

(2021年9月17日講演)

9. 「Austral Fisheries 社の持続的な漁業について」

Austral Fisheries Pty Ltd CEO David Carter 氏

私は44年間この仕事に携わってきた。キャリアの始まりは遡ること1978年、エビトロール漁船の甲板員からだ。Austral Fisheries社はパースに拠点があり、売上高は1億2,000万豪ドル、米ドルで約9,000万ドルである。捕獲漁業中心で、垂直統合している。この電話番号の1つは、当社の重要株主であるマルハニチロのものだ。この議論の重要部分は、「漁獲権の所有権」（法律上はStatutory RightまたはCarter講師の言うProperty Right）をめぐるものである。皆さんはこれらの注記を読んだだろうが、この長期の「漁獲権の所有権」に基づかない限り、このプレゼンテーションの中身は何一つ意味を為さない。「漁獲権の所有権」があるから、当社は科学に投資し、新造船に投資し、人材やブランドに投資できるのである。当社は、必要とあらばこの割当量または権利を売却できるか、または永久にそれを保持できるという認識に基づいて投資を行うのである。そういったことから、漁獲権の所有は強力な意味を持つ。

当社の漁業活動は主に3海域である。私が70年代全般にわたり漁業の仕事を始めたのが、北部テリトリー（北部地方）のエビ漁である。当時は、300隻であった。現在は52隻である。これだけの減船をどうやって達成したのかと質問がその後多く寄せられた。それはもう大変だった。多くの政権が支援を得ながら、業界は政府や我々の融資を受けた。法的課題、殺害予告、上院の審査、実に多くの経済的な事があった。これらは300隻から52隻の減船に払われた代償である。それに約25年かかった。大変困難であったが、うまく行くことは分かっていた。漁業を去る者は尊厳をもって去る必要があった。つまり、それは漁業を辞めなくてはならなくなった者達が幾ばくかの金を手にすることであり、残った者はその収益性を維持できるようにすることで、それはうまく行ったと思う。多くの政府の支援が行なわれ、最近では、2007年に政府が最後の数隻を支援するために6,500万ドルをかけたが、それは成功だったといえるであろう。漁業は収益を生み、黒字を出し、関税を払い、政府が調整のために行った投資を政府に全額返済することができた。私はそれに満足しているし、そこでやった仕事を誇りに思っている。このように、当社にとって、北部地方のエビの漁業は成功している。

当社が携わっている他の漁業は、始めたばかりである。北部地方のダーウィンを拠点とする商業ブエダイ漁は、目下1隻で、3隻から4隻に船団を増やしているところだ。実際には十分に活用されていないために、こんなに増やせるのか疑問もあった。捕獲漁船以上に漁獲量や割当量がある世界ではこれはまれな魚種の一つで、船団規模の強化に多忙だったが、とても面白い。

当社にとって主な魚種は、南部南極海のメロ（マゼラン・アイナメ）漁である。この魚種は 1990 年代に発見された。違法・無規制・無報告漁業が一貫して脚光を浴びてきたのが、このいわゆる IUU 問題である。この魚種に最初に関わってからずっと IUU が重要な目玉となっている。この魚種は成長が大変遅くて寿命が長く、乱獲により永続的な損害を受けやすいことが分かっているため、科学的領域に重点的に力をいれている。この魚種は 2,000m の非常に深いところからやってくる。当社が投資している理由は、申し上げたように、漁獲権を持っているからであり、どうやって 70%採捕するかなどの別の問題や疑問には数年をかけた。オーストラリアの制度では開発途上の新しい魚種だからである。政府がこの魚種の開発・商業化を望んでおり、若干の奨励金もあったので、漁獲権を恒久的に獲得することは開発計画の一部となり、当社は当社が行ってきた分け前を得られるよう努力を続けた。しかし、いったん漁獲権を持つようになると、この魚種の生態と長期的な生産性の最大化の確保のためにどれだけ確実に採捕できるかを実際に理解する必要があるため、科学的領域に多額の資金を費やすのが道理である。当社は科学領域、漁業から独立した調査、この 20 日間の調査に年間 300 万ドルを費やしており、魚齢分析や魚種の標識再捕獲など広範なモニタリングを行っている。

ここで注目すべき点は、漁獲権の所有権と科学的知識を確保すると、次に第三者による認証を得ることが重要だと考えるようになったことである。当社にとっては、これが MSC（Marine Stewardship Council：海洋管理協議会）認証か、モントレイベイ・水族館に評価を変更してもらうことでもあった。これは付加価値を説明する良い機会だと私が思う一つである。当社がメロ（マゼラン・アイナメ）を漁獲しようとしていた時には、多くの無規制漁業が存在しており、かなりの低価格で市場給されていた。だから、当社は漁獲サイドでも、また違法漁業による価格競争により、市場サイドにおいても負けていたのである。この結果、多くの NGO が消費者にメロ（マゼラン・アイナメ）を食するのをやめるよう不買運動を求め、魚価も、頭と内臓を取ったメロ（マゼラン・アイナメ）がキロ当たり 6 ドルと低下した。

これでは厳しかったため、それからは MSC 認証を受けた。当社は、違法漁業を規制できたことを大変喜んだし、持続可能性に関する問題はなくなったが、いまだにインターネットで検索をかけるたびに、メロ（マゼラン・アイナメ）は珍魚で絶滅の危機にあるとの検索結果が出る。これはつまり買うな、ということである。MSC 認証を求めて、当社はモントレイベイ・水族館に赴き、この魚種を消費者に避けるようアドバイスしないよう、この魚種が赤信号ではないことを彼らに説明するのに 1 年かかった。1 年間彼らと協力して、彼らは青信号にアドバイスを変えた。その後 2、3 年間隔を置いて、インターネット検索をしてみると、珍魚とか絶滅種であるといった赤信号や違法漁業、1 キロ 6、7 ドルといった悪質な物をすべて避けられるようになった。また有名シェフの提言や承認、レシピ等の提案を受け入れるようになってからは、冷凍食品や NOBU といった高級レストランなどの市場に消費が戻ったことで、価格は倍になった。それから、MSC 認証とモントレイベイ・水

族館の青信号分類を取得し、世界のあらゆるシーフードに関するウェブサイトレビューした。NGO のネット局は持続可能な魚種に関するアドバイスを消費者に提供しているが、なんとかメロ（マゼラン・アイナメ）の記事を変えることができたのである。有名シェフやシャングリア、ハイアットといった大手ブランドホテルチェーンがこの魚を扱ってはない理由などない。堂々と宣伝するために必要なのは、持続可能性の信用なのである。それは、一連の行動が漁獲物の価値をおそらく2倍にも、3倍にもさせることに気付いたためではない付加価値の生まれる瞬間の一つである。

当社の漁業は、非常に深刻なリスクである違法漁業の問題も、当社にはこの漁獲権の所有権があるので、違法操業から保護される。そこで、合法的なメロ（マゼラン・アイナメ）漁の連合体である COLTO を立ち上げた。多くは中国、スペイン、南アメリカからの違法漁民と対抗しようとして当社は2年かけて政治的に活動した。シーシェパードと行動を共にしたこともあったし、ここ数日の問題も海・船舶関係に集中している。当社はこれが非常に生産的であるということが分かり、3つの単純な合意に至った。違法漁業は悪であること、気候変動に着目する必要がある気候変動防止の行動にもっと熱心であるべきということ、それに海洋プラスチック汚染の削減方法に協力することである。この合意は、私の見解ではうまく行っている。シーシェパードは、当社が彼らを受け入れていると考えており、これは興味深いことだが、当社の支援が彼らに何らかの信頼性を与えていると考えている。

当社にとってもそれは同じことであり、彼らからの支援が当社に信用を与えている。これは素晴らしいウィン・ウインの関係である。皆がこれに理解があるわけではないが、当社にとっては機能している。もう一つ、これは、私の人生の殆どが船から商品を探捕する仕事であったこと、つまり漁獲し、ある値段でそれを売り、収入を得るといった仕事だったので、漁業は面白いということだ。だが実際は、科学的にみて適切な漁業を行い、資源保護の関係者との大切な協働関係を樹立することが大切で、その場合、当社はブランドを提供していると胸を張って言える。実際、ブランドのおかげで当社は体験談をもっと効果的に話す伝えることができるが、彼らも比較的高いリスクを当社に与える。それゆえ、注目度の高いブランドを持ったとたん、物事がうまく行かないことがある。それで、リスクを減少させる方法を考えるようになった。生じる可能性のあるリスクをすべて眺めて、悪いブランドの評判リスクを少なくするための方法を考えるようになった。社会的ライセンス（social license）を十分に理解していなかったために閉鎖した業界がオーストラリアにも幾つかあった。社会的ライセンスとは、あなたが正しいことをしているとコミュニティが感じることである。

当社の仕事や環境において、問題がある分野の一つがエビ漁における混獲である。非常に多くの人たちがエビ漁における混獲に怒り始め、抗議し始めたなら、地元の政治家にロビー活動をする。あるいは、漁業者は漁の影響や自分たちの気晴らしをあまり気にしていないので、人々は自分のお気に入りの海水浴場に魚が打ち揚げられているのが分かったら、彼らは、なんてことか、魚のこんな殺生は、浪費であり、ひどいと判断する。そのような

問題は、オーストラリアの状況では、生活し辛くすることがあり、コミュニティの支持を失うだろう。どれくらい雇用を創出したか、どれくらい輸出収益を稼いだか、どんな美しいエビをクリスマスの夕食用に手に入れられたかは重要ではなくなる。その意味で、コミュニティを尊重しないと、廃業することになるだろう。

我々の世界ではそれが問題である。だから、当社は当社が重んじる事柄の強化に心掛けている。その検討を終えると、MSC 認証を採用しようと考えていた。どれくらいの分野の知識があるのかを検討する。当社には、政府が多くの支援ができるという確信はなかったし、実際問題に取り組もうとしていなかった。そこで、個人的に私はサイモン・シネックという人物による代償をめぐる思想に後に影響されるようになっていた。彼は、幅広いコミュニケーター兼研究者であり、職員から素晴らしい文化や取組みを引き出すために事業目的の重要性に着目している。ポール・ポールマン、彼は一般に事業は人間、惑星そして利潤に目を向けるべきと考えている。そのように、これら 3 つのことが重要だった。ロックストリームは、惑星の限界、つまり地球が支えることのできる限界をめぐる科学研究の父で、その考えは我々の事業に重要である。何故なら、我々は 2050 年までに 95 億の人間を食べさせて行かなければならないという重要な仕事を担っているからである。

我々は生産性がますます低下しつつある地球でそれを行わなければならない。そのため、魚資源を浪費せずに最大限利用する責任がある。なすべき重要な仕事は多い。そこで、当社が次の課題として選んだのが、気候をめぐる課題であった。これらについては非常にうまく行った。当社には大胆なことだったが、組織的にも商業的にも成功したと思う。西オーストラリアで行っているプロジェクトは、地図で海域が完全に分かるものである。トロール漁を計画している場所に訪問者を連れて行く機会も相当な利益になる。しかし、将来の排出削減を考える際の全体的な構想は、木材の使用を埋め合わせるという構想である。それは実際には一時的なものである。ディーゼル油の使用を少なくする方法を見出す必要があり、昨年は、ノルウェーで建造された素晴らしい船を受け取った。その船は漁船世界のプリウスのように、同じような姉妹船と比べ燃料は最低 3 分の 1 削減されるので、ディーゼル油や炭素クレジットを買う資金の節約になる。

信頼に繋がるブランドを獲得したら、最後は openSC である。openSC とは、オープン・サプライチェーンの略である。これは、外聞の悪い事柄の発生源について当社が要求するのに役立つブロックチェーン装置技術で、4 つの役割がある。一つは、合法的に捕獲された魚に関する要求。二つ目に、業務の事務作業を減らす機会である。そのようにして、報告を改善し、理解も進み、漁獲も増え、船長にとっては暮らし向きも少し良くなる。当社はそれを取引処理上の摩擦 (transactional friction) の減少と呼ぶ。三つ目は、中国市場では、市場詐欺の削減を試みる方法として特に有効である。中国市場では、たとえば、梱包業者が当社のブランドを複製して代用魚を中に入れようとする。四つ目は、実に豊かな消費者の抱くブランドイメージをもたらす機会であり、先へ進むにつれ重要になる機会である。このようなアニメーションを見たことがあることと思うが、そこには、魚がどこで、誰に

よって、いつ捕獲され、どこで加工され、それからどこで最終的に消費されたかの詳細が描かれている。しかし、同じように、消費者は当社が行ったカーボンニュートラルを調べたり、MSC 認証報告書を見たり、当社の調理とレシピで良いアイデアを得る。どんな消費者がコードをスキャンしているか、どんな消費者のブランドイメージを摂取しているのかを理解させてくれるし、思考錯誤を通じてそのイメージを改善する機会を当社に与えてくれる。だから、面白い。

最後に、当社が openSC で何をやっているかを中心とする一次方程式と考えは、正しいことをやれるかどうか、水産会社としてやっている仕事、資源、科学、人間に気を配る方法に誇りを持ち続けているかどうかである。そういうことについて当社は積極的に情報開示をする。当社がやっていることについて可能な限り世間に伝える。これがそのような透明性に関する一次方程式で、信頼を樹立することができる。それは偽りではなく、本物である。人々があなた方を本当の意味で知っている気がしているという理由で、その信頼は本物である。そしてその信頼は忠誠心を増す。当社は利潤追求企業であり、慈善事業ではない。当社は報酬を必要としているので、当社は自己を満足させるために正しいことすべてしようとする。何故なら、当社の価値は、人々や地球に代わって正しいことをしたいと望むほどだからである。しかし、それを継続するにはお金が必要で、当社は稼がなければならず、それをするには当社の体験談を伝える必要がある。

そういうわけで全体を要約すれば、これまで話してきたことはすべて漁獲権の所有権であり、科学であり、第三者による認証であり、常識的な NGO との協力であり、ブランドである。ブランド化は、皆さんに元気を与え、体験談伝え顧客と繋がることのできるように皆さん自身を世間に曝す。そして最後に、openSC によって皆さんは、消費者との信頼できる本物の繋がりを消費者の価値観のバルブを開錠するような方法で構築することができるのである。