

## 拡大するマレーシア企業の海外直接投資 ASEAN 域内進出が主力

小野沢 純 Jun Onozawa

(一財) 国際貿易投資研究所 客員研究員

### 要約

- ・マレーシアの海外直接投資は、通貨リングイトが固定相場制から管理変動相場制に移行した 2005 年から拡大し、2007 年から今日まで海外直接投資額が対内直接投資額を上回っている（国際収支のネット・ベース）。マレーシアは海外直接投資受け入れ国から投資国へ移行の過程にある。
- ・投資先は 1 位が ASEAN、発展途上国向けが 7 割を占めている。業種別投資では、金融・情報通信などのサービス産業が 6 割を占め、一番多い。それに石油・ガスやオイルパーム農園が続く。製造業進出は 6% にすぎない。
- ・海外直接投資の担い手は GLC（政府系企業）などの大手企業である。国営石油会社ペトロナスのような GLC による大型投資がマレーシアの海外直接投資の拡大に貢献している。
- ・マレーシア企業の海外直接投資パターンの特徴は、M&A（買収・合併）が中心であり、ASEAN 域内での事業の広域化をねらう投資が多い。今後は国際競争力維持のため海外直接投資を推進する製造業企業も増えるだろう。
- ・なお、マレーシアからの海外直接投資については、認可・届出制度がないので、ここでは中銀（Bank Negara Malaysia）が発表する直接投資の資本・資金の流れを記録した国際収支統計に依存する。

## 1. マレーシアは海外直接投資国に

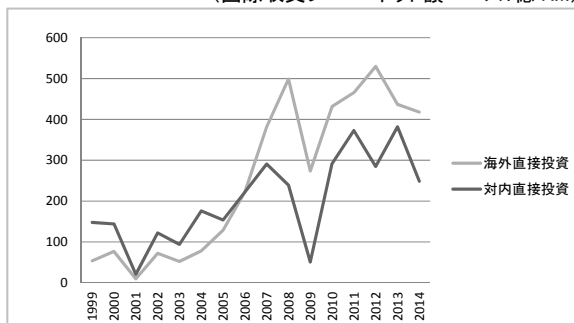
一国の経済が発展すると、一般に外資の直接投資受け入れ国から投資国へとシフトする。マレーシアはまさに投資国へ移行する過程にある。

マレーシア企業の海外直接投資はかなり早くから行われているが、高度経済成長期の1990年代から海外直接投資活動が目立つようになる。国際収支ベースによる海外直接投資のネット額（流出と流入の差額）は、アジア通貨危機後の1999年から2004年まで6年間は年平均57億リンギット（1ドル=3.30, 2014年1月）であった。ところが2005年7月に自国通貨リンギット

が固定相場制から変動相場制へ移行すると、しだいにリンギット高へと推移していく<sup>(1)</sup>。これによって、マレーシア企業がASEAN域内を中心に積極的な海外事業に乗り出し、2005年の海外直接投資額（ネットベース）は前年の78億リンギットから一挙に129億リンギットへと急増した。そして2005～2014年の年平均ネット投資額は379億リンギット台と大幅に拡大した。

その結果、図1が示すように、マレーシアは国際収支ネット額でみた海外直接投資額が対内直接投資額を2007年から一貫して上回る傾向が今日まで続いている。これは他の中所得国には見られない現象である。

（図1）マレーシアの海外直接投資と対内直接投資の比較  
（国際収支フロー・ネット額ベース：億RM）



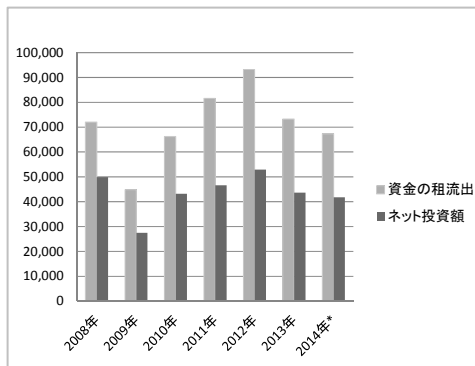
（出所）1999～2007年 BNM, Annual Report 各号、2008～2014年 BNM, Monthly *Statistical Bulletin*, Nov 2014

さらに注目すべきは、図2(表1)のとおり、マレーシアからの海外直接投資の粗流出額 (gross outflow of direct investment abroad) がかなりの規模になっていることだ。粗流出額とは、マレーシアから海外の企業進出先へ流れる資本金および企業間の融資、再投資などの資金をいう。これまで最高の粗流出額は2012年の931億リングットだった(ただし、これは国営石油会社ペトロナスがカナダのエネルギー会社を戦略的に買収したことにもよる)。

では、マレーシア企業が海外直

接投資に向かう要因は何か? 2005年から海外直接投資が増加しているのは、ブミプトラ政策のために投資機会がないので国外に投資先を求める企業がいるから、というステレオタイプな見方をよく聞くが、それを立証する根拠はない。40年間も続いているブミプトラ政策のもとでマレーシアの経済成長率は他のASEAN諸国を平均的に上回っている。また、マレーシアの市場規模の制約や市場の開放性に問題があるなどマクロ経済的要素が海外投資を誘発しているという説もある<sup>(2)</sup>。

(図2) マレーシアの海外直接投資  
(2008~2014年)



単位: 100万RM  
(出所) 表1に同じ

(表1) マレーシアの海外直接投資額 (国際収支ベース)

(100万RM)

年	フロー		ネット投資額	ストック 投資残高
	資金の流入	資金の租流出		
2008年	22,098	72,018	49,920	231,833
2009年	17,340	44,775	27,436	272,805
2010年	23,075	66,234	43,160	298,988
2011年	34,898	81,560	46,602	338,186
2012年	40,180	93,131	52,952	328,075
2013年	29,523	73,211	43,689	418,608
2014年*	25,556	67,348	41,792	na

\*速報値

資金の流入 (Credit): 海外の自社直接投資先からの貸付金やその他の資金の受け取り

資金の租流出 (Debit): 海外の自社直接投資先への資本金や貸付金など資金の送金額 (outflow of direct investment abroad)

(出所) BNM. *Monthly Statistical Bulletin*, Nov.2014 から作成

このような逃避型投資要因あるいはプッシュ要因でもってマレーシア企業の海外直接投資をとらえるのは必ずしも適切ではない。やはり、多くの先進国が経験したように、海外直接投資で事業を拡大継続するのが有効な戦略選択と考える企業が増えてきた、今そんな段階にマレーシア経済が来ていると見るべきだろう。

後述する銀行グループの海外進出にそれをみることができる。マレーシアの大手銀行は、海外戦略として、アジア域内でM&A(企業の合併・買収)を展開して海外売り上げの比率を半分近くに引き上げる目標を掲げている。これは、規模の経済を求めて成長性のあるアジア域

内市場のサービス産業などに進出したマレーシア企業を支援するとともに、進出先の成長を取り込もうという戦略が根底にあるからだ。そしてマレーシア中銀であるバンクヌガラ・マレーシアが国策として積極的に海外投資をバックアップしていることも大きい<sup>(3)</sup>。

たしかに、2009年中銀年報は「マレーシアの国内市場が小さいので、より市場が大きく成長性のある市場に企業進出して事業活動を上げると同時に、進出先会社との連携(サプライ・チェーン)を強化するので、海外進出するマレーシア企業は、一般にマレーシア国内の事業をも強化する。よってマレー

シア企業の海外直接投資の拡大はマレーシア企業の国際競争力強化につながり、投資利益の還元などによりマクロ経済にプラスになる<sup>(4)</sup>と海外直接投資の拡大をポジティブに評価している。

## 2. 主に発展途上国へ進出

どこに投資しているのか。2013

年末の投資残高で見ると(表2)、投資先の1位はASEAN(全体の35%)、2位中南米、3位アフリカ。これら発展途上の3地域が全体の7割を占めている(ただ、中南米向け投資は約7割弱までが英領バージニア諸島とケイマン諸島のタックスヘイブン、オフショア金融センターに一旦投資したものであることに留意したい)。

(表2)マレーシアの海外直接投資の投資先

(2013年末残高、億RM)

投資先	投資残高	構成比(%)
1. ASEAN	1,431	34.2
(シンガポール)	670	16
(インドネシア)	466	11.1
(タイ)	134	3.2
(ベトナム)	92	2.2
(カンボジア)	20	0.5
(フィリピン)	11	0.3
2. 中南米	597	14.3
3. 欧州	527	12.6
(イギリス)	130	3.1
(オランダ)	64	1.5
(ドイツ)	24	0.6
4. アフリカ	463	11.1
(モーリシャス)	211	5
5. 南アジア	304	7.3
(インド)	60	1.4
6. 大洋州	315	7.5
(オーストラリア)	276	6.6
7. 北米	262	6.2
(米国)	0.1	„
8. 北東アジア	173	4.1
(中国)	57	1.4
(香港)	83	2
(台湾)	19	0.5
9. 中東	113	2.7
総計	4,186	100

(出所)表1に同じ

投資先の約半分がアジア地域向けである。対中投資は意外とまだ少ない。やはり ASEAN 地域が主力になっている。ASEAN の中で最も遅れて外資に門戸を開いたミャンマーに対しても、すでにマレーシア企業は進出を始めている。例えば、ペトロナス、パークソン（百貨店）、マリーブラウン（チキン・バーガーなどのファーストフード）、タンチョン・モーターズ、Tefel Packing Industries, Texchem, ZicoLaw、それにメイバンク（Maybank）、CIMB の支店がある（Utusan Malaysia 12/3/2014）。

アフリカ諸国への投資も活発である。UNCTAD の統計によると、2011 年末での対アフリカ直接投資では、マレーシアからの投資（193 億ドル）が中国（160 億ドル）・インド（140 億ドル）を抜いて世界 3 位に浮上したという（「アフリカ・ニュース」29/3/2013）。これにはペトロナスの石油投資が貢献している。

先進国、とくにオーストラリアや英国など先進国へマレーシアから企業進出していることも見逃せ

ない。ベルギーとドイツには新技術を獲得するために企業進出した（2008 年）。

### 3. 業種別投資

次にマレーシアの企業はどの分野に海外投資しているのだろうか。海外直接投資の中心はサービス産業だ。2013 年末投資残高ベースで、サービス部門が全体の 6 割を占めている。サービス産業の主力は銀行・保険の金融部門と情報・通信。それに運輸、不動産、ホテル、レストランなどが続く。石油・ガスは金融と並んで全体の 3 割、農業（オイルパーム農園）が 8%、製造業への進出は 6% 台とまだ多くない。最近の主な投資案件をも参照しながら、業種別の投資動向をみよう。

#### 大手銀行が ASEAN 広域化をめざす

2010 年末で、マレーシアの銀行は 19 か国に 50 を超える拠点を有しているという<sup>(5)</sup>。

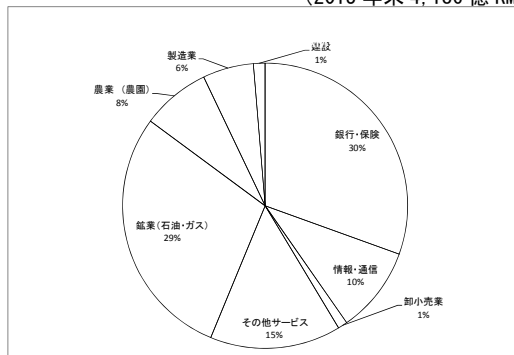
国内 1 位のメイバンク、2 位 CIMB、3 位 Public bank、4 位 RHB などの大手銀行は銀行事業を

ASEAN 域内に拡張させている。

メイバンクは、2014年10月にミャンマーでの支店開設が認可され、これによって ASEAN10 カ国すべてに支店を持つことになった。2008年にインドネシアのバンク・インターナショナル・インドネシアを、またベトナムの An Binn Bank をいずれも買収して進出した。文字通り典型的な GLC (政府系企

業) となったメイバンクは<sup>(6)</sup>、ASEAN だけでなく、中国(昆明支店など3支店)や台湾、パキスタン(MCB バンクを買収)、バーレーン、パプア・ニューギニア、さらに米国、イギリスなど全部で20カ国2,400支店に展開し、全従業員4.7万人を擁するマレーシアの一大多国籍企業である(Berita Harian, 2/10/2014)。

(図3) 業種別直接投資残高  
(2013年末 4,186億RM)



(出所)表1に同じ

(表3) マレーシアからの海外直接投資、  
業種別投資残高 2013年末(国際収支ベース)  
(億RM)

産業	投資残高
サービス	2,354
—銀行・保険	1,277
—情報・通信	410
—卸小売業	45
—その他サービス	622
鉱業(石油・ガス)	1,209
農業(農園)	326
製造業	242
建設	55
総計	4,186

メイバンクに次ぐ二番手の銀行で同じく GLC 系の CIMB も、メイバンクと競争するように ASEAN へ進出している。タイで不良債権を買い取るなどして基盤をつくり、シンガポールやインドネシア、タイ、カンボジア、ベトナム、ブルネイ、ミャンマー、フィリピンに拠点を持つ。2011 年から“ASEAN for You”をキャッチフレーズに ASEAN 域内での投資銀行としての事業戦略を活発化している。CIMB タイは 2014 年にタイが重視しているバイオマスや太陽光の環境に優しい発電所計画に 4.5 億バートの融資を発表した（時事速報 Malaysia 28/11/2014）。

三番目の銀行 Public Bank は大衆銀行と呼ばれる華人系銀行である。この銀行は前二者ほどではないが、香港やスリランカ、ベトナム、ラオス、カンボジアに支店がある。2014 年にインドネシアのバンク・セントラル・アジアと事業提携の覚書を交わした。また、インドネシアのセブンイレブンを運営する会社に 10% 出資を発表した。

マレーシアの銀行大手 3 行が共

通して海外投資を重視しているのが興味深い。

### 情報・通信分野

大手通信会社テレコム・マレーシアは、インドネシアの携帯電話会社を買収（2005 年）した他、インドでも携帯電話会社 2 社を合併して事業を展開している。通信分野での進出パターンは、新規に会社を設立するよりも現地の携帯電話会社など通信会社の資本を買収する方法がとられている。テレコム・マレーシア社の国際部門で活動する GLC 系 Axiata 社は、シンガポール、インドネシア、カンボジア、スリランカ、バングラデッシュ、インドで携帯電話を運営している。

### 運輸、その他サービス

運輸会社テイオン・ナム・ロジステック社は、輸送業と倉庫業を中核とした物流会社（1975 年設立）で、事業を拡大するためシンガポールとタイにすでに進出している。ASEAN 企業へ発展するためにベトナムとミャンマーへの進出を検討している（時事速報 Malaysia



2014.12.16)。マレーシア最大のオフショア支援船（OSV）の造船会社ナム・チョン社は、2014年にインドネシアの海運会社プラヤランを買収し、インドネシア市場における船舶チャーター事業を強化していくようだ（時事速報 Malaysia 2014.10.1）

その他のサービス産業では、フェルダの投資会社FICは2014年に英ロンドンの四つ星ホテルを買収（3.3億リンギット）、百貨店パークソン子会社が4,000万元（2,309万RM）を投資して中国でレストランを設置、運営することになった（時事速報 Malaysia 28/1/2015）。また、不動産大手のUEMサンライズは、2014年にメルボルンで総額32億RMのホテルや商業施設を開発する不動産開発事業2件を手掛けた。

### 石油・ガスへの進出

石油・ガス投資はもっぱらペトロナスが行う。石油の探査、採掘からダウンストリームの精製、ガソリンスタンド、石油加工業まで展開している。川上部門では主に

中東（イラク）やアフリカ（カメルーン、チャド、エジプト、スーダン、アルジェリアなど）、中央アジア（2005年、トルクメニスタンでの油田ガス掘削活動）に進出している。アップストリーム部門ではペトロナス単独の進出もあるが、国際石油会社や受入国の国営石油会社との合弁形態が普通である。世界50カ国以上に展開しているペトロナスは、同社の収入に占める海外オペレーション比率はすでに39.2%（2012年）に達しているという<sup>(7)</sup>。

石油・ガスの掘削会社であるUMG OGはフィリピンとミャンマー、ベトナムで掘削作業に従事している。石油価格の値下がり、ASEANや中東地域を対象に買収・合併による事業拡大を検討しているという（時事速報 Malaysia 25/11/2014）。

### インドネシアでのオイルパーム農園経営

マレーシアからインドネシアへのオイルパーム農園進出は1999年から始まり、8社が従事している；

Sime Darby (295 千 ha,以下同じ)、Genting Plantations (154)、KL Kepong (137)、TSH Resources (86)、Oriental Holdings (62)、Fleda FGV (23)、TDM (18)、IOI Corp (11) ; (The Star, 23/8/2014)。ただ、インドネシア政府は大規模農園法の改正案を 2014 年 10 月に国会で可決し、外資出資上限を現在の 95%から 30%に引き下げることを決めた。もし実現すると、オイルパーム農園に進出しているマレーシア企業に大きな影響が出る。

### 製造業投資

製造業分野での直接投資はまだ少ないが(全体の 6%)、家具、ゴム加工品、パーム油加工品など資源加工業が中心だ。この他、食品やアパレル、工具、電子部品、自動車部品、造船、ファイバーガラス、セメント工場も海外進出しているケースがある。

パーム油加工では、2014 年にサイムダービーがタイの植物油製造会社を買収し、KL Kupong はインドネシアは東カリマンタンでパーム油精製所企業を買収した。

家具や木製品では大手企業がコストの安い ASEAN 地域に進出して、新規市場を開拓する。2014 年 5 月にベトナムでの反中デモにマレーシアの華人系家具工場 2 社が巻き込まれたが、ベトナムの他、シンガポール、インドネシア、カンボジアにも家具メーカーが進出している (NNA.ASIA 26/5/2014)。

資源加工以外の製造業分野では進出の件数はまだ多くはないものの、ベトナムに進出したファスナー工場や中国での生産に切り替えたアパレル・メーカー、本場オーストラリアで牛肉加工に踏み切った食品メーカーなどのケースがある。これらの事例は、後述するように企業の競争力を維持するための戦略的投資活動として海外投資を選択した例である。

### 4. マレーシア企業の海外直接投資パターンの特徴

マレーシア企業の以上のような海外進出状況から、マレーシア企業による投資パターンの一般的特徴として以下の諸点を指摘できよ

う。

### (1) M&A が中心

マレーシア企業の海外進出パターンの特徴は、既存の企業の株式資本過半を買収・合併 (M&A) して、効果的に経営を把握しようと試みるケースが多い。これは上記大手 3 銀行のみならず、通信のテレコム・マレーシア、オイルパーム農園のサイムダービー、KL Kupong、イギリスのホテル業に進出したフェルダ系投資会社、さらにはペトロナスの大型買収ケース (2012 年にカナダの天然ガス買収、2013 年のノルウェイの石油会社を 240 億 RM で買収) など、多くのマレーシア企業は新規に会社設立するよりも M&A によって企業進出するパターンがきわめて一般的になっている。資金力があり、正確な海外企業情報を掌握できる仕組みがあれば、時間をかけずに事業拡大に取り組めるからなのだろうか。

### (2) ASEAN 広域化メリットの追求

三大銀行の戦略はまさに直接投資を通じて ASEAN 広域化事業の

拡大をはかろうと共通している。それは銀行だけではない。成長段階の企業にとって、市場規模があり潜在的成長力のある ASEAN 域内に注意を向けるのは当然であろう。2014 年 12 月の ASEAN 外相会議で、ASEAN 標準時の導入をマレーシア側が提案したのも、ASEAN での事業広域化をめざすマレーシア銀行や通信業界の意向と無関係ではない。

また、ASEAN だけでなく、より広域的な直接投資活動をめざす企業も少なくない。製糖国内最大手の MSM マレーシア社 (フェルダ FGV の製糖部門子会社) は、アラブ首長国連邦ドバイの製糖会社との合弁でジョーホールに製糖工場設置を予定しているが、ここをアジア太平洋地域で最大の製糖ハブにする構想があり、アジア域内での買収活動を通じて将来的にはインドや中国などへの参入も予定しているという (マレーシア BIZ ナビ、12/5/2014)。マレーシア市場で 57% のトップシェアを占める製糖会社がさらに発展していく当然のプロセスとして海外直接投資活動

に向かったのだ。

### (3) 海外投資の担い手は GLC を含む大手企業が多い

ASEAN 地域に進出した銀行グループが典型的な例だが、マレーシアの海外投資の担い手は大手企業が中心になっている。なかでもメイバンクや CIMB、テレコム・マレーシア、サイムダービー、ペトロナスなどの政府系企業（GLC）17 社<sup>(8)</sup>がマレーシアからの海外直接投資活動をリードしている。GLC の経営改革プログラムは 2015 年でちょうど 10 年目を迎えるが、GLC の時価総額がこの 10 年間に 3 倍以上に拡大し（2014 年 10 月末 4,350 億リンギット）、とくに ASEAN 域内市場に積極的に参入している。この傾向は今後も続くものとみられる。

### (4) 企業の競争力維持戦略としての直接投資

一方、コスト上昇などで競争力維持を迫られている製造業中堅企業にとっては、海外直接投資の高度化を選択する企業も出てきた。

たとえば、ネジやボルトの留め具製造のチン・ウエル社は、ベトナムのファスナー会社にこれまで 40% 出資していたのを 2014 年に全株式を買収した。このベトナム工場がイギリスやドイツ、フランス、米国向けに一般消費者向けのファスナーを輸出し、一方、本社のペナン工場は工業向けファスナー生産に特化するようになった（時事速報 Malaysia 7/11/2014）。これは、海外直接投資によって事業を拡大させ、本社機能をより高度な技術分野へシフトさせるという最も理想的な投資戦略を導入したモデル・ケースではなかろうか。

同様に、マレーシア国内のコスト高に対応して、生産を中国に移して競争力を強化する投資戦略を導入した企業が、マレーシア最大のアパレル企業パディニ社である。輸入アパレル品との競合に苦戦してきた同社は、これまで依頼した国内事業者での製造をやめて、中国での製造に切り替える戦略に変更した。製造期間を短縮でき、デザインも中国の方が最新トレンドに近く、海外アパレル品が出回ら

ない地方の販売網（56 店舗）を活性化させることで乗り切る方針を導入した（時事速報 Malaysia 16/12/2014）。

#### （5）固有のメリットを活用する

食品分野でも海外投資が活発化しつつある。2014 年に食品大手ブラヒム社は、オーストラリアの牛肉加工会社に 49%出資し、ハラール牛肉（食肉処理能力年間 100 万頭）を中国や EU、米国市場へ輸出することを狙った。ブラヒム社がマレーシアのイスラム開発局（JAKIM）のハラール認証を得ることによって事業を円滑化させるメリットがある（NNA ASIA 4/12/2014）。これはハラール食品の提供というマレーシア企業ならではの利点を巧みに活用した海外投資戦略として注目される。

#### （6）企業撤退はビジネスライクに対処

M&A で企業進出してきたマレーシア企業の中には、状況の変化により撤退する企業も少なくない。ベトナムに進出していたペトロナ

ス系の塩ビ製造会社（PMPC）は、事業不振のために 2014 年に日系企業に売却して資本撤退した（NNA ASIA, 17/6/2014）。また、タイ東部に進出していたサイムダービーの子会社サイムダービー・エネジーは、発電所 2 ヶ所をドイツ系企業に売却して、発電事業から完全に撤退した。これは中核事業への集中を図るサイムダービー社の長期的な事業戦略に沿ったものと説明されていた（NNA ASIA, 18/6/2014）。このように、マレーシア企業の海外直接投資には、状況の変化に応じて企業撤退をビジネスライクに決断していることがわかる。

### 5. 今後の課題

マレーシアの海外直接投資が GLC を中心とした大手企業によるサービス産業や石油、オイルパーム農園などの非製造業投資が今後も続くものとみられる。進出地域は ASEAN を拠点にしたアジア域内が中心になろう。2015 年末から予定されている AEC（ASEAN 経済共同体）の発足は、先行するマレ

ーシア企業の域内投資をさらに活発化させる可能性がある。

一方、製造業分野では相変わらず外国人労働者に依存しながらそこそこの経営利益を維持しようとする中堅企業の経営体質がやがて限界に来るのは必至だろう。先にみたファスナーやアパレル企業のように思い切って高付加価値生産へのシフトと海外直接投資による競争力強化へと経営戦略を転換する企業が増えてくる可能性がある。マレーシアには海外直接投資のノウハウがこれまでに蓄積されているだけに、転換は容易なはずだ。

これまで概観したマレーシア企業の海外直接投資の現状は、あくまでもマクロ的な情報にもとづいたにすぎない。今後の課題としては個別企業の海外直接投資の動機・要因や技術集約度、競争力対策などについての具体的な投資活動の実態を資本の出し手と受入国の両方から明らかにする必要がある。

かつて1980年代後半からの高度成長時代に香港、台湾、韓国のNIES資本による対ASEAN直接投資に

関する調査・研究がなされたことがある<sup>(9)</sup>。その後どのような動きになっているのか明らかでない。今後は、マレーシアのGLCを含めてASEANに登場した多国籍企業の実態を解明する必要があるだろう。

#### 注記

- (1) リンギットの対米ドル平価は、アジア通貨危機前の1997年7月初めの2.55リンギットから1998年9月2日に固定相場制導入で、1ドル=3.8リンギット。これが7年間も続き、2005年7月22日から管理変動相場制に移行すると切り上った。2014年1月で、3.30リンギット。
- (2) Wong Koi Nyen “Outward FDI and Economic Growth in Malaysia : An Empirical Study”, *International Journal of Business and Society*, Vol.14, No.1, 2011
- (3) 文前太作「アセアン域内の金融ビジネスネットワーク構築を狙うマレーシアのCIMBグループ」、『野村資本市場クォーターリー』2012Autumn。
- (4) Bank Negara Malaysia, Annual Report 2009, pp.37-38
- (5) 清水聡「整備が進むマレーシアの銀行

- 部門]環太平洋ビジネス情報 RIM 2012 Vol.12.No.45)
- (6) メイバンクは前身が 1960 年に設立され、馬來亜銀行 (Malayan Banking Berhad) と呼ばれていたように、華人系銀行であった。それが 1997 年のアジア通貨危機で旧来銀行の再編により、現在のメイバンクに生まれ変わった。株式の 61% が政府系投資機関 (PNB44%, ASB8%, EPF11%) によって占められ、GLC となった。
- (7) 熊谷聡 [ペトロナスー知られざる高収益企業]、IDE-JETRO 海外研究員レポート、2014 年 4 月)
- (8) GLC = Government-Linked Companies は、アジア通貨危機後にプミプトラ企業および華人企業などの再編の一環として政府のリードで 2003 年に大手 20 社 (G20) として発足した。その後、合併や分割を経て以下の 17 社となった; Affin, Axiata, BIMB, Boustead, CCM, CIMB, Maybank, MAS, Malaysia Airports, Malaysian Building, MRCB, Sime Darby, Telekom Malaysia, Tenaga Malaysia, TH Plantation, UEM, UMW.
- (9) いくつかの関連資料・文献 ;  
Lecraw, D. “ Intra-Asian Direct Investment; Theory and Evidence from ASEAN Region” , UMBC Economic Review, Vol. XIV 2, 1980.
- Dunning, J.H. “ Explaining Outward Direct Investment of Developing Countries: In Support of the Eclectic Theory of International Production,” in Multinationals from Developing Countries, ed K.Kumar and M.G.McLeod, D.C. Heath and Co.1981
- (国際生産の折衷理論)
- Lall, Sanjaya, The New Multinationals : The Spread of Third World Enterprises, John Wiley & Sons, 1983.
- United Nations Center on Transnational Companies, Transnational Corporations in World Development, Third Survey, ST/ CTC/ 46. 1983.
- 笠井信幸「資本輸出国へ向かうアジア中進国」『世界経済評論』1986 年 5 月号
- 小野沢純「ASEAN 域内の直接投資～東南アジア企業による海外直接投資の展開～」東京外国語大学論集 37 号 (1987 年)