



2025年度
決算説明会資料

2026年5月19日

東武鉄道株式会社

I.決算サマリ	P 2
II.2025年度 実績	P 7
III.2026年度 計画	P18
IV.資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について	P27
V.長期経営ビジョンの実現・中期経営計画の推進	P30
VI.持続可能な経営の実現に向けて	P47
appendix	P50

社長の都筑でございます。よろしくお願いいたします。

それでは弊社ホームページにも掲載いたしました「2025年度 決算説明会資料」をご覧ください。

1ページ目、目次でございますとおり、

「I. 決算サマリ」から、

「VI. 持続可能な経営の実現に向けて」まで、項目順にご説明をいたします。

また、最後に質疑の時間を設けておりますが、

詳細につきましては、質疑に入る前に、事務局よりご説明いたします。

それでは、資料に沿ってご説明いたします。

I .決算サマリ

I. 決算サマリ 2025年度 実績

親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高を大幅に更新 期末配当金は、2.5円増配して37.5円を予定

- 鉄道業、ホテル業、スカイツリータウン業等が好調を維持し、増収
- 鉄道業における維持管理費用増、新東武カードの発行に係る一時的な費用増等により対前年営業減益となったものの、対計画では増収等による増益で、営業利益は718億円、親会社株主に帰属する当期純利益は556億円へ
- **親会社株主に帰属する当期純利益**は、政策保有株式の縮減の推進等により、**3期連続で過去最高**を更新
- 業績向上により、**期末配当金は37.5円に増配**し、2025年度の**年間配当金は70円**を予定

(対前回発表予想+2.5円)

単位：億円	2025 実績	2024 実績	増減	2025 計画	増減
営業収益	6,554	6,314	239	6,530	24
営業利益	718	746	▲27	700	18
経常利益	688	727	▲38	660	28
親会社株主に帰属する 当期純利益	556	513	42	520	36

※2025計画は2026年2月4日公表のものを使用。(P3~P4)

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

3ページをご覧ください。連結決算のサマリでございます。

2025年度決算でございますが、
 鉄道業では、定期・定期外とも需要は底堅く、ホテルも高稼働・高単価を維持するなど、
 主要事業はいずれも堅調に推移しております。

利益面では、前年に比べて減益となりましたが、
 主な要因は鉄道業における修繕費や人件費といった費用の増、新東武カード発行に伴う一時的な費用の増など
 によるものでございます。
 セグメント毎の内訳は次ページでご説明いたします。

また、親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式縮減の推進などにより、
 3期連続で過去最高を更新いたしました。

下の表の右側に計画比を記載してございますが、
 計画比で増収増益となったことなど業績向上により、
 1株あたりの期末配当金を2円50銭増配いたしまして、年間配当金は70円を予定しております。

I. 決算サマリ 2025年度 実績 — セグメント別



単位：億円		2025 実績	2024 実績	増減	増減理由	2025 計画	増減
運輸事業	営業収益	2,186	2,160	25	●鉄道業、バス・タクシー業で増収	2,180	6
	営業利益	276	312	▲36	●鉄道業の維持管理費用の増加等により、減益	283	▲7
レジャー事業	営業収益	1,895	1,755	140	●旅行業、ホテル業を中心に増収	1,894	1
	営業利益	184	172	12	●増収効果等により、増益	182	2
不動産事業	営業収益	590	599	▲8	●分譲業は減収減益	582	8
	営業利益	158	147	11	●賃貸業、スカイツリータウン業が増収増益であり、全体でも増益	146	12
流通事業	営業収益	1,761	1,726	34	●百貨店業、ストア業で増収増益	1,752	9
	営業利益	60	75	▲15	●新東武カードの発行費用が一時的に増加し、全体では減益	55	5
その他事業	営業収益	926	872	53	●受注工事の増加等により、増収増益	918	8
	営業利益	69	63	6		59	10
調整額	営業収益	▲806	▲800	▲6		▲796	▲10
	営業利益	▲30	▲25	▲5		▲25	▲5
合計	営業収益	6,554	6,314	239		6,530	24
	営業利益	718	746	▲27		700	18

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

次の4ページは、セグメント別に記載したサマリでございます。

各セグメントに関し、前年比で概要をご説明いたします。

運輸事業は、営業収益 2,186億円、営業利益は 276億円でございます。

鉄道業、バス・タクシー業で増収、

営業利益は、鉄道業において、修繕費等の維持管理費用が増加したため、減益となりました。

次に、レジャー事業は、営業収益 1,895億円、営業利益は 184億円でございます。

旅行業で、大阪・関西万博案件や企業需要を着実に取り込んだほか、

ホテル業で、高稼働率、高単価の販売ができたことなどがあり、増収増益となりました。

不動産事業は、営業収益 590億円、営業利益 158億円でございます。

分譲業ではマンション販売戸数減などにより減収となりましたが、

賃貸業において新規物件の通年寄与などがあり、またスカイツリータウン業において、

東京ソラマチが過去最高となる600億円の売上高を達成するなど好調であったことから、

増益を確保いたしました。

流通事業は、営業収益 1,761億円、営業利益60億円でございます。

百貨店業での店舗リニューアル、ストア業での新店・既存店の売上増などにより、増収となりましたが、新東武カード発行に係る一時的な費用が発生したため、減益となりました。

その他事業は、営業収益 926億円、営業利益は 69億円でございます。

建設業の完成工事の増加などがあり、増収増益でございました。

I. 決算サマリ 2026年度 計画



親会社株主に帰属する当期純利益は過去最高をさらに更新する計画 年間配当金は、5期連続の増配で、75円を予定

- 鉄道業、旅行業、ホテル業等が好調を維持するほか、スカイツリー業における変動価格制導入効果等により、増収
- 鉄道業における設備投資の進捗に伴う減価償却費の増を見込むものの、新東武カード発行に係る一時的な費用の剥落等により、**対前年営業増益**とする計画
- **親会社株主に帰属する当期純利益**は、政策保有株式縮減の推進等により、**4期連続で過去最高**を更新する計画
- 直近の業績水準ならびに資本効率向上等を総合的に勘案し、2026年度の**年間配当金は5円増配の75円**を予定
(5期連続増配)

単位：億円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	6,730	6,554	176	
営業利益	720	718	2	
経常利益	635	688	▲53	
親会社株主に帰属する 当期純利益	560	556	4	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

5

続いて、5ページは、2026年度の計画でございます。

2026年度に関しましては、鉄道業、ホテル業などが好調を維持するほか、スカイツリー業における変動価格制導入効果などもあり、営業収益は、176億円増の6,730億円、営業利益は、増収に加え、新東武カード発行に係る一時的な費用の剥落などもあり、2億円増益の720億円となる見込みでございます。経常利益は、支払利息の増などにより減益となる見込みですが、親会社株主に帰属する当期純利益は、政策保有株式の縮減の推進などにより、4億円増の560億円を見込んでおり、4期連続で過去最高を更新する見込みでございます。

このような業績水準、また資本効率向上なども勘案し、2026年度の年間配当金は、1株あたり5円増配して、5期連続増配となる75円を予定してございます。

I. 決算サマリ 2026年度 計画 — セグメント別



単位：億円		2026 計画	2025 実績	増減	増減理由
運輸事業	営業収益	2,214	2,186	28	●鉄道業、バス・タクシー業で増収
	営業利益	243	276	▲33	●鉄道業の減価償却費の増加等により、減益
レジャー事業	営業収益	1,992	1,895	97	●旅行業、ホテル業、スカイツリー業を中心に増収
	営業利益	193	184	9	●増収効果等により、増益
不動産事業	営業収益	632	590	42	●賃貸業で増収増益
	営業利益	158	158	0	●分譲業の減益等があったが、前年並みの利益を確保
流通事業	営業収益	1,754	1,761	▲7	●百貨店業、ストア業で減収
	営業利益	80	60	20	●ストア業の利益率改善、新東武カードの発行費用の大幅減等により、増益
その他事業	営業収益	950	926	24	●受注工事の増加等により、増収増益
	営業利益	71	69	2	
調整額	営業収益	▲812	▲806	▲6	
	営業利益	▲25	▲30	5	
合計	営業収益	6,730	6,554	176	
	営業利益	720	718	2	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

次の6ページは、セグメント別に記載した2026年度の計画でございます。

前年比で概要をご説明いたします。

まず、運輸事業は、営業収益 2,214億円、営業利益 243億円でございます。

鉄道業において、定期・定期外ともに増収を見込み、バス・タクシー業においても、乗合収入増による増収を見込むものの、主に鉄道業の減価償却費増などがあり、増収減益としております。

次に、レジャー事業は、営業収益 1,992億円、営業利益 193億円でございます。

ホテル業が好調を維持するほか、旅行業において企業需要の取込みによる国内旅行の増加などを見込み、またスカイツリー業においては変動価格制導入による増収を見込んでいることなどから、増収増益としております。

不動産事業は、営業収益 632億円、営業利益 158億円でございます。

賃貸業は、グループ会社における販売用不動産の売却などにより増収増益を計画しており、分譲業が減益となるものの、不動産事業としては前年並みの利益を確保できる見込みでございます。

流通事業は、営業収益 1,754億円、営業利益 80億円でございます。

百貨店業において、フロア改装などにより集客に努めるものの、近隣商業施設のリニューアルオープンなどがあり、またストア業において不採算店舗の閉鎖により減収を見込んでおります。

一方、ストア業の利益率改善や前年度における新東武カード発行に係る費用の剥落などがあり、大幅な増益となる見込みです。

その他事業は、営業収益 950億円、営業利益 71億円でございます。

建設業における工事受注額の増加を見込んでおり、増収増益の計画でございます。

Ⅱ.2025年度実績

Ⅱ . 2025年度 実績 — 連結子会社・持分法適用会社数



連結子会社数	2025.3	増加	減少	2026.3	備考
運輸	27	-	-	27	
レジャー	14	-	-	14	
不動産	3	-	-	3	
流通	8	-	-	8	
その他	15	1	-	16	2025.5 玉紙工業(株) 株式取得による増
合計	67	1	-	68	

持分法適用会社数	2025.3	増加	減少	2026.3	備考
運輸	1	-	-	1	
レジャー	2	-	-	2	
不動産	-	-	-	-	
流通	-	-	-	-	
その他	-	-	-	-	
合計	3	-	-	3	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

8ページをお願いいたします。

8ページからは、2025年度の決算についての説明でございます。

8ページは、連結対象会社の異動状況でございますが、記載のとおりでございます。

次の9ページの連結損益計算書、

10ページのセグメント別営業収支につきましては、

先程、ご説明いたしましたので、11ページをお願いいたします。

Ⅱ . 2025年度 実績 — 連結損益計算書



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	655,435	631,461	23,974	運輸 +2,591 レジャー +14,021 不動産 ▲846 流通 +3,494 その他 +5,355	653,000	2,435
営業利益	71,861	74,604	▲2,742	運輸 ▲3,641 レジャー +1,204 不動産 +1,147 流通 ▲1,553 その他 +615	70,000	1,861
経常利益	68,831	72,716	▲3,885		66,000	2,831
特別利益	19,370	13,639	5,730		-	-
特別損失	8,291	10,448	▲2,156		-	-
親会社株主に帰属する当期純利益	55,620	51,330	4,290		52,000	3,620
売上高営業利益率	11.0%	11.8%	▲0.8P		10.7%	0.3P
営業利益ROA※	4.0%	4.3%	▲0.3P		3.9%	0.1P
ROE※	9.5%	9.4%	0.1P		9.0%	0.5P
減価償却費	55,213	53,539	1,673		55,000	213
EBITDA	127,075	128,144	▲1,068		125,000	2,075

※ 営業利益ROA=連結営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}
 ※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2}
 ※ 2025計画は2026年2月4日公表のものを使用。(P9~P17)

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

Ⅱ . 2025年度 実績 — セグメント別営業収支



単位：百万円		2025 実績	2024 実績	増減	2025 計画	増減
運輸事業	営業収益	218,646	216,054	2,591	218,000	646
	営業利益	27,644	31,285	▲3,641	28,300	▲656
レジャー事業	営業収益	189,584	175,563	14,021	189,400	184
	営業利益	18,446	17,242	1,204	18,200	246
不動産事業	営業収益	59,075	59,921	▲846	58,200	875
	営業利益	15,892	14,745	1,147	14,600	1,292
流通事業	営業収益	176,135	172,641	3,494	175,200	935
	営業利益	6,004	7,558	▲1,553	5,500	504
その他事業	営業収益	92,645	87,290	5,355	91,800	845
	営業利益	6,955	6,339	615	5,900	1,055
調整額	営業収益	▲80,652	▲80,010	▲642	▲79,600	▲1,052
	営業利益	▲3,081	▲2,567	▲514	▲2,500	▲581
合計	営業収益	655,435	631,461	23,974	653,000	2,435
	営業利益	71,861	74,604	▲2,742	70,000	1,861

Ⅱ . 2025年度 実績 — 連結貸借対照表



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考
流動資産	194,787	176,839	17,948	
固定資産	1,668,775	1,576,361	92,413	
資産合計	1,863,562	1,753,200	110,361	
流動負債	475,985	438,733	37,251	
固定負債	765,350	753,713	11,636	
負債合計	1,241,335	1,192,447	48,887	
純資産合計	622,227	560,753	61,474	
負債純資産合計	1,863,562	1,753,200	110,361	
自己資本比率	33.0%	31.6%	1.4P	
有利子負債残高	789,673	780,253	9,419	
有利子負債/ EBITDA倍率	6.2	6.1	0.1P	
設備投資	102,713	95,330	7,383	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

11

11ページは、バランスシートの状況でございます。
こちらは前期末との比較でご説明いたします。

資産合計については、1,103億円増の1兆8,635億円。
これは、主に固定資産の取得によるものです。

負債合計については、488億円増の1兆2,413億円となりました。
主に、有利子負債の増によるものでございます。

純資産合計については、614億円増の6,222億円となりました。
主に当期純利益の計上に伴う利益剰余金の増によるものでございます。

下から3行目、有利子負債残高についてですが、前期末から94億円増加し、7,896億円となりました。

これらの結果、自己資本比率は、前期末より1.4ポイント上昇し、33%でございます。

Ⅱ . 2025年度 実績 — 連結キャッシュ・フロー計算書



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考
営業活動によるキャッシュ・フロー	106,640	90,072	16,567	
投資活動によるキャッシュ・フロー	▲82,720	▲86,778	4,057	固定資産の取得による支出+2,304
財務活動によるキャッシュ・フロー	▲14,652	321	▲14,973	
現金及び現金同等物の増減額	9,271	3,677	5,593	
現金及び現金同等物の期末残高	44,207	34,936	9,271	

12ページは、連結キャッシュ・フローの状況でございますが、記載のとおりでございますので、13ページをお願いいたします。

Ⅱ . 2025年度 実績 — 運輸事業



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	218,646	216,054	2,591		218,000	646
鉄道	164,272	161,769	2,503		163,800	472
その他	54,373	54,285	87	バス・タクシー業 +956 貨物運送業 ▲858	54,200	173
営業利益	27,644	31,285	▲3,641		28,300	▲656
鉄道	23,583	26,947	▲3,363		24,400	▲817
その他	4,060	4,337	▲277	バス・タクシー業 ▲558 貨物運送業 +281	3,900	160
営業利益ROA	2.7%	3.2%	▲0.5P		2.8%	▲0.1P
減価償却費	32,740	31,942	798		32,600	140
EBITDA	60,385	63,227	▲2,842		60,900	▲515
設備投資	53,191	42,785	10,406		56,200	▲3,009

東武鉄道 旅客人員 (単位：百万人)	2025 実績	2024 実績	2025 計画	東武鉄道 旅客収入 (単位：百万円)	2025 実績	2024 実績	2025 計画
定期	542	533	541	定期	61,714	60,988	61,616
定期外 (特急)	335 7	325 7	335 7	定期外 (特急)	87,593 7,609	84,843 7,279	87,401 7,592
合計	877	858	876	合計	149,307	145,831	149,017

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

13ページから、セグメント別の2025年度決算の状況でございますが、ポイントを絞って補足説明をさせていただきます。

まず運輸事業でございます。

左下に東武鉄道の旅客人員を記載しております。

定期外、定期とも、対前年、対計画で増加しております。

特に、定期外におきましては、土・休日を中心に、都内方面やアーバンパークラインへの利用、日光・鬼怒川方面への長距離利用が好調だったことなどによるものでございます。

Ⅱ．2025年度実績 — レジャー事業



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	189,584	175,563	14,021		189,400	184
旅行	124,034	113,020	11,013		124,400	▲366
ホテル	37,456	34,899	2,557		36,800	656
スカイツリー	16,536	16,601	▲65		16,900	▲364
その他	11,557	11,042	515	遊園地・観光業 +456 スポーツ業 +49	11,300	257
営業利益	18,446	17,242	1,204		18,200	246
旅行	2,239	1,941	298		2,000	239
ホテル	8,350	7,473	876		8,300	50
スカイツリー	6,420	6,585	▲165		6,600	▲180
その他	1,435	1,240	194	遊園地・観光業 +146 スポーツ業 +48	1,300	135
営業利益ROA	6.3%	6.5%	▲0.2P		6.4%	▲0.1P
減価償却費	6,741	6,595	145		6,700	41
EBITDA	25,188	23,837	1,350		24,900	288
設備投資	14,404	31,839	▲17,435		14,400	4

入場者数 (単位：万人)	2025 実績	2024 実績	2025計画	主なホテル 稼働率	2025 実績	2024 実績	2025計画	主なホテル 外国人比率	2025 実績	2024 実績
スカイツリー	446	467	464	CY銀座	87.1%	85.7%	85.2%	CY銀座	83.3%	84.0%
				AC銀座	83.4%	79.9%	81.8%	AC銀座	82.9%	81.4%
				錦糸町	90.8%	90.6%	90.1%	錦糸町	82.1%	81.3%
				成田	89.6%	87.5%	88.7%	成田	69.9%	72.2%

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

14

14ページはレジャー事業でございます。

左下にスカイツリーの入場者数の記載がございます。

2月に発生しましたエレベーター事故により3日間臨時休業したほか、

営業再開後も、エレベーター1基については、メンテナンスのために、3月末まで運行を休止していた影響もあり、対前年・対計画ともに減少しております。

しかしながら、エレベーター事故の影響は一時的な要因と考えておりまして、需要自体は底堅いということでございます。

また、右には主なホテルの稼働率と外国人比率の記載がございます。

前年同様、稼働率は8～9割、インバウンド比率は7～8割となるなど、高い水準を維持し、増収につなげがっておるところでございます。

Ⅱ . 2025年度 実績 — 不動産事業



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	59,075	59,921	▲846		58,200	875
賃貸	36,498	36,339	159		35,800	698
タウン	13,913	13,295	618		13,800	113
分譲	8,662	10,286	▲1,623		8,600	62
営業利益	15,892	14,745	1,147		14,600	1,292
賃貸	10,694	9,736	957		10,000	694
タウン	3,886	3,638	247		3,800	86
分譲	1,311	1,369	▲58		800	511
営業利益ROA	4.3%	4.2%	0.1P		3.9%	0.4P
減価償却費	10,766	10,070	695		10,800	▲34
EBITDA	26,658	24,816	1,842		25,400	1,258
設備投資	27,976	14,185	13,791		27,200	776

来場者数 (単位：万人)	2025 実績	2024 実績	2025 計画
スカイツリータウン	3,650	3,710	3,680

分譲販売戸数	2025 実績	2024 実績	2025 計画
戸建住宅	77戸	74戸	72戸
マンション	285戸	461戸	278戸
持分換算後分譲販売戸数			
戸建住宅	37戸	40戸	35戸
マンション	130戸	205戸	128戸

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

15ページ 不動産事業、

16ページ 流通事業、

17ページ その他事業につきましては、

決算サマリでご説明させていただきましたので、後程、ご参照いただければと思います。

Ⅱ . 2025年度 実績 — 流通事業



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	176,135	172,641	3,494		175,200	935
百貨店	63,480	61,321	2,159		63,500	▲20
ストア	75,025	74,478	547		74,900	125
その他	37,630	36,841	788		36,800	830
営業利益	6,004	7,558	▲1,553		5,500	504
百貨店	5,293	5,272	20		5,500	▲207
ストア	1,057	680	377		900	157
その他	▲346	1,605	▲1,951		▲900	554
営業利益ROA	4.2%	5.7%	▲1.5P		4.0%	0.2P
減価償却費	3,339	3,308	31		3,300	39
EBITDA	9,344	10,866	▲1,522		8,800	544
設備投資	5,494	4,759	735		5,800	▲306
主要百貨店 売上増減率	2025 実績 対前年	2025 計画 対前年				
池袋	4.3%	4.8%				
船橋	2.4%	1.5%				
宇都宮	0.8%	1.0%				

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

Ⅱ . 2025年度 実績 — その他事業



単位：百万円	2025 実績	2024 実績	増減	備考	2025 計画	増減
営業収益	92,645	87,290	5,355		91,800	845
営業利益	6,955	6,339	615		5,900	1,055
営業利益ROA	2.2%	2.2%	0.0P		2.0%	0.2P
減価償却費	1,625	1,623	2		1,600	25
EBITDA	8,580	7,963	617		7,500	1,080
設備投資	1,646	1,760	▲114		2,400	▲754

Ⅲ.2026年度計画

Ⅲ．2026年度 計画 — 連結損益計算書



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	673,000	655,435	17,565	運輸 +2,754 レジャー +9,616 不動産 +4,125 流通 ▲735 その他 +2,355
営業利益	72,000	71,861	139	運輸 ▲3,344 レジャー +854 不動産 ▲92 流通 +1,996 その他 +145
経常利益	63,500	68,831	▲5,331	
親会社株主に帰属する当期純利益	56,000	55,620	380	
売上高営業利益率	10.7%	11.0%	▲0.3P	
営業利益ROA※	3.8%	4.0%	▲0.2P	
ROE※	8.9%	9.5%	▲0.6P	

※ 営業利益ROA=連結営業利益÷{(期首総資産+期末総資産)÷2}
 ※ ROE=親会社株主に帰属する当期純利益÷{(期首自己資本+期末自己資本)÷2}

19ページをお願いいたします。

19ページからは、2026年度の計画についてのご説明でございます。

19ページ 連結損益計算書、

20ページ セグメント別営業収支につきましては、

先程、ご説明いたしましたので、21ページをお願いいたします。

Ⅲ．2026年度 計画 — セグメント別営業収支



単位：百万円		2026 計画	2025 実績	増減	備考
運輸事業	営業収益	221,400	218,646	2,754	
	営業利益	24,300	27,644	▲3,344	
レジャー事業	営業収益	199,200	189,584	9,616	
	営業利益	19,300	18,446	854	
不動産事業	営業収益	63,200	59,075	4,125	
	営業利益	15,800	15,892	▲92	
流通事業	営業収益	175,400	176,135	▲735	
	営業利益	8,000	6,004	1,996	
その他事業	営業収益	95,000	92,645	2,355	
	営業利益	7,100	6,955	145	
調整額	営業収益	▲81,200	▲80,652	▲548	
	営業利益	▲2,500	▲3,081	581	
合計	営業収益	673,000	655,435	17,565	
	営業利益	72,000	71,861	139	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

Ⅲ．2026年度 計画 — 連結キャッシュ・フロー計画



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
EBITDA	131,000	127,075	3,925	
営業利益	72,000	71,861	139	
減価償却費	59,000	55,213	3,787	
有利子負債残高	800,000	789,673	10,327	
有利子負債/EBITDA倍率	6.1	6.2	▲0.1P	
設備投資	104,000	102,713	1,287	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

21

2026年度の連結キャッシュ・フローの計画でございます。

EBITDAは、1,310億円、
 期末の有利子負債残高は、8,000億円、
 有利子負債／EBITDA倍率は、6.1倍を見込んでおります。

設備投資は、主に鉄道業における設備投資の増加などにより、
 約12億円増の1,040億円を想定してございます。

Ⅲ．2026年度 計画 — 運輸事業



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	221,400	218,646	2,754	
鉄道	165,300	164,272	1,028	
その他	56,100	54,373	1,727	バス・タクシー業 +1,676 貨物運送業 +37
営業利益	24,300	27,644	▲3,344	
鉄道	20,400	23,583	▲3,183	
その他	3,900	4,060	▲160	バス・タクシー業 ▲75 貨物運送業 ▲84
営業利益ROA	2.3%	2.7%	▲0.4P	
減価償却費	36,000	32,740	3,260	
EBITDA	60,300	60,385	▲85	
設備投資	73,400	53,191	20,209	

東武鉄道 旅客人員 (単位：百万人)	2026 計画	2025 実績	増減	東武鉄道 旅客収入 (単位：百万円)	2026 計画	2025 実績	増減
定期	543	542	1	定期	61,881	61,714	167
定期外	340	335	4	定期外	88,692	87,593	1,098
(特急)	7	7	0	(特急)	7,654	7,609	45
合計	883	877	5	合計	150,573	149,307	1,266

※定期外旅客収入は、特急料金、座席指定料金を含む。

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

22ページからは、セグメント別の2026年度計画でございます。

決算サマリでご説明をさせていただきましたとおりでございますので、後程、ご参照いただきたいと思います存じますが、

1点、補足説明をさせていただきます。

23ページをお願いいたします。

Ⅲ．2026年度計画 — レジャー事業



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	199,200	189,584	9,616	
旅行	131,600	124,034	7,566	
ホテル	38,000	37,456	544	
スカイツリー	17,900	16,536	1,364	
その他	11,700	11,557	143	遊園地・観光業 +74 スポーツ業 +80
営業利益	19,300	18,446	854	
旅行	2,200	2,239	▲39	
ホテル	8,400	8,350	50	
スカイツリー	7,200	6,420	780	
その他	1,500	1,435	65	遊園地・観光業 +29 スポーツ業 +13
営業利益ROA	6.2%	6.3%	▲0.1	
減価償却費	7,100	6,741	359	
EBITDA	26,400	25,188	1,212	
設備投資	11,800	14,404	▲2,604	

入場者数 (単位：万人)	2026 計画	2025 実績	増減	主なホテル 稼働率	2026 計画	2025 実績	増減
スカイツリー	460	446	14	CY銀座	86.6%	87.1%	▲0.5P
				AC銀座	83.7%	83.4%	0.3P
				錦糸町	89.8%	90.8%	▲1.0P
				成田	89.5%	89.6%	▲0.1P

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

レジャー事業でございますが、左下にスカイツリーの入場者数を記載してございます。
2026年度はエレベーター事故の影響がなくなるということなどから、
インバウンドを中心に14万人の増加を見込み、460万人と計画しておるところでございます。

2025年度の実績と、2026年度計画のご説明は以上でございます。

Ⅲ．2026年度 計画 — 不動産事業



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	63,200	59,075	4,125	
賃貸	40,600	36,498	4,102	
タウン	13,900	13,913	▲13	
分譲	8,700	8,662	38	
営業利益	15,800	15,892	▲92	
賃貸	10,900	10,694	206	
タウン	3,900	3,886	14	
分譲	1,000	1,311	▲311	
営業利益ROA	4.1%	4.3%	▲0.2P	
減価償却費	11,100	10,766	334	
EBITDA	26,900	26,658	242	
設備投資	8,900	27,976	▲19,076	

来場者数 (単位：万人)	2026 計画	2025 実績	増減	分譲販売戸数	2026 計画	2025 実績	増減
スカイツリータウン	3,548	3,650	▲102	戸建住宅	72戸	77戸	▲5戸
				マンション	387戸	285戸	102戸
				持分換算後分譲販売戸数			
				戸建住宅	35戸	37戸	▲2戸
				マンション	143戸	130戸	13戸

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

Ⅲ．2026年度 計画 — 流通事業



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	175,400	176,135	▲735	
百貨店	62,500	63,480	▲980	
ストア	72,600	75,025	▲2,425	
その他	40,300	37,630	2,670	
営業利益	8,000	6,004	1,996	
百貨店	5,200	5,293	▲93	
ストア	1,100	1,057	43	
その他	1,700	▲346	2,046	
営業利益ROA	5.3%	4.2%	1.1P	
減価償却費	3,100	3,339	▲239	
EBITDA	11,100	9,344	1,756	
設備投資	7,600	5,494	2,106	
主要百貨店 売上増減率	2026 計画 対前年			
池袋	▲1.9%			
船橋	1.4%			
宇都宮	3.0%			

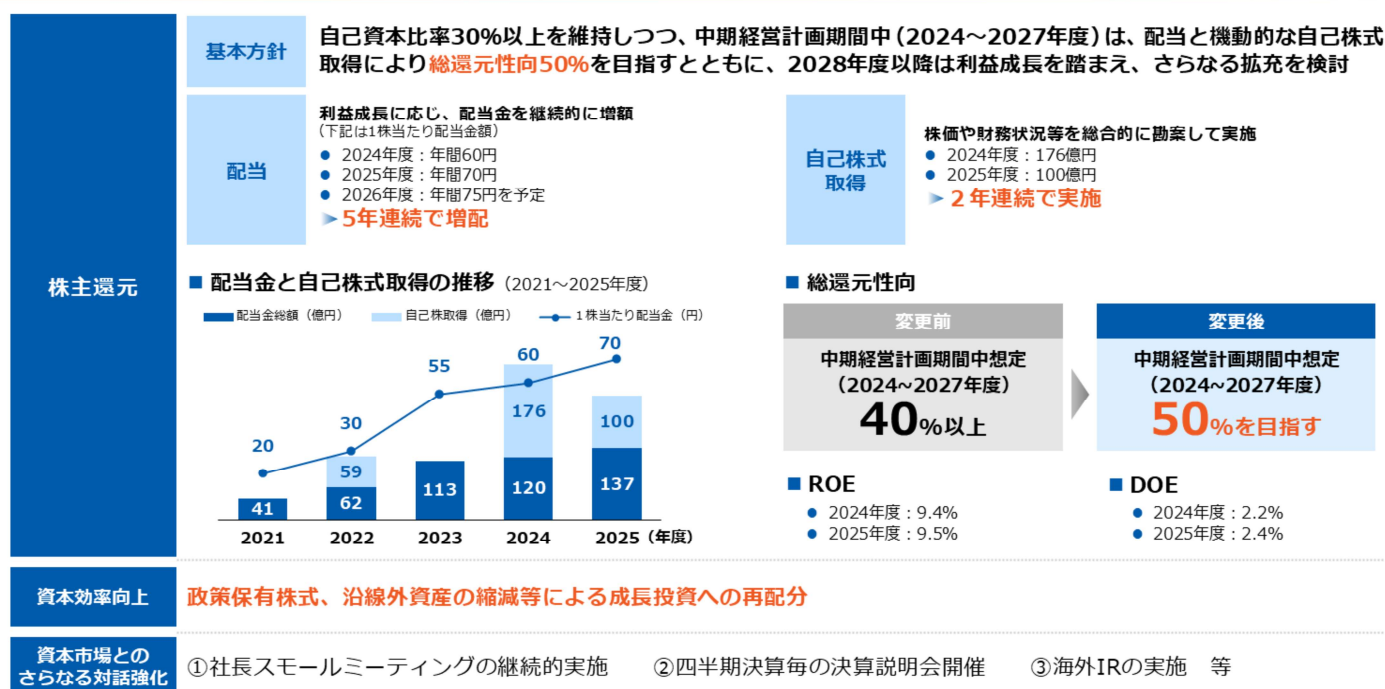
Ⅲ．2026年度 計画 — その他事業



単位：百万円	2026 計画	2025 実績	増減	備考
営業収益	95,000	92,645	2,355	
営業利益	7,100	6,955	145	
営業利益ROA	2.2%	2.2%	0.0P	
減価償却費	1,700	1,625	75	
EBITDA	8,800	8,580	220	
設備投資	2,300	1,646	654	

IV.資本コストや株価を意識した経営の 実現に向けた対応について

IV. 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

続きまして、28ページをご覧くださいと思います。

「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた対応でございます。

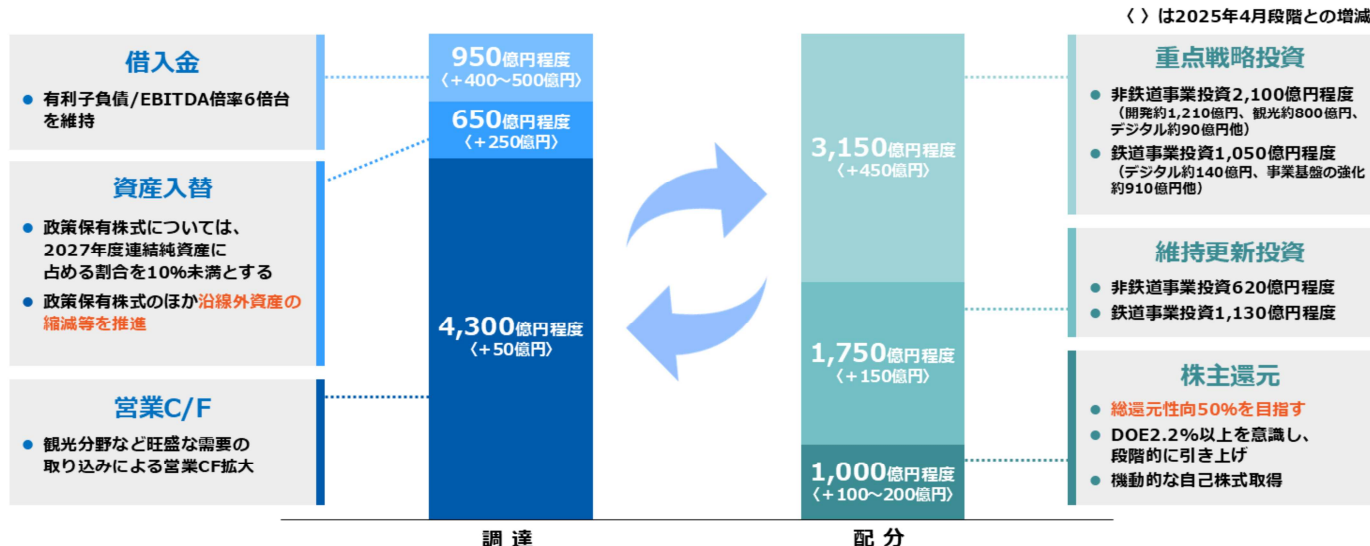
この度、さらなる資本効率向上に向け、中期経営計画期間中の総還元性向に関し、これまで「最低ラインを40%とする」としておりましたが、「50%を目指す」こととしまして、併せて、政策保有株式に加え、沿線外資産の縮減も図り、そこで生み出したキャッシュを成長投資や株主還元配分することといたしました。

なお、これまでも株主還元の基本方針に基づき、配当に関しては段階的な引上げを実施し、かつ自己株式取得も着実に進めているところでございます。その結果といたしまして、ROEやDOEは目標を超える水準で推移しているところでございます。

そのほか、社長スモールミーティングの継続的な実施、四半期決算毎の説明会の開催、海外IRの実施等に取り組み、投資家の皆様との対話をさらに強化してまいります。

財務レバレッジの活用、資産入替等により、重点戦略投資を拡張するとともに株主還元を拡充

■ 中期経営計画期間中のキャッシュアロケーション



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

29ページをお願いいたします。今ご説明申し上げた点を踏まえて中期経営計画期間中のキャッシュアロケーションをアップデートいたしましたので、ご説明いたします。

ポイントとしては、財務レバレッジを活用することと併せ、政策保有株式や沿線外資産の縮減を通じてキャッシュを生み出し、成長投資や株主還元に向けまいります。

具体的には、右側記載の「配分」に関してでございますが、重点戦略投資としまして、ホテル建設、まちづくり、鉄道の事業基盤強化のための投資を中心に、450億円増加させ、3,150億円まで拡張いたしました。

併せて、株主還元につきましても、総還元性向50%を目指し、1,000億円に拡充いたします。

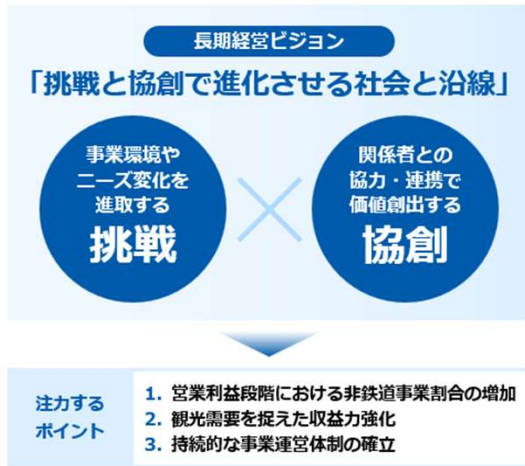
成長投資の拡張に伴う将来の収益基盤強化と資本収益性向上、株主還元の拡充を通じた自己資本圧縮等により、資本効率をさらに向上させてまいります。

V.長期経営ビジョンの実現・中期経営計画の推進

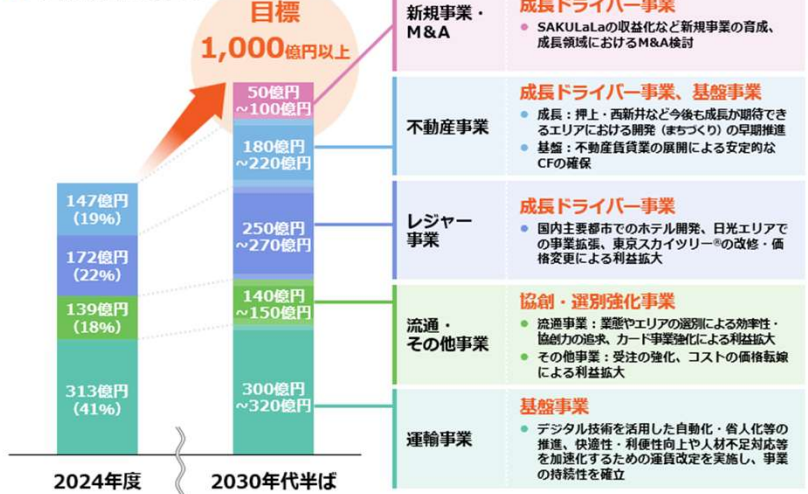
長期経営ビジョンの実現に向けた重点事業の着実な実施と事業ポートフォリオの最適化

中期経営計画で掲げる2027年度の営業利益740億円を達成した上で、観光事業・まちづくりの加速や東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転等の実現を通じ、2030年代半ばに1,000億円以上の営業利益へ

■ 基本方針



■ 営業利益推移



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

31ページをお願いいたします。

ここからは、長期経営ビジョンの実現、中期経営計画の推進について、ご説明でございます。

31ページは、当社グループが掲げている長期経営ビジョンについて改めてご説明したものです。

左側の「挑戦と協創で進化させる社会と沿線」のもと、中期経営計画で掲げる2027年度の営業利益740億円を達成したうえで、2030年半ばに1000億円以上の営業利益とすべく、重点事業の着実な実施と事業ポートフォリオの最適化を図ってまいります。

長期経営ビジョンの実現に向けた主要プロジェクト

	2027	2030	2030年代半ば	2040 …
観光	日本橋3丁目 【ホテル】	● 着工	● 開業	
	銀座7丁目 【ホテル】		● 着工	● 開業
	日光金谷 【ホテル】	● 着工	● リニューアル開業	
	大阪等 【ホテル】		● 着工	● 開業
	日光エリアの事業拡張	明智平ロープウェイリニューアル、中禅寺温泉バスターミナルの機能強化など		
まちづくり	とうきょうスカイツリー駅付近 高架下開発・東京スカイツリータウン®の拡張	● 着工	順次開業	
	向島一丁目 【再開発】	計画	着工	● 竣工
	押上一丁目 【再開発】	計画	着工	● 竣工
	池袋駅西口 【再開発】		● 着工	順次竣工
	西新井駅西口開発	● 着工	● 竣工	
東武宇都宮駅周辺	宇都宮ライトレールの西側延伸を機会にしたまちづくり			
新規事業・デジタル	SAKULaLa加盟店拡大	● 鉄道改札、ホテル等	● ファミリーマート100店舗	● 沿線内外の様々な場所での展開
	デジタルマーケティング強化	● 新東武カード、1ID化	● 収益拡大フェーズへ	ユーザー数2,000万人へ
鉄道	東京メトロ有楽町線との 新たな相互直通運転		相互直通運転開始	
	新型特急車両の開発	新型特急車両の設計・導入		
	ワンマン運転	● スカイツリーライン緩行線	● アーバンパークライン	● 全線へ順次拡大
	自動運転		● 大師線実証開始・亀戸線への導入検討	● 順次拡大

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

32ページは、従前よりお示ししている長期経営ビジョンの実現に向けた主要プロジェクト一覧です。

特に今回は各プロジェクトを確実に推進させるとともに、デジタルマーケティングの強化も一覧に新しく取り入れ、後ほど説明いたします、新東武カードや1ID化を元に、収益拡大フェーズへと進展させてまいります。

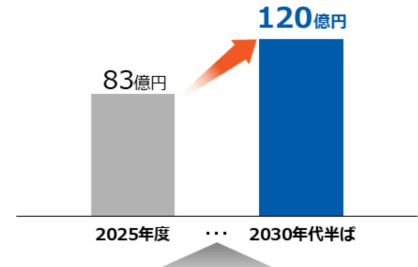
主要プロジェクトの進捗につきましては、観光、まちづくり、新規事業・デジタル、鉄道の軸に沿って、この後ご説明いたします。

V.長期経営ビジョンの実現・中期経営計画の推進

収益性の高いエリアで新規ホテルに重点投資するとともに
既存ホテルのバリューアップを組み合わせ、さらなる成長を実現



2030年代半ばに向け
営業利益120億円を目指す



既存ホテルのリニューアルも実施・収益も着実に伸長



リニューアルを実施した
コートヤード・マリオット銀座東武ホテル (2023年9月)

当社グループが手掛けるホテル一覧		外資提携ホテル
北海道	・フェアフィールド・バイ・マリオット札幌	埼玉県
山形県	・蔵王アストリアホテル	・川越東武ホテル
宮城県	・仙台国際ホテル	・上尾東武ホテル
千葉県	・成田東武ホテルエアポート	・和光市東武ホテル
	東京都	栃木県
	・コートヤード・マリオット銀座東武ホテル	・ザ・リッツ・カールトン日光
	・ACホテル・バイ・マリオット東京銀座	・日光アストリアホテル
	・東武ホテルレバント東京	・日光金谷ホテル
	・浅草東武ホテル	・中禪寺金谷ホテル
	・品川東武ホテル	・宇都宮東武ホテルグランデ
	・渋谷東武ホテル	

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

33ページは成長ドライバーの一つである観光でございます。

当社グループが積み上げたホテル運営ノウハウを結集し、単価と稼働をしっかりと確保できるエリアである、東京・大阪・博多での新規開業や、現存する日本最古のリゾートホテル「日光金谷ホテル」の大規模リニューアルに向け、計画を進めております。

2030年代半ばに向け、営業利益120億円を目指す成長ドライバーとして着実に計画を進展させてまいります。

V.長期経営ビジョンの実現・中期経営計画の推進

新たな価格戦略、魅力創出による東京スカイツリーの収益力・集客力向上

入場者数の平準化と混雑緩和を図るとともに 単価増に繋げる変動価格制を導入

- インバウンドの増加等お客様の動向変化や多様な入場者特性を踏まえ、「平日/休日」「前売券/当日券」の種別を廃止
- シンプルに分かりやすく、日ごとで料金を設定する変動価格制を2026年4月1日より導入

5月						
日	月	火	水	木	金	土
					1 ¥4,000	2 ¥4,400
3 ¥4,400	4 ¥4,400	5 ¥4,400	6 ¥4,000	7 ¥3,000	8 ¥3,200	9 ¥4,000
10 ¥4,000	11 ¥3,400	12 ¥3,400	13 ¥3,400	14 ¥3,400	15 ¥3,800	16 ¥4,000

※ 表示は大人料金（天望デッキ&天望回廊チケット）
 ※ 日付の赤文字は土休日、黒文字は平日

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

新たな魅力創出による 収益向上

- 東京スカイツリーを真下から見上げ、地上で「天空の余韻」を味わえるカフェを2026年5月22日にOPEN



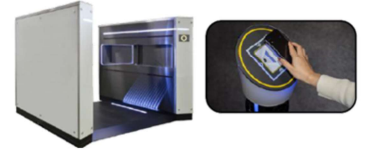
▲ LOOK UP CAFE TOKYOSKYTREE 店内イメージ



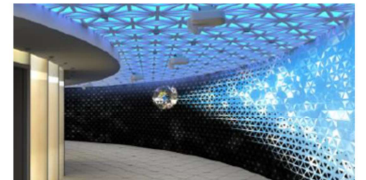
▲ テラスから見上げる東京スカイツリー®

入場時の利便性向上・ 高揚感の演出

- WEB購入等で、発券窓口を経由せずダイレクトに入場いただける環境を整備



- エレベーター乗車前から期待感を高める演出



▲ 東京スカイツリーの特徴や展望台から見える景色を投影

34ページは観光のうちスカイツリーでございます。

この4月より変動価格制へ移行いたしました。

入場者数の平準化と混雑緩和を図り、さきほどの2026年度の計画でもお示ししました通り、着実に収益の柱としてまいります。

同時に、価格以上の体験をお届けできるよう、コンテンツの充実もさせてまいります。

V.長期経営ビジョンの実現・中期経営計画の推進

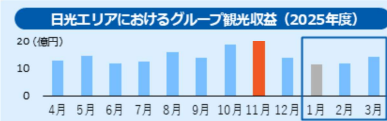
持続可能な地域づくりで日光のブランドカ・グループ収益力強化

日光・鬼怒川エリアをさらなる国際観光地へと進化させるべく、環境省によって採択された奥日光エリアの「脱炭素先行地域」の取組みとも連動。地域の課題解決に加え、ブランドカ強化、成長ドライバーとして掲げる観光事業の収益力強化を実現。

エリア収益**171**億円（2025年度） ➤ **200**億円を目指す

グループ収益力強化

- 潜在需要期の誘客加速
 - ・ 秋の繁忙期と比べ受入れ余力のある時期をターゲット
 - ・ 冬の奥日光コンテンツを充実させ、閑散期の集客を底上げ



- 東南アジアからの誘客に向け、雪やアクセスの良さをアピール
- 東武トップツアーズと連携し、小グループ向け日光エリア観光予約手配窓口を試験運用

● 受入環境の強化

- 明智平ロープウェイを改修し輸送力を強化（2027年9月予定）
- 奥日光への入口となる中禅寺温泉バスターミナルを改修（2028年上期予定）
- 日光金谷ホテルのリニューアル（2029年度開業予定）



▲ 中禅寺温泉バスターミナル ▲ 明智平ロープウェイ

持続可能な地域づくり

- 地域の持続性を高める取組み
 - ・ グループ連携による地産地消エネルギーサイクルを実現するバイオディーゼルの精製（2025年8月）
 - ・ 中禅寺金谷ホテルにおける高効率エネルギー設備導入（2027年春予定）
- ストレスフリーとCO₂排出量削減を目指す
 - ・ いろは坂混雑緩和に向けた官民連携取組み（栃木県・日光市・東武グループ）
 - ・ 経済損失13.7億円、損失時間49.7万時間と試算され、CO₂排出による環境負荷も大きな課題（奥日光地域における持続可能な地域づくり検討会資料より）

繁忙期	渋滞のボトルネックとなる明智平県営駐車場を試験的に封鎖し、公共交通への転換による渋滞対策とCO ₂ 削減を推進	
紅葉シーズン全般	東武グループを含む観光施設の早朝営業や臨時夜行列車の運行により、混雑を避けた快適な日光観光を提供	

▲ 早朝、紅葉に染まるいろは坂

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

35ページは、観光のうち、日光における取り組みでございます。

当社グループの重要な観光資源を活かし、持続可能な地域づくりを通じて、ブランドカ・収益力の強化を図っております。

収益力強化の面では、受入れ余力のある冬の奥日光への誘客を加速させるとともに、さらなる受け入れ環境の整備を進めております。

持続可能な地域づくりの面では、グループ連携による「バイオディーゼル」の地産地消モデルに加え、CO₂削減にも寄与する「いろは坂の混雑緩和」を目指した官民連携の取り組みを実施いたしました。

地域の課題解決と当社グループの成長の両立を図ってまいります。

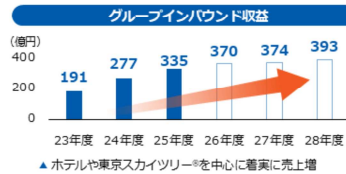
新たな観光需要の創出に向けて商品力・体験価値を高め、持続的な成長を実現

グループインバウンド収益の向上

● 重点市場でのアップセル・クロスセルの推進

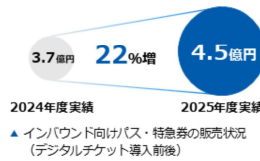


◀ 2026年10月よりインバウンド向けゴルフツーリズム等目的型商品進成で栃木県内長期滞在を促進



● デジタルチケットの拡大

- 2025年6月25日よりデジタルチケット (TOBU JAPAN TRIP TICKET) の導入により利便性を向上させ、インバウンドを中心に販売数増加



● 重点市場における情報発信強化

- 世界11拠点に設置したレップを中心にプロモーションを実施
- 臺灣鉄路股份有限公司 (台鉄) とは、友好協定締結から10年目の節目にあたる2025年12月に台北駅で記念式典を開催。当社100系スペースを輸送し展示



さらなる観光需要の創出

● 宿泊を伴う滞在型観光の魅力を付加し、グループ連携によりエリアの回遊性向上と地域活性化への貢献

- 日光エリアで開業したノウハウを活かして新たなエリアで展開・事業拡張
- 東武動物公園隣接地に日本初「グランピング×動物園×遊園地」の体験型グランピングリゾート「グランフィルリゾート東武」を開業



▲ グランフィルリゾート東武 (2026年3月11日開業)

● ナイトタイム需要の掘り起こし

- 浅草〜東京スカイツリーの下町エリアを活性化することを通じ、地域連携とエリア価値向上
- 川越の景観を象徴する歴史的建造物である「蔵」を一棟貸しの宿泊特化型施設としてリノベーションを行い、新たな観光拠点を創出



▲ 東京下町回遊 竹あかり

36ページは、観光需要の創出に向けた取り組みでございます。

「グループインバウンド収益」については、2025年度で300億円を突破する勢いとなりました。ホテルやスカイツリー、鉄道といった各アセットの「高付加価値化」を図るアップセルと、グループシナジーを活かしたクロスセルを強気に推進しております。

台湾をはじめとする重点市場でのプロモーションを強化し、今後もこの成長軌道を確認なものにしてまいります。

また、東武動物公園の隣接地におけるグランピング施設の開業など、グループ連携による「滞在型観光」の魅力向上も推進しております。

商品力と体験価値を磨き上げ、観光を通じた持続的な成長を実現してまいります。

グループシナジー効果を追求し、さらなる成長を実現するスカイツリータウンエリアの拡張

■ 当社の開発検討エリア



■ エリアをめぐるさらなる価値向上

- 成田空港発着枠の増加**
 - 滑走路延伸や新設計画、発着枠増加による旅客受入能力拡大
- 鉄道アクセスの強化**
 - 東武スカイツリーラインと東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転、押上～成田空港間有料特急計画(京成電鉄)による広域からの来場者増
- 観光市場の拡大**
 - 政府のインバウンド6,000万人目標
 - 国際観光拠点かつ『歴史がある新しいまち 浅草』とも至近

■ エリア拡張計画

● 計画概要と開発ロードマップ(予定)

	2025年度	2026年度	2028年度	2029年度	2030年度	2030年度半ば
とうきょうスカイツリー駅 付近高架下開発	高架化を活用し 東京スカイツリータウンを拡張			高架化 工事が完了	順次店舗工事 着工、開業	全面 開業
向島一丁目	周辺地区全体の 価値を高める まちづくり	行政協議	準備組合 (予定)	都市計画手続 事業化		竣工
押上一丁目	ラグジュアリー ホテルや住宅 開発等を想定	2026年 3月22日 準備組合設立		都市計画手続 事業化		竣工

投資額想定 **約800億円**

連結全体での利回り **6%以上を目指す**

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

37ページからは、成長ドライバーの2つ目である「まちづくり」の進捗についてです。

東京スカイツリータウンについては、周辺エリアを含めたさらなる価値向上が期待される中、「高架下」「向島一丁目」「押上一丁目」の3エリアにおいて拡張計画を推進しております。

タウンの東側に位置する「押上一丁目エリア」においては、本年3月に準備組合が設立されました。

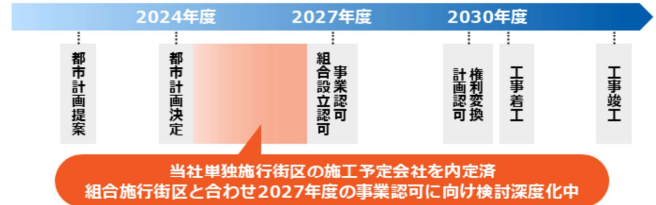
スカイツリータウンが持つポテンシャルを最大限に引き出し、集客力をエリア拡大につなげるとともに、グループシナジーを追求することで、さらなる成長の実現に向けた「面的な拡張」を加速させてまいります。

池袋駅西口再開発プロジェクトの推進により
当社主要拠点の池袋に加え、東上線全体をバリューアップ

■ 方針

- 当社にとっての重要エリアと認識
- ウォークラブルなまちづくりの推進
- 「国際アート・カルチャー都市」として世界から人々を呼び込む都市機能の導入
- 防災対応力強化と環境負荷低減への取組み

■ 完成までのロードマップ



■ 計画概要



当社単独施行街区

- 駅からまちへ人々を誘導する交通結節点となる「アトリウム空間」の整備
- 東武東上線の線路上空にアート・カルチャーの活動拠点となる広場空間を創出
- 池袋駅を3面3線から3面4線化するとともに高品質な駅空間を整備

池袋エリア内の回遊性向上と
沿線内外からの人流の創出を実現



▲ 当社単独施行街区イメージ

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

38ページは、当社一大プロジェクトでございます池袋駅西口再開発の推進についてです。

本エリアの計画は、東上線池袋駅直上の現在東武百貨店があるエリアと、その西側に広がる組合施行街区とがございませう。当社単独施行街区については、施工会社は内定してあり、2027年度の事業認可に向け、検討を深度化してありませう。

池袋を起点とした、東上線全体のバリューアップのためにも、本プロジェクトをしっかりと推進してまいります。

安定したキャッシュフロー創出に向けた賃貸業の強化

東京ソラマチ 過去最高売上を更新 さらなる賃料収入の拡大

商業施設リニューアルを通じた収益力向上

2025年度
3,650万人

圧倒的な集客力を誇る
東京スカイツリータウン®

年間売上過去最高
600億円
2025年度に達成

- 中長期的な賃料水準の向上・安定的な収益基盤の強化を図るべく VARIE・EQUIAなどのリニューアルを推進
- 新越谷VARIEリニューアルによる効果（リニューアル前の2022年度比）



稼働率99.7%
(2026年3月末)

2024年度10店舗
2025年度5店舗
入れ替え

観光客・地元利用等、様々な
ニーズに応え鮮度向上を図る
テナントリーシング

売上連動賃料
約**10%**増
(前年比)



売上約**30%**増
賃料収入約**20%**増
一人当たり単価約**20%**増

集客・収益・提供価値の向上を図る東京ソラマチ2F フードマルシェの全面リニューアル

- 2028年春に向け、東京ソラマチ2F フードマルシェを段階的刷新
- 開業後初の本エリア大規模改装により、新しいライフスタイルや下町ならではの魅力を発信
- 2026年4月には、リニューアル第1弾のベーカリーカフェ開業



▲スイーツゾーン リニューアルイメージ

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

39ページは、賃貸業の取り組みです。

先ほどご紹介いたしました東京スカイツリータウンの商業施設「東京ソラマチ」は、繰り返しになりますが2025年度に過去最高売上である600億円を達成いたしました。賃貸収入を押し上げ、賃貸業における強固な柱となっております。

開業から14年間で培った圧倒的な集客力に甘んじることなく、テナントリーシングによる「鮮度向上」を継続してきた結果と自負しているところでございます。

また、ソラマチのみならず、商業施設の「VARIE（ヴァリエ）」や「EQUIA（エキア）」のリニューアルも順次推進してまいりました。

これらの成功体験を活かし、現在はソラマチ2階の「フードマルシェ」のリニューアルに着手しており、収益の柱をさらに盤石なものとしてまいります。

エリアの成長と沿線人口増を図る分譲業で、継続した利益を創出

■ マンション・戸建引き渡し計画



2030年度にかけて
マンションの引き渡しは
増加傾向に

■ 主要な引き渡し物件（マンション）

<p>THE RESIDENCE 新鎌ヶ谷 TERMINAL FRONT</p> <p>2027年1月（予定）</p> <p>総戸数190戸</p>	<p>ソライエ東松山</p> <p>2028年2月（予定）</p> <p>総戸数235戸</p>	<p>ソライエ若葉 レジデンスプレミア</p> <p>2028年3月（予定）</p> <p>総戸数228戸</p>	<p>新座市東北二丁目計画（318戸） 春日部市中央一丁目計画（460戸） 墨田区本所一丁目計画（443戸） 他</p> <p>2028年度以降</p>
---	---	--	--

■ 持続可能なまちづくりによるブランド化・人口増

<p>南栗橋分譲戸建</p> <p>総区画：231区画</p> <p>始発駅「南栗橋」駅前エリアにて新たな生活様式を創出する次世代の街づくりとして立ち上げた産官学5者連携プロジェクト</p>	<p>獨協大学前分譲戸建</p> <p>総区画：262区画</p> <p>獨協大学前（草加松原）駅西口エリアにおいてまちづくりに携わる産官学5者にて協定を締結し地域の継続的な賑わいを創出</p>
--	--

■ 新たな収益源の開拓

短期投資回収ビジネスに着手

墨田区向島三丁目賃貸マンション建設・一棟売却計画

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

※引き渡し計画は持分戸数、その他は総戸数・総区画数を記載 40

40ページは、分譲業についてでございます。

2027年度から2030年度にかけて、マンションや戸建住宅の計画を拡大し、継続的な利益を創出してまいります。

加えて、新たな収益源の開拓といたしまして「短期投資回収ビジネス」にも着手しており、物件の建設から売却までを短期間で完結させる事業モデルにも取り組んでおります。

これらの取り組みを通じて、エリアの成長と沿線人口の増加を図り、グループ全体の持続的な成長につなげてまいります。

子育て支援の充実による沿線定住人口増と持続的な需要創出

子育て世代の移動を応援

● **小児運賃の全額ポイント還元**
TOBUPOINTアプリに親子登録し、登録PASMOを利用することで、小児運賃を全額ポイント還元

● **自治体と連携した通学支援キャンペーン**
沿線自治体が発する通学定期券購入補助制度と連携し、自治体補助金に加えTOBUPOINTを付与し、沿線居住を推進

● **子育て応援設備の充実**
車両や駅設備における子育て応援設備を推進



▶ 完全個室ベビーケアルーム「mamaro」を設置（とうきょうスカイツリー駅にて実証実験）



▶ 子供部屋をイメージした内装と、ベビーカーと隣同士で着席できる“たのしーと”（80000系）



子ども体験プログラム・イベントの実施

● **子ども体験プログラム**
小学生を対象に、地域の方々と交流により日常では味わえない「遊び」を通して「学ぶ」体験プログラムを実施（計13回478名参加）



▲火越こし・ご飯づくり体験（足利市）

● **「未就学児の一時預かり」と「職業見学」を組み合わせた子育て支援事業の実施**
「預けたくなる保育」の実現と、育児の合間のリフレッシュ時間を提供（計7プログラム110名参加）



動物えさやり体験▶（東武動物公園）

駅チカ保育施設・学童保育室の誘致等により子育てしやすい環境を提供

● **子育てしやすい環境づくりのため、2012年より沿線各所に保育園や学童保育室を誘致**

保育園20か所・学童保育室2か所 定員1,466人（2026年3月時点）



41ページは、まちづくりや観光、鉄道とを組み合わせ、子育て支援の積極的な取り組みの紹介です。

子育て世代の移動を応援する「鉄道」、駅チカ保育施設・学童保育施設の誘致をおこなう「まちづくり」、子育て体験プログラムなどに取り組む「観光」面とを組み合わせ、沿線定住人口の増加と、持続的な需要創出につなげてまいります。

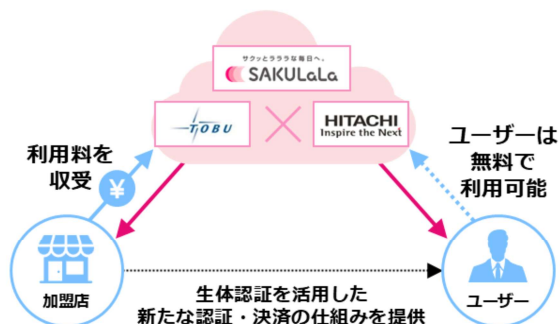
新たな事業領域を拡張するデジタルプラットフォーム事業の推進による収益拡大

■ SAKULaLaとは

- 日立製作所との共同事業として推進する、生体認証を活用したデジタルアイデンティティの共通プラットフォーム事業
- デジタルを活用した社会インフラとして、デジタル利用の年代間格差や、非常時の本人確認など、様々な社会課題を解決

■ ビジネススキーム

- 加盟店から生体認証利用料を受受するビジネスモデル



■ 仕組みと強み



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

42ページからは、新規事業・デジタルに関する取り組みのご紹介です。

まずは新たな事業領域拡張を進めている、プラットフォーム事業、 SAKULaLa でございます。スキームや、仕組み・強みを改めて整理いたしました。

SAKULaLaは、日立製作所との共同事業として推進しております。

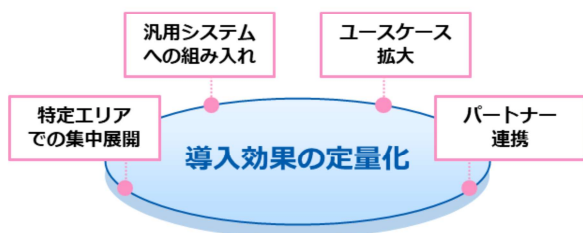
ポイントやクレジットカード、会員証など、ユーザーがお持ちのさまざまなIDと顔や指静脈といった生体情報をSAKULaLaに登録することで、顔や指をかざすだけでそのサービスをご利用いただけることが、他にはない大きな強みでございます。

SAKULaLaの社会インフラとしての地位確立を目指し
プラットフォーム事業としての収益化を早める加盟店・利用者拡大の加速

これまでの主な導入実績



今後の拡大戦略



2026年度の展開計画について

- コンビニ (ファミリーマート) への導入
- スポーツクラブでの導入
- 汎用決済端末 (JET-S端末) への導入
- 鉄道の利用拡大
- 勤怠管理や入退館等法人利用拡大
- メジャーポイントとの連携
- 行政サービス連携



▲ SAKULaLa を活用した顔認証改札



▲ 東武鉄道本社 入館 (顔認証)

■ 目標数値 (2030年代半ば)

会員数
2,000万人

営業利益
50億円以上

43ページですが、このサービスは、利用か所を増やすべく、東武ストアやホテルに展開するとともに、家電量販店Joshin様にもポイントカード番号の確認手段としてご採用いただきました。

昨年11月には、顔認証を鉄道改札に導入、日常利用をさらに便利にする段階へと進めております。

今後会員数を増やし利用を定着させ、プラットフォーム事業として育てることを見据え、コンビニへの導入、汎用決済端末への導入を進めるとともに、鉄道利用エリアの拡大を図ります。

メジャーポイントとの連携も協議しており、社会インフラとしての地位の確立を目指し、加盟店・利用者拡大を加速してまいります。

利益拡大に向けたデジタルマーケティングの強化

新しい東武カードの伸長

- 高い稼働率・単価の実現で、**アクティブな会員組織に刷新**
 - 旧カードの高頻度・高単価利用層と新規会員の獲得により、会員全体の稼働率・単価とも対前年約**30%**増加
- 若年会員層の獲得により、**将来にわたるグループ顧客基盤を強化**
 - 新規会員のうち50歳代以下は約70%(旧カードは約40%)
 - 2025年度末で会員数**23**万人
- 手数料収入による**ファイナンス収益の伸長へ**
 - ファイナンス収益につながる**サービス取扱高***は対前年約**15%**増(2025年度下期 前年比)
 - 新たに導入した**分割・スキップ払い**は若年層の利用が多く、将来の利益拡大の布石

※サービス取扱高：リボ・分割・スキップ利用の取扱高

グループ顧客基盤強化・グループ内送客を強化する観光領域での1ID化

- 東武トップツアーズの会員組織をTOBU POINT会員に一本化済
- 企画乗車券販売サイトのID統合 (2027年春予定)



専属部署設立

2026年4月1日「デジタルプラットフォーム事業部」設立

デジタル領域における相乗効果発揮を企図



44ページでお示しします「新東武カード」や「1ID化」は、デジタル戦略において重要な位置づけと考えております。

新東武カードは昨年5月の発行開始以来、機能やサービスをご支持いただき、従来のカードと比較して稼働率や単価が大幅に上昇しております。

新規会員の約70%を50歳代以下が占めており、手数料を伴う支払い方法の取扱高も増加、これを今年度以降の利益拡大に向けた重要な布石としてまいります。

また、グループ顧客基盤の強化と送客の最大化を目指した、TOBU POINTを軸とした「1ID化」を推進しております。お客様が一つのIDで多様なサービスを楽しむ仕組みを構築してまいります。

これらの施策を強力に牽引するため、2026年4月に専属部署を設立いたしました。デジタル領域における相乗効果を最大化させてまいります。

グループの基盤事業として、鉄道事業における収益拡大と持続性強化への投資拡大

- 東上線新型車両90000系導入
- 東武アーバンパークライン
新型車両80000系増備・
60000系リニューアル
- ホーム柵整備の加速化
- 亀戸線・大師線
新型車両1000系の製作
- 鉄道立体化の推進（3か所）

安全性
サービス
向上

持続性強化
への
取組み

積極的な
投資

収益拡大

- 鉄道機能別子会社の東武鉄道への吸収合併（東武インターテック、東武エンジニアリング、東武ステーションサービス）
効率的かつ持続性のある鉄道運営体制に競争力ある処遇によって有能な人材を確保
- 各種施策を通じた省人化
施設保守業務や車両メンテナンスのDX化、ワンマン運転の拡大、自動運転実現に向けた検証
- QR乗車券導入・
磁気定期券廃止
- SAKULaLaを活用した
顔認証改札の拡大

- 東武スカイツリーラインと東京メトロ有楽町線との新たな相互直通運転

45ページ・46ページは鉄道の取り組みです。

鉄道は当社グループの基盤事業でございます。収益の拡大に加え、安全性・サービス向上や持続性強化への取り組みにむけて投資を拡大していきます。

2026年度はさらなるサービス向上や新技術導入に600億円以上を積極投資

快適性と利便性の向上・環境負荷低減・人材不足対応等の加速に伴い、早期の運賃改定を目指す

● 東上線新型車両90000系の導入

安全性サービス向上

- 「地域と人と未来をつなぐわたし舟」をコンセプトに開放的な客室空間を提供
- 2026年度は2編成20両を製作



● 亀戸・大師線 新型車両1000系製作

安全性サービス向上

持続性強化への取組み

- 「SMART & GATEWAY ～未来に向けた入口～」をコンセプトに自動運転という近未来への目標に挑戦していく姿勢を表現
- 大師線の自動運転に対応した保安装置や各種センリ等を搭載
- 最新の省エネ機器も搭載し環境負荷を低減
- 2028年度以降の自動運転本格検証開始に向けて、2026年度は車両および自動運転システムの設計・製作業務を行うとともに、地上センサの検証を実施

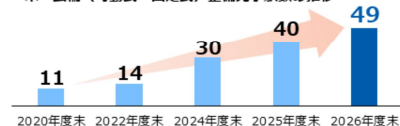


● ホーム柵（可動式・固定式）整備の加速化

安全性サービス向上

- 「鉄道駅バリアフリー料金制度」を活用し、2035年度までに計86駅に整備

ホーム柵（可動式・固定式）整備完了駅の推移



● 施設保守業務DX化推進（施設状態監視システム）

持続性強化への取組み

- 列車に搭載したモニタリング装置により線路や電車線の状態を検測・監視する「施設状態監視システム」の導入を推進

● 車両メンテナンスDX化推進

持続性強化への取組み

- 「車両検査の自動化」「人の作業の最適化」「現場力の向上」の3つの観点で、デジタル技術を活用した業務改革を推進



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

46ページでございますが、鉄道事業への投資は2026年度、600億円以上を予定しており、サービス向上や新技術の導入を強力に推進してまいります。

東上線の新型車両「90000系」は今年度より営業運転を開始し、サービス向上とエネルギー使用量の削減を実現いたします。

亀戸線・大師線用の新型車両についても製作を開始し、大師線で計画しております自動運転に対応した仕様としております。将来的な労働力不足を見据え、自動運転システムの設計も着実に進めております。

安全性をさらに向上させるホーム柵については、2035年度までに86駅への整備を完了すべく、計画通りに進めてございます。

あわせて、施設状態の監視システムや車両メンテナンスのDX化を推進し、デジタル技術の活用による生産性の向上を図ってまいります。

これらの投資は単なるコスト増ではなく、快適性や安全性の向上に加え、環境負荷低減や人材不足への対応など、鉄道業の持続可能性を確保するために不可欠な先行投資であると考えております。このため必要な費用を賄うためにも、運賃改定の早期実現を目指してまいります。

VI.持続可能な経営の実現に向けて


そして、東武グループの持続的な経営の実現に向けた、人材戦略と環境負荷低減についてですが、48ページをお願いいたします。

経営戦略と連動した採用・育成・定着を強化し持続的成長を支える人材戦略を遂行

人材戦略

- ① 生産性向上の追求 社員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、多様な人材の力を結集させて生産性の向上を追求する。
- ② 新たな価値創造 社員一人ひとりの新たな発想と挑戦により、新たな価値を創造する。
- ③ 安全文化の創造 社員一人ひとりの安全意識を高め、安全文化を醸成する人材を育成する。

人材戦略3つのアプローチ

採用	育成	能力発揮・定着
<ul style="list-style-type: none"> ● 多様な人材の採用強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 経験者採用・アルムナイ採用 ・ 外国人特定技能採用 ・ 鉄道機能別会社の東武鉄道への合併による競争力強化 ● 採用広報活動の強化 <ul style="list-style-type: none"> ・ 女性・技術系向け広報の強化 ・ インターンシップ・グループ会社合同説明会のさらなる充実 ● 初任給の引き上げ <ul style="list-style-type: none"> ・ 東武鉄道では5年連続引き上げ(2021年度比 約20%) 	<ul style="list-style-type: none"> ● グループ全社での教育 <ul style="list-style-type: none"> ・ 各社管理職層向けマネジメントスキル共通研修の継続実施 ● 自律的・主体的なキャリア形成支援 <ul style="list-style-type: none"> ・ 成長ドライバーの伸長や基盤事業を支える人材のスキル研鑽に向けた資格取得支援制度の導入 ・ 階層別に求められるスキルの習得 	<ul style="list-style-type: none"> ● 業務効率・生産性向上による業務の高付加価値化 <ul style="list-style-type: none"> ・ DXの推進・業務プロセスの見直しによる業務効率化と高付加価値業務へのシフト ● 社内環境のレベルアップによる人材定着・能力発揮 <ul style="list-style-type: none"> ・ 男性の育児取得率100%水準継続 ・ エンゲージメントリーベイを活用した働き方や働く環境の見直し ・ DE&Iの更なる推進による多様な人材の人権の尊重と協働 

人材戦略の土台となる制度を見直し

- 人材管理体制の整備
- ワークスタイルの見直し
- 人事賃金制度の見直し
- 福利厚生 の 充実
- 雇用延長
- 両立支援制度の拡充

48ページは「人材戦略」についてでございます。

当社グループが持続的に成長するためには、その担い手である人材戦略を、経営戦略と密接に連動させていくことが不可欠と考えており、「生産性向上の追求」「新たな価値創造」「安全文化の創造」という3つの柱を掲げ、採用、育成、能力発揮・定着の各フェーズにおいて取り組みを強化しております。

具体的には、採用面での多様な人材の確保や初任給の引き上げ、育成面でのグループ共通研修や自律的なキャリア形成支援、そして能力発揮・定着面ではDX推進による「業務の高付加価値化」へのシフトなどを進めております。

これらに人事制度の見直しを組み合わせることで、持続的な成長を支える人材基盤を構築してまいります。

**CO₂排出量の削減により持続可能な社会の構築と企業の成長を両立
2030年度のCO₂排出量目標（2022年度比30%削減）を早期に達成見込み**

**電車運行に関わる
CO₂排出量を実質ゼロへ**

- 2022年度
 - 日光・鬼怒川エリアを走行する電車および都心から同エリアへアクセスする特急列車にかかる電力に対し、非化石証書を導入
 - 2026年度より
 - 対象範囲を当社線全線へ拡大
 - 当社線すべての列車運行に関わる電車用電力および駅照明や昇降機関係等に対し、非化石証書を導入
- CO₂排出量約21万2千トン/年を実質ゼロに引き続きエネルギー使用量を削減



**CO₂排出量実質ゼロの電力を
東武グループ各社へ供給**

東武商事が提供する「東武のでんき」電力プランにおいてCO₂排出量実質ゼロとなる電力「グリーンプラス」の供給を2025年10月より開始

現在、東武グループ41社と契約CO₂排出量10万1千トン/年を実質ゼロにグループCO₂排出量削減目標の達成に貢献



**再生可能エネルギー事業の
共同実施による脱炭素化推進**



合同会社RDソーラーパワーへ出資

- 青森県に太陽光発電所を開発・所有・運営
- 再生可能由来の電力を鉄道事業等で使用する取り組みを実施



▲ 青森県上北郡六ヶ所村（むつ小川原開発地区）に太陽光発電所を開発・運営

All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

49ページは環境負荷低減の取り組みです。

持続可能な社会の構築と企業の成長とを両立する観点から、CO₂排出量の削減に取り組んでおります。鉄道事業においては、今年度より、範囲を広げ全線で非化石証書を導入し、電車運行に関わるCO₂排出量を実質ゼロといたしました。また、CO₂排出量実質ゼロの電力プランをグループ各社に展開しております。これらの取り組みにより、2024年度で約50万トンであったCO₂排出量のうち約31万トンを実質的に削減、当社グループの2030年度の排出量目標を早期に達成できる見込みとなっております。

加えて、再生可能エネルギーを新たに作り出すべく事業にも出資し、完成後はその電力を鉄道事業などで使用する予定でございます。

これからも、持続可能な社会の構築と企業の成長の両立を進めてまいります。

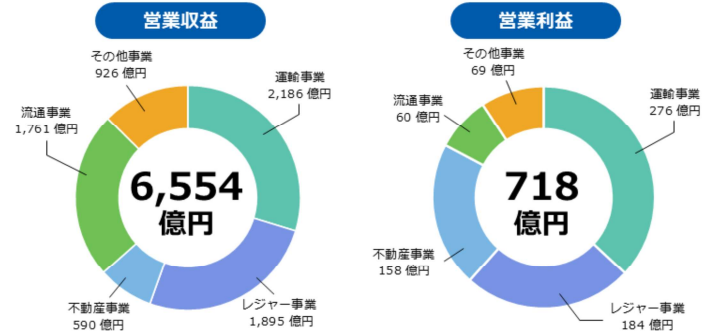
以上が資料の説明となります。どうぞよろしくお願いいたします。

appendix

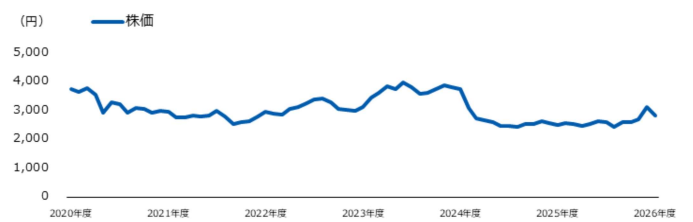
■ 会社概要

社名	東武鉄道株式会社 (TOBU RAILWAY CO.,LTD.)
設立	1897 (明治30) 年11月1日
本店所在地	〒131-8522 東京都墨田区押上一丁目1番2号
本社事務所	〒131-8522 東京都墨田区押上二丁目18番12号
資本金	1,021億3,597万1,747円
連結従業員数	18,148人
事業年度	4月1日から翌年3月31日まで

■ 東武グループ経営状況



■ 株価推移



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

※2026年3月31日現在 51

運輸事業

- 鉄道業、バス・タクシー業、貨物運送業
- 輸送の安全を第一に、きめ細かな行き届いたサービスの提供と、ワンランク上の物流サービスを展開



主なグループ会社

- 東武鉄道
- 東武バス
- 東武デリバリー
- 朝日自動車
- 東武運輸

レジャー事業

- 旅行業、ホテル業をはじめ、遊園地・テーマパーク、スキー、ゴルフ、スポーツクラブ、ロープウェイ、遊覧船などを運営し、お客様の非日常を盛り上げる多様なニーズにお応え



主なグループ会社

- 東武鉄道
- 東武トップアークス
- 東武タワースカイツリー
- 東武興業
- 東武ホテルマネジメント

不動産事業

- 不動産分譲・賃貸・仲介業、建物・施設管理業
- 良質な不動産の提供や不動産・財産の最適活用のコンサルティング、「東京ソラマチ」の商業運営を遂行

主なグループ会社

- 東武鉄道
- 東武不動産
- 東武タウンソラマチ



流通事業

- 百貨店業、ストア業
- ターミナル駅の特性を活かした都市型百貨店を展開するとともに、東武ストアでは「地域で一番買いやすい店づくり」を目指し、店舗価値向上を推進

主なグループ会社

- 東武百貨店
- 東武マーケティング
- 東武商事
- 東武宇都宮百貨店
- 東武ストア



その他事業

- 建設、施設設備管理、建材供給、熱供給業
- グループ各社が連携しながら、安心して住み続けられるまちづくりに貢献

主なグループ会社

- 東武建設
- 東武谷内田建設
- 東武ビルマネジメント



■ 数字で見る東武鉄道

鉄道営業キロ	関東民鉄 No.1 463.3 km
旅客駅数	205 駅
鉄道車両数	1,772 両
輸送人員	8.8 億人/年

■ 路線図



All rights reserved. Copyright © TOBU RAILWAY CO.,LTD.

■ 観光施設

施設名	所在地
東京スカイツリー	東京都墨田区
東武動物公園	埼玉県南埼玉郡宮代町
東武ワールドスクウェア	栃木県日光市



■ ホテル

施設名	客室数
コートヤード・マリオット銀座東武ホテル	196
ACホテル・バイ・マリオット東京銀座	296
東武ホテルレバント東京	383
成田東武ホテルエアポート	484
宇都宮東武ホテルグランデ	149
品川東武ホテル	190
渋谷東武ホテル	205
浅草東武ホテル	253
和光市東武ホテル	158
川越東武ホテル	168
ザ・リッツ・カールトン日光	94
フェアフィールド・バイ・マリオット札幌	254
上尾東武ホテル	84
仙台国際ホテル	234
日光アストリアホテル	63
蔵王アストリアホテル	53
日光金谷ホテル	63
中禅寺金谷ホテル	57



■ 百貨店

支店名	運営会社
池袋店	(株) 東武百貨店
船橋店	
宇都宮店	
大田原店	(株) 東武宇都宮百貨店
栃木市役所店	



■ ストア

展開地域	店舗数	運営会社
東京都	23	
埼玉県	23	(株) 東武ストア
千葉県	12	



■ ショッピングセンター

施設名	店舗数
東京ソラマチ	311
新越谷ヴァリエ	95
草加ヴァリエ	60
浅草エキミセ	30
エキアプレミエ和光	29



当該資料に関する注意事項

この配布資料に記載されている利益等の計画値については、当社および当社グループ会社の事業に関連する業界の動向についての見通し等、国内および諸外国の経済状況その他業績に影響を与える要因について、現時点で入手可能な情報を基にした予想を前提としています。

従って、実際の業績は経営環境等の変化に伴い、この配布資料に記載されている見込値とは異なる場合がありますことをご承知おきください。