

# 吉利傘下で経営再建に成功した プロトン

## ：中国自動車メーカーのASEAN進出

亜細亜大学アジア研究所特別研究員 石川幸一

いしかわ・こういち 日本貿易振興会（ジェトロ）、国際貿易投資研究所を経て亜細亜大学アジア研究所長・教授を経て、2019年より現職。専門はASEANの経済発展と経済統合、著書に『アジアの経済統合と保護主義』（共著、文眞堂、2019年）など多数。

経営危機に陥り、中国自動車メーカーの出資を受け入れ経営再建に取り組んでいたマレーシアの国民車メーカープロトンは、2019年の生産、販売が増加に転じ、ホンダとトヨタを抜いて国内販売シェア2位に復帰した。2019年のマレーシアの自動車販売は前年比0.9%の伸びだったが、プロトンは54.7%の大幅増だった。吉利のSUVであるX70の投入、4つの新モデル発売、販売拠点の大幅拡充など吉利傘下で進めた積極的な経営改革が奏功した。約1000台と極めて少ない輸出の拡大が大きな課題であり、タイ、インドネシアなど日系自動車メーカーの牙城であるASEAN市場をターゲットにASEANで第3位の自動車メーカーを目指している。

### I マレーシアの自動車産業の概況

#### 1. 2000年以降タイに引き離される

マレーシアの自動車産業の規模は、ASEANではタイ（2019年生産台数201万台）、インドネシア（同128万台）に次いで第3位（同57万台）である。タイの生産量はマレーシアの3.5倍と大きな違いがあるが、2000年まではほぼ同レベルだった。両国ともアジア通貨経済危機で大きな打撃を受け、1998年の生産量はタイが15万8,130台、マレーシアが16万4,125台だった。2000年はタイ41万1,721台、マレーシア35万9,195台だったが、2005年にはタイが112万5,316台、マレーシアが56万3,510台と2倍の差がつき、2010年にはタイ164万5,304

台、マレーシア56万7,715台と約3倍の差がついている。輸出については、タイが105万4,103台（2019年）、インドネシアが26万4,553台（同）に対し、マレーシアは3万台程度と極めて大きな差となっている。

リチャード・ボールドウィンは、ニュー・グローバルイゼーションを描いた著書「世界経済 大いなる収斂」の中で両国の自動車産業と自動車産業政策を比較して、「タイの成功、マレーシアの失敗」と述べている<sup>1)</sup>。ボールドウィンは、タイは国際的なサプライチェーンに「参入戦略」をとり、マレーシアは国内でのサプライチェーン「構築戦略」を取ったことが成否を分けた理由と次のように論じている。タイは国際的なサプライチェーンに加わるとともに柔軟な現地調達規制を採用した。日本の自動車メー

カーと多くの部品企業が協働し高い技術を移転するとともに特定の車種（ピックアップトラック）に集中し規模の経済を実現させた。マレーシアは、マハティール首相が国家主導のビッグプッシュ政策「国民車プロジェクト」を進めた。国民車プロトンは国内市場を支配したが、生産量が少ないため1台当たりのコストが高くなり、競争力のある価格設定ができない。そのため、生産量が少なくなるという規模と競争力の悪循環が起きている<sup>2)</sup>。

マレーシアの自動車産業の特色は、乗用車が生産で93.4%（2019年）、販売で89.1%（同）と圧倒的なシェアを占めていることである。タイは1トン・ピックアップトラック、インドネシアはミニバンが主要車種となっている<sup>3)</sup>。次に政府が国民車を育成してきたことがあげられる。

1967年のマレーシア政府の自動車産業育成方針発表によりマレーシアの自動車産業はスタートし、1970年の乗用車生産台数は2万台だった。その後、日系メーカーの進出により生産は順調に拡大し商用車を含む生産台数は1980年に10万4,227台に達した。1990年に19万1,580台、2000年に35万9,195台、2010年56万7,715台に増加し、2015年には過去最高の61万4,664台を記録した（表1）。2016年、2017年は、マレーシア経済の低迷により販売台数が落ち込み、輸出が小さいため生産台数は低迷が続いていたが、2018年は3.8%の増加となった。これは、物品・サービス税（GST）の売上税およびサービス税（SST）への移行に伴い、6月から8月の3か月間にGSTが6%から0%になり、この期間に販売が大きく伸びたためである<sup>4)</sup>。2019年の生産台数は、タイが7.1%減、インドネシアが4.2%減となる中でマレー

表1 マレーシアの自動車生産の推移

(単位：台)

年	乗用車	商用車	4X4	合計
1980	80,422	23,805		104,227
1985	69,769	37,261		107,030
1990	116,526	63,181	11,873	191,580
1995	231,280	45,805	11,253	288,338
2000	295,318	36,642	27,235	359,195
2005	422,225	95,662	45,623	563,510
2010	522,568	45,147		567,715
2015	563,883	50,781		614,664
2016	503,691	41,562		545,253
2017	459,558	40,081		499,639
2018	520,526	44,445		564,971
2019	534,115	37,517		571,632

(出所) Malaysia Automobile Association.

シアは前年比1.2%増の57万1,632台となっている（表1）。

## 2. 2019年は販売台数が60万台に回復

2019年の販売台数は60万4,287台で前年比1%の増加だった。販売台数は2015年に66万6,677台を記録してから、50万台で推移しており4年ぶりに60万台となった。その要因は乗用車の販売台数が55万179台で3.2%増となったためで商用車は17.4%の減少の5万4,108台だった（表2）。その結果、乗用車の販売シェアは2015年の88.7%から91.0%に増加し、商用車は9.0%に低下した。年間の販売動向をみると、2月と前年にGST減税が行われた6月から8月を除き、2019年の販売が前年同月比で10%程度増加しており、とくに5月と9月は4割を超える増加となっている。マレーシア自動車連盟によると、2019年の第4四半期の積極的な販売促進活動、低価格の新しいモデルの投入などが米中貿易戦争など経済環境の悪化の中での販売増の要因となっている<sup>5)</sup>。

乗用車の新規登録台数の内訳は、乗用車が69.4%、四輪駆動車（4WD）/SUVが22.6%、

MPV(多目的車)が7.4%,その他が0.5%となっており、4WD/SUVのシェアが前年の14.2%から22.6%に増加している。他の車種が軒並み販売を減らす中で四輪駆動車/SUVは64.8%の増加となった。これは2018年12月に市場に投入されたプロトンのSUVであるX70の販売が好調だったことなどによる。商用車の内訳は、ピックアップトラックが64.9%,トラックが24.1%などとなっている。メーカー別販売台

数をみると、プロドゥアが24万341台で首位だったが、プロトンが前年比54.7%増と躍進した(後述)(表3)。

最近の市場シェアをみると、商用車を含めると国民車のシェアは5割を切っているが、乗用車では国民車のシェアが55%程度を維持している(表2)。2015年以降もプロトンの販売台数とシェアの低下は止まらず、2018年には販売台数が6万4744台、乗用車のシェアは過

表2 近年の自動車販売台数の推移

(単位:台,%)

	2015年		2016年		2017年		2018年		2019年	
	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア	販売台数	シェア
乗用車	591,275	100.0	515,545	100.0	514,675	100.0	533,202	100.0	550,179	100.0
国民車	321,272	54.3	284,100	55.2	279,792	54.4	294,795	55.2	342,741	62.3
プロトン	102,174	17.3	72,290	14.0	70,992	13.8	64,744	12.1	100,183	18.2
プロドゥア	213,307	36.1	207,110	40.3	204,887	39.8	227,243	42.6	240,341	43.7
イノコム	5,791	1.0	4,700	0.9	3,913	0.8	2,808	0.5	2,217	0.4
国民車以外	270,003	45.7	230,445	44.8	234,883	45.6	238,407	44.8	207,438	37.7
商用車	75,402	100.0	65,579	100.0	61,950	100.0	65,212	100.0	54,108	100.0
国民車	495	0.8	400	0.7	197	0.3	141	0.2	39	0.1
プロトン	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
プロドゥア	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0
イノコム	495	0.8	400	0.7	197	0.3	141	0.2	39	0.1
国民車以外	74,907	99.2	65,179	99.3	61,753	99.7	65,071	99.8	54,069	99.9
合計	666,677	100.0	580,124	100.0	576,625	100.0	598,714	100.0	604,287	100.0
国民車	321,767	48.3	284,500	49.0	279,989	48.6	294,936	49.3	342,780	56.7
国民車以外	344,910	51.7	295,624	51.0	296,636	51.4	303,778	50.7	261,507	43.3

(出所) ジェトロ「主要国の自動車生産・販売動向」2016年および2017年、地域・分析レポート「2019年の新車販売台数、4年ぶりに目標の60万台を超える(マレーシア)」2020年2月20日付け、原資料は、Malaysian Automobile Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 22 January 2020.

表3 2018年のメーカー別販売台数と市場シェア

(単位:台,%)

2018年			2019年		
メーカー名	販売台数	シェア	メーカー名	販売台数	シェア
1. プロドゥア	227,243	38.0	1. プロドゥア	240,341	39.6
2. ホンダ	102,282	17.1	2. プロトン	100,183	16.6
3. トヨタ	65,551	10.9	3. ホンダ	85,418	14.1
4. プロトン	64,744	10.8	4. トヨタ	69,091	11.4
5. 日産	28,610	4.8	5. 日産	21,239	3.5
6. マツダ	16,038	2.7	6. マツダ	11,651	1.9
7. メルセデス	13,463	2.2	7. メルセデス	10,535	1.7
8. BMW	12,008	2.0	8. BMW	9,300	1.5
9. いすゞ	11,178	1.9	9. いすゞ	8,983	1.5
10. 三菱	9,261	1.5	10. 三菱	8,140	1.3

(出所) Malaysian Automobile Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 22 January 2020.

去最低の12.1%に低下した。一方、プロドゥアは販売台数22万7,243台、シェア42.6%とともに過去最高を記録した。2018年の市場シェア（商用車を含む）をみると、プロドゥアが38.0%で首位、ホンダが17.1%で2位、トヨタが10.9%で3位であり、プロトンは10.8%で4位となっている（表3）。

しかし、2019年に入るとプロトンは販売台数を6万4,744台から10万183台に前年比54.7%増加させ、シェアも10.8%から16.6%に回復し、2位に返り咲いた（表2）。プロドゥアの販売台数は22万7,243台から24万341台に微増しシェアは39.8%で首位となった。外資系はトヨタを除き、軒並み販売台数を減らし、国民車のシェアが56.7%に回復し、2014年に5割を切っていたが6年ぶりに逆転した（表2、表3）。

## II プロトンの設立と長期低落

第1国民車製造メーカーであるプロトン（Perusahaan Otomobil Nasional Sdn.Bhd.）は、1983年5月にマレーシア重工業公社（HICOM）（出資比率70%）と三菱自工（15%）三菱商事（15%）による合弁企業として設立された。プロトンは政府主導の重工業化戦略の中心的なプロジェクトであり、自動車組み立て産業の合理化と産業構造の高度化（組立て産業育成）、プミプトラの自動車産業への参加を狙いとしていた<sup>6)</sup>。

プロトンは、1985年7月より小型乗用車「サガ」の生産を開始し、市場シェアは1985年の11.0%から急上昇し、1986年には46.8%、1987年には64.8%に達した。プロトンはCKD部品輸入時の40%の関税の免除、物品税の50%減

税という税制面の優遇措置が与えられたことが短期間に高い市場シェアを獲得した理由である<sup>7)</sup>。一方、1970年代5割の市場シェアを持っていたトヨタ、日産の2社は、トヨタが1984年の22.2%から1987年に4.3%、日産は27.5%から9.7%にシェアを急落させた<sup>8)</sup>。

第2国民車メーカーであるプロドゥアはUMW、MBM、PNBとダイハツ、三井物産との合弁企業として設立され、1994年から生産を開始している<sup>9)</sup>。2001年にはプロドゥア49%、ダイハツ41%、三井物産10%の出資で製造子会社を設立している。プロトンとプロドゥアを合計した国民車の市場シェアは1998年から2001年に80%を超えたが、その後徐々に低下し2014年に5割を切っている。プロドゥアの参入以降、6割近くを占めたプロトンのシェアは徐々に低下し始め2002年に5割を切った。2006年にプロドゥアに販売台数で抜かれ、2003年には40%、2006年には30%、2014年には20%を割り込むなど低下の一途を辿っている。プロドゥアは、2006年にプロトンのシェアを超えて以降30%台で推移し、2018年には40%を超えた。

プロトンの2003年のシェア急低下には2004年にマレーシアがAFTAによる関税引き下げで自動車をII（関税削減・撤廃品目）とすることを発表したことによる新車買い控えが影響している。2004年にはタンジュン・マリムに第2工場が稼働し生産能力が拡大したが、その後生産は低落の時期に入り、稼働率は低下し続けた。マレーシア政府は2006年にAFTAの自動車関税を5%以下に引下げ、2010年にはAFTA関税を撤廃し、ASEAN各国からの輸入車との競争からの関税保護がなくなった。

三菱自工は2004年にプロトンから撤退

し、2005年には三菱商事も株式を売却した。HICOMは国営石油会社Petronasにプロトンの株式を売却したが、2012年にはDRB-HICOMが買い戻し経営権を掌握した。2014年には経営再建に向けてマハティール元首相が会長に就任したが、ナジブ政権との対立から2016年に辞任した。プロトンは、関税保護がなくなり競争が激しくなる中で魅力的な新車の投入ができず、ブランドイメージが悪化した。プロドゥアは、ダイハツという安定したパートナーを持ち、Myvi、Vivaなどの人気モデルを有しており、市場シェアは4割を超えている<sup>10)</sup>。

### Ⅲ 吉利によるプロトン買収

中国の民間自動車メーカーである浙江吉利控股集团（以下、吉利）は、2017年5月にProton（以下、プロトン）の株式の49.9%を取得することを発表した<sup>11)</sup>。吉利は2017年の販売台数で中国7位（2016年130万台）の民営自動車メーカーである。同社は1986年に冷蔵庫部品メーカーとして設立され、1997年に自動車産業に進出した。同社は海外進出に積極的で2010年にボルボをフォードから買収、2013年にロンドンタクシー（LTC）を買収している。プロトンは初の途上国の自動車メーカーの買収となり、ロータスを含め、2010年からの8年間で海外自動車メーカー4社のM&Aを実施したことになる。

吉利によるプロトンの買収額は4億6030万リング（1億730万ドル）であり、うち1億7030万リングはプロトンに資金注入された。マレーシア政府は、プロトンに15億リングの資金提供を行うにあたり外国メーカーとの提携

を条件としており、候補としてスズキ、PSA（プジョー）、ルノーなどがあがっていたが、最終的に吉利となった。吉利はプロトンのもつ英国のスポーツ車メーカーであるロータス社の株式の51%を取得（5100万ポンド、9000万ドル）することでも合意した<sup>12)</sup>。DRBハイコムと吉利との協定はナジブ首相が出席した調印式で6月23日に調印された。

プロトングループは、持ち株会社プロトンホールディング社（PHB）、PHBの100%子会社であり、製造とマーケティングを行うプロトン（PONSB）、同じく100%子会社で販売チャンネルを管轄するPROTON Edar SDNの3社から構成される。PONSBの最高経営責任者は2017年10月に吉利から李春榮氏が就任した。

プロトンとの提携により、吉利はマレーシア市場へ本格的な進出を行い、右ハンドル車の生産ハブとすることを企図しており、プロトンが生産ネットワークを持つマレーシアに加え、英国、豪州、インドなどの右ハンドル市場への輸出を考えている。吉利は右ハンドルのボルボをタンジュン・マリム工場で生産すると報じられている。

ボルボの買収は、先進国企業のもつ技術とブランドという経営資源の獲得を目的とした投資であり、プロトンの買収は自社の競争力というマレーシアの自動車産業に対する相対的な優位性を活用しマレーシアおよびASEANという成長市場を獲得することを目的とした投資である。一方、プロトンは吉利の資本投入とロータス株売却による資金および政府からの研究開発支援のための11億リングにより弱体化していた財務強化し、吉利とボルボの技術によりプロトンの技術力の強化を図っている。また、吉利のSUV博越およびボルボ車の生産により稼働



率を向上させ、規模の経済を実現する。ナジブ首相（当時）はプロトンのビジネスモデルは維持不可能であり、規模の経済を実現するために戦略的なパートナーが必要と述べている。

## IV 吉利主導の経営改革とその成果

### 1. 野心的な計画を策定

2018年2月にプロトンは事業発展10年計画を策定した<sup>13)</sup>。同計画によると、2017年の生産台数7万991台を2020年に20万台、2023年に30万台、2027年に40万台にする。国内市場シェア（2017年12.3%）を10年で30%へ引き上げ、ASEANでのシェアを10%とする。部品調達コストの3割削減を実現し、2021年までに部品の現地調達率を80%に引き上げる。生産はタンジュン・マリム工場に移管を進め、輸出は25%~30%を占めるようにする。販売拠点を75から2018年10月までに109に増加し、ディーラーを1S（販売）から3S（販売・サービス・部品交換）、4S（販売・サービス・部品交換、スプレー塗装）に引き上げる。新たに3モデルを投入し、現在の4モデルをアップグレードする。

2018年8月に、浙江省杭州市でプロトンと吉利はプロトンを中国で生産・販売するための合弁企業設立の協定に調印した。出資比率は50%ずつであり、2019年前半に合弁会社を設立する計画である。中国で販売する車は吉利のプラットフォームを使い、デザインはプロトン車を利用する形とし、マレーシアのプロトン社の部品サプライヤーは合弁企業への部品を供給する可能性がある。また、プロトンは吉利の持つEVなどの全ての技術を利用できることで合意した<sup>14)</sup>。2018年10月には、タンジュン・

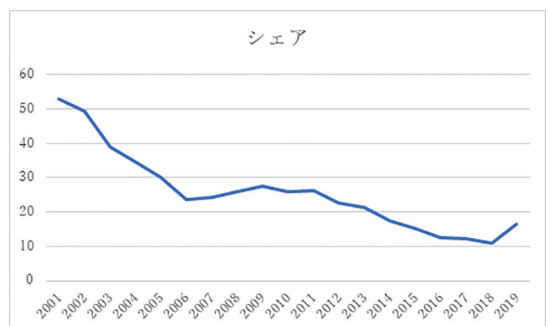
マリム工場を拡張し、吉利の右ハンドル車のグローバルな生産拠点にするために12億リングの投資を行うことを明らかにした<sup>15)</sup>。

2018年12月には、プロトンは吉利のSUV「博越」をベースにしたX70の販売を開始した。価格は99,800リング（23,800ドル）から123,800リング（29,540ドル）であり、日本車、韓国車への対抗を意図している。当初は中国から輸入するが、2019年後半からマレーシアのプロトンの工場で生産する計画である<sup>16)</sup>。プロトンによると、9月に予約が開始され、すでに1万を超える注文が入っている。

### 2. 長期低落に歯止め

2019年にプロトンは販売台数が4年ぶりに10万台を超え、シェアは10.8%から16.6%に大幅増となり長期低落に歯止めをかけた（図1）<sup>17)</sup>。プロトン社のプレス・リリースによると、プロトンの2019年1月の登録台数は7,007台で市場シェアは14.5%に上昇した。2018年に12月に市場に投入したX70の1月の登録台数は2,777台である。プロトン社の2019年1月の販売台数は前月比33.5%増、前年同月比46.5%と極めて好調だった。3月には、パキスタンでの組み立て（CKD）工場建設の調印が

図1 プロトンの市場シェア（単位：%）



（出所）Malaysia Automobile Association(2019)およびフォーイン資料により作成。

マハティール首相とイムラン・カーン首相によりイスラマバードで行われた。プロトン初の海外生産となる同工場はパキスタンでの代理店ALHAJ自動車に3000万ドルを投資しカラチ近郊に建設するもので、2020年末までに完成し2021年に生産開始予定、雇用は2000人の計画である。

2019年第1四半期の販売台数は前年同期比43.5%増でマレーシア全体の6.7%増をはるかに上回った。4月には、X70同様にインテリジェント・ヘッドユニットなど吉利のインテリジェント・カー技術を採用し、価格を引き下げたペルソナとアイリス（Iriz）の2019年モデルが発表された。5月には7人乗りのMPV イグゾラ（Exora）の2019年モデルが発表された。7月の販売台数は8,590台、シェア16.5%となり、2016年3月以来40か月ぶりに販売台数で第2位に復帰した。とくにペルソナは日本車の独壇場だったBセグメント乗用車市場で日本車を凌駕した。9月末の販売台数は7万330台となり、2018年通年の販売台数6万4,744台を上回った。9月末の販売拠点3S/4Sは前年の75から104に増加した。

2019年の販売台数をモデル別にみると、X70の販売台数は26,331台となりSUVではトップだった。8月に3代目となる新モデルが投入されたサガは38,144台と前年比36%の増加となった。ペルソナは21,876台で同じく29%の増加となり、アイリスは97%増、イグゾラは40%増と好調でMPVでは最も売れたモデルとなった。販売拠点である3S/4Sは2019年末で全国で120に増大・強化された。16社の吉利に供給している中国部品メーカーがプロトンのベンダーと合併あるいは技術提携契約を結んでおり、6社が合計2億7000万ドルの直接投資

を行っている。

2020年に入っても順調な販売は続いている。1月の販売台数は8,506台となり、前年同月比20.2%の増加となり、シェアは19.5%となった。2019年に新モデルが発売されたサガが72%増、ペルソナは84%増、アイリスが465%増など好調だった。2月のプロトンの販売台数9,974台は前年同月比80%、前月比17.3%の増加となり、市場シェアは23.8%に上昇した。プロトンは2月12日に燃費を13%削減したX70の2020年モデルを発売しており、3月2日までに7000台を受注している。

## おわりに

プロトンの不振と長期低落は、魅力的なモデルの投入失敗、競争力の欠如、高いコスト、低い稼働率、ブランドイメージの悪化などが理由となっている。その背景として、マレーシア自動車産業研究の第一人者である穴沢真小樽商科大学教授は、①主要株主の変更、②技術提携先の変更、③時期によりパートナーを持たず自主開発をする状況が続いたことなどをあげている<sup>18)</sup>。

こうした経営危機の中、プロトンは吉利主導により経営改革を急ピッチで進めた。野心的な10年事業計画を作り、X70を市場に投入し、2019年には価格競争力をもつ4つの新モデルを発表した。中国およびパキスタン進出を進め、部品調達コストの削減、工場の統合、3S/4Sという販売拠点を120に増やした。その成果は2019年に入りすぐに現れはじめ、2019年通年では販売台数は4年ぶりに10万台を超え、シェアは10.8%から16.6%に回復した。高コストによる低競争力と少ない生産量という悪

循環を打破しつつあり、吉利によるプロトン改革は成功したと評価できよう。

プロトンは2019年に販売では、ホンダとトヨタを抜いて2018年の第4位から第2位に復帰した。ASEANでのプロトンのシェアは、30%のトヨタ、13%のホンダに対し3%に過ぎず11位である。プロトンの2019年の輸出は約1000台と極めて小さく、輸出の拡大が大きな課題である。プロトンは2027年には40%を輸出する計画である。そのターゲットはASEAN、中でもタイとインドネシアであり、プロトンはASEAN市場の10%獲得を目的としている。ASEANの自動車産業に通暁している清水一史九州大学教授は「ASEANは日系メーカーにとって日本や北米市場に並ぶ重要市場であり、中国市場に対抗する300万台クラスの市場である」と指摘している<sup>19)</sup>。日本車のASEAN市場でのシェアは2016年に84.3%である。日系自動車メーカーの牙城ともいえるASEAN市場にプロトンは本格的に参入する計画であり、ASEANでの競争はますます激しくなるだろう。

**付記** 本論の執筆は、JSPS 科研費 JP18K11821 の助成を受けた研究成果を利用している。付記して謝意を表したい。

#### 【注】

- 1) ボールドウィン (2018) 309-314 頁。
- 2) 同, 310-303 頁。
- 3) 清水 (2016) 252 頁。
- 4) ジェトロビジネス短信「2018年の新車販売台数は59万台8,714台、2年ぶりに前年比増」、2019年2月15日付け。
- 5) Malaysian Automobile Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 22 January 2020.
- 6) 鳥居 (1991) 282-283 頁。

- 7) 鳥居 (1991) 280-281 頁。
- 8) 鳥居 (1991) 279 頁。
- 9) 穴沢 (2016b) 156 頁。
- 10) 穴沢 (2016b) 156-157 頁。
- 11) 第4節と第5節は、拙稿「中国企業によるASEAN自動車産業への投資—吉利によるプロトンの買収—」(山澤逸平先生追悼論集所収: 国際貿易投資研究所, 調査研究シリーズ)を転用し、内容を更新し加筆している。
- 12) The Straits Times, June 23, 2017
- 13) Autonews, February 8, 2018
- 14) The Straits Times, August 18, 2018 およびプロトン社2018年8月18日付けプレス・リリース
- 15) New Straits Times, October 10, 2018
- 16) 日本経済新聞2018年11月28日付けおよびAP News December 13, 2018
- 17) 以下の記述はプロトン社の2019年1月から2020年3月までのプレス・リリースによる。
- 18) 穴沢 (2016a), 穴沢 (2016b) 154-156 頁。
- 19) 清水 (2018) 105-106 頁。

#### 【参考文献】

- 穴沢真 (2016a) 「明暗を分けたマレーシアの国民車メーカー」世界経済評論インパクト掲載
- 穴沢真 (2016b) 「マレーシアの自動車・自動車部品産業」西村正俊・小林英雄編『ASEANの自動車産業』勁草書房。
- 清水一史 (2016) 「ASEANの自動車産業」石川幸一・朽木昭文・清水一史『現代ASEAN経済論』文眞堂。
- 清水一史 (2018) 「FTA環境の変化とASEAN自動車産業—AEC・トランプショック・TPP11の影響」国際貿易投資研究所『TPP11とASEANの貿易、投資、産業への影響』ITI調査研究シリーズ No. 68。
- 鳥居高 (1991) 「自動車産業—プロトン社とプミプトラ政策」堀井健三編『マレーシアの工業化—多民族国家と工業化の展開』アジア経済研究所。
- 日本貿易振興機構 (ジェトロ) (2018) 「2017年 主要国の自動車生産・販売動向」。
- フォーインアジア調査部 (2017) 『FOURIN ASEAN自動車産業2017』フォーイン。
- プロトン社プレス・リリース。
- ボールドウィン, リチャード, 遠藤真美訳 (2018) 『世界経済 大いなる収斂 ITがもたらす新次元のグローバリゼーション』日本経済新聞出版社。
- Dennis Ignatius (2018) 'From Proton Saga to Geely: A Malaysian Failure', Free Malaysia Today, September 18, 2018.
- Malaysian Automobile Association, "Market Review for 2019 and Outlook for 2020", 22 January 2020.
- Tham Siew Yuan (2017), 'Transforming Proton: Can Geely Do It and At What Costs' ISEAS-Yusuf Ishak Institute.