

2019年度 決算説明会資料

2020年5月11日



A 2019年度 決算概要

- A-1 : 通期実績
- A-2 : セグメント別 通期業績
- A-3 : 業績変動のポイント[前期比較]
- A-4 : 2019年度 主な取組み進捗状況
- A-5 : 2019年度 部門別業績動向 (ドライバルクセグメント・エネルギー資源セグメント)
- A-6 : 2019年度 部門別業績動向 (製品部流セグメント 自動車船/自動車物流/物流)

B 2020年度通期業績予想と取組み

- B-1 : 2020年度通期業績予想について
- B-2 : 外部環境認識
- B-3 : 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響
- B-4 : 安全運航・サービス維持への対応 (新型コロナウイルス感染症対応)
- B-5 : 当期業績への対策 (新型コロナウイルス感染症対応)

C ONE 2019年度 決算説明資料

2019年度 決算概要



A-1 2019年度 決算概要

通期実績

連結 決算概要

(億円)

		2019年度							前期比	
		1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績	通期 実績	増減額
売上高		1,833	1,891	3,724	1,948	1,681	3,629	7,353	8,367	▲ 1,014
営業損益		41	70	111	106	▲ 148	▲ 42	68	▲ 247	316
経常損益		27	107	134	112	▲ 171	▲ 60	74	▲ 489	563
親会社株主に帰属する 当期純損益		78	85	163	89	▲ 200	▲ 110	53	▲ 1,112	1,165
為替レート(\$)		¥110.73	¥107.63	¥109.18	¥108.79	¥109.35	¥109.07	¥109.13	¥110.67	▲ ¥1.54
燃料油価格(/MT)		\$443	\$437	\$440	\$455	\$542	\$496	\$467	\$450	\$17

		2019年度							前期比	
		1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績	通期 実績	増減額
ドライ バルク	CAPE	\$11,350	\$29,400	\$20,400	\$21,950	\$4,500	\$13,250	\$16,800	\$15,350	+\$1,450
	PANAMAX	\$9,500	\$16,050	\$12,800	\$11,550	\$5,700	\$8,650	\$10,700	\$10,500	+\$200
	HANDYMAX	\$8,200	\$12,300	\$10,250	\$10,600	\$6,550	\$8,600	\$9,400	\$10,450	▲ \$1,050
	SMALL HANDY	\$6,100	\$8,450	\$7,300	\$8,100	\$4,500	\$6,300	\$6,800	\$8,100	▲ \$1,300
油槽船	VLCC	\$13,900	\$27,750	\$20,800	\$96,750	\$87,050	\$91,900	\$56,350	\$26,400	+\$29,950
	AFRAMAX	\$12,650	\$10,000	\$11,300	\$27,700	\$22,650	\$25,200	\$18,250	\$11,450	+\$6,800

主な財務指標

(億円)

	2019年度	2018年度	増減額
自己資本	1,011	1,036	▲ 25
有利子負債	5,435	5,502	▲ 67
DER	538%	531%	7%
NET DER	423%	393%	30%
自己資本比率	11%(*)	11%(*)	0%

(*)格付機関より資本性評価50%を取得している劣後ローンを加味した場合、自己資本比率は15%相当

期末配当

財務体質の改善を喫緊の課題と捉え、
期末配当は無配とさせていただきます

A-2 2019年度 決算概要

セグメント別 通期業績

セグメント別 通期業績予想

(億円)

セグメント別 (上段：売上高) (下段：経常損益)	2019年度							前期比	
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績	通期 実績	増減額
ドライバルク	555	608	1,163	656	519	1,175	2,338	2,738	▲400
	▲4	6	2	38	1	39	41	44	▲4
エネルギー資源	205	233	438	212	197	409	847	887	▲40
	18	28	46	31	22	53	99	25	74
製品物流	987	962	1,949	1,001	894	1,896	3,845	4,410	▲565
	18	86	105	52	▲186	▲134	▲29	▲492	463
内 コンテナ船事業	246	247	493	267	260	527	1,020	1,358	▲338
	▲4	40	36	20	▲160	▲140	▲104	▲488	384
ONE 持分法	2	42	45	3	▲8	▲5	40	▲201	241
その他	86	87	173	79	71	150	323	332	▲9
	3	4	7	6	4	10	17	11	6
本部・調整	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	▲9	▲17	▲26	▲15	▲13	▲28	▲54	▲78	24
合計	1,833	1,891	3,724	1,948	1,681	3,629	7,353	8,367	▲1,014
	27	107	134	112	▲171	▲60	74	▲489	563

通期業績 主な変動ポイント

■ ドライバルク

上期の市況は一時回復基調を辿ったが、下期は荷動き鈍化による影響を受け、通期41億円（前期比▲4億円）

■ エネルギー資源

LNG船及び電力炭船は中長期の傭船契約を中心とした事業展開のもとで順調に稼働、油槽船事業におけるポートフォリオ最適化を実施し、通期99億円（前期比74億円改善）

■ 製品物流

自動車船：航路・船隊規模・運航効率の合理化、運賃修復が進み黒字を確保

ONE社：統合2年目を迎え、貨物ポートフォリオ改善等による収益性強化、柔軟な減便を実施し、黒字化達成

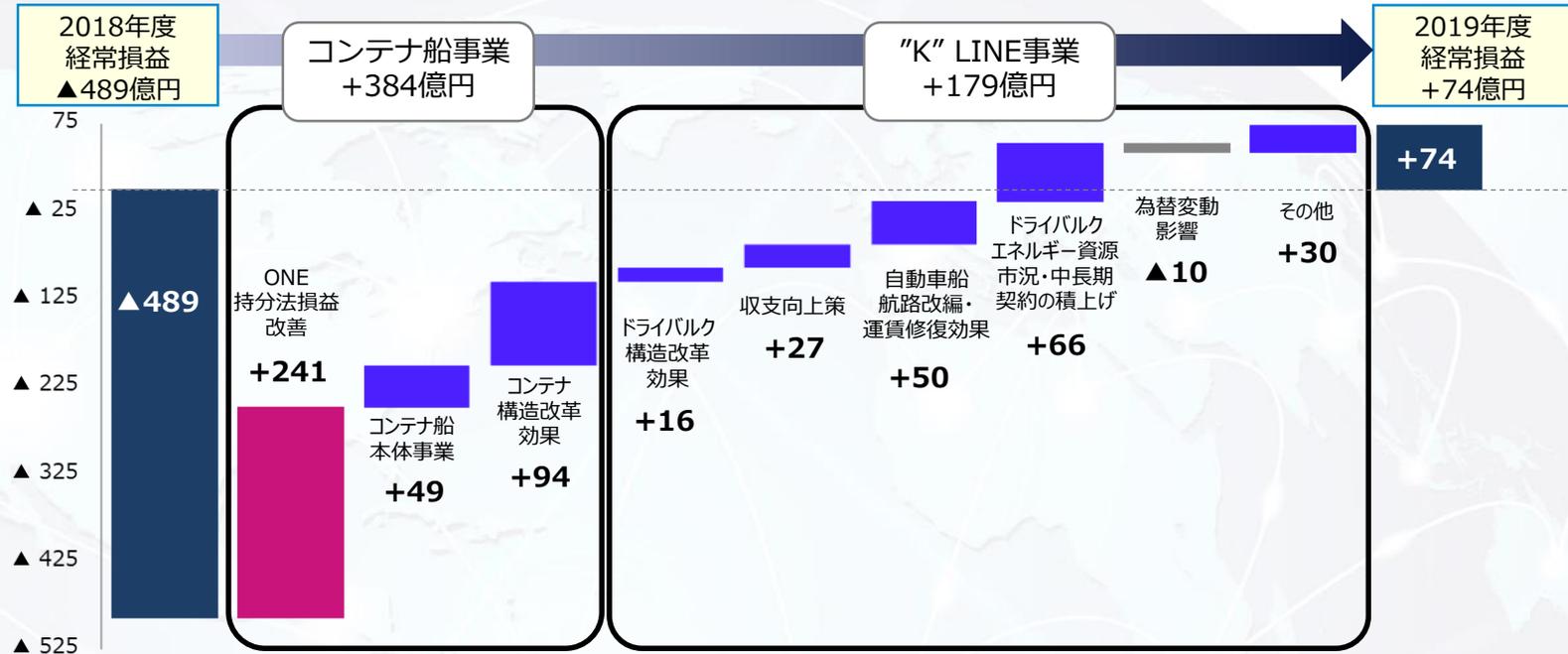
コンテナ船事業：傭船契約損失引当等もあり、コンテナ船事業全体で、通期▲104億円（前期比384億円改善）

物流、近海内航：米中貿易摩擦や新型コロナウイルス感染症拡大による貨物減少あるも、当社強み事業への注力、顧客対象を絞った営業展開により安定的に推移

製品物流セグメント全体では通期▲29億円（前期比463億円改善）

A-3 2019年度 決算概要 業績変動のポイント [前期比較]

前年同期比 経常損益と損益変動要因



2019年度 収支向上策 達成状況

収支向上策 達成状況		通期実績	3Q公表	増減額
ドライバルク	効率配船 / 最適経済運航	5	5	-
	運航コスト削減 / 市況調達工夫	6	6	-
エネルギー資源	効率配船 / 最適経済運航	4	4	-
	運航コスト削減	9	9	-
製品物流	営業	1	1	-
	運航コスト削減	2	2	-
合計(億円)		27	27	-

■ コンテナ船事業

ONE持分法損益・構造改革効果を中心に通期384億円の収益改善

■ “K” LINE事業

自動車船事業の航路改編・運賃修復効果、ドライバルク市況影響、エネルギー資源輸送事業の中長期契約積み上げとポートフォリオ整備による採算性の向上により通期179億円の収益改善

■ 収支向上策

収支向上策は第三四半期公表並みに推移、通期27億円の効果を実現

課題	部門・テーマ	取組内容	2019年度第4四半期進捗状況 (赤字)	
ポートフォリオ 戦略転換	ドライバルク	大型船中心とした安定収益型船隊の拡充	中長期契約の積み上げ ・日本製紙と連続航海傭船に関する基本協定締結 (2019年10月) ・JFEスチール向けケープサイズ1隻の建造契約締結 (2019年11月)	
		中小型船等の市況影響型基幹船隊適正化	前期の構造改革(傭船解約)により当期通期+16億円の収支改善効果は想定通り現出	
	自動車船	航路別収益徹底管理による航路網合理化と 運賃修復による抜本的収益力の改善	前期比+50億円の収支改善効果は想定通り現出	
	エネルギー 資源	LNG船、電力炭船中心とした安定収益型 船隊の拡充	新造船竣工などによる中長期契約の積み上げ ・マレーシアPETRONAS LNG Ltd向けLNG船長期定期傭船契約締結 (2020年2月)	
		市況影響型事業の整理、リスク・リターン 評価による「選択と集中」の徹底	不採算のオフショア支援船1隻を売船 (2019年4月) 市況影響の大きい石油製品船(LR II)事業の撤退完了 (2019年5月)	
	コンテナ船 事業	コンテナ船傭船契約損失への対処	前期の構造改革(傭船解約)により当期通期+94億円の収支改善効果は想定通り現出	
		ONE社 収支改善への取組み	ONE社 通期業績にて黒字を計上、黒字化達成	
物流	外部知見や経営資源活用による事業拡充	上組との経営資源の相互活用など協業案件が実現してきており、さらにシナジーを高めるべく協議中		
ESGの 取組み	環境 (E)	環境負荷の低減	風力を利用した自動カイトシステム"Seawing"の大型バルクキャリア1隻へ搭載予定 (2019年6月発表) FuelLNG Pte Ltdとシンガポール初となるLNG燃料供給船の船舶管理契約を締結 (2019年11月) 世界初の液化水素運搬船の運航支援により、水素供給網構築プロジェクト「HySTRA」に参画 (2019年12月)	
		SOx規制対応	規制適合油切替・確保状況	規制適合油への切り替えも計画通り完了 2020年度については一部主要補油地で一定比率を確保済み、その他主要港でも調達を進めている
			SOxスクラバーの設置	顧客要望等のある大型船を中心に当社全運航船の約1割程度の船隊に搭載を予定 既存船は入渠時期に合わせて搭載を進めている他、SOxスクラバーを搭載した新造船も順次竣工を開始
			LNGやLPGなど代替燃料	LNGを燃料とする次世代型環境対応自動車船を建造 (2020年秋頃 竣工予定)
	コスト増加への対応状況	燃料切り替えに際しては、切り替え手法の工夫や添加剤の活用によりコストの低減を図った 燃料油費の増加は、環境コストとして適正な負担への理解を得るべく、顧客への説明・協議を実施、理解を得られた		
外部・ESG投資評価		「FTSE4 Good Index Series」他、各種ESG投資指数構成銘柄に選定 CDPの「気候変動Aリスト」企業に認定～ 最高ランクのA評価を4年連続で獲得 ～(2020年1月)		

A-5 2019年度 決算概要 部門別業績動向

ドライバルクセグメント ・ エネルギー資源セグメント

ドライバルクセグメント

2019年度 動向

- 第2四半期に急回復したドライバルク市況は、下期に入り輸送需要の鈍化と天候不順の影響により低迷
 - ▶ 大型船
ブラジルと西豪州の鉄鉱石供給能力の回復に伴い期央にかけ急回復するも、下期よりブラジルと豪州での天候不順による海上荷動きが鈍化し下落
 - ▶ 中・小型船
中国を中心とする南米産の穀物輸送に支えられ上期は堅調に推移するも、中国向け海上荷動きの鈍化により下期は軟化
- 市況の変化を見極めた効率配船、最適経済運航、運航コストの削減を実施

期末運航規模推移

	2017年度末	2018年度末	2019年度末
CAPE	106	96	89
中・小型船	127	103	84
チップ船	10	10	10
合計	243	209	183

エネルギー資源セグメント

2019年度 動向

- ▶ 油槽船
 - ▶ ポートフォリオ見直しを含めた船隊整備により、エクスポージャーの削減を実施
- ▶ 電力炭船
 - ▶ 中長期契約を基盤とした安定収益を確保
 - ▶ 配船/運航効率向上の追求とエクスポージャー縮小を実施
- ▶ LNG船
 - ▶ 中長期契約船隊が安定的に稼働し、安定収益を確保
- ▶ 燃料・新事業
 - ▶ シンガポールFuelLNG社が保有するLNGバンカリング船の船舶管理契約を締結
 - ▶ 液化水素輸送の実証実験に取り組み「技術研究組合CO2フリー水素サプライチェーン推進機構（HySTRA）」への参画を決定
- ▶ FPSO・ドリルシップ・オフショア支援船
 - ▶ 長期契約による安定収益源として順調に稼働
 - ▶ PSV、AHTS市況共に底値を脱し、一定の市況回復

期末運航規模推移

	2017年度末	2018年度末	2019年度末
VLCC	6	8	6
LPG船	7	8	5
他油槽船	9	6	6
電力炭船	23	25	29
LNG船	44	48	47
合計	89	95	93

製品物流セグメント 自動車船

2019年度 動向

- 輸送台数：3,328千台
 - ▶ 極東出し航路においては総じて安定した荷動きとなり、ほぼ想定通りの輸送台数となる一方、三国間航路を中心とする不採算航路の合理化や再編を実施したことにより、全体の輸送台数は前期比で減少
 - ▶ 船隊規模見直しと配船効率化により、収益を確保

輸送台数 (千台)	2019年度				通期実績
	1Q実績	2Q実績	3Q実績	4Q実績	
往航	299	266	280	265	1,109
復航	64	73	67	49	254
三国間	315	286	291	235	1,126
欧州域内	231	213	205	190	839
合計	909	837	843	739	3,328
船隊規模 (隻数)	85	86	84	85	85

製品物流セグメント 自動車船物流

2019年度 動向

- 年間取扱台数 247万台(2019年度)
- 事業展開拠点 10カ国/13拠点

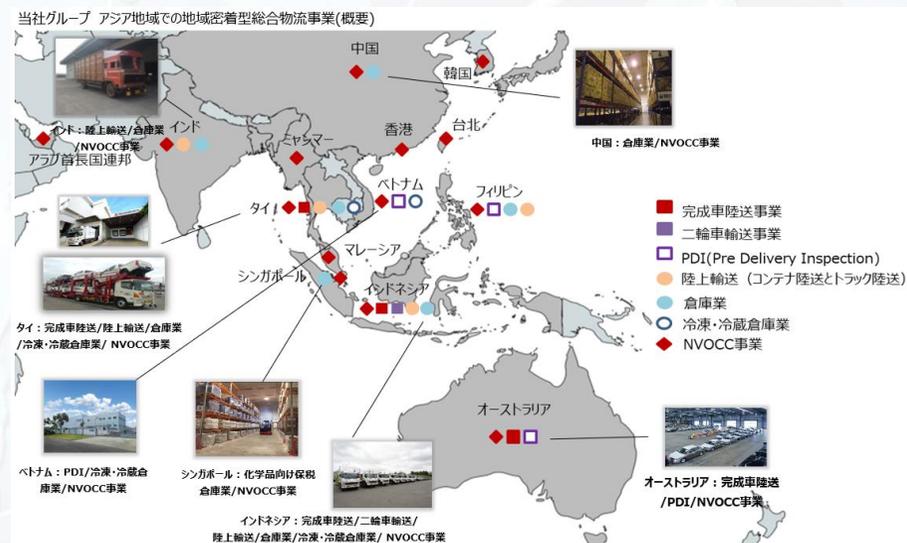


製品物流セグメント 物流

2019年度 動向

- 国内物流
 - ▶ 米中貿易摩擦・新型コロナウイルス感染症(COVID-19)等の影響により、曳船、航空・海上貨物の輸送需要が減少したものの、倉庫事業を中心に堅調に推移
 - ▶ 上組との提携による資産の有効活用も収益改善に寄与
- 国際物流
 - ▶ 米中貿易摩擦の影響により、北米への荷動きは出荷地が中国から東南アジアへと遷移
 - ▶ 国際航空貨物輸送におけるアジア域内、及び欧米向け当社取扱量減少

当社物流事業の拠点



2020年度通期業績予想と取組み



新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的拡大に伴う世界経済や海上荷動きへの影響が見通せず、当社グループの事業についても合理的な将来見積もりが困難となっており、2020年度通期業績予想及び配当予想については、現時点では「未定」

業績への影響を慎重に見極め、合理的な予測が明らかになり次第、速やかに公表する予定

■ グローバル経済活動の鈍化、景気の後退

- ▶ 2020年世界経済のGDP成長率予測：マイナス3%

出典：IMF(国際通貨基金)

■ 原材料、完成品を中心とした海上荷動き・輸送需要の鈍化と海運市況の低迷

- ▶ 2020年度上期を中心に影響を受ける可能性
世界海上荷動き成長率：マイナス4.7%

出典：Clarksons最新予測

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の影響

■ 想定される主な影響

セグメント(事業部門)	主な影響
ドライバルク	原材料輸送需要の減少
エネルギー資源	原油価格下落による海上油田開発とその輸送需要の低迷
製品物流 (自動車船・物流)	世界的なロックダウン(都市封鎖)における需要減退
製品物流 (ONE社)	世界経済の低迷、消費意欲の減退

安全運航を維持し、本船乗組員及び全グループ役職員の安全を第一とし、社会インフラとして安定した物流サービスの維持提供をする為、以下の施策を実行

海上



船内の安全確保と安全運航維持のための措置

- ・ 対策マニュアルに基づく船内感染予防の徹底、防護服など必要物資の供給
- ・ 乗組員の安全確保と交代の順次実施
各国ロックダウンによる移動制限により、乗組員交代に支障が出ている為、関係国・機関に働きかけ、早期改善を目指す
- ・ 乗組員及び待機船員への手厚いケアを実施し、安全確保とモチベーションの維持

陸上



全世界規模での在宅勤務徹底による通常事業継続

- ・ 在宅勤務環境の整備を実施
大きな混乱もなく、現状通常業務を継続出来ている

当期業績への対策（新型コロナウイルス感染症対応）

- 貨物減少に応じた船隊縮小、配船合理化・停船・係船による運航費削減
- 十分な手元流動性の確保
- 自己資本対策
 - ▶ 不動産を含む資産売却等
- 全面的な投資計画見直し
 - ▶ 当社の強みを生かし、今後の成長分野に注力

当期業績へのダメージコントロールを最優先とし、2020年度を初年度とする新中期経営計画については、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)後の状況を慎重に見極めた上で発表する



2019年度通期決算説明資料

2020年4月30日 時点

1. 2019年度通期決算

□ 通期実績 対前年及び対前回予想 比較

(単位：百万US\$)

	2019年度						
	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績
売上高	2,875	3,109	5,984	2,914	2,966	5,881	11,865
税引き後損益	5	121	126	5	-27	-22	105

(単位：US\$/MT)

燃料油価格	\$432	\$419	\$427	\$417	\$528	\$456	\$441
-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

2018年度	対前年	
通期 実績	増減	増減 (%)
10,880	985	9.1%
-586	691	-

\$444	-\$3
-------	------

*2020年1月公表時点

2019年度 (前回予想*)	対前回予想	
通期 予想	増減	増減 (%)
11,879	-14	-0.1%
81	24	29.8%

\$457	-\$15
-------	-------

□ 通期実績 EBIT/EBITDA/総積高/総燃料油消費量

- EBIT 422 百万US\$
- EBITDA 1,368 百万US\$
- 総積高 12,399 千TEU
- 総燃料油消費量 4.2 百万 MT

□ 実績概要

- 2019年度通期 105百万US\$の黒字を計上、2019年度取り組みは想定通り達成（詳細：2）
- シナジー効果（対2015年 1050百万US\$）は1年前倒しで達成（詳細：3）
- COVID-19影響 積高が低迷・追加対応費用発生も、固定費を圧縮し前回予想ほど悪化せず落着（詳細：4）
- 積高、消席率、インバランスは改善傾向、運賃市況は底堅く、MARPOL2020対応進展（詳細：5）

2.2019年度通期実績

差異分析（対前年度実績）

通期実績 対前年度比較

2019年度の取り組み

貨物ポートフォリオ最適化・
イールドマネージメント強化

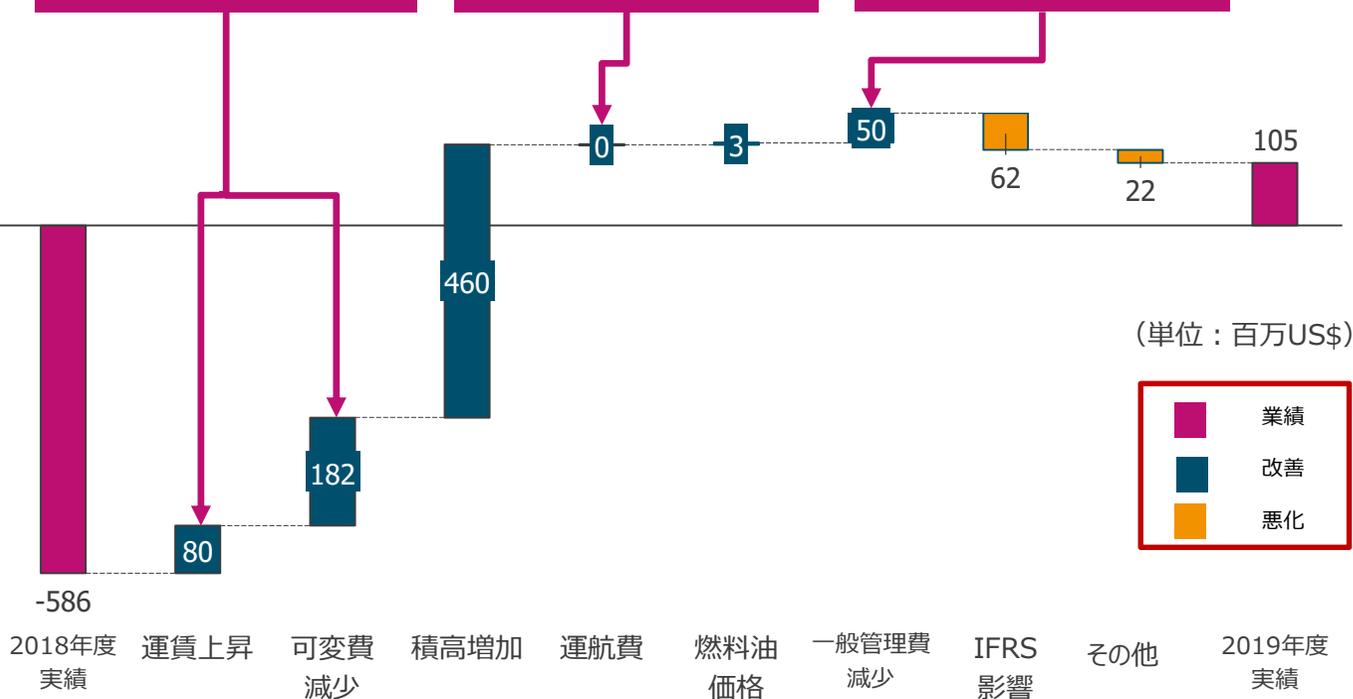
プロダクト（航路・投入船）
最適化

組織の最適化

190百万US\$/年

260百万US\$/年

50百万US\$/年



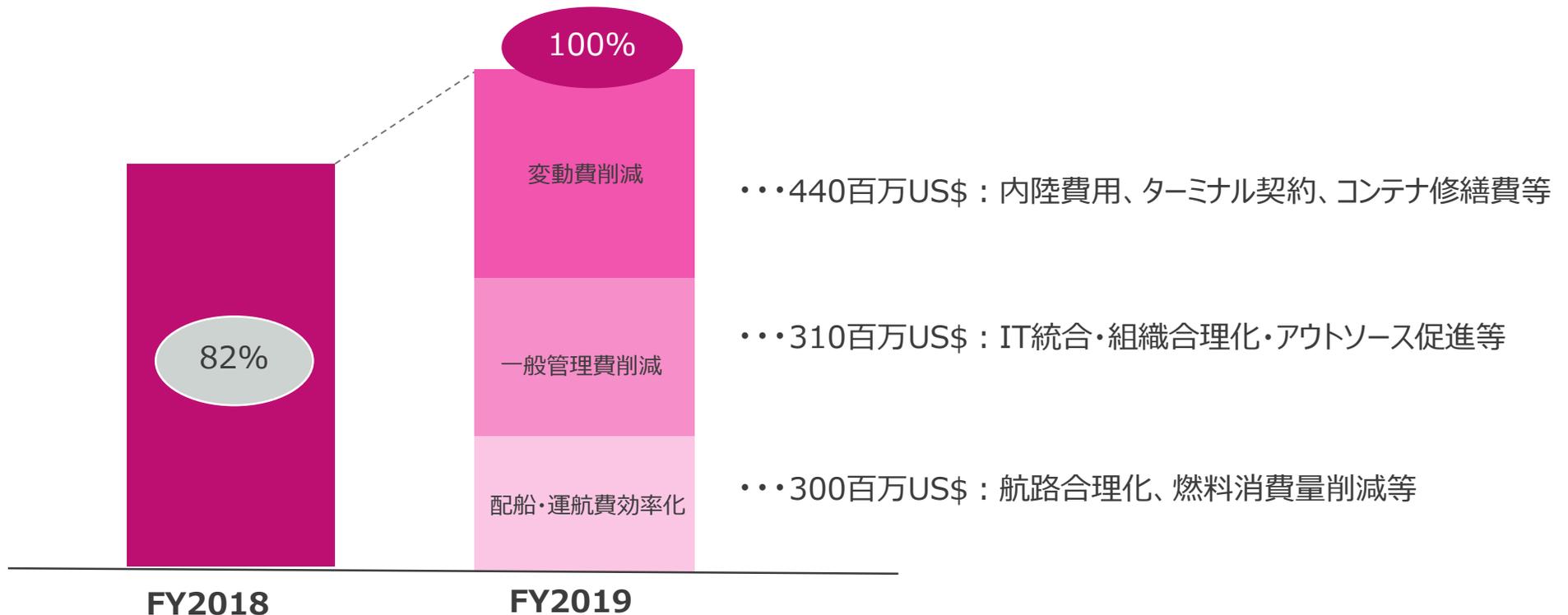
総額500百万US\$/年改善への
取り組みは見込み通り実現

- 運賃：貨物ポートフォリオ改善効果を含む運賃の上昇。
- 可変費：イールドマネージメント強化、コスト削減効果等。
- 積高：消席率改善・復航強化の取り組み等効果。
- 運航費：2019年度プロダクト効果と燃料油削減策により運航費単価の削減が成された一方、既存航路や新規開設航路（西アジア航路、アフリカ航路など）の拡充によりスペース及び運航費が増加した為、運航費総額ではほぼ昨年度並みに収まる。
- 燃料油価格：MARPOL 2020対応により上昇も、原油市況の下落により略昨年度並。
- 一般管理費：組織の最適化が進展。
- IFRS影響：19年度よりIFRSリース会計適用開始。
- その他：運賃増加によるFreight TAX増加等

3. シナジー効果総括

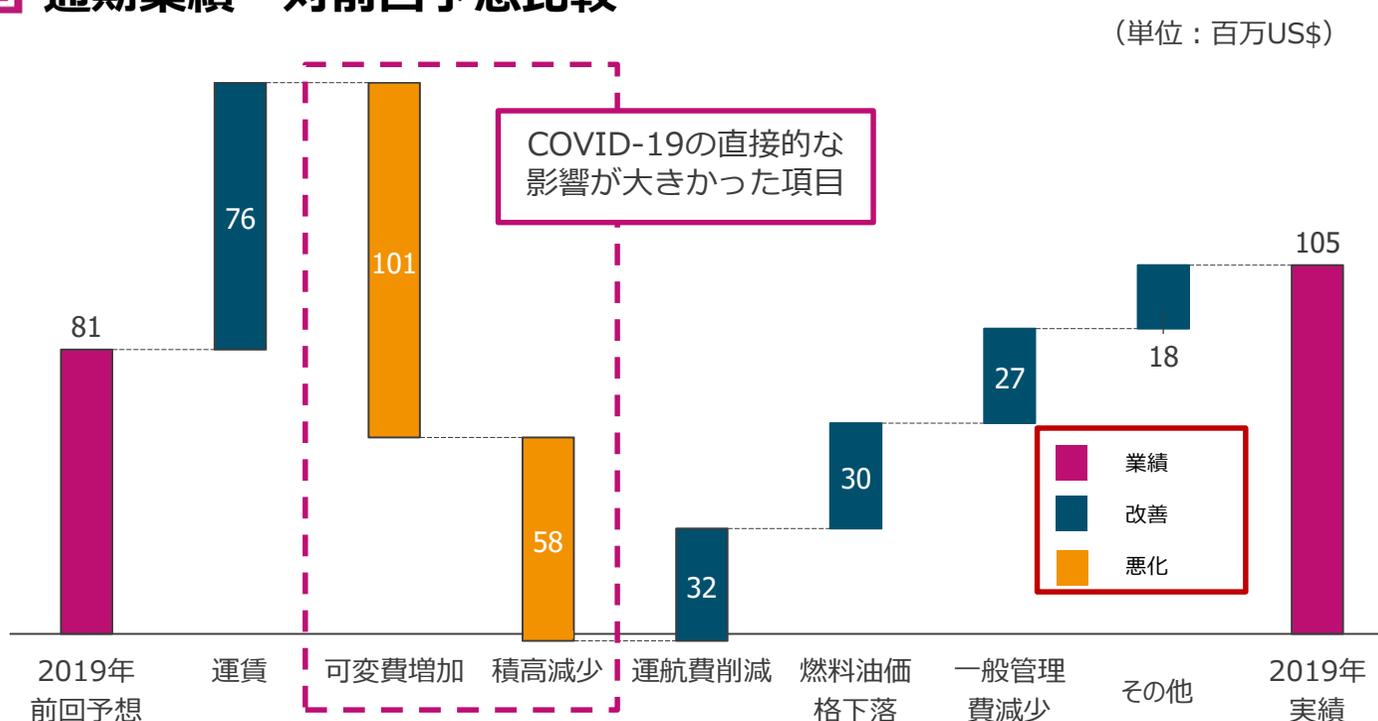
- 対2015年度との比較で、邦船三社のコンテナ船事業の統合後3年間に1,050百万US\$/年間のシナジー効果を生むとする目標に対し、初年度（2018年度）は82%のシナジーが現出。
- 当初、2019年度は14%積み増しとなる96%の現出を見込んでいたが、意思決定の迅速化、交渉力の強化等により想定以上の掘り下げ効果があり、一年前倒しとなる2019年度にて目標を達成。
- 今後はONEとしてのさらなる競争力強化策を継続していく予定。

目標に対する達成率



4.2019年度通期実績 差異分析（対前回予想）

通期業績 対前回予想比較



- 運賃：旧正月以降の短期市況水準は想定を上回る。
- 可変費：COVID-19による蔵置場所の逼迫対応等（一過性の要因）。
- 積高：COVID-19影響により、想定以上に弱含む。
- 運航費：旧正月後の需要減退に合わせ追加減便を実施。
- 燃料油価格：下落、前回予想を下回る。
- 一般管理費：代理店料、システム費用が想定を下回る。
- その他：為替影響やIFRS影響、Freight TAX 等。

COVID-19影響により、旧正月以降の積高は想定以上に落ち込んだ。世界的な感染拡大に伴い、入港前検疫強化による沖待ちや揚げ地コンテナ蔵置場所の逼迫による本船運航の遅延等の影響が散見された。ONEではCEOをトップとする危機管理委員会を1月下旬に設立、Business Continuity Plan (BCP) を各国順次発動しカスタマーサービス、本船運航、コンテナフローの維持に努めた。運航面では需要の減速に合わせた追加減便を実施し固定費の圧縮に努めた。年初に発効した低硫黄燃料規制に伴うONE Bunker Surcharge (OBS)適用は想定通り順調に進捗した。燃料油価格はOBSに先行して下落した一方で、短期運賃市況は比較的安定的に推移し、通期実績は前回予想を上回って落ち着いた。

5.主要航路別積高・消席率・運賃指数

(単位：千TEU)

航路別積高・消席率		2018年度	2019年度						
		通期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績
北米往航	積高	3,069	669	773	1,442	665	585	1,250	2,692
	消席率	87%	86%	94%	90%	93%	92%	93%	91%
欧州往航	積高	1,687	460	488	947	440	443	882	1,830
	消席率	88%	87%	95%	91%	92%	100%	96%	93%

北米復航	積高	1,141	350	310	660	320	331	650	1,310
	消席率	37%	47%	37%	42%	42%	49%	45%	44%
欧州復航	積高	1,092	323	328	651	362	325	687	1,339
	消席率	55%	64%	64%	64%	72%	67%	69%	67%

(2018年度1Qの各航路総平均運賃を100とした指数)

航路別運賃指数		2018年度	2019年度						
		通期 実績	1Q 実績	2Q 実績	上期 実績	3Q 実績	4Q 実績	下期 実績	通期 実績
北米往航		104	103	105	104	104	110	107	105
欧州往航		104	100	101	100	98	111	105	102

(対2018年度) 収支改善へ向けた取り組みが実現、消席率は改善し復航の強化・インバランス改善。
(第4四半期) MARPOL2020対応により4Q運賃指数は上昇。COVID-19影響は未だ限定的。

□ COVID-19による影響

感染拡大に伴い世界経済は急速に悪化し、グローバルサプライチェーンにも甚大な影響を及ぼしている。一大消費地である欧米を含む世界各地での需要減退に伴い、荷動きが低迷し、4月は既に相当規模の減便を実施済。5月以降の状況も不透明感が増している。

□ 2020年度通期業績見通しの開示

状況が刻々とダイナミックに変化する状況下で、合理的な将来の見積もりが困難となっており、現時点では未定。

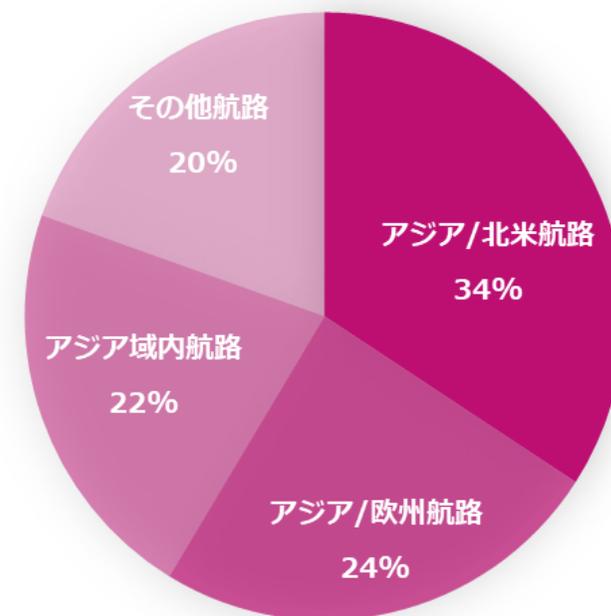
船隊構成

Size		1)2019年12月末	2)2020年3月末	2)-1)
		>= 20,000 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	120,600 6
10,500 - 20,000 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	363,220 26	349,000 25	▲ 14,220 ▲ 1
9,800 - 10,500 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	100,100 10	100,100 10	0 0
7,800 - 9,800 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	374,655 42	356,811 40	▲ 17,844 ▲ 2
6,000 - 7,800 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	227,260 35	234,706 36	7,446 1
5,200 - 6,000 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	100,910 18	100,910 18	0 0
4,600 - 5,200 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	118,480 24	123,372 25	4,892 1
4,300 - 4,600 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	71,816 16	71,816 16	0 0
3,500 - 4,300 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	34,003 8	29,750 7	▲ 4,253 ▲ 1
2,400 - 3,500 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	61,125 23	63,671 24	2,546 1
1,300 - 2,400 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	11,993 7	12,070 7	77 0
1,000 - 1,300 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	9,631 9	8,488 8	▲ 1,143 ▲ 1
< 1,000 TEU	キャパシティ(TEU) 隻数	0 0	0 0	0 0
合計	キャパシティ(TEU) 隻数	1,593,793 224	1,571,294 222	▲ 22,499 ▲ 2

第4四半期末

航路構成

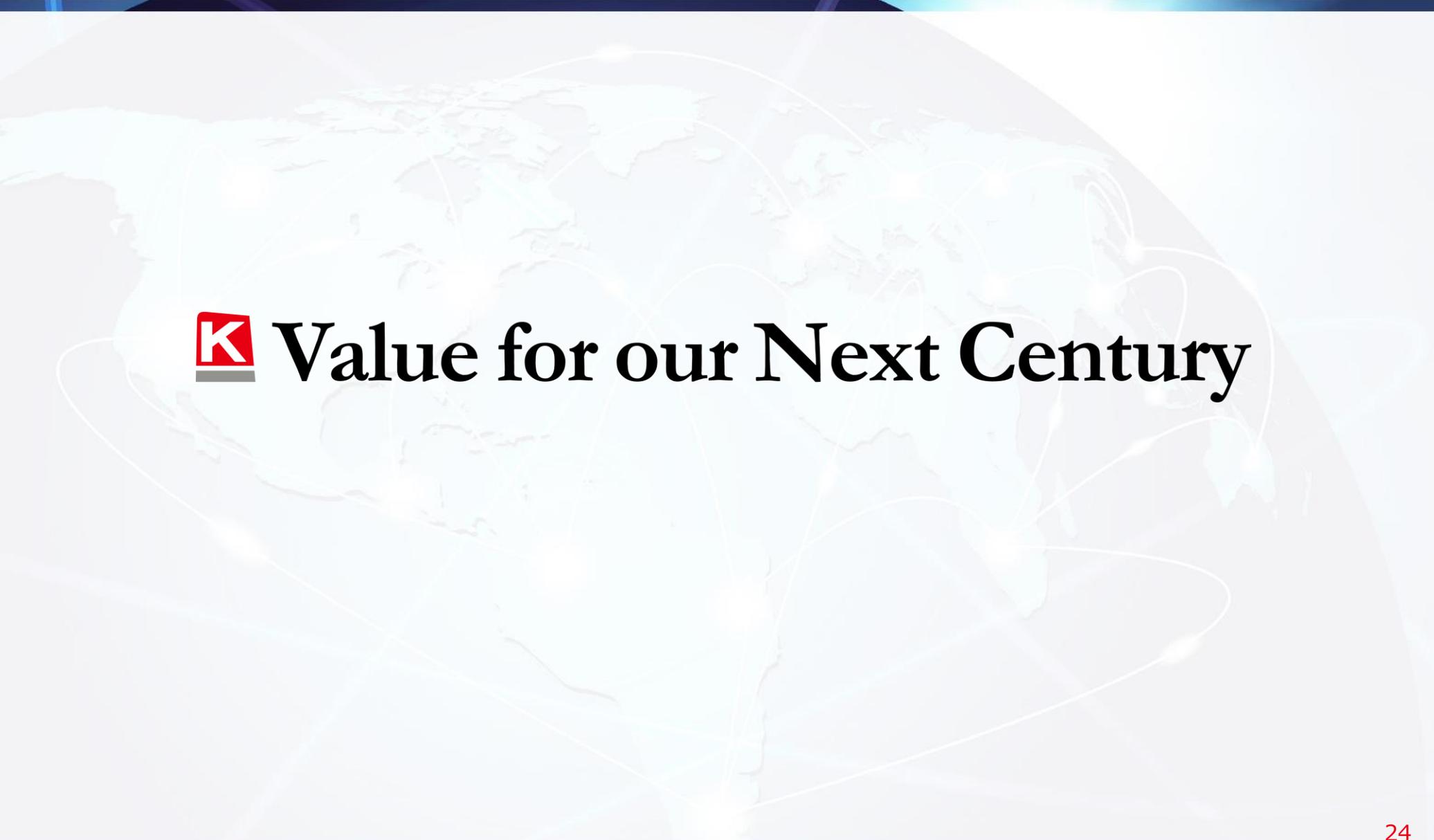
(2019年4Q 往復スペースの構成)



2019年度の取り組み		期初目標額（達成済）
貨物ポートフォリオ最適化・イールドマネジメント強化	内陸貨物マッチバック改善等による貨物ポートフォリオの改善、貨物オペレーション効率の向上、業務プロセスの合理化による可変費コスト削減イールドマネジメント強化。	190百万US\$/年
プロダクト（航路・投入船）最適化	ONEにとって初年度となる2018年の輸送実績を踏まえて、欧州-北米の振り子配船の開始（大型化と配船合理化）、フィーダーの自営化などサービスネットワーク最適化を進めたことによる単価削減効果、燃料油節減活動による改善効果。	260百万US\$/年
組織の最適化	代理店料、システム使用料等、一般管理費の削減。E-Commerce強化やライブチャット、ロボティクス導入などによる顧客の利便性向上や社内業務効率化などの取り組みも進む。	50百万US\$/年

KEY TOPICS

MARPOL2020対応	2020年1月より、使用する燃料油の硫黄含有量を0.5%以下に抑える規制（MARPOL2020）への対応。燃料油切り替えは円滑に完了。顧客の環境問題への意識は高く、OBS等BUNKER SURCHARGEによる対応コストの回収は想定通り達成。スクラバー設置は、基幹船隊である大型船を中心にスケジュール通り搭載していく予定。今後も業界の動向と適合油調達とスクラバー設置の最適な組み合わせを考慮して、導入船の検討を行う。
シナジー効果の現出	邦船三社のコンテナ船事業統合により、対2015年で1,050百万US\$/年間のシナジー効果を生むとされた。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%達成目標としていたが、2年目の2019年度終了時点での前倒し達成。
海外ターミナル事業の移管	邦船三社の海外ターミナル事業のONEへの移管。2020年度中の実行を目指し検討を行っている。



K Value for our Next Century