

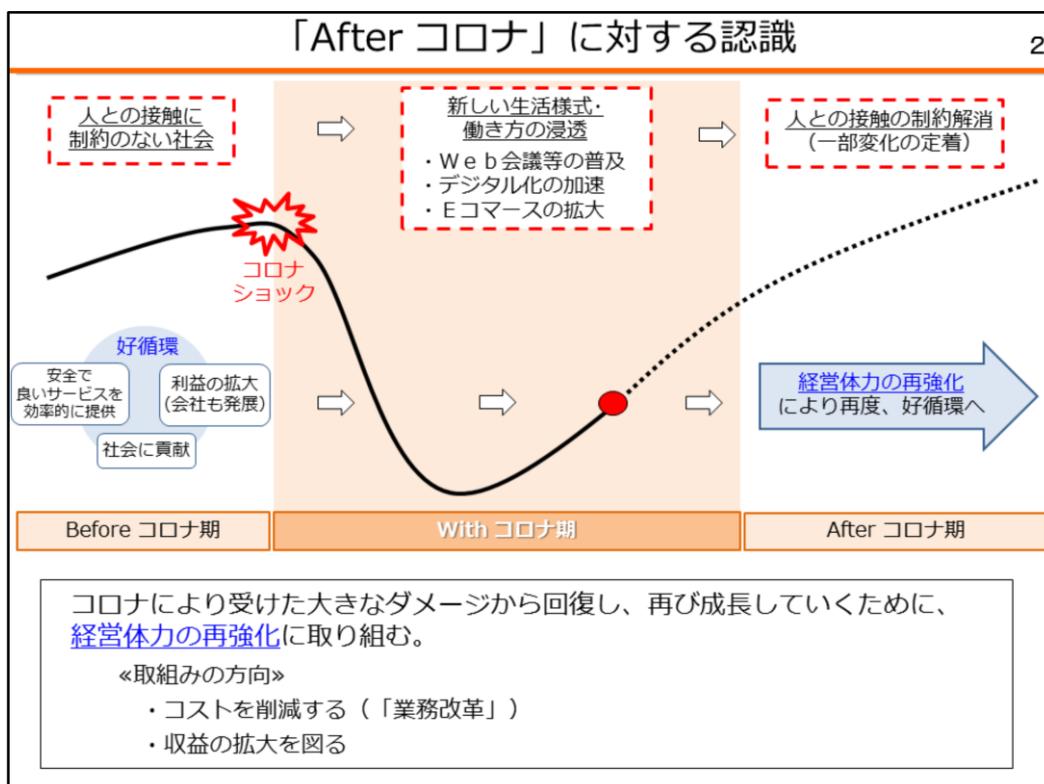
## I. 厳しい経営環境下での 経営の考え方



代表取締役社長  
金子 慎

東海旅客鉄道株式会社  
2021年4月28日

○社長の金子です。私からは、今後の経営の考え方についてご説明します。



○これまで当社は安全を大前提に、優れたサービスを提供することで、より多くのお客様にご利用頂き、収益を伸ばす一方で、効率性を追求することで、利益を拡大し、それによって、更に安全で、良いサービスを提供し、社会に貢献する、という好循環を実現してきました。この循環が、新型コロナウイルスの感染拡大の中で、外出や旅行を控えるという行動によって、今は止まっています。これをAfterコロナの段階では、もう一度立ち直らせることが当社の課題と考えています。

○今はWithコロナの段階なので、感染防止に努めながら持久して、やがて到来するAfterコロナの段階で飛躍できるように準備をすることが大切と思っています。Afterコロナでは、以前のように自由に旅行に出かけて人と人が自由に会えるような形になりますが、Withコロナの間に浸透した生活様式や働き方の一部が残って、以前と全く同じ状態には戻らないと思います。

○例えば「Web会議」が浸透しました。これはAfterコロナにおいても、部分的に出張にとって代わる可能性があります。「テレワーク」という働き方も、感染対策にとどまらず、通勤の軽減に役に立ち、働き方の改善という観点から一部残るのだと思います。また「デジタル化」ということで、旅行は店舗に行って予約をするものではなくて、ネットで予約をするという形が進みました。それから「Eコマース」も便利さは世の中に一層定着しました。これらはいずれも前からあった動きですが、このコロナの間に加速をして普及し、Afterコロナの段階でも、合理性のあるものは残る、ということだと思います。

○このように、コロナ以前とコロナ後では、当社にとっての経営環境が変化し、厳しくなる面があります。

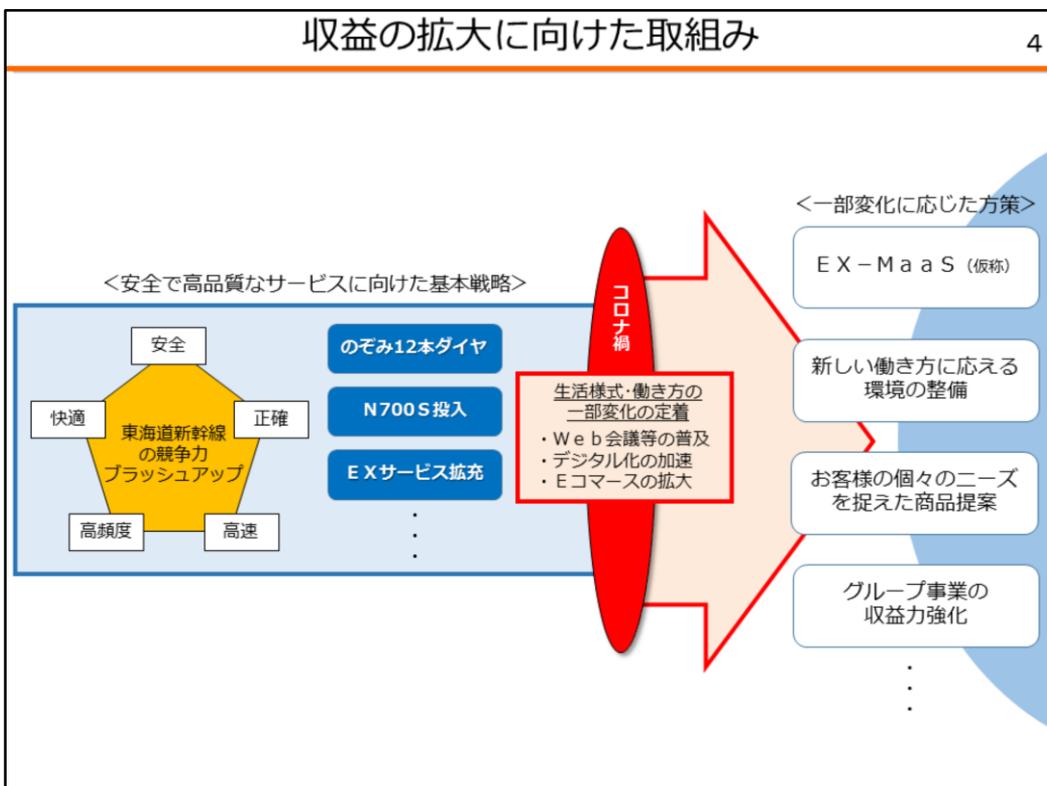
○当社として、この変化に対して、当社自身が適応する努力をすることで、経営体力を再強化して、もう一度成長の好循環を取り戻したい、と思っています。その為には、相当の創意と工夫、そして、努力が必要です。まず、「業務改革」により、定常的なコストの削減を図るとともに、その一方で、収益の拡大に知恵を絞ることが大切と考えています。

背景	<ul style="list-style-type: none"> <li>・コロナ禍で加速した社会の変化</li> <li>・労働力人口が減少する中での、グループ会社等を含めた人員確保</li> </ul>
----	---

目標	<p>10～15年かけて定常的なコストを <b>800億円程度削減</b>（単体）</p> <p>※中央新幹線を除く                  ※近年の営業費用の水準（約8,000億円）の1割程度に相当                  ※削減額の内訳（目安）：人件費・物件費600億円、減価償却費200億円</p>
----	--

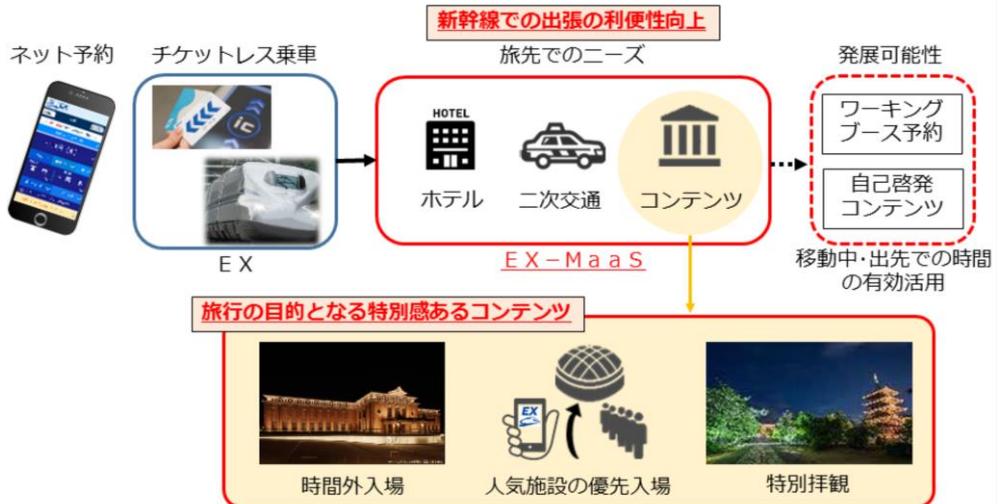


- 経営体力の再強化の1つの核となるのが、「業務改革」の取組みです。
- 固定費の圧縮は、これまでも継続的に取り組んできた経営課題ですが、今後は、グループの総力を結集して徹底的に効率的な仕事を追求していきます。デジタル化の技術進歩を追い風に、ICTをフルに活用して、必要な技術開発、設備投資を行い、業務運営の効率化と設備投資のコストダウンを実現すべく業務改革をスタートさせます。
- 10年から15年という期間で腰を据えて、設備の更新期も捉えながら全体として800億円の費用の削減を行うという計画です。800億円というのは、近年の当社単体の営業費用の1割程度に相当する、大変大きな金額です。設備投資については、今はN700S等の車両投資が大きくなっている時期ですが、これがひと段落した段階で低コスト化を図りながら、設備投資のレベルを絞り込むことの中で償却費を200億円落としていこうと考えています。それ以外の人件費、物件費で600億円を削減するという計画です。



- 業務改革の一方で、収益の拡大に取り組めます。
- これまで当社は、安全・正確・高速・高頻度・快適といった観点からサービスを磨き上げ、ご利用の増加に繋げてきました。コロナ前から取り組んできた、のぞみ12本ダイヤ、N700Sの投入、EXサービスの拡充といった取組みは、大きなサービス改善を実現するもので、Afterコロナの段階においては、必ず効果を発揮すると考えています。
- 他方で、コロナ禍を契機に、新しい技術を活用した生活様式や働き方が普及し、今後も一部定着すると考えられます。こうした中で、当社もEX-MaaSの構築をはじめ、経営環境の変化に対応した収益の拡大に取り組んでいきます。

■ 出張・旅行の予約が、一括で、シームレスに手配可能に



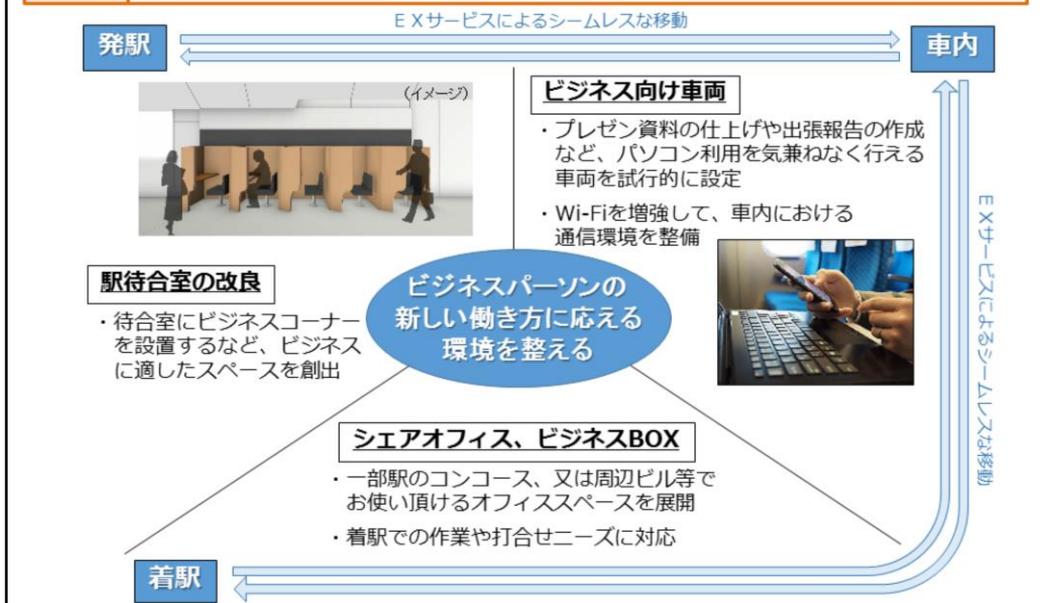
■ その他、サービス拡充

■ チケットレス乗車、ネットで乗車直前まで列車変更が可能なEX旅行商品の展開

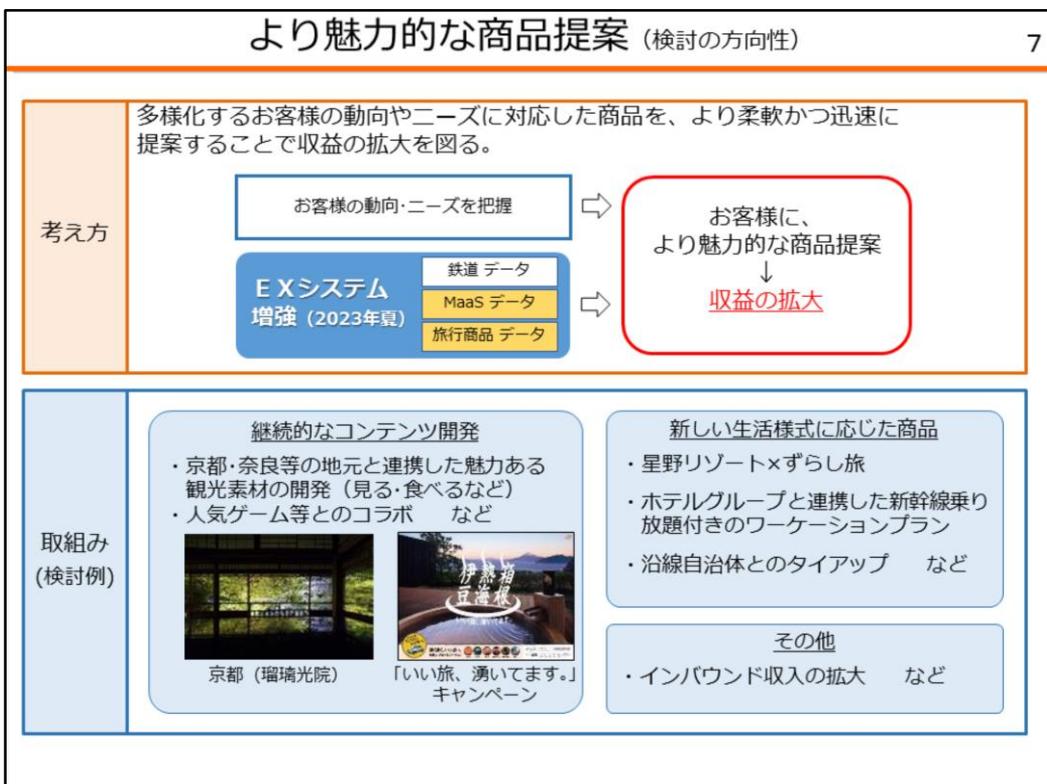
■ 新幹線の予約早期化（乗車日の約1年前）

- まず、「EX-MaaS」の構築・展開についてです。
- これまで、EXサービスによる新幹線予約と、ホテル、二次交通等をそれぞれのサイトで手配していましたが、2023年夏に向けて便利で信頼性の高いEXサービスを基盤として、その機能を拡張する「EX-MaaS」を構築することで、旅先でのニーズを一括で、シームレスに手配可能とし、新幹線を利用した出張手配にかかる手間を減らします。
- このEX-MaaSにおいては、ホテル、観光施設等とのスムーズな連携をはじめ、時間外入場や人気施設の優先入場といった特別感あるコンテンツを提供することで、新幹線をご利用になる旅行の魅力を高めるとともに、これを便利に提供することで、ご利用の増加に繋がりたい、と考えています。
- 加えて、将来の発展可能性として、例えば駅でのシェアオフィスの予約や車内で視聴できる自己啓発コンテンツ等を提供するというサービスが構築できれば、移動を伴う出張の負担を軽減するだけでなく、移動時間や出先での時間の有効活用に繋がり、ビジネスパーソンの働き方を応援するサービスを実現することに繋がると考えられ、今後、更に検討を進めていきます。
- 他にも、ご予約に合わせて列車を変更でき、チケットレスで新幹線にご乗車頂ける新しいEX旅行商品をご購入頂けるようにします。ネットで乗車直前まで新幹線の列車を変更できる旅行商品は国内で初めてであり、柔軟な行程で旅行したいお客様のニーズに応えます。また、現在では乗車日の約1ヶ月前から予約の申込みを受け付けていますが、今後は乗車日の約1年前から予約できるようにします。これによって、例えばコンサートなど早くから日程が決まっている場合の予約に対応できますし、更には、訪日される外国人の方の早期予約の要望にも、お応えできるようになります。
- 今回、EX-MaaSを構築し、この仕組みの中でお客様にとって魅力的な商品を提供することで、ビジネス・観光の両面でサービスを向上させて参ります。このEX-MaaSの構築は、将来のご利用の増加と収益拡大に大きく貢献するものと考えています。

**考え方** 「人と会って価値ある仕事をしたい・交流したい」というお客様の変わることのないニーズに加え、Web会議等の普及により生じた「場所を選ばずに仕事をしたい」という新しい働き方のニーズに応えるため、駅・車内の環境を整える。



- 次に、新しい働き方に応える取組みについてです。
- テレワークやWeb会議といった「場所を選ばずに仕事をする」スタイルの普及に対応すべく、東海道新幹線のビジネス環境の強化に向けた検討を始めます。
- まず、一部の車両について、プレゼン資料の仕上げや出張報告の作成など、パソコン利用を気兼ねなく行える車両として試行的に設定するとともに、Wi-Fiを増強して、車内の通信環境を整備することを検討しています。また、新幹線の一部駅では、待合室にビジネスコーナー等のビジネスに適したスペースをつくり出すほか、駅コンコースにボックス型のテレワークブースや、東京駅直結の駅ビルでシェアオフィスの展開も検討中です。
- これらにより、新幹線をご利用されるビジネスパーソンが、移動行程にわたってシームレスに仕事を進められる環境を整えたいと考えています。
- 「人と会って価値ある仕事をしたい・交流したい」というお客様の変わることのないニーズに加え、テレワークやWeb会議の普及により生じた、「場所を選ばずに仕事をしたい」という新しい働き方のニーズにも応えることにより、ビジネス需要の回復スピードを早めていきます。



- ビジネス以外のご利用については、多様化するお客様の動向やニーズに対応した商品を、より柔軟に、迅速に提案することで、収益の拡大に繋がりたいと考えています。
- 具体的には、引き続き、京都や奈良のような魅力ある観光素材の開発や、「ずらし旅」をはじめとする需要喚起策を適切に展開していくほか、ゲームやアニメといったコンテンツとの提携を拡大することで、新たな需要を取り込もうと考えています。例えば、現在、「信長の野望」や「戦国無双」といったゲームコンテンツと提携した商品を展開しているのも、その一例です。
- さらに、宿泊施設と組んで「ずらし旅」を拡充する第1弾として「星野リゾート」と連携した旅行商品を発売するほか、4つのホテルグループと連携した新幹線乗り放題付きのワーケーションプランの試行等、柔軟な発想の商品提案を行いたいと思っています。
- お客様のニーズを見定めながら、色々と知恵を出し、お客様をひきつける商品をタイムリーに提供していくことが大切だと考えています。2023年夏に予定しているEXシステムの増強により、MaaSコンテンツや旅行商品をこれまで以上にタイムリーに提供できるようになりますので、お客様にとって魅力的な商品提案を行い、収益の拡大を図りたいと考えています。

考え方

鉄道旅客に依存しない収益の拡大。

※意識して伸ばす分野：駅立地以外での事業、ターゲットを絞った事業

取組み  
(検討例)

駅立地以外での事業展開



周辺ニーズを捉えた高架下開発



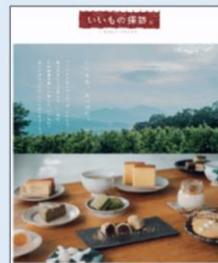
大名古屋ビルヂングに「ウオッチメゾン」出店



街中における不動産開発 (賃貸マンション)

EC事業の強化

- ・「いいもの探訪」  
「J」R東海鉄道倶楽部」  
の拡充



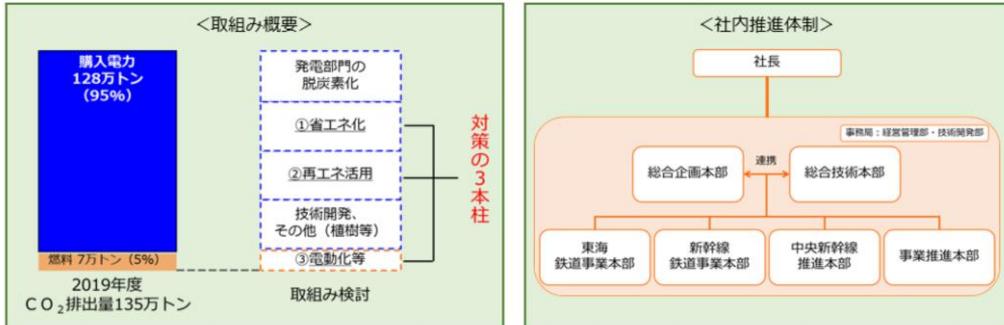
- ・「ECモール」立ち上げ  
※沿線の土産品等、グループ各社を中心とした幅広い商品を取り扱うサイト

- グループ事業の収益力強化にも取り組みます。
- 当社のグループ事業は、これまで、鉄道と相乗効果を発揮しながら事業を展開してきましたが、これに加え、今後は、鉄道に依存しない収益力を強化することを目指します。具体的には、駅立地以外での事業やターゲットを絞った事業を展開し、新たな収益源を拡大したいと考えています。
- 例えば、オフィスやレストランなど周辺エリアのニーズを捉えた高架下開発を行うほか、ジェイアール名古屋タカシマヤでは、高級時計売場を大名古屋ビルヂングに出店するなど、駅立地以外での事業展開を検討していきます。
- また、「いいもの探訪」の拡充に加え、当社グループ共通のECサイト、「ECモール」を新たに開設するなど、EC事業の強化に取り組みます。

これまで取り組んできた省エネ化の取組みをさらに強化。  
 加えて、最新技術を取り入れながらCO<sub>2</sub>の排出削減、資源の有効活用等に取り組む、  
 持続可能な社会の実現に貢献する。

脱炭素社会の実現

- 政府の「2050年カーボンニュートラル」方針に沿って、省エネ型車両や設備の導入・再生可能エネルギーの活用・内燃車両の電動化等、新しい技術の開発・採用等を通じて、CO<sub>2</sub>の排出削減に積極的に取り組む。



循環型社会の実現

- 新幹線再生アルミの材料リサイクルを推進するなど、資源の有効活用を推進し、環境負荷の軽減に取り組む。



- 次に、持続可能な社会の実現に向けた取組みについてご説明します。
- これまで取り組んできた省エネ型車両の導入等の取組みを今後さらに強化するとともに、最新技術を取り入れながら、CO<sub>2</sub>の排出削減、並びに資源の有効活用等に積極的に取り組み、持続可能な社会の実現に貢献していきます。
- まず、脱炭素の実現という観点から、政府の「2050年カーボンニュートラル」の方針に沿って、より一層CO<sub>2</sub>の排出削減に取り組めます。当社が排出するCO<sub>2</sub>のうち、約95%は当社が購入する電力を発電する際に間接的に排出されるもので、残りの約5%が気動車等から直接排出しているものです。今後に向けて、まず直接排出している約5%部分について、車両の電動化等を検討していきます。残りの間接的な排出については、発電部門全体の脱炭素化の動きに加え、当社としても車両や設備の省エネ化、再生可能エネルギーの活用等の検討等、新しい技術の採用を通じてCO<sub>2</sub>の排出削減に積極的に取り組めます。
- また、循環型社会の実現の観点からも、東海道新幹線の車両に使用されていたアルミのリサイクルを推進するなど、資源の有効活用を推進し、環境負荷の軽減に取り組めます。

# 株主還元

10



- 次に、株主還元についてご説明します。
- 当社は、社会的使命の強い鉄道事業を経営の柱としていることから、長期にわたる安定的な経営基盤の確保・強化に取り組むとともに、中央新幹線計画等の各種プロジェクトを着実に推進するため内部留保を確保し、配当については安定配当を継続することを基本方針としています。
- この方針を基本に、具体的な配当金額については各期の経営環境、業績を踏まえて決定することとしており、2020年度の期末配当については、本年1月に公表した配当予想1株当たり65円とする案を株主総会に提案させて頂く予定です。
- また、2021年度の配当予想につきましては、先ほど申し上げた基本方針に基づき、当面は不透明な経営環境が予想されることも踏まえて、中間・期末とも1株あたり65円とする計画です。



- 中央新幹線計画は、大動脈輸送の二重系化を図るものであり、これを圧倒的な時間短縮効果を有する超電導リニアにより実現することで、将来にわたり使命を力強く果たしていく。
- このプロジェクトを、健全経営と安定配当を堅持しながら完遂することで、株主様をはじめとしたステークホルダーの利益を長期的に確保する。

- 当社は、「日本の大動脈と社会基盤の発展に貢献する」という使命を果たしていくために、本日ご説明した様々な取組みも含めて、ご利用者の利便性を向上させ、世の中に一層、大きく貢献していきたい、と考えています。同時に、この取組みを通じて、企業として健全経営と安定配当を堅持しながら、持続的な成長を実現し、ステークホルダーの皆様の信頼に応えて参ります。
- そして、当社が取り組んでいる中央新幹線計画も、当社の本来の使命を将来にわたって果たして行くために、長期的な視点に立って取り組んでいる計画です。現在、日本の大動脈輸送を担っている東海道新幹線の大災害等に対する抜本的な備えとして二重系化を図るとともに、これを圧倒的な時間短縮効果を有する超電導リニアにより実現することで、更に、大きな便益を実現し、将来にわたり当社の使命を力強く果たしていくことができます。したがって、このプロジェクトを、健全経営と安定配当を堅持しながら完遂することは、株主様をはじめとしたステークホルダーの利益を長期的に確保することに繋がると考えています。
- 今般、総工事費が計画を上回る見通しを公表しましたが、当社として、この計画を健全経営と安定配当を堅持しながら、完遂できることを確認しており、今後とも、引き続き着実に計画を推進していきます。
- 私からは以上です。

## Ⅱ. 2021年3月期 決算概要



執行役員 財務部長  
早川 直樹

東海旅客鉄道株式会社  
2021年4月28日

- 財務部長の早川です。
- 2021年3月期の決算概要についてご説明します。

## ■ 損益計算書

(億円)

	2019年度 実績 A	2020年度 実績 B	増減 (B-A)	主な増減要因
営業収益	18,446	8,235	△10,211	
運輸業	14,312	5,330	△8,982	(-)JR東海(運輸業)
流通業	2,632	1,747	△885	(-)JR東海高島屋、東海キヨスク
不動産業	799	691	△108	(-)JR東海関西開発、JRゼトラビル
その他	2,722	2,516	△206	(-)JR東海ホテルズ、JR東海ツアーズ
営業費	11,884	10,082	△1,802	
営業損益	6,561	△1,847	△8,409	
運輸業	6,176	△1,833	△8,009	(-)JR東海(運輸業)
流通業	74	△122	△196	(-)東海キヨスク、JR東海高島屋
不動産業	190	130	△59	(-)名古屋ステーション開発、 JRゼトラビル
その他	135	13	△121	(-)JR東海ホテルズ、JR東海ツアーズ
経常損益	5,742	△2,620	△8,363	
親会社株主に帰属する 当期純損益	3,978	△2,015	△5,994	

※セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業損益と一致しません。

- 最初に連結決算の概要です。
- 営業収益は、新型コロナウイルス感染症の発生を受けた外出及び移動の自粛等の影響を大きく受け、全体で1兆211億円と大きく減少し、8,235億円となりました。
- 営業費は、当社の費用の減少のほか、売上減少に伴う各社の売上原価の減少などにより1,802億円減少しました。この中には、当社630億円、グループ各社150億円のコスト削減が含まれています。
- コスト削減はありましたが、営業損益では1,847億円の損失を計上しました。前期比較で8,409億円の減少です。
- セグメント別で見ると全てのセグメントで減収・減益。運輸・流通セグメントで営業損失です。特に、運輸業、ジェイアール東海高島屋や東海キヨスク等を含む流通業のほか、その他に含まれますジェイアール東海ホテルズ(ホテル業)やジェイアール東海ツアーズ(旅行業)での減少の影響が大きく表れています。
- さらに、経常損失は2,620億円、親会社株主に帰属する当期純損失は2,015億円となりました。

## ■ キャッシュ・フロー計算書 (連結)

(億円)

	2019年度 実績 A	2020年度 実績 B	増減 (B-A)
営業活動によるCF	5,952	△1,693	△7,645
投資活動によるCF	△5,524	△1,347	+4,177
有形・無形固定資産の取得等による支出	△4,590	△4,935	△345
中央新幹線建設資金管理信託による収入・支出	2,355	3,588	+1,232
資金運用による収入・支出	△3,289	-	+3,289
財務活動によるCF	△329	2,626	+2,956
現金及び現金同等物の増減額	97	△414	△511
現金及び現金同等物の期首残高	7,516	7,613	+97
現金及び現金同等物の期末残高	7,613	7,199	△414

## ■ 長期債務実績 (連結・単体)

期末残高	増減	中央除く	
		期末残高	増減
49,326	+866	19,326	+866

## ■ 設備投資実績

連結	単体	安全関連投資	
		安全関連投資	中央新幹線
5,432	5,335	2,050	2,701

○連結キャッシュフロー計算書です。

- ・営業活動によるキャッシュフローは収益が大きく落ち込んでおり、1,693億円のマイナスです。
- ・投資活動によるキャッシュフローは前年度のような資金運用は行っていませんが、必要な設備投資は進めており、1,347億円のマイナスです。なお、中央新幹線建設のための支出については、中央新幹線建設資金管理信託からの取り崩し資金により充当しております。
- ・営業活動、投資活動によるキャッシュフローのマイナスを財務活動によるキャッシュフローのプラスで賄った結果、期末の現金及び現金同等物は7,199億円となりました。
- ・現金及び現金同等物の期末残高は期首時点から大きな変動はなく、資金繰りに関しては当面問題はありません。

○長期債務は、期中に、収入の減少が継続した場合の備えとして、長期資金の調達を実施したことなどから、866億円増加し、4兆9,326億円になりました。

○設備投資実績は5,432億円です。

全般的なコストダウンに加え、2020年度は、安全に支障しない範囲での工事費の抑制に努めました。

安全に関する投資、中央新幹線にかかる設備投資の実績は、それぞれ、2,050億円、2,701億円です。

## ■ 損益計算書

(億円)

	2019年度 実績 A	2020年度 実績 B	増減 (B-A)	主な増減要因
営業収益 (運輸収入)	14,369 (13,656)	5,417 (4,761)	△8,951 (△8,894)	新幹線△8,440、在来線△454
営業費	8,139	7,177	△962	
人件費	1,751	1,607	△143	賞与等の減、等
物件費	4,013	3,427	△586	
動力費	433	377	△55	車両走行キロの減、等
修繕費	1,561	1,429	△131	設備投資関連、技術開発関連の減、等
業務費	2,019	1,620	△398	発売手数料の減、 広告宣伝費の減、等
租税公課	418	328	△90	事業税の減、等
減価償却費	1,955	1,813	△142	山梨リニア実験線、等
営業損益	6,230	△1,759	△7,989	
経常損益	5,400	△2,566	△7,966	
当期純損益	3,788	△2,023	△5,811	

- 単体の損益計算書をご説明します。
- 営業収益は8,951億円減少し、5,417億円となりました。運輸収入の減少を新幹線、在来線別で見ますと、新幹線は8,440億円、在来線は454億円減少しました。
- 営業費は全体で962億円減少し、7,177億円です。  
人件費は主として賞与等の減。  
物件費は動力費、修繕費、業務費いずれも減少しています。  
租税公課は事業税の減、減価償却費の減は山梨リニア実験線の減等です。
- 営業損益は7,989億円前期比較で悪化し、1,759億円の損失となりました。
- 経常損失は2,566億円、当期純損失は2,023億円となりました。

■ 新型コロナウイルス感染症の収入への影響（前年度との比較）

・ 営業収益（単体）への影響： △8,890億円程度  ・ 営業収益（連結）への影響： △10,220億円程度	（参考）各セグメントにおける影響																
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>セグメント</th> <th>収入への影響</th> <th>概要</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>運輸業</td> <td>△8,920億円程度</td> <td>運輸収入の減、等</td> </tr> <tr> <td>流通業</td> <td>△980億円程度</td> <td>百貨店・店舗売上の減、等</td> </tr> <tr> <td>不動産業</td> <td>△90億円程度</td> <td>各地区における駅ビル収入の減、等</td> </tr> <tr> <td>その他</td> <td>△220億円程度</td> <td>宿泊収入や旅行商品収入の減、等</td> </tr> </tbody> </table>	セグメント	収入への影響	概要	運輸業	△8,920億円程度	運輸収入の減、等	流通業	△980億円程度	百貨店・店舗売上の減、等	不動産業	△90億円程度	各地区における駅ビル収入の減、等	その他	△220億円程度	宿泊収入や旅行商品収入の減、等	
セグメント	収入への影響	概要															
運輸業	△8,920億円程度	運輸収入の減、等															
流通業	△980億円程度	百貨店・店舗売上の減、等															
不動産業	△90億円程度	各地区における駅ビル収入の減、等															
その他	△220億円程度	宿泊収入や旅行商品収入の減、等															

■ コスト削減実績

（億円）

	当社		グループ会社		合計
	損益	設備投資	損益	設備投資	
2020年度 計画	400	150 付帯損益80含む	130	80	680 付帯損益80を除外
2020年度 実績	630	200 付帯損益80含む	150	100	1,000 付帯損益80を除外

※ 当社の設備投資には付帯損益を含むため、個別の積み上げは合計と一致しない

- 新型コロナウイルスの収入への影響です。
- 単体への影響は 8,890億円、連結への影響は1兆220億円です。それぞれコロナ以外の要因による増減があり、完全に一致はしていませんが、ほぼ、営業収益の減と同程度の影響額です。
- コスト削減については、厳しい経営環境のもと、安全・安定輸送の確保や輸送サービスの提供に支障しないことを前提に、可能な限りの削減に取り組んだ結果、全体で、1,000億円の実績となりました。
- 私からは以上です。

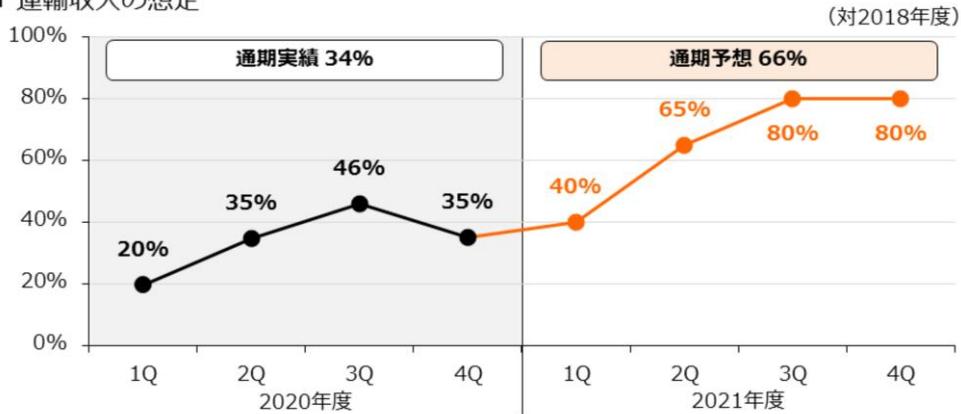
- Ⅲ. 2022年3月期 業績予想
- Ⅳ. 中央新幹線計画の進捗



取締役  
常務執行役員  
総合企画本部長  
丹羽 俊介

東海旅客鉄道株式会社  
2021年4月28日

## ■ 運輸収入の想定



## ■ コスト削減計画

(億円)

	当社		グループ会社		合計
	損益	設備投資	損益	設備投資	
2021年度計画	300	400 付帯損益70含む	60	40	730 付帯損益70を除外

※ 当社の設備投資には付帯損益を含むため、個別の積み上げは合計と一致しない

- 総合企画本部長の丹羽です。私からはまず、2021年度の業績予想について説明します。
- 最初に、運輸収入の見込みですが、新型コロナの感染が収束し、経済が回復するに従い、ご利用は回復していくと考えています。その見通しは難しいですが、「緊急事態宣言」の発令等、感染が再拡大しつつあることから、第1四半期は足元のご利用状況を踏まえ2018年度比40%と想定しました。政府の計画によれば、7月末に高齢者へのワクチン接種が完了し、それと並行して基礎疾患を有する方々等へのワクチン接種が進むと考えられるため、次第に需要も回復していくものと考え、第2四半期は2018年度比65%、第3、第4四半期は2018年度比80%で推移するものと見込みました。
- 費用については、厳しい経営環境のもと、引き続き経費の抑制・設備投資の削減を継続することとし、設備投資も含めて当社で630億円、グループ会社で100億円、連結合計で730億円のコスト削減を計画しています。

## ■ 損益計算書

(億円)

	2020年度 実績 A	2021年度 予想 B	増減 (B-A)	対前年 (B/A)
営業収益 (運輸収入)	5,417 (4,761)	9,980 (9,280)	4,562 (4,518)	184.2% (194.9%)
営業費	7,177	7,860	682	109.5%
人件費	1,607	1,730	122	107.6%
物件費	3,427	3,810	382	111.2%
動力費	377	420	42	111.2%
修繕費	1,429	1,480	50	103.5%
業務費	1,620	1,910	289	117.9%
租税公課	328	380	51	115.7%
減価償却費	1,813	1,940	126	107.0%
営業損益	△1,759	2,120	3,879	-
経常損益	△2,566	1,390	3,956	-
当期純損益	△2,023	870	2,893	-

○その結果、単体では、スライドに記載のとおり、営業収益9,980億円、営業利益2,120億円、経常利益1,390億円、当期純利益870億円を見込んでいます。

## ■ 損益計算書

(億円)

	2020年度 (基準適用前) A	2020年度 (基準適用後) A'	2021年度 予想 B	増減 (B-A')	対前年 (B/A')
営業収益	8,235	7,400	12,340	4,939	166.8%
運輸業	5,330	5,332	9,900	4,567	185.6%
流通業	1,747	829	1,260	430	151.8%
不動産業	691	691	750	58	108.4%
その他	2,516	2,517	2,450	△67	97.3%
営業費	10,082	9,247	10,190	942	110.2%
営業損益	△1,847	△1,847	2,150	3,997	-
運輸業	△1,833	△1,833	2,050	3,883	-
流通業	△122	△122	△30	92	24.5%
不動産業	130	130	150	19	115.1%
その他	13	17	10	△7	56.9%
経常損益	△2,620	△2,619	1,420	4,039	-
親会社株主に帰属する 当期純損益	△2,015	△2,014	900	2,914	-

※ A: 収益認識会計基準適用前、A': 収益認識会計基準適用後(参考値)

※ セグメント別の内訳はセグメント間取引の相殺消去を行う前の数値です。内訳の合計値は営業収益・営業損益と一致しませ

○続いて、連結についてもスライドに記載のとおり、連結営業収益1兆2,340億円、営業利益2,150億円、経常利益1,420億円、親会社に帰属する当期純利益900億円を見込んでいます。

## 中央新幹線計画の進捗

---

### 中央新幹線品川・名古屋間の 総工事費に関するお知らせ

○最後に、昨日適時開示しました、「中央新幹線品川・名古屋間の総工事費に関するお知らせ」についてご説明します。

- 総工事費(品川・名古屋間)の見通し: 7.04兆円  
※工事実施計画(その2)時の見込み額(5.52兆円)  
に比べ約1.5兆円増
  
- 工事費増の理由:
  - ・ 難工事への対応 (+0.5兆円)
  - ・ 地震対策の充実 (+0.6兆円)
  - ・ 発生土の活用先確保 (+0.3兆円) 等
  
- 工事資金の確保と健全経営の確認
  - ・ 今回の工事費増を織り込んで、工事の完遂に必要な資金を確保できることを確認
  - ・ 当社としては、健全経営と安定配当を堅持しつつ、今後とも、中央新幹線の早期実現を目指して、計画を推進していく

○まず、概要です。

○中央新幹線品川・名古屋間の建設については、2014年に工事実施計画が認可されて以降、順次、設備投資の意思決定を行った上で契約を締結し、工事を進めています。その中で、品川駅・名古屋駅の両ターミナル等の個別の工事案件によっては、当初の想定額を超えるものが発生したことにより、工事費の増加を見込むこととなった一方で、各種工事について、様々な観点からコストダウンの可能性も探ってきました。しかしながら、昨年来の新型コロナウイルス感染症の影響で、経営環境が急激に悪化したことから、今般、健全経営の下で本計画を完遂できることを確認するために、その前提として、品川・名古屋間の工事費について、合理的と考えられる要素を盛り込んで精査をしました。その結果、総工事費が、2017年に工事実施計画(その2)でお知らせした金額を上回る見通しとなったため、今回お知らせすることとなったものです。

<工事費・工事費増の理由>

○品川・名古屋間の総工事費ですが、7.04兆円となる見通しです。これは、工事実施計画(その2)でお示した総工事費である5.52兆円と比べ、約1.5兆円の増となります。

○工事費の増加理由は主に3点となります。

- ・1点目は、「難工事への対応」で、これが0.5兆円の増要因です。
- ・2点目は、「地震対策の充実」で、これが0.6兆円の増要因です。
- ・3点目は、「発生土の活用先確保」で、これが0.3兆円の増要因です。

これらについては、後ほど、中央新幹線推進本部長の水野から詳しくご説明します。

<工事資金の確保と健全経営の確認>

○工事資金の確保と健全経営の確認ということですが、今回の工事費増を織り込んで、工事の完遂に必要な資金を確保できることを確認しています。

○当社としては、健全経営と安定配当を堅持しつつ、今後とも、中央新幹線の早期実現を目指して、計画を推進していく考えです。

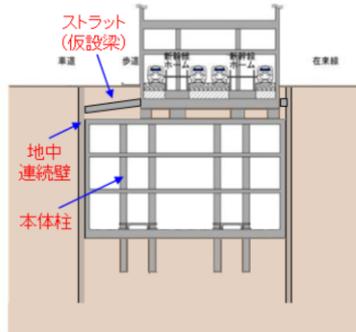
○それでは、工事費増の理由について、水野本部長よりご説明します。

- 品川駅、名古屋駅の両ターミナルについて、工期が長期にわたる複雑な工事であり、契約の手続きを進める中で、リスクを見通せる範囲で工事を分割して発注。
- また、工事を進める等の過程で、地質の不確実性や狭隘な場所での施工上の制約の厳しさ等が判明。

【品川駅】

- ・ 地中連続壁構築時の地盤改良範囲の増
- ・ 狭隘で低空頭かつ営業線下での厳しい施工条件により、地中連続壁や本体柱を短く分割して施工
- ・ 支障する設備が当初想定以上に増加
- ・ 東海道新幹線駅・品川ビル・函体を支える本体柱及びストラットの強化

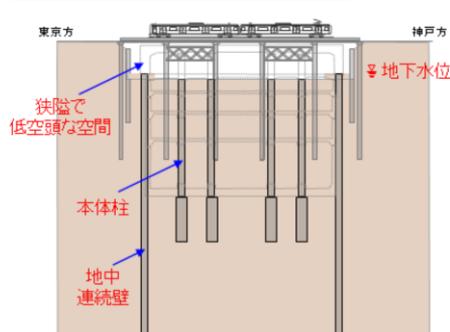
工事中の品川駅断面図イメージ



【名古屋駅】

- ・ 大量の被圧地下水を有し、崩壊しやすい複雑な地盤へ対応するため、薬液注入等による防護や本体柱の強化
- ・ 狭隘で低空頭かつ営業線下での厳しい施工条件により、地中連続壁や本体柱を短く分割して施工
- ・ 軌道下の地下にある多数の支障物の除去

工事中の名古屋駅(在来線部)断面図イメージ

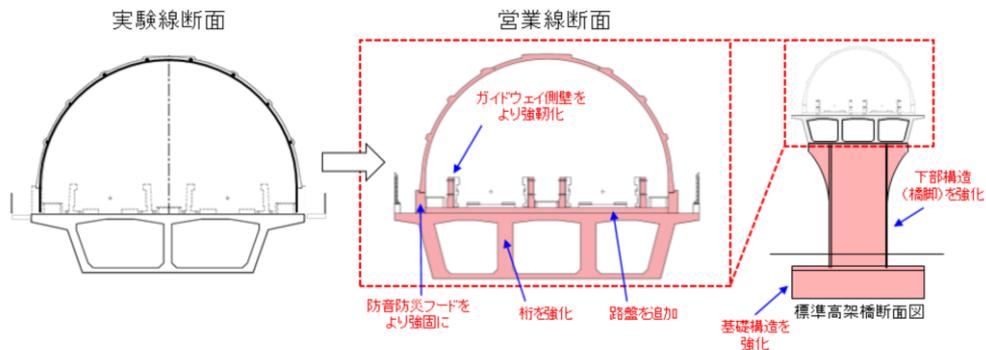


○1点目が「難工事への対応」で、0.5兆円の増額要因となっており、主なものは、品川駅、名古屋駅の両ターミナルの工事となります。

- ・ 両ターミナルについては、工期が長期にわたる複雑な工事であり、契約の手続きを進める中で、リスクを見通せる範囲で工事を分割して発注しました。
- ・ 両ターミナルの工事は、鉄道が運行している現在の駅の直下に、大きな構造物である函体を新たに造る、特殊で難易度の高いものになることは当初から認識していました。しかし、契約の手続きを進める中で、工事の最終段階まで工法を確定して工事費を見通すことは難しいことが分かり、また、建設市況が高止まりしていたことから、リスクを見通せる範囲の工事に絞って契約したものです。
- ・ また、工事を進める過程で、地質条件が当初想定よりも厳しくなっていることが分かるとともに、施工箇所が狭隘であることから施工手順や工法を見直しました。
- ・ これに加え、下の図の左側の品川駅については、在来線側で支障する設備が、当初想定以上に増加しました。
- ・ さらに、現地の地盤条件について詳細な解析をしたところ、東海道新幹線の駅、品川ビル、中央新幹線の駅の函体を支える大黒柱である「本体柱」の強化が必要になりました。また、工事中にビルなどを支える仮設梁である「ストラット」も、工事計画を具体化していく中で、強化する必要があることが分かりました。
- ・ 右側の名古屋駅については、駅周辺の地盤が大量の被圧地下水を有し、崩壊しやすい複雑なものであることに留意して、計画を深度化してきました。
- ・ また、近年、地下水位が地表近くまで上昇してきており、掘削した箇所の崩壊を防ぐため、水位を低下させたり、薬液を注入したりする必要性が生じています。特に在来線部は線路を受け替えた工事桁の下の低空頭な状況で地下水対策を行っていくことになり、より難しい工事になっています。
- ・ このほか、軌道下の地下にある多数の支障物の除去が必要となっています。
- ・ なお、両ターミナルの工事以外に、山岳トンネルでの地質や現地状況を踏まえた補助工法の追加・変更などを増額要素として見込んでいます。

○ 明かり区間の構造物について、山梨リニア実験線における走行試験のデータを用いた解析及び小牧研究施設における試験装置での加振試験等で確認を得た対策に基づき、地震への更なる備えとして、構造物全体を強化。

- ・より強靱なガイドウェイ側壁の導入と、路盤の追加。
- ・より強固な防音防災フードを導入し、桁を強化するとともに最適化。
- ・これに伴い、下部構造、基礎構造も強化。（鉄筋量、コンクリート量が増加）



○2点目が「地震対策の充実」で、0.6兆円の増額要因となっており、主なものは、高架橋などの明かり区間の構造物を強化することです。

- ・明かり区間の構造物については、当初、下の図の左側の、山梨リニア実験線と同様の仕様で建設する計画でした。
- ・その後、実験線の走行試験等でのデータ蓄積が進み、それらのデータを基に地震時における車両と構造物の挙動について解析を行うとともに、小牧研究施設に新設した、実物大の車両とガイドウェイを使用した試験装置を活用し、地震時の構造物の揺れを再現する試験を実施することで確認を得た対策に基づき、地震への更なる備えとして、中央や右側の図の通り、構造物全体を強化することとしました。
- ・具体的には、ガイドウェイ側壁について、地震時にしなやかに変形させることにより、車両エネルギーの吸収能力を高めた、より強靱なタイプを導入することとし、更にこれを支えるために必要な路盤を高架橋上に設けました。
- ・また、防音防災フードについても、より強固なものとし、これに合わせて桁を強化するとともに、増大した構造物を支えるのに最適な構造としました。
- ・更に、これらに伴い、その下の下部構造である橋脚や基礎構造である杭の強化も必要となり、全体の鉄筋量、コンクリート量が増加することとなりました。
- ・なお、既に完成している実験線の構造物については、現状でも安全性に問題はありませんが、これまでご説明した対策は、新たな知見を得て、鉄道事業者として、地震への備えの更なる充実を図るために構造物全体を強化するものであり、今後、実験線の構造物やガイドウェイについても補強を実施する予定であり、その費用も今回見込んでいます。

- 都市部の発生土については、活用先の確保が困難であったが、埋立事業における護岸工事等（横浜港新本牧ふ頭等）の費用を負担することで解決を図った。  
また、山岳トンネルからの発生土については、活用先の候補地の状況を踏まえると、運搬費や受入費が増加する見込み。

首都圏の発生土の活用例（新本牧ふ頭、東扇島）



山岳トンネルからの発生土の活用例（伊那インター工業団地）



- 3点目が「発生土の活用先確保」で、これで0.3兆円の増額要因となります。
- ・都市部の発生土については、当初から活用先を確保することが重要な課題であると考えていましたが、下の左側の図に示しているとおおり、横浜市や川崎市にご協力いただき、横浜港の新本牧ふ頭や川崎市の東扇島の埋立事業における護岸整備費等を負担することで、活用先確保という課題の解決を図りました。
- ・また、山岳トンネルからの発生土については、関係者のご協力を得て受入先確保に向けた調整を進める中で、発生土の運搬距離が長くなったり、受入先での整備費を当社が負担したりする必要が出てきました。
- ・この一例として右側の図に示している伊那市の工業団地については、運搬距離が片道約60<sup>キロ</sup>と長距離であることに加え、造成費も負担することとしています。
- ここまで説明した、「難工事への対応」、「地震対策の充実」、「発生土の活用先確保」により、工事費は1.4兆円の増額となります。
- 総工事費は約1.5兆円の増額を見込んでおり、残りは0.1兆円となりますが、この要素としては、輸送の安定性を一段と確保するための防災等に関する異常時対応設備の充実が挙げられます。
- 工事費の増加理由の説明は以上です。

## &lt; 確認の前提条件等 &gt;

運輸収入(幹/在)	2021年度 66%、2022年度 80%、2023年度 90%と段階的に回復し、2024年度以降、2028年度までに100%
費用	人件費は、現行の鉄道充当要員規模の維持を基本とし、物件費は2015年度実績から2019年度実績までの5年平均並みを基本として計上。また、「業務改革」により進めるコスト削減を一定程度考慮して計上
設備投資(中央)	7.04兆円
設備投資(幹/在)	必要な設備投資の積み上げを基本とし、「業務改革」によるコストダウンを考慮して、2028年度以降2,200億円程度/年で横ばい
その他	資金を調達する際の金利は3%

注) 新幹線・在来線の運輸収入の回復は2018年度対比。

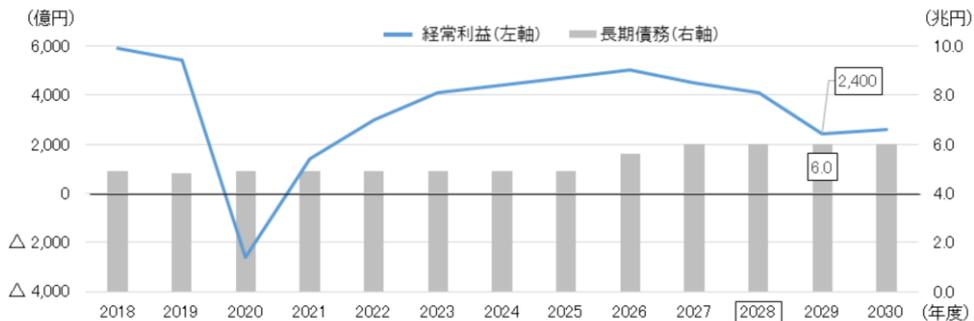
- 続いて、参考として、工事の完遂に必要な資金の確保について確認した内容をご説明します。まず、確認の前提条件等についてです。
- 収入については、昨年来コロナ禍で鉄道のご利用が大きなダメージを受けていることを踏まえ、2021年度が2018年度比66%、2022年度が同80%、2023年度が同90%、2024年度以降、2028年度までに同100%まで回復するとしています。これは現実的に想定しうるペースだと考えています。
- 次に、費用、設備投資、その他の前提条件については、スライドに記載のとおりです。

## &lt; 確認の結果 &gt;

中央新幹線計画に充当可能な資金の累計が、 総工事費を上回る時期※	2028年度
上記時期翌年度の営業収益	15,300億円
同、経常利益	2,400億円
同、長期債務残高	6.0兆円

注)※の時期以降、営業収益及び経常利益の算出にあたっては、運輸収入がそれまでと比べて5%程度増えるとともに、中央新幹線に関する資産の減価償却費と維持運営費を計上するものと仮定しています。これは開業の目標時期を新たに設定したのではなく、あくまで参考として試算したものです。

## &lt; 経常利益・長期債務の推移 &gt;



- こうした前提条件のもとで得られる営業キャッシュフローに、新規の資金調達約1兆円を加えれば、品川・名古屋間の建設に充当できる資金の累計が、2028年度中には、今回算出した総工事費7.04兆円を上回ることを確認しました。
- この結果、グラフにお示ししてあるとおり、2029年度時点では長期債務が6兆円となる一方で、経常利益は、中央新幹線にかかる減価償却費を年間を通じて計上する2029年度時点でも約2,400億円を計上することができ、一貫して健全経営と安定配当の堅持には問題のない水準となっています。
- なお、2028年度というのは、開業の目標時期を新たに設定したのではなく、あくまで参考として、一定の前提の下で、工事に充当できる資金の累計がこの時期に総工事費を上回る、という資金確保の状況を試算したものです。

- 今までと同様に、健全経営と安定配当を堅持することを優先し、工事費に充てる資金は営業キャッシュフローを主体に、不足分について返済可能な借入資金によって賄っていく。
- 仮に健全経営と安定配当を堅持できないと想定される場合には、工事のペースを調整し、十分に経営体力を回復することで、工事の完遂を目指す。
- 今回の工事費増を織り込んでも、工事の完遂に必要な資金を確保できることを確認しており、当社としては、健全経営と安定配当を堅持しつつ、今後とも、中央新幹線の早期実現を目指して、計画を推進していく。

- 最後に、中央新幹線計画の今後の進め方についてです。
- 今までと同様に、健全経営と安定配当を堅持することを優先し、工事費に充てる資金は営業キャッシュフローを主体に、不足分について返済可能な借入資金によって賄っていきます。
- 仮に健全経営と安定配当を堅持できないと想定される場合には、工事のペースを調整し、十分に経営体力を回復することで、工事の完遂を目指します。
- 今回の工事費増を織り込んでも、工事の完遂に必要な資金を確保できることを確認しており、当社としては、健全経営と安定配当を堅持しつつ、今後とも、中央新幹線の早期実現を目指して、計画を推進してまいります。
- 以上です。

本資料に記載されている将来の計画や予想数値等は、当社が現在入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の経営成績、業績等は、本資料の予想値と大きく異なる結果となる可能性があります。潜在的なリスクや不確実性の例としては、経済動向や事業環境、消費動向、当社および子会社における他社との競合状況、法律や規制等の変更、自然災害等が挙げられます。

## (参考) 運輸セグメント

(単位:億円)	2019年度 実績	2020年度 実績 (基準適用前)	対前年	2020年度 実績 (基準適用後)	2021年度 計画	対前年
営業収益	14,312	5,330	△8,982 37.2%	5,332	9,900	4,567 185.6%
営業費	8,136	7,163	△972 88.0%	7,166	7,850	683 109.5%
営業損益	6,176	△1,833	△8,009 -	△1,833	2,050	3,883 -

※収益認識会計基準適用前

※収益認識会計基準適用後(参考値)

### 2020年度実績 主な増減要因

- JR東海の運輸収入の減等により、減収減益。

### 2021年度計画 主な増減要因

- JR東海の運輸収入の増等により、増収増益。

## (参考) 流通セグメント

(単位:億円)	2019年度	2020年度	対前年	2020年度	2021年度	対前年
	実績	実績 (基準適用前)		実績 (基準適用後)	計画	
営業収益	2,632	1,747	$\Delta 885$ 66.4%	829	1,260	430 151.8%
営業費	2,558	1,869	$\Delta 689$ 73.1%	952	1,290	337 135.5%
営業損益	74	$\Delta 122$	$\Delta 196$ -	$\Delta 122$	$\Delta 30$	92 24.5%

※収益認識会計基準適用前

※収益認識会計基準適用後(参考値)

### 2020年度実績 主な増減要因

- JR東海高島屋の百貨店売上の減や東海キヨスクの店舗売上の減等により、減収減益。

### 2021年度計画 主な増減要因

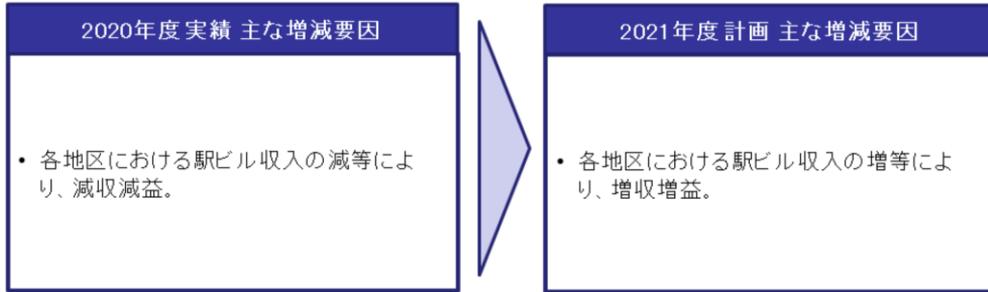
- JR東海高島屋の百貨店取扱高の増や東海キヨスクの店舗売上の増等により、増収増益。

## (参考) 不動産セグメント

(単位:億円)	2020年度実績 (基準適用前)			2020年度実績 (基準適用後)		
	2019年度実績	2020年度実績	対前年	2020年度実績	2021年度計画	対前年
営業収益	799	691	△108 86.4%	691	750	58 108.4%
営業費	609	561	△48 92.0%	561	600	38 106.9%
営業損益	190	130	△59 68.6%	130	150	19 115.1%

※収益認識会計基準適用前

※収益認識会計基準適用後(参考値)



## (参考) その他セグメント

(単位:億円)	2020年度実績 (基準適用前)			2020年度実績 (基準適用後)		
	2019年度実績	2020年度実績	対前年	2020年度実績	2021年度計画	対前年
営業収益	2,722	2,516	△206 92.4%	2,517	2,450	△67 97.3%
営業費	2,587	2,503	△84 96.7%	2,500	2,440	△60 97.6%
営業損益	135	13	△121 9.7%	17	10	△7 56.9%

※ 収益認識会計基準適用前

※ 収益認識会計基準適用後(参考値)

### 2020年度実績 主な増減要因

- JR東海ホテルズの宿泊収入やJR東海ツアーズの旅行商品収入の減等により、減収減益。

### 2021年度計画 主な増減要因

- JR東海ホテルズの宿泊収入やJR東海ツアーズの旅行商品収入の売上増はあるものの、受託会社の売上減等により、減収減益。

(参考) 主な子会社の実績、業績予想 (連結修正前、収益認識会計基準適用前)

○実績

(億円)

	営業収益			営業損益			経常損益		
	2019年度 実績	2020年度 実績	対前年	2019年度 実績	2020年度 実績	対前年	2019年度 実績	2020年度 実績	対前年
JR東海高島屋	1,437	1,011	70.4%	45	△12	-	47	△10	-
JRセントラルビル	327	299	91.5%	40	28	70.6%	37	28	75.7%
JR東海ホテルズ*	249	114	45.8%	0	△73	-	2	△70	-
日本車両	927	979	105.6%	83	87	104.0%	85	90	105.6%

○業績予想

日本車両 当期純利益 123 83 68.0%  
(億円)

	営業収益			営業損益			経常損益		
	2020年度 実績	2021年度 計画	対前年	2020年度 実績	2021年度 計画	対前年	2020年度 実績	2021年度 計画	対前年
JR東海高島屋 <sup>(注)</sup>	383	515	134.4%	△13	3	-	△11	5	-
JRセントラルビル	299	317	106.1%	28	32	115.6%	28	31	109.7%
JR東海ホテルズ*	114	171	149.7%	△73	△46	-	△70	△46	-
日本車両	979	910	92.9%	87	52	59.6%	90	53	58.8%

(※) JR東海高島屋のみ、収益認識会計基準適用による収益への影響が大きいため、基準を適用した場合の参考値としている。

日本車両 当期純利益 83 48 57.3%

## (参考) 輸送量の推移 (月次利用状況)

◆月次利用状況 Monthly passenger volume (%)

期間 Period	新幹線 Shinkansen							在来線 Conventional Railway	
	東京口 Tokyo Gate						大阪口 Osaka Gate	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	平日 Weekdays	土休日 Weekends	合計 Total		
20/04	10	10	8	15	12	7	10	10	43
20/05	10	10	9	13	12	8	10	9	36
20/06	28	28	25	32	29	26	29	29	67
FY 1Q	16	16	14	20	18	12	16	15	49
20/07	32	32	27	36	35	27	34	28	68
20/08	25	25	22	32	27	23	25	24	60
20/09	38	39	32	41	37	40	40	38	72
FY 2Q	32	32	27	36	33	30	33	30	67
FY 1H	24	24	20	28	26	21	24	23	57
20/10	46	47	37	49	44	48	48	49	79
20/11	50	52	42	48	50	50	54	54	72
20/12	39	39	34	42	39	37	39	45	70
FY 3Q	45	46	38	46	44	46	47	50	74
21/01	25	25	22	28	26	24	26	27	62
21/02	31 (28)	30 (28)	29 (26)	35 (32)	31 (28)	33 (28)	31 (29)	32 (28)	66 (65)
21/03	96 (40)	100 (40)	96 (36)	83 (41)	90 (39)	112 (41)	104 (42)	97 (41)	102 (74)
FY 4Q	42 (32)	42 (32)	39 (29)	43 (35)	43 (32)	41 (31)	44 (33)	43 (32)	74 (68)
FY 2H	43 (39)	44 (39)	38 (34)	45 (41)	44 (39)	44 (37)	46 (40)	47 (42)	74 (71)
年度累計 FY Total	33 (32)	33 (32)	28 (27)	36 (35)	34 (33)	31 (30)	34 (33)	34 (34)	65 (64)

(注)21/02以降及び年度累計のカッコ内は、新型コロナウイルス感染症の影響を受ける前の2018年度との比較。

Note: Numbers in parentheses after 21/02 and FY total are compared to FY2018 (before the decline due to the COVID-19 pandemic).

## (参考) 輸送量の推移 (多客期利用状況)

◆多客期利用状況 (東京口) Passenger volume during the peak holiday seasons (Tokyo Gate)

・ゴールデンウィーク "Golden Week" Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
4/24~5/6	6	5	5	7	4	16

・お盆期間 Summer Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
8/7~8/17	24	24	20	30	24	42

・年末年始 Winter Holidays

期間 Period	新幹線 Shinkansen				在来線 Conventional Railway	
	合計 Total	のぞみ Nozomi	ひかり Hikari	こだま Kodama	特急等 Express	名古屋近郊 Nagoya Area
12/25~1/5	32	33	27	33	35	53

(注) 新幹線・在来線特急等は特定の駅間における月累計断面輸送量の対前年比。

在来線名古屋近郊は自動改札集計による乗車人員合計の対前年比。※多客期においては定期外の乗車人員に限る。

Note: The data of the Shinkansen and Express is based on the total passenger volume of each month at certain points.

The data of the Nagoya area is based on the passenger ridership of each month counted by automatic ticket gates.

※The data of the Nagoya area regarding the peak holiday seasons is based on the passenger ridership excluding commuter passes.

# (参考) 月次営業概況 (商業施設・ホテル)

## ◆商業施設 Commercial Facilities

ジュイアール名古屋タカシマヤ、及び タカシマヤ ゲートタワーモール JR Nagoya Takashimaya and Takashimaya Gate Tower Mall		
期間 Period	売上高合計 2021年2月期 (百万円) Total Sales FY2020 2020.3~2021.2 (Millions of Yen)	前年同月比 (%) YoY Comparison
20/03	9,489	62.1
20/04	2,758	21.1
20/05	4,036	32.6
20/06	11,019	80.8
20/07	10,642	79.6
20/08	7,723	64.7
20/09	10,436	65.5
20/10	11,717	105.6
20/11	12,245	88.9
20/12	15,008	83.2
21/01	10,064	65.3
21/02	9,408	82.2

## ◆ホテル Hotels

名古屋マリオットアソシアホテル Nagoya Marriott Associa Hotel		名古屋JRゲートタワーホテル Nagoya JR Gate Tower Hotel (※1)		
期間 Period	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.	稼働率 (%) Occupancy Rate	前年同月比 増減 YoY Inc./Dec.
20/04	18.6	-66.9	23.7	-72.7
20/05	16.7	-62.5	-	-
20/06	25.7	-50.1	27.3	-64.2
20/07	29.7	-47.4	42.8	-52.8
20/08	37.6	-38.0	46.1	-51.0
20/09	49.2	-30.0	67.3	-26.4
20/10	70.1	-18.5	85.4	-10.0
20/11	71.4	-18.7	90.5	-6.3
20/12	53.0	-28.8	71.7	-20.5
21/01	25.8	-48.3	33.0	-52.7
21/02	28.1	-39.8	37.7	-42.6
21/03	40.5	5.8	58.7	18.9

(※1) 名古屋JRゲートタワーホテルは4月13日から5月31日まで休業したため、4月は12日までの実績。

Note1 Nagoya JR Gate Tower Hotel was closed from April 13th to May 31st. The figure for April show the results up to April 12th.

(※2) 各月の数値は速報値のため、確定値とは異なる場合があります。

Note2: The number for each month comes from a quick estimation, which might differ from the actual results.