

アジア大洋州地域における日系企業の地域統括機能調査  
在シンガポール企業向けアンケート調査票

目次

1.和文 .....	2
2.英文 .....	12

## 第6回在シンガポール日系企業の地域統括機能に関するアンケート調査

実施: ジェトロ・シンガポール

協力: 在シンガポール日本国大使館  
シンガポール日本商工会議所

本調査は、アジア大洋州地域に複数の事業拠点をお持ちの企業にアンケートを行い、その機能分担について実態を把握することを目的としています。本アンケートは、集計結果を公表する予定ですが、個別企業の情報については一切公表いたしません。設問回答の所要時間は回答内容によりますが、約10分～30分程度です。貴社のご事情により回答が困難なもの、または不明なものがございましたら、その部分はご回答を省略頂いても結構です。

本調査に関するお問い合わせは、以下までお願いいたします。なお、後日、ご回答内容について、お電話にて確認をお願いする場合がございます。その際は可能な範囲でご協力をいただきたく、お願い申し上げます。

ご記入いただいた本調査票は、お手数ではございますが、**2023年10月27日(金)まで**に、以下のいずれかの方法でご返信をいただくようお願い申し上げます。

○ウェブサイトからご回答いただく。

○本調査票を、ジェトロのEメール(E-mail: SPR\_Research@jetro.go.jp)宛てご返送いただく。

○本調査票を、ジェトロ・シンガポールにファックス(FAX: 6224-1169)でご返送いただく。

担当: ジェトロ・シンガポール 吉田、糸川、本田、朝倉

16 Raffles Quay #38-05 Hong Leong Building Singapore 048581

TEL: 6211-8174 FAX: 6224-1169 E-mail: SPR\_Research@[jetro.go.jp](mailto:SPR_Research@jetro.go.jp)

本調査票は、主にシンガポール日本商工会議所の会員企業様宛てにお送りしております。必要に応じて、在シンガポールの地域統括業務の関係部署・関係会社に転送いただければ幸いです。

ご協力頂いた企業様には、本調査結果がまとまり次第、ご連絡させていただきます。

貴 社 名	
貴 社 の 親会社名	
ご 氏 名	
役 職	
E-MAIL	
T E L	

上記にご記入頂いたEメールアドレスを、ジェトロ・シンガポールからご案内(セミナー、調査レポート等)などをお送りするメール配信サービスにご登録させていただきたく存じます。つきましては、登録のご希望の有無を確認させていただければ幸いです。

☐ ジェトロ・シンガポールのメール配信サービスへの登録を希望する。

☐ ジェトロ・シンガポールのメール配信サービスへの登録を希望しない。

個人情報の利用目的: ご登録いただいた内容は、集計結果のご報告など、本調査の実施のために利用させていただきます。個人情報保護方針の詳細につきましては、日本貿易振興機構ウェブサイト(<http://www.jetro.go.jp/privacy/>)

F1(必須) 貴社(シンガポール法人)の属するグループ企業の業種を一つお答え下さい。複数の業種にまたがる方は、売上高(連結ベース)のなかで最も大きな 割合を占める業種をお答えください。(単一回答)

製造業	<input type="checkbox"/> 1 飲食料品	<input type="checkbox"/> 2 繊維・織物	<input type="checkbox"/> 3 アパレル	<input type="checkbox"/> 4 木材・木製品(家具を除く)
	<input type="checkbox"/> 5 家具・建材	<input type="checkbox"/> 6 紙・パルプ	<input type="checkbox"/> 7 化学	<input type="checkbox"/> 8 医療品・化粧品
	<input type="checkbox"/> 9 石油・石炭製品	<input type="checkbox"/> 10 プラスチック製品	<input type="checkbox"/> 11 ゴム製品	<input type="checkbox"/> 12 窯業・土石
	<input type="checkbox"/> 13 鉄鋼	<input type="checkbox"/> 14 非鉄金属	<input type="checkbox"/> 15 金属製品	<input type="checkbox"/> 16 一般機械
	<input type="checkbox"/> 17 電気機械	<input type="checkbox"/> 18 情報通信機械器具	<input type="checkbox"/> 19 電子部品・デバイス	<input type="checkbox"/> 20 精密機器
	<input type="checkbox"/> 21 自動車	<input type="checkbox"/> 22 自動車部品	<input type="checkbox"/> 23 その他輸送機器	<input type="checkbox"/> 24 その他製造業( )
非製造業	<input type="checkbox"/> 25 商社・卸売	<input type="checkbox"/> 26 小売	<input type="checkbox"/> 27 鉱業	<input type="checkbox"/> 28 建設
	<input type="checkbox"/> 29 電気・ガス・水道	<input type="checkbox"/> 30 運輸	<input type="checkbox"/> 31 金融・保険	<input type="checkbox"/> 32 情報通信
	<input type="checkbox"/> 33 医療・福祉	<input type="checkbox"/> 34 不動産	<input type="checkbox"/> 35 教育・学習支援	<input type="checkbox"/> 36 宿泊
	<input type="checkbox"/> 37 飲食	<input type="checkbox"/> 38 専門サービス	<input type="checkbox"/> 39 その他( )	

Q1(必須) 貴社(シンガポール法人)は、アジア大洋州地域等の特定地域にあるグループ企業に対する何らかの地域統括機能を有していますか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を有している。 ⇒ Q2にお進みください。
- ☐2 地域統括機能はないが、将来設置することを検討している。 ⇒ Q34にお進み下さい。
- ☐3 地域統括機能はなく、今後も設置予定はない。 ⇒ Q34にお進み下さい。
- ☐4 地域統括機能は以前あったが、今は廃止、または他国(地域)へ移転した。 ⇒ Q34にお進み下さい。

本アンケートにおける地域統括機能の定義  
 地域統括機能とは、国境を跨いだ域内のグループ企業(以下、「域内グループ企業」という。)に対して、持株機能、金融面での統括機能、販売・生産・物流・調達・研究開発・人事・法務などの各種の事業統括/経営支援(シェアードサービスの提供)を行う機能とします。

【Q1で「地域統括機能を有している」と回答された企業の方へ】

Q2 アジア大洋州地域等の特定地域において、シンガポール以外の国(地域)の法人にも地域統括機能が設置されていますか。(単一回答)

- ☐1 設置されている。(その国(地域)を下記からお選びください。国・地域は複数回答可)

<input type="checkbox"/> a タイ	<input type="checkbox"/> b マレーシア	<input type="checkbox"/> c インドネシア
<input type="checkbox"/> d 香港	<input type="checkbox"/> e 中国・北京	<input type="checkbox"/> f 中国・上海
<input type="checkbox"/> g 中国・その他	<input type="checkbox"/> h インド	<input type="checkbox"/> i その他
( )	( )	( )

- ☐2 設置されていない。

Q3 貴社(シンガポール法人)に地域統括機能を設置した年をお答えください。

設置年 : 年

Q4 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能はどのように設置されましたか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を持たせたシンガポール法人を新規に設立した。
- ☐2 既存の事業会社(シンガポール法人)に地域統括機能を付加した。
- ☐3 その他( )

Q5 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の対象国(地域)をお選びください。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア(ASEAN)の全ての国
- ☐2 東南アジア(ASEAN)の一部の国(対象としている国を下記からお選びください)
- |                                  |                                  |                                   |                                |                                  |
|----------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> a ブルネイ  | <input type="checkbox"/> b カンボジア | <input type="checkbox"/> c インドネシア | <input type="checkbox"/> d ラオス | <input type="checkbox"/> e マレーシア |
| <input type="checkbox"/> f ミャンマー | <input type="checkbox"/> g フィリピン | <input type="checkbox"/> h シンガポール | <input type="checkbox"/> i タイ  | <input type="checkbox"/> j ベトナム  |
- ☐3 インド ☐4 スリランカ ☐5 パキスタン ☐6 バングラデシュ

- ☐\_7 オセアニア  
☐\_8 中国全土  
☐\_9 中国の一部の地区(対象としている地区を下記からお選びください)  
 ( ☐\_a 華北 ☐\_b 東北 ☐\_c 華東 ☐\_d 華中 ☐\_e 華南 ☐\_f 西南 ☐\_g 西北 )  
☐\_10 香港 ☐\_11 韓国 ☐\_12 台湾 ☐\_13 日本  
☐\_14 中東  
☐\_15 アフリカ  
☐\_16 北米  
☐\_17 中南米  
☐\_18 欧州  
☐\_19 その他( )

Q6 貴社(シンガポール法人)で地域統括業務に関わる従業員数(日本からの派遣社員数及び地元採用社員数)をお答えください。

日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
-----------	---	--------	---

Q7 貴社(シンガポール法人)の地域統括業務に係る収入(源泉)は何でしょうか。また、それらの収入(源泉)全体に占める割合をお答えください。

	項 目	収入(源泉)の有無 (収入(源泉)となっているものを選択)	収入(源泉)全体に占める割合 (左記で選択したものについて、合計が100%となるように概ねの割合(%)を記載)
1	親会社からの域内管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
2	域内グループ企業(親会社を除く)からの管理に係る業務委託料	<input type="checkbox"/>	%
3	域内グループ企業からのロイヤルティ (ブランド、システム、特殊技術などの使用料)	<input type="checkbox"/>	%
4	域内グループ企業からの配当収入	<input type="checkbox"/>	%
5	域内グループ企業からの利息収入	<input type="checkbox"/>	%
6	リインボイスからの収入	<input type="checkbox"/>	%
7	一般事業収入からの充当	<input type="checkbox"/>	%
8	その他( )	<input type="checkbox"/>	%

Q8 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業の数をお答えください。

対象グループ企業数:

Q9 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体(貴社を含む)の年商をお答えください。(単一回答)

- ☐\_1 10億円以下 ☐\_2 10億円超～50億円以下 ☐\_3 50億円超～100億円以下  
☐\_4 100億円超～500億円以下 ☐\_5 500億円超～1,000億円以下 ☐\_6 1,000億円超

Q10 貴社(シンガポール法人)の地域統括機能が対象とする域内グループ企業全体の従業員数(貴社を含み、日本本社除く)をお答えください。(単一回答)

- ☐\_1 100人以下 ☐\_2 101～300人 ☐\_3 301～1,000人  
☐\_4 1,001～3,000人 ☐\_5 3,001～10,000人 ☐\_6 10,001人以上

Q11 貴社(シンガポール法人)は、域内グループ企業の株を所有していますか。(単一回答)

- ☐\_1 域内グループ企業全ての株を所有している。 ⇒ Q12 にお進みください。  
☐\_2 域内グループ企業の一部に対して株を所有しており、今後、域内グループ企業の全ての株の所有を予定(検討)、または所有に向けた手続きを行っている。 ⇒ Q12 にお進みください。  
☐\_3 域内グループ企業の一部に対して株を所有しているが、今後、他の域内グループ企業の株の取得は予定(検討)していない。 ⇒ Q12 にお進みください。

- ☐4 域内グループ企業の全てに対して株を所有していないが、今後、取得を予定(検討) ⇒ Q13 にお進みください。  
している。
- ☐5 域内グループ企業の全てに対して株を所有しておらず、今後も取得する予定はない ⇒ Q13 にお進みください。  
(検討していない)。

【Q11 で「域内グループ企業全ての株を所有している」「域内グループ企業の一部に対して株を所有しており、今後、域内グループ企業の全ての株の所有を予定(検討)、または所有に向けた手続きを行っている」「域内グループ企業の一部に対して株を所有しているが、今後、他の域内グループ企業の株の取得は予定(検討)していない」と回答された企業の方へ】

Q12 現在、どの国(地域)に所在するグループ企業の株を所有していますか。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア(ASEAN)の全ての国
- ☐2 東南アジア(ASEAN)の一部の国(対象としている国を下記からお選びください)
- ( ☐a ブルネイ ☐b カンボジア ☐c インドネシア ☐d ラオス ☐e マレーシア  
☐f ミャンマー ☐g フィリピン ☐h シンガポール ☐i タイ ☐j ベトナム )
- ☐3 インド ☐4 スリランカ ☐5 パキスタン ☐6 バングラデシュ
- ☐7 オセアニア
- ☐8 中国全土
- ☐9 中国の一部の地区(対象としている地区を下記からお選びください)
- ( ☐a 華北 ☐b 東北 ☐c 華東 ☐d 華中 ☐e 華南 ☐f 西南 ☐g 西北 )
- ☐10 香港 ☐11 韓国 ☐12 台湾 ☐13 日本
- ☐14 中東
- ☐15 アフリカ
- ☐16 北米
- ☐17 中南米
- ☐18 欧州
- ☐19 その他( )

Q13 貴社(シンガポール法人)の代表者は、日本本社において次のどのクラスの役職に相当しますか。(単一回答)

- ☐1 副社長級以上
- ☐2 取締役級
- ☐3 執行役員級
- ☐4 部長級
- ☐5 課長級
- ☐6 その他( )

Q14 貴社(シンガポール法人)では、地域統括業務を所管する地域総代表(またはそれに類する役職)を組織的に設置していますか。設置している場合は、シンガポールを所管する代表職(シンガポール法人代表職)との関係についてお答えください。(単一回答)

- ☐1 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職とシンガポール法人代表職は別の役職員が就任。
- ☐2 地域総代表職のポストを設置しているが、地域総代表職はシンガポール法人代表職を兼務。
- ☐3 地域総代表職のポストを設置していない。

Q15 地域統括機能を設置する目的はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- ☐1 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。
- ☐2 域内グループ企業に対して経営支援機能(シェアードサービス)を提供し、域内グループ企業全体で効率化・コスト削減を図るため。
- ☐3 経営統制・管理を強化するため。
- ☐4 意思決定を迅速化し、市場ニーズに即した経営を行うため。
- ☐5 為替リスクの集中管理、資金・決済の一元管理など域内グループ企業の金融面での効率化を図るため。
- ☐6 各種税制インセンティブ等を有効活用し、域内グループ企業全体で税務戦略を高度化するため。
- ☐7 その他(具体的に: )

Q16 シンガポールに地域統括機能を設置する理由はどのようなものでしょうか。(複数回答可)

- ☐1 周辺地域へのアクセスが容易な立地にあるため。

- ☐2 物流、輸送、通信等のインフラが整備されているため。
- ☐3 柔軟な金融規制、資金調達市場の整備等金融面での優位性があるため。
- ☐4 物価が比較的安価なため。
- ☐5 低い法人税率、地域統括会社に対する優遇税制など税制上の恩典が充実しているため。
- ☐6 地域統括業務に必要な優秀な人材を確保しやすいため。
- ☐7 サプライチェーン(調達・生産・販売)に関する情報収集が容易であるため。
- ☐8 その他ビジネスに関する情報収集が容易であるため(具体的に: )。
- ☐9 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。
- ☐10 英語が広く通用するため。
- ☐11 法律、会計、コンサルタントなど専門サービス分野の企業が集積しているため。
- ☐12 法制度の整備、行政手続きの透明性、効率性があるため。
- ☐13 外国人にとっての生活環境が整備されているため。
- ☐14 政治的に安定しているため。
- ☐15 投資協定によるシンガポールからの投資に対する投資保護、国際仲裁制度を利用しやすい環境があるため。
- ☐16 地域統括の対象とする拠点の規模が最も大きい、もしくは最も多く立地しているため。
- ☐17 自然災害が少ないため。
- ☐18 主要取引先がシンガポールまたは周辺国にあるため。
- ☐19 その他(具体的に: )

**Q17(必須)** シンガポールに地域統括機能を設置するに当たって、シンガポール政府による優遇措置を利用していますか。(単一回答)

- ☐1 利用している、または過去に利用していた。 ⇒ Q18にお進みください。
- ☐2 現在は利用していないが、申請を検討している。 ⇒ Q19にお進みください。
- ☐3 現在利用しておらず、今後も申請をする予定はない。 ⇒ Q19にお進みください。
- ☐4 わからない。 ⇒ Q19にお進みください。

**【Q17で「利用している、または過去に利用していた」と回答された企業の方へ】**

**Q18** 現在利用されている、または過去に利用されていた優遇措置は何でしょうか。(複数回答可)

- ☐1 RHQ (Regional Headquarters) ; 地域統括本部
- ☐2 IHQ (International Headquarters) ; 国際統括本部
- ☐3 FTC (Finance and Treasury Centre) ; 金融統括センター
- ☐4 GTP (Global Trader Program) ; グローバル・トレーダー・プログラム
- ☐5 その他(具体的に: )

RHQ: 統括拠点をシンガポールに置く企業で政府の認定を受けた場合、増分適格所得について軽減税率が適用される。  
 IHQ: 地域統括本部としての適格要件を大幅に超える事業計画を約束する企業を対象とするもの。適格所得に対する軽減税率をはじめとする個別のインセンティブパッケージについて EDB と協議を行う。  
 FTC: シンガポールに拠点をもち域内の関連会社に財務・資金調達のサービスを提供する会社が認定された場合、認定された所得に対して軽減税率が適用される。  
 GTP: シンガポールをオフショア貿易活動の拠点として位置付け、経営管理、物流管理等の機能を有する会社が認定されると、特定商品のオフショア貿易による収益に対する法人税に軽減税率が適用される。

**Q19** 多くの国で「税源浸食と利益移転(BEPS)」「(注)イニシアチブの第2の柱のグローバルミニマム課税の導入について検討しています。こうしたグローバルミニマム課税の導入に向けた動きへの貴社のご対応について、以下の選択肢から一つお選びください。(単一回答)

(注) 多国籍企業の活動実態と各国の税制や国際課税ルールとの間のずれを利用することで、多国籍企業がその課税所得を人為的に操作し、課税逃れを行っている問題。

- ☐1 既に取り組んでいる。
- ☐2 まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。
- ☐3 取り組む予定はない。
- ☐4 わからない。

Q20 上記 Q19 で回答した具体的な対応や、対応していない理由などをお書きください。

Q21 下記の地域統括業務について、貴社(シンガポール法人)が域内グループ企業に提供しているものをお選びください。また、貴社(シンガポール法人)が提供している地域統括業務の効果に対する評価と、業務方針策定時における日本本社との関係について該当するものをお選びください。

	統括業務	提供の有無 (提供しているものを選択)		評価			業務方針策定時における日本本社との関係		
				期待した以上の効果があった	当初期待した効果が実現した	期待した以下の効果しかなかった	日本本社が主導	貴社(シンガポール法人)が主導	策定する内容により異なる
1	販売・マーケティング	<input type="checkbox"/>	提供している統括業務についてののみ、右記の評価と関係について回答	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営企画(注 1)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	金融・財務・為替・経理	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	税務	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	生産管理	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	物流・ロジスティクス	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	調達	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	研究・開発(R&D)・オープンイノベーション(注 2)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	技術支援	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	人事・労務管理・人材育成	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	情報システム	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	法務	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	知的財産管理	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	コンプライアンス・内部統制	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	監査	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	広報(PR)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	調査・分析	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	その他( )	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

注 1 経営計画・方針策定(年度・中期)、新規事業、再編、投資・M&A 等(以下の設問においても同様の定義)。

注 2 オープンイノベーションとは、スタートアップ含む第 3 社企業・研究機関との協業(以下の設問においても同様の定義)。

【Q21 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーションを選択された企業の方へ】

Q21-2 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション機能を設置した年をお答えください。

設置年 :

年

Q21-3 研究・開発(R&D)・オープンイノベーションに関わる従業員数(日本からの派遣社員数及び地元採用社員数)をお答えください。

日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
-----------	---	--------	---

Q21-4 貴社(シンガポール法人)で有している研究・開発(R&D)・オープンイノベーションの分野および研究内容について、該当するものをお選びください。(複数回答可)

	分野	基礎研究	応用研究	試験開発	オープンイノベーション
1	農業・食品化学	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	バイオメディカル(医薬品)および関連分野	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	電気・電子	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	情報技術	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	運輸(陸上、航空、海洋)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	自然科学	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	エネルギー	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	化学	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	その他( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

基礎研究：仮説や理論を形成するため、又は現象や観察可能な事実に関して新しい知識を得るために行われる理論的又は実験的研究。

応用研究：特定の目標を定めて実用化の可能性を確かめる研究や、既に実用化されている方法に関して、新たな応用方法を探索する研究。

試験開発：基礎研究、応用研究及び実際の経験から得た知識を利用し、新しい材料、装置、製品、システム、工程等の導入又は既存のものの改良をねらいとする研究。

Q21-5 今後(5年程度)の貴社(シンガポール法人)の研究・開発(R&D)・オープンイノベーション機能の方向性についてどのようにお考えですか。(単一回答)

- ☐1 機能を強化する。  
☐2 現状を維持する。  
☐3 機能を縮小する。  
☐4 検討中である。  
☐5 わからない。

【Q21 地域統括業務の提供の有無において、8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーションを選択されなかった企業の方へ】

Q21-6 将来、貴社(シンガポール法人)に研究・開発(R&D)・オープンイノベーション機能を設置する予定はありますか。(単一回答)

- ☐1 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション機能を設置予定である。  
☐2 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション機能を設置する予定はない。  
☐3 検討中である。  
☐4 わからない。

Q22 地域統括業務における貴社(シンガポール法人)と日本本社の連携は、円滑に進められていると感じますか。(単一回答)

- ☐1 円滑に進められていると感じる。  
☐2 円滑に進められていないと感じる。  
☐3 どちらとも言えない。  
☐4 わからない。

Q23 総合的に見て、貴社(シンガポール法人)に地域統括機能を設置したことによる経営面での効果をどのように評価しますか。(単一回答)

- ☐1 当初期待した以上の効果があった。 ⇒ Q25 にお進みください。  
☐2 当初期待した効果が実現した。 ⇒ Q25 にお進みください。  
☐3 当初期待した以下の効果しかなかった。 ⇒ Q24 にお進みください。  
☐4 わからない。 ⇒ Q25 にお進みください。



【Q23で「当初期待した以下の効果しかなかった」と回答された企業の方へ】

Q24 貴社(シンガポール法人)に地域統括機能を設置した結果、当初期待した以下の効果しかなかった要因として考えられるのはどのような点でしょうか。(複数回答可)

- ☐1 日本本社から、事業戦略の立案に関する権限の委譲が進まなかったこと。  
☐2 日本本社から、投資・新規事業の実行(資金支出)に関する決裁権の委譲が進まなかったこと。  
☐3 日本本社から、人事権の委譲が進まなかったこと。  
☐4 地域統括会社の持株機能が強化されなかったこと。  
☐5 貴社(シンガポール法人)、域内グループ企業および日本本社間の指揮命令系統を含む組織体系が見直されなかったこと。  
☐6 域内グループ企業の理解・協力が得られなかったこと。  
☐7 地域統括機能に関する人材の採用・育成が十分に進まなかったこと。  
☐8 地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。  
☐9 優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。  
☐10 移転価格税制等、税務上の問題が生じたこと。  
☐11 地域統括業務を行うに当たって、法務、税務、労務、システム等の適切なアウトソーシング先が見つからなかったこと。  
☐12 地域統括機能に関する自社内でのビジョン・目的が定まらなかったこと。  
☐13 その他(具体的に: )

Q25 過去(5年程度前)と比較して、貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の方向性はどのように変化しましたか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を強化した。  
☐2 大きな変化はない。  
☐3 地域統括機能を縮小した。  
☐4 わからない。

Q26 過去(5年程度前)と比較した貴社(シンガポール法人)の地域統括機能方向性について、Q25の選択肢を選ばれた理由をご自由にご記入ください。

Q27(必須) 今後(5年程度)の貴社(シンガポール法人)の地域統括機能の方向性についてどのようにお考えですか。(単一回答)

- ☐1 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28にお進みください。  
☐2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28にお進みください。  
☐3 現状を維持する。 ⇒ Q30にお進みください。  
☐4 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30にお進みください。  
☐5 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30にお進みください。  
☐6 わからない。 ⇒ Q30にお進みください。

【Q27で「地域統括機能を強化する」「地域統括機能の強化を検討」と回答された企業の方へ】

Q28 今後、新たに地域統括機能の対象とする国(地域)があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- ☐1 東南アジア(ASEAN)の全ての国  
☐2 東南アジア(ASEAN)の一部の国(対象としている国を下記からお選びください)  

<input type="checkbox"/> a ブルネイ	<input type="checkbox"/> b カンボジア	<input type="checkbox"/> c インドネシア	<input type="checkbox"/> d ラオス	<input type="checkbox"/> e マレーシア
<input type="checkbox"/> f ミャンマー	<input type="checkbox"/> g フィリピン	<input type="checkbox"/> h シンガポール	<input type="checkbox"/> i タイ	<input type="checkbox"/> j ベトナム

☐3 インド ☐4 スリランカ ☐5 パキスタン ☐6 バングラデシュ  
☐7 オセアニア  
☐8 中国全土  
☐9 中国の一部の地区(対象としている地区を下記からお選びください)  

<input type="checkbox"/> a 華北	<input type="checkbox"/> b 東北	<input type="checkbox"/> c 華東	<input type="checkbox"/> d 華中	<input type="checkbox"/> e 華南	<input type="checkbox"/> f 西南	<input type="checkbox"/> g 西北
-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------	-------------------------------

☐10 香港 ☐11 韓国 ☐12 台湾 ☐13 日本  
☐14 中東

- ☐15 アフリカ  
☐16 北米  
☐17 中南米  
☐18 欧州  
☐19 その他( )

Q29 今後、新たに地域統括機能の対象とする地域統括業務があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 販売・マーケティング  | <input type="checkbox"/> 2 経営企画                   |
| <input type="checkbox"/> 3 金融・財務・為替・経理 | <input type="checkbox"/> 4 税務                     |
| <input type="checkbox"/> 5 生産管理        | <input type="checkbox"/> 6 物流・ロジスティクス             |
| <input type="checkbox"/> 7 調達          | <input type="checkbox"/> 8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション |
| <input type="checkbox"/> 9 技術支援        | <input type="checkbox"/> 10 人事・労務管理・人材育成          |
| <input type="checkbox"/> 11 情報システム     | <input type="checkbox"/> 12 法務                    |
| <input type="checkbox"/> 13 知的財産管理     | <input type="checkbox"/> 14 コンプライアンス・内部統制         |
| <input type="checkbox"/> 15 監査         | <input type="checkbox"/> 16 広報(PR)                |
| <input type="checkbox"/> 17 調査・分析      |   |
| <input type="checkbox"/> 18 その他( )     |   |

Q30 地域統括拠点の設置先としてのシンガポールについて懸念材料は何かありますか。(複数回答可)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 人件費の上昇。                                       | <input type="checkbox"/> 2 オフィス賃料、駐在員コストの上昇。    |
| <input type="checkbox"/> 3 人材確保の困難化。                                     | <input type="checkbox"/> 4 地域統括業務に適する現地人材の不足。   |
| <input type="checkbox"/> 5 就労ビザ発給の厳格化。                                   | <input type="checkbox"/> 6 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。 |
| <input type="checkbox"/> 7 他国(地域)における地域統括向けインセンティブ導入によるシンガポールの優位性の相対的低下。 |   |
| <input type="checkbox"/> 8 その他(具体的に: )                                   |   |
| <input type="checkbox"/> 9 特に懸念は感じていない。                                  |   |

Q31(必須) 今後、シンガポールから地域統括機能を他国(地域)に移管することを検討していますか。(単一回答)

- ☐1 全面的に移管することを検討している。 ⇒ Q32にお進みください。  
☐2 部分的に移管することを検討している。 ⇒ Q32にお進みください。  
☐3 既に部分的に移管している。 ⇒ Q32にお進みください。  
☐4 検討していない。 ⇒ Q38にお進みください。  
☐5 わからない。 ⇒ Q38にお進みください。

【Q31で「全面的に移管することを検討している」「部分的に移管することを検討している」「既に部分的に移管している」と回答された企業の方へ】

Q32 地域統括機能の移管を検討している先、または既に移管している先の国(地域)はどこですか。(複数回答可)

- ☐1 タイ  
☐2 マレーシア  
☐3 インドネシア  
☐4 香港  
☐5 中国・北京  
☐6 中国・上海  
☐7 中国・その他( )  
☐8 インド  
☐9 日本  
☐10 その他( )

Q33 移管を検討している、または既に移管している地域統括機能があれば、ご回答ください。(複数回答可)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> 1 販売・マーケティング  | <input type="checkbox"/> 2 経営企画                   |
| <input type="checkbox"/> 3 金融・財務・為替・経理 | <input type="checkbox"/> 4 税務                     |
| <input type="checkbox"/> 5 生産管理        | <input type="checkbox"/> 6 物流・ロジスティクス             |
| <input type="checkbox"/> 7 調達          | <input type="checkbox"/> 8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション |
| <input type="checkbox"/> 9 技術支援        | <input type="checkbox"/> 10 人事・労務管理・人材育成          |
| <input type="checkbox"/> 11 情報システム     | <input type="checkbox"/> 12 法務                    |
| <input type="checkbox"/> 13 知的財産管理     | <input type="checkbox"/> 14 コンプライアンス・内部統制         |
| <input type="checkbox"/> 15 監査         | <input type="checkbox"/> 16 広報(PR)                |
| <input type="checkbox"/> 17 調査・分析      |   |
| <input type="checkbox"/> 18 その他( )     |   |

⇒ 回答後、Q37 にお進みください。

【Q1 で「地域統括機能はないが、将来設置することを検討している」「地域統括機能はなく、今後も設置予定はない」、  
「以前は地域統括機能は設置していたが、今は移転、または廃止」と回答された企業の方へ】

Q34 シンガポール以外の国(地域)に、アジア大洋州地域等を所管する地域統括拠点を設置していますか。

- ☐<sub>1</sub> シンガポール以外にアジア大洋州地域等を所管する地域統括拠点がある。  
(設置国・地域を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)

<input type="checkbox"/> <sub>a</sub> タイ	<input type="checkbox"/> <sub>b</sub> マレーシア	<input type="checkbox"/> <sub>c</sub> インドネシア
<input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 香港	<input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 中国・北京	<input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 中国・上海
<input type="checkbox"/> <sub>g</sub> 中国・その他	<input type="checkbox"/> <sub>h</sub> インド	<input type="checkbox"/> <sub>i</sub> その他
( )	( )	( )

- ☐<sub>2</sub> アジア大洋州地域には地域統括機能を有する拠点は無い。

【Q1 で「地域統括機能は以前あったが、今は廃止、または他国(地域)へ移転した」と回答された企業の方へ】

Q35 シンガポールの地域統括機能を廃止した年をお答えください。

廃止年 : 年

Q36 シンガポール以外の国(地域)へ地域統括機能を移転した場合、移転した年をご記入いただくとともに、移転国(地域)をお選びください。

移転年 : 年

(移転国・地域を下記からお選びください。国・地域は複数回答可。)

<input type="checkbox"/> <sub>a</sub> タイ	<input type="checkbox"/> <sub>b</sub> マレーシア	<input type="checkbox"/> <sub>c</sub> インドネシア
<input type="checkbox"/> <sub>d</sub> 香港	<input type="checkbox"/> <sub>e</sub> 中国・北京	<input type="checkbox"/> <sub>f</sub> 中国・上海
<input type="checkbox"/> <sub>g</sub> 中国・その他	<input type="checkbox"/> <sub>h</sub> インド	<input type="checkbox"/> <sub>i</sub> 日本
( )	( )	( )
<input type="checkbox"/> <sub>j</sub> その他	( )	( )

Q37 (該当する場合のみ) シンガポールの地域統括機能を廃止、または他国(地域)へ移転、機能の移管をした(検討を含む)理由をご記入ください。

--

Q38 地域統括会社について日頃感じられていることを、自由にご記入ください。

--

ご協力、誠にありがとうございました。

## The 6th Survey on the Function of Japanese Companies' Regional Headquarters (RHQ) in Singapore

Conducted by: JETRO Singapore

In cooperation with:

Embassy of Japan in Singapore

Japanese Chamber of Commerce & Industry, Singapore

---

This survey aims to understand the functionalities of business operations by conducting questionnaires to business entities that have multiple businesses in the Asia Pacific region. The aggregated results of this survey will be published in due course with individual company's information kept strictly confidential.

The survey is mainly distributed to companies who are members of the Japanese Chamber of Commerce. Please forward this survey to the person in charge of your company's RHQ functions if necessary.

It will take between 10min to 30min depending on the number of questions you answer. If you find any question(s) that is too difficult or unclear, please feel free to skip that section.

For any questions regarding this survey, please contact the persons-in-charge below. In future, we may contact you by phone for further clarification regarding your answers. We would be very grateful for your kind cooperation.

Please reply to this survey by one of the following ways by **27 October 2023**:

- Website
- Email to JETRO Singapore (E-mail: SPR\_Research@jetro.go.jp)
- Fax to JETRO Singapore (Fax:6224-1169)

Contacts : JETRO Singapore (Persons-in-charge: Eri Yoshida(Ms.), Sae Itogawa(Ms.), Chizue Honda(Ms.),  
Keisuke Asakura(Mr.))

16 Raffles Quay #38-05 Hong Leong Building Singapore 048581

TEL: 6211-8174

FAX: 6224-1169

E-mail: SPR\_Research@jetro.go.jp

---

We will send the survey results to those that complete it.

Company Name	
Parent Company Name	
Name	
Title/Position held	
E-Mail	
TEL	

---

JETRO Singapore is pleased to register the e-mail address above in our mailing list which is used for disseminating information such as seminars and reports. Please let us know if you wish to be registered or not.

- ☐ I agree to register my e-mail address.  
☐ I do not wish to register my e-mail address.

Personal information provided in this survey will solely be used for reporting the aggregated survey result. Please refer to the official website of Japan External Trade Organization (<http://www.jetro.go.jp/en/privacy/>) regarding our privacy policy.

Person in charge of privacy policy : Yoichi Kimura(Mr.), JETRO Singapore

**F1(Mandatory field) Please choose which industry your company (Singapore-based Company) belongs to. In case your group company operates in more than 2 industries, please choose the main industry which contributes to the largest portion of sales (on consolidated basis). (Select one)**

Manufacturing	<input type="checkbox"/> 1 Food/Beverage	<input type="checkbox"/> 2 Textiles	<input type="checkbox"/> 3 Apparel	<input type="checkbox"/> 4 Timber/Wood products (excluding furniture)
	<input type="checkbox"/> 5 Furniture / Building materials	<input type="checkbox"/> 6 Papers & Pulps	<input type="checkbox"/> 7 Chemicals	<input type="checkbox"/> 8 Pharmaceutical/ Cosmetics
	<input type="checkbox"/> 9 Petroleum and coal products	<input type="checkbox"/> 10 Plastics	<input type="checkbox"/> 11 Rubbers	<input type="checkbox"/> 12 Ceramic, Stone, Clay
	<input type="checkbox"/> 13 Iron and Steel	<input type="checkbox"/> 14 Non-ferrous metals	<input type="checkbox"/> 15 Metal products	<input type="checkbox"/> 16 General Machinery
	<input type="checkbox"/> 17 Electric equipment	<input type="checkbox"/> 18 Tele-communications equipment	<input type="checkbox"/> 19 Electronic parts & devices	<input type="checkbox"/> 20 Precision equipment
	<input type="checkbox"/> 21 Automobile	<input type="checkbox"/> 22 Automotive Parts	<input type="checkbox"/> 23 Other transportation machinery	<input type="checkbox"/> 24 Other manufacturing ( )
	Non-manufacturing	<input type="checkbox"/> 25 Trading/ Wholesale	<input type="checkbox"/> 26 Retail	<input type="checkbox"/> 27 Mining
<input type="checkbox"/> 29 Electricity/ Gas/Water		<input type="checkbox"/> 30 Transportation	<input type="checkbox"/> 31 Finance, Insurance	<input type="checkbox"/> 32 Information and Telecommunications
<input type="checkbox"/> 33 Medical / Welfare Services		<input type="checkbox"/> 34 Real Estate	<input type="checkbox"/> 35 Education	<input type="checkbox"/> 36 Accommodation
<input type="checkbox"/> 37 Restaurant		<input type="checkbox"/> 38 Professional Services	<input type="checkbox"/> 39 Others ( )	

**【 Q1 】 (Mandatory field) Does your Singapore-based company have any Regional Headquarters (RHQ) functions?**

**(Select one, Please see below for the definition of RHQ)**

- ☐ 1 Yes, we have RHQ functions ⇒ Please proceed to Q2  
☐ 2 We do not have RHQ functions but we plan to have it in the future ⇒ Please proceed to Q34  
☐ 3 We do not have RHQ functions and have no plan to have it in the future ⇒ Please proceed to Q34

- ☐4 We used to have RHQ functions but have terminated or relocated to another country/region ⇒Please proceed to Q34

Definition of RHQ in this survey

Regional Headquarters (RHQ) function means having control of stock ownership and/or financing across international borders. It includes other integrated operating functions as well as providing general business management supports (shared services) such as sales, manufacturing, logistics, procurement, research and development, human resources and legal services.

**【For those who responded “Yes, we have RHQ functions” in Q1】**

**【Q2】Besides the Singapore-based company, is there any other company based in Asia Pacific with RHQ functions as well? (Select one)**

- ☐1 Yes (Please select the country/region from below) (\*Select All that Applies)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> a Thailand           | <input type="checkbox"/> b Malaysia      | <input type="checkbox"/> c Indonesia      |
| <input type="checkbox"/> d Hong Kong          | <input type="checkbox"/> e China Beijing | <input type="checkbox"/> f China Shanghai |
| <input type="checkbox"/> g China other cities | <input type="checkbox"/> h India         | <input type="checkbox"/> i Others         |
| (   | )  | ( )                                       |

- ☐2 No

**【Q3】 When did you (Singapore-based company) set up your RHQ?**

Year of RHQ set up :

**【Q4】 How did you (Singapore-based company) establish RHQ? (Select one)**

- ☐1 By establishing a new Singapore-based company with RHQ functions  
☐2 By adding RHQ functions to the existing Singapore-based company  
☐3 Others ( )

**【Q5】 Please select the country/region where your Singapore-based RHQ covers. (\*Select All that applies)**

- ☐1 All of South East Asia (ASEAN)  
☐2 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/region from below

- |                                     |                                     |  |                                      |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> a Brunei   | <input type="checkbox"/> b Cambodia | <input type="checkbox"/> c Indonesia   | <input type="checkbox"/> d Laos      |
| <input type="checkbox"/> e Malaysia | <input type="checkbox"/> f Myanmar  | <input type="checkbox"/> g Philippines | <input type="checkbox"/> h Singapore |
| <input type="checkbox"/> i Thailand | <input type="checkbox"/> j Vietnam  |  |                                      |

- ☐3 India    ☐4 Sri Lanka    ☐5 Pakistan    ☐6 Bangladesh  
☐7 Oceania  
☐8 All of China  
☐9 Part of China Please select the region from below

- |  |  |  |  |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> a North China | <input type="checkbox"/> b Northeast China | <input type="checkbox"/> c East China      | <input type="checkbox"/> d Central China |
| <input type="checkbox"/> e South China | <input type="checkbox"/> f Southwest China | <input type="checkbox"/> g Northwest China |  |

- ☐10 Hong Kong    ☐11 South Korea    ☐12 Taiwan    ☐13 Japan  
☐14 Middle East  
☐15 Africa  
☐16 North America  
☐17 Central & South America  
☐18 Europe  
☐19 Others( )

**【Q6】 How many employees are responsible for RHQ function in Singapore?**

Expatriates posted from Japan:		Locally employed:	
-----------------------------------	--	-------------------	--

**【Q7】Please select the source of revenue for managing your company's (Singapore-based company) RHQ function and indicate its percentage out of the total revenue.**

	Source of Revenue	Please select from below	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
1	Regional management fee paid by the parent company	<input type="checkbox"/>	%
2	Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)	<input type="checkbox"/>	%
3	Royalty earned from regional group companies (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)	<input type="checkbox"/>	%
4	Dividend income from regional group companies	<input type="checkbox"/>	%
5	Interest earned from regional group companies	<input type="checkbox"/>	%
6	Revenue from re-invoicing	<input type="checkbox"/>	%
7	Revenue derived from general business	<input type="checkbox"/>	%
8	Others ( )	<input type="checkbox"/>	%

**【Q8】How many group companies are under the management of your RHQ (Singapore-based company)?**

Number of group companies under your RHQ:

**【Q9】Please select the total sales of the regional group companies under the management of your RHQ (Singapore-based company)? (Select one)**

- ☐<sub>1</sub> below JPY1 billion
 ☐<sub>2</sub> from JPY 1 to 5 billion  
☐<sub>3</sub> from JPY5 to 10 billion
 ☐<sub>4</sub> from JPY 10 to 50 billion  
☐<sub>5</sub> from JPY50 to 100 billion
 ☐<sub>6</sub> more than JPY 100 billion

**【Q10】How many employees are under the management of RHQ (except the HQ in Japan )? (Select one)**

- ☐<sub>1</sub> 100 and below
 ☐<sub>2</sub> 101 to 300
 ☐<sub>3</sub> 301 to 1,000  
☐<sub>4</sub> 1,001 to 3,000
 ☐<sub>5</sub> 3,001 to 10,000
 ☐<sub>6</sub> more than 10,001

**【Q11】Does your company (Singapore-based company) own any shares of the regional group companies? (Select one)**

- ☐<sub>1</sub> We own shares of all the regional group companies ⇒Please proceed to Q12  
☐<sub>2</sub> We own shares of a part of the regional group companies and will eventually be planning to own all their shares or already in the process of acquiring them ⇒Please proceed to Q12  
☐<sub>3</sub> We own shares of a part of the regional group companies but we are not planning to acquire additional regional group company shares in the future ⇒Please proceed to Q12  
☐<sub>4</sub> We do not own any shares of the regional group companies but we are planning to acquire all or part of them in the future ⇒Please proceed to Q13  
☐<sub>5</sub> We do not own any shares of the regional group companies and do not intend to acquire any in the future ⇒Please proceed to Q13

**【Q12】 Where is the location of your company that you own shares of? (\*Select All that applies)**

☐ <sub>a</sub> Brunei      ☐ <sub>b</sub> Cambodia      ☐ <sub>c</sub> Indonesia      ☐ <sub>d</sub> Laos  
☐ <sub>e</sub> Malaysia      ☐ <sub>f</sub> Myanmar      ☐ <sub>g</sub> Philippines      ☐ <sub>h</sub> Singapore  
☐ <sub>i</sub> Thailand      ☐ <sub>j</sub> Vietnam

(☐<sub>a</sub> North China    ☐<sub>b</sub> Northeast China    ☐<sub>c</sub> East China    ☐<sub>d</sub> Central China  
☐<sub>e</sub> South China    ☐<sub>f</sub> Southwest China    ☐<sub>g</sub> Northwest China)

☐<sub>10</sub> Hong Kong      ☐<sub>11</sub> South Korea      ☐<sub>12</sub>Taiwan    ☐<sub>13</sub> Japan  
☐<sub>14</sub> Middle East  
☐<sub>15</sub> Africa  
☐<sub>16</sub> North America  
☐<sub>17</sub> Central & South America  
☐<sub>18</sub> Europe  
☐<sub>19</sub> Others( )

☐1 Executive Vice President level or above

☐2 Director/ Board member level

☐3 Executive Director level

☐4 Department Manager level

☐5 Division Manager level

☐6 Others ( )

☐<sub>1</sub> We have a regional representative who is different from the representative responsible for Singapore

☐<sub>2</sub> We have a regional representative who is also the representative responsible for Singapore

☐<sub>3</sub> We do not have a regional representative position

☐1 To enhance business relationships for promoting sales with the regional group companies

☐2 To deliver more productivity/ cost savings within the regional group companies by providing management support function (shared services)

☐3 To strengthen management control over the regional group companies

☐4 To have speedy decision making and business management that meet market needs within the region

☐5 To attain financial efficiency for the regional group companies as a whole by consolidating foreign exchange risk management, fund management, and settlement management



- ☐6 To utilise various tax incentives for enhanced tax strategy within the regional group companies  
☐7 Others (please describe: )

**【Q16】 What are the benefits of establishing RHQ functions in Singapore?**

(\*Select All that applies)

- ☐1 Easy access to nearby region  
☐2 Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc  
☐3 Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding market  
☐4 Cost of living is relatively low  
☐5 Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ  
☐6 Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  
☐7 Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  
☐8 Readily accessible to business information other than supply chains  
(Please specify: )  
☐9 Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  
☐10 English is widely spoken  
☐11 Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc.  
☐12 Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures  
☐13 Well-established living environment for foreigners  
☐14 Political stability  
☐15 Protected environment for investment from Singapore under the investment agreement and well-established international arbitration system  
☐16 Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from RHQ function  
☐17 Less affected by natural disaster  
☐18 Main clients are in Singapore or neighbouring countries  
☐19 Others (please describe: )

**【Q17】 (Mandatory field) Are you (Singapore-based company) benefiting from any of the incentives offered by the government of Singapore? (Select one)**

- ☐1 Yes, we are/were ⇒Please proceed to Q18  
☐2 Not at this moment but we are considering to apply ⇒Please proceed to Q19  
☐3 No, we are not and have no intention to apply in future ⇒Please proceed to Q19  
☐4 Not sure ⇒Please proceed to Q19

**【For those who responded “Yes, we are/were” in Q17】**

**【Q18】 What are the incentives that you are/were benefiting from? (\*Select All that applies)**

- ☐1 RHQ (Regional Headquarters)  
☐2 IHQ (International Headquarters)  
☐3 FTC (Finance and Treasury Centre)  
☐4 GTP (Global Trader Programme)  
☐5 Others (Please specify: )

RHQ: Companies that have regional hub in Singapore and who are acknowledged by the government will be offered a concessionary tax rate on their incremental qualifying income.

IHQ: This award is granted to applicant companies that commit to exceed the minimum requirements of the Regional Headquarters Award. Concessionary tax rates on qualifying income and incentive periods will be determined and applied to companies upon consultation with EDB.

FTC: Singapore-based companies who conduct treasury management activities for their related companies in the region can benefit from a concessionary tax rate on their qualifying income.

GTP: Companies that use Singapore as their offshore trading hub and are acknowledged for their engagement in financial management and logistics management can benefit from a concessionary tax rate on their qualifying trading income.

**【Q19】 Many countries have started their preparation to introduce the global minimum taxation**

under Pillar Two of the "Base Erosion and Profit Shifting (BEPS)" (※) initiative. Please select one option below to indicate your company's response to these moves toward the introduction of global minimum taxation. (Select one)

※BEPS refers to tax planning strategies that exploit gaps and mismatches in tax rules to artificially shift profits to locations with no/low tax rates and no/little economic activity.

- ☐<sub>1</sub> Have taken necessary steps to respond  
☐<sub>2</sub> Not made any effort yet, but will do it in the future  
☐<sub>3</sub> No plan to respond  
☐<sub>4</sub> Not sure

**【Q20】** Regarding Q19 above, please explain in detail the steps you will take to prepare for the introduction of global minimum taxation. Or if you have not yet considered, please explain the reason.

**【Q21】** What is/are the function(s) your RHQ (Singapore-based company) provide to the regional group companies? In addition, please evaluate the effectiveness of each function that you provide and indicate who takes the initiative.

	Functions	Select from below		Evaluation			Initiative		
				Brought better results than expected	Brought expected results	Brought less results than expected	the HQ in Japan takes initiative	Our company takes initiative	It depends on the situation
1	Sales and Marketing Management	<input type="checkbox"/>	→ Answer only for the functions provided, regarding evaluation and initiative on the right	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Strategy Planning (※1)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Finance, Foreign exchange, Accounting	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Tax Consultation	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Production Management	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Logistics	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Procurement	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Research & Development (R&D)/Open innovation(※2)	<input type="checkbox"/>	→	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Technical/Engineering Support	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10	Human Resource, Personnel Management and Training	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	IT System	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Legal	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Intellectual Property Rights	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Compliance, Internal Control	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Audit	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Public Relations (PR)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Research and Analysis	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Others ( )	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

※1 Including development management plan, formulating policies, and planning of new business start-up, restructuring, investment, M&A, etc. The same applies to all other questions below.

※2 Open innovation is defined as collaboration with third-party companies and research institutions, including startups. The same applies to all other questions below.

**【For those who chose “Research & Development (R&D)/Open innovation” function in Q21】**

**【Q21-2】 When did you (Singapore-based company) set up Research & Development (R&D)/Open innovation department in your RHQ?**

Year of set up :

**【Q21-3】 How many employees are working in your Research & Development (R&D)/Open innovation department in Singapore?**

Expatriates posted from Japan:		Locally employed:	
--------------------------------	--	-------------------	--

**【Q21-4】 What is the focal research area(s) at your Research & Development (R&D)/Open innovation department? (\*Select All that applies)**

	Field	Basic research	Applied research	Experimental development	Open innovation
1	Agricultural & Food Sciences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Biomedical (Medicine) & Related Sciences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Electrical & Electronics Engineering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Info communication & Media Technology	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Land Transportation, Aeronautical, and Maritime Engineering	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Natural Sciences	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Energy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Chemical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	Other Areas ( )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Basic research : Basic research is experimental or theoretical work undertaken primarily to acquire new knowledge of the underlying foundations of phenomena and observable facts, without any particular application or use in view.

Applied research : Applied research is original investigation undertaken in order to acquire new knowledge. It is directed primarily towards a specific, practical aim or objective.

Experimental development : Experimental development is systematic work, drawing on knowledge gained from research and practical experience and producing additional knowledge, which is directed to producing new products or processes or to improving existing products or processes.

**【Q21-5】 What is the future direction of the Research & Development (R&D)/Open innovation department of your company (Singapore-based Company) in the next 5 years?**  
(Select one)

- ☐1 Enhance the capabilities of Research & Development (R&D) /Open innovation department
- ☐2 Maintain current status
- ☐3 Considering to downsize R&D/Open Innovation department
- ☐4 Under consideration
- ☐5 Not sure

**【For those who didn't choose "Research & Development (R&D)/Open innovation" function in Q21】**

**【Q21-6】 Do you (Singapore-based company) have any plan to set up Research & Development (R&D)/Open innovation department in future? (Select one)**

- ☐1 Yes, we plan to have a Research & Development (R&D)/Open innovation department
- ☐2 We do not have any plan to have a R&D/Open innovation department
- ☐3 Under consideration
- ☐4 Not sure

**【Q22】 Do you think the collaboration between the HQ in Japan and your RHQ is going well? (Select one)**

- ☐1 Yes, we do
- ☐2 No, we don't
- ☐3 It depends on the situation
- ☐4 Not sure

**【Q23】 How do you evaluate the overall effectiveness of your company's RHQ (Singapore-based Company)? (Select one)**

- ☐1 Brought better results than expected ⇒ Please proceed to Q25
- ☐2 Brought expected results ⇒ Please proceed to Q25
- ☐3 Less than expected results ⇒ Please proceed to Q24
- ☐4 Not sure ⇒ Please proceed to Q25

**【For those who responded "Brought less than expected results" in Q23】**

**【Q24】 What are the causes of "less than expected" results of setting up RHQ?**  
(\*Select All that applies)

- ☐1 Transfer of authority from the HQ in Japan for strategy planning didn't proceed
- ☐2 Transfer of authority from the HQ in Japan for decision making in investment/ new business didn't proceed
- ☐3 Transfer of authority from the HQ in Japan for personnel affairs didn't proceed
- ☐4 RHQ's stock ownership was not reinforced
- ☐5 Organisational framework that includes chain of command between our company (Singapore-based company), regional group company and the HQ in Japan was not carried out effectively
- ☐6 Lack of understanding and cooperation from the regional group companies
- ☐7 Hiring of skilled personnel and training within the RHQ were not successful
- ☐8 Costs for RHQ related matters were higher than expected
- ☐9 Tax incentives did not play a big role
- ☐10 Tax issues arising from transfer price taxation and such
- ☐11 Unable to find an appropriate outsourcing partner for legal, tax, labour and system services
- ☐12 Uncertainty of future vision and purpose for RHQ function among our company, the group companies and the HQ in Japan
- ☐13 Others ( )

**【Q25】 What has been the direction of RHQ function of your company (Singapore-based company) in the past (5 years)? (Select one)**

- ☐<sub>1</sub> Enhanced RHQ function  
☐<sub>2</sub> No major changes  
☐<sub>3</sub> Downsized RHQ function  
☐<sub>4</sub> Not sure

**【Q26】 Regarding the direction of your company's (Singapore-based company) RHQ function compared to the past (5 years), please feel free to explain why you chose the option in Q25.**

**【Q27】 (Mandatory field) What is the future direction of RHQ function of your company (Singapore-based Company) for the 5 years? (Select one)**

- ☐<sub>1</sub> Enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28  
☐<sub>2</sub> Under review to enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28  
☐<sub>3</sub> Maintain current status ⇒ Please proceed to Q30  
☐<sub>4</sub> Under review to downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30  
☐<sub>5</sub> Downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30  
☐<sub>6</sub> Not sure ⇒ Please proceed to Q30

**【For those who responded “Enhance RHQ function” or “Under review to enhance RHQ function” in Q27】**

**【Q28】 Please tell us a country/region that you are considering for enhanced RHQ function, if any. (\*Select All that applies)**

- ☐<sub>1</sub> All of South East Asia (ASEAN)  
☐<sub>2</sub> Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/region from below

☐<sub>a</sub> Brunei

☐<sub>b</sub> Cambodia

☐<sub>c</sub> Indonesia

☐<sub>d</sub> Laos

☐<sub>e</sub> Malaysia

☐<sub>f</sub> Myanmar

☐<sub>g</sub> Philippines

☐<sub>h</sub> Singapore

☐<sub>i</sub> Thailand

☐<sub>j</sub> Vietnam

- ☐<sub>3</sub> India    ☐<sub>4</sub> Sri Lanka    ☐<sub>5</sub> Pakistan    ☐<sub>6</sub> Bangladesh  
☐<sub>7</sub> Oceania  
☐<sub>8</sub> All of China  
☐<sub>9</sub> Part of China Please select the region from below

☐<sub>a</sub> North China

☐<sub>b</sub> Northeast China

☐<sub>c</sub> East China

☐<sub>d</sub> Central China

☐<sub>e</sub> South China

☐<sub>f</sub> Southwest China

☐<sub>g</sub> Northwest China

- ☐<sub>10</sub> Hong Kong    ☐<sub>11</sub> South Korea    ☐<sub>12</sub> Taiwan    ☐<sub>13</sub> Japan  
☐<sub>14</sub> Middle East  
☐<sub>15</sub> Africa  
☐<sub>16</sub> North America  
☐<sub>17</sub> Central & South America  
☐<sub>18</sub> Europe  
☐<sub>19</sub> Others( )

**【Q29】 Please tell us the function/operation which you are considering to add to your RHQ in the future. (\*Select All that applies)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Sales and Marketing Management                     | <input type="checkbox"/> 2 Strategy Planning             |
| <input type="checkbox"/> 3 Finance, Foreign exchange, Accounting              | <input type="checkbox"/> 4 Tax Consultation              |
| <input type="checkbox"/> 5 Production Management                              | <input type="checkbox"/> 6 Logistics                     |
| <input type="checkbox"/> 7 Procurement  |  |
| <input type="checkbox"/> 8 Research & Development (R&D)/Open innovation       |  |
| <input type="checkbox"/> 9 Technical/ Engineering Support                     |  |
| <input type="checkbox"/> 10 Human Resource, Personnel Management and Training |  |
| <input type="checkbox"/> 11 IT System   | <input type="checkbox"/> 12 Legal                        |
| <input type="checkbox"/> 13 Intellectual Property Rights                      | <input type="checkbox"/> 14 Compliance, Internal Control |
| <input type="checkbox"/> 15 Audit   | <input type="checkbox"/> 16 Public Relations (PR)        |
| <input type="checkbox"/> 17 Research and Analysis                             | <input type="checkbox"/> 18 Others (                     |
| )   |  |

**【Q30】 What are your concerns to maintain your RHQ in Singapore? (\*Select All that applies)**

- ☐1 Wage increase
- ☐2 Rising office rent and cost of expatriate staffs
- ☐3 Difficulty in recruitment
- ☐4 Lack of local talents capable for RHQ operations
- ☐5 Tightening of employment visa issuance
- ☐6 Business travel costs related to RHQ operations
- ☐7 Less competitiveness/attractiveness due to other countries'/regions' incentives for RHQ
- ☐8 Others (please describe: )
- ☐9 No specific concern

**【Q31】 (Mandatory field) Do you consider/plan to relocate your RHQ from Singapore to other country/region in the future? (Select one)**

- ☐1 Considering/planning to relocate all the RHQ functions ⇒ Please proceed to Q32
- ☐2 Considering/planning to relocate part of RHQ functions ⇒ Please proceed to Q32
- ☐3 Already relocated part of RHQ functions ⇒ Please proceed to Q32
- ☐4 Not considering/planning at all ⇒ Please proceed to Q38
- ☐5 Not sure ⇒ Please proceed to Q38

**【 For those who responded “Considering/planning to relocate all the RHQ functions” “Considering/planning to relocate part of RHQ functions” “Already relocated part of RHQ functions” in Q31】**

**【Q32】 Which country/region are you considering/planning or have relocated your RHQ function to? (\*Select All that applies)**

- ☐1 Thailand
- ☐2 Malaysia
- ☐3 Indonesia
- ☐4 Hong Kong
- ☐5 China Beijing
- ☐6 China Shanghai
- ☐7 China other cities ( )
- ☐8 India
- ☐9 Japan
- ☐10 Others ( )

**【Q33】 Please tell us the function/operation which you are considering/planning to relocate from Singapore or have already relocated from Singapore. (\*Select All that applies)**

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> 1 Sales and Marketing Management               | <input type="checkbox"/> 2 Strategy Planning |
| <input type="checkbox"/> 3 Finance, Foreign exchange, Accounting        | <input type="checkbox"/> 4 Tax Consultation  |
| <input type="checkbox"/> 5 Production Management                        | <input type="checkbox"/> 6 Logistics         |
| <input type="checkbox"/> 7 Procurement                                  |  |
| <input type="checkbox"/> 8 Research & Development (R&D)/Open innovation |  |

- ☐9 Technical/ Engineering Support  
☐10 Human Resource, Personnel Management and Training  
☐11 IT System  
☐12 Legal  
☐13 Intellectual Property Rights  
☐14 Compliance, Internal Control  
☐15 Audit  
☐16 Public Relations (PR)  
☐17 Research and Analysis  
☐18 Others ( )

⇒ Please proceed to Q37

**【For those who responded “We do not have RHQ functions but we plan to have it in the future” “We do not have RHQ functions and have no plan to have it in the future” “We used to have RHQ functions but have terminated or relocated to another country/region” in Q1】**

**【Q34】 Do you have a RHQ outside of Singapore that covers Asia Pacific region? (Select one)**

- ☐1 Yes, we have a RHQ outside of Singapore that covers Asia Pacific region  
 (Please select the country/region from below) (\*Select All that applies)

<input type="checkbox"/> a Thailand	<input type="checkbox"/> b Malaysia	<input type="checkbox"/> c Indonesia
<input type="checkbox"/> d Hong Kong	<input type="checkbox"/> e China Beijing	<input type="checkbox"/> f China Shanghai
<input type="checkbox"/> g China other cities	<input type="checkbox"/> h India	<input type="checkbox"/> i Others
( )	( )	( )

- ☐2 No, we do not have RHQ function in Asia Pacific region

**【For those who responded “We used to have RHQ functions but have terminated or relocated to another country/region” in Q1】**

**【Q35】 Please tell us when you terminated the RHQ function in Singapore.**

Year of termination :

**【Q36】 Please tell us the relocation year of RHQ function and the country/region you relocated to.**

Year of relocation :

(Please select the country/region from below) (\*Select All that applies)

<input type="checkbox"/> a Thailand	<input type="checkbox"/> b Malaysia	<input type="checkbox"/> c Indonesia	<input type="checkbox"/> d Hong Kong
<input type="checkbox"/> e China Beijing	<input type="checkbox"/> f China Shanghai	<input type="checkbox"/> g China other cities	<input type="checkbox"/> h India
<input type="checkbox"/> i Japan	<input type="checkbox"/> j Others	( )	( )

**【Q37】 (Please fill in only where applicable)**

**Please explain the reason for the termination of RHQ function in Singapore or the relocation of RHQ function to another country/region. If you consider/plan to relocate or have relocated RHQ function to another country/region, please explain the reason.**

**【Q38】 Please share any of your thoughts about RHQ.**

**Thank you very much for your kind cooperation.**