

頭脳立国イスラエルに学ぶ

日賑グローバル株式会社
代表取締役 米山 伸郎

はじめに

本日は「頭脳立国イスラエルに学ぶ」というテーマを頂きまして、これからイスラエルについて話を進めますが、まずは私が何故イスラエルについて語るのか自己紹介を兼ねて説明します。

2

自己紹介

1981年	三井物産入社 宇宙航空部にて防衛ビジネス担当 (F15, P3C, Harpoon 護衛艦等)
1988年	米国ニューヨーク駐在 (ババブッシュ時代)
1991年	ワシントンDC駐在
1993年	本社帰任、FSX、Aegis艦、ロシア戦闘機訓練
2008年	ワシントンDC事務所長 (オバマ一期目勝利)
2012年	本社帰任、退職
2013年	日賑グローバル株式会社設立

私は 1981 年に三井物産に入社しまして宇宙航空部で防衛ビジネスを担当しました。現在日本の空を守っています F15 イーグルの装備品、電子機器や当時のソ連の潜水艦を感知する P3C 対潜哨戒機の電子機器などを扱ったり、今ウクライナ戦争で名前が復活している Harpoon 対艦ミサイルをアメリカから輸入したりしていました。1988年にアメリカ、ニューヨークに駐在しました。丁度大統領がシニアブッシュの時でした。1991年にワシントン DC に駐在して

1993年に一度本社に帰任し再度防衛関係の仕事に戻りました。そして当時、FSX 次期支援戦闘機がアメリカの F16 ベースで開発することに決まり、その搭載エンジンを扱っていました。

2008年にワシントン DC 事務所長の肩書で再度アメリカに渡り、2012年に本社帰国後に早期退職制度を利用して三井物産を退職して、現在の日賑グローバル株式会社を立ち上げて今に至っています。

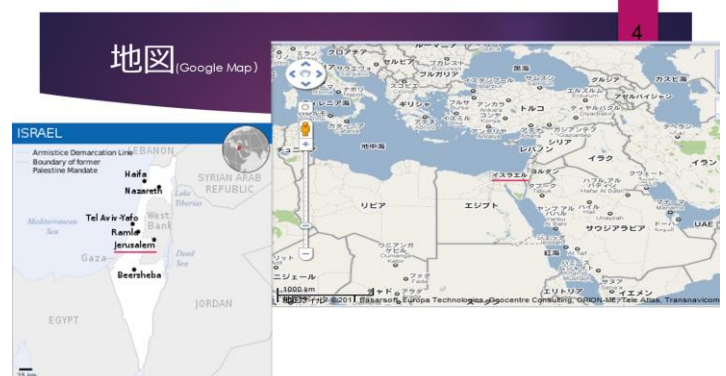
しかし私の経歴の中にイスラエルは出てきませんが、本日はイスラエルの専門家の立場ではなく、アメリカを虜にしたイスラエルをアメリカからの視点で話を進めたいと思います。

● 本日の話のポイント

1. 米国を虜にしたイスラエル
2. 『知立国家イスラエル』執筆の経緯
3. 移民、軍と起業家精神
4. 日・米・イの比較を通じての問題意識
5. 日本の発展のためにイスラエルに学べそうなこと
6. イスラエルの最新動向と米国、米国のユダヤ人

● 前置き

本題に入る前にイスラエルの場所は中東の地中海に面し、エジプト、サウジアラビア、イラク、シリア、ヨルダンなどに囲まれていて (右図参照) 第二次、三次、四次中東戦争など常に戦争にさらされている地域にあります。イスラエルは縦長の国で、下側は殆ど砂漠で 1948 年 5 月に建国し首都はエルサレムで、ビジネスの中心地テルアビブ、ハイテクの会社が多いハイファなどがあります。面積は四国と同じくらいで 2.2 万平方キロメートル、人口は今 900 万人を超えています。



● 身近なイスラエル製品

日本でのイスラエルのイメージは中東戦争、パレスチナ問題など余り良いイメージはありませんが、実際には身近にイスラエル製の製品が溢れています。例えば、PC に使われる CPU は「Intel inside」と書かれているように Intel 製が多いのですが、それらはかなりの割合でイスラエル製です。またパソ

コンの検索エンジンで Google を使っていれば、キーワードを入れると関連ワードが続いて出てきますが、これは「Google Suggest」というソフトでイスラエルのエンジニアが開発したものです。また会社内部の Intranet と外部の Network との間のセキュリティを管理する時に Firewall を設けますが、これもイスラエルのエンジニアによって開発されました。

また車の自動運転のアシスト機能として前方の車との車間距離を一定に保ったり、車線の逸脱防止などの機能を持った「Mobile Eye」もイスラエルの会社が開発した技術です。

ハイテク技術とは少し違いますが、ダイヤモンドの輝きを設けるカッティング技術はイスラエルとインドが世界を二分するほどのシェアを持っています。また少し変わり種ですが、「マックスブレナー」というブランドがありますが、これはチョコレートピザとかチョコレート絡みのスイーツを扱ったブランドでイスラエルが発祥地で表参道にもショップがあります。

もう一つ代表的な製品は「ドローン」です。元々はイスラエルの軍が周りのアラブの国を偵察するために開発されたものですが、今では民間でもドンドン使われています。



1. 米国を虜にしたイスラエル

私が 1988 年と 2008 年に 2 回アメリカに駐在しましたが、その違いを話します。

1988~1993	2008~2012
<ul style="list-style-type: none"> ● バブル日本と不況米国 ● ロックフェラーセンター ● ベブルビーチ ● コロンビアピクチャー ● ノーと言えぬジャパン ● ジャパンバッシング 天安門事件 昭和天皇崩御 東独から西独へ、壁崩壊 ソ連崩壊 湾岸戦争	<ul style="list-style-type: none"> ● Japan is seized up! ● 借金異常 ● 少子高齢化 ● 変革・改革嫌い ● リーダー不在 ● ジャパンバッシング グローバル磁場競争

● ジャパンバッシングとパッシング

一回目の 1988 年ころ世界は天安門事件や昭和天皇の崩御、ベルリンの壁が崩れて東西ドイツが統一され、ソ連が崩壊してロシアになり、湾岸戦争が始まりました。

この頃の日本はバブル真っ只中で、一方アメリカは不況で、私がアメリカに居るとアメリカの友人から「なぜ日本は大戦後ここ迄急速に経済が回復したのか、その秘密を教えてください」などと非常に羨ましがられました。ニ

ューヨーク・タイムスやワシントンポストなどの大手の新聞の一面で「Japan」という文字が載らない日はないほどに注目されていました。

当時は日本の企業がロックフェラーセンターやベブルビーチゴルフ場を買ったりとか、ソニーがコロンビアピクチャーを買収したりしてました。その頃、東芝のCOCOM事件があり、東芝機械がソ連の潜水艦のスクリー音を低減する工作機械を輸出してしまっ、結果として東芝製品が壊されたり、日本製の自動車の大量輸出に怒る米国の労働者により日本車が燃やされたりして、いわゆる「ジャパンバッシング」が起きました。日本が羨望的であり非常に注目された時期でした。

2008 年の二回目の駐在はオバマ大統領の一期目ですが、この頃になると日本を取り上げるメディアやシンクタンクは殆どなく、たまにアナウンサーが「Japan is seized up!」（日本が止まっている）という捉え方をしていました。また日本は借金が異常に多い、少子高齢化、首相がコロコロ変わりリーダー不在などと揶揄されていました。この頃を称して「ジャパンバッシング」と言われていて、日本が全然注目されませんでした。この時にアメリカで注目されていたのが正にイスラエルでした。

● イスラエルへの興味

ワシントンに居ますと色々なイベントがありますが、イスラエルを特集するイベントが次々に行われ全米商工会議所(巨大なアメリカの経済団体でアメリカ最大のロビイスト団体)がイスラエル特集を


行い、アメリカの経営者にイスラエルを紹介し訪問したり、イスラエルから講師を呼んで新しい技術を紹介したりしていました。その時期にアメリカでベストセラーになった本が『Start Up Nation』でイスラエル人とアメリカ人が共著で出した本ですが、イスラエルという国はできたての Frontier Spirit や Challenging Spirit を持った国である事を書いた本ですが、実際にイスラエルは 1948 年に建国され既に 70 年以上経ってはいますが、引き続き Start Up の気持ちを持って国を発展させているという趣旨の本です。これが何故アメリカ人に受けたかという、アメリカも元々移民の国でゼロからスタートして発展してきましたが、この頃はリーマンショックの後で経済もボロボロでアメリカ人が自信を失っていました。アメリカ人にとってイスラエルは原点を思い起こさせる国であり、また Frontier Spirit を持って頑張らなくてはというメッセージを感じたのではないかと思います。

偶然ですが 2010 年ころに日本にある米国商工会議所が日本の政治家や経済界に提言書を発行しました。「日本はもっとこのようにしたほうが良い」とか書いてありますが、その中で「日本が見習う国はイスラエルではないか？」と書いてありました。私はなぜアメリカ人はイスラエルにこれ程までに興味を持っているのか、この本を熟読し内容が本当なのか自分の目で確かめたくなりワシントンからイスラエルに取材に行きました。

16

米国のイスラエルへの興味 (2010年～2011年頃)

- 全米商工会議所
- 「Start Up Nation」
- 中東・北アフリカ情勢(QIZ)
- 在日米国商工会議所 (ACCJ)



18

2011年頃のイスラエルの状況

- ▶ 人口: 747万人 (世界96位) ソース: CIA World Facts 2011
- ▶ 宗教構成: ユダヤ教(約75% (2008年))、残りの殆どはイスラム教
- ▶ GDP(購買平価ベース)/一人当りGDP(2010年): 2,171億ドル/2.9万ドル(夫々世界51位/48位)
- ▶ 貿易高(2010年): 輸出計543億ドル(日本6億%, 中国18億%) of 519億ドル(2016年) 輸入計556億ドル(日本18億%, 中国47億%) 650億ドル
- ▶ 昨年9月にOECD入り。
- ▶ 国民一人当りのVC投資額、起業率、博士号保有者数、技術者数、ノーベル賞受賞者数、教育費、研究開発費、特許数、大学数は世界一(マイクロソフト・イスラエル CTO 言)。
- ▶ ネタニヤフ首相は2025年までに一人当たりGDP額を世界15位以内に入る目標を公表
- ▶ 対中貿易は輸出入共に急増中。最大の貿易相手はU、次いで米国。

一人当たりの数字で発表していました。当時のネタニヤフ首相は 2025 年までに一人当たりの GDP 額を世界 15 位に入る目標を公表しましたが、今年は 5.9 万ドルで 20 位になるので順調に伸びています。

● アメリカとイスラエルの関係

アメリカにとって最初の FTA 締結国はイスラエルで 1985 年に締結しました。イスラエルが 2010 年にアメリカで注目されたのは FTA 締結 25 周年だったこともあるかもしれません。

この FTA は 1996 年に中東 QIZ (Qualifying Industrial Zone) に発展し、ヨルダンとエジプトの QIZ にある工場から出荷されるイスラエルからのコンテンツを最低限含んだ製品はアメリカに無税で輸出できることになり、両国にとっての輸出増大に寄与するのでイスラエルと仲良くせざるおえない状況でした。

当時、インテル、マイクロソフト、IBM、GE 等はイスラエルに積極的に投資しましたが、今の段階では殆どの上場企業は金融、製造、サービスであれイスラエル詣でをしています。

19

米-イスラエル関係 (イスラエルにコミットする米国、米国に刺さり込むイスラエル)

- ▶ 1985年FTA締結(米国にとって初、イスラエルにとって ECに次ぎ2件目)
- ▶ 同FTAは1996年に中東QIZ(Qualifying Industrial Zone)に発展、ヨルダンとエジプトのQIZにある工場から出荷されるイスラエルからのコンテンツを最低限含んだ製品は米国に無税で輸出できることとなり、両国の輸出増大に寄与。
- ▶ インテル、マイクロソフト、IBM、GE等はイスラエルに積極的に投資。
- ▶ 米NASDAQ市場での上場企業登録数でイスラエルは米、加に次ぎ3位。

2010年のNASDAQ市場での上場企業登録数は、イスラエルはアメリカ、カナダに次いで3位でした。今では中国やEUが伸びてきて5位に下がりましたが、それでも数百社で日本が10数社位しか上場してないのと比べると雲泥の差です。

● 世界のハイテック企業のイスラエルに対する評価

ブリティッシュテレコム幹部曰く、「現時点ではシリコンバレーからよりもイスラエルからの方が多くの発明が出ている」と言うぐらいに2010年ころは欧米の評価が非常に高いものがありました。

またマイクロソフト・イスラエル社のCTOに会いましたが、アメリカ以外でマイクロソフトの研究開発拠点を設けたのは中国、インド、イスラエルの三国だけで、中国にはリスクテイクを、インドにはエンジニアリングを求めて、イスラエルにはイノベーションを期待していると言っていました。

● イスラエルで技術革新が生まれる理由

ではなぜイスラエルには発明・発見が生まれるのか。この本で紹介していたのは一つの事例ですがムーアの法則で「プロセッサのスピードが18カ月で2倍になる」と言われています。しかしスピードが速くなれば熱が発生します。この問題に対してアメリカのインテルのエンジニアはPCを大きくしてクーラーで冷やそうとしたが、イスラエルのエンジニアは電力量を変えないでソフトウェアで高速化に対応しようと発想して実際に実現し、今では最新のCPUはイスラエルで開発し製造もされています。その結果、1974年からインテルはイスラエルに進出し、今では2000人もの技術者を抱えて世界の売り上げの3/4をイスラエルのオペレーションで支えています。

日本でのイスラエルの評判は余り良くないが、中国や南米では受けが良く、それは、元々イスラエル人は積極的に外に出て行くからです。徴兵制度で男性は3年、女性は2年間軍に入って除隊後に多くが半年から1年海外に遊学に出て、そこで視野を広げて帰ってきます。従って海外に対するアレルギーはなく子供のころからの英語教育も充実して言語のバリアもなく、イスラエルの企業も中国、インド、南アメリカの国を重視して積極的に進出しました。特に中国の企業はイスラエルのコミュニケーション技術やインターネット技術を積極的に取り入れていると言われています。

● イスラエルの発明・技術革新が世界受けする理由

一つは徴兵制度の軍での教育があり、除隊後に海外に行ってそこで自分のやりたいことや向いていることなど見つけてから大学に進むので、自分を伸ばせる大学を選んでそこで努力を積み重ねることにより自分の強みを発揮することができます。また除隊後、企業で務めた後に予備役で年に二週間程度軍に戻ります。そこで昔の仲間とネットワークを維持したり、現役から最新軍事技術情報を仕入れたりして、ネットワークの強みを充分活用しています。

● イスラエルの発明・技術革新を支えている理由

私がTechnion-Israel Institute of Technology(日本の東京工業大学に近い)の名誉教授にインタビューしたところでは、「イスラエルにはヘブライ大学やテルアビブ大学、ワインツマン大学など優秀な大学が多いが、アインシュタインのようなスタンダードの高い人間が大学のスタンダードを高めトップダウンで厳しく学生を鍛えてきた。特にワインツマン大学はコンピュータ科学への貢献が大きい」と言っていました。

逆境・不足の克服

26

6. 問題は発明の母

▶ イスラエルは、砂漠にて水不足という問題に取り組み、農業、灌漑、土壌脱塩などで先端技術を発明。イスラエルは現在、世界の排水の再利用技術で先端を行く。水の再利用の割合は割に達し、水再利用で世界第2位のスペインの3倍もの利用率でダントツ世界一位。

7. 移民パワー

▶ イスラエルの経済成長には移民の関与も大きい。外国生まれのイスラエル市民は人口の約半分を超え、米国の3倍。

▶ 移民はやり直すことを厭わないリスクテーカーであり、その移民が多いことは国そのものが起業家精神にあふれていることとなる。

→ 面談したイスラエル人の多くが90年代以降のイスラエルIT産業の躍進の際に冷戦崩壊後ロシアからの大量に移った優秀なロシア系ユダヤ人の存在が大きいという。

● イスラエルの逆境・不測の克服

イスラエルは国土の50%以上が砂漠で水資源が乏しくそれを克服するために世界最高の排水の再利用の技術を持っており飲料水をも作れます。また植物、農作物なども豊富で最近の売れ筋は花で付加価値が高く高額で売れるので盛んに栽培されており一次産業の輸出も盛んにおこなわれています。

移民パワーも国力の増強に貢献しています。

特に1990年初頭にソ連が崩壊して100万人単位で優秀な人材がソ連から流れてきました。そのタイミ

ングでインターネットが世界に広がりイスラエルも国力を賭けて移民の優秀な人材を ICT 技術・産業に投入し花開きました。

● アメリカを梃子にしたグローバル展開

BIRD(Bi-national Industrial Research and Development) Foundation というアメリカとイスラエル政府共同で創りだされた基金がイスラエルの技術会社と米企業の仲立ちを行い、イスラエルの製品を米国市場に流すことに寄与し、これまでに 780 ものプロジェクトに 2.5 億ドル以上投資してきました。これによりアメリカとの太いパイプができ特にイスラエルの ICT 産業が飛躍していきました。

私がイスラエルでインタビューした BIRD を立ち上げた女性の Chief Scientist ですが、BIRD によりアメリカ国内にアクセスすることができ国の繁栄に繋がり、GDP が伸びた内の 3 割は ICT を中心としたハイテック産業によるものだとハッキリ言ってました。EU や韓国、インド、中国もイスラエルと BIRD を行っていますが、日本ではイスラエルが紛争当事国というイメージが強く中々進まなかったが、ようやく経産省の外局で NEDO という組織を窓口に進み始めました。

またイスラエルは国全体が産業集積となっており、企業を育てる場合先ず種を植えて水を撒き成長させて果実が取れるようになるまで国全体がネットワークを通じてサポート体制を構築しています。

● まとめ

私が 10 年前に三井物産の社員としてイスラエルに訪問して得た情報のまとめを以下に示します。

- ① グローバルな視野で起業家精神を若者に持たせる 教育のメカニズム（英語、疑問・質問・反論を常とする社会教育環境、海外経験、高等教育）と文化（失敗への寛容、横断的・ネットワーク型重視）、そしてそれらが融合した産業集積があり、
- ② 周辺に敵対国が控える厳しい安全保障環境と水不足の自然環境、人不足の社会環境といった逆境・不足をチャンスに変える強い意志と能力があり、
- ③ アメリカなどの大国のチャンネルを梃子にうまくグローバル展開を図るイスラエル起業家と、イスラエルの起業家精神やイノベーションを自らの競争力の源泉に取り込むアメリカの ICT 企業の相互依存関係が見られる。

ヘリテージ財団での出会い

33

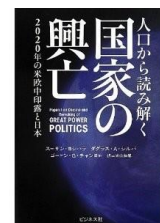
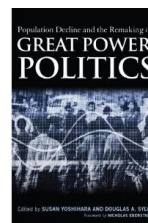
2. 『知立国家イスラエル』執筆の経緯

私はイスラエル出張からワシントン DC に戻り引き続き 2 年ほどワシントン駐在を続けました。主にインテリジェンス、つまりアメリカのマクロ経済、政治、地政学、最新技術などの情報を集めて会社の経営陣にレポートするような仕事をしていてシンクタンクのブルッキングスや CSIS などによく通っていました。

ある時、保守系のヘリテージ財団でイベントがあり人口動態のディスカッションをしており、久しぶりに日本の名前が出たと思ったら日本の人口動態の先行きを心配し、同盟相手国として適当かという疑問すら出ていました。そして彼らはそのディスカッションの内容を『Great Power Politics』という本にまとめました。私はこの本の翻訳する権利を頂き『人口から読み解く国家の興亡』という本に纏めました。

● 『人口から読み解く国家の興亡』

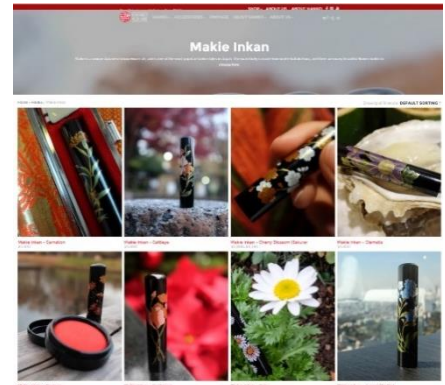
先ず、日本は過去は人口大国でったと本書では捉えられてました。また面白いのは大陸国家と海洋国家とは性質が全く違うということを説明しています。また歴史の教訓としてスパルタとアテナイの戦いが現代の中国とインドの関係を示唆する説明をしています。2012 年の段階で人類初の同時少子高齢化をこの本は見通しており、日本だけではなく世界中で高齢化が進み、ロシアは人口動態的に悲惨だということを書いています。また近々中国を抜いて世界最大の人口となるインドのモディ首相は圧倒的にヒンズー教を重視するもののイスラムの人口が急速に増えており宗教観対立のリスクについても述べられています。



重要なことは日本の人口動態の先行きで、アメリカはアジアにおいて日米安保の点から日本が一番重要だとは言っているが、本当に日本で大丈夫かという議論もあります。

● 賑わいの創出 - 日賑グローバル(株)

元々私は独立して中小企業の海外展開のお手伝いをしようと思っていました。そこにこのワシントンでの経験で人口動態の問題意識が加わり、日本がもっと賑わうようにという思いで2013年に日賑グローバル株式会社を設立しました。この会社のキーワードは ①中小企業②外国人材 ③ダイバーシティ ④情報発信の4つです。具体的には中小企業の海外展開において外国人材の活用を提案し、日本人と外国人の組み合わせでより付加価値の高い仕事ができないかという発想。技術自体は優秀でも海外に知られてないので外国人材の活用で的確な情報発信のお手伝いをする。以上のキーワードで日本がより賑わうように日々努力しています。



● 外国人による外国人のための日本製品の越境 EC サイト

一つの例ですが、日本のハンコを輸出する越境 EC サイトがあります。これは私の知人のアメリカ人が作り今でも結構売れています。日本人のようにハンコを印鑑として使うのではなく、日本のアート好きな外人が、自分の作った作品に落款を押すための落款印として使っています。日本の事をよく知っているアメリカ人が中継ぎをしてアメリカ、イタリア、イギリス、オーストラリアなどから沢山の発注があります。

● あるイスラエル人家族との出会い



三井物産に居た時にワシントン DC で知り合ったイスラエル人がいました。彼は昔外交官をしていて東京のイスラエル大使館に勤めていました。彼には子供がいて2番目の男の子が日本で中学校、高等学校を卒業したので日本にノスタルジーがありました。一度イスラエルに帰る徴兵で軍に所属し、その後日本で日本とイスラエルを繋ぐ仕事をしたいと申し出たので父親が私に日本で会社を造るから手伝って欲しいと言ってきました。そして彼を連れて色々

な会社を紹介したのが2014、15年頃でした。日本とイスラエルの良いところを結びたいという意図で「ミリオンステップ」(上図)という名前の会社を立ち上げました。面白い発想なので上手くゆくと思っていましたが、イスラエルという国は日本から見ると戦争当事国と思われ当初は中々話が進みませんでした。

● 『知的国家 イスラエル』

そこでイスラエルのイメージを変える必要があると思っていましたところ出版社の友人からイスラエルを紹介する本を書かないかという話があり、前向きなイスラエルの紹介を主題とし、日本の人口動態の問題意識を副題として『知的国家 イスラエル』(右図)を執筆しました。第1章から4章まではイスラエルの凄さの紹介で、第5章で日本に参考になる事例を纏めてあります。この本を出すために又イスラエルを訪問しインタビューを続けました。

42

『知的国家 イスラエル』

文庫新書 1145
知的国家 イスラエル
米山伸郎

生き残るためには
頭脳
しかなかった

世界のハイテクベンチャー 軍の超エリート教育
知的執着」の源流に遡る！

内容説明
ノーベル賞受賞者数、研究開発費、博士号保有者数、ベンチャー起業数…人口比で世界一の知的レベルの高さを誇るイスラエル。その強さの背景には軍のエリート選抜システム、「失敗を恐れない」教育、移民がもたらす多様性、そして不屈のフロンティア精神があった！

目次
はじめに イスラエル急成長の秘密を探る
第1章 爆発するイノベーション
第2章 移民がもたらす「頭脳」と「多様性」
第3章 世界最強 イスラエル軍の超エリート教育
第4章 「失敗を恐れない」教育と知的執着
第5章 イスラエル・エコシステムと日本の協働

<紀伊国屋書店ウェブストア>

3. 移民、軍と起業家精神

ここからはイスラエルで取材してきた内容について説明いたします。

移民についてはRuppin Academic Centerで取材しました。ここは大学で社会科学とか移民について研究しています。この特徴は学長から教授まで全員女性でした。

● 移民受け入れと同化・統合努力

イスラエルの人口の35%は移民で海外で生まれています。1948年の建国後最初に作った法律が「移民法」です。いかに国にとって移民が重要であるか示しています。そして1970年に「改正移民法」を作り「移民法」での規制を少し緩やかにしました。一番多い移民はロシアからですが、ウクライナ、CIS、フランス、ベルギーなどからも多く、毎年総計2~3万人受け入れています。ヘブライ語が話せずイスラエルの文化・習慣も理解していない移民に対して国家を挙げて生活と教育の支援をして早く戦力となる様にする所が「Ministry of Immigration and Absorption」です。それとは別にBlue Workerとしての短期就労移民は「入国法」で規制され内務省の管轄になります。

人口動態的に凄いのは自然出生率が3です。OECDの中でも圧倒的に高く、ちなみに日本は1.4位でアメリカでも2を切っています。イスラエル政府は出産費用の補助だとか体外受精とか受胎するまでの技術、金銭的なサポートを充分行っています。面白い事には、エチオピアでもユダヤ人は多くいますが、エチオピアの出生率は7くらいと思いますが、そのユダヤ人がイスラエルに来ると出生率が3に収まるようです。また出生率1台のフランスに居るユダヤ人がイスラエルに来ると3になる様です。ともかく政府の統合努力で移民として扱うのではなく早く市民として活躍するように支援しています。

● タルピオット(Talpiot)

イスラエルの若者の人材育成において徴兵制度は決定的な意味を持っています。18歳になると男女ともにイスラエルの国防軍に徴兵され、男性は3年、女性は2年間徴兵に就きますが、実はかなり早い段階で青田刈りをしています。ネットワークの国ですから中学生の優秀な人材は登録されて「タルピオット」という制度で、特に理工系最優秀人材は毎年30名選抜されて軍から色々な情報を与えて最先端の軍事技術研究に就かせます。この場合3年で徴兵は終わりではなく、軍から大学に行かせて計9年以上軍で学習と研究に従事した人もいました。しかし、いずれ兵役を終えて除隊した後独立して会社を興し成功した人は何人もいます。

● 8200部隊

一方、文科系で優れた人材は「8200部隊」というサイバー諜報活動を担うエリート集団に入るケースがあります。この部隊の有名な活動事例として、2010年のイランのウラン濃縮装置破壊があります。これはデジタルウイルス（「スタックスネット」）を巧みに使いイランのネットワークに侵入して装置を破壊したものでイスラエルは認めていませんが、8200部隊が行ったと言われています。除隊後は海外で遊学し、大学に入ってから就職乃至創業するのが一般的です。

● Interdisciplinary Center Herzliya

ここは実業と学業の間をアントレプレナーシップ教育でつなぐことを目標に1994年に創設された私立の大学院大学でビジネスを勉強しながら始めから会社設立を目標に学んでいます。この大学で面談した方々も皆女性で学部長は8200部隊の出身です。軍のエリートも沢山の女性が活躍しています。

50

タルピオット(Talpiot)

- 理工系最優秀人材（毎年30人選抜）最先端軍事技術研究開発
- ドローン、自動運転技術、バイオ認証システム、BMD、通信傍受技術等
- 「アイアン・ドーム」、「ダビデの投石器」、「アロー・ミサイル」
- タルピオット出身者が創業したベンチャー
 - ▶ Check Point Software Technologies Ltd.
 - ▶ Cogentra Solar, Inc. Anobit Technologies Waves Audio Ltd.
 - ▶ XIV
 - ▶ Compugen
 - ▶ Rainbow Medical

51

8200部隊

- サイバー諜報活動を担うエリート集団
- シギント、サイバーアタック
- イスラエル空軍による2007年のシリア原子炉建設現場空爆直前の防空レーダー妨害
- 2010年のイランのウラン濃縮装置破壊（「スタックスネット」）
- 8200部隊出身者が創業したベンチャー
 - ▶ Check Point Software Technologies Ltd.
 - ▶ Paloalt Networks
 - ▶ EZ Chip Semiconductor
 - ▶ Team 8
 - ▶ Wix

4. 日・米・イスラエルの比較を通じての問題意識

日・米・イの比較を通じての問題意識 55

	米国	イスラエル	日本
国を守る	覇権戦略	生存戦略、自主自立	米国依存
国の発展	イノベーション 移民、起業 開拓者精神	移民、教育、起業 ネットワーク 開拓者精神	ものづくり
国の求心力	QOL、市場・経済 アメリカンドリーム ダイバーシティ	シオニズム、教育 起業エコシステム ダイバーシティ	文化、市場・経済

私はアメリカに駐在してイスラエルを見てきましたから、アメリカの考え方を中心に3国を比較して見ます(左図)。先ず国を守る点では、イスラエルはどうやって生き延びて国を守るかが一番重要です。そのためモサドを中心とした情報収集力に強みがあります。アメリカは元々強い国ですから世界の覇権をどうやって守るかがポイントで、日本はこのままアメリカ依存で良いのか問題意識として問われる所です。

国の発展についてはアメリカとイスラエルは似ています。イノベーション、移民、起業、開拓者精神などです。移民についてトランプ政権時は受け入れを制限していましたが、バイデンになってまた元に戻りつつあります。ただ、かなり移民を選別して受け入れています。イスラエルはユダヤ系であればドンドン受け入れており、政府の移民統合・教育の支援も強力に行われています。日本はモノづくりが国の発展の中心ですが、海外に展開しなければ国力に繋がらないので国の発展のために世界に対しての情報発信が気になる所です。

国の求心力について日本は文化や天皇・皇室を中心にしっかり纏まっていますが、異文化や外部の市場を余り良く知りません。アメリカの場合は生活の質の向上やアメリカンドリームなど白人以外の人種をいかに纏めるかが求心力になっています。イスラエルの求心力にはシオニズムや国民の質を高める教育やダイバーシティがあります。イスラエルの強みの特徴として徴兵制に培われた強力なネットワークがあります。このコミュニケーションの利便性を高めているのがフラットなコミュニケーションです。

日本の場合、お願いをする相手のランクを考えてプロセスを踏みがちでコミュニケーションに時間が掛かりますが、イスラエルは目的や考え方がしっかりしていればランクを考えないで誰とでも会うことができコミュニケーションが非常に早くできます。

● イスラエルの特徴：兵器輸出国トップ15 (イスラエル10位)

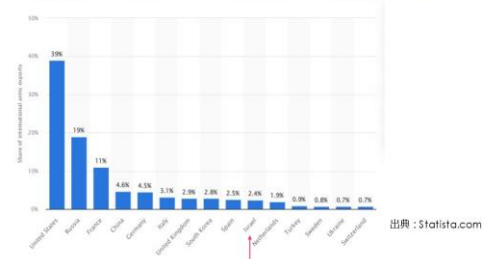
先に紹介したタルピオットが開発した優れた自国の兵器を積極的に輸出してネットワーク・友好国を作ります。イスラエルは非常に小さな国ですが兵器の輸出は多く、兵器輸出国のトップ10位に入っています。主な輸出国はインドになります。

● イスラエルのパンデミック対応

昨年の10月にオンラインでインタビューしました。相手はイスラエル政府コロナ対策最高責任のサルマン・ザルカさんと前コロナプロジェクト・コーディネートのロニー・ガンズさんです。

なぜ他国に先駆けてあれだけ早くワクチンを入手出来たのか聞きました。答えは、とにかく生き延びるために出来ること、科学的に証明されることは全て行ったとの事です。またICT技術のお蔭で、国民全員のヘルスデータは全てデジタル化されており中央集権的にコントロールできるという状況を見て、ワクチンメーカーのファイザーがデータに興味を持ちアメリカより先にイスラエルをワクチンの治験先に決めたことです。別にモルモットにした訳ではなく、かなりの裏付けがあって行ったわけで、そこにイスラエルとしての政治的な意図もあり一番先にイスラエルがワクチンを受けました。またデジタルネットワーク通じて、既往症はもとよりワクチン接種後も病院から毎週定期的に患者にメールでプッシュ型のケア・サポートが行われました。イスラエルの医療システムは非常に生産性の高いものがあります。

兵器輸出国トップ15 (イスラエル10位) 58



5. 日本の発展のためにイスラエルに学べそうなこと

● 日本の発展とイスラエル・エコシステム

日本にも日系アメリカ人、日系ブラジル人、日系ペルー人など何百万人と世界中にいますが、互いのためのネットワークが少ないように思います。ユダヤ人のネットワークシステムは非常に強力です。世界中のユダヤ人がネットワークで繋がって互いに貢献しています。

またイスラエルは「0から1」が得意で日本は「1～100」が得意なので一緒に協力すれば「0から100」完結できるのでは、とよくイスラエル人が言います。実際にイスラエルに欠けているのは量産技術とインフラです。そういう意味でもこれから連携の余地は充分あると思っています。

● 日本企業や組織の発展の参考になるイスラエルのソリューション

日本企業や組織の発展の参考になるイスラエルのソリューション

62

- | | |
|-------------------------------|------------------------------------|
| ● 海外人脈 | ユダヤ人ネットワーク |
| ● 有意な人材確保 | 外国人材（移民）、権限委譲 |
| ● 組織依存からの脱皮
(問題意識、当事者意識不足) | 個人のエンパワーメント
(主体性、個別撃破・突破力) |
| ● 語学力 | 英語、海外志向、米国志向 |
| ● 挑戦心 | 失敗を恐れずに、0→1 |
| ● 創造性、思考の多様性 | フラット、ダイバーシティマネジメント
常識を超える、開拓者精神 |

次にビジネスですが、やはりイスラエルのネットワーク技術は優れているので日本の企業が海外で展開する時に参考になるのではと思います。また企業内でいかに若者を生かしているか、権限委譲しているかを考えると、イスラエルでは18歳の若者にも権限委譲して直ぐに育て上げるような少し恐ろしい育成方法をとりますが、日本でももう少し若者に権限委譲してチャレンジしてもらいたいような育て方をしても良いのではと思います。

後は語学力です。日本の場合は地方で起業したら次は東京や大阪でという先ずは国内展開という発想ですが、イスラエルでは幼いころから英語に接しており、兵役を終えたら海外に出て異文化を体験しているので国内で起業したら直ぐに海外展開を図ります。このフットワークの良さが重要です。

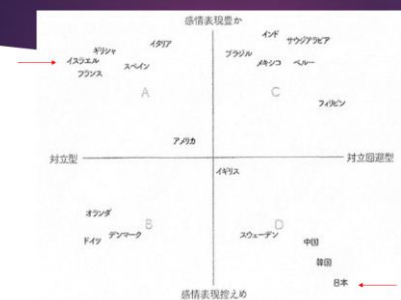
● 『異文化理解力』 エリン・メイヤー著 英治出版

やはりキーワードは「ダイバーシティ・マネジメント」で人種や年齢や性別に異なるもの同士が集まって「1+1=2」以上の物を作ることですが、日本はこの部分でも劣っていると思います。

この例ですが、『異文化理解力』というアメリカの学者、エリン・メイヤーが書いた本で、これは世界中の名だたる国のビジネス文化の違いを表した本ですが、例えば、部下を厳しく評価する時どのような姿勢で臨むかとの問いに対し、日本では相当気を使いますが、イスラエルで直接的に言うことが必要だと言います。両極端です。

上右図は夫々の国の人達がビジネス上どのような傾向を持っているかを表したマッピングです。色々な国の人と付き合う時にこのような傾向があるということを知っておけば大分結果が違ってくると思います。

『異文化理解力』 エリン・メイヤー著 英治出版 66



6. イスラエルの最新動向と米国、米国のユダヤ人

イスラエルではネタニヤフが長期間首相を務めました。彼の狙いは、ともかくイランの脅威をどうにかすることです。その意味ではイラン合意を決めたオバマ大統領とは相容れない仲でした。対してトランプは大統領に就くと直ぐにイラン合意を破棄し徹底的に敵対したので蜜月が続きました。それと共にエルサレムはイスラム教にとっても大切な場所ですが、トランプは直ぐにエルサレムの首都認定と米国大使館をテルアビブから移したり、またゴラン高原はイスラエルが中東戦争後に実効支配していますが、やはりイスラエルの領地であると認めたりしました。

6. イスラエルの最新動向と米国、米国のユダヤ人

69

- トランプ政権とネタニヤフ政権の蜜月
 - エルサレム首都承認
 - グラン高原実効支配容認
 - UAE、バーレーンとの国交正常化
 - スーダン、モロッコとの国交正常化
 - イラン核合意からの離脱、イラン制裁強化
- ネタニヤフ政権の終焉とトランプ政権の終焉

また UAE とかバーレーンはかつての敵対国でしたが、アメリカが仲介してイスラエルと国交正常化させました。これはトランプの娘、イバンカの夫がユダヤ人でクシュナと言いますが、彼がホワイトハウスのスペシャル・タスクフォースを一時担当しており、彼の努力で国交正常化を成功させトランプ政権にとって大きなポイントになりました。これに続いてスーダン、モロッコとの国交正常化も成功させました。従って、イスラエル人から見るとトランプ大統領は結果を出す男として大変人気があります。その後ネタニヤフ首相は色んなスキャンダルにあって退任してベネットに変わり現在はラピドが首相を務めています。

イスラエルはこれでハッピーかと言うとそうではなく、ユダヤ人の中に持っている専制主義とかポピュリズムに対する恐れがあり、いつまた攻められたり迫害を受けるのではという過去の歴史がヨーロッパやロシアの至る所にあっただけでトランプ的な人間は怖いという感覚があります。

実際にトランプ親衛隊ができて左派のデモを妨害するんですが、彼らはTシャツに「6MNE」と書かれていて(6 Million was not enough)の略ですが「600万人では足りなかった」という意味です。これはホロコーストで殺されたユダヤ人の数で「600万人でも殺し足りない」ということを表しています。トランプ自身はこの言葉を言うてはいませんが、彼の親衛隊がこの言葉を掲げているのでやはりトランプはそういった人々を扇動する点で危険だということになり、2020年の大統領選挙の時には750万人のアメリカ在住のイスラエル人の多くはバイデンを支持した様でした。特に接戦州のジョージアやアラバマ州ではユダヤ人の投票がバイデンの勝利に貢献したと言われています。アンチセミティズムにつながりかねないトランプを生理的に嫌っているユダヤ人はやはり相当数いたようです。

バイデン政権の国務長官のプリンケンもユダヤ人で彼の父親はホロコーストの生き残りで、イエーレン財務長官もユダヤ人です。その他バイデン政権の要職を務めているユダヤ人は何人もいます。

最近の話題としては、イスラエルはロシアから何人もユダヤ人を受け入れてロシアとの関係は悪くありませんでしたが、シリアに居るイランのヒズボラに対してイスラエルがミサイル攻撃をしたのでロシアが怒ってロシアにいるユダヤ人をイスラエルに移民させる為の移民局を閉鎖しました。またイスラエルも国連決議ではロシアを非難する方に投票しました。またインド、UAE とアメリカとの4か国で「IUIU」という共に発展してゆこうという面白いグループを作りました。

また先週、イスラエルの国防長官のガンツさんが日本に来て林外務大臣、浜田防衛大臣と面会し「自由で開かれたインド太平洋戦略」にイスラエルがどの様に貢献できるかなど協議しました。

ともかくイスラエルは小国ではありますが、いまだに生き残りを図るために色々な戦略を立てて積極的に外部に働き掛けているのがイスラエルの現実です。

【質疑応答】

Q: 日本人とユダヤ人の関係で、埴輪や相撲の「はっけよい」や「かもめかもめ」がヘブライ語からきているのではないかと、縄文時代からユダヤ人が日本に住み着いているのではないかと。また我々の中にもかなりの割合でユダヤ人のDNAが入っているのではと思いますが先生はどの様に思いますか。

A: 私の専門外なので的確な答えかわかりませんが、イスラエル人と日本人は先程性格が両極端だと話しましたが、共通項もあり、両国の母親の教育熱が凄く、アメリカで「JJタウン」という言葉がありレベルの高い学校の周りに日本人とイスラエル人(Japanese, Jewish)が多く住むという理由で、それくらい教育熱が高いということです。DNAとは関係ないかもしれませんが、日本にはシナゴーク(ユダヤ教の教会)もあり、日本人で有名な国際弁護士でユダヤ教に改宗した方もいますし、優秀な人の心に響くものがユダヤ教にはあるのではないかと思います。但し縄文時代にまで遡った部分は分かりませんがユダヤ人との共通点は充分あるなどと思っています。

Q: イスラエルは大戦後厳しい環境で人工的に今の場所で建国したが、彼らの将来に対するビジョンや

将来に対して楽観的なのか悲観的なのか教えてください。

A: 国を人工的に造ったという彼らは必ず反論してきます。イスラエルの建国時にイギリスは始めアフリカや違う土地に建国するオプション打診したらしいですが、イスラエル建国の父たちは絶対に中東の今の場所でないだとダメだと主張しました。これは4000年以上続く旧約聖書やモーゼの教えの中で決まった場所であり彼らは元の場所に戻ったという感覚です。しかし彼らも主観と客観の違いも理解しているのでアンチ・セミティズム活動を含めた情報収集活動を続けています。将来に対して現在は雰囲気的には楽観してると思われますが、彼らは常に備えているので最新の状況を認識しながら楽観していると思います。現在イスラエルの人口は900万人で、アメリカに750万人、ヨーロッパにも何百万人と住んでいて、長期的に彼らを全員受け入れることは現実的には無理で、現状の世界に分散して住んでいる状態という良い意味でのポートフォリオになっていると思います。アメリカがいつまでも安泰でユダヤ人がアメリカに住み続けられるのか、いずれ追い出されるのか、その意味での悲観は心のどこかに持ち続けていると思います。

Q: アメリカはなぜそんなにイスラエルに肩入れするのですか。

A: 何が一番の理由かは分かりませんが、安全保障という意味からいえば中東は間違いなく火薬庫であって、その中でイスラエルはアメリカの中東における橋頭堡であることが一つです。またアメリカ国内の事情から言えばロビー活動組織としてAipac や J-street がありますが、この組織は相当金を持っていて議会工作などは圧倒的な組織力を持っています。また大手メディアの中でユダヤ人が主要なポジションに就いています。また文化の発信力のあるハリウッドでも同様に「イスラエルを守らなければならない」というようなムード作りやメッセージ作りに寄与しています。また宗教界でもキリスト教の中の最右翼の福音派は数千万ともいわれる有権者がおり、彼らは旧約聖書を信じており「イスラエルを救え」という声が強くあります。このような諸々のファクターが程度の差こそあれ「イスラエルを救う」方向に向いています。

米山 伸郎（よねやま のぶお）先生のプロフィール

【略歴】

- 1958年 東京都生まれ
- 1981年 東京工業大学工学部経営工学科卒
三井物産株式会社入社
- 2008年 三井物産ワシントン DC 事務所長
- 2013年 日脈グローバル株式会社創業、代表取締役就任、
現在に至る

【著書】

- ・スーザン・ヨシハラ他『人口から読み解く国家の興亡』（訳、ビジネス社、2013年）
- ・『米国「日本パッシング」はなぜ起こる』（『文藝春秋』2014年5月号）
- ・『移民政策成功のカギは日本語教育にあり』（『文藝春秋オピニオン』2016年の論点100）
- ・『ベンチャー企業はイスラエルに学べ』（『文藝春秋オピニオン』2017年の論点100）
- ・『知立国家イスラエル』（文春新書、2017年）
- ・ミッキー・カンター「トランプの「中国叩き」に効果はあるのか」（インタビューおよび訳、文藝春秋オピニオン2019年の論点100）
- ・外交政策センター編『2020年生き残りの戦略』（「イスラエル」担当、創成社）