



# 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

2017年度 調査結果

グローバルモビリティサービス

KPMG International

[kpmg.com/gappsurvey](http://kpmg.com/gappsurvey)



# 目次

はじめに	4
エグゼクティブサマリー	5
調査回答企業について	8
海外赴任プログラムについて	12
海外赴任規程について	18
海外赴任前期間および出国	26
海外赴任期間中	48
海外赴任の終了	70
税務に関する方針	80

出入国管理	90
海外赴任者管理ツール	96
データ解析	100
KPMGのGAPPサーベイへのアクセス方法	105
KPMGのグローバル・モビリティ・サービス・プラクティス	106
用語集	108
索引	112

# はじめに

この度 2017 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。

KPMG の GAPP サーベイは、グローバルモビリティ担当者やそれに関心を持つ方々に様々な情報をご提供し、貴社の現状と他社を比較・分析するためにご活用いただけます。

また、貴社にとって最適なグローバルモビリティ方針や実務とは何かを検討するベースとなったり、新プログラムを構築する際や、現行プログラムを別の視点から見直す際に役立てることができません。

## 調査参加のメリット

GAPP サーベイに参加することで、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、税務に関する方針など、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、2017 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 ([kpmg.com/gappsurvey](http://kpmg.com/gappsurvey)) で閲覧可能です。したがって、現在の結果と本レポート（2017 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、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。2016 年から、KPMG は、モバイル機能と併せてさらなる使いやすさを備えた新しいサーベイプラットフォームを採用しました。サーベイは以下の構成となっています。

- 調査回答企業について
- 海外赴任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
- 海外赴任の終了
- 税務に関する方針
- 出入国管理
- 海外赴任者管理ツール
- データ解析 (D&A)

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海外赴任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](mailto:us-taxgmssurvey@kpmg.com) までお問合せください。



**Achim Mossmann**  
**Principal, Global Mobility Services**  
**KPMG in the US**

電話番号 : +1 212 954 6812  
メール : [amosmann@kpmg.com](mailto:amosmann@kpmg.com)



# エグゼクティブサマリー

新たな市場で成長し続けるためには、適切な人材の確保は必要不可欠ですが、最近では現地で新たに優秀な人材を確保するだけでなく、在籍する経験豊富な人材を国際間異動により有効に配置し、更なる成長を図ることが、顕著な傾向となっています。

企業は、きちんと整備され管理されているグローバルモビリティプログラムを通して、優秀な社員に、異国での生活または勤務の経験をさせ、新たなスキルを学び、それぞれがグローバルネットワークを確立できる機会を与えることによって、より洗練された企業へと成長することができる。国際経験豊かな社員は、企業にとって鋭い洞察力と幅広いスキルを有する貴重な財産であり、現地の顧客や営業先ではビジネスリスクを最小化しつつ、スピーディーな市場波及効果が支援できるといった実力を大いに発揮する存在となっている。

グローバルモビリティプログラムは世界中の多国籍企業によって活用されており、今回 KPMG2017 年 GAPP サーベイに参加した各種業界の 150 を超える企業の回答でも、海外事業および人材開発における包括的な目標を達成する上で、グローバルモビリティプログラムの活用が今後も継続されることがわかる。

赴任国として上位に位置する国々では、今後 5 年間、駐在が増加すると予想されている。米国 (57%) などの伝統的な赴任国、英国 (32%)、ドイツ (20%)、スイス (10%) など従来から赴任国となっている西欧諸国、さらに、中国 (40%)、インド (14%) などの BRICS 諸国 (ブラジル、ロシア、インド、中国、南アフリカを含む) にも市場の関心が集まっている。

過去 5 年間におよび世界経済の減速にもかかわらず、先進国および途上国もグローバル企業の注目をなお集めており、シンガポール (19%)、オーストラリア (14%)、香港 (12%)、日本 (10%) などのアジア太平洋地域、さらにアラブ首長国連邦 (15%) やサウジアラビア (10%) などの主要中東諸国への赴任が該当する。さらに、ラテンアメリカ諸国への関心も続いており、メキシコ (19%)、ブラジル (22%)、チリ (5%)、コロンビア (7%) への赴任が増加すると予想されている。

一方で米国、カナダ、英国、ドイツ、他の欧州諸国に拠点を置く企業など、整備されたグローバルモビリティプログラムがある企業であっても、急速なテクノロジーの進化やグローバル経済の変動の時代において絶えず変化するニーズを満たすために、そのプログラムを継続的に拡充・調整・変革していることに留意する必要がある。

## 目標・目的の達成

調査回答者の 32% はグローバルモビリティプログラムを活用する主な目的として、その経営目的をサポートし、変化するビジネス要件に適応することを挙げており、それに続き、21% が全体的なプログラム費用の抑制を挙げている。状況に応じたプログラムの柔軟性や適応性は、企業における各種海外赴任プログラムに現れており、上位 3 タイプは以下となっている。

- 回答企業の 86% は短期海外赴任制度 (通常、12 カ月未満) をもつ
- 97% は長期海外赴任制度 (通常、1 ~ 5 年) をもつ
- 61% は永続的異動 / 期限なしの海外赴任制度をもつ

各国の KPMG では、企業の経営目的・海外赴任の方針タイプ・海外赴任者の選考において、より一貫性が出てきていると認識している。多くの企業は、基本のおよび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 (メニュー形式またはポイントシステムなど) など、海外赴任方針に対する柔軟なアプローチを提供している。さらに、グローバルアサインメントと人材開発イニシアチブの統合を強化することにより、方針タイプと人材および事業価値を高めるためにカスタマイズされた関連プログラムとの大きな連携につながっている。このような傾向からは、費用を抑えつつ海外赴任者のニーズを満たすため、よりカスタマイズされたプログラムを採用するという明確な姿勢がうかがえる。

“企業は、きちんと整備され管理されているグローバルモビリティプログラムを通して、優秀な従業員に、異国での生活または勤務の経験をさせ、新たなスキルを学び、それぞれがグローバルネットワークを確立できる機会を与えることによって、より洗練された企業へと成長することができる。”

## 人材管理とグローバルアサインメントの統合

KPMG のメンバーファームによると、人材管理をグローバルモビリティに意図的に統合させることを通じて人材開発と人材確保の問題に対応しようとする動きが出てきている。グローバルモビリティプログラムを企業の人材管理の取組みと連携させている企業のうち 54% が、海外赴任はその企業が実施している人材開発の取組みの正式な一部であると回答している。

ただし、調査回答者の過半数以上（59%）が、そのグローバルモビリティプログラムは企業が実施している全社的な人材管理の取組みと連携していないとも回答している。

## 予測的要因解析への関心

KPMG のメンバーファームによると、人事の専門家は、予測的要因解析を通してその事業の価値を証明することへの関心を高めている。人材スキルデータへのリアルタイムアクセスによって、人事チームは、将来の人材ギャップを特定する解析を利用することができる。実際、そのような能力は、グローバルモビリティの専門家がその企業にもたらすことができる重要な戦略的差別化要因になると考えられる。海外赴任成功の主要な要因として、調査回答者の 53%（2016 年には 44%）が「成功を判断する基準を定義すること」を挙げており、次に 20% が「規制遵守を支援すること」を、15% が「海外赴任終了後の後任者選を容易にすること」を挙げています。赴任者選定ツールなど、カスタマイズされたテクノロジーソリューションへの投資は、これらの取組みをサポートする根本的な変化をもたらすために必要である。

投資利益率（ROI）を測定する基準について意見が一致すれば、モビリティプログラムの価値を企業内で広く客観的に示し、継続的なプログラム財源を確保する助けになる。しかし、非常に多くの調査回答者が、海外赴任に関する ROI 情報を把握するのに苦労している。33% は、海外赴任者のうち何名が帰国後 12 カ月以内に離職したかを把握していない。

組織を離れた元海外赴任者を追跡した企業のうち、離職した赴任者の 30% が、(1) 本国で適切な仕事がないこと、(2) 他の企業でより良い仕事／キャリアを提供されたことを同程度挙げている。

## 世界経済の将来に対する不透明感の継続

経済的要因が、特に下記に掲げる項目を通して、海外赴任者の給料に影響を及ぼすと考えられる。

1. 本国におけるインフレーション
2. 赴任国におけるインフレーション
3. 為替変動リスク

ロシア、中国、南アフリカ、他の新興国など BRICS 諸国の中には、その経済成長における課題に直面し続けており、欧州連合（EU）加盟国は財政問題を抱え、2019 年 3 月の英国の EU 離脱は保留の状態である等、現在の世界経済の将来に対する不透明感に各国通貨の為替相場に影響を及ぼしている。結果として生じる為替変動リスクは、本国と赴任国の間で資金を移動させる海外赴任者の給料に大きく影響を及ぼす可能性がある。

また、海外赴任手当の価値も為替レートの変動に合わせて変動し、本国または赴任国での物価上昇も、生活費手当（COLA）／財貨・サービス差額手当（G&S）を変動させる。過半数のグローバルモビリティプログラムでは、COLA / G&S を外部の事業者が提供するマーケットバスケット価格および為替レートの変動を示す表に基づいて定期的に見直している。見直しの頻度は年間最低 2 ～ 4 回が多いが、通貨の変動が激しい赴任国では、COLA の見直しや変更のタイミングをより高い頻度で実施していることがある。

## 事業上の調整・カスタマイゼーション・外部事業者によるサービス提供サポート

今後5年間について、調査回答者は、下記のとおり予想している。

- 79% が、長期の海外出張（3カ月以上）が増加すると回答
- 62% が、短期海外赴任が増加すると回答
- 71% が、能力開発／トレーニング目的の海外赴任が増加すると回答
- 62% が、期限なし／永続的異動が増加すると回答

さらに、今後5年間について、調査回答者は、下記のとおり予想している。

- 29% が、長期海外赴任（LTA）または標準的海外赴任は減少すると回答

（LTAについて、44% は変わらない、27% は増加すると回答）

ほとんどの回答者は、グローバルモビリティサービスに関連する作業量・運営の複雑さを管理するために外部のサービス提供事業者を利用している。その中でも、税務・出入国管理サービスが最も外注される業務（それぞれ、95%、83%）である。一方、回答者の71% は給与支払いを内部で行っている。外注する理由のうち上位3件は、(1) 人事が主要な活動に集中できるように管理業務を削減する、(2) サービスの品質・効率を向上する、(3) プログラムの全体的なグローバルコンプライアンス向上と結びついた第三者サービス提供事業者のリソース・知識を活用する、である。

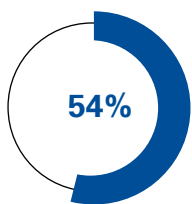
海外赴任者の快適な環境をサポートするために、企業は、社内ポータルやモバイル機器によるセルフサービスツールへの投資を続けている。ソーシャルメディアプラットフォームも、従業員の業務についてのデータを収集し、海外赴任中の従業員と関係を保つための手段として提供している。

グローバルモビリティプログラムは、企業の目標についてのサポートを続けつつ、絶えず変化する事業ニーズに適応する能力を組み込む必要がある。したがって、グローバルモビリティの概念がもつ基本的要素をプログラム固有のニーズに適用するには、絶え間ない取組みが必要である。

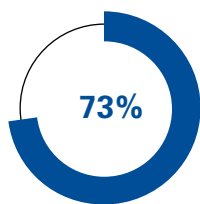
貴社がまだ KPMG の GAPP サーベイに参加されていないのであれば、ぜひ参加してください。貴社の回答は、主要なグローバルモビリティの傾向および実務についてのデータの強化につながります。また、調査自体に対する貴社のフィードバックも大歓迎です。KPMG の業務担当者は、貴社のグローバルモビリティプログラム、現状の課題、継続的改善に向けた目標に関して貴社とお話する用意があります。

詳細については、[us-taxgmssurvey@kpmg.com](mailto:us-taxgmssurvey@kpmg.com)  
宛にメールでご連絡いただくか、[kpmg.com/globalmobilityservices](http://kpmg.com/globalmobilityservices) をご覧ください。

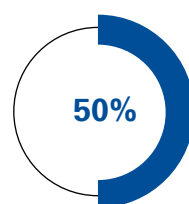
## 調査回答企業の構成



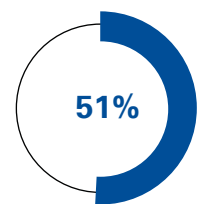
米国を拠点とする  
調査回答者割合



5年以上に渡り  
海外赴任プログラム  
を実施している



海外赴任者数が  
50名未満である



赴任先は  
10ヶ国未満である

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



# 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、米国に本社を置く企業が一番多い（49%）。

また、従業員 1 万人未満の企業が調査対象の 33% を占める。

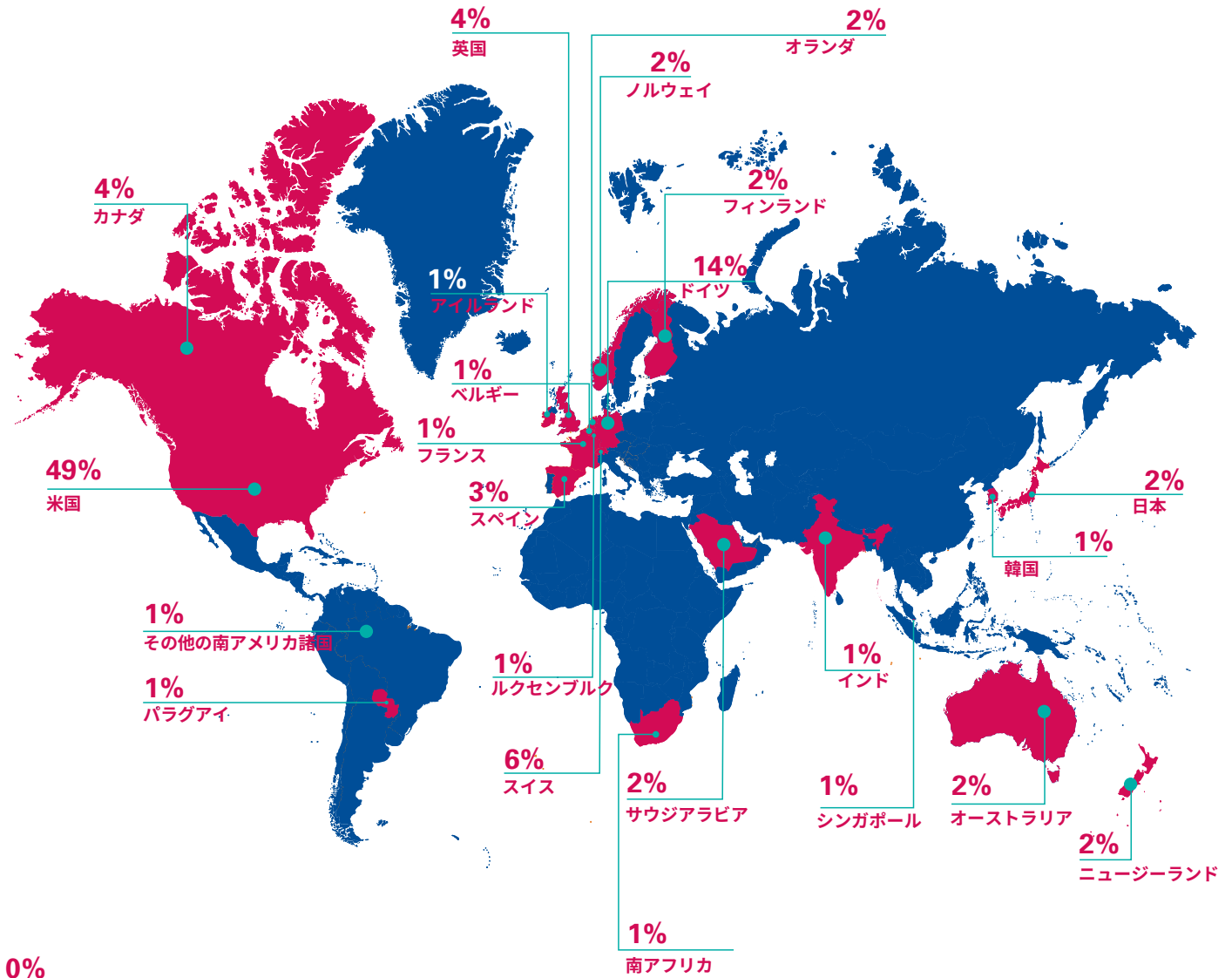
収益に関しては、調査回答者はかなり均一である。回答者のうち 36% の収益は 75 億米ドルを超えている。

調査には、製造（19%）、金融サービス（18%）、高度技術産業（15%）などを筆頭に広範な業界の企業が含まれている。

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・要件に適した調査データを確認することができる。



貴社の本社所在地国はどちらですか？

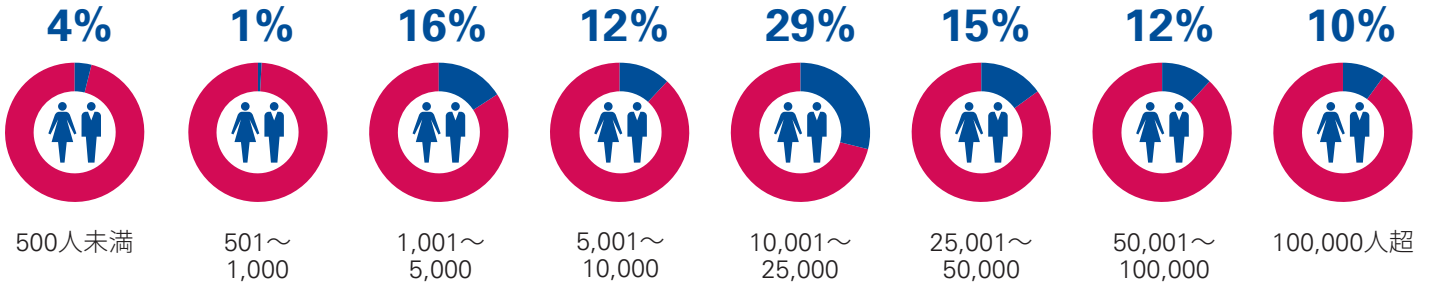


アルジェリア、アンゴラ、アルゼンチン、オーストリア、バーレーン、ボリビア、ボツワナ、ブラジル、ブルガリア、ブルキナファソ、ブルンジ、カメルーン、チリ、中国（中華人民共和国—香港、台湾を除く）、コロンビア、コンゴ、コートジボワール、キプロス、チェコ共和国、コンゴ民主共和国、デンマーク、エクアドル、エジプト、ガボン、ガンビア、ガーナ、香港、ハンガリー、インドネシア、イラン、イラク、イスラエル、イタリア、ヨルダン、ケニア、クウェート、レバノン、リビア、マラウイ、マレーシア、マリ、モーリシャス、メキシコ、モロッコ、モザンビーク、ナミビア、ナイジェリア、オマーン、その他： アフリカ、その他：アジア太平洋地域、その他：ヨーロッパ、その他：中東、パレスチナ、パナマ、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、スウェーデン、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

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

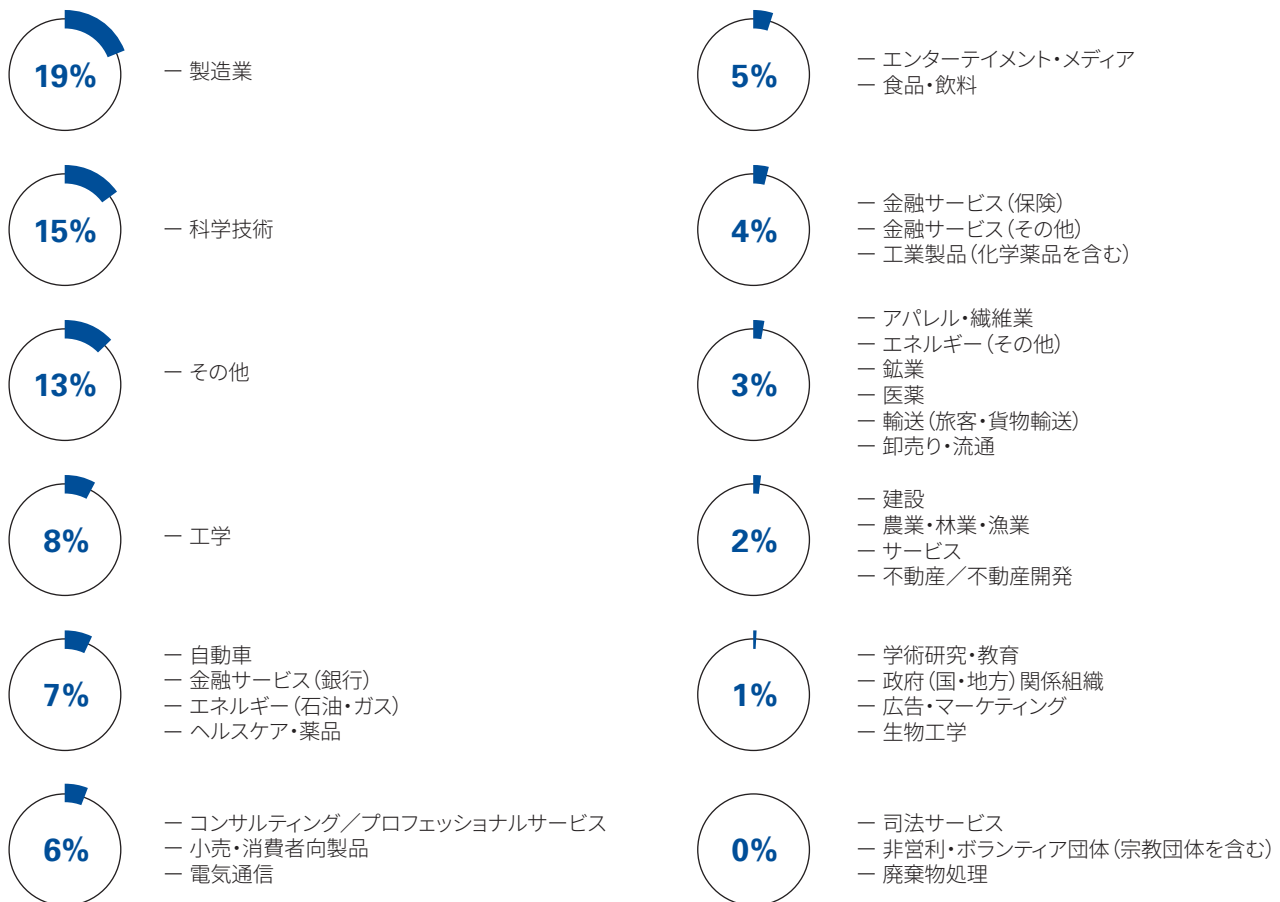
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

貴社の全世界における従業員数をお答えください。



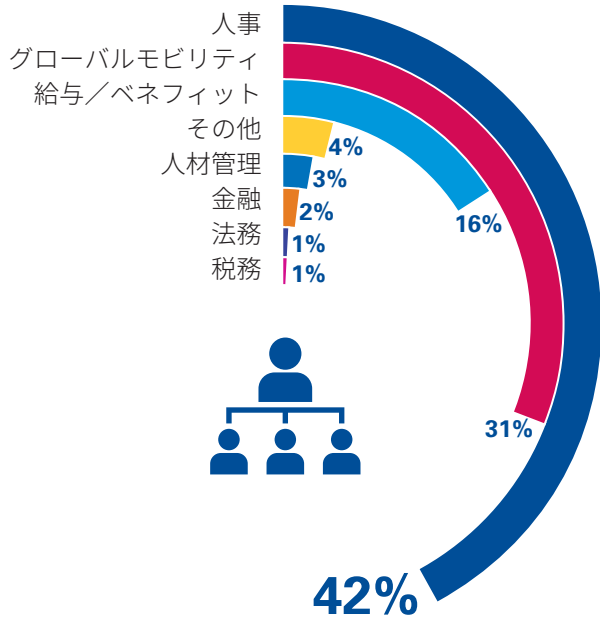
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

貴社の業種をお答えください。（該当するものをすべて選択してください）

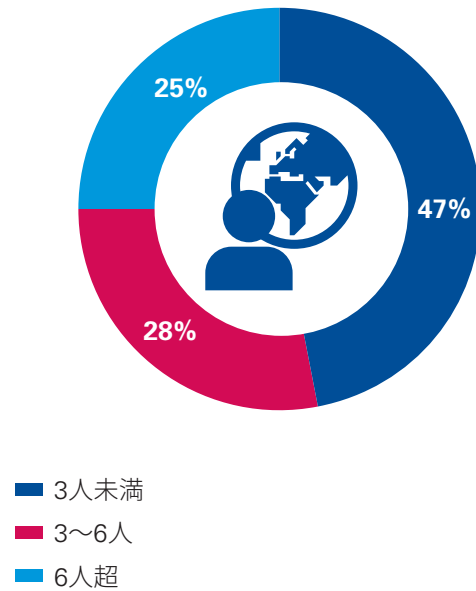


出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

あなたは貴社のどの部門に所属していますか？



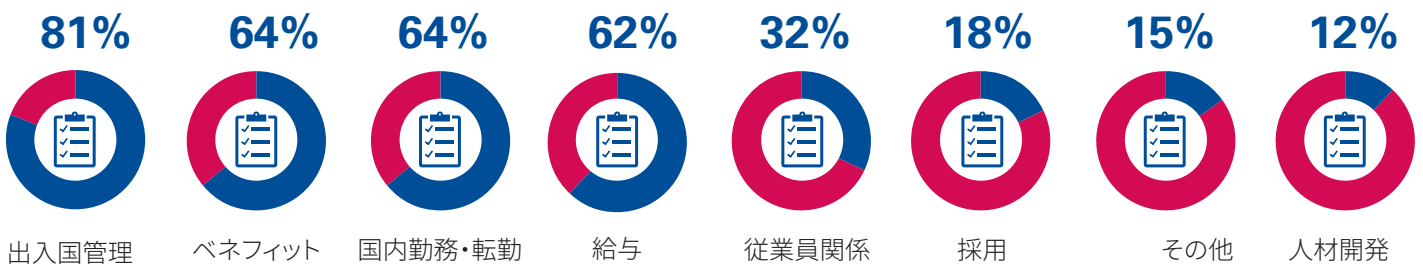
海外赴任を管理・運営している部門には何人の従業員（フルタイム）がいらっしゃいますか？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任を管理・運営している部門が携わっている業務をお答えください。（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

# 海外赴任 プログラムに ついて

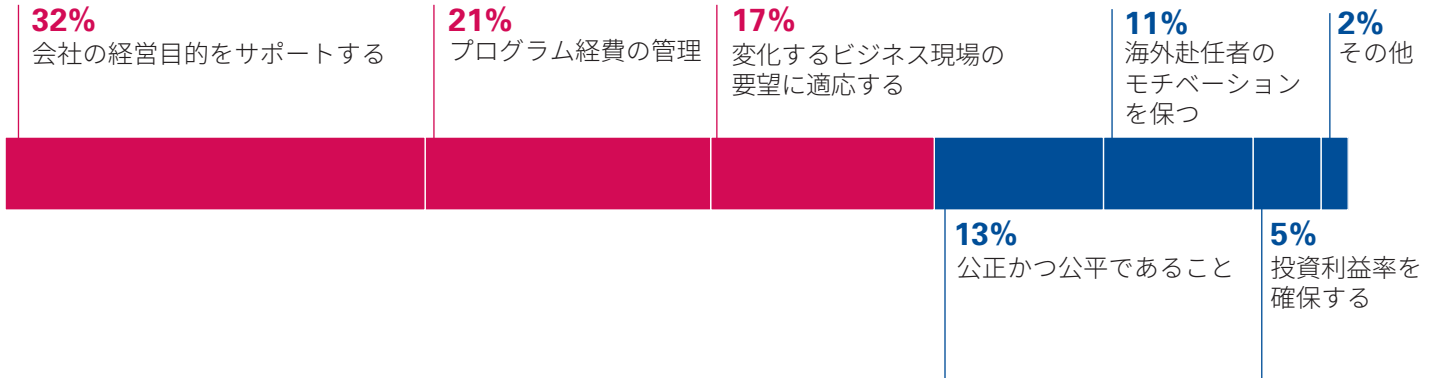
調査回答者の 50% は海外赴任者 50 人以下で、残りの 50% は海外赴任者が 51 人から 1,000 人超である。調査回答者の本国と赴任国の上位は 主に北米と欧州であるが、アジア太平洋地域・中南米地域の一部の国々が、今後 5 年間、海外赴任者の赴任国として有望と考えられている。

調査回答者は、海外赴任プログラムを評価するにあたって、その主な目的は事業環境の変化に対応するニーズに適応しつつ経営目的をサポートすることであると回答している。

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問題であり、企業が外部の業者に外注しようとする上位 2 つの機能である（回答者の 93% 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る）。外注の主な理由は、社内における管理業務を減らし、社内サービスの品質・効率を向上することである。

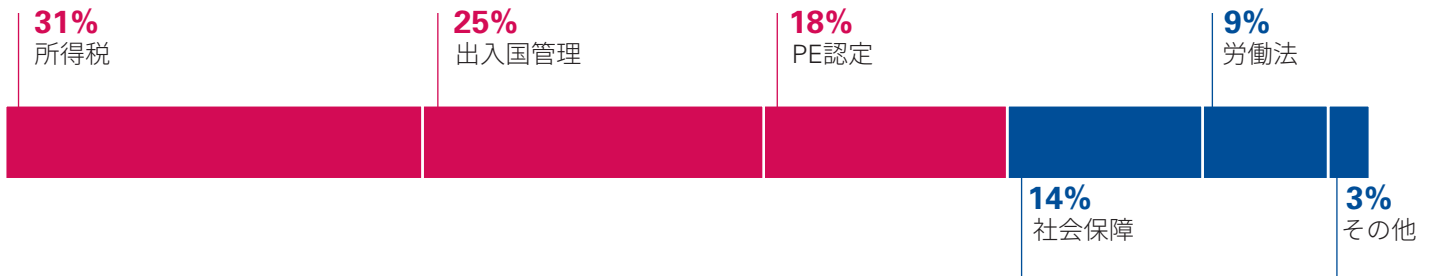


コンプライアンス（法令遵守）以外で、貴社が海外赴任を行うにあたり重要視していることは何でしょうか。上位3つを選択してください。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

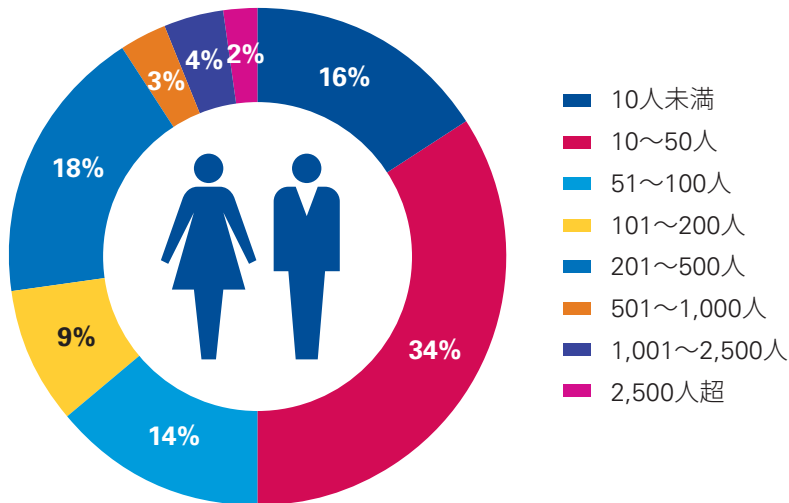
人員の配置換えを行う時に最も困難なコンプライアンス上の課題のうち、上位3つを選択してください。



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

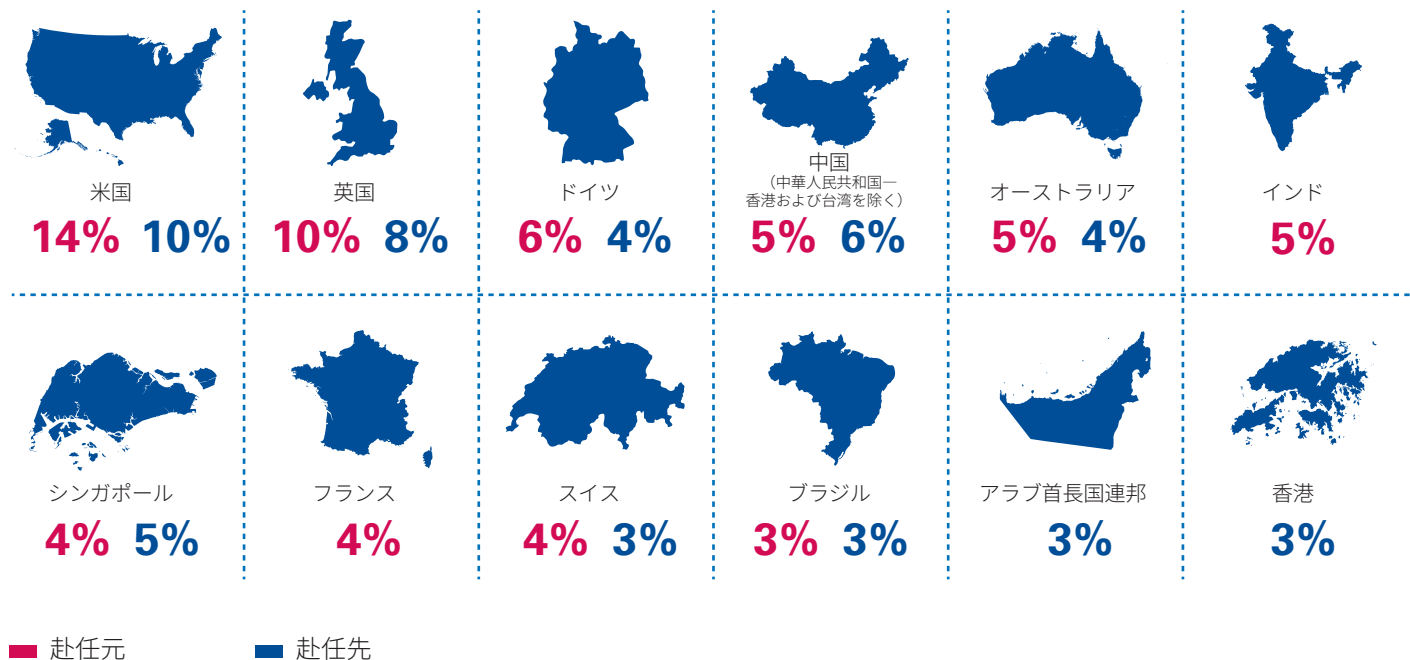
## 調査対象

貴社の海外赴任者は何人ですか？



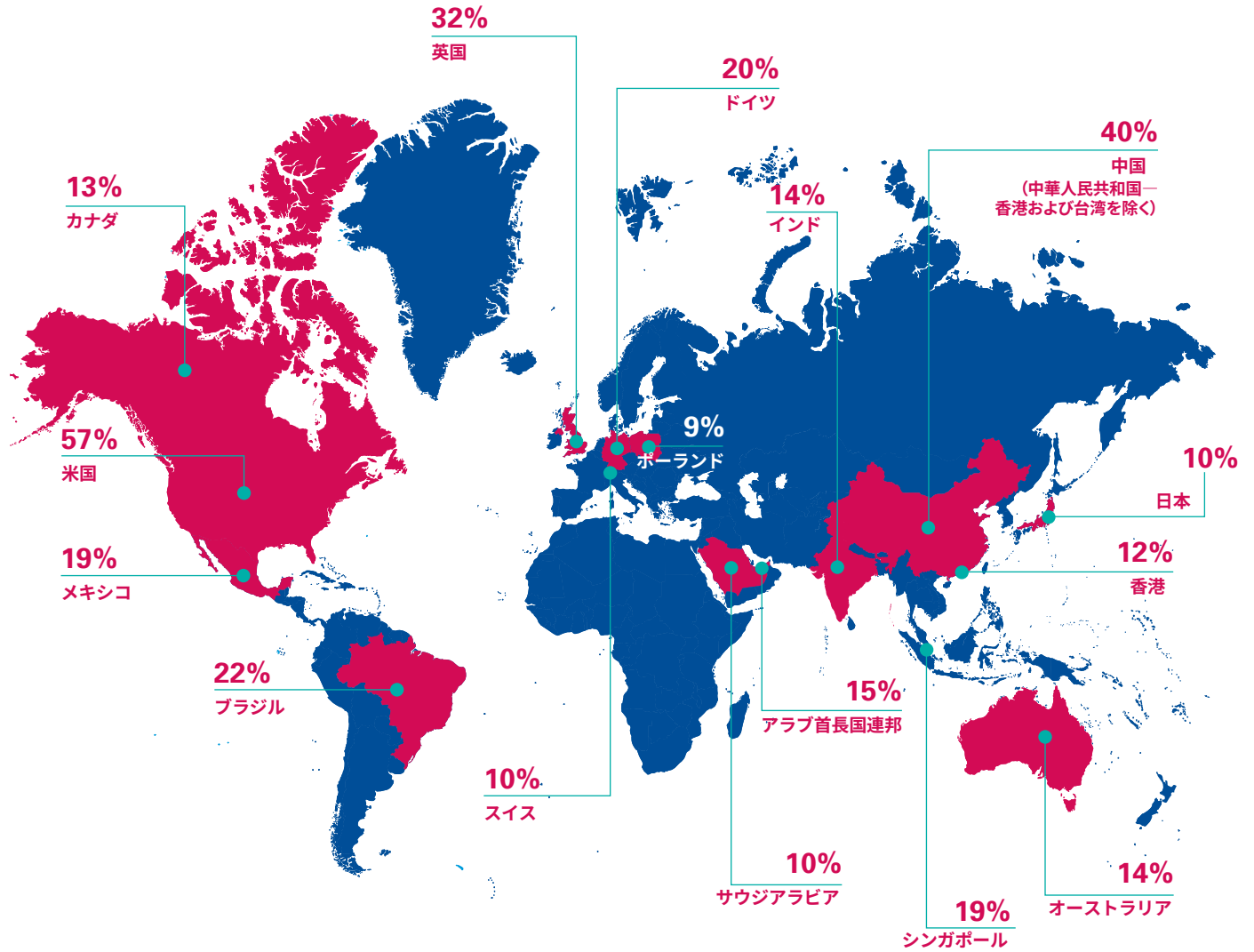
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

今後5年間で海外赴任者が増加すると考えられる国はどの国ですか？  
(該当するものをすべて選択してください)

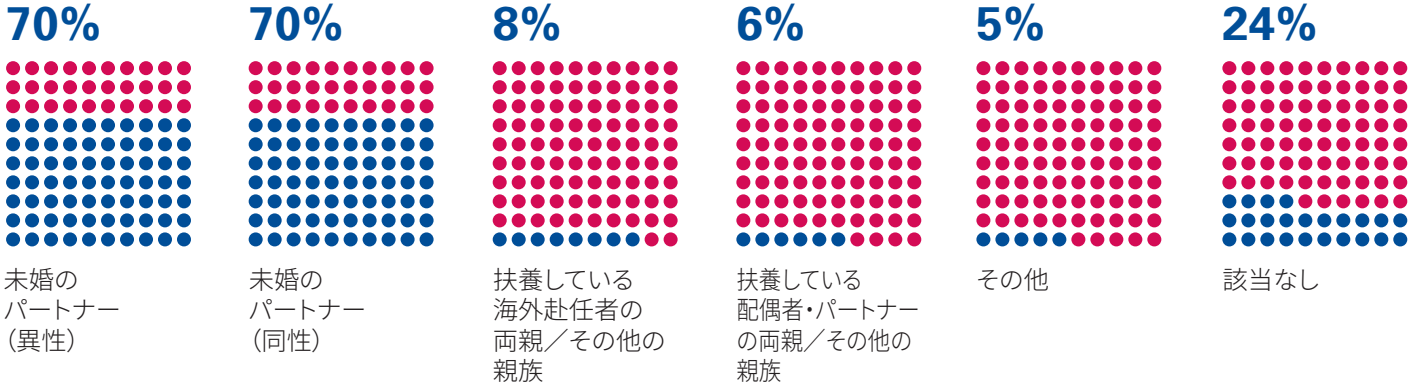


注:表は上位15位までの回答を含む。

出典:KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 家族

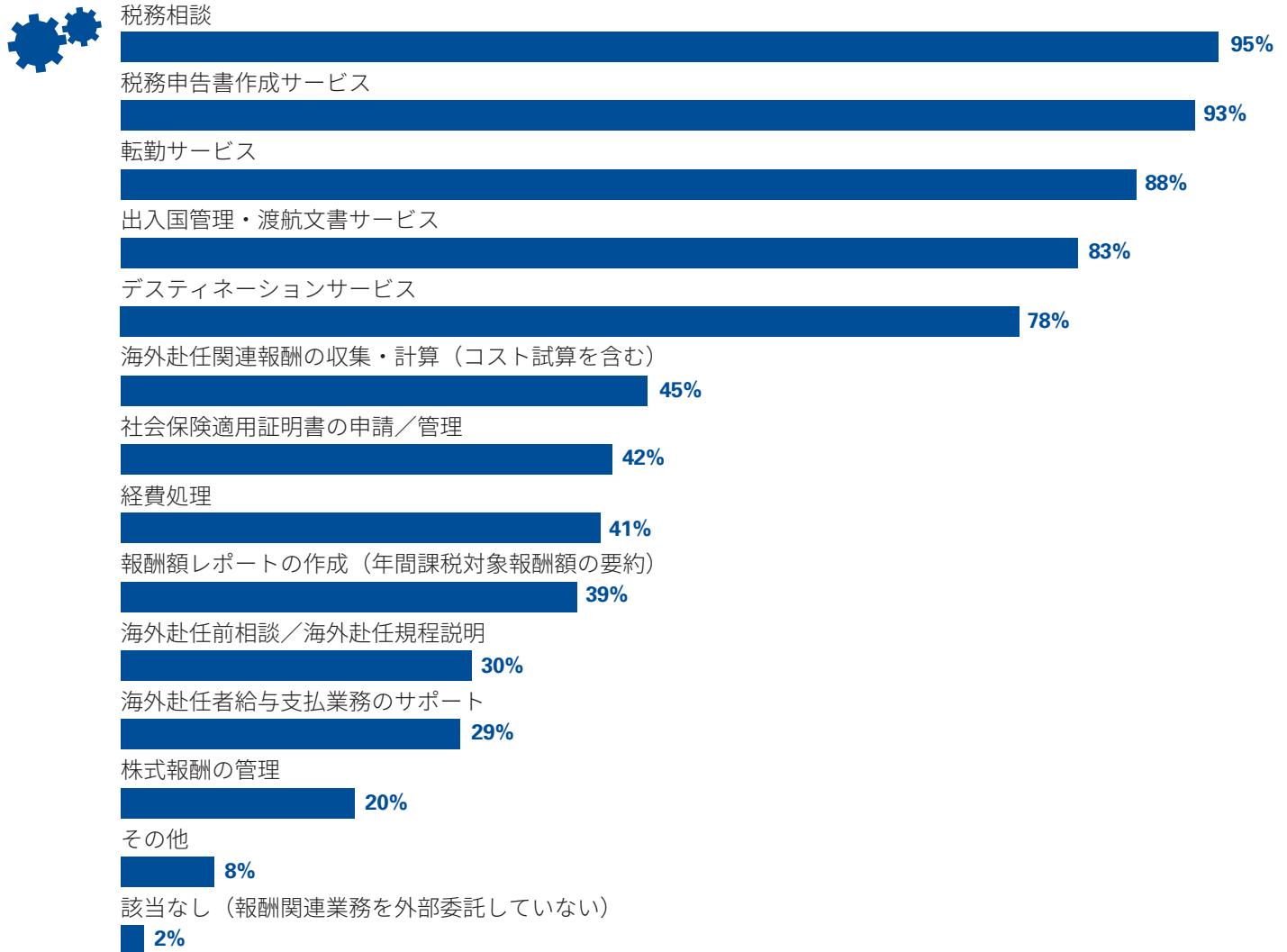
貴社の海外赴任規程において、法的に結婚している配偶者（異性および同性）および扶養子女以外で、「家族」の定義に含まれるものは次のうちどれですか？（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 外部委託および管理業務

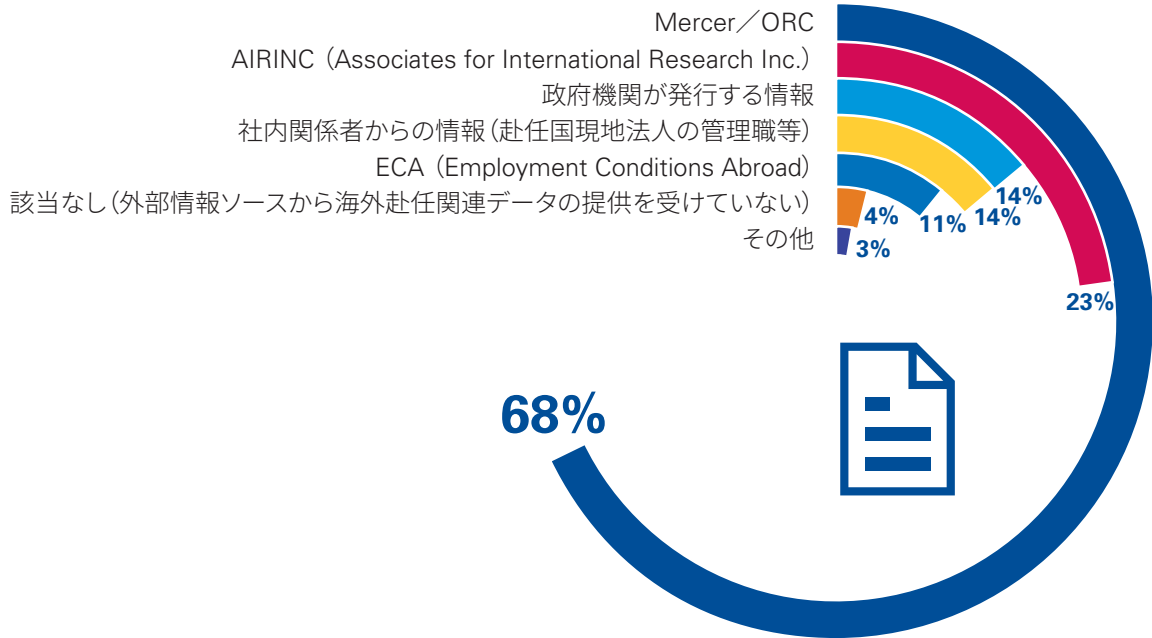
貴社が外部に委託している業務を次の中から選択してください。（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

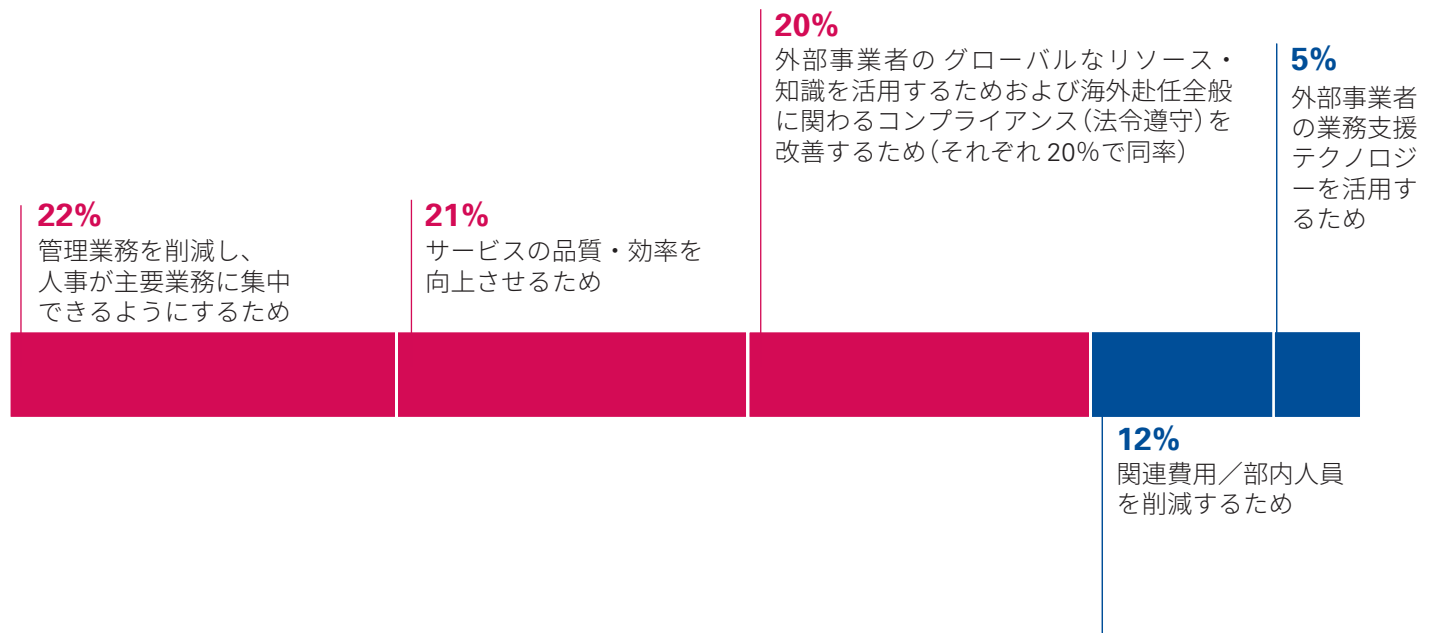


海外赴任に関するデータ（COLA、住居、ハードシップなど）を次のどの外部情報ソースから取得していますか？  
（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

# 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を達成するために様々なタイプの海外赴任プログラムを採用している。中でも、長期および短期の海外赴任が最も一般的である（それぞれ、97%、86%）。

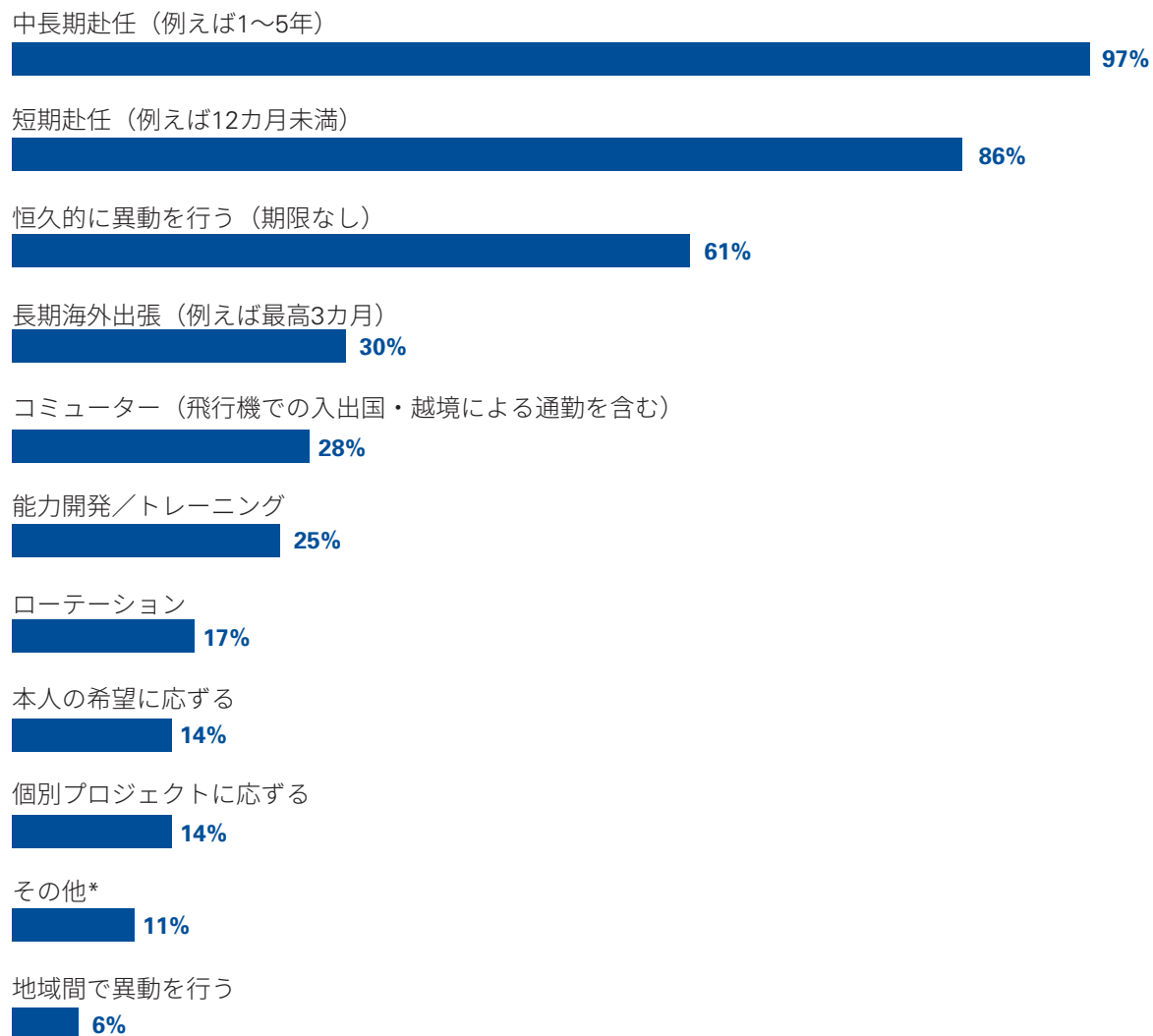
また、永続的異動／期限なしの海外赴任も回答者の61%と一般的である。KPMGの実務担当者によると、過去数年間、これらの永続的異動／期限なしの海外赴任を方針として採用する企業が増える傾向にある。回答者は、今後5年間、より短期の海外赴任（長期出張（73%）、短期海外赴任（62%）、能力開発／トレーニング海外赴任（71%））をさらに活用すると予想している。

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が基本報酬について80%、変動報酬について57%、株式報酬について53%と調査回答者の過半数となっている。

本国の退職制度／年金制度も回答者の93%が好ましいと回答している。一方、国際／海外赴任者プランは、主に医療／医療保険に適用される（62%）。

## ポリシータイプと赴任期間

現在の海外赴任期間に関する貴社の方針をお答えください。（該当するものをすべて選択してください）

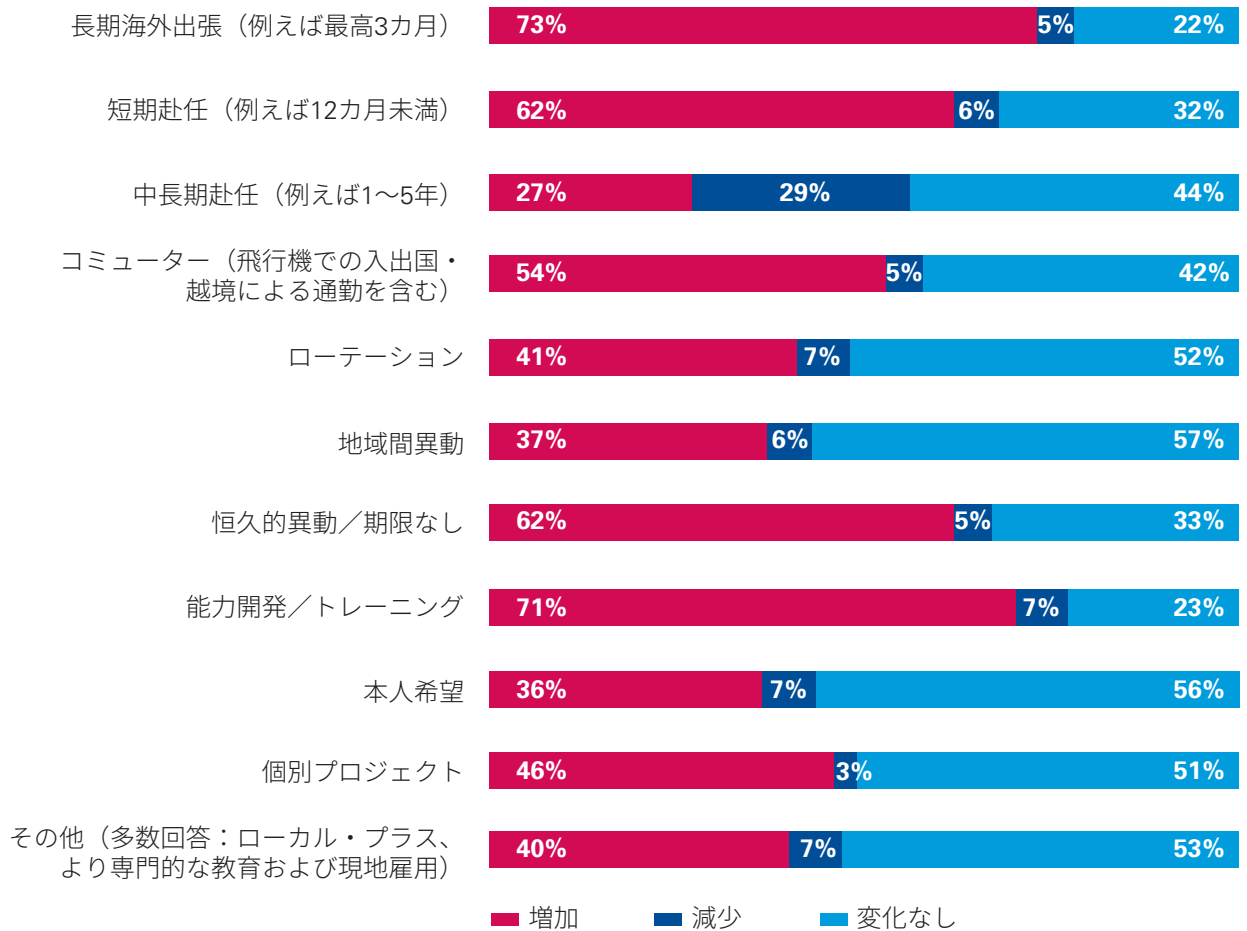


出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

\*その他は以下を含む：

- 研修プログラムによる国際ローテーション
- 第三国籍人材
- ローカル・プラス
- 国際的に人材雇用している企業
- 一時赴任
- 正式な出向プログラム
- 国際移住
- 出張者

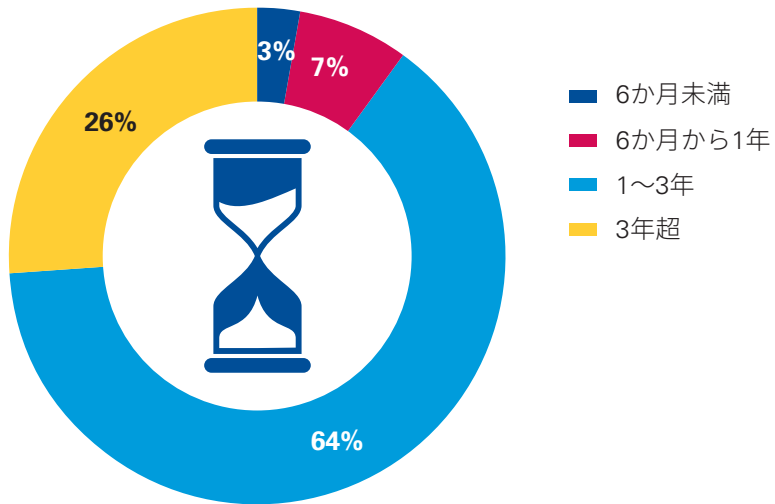
今後5年間、海外赴任期間に関する貴社の方針はどのように推移すると予想されますか?



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

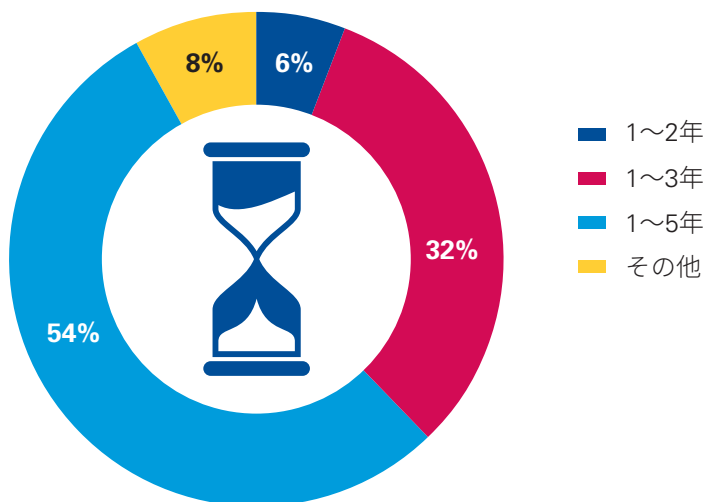


平均的な海外赴任期間はどのくらいですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

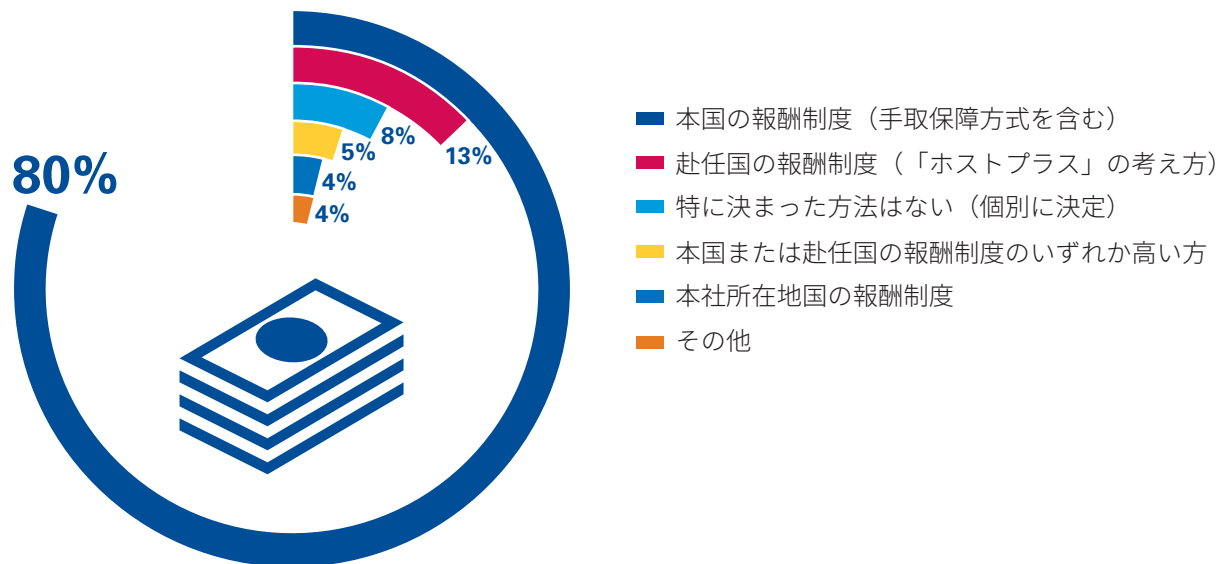
貴社の長期海外赴任方針（またはそれに相当するもの）における海外赴任期間はどのくらいですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

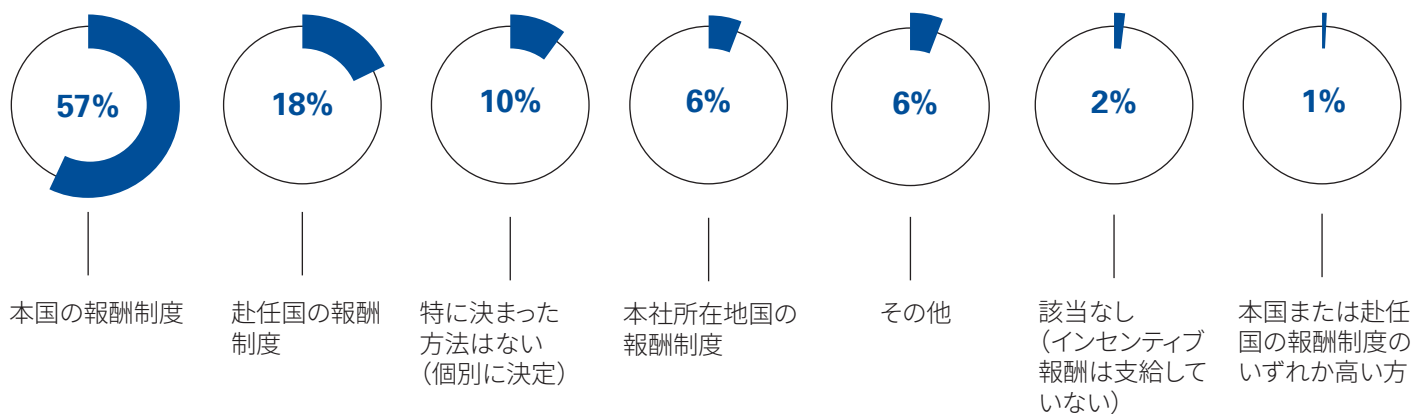
## 報酬理念

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？  
(該当するものをすべて選択してください)



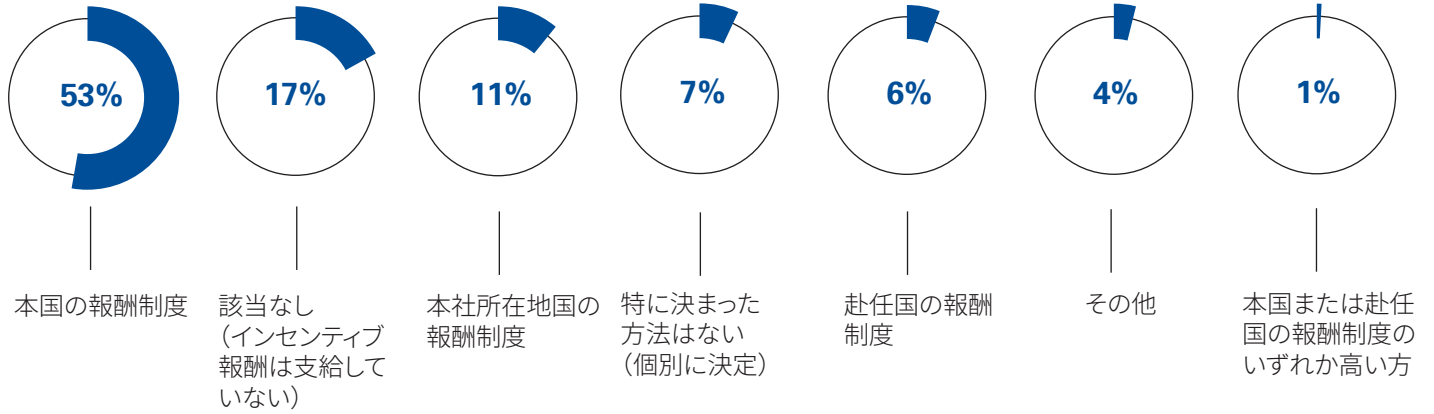
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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る。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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?



医療／医療保険

可能であるならば、民間の海外赴任者プラン  
(例えば シグナインターナショナル、エトナグローバルなど)を提供する

62%

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

20%

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

6%

可能であるならば、赴任国と同等のプランを提供する

5%

特に決まった方法はない(個別に決定)

3%

その他

3%

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

1%

費用対効果がより高い場合のみ、赴任国と同等のプランを提供する

0%

費用対効果がより高い場合のみ、民間の海外赴任者プラン  
(例えば シグナインターナショナル、エトナグローバルなど)を提供する

0%

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



## 退職／年金制度

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

93%

特に決まった方針はない(個別に決定)

2%

その他

2%

可能であるならば、民間の海外赴任者プラン  
(例えば シグナインターナショナル、エトナグローバルなど)を提供する

1%

可能であるならば、駐在国と同等のプランを提供する

1%

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  
(例えば シグナインターナショナル、エトナグローバルなど)を提供する

1%

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

1%

費用対効果がより高い場合のみ、赴任国と同等のプランを提供する

0%

費用対効果がより高い場合のみ、民間の海外赴任者プラン  
(例えば シグナインターナショナル、エトナグローバルなど)を提供する

0%

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



# 海外赴任前期間 および出国

調査対象企業の 89% で海外赴任者の選考は、担当事業部門が実施している。

回答者の一部では事業部門もしくは人事による事前検討によって、または自己申告を経て海外赴任に対する候補者の適合性を評価しているが、回答者の多数 (60%) は海外赴任者の適合性を評価するルールを定めていない。

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、23% はどちらともいえないと回答している。

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、80% 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事前にコスト試算を必要とする。

コスト試算は、主に予算編成目的 (89%) のために利用され、海外赴任者固有のデータ (88%)、転勤費用 (94%)、税金・社会保障費 (94%) についての説明資料となることが多い。

(次ページに続く)

海外赴任前相談および税務関連説明会は、赴任前に海外赴任の諸条件を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る（それぞれ、80%、87%）。企業の 90% は、事前に準備するために、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（59%）の企業で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る。

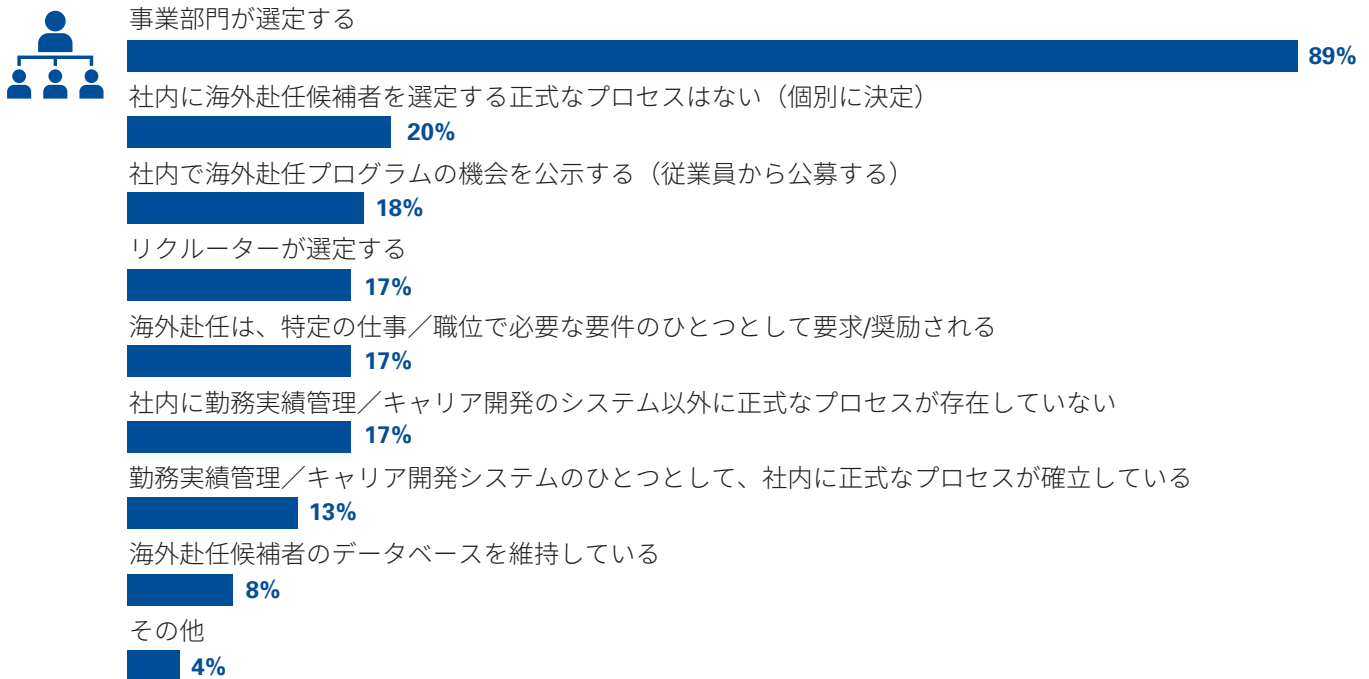
語学／異文化トレーニングは移行と適応をサポートするために、赴任国到着後に開始する傾向が見られるが、過半数の企業が一般的な制度として認めている。

異文化トレーニングを海外赴任者自身に限定せず、その配偶者／パートナーや子息もトレーニングの対象としている場合が多い。

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、家財の運送、一時的居住期間、各種赴任手当、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るが、本国での家財保管、本国での住宅支援、本国での車両支援は提供していないことが多い。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る。

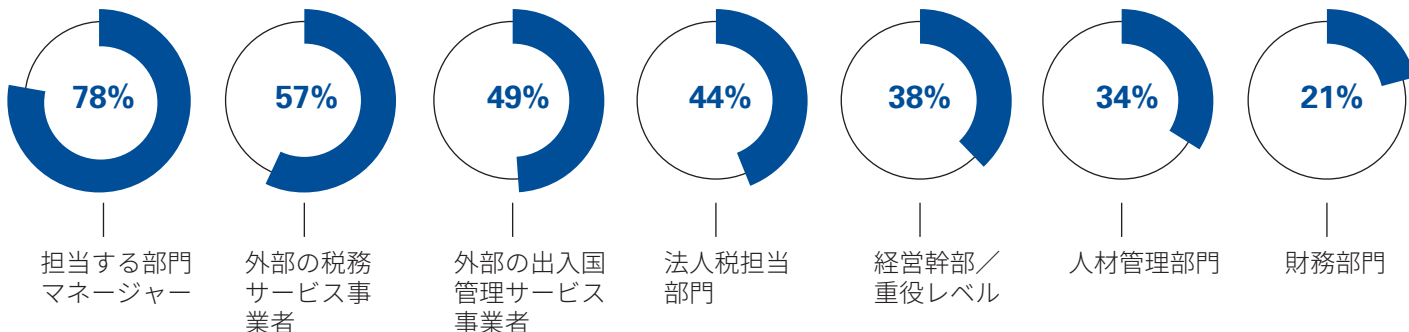
## 赴任者の選定

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？（該当するものをすべて選択してください）



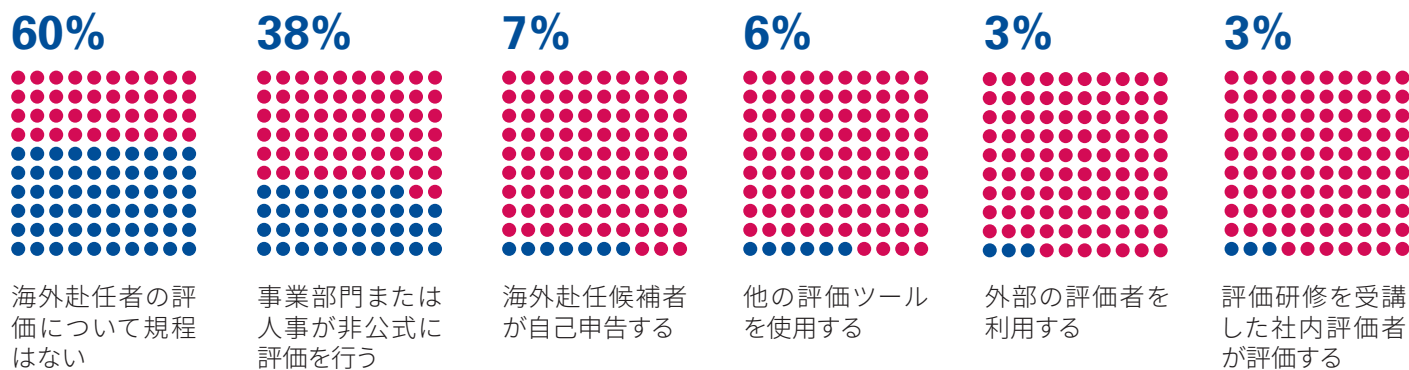
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

グローバルモビリティ以外で、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係していますか？（該当するものをすべて選択してください）



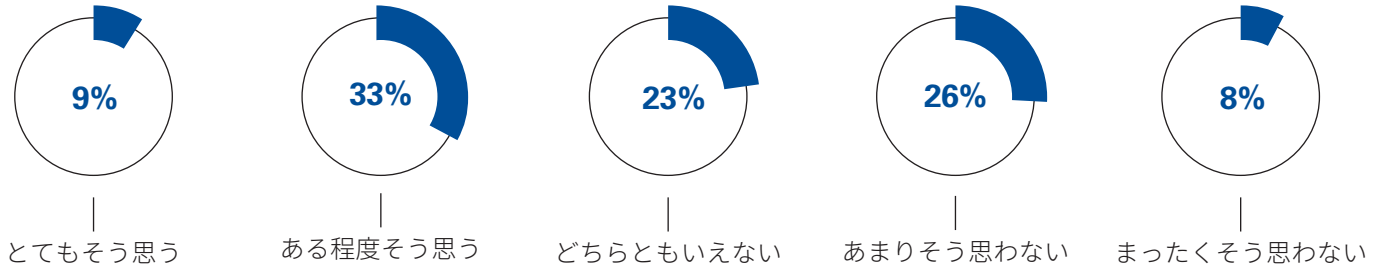
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？（該当するものをすべて選択してください）



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

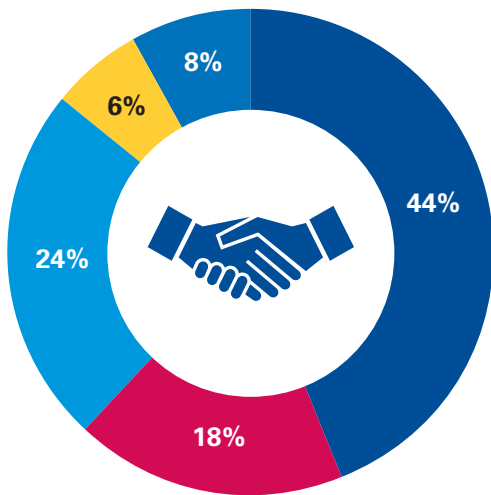
### 貴社は海外赴任計画の作成プロセスを適切に遂行していると思いますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

### 雇用関係およびリスク分析

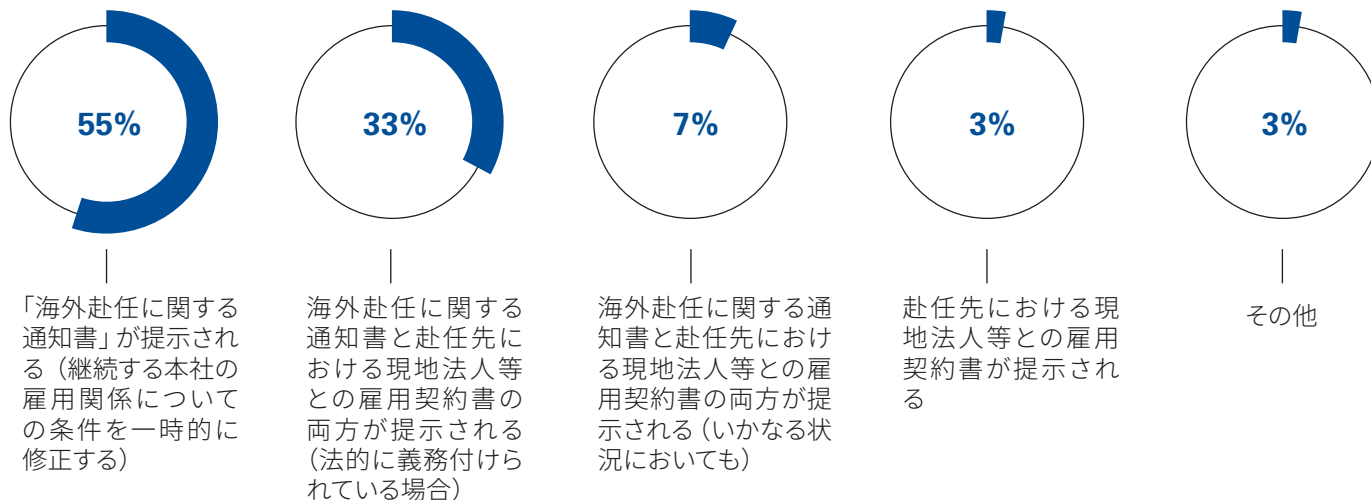
次のうち、海外赴任者にあてはまる雇用形態を最もよく表しているものはどれですか？



- 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
- 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
- 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

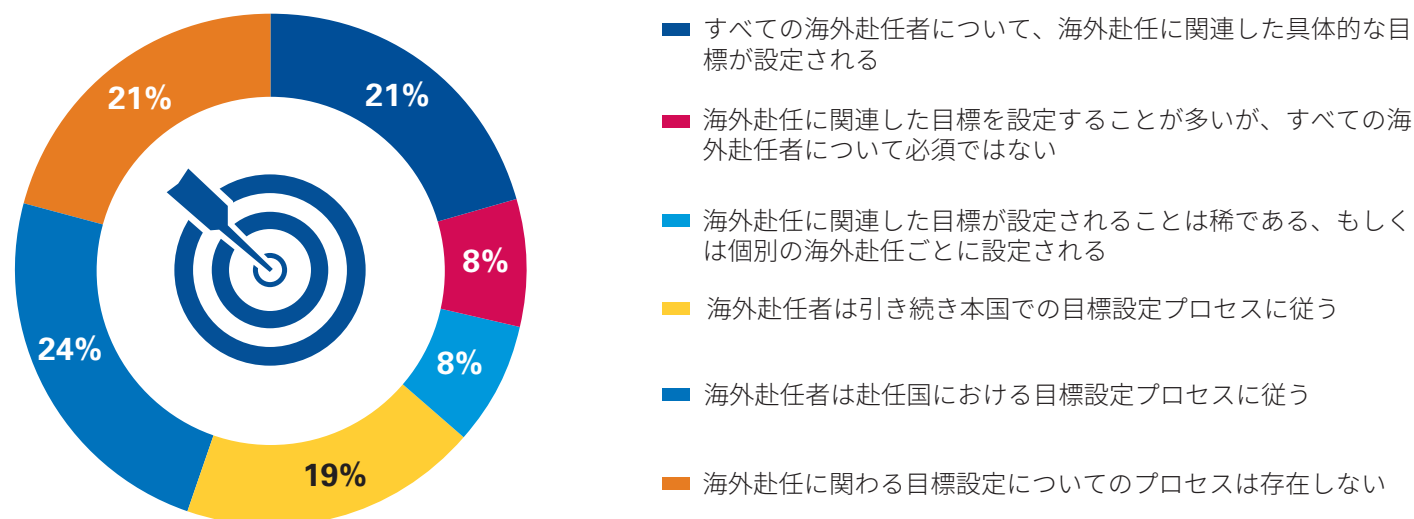
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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)



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

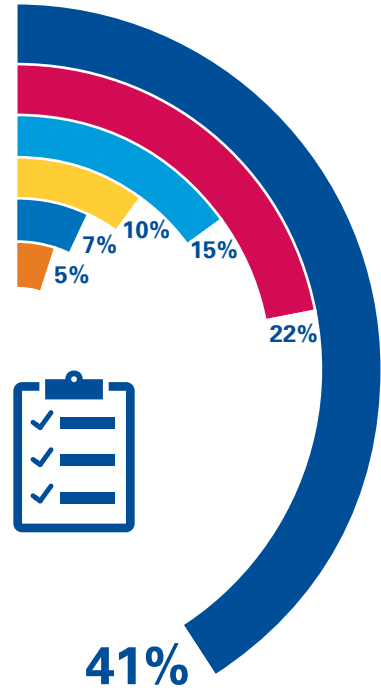


海外赴任者に設定された目標はどのような時期に見直されますか？

海外赴任中、予め決められたタイミングで(四半期ごと、6 カ月ごと、年 1 回等)

個別に決定し、特にルールは存在しない  
該当なし(海外赴任目標の見直しはない)

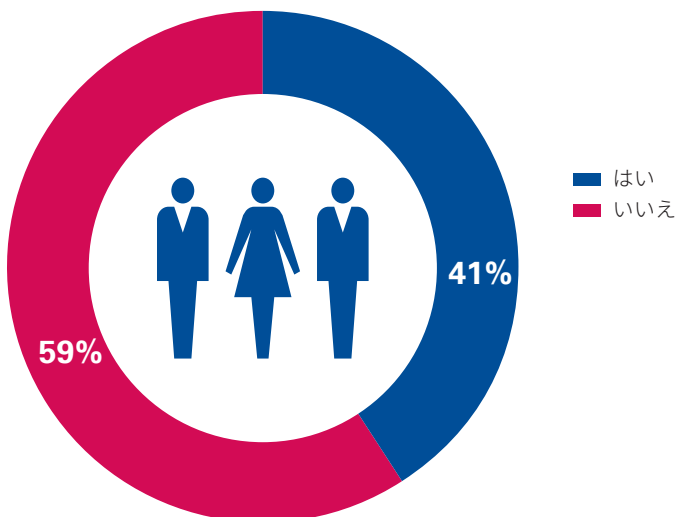
その他  
海外赴任を開始した時  
海外赴任が終了する時



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

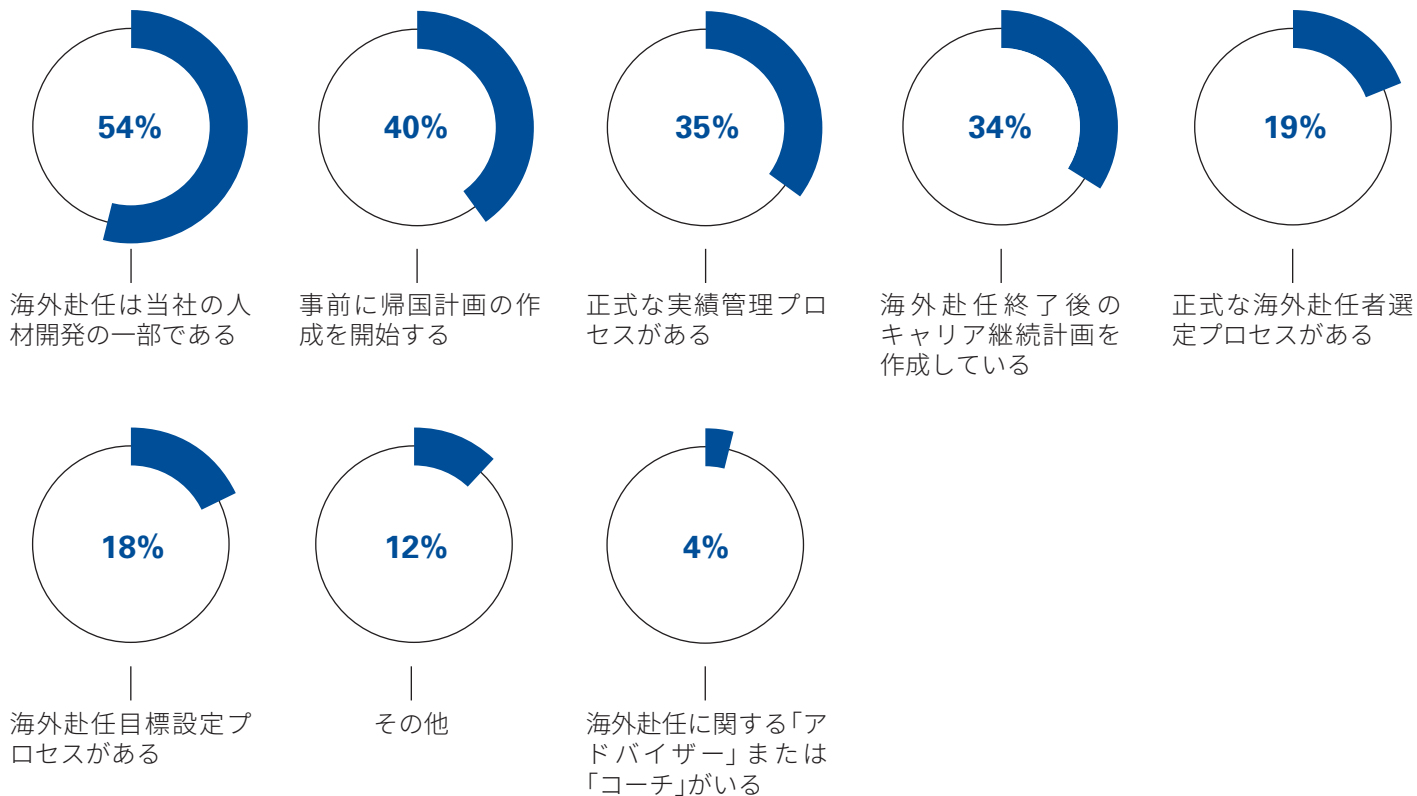
赴任中の実績管理、目標設定、メンタリング

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: KPMG International, GAPP Survey 2017.

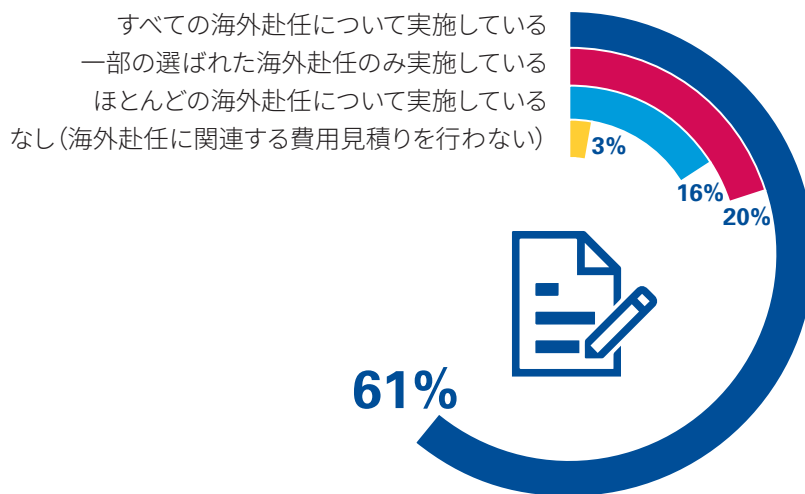
貴社のグローバルモビリティプログラムが、会社が実施する全社的な人材管理の取組みと連携している場合、次のうち該当するものを選択してください。（該当するものをすべて選択してください）



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

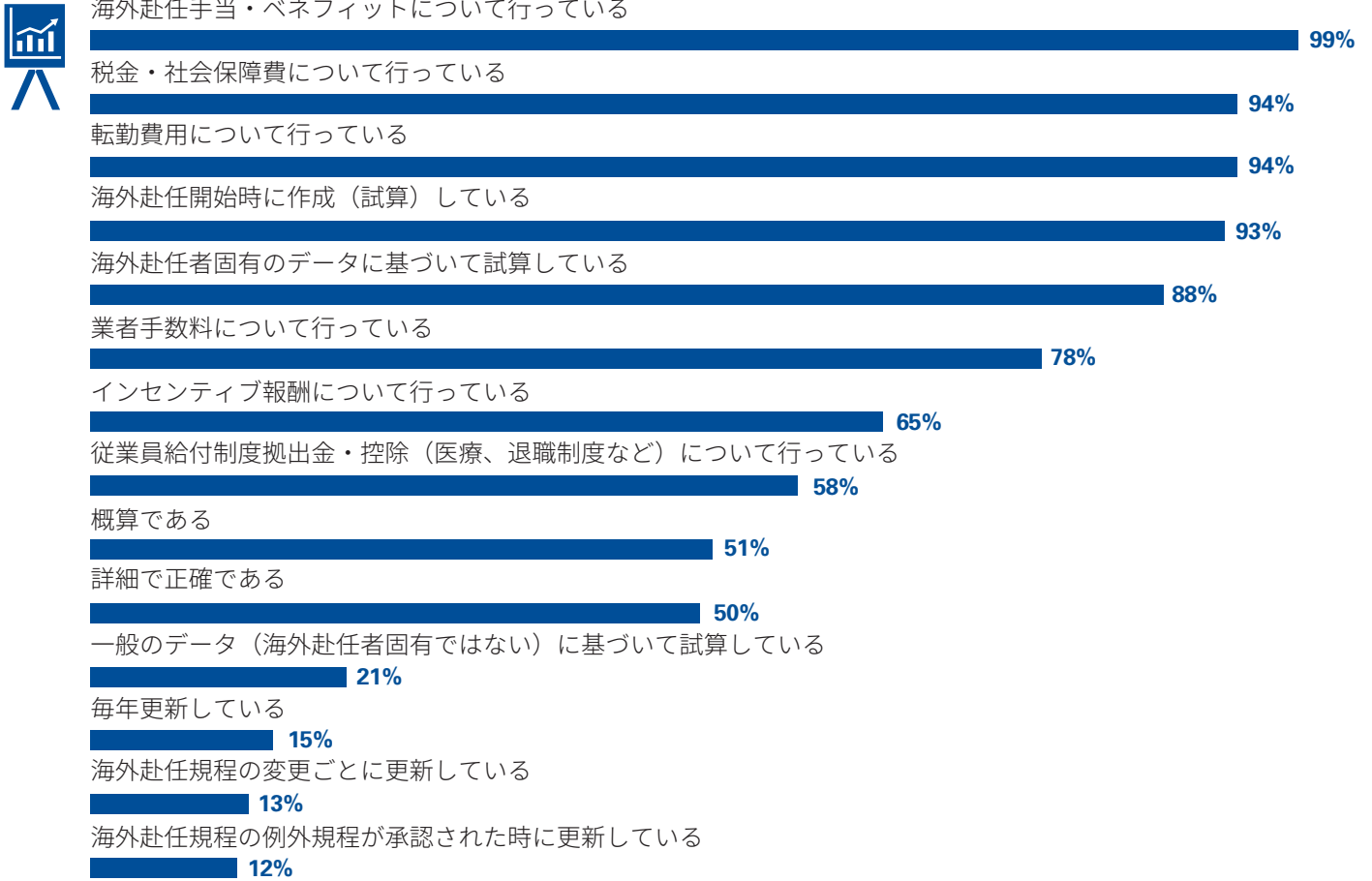
## コスト評価

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: KPMG International, GAPP Survey 2017.

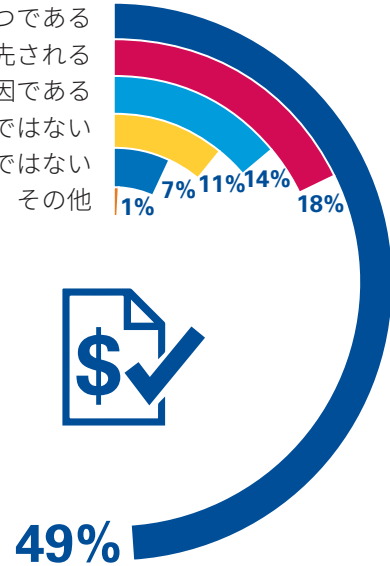
上記のコスト試算について最もよく表しているものは次のうちどれですか？（該当するものをすべて選択してください）



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

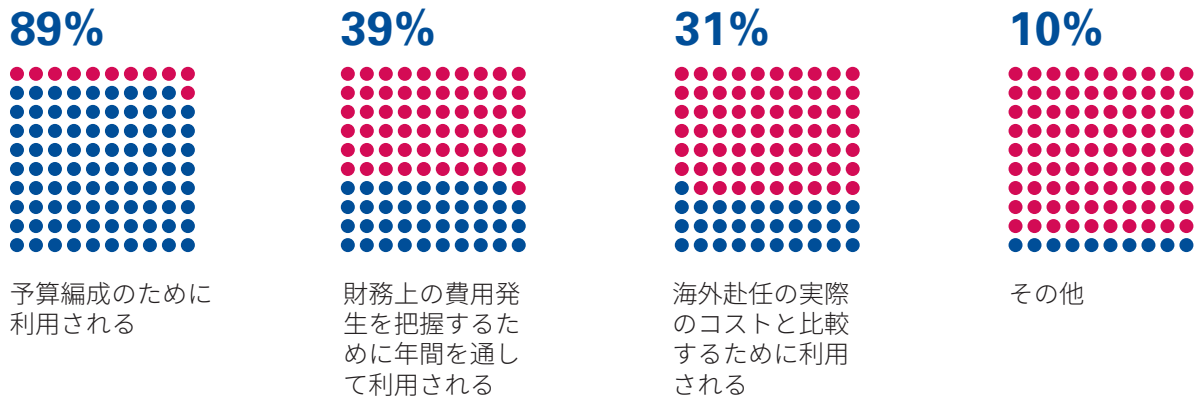
コスト試算は海外赴任を承認するか否かの決定にあたり、重要な要因となりますか？

検討すべき複数の重要な要因のひとつである  
重要であるが、他の要因が優先される  
海外赴任を承認するかを検討するにあたって最も重要な要因である  
考慮されるが、海外赴任を承認するか否かを決定するにあたっての要因ではない  
重要な要因ではない  
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る。  
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任の承認プロセスに用いること以外で、コスト試算はどのように利用されますか？  
(該当するものをすべて選択してください)

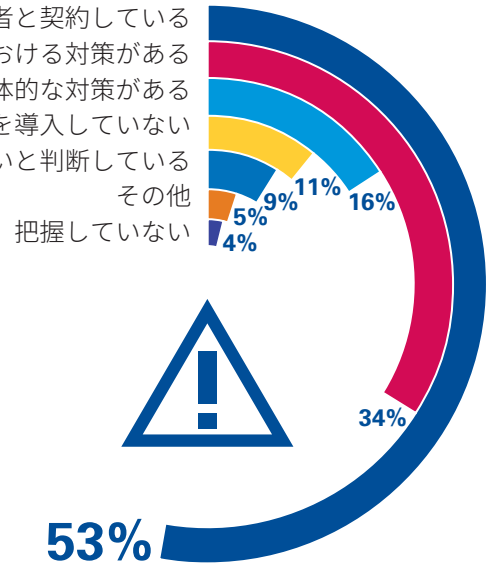


出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 緊急時の避難および安全性

海外赴任者の緊急時の対策として最もよく表しているものは次のうちどれですか？（該当するものをすべて選択してください）

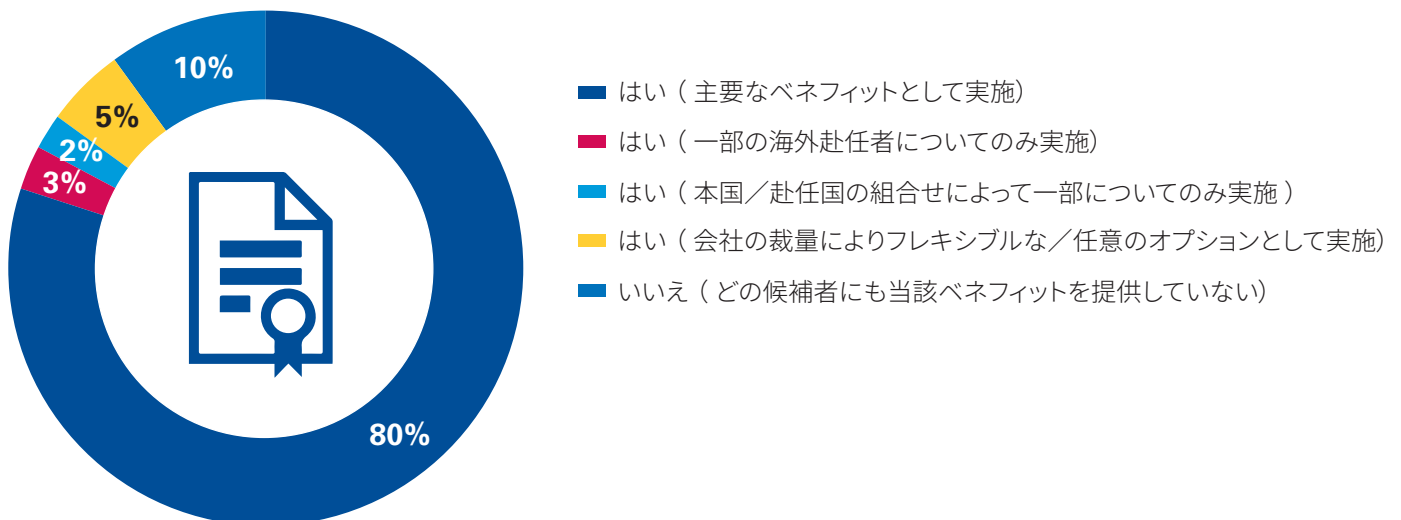
緊急時の避難／危機中の支援について、外部のサービス事業者と契約している  
グローバル（特定の地域・場所ではない）における対策がある  
海外赴任者の赴任国それぞれに具体的な対策がある  
海外赴任者のための具体的な緊急時の対策を導入していない  
海外赴任者のための緊急時の具体的な対策は必要がないと判断している  
その他  
把握していない



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 海外赴任前のカウンセリング

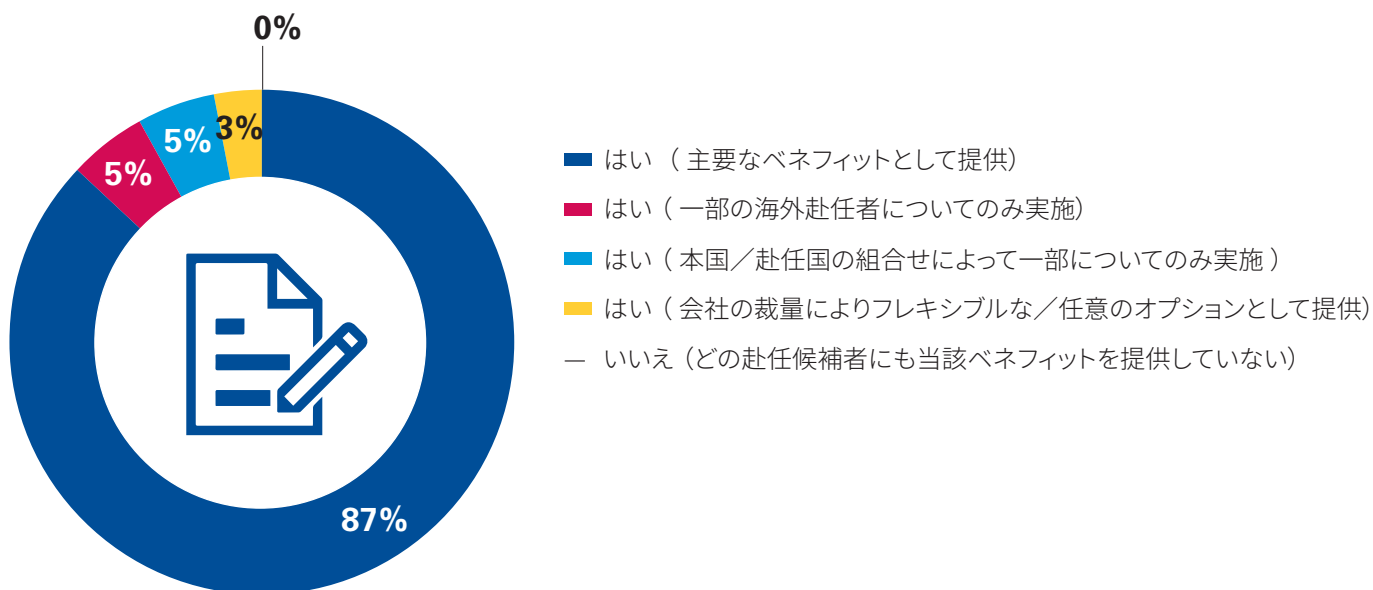
海外赴任に係るベネフィットおよびサービスに関する海外赴任前のカウンセリングを実施していますか？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

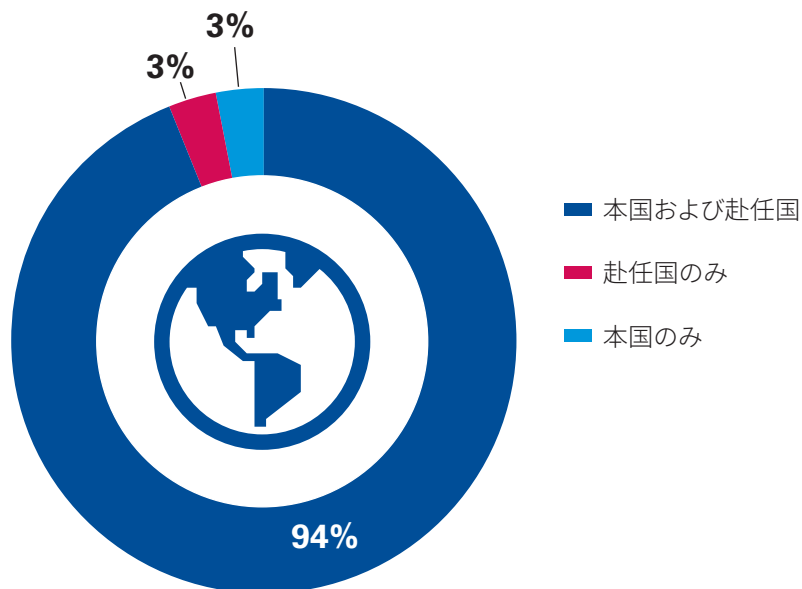
## 税務相談

海外赴任者に対し、税務相談を提供していますか？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

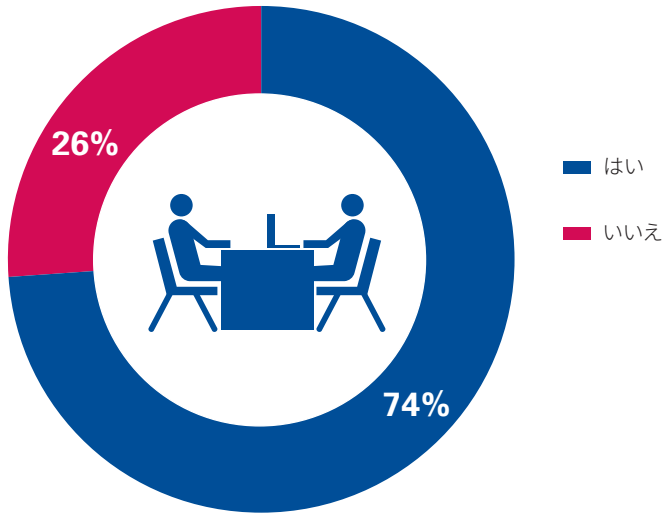
どの国について税務相談を提供していますか？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.



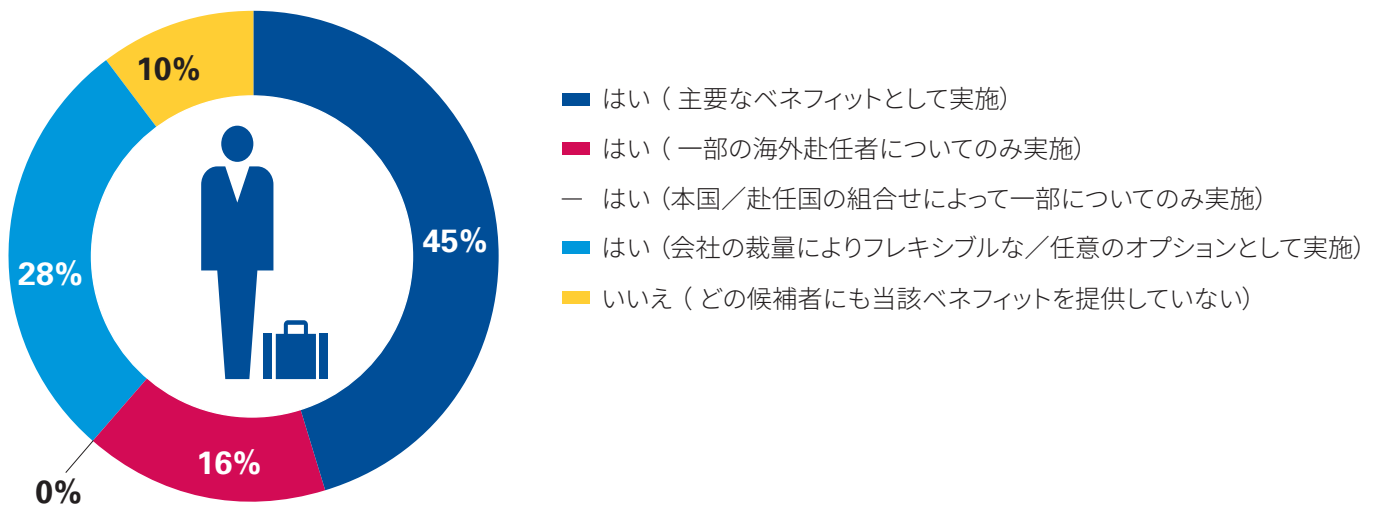
### 海外赴任者に税務相談は義務付けられていますか?



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

### 海外赴任前訪問

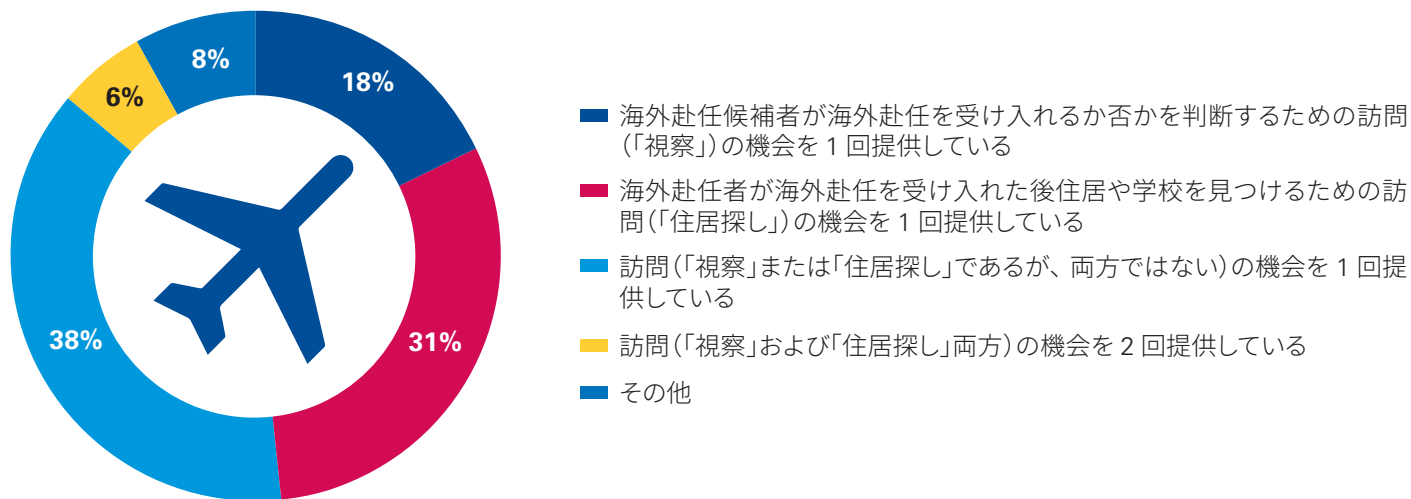
#### 海外赴任前訪問の機会を提供していますか?



注: 端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

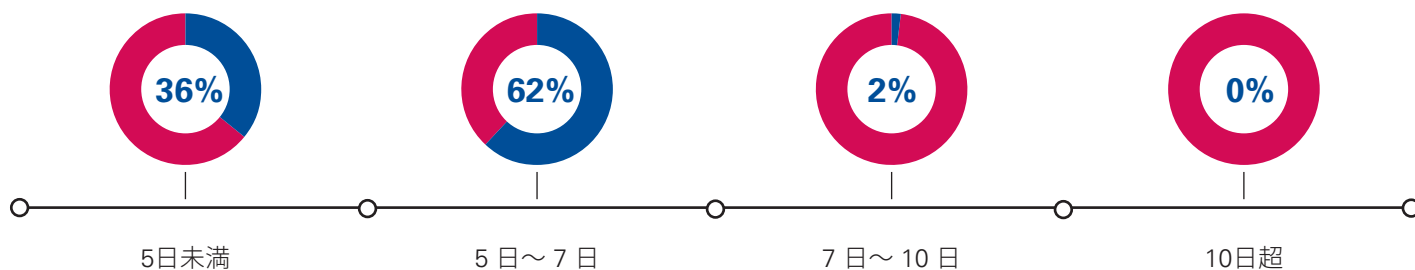
海外赴任前訪問についての方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

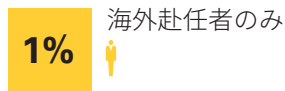
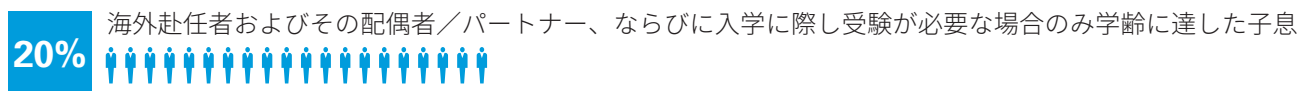
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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：KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任前訪問の対象者の範囲をお答えください。



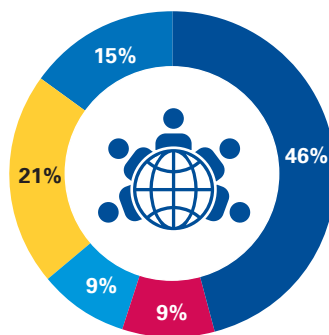
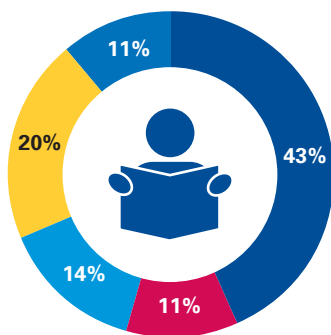
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 語学／異文化トレーニング

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



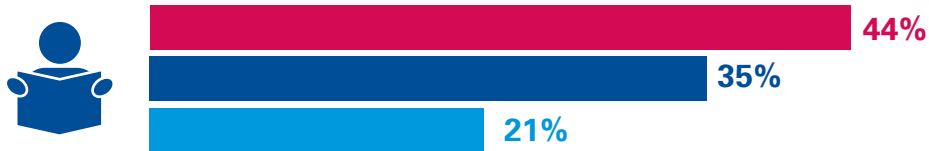
- はい (主要なベネフィットとして提供)
- はい (一部の海外赴任者についてのみ実施)
- はい (本国／赴任国の組合せによって一部についてのみ提供)
- はい (会社の裁量により不定期なオプションとして提供)
- いいえ (どの赴任候補者にも当該ベネフィットを提供していない)

注: 端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

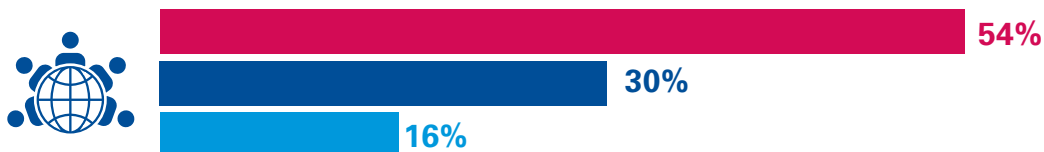
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

語学／異文化理解研修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

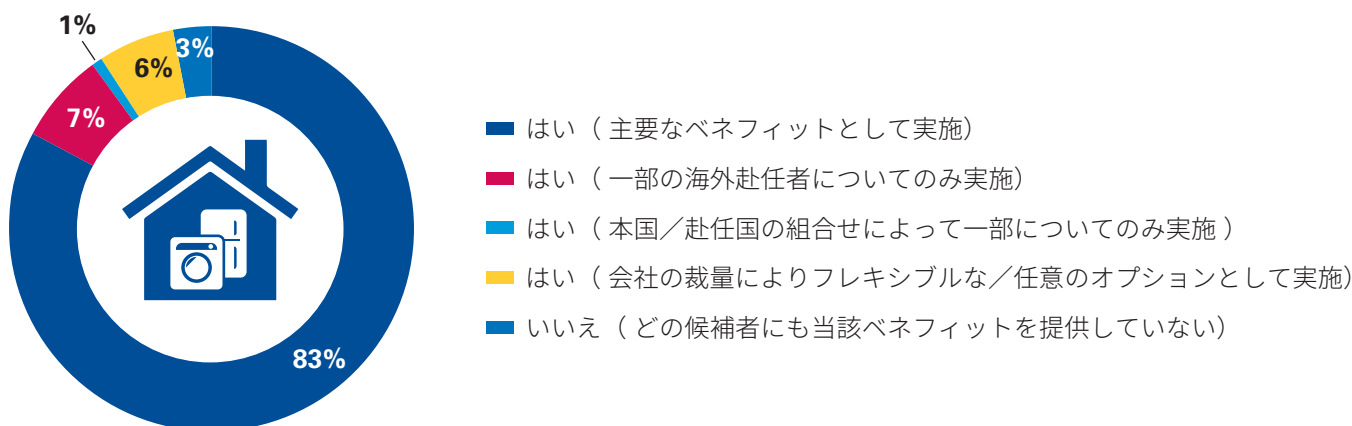


■ 海外赴任者、その配偶者／パートナーおよび子供 ■ 海外赴任者およびその配偶者／パートナー ■ 海外赴任者のみ

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

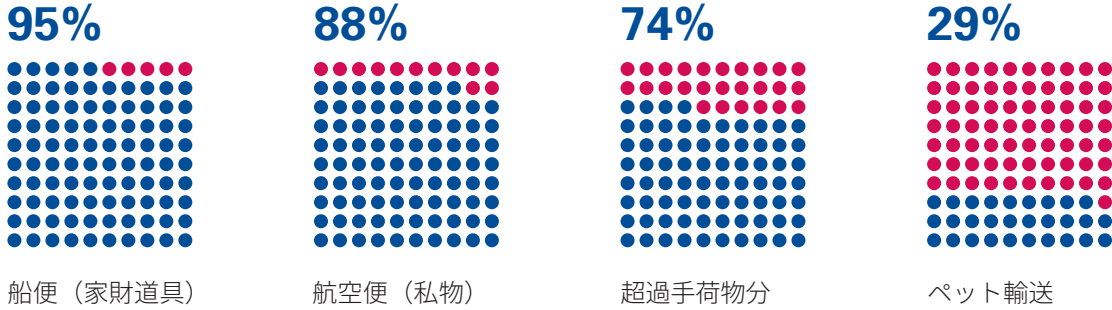
## 運送および保管

家財道具の運送費用を負担していますか？



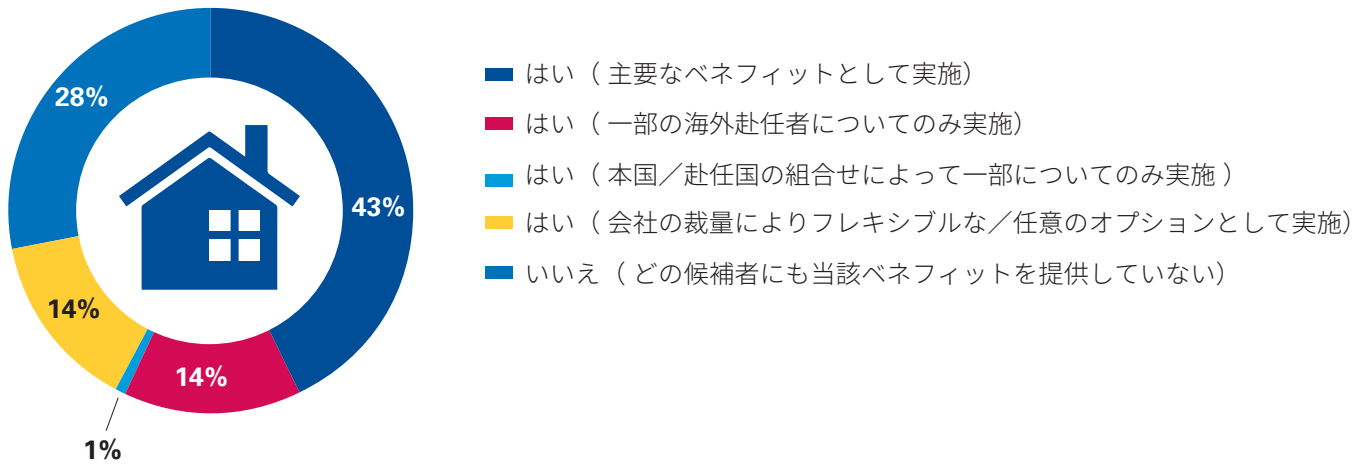
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

どのような輸送費用を負担しますか？（該当するものをすべて選択してください）



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

本国での家財保管費用を負担していますか？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 本国の住宅

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。

賃貸借契約解約手数料



不動産管理料



住宅販売手数料



譲渡損



- はい (すべての海外赴任について実施している)
- はい (個別に実施している)
- いいえ (どの赴任候補者にも当該ベネフィットを実施していない)
- 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る。

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.



## 本国の車両

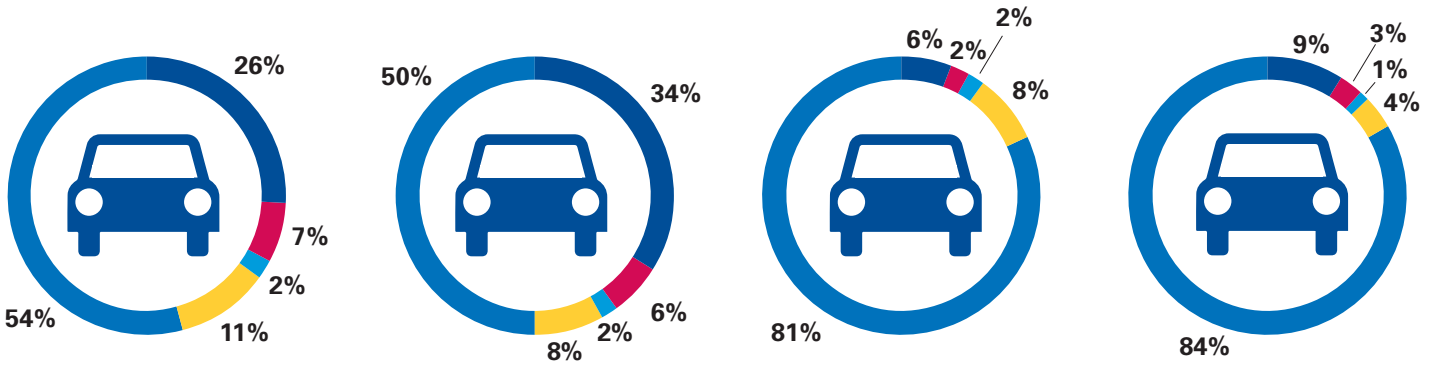
本国の車両に関連する下記の費用のうち、貴社が負担しているものをお答えください。

リース契約解約手数料

譲渡損

赴任国への運送費用

本国での保管料



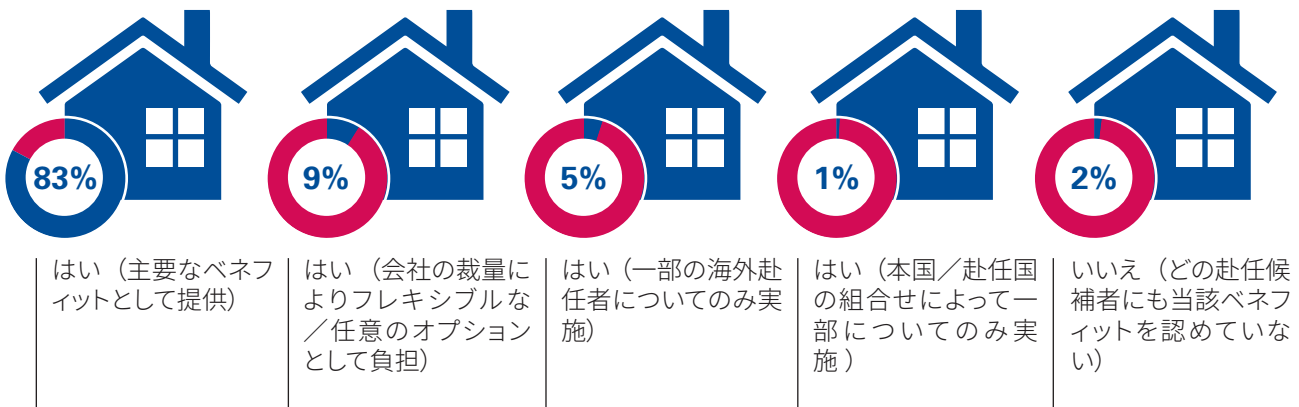
- はい (主要なベネフィットとして提供)
- はい (一部の海外赴任者についてのみ実施)
- はい (本国/赴任国の組合せによって一部についてのみ実施)
- はい (会社の裁量によりフレキシブルな/任意のオプションとして負担)
- いいえ (どの赴任候補者にも当該ベネフィットを負担していない)

注: 端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 一時的居住

海外赴任者に対し一時的居住を認めていますか?



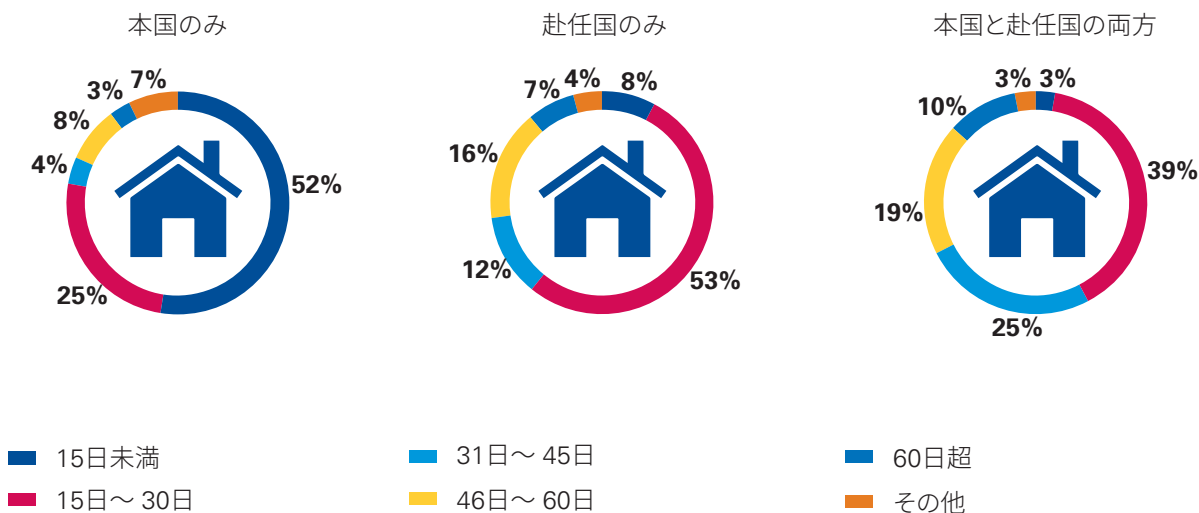
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

どの国について一時的居住を認めていますか？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

一時的居住は何日間認めていますか？



注: 端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 各種転勤手当

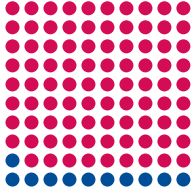
各種転勤手当（またはこれに相当するもの）を負担していますか？

73%



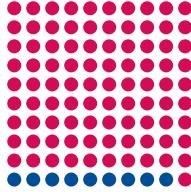
はい  
(主要なベネフィットとして負担)

11%



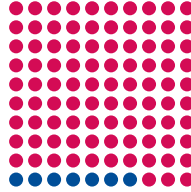
はい  
(会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供)

9%



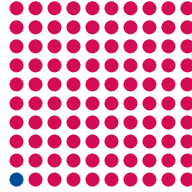
いいえ  
(どの赴任候補者にも当該ベネフィットを負担していない)

7%



はい  
(一部の海外赴任者についてのみ負担)

1%



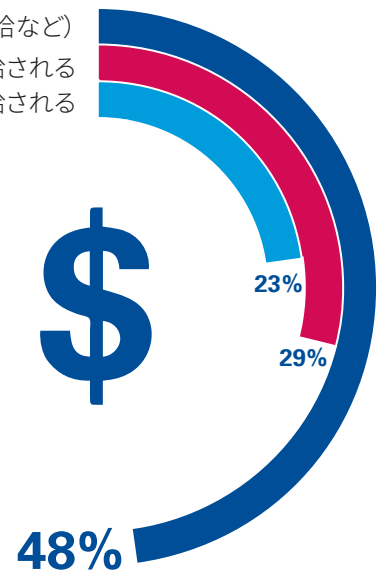
はい  
(本国／赴任国の組合せによって一部についてのみ提供)

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

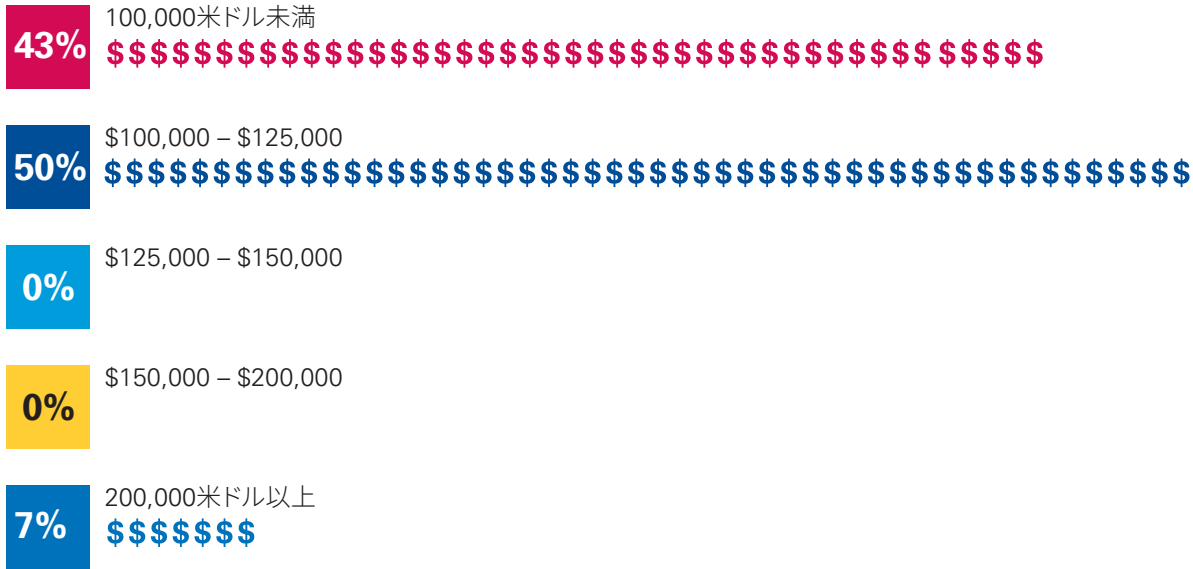
## 負担する各種転勤手当の額はどのように決定されますか？

算式を用いて計算された額（年間基本給のパーセンテージ、1カ月分の基本給など）  
すべての海外赴任者に同一の固定額が支給される  
ビジネス上の各要因に基づいて予め定められた額が支給される



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

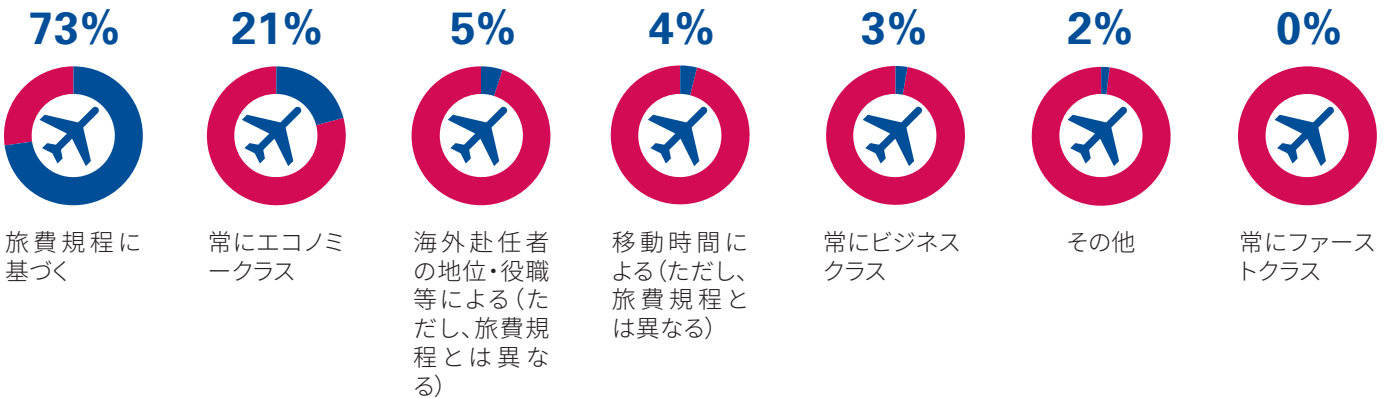
各種転勤手当を算出するにあたっての年間基本給の上限または制限はいくらですか（USドル）？



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

赴任国への旅費

ホームリープに係る航空券のクラスをどのように決定していますか？（該当するものをすべて選択してください）

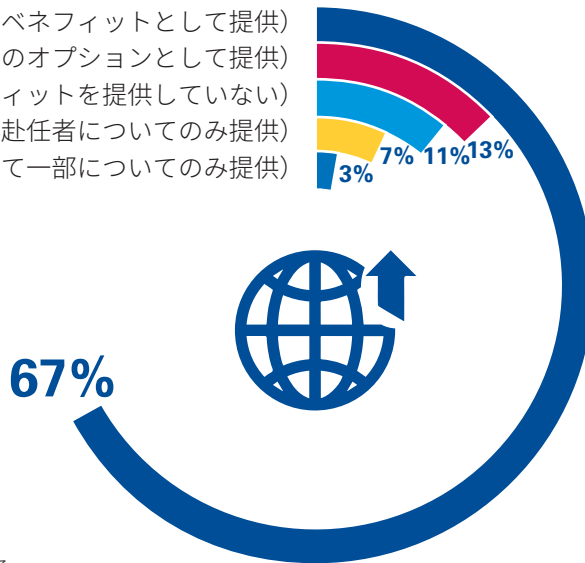


出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

## デスティネーションサービス（赴任国におけるサポート）

赴任国において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（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）
- 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って一部についてのみ提供）



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

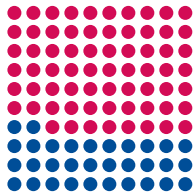
そのサポートはどのようなものですか？（該当するものをすべて選択してください）

68%



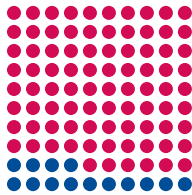
指定業者のサービス—限定的なサービス(住居や学校探し、日数が限られている、など)

32%



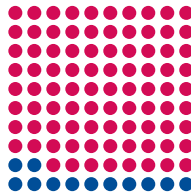
指定業者によるサービス—完全なサービス(サービス内容に制限なし)

14%



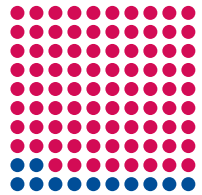
社内のヘルプデスクによる情報提供

12%



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

12%



外部のサポートセンターによる情報提供

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

# 海外赴任期間中

海外赴任／モビリティプレミアム（赴任手当）の支給は減少し続けており、現在そのようなベネフィットを海外赴任者に提供している企業は 37% に過ぎない。対照的に、COLA は、調査回答者の 69% 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る。

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」指数を利用する傾向にある（それぞれ、50%、48%）。

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コストを抑制する機会を模索している。

マイナス COLA はそれほど一般的ではなく、このタイプの規程を導入している企業はわずか 12% で、マイナス COLA を一切徴収しない企業は 80% もある。

多数の回答者（72%）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／危険地域や当該金額の決定については外部の第三者情報提供事業者に大きく依存している。

（次ページに続く）



総括として、大半の回答者（73%）が赴任国における住居購入について認めていない。購入してしまった場合の対応については、回答者の意見はまちまちである。51%は住宅手当の支給を中断しているが、29%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る。

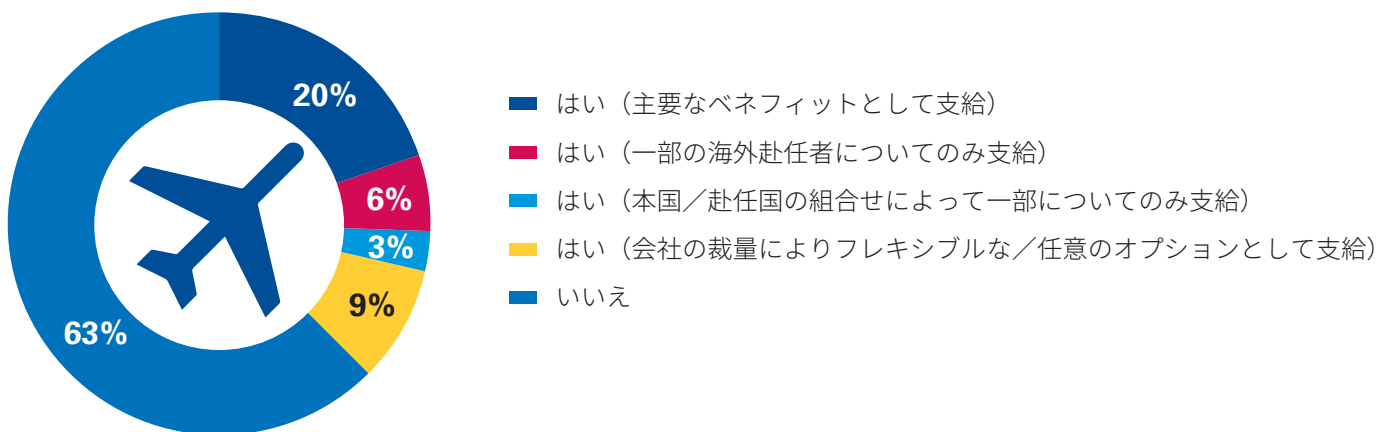
海外赴任者が一時帰国休暇を取得する際、海外赴任者が好きなところに行くことを許容するか、本国に一時帰国することを義務付けるかについては、回答者で意見が分かれている。ただし、海外赴任中、毎年提供される一時帰国休暇の回数（71%は毎年一回）や一時帰国休暇中の追加休暇／有給休暇の提供（75%の企業は海外赴任者に年次有給休暇を使用することを認め、一時帰国休暇に追加の休暇を認めない）については意見が一致する傾向がある。

また、KPMGは多くの企業がプログラムの管理業務を最小限に抑え、かつ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ようにするために、渡航費を年間で一括支給しているか、一括支給を検討していると認識している。

多くの企業が、海外赴任者に海外駐在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子供たちに対してこれらのベネフィットを提供している。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、99%はなんらかのベネフィットを提供している。しかし、就学前児童にベネフィットを提供する比率はそれよりも低く（71%）、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わずか19%である。配偶者／パートナーに対する支援は、回答者の66%がなんらかの形で提供している。用途を指定された手当の支給、就労ビザや赴任国における職探しの支援が最も一般的である。

## モビリティプレミアム（赴任手当）

赴任手当（またはそれに相当するもの）を支給していますか？

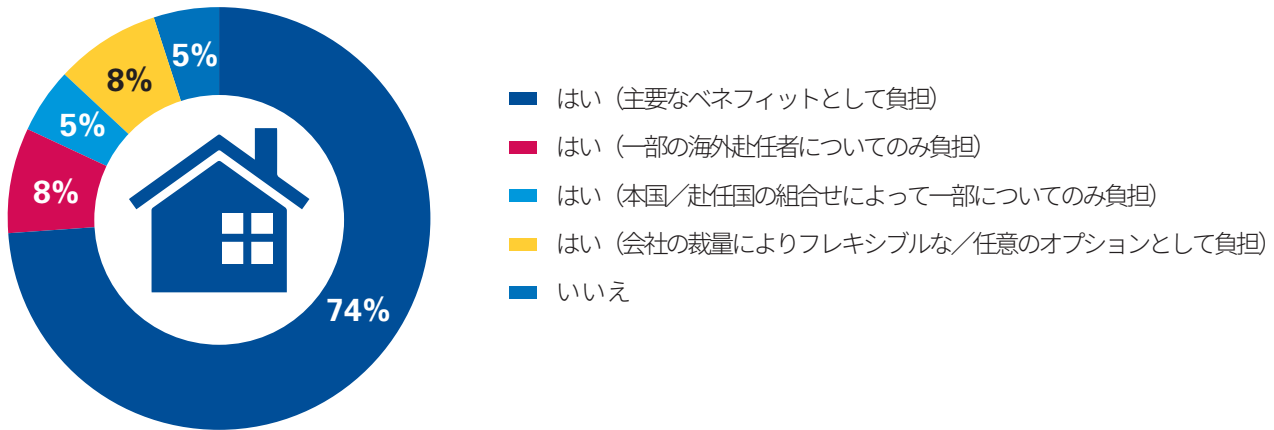


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017

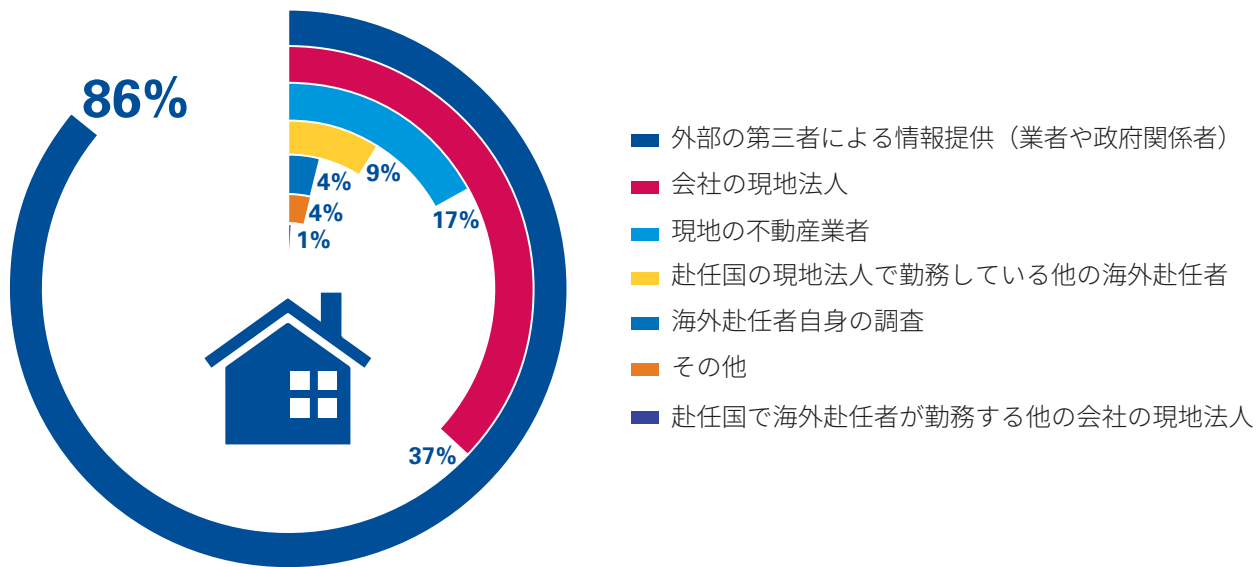
## 赴任国における住宅

赴任国の家賃負担をしていますか？



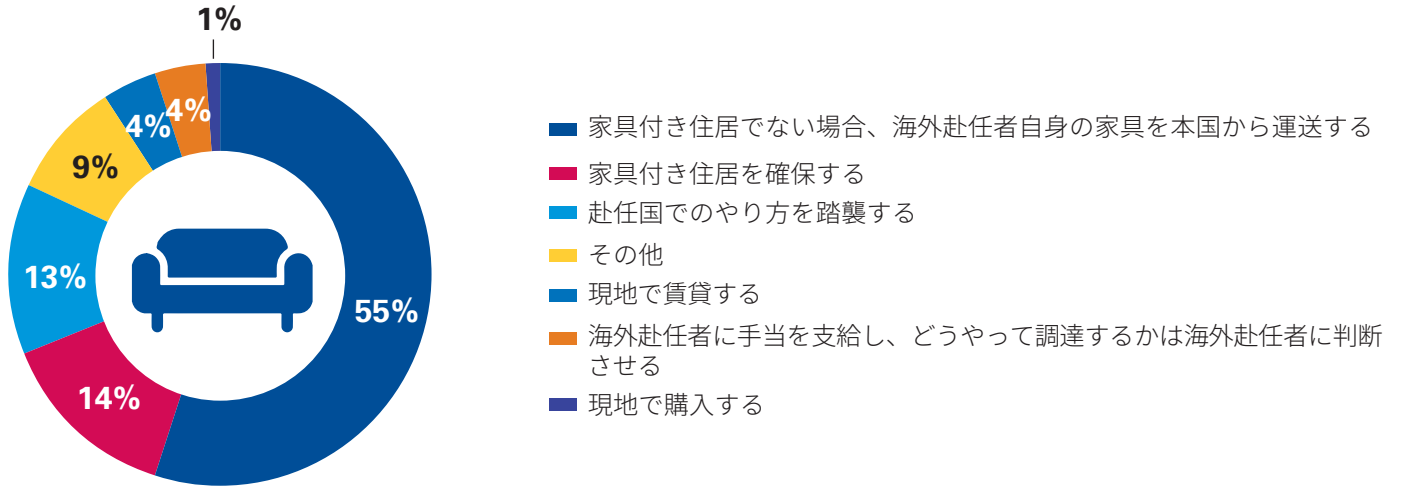
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？（該当するものをすべて選択してください）



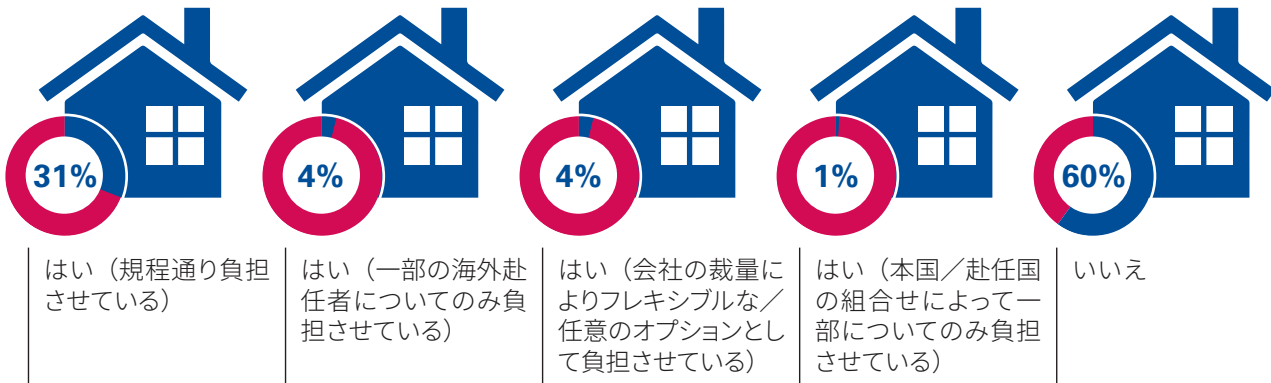
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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る。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

本国における標準的な住宅コストを海外赴任者に負担させていますか?



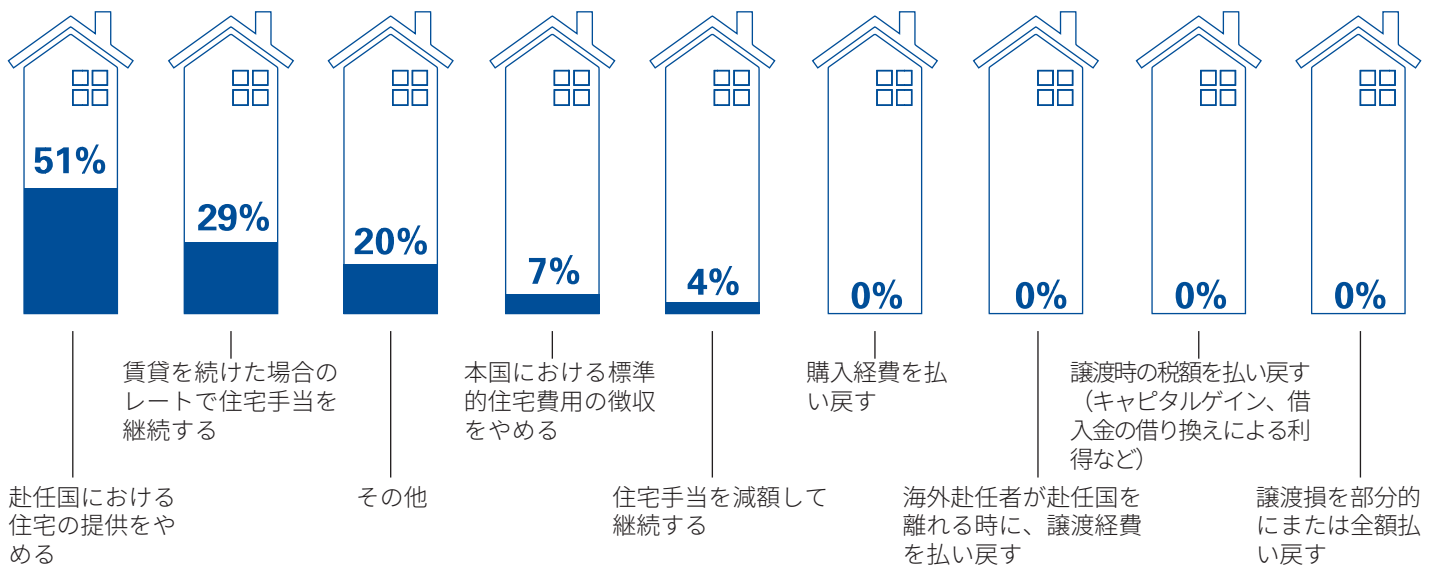
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017

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？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

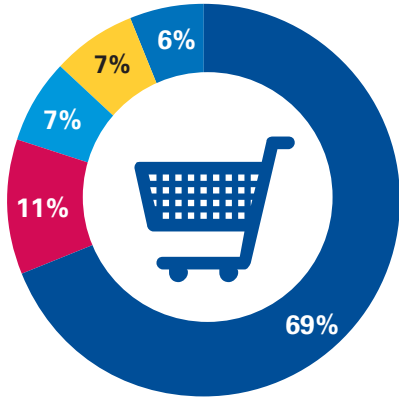
海外赴任者が赴任国で住宅を購入した場合、どのような措置を取りますか？（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## COLA/G&S

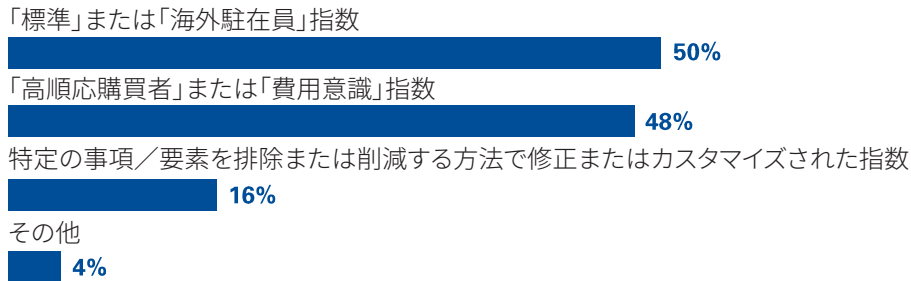
COLA/G&Sまたはそれに相当する手当を支給していますか？



- 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って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）
- いいえー海外赴任者にそのようなベネフィットを提供していない

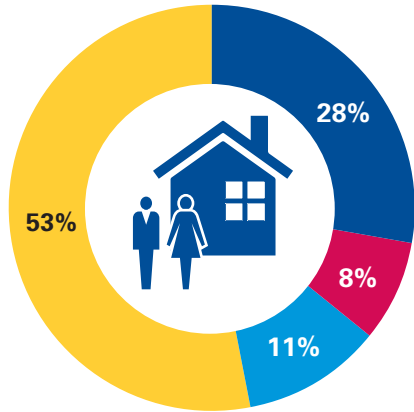
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？  
（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

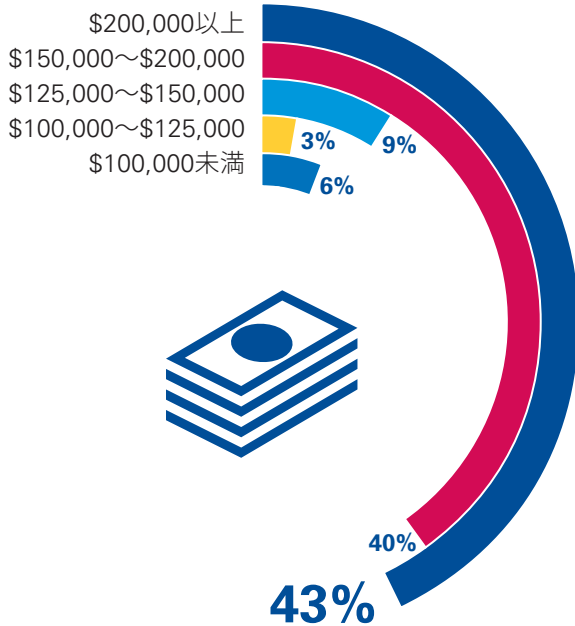
COLA/G&Sの額に制限はありますか?



- はい—算出のベースとなる年間基本給に上限を設けている
- はい—手当は予め定められた額で制限される
- はい—ただし、上記のいずれでもない制限を設けている
- いいえ—制限はない（テーブルおよび指数に拘らない）

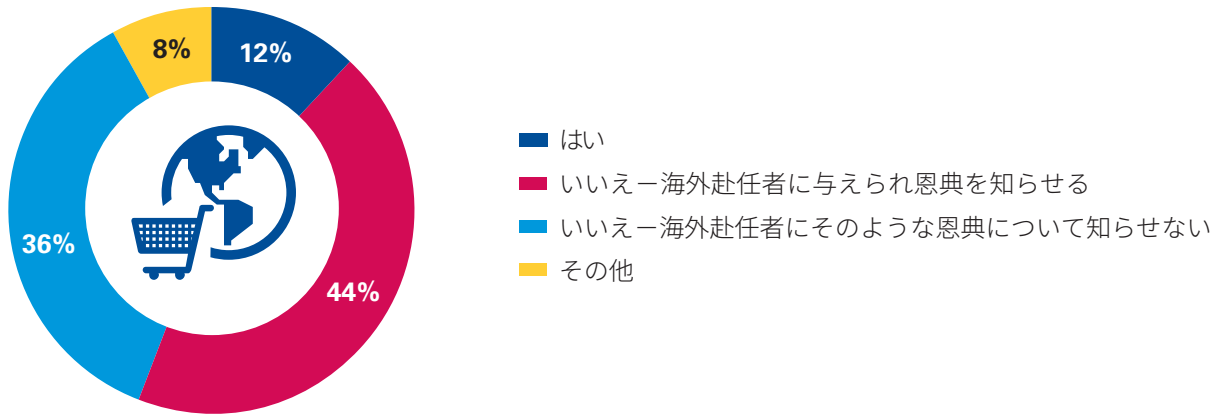
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？（USドル）



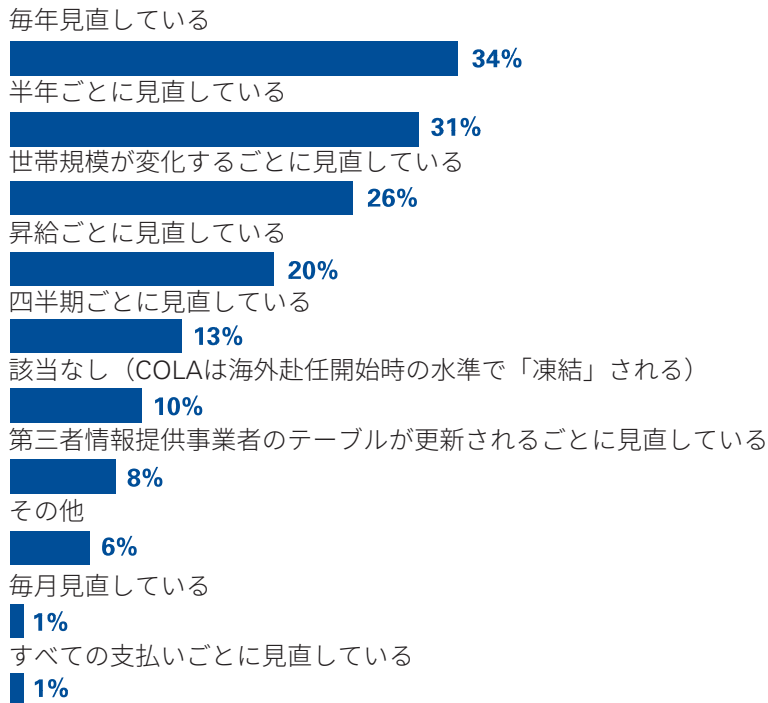
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任期間中、COLA/G&Sを見直しますか？（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



## ハードシップ／危険手当

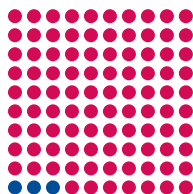
ハードシップ／危険手当を支給していますか？

51%



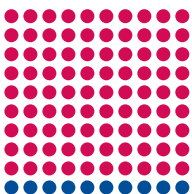
はい—危険地域のすべての海外赴任者に支給している

3%



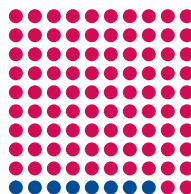
はい—ただし、一部の海外赴任者についてのみ支給している

10%



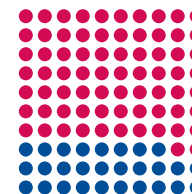
はい—ただし、本国／赴任国の組合せの一部についてのみ支給している（一部の危険地域を除く）

8%



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している

28%



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

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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

75%

会社独自の方式に基づき算出

13%

政府関連リソース（米国務省、国連など）に基づき算出

9%

すべての海外赴任者に同一の固定額が支払われる

2%

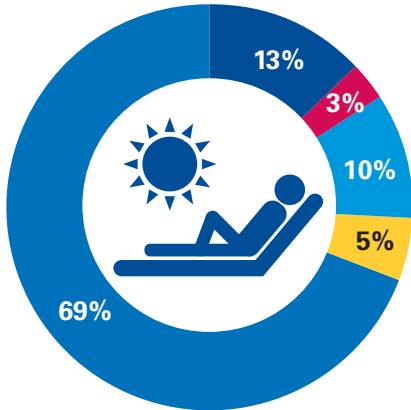
その他

2%

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

### 保養休暇（R&R）を支給していますか？

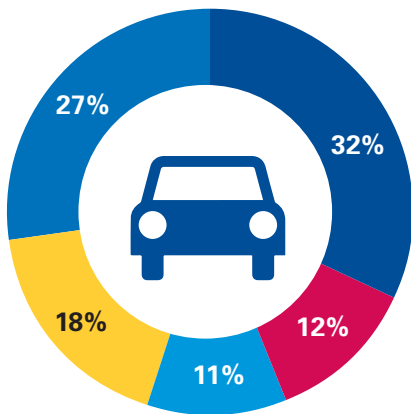


- はい—危険地域のすべての海外赴任者に支給している
- はい—ただし、一部の海外赴任者についてのみ支給している
- はい—ただし、本国／赴任国の組合せの一部についてのみ支給している（一部の危険地域を除く）
- はい—会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして支給している
- いいえ—危険地域であっても海外赴任者にそのような休暇を支給していない

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

### 赴任国における交通費

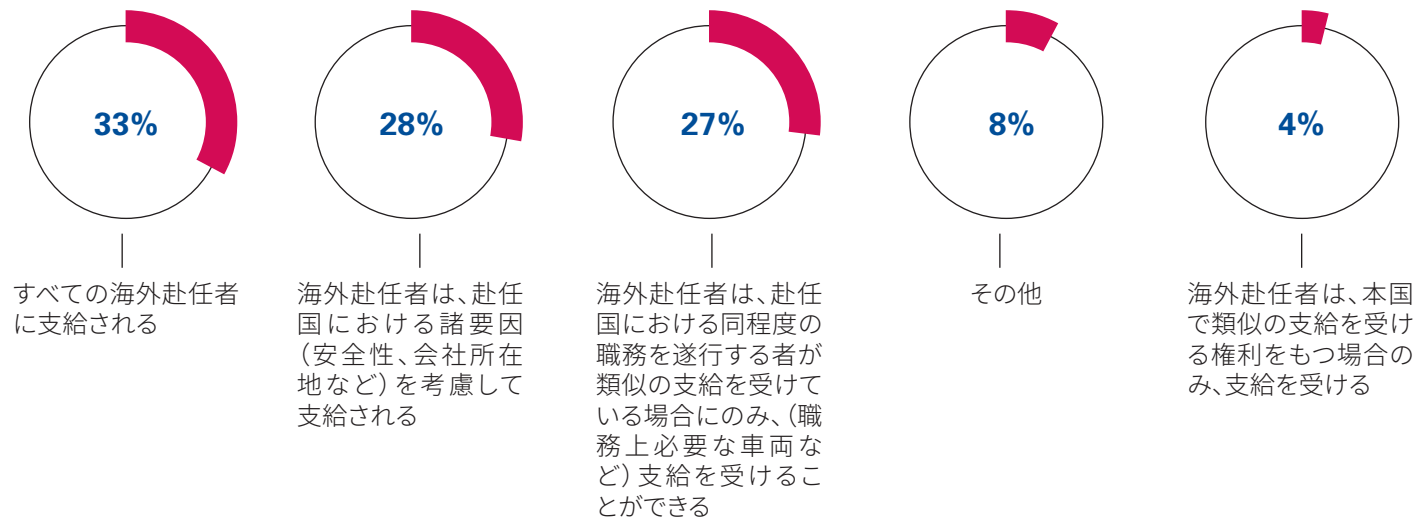
海外赴任者に赴任国における交通費を支給していますか？（COLAの一部として支給されるものを除く）



- 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って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—海外赴任者にそのようなベネフィットを提供していない

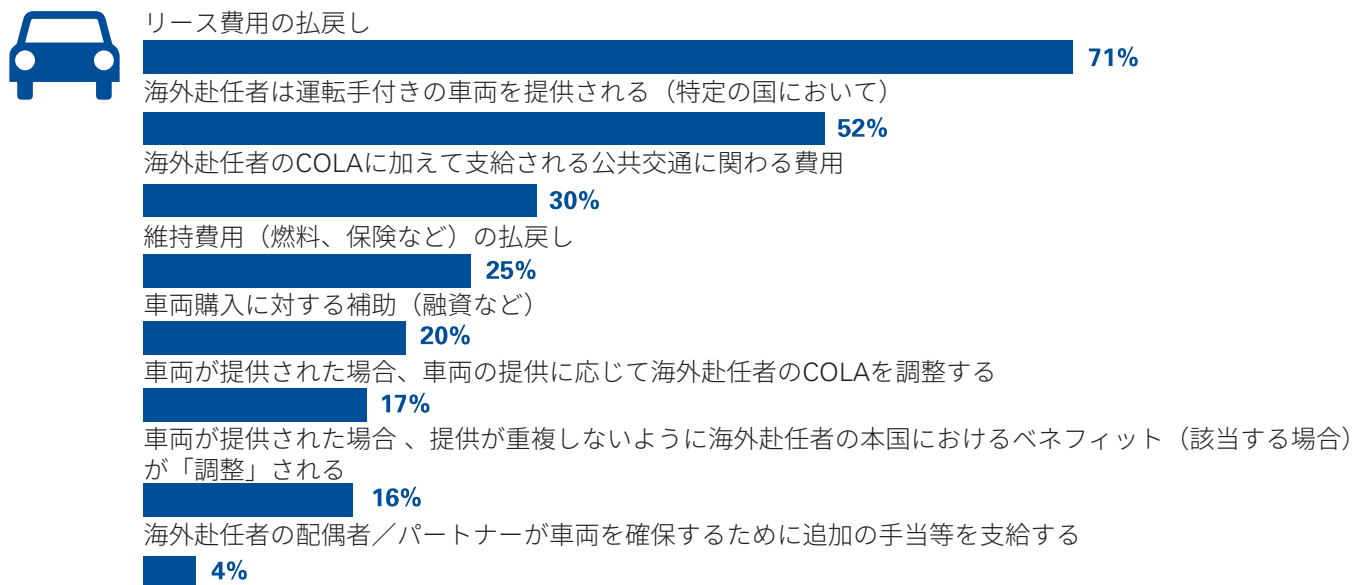
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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：KPMG International, GAPP Survey 2017.

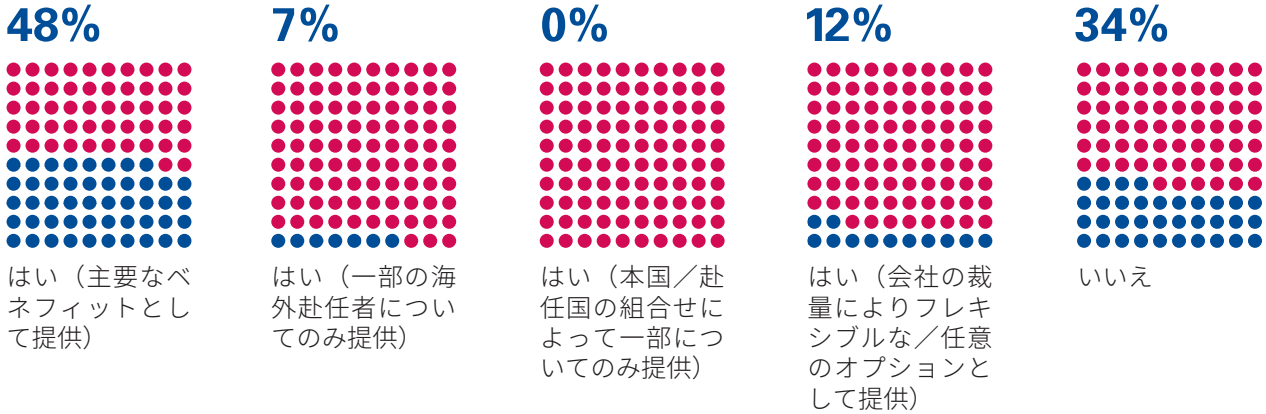
赴任国において支給される交通費はどのようなものですか？（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

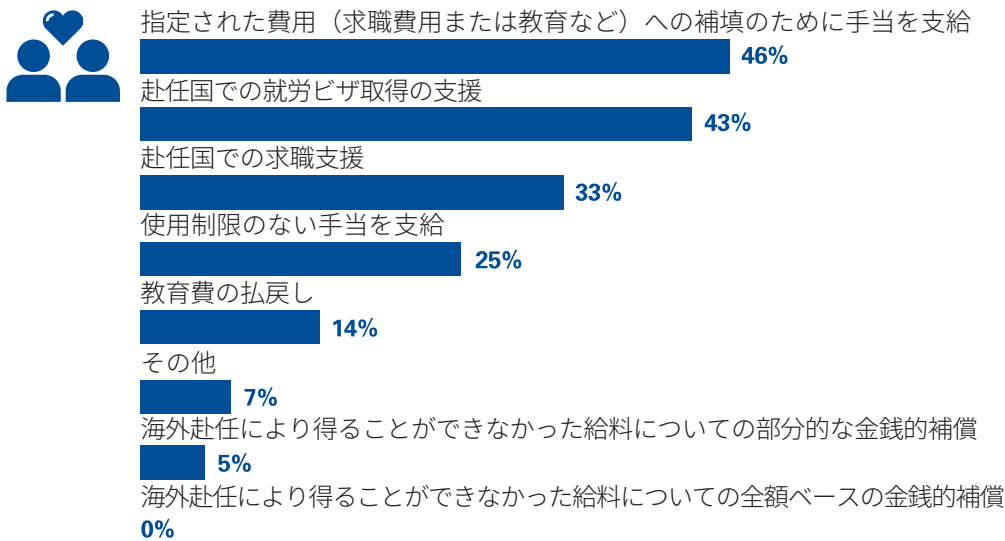
## 配偶者／パートナーへの支援

赴任者の配偶者／パートナーへの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る。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

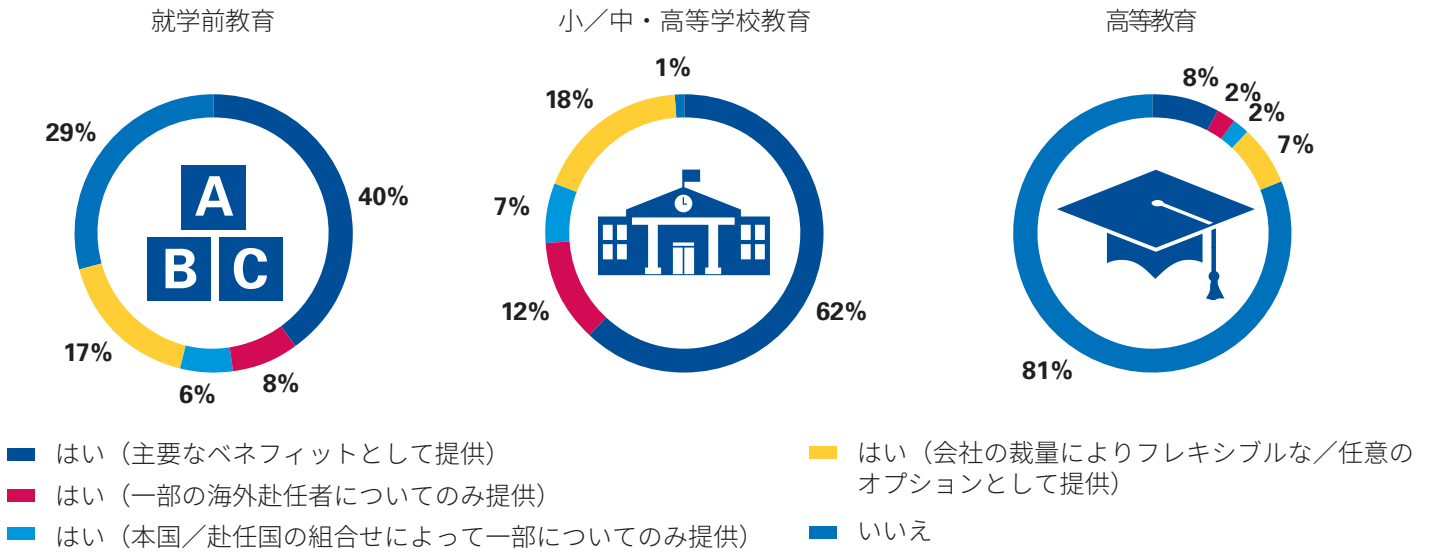
配偶者／パートナーに対しどのような支援をしていますか？（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 海外赴任者の子供の教育支援

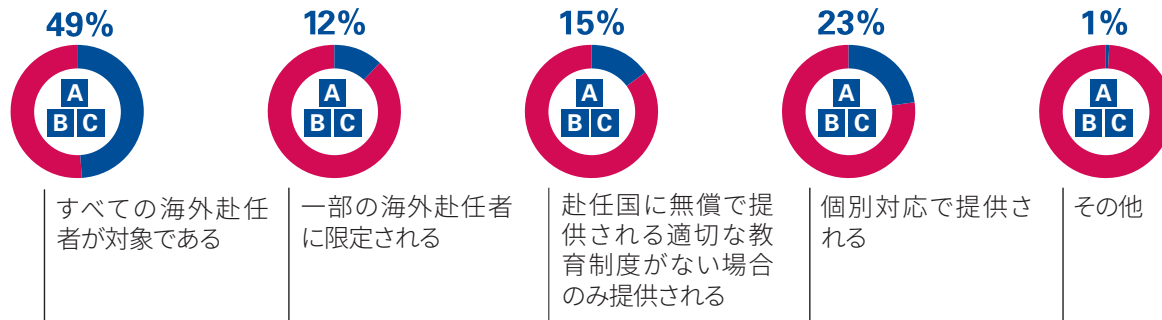
就学前教育、小／中・高等学校、大学の費用について支援をしていますか？



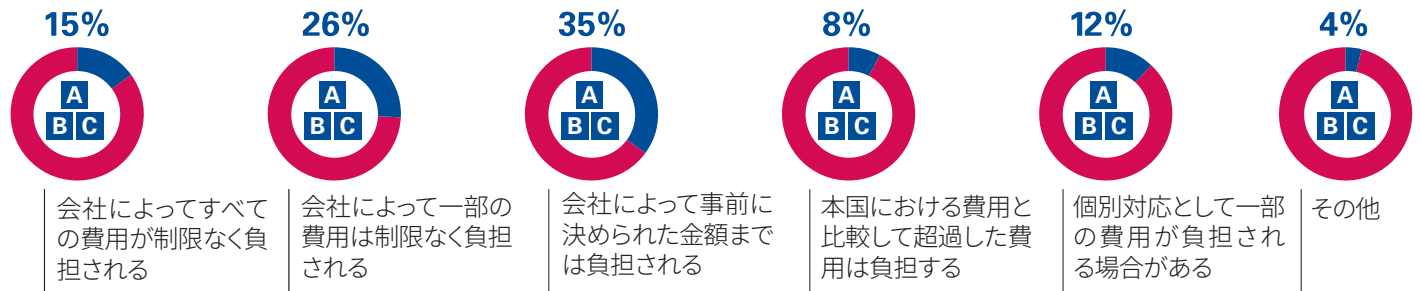
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 就学前教育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

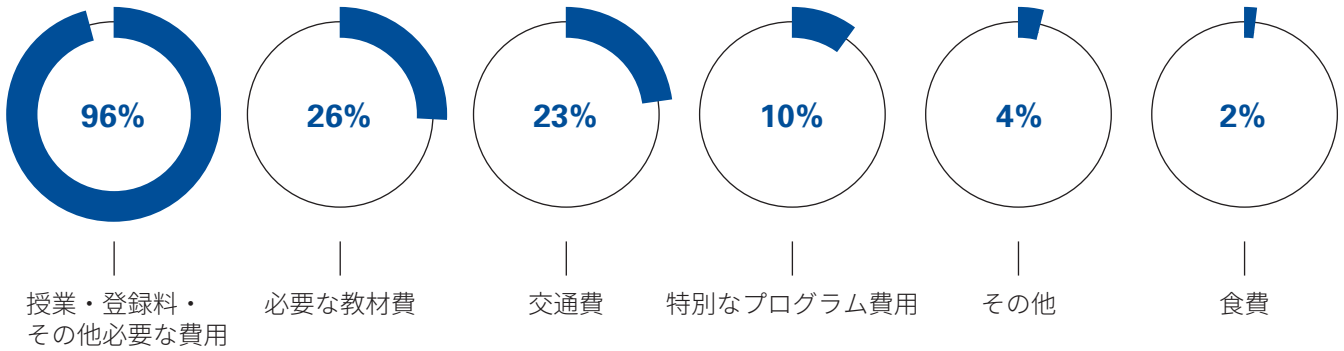


費用制限について



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

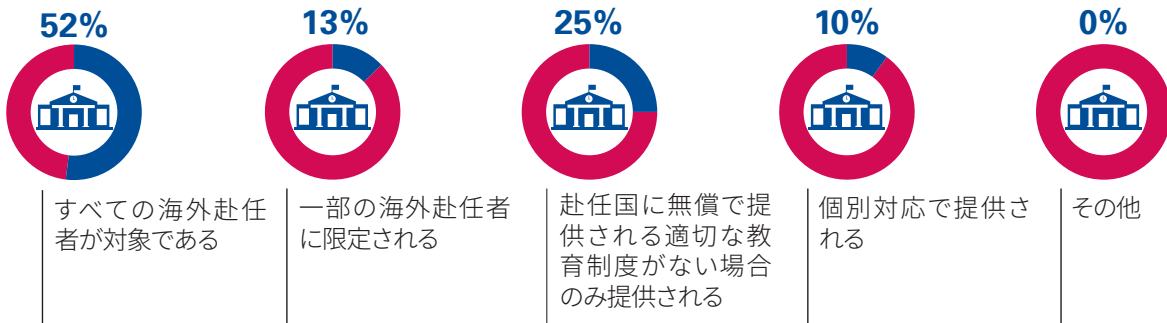
次の就学前教育費用のうち貴社が負担するものをすべてお選びください。



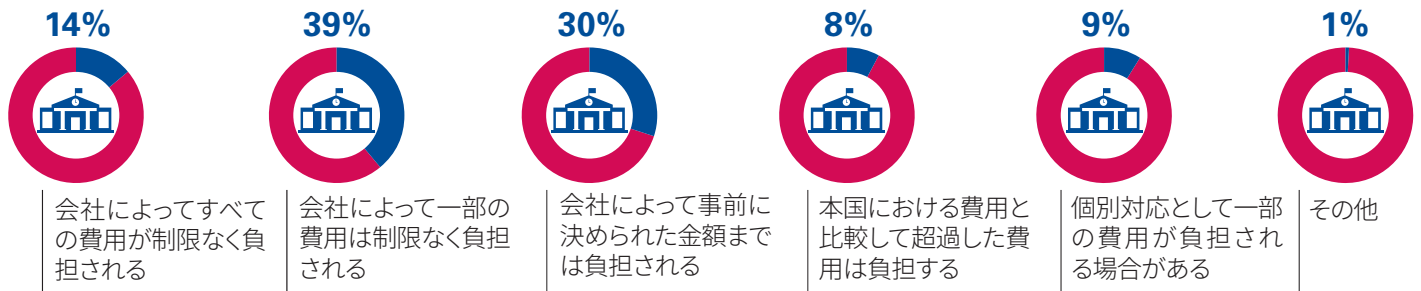
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

小学校および中・高等学校教育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

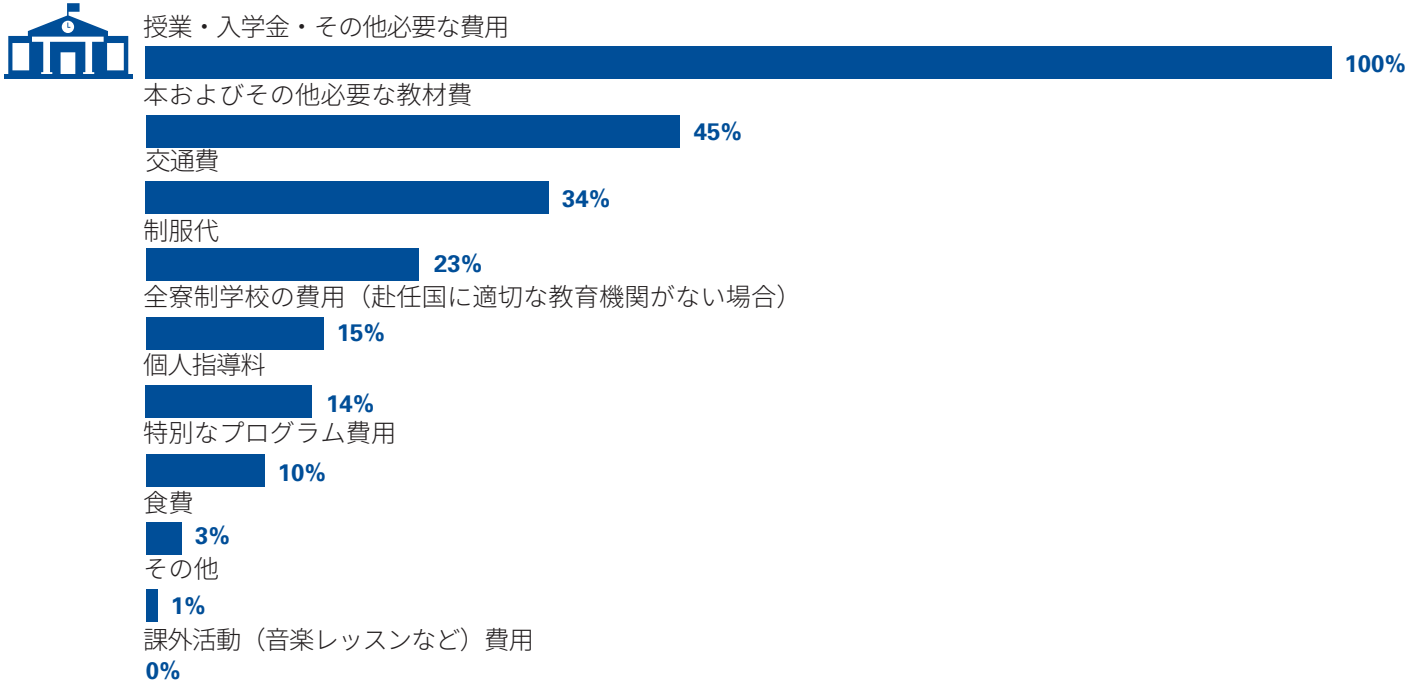


費用制限について



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

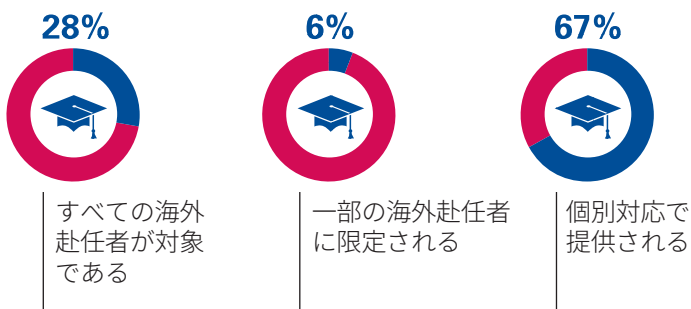
次の小学校および中・高等学校教育費用のうち貴社が負担するものをすべてお選びください。



出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

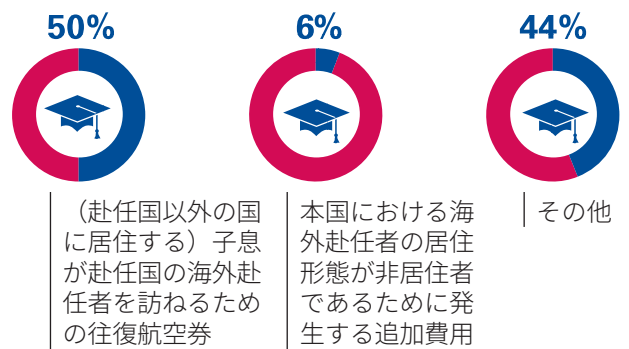
大学等の教育費用に対する貴社の方針をお答えください。

対象者について



注: 端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

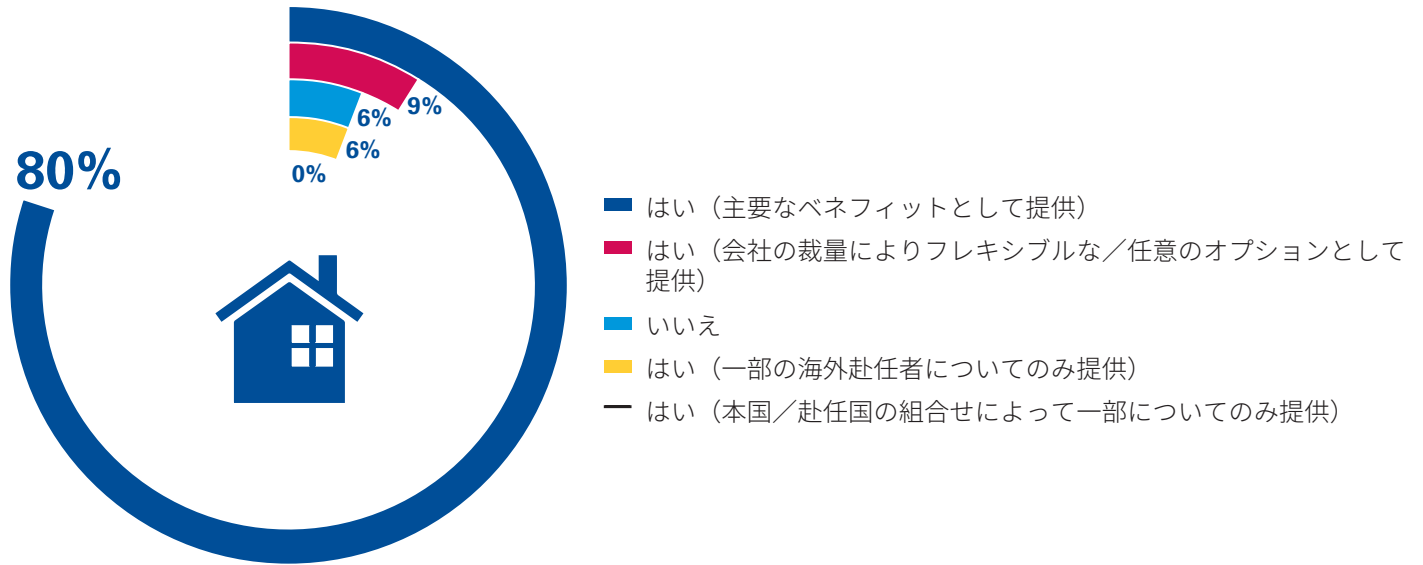
費用制限について





## ホームリーブ休暇

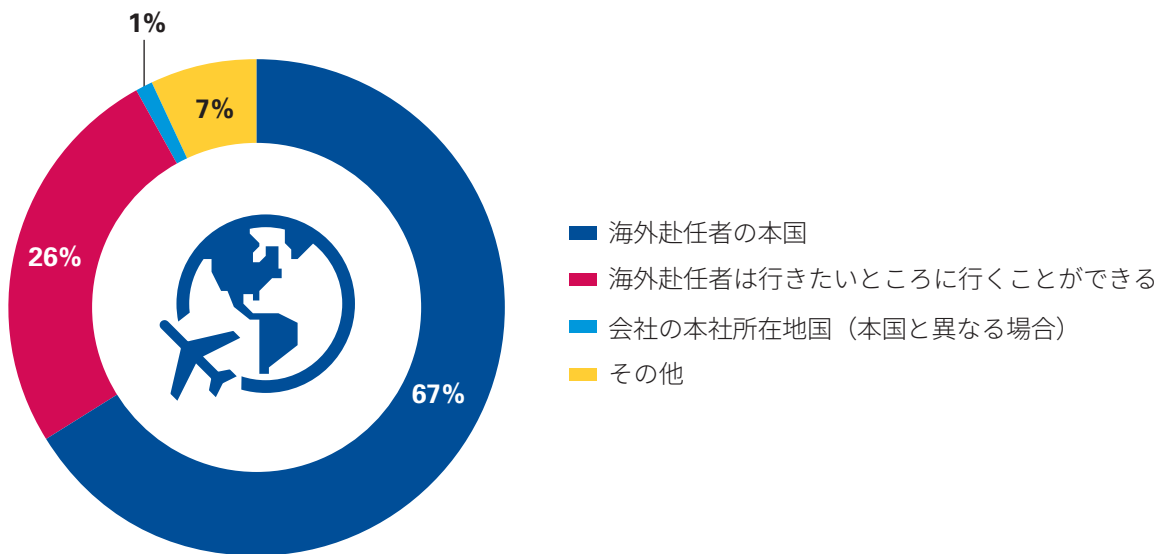
ホームリーブ休暇を提供していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

ホームリーブ休暇中、海外赴任者はどこに行くことを求められますか？

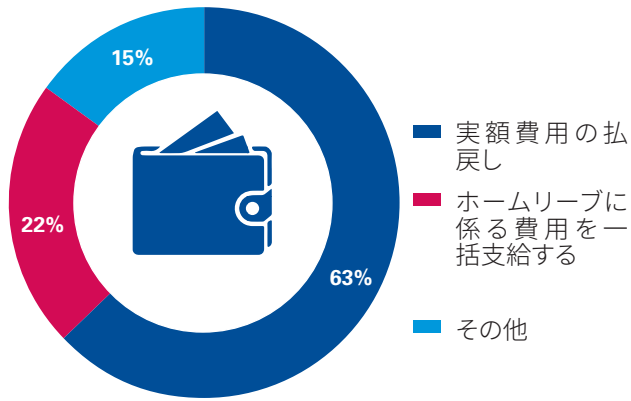


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

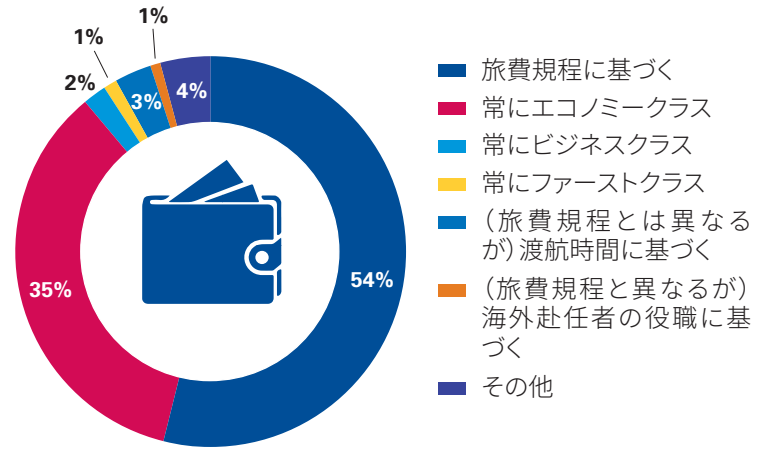
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

ホームリープに係る費用に関する貴社の方針をお答えください。

支給について

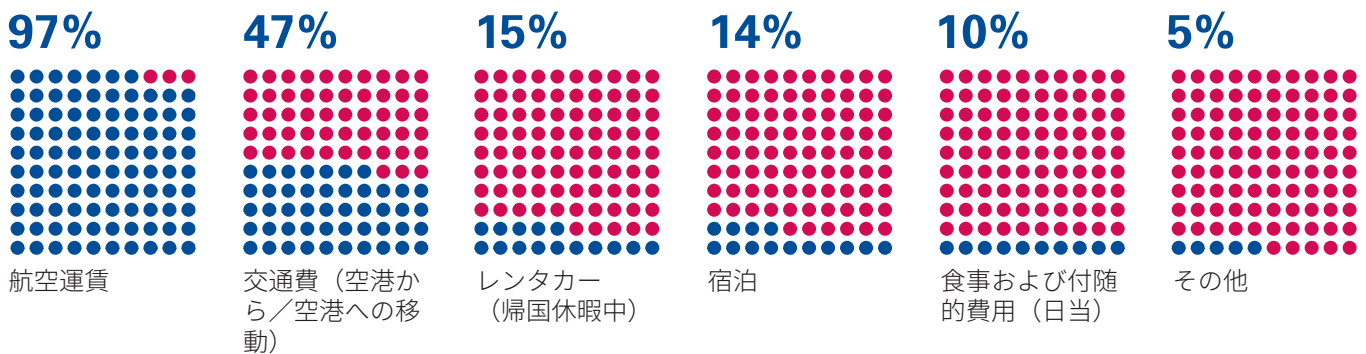


航空券のクラスについて



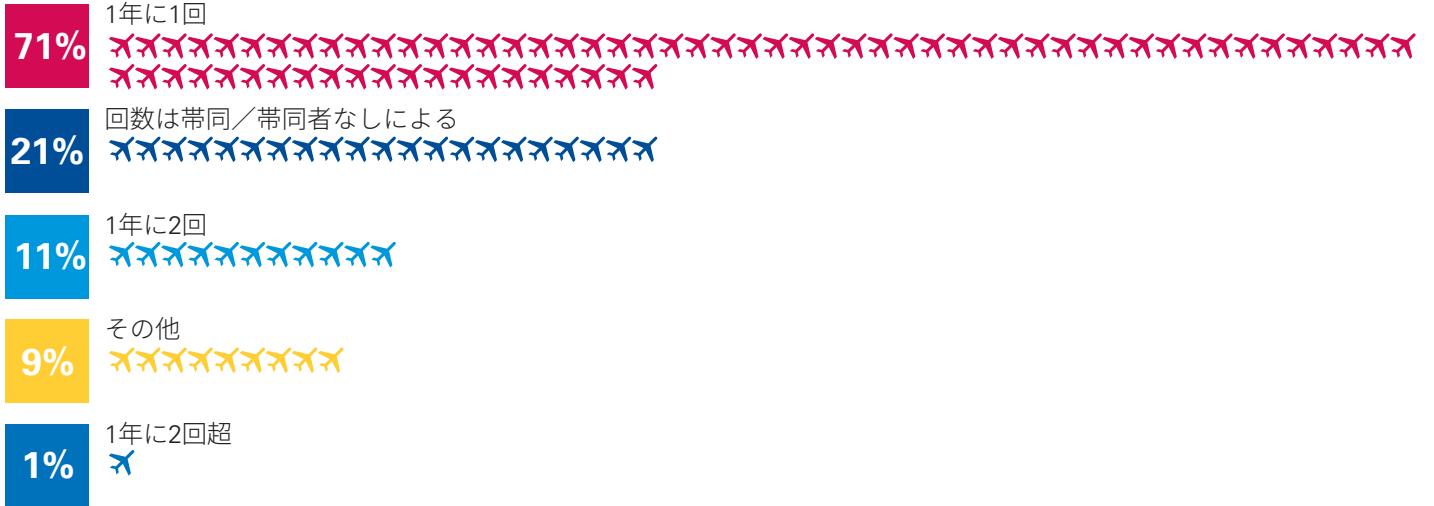
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

下記のホームリープに係る費用のうち、貴社が負担するものをすべてお選びください。



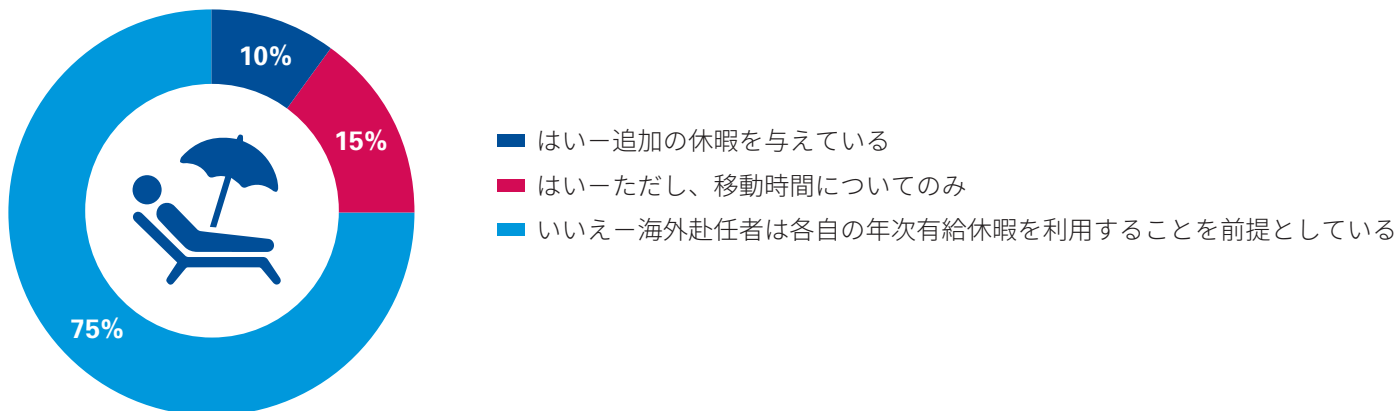
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

長期海外赴任（1年以上）について、12カ月ごとに何回ホームリーブ休暇を提供していますか？  
（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

ホームリーブ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る。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017

赴任時に認める移住のための追加の休暇は何日付与していますか？

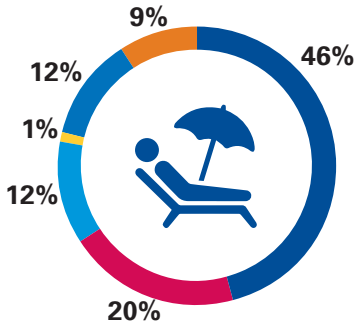


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

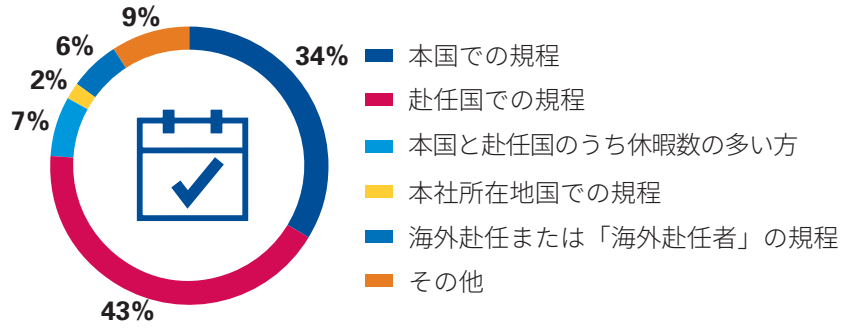
## 休暇に関するその他の規程

海外赴任者の休暇（無給・有給）はどの規程に基づき付与されていますか？

休暇



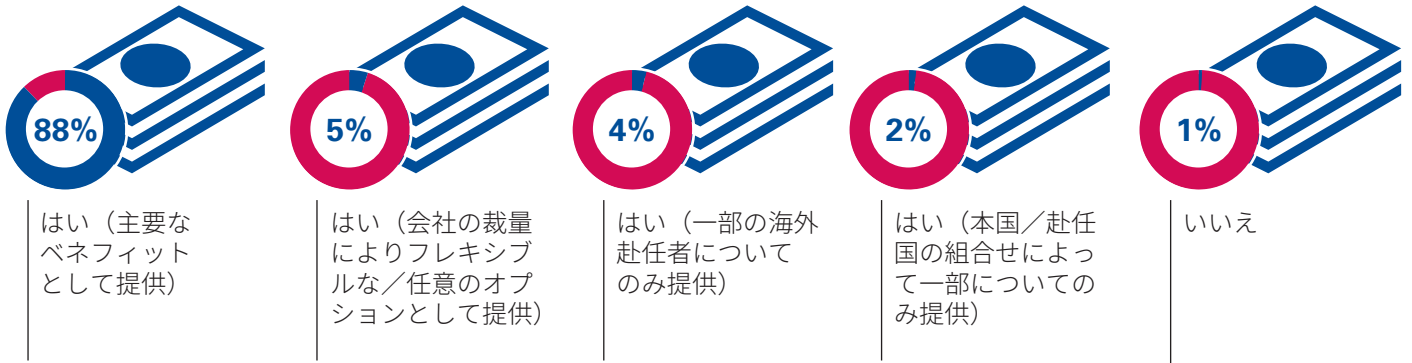
その他の有給休暇・無給休暇



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

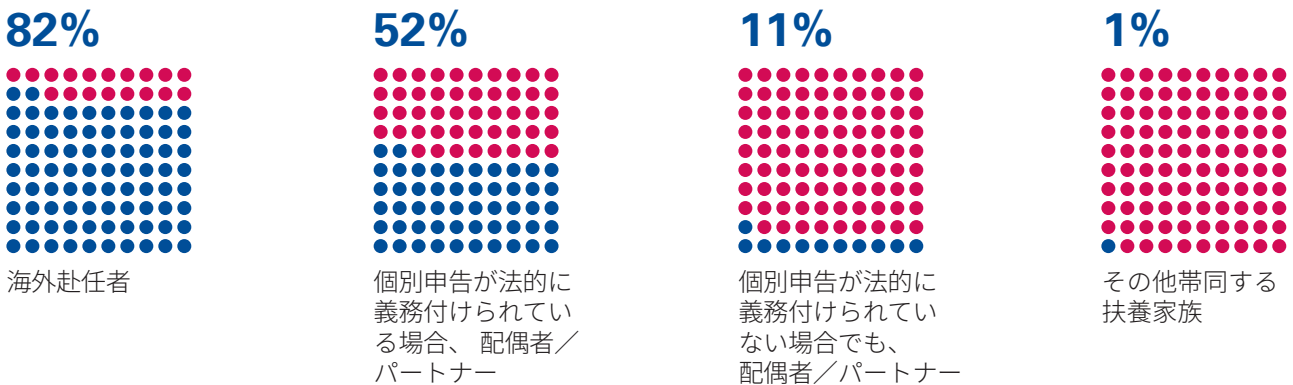
## 税務サービス

税務申告書作成サービスを提供していますか。



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

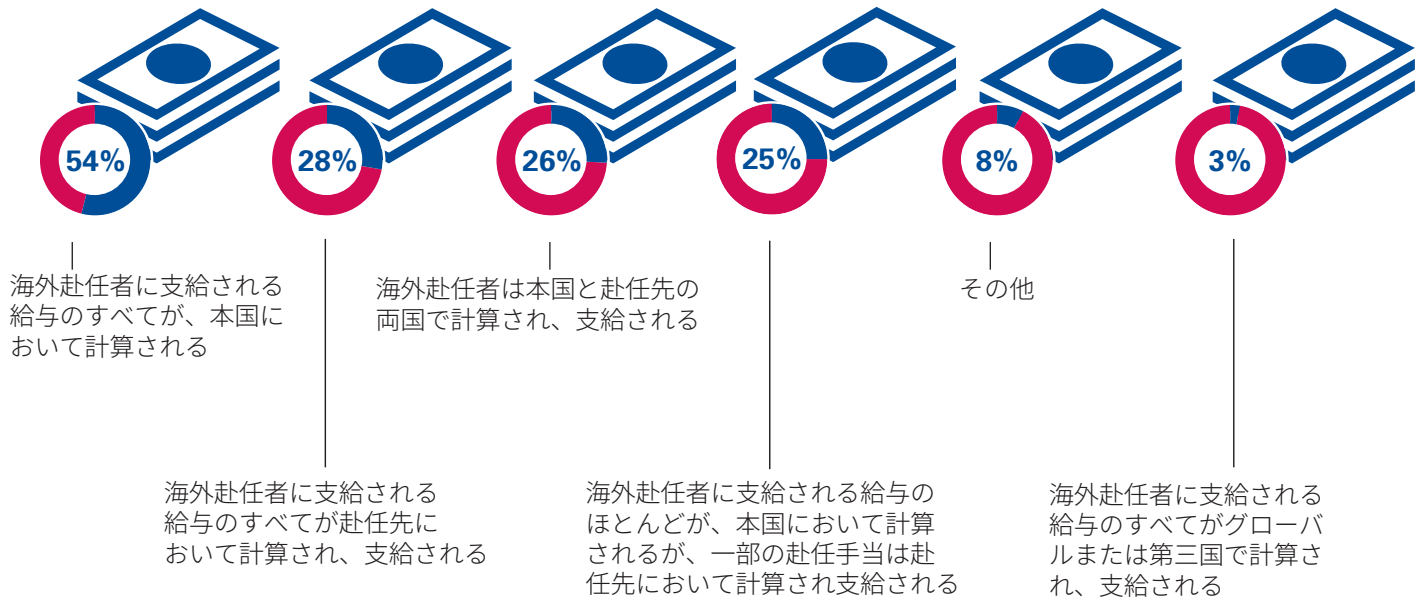
税務申告書作成サービスを提供する対象者をお答えください。（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 給与計算および給与支給

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。（該当するものをすべて選択してください）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



# 海外赴任の終了

海外赴任終了後の本国への帰国準備について、75%の企業が、帰国予定日から逆算して3～6カ月前には帰国計画の作成を開始する。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（85%）、税務相談のサポート（71%）、一時的に居住する住宅の提供（70%）である。

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（51%）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をもっていない。

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い（回答者の51%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する）。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ある。

（次ページに続く）

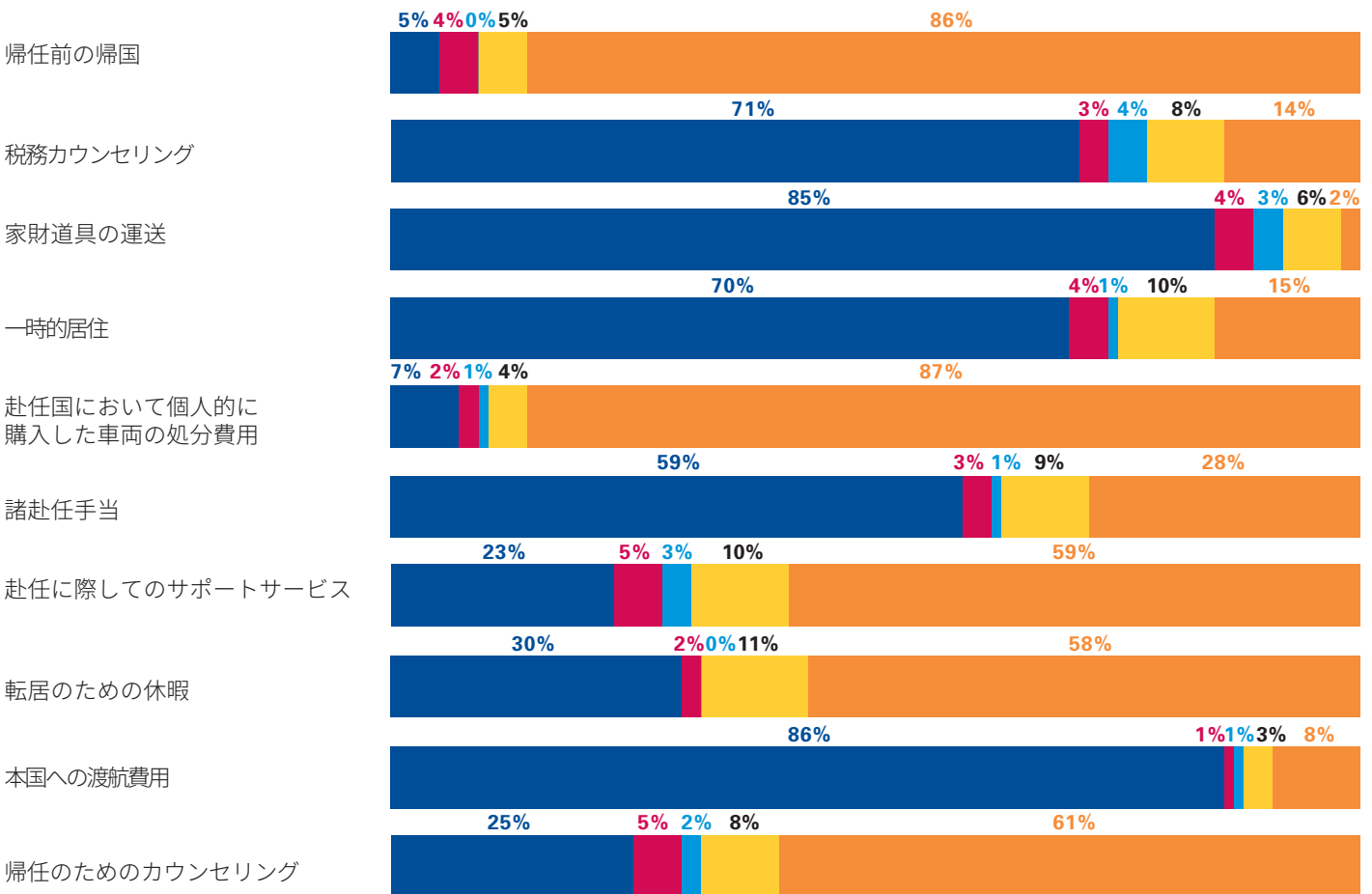
帰国後に海外赴任者が退職する主な理由について、多くの回答者（30%）が外部との競争を要因に挙げている。

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%）場合もある。

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る。一部の企業（33%）では、帰国12か月以内に企業を退職した海外赴任者の離職率を把握していない。

## 帰任

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。

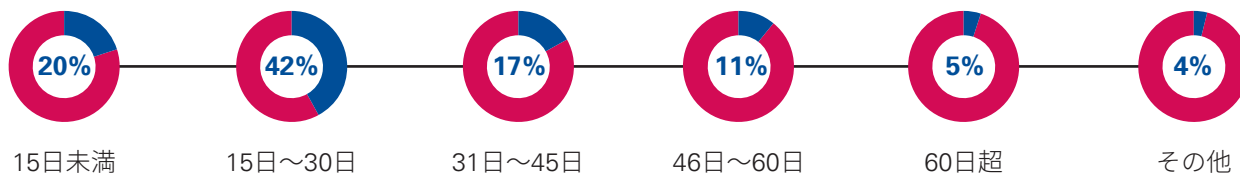


- はい（主要なベネフィットとして提供）
- はい（一部の海外赴任者についてのみ提供）
- はい（本国／赴任国の組合せによって一部についてのみ提供）
- はい（会社の裁量によりフレキシブルな／任意のオプションとして提供）
- いいえー海外赴任者にそのようなベネフィットを提供していない

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

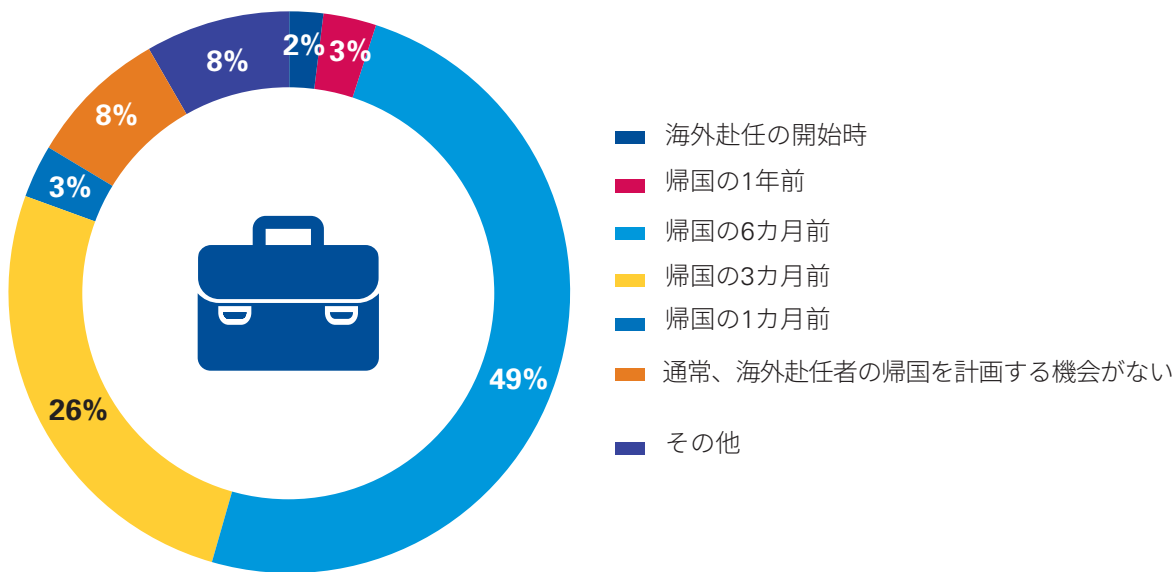
帰任時の一時的居住は何日間認めていますか。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

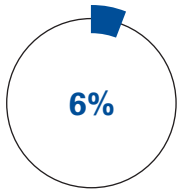
海外赴任者の本国への帰任はどの程度前から計画されますか？



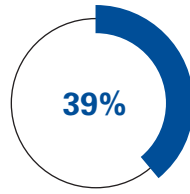
注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

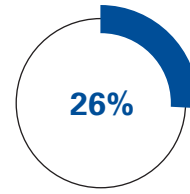
貴社は帰任のプロセスをうまく運用していると思いますか?



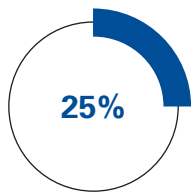
とてもそう思う



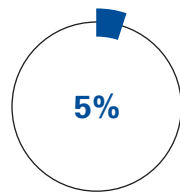
ある程度そう思う



どちらともいえない



あまりそう思わない



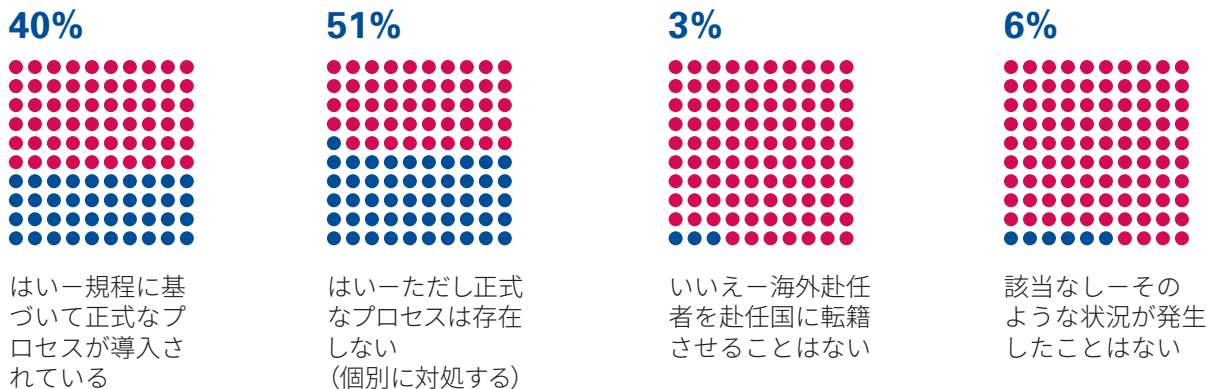
まったくそう思わない

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

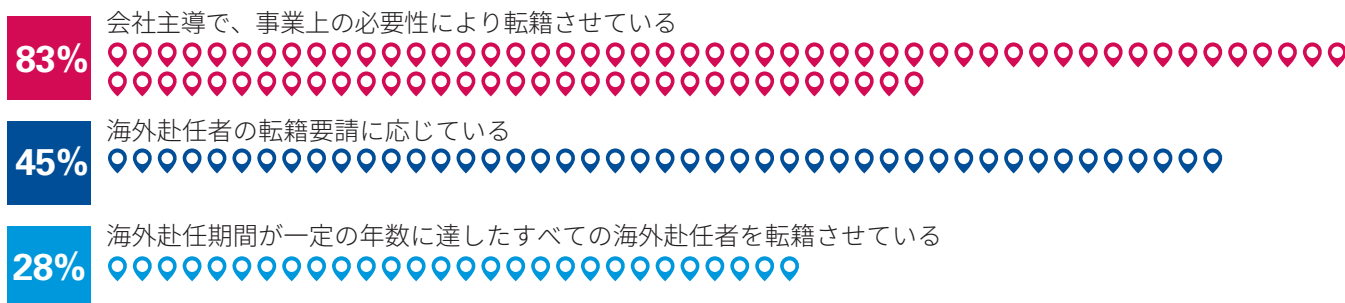
## 海外赴任期間の延長および転籍

海外赴任者を赴任先の法人に転籍（従業員が赴任国に残り、雇用契約の締結が、本国の法人から赴任国の法人へと移る。）させることはありますか？



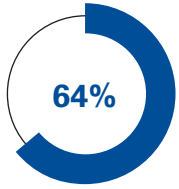
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？  
（該当するものをすべて選択してください）

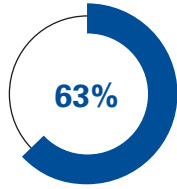


出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

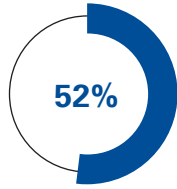
「赴任国の法人に転籍した」海外赴任者に対する貴社の方針を最もよく表しているのは次のうちどれですか？  
(該当するものをすべて選択してください)



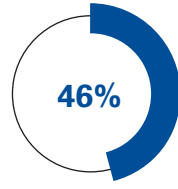
年間基本給は、現地の報酬体系を反映するように変更される



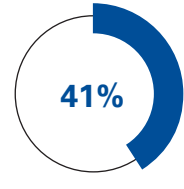
退職／年金制度への加入は本国の制度から現地の制度に移行される



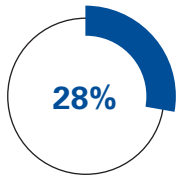
海外赴任者は本国の会社を実質的に退職し、現地(「新たな本国」)で改めて雇用契約を締結する



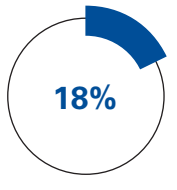
海外赴任関連ベネフィットは段階的に廃止される



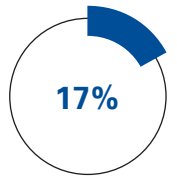
すべての海外赴任関連ベネフィットが廃止される



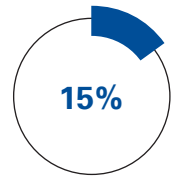
個別に対処する(正式な方針はない)



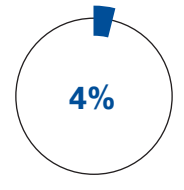
移行のための一時金が支払われる



海外赴任関連ベネフィットはすべて即時停止される



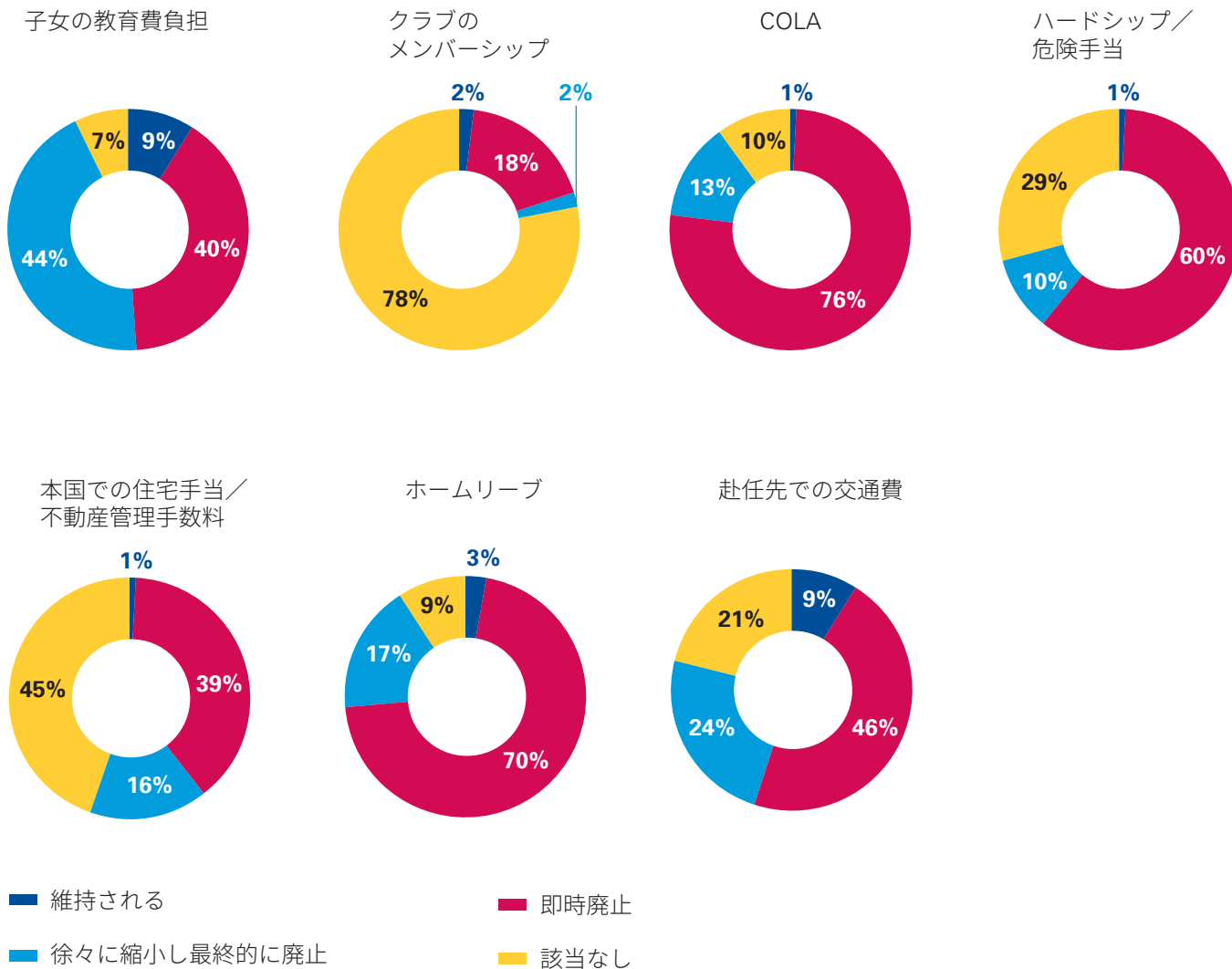
一部の海外赴任関連ベネフィットは維持される



その他

出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？

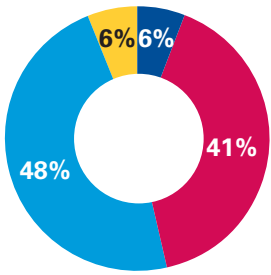


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

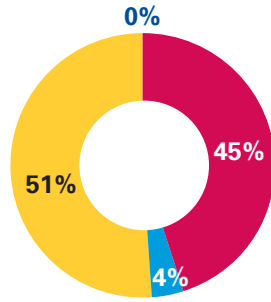
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



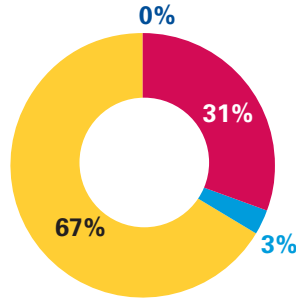
住宅



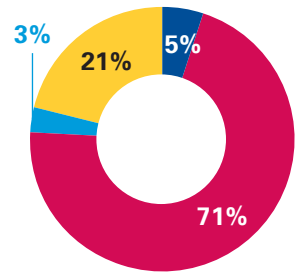
赴任手当



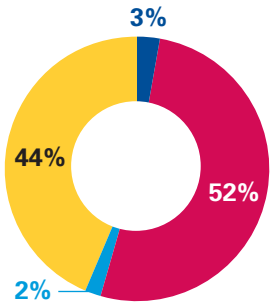
保養休暇 (R&R)



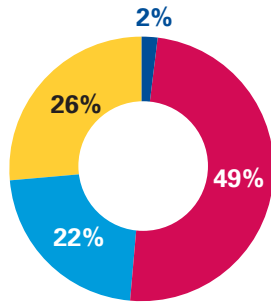
帰国関連の  
ベネフィット



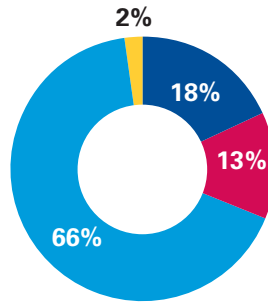
配偶者／パートナーに  
係るサポート



家財の保管費用



税務申告書作成  
サービス

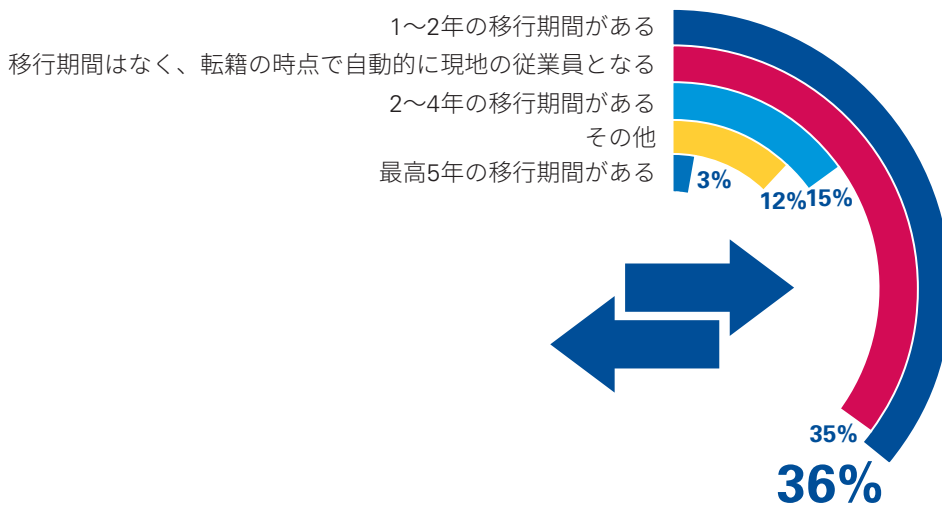


- 維持される
- 即時廃止
- 徐々に縮小し最終的に廃止
- 該当なし

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？

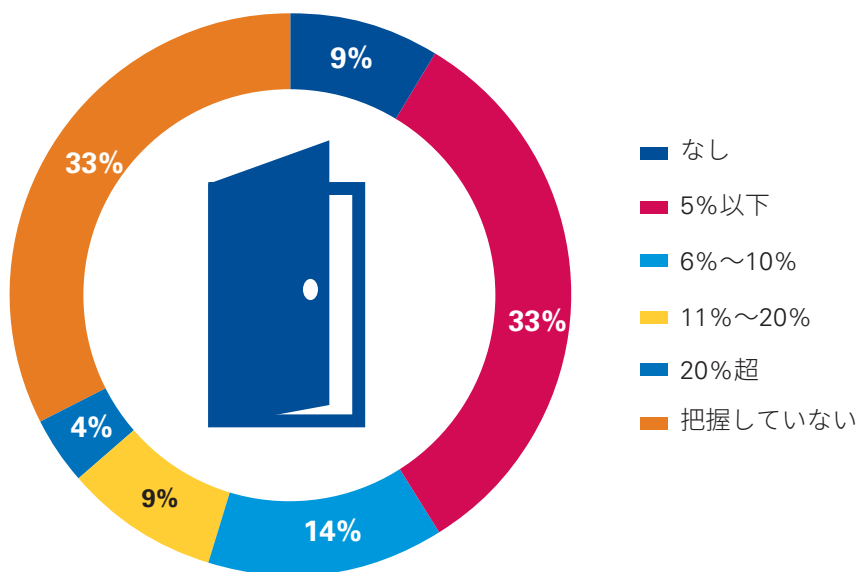


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任の不適応および退職

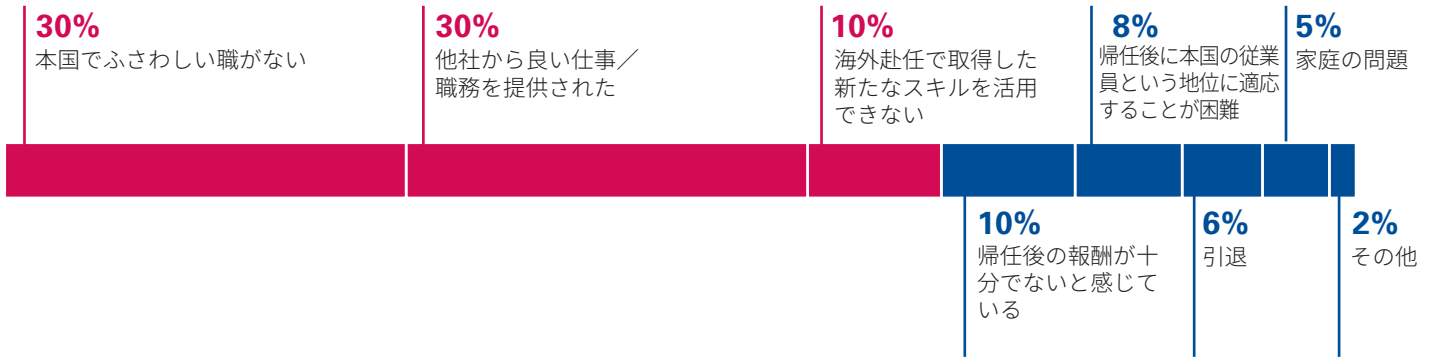
海外赴任から帰国後12カ月以内に退職する海外赴任者の比率はおよそどのくらいですか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

# 税務に関する方針



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（56%）と同時に、大多数の回答者（2016年度比7%増の90%）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（本国での手取額保証）を実施していると回答している。

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る。

社会保障協定が締結されている場合、ほとんどの企業（93%）が、社会保障制度の二重加入を回避するために、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る。

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66%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39%が従業員負担分も支払う。

回答者の71%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、そのうち38%が海外赴任期間に関係なく、株式報酬付与期間全体について係るベネフィットを適用する。

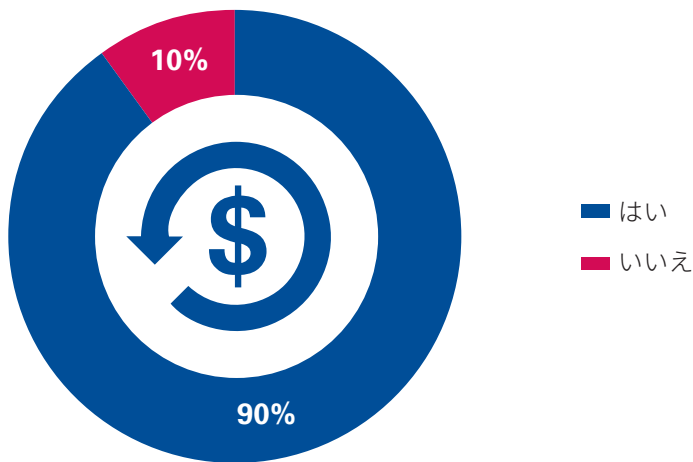
（次ページに続く）

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る。

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つである（それぞれ、63%、55%、48%）

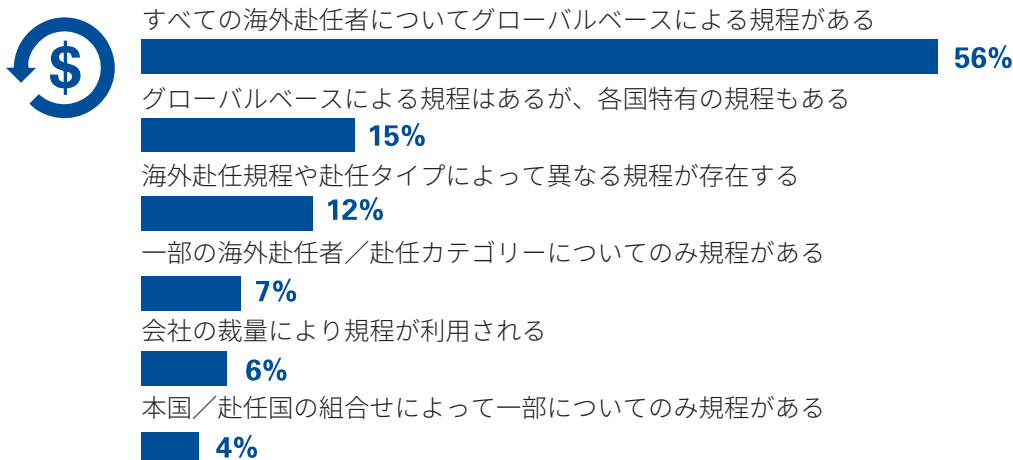
## 企業における所得

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？



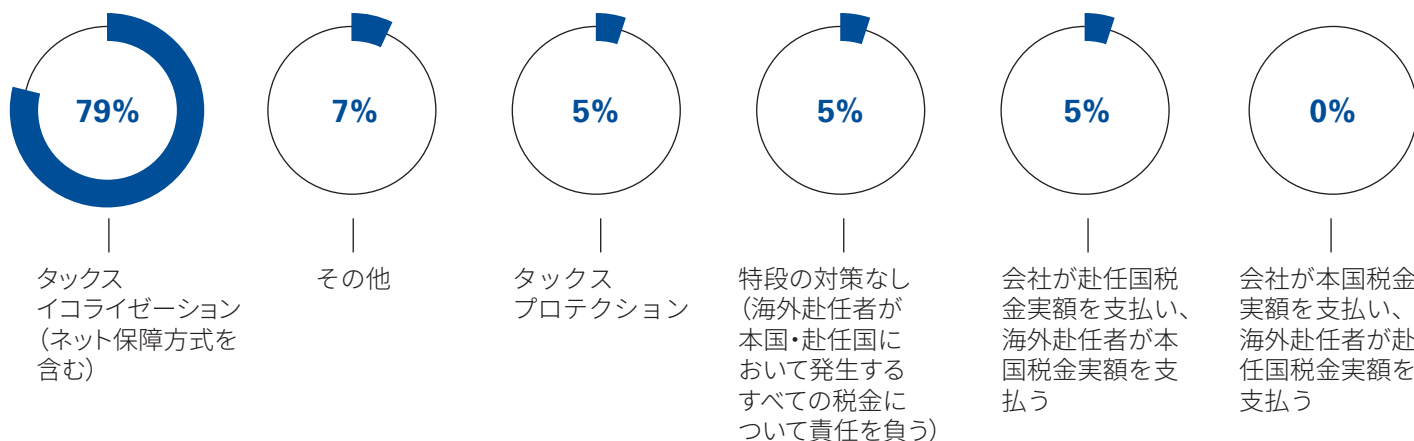
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

海外赴任者の所得に係る赴任期間中の租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？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？

インセンティブ報酬 (株式報酬を除く)



株式報酬



■ タックスイコライゼーション (ネット保障方式を含む)

■ 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)

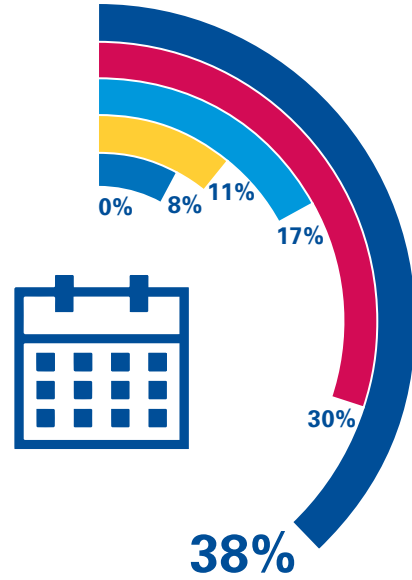
■ その他

注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

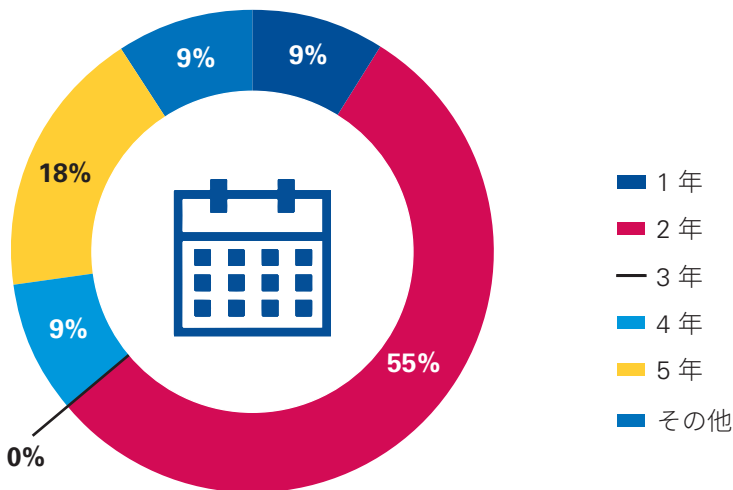
貴社が株式報酬に関するタックスイコライゼーションまたはタックスプロテクションを実施する場合、海外赴任終了後どのくらいの期間実施していますか？（該当するものをすべて選択してください。）

- 権利付与期間まで
- 海外赴任者が帰国した年についてのみ
- 海外赴任終了後一定の年数
- その他
- 該当なし—海外赴任が終了した年以降、そのようなベネフィットを提供していない
- 定年または退職まで



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

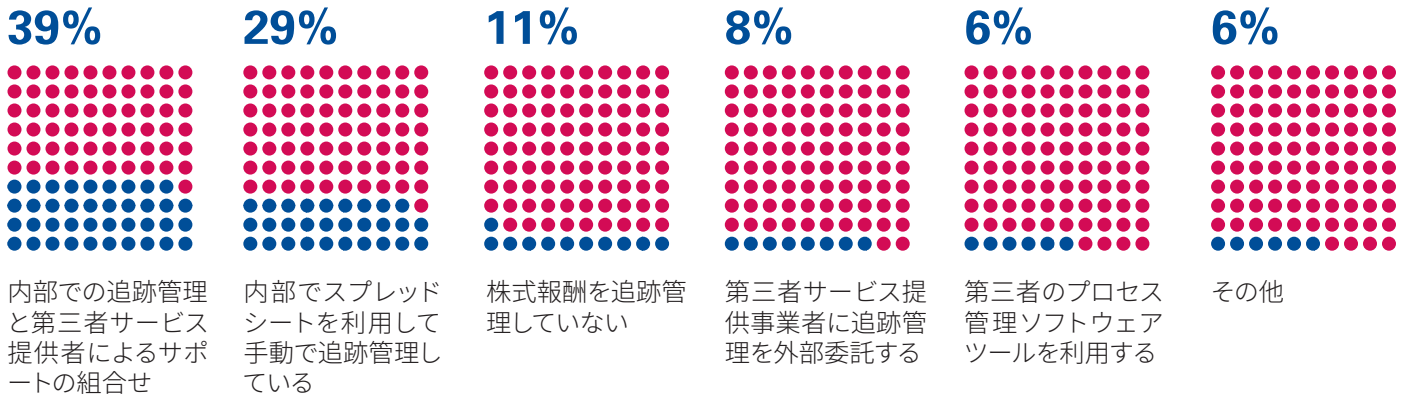
海外赴任終了後、貴社は何年間、海外赴任者に対し、海外赴任に関連する株式報酬の租税負担をしていますか？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



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？

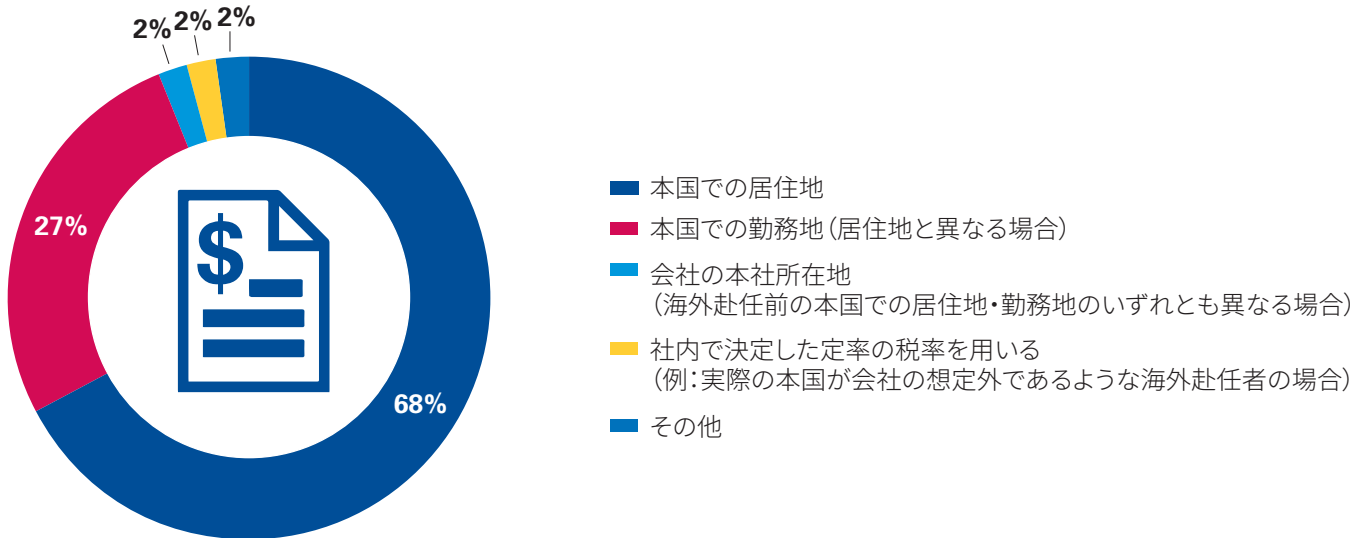


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

### ハイポタックス（みなし税）

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？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



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？  
 （該当する項目をすべて選んでください。）



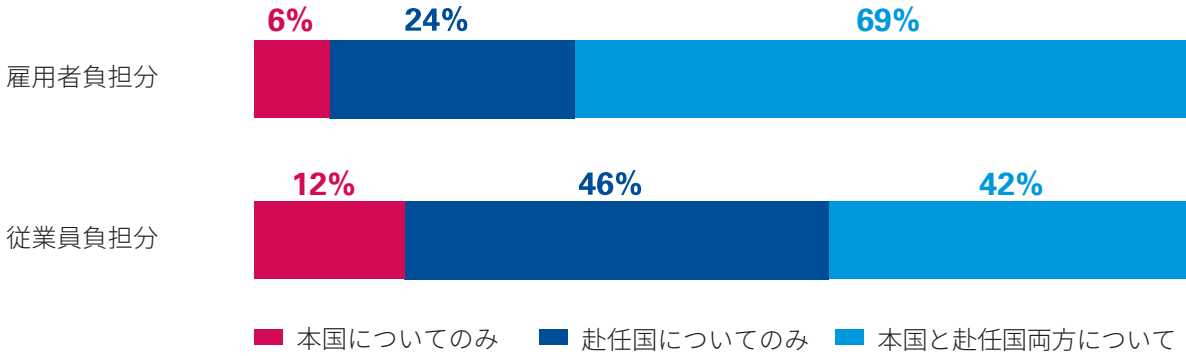
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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障加入証明書の発行を申請していますか？



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？

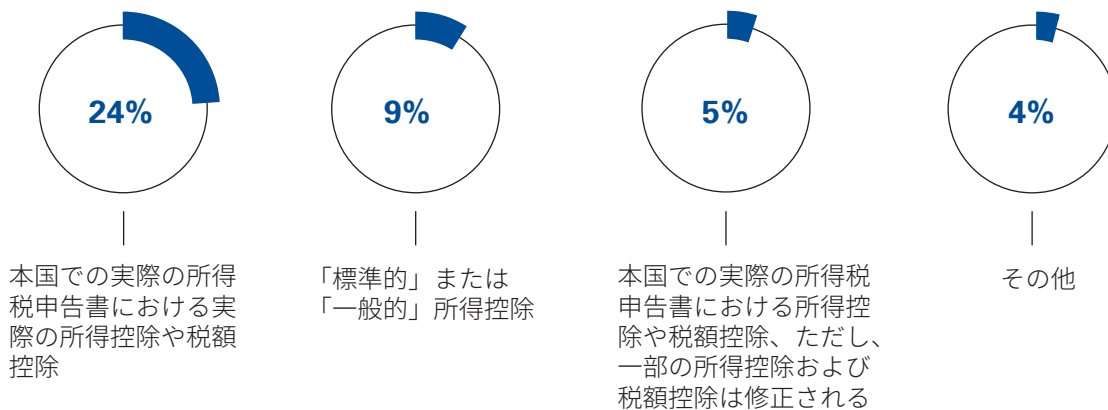


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

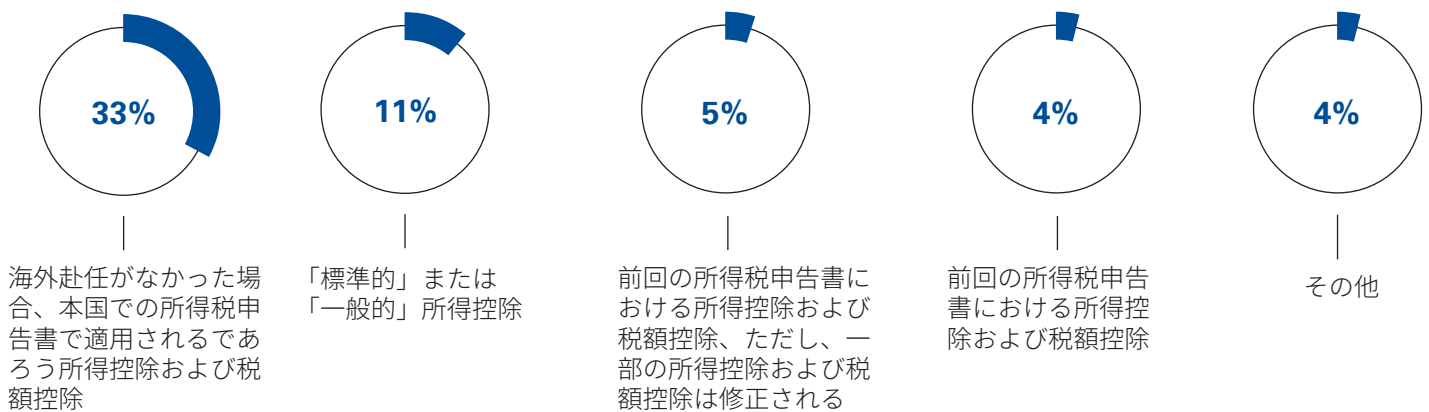
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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



海外赴任者は本国の所得税申告を停止する

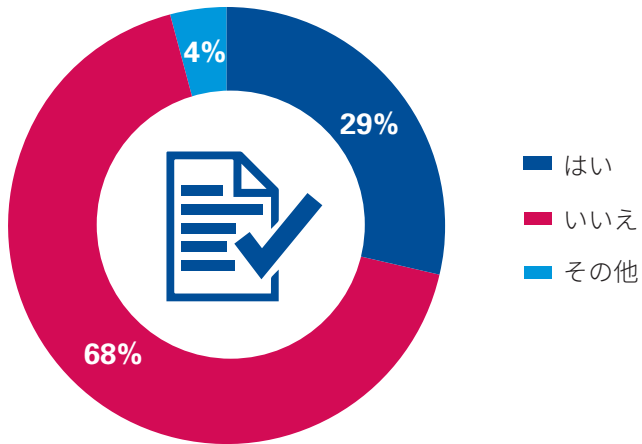


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

## 個人的（会社からの報酬等以外から生じる）所得

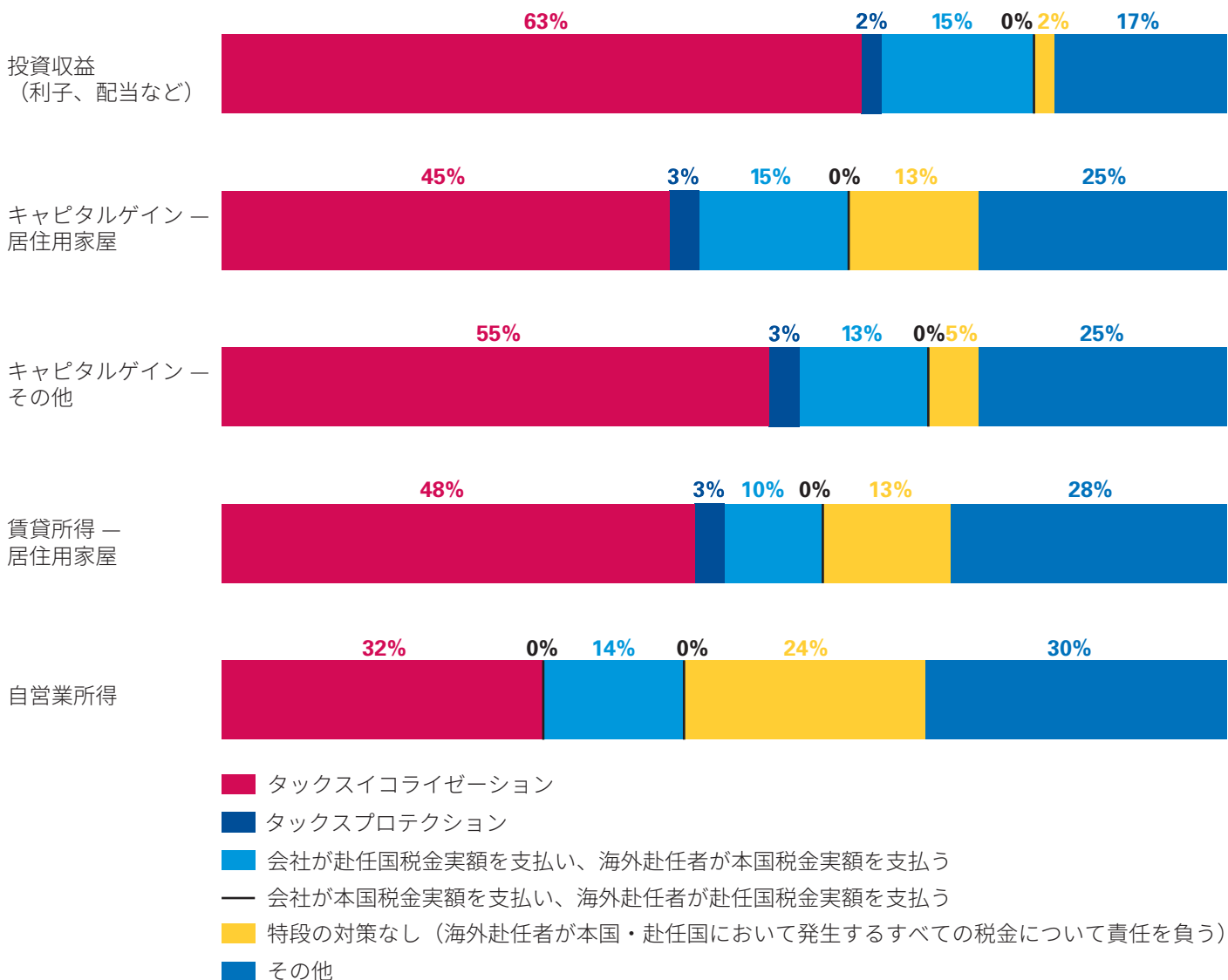
貴社の税務方針において、会社からの報酬等以外から生ずる（個人的）所得を対象としていますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

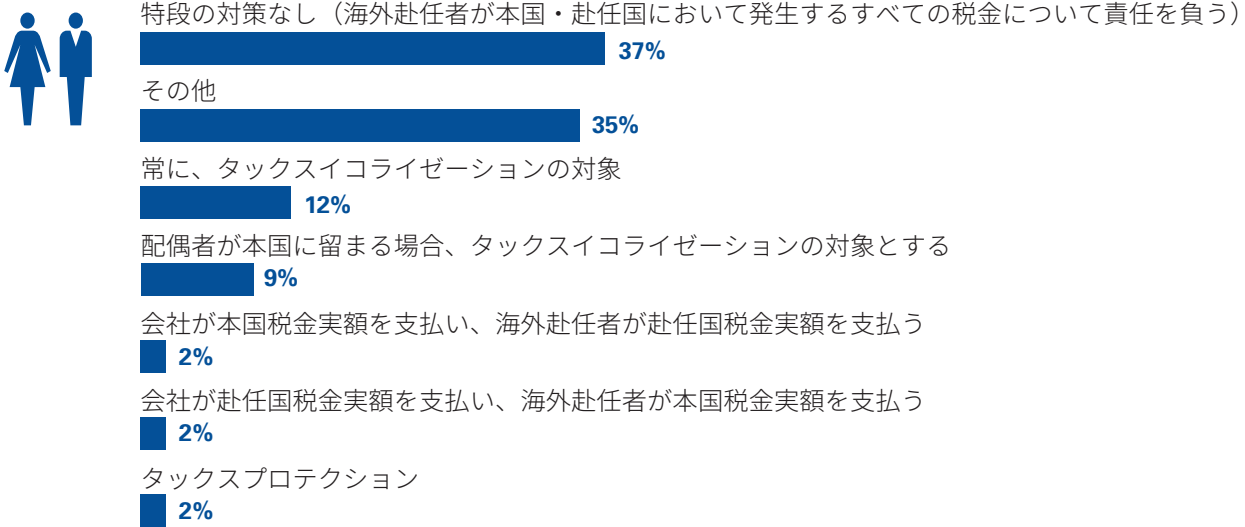
租税負担についての貴社の方針を最もよく表しているものは次のうちどれですか?



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

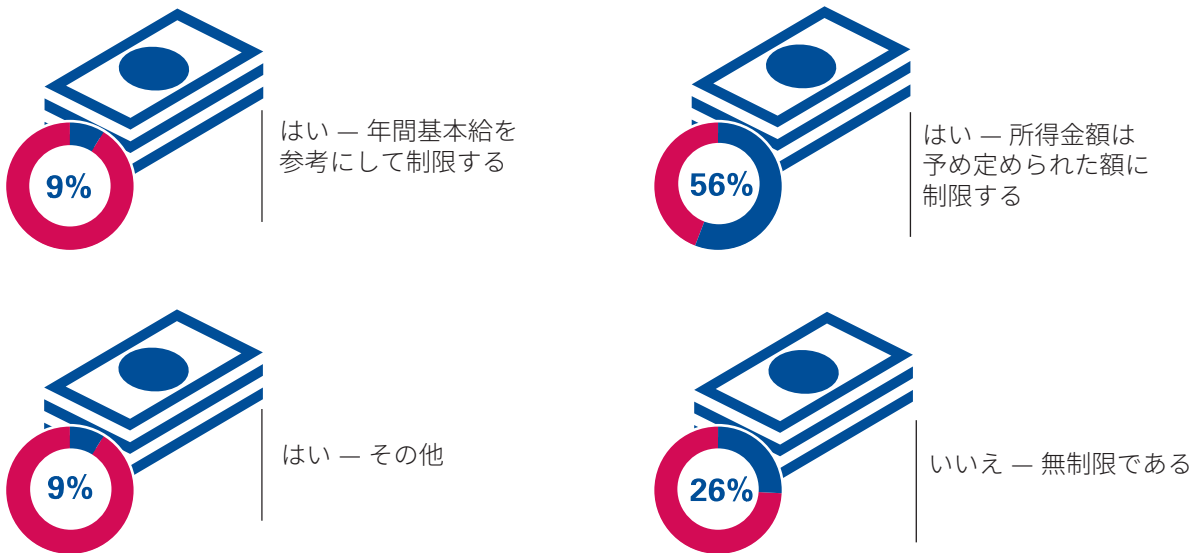
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

**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？**



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。  
 出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

**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：KPMG International, GAPP Survey 2017.

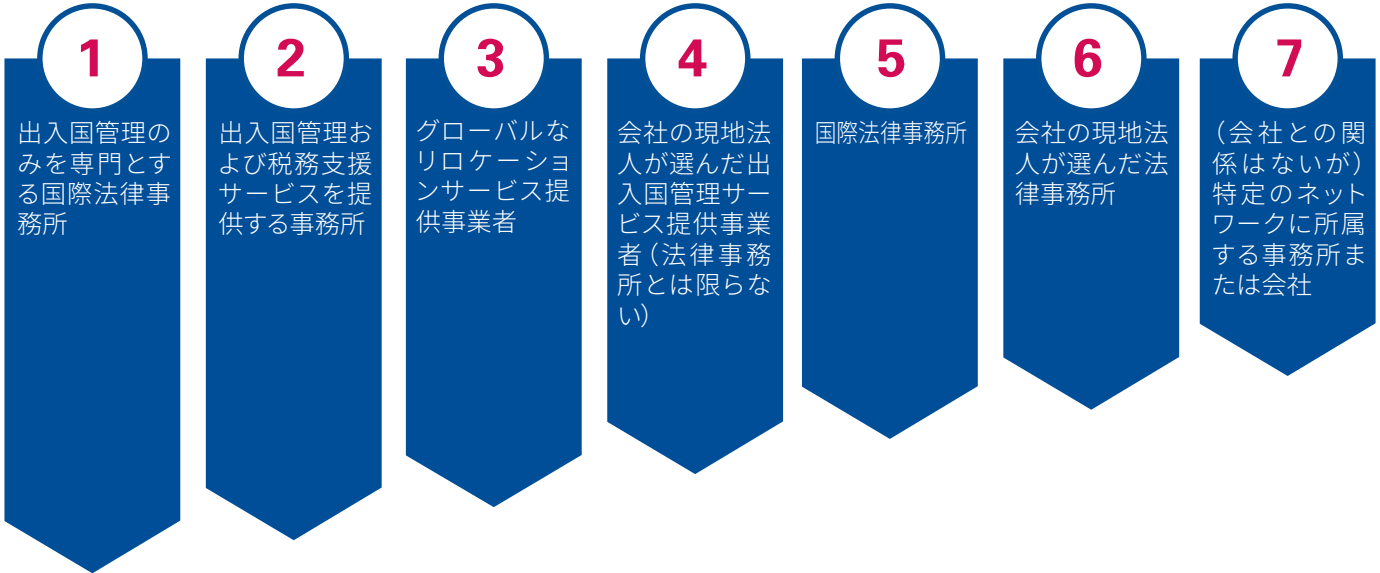
# 出入国管理



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 2017 年も引き続き企業にとって重要な関心事である。本調査における回答者の 79% 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」と回答している。法令遵守を実行するため、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外注しており、多くの回答者（46%）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る。

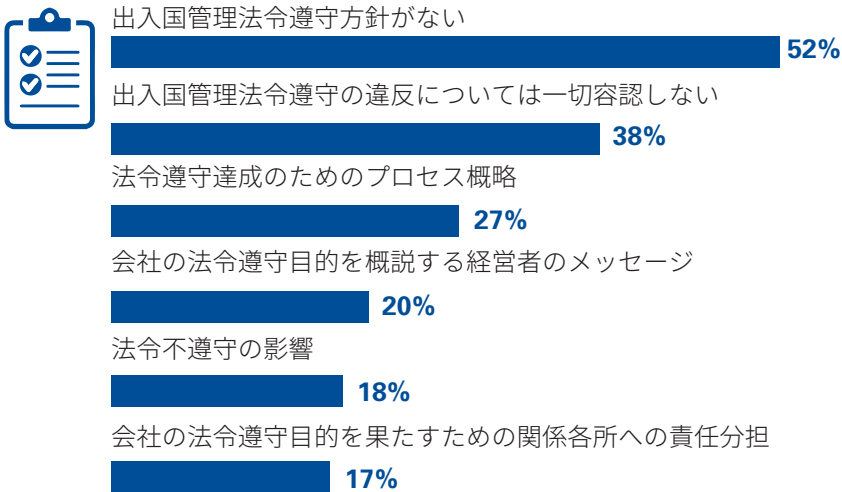
39% の回答者が、品質管理・リスク追跡管理目的の入出国管理文書の要件評価にあたって 外部の専門家を利用している。一方、38% の回答者は、現在、出入国管理プロセスの品質管理・リスク追跡管理する手続きを整備していない。

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？



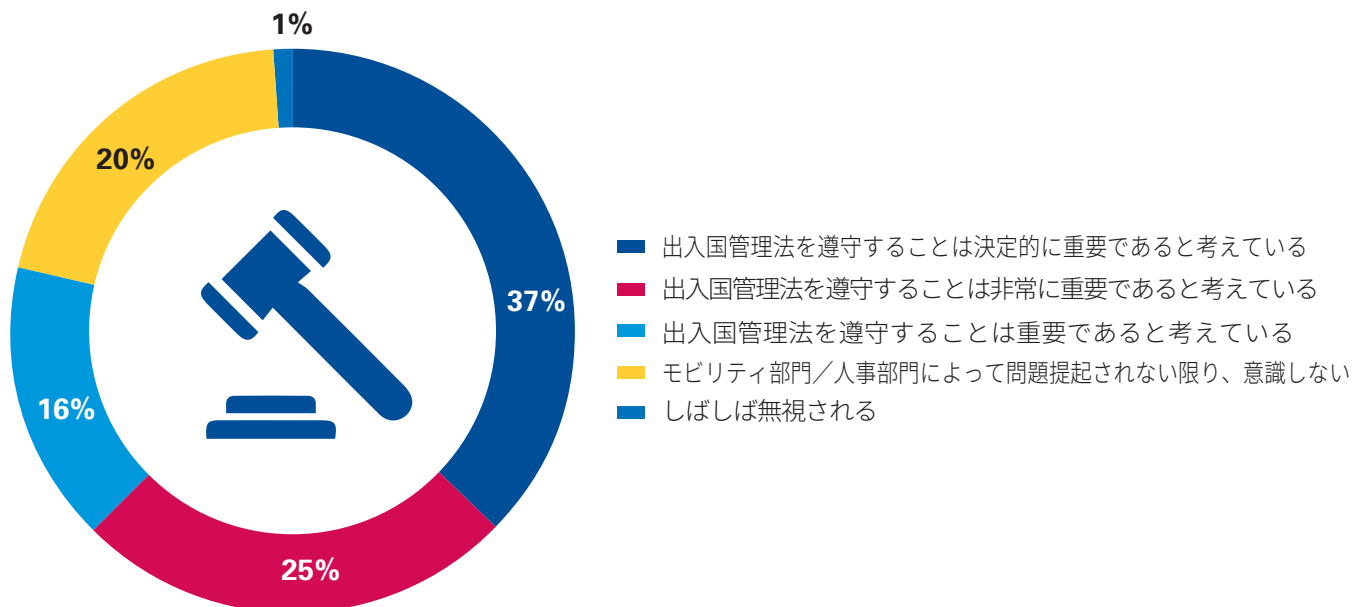
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？（該当するものをすべて選択してください。）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

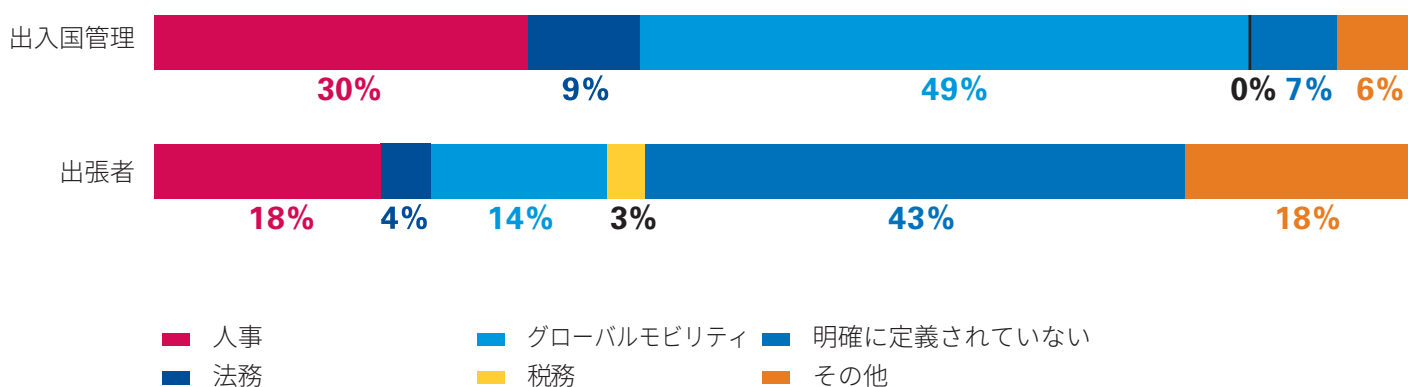
**出入国管理法を遵守することに対する会社の主な利害関係者の姿勢を、どのように評価していますか？**



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

**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？**

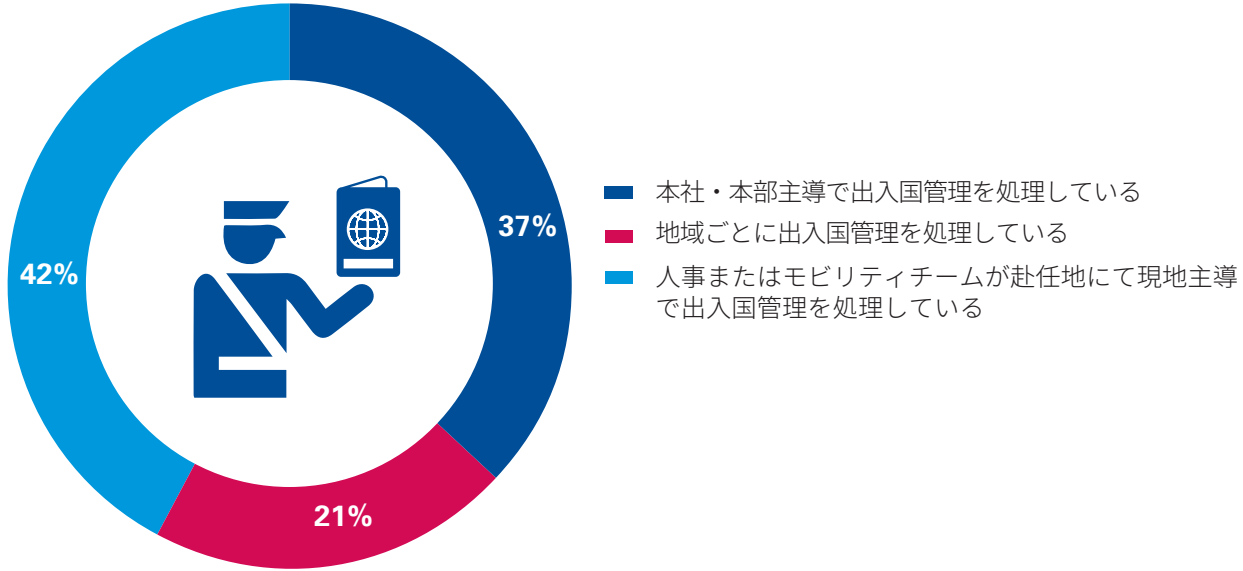


注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

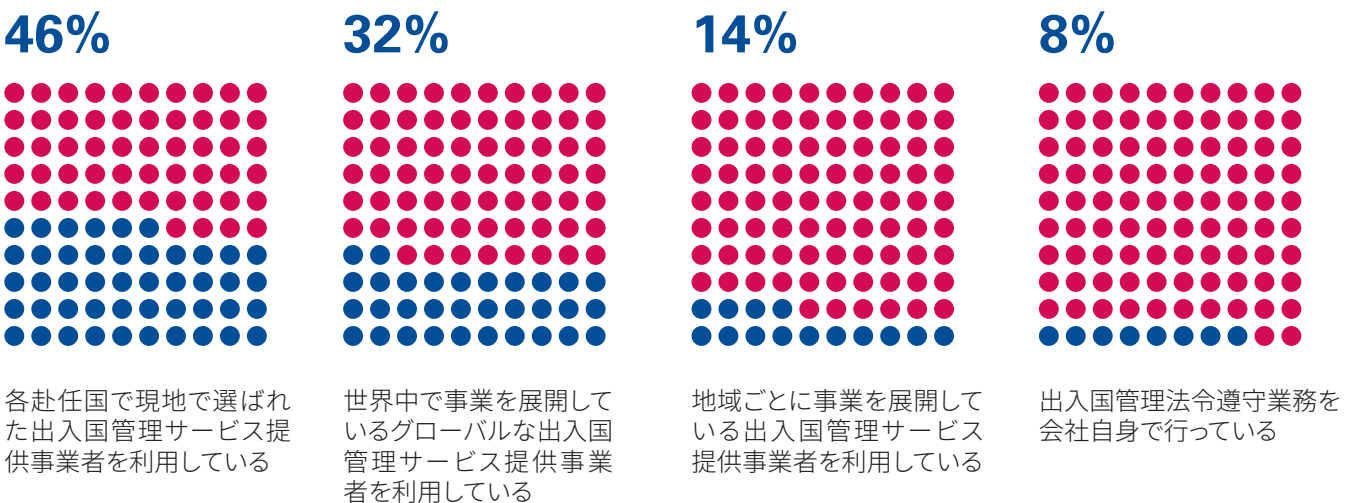


(出入国管理関連の要請に対応するために) 貴社の状況を最もよく表しているものを次の中から選択してください。



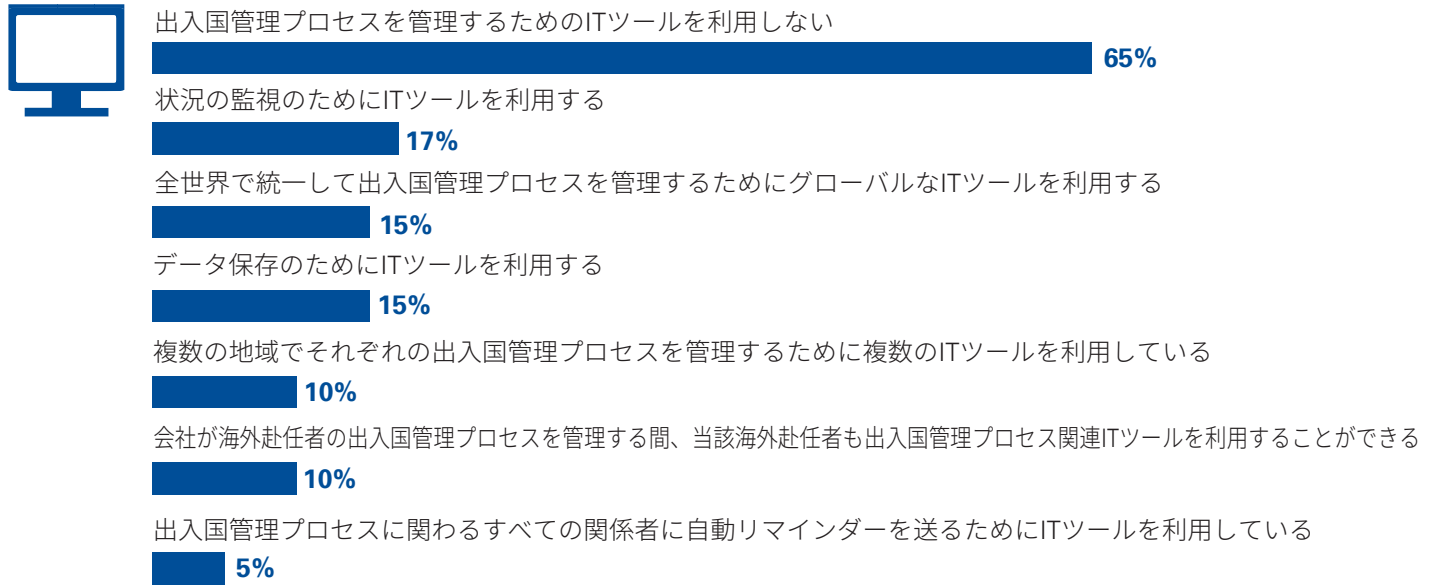
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

(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。



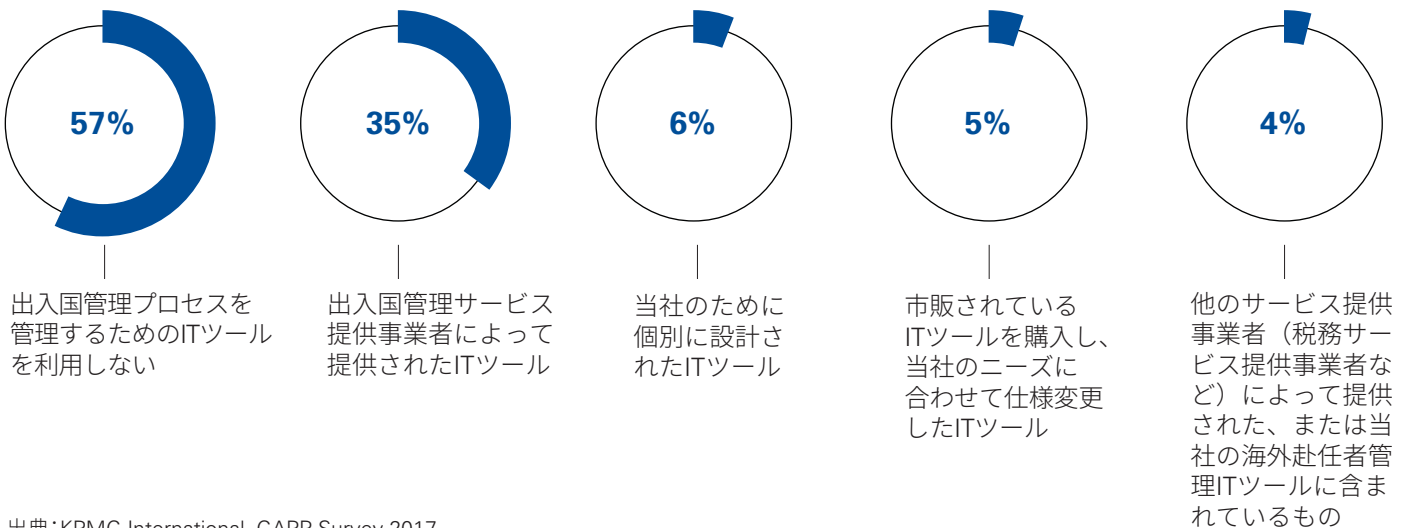
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？  
(該当するものをすべて選択してください。)



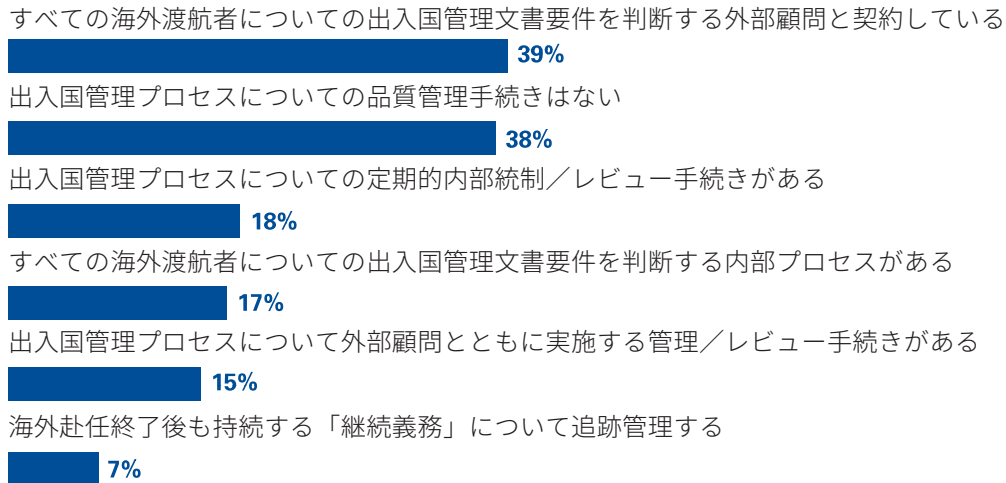
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？  
(該当するものをすべて選択してください。)



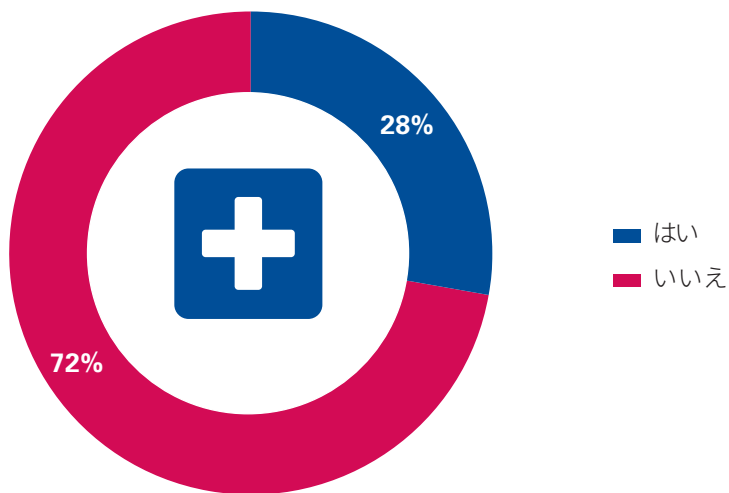
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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アプローチを最もよく表しているものは次のうちどれですか？（該当するものをすべて選択してください。）



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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：KPMG International, GAPP Survey 2017.

# 海外赴任者管理 ツール

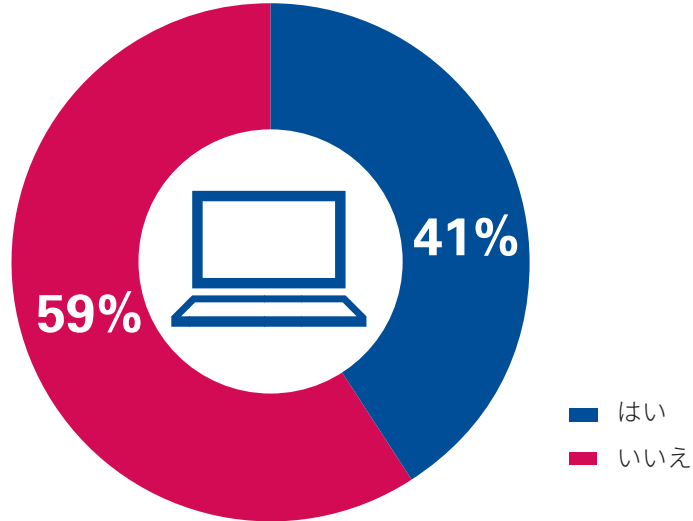


過半数の企業（59%）は現在、その海外赴任プログラムの各側面を管理するモビリティ管理ツールを利用していない。

ツールを利用している回答者の中では、主にデータ管理、関連費用見積、報酬情報収集等にツールを活用している（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る）。

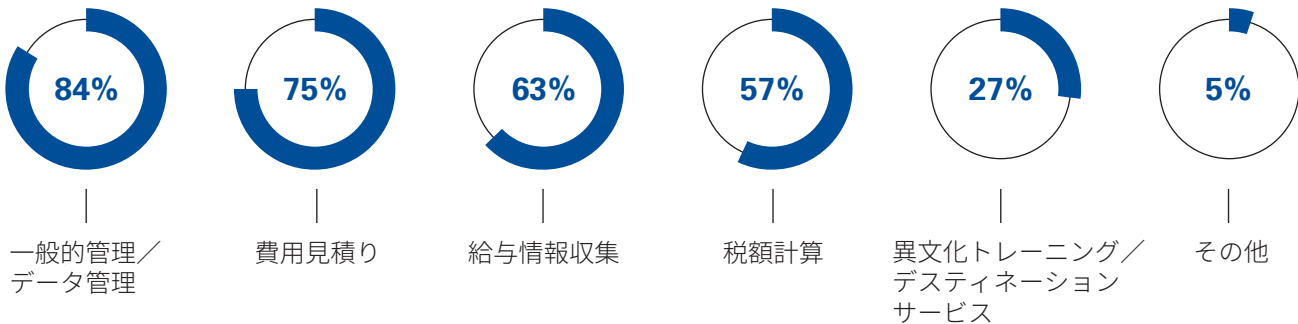
グローバルモビリティ管理ツールの選択を検討する場合、データ解析／レポート能力等が選択における主要な要因（27%）であり、統合ワークフローおよびユーザーインターフェース等も重要な決定要因である。

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？



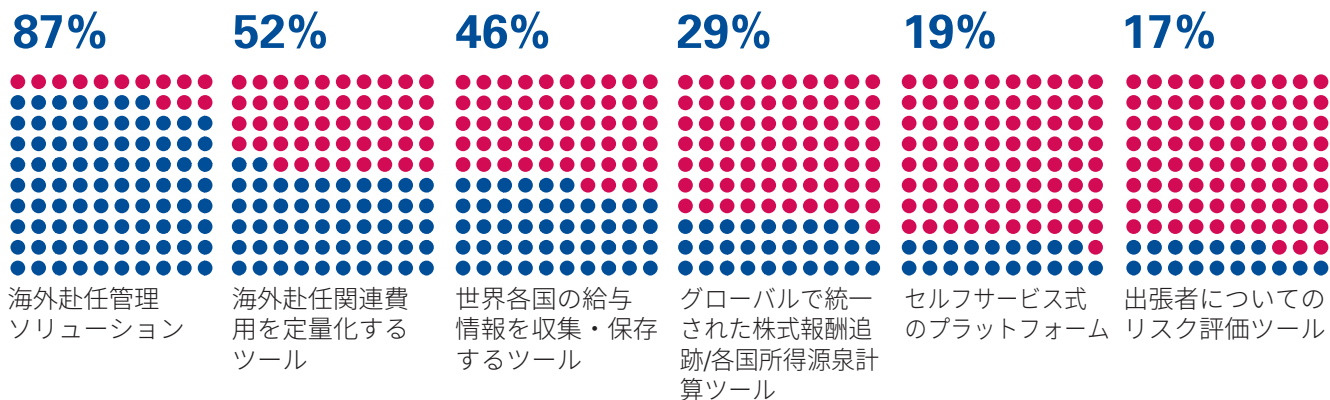
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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？（該当するものをすべて選択してください。）



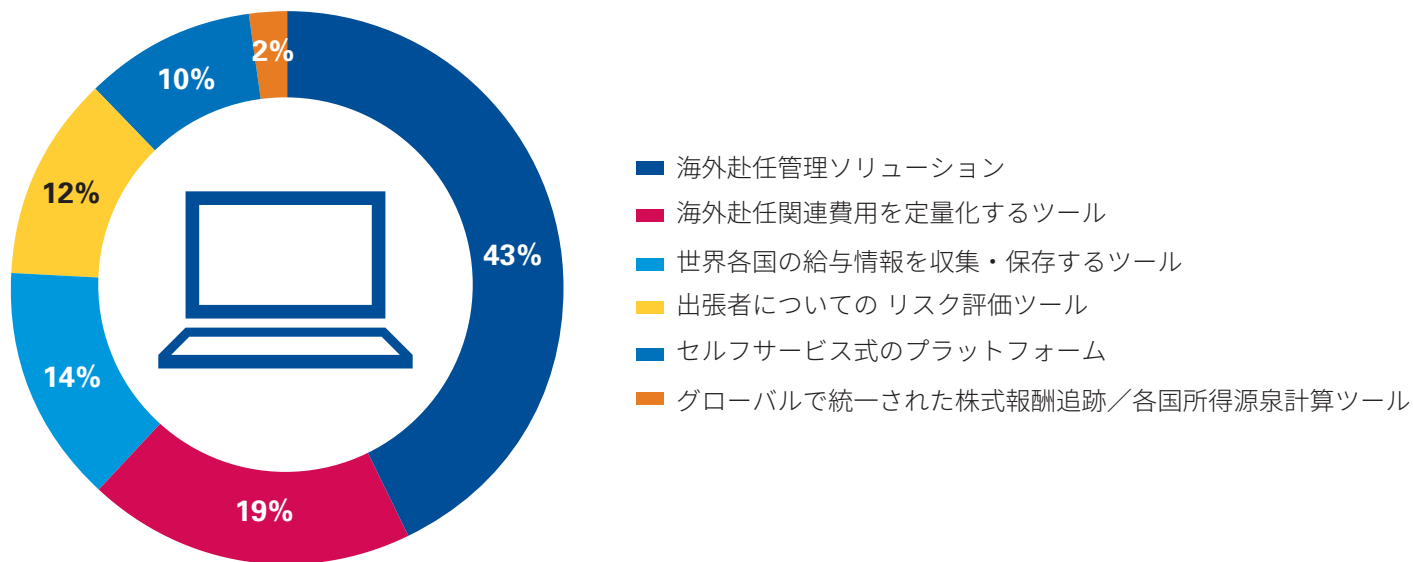
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

利用しているグローバルモビリティツールのタイプを選択してください（該当するものをすべて選択してください。）



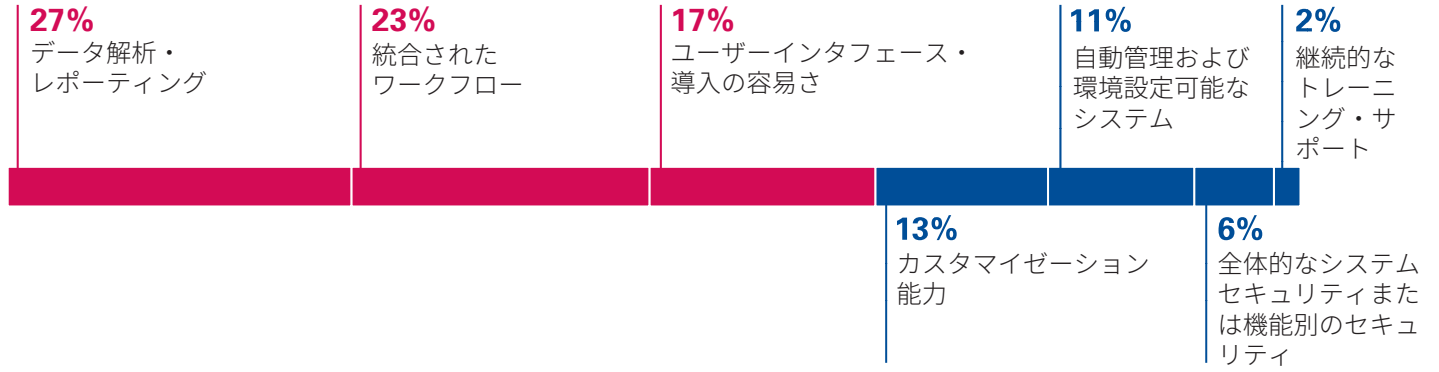
出典: KPMG International, GAPP Survey 2017.

グローバルモビリティツール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: KPMG International, GAPP Survey 2017.

グローバルモビリティツール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？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.



# データ解析

調査回答者の 50% 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る。

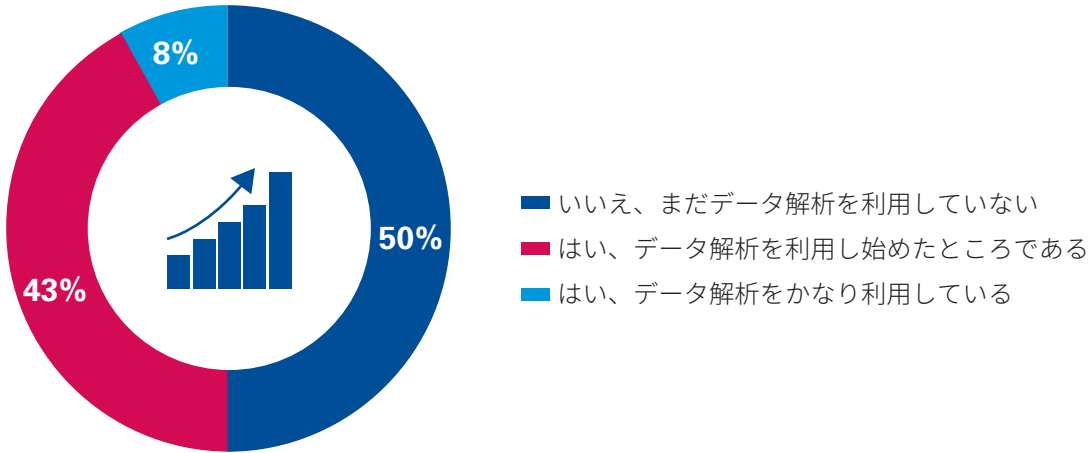
調査回答者は、海外赴任についての分析が企業にもたらす主な価値について、海外赴任と事業の間の提携を戦略的に支援し、海外赴任規程や決定プロセスの基盤を提供することにあると考えている。

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・引留めに寄与すると見ている（それぞれ調査回答者の 29%、34%）。

海外赴任分析ツールの中では、費用分析（34%）、要員分析（27%）、海外赴任者特定分析（14%）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る。



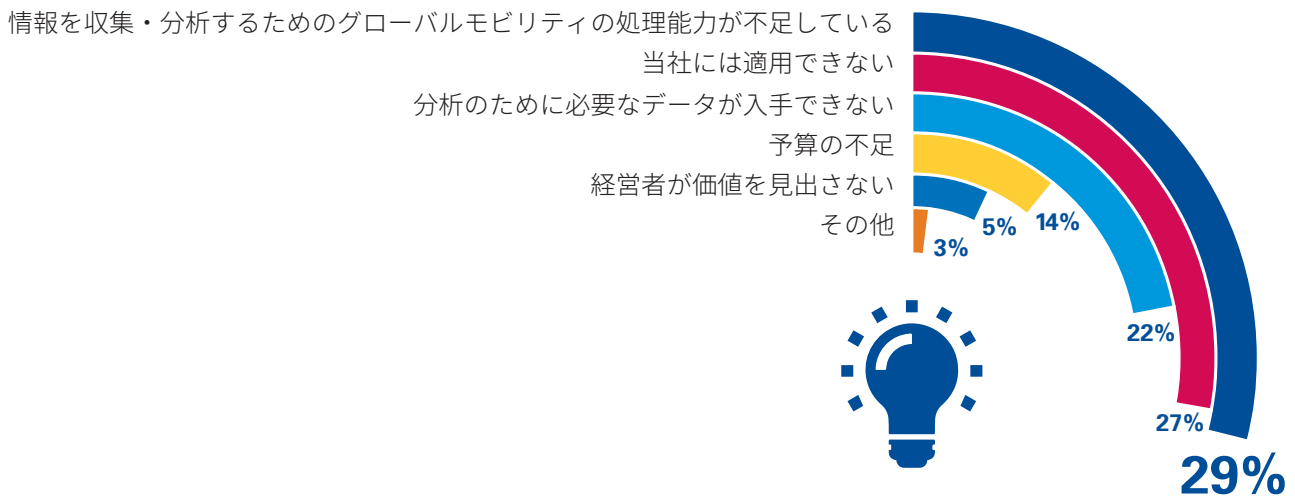
貴社は現在、海外赴任方針および意思決定にデータ解析を利用していますか？



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

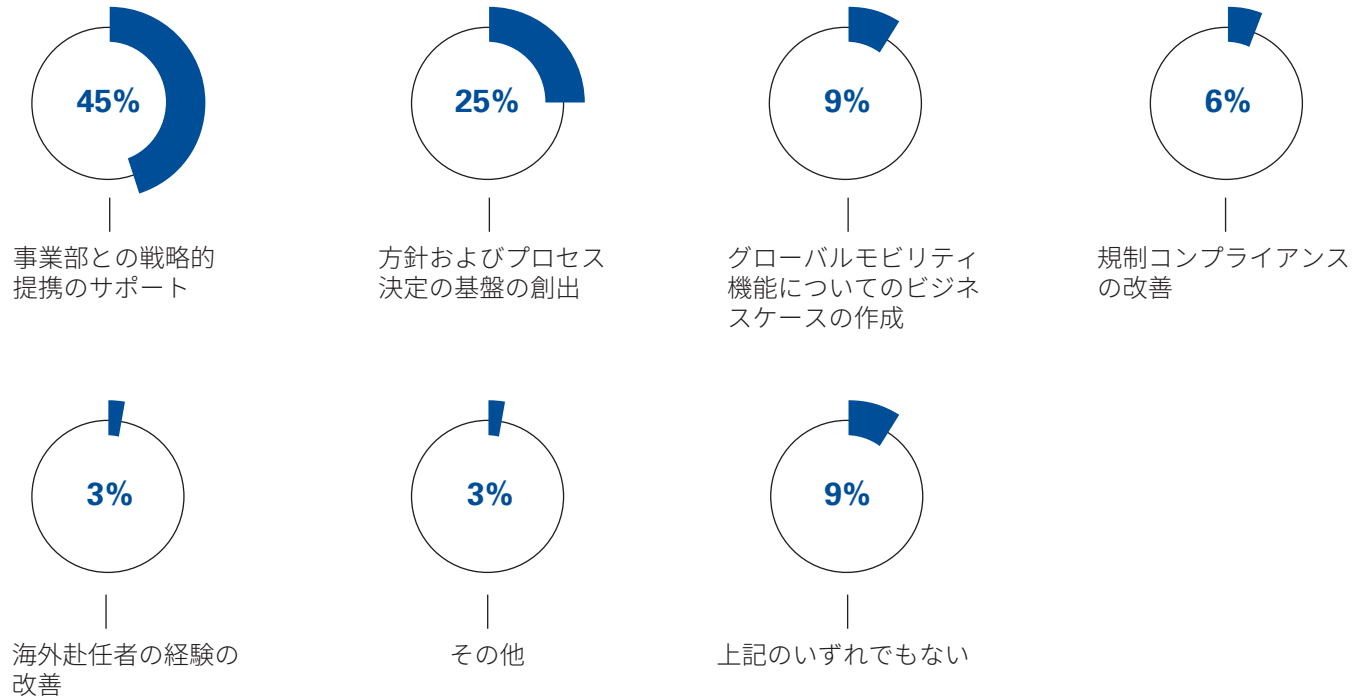
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

モビリティに関するデータ解析の利用を妨げている主な理由は何ですか？



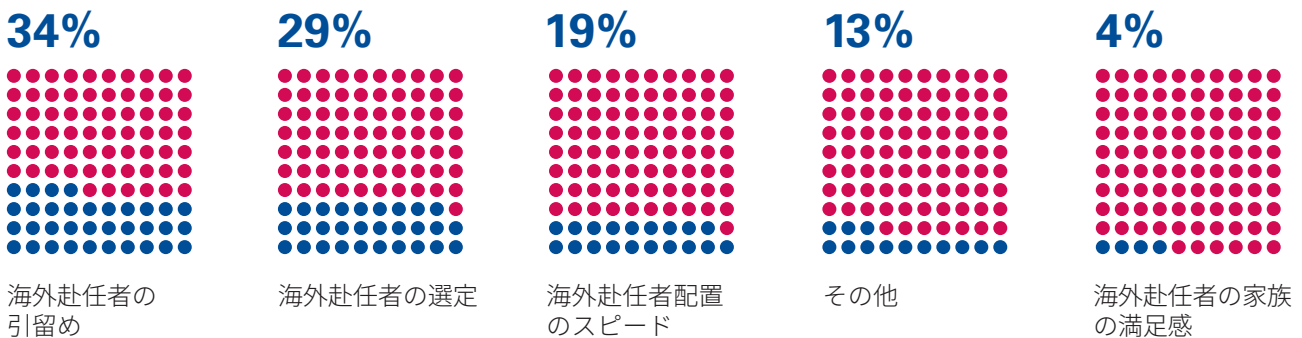
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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。



出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

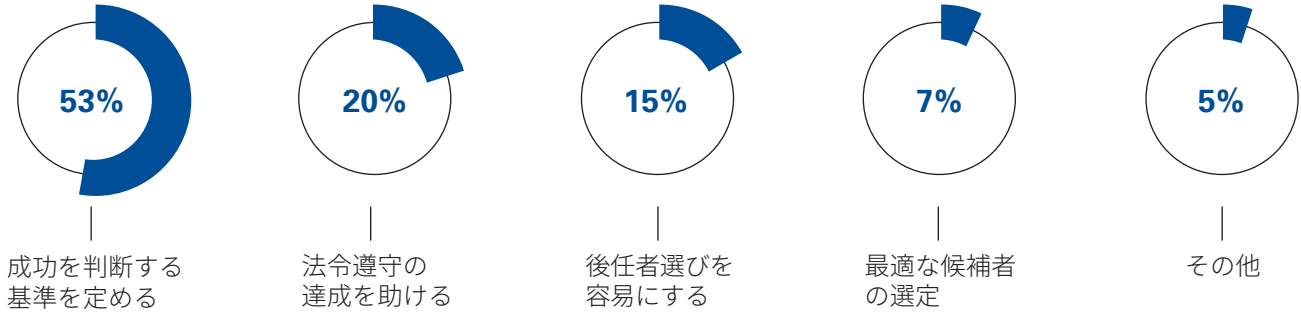
海外赴任者の経験に関して、データ解析が最も寄与すると思われる点は何ですか。



注：端数処理により、合計が100%にはならない場合がある。

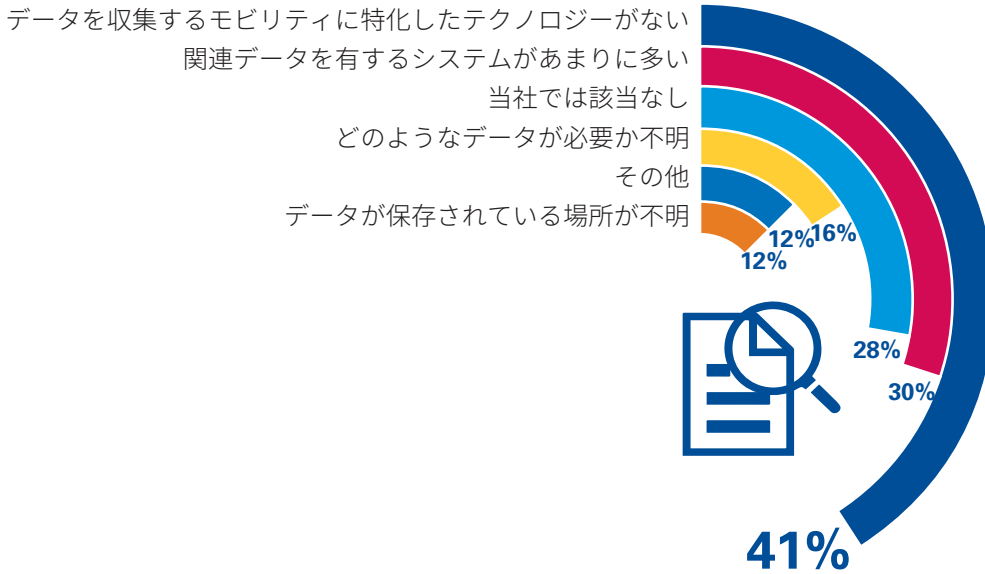
出典：KPMG International, GAPP Survey 2017.

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大限寄与していると思われるのはどの項目ですか？



出典:KPMG International, GAPP Survey 2017.

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。（該当するものをすべて選択してください。）



出典:KPMG International, GAPP Survey 2017.

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。

1

費用分析  
— 貴社のプロジェクトに係る特定の従業員の費用モデルを確立するためにデータ解析を行う

2

要員分析  
— 貴社の採用データベース内の人材とモビリティアサインメントで必要とされるスキルを分析し、関連情報を結び付けるためにデータ解析を行う(現在および将来のグローバル成長予測に基づいて職務ニーズを計画する)

3

海外赴任者特定分析  
— 適切な従業員を適切な場所に送ることのコスト要因(外国税額控除、社会保障協定など)に焦点をあてるためにデータ解析を行う

4

支出解析  
— 海外赴任規程の例外につながる要因、発生頻度、関連するリスク、正しい費用を特定するために、海外赴任規程の例外、修正、遡及的支払い等の把握のためにデータ解析を行う。

5

従業員引留分析  
— 海外赴任者の退職リスク、および海外赴任候補者の海外赴任への不応の可能性を予測するためにデータ解析を行う

6

出張者解析  
— 頻繁に出張を行う者に関連する問題点をより効果的に推定するために出張データとともにデータ解析を行う(予定される出入国管理法の変更が貴社のお出張形態に及ぼす影響を予測する)

7

後任者選び  
— 長期的な成功をもたらす現地後任者の特徴を特定し、現地トレーニングプログラムを開発するためのデータを利用するために、データ解析を行う

8

繰延報酬分析  
— 海外赴任者に未払いとなっている報酬に影響を及ぼす可能性がある今後の税制改正について警告するためにデータ解析を行う

9

その他

# KPMGのGAPPサーベイに アクセスする方法

## 参加方法

- 2017年度GAPPサーベイウェブサイト ([www.kpmg.com/Jp/tax-gapp2017](http://www.kpmg.com/Jp/tax-gapp2017)) にアクセスしてください
- 2017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、このページでは、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](mailto: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、出入国管理、海外赴任者管理テクノロジーの活用、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の抽出をご希望の場合は、[us-taxgmssurvey@kpmg.com](mailto:us-taxgmssurvey@kpmg.com)宛にeメールにてご連絡ください。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

KPMG のグローバルモビリティサービス (GMS) 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 年以上前に設立され、現在では KPMG グローバルのメンバーファームにおいて 4,000 名を超える GMS 専門家で構成され、2,500 を超えるクライアントの国際人事を支援しています。

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、海外赴任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な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へ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、「シャドウペイロール (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の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、大量な取引に関する申告・源泉徴収・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。

### 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。

### 報酬および福利厚生

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 GMS プラクティスは、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-taxgmsurvey@kpmg.com](mailto:us-taxgmsurvey@kpmg.com) 宛に e メールで  
ご連絡いただくか、または [kpmg.com/global  
mobilityservices](https://kpmg.com/global-mobilityservices) をご覧ください。



# 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。

**コミューター派遣**：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：**相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ない品質でない場合）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：**特定の一時的な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場合が多い。

**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取るような、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、オープンや冷蔵庫など、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。

# 索引

<b>調査回答企業について</b>	<b>8-11</b>
<b>海外赴任プログラムについて</b>	<b>12-17</b>
調査対象	14-15
家族	16
外部委託および管理業務	16-17
<b>海外赴任規程について</b>	<b>18-25</b>
ポリシータイプと赴任期間	19-21
報酬理念	22-25
<b>海外赴任前期間および出国</b>	<b>26-47</b>
赴任者の選定	27-29
雇用関係およびリスク分析	29-31
赴任中の実績管理、目標設定、メンタリング	31-32
コスト評価	32-34
緊急時の避難および安全性	35
海外赴任前のカウンセリング	35
税務相談	36-37
海外赴任前訪問	37-39
語学／異文化トレーニング	39-40
運送および保管	40-41
本国の住宅	42
本国の車両	43
一時的居住	43-44
各種転勤手当	45-46
赴任国への旅費	46
デスティネーションサービス（赴任国におけるサポート）	47

<b>海外赴任期間中</b>	<b>48-69</b>
モビリティプレミアム（赴任手当）	49
赴任国における住宅	50-52
COLA／G&S	53-55
ハードシップ／危険手当	56-57
赴任国における交通費	57-58
配偶者／パートナーへの支援	59
海外赴任者の子供の教育支援	60-62
ホームリーブ休暇	63-66
休暇に関するその他の規程	67
税務サービス	68
給与計算および給与支給	69
<b>海外赴任の終了</b>	<b>70-79</b>
帰任	71-73
海外赴任期間の延長および転籍	74-78
海外赴任の不適応および退職	78-79
<b>税務に関する方針</b>	<b>80-89</b>
企業における所得	81-84
ハイポタックス（みなし税）	84-86
個人的（会社からの報酬等以外から生じる）所得	87-89
<b>出入国管理</b>	<b>90-95</b>
<b>海外赴任者管理ツール</b>	<b>96-99</b>
<b>データ解析</b>	<b>100-104</b>







[kpmg.com](http://kpmg.com)

[kpmg.com/tax](http://kpmg.com/tax)

[kpmg.com/gappsurvey](http://kpmg.com/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 2017 年 10 月に発行した「Global Assignment Policies and Practices Survey - 2017 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。

© 2018 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 Evalueserve.

Publication name: Global Assignment Policies and Practices survey — 2017 results

Publication number: 134487-G

Publication date: October 2017