

# ONE事業説明会

2018年11月27日

**Jeremy Nixon**  
**Chief Executive Officer (CEO)**

Ocean Network Express Pte. Ltd



## 本日の議題

**1. 会社概要**

**2. 事業戦略**

**3. 2018年度上期実績と通期見通し**

**4. 2018~2019年市況概況**

**5. 収支改善への取り組み**

# 1. 会社概要



# 3社合わせて350年以上の歴史



**1885**

郵便汽船三菱会社と共同運輸が9月29日に合併し、日本郵船会社（NYK）が発足。



130年以上の歴史



**1884**

大阪商船（OSK Line）を設立。



130年以上の歴史



**1919**

川崎汽船株式会社を設立。



90年以上の歴史

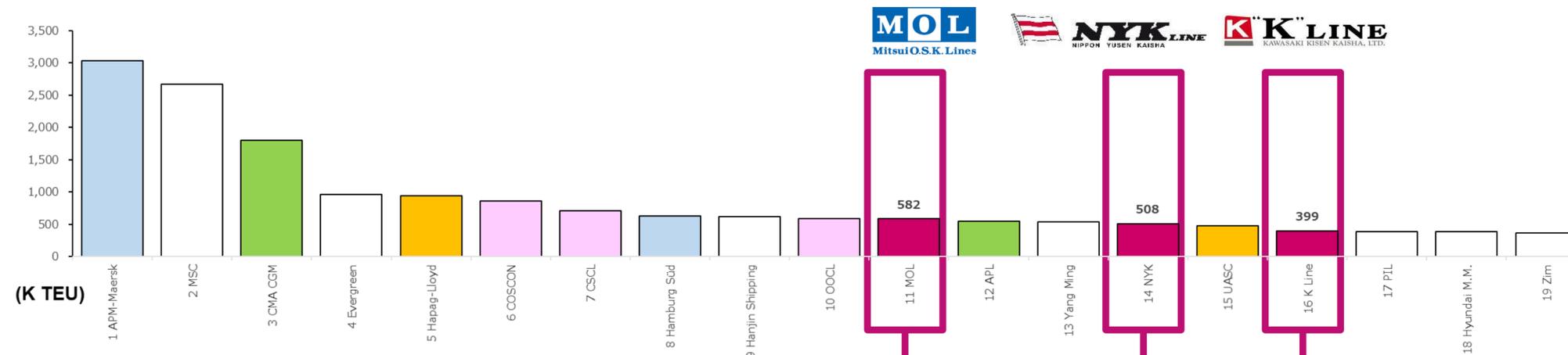
# 邦船3社の事業統合

定期船業界における近年のグローバルな合従連衡の波を受けて

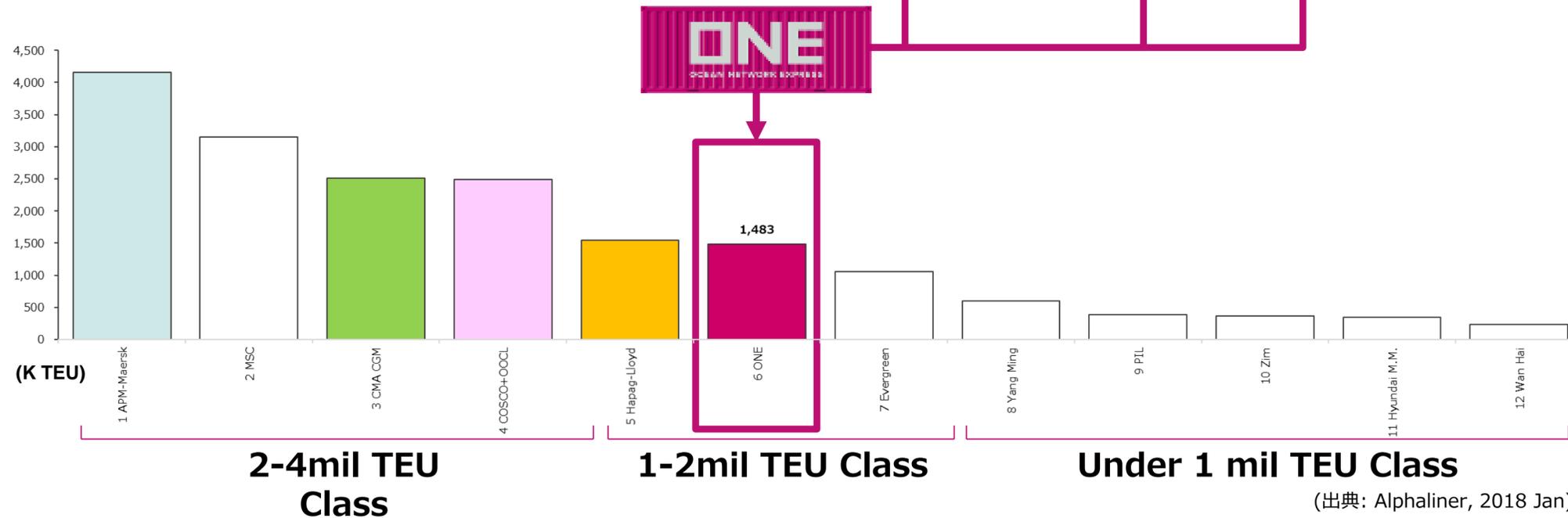
## 合従連衡による総輸送能力の増加

## 近年の主なM&A

2015年  
(9月)



2018年



- 2018 :**
  - 邦船3社によるONEの営業開始
- 2017 :**
  - UASCとHapag-Lloydの合併
  - COSCOのOOCL買収
  - MSKのHSD買収
- 2016 :**
  - COSCOとChina Shippingの合併
  - CMAのAPL買収
  - 韓進海運の破綻

(出典: Alphaliner, 2018 Jan)

# 会社概要

株主/  
出資比率

- 川崎汽船：31%
- 商船三井：31%
- 日本郵船：38%

資本金

30億米ドル

事業領域

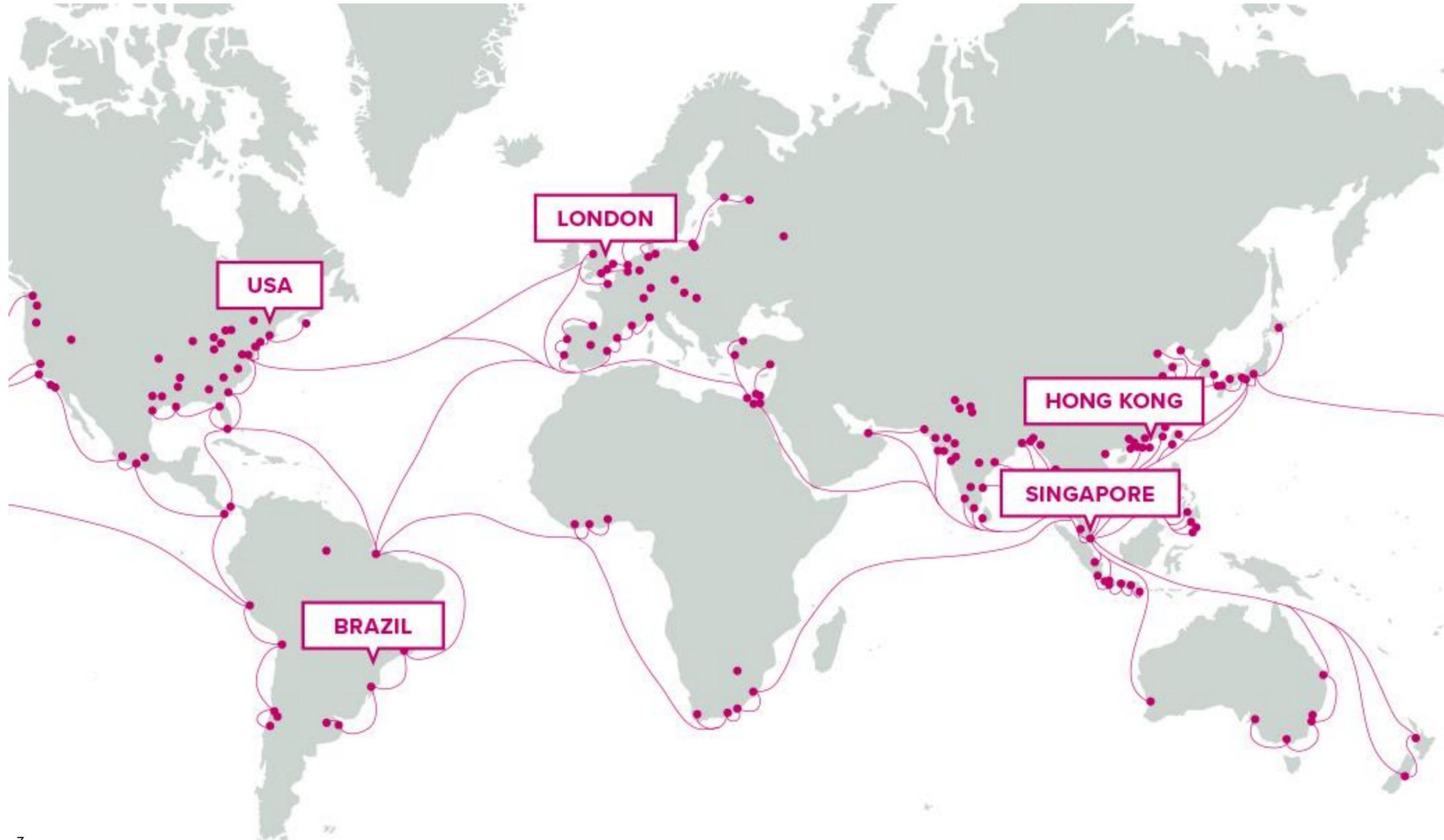
定期コンテナ船輸送  
(日本を除くターミナル運営事業を含む)

船腹量

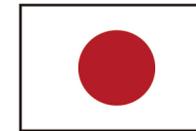
約1.5 百万 TEU\*, 世界シェア約7% (第6位)

# ONEのサービス展開

125のウィークリーサービスで120か国を結ぶネットワークを提供



## 持株会社



東京

## 事業運営会社



シンガポール

## 地域統括拠点



香港



シンガポール



ロンドン



リッチモンド



サンパウロ

## 2. 事業戦略



# 各社の戦略



# ONEの基本戦略

ONEは強力な差別化戦略を採用

## 世界単一ブランド

世界中でONEという単一のブランドを展開

## ザ・アライアンスでの大きなプレゼンス

ザ・アライアンスでの大きなプレゼンスに基づき、東西航路において競争力のあるサービスを提供

## アジアマーケットへの注力

アジア発祥のグローバルな海運会社として、アジア域内での旺盛な需要を取り込む

## ITイノベーションへの注力

ブロックチェーン等の最新技術開発への積極的な参画

## 高品質なカスタマーサービス

邦船3社の高品質な顧客サービスを継承すると共に、3社のベストプラクティスを融合して高品質なサービスを提供



“生き残る為に十分な規模  
かつ、細やかなサービスを  
提供する為に適正な規模”

“差別化戦略”

# コアバリュー

## 対外的

Quality



Reliability



Innovation



Customer Satisfaction



## 対内的

Lean & Agile



Teamwork



Best Practice



Challenge



# コアバリュー

Teamwork



**ONE Team**

Best Practice



Quality



**No.1**

Reliability



Customer Satisfaction



Innovation



**Only ONE**

Challenge

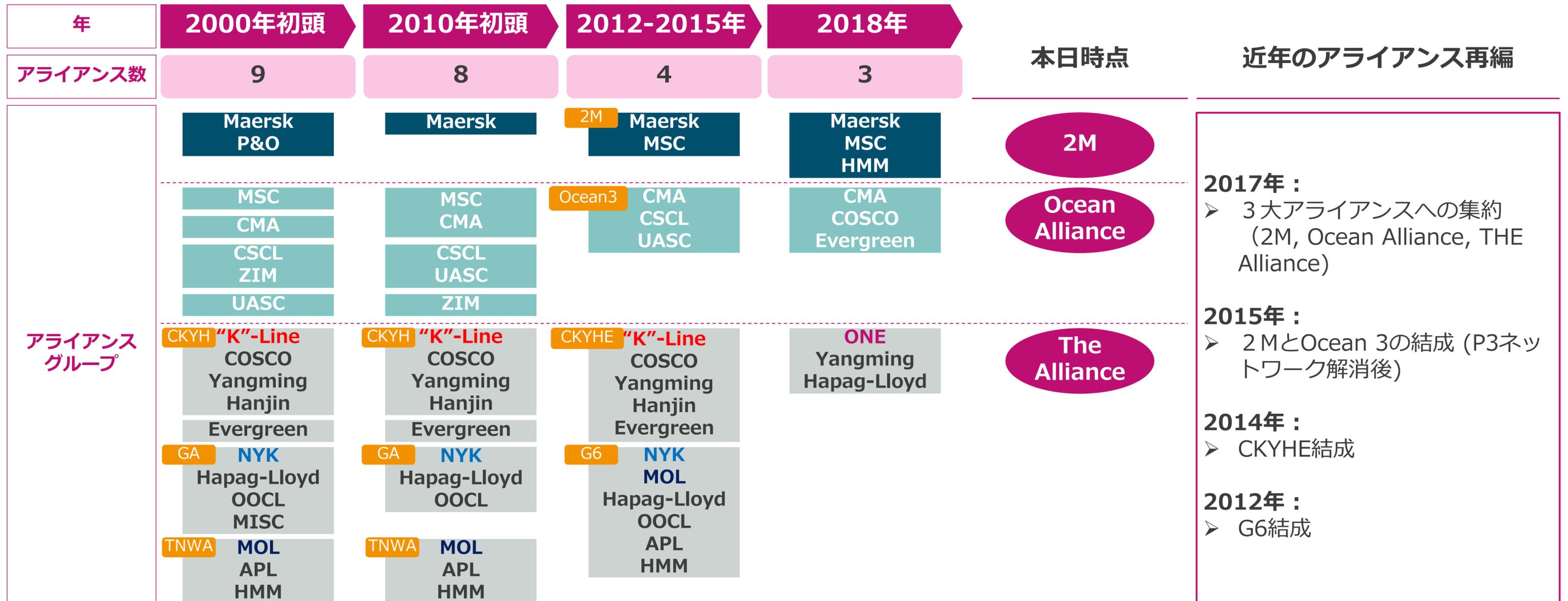


Lean & Agile



# アライアンスの再編

合従連衡に伴い、アライアンスの再編も活発に。2017年時点で、“2M” “Ocean Alliance” “THE Alliance”の3つに集約。



# ザ・アライアンス



## 広範な寄港地を網羅

アジア、北ヨーロッパ、地中海、北米、カナダ、メキシコ、中米、カリブ海、インド  
亜大陸、中東の計81以上の主要港を網羅。

## トランジットタイムの短縮

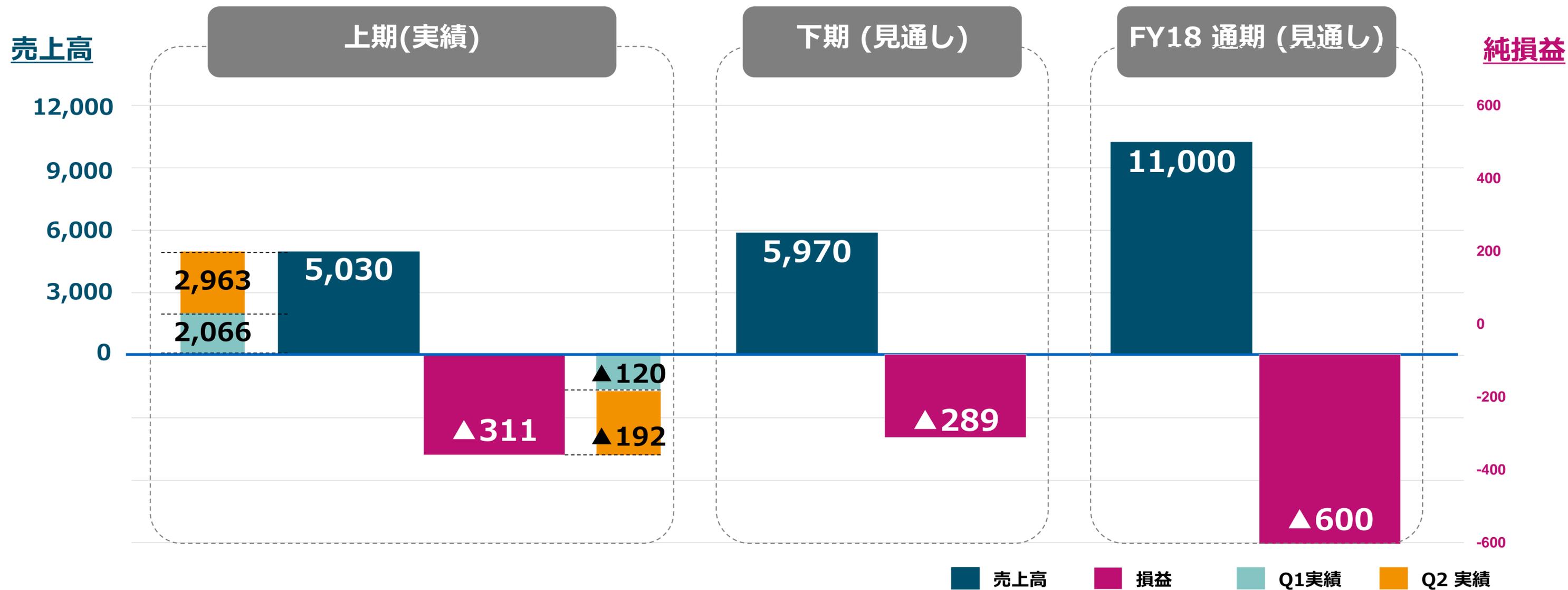
トランジットタイムの短い34のサービスを提供

## 250隻以上の競争力のある船隊

250隻以上を配船

# 3. 2018年度上期実績及び通期見通し

# 2018年上期実績及び通期見通し

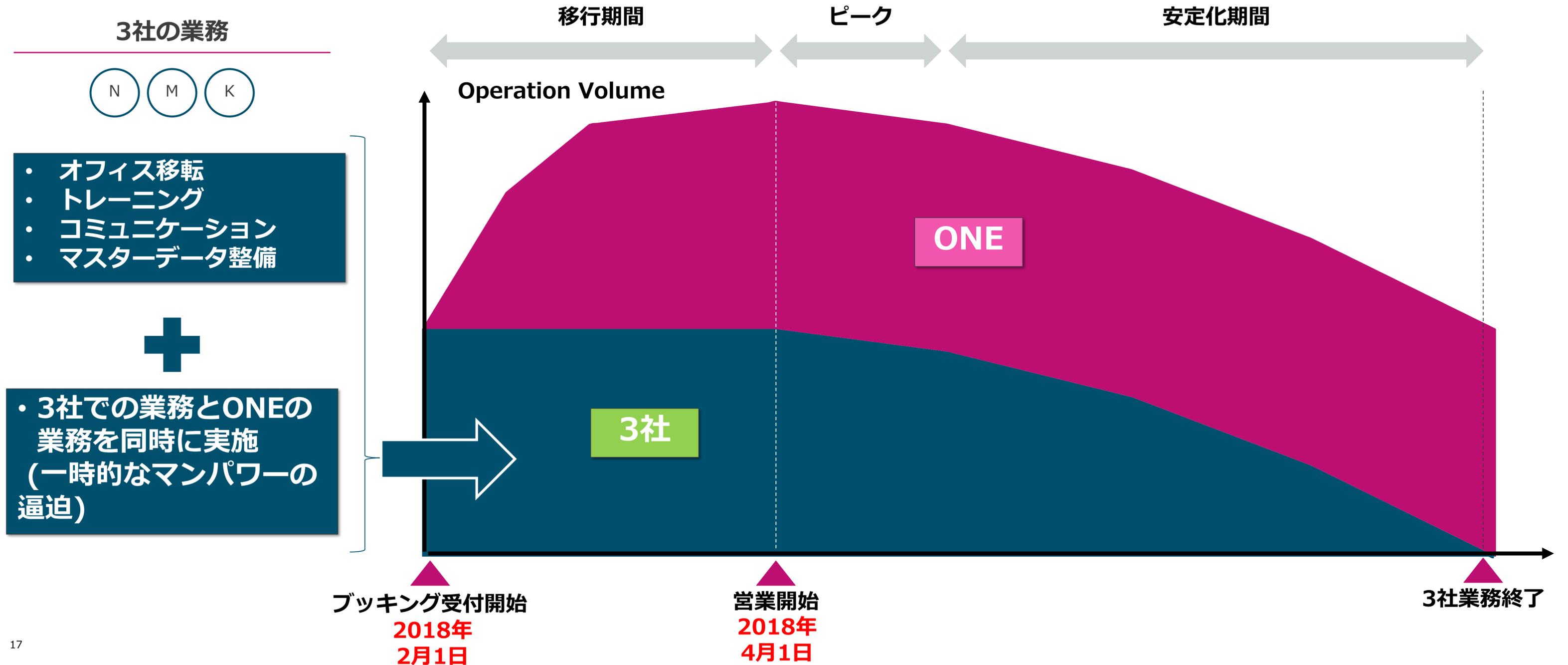


	Q2 実績	上期実績	下期見通し	通期見通し
売上高	2,963	5,030	5,970	11,000
純損益	▲192	▲311	▲289	▲600

(単位: 百万米ドル)

# 3社からONEへの業務移行

3社の業務終息とONEの業務立ち上げを同時に実施



# ONE営業開始直後の課題

主に3つの課題に直面した….

## マンパワーの逼迫

3社スタッフのONEへの完全移行に時間を要した

## 新業務プロセスへの習熟

3社スタッフがONEのシステム及びビジネスプロセスに十分に習熟するのに時間を要した

## システムデータの整合性

全てのシステムのコアデータの整合性を取るのに時間を要した

## 3つの課題への対応策

早急にサービスレベルを改善する為の施策を実施



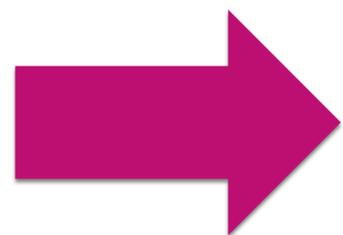
- ✓ 本社および各地域統括にタスクフォースを結成し、シニアマネジメントを含め毎日打合せを実施。タスクフォースメンバーは定期的に各地のオフィス及びオフショアセンターを訪問し、事態の改善に努めた。
- ✓ ブッキング処理・カスタマーサービス・B/L作成等を担うオフショアセンターのスタッフを当初計画より大幅に増員。
- ✓ 3社の現場スタッフのONEへの移行を最大限加速して実施。
- ✓ ブッキング処理、書類作成スタッフは処理の遅れを取り戻す為、またデータ整理の為に、休日返上で対応。

## 2018年度見通し下方修正の背景

### 営業開始直後の混乱

根本原因: 競争法当局からのクリアランス取得の想定外の遅延を加味した上での、  
立ち上げ時に必要な経営資源が不足

- 夏場までに状況は改善したが、
  - ✓ **第1四半期** : 不十分なサービスレベルで取り扱い量減
  - ✓ **第2四半期** : 取り扱い量が十分に回復せず



**2018年度純損益への影響  
凡そ400百万米ドル**



# 4. 2018~2019年度 市況概況

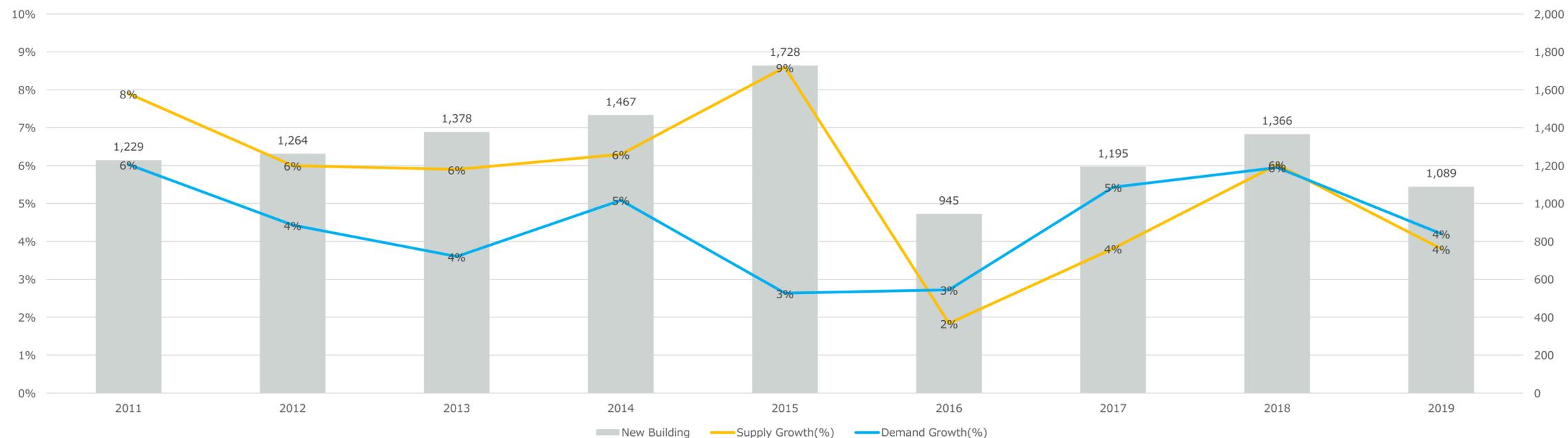
# ビジネス環境の概況 – 船腹需要と供給

- ✓ 比較的安定的な需要の伸びが期待される。
- ✓ 2019年は新造船の竣工予定が少ないことが想定され、それにより、需給バランスが引き続きタイトに推移することが想定される。

(Source: Supply; Alphaliner2018/09, Demand; Drewry 2018 3Q)

(K TEU)		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Supply	All	15,403	16,327	17,290	18,380	19,960	20,328	21,103	22,374	23,226
	Supply Growth(%)	8%	6%	6%	6%	9%	2%	4%	6%	4%
	New Building	1,229	1,264	1,378	1,467	1,728	945	1,195	1,366	1,089
	NB Growth(%)	-11%	3%	9%	6%	18%	-45%	26%	14%	-20%
Demand	Lifting	327,100	341,600	353,900	371,900	381,700	392,100	413,400	438,000	449,623
	Demand Growth(%)	6%	4%	4%	5%	3%	3%	5%	6%	4%

Growth Comparison (Supply vs Demand)



# コンテナ船輸送 世界的な動き

## 2018年第2四半期 コンテナ海上輸送 伸び率

前年度比較 (単位: %)



世界コンテナ貿易 伸び率 **4.6%**

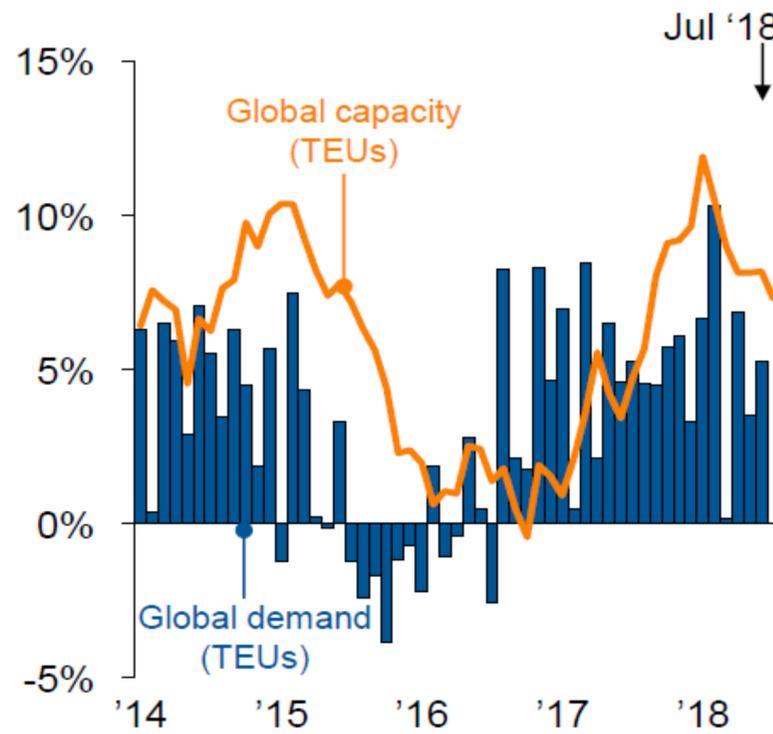
1) 2017-2018 growth in terms of TEUs; Thickness of arrows is representative Apr-Jun 2018 trade lane size in TEUs

Source: Seabury Global Ocean Trade Database & Seabury Ocean Trade Dashboard, excluding UN Comtrade; Seabury Consulting analysis (October 2018)

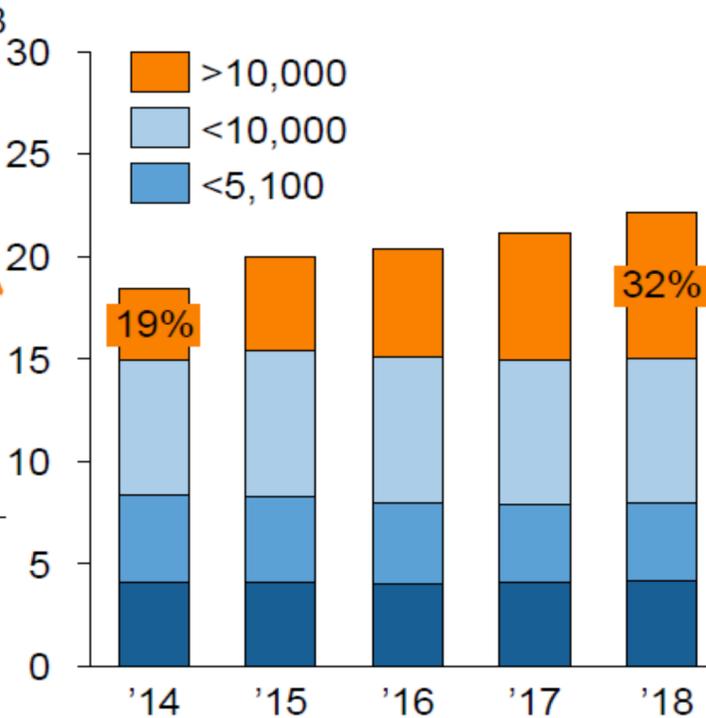
# 2018年 世界的な船腹需要は一定レベルを保持

世界的に供給過剰ではあったものの、上海出しスポット運賃は上昇し、市況の強さが感じられる。一方で、需給バランスの傾向とは相反するものとなる。

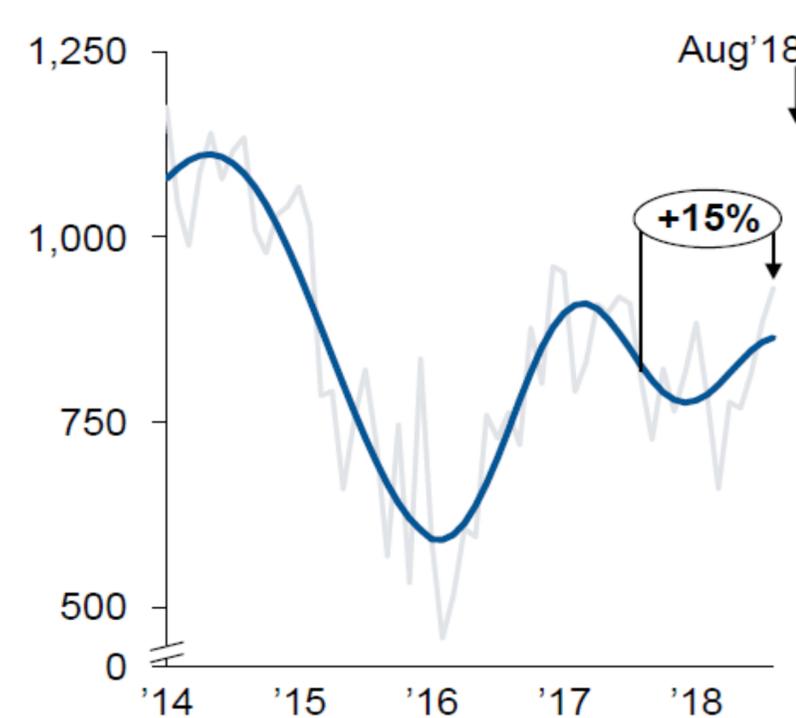
**Ocean trade & capacity**  
YoY Growth (%)



**Fleet by ship-size**  
Fleet capacity<sup>1</sup>, TEU (M)



**Containerized freight index**  
SCFI, trend



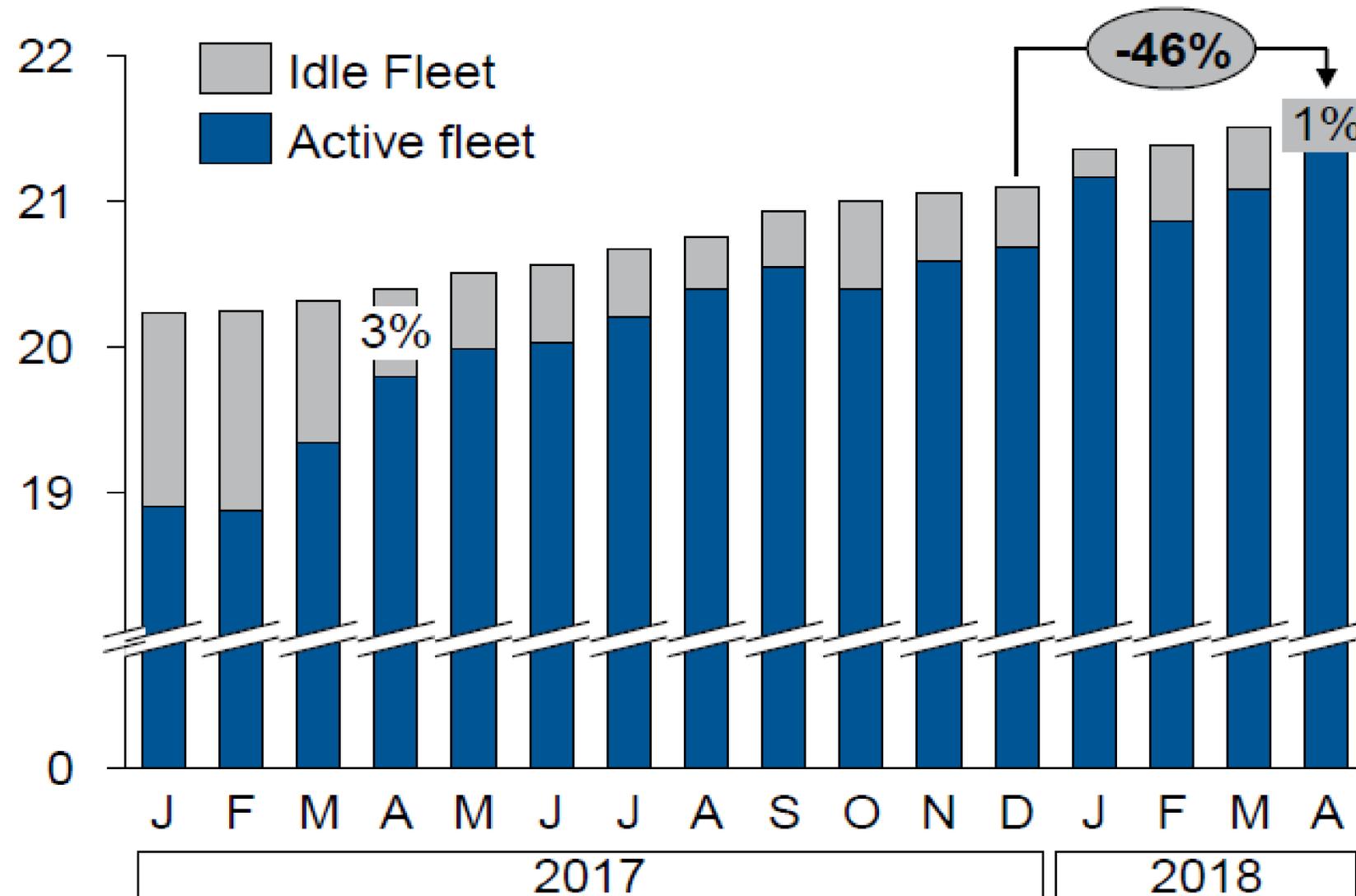
1) 2018 fleet capacity is based on actual fleet as of Sep 1st, 2018 plus expected deliveries for the rest of the year, excluding adjustments for forecasted scrapping and delivery slippage;  
Source: Seabury Global Ocean Trade Database, Alphaliner, Shanghai Shipping Exchange; Seabury Consulting analysis (October 2018)

# 2018年でのコンテナ船係船は大幅に減少傾向

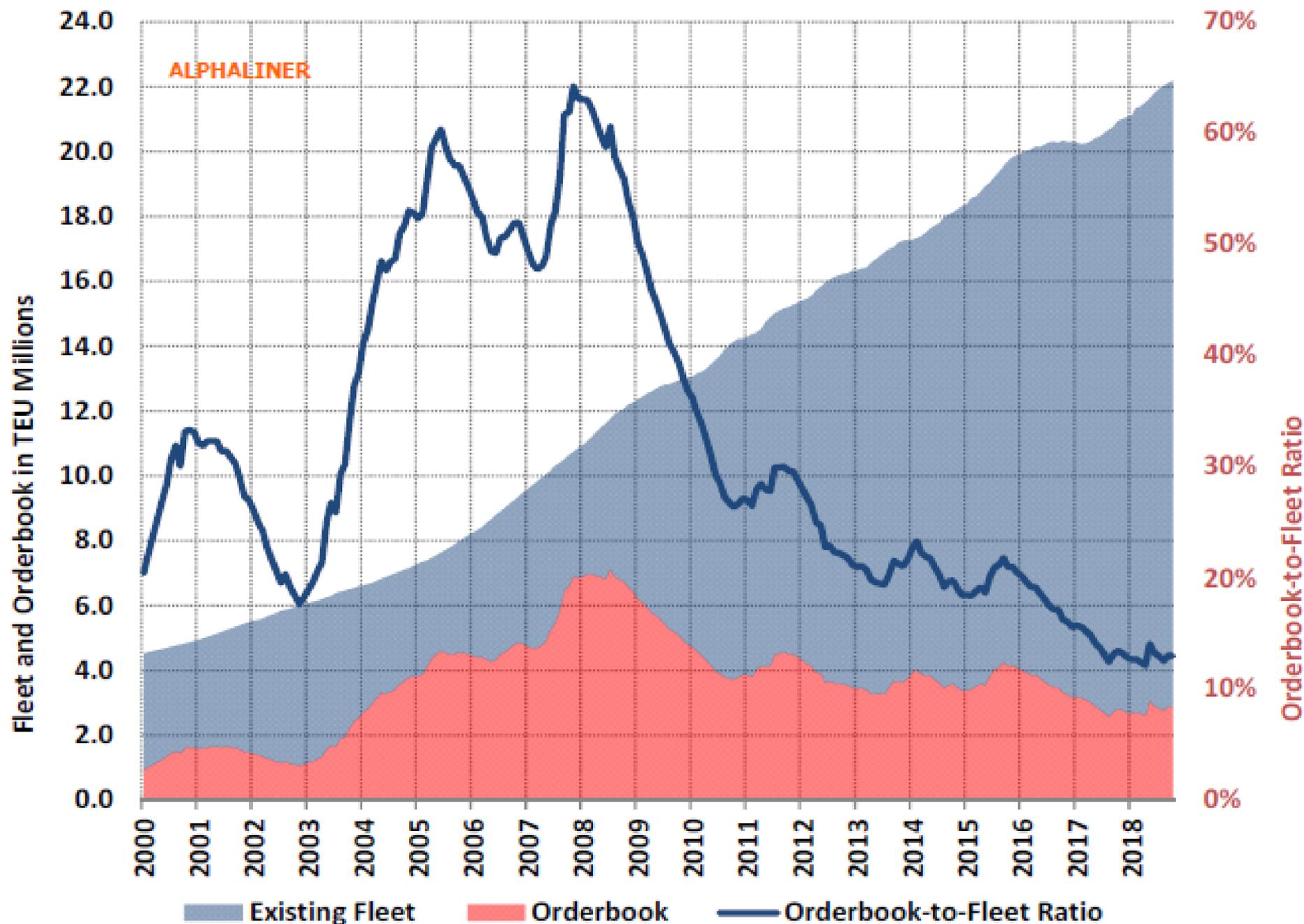
世界のコンテナ船の全船腹量は増加している一方で、係船となっている船隊（TEU数）は減少。

Container ship capacity, 2015 – 2018 YTD

Million TEU



# 船腹供給（既存船腹数と発注残数）の推移 2000-2018年



# 2019年度以降のコンテナ船市況での不確定要素

- **米中貿易戦争**
- **英国の欧州連合（EU）離脱問題**
- **燃油価格**



# 米中貿易戦争

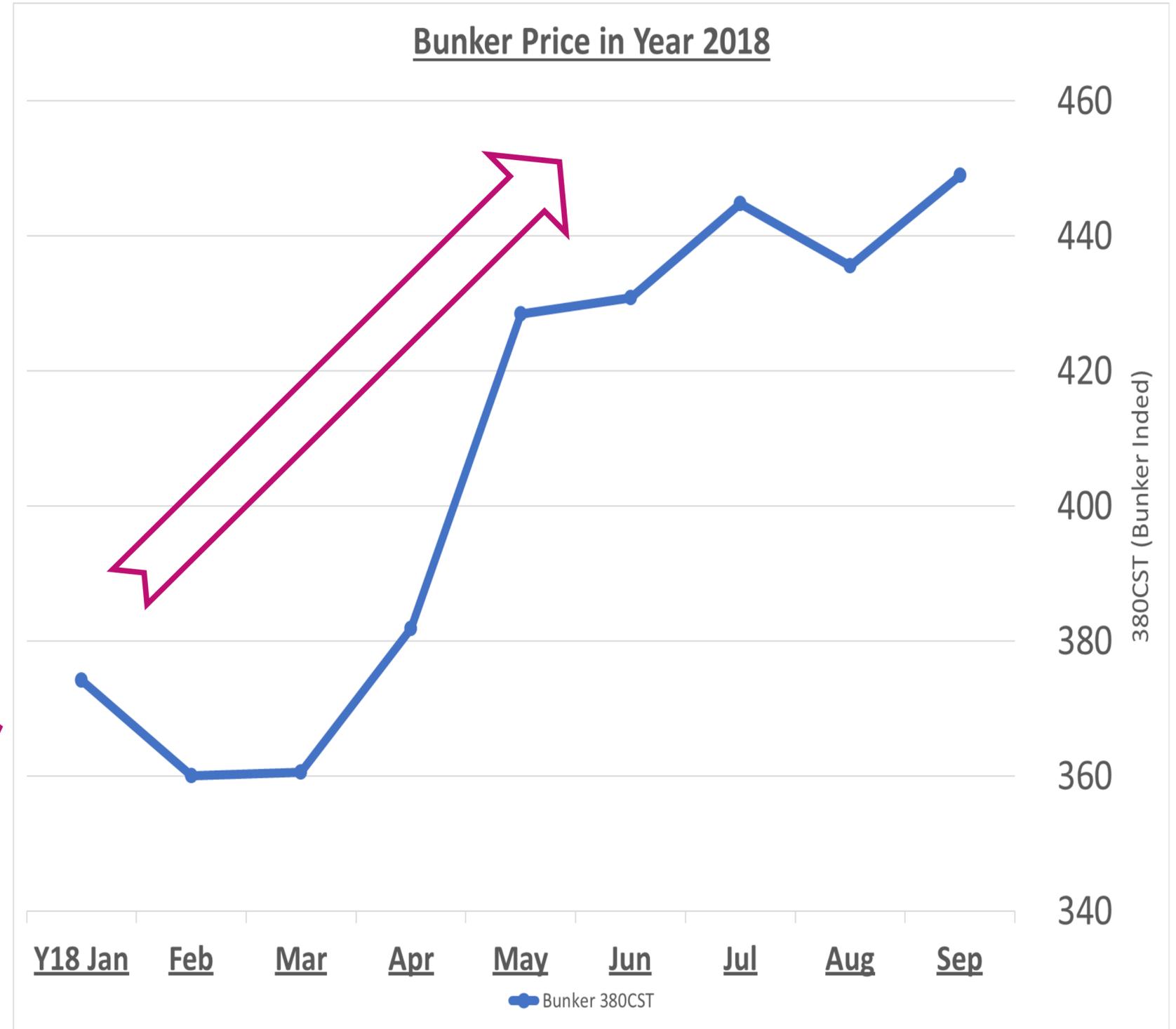
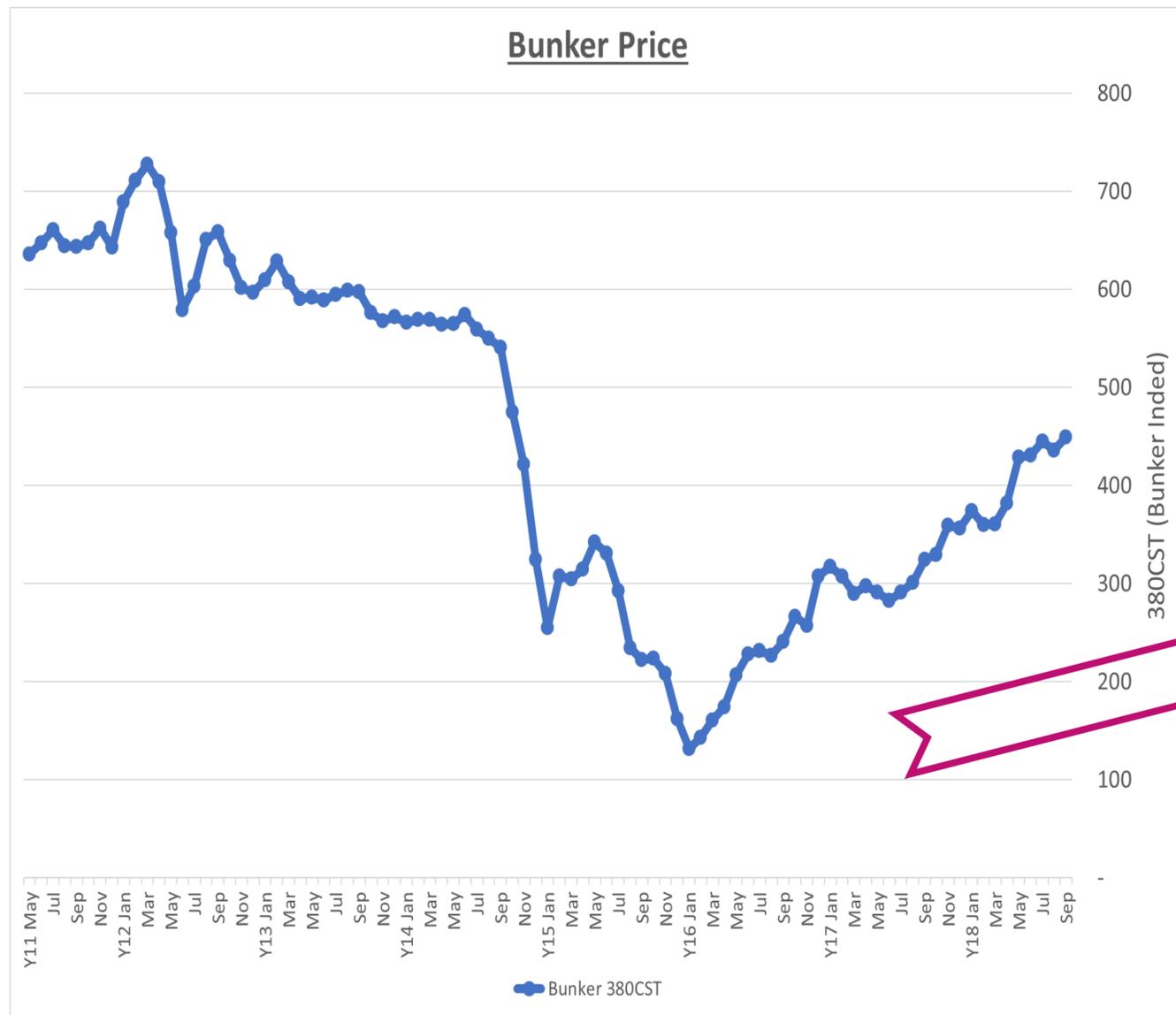
米中貿易戦争による影響を正確に予測することは難しいが、起こりうる影響を予想。

生産地	1 生産地国シフトなし	2 生産地国シフト	3 北米で生産
例	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 特殊鋼</li> <li>・ ソーラーパネル</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 中国からベトナムへ</li> <li>・ 中国から欧州へ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LG洗濯機</li> <li>・ テレビ?</li> </ul>
ベストケース	コンテナ輸送量に大きな影響なし	コンテナの輸送距離及び輸送量に大きな影響なし	コンテナ輸送量の中程度の落ち込み
ワーストケース	コンテナ輸送量のある程度の落ち込み	コンテナ輸送距離の短縮、輸送量は大きな影響なし	コンテナ輸送量の著しい落ち込み
太平洋航路への影響			

海運業界は近い将来に起こり得るトレードフローの急速な変化に対応する必要がある。

# 燃油価格

➤ 燃油価格の急上昇は、コスト増の主要因となる。



## 2020年 船舶SOX規制

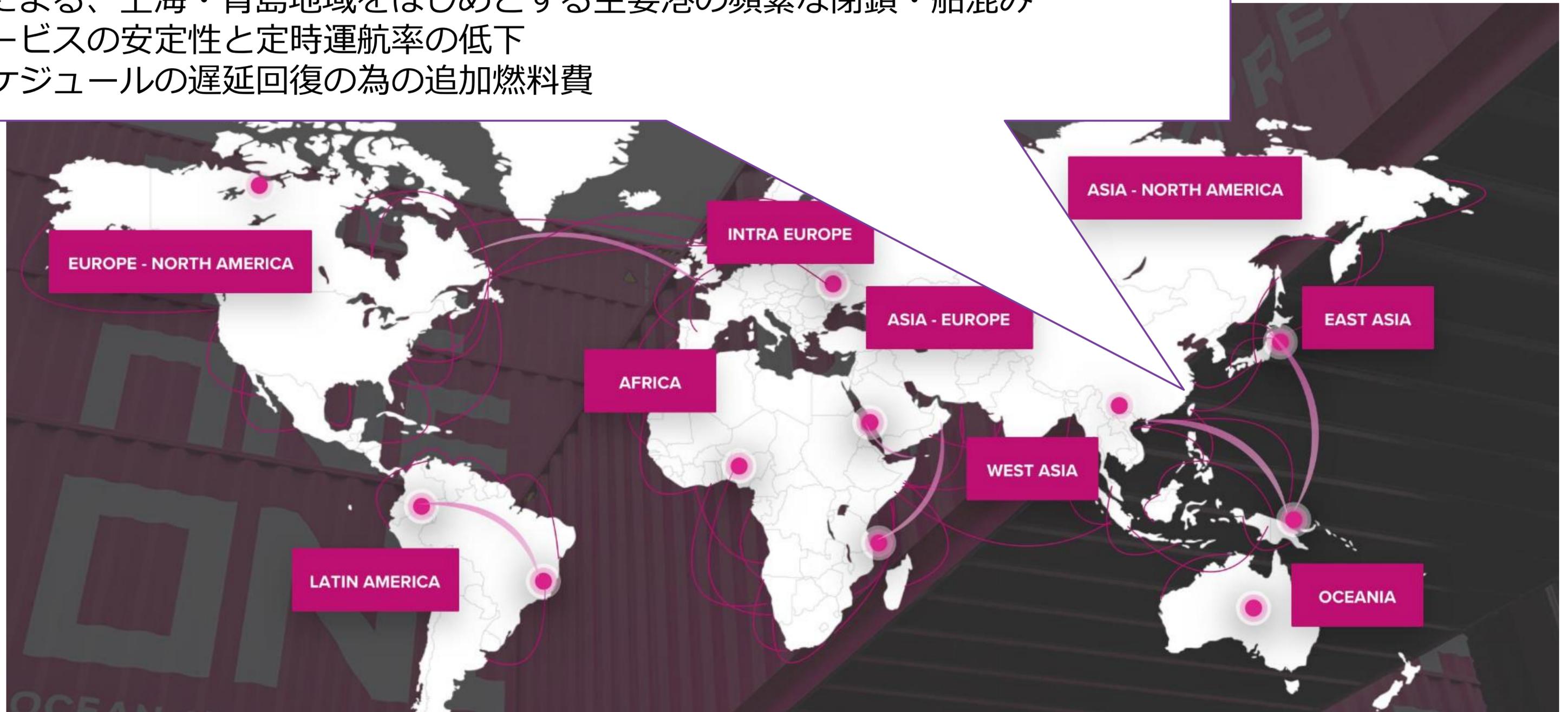
- 世界的な環境問題への取り組みとして、温室効果ガスを減少させる必要性
- 2020年1月より残油(SOX3.5%)利用の禁止
- 対策(低硫黄重油(SOX 0.5%)への置換, スクラバー導入, LNG燃料船の導入)
- サプライチェーン全体のコストや、海上運賃への影響大



# 港湾の混雑

悪天候による、上海・青島地域をはじめとする主要港の頻繁な閉鎖・船混み

- サービスの安定性と定時運航率の低下
- スケジュールの遅延回復の為の追加燃料費



# 5. 収支改善への取り組み

# 収支改善への取り組み

開業初年度の課題を克服し、2019年度を見据えた構造改革を進め、マーケットボラティリティに耐えうる組織作りを推進。



## 収支改善への取り組み

Group 1

安定化・営業開始初年度の一時的悪化要因(Teething Problems)の克服

積高の回復

コンテナ延滞料・蔵置料の回収強化

Group 2

2019年度構造改革へ向けた取り組み

貨物ポートフォリオ最適化

プロダクト最適化

組織の最適化

シナジー効果の現出

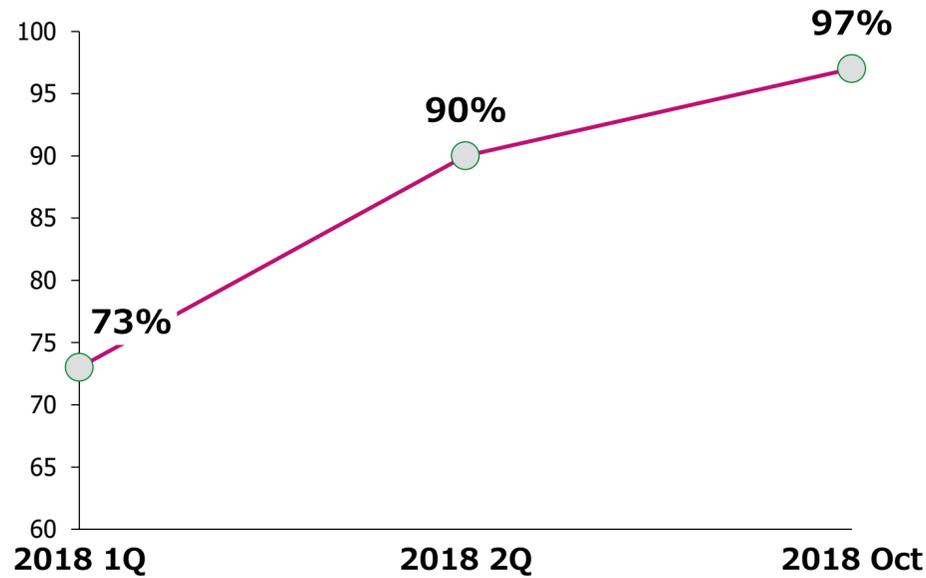
# 収支改善への取り組み

## 立ち上げ時の問題の解消とサービス安定化

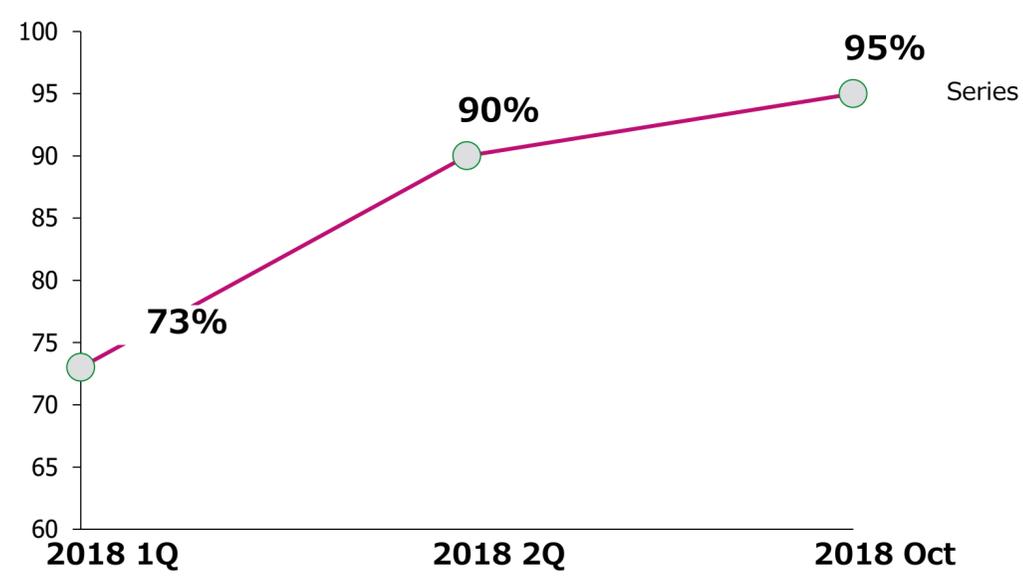
	項目	内容
グループ1	荷量の回復	<ul style="list-style-type: none"> <li>立ち上げ時の問題に起因する2018年上期の逸失積高を2019年度までに取り戻す。</li> <li>ターゲットとする主なトレード；               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ アジア・欧州航路（往航・復航）</li> <li>➤ アジア・北米航路（往航・復航）</li> <li>➤ アジア域内航路</li> <li>➤ 南米・アフリカ航路</li> </ul> </li> </ul>
	コンテナ延滞料・蔵置料の回収促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>オペレーションの混乱により、上期において回収が困難</li> <li>2018年度下期以降回収プロセスを旧3社の水準まで安定化させ改善する</li> </ul>

# 現在までの消席率の推移

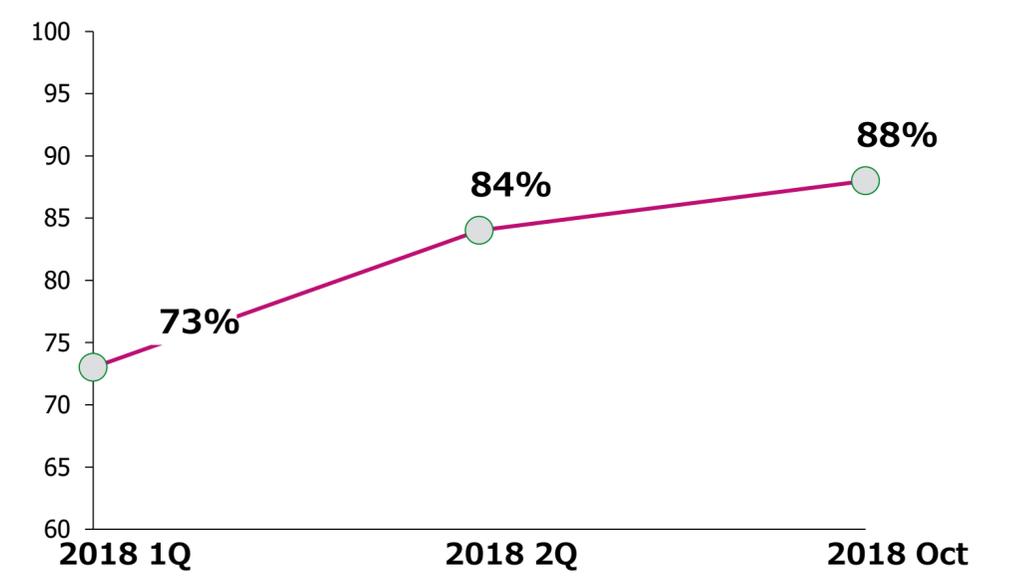
アジア-北米 (往航)



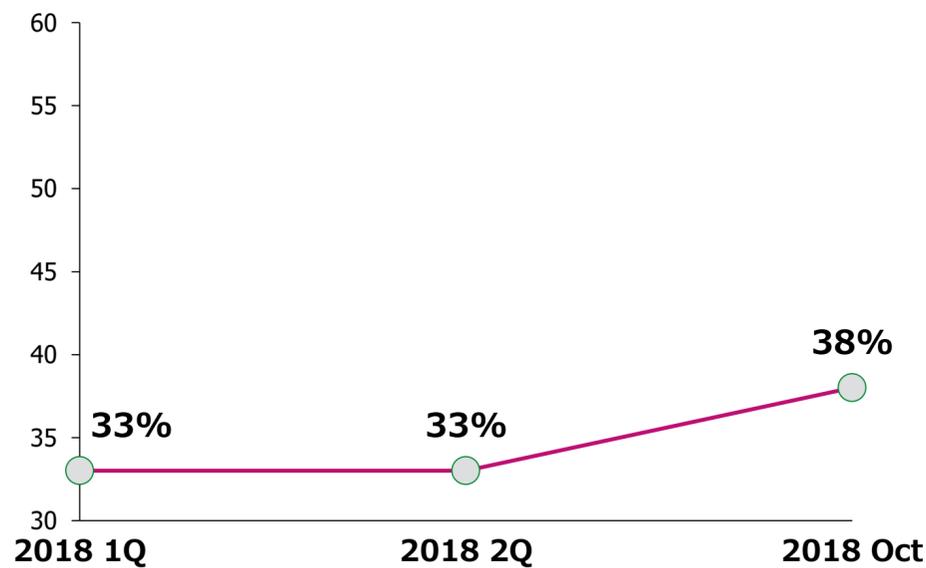
アジア-欧州 (往航)



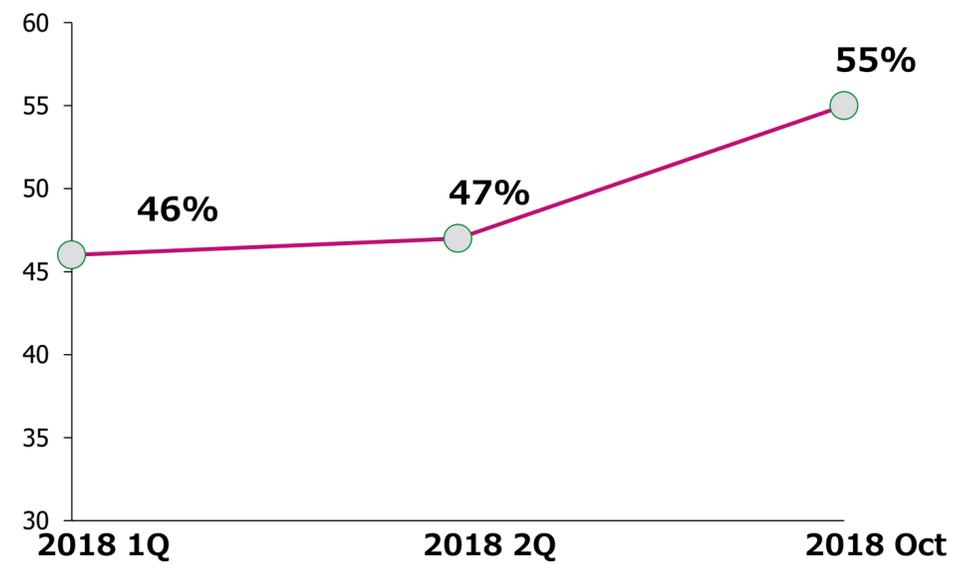
アジア域内 (往航)



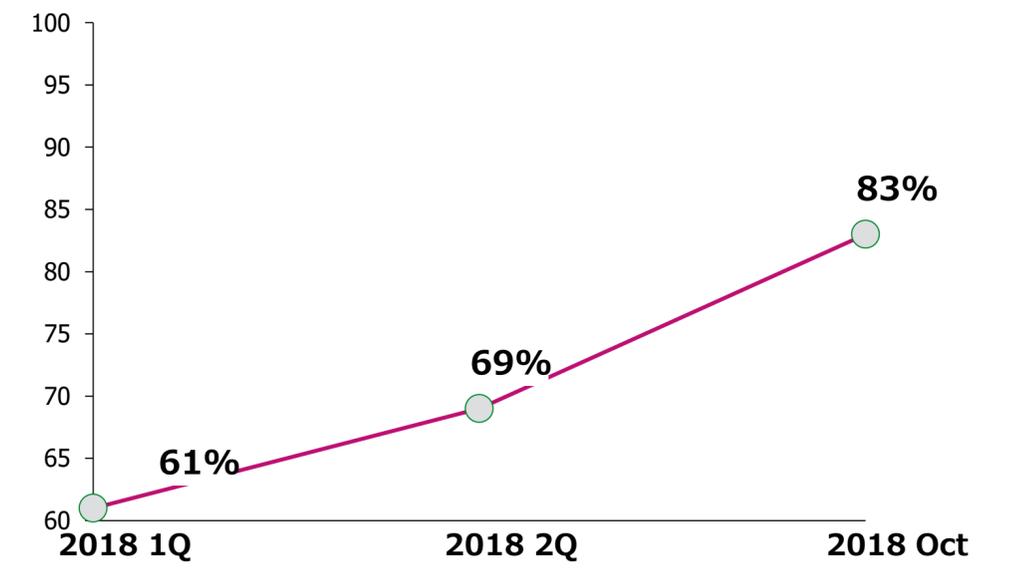
アジア-北米 (復航)



アジア-欧州 (復航)



アジア域内 (復航)



# 収支改善への取り組み

## 2019年度の改善アクションプラン

項目	内容
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">グループ2</p> <p style="text-align: center;"><b>航路の最適化</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 航路ネットワークの拡充；</li> <li>➢ 新造超大型コンテナ船の最適活用</li> <li>➢ パートナーと提携した新たなフィーダーサービスの提供（欧州・アジア）</li>   <li>• 燃料節減活動（サファイアプロジェクト）；</li> <li>➢ 部門横断的なコスト削減活動</li> <li>➢ 効率的なスケジュール管理(速度, 航海ルート, 停泊時間短縮等)</li> <li>➢ ターミナルの効率性改善</li> <li>➢ 本船の改造による燃費向上</li> </ul>

# 収支改善への取り組み

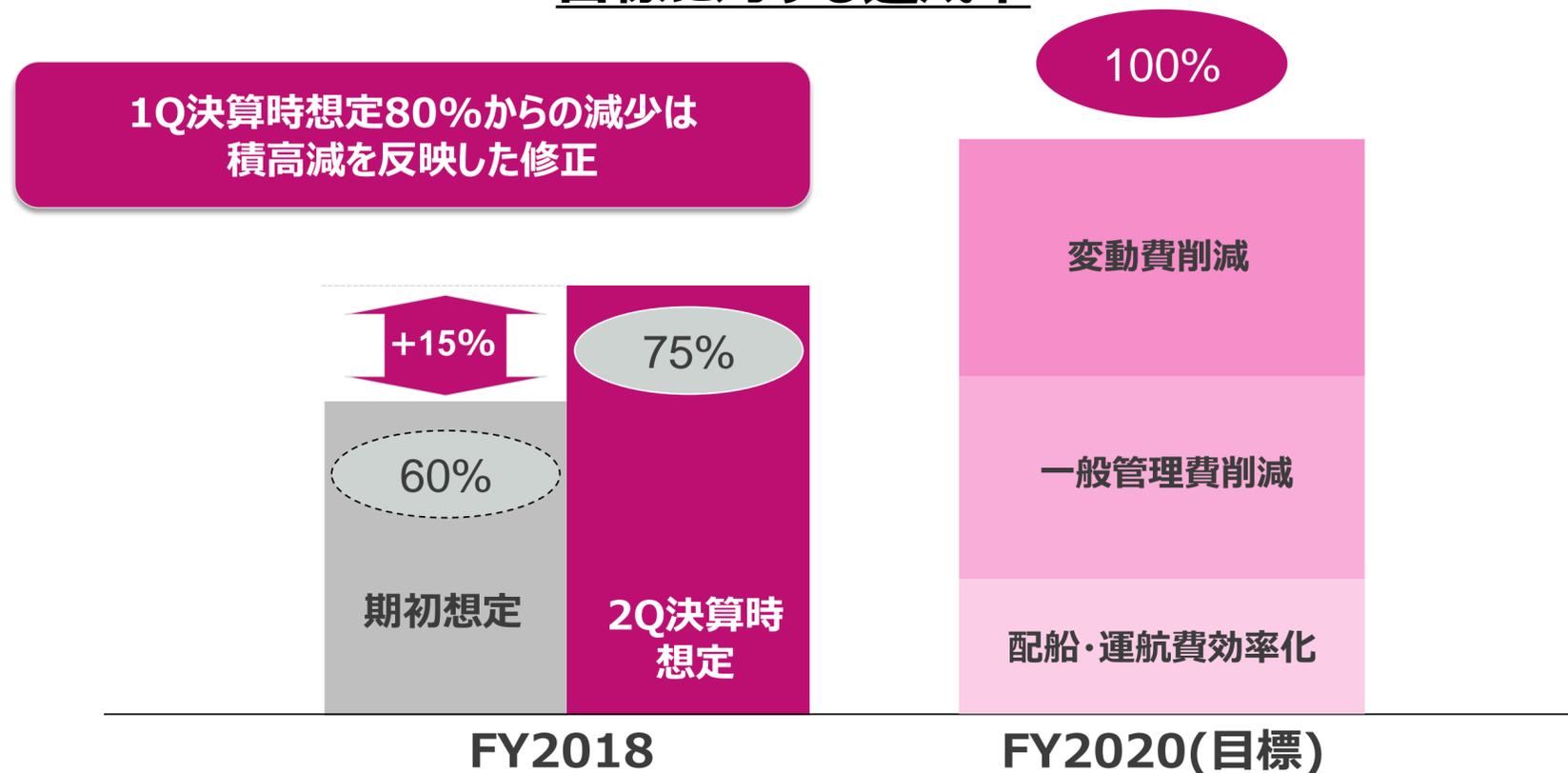
2019年度の改善アクションプラン		
	項目	内容
グループ2	積荷構成の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 積荷構成の見直し；</li> <li>➢ 2019年度契約更改を通して</li> <li>➢ 積荷・港の組み合わせで収益性の高い貨物への置換</li> <li>➢ 往航・復航のラウンドを加味したより精緻なイールドマネジメントの実施</li> <li>• 変動BAF (燃料油サーチャージ) の適用；</li> <li>➢ 新環境規制に対応した燃料BAFフォーミュラの更新</li> <li>➢ 2019年の契約への全世界的展開</li> </ul>
	組織の最適化	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 組織の最適化検討；</li> <li>➢ オフショアセンターの縮小 (ビジネスプロセスの最適化)</li> <li>• システム費用の削減</li> </ul>

# シナジー効果

1,050百万米ドル/年間のシナジー効果目標に対して、初年度にて75%（期首想定60%、1Q決算時想定は80%）のシナジー現出を見込む。

- 1,050百万米ドルのシナジー効果の内訳は下記を見込む：
  - **変動費削減** ……430百万米ドル：鉄道、トラック、フィーダー、ターミナル、コンテナ等の費用削減
  - **一般管理費削減** ……370百万米ドル：IT統合・組織合理化・アウトソース促進等
  - **配船・運航費効率化** ……250百万米ドル：燃料消費量削減・航路合理化等

## 目標に対する達成率



ご清聴ありがとうございました



[www.one-line.com](http://www.one-line.com)