

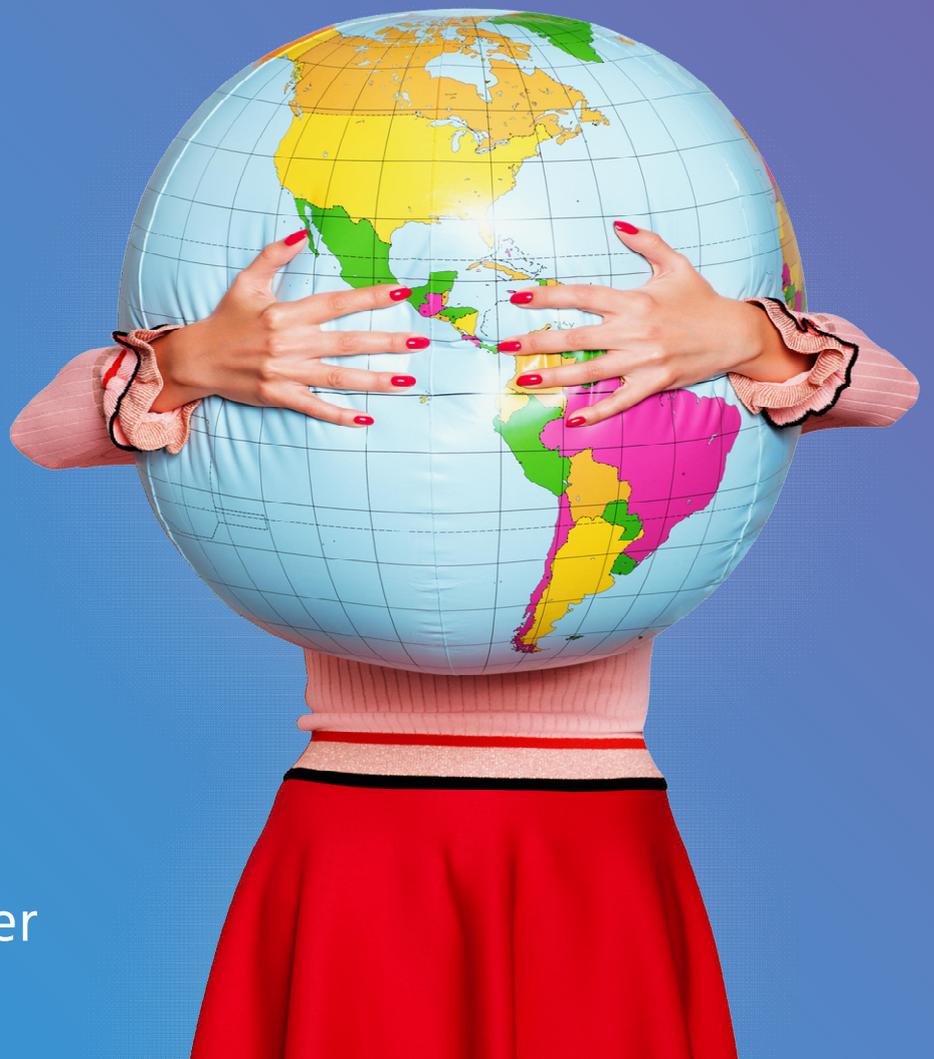
Mercer Snapshot Survey

海外派遣者処遇

ハードシップ手当見直し・一時金に関する調査

2021年4月5日

マーサー ジャパン株式会社



welcome to brighter

CONTENTS

1.	はじめに	3
2.	調査概要	4
3.	エグゼクティブサマリー	5
4.	参加企業プロフィール	6
5.	調査結果	10
	1 ハードシップ手当の取り扱いについて	10
	2 海外派遣者への一時金について	15
6.	参加企業一覧	19

1. はじめに

新型コロナウイルスパンデミックはいまだに収束する気配はなく、長期化しています。

マーサーでは、長期化する新型コロナウイルス影響下において、企業がどのような人事施策や方針を持っているかを継続的に調査し、その結果をレポートとして提供しています。

今回は、本年度のハードシップ手当見直し方針、海外派遣者に対する一時金支給有無、支給する場合の設定方法や金額等に焦点をおいた設問を用意し、調査を行いました。

新型コロナウイルス問題への対応を検討する際、とくに今後のハードシップ手当見直しや一時金設定の際、本調査結果がその一助となれば幸いです。

2. 調査概要

調査方法

オンラインでの調査票配信・記入方式
(マーサージャパン取引先・データベース登録先への一斉ダイレクトメール配信・回収)

調査期間

2021年3月2日 ~ 2021年3月18日

調査項目

1. ハードシップ手当の取り扱いについて
2. 海外派遣者への一時金について

参加企業数

131 社

注記

※単一回答の設問について、端数処理のため回答%の合計が100%にならない場合があります

3. エグゼクティブサマリー

調査方法：オンライン調査

調査期間：2021年3月2日～3月18日

参加企業数：131社

【ハードシップ手当の取り扱いについて】



【海外派遣者への一時金について】



4. 参加企業プロフィール

産業大区分

回答	回答数	%	
Banking/Financial Services/銀行業、金融サービス			
Chemicals/化学			
Consumer Goods/消費財			
Health Care Services/ヘルスケア			
High Tech/ハイテク			
Insurance/Reinsurance/保険			
Life Sciences/ライフサイエンス			
Logistics/運輸			
Mining & Metals/鉱工業			
Other Manufacturing/その他製造業			
Other Non-Manufacturing/その他非製造業			
Retail & Wholesale/小売り			
Services (Non-Financial)/サービス業（金融以外）			
Transportation Equipment/輸送機器			
無回答/No response			
Total			

産業区分

回答		回答数	%	
Banking/Financial Services/ 銀行業、金融サービス	Financial Services Operations			
	Financial Services Other			
Chemicals /化学	Basic Chemicals			
	Specialty Chemicals			
	Specialty Chemicals Combination or Other			
Consumer Goods /消費財	Beverages			
	Consumer Goods Other			
	Food			
	Over the Counter Pharmaceutical			
Health Care Services /ヘルスケア	Personal Care & Household Products			
	Health Care Providers & Services			
High Tech /ハイテク	High Tech Manufactured/Hardware & Software/Virtual Products Combination			
	High Tech Manufactured/Hardware Products & Services Combination			
Insurance/Reinsurance /保険	Insurance/Reinsurance & Banking/Financial Services Combination			
Life Sciences /ライフサイエンス	Medical Devices & Equipment			
	Pharmaceutical			
Logistics /運輸	Freight Forwarding			
	Logistics Combination			
Mining & Metals /鉱工業	Industrial Metals & Mining			
Other Manufacturing /その他製造業	Electrical Equipment Manufacturing			
	Electronic Appliances Manufacturing			
	Machinery Manufacturing			
	Other Manufacturing			
	Paper & Allied Products Manufacturing			
Other Non-Manufacturing /その他非製造業	Plastics & Rubber Products Manufacturing			
	Construction			
	Other Non-Manufacturing Combination			

回答 (続き)		回答数	%	
Retail & Wholesale /小売り	Apparel, Fashion, Footwear & Accessories Retail			
	Department Stores			
	Wholesale Distribution			
	Specialty Retail			
	Wholesale Trade Combination or Other			
Services (Non-Financial) /サービス業 (金融以外)	Business/Professional Services Combination			
	Information & Data Processing Services			
	Services Combination or Other			
Transportation Equipment /輸送機器	Automobile Components Manufacturing			
	Automobile Manufacturing			
	Construction, Farm Machinery & Heavy Trucks Manufacturing			
無回答/No response				
Total				

2020年度売上高

回答		回答数	%	
1兆円以上				
5,000億円以上-1兆円未満				
2,500億円以上-5,000億円未満				
1,000億円以上-2,500億円未満				
500億円以上-1,000億円未満				
100億円以上-500億円未満				
100億円未満				
無回答/No response				
Total				

従業員数（フルタイム換算雇用者数）

回答	回答数	%	
10,000人以上			
5,000人以上 - 10,000人未満			
2,500人以上 - 5,000人未満			
1,000人以上 - 2,500人未満			
100人以上 - 1,000人未満			
100人未満			
無回答/No response			
Total			

5. 調査結果

【ハードシップ手当の取り扱いについて】

Q1. 貴社海外派遣者処遇制度においてハードシップ手当(生活環境差に対して支払われる手当)はありますか

回答	回答数	%	
1. はい			
2. いいえ			
Total			

Q2. ハードシップ手当水準を決定/見直しをする際、コンサルティング会社が提供しているデータを参考にしていますか

回答	回答数	%	
1. はい			
2. いいえ			
Total			

Q3. コンサルティング会社が提供しているハードシップデータ結果を踏まえて、本年度ハードシップ手当をどう見直しをしましたか、または見直す予定ですか

回答	回答数	%	
1. データを参照し、規程/社内ルールに従って、通常通り見直す			
2. 規程/社内ルールにおいて本年度は見直さない年となっている			
3. 規程/社内ルールにおいて本年度は見直さない年となっているが、特別に本年度は見直す			
4. データを参照し、本来ならば本年度見直すルールであるが、本年度は見直さない			
5. データを参照し、規程/社内ルールに従って通常通りの見直しをした上で、更に上乗せをする(一時金とは別の取り扱いとして)			
Total			

Q3a-1. (Q3. で3. の「特別に見直す」の回答者) 見直す理由はコロナ禍によるものでしょうか

回答	回答数	%	
1. はい			
2. いいえ (見直し理由をコメント欄に記載ください)			
Total			

見直し理由

Q3a-2. (Q3a-1. で「はい」の回答者) 本年度特別にハードシップ手当を見直す理由について、最もあてはまるものをお選びください

回答	回答数	%	
1. 経営陣からの指示			
2. 海外派遣者からの不満			
3. 人事部門が自主的に提案			
4. 事業部門からの要請			
5. 他社が見直すから			
6. その他			
Total			

Q3b-1. (Q3. で4.の「本年度は見直さない」の回答者) 本年度見直さない理由について、最もあてはまるものをお選びください

回答	回答数	%	
1. コロナ禍の影響度合い及び先行きが不透明であるため			
2. 日本もコロナ禍にあり、生活環境差において国内と海外に違いはないため			
3. 「見直し」=「手当を下げる」という印象を海外派遣者からもたれるため (現状を維持することが配慮である)			
4. ハードシップは見直さないが、一時金等の支給で処遇するため			
5. その他			
Total			

Q3c-1. (Q3. で5.の「更に上乗せする」の回答者) 上乗せはどのように行いましたか、もしくは検討中ですか

回答	回答数	%	
1. ハードシップ手当に一律で上乗せ (上乗せした金額を記載ください)			
2. ハードシップ手当に定率で上乗せ (上乗せした%を記載ください)			
3. ハードシップ地域に赴任する海外派遣者全員に上乗せするのではなく、上乗せする場合の基準を設け、その基準に従って上乗せ			
4. その他			
Total			

その他

Q3c-2. (Q3c-1. で3.の「上乗せする場合の基準を設ける」の回答者) 上乗せする基準をどのように設定されましたか、もしくは検討中ですか

回答	回答数	%	
1. コンサルティング会社が提供しているハードシップデータの中から特定の項目をピックアップし、そのスコアをベースに基準を設定			
2. 外部機関(ハードシップデータを提供するコンサルティング会社以外)に相談して設定			
3. 海外派遣者に自社でアンケートを行い、人事部門が基準を設定			
4. その他			
Total			

その他

Q3c-3. (Q3c-1. で3.の「上乗せする場合の基準を設ける」の回答者) 基準に合致した海外派遣者にハードシップ手当を上乗せする際、どのように上乗せしましたか、もしくは検討中ですか

回答	回答数	%	
1. 該当者のハードシップ手当に一律で上乗せ (上乗せした金額を記載ください)			
2. 該当者のハードシップ手当に定率で上乗せ (上乗せした%を記載ください)			
3. 支給水準に段階を設けて上乗せ			
4. その他			
Total			

(「1. 該当者のハードシップ手当に一律で上乗せ (上乗せした金額を記載ください)」)の金額
※金額として有効な回答のみ

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
ハードシップ手当の上乗せ金額					

Q3c-3- **上乗せ水準の最少額と最高額、段階はどのように設定しましたか、もしくは検討中ですか**
1.



【海外派遣者への一時金について】

Q4. (ハードシップ手当とは別に)海外派遣者に対して一時金を支給しましたか、または支給を検討中ですか

回答	回答数	%	
1. 都市を問わず、すべての海外派遣者に一時金を支給 (金額を記載ください)			
2. 海外派遣者に対して、個別の基準を設け、その基準に従って一時金を支給			
3. 海外勤務手当に上乗せ			
4. 海外派遣者も含め全社員に一時金を支給(金額を記載ください) ※海外派遣者だけに特別な一時金は支給しない			
5. 国内社員に対して一時金は支給していない。海外派遣者に対しても一時金は支給しない			
6. その他			
Total			

(「1. 都市を問わず、すべての海外派遣者に一時金を支給 (金額を記載ください)」)の金額
※金額として有効な回答のみ

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
一時金の支給額					

(「4. 海外派遣者も含め全社員に一時金を支給(金額を記載ください)」)の金額
※金額として有効な回答のみ

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
一時金の支給額					

その他

Q4a-1. (Q4. で2.の「海外派遣者に対して、個別の基準を設け、その基準に従って一時金を支給」の回答者) 一時金を支払う基準をどのように設定されましたか、もしくは検討中ですか

回答 response	回答数 Num Res.	%	
1. コンサルティング会社が提供しているハードシップデータの中から特定の項目をピックアップし、そのスコアをベースに基準を設定			
2. 外部機関(ハードシップデータを提供するコンサルティング会社以外)に相談して設定			
3. 海外派遣者に自社でアンケートを行い、人事部門が基準を設定			
4. その他			
Total			

その他

Q4a-2. (Q4. で2.の「海外派遣者に対して、個別の基準を設け、その基準に従って一時金を支給」の回答者) 基準に合致した海外派遣者に対して一時金を支払う場合、どのように支払いましたか、もしくは検討中ですか

回答 Response	回答数 Num Res.	%	
1. 一律で支給 (支給した金額を記載ください)			
2. 支給水準に段階を設けて支給			
3. その他			
Total			

(「1. 一律で支給 (支給した金額を記載ください)」)の金額

※金額として有効な回答のみ

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
一時金の支給額					

Q4a-2-1. **支給水準の最少額と最高額、段階はどのように設定しましたか、もしくは検討中ですか**

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
支給水準の最少額					
支給水準の最高額					
段階					

Q4b-1. **(Q4. で3.の「海外勤務手当に上乘せ」の回答者) 海外勤務手当への上乗せはどのように行いましたか、もしくは検討中ですか**

回答 Response	回答数 Num Res.	%	
1. 海外勤務手当に一律で上乘せ (上乘せした金額を記載ください)			
2. 海外勤務手当に定率で上乘せ (上乘せした%を記載ください)			
3. その他			
Total			

(「1. 海外勤務手当に一律で上乘せ (上乘せした金額を記載ください)」)の金額

※金額として有効な回答のみ

	回答数	25th %ile	Median	75th %ile	Average
一時金の支給額					

Q5. 一時金を支給する理由のうち、最もあてはまるものをお選びください

回答 Response	回答数 Num Res.	%	
1. 経営陣からの指示			
2. 海外派遣者からの不満			
3. 人事部門が自主的に提案			
4. 事業部門からの要請			
5. 他社が見直すから			
6. その他			
Total			

その他

5. 参加企業一覧 Participants List

※読み仮名順（調査時点での企業名となります）

1	旭化成株式会社	Asahi Kasei Corporation
2	アサヒグループホールディングス株式会社	Asahi Group Holdings, Ltd.
3	株式会社アドヴィックス	ADVICS CO., LTD.
4	アルプスアルパイン株式会社	ALPS ALPINE CO., LTD.
5	アンリツ株式会社	ANRITSU CORPORATION
6	市光工業株式会社	ICHIKOH INDUSTRIES, LTD.
7	伊藤忠商事株式会社	ITOCHU Corporation
8	イビデン株式会社	IBIDEN CO., LTD.
9	岩瀬コスファ株式会社	Iwase cosfa co., ltd.
10	インターナショナルエクスプレス株式会社	International Express Co., Ltd.
11	株式会社ウェルビー マーケティング ジャパン	WellBe Marketing Japan Company Limited
12	エア・ウォーター株式会社	Air Water Inc.
13	AGC株式会社	AGC Inc.
14	株式会社ADKホールディングス	ADK Holdings Inc.
15	SBSホールディングス株式会社	SBS Holdings, Inc.
16	NTN株式会社	NTN Corporation
17	岡三証券株式会社	OKASAN SECURITIES CO., LTD.
18	沖電気工業株式会社	Oki Electric Industry Co., Ltd.
19	株式会社小野測器	ONO SOKKI CO., LTD.
20	オムロン株式会社	OMRON CORPORATION
21	オリエンタルモーター株式会社	ORIENTAL MOTOR CO., LTD.
22	オリックス株式会社	ORIX Corporation
23	河西工業株式会社	Kasai Kogyo Co., Ltd.
24	鹿島建設株式会社	KAJIMA CORPORATION
25	株式会社カネカ	KANEKA CORPORATION
26	株式会社キャタラー	CATALER CORPORATION
27	キヤノンマシナリー株式会社	CANON MACHINERY INC.
28	草野産業株式会社	KUSANO CO., LTD.
29	株式会社クラレ	Kuraray Co., Ltd.
30	グローリー株式会社	GLORY LTD.
31	KDDI株式会社	KDDI Corporation
32	工機ホールディングス株式会社	Koki Holdings Co., Ltd.
33	鴻池運輸株式会社	KONOIKE TRANSPORT CO., LTD.
34	沢井製薬株式会社	SAWAI PHARMACEUTICAL CO., LTD.
35	サンケン電気株式会社	SANKEN ELECTRIC CO., LTD.
36	サンデン・リテールシステム株式会社	Sanden Retail Systems Corporation
37	サンデンホールディングス株式会社	Sanden Holdings Corporation
38	株式会社GSユアサ	GS YUASA INTERNATIONAL LTD.
39	JFEスチール株式会社	JFE Steel Corporation
40	株式会社JVCケンウッド	JVC KENWOOD Corporation
41	株式会社JSP	JSP Corp.
42	シスメックス株式会社	Systemex Corporation
43	シチズン時計株式会社	Citizen Watch Co., Ltd.
44	株式会社潤工社	Junkosha Inc.

45	新光商事株式会社	SHINKO SHOJI CO., LTD.
46	新コスモス電機株式会社	NEW COSMOS ELECTRIC CO.,LTD.
47	鈴与株式会社	Suzuyo & Co., Ltd.
48	住友金属鉱山株式会社	SUMITOMO METAL MINING CO., LTD.
49	住友重機械工業株式会社	Sumitomo Heavy Industries,Ltd.
50	住友理工株式会社	Sumitomo Riko Company Limited
51	セントラル硝子株式会社	Central Glass Co., Ltd.
52	ソニー株式会社	Sony Corporation
53	タイガー魔法瓶株式会社	Tiger Corporation
54	ダイキン工業株式会社	Daikin Industries, Ltd.
55	ダイハツ工業株式会社	DAIHATSU MOTOR CO., LTD.
56	株式会社ダイフク	DAIFUKU CO., LTD.
57	太平洋精工株式会社	Pacific Engineering Corp.
58	太平洋セメント株式会社	TAIHEIYO CEMENT CORPORATION
59	太陽誘電株式会社	TAIYO YUDEN CO., LTD.
60	株式会社タムラ製作所	TAMURA CORPORATION
61	中外製薬株式会社	CHUGAI PHARMACEUTICAL CO., LTD.
62	株式会社槌屋	Tsuchiya Co., Ltd.
63	株式会社椿本チエイン	TSUBAKIMOTO CHAIN CO.
64	TDK株式会社	TDK Corporation
65	株式会社ティエルバイ	TLV CO.,LTD.
66	帝人株式会社	TEIJIN LIMITED
67	デクセリアルズ株式会社	Dexerials Corporation
68	株式会社テクノアソシエ	TECHNO ASSOCIE CO., LTD.
69	テルモ株式会社	Terumo Corporation
70	株式会社デンソー	DENSO CORPORATION
71	株式会社東海理化電機製作所	TOKAI RIKA CO., LTD.
72	東京海上日動火災保険株式会社	TOKIO MARINE & NICHIDO FIRE INSURANCE CO., LTD.
73	東京産業株式会社	TOKYO SANGYO CO.,LTD.
74	東芝ライフスタイル株式会社	Toshiba Lifestyle Products & Services Corporation
75	東洋紡株式会社	TOYOBO CO., LTD.
76	東和薬品株式会社	TOWA PHARMACEUTICAL CO., LTD.
77	TOTO株式会社	TOTO LTD.
78	栃木トヨタ自動車株式会社	Tochigi Toyota Motor Co., Ltd.
79	凸版印刷株式会社	Toppan Printing Co.,Ltd.
80	豊田通商株式会社	TOYOTA TSUSHO CORPORATION
81	トヨタ紡織株式会社	Toyota Boshoku Corporation
82	株式会社ナカニシ	NAKANISHI INC.
83	株式会社ナ・デックス	Nadex Co., Ltd.
84	ナブテスコ株式会社	NABTESCO CORPORATION
85	日新イオン機器株式会社	NISSIN ION EQUIPMENT CO., LTD.
86	日新電機株式会社	NISSIN ELECTRIC CO.,LTD.
87	日清紡ホールディングス株式会社	Nisshinbo Holdings Inc.
88	日東工業株式会社	NITTO KOGYO CORPORATION
89	日本酸素ホールディングス株式会社	Nippon Sanso Holdings Corporation
90	日本光電工業株式会社	Nihon Kohden Corporation
91	日本デルモンテ株式会社	NIPPON DEL MONTE CORPORATION
92	日本電産トーソク株式会社	NIDEC TOSOK CORPORATION
93	日本発条株式会社	NHK SPRING Co., Ltd.
94	日本放送協会	Japan Broadcasting Corporation

95	株式会社ノーリツ	NORITZ CORPORATION
96	株式会社阪急交通社	Hankyu Travel International Co., Ltd.
97	株式会社バンダイナムコホールディングス	BANDAI NAMCO Holdings Inc.
98	株式会社ファーストリテイリング	FAST RETAILING CO.,LTD.
99	株式会社FUJI	FUJI CORPORATION
100	不二製油株式会社	Fuji Oil co., Ltd.
101	古河電気工業株式会社	Furukawa Electric Co., Ltd.
102	古野電気株式会社	FURUNO ELECTRIC CO., LTD.
103	ポリプラスチックス株式会社	POLYPLASTICS CO., LTD.
104	前田建設工業株式会社	MAEDA CORPORATION
105	マックス株式会社	Max Co.,Ltd.
106	株式会社ミクニ	MIKUNI CORPORATION
107	株式会社三井ハイテック	Mitsui High-tec, Inc.
108	株式会社三越伊勢丹	Isetan Mitsukoshi Ltd
109	三菱自動車工業株式会社	MITSUBISHIMOTORS CORPORATION
110	三菱商事株式会社	MITSUBISHI CORPORATION
111	三菱製紙株式会社	MITSUBISHI PAPER MILLS LIMITED
112	三菱UFJリース株式会社	Mitsubishi UFJ Lease & Finance Company Limited
113	三菱ロジスネクスト株式会社	Mitsubishi Logisnext Co., Ltd.
114	株式会社ミルボン	MILBON Co., Ltd.
115	株式会社明治	Meiji Co., Ltd
116	株式会社明電舎	MEIDENSHA CORPORATION
117	モバイルクリエイト株式会社	Mobile Create Co., Ltd.
118	森永乳業株式会社	MORINAGA MILK INDUSTRY CO., LTD.
119	株式会社安永	YASUNAGA CORPORATION
120	ヤマザキマザック株式会社	Yamazaki Mazak Corp.
121	株式会社ヤマダコーポレーション	YAMADA CORPORATION
122	ヤンマーホールディングス株式会社	Yanmar Holdings Co., Ltd
123	株式会社ユーシン精機	YUSHIN PRECISION EQUIPMENT CO., LTD.
124	ユシロ化学工業株式会社	YUSHIRO CHEMICAL INDUSTRY CO., LTD.
125	米沢工機株式会社	YONEZAWA KOKI CO., LTD.
126	株式会社LIXIL	LIXIL Corporation
127	株式会社リクルート	Recruit Co., Ltd.
128	株式会社リコー	RICOH Co.,Ltd.
129	リンナイ株式会社	RINNAI CORPORATION
130	ローム株式会社	ROHM CO., LTD.
131	株式会社ワコール	WACOAL CORPORATION

日本人世界生活環境レポート

quality of living

企業が海外に人を派遣する際には、現地の生計費のみならず、現地生活環境も常に把握しておく必要があります。また、派遣都市間及び日本との生活環境差（ハードシップ）を、必要に応じ手当等に反映させる場合もあります。それら現地の生活環境やその差を定量的に把握し、都市間の差を指数化することを目的に開発されたのが「**日本人世界生活環境レポート**」です。

海外で暮らす方々に回答いただいた情報がベースであるという点において、共感を得やすく、公平かつ納得性の高いハードシップ手当設計・運用に寄与するレポートになっています。

「**日本人世界生活環境レポート**」は、実際の海外派遣者に対してアンケート調査を行い、その回答をベースに作成しています。2021年版調査では評価対象期間を2020年10月～11月と明示し、また、各設問の評価基準を明確にしたうえで海外派遣者のみなさまにご回答いただきました。これにより、生活インフラの整備状況に関連する項目や、医療水準、子女教育など多くの項目について、新型コロナウイルスの有無にとらわれず評価基準に則った回答を得ることができました。

ぜひ本レポートをご活用ください。

➤ **日本人世界生活環境レポート詳細**

<https://www.mercer.co.jp/about-mercero/lines-of-business/information-solutions/quality-of-living.html>

➤ **レポートサンプル**

<https://www.mercer.co.jp/content/dam/mercero/attachments/asia-pacific/japan/information-solutions/jp-2017-ps-qol-sample-mercero.pdf>

お問い合わせ

マーサージャパン株式会社
プロダクト・ソリューションズ
〒107-6216 東京都港区赤坂9-7-1
ミッドタウン・タワー16F
TEL : 03-6775-6521

Contact us

For more information, contact us at info.japan@mercer.com or reach out to a local consultant.

マーサーについて

マーサーはより輝かしい未来は築くことができるものと考えています。私たちはクライアントと共に、仕事そのものを再定義し必要な改革に導き、退職制度や年金の投資成果を再構築します。そして、真の健康とウェルビーイングへと導くビジョンを掲げています。全世界約25,000名のスタッフが43か国をベースに、130か国以上でクライアント企業と共に多様な課題に取り組み、最適なソリューションを総合的に提供しています。全世界に76,000名の従業員を擁し、年間総収入170億米ドルを誇るマーシュ・マクレンアン（NYSE：MMC）グループの一員として、日本においては40年以上の豊富な実績とグローバル・ネットワークを活かし、あらゆる業種の企業・公共団体に対するサービス支援を行っています。

About Mercer

Mercer builds brighter futures by redefining the world of work, reshaping retirement and investment outcomes, and unlocking real health and well-being. Mercer's more than 25,000 employees are based in 43 countries, and the firm operates in over 130 countries. Mercer is a business of MarshMcLennan (NYSE:MMC), the world's leading professional services firm in the area of risk, strategy and people, with 76,000 colleagues and annual revenue of \$17 billion. Through its market-leading businesses, including Marsh, Guy Carpenter and Oliver Wyman, MarshMcLennan helps clients navigate and increasingly dynamic and complex environment. For more information, visit www.mercer.co.jp.