# 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 国別アンケート調査票

### 目次

1.在シンガポール企業向け(和文)	.1
2.在シンガポール企業向け(英文)	. 1
3.在タイ企業向け(和文)2	23
4.在タイ企業向け(英文)	}3
5.在マレーシア企業向け(和文)4	15
6.在マレーシア企業向け(英文)5	56
7.在インド企業向け(和文)	<u>í</u> 8
8.在インド企業向け(英文)7	78

#### 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

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頂きます。 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/)をご覧 ください。個人情報保護管理者:ジェトロ・シンガポール 木村 洋一

F1(4	公須)	貴社(シンガポール法人は、売上高(連結ベース					.がる方
製造	業	は、元工商(連編・ハーク	□₂繊維・織物	な 割合を占める条件		·	に ( )
衣坦	<b>*</b>	□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□	□ 6 紙・パルプ		=	医療品·化粧品	上内ホイノ
		□。石油•石炭製品	□10 プラスチック製成	_	=	窯業∙土石	
		☐ 13 鉄鋼	□₁₄ 非鉄金属	□15 金属製品	_	一般機械	
		□₁ァ電気機械	□18 情報通信機械器	<b>=</b>		情密機器	
-15-45-0	\d_alle		□ 22 自動車部品	□₂₃その他輸送		その他製造業(	)
非製	造業	◯◯ <sub>25</sub> 商社・卸売 ◯◯ <sub>29</sub> 電気・ガス・水道	□26 小売	□ <sub>27</sub> 鉱業 □ <sub>31</sub> 金融 • 保険	===:	建設 ᆂ起语 <i>信</i>	
		□29 电気・ガヘ・小道	□ <sub>30</sub> 運輸 □ <sub>34</sub> 不動産	35 教育•学習支	=	青報通信 宮泊	
		□33 区凉 福祉 □37 飲食	□34 中勤性	□35	C126	)	
[Q17] Q2	□1 地 □2 地 □3 4 地 で供) で「地で供)	貴社(シンガポール法人 統括機能を有しています。 域統括機能を有している。 域統括機能はなく、今後 域統括機能は以前あった。 (シッ・大学) とは、国境を跨い が、括機能とします。 域統括機能とします。 域統括機能とします。 域統括機能を有している。 大学州地域等の特定地でか。(単一回答) と置されている。(その国 」。タイ 」。4 季半 」。中国・その他 (	トか。(単一回答)  。 ⇒ Q2にお進さ  子来設置することを根 も設置予定はない。 たが、今は廃止、また 機能の定義 がで域内のグループ企  流・調達・研究開発・人  」と回答された企業で 域において、シンガ  (地域)を下記からま	みください。 会討している。 ⇒ Q3 ⇒ Q34 にお進み たは他国(地域)へ移車 業(以下、「域内グルーフ 事・法務などの各種の事 の方へ】 ポール以外の国(地域)	34 にお進み下 下さい。 云した。 ⇒ G 『企業」という。) 「業統括/経営支 <b>な)の法人にも</b>	さい。  34 にお進み下さ  C対して、持株機能 接(シェアードサー <b>地域統括機能が</b> 可)  シア	い。 :、金融面 ビスの提
	貴社(	受置されていない。 シンガポール法人) に地 登年: シンガポール法人) の地 地域統括機能を持たせた	年 域統括機能はどの。	<b>さい設置されましたか</b> を新規に設立した。			
<b>Q</b> 5	□₃ · <b>貴社(</b> □₁ 戼	既存の事業会社(シンガだ その他( シンガポール法人)の地 東南アジア(ASEAN)の全 東南アジア(ASEAN)の一	<b>域統括機能の対象</b> ての国 部の国(対象として	<b>国(地域)をお選びくだ</b> いる国を下記からお選	びください)		
	□ 7	]』ブルネイ □。カン]』ミャンマー □』フィ アンド □』スリランカ □ トセアニア 中国全土	、ゕン	ンドネシア □₄ラ ンガポール □¡ター ングラデシュ	4 ^ 1	□。マレーシア □iベトナム	J

	10 11 15 16 17 18				g 西北 <b>)</b>
Q6	貴社(		<b>統括業務に関わる従業</b> 員	員数(日本からの派遣社	員数及び地元採用社員数)をお
	F	本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
		シンガポール法人)の地域   合をお答えください。	<b>対統括業務に係る収入(源</b>	「泉)は何でしょうか。 また	、それらの収入(源泉)全体に占
		項	Ħ	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は	に係る業務委託料	П	%
	2	域内グループ企業(親会 係る業務委託料			%
	3	域内グループ企業からの (ブランド、システム、特別	•		%
	4	域内グループ企業からの			%
	5	域内グループ企業からの	)利息収入		%
	6	リインボイスからの収入			%
	7	一般事業収入からの充憲	当		%
	8	その他(	)		%
Q9 :	対象 貴社(? さい。 □110	シンガポール法人)の地域 グループ企業数: シンガポール法人)の地域 (単一回答) )億円以下 00億円超~500億円以下	<b>統括機能が対象とする域</b> □210億円超~	内グループ企業全体(	<b>貴社を含む)の年商をお答えくだ</b> 50億円超~100億円以下
Q10		(シンガポール法人)の地域 く)をお答えください。(単-		或内グループ企業全体 G	つ従業員数(貴社を含み、日本本
	=	00人以下 001~3,000人	$\square_2 101 \sim 300$ 人 $\square_5 3,001 \sim 10,0$		301~1,000人 10,001人以上
Q11		(シンガポール法人)は、場 或内グループ企業全ての 或内グループ企業の一部は しており、今後、域内グルーク の株の所有を予定(検討) 向けた手続きを行っている 或内グループ企業の一部は しているが、今後、他の域 の株の取得は予定(検討) 域内グループ企業の全ては していないが、今後、取得	株を所有している。 ⇒ こ対して株を所有 ープ企業の全て ⇒ Q 、または所有に 。。 こ対して株を所有 内グループ企業 ⇒ Q していない。 こ対して株を所有	Q12 にお進みください。 12 にお進みください。 12 にお進みください。	-回答)

[	している。 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。 (検討してない)。
内グの部に対象の	
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)
	【 □ プルネイ □ カンボジア □ インドネシア □ ラオス □ マレーシア □ ティンマー □ フィリピン □ シンガポール □ タイ □ バトナム □ 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
	□。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)  【□』 華北□。東北□。 華東□』 華中□。 華南□』 西南□』 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)
	□」 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。 □ 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。 □ 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)
	<ul><li>□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。</li><li>□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。</li><li>□3 経営統制・管理を強化するため。</li></ul>
	□ 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。

□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。	
── 	)。
□ 外国人の就業ビザの取得が容易であるため。	
$\square_{10}$ 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。	
□11 法律、芸計、コンリルアンドなど等门り ころガガの正案が実績しているため。 □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。	
$\square_{14}$ 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ため。	い環境がある
□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。	
$\square_{17}$ 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。	
$\square_{19}$ 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	異な利用! インナ
は一回答) マンガルールに地域配拾機能を設置するに当たって、シンガルール政府による優遇指しまか。(単一回答)	<b>重を利用していま</b>
$\square_1$ 利用している、または過去に利用していた。 $\Rightarrow$ 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。	
$\square_4$ わからない。 $\Rightarrow$ 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	
$\square_5$ 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利	税率が適用され
ー 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	(配例)テサナス収
	別付に刈りつ牲
ーニー 減穏率をけじめとする個別のインセンティブパッケージについて FDR と協議を行う	
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持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
FTC:シンガポールに拠点を持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 定された所得に対して軽減税率が適用される。	
FTC:シンガポールに拠点を持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 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	
FTC:シンガポールに拠点を持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 定された所得に対して軽減税率が適用される。	
FTC:シンガポールに拠点を持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 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	
FTC:シンガポールに拠点を持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。	る会社が認定さ
FTC:シンガポールに拠点を持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制	る会社が認定さ
FTC:シンガポールに拠点を持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。	る会社が認定さ
FTC:シンガポールに拠点を持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制	る会社が認定さ
FTC:シンガポールに拠点を持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部で検討しています。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	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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代を関しています。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、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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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 既に取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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 既に取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。  □ 既に取り組んでいる。 □ まだ取り組んでいるいが、今後取り組む予定である。 □ まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □ おからない。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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 既に取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □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。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。  □ 既に取り組んでいる。 □ まだ取り組んでいるいが、今後取り組む予定である。 □ まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □ おからない。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。  □ 既に取り組んでいる。 □ まだ取り組んでいるいが、今後取り組む予定である。 □ まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □ おからない。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択
FTC:シンガポールに拠点を持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で検討しています。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、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。  □ 既に取り組んでいる。 □ まだ取り組んでいるいが、今後取り組む予定である。 □ まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。 □ おからない。	る会社が認定さ 果税の導入につい いて、以下の選択

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。

		提供の 有無			評価			計策定時( 本社との	
	統括業務	イ無 (提供し ているも のを選 択)	提供している統括業務についての	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		5						
2	経営企画(注1)		統						
3	金融・財務・為替・経理		括						
4	税務		業 終						
5	生産管理		に						
6	物流・ロジスティクス		いい						
7	調達		0						
8	研究・開発(R&D)・ オープンイノベーション(注 2)		↑ 不記の評価と関係について回答						
9	技術支援		が評						
10	人事·労務管理·人材育成		一一一						
11	情報システム		と 関						
12	法務		係						
13	知的財産管理		(5)						
14	コンプライアンス・内部統制		いて						
15	監査		回然						
16	広報(PR)		台						
17	調查·分析								
18	その他 ( )								

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				
	2	バイオメディカル (医薬品) および 関連分野				
	3	電気•電子				
	4	情報技術				
	5	運輸(陸上、航空、海洋)				
	6	自然科学				
	7	エネルギー				
	8	化学				
_	9	その他( )				
	応用	研究:仮説や理論を形成するため、又は現理論的又は実験的研究。 研究:特定の目標を定めて実用化の可能付 新たな応用方法を探索する研究。 開発:基礎研究、応用研究及び実際の経験 工程等の導入又は既存のものの改	生を確かめる研究や 験から得た知識を利	っ、既に実用化されて J用し、新しい材料、!	いる方法に関して、	
Q21-	てで □ 1 校 □ 2 型 □ 3 校 □ 4 枚	後(5年程度)の貴社(シンガポール法) どのようにお考えですか。(単一回答) 後能を強化する。 見状を維持する。 後能を縮小する。 食討中である。 っからない。	人) の研究•開発(1	R&D)・オープンイ	ノベーション機能の	方向性につい
方へ】	6 将: か。 □ <sub>1</sub> 項	統括業務の提供の有無において、8 研 来、貴社(シンガポール法人)に研究・ 。(単一回答) 研究・開発(R&D)・オープンイノベーショ 研究・開発(R&D)・オープンイノベーショ	<b>開発(R&amp;D)・オー</b> 1ン機能を設置予7	<b>プンイノベーション</b> 定である。		
<b>022</b>	4	食討中である。 っからない。 <b>統括業務における貴社(シンガポール</b> )	生 、	の連進け 四滑に	准められていろと感	ያኒ <del>ቱ                                   </del>
	<b>(単</b> - □ <sub>1</sub>   □ <sub>2</sub>	一 <b>回答)</b> 一 <b>回答)</b> 円滑に進められていると感じる。 円滑に進められていないと感じる。 どちらとも言えない。 わからない。	<b>Д</b> )()СН <b>Ж</b> ЖШ	ン定力がら、  Jiff(C.		, v - 0
Q23	しま	的に見て、貴社(シンガポール法人)に すか。(単一回答)			経営面での効果を	どのように評価
	□2 □3 □4 7 で「当 貴社	当初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。 ⇒ ( 当初期待した以下の効果しかなかった。 わからない。 ⇒ Q25 にお進みくだる 初期待した以下の効果しかなかった」と (シンガポール法人) に地域統括機能を れるのはどのような点でしょうか。(複数	Q25 にお進みくだ 。 ⇒ Q24 にお さい。 と回答された企業( と設置した結果、)	さい。 3進みください。 <b>の方へ</b> 】	の効果しかなかった	-要因として考
		日本本社から、事業戦略の立案に関する		<b>生まなかったこと。</b>		

□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。
□3 日本年代から、八事権の安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。
□ <sub>5</sub> 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。 □。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。
□。優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。 □1.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。
$\square_{12}$ 地域航拓機能に関する自任内でのビンヨン・自的が足よりながったこと。 $\square_{13}$ その他(具体的に: )
225 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。
$\square_4$ 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。
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)
<ul> <li>(単一回答)</li> <li>□ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> </ul>
<ul> <li>(単一回答)</li> <li>□ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 3 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> </ul>
<ul> <li>(単一回答)</li> <li>□ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> </ul>
<ul> <li>(単一回答)</li> <li>□1 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□3 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□4 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> </ul>
(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。
<ul> <li>(単一回答)</li> <li>□ 1 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 2 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□ 3 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□ 4 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□ 5 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> </ul>
(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。 □ 6 わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  □ 7 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】  □ 7 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
(単一回答)  □ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □ 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。 □ 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)
(単一回答)  □ i 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。  □ 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) 「□ 3 ブルネイ □ 5 カンボジア □ 4フトドネシア □ 4フオス □ マレーシア □ マレーシア □ 1 マレー・1 ロー 1 マレー・1 マレー・1 ロー 1 ロ
(単一回答)  □ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □ 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。 □ 6 わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ 7 と 28 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)  [ □ 3 ブルネイ □ 5 カンボジア □ 7 インドネシア □ 3 ラオス □ 7 マレーシア □ 7 マレーシア □ 7 マレーシア □ 7 マレーシア □ 7 アイリピン □ 1 シンガポール □ 1 タイ □ 1 マトナム □ 1 マイトナム □ 1 マイリピン □ 1 シンガポール □ 1 タイ □ 1 マトナム □ 1 マトナム □ 1 マイトナム
(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。 □ 6 わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ 7 ルネイ □ 1 カンボジア □ 1 カンボジア □ 1 ラオス □ 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) □ 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) □ 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
(単一回答)  □ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □ 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。  □ 6 わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  □ 7 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】  □ 8 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)  □ 3 ブルネイ □ 5 カンボジア □ 7 インドネシア □ 8 ラオス □ 7 マレーシア □ 8 マレーシア □ 8 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
(単一回答)  □, 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □, 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。 □, 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 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) □, 東南アジア(ASEAN)の全ての国 □, 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)  [□, ブルネイ □, カンボジア □, インドネシア □, ラオス □, マレーシア □, ミャンマー □, フィリピン □, シンガポール □, タイ □, バトナム □, オセアニア □, オセアニア □, **ロー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
(単一回答)  □」、地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □」、地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □」、中国・アジア(ASEAN)の全ての国 □」、東南アジア(ASEAN)の全ての国 □」、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)  □」、ブルネイ □」、カンボジア □、インドネシア □」、ラオス □。マレーシア □、ドキンマー □」、フィリピン □」、シンガポール □」、タイ □」、ボトナム □」、オセアニア □」、中国全土 □」、中国・アニの一部の地区(対象としている地区を下記からお選びください) □、華北 □」、東北 □。・東れ □」、・華東 □」・・華南 □、・西南 □、・西市 □ □ ・西市 □ □ □ ・西市 □ □ ・西市 □ □ □ ・西市 □ □ ・西市 □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □
(単一回答)  □, 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □, 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。 □, 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □, 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) □, 東南アジア(ASEAN)の全ての国 □, 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)  [□, ブルネイ □, カンボジア □, インドネシア □, ラオス □, マレーシア □, ミャンマー □, フィリピン □, シンガポール □, タイ □, バトナム □, オセアニア □, オセアニア □, **ロー・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・
(単一回答)  □ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □ 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ 地域統括機能の強小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ もからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ もわからない。 ⇒ 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) □ 東南アジア (ASEAN)の全ての国 □ 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)  □ ボールネイ □ カンボジア □ インドネシア □ ラオス □ マレーシア □ ディンド □ スリピン □ デンガポール □ タイ □ ボートム □ ボー
(単一回答)  □   地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □   地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   市場統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   市からない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   市からない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   和からない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □   中国アジア (ASEAN)の全ての国 (地域)があれば、ご回答ください。 (複数回答可) (複数回答可) (複数回答可) (複数回答可) (複数回答可) (複数回答可) (複数回答可) (単、東・アンア (国・アンドネンア (国・アンドネンア (国・アンドネンア (国・アンドネンタン (国・アンガポール (国・アンド (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・アンド (国・アンガリール (国・アンガリール (国・アンド (国・アンド (国・アンガリール (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンガリール (国・アンガリール (国・アンド (国・アンガリール (国・アンド (国・

	■19 その他(	)	
Q29		地域統括業務	らがあれば、ご回答ください。 (複数回答可)
	□ 1 販売・マーケティング □ 3 金融・財務・為替・経理 □ 5 生産管理 □ 7 調達 □ 9 技術支援 □ 11 情報システム □ 13 知的財産管理 □ 15 監査 □ 17 調査・分析 □ 18 その他(	)	□ 2 経営企画     □ 4 税務     □ 6 物流・ロジスティクス     □ 8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション     □ 10 人事・労務管理・人材育成     □ 12 法務     □ 14 コンプライアンス・内部統制     □ 16 広報(PR)
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)
	<ul><li>□1 人件費の上昇。</li><li>□3 人材確保の困難化。</li><li>□5 就労ビザ発給の厳格化。</li><li>□7 他国(地域)における地域統括向けイ</li><li>□8 その他(具体的に:</li><li>□9 特に懸念は感じていない。</li></ul>	□ <sub>4</sub> 地 □ <sub>6</sub> 統	フィス賃料、駐在員コストの上昇。 域統括業務に適する現地人材の不足。 括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。 算入によるシンガポールの優位性の相対的低下。 )
Q31	(必須) 今後、シンガポールから地域統括	機能を他国(均	也域)に移管することを検討していますか。(単一回答)
	<ul> <li>□ 全面的に移管することを検討している</li> <li>□ 部分的に移管することを検討している</li> <li>□ 3 既に部分的に移管している。 ⇒ 0</li> <li>□ 4 検討していない。 ⇒ Q38 にお進みくが</li> <li>□ 5 わからない。 ⇒ Q38 にお進みくが</li> </ul>	5。 ⇒ Q32 Q32 にお進み みください。	にお進みください。
と回	答された企業の方へ】		管することを検討している」「既に部分的に移管している」 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	こいる地域統括	5機能があれば、ご回答ください。 (複数回答可)
	□1 販売・マーケティング □3 金融・財務・為替・経理 □5 生産管理 □7 調達 □9 技術支援 □11 情報システム □13 知的財産管理 □15 監査 □17 調査・分析 □18 その他( □18 その他( □19 回答後、Q37 にお進みくだる	) <b>≛√</b> \ <u>.</u>	□2 経営企画 □4 税務 □6 物流・ロジスティクス □8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション □10 人事・労務管理・人材育成 □12 法務 □14 コンプライアンス・内部統制 □16 広報(PR)

9

	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」、 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】								
	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。								
	□1 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。)								
	□ a タイ □ b マレーシア □ c インドネシア □ d 香港 □ p 中国・北京 □ p 中国・上海 □ d 下 □ c 中国・北京 □ c 中国・上海 □ d 下 □ c 中国・上海 □ d 下 □ c 干 □ c T □								
	□₂アジア大洋州地域には地域統括機能を有する拠点はない。								
	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】 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								
	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。)								
	□ a タイ □ b マレーシア □ c インドネシア □ d 香港 □ e 中国・北京 □ p 中国・上海 □ g 中国・その他 □ l 日本								
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

privacy policy.

- 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	
• • •	o 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 o not.
<ul><li>☐ I agree to register my e-mail address.</li><li>☐ I do not wish to register my e-mail address.</li></ul>
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

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

Tilwandate	ny ne	belongs to. I please choos	n case se the	your group comp main industry whi	any o <sub>l</sub> ch coi	perates in more t	han 2	industries,
	<b>□</b> 1	sales (on cor Food/Beverage	nsolida □ □2	ted basis). (Selection Textiles	t one) □₃	Apparel	4	Timber/Wood products
		Furniture /		Papers & Pulps	□3 □7	Chemicals	□4	(excluding furniture)  Pharmaceutical/
Manufac	9	Building materials Petroleum and coal products	10	Plastics	_ 	Rubbers		Cosmetics Ceramic, Stone, Clay
turing	<u></u> 13	Iron and Steel	<b>□</b> 14	Non-ferrous metals	<b>□</b> 15	Metal products	<b>□</b> 16	General Machinery
	<b>□</b> 17	Electric equipment	<b>□</b> 18	Tele-communications equipment	<u>19</u>	Electronic parts & devices	<u></u>	Precision equipment
	<u></u>	Automobile	<b>□</b> 22	Automotive Parts	<u></u>	Other transportation machinery	<u></u>	Other manufacturing (
	<u></u>	Trading/ Wholesale	<u></u>	Retail	<u></u>	Mining	<u></u>	Construction
Non-	<u></u>	Electricity/ Gas/Water	<b>□</b> 30	Transportation	<b>□</b> 31	Finance, Insurance	32	Information and Telecommunications
manufac turing	□33	Medical / Welfare Services	□34	Real Estate	35	Education	☐36	Accommodation
	<b>□</b> 37	Restaurant	□38	Professional Services	39	Others (		
Defin Region Internation	Ve use ountry, ition of onal He ational	not have RHQ fund ed to have RHQ fur /region RHQ in this survey adquarters (RHQ) fu borders. It includes of t supports (shared se t, human resources an	nctions nction intermediately	means having control tegrated operating fur such as sales, manufa	ed or I	⇒Please producted to anot ⇒Please produck ownership and/das well as providing	ceed to her ceed to ceed to gener	o Q34 o Q34 cing across ral business
Q2]Besid with l	es the RHQ f es (Ple _a Tha _d Hon	responded "Yes, we Singapore-base unctions as well? ase select the couliand g Kong ha other cities	d com (Sele	pany, is there any ct one)	<b>othe</b> *Selec	r company base	)	sia Pacific
□ <sub>2</sub> No	)							
		you (Singapore-b	ased o	company) set up y	your F	RHQ?	7	
		set up : ou (Singapore-ba	sed co	omnany) establisi	n RHO	? (Select one)		
racel Inca	aia y	ou (Omgapore-ba		,pariy, estabilsi		( Coloct one)		

2	By establishing a new Singapore-based company By adding RHQ functions to the existing Singapo Others (		)
<b>(*</b> □₁	aBruneibCambodiac l	Singapore-based For the country/region on the country region of th	
	Oceania All of China Part of China Please select the region from be  North China South China Fouthwest China F	East China Northwest China	□ <sub>d</sub> Central China
	6 North America 7 Central & South America 8 Europe 9 Others(  ow many employees are responsible for RHQ	function in Singapo	ore?
	Expatriates posted from Japan:	Locally employ	ed:
	Please select the source of revenue for mompany) RHQ function and indicate its percen		
	Source of Revenue	Please select from below	(Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
1	Regional management fee paid by the parent company		%
2	Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)		%
3	Royalty earned from regional group companies (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)		%
4	Dividend income from regional group companies		%
5	Interest earned from regional group		%
6	<u> </u>		%

	7	Revenue derived	from general b	ousiness			%	
	8	Others					%	
[08]	Но	w many group c	omnanies are	under the i	 management	of voi	ır RHQ (Singapore	-hased
[40]		mpany)?	ompanioo are	, and or the l	nanagomom	. o. yo.	ar rang (omgaporo	_
	Nui	nber of group co	mpanies unde	er your RHQ:				
			•					
[Q9]	Ple	ase select the tot	al sales of the	regional gro	up companie	es unde	er the management	of your
_		IQ (Singapore-ba	• •		•		_	-
Ĺ	_	pelow JPY1 billion from JPY5 to 10 bil	-	$_{2}$ from JPY $_{4}$ from JPY		n.		
		rom JPY50 to 100		$_{6}^{-4}$ more tha				
[Q10			ees are under	the managen	nent of RHQ (	except	the HQ in Japan )?	(Select
Г	on ∏₁	100 and below	□2 101 to	300	$\square_3$	301 to 1	1.000	
Ī	_	1,001 to 3,000	_	to 10,000			an 10,001	
<b>[</b> 044	1 D		w (Singapar	bood same	nanu) aum a	ny obo	was of the vegional	aralin
LQII		mpanies? (Select		-baseu com	pany) own a	iny Sna	res of the regional	group
		We own shares of		group compa	nies	⇒Ple	ease proceed to Q12	
		We own shares of				, DI		
		nd will eventually r already in the pro			inares	⇒Ple	ease proceed to Q12	
		We own shares of			companies			
		out we are not plan		additional re	gional group	⇒Ple	ease proceed to Q12	
Г		company shares in Ve do not own <u>an</u> y		regional group	n companies			
		ut we are planning				e ⇒Ple	ease proceed to Q13	}
	] <sub>5</sub> \	We do not own <u>an</u>	shares of the	regional grou			·	
	а	nd do not intend to	acquire any ir	the future		⇒Ple	ease proceed to Q13	,
【For	thos	se who responded	d "We own sha	ares of all the	regional gro	up con	npanies", "We own	shares
of a p	art o	<u>f</u> the regional gro	up companie	s and will eve	entually be p	Ianning	to own all their sh	ares or
	•	•		•			art of the regional	•
future			planning to a	acquire addit	ional region	ai grou	p company shares	in the
	2) W	here is the locati	-	mpany that y	ou own shar	es of?	(*Select All that app	lies)
Ļ	_	Il of South East As	` '	Diagon color	at the country!	rogion t	rom holow	
L	2 ₽ 	art of South East	`	_	t the country/	region i	_	`
	$\vdash$	aBrunei BMalaysia	<sub>b</sub> Cambodia <sub>f</sub> Myanmar	=	Indonesia Philippines		_l₄ Laos ]₅ Singapore	
		Thailand	Vietnam	g '	тшрршоо	L	Jn Omgapore	
	]₃ Ir	ıdia □₄ Sri La	nka   □₅ Pak	istan  □6 Ba	angladesh			
	_	ceania						
L F	_	l of China art of China Plea	ase select the r	egion from he	low			
	(	OI OIIIII	.55 551661 1116 1	ogion nom be				_
		North China South China	☐ <sub>b</sub> Northeast		East China Northwest C	hina	□ <sub>d</sub> Central China	

☐ 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( )	
<ul> <li>[Q13] Does your head of RHQ (Singapore-based Company) hold any of the following position at the HQ in Japan? (Select one)</li> <li>□ Executive Vice President level or above</li> <li>□ Director/ Board member level</li> <li>□ Executive Director level</li> <li>□ Department Manager level</li> <li>□ Division Manager level</li> <li>□ Others (</li> </ul>	S
<ul> <li>【Q14】 Does your RHQ (Singapore-based company) have an organizational position that is equivalent to Regional Representative responsible for RHQ functions? If yes, what is the relationship with the representative responsible for Singapore? (Select one)</li> <li>☐ 1 We have a regional representative who is different from the representative responsible for Singapore</li> <li>☐ 2 We have a regional representative who is also the representative responsible for Singapore</li> <li>☐ 3 We do not have a regional representative position</li> </ul>	е
<ul> <li>Q15] What are the purposes of setting up RHQ function? (*Select All that applies)</li> <li>□ 1 To enhance business relationships for promoting sales with the regional group companies</li> <li>□ 2 To deliver more productivity/ cost savings within the regional group companies by providin management support function (shared services)</li> <li>□ 3 To strengthen management control over the regional group companies</li> <li>□ 4 To have speedy decision making and business management that meet market needs within the region</li> <li>□ 5 To attain financial efficiency for the regional group companies as a whole by consolidating foreig exchange risk management, fund management, and settlement management</li> <li>□ 6 To utilise various tax incentives for enhanced tax strategy within the regional group companies</li> <li>□ 7 Others (please describe:</li> </ul>	e
[Q16] What are the benefits of establishing RHQ functions in Singapore?	

<b> -</b>
Q
_
S
n et e o

[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.

	ovide and indicate wr	io tano			valuation	า		Initiative	
	Functions	Select from below		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								
2	Strategy Planning (※1)								
3	Finance, Foreign exchange, Accounting								
4	Tax Consultation								
5	Production Management		$\rightarrow$						
6	Logistics		Answer						
7	Procurement		only for						
8	Research & Development (R&D)/Open innovation(※2)		the functions provided, regarding evaluation						
9	Technical/ Engineering Support		and initiative on the						
10	Human Resource, Personnel Management and Training		right →						
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 ( )								

<sup>※1</sup> 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] 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** Locally employed: posted from Japan: [Q21-4] What is the focal research area(s) at your Research & Development (R&D)/Open innovation department? (\*Select All that applies) Basic Applied Experimental Open Field research research development innovation Agricultural & Food Sciences 1 Biomedical (Medicine) 2 & Related Sciences 3 Electrical & Electronics Engineering communication Media  $\Box$ Technology Land Transportation, Aeronautical, 5 П П П and Maritime Engineering 6 **Natural Sciences** 7  $\Box$ Energy 8 Chemical 9 Other Areas ( 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) ☐ Enhance the capabilities of Research & Development (R&D) /Open innovation department 2 Maintain current status □<sub>3</sub> Considering to downsize R&D/Open Innovation department ☐<sub>4</sub> Under consideration ☐<sub>5</sub> 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

☐ <sub>3</sub> Under consideration ☐ <sub>4</sub> Not sure	
【Q22】 Do you think the collaboration between the Fone) □1 Yes, we do □2 No, we don't □3 It depends on the situation □4 Not sure	Q in Japan and your RHQ is going well? (Select
[Q23] How do you evaluate the overall effectivened Company)? (Select one)	ess of your company's RHQ (Singapore-based
☐ Brought better results than expected ⇒Please proceed ☐ Brought expected results ⇒Please proceed ☐ Less than expected results ⇒Please proceed ☐ Not sure ⇒Please proceed to Q25	
【For those who responded "Brought less than exp 【Q24】What are the causes of "less than expected	
(*Select All that applies)  ☐ Transfer of authority from the HQ in Japan for some conditions of the HQ in Japan for some conditions of the HQ in Japan for possible from the HQ	strategy planning didn't proceed lecision making in investment/ new business bersonnel affairs didn't proceed frommand between our company (Singaporethe HQ in Japan was not carried out effectively e regional group companies e RHQ were not successful expected and such her for legal, tax, labour and system services HQ function among our company, the group
[Q26] Regarding the direction of your company compared to the past (5 years), please feel f	's (Singapore-based company) RHQ function ree 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)  □ Enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28 □ Under review to enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28 □ Maintain current status ⇒ Please proceed to Q30 □ Under review to downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30 □ Downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30 □ 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)  ☐ All of South East Asia (ASEAN) ☐ Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/region from below
☐ Brunei ☐ Cambodia ☐ Indonesia ☐ Laos ☐ Malaysia ☐ Myanmar ☐ Philippines ☐ Singapore ☐ Thailand ☐ Vietnam
☐₃ India ☐₄ Sri Lanka ☐₅ Pakistan ☐₆ Bangladesh ☐¬ Oceania ☐   8 All of China
☐ Please select the region from below  ☐ North China ☐ Northeast China ☐ East China ☐ Central China ☐ South China ☐ Southwest China ☐ Northwest China ☐ Northwest China
□ 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( )
[Q29] Please tell us the function/operation which you are considering to add to your RHQ in the future. (*Select All that applies)
☐ Sales and Marketing Management ☐ Strategy Planning ☐ Finance, Foreign exchange, Accounting ☐ Logistics ☐ Production Management ☐ Logistics ☐ Procurement ☐ Research & Development (R&D)/Open innovation ☐ Logistics ☐ 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 ( )
[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	
☐ <sub>4</sub> Lack of local talents capable for RHQ operation	ns
☐ <sub>5</sub> Tightening of employment visa issuance	
☐ <sub>6</sub> Business travel costs related to RHQ operation	ns .
☐ <sub>8</sub> Others (please describe:	)
☐ <sub>9</sub> No specific concern	,
[Q31] (Mandatory field) Do you consider/plan to country/region in the future 1 Considering/planning to relocate all the RHQ furure 2 Considering/planning to relocate part of RHQ furure 3 Already relocated part of RHQ functions ⇒ 4 Not considering/planning at all ⇒ Please p	ure? (Select one) unctions ⇒ Please proceed to Q32 unctions ⇒ Please proceed to Q32  Please proceed to Q32
☐ <sub>5</sub> Not sure ⇒ Please proceed to Q38	
[ For those who responded "Considering/plane" Considering/planning to relocate part of RHQ function Q31]	ions" "Already relocated part of RHQ functions"
[Q32] Which country/region are you considering/p (*Select All that applies)	lanning or have relocated your RHQ function to?
□₂ Malaysia	
□₃ Indonesia	
☐ <sub>4</sub> Hong Kong	
□₅ China Beijing	
☐6 China Shanghai	
☐ <sub>7</sub> China other cities ( )	
India     India	
□ <sub>9</sub> Japan	
□ <sub>10</sub> Others (	
[Q33] Please tell us the function/operation which Singapore or have already relocated from \$\bigsim_1\$ Sales and Marketing Management \$\bigsim_3\$ Finance, Foreign exchange, Accounting \$\bigsim_5\$ Production Management	
□ <sub>7</sub> Procurement	
☐8 Research & Development (R&D)/Open innovat	iion
g Technical/ Engineering Support	nd Training
☐ 10 Human Resource, Personnel Management an	
11 IT System	12 Legal
☐ <sub>13</sub> Intellectual Property Rights	14 Compliance, Internal Control
☐ 15 Audit	16 Public Relations (PR)
☐ <sub>17</sub> Research and Analysis	□ <sub>18</sub> Others (
⇒ Please proceed to Q37	
[For those who responded "We do not have RHQ fund	
not have RHQ functions and have no plan to have it in	
nave terminated or relocated to another country/region	
[Q34] Do you have a RHQ outside of Singapore the	
Yes, we have a RHQ outside of Singapore the (Please select the country/region from below)	<del>_</del>

	☐a Thailand ☐d Hong Kong ☐g China other o	cities )	☐₅ Malaysia ☐₅ China Beijing ☐₅ India	☐ Indonesia ☐ China Shang ☐ Others	hai )
	$\square_2$ No, we do not hav	e RHQ function in	Asia Pacific region		
anot	those who responded her country/region" in 5] Please tell us who Year of termination :	n Q1] en you terminate			l or relocated to
[Q3	6] Please tell us the Year of relocation :	relocation year o	of RHQ function and	the country/region	you relocated to.
	- (Please select the ☐ Thailand ☐ China Beijing	country/region fro  Malaysia China Shangh	m below) (*Select All Indonesia nai Ig China other		d Hong Kong _h India
	iJapan	☐j Others (	)	,	
[Q3	of RHQ function to	reason for the ter another country/	e) rmination of RHQ fur region. If you consid gion, please explain	er/plan to relocate of	
		•			
[Q3	8】Please share any	of your thoughts	s about RHQ.		
	•				

Thank you very much for your kind cooperation.

#### 在タイ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・バンコク 協力:バンコク日本人商工会議所

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: bgk-asean@jetro.go.jp) 宛てご返送いただく。
- ○本調査票を、ジェトロ・バンコクにファックス(FAX: 02-253-2020)でご返送いただく。

担当:ジェトロ・バンコク 北見

TEL:02-253-6441 FAX: 02-253-2020 E-mail:bgk-asean@jetro.go.jp

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・バンコクからご案内(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・ノ	バンコ	コクの	メー	ル配	信	サー	ビス	<b>\</b> Ø	登	録	を	希	望了	トる。
- 1	$\overline{}$																_

□ ジェトロ・バンコク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頂きます。 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(https://www.jetro.go.jp/thailand/privacy.html) をご覧ください。個人情報保護管理者:ジェトロ・パンコク 黒田淳一郎

FI(必須)		するグループ企業の業種 ご最も大きな 割合を占める		!数の業種にまたがる万は、売上』 (単一回答)
製造業	□1 飲食料品	□2 繊維·織物	□3 アパレル	□4 木材・木製品(家具を除く)
	□5 家具・建材		□7 化学	■8 医療品・化粧品
	_	□10 プラスチック製品		□12 窯業・土石
	□13 鉄鋼	□14 非鉄金属	□15 金属製品	□16一般機械
	□17 電気機械		□ <sub>19</sub> 電子部品・デバイス	
	□21 自動車	□22 自動車部品	□23 その他輸送機器	□ <sub>24</sub> その他製造業 ( )
非製造業	□25 商社・卸売	□26 小売	□27 鉱業	□28 建設
	□ <sub>29</sub> 電気・ガス・水道		□31 金融・保険	□32情報通信
	□33 医療・福祉	□34不動産	□35 教育・学習支援	□36 宿泊
	□37 飲食	□38 専門サービス	□39 その他(	)
Q1(必須)	貴社(タイ法人)は、ア を有していますか。 (単		<b>E地域にあるグループ企</b>	業に対する何らかの地域統括機能
		る。 ⇒ Q2にお進みくた	-	
	也域統括機能はないが、	将来設置することを検討し	している。 $\Rightarrow$ Q34 にお	進み下さい。
□3 牡	也域統括機能はなく、今後	後も設置予定はない。 =	⇒ Q34 にお進み下さい。	
$\square_4$ $\sharp$	也域統括機能は以前あっ	たが、今は廃止、または作	也国(地域)へ移転した。	⇒ Q34 にお進み下さい。
*-	アンケートにおける地域統打	チ機能の党美		
			フェ 「械内グループ企業」	という。)に対して、持株機能、金融面
				E/経営支援(シェアードサービスの提
	を行う機能とします。	加 则是 机儿用光 八事。	[四分なこり日  重り 事未が]]	
D 17	2117/2010200070			
	a シンガポール a 香港 g 中国・その他 (		ーシア □。 ・北京 □ <sub>f</sub>	インドネシア 中国・上海 その他 ( )
	設置されていない。	と    と    と    と    と    と    と    と	・ノださい	
10 負征(		能で以直した中での合え	-//CG/ .º	
設置	置年 :	年		
74	(タイ注 1)の地域締妊格	ととなる とっぱん とうと とうとう とうしょ とうしょ しょく しょく しょく しょく しょく しょく しょく しょく はいま しょく はい しょく	ましたか」(単一同な)	
			• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •	
		たタイ法人を新規に設立し		
_		(人)に地域統括機能を付	7加し7こ。	
3	その他(		)	
25 貴社(	(タイ法人)の地域統括機	と能の対象国・地域をお選	₿びください。(複数回答 <sup>™</sup>	可)
	東南アジア(ASEAN)のst	全ての国		
		ー部の国(対象としている[	国を下記からお選びくだる	さい)
				- /
ſ	aブルネイ □bカ	ンボジア □。インドラ ィリピン □』・シンガラ 」。パキスタン □。バング	ネシア 🔲 ょラオス	□。マレーシア □¡ベトナム
\ [	□ <sub>f</sub> ミャンマー □ <sub>g</sub> フ	ィリピン lhシンガ	ポール $\square_i$ タイ	□₁ベトナム
	インド 🔲 4スリランカ 📗	]₅パキスタン □₀バング	ラデシュ	
7 7	オセアニア	_ <del>_</del>		
_	中国全十			

	□ 9	中国の一部の地区(対象	としている地区を下記からお	3選びください)	
	14	a 華北。東北 香港 韓国 中東 アフリカ	□。華東 □』 華中 □ □12 台湾 □13 日本	。華南 □, 西南 □,	,西北 )
	16	北米			
	=	中南米 欢州			
	=	その他(	)		
Q6	貴社( い。	タイ法人)で地域統括第	美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
	F	本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
Q7		タイ法人)の地域統括美 うください。	業務に係る収入(源泉)は何	でしょうか。また、それら6	の収入(源泉)全体に占める割合
		Į	頁 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			%
	2	係る業務委託料	見会社を除く)からの管理に		%
	3	域内グループ企業かり グランド・システム 数	らのロイヤルティ 特殊技術などの使用料)		%
	4	域内グループ企業か			%
	5	域内グループ企業か	らの利息収入		%
	6	リインボイスからの収え	Λ.		%
	7	一般事業収入からの	充当		%
	8	その他(	)		%
	対象	シグループ企業数:	後能が対象とする域内グルー		
Q9			能が対象とする域内グルー	フ企業全体(賃任を含む	りの年間をお答えくたさい。
	(単一		□ 10倍四切	FO使用NIT □	F0序用规 100序用以工
		·億円以下 )0億円超~500億円以 <sup>-</sup>			50億円超~100億円以下 1,000億円超
Q10		(タイ法人)の地域統括 えください。(単一回答)		ープ企業全体の従業員数	な(貴社を含み、日本本社除く)を
	$\Box_1  10$	0人以下	□2101~300人	$\square_3$	301~1,000人
	$\square_4 1$ ,	001~3,000人	$\Box_5 3,001 \sim 10,0$	000人	10,001人以上
Q11		成内グループ企業全で成内グループ企業全で成内グループ企業の一般であり、今後、域内グルの株の所有を予定(検記	部に対して株を所有 ループ企業の全て ⇒ Q 対)、または所有に	<b>\ますか。(単一回答)</b> Q12 にお進みください。 12 にお進みください。	
		向けた手続きを行ってい 或内グループ企業の一 しているが、今後、他の の株の取得は予定(検詞	部に対して株を所有 域内グループ企業 ⇒ Q	12 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 □aラオス □cマレーシア □cミャンマー □gフィリピン □bシンガポール □iタイ □jベトナム □a オンド □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)
【 □ <sub>a</sub> 華北 □ <sub>b</sub> 東北 □ <sub>c</sub> 華東 □ <sub>d</sub> 華中 □ <sub>e</sub> 華南 □ <sub>f</sub> 西南 □ <sub>g</sub> 西北 〕 □ <sub>10</sub> 香港 □ <sub>11</sub> 韓国 □ <sub>12</sub> 台湾 □ <sub>13</sub> 日本 □ <sub>14</sub> 中東 □ <sub>15</sub> アフリカ □ <sub>16</sub> 北米
□17 中南米 □18 欧州 □19 その他( )
Q13 貴社(タイ法人)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) □ a 副社長級以上 □ a 取締役級 □ a 執行役員級 □ 4 部長級 □ 5 課長級 □ 6 その他( )
Q14 貴社(タイ法人)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、タイを所管する代表職(タイ代表職)との関係についてお答えください。 (単一回答)
□」 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職とタイ代表職は別の役職員が就任。 □」 地域総代表職のポストを設置しているが、地域総代表職はタイ代表職を兼務。 □」 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)
□」 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。 □」 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。 □」 経営統制・管理を強化するため。 □」 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。 □」 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 タイ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。
Copyright©2024 JETRO. All rights reserved. 禁無断転載

□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 投資協定によるタイ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 主要取引先がタイまたは周辺国にあるため。	)。
□ <sub>19</sub> その他(具体的に:	
Q17(必須) タイに地域統括機能を設置するに当たって、タイ政府による優遇措置を利用していますか。(単 □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。	一回答)
【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)  □ IBC (International Business Center):国際ビジネスセンター □ TISO(Trade and Investment Support Office):貿易投資支援事務所 □ IPO (International Procurement Office):国際調達事務所 □ ROH (Regional Operating Headquarters):地域事業本部(※旧制度。15 年 1 月より IHQ に移行 □ IHQ (International Headquarters):国際統括本部(※旧制度。18 年 12 月より IBC に移行) □ ITC (International Trading Center):国際貿易センター(※旧制度。18 年 12 月より IBC に移行) □ その他(具体的に:	)
IBC:会社に対し、管理業務や調達販売等支援業務等を提供する企業を対象に恩典を与えるもの。2018年12月、IITC の機能を統合する形で導入された。従業員の雇用義務(10 人以上)など要件が厳格化。税的恩典につは IHQ、ITC に比べて対象が縮小された。 TISO:関連会社に対する管理業務、アドバイス、情報提供、エンジニアリング・技術サービス、機械・設備等に関す務などを行う企業を対象に、非税的恩典を与えるもの。 IPO:製造業用の原材料や部品の輸入、輸出、国内卸取引を行う企業が対象。設備や原材料輸入の関税減免措非税的な恩典などが付与される。 ROH:関連会社に対し、管理業務や調達販売等支援業務等を提供する企業を対象に恩典を与えるもの。 IHQ:関連会社に対し、管理業務や調達販売等支援業務、財務管理業務を提供する企業を対象に、税的(歳入局)税的(BOI)恩典を与えるもの。ROHに比べ、関連会社の数(3 社以上→1 社以上)等で要件が緩和された。 ITC:国内外の購入・販売業務、国際貿易に関する業務を行っている企業を対象に、税的(歳入局)、非税的(BOI)を与えるもの。	いて る業 置や 、非
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設定を対しています。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、以下である。  「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、多国籍企業税所得を人為的に操作し、課税逃れを行っている問題。  「既に取り組んでいる。 」。まだ取り組んでいないが、今後取り組む予定である。  、取り組む予定はない。	以下の選択
$\Box_4$ $b$ $b$ $b$ $c$	

		提供の 有無			評価	Γ		針策定時に本社との	関係
	統括業務	(提供し ているも のを選 択)	提供している統括業務についての	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(タ イ法人) 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		てい						
2	経営企画(注1)		る統						
3	金融•財務•為替•経理		括						
4	税務		業						
5	生産管理		祝						
6	物流・ロジスティクス		いい						
7	調達		0						
8	研究・開発(R&D)・ オープンイノベーション(注2)		】 → み、 → 右						
9	技術支援		右記の評価と関係について回答						
10	人事·労務管理·人材育成		評						
11	情報システム		価し						
12	法務		関						
13	知的財産管理		係に						
14			107						
15			7						
16	,, , ,		当 答						
17									
18	その他 ( )								
オー 義)。 1 地場	計画・方針策定(年度・中期)、新規プンイノベーションとは、スタートア な統括業務の提供の有無において 「奈・開発(R&D)・オープンイノベー	ップ含むst 、8 研究・	第 3 社企業 <b>開発(R&amp;D)</b>	<ul><li>研究機関</li><li>オープン</li></ul>	との協業( <b>イノベーシ</b>	以下の設情 ョ <b>ンを選択</b>	問において	ても同様の	

Q20 上記 19 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。

Q21-4 貴社(タイ法人)で有している研究・開発(R&D)・オー 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				
	2	バイオメディカル(医薬品)および 関連分野				
	3	電気・電子				
	4	情報技術				
	5	運輸(陸上、航空、海洋)				
	6	自然科学				
	7	エネルギー				
	8	化学				
	9	その他( )				
【Q21 方へ】 Q21-	<b>う</b>	研究:特定の目標を定めて実用化の可能性新たな応用方法を探索する研究。開発:基礎研究、応用研究及び実際の経験工程等の導入又は既存のものの改後(5年程度)の貴社(タイ法人)の研究とお考えですか。(単一回答)機能を強化する。見状を維持する。機能を縮小する。検討中である。つからない。  統括業務の提供の有無において、8 を来、貴社(タイ法人)に研究・開発(R&D)・オープンイノベーショーのからない。	験から得た知識を利 良をねらいとする研究 <b>に・開発(R&amp;D)機能</b> <b>研究・開発(R&amp;D)・</b> <b>・オープンイノベ</b> いと機能を設置する	用し、新しい材料、また。 <b>は・オープンイノベー ・オープン 機能を設置</b> である。  「予定はない。	た置、製品、システム ーションの方向性に ションを選択された 量する予定はありま	こついてどのよ なかった企業の :すか。
<b>Q</b> 22	$ \begin{bmatrix} 1 \\ 2 \\ 3 \end{bmatrix} $	統括業務における貴社(タイ法人)と目が 円滑に進められていると感じる。 円滑に進められていないと感じる。 どちらとも言えない。 わからない。	本本任の連携は、	円で進められ	いると感しますが。	(単一凹合)
Q23	(単-	<b>的に見て、貴社(タイ法人) に地域統括</b> 一 <b>回答)</b> 当初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。 ⇒ G 当初期待した以下の効果しかなかった。 わからない。 ⇒ Q25 にお進みくださ	⇒ Q25 にお進み Q25 にお進みくだ。 , ⇒ Q24 にお	ください。 さい。	)効果をどのように	評価しますか。

【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(タイ法人)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(タイ法人)、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。
	□。優遇税制等の税務上のメリットが得られなかったこと。 □1。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(タイ法人)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)
	□」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(タイ法人)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(タイ法人)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。
	<ul><li>(単一回答)</li><li>□ 地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li></ul>
	<ul><li>□₂地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li><li>□₃現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li></ul>
	□2地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。
	<ul> <li>□₂地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□₃現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□₄地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□₅地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> </ul>
	□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。         7       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】
	□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。 □₃ 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □₅ わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。 □₅ わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  7 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】 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)  □₃ ブルネイ □₅ カンボジア □。インドネシア □₃ ラオス □。マレーシア □。 ブルネイ □□ カンボジア □□ インドネシア □□ ラオス □□ マレーシア □□ スンド □□ スリランカ □□ ストナム □□ スト
	□ : 地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。 □ : 現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ : 地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ : 地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □ : わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  7 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】 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)  「 □ : ブルネイ □ : カンボジア □ : インドネシア □ : ラオス □ : マレーシア □ : ミャンマー □ : フィリピン □ : シンガポール □ : タイ □ : バングラデシュ □ : インド □ : インド □ : インドコン □ : バングラデシュ □ : インドコン □ : バングラデシュ □ : インドコン □ : インドコン □ : バングラデシュ □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : インドコン □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : インドコン □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : インドコン □ : インドコン □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : インドコン □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : インアコン □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : インアコン □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : イングラデシュ □ : インアコン □ : イングラデシュ □ : イングラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラグラ
	□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。 □₃ 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。 □₅ わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  7 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】 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)  [□₃ ブルネイ □₃ カンボジア □。インドネシア □₃ ラオス □。マレーシア □。マレーシア □。オンド □₃ フィリピン □。シンガポール □。タイ □。バンゲラデシュ □っ オセアニア
	□。地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。 □。現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □。地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。 □。地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。 □。わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。  7 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】 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)  「□。ブルネイ □。カンボジア □。インドネシア □。ラオス □。マレーシア □。ディンマー □。フィリピン □。ドンガポール □;タイ □。ドトナム □。インド □、インド □、4 スリランカ □。パキスタン □。バングラデシュ □、オセアニア □。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)

Q29 今後、新たに地域統括機能の対象とすることを検討している地域統括業務があれば、ご回答ください。 (複数回答可)
□1 販売・マーケティング □3 金融・財務・為替・経理 □5 生産管理 □7 調達 □9 技術支援 □11 情報システム □13 知的財産管理 □15 監査 □17 調査・分析 □18 その他( □18 その他( □2 経営企画 □4 税務 □6 物流・ロジスティクス □6 物流・ロジスティクス □10人事・労務管理・人材育成 □12法務 □14 コンプライアンス・内部統制 □15 監査 □16 広報(PR)
Q30       地域統括拠点の設置先としてのタイについて懸念材料は何かありますか。(複数回答可)         □1 人件費の上昇。       □2 オフィス賃料、駐在員コストの上昇。         □3 人材確保の困難化。       □4 地域統括業務に適する現地人材の不足。         □5 就労ビザ発給の厳格化。       □6 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。         □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タイの優位性の相対的低下。       □8 その他(具体的に:         □9 特に懸念は感じていない。       □9 特に懸念は感じていない。
Q31(必須) 今後、タイ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 シンガポール □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)         □ 1 販売・マーケティング       □ 2 経営企画         □ 3 金融・財務・為替・経理       □ 4 税務         □ 5 生産管理       □ 6 物流・ロジスティクス         □ 7 調達       □ 8 研究・開発(R&D)・オープンイノベーション         □ 9 技術支援       □ 10 人事・労務管理・人材育成         □ 11 情報システム       □ 12 法務         □ 13 知的財産管理       □ 14 コンプライアンス・内部統制         □ 15 監査       □ 16 広報(PR)         □ 17 調査・分析       □ 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	タイ以外の国(地域)に、ア	ジア大洋州地域等を所管する地域紛	E括拠点を設置していますか。	
		州地域等を所管する地域統括拠点が らお選びください。 国・地域は複数回		
	□a シンガポール □d 香港 □g 中国・その他 (	□ <sub>b</sub> マレーシア □ <sub>e</sub> 中国・北京 □ <sub>h</sub> インド	□。インドネシア □f中国・上海 □iその他 (	
	□2アジア大洋州地域には	は地域統括機能を有する拠点はない。		
	<u> </u>	ったが、今は廃止、または他国(地域		の方へ】
	廃止年 :	年		
Q36	タイ以外の国(地域)へ地域 選びください。	或統括機能を移転した場合、移転した	を年をご記入いただくとともに、ヌ	移転国(地域)をお
	移転年:	年い湿がない、同・地域は複数同僚	ਜ਼ )	
	(移転国・地域を下記からま □ a シンガポール □ a 香港 □ g 中国・その他 ( □ j その他	お選びください。国・地域は複数回答 。マレーシア。中国・北京,インド )	可。) □。インドネシア □ <sub>F</sub> 中国・上海 □ <sub>i</sub> 日本	
Q37		)地域統括機能を廃止、または他国( ご記入ください。	地域)へ移転、機能の移管をし	た(検討を含む)理
Q38	地域統括会社について日生	<b>夏感じられていることを、自由にご記</b> り	入ください。	

ご協力、誠にありがとうございました。

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

Conducted by: JETRO Bangkok

In cooperation with: Japanese Chamber of Commerce & Industry, Bangkok

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 person-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

Company Name

- Email to JETRO Bangkok (E-mail: bgk-asean@jetro.go.jp)
- Fax to JETRO Bangkok (Fax: 02-253-2020)

Contacts: JETRO Bangkok (Person-in-charge: So Kitami (Mr))

TEL:02-253-6441 FAX: 02-253-2020 E-mail: bgk-asean@jetro.go.jp

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

Parent Company Name							
Name							
Title/Position held							
E-Mail							
TEL							
JETRO Bangkok 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.							

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 (https://www.jetro.go.jp/thailand/privacy.html) regarding our privacy policy.

Person in charge of privacy policy: Junichiro Kuroda (Mr.), JETRO Bangkok

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

F1(Mandatory field) Please choose which industry your company (Thailand-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) Timber/Wood products Food/Beverage  $\square_2$ **Textiles** Apparel (excluding furniture) **Furniture** Pharmaceutical/ □5  $\Box$ 6 Papers & Pulps  $\prod_{7}$ Chemicals Building materials Cosmetics Petroleum Ceramic, Stone, and Rubbers □10 **Plastics** \_\_\_12 Manufac coal products Clay turing Non-ferrous □13 Iron and Steel  $\Box$ 14 □15 Metal products 16 **General Machinery** metals Electronic parts Tele-communications □17 Electric equipment □18 <u>\_\_\_</u>19 Precision equipment equipment & devices Other transportation Other manufacturing □21 Automobile 22 **Automotive Parts**  $\square_{23}$  $\square_{24}$ machinery Trading/ <u>\_\_\_\_\_25</u> 26 Retail □27 Mining □28 Construction Wholesale Electricity/ Finance, Information and 29 <u>\_\_\_\_30</u> Transportation □31 32 Non-Gas/Water Insurance **Telecommunications** manufac Medical / Welfare 35 \_\_\_33 34 Real Estate Education \_\_\_36 Accommodation turing Services Professional Others Restaurant 39 <u>\_\_\_37</u> \_\_\_38 Services 【Q1】(Mandatory field) Does your Thailand-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  $\square_2$  We do not have RHQ functions but we plan to have it in the future ⇒Please proceed to Q34  $\square_3$  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 Thailand-based, 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) հ Malaysia <sub>c</sub> Indonesia Singapore d Hong Kong China Beijing f China Shanghai g China other cities հ India i Others )  $\square_2$  No [Q3] When did you (Thailand-based company) set up your RHQ? Year of RHQ set up: [Q4] How did you (Thailand-based company) establish RHQ? (Select one) 1 By establishing a new Thailand-based company with RHQ functions

2 By adding RHQ functions to the existing Thailand-based company

L	3 C	Allers (		,						
<ul> <li>[Q5] Please select the country/region where your Thailand-based RHQ covers.</li> <li>(*Select All that applies)</li> <li>□ 1 All of South East Asia (ASEAN)</li> <li>□ 2 Part of South East Asia (ASEAN)</li> <li>Please select the country/region from below</li> </ul>										
		a Brunei ☐₅ Cambodia ☐₅ II	ndonesia Philippines	_d Laos _h Singap						
[] [] []	☐₃ India ☐₄ Sri Lanka ☐₅ Pakistan ☐₆ Bangladesh ☐٫ Oceania ☐   8 All of China ☐   9 Part of China Please select the region from below									
	□a North China       □b Northeast China       □c East China       □d Central China         □b South China       □f Southwest China       □g Northwest China									
□ 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(  □ 19 Others(  □ 10 How many employees are responsible for RHQ in Thailand?										
	Expatriates posted from Japan:		Locally employed:							
[Q7]		ise select the source of revenue for managin RHQ function and indicate its percentage ou	• • • • • • • • • • • • • • • • • • • •		l-based co	mpany)				
		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 Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)					%				
						%				
	3	Royalty earned from regional group companies (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)		%						
	4	Dividend income from regional group companies				%				
	5 Interest earned from regional group companies					%				
	6	Revenue from re-invoicing				%				
	7	Revenue derived from general business				%				
	8	Others				%				

company)?	up companies are und		or your KHQ (Thailand	a-based
RHQ (Thailand	10 billion $\overline{\square}_4$ from		-	_ ∶of your
【Q10】 How many em one)  □1 100 and belo	ployees are under the map $\square_2$ 101 to 300	_	ccept the HQ in Japan)?	' (Select
1,001 to 3,00			ore than 10,001	
	mpany (Thailand-based	l company) own any	shares of the regiona	l group
companies? (S	<b>Select one)</b> es of <u>all</u> the regional group	companies	⇒Please proceed to Q12	2
☐₂ We own share	es of a part of the regional	group companies	·	
	ually be planning to own al he process of acquiring the		⇒Please proceed to Q1:	2
but we are no	es of a <u>part of</u> the regional t planning to acquire additi res in the future		⇒Please proceed to Q12	2
	n <u>any</u> shares of the region anning to acquire all or part		⇒Please proceed to Q13	વ
☐₅ We do not ow	n any shares of the region	al group companies	·	
and do not inte	end to acquire any in the fu	ıture	⇒Please proceed to Q1:	3
of a part of the regions already in the proces companies but we are future" in Q11]  [Q12] Where is the leads of South Ea	onded "We own shares of al group companies and assort acquiring them", and planning to acquire ocation of your company ast Asia (ASEAN)  East Asia (ASEAN)  Cambodia  Gray Myanmar  Gray Vietnam	will eventually be pla "We own shares of e additional regional that you own shares	nning to own all their shaper of the regiona group company share of? (*Select All that ap	nares or I group s in the
☐₃ India ☐₄\$ ☐⁊ Oceania ☐8 All of China ☐9 Part of China	Sri Lanka □₅ Pakistan Please select the region	_	□. Control China	)
☐a North China☐e South China	□ <sub>b</sub> Northeast China □ <sub>f</sub> Southwest China	a □g Northwest Chi	□ <sub>d</sub> Central China na	J
□ <sub>10</sub> Hong Kong □ <sub>14</sub> Middle East	☐ <sub>11</sub> South Korea ☐ <sub>12</sub> 7	「aiwan □ <sub>13</sub> Japan		

☐ 15 Africa ☐ 16 North America ☐ 17 Central & South America ☐ 18 Europe ☐ 19 Others( )
[Q13] Does your head of RHQ (Thailand-based Company) hold any of the following positions at the HQ in Japan? (Select one) <ul> <li>□ 1 Executive Vice President level or above</li> <li>□ 2 Director/ Board member level</li> <li>□ 3 Executive Director level</li> <li>□ 4 Department Manager level</li> <li>□ 5 Division Manager level</li> <li>□ 6 Others ( )</li> </ul>
<ul> <li>【Q14】 Does your RHQ (Thailand-based company) have an organizational position that is equivalent to Regional Representative responsible for RHQ functions? If yes, what is the relationship with the representative responsible for Thailand? (Select one)</li> <li>☐¹ We have a regional representative who is different from the representative responsible for Thailand</li> <li>☐² We have a regional representative who is also the representative responsible for Thailand</li> <li>☐³ We do not have a regional representative position</li> </ul>
<ul> <li>【Q15】 What are the purposes of setting up RHQ function? (*Select All that applies)</li> <li>□ 1 To enhance business relationships for promoting sales with the regional group companies</li> <li>□ 2 To deliver more productivity/ cost savings within the regional group companies by providing management support function (shared services)</li> <li>□ 3 To strengthen management control over the regional group companies</li> <li>□ 4 To have speedy decision making and business management that meet market needs within the region</li> </ul>
□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 □٫ Others (please describe:
[Q16] What are the benefits of establishing RHQ functions in Thailand? (*Select All that applies)  □ Easy to access to nearby region □ Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc □ Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding market □ Cost of living is relatively low □ Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ □ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations □ Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information □ Readily accessible to business information other than supply chains □ (Please specify: □ Sease of obtaining Employment VISA for foreigners □ Denglish is widely spoken □ Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc. □ Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures □ Well-established living environment for foreigners □ Political stability □ Forected environment for investment from Thailand under the investment agreement and well-established international arbitration system □ Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from RHC function
<ul> <li>□ 17 Less affected by natural disaster</li> <li>□ 18 Main clients are in Thailand or neighbouring countries</li> <li>□ 19 Others (please describe:</li> </ul>

$ \begin{array}{c}                                     $	Mandatory field) Are you (Thailand-based company) benefiting from any of the incentives offered by the government of Thailand? (Select one)  Yes, we are/were ⇒Please proceed to Q18  Not at this moment but we are considering to apply ⇒Please proceed to Q19  No, we are not and have no intention to apply in future ⇒Please proceed to Q19  Not sure ⇒Please proceed to Q19
Q18] W	See who responded "Yes, we are/were" in Q17]  What are the incentives that you are/were benefiting from? (*Select All that applies)  BC (International Business Center)  FISO (Trade and Investment Support Office)  PO (International Procurement Office)  ROH (Regional Operating Headquarters)   Switch over to IHQon January 2015  HQ (International Headquarters)   Switch over to IBC on December 2018  TC (International Trading Center)   Switch over to IBC on December 2018  Others (Please specify:
IBO	C: International Business Center (IBC) is a company incorporated in Thailand that provides services to its associated enterprises in overseas. Scope of services under IBC is general administration, business planning and business coordination, procurement of raw materials and components, research and development, etc. The government provides tax incentives and non-tax incentives to IBC. This benefit is implemented by integrating IHQ and ITC in 2018.
TIS	SO: Trade and Investment Support Office (TISO) provides management task, advice, information, engineering and technical services, and task about machine or facility to associated enterprises in Thailand or overseas. The government provides the company with non-tax incentives.
IPO	D: International Procurement Office (IPO) is to be a center for management of raw materials, parts and components on behalf of the manufacturer. IPO companies will be provided the incentives such as exemptions of import duties on machinery, raw materials used in export manufacturing and non-tax incentives.
RC	OH: A Regional Operating Headquarters (ROH) is a juristic company or partnership organized under Thai law to provide managerial, technical, or other supporting services to its associated companies or its domestic or foreign branches. The government provides tax breaks and incentives to attract foreign companies to set up in Thailand.
IHO	Q: International Headquarters (IHQ) provides supporting services, procurement of raw materials and parts, and treasury center in accordance with The Exchange Control Law to associated enterprises in Thailand or overseas. The government provides tax incentives and non-tax incentives to IHQ.
ITO	C: International Trading Center (ITC) is a company incorporated under Thai laws that purchases and sells goods, raw materials and parts or that provides international trading related to juristic persons incorporated under foreign laws. The government provides tax incentives and non-tax incentives to ITC.

	undonint  ondonint  and 1 H  1 H  2 N  3 N  4 N  Interpolation	any countries have a der Pillar Two of the begin on below to roduction of global in BEPS refers to tax prificially shift profits ave taken necessary so to made any effort yet o plan to respond ot sure egarding Q19 above, roduction of global modain the reason.	Base I indicate indic	Erosion and late your con mataxation. (g strategies ations with a respond all do it in the feetplans in deep texplain in deep	Profit Sh npany's Select o that exp no/low ta future etail the	ifting (BI respons ne) loit gaps ix rates a	EPS)" (Xise to the sand mise and molid	) initiati ese mo smatche tile ecor	ve. Pleas ves tow es in tax nomic ac	se select yard the rules to tivity.
【Q21	gro	hat is/are the function oup companies? In a ovide and indicate wh	dditior	ı, please eva	luate the	e effectiv	eness o		unction t	that you
					E	Evaluatio	1		Initiative	
			Select		Brought		Brought	the HQ	Our	It
		Functions	from		better	Brought	less	in	company	depends
			below		results	expected	results	Japan	takes	on the
					than	results	than	takes	initiative	situation
-		Sales and			expected		expected	initiative		
	1	Marketing								
	•	Management								
Ī	_	Strategy Planning		$\rightarrow$						
	2	(%1)						Ш		
		Finance, Foreign		Answer						
	3	exchange,		only for						
		Accounting		the						
	4	Tax Consultation		functions						
	5	Production	П	provided, regarding						
		Management		evaluation						
-	6	Logistics		and						
	7	Procurement	Ш	initiative						
		Research &		on the						
	8	Development		right						
		(R&D)/Open								
-		innovation(※2) Technical/		$\rightarrow$						
		Engineering								
	9	Support								
ŀ		Human Resource,								
	10	Personnel								_
	10	Management and								
Ĺ		Training								
	11	IT System								

12 Legal $\square$										
13	Intellectual Property Rights									
14	Compliance, Internal Control									
15	Audit									
16	Public Relations (PR)									
17	Research and Analysis									
18	Others (									
r those who chose "Research & Development (R&D) /Open innovation" function in Q21] [1-2] When did you (Thailand-based company) set up Research & Development (R&D) /Open innovation department in your RHQ?  Year of set up:  [21-3] How many employees are working in your Research & Development (R&D) /Open innovation department in Thailand?  Expatriates posted from Japan:  Locally employed:										
Exp	innovation departmonatriates sted from Japan:	nent in Thaila	nd?	L	ocally e	mployed	l:			
Exp pos	innovation departmental department of the focal research	nent in Thaila	nd?	t your R that appl	ocally e esearch	mployed	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos	innovation departmental department of the focal research	nent in Thaila	nd?	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos	innovation departmental department of the following depart	nent in Thaila esearch area ment? (*Sele	nd?	t your R that appl	esearch	mployed	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos	innovation departmental department of the focal residues of the fo	esearch areament? (*Sele	nd?	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos 1-4]	innovation department of the control	esearch areament? (*Sele	nd?	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos 1-4]	innovation departmentation departmentates steed from Japan:  What is the focal minnovation departmentation dep	esearch areament? (*Sele	n(s) arct All	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
Exp pos 1-4] 1 2 3	innovation departmentation dep	esearch areament? (*Sele	n(s) arct All	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	
1-4] 1 2 3 4	innovation departmentation departmentates steed from Japan:  What is the focal residual innovation departmentation departmenta	esearch areament? (*Sele	n(s) arct All	t your R that appl Basic	esearch	mployed & Deve	l: elopmei	nt (R&I	O) /Open	

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.

Chemical

Other Areas (

9

[Q21-5] What is the future direction of the Research & Development (R&D) /Open innovation department of your company (Thailand-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 (Thailand-based company) have any plan to set up Research & Development (R&D)/Open innovation department in future? (Select one)
<ul> <li>☐₁ Yes, we plan to have a Research &amp; Development (R&amp;D) /Open innovation department</li> <li>☐₂ We do not have any plan to have a R&amp;D/Open innovation department</li> <li>☐₃ Under consideration</li> <li>☐₄ Not sure</li> </ul>
[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 (Thailand-based
Company)? (Select one)  ☐ Brought better results than expected ⇒Please proceed to Q25 ☐ Brought expected results ⇒Please proceed to Q25 ☐ Less than expected results ⇒Please proceed to Q24 ☐ 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
<ul> <li>☐₅ Organisational framework that includes chain of command between our company (Thailand-based company), regional group company and the HQ in Japan was not carried out effectively</li> <li>☐₀ Lack of understanding and cooperation from the regional group companies</li> <li>☐₁ Hiring of skilled personnel and training within the RHQ were not successful</li> <li>☐₀ Costs for RHQ related matters were higher than expected</li> </ul>
☐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
□ <sub>13</sub> Others (
<ul> <li>【Q25】 What has been the direction of RHQ function of your company (Thailand-based company) in the past (5 years)? (Select one)</li> <li>□ 1 Enhanced RHQ function</li> </ul>
☐₂ No major changes

	Downsized RHQ function Not sure
【Q26】	Regarding the direction of your company's (Thailand-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 (Thailand-based Company) for the next 5 years? (Select one)
$\square_2$	Enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28  Under review to enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28
4 5	Maintain current status ⇒ Please proceed to Q30  Under review to downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30  Downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30  Not sure ⇒ Please proceed to Q30
	se who responded "Enhance RHQ function" or "Under review to enhance RHQ function" in Q27] Please tell us a country/region that you are considering for enhanced RHQ function, if any. (*Select All that applies)
	All of South East Asia (ASEAN)  Part of South East Asia (ASEAN)  Please select the country/region from below
	a Brunei
=	India
<u> </u>	Oceania All of China Part of China Please select the region from below
_ [	North China □ <sub>b</sub> Northeast China □ <sub>c</sub> East China □ <sub>d</sub> Central China □ <sub>s</sub> South China □ <sub>f</sub> Southwest China □ <sub>g</sub> Northwest China
14	Hong Kong ☐ <sub>11</sub> South Korea ☐ <sub>12</sub> Taiwan ☐ <sub>13</sub> Japan Middle East Africa
16 17	North America Central & South America Europe
_	Others( )
1	Please tell us the function/operation which you are considering to add to your RHQ role in the future. (*Select All that applies)  Sales and Marketing Management  Finance, Foreign exchange, Accounting  Strategy Planning  Tax Consultation
5	Production Management

☐ <sub>7</sub> Procurement	
☐ <sub>8</sub> Research & Development (R&D)	) /Open innovation
☐ 9 Technical/ Engineering Support	,
10 Human Resource, Personnel N	lanagement and Training
□ <sub>11</sub> IT System	$\square_{12}$ Legal
☐ <sub>13</sub> Intellectual Property Rights	☐ <sub>14</sub> Compliance, Internal Control
	·
□ <sub>15</sub> Audit	□ <sub>16</sub> Public Relations (PR)
☐ <sub>17</sub> Research and Analysis	$\square_{18}$ Others (
□₁ Wage increase □₂ Rising for rising office rent and o □₃ Difficulty in recruitment □₄ Lack of local talents capable for □₅ Tightening of employment visa i □₆ Business travel costs in related	RHQ operations ssuance
country/reg	⇒ Please proceed to Q38
	nsidering/planning to transfer all the RHQ functions" f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]	
"Considering/planning to relocate part of Q31]	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you(*Select All that applies)	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia3 Indonesia4 Hong Kong5 China Beijing	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia3 Indonesia4 Hong Kong5 China Beijing6 China Shanghai	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia3 Indonesia4 Hong Kong5 China Beijing6 China Shanghai7 China other cities ( )	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 2 Malaysia 3 Indonesia 4 Hong Kong 5 China Beijing 6 China Shanghai 7 China other cities ( ) 8 India	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia3 Indonesia4 Hong Kong5 China Beijing6 China Shanghai7 China other cities ( )8 India9 Japan	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 2 Malaysia 3 Indonesia 4 Hong Kong 5 China Beijing 6 China Shanghai 7 China other cities ( ) 8 India	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies) 1 Singapore2 Malaysia3 Indonesia4 Hong Kong5 China Beijing6 China Shanghai7 China other cities ( )8 India9 Japan10 Others ( )	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 2 Malaysia 3 Indonesia 4 Hong Kong 5 China Beijing 6 China Shanghai 7 China other cities ( ) 8 India 9 Japan 10 Others (	f RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 2 Malaysia 3 Indonesia 4 Hong Kong 5 China Beijing 6 China Shanghai 7 China other cities ( ) 8 India 9 Japan 10 Others (	RHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?  Pration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies)
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran Sales and Marketing Management	FRHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?  Peration which you are considering/planning to transfer from served from Thailand. (*Select All that applies) and the served planning
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management Sales and Marketing Man	ration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies)  2 Strategy Planning  2 Consultation  **Tax Consultation**
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/ope Thailand or have already tran Sales and Marketing Managemed 3 Finance, Foreign exchange, Acc	FRHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?  Peration which you are considering/planning to transfer from served from Thailand. (*Select All that applies) and the served planning
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Accurate Procurement	ration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies)  ent
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Accumulation of the production Management 7 Procurement 8 Research & Development (R&D)	ration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies)  ent
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Acces Froduction Management 7 Procurement 8 Research & Development (R&D) 9 Technical/ Engineering Support	FRHQ functions" "Already relocated part of RHQ functions" in considering/planning or have relocated your RHQ function to?  Peration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies)  Ent
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Access Production Management 7 Procurement 8 Research & Development (R&D) 9 Technical/ Engineering Support	eration which you are considering/planning to transfer from Seferred from Thailand. (*Select All that applies) ent
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Access Production Management 7 Procurement 8 Research & Development (R&D) 9 Technical/ Engineering Support 10 Human Resource, Personnel M	eration which you are considering/planning to transfer from sferred from Thailand. (*Select All that applies) ent
"Considering/planning to relocate part of Q31]  [Q32] Which country/region are you (*Select All that applies)  1 Singapore 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/oper Thailand or have already tran 1 Sales and Marketing Management 3 Finance, Foreign exchange, Access Production Management 7 Procurement 8 Research & Development (R&D) 9 Technical/ Engineering Support	eration which you are considering/planning to transfer from Seferred from Thailand. (*Select All that applies) ent

☐ <sub>17</sub> Research and Analysis	$\square_{18}$ Others (	)
⇒ Please proceed to Q37		
Yes, we have a RHQ outside of To (Please select the country/region of a Singapore Hong Kong China other cities	to have it in the future" "We used to have untry/region" in Q1] Thailand that covers Asia Pacific region hailand that covers Asia Pacific region from below) (*Select all that Applies)  Malaysia Indonesia China Beijing China Sha India i Others )	e RHQ functions but ? (Select one)
☐2 No, we do not have RHQ function  [For those who responded "We used to hacountry/country/region" in Q1]	eve RHQ functions but have terminated or	relocated to another
Year of termination :	ted the RHQ function in Thailand.	
□ a Singapore □ b Malaysia □ China Beijing □ China Shan □ Japan □ J Others □ (  [Q37] (Please fill in only where applical Please explain the reason for the of RHQ function to another country	on from below) (*Select All that applies) c Indonesia  nghaig China other cities  ( )	Hong Kong h India
Took Bloom I was a facility to the second se	de al cad BUO	
[Q38] Please share any of your though	nts about KHQ.	

Thank you very much for your kind cooperation.

## 第3回在マレーシア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・クアラルンプール 協力:マレーシア日本人商工会議所

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、ウェブサイトからご回答をいただけますようお願い申し上げます。

担当:ジェトロ・クアラルンプール 吾郷、エスター

9<sup>th</sup> floor, Chulan Tower, No.3, Jalan Conlay, 50450 Kuala Lumpur, Malaysia

TEL:03-2171-6100 E-mail:MAK@jetro.go.jp

本調査票は、主にマレーシア日本人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、 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、本調査結果をまとめた報告書を送らせていただきます。

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・クアラルンプールからご案内(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	エトロ	・クア	ラル	ンプーバ	ノのメー	ル配信サ	トービス	への登	録を	`希	·望す	-る。
- 1	$\overline{}$													_

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頂きます。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/) をご覧ください。個人情報保護管理者:ジェトロ・クアラルンプール 小

<sup>□</sup> ジェトロ・クアラルンプールのメール配信サービスへの登録を希望しない。

FI(必須)		かで最も大きな 割合を	· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·	さい。後数の業種にまたかる万は、ク ごさい。(単一回答)
製造業非製造業	□1 飲食料品 □5 家具・建材 □9 石油・石炭製品 □13 鉄鋼 □17 電気機械 □21 自動車 □25 商社・卸売 □29 電気・ガス・水道 □33 医療・福祉 □37 飲食	□2 繊維・織物 □6 紙・パルプ □10 プラスチック製品 □14 非鉄金属 □18 情報通信機械器具 □22 自動車部品 □26 小売 □30 運輸 □34 不動産 □38 専門サービス		■8 医療品・化粧品 □12 窯業・土石 □16 一般機械 ス □20 精密機器 □24 その他製造業() □28 建設 □32 情報通信
□1 坩	<b>括機能を有しています</b> 也域統括機能を有してい	<b>か。(単一回答)</b> る。 ⇒ Q2にお進みく	ださい。	レープ企業に対する何らかの地域系 *> # 7・下さい
□ <sub>3</sub>	也域統括機能はなく、今往		⇒ Q34 にお進み下さい	
金融		生産・物流・調達・研究開発		プ企業」という。)に対して、持株機能、 事業統括/経営支援(シェアードサービ
Q2 アジフ ますえ □1	ア大洋州地域等の特定は か。(単一回答)	5」と回答された企業の方 地域において、マレーシブ 国(地域)を下記からお選 □。タイ □。中国・北 □。インド	ア以外の国(地域)の法。 びください。国・地域は著 □。インドネ	マシア 上海
	(マレーシア法人)に地域	域統括機能を設置した年を 年	をお答えください。	
	地域統括機能を持たせ	<b>は統括機能はどのように設</b> たマレーシア法人を新規 トシア法人)に地域統括機	に設立した。	回答)
	東南アジア(ASEAN)の雲 東南アジア(ASEAN)の- □aブルネイ □bカ □gラャンマー □gフ	<b>は統括機能の対象国・地場</b> 全ての国 一部の国(対象としている ンボジア □。インドン イリピン □ h シンガ □5 パキスタン □6 バン	国を下記からお選びくだ ネシア □』ラオス ポール □』タイ	

	14 15 16 17 18	香港 □11 韓国 中東 アフリカ 北米 中南米 欧州 その他(	□ <sub>12</sub> 台湾 □ <sub>13</sub> 日本		
Q6		マレーシア法人)で地場	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
	E	日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人
		マレーシア法人)の地場 うをお答えください。	或統括業務に係る収入(源泉	も) は何でしょうか。 また、	それらの収入(源泉)全体に占め
		I	頁 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		%
	2	係る業務委託料	見会社を除く)からの管理に		%
	3	域内グループ企業か	らのロイヤルティ 特殊技術などの使用料)		%
	4	域内グループ企業か			%
	5	域内グループ企業か	らの利息収入		%
	6	リインボイスからの収え	,		%
	7	一般事業収入からの	充当		%
	8	その他(	)		%
Q9 ;	対象 貴社( い。(1 □11( □41(	タグループ企業数: マレーシア法人)の地域 単一回答) )億円以下 )0億円超~500億円以	□210億円超~ 下 □5500億円超~	<b>内グループ企業全体(貴</b> -50億円以下 □3 ~1,000億円以下 □6	社を含む)の年商をお答えくださ 50億円超~100億円以下 1,000億円超
	除く) ? —	をお答えください。(単一	一回答)		送業員数(貴社を含み、日本本社 001 1 000 b
	=	00人以下 001~3,000人	□ <sub>2</sub> 101~300人 □ <sub>5</sub> 3,001~10,0		301~1,000人 10,001人以上
Q11	□ 1	(マレーシア法人)は、地域内グループ企業全で成内グループ企業の一談内グループ企業の一談内が、今後、域内グの株の所有を予定(検認のが、今後、他のであるが、今後、他のの株の取得は予定(検認内グループ企業の全談内グループ企業の全談のでいないが、今後、取りではないが、今後、取り	部に対して株を所有 ループ企業の全て ⇒ Qご 対)、または所有に いる。 部に対して株を所有 域内グループ企業 ⇒ Q 対)していない。 てに対して株を所有	<b>有していますか。(単一回</b> Q12 にお進みください。 12 にお進みください。 12 にお進みください。 3 にお進みください。	]答)

1	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。 (検討してない)。
内グの部に	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)  □ 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)
	□s 中国全土 □s 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□¸a華中□。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(マレーシア法人)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(
	貴社(マレーシア法人)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、マレーシアを所管する代表職(マレーシア代表職)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マレーシア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、地域総代表職はマレーシア代表職を兼務。 □ 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)
	<ul><li>□」 域内グループ企業との営業面での連携を強化するため。</li><li>□」 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。</li></ul>
	□
	□ るためたとを迅速性で、17% つくれているとには音を打力にめ。 □ 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	マレーシア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。

	]6 地域統括業務に必要な優秀な人材を確 ]7 サプライチェーン(調達・生産・販売)に ]8 その他ビジネスに関する情報収集が容 ]9 外国人の就業ビザの取得が容易である ]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 ]12 法制度の整備、行政手続きの透明性、 ]13 外国人にとっての生活環境が整備され ]14 政治的に安定しているため。 ]15 投資協定によるマレーシアからの投資 ため。	上関する情報収集が容易であるため。 易であるため(具体的に: ため。 ービス分野の企業が集積しているため。 効率性があるため。	)。
=	18 主要取引先がマレーシアまたは周辺国	にあるため。	
	]19 その他(具体的に:	)	
Q17(业	「須)マレーシアに地域統括機能を設置す (単一回答)	るに当たって、マレーシア政府による優遇措置を利用していま	きすか。
	]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		
	」。 現在利用しておらず、今後も甲請をする ]₄ わからない。 ⇒ Q19 にお進みくださ	5予定はない。 ⇒ Q19 にお進みください。	
L	]4 47/1-19/4V '。 ―― Q19 にお進みへに	SV o	
Q18-1 ※2024 優遇措		されていた優遇措置は何でしょうか。(複数回答可) を作成しておりますため、同予算案で提案される可能性のある	新規の
	3 その他(具体的に:	)	
	PH:統括拠点をマレーシアに置く企業で政府	の認定を受けた場合、法人税について 0~10%の軽減税率が適用。	され
	場合は以後5年間、10%の法人税率が	対する PH の優遇措置を切り離すのものとして導入。GTC の認定を受り適用される(追加 5 年間の延長申請も可能)。 123 年 2 月発表、4 月可決)に申請期限の延長が盛り込まれておらず 付を終了。	
Q18-2	2015 年 4 月 30 日をもって新規申請受付かせください。(単一回答)	寸を終了した統括機能に関するステータスについて、利用状況	をお聞
	IPC (International Procurement	□1 利用している (現在もステータスを継続中)	
	Centre); 国際調達センター	□2 過去に利用していた(すでにステータスが終了) □3 利用したことはない □4 わからない	
	RDC (Regional Distribution Centre); 地域流通センター	□1 利用している(現在もステータスを継続中) □2 過去に利用していた(すでにステータスが終了) □3 利用したことはない	
-	OHQ (Operational Headquarters);	□4 わからない □1 利用している (現在もステータスを継続中)	
	経営統括会社	□2 過去に利用していた (すでにステータスが終了)	
		□3 利用したことはない □4 わからない	

IPC: 国内外の関連企業や非関連企業に対して、原材料、部品、最終製品の調達や販売などの業務を行う。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。

RDC:自社グループにより自社ブランドとして生産された最終製品、部品、スペアパーツなどを国内外のディーラー、輸入業者などの非関連企業に流通させるための集荷統合センター。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。

OHQ:国内外にある自社の事務所や関連会社に所定のサービスを提供するためにマレーシア国内で業務を行うマレーシア法人。政府により認定された場合は、法人税の免除などの優遇措置が付与される。

※IPC、RDC、OHQ ともに、2015 年 4 月 30 日をもって新規申請受付を終了。

- 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。

	課税所得を人為的に操作し、課税逃れを行っている問題。
	既に取り組んでいる。
$\square_2$	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。
$\Box_4$	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	だよい

Q21 下記の地域統括業務について、貴社(マレーシア法人)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(マレーシア法人)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。

提供の 有無 (提供し 統括業務 ているも のを選 択) 販売・マーケティング 1 2 経営企画(注1) 3 金融•財務•為替•経理 4 税務 5 生產管理 物流・ロジスティクス 6 7 調達 研究•開発(R&D)• オープンイノベーション(注 8 9 技術支援 10 人事•労務管理•人材育成 11 情報システム 12 法務 13 知的財産管理 14 コンプライアンス・内部統制 監査 15 広報(PR) 16 17 調查•分析 その他 18

→ 右記の評価と関係について回答 提供している統括業務についてのみ、

	評価			針策定時 本社との	
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

		(	)									
		十画・方針策定(年度・ プンイノベーションとは										·宁
	髮)。	/ ンイブ・ハーンヨンとは	<i>、</i>	ソノ 凸 (	7 <del>月</del> 3年	正未"	WI 九1成ぼC	.♥/ 励未(ど	人 [ ・▽ノ良又 [印]	(C43V.C	の同様へ	<i>/</i> Æ
<b>【</b> Q21	地域	統括業務の提供の有	無において	1.8研络	₽•開発(F	R&D) •:	オープンイ	ノベーショ	ンを選択さ	れた企業	をの方へ】	ı
_		究•開発(R&D)•オー							. 2.2712	40701127	(17)	•
	訍	增年 :			年							
			0			A11. 1.C	1 Not / 1 . 3			- N. I A. I		<b>.</b>
Q21-3		究・開発(R&D)・オー お答えください。	プンイノベ	ーション	に関わる	従業員	致(日本だ	いらの派遣	往員数及	び地元狩	併社員都	数)
	F	本からの派遣社員			人		地元採用社	L 昌			人	
		1747~グック小型仕員				,		LA				
Q21-4	上書	社(マレーシア法人)で	で有している	ろ研究・	開発(R&i	D) • አ <sup>ተ</sup>	ープンイノ	ベーション	の分野おん	とび研究	内容につ	いい
<b>Q_1</b>		、該当するものをお選				2, 1	)	• • •	·-> > > > + = = = = = = = = = = = = = = =	A O 1,91 7 L	, ,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,,	•
		分野			基礎研	究	応用研	开究	試験開多	ž 1	オープン	
	1	農業·食品化学						]				
	2	バイオメディカル(医 関連分野	楽品)およ	Tr				]				
	3	電気・電子						]				
	4	情報技術										
	5	運輸(陸上、航空、海	<b>好</b> 洋)					1				
	6	自然科学 エネルギー						]				
	7 8	化学						] ]				
	9	1L子 その他(	)					<u> </u>				
Г		 研究:仮説や理論を形成	ナナスたみ	カル知名	4 外組 安司	かり車	字に則して	立 1 、 ケロ 主体	ナタスをみり	ア行われて		$\neg$
	<b>左</b> 嵷	研究:仮説や理論を形成 理論的又は実験		又は現る	RY 観祭 円	肥/よ争	・夫に関して	材しい 対域	を付るために	C1147716	)	
	応用	研究:特定の目標を定る 新たな応用方法			を確かめる	研究や	、既に実用	化されてい	る方法に関い	して、		
	試験	開発:基礎研究、応用の 工程等の導入又						、材料、装置	置、製品、シ	ステム、		
L		工性寺の寺八久	(4)处(于(7))	<b>0707以及</b>	(44D) (C	- 9 WIN	九。					
Q21-5		後(5年程度)の貴社(			つ研究・開	発(R&	tD)・オーフ	<b>プンイノベ</b> ・	ーション機能	能の方向	性につレ	て
Г		<b>のようにお考えですか</b> 。 能を強化する。	。(単一回名	答)								
<u> </u>	= ' '	形を短化する。 状を維持する。										
Ĺ	==	能を縮小する。										
		討中である。										
L	5わ	からない。										
【Q21 方へ】		統括業務の提供の有	無において	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	きの
	将	来、貴社(マレーシア) i一回答)	生人)に研究	究•開発	(R&D) •>	オープ	ンイノベー	ション機能	を設置する	る予定は	ありますな	)7°
[	_	「究・開発 (R&D)・オー					-	`				
		f究・開発(R&D)・オー ネ討中である。	ノンイノへ	ーンヨン	成肥で取	. 但 9 公	) 1、1年1年1年1	' '0				

	□4わからない。
Q22	地域統括業務における貴社(マレーシア法人)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(マレーシア法人)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。
_	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】 貴社(マレーシア法人)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(マレーシア法人)、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(マレーシア法人)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。
	過去(5年程度前)と比較した貴社(マレーシア法人)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(マレーシア法人)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)

<ul> <li>□1地域統括機能を強化する。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□2地域統括機能の強化を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。</li> <li>□3現状を維持する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□4地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□5地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> <li>□6わからない。 ⇒ Q30 にお進みください。</li> </ul>
【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)
□ aブルネイ □ bカンボジア □ cインドネシア □ aラオス □ cマレーシア □ cマレーシア □ c マレーシア □ c マレ
「□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□□
→ □ 10 香港 □ 11 韓国 □ 12 台湾 □ 13 日本 □ 14 中東 □ 15 アフリカ □ 16 北米
□ <sub>17</sub> 中南米 □ <sub>18</sub> 欧州 □ <sub>19</sub> 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)
□ 1 販売・マーケティング □ 3 金融・財務・為替・経理 □ 5 生産管理 □ 7 調達 □ 9 技術支援 □ 11 情報システム □ 13 知的財産管理 □ 15 監査 □ 17 調査・分析 □ 18 その他( □ 18 を含めに、これでします。 (は数には、) (は、) (は、) (は、) (は、) (は、) (は、) (は、) (
Q30 地域統括拠点の設置先としてのマレーシアについて懸念材料は何かありますか。(複数回答可)
□1 人件費の上昇。       □2 オフィス賃料、駐在員コストの上昇。         □3 人材確保の困難化。       □4 地域統括業務に適する現地人材の不足。         □5 就労ビザ発給の厳格化。       □6 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。         □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マレーシアの優位性の相対的低下。         □8 その他(具体的に:       )         □9 特に懸念は感じていない。
Q31(必須) 今後、マレーシアから地域統括機能を他国に移管することを検討していますか。(単一回答)
$\square_1$ 全面的に移管することを検討している。 $\Rightarrow$ Q32 にお進みください。 $\square_2$ 部分的に移管することを検討している。 $\Rightarrow$ Q32 にお進みください。 $\square_3$ 既に部分的に移管している。 $\Rightarrow$ Q32 にお進みください。 $\square_4$ 検討していない。 $\Rightarrow$ Q38 にお進みください。 $\square_5$ わからない。 $\Rightarrow$ 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 シンガポール □2 タイ □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 □9 その他(	)		
Q33	移管を検討している、または既に	多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)
	□1 販売・マーケティング □3 金融・財務・為替・経理 □5 生産管理 □7 調達 □9 技術支援 □11 情報システム □13 知的財産管理 □15 監査 □17 調査・分析 □18 その他(	☐ 4 ₹ ☐ 6 \$ ₹ ☐ 10 ∠ ☐ 12 ₹ ☐ ☐ 14 ₹ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐	物流・ロジスティクス 研究・開発(R&D)・オープ 人事・労務管理・人材育成	
	→ 回答後、Q37 にお進	<u>みください。</u>		
「以前	で「地域統括機能はないが、将来 がは地域統括機能は設置していたが マレーシア以外の国(地域)に、ア □1 マレーシア以外にアジア大洋 (設置国・地域を下記からお選び □ 2ンガポール □ 4 香港 □ 5 中国・その他 (	が、今は移転、または廃止」。 ジア大洋州地域等を所管する地域総 がください。国・地域は複数[ □。タイ □。中国・北京 □。インド	と回答された企業の方へ】 する地域統括拠点を設置していた括拠点がある。 回答可。) □。インドネシア □」・中国・上海 □」・その他 (	
_	で「地域統括機能は以前あったが、マレーシアの地域統括機能を廃」		域)へ移転した」と回答されたイ	企業の方へ]
	廃止年 :	年		
Q36	マレーシア以外の国(地域)へ地域)をお選びください。 移転年:	域統括機能を移転した場合 年	う、移転した年をご記入いただ	くとともに、移転国(地
(移	転国・地域を下記からお選びくださ	·	。)	
	□a シンガポール □d 香港	□ <sub>b</sub> タイ □ <sub>e</sub> 中国・北京	□。 インドネシア □ ・ 中国・上海	

	該当する場合のみ)。マレーンアの地域統括機能を廃止、または他国(地域)へ移転、機能の移官をした(検討を含む)理由をご記入ください。
039	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。
<b>430</b>	地域が指去性にフィ・Cロ境際しられてくることで、日田にこ記入へたので。

ご協力、誠にありがとうございました。

## The 3<sup>rd</sup> Survey on the Function of Japanese Companies' Regional Headquarters (RHQ) in Malaysia

Conducted by: JETRO Kuala Lumpur
In cooperation with: Japanese Chamber of Commerce & Industry, Malaysia

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 via the specified website by 27 October 2023:

Contacts: JETRO Kuala Lumpur (Person-in-charge: Itsuko Ago (Ms.), Esther Lai (Ms.)) 9th floor, Chulan Tower, No.3, Jalan Conlay, 50450 Kuala Lumpur, Malaysia

TEL: 03-2171-6100 E-mail: MAK@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		
Parent Company Name  Name  Title/Position held  E-Mail	Ill send the survey results to	complete it.
Name Title/Position held E-Mail	pany Name	
Title/Position held  E-Mail	nt Company Name	
E-Mail	е	
	Position held	
TEL	ail	
	•	
JETRO Kuala Lumpur is pleased to register the e-mail address above in our mailing list which is used disseminating information such as seminars and reports. Please let us know if you wish to be registered I agree to register my e-mail address.  I do not wish to register my e-mail address.	minating information such as  I agree to register my	nd reports. Please let us know if you wish to be registered. dress.
Personal information provided in this survey will solely be used for reporting the aggregated survey result. Plea refer to the official website of Japan External Trade Organization (http://www.jetro.go.jp/en/privacy/) regarding or privacy policy.  Person in charge of privacy policy: Mai Opozawa (Ms.) JETRO Kuala Lumpur	to the official website of Japan cy policy.	ade Organization (http://www.jetro.go.jp/en/privacy/) regarding our

		please choos	e the	your group comp main industry whi	ch co	ntributes to the I		
	Г			ted basis). (Selec				Timber/Wood products
	□1	Food/Beverage	<b>□</b> 2	Textiles	Шз	Apparel	<b>□</b> 4	(excluding furniture)
	<b>□</b> 5	Furniture / Building materials	<b>□</b> 6	Papers & Pulps	<b>□</b> 7	Chemicals	□8	Pharmaceutical/ Cosmetics
Manufac	<b>□</b> 9	Petroleum and coal products	<u></u> 10	Plastics	<b>□</b> 11	Rubbers	<b>□</b> 12	Ceramic, Stone, Clay
turing	<u>13</u>	Iron and Steel	<u></u> 14	Non-ferrous metals	<u></u> 15	Metal products	<u></u> 16	General Machinery
	<b>□</b> 17	Electric equipment	<b>□</b> 18	Tele-communications equipment	<u>19</u>	Electronic parts & devices	<u></u>	Precision equipment
	<b>□</b> 21	Automobile	<u></u>	Automotive Parts	<b>□</b> 23	Other transportation machinery	<u></u>	Other manufacturing (
	<u></u>	Trading/ Wholesale	<u></u>	Retail	<u></u>	Mining	<u></u>	Construction
Non-	<u></u>	Electricity/ Gas/Water	30	Transportation	<b>□</b> 31	Finance, Insurance	32	Information and Telecommunications
manufac turing	33	Medical / Welfare Services	<b>□</b> 34	Real Estate	35	Education	□36	Accommodation
	<b>□</b> 37	Restaurant	□38	Professional Services	☐39	Others (		
⇒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 Malaysia-based company, is there any other company based in Asia Pacific with RHQ functions as well? (Select one)  ☐ Yes (Please select the country/region from below) (*Select All that Applies)  ☐ Singapore ☐ Hong Kong ☐ China Beijing ☐ China Shanghai ☐ Others ☐ Thailand ☐ China Shanghai ☐ Others ☐ Thailand ☐ China Shanghai ☐ Others ☐ China Others								
2 No		ou (Malaysia basa	d com	nany) eat un vo	DUO	•		
		ou (Malaysia-base set up:	u com	pany) set up your	KILK	<u> </u>		

F1(Mandatory field) Please choose which industry your company (Malaysia-based Company)

	]1 By ]2 By	v did you (Malaysia y establishing a new y adding RHQ functi thers (	Malaysia-base	ed compa	ıny wit	th RHQ functions	ne)		
	*Sele	ase select the cour ect All that applies All of South East Asia	)	ere your	Mala	ysia-based RHQ	covers.		
	Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/region from below								
☐ Brunei ☐ Cambodia ☐ Indonesia ☐ Philippines ☐ Thailand ☐ Vietnam							d Laos h Singar	oore	
] ] ]	7 O 8 A	ceania Il of China	ka  □₅ Pakist se select the reç			gladesh w			
		North China South China	□ <sub>b</sub> Northeast 0 □ <sub>f</sub> Southwest 0			ast China orthwest China	□ <sub>d</sub> Cent	ral China	
[ [ [ [ [ [ <b>Q6</b> ]	14 N 15 A 16 N 17 C 18 E	Hong Kong		)			ia?		
	Exp	patriates sted from Japan:				Locally employ			
[Q7]		ase select the sou I function and ind						-based co	mpany)
		Source of Revenue				Please select from below		ge of revenue cate the figure to 0%)	
	1	Regional manager company							%
	2	Regional manage regional group company)	companies (ex	ccl. pare					%
	3	Royalty earned companies (Usage fee for bratechnology, etc)	from regior and name, syste	_					%
	4	Dividend income companies	from region	nal gro	up				%
	5	Interest earned companies	from regior	nal gro	up				%
	6	Revenue from re-i	nvoicing						%
	7	Revenue derived f	rom general bu	siness					%
	8	Others	<del>-</del>						%

	(		)				
[Q8] H	<u> </u>	companies a	are under	the manag	gement	 of your RHQ (Mala	vsia-based
CC	ompany)?	<u>-</u>			,		
Nu	mber of group c	ompanies und	der your R	HQ:			
[Q9] Pl	ease select the to	otal sales of th	e regiona	l group com	npanies	under the managem	ent of your
	HQ (Malaysia-ba					_	-
	below JPY1 billio			JPY 1 to 5 b			
	from JPY5 to 10 to from JPY50 to 10			JPY 10 to 5 e than JPY 1		n	
	low many emplo <sub>)</sub> าe)	yees are unde	r the mana	agement of	RHQ (ex	cept the HQ in Japa	n )? (Select
	100 and below	☐₂ 101	to 300		□₃ 30	1 to 1,000	
4	1,001 to 3,000	<u></u> 5 3,00	1 to 10,00	0	☐ <sub>6</sub> mc	ore than 10,001	
[011]	Does vour comr	nany (Malaysi	a-based o	omnany) o	wn anv	shares of the regi	onal group
	companies? (Sel			· · · · · · · · · · · · · · · · · · ·			onar group
	We own shares o		•	•		⇒Please proceed to	Q12
	We own shares o and will eventually				ies	⇒Please proceed to	O12
	or already in the p					→1 lease proceed to	Q1Z
□3	We own shares of	of a part of the	egional gr	oup compan			
	but we are not pla		re addition	al regional g	jroup	⇒Please proceed to	Q12
	company shares i We do not own <u>ar</u>		e regional	aroup compa	anies		
	but we are plannir					⇒Please proceed to	Q13
	We do not own a		-	•			0.40
ć	and do not intend	to acquire any	in the futu	re		⇒Please proceed to	Q13
						ompanies", "We own	
						own all their share	
	ing to acquiring					nal group companies e future" in Q11】	s but we are
[Q12] V	Vhere is the loca	tion of your c				of? (*Select All that	t applies)
	All of South East	Asia (ASEAN)	\ Di			nia a forma la alann	
	Part of South East	_		_			`
	]a Brunei	Cambodia Myanmar		Indones		Laos	
	]ၘMalaysia ☑Thailand	∭ <sub>f</sub> Myanmar		<sub>g</sub> Philippir	ies	∐հ Singapore	
	J						)
ПзІ	ndia □₄ Sri L	.anka □₅ Pa	kistan [	] <sub>6</sub> Banglade:	sh		
	Dceania				···		
	II of China	1 44					
∐9 F	Part of China Ple	ease select the	region fro	m below			
∫□a	North China	□ <sub>b</sub> Northea	st China	□c East C	hina	☐d Central Chir	na )
	South China	☐ <sub>f</sub> Southwe		g Northw			J
	Hong Kong	L. Couth Vorce		won 🗆 . In	non		
	Hong Kong       ∟ Middle East	11 South Korea	12 I al'	wan ∐₁₃ Ja	pan		
	Africa						
	North America						
_	Central & South A Europe	America					
	t©2024 JETRO.	All rights r	eserved.	禁無断転載	烖		
	~	_					

	9 Others(	
<b>[Q13]</b>	Does your head of RHQ (Malaysia-based Company) hold any of the following positions	s at
	the HQ in Japan? (Select one)	
	Executive Vice President level or above	
	Director/ Board member level	
	Executive Director level	
	Department Manager level	
	Division Manager level	
	Others ( )	
	Does your RHQ (Malaysia-based company) have an organizational position that equivalent to Regional Representative responsible for RHQ functions? If yes, what is relationship with the representative responsible for Malaysia? (Select one)  We have a regional representative who is different from the representative responsible Malaysia  We have a regional representative who is also the representative responsible for Malaysia  We do not have a regional representative position	the
	What are the purposes of setting up RHQ function? (*Select All that applies)  To enhance business relationships for promoting sales with the regional group companies  To deliver more productivity/ cost savings within the regional group companies by provice management support function (shared services)  To strengthen management control over the regional group companies  To have speedy decision making and business management that meet market needs within	
_	region	
	To attain financial efficiency for the regional group companies as a whole by consolidating fore	eian
	exchange risk management, fund management, and settlement management	
	To utilise various tax incentives for enhanced tax strategy within the regional group companie	s
_		
	Others (please describe:	
Ш	Others (please describe:	
	, ,	
	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?	
【Q16】 	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia? (*Select All that applies)	
<b>[Q16]</b>	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia? (*Select All that applies) Easy access to nearby region Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding market	C
[Q16]    -  -	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia? (*Select All that applies) Easy access to nearby region Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding market. Cost of living is relatively low	C
<b>[Q16]</b>	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations	C
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information	C
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains	C
<b>(Q16)</b>	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:	C
<b>(Q16)</b>	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners	C
<b>(Q16)</b>	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:	C
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners	C
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  English is widely spoken	co et
(Q16)	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc.  Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ  Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  English is widely spoken  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc.	co et
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc.  Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marks.  Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ  Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  English is widely spoken  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc.  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedure	co et
(Q16)	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc.  Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ. Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations.  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information.  Readily accessible to business information other than supply chains.  (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners.  English is widely spoken.  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures.  Well-established living environment for foreigners	c ett )
(Q16)	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ. Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations.  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information.  Readily accessible to business information other than supply chains.  (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners.  English is widely spoken.  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures.  Well-established living environment for foreigners.  Political stability.  Protected environment for investment from Malaysia under the investment agreement and we established international arbitration system.	c et )
(Q16)	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marks. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ  Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information  Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  English is widely spoken  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc.  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures Well-established living environment for foreigners  Political stability  Protected environment for investment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment agreement and well-established living environment from Malaysia under the investment environment from Malaysia under the in	c et )
(Q16)	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ. Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations.  Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information.  Readily accessible to business information other than supply chains.  (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners.  English is widely spoken.  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures.  Well-established living environment for foreigners.  Political stability.  Protected environment for investment from Malaysia under the investment agreement and we established international arbitration system.	c et )
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ. Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations. Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information. Readily accessible to business information other than supply chains.  (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners  English is widely spoken  Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc.  Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures. Well-established living environment for foreigners  Political stability  Protected environment for investment from Malaysia under the investment agreement and we established international arbitration system  Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from R	c et )
[Q16]	What are the benefits of establishing RHQ functions in Malaysia?  (*Select All that applies)  Easy access to nearby region  Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc. Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding marked. Cost of living is relatively low  Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ. Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations. Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information. Readily accessible to business information other than supply chains. (Please specify:  Ease of obtaining Employment VISA for foreigners. English is widely spoken. Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures. Well-established living environment for foreigners. Political stability  Protected environment for investment from Malaysia under the investment agreement and we established international arbitration system.  Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from R function.	c et )

ĮQ		ment of Malaysia? (Select one)
	☐₁ Yes, we are/were ⇒Plea	
		e are considering to apply ⇒Please proceed to Q19
		no intention to apply in future ⇒Please proceed to Q19
	4 Not sure ⇒Please proce	ed to Q19
<b>-</b>		
	those who responded "Yes	
[Q1		es that you are/were benefiting from? (*Select All that applies)
		re developed before Budget 2024 was released. Therefore, they dontroduced incentives which might be offered in the latest budget
	proposal.	itroduced incentives which might be offered in the latest budget
Г	Proposal. □₁ PH (Principal Hub)	
ř	☐2 GTC (Global Trading (	lentre)
ř	$\square_3$ Others (Please specify:	)
ľ		ompany that uses Malaysia as its base for conducting regional or global
	• •	rations to manage, control, and support its key functions including
		s, decision making, strategic business activities, trading, finance,
	management and hun	
		hance and simplify incentives for trading activities, a new incentive was
	proposed in the form	of a GTC with a concessionary tax rate of 10% for a period of up to 10
	years (made up of an	initial five years, extendable for a further five years.
		evised Budget 2023 announced in February 2023 and approved in April
	•	nsion for application deadline. Therefore, new applications for these
	incentives are understoo	d to have discontinued on 31st December, 2022.
[Q18	government of Malaysi	sed company) benefiting from any of the incentives offered by the a, which was discontinued on 30 <sup>th</sup> April 2015? (Select one)
	IPC (International	Yes, we are benefiting from the incentive now
	Procurement Centre)	$\square_2$ Yes, but now the incentive has expired
		$\square_3$ No we are/were not
	RDC ( Regional	☐ 4 Not sure ☐ 1 Yes, we are benefiting from the incentive now
	Distribution Centre)	$\square_2$ Yes, but now the incentive has expired
	Distribution Centre)	$\square_3$ No we are/were not
		4 Not sure
	OHQ ( Operational	$\square_1$ Yes, we are benefiting from the incentive now
	Headquarters)	$\square_2$ Yes, but now the incentive has expired
		$\square_3$ No we are/were not
		$\overline{\square}_4$ Not sure
IPC		Centre (IPC) refers to a locally incorporated company, whether local or
		es out a business in Malaysia to undertake procurement and sales of and finished products to its group of related companies, and
		alaysia and abroad. A company granted IPC status will enjoy some
	incentives.	and abroad. A company granted if a states will onjoy some
RDO		entre (RDC) is a collection and consolidation centre for finished goods,
		ts produced by its own group of companies for its own brand to be
	distributed to dealers, impo	orters or its subsidiaries or other unrelated companies within or outside
		tivities involved are bulk breaking, repackaging and labelling.
OH		neadquarters (OHQ) refers to a locally incorporated company that
		alaysia to provide qualifying services to its offices or related
.% N I	companies within or outsid	
≫: IN	ew applications for IPC, RDC	C, and OHQ incentives have been discontinued on 30th April 2015.

[Q20]	Many countries have under Pillar Two of the one option below to introduction of global research to tax partificially shift profit Have taken necessary Not made any effort yet Not sure  Regarding Q19 above introduction of global rethe reason.	"Base I indica ninimu lanning ts to Id steps to the but wi	Erosion and Interpolate your community terms to the your community terms to the your control of the your c	Profit Shinpany's Select of that explored in no/low to future  detail the Or if you	ifting (BI respons ne) loit gaps ax rates he steps have no	e to the and mist and no/	) initiati ese mo smatche little eco take to nsidereo	ve. Pleas oves tow es in tax onomic a o prepare d, please	se select vard the rules to activity.	
9	group companies? In a provide and who takes	ddition	n, please eva							
			1	Е	Evaluatio	n		Initiative	,	
	Functions	Select from below		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		-							
2	Strategy Planning		$\rightarrow$							
3	Finance, Foreign exchange, Accounting		Answer only for the							
4	Tax Consultation		functions							
5	Production Management		provided, regarding							
6	S Logistics		evaluation and							
7	' Procurement									
8	(R&D)/Open innovation(※2)		initiative on the right							
g	Technical/ Engineering Support									
1	Human Resource, Personnel Management and Training									

11 IT System

	Legal	]					]	J	
13	Intellectual Property Rights								
14	Compliance, Internal Control								
15	Audit	П							
16	Public Relations (PR)								
17	Research and Analysis								
18	Others (								
2] \ iı	who chose "Researcl When did you (Malay nnovation departmen ar of set up:	/sia-ba	ased com	ipany) set u			evelopm	nent (R8	&D)/Oper
Exp	How many employed innovation department			, ,					
Exp	innovation departments patriates sted from Japan:  What is the focal	ent in M	Malaysia?	s) at your	ocally e	mployed	l:		
Exp	innovation departments catriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments	ent in M	Malaysia?	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exp pos	innovation departments catriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments	resear	Malaysia? rch area( Select All	s) at your that applies	Cocally e	mployed	l: /elopme	nt (R&I	D) /Open
Exp	innovation departments patriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments Field  Agricultural & Food S Biomedical (Medicine	resear ent? (*\$	Malaysia? rch area( Select All	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exp pos	innovation departments catriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments  Field  Agricultural & Food S Biomedical (Medicine & Related Sciences	resear ent? (*S	Malaysia? rch area( Select All	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exp pos	innovation department of the patriates sted from Japan:  What is the focal innovation department of the patriates of the patrial of the patri	resear ent? (*S	Malaysia? rch area( Select All	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exp pos 1-4] 1 2 3	innovation department of the partial contracts and from Japan:  What is the focal innovation department innovation department innovation department in the partial contract innovation department in the partial contract in t	resear ent? (*Secience e) cs Eng &	Malaysia? Tch area( Select All Tes Timeering Media	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exp pos 1-4] 1 2 3 4	innovation department of the patriates sted from Japan:  What is the focal innovation department of the patriates of the patrial of the patri	resear ent? (*Secience e) cs Eng &	Malaysia? Tch area( Select All Tes Timeering Media	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
1 2 3 4 5	innovation department of the patriates sted from Japan:  What is the focal innovation department of the patriates of the patr	resear ent? (*Secience e) cs Eng &	Malaysia? Tch area( Select All Tes Timeering Media	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
Exppose 1-4] 1 2 3 4 5 6	innovation departments coatriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments  Field  Agricultural & Food S  Biomedical (Medicine & Related Sciences  Electrical & Electroni Infocommunication Technology  Land Transportation and Maritime Engine Natural Sciences	resear ent? (*Secience e) cs Eng &	Malaysia? Tch area( Select All Tes Timeering Media	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper
1 2 3 4 5 6 7	innovation departments catriates sted from Japan:  What is the focal innovation departments  Field  Agricultural & Food S Biomedical (Medicine & Related Sciences Electrical & Electroni Infocommunication Technology Land Transportation and Maritime Engine Natural Sciences Energy	resear ent? (*Secience e) cs Eng &	Malaysia? Tch area( Select All Tes Timeering Media	s) at your I that applies	Cocally e	mployed h & Dev	l: /elopme	nt (R&I	O) /Oper

[Q21-5] What is the future direction of the Research & Development (R&D)/Open innovation department of your company (Malaysia-based Company) in next 5 years? (Select one)  ☐ Enhance the capabilities Research & Development (R&D)/Open innovation department ☐ Maintain current status
□₃ Considering to downsize R&D/Open innovation department □₄ Under consideration □₅ Not sure
[For those who didn't select "Research & Development (R&D)/Open innovation" function in Q21] [Q21-6] Do you (Malaysia-based company) have any plan to set up a 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) <ul> <li>□ 1 Yes, we do</li> <li>□ 2 No, we don't</li> <li>□ 3 It depends on the situation</li> <li>□ 4 Not sure</li> </ul>
[Q23] How do you evaluate the overall effectiveness of your company's RHQ (Malaysia-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 for "less results than expected" result 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 (Malaysia-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 ( )
<ul> <li>【Q25】 What has been the direction of RHQ function in your company (Malaysia-based company) in the past (5 years)? (Select one)</li> <li>□ 1 Enhanced RHQ function</li> <li>□ 2 No major changes</li> <li>□ 3 Downsized RHQ function</li> <li>□ 4 Not sure</li> </ul>

[Q26] Regarding the direction of your company's (Malaysia-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 (Malaysia-based Company) for the next 5 years? (Select one) □ Enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28 □ Under review to enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q28 □ Maintain current status ⇒ Please proceed to Q30 □ Under review to downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30 □ Downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q30 □ Not sure ⇒ Please proceed to Q30
[For those who responded "Enhance RHQ function" or "Under 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)
☐ All of South East Asia (ASEAN) ☐ Please select the country/region from below
□ Brunei □ Cambodia □ Indonesia □ Laos □ Malaysia □ Myanmar □ Philippines □ Singapore □ Thailand □ Vietnam
□₃ India □₄ Sri Lanka □₅ Pakistan □₅ Bangladesh □٫ Oceania □٫ All of China
☐9 Part of China Please select the region from below
□a North China       □b Northeast China       □c East China       □d Central China         □e South China       □f Southwest China       □g Northwest China
☐ 10 Hong Kong ☐ 11 South Korea ☐ 12Taiwan ☐ 13 Japan ☐ 14 Middle East ☐ 15 Africa ☐ 16 North America
☐ 17 Central & South America ☐ 18 Europe ☐ 19 Others( )
Q29 Please tell us the function/operation which you are considering to add to your RHQ role in
the future. (*Select All that applies)  ☐₁ Sales and Marketing Management ☐₂ Strategy Planning
☐₃ Finance, Foreign exchange, Accounting ☐₄ Tax Consultation ☐₅ Production Management ☐₆ Logistics
☐ <sub>7</sub> Procurement
<ul><li>□<sub>8</sub> Research &amp; Development (R&amp;D)/Open innovation</li><li>□<sub>9</sub> Technical/ Engineering Support</li></ul>
☐ <sub>10</sub> Human Resource, Personnel Management and Training ☐ <sub>11</sub> IT System ☐ <sub>12</sub> Legal

☐ <sub>13</sub> Intellectual Property Rights	14 Compliance, Internal Control	
15 Audit	☐ <sub>16</sub> Public Relations (PR)	
☐ <sub>17</sub> Research and Analysis	□ <sub>18</sub> Others (	)
[Q30] What are your concerns to maintain your  □ Wage increase □ Rising office rent and cost of expatriate staft □ Difficulty in recruitment □ Lack of local talents capable for RHQ operated by Tightening of employment visa issuance □ Business travel costs related to RHQ operated by These competitiveness/attractiveness due to □ Considering (please describe: □ No specific concern  [Q31] (Mandatory field) Do you consider/plated country/region in the field country/region in the field considering (planning to relocate part of RHC considering (planning to RHC please part of RHQ functions see the considering (planning at all see the considering planning at all see the conside	ations  ations  other countries'/regions' incentives for RHQ  other	other
$\square_5$ Not sure $\Rightarrow$ Please proceed to Q38		
[ For those who responded "Considering/p" "Considering/planning to relocate part of RHQ functions Q31] [Q32] Which country/region are you considering	ctions" "Already relocated part of RHQ functions	s" in
(*Select All that applies)		
☐₁ Singapore		
$\square_2$ Thailand $\square_3$ Indonesia		
☐4 Hong Kong		
☐₅ China Beijing		
☐ <sub>6</sub> China Shanghai		
☐ <sub>7</sub> China other cities (		
∏ <sub>8</sub> India		
∐ <sub>9</sub> Japan		
□ <sub>10</sub> Others (		
[Q33] Please tell us the function/operation whi Malaysia or have already relocated from 1 Sales and Marketing Management		irom
☐ <sub>3</sub> Finance, Foreign exchange, Accounting	☐ <sub>4</sub> Tax Consultation	
₅ Production Management	☐ <sub>6</sub> Logistics	
□ <sub>7</sub> Procurement		
Research & Development (R&D)/Open inno	ovation	
Taskaisal/ Engliseaging Cunnagh		
9 Technical/ Engineering Support	t and Training	
☐ <sub>10</sub> Human Resource, Personnel Management	~	
☐ <sub>10</sub> Human Resource, Personnel Management ☐ <sub>11</sub> IT System	□ <sub>12</sub> Legal	
☐ <sub>10</sub> Human Resource, Personnel Management	~	
<ul><li>☐ 10 Human Resource, Personnel Management</li><li>☐ 11 IT System</li><li>☐ 13 Intellectual Property Rights</li></ul>	☐ <sub>12</sub> Legal ☐ <sub>14</sub> Compliance, Internal Control	ı

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 your country/region that covers Asia Pacific region? (Select 1 Yes, we have a RHQ outside of Malaysia that covers Asia Pacific region (Please select the country/region from below) (\*Select All that applies) <sub>a</sub> Singapore ☐<sub>b</sub> Thailand \_ Indonesia d Hong Kong . China Beijing <sub>f</sub> China Shanghai i Others հ India 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/country/region" in Q1] [Q35] Please tell us the termination year of RHQ function in Malaysia. 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) Singapore հ Thailand Indonesia Hong Kong <sub>e</sub> China Beijing <sub>f</sub> China Shanghai Ghina other cities ₁ India ) ີ່າ Others <sub>i</sub> Japan ) [Q37] (Please fill in only where applicable) Please explain the reason for the termination of RHQ function in Malaysia 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.

[For those who responded "We do not have RHQ functions but we plan to have it in the future" "We do

Thank you very much for your kind cooperation.

## 在インド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・ニューデリー、ムンバイ、チェンナイ、ベンガルール、アーメダバード

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: IND-info@jetro.go.jp)宛てご返送いただく。

担当:ジェトロ・ニューデリー 広木

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	

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頂きます。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/) をご覧ください。個人情報保護管理者:ジェトロ・インド 鈴木 隆史

₹1(必須)			重を <u>一つ</u> お答え下さい。 複 る業種をお答えください。	『数の業種にまたがる方は、売上』 (単一回答)
製造業	□1 飲食料品		□3 アパレル	□4 木材・木製品(家具を除く)
2000	□ 5 家具・建材	□6 紙・パルプ		□8 医療品·化粧品
	□9 石油・石炭製品	□ <sub>10</sub> プラスチック製品	<del></del> · · · ·	□ <sub>12</sub> 窯業・土石
	□ <sub>13</sub> 鉄鋼	□ <sub>14</sub> 非鉄金属	□15 金属製品	□16一般機械
	□17 電気機械	□18 情報通信機械器具		
	□ <sub>21</sub> 自動車	□22 自動車部品	□23 その他輸送機器	□24その他製造業( )
上制法类	□25 商社・卸売			□28 建設
F衣坦未	□25 同任・応元 □29 電気・ガス・水道		□27 <u>姚</u> 未 □31 金融・保険	□ <sub>32</sub> 情報通信
	=	<b>=</b>		
	□33 医療・福祉 □37 飲食	□ <sub>34</sub> 不動産 □ <sub>38</sub> 専門サービス	□ <sub>35</sub> 教育・学習支援 □ <sub>39</sub> その他(	□36 宿泊
□2 地 □3 地 □4 地 での 供) Q1で「地 2 アジフ か。	型域統括機能はないが、 地域統括機能はなく、今 地域統括機能は以前あっ アンケートにおける地域統 域統括機能とは、国境を関う統括機能、販売・生産・り を行う機能とします。 域統括機能を有してい 大洋州地域等の特定 単一回答)	Nる。 ⇒ Q2にお進みく 将来設置することを検討 後も設置予定はない。 : ったが、今は廃止、または 括機能の定義 いだ域内のグループ企業( 物流・調達・研究開発・人事・ る」と回答された企業の方 地域において、インド以タ	している。 ⇒ Q32 にお ⇒ Q32 にお進み下さい。 他国(地域)へ移転した。 以下、「域内グループ企業」と 法務などの各種の事業統括	⇒ Q32 にお進み下さい。  という。) に対して、持株機能、金融面 方/経営支援(シェアードサービスの提 地域統括機能が設置されていま 数回答可)
 B 貴社(	設置されていない。 インド法人)に地域統打 <b>2年</b> :	「 舌機能を設置した年をお答 年	)	) )
4 貴社(	インド法人)の地域統打	 舌機能はどのように設置さ		
$\square_2$		けたインド法人を新規に設 「法人)に地域統括機能を		
	インド □₂スリランカ [ 東南アジア(ASEAN)の	3パキスタン	☆お選びください。(複数回 ブラデシュ 国を下記からお選びくだる	
8	ナセアニア 中国全土	カンボジア □。インドルフィリピン □ トシンガ		□。マレーシア □。ベトナム
	P国の一部の地区(対象)	<b>東としている地区を下記か</b>	らお選びください)	
	[ □a 華北 □b 東: 香港 □11 韓国	北 □c 華東 □d ₫ □12 台湾 □13 日本	華中 □e 華南 □	f 西南 □g 西北 )

	□ 14 中東 □ 15 アフリカ □ 16 北米 □ 17 中南米 □ 18 欧州 □ 19 その他(	)						
	貴社(インド法人)で地域統括 さい。	業務に関わる従業員数(日	本からの派遣社員数及で	ド地元採用社員数)をお答えくだ 				
	日本からの派遣社員	人	地元採用社員	人				
Q7 貴社(インド法人)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。								
	Ą	<b></b> 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	里に係る業務委託料		%				
	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			%				
	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)			%				
	4 域内グループ企業から	の配当収入		%				
	5 域内グループ企業から	らの利息収入		%				
	6 リインボイスからの収力			%				
	7 一般事業収入からのう	<b>七</b> 当		%				
	8 その他(	)		%				
Q8 貴社(インド法人)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(インド法人)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)     □10億円以下 □210億円超~50億円以下 □350億円超~100億円以下 □4100億円超~500億円以下 □61,000億円超								
Q10		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) 301~1,000人				
	□41,001~3,000人	$\Box_{5}3,001\sim10,0$		10,001人以上				
Q11	<b>貴社(インド法人)は、城内グ</b> □1 域内グループ企業全ての □2 域内グループ企業の一部 しており、今後、域内グルの株の所有を予定(検討	)株を所有している。 ⇒ 『に対して株を所有 レープ企業の全て ⇒ Q1						

(検討してない)。

【Q11 で「城内グループ企業全ての株を所有している」「城内グループ企業の一部に対して株を所有しており、今後、城 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) □5 東南アジア (ASEAN) の全ての国 □6 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) □<sub>6</sub>カンボジア □。インドネシア **ヿ**。ブルネイ □₄ラオス 。マレーシア □<sub>f</sub>ミャンマー 」。フィリピン ];ベトナム ·タイ □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) □b 東北 □c 華東 □d 華中 e華南 f西南 一。 西北 □<sub>11</sub> 韓国 □<sub>12</sub>台湾 □<sub>13</sub>日本 10 香港 \_\_\_14 中東 15 アフリカ ]16 北米 ]18 欧州 ) 19 その他( Q13 貴社(貴インド法人)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(インド法人)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、インドを所管する代表職(インド法人代表職)との関係についてお答えください。 (単一回答) □ 地域総代表職のポストを設置し、かつ地域総代表職とインド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、地域総代表職はインド法人代表職を兼務。 □ 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) 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。 □。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。 ◯ҕ 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。 □。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 インド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) □ 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。 □。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。 □。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。

Ļ	_	サプライチェーン(調達・生産・販売				0,00,000			\	
F	=	その他ビジネスに関する情報収集 外国人の就業ビザの取得が容易			と14年的16年:				),	
<b>-</b>	<b>≓</b> °	下国人の私来にすの取付が召勿 英語が広く通用するため。	( W) ( ) ( W)	) <sub>0</sub>						
-	=	法律、会計、コンサルタントなど見	専門サービ	ス分野の企	業が集積し	しているため	<b>か</b> 。			
Ī	=	法制度の整備、行政手続きの透					- 0			
	13	外国人にとっての生活環境が整	備されてい	るため。						
	=	政治的に安定しているため。								
		投資協定によるインドからの投資	に対する	<b>投資保護、</b> 国	国際仲裁制	度を利用し	~やすい環	境がある		
_	_	ため。	U# 13 E 1			a latela a	<b></b>			
Ļ	=	地域統括の対象とする拠点の規	模が最もえ	たきい、もしく	、は最も多く	(立地してい	いるため。			
=	= -	自然災害が少ないため。 主要取引先がインドまたは周辺[	司になるた	Ж						
_	_	王安取り元かりンドまたは同辺[ その他(具体的に:	国(こめ)つ/こ	α) <sub>0</sub>					)	
L	19	CV/IE(条件I)(C.							,	
(i 		一つお選びください。(単一回答 国籍企業の活動実態と各国の課 現税所得を人為的に操作し、課税 既に取り組んでいる。 まだ取り組んでいないが、今後取 取り組む予定はない。 わからない。	<b>税制や国際</b> <b>込逃れを行</b> り組む予算	<b>っている問題</b> 室である。				で、多国籍	金業がそ	· の
Q19 -		ク地域統括業務について、貴社 社(インド法人)が提供している場					_			
Q19 -	、貴	の地域統括業務について、貴社 社(インド法人)が提供している均 ミについて該当するものをお選び	也域統括業				_			
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地	也域統括業			価と、業務	_	寺における		tと
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地	也域統括業 ください。 提供の 有無	務の効果に			_	寺における 業務方針	5日本本社	tと こおける
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地	地域統括業 ください。 提供の 有無 (提供し	務の効果に	期待した	価と、業務 評価 当初期待	<b>方針策定</b> 期待した	寺における 業務方針	3日本本社 針策定時(	たと こおける 関係 策定す
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び	地域統括業 ください。 提供の 有無 (提供し ているも	務の効果に	<b>対する評</b> 期待した 以上の	価と、業務 評価 当初期待 した効果	<b>方針策定</b> 期待した 以下の	等における 業務方針 日本	3日本本社 計策定時に 本社との	たと こおける 関係 策定す る内容
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び	地域統括業 ください。 提供の 有無 (提供し	務の効果に	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した	<b>業務方</b> 日本	3日本本社 計策定時に 本社との 貴社(貴	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	、貴	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	務の効果に	<b>対する評</b> 期待した 以上の	価と、業務 評価 当初期待 した効果	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容
Q19 -	関係	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	務の効果に	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	<b>関係</b>	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	務の効果に	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	<b>り</b> 関係 1 2	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング 経営企画(注 1)	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<b>務の効果に</b> ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	<b>り り り り り り り り り り</b>	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング 経営企画(注1) 金融・財務・為替・経理 税務	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<b>務の効果</b> 提供している統括業務につい	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング 経営企画(注1) 金融・財務・為替・経理 税務 生産管理	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<b>務の効果</b> 提供している統括業務につい	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	上 関係 1 2 3 4	社(インド法人)が提供している地域について該当するものをお選び統括業務販売・マーケティング経営企画(注 1)金融・財務・為替・経理税務生産管理物流・ロジスティクス	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5 6 7	社(インド法人)が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング 経営企画(注1) 金融・財務・為替・経理 税務 生産管理	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	おります。 計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5 6	社(インド法人)が提供している地域について該当するものをお選び統括業務販売・マーケティング経営企画(注 1)金融・財務・為替・経理税務生産管理物流・ロジスティクス調達	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5 6 7	社(インド法人)が提供している地域について該当するものをお選び統括業務販売・マーケティング経営企画(注 1)金融・財務・為替・経理税務生産管理物流・ロジスティクス調達研究・開発(R&D)・	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5 6 7 8	社(インド法人) が提供している地 について該当するものをお選び 統括業務 販売・マーケティング 経営企画(注1) 金融・財務・為替・経理 税務 生産管理 物流・ロジスティクス 調達 研究・開発(R&D)・ オープンイノベーション(注2)	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1       2       3       4       5       6       7       8       9	社(インド法人)が提供している地域について該当するものをお選び統括業務販売・マーケティング経営企画(注 1)金融・財務・為替・経理税務生産管理物流・ロジスティクス調達研究・開発(R&D)・オープンイノベーション(注 2)技術支援	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<ul><li>務の効果</li><li>提供している統括業務についてのみ、</li><li>→</li></ul>	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異
Q19 -	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	社(インド法人)が提供している地域について該当するものをお選び続活業務販売・マーケティング経営企画(注 1)金融・財務・為替・経理税務生産管理物流・ロジスティクス調達研究・開発(R&D)・オープンイノベーション(注 2)技術支援人事・労務管理・人材育成	世 <b>域統括業</b> ください。 提供の 有無 (提供し ているも のを選	<b>務の効果</b> 提供している統括業務につい	<b>対する評</b> 期待した 以上の 効果があ	価と、業務 評価 当初期待 した効果 が実現し	<b>方針策定</b> 期待した 以下の 効果しか	<b>業務方案</b> 日本本 社が主	計策定時に本社との 貴社(貴 国法人)	たと こおける 関係 策定す る内容 により異

注 2 才 第 【Q19 <del>】</del>	トーフ を)。 <b>也域</b> :	コンプライアンス・内部 監査 広報(PR) 調査・分析 その他 ( ) 一画・方針策定(年度・ロップンイノベーションとは、 統括業務の提供の有無 充・開発(R&D)・オーフ	り 中期)、新規事業 スタートアップ 含	む第3社 <b>f究・開発(]</b>	:企業・ほ R&D)・ス	研究機関との <b>ナープンイノ</b>	)協業(以 <b>ベーシ</b> ョ	人下の設門	引におい	ても同様	
	設置	年:		年							
Q19-3		究・開発(R&D)・オーフ お答えください。	プンイノベーショ	ンに関わる	従業員	数(日本から	らの派遣	社員数及	び地元	採用社員	数)
		本からの派遣社員		人	<u>‡</u>	也元採用社員	<b>B</b>			人	
Q19-4		社(インド法人)で有し <sup>、</sup> するものをお選びくださ			ープン	イノベーショ	ンの分野	ずおよびの	开究内容	<b>挙について</b>	、該
		分野		基礎研	f究	応用研	究	試験開	発	オーフイノベー	
-	1	農業·食品化学									
•		バイオメディカル(医薬	薬品)および								
-	2	関連分野								<u>_</u>	
	3	電気・電子									
-	4	情報技術						<u>U</u>			
	5	運輸(陸上、航空、海	洋)					<u> </u>		<u> </u>	
	6	自然科学						<u> </u>		<u></u>	
-	7	エネルギー						<u>U</u>			
	8	化学	`					<u> </u>		<u> </u>	
	9	その他(	)								
	応用	研究:仮説や理論を形成 理論的又は実験! 研究:特定の目標を定め 新たな応用方法を 開発:基礎研究、応用研 工程等の導入又の	的研究。 で実用化の可能・ 探索する研究。 究及び実際の経	性を確かめる	る研究や	、既に実用化用し、新しい木	されている	る方法に関	して、		
[ [ [	よう 1 材 1 2 5 対 1 3 材 1 4 村 1 5 才	後(5年程度)の貴社(かにお考えですか。(単 後能を強化する。 見状を維持する。 機能を縮小する。 検討中である。 つからない。	一回答)								

【Q19 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】

-	・6 将来、貴社(インド法人)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)
	□ 音) □ □ 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。
	$\square_4$ わからない。
Q20	地域統括業務における貴社(インド法人)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)
	□ 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。 □ だたとしま 言さない
	□3 どちらとも言えない。 □4 わからない。
Q21	総合的に見て、貴社(インド法人)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。 ⇒ Q23 にお進みください。
	$\overline{\square}_2$ 当初期待した効果が実現した。 $\Rightarrow$ Q23 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。 ⇒ Q22 にお進みください。
	$\square_4$ わからない。 $\Rightarrow$ Q23 にお進みください。
_	
_	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】
	貴社(貴インド法人)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(インド法人)、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。
	□ がりた フェネの理解・協力が得られながったこと。 □ 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。
	□。地域統括機能に係るコストが想定以上にかかったこと。
	□。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
	□11 型域和指来務を11 ルニョルラで、伝統、恍然、カ務、クペテム等の適切なテクトノーシング元が見て 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。
	□ <sub>13</sub> その他(具体的に: )
<b>O</b> 22	過去(5年程度前)と比較して、貴社(インド法人)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)
	□」・地域統括機能を強化した。
	□4わからない。
Q24	過去(5年程度前)と比較した貴社(インド法人)の地域統括機能方向性について、Q23の選択肢を選ばれた理由
	をご自由にご記入ください。
Q25 (	(必須) 今後(5年程度)の貴社(インド法人)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)
	<ul><li>」」1地域統括機能を強化する。 ⇒ Q26 にお進みください。</li><li>□ 地域統括機能の強化な検討 ⇒ Q26 にお進みください。</li></ul>
	$\square_2$ 地域統括機能の強化を検討。 $\Rightarrow$ Q26 にお進みください。

□3現状を維持する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □4地域統括機能の縮小を検討。 ⇒ Q28 にお進みください。 □5地域統括機能を縮小する。 ⇒ Q28 にお進みください。 □6わからない。 ⇒ Q28 にお進みください。
【Q25 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】 Q26 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 インド □2スリランカ □3パキスタン □4バングラデシュ □5 東南アジア (ASEAN) の全ての国 □6 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)
□ g ブルネイ □ g カンボジア □ c インドネシア □ d ラオス □ g マレーシア □ f ネャンマー □ g フィリピン □ g シンガポール □ f タイ □ g ベトナム □ g ヤ国全土 □ g 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( )
Q27 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)
□ 1 販売・マーケティング □ 3 金融・財務・為替・経理 □ 5 生産管理 □ 7 調達 □ 9 技術支援 □ 11 情報システム □ 13 知的財産管理 □ 15 監査 □ 17 調査・分析 □ 18 その他( □ 18 その他( □ 2 経営企画 □ 4 税務 □ 6 物流・ロジスティクス □ 10 人事・労務管理・人材育成 □ 11 人事・労務管理・人材育成 □ 12 法務 □ 12 法務 □ 12 法務 □ 14 コンプライアンス・内部統制 □ 15 監査 □ 16 広報 (PR)
Q28 地域統括拠点の設置先としてのインドについて懸念材料は何かありますか。(複数回答可)
□1 人件費の上昇。       □2 オフィス賃料、駐在員コストの上昇。         □3 人材確保の困難化。       □4 地域統括業務に適する現地人材の不足。         □5 就労ビザ発給の厳格化。       □6 統括業務に関わる出張旅費等のコスト負担。         □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インドの優位性の相対的低下。         □8 その他(具体的に:       )         □9 特に懸念は感じていない。
Q29(必須) 今後、インド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。 $\Rightarrow$ Q30 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。 $\Rightarrow$ Q30 にお進みください。 □ 3 既に部分的に移管している。 $\Rightarrow$ Q30 にお進みください。 □ 4 検討していない。 $\Rightarrow$ Q38 にお進みください。 □ 5 わからない。 $\Rightarrow$ Q38 にお進みください。
【Q29 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】 Q30 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)
$\square_1$ シンガポール $\square_2$ タイ $\square_3$ マレーシア

	□4 インドネシア □5 香港 □6 中国・北京 □7 中国・上海 □8 中国・その他( ) □9 日本 □10 その他( )			
Q31	移管を検討している、または既に移管している。	<b>統括機能があれば、</b>	ご回答ください。(複数回答	可)
	□1 販売・マーケティング □3 金融・財務・為替・経理 □5 生産管理 □7 調達 □9 技術支援 □11 情報システム □13 知的財産管理 □15 監査 □17 調査・分析 □18 その他(	□ <sub>10</sub> 人事・労務 □ <sub>12</sub> 法務	ジスティクス ミ (R&D)・オープンイノ〜 管理・人材育成 アンス・内部統制	ベーション
	⇒ 回答後、Q37 にお進みください。			
「地域	で「地域統括機能はないが、将来設置することは 統括機能は以前あったが、今は廃止、または他 インド以外の国(地域)に、アジア大洋州地域等 □1 インド以外にアジア大洋州地域等を所管す (設置国・地域を下記からお選びください。 [ □2 シンガポール □3 タイ □4 インドネシア □6 香港 □5 中国・その他 □2 アジア大洋州地域には地域統括機能を有	地域へ)移転した」と でする地域統括拠点がある。 は域統括拠点がある。 は域は複数回答可。) () () () () ()	回答された企業の方へ】	予定はない」、
<b>∩</b> 33	インド法人が他法人(親会社)の子会社の場合。	≧社の所在国をお匁	ラください (畄一回筌)	
	<b>10 F 伝入が他伝入(就芸社)の F 芸社の場合</b> □1 子会社である。(その国を下記からお選 □2 日本 □5 インド □2 シンガポー □2 子会社でない。	ださい。国は複数	回答可)	) ]
Q34	インド法人の事業所管対象国にはインド以外も	れますか。含まれるホ	場合、国・地域をお答えくだる	さい。
	(単一回答)		N - 11 - 11 - 11 - 11	
	<ul> <li>□ 含まれる(その国・地域を下記からお過 □ a パキスタン □ b バングラデショ □ e ブータン □ f ASEAN □ i 中東 □ j アフリカ □ m 欧州 □ n ロシア □ 2 含まれない(インドのみ)</li> </ul>	- · · · · · · · · · · · · · · · · · · ·		
	で「地域統括機能は以前あったが、今は廃止、まインドの地域統括機能を廃止した年をお答えく		した」と回答された企業の方	<b>f^</b> ]
	廃止年 :			

Q36 インド以外の国(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	īj <sub>o</sub>	_
□ a シンガポール □ d インドネシア □ g 中国・上海	□₃タイ □₃香港 □₃中国・その他	□。マレーシア □f中国・北京 □f日本	
□iその他	)	,	
Q37(該当する場合のみ)	インドの地域統括機能を廃止、または他 理由をご記入ください。	国(地域)へ移転、機能の移管を	とした(検討を含む)
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。

## Survey on the Function of Japanese Companies' Regional Headquarters (RHQ) in India

Conducted by: JETRO New Delhi, Mumbai, Chennai, Bangalore, Ahmedabad

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.

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 person-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 New Delhi (E-mail: IND-info@jetro.go.jp)

Contacts: JETRO New Delhi (Person in charge: Taku Hiroki(Mr.))

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

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

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/privacy/) regarding our privacy policy. Person in charge of privacy policy: Takashi Suzuki (Mr.), JETRO New Delhi

F1(Mandato	ory fiel	to. In case yo	our gro	th industry of you oup company oper which contribu (Select one)	ates ir	n more than 2 inc	dustrie	s, please c	chose
	<b>□</b> 1	Food/Beverage		Textiles	Пз	Apparel	<u>4</u>	Timber/Woo (excluding fu	nd products urniture)
	<u></u> 5	Furniture / Building materials	<b>□</b> 6	Papers & Pulps	<b>□</b> 7	Chemicals	□8	Pharmace: Cosmetics	
Manufac	□ <sub>9</sub>	Petroleum and coal products	<b>□</b> 10	Plastics	11	Rubbers	<b>□</b> 12	Ceramic, Clay	Stone
turing	<b>□</b> 13	Iron and Steel	<b>□</b> 14	Non-ferrous metals	<u>15</u>	Metal products	<b>□</b> 16	General M	lachinery
	<b>□</b> 17	Electric equipment	<b>□</b> 18	Tele-communications equipment	<u>19</u>	Electronic parts & devices	<u></u>	Precision e	quipmen
	<u></u>	Automobile	<u></u>	Automotive Parts	<u></u>	Other transportation machinery	<u></u>	Other mai	nufacturing )
	<u>25</u>	Trading/ Wholesale	<u></u>	Retail	27	Mining	<u></u>	Construction	on
Non-	<u></u>	Electricity/ Gas/Water	☐30	Transportation	<u></u> 31	Finance, Insurance	☐32	Information Telecommu	and nications
manufac turing	33	Medical / Welfare Services	□34	Real Estate	☐35	Education	□36	Accommod	dation
	37	Restaurant	□38	Professional Services	☐39	Others (			
Defir Regi acros gene	ountry/ nition of onal H ss inter eral bus	region f RHQ in this surve eadquarters (RHQ) rnational borders. I siness managemen	y ) functi It inclue t suppe	on means having of des other integrate orts (shared service	control ed oper es) suc	relocated to anot ⇒Please pro  of stock ownersl rating functions a ch as sales, man	ther ceed to hip and as well	o Q32 d/or financii as providii	ng
[Q1] (Mandatory field) Does your India-based company have any Regional Headquarters (RHQ) functions? (Select one, Please see below for the definition of RHQ)  □ Yes, we have RHQ functions ⇒ Please proceed to Q2 □ We do not have RHQ functions but we plan to have it in the future □ ⇒ Please proceed to Q32 □ We used to have RHQ functions and have no plan to have it in the future □ ⇒ Please proceed to Q32 □ We used to have RHQ functions but have terminated or relocated to another country/region ⇒ Please proceed to Q32 □ 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 India-based company, is there any other company based in Asia Pacific with RHQ functions as well? (Select one) □ Yes (Please select the country/region from below) (*Select All that Applies) □ Singapore □ Thailand □ Malaysia □ Hong Kong □ China Beijing □ China Beijing □ China Shanghai □ China other cities □ Others □ Other									
2 No		,							
		ou (India-based co	ompan	y) set up your RH	Ų?				
		set up :	<b></b>	) cotoblish BUO	(Calar)	( ana)			
		<b>u (India-based cor</b> ishing a new India-l							

		ly adding RHQ functions to the existing India-base others (	sed company )	
[Q5]	Plea	se select the country/region where your Indi	a-based RHQ covers	
	*Sel	ect All that applies)		
L	]₁ In ]₅ A	ıdia	gladesh	
		Part of South East Asia (ASEAN) Please select	the country/region from	m below
	ı	a Brunei ☐b Cambodia ☐c	Indonesia	ା Laos
		a Malaysia ☐ Myanmar ☐ R I Thailand ☐ Vietnam	Philippines	h Singapore
	=	ceania		
	=	ll of China		
L	9 Pi	art of China Please select the region from belo	JW	
			]c East China ]g Northwest China	□d Central China
Г	710 F	long Kong ☐11 South Korea ☐12Taiwan [		
		Aiddle East		
	=	Africa		
L	=	North America Central & South America		
Ē	=	Europe		
	]19(	Others( )		
[Q6]	How	n many employees are responsible for RHQ fu	unction in India?	
F				
	Exp	patriates		
		oatriates sted from Japan	Locally employed	
[Q7]	ро		Locally employed	
	po Plea	sted from Japan	Locally employed	India-based company) RHQ
	po Plea	sted from Japan use select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	India-based company) RHQ  Percentage of revenue
	po Plea	sted from Japan use select the source of revenue to managir	Locally employed	India-based company) RHQ
	Plea func	sted from Japan use select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
	po Plea	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	India-based company) RHQ  Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a
	Plea func	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
	Plea func	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
	Plea func	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
	Plea func	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)
	Pleafunc	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %
	Pleafunc	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %
	Pleafunc	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %
	Pleafunc	sted from Japan  Is a select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies  Interest earned from regional group	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %
	Pleafunc	sted from Japan  Ise select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies  Interest earned from regional group companies	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %  %  %
	Pleafunc	sted from Japan  see select the source of revenue to managiration and indicate its percentage out of the to  Source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies  Interest earned from regional group companies  Revenue from re-invoicing	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %  %  %  %  %
	Pleafunc	sted from Japan  Ise select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies  Interest earned from regional group companies	Locally employed ng your company's ( otal revenue.	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %  %  %
	Pleastunc  1 2 3 4 5 6 7 8	sted from Japan  Is a select the source of revenue to managir tion and indicate its percentage out of the to source of Revenue  Regional management fee paid by the parent company  Regional management fee paid by the regional group companies (excl. parent company)  Royalty earned from regional group companies  (Usage fee for brand name, system, special technology, etc)  Dividend income from regional group companies  Interest earned from regional group companies  Revenue from re-invoicing  Revenue derived from general business	Locally employed:  ng your company's (otal revenue.  Please select from below	Percentage of revenue (Please indicate the figure to add up to a total of 100%)  %  %  %  %  %  %  %  %  %  %  %  %

[Q9] Please select the total sales of the regional group companies	under the management of your KHQ
(India-based company)? (Select one)  ☐ below JPY1 billion ☐ ☐ from JPY 1 to 5 billion	
$\square_3$ from JPY5 to 10 billion $\square_4$ from JPY 10 to 50 billion	
$\square_5$ from JPY50 to 100 billion $\square_6$ more than JPY 100 billion	n
[Q10] How many employees are under the management of RHQ (e	
(Select one)	
	01 to 1,000
$\square_4$ 1,001 to 3,000 $\square_5$ 3,001 to 10,000 $\square_6$ m	ore than 10,001
[Q11] Does your company (India-based company) own any share (Select one)	s of the regional group companies?
$\square_1$ We own shares of <u>all</u> the regional group companies $\square_2$ We own shares of a <u>part of</u> the regional group companies	⇒Please proceed to Q12
and will eventually be planning to own all their shares or already in the process of acquiring them	⇒Please proceed to Q12
☐₃ We own shares of a <u>part of</u> the regional group companies but we are not planning to acquire additional regional group	⇒Please proceed to Q12
company shares in the future	
☐4 We do not own <u>any</u> shares of the regional group companies	→ Dlaces are seed to 040
but we are planning to acquire all or part of them in the future  5 We do not own any shares of the regional group companies	⇒Please proceed to Q13
and do not intend to acquire any in the future	⇒Please proceed to Q13
[For those who responded "We own shares of all the regional group of	ompanies", "We own shares of a <u>part</u>
of the regional group companies and will eventually be planning to c	
process of acquiring them", "We own shares of a part of the regional gro	
to acquire additional regional group company shares in the future" in C	211]
[Q12] Where is the location of your company that you own shares	211]
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □₁ India □₂ Sri Lanka □₃ Pakistan □₄ Bangladesh	211]
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  ☐₁ India ☐₂ Sri Lanka ☐₃ Pakistan ☐₄ Bangladesh ☐₅ All of South East Asia (ASEAN)	e11] s of? (*Select All that applies)
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □₁ India □₂ Sri Lanka □₃ Pakistan □₄ Bangladesh □₅ All of South East Asia (ASEAN) □₆ Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re	gion from below
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  ☐ India ☐ 2 Sri Lanka ☐ 3 Pakistan ☐ 4 Bangladesh ☐ 5 All of South East Asia (ASEAN) ☐ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re ☐ ☐ 8 Brunei ☐ Cambodia ☐ Indonesia	gion from below  Laos
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re □ 8 Brunei □ Cambodia □ Indonesia □ Malaysia □ Myanmar □ Philippines	gion from below
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  ☐ India ☐ 2 Sri Lanka ☐ 3 Pakistan ☐ 4 Bangladesh ☐ 5 All of South East Asia (ASEAN) ☐ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re ☐ ☐ 8 Brunei ☐ Cambodia ☐ Indonesia	gion from below  Laos
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re  □ 8 Brunei □ 6 Cambodia □ 6 Indonesia □ 6 Malaysia □ 7 Myanmar □ 7 Oceania □ 7 Oceania	gion from below  Laos
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re □ 8 Brunei □ 10 Cambodia □ 10 Indonesia □ 10 Malaysia □ 10 Myanmar □ 10 M	gion from below  Laos
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re  □ 8 Brunei □ 6 Cambodia □ 6 Indonesia □ 6 Malaysia □ 7 Myanmar □ 7 Oceania □ 7 Oceania	gion from below  Laos
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re □ 8 Brunei □ 10 Cambodia □ 10 Indonesia □ 10 Malaysia □ 10 Myanmar □ 10 M	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares  □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re □ 8 Brunei □ 9 Cambodia □ 9 Indonesia □ 9 Part of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part Of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part Of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part Of China □ 9 Northeast China □ 9 East China □ 9 Part Of Chi	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares         □1 India       □2 Sri Lanka       □3 Pakistan       □4 Bangladesh         □5 All of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Philippines       □6 Philippines         □7 Oceania       □7 Oceania         □8 All of China       □9 Part of China       Please select the region from below         □10 Hong China       □10 Post Post Post Post Post Post Post Post	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares   □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re   □ 8 Brunei □ 6 Cambodia □ 6 Indonesia □ 7 Myanmar □ 7 Myanmar □ 7 Oceania □ 8 All of China □ 9 Part of China □ 9 Part of China □ 9 Part of China □ 10 Northeast China □ 10 Hong Kong □ 11 South Korea □ 12 Taiwan □ 13 Japan □ 14 Middle East □ 15 Africa	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares         □1 India       □2 Sri Lanka       □3 Pakistan       □4 Bangladesh         □5 All of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/re         □6 Malaysia       □6 Myanmar       □7 Deania         □7 Oceania       □7 Vietnam       □7 Oceania         □8 All of China       □9 Part of China       □9 Part of China       □9 Part of China         □9 Part of China       □10 Pease select the region from below         □10 Hong Kong       □11 South Wortheast China       □12 East China         □10 Hong Kong       □11 South Korea       □12 Taiwan       □13 Japan         □14 Middle East       □15 Africa       □16 North America	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares         □1 India       □2 Sri Lanka       □3 Pakistan       □4 Bangladesh         □5 All of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/rest         □6 Part of South East Asia (ASEAN)       Please select the country/rest         □8 Brunei       □6 Cambodia       □6 Indonesia         □9 Malaysia       □7 Myanmar       □9 Philippines         □1 Thailand       □1 Vietnam         □7 Oceania       □9 Part of China       Please select the region from below         □10 Hong China       □10 Northeast China       □10 East China         □10 Hong Kong       □11 South Korea       □12 Taiwan       □13 Japan         □14 Middle East       □15 Africa       □16 North America       □17 Central & South America	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares    1 India	of? (*Select All that applies)  gion from below d Laosh Singapore
[Q12] Where is the location of your company that you own shares   □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re   □ 8 Brunei □ 6 Cambodia □ 6 Indonesia □ 7 Myanmar □ 8 Philippines □ 7 Thailand □ 9 Part of China □ 9 Part of China □ 1 Please select the region from below □ 1 North China □ 1 Northeast China □ 2 East China □ 3 South China □ 4 South West China □ 9 Northwest China □ 1 Northwest China □	gion from below  d Laos h Singapore  d Central China
[Q12] Where is the location of your company that you own shares    1 India	gion from below  d Laos h Singapore  d Central China
[Q12] Where is the location of your company that you own shares   □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re □ 8 Brunei □ 9 Cambodia □ 9 Indonesia □ 9 Part of China □ 11 South Korea □ 12 Taiwan □ 13 Japan □ 14 Middle East □ 15 Africa □ 16 North America □ 16 North America □ 17 Central & South America □ 18 Europe □ 19 Others( □ [Q13] Does your head of RHQ (India-based Company) hold any of	gion from below  d Laos h Singapore  d Central China
[Q12] Where is the location of your company that you own shares   □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re   □ 8 Brunei □ 10 Cambodia □ 10 Indonesia □ 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( □ 10 Does your head of RHQ (India-based Company) hold any of Japan? (Select one) □ 1 Executive Vice President level or above □ 2 Director/ Board member level	gion from below  d Laos h Singapore  d Central China
[Q12] Where is the location of your company that you own shares   □ 1 India □ 2 Sri Lanka □ 3 Pakistan □ 4 Bangladesh □ 5 All of South East Asia (ASEAN) □ 6 Part of South East Asia (ASEAN) Please select the country/re   □ 8 Brunei □ 5 Cambodia □ 6 Indonesia □ 7 Myanmar □ 7 Detailand □ 7 Vietnam □ 9 Part of China Please select the region from below   □ 9 Part of China Please select the region from below □ 10 Hong Kong □ 11 South Korea □ 12 Taiwan □ 13 Japan □ 14 Middle East □ 15 Africa □ 16 North America □ 17 Central & South America □ 19 Others( □ 19 Others( □ 10 Does your head of RHQ (India-based Company) hold any of Japan? (Select one) □ 1 Executive Vice President level or above	gion from below  d Laos h Singapore  d Central China

<ul><li>□₅ Division Manager level</li><li>□₆ Others (</li></ul>
<ul> <li>[Q14] Does your RHQ (India-based company) have an organizational position that is equivalent to Regional Representative responsible for RHQ functions? If yes, what is the relationship with the representative responsible for India? (Select one)</li> <li>□₁ We have a regional representative who is different from the representative responsible for India</li> <li>□₂ We have a regional representative who is also the representative responsible for India</li> <li>□₃ We do not have a regional representative position</li> </ul>
<ul> <li>【Q15】 What are the purposes of setting up RHQ function? (*Select All that applies)</li> <li>□ 1 To enhance business relationships for promoting sales with the regional group companies</li> <li>□ 2 To deliver more productivity/ cost savings within the regional group companies by providing management support function (shared services)</li> <li>□ 3 To strengthen management control over the regional group companies</li> <li>□ 4 To have speedy decision making and business management that meet market needs within the region</li> <li>□ 5 To attain financial efficiency for the regional group companies as a whole by consolidating foreign exchange risk management, fund management, and settlement management</li> <li>□ 6 To utilise various tax incentives for enhanced tax strategy within the regional group companies</li> <li>□ 7 Others (please describe:</li> </ul>
[Q16] What are the benefits of establishing RHQ functions in India? (*Select All that applies)  □ Easy access to nearby region □ Well-developed infrastructures such as logistics, transportations, telecommunications and etc □ Financial advantages such as flexible financial regulation and well-established funding market □ Cost of living is relatively low □ Tax incentives such as low corporate tax rate and preferential taxation system for RHQ □ Availability of skilled personnel necessary for RHQ operations □ Readily accessible to supply chains (procurement/production/sales) information □ Readily accessible to business information other than supply chains (Please specify: □ Bease of obtaining Employment VISA for foreigners □ Denglish is widely spoken □ Availability of professional business services such as legal, accounting, consulting, etc. □ Well-established legal systems as well as transparent and efficient administrative procedures □ Well-established living environment for foreigners □ Well-established living environment for foreigners □ Well-established living environment from India under the investment agreement and well-established international arbitration system □ Holitical stability □ Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from RHQ function □ Having the largest scale of businesses or number of businesses that benefit the most from RHQ function □ Holitical stability Chess affected by natural disaster □ Main clients are in India or neighbouring countries □ Others (please describe:
[Q17] 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.    Have taken necessary steps to respond   Not made any effort yet, but will do it in the future   Not sure

	eason.								
COI	hat is/are the function	please	e evaluate the						
ind	licate who takes the in	nitiative	e. 	E	Evaluation	າ		Initiative	
	Functions	Select from below		Brought better results than expected	Brought expected results	Brought less results than expected	the HQ in Japan takes initiative	Our company takes initiative	It depend on th situation
1	Sales and Marketing Management								
2	Strategy Planning (%1)								
3	Finance, Foreign exchange, Accounting								
4	Tax Consultation								
5	Production Management		$\rightarrow$						
6	Logistics		Answer						
7	Procurement		only for the						
8	Research & Development (R&D)/Open innovation(%2)		functions provided, regarding						
9	Technical/ Engineering Support		evaluation and initiative						
10	Human Resource, Personnel Management and Training		on the right						
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								

<sup>\*1</sup> 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.

startups. The same applies to all other questions below. [For those who chose "Research & Development (R&D)/Open innovation" function in Q19] [Q19-2] When did you (India-based company) set up Research & Development (R&D)/Open innovation department in your RHQ? Year of set up: [Q19-3] How many employees are working in your Research & Development (R&D)/Open innovation department in India? **Expatriates** Locally employed: posted from Japan: [Q19-4] What is the focal research area(s) at your Research & Development (R&D)/Open innovation department? (\*Select All that applies) Basic Applied Experimental Open Field development innovation research research Agricultural & Food Sciences 1 П П Biomedical (Medicine) 2 П & Related Sciences 3 Electrical & Electronics Engineering Infocommunication Media П Technology Land Transportation, Aeronautical,  $\Box$ 5 П and Maritime Engineering 6 **Natural Sciences** 7 Energy 8 Chemical Other Areas ( ) 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. [Q19-5] What is the future direction of the Research & Development (R&D)/Open innovation department of your company (India-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 Q19] [Q19-6] Do you (India-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  $\square_2$  We do not have any plan to have a R&D/Open innovation department ☐<sub>3</sub> Under consideration

※2 Open innovation is defined as collaboration with third-party companies and research institutions, including

□ <sub>4</sub> Not sure
[Q20] 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
[Q21] How do you evaluate the overall effectiveness of your company's RHQ (India-based Company)? (Select one) <ul> <li>□ Brought better results than expected ⇒Please proceed to Q23</li> <li>□ Brought expected results ⇒Please proceed to Q23</li> <li>□ Less than expected results ⇒Please proceed to Q22</li> <li>□ Not sure ⇒Please proceed to Q23</li> </ul>
[For those who responded "Brought less than expected results" in Q21] [Q22] What are the causes for "less than expected" results of setting up RHQ?
[Q23] What has been the direction of RHQ function of your company (India-based company) in the past (5 years)? (Select one) □ 1 Enhanced RHQ function □ 2 No major changes □ 3 Down-sized RHQ function □ 4 Not sure [Q24] Regarding the direction of your company's (India-based company) RHQ function compared to the past (5 years), please feel free to explain why you chose the option in Q23.
[Q25] (Mandatory field) What is the future direction of RHQ function of your company (India-based Company) for the next 5 years? (Select one) □ 1 Enhance RHQ function ⇒ Please proceed to Q26 □ 2 Under review to enhance RHQ function current status ⇒ Please proceed to Q26 □ 3 Maintain current status ⇒ Please proceed to Q28

<ul> <li>□₄ Under review to downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q28</li> <li>□₅ Downsize RHQ function ⇒ Please proceed to Q28</li> <li>□₆ Not sure ⇒ Please proceed to Q28</li> </ul>
[For those who responded "Enhance RHQ function" or "Under review to enhance RHQ function" in Q25] [Q26] Please tell us a country/region that you are considering for enhanced RHQ function, if any.  (*Select All that applies)  1 India 2 Sri Lanka 3 Pakistan 4 Bangladesh 5 All of South East Asia (ASEAN) 6 Part of South East Asia (ASEAN) 7 Oceania 7 Oceania 8 All of China 9 Part of China Please select the region from below
<ul> <li>☐ a North China</li> <li>☐ b Northeast China</li> <li>☐ East China</li> <li>☐ Central China</li> <li>☐ South China</li> <li>☐ Southwest China</li> <li>☐ Northwest China</li> </ul>
□ 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( )
[Q27] Please tell us the function/operation which you are considering to add to your RHQ role in the future. (*Select All that applies)  □ 1 Sales and Marketing Management □ 2 Strategy Planning □ 3 Finance, Foreign exchange, Accounting □ 4 Tax Consultation □ 5 Production Management □ 6 Logistics □ 7 Procurement □ 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 ( )
[Q28] What are your concerns to maintain your RHQ function in India? (*Select All that applies) □ Wage increase □ Rising office rent and cost of expatriate staffs □ Difficulty in recruitment □ Lack of local talents capable for RHQ operations □ Fightening of employment visa issuance □ Business travel costs related to RHQ operations □ Less competitiveness/attractiveness due to other countries'/regions' incentives for RHQ □ Others (please describe: □ No specific concern

[Q29] (Mandatory field) Do you consider/plan to relocate your RHQ from India to other country/region in the future? (Select one)

<ul> <li>☐¹ Considering/planning to relocate all the RHQ functions ⇒ Please proceed to Q30</li> <li>☐² Considering/planning to relocate part of RHQ functions ⇒ Please proceed to Q30</li> <li>☐₃ Already relocated part of RHQ functions ⇒ Please proceed to Q30</li> <li>☐₄ Not considering/planning at all ⇒ Please proceed to Q38</li> </ul>	
□₅ Not sure ⇒ Please proceed to Q38       [For those who responded "Considering/planning to relocate all the RHQ functions" "Considering/plannin"	g
to relocate part of RHQ functions" "Already trelocated part of RHQ functions" in Q29] [Q30] Which country/region are you considering/planning or have relocated your RHQ function to (*Select all that applies)	?
☐₁ Singapore ☐₂ Thailand	
□₃ Malaysia □₄ Indonesia	
s Hong Kong	
☐ <sub>6</sub> China Beijing ☐ <sub>7</sub> China Shanghai	
☐ <sub>8</sub> China other cities( ) ☐ <sub>9</sub> Japan	
10 Others (	
[Q31] Please tell us the function/operation which you are considering/planning to relocate from Indi	а
or have already relocated from India. (*Select All that applies)  ☐₁ Sales and Marketing Management ☐₂ Strategy Planning	
□₃ Finance, Foreign exchange, Accounting □₄ Tax Consultation	
□₅ Production Management □₅ Logistics	
☐ <sub>7</sub> Procurement ☐ <sub>8</sub> Research & Development (R&D)/Open innovation	
☐9 Technical/ Engineering Support	
☐₁₀ Human Resource, Personnel Management and Training	
11 IT System 12 Legal	
☐ <sub>13</sub> Intellectual Property Rights ☐ <sub>14</sub> Compliance, Internal Control ☐ <sub>15</sub> Audit ☐ <sub>16</sub> Public Relations (PR)	
□ 13 Addit □ 16 Fability (FR) □ 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 the future of the fu	
terminated or relocated to another country/region" in Q1]	_
[Q32] Do you have a RHQ outside of India that covers Asia Pacific region? (Select one)	
Yes, we have a RHQ outside of India that covers Asia Pacific region (Please select the country/region from below) (*Select All that applies)	
	\
☐ Singapore ☐ Thailand ☐ Malaysia ☐ Olive Parity	
☐ Indonesia ☐ Hong Kong ☐ China Beijing	
China Shanghai h China other cities i Others	J
☐₂ No, we do not have RHQ function in Asia Pacific region	
[Q33] In case your company belongs to a parent company, please specify where your parent compan is located (Select one)	y
□₁ We are subsidiary company.	
(Please select the country/region where parent company is located) (*Select All that applies)	
$\bigcap_a$ Japan $\bigcap_b$ India $\bigcap_c$ Singapore $\bigcap_d$ Thailand $\bigcap_e$ Others ( ) $\bigcap_2$ We are not subsidiary company.	J

				please
1 Yes.		,	ŕ	
(Please select th	ne country/region whe	ere your company cove	rs business)(*Select All that ap	plies)
□₃ Pakistan □₅ Bhutan □i Middle East □m Europe	□₀ Bangladesh □₀ ASEAN □₃ Africa □₀ Russia	□c Sri Lanka □g China □k North America □c Other	□d Nepal □d Nepal □d Nepal □d Ceania □d Central & South America	
l <sub>2</sub> No				
-		RHQ functions but ha	ave terminated or relocated to	another
		f RHQ function in Indi	a.	
6] Please tell us the	e relocation year of	RHQ function and the	country/region you relocated	to.
Year of relocation :	,			
(Please select the Singapore Hong Kong	e country/region from  Thailand  China Beijing  Others	, , <b>—</b>	• • • —	
		nination of RHQ func	tion in India or the relocation	of RHQ
				d RHQ
B] Please share any	y of your thoughts a	bout RHQ.		
	pecify which country  1 Yes. (Please select the Bhutan Bhutan Bhutan Burope  2 No  those who respondery/country/region" in Signation  6) Please tell us the Year of relocation: (Please select the Big Singapore Hong Kong  1 Japan  7) (Please fill in only Please explain the function to another function to another series and series are selected.	pecify which countries/areas are current     Yes.	pecify which countries/areas are currently being covered (Se	(Please select the country/region where your company covers business) (*Select All that ap pakistan bangladesh can be applicable)

Thank you very much for your kind cooperation.