Council (マレーシア)

Dr. Thanong BIDAYA, TTW Public Company (タイ)

Mr. Ngurah SWAJAYA*, Special Staff to the Foreign Minister (インドネシア)

間下 直晃 経済同友会 副代表幹事 (フィキューブ)

13:15 - 14:30 昼食懇談会／ASEAN スタートアップパネル

13:15-

昼食

13:40-

ASEAN スタートアップパネル

ファシリテータ：本間 真彦 経済同友会 アジア PT 副委員長（インキュベイトファンド）

パネリスト：Mr. Ryan GONDOKUSUMO* CEO, Sribu（インドネシア）

Mr. Iqbal ABDULLAH CEO/Founder, Laloka Labs（マレーシア）

Dr. Wiwat WONGWARAWIPAT* Chairman, Instep Group（タイ）

Mr. Kevin NGUYEN* CEO, JobHopin（ベトナム）

14:45-16:30 パネルディスカッション II

人材のバリューチェーン構築に向けた日 ASEAN 協力

～人材の育成・活用・還流のバリューチェーンを創り出す

ファシリテータ：一條 和生 IMD 教授

パネリスト：Ms. Grace ABELLA-ZATA Corporate Executive Search（フィリピン）

Ms. Su-Yen WONG* Independent Director（シンガポール）

Ms. Mai Hồng NGOC* Vietnam Chamber of Commerce & Industry（ベトナム）

堤 浩幸 経済同友会 アジア PT 委員（富士通）

P16:30-17:00 総括・閉会式

日・ASEAN 友好協力 50 周年、その先に向けて

進行：平子 裕志 第 48 回 AJBM 議長（経済同友会アジア PT 委員長）

- 日・ASEAN 代表者による議論の総括（ファシリテータ、各国代表者）
- 第 48 回 AJBM 以降の取り組みについて

17:30 - 19:30 夕食懇談会

主催者挨拶：櫻田 謙悟 経済同友会 代表幹事

<3日目> 2022年12月9日(金)

メインタワー 15階「トパーズ15」

| | |
|------------------|---|
| 8:00-9:00 | AJBM 推進委員会議 ※各国代表者限り |
| | 歓迎挨拶： 平子 裕志 第48回 AJBM 議長（経済同友会 アジアPT 委員長） |
| | <ul style="list-style-type: none">● 会議の振り返り、総括● 次回開催に向けた確認 |

※品川プリンスホテルメインタワー発着

| | |
|--|--|
| オプション・ツアー ※ 詳細プログラムはご参加者に別途ご案内 | |
| 9:00～13:00 | |
| Aコース：Future Care Lab in Japan / SOMPO ケアユニバーシティ訪問 | |
| ◆Future Care Lab in Japan |  |
| ICT・デジタル技術を活用した、人間とテクノロジーが共生する新しい介護のあり方を創造し、より少ない負担で質の高い介護サービスを提供するための、持続可能な介護事業モデルの構築を目指す研究所。 | |
| ◆SOMPO ケアユニバーシティ芝浦 | |
| 介護の現場を同じ環境で、職員の知識・技術・心の育成を推進する企業内大学。 | |
| 9:45～13:00 | |
| Bコース：ANA Blue Base 訪問 | |
| ◆ANA Blue Base |  |
| ANA グループを支える6職種の訓練を担う総合施設。グラウンドスタッフ、客室乗務員、グラウンドハンドリングスタッフ、貨物スタッフ、整備士、パイロット等の育成・訓練風景や、最先端の訓練施設の見学が可能。 | |

以上