

2018年11月27日

Ocean Network Express Pte. Ltd. CEOによる事業説明会の内容と質疑応答の要旨

[はじめに]

皆様、こんにちは。Ocean Network Express(以下「ONE」)CEO、ジェレミー・ニクソンと申します。本日はご来場いただき、誠にありがとうございます。本日は足元の当社事業概況および市場動向についてご説明したいと考えています。アジェンダとして、5つ取り上げます。特に皆様も期待されているかと思われる3、4、5を中心にご説明を予定しております

1. 会社概要

まず、当社の概要ですが、皆様は邦船3社、すなわち日本郵船、商船三井、川崎汽船の歴史について、そしてこの3社がそれぞれのコンテナ船事業を統合し、ONEという新会社を設立したことについては、よくご存じだと思います。統合前、これら3社の船隊規模は、コンテナ船業界において、それぞれ第11位、第14位、第16位に位置していました。それが統合されたことにより、ONEの船隊規模は100万TEUを超え、実際には150万TEUですが、このグラフが示すように、現在、世界第6位に位置しています。しかし、今後数カ月のうちに2~3隻が竣工予定のため、実際には5位のハパックロイドとほぼ同順位であると言えます。

この事業統合は、規模の拡大とより広範囲なグローバルネットワークの形成を目的としたものです。コンテナ船業界では、特にリーマンショックを境に大幅な再編が進み、多くの船社が統合されましたが、今回の事業統合も、その流れに沿ったものと言えるでしょう。ここ3年で、コンテナ船社の数は19社から12社に減少しました。

当社の持株会社は日本にあり、川崎汽船が31%、商船三井が31%、日本郵船が38%の株式を所有しています。一方、私と本日こちらに同席する山鹿取締役がいる事業運営会社は、シンガポールを拠点としています。また、この事業運営会社は、世界120カ国に展開するグローバル事業の統括も行っています。ご記憶かと思いますが、当社の資本金は30億米ドルです。エンドツーエンドのフルコンテナ輸送による海運業を事業領域としています。最終的には、株主である邦船3社が所有しているターミナルの一部を取得する予定ですが、この件については、2018年度第4四半期中の実現を目指し、株主・持株会社間にて協議中です。

次に、全体的な事業規模ですが、現在当社は世界120カ国で事業を展開し、週に125サービスを運航しています。当社は真にグローバルなコンテナ船社ですが、特に注力している北米航路ではトップ3に位置し、アジア域内航路でも主要な地位を占めています。既に申し上げた通り、持株会社は東京に、事業運営会社はシンガポールに、地域統括拠点は香港、シンガポール、ロンドン、米国バージニア州リッチモンド、そしてブラジルのサンパウロにあります。

2. 事業戦略

次に事業戦略についてですが、競合各社の多くは、コスト追求型、地域特化型、または差別化戦略のいずれかを採用しています。当社は、グローバルキャリアーであり続ける一方、三大コンテナ船社、すなわちコスト面でリードしているメガキャリアーと直接競合するつもりはありません。同時に、当社はニッチキャリアーでもありません。私たちは、特に北米およびアジア域内航路を中心とした差別化戦略を採用しつつ、アフリカ、ラテンアメリカ、オセアニア、ヨーロッパ、さらには大西洋航路もカバーするグローバルキャリアーです。

主な差別化要素は、単一ブランドの展開であり、120カ国すべての顧客に「ONE」ブランドとしてサービスを提供している点です。当社では、同じシステム、同じ経営陣、同じ契約手続きで顧客にサービスを提供できますが、競合他社の中には地域ごとに違うブランドを持ち、同じネットワーク内に、2つ、時には3つの、互いに競合する異なるブランドを提供しているところもあります。

我々は、主要なコンソーシアムである「ザ・アライアンス (THE Alliance)」のサービスに特に注力しており、とりわけ東西航路では、ヤンミンやハパックロイドなどのコンソーシアムパートナーと協力し、規模をさらに拡大したいと考えております。また、特にデジタル化に関しては、ITやイノベーションを重視していくのはもちろん、邦船3社から受け継いだ高品質なカスタマーサービスの提供に真摯に取り組めます。

当社は、品質、信頼性、革新性、そして顧客満足を対外的なコアバリューとしています。それを内側から支えるには、優れたチームワーク、無駄のない機動的な組織、統合3社のベストプラクティスの適用、そして困難を恐れず、アイディアに溢れた、革新的なマネジメントチームが必要です。これらによって、信頼性、顧客満足度、品質、そして革新性を備えた高品質なサービスは実現できるのです。

コンソーシアムについてですが、コンテナ船業界では、競合他社と共通のネットワークを構築し、船を融通し合うことができます。このネットワークでは、共有する一連のサービスまたは航路に自社船を投入したうえで、個々のサービスの提供は各社がそれぞれのブランドとして行います。2001年以降、コンテナ船業界では、業界再編により大きな変化が起きました。以前は7つのコンソーシアムの下、約20社が運航していましたが、2018年現在、コンソーシアムの数は3つに減り、船社もわずか9社となっています。

当社は「ザ・アライアンス」というコンソーシアムに加わっています。このコンソーシアムのメンバーは、皆様もご存じの欧州大手で、オーガニックグロースを遂げる一方で、CPシップス、CSAV、更に最近ではUASCも買収したハパックロイド、アジアを拠点とし、東西航路で定評のあるヤンミン、そしてもちろん、シンガポールを拠点とするONEの3社です。東西航路では往復航合わせて週に34のサービスを提供しています。シンガポールのONEグローバル本社の非常に近くに、コンソーシアムすべての活動を調整するグローバル・サービス・センターがあります。

3. 2018年度上期実績と通期見通し

ここまで当社の概要、および事業規模についてお話してきました。次に、最近行った発表についてご説明します。この発表は、2018年度の通期見通しを開示し、その詳しい背景や目標の達成度についてお知らせするために、10月31日に行ったものです。

このスライドは以前にもご覧いただきましたが、上期の損失は3億1,100万米ドルで、下期の損失見通しは2億8,900万米ドル、通年では計6億米ドルの損失になるとの予測を示しています。下期に関して申し上げますと、恐らくご存じかと思いますが、コンテナ船市況では、下期は上期よりも荷動きが鈍い傾向があります。下期には、10月前半の中国の国慶節があり、また北米やヨーロッパでは新年やクリスマスなどに伴う年末の季節要因に市況が影響を受けます。これからご説明する見通しには、そうした要因が反映されています。

それでは、統合時の状況について説明します。これは非常に込み入ったスライドですが、統合がどのように行われたのか、どのような運用上の課題に直面したのか、特に、今年度第1四半期に直面した営業開始直後の混乱についてご説明します。当社の統合計画が進み始めたのは2017年の初頭で、当初は同年7月中に必要な書類を当局に提出する予定でした。

このスライドが示すように、新会社として実際にブッキングの受付を開始したのは2018年2月です。当局の手続きは、2017年7月中に終えたいと考えていました。手続きが終了すれば、2018年2月以降のブッキング開始および同年4月以降の確実な営業開始に向け、さまざまなオフィスの計画策定、120カ国における税務手続きの設定、ITシステムの導入と稼働、初期データロードに関するあらゆる情報の入力、EDI接続の設定、スタッフの選定と訓練などに取り掛かれるからです。ここで予定していた輸出貨物のブッキング受付と、コンテナの物理的な積込を開始しました。

しかし現実には、当局の手続きに時間がかかり、北米では10月31日まで司法省の認可を得ることができませんでした。そのため、2018年2月の初めからブッキングの受付を開始できるよう、全世界の組織の準備を整える期間として、11月、12月、1月しかなく、今から考えれば時間的に非常にタイトでした。

第二に、この過程で、新会社への輸出ブッキングが増える一方で、邦船3社もまだコンテナ船事業を継続していました。邦船3社は4月まで輸出のブッキングを受けることになっていました。そして、我々がDay 1と呼んでいるこの日をもって、旧会社はブッキングの受付を中止し、ONEとしてすべての輸出ブッキングの処理を開始しました。一方で、邦船3社、すなわち川崎汽船、商船三井、日本郵船では、4月から7月、最終的には8月上旬まで輸入コンテナの受取が続き、コンテナ船事業を終了するにはさらに時間を要しました。

したがって、この間、我々は4つのブランドを運営していたことになります。つまり邦船3社という旧ブランドと新会社というブランドです。しかし、人的資源の点では、まだ旧来の3社の体制のままであり、一時的にONEの業務補佐にあたっていました。このような体制は、事業の移行管理において最も厳しい試練の時でした。

当局への対応に時間を取られたため、すべてのITシステムをセットアップし、何もかも完璧に機能させるために必要としていたリソースを十分確保することができませんでした。IT関連の問題はありませんでしたが、リソースとデータのインプットに関しては問題を抱えていました。結局のところ、主な課題は、次の3つでした。一つ目は特に2月、3月、4月の走り出し時に十分なスタッフを確保できず、人員不足に悩まされました。第二に、スタッフの習熟度の問題です。3社のうち1社のITシステムを利用することになったため、スタッフの3分の2にとって、そのITシステムは、当然ながら未知のものでした。もちろん、研修を実施する予定はあり、実際に研修を行いました。かなり研修を重ねましたが、規制上、11月に認可が下りるまでは、スタッフ同士の接触やONEへの異動が許されなかったため、研修期間を短縮せざるを得ませんでした。

最後の問題は、我々のビジネスは非常に多くのデータを必要とすることに起因します。当社の顧客数は4万5,000を超えています。1日当たりのEDIデータ数は8万超です。システムが機能するには、非常に多くのコアデータのインプットが必要でした。大量のファイルや情報をアップロードしなければならず、そこで多少の遅れが生じました。これが、4月、5月、6月に営業開始直後の混乱が発生した主な理由です。

もちろん、我々は懸命に遅れを取り戻そうとしました。経営陣と全世界のすべてのスタッフが、昼夜を通して、1日も休まず働き、業務安定化のため、特にオフショア、バックオフィスに多くのリソースを追加投入しました。そして、7月中にどうにか混乱が収拾できました。我々は非常に困難な時を乗り越え、問題を解決することができたのです。

第2四半期に入ると、業務も安定化し、顧客に安定したサービスを提供できるようになりました。そのため、下期については、楽観的な見通しを持っていました。これら営業開始時の混乱が、約4億米ドルの損失と、往復航におけるコンテナのインバランス拡大につながったと考えます。コンテナのインバランスは、第1四半期から第2四半期にかけて当社が直面した主要な問題でした。

4. 2018～2019年度市況概況

次に市況概況についてお話したいと思います。2019年度の収益がどの程度改善するのか、また通期の見通しや今後実行する予定の施策については、また後ほどご説明しますが、現在の事業環境を把握することも重要だと思われます。需要と供給全体について言えば、現在はそれなりにバランスが取れていると考えます。当初、2018年については、供給サイドで約6%、需要サイドでも約6%の伸びを予測していました。これについては、特に北米航路で状況の変化がありました。後ほどご説明します。2019年に関しては、現時点では需要と供給の両サイドで約4%の伸びを見込んでいます。したがって、全体的に需給の面では比較的穏やかで安定した市況となるでしょう。

これはコンテナ船輸送の動きを示した図で、それぞれ異なる航路の流れを表しています。流れが太いほど、輸送量が多くなります。四角と丸の中の数字は、その航路全体の伸びを示しています。これは10月のデータに基づいて作成したものであり、11月と12月は含まれていません。10月時点の世界のコンテナ貿易の予想成長率は約4.6%でした。年末までには5～5.5%になると予想しています。これは北米航路の状況によるもので、米国の輸入量、特に中国からの輸入が急増しているためです。現時点では4%ですが、11月にはほぼ2桁に近づくと見えています。

申し上げた通り、全体として船腹需給はほぼ安定しており、第2四半期と第3四半期、特に第2四半期の運賃は、北米航路では先に申し上げた関税の問題で一時的な上昇がありましたが、概して安定して推移してきています。

供給サイドは、係船となっている船隊はわずか1%です。ONEの船隊はすべて稼働中であり、現在の備船マーケットでは、来年にかけて備船可能な船の数は限定的です。船腹の発注残も極めて健全で、ここ10年間で最も低いレベルまで落ちており、全発注残のうち実際に竣工した船腹はわずか11%未満となっています。このグラフからもおわかりのように、発注残は実際かなり下がってきています。これは、コンテナ船業界で大規模な過剰発注が起きていないことを示しており、今後2～3年間についてはある程度良い兆候と言えそうです。

現時点における主な不確定要素としては、先に言及した米中貿易戦争が挙げられます。二つ目はブレクジットですが、これは比較的小さな問題だと思います。なぜなら、結局のところ英国の貿易の50%は欧州大陸との取引であり、そのほとんどがコンテナによるものではないからです。そしてもちろん、燃料油価格は最終損益に重要な影響を与えます。

まず貿易戦争についてですが、中国と米国が関税を引き上げた場合、起こることとして3つのケースが考えられます。一つ目は、全体的な調達パターンには変化がなく、単純に関税増がコスト増につながり、最終的に消費者が負担するコストがやや増加するというケースで、船腹需要にもある程度マイナスの影響を与えます。調達地を簡単に変えることができない品目については、実際にこのシナリオが当てはまるでしょう。

二つ目は、米国の一部の輸入業者が中国からの調達量を削減する場合です。これは実際、大きな課題です。今日、米国のアジアからの全輸入量のうち、61%は中国からが占めており、ベトナムからがわずか6%、日本からが4%、その他の国々が2%あるいは3%となっています。したがって、米国市場にとって、中国は極めて重要な供給国で、供給国の変更はかなり難しくなるでしょう。

三つ目は、生産地が中国から米国に移管されるケースです。率直に言って、現時点でそうした動きを裏付ける証拠はまったくありません。一方、自動車業界では、先日BMWがX5の生産をノースカロライナ州のチャールストンから中国に移管するという決定を下したほか、テスラも生産を米国から移管するため、上海に新しい工場を建設することを決定するなど、逆の動きが見られます。したがって、自動車業界では多少影響があるでしょうが、そのほとんどは復航に対する影響にとどまるでしょう。

ONEとしては、米中航路に受ける影響は相対的には少なくなっています。先程申し上げた通り、全体では中国からの輸入は61%を占めていますが、当社は日本出しや特に東南アジアおよびインド亜大陸出しの割合が高いため、中国出しは約52%にとどまっています。同様に、復航では、米国からアジアに輸出される荷量全体の40%が中国向けで占められています。しかし当社の場合、米国出しコンテナ全体のうち、中国向けは20%に過ぎません。したがって、この領域における当社のリスクは比較的小さいと言えます。

燃料費の問題が現在の世界経済および将来の燃料価格見通しに重大な影響を及ぼしていることは明らかです。しかし、この3~4週間の動きは非常に興味深く、影響力のあるものでした。率直に申し上げて、現在年間約460万トンの燃料油を消費しているコンテナ船社にとって、燃料油価格の低下はプラスの影響をもたらします。2018年下期の燃料油価格については、1トン当たり約466ドルを想定しています。現在の価格は約420ドルまで下がっています。ただし、これは多少慎重に捉える必要があり、燃料油価格が想定を下回っていると単純に言い切ることはできません。なぜなら、特に10月と11月に消費される燃料は、価格がもっと高い時期に購入しているためです。しかし、特に1月、2月、3月の燃料油価格が下がれば、当社にとってプラスとなることは明らかです。

質疑応答の時間を十分に取るため、間もなく話を切り上げなければならないことは承知しておりますので、2020年のIMOの硫黄分濃度規制については、それが間もなく実施されるということ以外に、多くを語るつもりはございません。我々は、使用する燃料油の種類を変える必要があります。これは海運業界全体の規制であり、当社の計画もそれに向けて順調に進んでいます。

また、特に8月、9月、10月には、港湾の混雑が非常に多く発生しました。アジアでは27個の台風が発生し、それが業界全体に影響を与えました。我々は、2019年に向け、より強靱なネットワークの構築に努めています。

最後に、当社の全体的な見通しと、ONEとしての方向性についてお話したいと思います。正直に申し上げると、今後の見通しを変更するには時期尚早です。しかし、業務の安定化およびサービス開始直後の問題の克服に関しては、影響額は約4億米ドルと推定しています。今後はこうした問題も発生しないものと考えております。お客様にも当社の提供するサービスに満足していただいております。そして、事業統合前の邦船3社のマーケットシェアを急速に取り戻しつつあります。それは確かなことです。

5. 収支改善への取り組み

ここで我々が「グループ1」および「グループ2」と呼んでいるものについてもう少し詳しくご説明したいと思います。グループ1は、現在実施中の変革であり、2018年後半の業績を改善するための前向きな変革です。そしてグループ2は、2019年に向けて、2018年の計画段階において行っている変革です。それをこちらのリストにしましたので、もう少し詳しく説明したいと思います。

このスライドに関して言えば、2018年末までに実施すべき重要事項は積高の回復です。往航の積高についてはかなり回復したと言えます。9月中および10月にかけては、季節要因にもかかわらず、ほぼ満載に近い状態でしたし、現在もそうです。また、復航についても注力してきました。その過程で、往航では速やかに積高を回復できたものの、復航ではより時間がかかるという課題に直面しました。復航では、お客様が選べる船社の数も多く、船のスペースやコンテナにも余裕があるためです。しかし、現在当社は北米復航、欧州復航、およびアジア域内航路に非常に注力しており、これらの航路における積高は着実に回復していると言えます。このペースなら、少なくとも下期予想は達成できる見込みです。

また、コンテナ延滞料および蔵置料の回収および請求体制を強化しました。そして、ここに示したように、消席率にも顕著な改善が見られます。季節要因によりやや減速傾向にありますが、現在、北米往航は97%、欧州往航が95%で、北米復航では38%となっています。この航路は往航と復航のバランスがかなり悪く、北米に3個コンテナが運びこまれるのに対し、1個しか運び出されません。したがってインバランス率は約2.5~3対1となっています。現在はようやく38%~40%まで改善してきています。インバランスについては、当社のマーケットシェアから考えて適切な水準となり、ほぼ目標を達成したと言えるでしょう。北米復航については、以前のマーケットシェアをほぼ取り戻しました。

欧州復航は、それほど差がないため、実際約60%とより高い消席率を達成しています。アジア域内航路は、率直に申し上げて、よりチャレンジングな航路ですが、往航で最大88%、復航で最大83%と、改善傾向です。これらは、我々が実際に下期の見通しに織り込んだ水準です。ですから、これが上振れすれば、今後の業績も上方修正される余地があります。

次に、グループ2ですが、来年度の改善項目が中心となります。主なものとしてプロダクトの最適化、ネットワークの変革などがあります。先ほど申し上げましたように、当社は週に約125サービスを運航しております。今は、グローバルネットワークの再調整、航路の合理化、本船の大型化、寄港地の効率化や削減、収益性の高い貨物の獲得を目的とした寄港地の追加、大型船の最適化による燃料の節約、ハブ・アンド・スポーク方式におけるフィーダーネットワークの改善などを行うチャンスです。

我々は着実に進歩しています。2019年4月以降、固定費に関し、非常に大きな改善を行うため、極めて早くからタスクフォースチームを立ち上げ、コンソーシアムのパートナーと協力して取り組んできました。また、積荷に関する交渉や顧客との交渉、および積荷構成の見直しなどについても検討・計画しています。もちろん我々は多くの航路で運賃の引き上げを求めますが、同時に、現在取り扱っている積荷のイールドを検証し、寄港地の組み合わせや、荷主手配の貨物と荷受人手配の貨物の比率、および寄港ルートを左右する貨物の組み合わせなどの改善を試みます。また、顧客から回収するサーチャージの拡充も検討します。特に重要な要素としては、フローティングBAFの導入が挙げられます。大手の多国籍企業に対しては契約が更改される1月以降、日本企業は4月以降、また北米航路の顧客については5月以降の適用を考えています。現在はその計画段階にあり、順調に進んでいます。

最後に、シナジー効果についてお話したいと思います。今回の統合では、年間で10億米ドル超のシナジー効果によるコスト削減を見込んでいました。この目標は、3年間で達成できると見込んでおり、初年度はうち60%を現出する予定でした。現段階では約75%の達成を見込んでいます。その構成要素は3つあります。

一つ目は変動費です。この変動費は、あらゆるベンダーとの契約に伴うもので、各ベンダーとの邦船3社各社のタリフがありました。2018年4月上旬から、すべての契約について再交渉を行い、邦船3社との契約からONEとの契約に変更しました。これにより、鉄道、トラック、フィーダー船、ターミナル、およびコンテナについて、4億3,000万米ドルの変動費を削減するという目標は、当初の想定どおりほぼ達成されています。

二つ目は、一般管理費、特にITコストの削減、組織の合理化、全世界のオフィスの削減、そしてスタッフ、特にオフショアセンターで必要とする人数の削減です。我々は、統合前のコストについても、現在のコストについても、その金額を知っていますので、一般管理費についてもほぼ想定通り進捗していくものと思います。

最後に、当社のネットワークにおける固定費の節約、燃料の節約、およびプロダクトの合理化に関して、4月の立ち上げ時にいくつかの改善を行いました。しかし、特に2019年は、より重要な変

革や改善を予定しており、運営コストのさらなる削減が見込まれます。2018年も一定程度達成してきましたが、先ほど少し触れたとおり、2019年にはもっと多くのことを達成できるでしょう。

それではここでプレゼンを終了し、皆様からのご質問にお答えしたいと思いますので、司会に交代していただきましょう。同僚の山鹿も私も、できるだけ効率よくお答えするよう努めます。ありがとうございました。

質疑応答

- Q1) アジア/北米間の復航の消席率が 38%に改善したとのことですが、統合前のレベルと比べるとかなり低いと思います。統合前はほぼ 60%でしたが、その水準を回復するのにどのくらい時間がかかるとお考えですか。
- A1) アジア/北米間の復航の消席率はすでにトップ 3 に入るレベルまで回復しており、これは邦船 3 社がそれぞれ独自にコンテナ船事業を運営していたときの数値にかなり近いものです。我々が唯一懸念しているのは、米中の貿易摩擦による影響です。中国向けの一部はなくなるかもしれませんが、しかし、当社には日本、韓国、そして東南アジアへのサービスが多数あるので、他の仕向地の分でカバーできると考えています。
- Q2) 統合によるシナジー効果により、今年度中に 3 カ年計画の 70%以上が達成されるとのことですが、さらにシナジー効果が上積みされる余地はあると思いますか。
- A2) 統合によるシナジー効果は、主に変動費、一般管理費の削減という形で着実に現れています。シナジー効果の目標である 10 億 5,000 万米ドルのうち、75%が初年度中に実現されるでしょう。顧客への影響を考慮し、初年度は航路の変更を最小限にとどめたため、配船および運航費の効率化によるシナジーについては、他の項目よりも控え目な目標値を設定しました。そのため、この分野では、2019 年度以降に著しいシナジー効果を生み出す機会があると考えています。航路の再構成には、コンソーシアムのパートナーと交渉して合意を達成する必要がありますが、我々はすでにそのプロセスを開始済みです。
- Q3) 営業開始直後の混乱により、業績見通しは大幅に下方修正されました。その問題の一部は ONE の経営陣に関するものでしたか？あなたのお考えをお聞かせください。
- A3) ONE の経営陣は、営業開始直後の混乱について、その要因と影響を完全に把握していました。その証拠として、5 月にグローバルタスクチームを迅速に立ち上げ、サービス品質の回復と安定化のために必要な措置を講じました。一方、業務上のトラブルを着実に解決しつつ、そうした努力を見てお客様はすぐに戻ってくれるだろうと考え、特に北米復航に関しては、甘い見方をしておりました。この点についてはお詫び申し上げます。
- Q4) 営業開始直後の混乱による影響は 4 億米ドルであり、それは一過性の損失とのご説明でした。業績の達成だけでなく、期首に事業計画の中で示された目標値の達成についても本当に自信がおありなのかどうか確認させて下さい。
- A4) 営業開始直後の混乱の要因として、IT システムに関する習熟度の不足と人員の不足がありました。これらの問題はすでに解決されており、業務上の問題はありません。また、航路の再構成や燃油消費量の削減などにより、収益の改善が期待できます。もちろん、これは 2019 年度以降の事業環境に左右される可能性もありますが、基本的に我々は ONE の収益改善について前向きな見通しを持っています。
- Q5) ONE は世界第 5 位にランクされているコンテナ船社ですが、規模の点でトップ企業に依然大きく差をつけられているため、競争力では彼らに及ばないと思います。この問題にどのように対処するおつもりでしょうか。また、中長期的な観点から、今後の事業改革についてもご意見をお聞かせください。

A5) ONEの規模は150万TEUで、400万TEUのマースクや300万TEUのCMA-CGMよりも少ないことは事実です。しかし、ONEは、アジア/北米航路およびアジア域内航路では、彼らよりも高いシェアを確保しています。さらに、競合他社と同じく、アジア/欧州航路では2万TEUの超大型コンテナ船を、アジア/北米航路では14,000TEU型の船をコンソーシアムのパートナーと共同運航しています。したがって、我々のコンソーシアムモデルと、積高の多い2~3航路への注力によって、競合他社とほぼ同レベルの競争力を有しています。ターミナルや港の制限により、業界では大型船を建造しても、スケールメリットが必ずしも得られなくなってきました。さらに、サプライチェーンのニーズは、純粹なスロットコストだけでなく、配船や輸送の頻度にもあるのです。したがって、ONEが業界のトップ企業と競合することは可能だと考えています。

業界再編に関しては、大手9社に絞られたことから、今後は徐々に落ち着くのではないかと考えています。最大手は主要路線ですでに30%近いシェアを獲得しているため、さらなる再編は競争法上の問題を引き起こす可能性もあると認識しています。

以上