

2019年の回顧と2020年の展望

『ビジネス環境改善に期待、
いま為すべきこと』

コンサルタント部会

2020年3月5日

経済環境

- レアル対ドル最安値、SELIC利下げ（現在、4.25%）
- ボルソナーロ大統領の様々な施策（年金改革、民営化、等々）
- 海外直接投資が増加傾向
- M&A件数が1999年以降最高数を記録（ソフトバンク投資ファンド、スタートアップ企業への投資etc...）
- 南米各国での地政学リスクの高まり（アルゼンチン、チリ etc..）
- 世界各地での異常気象、気候変動リスクの高まり
- 米中貿易合意、株価最高値、スタートアップ企業の上場/上場延期などアメリカ政治/経済動向
- Brexit決定（2020年度末）
- コロナウィルスの影響

ブラジルにおける 5 G導入に向けての取り組み

- 2020年2月6日、ANATEL（通信庁）は5G向け周波数の割り当てのための入札に関する規則を決定
- レオナルド・モライス通信庁長官は「11月に入札を実施するために準備を進めている」と発言。一方、市場関係者は2021年初頭までもつれ込むと予想
- 5G用の設備供給者については、安全保障上の懸念がある中国資本企業への制限を設けるか否かを政府内で検討中
- 現政権は親米派のため、米国に配慮した規制がされるのではないかと憶測されている
- 世界の主要な5G設備メーカーはブラジル市場への意欲を表明している：
 - エリクソン：2019年11月、サン・ジョゼ・ドス・カンポス工場において5G向け設備を製造する専用ラインの新設にR\$1 Billionを投資すると発表
 - ファーウェイ：ブラジルに新たな工場の建設を検討
- 日本で検討されているような5G投資促進税制（2020年度税制改正項目）といったものは現状ブラジルでは見当たらない

ブラジルにおける 5 G導入に向けての 取り組み

- 5G導入にあたり、周波数帯域の特徴により従来よりもさらなるアンテナが必要となる
(一説では現在のアンテナ数の5倍)
- 現法では、通信会社はアンテナ設置のために市による許可を得なければならないが、
その取得が長期間に及ぶ可能性があり、それが5G普及の妨げになると言われている
- 国会では、手続きを簡素化するための法案が議論されている
 - 具体的には、通信会社が申請を行った後、60日以内に市が審査しなかった場合、アンテナ設置を認めた暫定的な許可が下される など

気候変動リスク

- 2015年12月にパリ協定が採択（COP21）。2016年4月26日に185カ国が批准（産業革命以降の平均気温上昇を2℃未満に抑制する。1.5℃未満への抑制が努力目標）
- 2018年10月にIPCC（気候変動に関する政府間パネル）が「1.5℃特別報告書」を発表
- 2019年11月4日にアメリカが離脱を表明
- 2020年1月開催のダボス会議での最重要テーマ
- 温室効果ガス排出量削減目標：
 - 日本：2030年度までに2013年度比で26%削減。ただし、この目標は大きく不十分（Highly Insufficient）とされている
 - ブラジル：2025年度までに2005年度比で37%削減。可能であれば、2030年には43%まで削減。この目標は不十分（Insufficient）とされている
- バイオ燃料業界に限定したCo2排出取引制度（Renovabio）が現在導入途上にあるが、全国規模の制度については調査中（PMR-Brasil：世界銀行との共同プロジェクト）
- ブラジルのCo2排出量は森林伐採由来が大きな比重を占めていた（04年のピーク時には全体の8割）が、2004年から実施されたアマゾン森林保護計画（PPCDAm）により森林伐採の大幅減少に成功。2015年時点の排出量は2025年度の削減目標値とほぼ同レベルにあった。一方、2019年に発生したアマゾン森林火災、及び現政権の環境予算の削減によりCo2排出量が再度上昇傾向に転じることが懸念されており、さらなる対策が必要と言われている
- ブラジルは現在炭素税を導入しておらず、現在進行している税制改正でも議題にあがっていない

気候変動リスク

- FSB（金融安定理事会）が気候変動に関する企業の対応の情報開示を促す「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」を設置し、2017年6月に提言書が公表
 - 4つの開示項目が推奨：「ガバナンス」、「戦略」、「リスク管理」、「指標と目標」
 - 日本では2020年2月末時点で248の賛同企業・機関（ブラジルではValeなど20社・機関）
 - 内閣府令の改正され、2020年3月期の有価証券報告書から記述情報の充実が求められており、今後、気候変動リスクに関する開示が充実されていくと考えられる
 - ブラジルでは民間主導によるTCFDの導入が進行中。現在「ブラジル銀行連合会（FEBRABAN）」及び「持続可能な開発のためのブラジル経済会議（CEBDS）」によりTCFDの周知・普及が推し進められている
- 気候変動リスクは「物理的リスク」と「移行リスク」に大別される

物理的リスク	移行リスク
急性：異常気象の深刻化 など 慢性：平均気温、海面の上昇 など	政策及び法規制 技術 市場 評判 等

- 一方で気候変動リスクへの対応はビジネスの機会とも考えられる
 - 資源効率性
 - エネルギー資源
 - 製品・サービス
 - 市場
 - レジリエンス

ビジネス環境改善を目指した政策

- 2019年にボルソナーロ新政権が誕生したことにより、ゲデス経済大臣主導のもとブラジル経済を発展させるための数々の政策が実行/議論
- 新政権は経済自由化・小さな政府を標榜しており、また財政収支が赤字である状況下では国による財政出動が困難であるため、景気回復のために民間投資及び海外投資の呼び込み

(政府政策一例)

- ✓ 社会保障（年金）改革（2019年10月法案可決）
- ✓ 行政改革（議論中）
- ✓ 財政改革（議論中）
- ✓ 税制改革（議論中）
- ✓ OCED加盟意思（OECDとの議論中）
- ✓ 民営化/インフラプロジェクトの推進
- ✓ 経済自由令 etc...

ビジネス環境改善を目指した法改正例

通称「経済自由令」

(法令13874号: 2019年9月施行)

- 事業許可制度の緩和による許認可取得コストの削減
(低リスクの場合、許認可取得の必要性なし)
- 法人格否認の法理の明確化による法的安定性の改善
- 有限責任会社(Ltda)の設立要件の緩和 (1人有限会社の設立が可能)
- 税務及び会計に関する書類のデジタル保管の容認 (管理コストの削減) 等

Trabalho Verde e Amarelo” (緑&黄色雇用契約)

(暫定令905号: 2019年11月施行)

- 若年層が最初の勤務先を得る可能性を高めることを目的
(就業経験のない18歳から29歳までの若者を対象。採用した企業は、当該従業員のFGTS、INSS負担額が減額される)
- ボーナス支払いに関する新ルール (一定条件下でボーナスに対するINSSの免除)
- 利益分配 (PRL)に関する新ルール (設定基準の緩和)
- 理由なき解雇の場合のFGTSペナルティーの政府への支払い分 (10%)の免除 等

WTO 政府調達に関する協定 (GPA)への参加方針を発表(2020年1月)

- 国外企業の政府調達案件への参入することへの容易化
- 入札時の国外企業と国内企業の規則が同条件
- 入札プロセスの透明化

ビジネス環境改善を目指した法改正 /改正案例（税務関連）

通称「善良な納税者」

(暫定令899号: 2019年10月施行)

- 連邦税に関する裁判外紛争解決制度を法制化し、税務訴訟件数の削減をめざす（訴訟費用の削減）
- 訴訟件数が減少することで裁判所での審議スピードの改善
- 最長84ヶ月の分割払いを認め、和解案によるキャッシュフローへの影響を低減

OECD加盟意思表示

(2017年から進行中)

- 2019年12月18日にOECDとブラジル連邦歳入庁は、ブラジル移転価格税制とOECDガイドラインを比較した場合の類似点と相違点に関するレポート“Transfer Pricing in Brazil”を公表
- ブラジルはOECDガイドラインへ準拠する必要性があることを明記
- OECDガイドラインへの即時完全準拠 or 段階的準拠（中小企業の課題への対応）
- BEPS 行動計画13の適用, 独立企業間価格の再定義、セーフハーバー規定の見直し等を提案

税制改革（後述参照）

- 複数の案が提案されている。
- 政府案は、2019年11月18日に示されたものの国会へ提出されておらず、公式なものはない。
- 税制改革は、税制の簡素化に焦点を当てており、また、脱税及び税務訴訟件数を減らすことを目指している。原則的に税負担軽減は考えていない

ブラジル税制改革動向全般(1/2)



ブラジル税制改革動向全般(2/2)

ブラジル政府は税制改革に対して2つのアプローチを検討：

- ➡ 幅広い憲法改正 (Broad constitutional reform)
様々な案があるものの国会で議論されているのは、上院ではPEC110/2019及び下院ではPEC45/2019
- ➡ 一般法改正 (Infra-constitutional reform)
政府案は、一般法改正による税制改革も検討

税制改革は、税制の簡素化に焦点を当てており、また、脱税及び税務訴訟件数を減らすことを目指している。原則的に税負担軽減は考えていない。

また、政府案として経済省が2019年11月18日に税制改革案を示すも国会には提出されていない。



幅広い憲法改正 (Broad constitutional reform)

PEC 110/2019 (PEC 293/04をベース) – 上院での議論されている案 (Luiz Carlos Hauly案)

➤概要

- ブラジル税モデルの改善と簡素化を目指し、財及びサービスへの課税に焦点を当てる。財及びサービスに対する9つの間接税(ISS, ICMS, IPI, PIS&COFINS, CIDE, Salário-educação, IOF 及び Pasep)を1つの間接税(IFS)へ統一する。IFS税制による税収は、15年の移行期間を経て連邦政府、州政府及び市町村政府で配分。

➤2つの税制の創設

- ✓ IFS - 財及びサービス取引に対する課税
- ✓ 特別レジメ – 特定の財及びサービス（電気、燃料、飲料及び通信サービス）に対する課税

➤その他

- ✓ 法人所得税 (IRPJ) – 利益に対する社会負担金(CSLL : 現在法人所得税と同様の取り扱い)を廃止し、IRPJと統合

幅広い憲法改正 (Broad constitutional reform)

PEC 45/2019 – 下院で議論されている案（バレイア・ロッシ氏案）

ブラジル税モデルの改善と簡素化を目指し、財及びサービスへの課税に焦点を当てる。財及びサービスに対する5つの間接税(ISS, ICMS, IPI, PIS&COFINS)を1つの間接税(IFS)へ統一する。IFS税制による税収は、10年の移行期間を経て連邦政府、州政府及び市町村政府で配分。

IFS税制

①

連邦、州及び市町村で一律レート
非累積型課税方式

②

クレジット方式を採用。
企業の事業活動に供される財及びサービスに課された税金は全額クレジットとして利用可

③

輸出及び投資は課税対象外

④

課税標準は税抜金額
(税金は課税標準に含まない)

⑤

累積税務クレジットは、最長で60日間で還元

幅広い憲法改正 (Broad constitutional reform)

PEC 45/2019 – 下院で議論されている案（バレイア・ロッシ氏案）

IBS 税率 = 連邦税率 + 州税率 + 市町村税率

各政府レベルでの税率の変更に対して制限

IBS税率は最初の2年は 1%

この税金の導入の一方で、COFINSの税率を下げることで追加の税負担が起きないようにする



税務インセンティブの廃止

8年間の移行期間

IBSの税率が上がるにつれて、現行税制の廃止もしくは税率の減少



政府税制改正案 (2019年11月18日公表。非公式)

Phase 1: PIS&COFINSを統合し、新たな付加価値税 (CBS)を創設

- 税率を一律化 (11% or 12% or 13%)。ただし、特定セクター (交通、建設、一部のサービスなど) への特別な税率を検討
- 現行の特別レジューメは廃止。
- デジタル媒体 (配車アプリや音楽配信など) を含むすべての財及びサービスを対象。
- 支払額全額をクレジットとして利用可能 (仮払と借受の金額の差額が納税額 (もしくは還元対象額) となる)。
- 生活必需品への免税措置を廃止し、低所得者向けの税金還元制度を導入。

Phase 2: CIDEの廃止及びIPIの変更

CIDEの廃止

- CIDEを廃止し、CBSへ統合

IPIの変更

- IPIを個別消費税(imposto seletivo)へと変更。
- 税率は対象品目ごとに異なる (税率は検討中)。
- 対象商品として、タバコ、アルコール飲料、一部の自動車、また、望ましくない消費財が考えられている (IPIよりは範囲は狭い)。

政府税制改正案 (2019年11月18日公表。非公式)

Phase 3: 個人所得税及び法人所得税の改正

個人所得税

- 現在最高税率27.5%を35%まで引き上げ（年間468,000レアル以上という話もあるが明確な所得金額の情報なし）。
- 免税となる所得金額の引上げ。
- 所得税額控除（医療費及び教育費）の制限。

法人所得税

- 税率を現行の34%から5年から8年かけて段階的に20%へ引下げ。
- 法人所得税の計算基礎は、現在会計基準をベースとしているが、この計算基礎を税務会計基準への変更。
- 特定の税務インセンティブや税額控除（利子配当など）の廃止。
- 配当金に対する課税（その後様々な税率のアイデアあり）。

なお、以前に話としてあった繰越欠損金の利用限度額を30%から15%へ削減する案については、現状の政府案には見当たらない。

Phase 4: 社会保障料（INSS）の負担削減

- 企業が負担する従業員給料に対する負担金（社会保障料（INSS）やFGTSなど）の段階的引下げもしくは撤廃
- 詳細は公表されていない

その他税制改正動向

- 現在国会で議論されている税制改革案（2案）については、当該案を統合するために上院・下院による合同委員会が2月19日に設置された（上院、下院議員それぞれ25名で構成）。アルコールブレ上院議長によると30日から60日の議論を経てPEC110/2019とPEC45/2019を統合した税制改革案を作成。税制改革法案が作成されると憲法改正案の通常のプロセスに従い、まずは下院での審議が開始。
- ゲデス経済大臣はデジタル課税導入を導入したい意向（具体的な内容の公表はなし）
- ゲデス経済大臣は、政府経済班に対し、贅沢税（タバコ・アルコール飲料・肥満を引き起こす過剰な糖分を持つ製品に対する課税）についての調査を指示（ただし、ボルソナール大統領は反対を表明）
- 金融取引税については、ゲデス経済大臣は、「その導入の可能性は排除しているが、取引 (Transaction) に対する課税方法は除外しない」との発言

次世代人材

ジェネレーションX

1965-1980

ミレニアル世代

1981-1996

ジェネレーションZ

1997-2012

*年代の定義は諸説有

ジェネレーションX

デジタル・イミгранト（成年期にアナログからデジタルへの転換を経験）

現在のマネジメント層（40代～50代）

ミレニアル世代（ジェネレーションY）

デジタル・パイオニア（青年期・少年期にデジタル時代の台頭を経験）

現在の従業員層（20代後半～30代後半）

ジェネレーションZ

デジタル・ネイティブ（幼少期より、発展したデジタル時代を経験）

将来の労働人口（10代～20代前半）

ミレニアル世代退職理由トップ5

ブラジル	日本
昇給がほとんどない（86%）	残業が多すぎる(73%)
昇進の機会がない(85%)	メンタースポンサーを見つけにくい(71%)
上司が柔軟な働き方を認めない(85%)	職場にチームワークを奨励する雰囲気がない(71%)
職場にチームワークを奨励する雰囲気がない(80%)	昇給がほとんどない（69%）
フレックス制のスティグマ(79%)	昇進の機会がない(66%)

出所：Global generations (EY(2015))

次世代人材の確保・引き止め例

- **離職の主要因に対するアクション**

- 報酬への不満⇒福利厚生を含めたトータル・パッケージの透明化
- 昇進機会が不十分⇒中長期的なキャリアの展望と一緒に描く、個性を活かした異動
- 学習・成長機会が不十分⇒キャリアプランに合わせた能力開発の機会を提供（社内・社外研修など）

- **有意義を感じられる仕事の提供**

- 自身の仕事がどういった形で企業に貢献しているか見える化
- 自立性・適材適所・権限を付与した小チーム・自由時間を念頭に置いた仕事の提供

- **企業の社会的貢献を実施・アピールするためのCSR活動**

- ミレニアル世代が関心を持つトピックを考慮したCSR活動の策定・実行

出所：2019年デロイト ミレニアル年次調査

規制緩和を捉えたビジネス 機会



PagSeguro会社概要

(単位: 百万リアル)

	2019	2018	2017	2016	2015	2014
売上	5,707	4,334	2,522	1,138	673	325
税前利益	1,912	1,127	683	155	40	36
純利益	1,367	910	478	127	35	27

2006年 インターネット会社UOLによりデジタルファイナンシャルサービス事業会社として設立、オンライン決済サービスを展開。

2014年 POS機器（実店舗での決済）業界に参入

2018年 NYSE上場、ユニコーン企業となる

2020年2月26日のマーケット時価総額：11,3B USD

従業員数：1,087名

規制緩和前のブラジル決済マーケットの状況

- 銀行によって設立された「Rede」「Cielo」の2社が業界を二分（凡そ95%のマーケットシェア）
- 両社はカードの国際ブランド「Visa」及び「Mastercard」（当時マーケットシェアの96%）と独占契約を締結していたため、新規参入が事実上不可能な状態であった



*シティバンクも設立社だったが後に撤退

POS業界の変遷/法改正の流れ

- **2009年7月- 8月:** CADE（ブラジルにおける公取委）、Cielo及びRedeの寡占問題に対する調査を開始
- **2010年:** CADE、「カード決済業界報告書」を発表。業界の寡占化を招いてる主因を指摘。決済市場の規制化へ向けた動きが始動
- **2013年4月01日:** PagSeguro、初のPOS機器を発売。磁気カードのみに対応した簡易的なもの
- **2013年5月17日:** 暫定令615号が施行される
- **2013年10月09日:** 暫定令615号を一般法として可決され、法令12.865号として施行。決済市場はブラジル中央銀行の管理下に置かれ、初の規制体系としてSPB（ブラジル決済システム）が制定。銀行といった金融機関と異なる規制を持つ「決済機関」の枠組みが作られる
- 2013年11月04日: 中銀規則4.282号が制定。2010年のCADE報告書に基づいた決済市場の開放を今後の中銀の政策指針と定めた
- **2014年3月:** PagSeguro、ICカードにも対応したPOS機器を発売。POS機器業界へ本格的に参入
- **2014年12月:** PagSeguro、中銀に決済機関としての認定を得るための申請を提出（法令が施行される前に既に事業を運営していたため認定取得まで事業の継続を認められている）

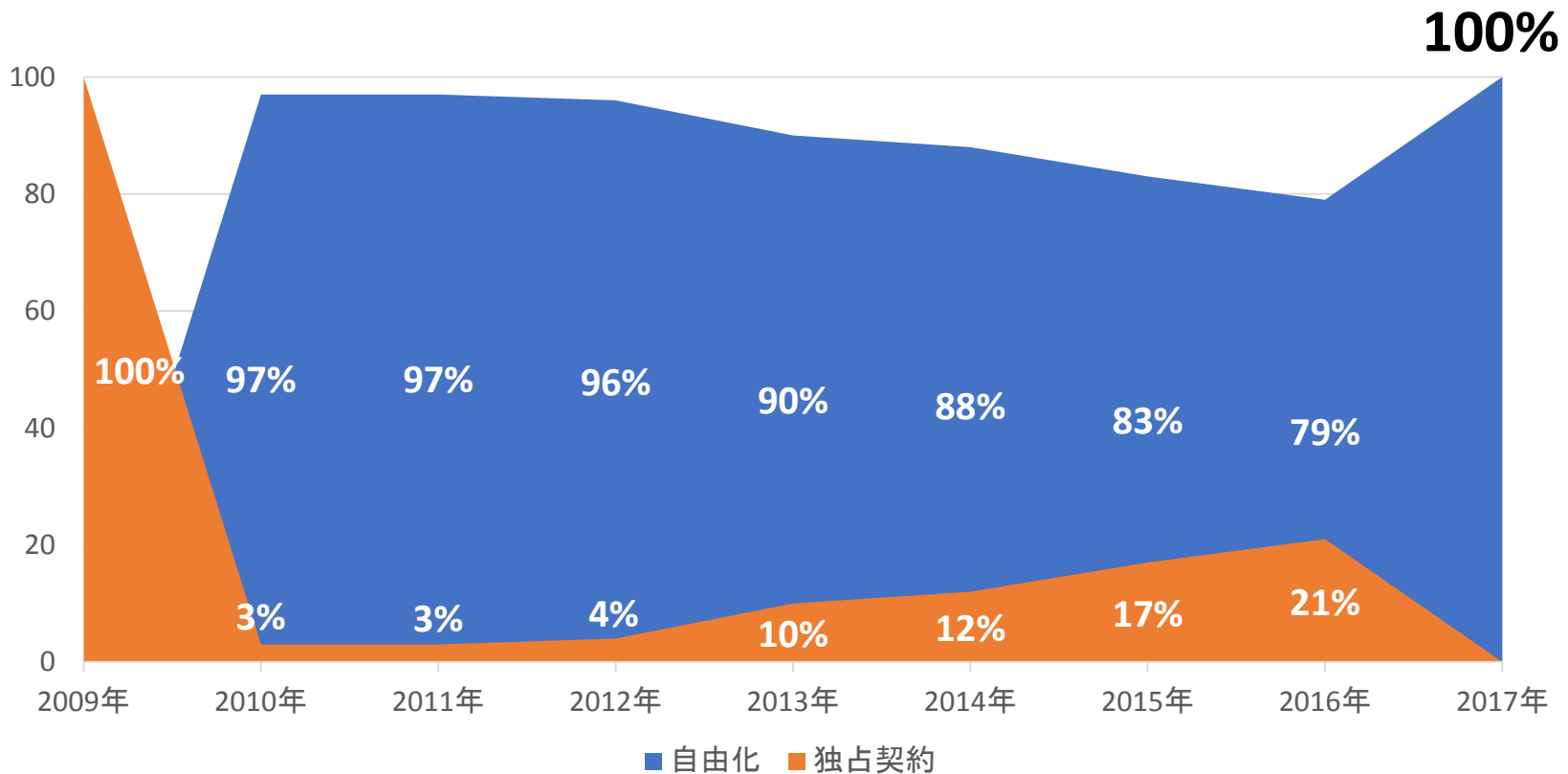
POS業界の変遷/法改正の流れ



VISA



mastercard



出所: CADE報告書 (Mercado de Instrumentos de Pagamentos) 及び ABRANET 資料をもとに作成

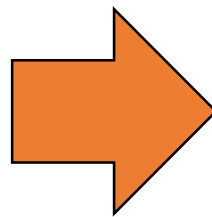
PagSeguroのビジネスモデル

- Cielo及びRedeの従来のビジネスモデルは**機器のレンタル**による継続的な料金徴収を柱としており、月額レンタル料（2011年Cieloの月額レンタル料R\$114-199）は大手企業にとって大きな負担にならなかったものの、零細及び中小企業にとって大きな負担となっていた。

例：

レジ二台を有する零細飲食店

- Cielo POS機器2台レンタル料：
R\$114x2=R\$228/月
- Rede POS機器2台レンタル料：
R\$140x2=R\$280/月



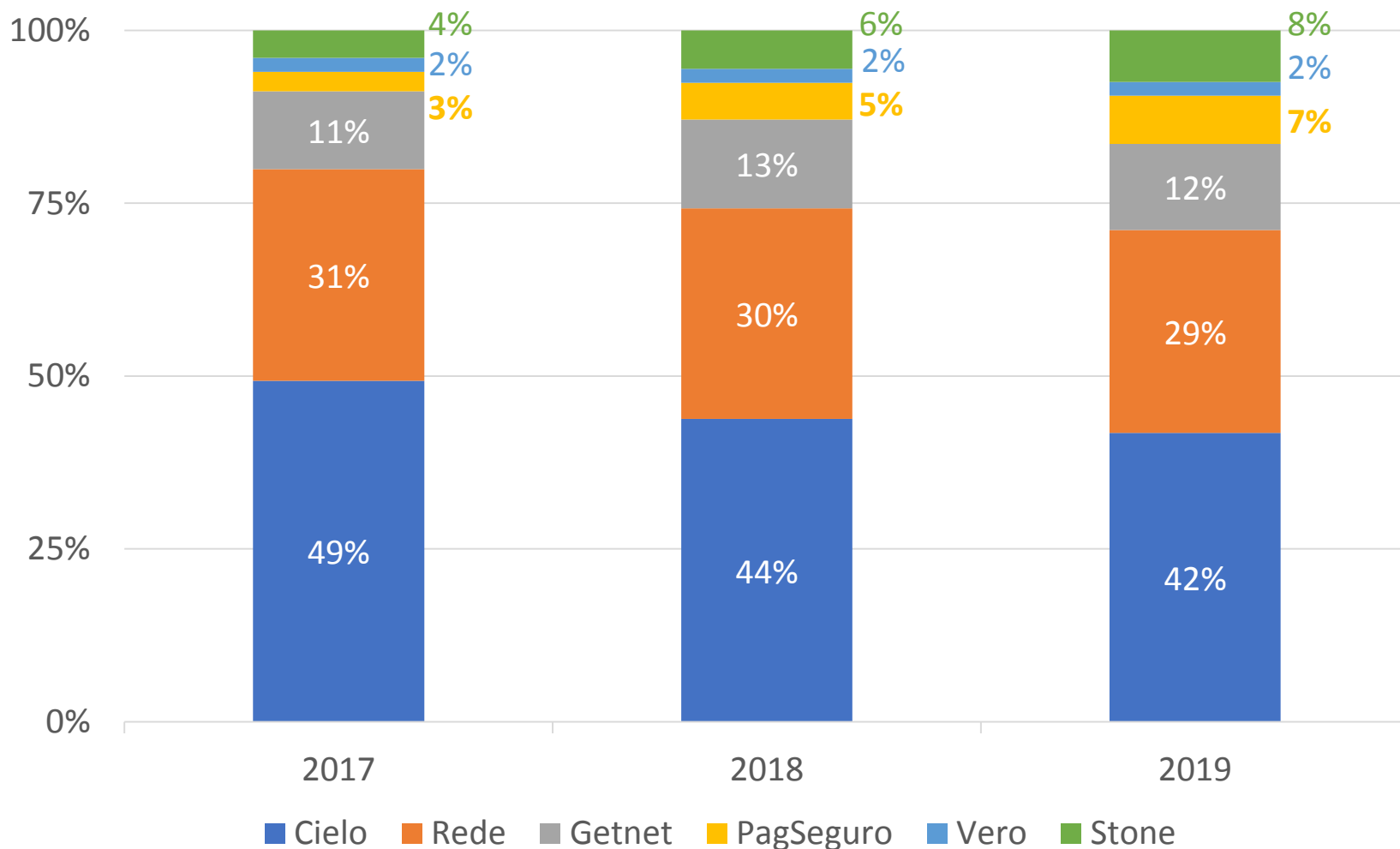
ブラジルの零細企業（ME・EPP会社）の平均年間売上が約10万リアル（SEBRAE調べ）であることを考慮すると、**売上の約6%**がPOS機器のレンタル料となり、零細企業にとって大きな負担となる

合計：R\$508/月、**R\$6.096/年**

PagSeguroのビジネスモデル

- PagSeguroは、そうした中小・零細企業をターゲットに新たなビジネスモデルを展開。POS機器をレンタルではなく、手ごろな値段（2014年時点で一機あたりR\$238、19年現在は最安でR\$106）で**機器を販売**する手法を取った（一度購入すればレンタル料を支払う必要が無い）
- PagSeguroの機器は「Moderninha」「Minizinha」と呼ばれ二大企業の機器ほどの機能はないが中小企業にとって必要最低限の機能は備えており、機器自体の使いやすさも相まって好評を得た。さらにPOS機器利用者に**銀行口座を持つことを要求しないことから**、口座を持たない層を取り込むことが出来た（他社は要口座（POS機器レンタルためにその銀行の口座開設が必要））
- 2019年1月にBBN銀行の買収により銀行業務ライセンスを取得、同年5月にデジタルバンク「PagBank」のサービスを開始。融資などの金融商品を扱うことが可能になったことで決済以外の収益源の開拓を目指しており、3 - 5年かけてPagBank由来の売上を全体売上の30%までに引き上げることを計画している

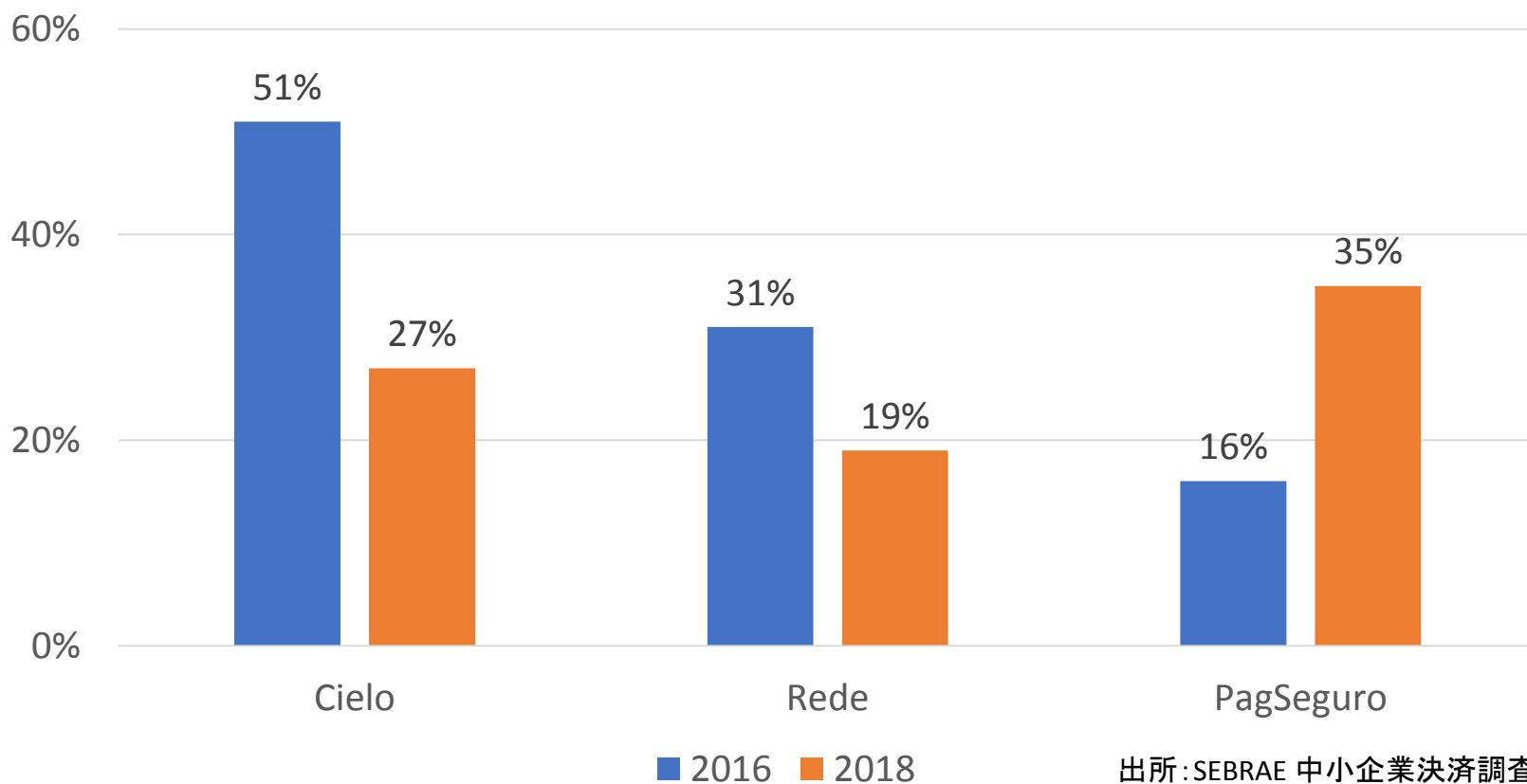
POS機器業界におけるマーケットシェア



出所: 各社の報告書をもとに作成

POS機器業界におけるマーケットシェア (零細企業)

POS機器を保有する零細企業のうち、どの会社の機器を保有しているか
(2社以上の機器を保有する場合もあるため合計では100%を超えている)



ブラジルにおけるFinTechマーケット

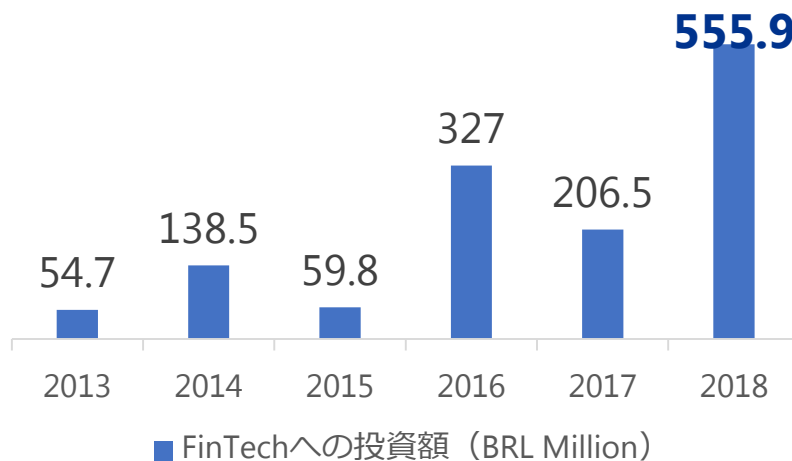
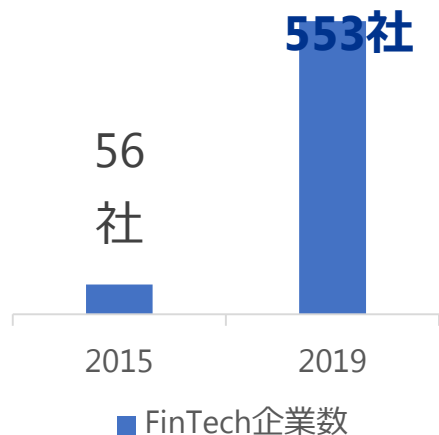
FinTechエコシステムは
急速に**拡大中**



FinTechへの投資額も**最
高額**を更新



世界有数のエコシ
ステムを形成
Unicorn企業も
誕生



nu bank

stone

PagSeguro

出所：Distrito FinTech Mining Report 2019

出所：KPMG Pulse of Fintech 2018

ブラジルにおけるFinTech企業数



▪ 決済.....	115社
▪ クレジット.....	87社
▪ バックオフィス.....	66社
▪ リスク・コンプライアンス.....	51社
▪ 暗号通貨.....	43社
▪ 投資.....	36社
▪ ロイヤリティ.....	27社
▪ 個人ファイナンス.....	26社
▪ クラウドファンディング.....	26社
▪ デジタルサービス.....	26社
▪ テクノロジー.....	15社
▪ 債務返済.....	14社
▪ カード.....	12社
▪ 為替.....	9社

合計
553社

豆知識

- 86%は2010年以降に創立
- 58%はSP州に所在
- 54%はB2B向け事業
- 創業者の38%は35歳以下

出所 : Distrito FinTech Mining Report 2019

FinTechー注目スタートアップ



決済企業

EBANXが生まれたのは、ブラジル人が慣れ親しんできた支払方法と、国際的なウェブサイトが求める支払方法との間にミスマッチがあることに創立者が気づいたときだった。

EBANXはラテンアメリカのユーザーが海外のサイトに対し、国内で発行されたカード、支払い伝票（Boleto）、現地通貨での支払いを可能にしている。

AliExpress、Spotify、Airbnbなどの顧客を持ち、ラテンアメリカ各国で展開している。500以上の海外サイトで4000万人以上の顧客にサービスを提供している。ラテンアメリカにおけるeコマースは著しい発展を見せており、同社の事業の追い風になっている。



まとめ

- 政府による各種改革の企業に与える影響の分析
- 規制緩和を取らまえた新たなビジネスチャンス
- Digital Transformationの加速（5G時代の到来）
- 気候変動リスクへの対応
- 次世代との付き合い方

ご清聴ありがとうございました。