

臨海ホールディングスグループ 経営基本方針

平成 19 年 9 月

株式会社東京臨海ホールディングス

・・・・・・・・目次・・・・・・・・

I	臨海ホールディングスグループの経営理念	-----	1
II	エリアマネジメントの推進	-----	4
1	物流・交通対策の推進	-----	5
2	観光振興と賑わいの創出	-----	8
3	企業活動支援の強化	-----	10
4	社会的責任を果たす取組み	-----	12
III	グループ経営	-----	13
1	臨海ホールディングスの役割	-----	13
2	効率的な経営	-----	15
(1)	事業・業務の効率化	-----	15
(2)	多様な人材確保策の推進	-----	17
(3)	グループファイナンスの実施	-----	18
IV	今後の進め方	-----	19
1	持株会社構想の実現	-----	19
2	経営計画の策定	-----	19
3	民事再生手続き終了後の着実な事業実施	-----	19

I 臨海ホールディングスグループの経営理念

東京臨海地域（以下、「臨海地域」という。）は、東京港と臨海副都心を擁し、首都圏経済を支える港湾機能と東京の活力と魅力を高める拠点としての都市機能を担う重要な地域である。

東京港は、日本の産業を支える重要な国際物流拠点としての役割を果たしているが、アジア諸港の躍進に伴い、国際港湾としての更なる相対的地位の低下が懸念されている。今後、心頭の効率的運営やサービス向上のための取組みを実践するとともに、港湾機能を強化することにより、国際港湾としての競争力を向上させることが求められている。

一方、臨海副都心は、開発着手から 20 年目を迎え、平成 27 年度のまちの概成に向けた総仕上げの時期に入っている。現在、職・住・学・遊の機能が複合した魅力あるまちづくりが進められるとともに、観光・交流の視点に立った賑わい豊かなまちづくりが進められている。

さらに、臨海副都心は、招致活動が進む 2016 年東京オリンピックの主要競技会場の候補地や選手村予定地にあがっており、飛躍的な成長を遂げる可能性を秘めている。

臨海地域を取り巻く状況が新たな局面を迎えるなか、港湾機能と都市機能が交錯するこの地域が、更なる発展を遂げていくためには、相互に調和を図りながら開発を進め、「東京港の国際競争力の強化」と「臨海副都心開発の総仕上げ」を実現していかなければならない。

このため、持株会社として株式会社東京臨海ホールディングス（以下、「臨海ホールディングス」という。）を設立し、臨海地域を活動基盤とする東京都の監理団体を経営統合することとした。

臨海ホールディングスは、平成 19 年 1 月末には、東京臨海熱供給株式会社を、平成 19 年 8 月 1 日には、株式会社東京テレポートセンターと株式会社ゆりかもめを子会社とした。さらに、平成 20 年度中に、民営化後の財団法人東京港埠頭公社と株式会社東京ビッグサイトの子会社化することにより、臨海ホールディングスのもと、5 社の経営統合を実現する予定である。

この統合によりグループとなる各社・団体（以下、「グループ各社」という。）は、地域冷暖房システムの活用による環境保全と省エネルギー推進、共同溝の管理による安全で安定したライフライン確保、都心と臨海副都心を結ぶ交通アクセス確保、スポーツ・レクリエーションゾーンとしての海上公園の管理運営など、臨海副都心に住み、働き、訪れる人々にとって快適、安全、便利な都市空間の形成に貢献してきた。

また、テナントオフィスや会議室を整備し、臨海副都心を舞台とする企業活動を支援するとともに、展示会ビジネスを通じて広範な産業分野に経済効果を誘発し、産業振興に寄与するなど、業務機能の充実を図ってきた。

さらに、東京港の外貿コンテナふ頭等の整備運営を通じて首都圏の物流基地機能を支える重要な役割を果たしてきた。

臨海ホールディングスグループにおいては、今後もこれらの役割を十全に果たしていくため、グループ各社が必要な設備投資を行い全力で事業に取り組むとともに、新たな事業展開も視野に入れながら、臨海地域の発展に資するエリアマネジメントを推進していく必要がある。

そのためには、持株会社である臨海ホールディングスがリーダーシップを発揮してグループ各社の力を結集し、グループ内の経営資源を適切に配分することにより、効率的なグループ経営を実現していくことが重要である。

こうした取組みを通じて、臨海ホールディングスグループは、臨海地域の発展に貢献し、東京都をはじめとする株主、東京港の利用者、臨海副都心への進出企業や来訪者など、グループを取り巻く様々なステークホルダーに対して利益をもたらす企業集団を目指していく。

Ⅱ エリアマネジメントの推進

臨海ホールディングスグループは、新たな局面を迎える臨海地域において、これまで果たしてきた快適、安全、便利な都市空間の形成、首都圏を支える港湾物流の円滑な推進、業務機能の集積等の役割を、今後も担っていくために、4つの視点からエリアマネジメントを推進していく。

《 エリアマネジメント 》

物流・交通対策の推進 (P5~)

観光振興と賑わいの創出 (P8~)

企業活動支援の強化 (P10~)

社会的責任を果たす取組み (P12~)

1 物流・交通対策の推進

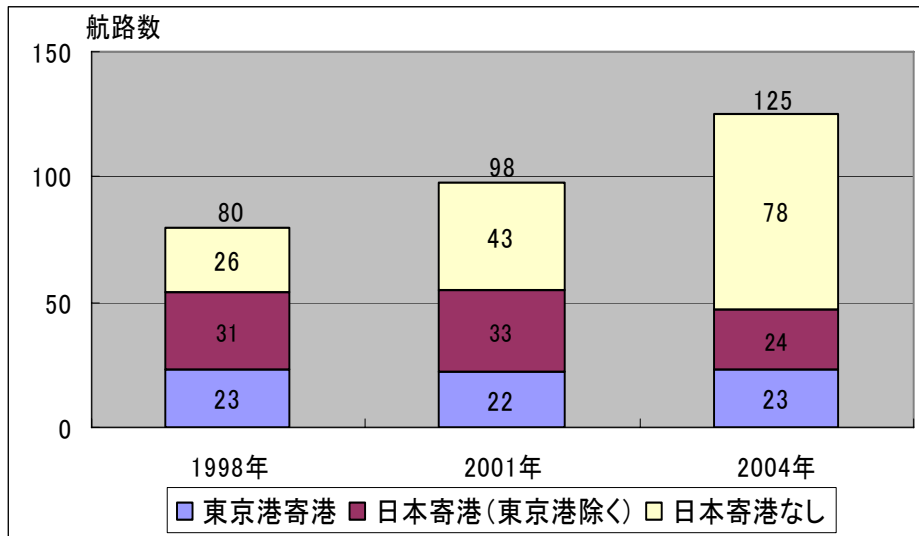
東京港は、首都圏 4,000 万人の生活と産業を支える国際貿易港である。

今後も引き続き国際基幹航路の維持・拡大を図り、メインポートとしての機能を充実・強化させていくためには、増加する外貿コンテナ貨物に的確に対応し、心頭機能を強化していかなければならない。さらに、物流のための道路網整備を含め、一層の物流効率化を促進し、東京港の国際競争力の強化と利用者サービスの向上を図っていくことが重要である。

一方、臨海副都心における自動車交通への対応として、これまで東京都において、公共交通機関を利用した来訪への誘導、土日・休日の業務系ビル駐車場の一般利用者への開放、駐車場案内誘導システムの導入、未処分区画を活用した臨時駐車場の運営など、多面的で効率的な対策が講じられてきた。

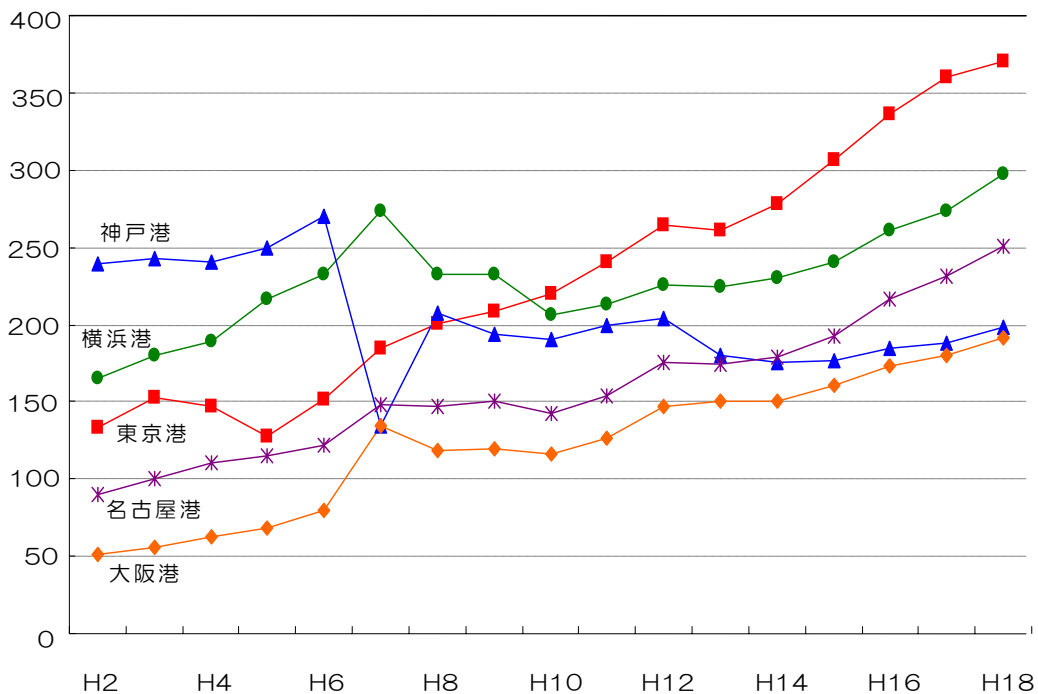
今後、未処分区画の売却等により臨時駐車場としての駐車可能台数は減少し、また、土地処分に伴う建設工事期間中には、一時的に駐車場不足となる可能性が見込まれる。こうしたことから、これまでの東京都の対策に加え、まちの成熟に合わせたより適切な自動車交通対策を図っていくことが重要である。特に、来場者や搬入撤去車両用に臨時駐車場を活用している東京ビッグサイトにとっては、駐車場確保は喫緊の課題となっている。

図表 1 国際基幹航路（アジア⇄北米・欧州）の就航状況



図表 2 外資コンテナ貨物取扱個数の推移

単位: (万TEU)



取組みの方向性

- 船舶大型化への対応など利用者ニーズを先取りしたふ頭施設の整備、管理・運営に取り組むとともに、港湾コストの低減や利用者ニーズに応じた迅速かつ柔軟な対応等を通じて、利用者サービスの一層の向上を図っていく。
- 財団法人東京港埠頭公社が管理・運営している公社ふ頭と東京都が管理・運営している公共ふ頭を一元的に管理していくことにより、外貿コンテナふ頭の効率的な運営を目指していく。
- コンテナやシャーシー置場など、ふ頭背後施設の機能拡充を進めるとともに、臨海地域における道路網の整備について関係機関に要請していく。
- 駐車場需要を十分精査した上で、新たな用地の確保やグループ外の企業等との連携も視野に入れながら、多角的な駐車場対策を進めていく。
- 株式会社東京ビッグサイトにおいて、有明東側埋立地供用開始まで暫定的に利用できる駐車場を確保していく。
- 新交通ゆりかもめなど公共交通機関の利用促進や多様な移動手段の導入など臨海地域内への車の流入を抑える取組みを進めていく。

2 観光振興と賑わいの創出

臨海地域は、都民にとってのスポーツや憩いの場として、有明テニスの森公園や若洲海浜公園、シンボルプロムナード公園等の海上公園を抱えるスポーツ・レクリエーションゾーンである。また、都市型観光の視点からも、客船ターミナルなどの貴重な資源を有する地域でもある。

平成 18 年 12 月に東京都が策定した「10 年後の東京」では、臨海地域に、安全に安心して 24 時間楽しむことができる美しく賑わいのある都市空間を形成することとしている。観光振興や賑わいの創出により、臨海地域への来訪者が増加することは、グループ各社の経営の安定化につながる重要な要素である。

一方、開発の進展に伴い、賑わいの創出に大きな役割を果たしてきた未処分区画を活用した大規模イベントの開催が困難になっている。今後は、屋外イベントに加え、商業施設内でのイベント開催や、オリンピック招致に向けた PR 活動の推進など、これまでとは異なる形での賑わい創出を行っていく必要がある。

図表 3 未処分区画を利用したイベント実施例(2006 年)

★お台場冒険王(フジテレビ)

Q区画 7/15~8/31

★モータースポーツジャパン2006フェスティバル

NOP区画 9/23~24

★渚音楽祭

Q区画 4/16(春) 10/14~15(秋)

取組みの方向性

- スポーツ・レクリエーションゾーンとして海上公園を活用し、都民の満足度を高めていくため、具体的な活用策を積極的に提案し、引き続き指定管理者として管理・運営を担っていくことを目指していく。
- 東京港の有する優れた景観や豊かな水辺空間を、観光資源という観点から、一層活用していく。
- 客船ターミナル施設等の活性化に取り組むとともに、グループ各社が所有・管理している空間にイベント等を積極的に誘致するなど、賑わい創出の視点に立った事業を展開していく。
- 展示会ビジネスの集客力を活かし、アフターコンベンション機能を充実させることにより、地域の賑わい創出を図っていく。
- 臨海副都心の開発事業者で構成される臨海副都心まちづくり協議会と連携し、イベント情報の発信等、PR活動を推進していく。

3 企業活動支援の強化

臨海副都心への進出企業は 900 社を超え、ビジネス集積のまちとして発展をしている。年間 1,200 万人が来場する東京ビッグサイトを中心に、会議場、宿泊施設が集積するこの地域は、国際的ビジネス交流の拠点としての機能を果たしている。

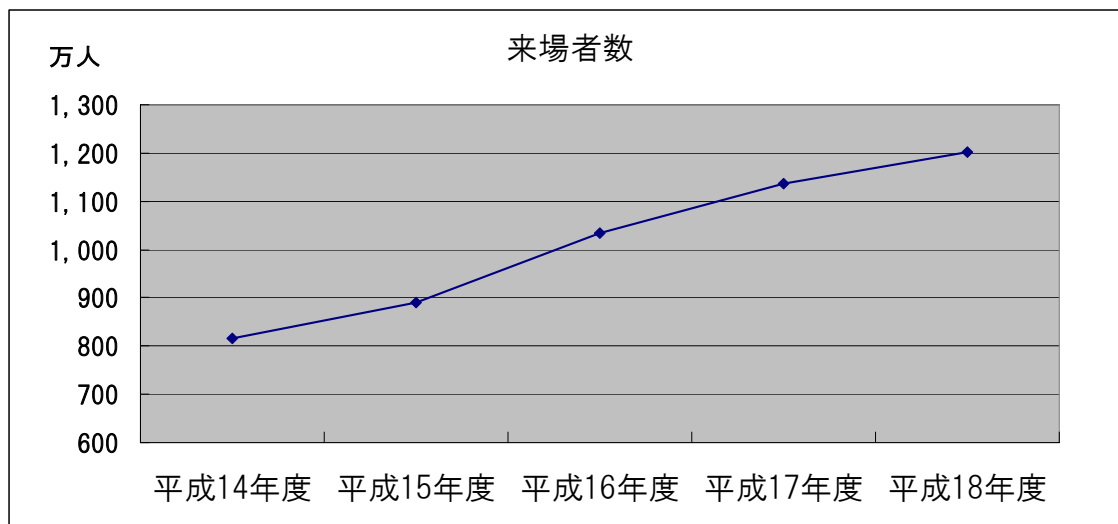
しかし、商業施設や託児所等の施設が不足しており、新規進出企業の増加や既進出企業の満足度の向上のためには、ビジネスサポート機能の強化が必要となっている。また、展示会訪問者が数多く集まるにもかかわらず、商談スペース等の展示会ビジネスをサポートする機能が不足している。

さらに、近隣諸国において新たな大規模展示会場がオープンする中で、国内外の展示会需要の増大への対応が課題となっている。

図表 4 就業人口見込み

地区名	平成 18 年時点	平成 27 年度見込み
台場	18,000 人	16,000 人
青海	8,000 人	42,000 人
有明南	9,000 人	18,000 人
有明北	4,000 人	14,000 人
合計	39,000 人	90,000 人

図表 5 東京ビッグサイト来場者推移



取組みの方向性

- 臨海副都心への企業進出を促進するため、グループ各社が所有・管理する施設等を活用して、企業活動をサポートする施設の積極的な誘致を進めていく。
- 東京ビッグサイトへの展示会出展者の利便性を高めるため、グループ各社が所有・管理する施設等を活用して、展示会場周辺における商談スペースの確保、展示会関連サービス提供事業者等の誘致を進める。また、展示会需要の増大への対応も含め、展示会ビジネスの一層の展開を図っていく。

4 社会的責任を果たす取組み

臨海地域を活動基盤とするグループ各社は、CSR（企業の社会的責任）の一環として、防災や環境に配慮した取組みを進めるなど、この地域が安全・安心・快適なエリアとして発展していけるよう、積極的に活動していかなければならない。

取組みを進めるにあたっては、グループ各社が個別に活動するだけでなく、密接に連携を図ることで、より効率的、効果的に責任を果たしていくことが重要になってくる。

取組みの方向性

- グループ各社の施設が数多く所在する有明地区においては、避難誘導マニュアルの作成や合同防災訓練の実施など、グループ各社が連携した取組みを展開し、地域における防災対策の礎を築いていく。
- グループ各社が所有・管理する施設等における緑化の推進や省資源仕様設備の導入など、臨海地域における環境対策を進めていく。

Ⅲ グループ経営

臨海ホールディングスグループが推進するエリアマネジメントにスピード感をもって取り組み、高いレベルで実現していくためには、戦略的なアプローチが必要である。

そのためには、持株会社である臨海ホールディングスが、グループ各社の事業の選択と集中を的確に行い、経営の効率性とスピードを追求していかなければならない。

1 臨海ホールディングスの役割

持株会社である臨海ホールディングスは、グループの戦略機能を担い、リーダーシップを発揮し、グループ全体の経営計画を策定するとともに、グループ各社の事業効率を高めるため、経営管理、指導を行い、対外的に情報発信を行っていく役割を担うことが重要である。

取組みの方向性

- 臨海ホールディングスは、グループ全体の視点に立って事業調整機能を果たし、投資計画を含むグループ経営計画を策定していく。
- 臨海ホールディングスは、グループ各社の事業実績や資金情報をタイムリーに把握し、管理会計の活用など計数による事業管理や経営指標を活用した経営分析により、グループ各社の事業活動を牽引していく。
- 臨海ホールディングスは、グループ全体の将来的な資金需要予測を行うとともに、資金調達コストの低減や外部負債の最小化など、ファイナンスカンパニーとしての機能を果たしていく。
- 臨海ホールディングスは、株主をはじめ、グループを取り巻くステークホルダーに対して、グループ各社の事業活動等を積極的に情報発信するなど、グループ全体の対外的な説明責任を果たしていく。

2 効率的な経営

(1) 事業・業務の効率化

臨海ホールディングスグループは、グループ各社の事業及び業務のより一層の効率を目指した組織体制を構築するとともに、内部統制の徹底により、適正かつ効率的な業務運営の確保に努める必要がある。

取組みの方向性

- 総務・経理事務等の間接部門の業務については、臨海ホールディングス傘下に新たにスタッフ業務専門会社を設立することやアウトソーシングにより対応することなども視野に入れ、できる限り集約し、より効率的な体制を構築していく。
- グループ各社が担う事業部門については、類似、重複した事業を再編統合することにより、専門分野の強みを発揮した取組みを目指すなど、事業効率が高まる機動的な体制を構築していく。
- 臨海ホールディングスは、グループ各社の事業及び業務が、グループ経営計画に沿って効率的に行われているか検証、助言するため、グループ内部監査を実施していく。

-
- 臨海ホールディングスは、グループ各社の事業及び業務が、法令を遵守し、企業倫理の励行の下で行われるよう経営指導に努めるとともに、公正さを確保するために内部通報制度をはじめとするリスク管理を徹底していく。

(2) 多様な人材確保策の推進

持続的なグループ経営を進めていくためには、グループ各社の事業運営の基礎となる、人材の確保、育成が重要である。

取組みの方向性

- 募集から内定までの一連の採用事務を臨海ホールディングスが一元的に行うとともに、年齢層に応じたきめの細かい処遇や多様な採用チャネルを駆使し、熟練度の高い中高年など、優秀な人材の確保に努めていく。
- 多様な採用チャネルが有効に作用するよう、人事・給与については、グループ各社の独自制度を残しつつ、新たな制度の導入を検討するなど複線型の制度を構築していく。
- 特例子会社制度を活用し、臨海ホールディングスグループとして、障害者の雇用促進を図っていく。

(3) グループファイナンスの実施

グループ各社が取り組む温水、冷水の安定供給、高機能業務ビルの提供、ゆりかもめの安全運行、展示会ビジネスの充実、ふ頭施設の機能強化等を実施していくためには、今後、グループ各社において、設備更新等の投資が必要になってくる。

また、臨海ホールディングスグループで取り組むエリアマネジメントの推進に必要な投資も見込まれる。

こうした資金需要に対して、臨海ホールディングスグループ内に存在する資金および東京都等からの借入金を活用して、グループ内融資等を行うことにより、グループ全体の資金効率を向上させることが重要である。

取組みの方向性

- 臨海ホールディングスがグループ全体の資金管理計画を策定し、資金管理を徹底するとともに、資金管理計画に基づきグループファイナンスを実施していく。
- グループファイナンスの運営にあたっては、グループファイナンス運営規程、資金調達要領、資金貸付要領等の必要なルールを整備するとともに、グループファイナンス運営委員会（仮称）を設置し、グループファイナンスの運営の客観性、透明性の確保に努めていく。

IV 今後の進め方

1 持株会社構想の実現

臨海ホールディングスグループ5社体制の確立を目指し、民営化後の財団法人東京港埠頭公社と株式会社東京ビッグサイトの平成20年度中の子会社化に向け、必要な手続きを進めていく。

2 経営計画の策定

臨海ホールディングスグループ5社体制の確立によるグループ経営の本格稼働に向け、本方針に基づき、事業計画や投資計画など、グループ全体の経営計画の策定を進めていく。

3 民事再生手続き終了後の着実な事業実施

東京ファッションタウン株式会社と株式会社タイム24を吸収合併した株式会社東京ビッグサイト、東京臨海副都心建設株式会社と竹芝地域開発株式会社を吸収合併した株式会社東京テレポートセンターにおいては、民事再生手続きの終了を受けて、着実な事業実施を進めていく。