



グローバル アサインメントの 方針および実務に 関する調査

2019年 結果

グローバル・モビリティ・サービス

KPMG International

home.kpmg/gappsurvey



目次

はじめに	4
主な所見	5
調査回答企業について	6
海外赴任プログラムについて	12
海外赴任規程について	20
海外赴任前期間および出国	26
海外赴任期間中	50
海外赴任期間終了後	72

税金に関する方針	80
出入国管理	90
海外派遣者管理ツール	96
データ解析	100
自動化への取組み	108
KPMGのGAPPサーベイへのアクセス方法	114
KPMGのグローバル・モビリティ・サービス・プラクティス	115
用語集	117

はじめに

この度2019年度「グローバルアサインメントの方針および実務に関する調査」(以下、GAPPサーベイ)を実施しましたのでお知らせします。このインターネット調査は、多国籍企業におけるグローバルモビリティプログラムがどのように運用されているか、傾向や実態などに関して有用な情報を提示するものです。これまで世界の様々な業界の250社を超える企業がGAPPサーベイに参加しています。

貴社の現状と他社を比較・分析するために本レポートをご活用下さい。新プログラムを構築する際や現行プログラムを刷新する際に活用いただけるようグローバルモビリティの方針や実務に関する新しい考え方も提供します。

調査参加のメリット

GAPPサーベイは無料のサーベイであり、これに参加することで、貴社における海外赴任者の選考・評価、事前準備、業績管理、海外赴任に伴う報酬体系、アサインメントの管理、データ解析やロボティクス利用、税金に関する方針など、海外赴任プログラムを様々な角度から比較・分析することができます。

本レポートについて

本レポートはGAPPサーベイの主要な調査結果を取りまとめたものです。GAPPサーベイは、Web上でいつでも参加が可能となっており、新たな参加者の回答が即時反映されています。

本レポートでは比較・分析のため、2019年8月時点の調査結果を取りまとめていますが、リアルタイムの情報は、ウェブサイト(home.kpmg/gappsurvey)で閲覧可能です。したがって、現在の結果と本レポート(2019年8月時点の調査結果)との間で統計上の相違が生じる場合がありますが、新たな企業の回答によって、本レポートおよび主な所見で取り上げる全体的な傾向が大きく変化することはないと思われます。

KPMGは、毎年本サーベイの質問を見直しており、クライアントからの追加的な情報提供や要望を受けて取り上げるべき新たな質問や傾向はないものと判断しています。

2019年度のサーベイは、全体的に以下の構成となっています。

- 調査回答企業について
- 海外派遣プログラムについて
- 海外赴任規程について
- 海外赴任前期間および出国
- 海外赴任期間中
- 海外赴任期間終了後
- 税金に関する方針
- 出入国管理
- 海外派遣者管理ツール
- データ解析
- 自動化への取組み

本レポートでは、各セクションの初めに、海外赴任に関する規程や海外赴任プログラムの傾向における重要な相違点などについて分析結果を示しています。

最後に

本レポートは、今日多くの多国籍企業で採用されているグローバルモビリティに関する方針および実務について概観するものです。

本レポートに関するご質問やKPMGのグローバル・モビリティ・サービスについてのご質問は、us-taxgmssurvey@kpmg.comまでお問い合わせください。



Achim Mossmann
Principal, Global Mobility Services

KPMG in the US
T: +1 212 954 6812
E: amosmann@kpmg.com

主な所見



自動化への取組み

デジタル化、ならびに自動化、ロボット化およびAIの利用が増加した結果、企業は最優先事項として海外赴任の派遣計画およびその開始、検討中のパッケージにかかる経費の予測や給与・手当等の情報の自動収集の機能を有するプログラム・ソリューションの構築に取り組んでいます。



データ解析

プログラムの成功を支援し、海外赴任者の勤務状況、従業員の経験および満足度を評価するための予測的要員分析について関心が高まっています。これには、海外赴任関連費用および海外赴任の件数(67%)、従業員の満足度(39%)および外注先のパフォーマンス(24%)が含まれます。



人材管理

企業は、雇用ライフサイクル全体を通して人材管理とグローバルモビリティとの連携を強化することにより、人材の国際間異動に対して、より目的に応じたアプローチを取るようになっていきます。

グローバルモビリティプログラムを自社の人材管理の枠組みと連携させている企業の約47%が、海外赴任は自社が実施している人材開発、後任者への業務引継ぎ、および人材リテンションの取組みであると回答しています。



方針

調査回答者の60%は、グローバルモビリティプログラムの活用は、海外事業および人材開発の目的を包括的にサポートするために最も重要な目標であると回答しています。企業の経営目的、モビリティ方針の類型、および海外赴任者の評価・選定の連携を強化させることは、人材アジェンダを支援する際に引き続き重要であると考えられます。



アプローチの柔軟性

多くの企業は、基本的かつ選択可能な規程をもつ方針の枠組みを設定したり、事業または海外赴任者の選択肢の範囲を拡大するなど、海外赴任方針に対して柔軟なアプローチを提供しています。例えばメニュー形式またはポイント制のシステムや経費の一括支給を通じ、海外赴任者の経験の向上に着目して、海外赴任者が各自の個人的なニーズに最適なパッケージを作成するための選択を可能にしています。



海外赴任の今後の在り方

調査回答者は、今後5年間、短期間の海外赴任(長期出張(56%)、短期海外赴任(75%)、能力開発/トレーニング海外赴任(46%))を活用すると予想しています。これは、従来型の長期海外赴任(企業が本国の給与を全額支払い、タックスイコライゼーションを伴う)は減少するであろうという予想(51%)とは対照的に増加傾向を示しています。

調査回答企業について

調査回答者に占める比率について、米国に本社をおく企業が一番多く、46%となっています。

また、従業員1万人未満の企業が調査対象の29%を占めています。

調査には、製造(12%)、テクノロジー(10%)、金融サービス(7%)、小売・消費者向け製品およびエネルギー(それぞれ6%)など製造(12%)を筆頭に広範な業界の企業が含まれています。

本調査の回答者のうち75%超は各社のモビリティ管理職でした。

企業プロフィールに関する情報により、貴社のプロフィールおよび業界の要件に適した調査データを確認することができます。

リスクを軽減する、あるいは競争優位性を獲得するに関わらず、積極的な企業は、グローバルな事業ニーズを満たすために企業の事業モデルを継続的に発展させています。

事業モデルが発展するにつれて、デジタル化および自動化、ならびに労働力の抜本的な変化に牽引され、組織そのものも発展します。

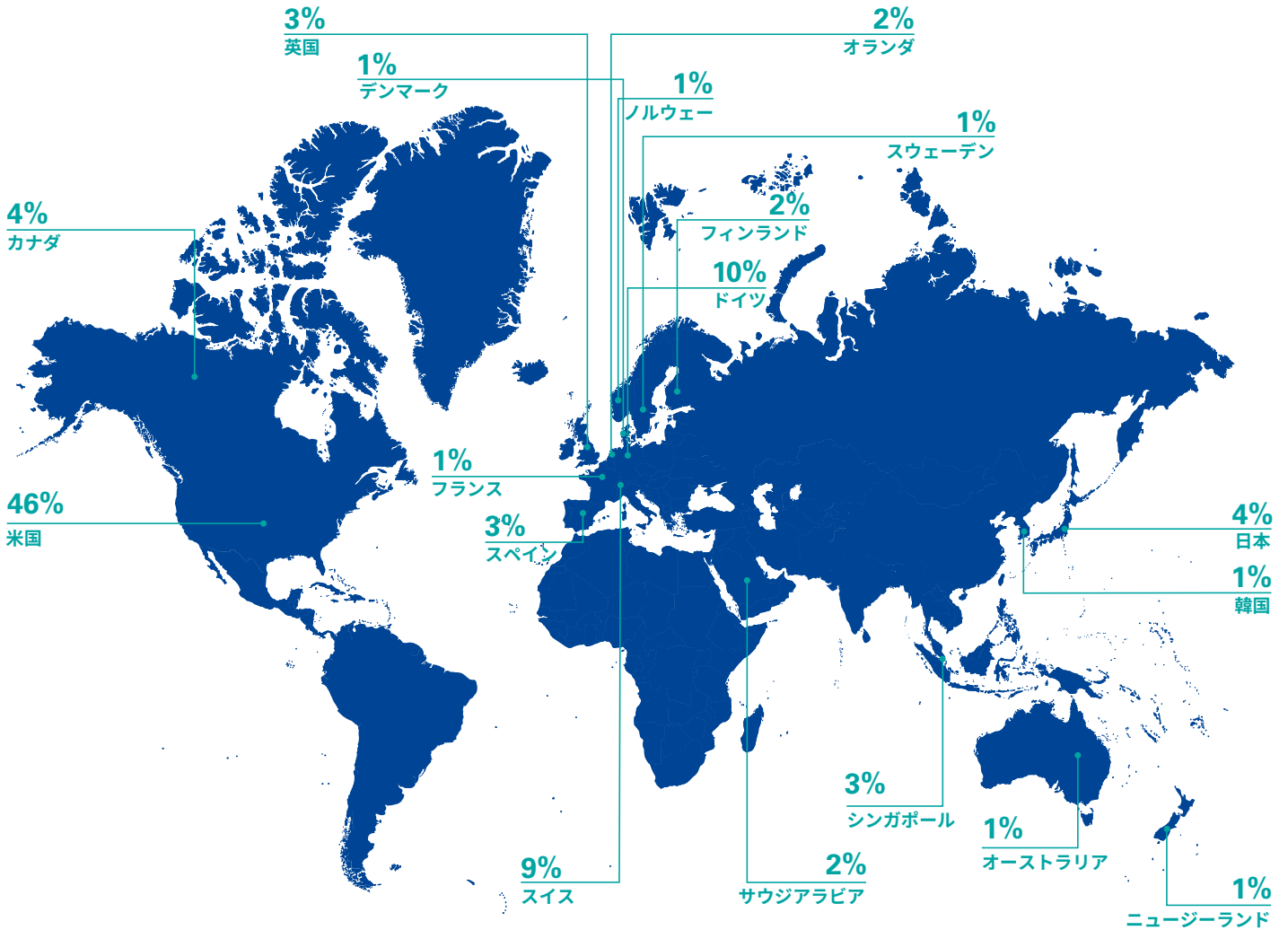
労働人口における5世代、人生100年時代、および企業文化の一環としてインクルージョンとダイバーシティを本当の意味で受け入れることは、組織の振る舞い方や運営方法の単なる変更ではなく、企業の根本的な在り方を変えるものなのです。

さらに、リスクに対する企業の姿勢(どのようなリスクを取り、それらのリスクをどのように管理すべきか)も、企業構造を変容させています。

グローバルモビリティ部門は、部門として何を優先事項とすべきか、どのようにリスクを軽減するか、最適なチーム編成およびサービスの提供方法を注意深く考慮する必要があります。多くの組織は、本レポートを通じて強調しているように、組織のアプローチにおいて、さらに効率的、集中的かつ戦略的、包括的、予測的になるべく変容しています。



本社の所在地はどこですか。

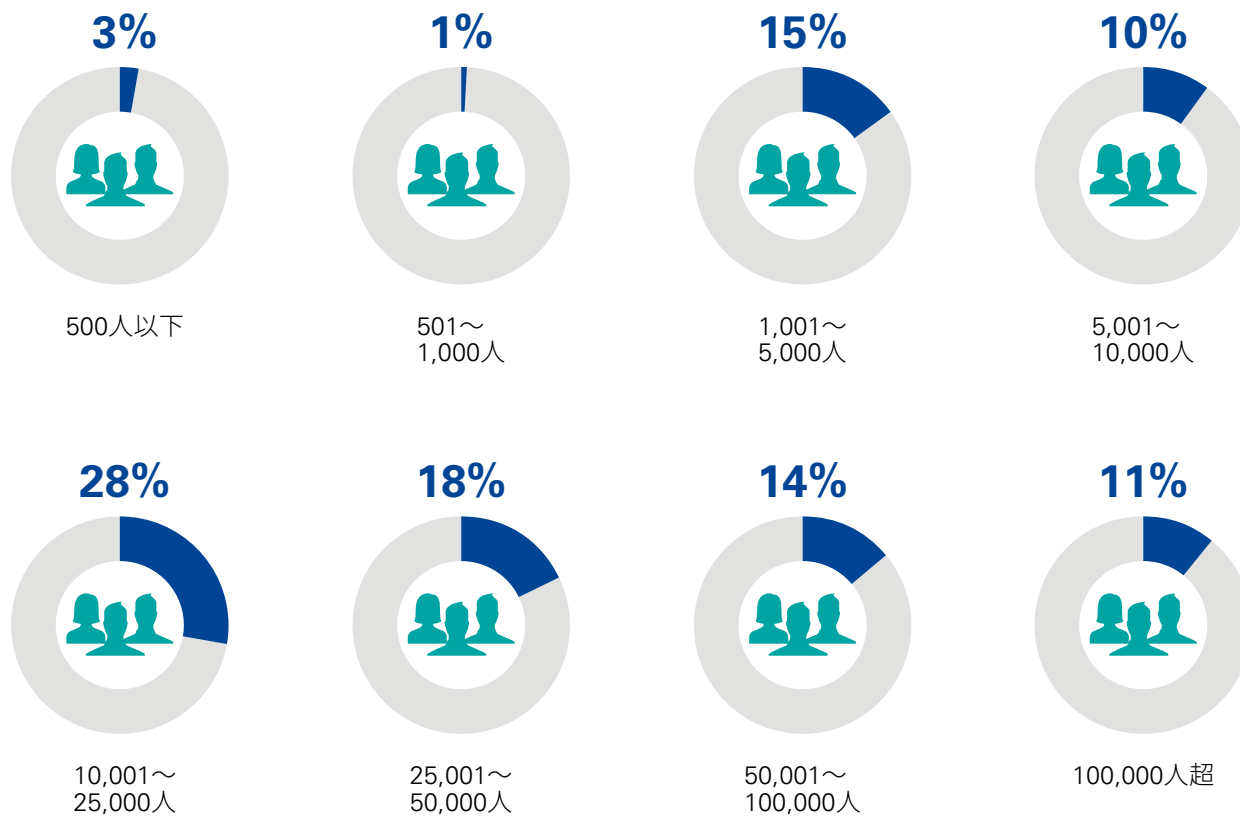


0%

オーストリア、ベルギー、中国および台湾（香港特別行政区（SAR）を除く）、香港（SAR）、中国、ハンガリー、インド、インドネシア、アイルランド共和国、ルクセンブルグ、その他：南北アメリカ大陸、南アフリカ、アルジェリア、アンゴラ、アルゼンチン、バーレーン、ボリビア、ボツワナ、ブラジル、ブルガリア、ブルキナファソ、ブルンジ、カメルーン、チリ、コロンビア、コンゴ、コートジボワール、キプロス、チェコ共和国、コンゴ民主共和国、エクアドル、エジプト、ガボン、ガンビア、ガーナ、イラン、イラク、イスラエル、イタリア、ヨルダン、ケニア、クウェート、レバノン、リビア、馬拉ウイ、マレーシア、マリ、モーリシャス、メキシコ、モロッコ、モザンビーク、ナミビア、ナイジェリア、オマーン、その他：アジア太平洋地域、その他：ヨーロッパ、その他：中東、パレスチナ、パナマ、パラグアイ、ペルー、ポーランド、ポルトガル、カタール、ルーマニア、ロシア、ルワンダ、セネガル、シエラ・レオネ、スロバキア、スロベニア、スワジランド、シリア、台湾、タンザニア、タイ、トーゴ、チュニジア、トルコ、ウガンダ、ウクライナ、アラブ首長国連邦（UAE）、ウルグアイ、ベネズエラ、ベトナム、イエメン、ザンビア

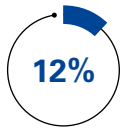
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社の全世界における従業員数をお答えください。

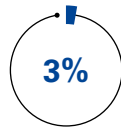


出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

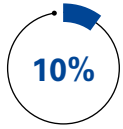
貴社の業種をお答えください。



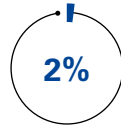
— 製造業



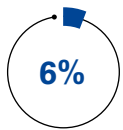
- 金融サービス（保険）
- 電気通信
- 金融サービス（その他）
- 食品・飲料



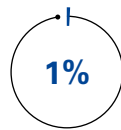
— テクノロジー



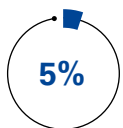
- エネルギー（その他）
- エンターテインメント・メディア
- 建設
- 製菓
- 輸送（旅客・貨物輸送）
- 鉱業
- 不動産／不動産開発



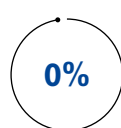
— 小売・消費者向製品



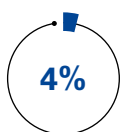
- 学術研究・教育
- アパレル・繊維業
- 非営利・ボランティア団体（宗教団体を含む）
- 農業・林業・漁業
- 生物工学
- 宿泊業・旅行業
- 卸売り・流通
- 広告・マーケティング
- 政府（国・地方）関係組織



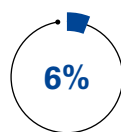
— 工学



- 法律
- 廃棄物処理



- 自動車
- 医療・医薬品
- コンサルティング／プロフェッショナルサービス
- エネルギー（石油・ガス）
- 金融サービス（銀行）
- 工業製品（化学薬品を含む）



— その他

注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

あなたは貴社のどの部門に所属していますか？

グローバルモビリティ



人事



給与／ベネフィット



財務部門



人材管理



税務



法務



その他



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任に関連する事項として、貴部門が責任を有する活動を以下からご回答ください。

78%



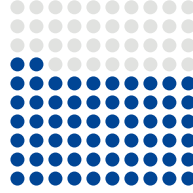
出入国管理

63%



報酬

62%



ベネフィット

60%



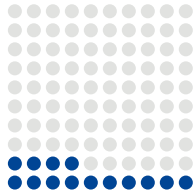
国内転勤

28%



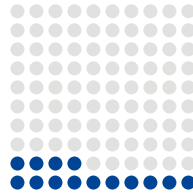
従業員との関係

14%



配属／採用

14%



トレーニング／
人材開発

15%



その他

注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任プログラムについて

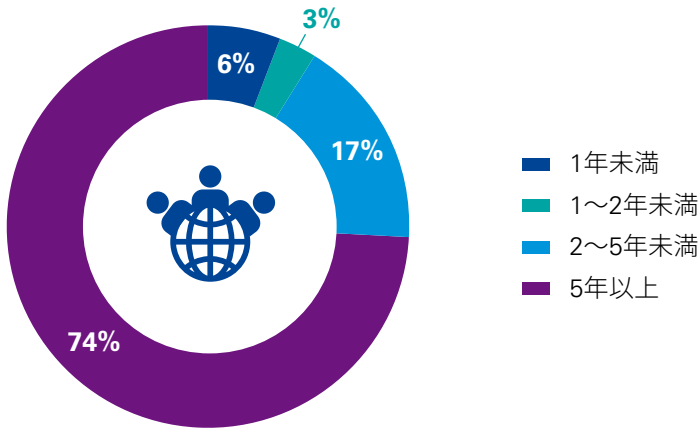
昨年度と同様に、海外赴任者数が50人以下の企業は調査回答者の46%、51～500人の企業は44%、500人超の海外赴任プログラムを有する企業は10%のみでした。調査回答者の本国と赴任国の上位は主に北米と欧州ですが、アジア太平洋地域・中南米地域の一部の国と地域は、今後5年間、海外赴任者の赴任国として有望と考えられています。

調査回答者は、海外派遣プログラムを評価するにあたって、その主な目的はグローバルな事業環境の変化に対応するニーズに適応しつつ自社の経営目的をサポートすることであると回答しています。一方で、回答者のほとんどが、プログラム経費の管理が依然として重要な要素であると回答しています。

所得税および出入国管理のコンプライアンス業務は回答者にとって最も難しい課題であり、海外におけるコンプライアンスの支援については企業が外部の業者に外注しようとする上位2つの機能です（回答者の91%は税務サービスを、83%は出入国管理サービスを外注しています）。本調査で挙げられた外注の主な理由には、管理業務の削減および社内サービスの品質・効率の向上に加え、第三者サービス提供事業者のグローバルなリソース・知識の活用があります。



正式な海外赴任プログラムを何年間実施していますか。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

コンプライアンス（法令遵守）以外で、貴社が海外赴任を行うにあたり重要視していることは何でしょうか。上位3つを選択してください。

1位：会社の経営のサポート



2位：プログラム経費の管理



3位：移り変わるビジネスニーズへの適応



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

人員の配置換えを行う際に最も困難なコンプライアンス上の課題のうち、上位3つを選択してください。

1位：所得税



2位：出入国管理

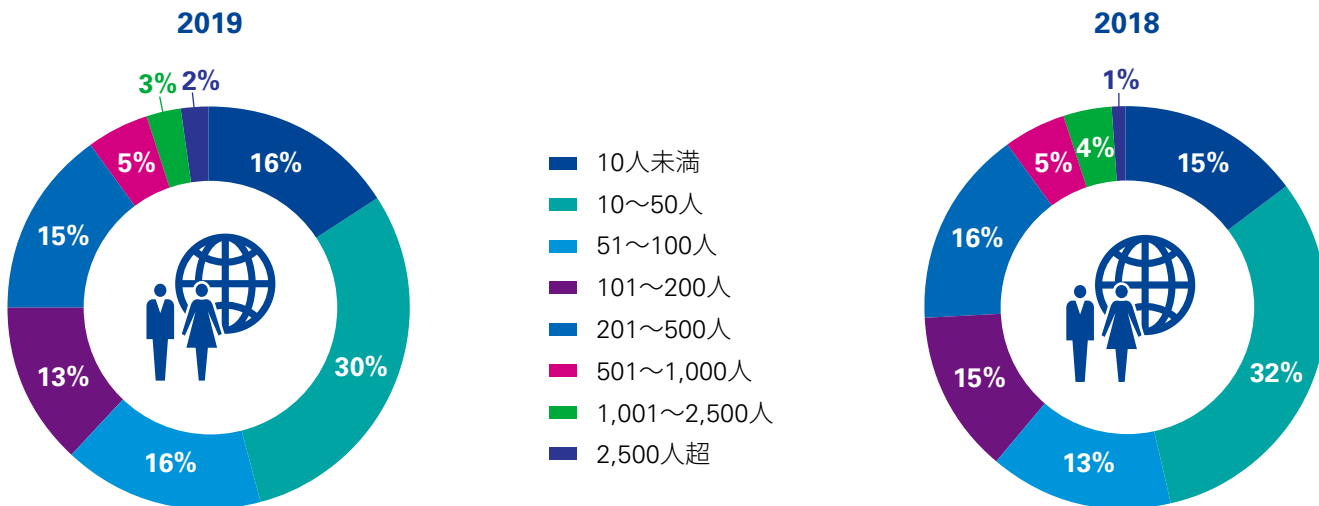


3位：PE認定



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

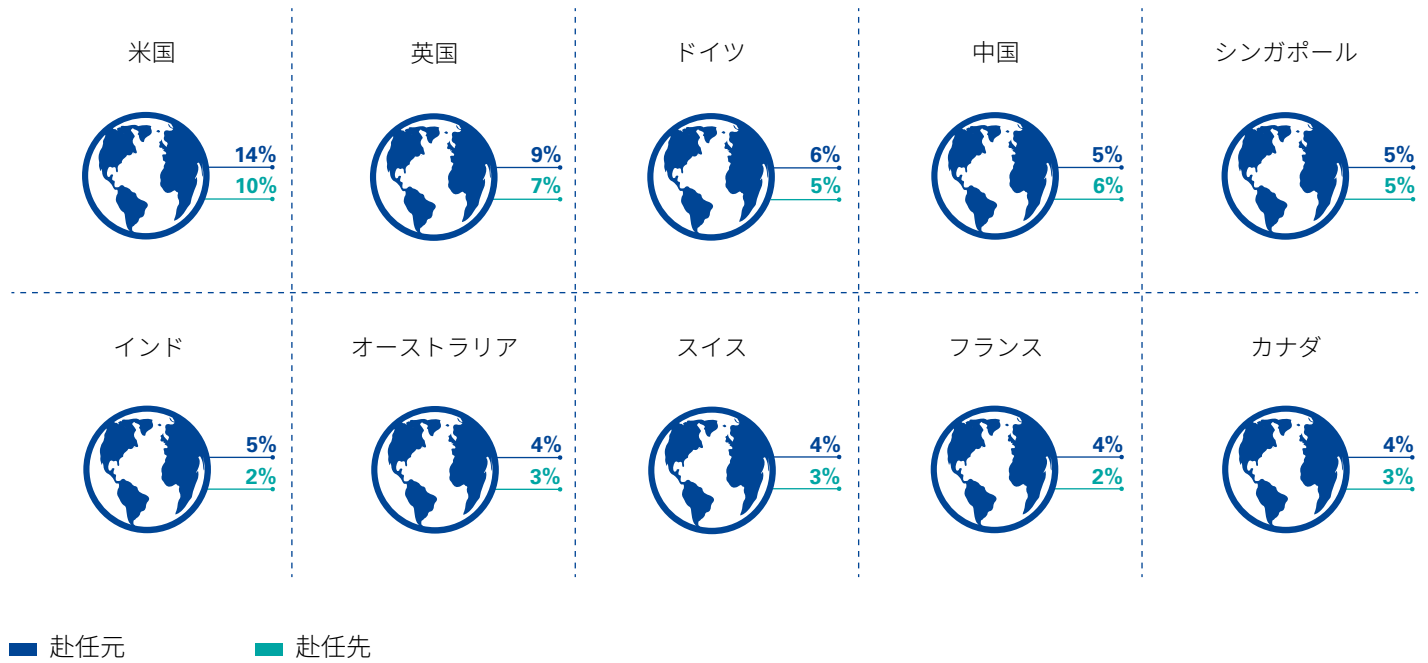
貴社の海外赴任者は何人ですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任元および赴任先の国のうち、上位10カ国をお答えください。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

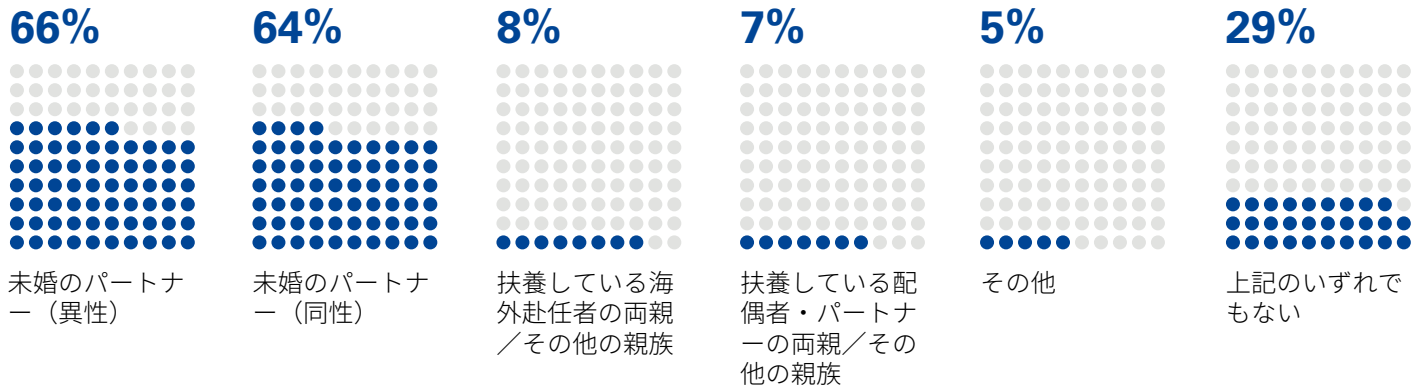
今後5年間で、どの国または地域への海外赴任者が増加すると考えられますか？



注：図は上位15位までの回答を含む。複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

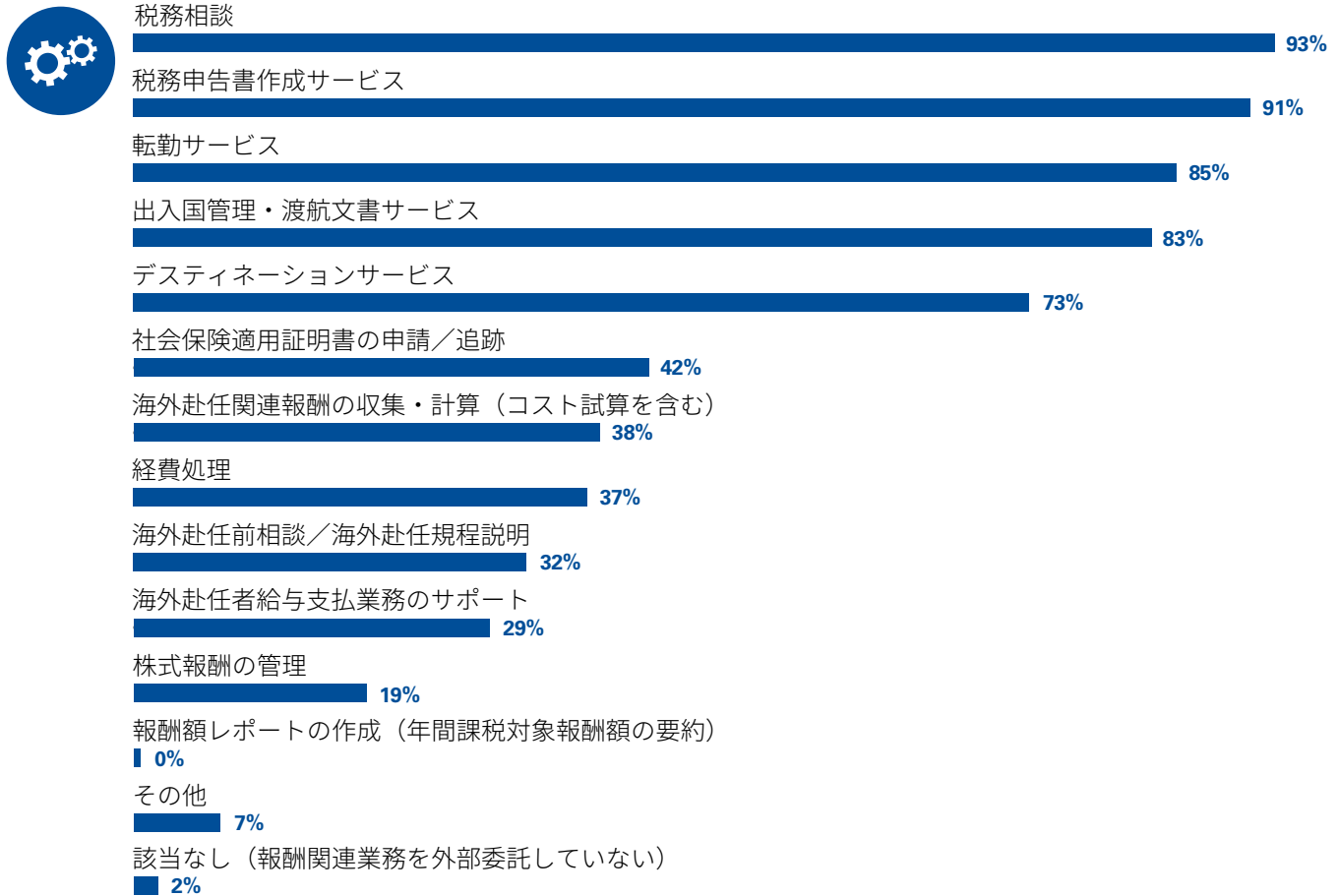
貴社の海外赴任規程において、法的に結婚している配偶者（異性および同性）および扶養子女以外で、「家族」の定義に含まれるものは次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

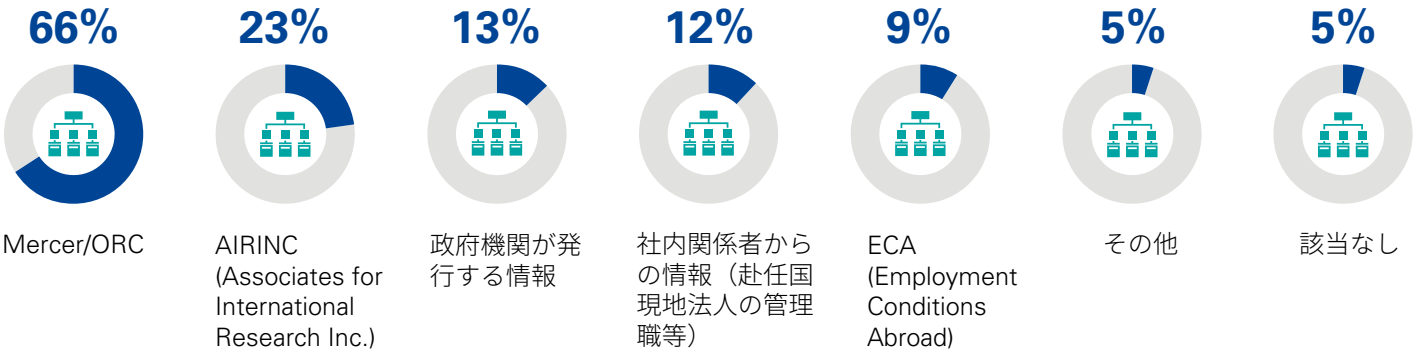
貴社が外部に委託している業務を次の中からお選びください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

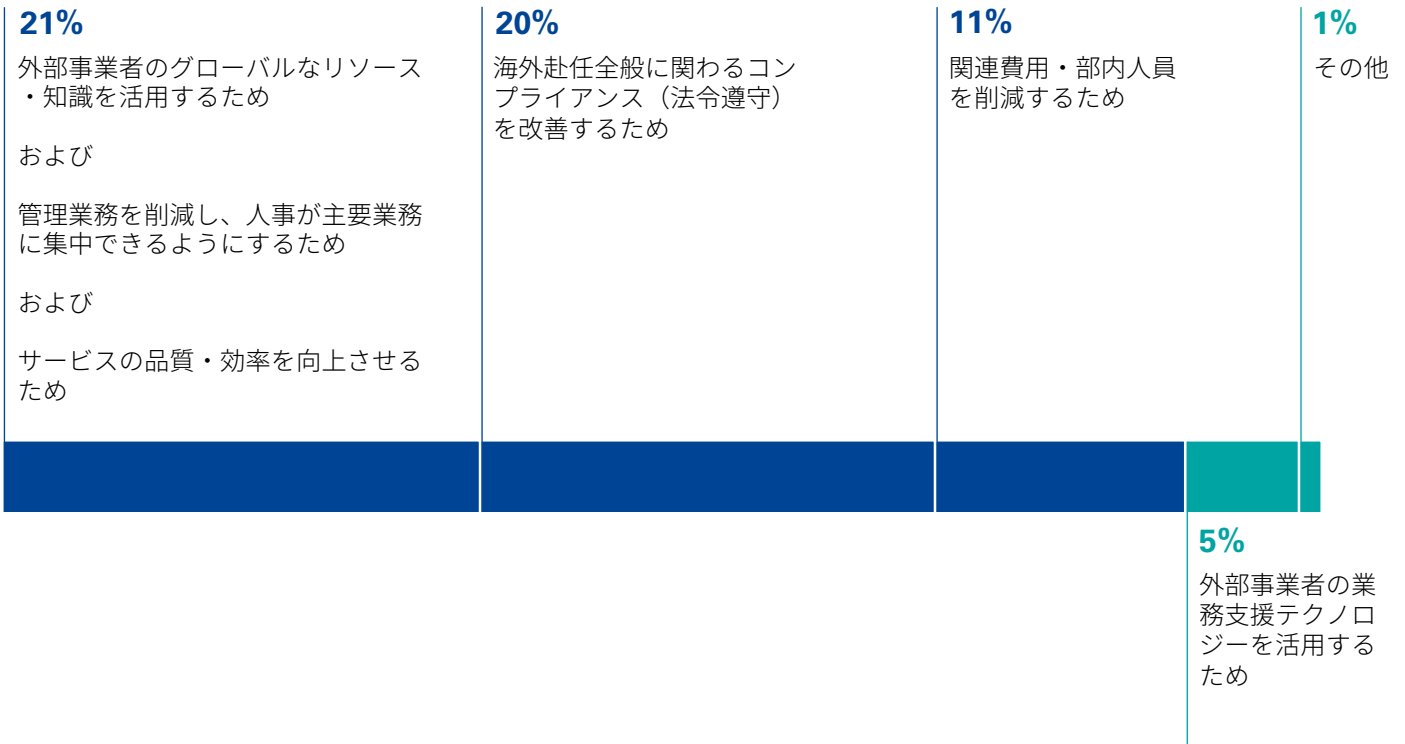
海外赴任に関するデータ（生活費手当（COLA）、住居、ハードシップなど）を次のどの外部情報ソースから取得していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

外部に業務委託を行う理由のうち上位3つをお答えください。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任規程について

企業は、グローバルモビリティプログラムの目標を達成するために様々なタイプのモビリティプログラムを導入しています。中でも、長期および短期の海外赴任が最も一般的となっています（それぞれ、86%、75%）。また、永続的異動／期限なしの海外赴任も回答者の64%と一般的となっています（2018年度比1%増）。

KPMGでは、プログラム経費の削減および国際人材の獲得・定着ニーズを支援するための方法として、これらの永続的異動／期限なしの海外赴任が過去数年にわたり増加傾向にあることを確認しています。

回答者は、今後5年間、より短期間の海外赴任（長期出張（56%）、短期海外赴任（75%）、能力開発／トレーニング海外赴任（46%））をさらに活用すると予想しています。

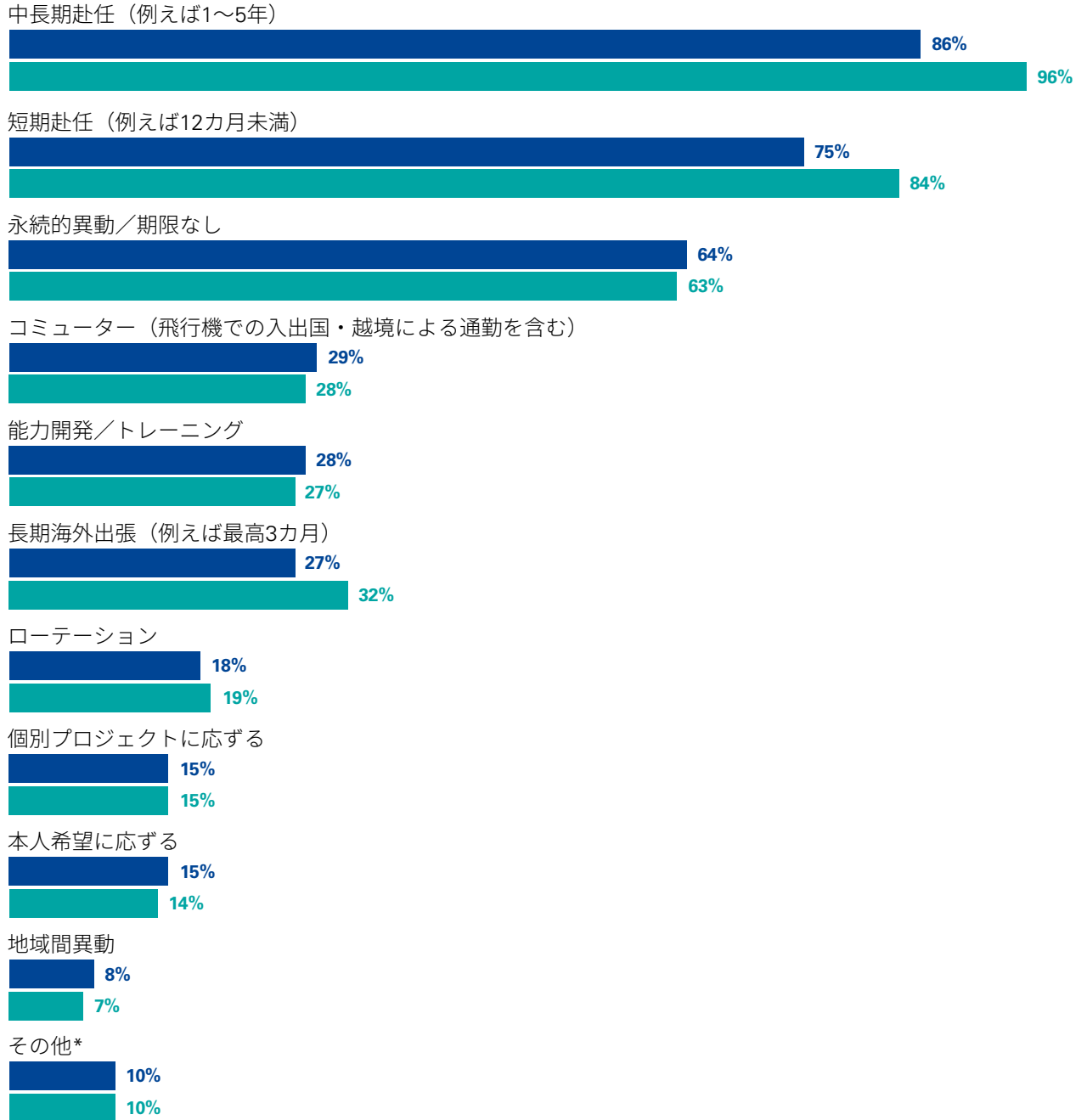
それとは対照的に、長期海外赴任の利用は今後5年間で減少すると回答者は予想しています（51%）。

本国の報酬システムに基づくアプローチを採用している企業は、基本報酬について80%、変動報酬について63%（2018年度から増減なし）、株式報酬について56%（2018年度比1%減）と、引き続き調査回答者の過半数を占めています。

本国の退職制度／年金制度も回答者の90%が好ましいと回答しています。一方、国際プランは、主に医療保険／医療保障に適用されます（60%）。



現在の海外赴任に関する貴社の方針をお答えください。



■ 2019 ■ 2018

*ローカル・プラス、より専門的な教育、国際移住、国際的に人材雇用している企業、一時滞在、出張者、国際的に人材雇用している企業、国際移住、より専門的な教育、ローカル・プラス、現地雇用、モビリティ・ライト、第三国籍人材

注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

今後5年間で、海外赴任期間に関わる貴社の方針はどのように推移すると予想されますか？

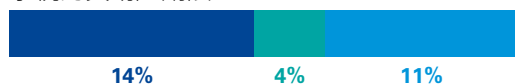
短期赴任（例えば12カ月未満）



長期海外出張（例えば最高3カ月）



永続的異動／期限なし



能力開発／トレーニング



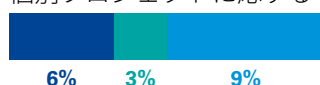
通勤（飛行機での入出国・越境による通勤を含む）



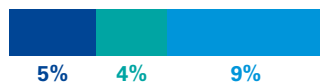
中長期赴任（例えば1～5年）



個別プロジェクトに応ずる



ローテーション



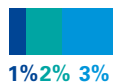
本人希望に応ずる



地域間異動



その他

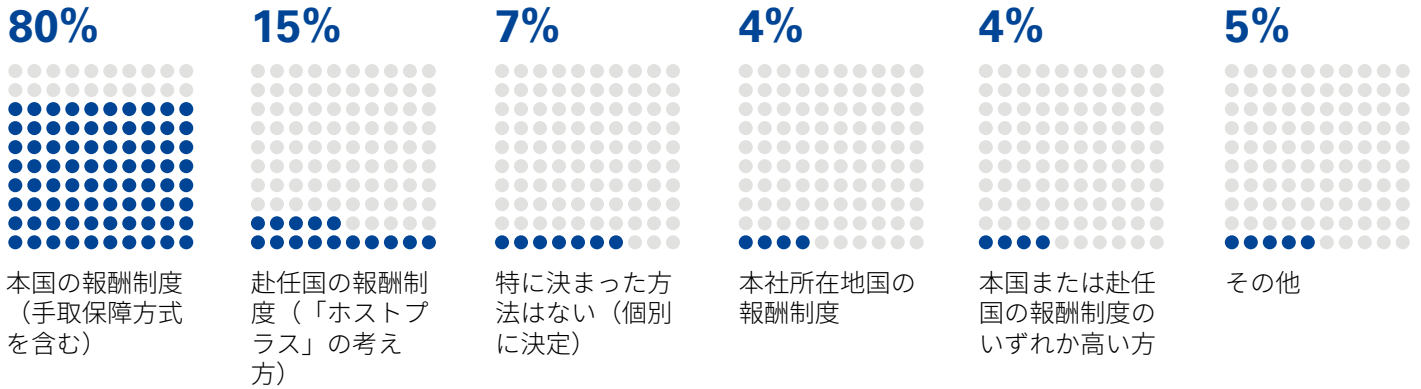


■ 増加 ■ 減少 ■ 変化なし

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

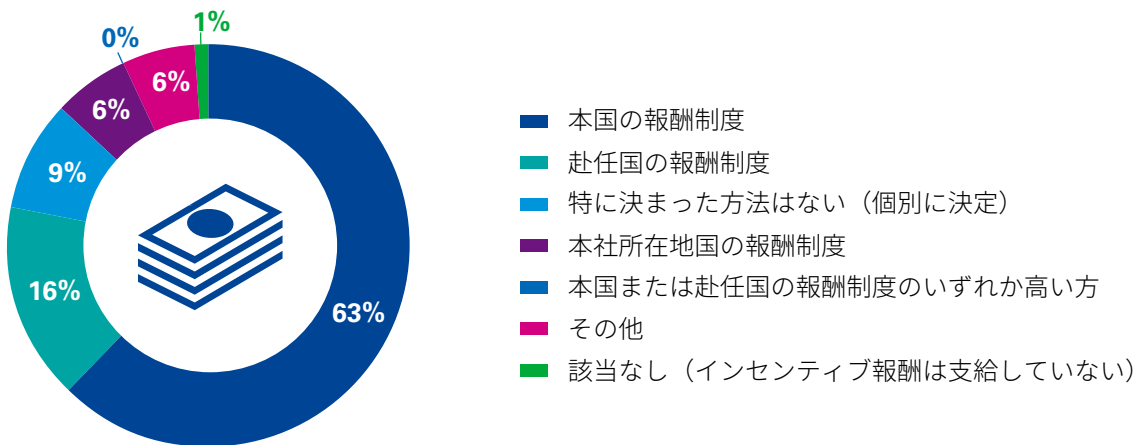
貴社において、長期海外赴任の場合の報酬は、何に基づき決定されていますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

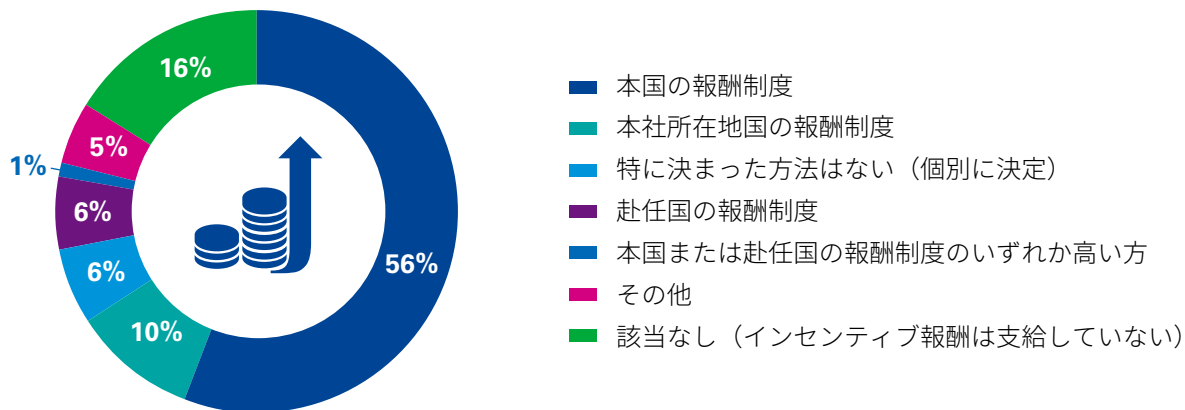
貴社の長期海外赴任の場合の変動報酬の支払いは何に基づき決定されていますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社の長期海外赴任の場合の株式報酬は何に基づき決定されていますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

長期海外赴任の場合、従業員の福利厚生制度をどのように提供していますか？



可能であるならば、民間の海外赴任者プラン



可能な限り海外赴任者に本国のプランが適用されるよう努める



可能であるならば、赴任国と同等のプランを提供する



本国のプランが有効でない場合のみ、民間の海外赴任者プランを提供する



本国のプランが有効でない場合のみ、赴任国と同等のプランを提供する



特に決まった方法はない（個別に決定）



赴任国のプランがより費用対効果の高い場合のみ、国際／海外赴任者プラン（例えば、Cigna International、Aetna Global）を提供する



赴任国のプランがより費用対効果の高い場合のみ、赴任国と同等のプランを提供する



その他



■ 医療保険／医療保障

■ 退職／年金制度

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前期間および出国

調査対象企業の88%で、モビリティアサインメントおよび赴任者の選考は、担当事業部門が実施しています。

事業部門／人事部による非公式なレビューまたは自己分析によって、海外赴任に対する候補者の適性を評価していると回答する企業もある一方、44%は、海外赴任者のグローバルなスキルの適性を、データに基づいて客観的に評価するルールを定めていないと回答しています。

全般的に、海外赴任計画作成プロセスの社内における管理体制は十分ではなく、35%が社内管理は不十分と回答しており、26%はどちらともいえないと回答しています。

海外赴任に伴うコストの試算は、プログラムマネージャーにとって有益なツールであり、78%の回答者で一部またはすべての海外赴任の承認についてコスト試算を必要としています。コスト試算は、主に予算編成目的(90%)のために利用され、多くの場合、それらは海外赴任者固有のデータ(89%)、転勤費用(92%)、税金・社会保障費(94%)についての説明資料となっています。

海外赴任前相談および税務関連説明会は、海外赴任の今後の諸条件を赴任前に十分に検討するためのもので、制度上、基本的なベネフィットとして一般的に提供されています(それぞれ、79%、85%)。

海外赴任者と帯同扶養家族の事前準備のため、企業の87%は海外赴任前に赴任国を正式に訪問することを認めており、過半数(57%)の企業は海外赴任者と配偶者／パートナー両方の訪問を認めています。

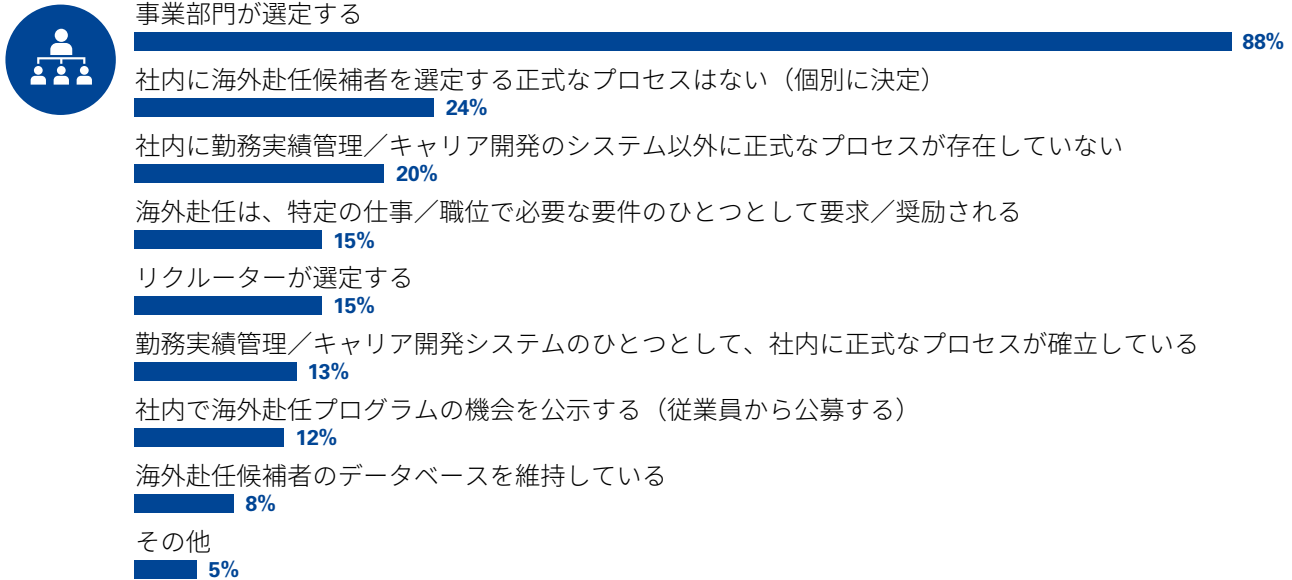
語学／異文化トレーニングは、異動と迅速な適応をサポートするために赴任国到着前に開始する傾向が見られますが、過半数の企業が一般的な制度として認めています。

異文化トレーニングの対象は、海外赴任者自身に限定されず、その配偶者／パートナーや子供まで含まれる傾向にあります。

多くの企業で、海外赴任関連の規程における一般的なベネフィットとして、家財および私財の運送、一時的居住期間、各種赴・帰任手当、デスティネーションサービス等を海外赴任者に提供していますが、本国での家財や私物の保管、本国での住宅支援、および本国での車両売却／賃貸借契約解約の支援は行っていないケースが一般的です。このようなベネフィットは、企業の裁量で例外的なベネフィットとして提供されている場合もあります。



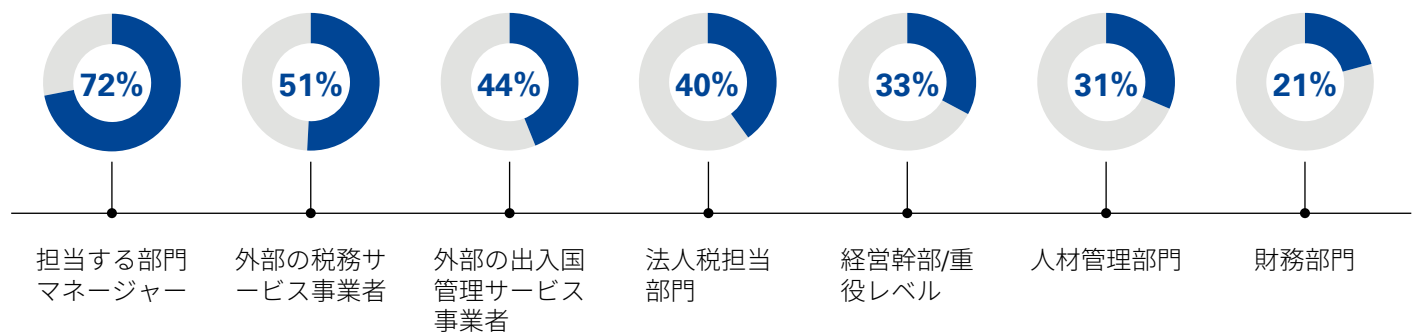
貴社において海外赴任候補者はどのように選定されますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

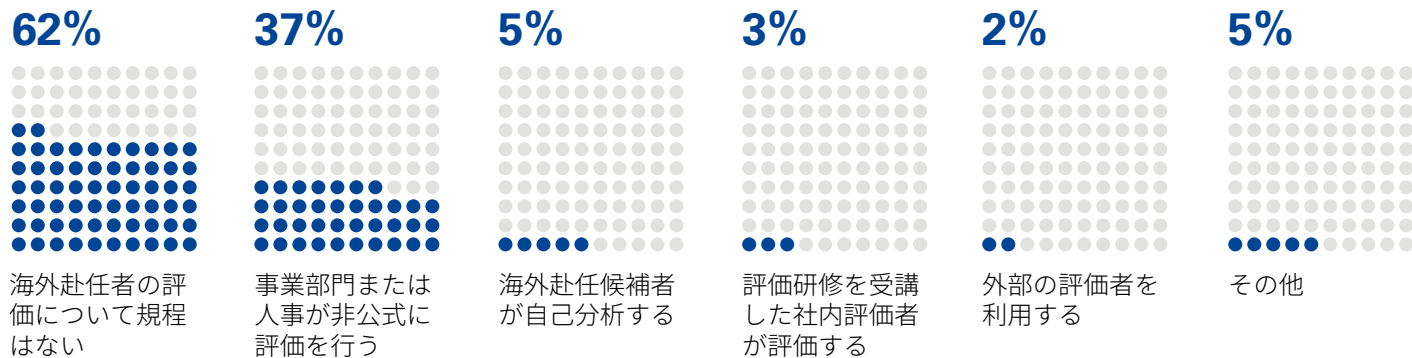
グローバルモビリティ部門以外で、どのような方が海外赴任前におけるクロスボーダーリスクレビューおよび海外赴任者の選定プロセスに関与していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

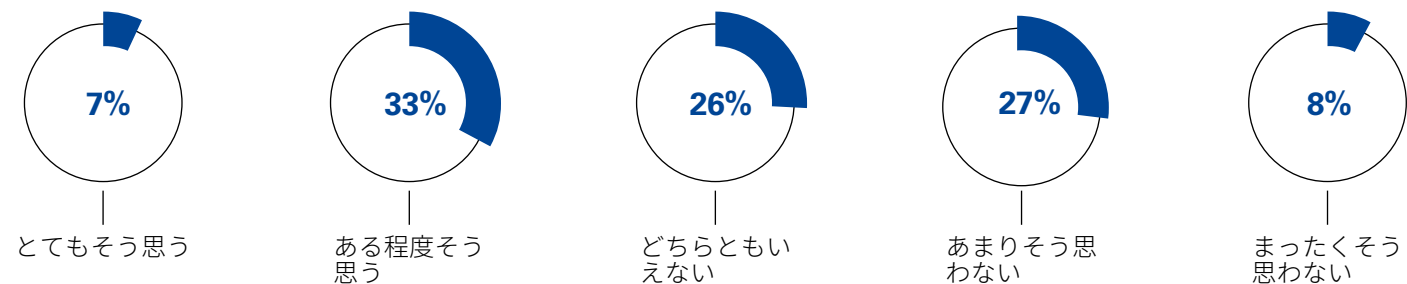
海外赴任候補者の海外赴任に対する適性の評価をどのように行っていますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

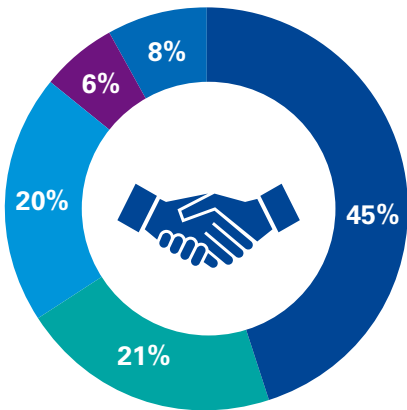
貴社は海外赴任計画の作成プロセスを適切に遂行していると思いますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

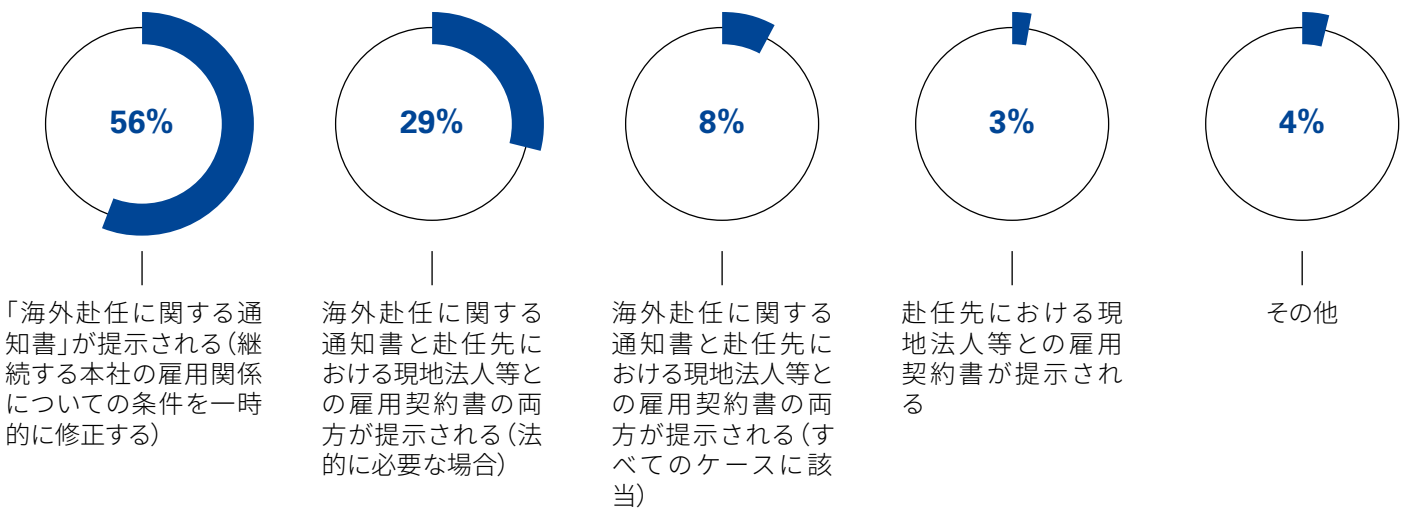
次のうち、海外赴任者にあてはまる雇用形態を最もよく表しているものはどれですか？



- 本国の雇用関係が維持されており、新たな雇用関係はない
- 本社との雇用関係は休止状態に変更され、現地法人等またはグローバルで海外赴任を統括する目的で設立された法人との新たな雇用関係が確立されている
- 海外赴任者は二重雇用状態である（本国と雇用関係を維持した上で、別途現地法人またはグローバルで海外赴任を統括する目的で設立された法人との雇用関係がある）
- 本社との雇用関係は事実上解除されており、現地法人またはグローバルで海外赴任を統括する目的で設立された法人との新たな雇用関係が確立されている
- その他

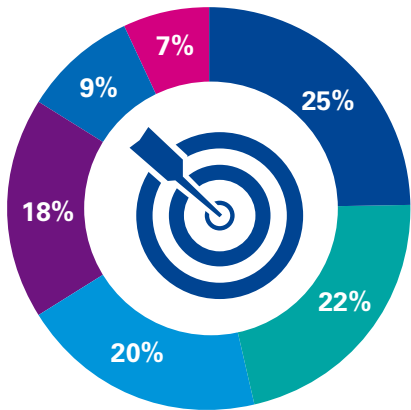
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社は海外赴任者に対し、雇用関係および海外赴任条件をどのような書面で提示していますか？（最もよく表しているものをお選びください）



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者の目標設定について最もよく表しているものは次のうちどれですか？

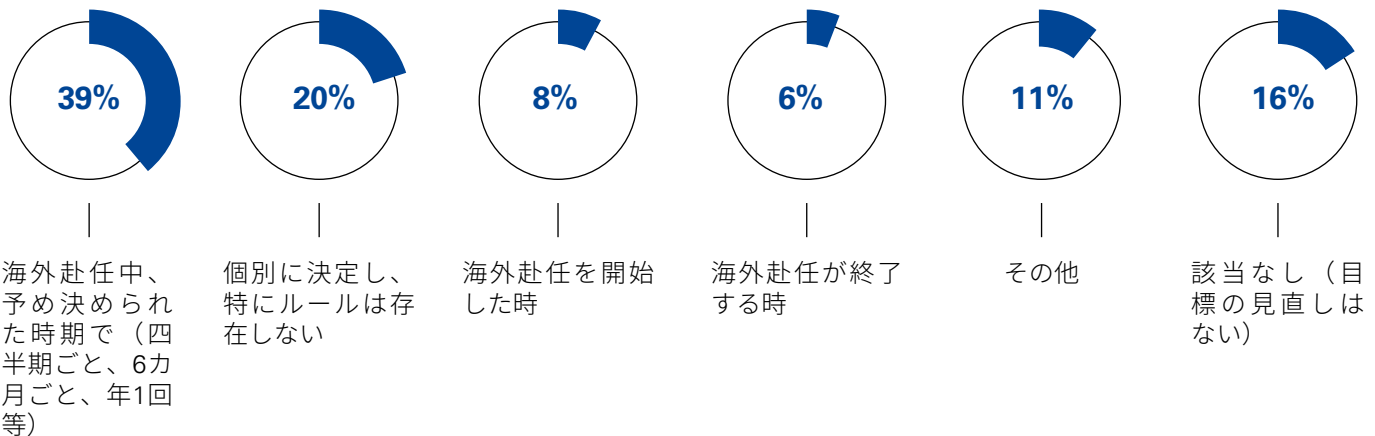


- 海外赴任者は赴任国における目標設定プロセスに従う
- すべての海外赴任者について、海外赴任に関連した具体的な目標が設定される
- 海外赴任に関わる目標設定についてのプロセスは存在しない
- 海外赴任者は引き続き本国での目標設定プロセスに従う
- 海外赴任に関連した目標を設定することが多いが、すべての海外赴任者について必須ではない
- 海外赴任に関連した目標が設定されることは稀である、もしくは個別の海外赴任ごとに設定される

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

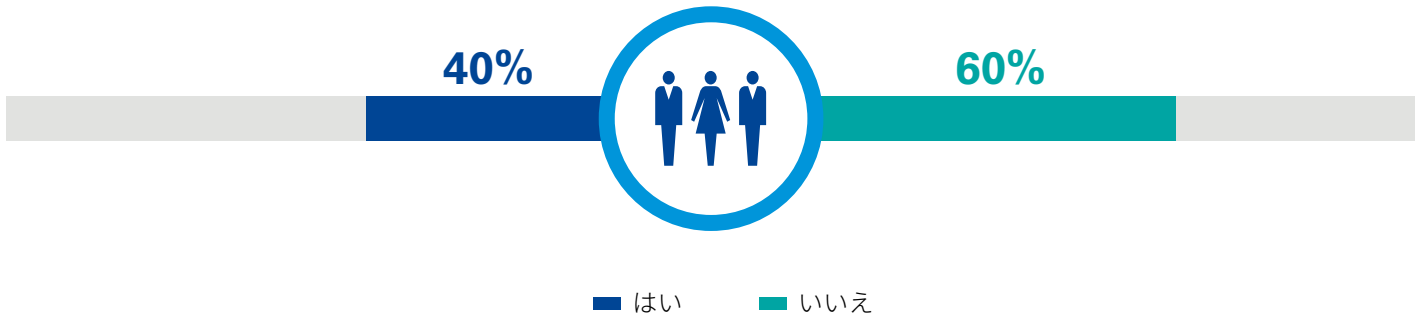
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者に設定された目標はどのような時期に見直されますか？



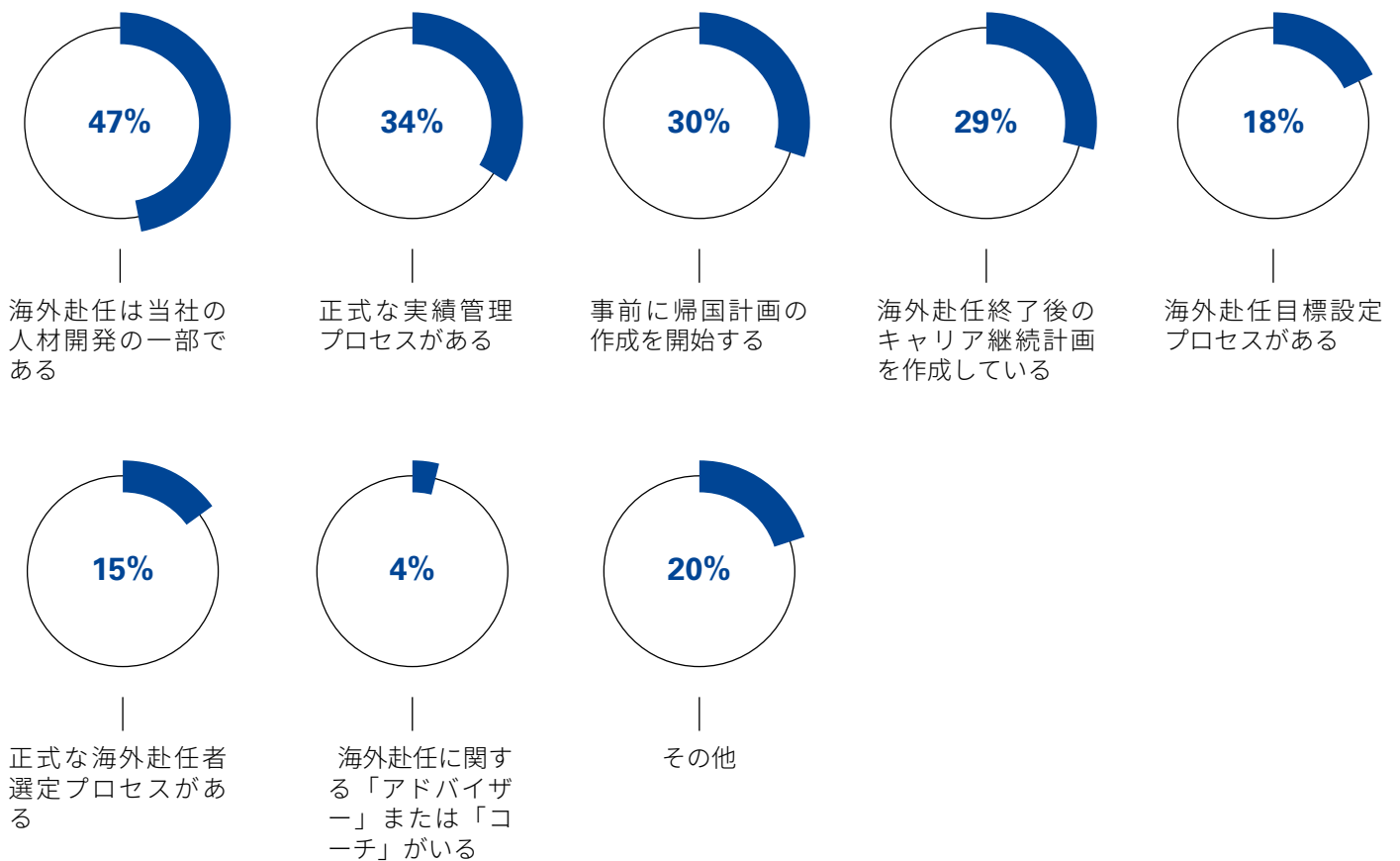
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社のグローバルモビリティプログラムは、会社が実施する全社的な人材管理の取組みと連携していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

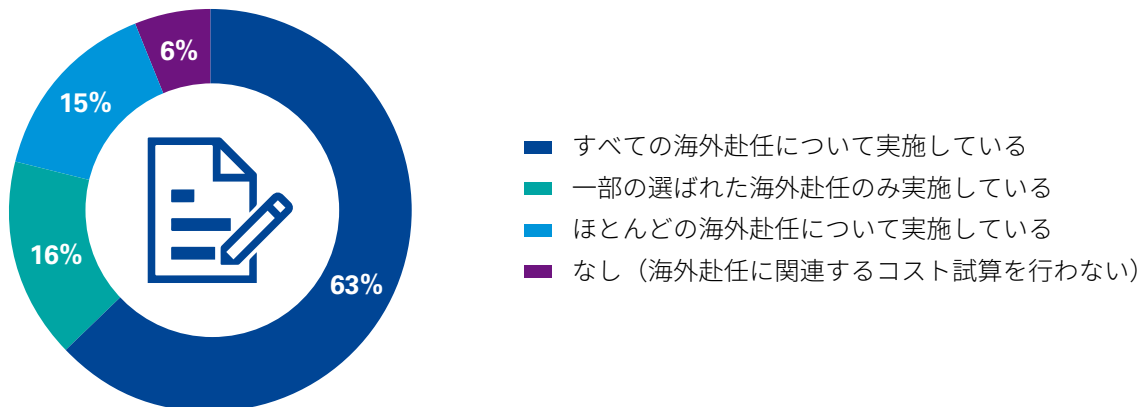
貴社のグローバルモビリティプログラムが、会社が実施する全社的な人材管理の取組みと連携している場合、次のうち該当するものを選択してください。



注：複数回答可

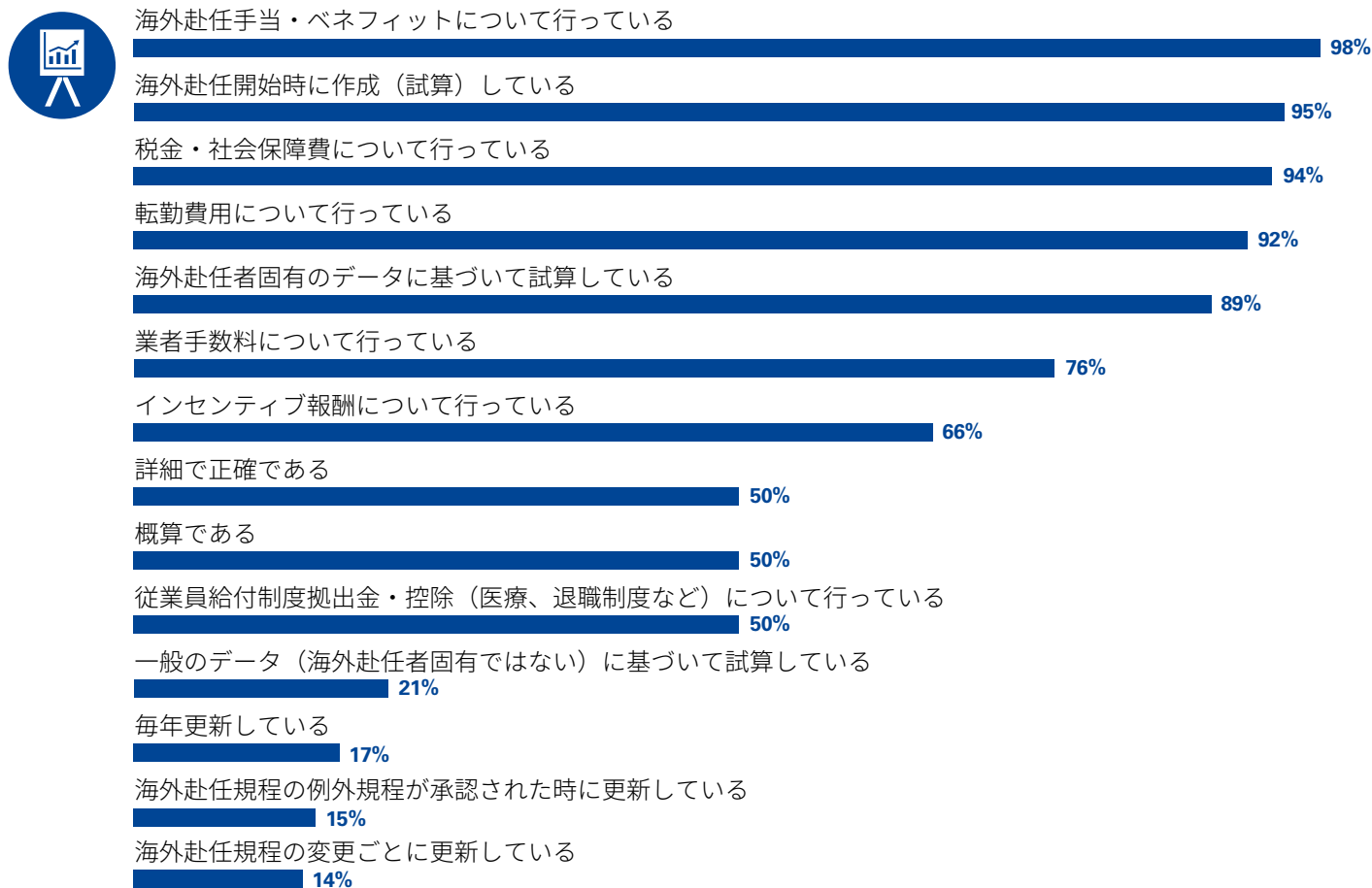
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任に要するコストについてどの程度の頻度で試算を実施していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

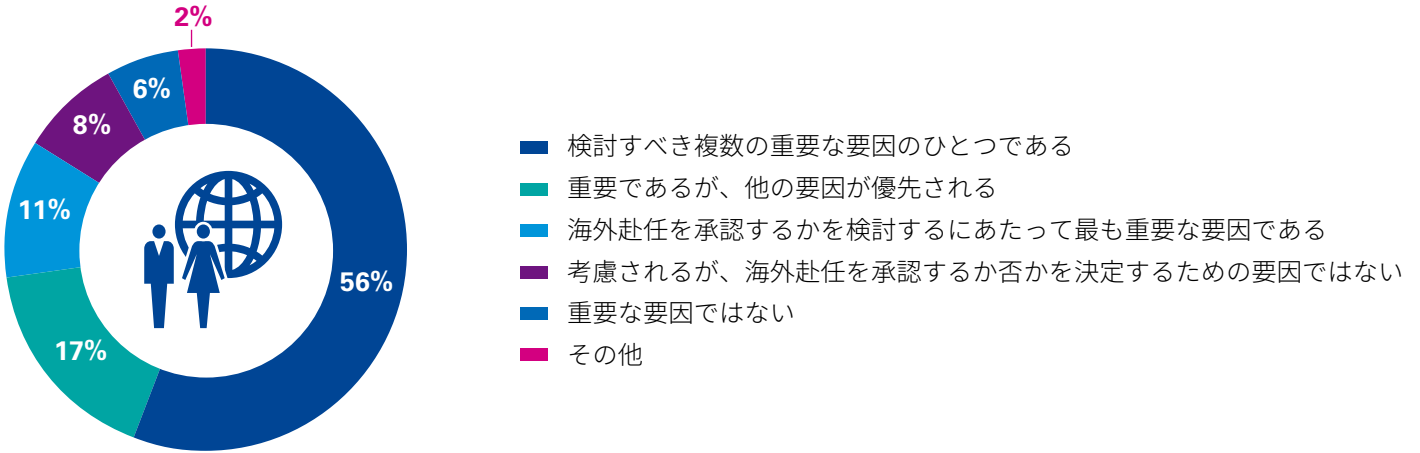
上記のコスト試算についてもよく表しているものは次のうちどれですか？



注：複数回答可

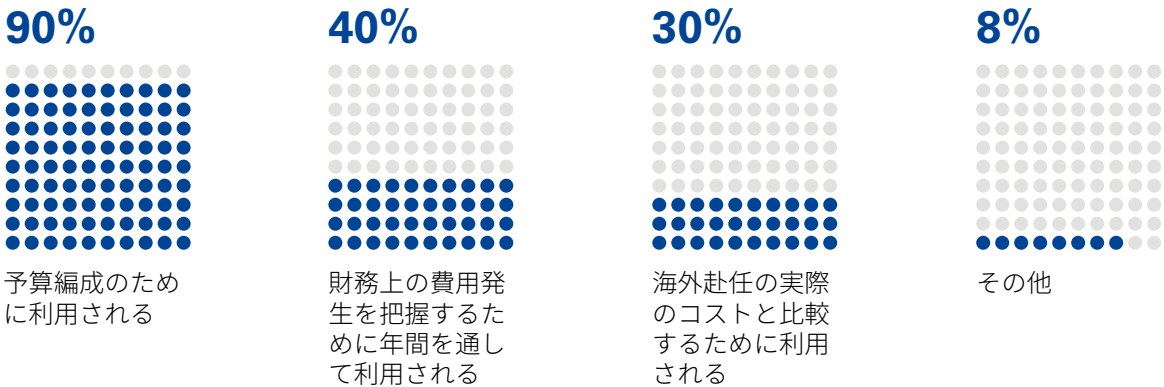
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

コスト試算は海外赴任を承認するか否かの決定にあたり、重要な要因となりますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

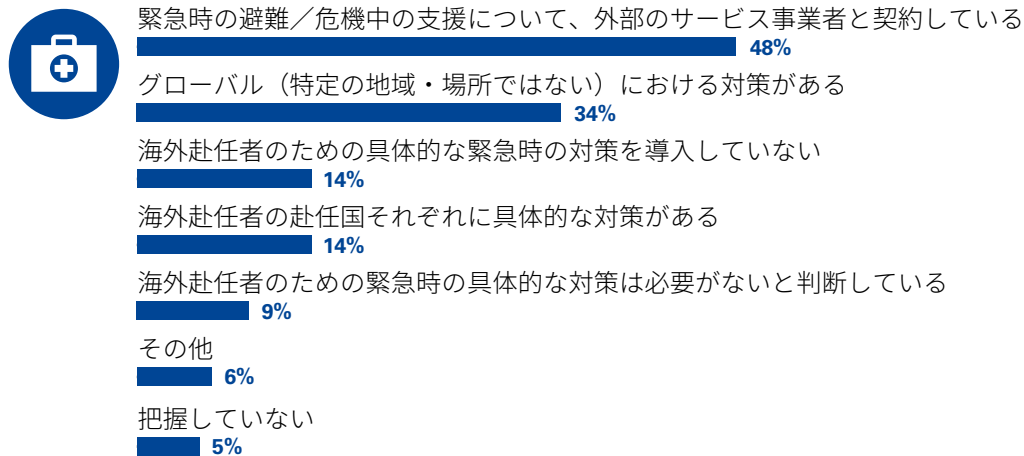
海外赴任の承認プロセス以外に、コスト試算はどのように利用されますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

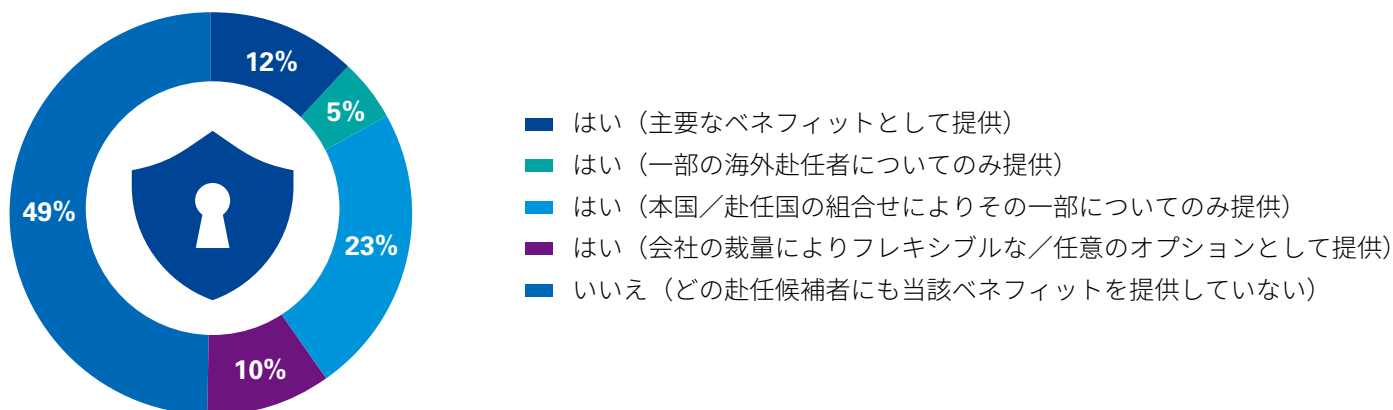
貴社の海外赴任者の緊急時の対策に当てはまるものは次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

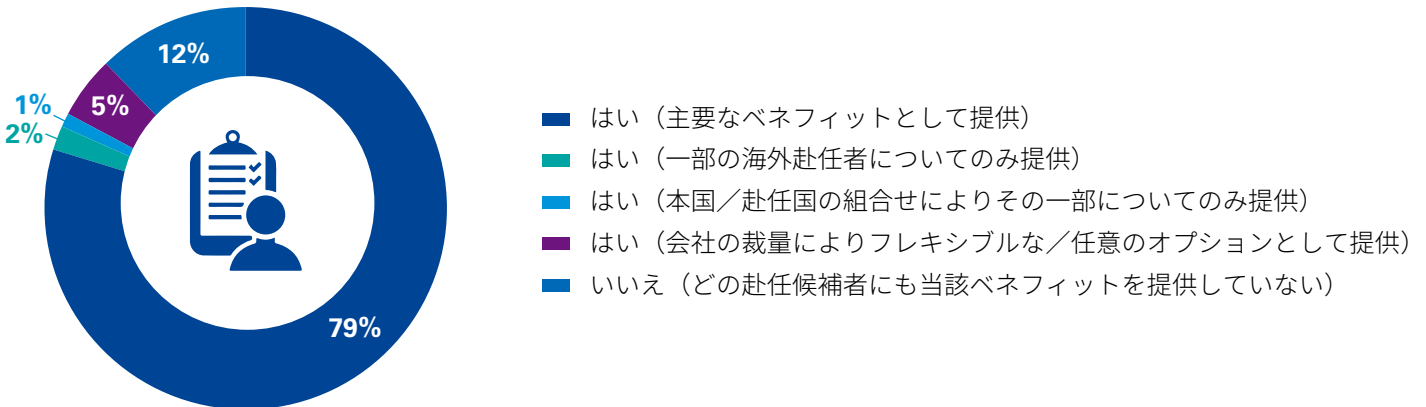
安全性に係るブリーフィングを提供していますか（海外赴任前の相談の一部としてであっても可）。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

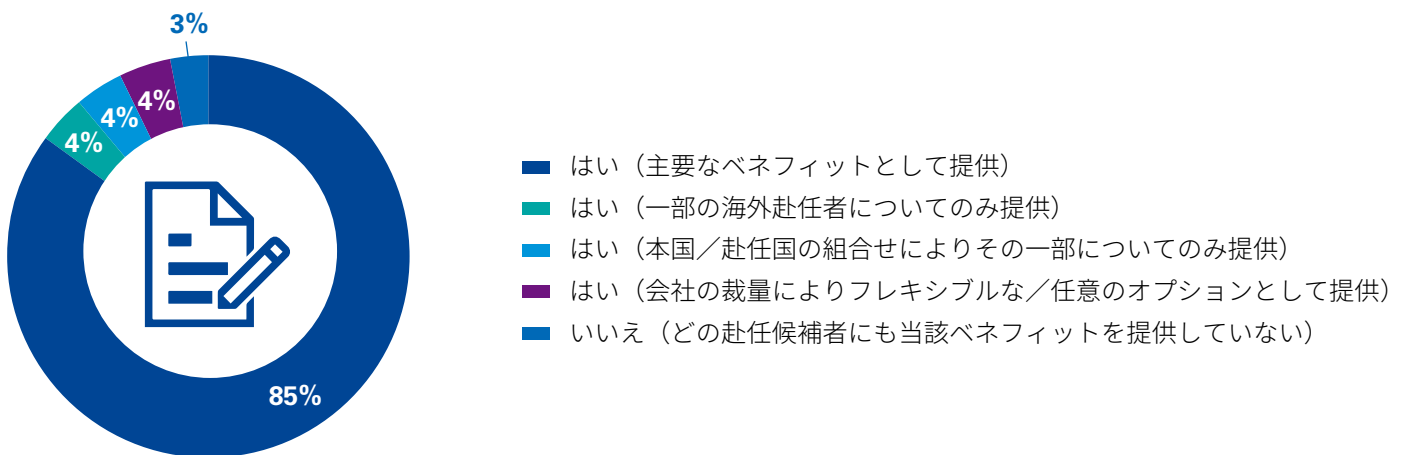
承認された海外赴任ベネフィットおよびサービスをレビューするために、海外赴任前のコンサルティングを提供していますか。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

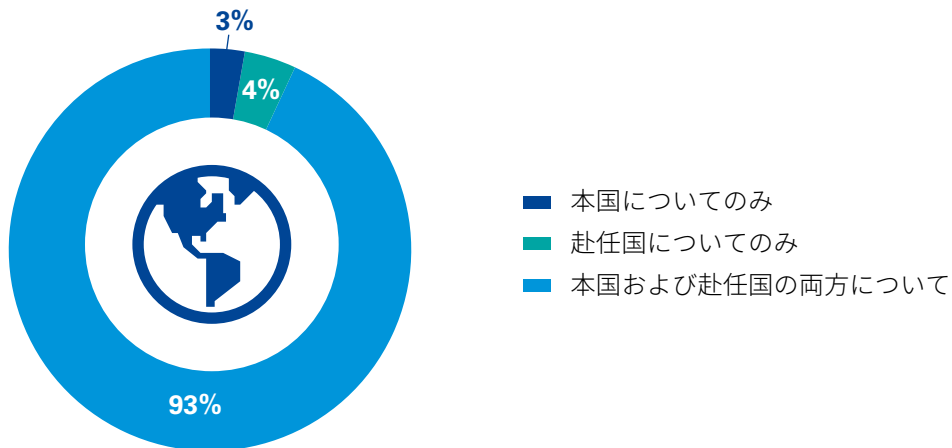
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者に対し、税務コンサルティングを提供していますか？



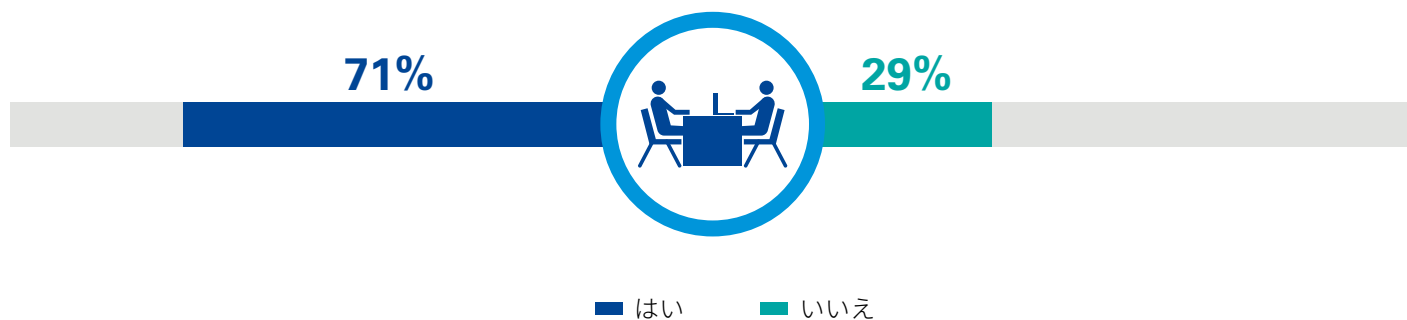
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

どの国について税務コンサルティングを提供していますか？



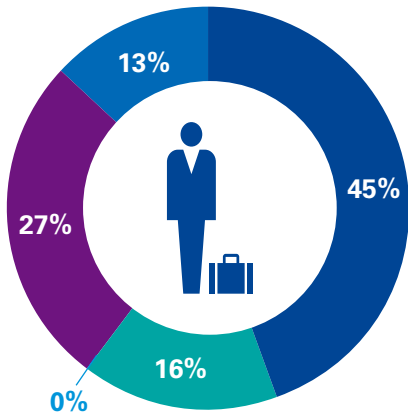
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者は税務コンサルティングを受けることを義務付けられていますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前訪問の機会を提供していますか?

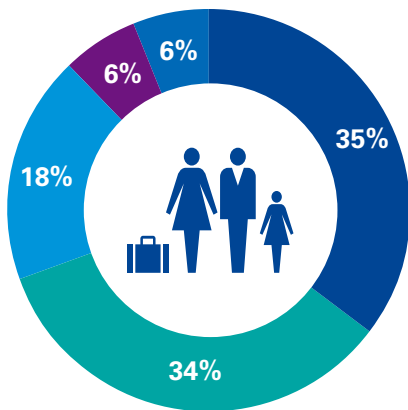


- はい（主要なベネフィットとして提供）
- はい（一部の海外赴任者についてのみ提供）
- はい（本国／赴任国の組合せによりその一部についてのみ提供）
- はい（会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供）
- いいえ（どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない）

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前訪問についての方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか?

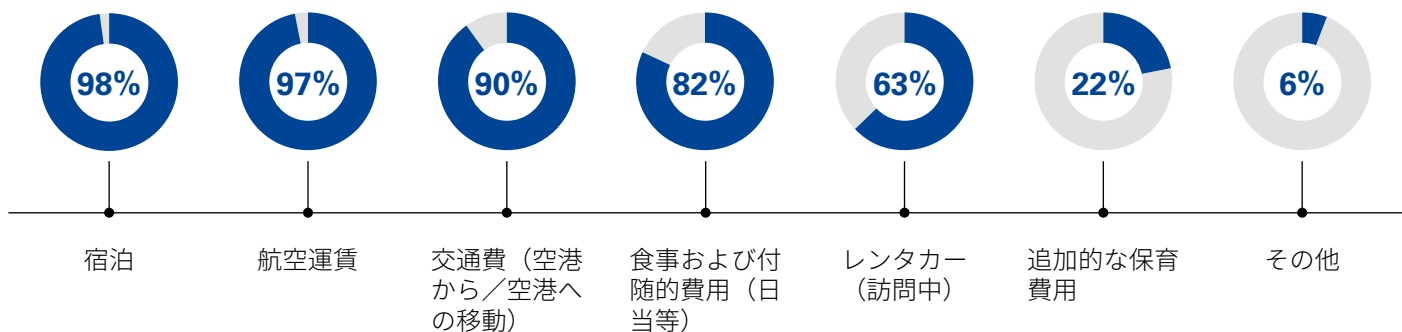


- 海外赴任者が海外赴任を受け入れた後、住居や学校を見つけるための訪問（「住居探し」）の機会を1回提供している
- 訪問（「視察」または「住居探し」であるが、両方ではない）の機会を1回提供している
- 海外赴任候補者が海外赴任を受け入れるか否かを判断するための訪問（「視察」）の機会を1回提供している
- 訪問（「視察」および「住居探し」両方）の機会を2回提供している
- その他

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前訪問にかかる費用のうち、貴社が負担しているものをお答えください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前訪問は何日（移動日を除く）認めていますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任前訪問の対象者の範囲をお答えください。

海外赴任者およびその配偶者／パートナー



海外赴任者およびその配偶者／パートナー、ならびに入学に際し受験が必要な場合のみ学齢に達した子供



海外赴任者ならびにその配偶者／パートナーおよび子供



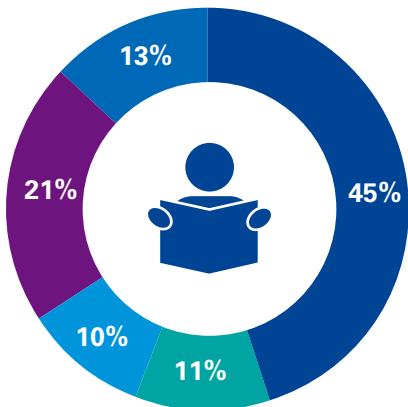
海外赴任者のみ



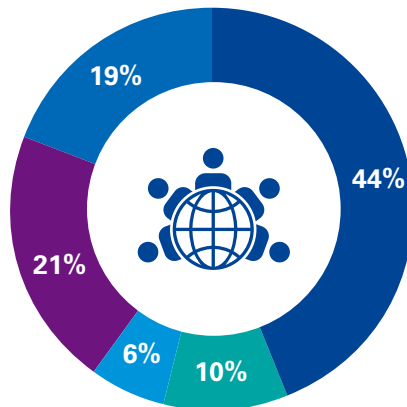
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

語学／異文化トレーニングを提供していますか？

語学トレーニング



異文化トレーニング



- はい(主要なベネフィットとして提供)
- はい(一部の海外赴任者についてのみ提供)
- はい(本国／赴任国の組合せによりその一部についてのみ提供)
- はい(会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供)
- いいえ(どの赴任候補者にも当該ベネフィットを認めていない)

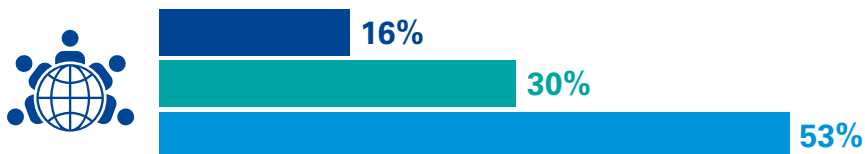
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

語学／異文化トレーニングの対象者の範囲をお答えください。

語学トレーニング



異文化トレーニング

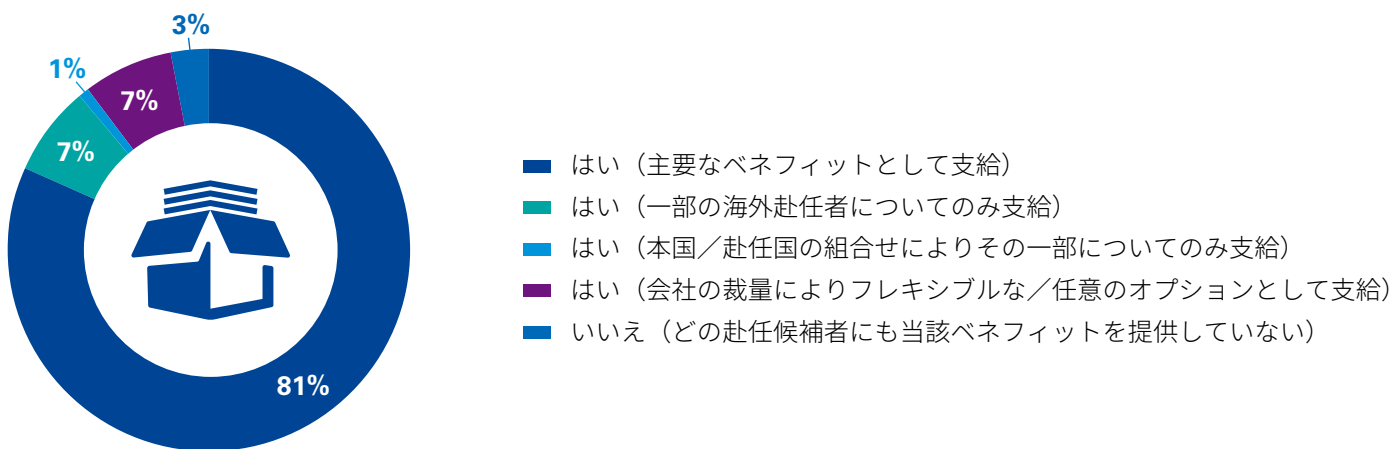


■ 海外赴任者のみ ■ 海外赴任者およびその配偶者／パートナー ■ 海外赴任者、その配偶者／パートナーおよび子供

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

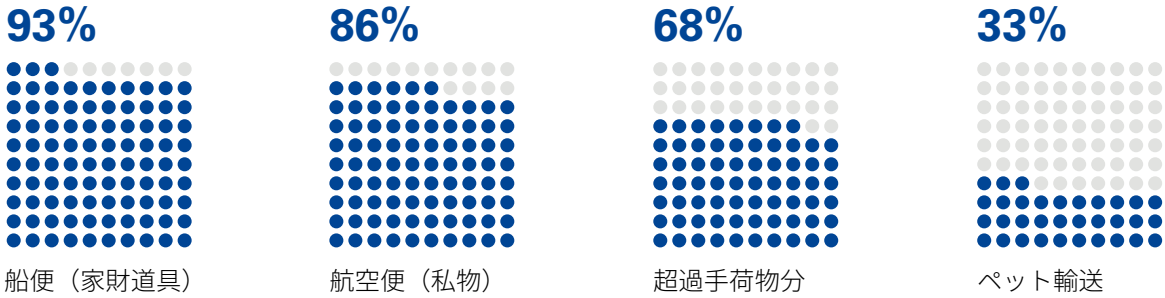
家財道具の運送費用を負担していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

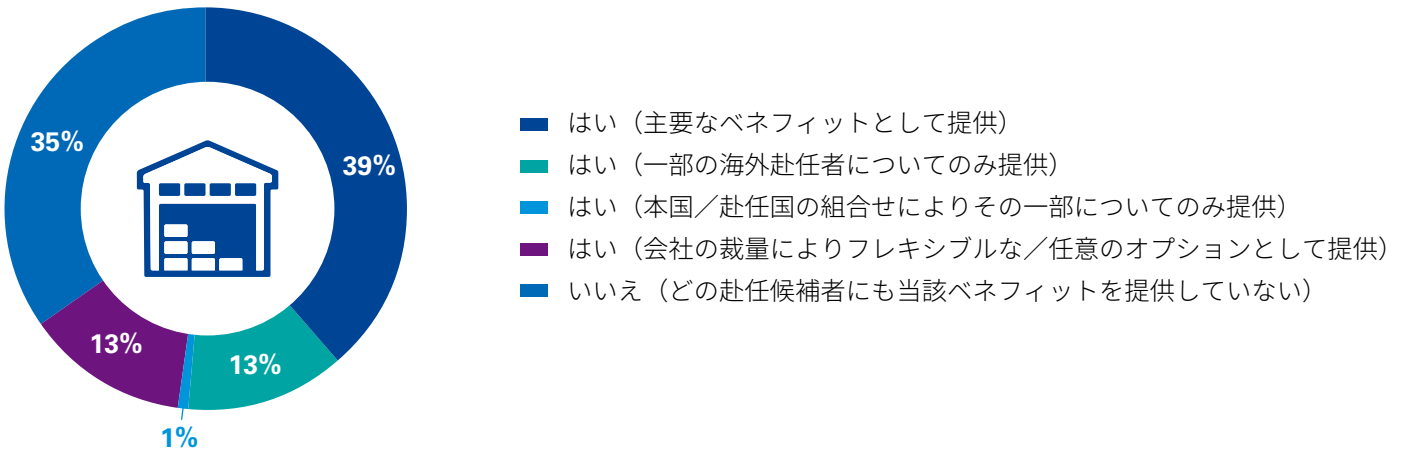
どのような輸送費用を負担していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

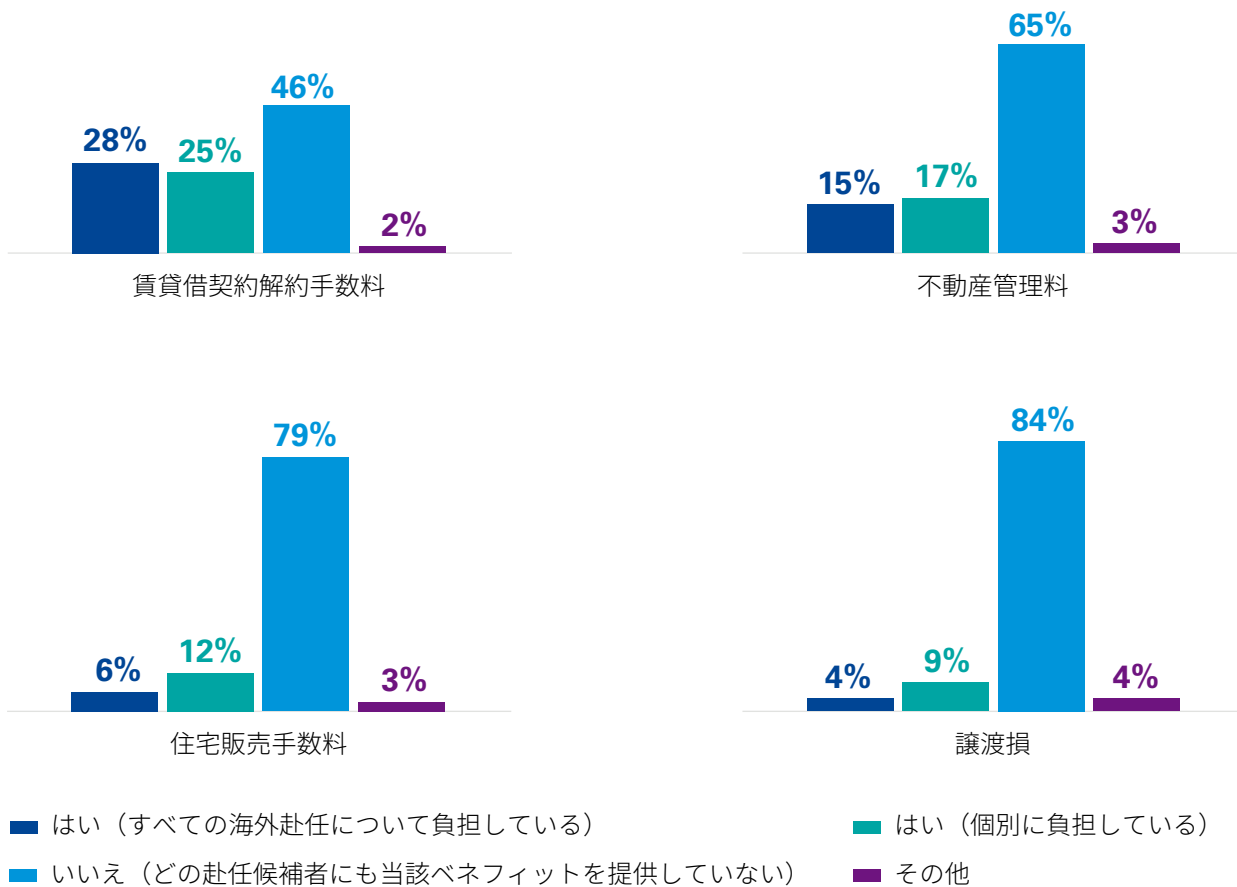
本国での家財保管費用を提供していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

本国の住宅に関連する下記の費用のうち、貴社が負担しているものをお答えください。

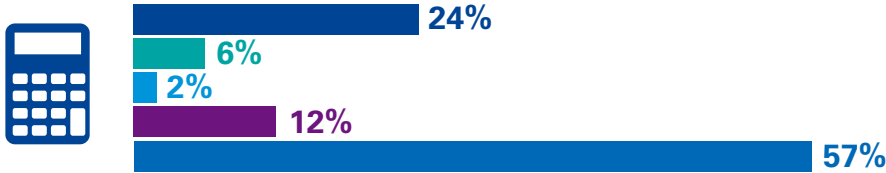


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

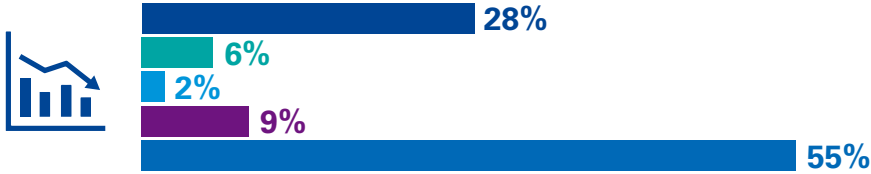
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

本国の車両に関連する下記の費用のうち、貴社が負担しているものがあればお答えください。

賃貸借契約解約手数料



譲渡損



赴任国への運送費用



本国での保管料

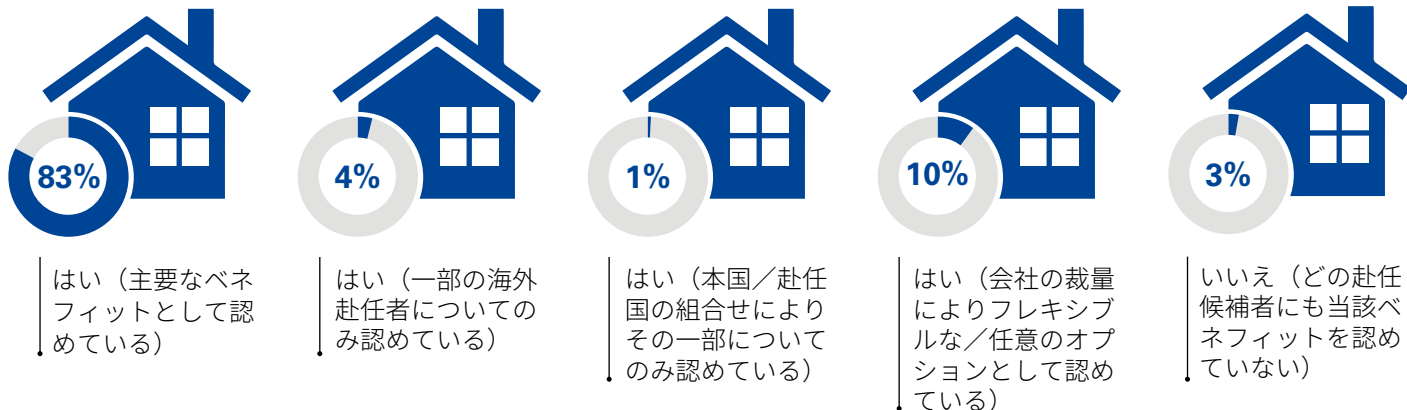


- はい (主要なベネフィットとして支給)
- はい (一部の海外赴任者についてのみ支給)
- はい (本国/赴任国の組合せによりその一部についてのみ支給)
- はい (会社の裁量によりフレキシブルな/任意のオプションとして支給)
- いいえ (どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない)

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者に対して、一時的居住を認めていますか？

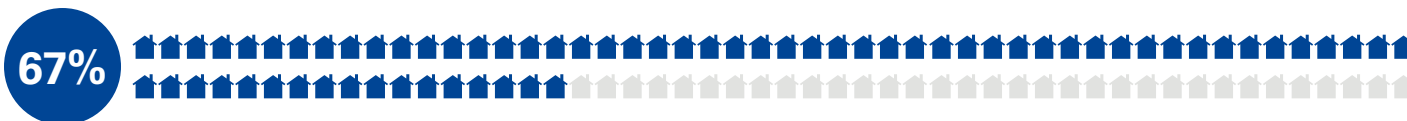


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

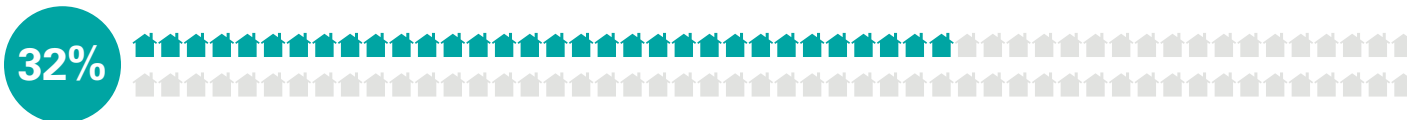
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

どの国について一時的居住を認めていますか？

本国と赴任国の両方



赴任国のみ

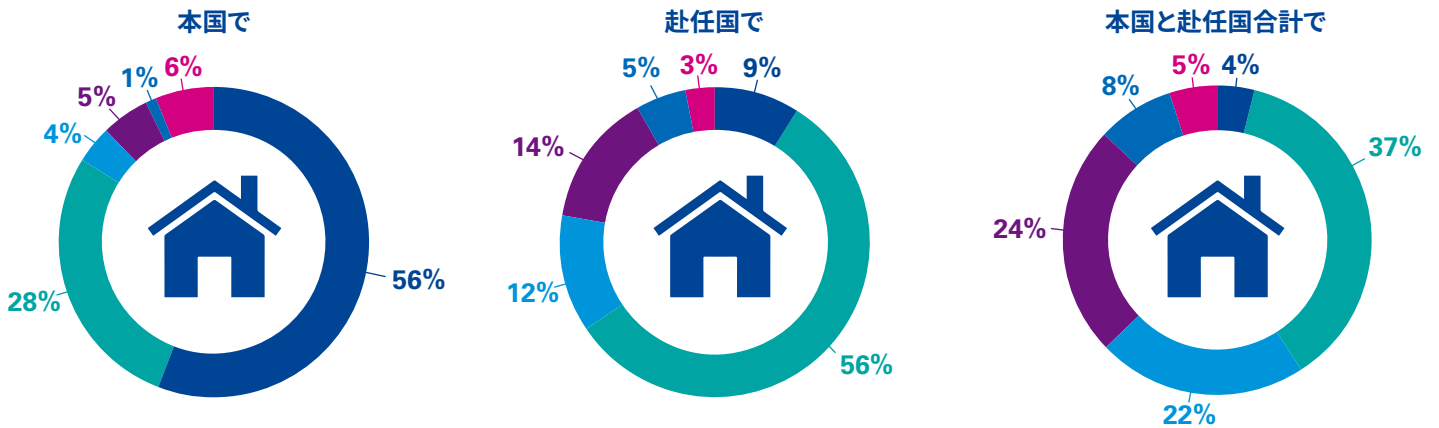


本国のみ



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

一時的居住は何日認めていますか？



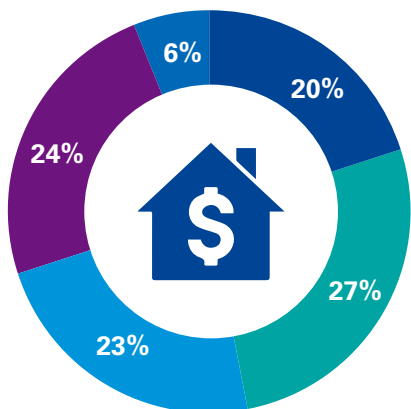
- 15日未満
- 15～30日
- 31～45日
- 46～60日
- 61日以上
- その他

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

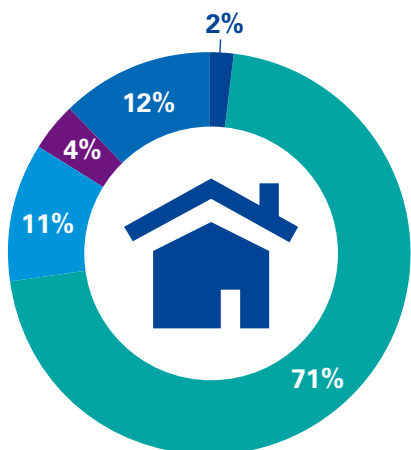
海外赴任者の一時居住費について最もよく表しているものは次のうちどれですか？

生活費



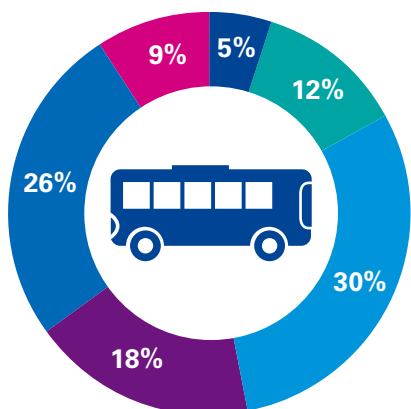
- 海外赴任者は日当を受け取る
- 海外赴任者の実費は払い戻される
- 海外赴任者は生活費手当を受け取る
- 生活費に関しては、いかなるサポートも行っていない
- その他

宿泊



- 海外赴任者は日当を受け取る
- 海外赴任者の実費は払い戻される
- 海外赴任者は家賃手当を受け取る
- 居住費に関しては、いかなるサポートも行っていない
- その他

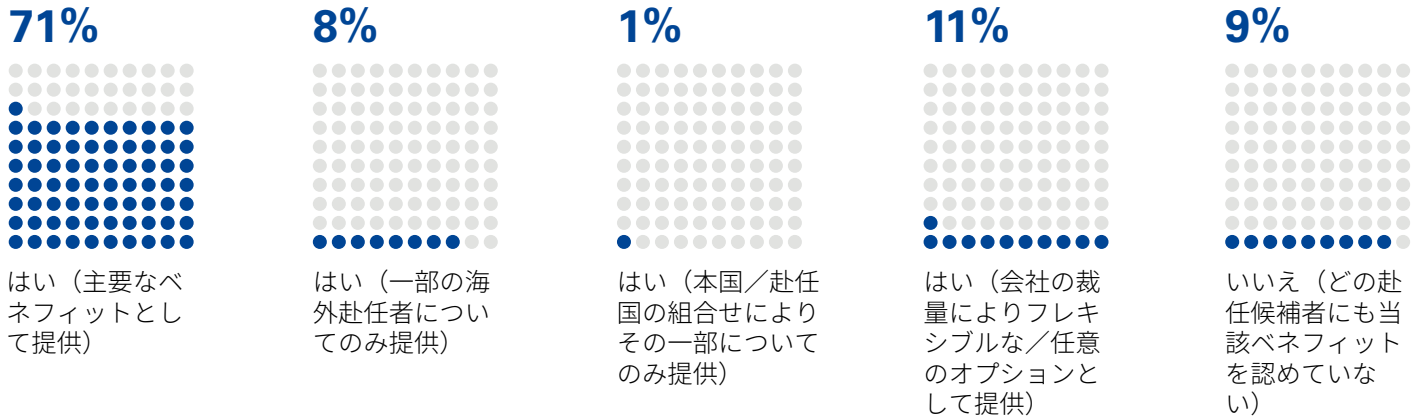
交通費



- 海外赴任者は日当を受け取る
- 海外赴任者の実費は払い戻される (公共交通機関)
- 海外赴任者の実費は払い戻される (レンタカー)
- 海外赴任者は赴任国での交通費手当を受ける
- 交通費手当に関しては、いかなるサポートも行っていない
- その他

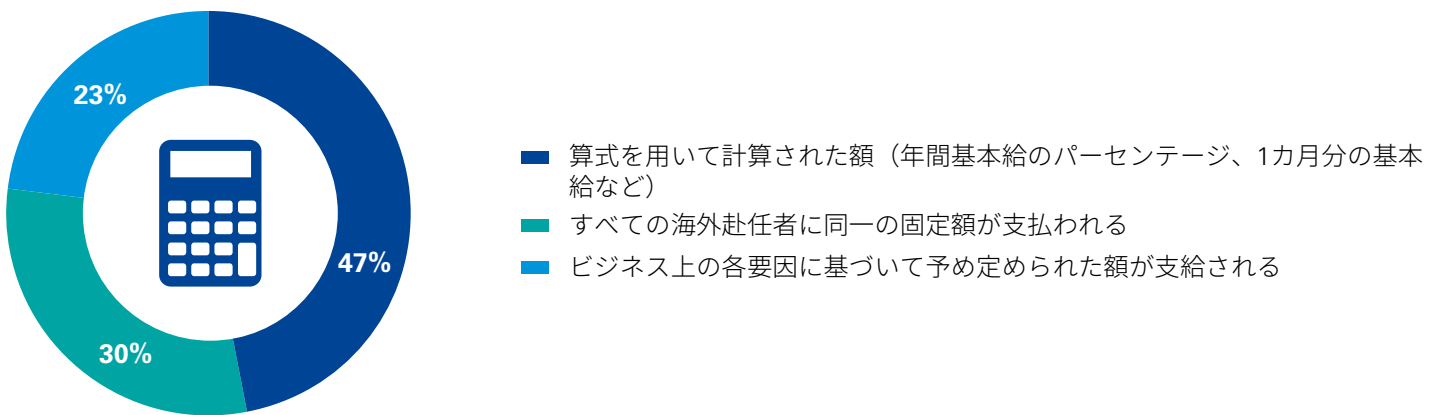
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

各種赴・帰任手当（またはこれに相当するもの）を提供していますか？



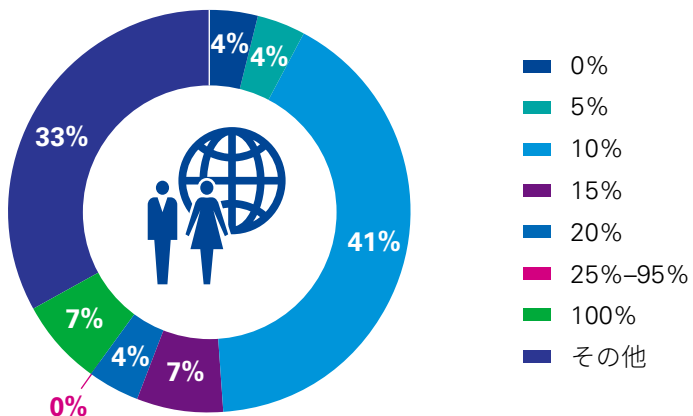
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

負担する各種転勤手当の額はどのように決定されますか？



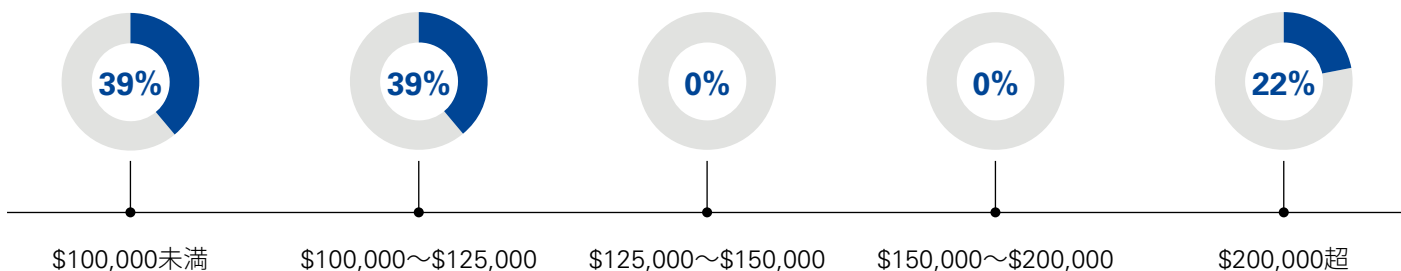
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

年間の基本給与の何%を各種赴・帰任手当の計算に用いていますか。



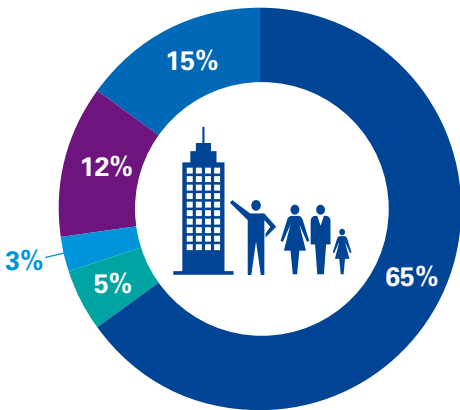
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

各種転勤手当を算出するにあたっての年間基本給与の上限または制限はいくらですか（米ドル）？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

デスティネーションサービス（赴任国における海外赴任者に対するサポート）を提供していますか？



- はい（主要なベネフィットとして提供）
- はい（一部の海外赴任者についてのみ提供）
- はい（本国／赴任国の組合せによりその一部についてのみ供給）
- はい（会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供している）
- いいえ（どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない）

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

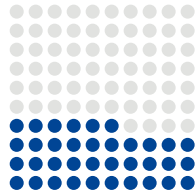
そのサービスはどのようなものですか？

63%



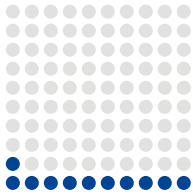
指定業者のサービス—限定的なサービス（住居や学校探し、日数が限られているなど）

36%



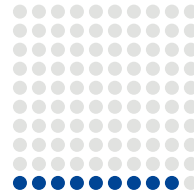
指定業者によるサービス—完全なサービス（サービス内容に制限なし）

11%



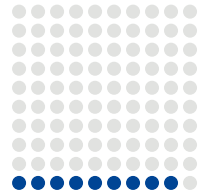
社内のヘルプデスクによる情報提供

9%



外部のサポートセンターによる情報提供

9%



赴任先現地法人の従業員が仲間や指導役として現地の環境に慣れるための支援を行う

注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任期間中

従来の海外赴任の受任を促すための手当（モビリティプレミアム）の利用は、引き続き減少しています。ただし地域ごとに差異があり、北米に本社をおく企業では35%のみが、欧州に本社をおく企業では44%が、海外赴任者に当該手当を提供しています。アジアに本社を置く企業は飛びぬけて数値が高く、現在もモビリティプレミアムの提供を続けている企業は64%に上りました。

対照的に、生活費／財貨・サービス（COLA／G&S）差額手当は、調査回答者の66%が海外赴任規程の基本的なベネフィットとして提供しています。COLAを算出するにあたって、回答者は、一般的な「標準」および「高順応購買者」指数（EPI）を利用する傾向にあります（それぞれ、56%、44%）。

KPMGは、過去10年間でEPI指数の利用が増加していることを確認しています。限定的／上限付きのCOLAの利用は着実に増加しており、企業は、海外赴任者に手当を提供しつつプログラム経費を削減する機会を模索しています。

マイナスCOLAはそれほど一般的ではなく、規程に基づいてこのタイプのアプローチを導入している企業はわずか12%であるのに対し、マイナスCOLAを一切徴収しない企業は82%に上りました。多数の回答者（70%）がハードシップおよび危険手当を支払っており、ハードシップ／危険地域の指定や当該手当の金額の決定については、政府または外部の第三者情報提供事業者に大きく依存しています。

全般的に見れば、大半の回答者（70%）は赴任国における住居購入について認めていません。住宅を購入した場合の対応について、回答者のうち52%は住宅手当を中断し、23%は海外赴任者が賃貸を続けている場合と同じレートの住宅手当の支給を継続するとしています。

一時帰国休暇については、海外赴任者は期間中本国に帰国するものとする企業が一般的です（62%）が、一時帰国休暇中であってどこへ行ってもよいとする企業もあります（29%）。ただし、赴任中の1年間に提供される一時帰国の回数については、各企業は同様の傾向にあります（70%が年に1回提供）。



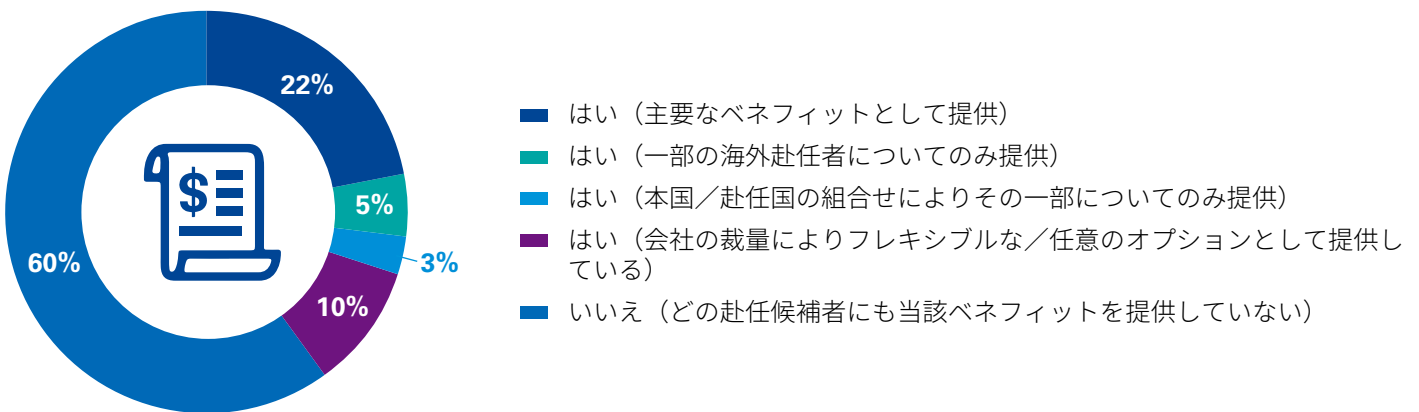
また、KPMGは、プログラムの管理業務を最小限に抑えるため、多くの企業が年間の旅費を一括支給するようになっていると認識しています。この方法を用いることで、海外赴任者が一時帰国する際の旅費に対する年次予算をよりフレキシブルに利用できるとともに、一時帰国のベネフィットを各社の旅費規程に適合させることもできます。

多くの企業が、海外赴任者に海外勤務の機会を受け入れてもらうためのインセンティブとして、共働きのカップルやその扶養・帯同する子供たちに対してこれらのベネフィットを提供しています。

小学生や中・高校生の子供をもつ海外赴任者に対するベネフィットはほぼ同じで、96%はなんらかのベネフィットを提供しています。

しかし、未就学児へのベネフィット（本国または赴任国でプレスクールに通うことが一般的である場合にその費用を支給するものが多い）を提供する比率はそれよりも低く（70%）、高等教育レベルの子供に対してベネフィットを提供する回答者は19%にとどまっています。回答者の66%がなんらかの形で、配偶者／パートナーに対する支援も提供しています。赴任国での就労ビザ取得支援または使途（就労ビザ取得支援、教育、職探しの支援など）を指定された手当が最も一般的です。

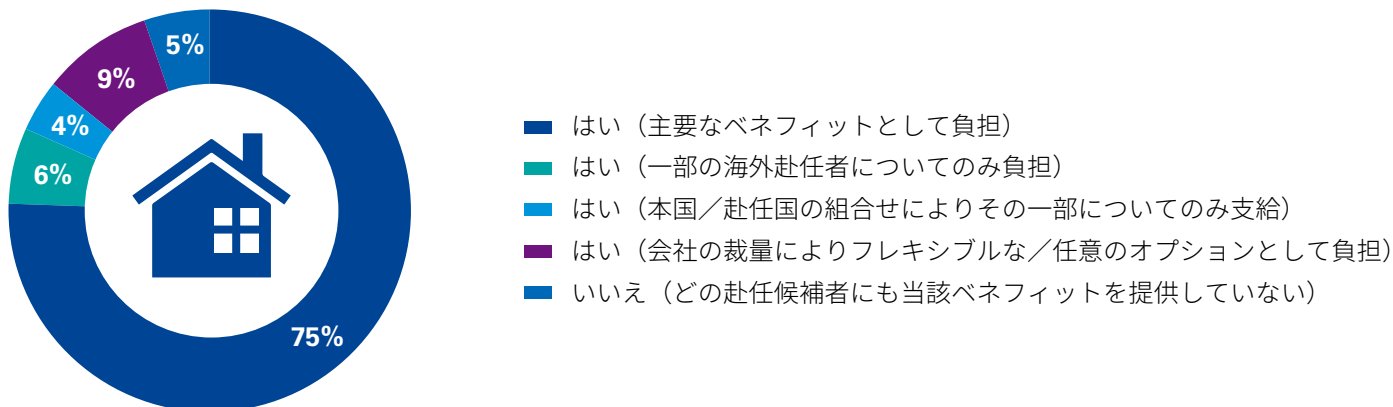
モビリティプレミアム（またはそれに相当するもの）を提供していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

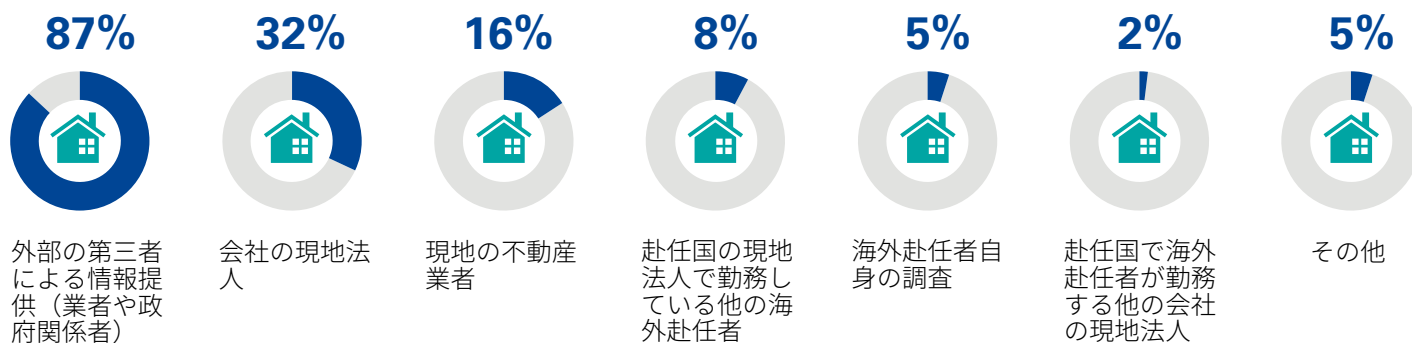
赴任国の家賃負担をしていますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

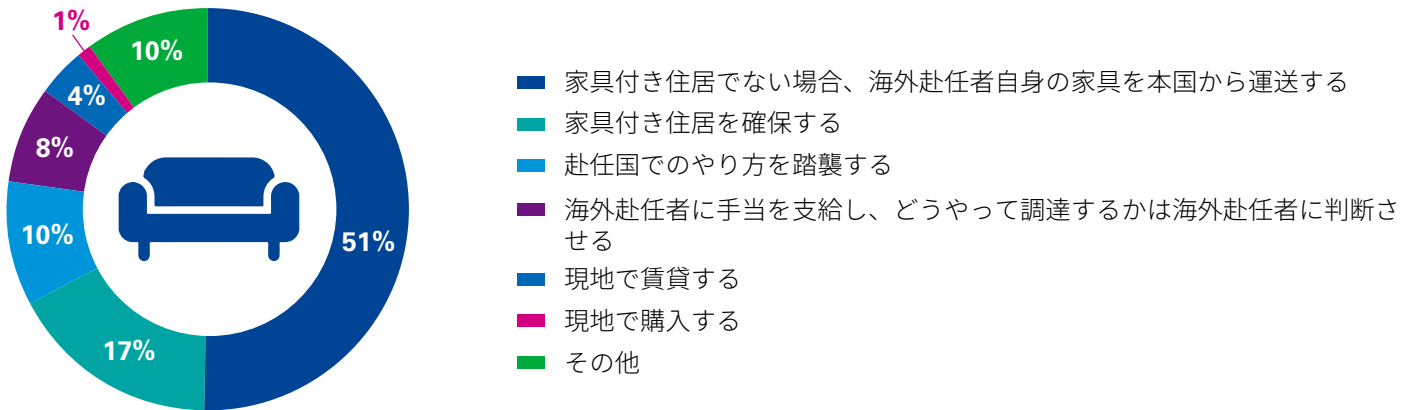
赴任国での家賃の負担額を決めるための情報をどこから取得していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

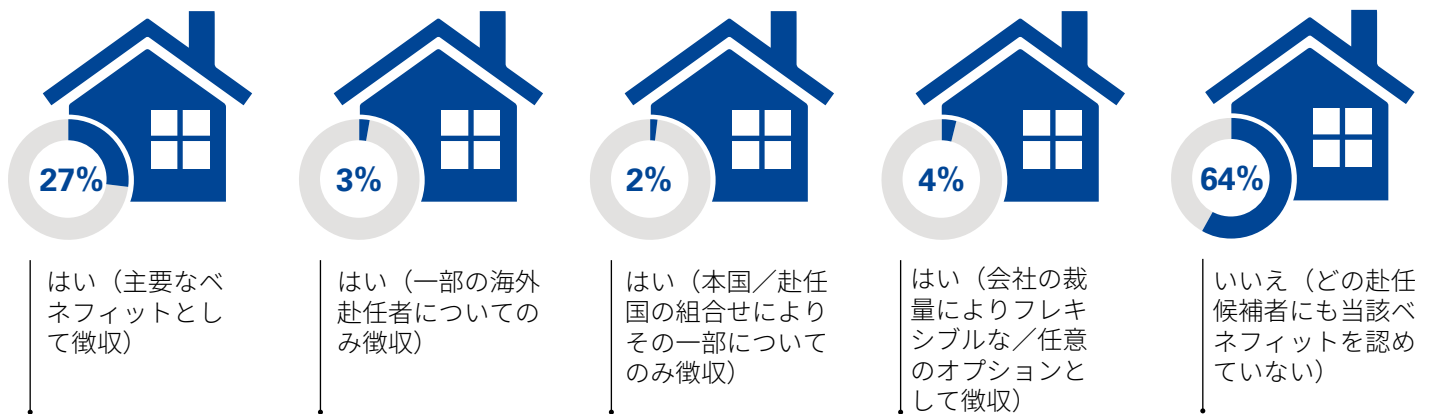
赴任国での家具をどのように提供していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

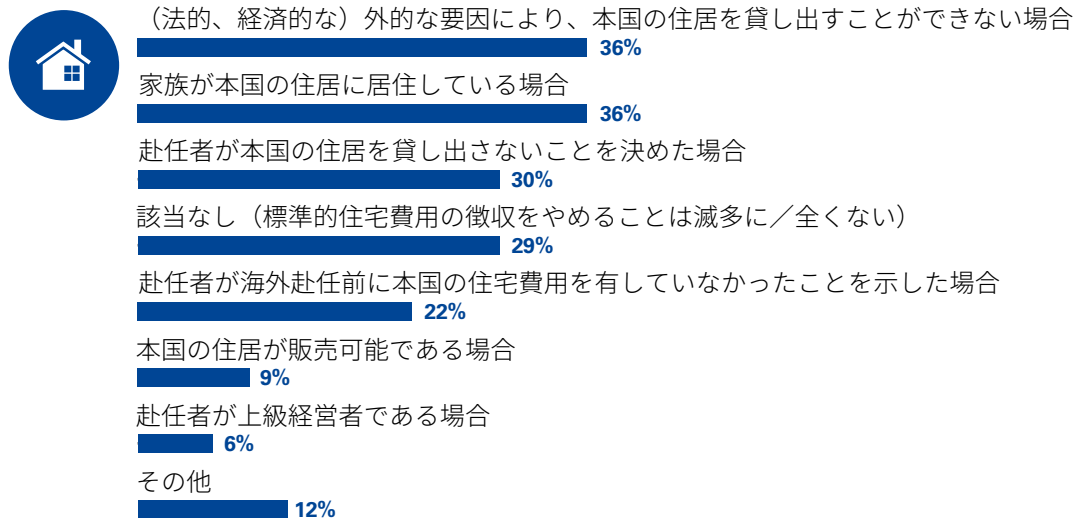
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

本国における標準的住宅費用を海外赴任者から徴収していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

どのような状況において、本国における標準的住宅費用の徴収をやめますか？

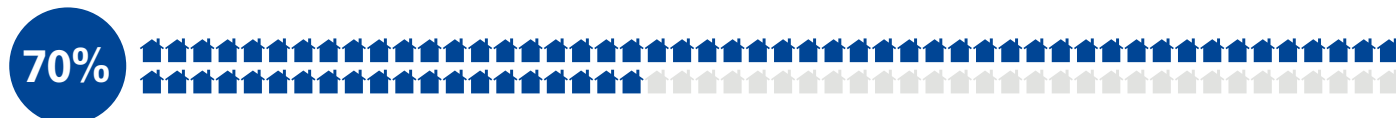


注：複数回答可

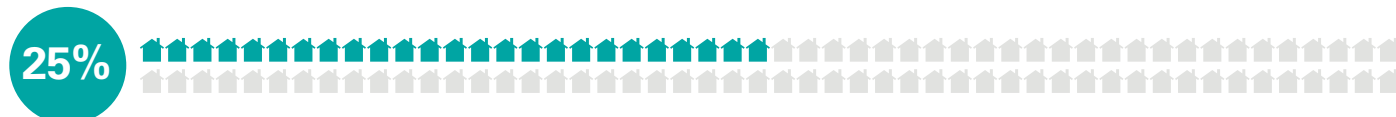
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者による赴任国での住宅購入に対する貴社の方針は次のいずれに該当しますか？

購入しないよう海外赴任者に促す



購入しないよう促すことも奨励もしない



購入するよう海外赴任者に促す

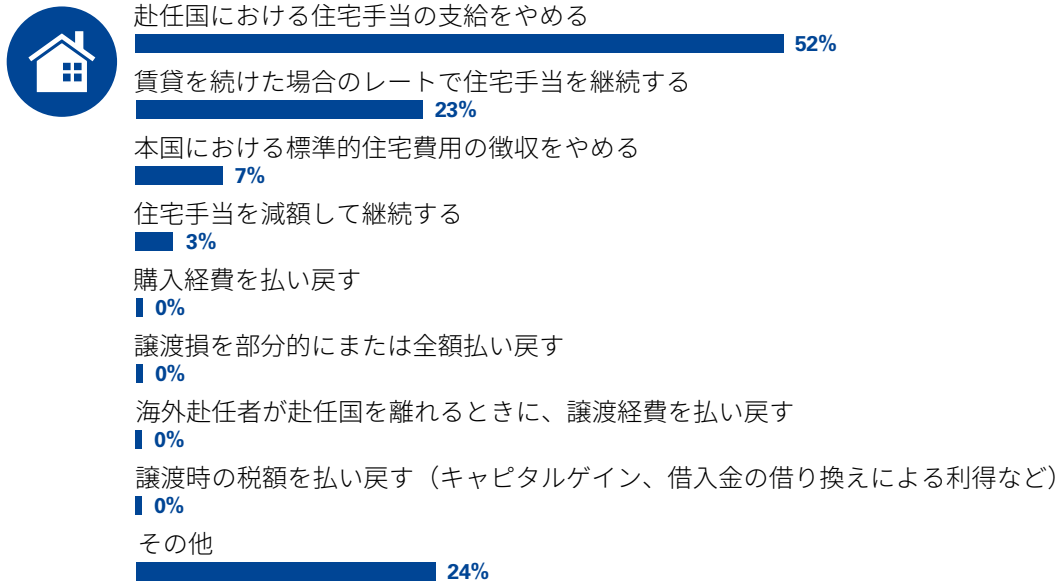


その他



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

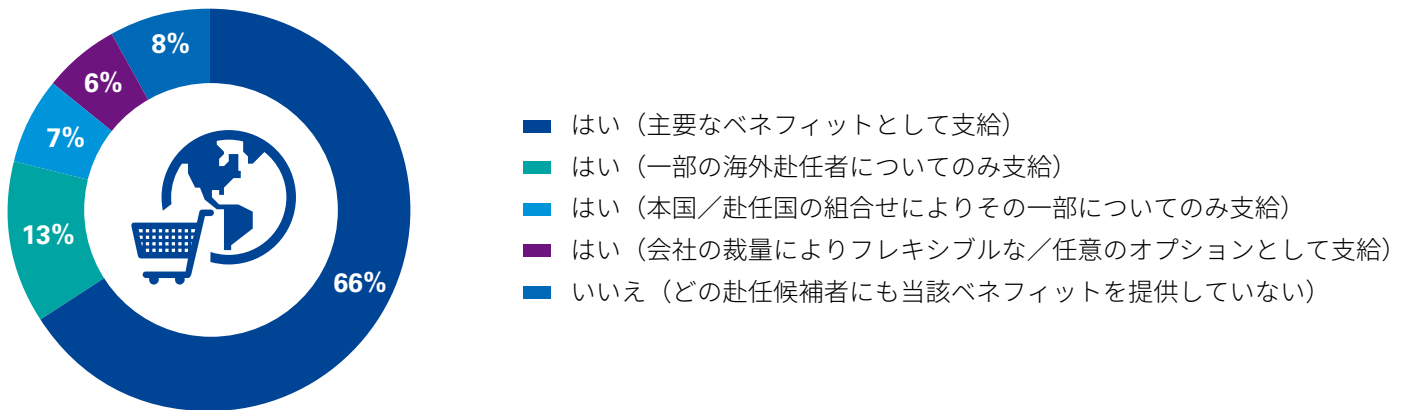
海外赴任者が赴任国で住宅を購入した場合、どのような措置を取りますか？



注：複数回答可

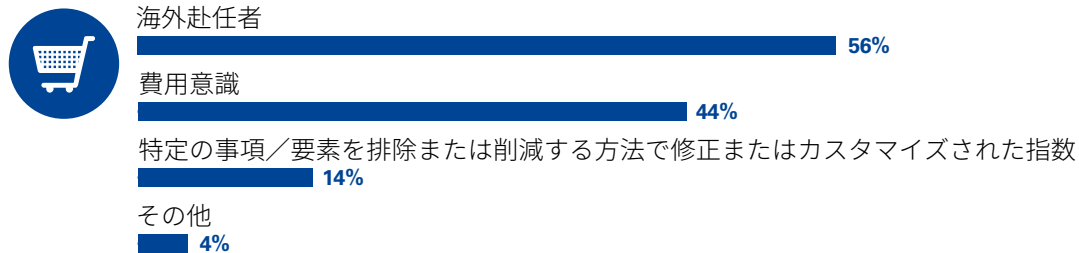
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社は、生活費手当／財貨・サービス（COLA／G&S）差額手当またはそれと同等の手当を支給していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

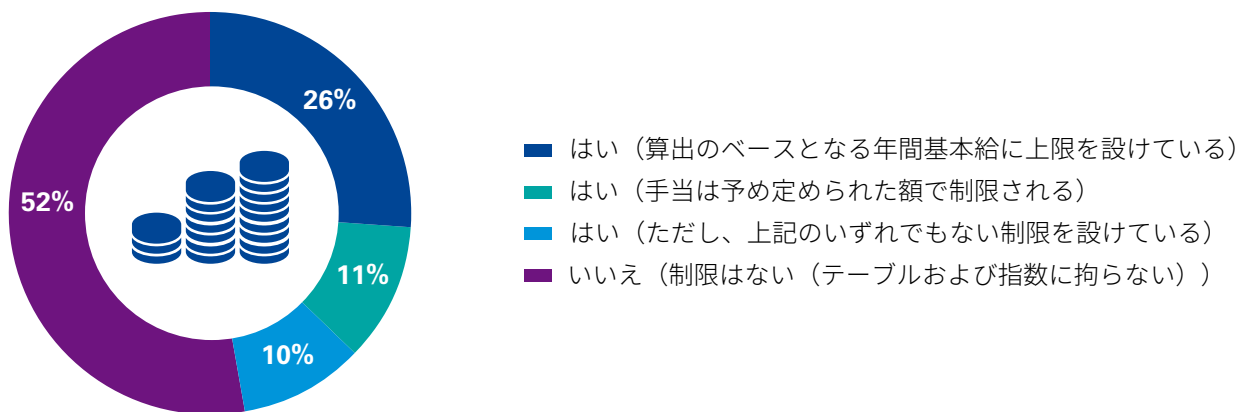
貴社が支給しているCOLA／G&Sに対して使用している指数は次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

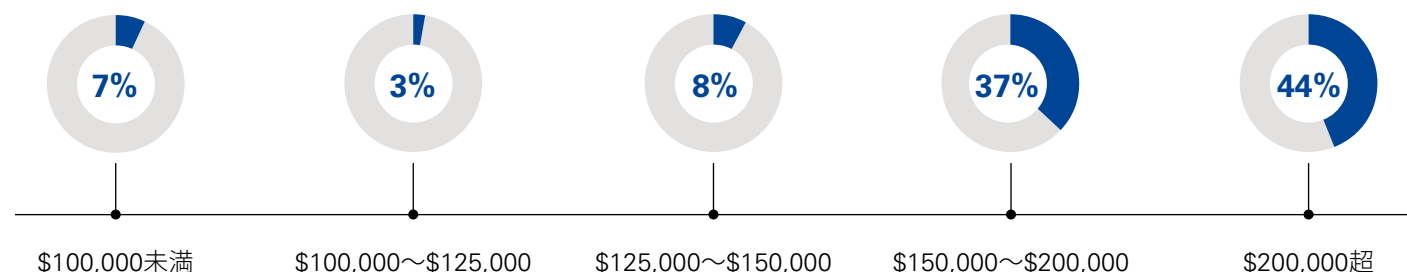
COLA／G&Sの額に制限はありますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

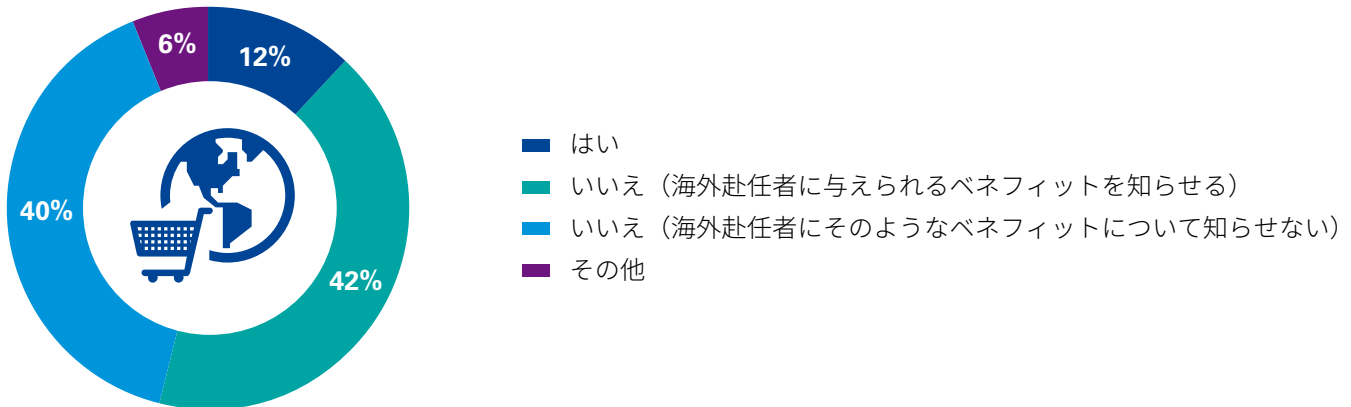
COLA／G&Sの額を決定するにあたり、年間基本給の上限はいくらですか？（米ドル）



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

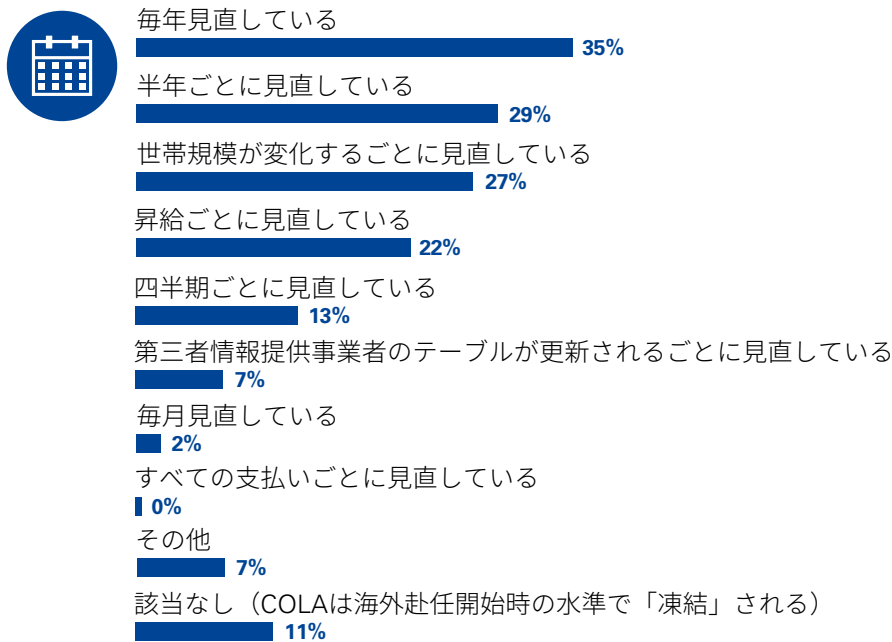
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

赴任国における生活費が本国よりも低いと判断された場合、マイナスCOLA／G&Sを適用しますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任期間中、どのくらいの頻度でCOLA／G&Sを見直しますか？

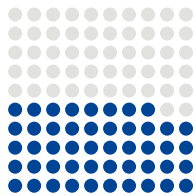


注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

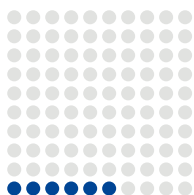
ハードシップ／危険手当を支給していますか？

48%



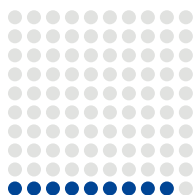
はい（危険地域のすべての海外赴任者に支給している）

6%



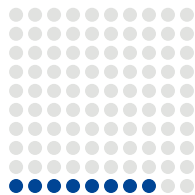
はい（一部の海外赴任者についてのみ支給）

9%



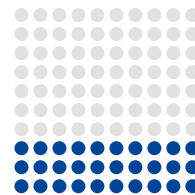
はい（会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして支給）

8%



はい（ただし、本国／赴任国の組合せによりその一部についてのみ支給している（一部の危険地域を除く））

30%



いいえ（危険地域であっても海外赴任者にそのような手当を支給していない）

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

ハードシップ／危険手当の額はどのように算出されますか？



外部の情報提供事業者からの情報に基づき決定

72%

会社独自の方式に基づき算出

14%

政府機関が発行する情報

8%

すべての海外赴任者に同一の固定額が支払われる

2%

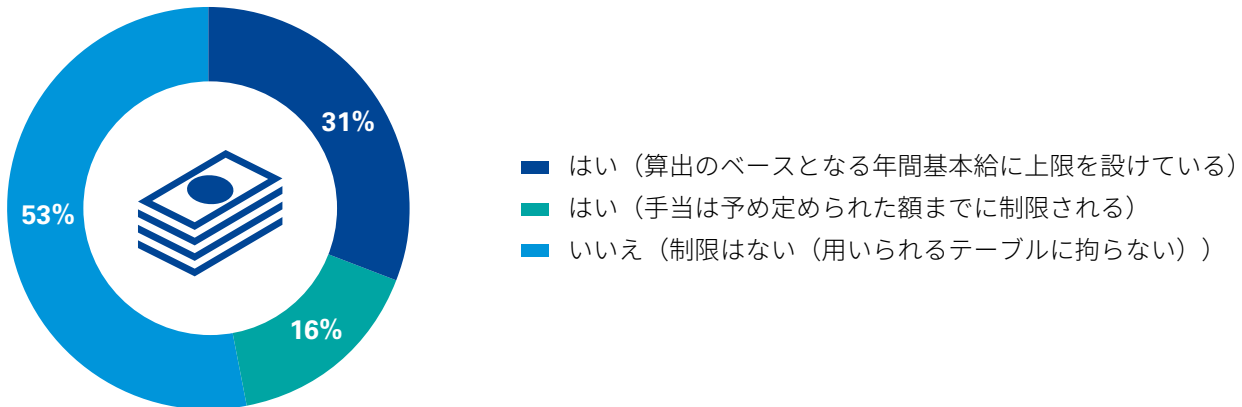
その他

5%

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

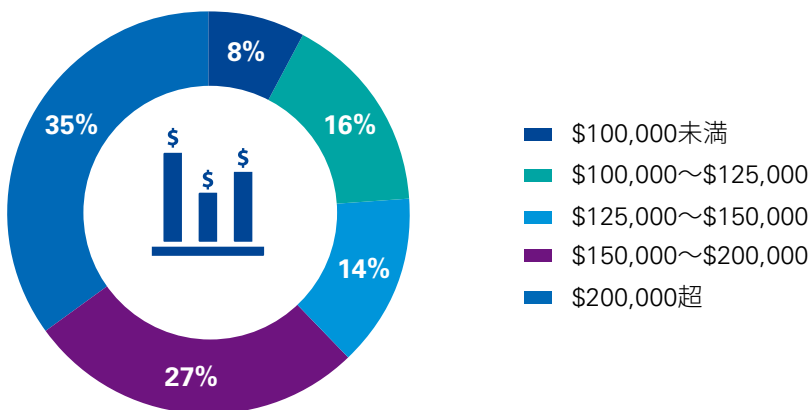
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

ハードシップ／危険手当の上限はありますか。



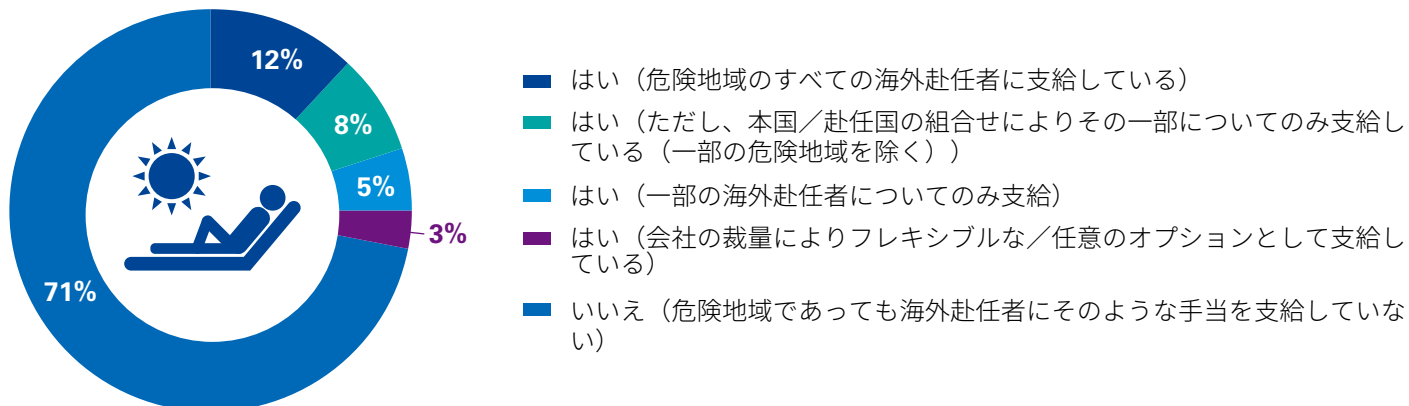
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

ハードシップ／危険手当の額を決定するにあたり、年間基本給の上限はいくらですか？（米ドル）



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

保養休暇を支給していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

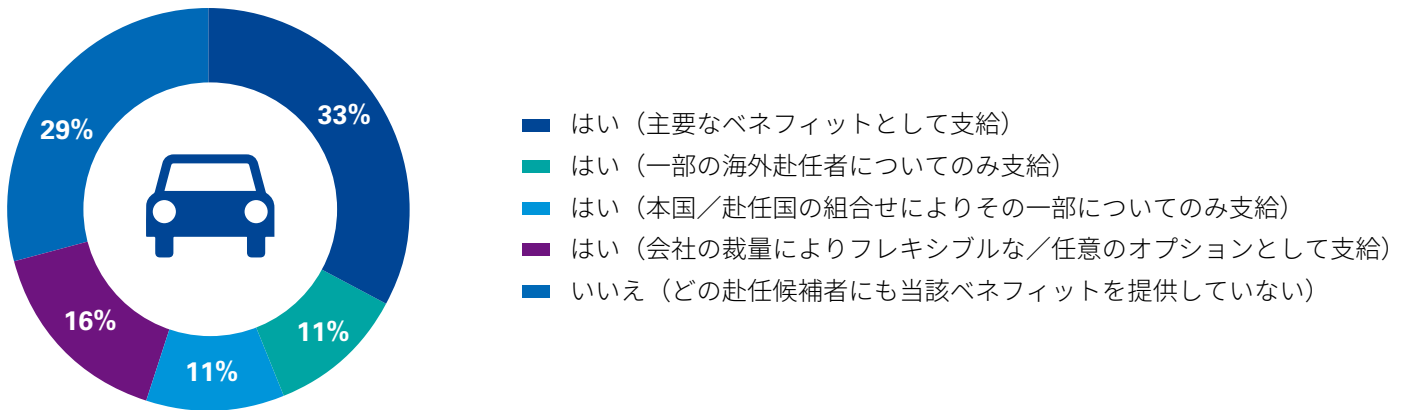
休暇および余暇のための旅行を何日間、許可していますか？（移動日を除く）



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

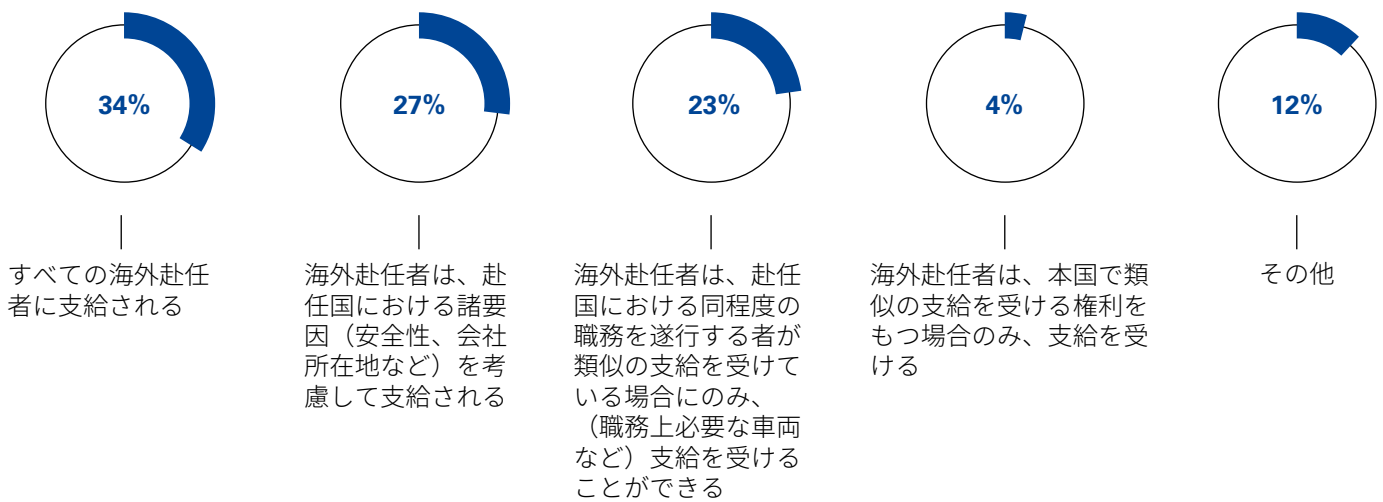
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者に赴任国における交通費を支給していますか？（生活費手当の一部として支給されるものを除く）



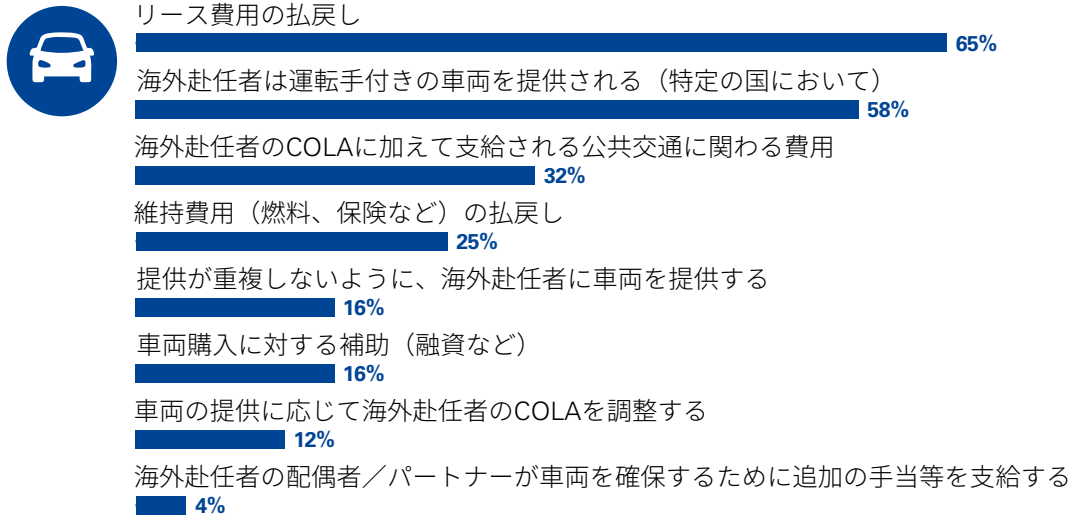
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

赴任国における交通費はどのように支給されますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

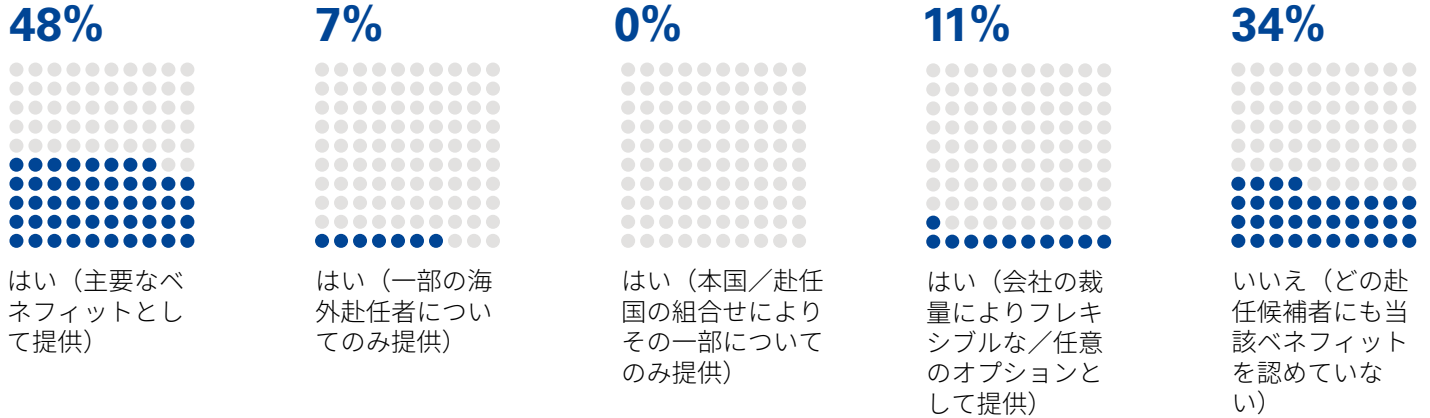
赴任国において支給される交通費はどのようなものですか？



注：複数回答可

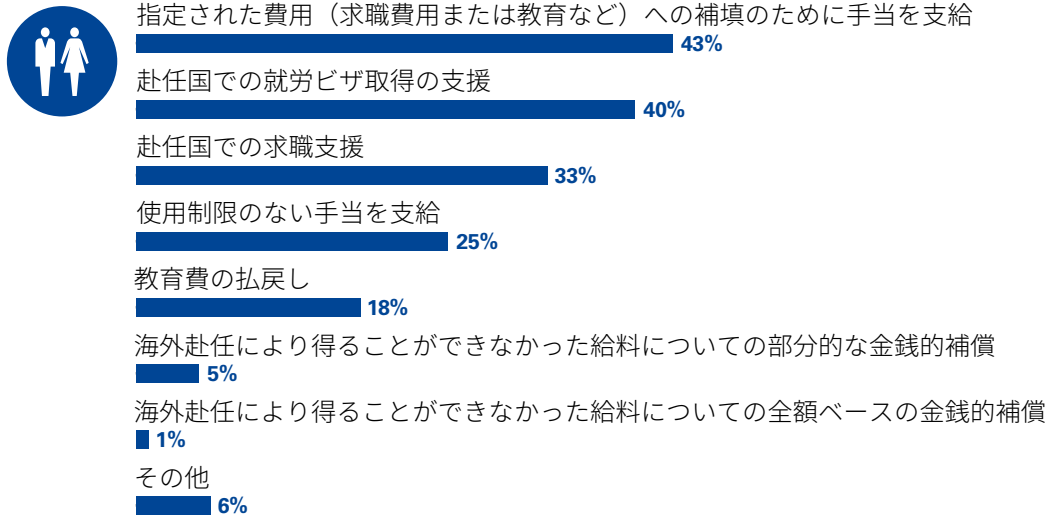
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

赴任者の配偶者／パートナーへの支援を提供していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

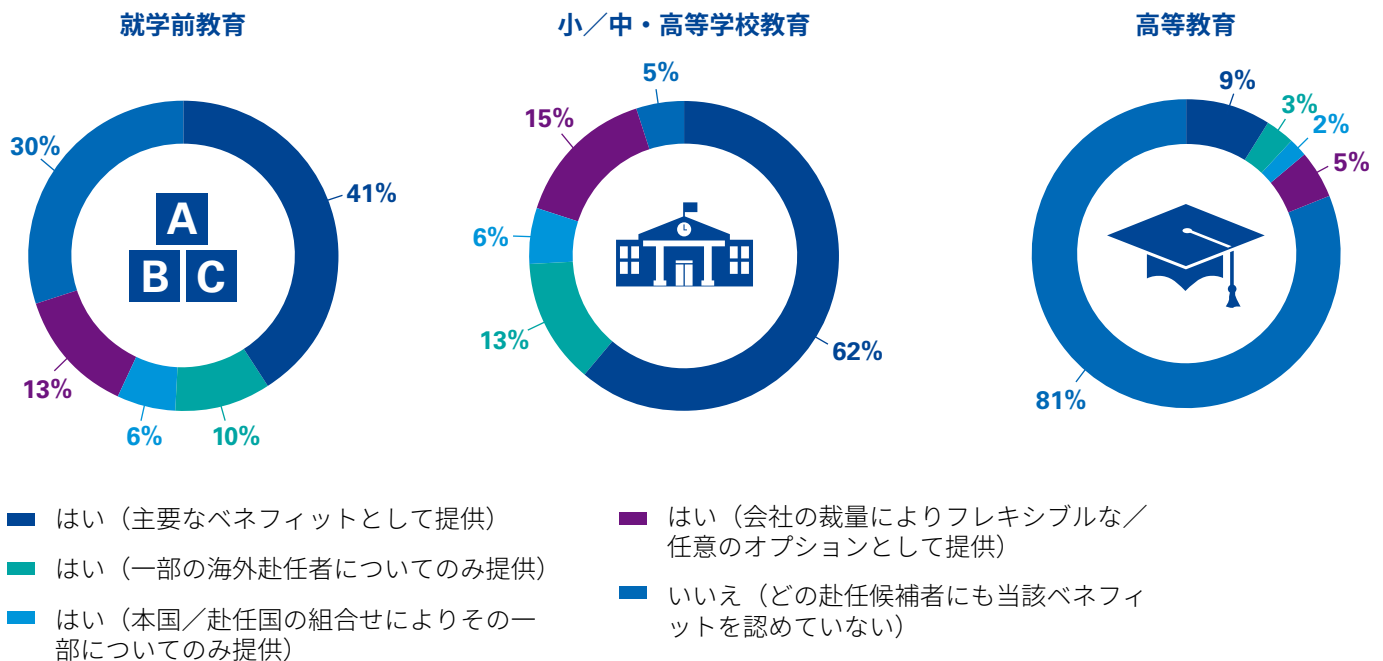
配偶者／パートナーに対しどのような支援をしていますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

就学前教育、小／中・高等学校、大学の費用について支援をしていますか？

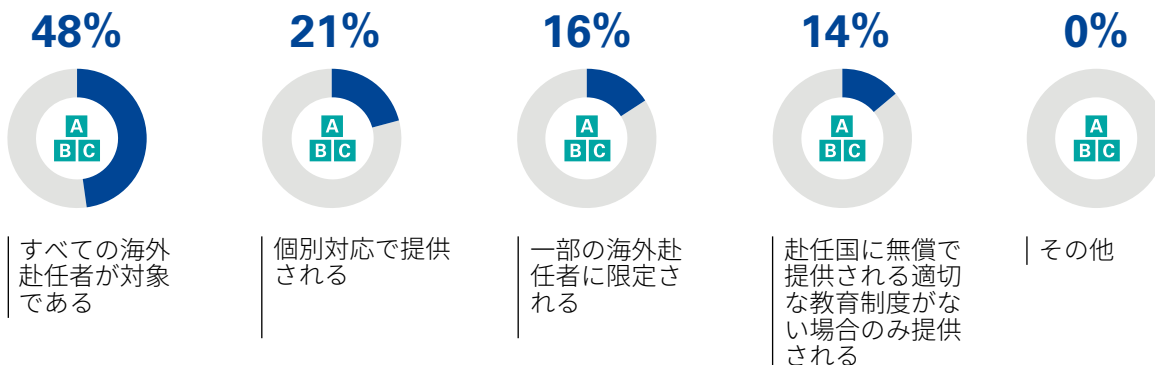


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

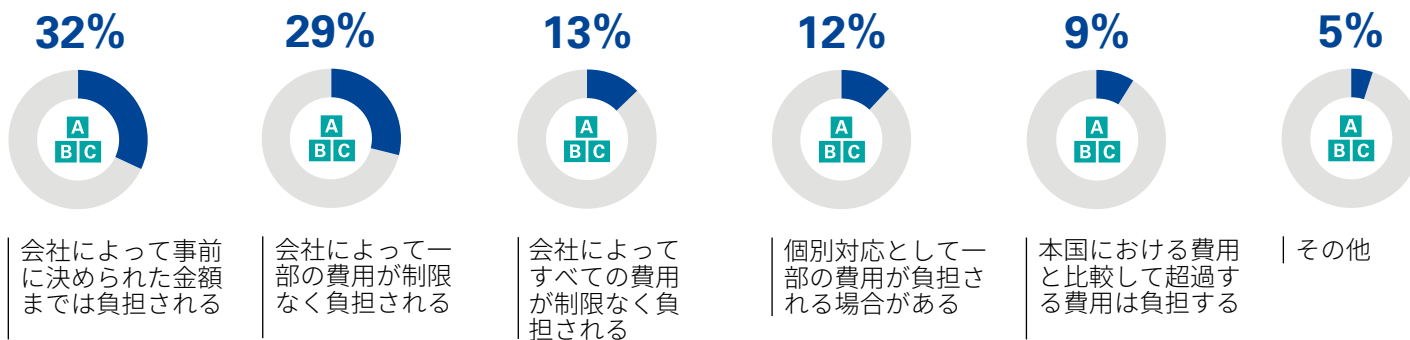
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

就学前教育の費用に関する貴社の方針をお答えください。

対象者について



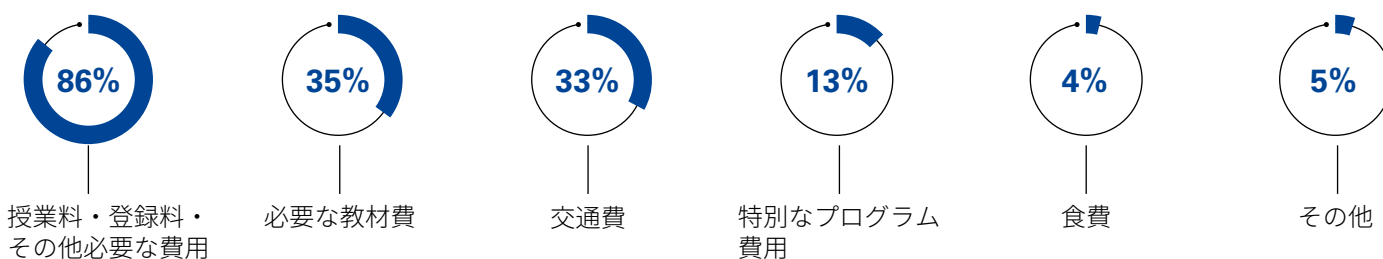
費用制限について



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

次の就学前教育の費用のうち貴社が負担するものをすべてお選びください。

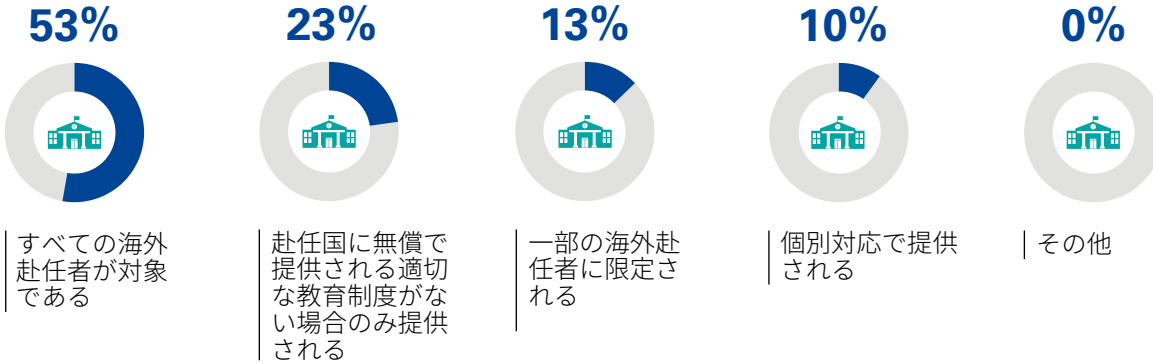


注：複数回答可

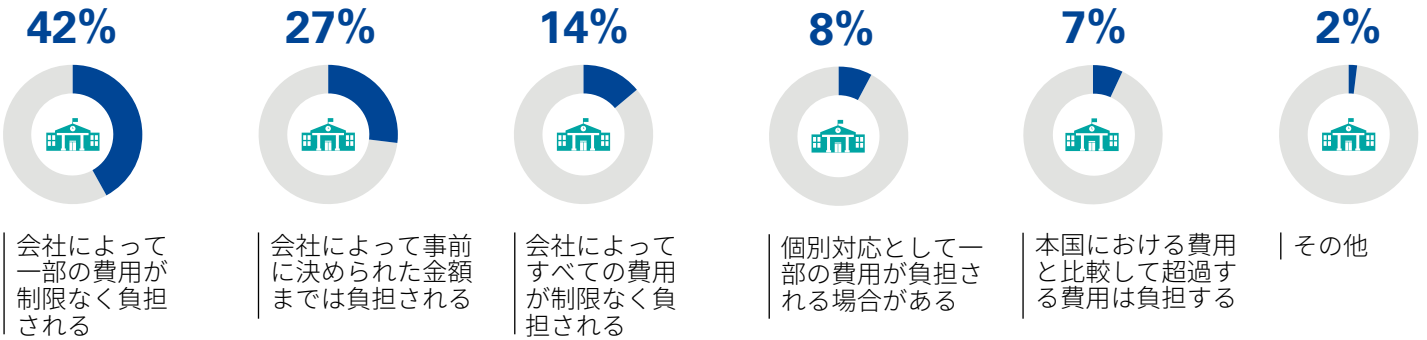
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

小学校および中・高等学校教育の費用に関する貴社の方針をお答えください。

対象者について



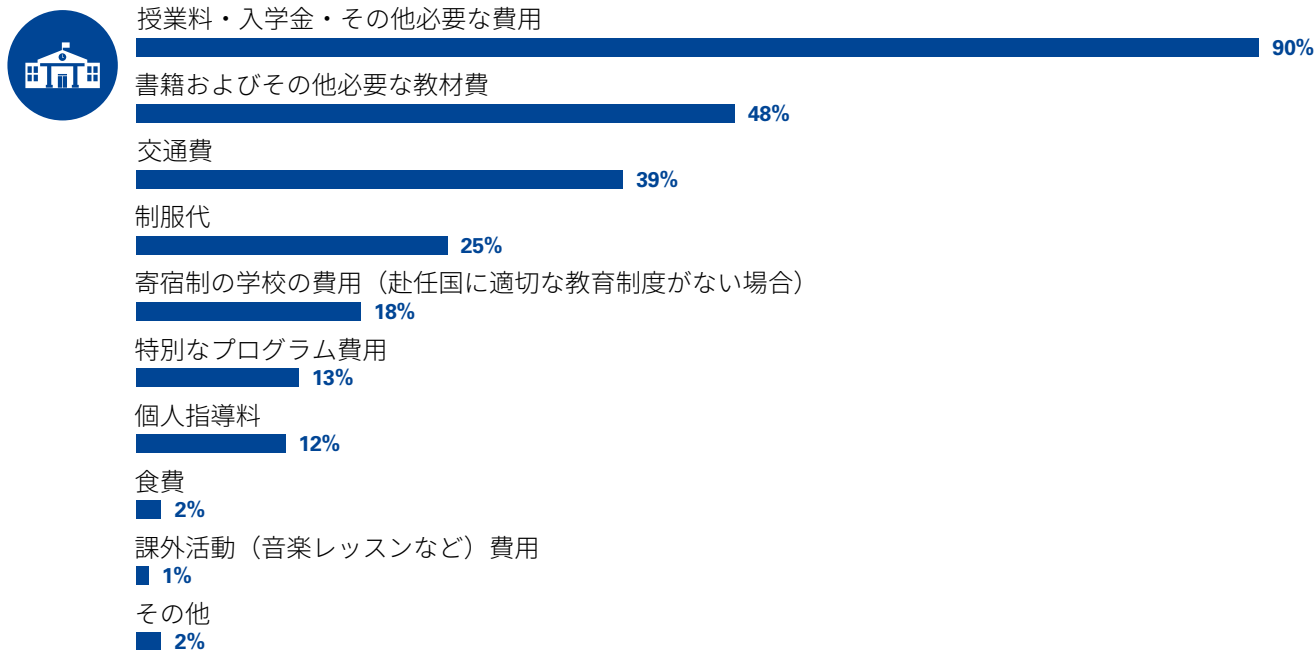
費用制限について



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

次の小学校および中・高等学校教育の費用のうち貴社が負担するものをすべてお選びください。

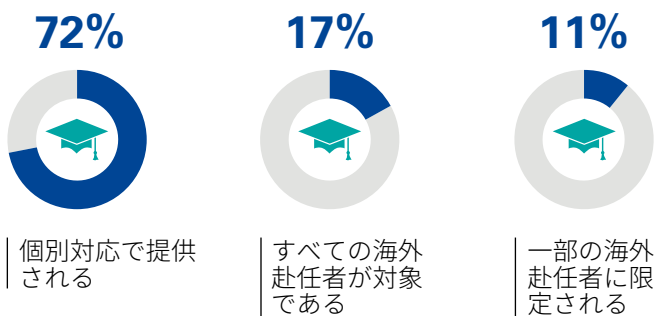


注：複数回答可

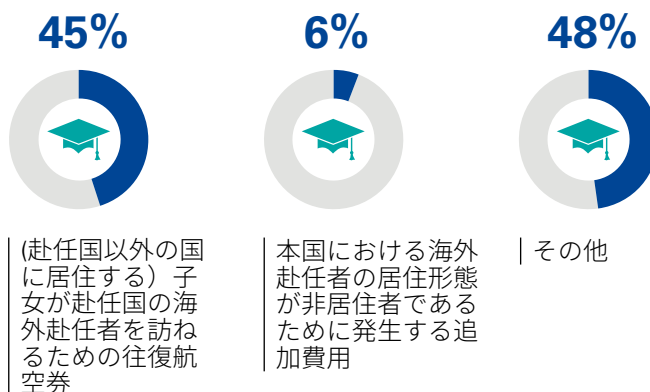
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

大学等の費用に対する貴社の方針をお答えください。

対象者について



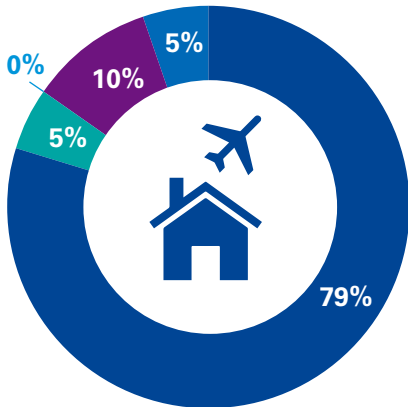
費用制限について



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

一時帰国休暇を提供していますか？

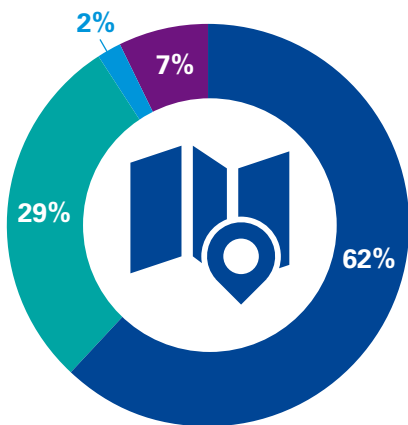


- はい（主要なベネフィットとして提供）
- はい（一部の海外赴任者についてのみ提供）
- はい（本国／赴任国の組合せによりその一部についてのみ提供）
- はい（会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供）
- いいえ（どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない）

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

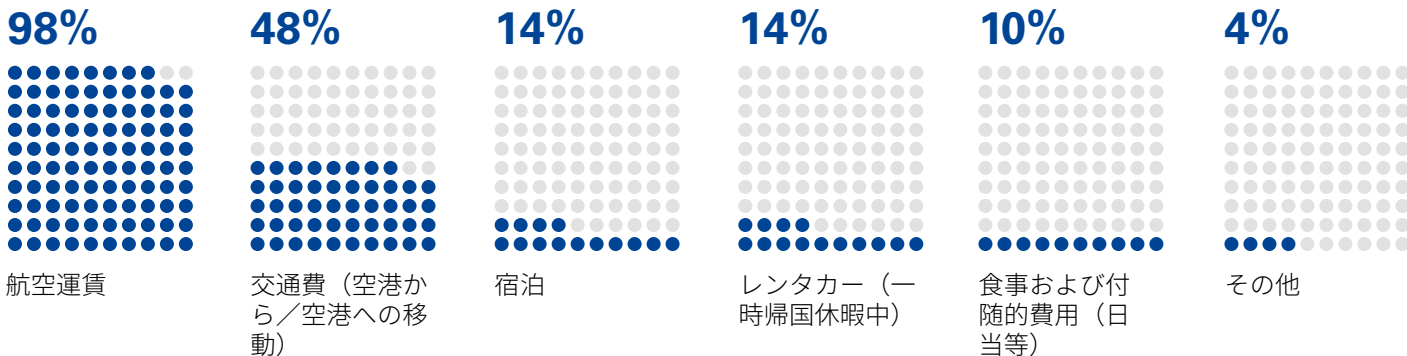
一時帰国休暇中、海外赴任者はどこに行くことを求められますか？



- 海外赴任者の本国
- 海外赴任者は行きたいところに行くことができる
- 会社の本社所在地国（本国と異なる場合）
- その他

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

下記の一時帰国に係る費用のうち、貴社が負担するものをすべてお選びください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

長期海外赴任（1年以上）について、12カ月ごとに何回一時帰国休暇を提供していますか？

1年に1回



回数は帯同/帯同者なしによる



1年に2回



1年に2回超



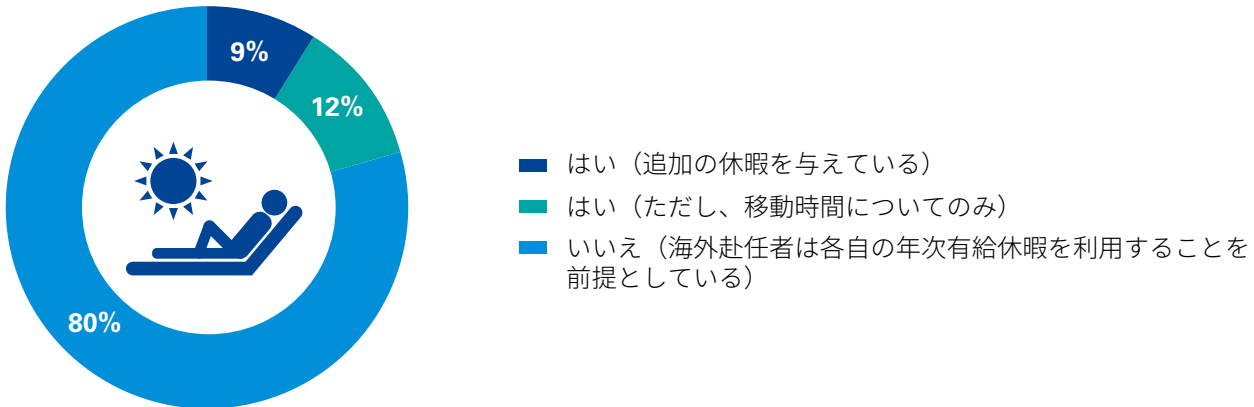
その他



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

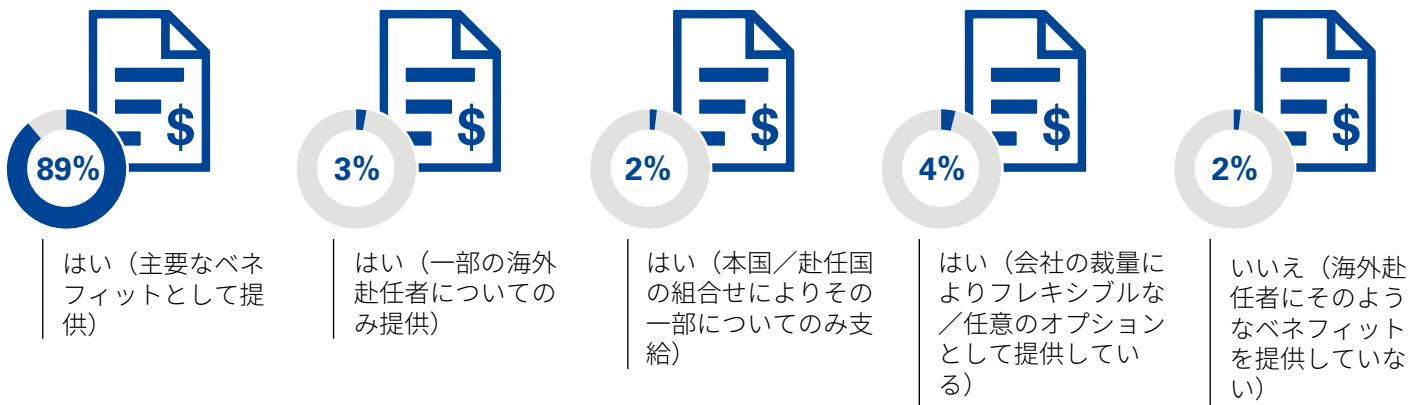
一時帰国休暇中の海外赴任者に追加の休暇／有給休暇を提供していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

税務申告書作成サービスを提供していますか。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者に係る標準的な給与計算および給与支給の体系をお答えください。

海外赴任者に支給される給与のすべてが、本国において計算される



海外赴任者は本国と赴任先の両国で計算され、支給される



海外赴任者に支給される給与のすべてが赴任先において計算され、支給される



海外赴任者に支給される給与のほとんどが、本国において計算されるが、一部の赴任手当は赴任先において計算され支給される



海外赴任者に支給される給与のすべてがグローバルまたは第三国で計算され、支給される



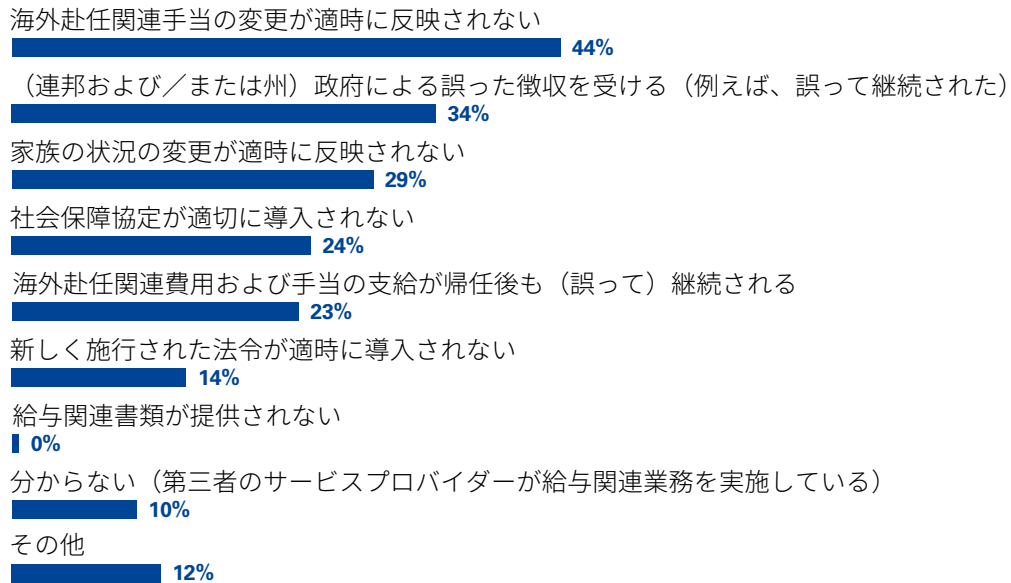
その他



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者の給与支払いに関して、発生した問題を以下からお答えください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任期間終了後

海外赴任終了後の本国への帰国準備について、71%の企業が帰国計画の作成は帰国予定日の3~6カ月前にならないと開始していません。帰国時に支給されるベネフィットとして最も一般的なものは、転勤に伴う交通費(86%)、家財道具の運送費(84%)、税務コンサルティング(71%)、一時的に居住する住宅の提供(67%)となっています。一部の企業は帰任時に各種帰任手当の支給も行い、帰任後の本国への再適応を支援しています(60%弱)。

海外赴任者の現地法人への転籍、ローカライズに関わるルールについて、回答者の多く(49%)が個別事案ごとに転籍を実行しており、現地法人への転籍に対処するための正式な社内ルールはありません。海外赴任者が現地法人に転籍する場合、海外赴任者は、現地において本国の報酬水準や海外赴任のベネフィットを維持するのではなく、一定期間経過後、現地の報酬制度・退職金制度に完全に移行することが多くなっています(回答者の50%は1~4年の移行期間で海外赴任のベネフィットを段階的に廃止しています)。

現地法人への転籍後も維持される数少ない海外赴任関連ベネフィットは、税務申告書作成サービス、現地での交通費、子女教育費が最も一般的です。

海外赴任後の離職防止およびキャリア継続については、多くの企業は依然として、主要なデータや海外赴任の投資利益率の検証に苦慮しています。帰国後に海外赴任者が退職する主な理由について、多くの回答者(30%)が外部との競争を要因に挙げています。

また、帰国後に本国でふさわしい仕事がないことが理由である(30%)場合もあります。

しかし、多くの回答者が、この点についての情報収集は困難であるとしています。一部の企業(33%)では、帰国後12カ月以内に企業を退職した海外赴任者の帰任者における割合を把握していません。



下記のうち、帰任にあたり提供しているサービスをお答えください。

本国への渡航費用



家財道具の運送



税務相談



一時的居住



各種赴・帰任手当



転居のための休暇



デスティネーションサービス



帰任のためのカウンセリング



赴任国において個人的に購入した車両の処分費用



帰任前の帰国

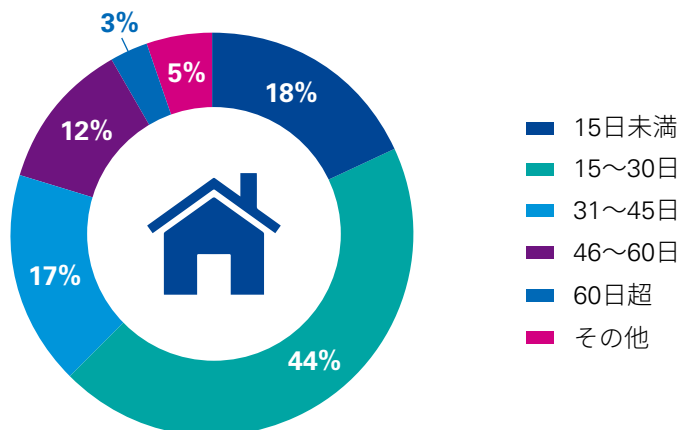


- はい (主要なベネフィットとして提供)
- はい (一部の海外赴任者についてのみ提供)
- はい (本国/赴任国の組合せによりその一部についてのみ提供)
- はい (会社の裁量によりフレキシブルな/任意のオプションとして提供)
- いいえ (どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない)

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

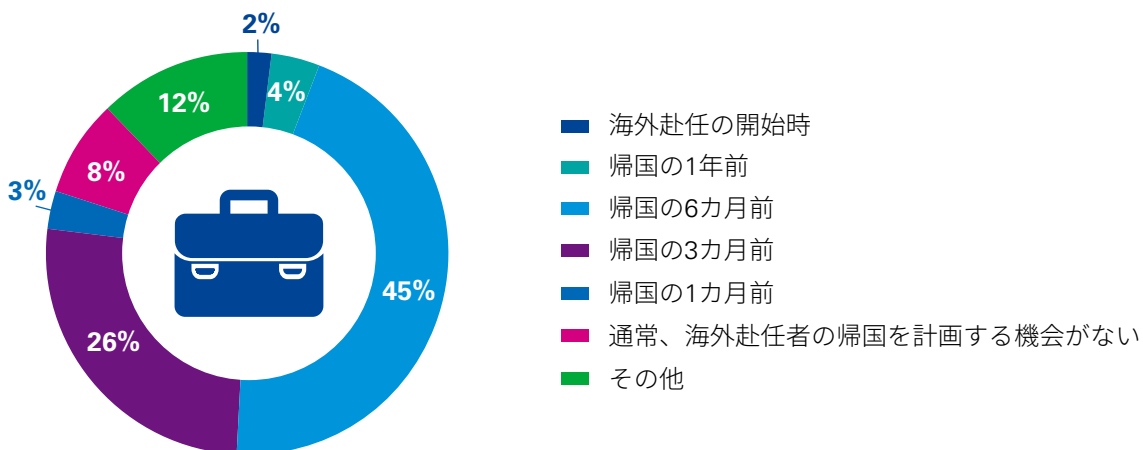
帰任準備として一時的居住を何日認めていますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

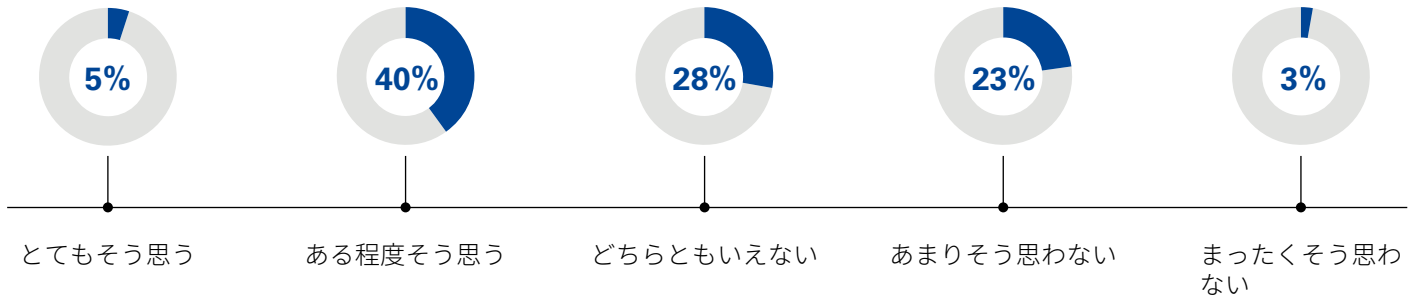
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者の本国への帰任はどの程度前から計画されますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

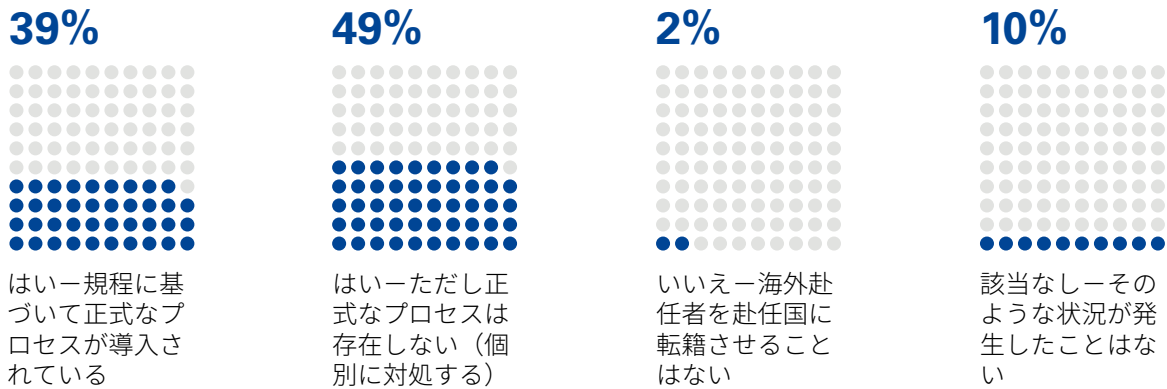
貴社は帰任のプロセスをうまく運用していると思いますか?



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者が（例えば、従業員が赴任国に残り、赴任国の法人と直接雇用契約を締結するなど）赴任先の法人に転籍することはありますか?



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社は海外赴任者をどのようなタイミングで赴任国の法人に転籍させますか？

会社主導で、事業上の必要性により転籍させている



海外赴任者の転籍希望に応じている



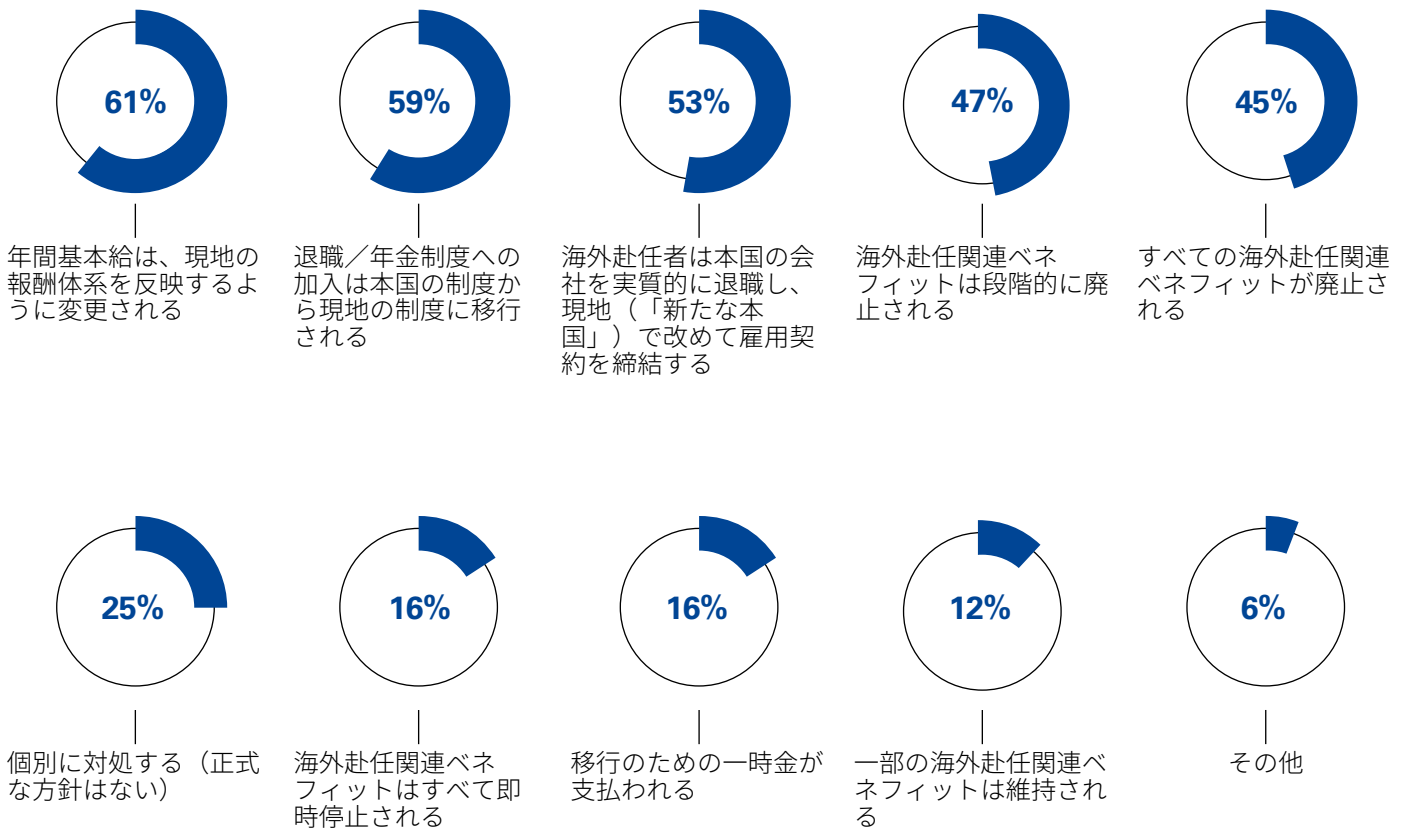
海外赴任期間が一定の年数に達したすべての海外赴任者を転籍させている



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

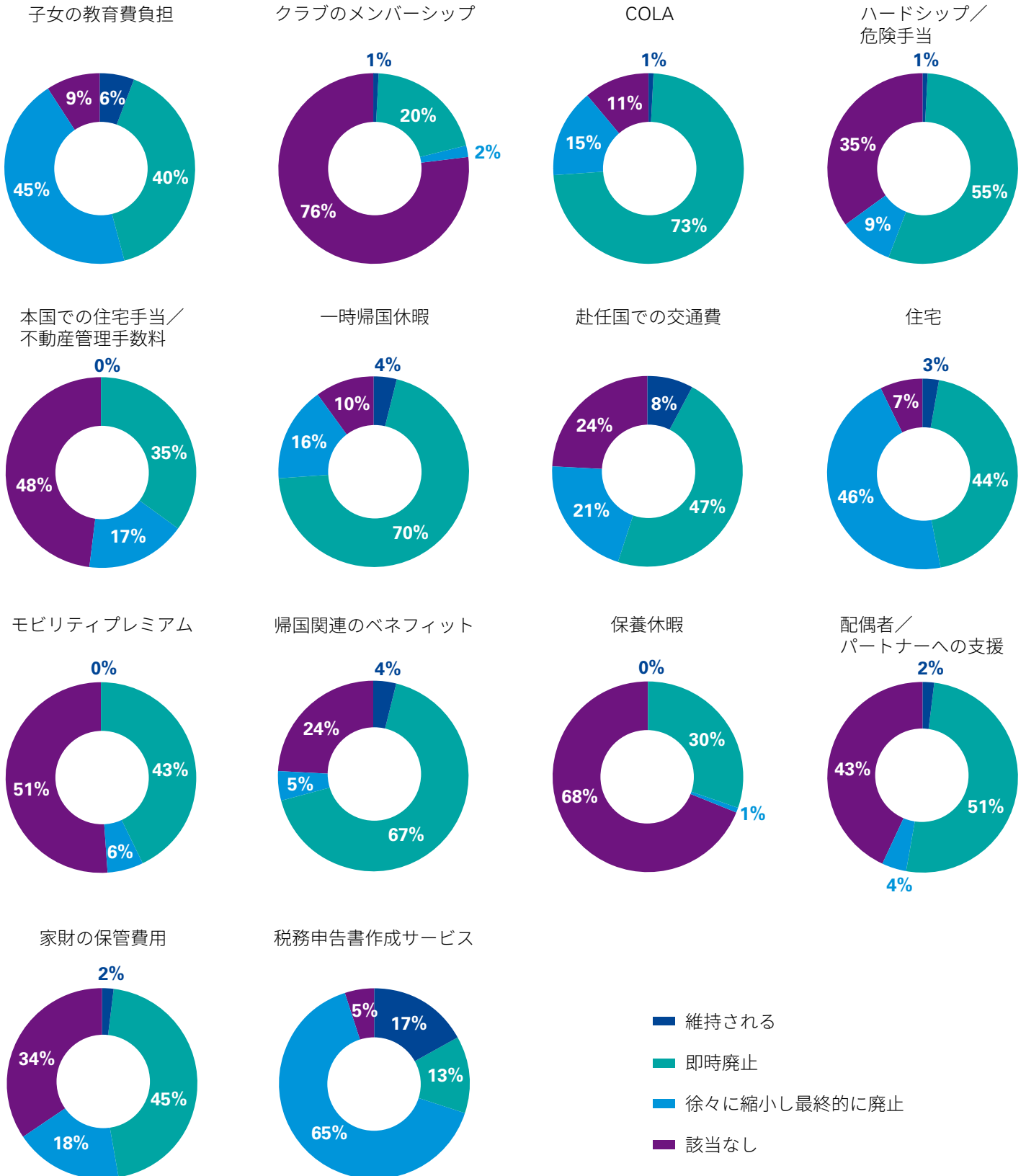
「赴任国の法人に転籍した」海外赴任者に対する貴社の方針を最もよく表しているのは次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

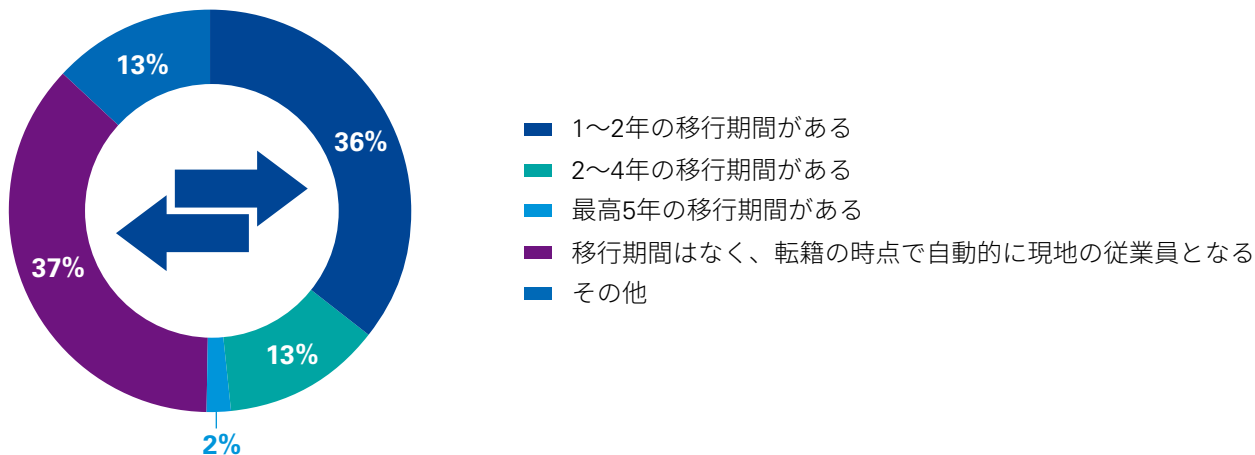
海外赴任者を転籍させることが決定した場合、それまでの海外赴任関連ベネフィットはどのように取り扱われますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

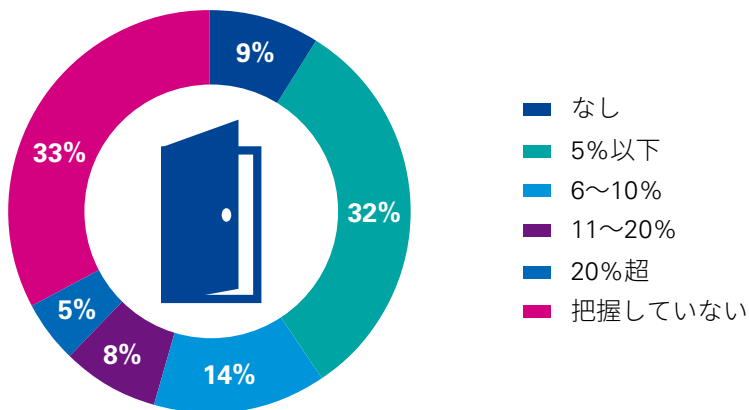
転籍のプロセスが段階的に行われる場合、移行期間はどれくらいの期間ですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任から帰国後12カ月以内に退職する海外赴任者の比率はおよそどのくらいですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者が帰任後に退職する理由のうち上位3つをお答えください。

1位：本国でふさわしい職がない



2位：他社から良い仕事／職務を提供された



3位(同率)：海外赴任で獲得した新しいスキルを生かすことができない／現地従業員報酬は不十分である



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

税金に関する方針

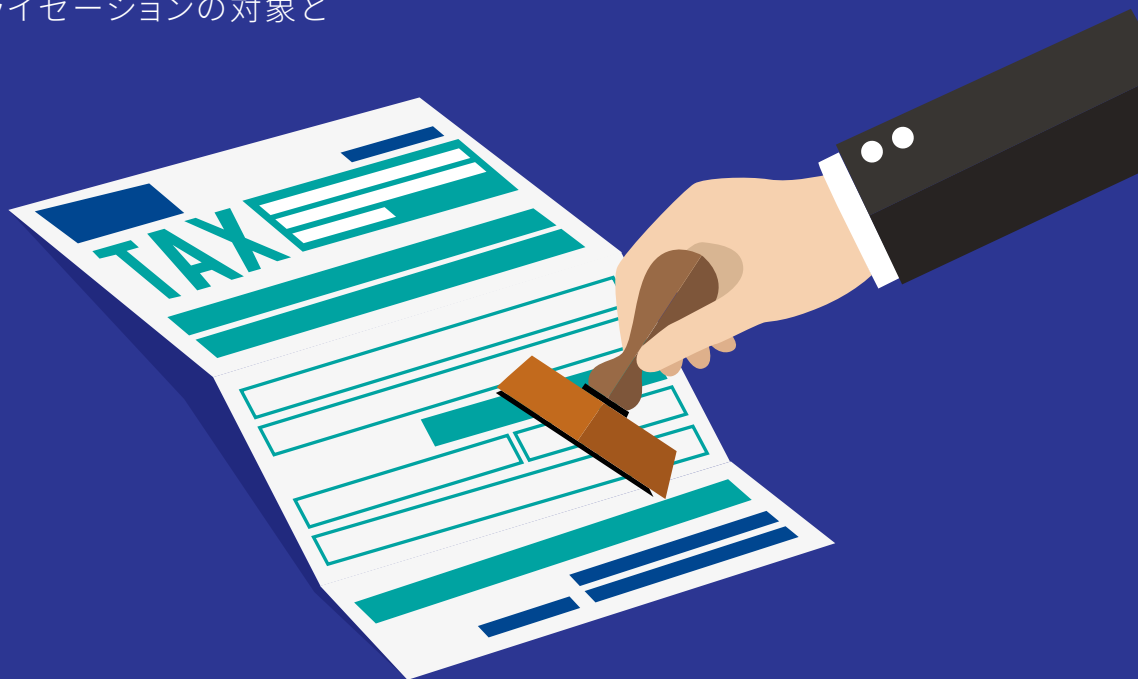
すべての海外赴任者について、租税負担に関するグローバルベースの規程があるとの回答(59%)と同時に、大多数の回答者(91%-2018年度比8%増)が、海外赴任者の所得についてタックスイコライゼーション(本国での手取額保障)を実施していると回答しています。また、多くの企業は、ハイポタックス(みなし税)計算の算出において、本国の居住地をベースとし、社会保険および州/省/郡等の地方税を考慮しています。

社会保障協定が締結されている場合、ほとんどの企業(90%)が、海外赴任者の本国において社会保険の適用証明書の発行手続きを行っています。

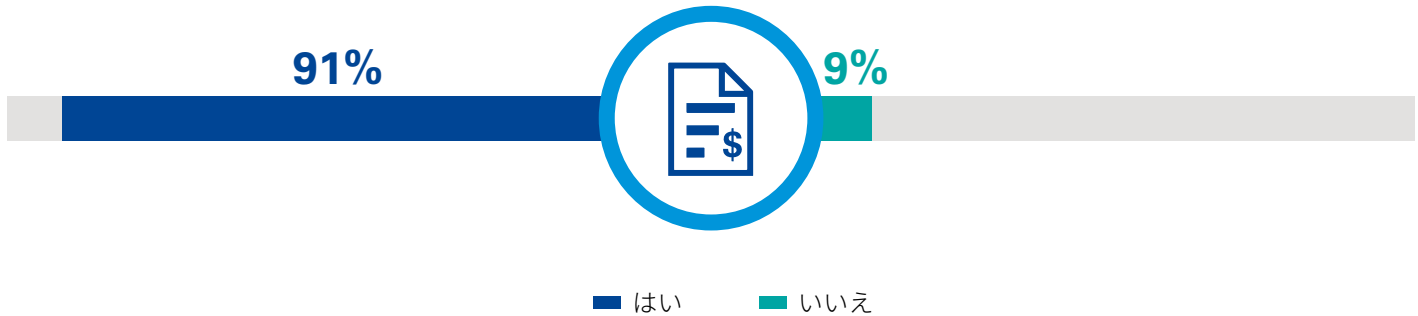
本国と赴任国の間で社会保障協定が締結されていない場合、回答者の71%が本国と赴任国両方の社会保障負担の雇用者負担分を支払い、回答者の42%が従業員負担分も支払っています。赴任終了後も継続する性質の報酬に関するコンプライアンスに対し、関心の高まりが見られます。回答者の78%は株式報酬(会社の株式を取得、行使または売却することによって生じる所得)をタックスイコライゼーションの対象と

し、47%は海外赴任期間に関係なく、株式報酬付与期間全体にベネフィットを適用しています。

回答者の多くが、会社関連以外の所得(個人所得等)について、タックスイコライゼーションの対象外とし、当該所得に関わる租税負担を海外赴任者に求めています。KPMGは、個人所得をタックスイコライゼーションの規程の対象外とする企業は引き続き増加するものとみています。一方、利子・配当等の投資所得、株式等の譲渡所得、不動産所得の所得が、個人所得等をタックスイコライゼーションの対象としている企業において対象となる所得の上位3つとなっています(それぞれ、59%、53%、48%)。さらに、規程に基づいて年間の上限が設けられるケースが多くみられます。

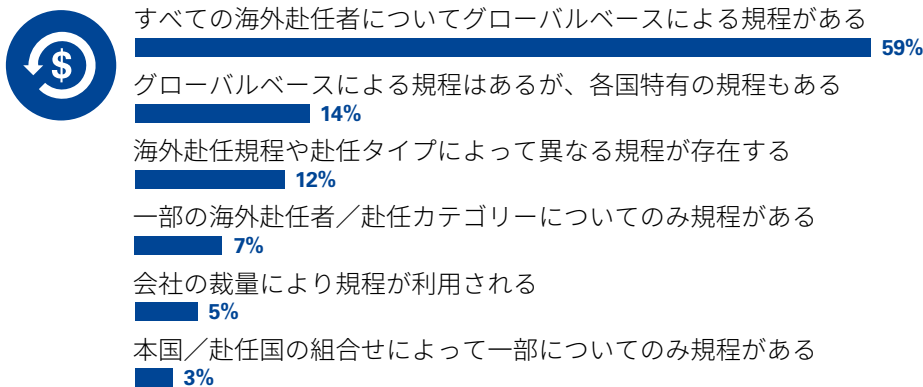


貴社において海外赴任者の租税負担に関する規程（タックスイコライゼーション、タックスプロテクション、各種手当のグロスアップなど）はありますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

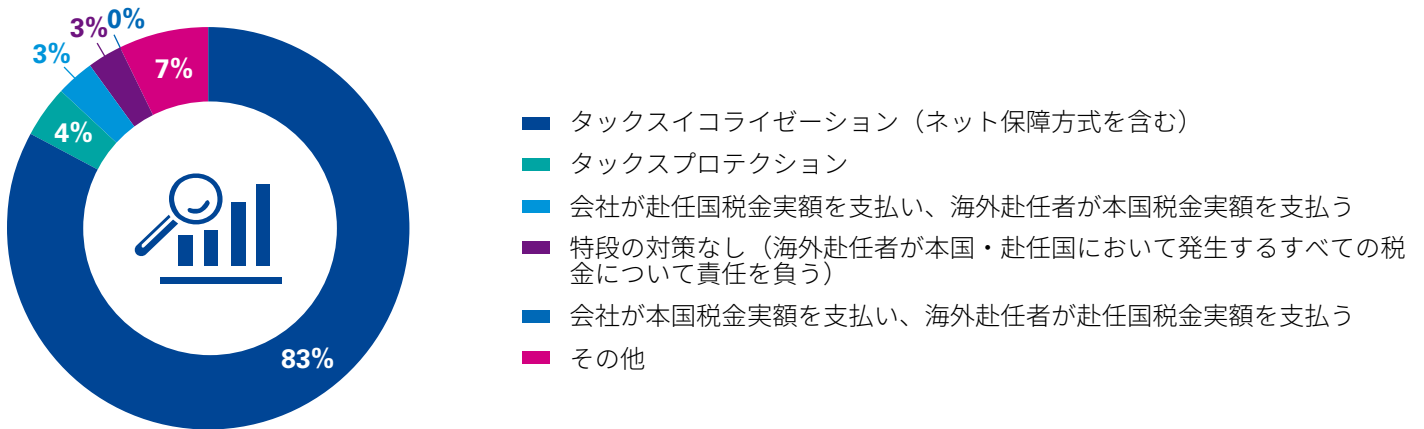
貴社の租税負担に関する規程を最もよく表しているものは次のうちどれですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

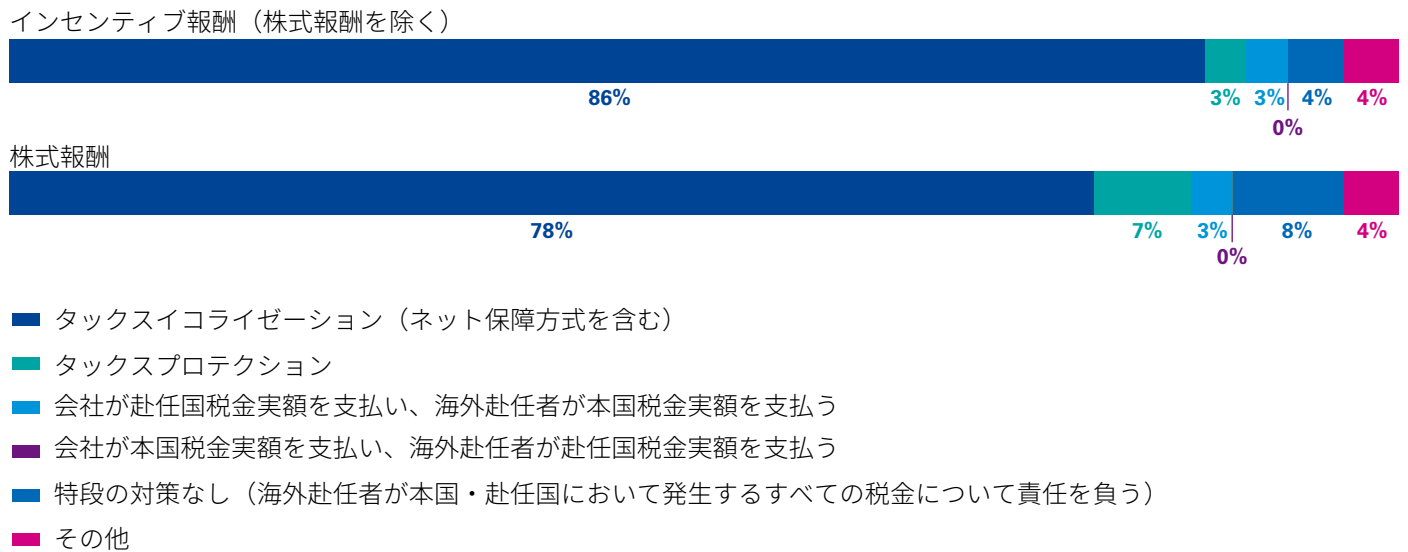
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者の所得に係る赴任期間中の税負担に対する貴社の対応を、最も正確に表している項目は次のうちどれですか？



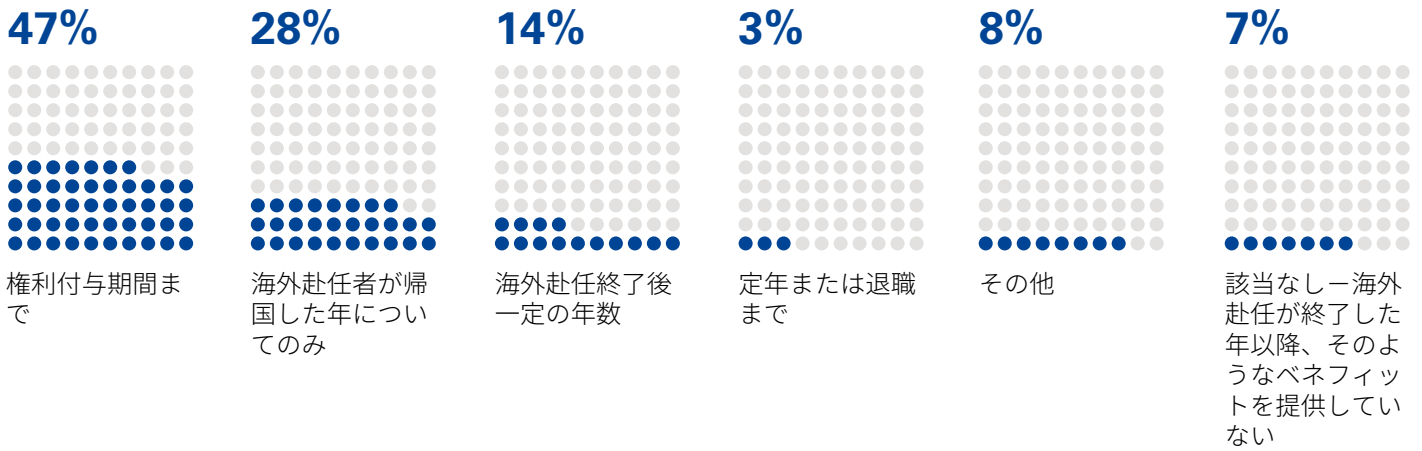
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

基本給を除き、次の報酬は租税負担に関する規程においてどのように取り扱われますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

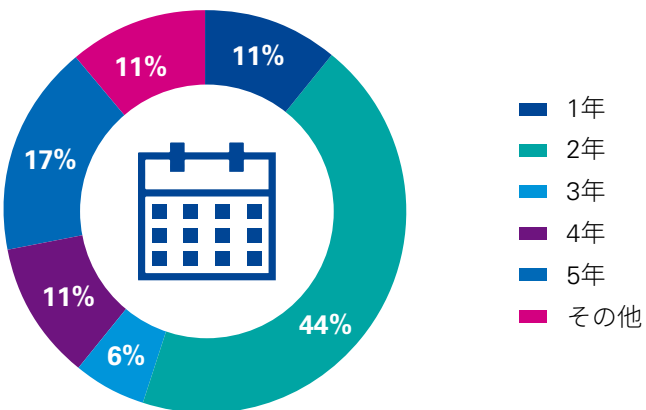
貴社が株式報酬に関するタックスイコライゼーションまたはタックスプロテクションを実施する場合、海外赴任終了後どのくらいの期間実施していますか？



注：複数回答可

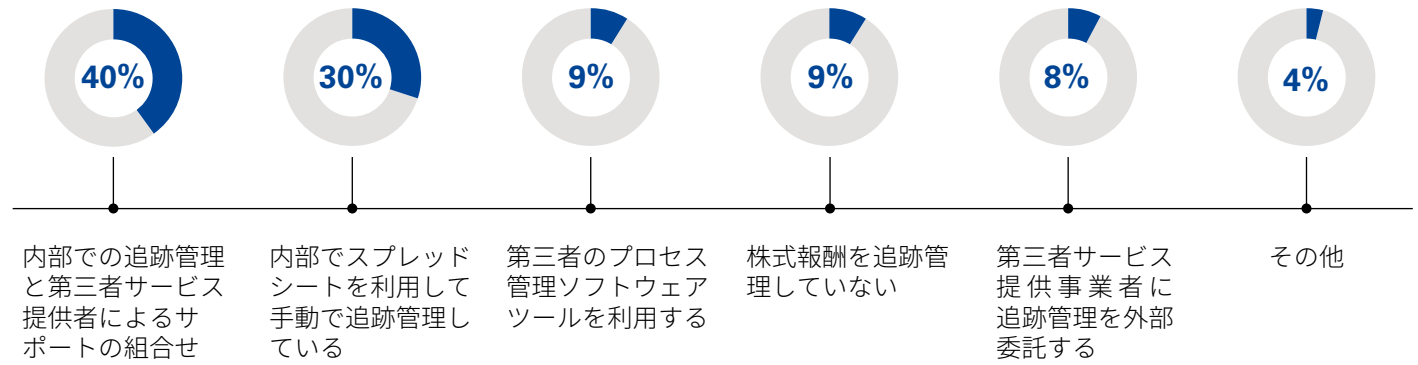
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任終了後、貴社は何年間、海外赴任者に対し、海外赴任に関連する株式報酬の租税負担をしていますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任中および赴任終了後、海外赴任者の株式報酬およびそれに関連する取引をどのように追跡管理していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社はハイポタックス（みなし税）を何に基づき計算していますか？

本国での居住地



本国での勤務地（居住地と異なる場合）



会社の本社所在地（海外赴任前の本国での居住地・勤務地のいずれとも異なる場合）



社内で決定した定率の税率を用いる（例：実際の本国が会社の想定外であるような海外赴任者の場合）

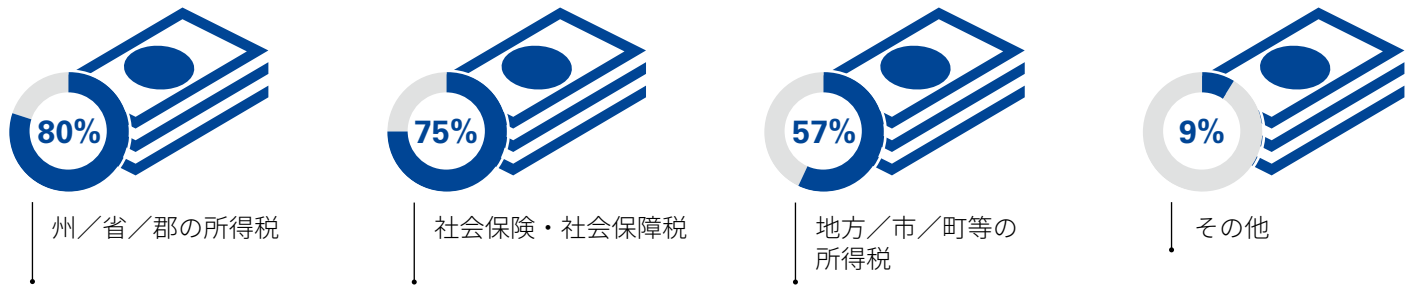


その他



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

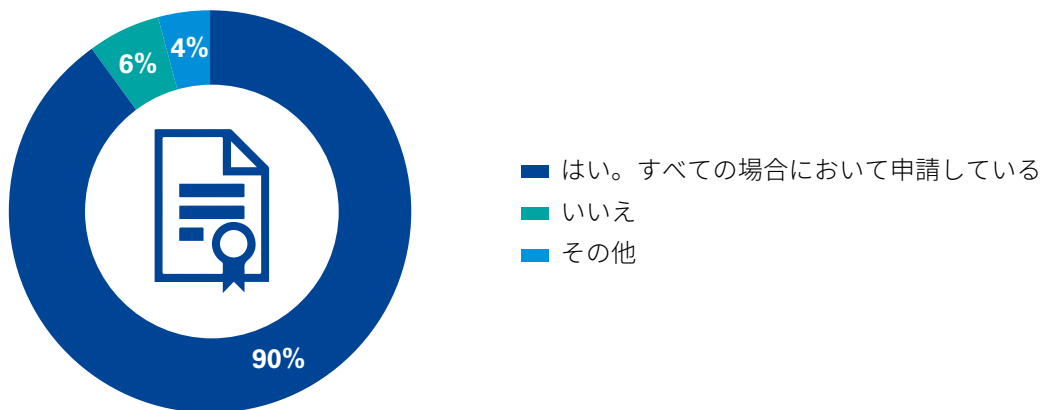
連邦税／国税以外で、ハイポタックス（みなし税）の算出にあたってどのような税目を考慮しますか？



注：複数回答可

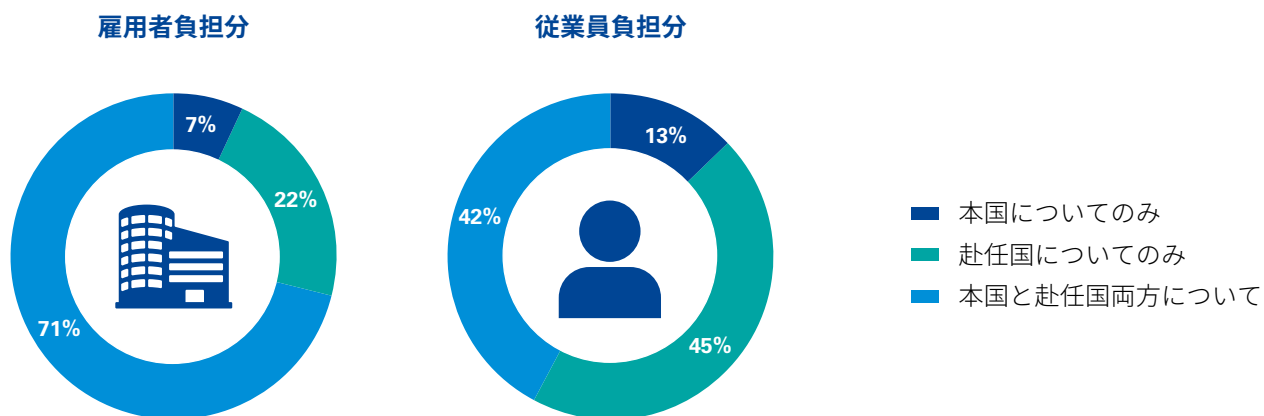
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

本国／赴任国の組合せによって社会保障協定（トータライゼーションアグリーメント）が利用できる場合、海外赴任者について社会保険加入証明書の発行を申請していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

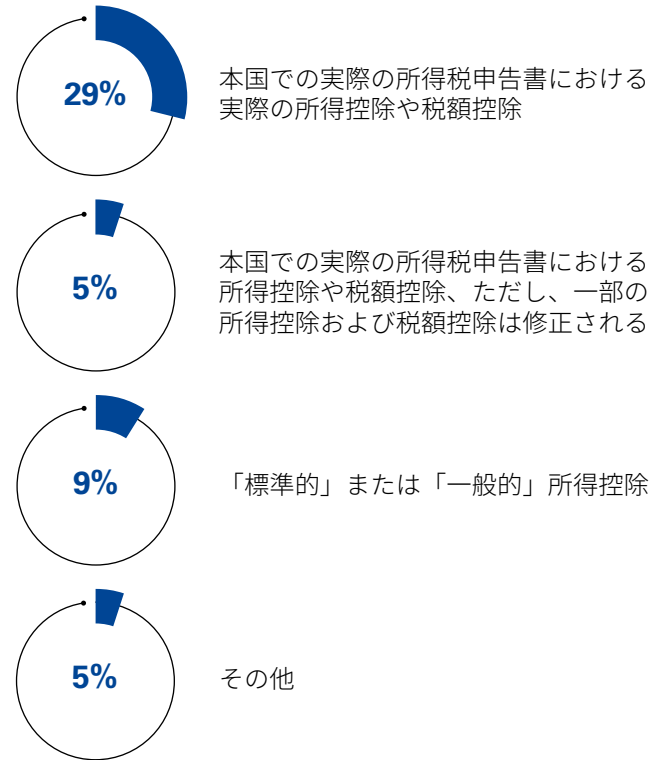
社会保障協定（トータライゼーションアグリーメント）の締結がなく、追加の社会保険・社会保障等への加入等が必要となる場合、貴社はどの部分を負担しますか？



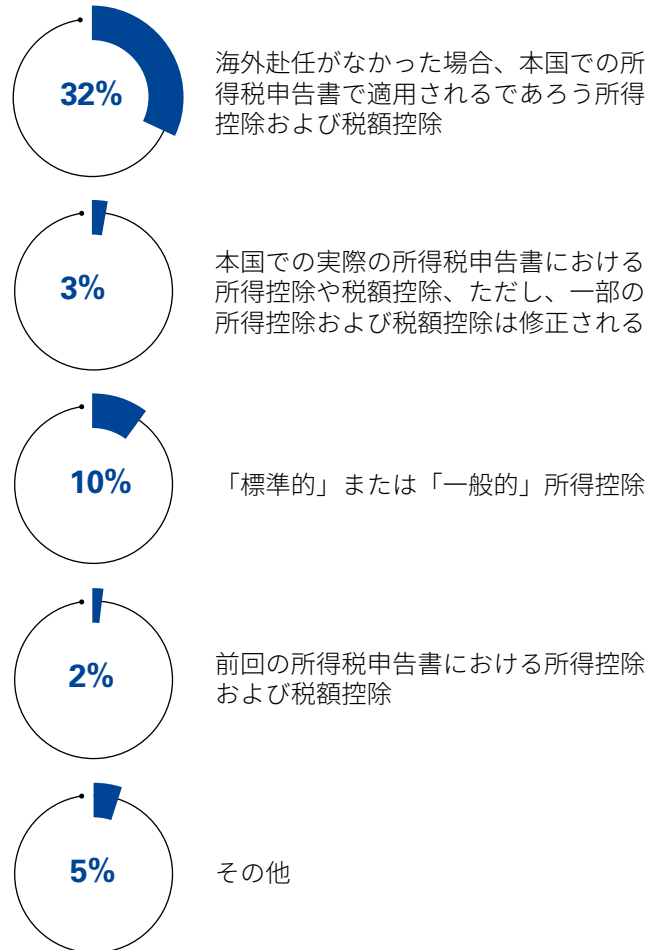
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

ハイポタックス（みなし税）を計算するにあたって、どのような所得控除および税額控除を考慮しますか？

海外赴任者が引き続き本国の所得税申告を行う場合



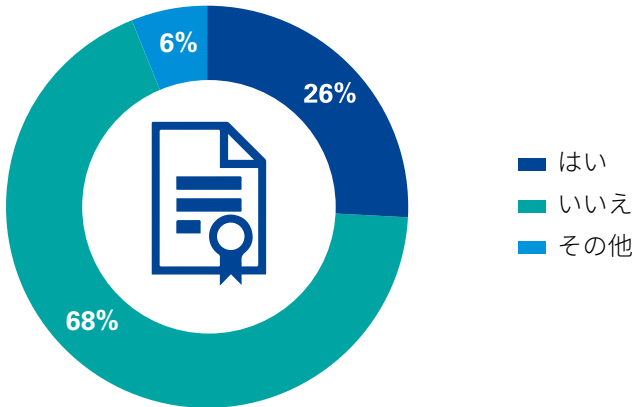
海外赴任者は本国の所得税申告を停止する場合



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社の税務方針において、会社からの報酬等以外から生ずる（例えば、個人的）所得を対象としていますか？



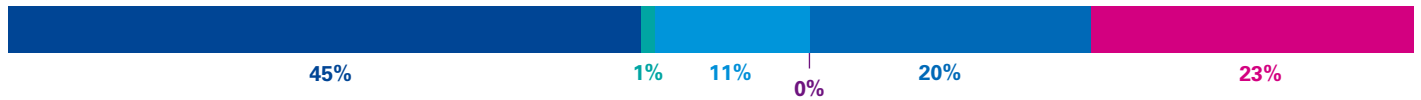
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

租税負担についての貴社の方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか？

投資収益（利子、配当など）



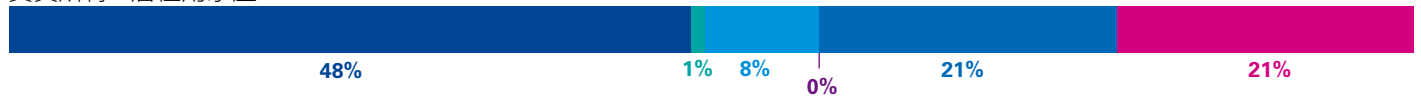
キャピタルゲイン - 居住用家屋



キャピタルゲイン - その他



賃貸所得 - 居住用家屋



自営業所得

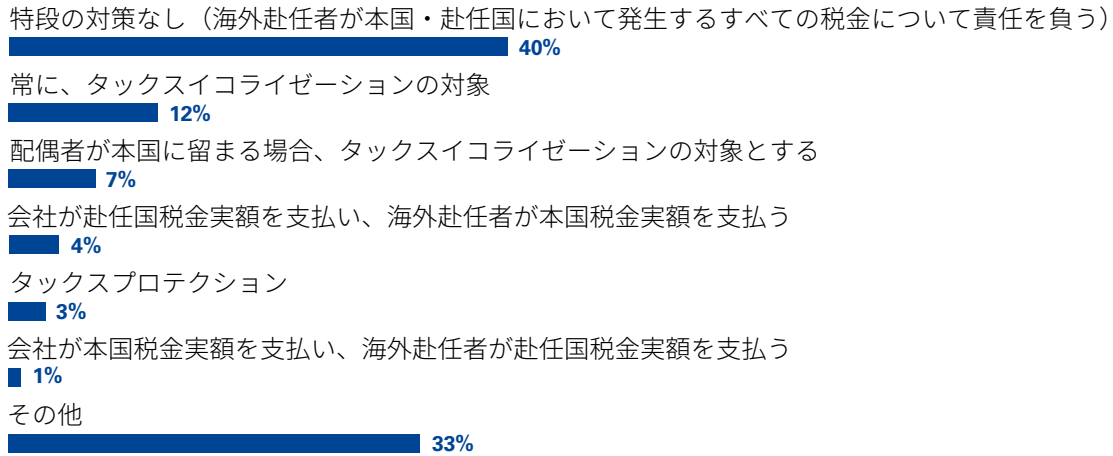


- タックスイコライゼーション
- タックスプロテクション
- 会社が赴任国税金実額を支払い、海外赴任者が本国税金実額を支払う
- 会社が本国税金実額を支払い、海外赴任者が赴任国税金実額を支払う
- 特段の対策なし（海外赴任者が本国・赴任国において発生するすべての税金について責任を負う）
- その他

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

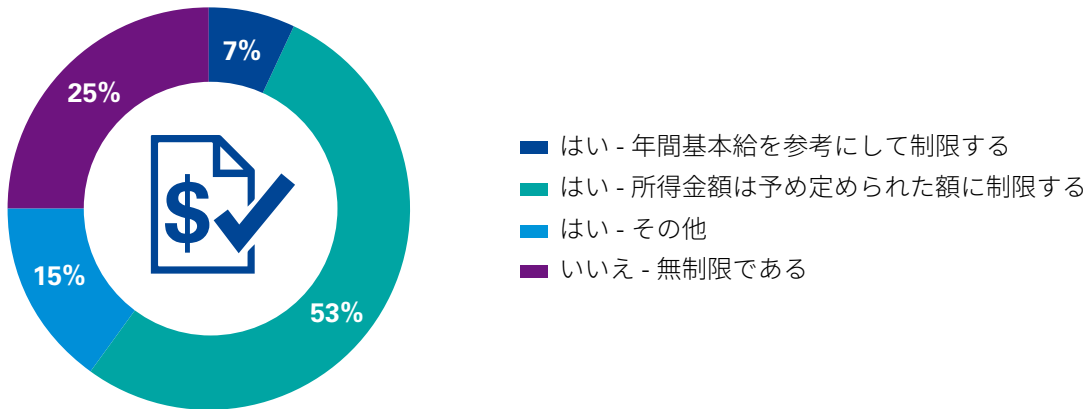
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

配偶者所得の租税負担に関する貴社の方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

租税負担の対象となる個人所得の額に制限がありますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

出入国管理

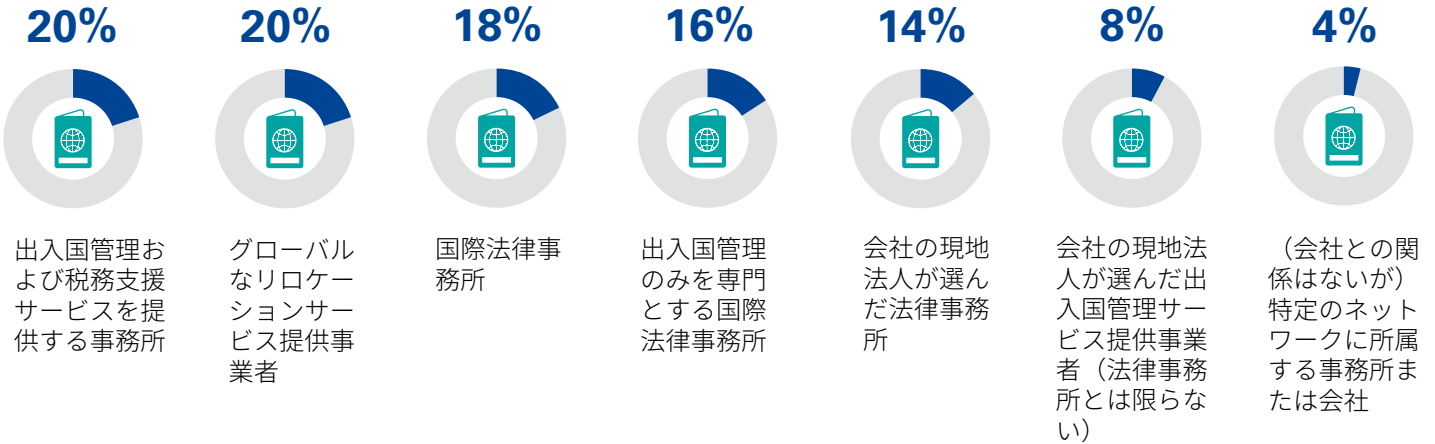
世界的に入国に関する規制が強化され、それに伴うリスクが高まり続ける環境の下では、入国管理法を遵守することは2019年も引き続き企業にとって重要な関心事であり、本調査における回答者の80%は、この問題に対して業務を遂行する上で「重要」、「非常に重要」、または「決定的に重要」と回答しています。

グローバルな法令遵守を支援するため、回答者は、主に入国管理法を専門とするグローバルに事業を展開する法律事務所に入出国管理サービスを

を外注しており、多くの回答者(48%)が現地において契約した出入国に関連するサービス提供事業者を利用しています。37%の回答者が、品質管理・リスク追跡管理目的の入出国管理文書の要件評価に当たって外部の専門家を利用しています。一方、42%の回答者は、現在、出入国管理プロセスの品質管理・リスク追跡管理する手続きを整備していません。

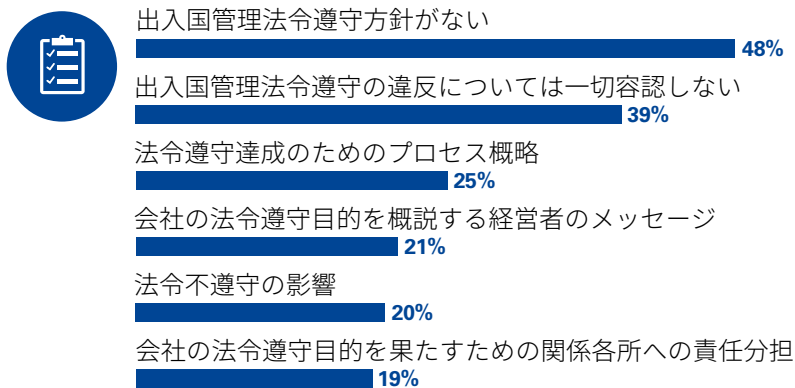


出入国管理サービスをどのような会社に外部委託していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

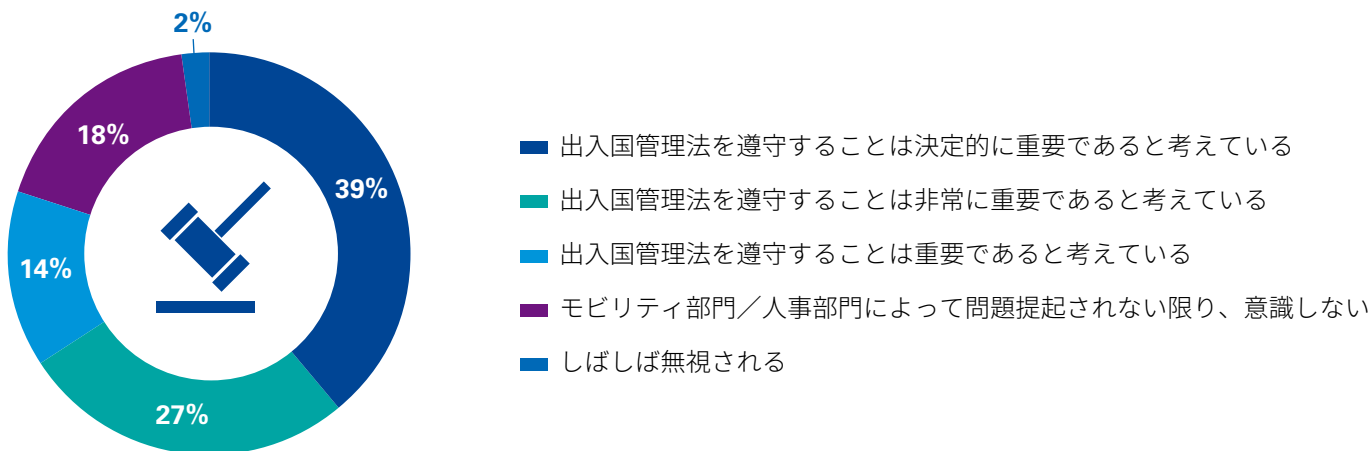
貴社の出入国管理法令遵守方針に含まれる主な事項は何ですか？



注：複数回答可

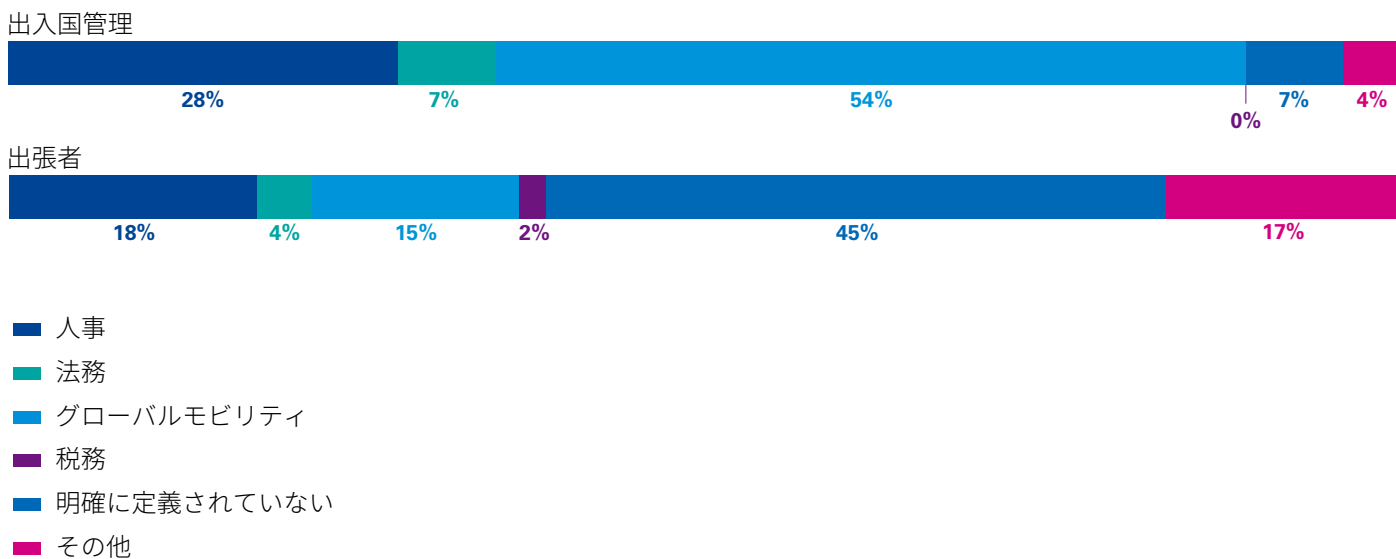
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

出入国管理法を遵守することに対する会社の主な利害関係者の姿勢を、どのように評価していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

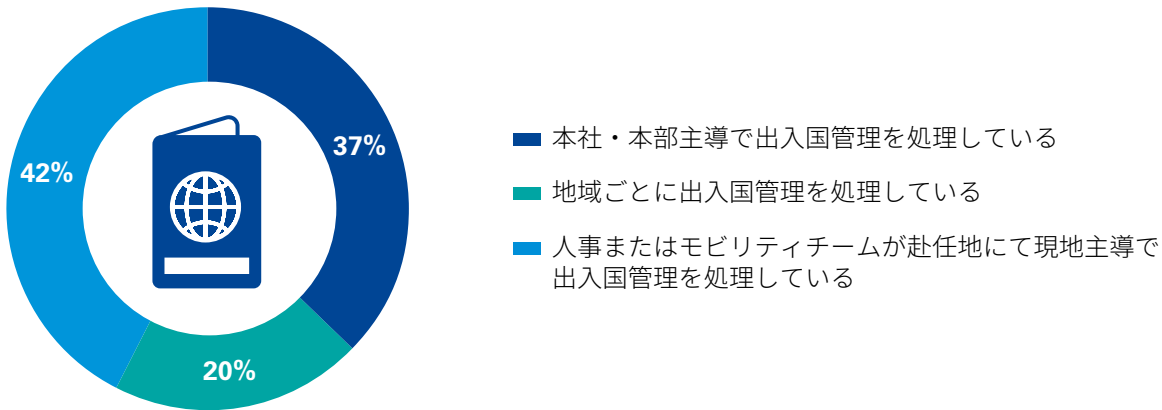
貴社内のどの部門が出入国管理・出張者について責任を負いますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

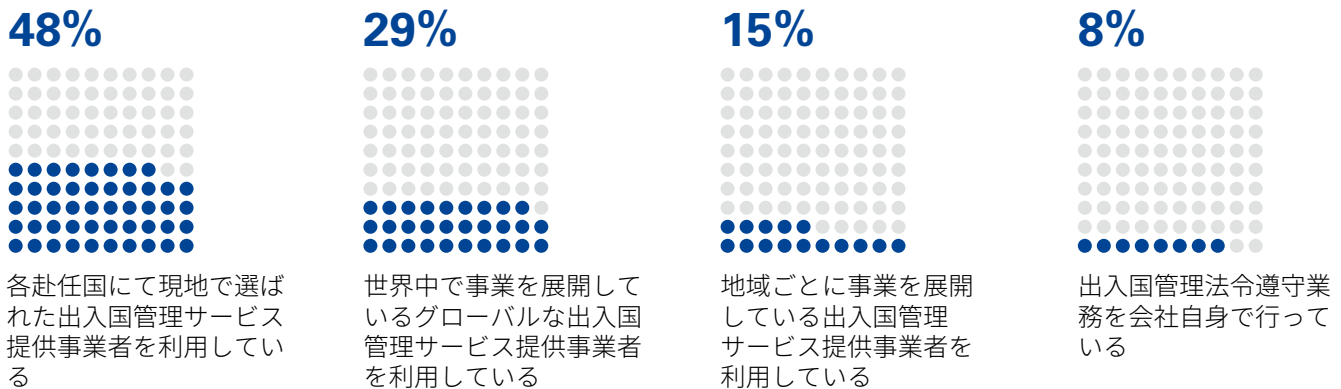
(出入国管理関連の要請に対応するために) 貴社の状況を最もよく表しているものを次の中から選択してください。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

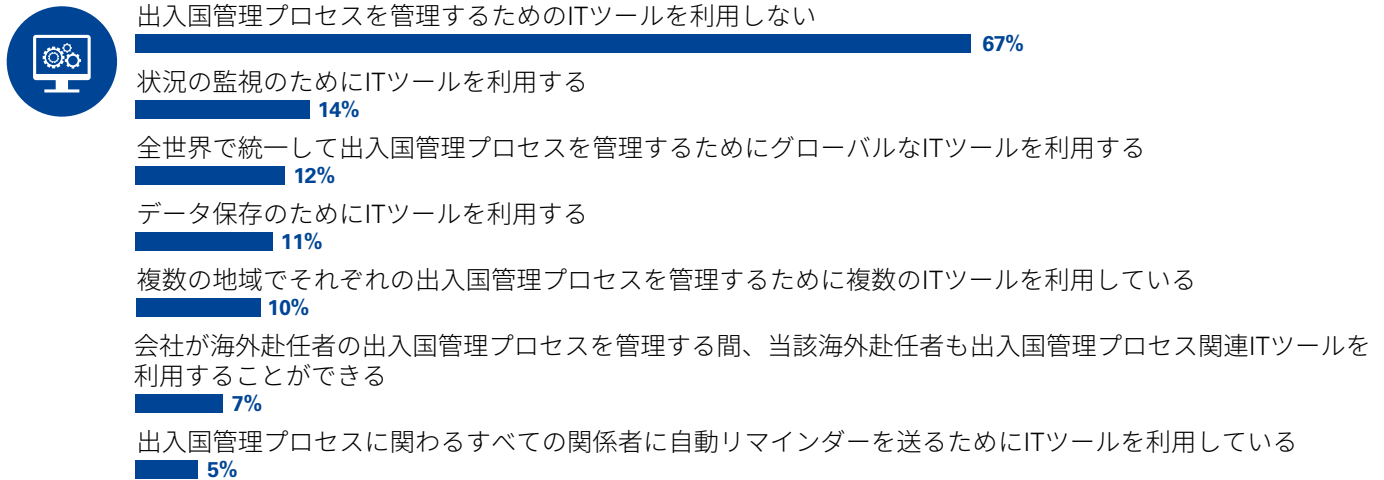
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

(出入国管理サービス提供事業者に関して) 貴社の状況を最もよく表しているものを次の中から選択してください。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

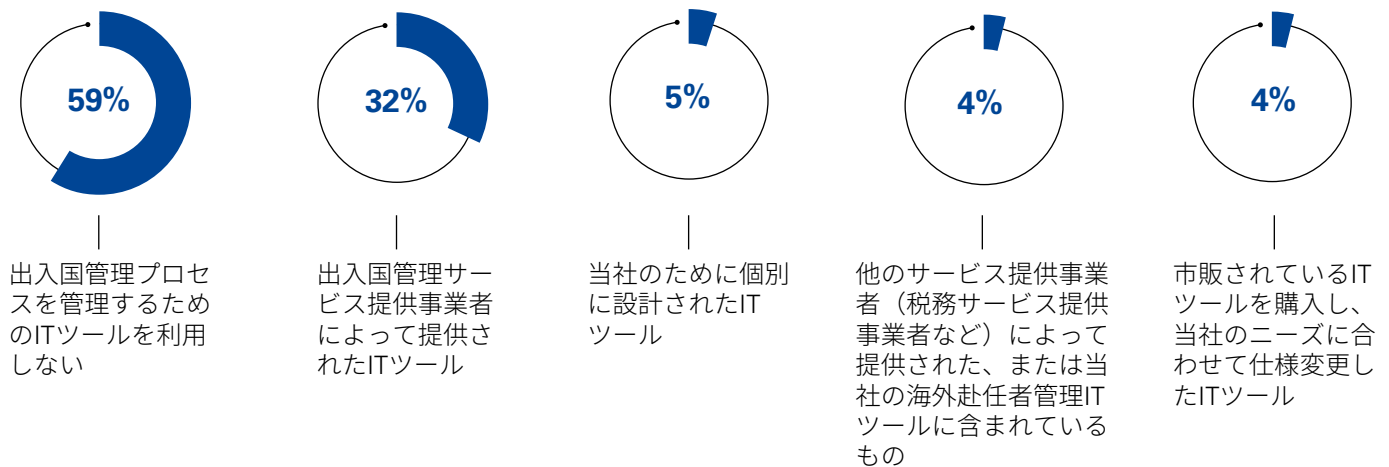
出入国管理プロセス用のITツールの利用に対する貴社の方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

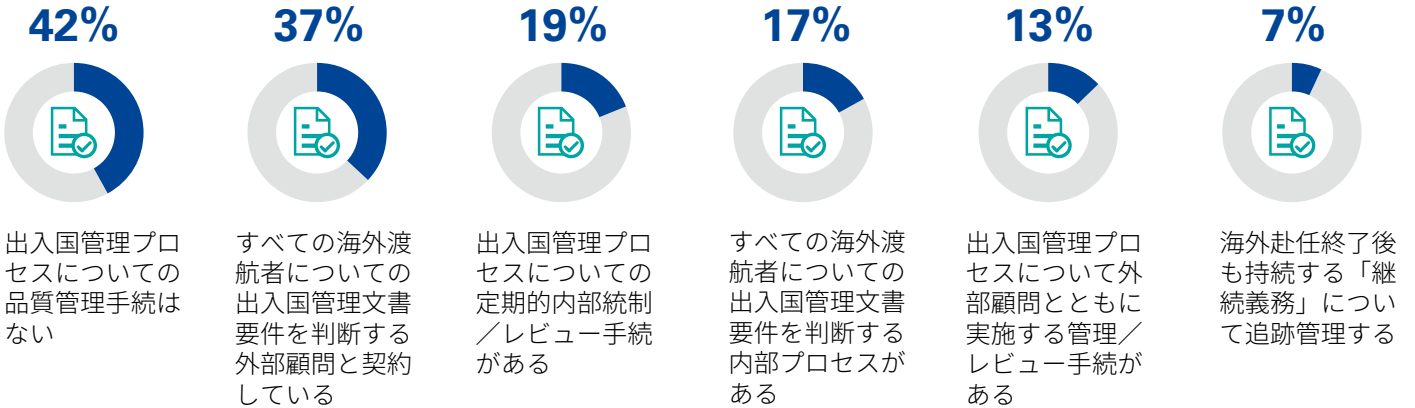
出入国管理プロセスを管理するために貴社が利用しているITツールはどのようなものですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

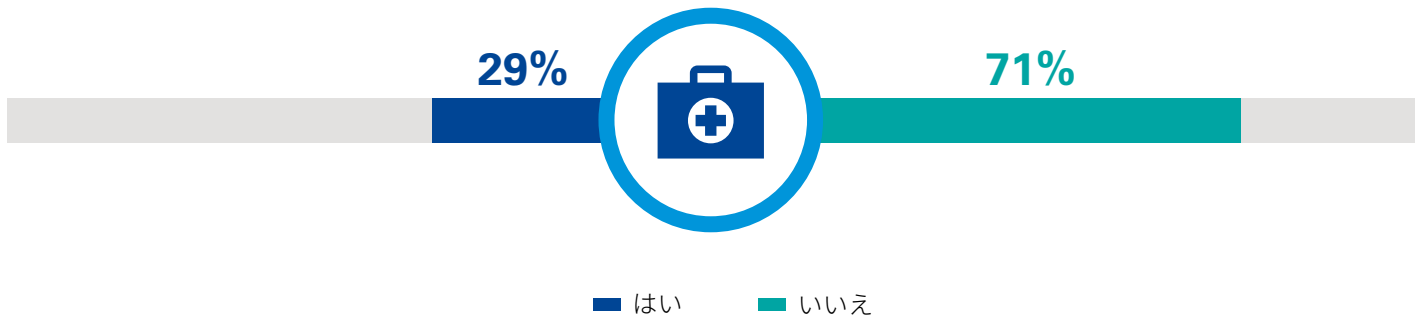
出入国管理プロセスの品質管理・リスク追跡管理に対する貴社の方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社の緊急時の避難に関するプログラムには出入国管理に関する助言・支援が含まれますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外派遣者管理ツール

技術が未来を切り開く-グローバルモビリティは従業員および組織にとって重要かつ複雑であるため、成り行きに任せることはできません。モビリティ全般を網羅し、モビリティプロセスと統合されたオンラインポータルおよびモバイルテクノロジー・ソリューションを介して、従業員に対してセルフサービスを提供するような、完全に連携された信頼できる唯一の情報源を持つテクノロジー・ソリューションの導入を求める企業が増加しています。

しかしながら、過半数の企業(60%)は現在、その海外赴任プログラムの各側面を管理するモビリティ管理ツールを利用していません。

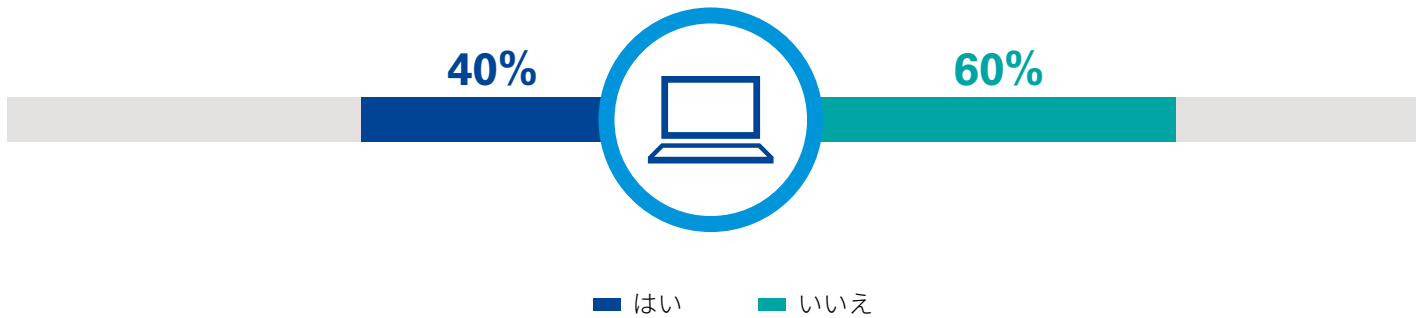
ツールを利用している回答者の中では、主にデータ管理、関連コスト試算、給与情報の収集、税額計算等にツールを活用しています(また、これらは当該管理業務をサポートする上でも最も重要なツールでもあります)。

グローバルモビリティ管理ツールの選択を検討する場合、データ解析/レポート能力等が選択における主要な要因(28%)であり、統合ワークフローおよびユーザーインターフェース等も重要な決定要因となっています。

さらに、モバイル・テクノロジーは従業員の体験に関与し、それをサポートし、向上させるために重要なものになっていくと考えられます。次世代の労働者たちは、彼らの日々の生活を支援する技術と同様のテクノロジーを用いて、消費者関連デジタル経験を得ることを期待できるでしょう。

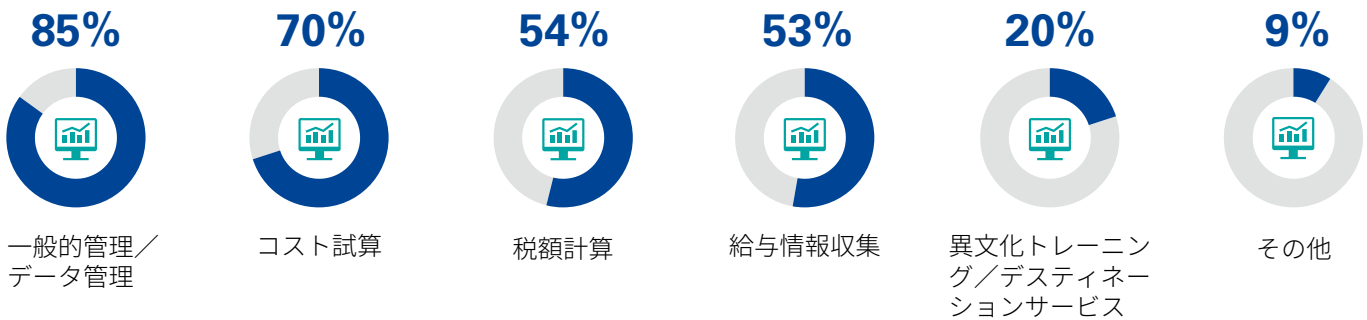


現在、税務コンプライアンス以外で、グローバルモビリティプログラムの各側面を管理する海外赴任者管理ツールを活用していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

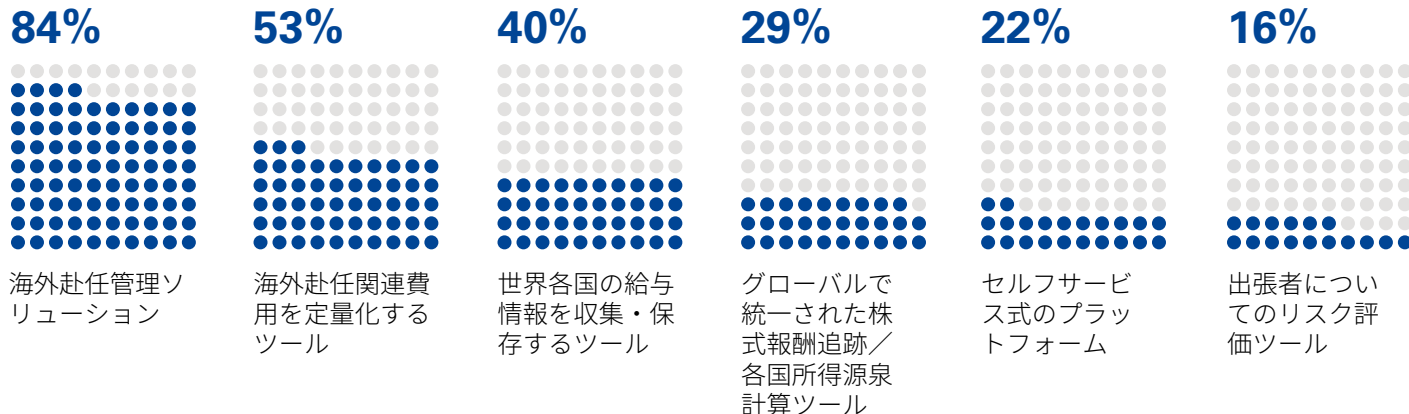
海外赴任プログラムのどの側面について、管理業務を支援するために特別に設計されたテクノロジーアプリケーション／プラットフォームを利用していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

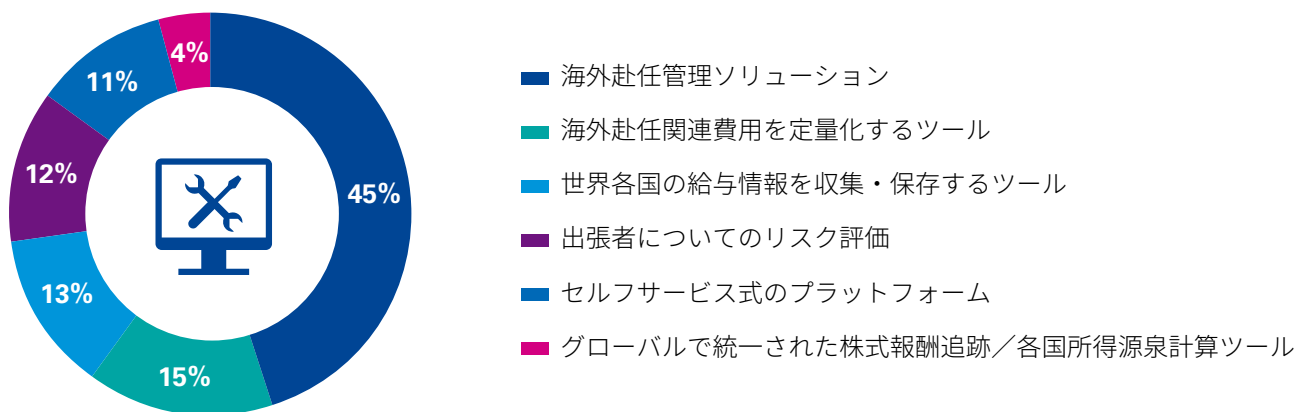
利用しているグローバルモビリティテクノロジーのタイプを選択してください。



注：複数回答可

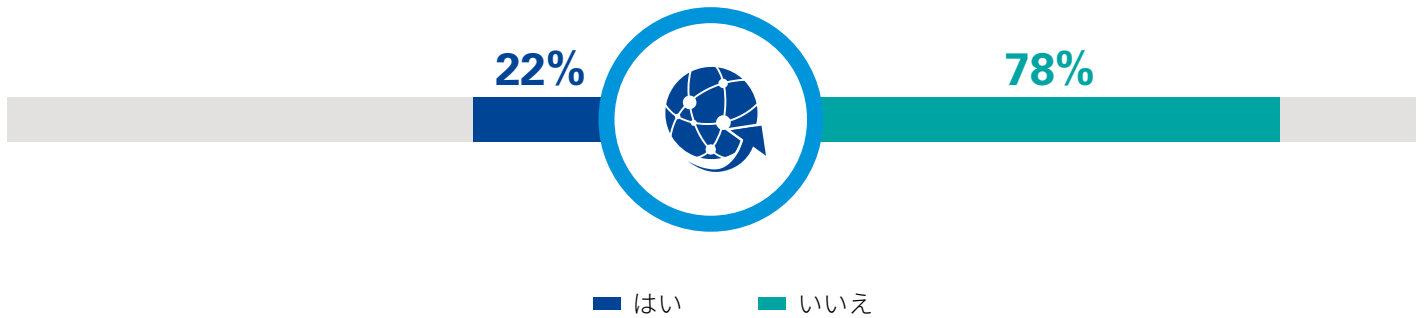
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティテクノロジーのユーザーまたは評価者として、どのシステムが貴社にとって最も重要ですか？



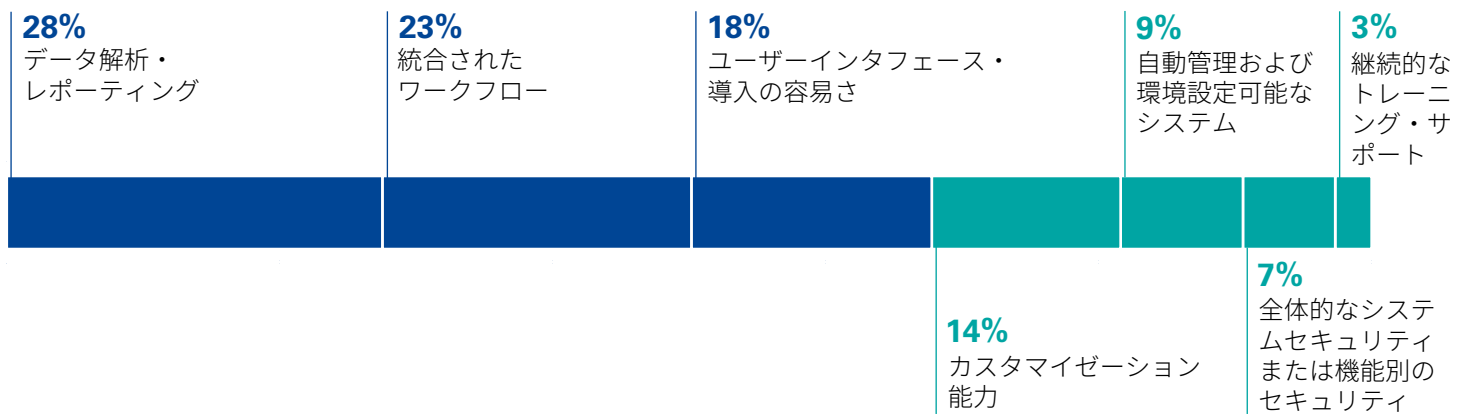
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

現在、グローバルモビリティ管理技術を利用していない場合、今後12カ月以内に同様のプログラムを導入する予定はありますか。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティテクノロジーを選択するにあたって重要な要因のうち、上位3つは何ですか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

データ解析

広範な労働力の形成をサポートする洞察を重視した情報および予測的分析の利用は、今後のグローバルモビリティ部門にとって不可欠なものとなることが見込まれます。

企業はより少ない情報を基に、より深い洞察を求めており、重要なステークホルダーに対するグローバルモビリティ部門の価値を示すことおよび労働力の形成を含めた人材のライフサイクルの優先事項とモビリティを連結させることにより、「企業のモビリティストーリーの提示」が必要となるでしょう。

労働力の形成は、労働力のプランニングとは異なり、現在進行形のものであり、将来の労働力をどのように再構築し形成するかということを継続的に検討することです。これは現在の技術または役割を複製する試みではなく、むしろ将来を見据えるものです。なぜなら、組織は現在の労働力に目を向けることで、将来の労働力を定義することはできないからです。これは今起こっていることであり、組織には現在どんな人材がいるのかを考慮するのではなく、労働力として必要とされるもの、また市場では何が利用可能か(人材、臨時雇用者、ロボット)という点

を考慮することで、労働力の再構築に着目するものです。

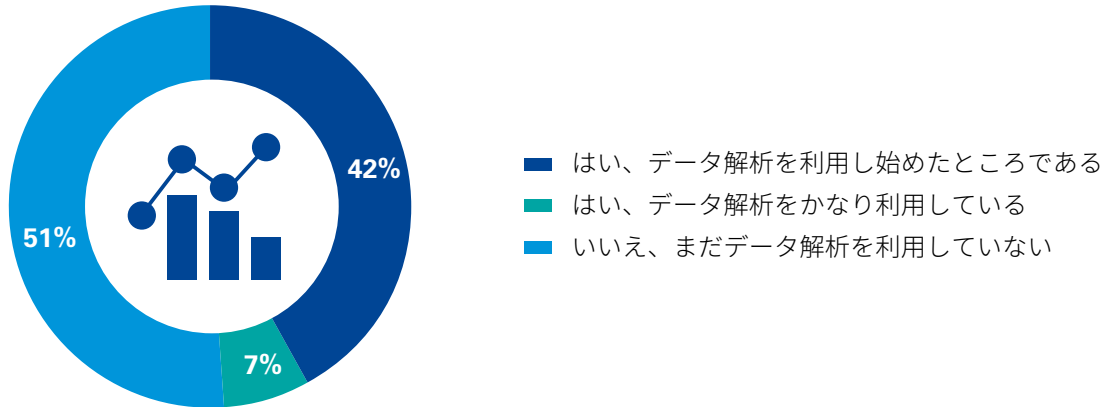
グローバルモビリティ部門は労働力の形成をサポートするという点において、将来重要な役割を担うであろうと確信しています。

調査回答者は、海外赴任についての分析が企業にもたらす主な価値について、海外赴任と事業の間の提携を戦略的に支援し、海外赴任規程や決定プロセスの基盤を提供することにあると考えています。調査回答者の49%が、自社の海外赴任規程および意思決定における指針作成のために分析を実施しています。

また、海外赴任者に対する海外赴任についての分析が海外赴任候補者の選定・リテンションに寄与すると考えています(それぞれ調査回答者の30%、31%)。海外赴任分析ツールの中では、費用分析(35%)、要員分析(26%)、海外赴任者特定分析(15%)が、企業に最も価値を提供するツールであると回答者は考えています。

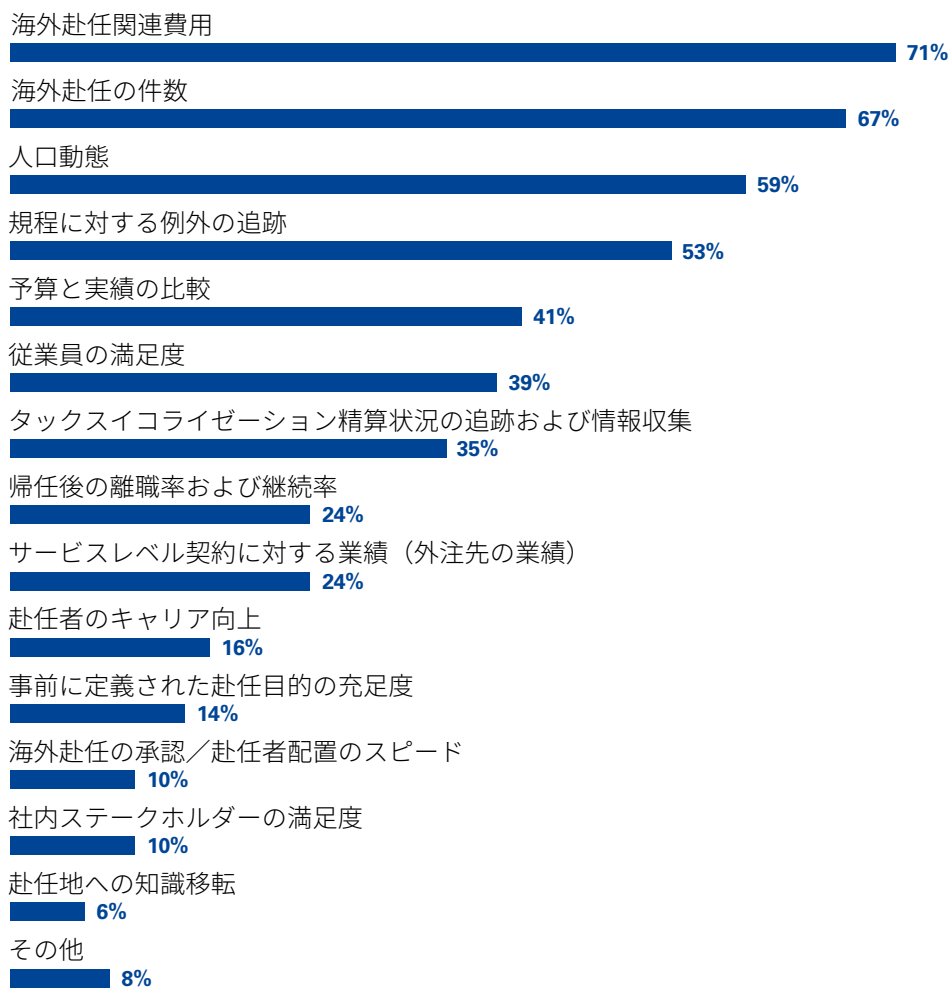


貴社は現在、海外赴任方針および意思決定にデータ解析を利用していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

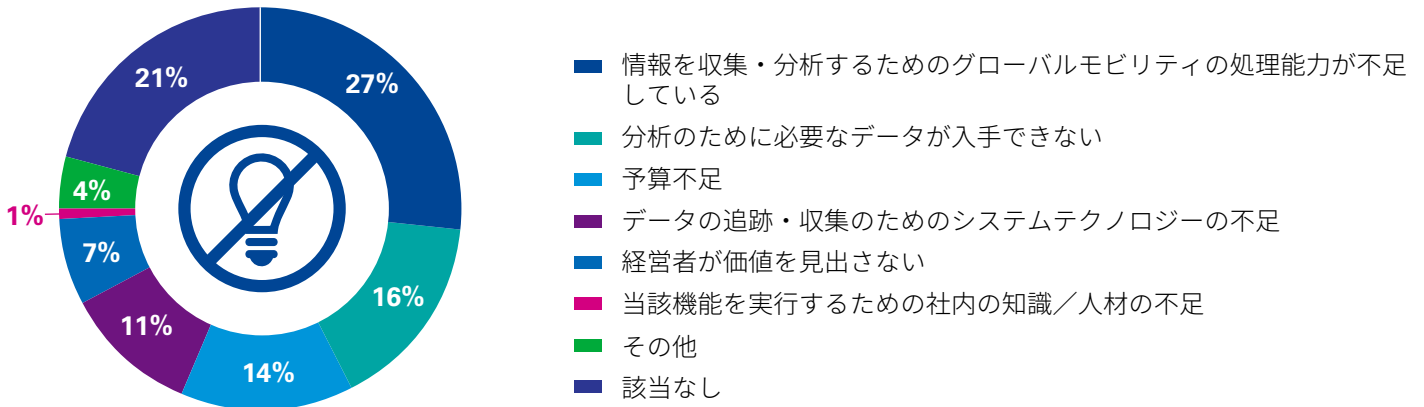
貴社が現在データ解析を利用している場合、外部委託、人事情報システム（HRIS）ツール、ソフトウェアツール等を使用してすでに収集中のグローバルモビリティの指標をお答えください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

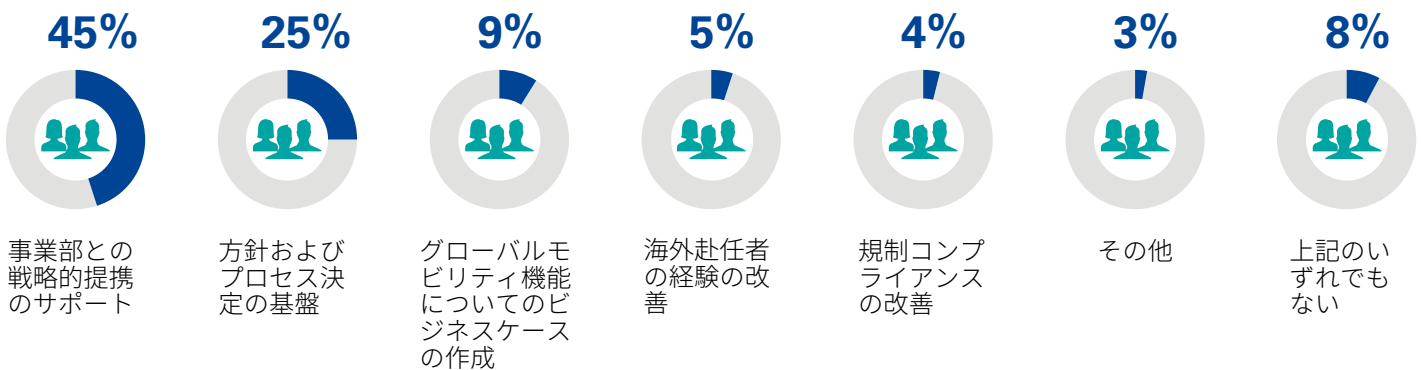
モビリティに関するデータの利用を妨げている主な理由は何ですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

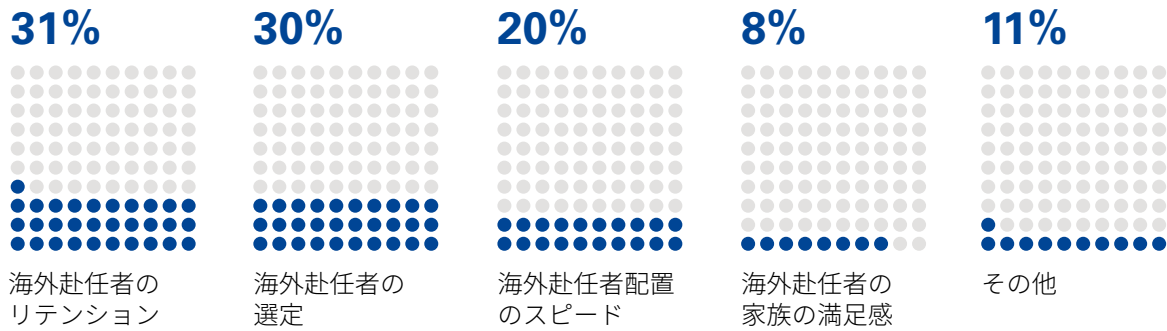
モビリティに関するデータ解析の利用により、貴社にもたらされる価値は主として何であるとお考えですか。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

海外赴任者の経験に関して、データ解析が最も寄与と思われる点は何ですか。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

モビリティについてのデータ解析が、海外赴任の成功に最も寄与していると思われるのはどの項目ですか？

成功を判断する基準を定める



法令遵守の達成を助ける



後任者選びを容易にする



最適な候補者の選定



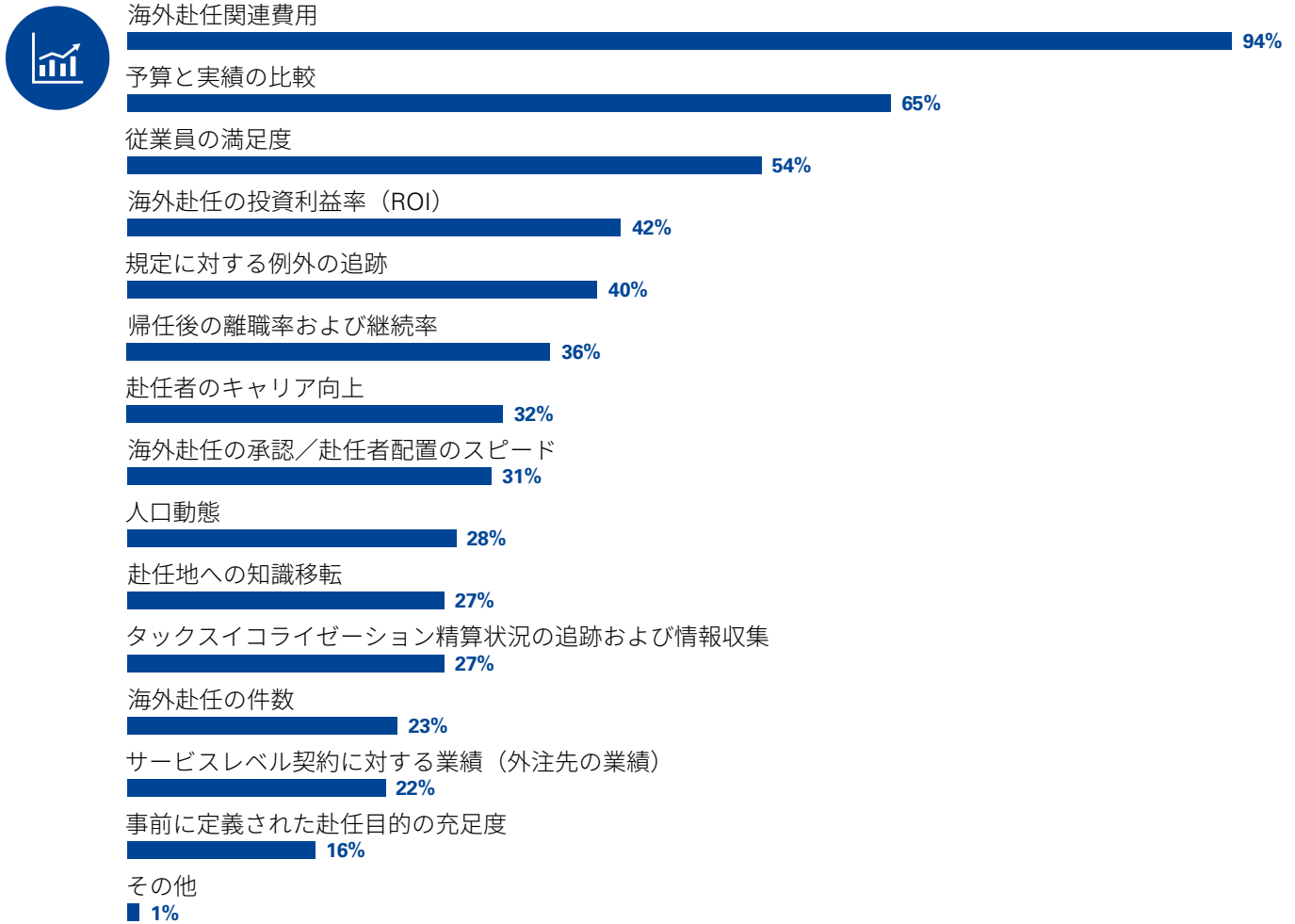
その他



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社の社内関係者にとって重要な指標（業務または海外赴任関連）をお答えください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

視覚化の方法で、貴社の海外赴任者の管理に対して最も影響力を発揮すると思われるものの上位3つをお答えください。

1位：海外赴任関連費用の予算と実績の比較



2位：海外赴任のライフサイクル管理

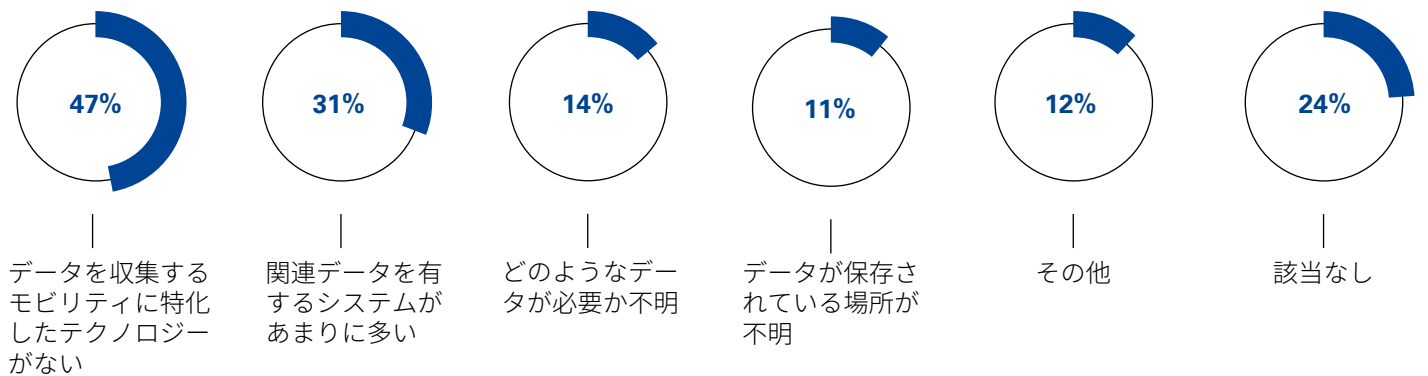


3位：出張者の追跡



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社がデータ解析を利用するために必要なグローバルモビリティデータの入手が困難である場合、その理由をお答えください。



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

以下の内容を、貴社にとって価値があると思われる順番に選択してください。



注：概して、従業員リテンションおよび支出分析は同位である。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

自動化への取組み

現在、私たちはデジタル技術に結び付いた第4次産業革命を迎えていると言われており、これは自動化、AIおよびロボットの利用の増加により将来的な業務に直接的な影響をもたらすと考えられます。

業務が大きく変容するであろうという予測は、この新しい労働力に関する状況をサポートするHR部門およびグローバルモビリティ部門の将来的なニーズに影響を与えると考えられます。

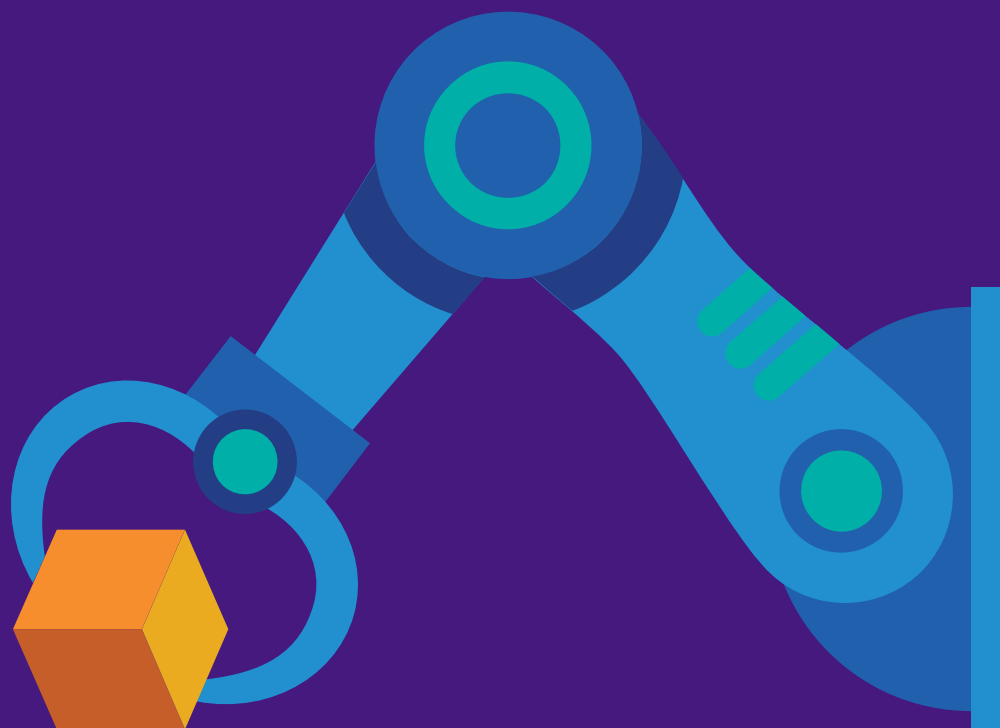
デジタル化が事業に対してもたらす重大かつ広範な影響は既に現実のものになっています。グローバルモビリティ部門に目を向けると、赴任形態の多様性およびモバイルワークの増加が予想されます。

KPMGメンバーファームは、企業が将来的な人材のモビリティをサポートするために必要となる新しいスキルセットを備えた専門の、デジタル化および自動化されたグローバルモビリティ部門が必要となる可能性を提示しています。

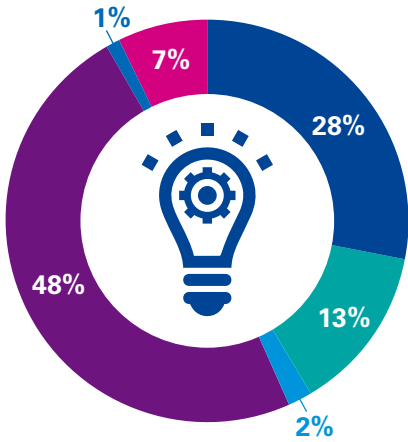
しかしながら、グローバルモビリティチームの大多数(65%)は、自動化への取組みに関して戦略的ビジョンをもっておらず、また、グローバルモビリティプロセスの一部を合理化するためにオートメーションを利用していません(73%)。

回答者は、将来のオートメーション化について、給与情報収集、海外赴任関連費用の試算、海外赴任辞令の作成の分野に最も関心をもっています(それぞれ、14%、17%、16%)。

自動化への取組みを実施する上での最大の障害は、予算の不足とグローバルモビリティチームのソリューションの設計および実行に関する処理能力となっています。



貴社は自動化に対する総合的な戦略を持っていますか。

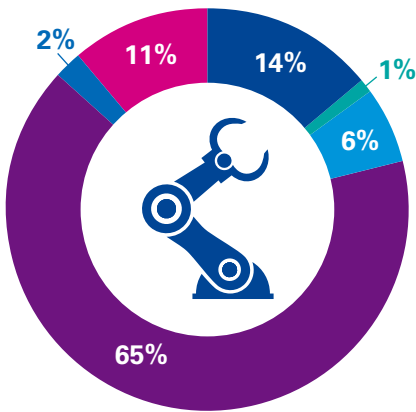


- はい、戦略的ビジョンを構築中である
- はい、戦略的ビジョンを構築し、十分に定義されている
- はい、戦略的ビジョンを構築しているが、まだ十分に定義されていない
- いいえ、自動化への取組みに関して戦略的ビジョンをもっていない
- その他
- 該当なし

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティにおける自動化への取組みに関して、戦略的ビジョンを持っていますか？

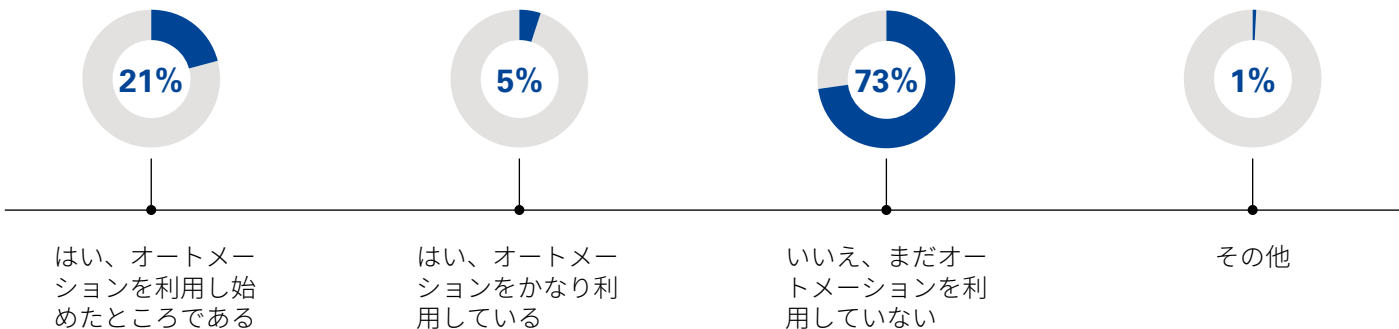


- 自動化への取組みに関するビジョンの必要性について、評価を開始している
- はい、戦略的ビジョンを持っている。ただし、行動に移していない
- はい、戦略的ビジョンを持っており、現在取り組んでいる
- いいえ、自動化への取組みに関して戦略的ビジョンをもっていない
- その他
- 該当なし

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合があります。

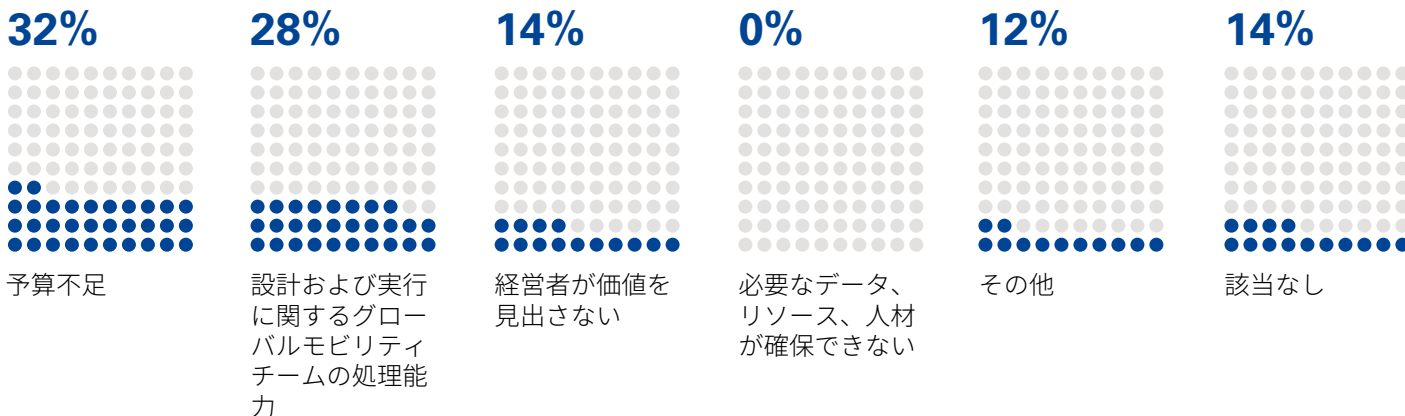
出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社ではグローバルモビリティのプロセスを合理化するために、オートメーションソリューションを利用していますか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティにおいて、自動化へ取り組むことを妨げている主な理由は何ですか？



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

自動化がグローバルモビリティにもたらすを期待される項目の上位3つを選択してください。

1位：管理費および管理に係る時間の減少



2位：より価値の高い業務への人材の配置

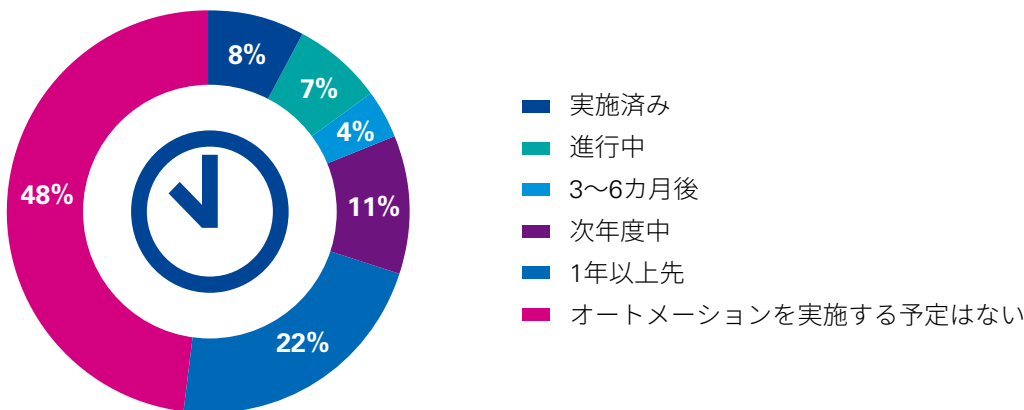


3位：ワークフローおよび／またはマネジメント経験の向上



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティにおける最初のオートメーションプロジェクトの計画および実施に関して、貴社のご予定を教えてください。



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

グローバルモビリティにおいて、オートメーション化に関心がある項目上位3つを選択してください。

1位：費用の試算



2位：海外赴任の開始および海外赴任辞令の作成

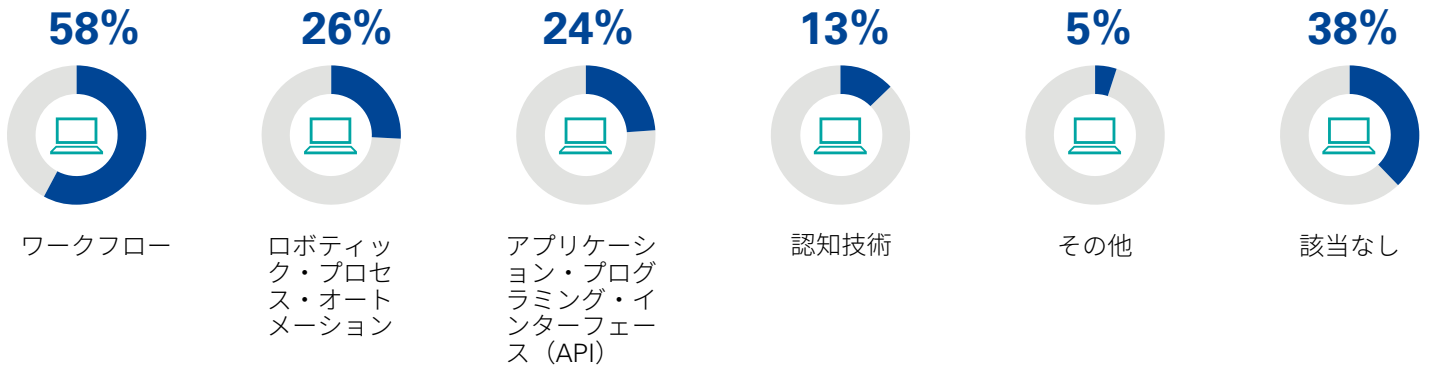


3位：給与情報収集



出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

貴社ではグローバルモビリティに関連して、どのようなタイプのオートメーションを検討していますか？



注：複数回答可

出典：2019 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2019.

KPMGのGAPPサーベイに アクセスする方法

参加方法

2019年度GAPPサーベイウェブサイト
(home.kpmg/gappsurvey) にアクセスしてください。

- 2019年度GAPPサーベイウェブサイト上で、調査を開始するリンクをクリックし調査を開始してください。また、このページには、GAPPサーベイ回答にあたっての注意事項等も記載されています。
- 回答結果を閲覧するためには、設問に最後までご回答いただく必要があります。サーベイにアクセスできない、あるいは回答途中で問題が発生した場合は、以下までご連絡ください。

us-kpmg-mcs@kpmg.com

サーベイウェブサイトについて

本サーベイの特徴は、特定の質問や関心事項別にデータを閲覧できることにあります。サーベイ参加者は、この特徴を活用して、自社と他社とを比較し評価することが可能です。調査では、回答企業の分布や海外赴任に関する規程概要、海外赴任ライフサイクルにおける主なフェーズの全体的枠組みについてのデータに加え、税金に関する方針および出入国管理、海外赴任者管理テクノロジーの活用、自動化およびロボット工学への取組み、ならびにデータ解析など、グローバルモビリティに関する様々な角度からのデータが続きます。

調査結果

調査への参加は無料です。貴社の回答サマリーは回答完了後すぐに閲覧可能となります。また、必要に応じて、貴社の回答をPDFでダウンロードすることもできます。

また、調査への回答企業には今年の調査結果および所見についてeメールによる通知を行います。

データの抽出

貴社が本調査からある特定のデータ抽出をご希望の場合は、us-taxgmssurvey@kpmg.comまでご連絡ください。(データの抽出については手数料が発生します。)

KPMGのグローバル・モビリティ・サービス・プラクティス

KPMGのグローバル・モビリティ・サービス (GMS) プラクティスは、グローバル企業の国際人事関連業務をサポートします。クライアントが社員を海外に派遣する際に必要となる国際人事や税務アドバイスなど一連のサービスを、KPMGのGMS専門家チームにより提供します。また、クライアントの企業活動 (吸収・合併や人員削減等) が国際人事に影響を及ぼす問題についても、専門的なアドバイスを提供します。

KPMGのGMSプラクティスによる支援

KPMGのGMS プラクティスには、各国のクライアントに効果的に貢献することを可能にする人材・経験・国際的プレゼンスがあります。当プラクティスは、30年以上の歴史を持ち、現在、世界中のKPMGメンバーファームの4,000名以上のGMS専門職員で構成されています。

当プラクティスは2,500社以上のクライアントおよびクライアントの海外赴任者にサービスを提供しています。

KPMGのGMSプラクティスは、クライアントのグローバル事業や国際人事を支援する広範なコンプライアンス、アドバイザリー、アドミニストレーション業務支援を提供します。

グローバル税務コンプライアンスサービス

KPMGのグローバルネットワークは、クライアントの海外赴任者向けのサービスとして、税務申告書作成を支援します。また、当プラクティスは、申告書作成支援の一部として、給与計算に関するアドバイザリーサービスも提供し、各国のクライアントが税務申告処理に使用する給与計算に関する情報を収集できるよう支援します。

モビリティコンサルティングサービス

KPMGのモビリティコンサルティングサービス (MCS) プラクティスには、クライアントの国際人事管理を支援してきた豊富な経験があります。MCSは15年以上に渡って、企業の海外赴任管理プロセスや関連費用をより効果的に管理するための支援を提供してきました。また、各国のクライアントは、グローバルモビリティに関する方針のベンチマークテストや設計・導入時にMCS専門家の知識や経験を活用しています。多国籍企業を支援することで培ってきたKPMGメンバーファームの経験は、国際人事にまつわる革新的プロセス改善をけん引するリーダーとして他社と大きく差

別化されており、KPMGのサービスは、戦略的側面かつ実務的側面に関する支援の両方を含んでいます。

企業にとって、海外赴任に関連する管理費を抑制する潜在的に有効な方法のひとつとして、事業の根幹ではないプロセスを外部事業者を外注することがあります。KPMGの専門家が、海外赴任プログラムの日常的管理業務を支援することで、企業はより重要な戦略的人事面に集中することが可能になります。KPMGのサービスには、海外赴任前のコストプランニングや予算編成、出国や出入国管理業者の調整などの赴任前サービス、給与支払い指示の調整、「シャドーペイロール (Shadow Payroll)」の支払い、グローバルベースによる報酬情報の継続的な収集、年度末報告書作成、海外赴任者サポート、トラッキングなど海外赴任中のサービス、海外赴任者の帰国時のサポートなど、海外赴任者のライフサイクルにおける様々な側面をカバーしています。

グローバル株式関連報酬に関わる税務アドバイザリー

株式関連報酬を、国外で勤務／居住した際に受領／取得した社員に対する株式関連報酬に関わるグローバルな税務コンプライアンスは、その社員が物理的にその拠点を離れ、長期間たった後でも、企業に当該報酬に関連する税務申告および源泉徴収義務を課されることがあります。複雑な税務上のルールを理解した上で、大量の取引に関する申告・源泉徴収の取扱いプロセスを定めるサポートなど、各国KPMGが支援します。

海外出張者サービス

海外出張者 (Global Business Traveler) グループは、国際税務コンプライアンスを円滑に進め、発生する可能性がある財務上および風評被害の危険性を抑制するために、海外出張者に対してプランニング、追跡およびアドバイザリーサービスを提供します。

グローバルモビリティ関連と併せて、州および地方雇用税に対するサービスも提供しています。累積される潜在的な財務上のリスクがあるため、潜在的な債務を識別、定量化および計算するために、監査および連邦税を担当する職員と共に業務を行います。これらのサービスには、アドバイザリー、コンプライアンスおよびテクノロジーサービスを含みます。

グローバル出入国管理サービス

グローバルな市場が拡大していることから、貴社の事業にとってのチャンスはあらゆるところに発生する可能性があります。企業は適切なタイミングで、適切な場所にいることが求められると言えるでしょう。KPMGのプロセス、経験豊富なプロフェッショナルのネットワークおよび出入国管理技術ツールを用いて、KPMGメンバーファームはチームとして、出入国管理の効率化をサポートし、リスクを低減し、貴社の組織的な目標を達成するために要求されるインサイトを提供します。

KPMGの出入国管理プラクティスは、世界中に拠点があり、世界中のクライアントに対してサービス提供が可能となっています。KPMGメンバーファームは世界中の出入国管理に関する経験を有し、貴社のニーズに合わせてサービスを提供する柔軟性も兼ね備えています。出入国管理プロフェッショナルは、KPMGのグローバルネットワークを通じて緊密に連携し、出入国管理に関する最新情報を共有しています。

国際社会保障に関する税務アドバイザー

KPMGは、税務上のルールが国際人事のコストにどう影響を与えるかについて理解をサポートすることで、社会保障税に関わる計画の策定やコスト管理について支援します。

雇用税サービス

各国KPMGの専門家は、企業の給与計算と失業に関わる租税の問題を早期に特定し、状況が悪化する前に解決するよう支援します。これには、源泉所得税・社会保険料の過払いの特定、定量化および回収、合併時の源泉徴収義務の遵守、給与関連の更正に対する罰則の軽減への支援が含まれます。

グローバルリワードサービス

KPMGは、企業の目標とリソースを調整し競争力を高めるため、報酬と福利厚生プログラムの活用に関して貴社を支援することができます。KPMGの報酬と福利厚生に関する専門家は、コストを管理し、業績を向上させ、従業員を雇用、維持し、収益を向上させる計画とプロセスの設計と導入を支援します。KPMGのサービス(GMS)は、会計士、アクチュアリー、人事ゼネラリスト、福利厚生コンサルタント、健康保険制度(ERISA)およびテクノロジー担当者、経験豊富な民間セクターの報酬および福利厚生管理者、元国家公務員など様々なバックグラウンドをもつ専門家で構成されます。

GMSテクノロジー

KPMGのGMSプラクティスは、ウェブベースのテクノロジーに関する豊富な知識とクライアントの海外赴任プログラム管理を支援してきた実務経験を組み合わせることにより、企業のグローバルモビリティおよび税務プロセスを合理化するために設計されたアプリケーションをクライアントに提供します。ウェブベースで統合された使いやすいKPMG LINK Work ForceをはじめとするGMSプラクティスのテクノロジーは、税務コンプライアンス、出張者の追跡・評価、グローバル報酬情報の収集、財務モデリング、グローバル株式関連報酬の追跡、海外赴任プログラムの管理についてのアプリケーションなどを提供しています。

上記サービスの詳細については、
us-taxgmssurvey@kpmg.com or visit home.kpmg/globalmobilityservicesまでご連絡お問い合わせいただくか、または、
home.kpmg/globalmobilityservicesをご覧ください。

SEC監査クライアントおよび法律によりサービス提供が禁止されているクライアントに対しては、法律サービスを提供できない可能性があります。

また、当該サービスは、国/自治領/法域によっては、提供ができない場合があります。KPMG LLP (US)は法律サービスを提供していません

用語集

帯同配偶者／ドメスティックパートナー：海外赴任規程の各種手当を決定するにあたり、「家族」の定義に含まれる海外赴任者の帯同者。海外赴任規程によっては、「既婚」または「未婚」、海外赴任者と「同性」または「異性」を認めている場合もある。

海外赴任者：本国（本来の雇用契約のある国）を離れ、他国で一時的に（通常3カ月超）働くために派遣された企業の従業員。

本人希望による海外赴任：従業員から要望／申し出のあった従業員の希望により一定期間他国の企業で勤務する海外赴任。このタイプの海外赴任は、通常、最小限の諸手当を提供することが多く、従業員の配偶者／パートナーが海外赴任されるような場合に利用されることが多い。別名、便宜的派遣とも呼ばれる。

海外赴任関連ベネフィット：海外赴任に関連して提供される諸手当を総称する用語。

候補者評価／選定：「海外赴任にすぐ対応できる」従業員を、しばしば機能別もしくは分野別（金融、マーケティング、製品サポートなど）に選定するために利用される事前の選考過程。通常、従業員の今後のキャリアパスおよび企業のニーズと関連した海外赴任の可能性についての評価を含む。その他家族の赴任国における適応性が考慮されることもある。

コンピューター派遣：従業員が通常は赴任国で勤務し、定期的（主に週末）に本国で一時的に過ごすことを許容する海外派遣形態。特に欧州の近隣国間で実施されることが多い。

会社／雇用／企業収入：雇用者によって海外赴任者に支払われるすべての報酬。

生活費：複数の場所で比較可能な特定の項目（「マーケットバスケット」）についての財貨・サービス価格の総額。

生活費手当（COLA）：海外赴任者に対する本国と赴任国の間の購買力の差に相当する支払い（または、海外赴任者からの徴収）。通常、生活費指数を従業員の本国可処分所得に適用することによって算出される。

生活費指数：生活費手当を算出するにあたって使用される本国の財貨・サービス費用の赴任国における費用と比較した比率（通常、外部業者によって提供される）。国民ごとの支出・購入行動の相違を組み込む。

異文化トレーニング：海外赴任者やその帯同家族が海外赴任中に居住し勤務する赴任国（新たな環境）に慣れるために提供される赴任国の習慣、慣行や言語に関するトレーニング。多くの場合、第三者の事業者によって提供される。

扶養家族（子どもまたは両親）：海外赴任者が金銭的な面をサポートしている家族で、通常、海外赴任者の海外赴任関連手当を算出する上で家族とみなされる。一般的に19歳未満で、通常、従業員とともに本国に住む未婚の子供（実子または養子）、または企業の海外赴任規程によって認められるその他扶養親族を含むことがある。

デスティネーションサービス：赴任国への到着後、新たな環境に適応することを支援するため海外赴任者およびその家族に提供される支援。通常、住居探し、扶養児童の学校の手配、買い物、交通、運転免許に関する案内などを含む。多くの場合、第三者の事業者によって提供される。

能力開発／トレーニング派遣：主に従業員が企業内で昇進するために必要と考えられるスキルおよび経験を提供することを目的とする海外への一時的異動。このタイプの海外赴任では通常、限定的な海外赴任関連ベネフィットが提供される。

共働き：海外赴任候補者とその配偶者／ドメスティックパートナーの両方が同じ企業または異なる企業によってフルタイムで雇用されている状況。配偶者／ドメスティックパートナーが異なる企業で雇用されている場合、海外赴任の機会と配偶者／ドメスティックパートナーの職のいずれかを選択してもらうことが多い。

高順応購買者指標：本国と赴任国の間の生活費比率の指標で、海外赴任者が、平均的な（新たに赴任した）海外赴任者よりも効率的に財貨・サービスを購入することができる「賢い消費者」とであると仮定する。標準的指数のバリエーションであり、各国国民の支出・購入パターンの相違を考慮する。

遺産税：続によって財産を移転する権利に課される税金で、相続人に対する分配の前に死亡者財産の正味価値に対して賦課される。相続税とも呼ばれる。

長期出張者（EBT）：EBTとは一般に、1年のうち、指定された国への1回の出張期間が連続で最低10日間の期限付きで海外出張する従業員をいう。

世帯規模：海外赴任者および海外赴任者に帯同するその扶養家族の数。本国の世帯規模は、赴任国に物理的に移動しない税務上の扶養家族を含むことがある。

海外赴任（モビリティ）プレミアム：海外赴任の受諾を促すための奨励金（通常、基本給に対する割合で表される）。一部の企業では、海外赴任が無事に完了した際にも支払う場合がある。

家具／家電手当：海外赴任者が赴任国における住居で使用する特定の家具、（いわゆる）白物家電またはその他家電（当該家具/家電を赴任国にて入手できない場合または使用に耐えうる品質でない場合）を購入または賃借するための支払い。

贈与税：遺産税のひとつで、他者から金銭または資産を公正な代価を受領することなく贈与した者に対して課税される累進税。各国の所得税の規程により、非課税とみなすことができる贈与額の上限が定められている。

ハードシップ／危険手当：海外赴任者に望ましくない文化的・社会的・物理的な状況等を強いることを補償する支払い（通常、基本給に対する割合で算出される）。ハードシップの程度は、通常、第三者の業者および政府機関による特定の基準の測定によって決定される。

本国：海外赴任者が海外赴任前に勤務していた国であり、海外赴任終了時に帰国する予定の国。本国は、海外赴任者が国籍を有する国や居住する国、またはそうでない国である場合がある。

一時帰国休暇：海外赴任者およびその家族が、本国での同僚・友人・家族との関係維持を目的に、本国に一時的に帰国できるようにするために提供されるベネフィット。一部の企業では、一時帰国休暇で必ずしも本国に一時帰国することを求められない。

赴任国：海外赴任者が本国から一時的に離れて勤務する他の国。

家財道具：船便、航空便や陸送で本国と赴任国の間を運送される家具および個人的財産などの家庭用品をいう。

住宅ベネフィット／手当：海外赴任者およびその帯同家族のための赴任国における住居の提供に関連した金銭的補助。海外住居の総費用または本国の標準的な住居費控除後の海外住居費用として表示されることがある。

住宅オフセット／標準的費用／想定費用／負担：本国の同じ基本給・世帯規模の従業員が通常負担する代表的な本国住宅費用の概算。多くの企業は毎年、本国の住宅・維持費用（固定資産税、光熱費など）の増加を反映するために標準的住宅費用を調整している。

ハイポタックス（みなし税）／標準的税：タックスイコライゼーションの過程で算出される海外赴任に伴う税負担における海外赴任者の租税負担分。通常、海外赴任者が本国に引き続き勤務していた場合に支払ったであろう税額を見積もることにより計算される。

無期限海外赴任：（永続的海外赴任／永続的異動ではなく）海外赴任終了日が予定されていないが、一時的であると予定される国外への一時的異動。このタイプの海外赴任では通常、最低限の転勤・異動のベネフィットが提供されている。

海外赴任：通常、3カ月を超える国外への一時的異動をいう。

海外赴任規程：海外赴任関連の報酬、ベネフィット、諸手当、業務上の支援、その他サポートに関する企業の方針をまとめたもの。

地域間異動：本国と赴任国の両方が特定の地域（西欧、東南アジアなど）内にある場合の国外への一時的異動。

権利金：一部の地域で、赴任国での賃貸借契約を維持するために家主に支払う金銭。

レッセフェール（放任主義）：企業が報酬や社会保障に関して従業員に対して方針等を明確にせず、特段の支援を行わないこと。従業員は、本国・赴任国において発生する税金について自身で申告・納付を行わなければならない。

語学トレーニング：赴任国において使用されている言語が従業員の母国語でない場合、海外赴任者やその帯同家族に語学トレーニングの機会が提供されることがある。

現地社員：現地企業のために、現地の雇用契約等（すなわち海外赴任関連ベネフィットの支給はなし）によって現地で勤務している個人。

ローカライゼーション／ローカライズ：赴任国において、海外赴任者を赴任国の従業員と同等の従業員地位／報酬体系等に移行すること。移行にかかる時間は企業や業界によって異なる。

ローカル・プラス型海外赴任：一時的な海外赴任であるローカル・プラス型海外赴任の場合、会社は基本給にベネフィット（住宅補助、教育費、税務関連サポート・申告書作成サービス、その他交渉要素）を上乗せして支給することが多い。海外赴任者は現地従業員と類似しつつも同等の立場に置かれるわけではなく、海外赴任者は通常、本国の社会保障制度の加入を継続し、赴任国に永続的に移住する意思はない。ローカル・プラス型のコンセプトは、企業が全額本国の給与を支払う海外赴任である場合と、選りすぐりの海外赴任候補者に赴任国でのポジションを勧められるほど魅力的ではない現地の報酬体系とのギャップを埋める手段として普及している。

長期（標準的）海外赴任：国外への一時的異動。通常、1年から5年の期間であるが、しばしば延長される。

一時金：海外赴任者に対する最低2回以上の海外赴任関連手当または費用を、個別または項目別の支払いに代えて1回限りの現金支給。

N/A（該当なし）：質問が、回答者の勤務する企業において該当しない内容である場合に、選択すべき選択肢。

標準：通常のものともみなされるモデルまたはパターン。

組織：主に海外赴任に関する方針および実務の作成・管理に責任を負う事業体に関する用語であり、また、会社、財団、専門職事務所など海外赴任者の雇用者を表すために用いられる一般用語。

外注：外部の第三者または業者と、それまで企業内で実施されていた機能を代行してもらうサービスを契約すること。

日当：特定の一時的生活費をまかなう目的で従業員に対して支給される手当。通常、食事・ホテル・その他付随の費用で、日割りで計算される。出張経費をまかなうために公的に定められた率等を用いて支給される場合、日当は非課税であることが多い。

永続的海外赴任／永続的異動：本国から国外への一方向のみの異動。個人は、通常、赴任国の事業体と雇用契約を締結し、本国における企業との雇用契約等は終了する。また、転勤ベネフィットおよび限定的な異動ベネフィットのみ提供されることが多い。

個人所得：海外赴任者（およびその配偶者／扶養家族）がその雇用者以外から受領したすべての収入。

海外赴任前期間：海外赴任候補者が選定された後、本国から赴任国へ出発するまでの期間。

海外赴任前訪問：海外赴任開始前に一定の手配を行い、赴任国における住環境等を確認するために海外赴任者（および、場合によっては帯同親族）が行う赴任国への訪問。

プロジェクト／契約関連海外赴任：特定の業務または成果物の完了を目的として行う国外への一時的異動。海外赴任ベネフィット等の水準は、契約またはプロジェクト予算の財務条件によって決まることが多い。

不動産管理サービス：海外赴任中、海外赴任者の本国における住居（通常、主たる住居に限定される）を管理・維持もしくは賃貸をサポートする業者によるサービス。

転勤／迷惑／雑費／定着手当：会社の海外赴任方針の他の条項で具体的にカバーされない付随費用をまかなうために（通常）現金により一括で海外赴任者に支給される手当。

派遣終了時帰国：海外赴任者の海外赴任終了時の本国への帰国をいう。

保養休暇（R&R）：通常、赴任国がハードシップ地域・国とみなされる場合に付与される追加の休暇。通常の休暇とは別の休暇という取扱いであることが多く、従業員およびその対象扶養家族に、休養のために本国と文化的に類似する国を訪問する機会を与えるために用いられる。

投資利益率（ROI）：海外赴任の全体費用（投資）と企業の「最終利益」への影響とを比較した指標。海外赴任派遣について設定される基準および目標に対して用いられることが多い。

可逆的／国際標準指数：本国の特定の品目（「マーケットバスケット」）に関する財貨・サービス費用を赴任国と比較した比率。ただし、本指数においては（他の生活費指数算出とは異なり）国民ごとに支出が異なるという仮定を組み込まない。

ローテーション海外赴任：海外赴任者が赴任国において一定期間連続で働き、その後、（本国、赴任国または他の「休暇地」で）一定期間連続で休暇をとるような、国外への一時的異動をいう。

サラリーキャップ：手当を決定するにあたって用いられる上限（通常、年間基本給）、または手当の最高額に関する制限。

連続／二次海外赴任：しばしば、「連続（back-to-back）」派遣と呼ばれる。当初の海外赴任終了時に帰国させるのではなく、海外赴任者を本国に戻さず他の勤務地（赴任国）で引き続き勤務させること。

短期海外赴任：通常、3カ月超1年未満の国間の一時的異動。

可処分所得：通常、基本給の内、財貨・サービス（食品、衣類、娯楽、医療など）の購入に充てることができる金額。可処分所得の金額は、基本給の一定率ではなく、国籍、所得水準、世帯規模によって異なる。

配偶者支援：海外赴任者に帯同する配偶者がその経歴または自己改善に支障をきたす可能性があるとして認められる場合に提供される支援（職探し、個人能力の開発、その他支援など）。

配偶者所得：海外赴任者の配偶者／ドメスティックパートナーに帰属するすべての収入。

税：政府によって製品、収入または役務提供等に請求される（「課される」）料金。税が直接個人または会社の所得に課税される場合は直接税、財貨またはサービスの価格に課される場合は間接税である。

税務説明会／相談／オリエンテーション：海外赴任者と税務専門家との間で、本国と赴任国における海外赴任の収入および社会保障への影響等について話し合うミーティング。

タックスイコライゼーション：従業員が海外赴任を行わなかった場合と比較して、（海外赴任期間について）租税負担上「得も損もしない」状態を達成するために、海外赴任期間中に課される租税の海外赴任者負担分を算出する補償手法。

税グロスアップ：会社が海外赴任者に代わって租税負担を行う場合、（海外赴任者に対する）当初の負担額を維持するための税務当局に対する最終的な納税額を算出する方法。

税務申告書作成サービス：海外赴任者の本国および赴任国における税務申告書を作成する税務専門家によるサービス。

タックスプロテクション：従業員が海外赴任を行わなかった場合と比較して、（海外赴任期間について）租税負担上「損をしていない」状態を達成するために、海外赴任期間中に課される租税の海外赴任者負担分を算出する補償手法。理論的に海外赴任者は本国よりも低い税率の赴任国において税務上の利益を享受する可能性があるという点において、上記タックスイコライゼーションとは考え方が異なる。

租税負担額の算出：（ハイポタックス/みなし税によって期中に行われた）海外赴任者の租税負担と租税補填規程（タックス・リインバースメント・ポリシー）などで定義される海外赴任者の租税負担との間の調整。

租税負担規程：海外赴任に関わる海外赴任者の租税負担を算出するために用いられる報酬規程等に明記される規程（放任主義、タックスイコライゼーション、タックスプロテクションなど）。

一時的居住：海外赴任者が本国の住居を退去し、赴任国の住居に入居するまでに（多くの場合赴任国において）一時的な住居（仮住まい）に居住する期間。

海外単身赴任：従業員の家族が海外赴任に帯同しない（家族は本国に留まる）海外赴任をいう。このタイプの海外赴任では、別居家族のために本国と赴任国との間の旅行が別途認められることが多い。ただし海外赴任ベネフィットは、通常、単身者のものをベースとする。

白物：シーツやカーテンなど、以前は白地のものが多かったが、現在は様々なカラーバリエーションがある家財や、オーブンや冷蔵庫など、以前は白いエナメルで仕上げられていたが、現在様々なカラーバリエーションがある大きな家電。

労働許可／ビザ：すべての国は合法的な入国のために有効な身分証明書（旅券）を持つことを義務付けている。また、多くの国では、海外赴任者が赴任国に居住し、働くために有効な就労許可／ビザを取得することを義務付けている。配偶者は、海外赴任者の就労許可／ビザだけでは、赴任国における就労が禁止されることが多い。

home.kpmg

home.kpmg/tax

home.kpmg/gappsurvey



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

本冊子は KPMG International Cooperative が 2019 年 10 月に発行した「Global Assignment Policies and Practices Survey – 2019 results」を翻訳したものです。翻訳と英語原文に齟齬がある場合は、当該英語原文が優先するものとします。

© 2020 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International Cooperative (“KPMG International”), a Swiss entity. All rights reserved.

The KPMG name and logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.

Designed by Evaluateserve.

Publication name: Global Assignment Policies and Practices survey – 2019 results

Publication number: 136387-G

Publication date: October 2019