

# コロナ禍の苦闘3年間 鉄道を守る使命とポイント戦略

2020年の幕開けとともにまん延した新型コロナウイルス感染症による行動制限で、東武鉄道は大きな打撃を受けた。使命感と創意工夫で危機を乗り越えた軌跡を追う。そして、時代の先を読んだ新たな一手「TOBU POINT(トブポ)」の戦略に迫る。

2020年1月15日、社内に緊張が走った。世界中が警戒を強めていた新型コロナウイルス感染症(以下、新型コロナ)の患者が日本で初めて確認されたのだ。その後、新型コロナは世界的に拡大し、世界各国がロックダウン(都市封鎖)に踏み切った。その爆発的な流行はWHOがパンデミック(感染症の世界的流行)を表明するに至り、人々の健康や社会経済に大きな影響をもたらした。

日本でも2020年4月7日から東京

都や大阪府など都市部を皮切りに緊急事態宣言が発出され、4月16日から5月14日までの約1カ月間は対象が全国に拡大された。関係官庁からは各鉄道会社に感染症に関する情報が寄せられ、感染防止対策を講じることが求められた。

「列車を止めるわけにはいかない」——これがコロナ禍にあたっての社員のコンセンサスだった。もちろん誰もが不安はあった。自分と家族の身を危険にさらすことに不安を訴え

る声も少なからず上がった。しかし、東武鉄道にはインフラを支える企業としての責務がある。インフラとしての機能維持と感染防止対策の両立に努め、社員はマスク着用、手指消毒液の設置、検温などの一般的な対策のほか、駅や乗務管区では通勤ラッシュを避けて出勤できるよう交代時間を変更した。本社への出勤者数は7割削減を目標に、在宅勤務、サテライト勤務等を実施した。サテライト勤務の場所は現業職場の会議室

施設名[会社名]	2020年									
	3月			4月			5月			6月
	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬	中旬	下旬	上旬以降
緊急事態宣言の動向(全国)				4/7 発令 (7都府県)	4/16 対象拡大	5/4 期限延長 (5/6⇒5/31)	5/14 一部解除 (対象39県)		5/25 解除	
東武動物公園 [東武レジャー企画]	3/2~22 臨時休園			3/28~5/31 臨時休園						6/1~ 営業再開 (動物園ほか)
東武ホテルレバント東京(錦糸町) [東武ホテルマネジメント]							4/29~5/31 臨時休業			6/1~ 営業再開
東京スカイツリー [東武タワースカイツリー]	3/1~5/31 臨時休業									
東京ソラマチ [東武タウンソラマチ]				4/8~5/31 臨時休業(一部店舗のみ営業) 5/25以降順次営業再開店舗を拡大						6/1~ 営業再開
東武百貨店(池袋店・船橋店)	3/3~4/7 営業時間の短縮 (一部週末は食品フロアのみ営業)			4/8~5/26 食品フロアのみ営業						5/27~ 営業再開 (営業時間は短縮)
東武ストア				4/11~各店舗の営業時間を短縮						

緊急事態宣言下における東武グループ内の主要商業施設・レジャー施設の営業状況

などを活用し複数拠点に分散させ、1カ所に人が集まらないよう配慮した。

また、本社、現業とも複数班体制の交代勤務制を敷いた。1つの班に感染者が出て班全員が自宅待機になっても、別の班で業務を遂行できるからだ。特に運行管理所や電気指令所では技能を有する指令員の代替要員を容易に確保できないという特殊要因もあり、完全な別班体制とした上で各種感染防止対策を徹底して実施した。その他の職場でも、飛沫感染を防ぐため、点呼や引き継ぎは非対面で実施。食事の時間も全員が同じ方向を向き黙食が義務付けられ、洗面や歯磨きにも細心の注意を払う日々が続いた。

2021年6月には新型コロナワクチンの職域接種を開始。本社、総合教育訓練センター、診療所川越分院の3カ所を接種会場に、グループ会社も含め約7,600人がワクチンを接種した。

こうした不断の努力のかいあって、職場でのクラスターが発生せずに済んだのは幸이었다。ただし家族などからの感染によって、5類感染症に移行された2023年5月8日までに、鉄道関係で延べ1,915人、その他にグループ会社で7,166人の感染が確認されている。

列車運行については、国や自治体が要請したものを除き、自社でのクラスター発生などの要因による大幅減便に陥らず、軽微な減便等で輸送を提供し続けられた。全員が危機感を持って対策に努めた結果と言える。

一方、東武グループ内の商業施設

やレジャー施設は、緊急事態宣言下では休業・休園する施設が多くを占めた。その後首都圏を中心にまん延防止等重点措置が適用された際には、飲食店の営業時間短縮、酒類提供の一部自粛といった対応を実施した。

## コロナ禍で得た「気づき」

コロナ禍での行動制限やリモートワークの普及によって、鉄道事業は大きな打撃を受けた。輸送人員はコロナ禍前の2018年度に9億2,643万人だったが、2020年度には27%減少し6億7,704万人にとどまった。

現場では輸送の安全確保を第一としながらも、費用削減のために様々な見直しや工夫が進められた。

その1つとして、鉄道施設の修繕工事を見直した。例えばトロリ線<sup>\*1</sup>については、従前は年1回の検査結果をもとに、残存直径<sup>\*2</sup>の基準値を下回らないように余裕を持って交換していたが、コロナ禍では特に基準値に近い箇所は係員による点検頻度を増やして安全を担保しつつ、交換時期を後ろ倒しにするなどして、修繕費用の抑制に努めた。

また、車両のブレーキ、パンタグラフなどの交換も検査期限を厳守しながら、個々の現場において実施可能な資材節減を行った。加えて、メーカーに修理を依頼してきた行先表示器や、駆動装置の更新業務を自社にて実施することにより、自らの技術力の向上と修理費用の削減を推進した。これらの取り組みは、社員一



感染防止対策として、全車両の除菌作業に加えて手すりやつり革などに抗ウイルス・抗菌加工を実施。その他空調・換気装置や窓開けによる車内の換気やフェイスガードの着用、金銭の授受にもトレーを用いた

### ※1 トロリ線

レール面上に一定の高さで架設される電線で、車両のパンタグラフ(電気を取り込むための装置)と直接接触して、車両に電気を供給するもの。

### ※2 残存直径

トロリ線の残りの厚みのこと。トロリ線はパンタグラフ(電気を取り込むための装置)と接触することで摩擦するため、点検時には残存直径を測定して交換の要否を判断する。



タブレットを用いた社員教育の様子(上) 大型モニターで点呼をしている様子(下)

谷蒲生」のワークスペースには、多彩なニーズにマッチするゾーンを設けた。落ち着いて仕事に取り組める「ワークゾーン」、ソファでゆったりくつろげる「リフレッシュゾーン」などを設け、あらゆるシーンで快適に過ごせる空間をつくった。デザイン性の高い植物やアロマデフューザーなど、リラックスしながら集中できるような工夫も随所に施した。

また、「自宅近くでリモートワークできる場所が欲しい」というニーズに応じて、2020年6月にはサテライトオフィス「Solaie +Work (ソライエプラスワーク)」を開業。ワークライフバランスに対する意識が高まる現在、東武グループは沿線に住む人々の生活スタイルやニーズの変化を捉え、沿線定住者の増加を目指す。

### 沿線生活者と結びつく「トブポ」

コロナ禍真っただ中の2020年11月1日に開始されたのが、東武グループ共通ポイントサービス「TOBU POINT (トブポ)」だ。2004年に開始した東武グループポイントを発展させたもので、“沿線生活者”にとって欠かせないポイントサービスを目指す。TOBU POINTアプリのダウンロード件数は、2024年10月末現在で76万件に達した。

サービス開始当初の狙いの1つは、新規会員の獲得だった。クレジットカードをベースにした従来の東武グループポイントは、50代以上の会員が半数を占めていた。これに対してTOBU POINTのアプリ会員は50

代以下が約8割と、若い世代の会員獲得につながった。

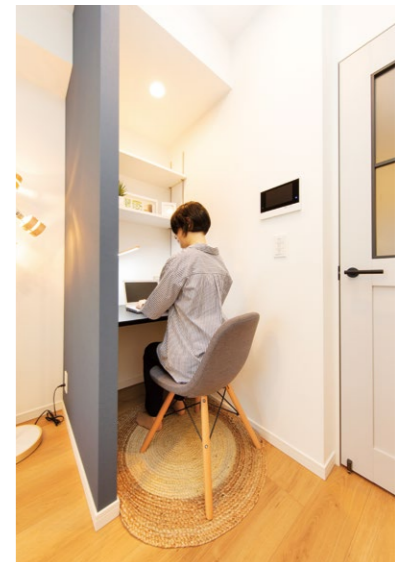
もう1つの狙いは、マーケティング手法の多様化だ。チラシやポスターといった従来の手段に加え、アプリ内の会員情報を基に個人に最適化した情報をダイレクトに送る手段として、TOBU POINTは極めて有効と言える。コロナ禍においては百貨店のほか、新越谷ヴァリエ等、東武グループ施設のクーポンを配信し、沿線住民を中心に来店の促進に役立てた。百貨店で使えるコスメクーポンの配信は、若年層の会員を中心に多くの反響が得られた。TOBU POINTで得たデータを有効活用するため、こうした施策は今後も継続していく。

TOBU POINTの利便性は着々と向上し、2021年10月からは、東武線乗車でたまるサービス「トブポマイル」を開始。たまったトブポマイルはTOBU POINTに交換し、特急券の購入や、東京ソラマチ、東京ス

カイツリーなどの東武グループ施設で利用できる。TOBU POINTがグループ内を循環し、さらなる購買や利用を促し、多方面に効果をもたらしていることがうかがえる。

エポックメイキングだったのは、2023年3月のショッピングサイト「TOBU MALL」のオープンだろう。鉄道・バス関連グッズや鉄道体験イベント、東武ワールドスクウェアのデジタルチケットなど、東武グループならではの商品をそろえ、TOBU POINTの利用促進に大きく寄与している。これまでチャレンジできなかったニッチな商品もTOBU MALLで商品化することで、グループ全体の収益向上に貢献することだろう。

TOBU POINT、TOBU MALLは東武グループにおける今後の収益拡大の柱として期待される。様々なデータを蓄積し活用していくことで沿線生活者にとどまらず、広く東武グループをアピールする重要なツールとなるはずである。



ソライエイル越谷蒲生では居室や共有部にワークスペースが設けられている

人ひとりのコスト意識向上と技術力の活用を推進する契機となり、その後の保守業務にもこの経験が生かされている。

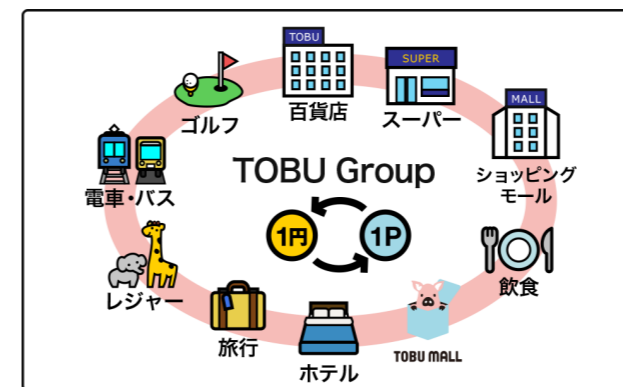
また、接触機会を低減させるためにデジタル化が急速に進行した。点呼での大型モニターの活用や教育でのタブレット端末の活用は、業務効率化や省力化につながっている。こうした視点で見ると、コロナ禍もたらしたものは、必ずしもマイナスばかりではないことが分かる。

コロナ禍を経て「鉄道業は必ずしも安泰ではない」という気づきを得られた。常に新しいことに挑戦する文化が芽生えるとともに、鉄道に乗って

いただけるお客様へのありがたみが骨身に染みわたった。そこで得た感謝の気持ち、新型特急「スペース X」のおもてなしとして形になったと言っても過言ではない。

### 新たな形の賃貸住宅

コロナ禍でリモートワークが急速に普及し、職場まで通うことなく仕事をするワークスタイルが定着した。東武鉄道の賃貸マンション「ソライエアイル」では、共用部や一部の居室内にワークスペースを備えた物件を提供している。「ソライエアイル越



TOBU POINTは鉄道やバスへの乗車、ショッピングやレジャー、飲食など沿線の様々なサービスで共通して利用できるのが特徴



TOBU MALLでは鉄道・バスのグッズや沿線のレジャー施設で使えるデジタルチケットが人気

