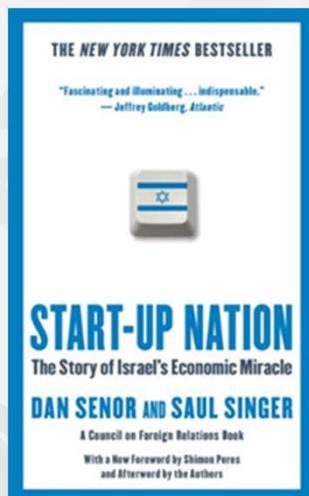


# スタートアップ国家イスラエル

多くの起業家とイノベーションを生む源泉



西村誠司

snishimura@nsnetjpn.com

2022年2月26日

# 自己紹介

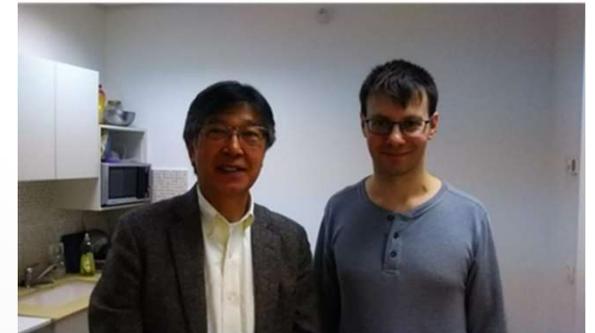
西村誠司 スタートアップアドバイザー

- 2004年、イスラエル系スタートアップ企業パッサベ社（GE-PONチップベンダー）の日本法人立ち上げ、国内大手通信事業者のFTTHサービス基盤作りに貢献
- 2006年NASDAQ上場企業PMC-Sierra社、\$300Mでパッサベ社買収統合後 PMC-Sierra の日本法人社長を2015年まで務める
- NTT、Nortel, アクセンチュア、ノキア等での通信・IT業界での経験を活かし、国内外のスタートアップ企業の支援を提供

上智大学法学部卒

資格 TOEIC 925

通訳案内士（EN04105）



# 議題 (AGENDA)

- スタートアップ投資
- 日本企業との連携
- 大規模M&A・ユニコーン
- イスラエルの基本情報
- イスラエルを取り巻く現状（21年以降の出来事）
- スタートアップと起業家達
- 起業家DNA
- ヨズマプログラム
- まとめ（スタートアップ国家イスラエルの源泉）
- Q&A

# イスラエルスタートアップへの投資状況

2018

2021

Investments (\$)

**\$6.49B**



Investments (\$)

**\$25.86B**



<https://finder.startupnationcentral.org/>

# イスラエルスタートアップへの投資状況2021年

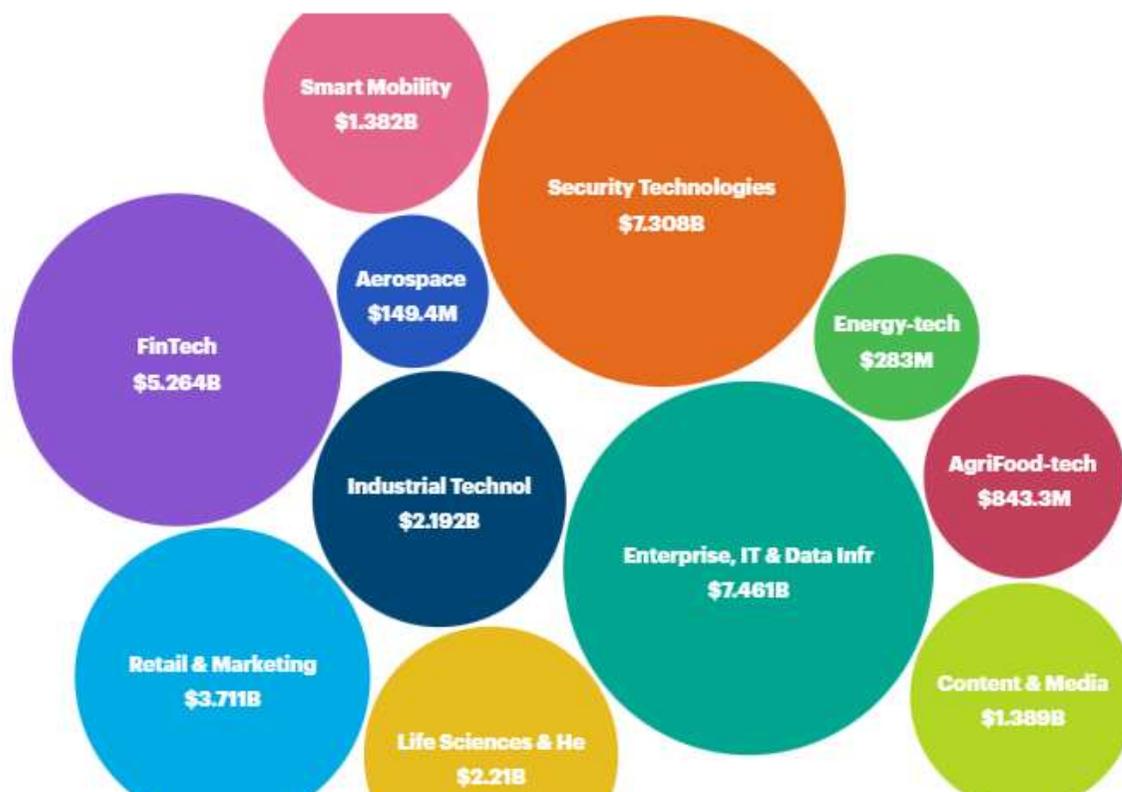
<https://finder.startupnationcentral.org/>

## Israeli Innovation Overview

▼ 2021 Year Q1 Q2 Q3 Q4

View by: Sectors Target Industries Core Technologies

Trending Investments New Companies No. of Companies No. of Rounds Deals

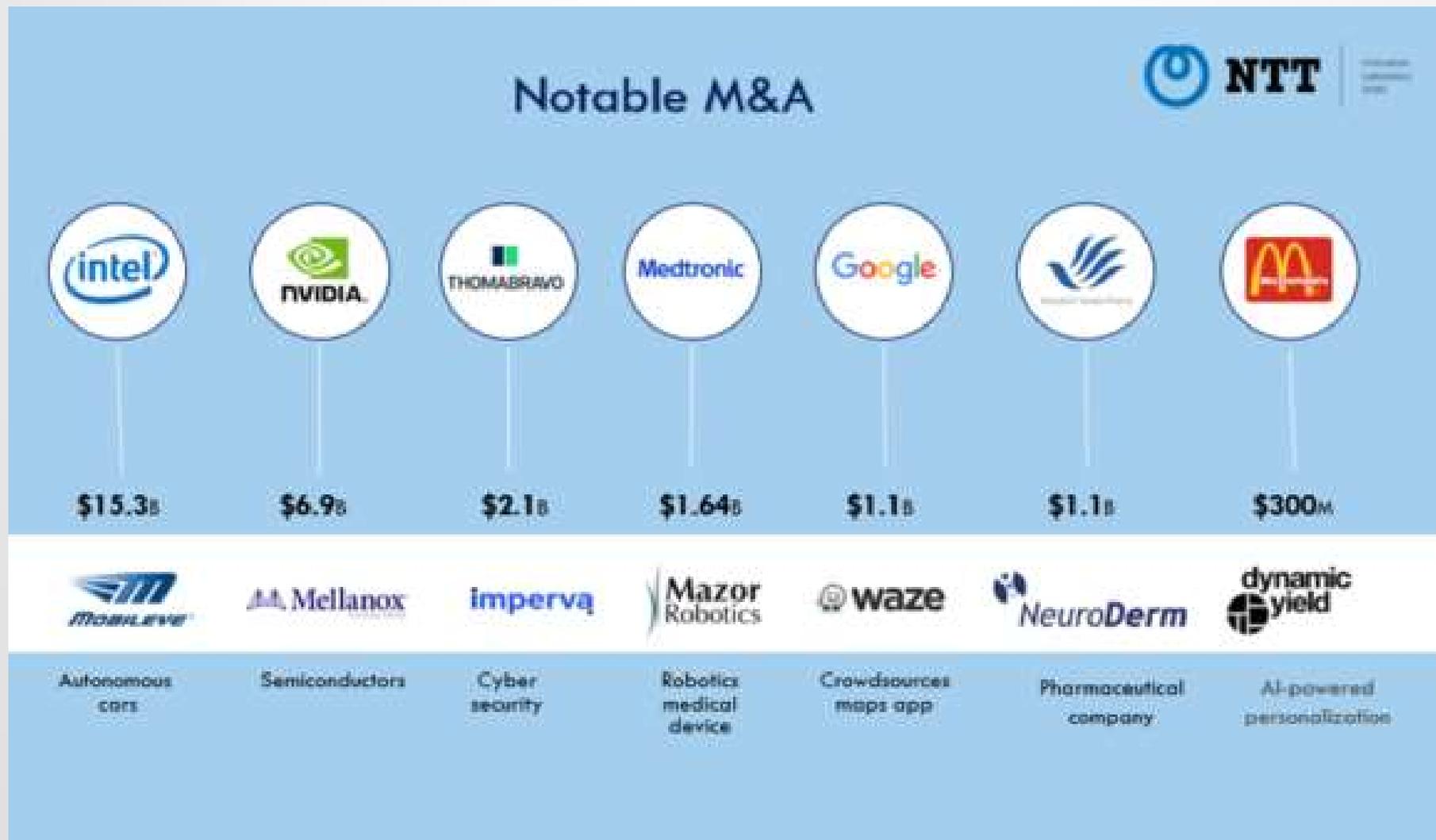


# 日本・イスラエル企業の協業状況

- クボタ、イスラエル企業に出資、ドローンで果樹収穫（2021年1月）
- オリンパス、泌尿器向け治療機器メーカー、メディテイトを272億円で買収（2021年2月）
- NTTイスラエルに現地法人設立（2021年5月）
  - 会社名： NTT Innovation Laboratory Israel Ltd.
  - 代表者： Noa Asher氏
  - 事業内容： グローバル技術動向の各種調査・研究・情報提供サービス、各種コンサルティング等
- 旭化成、睡眠時無呼吸症診断医療機器メーカー、イタマーを590億円で買収（2021年9月）
- ルネサス、半導体メーカー、セレノコミュニケーションズを359億円で買収（2021年10月）
  - Wi-Fi向けなどの半導体に強みを持ちルネサスの半導体と組み合わせ、自動車や工場用などに展開
- 2021年日本からイスラエル企業への投資額が過去最高の29億4500万ドル（約3400億円）



## イスラエルにおける大型M&A



Kineret Muller (NTT Innovation Laboratory Israel,  
Director of Business Development)

# イスラエル発ユニコーン

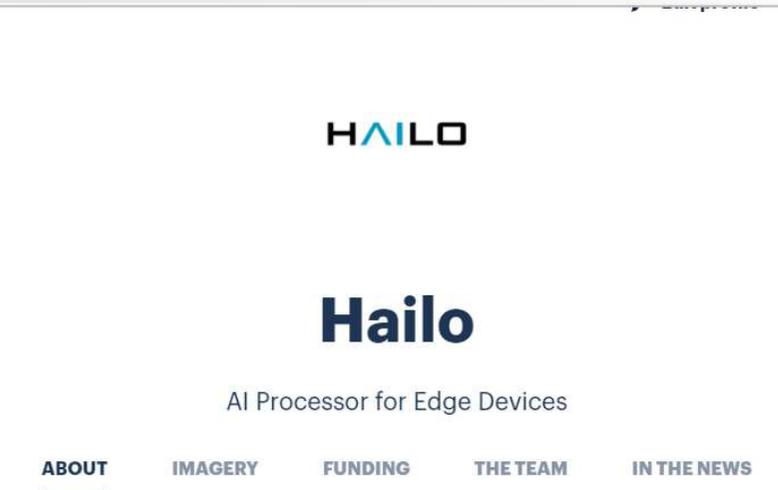
**REIMAGINE VENTURES** Israeli founded startup Unicorns

Consumer	Fintech	Cybersecurity	Enterprise tech
Insuretech	Infrastructure tech		

September 2021 Created by Eze Vidra | @ediggs

The updated list of Israeli Unicorns (sep 2021), Credit: Eze Vidra (Remagine Ventures/VC Cafe)

# イスラエル発ユニコーン (HAILO)

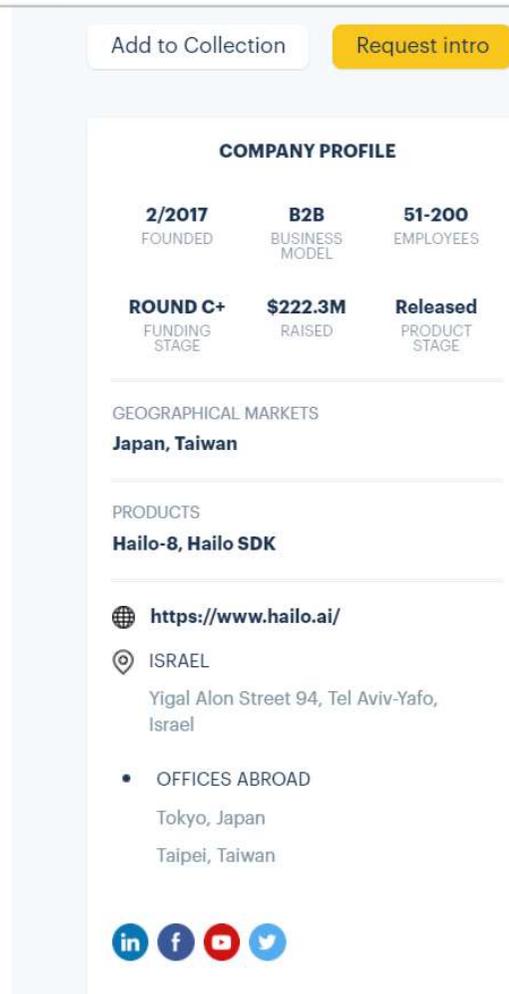


The screenshot shows the top section of the Hailo website. At the top left is the HAILO logo. Below it is the word "Hailo" in a large, bold, blue font. Underneath "Hailo" is the tagline "AI Processor for Edge Devices". A navigation menu is located below the tagline, with items: ABOUT, IMAGERY, FUNDING, THE TEAM, and IN THE NEWS. The "ABOUT" item is underlined.

## About

Hailo is developing a microprocessor designed to deliver data-center performance to edge devices by using proprietary technology for deep-learning applications. The processor fits into embedded devices, enabling them to process high-resolution video and other high-throughput streams in real time using deep-learning algorithms while operating at low power consumption, size, and cost.

Hailo's AI processor is designed to fit into smart devices in a variety of industries and use cases



The screenshot shows a detailed profile for Hailo on a startup directory website. At the top right, there are two buttons: "Add to Collection" and "Request intro". Below these is a "COMPANY PROFILE" section with three columns of information: "2/2017 FOUNDED", "B2B BUSINESS MODEL", and "51-200 EMPLOYEES"; "ROUND C+ FUNDING STAGE", "\$222.3M RAISED", and "Released PRODUCT STAGE". Below this is a "GEOGRAPHICAL MARKETS" section listing "Japan, Taiwan". The "PRODUCTS" section lists "Hailo-8, Hailo SDK". There is a website link "https://www.hailo.ai/", a location pin for "ISRAEL" at "Yigal Alon Street 94, Tel Aviv-Yafo, Israel", and a list of "OFFICES ABROAD" in "Tokyo, Japan" and "Taipei, Taiwan". At the bottom are social media icons for LinkedIn, Facebook, YouTube, and Twitter.



Hadar Zeitlin  
Chief Business Officer



<https://finder.startupnationcentral.org/>

# 日本のユニコーン企業（2020年）

## 2020年 日本のユニコーン企業

社名	事業内容	評価額 (億円)
Preferred Networks	機械学習・深層学習 画像認識技術、データ解析技術など	3,517
スマートニュース	ニュースアプリ「SmartNews」	1,222
クリーンプラネット	新水素エネルギーを利用した技術 研究開発・製品販売	1,219
TBM	新素材「LIMEX(ライメックス)」の 開発・製造・販売	1,218
QUOINE	仮想通貨取引プラットフォームの 開発・運営	1,170
TRIPLE-1	半導体システム開発	1,033
Spiber	構造タンパク質「Brewed Protein (ブリュード・プロテイン)」開発	1,006



最先端の技術を  
最短路で実用化する



岡野原 大輔 西川 徹

※出典：ユニコーンが7社に。2020年1月国内スタートアップファイナンス動向—INITIAL

# イスラエル基本情報①



- 建国：1948年建国
- 人口：約923万人（2020年7月イスラエル中央統計局）
- 民族：ユダヤ人（約74%）、アラブ人（約21%）その他（約5%）  
（2020年7月イスラエル中央統計局）
- 言語：ヘブライ語、アラビア語
- 面積：22,072平米（日本の四国程度）
- 宗教：ユダヤ教（75.0%）、イスラム教（17.5%）、キリスト教（2%）、ドルーズ派（1.6%）（2014年 イスラエル中央統計局）
- 移民国家：170か国以上から移民受け入れ
- 平均寿命：82.4才（12位） 日本 83.9才（2位）
- 人口構成: 25才以下人口の42%（日本：23%）  
65歳以上の人口11%（日本：26%）

## イスラエル基本情報②



- 元首：イツハク・ヘルツォグ大統領
- 議会：一院制（120名）（全国1区の完全比例代表選挙制度）
- 政府：首相 ナフタリ・ベネット  
副首相兼外相 ヤイール・ラピッド
- 兵役：男子3年，女子19-24か月（更に予備役あり）  
アラブ人(ドルーズ派を除く)には兵役義務なし
- 兵力：正規軍 17.7万人（陸軍13.3万人海軍9,500人，空軍3.4万人）  
予備役 46.5万人（陸軍40万人，海軍1万人，空軍5.5万人）

## イスラエル基本情報③



- GDP：イスラエル\$ 402.64B（30位） 日本 \$ 5,048.6B（3位）  
（IMF 2021年4月）
- 一人当たりのGDP:イスラエル \$ 43,688 (19位) 日本 \$ 40,146 (23位)  
（IMF 2021年4月）
- 経済成長率：3.5% (2019年世銀)
- 失業率 4.6% (2020年7月イスラエル中央情報局)
- 貿易総額：輸出 約606億ドル（2018年 JETRO） 輸入約766億ドル  
（2018年 JETRO）
- 対日輸出入：輸入21.6億ドル 輸出14億ドル（2018年 JETRO）

# ユダヤ人

- ユダヤ人：ユダヤ教を信じる人

母親がユダヤ人から生まれた子供・改宗者

\*イスラエル改正帰還法：（ユダヤ人の子供、孫、結婚した者）改宗者

- ユダヤ人口：1400万人（0,2%）

イスラエル：634万人 米国：570万人 仏：46万人 カナダ：39万人

- 戒律による分類：

超正統派、正統派、保守派、改革派、世俗派

\*イスラエル国内における超正統派＋正統派は全人口の約12%

- 戒律：コーシャ、安息日（シャバット）、礼拝、祭り、服装

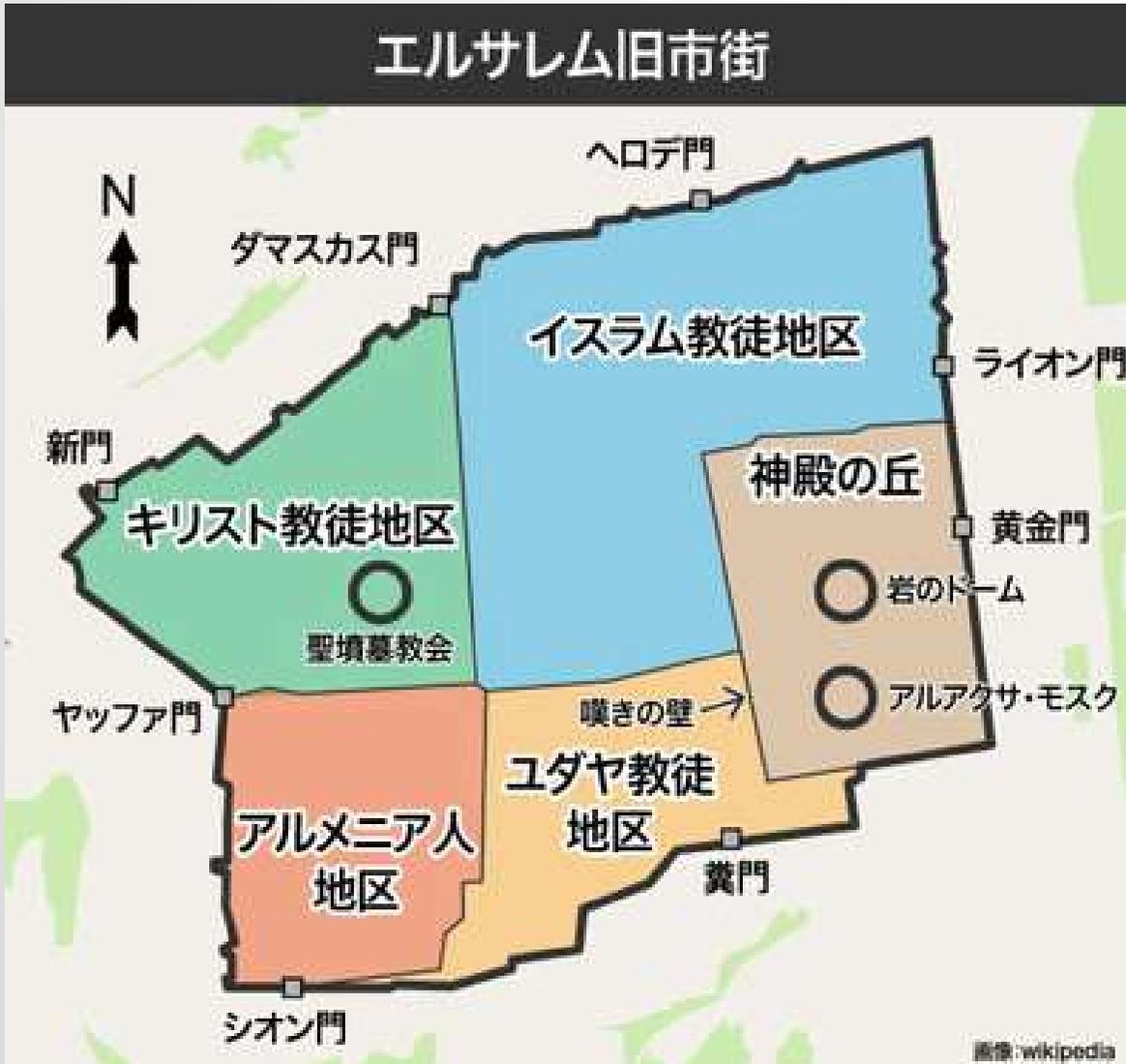
安息日（シャバット）：金曜日の日没から土曜日の日没まで

# イスラエルを取り巻く国々

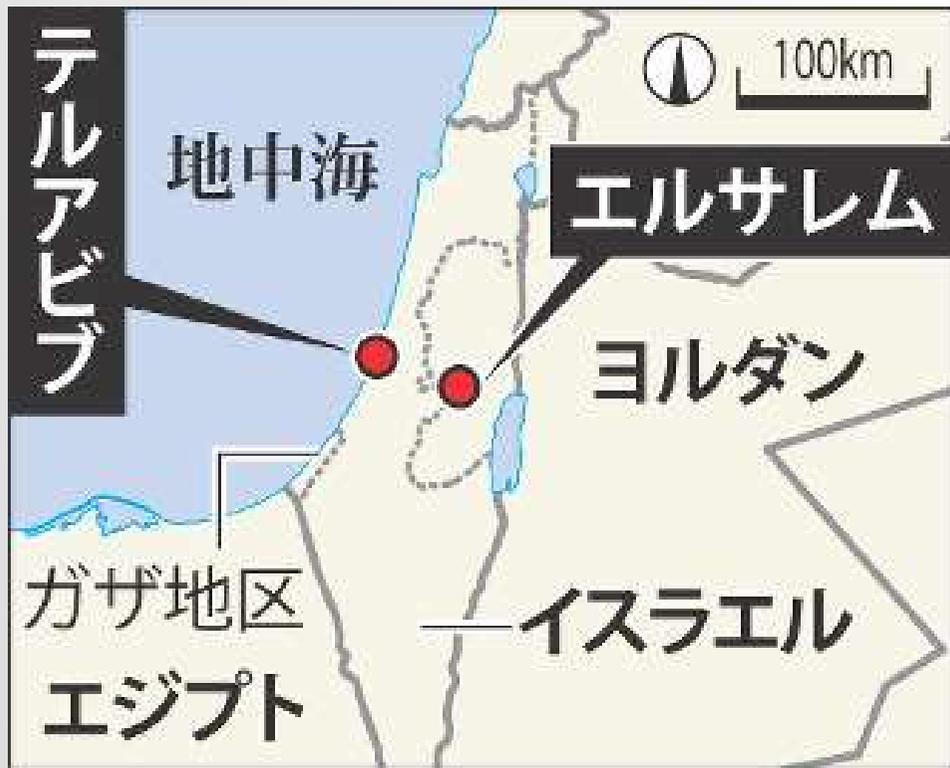


# エルサレム

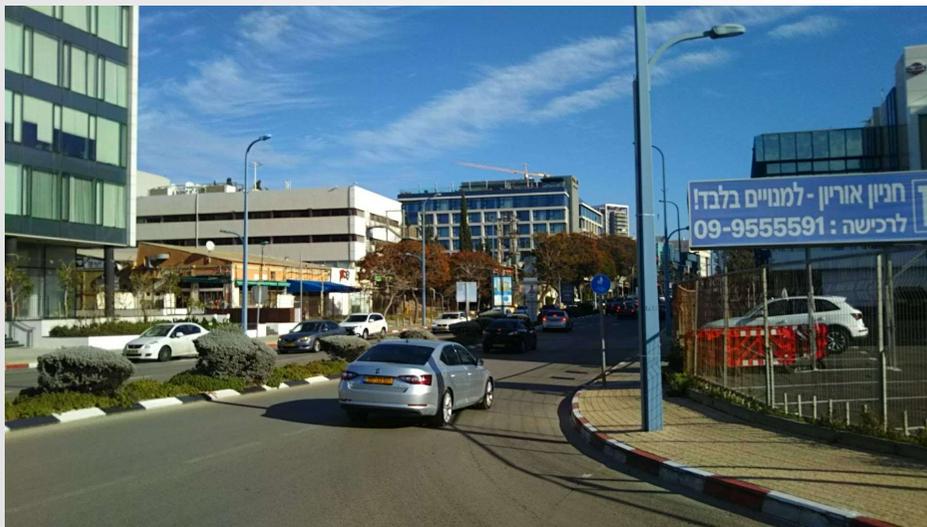
## エルサレム旧市街



# テルアビブ



# HERZLIYA (ヘルチェリア)

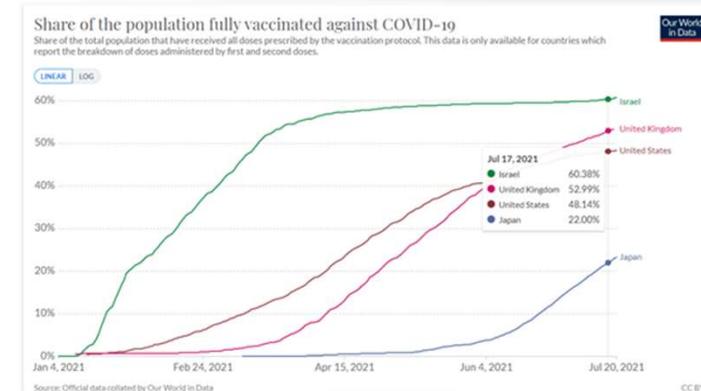


## イスラエルを取り巻く現状（21年以降の出来事）

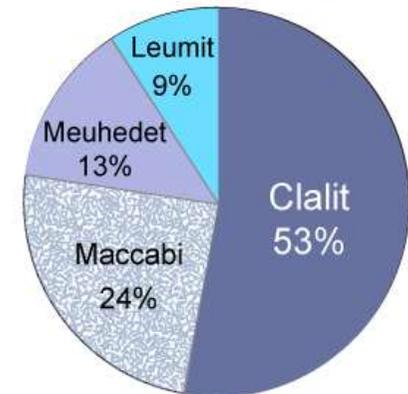
- ・ ワクチン 2021年1月 世界最速のワクチン接種開始
- ・ 5月危機 2021年5月 約4500発のロケット弾と1000回以上の空爆
- ・ 政権交代 2021年6月 12年振りの政権交代・初のアラブ政党政権参加
- ・ UAE訪問 2022年1月 Abraham Accord（アブラハム合意）

# ワクチン接種

- ファイザーとのディール  
17回のトップ交渉（ネタニヤフ前首相）  
ファイザーCEO（ギリシャ系ユダヤ人）
- 有事に於ける生存戦略  
モサドによる情報収集、臨床試験の進行状況、安全性、効果  
イスラエル国防軍（IDF）による輸送・管理  
製薬会社テバが施設提供
- 国民皆保険制度  
非政府・非営利の保険組合HMO  
(Health Maintenance Organization)
- デジタルヘルス  
新たなエコシステム（産官学軍）  
イノベーション戦略・経済成長エンジン



Health Maintenance Organization



(Myers-JDC-Brookdale Institute 公表資料)

# 2021年5月紛争（ロケット弾とアイアンドーム）

- 5月10日：ハマスガザ地区よりエルサレムにロケット弾6発発射
- ハマス：ロケット弾約4500発  
イスラエル：空爆約1000カ所
- 5月21日：エジプトの仲介により休戦
- 犠牲者数  
ハマス側：死者約250人負傷者約2000人  
イスラエル側：死者13人
- アイアンドーム  
イスラエル国防軍（IDF）タルピオットメンバー開発の防空システム  
AIにより落下地点を予測し市街地に到達可能性のあるロケット弾を迎撃  
実戦の命中率は90%



# タルピオット（出る釘を伸ばす）

- イスラエル国防軍（IDF）エリート養成プログラム
- 毎年3年間かけて高校生約1万人から50名選抜
- 最初の3年間ヘブライ大学で、物理、数学、コンピュータサイエンスの学位取得しその後6年間IDFに在籍し技術開発に従事
- 1973年に起こった第四次中東戦争の初戦大敗の反省から1979年設立ヨム・キプール（贖罪日）という祝日に奇襲を受けたこともあり、初戦で大敗
- 時間、資源、能力は有限、失敗しない人・組織は存在しない
- 卒業生：1074名 約200名はアカデミックへ、多くは産業界へ
- 出る釘を伸ばすエリート養成プログラム  
日本：出る釘は打たれる？

# 政権交代（2021年6月）

- 議院内閣制：一院制（120名）  
全国1区の完全比例代表選挙制度
- 二大政党の凋落と宗教政党の躍進
- 小党分立と連立内閣形成の困難  
2年間で4回の選挙
- 12年振りの政権交代  
新政権（反ネタニヤフ連合）  
強硬右派、中道派、左派、アラブ系政党、  
LGBT支持政党
- 2003年以来初めて超正統派宗教政党連立不参加
- 9名の女性閣僚と初めての障害者閣僚
- 2023年にベネット氏からラピッド氏へ首相交代
- 多様性→分断→連合？



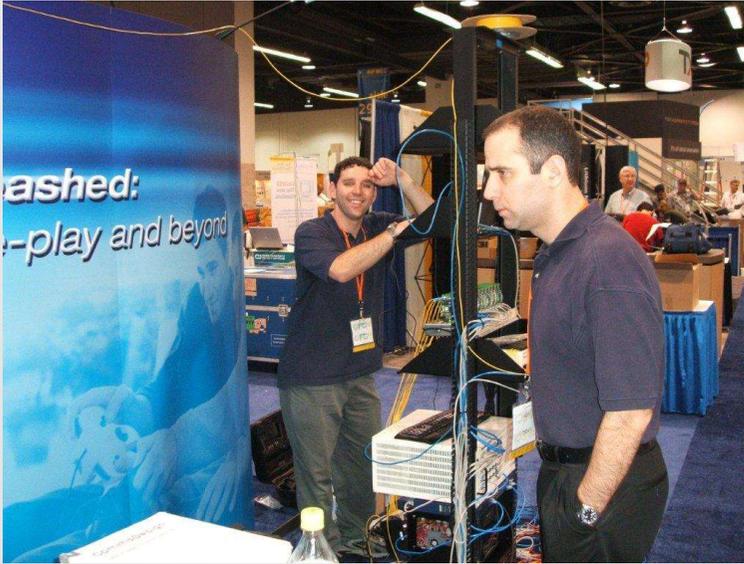
大統領：イツハク・ヘルツォグ  
首相：ナフタリ・ベネット  
副首相兼外相：ヤイール・ラピッド  
副首相兼国防相：ベニー・ガンツ

# ABRAHAM ACCORD (アブラハム合意)

- 2020年8月  
アラブ首長国連邦 (UAE)とイスラエル国間における平和条約および国交正常協定合意  
後にバーレーン、モロッコ、スーダン参加
- 2021年12月  
ナフタリ・ベネット首相UAE初訪問  
ムハンマド・ビン・ザイド皇太子と会談
- 2022年1月  
イツハク・ヘルツォグ大統領UAE訪問
- UAE、イスラエル企業へ\$10B投資合意  
クリーンエネルギー、水、農業、サイバーセキュリティ、防衛技術
- 2022年1月  
UAE-Japan-Israelイノベーションフォーラム開催



# PASSAVE FTTH GE-PON SILICON VENDOR



# PASSAVE FTTH SILICON VENDOR



2001

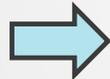


2006

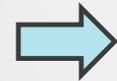
\$ 300M



CEO



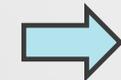
President



Guardicore



CTO



Round C+ \$85M

# AN ENTREPRENEUR ARIEL MAISLOS



2013



2021

\$ 600M



Dror Sal'ee  
Co Founder



2006



2012

\$ 450M



2001



2006

\$ 300M

# AN ENTREPRENEUR ARIEL MAISLOS



## Ariel Maislos

Summary

8

Ariel Maislos has 8 exits. Their most notable exits are VisionMap, TrustedID, and SECDO.

	<b>VisionMap</b> Provider of a digital automatic aerial survey and of mapping systems		<b>TrustedID</b> TrustedID is an identity protection company providing proactive identity protection solutions for corporations and government agencies.
	<b>SECDO</b> SECDO develops innovative solutions that enable Security Operations teams to slash incident response from hours to minutes.		<b>Passave</b> Passave is a strong first mover in EPON silicon.
	<b>Guardicore</b> Guardicore provides micro-segmentation and workload protection solutions for data centers and public clouds.		<b>Epsagon</b> Epsagon is a privately held, modern observability company with offices in New York and Tel Aviv.
	<b>Anobit Technologies</b> Anobit Technologies develops semiconductors for storage solutions used in Flash memory devices.		<b>Alooma</b> Alooma is a real-time data pipeline as a service that allows the integration of any data source like databases, applications, and any API.



<https://www.crunchbase.com/person/ariel-maislos>

# GUARDICORE



## GuardiCore

Network Security Solutions for Data Centers

[ABOUT](#) [IMAGERY](#) [FUNDING](#) [THE TEAM](#) [IN THE NEWS](#)

### About

GuardiCore is a data center and cloud security company that protects organizations' core assets using flexible, quickly deployed, and easy-to-understand microsegmentation controls.

GuardiCore develops technologies for internal data center security and breach detection, offering enterprises real-time visibility, understanding, and response for illicit activity within their data centers.

Leveraging threat deception and application-level network visualization, GuardiCore's distributed breach detection and automated attack mitigation solution can address security challenges across virtual high

#### COMPANY PROFILE

<b>8/2013</b> FOUNDED	<b>B2B</b> BUSINESS MODEL	<b>201-500</b> EMPLOYEES
<b>ROUND C+</b> FUNDING STAGE	<b>\$106M</b> RAISED	<b>Released</b> PRODUCT STAGE

#### GEOGRAPHICAL MARKETS

Global

#### PRODUCTS

GuardiCore Centra

<http://www.guardicore.com/>

ISRAEL

Menachem Begin Road 23, Tel Aviv-Yafo, Israel

#### OFFICES ABROAD

650 California St, San Francisco, CA, USA

100 Summer Street, Boston, MA, USA



**PAVEL GURVICH**  
CO-FOUNDER AND CEO



**ARIEL ZEITLIN**  
CO-FOUNDER AND CTO



**DROR SAL'EE**  
CO-FOUNDER AND VP APAC

<https://finder.startupnationcentral.org/>

# 起業家DNA

- To be own business boss 自分がボスでありたい
- Individualism & Differentiation 個人や違いを重視  
Encourages individuals to create new ideas and materialize them
- Error is forgivable 間違えることは恥ではない。間違いを正すことから学ぶ
- Failure in business is recoverable 失敗に寛容（失敗は挽回可能）
- Informality 形式にとらわれない、上司を批判することも許される
- Directness 建前でなく本音
- Flexibility 臨機応変

# ヨズマプログラム (YOZMA)

イスラエルにベンチャーキャピタル (VC) 産業を育成する

- 1993年、政府が\$100Mのファンド10件のVC基金創設  
海外ベンチャーキャピタル企業  
イスラエルのベンチャーキャピタリスト  
イスラエル投資企業・銀行  
\* (内\$20Mはスタートアップ企業へ直接投資)
- 民間のVCがスタートアップ企業に60%の資金を出せば、  
政府が残り40%の資金を出す
- 投資が成功した場合、民間VCは政府出資分を5年後に安く買い  
取り可能
- 多くの海外VCがを活用しファンド拡大し、イスラエル国内の  
VC産業成長に貢献、プログラム創設後10年で総計240以上  
のVC基金誕生

## ＜参考2＞ 各国のスタートアップ・エコシステム構築に向けた支援

- 1980年代のアメリカにおけるスタートアップ支援制度をベースとして、各国ともに①ロールモデルの創出及び②資金供給をはじめとしたスタートアップ創出に向けた環境整備により、エコシステム構築に向けた支援を実施。

米国	イスラエル	イギリス	フランス	ドイツ	日本
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 中小企業技術革新(SBIR)制度(1982-)及び中小企業技術移転(STTR)制度(1992-)【25億ドル(2015)】</li> <li>• I-Corpsプログラムによる研究者の事業化支援</li> <li>• インパクト投資ファンドとアーリーステージ投資ファンド【5年間で総額10億ドルの投資目標】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incubators Incentive Program(1991-)による、インキュベータとの協調支援</li> <li>• ヨズマ・プログラム(1993-1998)によるVC設立支援、ベンチャー投資</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 小企業研究イニシアチブ(SBRI)(2001-)【2009-2017で4億7,000万ポンド】</li> <li>• アイキュア(iCURE)プログラム(2014-)による研究者の事業化支援</li> <li>• 高等教育イノベーション・ファンド(HEIF)(2001-)【3億9,600万ポンド(第4期)】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bpi Franceによる支援(補助金、融資等)【8億7,700万ユーロ(2014)】</li> <li>• 技術移転促進組合(SATT)の整備(2014)</li> <li>• 新規イノベーション企業向け税制措置(2004-)</li> <li>• フレンチテックプログラム(共通ロゴ、国内外発信、アクセラレーター育成)【2億1500万ユーロ】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EXISTプログラムによる大学等の技術・研究に基づく起業の促進(1998-)</li> <li>• バイオ、ライフサイエンス分野に特化したスタートアップ支援プログラム(2015-)</li> <li>• 官民ファンドであるハイテク起業基金(HTGF)によるベンチャー投資(2005-)【第3期は3億ユーロを目標】</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>起業マインドの醸成(NEP)(2018-)</b></li> <li>• JSTによる企業化開発・ベンチャー支援・出資(SCORE, START, SUCCESS等)</li> <li>• <b>VCとの協調支援(STS)(2015-)</b></li> <li>• <b>企業間共同研究の促進(SCA)(2016-)</b></li> <li>• 官民ファンドによる投資(INCJ)</li> <li>• J-Startupプログラム(共通ロゴ、国内外発信、アクセラレーター育成)(2018-)</li> </ul>

# スタートアップ国家イスラエルの源泉

## まとめ

- 1948年建国以来常に有事 ⇒ 国家存続が国是
- 多様性国家（移民国家）⇒ 多様な考え方がイノベーションを生む
- 出る釘を伸ばす（個人と集団）⇒ 個人の意見を尊重・活用しながら集団のゴールを目指す
- 失敗を恐れず、失敗を許す社会 ⇒ チャレンジを生み世界からの投資を集める
- ゼロから1を生む ⇒ イノベーション力 日本は1を10にするのが得意？
- デジタル国家 ⇒ 国家セキュリティ確保から新たな経済成長エンジン
- IDF（兵役） ⇒ タルピオット、R&D、8200部隊、予備役ネットワーク
- 企業支援プラットフォーム ⇒ ヨズマ、インキュベータ インセンティブ プログラム  
弱者にも起業支援の動き
- ユダヤネットワーク ⇒ ExclusiveからInclusiveへ

# APPENDIX

# 主な参考資料

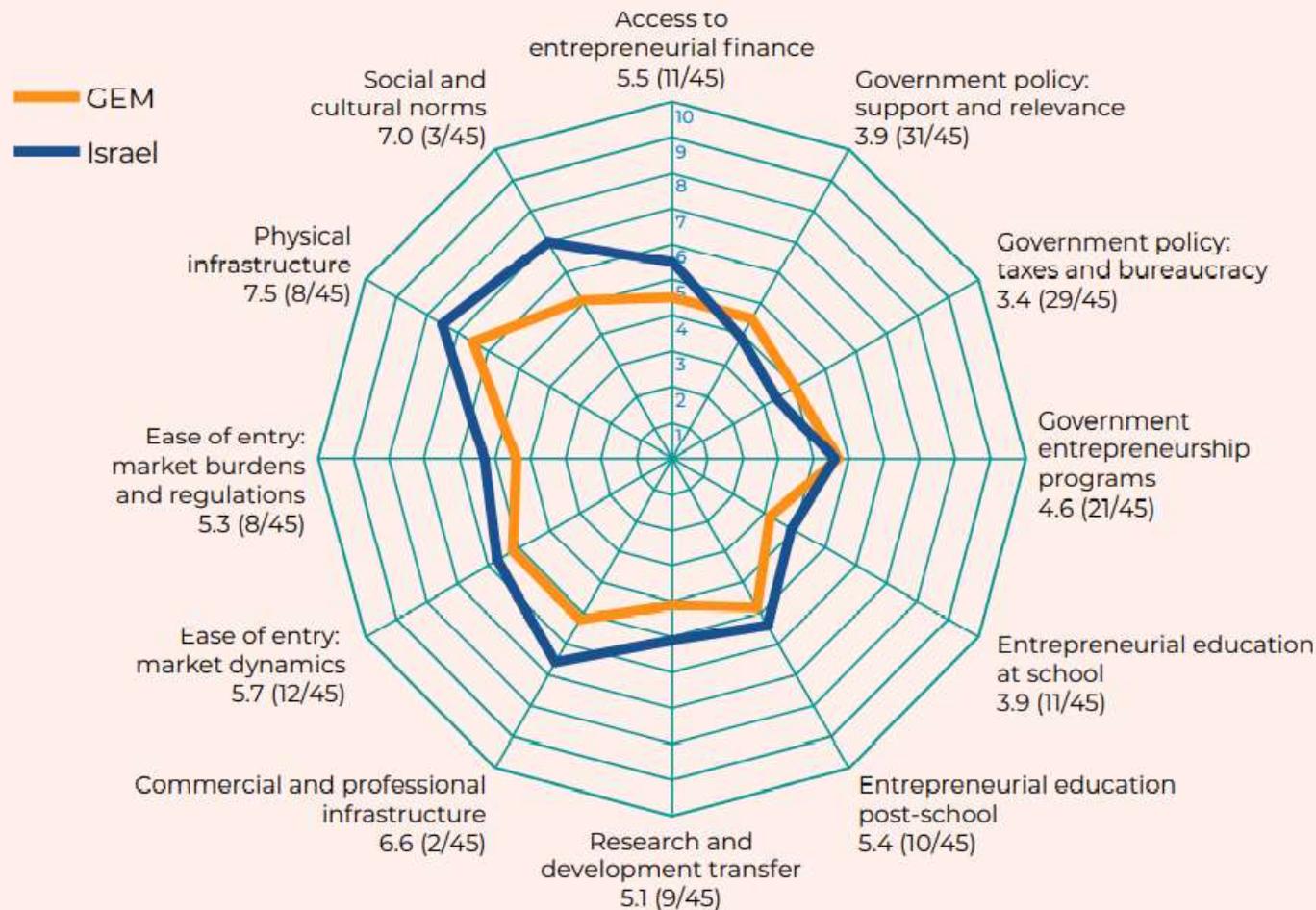
- ・ ユダヤを知る事典 滝川義人著
- ・ 日本イスラエル親善協会広報誌ISRAEL
- ・ 訪日ユダヤ人旅行者ウエルカムハンドブック 国土交通省中部運輸
- ・ START-UP NATION Dan Senor, Saul Singer著
- ・ タルピオット イスラエル式エリート養成プログラム 石倉洋子・Nama Rubenchik著
- ・ 世界のエリートはなぜ「イスラエル」を注目するのか 新井均著 (NTTOB)
- ・ 世界を動かすイスラエル 沢畑剛著
- ・ イスラエルとユダヤ人 考察ノート 佐藤優著
- ・ 日本人のためのイスラエル入門 大隅洋著
- ・ 中東レビュー イスラエル政治 池田明史 IDE Jetro 2019
- ・ Gymnasium Days The Herzliya Hebrew Gymnasium
- ・ 在日イスラエル大使館経済部資料
- ・ 外務省ホームページ  
<https://www.mofa.go.jp/mofaj/area/israel/index.html>
- ・ <https://finder.startupnationcentral.org/>
- ・ <https://www.crunchbase.com/person/ariel-maislos>

# WHAT IS A STARTUP COMPANY?

- A startup is... starting from scratch.
- A startup is... a company in its early stages
- A startup is... focused on growth.
- A startup is... solving a problem.
- A startup is... changing the ways things are traditionally done.
- A startup is... create a new product or service under conditions of extreme uncertainty
- A startup is... journey from concept to reality
- A startup is... a dream and make it a reality, not just for yourself, but for the entire world
- A startup is... a job you can't live without.
- A startup is... a home for “the crazy ones.”

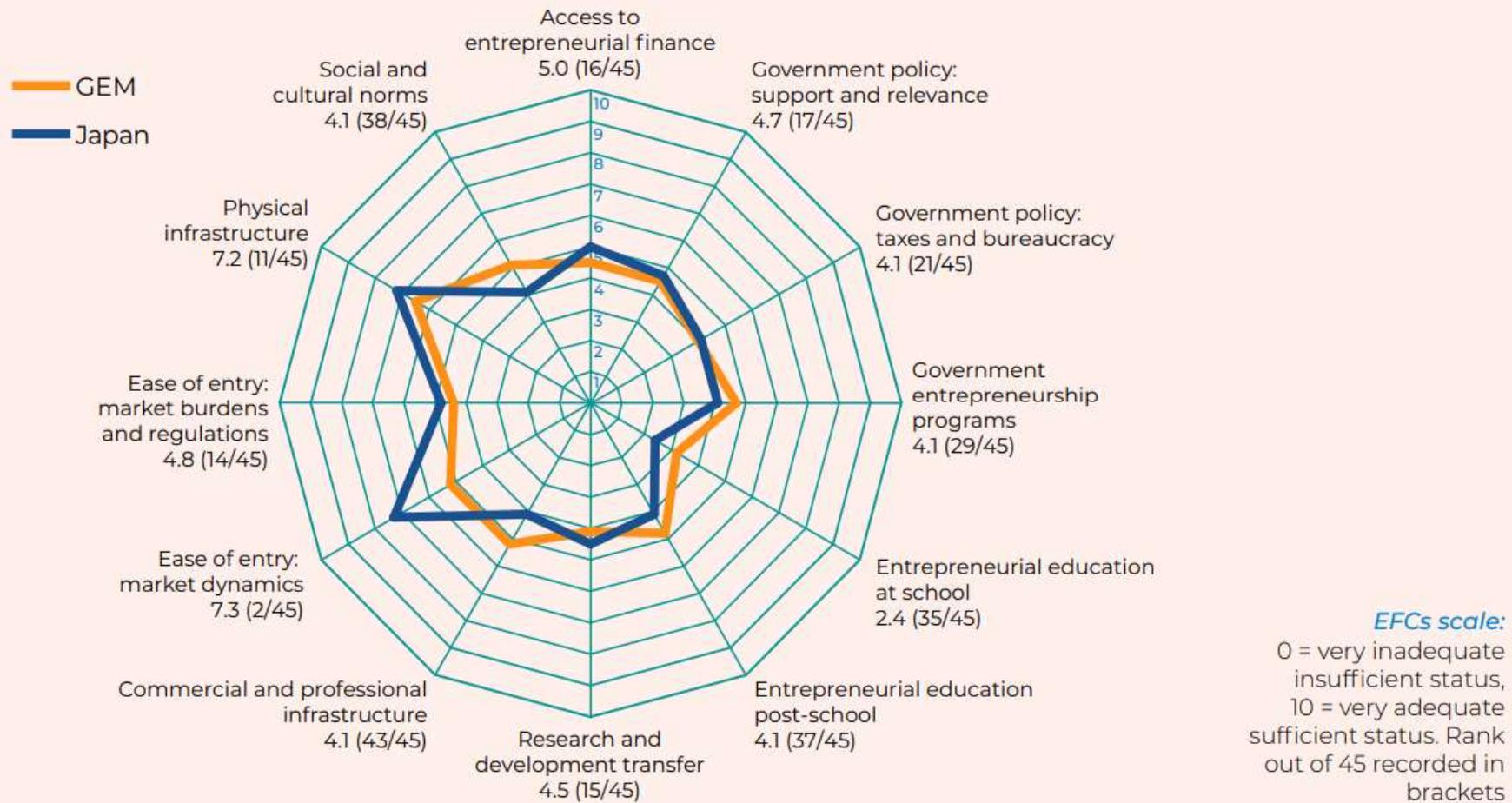
<https://www.startups.com/library/expert-advice/what-is-a-startup-company>

## EXPERT RATINGS OF THE ENTREPRENEURIAL FRAMEWORK CONDITIONS



**EFCs scale:**  
 0 = very inadequate insufficient status,  
 10 = very adequate sufficient status. Rank out of 45 recorded in brackets

## EXPERT RATINGS OF THE ENTREPRENEURIAL FRAMEWORK CONDITIONS



**TABLE 7.1** GEM's entrepreneurship context: Entrepreneurial Framework Conditions (EFCs)

- 
1. **ACCESS TO ENTREPRENEURIAL FINANCE.** Sufficient funds are available to new startups, from informal investment and bank loans to government grants and venture capital.
- 
- 2.1 **GOVERNMENT POLICY: SUPPORT AND RELEVANCE.** Government policies promote entrepreneurship and support those starting a new business venture.
  - 2.2 **GOVERNMENT POLICY: TAXES AND BUREAUCRACY.** Business taxes and fees are affordable for the new enterprise. Rules and regulations are easy to manage, without undue burden on the new business.
- 
3. **GOVERNMENT ENTREPRENEURSHIP PROGRAMS.** Quality support programs are available to the new entrepreneur at local, regional and national levels.
- 
- 4.1 **ENTREPRENEURIAL EDUCATION AT SCHOOL.** Schools are introducing ideas of entrepreneurship and instilling students with entrepreneurial values such as enquiry, opportunity recognition and creativity.
  - 4.2 **ENTREPRENEURIAL EDUCATION POST-SCHOOL.** Colleges, universities and business schools offer effective courses in entrepreneurial subjects, alongside practical training in how to start a business.
- 
5. **RESEARCH AND DEVELOPMENT TRANSFER.** Research findings, including from universities and research centres, can readily be translated into commercial ventures.
- 
6. **COMMERCIAL AND PROFESSIONAL INFRASTRUCTURE.** There are sufficient affordable professional services such as lawyers and accountants to support the new venture, within a framework of property rights.
- 
- 7.1 **EASE OF ENTRY: MARKET DYNAMICS.** There are free, open and growing markets where no large businesses control entry or prices.
  - 7.2 **EASE OF ENTRY: MARKET BURDENS AND REGULATIONS.** Regulations facilitate, rather than restrict, entry.
- 
8. **PHYSICAL INFRASTRUCTURE.** Physical infrastructure (such as roads), Internet access and speed, the cost and availability of physical spaces, is adequate and accessible to entrepreneurs.
- 
9. **SOCIAL AND CULTURAL NORMS.** National culture encourages and celebrates entrepreneurship, including through the provision of role models and mentors, as well as social support for risk-taking.
-