



AEC Business Forum 2026

New Asean: A Paradigm Shift

วันที่ 14 มกราคม 2569

ณ โรงแรมเซ็นทาราแกรนด์และบางกอกคอนเวนชันเซ็นเตอร์ เซ็นทรัลเวิลด์

Keynote: The New ASEAN Economy: Future-Focused Thailand, Opportunities in Emerging Industries

บรรยายโดย คุณนฤตม์ เทอดสถีรศักดิ์
เลขาธิการคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ)



FACTORS SUPPORTING INVESTMENT FOR NEW INDUSTRIES



- 1. Manpower** : Develop a skilled workforce for new industries, especially semiconductor, PCB, and digital/AI, and attract foreign talents
- 2. Clean Energy** : Introduce clean energy mechanisms (UGT, Direct PPA) at competitive prices
- 3. Infrastructure** : Continuously develop both physical and digital infrastructure, as well as expanding areas to accommodate the industrial growth
- 4. New Industry Supply Chain** : Strengthen Thai and foreign collaboration
- 5. Ease of Investment** : Reform inefficient regulations to facilitate new business models

AEC Business Forum 2026
**New ASEAN:
A Paradigm Shift**

**FACTORS
NEW INDU**





เศรษฐกิจอาเซียนกำลังอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อสำคัญ จากรูปแบบการเติบโตที่เคยพึ่งพาการเป็นฐานการผลิตต้นทุนต่ำไปสู่ระบบเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความยั่งยืน และขีดความสามารถในระยะยาว บริบทใหม่นี้ทำให้ประเทศในภูมิภาคต้องปรับบทบาทของตนเองอย่างชัดเจน และประเทศไทยได้เลือกวางตำแหน่งใหม่ในฐานะศูนย์กลางการลงทุนที่มุ่งสู่อนาคตของอาเซียน มากกว่าการเป็นเพียงฐานการผลิตของโลกดังเช่นในอดีต

จุดแข็งของประเทศไทยยังคงเป็นฐานสำคัญของการเปลี่ยนผ่านดังกล่าว ประเทศไทยมีความพร้อมด้านอุตสาหกรรมหลัก อาทิ ยานยนต์ อิเล็กทรอนิกส์ และปิโตรเคมี ประกอบกับตลาดภายในประเทศที่มีขนาดใหญ่กว่า 70 ล้านคน และเครือข่ายความตกลงการค้าเสรี 17 ฉบับ ครอบคลุม 24 เศรษฐกิจ ปัจจุบันเหล่านี้ทำให้ประเทศไทยมีบทบาทเป็นจุดเชื่อมต่อของห่วงโซ่อุปทาน การค้า และการลงทุนทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก ท่ามกลางบริบทที่ระบบการค้าโลกมีแนวโน้มแตกตัวและมีความไม่แน่นอนสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้ฐานดังกล่าว ภาครัฐได้เร่งผลักดันนโยบายเชิงรุกเพื่อรองรับเศรษฐกิจยุคใหม่ โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลและเศรษฐกิจสีเขียว ผ่านมาตรการส่งเสริมการลงทุนที่มีความยืดหยุ่นและสามารถแข่งขันได้ ควบคู่กับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง ดันทุนการดำเนินธุรกิจที่เหมาะสม คุณภาพชีวิตที่อยู่ในระดับสูง และสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการอยู่อาศัยของบุคลากรทักษะสูง ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ช่วยเสริมความน่าสนใจของประเทศไทยในสายตานักลงทุนระยะยาว

ทิศทางดังกล่าวสะท้อนออกมาอย่างเป็นรูปธรรมผ่านตัวเลขการลงทุนตั้งแต่ปี 2020 เป็นต้นมา โดยค่าขอรับการส่งเสริมการลงทุนและเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศขยายตัวไปในทิศทางเดียวกัน ปี 2024 ถือเป็นปีที่การยื่นคำขอรับการส่งเสริมการลงทุนทำสถิติสูงสุดในรอบทศวรรษ และแนวโน้มการลงทุนในปี 2025 ยังคงดำเนินต่ออย่างแข็งแกร่ง ตัวเลขเหล่านี้ไม่เพียงสะท้อนปริมาณเงินลงทุน หากยังสะท้อนระดับความเชื่อมั่นของนักลงทุนต่อความพร้อมของประเทศไทย

ในการรองรับการลงทุนภายใต้เศรษฐกิจโลกที่ผันผวน

บนพื้นฐานของความเชื่อมั่นดังกล่าว ประเทศไทยได้กำหนดอุตสาหกรรมยุทธศาสตร์ 5 กลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนเศรษฐกิจในระยะต่อไป ได้แก่ อุตสาหกรรม Bio-Circular-Green (BCG) ระบบนิเวศยานยนต์ไฟฟ้า อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูง ดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ และศูนย์กลางธุรกิจระหว่างประเทศ อุตสาหกรรมเหล่านี้ไม่ได้ถูกเลือกอย่างโดดเดี่ยว หากสะท้อนการประสานระหว่างความต้องการของเศรษฐกิจโลก จุดแข็งเชิงเปรียบเทียบของประเทศไทย และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนในระยะยาว

อุตสาหกรรม BCG ยังคงทำหน้าที่เป็นฐานรากของเศรษฐกิจไทย โดยเฉพาะภาคเกษตรและอาหาร ซึ่งได้รับการยกระดับผ่านเทคโนโลยีชีวภาพและนวัตกรรมสีเขียว เพื่อตอบโจทย์ความมั่นคงทางอาหาร การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และความท้าทายของสังคมสูงวัย ขณะเดียวกัน การขยายตัว

ของอุตสาหกรรมพลังงานสะอาดยังช่วยเสริมความมั่นคงด้านพลังงาน และสร้างเงื่อนไขให้ภาคธุรกิจสามารถขับเคลื่อนเป้าหมายด้าน ESG ได้อย่างเป็นรูปธรรม ผ่านกลไกใหม่ที่เปิดให้ภาคเอกชนเข้าถึงพลังงานสะอาดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในภาคยานยนต์ไฟฟ้า ประเทศไทยกำลังก้าวข้ามบทบาทการเป็นฐานการประกอบ ไปสู่การพัฒนาแบบนิเวศที่ครอบคลุมทั้งห่วงโซ่มูลค่า ตั้งแต่แบตเตอรี่ ชิ้นส่วน โครงสร้างพื้นฐาน ไปจนถึงการวิจัยและพัฒนา แนวโน้มดังกล่าวสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านอุปสงค์ภายในประเทศที่ผู้บริโภคหันมาใช้ยานยนต์ไฟฟ้าและยานยนต์ทางเลือกเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

ในขณะเดียวกัน อุตสาหกรรมเคมีภัณฑ์และอิเล็กทรอนิกส์ขั้นสูงสะท้อนทิศทางการยกระดับของภาคการผลิตไทย จากความเชี่ยวชาญในกระบวนการขั้นปลาย ไปสู่การสร้างขีดความสามารถใหม่ในห่วงโซ่มูลค่าที่มีความซับซ้อนและมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น การลงทุนด้านดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ยังมีบทบาทเสริมสำคัญ ทั้งในด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การพัฒนาซอฟต์แวร์ และบริการขั้นสูง ซึ่งจะเป็นฐานรองรับเศรษฐกิจในระยะถัดไป

เมื่อพิจารณาร่วมกับบทบาทของศูนย์กลางธุรกิจระหว่างประเทศ จะเห็นได้ว่าประเทศไทยได้มุ่งเพียงการดึงดูดเงินลงทุน หากให้ความสำคัญกับการยึดโยงกิจกรรมทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคเข้ากับประเทศ ทั้งในมิติของการถ่ายทอดองค์ความรู้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเชื่อมโยงห่วงโซ่อุปทานกับผู้ประกอบการไทยในประเทศ

บทบาทของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) จึงไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการให้สิทธิประโยชน์ด้านภาษีหรือการอำนวยความสะดวก หากทำหน้าที่เป็นกลไกเชิงระบบในการเชื่อมโยงนโยบายอุตสาหกรรม การพัฒนาทักษะแรงงาน และการยกระดับขีดความสามารถภายในประเทศ เพื่อให้การลงทุนจากต่างประเทศก่อให้เกิดผลดีต่อเศรษฐกิจไทยในระยะยาว

ท้ายที่สุด การปรับปรุงกฎระเบียบ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และการยกระดับทักษะแรงงาน จึงเป็นกลไกสนับสนุนที่ทำให้การลงทุนสามารถเกิดขึ้นได้จริงและต่อเนื่อง เป้าหมายของประเทศไทยในเศรษฐกิจอาเซียนยุคใหม่จึงไม่ใช่เพียงการเติบโตเชิงปริมาณ หากคือการสร้างระบบเศรษฐกิจที่มีความยืดหยุ่น สามารถแข่งขันได้ และปรับตัวได้ภายใต้โลกที่ไม่กลับสู่รูปแบบเดิม โดยวางตำแหน่งประเทศเป็นพันธมิตรระยะยาวสำหรับนักลงทุนที่มองเห็นอนาคตร่วมกันในภูมิภาคนี้

Panel Discussion 1: ASEAN's Next Wave: New Sector Opportunities to capture Global FDI

ร่วมเสวนาโดย

คุณสมฤดี ชัยมงคล

Senior Executive Officer and Former CEO

บริษัท บ้านปู จำกัด (มหาชน)

คุณอ้วน เตียง ลิม

ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท เฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)

และประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ตลาดเกิดใหม่ ระดับภูมิภาคเอเชีย

กลุ่มบริษัทเฟรเซอร์ส พร็อพเพอร์ตี้ ลิมิเต็ด

คุณเห็บ ชู ชวน

ประธานและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

บริษัท อปโก ไบโเทค จำกัด (มหาชน)

และคุณเกิดดี บุรียันโต อุโตโม

President Director, PT Merdeka Battery

Materials Tbk



AEC Business Forum 2026
New ASEAN:
A Paradigm Shift



เศรษฐกิจโลกกำลังเผชิญความผันผวนสูงชันอย่างเด่นชัด ทั้งความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ บั๊พพาทด้านการค้าและภาษี ตลอดจนการปรับทิศทางของห่วงโซ่อุปทานโลก ปัจจัยเหล่านี้ได้เปลี่ยนใจยกสำคัญของภาคธุรกิจจากเดิมที่เน้น “จะเติบโตหรือไม่” ไปสู่การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ว่า “จะเติบโตที่ใดและอย่างไร” ภายใต้สภาพแวดล้อมโลกที่แตกแยกมากขึ้น ผู้ดำเนินรายการจึงวางกรอบสนทนาให้มุ่งไปสู่การระบุโอกาสใหม่ของอาเซียนในการรองรับเงินลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) และการก้าวข้ามกรอบความคิดแบบ “ตลาดเดียว” ไปสู่ยุทธศาสตร์ระดับภูมิภาค โดยให้อาเซียนทำหน้าที่เป็นพื้นที่กระจายความเสี่ยงและเป็นฐานการลงทุนคุณภาพระยะยาว ทั้งนี้ภาพรวมในช่วงหลังสะท้อนว่า ประเทศไทยและเวียดนามยังคงเป็นแกนสำคัญของกระแสการลงทุนในอาเซียนในหลายสาขา โดยเฉพาะอสังหาริมทรัพย์ การผลิต และเทคโนโลยี

ในมุมมองของภาคอสังหาริมทรัพย์และโลจิสติกส์ ประสบการณ์จากการดำเนินธุรกิจข้ามประเทศสะท้อนว่า การย้ายฐานการผลิตและการกระจายความเสี่ยงออกจากประเทศเดียวกำลังเกิดขึ้นจริง โดยเฉพาะหลังเหตุการณ์สำคัญที่ทำให้ผู้ประกอบการตระหนักถึงความเปราะบางของการกระจุกตัวของฐานการผลิตในพื้นที่เดียว อาเซียนจึงอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมในการรองรับกระแสเงินทุนดังกล่าว ด้วยขนาดประชากรที่มาก การขยายตัวของชนชั้นกลาง และต้นทุนแรงงานที่ยังแข่งขันได้ในหลายประเทศ ประกอบกับความพร้อมของห่วงโซ่อุปทานใน

บางอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม ประเด็นชี้ขาดไม่ใช่เพียง “การมีที่ดินอุตสาหกรรม” แต่รวมถึง “ความพร้อม” ในมาตรฐานที่นักลงทุนต้องการ เช่น คุณภาพการก่อสร้าง มาตรฐานอาคารสีเขียว ระบบสาธารณูปโภค และความมั่นคงด้านพลังงาน โดยย้ำว่าความสามารถในการรองรับนักลงทุนสมัยใหม่จำเป็นต้องแสดงให้เห็นตั้งแต่ช่วงต้นของการตัดสินใจลงทุน ไม่ว่าจะเป็นคุณภาพของโรงงานให้เช่า ความพร้อมของไฟฟ้าและน้ำ ไปจนถึงพื้นที่สำนักงานมาตรฐานสูงเพื่อรองรับบุคลากรและการขยายตัวของธุรกิจ ในประเด็นนี้ มีการสะท้อนภาพของผู้ประกอบการอสังหาริมทรัพย์ระดับภูมิภาคอย่าง Frasers Property ที่มีฐานการลงทุนสำคัญในอาเซียน และยกตัวอย่างโครงการขนาดใหญ่ในไทยอย่าง “One Bangkok” เพื่อชี้ให้เห็นแนวโน้มการพัฒนาเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจที่ต้องออกแบบให้รองรับการลงทุนยุคใหม่ทั้งในมิติกายภาพและมีมิติมาตรฐาน

ในด้านพลังงานระหว่างประเทศ มุมมองของภาคธุรกิจเห็นว่า เมกะเทรนด์ระดับโลกได้เร่งให้เงินทุนมองหา “พื้นที่ลงทุนทางเลือก” มากขึ้น และอาเซียนมีแนวโน้มได้รับ FDI เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากประเทศในภูมิภาคสามารถยกระดับความพร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน โดยเฉพาะไฟฟ้าและพลังงานสะอาด รวมถึงโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล และการพัฒนาทักษะบุคลากรให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจดิจิทัล การเสวนาเน้นว่าสิ่งที่ต้องการไม่ใช่เพียงการประกาศเป้าหมาย แต่เป็นความสามารถในการดำเนินการด้วย “ความเร็ว” ผ่านกระบวนการรัฐ



ที่มีประสิทธิภาพและกฎระเบียบที่เอื้อต่อการลงทุน พร้อมยกแนวคิดว่า การเปลี่ยนผ่านพลังงานเป็นเงื่อนไขรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมอื่นทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นอุตสาหกรรมการผลิต โลจิสติกส์ หรือเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเฉพาะการพัฒนาโมเดล “พลังงานในฐานะบริการ” เพื่อลดภาระเงินลงทุนเริ่มต้นของภาคธุรกิจ และการลงทุนระบบกักเก็บพลังงานด้วยแบตเตอรี่เพื่อเพิ่มเสถียรภาพและความมั่นคงด้านไฟฟ้า ซึ่งถูกระบุว่าเป็นคอขวดสำคัญต่อการรองรับการลงทุนใหม่ โดยเฉพาะโครงการที่ใช้ไฟฟ้าสูง เช่น ดาต้าเซ็นเตอร์

มุมมองจากผู้ประกอบการทรัพยากรและเหมืองแร่ในอินโดนีเซียได้ให้รอบคิดว่า ประเด็นภูมิรัฐศาสตร์มีใช้เรื่องใหม่ แต่ความเข้มข้นของแนวคิด “การปกป้องทรัพยากร” ได้เพิ่มสูงขึ้นและกำลังนำไปสู่การลงทุนที่มีต้นทุนสูงในห่วงโซ่อุปทาน เพื่อให้ประเทศมีความมั่นคงเชิงยุทธศาสตร์มากขึ้น ผู้เสวนาชี้ว่าการลงทุนยุคใหม่ไม่อาจดำเนินแบบครอบคลุมทั้งห่วงโซ่โดยผู้เล่นรายเดียว แต่ต้องอาศัยการประเมินเชิงลึกจากล่างขึ้นบนและการจับคู่พันธมิตรแบบเฉพาะอุตสาหกรรมหรือเฉพาะบริษัท ทั้งยังเน้นความสำคัญของการมี “แผนแม่บทที่ชัดเจน” ในการพัฒนาอุตสาหกรรม โดยเฉพาะในห่วงโซ่แบตเตอรี่และแร่สำคัญ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากการลงทุนเกินจำเป็นในบางช่วงของกระบวนการ ซึ่งอาจนำไปสู่ความบิดเบือนด้านราคาและเกิดภาวะคอขวดในช่วงถัดไป นอกจากนี้ ยังยกตัวอย่างการยกระดับมูลค่าด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ใช้วัสดุซึ่งเคยเป็น

ของเสียให้กลายเป็นวัตถุดิบสำคัญ การปรับระบบโลจิสติกส์ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และการสร้างความพึ่งพาตนเองในปัจจัยต้นทุนหลัก เพื่อทำให้อุตสาหกรรมปลายน้ำมีความสามารถแข่งขันในระยะยาว

ในด้านอุตสาหกรรมยานยนต์ ผู้แทนจากผู้ผลิตชิ้นส่วนในประเทศไทยย้ำถึงความเฉพาะของอุตสาหกรรมที่พึ่งพาห่วงโซ่อุปทานจำนวนมากและต้องมีประสิทธิภาพสูง เพราะการขาดชิ้นส่วนเพียงรายการเดียวอาจทำให้สายการผลิตหยุดลง ความสามารถดังกล่าวสะท้อนระดับความพร้อมของประเทศไทยในฐานะฐานการผลิตยานยนต์ที่มีมาตรฐานสูง และเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้าจากจีนเข้ามาลงทุนในประเทศจำนวนมาก อย่างไรก็ตาม ผู้เสวนาสะท้อนแรงกดดันด้านการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งด้านราคา เทคโนโลยี และขนาดการผลิตของผู้เล่นรายใหญ่ โดยชี้ว่าผู้ประกอบการท้องถิ่นจำเป็นต้องยกระดับประสิทธิภาพและการปรับตัวอย่างเข้มข้น ภายใต้ความไม่แน่นอนของทิศทางเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมยานยนต์โลก ทั้งยังสะท้อนข้อจำกัดสำคัญของผู้ประกอบการขนาดกลางในด้านงบวิจัยและพัฒนา ซึ่งทำให้บทบาทเชิงเทคโนโลยีขึ้นมายังเป็นเรื่องท้าทาย และจำเป็นต้องอาศัยการเติบโตของขนาดธุรกิจเพื่อเพิ่มศักยภาพการลงทุนด้านนวัตกรรมในอนาคต

เมื่อกรอบสนทนาขยายไปสู่บทบาทของโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ ผู้แทนภาคอสังหาริมทรัพย์เน้นว่า การรองรับ FDI



ต้องพิจารณาทั้ง “พื้นที่อุตสาหกรรม” และ “พื้นที่เมือง” ไปพร้อมกัน เนื่องจากนักลงทุนไม่ได้ต้องการเพียงโรงงาน แต่ต้องการสำนักงานมาตรฐานสูง ระบบสาธารณูปโภคที่เพียงพอ และอาคารที่สอดคล้องกับข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม โดยยกตัวอย่างข้อจำกัดของบางตลาดที่มีอาคารสำนักงานคุณภาพสูงไม่เพียงพอจนกระทบต่อความสามารถในการขยายตัวของธุรกิจ นอกจากนี้ ยังชี้ว่าการลงทุนด้านมาตรฐานอาคาร การประหยัดพลังงาน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับระบบพลังงานสะอาดเป็นส่วนหนึ่งของความพร้อมที่ต้องเกิดขึ้นตั้งแต่ต้นทางเพื่อทำให้การตัดสินใจลงทุนเกิดขึ้นได้จริงและลดความเสี่ยงเชิงปฏิบัติการในภายหลัง

ประเด็น ESG ถูกยกระดับเป็นแกนกลางของการประเมินความเสี่ยงและความสามารถแข่งขัน ผู้เสวนาจากภาคทรัพยากรให้เหตุผลเชิงธุรกิจอย่างชัดเจนว่า ESG มิใช่ “วาระเชิงอุดมการณ์” หากแต่เป็นเงื่อนไขพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ เพราะความล้มเหลวด้านสิ่งแวดล้อม สังคม หรือธรรมาภิบาล สามารถทำให้ธุรกิจสูญเสียใบอนุญาต สูญเสียความไว้วางใจ และสูญเสียการสนับสนุนทางการเงินจนกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรได้ ขณะที่ผู้เสวนาจากพลังงานเห็นว่าความสำเร็จของ ESG ต้องเกิดจากทิศทางที่ชัดเจนจากผู้บริหารสูงสุด การฝัง ESG ลงในกระบวนการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้ความสำคัญกับความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยงภายใต้โลกที่ “ไม่กลับสู่ภาวะปกติเดิม”

ในช่วงท้าย การเสวนาหันสู่ “ความเสี่ยงที่มักถูกประเมินต่ำ” เมื่อขยายธุรกิจสู่อาเซียน โดยผู้แทนจากภาคอสังหาริมทรัพย์ระบุว่าความมั่นคงทางการเมืองและเสถียรภาพเชิงนโยบายเป็นปัจจัยพื้นฐานที่นักลงทุนให้ความสำคัญสูงสุด เนื่องจากความปั่นป่วนด้านการเมืองและแรงงานสามารถสร้างความเสี่ยงที่เกินการควบคุมของภาคเอกชน ขณะที่อีกมุมมองเน้นว่า คุณภาพของการกำกับดูแลประเทศเป็นฐานของความสามารถในการพัฒนาเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน ส่วนผู้แทนภาคพลังงานเสนอว่าความเร็วของการดำเนินนโยบายและการอนุญาตต่างๆ เป็นตัวแปรสำคัญที่ชี้ขาดความสำเร็จของการลงทุน และผู้แทนภาคทรัพยากรเน้นย้ำว่าการลงทุนในอาเซียนต้องเข้าใจความแตกต่างของแต่ละประเทศอย่างละเอียด รวมถึงพลวัตการเมืองภายในของแต่ละประเทศ ซึ่งอาจกำหนดความเสี่ยงเฉพาะพื้นที่และทำให้การประเมินผิดพลาดได้หากใช้กรอบคิดแบบเหมารวม

โดยสรุป การเสวนาสะท้อนภาพร่วมกันว่า อาเซียนกำลังเปลี่ยนสถานะจาก “พื้นที่เติบโต” ไปสู่ “พื้นที่วางตำแหน่งระยะยาว” ของเงินทุนโลก โดยความน่าสนใจของภูมิภาคตั้งอยู่บนความสามารถในการเป็นฐานกระจายความเสี่ยงและการสร้างระบบนิเวศที่เชื่อมโยงระหว่างอุตสาหกรรม การเงิน พลังงาน และอสังหาริมทรัพย์ภายใต้เงื่อนไขสำคัญคือความชัดเจนของนโยบาย ความรวดเร็วในการดำเนินการ ความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐาน และมาตรฐาน ESG ที่สามารถยกระดับเป็นความเชื่อมั่นทางธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

Panel Discussion 2: Navigating Trade Fragmentation in a Geopolitical Era

ร่วมเสวนาโดย

คุณวสิษฐ เต้ไพสิฐพงษ์

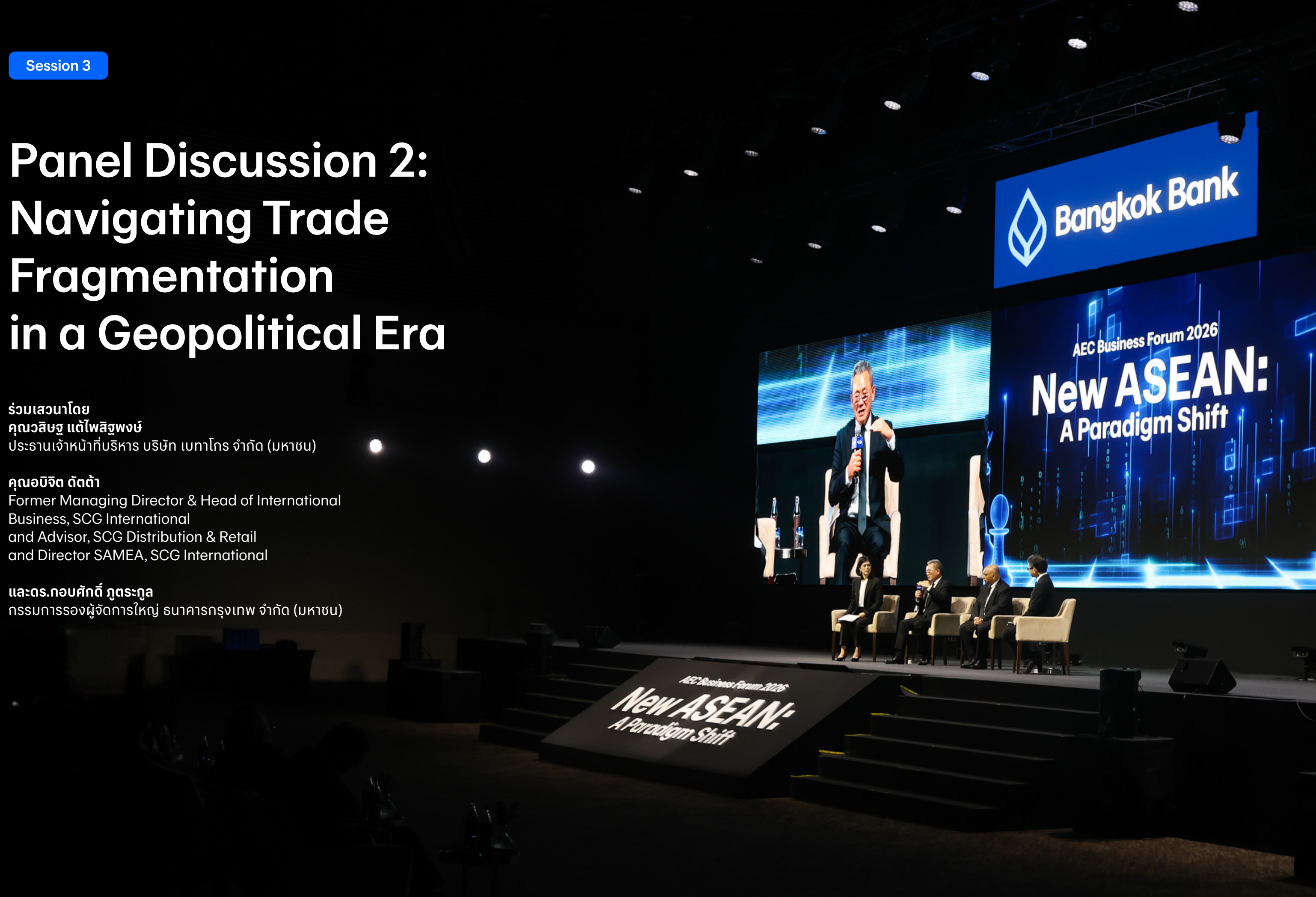
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท เมทาโกร จำกัด (มหาชน)

คุณอภิจิต ดัดตา

Former Managing Director & Head of International
Business, SCG International
and Advisor, SCG Distribution & Retail
and Director SAMEA, SCG International

และดร.กอบศักดิ์ ภูตระกูล

กรรมการรองผู้จัดการใหญ่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)





การเสวนาครั้งนี้สะท้อนภาพการเปลี่ยนผ่านของระบบการค้าโลกอย่างชัดเจน โดยผู้ร่วมเสวนาเห็นพ้องกันว่า เศรษฐกิจโลกกำลังก้าวเข้าสู่ระยะที่ความไม่แน่นอนมิได้เป็นเพียงเหตุการณ์เฉพาะหน้า หากกลายเป็น “สภาวะปกติใหม่” ที่ฝังตัวอยู่ในระบบการค้าและการลงทุนระยะยาว ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ การแข่งขันเชิงอำนาจระหว่างมหาอำนาจ และการใช้นโยบายภาษี มาตรการกีดกันทางการค้า และข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ ได้บั่นทอนเสถียรภาพของกติกการค้าโลกในรูปแบบเดิมอย่างต่อเนื่อง

ในระดับมหภาค ผู้ร่วมเสวนาชี้ให้เห็นว่า มาตรการกีดกันทางการค้ามีแนวโน้มดำเนินต่อไปในระยะกลางถึงระยะยาว โดยไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงผู้นำทางการเมืองเพียงอย่างเดียว เนื่องจากรากของปัญหาอยู่ที่โครงสร้างการแข่งขันระหว่างประเทศมหาอำนาจ ซึ่งทำให้การค้าโลกไม่น่าจะกลับไปสู่สภาวะเปิดเสรีแบบเดิมได้ง่าย ภาคธุรกิจจึงไม่ควรวางแผนบนสมมติฐานของ “การกลับสู่ภาวะปกติ” หากต้องปรับกรอบคิดใหม่ให้สอดคล้องกับโลกที่มีความผันผวนสูงเป็นเงื่อนไขถาวร

ภายใต้บริบทดังกล่าว คำถามเชิงยุทธศาสตร์ของภาคธุรกิจได้เปลี่ยนจากการมุ่งเน้นการเติบโตเชิงปริมาณ ไปสู่การพิจารณาว่า “ควรพึ่งพาตลาดใด ลดความเสี่ยงจากจุดใด และสร้างความยืดหยุ่นในระบบธุรกิจอย่างไร” ผู้ร่วมเสวนาเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการลดการพึ่งพาตลาดหรือประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป และเร่งกระจายตลาดปลายทาง รวมถึงกระจายแหล่งจัดหาวัตถุดิบและปัจจัยการผลิต เพื่อป้องกันความเสี่ยงจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้โดยไม่คาดคิด

ในเชิงการดำเนินธุรกิจ บทเรียนสำคัญที่ถูกหยิบยกขึ้นมาคือ การให้ความสำคัญกับ “ความยืดหยุ่นขององค์กร” มากกว่าการเพิ่มประสิทธิภาพด้านต้นทุนเพียงอย่างเดียว แนวคิดการบริหารซัพพลายเชนที่มุ่งลดต้นทุนสูงสุดอาจไม่เหมาะสมอีกต่อไปในโลกที่ต้นทุนโลจิสติกส์ ราคาพลังงาน และต้นทุนประกันภัยมีความผันผวนสูง การมีซัพพลายเชนสำรอง การกระจายแหล่งผลิตในหลายภูมิภาค และความสามารถในการปรับเปลี่ยนเส้นทางการค้าอย่างรวดเร็ว จึงกลายเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจและรับมือกับวิกฤตได้ดีกว่า

นอกจากนี้ การเสวนายังสะท้อนว่า ความผันผวนมิได้สร้างเพียงความเสี่ยง หากยังเปิดโอกาสทางธุรกิจใหม่สำหรับองค์กรที่มี “ความคล่องตัวเชิงยุทธศาสตร์” สูง ความสามารถในการอ่านสัญญาณตลาด ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทันทั่วทั้ง และใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจอย่างมีระบบ จะช่วยให้ธุรกิจสามารถเปลี่ยนแรงกดดันจากภายนอกให้กลายเป็นช่องทางการค้าและตลาดใหม่ได้





สำหรับภาคอุตสาหกรรมอาหาร ผู้ร่วมเสวนาให้ภาพชัดเจนว่า แม้อุปสงค์อาหารของโลกยังคงเป็นความต้องการที่ไม่หดหาย แต่รูปแบบการแข่งขันกำลังเปลี่ยนไปอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในด้านมาตรฐานความปลอดภัยอาหาร ความยั่งยืนของกระบวนการผลิต และความสามารถในการบริหารต้นทุนตลอดห่วงโซ่มูลค่าความสามารถในการแข่งขันของไทยในอดีตที่อาศัยความเชี่ยวชาญการส่งออกสินค้าอาหารหลัก เช่น ไข่แปรรูป ได้สร้างฐานที่แข็งแกร่ง แต่ไม่เพียงพอสำหรับการแข่งขันในระยะถัดไป อุตสาหกรรมอาหารของไทยจึงไม่อาจแข่งขันในตลาดโลกด้วยราคาหรือปริมาณเพียงอย่างเดียว หากจำเป็นต้องยกระดับตำแหน่งในห่วงโซ่มูลค่า ผ่านการพัฒนาสินค้าเพื่อเพิ่มมูลค่า การใช้เทคโนโลยีชีวภาพและนวัตกรรมอาหาร การลดการใช้ยาปฏิชีวนะ และการพัฒนาระบบตรวจสอบย้อนกลับ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานตลาดโลก ขณะเดียวกัน การตอบสนองต่อพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง ทั้งด้านสุขภาพ สิ่งแวดล้อม และความโปร่งใสของกระบวนการผลิต ถูกมองว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญของการรักษาความสามารถแข่งขัน

ในมิติการค้า ความตกลงการค้าเสรี (FTA) มีบทบาทมากกว่าการลดภาษี หากเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ในการกระจายตลาดและลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดดั้งเดิม การขยายตลาดไปยังเอเชียใต้ ตะวันออกกลาง แอฟริกา และประเทศอาเซียนที่มีการบริโภคโปรตีนต่อหัวต่ำ ถูกมองว่าเป็นโอกาสสำคัญควบคู่กับการลงทุนและถ่ายทอดเทคโนโลยีในประเทศปลายทาง เพื่อ

ฝังตัวอยู่ในห่วงโซ่อุปทานยุคใหม่อย่างยั่งยืน

ในมุมมองของระบบการเงินและการสนับสนุนภาคธุรกิจ การเสวนาชี้ให้เห็นว่าความผันผวนของเศรษฐกิจโลกไม่ได้ทำให้การค้าและการลงทุนหยุดชะงัก หากแต่ทำให้ “ทิศทาง” และ “จังหวะเวลา” ของการค้าเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้ประกอบการจำนวนมากต้องเร่งตัดสินใจ ปรับแผนการผลิต การส่งออก และการบริหารสภาพคล่องให้ทันต่อรอบเวลาใหม่ที่เกิดจากมาตรการการค้าและภาษีที่เปลี่ยนแปลงบ่อยครั้ง บทบาทของสถาบันการเงินจึงขยายจากผู้ให้สินเชื่อ ไปสู่การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ในการให้ข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยง และสนับสนุนการปรับตัวของลูกค้าในช่วงเปลี่ยนผ่าน

โดยสรุป การเสวนาครั้งนี้ตอกย้ำว่าโลกธุรกิจกำลังเผชิญสภาวะที่ “ความไม่แน่นอนกลายเป็นความปกติ” ความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดในระยะยาวจะขึ้นอยู่กับสามแกนหลัก ได้แก่ (1) การกระจายความเสี่ยงด้านตลาดและซัพพลายเชนอย่างเป็นระบบ (2) การยกระดับขีดความสามารถและตำแหน่งในห่วงโซ่มูลค่า เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันด้วยราคา โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมอาหารที่มาตรฐานและคุณภาพเป็นตัวกำหนดการแข่งขัน และ (3) ความรวดเร็วและความยืดหยุ่นในการปรับตัว ทั้งหมดนี้ จะเป็นปัจจัยชี้ขาดในการเปลี่ยนความเสี่ยงของเศรษฐกิจโลกให้กลายเป็นโอกาสทางธุรกิจในระยะถัดไป



Panel Discussion 3: Strategies for Success in the Age of Tech Fragmentation

ร่วมเสวนาโดย
คุณดิเพน เมตะ
Managing Director,
Asia Financial Services, Microsoft

ดร.ชวพล จริยาวิโรจน์
กรรมการผู้จัดการ
บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด

และดร.บุรณิน รัตนสมบัติ
ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจใหม่
และความยั่งยืน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

AEC Business Forum 2026
**New ASEAN:
A Paradigm Shift**



ภาพรวมของอาเซียนสะท้อนภูมิภาคที่กำลังเผชิญการเปลี่ยนผ่านในหลายมิติพร้อมกัน ทั้งด้านเศรษฐกิจ เทคโนโลยี และกรอบการกำกับดูแล โดยมุมมองร่วมจากเวทีอภิปรายชี้ตรงกันว่า “ความแตกต่าง” ของอาเซียน ไม่ว่าจะเป็นในเชิงกฎระเบียบ มาตรฐานเทคโนโลยี หรือระดับความพร้อมของแต่ละประเทศ มีใช้อุปสรรคชั่วคราวที่รอการแก้ไข หากเป็นสิ่งที่ฝังอยู่ในพัฒนาการของภูมิภาคมาโดยตลอด การกำหนดยุทธศาสตร์ในระยะถัดไปจึงจำเป็นต้องตั้งอยู่บนการยอมรับข้อเท็จจริงดังกล่าว มากกว่าการคาดหวังการบูรณาการในรูปแบบเดียวกันทั้งภูมิภาค

ประเด็นสำคัญประการแรก คือ แนวคิดการสร้าง “โครงสร้างร่วมระดับภูมิภาค” (regional backbone) ซึ่งทำหน้าที่เป็นฐานกลางสำหรับโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล การเชื่อมต่อข้อมูล และการดำเนินงานข้ามพรมแดน โดยไม่จำเป็นต้องบังคับให้ทุกประเทศใช้มาตรฐานหรือรูปแบบการกำกับดูแลเดียวกันทั้งหมด โครงสร้างในลักษณะนี้เปิดโอกาสให้แต่ละประเทศยังคงกำหนดกฎเกณฑ์และกลไกการกำกับดูแลตามบริบทของตนเอง ขณะเดียวกันก็ช่วยให้ภาคธุรกิจสามารถขยายการดำเนินงานในระดับภูมิภาคได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดความซ้ำซ้อนของระบบ และเพิ่มความสามารถในการปรับตัวต่อความแตกต่างด้านนโยบายระหว่างประเทศ

ประเด็นที่สอง คือ การจัดการ “ความไว้วางใจ” (trust) ความไว้วางใจไม่สามารถกำหนดจากส่วนกลางเพียงแห่งเดียวได้ เพราะ

แต่ละประเทศมีกรอบกฎหมาย แนวคิดของภาครัฐ และบริบททางสังคมที่แตกต่างกัน ดังนั้น แนวทางที่เหมาะสมคือการมีมาตรฐานร่วมในระดับภูมิภาค เพื่อให้ระบบทำงานเชื่อมต่อกันได้ ขณะเดียวกันเปิดให้แต่ละประเทศกำหนดกติกาและการกำกับดูแลของตนเอง การแยกบทบาทเช่นนี้ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ โดยไม่กระทบต่อความมั่นคงและความเชื่อมั่นของแต่ละประเทศ

ประเด็นที่สาม คือ การกำกับดูแลเทคโนโลยีและปัญญาประดิษฐ์ (AI) ซึ่งสะท้อนความแตกต่างระหว่างประเทศในอาเซียนได้อย่างชัดเจน ผู้ร่วมเสวนาเห็นตรงกันว่า หลักการพื้นฐานด้านความโปร่งใส ความปลอดภัย และความเป็นธรรม ควรยึดเป็นกรอบร่วมในระดับสากล อย่างไรก็ตาม การนำหลักการเหล่านี้ไปใช้จำเป็นต้องปรับให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละประเทศ ไม่ว่าจะเป็นด้านภาษา วัฒนธรรม โครงสร้างตลาด หรือระดับความพร้อมของระบบกำกับดูแล แนวทางที่ยืดหยุ่นเช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้อย่างเหมาะสม ลดความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด และเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ทั้งผู้ใช้งานและผู้ช่วยงานกำกับดูแลในระยะยาว

ประเด็นที่สี่ คือ บทบาทของสถาปัตยกรรมระบบและการออกแบบเชิงเทคนิค ซึ่งถูกมองว่าเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงความแตกต่างของอาเซียนเข้าด้วยกัน ผู้ร่วมเสวนาเน้นย้ำถึงความสำคัญของการออกแบบระบบในลักษณะเป็นชิ้น (modular





architecture) ที่แยกส่วนของข้อมูล แบบจำลอง และกระบวนการทำงานออกจากกันอย่างชัดเจน โครงสร้างเช่นนี้ช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมเงื่อนไขด้านกฎระเบียบได้โดยไม่ต้องรื้อระบบทั้งหมด อีกทั้งยังสนับสนุนการบริหารจัดการได้ แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับแนวปฏิบัติของบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกที่ให้ความสำคัญกับการรักษาการทำงานร่วมกันของระบบในระดับภูมิภาค ควบคู่กับการเปิดพื้นที่ให้การควบคุมข้อมูลและการกำกับดูแลถูกกำหนดในระดับประเทศ

ในมิติของพลังงานและความยั่งยืน ประเด็นที่ปรากฏอย่างชัดเจนคือ การมุ่งสู่พลังงานสะอาดได้กลายเป็นเงื่อนไขจำเป็นของการแข่งขันในอนาคต มากกว่าจะเป็นทางเลือกเชิงนโยบาย อาเซียนไม่สามารถอยู่นอกกระแสนี้ได้ เนื่องจากประเทศคู่ค้า นักลงทุน และบริษัทเทคโนโลยีระดับโลกกำหนดมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มข้นขึ้นอย่างต่อเนื่อง การประกาศเป้าหมาย Net Zero และความชัดเจนด้านนโยบายพลังงานจึงมีบทบาทสำคัญต่อการดึงดูดการลงทุนใหม่ในอุตสาหกรรม S-curve โดยเฉพาะในภาคเศรษฐกิจดิจิทัล เทคโนโลยีขั้นสูง และโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูล ซึ่งมีความเข้มข้นในการใช้พลังงานสูง การมีกรอบนโยบายด้านพลังงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล จึงกลายเป็น

เป็นปัจจัยตัดสินใจสำคัญของนักลงทุนมากพอ ๆ กับต้นทุนหรือสิทธิประโยชน์ทางการลงทุน ในขณะเดียวกัน เทคโนโลยี AI ถูกมองว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างสมดุลระหว่างความยั่งยืน ความมั่นคงด้านพลังงาน และการบริหารต้นทุน ผ่านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงาน การบริหารระบบไฟฟ้าแบบองค์รวม และการลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต พลังงานสะอาดเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ หากขาดการใช้เทคโนโลยีมาช่วยจัดการระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยเฉพาะในบริบทที่โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล เช่น ศูนย์ข้อมูล (data centers) และระบบประมวลผลขั้นสูง มีบทบาทมากขึ้นและใช้พลังงานในปริมาณมหาศาล

โดยสรุป การเสวนาครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า ความสำเร็จของอาเซียนในยุคแห่งความแตกต่างทางเทคโนโลยีและภูมิรัฐศาสตร์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับ การลดทอนความแตกต่างให้เหลือรูปแบบเดียว หากแต่อยู่ที่ความสามารถในการออกแบบโครงสร้างร่วมที่แข็งแกร่งในระดับภูมิภาค พร้อมเปิดพื้นที่ให้การกำกับดูแลปรับใช้ในระดับประเทศอย่างเหมาะสม แนวทางดังกล่าวไม่เพียงช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ แต่ยังวางรากฐานให้การเติบโตของอาเซียนเป็นไปอย่างยั่งยืนและสอดคล้องกับบริบทโลกที่ความไม่แน่นอนกลายเป็นเงื่อนไขถาวรของระบบเศรษฐกิจโลก



