

「 Maersk SeaLand による P&O Nedlloyd の買収要因に関する検討 」

学籍番号：2001749 氏名：吉田 有希

指導教官：鶴田 三郎 教授

黒川 久幸 助教授

1. はじめに

1995 年頃からの市場経済化(グローバル化)により海上コンテナ荷動きは急増した。これを受けて、定航海運は経営資源確保のために買収 (M&A) やアライアンス結成を行い、スケールメリット追求のために船型の大型化を進め、船社としてのグローバル化が激しく進む、まさに激動の時代となった。2005 年になってからも 3 グループの大型合併、船型の更なる大型化とその波は止むところがない。競争の激しい定航海運において、船社は経営を維持・継続することは難しく経営資源拡大の意思決定は重要となってくる。

そこで本研究では 2005 年の Maersk SeaLand による P&O Nedlloyd の買収事例をもとにその要因を検討することを目的とする。

2. Maersk SeaLand による P&O Nedlloyd の買収事例紹介

2005 年 5 月、定航海運最大の Maersk SeaLand は P&O Nedlloyd の買収を発表した。両社は 2006 年 2 月から Maersk Line の名称で新サービスを開始した。2005 年 9 月時点の Maersk SeaLand のフルコンテナ船運航船腹量は 348 隻・983, 430TEU、P&O Nedlloyd の運航船腹量は 160 隻・503, 210TEU であり、統合後は 508 隻・1, 486, 640TEU となり、新生 Maersk Line は 2 位の MSC233 隻・685, 319TEU の 2 倍以上の船腹量を誇る巨大なコンテナ船社となった。

3. 買収要因の検討項目

買収要因には以下の 3 つが考えられる。①経営資源拡大の必要性②経営資源確保の手段としてアライアンスではなく買収 (M&A) を選択した理由③数ある船社の中から P&O Nedlloyd を買収 (M&A) の対象とした理由

4. 買収要因の検討

①経営資源拡大の必要に関しては、2002 年以降のコンテナ貨物の荷動きが急増したことで需要 (荷動き) と供給 (船腹量) のバランスが逆転し船腹不足の状況となり経営資源確保が必要となった。②経営資源確保の手段に関しては、新造船の竣工・備船・アライアンス・買収 (M&A) が考えられる。造船所・備船マーケットは逼迫していた。(図 1) アライアンスと買収 (M&A) それぞれの利点・欠点によりアライアンスは経営の意思決定に時間がかかることにより買収が Maersk SeaLand の経営方針に合っていたことが分かった。また買収により今ある資源を有効利用することで市場の需給関係の均衡を保ち運賃下落を回避できる。さらに Maersk SeaLand は、総資本・CF 期末残高からその会社規模は大きく他船社を買収するだけの資金力が十分あったことが分かった。③に関しては、P&O Nedlloyd は税引後当期利益率が他船社に比べ低く上位 5 位以内を誇る船

隊規模に対して極めて低収益であり経営状態はよくないことが分かった。(図 2) 就航航路を調査した結果、P&O Nedlloyd は様々な地域に配船しており (図 3)、その配船状況から Maersk SeaLand は買収 (M&A) によるシナジー効果を狙ったと考えられる。

5. おわりに

検討結果から今回の買収には以下の 3 つの要因があることが分かった。①経営資源拡大の必要があったこと②買収が Maersk SeaLand の経営方針に合っていてさらに買収によるシナジー効果を図ったこと③ P&O Nedlloyd は経営状態が芳しくなく Maersk SeaLand と経営方針の類似から買収の対象としたことが要因としてあげられる。今後も定航海運市場はアライアンスや買収 (M&A) の変遷が行われますます寡占化が進むのではないかとと思われる。

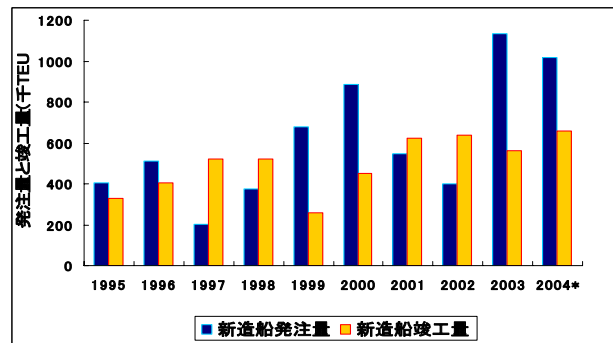


図 1 新造船の発注量と竣工量

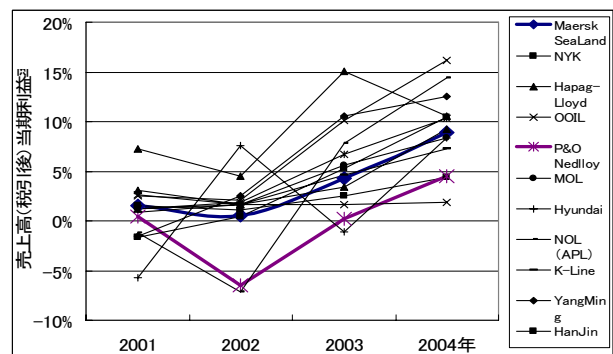


図 2 主要定期船社 税引後当期利益の推移

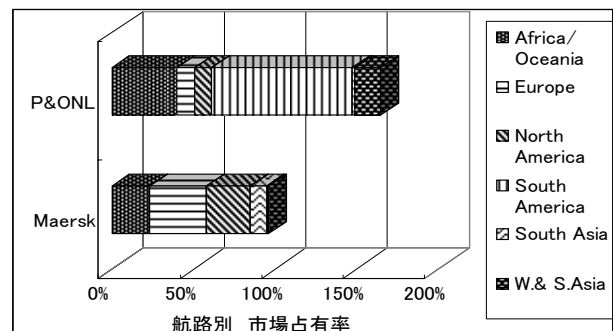


図 3 航路別市場占有率 2004 年

キーワード：定航海運 買収 (M&A) アライアンス