



グローバルモビリティ～グローバルワークフォース～ モビリティコストの妥当性を検証してみませんか？

はじめに

「海外駐在をすると家が一軒建つ」と言われた時代は既に過去になり、最近では海外赴任者をそこまで厚遇している企業は少なくなりました。それでも「海外赴任」は企業にとって高コストである、ということに異を唱える人はあまりいないでしょう。では、実際にどれぐらいのコストがかかっているのかを検証している企業はどれぐらいあるでしょうか。海外人事担当の方と話をすると、赴任コストを「必要なもの」と位置付けて、特に検証していない、という企業や、給与ベースだと〇倍ぐらいですかね、という回答をする企業が多い印象です。近年は、海外売上高比率が上がり、海外が主戦場となっている日系企業にとって、海外赴任者には気持ちよく働いてもらいたいと考え、給与を下げるようなことはしたくない、と言っている企業の話も聞きます。

一方で、最近耳にするのは、海外拠点から「こんなに高いコストで日本からの海外赴任者を受け入れたくない」と言われてしまった、という話です。海外赴任者のコストは「受益者負担」が原則であるため、赴任先が費用負担をすることが一般的ですが、本社の意向で海外赴任者を受け入れるのに、高コストを負担させられるのは納得がいかない、というのです。特に M&A で海外の大手企業を買収した企業では、海外拠点の方がグローバルモビリティの経験が豊富であったり、担当者が海外の最新情報や傾向を熟知していたりすることがあります。そのような場合、日本本社に意見をすることも多く、本社側が困惑する、という構図が少なからずあるのが現状です。さらなるグローバル展開を目指す企業では、グローバルモビリティを活性化させ、多くの人材をグローバルに異動させることを目指すことが多いですが、コストがモビリティの阻害要因の一つになってしまうことも少なくありません。そんな阻害要因を改善し、グローバルモ

ビリティを戦略的に活用できるよう、本稿では企業のモビリティコストを具体的に整理し、それぞれのコストの削減の可能性を解析します。

1. モビリティコストの種類

(1) 赴任者の給与

モビリティコストで一番目に付くのは、海外赴任者の給与でしょう。日系企業の 8 割超¹ が購買力補償方式を採用していますが、一部の地域を除き、日本より海外の都市の方が、物価が高い傾向にあるため、一般的に支給額が高めに調整されます。さらに、海外勤務手当等の、海外勤務することに対するインセンティブも支給する企業が多く、月に 10 万円以上支給している企業もあり、単身赴任の場合は、これにまた留守宅手当が加算されることとなります。さらに、安全な地域に十分なセキュリティの住宅を用意し、都市によっては子女教育手当としてインターナショナルスクールの費用を補助する、ということも珍しくはないでしょう。わかりやすい給与部分だけを考えても、日本勤務時よりもかなりコストがかかっていることがわかります。

(2) 税コスト

現地の税コストも考えないわけにはいきません。手取り保証がベースの購買力補償方式では現地の税金額は企業負担となりますが、現地での確定申告は現地に任せ、実際にいくらかかったのかの情報をもっていない企業もあります。納税は義務であり、必要コストとなるため、特に検証も把握もしていない、という理由もあるのですが、モビリティコストを考える上では、税コストも含めて考えるべきでしょう。海外赴任時の給与が高ければ、それだけ現地で納税する金額も高くなっているはずですが。

(3) 諸経費(プロバイダーコスト)

モビリティコストを語る上で、もっとも忘れられがちなのが、家探しの不動産の仲介料や、引越しの手配、赴任帰任や一時帰国の際の手配にかかる費用や、VISA のプロバイダー、確定申告の際の税務プロバイダーのコスト等でしょう。これらの費用も海外勤務にかかるものとして、認識する必要があります。

(4) 海外人事部の件費

海外給与計算を行ったり、赴任者からの質問対応をしたりしている、海外人事の方の件費もかかっていることを認識することも重要です。海外人事は、給与計算だけでなく、税務や VISA も扱わなくてはならないにも関わらず、できることは社内でやろう、とする日系企業の傾向もあり、海外人事部に負荷がかかっています。現地の状況や法律等を調べているとあっという間に時間が過ぎていきますが、社内の人員にもしっかりとコストがかかっていることを忘れてはなりません。

2. モビリティコストの削減の可能性

(1) 赴任者の給与

[グローバルモビリティ～グローバルワークフォース～ 2019 年 7 月](#)でも述べたように、モビリティを戦略的に活用するためにモビリティのポリシーを見直し、処遇を見直すというのが給与コストを抑える一番手っ取り早い方法でしょう。手当額を下げることで、容易にモビリティコストを下げるができます。日系企業では、赴任者のコストが高いために、赴任者コストを日本本社が一部負担しているケースも見受けられます。ただし、最近では日本の税務調査で「較差補填」² の考え方に基づき、損金算入不可とされるケースも多くなっています。「較差補填」を認めてもらうためには、現在の赴任先のマーケットの給与水準や、赴任先企業の利益率などから、見直すことが有効ですが、まずはその「較差」が妥当なものなのかを確認するためにも、処遇の見直しをしてから、費用負担の話に入ると、二重の効果が得られる可能性があります。

また、ポリシーを細分化し、コストをかけても赴任させたい社員と、海外経験を積むための研修に近い形式で赴任させる社員で、処遇を変えて、低コストでのモビリティの選択肢も作る、ということも有効でしょう。ただし、ポリシーを細分化する場合には、オペレーションをスムーズに行うための基盤を構築することが欠かせません。海外赴任者の給与・経費情報を専門家と一緒にデジタル化し、テクノロジーの土台構築をしてオペレーションの効率化、データの網羅性と正確性を強化し、内部コスト削減とコンプライアンスの向上を目指している日系企業も多くなってきています。この基盤がないままに、ポリシー細分化を行った場合、運用の異なる赴任者の対応で、海外人事の負荷が増加してしまうこととなりますので、注意が必要です。

¹ 2017 年 Deloitte Global Workforce Survey 結果より。

² 海外 outwarder の件費の一部を本社が負担する場合、本社が負担する金額は、「海外子会社に対する寄附金」と認定され、損金算入が否認される。ただし、法人税基本通達 9-2-47(outwarder に対する給与の較差) では、出向元と出向先との間に給与水準の較差が認められる場合はその較差として出向元が負担する金額について、出向元で損金算入が可能、という特例が認められている。

(2) 税コスト

日系企業では海外赴任者に「手取り保証」の考え方を採用している企業が75%¹ となっています。基本的な考え方は、「赴任者は本国勤務していた時と同水準の税コスト(本国のみなし税)を自己負担とし、赴任中に実際にかかる税コストは企業負担とする」ものになり、一見 No Loss, No Gain の原則に従っているように見えますが、厳密に「本国勤務していた時と同水準の税コスト」を赴任者本人に負担させることができているかというと、実際にはそうではないことが多いのが現実です。特に、赴任年や帰任年において、本国での年収が1年に満たないために、本来より低い税率で税金計算されていることや、みなし住民税が正しく計算されていないことも多く、赴任者が得をしていることも多いことは、盲点ではないでしょうか。税に対する会社としてのポリシーが明確ではないために、不動産所得や仮想通貨から得た利益等の個人所得にかかる現地税金を会社が負担していることもよく見られます。これらは、Tax Equalization という考え方を導入することで、公平性を維持し、本来個人負担すべき部分を個人負担に戻すことで、会社コストを下げられる可能性もあります。海外では一般的な取扱いになっているため、グローバル展開の上でも有効な対策となります。

(3) 諸経費(プロバイダーコスト)

海外拠点のプロバイダーのコストは現地法人が負担していることが多いため、グローバルでどのぐらいかかっているのか把握していない企業が多いですが、プロバイダーコストを下げる一つの手法として、グローバルでプロバイダーを統一することも検討に値します。不動産仲介業者や、税務、VISAなどは、グローバルに展開しているプロバイダーでまとめることで、ボリュームディスカウントで料金を下げることが可能でしょう。また、グローバルで標準的なサービスが受けられるほか、各国の連携でよりよいサービスを漏れなく受けられるというメリットもあります。税務の世界で言えば、グローバルに慣れているプロバイダーであれば、赴任者への優遇税制も見逃さず提案することも可能であり、さらなるコスト削減の可能性も出てきます。

(4) 海外人事部の人件費

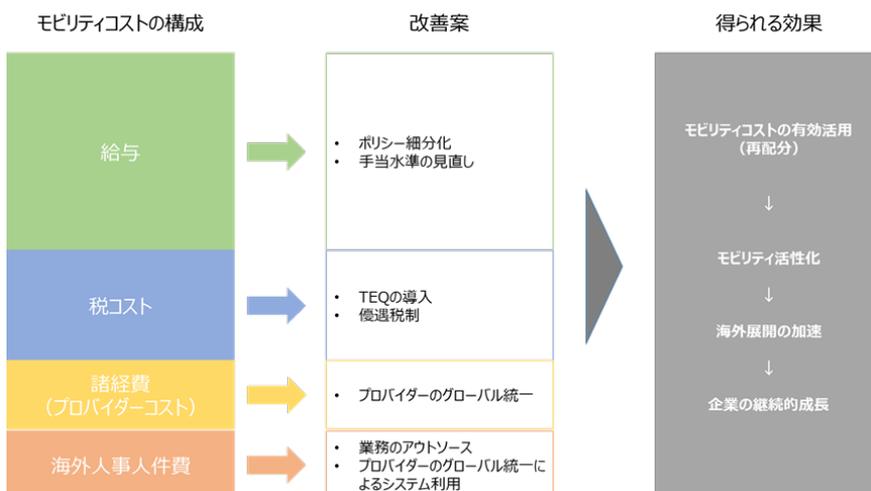
海外人事部で行っている業務の整理を行うことも有効です。海外の税務やイミグレーションについて、時間をかけてインターネット等で調べて対応しているものを外部の専門家に任せるということも検討できます。外部専門家に依頼するとコストがかかるから内部で調べる、ということもよく耳にしますが、海外人事部の人件費もコストです。インターネットで時間をかけて調べた情報が必ずしも正しいとは限らないことや、いずれ異動してしまう可能性のある社員に専門的知識を蓄積することに意味があるのか、などを考えても、外部に委託した方が品質やコスト面でメリットが出る可能性が高いです。海外人事部の内部でやるべきことと専門家に任せるべきことを整理することや、必要に応じてテクノロジーを導入することで、海外人事部の人件費を削減できる可能性があります。グローバルで統一したプロバイダーを使用し、システムもグローバルで同じものを使うことで、管理や情報連携に費やされる時間が削減し、人件費削減の効果が得られるでしょう。

3. まとめ

モビリティをコストの面から見てきましたが、まずは、モビリティコストを下げる、というよりも、コストを把握することから始めてもよいのではないのでしょうか。赴任にコストがかかるのはあたりまえ、という考え方を少し変えて、赴任者を送る前に、コストプロジェクションを実施し、税コストを含めた、赴任期間中のモビリティコストを事前に把握することから始めてもよいでしょう。将来的には、コスト関連の情報を一元管理し、長期的に、様々な視点から分析していく仕組みを作れば、そのコストをかけても派遣することが重要なのか、そのコストをかけて何を期待するのかを明確にすることも可能になり、企業のモビリティ戦略の実現に大きく寄与することになるでしょう。

モビリティコストを把握し、コストを有効に再配分することを考えてみませんか？

モビリティコストを有効活用することで、企業のモビリティを活性化させ、海外展開を加速することができるのではないのでしょうか。



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@tohmatu.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@tohmatu.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、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、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)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド("DTTL")、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を含みます。DTTL(または"Deloitte Global")ならびに各メンバーファームおよび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、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける 100 を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

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ー、リスクアドバイザー、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を提供しています。"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。

本資料に記載されている内容の著作権はすべてデロイト トウシュ トーマツ リミテッド、そのメンバーファームまたはこれらの関連会社(デロイトトーマツ税理士法人を含む)がこれに限らない、以下「デロイトネットワーク」と総称します)に帰属します。著作権法により、デロイトネットワークに無断で転載、複製等を行うことはできません。

本資料は、関連税法およびその他の有効な典拠に従い、例示の事例についての現時点における一般的な解釈について述べたものです。デロイトネットワークは、本資料により専門的アドバイスまたはサービスを提供するものではありません。貴社の財務または事業に影響を及ぼす可能性のある一切の決定または行為を行う前に、必ず資格のある専門家のアドバイスを受ける必要があります。また本資料中における意見にわたる部分は筆者の私見であり、デロイトネットワークの公式見解ではありません。デロイトネットワークの各法人は、本資料に依拠することにより利用者が被った損失について一切責任を負わないものとします。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2020. For information, contact Deloitte Tohmatsu Tax Co.



IS 669126 / ISO 27001