

グローバルモビリティ～海外勤務者の給与体系

November 2017



About Mazars

MAZARS は監査、会計、税務及びアドバイザーサービスに特化した、国際的に統合された独立組織です。

2017 年 1 月時点で、世界 79 ヶ国に業務を展開し、18,000 人のプロフェッショナルがクライアントの各発展段階をサポートしています。

グローバルモビリティ～海外勤務者の給与体系

企業の国際化に伴って海外勤務者の人数は年々増加しており、今後もこの流れは変わらないものといえます。

従って、経済のグローバルイゼーションは、人材の一層のグローバル化と同義といえるでしょう。

とりわけ、アジアを中心とした新興国における国際業務の増加に伴い、このような国際的業務に従事する人材にかかわる税金や社会保険への対応のために、企業の担当者は、自国だけでなく相手国における状況についても理解する必要が発生しています。

今回は、このような海外勤務について、十分に身近な存在となったにもかかわらず、その対応が従来とはあまり変わっていないと捉えられることも多い、海外駐在員にかかわる給与体系の観点から、その取扱いを解説してみたいと思います。

I. 給与体系の変遷

かつては、ローカライゼーションという言葉が海外駐在員の給与体系を語る際にも、頻繁に使用されていました。これは、主に本国からの駐在員の人数を減らして、現地従業員にそのポジションを譲っていくといった、地理的に、かつ、企業と従業員との間で一方向に固定化された関係においてのみ成立する概念であったといえるでしょう。

現在では、例えば、一定の管理職以上の従業員については、各種の手当等を含めても、本国からの駐在員よりも新興国における人件費のほうが高額となるといったケースも一般化しつつあるといえるでしょう。また、逆にたとえ本国よりも低い給与体系であったとしても他国で勤務したいといった要望を持つ潜在的人材の数も増加してきているといえるといえるでしょう。このような企業側及び従業員側のニーズの多様化にともなって、現代の世界的企業では、伝統的駐在員モデル、グローバルノマド、長期現地勤務、自発型駐在、現地外国人雇用等のような、より細分化された海外人材アプローチを組み合わせ使用することが一般化しつつあるといえるでしょう。

以下では、これらのグローバルモビリティにおける伝統的給与体系に関する考え方を世界的及び日本的に捉え、その上で、これらの現段の多様化したカテゴリーのいくつかについて簡単に解説してみたいと思います。

II. 伝統的給与体系

(1) 国際的分類

伝統的給与体系に関する考え方を世界的に捉える場合には、以下のような Home-Based approach、Host-Based approach、Global Market Approach があるといえます。

①Home-Based approach (Balance sheet approach)

ホームベースドアプローチとは、バランスシートアプローチとも呼ばれ、駐在員に対して本国における生活水準を維持するための給与体系を採用するものです。

②Host-Based approach

ホストベースドアプローチとは、駐在員に対して現地国における給与水準及び法令に従った給与体系を採用するものです。この場合には、別途の手当が加算される場合もあります。

③Global Market Approach

グローバルマーケットアプローチとは、各国駐在員について、各国の生活指数等を反映した統合的指標に基づく給与体系を採用するものです。ここでは、どのような国に駐在したとしても実質的な報酬は同様であるものとされます。

(2) 日本分類

次に、日本における海外給与体系については、一般に、併用方式（海外本給方式）、別建て方式、購買力補償方式の3種類に区分されるといわれます。

①併用方式（海外本給方式）

併用方式とは、海外本給方式とも呼ばれ、日本勤務時の給与を海外での基本給とし、これに海外に赴任することによる追加コストを別途手当として支給する方法をいいます。

②別建て方式

別建て方式とは、日本の給与体系とは別に、全く異なる形で給与体系を決定する方式をいいます。別建て方式には決まったルールはないため、会社の状況に合わせて自由に設計できます。

③購買力補償方式

購買力補償方式とは、一般的に、一定期間を海外で勤務し本国へ帰ることを前提とし、海外派遣によって経済的な損失や利益が発生することのないよう（No Loss, No Gain）に、本国と同等の購買力を補償するという考え方に基づく方法です。

これら日本における方式は、それぞれ①併用方式（海外本給方式）はホームベースドアプローチに、②別建て方式はホストベースドアプローチに、③購買力補償方式はグローバルマーケットアプローチに対応した方法といえるでしょう。しかしながら、日本においては、人事権の濫用に基つき従業員が不利益を被ることがないようにするために、日本国内における雇用を前提とした海外勤務については、実務上、日本国内における勤務に比較して高額の給与と福利を提供することが求められることになります。

Ⅲ．海外勤務形態の多様化

但し、近年ますます一般化しつつある日本国内における雇用を前提としない日本国外における現地採用については、このような要請を受けず、当該地の状況に応じた給与福利体系を採用することができるものとなっており、この場合には、世界的な給与体系類型に従った対応が可能といえるでしょう。また、現段の多様化した海外人材のカテゴリーについては、例えば以下のようなものがあります。

①伝統的駐在員モデル

従前は海外駐在員といえば、ホームベースドアプローチが採用されることが一般的といえました。しかしながら、これらは企業側の費用負担が大きいことから、最近では、特定のトップマネジメントに絞った適用が志向されるようになりつつあります。ここでは、海外駐在にかかわるインセンティブとなるとともに、基本給与体系は変わらないことから、海外勤務終了後の本国への帰任が容易になるといわれています。

②グローバルノマド

グローバルノマドとは、生涯のキャリアを通じて、特定の一国をキャリアの拠点とすることなく、より高い就業機会を求めて特定の国を頼ることなく様々な国を移動しながら職業に従事する人々を意味します。自国での就業機会が少ない国々からの知的労働者が、需要の高い新興国における高級管理職に従事する場合などが代表的なケースといえるでしょう。

③長期現地勤務、現地外国人雇用

グローバルノマドとは異なり、本国以外の特定の国に期限を持たない勤務を希望する駐在員の数も増加してきています。また、駐在としてではなく、有期雇用もしくは無期雇用で現地採用として職業に従事する外国人の数も増加しています。

このように、一言で海外勤務といっても、様々な要素が絡み合い、その実践においては給与面だけでなく、人事面、社会保険及び給与福利面、税務面等における十分な検討及び準備が必要であるといえます。従って、国際ビジネスに従事するビジネスパーソンの方々については、その背景及び状況について正確な理解を持つこと必要性があるといえるでしょう。

この記事は三菱東京 UFJ 銀行（中国）有限公司の China Report からの転載記事となります。
(<http://rmb.bk.mufg.jp/chinareport/economics/>)

CONTACT

Mazars

Japan Desk

望月 一央 Mochizuki Kazuhisa

パートナー Partner

Tel. +86 (0)21 6168 1088

Email. kazuhisa.mochizuki@mazars.cn

Address

8th Floor, One Lujiazui, No. 68 Yin Cheng Middle Road,

200120, Shanghai, China

Tel. +86 (0)21 6168 1088

Fax. +86 (0)21 6168 1087

MAZARS JAPAN DESK (CHINA) CONTACTS

Japan Desk SHANGHAI OFFICE

望月 一央 Mochizuki Kazuhisa

パートナー Partner

Tel. +86 (0)21 6168 1088

Email. kazuhisa.mochizuki@mazars.cn

大澤 健彦 Osawa Takehiko

シニアコンサルタント Senior Consultant

Tel. +86 (0)21 6168 1088

Email. takehiko.osawa@mazars.cn

Address

8th Floor, One Lujiazui, No. 68 Yin Cheng Middle Road,

200120, Shanghai, China

Tel. +86 (0)21 6168 1088

Fax. +86 (0)21 6168 1087

More informations on
www.mazars.cn