

目次

養蜂

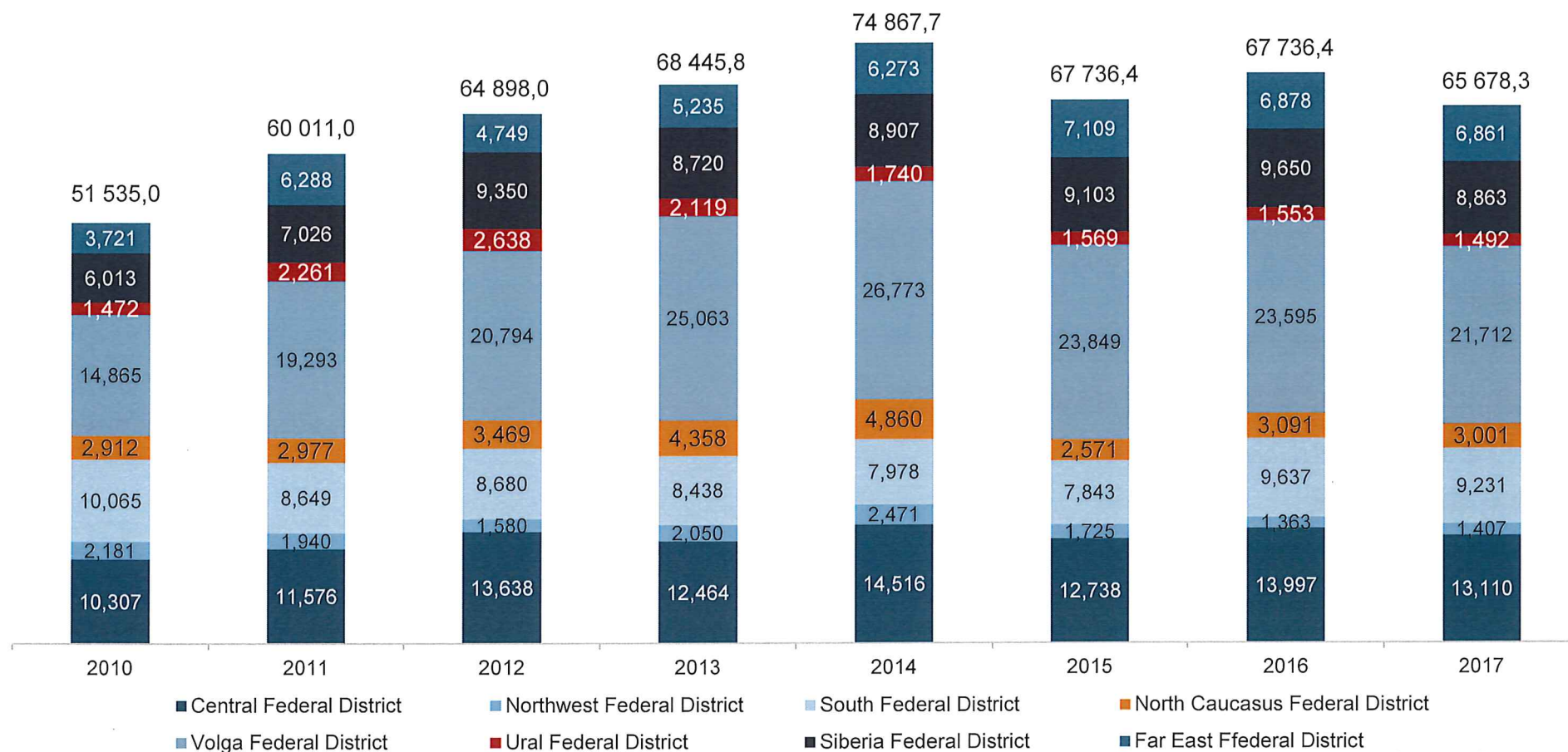
- 背景と目的
- ロシア産はちみつの販売方向性(需要動向を踏まえて)
- ロシア産はちみつへの要求事項(事業者・技術動向を踏まえて)
- ロシアの事業環境・対応状況
- 日露の事業モデル(案)

ウニ

- 背景と目的
- ロシア産ウニの販売方向性(需要動向を踏まえて)
- ロシア産ウニへの要求事項(事業者・技術動向を踏まえて)
- ロシアの事業環境・対応状況
- 日露の事業モデル(案)

極東ロシアの蜂蜜生産のロシア国内シェアは、毎年7%～10%で推移している。

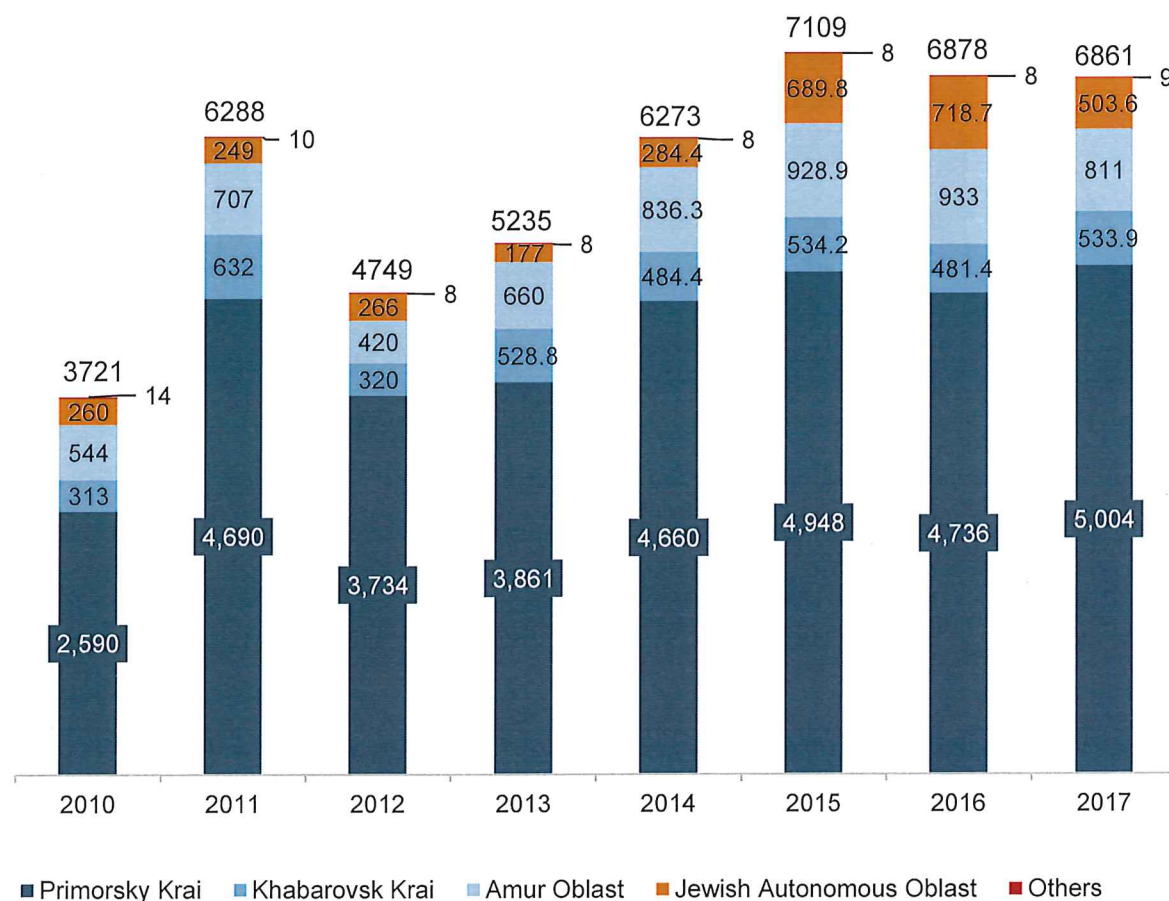
Production of honey in Russia by Federal Districts, tons



Source: Rosstat

極東ロシアにおける一番のはちみつ生産地は沿海州である。

Production of honey in the Far East regions, tons



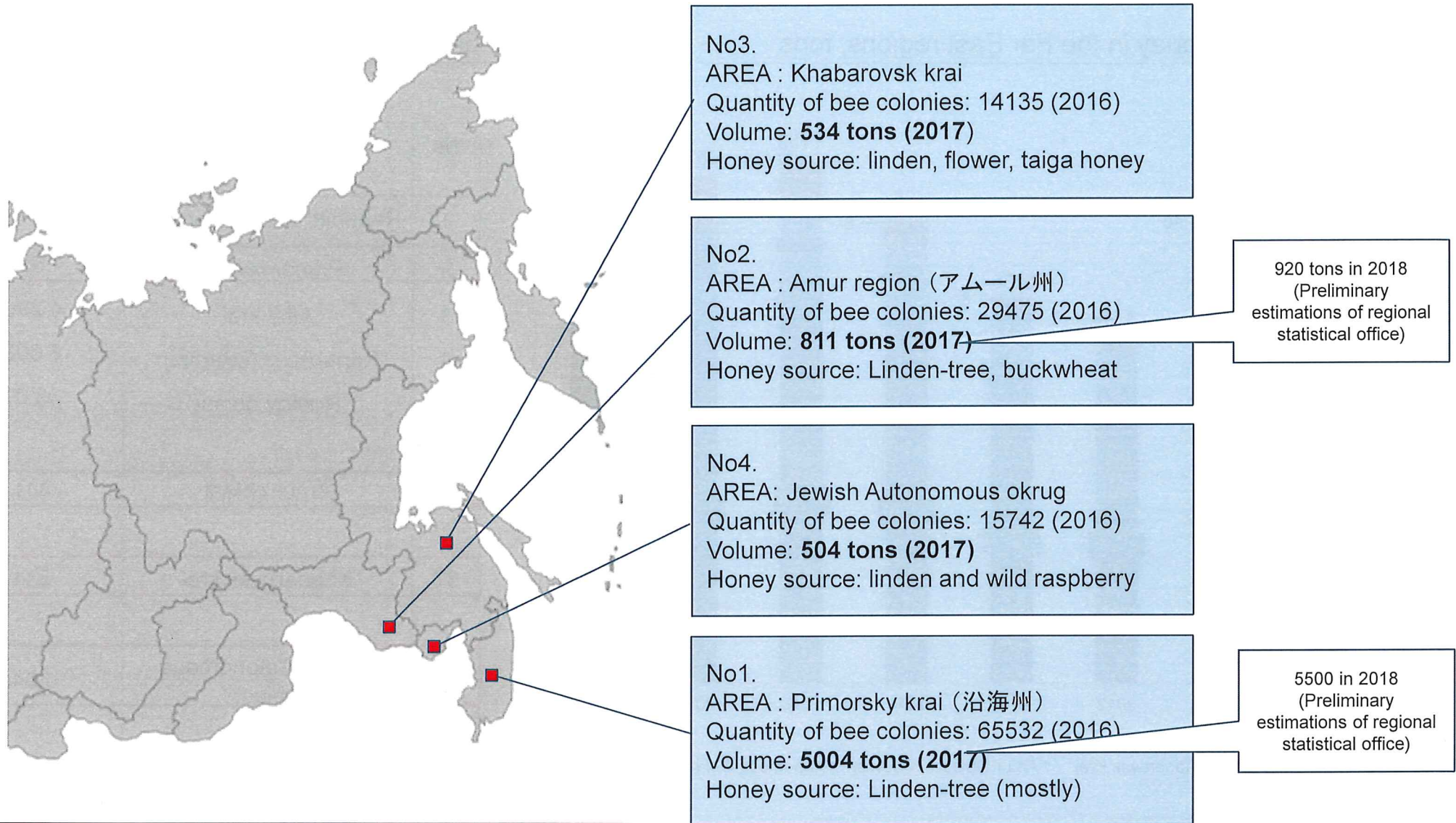
Source: Rosstat

Rating of Far Eastern regions by volume of production in Russia (2017)

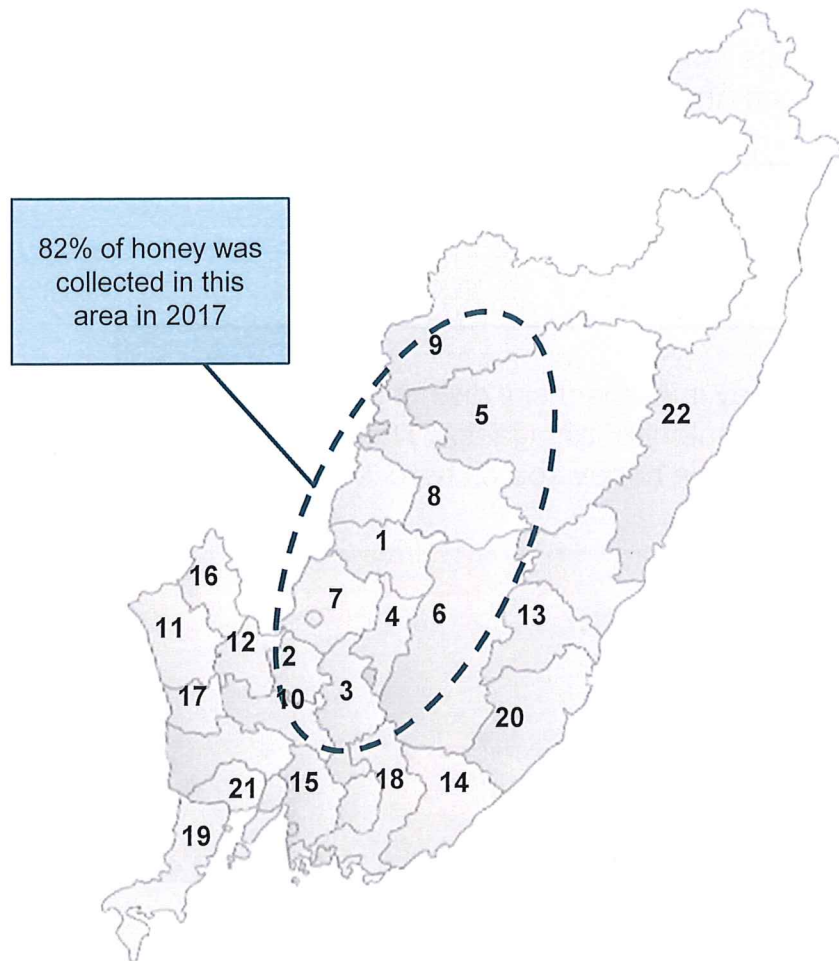
| No | Region | Production, tons |
|-----|--------------------------|------------------|
| 1 | Republic of Bashkortstan | 5 390 |
| 2 | Primorsky krai | 5 004 |
| 3 | Altai krai | 4 290 |
| 4 | Republic of Tatarstan | 3 808 |
| 5 | Rostov oblast | 3 701 |
| ... | | |
| 24 | Amur oblast | 811 |
| ... | | |
| 37 | Khabarovsk krai | 534 |
| ... | | |
| 40 | Jewish Autonomous oblast | 504 |

Source: Rosstat

極東ロシアのうち、日本近隣の地方に注目すると、沿海州について、アムール州の生産量が多い。ロシア人いわく、工業が少なく、土壌が汚染されていないことが特徴。



沿海州の中心部で82%のはちみつが生産されている。



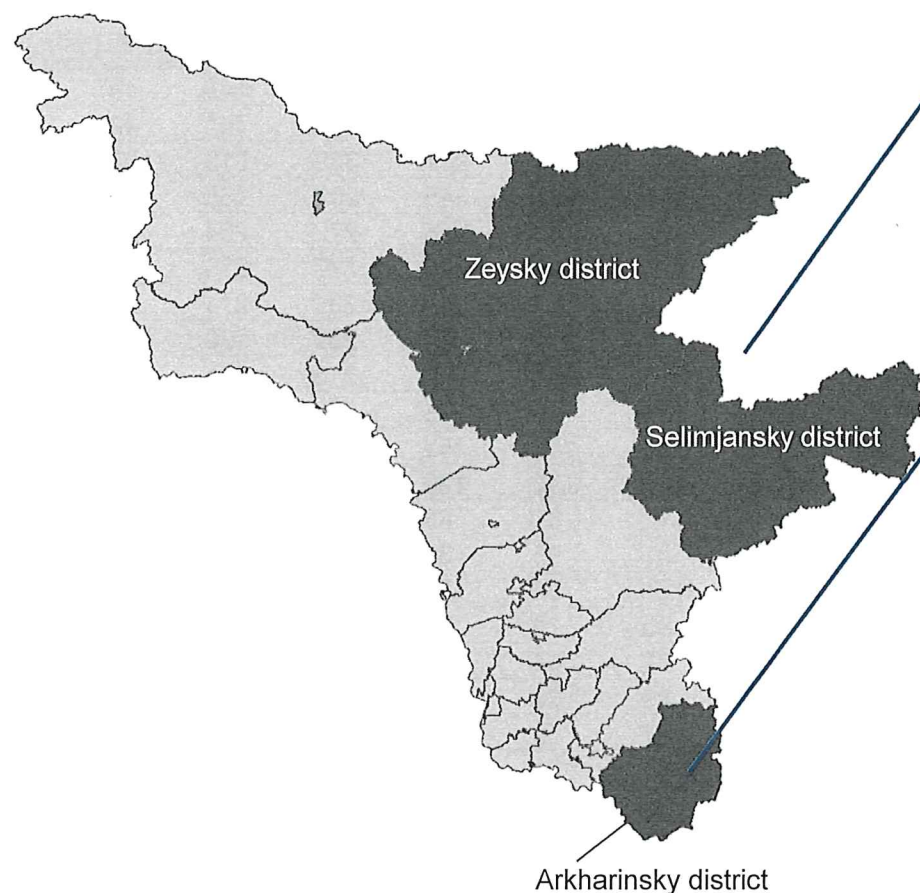
Distribution of honey production by Primorsky krai districts, tons

| | | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|----|----------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 1 | Kirovsky | 231 | 433 | 352 | 366 | 432 | 449 | 497 | 516 |
| 2 | Chernigovsky | 207 | 314 | 199 | 220 | 300 | 781 | 421 | 507 |
| 3 | Anuchinsky | 155 | 255 | 244 | 281 | 329 | 315 | 324 | 328 |
| 4 | Yakovlevsky | 167 | 337 | 252 | 245 | 292 | 285 | 304 | 346 |
| 5 | Krasnoarmeysky | 166 | 270 | 243 | 235 | 272 | 254 | 273 | 290 |
| 6 | Chuguevsky | 137 | 251 | 200 | 226 | 277 | 276 | 243 | 269 |
| 7 | Spassky | 144 | 287 | 227 | 214 | 237 | 211 | 220 | 256 |
| 8 | Dalnerechensky | 128 | 244 | 250 | 214 | 239 | 229 | 239 | 229 |
| 9 | Pozharsky | 114 | 215 | 181 | 195 | 215 | 201 | 272 | 305 |
| 10 | Mikhailovsky | 106 | 194 | 149 | 196 | 208 | 166 | 142 | 195 |
| 11 | Pogranichny | 95 | 180 | 152 | 152 | 207 | 199 | 161 | 182 |
| 12 | Khorolsky | 91 | 182 | 132 | 130 | 133 | 128 | 129 | 134 |
| 13 | Kavalerovsky | 61 | 111 | 87 | 88 | 87 | 92 | 94 | 85 |
| 14 | Lazovsky | 44 | 87 | 93 | 82 | 107 | 92 | 94 | 89 |
| 15 | Shkotovsky | 62 | 121 | 84 | 83 | 88 | 76 | 80 | 76 |
| 16 | Khankaisky | 47 | 83 | 75 | 74 | 77 | 75 | 96 | 107 |
| 17 | Oktybrsky | 42 | 72 | 44 | 64 | 72 | 69 | 73 | 102 |
| 18 | Partiznasky | 49 | 89 | 38 | 37 | 58 | 53 | 46 | 52 |
| 19 | Khasansky | 36 | 57 | 47 | 52 | 56 | 45 | 49 | 55 |
| 20 | Olginsky | 17 | 31 | 24 | 29 | 36 | 38 | 36 | 24 |
| 21 | Nadezhdinsky | 13 | 21 | 15 | 16 | 19 | 17 | 21 | 24 |
| 22 | Terneysky | 12 | 24 | 17 | 16 | 15 | 13 | 16 | 19 |

Source: Baikal GC company interview

アムール州においては、北東部、東部、南部がはちみつの主な生産地である。

Main honey production districts



Huge amounts of Amur honey are collected in deep Amur Taiga forests.

Honey in Arkharinsky district is collected on the territory of Khingansky Nature Reserve. The main honey source here is linden.

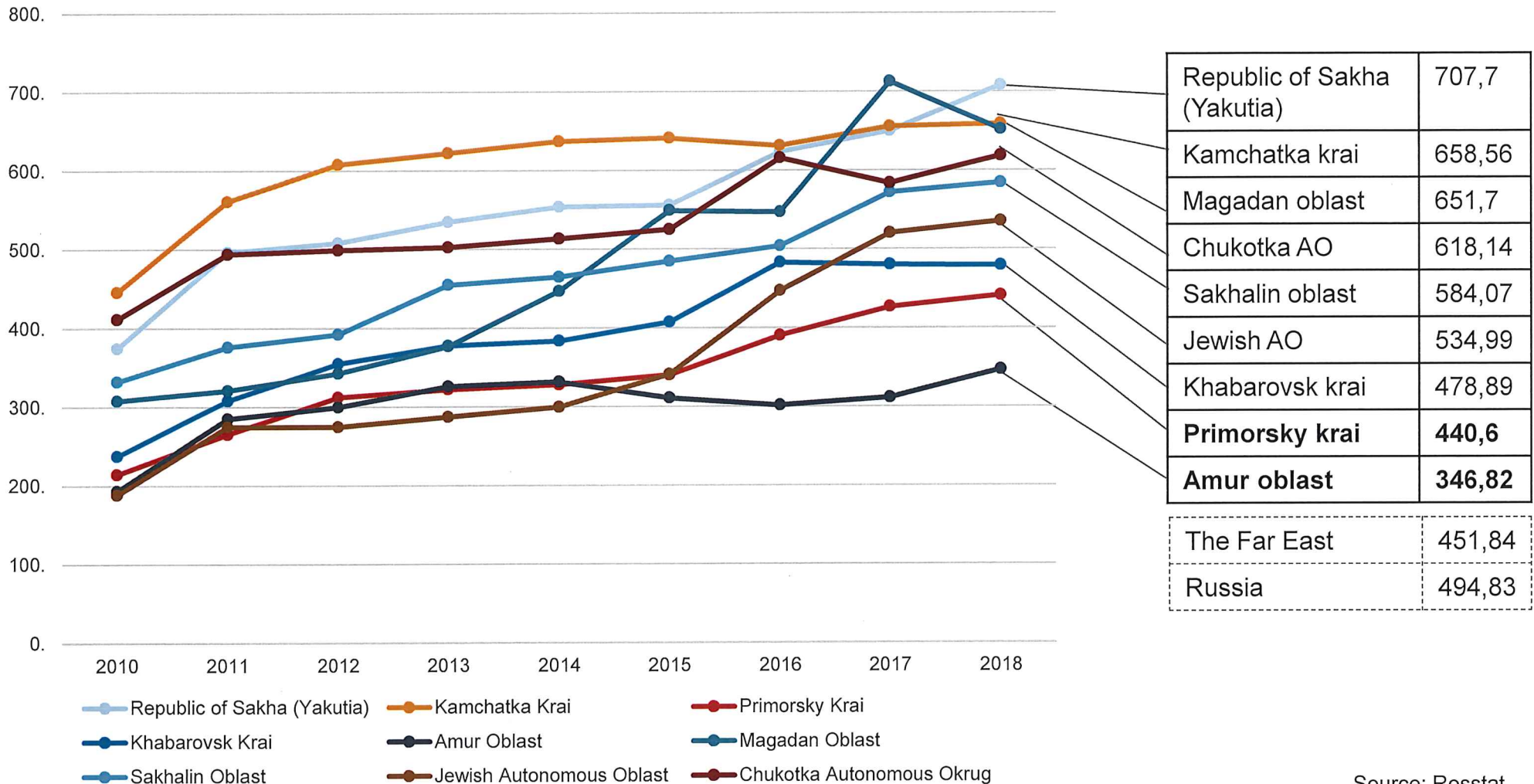


Source: Amur government interview

ロシアの事業環境・対応状況

沿海州とアムール州の蜂蜜の小売価格は極東で最も低く、
 およそ590～750円/kgである。

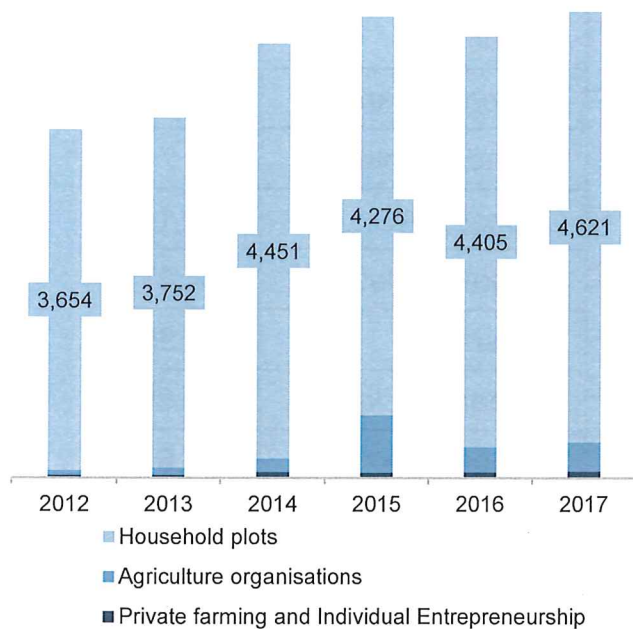
Average consumer price of honey in Far Eastern region of Russia at the beginning of a year, rub/kg



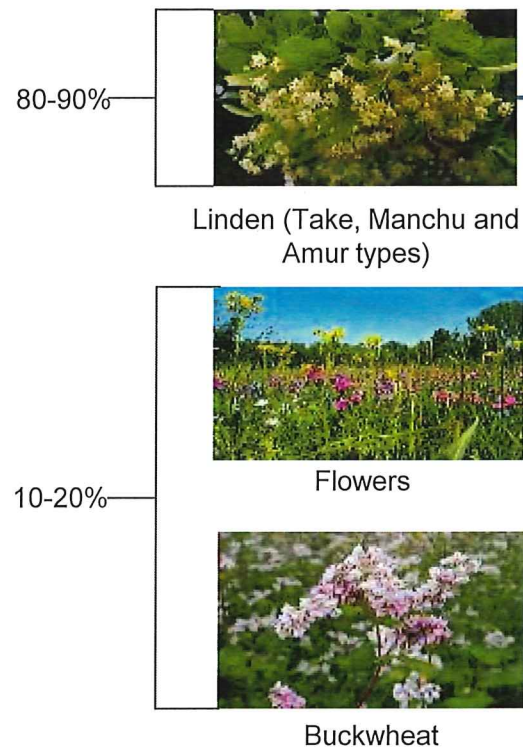
Source: Rosstat

沿海州の蜂蜜市場の特徴として、「①蜂蜜の大部分は家庭用地で生産されること」「②蜂蜜の主な源は菩提樹(シナノキ)であること」が挙げられる。

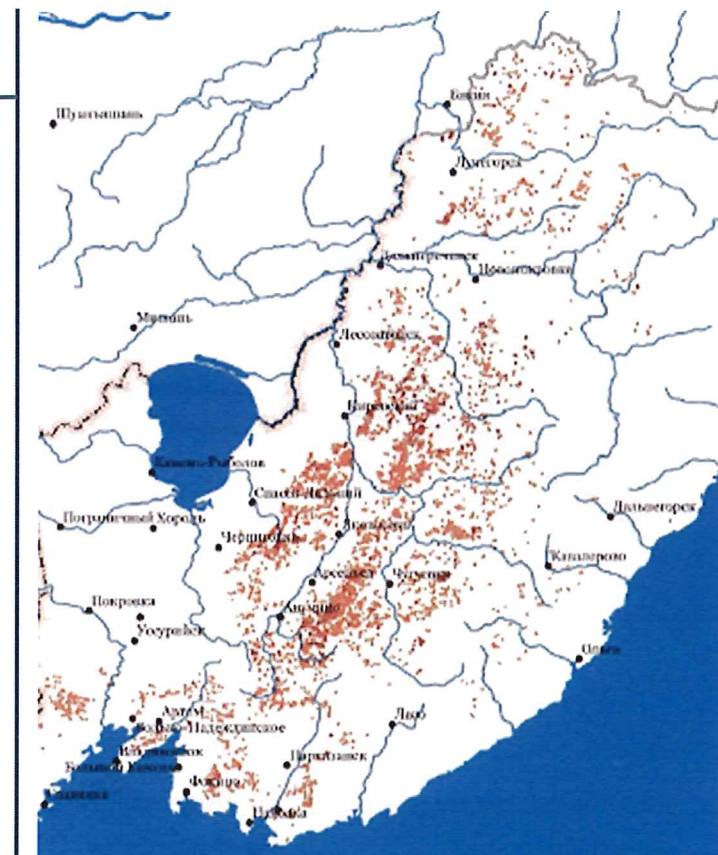
Distribution of honey production by household type, tons



Main honey sources in Primorye



Linden trees growth area in Primorye



なお、これらの蜂蜜のほとんどは青空市場を通じて消費者に販売されることがほとんどであり(ロシア人にとって蜂蜜は本当に身近なもの)、小売に出回る商品は全体の5-10%とのこと。

ロシアの事業環境・対応状況

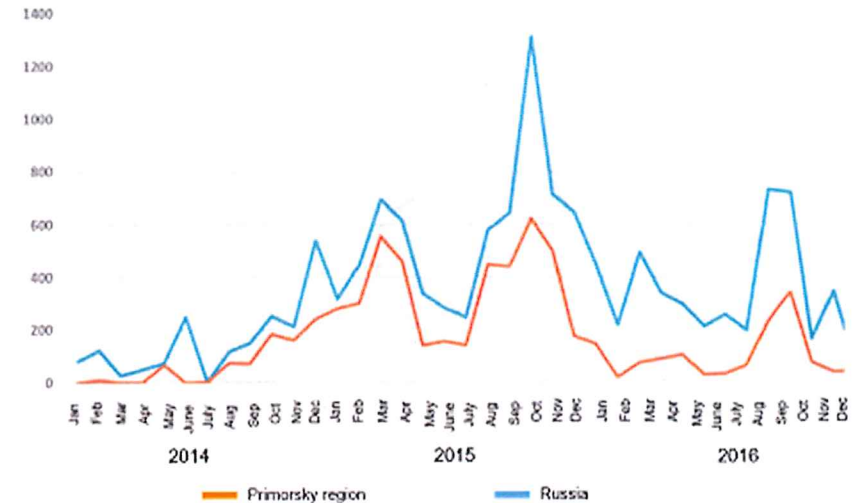
また、その他の特徴として「③アジア太平洋諸国への輸出のほとんどが中国への輸出である」ことが挙げられる。昨今は品質管理体制も改善しつつある模様。

Export volume of honey to Asia Pacific countries from Primorye, tons

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|-------------|-------|------|-------|-------|
| China | 350.6 | 1918 | 742.2 | 413.7 |
| South Korea | - | 7.6 | 16.2 | - |
| Taiwan | - | - | 0.5 | 24.6 |
| Japan | - | - | - | 0.5 |

Significant fluctuations, “occasional” import batches

Monthly honey export dynamics in Russia and Primorye, tons



-The main reason of export decline is the change of delivery terms of the main honey exporter - China. Our laboratories were not ready to work according to new rules.



“Saldan” LLC (Primorye)

-Poor-quality honey (smuggling) came to China from some unfair producers. Honey was smuggled as it is for the private consumption, therefore it was not checked properly

-However, after we raised this question Khabarovsk will launch the laboratory, which will allow to conduct analyses according to international standards.



“Lesnyie produkti” LLC
(Khabarovsk krai)

-One of the issues is a lack of modern laboratories testing the quality of honey on export to Asia Pacific countries (China, South Korea and Japan) and complying with international standards.

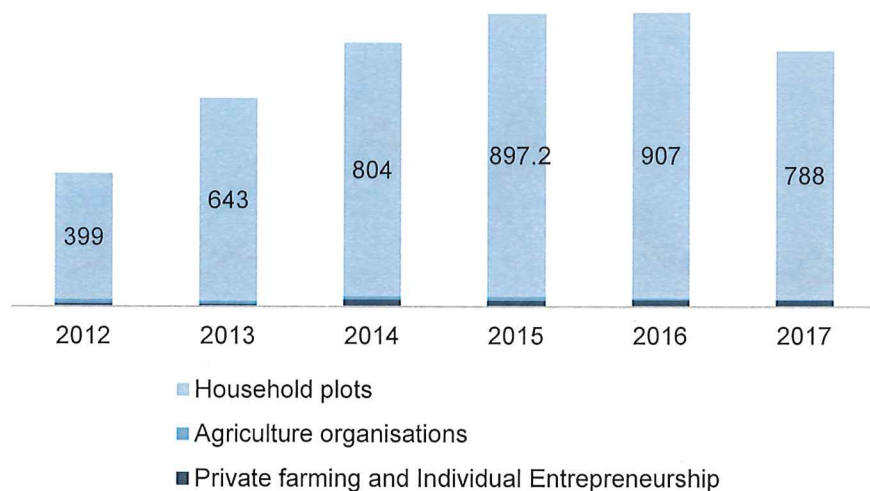


Department for Agriculture and
Food of Primorsky krai

ロシアの事業環境・対応状況

アムール州の蜂蜜もそのほとんどが家族経営の農家によって作られる。
蜜源は菩提樹(シナノキ)やアムール州に咲く花々である。

Distribution of honey production by household type, tons



There is no industrial beekeeping in Amur region (as in the whole Far East). Majority of honey is produced in private apiaries and then distributed directly to consumer or through distributor.

Source: Rosstat



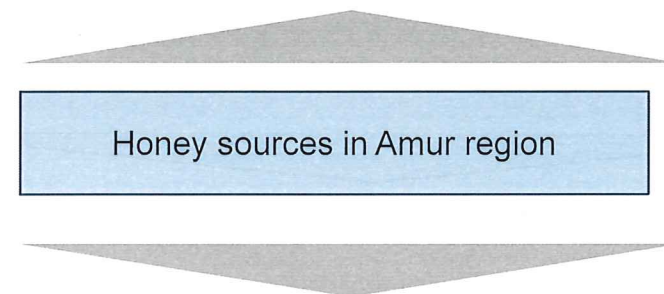
Taiga plants



Linden



Flowers



Melilot



Saw-wort

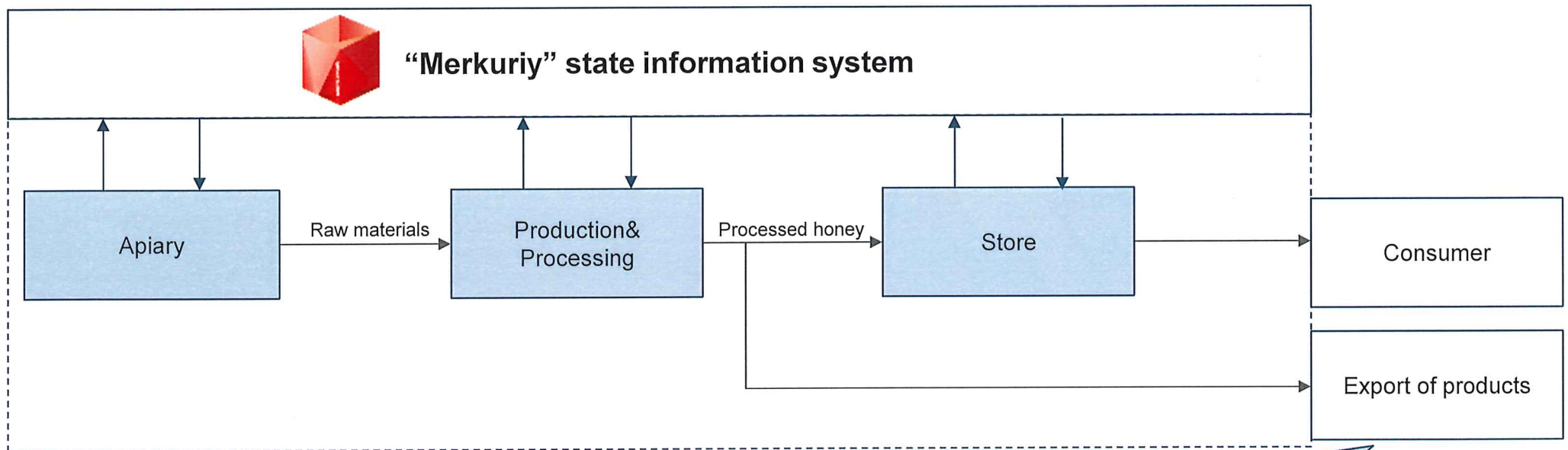


Buckwheat



昨年に「メルクーリシステム」が整備されたため、食品のトレーサビリティを確保できるようになった。

- Automation system was launched by Federal Service for Veterinary and Phytosanitary Surveillance of Russia (“Rosselkhoznadzor”) and became obligatory in July 2018.
- The system includes electronic certification of cargo, tracking of all its transactions and ways of its shipment through Russia.
 - The system allows to trace the origin, location, route of honey on every step of its production chain.
- Only market players, registered in the system, can process or sell (B2B and B2C) honey in domestic market.



- All the necessary certification documents on each step of honey production chain can be obtained only through the system (business process approach), which excludes chances of falsification.

極東の蜂蜜はウラジオストクの港から、一度韓国を経由して、日本まで輸送されている。

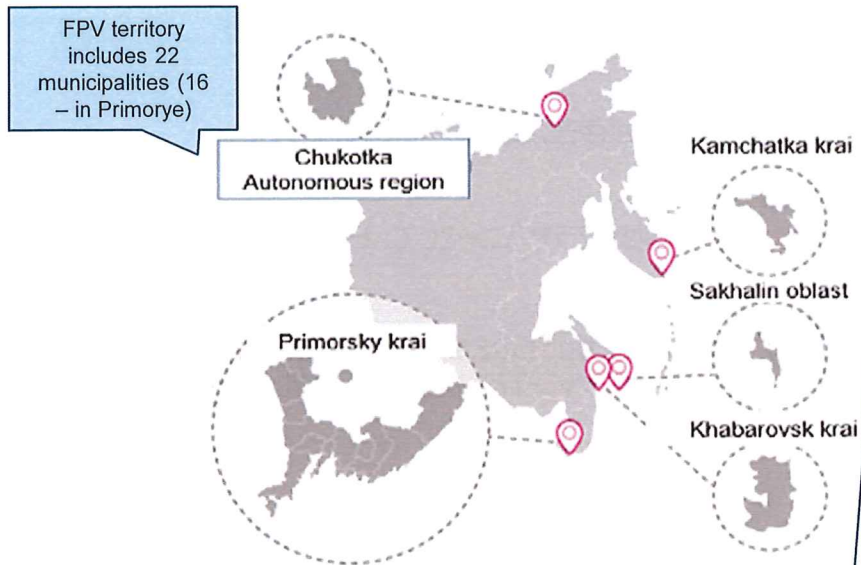


| | Route | Container size and cost | Time |
|---------------------------|---|---|------------|
| Ferry from Vladivostok | | | |
| 1 | Ferry Vladivostok => Donghe (S.Korea) => Sakaiminato/Maizuru | Container 20' / 40' foot = 700 \$ / 1200 \$; Bulk-loaded cargo up to 2m3 – 200 \$; 2 – 5 m3 – 100 \$ / m3; 5 – 15 m3 – 70 \$ / m3; 15 – 50 m3 – 50 \$ / m3 | 5 days |
| MAERSK container shipment | | | |
| 2 | Vladivostok => Busan (S.Korea) => Nagoya | Container 20' / 40' foot = 725\$ / 1 150\$; | 8-9 days |
| 3 | Vladivostok => Gwangyang (S.Korea) => Yokohama | Container 20' / 40' foot = 625\$ / 870\$ | 10-12 days |
| 4 | Vladivostok => Gwangyang (S.Korea) => Yokohama => Tokyo (truck) | Container 20' / 40' foot = 730\$ / 1 010\$ | 13-15 days |

Source: MAERSK company official website, interview with "Saldan" LLC

ウラジオストク自由港内の企業は税制面や規制面のインセンティブを受けることができる。

Free Port Vladivostok (FPV) areas in the Far East



“FPV includes exemption from paying part of the taxes for the initial period, duty-free import of containers and equipment, i.e. we pay only for equipment and logistics without customs clearance. In Russia, these are significant savings for the cost of production”.



“Saldan” LLC

Preferences for residents of Free Port Vladivostok

| Tax | Taxation rate | Tax preferences |
|--------------------|-----------------------|---|
| Income tax | 20% | 0% - first 5 years; 12% - next 5 years |
| Wealth tax | 2,2% | 0% - first 5 years; 0,5% - next 5 years |
| Land value tax | Depends on the region | 0% |
| Unified social tax | 30% | 7,6% for 10 years |

- The reduced time of control checks (no more than 15 days);
- Reduced time to obtain permits for capital construction projects - less than 40 days;
- Single window mode when passing controls at the border;
- Simplified visa regime (8-day visa at the border);
- Duty-free and tax-free regime of a free customs zone for residents:
 - Import, storage, consumption (use) of foreign goods;
 - Removal (export) of goods (equipment);
 - Import of foreign goods (equipment).
- Government protection - the management company has the right to file lawsuits in defense of residents of the free port.

日本企業の要求事項に対するロシアの対応状況は次の通り。【1/2】

| | | ロシアの状況 |
|---------|---------|---|
| Quality | 味・蜜源・特性 | <p><菩提樹（シナノキ）></p> <ul style="list-style-type: none"> - 菩提樹（シナノキ）は日本のはちみつに比べてしっかりとした味であり、ロシア人曰く「自然のはちみつの味」。 - 結晶化しているものが多いが、ロシア人曰く「これが本来のはちみつ」。一部結晶化しない種類の菩提樹も存在。また、約40度まで熱せば、常温保存に限り結晶化することなく流通できるとのこと（×冷蔵保存）。 - また、美肌効果のある成分が他国と比べて突出しており（分析結果要求中）、ロシア人は美肌パックとしても利用している。 <p><その他></p> <ul style="list-style-type: none"> - ロットは小さくなるものの、アカシア、アラレア等、結晶化しない蜜源も存在。 - はちみつとフルーツ（ベリーや柑橘類）を混ぜてジャム状にし、パン等に塗って食べる文化が存在。商品の見栄えもかわいい。 |
| | メッセージ性 | <p>（後段説明の通り、次年度消費者調査を実施することも想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> - “ロシア”ではなく、“シベリア”等、大自然を想起させるブランドとして販売する。（インド産はヒマラヤハニーとして、日本で流通） - “菩提樹”という仏教・ブッダ・輪廻を彷彿とさせる蜜源を全面に押し出す。 - アムールタイガーは絶滅危惧種であり、歴史的背景も強く、アピールポイントになりうる。 - 「ロシア人は美人が多い」というイメージを念頭に、美肌・健康効果（睡眠等）で売り出す。肌にそのまま塗る、カプセルにして飲む等。 - 結晶化はちみつやはちみつとフルーツの混ぜものを、はちみつジャンルではなく、例えば、ジャムジャンルとして売り出し、新しいジャンルを確立する。「超コク」「濃厚」「リッチ」がキーワード。 - はちみつとフルーツの混ぜものにして売り出し、“インスタ映え”を狙う。 - ロシアンティーとセットで飲む文化として売り出す。 |
| | 品質管理 | <p>（後段の通り、品質管理向上・基準チェック体制を構築することも想定）</p> <ul style="list-style-type: none"> - 一次加工会社（生産者から蜂蜜を収集し、ドラム缶に詰める企業）はHACCPを取得しており、衛生管理を徹底している。また、BAIKAL社はロシア国内で二度（工場、通関前）品質のチェックをしており、日本国内での三度目のチェックへの協力意向も高い。 - 実績として、中国基準（ロシア基準＋他50項目）には対応できている。一部企業は日本の研究所と協力しつつある。 - 生産者に関しては、HACCPの取得は進んでいないものの、BAIKAL社、及びはちみつ協会は生産者の品質意識向上を推し進めており、品質管理をマニュアル化して、生産者への普及を進めている。 - 加熱しないことが信条（加熱するとはちみつではなくなるため）。ただ、販売先の要望に応じて加熱することは可能（結晶化蜂蜜をとろっとさせたい等の要望）。ただし、企業によっては40度加熱を通常としている企業あり。 |

日本企業の要求事項に対するロシアの対応状況は次の通り。【2/2】

| | | ロシアの状況 |
|----------|-----------------|---|
| Cost | 卸売価格 | <ul style="list-style-type: none"> - 価格はものによって変わるが、卸売価格で5200\$/トン(≒カナダレベル) <HACCP取得企業> - 120~180ルーブル/Kg (≒中国レベル) <非HACCPの家族経営> - アルゼンチン~カナダレベル … などなど |
| Delivery | ロット | <ul style="list-style-type: none"> - 一回あたり最大で15~17トン可能。一ヶ月で5~10回の輸出が可能。 - 3トンから輸出が可能 - 20トン~400トン … などなど |
| | トレーサビリティ | - 昨年、「メルクーリ」というシステムが政府主導で立ち上がり、各事業者は、生産・加工・販売の情報（原産地照明やロット等）を都度登録する必要がある。その登録履歴を用いて、トレーサビリティを担保することが可能。（詳細確認中） |
| | 物流品質 | - 常温コンテナ輸送、冷蔵コンテナ輸送など各種対応可能。 |
| | パッキング | <ul style="list-style-type: none"> - 基本的に30kg~50kgのプラスチックボックス（キューブコンテナ）で輸出するため、ラベリング業務などは発生しない。 - 一部中国・韓国に瓶詰めのを輸出している。ラベリング対応も可能。 |
| Others | プロポリス等 | <ul style="list-style-type: none"> - プロポリス、ローヤルゼリー、ミード（酒）など各種生産が可能。ロットと価格については確認中。 - ミードに関してはロシア国内に販売する場合、酒販売ライセンスが必要になるが、輸出の際は不要とのこと（詳細確認中） - ローヤルゼリーに関しては、ロシア・中国・ヨーロッパのものと比較すると有効物質の含有量が一番高い。証明書も提出可能であり、かつ、サンプルを日本に送って、日本側で分析してもらってもいい。 |
| | ビジネス上のコミュニケーション | - BAIKAL社等、一次加工会社は基本的に英語OK。必要に応じて、ロシア語OKの商社を挟むことで、日々の取引に関する手続きは委託することが可能。 |

また、本章の調査を踏まえると、ロシア産蜂蜜の販売方向性は大きく「①薬効のある健康商品」「②ブランドイメージで売り出す商品」の2つに絞られる。

蜂蜜の3セグメント

①薬効のある健康商品(高価格帯)

- マヌカハニーのような抗菌作用がある蜂蜜
- プロポリスやロイヤルハニーなど
- 健康への効能が実証されていることが流行の大前提
- 基本的に蜂蜜として販売されるが、一部飴等に混ぜて販売される。

②ブランドイメージで売り出す商品(中価格帯)

- 国内産のほか、広大な自然等を想起させる地域の蜂蜜
- 国自体のブランドイメージ構築やプロモーションが必要
- 基本的に蜂蜜として販売され、菓子等には混ぜない(下記③と比べて相対的に)。

③中国の代替商品(低価格帯)

- ブランドイメージは低いものの、安価で品質よく入手できる蜂蜜
- それ単体で販売する他、中国産と混ぜて活用するケースも存在
- また、蜂蜜として販売される一方で、菓子等に混ぜて販売されるケースも存在(上記②と比べて相対的に)。

ロシアの販売方向性

期待できる方向性①

- 美肌・健康効果には自信があり、大学長(沿海州農業大学)の協力の下、再度実験してファクトを抑えることも可能。
- 「マヌカハニーより安価で同効果を出せる」とロシア側の意気込みも大きく、協力的。
- 第二のマヌカハニーとしてのプロモーションや高性能のローヤルゼリー等といった販売方法の可能性が期待できる。

期待できる方向性②

- HACCPやトレーサビリティが確保されている企業は卸売価格がカナダレベルの価格帯であることが多い。また、日本への販売意欲も高く、協力的である。
- 日本基準を満たす品質管理体制か、また、日本の消費者に受け入れられるかを詳細分析する必要があるものの、新たなブランドを確立できる可能性もある。

品質管理体制構築に難あり

- 低価格帯で出せる蜂蜜事業者は、家族経営、またはその延長線上のような企業であり、品質管理体制の構築が難しい(過去、日本と直取引しようとしたが、品質管理ができなかったとのコメントもあり)
- 上記に比べて、相対的にハードルが高いため、この販売方向性の優先度は低い。

目次

養蜂

- 背景と目的
- ロシア産はちみつの販売方向性(需要動向を踏まえて)
- ロシア産はちみつへの要求事項(事業者・技術動向を踏まえて)
- ロシアの事業環境・対応状況
- 日露の事業モデル(案)

ウニ

- 背景と目的
- ロシア産ウニの販売方向性(需要動向を踏まえて)
- ロシア産ウニへの要求事項(事業者・技術動向を踏まえて)
- ロシアの事業環境・対応状況
- 日露の事業モデル(案)

日露の事業モデル(案)

貯蔵倉庫に投資した場合、900トンの生産量で1.9億円の投資となる。トラックと蜂蜜をトレーディングした場合、その取引金額はトラック1.9億円、蜂蜜4.6億円と概算される。

原単位等(生産)

| 項目 | 価格等 | | 備考 |
|----------------|-----------|--------|---------------|
| ミツバチ | 3,500 | ルーブル/箱 | |
| 巣箱 | 5,500 | ルーブル/箱 | |
| フレーム | 1,200 | ルーブル/箱 | |
| 蜂蜜容器(一斗缶) | 1,000 | 円/25kg | ※蜂蜜5リットルで7kg |
| 遠心分離機(9枚がけ) | 195,000 | 円/戸 | |
| 中古トラック(クレーン付き) | 1,500,000 | 円/戸 | |
| 貯蔵倉庫 | 1,500,000 | 円/戸 | |
| 採取できる蜂蜜 | 70 | kg/箱 | |
| 卸売価格 | 507 | 円/kg | |
| ルーブル | 1.68 | 円/ルーブル | ※2019/03/10時点 |

| 項目 | 価格等 | | 備考 |
|----------------|-----------|------|-------------|
| 巣箱個数 | 100 | 個/戸 | |
| 採取できる蜂蜜 | 7,000 | kg/戸 | |
| 卸売価格(蜂蜜) | 3,549,000 | 円/戸 | |
| 変動費(フレーム+蜂蜜容器) | 481,600 | 円/戸 | |
| 固定費1(ミツバチ+巣箱) | 1,512,000 | 円/戸 | ※耐用年数7年とする |
| 固定費2(遠心分離機) | 195,000 | 円/戸 | ※耐用年数7年とする |
| 固定費3(中古トラック) | 1,500,000 | 円/戸 | ※耐用年数3年とする |
| 固定費4(貯蔵倉庫) | 1,500,000 | 円/戸 | ※耐用年数15年とする |

投資規模等概算(生産)

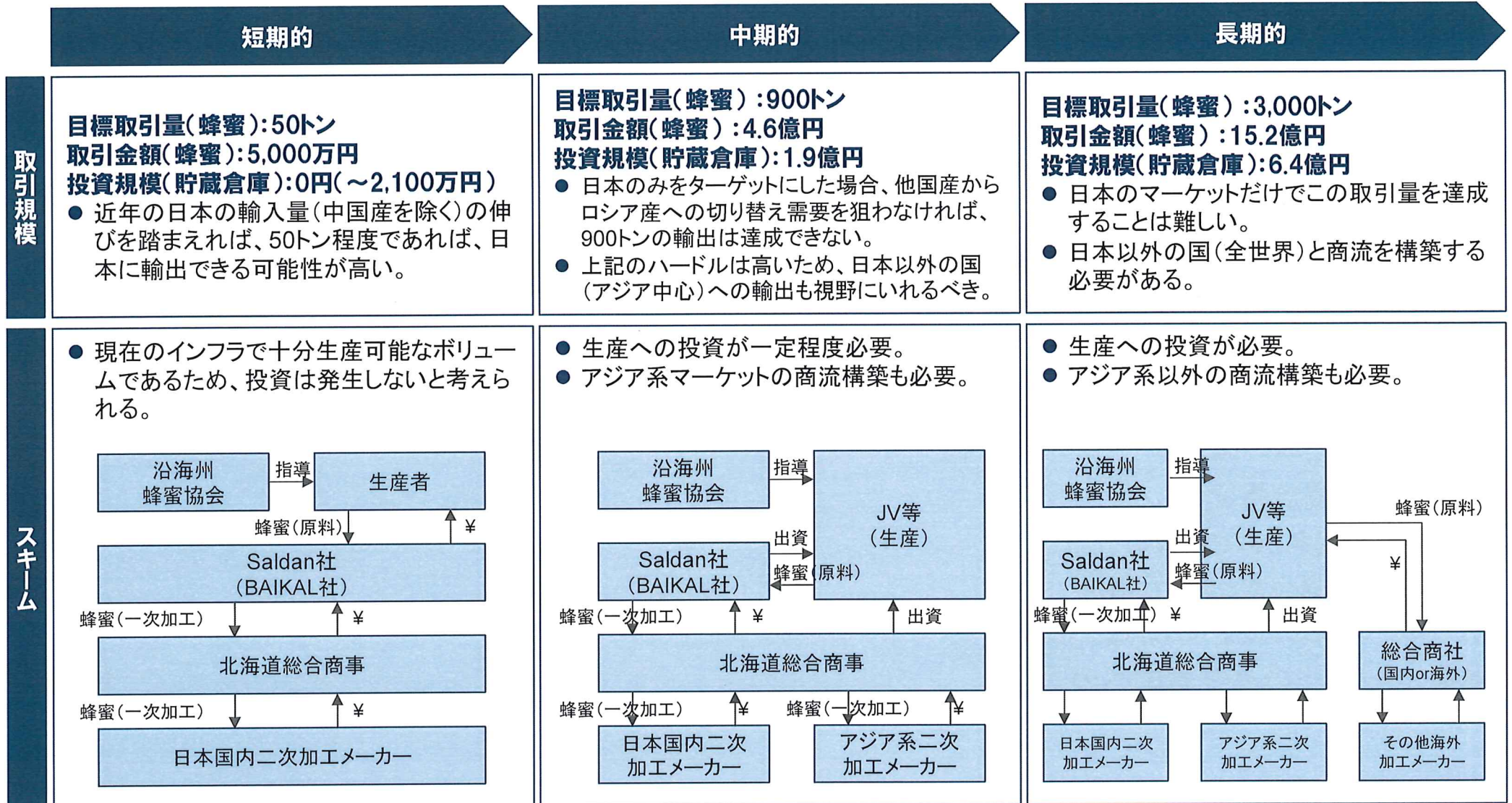
| 取引量 (トン/年) | 卸売価格 (百万円/年) | 必要家族 農家(戸) | 変動費 (百万円/年) | 固定費1 (百万円) | 固定費2 (百万円) | 固定費3 (百万円) | 固定費4 (百万円) | 固定費1 (百万円/年) | 固定費2 (百万円/年) | 固定費3 (百万円/年) | 固定費4 (百万円/年) | 参考 |
|---------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
| 10 | 5.1 | 1.4 | 0.7 | 2.2 | 0.3 | 2.1 | 2.1 | 0.3 | 0.0 | 0.7 | 0.1 | |
| 100 | 50.7 | 14.3 | 6.9 | 21.6 | 2.8 | 21.4 | 21.4 | 3.1 | 0.4 | 7.1 | 1.4 | |
| 200 | 101.4 | 28.6 | 13.8 | 43.2 | 5.6 | 42.9 | 42.9 | 6.2 | 0.8 | 14.3 | 2.9 | |
| 300 | 152.1 | 42.9 | 20.6 | 64.8 | 8.4 | 64.3 | 64.3 | 9.3 | 1.2 | 21.4 | 4.3 | |
| 400 | 202.8 | 57.1 | 27.5 | 86.4 | 11.1 | 85.7 | 85.7 | 12.3 | 1.6 | 28.6 | 5.7 | |
| 500 | 253.5 | 71.4 | 34.4 | 108.0 | 13.9 | 107.1 | 107.1 | 15.4 | 2.0 | 35.7 | 7.1 | |
| 600 | 304.2 | 85.7 | 41.3 | 129.6 | 16.7 | 128.6 | 128.6 | 18.5 | 2.4 | 42.9 | 8.6 | |
| 700 | 354.9 | 100.0 | 48.2 | 151.2 | 19.5 | 150.0 | 150.0 | 21.6 | 2.8 | 50.0 | 10.0 | |
| 800 | 405.6 | 114.3 | 55.0 | 172.8 | 22.3 | 171.4 | 171.4 | 24.7 | 3.2 | 57.1 | 11.4 | |
| 900 | 456.3 | 128.6 | 61.9 | 194.4 | 25.1 | 192.9 | 192.9 | 27.8 | 3.6 | 64.3 | 12.9 | ルーミアレベル |
| 1000 | 507.0 | 142.9 | 68.8 | 216.0 | 27.9 | 214.3 | 214.3 | 30.9 | 4.0 | 71.4 | 14.3 | |
| 2000 | 1,014.0 | 285.7 | 137.6 | 432.0 | 55.7 | 428.6 | 428.6 | 61.7 | 8.0 | 142.9 | 28.6 | |
| 3000 | 1,521.0 | 428.6 | 206.4 | 648.0 | 83.6 | 642.9 | 642.9 | 92.6 | 11.9 | 214.3 | 42.9 | カナダレベル |
| 30000 | 15,210.0 | 4,285.7 | 2,064.0 | 6,480.0 | 835.7 | 6,428.6 | 6,428.6 | 925.7 | 119.4 | 2,142.9 | 428.6 | 中国レベル |

※ヒアリング・各種公開情報より概算。

なお、二次加工工場の金額は本頁に含んでいないことに注意

日露の事業モデル(案)

なお、前頁の取引量を満たすためには、日本への輸出だけでなく、他国の輸出も視野に入れるべき。また、中長期的にはロシア企業とのJV等の設立も視野にいれるべき。



来年度以降の残課題は以下の通り。

<短期的>

■ ロシア産蜂蜜のマーケティング戦略構築

- マーケティング調査を実施し、消費者ニーズを把握する。
- 分析結果に基づき、ロシア企業－日本企業間で協力し、マーケティング戦略(4P等)を策定する。

■ 品質管理体制の構築・日本基準への対応

- ロシア企業－日本企業間で協力し、品質管理体制を構築し、日本基準に対応する。
- また、健康成分等の分析も協力して実施する。

<中長期的>

■ 投資スキームの確立

■ 世界的な商流構築

- 日本企業との取引増加
- アジア系企業との取引増加
- アジア以外の企業との取引増加

■ 各マーケットの品質基準への対応

日露の事業モデル(案)

短期的に以下のスケジュールで残課題に対応する。

スケジュール(案)

| # | 項目 | 5月 | 6月 | 7月 | 8月 | 9月 | 10月 | 11月 | 12月 | 1月 | 2月 | 3月 | |
|----|------------------------|----|----|----|----|----|-----|-----|-----|----|----|----|--|
| 1 | 日露協議 | ■ | | | ■ | | | ■ | | | ■ | | |
| 2 | マーケティング調査 | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 3 | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| 4 | | | | | | ■ | ■ | | | | | | |
| 5 | マーケティング戦略確定 | | | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 6 | | | | | | | | ■ | | | | | |
| 7 | 品質管理体制の構築・ 日本基準への対応 | ■ | | | | | | | | | | | |
| 8 | | ■ | | | | | | | | | | | |
| 9 | | ■ | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | |
| 10 | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | |
| 11 | | | | | | | | | ■ | | | | |
| 12 | 実行 | | | | | | | | ■ | ■ | | | |
| 13 | | | | | | | | | | | ■ | ■ | |
| 14 | 来年度以降の検討 | | | | | | | | | | ■ | ■ | |

