

ONE : 事業説明会

2019年12月4日

Jeremy Nixon
Chief Executive Officer (CEO)

OCEAN NETWORK EXPRESS Pte. Ltd.

AS ONE, WE CAN.

ONE

OCEAN NETWORK EXPRESS

1. 市況・業界見通し

2. ONEの事業戦略

3. 業界最新トピック

a) IMO 2020

b) デジタライゼーション

市況・業界見通し



**コンテナ船業界は幾多の困難に直面しつつも、
着実に進化していきます。**

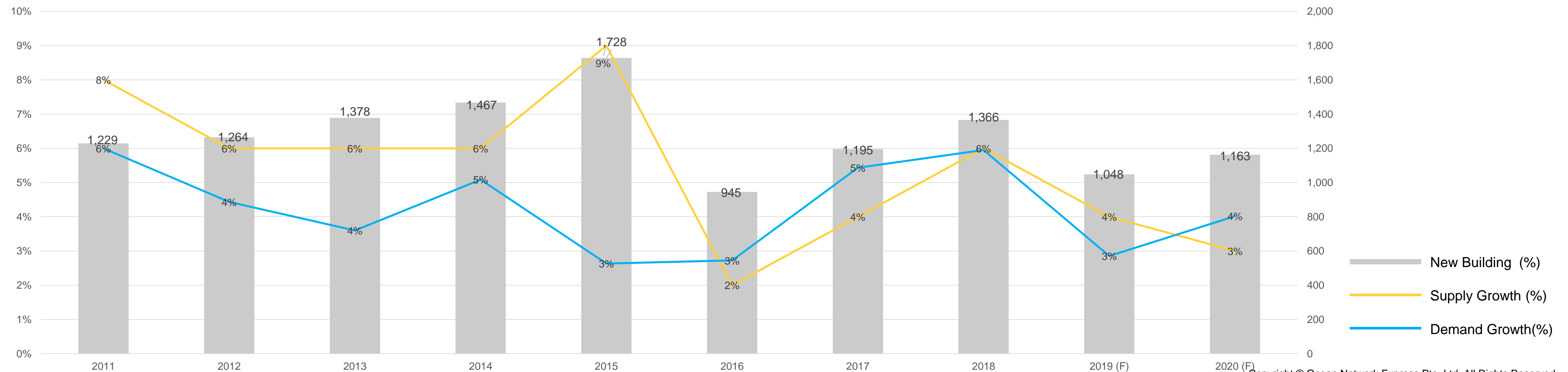
コンテナ船 – 需要・供給見通し

- ✓ 2019年度の需要増は3%を少し下回る程度と予想 (例 アジアー北米は1%、中国出しはマイナス、アジアー欧州は3~4%)。
- ✓ アジアー欧州トレードは供給増の影響を受けるものの、2020年の新造船竣工隻数が比較的少ないことから、需給バランスは引き締まる方向に働く。

(Source: Supply, Alphaliner 2019/10, Demand: Drewry Container Forecaster 2019 Q3)

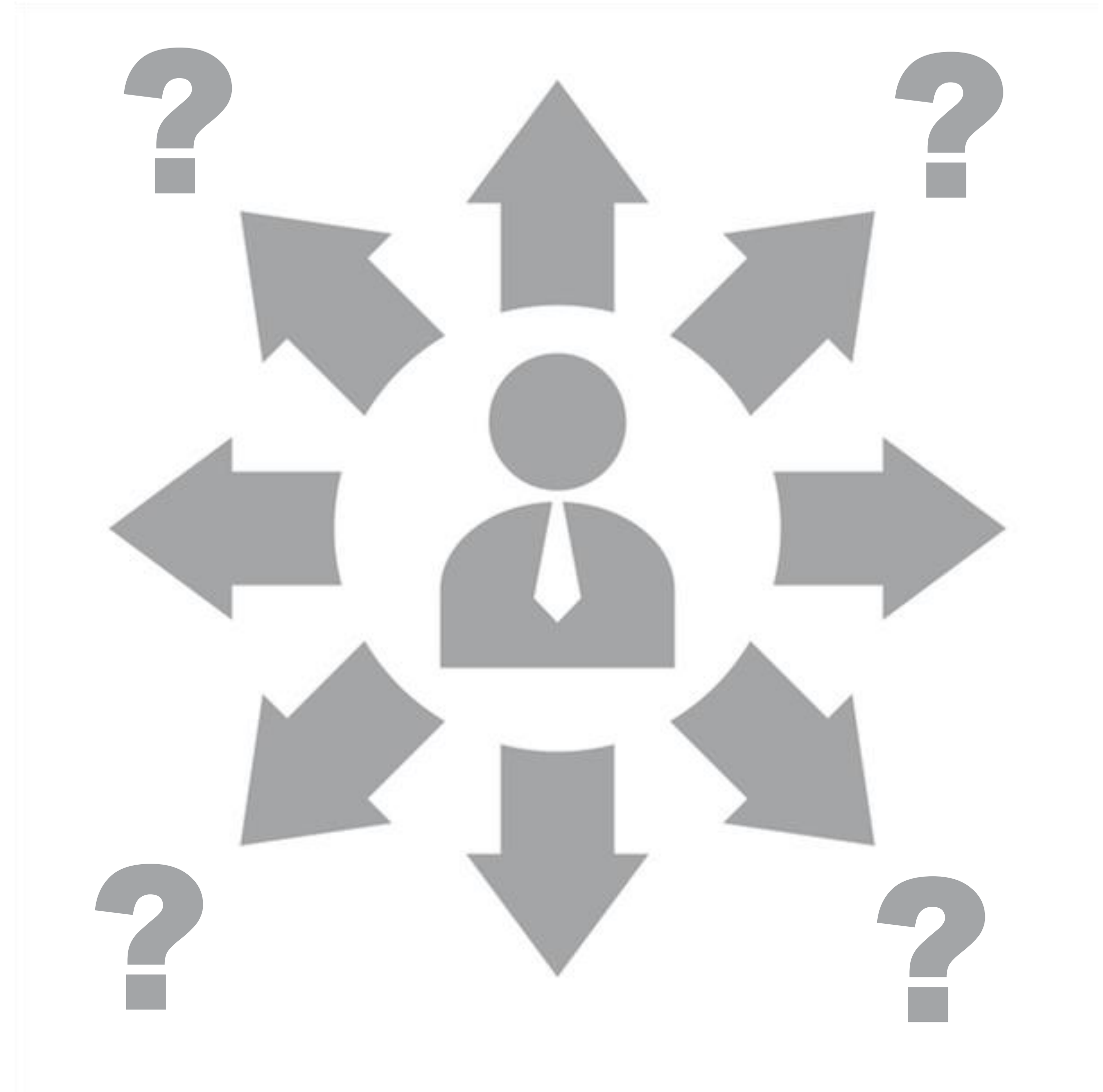
(K TEU)		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 (F)	2020 (F)
Supply	All	15,403	16,327	17,290	18,380	19,960	20,328	21,103	22,337	23,164	23,927
	Supply Growth (%)	8%	6%	6%	6%	9%	2%	4%	6%	4%	3%
	New Building	1,229	1,264	1,378	1,467	1,728	945	1,195	1,366	1,048	1,163
	NB Growth (%)	-11%	3%	9%	6%	18%	-45%	26%	14%	-23%	11%
Demand	Lifting	327,100	341,600	353,900	371,900	381,700	392,100	413,400	438,000	450,500	468,600
	Demand Growth (%)	6%	4%	4%	5%	3%	3%	5%	6%	3%	4%

Growth Comparison: Supply vs Demand



2019年度における市況の不安定要素

- **米中貿易摩擦**
- **世界的な景気減速懸念**



不確実性から持続可能性への変化

これまでに存在した不確実性

A) 市況変動

船社数が多かったため、需給バランスを回復するのに時間を要し、結果として市況が非常に不安定だった。

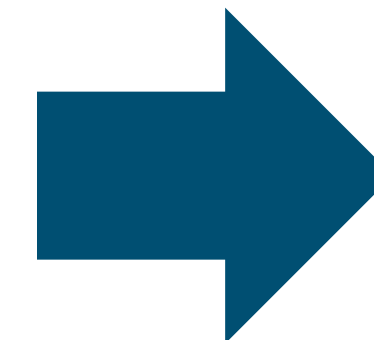
B) 燃料価格

燃料価格は世界の原油市場と密接にリンクしていたことで不安定化していた。コンテナ船社は、価格変動を十分に回収することができず、大きな影響を受けていた。

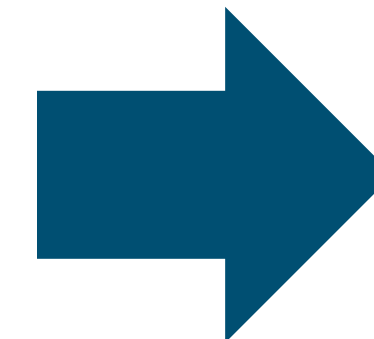
C) 供給過多状態の常態化

マーケットシェアをめぐる、需要を超える大型コンテナ船の新造発注が相次いだ。リーマンショック以降の市場の過剰流動性はその動きを加速させた。

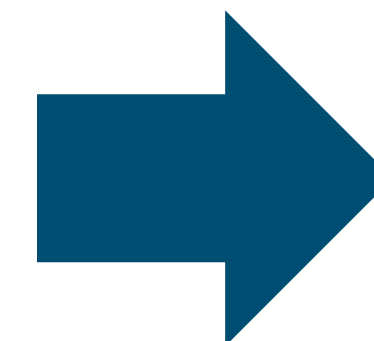
新パラダイム



より迅速な回復



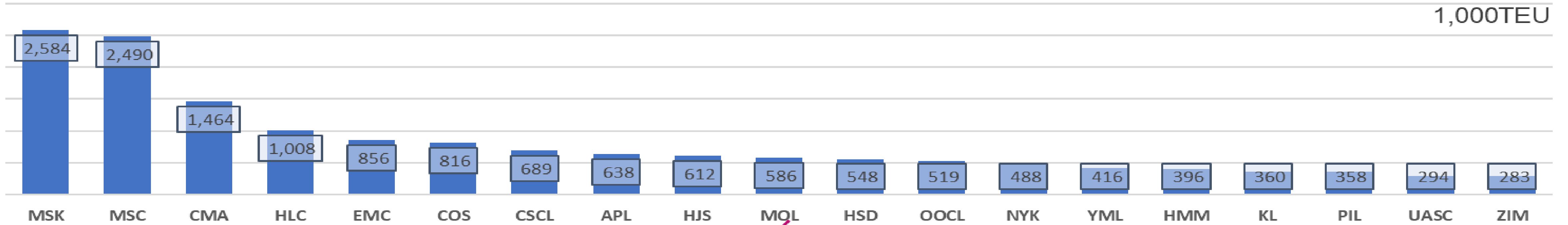
顧客から回収



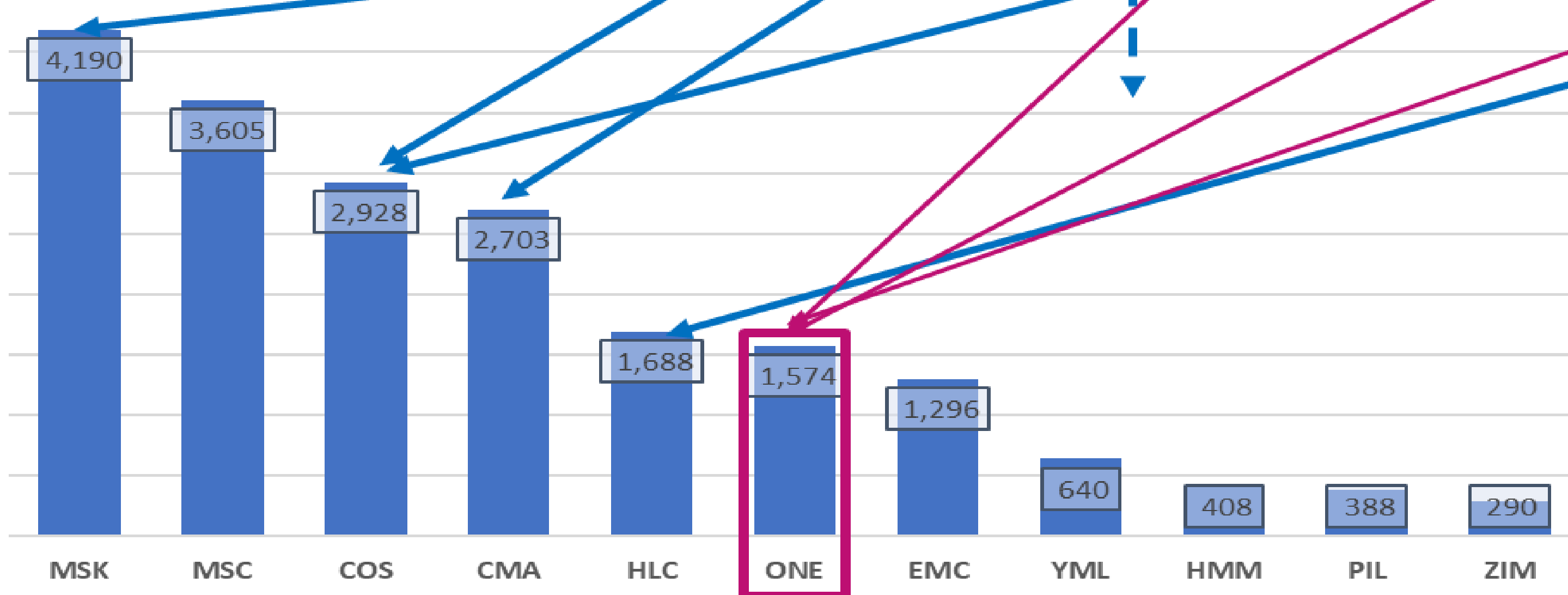
新造船発注速度の安定化

A) 市況変動(船社の集約)

2014 Standing Slot



2019 Standing Slot



**2019年には
7メガキャリア (キャパシティ100万TEU以上)
と3アライアンス体制に集約**

↓

**アライアンスメンバー数が少なく、
より迅速な決定が可能に**

*Alphaliner

B) 燃料価格

2020年1月からMARPOL 2020 の
新規制開始



顧客の環境問題への関心は高く、規制遵守への理解は十分に浸透

C) 供給過多状態の常態化

船型がスエズ運河通狭最大となる23,000TEU型まで最大化。更なる大型化による競争力の強化は難しいため、今後は新造船への投資も安定化



各社の、実需に基づく新造船投資へのより現実的で慎重な判断

ONEの事業戦略

2019年度通年予測と損益分析

世界的な景気減速懸念を受けて、短期運賃市況の前提を見直し。また冬季の需要減に備えて、主に北米・欧州航路で冬季減便プランを策定、実行。上期の貨物ポートフォリオ最適化やコスト削減への取り組みを継続し、競争力の改善を目指す。

(Unit: Million US\$) *as of July 2019

	FY2019 Previous Forecasts*					FY2019					Full Year	
	1Q Results	2Q Forecasts	1H Forecasts	2H Forecasts	Full Year Forecasts	1Q Results	2Q Results	1H Results	2H Forecasts	Full Year Forecast	Change (Mil US\$)	Change (%)
Revenue	2,875	3,214	6,089	6,306	12,395	2,875	3,109	5,984	6,125	12,109	-286	-2.3%
Profit/Loss	5	123	128	-38	90	5	121	126	-66	60	-30	-33.2%
Bunker Price (US\$/MT)	\$432	\$432	\$432	\$533	\$483	\$432	\$419	\$427	\$508	\$469	-\$14	

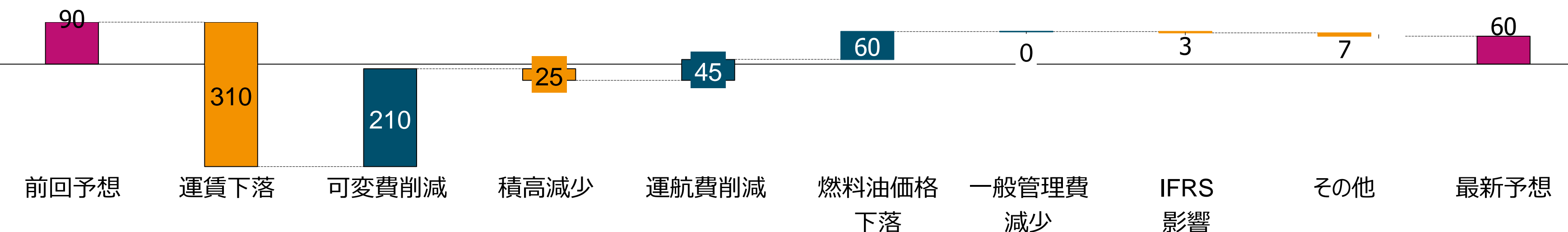
税引き後損益に対する燃料油Sensitivity:

四半期あたりUS\$10/MT毎に±US\$2MIL。

※MARPOL2020規制による燃料油価格上昇はOBS(ONE BUNKER SURCHARGE)で回収前提

- **運賃:** 短期市況悪化を反映。
- **可変費:** 足元のポートフォリオ最適化と経費削減効果を踏まえて変更。
- **積高:** 中東-アフリカ、インド-欧州の2サービスを開設により増加するも、北米、アジア航路の荷況鈍化を反映。
- **運航費:** アジア-北米、アジア-欧州航路での冬季減便プラン実施を反映。
- **燃料油価格:** MARPOL2020規制対応開始。価格想定を最新の市況を反映し見直し。

(Unit: Million US\$)



2019年度 取り組み進捗

貨物ポートフォリオ最適化、イールドマネジメント強化

貨物ポートフォリオ最適化に伴う収益改善は期首想定通り順調に進捗中。US\$190Mil/年間の改善を目標として、引き続きオペレーション効率の向上、業務プロセスの合理化、コスト管理の徹底を進め、競争力を更に強化していく。

プロダクト（航路・投入船）最適化

期首想定2019年度プロダクト最適化効果（改善額：US\$195Mil/年間）、燃料油節減活動による改善策（同US\$65Mil/年間）は順調に進捗中。下期には中東・インド-アフリカ航路、東インド-欧州航路を開設し新興市場での成長を目指す。THE ALLIANCEでは、需要の変化に対応した柔軟な冬季プランを策定すると共に、新メンバーの現代商船も交え、来期以降更に競争力を強化していく。

組織の最適化

US\$50Mil/年間の一般管理費削減計画は想定通りに進行中。

シナジー効果の現出

US\$1,050Mil/年間のシナジー効果目標について、統合1年目となる2018年度には82%現出。2年目の2019年度に96%達成、3年目の2020年度に100%達成とする目標に変更なし。

MARPOL2020 対応

規制適合油の調達略完了し、3Qから順次適合油の補油が開始される。OBS等BUNKER SURCHARGEにより追加コストの回収を進める。環境問題に対する顧客の意識は高まっており、規制対応について顧客の理解は得られている。スクラバー搭載については、来年度末までに運航船数隻に搭載予定。今後も業界の動向を注視しつつ、適合油調達とスクラバー設置の最適な組み合わせを検討していく。

海外ターミナル事業の移管

親会社からの海外ターミナル事業の移管は2019年度中の実行を目指す。

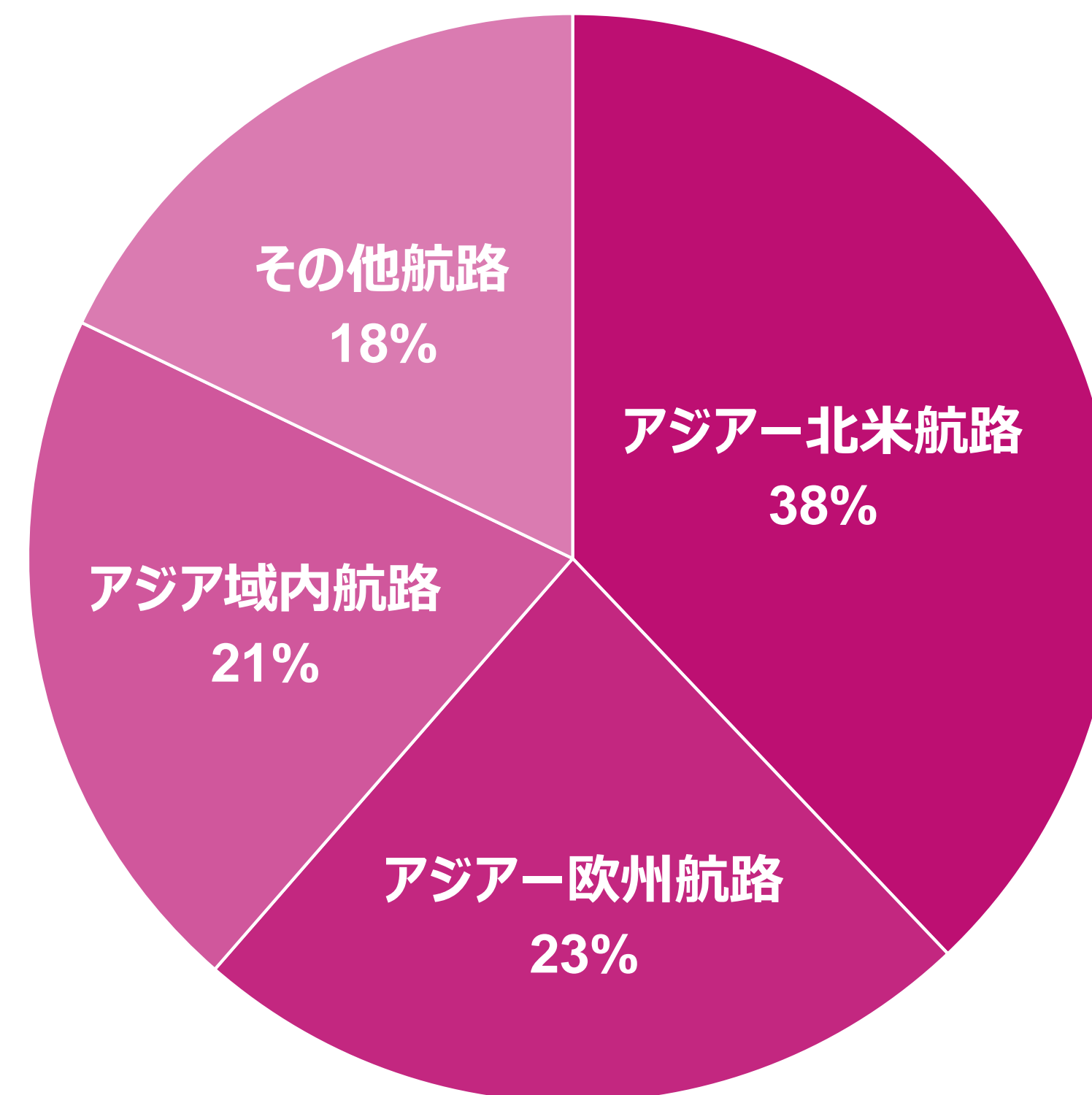
船隊構成

Size		1)As of end June. 2019	2)As of end Sep. 2019	2)-1)
		>= 20,000 TEU	Capacity (TEU)	120,600
	Vessels	6	6	0
10,500 - 20,000 TEU	Capacity (TEU)	349,220	363,220	14,000
	Vessels	25	26	1
9,800 - 10,500 TEU	Capacity (TEU)	100,100	100,100	0
	Vessels	10	10	0
7,800 - 9,800 TEU	Capacity (TEU)	365,941	374,655	8,714
	Vessels	41	42	1
6,000 - 7,800 TEU	Capacity (TEU)	234,404	233,752	▲ 652
	Vessels	36	36	0
5,200 - 6,000 TEU	Capacity (TEU)	89,998	89,998	0
	Vessels	16	16	0
4,600 - 5,200 TEU	Capacity (TEU)	133,204	123,597	▲ 9,607
	Vessels	27	25	▲ 2
4,300 - 4,600 TEU	Capacity (TEU)	67,384	71,816	4,432
	Vessels	15	16	1
3,500 - 4,300 TEU	Capacity (TEU)	25,472	34,003	8,531
	Vessels	6	8	2
2,400 - 3,500 TEU	Capacity (TEU)	50,216	52,916	2,700
	Vessels	19	20	1
1,300 - 2,400 TEU	Capacity (TEU)	13,261	12,082	▲ 1,179
	Vessels	8	7	▲ 1
1,000 - 1,300 TEU	Capacity (TEU)	7,471	9,644	2,173
	Vessels	7	9	2
< 1,000 TEU	Capacity (TEU)	1,402	698	▲ 704
	Vessels	2	1	▲ 1
Total	Capacity (TEU)	1,558,673	1,587,081	28,408
	Vessels	218	222	4

as of end of 2Q

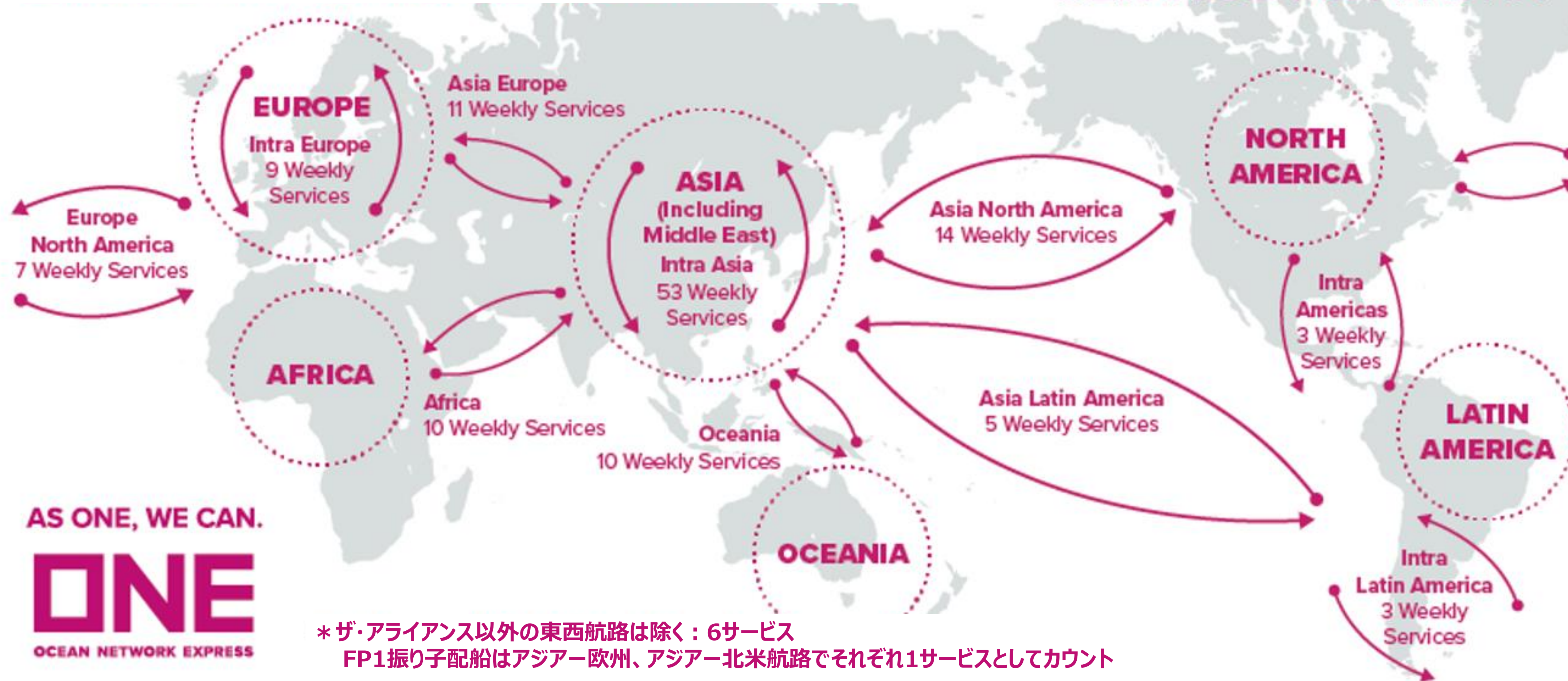
航路構成

(2019年度 2Q, 往復スペースの構成)



世界120か国以上で多種多様な126のウィークリーサービスを提供しています。

SERVICE NETWORK



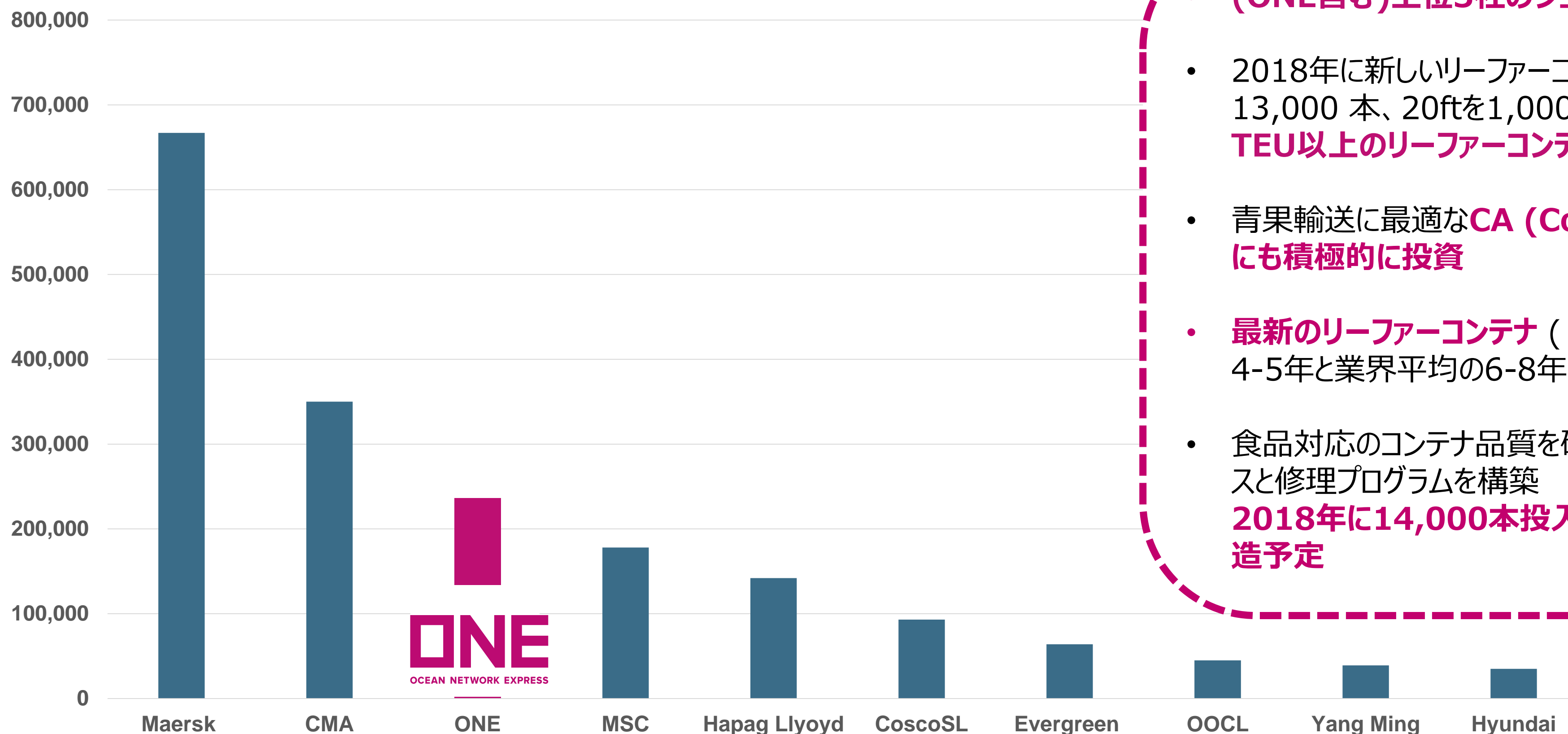
AS ONE, WE CAN.

ONE
OCEAN NETWORK EXPRESS

* ザ・アライアンス以外の東西航路は除く：6サービス
FP1振り子配船はアジアー欧州、アジアー北米航路でそれぞれ1サービスとしてカウント

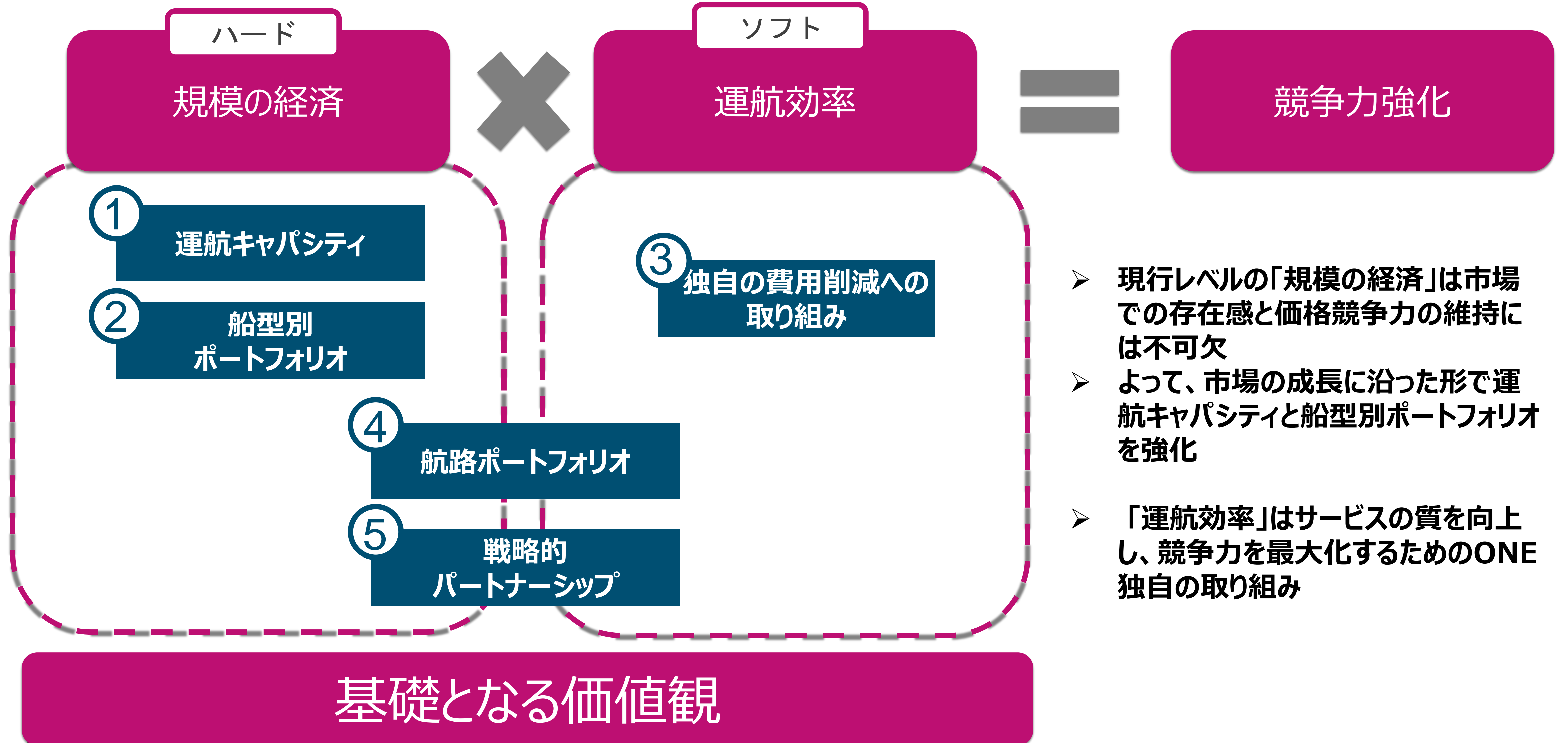
ONE – リーファーコンテナマーケットにおいて存在感を発揮

上位10社で全リーファーコンテナの70-75%を取り扱う



- (ONE含む)上位3社のシェアは約50%
- 2018年に新しいリーファーコンテナを14,000本投入 (40ftを13,000本、20ftを1,000本) - **ONEとして250,000 TEU以上のリーファーコンテナを保有**
- 青果輸送に最適な**CA (Controlled Atmosphere) 技術**にも積極的に投資
- **最新のリーファーコンテナ** (ONEリーファーの平均使用年数は4-5年と業界平均の6-8年と比べて短い)
- 食品対応のコンテナ品質を確実にする為、高品質なメンテナンスと修理プログラムを構築
2018年に14,000本投入済、2019年に 6,000 本を新造予定

基本的な考え方



- 現行レベルの「規模の経済」は市場での存在感と価格競争力の維持には不可欠
- よって、市場の成長に沿った形で運航キャパシティと船型別ポートフォリオを強化
- 「運航効率」はサービスの質を向上し、競争力を最大化するためのONE独自の取り組み

①

運航キャパシティ

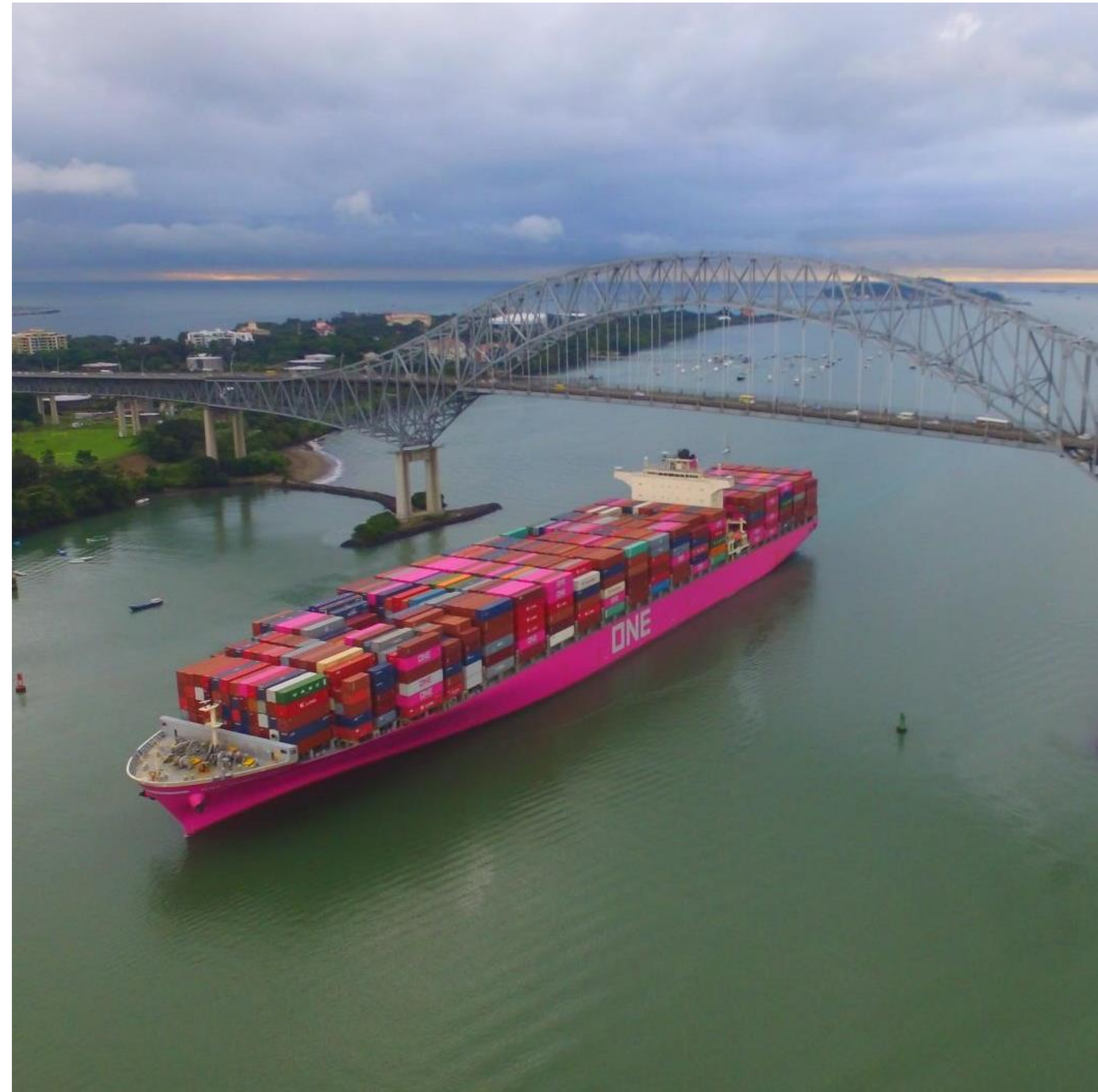
- ザ・アライアンスの枠組みを通じてのHLC/YML/HMMとの協業
- HMMは2020/2021年度に最新ULCS* を投入予定 (23K TEU x 12隻、15K TEU x 8隻)

**ULCS* =超大型コンテナ船
(Ultra Large Container Ships)**

②

船型別ポートフォリオ

- より競争力のあるULCSで船型別ポートフォリオの強化を目指す



③ 独自の費用削減への取り組み

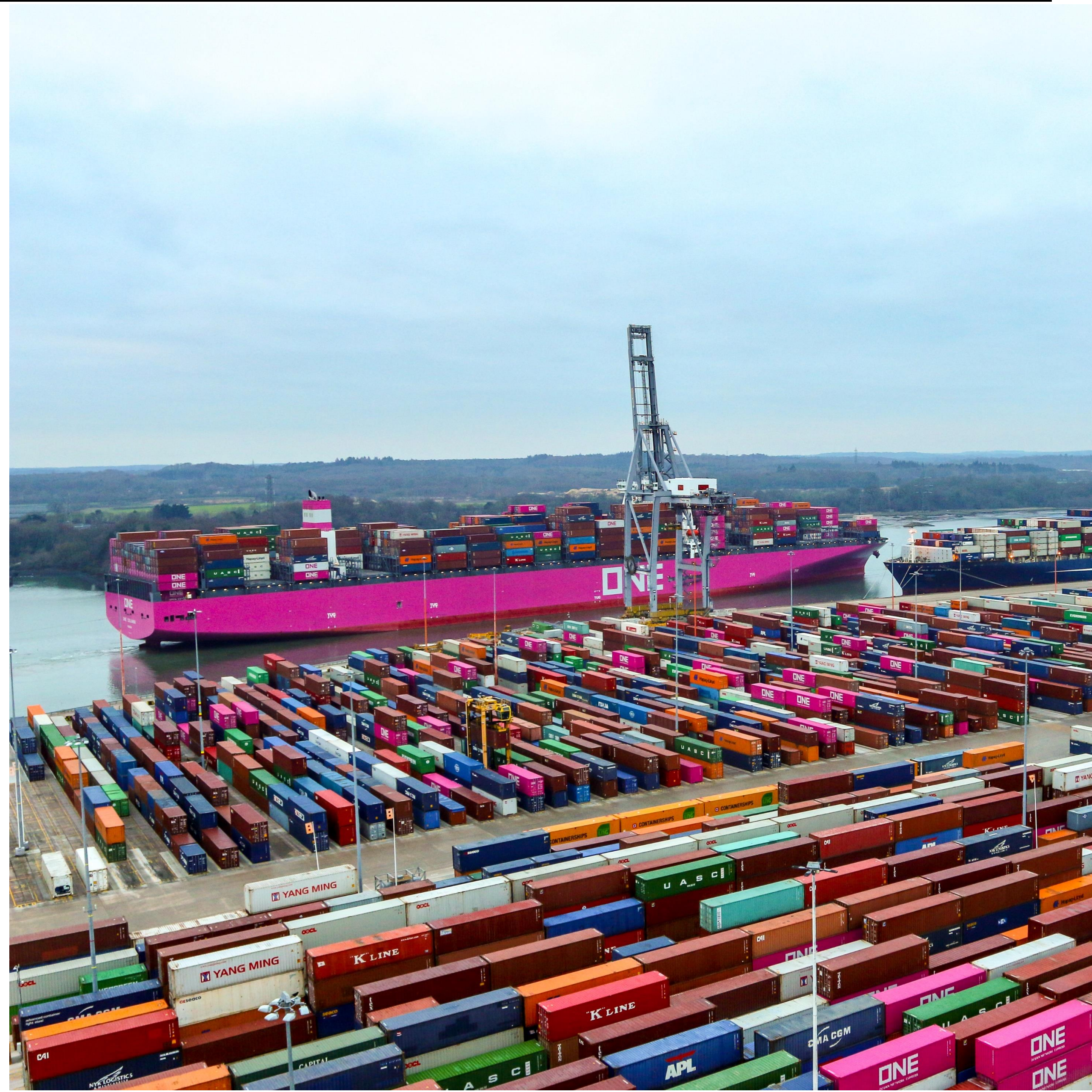
- ターミナル、内陸輸送、機器関連、燃料など運航費削減についての独自の取り組みを継続
- 組織最適化の追求

④ 航路ポートフォリオ

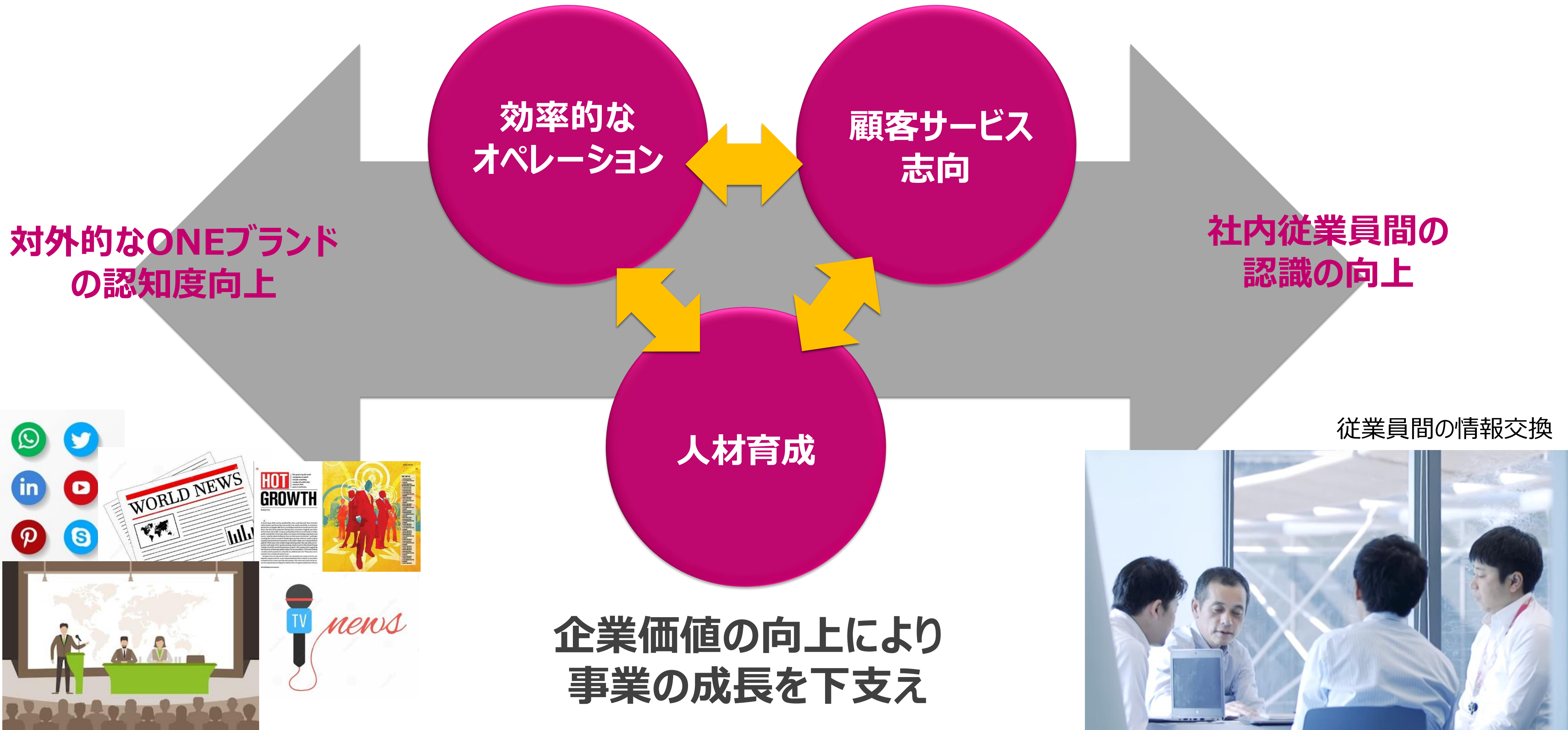
- 東西航路での存在感の維持
- 成長著しい南北航路における拡充の可能性
(例、アフリカ、インド亜大陸、など)
- 更なるネットワークの拡充

⑤ 戦略的パートナーシップ

- パートナー船社、ターミナル運営会社などビジネスパートナーとの協業



ONEの企業価値向上



業界最新トピック - IMO 2020



スクラバー:

来年度末までに一部運航船に搭載予定

OBS (ONE Bunker Surcharge):

顧客の環境問題への関心は高く、規制遵守への理解は十分に浸透

CO2 削減目標:

- 2030 目標 – 2018年を基準として、CO2排出量 (gram/teu-km) を**25%削減**
- 2050 ビジョン – 2018年を基準として、CO2排出量 (gram/teu-km) を**50%削減**



Getting to Zero : 業界を超えての枠組みに参加

Getting to Zero 2030 Coalition

1. 商業的に成立可能なCO2を排出しない外航船の就航と、そのために必要なインフラと計測可能なゼロカーボンエネルギー源を生産、流通、貯蓄、補油すべての観点から2030年までに実現させることを目的とした全世界的な取り組み。
2. 11の政府機関、海事、燃料、インフラ業界などから60の企業を含む78の参加者でスタート。

環境に対する責任

1. 温室効果ガス (GHG) やその他ガスの排出削減
2. 船のエネルギー効率改善
+ 月毎の実績レポート
+ 燃料消費削減の努力
3. 燃料や化学物質の流出リスク管理の徹底

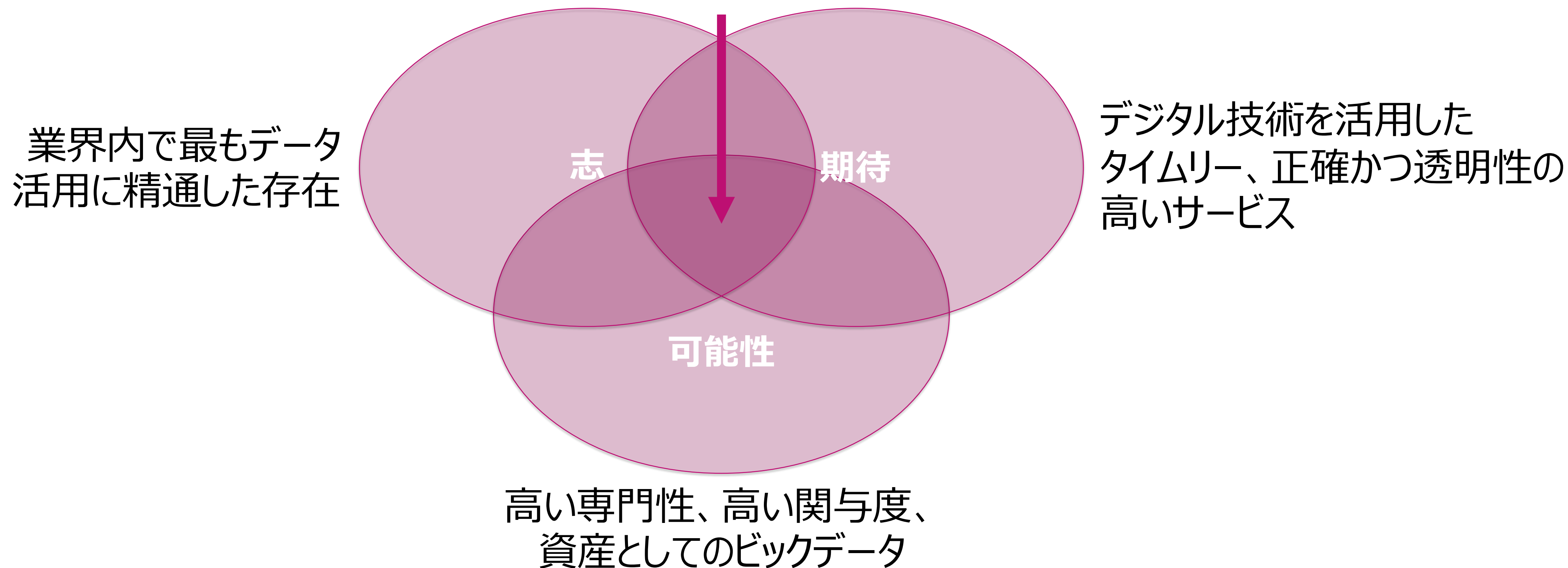


業界最新トピック - デジタライゼーション



ステークホルダーとともに事業戦略としてデジタル化を推進。

「ONEは、ビックデータ分析とデジタルの可能性を通じて、
顧客満足度をより高めるサービスを提供します」



デジタル化に向けての段階的アプローチ



既存市場における顧客満足度と
効率化のための新デジタルサービス開発



チャネルのデジタル化
による顧客満足度の改善



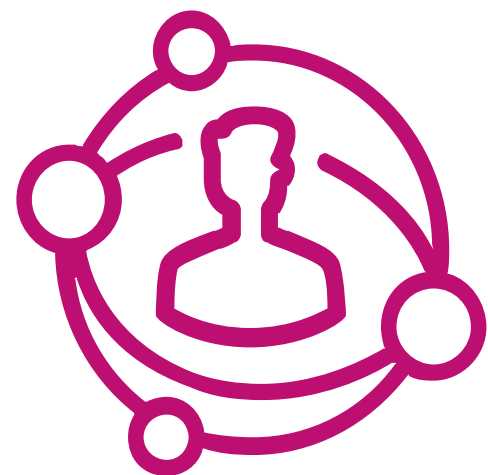
オペレーションのデジタル化
による競争力の強化



資産活用のデジタル化
による最適化

「新たな市場への
新しい価値創造を目指す」

比較的容易に達成できる目標



チャネルのデジタル化



即時運賃見積、ブッキング確認、E-Platform、EDIやChatbot上でのセルフサービスの提供

CRMを強化し、顧客とのコミュニケーションの網羅性や時差を改善



オペレーションのデジタル化



サプライチェーンの関係者とのEDI/API接続を最大化

ブッキングや請求書発行など簡単な反復タスクをRPA/ML/AIを使って自動化



資産活用のデジタル化



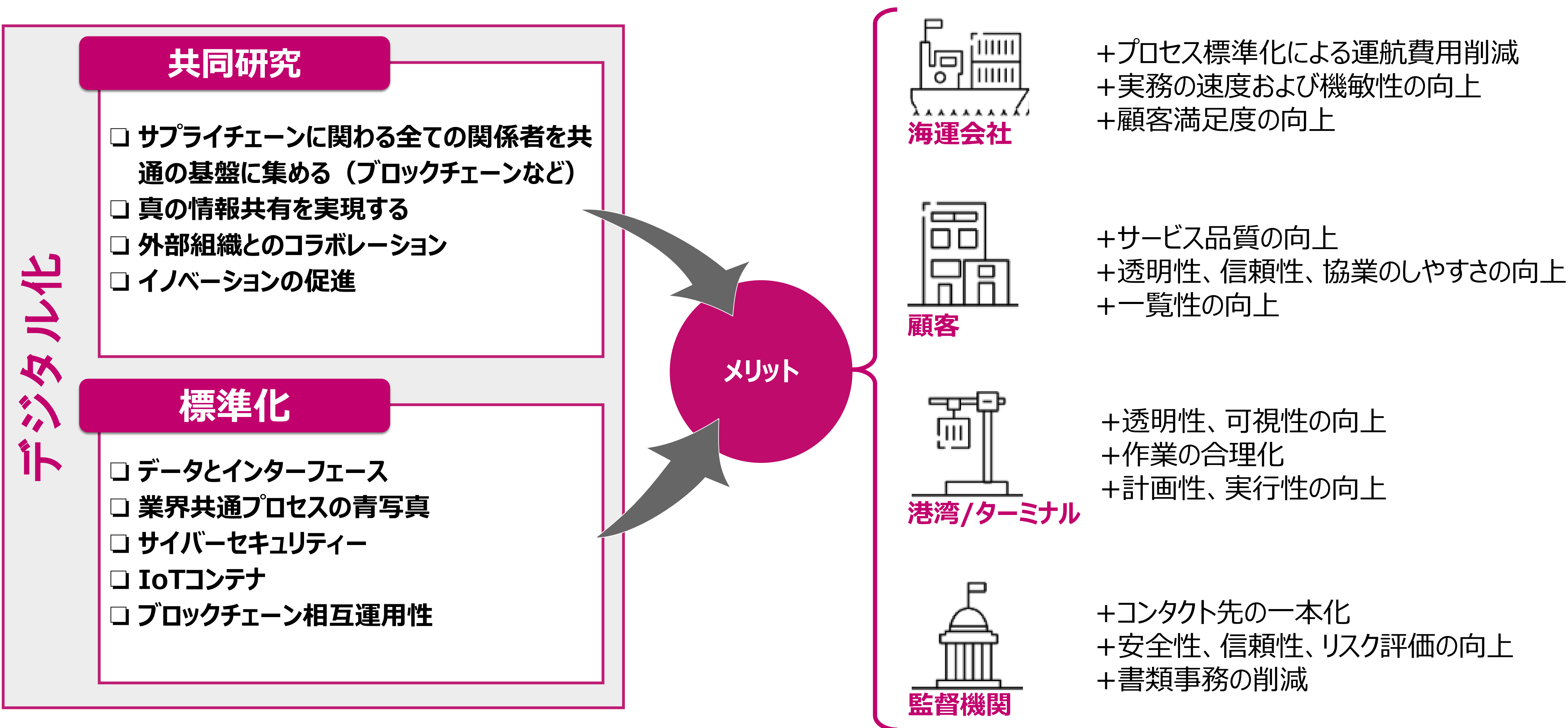
過去データを使って資産活用を最適化

船からの情報を使っての運航解析



* **EDI** : Electronic Data Interchange, **API** : Application Program Interface, **RPA** : Robotic Process Automation, **ML** : Machine Learning, **AI** : Artificial Intelligence, **CRM** : Customer Relationship Management.

生み出されるメリットをステークホルダーのニーズのために活用すべく、ONEは様々な共同研究や標準化の取組みに参加。



ご清聴
ありがとうございました。



ONE

OCEAN NETWORK EXPRESS