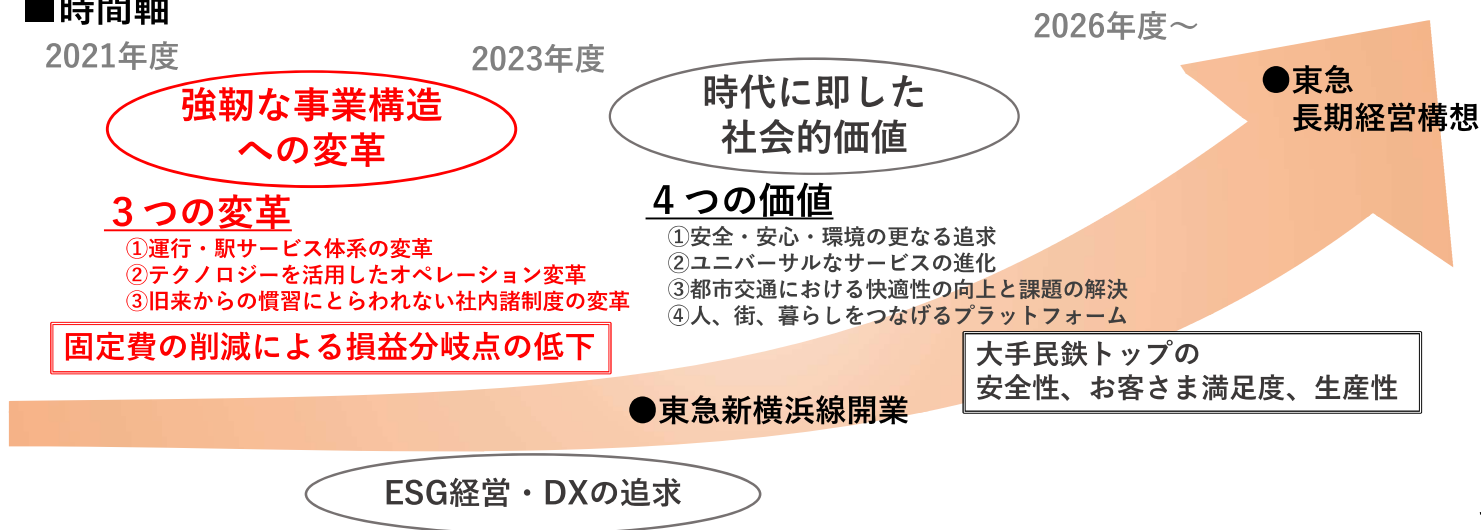


■基本方針

1. 安全確保を前提に事業基盤の強靱化に向けた**事業構造変革の完遂**
2. **アフターコロナに即した社会的価値の持続的提供**

■時間軸



1

3つの変革 (2020年11月10日のリリース参照)

経営危機を変革の機会と捉え、3つの変革を断行

安全・サービスレベルを堅持しながら、固定費削減や生産性向上により事業基盤を強靱化

① コロナ禍による需要変化に適応するための運行・駅サービス体系の変革

- コロナ禍によるお客さまの減少、リモートワークの急速な普及等に適応し、ダイヤや駅サービスの適正化を進めます。
- ・2021年3月13日にダイヤ改正（終電時刻の繰り上げ、運行ダイヤの適正化など）
 - ・駅業務シフトや配置人員の見直しを継続して検討、実施
 - ・清掃業務等の業務内製化に向けたトライアルを開始

② テクノロジーを活用したオペレーションの変革（DX）

- テクノロジーの活用によりオペレーションの省力化と安全性・サービスの高度化の実現を目指します。
- ・東横線におけるワンマン運転に向けた準備・工事への着手
 - ・お客さまサービスへのデジタル技術の導入（モバイル端末の活用やアプリの更なる機能拡充など）
 - ・デジタル技術を活用した状態監視に基づく効率的なメンテナンスシステム（CBM）の構築に向けた準備

③ 旧来からの慣習にとらわれない社内諸制度・ルールの変革

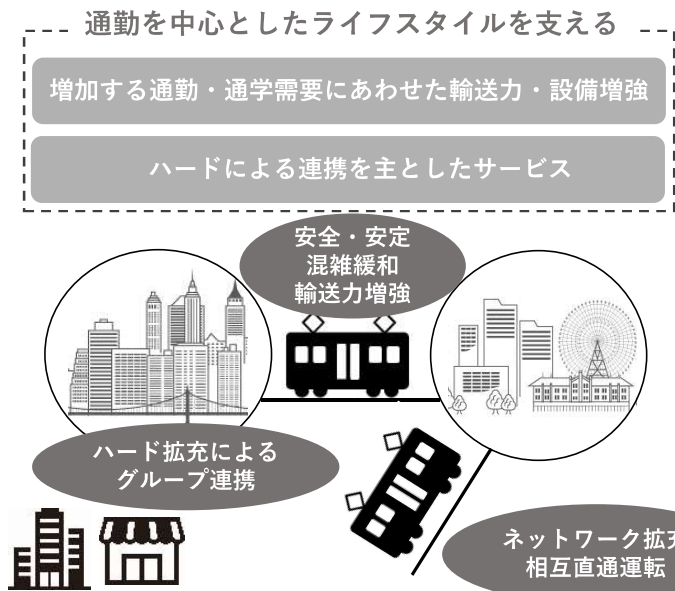
- 旧来からの慣習、重層化したルールや社内制度等を再構築し、従業員の活躍の場を拡充することで生産性向上を図ります。
- ・詳細なリスク分析による設備点検の見直しなど保守業務の最適化
 - ・技術者の部門間連携の推進
 - ・運転や運輸部門における勤務形態の柔軟性向上の検討

2

4つの価値 ～社会の大きな変化を受けて～

あらゆる人が移動しやすい鉄道サービスの提供や他のサービス・地域との多様な連携を通じて、時代に即した公共交通としての役割を将来に渡り果たしていきます。

■これまで



■これから



3

①安全・安心・環境の 更なる追求

鉄道に期待される「安全・安心」や「環境性能」の更なる向上により、街にやさしく、お客さまに信頼される都市交通であり続けます。

■安全・安心

事故防止、異常時の復旧力強化

- ・設備健全性の維持
車両新造、信号保安装置等の更新や保守・点検の確実な実施
- ・踏切の安全性向上
検知精度の高い3D式障害物検知装置の設置を推進
- ・司令所機能の高度化
日常の運行安定性の向上や異常時対応の迅速化を実現
- ・安全共創館の新設
社員教育に特化した施設整備、教育プログラム充実により人材力・技術力を強化



災害対策

- ・浸水対策
激甚化する豪雨に備え地下換気口の嵩上げや法面の補強を実施
- ・構造物の耐震補強
省令に基づく耐震に加えて災害時の復旧性を向上させる補強を実施



感染症対策

- ・新型コロナウイルスへの対策
お客さまに安心してご利用頂けるように車両窓開けや定期的な消毒等の対策を継続実施



■環境

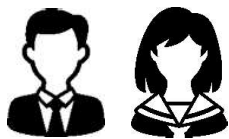
環境性能の向上

- ・脱炭素・循環型社会への貢献
再生可能エネルギーによる運行路線の拡大等の環境性能向上と併せた鉄道利用促進策により環境負荷を低減

4

②ユニバーサルなサービスの進化

バリアフリーをより一層拡充し、あらゆるお客さまがご利用しやすい鉄道として、共生社会の実現に貢献します。



通勤・通学需要に注力した鉄道

加えて

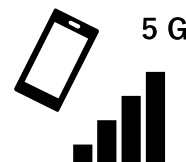


あらゆるお客さまが容易に快適に利用できる鉄道サービスを目指す

シンプルな移動体験

- ・ 便利な定期施策等の検討
- ・ モバイル端末でのPASMO※の推進
- ・ キャッシュレス、ゲートレスの推進
- ・ 駅通信環境の整備

※PASMOは株式会社パスモの登録商標です。



誰もがひとしく
利用しやすい鉄道
(高齢者、障害者、外国人等)

- ・ 段差に配慮した駅空間
(ホーム・車両の段差・隙間の解消)
- ・ 属性や要望に合わせた経路のご案内
- ・ 子育て世代、高齢者の負担軽減施策



5

③都市交通における 快適性の向上と課題の解決

車両の増結・増備、適正なダイヤ設定、有料着席列車の導入などにより
利便性・快適性を向上し、混雑や都心一極集中といった課題の解決に努めます。

交通アクセス改善

- ・ 東急新横浜線開業効果の最大化 (2022年度下期)
- ・ 新空港線の早期実現

郊外型生活の利便性向上

- ・ 多地点間移動の促進 (便利な乗車券など)
- ・ 駅機能の拡充 (空スペースの有効活用など)

車内空間の快適化

- ・ 朝ラッシュピークの分散化
(オフピーク施策、リアルタイム混雑情報など)
- ・ 混雑を感じない車内空間の拡充
(目黒線8両化、有料着席サービスの拡充など)

地域分断の解消

- ・ 自治体等との連携による線路等での地域分断の解消



6

④人、街、暮らしをつなげるプラットフォーム

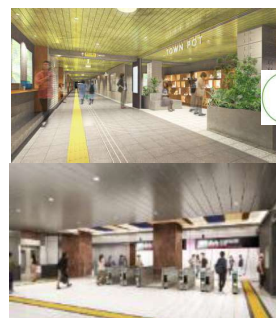
駅の魅力を高めるリニューアルやデジタル技術の活用により、沿線地域との繋がりをづくり、人々が行き交う豊かで活気のある街づくりに貢献します。

地域とつながる駅空間の創出

- ・地域の特色が感じられる駅路線、地域毎のコンセプトに沿った駅デザイン（「Tokyu Station Pride」）
- ・地域の魅力発信
駅空間や東急線アプリ等の活用

田園都市線地下区間
各駅リニューアルの推進

東急新横浜線開業による
綱島、新横浜エリア活性化



Green UNDER GROUND

心地よくてワクワクする地下駅体験を作りたい。

提供：鉄道・運輸機構

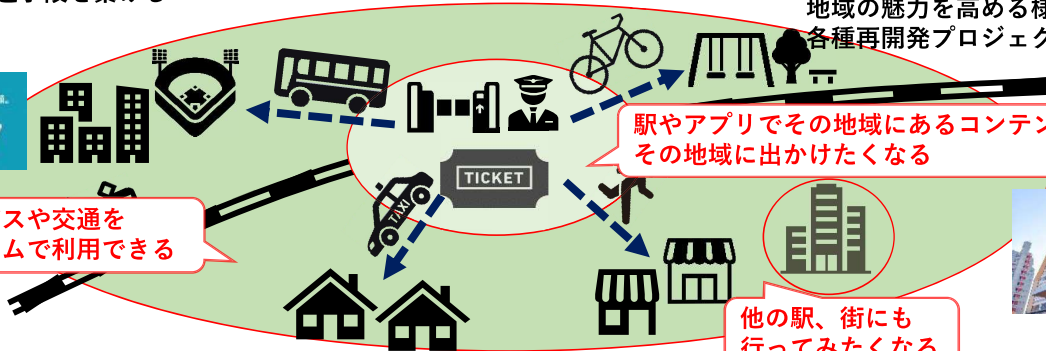
※パースは現時点でのイメージであり、実際とは異なる場合があります。

サービスプラットフォームの構築

地域のサービス、他の交通手段を繋げる
プラットフォームの構築
（Tuy Tuyなど）



地域の魅力あるサービスや交通を
1つのプラットフォームで利用できる



駅やアプリでその地域にあるコンテンツが分かり
その地域に出かけたくなる

他の駅、街にも
行ってみたくなる



7

ESG経営～環境～

交通手段として優れた環境性能により、脱炭素循環型社会に貢献するため
環境方針に基づき、さらなる環境性能向上と鉄道利用促進に努めます。

環境方針

わたしたちは、東急グループ経営理念を受け、「自然環境との融和」を事業の重要な柱に据え、鉄道事業が地球環境改善に直結する事業であるとの認識のもと、全社一丸となり環境経営を推進することで、人・社会・自然が調和した「美しい生活環境の創造」を目指します。

脱炭素社会

技術革新や一人ひとりの行動による省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの活用・発電等を通して脱炭素による事業継続を目指します。

【施策】

- ①使用電力の順次再生可能エネルギー化
- ②鉄道インフラを活用した発電設備構築（太陽光発電導入の検討）
- ③省力化施策の継続推進（照明LED化等）

循環型社会

事業に関連して使用し廃棄される資源を最小とし、再び利用・循環させることをもって限りある地球資源を次世代につなげる取り組みをします。

【施策】

- ①駅舎等への多摩産材の活用
- ②プラスチックごみ削減（マイボトルの推進等）
- ③再生鉄骨利用・廃棄物削減等

鉄道利用促進

お客さまの環境意識への高まりに応え続けられるよう、環境に貢献する移動手段として、より安全・安心で便利なサービスを目指します。

【施策】

移動手段において鉄道を選択することがCO₂削減やエネルギー負荷の面で環境貢献につながることのPR



8

ESG経営～人財戦略～

人財戦略の目指すべき姿

鉄道事業を通じて、より良い地域社会形成に貢献する人財の確保ならびに育成

人財戦略の2つの方針

成長しながら安心して働き続けられる環境の整備

- ① 雇用維持と一人当たり賃金水準の維持・向上
- ② 成果・負担に報いる人事制度
- ③ ライフスタイルに合わせた多様な働き方の整備
- ④ 選択できるキャリアの拡充
- ⑤ 深夜業の負担軽減等の働きやすい労働環境・職場風土の構築
- ⑥ 健康経営の推進

時代に応じた高い価値を創造する人財の育成

- ① 安全力：安全教育の充実による安全意識の更なる向上
訓練等の実施による異常事態への備え
- ② 技術力：社内コンテストや資格取得制度等による
技術力向上の支援や、技術力と業務力を
兼ね備えたDX人財の育成
- ③ 人間力：コンピテンシー教育の充実と地域に貢献し、
信頼される人財育成の推進

※コンピテンシー：高い志を持ち、自ら考え、主体的にやり抜くために必要なスキル

DXへの取り組みと方向性

個別領域から一貫したデジタル化を通して、利用体験、業務プロセスそのものの変化を実現

DXの推進イメージ

<基盤・体制>

DX人材プラットフォームの構築

STEP 1
個別領域のデジタル化

STEP 2
個別判断のデジタルサポート

STEP 3
フローのデジタル化

DXの実現

<社内オペレーション>

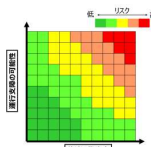
個別業務でのデジタル活用



ワンマン運転

会議や記録の
デジタル化
点検データの
デジタル化

業務フロー・システム改革

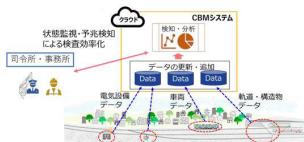


データに基づく
修繕判断や
意思決定サポート

データに基づく業務判断



自動運転



CBMやAIを活用した意思決定

<お客さまサービス>

既存サービスのデジタル化



モバイルサービス
デジタルを活用した
お客さまサービス

リアルとデジタルの融合



AIコンシェルジュ

デジタルにより更に快適・便利に



中期事業戦略～ 3 つの変革・4 つの価値～

美しい生活環境を創造し、調和ある社会と一人ひとりの幸せを追求

『人へ、街へ、未来へ。』

あらゆる人が移動しやすい鉄道サービスの提供や他のサービス・地域との多様な連携を通じて、時代に即した公共交通としての役割を将来に渡り果たしていきます。

事業基盤の強靱化 3 つの変革

安全、サービスレベルの堅持を前提とした聖域なき固定費削減による損益分岐点の改善

運行・駅サービス体系の変革

テクノロジーを活用した
オペレーションの変革

旧来からの慣習にとらわれない
社内諸制度の変革

創造する社会的価値 4 つの価値

安全・安心・環境の
更なる追求

ユニバーサルな
サービスの進化

都市交通における
快適性の向上と課題の解決

人、街、暮らしをつなげる
プラットフォーム

デジタルトランスフォーメーション

推進基盤・体制

社内
オペレーション

お客さま
サービス

ESG経営

鉄道利用促進
脱炭素循環型社会

人財戦略

連結経営
分社化意義

以 上 11

2021年度 設備投資計画の詳細

新・中期事業戦略の初年度となる2021年度は、コロナ禍で先行きが見通せない状況下にあります。安全安定輸送の基盤となる工事を中心に、約435億円の設備投資を行います。主な投資内容は以下の通りです

主な取り組み

1. 安全・安心・環境の更なる追求

- (1) 新型車両の導入
- (2) 自然災害対策
- (3) 異常時対応力の強化

2. ユニバーサルなサービスの進化

- (1) ホームと車両床面の段差・隙間縮小の推進
- (2) 目黒線車内液晶モニタ新設工事
- (3) 目黒線8両編成化に伴うホームドア延伸工事

3. 都市交通における快適性の向上と課題の解決

- (1) 目黒線8両編成化による輸送力増強、東急新横浜線開業に向けた各種工事
- (2) 奥沢駅連絡デッキ及び待避線整備
- (3) 有料着席サービスの拡充

4. 人、街、暮らしをつなげるプラットフォーム

- (1) 池上線長原駅リニューアル工事
- (2) 東横線都立大学駅外壁補強工事及びホーム屋根延伸工事

【「1. 安全・安心・環境の更なる追求」に関する主な設備投資】

今年度は、主に安全・安心・環境に寄与する新型車両の導入、豪雨や地震などの各種自然災害対策、列車運行管理システムの高度化による運行安全性の向上に関する設備投資を行い、「安全・安心」や「環境性能」を向上させていきます。

(1) 新型車両の導入

田園都市線に從來よりも定員が増えた新型車両「2020系」を順次導入していますが、引き続き2021年度も9編成を導入して旧型車両(8500系)との置き換えを進めます。

2020系は、快適性の面では「ナノイー(※)」方式の空気清浄機を設置し、清潔な空気を車内にお届けするほか、座席はハイバック仕様を採用して座り心地を改善しています。また、フリースペースを全車両に設置し、車いすやベビーカーをご利用のお客さまにも快適にご利用いただけます。

環境面では、次世代半導体素子を用いた制御装置によるモーターの高効率化や、車内照明・ヘッドライト・尾灯のLED化により使用電力を低減し(旧型車両8500系と比較して約50%減)、CO2排出の削減などの面で低炭素・循環型社会の実現に貢献します。

安全面では、機器状態を常に監視できる大容量の情報管理装置と車両・地上間の通信が可能な装置を導入しており、走行中の車両の機器状態を地上側で把握することが可能です。例えば、運行中の設備不具合などをリアルタイムで把握できるため、異常時の早期復旧に繋げることが可能です。また機器の状態データを蓄積し、活用することで機器故障の予兆を捉えて故障の未然防止に繋げるシステム(CBM)の検討を進めています。

※ナノイーはパナソニック株式会社の商標です。



▲2020系



(2) 自然災害対策

近年増大する自然災害のリスクに対応するため、各種対策を進め、「安全・安心」をさらに向上していきます。

○法面補強による土砂災害対策

大雨時に土砂が線路内に流入しないように、線路脇の斜面をコンクリートなどで補強する対策を行っています。今年度は大井町線の上野毛～二子玉川間、池上線の石川台～洗足池間で行う予定です。

○地下区間の浸水対策

大雨時に屋外に設置している換気口から地下施設への浸水を防ぐために、換気口をかさ上げる対策を進めています。今年度は田園都市線の三軒茶屋～桜新町間で行う予定です。

○耐震補強工事

昨年度に引き続き、国土交通省の通達に基づく耐震補強の優先度が高い柱の耐震補強について速やかに実施し、今年度中に完了予定です。また2018年度の耐震省令において追加された、ロッキング橋脚を有する橋りょうについても、耐震補強工事を実施します。その他、さらなる減災対策として災害時の復旧性を向上させる補強工事も進めます。



▲土砂災害対策



▲地下区間の浸水対策



▲耐震補強工事



▲ロッキング橋脚を有する橋りょう

(3) 異常時対応力の強化

機器故障等の事故の未然防止のための保全工事を徹底するとともに、異常発生時には速やかに運転再開できるように司令所機能の強化などに取り組みます。

○設備維持更新工事の着実な実施

老朽化した土木、電気設備の健全性を保つための維持更新工事を着実に進めます。(1)に記載の車両更新の他、東横線の信号装置や、奥沢変電所の更新、二子橋梁の補強などを進めるほか、トンネルや橋梁等の土木構造物の長寿命化工事も進捗致します。

○列車運行管理システムの更新

信号機、分岐器、駅の運行情報表示などを一括で制御できる列車運行管理システムを更新します。機器の多重化を行いシステムの信頼性の向上をはかるとともに、機能向上によりダイヤ乱れの発生抑制および早期収束など列車の遅延回復能力が向上する他、ダイヤ乱れの際にお客さまへより多くの情報提供が可能になり、鉄道運行の安全性、安定性が一層向上します。

○折り返し運転施設の増設工事

輸送障害発生時の支障区間を最小限にするために、田園都市線の用賀～二子玉川間に折り返し運転施設の増設工事を行っており、今年度中に運用を開始します。

○CBM(Condition Based Maintenance)の導入に向けたトライアルの実施

機器の状態データを基に検査や更新の周期を設定し、効率性と安全性の向上が期待されるCBMシステムの導入に向けた検証を進めていきます。一部施設の状態データを集約し、データの分析結果から、故障リスクの判定や更新必要性を判断する仕組みの導入を目指しています。



▲列車運行管理システム



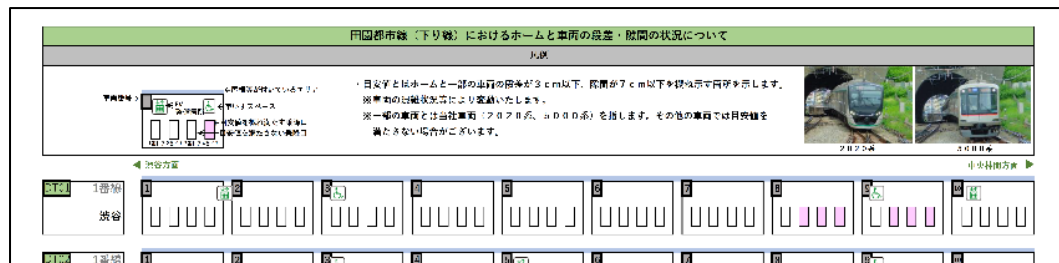
▲折り返し運転施設(用賀～二子玉川間)

【「②ユニバーサルなサービスの進化」に関する主な設備投資】

今年度は、ホームと車両床面の段差・隙間の縮小を中心に設備投資を行います。また、デジタル技術を活用したより便利な情報提供や子育て世代や高齢者に配慮した乗車券などのソフト施策についても検討を進めています。

(1)ホームと車両床面の段差・隙間縮小の推進

本年度はオリンピック・パラリンピック競技大会の会場最寄り駅を中心として、ホームと車両床面の段差・隙間縮小に関する取り組みを進めています。詳細な工事内容やお客さまへのご案内については、改めてお知らせします。



▲ホームページのご案内イメージ

(2)目黒線車内液晶モニタ新設工事

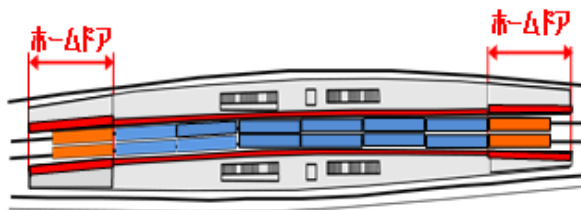
目黒線車内の案内表示器をLED表示器から液晶モニタに変更します。運行状況や4か国語対応等、必要な情報を文字やイラスト等の視覚情報により、よりわかりやすくお客さまに提供できるようになります。この整備により、当社所属の目黒線すべての車両に液晶モニタが設置されます。



▲車内液晶モニタ

(3) 目黒線8両編成化に伴うホームドア延伸工事

2022年度上期から、当社が保有する目黒線の車両を6両編成から8両編成に順次変更し、輸送力を増強します。現在、8両編成化に伴い追加される2両分のホームドアの整備を進めています。



▲ホームドア2両分追加イメージ

【「③都市交通における快適性の向上と課題の解決」に関する主な設備投資】

今年度は目黒線8両編成化を中心に快適な車内空間につながる設備投資を行います。また、リアルタイム混雑情報などの拡充や有料着席サービス拡大、アフターコロナの新しい生活様式にあった駅機能の拡充についても検討を加速化していきます。

(1) 目黒線8両編成化による輸送力増強、東急新横浜線開業に向けた各種工事

8両編成化により、輸送力を増強し、目黒線の車内の快適性を向上させます。現在、その準備を進めています。また、2022年度下期の開業に向けて東急新横浜線（日吉～新横浜間）の工事を進めており、整備主体である鉄道・運輸機構、相直先である相模鉄道とも連携して開業準備を進めています。



▲目黒線3020系



▲東急新横浜線

※新横浜および新綱島の駅名は、整備主体の独立行政法人鉄道建設・運輸施設整備支援機構と営業主体の当社および相模鉄道株式会社が都市鉄道等利便増進法に基づき神奈川県および横浜市に協議を行い、同意を得たうえで国の認定を受けて正式に決定します。

(2) 奥沢駅連絡デッキ及び待避線整備

奥沢駅に南北をつなぐ連絡デッキを整備します。街の回遊性向上に寄与するなど、安全性利便性を向上します。2021年度末供用開始予定です。また目黒線速達性向上のため上り線を改修し新たに待避線を整備します。



▲工事中の奥沢駅



▲連絡デッキ完成イメージ

(3) 有料着席サービスの拡充

大井町線で運行している有料着席サービス「Qシート」につきまして、実績などをふまえて、他路線への展開など、サービス拡充の検討を深めていきます。

【「④人、街、暮らしをつなげるプラットフォーム」に関する主な設備投資】

今年度は、駅リニューアルを進めるほか、田園都市線地下区間のリニューアルに向けた設計検討やサブスクリプション型のサービス「TuyTuy」の実証実験など来年度以降の投資に向けた検討も進めています。

(1)池上線長原駅リニューアル工事

池上線長原駅において、沿線の温かい雰囲気コンセプトとした「木になるリニューアル」を進めており、2021年秋に竣工する予定です。地上階の駅舎や店舗の一部は、東京都多摩地区で生産された多摩産材を活用し、木のぬくもりが感じられる軒下空間を演出することで、駅とまちが柔らかくつながる心地よい空間を目指します。

(2)東横線都立大学駅外壁補強工事及びホーム屋根延伸工事

東横線都立大学駅において外壁の補強工事と併せ、屋根延伸の工事を実施します。



▲長原駅ホームリニューアル後イメージ

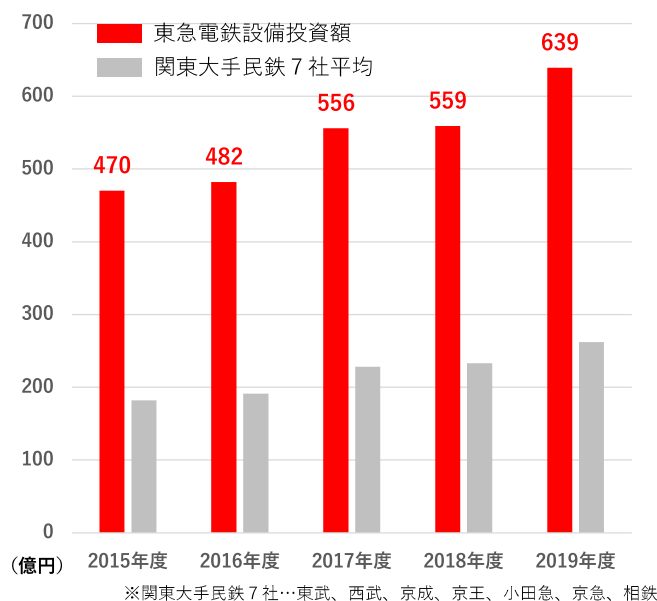


▲都立大学駅 工事の状況

以 上

設備投資の推移と主な取組み

■設備投資額の推移



■安全性、利便性の向上



高水準な設備投資により公共交通としての責務を担ってきた

1

設備投資の効果と費用負担の増加

■設備投資による効果

・ホーム転落件数



・運転事故、輸送障害件数

大手民鉄16社でトップレベルの安全性を維持

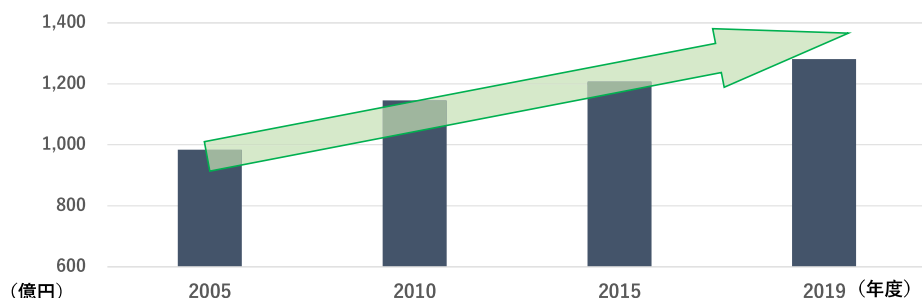
- ・運転事故件数…1位
 - ・輸送障害件数…2位
- (2019年度末時点)

(参考) 運転事故、輸送障害件数 (列車走行100万キロあたり)

項目	東急電鉄	大手民鉄16社平均
運転事故件数	0.15	0.54
輸送障害件数	0.40	1.31

(2019年度末時点)

■費用 (人件費、修繕費、減価償却費、経費等) の推移



鉄道事業に係る費用は、
約300億円 (約30%) 増加
※2005年度との比較

安全性・利便性向上の一方で、保守などに要する維持費用は年々増加

2

輸送人員と運賃収入の状況

人へ、街へ、未来へ。



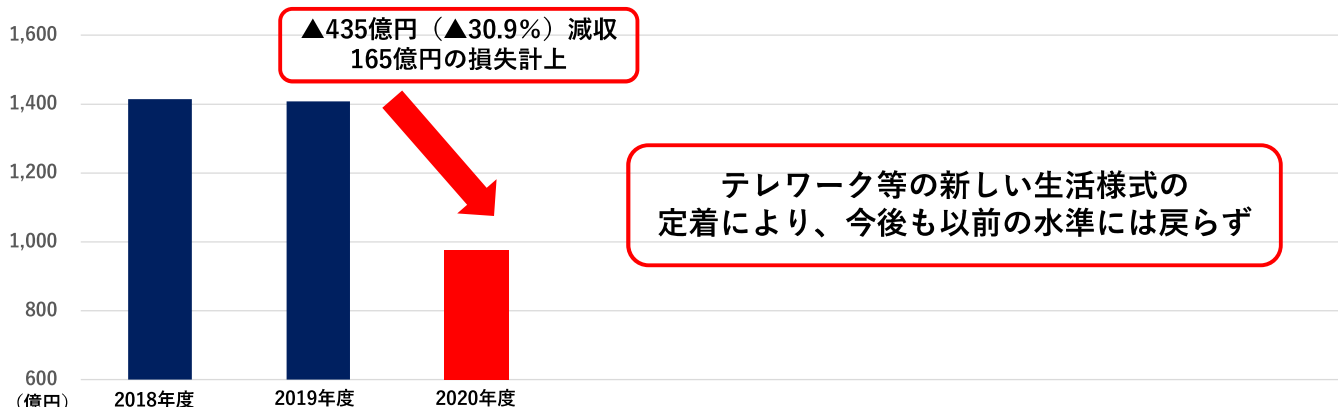
■2020年度の輸送状況（対前年度）

	定 期	定期外	計
運賃収入	▲31.5%	▲30.4%	▲30.9%
輸送人員	▲33.7%	▲29.6%	▲32.1%

定期減収率（対前年度）は
関東大手民鉄※の中で最大

※関東大手民鉄7社…東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄

■運賃収入の推移



テレワークの定着で定期券利用者が大きく減少しており
今後もコロナ前の水準への需要回復は見込めない状況

3

事業継続に向けた取組み

人へ、街へ、未来へ。



■コスト削減

・昨年度の取組みの例

項目	主な項目	削減金額
設備投資	・対前年▲50%超の削減	▲250億円
人件費	・役員、管理職の給与削減 ・従業員の時間外労働、賞与の削減	▲90億円
諸経費等	・業務内製化による外注委託費、広告宣伝費削減	

・今年度以降の取組みの例（「3つの変革」より）

項目	具体的内容
人件費	・東横線ワンマン運転の導入 ・駅配置人員の見直し ・デジタル技術活用による効率化
採用	・新卒採用の停止（一部採用継続）
修繕費、経費	・広告宣伝費等の削減 ・清掃、警備、点検等の内製化 ・デジタル活用による保守業務の最適化

■運行維持に向けた取組み

社会活動を支えるエッセンシャルサービスとして、感染症対策を実施しながら平時と同様の運行サービスを継続

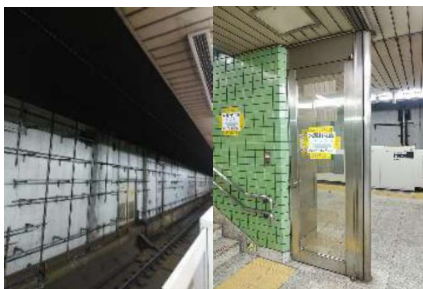


果敢なコスト削減に取り組んでいるものの固定費の高い事業特性や
運行維持の観点から、抜本的な収支の改善は難しい

4

(参考) 収益悪化に伴い先送りを余儀なくされている工事

■駅改良



■ホーム上家延伸



■法面補強(豪雨対策)



5

鉄道事業の果たすべき役割

■基本的なサービスの継続

鉄道事業の根幹となる安全性・安定性の継続

運行の継続



安定輸送の維持



高い運行頻度



安全運行

設備健全性の維持



構造物の補修



駅施設の改修



旧型車両の更新

採用等の人員確保及び従業員教育の継続



■時代に即した役割を果たす

4つの価値に代表される安全性利便性向上策を実施

安全・安心・環境の更なる追求

自然災害対策



新型車両導入



RE100の推進



ユニバーサルなサービスの進化

バリアフリー整備



デジタルの活用



快適性の向上と課題の解決

快適な車内空間



東急新横浜線



人、街、暮らしをつなげるプラットフォーム

駅施設の充実



モバイルサービス



お客さまの負担増を極力抑えた形での運賃改定についても検討し
持続的な鉄道事業を目指す

6

お客さま

- ・公共交通機関として低廉性を維持
(負担を極力抑えた改定)
- ・安全性と利便性の高い公共交通の継続

地域社会

- ・自然災害に強い強靱な交通インフラ
- ・共生社会実現につながる輸送サービス
- ・カーボンニュートラルへの貢献

都市・沿線地域の持続的成長

東急電鉄

社会インフラとしてサステナブルな運営
(健全な設備の継続、運営人材の確保)

鉄道の輸送分担率が世界トップクラスである東京圏において、
将来世代に負担をかけることなく安全・安心な鉄道サービスを提供し、持続的成長に貢献