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

2020年　概要レポート

グローバル・モビリティ・サービス

KPMG International

home.kpmg/gappsurvey

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

はじめに

経験豊富なグローバル・モビリティ・スペシャリストは、自社のグローバルモビリティ部門の発展や、かつてないほどの圧力、破壊的な技術の進歩、コンプライアンス（法令遵守）義務の強化などへの対応について日々重要な意思決定を行いながらも、人材の国際間異動に対する支援の重要性を組織内外に示そうと努力しています。

多国籍企業のグローバルモビリティ部門のリーダーにとって、自社のグローバルモビリティの方針および実務と、他のグローバル企業や業界の競合他社との比較は、現在のアプローチを検討したり、今後の人材モビリティプログラムの策定方法を立案したりする際の強力なツールとなります。その助けとなるように、KPMGは多国籍企業の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年次調査を実施しています。調査回答者数は増加傾向にあり、25以上の国・地域における350社以上の多国籍企業から回答を得ています。この調査結果に基づくデータベースは既に、グローバル規模で最も強力なデータベースの1つとされています。

本レポートからは、グローバルモビリティプログラムが、モビリティ、税務・出入国管理に関する方針、構成、ガバナンス、優先順位、業績評価、テクノロジーと自動化の利用などの観点からどのように変化しつつあるかの見識を得ることができます。

最新の調査結果では、コンプライアンスおよびグローバル・リスク・マネジメントに加えて、会社の経営のサポート、プログラム経費の管理および移り変わるビジネスニーズへの適応が、今日のグローバルモビリティ部門の責任者にとって最も重要な項目であることが示されています。多くの分野において、グローバルモビリティ部門による戦略的事業価値への貢献が、今世紀初頭には主流であったコスト最小化を上回り優先されているようです。

さらに、2020年の世界的なパンデミックを受けて臨時的に始まった「働く場所を問わない働き方」が、今や多くの企業において1つの常態化した働き方と見なされつつあります。その結果、企業は、働く場所を問わない働き方を成長支援の戦略的機会に変えることを検討し、仕事がどこでではなく、どのように行われるかを重要視する必要があります。

リモートワークで働く従業員を評価および支援するために、企業が非常に重要な人員調整の問題に取り組み始めていることに伴い、今後は、法人所得税および個人所得税、給与、出入国管理、ならびに報酬を含む事業上およびガバナンス上の検討事項に重点的に取り組む必要性が生じるでしょう。

各国・地域がワクチンの治験結果を待ち望んでおり、安全な出張、一時的な海外赴任および海外への異動の再開について世界的な保健機関の指示を仰いでいるため、2021年以降の従来の人材モビリティへの影響は、依然としてやや不透明です。しかし、包括的な人材および事業開発のニーズに最適な支援を提供するために、モビリティに関する規程の多様性、新たな仮想型赴任、働く場所を問わない働き方に対応した雇用協定など、人材モビリティへの代替的なアプローチをグローバル企業が模索し続けていることは、KPMGの調査結果において最も明確に示されています。

本レポートは、2020年8月までの調査データに基づく主な調査結果の概要を示し、グローバルモビリティにおいて前例の無い1年に、グローバル・モビリティ・スペシャリストにとって重要な情報を提供しています。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

目次

主な所見 6

モビリティに関する方針の傾向および実務 7

出入国管理 14

海外派遣者管理ツール／データ解析 16

自動化への取組み 19

今後のグローバルな人材モビリティのために、今すべきこと 20

KPMGのGAPPサーベイへのアクセス方法 22

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

本調査について

— 本レポートは、kpmg.com/gappsurveyreportにおいて提供されているKPMGの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（GAPPサーベイ）の概説です。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、2020年8月時点のデータ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（2020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。

— 本要約レポートに掲載された調査結果は350名以上のグローバル・モビリティ・スペシャリストを対象とした調査に基づいています。調査対象者のうち75%以上が経営責任者および指導責任者です。調査対象企業は、25の国・地域における主要産業セクターの企業です。

— 2019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47%、51～500人の企業は34%、500人超の海外赴任プログラムを有する企業は18%のみでした。調査回答者の本国・地域と赴任国・地域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・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。

— 調査参加企業の従業員数別割合は、
23%：25,000～50,000人
18%：10,001～25,000人
17%：5,001～10,000人
15%：1,001～5,000人
14%：50,001～100,000人
14%（同率）：100,000人超
12%：50,001～100,000人の企業でした。

— KPMGは毎年、本調査の質問事項を見直しており、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トレンドについて検討しています。今年、KPMGは、主要な長期海外赴任（通常1～3年間）に関する方針および実務の包括的な見直しの他に、短期赴任（通常91～364日間）、コミューター派遣（通常、毎週／隔週）、および永続的／期限なしの異動に関連する方針および実務について幅広い見直しを行いました。

— グローバル・モビリティ・スペシャリストは年間を通して、本調査に参加できます。これにより、KPMGは、主要なプログラムトピックにおける貴社のグローバルモビリティの方針および実務の比較方法について個別に提案することができます。GAPPサーベイの参加に関する詳細情報については、22頁をご参照ください。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

主な所見

グローバルモビリティと人材管理の統合

企業は、人材の管理と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ます。グローバルモビリティプログラムを自社組織の人材に適応させているという調査回答者の約半数が、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の一環であると回答しています。

アプローチの柔軟性

多くの企業は、基本規程とオプション規程をもつポリシーを設定したり、海外赴任者または企業側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、選択形式またはポイント制のシステムや現物支給サービスの代わりに一括現金支給を通じ、海外赴任者の個人的なニーズに最も適した海外赴任および異動パッケージを作成するための選択を可能にしています。

自動化への取組み

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

企業は、プログラム成功の支援、労働力構成が変化しているなかでの海外赴任者の経験の評価、ならびにモバイルワーク中のミレニアル世代、Z世代の従業員のニーズおよび期待への対応を実現するために、予測的な労働力分析への取組みを強化しています。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

モビリティに関する規程の傾向と実務

2020年は世界的パンデミックが人材のモビリティに影響を及ぼしていますが、それでも2020年のGAPPサーベイの回答者のうち60%は、全体的なグローバル事業および人材開発の目標を支援するための最も重要なプログラムの1つとして、海外赴任の活用を挙げています。事業拡大の目標、海外赴任に関する規程の種類、および海外赴任者の選定間の連携を高めることが、引き続き重要であると言えます。

特に、コンプライアンスおよびグローバル・リスク・マネジメントに加えて、

1.会社の経営のサポート

2.プログラム経費の管理

3.移り変わるビジネスニーズへの適応

が今日のグローバルモビリティの責任者にとって最も優先順位が高い上位3項目であることが明らかになりました。さらに、多くの企業にとって、グローバルモビリティ部門による戦略的な事業価値および全体的な従業員の経験支援への貢献が、主要なプログラム実施分野において、今世紀初頭には主流であったコスト最小化を上回り優先されているようです。

所得税および出入国管理に関するコンプライアンスは、調査回答者にとっても最も難しい課題であり、企業が、グローバルレベルのコンプライアンスを支援するために、経験豊富なサービス提供事業者への外部委託に頼る上位2つでもあります（調査回答者の91%が税務申告書作成サービスを外部委託しており、83%が出入国管理業務を外部委託しています）。本調査では、第三者サービス提供事業者に外部委託する主な理由として、管理業務の削減、社内サービスの品質および効率の向上、さらに第三者サービス提供事業者のグローバルなリソースおよび知見の活用が挙げられています。

すべての海外赴任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（59%）との回答と同時に、調査回答者の大多数（91%）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・地域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。

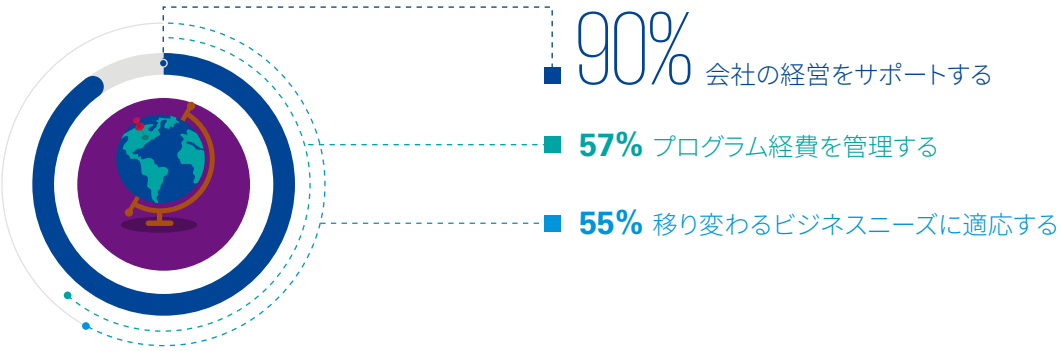
赴任終了後も継続する性質の報酬に関するコンプライアンスに対し、関心の高まりが見られます。回答者の78%は株式報酬（会社の株式を取得、行使または売却することによって生じる所得）をタックスイコライゼーションの対象とし、47%は海外赴任期間に関係なく、株式報酬付与期間全体にベネフィットを適用しています。回答者の多くが、会社関連以外の所得（個人所得等）について、タックスイコライゼーションの対象外とし、当該所得に関わる租税負担を海外赴任者に求めています。

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、規程に年間の上限が設けられるケースが多くみられます。

世界中がワクチンの治験結果を待ち望んでおり、2021年以降の安全な出張、一時的な海外赴任および海外転勤の再開について世界的な保健機関の指示を仰いでいるため、グローバル企業にとって人材モビリティに対する影響は、今後も依然としてやや不透明です。しかし、GAPPサーベイの回答者は、長期海外出張、短期赴任およびコミューター派遣、永続的／期限なしの異動の利用が拡大すると予測しており、仮想型赴任（例えば、赴任国に一時的に移住した場合と同じように従業員がリモートワークを行う）の利用、および国内外での働く場所を問わない働き方を含む柔軟性のあるモバイルワークを支援しています。

海外赴任プログラムについて

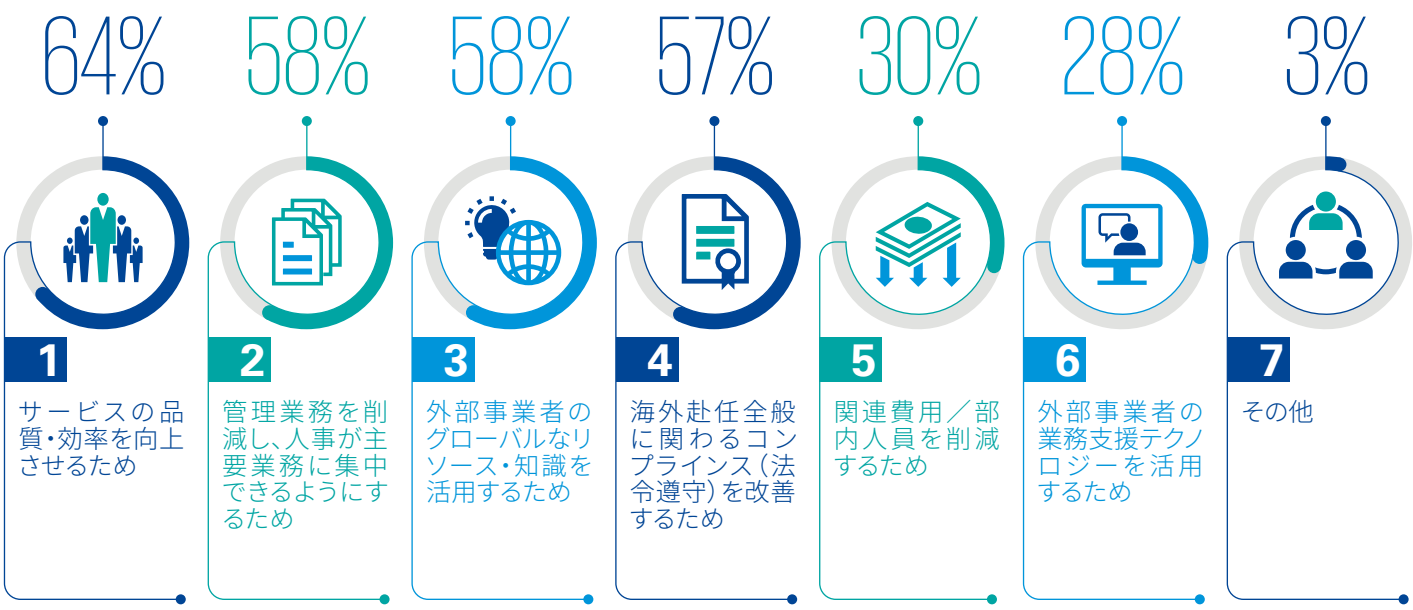
グローバル・モビリティ・スペシャリストが考える自社の海外赴任プログラムの目的のトップ3は、以下のとおりです。



出典: 2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

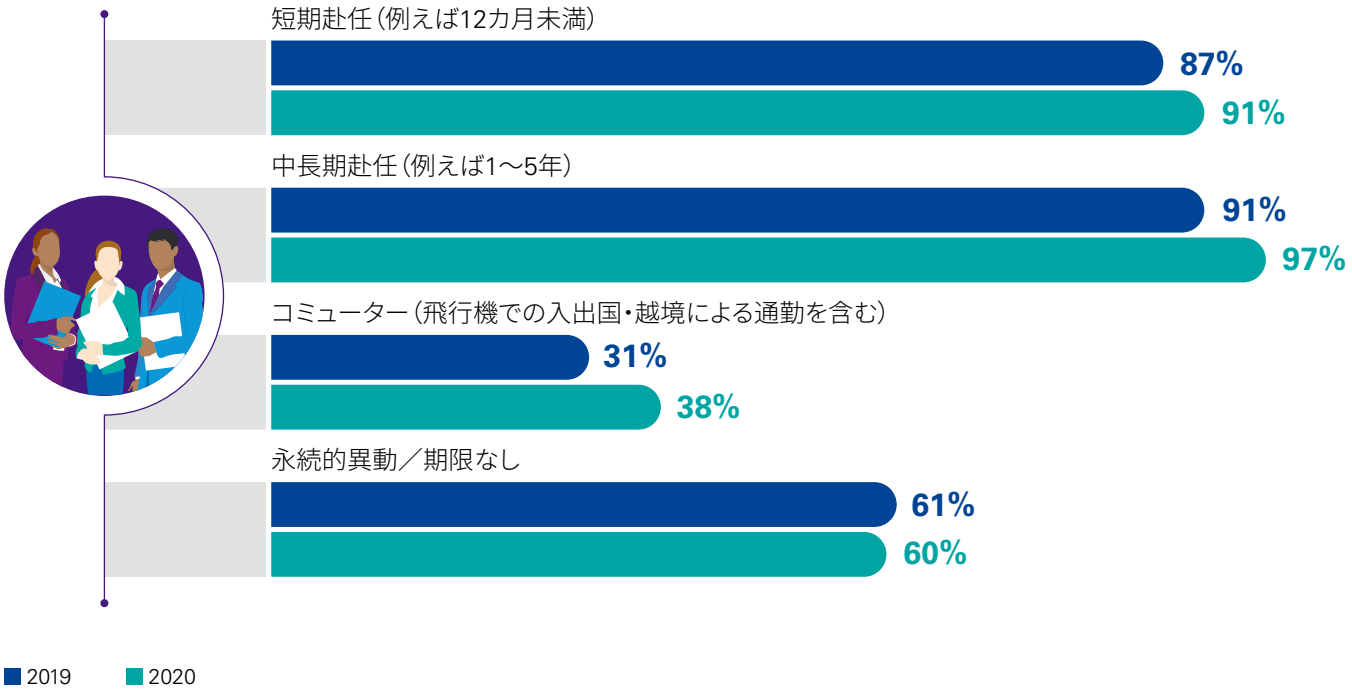
グローバル・モビリティ・スペシャリストが外部委託する理由の第1位はサービスの品質・効率の向上です。



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

海外赴任規程について

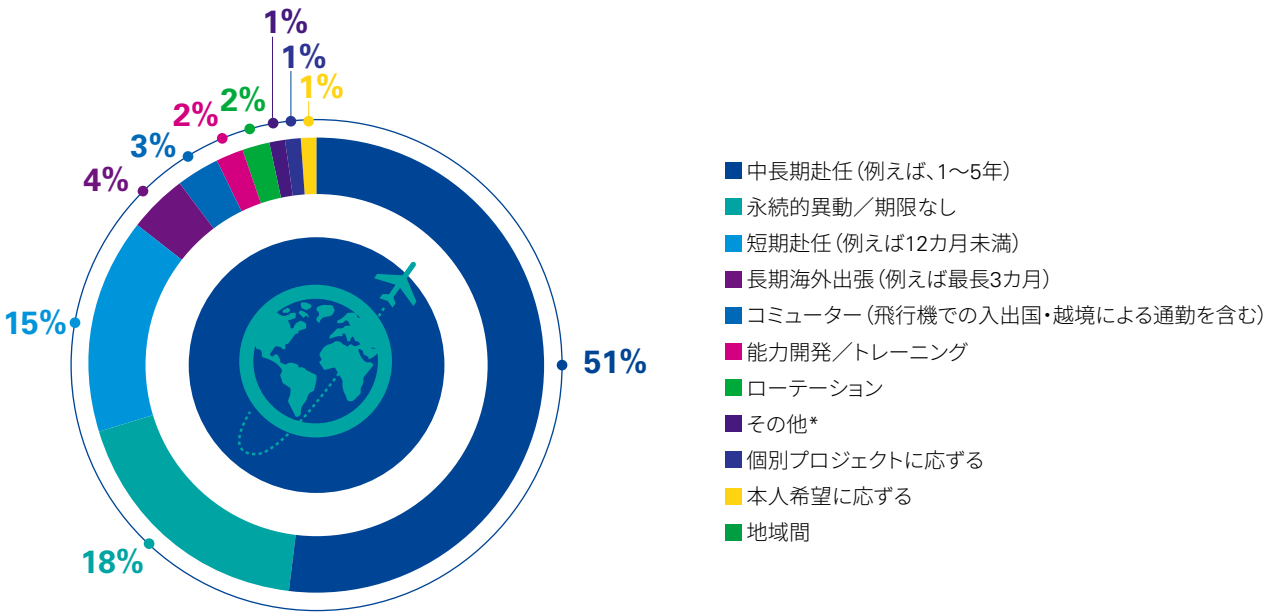
過去2年間で、最も一般的に利用されている海外赴任方針は以下のとおり。



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

グローバル・モビリティ・スペシャリストによると、海外赴任者の半数以上は長期海外赴任であり、次に短期海外赴任と永続的異動が一般的と回答しています。

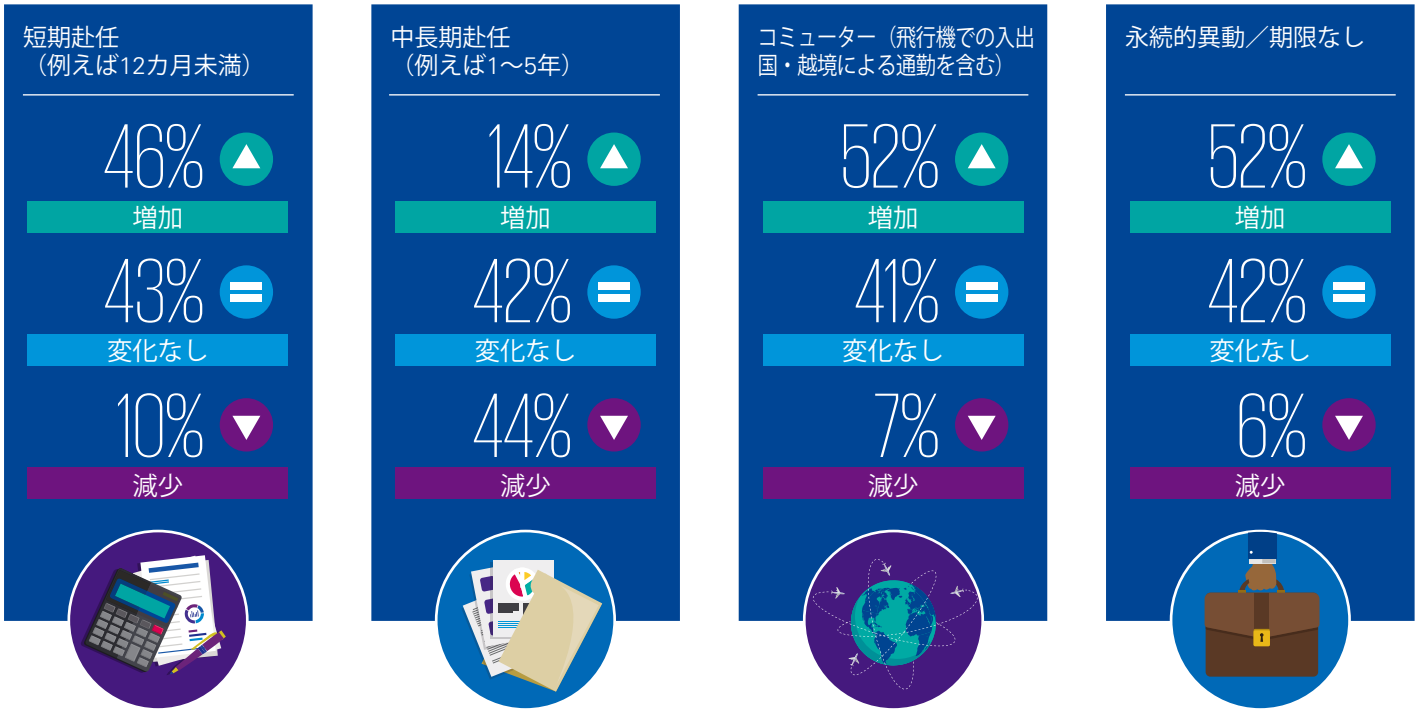


*ローカル・プラス、より専門的な教育、国際移住、国際的に人材雇用している企業、一時滞在、出張者、国際的に人材雇用している企業、国際移住、現地雇用、モビリティ・ライト、第三国籍人材

注：複数回答可

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

今後5年間で、一部の海外赴任方針の利用率は変化すると予想されています。

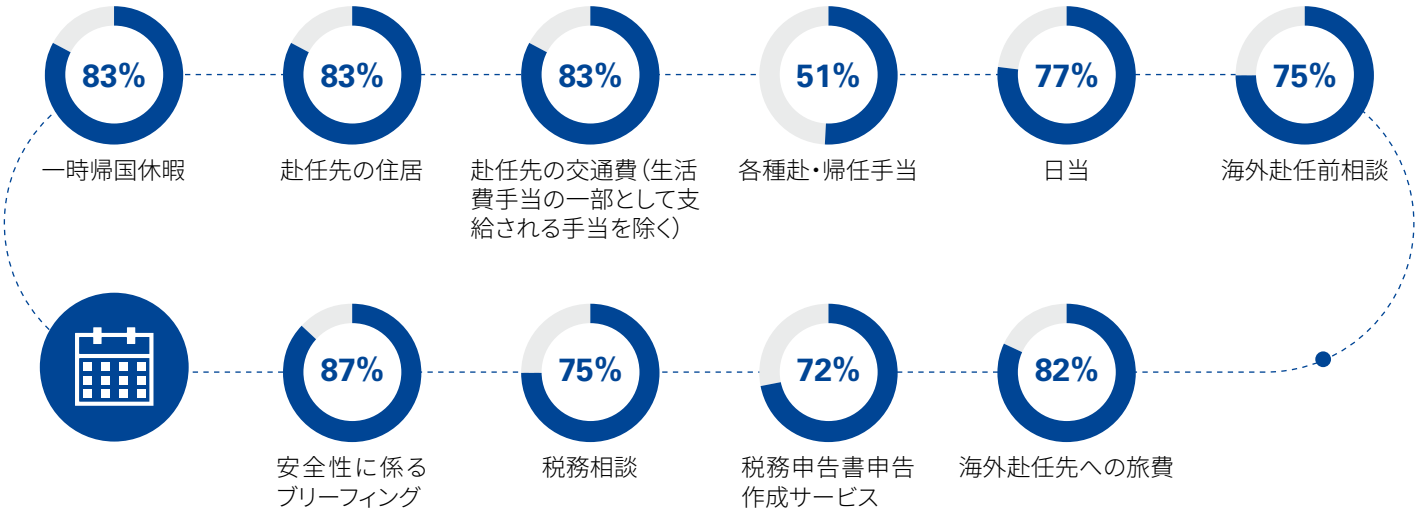


出典： 2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

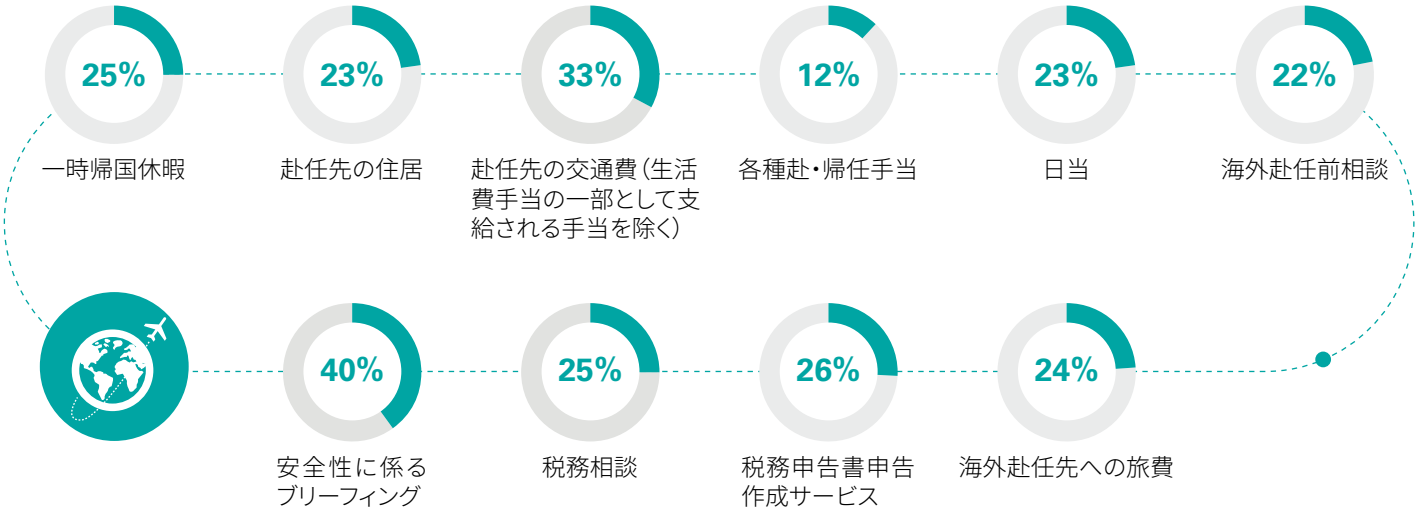
© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

グローバル・モビリティ・スペシャリストによると、増加傾向にある短期赴任、コミューターおよび永続的異動の海外赴任規程には一般的に下記が含まれていると回答しています。

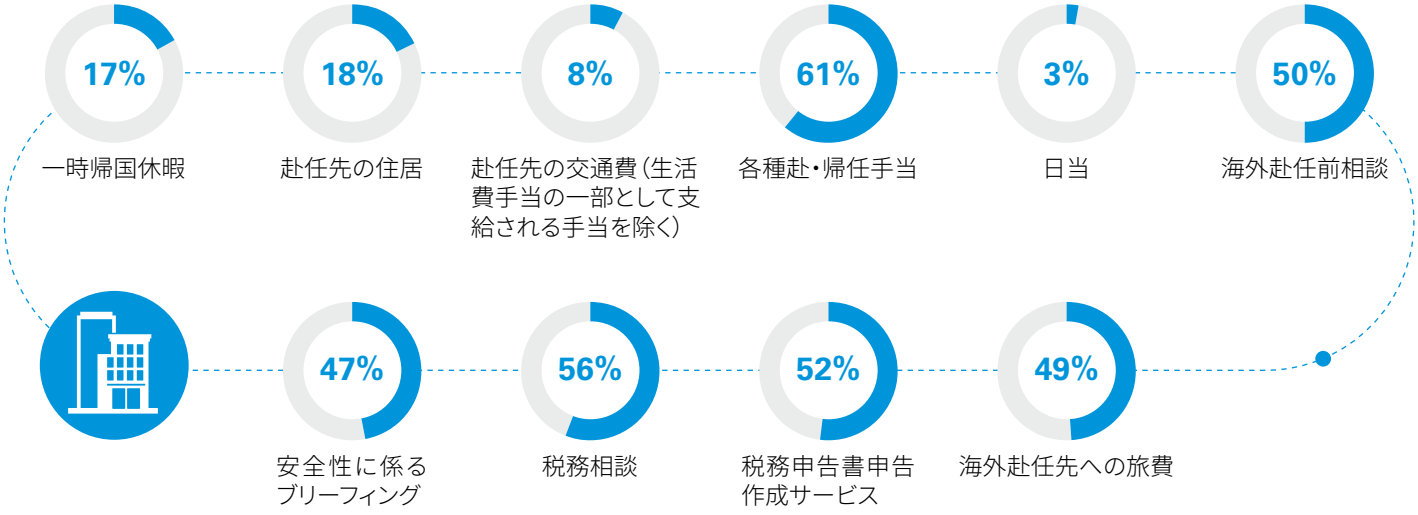
短期赴任（例えば12カ月未満）



コミューター（飛行機での入出国・越境による通勤を含む）



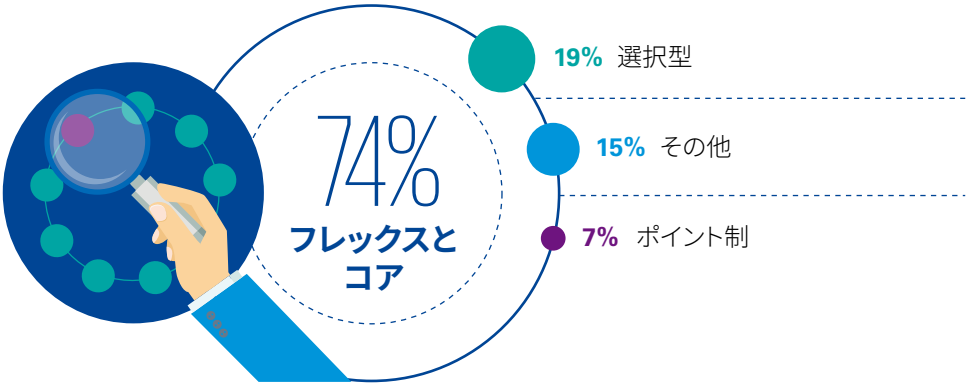
永続的異動／期限なし



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

フレックスとコアが、最も一般的に採用されている海外赴任規程の傾向／アプローチです。

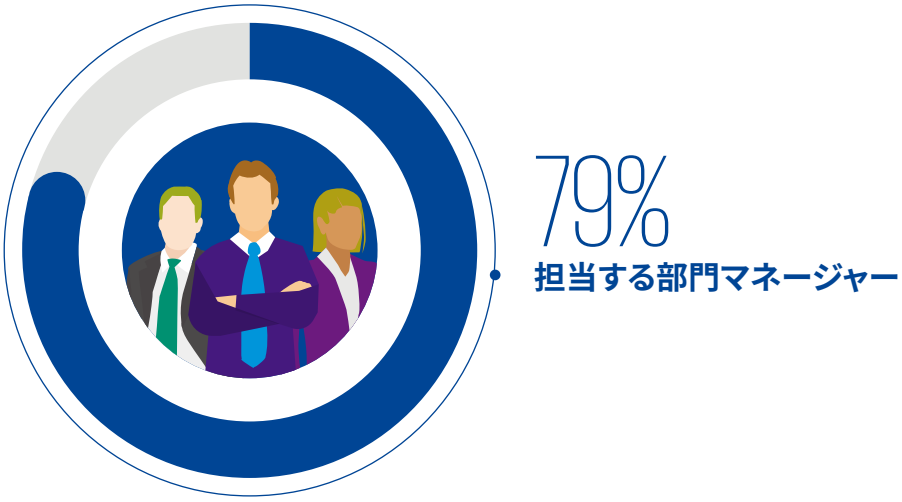


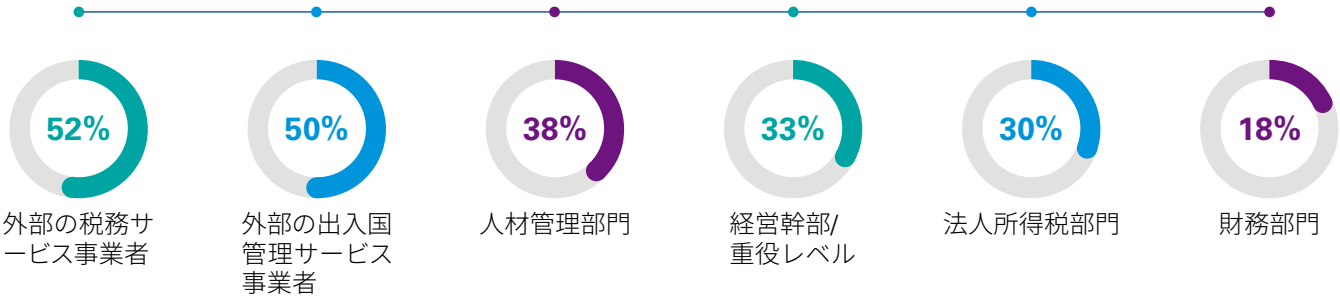
注：複数回答可

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

海外赴任前および出国

グローバルモビリティの他に、海外赴任前の国際間リスク分析および海外赴任者の選定プロセスに最も関与するステークホルダーは、担当する部門マネージャーです。





注：複数回答可

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

人材管理とグローバルモビリティ間の連携が進んでいる一方で、グローバルモビリティプログラムが必ずしも、企業の全体的な人材管理の取組みと一致しているわけではありません。

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

主な調査結果

- 従来の長期海外赴任（「海外駐在」）の件数が減少し、短期間の柔軟性の高い仮想型赴任および勤務地に取って代わられつつあり、従来のモビリティは急速に変化しています。この変化は従来の海外駐在員よりも一般的には低いプログラム費用によって機敏な労働力をもたらす可能性がある一方で、費用、企業および個人のコンプライアンスリスクおよび、このような代替的なモバイルワーク環境下の従業員に対してHR部門が引き続き抱える注意義務は依然として残ります。
- 出国支援の選択、ならびに海外赴任者に対する赴任中の規程に基づく支給やサービス、またミレニアル世代やZ世代の従業員の重要な期待でもある個人のニーズに最も適した報酬および福利厚生の提供など、柔軟性が重要です。
- 企業は、全体的な人材管理の枠組みとグローバル事業拡大の目標に対して最適な支援を提供し、持続的なグローバル規模のディスラプター（かく乱要因）に最も効果的に対応できるよう、自社のモビリティ方針を調整し続けていく必要があります。

税金に関する方針

株式報酬の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行う企業は、権利付与期間にわたり海外赴任者にベネフィットを提供する傾向があります。

注：複数回答可

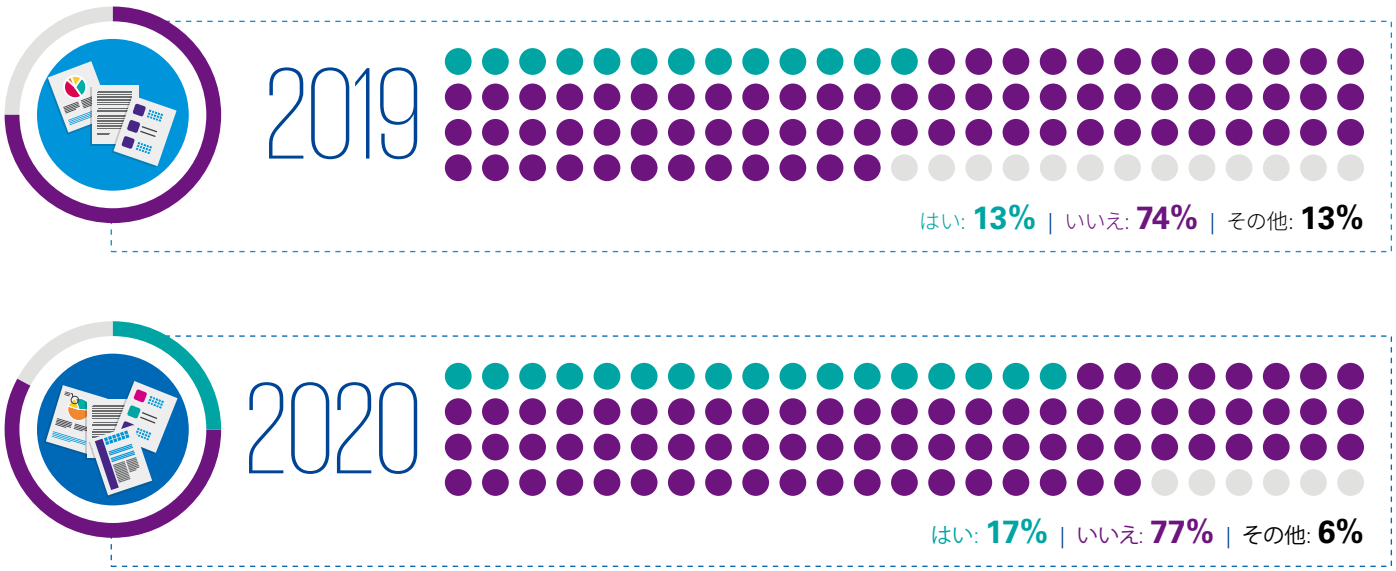
出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

ハイポタックス（みなし税）の算定基礎に関する方針の推移

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

会社からの報酬以外から生じる（個人的）所得をタックスイコライゼーションの対象とする企業の推移



■ はい
■ いいえ
■ その他

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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2020年も引き続き企業にとって重要な関心事です。本調査における回答者の57%は、複雑な外国人出入国管理に関する法的措置および規制変更に伴い、世界中で多くの課題に直面しながらも、入国管理法の遵守は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。

グローバル規模のコンプライアンスを支援するため、回答者の52%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経験豊富な法律事務所に出入国管理サービスを外部委託しており、ほぼ同程度の割合の回答者が、現地においてサービス提供の助言・支援をおこなっている出入国に関連するサービス提供事業者を選択し契約しています。37%の回答者が、品質管理・リスク追跡管理目的の出入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る一方で、46%の回答者は、出入国管理に関するコンプライアンス方針を整備していません。一方、40%はいかなる出入国管理のコンプライアンス違反も容認していないと回答しています。

外国籍の従業員および帯同家族の勤務地や在留資格に関する海外赴任者のデータに迅速にアクセスできる現在の知識データベース、セルフサービスおよび追跡システムにおいて、これらのデータをグローバルレベルで評価し見直すことは、現在およびパンデミック後の課題として、企業にとってこれまで以上に重要なものになります（調査回答者の半数以上が自社において出入国管理プロセスにITツールを使用していないと回答しました）。

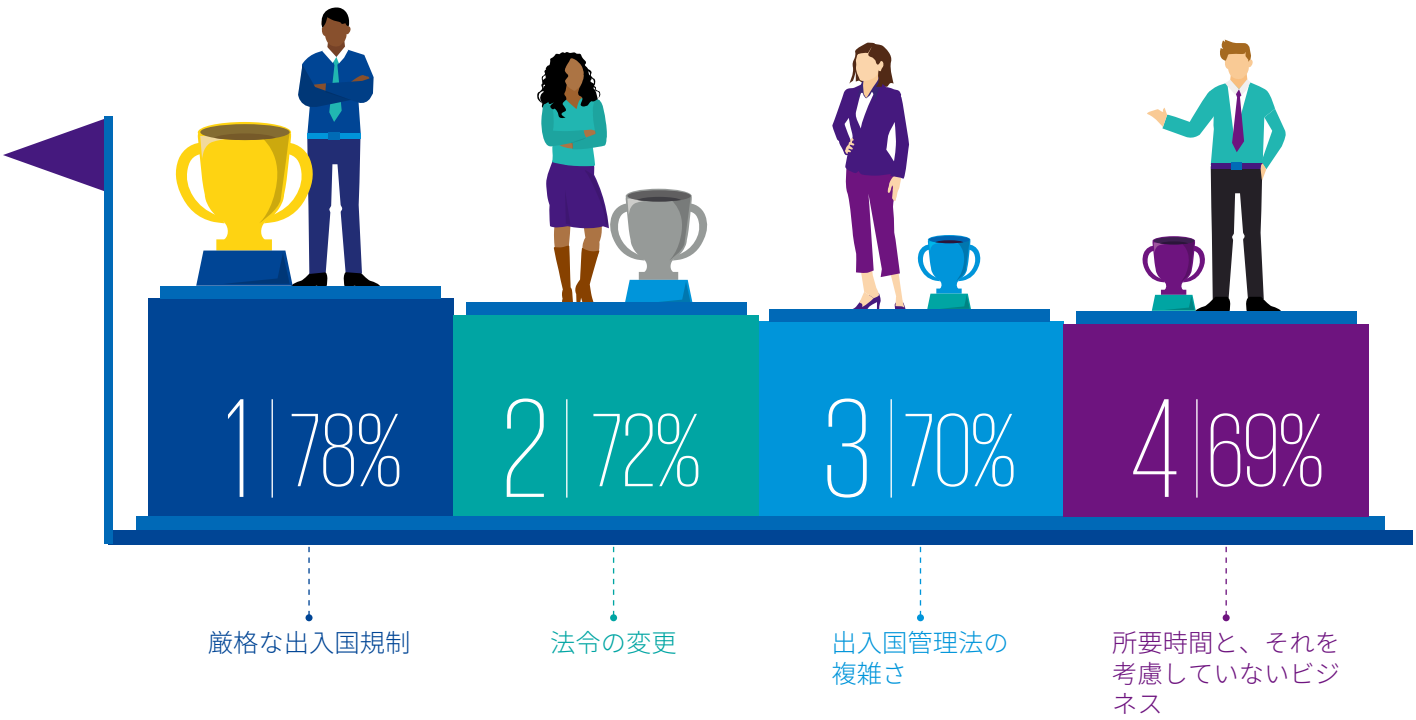
さらに、今後のニューノーマル時代においては、ビザおよび就労許可申請手続きのデジタル化が進む可能性があり、政府は国境を越えたり入港する際に、外国人に健康診断の受診や検温を要求し、また海外旅行者には陰性証明書が求められる可能性があります。

出入国管理サービス提供事業者を選択する際に最も優先される基準は、経験と弁護士費用です。

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

グローバル・モビリティ・スペシャリストが抱える出入国関連の課題の上位は以下のとおりです。



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

主な調査結果

- 現在の世界情勢において、外部情報源を通じた持続的な世界規模の課題に関する情報の入手、および事業全体に対する出入国管理に係る活動による影響の積極的な伝達が重要です。
- 世界中の海外赴任者に関する必要なデータの透明性を示すために、社内にシステムテクノロジーを導入または第三者のシステムテクノロジーを活用することが、現在のグローバル環境において、これまで以上に重要です。
- 世界規模の経済的、政治的および保健的ディスラプター（かく乱要因）と関連した人材のモビリティを支援するために、企業は自社の出入国管理サービス提供事業者との連携を通じて、出入国管理当局と協議を行い出入国管理に関する規制および方針変更の提案を検討してもよいかもしれません。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

海外派遣者管理ツール／データ解析

テクノロジー

大多数の企業（70%）は現在、自社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（84%）、関連コスト試算（68%）、給与情報の収集（42%）、税額計算（53%）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を選択する場合、海外赴任者管理（48%）、出張者についてのリスク評価（19%）、および海外赴任関連費用を定量化するツールが上位に位置づけられています。

海外赴任プログラム数や多様な方針の増加に伴い、テクノロジーは今後もプログラム管理者を先導していくものと思われます。グローバルな人材のモビリティは従業員および企業にとって重要かつ複雑であることから、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ることを、KPMGは確認しています。

世界的なパンデミックは、テクノロジー投資の増加および追加のデータ洞察の実現を含め、海外赴任プログラムの予算に影響を与えているように見えますが、これは2020年の一時的な沈黙期間である可能性があります。現在および潜在的な将来のディスラプターにより、これまで以上に、人材のモビリティおよびリモート勤務地の追跡は重要性を増しています。企業は、現在の人事情報システム（HRIS）やモビリティシステムのツールまたはその他の追跡方法を継続的に活用し、自社の人材の世界中の赴任先および勤務地を確実に可視化し、監視を行う必要があります。

グローバルモビリティツールの利用において、最も大きな変化を示した項目は以下のとおりです。

注：複数回答可

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

現在グローバルモビリティツールを導入していないグローバル・モビリティ・スペシャリストのうち、今年は、今後12カ月以内にツールを購入する予定のある回答者が減少しました。

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

データ解析

調査回答者の30％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。

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。

また、海外赴任者に対する海外赴任についての分析が、赴任者配置のスピード（33％）、海外赴任候補者の選定・リテンション（それぞれ20％、33％）に寄与すると考えています。海外赴任分析ツールの中では、費用分析（39％）、要員分析（25％）、海外赴任者特定分析（21％）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。

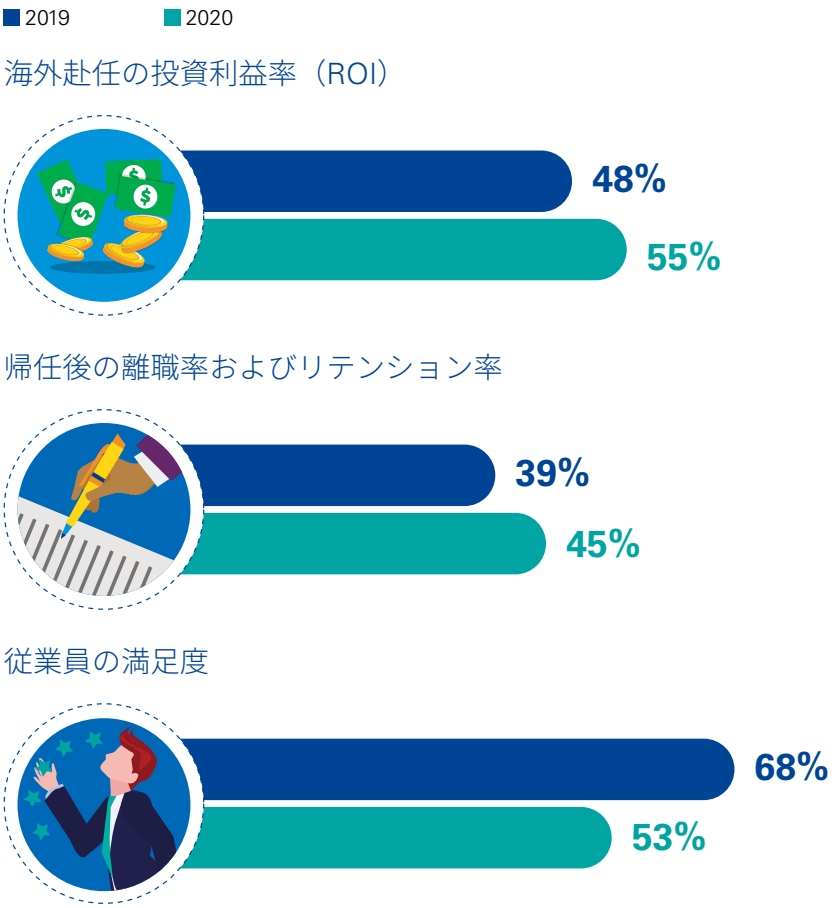
さらに、ますます多くの企業が、「企業のモビリティストーリーの提示」において重要な、より少ない情報を基により深い洞察を求め、ステークホルダーに対してモビリティの価値を示し、自社の全体的な人材の優先順位とモビリティを連携させているのをKPMGは確認しています。

海外赴任規程および意思決定におけるデータ解析の利用は減少傾向。

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

社内のステークホルダーにとって重要とされる上位の指標（業務または海外赴任関連）



注：複数回答可

出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

主な調査結果

- 将来の労働力を検討する際、企業は、関連する業務およびサービス提供モデル、労働力の構成、海外赴任のライフサイクルにわたる主要な人材への影響リスク、ならびに勤務地での実務に対する急速なデジタル化および自動化の影響についても考慮する必要があります。
- 人材のライフサイクル全体を支えるために設計された統合的なパートナーエコシステムは、モビリティのスペシャリストが自社の直近および将来的な人材のモビリティおよび開発目標を達成するために有益です。
- 世界中の海外赴任者に関して必要なデータの透明性を示すために、社内のシステムテクノロジーを導入または第三者のシステムテクノロジーを活用することは、現在のグローバル環境において、これまで以上に重要です。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

自動化への取組み

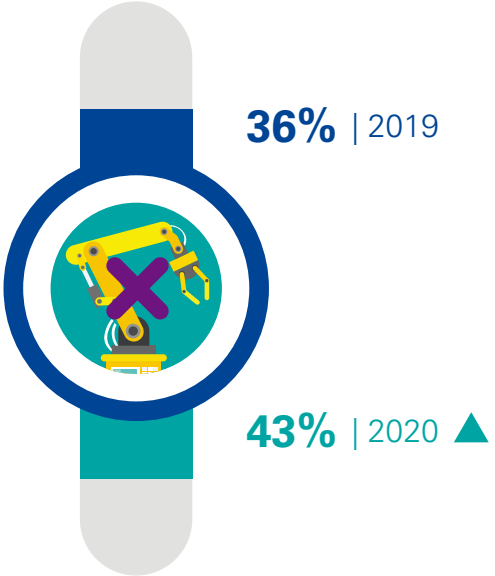
グローバルモビリティチームのうち58%は、自動化への取組みに関して戦略的ビジョンをもっておらず、また、グローバルモビリティプロセスの一部を合理化するために自動化を採用していません（83%）。

回答者は、将来の自動化について、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。

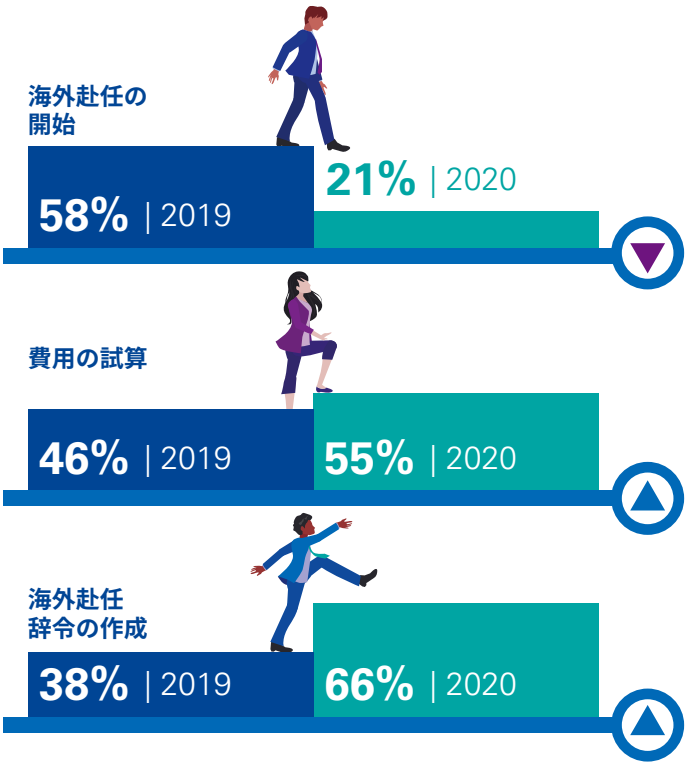
自動化に対する総合的な戦略を有する企業は減少傾向にあります。

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



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

グローバル・モビリティ・スペシャリストの自動化利用への関心が変化しています。



出典：2020 Global Assignment Policies and Practices survey, KPMG International, 2020.

主な調査結果

- グローバルモビリティ部門の将来を見据えると、自動化が海外赴任プログラムにもたらす価値をいくつか見出すことができます。例えば、管理費用および労力の削減、ワークフローおよびマネジメント経験の向上ならびにより価値の高い業務への人材配置などです。
- 自動化によって実現される価値により、より最適なデータ管理および統合の基盤を構築し、戦略的な事業の取組みへの更なる支援を実現し、従業員全体の経験を向上させることができます。
- グローバルモビリティ部門は、自動化やロボティクスによるソリューションの増加で恩恵を受けるプロセスおよび取引ではなく、主要な人材のモビリティ支援、雇用のライフサイクルにわたる育成およびリテンション目標の実現に、より重点的に取り組んでいくであろうとKPMGでは予想しています。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

今後のグローバルな人材モビリティのために、今すべきこと

リスクを軽減するのか競争上の優位性を得るのかにかかわらず、攻めの姿勢にある企業はグローバルなビジネスニーズに応えるために、自社のビジネスモデルを進化させています。ビジネスモデルが進化するにつれて、企業自体も進化していきます。今や、その進化はデジタル化および自動化、ならびに労働力の構造的な変化によってけん引され実現されています。労働力を構成する5つの世代、人生100年時代、企業文化の一環としてのインクルージョンおよびダイバーシティへの誠実な取組みは、企業の振る舞いまたは経営方法を変えるだけでなく、企業の根本的な構成を変えつつあります。

さらに、企業のリスクに対する考え方、つまりどのようなリスクを抱えどのように管理すべきかに関する考え方も、組織構造に影響を与えています。

グローバルモビリティ部門は、自部門の優先事項、リスク軽減方法、チームの構成およびサービス提供の最適な方法について、慎重に検討する必要があります。多くの企業が、合理化および集中化を進め、より戦略的、包括的、予測的な取組みを実現するために、変わり始めています。KPMGの見解を以下にまとめました。

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企業にとって複雑かつ重要な問題であることから、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。

手続きではなく人材に着目 — 急成長している企業は各種手続きで行き詰まることを望まないため、一般的には税務、給与、報酬、株式および出張者の業務のような複雑かつ膨大な量の業務を外部委託しています。そうすることで、従業員への最高の経験の提供、人材計画および労働力の構成に関するHR部門との協働、およびモビリティ費用に対する企業の投資利益率（ROI）の実証に重点的に取り組むことができます。

働く場所を問わない働き方 — 世界中の企業が、今世紀で最速の社会の変化に対応しなければならず、2020年に即座にリモートワークを可能にしました。臨時的に始まった「働く場所を問わない働き方」が、今や多くの企業の雇用およびオペレーティングモデルの枠組みにおいて常態化した働き方と見なされつつあります。結果として、新しい現実の世界では、仕事がどこで発生するかではなく、仕事そのものに着目します。KPMGはこの変革を「Work anywhere, together」と形容しています。働き方の新しい現実であり、所得税および社会保障税、雇用税、国際税務、会社全体のプログラム形成など多くの重要な検討事項を伴います。

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

従来の海外赴任のタイプは急速に変化 — 従来の海外赴任者(「海外駐在員」)の人数は減少し始め、短期赴任、コミューター派遣および永続的異動に取って代わりつつあります。この変化は従来の海外駐在員よりも一般的には低いプログラム費用によって機敏な労働力をもたらす可能性がある一方で、このような変化に付随する、時に膨大な費用が依然として発生します。

柔軟なソリューション — 画一的な海外赴任のソリューションはもはや機能しません。海外赴任方針に関するソリューションは、機動的であり、様々な従業員レベル、ニーズおよびタイプに適応する必要があります。

管理された異動が再び注目 — 人材採用の競争において最も高い優位性を発揮しようとする企業は、一括支払いにより従業員自身に異動を管理させることよりも、より経験豊富なスペシャリストにより管理された異動に費用をかけようとします。

出入国管理の障害 — 出入国管理は海外赴任の障害となっており、その結果、多くの企業は自社のコンプライアンスリスクの許容度を再評価しています。つまり、市場やクライアントの要求への対応が、制度上の理由により遅れることを理解しています。

データ解析 — 企業は、ステークホルダーに対してモビリティの価値を示し、かつ全社的な人材の優先事項とモビリティを連携させる、すなわち「企業のモビリティストーリーの提示」において不可欠な、より少ない情報からより深い洞察を求めています。

労働力の変化と機動力のある人材構成

過去30年ほどにわたり、典型的な「海外駐在」型赴任は劇的に変化しました。海外赴任は、もはやこれまでの日常生活を一変させるものではなく、従業員家族、その生活のすべてを世界中に移動させる必要もなくなるかもしれません。ソーシャルメディアとインターネットを使った携帯電話アプリを使えば、従業員は家族とこれまでと同様に連絡を取ることができます。モバイルテクノロジーは、従業員の経験を活用、支援し、強化するのに重要なものになります。次世代従業員は日々の生活を支援するようなテクノロジーを使用した消費者に関連するデジタル経験を期待しています。

しかし、代替的な働き方は、あらゆるコンプライアンスに関する懸念事項をもたらします。雇用者とは異なる国・地域での在宅勤務を希望する従業員は、例えば無意識のうちに会社全体に納税義務をもたらすような恒久的施設を潜在的に生じさせる可能性があります。一見したところ単純な夏季期間の交代制勤務が、従業員の夏季の住居が他の国・地域に所在する場合は、企業に高額費用が発生する可能性があります。

多様な海外赴任の増加、専門家集団または「ギグワーカー」(単発の仕事で成立する経済)の増加を伴う代替的な海外赴任の就労形態によって、人事、人材管理、人材採用および海外赴任は同調し、1つのコミュニティとして機能する必要があります。代表的な例として、ある役職は特定の地域に対して規定の報酬パッケージを伴うことがありますが、候補者は世界中から募るのでしょうか。その場合、その役職に候補者をスムーズに移動させることはできますか。これらの質問に対する回答を理解することで、新入社員向け研修の最終段階での経験をはるかに有意義なものにすることができます。

KPMGは、労働力はグローバルな視点で評価されなければならないと考えます。用心しなければならないのは税務や出入国管理に関する法令だけではありません。規則や条件は常に変化しています。今日、従業員は、これまでの生活を捨てることがない様々な方法で、国際的な経験を積むことができます。重要なことは、個人の生活に生じる潜在的な混乱や、職場環境の違い、企業方針、出入国管理および税務法令に対する複雑な法令遵守について予期されることをまとめるために、企業、人事部、グローバルモビリティ部門が早い段階で協力することです。

将来の労働力について検討する際、企業もまた、急速なデジタル化および自動化による自社に関連するオペレーティングおよびサービス提供モデルへの影響、労働力構成、赴任中のライフサイクルにわたる主要な人材の影響リスク、ならびに職場での実務について検討する必要があります。さらに、貴社の直近および将来の人材目標を達成する助けとなる全体的な人材のライフサイクルを支援するよう設計された統合的なパートナーエコシステムの整備についても、検討しなければなりません。

KPMGには、企業の戦略的な人材開発およびリスク管理パートナーとして、グローバルモビリティ部門を位置付けるための建設的な機会を実現する際に、貴社が多くの困難な問題を切り抜けられるよう支援するための経験があります。KPMGは、海外赴任者の意図的な育成および配置によって、成長と革新を促進するという組織の主要な戦略目標を支援するためにグローバルモビリティの将来に重点的に取り組んでいます。これにより、組織が従来の海外赴任形態からグローバル人材の結合性の強化へと全体的に移行するため、適切な人材の能力が適時に、適した場所に確実に配置されるよう支援します。

kpmg.com/futureofmobility

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

KPMGのGAPPサーベイにアクセスする方法

参加方法

2020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。

2020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

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

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、海外赴任および異動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、出入国管理、海外赴任者管理テクノロジーの活用、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。

Data cut

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）

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

本サーベイに関するお問い合わせ先

宮原　雄一
KPMG税理士法人　パートナー
E: Yuichi.Miyahara@jp.kpmg.com

Cherrone, Paul
KPMG税理士法人　ディレクター
E: Paul.Cherrone@jp.kpmg.com

永井　貴史
KPMG税理士法人　シニアマネージャー
E: Takashi.T.Nagai@jp.kpmg.com

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMG税理士法人までお問い合わせください。

home.kpmg/socialmedia

本冊子において、「私たち」および「KPMG」はグローバル組織またはKPMG International Limited（以下「KPMGインターナショナル」）の1つ以上のメンバーファームを指し、それぞれが独立した法人です。

本冊子は KPMG International Cooperative が 2020 年 10 月に発行した「Global Assignment Policies and Practices Survey - 2020 results」を、KPMGインターナショナルの許可を得て翻訳したものです。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。

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点およびそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査した上で提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2020 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

© 2021 KPMG Tax Corporation, a tax corporation incorporated under the Japanese CPTA Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

本冊子で紹介するサービスは、公認会計士法、独立性規則および利益相反等の観点から、提供できる企業や提供できる業務の範囲等に一定の制限がかかる場合があります。詳しくはKPMG税理士法人までお問い合わせください。

Designed by Evalueserve.

Publication name: Global Assignment Policies and Practices survey - 2020 Summary report
Publication number: 21-002
Publication date: October 2020