

大谷翔平の能力から紐解く イスラエルと関わるヒント



株式会社イスラテック 代表取締役 加藤 清司

.....

本稿は、イスラエルのスタートアップについての記事であるが、まずは、周辺状況の動静について触れてみる。2020年の後半に入り、それまでは、距離を置いていたイスラエルとアラブ諸国4カ国（UAE、バーレーン、スーダン、モロッコ）の距離が縮まったことは、記憶に新しい。

2010年代までは、サウジアラビア上空をドバイ発イスラエル行きの航空機が通過することはありえなかった。同国紅海側の環境先進都市ネオムとの関わりは水面下であったと言われるが、1948年のイスラエル建国以来という時間軸で見れば、公のこうしたニュースは、非常に画期的なことである。

一方で、今年、ユダヤ歴は、5774年を迎えた。この時間軸で見ると、非常に些細なことのように感じる。

本稿では、イスラエルのスタートアップを中心としたエコシステムのお話である。このように呼ばれるようになった理由は、1990年代からグローバル企業の進出が相次ぐようになり、2000年代に入って以降のことである。

冒頭お伝えしたいことは、数十年の単位から画期的に見えることであっても、千年単位で物事を見ると見方も変わってこよう。イスラエルが、ハイテクの国、スタートアップの国となると、「イスラエルの最新技術は?」「イスラエルのエコシステムは日本と何が違うのか?」と、どうしても近視眼的にとらわれやすい。筆者自身は、歴史の専門家ではないが、このハイテクの国イスラエルと関わるようになり、15年以上となる。ハイテクの国になって30年程度の国の歴史を半分程度知りつつも、歴史的には、約六千年の200分の1程度しか知らない赤ん坊が、どういう観点でイスラエルを見ているか、読者の皆様にその一端をご共有できれば幸いである。

1. イスラエルのスタートアップのエコシステムを本当に理解している?

さて、イスラエルのあれこれを論じる前に、まず、本稿でよく出る耳慣れない「スタートアップ」という言葉を定義づけしておく。一般的には、革新的なアイデアや技術で、圧倒的なスピードで成長を遂げていくとされる企業を「スタートアップ」と呼ぶ。スタート

アップ自体は単独で成長していくことは極めて難しいため、投資家（VC）、政府機関、士業支援、スタートアップと連携する大企業など、様々なプレーヤーが有機的に絡み合い、その成長を後押ししている。

このスタートアップを中心としたエコシステムの形成において世界的に定評のある国が、近年「スタートアップ大国」として台頭してきたイスラエルである。

イスラエルでは、年間800~1,000程度のスタートアップが生まれる。背景としては、1990年代以降、旧ソ連崩壊後の移民受け入れ、それ以降に本格化したグローバル企業の進出、国によるVC（ベンチャー・キャピタル）政策などが一連の契機となり、スタートアップが盛んに興り続けている。

2010年代後半にもなると、投資額では、年間1兆円程度を集めるようになり、その投資額のリターンであるイグジット実績は、その1.5~2倍程度を生み出す地域となっている。「徴兵制で最先端技術に触れる」「イスラエル人は頭がいいから成功している」と考えることはたやすい。日本人や他民族では、頭がよく、シリコンバレー、バンガロール、深圳、ベルリンのように、スタートアップのホットスポットはあっても、国としてイスラエルのようなスタートアップを中心としたエコシステムを作るには至っていない。

こうした事実は、「イスラエルが、シリコンバレーのような地域」と聞いたことがある方、もしくは、現地に1度2度行ったことがある方であれば聞いたことがある話でもあろう。

現在この地には、グローバル企業が世界展開するための戦略拠点が400程度が群雄割拠し、そうした企業へ続こうと日本企業もこの地でビジネスを試みている。ただ、事はそう易々とは運ばない。ここまで上記でお伝えしたことは、あくまで「中東のシリコンバレーイスラエル」の一般的な知識である。本稿の役割は、こうした情報を具にお伝えすることではなく、彼らの本質に迫っていくことだと思っている。

実際、イスラエルとビジネスを進めていくためには、もう一歩二歩踏み込んだ「生の」情報が必要である。例えば、「2021年に一番活動が活発的だったスタートアップはどこか」「AI（人工知能）企業でトップ3をあげてほしい」「現地で一番信用できる投資家を紹介してほしい」などとなると一気に難易度が上がる。こうしたことにすぐ答えられる人は、現地に駐在している日本人でも数少ない。

無論、現地に長年住んでいるという理由だけでは難しく、テクノロジー業界、スタート

筆者紹介

『スタートアップ大国イスラエルの秘密（洋泉社）』の著者。

2006年、あるユニークな無線技術が琴線にふれ、その技術のルーツをたどりイスラエルに強い関心をもつ。百聞は一見にしかずで、すぐに、人生初海外としてイスラエルに渡航し長期滞在する。帰国後、イスラテックを創業し、当時、日本語での情報がなかったイスラエルのテクノロジーの情報発信を開始する。情報発信を始めると、企業や行政からの問い合わせがあり、調査事業を開始する。さまざまな技術分野でのイスラエルにおける技術調査を積み重ね、2015年に株式会社化し、提携支援や現地進出支援など業務の幅を広げ、これまでイスラエルとのビジネスを行う数十社の大手日本企業のサポートを行う。令和3年7月からは、浜松市ベンチャー支援アドバイザーとしても活躍。

アップ業界に長年携わっているからと言っても、経験はどうしても偏ってしまう。一筋縄では知りえないことであり、実際のビジネスを難しくしている。

手前味噌であるが、筆者は、2006年からイスラエルと関わるようになり、現地で創業されるスタートアップの動向など、定点観測を続けてきている。イスラエルとビジネスを始める際、いわゆる一般的な知識とそのポテンシャル（可能性）のみで始めてしまうと、残念であるが、失敗の確率は非常に高い。ポジティブな情報が多い中で始めやすいことが、理由の一つである。グローバル企業のように、イスラエルのイノベーションを活用しようとする場合は、さらにそれは難しくなるであろう。

2. イスラエルとビジネスを試みる日本企業の問題

なぜ、そこまで難しくなってしまうのか。日本企業はこれまで、イスラエルとの連携を試みてきた。湾岸戦争以後のイスラエルブームに始まり、紆余曲折を経ながらも、2020年代以降もイスラエルビジネスへの関心は高い状態にあらう。イスラエル現地に拠点を置く企業は、鰻登りに増え100社程度に迫ろうとしているが、上手くいっている企業の事例はそれに反比例して、あまり聞こえてこない。

先にふれたとおり、「イスラエル現地の限られた情報の中（最初はポジティブな情報が溢れている中）でどうしても進めてしまう」ことであらう。歴史的に見て現在イスラエルがどうなって最前線を構成しているか、定点観測ではなく、どうしても、「上がった花火の方向」を中心に見てビジネスをしてしまう点などがその典型であらう。こうした事実は悪いことではない。

1つ例を挙げるとすれば、「イスラエルでは、年間800~1,000社程度スタートアップが生まれ、年間100以上のスタートアップが買収される、2~3割程度の企業は活動を停止していく」というエコシステムの事実を学び、しっかり理解する。統計的には、12~13年で全てのスタートアップが一巡する。当然、2~3年で潰れる会社もあれば、15年以上存続していく会社もある。先にお伝えした通り、新陳代謝が活発であるため、スタートアップ自体の変遷も速いことである。偶然知り合った特定の1社とだけコンタクトを取っても、成功に結び付くことはまずないと言い切っていいたいだろう。

なぜ上手くいかないのか。「1. イスラエルのスタートアップのエコシステムを本当に理解している？」で述べたようなイスラエルのエコシステムを正確に理解しつつも、いざ、ビジネスを始める段階になると、「失敗しないように進めよう」「まず、一社やって経験値をためよう」などという現地のエコシステムなど「お構いなし」の自分たちの理屈で始めてしまう。スタートアップとの協業は、10社に1社、20社に1社成功（実質はそれ以下の確率）とも言われ、非常に確率が低い。頭でわかっている、いざ実行となると、最初に出会った特定の1社と始めてしまう。

さて、次はどうなるか。「英語ができる人であれば、大丈夫だろう」「中東のシリコンバレーであれば、シリコンバレーに駐在した人にやってもらおう」などと、これまでの経験で楽観的に考えはじめてしまう。

中東にお詳しい読者の皆様なら既にお気づきの通り、英語ができたとしても、日本人とイスラエル人のコミュニケーションは、正反対と言っていいほど違う。(イスラエル人はストレートに、日本人は遠回しに物を言う) また、シリコンバレーに駐在していた人でもインターネットや書籍で情報は得られても、最新情報、水面下の情報など、現地の人脈などを通じて得られる類のものは当然持ち合わせていない。

結果的に「英語ができれば何とかかなと思ったが、全然話が通じない」「土地勘もないので、人脈などは結局ゼロから構築し想像以上に時間が掛かる」などになってしまう。

こうしたことは、あくまで一例である。言語以外の違いとして、「ポジティブ、プラスなことは、すぐ伝わってくるが、ネガティブ、マイナスなことは伝わってきにくい」こともあり、しっかりしたコミュニケーションを行う上で、信用構築はイスラエルを問わず重要である。また、イスラエルは、三大宗教の聖地。歴史的な背景もあり、宗教の慣習にも影響を受ける。食事に始まり、家族との付き合い方、それに準じたビジネス慣習も違う。様々な違いを把握したうえで、適切に対処できる必要がある。

さて、ここまでくると何が起こるか。「誰が」やるかを間違える。初手で人選ミスが起こると、当然上手く行かない。個人ビジネスであれば、「七転び八起き」の精神で何度も立ち上がればいいのかもかもしれないが、日本の大きな組織であるとそうはいかない。失敗が許されるのは、多く見積もっても2回までであろう。1度失敗しても、「事業計画はきちんと立てたのか?」「社内調整をしっかりとったのか?」など、大きな組織であればあるほど、様々な部署から突っ込みが入る。突っ込みが入るだけでよければいいが、会社によっては、一度やって上手く行かないと、二度とイスラエルと取り組むこと自体が難しくなる。

日本企業の皆様で本稿をお読みの方がおられ、「イスラエルのスタートアップと連携したい」「イスラエルのイノベーションを活用したい」ということであれば、まず入念な事前準備をオススメする。その第一歩は、「イスラエル人でもダメ」「日本人でもダメ」で、「日本とイスラエルの双方を理解し統合できる人材が必要」が、合言葉であろうか。

筆者がこうしたお話をすると、イスラエルとビジネスするのは大変ですか?という質問をされることも多い。書き連ねてきたことを一言で表現することは難しいが、「やりやすさ」「やりにくさ」は同居している。『一般的に「やりやすさ」はすぐ聞こえてきます。自社にとっての「やりにくさ」をしっかりと精査することが第一歩です』とお伝えするようにしている。無責任な発言はできない。

3. イスラエルのエコシステムの特徴を日本が最大活用する視点

本稿では、日本企業がイスラエルのエコシステムの活力を上手く取り入れるヒントを読者の皆様につかんでいただくことが、筆者の役割だと思っている。1. で触れたような話を聞き、ビジネスを始めた当初は可能性がありそうなイスラエルであるが、いざ始めていくと、大変な難しさも多々ある。連携を模索する日本企業の中には、「イスラエルのイノベーションとの連携、スタートアップの連携」を旗印に掲げつつも、目的が変わっていく企業も多い。「やりやすさ」からか、イスラエル企業の日本展開をすることを始めてしまう。イスラエル企業の日本展開はイノベーションでも何でもないと思筆者自身は思っているが、「やったことがないから、どういうものか知るためにやってみよう」と、当初の目的と変わってしまう。そうすると、そもそも自社の目的や戦略に合致していないため、社内を巻き込んだりできない。

「今勢いがあるスタートアップとやることをイノベーション」とする企業も多いが、少し立ち止まればわかることで、そのような判断では、自社を動かす大きなベクトルは働かない。結局、一度進めたのはいいが、目的が違うため、プロジェクトは中止する事になる。「安物買いの銭失い」になってしまう。これは日本企業が陥りがちなパターンの1つであろう。

話は変わり、現地で群雄割拠し、イスラエルの才能にアクセスし成功しているグローバル企業は、イスラエルでどう進めているか。筆者の15年余の経験値から言うと、勘所は「現地化」「コミュニティ化」「スピード」の3つに集約されるようであるので、紐解いていく。

1つ目の「現地化」とは、イスラエルのイノベーションや才能を取り込むため、エコシステムの活力を自社事業に繋げていくには、「郷に入っては郷に従え」の精神でイノベーションを生み出し、「活力を削がずに現地最適の方法」で進められる体制を構築することであろう。自社のやり方を押し付けず、イスラエルのやり方を最大限に尊重し、自社の目的や戦略と統合する。同化させていくと言う方が適切かもしれない。闇雲に権限委譲したり、現地企業を買収したりするだけではない。

「コミュニティ化」とは、「地道な汗かき」を厭わないことであろう。グーグル、マイクロソフト、アマゾンなどいずれの会社も、大きい会社だからと胡坐（あぐら）をかかずに、技術者、起業家コミュニティの醸成を図っている。彼らは一見派手さが目立つスタートアップとの買収を行うことも多いので、そうした点に注目が行きがちであるが、泥臭いことも行っている。

「スピード」とは、物事を早く進めていくことではなく、「物事を最短経路で進める」ことである。最速で動こうとするより、最短経路、同じ時間で最大成果を上げる思考をすることである。例えば、本社とイスラエル現地との連携をどうするかが始まりにおいても、

そのための人員配置（誰を雇うか、本社から配置転換するのか）、育成、投資方針など、想像以上に時間が掛かることを、すべて自社でやってしまおうと考えがちである。目的遂行を徹底することが、グローバル企業の特徴であろう。

目的がいったんブレ出し、定まらないと、自社に経験値をためようというベクトルが強くなるため、自社で抱えがちになり、総じてスピードが遅くなる。自社で「できること」と「できないこと」をしっかりと区別し、できないことは、現地に権限委譲して、彼らの勢いやスピード感を損なわせないように工夫している。

イスラエルでのグローバル企業の成功を聞くと、日本企業も上手く行くような感じがするが、「勝てば官軍、負ければ賊軍」の話で、イスラエルの魅力的な面のみを見て判断しがちで、「こうすれば上手くいくのか」と考えたり、「グローバル企業のように、到底日本企業はできない」と端から諦めたりと、両極端に陥りやすい。両極端に陥ると、思考停止状態となってしまう。

ここまでは、イスラエルの話ばかりしてきたので、少し趣を変え、「野球目線」でイスラエルとビジネスを行う人材について考えてみよう。

昨年に続き、2022年の今年も大リーグで前人未踏の活躍をする大谷翔平であるが、「走・攻・守」三拍子ともに、誰もが認める一級人材で、替えの利かない人材である。さて、イスラエルのビジネスシーンでこの三拍子が何に当たるかといえば、「経営」「技術」「コミュニケーション」であろうか。結論を先に申せば、グローバル企業のこの三要素を紐解くところに、日本とイスラエルがうまくいくヒントがある。

つまり、「経営」とは、CEOやCTOのように、会社の中長期戦略目線や会社の体制などを見据えた意志決定を行えるか。「技術」とは、日々新たに生まれる技術の優位性を理解できるか。「コミュニケーション」とは、自社の経営陣、技術陣、もちろんスタートアップとも円滑にコミュニケーションする力であろうか。

この3つ、「経営」「技術」「コミュニケーション」を一人の人が行おうとすれば、それぞれビジネスシーンでの大谷翔平のような人材が必要で、いざ育成しようと思っても、すぐに育成できるものではない。野球という文脈では、できないから諦める。目指すことを諦めると言っているのではなく、途方もなく大変なことである。

一般人からするとプロ野球、大リーグの一選手になるだけでもほんの一握りの人材である。さらに活躍する人材となると、現在日本人では10人もいない。筆者なりに考えれば、この要素のベストな組み合わせを考えることが、大切なように思う。

また、両極端であると、グローバル企業がやっているように、日本企業でも三拍子揃った人材が必要だと、「大谷翔平のような人材の育成を目指す」号令が会社の上層部からかかり、そこを目指して走り始めてしまう…。そもそも何年かかるのか以前に、同じレベルに到達できるかすら危ういだろうし、無謀な目標は、最初からあきらめてしまう理由となっ

てしまう。

イスラエルのグローバル企業で活躍するような同じような人材を育成しようとする前に、柔軟に考える必要があるだろう。大谷翔平のような人材を目指す前に、そもそも、ホームランバッター、エース、盗塁王を目指すだけでも大変なことである。目的はチームの勝利、優勝である。つまり、「イスラエルのイノベーションやスタートアップを活用し何を成し遂げるか」。この目的が大事であり、それ以外は枝葉と見て、費用対効果を冷静に見れば、ビジネスシーンの大谷翔平のような人材を育成する無謀なプランを立てないだろうが、自社でできると勘違いして進めてしまう企業は多い。

また、逆に、端から諦めてしまう企業も多い。

つまり、自社で何をやるのか（または、やらないのか）は、成功していく「スピード」に直結する。人材育成に3～4年かかるのはまだいい方で、同じ時間をかけても、同様の人材が生まれる確率はゼロに近くないだろうか。3～4年かけても合格点に達しなければ、当然ビジネスは成り立たない。目的を混同しないことであろう。

「自社で何ができて、何ができないか、何に注力をするのか」といったことが、この国で上手くいく、つまり、イスラエルのスタートアップが生み出す活力を活用する第一歩かもしれない。

4. 「歴史」と「最先端技術」が同居する国イスラエル

イスラエルの特徴に始まり、エコシステム発展やその勘所、この地で連携を試み上手くいく企業、上手くいかない企業（主に日本企業）について論じてきた。筆者がイスラエルに通うようになり、15年以上となる。本稿の最後に、日々イスラエル人から言われたことが本質を突いているので、ご紹介する。

「日本の問題点は、技術がないことではなく、リスクを取れないこと」

「日本の問題点は、イノベーションではなく、起業家精神。柔軟な思考力と、対応力」

とはっきり言われたことが何度かある。さすが、ユダヤ人の視点から、本質を突いた観察力である。

近年、スタートアップの成長力を活用しようと、新しい産業を興すことを目指し、DX（デジタルトランスフォーメーション）、GX（グリーントランスフォーメーション）の掛け声が聞こえてくる。このこと自体は何ともコメントしづらいが、ただ、立ち返るべきは、「目標、目的に応じたリスクを取れる組織にすることが一丁目一番地である」ことであろう。

例えば、現地でOn The Table（すべて机の上に出して、オープンに議論できる）で議

論できる知識（今ない場合は、それをどういう風に蓄えていくかなど）や本質的な思考力、合わせてそれをどう相手に伝えるかであろう。こうしたことをベースに、自分たちがどうリスクをとるか、今あるイノベーション（技術）をどう使うかという小手先の対策ではなく、いかに本質的に、イノベーション活動を行うかということではないだろうか。

2023年4月にはイスラエルとの直行便も就航が予定され、物理的な時間距離は近くなり、国同士の文化の差、理解の差は縮まっていくだろう。そんな中、「六千年の歴史」と「最先端技術」という、全く異質のものが同居する国がイスラエルである、という理解が頭の片隅にあれば、両国の理解が一步踏み込んだ形でスピーディーに進んでいく気がする。筆者の視点や経験が、皆様の活動の小さなヒントにでもなれば幸いである。

* 本稿の内容は執筆者の個人的見解であり、中東協力センターとしての見解でないことをお断りします。