



KHAZANAH
NASIONAL



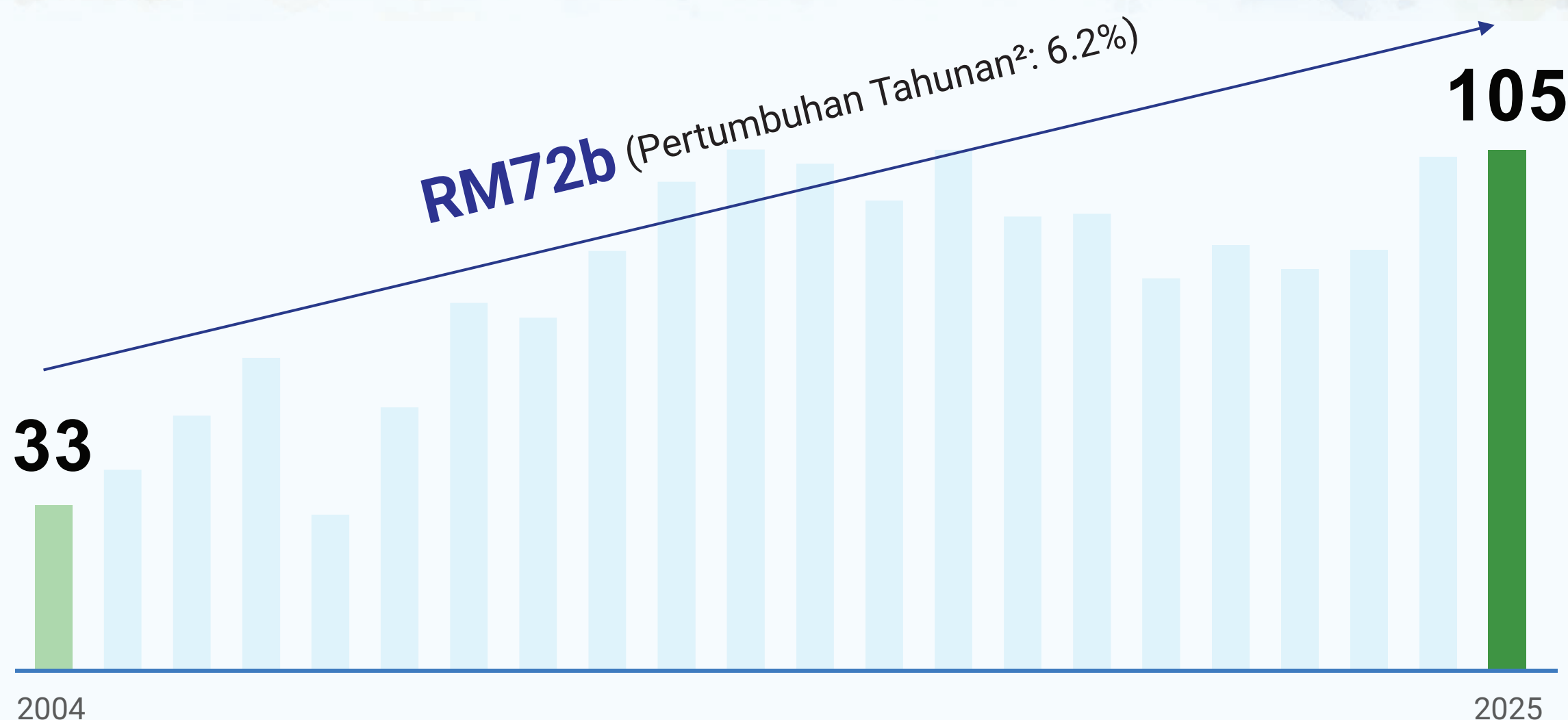
MEMAJUKAN
MALAYSIA



ULASAN TAHUNAN KHAZANAH 2026

Walaupun berdepan persekitaran yang mencabar pada tahun 2025, keseluruhan portfolio Khazanah kekal berdaya tahan dengan aset bersih berjumlah RM105 bilion

Aset Bersih Keseluruhan Portfolio¹ (RM b)



RM21.1b

Dividen Terkumpul yang
Dibayar kepada Kerajaan
Malaysia

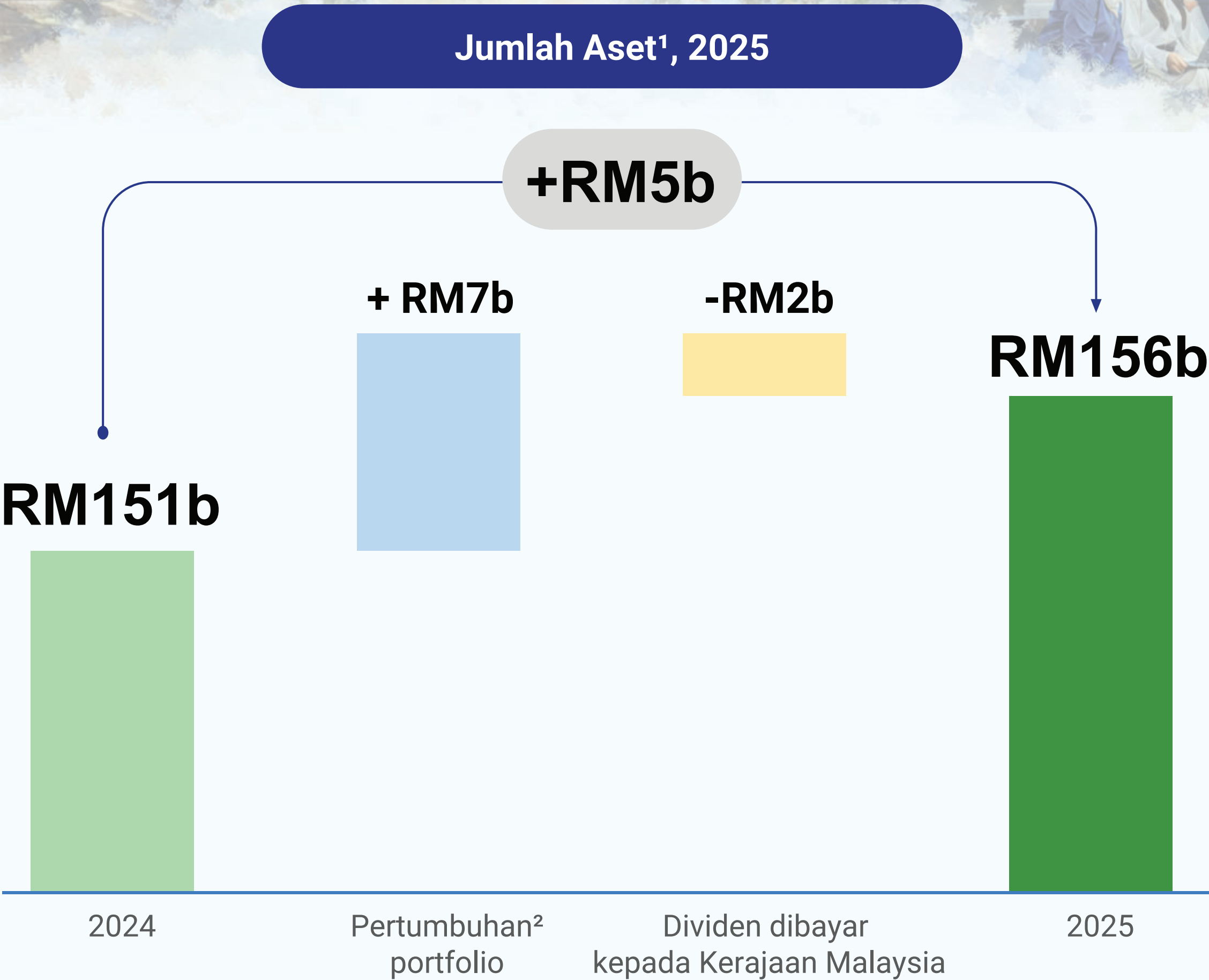
RM93.1b

Pulangan Pemegang
Saham Terkumpul

¹ Aset Bersih merujuk kepada Nilai Aset Bersih (NAV), iaitu jumlah aset ditolak jumlah liabiliti

² Pertumbuhan Tahunan Terkompaun (CAGR) dikira berdasarkan pertumbuhan dalam nilai aset bersih, termasuk dividen dan selepas mengambil kira aliran tunai bersih

Pada 2025, Khazanah meningkatkan jumlah aset sebanyak RM5 bilion, di samping membayar dividen berjumlah RM2 bilion

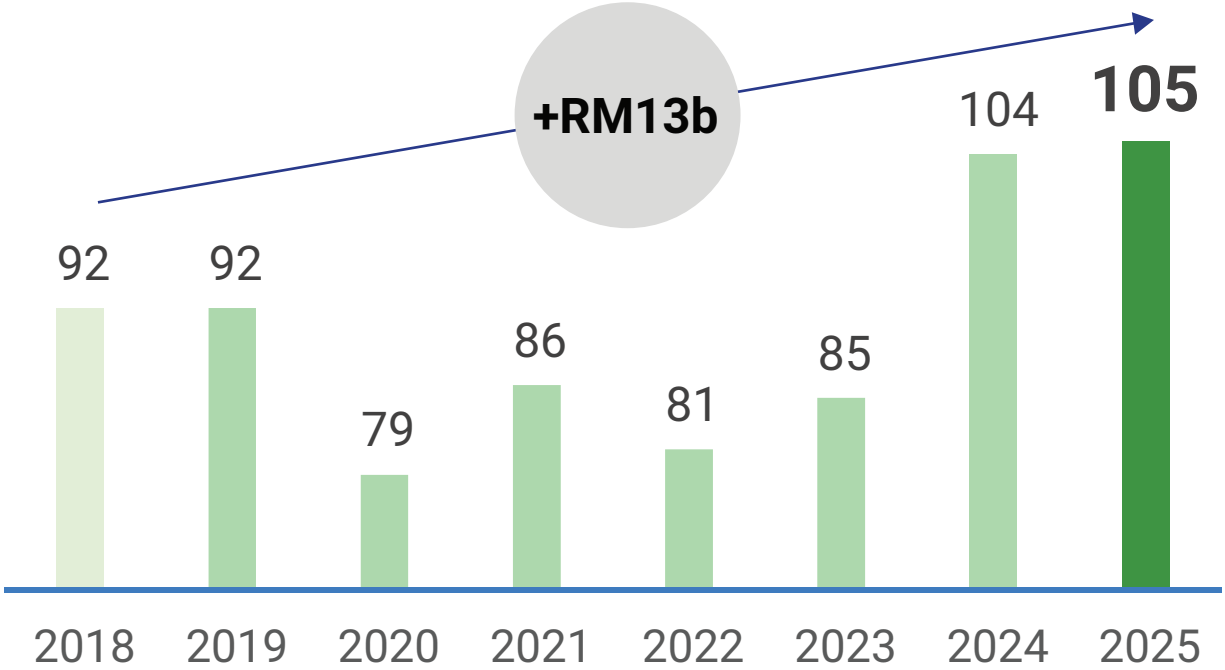
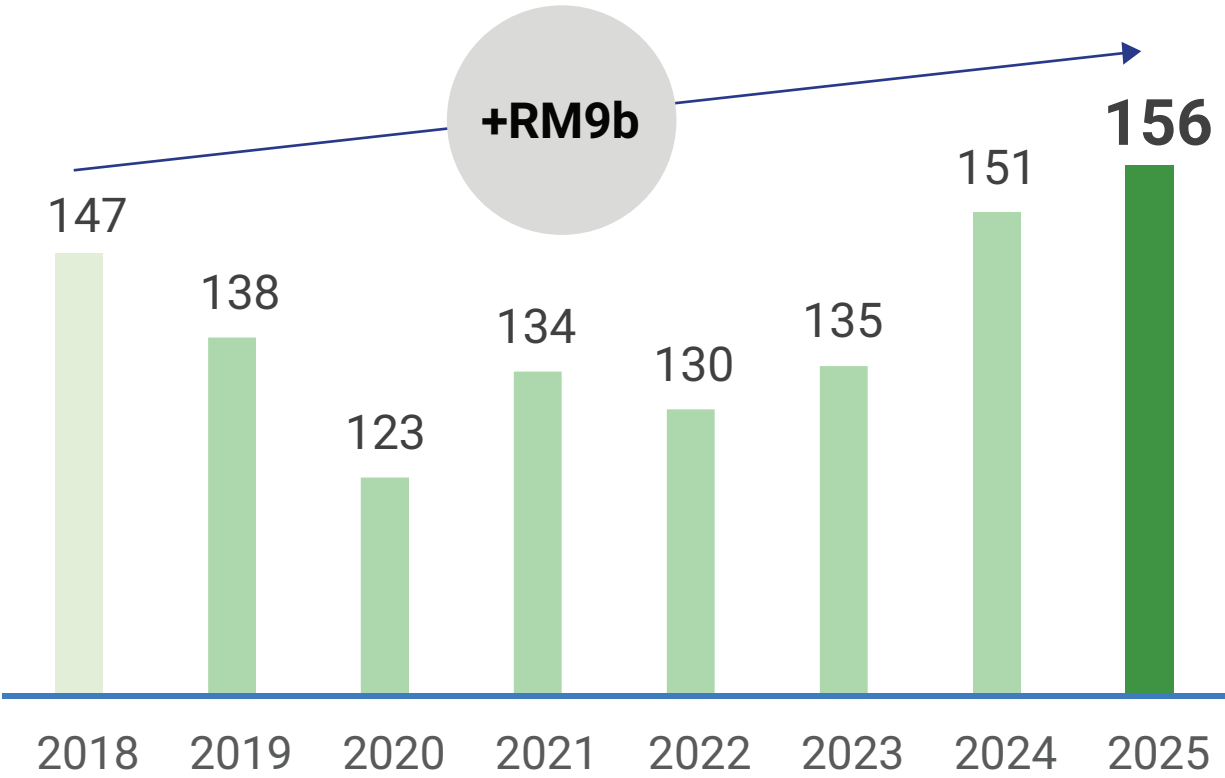


¹ Jumlah Aset merujuk kepada Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV), iaitu anggaran nilai aset yang boleh direalisasikan.
² Pertumbuhan Portfolio terdiri daripada pelaburan, pelupusan (divestment) dan perubahan bersih dalam nilai aset.

Sejak 2019, aset bersih telah meningkat kepada RM13 bilion, dengan dividen RM9.5 bilion dibayar kepada Kerajaan Malaysia

Jumlah Aset¹ (RM b)

Aset Bersih² (RM b)



Kewangan

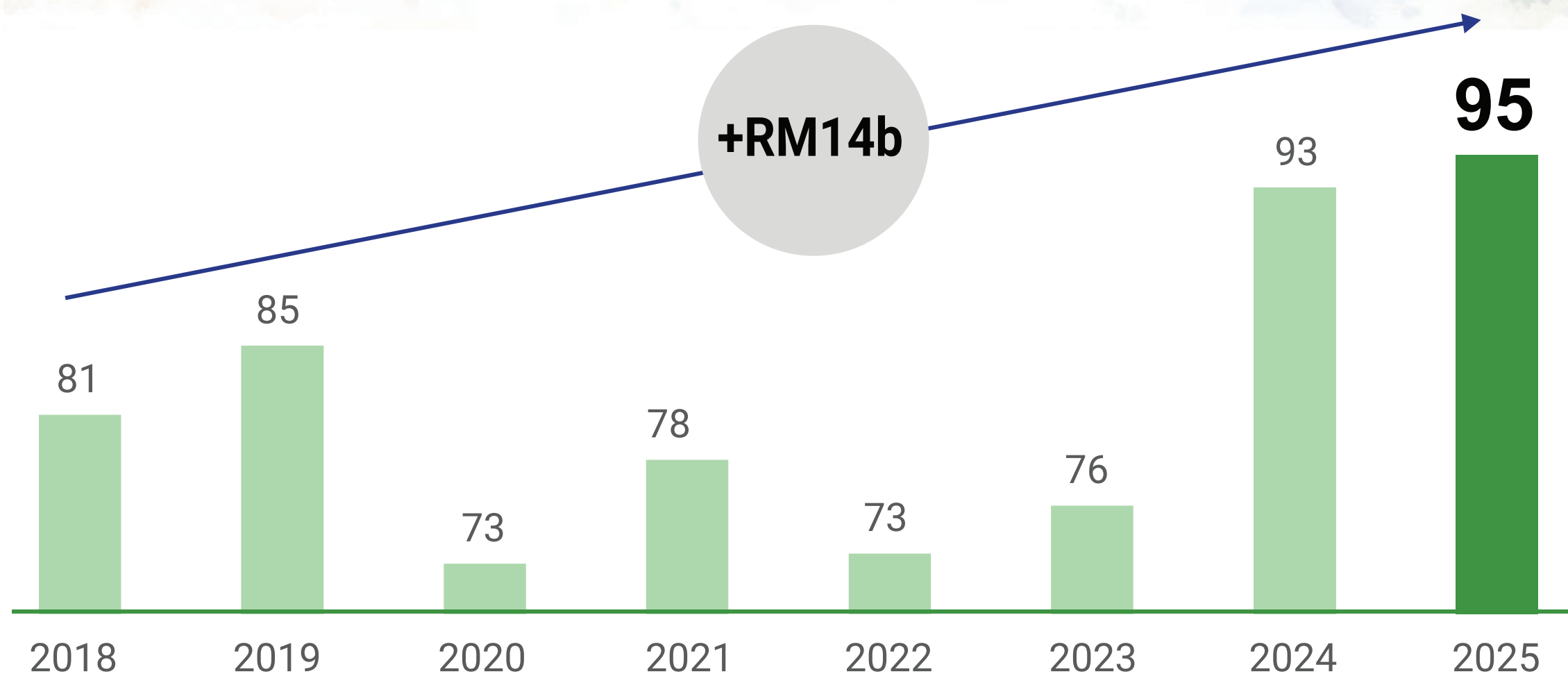
RM b	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Keuntungan daripada operasi	7.4	2.9	0.7	1.6	5.9	5.1	5.6
Dividen	1.0	2.0	2.0	0.5	1.0	1.0	2.0
Hutang	45.8	43.1	48.5	49.1	50.2	47.7	50.7
Nisbah RAV	3.0x	2.9x	2.8x	2.7x	2.7x	3.2x	3.1x

¹ Jumlah Aset merujuk kepada Nilai Aset Boleh Direalisasikan (RAV), iaitu anggaran nilai aset yang boleh direalisasikan. Nilai adalah setakat akhir tahun

² Aset Bersih merujuk kepada Nilai Aset Bersih (NAV), iaitu Jumlah Aset ditolak Jumlah Liabiliti. Nilai adalah setakat akhir tahun.

Portfolio Pelaburan Khazanah mencatat pulangan yang kukuh dan berdaya tahan pada kadar 6.1% setahun sejak 2019 serta 5.2% pada tahun 2025, selaras dengan mandat dan selera risiko kami

Portfolio Pelaburan Aset Bersih³ (RM b)



Prestasi Portfolio Pelaburan

6.1%

Pulangan 7 tahun¹

5.2%

Pulangan 2025²

¹ Kitaran Pulangan sejak 1 Januari 2019

² Pulangan 2025 daripada Nilai Aset Bersih (NAV) bagi Portfolio Pelaburan

³ Aset Bersih merujuk kepada Nilai Aset Bersih (NAV), iaitu Jumlah Aset ditolak Jumlah Liabiliti. Nilai adalah setakat akhir tahun

Kami telah melaksanakan beberapa transaksi penting untuk mengoptimumkan modal bagi penciptaan nilai jangka panjang



Penswastaan MAHB

Dimuktamadkan pada Februari 2025

Dengan nilai urus niaga RM18.4 bilion, penswastaan ini bertujuan memacu kecemerlangan operasi dan mengangkat lapangan terbang Malaysia ke taraf bertaraf dunia



Peningkatan Pegangan EDOTCO

Dimuktamadkan pada Mac 2025

Peningkatan pegangan kami dalam EDOTCO daripada 10.6% kepada 31.7% bagi memperkukuh infrastruktur digital domestik untuk menyokong pertumbuhan ekonomi Malaysia



Penggabungan XL-Smartfren

Dimuktamadkan pada Apr 2025

Dimuktamadkan pada nilai urus niaga sekitar USD6.5 bilion pra-sinergi, dengan tujuan memperkukuh kedudukan pasaran Axiata serta memacu pertumbuhan jangka panjangnya di rantau Asia Tenggara

Terbitan Bon Boleh Tukar

Dimuktamadkan pada Ogos 2025

Terbitan USD500 juta yang boleh ditukar kepada saham TNB telah menarik permintaan kukuh daripada pelabur antarabangsa, memperluas akses kepada ekuiti tersenarai Malaysia serta menyediakan pembiayaan pelaburan yang lebih kos efektif

Khazanah komited kepada pembangunan negara berpandukan Strategi Pelaburan Malaysia kami, bagi menyokong kekuatan ekonomi Malaysia

Strategi Pelaburan Malaysia

Mentransformasikan Syarikat



Memangkin Ekosistem Modal Teroka (VC)



Meningkatkan Tahap Syarikat Peringkat Pertengahan (MTC)



Memperkukuh Ekosistem Semikonduktor



Meningkatkan Prestasi Pasaran Malaysia

Peralihan Tenaga



Memperkukuh dan memodenkan infrastruktur grid



Mempercepatkan Kapasiti Tenaga Boleh Baharu



Mengutamakan kitar semula dan pemulihan

Ketersambungan



Memperkukuh sambungan jarak jauh untuk meningkatkan ketersambungan global Malaysia



Penswastan untuk pertumbuhan mampan jangka panjang dan kecemerlangan operasi



Memulihara dan mengekalkan warisan negara

Digitalisasi

Pendorong Utama



Aplikasi Digital



Ekonomi Digital



Pendorong Asas



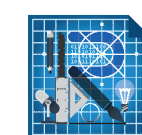
Pembinaan Kapasiti dan Pembangunan Komuniti



KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE



thinkCITY



KHAZANAH RESIDENCY PROGRAMME



Dana Impak memacu transformasi syarikat merentas keseluruhan kitaran hayat serta pembangunan ekosistem, memainkan peranan pemangkin pembangunan yang selaras dengan dasar nasional

Pemangkin Ekosistem Modal Teroka Malaysia



5 pengurus dana disokong setakat ini melalui Emerging Fund Managers' Programme (EMP) dan Regional Fund Managers' Initiative (RMI)

EMP

RMI



>10 syarikat pemula telah disokong setakat ini, dan >RM30m juta modal digerakkan untuk pengurus dana di bawah EMP

>60 syarikat pemula disokong melalui Program Future Malaysia



Memperkasa Syarikat Bertaraf Pertengahan (MTC) Malaysia

Inisiatif Pembangunan Kapasiti



32 MTCs diperkasa

11 MTCs disokong



Pelaburan Modal Pertumbuhan melalui Pelaburan Langsung/Bersama dan strategi Kredit Swasta & Ekuiti Swasta

Kredit Swasta

Ekuiti Swasta



Memperkukuh Ekosistem Semikonduktor dan Perbuatan Termaju Malaysia

3 syarikat semikonduktor Malaysia disokong melalui kerjasama dana pemangkin



Pelaburan dalam peneraju kecerdasan buatan edge bertaraf global yang berpangkalan di Amerika Syarikat

SYNTIANT®

Membuka kemudahan pembuatan serta penyelidikan dan pembangunan (R&D) baharu di Pulau Pinang, sekali gus menggandakan kapasiti pembuatan dan mewujudkan 800 pekerjaan berteknologi tinggi.



Susulan beberapa tahun prestasi yang semakin baik, MAGB kini melangkah ke hadapan dengan strategi jangka panjang yang berteraskan empat tonggak strategik

Menyampaikan pengalaman yang dipertingkat, operasi lebih kukuh & pertumbuhan berdisiplin pada tahun 2025

Kebolehpercayaan & Pengalaman Pelanggan

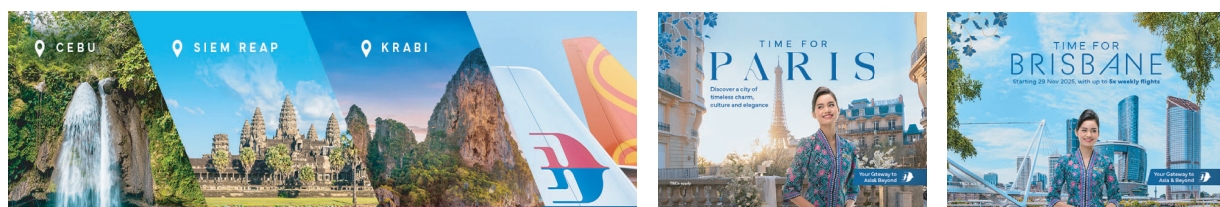


Kedudukan Penerbangan Dunia Syarikat SKYTRAX 2025

Syarikat Penerbangan
ke-27
Terbaik Dunia
vs ke-39 pada 2024

Kru Kabin
ke-8
Terbaik Dunia
vs ke-10 pada 2024

Perluasan Rangkaian



Perkhidmatan baharu ke **Cebu, Siem Reap dan Krabi**; serta penyambungan semula perkhidmatan ke **Brisbane dan Paris**

Pemodenan Barisan Pesawat



Airbus A330neo



Boeing B737-8/10

Program Pembaharuan Pesawat¹:

1. 55x pesawat B737 MAX 8
2. 40x pesawat A330neo

Penambahbaikan Operasi



Pengurangan pesawat tidak beroperasi kira-kira 83% pada 2025 susulan pelaksanaan inisiatif peningkatan kebolehpercayaan pesawat

LTBP3.0² menjadi teras kepada strategi pertumbuhan lima tahun MAGB

Sasaran 2030

Sasaran Kedudukan Skytrax:
10 Syarikat Penerbangan Global Teratas

Sasaran OTP:
90%

Sasaran Hasil:
>RM24b

Saiz barisan pesawat:
102 buah pesawat

Tonggak Strategik LTBP 3.0



Penerbangan Premium APAC



Pempelbagaan Hasil



Usaha Sama Lebih Mendalam



Kepimpinan Operasi

¹ Sehingga kini, MAGB telah menerima 14 buah pesawat B737 MAX 8 dan 9 buah pesawat A330neo

² Pelan Perniagaan Jangka Panjang bagi tempoh 2026–2030



Penetapan semula model operasi secara menyeluruh pasca penswastaan MAHB, memacu peningkatan pengalaman penumpang dan memperkukuh ketersambungan untuk Malaysia

Pecutan Ketersambungan & Pertumbuhan Rangkaian



Pemulihan kukuh trafik penumpang dengan 104 juta penumpang pada tahun 2025 (+11% pertumbuhan tahun ke tahun; 99% paras pra-COVID)



BRITISH AIRWAYS

FlixBus

JUNEYAO AIR 吉祥航空

Pertumbuhan rangkaian
Penyertaan 15 syarikat penerbangan baharu, dengan 46 laluan baharu dilancarkan



KUL menduduki #1 di Asia Pasifik dan #4 di peringkat global (selepas LHR, IST dan AMS) bagi ketersambungan pada 2025 menurut OAG¹

Kedudukan Skytrax meningkat kepada #65 pada 2025 (daripada #71 pada 2024)

Pendekatan Menyeluruh bagi Meningkatkan Pencapaian Pengalaman Penumpang



Amalan terbaik perkhidmatan dan pematuhan antarabangsa² diterapkan di seluruh lapangan terbang



Pengalaman penumpang dipertingkatkan melalui pengurangan masa pemprosesan (contohnya daftar masuk, keselamatan dan kastam)



Transformasi organisasi dan budaya melalui penerapan kepakaran lapangan terbang global serta kepimpinan tempatan



Program peluasan dan pemulihan berskala besar bagi meletakkan Malaysia sebagai hab global



Pemodenan sistem legasi bagi membolehkan pemantauan operasi secara masa nyata

¹ Official Aviation Guide ("OAG") ialah penyedia global data analitik penerbangan

² Selaras dengan Pertubuhan Penerbangan Awam Antarabangsa ("ICAO"), sebuah agensi Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) yang menetapkan piawaian dan amalan keselamatan antarabangsa



WARISAN KL

Seri Negara dan Bangunan Sultan Abdul Samad (BSAS) bersedia untuk Tahun Melawat Malaysia 2026, sebahagian usaha pemuliharaan warisan oleh Khazanah



Majlis Pelancaran Rasmi Seri Negara



Tangga Utama



Galeri 4



Ruang Merdeka



Majlis Pelancaran Rasmi Blok 1, BSAS



Balai Gagasan



Kedai Cenderamata Galeri KL



Balai Pertemuan



Diterajui Khazanah Nasional, pemuliharaan Seri Negara telah berjaya disiapkan dalam tempoh 10 bulan iaitu lebih awal daripada jadual dan dibuka semula kepada orang ramai pada 20 Disember 2025. Seri Negara berperanan untuk menghidupkan kisah-kisah yang membentuk negara yang inklusif dan memberi inspirasi kepada rakyat Malaysia dan pengunjung berkenaan sejarah dan warisan kita.



Selepas program pemulihan selama 11 bulan, Blok 1 Kompleks Bangunan Sultan Abdul Samad dibuka semula kepada orang ramai pada 2 Februari 2026. Khazanah terus menyelia kerja-kerja penyediaan penyewa bagi Blok 2, dengan pembukaan dijadualkan pada suku kedua 2026. Perjalanan pemuliharaan ini bertujuan menubuhkan sebuah hab seni, budaya dan warisan yang dinamik, sambil meraikan kreativiti dan komuniti.

Rakan Kongsi:



Khazanah terus memacu impak ke arah Malaysia yang lebih inklusif, termasuk memperkasa kemahiran belia dalam bidang pertumbuhan seperti semikonduktor dan penerbangan melalui Program K-Youth

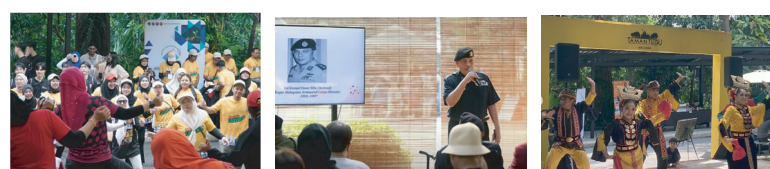
YAYASAN HASANAH
A foundation of Khazanah Nasional

RM122.9 juta telah disalurkan untuk 386 projek berasaskan impak dalam seni dan ruang awam, Pembangunan komuniti, pendidikan, alam sekitar dan pengetahuan



TAMAN TUGU
MALAYSIA

Ruang hijau yang vibrant di pusat bandar raya KL, menyambut >1.7 juta pengunjung sejak 2018 dan mengeratkan komuniti melalui alam semula jadi, kesejahteraan dan acara awam



K-Youth
An initiative by Khazanah Nasional

Melatih 9,934 belia dalam Industri-industri utama¹ dengan kerjasama 18 rakan industri



KHAZANAH RESEARCH INSTITUTE

Menerbitkan lebih 90 penerbitan penyelidikan yang membentuk cadangan dasar



thinkCITY

Penyempurnaan kerja pemulihan parit benteng Fort Cornwallis, Pulau Pinang; RM6.5m juta disalurkan melalui 6 program geran, 76 projek dan >140 penerima geran



Sekolah Angkat MADANI

RM688k diagihkan untuk menaik taraf 10 sekolah di Kuala Lumpur, Johor dan Perak



¹ Semikonduktor, Penyelenggaraan, Pembaikan & Baik Pulih, Penerbangan, Mesin & Peralatan, Digital & Teknologi

Khazanah akan mempercepat pelaksanaan bagi Memajukan Malaysia dengan mengoptimumkan portfolio jangka panjang kami dan menyampaikan impak sosioekonomi

1

Memacu **penciptaan nilai untuk Malaysia** melalui transformasi syarikat, peralihan tenaga, pendigitalan dan keterhubungan bagi **pertumbuhan mampan**

Mempelbagai dan memperkuat **portfolio global** bagi daya tahan jangka panjang

2



3

Memaju **kompleksiti ekonomi** melalui bidang baharu menerusi Dana Impak

Membangun Kapasiti dan **Komuniti yang Dinamik** untuk menyampaikan nilai masyarakat

4