

ロシアのビジネス環境等に関するアンケート（2019年度）結果

— 概要 —

2019年9月4日

一般社団法人 日本経済団体連合会
日本ロシア経済委員会

【アンケートについて】

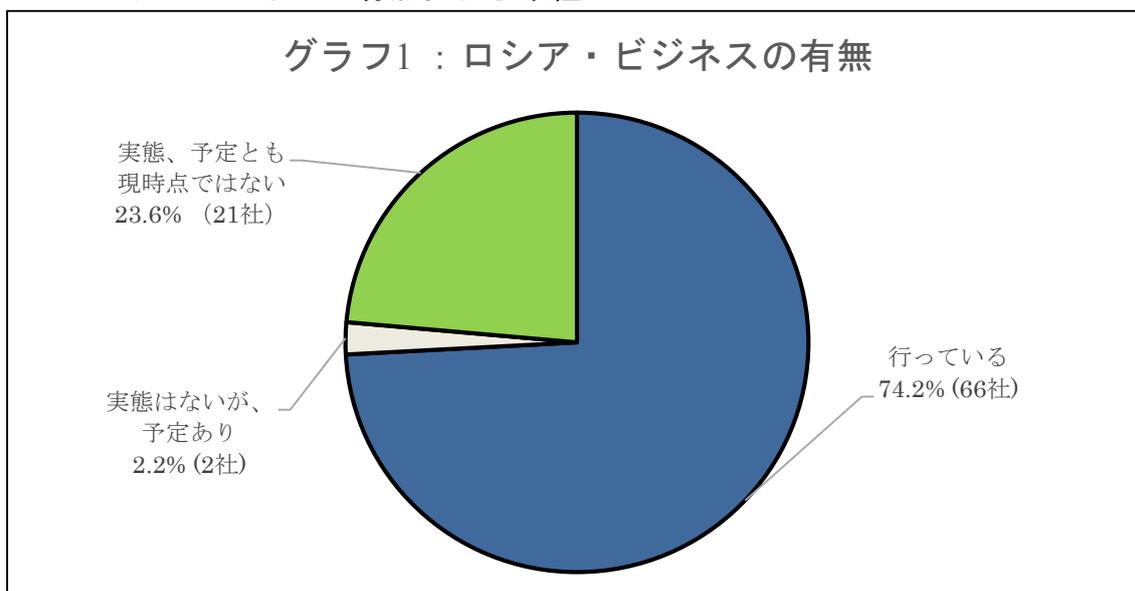
経団連日本ロシア経済委員会では、日露の貿易・投資関係のさらなる緊密化という観点から、ロシアのビジネス環境における課題を的確に把握するため、2005年度以降、日本企業を対象とするアンケートを毎年実施している。

また、同委員会では、取りまとめたアンケート結果をロシア連邦政府はじめ関係方面に提出し、適切な対応を講じるよう働きかけてきたところである。2019年度のアンケート結果は以下の通りである。

- 実施期間：2019年4～5月
- 回答企業：99社（経団連会員、在モスクワ・ジャパクラブ会員）

I. ロシア・ビジネスの実態とポテンシャルについて

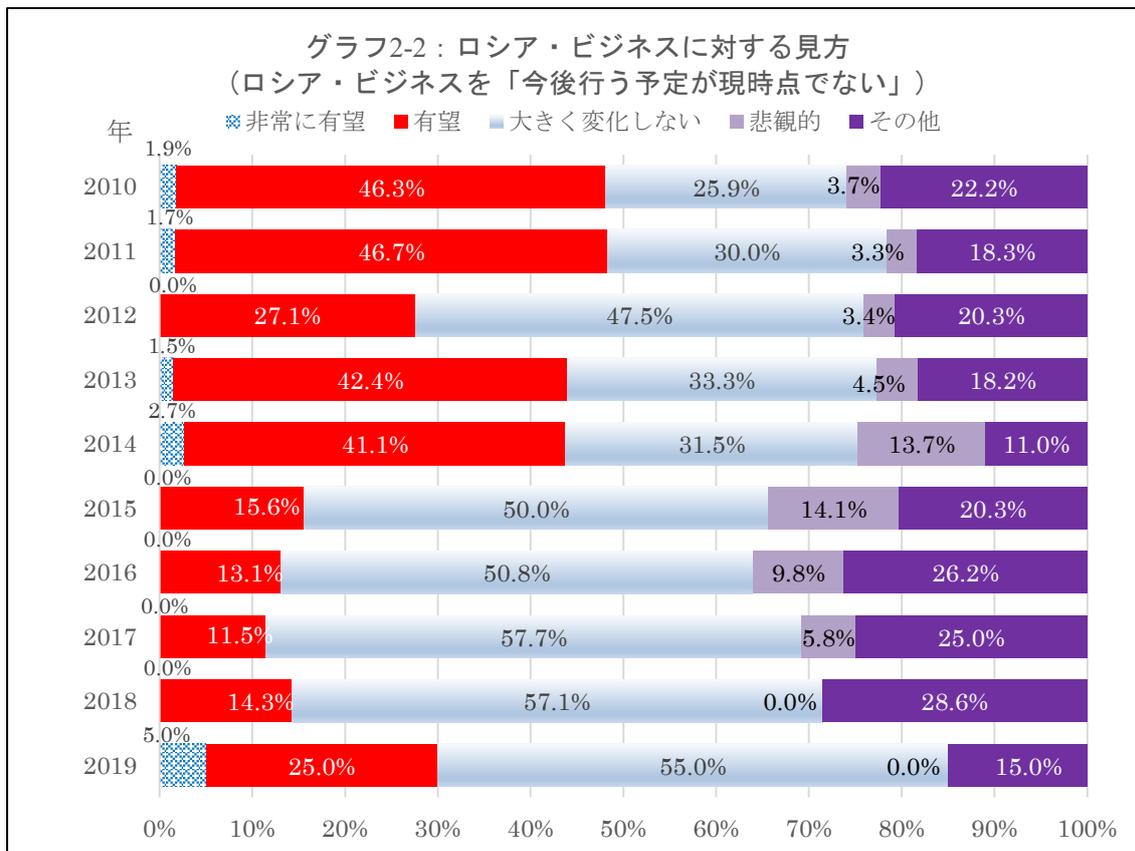
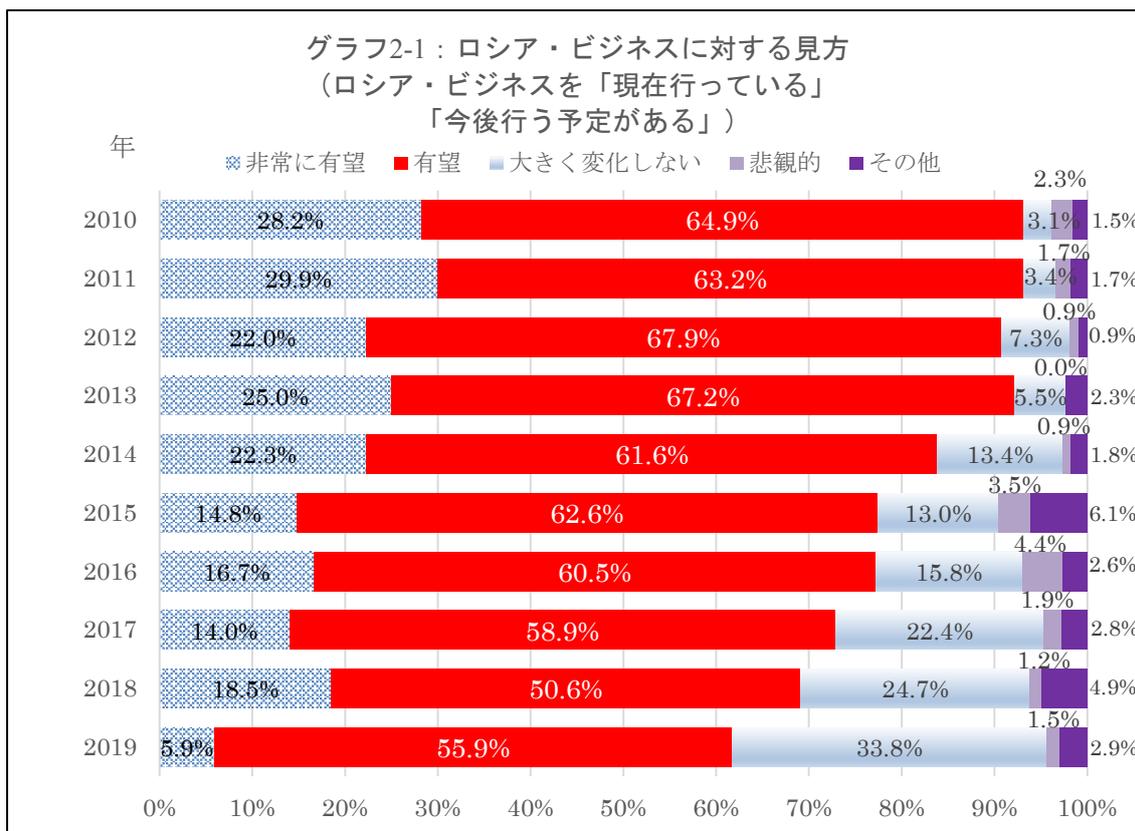
1. ロシア・ビジネスの有無および業種



グラフ1の通り、ロシア・ビジネスを「現在行っている」と回答した企業は74.2%（昨年度72.6%）、「実態はないが、予定あり」と回答した企業は2.2%（同1.8%）、「実態、予定とも現時点ではない」と回答した企業は23.6%（同25.6%）と昨年度と比較して顕著な増減は見られなかった。

回答企業の主な業種は「電気機器・精密機械」「資源・エネルギー（石油・ガス等）」「機械」「化学・石油化学」「自動車・自動車部品」「金融・保険」「インフラ」「医療関連」「食品」「運輸・物流」等であった。

2. ロシア・ビジネスの見方

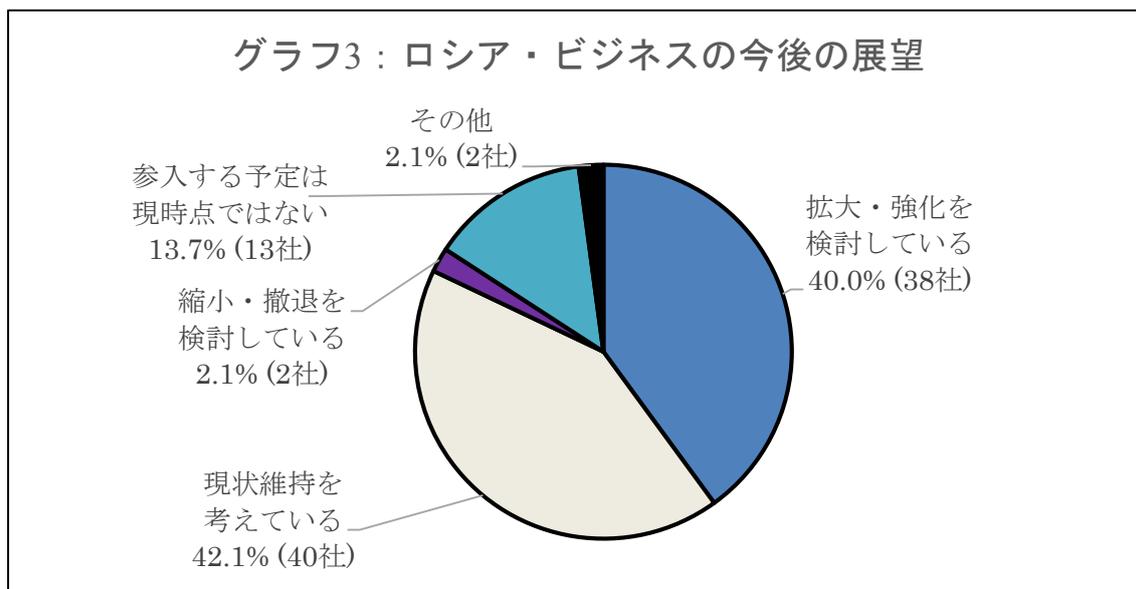


ロシア・ビジネスを「現在行っている」もしくは「今後行う予定がある」企業の61.8%が、ロシア・ビジネスの今後の展望を、「非常に有望」または「有望」と評価した。これは昨年度の69.1%から約7ポイントの減少であり、2010年度以降で過去最低となった。これに対し、「大きく変化しない」と回答した企業は33.8%と昨年度の24.7%から約9ポイント増加し、過去最高であった。

その一方で、ロシア・ビジネスを「今後行う予定が現時点でない」企業を見ると3割が「非常に有望」または「有望」と回答しており、2015年度以降大きく減退した企業のモメンタムが回復しつつある実態を表す結果となった。

なお、ロシア・ビジネスを「非常に有望」または「有望」と評価する理由としては、「広大な国土と豊富な天然資源」「人口と市場規模の大きさ」「老朽インフラの更新需要」「経済成長の堅調さ」「医療・医薬品市場のポテンシャル」「親日国であり、両政府間の協力関係が存在」「教育水準の高い人材が豊富」等が挙げられた。

3. ロシア・ビジネスの今後の展開

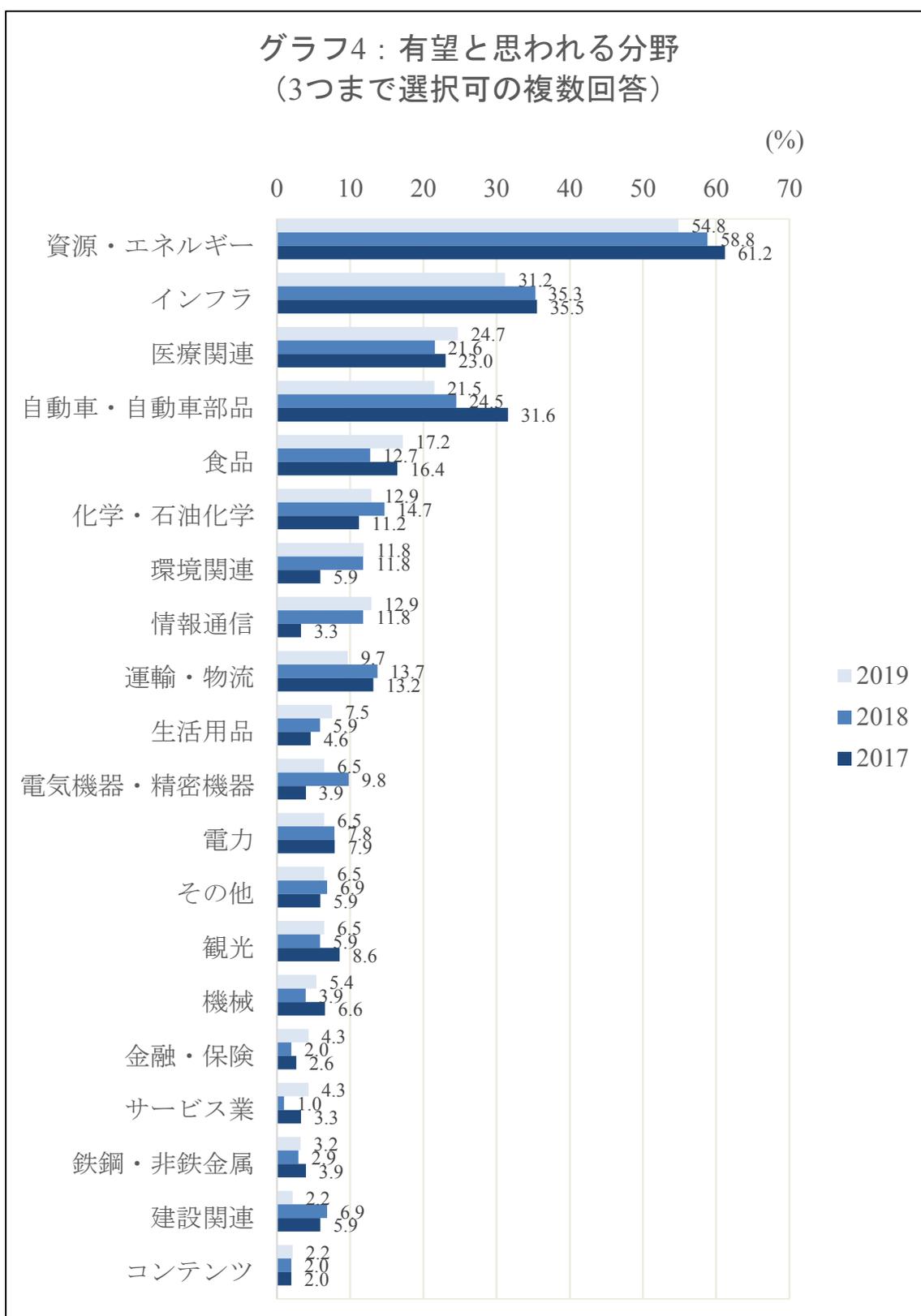


自社のロシア・ビジネスの今後の展開については「拡大・強化を検討している」と答えた企業は40.0%と昨年度の41.7%から大きな変化は見られなかった一方、「現状維持を考えている」と答えた企業は42.1%と昨年度の32.4%から約10ポイント増加し、「拡大・強化を検討している」と答えた企業を上回った。また、「縮小・撤退を検討している」と答えた企業は昨年度の0社から2社に増えるなど、油価低迷の長期化をはじめ、ロシア経済の景況感の悪化を反映する結果となった。

「拡大・強化」に向けた具体的な取組みとしては、「製品販売・サービスの拡大」「LNG等の大型案件」「健康食品や医療機器の販売」等が挙げられた。

4. 有望と思われる分野・地域

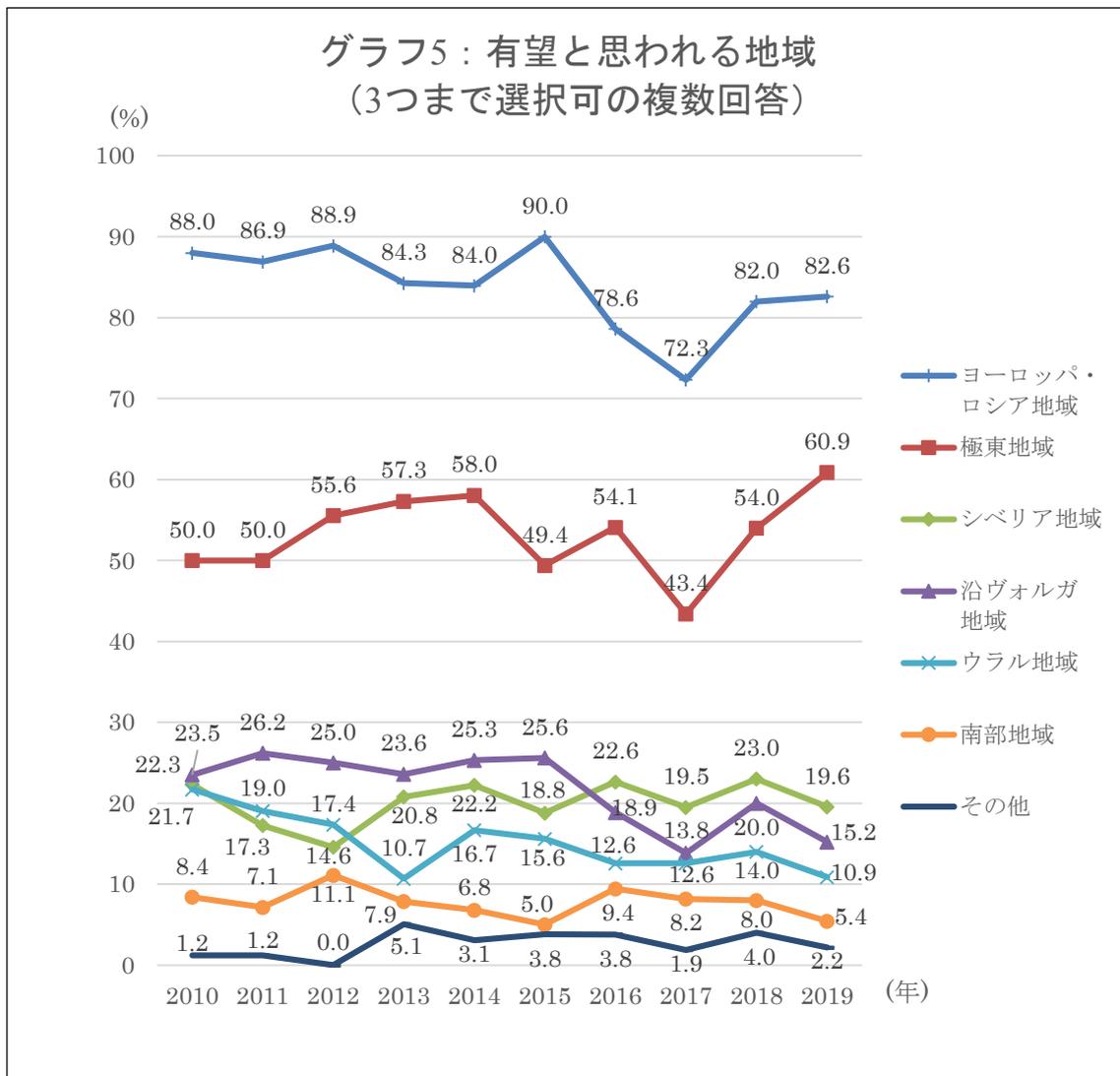
(1) 有望分野



(注) データ算出方法：項目選択数／本設問回答企業数

ロシア・ビジネスにおいて有望と思われる分野の中で関心度が最も高かったのは、昨年度同様、「資源・エネルギー」(54.8%)であったが、「インフラ」(31.2%)「自動車・自動車部」(21.5%)等と同様、昨年度に比べ減少した。一方で、「医療関連」(24.7%)「食品」(17.2%)は昨年度に比べ、それぞれ 3.1 ポイント、4.5 ポイント増加した。

(2) 有望地域

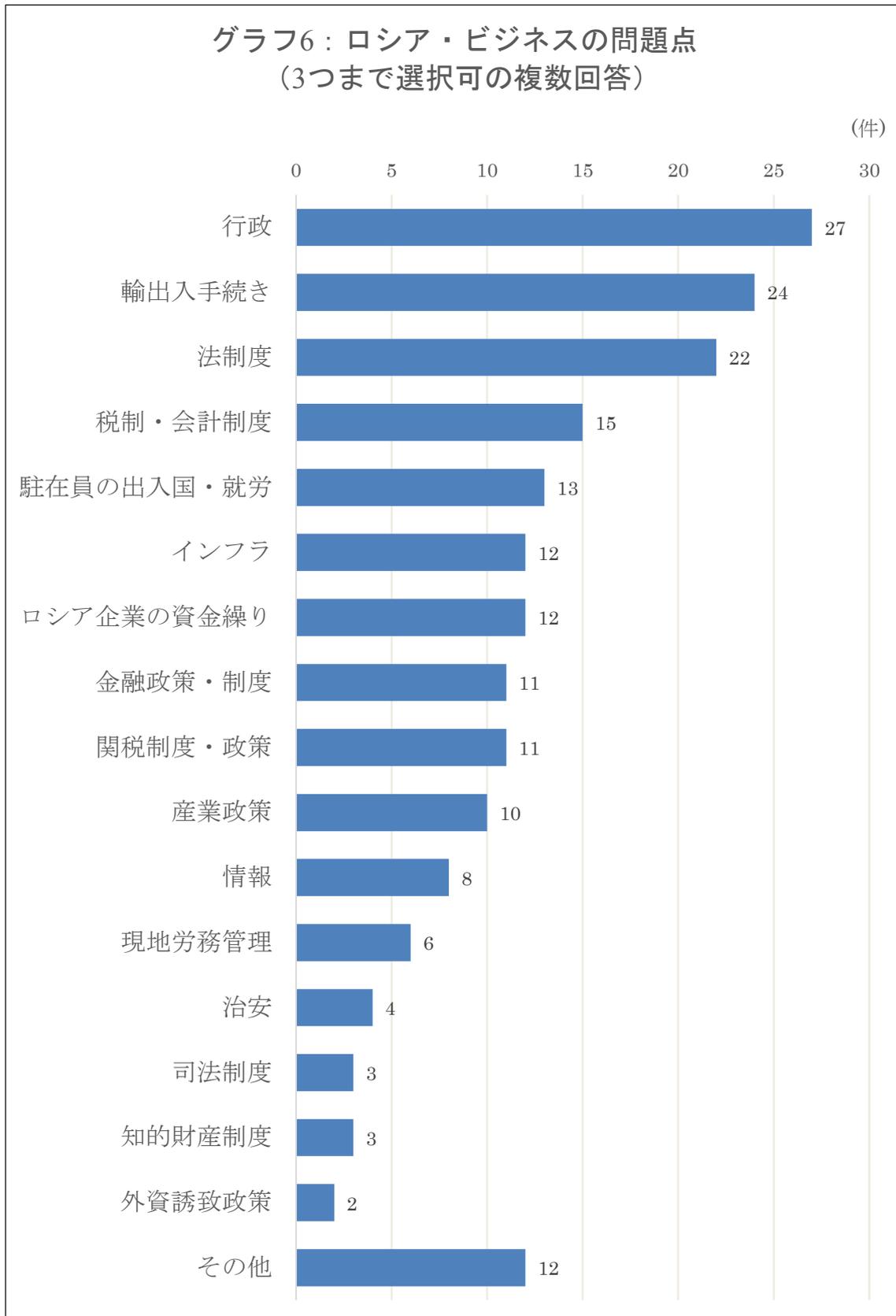


(注) データ算出方法：項目選択数／本設問回答企業数

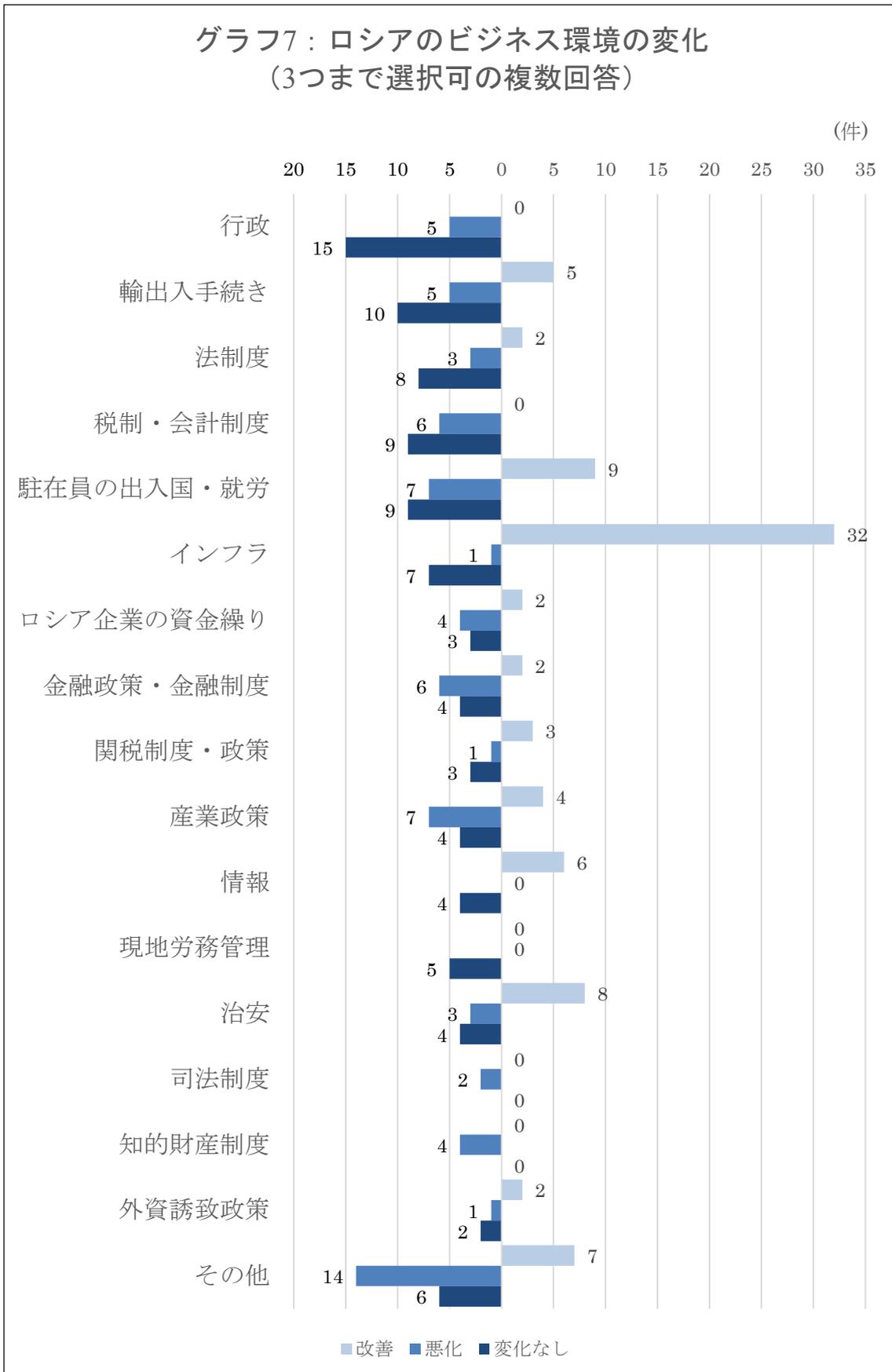
地域別の関心度については、例年同様、「ヨーロッパ・ロシア地域」を有望と見なす回答が 82.6%と最も高かった。また、「極東地域」は 60.9%と過去最高の数値を記録し、日本とのビジネスのゲートウェーとしての役割への期待の高さを伺わせる結果となった。他方、その他の地域に関しては総じて減少した。

II. ロシア・ビジネスの問題点・要望事項について

1. ロシア・ビジネスの問題点



2. ロシアのビジネス環境の変化について



(1) 「行政」

例年同様、ロシア・ビジネスの最大の問題点として指摘されたのは、行政であった。昨年度同様、「煩雑かつ複雑な許認可手続き」「窓口ごとに異なる対応」「各機関の権限が不明瞭」等に関する問題が多数例示された。

➤ 改善要望のあった事例

- 許認可手続きの簡素化、透明化、時間短縮化
- 窓口対応および関連法規制の統一ビジネスを行う上で必要性の疑わしい審査や規制が多く、費用が増高。内容とは直接関係のない申請書類への当局のコメントも多く、手続きが遅滞
- 建設許可、建築物検査、インフラ接続、設備の操業使用許可に多大な時間と労力を要するのが実態
- 当局宛報告書類の増加、報告様式の頻繁な改定のため、報告作業のIT化が難しく、多くの人的リソースを非生産部門に充当
- 当社現地法人の役員の任命に当局の許可が必要で、ここ数年間にわたる手続き改定の繰り返しにより、任命プロセスの時間的・労務的成本が大幅に増大

(例) 役員の任命につき、以下の証明が必要。①役員の学歴証明書(日本の場合、旧帝国大学出身者であれば卒業証明のみで済むものの、それ以外の大学の場合、単位数の計算等が必要。ロシアの教育省から正式な許可が出るまでに最長20か月かかることも)、②List of disqualified persons(過去に計画的倒産等を行った者が記載されたリスト)に記載されていないことの証明書。ここ数年で社内取締役だけでなく、社外取締役にも導入されたが、日本の税務局等が発行する証明書に記載のないものも証明しなければならず、多大な労力、③無犯罪証明書(2013年の改定により導入。日本以外に長期滞在する日本国籍の者をロシア法人の役員に任命しようとする場合、日本と当該長期滞在国の無犯罪証明書が必要)

- 医薬品・医療機器の許認可制度の簡素化・迅速化・明確化。当局は申請時間を50日程度としているが、実際には追加資料の要求等により、資料の提出から3ヶ月から1年を要するのが現状。また、ユーラシア経済同盟の登録制度においては多くの点が不明

(2) 「輸出入手続き」

問題とする回答が2番目に多かったのが輸出入手続きであった。とりわけ「不透明かつ煩雑な通関手続き」「通関時に多大な時間がかかる」「L/C（信用状）対応が普及しておらず、前払い決済が主流」「通関時の手数料等が高い」「日本からロシアに輸入する際に、EAC¹マークがないと輸入できない」等の問題点が寄せられた。

また、個別の分野では「映画、TVアニメシリーズの本編素材をロシア向けに発送した際、通関で止められることが過去に何度かあった」や「通関時に止められるたびに社長から現地子会社社長への委任状（Apostille²）が必要となり、時間と手間がかかった」など、具体的な問題も提起された。

➤ 改善要望のあった事例

- 通関手続きの簡素化、透明化、迅速化
- 輸入品に対する輸入許認可（GOST³）関連の規則の簡素化
- NIS 諸国での販売活動の促進を検討したが、第三国貿易が許可されず断念した経緯あり
- 国外からの誤出荷輸入に対する厳しい罰則
（例）A国の子会社よりロシアに輸入しようとしたところ、A国の販売会社が発行した請求書と、貨物の内容が不一致。修正申告を行おうとしたところ、ロシア通関業者より、「ロシア税関は修正申告を行う者を密輸業者と見なす可能性が高いため、貨物を廃却すべき」とのアドバイスがあり、ロシアの子会社とA国の子会社の間で大論争。最終的には貨物を廃却処分することで決着したが、子会社間で感情的なしこりが残る結果に。同様のケースは他社でも多発
- 諸事情によりロシアに一旦輸入した製品・部品を欧州等ロシア国外へ戻す際の手続きが複雑で多大な時間を要するのが現状

¹ ユーラシア経済統合プロセスの一環として、その前身である関税同盟の国際条約により連合内で流通する製品に対する規制（認証制度）の統一化が図られ、EAC（Eurasian Conformity mark）認証を導入。

² 公印確認、Apostille は、どちらも日本の官公署、自治体等が発行する公文書に対する外務省の証明。外国での各種手続き（婚姻・離婚・出生、査証取得、会社設立、不動産購入など）のために日本の公文書を提出する必要性が生じ、その提出先機関から、外務省の証明を取得するよう求められた場合、また日本にある提出先国の大使館・（総）領事館の領事による認証（＝領事認証）取得に際して要求された場合に必要になる。

³ ロシアに製品を輸出する事業者は、「国家標準規格（GOST-R：GOSSTANDART of RUSSIA）」認証を事前に取得し、品質と安全性がロシアの規格に適合していることを証明する適合証明を輸入通関時に提示する必要がある。

(3) 「法制度」

法制度をめぐる問題に関しては、特に「法改正が煩雑かつ頻繁」「法改正に時間がかかり、新法・改正法の定義や施行開始時期が不明瞭かつ突発的に施行されるケースあり」「民法と税法の規定に齟齬」「英語表記がないことによる手続きの困難さ」「ロシア国家標準規格（GOST-R）と国際規格の齟齬」等の指摘が複数寄せられた。

➤ 改善要望のあった事例

- 国際ルールと整合的な法制度の整備と運用
- 複雑な医療法規制。特に薬事対応の負荷がビジネスを行う上で大きな支障に
- 特定商品への専用コードによるマーキング義務付けが、2019年12月よりタイヤにも導入される予定。しかし、マーキングを監督する有望技術発展センター（CRPT）が会合を開くも、議事録を公表しないため、具体的な仕様が依然として不透明なため、準備が進められないのが現状。対応を求められるのはメーカーだけでなく、販売店等多岐に亘るため、早期の情報開示を要望
- 2017年12月の法改正に伴い、北極海航路を經由しロシアから輸出されるLNGについては、ロシア籍船舶での輸送が義務化（既存契約は適用除外）。ロシア籍となる場合、船舶管理面でのローカルコンテンツが求められ、建造資金手配に関わるファイナンス面でもハードルが上がり（ロシアの銀行以外融資実績はない）、対応が相当に難しくなるため、新規のLNG案件にも適用除外を要望

(4) 「税制・会計制度」

税制・会計制度に関しては、例年同様、「国際会計基準から乖離したロシア独自の会計基準」「頻発する税制・会計制度の変更」「税制・会計の電子化が浸透せず、紙による膨大な事務作業が必要」等が挙げられたほか、「レポートの提出が遅れただけで罰金を科され、社長が罰則を受けるなど規則があまりにも厳格」「ロシア企業では国際会計基準に則った財務諸表を英語で作成している企業が未だ限定的で、社内の企業審査が困難な場合も」といった指摘が見られた。

➤ 改善要望のあった事例

- 付加価値税（VAT）および輸入税の還付手続きの簡素化
- 会計制度の簡略化、標準化、透明性向上
- 貸倒引当金計上等における国際会計基準（IFRS）との整合性確保。ロシア有限会社法における純資産と資本金に関する規制緩和
- 請求書で処理できる金額が小さく、都度契約書を作成する手間が大きい。また、ロシア語の契約書が必須とされるため、翻訳の作業負担も看過できず。さらに、文書原本が必須であることから、印刷および送付の手間・コストがかかる。5万ルーブルまでであれば、例えば展示会への入場料、接待費、消耗品等の経費は請求書処理が可能と一般的に認識されているところ、仮に15万ルーブルまで許容されれば事務作業の効率化に資するものと期待
- 不安定な税制。特に、鉱物採掘税の税率の算定が複雑。また、原油輸出税が頻繁に変更
- 輸入VATが物品だけでなく、本社から現法への業務委託料や本社が現法や支店、出張所に提供する全社のネットワークサービス等にも適用。また従来より、ロシア国内の拠点が国外事業者よりデジタルサービスの提供を受けた場合、そのサービスはVATの対象であったが、2019年より親会社の子会社に提供する社内のITサービスや親会社が一括してライセンス契約し（OUTLOOKなど）、社内・グループ会社内で課金しているものも対象となる方向で改正

(5) 「駐在員の出入国・就労」

駐在員の出入国・就労の問題に関しては、「労働許可取得のため、前年中に次年の申請予定を提出する必要がある」など、労働許可や査証取得に要する手続きが煩雑かつ時間がかかるといった指摘が多くなされた。また、「ビザ取得のための必要最低賃金が高額」といった意見も見られた。

➤ 改善要望のあった事例

- 韓国など査証免除国に比して潜在的なビジネス機会を喪失しているため、査証を相互免除すべき
- 労働許可取得に要する手続きの簡素化・期間短縮化
- HQS（高度専門性を有する専門家）資格を有する外国人駐在員（ウズベキスタン人）の滞在期間特則（90日を超えての滞在可）が国境局のシステムで認識されず、ロシア再入国が禁止される事態が発生。こうした行政サイドの過失を認めないため、弁護士を雇って対応することなどにより、追加的なコストが発生

➤ 改善が見られた事例

- 外国人の滞在登録。2018年に滞在登録が勤務先住所から社宅住所へと変更され、混乱がみられたが、社宅契約書の提示や家主からの委任状によって雇用主が代行できるようになり解決

➤ 悪化が見られた事例

- 外国人を招聘する法人、組織に新たな通知義務が導入。具体的には、招聘した外国人の入国時に、入国目的と滞在期間について本人に通知し署名をとりつける義務が新たに発生

(6) 「インフラ」

「輸送効率が悪く、全体的にコスト高」「鉄道、港湾インフラ整備」「都市部での慢性的な交通渋滞」等が引き続き指摘される一方で、インフラ整備の進展を評価する声も多く寄せられた。なお、インフラは、昨年同様、「改善した」と評価する企業数が最も多い項目となった。

➤ 改善要望のあった事例

● 港湾

- ✓ 貨物運送ルートが未発達
- ✓ 貿易拡大に不可欠な港湾インフラ整備の遅滞。政府主導で迅速かつ効率的な整備を期待
- ✓ 極東港の出荷能力が不足しているため、新規参入を阻害
- ✓ 極東を中心に未整備エリアが多数存在
- ✓ 港湾の保管設備のハンドリング能力不足

● 鉄道

- ✓ ロシア東西間の輸送力増強のために、東シベリア・極東のインフラ整備への国家投資の拡大を期待
- ✓ メンテナンスなどの影響で貨物輸送のスケジュールが予測不能
- ✓ ロシアの国内鉄道輸送が独占状態にあるため割高
(例) 内陸部にあるロシア顧客が製品を輸出する際、輸出港まで鉄道輸送を行うが、この国内鉄道輸送費が割高のため、他国製品との価格競争において劣後。ロシア顧客の製品の競争力を上げるためにも、国内鉄道輸送費の低減を要望
- ✓ 国内内陸輸送の貨車不足、貨物停滞による遅延

● 空港

- ✓ 毎回モスクワまで戻る必要があり、横移動の時間がネック

● ホテル

- ✓ 環境は改善したが、大きな行事ごとに宿泊費が高騰するのは問題

➤ 改善が見られた事例

- 空港、高速鉄道、バス、タクシー等の改善
- 案内や看板の英語表記増加
- インフラ関連の IT 化
- アプリケーション (Yandex 等) による各種サービスの利便性向上
- モスクワ主要空港 (シェレメーチエヴォ国際空港, ドモジェドヴォ国際空港, ヴヌーコヴォ国際空港) では、パスポートコントロールが迅速化

(7) 「ロシア企業の資金繰り」

昨年度に引き続き、ビジネス拡大を阻害する要因として、「慢性化するロシア企業の支払い遅延」「対露経済制裁による客先のプロジェクト資金確保および外貨送金への悪影響」等の意見が寄せられた。

- 悪化が見られた事例
 - 企業倒産が増加
 - 対露経済制裁によりドル建て資金調達が一層困難に
 - 取引先およびエンドユーザーからの支払い遅延、倒産による売掛金未回収リスク
 - 信憑性の疑わしい迂回した株式保有ならびに、一部パートナーの資金繰り悪化等など、ロシア企業に対する与信低下がパートナーを見極める際の障害に
 - 複数会社を持ち、意図的な倒産を行う会社が多数存在
 - 取引先である公益企業への国・地方自治体からの補助金交付が円滑に行われない事例あり

(8) 「金融政策・制度」

金融政策・制度については、ルーブルの安定を含む通貨政策への要望が多く見られた。また「銀行支店開設に関する法制度の未整備」「インフレや成長率を上回る市場金利により、資金調達コストが割高」等の意見が寄せられた。

- 悪化した事例
 - ロシアにおける強制再保険制度の導入と今後の不透明感
 - 2019年から施行される法律により、ロシアの銀行で口座を開けようとした際に、非居住者はロシアの納税者番号に代わり、会社オーナーの日本のマイナンバーを求められたところ。法律の精査を要望
 - 米ドル建て決済が困難。ロシアの銀行が発行する L/C（信用状）にコンファームが付与されず
 - 業界首位&4位の政府系保険会社が合併し、政府系メガ損保が出現。民業圧迫になりかねず
 - 政府が2019年1月から VAT を引き上げ（18%→20%）たことも影響し、個人消費が落ち込み、経済が停滞

(9) 「関税制度・政策」

関税制度・政策の問題に関しては、「2012年のWTO加盟に伴い関税削減・撤廃が期待されていたが、2013年の廃棄税など新たな税制が導入された」といった指摘が見られた。

- 改善要望のあった事例
 - 整備部品など通関時の関税引き下げ
 - ユーラシア経済同盟加盟国をはじめ、周辺の近隣国からの製品の不正な流入を防止するための加盟国間レベルでの税率調和、製品追跡技術の導入、適切な国境管理が必要
 - ユーラシア経済同盟（関税同盟）の中でも、非居住者は円滑な通関ができないというデメリットは改善すべき
 - 通関手数料に上限がなく未だ高額の輸入通関費用が発生

- 改善が見られた事例
 - 2019年1月にVATが引き上げられる一方、新日露租税条約（2018年10月10日発効）による日系企業の税負担の軽減
 - 新日露租税条約の発効により、一定の条件を満たすことでロシア企業からの配当にかかる源泉税の税率が減少（15%→5%）

- 悪化した事例
 - ユーラシア経済同盟加盟国をはじめ、周辺の近隣国からの製品の不正な流入が増加

(10) 「産業政策」

「政府の政策が明確でない。投資計画を立案する観点から予見可能性の高い政策を要望する」といった意見や、「輸入代替政策による外国企業の競争力低下」等を懸念する意見が多く寄せられた。

➤ 改善要望のあった事例

- 現地に掘削機の製造を行うロシア企業がある中、昨年度前半に廃棄税が発効。製品によっては税率が最大 50%弱になり、事業にマイナスの影響
- 極端な国産品優遇政策により適正な競争が阻害。予算適正配分や最新の医療技術供給の観点から、公平な競争条件の実現を期待
- ロシア現地生産化政策の緩和。約 9 割を占める公的医療機関に義務付けられている公共入札においては、ロシア現地生産品が優先(連邦法 44 号)。特に 2016 年 11 月の政府決定 102 号により、優遇対象製品群に内視鏡も追加されたため、問題が顕在化するおそれあり
- 国産品優遇措置により、入札時にユーラシア経済同盟加盟国を除く外国製品に対して、参入制限の措置が講じられているところ。ある医薬品の入札で、ユーラシア経済同盟で製造された製品が 2 つ以上あった場合、外国製品の応札は却下。また、国産品の場合、政府入札では、外国製品に比べ 15%割引の優遇措置が付与
- ロシア政府が推進する輸入代替政策(国産品優遇)により、市場参入には相当の注意が必要。外資誘致政策が輸入代替政策を相殺して余りあるものか疑問

➤ 悪化した事例

- 地域レベルから国レベルに権限が委譲されるケースが多く、中小規模のビジネスが困難に
(例) 大臣の承認など国レベルの決裁がなければ、地方政府は投資案件の合意文書にサインができず。従来は地方政府が免税恩典等を与える権限を有していたが、地方政府の予算が限られている近年は、優遇措置も限定的。自動車部品サプライヤーなどは中小規模のビジネスが多く、受けられる優遇措置も限定的
- 政府による優遇措置を受けるための手続きが煩雑なため、要件を満たすことがより困難に(施設園芸の分野への補助金が打ち切り等)。現地企業保護の傾向が顕著になる一方、外国企業のみを対象とした課税が散見
- 輸入代替政策の対象が自社取扱い製品(冠動脈ステント、血液バッグ等)に及び、市場参入機会が減少

(1.1) 「情報」

情報に関しては、昨年度に引き続き「企業財務情報が入手困難で、信頼性も低い」「ロシア語限定の情報開示」といった意見が寄せられた一方、改善した点としては「連邦租税局等のデータベース化が進み、公的な会社情報や通関統計などがインターネット経由で入手容易に」といった意見も見られた。

- 改善要望のあった事例
 - 英語による情報開示
 - 特に中小民間企業の財務情報開示不足や信頼性の欠如
 - 財務・個人資産情報の入手に限界があり、与信判断が困難。結果として、金融機関による信用創造が停滞

- 改善が見られた事例
 - 企業の財務諸表の信頼性が増大
 - SPARK⁴等の情報整備

(1.2) 「現地労務管理」

「現場と法律の乖離」や「現地企業の安全への意識」等の改善を求める意見が見られた。

- 改善要望のあった事例
 - 労働者の権利が過度に重視される制度。解雇や傷病有給の制度、従業員への残業条件等の見直しに期待
 - 有休手当、傷病手当等の計算が非常に複雑で、日々の人事管理業務が煩雑。柔軟な労働時間という概念が浸透しつつある一方、労働法典の内容が現状を反映していないのが問題

(1.3) 「治安」

モスクワやサンクトペテルブルクをはじめとする大都市の治安改善を評価する意見が多く見られた。また、テロ等の事件が減っている実態も評価された。

- 改善が見られた事例
 - 夜間に外出しても不安を感じないなど、主要都市の治安が大幅に改善
 - テロ等の減少

⁴ ロシア法人の財務諸表等にアクセスできる有料のデータベース

(14) 「知的財産制度」

「偽装品の流通」や「内製化の義務付けによるノウハウの流出」等を懸念する意見が見られた。

- 改善要望のあった事例
 - 偽造品の対策強化

- 悪化した事例
 - 海賊版等について商標・冒認⁵登録等の有効性に疑問が生じるケースも

⁵ 発明者でないものが、特許を得ること

III. 特別設問：日露デジタル経済協力の推進に向けて

2017年9月、ウラジオストクにおいて、世耕経済産業大臣とオレシュキン経済発展大臣の間で広範な分野におけるデジタル経済の実現に向けた取組みを進めることが合意されたことを踏まえ、今年度特別設問として、デジタル経済に関連した協力可能分野について調査した。

「現在、協力している」または「今後、協力可能」分野として、「情報インフラ」「製造」「金融」「コンテンツ」「医療」「保険」「食品」等が挙げられた。

(1) 「情報インフラ」

- 情報インフラの整備（開発、生産、販売におけるデータ処理や分析等）
- 情報セキュリティの向上（サイバーリスク関連への対応等）
- 情報インフラ分野において、当社は長年に亘りロシア通信事業者向けに、光伝送装置、無線伝送装置、海底ケーブルを納入しロシアにおける通信基盤の増強に貢献。また、現在は一部民間企業向けに当社の AI 技術を活用した業務効率化のアプローチを実施中
- 当社の主要製品である制御システムは外部ネットワークに接続されるトレンドのため、セキュリティソフトとの親和性が重要。また今後は、ビッグデータ分析において、ロシアやベラルーシでユニークな技術を持つ企業・団体と連携することも構想中

(2) 「製造」

- 製造セクターにおける生産性向上・デジタル化に対応した FA 分野（ビッグデータを活用した工場の IoT 化によるスマート工場の実現等）
- 内部プロセスの自動化推進に向けたシステム開発
- ユーラシア経済同盟域内に登録されている自動車関連情報の整備
- 通信用光ファイバー、光ケーブルおよび周辺の部品供給
- JSAT の衛星をロシア企業に貸与することで、露の衛星通信を利用したビジネスにも寄与

(3) 「金融」

- 決済端末事業（QIWI：ロシアの電子決済代行最大手）への出資
- モバイルバンキング導入に向けた対応

(4) 「コンテンツ」

- 映画、TV アニメなどのコンテンツのオンライン配信分野放送、データアーカイブ
- デジタル分野での広告配信技術を提供するとともに広告自体も配信

(5) 「医療」

- 病院内のシステムの連携
(例：医療用画像管理システム、放射線科情報システム等)

(6) 「保険」

- デジタル経済の発展に伴う社会・経済活動におけるリスクの出現が保険ビジネスの新たな機会であり、デジタル分野における事業参入を検討中

(7) 「食品」

- 食料品の電子商取引事業に出資 (Chefmarket)

(8) 「その他」

- セーフシティ構想 (空港での顔・指紋認証システムの導入等) への参入を検討中
- 電子商取引を通じて、日本製品をロシアで販売する事業にアドバイザーとして関与

以上