

代表幹事ミッション

イスラエル

経済同友会は、2016年度、持続可能な経済社会の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、代表幹事ミッションの派遣を行っている。今号では、第一弾となったイスラエル訪問で得た知見を報告する。ミッションは4月29日～5月4日の日程にて、小林喜光代表幹事を団長とする総勢24人で、エルサレム、テルアビブの二都市を訪問した。



INDEX

03

ミッション概要

04

小林喜光代表幹事総括

05

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

06

企業訪問 Mobileye、The Time、イスラエル製造業協会、TEVA、Check Point Software Technologies

08

研究開発機関訪問 Yissum、ワイツマン科学研究所、Yeda Research and Development

09

駐イスラエル日本大使訪問、他

■概要

世界が注目する スタートアップ・ネーション－イスラエル

イスラエルは、スタートアップ・ネーション、イノベーション大国として世界的に注目を集めている。経済同友会は、同国のイノベーション・エコシステムの実態や成長戦略を探るため、代表幹事ミッションとして初めてイスラエルを訪問した。

■ミッション概要

イノベーション大国 イスラエルから学ぶ

ミッションは、小林喜光代表幹事が団長、志賀俊之副代表幹事、大八木成男副代表幹事が副団長を務め、総勢24人にてエルサレム、テルアビブの二都市を訪問した。

2016年4月、経済同友会創立70周年の節目とな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年ごろの経済・社会・国家・地球のあり方を見据えて、新たな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・ネーション、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、今年度の経済同友会の活動方針に基づき、持続可能な経済社会の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。

一行は、エルサレム、テルアビブの二都市において、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。この目的は、イスラエルの経済成長戦略・イノベーション創出にかか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にあった。また、イスラエルの政策、各種制度の背景にある独自の思想風土、価値観を把握するため、歴史的な史跡等の視察を行った。

イスラエルと急接近する日本

今回の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／ダイヤモンド社刊）の出版等を機に、中東のシリコンバレーといわれるイスラエルへの注目が高まった。

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。また、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、相互訪問と首脳会談が実現している。こうした盛り上がりを反映し、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の取材や、小林代表幹事等へのインタビューを行い、日本のイスラエル観が変わりつつあることを報じた。

団員名簿（敬称略） ※役職は派遣当時

■団 長

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）

■副団長

志賀 俊之 副代表幹事（日産自動車 取締役副会長）

大八木成男 副代表幹事（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（アイ・エス・エル 理事長）

野田由美子（PWCアドバイザリー 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 常務理事

他、随員、事務局等 10人

代表幹事ミッション主な訪問先・面談先 4月29日(金)～5月4日(水)

(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 人 ●TEVA 社 (ジェネリック製薬の世界最大手企業)
 ●Mobileye 社 (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 社 (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 社 (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)

(4) 研究開発機関

●Yissum (ヘブライ大学技術移転機関)
 ●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 (レセプション・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

■代表幹事ミッション イスラエル 総括

経営者よ、大志を抱け

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・ペレス前大統領の言葉だ。イスラエル建国の立役者の一人である彼も92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。しかし頭脳はいまだ健在で、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。「われわれ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。

今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、ユダヤ人の長い苦難の歴史に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いだすことができた。

その一つは、車載カメラのモービルアイ社で教えてもらった「Chutzpah (フツパ)」というイディッシュ語の言葉である。「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、大いなる野心を持って競合相手と渡り合わなければならない。われわれはもう一度自分自身を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。思春期のころ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。今や戦車と飛行機の数ではなく、サイバー空間での優劣が鍵を握る時代だ。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とらえるべきだと提案している。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。

■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

現職のルーベン・リヴリン大統領とノーベル平和賞を受賞したシモン・ペレス前大統領を表敬訪問した。また、イスラエルとパレスチナの経済・文化の交流を通じて和平促進を目指す「ペレス平和センター」を視察した。

■ルーベン・リヴリン大統領 日・イスラエルの連携に強い期待

ルーベン・リヴリン大統領は、日本とイスラエルには、精密さの追求、資源に恵まれない分、人材投資に注力してきた点など、共通点が多く、両国の連携は意義深いと述べた。

また、「Chutzpah (フツパ)」という言葉に表される気質、すなわち、失敗を恐れず、目的達成のためには何事も躊躇しない姿勢に触れ、こうした気質や自負心、幼いころから創造性の発揮を奨励されることがイスラエル人の強みだと語った。



■シモン・ペレス前大統領 スタートアップ・ネイションの原点“Zero to One”風土

シモン・ペレス前大統領は、ホロコーストという苦難の時代を経て、未来を夢見ることによって生き抜き、「何もない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」とイスラエルの歴史を振り返った。こうした「ゼロから1を生み出す (Zero to One) 風土」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いえるだろう。

今後の産業については「例えば、ビッグデータの時代になり、医療の姿も、診療・治療から予防、e-ヘルスへと大きく変わっていくだろう。また、自動車に象徴されるように、所有の経済とは異なる、シェアする経済が生まれている」と語った。

さらに「現状に満足すべきで

はない。私は“Dissatisfaction”という言葉の重要性を説いている。つまり不満足であることこそが、変化に挑戦する力の源泉なのである。人間の暮らして重要なこととは何か。それは、健康、幸福、そして満足である。金を稼ぐだけでは幸福にはなれない」と自らの哲学を語った。



■企業訪問

スタートアップ・ネーションから スケールアップ・ネーションへ

大手ベンチャー企業やインキュベーション企業など五つの企業を訪問し、意見交換を行った。誰もがマインドセットとして、「Nothing is impossible」の精神で臨み、スタートアップ・ネーションを超える、さらなる進化の可能性を見た。

■Mobileye (モービルアイ)

失敗する能力と失敗に対する許容力

モービルアイは、高度運転支援システムを開発する大手ベンチャー企業である。1999年にヘブライ大学のシャシュア教授らが起業し、初めて商品を販売するまでの約7年間を研究開発のみに費やした。車載カメラのアルゴリズムを担うチップで事業拡大を続けて現在に至る。販売先は48カ国にわたっており、世界の主要自動車メーカーの約9割が顧客である。



イスラエルには多くのスタートアップ企業があるが、成功する確率は決して高くはない。にもかかわらず積極的にトライ・アンド・エラーができるのは、イスラ



エル人に「Chutzpah (大胆さ)」と「Ability to fail (失敗する能力)」があり、社会に「Tolerance for failure (失敗に対する許容力)」があるからだといわれている。こういった国民性や文化はイスラエルのエコシステムを支える重要な要素である。

■The Time (ザ・タイム)

世界をリードする次世代企業を育成

ザ・タイムは、ハイテク・インターネット分野のスタートアップを支援するインキュベータで、すでに30社以上の企業を育成してきた。イスラエル発の次世代グローバル企業の育成を目指し、これまで4度、イスラエルのベスト・インキュベータに選ばれている。

イノベーション・研究開発に関する政府部門とも連携しており、ファンドの85%は政府出資による。毎年、約450の投資候補先から年間8、9社を選定し、投資やアドバイスをを行う。インキュベータ期間は通常18~24カ月で、順調に事業が拡大すれば、「Firsttime」という自社グループのベンチャー・キャピタルに引き継がれ、次なるステージに移行する。



今回はザ・タイムが投資するスタートアップ企業2社の事業についても説明を受けた。AIを活用したペットの健康管理システムを開発した「Oggi」、3Dプリンティング用のデザインデータ管理システムを運営する「Make it LEO」など、消費者に近いビジネスモデルにも力を入れている点が、ザ・タイムの特色である。



■イスラエル製造業協会 連携促進の鍵となるスピード感と組織風土

イスラエル製造業協会(Manufacturers Association of Israel)は、イスラエル産業の90%超を占める、企業2,000社を擁する有力な経済団体である。オリ・イエフディ副会長以下、14人の幹部は、世界各国のグローバル企業がイスラエルに進出している現状を熱く語り、日本企業の進出に向けた期待を示した。

日本については、高品質・技術力という良いイメージが定着している一方、両国企業の連携促進に関する課題として、経営のスピード感の違い、文化的な違いが指摘された。



■TEVA(テバ) エコシステムの強み

テバ社は、今から115年前の1901年にエルサレムで小さな薬局の卸売業として創業した。その後、世界大手の製薬

企業へと発展し、2016年現在、ジェネリック医薬品の製造量では世界一の規模を誇っている。

同社は、イスラエルのエコシステムの恩恵を大きく受けている。具体的には、「250を超える医薬品やバイオ技術のスタートアップ企業の存在」「ベンチャー・キャピタルのコミ

ュニティの存在」「政府による支援体制」がグローバル企業にとってのイスラエルの魅力だ。

また、同社の研究開発所は、大学の中に設けられている。神経科学学会のネットワーク組織に、過去5年間で1,500万ドルを投資するなど、アカデミアとの連携も深い。



■Check Point Software Technologies (チェック・ポイント・ソフトウェア・テクノロジーズ) ネットワークインフラのリスク

チェック・ポイント・ソフトウェア・テクノロジーズは、世界大手のサイバーセキュリティ企業で、フォーチュン500の企業すべてを含む10万社以上のクライアントを抱える。東京を含む88のオフィスを擁し、世界全体で約4,000人の従業員がいるが、その内およそ半数はイスラエルにいます。

創業者ギル・シュエッド氏は、「今後のリスクとして挙げられるのは、ネットワークインフラである。ネットワークにつながれたインフラは、利便性を飛躍的に高める一方で、社会基盤に対して瞬時に致命的なダメージを与える可能性がある。最優先で保護・監視していくべきだ」と警鐘を鳴らした。



■研究開発機関訪問

イノベーションと
エコシステムを支える基盤

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。ヘブライ大学、ワイツマン科学研究所を訪問し、イスラエルの主要研究開発機関が、自ら事業創出に取り組んでいることを確認した。

■Yissum (ヘブライ大学技術移転機関) 大学研究成果の事業化などを担う

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と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。

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、今回訪問したモバイルアイ社もその「成果」の一つである。



■ワイツマン科学研究所

／Yeda Research and Development 産学官連携を積極的に推進

ワイツマン科学研究所は、イスラエル初代大統領で化学者であったハイム・ワイツマン氏が設立した基礎科学研究所で、2,500人の学生、スタッフ、研究者を抱える世界トップレベルの研究所である。同研究所も、Yissum同様のミッションを負った民間企業の技術移転センター、Yeda Research and Development社を設立しており、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。同研究所の維持費は、年間およそ400億円。政府が3分の1を負担し、残りは同研究所で負担しており、ここでも産学官連携が研究開発を支えている。



意見交換では、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「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」との回答が得られた。

また、同研究所では、公用語として英語を採用しており、研究者に最善の環境を提供することで、世界から優秀な人材を獲得している。イスラエルでは、このような戦略を一種の「国策」としてとらえ、移民受け入れプログラムを充実させている。

■イスラエル政府関係者との懇談

インフラ整備と リスク分担に徹する政府

■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

イノベーション戦略にかかわる政府関係者のうち、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・サイエンティストと意見交換を行った。

ラング次官は、政府と民間はそれぞれ得意なことが異なると述べ、将来有望な分野、技術を決定するのは民間の役割であり、政府はエコシステムやインフラを整え、それを支える役割に徹すると説明した。グロナー次官は、イスラエルでは前例がなくても、ニーズがあることには取り組んでみる、まずやってみる気風があり、このマインドセットが、イスラエルの成功の秘訣だと語った。

チーフ・サイエンティストとは、イスラエルのエコシステムを支える特有のポストであり、省庁横断的な連携を通



経済省次官との懇談会



チーフ・サイエンティストとの懇談会



首相府次官との懇談会

じて、研究開発、イノベーションにかかわる政府の優先順位の調整、資金助成を行っている。この任に当たるハッソン氏は、政府の役割はリスク分担にあると説明し、民間資金の回りにくい分野にこそ政府資金を投入するという方針を示した。また、「これからはどんな組織、国も自前主義では立ち行かない、開かれた連携が成功の鍵」だと語った。

■現地日本関係者訪問

現地日本関係者から情報を収集

■イスラエル日本商工会議所／駐イスラエル日本大使

日本とイスラエルの経済関係強化の機運が高まったのはこの2、3年のことだが、それ以前から、継続的にビジネスを通じて両国の架け橋として活躍する人々がいる。今回は、日本とのビジネスに



イスラエル日本商工会議所との懇談会

関与するイスラエル企業関係者により構成されるイスラエル

日本商工会議所 (IJCC) 主催セミナー、レセプション、富田浩司 駐イスラエル日本大使主催懇談会における、日本企業、政府関係機関の現地駐在員の方々と、懇親・意見交換の機会を持った。



駐イスラエル日本大使公邸にて

ルツ・カハノフ駐日イスラエル大使との懇談

参加者 (5月24日)

小林喜光代表幹事／志賀俊之副代表幹事／大西賢東京オリンピック・パラリンピック2020 委員会委員長／野田智義東北未来創造イニシアティブ協働 PT 委員長

ミッションから帰国後、小林代表幹事他若干名にて、カハノフ駐日イスラエル大使を表敬訪問し、それぞれイスラエル訪問の感想、印象に残った出来事について大使に報告を行った。カハノフ大使は、政府間関係の緊密化、イスラエルと中東

諸国との関係の変化などを追い風に、今後一層、日本・イスラエルの企業間提携が進むことへの期待を示された。双方は、日・イスラエルの連携にさまざまな可能性があることについて合意し、以降も交流を継続していくことを約束した。

