



東急電鉄

# 2024年度～2026年度 中期事業戦略

東急電鉄株式会社



# 東急電鉄・東急の価値創造

## 美しい時代へ — 東急グループ 「未来に向けた美しい生活環境の創造」



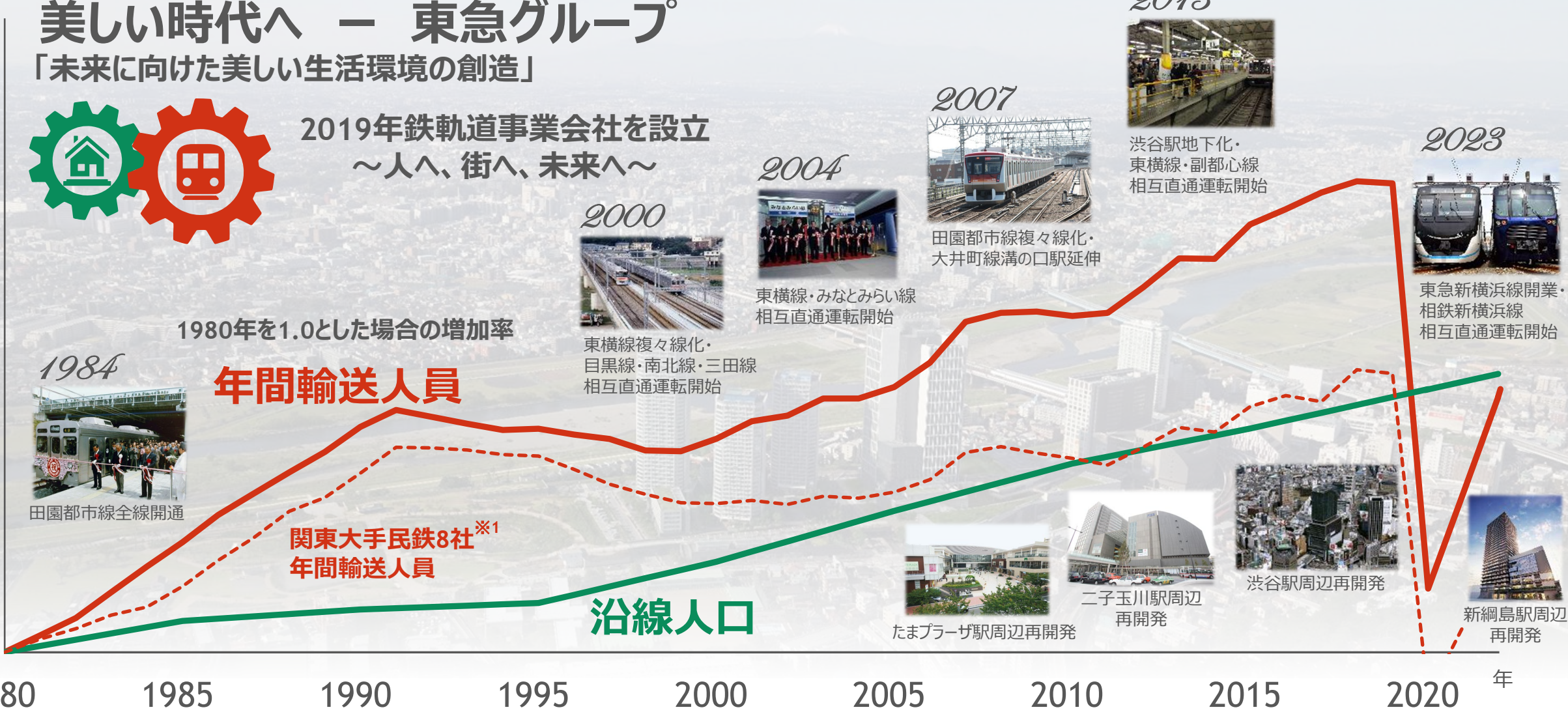
2019年鉄軌道事業会社を設立  
～人へ、街へ、未来へ～



年間輸送人員

関東大手民鉄8社※1  
年間輸送人員

沿線人口



1984

田園都市線全線開通

1980年を1.0とした場合の増加率

2000



東横線複々線化・目黒線・南北線・三田線相互直通運転開始

2004



東横線・みなとみらい線相互直通運転開始

2007



田園都市線複々線化・大井町線溝の口駅延伸

2013



渋谷駅地下化・東横線・副都心線相互直通運転開始

2023



東急新横浜線開業・相鉄新横浜線相互直通運転開始



たまプラーザ駅周辺再開発



二子玉川駅周辺再開発



渋谷駅周辺再開発



新綱島駅周辺再開発

※1 関東大手民鉄8社(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)

鉄道と都市開発の両輪で多様な価値を創造し、皆さまに支えられながら沿線と共に成長

# 前中期事業戦略(2021年度～2023年度)の振り返り

## 基本方針

- 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
- アフターコロナに即した社会的価値の持続的提供

2022年度 設備投資実績  
**385** 億円(関東大手民鉄<sup>※1</sup> **1**位)

コロナ禍での  
鉄道運行の継続

東急新横浜線の開業  
東横線ワンマン運転開始

運賃改定の実施

ホームドア・  
センサー付固定式ホーム柵  
**100** % (関東大手民鉄<sup>※1</sup> **初**)

当社所属車両の  
車内防犯カメラ設置率  
**100** % (関東大手民鉄<sup>※1</sup> **初**)

踏切障害物検知装置  
設置率  
**100** %

トイレの洋式化・ウォシュレット<sup>※2</sup>  
設置・手洗器非接触水洗化<sup>※2</sup>  
**100** %

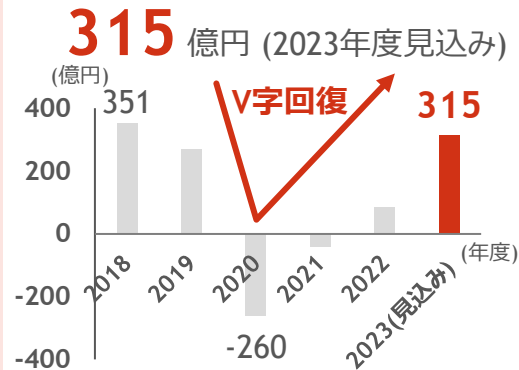
再生可能エネルギー由来の  
電力による運行  
**100** % (日本 **初**)



## 事業構造変革

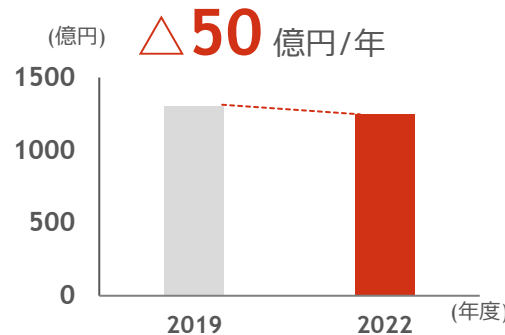
### 営業利益

東急(株)交通セグメント



### 損益分岐点の改善

恒常的な固定費削減  
(2022年度・対2019年度比)



## 社会的価値の持続的提供

### 鉄道運転事故<sup>※3</sup> 件数

**0** 件 → **0** 件 → **1** 件  
(2021年度) (2022年度) (2023年度)  
大手民鉄トップクラスの安全性



### 顧客満足度調査

外部調査に基づく

**1** 位 (関東大手民鉄<sup>※1</sup>)(2023年度)



※1 関東大手民鉄8社(東急、東武、西武、京成、京王、小田急、京急、相鉄)

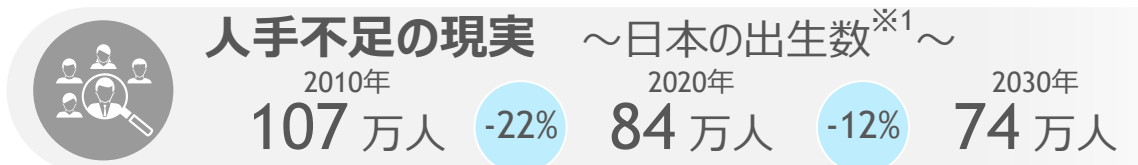
※2 駅構内トイレの大便器設置駅85駅565台対象、「ウォシュレット」はTOTO株式会社の登録商標、多機能トイレ内の補助的手洗器・オストメイトは一部手動水洗

※3 鉄道運転事故とは、列車衝突・脱線・列車火災・踏切障害・道路障害・人身事故・鉄道物損事故に分類される事故(当社起因)

全社一丸でコロナ禍の未曾有の危機を乗り越え、経営基盤強靱化と持続的な価値提供を達成

# 社会環境の変化を見据えた事業方針

## 社会環境の変化



- 移動の傾向の変化**
- 東京都のテレワーク率は最大65%から40%程度に下落<sup>※3</sup>
  - 当社の通勤定期輸送人員は、コロナ禍前の約75%まで回復

- デジタル化の進展/モビリティの進化**
- デジタルサービスの進化によるライフスタイルの多様化
  - 自動車業界におけるCASE<sup>※4</sup>等の変革

- 気候変動の激甚化・頻発化**
- 地球温暖化による自然災害増加の懸念
  - 気候変動リスク増大に伴うエネルギー調達の困難化

※1 2020年までは厚生労働省「人口動態統計」、2030年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(令和5年4月推計)」  
※2 2020年までは総務省「平成22年・令和2年 国勢調査」、2030年は国立社会保障・人口問題研究所「日本の地域別将来推計人口(令和5年推計)」  
※3 東京都産業労働局「テレワーク実施率調査結果」  
※4 自動車業界における4つの革新的な技術やサービス(Connected, Autonomous, Smart/Share & Services, Electric)

## 当社を取り巻く事業環境

- 1 人口減少を背景とした  
鉄道事業の担い手不足
- 2 少子高齢化による  
沿線の活力喪失の懸念
- 3 ライフスタイル変化や手段充実による  
「移動」の多様化
- 4 社会全体における  
環境価値の訴求の高まり

不透明な事業環境に正面から向き合い普遍的価値である **鉄道事業の持続的成長** に取り組む

# 中期事業戦略の全体像

社会的使命



提供価値

3つの価値



戦略の柱

5つの戦略



事業基盤



まちづくりにおいて必需インフラたる **鉄道事業の持続的成長**

1 **安全で安心な  
移動の持続的提供**

2 **新たな移動の創出**

3 **移動に伴う  
地球環境課題の解決**

**「移動」**の価値を追求する企業への進化

～移動による沿線地域のコミュニケーションの促進、文化・経済の発展、幸福度の向上に寄与～

1

安全・安心な  
鉄道の追求

2

運営高度化と  
業界連携強化

3

マーケティングによる  
沿線活力の創出

4

鉄道ネットワークの  
価値最大化

5

鉄道による  
環境・社会課題  
の解決

人財

価値創造に寄与する  
人財の確保ならびに育成

デジタル

データ活用による  
DX(CX・EX・CEX)の推進

グループ連携

TOD(Transit Oriented  
Development)の進化

# (参考)移動がもたらす社会的価値

「移動」を通じたリアルな体験がもたらす価値

コミュニケーションの促進



対面コミュニケーションによる  
**人間関係の深化**

リモートではなく、直接会話したほうが  
人間関係を構築しやすい<sup>※1</sup>



文化・経済の発展



移動によるヒト・モノの交流を通じ  
**文化の発展・経済の持続的成長**

2005年度から2015年度の間に  
旅客輸送量が6%伸びているのに対し、  
実質GDPも6%向上<sup>※2</sup>



幸福度の向上



様々な場所への移動による  
**幸福度の向上**

移動総量が大きく、移動先が多様で  
新規性があるほど幸福度は高い<sup>※3</sup>



## 「移動」のための当社の取り組み

相互直通運転の推進



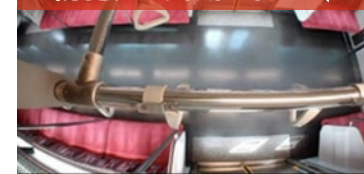
利便性の高いダイヤ



ホームドア・センサー付き柵  
設置率100%<sup>※4</sup>



当社所属車両の車内  
防犯カメラ設置率100%



耐震補強などの  
自然災害対策



お客さまに寄り添った  
接客サービス



公共交通指向型の街づくり  
(TOD)



職・住・遊が近接した  
街づくり(二子玉川)



※1 リ・カレント株式会社「オンライン(リモート環境)での悩みに関するアンケート」  
※4 世田谷線・こどもの国線を除く東急線全駅

※2 内閣府 等

※3 国際科学誌ネイチャーニューロサイエンス

いかなる時代においても、移動がもたらす価値を通じて社会に貢献し続ける

# 1 安全・安心な鉄道の追求

# ① 安全で安心な移動の持続的提供

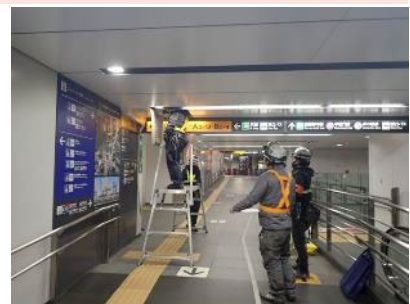
## 基本方針

社会の変化に対応し、鉄道の最重要事項である安全・安心な鉄道をこれまで以上に追求します

### 事故未然防止

#### 保守・点検の着実な遂行

- 法令等で定められた基準に基づく、設備等の点検・保守管理



点検の様子

#### 老朽化対策工事と新たな価値の提供

- 車両の新造・リニューアル (大井町線車両新造 ほか)
- 信号保安装置の更新
- 構造物の長寿命化
- 駅のリニューアル (駒沢大学駅・桜新町駅 ほか)



新造車両の導入



駅のリニューアル

#### 駅・踏切での事故防止対策の推進

- 踏切障害物検知装置の3D化による検知精度の向上 (3D化率100%)
- 駅非常停止ボタンの増設



踏切障害物検知装置



駅非常停止ボタン

### 激甚化する災害に対する強靱化

#### 災害対策

- 法面や高架橋の耐震補強
- 激甚化する災害を見越した法面防護や浸水対策



対策済の法面

#### 鉄道事業継続計画のさらなる進化

- 各種災害の被害想定を更新し、帰宅困難者対応等の強化

### 異常時対応力の強化

#### セキュリティレベル向上設備の導入

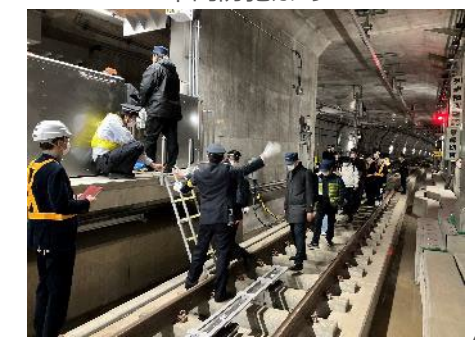
- 車内・駅構内防犯カメラの高度化 (防犯カメラの自動検知機能の導入)
- 鉄道システムのサイバーリスク対応



車内防犯カメラ

#### 人的対応力の強化

- テロ対応訓練の実施や行政機関との連携の強化
- 事故を想定した訓練の充実
- 高度なシステムと運輸・技術職場の連携による事故対応力の向上



訓練の様子

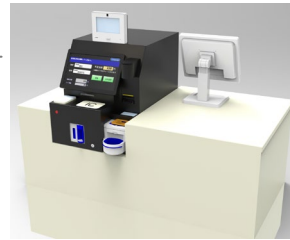
### 基本方針

鉄道事業の担い手不足に対応するために、安全やサービス水準の維持を前提に高度化・効率化を推進します

### 駅・運転業務

#### 駅業務の高度化

- 駅務機器の改修 (セミセルフ化・リモート化の推進)
- 拠点駅等からの遠隔サポート体制の確立



駅務機器の改修

#### 運転業務の高度化

- 次世代運転方式に向けた研究開発の推進
- 次世代信号保安装置の導入
- AI技術を活用した運転支援

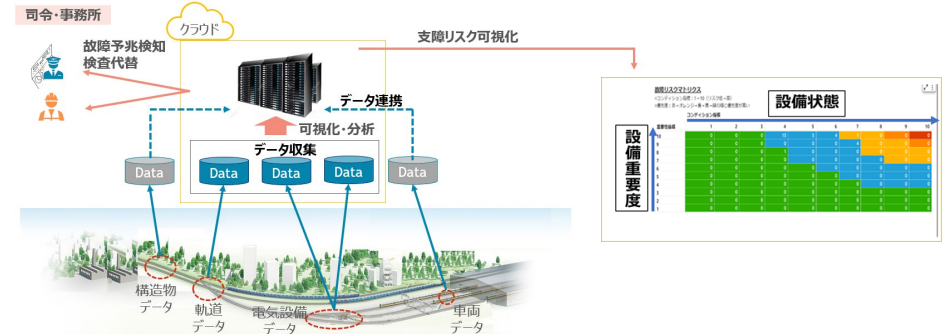


AI画像解析による運転支援

### 保守業務

#### データ活用・分析による保守高度化

- 転てつ機、空調等設備のCBM<sup>※</sup>の推進による保守の効率化
- 保守高度化のためのデータ活用に資する設備改修の推進
- 高度な伝送・解析技術を駆使した画像・音・振動等のデータ活用による現場業務の高度化



CBMシステム概要

### 既存の枠組みを越えた業界間の連携強化

#### サプライチェーンの強靱化

- サプライヤーとの連携を強化し、双方が円滑に事業を推進可能な仕組みの構築
- 事業継続計画をはじめとした、サプライヤーとの協力関係の構築

#### 効率的な工事・保守の推進

- 鉄道事業者間の協調により、相互直通運転先をはじめとしたシステムや設備の仕様統一を推進
- 鉄道業界全体で鉄道保守の効率化を推進

※「Condition Based Maintenance」の略語で、「状態基準保全」を意味する



## 基本方針

お客さまと地域の魅力「場」「体験」をつなぐ移動プラットフォームを構築し、顧客体験(CX)の向上と人と情報が行き交う豊かで活気ある地域社会の実現を目指します

### 鉄道はじめ多様な移動手段の連携



スムーズ 外にでたくなる障壁の解消

### 柔軟な乗車サービス・商品設計

- QRコード※<sup>1</sup> (Q SKIP)
- タッチ決済による乗車



### リアルな「場」「体験」等の地域資源



ワクワク 新たな体験や出会い

### 東急線アプリ

- デジタル顧客接点としての機能集約
- 運行情報の精度向上
- Q SKIP購入機能の搭載



### ポイント制度をベースとしたCRM※<sup>2</sup>推進

- 乗車ポイントの付与
- 行動情報の分析に基づくお客さま理解
- グループ一体でのマーケティング体制の強化



移動データ×顧客情報のクロス分析等、  
データマーケティングによる仮説検証→商品・サービスのアジャイル開発

移動を中心とした  
各種データ



子育て世帯やシニア世代をはじめ、あらゆるお客さまに

## 最適なサービスの提案・おでかけ情報の提供、沿線を中心とする移動と賑わいの創出

※1「QRコード」は(株)デンソーウェーブの登録商標・JIS、ISO規格

※2「Customer Relationship Management」の略語で、「顧客関係管理」を意味する

## 基本方針 充実した鉄道ネットワークの利用しやすさの向上と更なる改良・拡張により、積極的な移動を促進します

### 鉄道ネットワーク利便性のため改善

#### あらゆるお客さまがご利用しやすい鉄道

- 便利な定期券施策等の検討
- 子育て世帯、シニア世代の負担軽減施策
- ホームと車両における段差・隙間の縮小
- 車内フリースペースの拡充



ホームと車両における段差・隙間の縮小

#### 輸送サービスの最適化

- 運行ダイヤをはじめとした運行形態の見直しによる利便性の向上
- 有料着席サービスの拡充による車内快適性の向上
- 需要の平準化のための施策の検討

#### 情報配信の拡充

- 東急線アプリの機能向上
- 旅客案内装置の更新
- 5G通信網の整備



東急線アプリ

のりば	Track	種別	Train	行先	Destination	発車時刻	Dep. Time	両数	Cars
2		各停	LOCAL	渋谷	渋谷 澁谷 市部	15:29	10		
		準急	SEMI. EXP.	渋谷	渋谷 澁谷 市部	15:32	10		
		急行	EXP.	渋谷	渋谷 澁谷 市部	15:36	10		

旅客案内装置の更新

### 鉄道ネットワークの改良・拡張



- 新空港線の整備主体となる羽田エアポートライン(株)と連携し、第1期区間(矢口渡～京急蒲田)の早期事業化
- 渋谷をはじめとした駅周辺開発との連携
- 行政と連携した連続立体交差事業の推進による地域の交通利便性の向上

基本方針

鉄道事業を通じて脱炭素・循環型社会の実現に向けた責務を果たすと共に、事業特性を活用した新たな価値創造・貢献等により、環境・社会課題の解決を目指します

改善する責務

活用による貢献

移動需要

大規模輸送

多くの顧客接点を有する事業者として

モーダルシフトの推進

沿線への環境意識の醸成

環境性能の高い  
鉄道利用の増加は  
環境貢献に直結



東急全線RE100等  
環境PRの実施

鉄道利用を後押しする  
サービス・施策の実施

駅改修工事等とあわせて  
地域住民参加型企画の実施

日々の生活シーンにおける  
環境意識の醸成



大口需要家

大量の電力を使用する事業者として

大規模設備

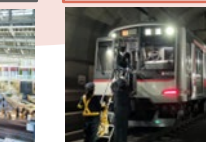
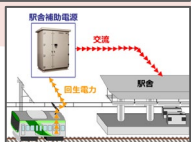
多数の大規模設備を有する事業者として

省エネによる電力の効率利用

創エネ・蓄エネの活用検討

設備構築/廃棄時の  
環境負荷低減

鉄道アセット利活用による  
環境・社会課題解決の検討



新型車両導入等  
省エネ設備の導入

LED化、エコ運転等  
効率運用の推進

駅舎補助電源等  
電力高効率化

大規模蓄電池による  
負荷曲線の平準化

オフサイトCPPAでの  
再エネ電源調達

田園都市線地下区間  
リニューアル等  
環境配慮型設備の導入

木になるリニューアル等  
木材活用によるCO2固定

Net Zero Energy  
Stationの検討

大規模蓄電池  
によるBCPの強化

鉄道アセットを活用した  
新規ビジネス

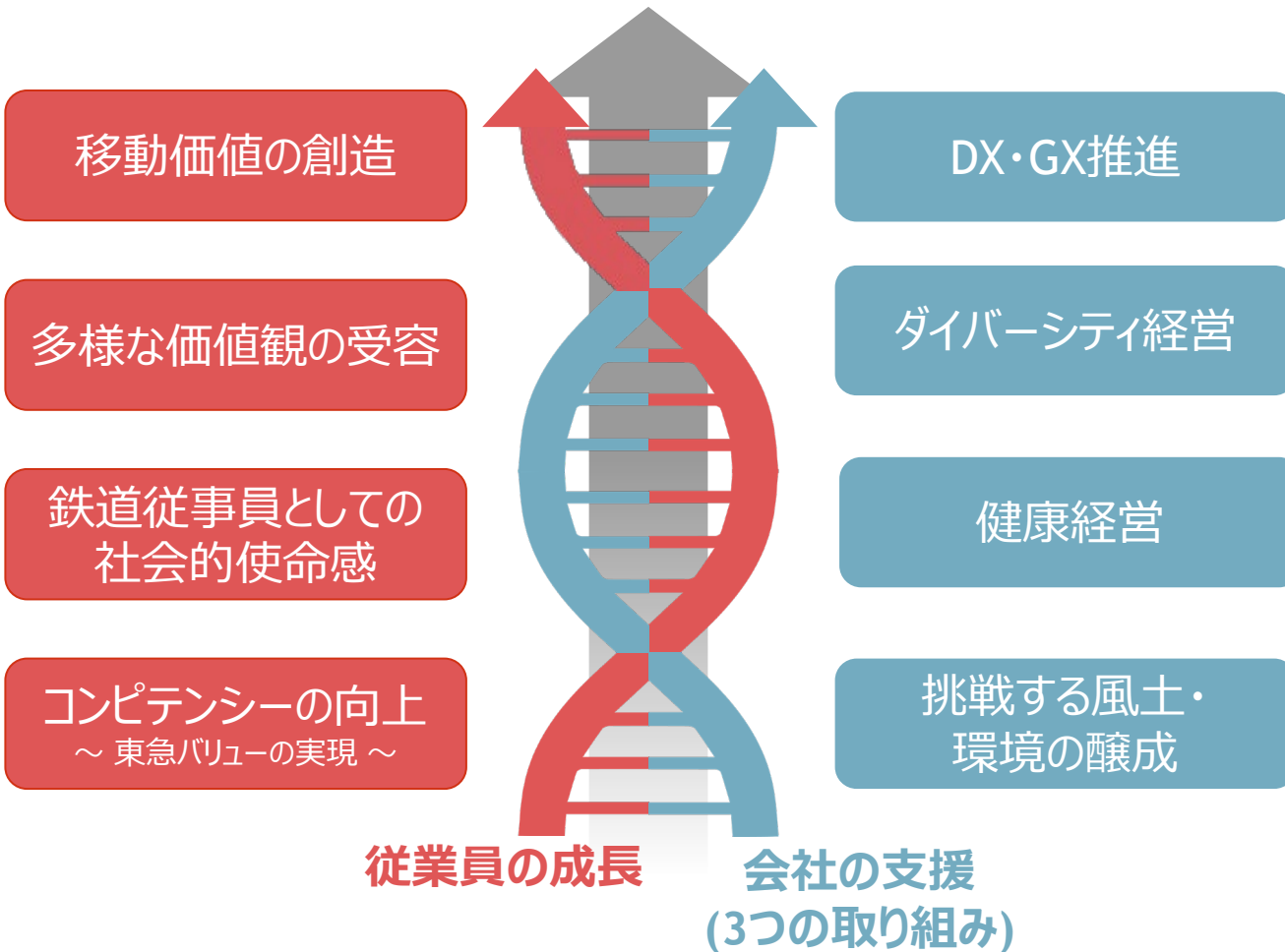
環境性能

# 事業基盤：人財

鉄道事業を通じて移動価値の創造に寄与する人財の確保ならびに育成

これまで推進してきた、高い志により自ら考え主体的にやり抜くことのできる人財の育成に加え、いかなる時代においても社会へ高い価値を創造できるよう、従業員個々の自律的成長を支援していきます。

## 従業員と会社の共創による持続的な発展



### 会社の支援(3つの取り組み)

#### 労働条件・処遇の向上

- 大手民鉄最高水準の報酬の実現
- 労働負荷に見合う手当の拡充
- 更なる働きやすさの提供

#### 就業環境の充実

- 安定的な事業運営に必要な人財の確保  
(採用強化・多様な働き方の推進)
- 安心・快適に就業できる仕組みや施設環境の整備
- 社内コミュニケーションの活性化のための支援

#### キャリアの支援(人財育成)

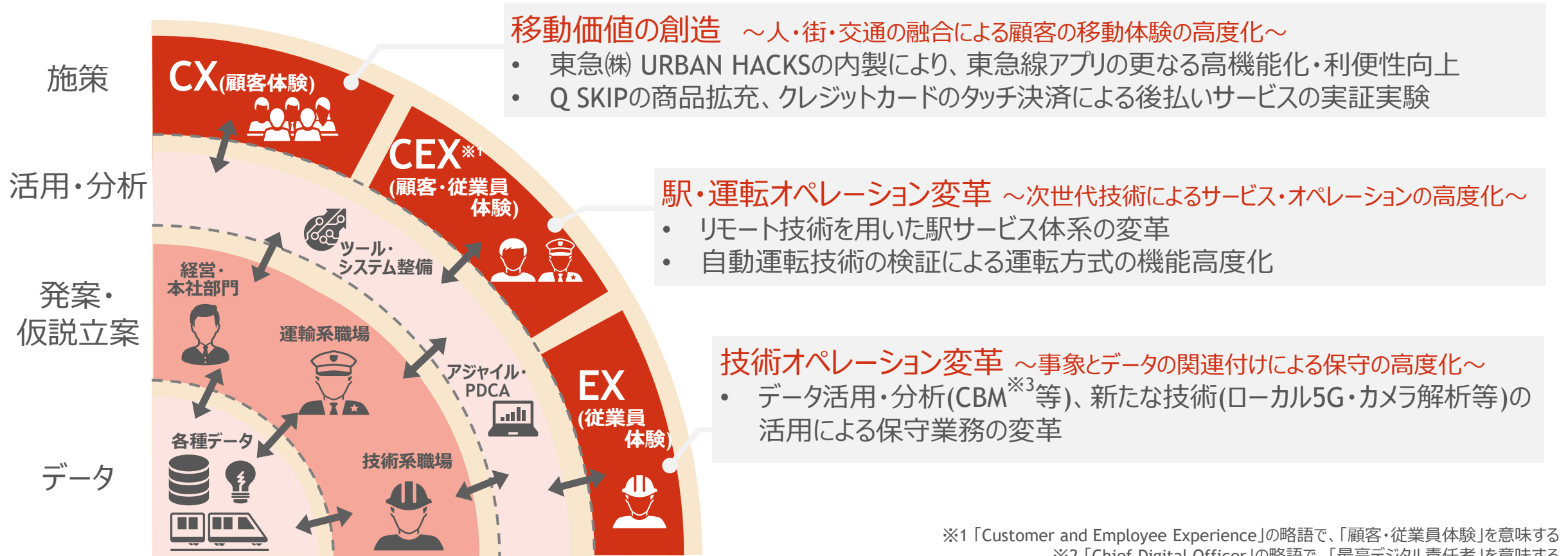
- 透明性の高い人事による会社と従業員の信頼関係の強化
- 自律的なキャリア形成のための幅広い挑戦機会の提供
- 安全共創館をはじめとした人財育成プログラムの充実

# 事業基盤：デジタル

データを活用した顧客体験(CX)・従業員体験(EX)・顧客・従業員体験(CEX<sup>※1</sup>)の進化

CDO<sup>※2</sup>をはじめとした経営トップから現場第一線の従業員までデータを重視し、データを基に分析と施策実行を繰り返すことで、顧客体験(CX)・従業員体験(EX)・顧客・従業員体験(CEX<sup>※1</sup>)を向上させます。

## 取り組みの方向性



※1 「Customer and Employee Experience」の略語で、「顧客・従業員体験」を意味する

※2 「Chief Digital Officer」の略語で、「最高デジタル責任者」を意味する

※3 「Condition Based Maintenance」の略語で、「状態基準保全」を意味する

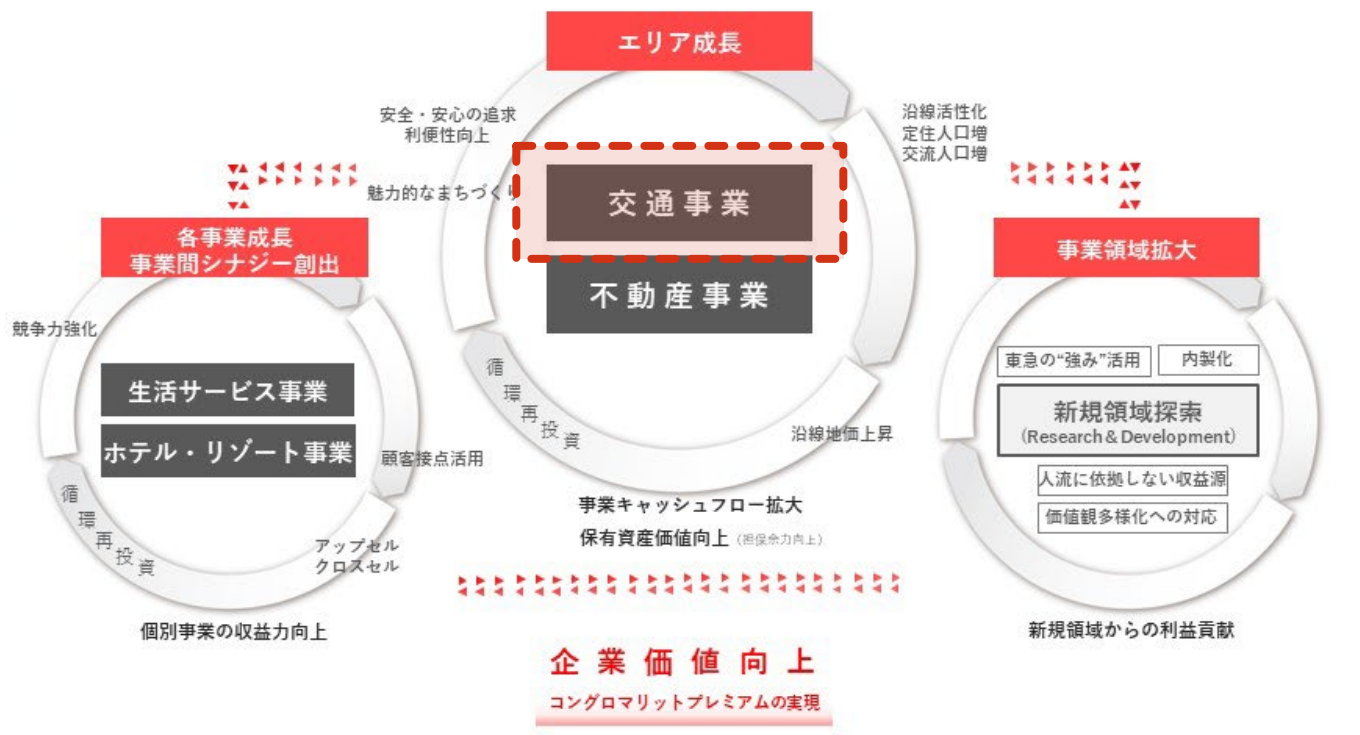
# 事業基盤：グループ連携

東急グループの中核企業として鉄道を軸とした多様な連携により、エリア成長に貢献

## 目指すビジネスモデル

東急(株)中期経営計画より抜粋

交通/不動産を軸とした事業間シナジーと再投資により持続的成長を実現する長期循環型事業



## 東急グループ内での東急電鉄の役割

東急グループ内での連携により、**移動にコミット**し、TOD<sup>\*</sup>の進化に貢献

## 連携例

### 鉄道と街づくり

都市開発事業  
生活サービス事業

### 移動・環境戦略

社会インフラ事業  
東急バス

### デジタル戦略

デジタルプラットフォーム

グループ中核企業として東急グループの提供価値を「移動」でつなぎ合わせ、価値を最大化

※「Transit Oriented Development」の略語で、「公共交通指向型都市開発」を意味する

## お客さま

安全性と利便性の高い移動体験  
移動を通じたウェルビーイングな生活

## 地域社会

移動の活性化による地域振興  
地球環境や地域課題の解決

## 人、街、未来における持続的成長

## 東急電鉄

サステナブル経営  
従業員一人ひとりの成長と幸福

移動を通じ、お客さまの幸せ、地域社会の繁栄、東急電鉄の持続的成長を目指す