

## 5 ノルウェー

本章では、ノルウェーの農産物等の輸出促進に対する取り組みを紹介する。まず 5.1 節でノルウェーの農産物・食品の輸出概況を示し、続いて 5.2 節においてノルウェーの農産物・食品輸出促進政策及び枠組みについて述べる。次いで 5.3 節にノルウェー水産物審議会の活動事例を、5.4 節でイノベーションノルウェーの活動事例を報告する。

### 5.1 農林水産物・食品輸出の現状

ノルウェーの 2010 年の農林水産物・食品輸出額は 99 億ドル（約 8710 億円）で、これは同国の総輸出額のうち 7.5% を占める。品目別には、魚介類が 86.1%、木材等が 4.3% となっている。その他には、乳製品や肉類の輸出がみられるが、これは国内需要を上回る生産があった場合にのみ、余剰分をアメリカ、オーストラリア、カナダ、ヨーロッパ等に輸出するもので、輸出額は少ない。

ノルウェーは毎年 300 万トン以上を漁獲し、その内 90% を輸出している。中国に次いで世界で 2 番目に大きい水産物輸出国である。ノルウェーの水産物輸出は 1990 年代以降、東ヨーロッパ諸国が新たにマーケットに加わったことや、主要マーケットとの特惠貿易協定の締結や欧州経済地域（EEA）の設立を通じた EU 加盟国との貿易自由化を背景として徐々に増加した。2000 年代初頭にやや落ち込んだものの、近年は国際価格の上昇により過去 7 年連続で輸出高の最高値を更新し続けている。

特に輸出額に占める養殖魚の割合が年々増加しており、2010 年の輸出額に占める養殖魚の割合は 62% となっている。魚種別では、アトランティックサーモンが最大の輸出品目で、その他には主にタラ、ニシン、サバ、トラウト等を輸出している。

国別には魚介類ではフランス及びロシアが最大の輸出先となっており、その他の主要な輸出先はポーランド、デンマーク、中国・香港、イギリス、日本、アメリカ等となっている。

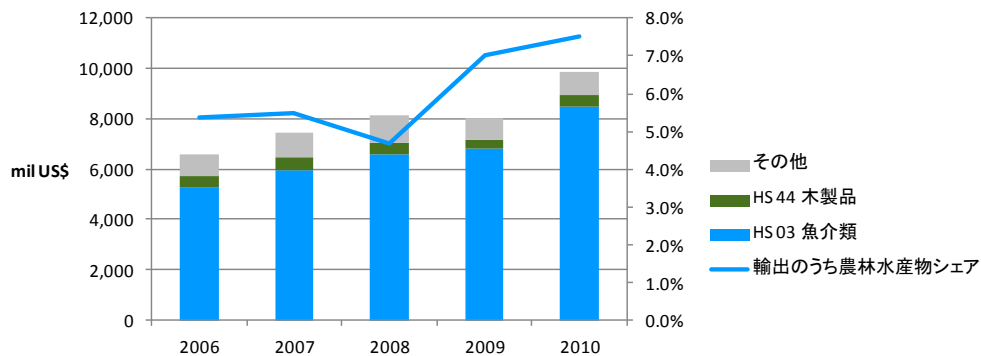


図 47 ノルウェーの農林水産物輸出の推移（2006～2010 年）

出所）ITC

注）HS01～24 の計

## 5.2 輸出促進政策と官民の機構

### 5.2.1 ノルウェーの輸出促進の特徴

ノルウェーでは魚介類は国家にとって戦略的に重要な輸出品となっており、輸出促進には国が非常に深く関与している。水産物輸出促進を担っているのは、漁業省によって設立されたノルウェー水産物審議会（NSC。2012 年にノルウェー水産物輸出審議会（NSEC）から NSC に改称）で、水産物輸出業者は NSC への登録を義務付けられている。NSC は業界のジェネリックマーケティングのための組織として、水産物の輸出促進と内需拡大の全般を担う。NSC は 2005 年に漁業省から独立し、漁業省が所有する独立法人となった。NSC の海外事務所は在外公館内に設置されることが多い。ただし、理事会は漁業企業、輸出業者、労働組合の代表らをメンバーとして運営しており、官制の組織ではあるが、活動には民間関係者らの意向が強く反映されている。また、NSC の運営・活動財源は一般管理費も含めて全て、税関で輸出業者から徴収する賦課金によって賄われており、国庫の一般財源は用いられていない。

ノルウェーは、農産物・食品輸出に関しては基本的に国内需要を超える生産があった場合に輸出するという「受け身」のスタンスで、積極的な輸出促進活動は全く行われていないが、一部加工品に対して国際価格と国内価格の差を埋めるための輸出補助金を農業局が支給している。

また、セクターをまたいで鉱工業を含めた全体の産業発展支援と貿易促進を担っているのは、貿易・産業省傘下のイノベーションノルウェー（IN）で、個別企業へのコンサルティングや補助金を通じて企業の輸出促進を支援している。農林水産分野は重要な活動分野の一つとなっているが、農業については専ら国内の農業振興がメインとなっている。水産分野については NSC がノルウェー水産物全体のジェネリックマーケティングを行っているため、IN の活動は NSC が対応できない個別企業の支援に限られ、必要に応じて両方で連携が図られている。

### 5.2.2 歴史的背景

水産業は昔からノルウェーの経済と雇用を支える重要な産業で、漁業者は伝統的に強い政治的影響力を持ってきた。漁業従事者の組織化が進んだのは 20 世紀に入ってからで、1926 年に漁業協同組合が、1930 年代には漁業販売組合が設立された。また、1951 年に制定された鮮魚法（Raw Fish Act）により、ノルウェーで漁獲された養殖魚以外の全ての鮮魚はこれらの組合を通じ、組合が設定した最低価格以上で売ることが定められている。

ノルウェーの水産業は 1950 年代以降、漁業者や漁船の数が減る一方、技術革新によって一人当たりの漁獲量が増加し、1960 年代後半から 1970 年代にかけて漁獲量は大きく伸びた。水産物輸出は 1970～80 年代を通じて横ばいで推移していたが、養殖業の急速な発展や主要なマーケットとの自由貿易協定の締結等を背景に 1990 年代以降に急増した。これを受けて、1990 年に魚介・魚介製品の輸出に関する法律<sup>34</sup>が公布され、これに基づいて 1991 年に漁業省によってノルウェー水産物輸出審議会（NSEC）が設立された。後述する通り NSEC の理事会は漁業組合や輸出業者、労働組合等の業界関係者から成り立っており、これら関係者らが輸出促進政策に強い影響力を持っている。

水産物の輸出促進は、2006 年に養漁業法（Fish Farming Act）を改定して策定された水産養殖法（Aquaculture Act）の中でももちろん、最重要課題の一つとして取り上げられている。水産養殖法の目的は、養殖産業の利益性と競争力を高め、持続的な発展を促進することであり、水産業の発展と革新、産

<sup>34</sup> Act No.9 of 27 April 1990 relating to the regulation of exports of fish and fish products. 1994 年に改訂。

業と行政の簡素化、環境保全、沿岸地域の効率的な利用が大きな柱となっている。ノルウェーの水産物も国際的な競争の中で輸出市場に占めるシェアが低下してきており、コスト削減やマーケットアクセスの改善に加え、急速に発展する国際市場に適応できるよう水産業界規制の枠組みを整備することなども重要な課題とされている。<sup>35</sup>

また、ノルウェーの水産業は 1970 年代後半以降、乱獲によりニシンやタラ等の資源が危機的な状況に陥り、禁漁により資源回復を図ると同時に、漁船毎に漁獲量を割り当てる個別漁獲枠制度を導入して厳しい資源管理を行うようになった。こうしたことを背景として、輸出促進は厳格な資源管理と表裏一体となっており、持続可能な資源管理の徹底はノルウェー産水産物のイメージ向上にも貢献している。

### 5.2.3 政府機構

ノルウェーの貿易政策全体を統括しているのは外務省で、ノルウェーの貿易において重要な役割を果たしている欧州経済領域（EEA）との関係や二国間貿易交渉に対して全体的な責任を負っている。

水産物貿易を統括しているのは漁業・沿岸省（Ministry of Fisheries and Coastal Affairs）であるが、具体的なマーケティング活動は同省の所有する法人であるノルウェー水産物審議会（NSC）を通じて実施されており、同省は輸出の基盤となる養殖産業の規制の枠組みの整備や、魚類防疫や環境保全に係る監視、WTO や EU-EEA、EFTA 等の貿易政策、マーケットアクセスなどを担当している。漁業・沿岸省は養殖・海産物・マーケット部、調査・イノベーション部、海産資源・沿岸管理部の 3 つの部署に分かれており、この内国際貿易を担当しているのは、養殖・海産物・マーケット部である。

農産物貿易に関しては農業・食料省（Ministry of Agriculture and Food）の管轄であるが、農産物貿易に関する積極的な政策はなく、基本的に国内需要を超える生産があった場合に輸出するという体制である。積極的な輸出促進活動は行われていないが、一部の農産物加工品について、ノルウェー産と外国産の価格均等化を目的とした輸出補助制度があり、農業・食料省の実施機関に当たる農業局<sup>36</sup>（Norwegian Agricultural Authority）が制度の実施を担当している。これは、販売・輸出された最終製品の重量に応じて補助金を支払うもので<sup>37</sup>、2010 年度の輸出補助金支出額は 32 百万クローネ（約 4 億円）となっている。

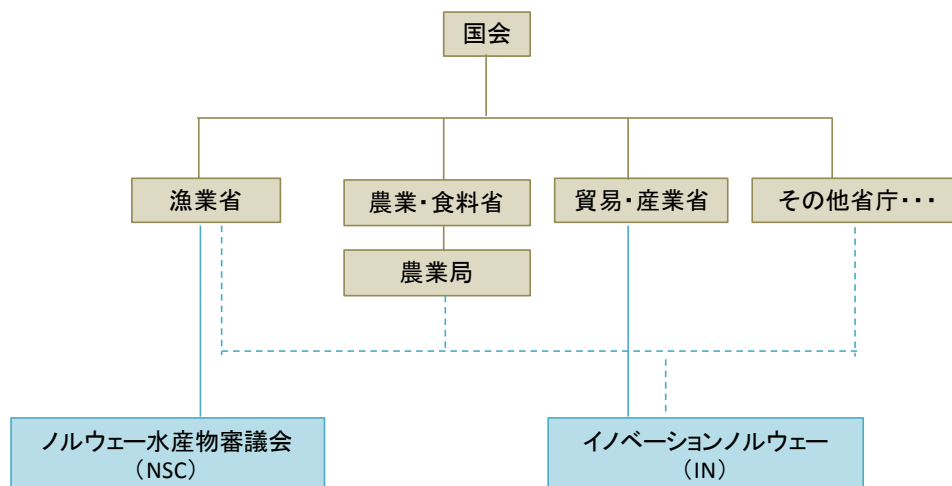


図 48 ノルウェー政府の農林水産物・食品輸出促進体制

出所)プロマーコンサルティング作成

<sup>35</sup> 2006 年水産養殖法（Aquaculture Act, 2006）

<sup>36</sup> 農業局は専門的アドバイスの提供、農業政策の実施、農業・食品産業における協力促進をミッションとする。同局の農業生産・貿易・産業部が輸出補助の実施を担当している。

<sup>37</sup> 申請事業者は事前に農業局に登録し、製品を販売した翌月までに補助金申請を行う。

## 5.3 ノルウェー水産物審議会（NSC）

### 5.3.1 NSC の役割

NSC はもともと 1991 年に漁業省によって設立されたノルウェー水産物輸出審議会（Norwegian Seafood Export Council: NSEC）を 2012 年にノルウェー水産物審議会（Norwegian Seafood Council: NSC）と改称した団体で、ノルウェーの水産業界全体の国内外でのジェネリックマーケティングを担っている。

ノルウェー政府は、1990 年に魚介・魚介製品の輸出に関する法律<sup>38</sup>を發布し、ここで NSEC の設立による集権化された輸出促進活動の実施と、輸出業者の認定制度導入、取引条件と輸出最低価格の設定、これら活動にかかる費用の徴収方法、違反の際の罰則等を定めた。これに基づいて 1991 年に漁業省傘下の政府組織として NSEC が設立された。

NSEC は 2005 年にそれまでの公的機関から組織形態を変え、漁業省が所有する独立法人（Limited Company: 有限会社）に移行、その後 2012 年 1 月に、従来の輸出促進活動に加えて、国内市場における活動の重要性への認識が高まったことから、国内でのマーケティング活動も行うこととし、組織名称から「輸出（Export）」を省いて、NSC に改めている。

前述の法律に基づき、ノルウェーの全ての水産物輸出業者は、NSC に登録し、賦課金を拠出することが義務付けられている。

NSC の扱う品種としては、主要な輸出品目であるサーモン/トラウト、タラ、遠洋魚（ニシン、サバ、シシャモ）、伝統的加工品（魚の塩漬け、干物等）、エビ等を対象としているが、輸出額に応じて徴収される賦課金を活動費としているため、水産物輸出の半分程度を占めるアトランティックサーモンやサーモン/トラウトに関する活動が、全体の半分以上を占めている。

地域的には、伝統的に大きな市場であるヨーロッパ、日本、アメリカや、中国やブラジル等の新興市場を中心に活動しているが、今後は魚種によって中東やアフリカ等での市場開拓も視野に入れる計画である。

### 5.3.2 NSC の組織

NSC はノルウェーのトロムソに本部を置き、主要な輸出先を中心に 11 ヶ国に海外事務所を設置している。NSC の本部機構は次頁図に示した通り、CEO の下に、サーモン/トラウト、タラ、遠洋魚（ニシン、サバ、シシャモ）、伝統的加工品（魚の塩漬け、干物等）、エビ・貝類の 5 つの魚種別マーケティング部の他、国内市場部、情報/PR 部、市場分析部、人事・総務部が配置される形となっている。なお、各魚種別マーケティング部には魚種ごとに 1 名ずつ「ブランドマネジャー」と呼ばれる責任者が置かれ、それぞれの魚種についてのマーケティング活動を統括している。

NSC は現在 49 名のスタッフを擁している。本部に 21 名で、CEO、マーケティングディレクターが各 1 名、魚種別マーケティング部が計 7 名、国内市場・情報/PR・市場分析の各部が計 14 名、人事・総務部が計 8 名である。

また、海外事務所 11 ヶ所で計 18 名（内訳は 10 ヶ所に 1 名ずつ本部から代表を派遣し、8 ヶ所で 1 名

<sup>38</sup> Act No.9 of 27 April 1990 relating to the regulation of exports of fish and fish products. 1994 年に改訂。

ずつアシスタントスタッフを雇用、シンガポールのみ現地コンサルティング会社に代理人を委託)を配置している。

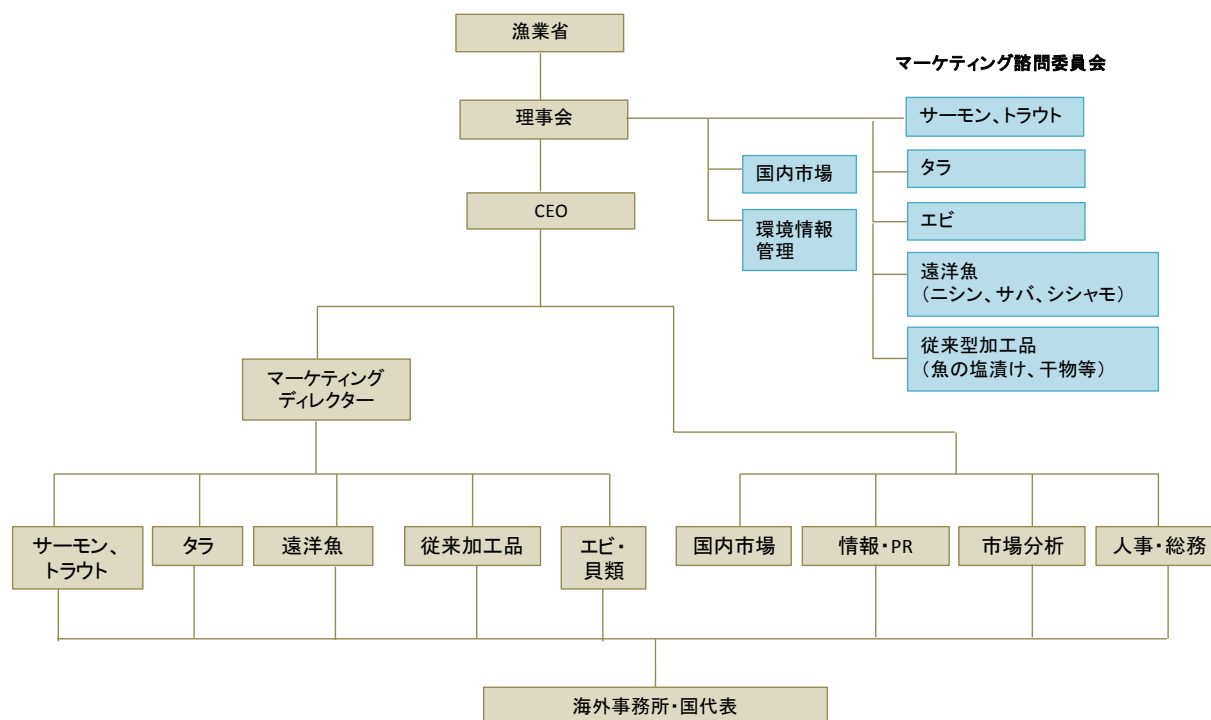


図 49 NSC の機構

出所) NSC 提供資料、ヒアリングに基づき作成

理事会

NSC の理事会は、NSC 代表者の他に漁業企業や輸出業者、労働組合の代表ら 7 名から成る。理事は漁業省によって任命される。理事会の下には、ノルウェーの主要水産物 5 つのマーケティング諮問委員会と国内市場、環境情報管理の委員会がある。これらの委員会は、ノルウェー水産業からの 70 を超える代表によって構成されている。マーケティング諮問委員は業界団体、漁業従事者、輸出業者、加工業者などの代表から成り、ノルウェーの漁業・養殖業を代表するノルウェー水産連盟(Norwegian Seafood Federation: FHL) と理事会の話し合いによって決定され、任期は最長で 8 年となっている。

マーケティング諮問委員会は NSC の活動戦略・計画の策定に深く関与しており、年に 2-4 回、NSC とのミーティングが開かれる。ミーティングには魚種別マーケティンググループのブランドマネジャーが参加する。マーケティング諮問委員会への活動報告は各国代表やブランドマネジャーが行う。

## 海外事務所

現在海外事務所が置かれているのはブラジル、中国、フランス、ドイツ、イタリア、日本、ポルトガル、スペイン、アメリカ、スウェーデン、シンガポールの 11 ヶ国である。その他、海外で活動実績がある国としてはポーランド、イギリス、ベルギー、ウクライナ、香港等があるが、イギリスについてはフランス事務所が、香港については中国事務所がカバーし、その他については本部が管轄している。海外事務所は基本的には主要な輸出先に置かれているが、どの国に事務所を置くかは政治的な判断もあり、必ずしも市場規模によってのみ決められるものではない。

通常、海外事務所は大使館内に設置されており、大使館と緊密な協力関係にある。NSC 本部から代表が 1 名派遣され、現地採用職員でアシスタントスタッフを 1 名程度雇用する。ただし、シンガポールでは、現地のコンサルティング会社や PR 会社等に代表を委託している。



海外事務所は主に、前述の本部事務所の魚種別マーケティング部の各ブランドマネージャーとコミュニケーションを図りながら、国別・魚種別のマーケティング計画を立案・実施を担う。必要に応じて市場分析担当者や情報・PR 担当者ともやり取りをする。

海外事務所が実施するプロモーション活動や広告、市場調査等の多くは、広告代理店や PR 会社、調査会社等に委託して実施する。NSC 日本事務所によれば、その時々マーケティングプログラムの内容に応じていくつかの広告代理店と PR 会社を使い分けている。例えば NSC の日本での活動が始まったばかりの初期段階では、ノルウェー産サーモンに対する認知度が低いため、広告代理店を使った消費者向け広告とこれに連動するインスタプロモーションを活動の大きな柱としていたが、その後徐々に PR 会社を使った業界向けのイベントやセミナーも増加させ、現在は広告代理店と PR 会社の両方をバランスよく使うようになっている。

### 漁業省との関係

NSC は漁業省の傘下にあるが、同時に漁業省のアドバイザーとしての役割も果たしている。また、年に 2 回大臣と NSC の代表（CEO）による会合が開かれる他、漁業省の担当者がオブザーバーとして理事会、諮問委員会に参加し、漁業省とのコミュニケーションが図られている。

### 5.3.3 NSC の予算

NSC の 2010 年の予算は 320 百万クローネ（約 40 億円）で、その内訳は 21%（8.4 億円）が一般管理費、14%（5.6 億円）が情報、PR、調査、マーケットアクセス、その他共同投資、残りの 66%（26 億円）が国内及び海外市場におけるマーケット活動予算に充てられている。マーケット活動予算の内 12% が国内市場での活動に充当されており、残りの 88% が各国に振り分けられている。国ごとの予算は輸出市場としての重要度や潜在性に応じて配分されており、フランス、ロシアを筆頭に、ヨーロッパ、アメリカ、日本等に重点的に振り分けられている。また、2011 年の予算では、魚種別ではサーモン・マスがマーケット活動費の 62% を占めている。

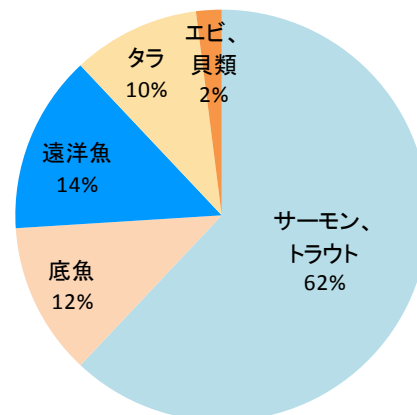


図 50 NSC の魚種別活動予算内訳 (2011)  
出所) NSC 提供資料

NSC の財源は、各水産物の輸出ごとに徴収される賦課金である。賦課金は魚種に関係なく輸出額に対して一律 0.75% に設定されている。一般管理費等の共通経費は徴収された賦課金全体の一定のパーセンテージ分を割り当て、残りは魚種毎に徴収された額に応じて、各魚種のマーケティング活動に割り当てられる。海外事務所の活動についても魚種毎に予算が配分される。魚種間の予算の流用は認められていないが、例えばある国の予算で、特定の魚種の予算がマーケティング活動を行うには小さ過ぎる場合があり、その場合は他の予算規模が大きい魚種と組み合わせて一緒にプロモーションを行うなど、やりくりを工夫している。

賦課金については、2010 年以前はサーモン、マス及び加工品（塩漬け、干物等）では輸出額の 0.75%<sup>39</sup>

<sup>39</sup> サーモンについては、ノルウェー・EU 間で 1997 年に署名されたサーモン協定に基づき、それまで 0.75% だった税率が 3% まで引き上げられたが、2003 年には 2.7% に、2004 年には再び 0.75% まで引き下げられた。

を徴収していたのに対し、タラ、遠洋魚（ニシン、サバ、ししゃも等）、エビでは輸出額の 0.30%のみの徴収であったが、2011 年 1 月に大きな改革が行われ、これら魚種についても輸出額の 0.75%を徴収することとなった。このため、これら魚種で予算額が倍以上になり、活動の幅が大きく広がっている。賦課率の改定はプロモーション活動費用の増額を期待する水産業界の要望を受けて実施されたもので、大きな反発は起きていない。なお、賦課金はノルウェー税関によって徴収される。

NSC は 3 年間の中期戦略に基づいて活動しており、3 年間のおおまかな予算計画が立てられるが、計画は毎年の賦課金収入に基づき見直しが行われる。ノルウェー政府の会計年度は 1 月 1 日～12 月 31 日で、毎年 9 月頃に次年度の予算の概要が明らかになり、これに基づき年間の予算計画が策定される。予算計画は本部、国別代表事務所、マーケティング諮問委員会の話し合いに基づき策定され、最終的には理事会の承認を得て実行される。

2011 年度の予算は 402 百万クローネと 2010 年比 26%増となっている。今後も税率引き上げの影響と輸出額の増加により、NSC の予算は増加していくことが見込まれている。一方、予算が輸出額に応じて決まることから、売り上げが増える程予算が増加する一方、その時々の水産物価格にも影響を受け、次年度の予算が組みにくいというジレンマを抱えている。

### 5.3.4 主な活動

#### 活動戦略

NSC は 3 年間の戦略を定めた中期戦略に基づき活動している。NSC 全体としての戦略の下に魚種毎の戦略が策定され、さらに魚種別に国ごとの戦略が設定される。現在は 2010 年－2012 年の中期戦略に基づいて活動が行われている。

戦略の策定に当たっては、まずは海外事務所が市場の現状、課題、戦略、活動の大枠等を記した活動戦略及び予算計画を本部に提出し、その後本部、海外事務所、マーケティング諮問委員会との話し合いに基づき戦略が策定され、最終的に理事会の承認を得る。中期戦略を策定する際には、マーケティング諮問委員会とも複数回ミーティングが持たれる他、各市場の状況やポテンシャルを把握するため、多くの市場調査が行われる。

#### 活動内容

NSC の主な輸出促進活動は、各国におけるマーケティング活動や情報収集活動である。輸出業者が各国で輸出促進活動を行う際の基盤となるようノルウェー産水産物の認知度向上などが実施される。毎年 25 カ国で 500 のマーケティングプロジェクトが実施されている。また、世界の水産物の貿易量や販売量、関税率、輸入割当量などの情報が収集され、主要情報源として活用される。プロモーション活動では、ノルウェー産水産物イメージ向上や、各国業界関係者に対する普及活動などが実施される。

海外における活動は基本的には消費者を対象としたマーケティングが主であるが、まだ輸出実績が少なく、ノルウェー産水産物が業界レベルでもあまり知られていないような市場については、業界を対象としたマーケティングを行う。こういった活動に重きを置くかや、具体的な活動内容は地域性や予算規模に大きく左右される。

表 29 NSC の主な活動内容

分野	内容
マーケット情報（統計、分析）提供サービス	<ul style="list-style-type: none"> <li>・主要マーケットにおける競合状況、需要トレンド、ポジションに関する情報収集・分析</li> <li>・講演、セミナーの開催</li> <li>・メディアへの記事掲載</li> <li>・ニュースレター「マーケットパワー」の配布</li> </ul>
情報、PR、市場への備え、危機管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>・PR 活動</li> <li>・プレスツアー</li> <li>・レピュテーション・リスク管理</li> </ul>
輸出支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関税、輸入割当等に関する情報提供</li> <li>・EFTA、WTO、二国間貿易交渉におけるサポート</li> </ul>
パートナーシップ、会議、展示会、レプリゼンテーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>・プレスイベント、デモンストレーション、クッキングプログラム、会議、展示会、要人訪問等における料理研究所との協力</li> </ul>
プロファイル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ノルウェー水産物のプロファイル管理（冷たく澄んだ海、プロフェッショナリズム、近代的な設備・技術、安全性、持続的資源管理）</li> </ul>
ホームページ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・消費者向けウェブサイト（www.godfisk.no）の運営</li> <li>・業界向けウェブサイト（www.seafood.no）の運営</li> </ul>
写真、映像バンク	<ul style="list-style-type: none"> <li>・写真（5,000 以上）と映像のデータベース管理、提供</li> </ul>
マテリアル	<ul style="list-style-type: none"> <li>・レシピブック、プロファイル資料、バッグ、フォルダー、その他ギブウェイの提供</li> </ul>

出所）NSC

### ジョイントキャンペーン

NSC と個別企業のタイアップにより実施される活動として、「ジョイントキャンペーン」と呼ばれるスキームがある。このスキームは最終消費者を対象として主に小売店において行われるプロモーションキャンペーンで、NSC が費用の 50%～100%を負担するものである。NSC による補助率はどれだけ影響力がある小売店かという点、及び NSC のプロモーション計画に則ったものであるか否かによって決まってくる。NSC が選定した小売店に年間プロモーション計画に基づくインスタキャンペーンを依頼する場合は、NSC が 100%負担する。一方、個別の小売店が独自にキャンペーンを実施する場合は、50%の負担率となっており、この場合 NSC はキャンペーンの内容やタイミングについては関知しない。いずれの場合も、マネキン費用の肩代わりや POP 資材の提供等の現物支給が行われる。

ジョイントキャンペーンの成り立ちは実際には各マーケットの事情や魚種によって異なっており、様々なパターンがある。例えば日本市場でのサーモンを例に取ると、ジョイントキャンペーンは輸出業者の日本代理店が主導する形で行われる場合が多い。サーモンは輸出業者が限られており、それぞれに競合するサーモンブランドを扱っているため、シェアを伸ばすために小売店とタイアップしてキャンペーンを行う強いインセンティブが働く。NSC はこれに対して、ケースバイケースで 50～100%の費用負担を行っている。残りの費用は輸出業者の日本代理店等が負担する。

一方、サバに関しては、NSC が小売店のバイヤーと直接交渉して進めることが多い。サバは輸入枠が決められていることに加え、サーモンのようにブランド化していこうという志向が業界として低いため、輸入業者としてキャンペーンを打つ動機があまりないという現状がある。

また、他国の事例では、ウクライナではノルウェーの輸出業者が数年をかけて業界関係者との関係構築を行ってきた成果として、ニシンとサーモンのジョイントキャンペーンが序々に成功を収めてきているのに対し、ロシアではインスタキャンペーンを打つ場合には小売店に店舗利用料を支払う必要があるために



実施が困難となっている等、国によって事情が大きく異なっている。

ジョイントキャンペーンの NSC にとってのメリットの一つとして、小売店から売上情報を入手することができ、具体的な成果が把握できるということがある。ノルウェー産水産物全般を対象とした通常のキャンペーンの場合、小売店から売り上げに関する情報を入手することは出ないが、特定のブランドをターゲットにできるジョイントキャンペーンではこれが可能である。

#### ノルウェーシーフードに対する認知度向上（NORGE ロゴの普及）

ノルウェーシーフードのブランド力向上、消費者への理解促進のツールとして、ノルウェー原産国ラベル（NORGE ロゴ）の普及は NSC の活動の大きな柱となっている。

日本では、NSC の事務所が設立された 1997 年当時、現在の倍から 3 倍程度の予算規模でテレビや雑誌、交通機関等を利用した広告キャンペーンが実施され、この活動によってノルウェー産サーモンに対する消費者のブランドアウェアネスが構築され、その後の活動の基盤となっている。

サバに関しては、スーパーで出回る塩サバの多くがノルウェー原産であることに対する消費者の認知度がまだまだ低く、サバ商品への NORGE ロゴの普及が課題となっている。ロゴの利用促進を図るためには小売店やパッカーの理解を得る必要があり、日本事務所では雑誌広告や TV 番組等を利用したメディアキャンペーンと連動したインスタプロモーション等の活動を強化していく方向である。

一方、サバを始めノルウェーの水産物の多くはヨーロッパや中国、アジア諸国で加工された後に再輸出されており、最終消費者に届くまでノルウェー原産表示を維持することが大きな課題となっていることから、NSC 本部では、これら加工産地を経由した後も、原産地がノルウェーまでのトレーサビリティを確保できるようなシステムの構築に、現在力を注いでいる。



図 51 NSC が推進する  
ノルウェー水産物原産国ロゴ

#### 品質ラベル

NSC 及び水産業界が近年力を入れている活動として、品質ラベルの普及がある。品質ラベルの導入は 6 年前から進められ、既に「スクレイ」と呼ばれる産卵期のタラ、ハリバ、イワナ、トラウト、タラ、エビの 7 つの製品について品質ラベルが導入されている。ラベルの認証を受けるためには、各生産者は NSC に申請を行い、第三者機関による審査・認証を受ける必要がある。NSC への申請は無料だが、認証料を第三者機関に対して支払う必要がある。また、ラベルを継続して利用するためには、毎年第三者機関による監査を受ける必要がある。



図 52 産卵期のタラ（Skrei）の  
品質保証ロゴ

特に「スクレイ」品質ラベルについては上手く行っており、2011 年／2012 年冬季の参加企業（生産者）は 50 社に上っている。元々 2008 年にノルウェー国内のレストランを中心にマーケティングを行ったのが成功し、徐々に国内スーパー、海外市場へと発展した。海外では主にスーパーをターゲットとしてキャンペーンを行っている。品質ラベル導入の検討が始まったのは元々バイヤーからの要望があったのがきっかけで、今後は特にヨーロッパ市場においては製品の差別化への取組みとして高い需要が見込まれている。

#### 競合品との差別化、イメージ戦略

NSC ではノルウェーシーフードを「冷たく澄んだ海」のコンセプトと合わせて宣伝している。日本ではノ

ルウェー産サーモンはチリ産サーモンと競合しているが、ノルウェー産がより高額であることから、特別な機会に食べる「冷たく澄んだ海」からのサーモンとして差別化を図っている。

#### ソーシャルメディア、ブロガーの活用

プロモーションに関する近年の傾向として、インターネットのブロガーの活用や、フェイスブックを始めとするソーシャルメディアの利用が増えていることがある。市場（業界・消費者）が製品に関するより詳しい情報を求めるようになっており、こうした需要を満たすツールとして、ソーシャルメディア等が活用されている。

### 5.3.5 プログラムの評価

事業の評価はプロジェクト毎、年間計画、中期戦略等各段階で行われ、数値化できる目標が設定されている場合が多い。例えば大きなキャンペーンを実施した場合には、販売額、リーフレット配布数、消費者のアクセス数などを指標としてローカルコンサルタントによって質的・定量的評価が行われる。

また、ノルウェーシーフードに対する認知度・プリファレンスがどの程度向上したかを測るため、ギャラップ社等を通じて年に一回各国の消費者を対象とした量的な消費者調査が実施されている。

## 5.4 イノベーションノルウェー（IN）

### 5.4.1 IN の役割

イノベーションノルウェー（Innovation Norway : IN）は、2004 年にノルウェー貿易審議会とノルウェー観光委員会、産業・地域振興基金、投資家向け公共情報サービスが合併してできた貿易・産業省傘下の国営企業である。IN の所有権は、イノベーション・調査に係る権限を地域レベルに委譲することを定めた 2006/07 年のホワイトペーパーNo.12 に基づき、2010 年にその 49%が 19 の州議会に移され、残りの 51%を貿易・産業省が所有する形となっている。

IN は 2004 年の統合により、従来ノルウェー貿易審議会が担ってきた貿易促進業務だけでなく、ノルウェー企業に対する金融サービスの提供や観光振興など多様な機能を担う組織へと移行している。これに伴い、輸出促進についても広くノルウェー企業のビジネス開発や国際化の一環として位置づけられるようになってきているが、主に海外事務所が担う輸出促進活動はノルウェー貿易審議会の時代から大きくは変わっていない。

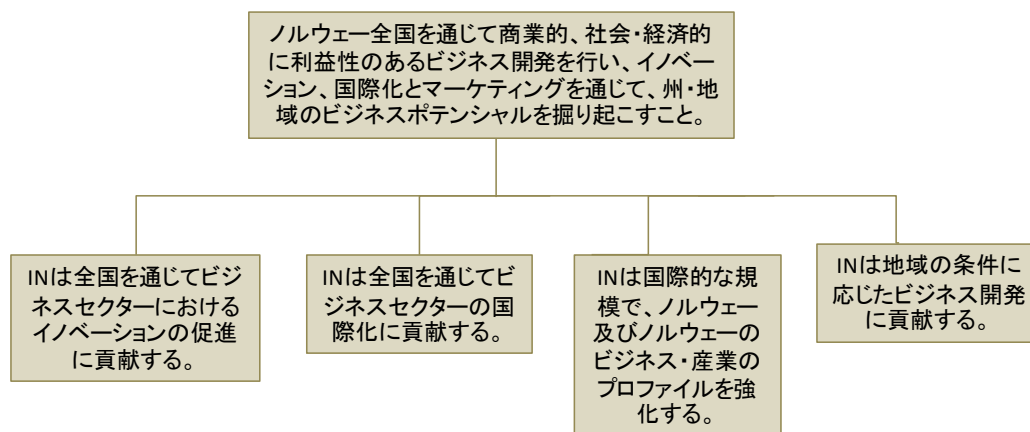


図 53 IN の活動目的

出所）IN 年次レポート 2010

IN はあらゆるセクターのビジネス促進を担当しており、農業と漁業は「エネルギー・環境」、「保健」、「海運・石油・ガス」、「観光」と並んで重要な 6 分野の一つとなっているが、農業については国内の産業振興がメインとなっている。

輸出額の大部分を占める水産物については NSC が業界全体としてのマーケティングを担当していることから、IN の役割は新規市場の開拓などのサポートを必要とする個別企業支援に特化されている。

海外拠点は重要な市場であるアメリカ、ロシア、ヨーロッパを中心に設置されているが、中国や韓国、日本、タイ、ベトナム、インド、シンガポール、マレーシア等、アジアにも広く拠点を構えている。

## 5.4.2 IN の組織

オスロにある本部の他、国内 15 州に地域事務所が設置されている。また、海外には 31 か国に 34 の海外事務所を設置している。アメリカ、中国、ロシアについては 2 か所以上の事務所がある。職員は世界全体で 700 名で、本部、地域事務所、海外事務所にそれぞれ約 1/3 程度ずつが配置されている。

本部にはマネジング・ディレクターの下にノルウェー部（国内部）、海外部、専門サービス部、戦略・コミュニケーション部があり、セクター横断部門としてアドミニストレーション、観光部が設置されている。農林水産物・食品分野については、専門サービス部の中に「食品・農業」及び「水産」セクターマネージャーが置かれ、各分野のプログラムを統括している。

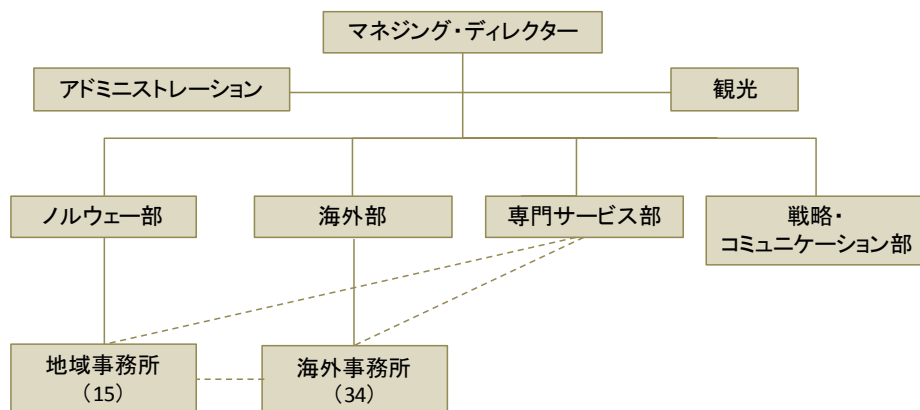


図 54 IN の組織

出所) IN 年次報告 2010

全体の戦略策定等は本部が統括するが、企業に対する金融サービスやコンサルティング業務については主に地域事務所及び海外事務所が担っており、各事務所に農業・食品及び水産の担当者が配置されている。一人の担当者が複数のセクターを受け持つ場合もある。

地域事務所は資本の 49% を所有する各州の州議会の下に置かれており、事務所毎に理事会が設置されるなど地域密着型になっている。

### 海外事務所

海外事務所は大使館や在外公館の中に設置される場合と別途事務所が設置される場合がある。日本のように IN の知名度があまり高くない国では大使館の中に設置され、職員の所属も大使館の通商技術部となっている。海外事務所にはノルウェー本部から外交官扱いで参事官として派遣された職員が数名おり、他は現地採用職員である。事務所長とアシスタントを除けば、本部からの派遣職員も現地採用職員もそれぞれにエネルギー、水産、家具等の各分野を担当するシニアアドバイザーで、専門性の高い職員が多い。

海外事務所は統合前のノルウェー貿易審議会の業務をそのまま引き継いでおり、輸出を目指すノルウェー企業からの相談窓口として機能してきた。一方、以前の産業・地域振興基金から引き継がれたノルウェー国内の地域事務所にも企業に対する幅広いコンサルティング機能を持たせる方向で改革が進められており、輸出促進に係る相談も基本的には地域事務所が仲介するように徹底されるようになってきている。例えばノルウェー企業から海外事務所に相談依頼があった場合も、一旦は地域事務所に戻され、必要に応じて地域事務所から海外事務所に依頼が来るという流れになっている。

企業から受託した市場調査などは基本的に IN の職員が直接行っており、外部に委託することは少ない。

IN 日本事務所によれば、以前は NSC が日本で行う市場調査等の業務を IN が受託するべきではないかという議論もあったが、現在では IN の業務は個別の民間企業支援ということで役割が明確化されている

なお、日本では NSC と IN 両方が大使館内に置かれており、日頃から情報共有が行われている他、ノルウェーから要人がビジネス代表団を連れて来日する場合には、共同でセミナーを開催するなど、必要に応じて連携が図られている。

### 5.4.3 IN の予算

IN の 2010 年度の予算額は 7,745 百万クローネ（約 1,018 億円）で、このうち 435 百万クローネが人件費や事務所経費等の一般管理費である。その他は大部分が各種ローン、補助金、信用保証のファイナンスに係る費用となっている。2010 年度の実績では全体の 80%に当たる 6,303 百万クローネが各種ファイナンスに充てられており、このうち農業・漁業分野が 50%以上を占めている。また、海外市場への進出を企画している企業に対して提供される補助金など国際化に係るファイナンスは全体の 32%程度となっており、2004 年の 20%から大きく増加している。

IN の予算は貿易・産業省、地方自治体・地域開発省、農業・食料省、漁業省の 4 つの省から拠出されており、このうち貿易・産業省からの拠出金が 7 割近くと最も多い。農業・食料省や漁業省からの予算は個別のプログラムにひも付け（イヤマーク）されているものがほとんどで、2010 年度の漁業省からの拠出金 65 百万クローネ（約 8.5 億円）は、全額が後述する水産物付加価値創造プログラム向けである。また、農業・食料省からの予算はほとんどが国内の農業振興を目的とした活動に充てられている。

表 30 IN の 2010 年度予算

単位：百万クローネ

項目		2010 年度予算	2010 年度実績
貿易・産業省	計	5,247	4,629
	低リスク・ローン	2,500	2,062
	（一般）		(713)
	（農業）		(629)
	（漁船）		(720)
	イノベーションプロジェクト （補助金・信用保証）	1,200	959
	一般管理費	435	455
	ネットワーク、プロモーション、ツーリズム	826	807
	調査・開発委託	285	319
	その他	15	27
地方自治体・地域開発省	リスクローン、各種グラント等計	904	959
農業・食料省	農林業関連各種ローン、グラント等計	1,529	1,696
漁業省	水産物付加価値創造プログラム等計	65	66
合計		7,745	7,350

出所) IN 年次報告書 2010



## 海外事務所

本部から海外事務所に配分される予算は一般管理費のみとなっている。具体的な活動は海外事務所の裁量に任されている部分が多く、通常業務である企業へのコンサルティングサービスに加え、自主調査などを企画する場合もある。その場合は活動費として個別に本部に申請するが、活動費イコール調査に係る人件費であり、名目上は本部からの委託事業に対するサービスの提供という形をとっている。

2010 年に IN が得たコンサルティング収入は全体で 226 百万クローネ（約 30 億円）となっており、このうち約 75% が海外事務所による収入であるが、その約半分は観光分野に係るものである。また、2010 年は上海万博があったため、海外事務所のコンサルティング収入が通常より大幅に増えている。

IN 日本事務所によれば、コンサルティングサービスは現在時間単位で提供されているが、今後パッケージ化していこうという動きがある。

表 31 IN のコンサルティング収入（2010 年）

単位：千クローネ

項目	地域事務所	本部	海外事務所	合計
サービス	1,707	7,334	19,059	28,101
Norad		5,886	7,664	13,550
Intsok			4,842	4,842
観光		18,856	90,872	109,728
国際成長	122	164	9,339	9,625
展示会		21,712	2,361	24,073
上海万博 2010			36,520	36,520
計	1,829	53,953	170,656	226,438

出所）IN 年次報告書 2010

### 5.4.4 主な活動

IN が企業の国際化・輸出促進に関して提供するサポートには、個別企業へのコンサルティングや研修コースの他、ローン、補助金、信用保証などのファイナンスサービスがある。また、企業のビジネス開発や海外市場における競争力強化を目的として、中小企業を対象とした国際成長プログラムや、水産分野を対象とした水産物付加価値創造プログラム等、様々なプログラムも実施されている。

IN が企業の国際化推進のために提供するサービスには以下のようなものがある。

#### 海外事務所によるマーケティングコンサルティング

海外事務所に配属されている各分野のアドバイザーによるコンサルティングサービス。現地市場や市場機会、企業風土等についての情報提供や市場調査、コンサルティングを行う他、現地パートナーの確保を支援する。

基本的には個別の企業からの依頼に基づくが、海外事務所が自ら企画して複数の企業を集め、業界グループとして輸出市場に関する情報収集や取引先候補との商談会などを実施する取り組みも行われている。IN 日本事務所では、選別機やパッキング機械などの漁業機械関連の企業をグループ化し、代表団による日本訪問や漁協とのミーティングを行う活動を 2010 年から実施している。

## 国際成長プログラム

海外事務所が行うコンサルティングサービスのうち、中小企業（SME）を対象としたプログラムである。海外市場へのエントリーを目指す SME は、市場調査、取引先候補とのマッチング、ビジネスミッションの派遣に係る支援等に係るコンサルティング費用について、50%の割引を受けることができる。

## 国際見本市への出展支援

パビリオンの運営、PR、旅費や輸送料、ポスター制作への補助、共同セミナーや VIP イベントの開催等を行っている。2010 年度は 22 件の国際見本市への出展支援が行われた。

## 貿易に関する各種研修コース、ハンドブック提供

貿易経験がない・少ない企業や、既に貿易を行っている企業の新規スタッフを対象として、輸出プロセスにおけるリスクや課題に関する基礎コースを提供している他、国際契約、原産地証明書の申請、EU の関税規制、貿易文書等に関する各種研修コースを提供している。

また、世界 190 市場における貿易規定に関するハンドブックを提供している。国際輸送条件、支払保証、契約条件、輸送条件、輸出入に係る要件、税金と関税、貿易協定、知的財産権に係るルール等のトピックがカバーされている。

## ロゴ及び利用ガイド

海外でマーケティングを行う際に利用できるロゴやデザイン、フォント等と、利用に関するハンドブックを提供。ウェブサイトからダウンロード可能。



図 55 ノルウェーロゴ

## 貿易ルールに関するコンサルティング

関税規定、自由貿易協定、貿易文書、国際輸送等について、企業内研修、ステータスレポートの作成、ミーティングを通じたコンサルティング等の形態でサービスを提供。

## マッチメイキング

アジア、アフリカでビジネス機会を模索する企業に対しては、ノルウェー開発協力庁（Norwegian Agency for Development Cooperation）との協力により、「ビジネスマッチメイキングプログラム」を通じて現地パートナーとの関係構築支援を行うサービスがある。

## 企業の海外進出に係るグラント

革新的な事業を行う企業や、海外市場への進出を企画している企業に対して提供される補助金。対象となるのは、中小企業に対するコンサルティング等のサービス、トレーニング、調査、事業開発・革新、投資サポート、ビジネススタートアップ等である。

## エスタブリッシュメント・グラント

ユニークなビジネスモデルを有し、ポテンシャルが高い企業を対象とした補助金。企画開発やマーケットエントリーに係る投資に対して費用全体の 50%（場合によっては 75%）を上限として補助を行うもの。対象となるのは、企画開発、市場調査、パイロット事業、ブランド開発、知的財産権に係る戦略策定、デザイン、プロダクト・サービステスト、技術開発、ネットワーキング等。

## R&D グラント

海外市場で成功する製品やサービスの開発を目的として提供される補助金。産業 R&D グラント、パブリック R&D グラントの 2 種類があり、顧客企業と協力して R&D を行う中小規模のサプライヤーが対象。

## 水産物付加価値創造プログラム（Marine Value Creation Programme : MVP）

ノルウェー水産業界の課題である水産物の高付加価値化を実現するため、主に中小企業を対象として、水産加工に係る技術講習やトレーニングを提供するもの。直接的に輸出を支援するものではないが、海外市場における需要や機会について学ぶための海外派遣スキーム等も含まれ、水産品のキロ当たりの価値を高めると同時に、消費者との長期的な関係の構築を目的としている。MVP の 2010 年の予算は 65 百万クローネ（約 8 億 5 千万円）となっている。

### 5.4.5 プログラムの評価

本部での評価には活動全体に対する評価とプログラム毎の評価がある。評価は予め年間事業計画で定められた数値目標に照らして行われる。ローンについては、提供された年とその 4 年後にその効果に対して評価が行われる。

海外事務所が行ったコンサルティングに関する評価は、請求書を送る際にアンケートを取るという形で行われている。コンサルティングの内容は様々で、契約件数等の数値化された目標は設定されていない。

IN は設立から 5 年経った 2009 年に主に国内における活動を対象とした第三者機関による評価が行われた他、2011 年には海外における活動を対象とした評価が行われている。2009 年に実施された評価では、企業の国際化に関連した案件の増加が評価される一方、海外事務所によるコンサルティングに対する需要の低下や、海外事務所が行う業務の優先順位付けの必要性などが指摘されている。