

【人的資本（人材還流）に関して頂いた御意見 その1】

① ブレイン・サーキュレーション（頭脳循環）の実現

- 持続的な人材還流を実現するためには、日 ASEAN 双方のメリットになることが重要である。例えば、アフリカではヨーロッパへの頭脳流出（ブレイン・ドレイン）が問題になっているが、日 ASEAN はブレイン・サーキュレーションを目指すべきである。そして実際、日 ASEAN には、ブレイン・サーキュレーションを実現する土壌が備わっている。日本企業の多くがアジアに出ていく必要に迫られている中、日本に本拠地を構えていながらも、事業の主戦場がアジアに移ってきており、日 ASEAN の人材還流は企業にとっても海外展開の一助となるなどのメリットとなる。
- 各国の将来の産業振興を見据えた留学、インターン制度、また研究者や政策関係者の交流機会の促進に取り組む。アカデミア、研究、産業でのブレイン・サーキュレーション促進の施策の実施が計画されている。

② 人材の送付・受入の両面を統合した人材還流戦略の策定と戦略に基づく包括的な施策の策定・実行

- 日 ASEAN の人材還流を考える前に、どのような人材が日本に来るべきなのか整理する必要がある。また、日本の受入体制の整備は重要。例えば、日本企業が ASEAN に展開したいと考えるのであれば、それに見合った能力の人材を採用する必要がある。互いに、自分たちのニーズを明確にして、互いのニーズを補える企業／人材とマッチングするのが、人材還流の成功要因なのでは。
- 日 ASEAN の人材還流を考える前に、どのような人材が日本に来るべきなのか整理する必要がある。グローバル水準の高度人材は日本に来ていない。日本は人材が不足していると言われているが、具体的にどの人材が不足しているかまずは明確にする必要がある。また、日本市場のニーズを踏まえて、どの国からどのような人材を受け入れるか検討する必要がある。
- 渡航前の準備、募集/採用プロセス、受入体制の整備、帰国後サポートなどの還流の一連のサポートが重要と考える。日 ASEAN 人材還流の課題として、渡航前の準備が不足していることがある。渡航前に十分に日本語や日本文化を学ばなかったベトナム人ほど、来日後の経験に不満を持つため、渡航前の日本語や日本文化の学習が、還流を促進させるためのポイントとなる。受入れ体制の整備も重要であるが、渡航前の準備、募集/採用プロセス、受入体制の整備、帰国後サポートなどの還流の一連のサポートが重要と考える。

○人的資本（人材還流）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案1

特に、ASEAN 大の①ブレイン・サーキュレーション（頭脳循環）の実現が、日 ASEAN を舞台とするイノベーション創出にとって重要である。ASEAN 大のブレイン・サーキュレーションとは、人材の一方向的な移動によるブレイン・ドレイン（頭脳流出）ではなく、優れた知見・技能・経験を有した人材が、日 ASEAN を双方向的に移動・越境して活躍することで、双方の国・地域でのイノベーション創発を目指す仕組みである。この仕組みを実現するためには、②人材の送付・受入の両面を統合した人材還流戦略の策定とその戦略に基づく包括的な施策の策定・実行が不可欠である。

【人的資本（人材還流）に関して頂いた御意見 その2】

③ 複数国での業務従事経験を昇格要件にする

- ASEAN での社員の昇格要件として Cross Country の経験の要求している。
- 越境インターン、特に中小企業におけるグローバル人材の活用の幅の拡大施策を実施。

④ トレーニングプログラムを設計して、(中略)、支援パッケージを提供

- 渡航前に十分に日本語や日本文化を学ばなかったベトナム人ほど、来日後の経験に不満を持つため、渡航前の日本語や日本文化の学習が、還流を促進させるためのポイントとなる。
- フィリピン人向けの第三国海外渡航・就労トレーニングの実施。

⑤ 日 ASEAN の架け橋となる機関やそこで育成された人材を発掘してファンディングする

- 日本が強みとなるマインドセットを自国流に咀嚼して、教育として提供している機関は ASEAN に非常に多い(例、キングモンクット工科大学、泰日工業大学、日越大学など)。「架け橋となる機関／人材」をシステムティックに発掘して、これらの「要」となる機関の共創事業に対して、ファンディングする必要がある。

【人材受入について】

⑥ 自社で受け入れたい人材像の定義を行い、外国人材獲得・採用の戦略立案

- 人材獲得戦略・育成戦略やインセンティブ設計、選ばれる国になるための魅力の棚卸や相手国理解、日本の産業人材育成の仕組みの強みの活用。例えば、知見の共有・徒弟制度/終身雇用を前提とした OJT の実施。
- 日本語教育、越境採用（人材+仕事の還流）、受け入れたい人物像の定義（外国人材獲得・採用の戦略）。

⑦ 若手人材のみならずインターンやシニア人材の活用

- シニア人材を集めて活用できる枠組みがあると良い。
- 若手インターンシップ事業の継続。

○人的資本（人材還流）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案2

人材還流戦略における人材送出については、目標設定やインセンティブ設計、送出準備支援が求められる。例えば、企業に所属する高度人材の還流を促すべく、③複数国での業務従事経験を昇格要件にする他、④トレーニングプログラムを設計して、プログラム修了後に期待される習得技能やキャリアパスを示し、目標実現のための支援パッケージ（語学学習、文化・慣習理解等）を提供することが重要である。また、ASEAN には日本が強みとなるマインドセットを自己流に咀嚼した教育を提供している機関（泰日工業大学や日越大学等）がある。これらの⑤日 ASEAN の架け橋となる機関やそこで育成された人材を発掘して、ファンディング等を行うことで、人材の送出を推進する。

人材還流戦略における人材受入については、日本が諸外国から「選ばれる国」になるためにも、受入国側の人材需要・人材要件の言語化や受入環境の整備が求められる。一部事業者の中には、⑥自社で受け入れたい人物像の定義を行い、外国人材獲得・採用の戦略立案を行っており、⑦若手人材のみならずインターンやシニア人材の活用も視野に検討が進んでいる。

【人的資本（人材育成）に関して頂いた御意見 その1】

①日 ASEAN それぞれの共通価値とそれぞれの強みと弱みを認識する

➤ 5年後、10年後のベストな状態は何かを問い、同じ課題を見つけたどのように解決すべきかを一緒に考え、能力のある人材にオーナーシップ、リーダーシップを与えることで、関係が対等になり、より強固に共創が可能となる。

②日 ASEAN がこれまでともに重要視してきた価値観（規律やルール、敬意、共感を重要視する価値観）を共通基盤としながら、日本の強みである「品質・生産性・社会との調和」（標準化、カイゼン、おもてなしの精神等）と、ASEAN 側の強みである「適応力・リスクテイキング・多様性」を相互に教え合い、共に学ぶ

➤ 上から目線にならず、日本の強み・弱み、ASEAN の強み・弱み、共通の弱みを学ばなくてはならない。日本の強みは、経験、標準、ロジック、カイゼン、おもてなし精神、グループでやる力である。一方、ASEAN の強みは適応力、リスクテイキングであり、これらを活用すべきである。同時に共通の弱みもあり、例えばイノベーション、創造性、独創性、ダイバーシティに関しては両者弱い。これらの弱みはお互いに解決すべきであり、日 ASEAN の中では解決できるものではないので、オープンになって外から解決するべきである。

➤ ビジネスモデルが変わってきており、共感力、順応性、技術、パーパスが求められている。同時に、Globalized Asian のベースには伝統的な基礎も必要であり、日本式の考え方・やり方は今後も重要だと考えている。ただし、国ごとのコンテキスト、テクノロジー、スピードに合わせて変えていく必要もある。そのためには、お互いにその国々の強みを学びながら、改革が求められるものである。

③若いうちから日本から ASEAN へ出向き、グローバルの最前線を直接肌で感じ、現地の言葉、習慣、文化を理解し「順応」した上で、我が国が持つ「技術」を、現地パートナーと「コミュニケーション」できるリーダー人材

➤ 各国の状況を理解できる「共感性」が重要。次に課題解決策を考えるために「順応性」が求められ、そして「技術」「コミュニケーションスキル」が求められる。また「パーパス・ドリブン」での行動も重要。

➤ 選抜した学生をシンガポールへ呼び、シンガポールのイノベーションの最前線を見てもらい、今後に生かしてもらう取組を始めている。このように、日本の若い挑戦者にグローバルの最前線に触れてもらい、イノベーションやアントレプレナーを起こしていく。

④企業が持つ高い技術・ノウハウと現地のニーズを即座に把握し、現地の社会課題解決に向けて技術・ノウハウを実装できる「コーディネーション力」

➤ これからの Globalized Asian という観点からは、元来日本人が弱いところかとも思うが、イノベーションのためには、企業が持つ高い技術・ノウハウと社会課題を結び付けていく力、社会課題に実装できるコーディネーション力が必要。

➤ 各市場で求められるものが何かを見極める必要があり、日本の強み及び各地域の強みの両方を活かして、アイデアやソリューションを生み出す必要がある。

〇人的資本（人材育成）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案1

「人材育成機会の最大化」に向けて、Globalized Asian（グローバルに活躍するアジア人）を日本から、ASEAN から、創出するためにも、①日 ASEAN それぞれの共通価値とそれぞれの強みと弱みを認識し、互いが互いに教え合いながら共に学ぶことが価値共創の第一歩となる。具体的には、②日 ASEAN がこれまでともに重要視してきた価値観（規律やルール、敬意、共感を重要視する価値観）を共通基盤としながら、日本の強みである「品質・生産性・社会との調和」（標準化、カイゼン、おもてなしの精神等）と、ASEAN 側の強みである「適応力・リスクテイキング・多様性」を相互に教え合い、共に学ぶことが求められる。また、③若いうちから日本から ASEAN へ出向き、グローバルの最前線を直接肌で感じ、現地の言葉、習慣、文化を理解し「順応」した上で、我が国が持つ「技術」を、現地パートナーと「コミュニケーション」できるリーダー人材を増やしていき、④企業が持つ高い技術・ノウハウと現地のニーズを即座に把握し、現地の社会課題解決に向けて技術・ノウハウを実装できる「コーディネーション力」を備えた Globalized Asian を育成していくことが重要。

【人的資本（人材育成）に関して頂いた御意見 その2】

⑤長いスパンでの取り組みを日 ASEAN において実施

- ▶ 長いスパンで人材育成の成果を図ってほしい。現地で活躍するためには、長い目で見た育成・還流・後押しをする支援を考えないといけない。研修で得られた技術が現地で二次移転されること後押しするためには、長いスパンの取組が必須。

⑥ASEAN における経験蓄積と人的ネットワーク構築に向けた、次世代人材を ASEAN 現地企業へ送り出す取り組みの促進（日本人材の海外インターンシップ等）

- ▶ 日本人学生がベトナムにインターンに来ており、初めて海外に行き、外国の人と仕事した人も少なくない。
- ▶ 日本の若手人材インターンシップ事業を展開しており、イノベーティブな活動をしている現地企業や NGO へ派遣し学んでもらっている。イノベーションを生み出すことは日本人の弱みであり、ASEAN の現場で一緒にやることが重要になる。
- ▶ インターンを通じて感じることは多くあり、インターン生の中には海外の仕事を選択した人もいる。このインターン講座のように大学で単位が取れる仕組みが必要ではないかと考える。

⑦現地での幹部候補生の育成による日系企業の現地化の推進支援

- ▶ 幹部人材候補は地域で評定している。日本人と同じグローバルグレードを設定し、グローバル人材となるための試験を受けてもらい、グローバルグレードにふさわしいか評価され、各国の幹部になるという仕組みになっている。
- ▶ 昨今では、タイなどに日系企業の工場が多くあるので、現地の工場で高度教育が実践できるようになった。ロボテックス人材育成のために、ラーニングファクトリーと言われる手法で現地の最新鋭の機械や模擬ラインを使った実践教育を実施しており、タイのローカル機関でも実施されている。
- ▶ 現地とパーパスを共有し、現地に任せて育てる仕組みに変えていくことが重要。

⑧日系企業の現地工場や海外の親日知日の大学・教育訓練機関の活用による現地人材の育成等の取り組み

- ▶ 20～30 年前に海外進出を支援した中小企業が現地化だけに留まらず、現地スタッフが現地のニーズを掴み、日本本社では手掛けていない新しい事業を立ち上げ、現地から日本へ持ち込むという活動をしている企業もある。そういった例を誘発するような人材育成が必要である。
- ▶ 日本人が現地に行って学び、ASEAN 域内で人材が還流しながら育成し、イノベーションを起こせるサイクルが出来ると良い。ASEAN 域内での人材育成支援、日本人の育成は、旧来の日本の教育、技術移転になく、イノベーションを誘発するには必要なものである。

⑨複数機関（産官学金）で連携した形での人材育成が特に重要

- ▶ 中小企業 1 社でやるのは難しい。現地人材への業務移管を想定し、5 年間で鍛えることを考えた。それでも難しい側面があるので、産学金の取組を実施し、相乗効果で改善を目指している。

○人的資本（人材育成）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案 2

その育成の環境整備に向けて、⑤長いスパンでの取り組みを日 ASEAN において実施することが必要である。例えば、⑥ASEAN における経験蓄積と人的ネットワーク構築に向けた、次世代人材を ASEAN 現地企業へ送り出す取り組みの促進（日本人材の海外インターンシップ等）、⑦現地での幹部候補生の育成による日系企業の経営現地化の推進支援、⑧日系企業の現地工場や海外の親日知日の大学・教育訓練機関の活用による現地人材の育成等の取り組み等が必要となる。また、こうした取り組みの促進（特にリソースが限定的である中小中堅企業）に向けては、企業単体ではなく⑨複数機関（産官学金）で連携した形での人材育成が特に重要になる。

【イノベーション（技術イノベーション）に関して頂いた御意見 その1】

- ① 現地のニーズを把握し、その現地ニーズに対して我が国の強みのある技術・知識を活かした新しいプロダクト・ソリューションを現地の企業・大学と共に研究開発し創りあげていくことが求められる。
- 現法や調査会社を活用しながら現地ニーズ・市場規模を把握しプロダクト起点の発想ではなく、ゼロベースで現地の課題及び課題規模の大きさを検討する。その上で当社プロダクトの適応可能性を検討する。
 - 相手のニーズに合わせるだけでなく、ビジネスモデルキャンパスを描いた際に、自社の不足部分を特定しその不足分を補うために必要となる要素を仮説とし、仮説に合致する協業先を見つけるの必要がある。
- ② 日本の強みのある品質による差別化が可能である高付加価値を生む技術。
- 有機物を高価物に変えるという技術は、発酵技術・バイオテクノロジーが得意な分野であり、現地と日本とのコラボレーションを起こせると思われる。
- ③ 他国より率先して取り組んできた社会課題の解決に向けて必要となる技術
- ADX事業から見えてくる事実として、日本企業がデジタル領域で東南アジアに進出を考える日本の企業の構成は、福祉系、農業系企業が多い。日本は製造業のイメージが強いが、国内で蓄積した福祉・介護産業の課題解決の知識が東南アジアで生きる可能性がある。
- ④ 技術がわかる人材（エンジニア人材）が主導する形
- 現地語が分からなくても、エンジニアが分かるポテンシャル・論点が東南アジアにおいて増えてきた。今までのように地域に特化したチームを組成し、現地の種を拾いに行っても分からないため、エンジニアと一緒に現地を見ていくことが重要になり、日本のチームアップも考え直すことがポイントになる。
 - ディープテック企業に関しては、実際に研究開発側の人と現地へ一緒に行くと話が進みやすい。政府による調査事業の中で、座組をどうすべきかディレクションがあると進みやすいと思われる。
 - エンジニアが現地視察することの重要性は感じている。自分自身はエンジニアで言葉が不得意だが、現地の工場を見れば、規模感・技術力は大体分かる。
- ⑤ 現地企業・大学等との共創（現地ニーズの把握と共同研究）の取り組み
- タイ工業省からの紹介により、初めはタマサート大学に関心を持っていただいた。取材等を通して少しずつ話題になった。

○イノベーション（技術イノベーション）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案1

①現地のニーズを把握し、その現地ニーズに対して我が国の強みのある技術・知識を活かした新しいプロダクト・ソリューションを現地の企業・大学と共に研究開発し創りあげていくことが求められる。具体的には、例えば②日本の強みのある品質による差別化が可能である高付加価値を生む技術（バイオテクノロジー等）や、③他国より率先して取り組んできた社会課題の解決に向けて必要となる技術（フードロス等の農業関連、介護などのヘルスケア関連、気候変動に起因する社会課題解決に必要な環境関連技術等）に精通した④技術がわかる人材（エンジニア人材）が主導する形での⑤現地企業・大学等との共創（現地ニーズの把握と共同研究）の取り組みを促進していくことが重要となる。

【イノベーション（技術イノベーション）に関して頂いた御意見 その2】

⑥社会インフラの整備や研究開発人材の育成、現地共創パートナー探しやコミュニティへの参加等の現地の研究開発の環境を整える

- 2013年起業したが、単独進出も可能だが、現地のパートナーと活動したい思いが強かった。現地パートナーを見つけるには本気で現地進出する意思を示す必要あり、2015年に現地法人を立ち上げた。日本人コミュニティについて、月1~2回現地の日本人と話す中で、当社商品に関する情報に限らず様々な情報が入ってくる。
- 現地法人のラボが充実することが重要と考える。日本と現地の研究部隊がコラボレーションをしようとする、国や言語の違いなどもあり、また本流の技術者が集まることにより堅苦しいスタートとなり、会話も弾まない可能性がある。現地にラボを作り、現地の人に技術移転を行い、現地の人をハブにコラボを進めていく環境が必要ではないかと考える。

⑦新規に現地進出する日本企業の現地法人設立に向けた支援や、既存の現地研究開発拠点の拡大・機能強化に向けた取り組み

- 単独進出も可能だが、現地のパートナーと活動したい思いが強かった。現地パートナーを見つけるには本気で現地進出する意思を示す必要あり、2015年に現地法人を立ち上げた。
- 現地法人のラボが充実することが重要と考える。しかし、海外で使える助成金は限定的である。現地法人・工場の立ち上げには巨額の資金が必要となるため、そういった際に海外でも使える助成金があると良い。（

⑧ASEAN 現地の企業や大学との繋がり構築を支援すること等により、国境を越えた新規技術開発（クロスボーダー・オープン・イノベーション）の促進が期待される

- 当社の筆頭株主は現地大手企業で、現地大手企業による出資が現地での量産・販売に繋がる大きな一歩となった。日本のVCだけでなく、現地から出資してもらったことが良かったと考える。現地大手企業が当社商品を導入し、良い評価に繋がっている。
- 現地企業のCEOが日本とのコラボレーションの推進に取り組まれている。具体的には、現地企業からヒアリングした現地の課題や現地の最新の状況を日本企業に共有したり、また逆に日本企業にインタビューした内容を現地企業に共有したり、更にはマッチングの場を設けるなどのプログラムを実施している。このように両者を上手くつないでくれる取り組みが増えていくと良い。

○イノベーション（技術イノベーション）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案2

現地との共創による技術開発を促進する上では、現地の研究開発拠点の環境整備に関する取り組みも必要となる。具体的には、現地⑥社会インフラの整備や研究開発人材の育成、現地共創パートナー探しやコミュニティへの参加等の現地の研究開発の環境を整えるとともに、⑦新規に現地進出する日本企業の現地法人設立に向けた支援や、既存の現地研究開発拠点の拡大・機能強化に向けた取り組みを支援すること、⑧ASEAN 現地の企業や大学との繋がり構築を支援すること等により、国境を越えた新規技術開発（クロスボーダー・オープン・イノベーション）の促進が期待される。

【イノベーション（ビジネスモデルイノベーション）に関して頂いた御意見 その1】

- ① 日本の大企業は、新規事業創出に必要な経営資源不足に直面している他、社会課題解決が企業の利益に資することへの理解醸成に課題を抱えている。
- M&A の実施にリソースが回らない。 事業シナジーのストーリーを作っていくには事業開発メンバーがやる必要があるが、ストーリー作りには難しさがあり、また企業の選定理由を組み立て会社から予算を取り付けるところにどこまで時間を割けるかという課題が事業会社にはある。
 - 社会課題解決と経済成長は紐づくが、会社の利益に繋がるという理解がない企業もいる。
- ② 日本のスタートアップは、ASEAN に事業を展開・拡大するための資金調達や、クロスボーダー人材の確保に課題を抱えている。
- 入口における支援はファイナンス支援になるが、社会課題解決をテーマに取り組むインパクトテック分野には米国では年間2兆円以上投資がある。シンガポールでは Temasek が SU 支援のリーダーシップを取っており、5,000 億円規模のファンドを立ち上げ、東南アジアを中心に投資を展開している。日 ASEAN で社会課題解決に向けた SU 支援を実施するには同等の政府支援が重要と考える。
 - M&A の好事例として、タイ発の SU である OPN がアメリカの会社を買収したケースが挙げられる。この M&A では JBIC と三菱UFJ 銀行の支援を受け、大型事業の買収が実施された。SU 同士の M&A では資金が課題になるが、海外企業買収に当たっての資本をサポートする機会が生まれた JBIC の実績は重要であり、このような事例が増えるとイノベーションの活性化に繋がると考える。
 - 2021 年インドネシア最大のスタートアップでネット配車を展開する Gojek と大手 E コマースプラットフォームの Tokopedia が統合し、GoTo を設立するなど、SU 間の資本提携に関するニーズは増加すると推察される。
 - 人の移動に関しては、各国のビザの要件が年々厳しくなっており、インドネシアでは 4～5 年程度の実務経験がないとビザの取得が厳しい。日本にとっても若手人材を送り込めないことは将来の損失になり、SU を立ち上げていく人材が現地で仕事が出来ないというのは両国にとっても損害になるのではないかと思われる。プログラム等で若手が活躍できる仕組み作りが必要である。

○イノベーション（ビジネスモデルイノベーション）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案1

現時点では、ASEAN 企業との共創を通じた、日本企業によるビジネスモデルイノベーションの創出事例は限られている。①日本の大企業は、新規事業創出に必要な経営資源不足に直面している他、社会課題解決が企業の利益に資することへの理解醸成に課題を抱えている。一方、②日本のスタートアップは、ASEAN に事業を展開・拡大するための資金調達や、クロスボーダー人材の確保に課題を抱えている。

【イノベーション（ビジネスモデルイノベーション）に関して頂いた御意見 その2】

- ③ 日本企業が ASEAN の可能性を知り事業構想するために、ASEAN 展開に関するノウハウや実行できる「人材」と ASEAN 市場のポテンシャルや社会課題や求められる技術等の「情報」の集約・共有が重要であり、先人たちの知見・経験を共有財産としてストックしていく仕組みが必要。
- ▶ 日本から海外へ挑戦する際に、苦勞する点はアイデア、ビジネスモデルの検証をするために、ライトパーソンにたどり着くまでに時間がかかってしまうことが課題である。官民連携で戦略的に試行錯誤しながら、分断された人・コミュニティを繋ぎ、人と人との繋がりを意図的に作っていくが必要と考える。
- ④ 日 ASEAN 企業の出会いを促進するためには、両者のマッチングの「場」が必要であるが、「場」の提供のみならず双方のニーズや強みを把握した上で協業を促進できるコーディネーター（調整役）の育成・手配も必要。
- ▶ 在タイ日本大使館主導のマッチングイベントでは事前のマッチングを前提としていた。ASEAN の各主要産業・大手企業を照らし合わせると、どういった技術領域・機械があるかが明確になった。在タイ日本大使館が、（中略）イベント開始前に関心度を調整・参加者が調整されていた。
 - ▶ すべてのステークホルダーを巻き込むことが重要で（中略）多くのファシリテーションが必要。
- ⑤ 日 ASEAN の企業がパートナーシップを組み、事業の実行可能性を検証するには、PoC（概念実証）を行う「場」や「資金」の提供が肝要となる。
- ▶ ルール・規制が未整備であり、それらがこれから作られていくような「現場」の提供が求められる。例えば「福島イノベーションコースト構想」のような実証実験が可能となる現場を ASEAN 現地で現地企業と日本企業の「共創の場」として政府より提供する等が一案として考えられる。また現地企業との共創の際にはどちらか一方が「資金」を負担する構図ではなく、第三者からの資金を共同で活用し共に実証を進めていく体制が重要。
- ⑥ 日 ASEAN 企業が資本提携等の形でパートナーシップを深め、事業拡大するためには、資金面での支援のみならず、知財保護や M&A、現地査証取得等に関わる法的手続きを含めた情報提供等の支援が必要となる。
- ▶ 現地企業との協業で苦勞した点は知財の確保である。財閥は出資するからには知財を確保したいと考えるが、知財を他社に提供してしまうと、SU としてはスケールすることが出来ない、他の企業へ横展開が出来ない、成長速度が落ちるといった課題を抱える。
 - ▶ パートナーシップ契約事例を日 ASEAN 共同で作れると良い。ASEAN の SU にしても知財を守りながら、Win-Win の関係を作る上で必要になるものと思われる。
 - ▶ お互いのリソースをどう持ち出すかは難しい点であり、共創に向けたテンプレートがあると役に立つ。
 - ▶ インド・タイ・香港で M&A を実施してきたが、海外 PMI（ポスト・マージャー・インテグレーション）に課題がある。各社のベストプラクティスを共有する機会があれば、学ぶことができるのではないかと考える。

○イノベーション（ビジネスモデルイノベーション）に関する上記の御意見を踏まえたビジョンの追加文案2

日 ASEAN 企業が共創するためには、共創のフェーズに応じた支援が必要である。まず③日本企業が ASEAN の可能性を知り事業構想するために、ASEAN 展開に関するノウハウや実行できる「人材」と ASEAN 市場のポテンシャルや社会課題や求められる技術等の「情報」の集約・共有が重要であり、先人たちの知見・経験を共有財産としてストックしていく仕組みが必要。続いて、④日 ASEAN 企業の出会いを促進するためには、両者のマッチングの「場」が必要であるが、「場」の提供のみならず双方のニーズや強みを把握した上で協業を促進できるコーディネーター（調整役）の育成・手配も必要。加えて、⑤日 ASEAN の企業がパートナーシップを組み、事業の実行可能性を検証するには、PoC（概念実証）を行う「場」や「資金」の提供が肝要となる。最後に、⑥日 ASEAN 企業が資本提携等の形でパートナーシップを深め、事業拡大するためには、資金面での支援のみならず、知財保護や M&A、現地査証取得等に関わる法的手続きを含めた情報提供等の支援が必要となる。