



グローバルモビリティ～グローバルワークフォース～ モビリティを戦略的に活用するには？

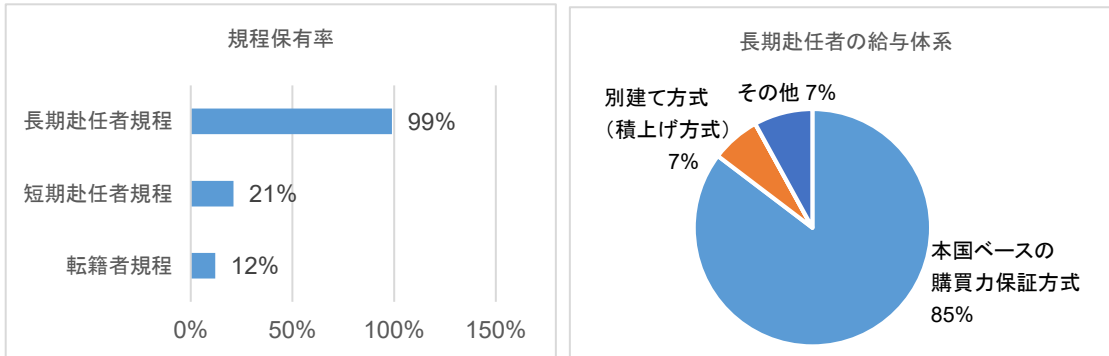
はじめに

反論を覚悟であえて言わせていただくと、日系企業には「モビリティ(海外赴任)を戦略的に活用しよう」と考える企業はあまりないのではないのでしょうか。確かに2000年頃から「若手社員全員に海外を経験させる」というような画期的なプログラムを打ち出す企業も出てきていますが、研修以外の領域ではどうでしょうか。

そろそろ帰任させないといけな海外赴任者のポジションを埋めるために次の候補者を探して、事業部が決めた赴任者を前の人と同じように送り出して給与計算して・・・という流れがルーティン化されていて、その給与計算の実務だけが海外人事の業務と思われている、ということはないでしょうか？海外赴任を考えるときに、従来から日本人が就いている海外ポジションの後任に誰を送るか、という観点しかない場合、例えば、海外赴任を強く希望する将来有望な若手がいるのにポジションがないから送れない、手厚い赴任者処遇で赴任させるにはまだ力不足で現地拠点からその費用を負担できない、と言われて赴任自体がなくなる、そのようなことは起きていないのでしょうか。画一的な処遇と対応だけであれば、人材を使いきれず、結果的に優秀な人材を流出させてしまう事態に陥りかねません。また、モビリティのコストが莫大になっていて、これ以上赴任者を増やせない、ということにもなりかねません。モビリティを戦略的に活用するためにはどうすればよいのでしょうか。

1. モビリティにおける日系企業の現状

日系企業では、長期赴任者用の規程を1つだけ保有し、購買力補償方式を用いて処遇している企業が一般的です。実際に、私たちが日系企業に対して2017年に行ったGlobal Workforce Surveyでも、長期赴任者規程を保有している企業が99%に対して短期赴任者規程の保有率は21%、転籍者規程の保有率は12%、長期赴任者に購買力補償方式を適用している企業が85%という結果が出ています。



一方で、外資系企業では保有している規程が多く、短期赴任規程、転籍規程のみならず、同じ長期赴任者でもHome based(一般的な購買力補償方式)と、Host based(Hostの処遇に当てはめる)という2種類の規程を保有している企業もあります。赴任者をカテゴリー分けして、それぞれのカテゴリーに見合った処遇をするという考え方に基づいています。

2. モビリティを戦略的に活用するために

海外赴任者のROI(Return on Investment)を測るのは難しいですが、海外展開が加速する中で、海外赴任者のコストを無視して、さらなる発展を目指すのは可能なのでしょうか。今後、海外に多くの優秀な人材を送ることが必要になった時、海外の優秀な人材を日本や第三国に赴任させることが必要になった時に、今のコストでやっていけるのでしょうか。

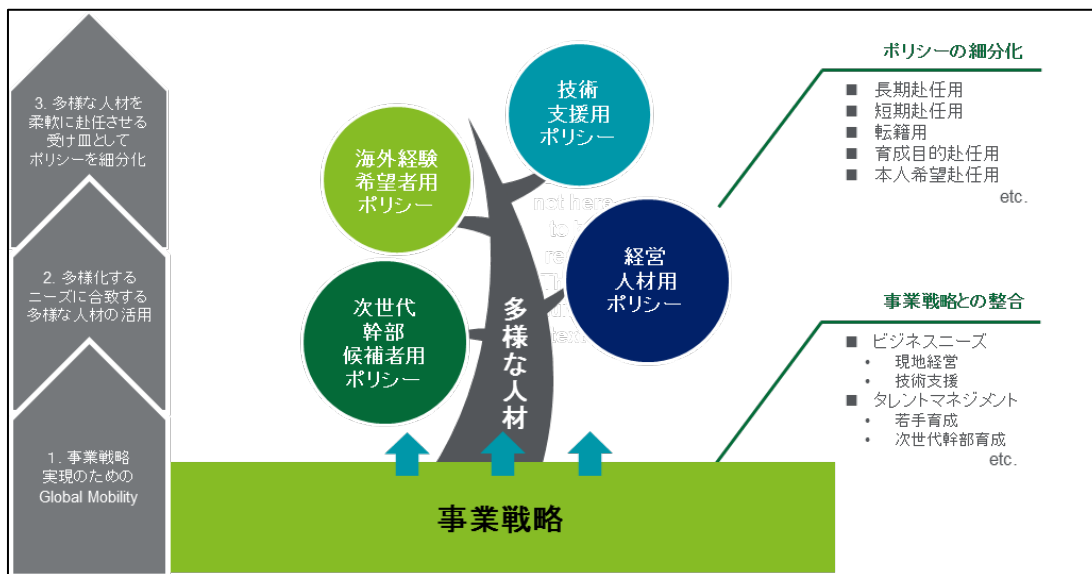
海外赴任者のコストを考える際に大きなポイントとなるのが、赴任者の給与体系と税務コストとなります。

海外赴任を強く希望する若手社員に、通常の赴任者と同等のインセンティブが必要でしょうか。まだ即戦力でもない場合、海外で業務を経験させることこそがインセンティブになる、という考えの基、Host based Approachとして、現地の給与体系に当てはめてしまっても十分見合うかもしれません。

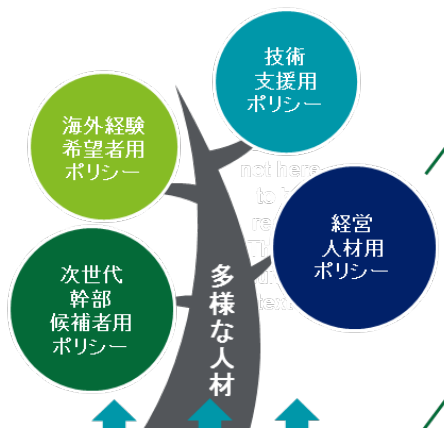
1年未満の短期赴任者に、規程がないからといって、長期赴任者用の購買力補償方式+インセンティブを支給していませんか。研修目的、海外経験目的で赴任者を多く送りたいという企業が増えているにも関わらず、短期赴任者用の規程がない企業が多くあります。短期赴任者に見合った処遇が必要ではないでしょうか。短期赴任の場合は、二重課税の可能性も高くなるため、税金の取扱、負担等についてもしっかりと定めておく必要があるでしょう。

役員クラスの赴任者に、従業員と同じポリシーを適用していませんか？役員の処遇水準は企業により異なりますが、数千万円支給されている役員クラスに物価差を考慮する必要があるでしょうか。それよりも「成果に応じた報酬」としたほうが本人にとっても企業にとっても利益を生みませんか？また、役員クラスは給与が高額になるため、税務コストも高額となります。日系企業はネット保証の考え方が主流ですが、役員クラスにはタックスイコライゼーションポリシーを適用して、赴任者と企業の費用負担を明確化することもコストの適切な再配分のきっかけになるかもしれません。

モビリティを戦略的に活用するには、コストは無視できません。厚遇するべきところにはコストをかけ、そうでないところにはコストを抑えるというコストの再配分が必要となります。また、柔軟に対応できる受け皿があれば、モビリティを単なるポストの穴埋めではなく、多様化する人材を、その目的や役割、期間にあった処遇で赴任させることも可能となります。これまで赴任させてもらえなかった若手が赴任によりモチベーションが上がり、離職率が下がる、ということにもつながります。「特殊なケースだから赴任させない」「コストがかかるから赴任させない」「個別対応する手間を考えると赴任させない」のではなく、必要な人材を適切なコストで柔軟に赴任させるための受け皿を整備することが重要です。まずは、赴任目的の整理から、始めませんか。



3. 多様な人材を柔軟に赴任させる受け皿としてポリシーを細分化
2. 多様化するニーズに合致する多様な人材の活用
1. 事業戦略実現のためのGlobal Mobility



- ポリシーの細分化**
- 長期赴任用
 - 短期赴任用
 - 転籍用
 - 育成目的赴任用
 - 本人希望赴任用
- etc.

- 事業戦略との整合**
- ビジネスニーズ
 - ・ 現地経営
 - ・ 技術支援
 - タレントマネジメント
 - ・ 若手育成
 - ・ 次世代幹部育成
- etc.

事業戦略

デロイトトーマツ税理士法人

グローバル エmployer サービス



シニアマネジャー・羽山明子

akiko.hayama@tohatsu.co.jp

ニュースレター発行元

デロイトトーマツ税理士法人

グローバル エmployer サービス

email: deloitte.tax.ges@tohatsu.co.jp

会社概要: www.deloitte.com/jp/tax

税務サービス: www.deloitte.com/jp/tax-services

デロイトトーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイトトーマツ合同会社並びにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイトトーマツ コンサルティング合同会社、デロイトトーマツ ファイナンシャルアドバイザリー合同会社、デロイトトーマツ税理士法人、DT 弁護士法人およびデロイトトーマツ コーポレート ソリューション合同会社を含む)の総称です。デロイトトーマツ グループは、日本で最大級のビジネスプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約 40 都市に 1 万名以上の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイトトーマツ グループ Web サイト(www.deloitte.com/jp)をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連する第一級のサービスを全世界で行っています。150 を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ Fortune Global 500® の 8 割の企業に対してサービス提供をしています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約 286,000 名の専門家については、(www.deloitte.com)をご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人のひとつまたは複数指します。DTTL (または “Deloitte Global”) および各メンバーファーム並びにそれらの関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTTL のメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、オーストラリア、ブルネイ、カンボジア、東ティモール、ミクロネシア連邦、グアム、インドネシア、日本、ラオス、マレーシア、モンゴル、ミャンマー、ニュージーランド、パラオ、バプアニューギニア、シンガポール、タイ、マーシャル諸島、北マリアナ諸島、中国 (香港およびマカオを含む)、フィリピンおよびベトナムでサービスを提供しており、これらの各国および地域における運営はそれぞれ法的に独立した別個の組織体により行われています。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2019. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001