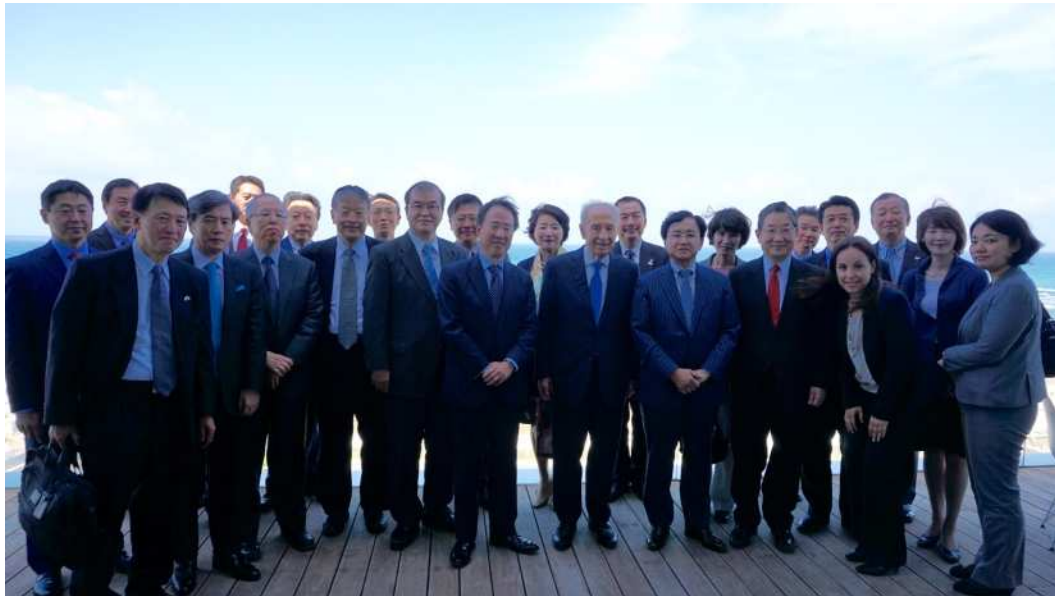


経済同友会

代表幹事イスラエル・ミッション報告書

2016年4月29日(金)～5月4日(水) / イエルサレム・テルアビブ



2016年7月22日

公益社団法人 経済同友会

(注1) 本報告書は、2016年4月29日～5月4日の代表幹事イスラエル・ミッションの概要をとりまとめたものであり、参加者の感想文を除き、文責はすべて事務局にあります。

(注2) 文章中の所属・役職等は、イスラエル訪問時点のものです。

目次

1 . ミッション派遣の概要と背景	1
(1) 「SAITEKI 社会」の実現に向けて	1
(2) 世界が注目する中東のシリコンバレー、イスラエルと急接近する日本.....	1
2 . 訪問日程の概要	3
3 . 参加者名簿	4
4 . 得られた知見	5
(1) “Zero to One”、“Chutzpah (フツパー)” に代表される イスラエルの精神、ユダヤ人気質	5
(2) 人材という資源への集中投資と戦略的な活用	6
(3) イノベーション・エコシステムを支える基盤	6
国境を越えた豊富な資金源	6
人材プールとセクターを越えたグローバル・ネットワーク	7
省庁横断のチーフ・サイエンティスト制度	7
研究開発機関による技術移転	8
(4) 「危険な国」から「活気に満ちたイノベーション大国」へ.....	8
(5) 「SAITEKI 社会」の実現 = (0 1 のイスラエル) × (1 100 の日本)	9
5 . 個別面談の様子	11
6 . ミッション参加者 (有志) 感想文	14

1. ミッション派遣の概要と背景

(1) 「SAITEKI 社会」の実現に向けて

経済同友会は、2016年4月29日(金)から5月4日(水)の日程にて、イスラエルにミッションを派遣した。小林喜光 代表幹事が団長、志賀俊之・大八木成男 両副代表幹事が副団長を務め、総勢 24 名にてイェルサレム、テルアビブの二都市を訪問、イスラエルの政府首脳、企業関係者、政策担当者、研究開発機関関係者などと面談した。

本会では、1990年代に、中東委員会がイスラエルを含む中東諸国を訪問しているが、代表幹事ミッションの派遣は今回が初めてである。

2016年4月、経済同友会創立70周年の節目にあたる通常総会において、小林代表幹事は、代表幹事所見「Japan2.0 へ『SAITEKI 社会』を描く」を発表し、今から30年後、2045年頃の経済・社会・国家・地球のあり方を見据えて、持続可能な社会の姿を描くことを宣言した。また、そうした取り組みの一環として、スタートアップ・ネイション、イノベーション大国として世界的に注目を集めるイスラエルへミッションを派遣することを報告した。

本ミッションは、そうした代表幹事の問題意識と、今年度の活動方針に基づき、「SAITEKI 社会」実現と日本の変革に向けた示唆を得ることを主たる目的に据えて、企画・実施された。

(2) 世界が注目する中東のシリコンバレー、イスラエルと急接近する日本

本ミッションが実現した背景には、近年の日・イスラエル二国間関係の変化がある。2012年、『アップル、グーグル、マイクロソフトはなぜ、イスラエル企業を欲しがるのか？(原題：Start-Up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle)』(ダン・セノール/シャウル・シンゲル著)の出版等を機に、中東のシリコンバレー・イスラエルへの注目が高まった。

これを受けて、2014年から2015年にかけては、日本企業によるイスラエル企業との提携、現地への進出が相次いだ。楽天による Viber 社の買収、ベンチャーファンド・侍インキュベートのイスラエル進出、武田薬品工業によるジェネリック大手、TEVA 社との合併企業設立等が、そうした例として挙げられる。

このような中、政府首脳レベルでも、両国間の関係強化に向けた機運が高まり、2014年に茂木敏充 経済産業大臣（当時）が同国を訪問、2015年には、安倍晋三首相、ベンヤミン・ネタニヤフ首相の相互訪問ならびに首脳会談が実現した。

欧米諸国に比して、日本はスピード感や規模の面で出遅れた印象は否めないものの、官民双方において日・イスラエル両国の関係強化の動きが高まりつつある。

こうした盛り上がりを反映してか、現地メディアもミッションに強い関心を示した。地元テレビ局や経済紙が一部日程に同行し、面談やイベントの様子を報道した。加えて、小林代表幹事、志賀副代表幹事等に対するインタビューも行われ、今回の訪問の意図や、日本におけるイスラエル観の変化、将来的な連携強化への期待等を語った。

このようなタイミングで、日本の主要経済団体が同国を訪問したことは、両国の関係強化に向けた機運醸成、イスラエルに対する日本国内の認知向上という意味でも、意義深いものであった。

2 . 訪問日程の概要

一行は、イエルサレム・テルアビブの二都市において、イスラエルの経済成長戦略・イノベーション創出に関わる政策やエコシステムの実態、特にイノベーション創出を支えるセクター間連携の実態を把握することを目的に、政府高官、政策担当者、企業経営者・経済団体幹部、研究開発・インキュベーション機関を訪問し、関係者との意見交換を行った。

また、そうした政策、各種制度の背景にあるイスラエル独自の思想風土、価値観を把握するため、歴史的な史跡等の視察を行った。両都市における主な訪問・面談先は以下の通りである。

(1) 表敬訪問
・ルーベン・リヴリン 大統領 ・シモン・ペレス 前大統領
(2) 政府関係者
・アミット・ラング 経済省次官 ・エリ・グロナー 首相府次官 ・アヴィ・ハッソン 経済省チーフ・サイエンティスト
(3) 企業関係者
・イスラエル製造業協会 副会長以下幹部 14 名 ・TEVA (ジェネリック製薬の世界最大手企業) ・Mobileye (高度運転支援システムを開発する大手ベンチャー企業) ・Check Point Software Technologies (高度なネットワーク・セキュリティを強みとする、世界的ソフトウェア企業) ・The Time (メディア、モバイル、デジタル等の分野で、革新的な技術を持つスタートアップ企業の育成・支援に注力するインキュベーター)
(4) 研究開発機関
・Yissum (ヘブライ大学技術移転センター) ・ワイツマン科学研究所 ・Yeda Research and Development (ワイツマン科学研究所が設立した技術移転企業)
(5) 二国間交流団体
・イスラエル日本商工会議所 会頭以下主要会員 (セミナー・交流会)
(6) 現地日本関係者
・富田浩司 駐イスラエル日本大使 ・駐イスラエル日本商工会

3. 参加者名簿

団長（代表幹事）

小林 喜光 三菱ケミカルホールディングス 取締役会長
小林 えり子

副団長（副代表幹事）

志賀 俊之 日産自動車 取締役副会長
大八木 成男 帝人 取締役会長

団員

大西 賢 日本航空 取締役会長
河原 茂晴 KPMG あずさサステナビリティ（KPMG Japan）
エグゼクティブ アドバイザー 公認会計士
河本 宏子 全日本空輸 取締役専務執行役員
成川 哲夫 新日鉄興和不動産 取締役相談役
野田 智義 特定非営利活動法人アイ・エス・エル 理事長
野田 由美子 PwC アドバイザリー合同会社
パートナー、PPP・インフラ部門アジア太平洋地区代表
橋本 孝之 日本アイ・ビー・エム 副会長
森川 智 ヤマト科学 取締役社長
湯川 英明 CO2 資源化研究所 代表取締役 CEO
村山 英樹 三菱ケミカルホールディングス 執行役員
R&D 戦略室長
伊藤 清彦 公益社団法人経済同友会 常務理事

随員

妹脊 和男 帝人 技術特別参与 新事業推進本部長補佐
兼 提携推進部長
小森 実 ウシオ電機 新規開拓室室長
水野 義弘 ANA ホールディングス グループ経営戦略室
経営企画部部長
溝上 直思 日本航空 政策業務部部長代理
村岡 博之 欧州三井住友銀行 欧州営業第六部部長
望月 正彦 フューチャーアーキテクト エンタプライズ
ビジネス本部 ディレクター

事務局

樋口 麻紀子 経済同友会 政策調査部 次長
木下 潤一 経済同友会 総務部 マネジャー
山本 郁子 経済同友会 政策調査部 マネジャー

合計 24 名

4 . 得られた知見

(1) “ Zero to One ”、 “ Chutzpah (フツパー) ” に代表される イスラエルの精神、ユダヤ人氣質

シモン・ペレス前大統領は、一行との面会にあたって、まず祖国・イスラエルの苦難の歴史を振り返った。民族離散から 2000 年の時を経て、ようやく帰還した故国は一面の荒れ地で、水も資源も希少であった。そして、周囲を敵対的な国・勢力に囲まれた中東の小国として、イスラエル建国の歴史は始まった。このように厳しい環境を、未来を夢見ることによって生き抜き、何もなかったところから人々の知恵と創意工夫、自ら開発した技術によって豊かさを蓄積してきた歴史が、現在のスタートアップ・ネイション、イノベーション大国、イスラエルの原点と言えるだろう。

こうした「ゼロから 1 を生み出す (Zero to One) 風土」やイスラエル人の精神性について、面会した方々は、それぞれの言葉、挿話をもって熱心に語った。それは例えば、「不可能なことは何もない (Nothing is impossible) 」という信念であり、「失敗に対する寛容さ (Tolerance to failure) 」、「失敗する能力 (Ability to fail) 」という特質であり、「未来への投資、未来からの学び (Investment in the future, learn from the future) 」という前向きさ、「卓越性、オリジナリティ、革新性の希求 (Inclination to the excellence, originality and being innovative) 」等である。

また、ルーベン・リヴリン大統領は、長期にわたる分断・離散の歴史や、安全保障面での厳しい環境に触れ、イスラエルの人々は、国のため、自ら属するコミュニティのために価値を生み出し、貢献する意識が強いと説明をされた。

イスラエル人氣質を表す概念を指す “ Chutzpah ” という言葉があるそうだが、これは一行に深い印象を残した。この言葉は、目的追求のためならば何もためらわない姿勢、「鉄面皮、毛の生えた心臓、生意気さ、すさまじいガッツ、他のどんな単語でも、いかなる言語でも表現できないような尊大きわまる僭越ぶり」¹について、ある種の賞賛をも込めて用いられるそうである。

このような気質は、研究開発の成果が具現化する以前、アイデア段階から自らの製品やサービスを積極的に喧伝し、受注を始めるといったビジネス面の積極性、スピード感に繋がっているようだ。この点を踏まえて、日本とのビジネス経験のある一部の企業経営者からは、両国の連携強化のためには、ビジネス・スタイル、組織文化のギャップを克服する必要がある、との指摘もあった。

¹ ポーランド生まれのユダヤ系米国人、レオ・ロステンによるイディッシュ文化の解説書「イディッシュの喜び (Joy of Yiddish) 」に基づく。

(2) 人材という資源への集中投資と戦略的な活用

建国当初、人の知恵の他に頼るべき資源を持たなかったイスラエルは、「資源に恵まれない小国」というその自覚故に、徹底的に人材を育成し、社会全体のために活用する方策が講じられている。そのために重要な役割を果たしているのが、イスラエル国防軍である。

イスラエルでは、原則としてすべての国民に兵役 (National Service) が課せられている。高校卒業時点で、それぞれの生徒の学業成績・適性を見定め、それに応じた配置が施される。中でも、極めて優秀な学生 1,000 人程は選抜によって、通称「8200 部隊」として知られるイスラエル参謀本部諜報局のエリート部隊等に配置され、チームとして課題解決などのミッションを課せられる。

兵役は男女共通の義務であり、共同生活・共同作業を通じて、お互いに対する敬意や自立意識の涵養、課題解決に取り組む中でのリーダーシップの育成が図られるとのことであった。また、兵役を通じて若者が自らの適性や強みを発見し、将来の進路選択につなげるような機会として機能しているとの指摘もあった。

また、イスラエルの国民は、世界情勢の変動に伴う各国からの移民によって構成されている。ソビエト連邦の崩壊後には、120 万人規模の移民がロシア・東欧諸国からイスラエルに移住した。近年では、スタートアップ・ネイション、イスラエルへの関心とビジネス・チャンスへの期待により、欧米諸国から起業を目的に移住するケースも散見されるとのことである。

「ユダヤ教」という基盤を共有しつつ、文化や価値観の多様性ある国民を擁することも、人材面でのイスラエルのもう一つの強みと言える。

(3) イノベーション・エコシステムを支える基盤

国境を越えた豊富な資金源

イスラエルは、研究開発費、民間の R&D 予算とも、対 GDP 比で世界最高水準にある。ベンチャー・キャピタルによる投資額も年間約 5,000 億円規模で、人口一人当たりの投資額は世界第一位、日本の約 100 倍に達する。海外のユダヤ人や外資系企業による研究開発投資も活発で、近年では、ハイテク企業に対する海外からの投資額も急増している。

今回、イスラエルのイノベーション創出、スタートアップ促進に関わる、産・官・学の関係者との面談を通じて、研究・開発から製品化、ビジネス展開に至る一連の流れにおいて、セクターのみならず国境を越えた連携が機能している様を確認することができた。

人材プールとセクターを越えたグローバル・ネットワーク

イスラエルは世界各国から移民を受け入れており、その中でも、ソビエト連邦崩壊後に流入したロシア系ユダヤ人が、エンジニア・研究者の底上げに貢献している、との指摘があった。イスラエルは、優秀な人材の獲得を一種の国策と捉えており、移民受け入れプログラムも充実している。ヘブライ語学習に対する支援、雇用・生活補助も手厚く、これによって、イスラエルへの移住に伴うメリットを、対外的に広報する意図もあるのではないか、との指摘があった。

イスラエルを代表する研究機関、ワイツマン自然科学研究所も、公用語として英語を採用している。優秀な研究者に最善の環境を提供することで、海外から優れた「頭脳」を引き寄せる意図があるとのことである。

また、国民の義務である兵役も、セクター間の連携に重要な役割を果たしている。10代後半で、軍に関連するさまざまな組織に配置され、2～3年間「同じ釜の飯」を食べた仲間たちが、セクターを越えて強い人間関係を構築している。このことが、産官学連携を促進する一つの土壌を成しているとのことである。

現に、「8200部隊」(イスラエル参謀本部諜報局のエリート部隊)の卒業生が、8200 EISP (Entrepreneurship and Innovation Support Program) という団体を設立し、14,000人が起業家やイノベーション支援を行うなど、「軍」を起点としたイノベーション創出の流れが重要な役割を果たしている。

省庁横断のチーフ・サイエンティスト制度

イスラエルのイノベーション・エコシステムの中で、重要な役割を占めていると考えられるのが、イスラエル固有の「チーフ・サイエンティスト」制度である。

経済省、科学技術宇宙省、教育省、農業省、通信省など、科学技術に関連する主要省庁には、各省の「チーフ・サイエンティスト室(CSO)」が設けられており、各省庁が管轄する研究開発に関する予算配分、意思決定に対する責任を担っている。

各省庁横断的なチーフ・サイエンティスト会議も設置されており、経済省のチーフ・サイエンティストが、全体の統括にあたる形で、分野・セクター横断的なイノベーションに推進に係る調整・戦略立案を担っている。

官民の役割分担は明確で、政府は、イノベーション促進に向けた環境、エコシステムの構築やリスク資金の提供を自らの責任と定義し、民間主導の研究開発、イノベーションをサポートする立場に立つ。また、チーフ・サイエンティスト室は、国内の有力な民間インキュベーターとも密接に連携しており、財政的な支援を行っている。

研究開発機関による技術移転

今回、ヘブライ大学、ワイツマン自然科学研究所を訪問し、イスラエルの主要研究開発機関が、自ら積極的に事業創出と国際的な連携に取り組んでいることを確認することができた。

Yissum は、1964 年にヘブライ大学が設立した民間企業で、同大学の研究成果の製品化、事業化、起業支援や知財保護・管理などを担っている。同社のビジネス・モデルは、ヘブライ大学による研究成果の民間企業へのライセンス、ベンチャー・キャピタルによる投資とのマッチング、または学生・研究者による起業支援など多岐にわたる。欧米のグローバル企業とヘブライ大学の研究開発協力のマッチングも行っており、この分野では年間 1,400 万ドルの投資を呼び込んでいるとのことだ。

これまでに、特許 9,325 件、ライセンス 880 件、スピンオフ企業 110 社を生み出しており、今回訪問した Mobei Ieye 社もその「成果」の一つである。

ワイツマン自然科学研究所も、同様のミッションを負った企業、Yeda Research and Development を設立しており、民間企業へのライセンス、スタートアップ企業への投資等を行っている。研究者とビジネスとの意識の差、文化的な違いに伴う困難について、質問をしたところ、これら技術移転機関が、あくまで大学/研究機関「内部」の存在と見なされていることが、研究者側の信頼感につながっており、良い相乗効果を支えているのではないかと回答が得られた。

(4)「危険な国」から「活気に満ちたイノベーション大国」へ

残念ながら、日本では、イスラエルと言うと、アラブ諸国との緊張関係、パレスチナ問題、テロのリスク等、「危険」というイメージが付きまとう。それに対し、今回の短い滞在を通じて、平和で活力ある都市の姿、イノベーションを原動力に、さらなる成長を目指す国の意気込みを感じることができた。

従来「中東問題」といえば、イスラエルとパレスチナ、アラブ諸国の対立を指したが、現在、各国の関心は IS など非国家主体によるテロに集中している。また、サウジアラビア、エジプトなど、イランによる脅威を懸念する国々、油価下落に伴い国家の先行きを懸念する湾岸諸国等との間では、イスラエルとの関係改善が徐々に進みつつあるとのことであった。本格的な中東和平への道筋はいまだ見えないものの、イスラエルとの関係強化における一つの転点と見なされていた「アラブ・ボイコット」に対する懸念が縮小しつつあるとの見方も示された。

国内治安については、ヒズボラ(レバノンにおいて活動するシーア派組織)がシリア内戦への介入によって相当に力を削がれていることから、テロのリスクが低下するのではないかと見方もある。イスラエル国内で近年発生し

たテロ事案を見ると、ISのような組織的・計画的なものは少なく、若者によるローン・ウルフ型の犯行（テロ組織からの指示や支援を受けない個人によるテロ）が中心であり、テロによる死傷者数も、2000年代を通じて劇的に縮小しているとのことであった。

歴史的に根の深い問題であるだけに、決して地域固有の問題に伴うリスクを軽視することはできないが、実際の危険以上に先入観が強いのが現状ではないか、との印象を持った。駐日イスラエル大使のルツ・カハノフ閣下は、この点について、イスラエルに進出した欧米企業関係者の「イスラエルで事業をするリスクよりも、イスラエルで事業をしないリスクの方が大きい」という見方を紹介された。

(5)「SAITEKI 社会」の実現 = (0 1のイスラエル) × (1 100の日本)

イスラエルの各界リーダーは、自らの創造性、イノベーション力、そして失敗を恐れずに挑戦する意志について、自信を持ってアピールする一方、日本固有の強みや特質に対する理解と高い評価を示した。

その背景には、ともに資源に恵まれない国であり、知的生産や人材の力を活かして、経済を発展させてきた共通点による親近感もあると思われる。同時に、日本の高い技術力、特に、一貫して高品質な製品を生み出す製造技術やノウハウ、物事を実施するにあたっての緻密な計画性、完成度を極めることへのこだわりへの評価や、日本とより幅広い分野で連携を進めることへの期待が示された。

革新的な技術を生み出し、それを実用化・事業化することに長けた、「0から1」のイスラエルと、高品質の製品を生み出し、それをさらに洗練させ、市場に展開することに長けた「1から100」の日本は、相互補完性が高いこと、両国が連携を進めることによって、両国のみならず、世界全体に恩恵をもたらすことができることなど、イスラエル側から積極的な発言が相次いだ。

両国の文化や国民性の違いについて、ビジネス連携を進める上での課題を指摘する声もあったが、官民の双方における交流の活性化を受け、イスラエル国内でも日本に対する関心、注目が高まっていることもあり、全体として期待が懸念を大きく上回っているとの実感を持った。

イスラエルとの経済・ビジネス関係という点では、貿易・投資ともに米国が突出しているが、近年では中国もインフラ開発や企業買収の形で、存在感を高めている。

本会に対しても、紛争・テロのリスク、地政学的な困難といったイスラエルに対する先入観を超えて、イノベーション大国・イスラエルの姿を日本の経済界に発信し、両国関係の強化に向けた推進役となってほしい、との要望が寄せられた。

今回、「スタートアップ・ネイション」・イスラエルの現在の姿に触れることが最大の訪問目的であったが、イスラエルという国は、そうした称号、ブランドに安住するつもりはなさそうである。

「ブティック・ネイション」 百貨店のよう、何でも揃うことを目指さず、限定された分野に特化し、最も先進的で優れたものを提供する国という見方、さらには、イノベーション創出のその先を目指す、「スケールアップ・ネイション」への飛躍という方向性も示された。

イスラエルという国は、決して現状に満足することなく、「スタートアップ・ネイション」を超えてさらなる進化を遂げていく可能性がある。

そのような挑戦を続ける意志に触れることこそが、日本がイスラエルと関係を深める、最大の意義と言えるのではないか。

以 上

5 . 個別面談の様子



ルーベン・リヴリン大統領表敬



シモン・ペレス 前大統領表敬



アミット・ラング 経済省次官との懇談



エリ・グロナー 首相府次官との懇談



アヴィ・ハッソン

経済省チーフ・サイエンティストとの懇談



イスラエル製造協会幹部との懇談



TEVA 視察



Mobi Ieye 訪問



Checkpoint Software Technologies 訪問



The Time 訪問



Yissum (ヘブライ大学技術移転センター) 訪問



ワイツマン科学研究所訪問・Yeda Research and Development ヒアリング



イスラエル・日本商工会議所主催セミナー・交流会



駐イスラエル日本大使館主催懇談会

6 . ミッション参加者（有志）感想文

小林 喜光 代表幹事（三菱ケミカルホールディングス 取締役会長）

大学院博士課程 1 年の時にヘブライ大学に留学したのが今から 44 年前。それ以来、イスラエルとは長い付き合いとなる。

今回の視察や面談はいずれも充実した内容であったが、中でも最も心に刻まれたのはシモン・ペレス元大統領の言葉だ。イスラエル建国の立役者のひとりである彼も 93 歳となり、さすがにかつての声の張りは失われつつあった。しかし頭脳は未だ健在で、ビッグデータやシェアリング・エコノミーが変えつつある最新の社会変革の動向について熱心に語っていた。「我々は過去から学ぶのではなく、未来から学ぶべきだ」という言葉は、さまざまな戦いを乗り越えてきたペレス氏の哲学の結晶だろう。

いまでこそイスラエルは「スタートアップ・ネイション」として世界的に注目を浴びているが、彼らの芯の強さは、長いユダヤの苦難の歴史から培われてきたものだ。このミッションでは、それを理解するためのいくつかのヒントを見出すことができた。

そのひとつは、車載カメラの Mobileye で教えてもらった「Chutzpah(ツツパー)」という言葉である。「厚かましさ」というネガティブな意味もあるが、ビジネスで成功するための「大胆さ・ずぶとさ」とも理解される。今回の滞在でも終始感じたのだが、イスラエル人のビジネスへの意欲はとにかくすさまじい。翻って日本の経営者はどうだろうか。日本古来の「和をもって貴しとなす」や「謙譲の美德」といった哲学も大事だが、世界のフィールドにおいては、大いなる野心をもって世界の競合と渡り合わなければならない。我々はもう一度自分自身に対して叱咤する必要がある。「経営者よ、大志を抱け (Executives, be ambitious) 」と。

イスラエルを若く、ガッツある国にしているのは教育である。しかし日本のような受験のための詰め込み教育ではない。思春期の頃からサイバー・セキュリティを学び、18 歳で男女共に兵役に就く。その経験を通じて自分が生き抜くこと、国を守ることを肌で理解する。いまや戦車と飛行機の数ではなく、サイバー空間での優劣がカギを握る時代だ。兵役を終えた「サイバー・ソルジャー」はビジネスの世界に飛び込み、起業家としての成功を目指す。

私は、国家の価値は、経済の軸 (x 軸) 、技術革新の軸 (y 軸) 、持続可能性の軸 (z 軸) の三軸の総体として捉えるべきであると提案している。この観点でみるとイスラエルは、エコシステムによる新陳代謝で富を創出し (x 軸) 、技術革新のフロンティアを追い求め (y 軸) 、国家としての持続可能性に執着し続けてきた (z 軸) 国だ。今後の経済同友会での議論の一助になればと思う。

数年前に『アップル、グーグル、マイクロソフトはなぜ、イスラエル企業を欲しがるのか？』と言う本を読んだ。“Start-up Nations”と言う本の翻訳版である。それからしばらくして、自動運転に関わる技術者から、イスラエルに、ユニークな画像認識技術を持つすごい企業があると聞いた。その頃から、ぜひ一度、イスラエルを訪問したいと思っていたのが、この度ようやく実現した。

「人口 800 万人強の小国から、数多くのスタートアップ企業が生まれ、世界を驚かすイノベーションが生まれる。イスラエルに何があるのか？何がイスラエルをそうさせるのか？」これが、私が今回のイスラエル訪問に期待した問いだった。そして、その答えは、シモン・ペレス前大統領との面談から得ることができた。

ペレス氏は、イスラエル建国と発展の歴史について、「2000 年ぶりに戻ってきた祖国は、石ころだけの砂漠だった。資源も食料もなく、あるのは、未来を夢見る人だけだった」と語った。周りを敵対的な国々に囲まれた不毛の土地に戻ってきたイスラエル人が頼れるのは、イノベーションだけだったのかもしれない。

現地を訪問している間から、私は日本とイスラエルの組み合わせの良さを意識せざるを得なかった。モノづくり大国の日本とイノベーション立国のイスラエルの組み合わせである。ただし、欧米は言うに及ばず、中国やインドと比べても、まだ日本企業のイスラエルへの関心は低い。欧米のグローバル企業が、イスラエルのベンチャー企業を取り込み、新しい技術やイノベーションの成果を自社のビジネスに活かそうと、戦略的に動いているのに対し、日本企業の出遅れ感は、残念ながら極めて大きい。しかし、イスラエルの政府、企業関係者は今、日本とのパートナーシップに熱い期待を寄せてくれている。

今回の経済同友会代表ミッション派遣を機に、イスラエルへの関心が高まることを期待したい。

今回の出張は、以下の方々の綿密な準備のお蔭で、非常に充実した旅程となった。この場を借りて心より感謝したい。

まず、在日イスラエル大使館のノア・アッシャー（Ms. Noa Asher）公使参事官。祖国イスラエルへの外資誘致、とりわけ日本との関係強化に積極的に取り組まれている。

在イスラエル日本大使館の皆様には、富田浩司 大使、山本敏生 公使以下、温かい歓迎とご支援をいただいた。中でも、二等書記官の松本理恵氏の献身的なサポートには大いに助けられた。

日程を通じて、通訳・ガイドを務めていただいた西郷氏には、長年にわたるイスラエル滞在経験を活かし、政治、経済、宗教、食文化、分野を問わず充実した解説をいただいた。

かねてより、帝人はイスラエルのベンチャー企業から下水処理技術やリハビリ・ロボット技術等の導入を行っており、そうした事情から、チャレンジの文化に溢れるイスラエルには関心を持っている。過去の訪問は、極めて限られたビジネスの場面に限定されていたこともあり、今回、幅広くイスラエルの文化や社会を見つめる機会となった。改めまして、感謝を申し上げます。

MASADA の悲劇から始まる旅

草木も生えぬ乾いた土漠の中に、死海を見下ろす MASADA の山がそびえる。紀元 70 年ごろ、ユダヤ民族が奴隷反乱を鎮圧する古代ローマ軍に包囲され、今でいう集団自決をした場所である。以来、歴史の中でユダヤ民族は世界中に離散したが、この山で起きたことを教訓に、イスラエル建国以降は民族と国家の防衛を図っている。

徴兵制は男女共通に適用され、その中から特に優秀な人財を登用・育成していくシステムを整えたという。

一方、私たち日本人は、日本の国、社会や企業のあり方を考える時の原点を一体どこに求めるのだろうか？ 歴史を通じて変わるもの、変わらないもの、さらには変わるべきものをきちんと議論していくことが重要ではないかと感じた次第である。

失敗を恐れぬスタートアップ精神

現地では、スタートアップ企業の経営者、数名とも面談した。飄々と、気軽なタッチで自分の事業を説明する。ほとんどのテーマには、簡単な装置（技術）と IT（スマホ）が絡むが、ビジネス・モデルや事業計画はこれから考えるという段階の試みが多い。ともすると、まだアイデア段階での起業とも受け取れる。それにも関わらず、失敗することを懸念している様子もないし、堂々と資金提供を持ちかけてくる。

これからの新しい変化の潮流は IoT や AI の活用がキーだというのが、とにかく規制をかけずに、自由な雰囲気を作ることがイノベーションによる変革を推進する上での大前提なのだろう。失敗を恐れず、何度でもチャレンジできる、というのがユダヤの根本精神であると聞いた。これはぜひ覚えておきたい。

日本企業はグローバルな活動をしていない！

イスラエル製造業協会との会合での話である。「グローバル企業と言える会社は、皆イスラエルに進出している！ 日本企業はグローバル企業ではない！」と大きな声で発言した紳士がいた。即座に世界地図の中で、自社の展開地域を描いてみた。中近東、アフリカ、南米はほぼ未知の土地。多くの日本企業の展開地域は、

欧米とアジアだろうと思う。反省の意味を込めて、今後もイノベーション大国といわれるイスラエルとの関係をより近くして、事業活動に役立てる方策を考えていきたい。

成川 哲夫 新日鉄興和不動産 取締役相談役

4月29日から5月5日まで、経済同友会のイスラエル訪問ミッションに参加した。訪問目的は、中東のシリコンバレーと言われるイスラエルの実態を理解すること、日本企業とイスラエル企業との連携、協業の可能性を探ることであった。

小林代表幹事の「イスラエルの人口は全世界の0.2%であるのに対し、ノーベル賞受賞者の20%がイスラエルやそれ以外の国に住むユダヤ人だ。ユダヤ人がなぜ優秀なのか」という問いは、我々を刺激するものである。またユダヤ人という存在は、ドイツに長く滞在した私に取っても重いテーマでもある。

私がイスラエルを初めて訪ねたのは、今から29年前である。キリスト教のインカルチュレーション（日本文化内開花）のために尽力された、私が敬愛した故・井上洋治 神父に連れられての聖地巡礼であった。遙かなる過去に、岩場の多いこの荒涼とした地に、後に世界を席卷する宗教が生まれたことを思うと、この地を覆う不思議な力を感じたものである。のちに初代の教皇となり殉教したペトロがイエスを三度否定した地に立つ鶏鳴教会で、この地に息づく人間の精神の、弱さとそして何よりその強靭さを思った。

イスラエルは29年前に比べて、見事な発展を遂げた落ち着いた国となっていた。我々経済界がイスラエルに注目するのは、ICT、航空宇宙、製薬、医薬等ハイテク分野での研究開発が進んでいるからである。特に第4次産業革命と言われる分野では、AI、ロボット技術、自動運転等の高度なIT技術が必要となり、イスラエルが先行している分野も多く、日本にとって、日本のモノ造り技術との組み合わせで世界規模での展開を加速することができる可能性を有しているように感じた。イスラエルは5000年の歴史が今も息づく小さな国で、エネルギー資源に乏しく、今は沈静化しているとはいえアラブ諸国とは日常的な緊張関係にある。しかし1948年の独立以降は様々な分野で産業を成長させ、国際社会の中で大きく発展した。

特に近年目立って成長しているのが、ハイテク産業やIT産業、医薬品などの分野である。イスラエルには現在、インテルやマイクロソフト、グーグルなど世界的な企業の研究室や支社が置かれ、これが「中東のシリコンバレー」と呼ばれる要因の一つになっているようである。また科学分野の研究は、世界の最先端にあ

るとされている。国内では起業家やベンチャー企業を支援・育成するいわゆるエコシステムが充実しており、イスラエルの優良企業に対する海外からの直接投資や買収も数多く、世界各国から投資される国となって来ていると言えよう。

日本人であれば、イスラエルについて、中東戦争、不安定な政情、爆破テロ、ISIS など、ネガティブなイメージが圧倒的に心のシェアを締めるだろう。しかし、イスラエルの現実はそのようなイメージとは大きく異なっている。それどころか、現在は「起業立国」として成功し、多くのスタートアップが生まれ、世界中のハイテク企業の買収対象としての地位を築きつつある。イスラエルは、国家としてさまざまな制度や仕組みを整えることで、国家としてスタートアップすることに成功したと言えよう。

日本国内でも「第二のシリコンバレー」、「スタートアップ大国」としてイスラエルがメディア上で紹介される機会も増えてきたように思う。

「軍・防衛面の技術を積極的に民間転用」、「創業当初からグローバル・マーケットを想定」、「世界のトップ企業がスタートアップとの協業を模索」という点において、イスラエルのスタートアップ・エコシステムの様相を、日本の政府も企業もよく研究する必要があるだろう。

現地で聞いた話によると、「第二のシリコンバレー」とも称されるイスラエル企業への年間投資額は2015年で約4000億円、イグジットの評価額合計は1兆円を超える。イスラエルの人口は約850万人。人口1億人以上の日本などとは異なって、国内マーケットを念頭に製品や技術、ビジネス開発を行うスタートアップは稀である。実際にイスラエルの起業家は母国語であるヘブライ語で製品・サービスの開発をしている起業家はむしろ少数派で、グローバルなマーケットを念頭に、英語で開発を行っていることが多いと聞いた。

イスラエルは、少ない資源、狭い国土、欧米から離れていることなど地理的なデメリットがある中、研究開発を基盤としたハイテク国家として発展したという、日本と共通する境遇を持つ。しかし一方で、海外から移住してくる有能な人材を積極的に取り込んでいること、起業精神溢れる文化、国際的な協力体制および多国籍企業の積極的な誘致などのグローバル化戦略で成長を続けるなど、日本と異なる特徴も多数見受けられる。

特に起業精神は非常に強く、またイスラエルの知の獲得を目的として、先端企業の研究所が多数イスラエルに設けられ、そしてイスラエル発の技術も多数生まれている。また論文においても、計算機科学、数学など日本が弱い分野が強く、日本が強い化学や材料などの従来分野にはあまり積極的にリソースを投入していないなどといった反対の傾向もある。

このように似た境遇でありながら日本にない特徴を持つイスラエルとは、お互いの国の弱い部分を補完するようなWIN-WINな協力体制を構築し、今後の両国の発展につなげる可能性を感じた。そうしたことを通じて、日本の若い世代が、日

本企業の伝統的なカルチャーを乗り越え、もっと「起業家精神(Entrepreneurship)」を持った人が増えていくことが必要である。

何も全員が起業家になる必要はないが、例えば大企業の中でも新しい事業にチャレンジしたり、新しいサービスを利用・採用することに勇気をもつ人が増えて行くことが求められている。日本でも、リスクをとること、チャレンジをすることが評価されていくことを通じて、日本での起業家になる総数も増えていくだろう。

橋本 孝之 日本アイ・ビー・エム 副会長

今年度から創設された「新産業革命と社会的インパクト委員会」の委員長を拝命したこともあり、私にとって、このミッションへの参加目的は、イスラエルに学び、日本に欠けているもの、日本の未来へのドライバーとなるものを探すことにありました。

弾丸旅行に近い凝縮された日程でしたが、結果、多くのヒントを得ることができました。建国の精神に裏付けられたミッション、明確なビジョン、そしてそれを可能にするパッション。まさに“MVP”(Mission, Vision, Passion)のロールモデルを見た思いです。

まず、第一に、若者や意欲ある外国人にチャレンジの場を提供する仕組みと、チャレンジを尊敬する文化、そして逆境を利益に変えていく力。面会した方々が口にされた、“Nothing is impossible”、“Tolerance to failure”はそれらを代表する言葉です。

第二に、世界に冠たる人的ネットワーク。徴兵制を通じた知識・技能の習得と人的ネットワーク形成が、その後のバリュー・チェーンの構築に大きく貢献している事は疑いの余地がありません。

第三に、スタートアップ支援、イノベーションにおける、産官学の明確な役割分担と密接な連携。人口800万人という国のサイズが、これを可能にしているように思います。

第四に、選択と集中。世界を市場とし、世界と協業することで自らの価値を高めています。

これらの要素は、今の日本に欠けているものです。シモン・ペレス前大統領の言葉、中でも、「日本はもはや島国ではない(Japan is no longer an island)」、「古い政治は死ぬ(Old politics will die)」が脳裏に焼きついています。

私の宝探しは始まったばかりですが、長期的な視点で下記のような挑戦が必要であると感じました。

まず、日本を多様性に富んだイノベティブな国にするためには、東京対地方、地方創生といった図式ではなく、人口 1000 万人から 1500 万人規模の分散都市型国家への移行が必要です。各々の都市が権限を持ち、独自の文化、産業を育成し、都市間の競争環境を整備すべきです。

第二に、国民一人あたりの GDP が世界 26 位(因みにイスラエルは 25 位)、世界に占める GDP 比率が 5.5% になった日本は、全てを自前主義、「オール・ジャパン」で満たそうとする戦略とは決別し、選択と集中を加速して、世界とともにバリュー・チェーンを作る戦略に移行すべきです。

第三に、若者、女性、外国人にチャレンジする場を提供すべきです。その為の投資、そして、チャレンジする人を尊敬し、失敗に寛容になる文化の醸成が必要だと思います。

しかしながら、上記のような時間がかかる変化を、ただ待っているわけにはいきません。自らが率先して変わる必要を痛切に感じました。

Business Leaders in Japan be ambitious.

自らが行動しなければ何も起きません。背中を強く押された旅でした。

森川 智 ヤマト科学 取締役社長

イスラエル訪問で学んだこと

1. スタートアップ国家のエコシステム

2 年前、イノベーション・エコシステム委員会の米国視察において、JETRO サンフランシスコ事務所から、世界のスタートアップが活発な都市の 1 位はシリコンバレー、2 位がテルアビブとの説明を受けて以来、イスラエルには関心があったので、今回のミッションには大きな期待を持って参加させていただきました。

イスラエルのエコシステムのステークホルダーは、軍、政府、大学・研究機関、ベンチャー・キャピタル(VC)、多国籍企業、と日本とはいささか様相が異なります。建国以来貫かれる男女共通の徴兵制により、軍が科学技術や各種ネットワークの底流で機能しており、特に IT と医療のハイテクベンチャーが多いのも軍の技術部門に勤務した優秀層が、その技術と人脈を活用して起業しているようです。すなわち手厚いベンチャー支援や軍産学官の強固な連携は、自国の生き残りを至上命題とするイスラエルの国策の賜物という面もあると感じました。

しかしそのような背景を差し引いても、我々が学ぶべき点は多くあります。

各省に置かれたチーフ・サイエンティストの存在は大きく、任命後は政権交代があるうとなかろうと 6 年間の身分保証があり、安定して一貫した政策を遂行で

きるのは大きな強みです。これは、政党に関係なく科学技術力を国家の柱として維持しなければならないとの強い意思統一がなされている証拠でもあります。

また、政府の役割として「研究開発には必然的にリスクが伴う、政府の役割はそのリスクをシェアすること」という姿勢を強調しており、これは我が国に不足している要素の一つだと思います。同時に「技術革新が生産性を向上させる、公共サービスの質を改善する」という明確なビジョンを打ち出している点も重要であると感じました。

一方、今回訪問した民間 VC の CEO が「投資したベンチャーの経営者全員と、毎週昼食会を行いミーティングする」と面倒見の良さを強調していた点も新鮮でした。審査には時間を費やすが一旦投資したら口を出さないということではなく、成功した CEO がエンジェルや VC となり、後輩に細かくアドバイスするというサイクルが根付いているのは、シリコンバレーのエコシステムに通ずるところがあると思いました。

2．シモン・ペレス前大統領の教え

建国前にイギリス委任統治下のテルアビブに移住、キブツの若手指導者として頭角を現し、政治の中枢において長く活躍、1993 年には外相としてオスロ合意を実現して、ラビン首相、アラファト議長と共にノーベル賞受賞、という輝かしい経歴を持つペレスさんにお会いできたことは貴重な経験でした。

「資源も無く、土地も貧しく、水もない、あるのは人間とその知恵だけ、だから教育を重視し科学を学ぶ人材を増やした。科学技術の力で国を創り上げた。」

「過去から学ぶより将来に学べ、夢を見ることが重要、夢を見ないものに未来はない」と、93 歳の今も、国の将来を見据えて、静かに、しかし強い信念を持って語る情熱には深く感銘致しました。

3．歴史的背景から生じる文化の違い

ユダヤ人の持つ、挑戦意欲旺盛で、失敗を怖れず、再チャレンジに積極的な国民性が、国家の置かれた環境や、複雑な歴史的背景に起因する点は否めないと思われます。

何事にもスピーディに行動するという特質も、「明日がどうなるかわからないから、我々は今やるしかない」という強烈な意識が、苦難の歴史を通じて形成された民族意識と度重なる戦争の影が人々の心の中に深く組み込まれているからこそと言えます。

一方、「ゼロから 1」を生み出すことが得意であるが故に、また国内市場も小さい故に大企業化やスケールアップは必ずしも得意ではない、という自覚もあるようで、「ゼロ to One」のイスラエルと「1 to N」の得意な日本との連携が重要、という声も多く聞かれました。ただ、今後エコシステムをグローバルに展開しようとする中で、イスラエルのアジア拠点を日本でなく、中国、シンガポールに設置

していることは残念であり、言語・文化の壁はあるとしても、外資を招聘するための政策面で他国に比べて遅れている点を改善する必要があると感じました。

また、今回エルサレムを訪問し、ユダヤ教の聖地「嘆きの壁」とイスラム教の聖地「岩のドーム」が隣接し、歩いて数分のところにキリスト教の聖地である「聖墳墓教会」があるという、世界三大一神教の聖地が混在する状況、更に、聖墳墓教会の中が、ローマカトリック、ギリシャ正教、アルメニア使徒教会他と分割して管理されているという複雑さは、日本人にとっては現地で見聞して初めて実感できるものでした。

歴史的なオスロ合意が遅々として進まないのも、「嘆きの壁」のある東エルサレムの問題があれば当然のように思います。

他に、ローマ帝国に滅ぼされユダヤ人が国を失うことになった「マサダの遺跡」の見学も含めて、短期間ながら、イスラエルの現在と過去を垣間見ることのできた今回のイスラエル訪問は大変意義深いものであり、このミッションを企画して頂いた小林代表幹事を始め、関係者の皆様のご努力に深く感謝致します。

妹脊 和男 帝人 技術特別参与 新事業推進本部長補佐 兼 提携推進部長

イスラエルを初めて訪問したのは、1995年頃でした。それ以来何度か滞在しましたが、当時からの発展ぶりの差と、一方では変わらない精神を感じた旅でした。特に、精神の部分は、通常の出張では行くことのないマサダ遺跡、エルサレム旧市街、大統領との面談、成功したベンチャー企業関係者との面談など、多面的かつ高所からの視察によって、立体的によく理解できたように思います。

初めてイスラエルを訪問した当時、日本で骨の密度や強度に関する研究開発をしていた関係で、機械工学（バイオメカニクス）的に骨を計測評価する技術について調べていました。その結果、行きあつたのが（解像度の高い） μ CTによる構造解析です。当時は世界的にはどこでも実現していないのに、イスラエルのハダッサ大学の教授だけが取り組んでいたのです。それでイスラエルを訪問したわけですが、当時は、現在とは国の様子が大分に違っていました。

まず、入国。フランクフルトの便からでしたが、乗り継ぎにあたっては専用ゲートから装甲車に守られてドイツを出国。何度も荷物検査を受け、スーツケースも飛行機に一度には積まれず、タラップの横でいちいち確認してからの搬入でした。イスラエルの空港は、今とは全く違う、金網に囲まれた小さな飛行場、まるで、どこかの田舎飛行場のようでした。ハダッサ大学の教授が迎えに来てくれていて、小さな車で砂漠のような道をトロトロと行きました。

あれ、地の果てに来たなという印象とは反対に、技術的な議論は極めてハイレ

ベルであり、目の付け所もユニーク極まりない。やはりユダヤ人は頭がいいのかと正直脱帽していました。

街中で摂った食事はとてもヘルシーでトルコ料理のようなおいしさ。この点は今と変わりません。ただ、往事は、横でマシンガンを持った女性兵士が食事していました。平和ではあっても、いまだ戦時中の緊張感が伝わってきました。ベンチャーがあって、新しいビジネスを考えている人がいるという雰囲気はありませんでした。

こうした初めての旅以降、イスラエルに行くたびに、国としての方向、ファンダメンタルズ、国際化、新事業創出など変化を見て来ました。

しかし、そうした中であっても、精神には変わりはありません。3000年の流浪の旅の先は、独立しかないという覚悟、「不可能なことは何もない」と、自分たちで生きる道をあきらめないタフさ。そして最後はドルマーク。とても素朴で、比較的楽観的な陽気さ。ああこの辺がやはりユダヤ人だなといつも実感したものです。今回も、こうしたいつもの想いに立ち返った旅でした。

村岡 博之 欧州三井住友銀行 欧州営業第六部部長

今回、4月29日から5月4日にわたるイスラエル・ミッションに、随員として参加する機会を与えられた。通常のビジネスでは接することができないような政府高官、関係省庁幹部などと面談することができ、また、ミッションの目的である、同国の旺盛なイノベーション創出を支える知識基盤の仕組みなどについて知見を得ることができ、大変有意義なミッションであった。

現在、私はロンドンに勤務し、欧阿中東地域の新興国のコーポレート・ファイナンス業務に従事している。これまでも、顧客との面談のためイスラエルへ数回出張したが、今回のミッションでは、イスラエル企業の行動の原動力、同国人のメンタリティーなどを新たに発見することができた。

本ミッションでは、ルーベン・リヴリン大統領、シモン・ペレス前大統領への表敬訪問の他、経済産業省・首相府幹部、大学の技術移転機関、経済団体、複数の民間企業を訪問し、15を超える面談に参加した。いずれの面談も大変興味深く、示唆に富む内容であったが、そのなかで印象に残ったコメントを列挙したい。

- 1948年、建国当時のイスラエルは、土地、資源、水もなく、領土を巡る隣国との戦争を行う中で、頼りになるのは人の知恵だけの状況にあった。状況の変化に応じて臨機応変に対応することが必須な状況下で、人を違うことを行

い、新しいことを生み出すことが推奨される文化がある。(これは 3500 年のユダヤ人の歴史から生まれたものとのコメントもあり。)

- イスラエルがスタートアップで成功している背景には、イスラエル建国以来の歴史・文化の影響、学校教育、徴兵制による優秀な人材の選抜などがある。
- 同国で起業が多い背景にはユダヤ文化がある。失敗を恐れず、また失敗することで次に進むことができる、という考え方や、「Nothing is impossible」という前向きな考え方が社会に浸透している。
- 同国は、高校卒業時から国民皆兵制(男性3年、女性2年)があり、成績優秀者を諜報、科学技術部門へ配置する。任期終了後は軍隊で得た知識を大学などで発展させ、スタートアップ、イノベーションへ結び付けるようなルートがある。
- 大学・研究機関などが設立した技術移転機関が、スタートアップ企業を投資家やベンチャー・キャピタルへ仲介し、その後 IPO や大手 IT 企業による M&A でエグジットさせ、その資金で新たなイノベーションを生み出していく、という「エコ(循環)システム」が確立している。
- 官によるスタートアップ支援は、研究開発予算を持つ省庁に設置されている OCS (チーフ・サイエンティストが率いる Office of the Chief Scientist) が R & D 事業への助成、人材育成支援など通じて行っている。

これらのコメント、指摘は、スタートアップ・ネイションとして成功を収めている、イスラエルの精神的側面と制度面での支援体制をよく表している。

歴史的背景の違いなどから、イスラエルと同様の文化が根付くことは難しいかもしれないが、わが国においても、同国の優れた制度を取り入れながら、失敗を恐れずチャレンジし続ける人々やスタートアップ企業を、官民が協働し支援することで、新しい技術や起業を促進することができるのではないかと思う。

また、イスラエルが日本に期待していることとして、同国にある製品や技術を、日本が得意とするモノに変換(商品化)すること、有効なマーケティングにより販路を拡大すること、アジアへの Gateway となること、等があるとの説明があった。双方が得意とする分野の知恵と技術を持ち寄ることで、協働機会を創出し、両国がメリットを享受できる関係を築くことができると感じた。

今回のミッション派遣は、イスラエルメディアにおいても大きく取り上げられており、こうした機運を大切にして、実業での一層の関係強化を図る好機であると感じている。

今回、随行員の立場で、しかも初めて経済同友会の活動に参加した者として、正直なところ、たくさんの驚きがありました。

第一に、経済同友会自体に対する印象が、想定した雰囲気と全く異なったこと。非常にオープンで自由な雰囲気が衝撃的でした。

第二に、ご一緒させていただいた大企業トップの方々の好奇心の旺盛なところに驚きました。バスで近くの席でお話をさせて頂いた経営者の方は、現地の状況について、通訳の方々を絶え間なく質問攻めにし、現地ならではの生の声を多く引きだしていらっしゃいました。同じ数日間の視察の間に、こうして何倍もの多くの情報を得ているのかと、改めて勉強させていただきました。

そして最後に、イスラエルで様々な方々と直接お話をする機会を通じて、イスラエルの人々には共通して備わっており、一方、私を含む今の日本の中堅世代に欠けているような点を繰り返し指摘いただき、奮起するきっかけになったことが、良かったです。

いつかまたこういった活動に参加できるような機会があれば、さら多くの Insight を得ることができるのではないかと思います、その日を楽しみにしています。

なお、日本に帰国後も、イスラエルとの間でさまざまな接点、機会をいただいています。一步ずつですが、今回のイスラエル訪問をきっかけに何らかの実を結びたいと考えています。

以上