

中期事業戦略 “3つの変革・4つの価値”

■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

2021年度

2023年度

2026年度～

強靱な事業構造
への変革

3つの変革

- ① 運行・駅サービス体系の変革
- ② テクノロジーを活用したオペレーション変革
- ③ 旧来からの慣習にとらわれない社内諸制度の変革

固定費の削減による損益分岐点の低下

時代に即した
社会的価値

4つの価値

- ① 安全・安心・環境の更なる追求
- ② ユニバーサルなサービスの進化
- ③ 都市交通における快適性の向上と課題の解決
- ④ 人、街、暮らしをつなげるプラットフォーム

●東急新横浜線開業

ESG経営・DXの追求

●東急
長期経営構想

大手民鉄トップの
安全性、お客さま満足度、生産性

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

4つの価値 ～社会の大きな変化を受けて～

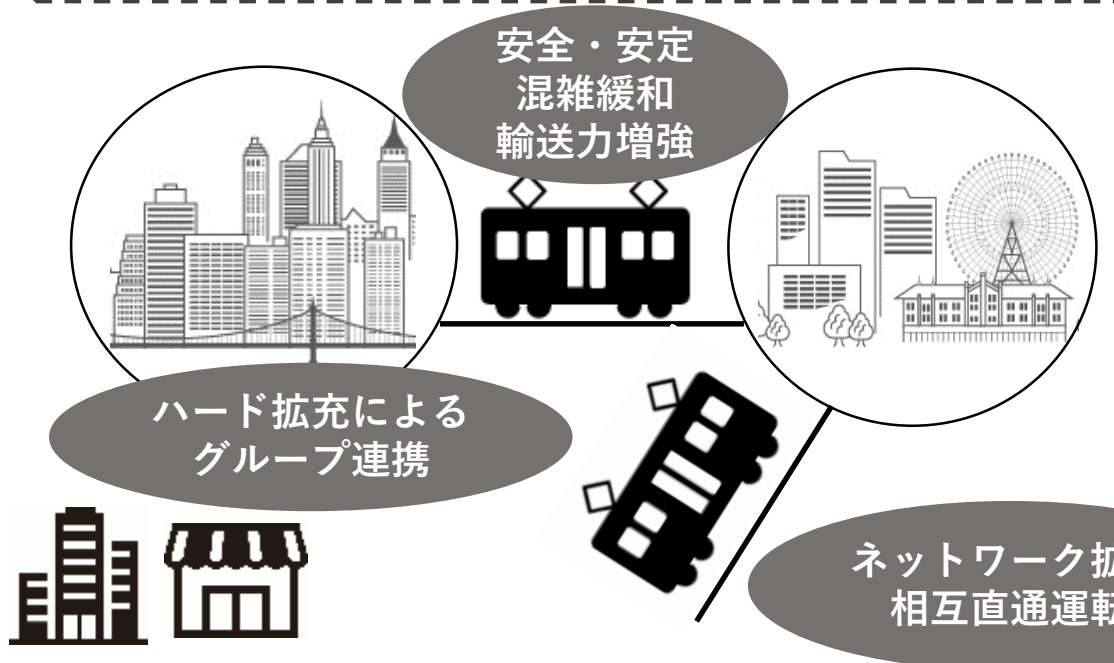
あらゆる人が移動しやすい鉄道サービスの提供や他のサービス・地域との多様な連携を通じて、時代に即した公共交通としての役割を将来に渡り果たしていきます。

■これまで

通勤を中心としたライフスタイルを支える

増加する通勤・通学需要にあわせた輸送力・設備増強

ハードによる連携を主としたサービス



■これから

多様なライフスタイルにつながる

あらゆる人、目的に応える鉄道サービス

ソフトによる連携を活用したサービス



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



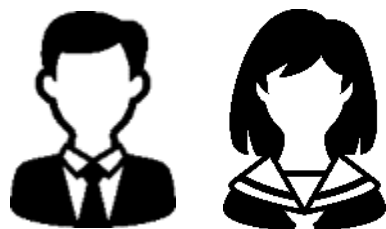
■環境

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

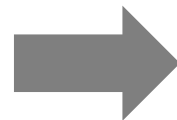
②ユニバーサルなサービスの進化

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

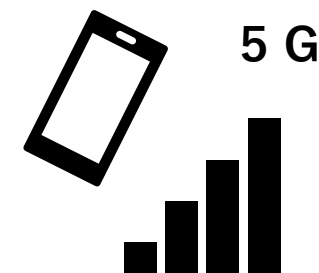


あらゆるお客さまが容易に快適に利用できる鉄道サービスを目指す

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



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



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



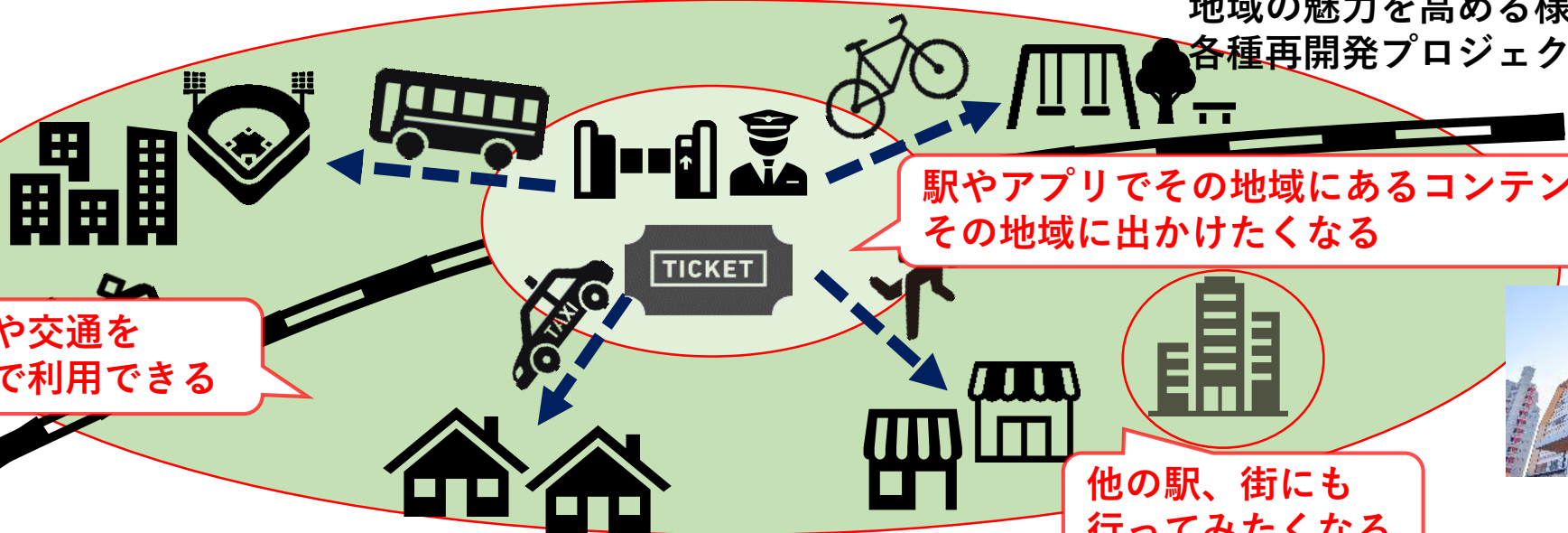
Green UNDER GROUND
心地良くくてワクワクする地下駅体験を作りたい。

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）



沿線開発・地域との連携

地域の魅力を高める様々な取組や各種再開発プロジェクトとの連携

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

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

他の駅、街にも行ってみたいくなる



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

お客様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



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

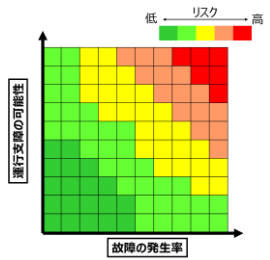


ワンマン運転



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

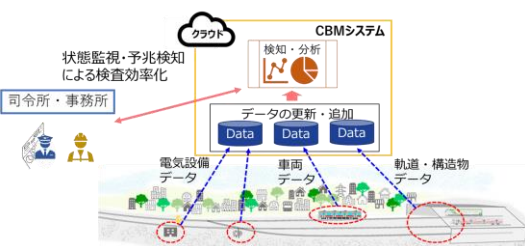


データに基づく
修繕判断や
意思決定サポート

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



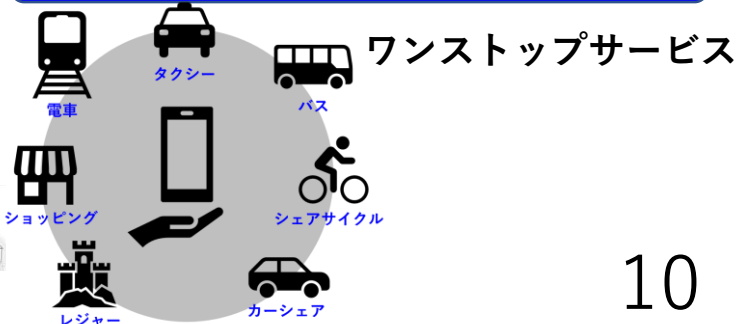
モバイルサービス
デジタルを活用した
お客さまサービス

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