第５章

日本センター事業の評価

第５章　評価

本章では，ロシアにおける日本センター事業について，「政策の妥当性」，「プロセスの適切性」，「結果の有効性」及び「外交の視点」の観点から総合的に検証する。

５－１　政策の妥当性

本節では，日本センター事業の「政策の妥当性」について，以下の具体的な評価基準に基づいて検証した。なお，日本センター事業については，上位政策に当たる文書が存在しない。そのため，日本の外交政策文書，日露間で採択あるいは署名された関連文書，調査票による調査結果及び現地調査における関係者からのヒアリング結果を検証に用いた。

１　日本センター事業は，日本の対露外交の政策／施策と整合性がとれているか。
２　日本センター事業は，ロシアの国家開発計画及び社会経済政策の課題とどの程度整合性を有しているか。
３　日本センター事業は，日露経済交流の促進に寄与しているか。
４　日本センター事業は，他の日本側関係機関の活動と内容が調和し，かつ，日本センターの独自性を活かした活動となっているか。その具体例にどのようなものがあるか。

５－１－１　日本の対露外交の政策／施策との整合性

第１８６回国会における安倍内閣総理大臣施政方針演説（平成２６年１月２４日）では，ロシアとの関係について「経済を始めとする協力を進める」ことが述べられている。また，第１８９回国会における岸田外務大臣の外交演説（平成２７年２月１２日）では，日本外交の三本柱として「近隣諸国との関係強化」と「日本経済の再生に資する経済外交の強化」が挙げられている（もう一つは「日米同盟の強化」。なお，日露関係については，「今後政治対話を重ねつつ，日本の国益に資するよう進めて」いくとしており，経済についての言及はない）。また，外交演説には「戦略的対外発信の強化」として「日本の「正しい姿」や多様な魅力を戦略的に対外発信するとともに，親日派・知日派の発掘・育成を強力に推進」することが述べられている。

【参考】第１８６回国会における安倍内閣総理大臣施政方針演説（該当箇所）
ロシアのプーチン大統領とは，四度首脳会談を行い，外務・防衛閣僚会議も開催されました。個人的な信頼関係の下で，安全保障・経済を始めとする協力を進めるとともに，平和条約締結に向けた交渉にしっかり取り組み，アジア・太平洋地域のパートナーとしてふさわしい関係を構築して参ります。

【参考】第１８９回国会における岸田外務大臣外交演説（該当箇所）
日露関係については、本年の適切な時期に実現を目指しているプーチン大統領の訪日を含め、今後政治対話を積み重ねつつ、日本の国益に資するよう進めてまいります。
（中略）
日本経済の再生と発展に資する戦略的な経済外交を引き続き推進します。
（中略）
日本の「正しい姿」や多様な魅力を戦略的に対外発信するとともに、親日派・知日派の発掘・育成を強力に推進します。

日本センターがロシアの大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として各種研修・事業を実施していることは，安倍内閣総理大臣施政方針演説にいう「経済をはじめとする協力」及び岸田外務大臣の外交演説にいう「近隣諸国との関係強化」に合致する。また，日本センターがビジネス・マッチング等の活動に従事していることは，岸田外務大臣の外交演説にいう「経済外交の強化」に合致する。

日本センターの事業目的に「親日派の発掘・育成」は明記されていないが，２００３年６月２９日に川口順子外務大臣（当時）とフリステンコ露副首相（当時）との間で署名された「ロシア連邦において実施される改革への技術支援のための日本センターのロシア連邦領域における活動に関する日本国政府とロシア連邦政府との間の覚書」では，日本センター事業（日本国政府によるロシア連邦において実施される改革への技術支援）が「経済・文化を含む広範な分野における日露両国間の交流の強化及び全面的発展並びに両国間の相互理解及び友好的関係の発展を促進する」ことが確認されており，日本センター事業が「戦略的対外発信」にも合致すると解釈できる。

また，外務省は「日本企業の海外における活動支援のためのガイドライン」を策定し，大使館，総領事館を通じて海外における日本の民間企業の活動を支援している。「官」である在ロシア日本国大使館や総領事館が、「民」である日本センターと連携して日本企業のロシア進出を支援することは，外務省のガイドラインにも沿うと言える。

日本センターの活動については，２００３年１月に小泉総理（当時）とプーチン大統領により発出された「日露行動計画」において，「日本センター等によるロシア連邦における改革の促進に向けた日本側の技術・知的支援は，ロシア連邦の市場経済への移行を促進した。」と評価されるとともに，今後の取り組みとして，「日本国は，日本センター，ロシア東欧貿易会（現ロシアＮＩＳ貿易会）等を通じたロシア連邦に対する技術・知的支援を発展させる意向を確認する。」と明記されている。

また，２０１３年４月３０日に安倍総理とプーチン露大統領により発出された共同声明第４項には「両首脳は，２００３年の日露行動計画に記された多くの分野における協力の進展に満足の意を表するとともに，全ての分野における進展を達成するために，追加的な努力を行い，二国間協力に総合的かつ多面的性質を付与する必要性を確認した。」と記されている。

この共同声明第１５項には「相互信頼に基づく対等なパートナーとしての両国間の互恵的な貿易経済協力の全面的な深化は，両国間の関係の強化の重要な要素」であると記されている。同項以下，日露経済関係に多くの項目が割かれており，日露間のビジネス・マッチングに取り組む日本センターの活動は，「貿易経済協力の全面的な深化」を重視する両国の方針に合致する。日本センターは，「日露間の貿易投資活動の拡大及び深化を促進する。」ことを目的として設立された日露貿易投資促進機構のロシアにおける日本側機構の支部として位置づけられている。

以上のとおり，日本センター事業は，日本の外交政策文書や日露間で採択あるいは署名された関連文書に照らし，日本の対露外交の政策／施策と整合性がとれている。

５－１－２　ロシアの国家開発計画及び社会経済政策の課題との整合性

日本センター事業とロシアの国家開発計画及び社会経済政策の課題との整合性を評価するため，次の４文書をロシアの上位政策文書として取り上げ，検討の対象にした。以下の４文書では，イノベーションの発展によりロシア経済を近代化し，それによりロシアの経済的プレゼンスを高めることが目標とされており，そのための諸課題・諸措置の一つとして人材の育成が取り上げられている。

１　２００８年１１月１７日付ロシア連邦政府命令「２０２０年までのロシア連邦の長期社会経済発展の概念」（以下「概念」）

「概念」は，プーチン首相（当時）の下で承認されたロシア政府の社会経済発展の基本方針を示す文書であり，イノベーション型発展経済に移行することで，世界のリーダー国としての地位を確保すること等を目標として掲げている。「概念」には，第３部「人的潜在力の発展」という項目が設定されており，その中で様々なレベルにおける職業教育・再教育を通じて労働の質の向上を目指すこととされている。

２　２０１１年１２月８日付ロシア連邦政府決定「２０２０年までのロシア連邦のイノベーションの発展戦略」（以下「戦略」）

「戦略」は，科学・教育・技術・イノベーション分野における幹部要員の潜在力の発展を基本的な課題の一つとしている。特に，「戦略」第５部「イノベーション活動の諸領域の形成」の「１　教育」において，各種教育プログラムへの支援が規定されている。

３　２０１２年５月７日付大統領令「長期的国家経済政策」等

プーチン大統領は，２０１２年５月７日，１１本の大統領令を公布し，経済，社会，軍事，外交等，国家活動全般に亘る具体的な課題を指示した。その中で，大統領令第５９６号「長期的国家経済政策」には幹部要員の教育・再教育のための措置をとることが，同第５９９号「教育及び科学分野における国家政策の実現に関する諸措置について」には専門家養成分野における諸措置をとることがそれぞれ規定されている。

４　２０１４年４月１５日付ロシア連邦政府決定「ロシア連邦の国家プログラム“経済発展とイノベーション経済”」

同プログラムは１０のサブプログラムから構成されており，そのうちサブプログラム７には「イノベーション経済の要員」として毎年５，０００名以上の経済幹部要員の研修，毎年５００名を上限とする海外研修が目標として記されている。

以上のとおり，これら４文書はロシア経済の近代化のために必要な諸課題・諸措置の一つとして人材の育成を重視している。大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として人材育成のため技術支援を行う日本センター事業は，ロシアの国家開発計画及び社会経済政策の課題と整合性を有している。

５－１－３　日露経済交流の促進への寄与

日本センターに日露経済交流の促進への寄与が期待されていることは日露間の諸文書からも明白である（第２章２－１－２）。「官」が日露間の様々な対話や協議を通じて，日露経済交流の促進に資する制度作りを行っているとすれば，日本センターは「民」の立場から，対露ビジネス経験の豊かなビジネスマン（多くは商社ＯＢ）を公募により日本センター所長として採用し，その知見を活かしてビジネス・マッチングを実施しているといえる。その成果は，過去３年間のビジネス・マッチングの件数，２０１２年９３２件，２０１３年９５３件，２０１４年６９９件という数字に表れている。

また，本件事業評価にあたり実施したアンケート調査では，日本センターが日露間の経済交流の促進に寄与しているかとの質問（日本国内関係者向け質問６，現地日本企業関係者向け質問６，ロシア側関係者向け質問９）に対し，自治体，各団体等の日本国内関係者の９５％（回答者２０人中，「寄与している」１４人，「やや寄与している」５人），現地日本企業関係者の９７％（回答者６０人中，「寄与している」４６人，「やや寄与している」１２人），ロシア側関係者の９９％（回答者４０３人中，「寄与している」３１７人，「やや寄与している」７９人）が肯定的評価を与えた。

回答では，以下のような日本センターによる寄与の具体例が示された。
・現地情報の収集，バイヤーとのマッチングや商談会場の借用，
・地元の有望ビジネスマンの紹介，
・現地情勢ブリーフィング，アテンド，セミナー開催支援，等
（第３章　３－２－３，３－３－３，３－４－３）。

また，上記の回答とともに示された以下のコメントは，日本企業関係者の率直な意見として注目に値する。
・日本政府がこのようなセンターを設置していること自体が，ある種の安心感につながり，日本企業が貿易や投資をするに当たっては，判断材料として一つのプラスになっている，
・独立非営利法人という立場のため，幅広く日露企業と交流しており，中立的な視点でのアドバイスを期待できる，
・ビジネス上のしがらみがなく，公の立場から企業支援をしていただけるので相談しやすい（第３章　３－３－３，３－４－３）。

日本センターが独立非営利法人であり，特定の企業との関係を有しない中立的な存在であることからアドバイスを求めやすいといった意見は，調査チームの現地調査に際しても聞かれた。

以上のとおり，日本センターは実績を上げており，また，非営利法人として中立的な立場にあり、日本企業にとって活用しやすい存在とみなされ，日露経済の交流促進に寄与している。

５－１－４　他の日本側関係機関との関係と日本センターの独自性

日本センター，ＪＥＴＲＯ及びＲＯＴＯＢＯは，目的も事業内容も同一ではないが，それぞれが異なる強みをもっており，日露ビジネス関係者からの様々なニーズに連携して対応しつつ，日露貿易投資促進機構の一員として日露経済交流の促進に連携して取り組んでいる（第２章２－３－３）。具体的な連携については，質問票による調査結果（第３章　３－１－４，３－２－４，３－３－４）及び現地聞き取り調査（第４章　４－２－２－２，３）から明確となった。

ＪＥＴＲＯは，ロシア経済のファンダメンタルズの情報収集，経済・貿易政策の分析と紹介，日露間の商況分析を行うほか，ロシアで活動する，あるいは進出する企業の活動円滑化支援（ロシア側関係当局への政策提言を含む），中小企業をはじめとする我が国企業の対露輸出支援を主に実施している。また，ＲＯＴＯＢＯは会員企業に対する情報提供，会員企業のためのミッション派遣・受入，ロシア経済の特定業種の調査事業・出版等を行っている。これに対し，日本センターの独自性の具体例は以下のとおりである。

－ロシアの６都市にて個別案件，個別企業，個別テーマを取り上げ，それらの課題解決に取り組んでいること，
－ＪＥＴＲＯやＲＯＴＯＢＯが活動基盤を有さない極東地域に３つのセンターを有すること，
－日本側（日本企業，地方自治体等）とロシア側（ロシア企業・地方行政府等）の双方に支援を行い，日露の地域間交流や地域間経済交流に貢献していること，
－文化活動も実施していること，

－講座／研修事業や文化活動を通じて獲得された豊富なロシア企業家人脈を有しており，そのネットワークを活用してビジネス・マッチングに役立てていること

以上のとおり，日本センター事業は，他の日本側関係機関（ＪＥＴＲＯ，ＲＯＴＯＢＯ）の活動と内容が調和し，且つ，日本センターが持つ独自性を活かした活動となっている。

５－１－５　結論

以上を検証した結果，日本センター事業は，関連政策/施策と整合的であるだけではなく，日露経済交流の促進にも寄与しており，政策として十分な妥当性を有する。

５－２ プロセスの適切性

本節では，日本センター事業の実施に際し，政策の妥当性及び結果の有効性を確保するために採用されたプロセスが適切にとられていたかを検証する。

日本センター事業には，①ロシア大統領プログラム「企業経営者養成計画」に対する協力としてのロシア人企業家に対する研修事業の実施，②近年のロシアの経済発展を踏まえた日露企業間の経済交流に資する活動の二つの方向性があり，そのそれぞれについて，事業の「策定プロセスの適切性」と「実施プロセスの適切性」に分けて以下の具体的基準に基づき検証する。

◆策定プロセスの適切性

１　日本センターは，ロシア側のニーズを適切に把握しているか。

２　日本センターは，事業計画の策定に際して，ロシア側（政府関係者のみならずロシア企業経営者等）の意見を適切に取り入れているか。

◆実施プロセスの適切性

３　日本センターは，前年度事業の反省を次年度事業の改善に適切に取り入れているか。

４　日本センターは，自らの事業に対するフォローアップを適切に行っているか。

５　外務省・理事会・監査評議会は，日本センター事業の監督を適切に行っているか。

６　日本センターは，センター間の連携を適切に行っているか。

７　日本センターは，他の日本側関係機関（ＪＥＴＲＯ，ＲＯＴＯＢＯ，関係省庁，地方自治体）との連携調整を適切に行っているか。

５－２－１　策定プロセスの適切性

日本センターによるロシア人企業家に対する研修事業が，ロシア大統領プログラム「企業経営者養成計画」に対する協力である以上，ロシア側のニーズを適切に把握し，その意見を適切に取り入れる必要があることは当然である。また，日露企業間の経済交流に資する活動（日露企業間のビジネス・マッチング）は，日露双方の企業のニーズを適切に把握し，その意見を取り入れること無しには実施できない。

５－２－１－１　研修事業におけるロシア側ニーズの把握と取り入れ

日本センターの研修事業のテーマや内容策定は，ロシアの政府関係機関（経済発展省，連邦人材センター）との協議を通じてニーズを取り入れ，毎年１月の「運営会議」において次年度の事業計画として採択されている。その際に，外務本省，日本センター所長，法曹・監査・国際協力の各専門家から構成される日本センター理事会・監査評議会による協議において，前年度事業計画に対する反省や評価が行われている他，会議の機会に，日本センターと連携・協力関係にある経産省，ＪＥＴＲＯ，ＲＯＴＯＢＯ及び関係する地方自治体等との意見交換の機会も設けられている。

また，個々の研修事業の終了に際しては，ロシア人参加者へのアンケートを実施して感想や研修事業のテーマや内容についての要望を調査している。

各日本センター所長が自ら企画し講師を現地に招聘して実施する現地企画講座のテーマや内容策定は，各所長の裁量（但し，準備段階で在ロシア日本大使館または総領事館に申請して承認を得ている）に委ねられているが，ロシア地方行政府から依頼を受けたテーマで現地企画講座を企画／実施している例もある。また，講座の終了に際して，ロシア人参加者へのアンケートを実施して感想や研修事業のテーマや内容についての要望を調査している。

以上のとおり，ロシア側のニーズを把握し，その意見を取り入れる手続きは存在している。また，日本側において前年度事業の反省も踏まえ，関係者間で次年度事業計画について協議を行う手続きも設けられている（第２章　２－３－２－１）。

５－２－１－２　ビジネス・マッチングにおけるロシア側ニーズの把握と取り入れ

ビジネス・マッチングは，そもそも日露双方の企業のニーズを適切に把握し，その意見を適切に取り入れることができなければ実施し難い。日本センターのビジネス・マッチングについては，研修事業と異なり，ロシア側のニーズを取り入れる手続きが存在せず，それぞれの日本センター所長が日露双方の個別企業のニーズに対応している。この点は，日本センター関係者が「ロシアの６都市にて個別案件，個別企業，個別テ

ーマを取り上げ，それらの課題解決に取り組んでいる」ことが他の機関には無い日本センターの特徴であると述べているとおりである（日本センター関係者に対する質問１２の２への回答。第３章　３－１－５）。

同時に，毎年１月の「運営会議」では，ビジネス・マッチングのあり方について意見交換を行う機会も設けられており，それぞれの所長が反省と経験を共有し，次年度のビジネス・マッチングに活用していく手続きも存在している。

以上のとおり，ビジネス・マッチングにおいても，日本センターは日露双方の企業のニーズを適切に把握し，その意見を適切に取り入れている。

但し，現地調査の結果，ビジネス・マッチングの進め方は，個々の所長の知見に依存していることが判明した。日本企業の依頼を受けてロシア企業を紹介する場合は，日本センターの講座／研修を通じて形成されたネットワークを活用することは可能であるが，ロシア企業の依頼を受けて日本企業を紹介する場合は，所長の個人的人脈に頼らざるを得ない状況にある（所長間で連絡を取り合うことは可能である）。

５－２－２　実施プロセスの適切性

５－２－２－１　日本センター事業に対するチェック

日本センターによる事業計画の実施に際しては，以下のようなチェックの機会が存在している（第２章　２－３）。

－毎年１回：運営会議（１月），所長会議（夏季）
－毎月１回：在ロシア公館と各日本センターとの定期連絡協議
－毎年１回：ロシア監査法人による会計監査
－毎四半期及び年度末：在外公館による内部監査
－毎年１回：日本センター理事会・監査評議会の現地視察・指導
－毎年度末：外務本省及び在ロシア日本大使館よる日本センター委託事業完了報告書及び精算報告書の精査

日本センターは，ロシアの法令に基づいて設立された独立非営利法人であり，ロシア法令に従ってロシア法人として活動していく上での困難に直面することがある。そのため，外務本省・在外公館・日本センター間の情報共有と連携を強化し，運営上のトラブルに発展しうる不穏な兆

候を適時に察知して迅速に対応し，リスクを顕在化させないよう努めるとの方針で対応している。

他方，現地調査の結果，日本センターが所長個人の力量と努力に負うところが大きく，まず所長ありきで運営されているために，休暇・出張等の所長不在時にいかに機能を維持していくか，人事異動による所長交代の際にいかに活動水準が維持できるかについては懸念もあることが判明した。

以上のとおり，日本センターは前年度事業の反省を次年度事業の改善に適切に取り入れており，外務本省・在外公館・理事会・監査評議会による日本センター事業の監督も適切に行われている。しかし，日本センターの運営は所長個人に依存する度合いが大きいため，所長不在時や所長交代時の機能・活動水準が低下するリスクをはらんでいる。こうした事態を回避するために，例えば，所長の活動を現地で補佐し，あるいは本邦において日本センターの活動を支援する仕組みは存在していない。

５－２－２－２　事業のフォローアップ

事業計画については，毎年１月の運営会議において次年度の計画を採択する際，外務本省，日本センター所長，法曹・監査・国際協力の各専門家から構成される日本センター理事会・監査評議会による協議において，前年度事業に対する反省や評価が行われている（本章５－２－１－１）。

また個々の講座／研修の改善のため，各回毎に，ロシア人参加者へのアンケートを実施して感想や研修事業のテーマや内容についての要望を調査している他，訪日研修に同行した日本センター現地職員から研修の態様を聴取している。

講座／研修に参加したロシア側受講生に対するフォローアップとしては，事後に研修内容についての質問や日本企業についての情報提供を求められることがあり，必要な場合には，都度本邦の研修実施団体にも照会して回答している。

また，講座／研修に参加したロシア側受講生に対し，各地の日本センターで「同窓会」への参加招待を行い，人的ネットワークを構築してい

る。日本センターは，これらのネットワークを活用して，日本からの経済ミッション訪問時の現地商談会への声かけや日本企業からの引合がある場合に声かけを行っている。

日本センターの講座／研修終了後も日本センターとコンタクトがあるかとの質問（ロシア側関係者向け質問１０）に対し，ロシア人講座／研修参加者の７７％（回答者３６６人中，２８３人）が，講座／研修終了後も日本センターとのコンタクトがあると回答している（第３章　３－４－５）。また，日本センターが組織している講座／研修の参加者による「同窓会」には，累計１，３５１名が参加している。

「同窓会」のネットワークは現地日本企業からも評価されており，調査チームの現地聞き取り調査に際しても以下の具体的な評価を聴取しており，「同窓会」のネットワークが一定の成果を上げていることが確認できた。

・日本センターが有する地方行政府とのネットワーク（行政府にもＯＪＴ研修生が在籍している）も有効に活用し，現地に進出することができた。（モスクワ），
・出店準備から開店までの日本センターの支援に感謝。関係先の５割は日本センターの紹介によるもの。（サンクトペテルブルク）等，

以上のとおり，日本センターは，自らの事業に対するフォローアップを行っている。

５－２－２－３　日本センター間の連携

日本センターがセンター間の連携を行っていると思うかとの質問（日本センター関係者向け質問１０）に対し，日本センター関係者の９０％が肯定的な回答をしている（回答者５２人中，連携を「行っている」３６人，「やや行っている」１５人）（第３章　３－１－４）。日本センターは，相互に電話やメールで連絡を取り合っており，必要に応じて外務本省や在外公館にも情報が共有されている。また，本邦講師を招聘して実施する現地企画講座についても欧露部や極東部の日本センターが連絡を取り合い共通のテーマで講座を実施している。調査チームの現地調査に際してもセンター間の連携がとられていることが確認できた。

上記のとおり，日本センターは，センター間の連携を行っている。

５－２－２－４　他の日本側関係機関との連携

２００３年１２月１６日，東京において採択された「日露貿易投資促進機構の設立に関する覚書」に基づき，日本センターは，ＪＥＴＲＯモスクワ事務所及びＲＯＴＯＢＯモスクワ事務所と共に，日本側機構の支部として位置づけられている。日本センター，ＪＥＴＲＯ及びＲＯＴＯＢＯは，毎年１月東京での貿易投資促進機構本部調整会議の開催や現地における連絡調整を通じて連携している（第２章　２－３－３）。

日本センターがＪＥＴＲＯ，ＲＯＴＯＢＯとの連絡調整をとっていると思うかとの質問（日本センター関係者向け質問１１，日本国内関係者向け質問８，在ロシア日本企業関係者向け質問８）に対して肯定的な回答をしたのは，日本センター関係者の８９％（回答者４５人中，「行っている」２４人，「やや行っている」１６人），日本国内関係者の７２％（１８人中，「行っている」７人，「やや行っている」６人），在ロシア日本企業関係者の８６％（回答者４４人中，「行っている」２７人，「やや行っている」１１人）である（第３章　３－１－４，３－２－４，３－３－４）。

連絡調整の具体例も多数寄せられており，日本センターと他の日本側関係機関との連携の事例は，日本国内よりも現地での方がよく知られている。調査チームの現地調査においても，日本側関係者から機関間の連携がとられている事例を直接確認することができた（第４章　４－２－２－２，３）。

他方，「連絡調整をとっていることを知らなかった」，「連絡調整はあるのかもしれないが，あまりよく見えない」との回答もあり，連絡調整の実態がよく知られていない，あるいは外部からは見えにくいといった側面もあることがうかがわれた。

以上のとおり，日本センターは，他の日本側関係機関（ＪＥＴＲＯ，ＲＯＴＯＢＯ，関係省庁，地方自治体）との連携調整を行っている。しかしながら，各機関の調整・協力の下で実施される現地でのイベントなどの機会も捉え，各機関間の連絡調整を通じた有機的連携が行われていることが関係者に必ずしも周知されていない。

５－２－３　結論

以上を検証した結果，日本センターの事業及び運営は，概ね適切なプロセスに基づいて行われている。

但し，ビジネス・マッチング及び運営面において，個々のセンターの所長の裁量に委ねられる度合いが高いため，所長不在時の意思決定及び責任の所在が不明確である。また，各センターにおいて所長の活動を補佐し、本邦において日本センターの活動を支援する仕組みが存在しないため，本邦関係機関とのコンタクトも所長自身が行わざるを得ない状況にある。

５－３　結果の有効性

本節では，日本センター事業の実施により，設定された目標や課題がどの程度達成されたかを検証する。

日本センター事業の内容は，①大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として位置づけられる技術・知的支援（講座／研修）及び②日露企業間のビジネス・マッチングである。日本センターはこれらの活動を通じて親日企業家の発掘・育成を目的としている。

しかしながら，ロシア大統領プログラム「企業経営者養成計画」サイトには「国内企業におけるマネジメント能力を改善して国際水準に引き上げること」が戦略目標と記されてはいるが，「国際水準」の達成指標についての具体的な記述はない。また，ロシア人企業家の親日レベルについても客観的な基準はない。そのため，設定された目標や課題の達成度を定量的指標のみで示すことは困難である。この点を念頭に置き、以下の評価基準を踏まえ，定性的な評価も行いつつ，総合的に検証を行う。

１　日本センター事業は，どのような実績（アウトプット）をあげているか。
２　日本センター事業は，対日関係増進の有益性と重要性に関するロシア側経済人の認識強化に貢献しているか。
３　日本センター事業は，日露企業間のビジネス機会の拡大に成功しているか。その具体例にどのようなものがあるか。
４　日本センター事業は，日露間の貿易投資活動の拡大及び深化を図ることで日本企業に裨益する成果を出しているか。

５－３－１　日本センター事業の実績（アウトプット）

日本センター事業の開始以来の累計実績（アウトプット）は以下のとおりである（括弧内は今次調査の対象期間の実績）。

－各種講座／研修参加者　　約７３，０００人（約１３，０１８人）
－訪日研修／ＯＪＴ研修参加者　　約４，７００人（６０９人）
－調査対象期間のビジネス・マッチング件数　　２，５８４件
－日本センター同窓会　参加者数　　１，３５１人

５－３－２　対日関係増進の有益性と重要性に関するロシア側経済人の認識

日本センターの講座／研修が日本に対するイメージを変えたかとの質問（ロシア側関係者向け質問８）に対し，ロシア側関係者の９９%が肯定的に変えたと回答している（回答者３８３人中，「肯定的に変えた」２４２人，「やや肯定的に変えた」１３７人）。

具体例として以下の回答があった。
・「日本人のメンタリティが気に入った。日本について親愛的な隣人と理解した」，
・「訪日研修は日本，日本人及びそのメンタリティをもっとよく知る助けとなった」，
・「両国民の相互理解を促進する」（第３章　３－４－４）。

ロシア側関係者は，日本センターの講座／研修への参加を通じて日本と日本人に対する肯定的なイメージを構築している。

また，「日本センターとコンタクトをとりたいか」との質問（ロシア側関係者向け質問１１）に対し，９９%が肯定的に回答しており（回答者４０４人中，「コンタクトをとりたいと思う」４０２人），「機会があれば，日本センターの講座／研修に再び参加したいか」との質問（ロシア側関係者向け質問１２）に対し，１００%が「参加したい」と回答している（回答者４００人中，４００人）（第３章　３－４－５）。日本センターの講座／研修に参加したロシア側関係者のほぼ全員が日本センターを通じて日本及び日本人と関わっていきたいと考えている。

調査チームの現地調査においても，ロシア側関係者から日本センター事業に対する謝意，日本と日本人に対する肯定的な評価を確認することができた。

以上のとおり，対日関係増進の有益性と重要性に関するロシア側経済人の認識については定量的に示すことはできないが，上記質問票に対する回答結果及び現地における聴き取り調査の結果によれば，日本センターは対日関係増進に関するロシア側経済人の認識に肯定的影響を与えている。

５－３－３　日露企業間のビジネス機会の拡大

日本センターによるビジネス・マッチングの件数は，４－２－１に記したとおりである。ビジネス・マッチングの内訳には情報提供も含まれており，記載された件数全てが日露企業間の契約に結び付いたわけではない。しかしながら，ビジネス・マッチングの結果，契約成立に結び付いた事例もある。

「あなたは，日本センターがロシアと日本との経済交流の促進に寄与していると思いますか」との質問（日本国内関係者向け質問６，在ロシア日本企業関係者向け質問６，ロシア側関係者向け質問９）に肯定的に回答したのは，日本国内関係者の９５％（回答者２０人中，「寄与している」１４人，「やや寄与している」５人），在ロシア日本企業関係者の９７％（回答者６０人中，「寄与している」４６人，「やや寄与している」１２人），ロシア側関係者の９９％（回答者４０３名中，「寄与している」３１７人，「やや寄与している」７９人）であり，裨益者である日露双方の企業関係者から日本センターは高い評価を得ている（第３章　３－２－３，３－３－３，３－４－３）。

日本側関係者からは，具体例として以下の回答があった。

・お互い情報がない両国において情報収集と発信においてたいへん寄与している，
・日常の業務でカバーできない専門的な情報，草の根的な生の情報を供与，
・適切な企業をご紹介いただける機関として広く認知されている，等

ロシア側関係者からは，具体例として以下の回答があった。

・訪日研修は日本，日本人及びそのメンタリティをもっとよく知る助けとなった，
・制裁の条件下で日本センターは日本のビジネス界との個人的なコンタクトに関する情報と可能性を提供し続けている，
・日本センターのセミナー及びトレーニングは，露日経済協力の第一歩を踏み出すことを可能にしている，
・日本人企業家のことをより信頼して受け入れるようになった，等

以上のとおり，日本センター事業は，日露企業間のビジネス機会の拡大に役立っている。

５－３－４　日本企業に裨益する成果

「あなたは，日本センターが日露間の貿易投資活動において日本企業の役に立っていると思いますか」との質問（日本国内関係者に対する質問７，在ロシア日本企業関係者に対する質問７）に対し，肯定的に回答したのは日本国内関係者の９０％（回答者２０人中，「役に立っている」８人，「やや役に立っている」１０人），在ロシア日本企業関係者の９１％（回答者５７人中，「役に立っている」３４人，「やや役に立っている」１８人）である。

また，「日本センターは，あなたの活動に役立ちましたか」との質問（日本国内関係者に対する質問５，在ロシア日本企業関係者に対する質問５）に対し，肯定的に回答したのは日本国内関係者の８５％（回答者２０人中，「役に立った」１１人，「やや役に立った」６人），在ロシア日本企業関係者の９５％（回答者６０人中，「役に立った」４６人，「やや役に立った」１１人）である（第３章　３－２－３，３－３－３）。

日本センターが日本企業の活動に役立った具体例として以下の回答があった。
・現地情報の収集，バイヤーとのマッチングや商談会場の借用，
・地元の有望ビジネスマンの紹介，
・現地情勢ブリーフィング，アテンド，セミナー開催支援，
・所長からのロシア情勢・ロシア人メンタリティ等々についての示唆に富む意見，
・人材の発掘，
・日本語講座の受講によりナショナル・スタッフの語学学習に役立っ

ている，
・日本語を学びたい現地スタッフへの語学教育，各種講座，
・独力で創出困難な案件について日本センターから引合いを入手できた，
・日本センターを通じて適正な事業者と知り合うことができた，
・情報収集やセミナー等開催の際の相談窓口，
・ロシア企業の業種・企業内容・情報収集等

特に注目すべきは以下の回答である。
・ロシア企業の存在やニーズ把握は，個別企業ではなかなか手が回らない。特に，地方都市は困難。日本センターは各企業の課題である新規開拓業務を補完する役割を果たしており，相手ロシア企業に関する情報もスクリーニングされており，一定の信頼をもって検討を開始できる，
・現地のニーズを調査し，日本企業の求めに応じたパートナーを探している，
・人と人とを結び付け細かい調整にも対応できている

日本センターが地方行政府との関係も含め対応を行っていること，日本センターが紹介すること自体が，相手方パートナーへの一定の信頼を高めている。

ロシア側関係者についても，「あなたが参加した（している）講座／研修は，あなたの知識やスキル向上に役立っていますか」との質問（ロシア側関係者に対する質問６）に対し，９８%が肯定的に回答した（回答者４０８人中，「役立っている」３３７人，「やや役立っている」６１人）。

また，「あなたが参加した（している）講座/研修は，日本企業とのビジネスに役立ちましたか」との質問（ロシア側関係者に対する質問７）に対しても，回答者の７５%が肯定的に回答している（回答者３３１人中，「役に立った」１７６人，「やや役に立った」７４人）である（第３章　３－４－３）。

具体例として以下の回答があった。
・日本型の問題解決アプローチを知ったことで日本への商品輸出につながった。日本での見本市に参加し，日本人の嗜好を踏まえた出品

ができた，
・品質管理システムを変更した，
・（日本センターの）セミナーを訪れてから２年間の間，会社の離職率は０％で利益率は２５％上昇した。年間の顧客喪失も１５％から５％となった，等

以上のとおり，日本センターはロシア企業にも裨益していることが分かる。以上のとおり，日本センターは，日露間の貿易投資活動の拡大及び深化を図ることで日本企業に裨益する成果を出している。

５－３－５　結論

以上を検証した結果，日本センターは，「結果の有効性」に際して評価基準とした４点を満たしている。

他方，①日本センター事業（講座／研修）への参加人数を示すことにより，大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力としての成果を数値（アウトプット）として示すことは可能であるが，本節の冒頭で述べたとおり，その結果，講座／研修の参加者がどの程度「国際水準」に見合った企業家として成長したか（アウトカム）を客観的な指標で示すことは困難である。

また，質問票や現地調査の結果，日本センターが，②対日関係増進の有益性と重要性に関するロシア側経済人の認識強化に貢献し，③日露企業間のビジネス「機会」の拡大に成功しており，④日本企業に裨益する成果を出している，との認識が日露双方に存在すること及び具体的な成功事例があることは判明した。しかし，その結果として日露間の経済交流の促進における日本センターの貢献の度合いを数値で示すこと（アウトカム）も困難である。

日本センターのビジネス・マッチングについては，ハバロフスクにおける温室栽培施設のように，所長が時間をかけて協力し事業開始に至った例もある。日露間の経済交流の促進における日本センターの「結果の有効性」を判断するには，個々の案件について，コンタクト～成約～事業開始～販売～利益発生までの流れを中長期的にフォローしていくことが必要であろう。

５－４　外交の視点

本節では，日本センター事業が日露二国間関係に及ぼす効果について検証する。

現在の日本センターの事業内容は，①大統領プログラム「企業経営者養成計画」への協力として位置づけられている技術・知的支援（講座／研修）と②日露企業間のビジネス・マッチングであり，この２つの事業は一定の成果を上げているものの，日本センターの活動が日露二国間関係に直接の影響を与えたとみなしうる事例は発見できなかった。

しかしながら，日露間の文書に日本センターの位置づけが規定されていること（第２章　２－１－２）から，日本センターは日露関係の経済分野における重要なツールと認識されていることが認められる。

また，日本センターは，貿易投資促進機構のパートナーである地方自治体ともコンタクトを有しており，日露両国の地方自治体ミッションの相手国・地域訪問に際し，受入側との連絡・調整を行い，場合により同行する等の活動を行っており，まさに自治体外交の一翼を担う役割を果たしている。

このような直接的な効果に加え，日本センターの講座／研修が対日イメージを変えたかとの質問（ロシア側関係者に対する質問８）に対し，ロシア側関係者の９９%が肯定的な回答をしており（回答者３８３人中，対日イメージを「肯定的に変えた」２４２人。「やや肯定的に変えた」１３７人）（第３章　３－４－４），日本センターが実施するビジネス日本語講座の受講者には，日本とのビジネスだけではなく，日本文化に興味のある潜在的対日関心層や親日層が含まれていることから，日本センターは，日本のプレゼンスを示し，日本を発信する重要な拠点としての役割を果たす存在であるといえる。

以上のとおり，日本センターは，日露外交関係に直接の影響を与えているか否かは判断し難いが，日露間の経済交流と共に，人的交流や自治体交流など，幅広い分野における日露関係の進展に有益な役割を果たしている。

日本センターの活動事例（ビジネスマッチング）
チャイトルク社（製茶，日本茶販売大手「福寿園」サンクトペテルブルク販売店）

２０１５年４月，サンクトペテルブルク市で日本茶販売店「福寿園」がオープンした。日本センターが出店をサポートし，店舗がオープンしてからも支援を継続している。

日本茶販売店「福寿園」を運営するチャイトルク社からは，出店準備から開店に至るまで，なにかと日本センターにサポートしてもらったとして謝辞が示された。同社の関係先の５割以上は日本センターからの紹介で，たとえば，現地の茶道団体とコンタクトをとることになり日本センターに問い合わせたところ，適当な団体とコンタクトをとるに至ったという。日本センターにどこまで依頼していいのかわからず，いつもいろいろ問い合わせをしているが，快く対応してもらっているとのことだ。

チャイトルク社によると，ビジネスの現場でサポートを求めるとき，日本センターの持つネットワークが頼りになるという。

店舗がオープンしてからも，日本センターは引き続きチャイトルク社を支援している。同社は，福寿園のカフェスペースで提供する新メニュー，サイドメニューを検討するにあたり，日本センターと訪日研修を経験したＯＪＴ研修生を起点とした情報発信という観点で協力を仰ぎたいとしている。

チャイトルク社関係者は「日本茶そのものを味わってほしい。日本の茶文化に親しんでほしい。」と語っており，店内では日本から仕入れた緑茶やほうじ茶を，ロシアの茶専門店ではほとんど実施されていない無料の試飲を通じて，購入の有無を問わず体験できることが特徴となっている。調査チーム訪問時，店内で販売されている茶葉のパックをまとめ買いしていた地元の客もいた。

サンクトペテルブルクでの日本茶文化の発信拠点となるべく，福寿園と日本センターの取り組みは続いている。

サンクトペテルブルクにオープンした福寿園の店舗

日本センターの活動事例（ビジネスマッチングその２）
ＪＧＣエヴァーグリーン社（プラント大手の日揮と露側現地企業の合弁企業）

２０１５年６月，ハバロフスク市の工業団地「アヴァンギャルド」で，野菜の温室栽培施設の起工式が行われた。事業主はプラント大手の日揮と地場の企業の合弁で設立されたＪＧＣエヴァーグリーン社で，総投資額は約２０億ルーブルと見込まれている。同社は，温室栽培施設で生産した野菜をハバロフスクほか極東で流通させる意向だ。本件は，ロシア側のニーズをふまえた新事業を検討していた日揮と，当地で植物工場を誘致していた地場企業を日本センターがマッチングしたものである。

日揮にとり温室野菜栽培施設の建設はまったくの新分野であり，現地に拠点があり，所長が常駐し，情報が集積している日本センターは情報の入手先として最適だったという。

温室栽培施設の建設地である工業団地「アヴァンギャルド」の関係者は，ビジネスの苦楽をともにでき，かつ日本式のビジネスに理解があるパートナーであるとして，ビジネスマッチングを行った日本センターに対し謝辞が示されるとともに，日本に理解のある人材の獲得に意欲をみせた。

いかに日本センターを活用すべきか戸惑うこともあるが，労働許可，査証取得に関する照会のほか，日本語講座受講生からスタッフを採用することも検討したいとの期待感が寄せられた。日本センターには日本に関心ある人が集い，ロシア側からアプローチもあるはずで，これらのネットワークを活用して，日の目を見なかったビジネスのネタをセンターで復活させることも可能であろうとの提言もあった。

調査チーム訪問時，広大な建設地の整地の真っ最中であった。年末の完成に間に合わせるべく，追加投入された重機がひっきりなしに往復していた。

温室栽培は，当初はトマト，キュウリの生産からスタートし，栽培品目を拡大していくという。

温室栽培施設の建設地。工期の第１フェーズが着工した。

日本センターの活動事例（ＯＪＴ研修生の例）
ＲａｚＤｖａ社（小売チェーン）

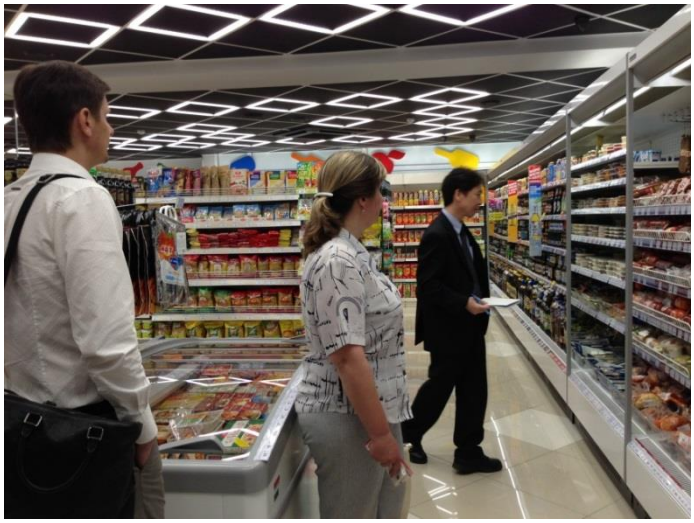
ＲａｚＤｖａ社は，ハバロフスク市及び同市近郊で小売チェーンを展開しており，現在の店舗数は約４０。調査チームが訪問した店舗はスーパーマーケットより小規模ながら店内の品揃えは豊富で，来店客も絶えなかった。同社社長のエヴゲーニー・レイデル氏によると，競合店と比べて小売価格を高めに設定しているが，立地のよさと利便性の高さから客足は伸びているという。

訪日研修への参加を皮切りに，レイデル氏は積極的に日本センター主催の講座を受講している。同氏はビジネスマンクラブ（注：ハバロフスク日本センターＯＢ・ＯＧの同窓組織）のメンバーでもある。

レイデル氏は研修で訪問した日本のコンビニを参考に，電気ポットと電子レンジのセルフサービスを自社の店舗で採用した。ＯＪＴ研修で日本の小売店のサービスに出会い，自社のチェーンでさっそく取り込んだ。

訪日研修の成果が活かされているのは上記の例だけではない。レイデル氏は「日本企業では，業務未経験で入社した人材を自社で教育するが，ロシアでは専ら即戦力重視である」と述べ，訪日研修後，それまで即戦力に重きをおいていた自社の人材採用，育成を日本式に転換しつつあるという。店舗スタッフの研修の現場を視察したところ，時間をかけて従業員を教育していることが垣間見えた。日本の人材育成についてより知識を得たいとのことで，同社の人事担当者がＯＪＴ研修で訪日予定（注：調査当時）とのこと。

日本のサービスを取り入れた小売チェーンは，ハバロフスクにとどまらずウラジオストク進出を視野に入れ出店を加速している。



小売店「ＲａｚＤｖａ」の店内