

アジア主要新興6カ国人材マネジメント調査概要 【ベトナム】【マレーシア】

【ベトナム】

1. ベトナムの概況

(1) 基本情報¹

ベトナムは人口が8,877万人（2012年 出所：ベトナム統計総局）で、ASEAN（東南アジア諸国連合）では3番目に人口が多い国である。人口は2024年に1億人を突破すると予測されている。都市別に見ると、首都ハノイの人口は692万4,700人、経済の中心地であるホーチミンの人口は775万900人である。図表1の通りベトナムの人口構成は概ねピラミッド型になっており、若い労働者が多いという特徴がある。

名目GDP（国内総生産）は1,417億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは1,528USドル（2012年）である。1人当たりGDPはASEANの中では低い方である。

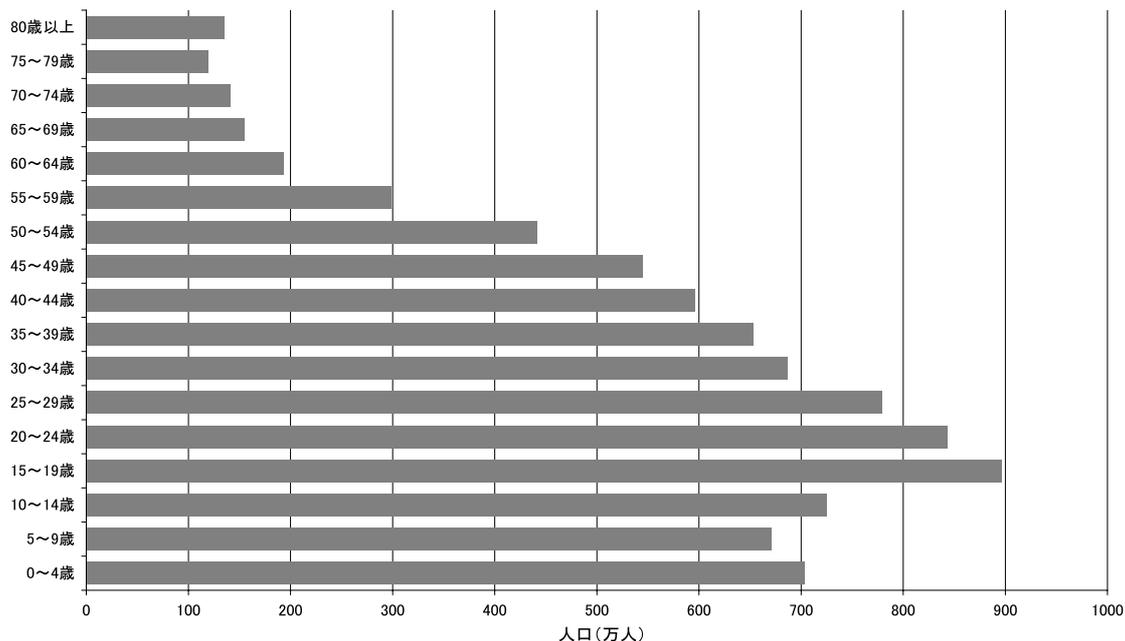
人口における民族構成は、キン族が約90%を占め、53の少数民族がいる。主に使用されている言語は公用語のベトナム語である。宗教については、約80%が仏教を信仰しており、そのほかにカトリック、カオダイ教、ホアハオ教等が信仰されている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業は2013年4月現在で1,077社進出している。商工会別に見ると、ベトナム日本商工会（ハノイ、ハイファン、



図表1 ベトナム 年齢階層別人口（2009年調査）



出所：「The 2009 Vietnam Population and housing census」
(CENTRAL POPULATION AND HOUSING CENSUS STEERING COMMITTEE) よりMURC作成

北部ベトナム) 449社、ホーチミン日本商工会571社、ダナン日本商工会57社である。在留邦人は9,313人である。

(3) 雇用環境³

失業率は3.3% (2012年) で、低下傾向にある (2010年は4.3%、2011年は3.6%)。

2. ベトナムの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価指数の上昇率は9.2% (2012年) である。過去2年の実績では9.2% (2010年)、18.6% (2011年) となっており、高い水準で推移している。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁵

最低賃金は地域別に定められている。政令により、2014年1月1日より図表2の通り最低賃金が引き上げられた。最低賃金の上昇率は15%前後である。

2013年度から2014年度の賃金のベースアップ率は全体で10.8%。製造業では12.3%で、非製造業では8.5%である。

3. ベトナムの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査 (2013年度調査 JETRO) による、ベトナムの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は業種・職種別に図表3の通りである。ベトナムの賃金水準は、ASEANの中では低い方である。

(2) 労働時間⁶

ベトナムの通常の労働時間は1日8時間あるいは週48時間以内である。ただし、重労働、有害・危険労働等や労働傷病兵社会福祉省 (MOLISA) の発行するリストに記載されている業務については1日1~2時間短縮される。また、8時間継続して労働する場合、少なくとも30分 (夜間常勤務の場合は45分) の休憩を取ることができ、この休憩時間は就業時間として計算される。

時間外労働は1日4時間、年間200時間以内と定められており、時間外の割増率は通常の労働日については通常の時給の

図表2 最低賃金上昇率

地域	最低賃金額(月額)						上昇率
	2013年1月1日施行			2014年1月1日施行			
	ドン	USDル (※1)	円 (※2)	USDル	USDル (※1)	円 (※2)	
地域1	2,350,000	111	11,405	2,700,000	128	13,103	14.9%
地域2	2,100,000	99	10,191	2,400,000	113	11,647	14.3%
地域3	1,800,000	85	8,735	2,100,000	99	10,191	16.7%
地域4	1,650,000	78	8,007	1,900,000	90	9,221	15.2%

※1：1ドン=0.0000472882USドルで計算

※2：1ドン=0.004853円で計算

出所：通商弘報 (<https://www.jetro.go.jp/biznews/528dce0846500>) 記載のデータよりMURC作成

図表3 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	162	16,524	3,000	306,000
	エンジニア	344	35,088	5,749	586,398
	マネージャー	782	79,764	13,326	1,359,252
非製造業	スタッフ	448	45,696	7,619	777,138
	マネージャー	1,073	109,446	15,933	1,625,166

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

150%、週末の休日については200%、祝日および有給日については300%と定められている。なお、通常の労働日の深夜勤務についてはさらに30%が加算される。

(3) 労働規制・労働組合⁷

雇用労働関係の法令には、憲法、労働法、労働組合法、社会保障法、職業訓練法、海外で働くベトナム人に関する法律、公務員に関する法律、雇用と労働に直接的もしくは間接的に関係する法律とその施行に関する政令、決定、通達、指令等がある。

2007年時点でVGCL（ベトナム労働総連合）は690万人の労働者で構成されている。VGCLの加入者はベトナム全体の労働者数の20%にあたり、全雇用労働者の約45%に相当する。

2009年1月から、外資系企業は、給料・賃金の1%を労働組合費用として拠出することが規定された。

4. ベトナムに関する一般的情報⁸

ベトナムは社会主義国であり、共産党の1党支配体制である。そのため、社会構造等の点では中国に相似する部分が多い。ベトナムは南北に長い国で、北部にある首都のハノイと、南部にあるホーチミンが2大都市である。ハノイ・ホーチミン間は1,800km離れており、それぞれが異なる経済圏を形成している。ハノイは政治、ホーチミンは経済の中心地であり、人口はホーチミンの方が多い。

ベトナム国民の平均年齢は28.2歳で、日本の45.0歳と比較すると非常に低く、若い労働者が多い。ただし、全体的な教育の水準はあまり高くない。また、ベトナムには家族を大切にする風土があり、それが労働者の仕事に対する考え方にも表れている。

日系企業は前述の通り1,077社が進出しており、ハノイよりホーチミンに進出している企業の方が多い。日系企業は進出してまだ日が浅い企業が多く、日系企業を含む輸出加工型の外資系企業の大半は、国内に多数ある工業団地に拠点を置いている。ベトナムは概して親日的な国家で、日本のプレゼンスは高い。また、宗教色が強くなく、最も普及しているのが仏教なので、日本人には馴染みやすい国である。

商習慣としては、企業が役人にアンダーテーブルマネー（賄賂）を払うことが常習化しており、企業としては対応策が必要である。また、ベトナムはインフレ率が高く、通貨「ドン」は信頼性が低い。マンションの取引等はドル建で行われる等、

「裏ドル経済」が存在している。

5. 労働環境・労働事情

前述の通りベトナムは平均年齢が低く、人口構成は14歳以下が減少しているものの概ねピラミッド型になっている。若く、賃金の安い労働力を活用できることはベトナムの大きな魅力である。ただし、その半面、有能なマネージャークラスの人材は不足しており採用が難しい。マネージャークラスの人材不足にはベトナム戦争の影響がある。

ベトナム人は一般に勤勉と言われるが、必ずしも皆がそうだというわけではない。職場ではサボタージュや盗難等があり、お金を取り扱う立場だと癒着が起こりやすい。また、これはベトナムだけでなく、東南アジアで共通して見られる傾向であるが、概して女性の方が男性より有能で勤勉である。北部（ハノイ）と南部（ホーチミン）では労働者の気質の違いが見られ、南部は比較的労働意欲が高く現金主義だが、北部ではそうでもない。ベトナム人は一般に残業を好まないが、南部では残業代目当てで長時間労働することもある。

言語の面では、ベトナムでは英語のできる人材は多いとは言えず、日本語のできる人材はそれよりさらに少ない。両方できる人材はかなり貴重である。日系企業では、ホワイトカラーの多い職場では英語、ブルーカラー（工場のワーカー等）の多い職場ではベトナム語および日本語が使われる傾向があるようだ。なお、有能なベトナム人は共産党で働くか、エンジニアになることが多い。

労働者の流動性は日本よりは高い。ただし、最近では経済状況が以前ほど良くないことから離職率は低くなっている。採用においては、最初は有期契約を結ぶことになっている。有期契約は1回更新できるが、それ以降は無期契約に切り替えなければならない。有期契約を更新するかどうかは会社が定めることができる。解雇については要件が労働法で定められているが、実際に解雇するのは難しい。労働争議の形態はほとんどが山猫ストである。

6. 賃金・評価・福利厚生

賃金水準については、物価の上昇もあって企業は毎年ベースアップを行っており、以前よりかなり上がっているが、それでも中国やタイ等と比較すると低い。進出企業にとっては、この「人件費の安さ」が大きな魅力である。ただし、最低賃金の引き上げもあり、今後は「人件費の安さ」というメリットは減少していくと考えられる。

賃金は基本的に担当職務に応じて払う仕組み、すなわち職務等級制度（担当する仕事のレベルを基準にした等級制度）に基づく職務給である。ただし、営業職等は歩合給の場合もある。法律で、等級間の基本給格差は少なくとも5%はつけなければならないことになっている。また、基本給を下げることは禁止されている。

ベトナムの労働法では、時間外労働に対する割増率は日本より高い。また、残業時間に関する規制も厳しいので、労務管理上注意が必要である。工場では、ワーカーの確保と定着のために通勤手当等の手当を基本給とは別に支給する、社員旅行を実施する等の賃金や福利厚生面での工夫が行われている。社員旅行は、普段旅行する機会のないワーカーには喜ばれる。そういった面では、いわゆる日本的な人事管理のノウハウが応用可能である。なお、ベトナム商工会議所には地域ごとの部会があり、日系企業以外の他社の動向等についても情報交換を行っている。そういったところで、賃金水準等に関する情報を得ることができる。

なお、前述したようにベトナムでは役人にアンダーテーブルマネーを支払うことが常習化しているが、それと同様に会社内でも上司への付け届けが多く行われており、適正な人事評価の実施を妨げているケースもある。

7. 労働者の就業意識

前述したようにベトナム人は家族を大事にするので、転居をとまなう異動は嫌がられる。他国への転勤や、ハノイ・ホーチミン間の異動も嫌がられる。昇給については、物価が上昇し続けている背景もあり、あって当たり前という意識である。

ホワイトカラー労働者には、日系企業はよく教育してくれるキャリアアップの場で、欧米企業はお金を稼ぐ場というイメージがある。日本人に比べれば転職に対する抵抗感は小さい。

ワーカーは皆平等という意識が強い。給与格差がある場合、はっきりした理由がないと妬みやいじめにつながる。なお、ベトナムでは労働者間で給与明細を見せ合うので、個々人の賃金に関する情報は筒抜けとなる。

8. 課題

現時点では賃金水準が低いことが、日系企業がベトナムに進出する大きな動機となっているが、物価上昇にともない賃金水準も上昇している。今後もその傾向が続けばそういった経済的メリットは減少していくので、その点を踏まえてベトナムでの今後の事業展開のあり方を検討する必要がある。実際に、ミャンマー等、ベトナムよりさらに賃金水準が低く、「ポストベトナム」として注目されている国も存在する。

日系企業の、多くの労働者を抱える工場では、物価上昇にともなうベースアップの実施や労働法改正への対応等、人事労務の専門知識が必要となる場面が多くあるが、必ずしもそのような人員を確保・配置できている企業ばかりではない。前述したように、日本の工場における伝統的な労務管理のノウハウが応用できる場面も多くあるので、労務リスクを減らすためには、そういったノウハウを活かせる体制作りが求められる。

適正な人材マネジメントを行うためには、上司への付け届け等の望ましくない行為をなくしていく必要がある。人事管理上、そういったことが起こりにくくする仕組みをどのように組み入れていくかは今後の課題であろう。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>
「2013年ベトナム一般概況（2013年6月 JETRO）」<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/data/vn_overview201306.pdf>
ハノイスタイル（JETRO）<<https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/reports/07001301>>
- ² 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」
- ³ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告 ベトナム」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-vn.pdf>>
- ⁴ 資料出所：JETRO ベトナム<http://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告 ベトナム」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-vn.pdf>>
- ⁵ 資料出所：通商弘報<<https://www.jetro.go.jp/biznews/528dce0846500>>およびJETRO「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査）
- ⁶ 資料出所：「投資ガイドブック ベトナム」（三菱東京UFJ銀行 2011年10月発行）
- ⁷ 資料出所：OVTA ベトナム<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/vietnam/index.html>>および「投資ガイドブック ベトナム」（三菱東京UFJ銀行 2011年10月発行）
- ⁸ 資料出所：ベトナム国民の平均年齢は、ハノイスタイル（JETRO）<<https://www.jetro.go.jp/world/asia/vn/reports/07001301>>日本の平均年齢は、「平成22年国勢調査（総務省統計局）」

【マレーシア】

1. マレーシアの概況

(1) 基本情報¹

マレーシアは人口が2,855万人（2011年）で、ASEAN（東南アジア諸国連合）の中では規模が小さい国である。名目GDP（国内総生産）は3,035億USドル（2012年）で、1人当たりGDPは10,298USドル（2012年）である。1人当たりGDPは、ASEANの中ではシンガポール、ブルネイに次いで高い。

人口における民族構成は、マレー系が65.1%、華人（中国）系が約26.0%、インド系が7.7%である。主に使用されている言語は、マレー語（国語）、英語、中国語、タミール語で、英語が広く使われているのが特徴である。宗教については、イスラム教、仏教、ヒンドゥー教、キリスト教等が信仰されている。

(2) 進出企業の状況²

日系企業は、2013年6月現在で1,409社（製造業729社、非製造業680社）進出している。在留邦人は10,401人である。

(3) 雇用環境³

失業率は3.0%（2012年）で低く推移しており、低下傾向にある（2010年は3.3%、2011年は3.1%）。他の東南アジア諸国からの外国人労働者の流入も増えてきている。

2. マレーシアの労働環境

(1) 物価上昇率⁴

消費者物価指数の上昇率は1.6%（2012年）である。過去2年の実績では1.7%（2010年）、3.2%（2011年）である。

(2) 賃金上昇率・最低賃金額引き上げ幅等の昨今の動向⁵

2013年1月から最低賃金令が施行され（一部適用が猶予されていたが、2014年1月1日に完全施行）、原則すべての業種を対象に最低賃金が導入された。最低賃金額は、マレー半島部が月額900リンギ（≒27,540円）、サバ州、サラワク州、ラブアン連邦直轄地で月額800リンギ（≒24,480円）である⁶。

マレーシア雇用者連盟（MEF）実施の給与調査（2013年11月27日発表）によると、2013年の平均昇給率は、管理職で6.31%、非管理職で6.78%であった。2014年の昇給率は管理職が5.63%、非管理職が5.65%になる見込みである。

3. マレーシアの一般的な労働条件

(1) 賃金水準

在アジア・オセアニア日系企業実態調査（2013年度調査 JETRO）による、マレーシアの基本給月額・社員1人当たりに対する年間実負担額は業種・職種別に図表の通りである。マレーシアの賃金水準は、ASEANの中では高い方である。

図表1 賃金水準の比較

業種		基本給月額(※1)		年間実負担額(※2)	
職種		USドル	円(※3)	USドル	円(※3)
製造業	作業員	429	43,758	7,795	795,090
	エンジニア	1,038	105,876	17,425	1,777,350
	マネージャー	1,785	182,070	29,853	3,045,006
非製造業	スタッフ	911	92,922	14,164	1,444,728
	マネージャー	1,940	197,880	30,713	3,132,726

※1：諸手当を除いた給与（2013年10月時点）

※2：1人当たり社員に対する負担総額（基本給・諸手当・社会保険・残業・賞与等の年間合計。退職金除く2013年10月時点）

※3：1ドル=102円で計算

出所：「在アジア・オセアニア日系企業実態調査」（2013年度調査 JETRO）

(2) 労働時間⁷

マレーシアでは、労働時間は1日当たり8時間、または1週間当たり48時間を超えてはならない。年間での最大時間外労働時間は104時間と定められている。なお、時間外の割増賃金の割増率は、通常の就業日は通常の時給の1.5倍、休日出勤の場合は2倍、公休日の場合は3倍と定められている。

(3) 労働規制・労働組合⁸

労働関連法規には、雇用法、労働組合法、労使関係法、被雇用者社会保障法、被雇用者積立基金法、人的資源開発基金法、労働者災害補償法、職業安全保健法等がある。最近では最低賃金や定年年齢が新たに法で定められた。

人材資源省の労働組合法局によると、労働組合数は、2002年の581から2008年には659に増加している。しかし、同時期に組合員数は、80万7,260人から80万5,565人に減少している。

4. マレーシアに関する一般的情報

マレーシアは多文化・他民族国家で、人種はマレー系、華人（中国）系、インド系が大半を占めている。マレー系の経済的地位の向上のために、資本蓄積や教育・雇用面でマレー系を優遇するプミプトラ政策が取られている。なお、最近ではインドネシアやフィリピン等、他の東南アジア諸国等出身の外国人労働者も増えてきている。

多文化・多民族国家という背景もあり、マレーシア人は言語に堪能で、基本的にどの人種でもマレー語と英語はでき、華人系だとそれに加えて広東語や北京語ができる人も多い。なお、もともとの土着民であるマレー系はのんびりしているところがある。

日本との関係については、ルックイースト政策⁹の影響もあり、マレーシアは親日的であると言える。ただし、最近では日本への留学生も減っている等、日本のプレゼンスは以前ほどではなくなっている。日本とマレーシアの関係については、ルックイースト政策の次をどうするかが課題になる。日本人が定年退職後にマレーシアに移住するケースはもともと多かったが、最近では、子供の教育のために家族や母子でマレーシアに移住するケースもある。

日系企業は、かつては製造業の進出が多かったが、最近では規制緩和もありサービス業も多く出てきている。代表的なのはファーストリテイリング、良品計画、オートバックスセブン、大創産業（ダイソー）、ワタミ等である。IT系も出てきている。最近では韓国系企業の進出が目立ち、勢いがある。かつては日本企業を含む外資系企業に匹敵するようなマレーシア企業

はなかったが、最近では国営石油会社のペトロナス等、国内企業も成長してきている。

なお、マレーシアでは消費税は導入されていない。

5. 労働環境・労働事情

マレーシア人（特にマレー系）はいわゆる3K労働（きつい・汚い・危険）はしたがない。そういった労働は主に賃金水準の低い国出身の外国人労働者が担っている。失業率が低く、労働力が不足気味であることから、外国人労働者は増加傾向にあり、現時点で労働人口の2割程度を占めている。

マレーシアでは、人種により労働への取り組み姿勢が異なる。概して勤勉で有能と言われているのは華人系に多い。華人系は他の人種に比べると上昇志向が強く、先が見えないと転職してしまう。

マレーシアの失業率は低く、失職の心配はあまりないので、ジョブホッピングが盛んである。転職（離職）が頻繁であることは悩みの種だが、賃金面での独自の工夫や待遇改善等により一定のリテンション（社員の引き留め・定着）に成功している日系企業もある。前述したプミプトラ政策によって雇用面で労働者の人種比率を国内の人種比率に合わせるように求められるが、これは努力目標で義務ではない。したがって企業内の人種比率が必ずしも国内の人種比率と一致しているわけではない。

日系企業では、職場では英語を使用するのが基本である。サービス業・IT系の進出増加にともない、その分野の人材ニーズが高まっているが、適切な人材はなかなかいない。

日本ではダイバーシティと言うと、多くの場合、女性の活躍推進のことを指すが、マレーシアでダイバーシティと言うと、異なる宗教の労働者をどう扱うかということになる。特にマレー系は基本的にイスラム教徒であり、礼拝等に対する配慮が人事管理面でも求められる（たとえば、金曜日はモスクに行けるようにイスラム教徒には休憩時間を長く与える等）。

組合については、産業別組合が基本で企業別組合もある。労働運動は活発ではなく、ストライキはあまりない。労働者の解雇は非常に難しく、解雇する場合は、ワーニングレターを複数回出す等、しっかりとステップを踏む必要がある。なお、マレーシアでは定年は男女ともに60歳である（最近まで慣行的に55歳であった）。東南アジアの国らしく、概して女性の方が真面目で良く働き、女性は出産後も働くのが普通である。

6. 賃金・評価・福利厚生

マレーシアでは毎年昇給（ベースアップ）があって当たり前である。賃金上昇率は年5%くらいで、安定的に上がっている。マレーシアではベースアップを凍結していると採用が難しくなる。賃金は担当職務に応じて支払う仕組み、いわゆる職務等級制度（担当する仕事のレベルを基準にした等級制度）に基づく職務給が基本である。なお、ボーナスは通常年1回支給する。

基本給以外に、企業は労働者に民間の保険を買う。あるいは医療費補助を実施する等の手段により、医療手当を支給することが多い。また、工場では食事手当や通勤手当を支給する等の工夫をしているところが多い。日系企業は給与体系が昔のまま改定されておらず、人の採用に支障をきたしているケースもある。

7. 労働者の就業意識

一般的に、マレーシア人に日本人的な会社への愛着（ロイヤリティ）は期待できない。経済合理性を重視する労働観を持っており、たとえばサービス残業はあり得ないという感覚である。ただし、お金だけで動くわけではなく、転職（離職）の

際には、こういったキャリアが積めるかも考慮される要素のひとつである。

世代間格差が人事管理上の課題のひとつであり、ジェネレーションYと呼ばれる世代（1975～1989年生まれの世代で、主に1980年以降の生まれ）と、その上の世代（ジェネレーションXやベビーブーマーの世代）とでは、育った環境が違うこともあり、仕事やキャリアに対する意識が大きく異なる。ジェネレーションYの主な特徴は、「個人主義的」「自分の自己実現のために仕事をする」「成果主義的な処遇を好む」「会社へのロイヤリティが低い」等である。

マレーシア人は家族を大事にするので、転勤（特に国外に）させることは難しい。また、する場合でも、マレーシアより発展していない（とマレーシア人が考えている）国で勤務することは好まれない。イスラム教徒の場合、イスラム教ではない国で勤務するのも嫌がられる。

8. 課題

マレーシアは多文化・多民族国家であることから、労働者はバイリンガルやマルチリンガルで、語学に堪能である。そういった状況に対して、日本人駐在員の語学力（特に英語力）の弱さが、コミュニケーションに支障をきたす原因になったり、現地社員の不満のもととなることがある。駐在員を派遣する際には、そういった面での事前準備をしっかりとしておく必要がある。

また、特に学歴の高いスタッフを雇用し、うまく活用していくためには、上述したジェネレーションYとそれより上での世代との仕事やキャリアに関する考え方の違いを十分に認識したうえで適切にマネジメントしていく必要がある。

【注】

- ¹ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびOVTA マレーシア<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/malaysia/>>
- ² 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>および外務省「海外在留邦人数調査統計（平成24年速報版）」
- ³ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」マレーシア<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>
- ⁴ 資料出所：JETRO マレーシア<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/basic_01/>およびJETRO「世界貿易投資報告」マレーシア<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>
- ⁵ 資料出所：JETRO「世界貿易投資報告 マレーシア」<<http://www.jetro.go.jp/world/gtir/2013/pdf/2013-my.pdf>>および通商弘報<<http://www.jetro.go.jp/world/asia/my/biznews/52e9dbfb9bc30>>
- ⁶ 1リンギ=30.6円で計算。
- ⁷ 資料出所：「投資ガイドブック マレーシア」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）
- ⁸ 資料出所：「投資ガイドブック マレーシア」（三菱東京UFJ銀行 2010年4月改定）およびOVTA マレーシア<<http://www.ovta.or.jp/info/asia/malaysia/>>
- ⁹ 1981年にマハティール前首相が提唱した構想で、日本および韓国の成功と発展の秘訣が国民の労働倫理、学習・勤労意欲、道徳、経営能力等にあるとし、日本等に留学生、職業人を派遣してそれらを直接学び取らせることにより、マレーシアの経済社会の発展と産業基盤の確立に寄与させることを目的としている。
資料出所：在マレーシア日本国大使館 <http://www.my.emb-japan.go.jp/Japanese/JIS/study/LEP.htm>