

「新会社オーシャン・ネットワーク・エクスプレス (ONE) の目指す世界」

オーシャン・ネットワーク・エクスプレス
(ONE) 社 CEO

ジェレミー・ニクソン氏



【略歴】

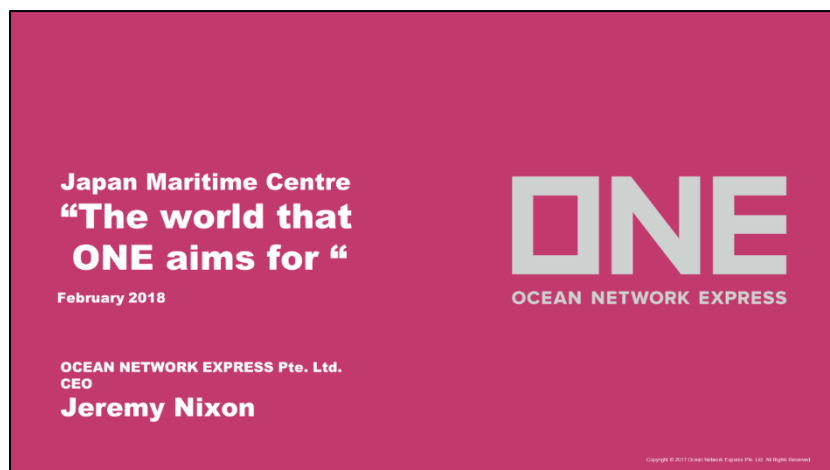
船員学校を卒業し航海士としてキャリアをスタート。カーディフ大学にて海上貿易について修学、フェリクストウ港のターミナル会社への勤務、ウォリック大学の MBA 取得を経て、P&O Nedlloyd 社に入社。以来、コンテナ海運会社の吸収合併が進むなか、Maersk Line、日本郵船の欧州・アジア現法及び本社において、コンテナ海運事業の経営に携わる。昨年 7 月、国内大手外航海運会社 3 社のコンテナ船事業統合会社“オーシャン・ネットワーク・エクスプレス(ONE)”の CEO に就任。

皆様、こんにちは。ジェレミー・ニクソンと申します。新しい CEO としてオーシャン・ネットワーク・エクスプレス CEO に就任しました。今日ここでお話しできることを大きな名誉に思います。この機会に大変感謝致します。そしてまたお詫びも致します。日本語でお話しすることができません。皆さんの英語の方が私の日本語よりもずっとお上手だと思います。ご理解と忍耐、ありがとうございます。また通訳にも感謝致します。

短くハイレベルでこのようなトピックに触れたいと思います。一番重要なこと、私そしてチーム、顧客の皆様にとってもそうだと思いますけれど、新しいオーシャン・ネットワーク・エクスプレスを ONE (オー・エヌ・イー) と呼んでいますけれども、その背景についてお話しします。「ワン」と呼ぶところも世界中の国によってはございます。背景の説明の後、現在の業界の動き、動向、2018 年の動き、そしてさらにその先 2019 年、2020 年、その先についてもお話ししたいと思います。

私の出身ということで、1 枚の写真は 1 千の言葉にも勝るとよく言われますが、こちらの写真をご覧ください。新しいコンテナ船の一つです。新しいオーシャン・ネットワーク・エクスプレスのブランディングのロゴカラーです。シンガポールに寄港するところです。主要なハブの 1 つです。新しいグローバルな本社も後方に見えます。6 カ月前、これをまとめたときには、まるで夢を描いているようでした。しかし今それが現実になりつつあります。今後 6 週間でこのブランディングの船が世界の色々な港に行って、色々なサービスを展開するわけです。何故ここにいるのか。オーシャン・ネットワーク・エクスプレスという会社が始まっているのか、3 つの素晴らしいブランド、NYK、MOL、K-Line という素晴らしい会社があったにも関わらず、皆さんご存知のように業界は非常に大きな統合、再編の波がこの 2 年迎えています。例えば UAC のようなブランド、CSAV、CP、HANJIN、そしてそういうところが消えていますし、APL も CMA が買収しました。最近ではハンブルグスードが Maersk によって吸収されています。そのため存続のためにはもっと規模が必要です。それは確かなことです。そしてステップアップが必要です。それによってより強い企業としてより長期のビジョンを示し、この業界の課題を乗り越えることができると考えました。

新しい会社のオペレーションは 4 月から始まります。250 隻の運航船、143 万 TEU の規模となります。ランキングとしては、最初は世界第 6 位のコンテナ船の規模となります。しかしこれだけで全てを語っているわけではありません。



OOCL、ハンブルグスードが
Maersk・COSCO の傘下に入りました。
ブランドの下に入ったわけです。そして
実質 ONE は4つの大手、メガキャ
リアというところに立ち向かうことにな
ります。Maersk、CMA-CGM そして
COSCO です。我々も彼らに立ち向か

うためにはスケールが必要です。そして同時に我々として認識しなければいけないのは、他にも競合者が
あります。右のニッチキャリアというところですが、ローカルなサービスの能力を一部の市場、アフリカ
であるとかあるいはアメリカのウエストコースに提供しています。あるいは地中海、アジアの東の方にも
あります。そして OOCL、ハンブルグスードなどが合併されました。我々がニッチなのか、メガなのか
と聞く人もいるでしょう。ONE もそうですが、我々は真ん中に位置します。ハイブリッドのキャリアで
す。差別化した戦略を持っています。メガキャリアについてはどうぞメガで、非常に大きなコストリーダ
ーシップ、大型のコンテナ船やいくつかのブランドを持つというところでしょう。ニッチについてはロー
カルなマーケットのサービスを提供するということになるでしょう。ONE として我々はグローバルなキ
ャリアでありたい。しかしローカルのサービスの能力を持ち、そして差別化された戦略を提供したい、1
つのブランドでありたいと考えています。複数のブランドは不要です。我々の日本における顧客、非常に
強い輸入、輸出の規制はありますが、消費者へのサービス他の市場に対するサービスも含めて我々
は1つのマネージメントチーム、1つのブランド、そしてグローバルに説明責任を持ち、全てのサービス
に対して責任を持ちたいと考えている高度なサービスが我々の焦点です。

日本の3つのレガシーの会社、素晴らしいカスタマーサービス、プロセスエクセレンスということで評
判が維持されていました。そういうキーとなる属性を新しい会社にも引き継いでいきたいと考えていま
す。IT システムが素晴らしいもの、プロセスそしてオペレーションエクセレンスにフォーカスを絞り、
カスタマーに対する良いサービスをということを考えていきたいと思っています。

また財務的な我々の状況についても考えることが必要です。競合他社はバランスシートに多くの負債
が入っています。非常に難しい業界の時期にはそのバランスシートがサバイバルを難しくするというこ

ともありました。HANJIN の場合もそうです。それは破綻的な事故がありました。我々はそれを回避したい。そして3つの株主が非常に強いファンディングを提供してくれています。強い長期のフォーカスのバランスシートを保つことがこれでできます。我々のスタッフにも顧客にも言います。ONE は存続する十分な規模がありながらも、顧客のケアにも注力できる規模でもあります。あまりに大きすぎて傲慢になることはなく、カスタマーにフォーカスを絞り、我々のスケール、規模を適切な形で使って、真にサービスのレベルを高めていきたいということです。

会社を設立するときには白紙から始めました。どうやって新しいコンテナ船の事業の会社にするか。強い組織が必要です。国として。しかしリージョンとしての新しい会社をサポートすることができるだけのものが需要で、実行がうまくいくことが必要でした。ホールディングカンパニーは日本の東京に置く、3つの主要株主がいます。そして事業会社については、グローバルなヘッドオフィスシンガポールに置き、そして5つのリージョナルオフィスに支えられる。それぞれの大陸に1つずつあります。サンパウロではラテンアメリカのビジネス、バージニア州リッチモンドは北米、そしてロンドン、欧州とアフリカ、香港の方は日本のサポートを得つつ中国、韓国、そしてシンガポールはオセアニア地域を担当して、支えていきます。また1つのフレッシュに統合された組織を持つということが大事だと思いました。新会社を創ることによってレガシーは過去のものとして新しいものを作ることができる。それは非常に効率的な組織となります。3つのキーチームを設定しています。まずコーポレートチーム、こちらの方はプランニング、アドミニストレーション、ファイナンス、そして HR、IT を管轄します。プロダクト、あるいはオペレーションネットワークのチーム、それはネットワークをきちんと実行し、全ての円滑なオペレーションをします。コマーシャルチームは、日常のカスタマーサービスを行い、我々がカスタマーのニーズ、そして長期的な要求を理解するということが必要です。グローバルなレベルでも地域のレベルでもまた国のレベルでもこれが設定されています。1つのフォーカス、そしてコミュニケーションもネットワークを通して早くできます。1つのセットとしてグローバルな IT プロセスによってこれが統括されています。

どの会社もコアバリュー、中核的な価値が必要です。オーシャンネットワークのコアバリューは何でしょうか。外向きのもの、そして社内的なものがありますが、対外的にエンドツーエンドのサービス、優れたトランジットタイム、信頼性の高いスケジュールに関する品質について、評価を受けたい。それから特に革新的なアプローチ、顧客サービスに関してはイノベーションを用いて、そして顧客満足を得る。最初



の3つがうまくいけば顧客満足度が高まるということです。このことを達成するには、社内的には1万5千のグローバルスタッフがおりますが良きチームワークが必要です。またスリムかつ迅速に動かなくはなりません。そして常にベストプラクティ

ィスを目指さねばなりません。ということであらゆる分野、あらゆる地域、ファンクションでベストプラクティスを実施していきたい。それがスタッフのチャレンジとなります。

即ち、多くのスタッフを適正に配置して、チームワークを通じて、あらゆる分野でベストプラクティスを追及する。そして品質、信頼性、顧客満足度に関してナンバーワンになる、そして社内的にはイノベーションに対しての強力なフォーカスを持つということです。人間が重要な業界でありまして、良きサービスを提供し、そしてどういう変化や市場のトレンドが起きているのかを見て、迅速にそういった変化に適応していかなくてはなりません。ということのできる限り経験豊かなスタッフを3社から集めまして進めております。そのためのいわゆる「やれる」というスピリットでもって、共に新しい会社を構築し、で後戻りすることなく常に前進をするということです。こちらの絵はロージー・ザ・リベッターというリベット打ちのロージーという絵なんですが、ご覧になっているかもしれません。つまり会社としての力点を顕わしています。即ちエネルギーにお客様にフォーカスを当てるといふそういうことを顕わした絵です。

現時点での進捗状況についてですが、こちらをご覧になって下さい。昨年の7月、東京で撮影されたものですが、主要3株主、即ち川崎汽船の村上社長、そして商船三井の池田社長、そして日本郵船の内藤社長と、一緒にこの新しい会社名、そして持ち株会社、そしてオペレーティング会社の設立を発表しています。以降、正にタイムラインに沿って、元の18か月前の計画に沿って進んでいます。即ち会社は完全に2018年4月にフルラUNCHができるということです。ということで様々なテスト、トレーニング、そしてオフィスの設置も完了していますし、スタッフの選定、人材配置も行っています。今は受注を行ってまして、今年の4月からオペレーションが始まるということです。そして先週から静かに始めまして、ま

だ東京では始まっておりませんが、これから2週間の間で完全に世界 100 か国で開始となります。新しいビジネス体制での受注は4月からできるということです。そして達成するために適切な形で実現するためには非常に規律のあるプロジェクト管理の方法が必要です。こちらは1年前に決めまして、54 のプロジェクトチームを様々なファンクションプロセスで設置をしました。それぞれが密接にこの間協力をしてまいりました。そしてできる限り多くこの色を 2018 年 4 月に向けて緑から青に変えていこうということです。非常に進捗もよく、スケジュール通りに進んでおります。これは実際の写真で、これはフェイクニュースではありません。これは ONE のコンテナを示す実際の写真です。既に生産ラインから出てきておりまして、様々なオペレーションセンターでこのコンテナが出てきております。

我々はこのブランドで差別化をこの業界において行おうと考えていまして、もはやブルー、レッド、グリーンではなくて、新しい会社、ということでこの新しいコーポレートカラーはマジェンタです。2 種類のブランディングをしていまして、これはサッカー同様、例えばホームとアウェーという形で2種類用意しています。マジェンタ、この赤い朱色とグレーも用意しています。このような形でイノベーションを顕わすブランドの差別化を行っています。そしてこちらですが大きな投資に ONE としてコミットしております。つまり 10 万以上のコンテナ、2018 年に投資をし、そして会社のスタートをサポートし、単によりエンドツーエンドのサービス、IT システム、カスタマーサービスを実現するだけでなく、コンテナの品質が非常に高く、しかもピークシーズンも供給が間に合うことを確保します。

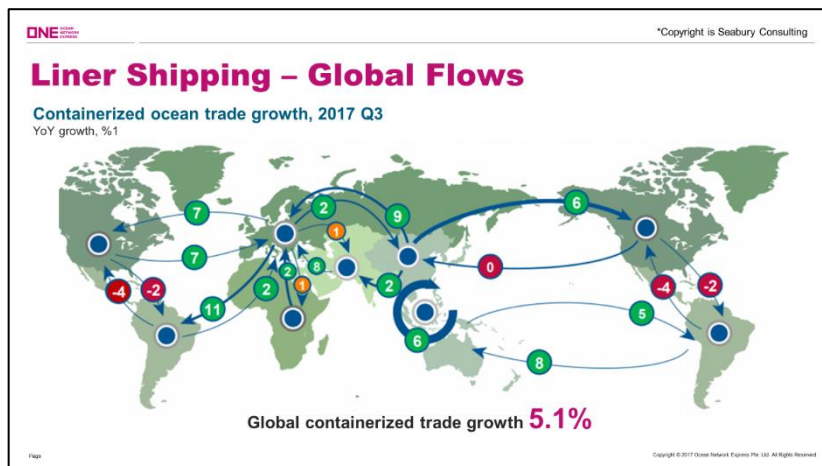
そしてプランニングといった場合、様々な要素があります。例えばこういったことまで考えております。これはコンテナ用のシールでありまして、これが新しい ONE 用のもので、古い物は使いません。従ってこれを 600 万個注文していますが、それを 300 のコンテナデポに輸送し、そしてカーゴを安全にそしてきちんと封印した形で目的地に送ります。

多くのオフィスをオープンしています。新しい会社 ONE、これは各前のそれぞれの会社よりも 2.5 倍大きな会社となっています。ですからほとんどの場所で既存のオフィスでは小さすぎて新しい会社の準備がそれではできないということになりました。200 のオフィスを世界中で今設置しており、スタートさせております。この写真は2週間前のものです。シンガポール本社の新しいグローバルオフィス、伝統的なリボンカット、そしてラインダンスもありました。これはスタッフにとっても大きな違いがあるオフィスです。そして新しい会社の価値を表現するものです。新鮮でチームワークを奨励するもの。スタッフに

とっても来訪した顧客に対しても良い印象を与えられるようなイノベーティブなデザインを考えました。従来の船会社とは違うもの、イノベーションのスペースを多くとっています。特に我々のスタッフのマネージメントということでも非常に役に立ちます。また、システムも必要です。新しい E-コマーススイート、ウェブベースのものをグローバルでスタートしています。これはウェブサイト既に設定されていますので、カスタマーはブッキングに使うことができます。そして貨物のトラッキングもこれでできる。何が起きているか進捗を見て、貨物がどこにあるのかという活動が必要かも知ることができます。

最新の新しい E コマースのシステムで今テストをし、そしてラウンチングするところです。先ほども言いましたようにブッキングは既に場所によってはスタートしています。例えば、この写真は、小型のフィーダー船ですが、既に ONE のコンテナを積んで、離岸しています。主要航路にこれでつながっていくわけです。今、まさに最終的なカウントダウンの段階にあります。後 4 週、5 週で ONE のコンテナが最初の主要航路の本船に積み込まれる、そして事業が始まるわけです。チームはどここの場所でもこのチェックをずっと続けています。世界中でシステムがうまくいっているか、トレーニングが完了し、カスタマーがどうやってブッキングするか知っている、そして適切なコンタクトができるということを全て確認しています。そしてスケジュールを確認し、新しいブッキングツールがウェブサイトに取り上がり、カスタマーの方でどこで ONE がセーリングがどこで始まって、あるいは前の会社についてはどこで終わるのかということもはっきりと区別ができるようにしています。以上がハイレベルの概略ということで、今の状況をご説明しました。これまでの進捗を話しました。もちろん皆さん後で質問があると思いますので、どうぞ後の質疑応答のときに質問してください。この後は少し現在の業界におけるマクロ市況についてお話ししたいと思います。こちらについても皆さんご関心があるかと思います。

業界はどういう動向なのか、マーケットとしてはどういう状況か、こちらはシーブリーコンサルティングのデータです。マーケットリサーチとしてよく知られている会社のデータです。これが世界地図となり



多くの矢印が書いてあります。矢印というのは主要なトレードの航路を示しています。トランスパシフィック、アジア、日本からアメリカに行く航路もありますし、また数も書いてあります。これは成長率を示しています。ボリュームベースの成長です。2017 年

が 2016 年と比べてどうかということを示しており、線が太ければ、そのボリュームが増えていることを示しています。世界で最大のボリュームとしては、イントラアジアであり、これは大きな真ん中、シンガポールの周りにありますけれども、実際には日本、アジアを含む全体のアジア内での取引、世界で一番大きなもので、こちらの伸び率は去年 16 年に比べて 6 % の伸びでした。また良く伸びているのは、ディープシートレードでは、トランスパシフィックが 6 %、アジアー欧州が 9 %、トランスアトランティックが 7 % の伸びとなっています。

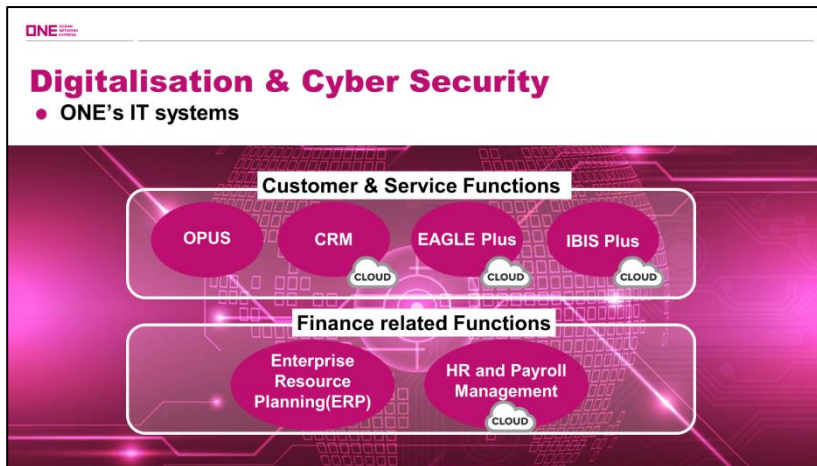
17 年の初めは懸念がありました。もしかすると政治家、あるいは保護主義的な政治によって世界貿易が落ち込むのではないかと。しかし幸いにもそうはなりません。グローバルな経済がより強くなりました。そして強いトレードの伸びが 2017 年に回復してきました。世界銀行、IMF の分析によりますと、非常にヘルシーな 2018 年も予測されています。2017 年には 5 % の伸びでありましたが、2018 年もそれが続く可能性があります。こちらは需要と供給を示しています。棒グラフは伸びていて、全体的なコンテナ総量を示しています。ブルーのラインについてはサプライの伸びを示しています。オレンジの線はグローバルな需要の伸びです。これを見ますと何が言えるか。マクロの経済の見通しをこれで占うことができます。2012 年から 2016 年まで供給の方が需要を上回っていました。低成長の時期が続き、過剰なコンテナ船のデリバリーがありました。これは 2011 年、2012 年にオーダーしたものが実際に搬入されたものです。しかし 2017 年は変わりました。需給ということでは非常にバランスがとれた形になっており、2018 年の見通しも非常に似たものです。需要が伸びてきている。その需要というのはこれまでのコンテナ船の過剰供給ということで、特に 2015 や 2016 年は過剰供給でした。しかしそれが今吸収されつつあります。2016 年は非常に厳しい年でした。そしてアイドルとして稼働していない船の数も非常に大きく

減ってきたというのが 17 年の状況でした。2016 年に戻りますと、グローバルに稼働していない割合が 8 %でしたが、今はそれが 3 %になっています。需要が過剰を吸収してきています。

そして将来的な見通しであります。つまり新しい造船の状況であります、ご存知かと思いますが、中国、韓国、日本の造船所は、この 1 年半が非常に困難な時期でした。あまり注文を受けていません。特にコンテナ船はそうです。ということで新建造と現在展開している船隊の比率が 2008 年の 60 %から今 12 %へと下がっています。そして 2018 年、19 年に向けての新造船はありますが、しかし業界としてはより均衡が過去と比べてとれた状態になりつつあります。

さらにその他の動きについてもお話ししたいと思います。その 1 つがよくネットワークエコノミクス、あるいは船の大きさといってもいいかと思います。どうも業界において、そしてメディアにおいても、どれぐらい船が大きいかということに注目しがちでありました。その結果、いささか大きくしようという競争になっておりまして、2007 年に初めて 1 万 4 千 TEU の Maersk の船が登場し、その後どんどん大きくなっていき、今キャリアは 2 万 1 千 TEU といったものも出てきています。しかし現実を考えますと、このカーゴデポの受け入れはその動きに付いて行っていない状況です。にもかかわらず、造船所から大きな船が出てきて、アジア、欧州トレードや特に中国トレードで用いられています。ONE としては、もちろん競争力のあるモダンな船体を考えておりますが、しかし必ずしもマーケットで一番大きな船を揃えなくてもいい。

我々の考え方は違うのです。つまり質の高いサービス、そして良いトランジットタイム、エンドツーエンドのサービスを提供するには、いわゆるサービスないしはループで直行という形でより多く港をカバーしなくてはならない。例えば超大型船は、ドラフト制限などの理由で、日本あるいはヨーロッパ、北米でも入港できないことがあります。世界の多くのコンテナターミナルは生産性を高めようと苦勞しています。そこで我々のフォーカスとしては、1 万 4 千というのをコアフリートとして、これは非常にフレキシブルなデザインでありまして、欧州路線、あるいはラテンアメリカ航路、そして北米、中東、そしてアジア域内でも用いることができます。その中で非常に高い品質、そして迅速なサービスを提供しようというのが狙いです。そしてそれはパートナーとときにはコンソーシアムを組みますが、弊社 ONE としては、東西で言えばハップクロイドとヤンミンと協力しておりまして、これはザ・アライアンスという新しい提携関係でありまして、3 社非常によく協力しております。関与のルールを明確にしておりまして、オ



ペレーションルールも明確にし、その結果迅速な意思決定に繋がっています。

アジア域内の貿易については、ONE は十分な規模がありますので、多くの場合我々自らサービスを提供することができます。日本につい

ては、現在グローバルに提供できる週 85 サービスのうち、20 が日本の就航となります。日本は最も重要なマーケットの 1 つであり続けます。多くの重要なお客様がおります。従いまして引き続き直航サービスを提供します。すなわち、北米に 4 航路、西海岸、東海岸、それからハワイへの直航サービス、それから南米に 2 便、アジア域内 10 便以上です。ONE は、日本市場に対してのこのコミットメントを続けます。

11 の寄港地、そして東京、神戸、大阪の営業支店等々あります。そしてそれだけではなく、多くの優秀な日本人スタッフで日本のお客様をサポートします。多くの生産、トレーディング活動が日本以外で行われておりますので、日本のお客様は、最も高いサービスレベルを他の市場においても必要としていると認識しています。

それでは IT システムについても触れたいと思います。これは最近よく話題になっております。ビットコイン、ブロックチェーンといったような話題。それからサイバー、デジタル化という話題がよく聞かれます。これらは皆重要でありまして、ONE としても IT システムがベストインクラスであるということにコミットしています。そして十分な能力を持っていることを確保しています。主たるフォーカスはグローバルなエンドツーエンドプロセス、データのデジタル化、そしてお客様にとっての視認性、ビジュアルビリティです。即ち貨物を追跡し、そして必要に応じての管理ができるようにするということです。もちろんトレーディングプラットフォームも模索します。そして潜在的にシステムを他のトレーディングプラットフォームと繋いでいくかもしれませんが、今の主たるフォーカスは、優れた IT システムを ONE のお客様に提供するという、そしてそれらシステムが安全である、サイバー攻撃に対してセキュリティがあることを確保しようとしています。コアシステムは、オーパスといいますが、シンガポールのデータセンターにベースを置いています。これは気象面や政治経済面でもいい場所の選定だと思いま

す。多くのオペレーティングシステムがクラウドベースでありますので、データの交換が非常に速い、またセキュリティのファイアウォールも優れております。

最後に1つの話題でありますが、今それほど議論はされておられません。ONEにとって現在今フォーカスを当てているというものではありません。今は会社のラウンチに焦点を当てておりますが、しかし業界として考えなくてはなりません。つまり2020年に我が業界は燃料の種類を変えねばなりません。これは義務的な国際的な規制でありまして、国際海事機関(IMO)の規制であります。国連が可決したものでありますので、我々は比較的高いCO₂やSO_xが比較的高い燃料を今使っているものから、よりクリーンな燃料に切り替えねばなりません。そしてこの規則は2020年1月に発動されまして、どのマーケット、どの海運会社も対応せねばなりません。しかもそれは我々の船の運航を抜本的にあるいはバンカリングを抜本的に変えねばなりません。即ち現時点では大量には存在しない、非常に低硫黄の燃料に切り替えるか、あるいはディーゼルを使うか。今のディーゼル価格は、我々は今業界として標準的燃料となっている残渣油の2倍近いコストになります。

その他の対策もあります。例えばいわゆるスクラバー、即ち廃棄ガス洗浄装置を船のファンネルに取り付けて、そして有毒なガスをエフルエントから取り除くというものであります。残念ながら非常に高価でありますし、あまりまだ知られていません。しかも残渣は船員にとっても非常に有毒であります。ですから抽出段階での問題に加え、その後どう処理するかという問題があります。そしてLNGも検討すべきオプションと考えています。幸い親会社の3社はこの問題をよく理解し、LNGの専門性を持っています。多くのLNG船を運航してまして、これはカーゴスペースからのLNGを、エンジンシステムで燃焼するものであります。LNGは技術的には非常に高度な燃焼の形態でありまして、エンジンの大幅な変更やバンカリングタンクも変更も必要となります。バンカリング自体非常に安全な方法で行わねばなりません。それは即ち、凍結した残渣を船内で扱うという物理的な問題があります。LNGには長期的な解決策になるかもしれませんが、しかし2020年1月からスタートできるかどうかと言えまだでしょう。そこで大きな変化が2020年以降エネルギーコストに関して生じるということで、我々はサプライチェーンの業界として協力をし、できるだけ効率を高め、そして良き地球市民となり、こういった規則を安全に実施に移す、また同時に実質的にこれはコストがかかる、つまり環境によりやさしい燃料を燃焼させるということはコストがかかるということです。



最後に船舶の準備はできています。システムも準備ができています。そして組織としても用意はできております。2018年4月に向けてライブブッキングのシステムを間もなく稼働させるところです。本日、皆様の前で本日お話しする機会を頂きました

ことを感謝します。そして3社の顧客に対し、我々は非常に大きな責任を感じておりまして、皆様のビジネスを安全に目的地に繋ぐということ、そして真に協力的な世界トップクラスの会社として長期的に革新的に活動し、皆様のニーズを満たしたいと考えております。ありがとうございました。それではここからは皆様の質問をお受けしたいと思います。

【司会】 ニクソン様、ありがとうございました。それではここから質疑応答の時間とさせていただきます。質問のある方はこちら左手前方壁際のスタンドマイクの前に並び頂けますでしょうか。ご質問のある方は、左手前方壁際のスタンドマイクの方にお並び下さい。ニクソンさんには必要に応じ同時通訳レシーバーをお付け頂きますので、日本語で質問したい方は、質問の最初にそうおっしゃっていただければ大丈夫です。また、質問される方もご自分の同時通訳レシーバーをお持ち頂ければ、ニクソンさんのお答えを日本語で聞くことが可能となっております。ご質問のある方はどうぞ前方左手壁際のスタンドマイクの前に並び下さい。17時15分まで質疑応答のお時間とさせて頂いております。会場は多くのお客様で混雑しておりますので質問される方は、周囲の方にお声掛け頂きまして、どうぞ皆様ご協力頂きスタンドマイクの所にお越し下さい。それでは最初の質問者の方どうぞ。

【質問】 はい、九州大学の星野裕志と申します。興味深いプレゼンをありがとうございました。ONEはハイブリッドのキャリアになろうということで、差別化されたストラテジー、そして4つのアプローチをお話しなさいました。いくつかの船会社、特にメガキャリアもそういう1つのブランドとハイサービスのクオリティであるとか、強いバランスシートとか、4つの売り材料を謳っています。そういう4つのアプローチをもう少し詳細にわたってご説明頂けませんか。成功裏に他のメガキャリアと比べてどういううまくやっていくのか。

【ニクソン CEO】 はい、ありがとうございます。多くの点で一致しているかもしれませんが、いくつか明確にお話ししたいと思います。メガ海運会社については、例えば MSC はシングルブランドとしてグローバルキャリアとしてやっています。しかし他の3つのメガキャリアについては、異なるブランドをいくつか使っています。Maersk Line は Seago、ハンブルグスード、MCC、前はサフマリンというブランドも使っていました。CMA グループの場合は、たくさんあります。APL、CMC も使っています。COSCO の場合は OOCL もあります。どの会社もそれぞれの戦略を選択します。それが間違っていると正しいとかの問題ではありません。ONE としては1つのブランド、1つのシステム、1つのマネジメントチーム、1つの機材のセット、それによって我々が目指すところへと制御して辿り着くことができると考えます。他の会社を見たときに、3つのブランドでやろうとしても問題が生じます。全ての3つのブランドが同じ船、同じプライスマネージメント、同じ機材を使っているということがありますので、そうすると差別化が難しい。その3つの違いは何だということになります。特に誰が説明責任を顧客に対して持てるのかという問題です。顧客はサプライチェーンの簡素化を願っています。1つの相手を望むでしょう。あるいは咽喉を絞めるなら1つだけが良いと、3つを相手にして3つの経営陣と対応したくはないという、これは考え方の違いだと思います。ブランディングということではなるべくシンプルにしたいと考えました。1つの会社として示したい。顧客と対応したときに我々は1つの説明責任でということを考えました。バランスシートについても慎重な対応をしています。一部の海運会社はバランスシートを本当に綿密に調べると、オフシートのオフバランスシートのもの、あるいはリーシングの資産というものもあります。バランスシートについても少しストレスがかかっている。我々は30億ドル規模のネットアセットで始めています。負債としては、本当に低い水準といえます。強い財務的なバランスシートをキープしたい。そこからスタートしたいと考えます。マーケットが下降期にあってもきちんと切り抜けることができるようにというためです。

IT システム、そしてカスタマーサービスということでは、この3、4年の動向として、カスタマーサービスでコスト削減、IT のコスト削減ということがありました。損益状況が非常に難しかったからです。我々はフレッシュなスタートを切るわけです。そして強いフォーカスをカスタマーに置いている。IT システムを含めて顧客に対するサービスの充実のため、多くの我々のオンショアの能力もきちんとをキープしていく必要があります。そういうところが私達の考えです。ハイブリッドということはそうするとコ

ンビネーションですね。メガキャリアのそしてニッチとの強みを合わせるということです。メガキャリアの強さのスケールを維持しつつも、最大規模ではない。そして、コスト面については、収益マネジメントシステムを通じて、優位性を保てると考えています。コストということでもアドバンテージを維持したいけれども顧客ときちんとしたコンタクトをしていきたい。あまりに大きくなってカスタマーから離れてしまっはいけないと考えています。顧客に対するケアというのが非常にパーソナライズした分野ですので、それはコールセンターとかにアウトソースできるものではありません。ご清聴、ありがとうございました。

Japan Maritime Centre
**“The world that
ONE aims for”**

February 2018

OCEAN NETWORK EXPRESS Pte. Ltd.
CEO

Jeremy Nixon

ONE
OCEAN NETWORK EXPRESS

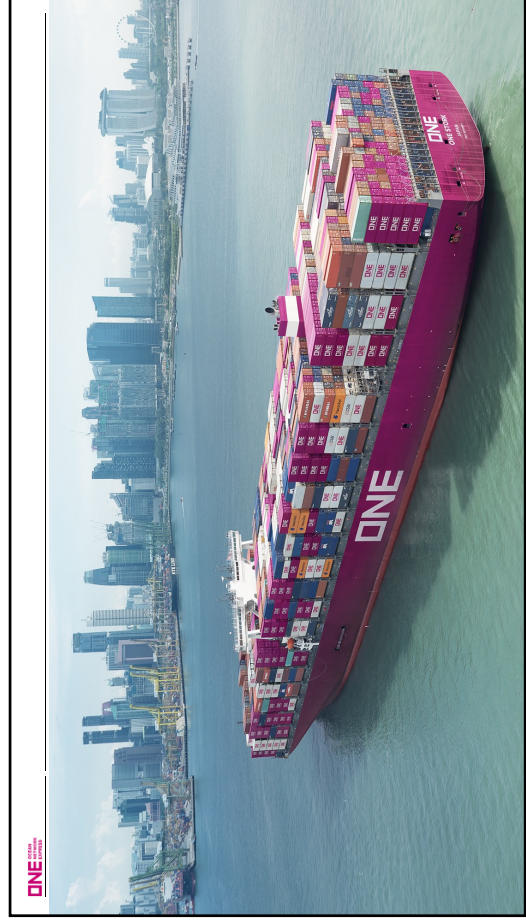
Copyright © 2017 Ocean Network Express Pte. Ltd. All Rights Reserved

Key Discussion Topics

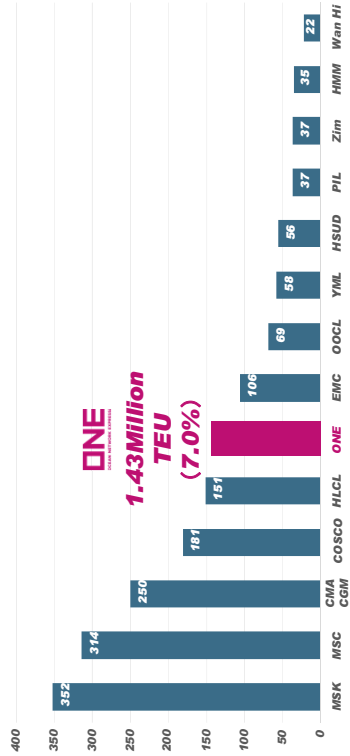
- ONE - background formation and strategy
- ONE - launch progress update
- Global markets - current outlook
- Topical industry developments

Key Discussion Topics

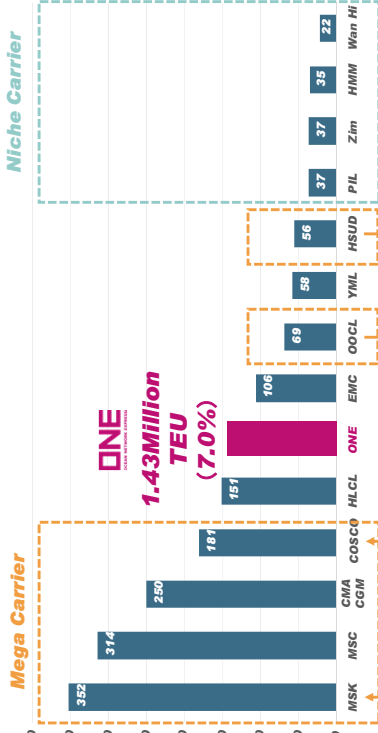
- **ONE - background formation and strategy**
- ONE - launch progress update
- Global markets - current outlook
- Topical industry developments



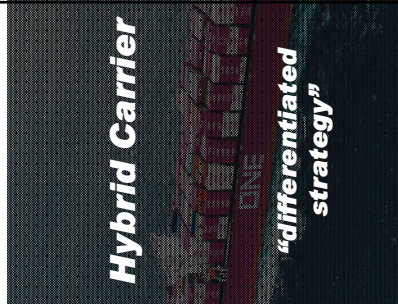
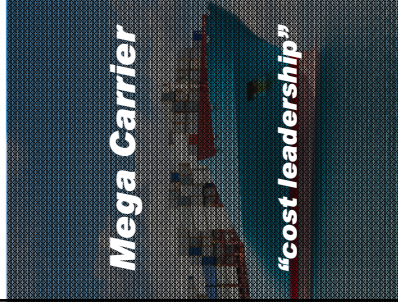
Liner Shipping – Global Carriers (by size) TEU Graph



Liner Shipping – Global Carriers (by size) TEU Graph



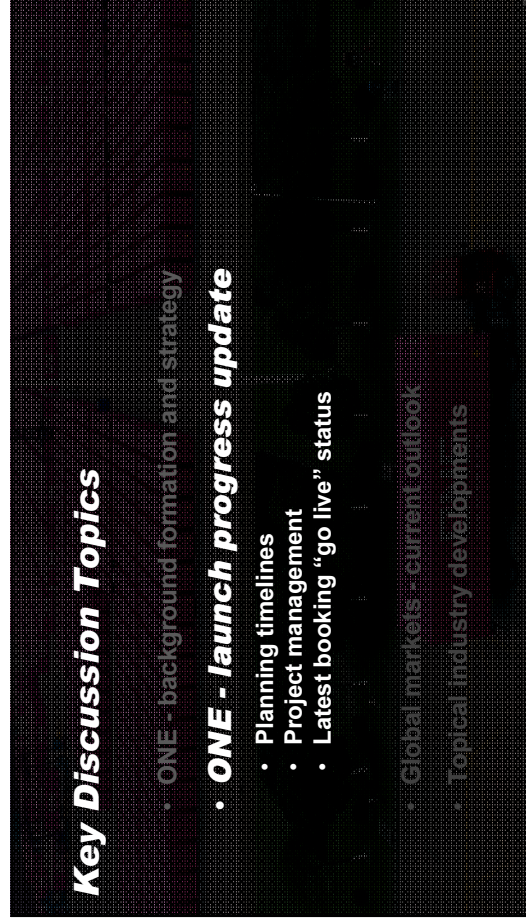
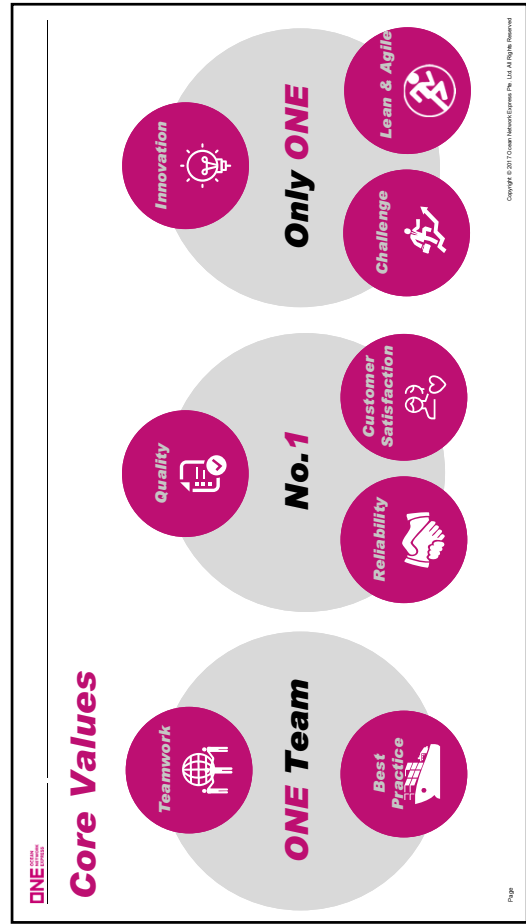
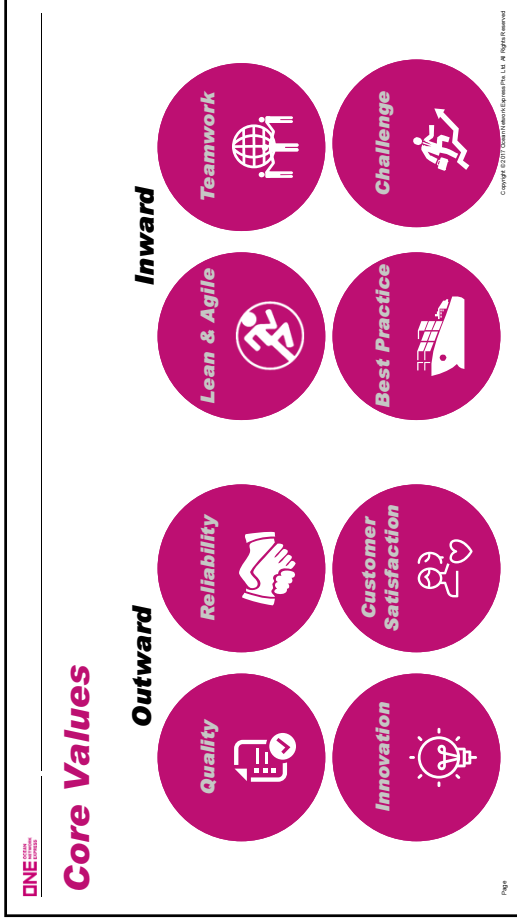
Competitor Strategy



ONE take's the third way with a differentiated approach

- Single global brand
- High service focus
- Process excellence
- Strong balance sheet

“Big enough to survive.....
but still small enough to care”



Integration Progress

2017/7/10 Press Conference
 (From Left) K-Line E-Line HMM, MOL, Arichiro Hada, ONE Jeremy Nixon, NYK Tadaaki Harita

NewCos Ocean Network Express is named as ONE

Page

Overall progress : No change from the original schedule

Year	Date	Event
2016	Oct. 31	Container Shipping Business Integration
2017	May/31	New Company's Trademark and Business Locations
2017	Jul. 7	Establishment of Holding Company and Operating Company
2017	Jul. 10	CEO appointment and Company Logo
2017	Oct	Sales Activity Start
2018	Feb	System Operation and Booking Start(*)
2018	Apr	Service Start

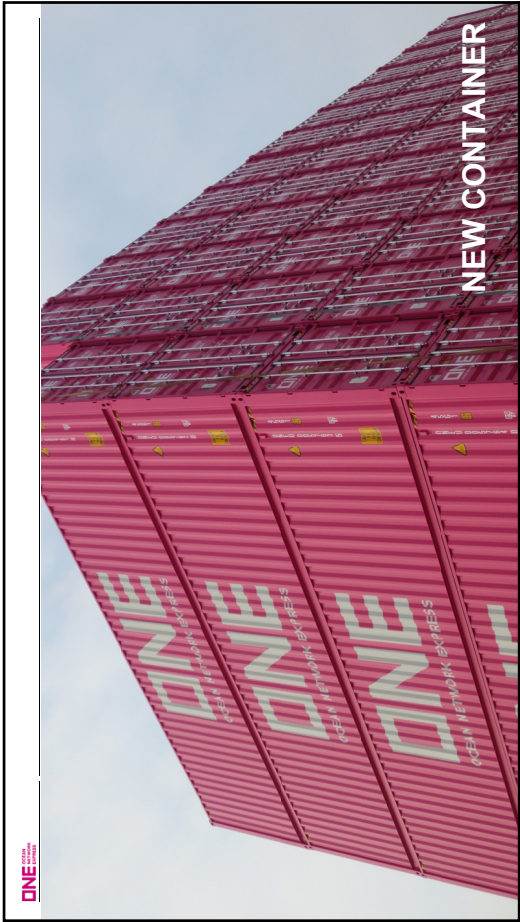
(*)Booking acceptance starts in stages from February 1st. Please contact each country's ONE office for more detailed information regarding booking acceptance start timing.

Copyright © 2017 Ocean Network Express Pte., Ltd. All Rights Reserved

Page



NEW CONTAINER



NEW CONTAINER

CONTAINER SEAL

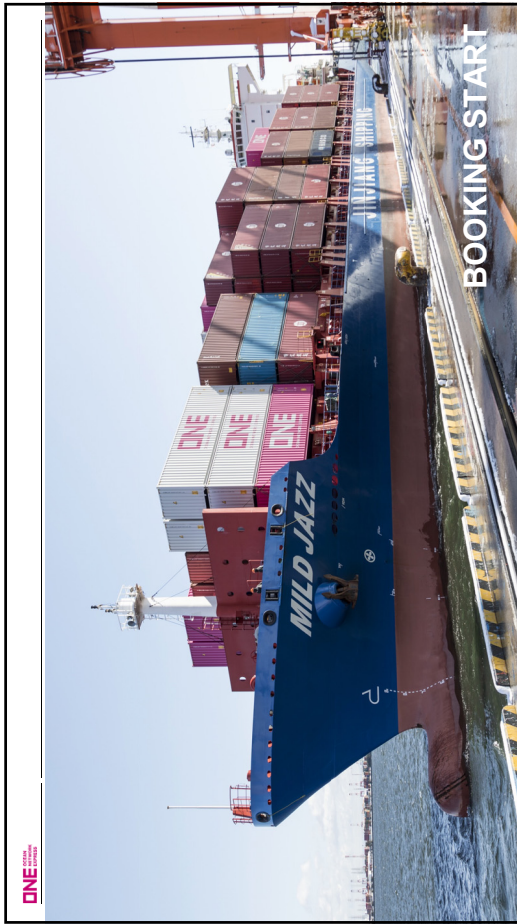
Copyright © 2017 OneWorld Express Inc. All Rights Reserved

NEW OFFICE (GHQ: Singapore)

NEW OFFICE (GHQ: Singapore)

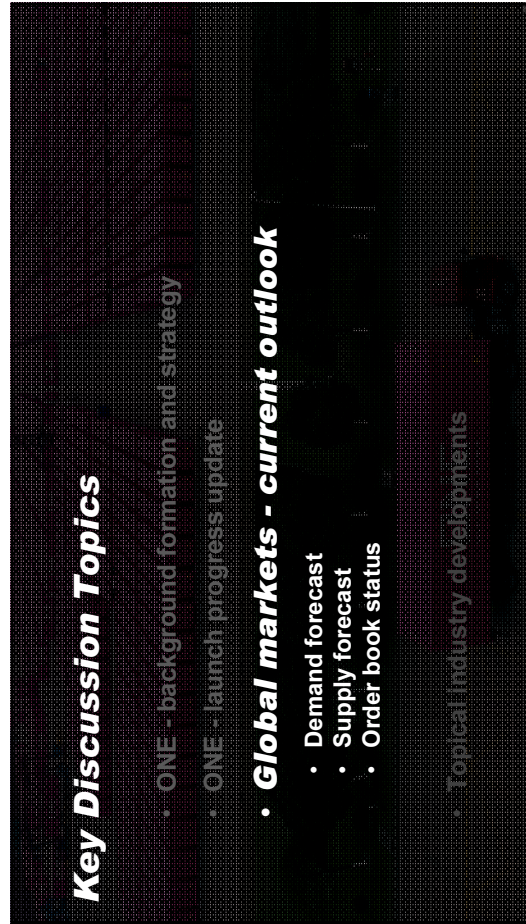
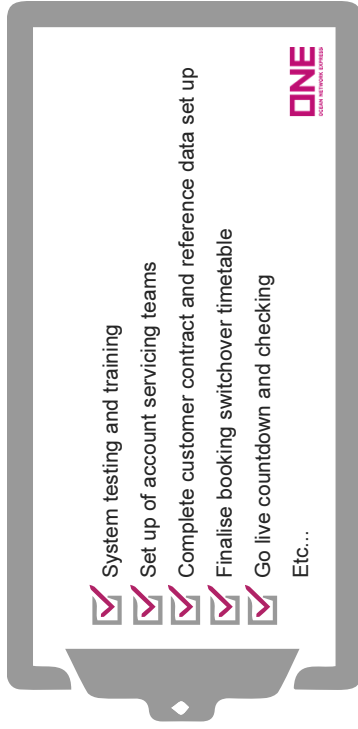
NEW E-Commerce System

Copyright © 2017 OneWorld Express Inc. All Rights Reserved



Final Operational Go Live Planning

Summary of current timeline and preparations, e.g.



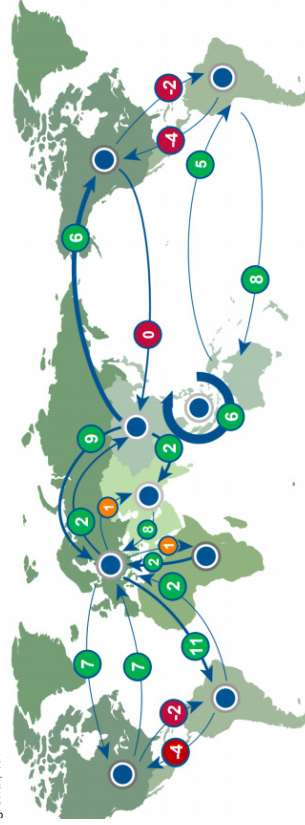
Key Discussion Topics

- ONE - background formation and strategy
- ONE - launch progress update
- **Global markets - current outlook**
 - Demand forecast
 - Supply forecast
 - Order book status
- Topical industry developments

Liner Shipping – Global Flows

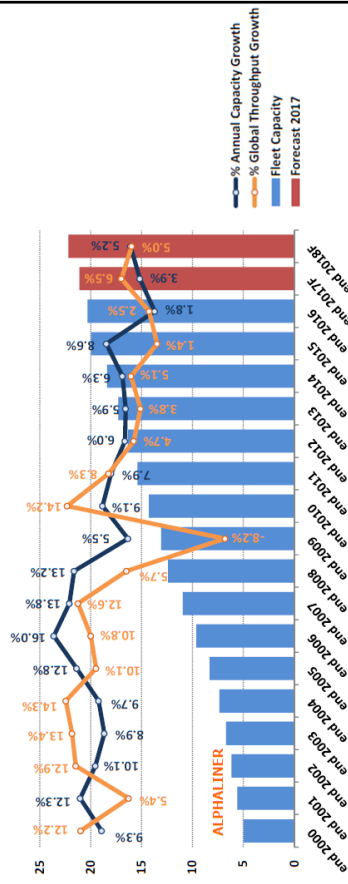
Containerized ocean trade growth, 2017 Q3

YoY growth, %1

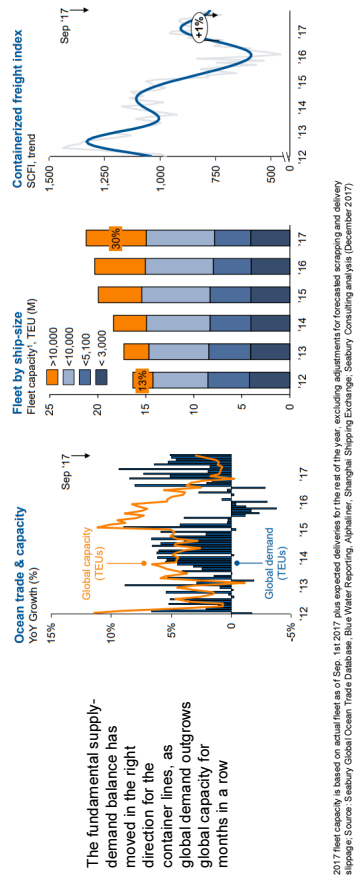


Global containerized trade growth **5.1%**

Liner Shipping – Global S V D

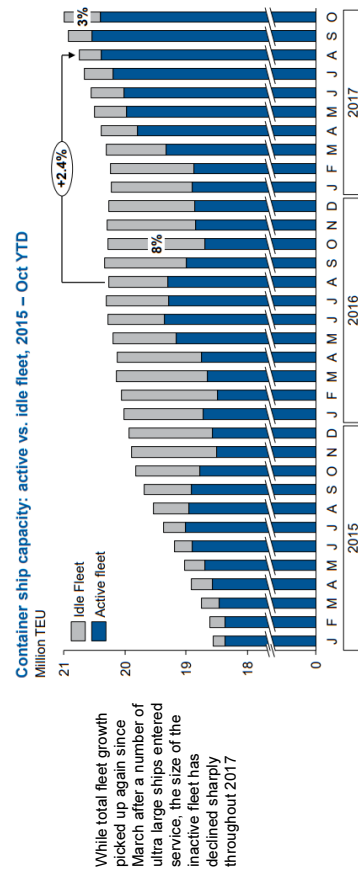


Global demand has consistently outgrown supply in 2017



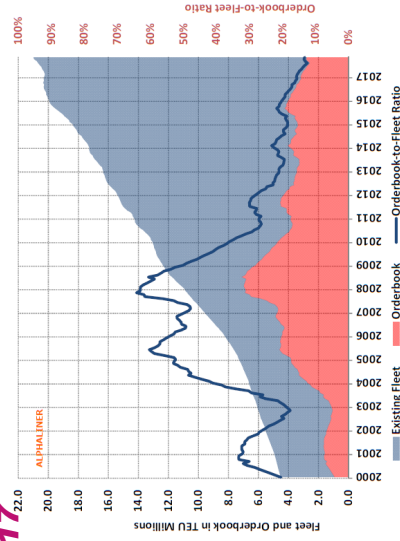
2017 fleet capacity is based on actual fleet as of Sep. 1st 2017 plus expected deliveries for the rest of the year, excluding adjustments for forecasted scrapping and delivery slippage. Source: Seabury Global Ocean Trade Database, Blue Water Reporting, Alphaliner, Shanghai Shipping Exchange, Seabury Consulting analysis (December 2017)

The idle fleet has substantially decreased in 2017



While total fleet growth picked up again since March after a number of ultra large ships entered service, the size of the inactive fleet has declined sharply throughout 2017

Orderbook - to - Fleet Development 2000 - 2017



Key Discussion Topics

- ONE - background formation and strategy
- ONE - launch progress update
- Global markets - current outlook
- **Topical industry developments (2018 and beyond)**
 - Network Economics
 - Digitisation and Cyber Security
 - 2020 IMO Fuel Regulations

- 
- ONE** Global
Connectivity
Company
- # ***Network Economics***
- Competitive modern fleet.
 - Network focus on fast and reliable 'end to end' services.
 - Efficient consortia operations (e.g. THEA)

Digitalisation & Cyber Security

- Increased investment needed in modernising IT architecture
- IOT (Internet of things) ➡ “big data”
- Global processes ➡ Digitalisation
Automation Global ➡ Trading Platforms
- Cyber security risks and future contingency planning



The diagram illustrates a global network of digital technologies. It features a central grey sphere surrounded by numerous pink circular icons connected by thin black lines. The icons represent various concepts such as cloud computing, data storage, communication, and security.

-
- ONE** Group of Companies
- # Digitalisation & Cyber Security
- ONE's IT systems
- ## Customer & Service Functions

 - OPUS
 - CRM
 - EAGLE Plus
 - IBIS Plus
- ## Finance related Functions

 - Enterprise Resource Planning(ERP)
 - HR and Payroll Management

2020 IMO Fuel Regulations

- Global environmental concerns ➡ need to reduce greenhouse emissions
- January 2020 ban on residual fuel oil (SOX 3.5%)
- Countermeasures (SOX 0.5%, Scrubbers, LNG)
- Future impact on supply chain costs and freight rates

Page

