

報告書概要

水産物トレーサビリティ（履歴管理）は望ましく、利益を生む

水産物の消費者と生産者の間にミスマッチが拡大しています。漁業の持続可能性に関心を持つ小売業者や消費者が増える一方、サステナブル認証や格付を持つ生産者が提供できる水産物の量はそのスピードに追い付けていません。実際、販売されている水産物のうち、約 75%は持続可能性の認証や格付けがなされていません。¹ このミスマッチ解消に大きな役割を果たすことができるのが、海から食卓まで魚を追跡するトレーサビリティです。これは、特定の水産物に対して行われた処理や加工の内容が分かるよう、その流れを把握し体系的に特定する取り組みです。端的に言えば、トレーサビリティがサステナビリティを保証する訳ではありませんが、トレーサビリティなしではサステナビリティを達成することができないのです。

しかし、トレーサビリティは広く導入されてはいません。トレーサビリティは利益にならないからでしょうか。プラネット・トラッカーの行った研究では、この理屈が成り立たない事が示されています。

トレーサビリティの実現には障壁がたちはだかっている

業界横断的なトレーサビリティ導入の壁となっているのは企業間の相互運用性の欠如です。その要因には、使っているシステムの互換性の欠如、データの収集や管理の拙さ、サプライチェーン内部のトレーサビリティギャップがあげられます。トレーサビリティギャップが起こる例として、履歴管理できている水産物と出ていない水産物が加工の過程で混入してしまうことが挙げられます。このような相互運用性の欠如を解消する必要があります。

しかし、解決策は存在する

2020 年 3 月、水産物のトレーサビリティに関するグローバルダイアログ（GDST）が一連のトレーサビリティ標準を発表しました。これは、オープンソースで、所有権が誰かに帰属するものでもなく、共通のデジタル言語に基づく、今までにない初の標準となっています。

GDST は国際的な B2B プラットフォームで、世界自然保護基金（WWF）とグローバル・フード・トレーサビリティセンター（GDTC）が招集し、世界中の水産物のバリューチェーンにまたがる 13 の企業及び協会が運営委員会を務めています。運営委員会と GDST のメンバー団体では、標準作りに際して、携帯電話ひとつでビジネスをする独立型漁業者から、巨大な総合水産物企業や大手小売業者まで、あらゆる種類の企業が使えるものとなることに配慮しました。また、事業場の機密情報を保護しつつコンプライアンスに沿ったものとなるよう作られています。

GDST 標準にはまだ改善の余地はありますが、近い将来、業界全体に適用することでサプライチェーン内の企業間にあるトレーサビリティの相互運用性の欠如が大幅に削減され、データ収集や管理が改善されるでしょう。大手小売業者の多くがこの標準を採用し導入すると約束しています。しかし、大手上場水産物の生産と加工業者で公に導入を表明しているのはタイのタイユニオン社のみです。

トレーサビリティ導入の鍵は水産物加工業者

サプライチェーンに存在するトレーサビリティのギャップが最も大きいのは、水産物が加工される際など様々な魚介類が混合されるポイントです。本報告書では、水産物加工業にとってトレーサビリティ導入が利益になるのか、実用的であるのかという疑問に答えようとしています。水産物から切り身、ブロック、冷凍、缶詰、燻製など様々な製品を生産する加工業者は、トレーサビリティ実現に向けて非常に重要です。

水産物加工業者に焦点を当てる

天然・養殖水産物の漁業者と消費者の間には、長く、複雑で、時に国境をまたぐサプライチェーンが存在します。水産物加工業者はその中間に位置し、世界中の漁獲のほとんどを取り扱っています。世界的に 89 社が水産物加工業者として上場していますが、1,400 億米ドル規模のこの業界についてはあまり知られていません。日本、ノルウェー、米国、タイの企業が大半を占めており、水産物加工は事業のごく一部にすぎず、サプライチェーンは多くの国に展開しています。プラネット・トラックーでは世界的に 4,000 以上の企業からなり、断片的にバラバラな水産物加工産業の概要をまとめました。調査では断片的な市場、特に日本と中国の市場で、水産物加工業者の利益率が最も低いことが判明しました（図 1）

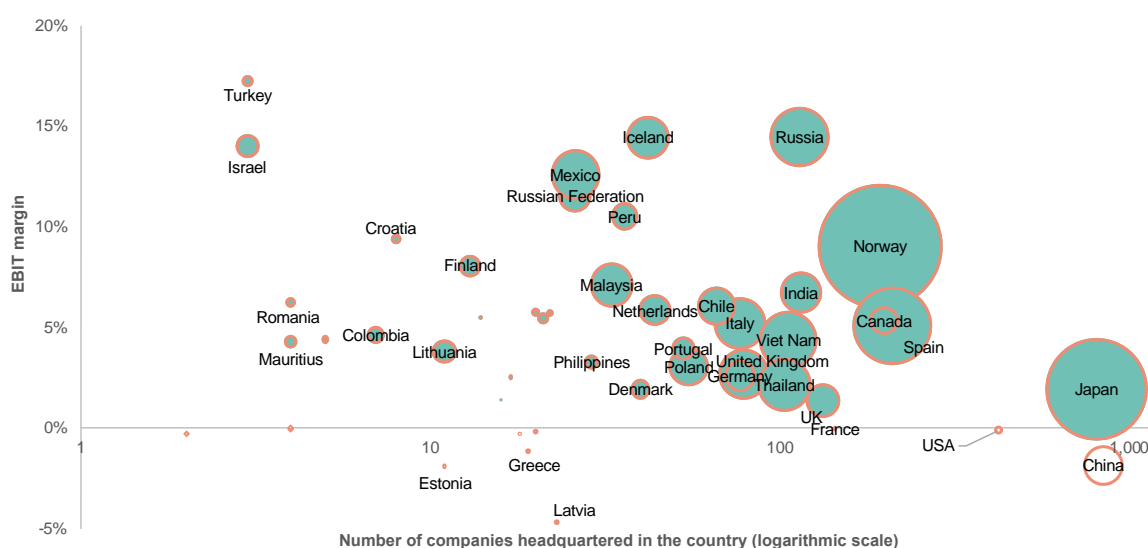


図 1: 水産物加工業者 : EBIT マージンと国別企業数（水玉の大きさが利益率を示す）²

注記 : EBIT マージンがマイナスの国は円内部が無色（例 : 中国）

利益マージン増加に苦労している業界

水産加工業者の平均的な金利税引前（EBIT）利益マージンは 3.4%と低くなっていますが、これを改善するには、下記のオプションが考えられます。

- 取扱量の増加—この方法は漁業資源を更に圧迫するリスクが伴います
- 価格上昇—この方法は競争が厳しい業界で実施するのは困難です
- コスト削減—設備投資が大きい場合、多くの小規模業者にとっては難しい選択肢です
- 統合—水産業界では常に実施されている手法であり、プラネット・トラッカー試算では 2017 – 2019 年の収益増要因の 3 分の 2 を占めています。

トレーサビリティは魅力的な投資である

上記以外に利益マージンを高める方法として、トレーサビリティは実現可能なオプションです。本報告書は、トレーサビリティ導入がコスト削減につながり、水産加工業者のマージンを上げられると納得いく手法であることを実証しています。水産加工業者の平均的な財務状態を分析すると、GDST に準拠したトレーサビリティを導入している加工業者の EBIT マージンは倍増することが分かりました。製品の自主回収や廃棄、それに伴う法的費用の減少が主な要因となり、マージンが 3 ポイント増加します。

トレーサビリティと買収の比較

また、トレーサビリティが加工業者にとって価値を生み出す投資である証左を基に、戦略的に重要なオプションである企業買収とトレーサビリティを比較しました。多数企業が乱立する水産業界では常にあることですが、過去 10 年間に 400 もの M&A 取引があり、特に、新型コロナウイルス感染拡大によって課題に直面する企業があることを好機と捉える買手側企業は、M&A を今まで以上に魅力的なオプションと捉えている可能性があります。2020 年 6 月時点では、水産業界の年間 M&A 取引総額が過去最高の水準に達する勢いで伸びています。このように、M&A を好む企業が多い業界にも関わらず、プラネット・トラッカーは、トレーサビリティこそが（M&A よりも）財務状態を向上させる傾向があることを明らかにしました。つまり、トレーサビリティを導入した場合と比べ、M&A の相乗効果による買収側企業のマージン増は低い傾向にあります。マージン増ではなくリターンに注目した場合、トレーサビリティによるソリューション導入による、平均的な水産物加工業者の 5 年間の内部利益率（IRR）は 39～62%と算出されます。この数字は、水産業界の通常の M&A 取引がもたらす IRR39%を超えています。さらに、M&A とは異なり、トレーサビリティはリスクを低減し、サステナビリティに関する企業や業界のプロフィールを向上するための有効的な方法であることも分かります（図 2）

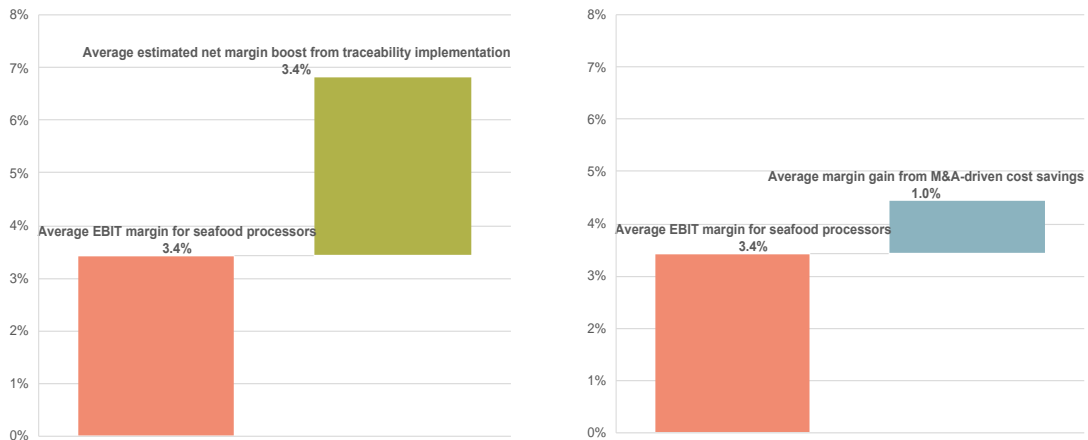


図2：トレーサビリティを導入した場合と M&A を実行した場合に、それぞれ獲得する平均純利益（推定）の比較³

注記：M&Aにより獲得する純利益には、以下の項目が含まれると仮定

買収側の売上の50%に相当するM&Aターゲットの売上、買収側よりも3ポイント低いM&Aターゲットのマージン、買収による6%の相乗効果

トレーサビリティ導入の3つの主要メリット

GDST（の標準）に沿ったトレーサビリティを幅広く導入することで、3つの主要なメリットが得られます。第一に、トレーサビリティ導入は、魅力的なオプションのように映るM&A取引よりも、マージンやリターンを向上します。第二に、（企業が）サステナビリティであるという主張に信頼性を与えます。第三に、違法・無報告・無規制で行なわれる漁業（IUU漁業）や食品の自主回収などのリスクを低減します。このようなメリットがあるにも関わらず、驚くべきことに、水産加工業界の上場企業は、先頭を切って早急にトレーサビリティ・システムを取り入れようとはしていません。

数える程の企業しか、このような戦略に積極的に取り組もうとしていないのです。例えば、最大手上場企業の中でも、現時点ではタイユニオン社のみしかGDST標準の採用を宣言していません（一部の中小企業には導入を表明）。

トレーサビリティ導入機会は多くの水産加工業者に開かれている

プラネット・トラッカーは、ワールド・ベンチマーク・アライアンス（WBA）が実施した複数の評価に基づいてトレーサビリティ・スコアを設定し、大手水産加工業者のトレーサビリティの取り組み状況を評価する試みをしています。同スコアには限界がありますが（報告書本文で説明）、タイユニオン社とモウイがトレーサビリティにおけるリーダーであることが明らかになりました（両社のトレーサビリティ・スコアは、少なくとも30点中15点でした）。その他の企業も、トレーサビリティに関連したさらなる取り組み、特にGDST標準に準拠したトレーサビリティによって恩恵を受けることができるでしょう。SeaBOS（シーボス：Seafood

Business for Ocean Stewardship) は、トレーサビリティや組織構造をどのように活用すればよいかを示す良い例です。SeaBOS は、世界の最大手水産企業 10 社を会員として含む、産業主導型の基礎研究プラットフォームであり、科学者や NGO と協働しています。2019 年、既に確立しているトレーサビリティのソリューションをより広範なスケールで展開していくことを想定し、組織の発展に伴い、SeaBOS は GDST との協働を宣言しました。一例として、会員企業であるマルハニチロは、サプライチェーンにおけるトレーサビリティの成功を証明した Austral Fisheries 社が子会社となったことでトレーサビリティを向上させています。

エンゲージメント・プロポーザル

プラネット・トラッカーは、トレーサビリティがどのように利益を向上させ、サステナビリティに貢献できるかについて、水産加工企業の経営層と議論するよう投資家に訴えています。議論の内容は、どのようなトレーサビリティの取り組みが既に実施・検討されているかの特定や、それらの取り組みが GDST 標準に沿った形で実現されている・できるかの判断、さらに、オンライン上の計算シミュレーターを活用して、GDST 標準に沿ったトレーサビリティの導入によって得られる利益やコストに関する議論などが挙げられます。⁴

世界の多くの加工業者の財務状況は比較的に健全なため、GDST 標準のトレーサビリティ導入への投資が財政的に可能です。このような戦略は、企業の利益をもたらすだけでなく、水産業界のサプライチェーンにおけるトレーサビリティギャップの減少につながるでしょう。さらに、企業の経営層と投資家が、リスク特性を減少することもできるでしょう。

本質的に、水産物のトレーサビリティは、利益を向上し、サステナビリティを促進できるのです。

¹ Certifications and Ratings Collaboration (2019) Sustainable Seafood: A Global Benchmark.

² Planet Tracker (2020), based on FactSet data

³ Planet Tracker (2020), based on FactSet data

⁴ Global Food Traceability Center (2020). Seafood Traceability Financial Tool