

# アリババ「双11」、取引額が1682億元で過去最高 ～「新小売元年」の試み

中国投資銀行部  
中国調査室

## メインピックス .....2

### アリババ「双11」、取引額が1,682億元で過去最高～「新小売」元年の試み .....2

- ▶ 中国で「独身の日」とされている11月11日に行われるインターネット通販の一大販促イベント(中国では、「双11」と呼ばれる)は今年も販売記録を更新し、1日の取引額は1,682億元にのぼり、2016年実績の1,207億元から39%の増加となった。2009年11月11日、ネット通販最大手のアリババが打ち出した販促イベントは今年で9年目を迎え、年々過去最高を記録している。アリババ1社だけの販促活動から、ネット通販各社とリアル小売業者にも広がり、ショッピング・エンターテインメント・文化が渾然一体となった中国人消費者の恒例行事となっている。
- ▶ 電子商取引(EC)の高速成長を背景に、「双11」の取引規模は8年連続で記録を更新するとともに、新業態や新体験も続出している。至る所でのモバイル決済、高速な物流、オンラインとオフラインの全面的な融合は近年起きた変化であるが、科学技術の持続革新は業界発展を推進し、消費市場を変えている。「双11」のポイントは単なる数字の増加から、新体験の提供、ビジネスモデルの革新といった方向へ転換しつつある。

## プロフェッショナル解説(税務会計)MAZARS/望月会計士 .....8

### グローバルモビリティ～海外勤務者の給与体系 .....8

- ▶ 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、経済のグローバル化は、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。

## MUFG: Bank の中国調査レポート(2017年11月) .....11

## メントピックス

### アリババ「双11」、取引額が1,682億元で過去最高～「新小売」元年の試み

中国で「独身の日」とされている11月11日に行われるインターネット通販の一大販促イベント(中国では、「双11」と呼ばれる)は今年も販売記録を更新し、1日の取引額は1,682億元にのぼり、2016年実績の1,207億元から39%の増加となった。2009年11月11日、ネット通販最大手のアリババが打ち出した販促イベントは今年で9年目を迎え、年々過去最高を記録している。アリババ1社だけの販促活動から、ネット通販各社とリアル小売業者にも広がり、ショッピング・エンターテインメント・文化が渾然一体となった中国人消費者の恒例行事となっている。

「双11」が誕生した2009年、中国のネット小売が社会消費財小売総額に占める割合は2%以下にとどまったが、2016年のネット小売額は5兆1,556億元となり、社会消費財小売総額に占める割合は12.6%に達した。電子商取引(EC)の高速成長を背景に、「双11」の取引規模は8年連続で記録を更新するとともに、新業態や新体験も続出している。至る所でのモバイル決済、ハイ・スピードの物流、オンラインとオフラインの全面的な融合は近年起きた変化であるが、科学技術の持続革新は業界発展を推進し、消費市場を変えている。「双11」のポイントは単なる数字の増加から、新体験の提供、ビジネスモデルの革新といった方向へ転換しつつある。

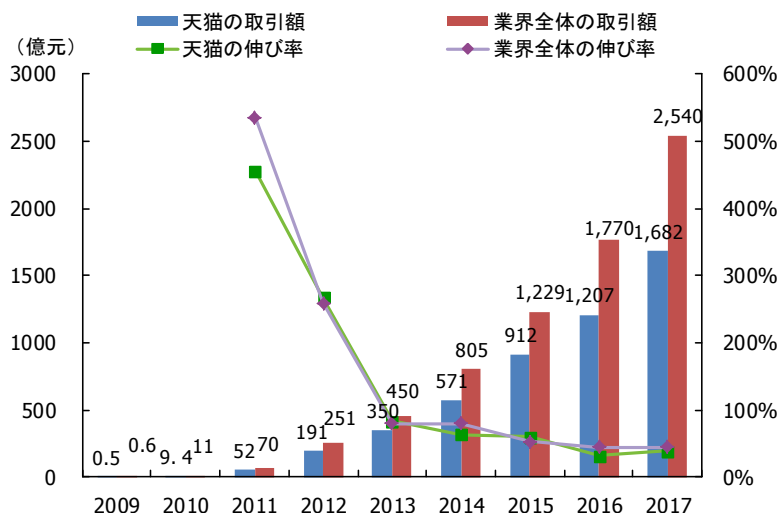
アリババの馬雲会長は昨年10月、「オンラインとオフラインの融合」という市場の核心的変化を見抜き、「新小売」の概念を提唱した。それ以降、顧客体験を最優先した、オンラインとオフラインが融合した小売業の変革ブームが巻き起こった。今年の「双11」は業界で「新小売」元年の試みともみなされている。

## I. 「双11」販促のデータ

### 販売：過去最高を更新

2017年の「双11」、アリババの企業と消費者取引(B2C)プラットフォーム「天猫」における取引額は、市場予想の1,550億元を上回り、1,682億元を達成した(図表1)。取引額の上昇ペースでは、10秒で10億元、3分間で100億元、6分間で200億元をそれぞれ突破し、13時間で昨年の取引額1,207億元を超過し、過去最高を更新した(図表2)。伸び率は前年比39.4%増となり、数年連続の低下からプラスに転じ、昨年より7ポイント増加した。このうち、モバイル端末の取引額は全体の90%を占めており、2016年の82%より上昇した(図表3)。

【図表1】天猫「双11」の取引額と伸び率の推移



(出所) 天猫、星図データのデータを基に当行中国調査室作成

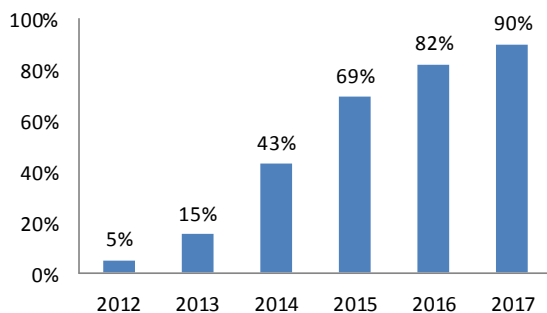
【図表2】天猫「双11」取引額の増加ペース

取引額(億元)	2017	2016	2015	2014	2013
100	3分12秒	6分58秒	12分58秒	38分28秒	
200	6分05秒	15分	33分53秒	7時間17分	
300	11分13秒	40分	1時間12分	10時間51分	21時間19分
500	40分12秒	2時間50分	9時間52分	21時間12分	
800	2時間15分	12時間	21時間		
1,000	9時間	18時間55分			
1,200	13時間9分	24時間			
<b>総額</b>	<b>1,682億元</b>	<b>1,207億元</b>	<b>912億元</b>	<b>571億元</b>	<b>350億元</b>

(出所)天猫のデータを基に当行中国調査室作成

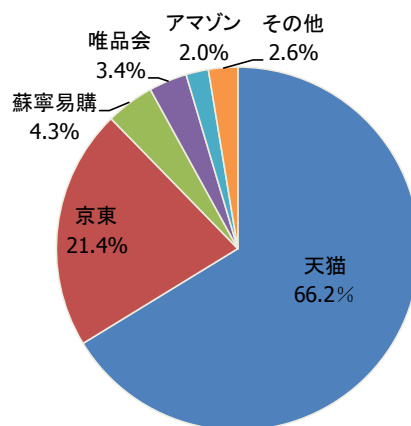
EC 業界全体では、星図データの統計によると、B2C プラットホーム 20 サイトの総取引額は 2,540 億元となり、伸び率は前年比 43.5% 増と昨年とほぼ横ばいとなった。取引額ベースの市場シェアでは、最大手の天猫が全体の 66.2%、京東が 21.4% を占めており、昨年よりやや低下したが、蘇寧易購が 4.3%、唯品会が 3.4%、アマゾンが 2.0% といずれも昨年より上昇した(図表 4)。天猫と京東の大手 2 社ははるかに引き離しているが、京東の伸び率が天猫を上回り、市場シェアを侵食している。

【図表3】天猫「双11」取引額に占める  
モバイル端末の割合の推移



(出所)天猫のデータを基に当行中国調査室作成

【図表4】2017年「双11」取引額の企業シェア



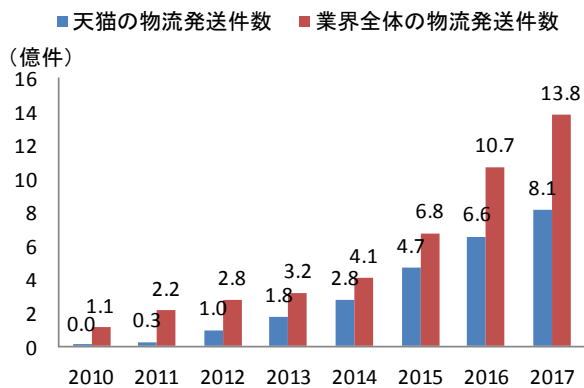
(出所)星図データのデータを基に当行中国調査室作成

## 物流： 巨大な取扱量

国家郵政局のデータによると、業界全体で 11 日に受け付けた物流・宅配件数は前年比 29.4% 増の 8 億 5,000 万件、販促期間(11 日～16 日)の物流・宅配累計件数は 15 億件以上に達する見込み。それによって計算した平均客単価(取引額/物流発送件数)は同 11.2% 増の 184 元に、モバイル端末の取引額は 2016 年の 82% から 91.2% にそれぞれ上昇した。

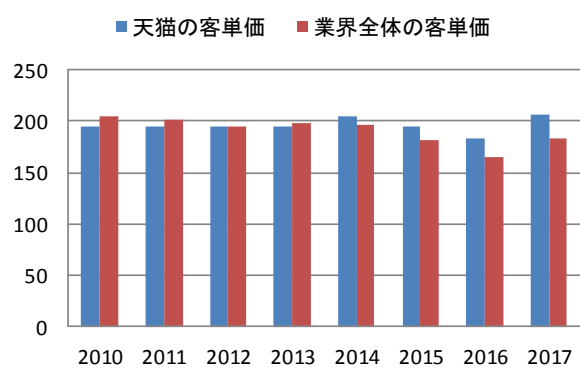
他方、アリババ傘下の物流サービス「菜鳥網絡」によると、11 日当日の天猫の物流発送件数は前年比 24% 増の 8 億 1,200 万件、客単価は 207 元に上昇した(図表 5、6)。アリババの決済サービス「支付宝(アリペイ)」を通じた支払件数は同 41% 増の 14 億 8,000 万回となり、つまり、1 日だけですべての中国人がアリペイを 1 回以上利用したことになる。ピーク値を更新したのは、11 日に日付が変わってからわずか 5 分 22 秒後で、1 秒間の支払回数は 25 万 6,000 回と前年(14 万 8,000 回)の 2.1 倍に上る。1 秒間のデータバンク処理回数の最高値は 4,200 万回で、アントフィナンシャルが自社開発したデータバンク「OceanBase」の処理能力の高さを見せつけた。

【図表5】「双11」の物流発送件数の推移



(出所) 天猫、星図データのデータを基に当行中国調査室作成

【図表6】「双11」の客単価の推移



(注) 客単価 = 取引額 / 物流発送件数

(出所) 天猫、星図データのデータを基に当行中国調査室作成

品目：従来型ブランドが主導的地位

今年の天猫「双11」には14万を超えるブランド(うち海外ブランドは6万)がイベントに参加し、1,500万点の商品が販売され、昨年の9.8万ブランドと1,000万点よりいずれも増加した。1億元以上の売上高を達成したブランドは167社に上り、うち17社は5億元、6社は10億元を突破した。

単店売上高トップ6の順位は昨年と変わらず、順に家電量販の蘇寧易購、スマートフォンやIT家電の小米(シャオミ)、スマホのネットブランド「榮耀(honor)」、家電の海尔(ハイアール)、米スポーツブランドのナイキ(NIKE)、ファストファッションのユニクロである。蘇寧易購は2年連続で首位を保ち、小米、ハイアール、ユニクロは5年連続でトップ10入り、スポーツブランドのナイキとアディダスは2年連続でトップ10入りした。2014～2017年の売上高トップ10をみると、家電・スマホメーカーが半分を占めているが、2014年以前はホーム・アパレル類が主であった(図表7)。

【図表7】天猫「双11」の取引額上位10店の推移

順位	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Jack Jones	小米	小米	小米	蘇寧易購	蘇寧易購
2	駱駝	海尔	榮耀	榮耀	小米	小米
3	全友家居	羅萊家紡	海尔	蘇寧易購	榮耀	榮耀
4	羅萊家紡	Jack Jones	林氏木業	ユニクロ	海尔	海尔
5	裂帛	駱駝	ユニクロ	魅族	ナイキ	ナイキ
6	GXG	ユニクロ	韓都衣舎	海尔	ユニクロ	ユニクロ
7	海尔	茵曼	Jack Jones	実創裝飾	三只松鼠	シャープ
8	富安娜	富安娜	羅萊家紡	林氏木業	魅族	アディダス
9	顧家家居	阿卡	魅族	樂視TV	美的	林氏木業
10	茵曼	林氏木業	全友家居	中国聯通	アディダス	美的

(出所) 天猫のデータを基に当行中国調査室作成

品目別でみると、オフラインの従来型ブランドが引き続き主導的な地位を占めているが、「韓後」(化粧品)、「三只松鼠」(食品)、「茵曼」(婦人服)、「駱駝」(靴)といったネットオリジナルのブランド「淘品牌」がほとんど見られなくなった。「淘品牌」が最も集中する婦人服では、2013年～2017年、トップ5入りしたブランド数はそれぞれ4社、3社、1社、1社、1社に減少しており、今年は「韓都衣舎」1社のみが残っている。

一方、各品目のトップ10をみると、従来型ブランドが大半を占めているほか、化粧品のランコム、エステイローダー、SK-II、ブーツのUGG、携帯電話のアップルといった海外の中高級ブランドが増えている(図表8)。国内の従来型ブランド・メーカーから海外のブランドまで、大半は天猫で旗艦店を開設したほか、その他の海外ブランド、高級品ブランドも天猫国際または淘宝全球購で入手可能になっている。中国人消費者がブランド

や商品価値をより重視し、消費傾向の高級化が進んでおり、これを受け、オフラインの従来型ブランドの優位性がいっそう顕在化し、高品質で個性的な商品が大多数の消費者の選択商品になる傾向が強まっている。

【図表8】2017年天猫「双11」の品目別取引額上位5店

順位	婦人服	紳士服	靴	バッグ・スーツケース	スポーツ	ベビー・マタニティ
1	ユニクロ	海瀾之家	駱駝	小米90分	ナイキ	巴拉巴拉
2	VERO MODA	ユニクロ	スケッチャーズ	サムソナイト	アディダス	全綿時代
3	ONLY	GXG	紅蜻蛉	ELLE	安踏	貝因美
4	伊芙麗	太平鳥	奧康	アメリカンツーリスター	ニューバランス	アプタミル
5	韓都衣舎	Jack Jones	百麗	キプリング	李寧	好孩子
	携帯電話	大型家電	小型家電	化粧品	パーソナルケア	食品
1	アップル	海尔	美的	百雀羚	維達	三只松鼠
2	小米	美的	フィリップス	自然堂	シュワルツコア	百草味
3	榮耀	シャープ	科沃斯	ランコム	清風	茅台
4	華為	シーメンス	ダイソン	エステローダー	Walch	良品舖子
5	VIVO	格力	九陽	SK-II	全綿時代	蒙牛

(出所) 天猫のデータを基に当行中国調査室作成

なお、業界全体の品目別販売額は家電(大型家電、生活電器、台所電器が含まれる)が全体の20.2%で最も多く、次いで携帯電話(8.7%)、パーソナルケア・化粧品(8.1%)、ベビー・マタニティ(3.6%)の順で多かった(図表9)。家電と携帯電話の割合が高いのは単価が高いことと消費者のオンライン消費習慣の定着が原因であると考えられる。

### 「全球購」(海外からの商品購入)が好調

11月11日、全国の税関が処理した輸入型越境ECの清單(入境通関單)量は1,620万件で、平日1日量(約70万件)の23倍となる。清單量の上位10地域は順に寧波、杭州、広州、鄭州、上海、重慶、深セン、天津、福州、北京となっている。

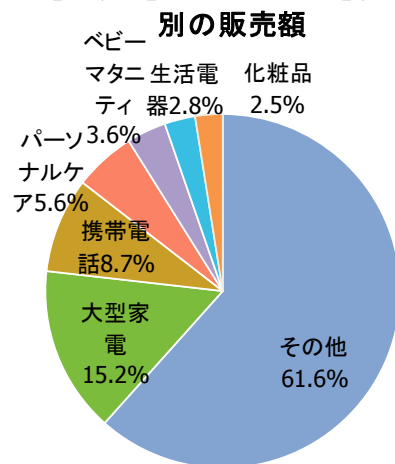
業界全体で輸入型越境EC(海外出店者と中国消費者)の取引額は取引額全体の21.9%を占めており、昨年より16ポイント上昇した。このうち、アマゾン海外購の売上高が全体の7.3%と首位に立ち、天猫国際の5.4%、京東全球購の4.9%、唯品国際の3.7%、蘇寧海外購の0.6%がこれに続く。海外購入が品目全体に占める割合ではベビー・マタニティが19%で最も多く、パーソナルケア・化粧品(14.9%)、液体ミルク(5.1%)、水・飲料(3.5%)、家電(0.3%)がこれに続く。輸入国別では、日本、米国、オーストラリア、ドイツ、韓国の順で多かった。

一方、輸出型越境EC(中国出店者と海外消費者)の取引額上位10国・地域は順にロシア、中国香港、米国、中国台湾、オーストラリア、日本、シンガポール、スペイン、ブラジル、フランスとなっている。

### 経済発達地域の購買力が強い

地域別でみると、経済が発達している省は依然として消費が主力である。天猫の統計によると、広東、浙江、江蘇、上海は4年連続で取引額の上位4省・直轄市を占めている。都市・県別の上位10は一・二線都市またはその属区・県である(図表10)。一方、京東の統計では、今年以降、四線都市以下と貧困県のネットショッピング利用者数はそれぞれ前年比60%と80%の増加となったことから、三・四線都市および農村地域の潜在的消費力が大きいとみられる。

【図表9】2017年「双11」製品別の販売額



(出所) 星図データのデータを基に当行中国調査室作成

【図表10】2017年天猫「双11」の地域別取引額トップ10

	省別	都市別	県別
1	広東	上海	江蘇昆山
2	浙江	北京	浙江義烏
3	江蘇	杭州	浙江慈溪
4	上海	深セン	江蘇常熟
5	北京	広州	江蘇江陰
6	山東	成都	浙江樂清
7	四川	武漢	福建晉江
8	湖北	重慶	江蘇張家港
9	河南	蘇州	四川郫県
10	福建	南京	浙江余姚

(出所)天猫のデータを基に当行中国調査室作成

## II. 販促からみる新動向

### オンラインとオフラインの融合による消費体験の最適化

2017年は「新小売元年」と呼ばれており、単一チャネルからオンライン・オフラインを融合した複数チャネルがトレンドとなり、実体小売企業はオンラインチャネルを開拓するとともに、EC企業はオフラインの出店を加速させている。オンラインとオフラインの一体化によってネットとリアルの両方で客数と売上を伸ばすほか、消費データの収集により、製品や位置付けの細分化および的確なマーケティングを行う。今年の「双11」はオンラインで賑わうだけでなく、オフライン市場にも広がり、より多くの実店舗が登場した。

天猫は国内外100万以上のブランド・メーカーと協働してオンライン・オフラインをつなぎ、オフラインにおける小売店60万軒、スマート店舗110万軒、「天猫小店」4,000軒、農村淘宝3万店のほか、12都市の52の中心商業エリアにおける先端技術を融合したポップアップ・ストア260軒などが今年の「双11」に参加し、消費者に新しい小売体験をもたらした。また、天虹商場、ウォルマート、銀泰百貨、蘇寧易購、万達広場などのデパートやスーパーは割引、クーポン、「紅包(お年玉)」といった販促手段を通じて、自社アプリや会員登録を推進している。さらにネットで注文してから、実店舗における商品受け取り、返品・交換やアフターサービスなどのサービスを提供する小売業者も増え、顧客とのコミュニケーションの強化に取り組んでいる。ブランド体系、マーケティングチャネル、サプライチェーンなどに対する全面的な見直しにより、オフライン小売市場を活性化させ、消費者に高品質な商品とサービスの提供を図っている。

### 科学技術による物流効率の向上

巨大な買い物人数と取引件数に対応するには、マーケティングから物流能力まで高度な運営能力が要求されており、在庫の準備、データ処理能力、物流手配といったバックヤード業務へのプレッシャーが年々重くなり、「耐久試験」と言われている。今年の「双11」、アリババ、京東に代表される大手企業はビッグデータ、人口知能(AI)、クラウドコンピューティングなどを通じて、売上の予測、自動仕分け、スマートシステム、電子運送状といった「黑科技」(画期的で先進的な技術)を活用し、物流能力の有効な配置を高め、巨大な業務量を克服している。高い負荷がかかる状態で「双11」商戦を乗り切ったのは、人工知能と人間が一緒に指揮を執ることで成功したといっても過言ではない。マシンと人間が商品選択やカスタマーサービス、物流、技術の維持・管理などで全面的に協力し、前例を見ない大規模な取り組みとなった。

菜鳥は全国における3,000万平方メートルの倉庫・仕分・配送拠点、300万の物流人員、18.8万の宅配拠点を協調し、スマートロボット倉庫、無人搬送車(AGV)、全自動生産ライン、機械アームなどの技術を利用して物流の効率を向上し、ビッグデータ分析やスマート技術によって配送路線の最適化を実現した。京東は物流

1 スマート店舗はビッグデータ、スマートソフト・ハードウェアを融合させ、顧客関係管理(CRM)によって店舗のインターネット化、デジタル化、電子化を実現する消費管理やマーケティングプラットフォームである。

2 ポップアップ・ストア(Pop-up Store)は空き店舗などに突然出店し、一定期間で突然消えてしまう店舗のことである。

面の優位性を生かし、「双11」期間に上海で自主開発した世界初の無人倉庫を開設、この無人倉庫の1日当たりの処理能力は20万件となる。これにより、アリババ、京東、蘇寧は宅配便の届ける最短時間をそれぞれ12分、13分、13分まで短縮させた。アリババは11日午後4時に全国340都市で当日購入した宅配便が届き、夜12時に3.7億件の宅配便が出庫した。京東の85%の注文は当日に出庫し、午前11時15分で昨年1日の物流発送件数を超えた。

### 小売業態の変革を促進

中国のインターネット利用者およびネットショッピング利用者規模は既に高水準にあり、ECプラットフォームにおける顧客フローは今までの飛躍的な伸びを保つのははや厳しくなっている。それに、「双11」という概念の出現により、消費者が割引と販促に熱中していた時代から、ますます多くの消費者が理性的、冷静になってきている。低価格と販売業者の広告に惹きつけられる一方で、品質とサービスに対する指向が高まっている。

2009年に始まった「双11」は当初、多くの企業にとって在庫整理かバーゲンセールのお供ととらえられ、消費者にとっても割引の代名詞であった。しかし、「新小売元年」の今年は消費・小売・技術のグレードアップの象徴となっている。こうした中、ネット通販企業の販売モデルは過去の「商品売る」から、オフラインとより深く結合した、「新小売」モデルの実験場となり、消費者のショッピング体験およびサービス水準の向上に重点を置くようになっている。ビッグデータ、AI、生物識別、モノのインターネット(IoT)、モバイル決済を代表とした技術革新は、小売業全体のコスト・効率・体験の最適化を推進し、業界の変化を促している。

毎年恒例のEC業界の「ショッピングの祭典」は、業界に技術革新をもたらし、オンラインとオフラインの融合の促進剤の役割を果たしている。インターネットと実体経済が深く融合した「新小売」は、消費の総需要を拡大するだけでなく、プラットフォームがビッグデータを活用した優位性をさらに発揮することで、産業チェーンの川上・川下におよぶ消費需要の即時把握を支援して、供給側の改革と革新を促進することが期待される。

今年の「双11」販促において、天猫、京東に代表される大手企業は販売、物流、宅配など各指標で短期間に過去最高を記録し、中国EC業界の実力の向上および中国消費者の購買力の大きさを示している。一方、良好な業績の裏に、「新小売元年」の環境下、各EC企業はいずれも小売業態の変革に力を入れており、「双11」販促の手段や形態を見直しすることで、オンラインとオフラインの融合と協働によって両方の売上増加を実現した。物流面において、ビッグデータや無人技術といったスマート化ソリューションの運用により、人力・物力が大幅に節約されたことは、物流業界の技術水準の進歩を証明した。9年間の歴史となったネット通販の最大イベントには引き続き新たな成長チャンスが潜んでいる。

三菱東京UFJ銀行(中国) 中国投資銀行部  
中国調査室 孫元捷

# プロフェッショナル解説(税務会計) MAZARS/望月会計士

## 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、経済のグローバル化は、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な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る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。

##### ① Home-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。

##### ② Host-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。

##### ③ Global 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) 日本的分類

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、人事権の濫用にに基づ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福利を提供することが求められることとなります。

## 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。

望月一央(公認会計士) MAZARS JAPAN/CHINA パートナー

東京公認会計士協会租税委員会委員

IBFD Japan Chapter Author(Transfer Pricing, Investment Funds)

MAZARS は、世界数十カ国、数万人のスタッフを有する、監査、会計、税務およびアドバイザリーサービスに特化したワンファーム型の国際会計事務所です。このたび、中国拠点・スタッフを増大した新体制により、日本企業にとってもますます重要となる中国企業関連分野での、最先端の業務を提供させていただきます。また、中国以外にもインド、シンガポール、マレーシア、インドネシア、タイ、ベトナム、フィリピン、ミャンマーなどのアジア地域におけるワンファームならではの緊密な連携により、複合的なサービスを提供させていただきます。



当資料は情報提供のみを目的として、MAZARS によって作成されたものであり、当行はその正確性を保証するものではありません。また当該機関との取引等、何らかの行動を当行が勧誘するものではありません。

## MUFG:Bank の中国調査レポート(2017年11月)

■ ニュースフォーカス(2017年第15号)

深圳・民間消費の一層拡大に向けた支援策を発表

[http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/626\\_ext\\_02\\_0.pdf](http://rmb.bk.mufg.jp/files/topics/626_ext_02_0.pdf)

香港支店業務開発室

■ BTMU CHINA WEEKLY 2017/11/15

<https://count.bk.mufg.jp/c/Ccl0ja1ykh0hyuH7651b078lid0ja1ym4ucxk>

国際業務部

■ BTMU 中国月報 第142号(2017年11月)

<https://count.bk.mufg.jp/c/Ccl0ja97v3k4pdH6c351acdId0ja97wr0szv>

国際業務部

以上

当資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、何らかの行動を勧誘するものではありません。ご利用に関しては全て顧客御自身でご判断くださいますよう、宜しくお願い申し上げます。当資料は信頼できると思われる情報に基づいて作成されていますが、当店はその正確性を保証するものではありません。内容は予告なしに変更することがありますので、予めご了承下さい。また当資料は著作物であり、著作権法により保護されています。全文または一部を転載する場合は出所を明記してください。

三菱東京 UFJ 銀行(中国)有限公司 中国投資銀行部 中国調査室  
北京市朝陽区東三環北路5号北京發展大廈4階 照会先:石洪 TEL 010-6590-8888ext. 214