

# イスラエルのIT系ベンチャーと 日本企業が協業するために

根 本 豪\*

**抄 録** 日本とイスラエルは地理的に遠く離れており、近年までビジネス分野において両国間の大きな交流はなかった。しかし昨今の政府間の覚書などの締結により一気に距離が縮まり、多くの協業や投資などが行われた。そして2020年の直行便の就航によってさらなる友好関係の発展が期待される。イスラエルは地政学的な要因からもサイバーセキュリティを始め、IT分野の世界的な研究開発拠点として成長した。新興国としてイノベーション精神にあふれるイスラエル企業との協業は、日本にとってもよい成長の機会となりえる。本論はIT国家としてのイスラエルについて解説し、近年の各分野の動向を紹介する。そしてイスラエルの文化や商習慣の違いなどについて論述していきたい。

## 目 次

1. はじめに
2. スタートアップ・ネイション「イスラエル」
3. イスラエルのエコシステム
4. 世界のR&Dセンターとして
5. 日本とイスラエル間の経済交流
6. IT各分野の動向
  6. 1 サイバーセキュリティ
  6. 2 オートモビリティ
  6. 3 デジタルヘルス
  6. 4 ICT/フィンテック
7. イスラエル・ベンチャーと日本企業との協業のために
  7. 1 イスラエル・ベンチャーとの協業、提携における課題
  7. 2 保守的な企業風土と国民性の違い
  7. 3 商習慣の差異
  7. 4 宗教的差異
8. おわりに

## 1. はじめに

イスラエルと聞くと、多くの歴史の舞台となった三大一神教の聖地エルサレムといったイメー

ジがすぐに湧くかもしれない。物理的に遠い土地ではあるが、2020年に成田－テルアビブ間の直行便が就航されることによって、日本・イスラエル間の交流は観光分野だけでなく、ビジネス分野においても大きく促進されることであろう。本論では、まず、イスラエルという国を紹介し、次にイスラエル経済について、そしてイスラエルのIT企業動向、日本との協業の可能性についてと掘下げて行きたい。

イスラエルは地中海の東に位置する四国程度の大きさの人口約900万人の小国である。国土は日本と同様に南北に長く、北は雪を抱くヘルモン山から、南は一年中温かい紅海に面したエイラットまで、その地形と自然のバリエーションは多様である。イスラエルと聞くと岩石砂漠のイメージがあるが、国土の北半分は、いわゆる「肥沃な三日月地帯」に位置し、緑溢れる土地になっている。

このようなイスラエルから多くのIT企業が

\* イスラエル大使館 経済部 商務官  
Suguru NEMOTO

生まれたのは、その政治的状况によるものが大きい。「必要は発明の母」というが、イスラエルが生き残るために注力したものが結果として、世界的なイノベーション大国として成長する現在のイスラエルを導いた。

イスラエル人口の75%を構成するユダヤ民族は、歴史的に教育を重視する文化がある。初代首相ダヴィド・ベングリオンや初代大統領ハイム・ヴァイツマンなどは、科学技術をイスラエル国家の重要な要素としてみなし、科学研究機関やリサーチセンターの設立が国家的・経済的優先事項であると考えていた。そしてイスラエルの業績の多くが、当時設立された科学インフラから生み出されたものである。

私も留学の際に、イスラエルの大学の教育水準の高さには感じるものがあった。たとえばイスラエルは多くの移民により構成されているので、公用語であるヘブライ語の能力には差がある。そういった差が、ハンデにならないように考慮されている。大学への編入や仕事をしながらの大学院といったことも盛んであり、教育の機会が開かれている。イスラエル人にとって、教育は大学までといった感覚はなく、高齢になっても新たに言語や専門知識を学ぶなど、日本よりも教育や学問を重要視している。また、家族を大切にすイスラエルでは、携帯電話が広く普及し、四六時中家族や友人と通話している。スマートフォンの普及率は88%（2019年）であり<sup>1)</sup>、日本の普及率64.7%<sup>2)</sup>（2018年）を大きく超えている。そのためインターネットやスマートフォンを使いこなす高齢者は珍しくない。イスラエルでは、学ばなければ置いていかれてしまうのである。

移民で構成された国であるため、イスラエルでは海外を意識せずにはいられない。ヘブライ語と英語と自分の両親の言語というように4言語以上を使いこなす人も少なくはない。また非常に社交的なイスラエル人の国民性も相まって

英語を流暢に話す人は多い。そして人口900万の小国ということもあり、国内市場は非常に小さいため、イスラエル企業は最初から海外展開を意識せざるを得ない。スタートアップ企業もグローバル企業のニーズに応えながら、スケールメリットを得ることで世界進出への機会を掴もうとする。

## 2. スタートアップ・ネイション 「イスラエル」

イスラエルでは、毎年1,000社ほどのスタートアップ企業が生まれる。現在イスラエル国内では、計6,000社ほどのスタートアップ企業がある。これらの企業のほとんどがAI、IoT、VR/AR、ビッグデータなど、ディープ・テックと呼ばれる先端技術に関わっている。このように「スタートアップ・ネイション」と呼ばれるまでになった背景にはなにがあるのだろうか。

IT大国としてのイスラエルの萌芽を時系列的にたどってみたい。1954年にイスラエルの初代大統領で生化学者でもあったハイム・ヴァイツマンの資金提供によって、イスラエル初のコンピューター、WEIZACが開発される。これは世界初のプログラム内蔵型大型コンピューターの一つでもあり、イスラエルのコンピューター産業の礎となった。さらに1970年代には、ハイファのインテル研究所で作られたIntel8088CPUを使いIBM初のパーソナルコンピューターが制作された。1980年代にはシリコンバレーで働いていたイスラエル人が帰国し、インテル、マイクロソフト、IBMなどの多国籍企業のR&Dセンターが設立された。1990年代には旧ソ連から高度な技術を持つ科学者、エンジニア、技術者、医療従事者が移民してきたため、人材面でも充実した。そして、1993年に開始された官製ファンド「ヨズマ (initiativeの意)」によってイスラエルのIT産業は、大きく飛躍を遂げる。ヨズマは政府が1億ドルを投資して、新たに10の

ベンチャーキャピタルを創出した。このプログラムは3対2の割合で、民間とイスラエル政府が出資するというシステムで、多くの海外起業家の投資を呼び込んだ。この制度の魅力は、新規融資が成功した場合、融資先企業にその政府の保有部分を、年利も加えて、5年後以降に安く買い取れるオプションを提示していた。これにより政府と投資家がリスクを共有する一方で、投資家にその成果すべてを与えることを意味していた<sup>3)</sup>。このプログラムがきっかけとなり、イスラエル企業へのVC出資額は、1991年から2000年の間で、5,800万ドルから3.3億ドルと約60倍になった<sup>4)</sup>。現在でも、イスラエル政府はイスラエルのいくつかの民間のVCに資金提供しており、出資額の約8割を負担している。このような背景から出てきた企業には、Windowsのセキュリティ、ファイアウォールを制作したチェックポイント社や、USBフラッシュドライブを制作したエムシステムズなどがある。

### 3. イスラエルのエコシステム

イスラエルのエコシステムは「産官学軍」の4つの要素によって構成される。政府機関は、イスラエル経産省の傘下の、Israel Innovation Authority (IIA) や Israel Export Institute (IEI), Start-up Nation Central が大きな役割を担っている。IIAはイスラエル国内でのR&Dを促進し、またVCなどへの投資も行っている。IEIは主にイスラエル企業の海外市場への参入を援助している。イスラエルに9ある大学も企業と緊密な連携をとっており、技術移転について非常に積極的だ。ヘブライ大学のYissumやテクニオン・イスラエル工科大学のT3などの技術移転機関によって多くの企業が生まれている。インテルに約153億ドルで買収された自動運転技術企業Mobileyeもヘブライ大学の教授であるアムノン・シャアシュアによって起業された。ほかに、データ圧縮技術やパーキンソン病治療薬な

ど画期的なイノベーションを生み出してきたテクニオン大学発のベンチャーは20年間で1,600社に達する。特にサイバーセキュリティ分野の開発拠点として重要なのはイスラエル南部、ベエル・シェバである。ベングリオン大学、リサーチパーク、IDF (Israel Defense Forces) の開発拠点が隣接した場所に配されており、IBM、ドイツテレコム、DELLといった世界的な企業が研究機関を設けている<sup>5)</sup>。

そして軍もまた技術移転に協力的だ。イスラエル人は通常、高校卒業後、男性は3年、女性は2年兵役につく。イスラエルでは兵役が一つの教育的なシステムを兼ねており、それぞれの部署で専門的な知識を習得することができる。とくに諜報機関である8200部隊はイスラエルでもエリート層が配属される部隊で、言語能力や高いIT技術などが要求される。通常の兵役期間を経て大学に進むものもいれば、軍に残りエリートコースを進むものもある。更には、まず大学に進学し専門知識を得た上で、軍人としての道を進む者もいる。イスラエル企業を見ると、このような諜報部隊出身者や、パイロット出身者が多いようだ。また、イスラエルの政治家にも軍で高い階級を経験した者が多い。軍隊経験者でなければ、緊急時に適切な指揮を取ることができないと考えられているため、イスラエル国民の軍人に対する尊敬と信頼は非常に強い。また、そのような軍で開発された技術を民間転用するSibatのような、日本の防衛装備庁に当たる機関も存在する。

### 4. 世界のR&Dセンターとして

イスラエルにR&Dセンターを設立した最初の多国籍企業はIBMである。1949年の設立をきっかけに現在では9箇所の拠点がある。またMotorolaのR&Dセンターは、68000系マイクロプロセッサの開発施設として1964年に設立された。このマイクロプロセッサは、Appleのマッキ

ントッシュやコモドールのAmigaなど初期のパーソナルコンピューターのエンジンとして機能した。現在においてもこの施設はモトローラにとって欠かせない施設として健在である。現在では、Intel, Google, Microsoft, Facebookや、Sequoia, Bessemer, Lightspeedなどのトップレベルのベンチャー企業もイスラエルに拠点を構えている。そしてイスラエルのGDPにおけるR&D支出は4.25%に達し、世界一となった(2015年)。とくにGoogleは2006年にイスラエルに拠点を開設し、現在では700人を超えるエンジニアを抱えている。そして2013年にはテルアビブを本拠地とする地図制作アプリWazeを9億6,600万ドルで買収した。IT分野の重要な人材の供給先として知られるようになったイスラエルでは現在、約350社の多国籍企業がイスラエルにR&Dセンターを設立しており。日本企業も約70社が拠点を構えている。GDPに占めるR&D支出額と研究者の集積率がともに世界ナンバーワンであり、この突出したR&D体制の下で次々にスタートアップが生まれアイデアが形になっていくのである。こういった背景が近年大きな実を結んだ。前述したMobileyeの約153億ドルでの買収は、イスラエル産業界のプレゼンスを一気に世界に知らしめることになったのである。

## 5. 日本とイスラエル間の経済交流

上述したように、欧米では早い段階から注目されてきたイスラエルのIT産業であるが、日本との関係はどうであろうか。物理的な距離やアラブボイコットなどもあり、近年まで経済界での大きな交流はなかった。しかしながらここ数年で日本とイスラエルの関係性は官民両面で、大きな飛躍を遂げている。

安倍首相、ネタニヤフ首相の二カ国間の行き来が、経済面での交流を促進する大きなきっかけとなった。2014年5月のネタニヤフ首相の訪

日、安倍首相による2度のイスラエル訪問(2015年1月、18年5月)、経済産業大臣によるイスラエル訪問(2014年および17年)、イスラエル財務大臣の訪日(2017年2月)、イスラエル経済産業大臣の訪日(2017年11月)などの政府高官などの相互訪問が、イスラエルと日本の産業界の協力関係を強化する協定の調印や枠組みの構築に重要な役割を果たした。そして、日本・イスラエルイノベーションネットワーク(JIIN-Japan Israel Innovation Network)による、「JIIN日本・イスラエルフェスティバル」(2019年1月)では、経済産業大臣とともに約100名の民間企業の上級幹部がイスラエルを訪問し、官民分野における覚書や、多くの企業間連携が達成された。特に、以下5つの協定やプラットフォームは、日本・イスラエル間の経済交流の基盤となった。

1. The Memorandum of Cooperation for Joint R&D (2014年7月6日署名)  
イスラエルと日本の企業による共同の研究開発(R&D)プロジェクトを推進し経済支援を行う、産業R&D分野における協力覚書
2. 相互投資の好条件について定めた、投資の自由化、促進および保護に関する日本国とイスラエル国との間の協定(2017年2月1日署名)
3. The Memorandum of Cooperation in the field of Cybersecurity (2017年5月署名) 知識と情報の共有、人材交流または共同研究における両国企業間の協力を強化する、サイバーセキュリティ分野における協力覚書
4. JIIN-Japan Israel Innovation Network (2017年5月) 新たなプラットフォームとして、日本とイスラエルの政府組織および主要な経済組織からなる日本・イス

ラエルイノベーションネットワークの構築。

5. 防衛省とイスラエル国防省の間の防衛装備・技術に関する秘密情報保護の覚書(2019年9月)<sup>6)</sup> 日本とイスラエル防衛当局間で提供される防衛装備・技術に関する秘密情報を適切に保護するための覚書

上記5つの政府間の取り組みが、一層の日本・イスラエルの間の経済分野での交流を加速させている。投資分野では、日本からイスラエルへの投資額が2016年に約222億円と2012年比100倍に達した。楽天のViber Media買収及び子会社化<sup>7)</sup> (2014年)、ソニーによる半導体メーカーアルティアの買収(2億1,200万ドル、2016年)<sup>8)</sup>、田辺三菱製薬による中枢神経系治療薬の研究開発ニューロゲーム社の買収(11億ドル、2017年10月)<sup>9)</sup>などが大きなニュースであった。以上の点を踏まえた上で、次章では、各分野の動向を取り上げたい。

## 6. IT各分野の動向

ここ数年、欧米企業によるイスラエル企業の買収実績を見ても、イスラエル経済は堅調に推移している様子がうかがえる。前述のMobileye買収を含め、2017年の企業売却額はトータルで3,000億ドルに達した。2018年も、米ペプシコが家庭用炭酸飲料製造機の技術を持ったSodaStream Internationalを32億ドルで買収、その他にも米メドトロニックがロボット手術の技術を持つMazor Roboticsを16億ドルで買収するなど、大型買収が続いている。最近でもIntelによるHabana Labsの20億ドルでの買収(2019年12月)や、バイヤーイメージングの120億円資金調達(2019年12月)などがある。また、現在イスラエルでは、約70社の日本企業が拠点を開設している。例えば損保ジャパンは2018年10月にSOMPO Digital Labを開設、積極的にイスラエルのスタートアップ企業との提携に注力す

る企業も増えてきている。以下では、IT関連分野として、サイバーセキュリティ、オートモビリティ、デジタルヘルス、ICT/フィンテックの動向と日本企業との関係性を解説していきたい。

### 6.1 サイバーセキュリティ

イスラエルは、アメリカに次ぐ、世界第二位のサイバーセキュリティ・イノベーションのグローバルハブであり、イスラエルのサイバーセキュリティは、この分野での世界の販売額の約10%、投資額の約20%を占めるとされている。イスラエルにはサイバーセキュリティの学術研究センターが5つあり、また企業の多国間サイバーセキュリティ施設が、20箇所近くある。そして前述のWindowsファイアウォールは世界の6分の1のコンピューターを守っている。イスラエルにはIBM、シスコ、GEなど、20社超の多国籍企業のサーバーセキュリティ関連のR&Dセンターがある。イスラエルはサイバーセキュリティの課題を克服するための実体験と無数のソリューションを有することから、イスラエルと日本はこの分野における相互協力に関心が高い。またIoT化が進んだ現代ではコネクテッドカーや家電、プラント、医療機器などあらゆるもののサイバー対策が必須となり、さらなる需要が見込まれる。こういったニーズの多様化において、イスラエルのサイバーセキュリティは、その経験から顧客に合わせたソリューションが提供できる。

2020年にオリンピックを控える日本においては、サイバーセキュリティは最重要課題の一つである。個人情報や機密事項の漏洩、そして発電所などの重要なインフラを狙ったサイバー攻撃だけでなく、日本では、地震、津波、台風といった自然災害からも国民を守らなくてはならない。そのような災害対応の際にもイスラエルの技術は有用である。2011年のノルウェーでの

連続テロ事件では、犯人の発見にイスラエルのソリューションが活躍した。また、2018年のタイの洞窟での遭難事故の際には、遭難した少年たちとレスキューチームとの通信手段にイスラエル企業のテクノロジーが使われるなど、イスラエルの経験はそのような領域でも汎用性がある。

日本との関係性で言えば、前述のThe Memorandum of Cooperation in the field of Cybersecurity(2017年5月署名)及び防衛省とイスラエル国防省の間の防衛装備・技術に関する秘密情報保護の覚書(2019年9月署名)により、日本・イスラエル間のサイバー分野での情報共有の壁はより低くなり、導入が促進されることであろう。2016年にはソフトバンクとCybereasonが、AIを活用したサイバー攻撃対策プラットフォームを提供する合弁会社「サイバーリーズン・ジャパン」を設立した<sup>10)</sup>。

そして、最近では、2020年東京オリンピック期間中のガス供給システムのサイバー防衛について、東京ガスとイスラエル電力公社(IEC)が連携について覚書を交わした(2019年11月)<sup>11)</sup>。こういったことが、日本企業からのイスラエルのサイバーセキュリティ技術への期待の証左となる。イスラエルのサイバーセキュリティは、人材育成の面においても導入が始まっている。イスラエル電力公社とサイバーセキュリティコンサルタントのCyber ControlのジョイントベンチャーであるCybergymは、イスラエル電力公社のサイバー人材育成部門を担っている。このCybergym社は日本に支社を構え、日立とも提携し、インフラ防衛のサイバー防衛演習サービスを提供している<sup>12)</sup>。また、大日本印刷(DNP)はイスラエル・エアロスペース・インダストリーズ(IAI)の訓練システムを活用し、サイバー攻撃への対策要員を育成するサイバーナレッジアカデミーを開設した<sup>13)</sup>。このようにイスラエルのサイバーセキュリティのノウハウは確実に

日本に導入されつつある。

## 6. 2 オートモビリティ

自国製の車が一台もないにも関わらず、イスラエルは世界に注視される自動運転の技術大国となっている。前述のMoblileyの自動運転技術やV2X(車間通信)といった技術に強みがある。この分野では150以上の研究グループと2,000名以上の起業家が活躍し、約500社が、シェアード・モビリティ経済、フリート・マネジメント、交通、コネクテッド・ビークル、自動運転および車両電動化のためのビッグデータなどの分野で事業展開し、日本の自動車メーカーとサプライヤーを誘致している。海外の大手自動車メーカーからは、General Motorsが先端技術センターを設立している。またBMW、Mercedesなどの大手自動車メーカーも、関心を寄せている。ほかにもライドシェアとレンタカー会社をマッチングするVaaS(Vehicle as a Service)といった新たなサービスインフラの構築や、BMWに認められた高性能なソリッドステートLiDARの開発など、クルマ社会の未来を変えていくであろう魅力的なソリューションが注目を浴びている。

イスラエル企業のなかでも1999年に設立されたMoblileyは、すでにVWやアウディ、日産自動車などの8モデルにその技術が使われており、2022年からは自動運転車両を使ったロボタクシー事業を始める方針である<sup>14)</sup>。デンソーも2018年からイスラエルに駐在員を配し、イスラエルスタートアップの技術探索を本格化している<sup>15)</sup>。豊田通商はAIによる画像解析で車両検査を行うユーブイアイに出資し、自身もイスラエルに拠点を設立した(2019年11月)<sup>16)</sup>。日野自動車は、イスラエルのスタートアップ企業REEとインホイール・モーターを共同開発している<sup>17)</sup>。このように、進化する次世代の自動車産業のために、すでに具体的に日本企業とイスラエル企

業との協業が進んでいる。また運転者の体調を管理するセンサーなど、次節のデジタルヘルス分野と横断するような技術にも注目が集まっている。

### 6.3 デジタルヘルス

医療機器、バイオインフォマティクス、医療技術、設備、イメージングなどイスラエルのデジタルヘルス分野も大きく進歩している。人口一人あたりの医療機器の特許数で第一位、医療機器ソリューションの特許数では第二位の数字を記録している。有名な例として、軍事企業であるラファエル社のチーフエンジニアであったガブリエル・イダンによって2001年に開発されたカプセル型内視鏡Pillcamがあげられる。この革新的な技術は今や世界60カ国以上で使用されている<sup>18)</sup>。また、最近では、目の不自由な方向けのAIメガネOrcamが、上述のMobileyeの共同創立者であったアムノン・シャアシュアなどによって開発された。

さらに2018年3月、イスラエルはデジタルヘルスを国家戦略の中核として据え、同分野の技術発展や国際協力のため約266百万ドルの予算を計上した。具体的には4つの“I”, “Information”, “Integration”, “Incentive”, “Innovation”を軸にデジタルヘルスの普及に努めている。同分野のイスラエル企業数は2016年時点で約400社あり、避けては通れない先進国の問題である高齢化社会にビジネスチャンスを求めている。また、2019年1月、日本とイスラエルの経済産業省間で、デジタルヘルス分野における協力覚書が締結された。これによりイスラエルのスタートアップとの連携や医療機関などでの概念実証(Proof of Concept)に関心を持つ日本企業へのワンストップ窓口がJETROに設置されることが約束された<sup>19)</sup>。

このように日本・イスラエル両国は方針としてITを使った高齢化社会や健康への対策に積

極的に取り組み始めたのである。さらに2019年のOKIとイスラエルのSheba Medical Centerとのパートナーシップ締結は興味深い<sup>20)</sup>。これによりSheba Medical Centerの持つ膨大な健康データを用い、未病に向けた健康対策などに取り組むことができる。また、乳がん治療企業であるIceCureが、同社製品の日本での販売契約をテルモと締結<sup>21)</sup>。損保ジャパンが、医療機器へのサイバーセキュリティとして、Assuta Medical Centers、及びMedigate Corporationとパートナーシップを締結するなど<sup>22)</sup>、医療分野の多角的なアプローチにより、日本企業とイスラエル企業の協業が進んでいる。

### 6.4 ICT/フィンテック

ICTサービスはイスラエルのサービス輸出の60%超を占め、関連企業は4,000社にも上る。先述の災害時の緊急通信などからもイスラエルの技術の高さは理解出来るだろう。ICTはまた農業分野にも転用され、効率的な水分供給を実現する点滴灌漑企業ネタフィームなどがよく知られている。他にもAmdocs, Comverse, Mellanoxといった大手の多国籍企業がグローバルリーダーとして活躍している。フィンテック分野では、支払いプロセスの簡略化、不正行為の抑制、ユーザーのコスト削減、財務支援といった領域で、スタートアップ企業が切磋琢磨している。また、Citibankの戦略イノベーションラボ、JPモルガンのR&Dセンターなどがあり、フィンテック製品の開発やグローバル運営の支援を行っている。同分野は40件の資金調達案件に12億8,570万ドルを集めており、調達総額はサイバーセキュリティの11億820万ドル(資金調達案件:44件)、デジタルヘルスの501万ドル(41件)を上回る額を調達しており、イスラエルでも非常に注目されている分野である<sup>23)</sup>。最近の動向としては、Fundboxが2019年9月、1億7,600万ドルの資金調達を達成した。また、Fintech協会

がイスラエルのフィンテック団体であるCity TLVと相互支援に関する覚書を締結するなど、日本との関係が楽しみな分野でもある<sup>24)</sup>。他にもニューメディア分野では、スポーツ中継をAIカメラにより撮影・編集しコンテンツ化するPixellotが電通および朝日放送などと実証共同実験するなど<sup>25)</sup>、日本とイスラエル協業の裾野は広い。

## 7. イスラエル・ベンチャーと日本企業との協業のために

イスラエル・ベンチャーは尖ったアイデアや独自の技術を一気に形にして見せることを戦術としている。製品に磨きをかけたり吟味を重ねて販売戦略を練ったり、計画的に大量生産して世界に発信することは向いておらず、他の企業とのパートナーシップに頼る方が効率的で勝算が高い。したがって高度な技術力や品質、長期的な企業経営を得意として世界中に製品を売り込んできた日本企業はイスラエル・ベンチャーの有力なパートナー候補といえる。

### 7. 1 イスラエル・ベンチャーとの協業、提携における課題

日本とイスラエルはいわば相互補完的経済関係にあると言える。日本企業はグローバルリーダーであり、上質な製品を製造する技術力を有する。一方のイスラエル企業はその大半がスタートアップで、製品を次のレベルに押し上げる力を持ち、画期的な技術革新によってソリューションをもたらす。そしてイスラエル企業にとっても、日本市場は非常に魅力的だ。オープン・イノベーションに前向きであればイスラエル企業は、いいパートナーとなり得るのではないだろうか。しかしながら、日本とイスラエルの文化的差異は正反対とも言える部分がある。協業を進めるうえではどういった点に気をつけなくてはいけないだろうか。

### 7. 2 保守的な企業風土と国民性の違い

昨今ではあまり聞かなくなってきたが、治安情報の偏見などから、イスラエル渡航を敬遠する企業もある。また海外戦略部や新規事業部がイスラエル事業を推進しようとしても経営層によってイスラエルが投資対象外と判断されてしまう場合もある。しかしながらその実、イスラエルの生活上の治安はとても良く、夜中に一人で歩いてもあまり問題のない国である。

しかしながら、日本企業とイスラエル企業との商談の場において、文化的な違いが障壁となることがある。とにかくイスラエル人は、はっきりとものを言う。「フツパ (物怖じしない)」というのが彼らの国民性を表すキーワードだ。商談においても、互いの目的を明確な形にし進めようと考えているため、とりあえずの挨拶というような形はあまり理解されない。また日本企業では敬遠されがちだが、まず電話会議にて互いの論点を明確にすることも有用である。イスラエル流に完全に合わせる必要は無いだろうが、少なくとも日本的な婉曲表現にて、場を収めようとする必要は無い。商談の妨げになりやすいことは理解しておくべきだろう。

### 7. 3 商習慣の差異

イスラエルは欧米と同じく契約主義の国である。一定レベルの技術情報などに関わる内容まで商談が進むと大抵は秘密保持契約の締結を要望する。この商習慣に慣れていないと商談を始めて間もない相手との契約締結に不安や抵抗を覚える場合も少なくない。しかしこれは議論を進めるための第一ステップであり、乗り越えられなければイスラエル事業の成功は難しい。

また、イスラエル・ベンチャーのEXITはIPO(株式上場)とM&Aに大別される。M&Aに成功したベンチャーは何度もスタートアップを立ち上げるシリアルアントレプレナーや次のスター

トアップを支援する投資家となることが多く、エコシステムをさらに充実させるプレーヤーとして重要だ。しかし、イスラエル・ベンチャーとの商談の只中に当該企業が他社の一部になり全てが白紙に戻ってしまったという例も耳にする。イスラエル側の目標が何なのか、そしてM&Aに至った場合の日本側への影響をできる限り早い段階で把握しておくべきである。

一般的にベンチャーと提携するにあたって意思決定の遅さは大きな障壁となる。イスラエル側が即断即決を常とする一方で、日本側の組織が重層化されていればいるほど個々の質問への回答から経営判断に関わる事項まで迅速な対応が難しくなりがちである。最近では日本企業との取引にも慣れ、意思決定の遅さに理解を示すイスラエル企業も増えてきたが、この場合、イスラエル側が日本側を待ち切れずに他の外国企業と契約を交わしてしまうリスクが高くなる。そのため意思決定に関わるキーパーソンが早い段階から商談に関わる必要がある。

## 7. 4 宗教的差異

イスラエル人と関わる上で、もう一つ心配されるのは宗教的な差異ではないだろうか。イスラエル人口の75%がユダヤ人であるため、ユダヤ教の食物規定（コシェル／コーシャ）や土曜日の安息日をどの程度気にしたらよいか。宗教家の場合、どのような食事を用意すればよいかという問い合わせは大使館にもよくある。食物規定とは、豚肉や肉と乳製品を一緒に食べない。ラビの認証がついたものしか食べることができないというようなものであるが、IT分野に従事するイスラエル人の多くが世俗のユダヤ人であり、厳格な食物規定は守っていない場合が多い。しかしながら、食生活は個々人の育った環境や好みでかなり違いがあり一概にはわからないので、気になるようであれば直接聞いてしまってもそこまで失礼に当たらない。厳格に律法

を守るユダヤ人であれば、最初から出張中の食事をすべて用意してくれることもある。

## 8. おわりに

イスラエルは長い時間をかけて人材を育成し、技術力を磨き上げ、それが昨今の成功につながった。建国70年足らずの新興国ならではのフットワークの軽さとイノベーション精神は、ターニングポイントを迎えている日本企業とのシナジーを生み出しうるであろう。両者の協業、提携によって国際競争力の高い製品やサービスを産み出すことができれば、日本にとってもよいビジネスモデルとなる。こうしたイスラエル・ベンチャーとの協業、提携の対象となるのは特定の大企業だけではなく、規模や業種に関わらずあらゆる日本企業にチャンスがある。また、最後になるがイスラエルは日本に先んじてアフリカ経済への進出も行っており、大幅に出遅れている日本としては、イスラエル企業の協力とともにアフリカ進出するという方法もあるのではないだろうか。

イスラエル・ベンチャーとのパートナーシップを模索する上で多くの課題があることも事実ではあるが、多少なりとも関心をお持ちであれば、イスラエル大使館経済部を最初の窓口として利用していただきたい<sup>26)</sup>。弊部は、イスラエル企業の紹介や、各分野におけるセミナーやイベントの開催、イスラエル視察ツアーの調整などといったサービスを提供している。気になる分野があったらぜひ相談していただければ幸いです。

### 注 記

- 1) Globes, Smartphone Gadol yoter, Mehir yoter ve-mimkar yoter?  
<https://www.globes.co.il/news/article.aspx?did=1001276587> (04.03.2019)
- 2) 総務省、インターネット利用の広がり

- <https://www.soumu.go.jp/johotsusintokei/whitepaper/ja/h30/html/nd142110.html>
- 3) ダン・セノール, シヤウル・シンゲル, 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とのか?, 宮本喜一訳, ダイヤモンド社, 2012, pp238-239.
  - 4) City-Journal, Silicon Israel  
<https://www.city-journal.org/html/silicon-israel-13208.html>
  - 5) みずほ情報総研, イノベーション大国イスラエルへの招待  
[https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2019/mhir17\\_israel\\_02.html](https://www.mizuho-ir.co.jp/publication/report/2019/mhir17_israel_02.html)
  - 6) 防衛省・自衛隊, 防衛省とイスラエル国防省の間の防衛装備・技術に関する秘密情報保護の覚書について  
<https://www.mod.go.jp/j/press/news/2019/09/10a.html>
  - 7) 楽天, Viber Media Ltd.の株式の取得(子会社化)に関するお知らせ  
[https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2014/02/14\\_04.html](https://corp.rakuten.co.jp/news/press/2014/02/14_04.html)
  - 8) ソニー, LTE通信向けモデムチップ技術を保有するイスラエル国 Altair Semiconductor (アルティア社) を買収  
<https://www.sony.co.jp/SonyInfo/News/Press/201601/16-008/>
  - 9) 田辺三菱製薬, ニューロゲーム社の買収完了(完全子会社化)に関するお知らせ  
<https://www.mt-pharma.co.jp/release/nr/2017/pdf/MTPC171018.pdf>
  - 10) JETRO, イスラエル企業連携調査成果報告書, 15頁  
[https://www.meti.go.jp/meti\\_lib/report/H29FY/000543.pdf](https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/H29FY/000543.pdf)
  - 11) 日本経済新聞, 東ガス, 東京五輪のサイバー防衛で連携 イスラエル電力公社とガス供給分野で  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO52646560W9A121C1000000/>
  - 12) HITACHI, 重要インフラ事業者向けのサイバー防衛訓練サービスを提供開始  
<https://www.hitachi.co.jp/New/cnews/month/2017/08/0829c.html>
  - 13) DNP, 脅威インテリジェンス活用のスキルを習得するコース  
<https://news.mynavi.jp/article/20191204-932905/>
  - 14) 産経新聞, “自動運転の黒子”のイスラエル企業, 日本で移動サービス  
<https://www.sankei.com/economy/news/1912/03/ecn1912030029-n1.html>
  - 15) JETRO, デンソー, 現地スタートアップとのオープンイノベーションを加速  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2019/12/24a190d2974ee0b8.html>
  - 16) 日経新聞, 豊田通商, イスラエルに拠点設立スタートアップ発掘  
<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO52496640S9A121C1000000/>
  - 17) GIZMODU, イスラエルのスタートアップ企業, 日野自動車とインホイール・モーターを共同開発  
<https://www.gizmodo.jp/2019/12/ree-and-hino-developing-in-wheel-motor-for-ev.html>
  - 18) ドナ・ローゼンタール, イスラエル人とは何か, 井上廣美訳, 徳間書店(2008) p153.
  - 19) 経済産業省, イスラエル国経済産業省とデジタルヘルス分野における協力覚書  
<https://www.meti.go.jp/press/2018/01/20190117002/20190117002.html>
  - 20) OKI, 中東最大の医療機関と戦略的パートナーシップ契約を締結  
<https://www.oki.com/jp/press/2019/01/z18081.html>
  - 21) ICECURE MEDICAL ANNOUNCES LANDMARK STRATEGIC DEAL WITH GLOBAL MEDICAL COMPANY, TERUMO CORPORATION  
<https://icecure-medical.com/icecure-medical-announces-landmark-strategic-deal-with-global-medical-company-terumo-corporation/>
  - 22) SOMPOリスクマネジメント, 医療サイバーセキュリティ専門会社とパートナーシップを締結  
[https://image.sompo-rc.co.jp/infos/file1\\_path5da65e3c06835.pdf](https://image.sompo-rc.co.jp/infos/file1_path5da65e3c06835.pdf)
  - 23) JETRO, イスラエルのフィンテック企業, 1億7,600万ドルを資金調達  
<https://www.jetro.go.jp/biznews/2019/10/9feccb4b38140efd.html>
  - 24) Fintech協会, Fintech協会とCity TLVが覚書を締結

- <https://www.fintechjapan.org/news/1959/>  
25) dentsu, AIカメラを活用したスポーツ映像配信事業の実証実験について  
<https://www.dentsu.co.jp/news/sp/release/2019/0709-009850.html>  
26) イスラエル大使館経済部コンタクト先  
<https://israel-keizai.org/contact/>

#### 参考文献

- ・樋口由紀, 研究開発リーダー, Vol.15 (1), pp.44-48, (2018)
- ・ダン・セノール, シャウル・シンゲル, 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?, 宮本喜一訳, ダイヤモンド社, (2012)
- ・ドナ・ローゼンタール, イスラエル人とは何か, 井上廣美訳, 徳間書店 (2008)
- ・イスラエル経済産業省, 世界のR&D拠点イスラエル

- [https://israel-keizai.org/wp/wp-content/uploads/2018/03/brochure\\_RD\\_J.pdf](https://israel-keizai.org/wp/wp-content/uploads/2018/03/brochure_RD_J.pdf)  
・イスラエル経済産業省, 対イスラエル直接外国投資の手引き  
<https://investinisrael.gov.il/HowWeHelp/downloads/SHINE-J.pdf>  
・日経ビジネス, イスラエル×日本で創出する新しいビジネスチャンス  
<https://special.nikkeibp.co.jp/atclh/ONB/19/israelinjapan0118/>  
・Israel Ministry of Foreign affairs, Facts about Israel, Innovation  
<https://mfa.gov.il/MFA/AboutIsrael/Documents/Israel%20Innovation%202018.pdf>  
(URL参照日は全て2020年1月6日)

(原稿受領日 2020年1月6日)

