

御園座 事業再生計画

株式会社 御園座
2013年3月18日

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。)による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、将来数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

1. 本計画の骨子	・・・ P.3
2. 会社概要	・・・ P.4
3. 市場環境と当社業績の推移	・・・ P.7
4. 事業再生計画概要	・・・ P.17
5. 新御園座の目指す「出来上がりの姿」	・・・ P.29

Step 1

2013年度前半

再開発スタートに向けた最終準備

事業再生ADR手続の成立、御園座会館の売却と借入金の返済に加え、地元財界企業様等に第三者割当増資をお引受頂くことにより、名古屋証券取引所への上場を維持しつつ、御園座の再生に向けた再開発計画をスタート

Step 2

2013年度
～2017年度

再開発期間

コスト構造の極限までのスリム化・柔軟化と中日新聞社様からの事業面でのご支援により、事業規模が大幅に縮小する再開発期間の事業性を維持

Step 3

2018年度～

さらに魅力を増し、収益性を改善した、地元密着型劇場として再生

再開発完了後の新生御園座のもとで、需要動向を見極めた最適な公演設定、個人・若年層に人気の高いミュージカル公演等への取り組み、地域との連携による観劇文化の裾野拡大等により、利益を生む体制を確立。地元密着型の劇場として再生を図る

2. 会社概要

会社概要

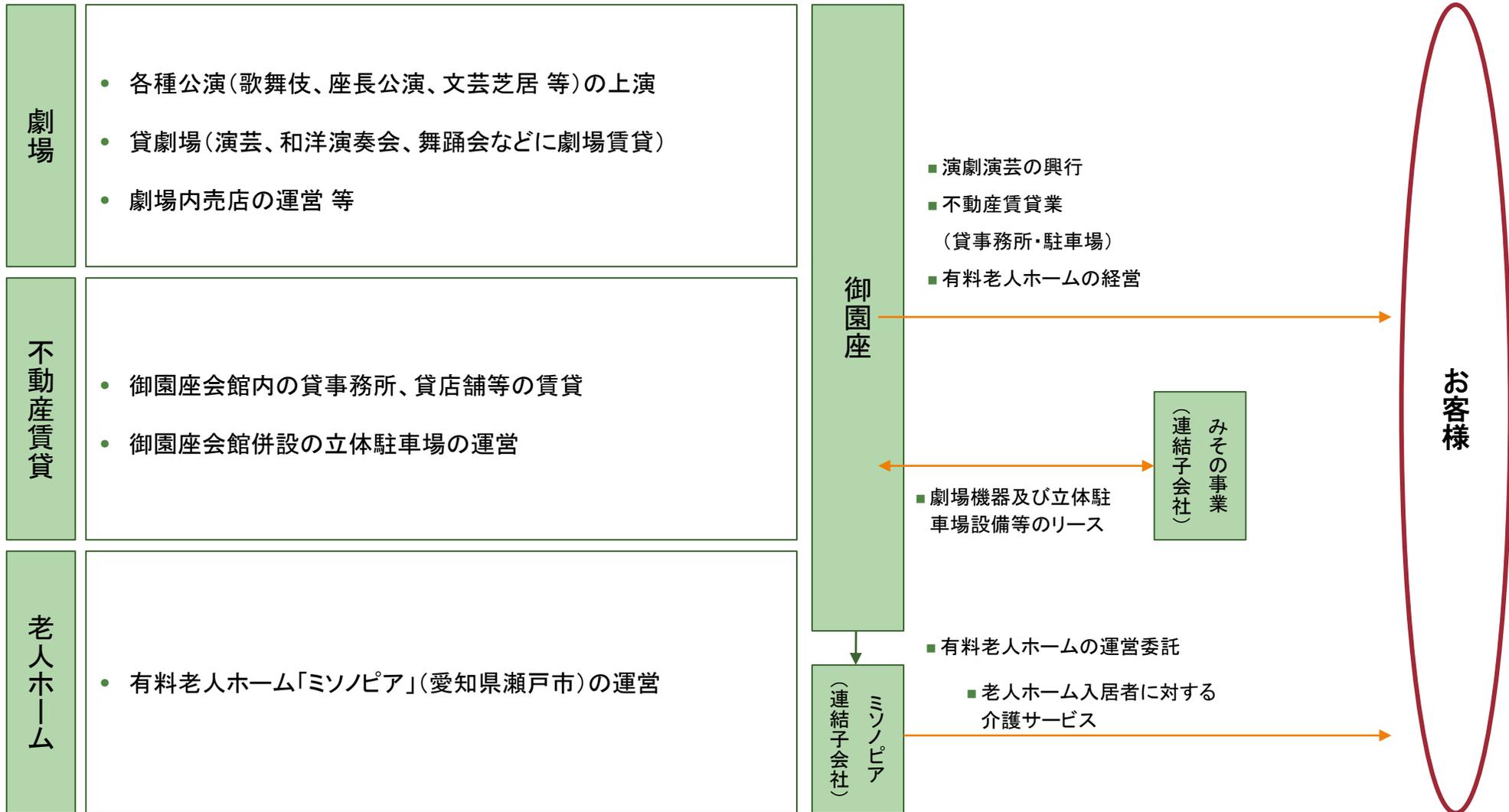
商号	株式会社御園座	
本店所在地	〒460-8403 名古屋市中区栄一丁目6番14号	
創業年月日	明治29年6月19日	
主な事業内容	劇場経営、不動産賃貸、有料老人ホームの経営	
決算期	3月	
資本金 ¹⁾	4.5億円	
発行済株式数/株主数 ²⁾	22,500,000株 5,173人	
上場証券市場	名古屋証券取引所第2部	
主な役員の役職名/氏名 ¹⁾	代表取締役社長 長谷川 栄胤 取締役 安孫子 正 取締役 宮崎 敏明 取締役 谷本 公成 監査役 北野 一郎 監査役 安藤 重良 監査役 小林 一光	
従業員数 ¹⁾	50名 (30名)	
主な株主 ²⁾	(株) 大丸松坂屋百貨店 2,000千株 8.88% (株) 三菱東京UFJ銀行 1,117千株 4.96% 中部日本放送 (株) 1,000千株 4.44% 松竹 (株) 686千株 3.05% 名古屋鉄道 (株) 600千株 2.66% 清水建設 (株) 494千株 2.19% 長谷川 栄胤 478千株 2.12% 東宝 (株) 300千株 1.33% 阪田和弘 217千株 0.96% (株) 名古屋三越 200千株 0.88%	

1. 2013年1月時点 2. 2012年9月末時点
 Note: 従業員数 () は臨時雇用者の年間平均人員を概数で記載

沿革

明治29年6月	創業者 長谷川太兵衛が名古屋の実業家、政治家らとともに、劇場として名古屋初の株式組織「名古屋劇場株式会社御園座」創立
明治30年5月	市川左團次一座による柿葺落興行
昭和9年9月	劇場改築工事着手
昭和10年9月	劇場完成
昭和20年3月	空襲により劇場及び関係資料全焼
昭和22年2月	「御園座株式会社」に社名改称
昭和22年10月	全国にさきがけ復興し劇場完成
昭和24年5月	名証二部に上場
昭和36年2月	不慮の火災により焼失
昭和36年7月	「株式会社御園座」に社名改称
昭和38年8月	御園座会館完成 中部地区初のボウリング場開設 立体駐車場「ハイパーク」開設
昭和39年7月	ビリヤード場新設
昭和45年7月	駐車場「プレパーク」新設
昭和48年8月	再建10周年を迎え劇場改装及び設備改善 御園座演劇図書館を一般公開
平成7年6月	創立100周年を迎える
平成8年	開場100年
平成12年1月	観光事業から撤退

現在の事業区分・事業系統図

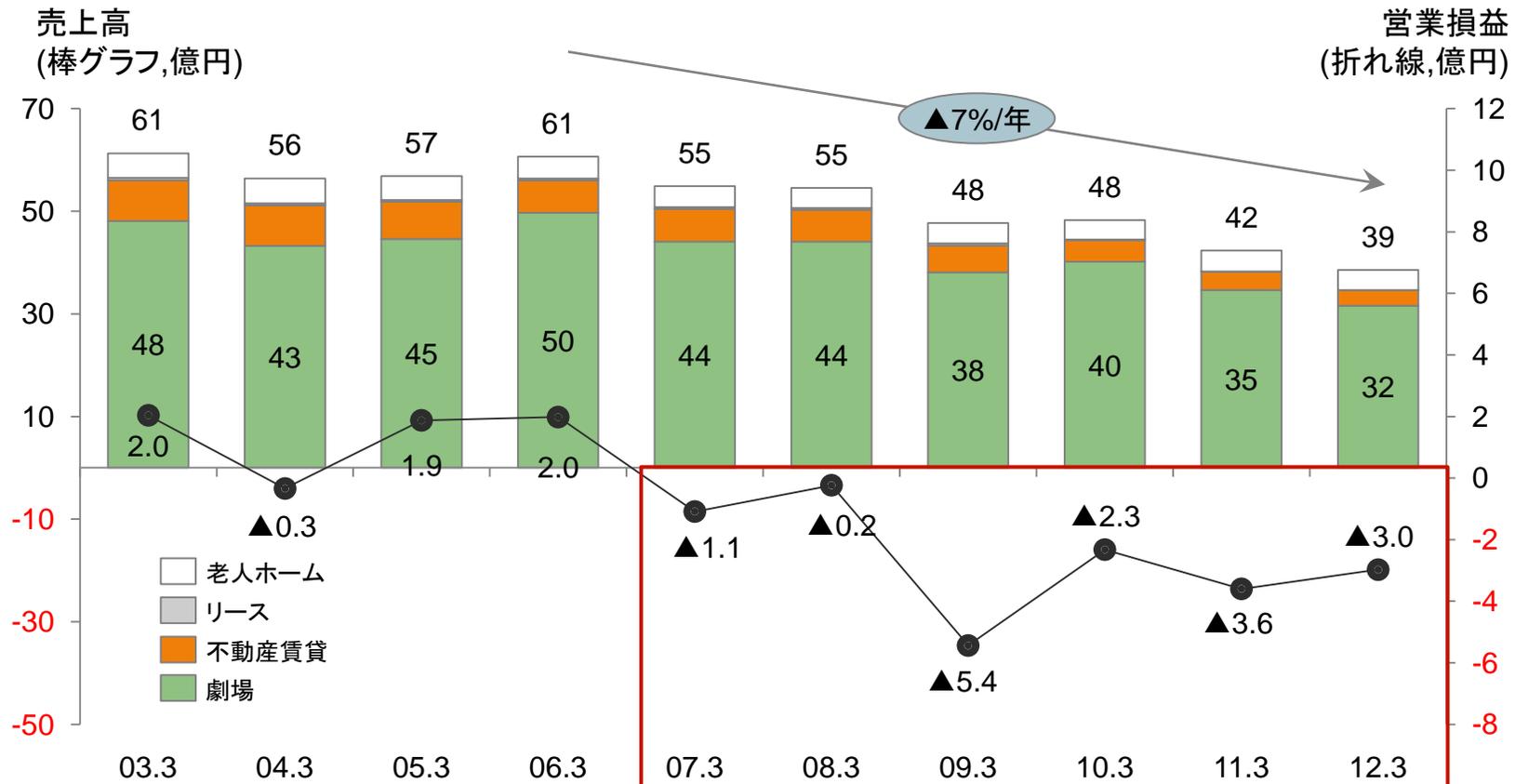


本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

2. 市場環境と当社業績の推移

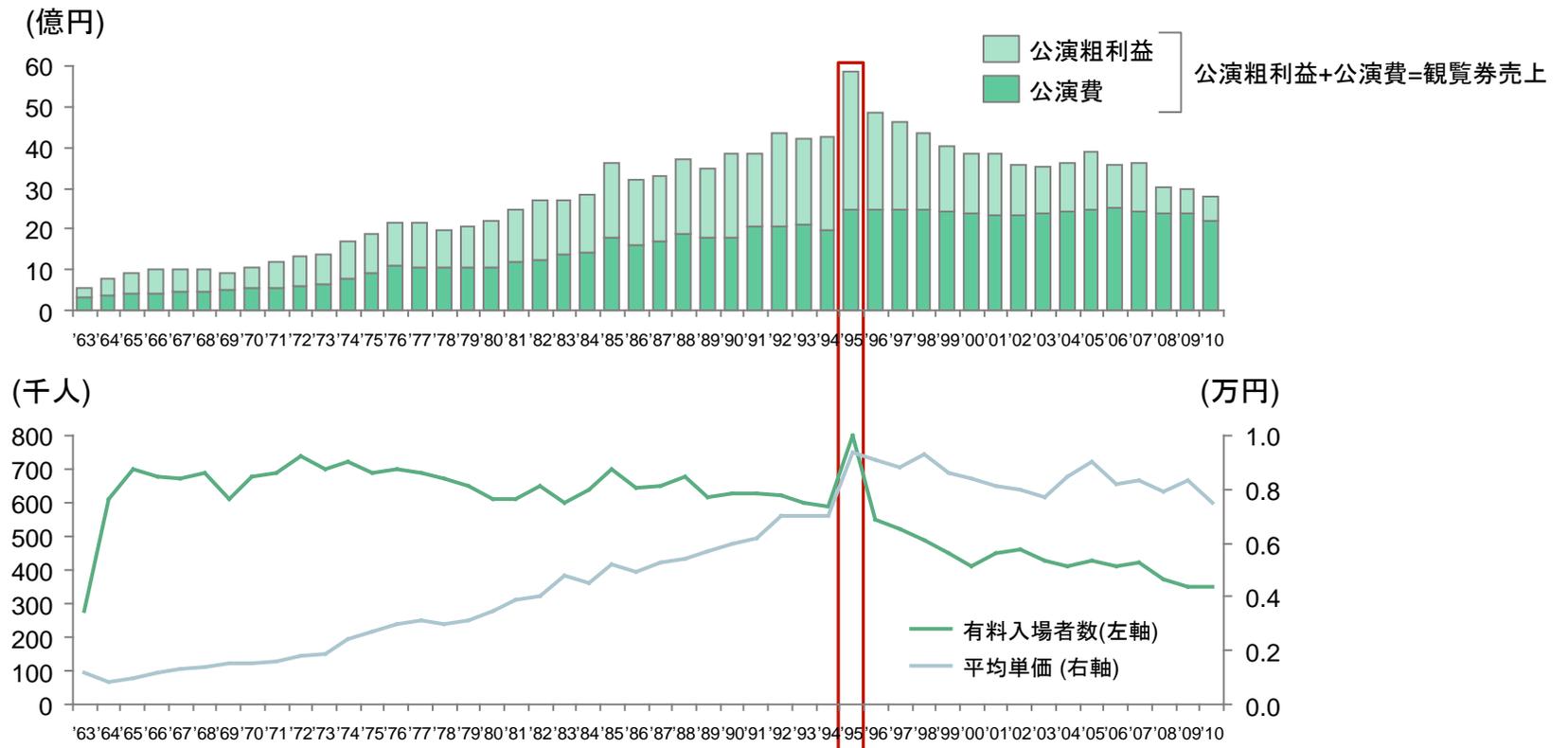
これまでの業績(過去10年間、連結)

- 当社の売上高は、2011年度で39億円内外であり、そのうち劇場事業が82%を占める
- 過去10年間減収傾向が続いている中、直近6期連続で営業赤字となっている
- 営業赤字の主因は主要事業である劇場事業の営業赤字



(ご参考) 劇場事業の長期業績動向

- 1960年代以降、有料入場者数は横這いだが、単価の上昇により、売上と粗利を拡大
- しかし、1995年以降は市場の落ち込みにより有料入場者数が減少、単価は維持したものの公演費を下げられず、収益性が低下

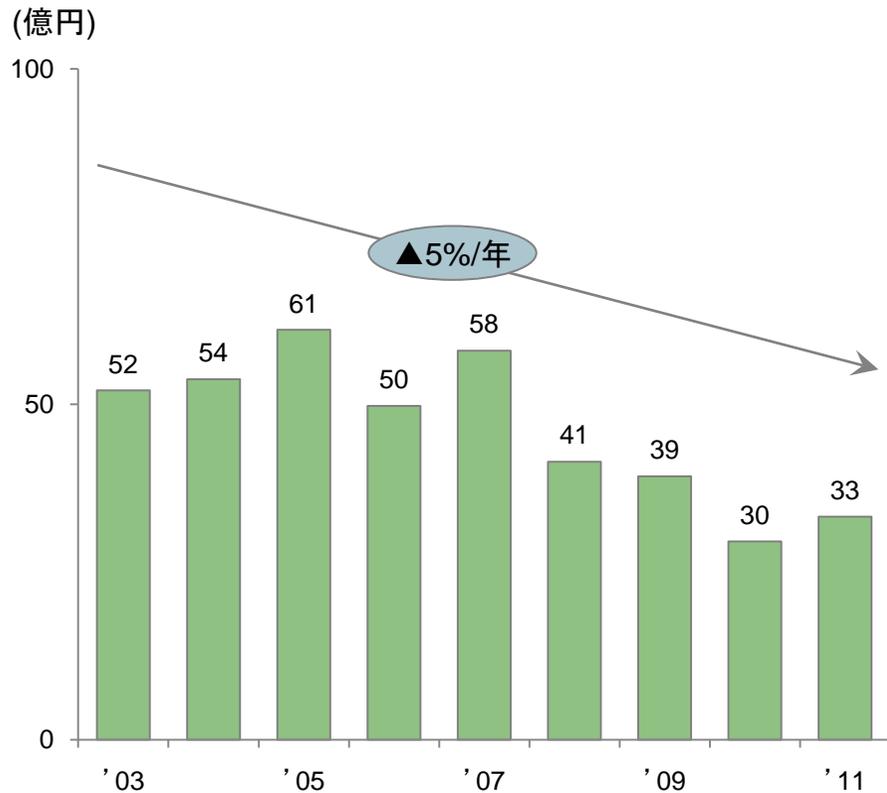


本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

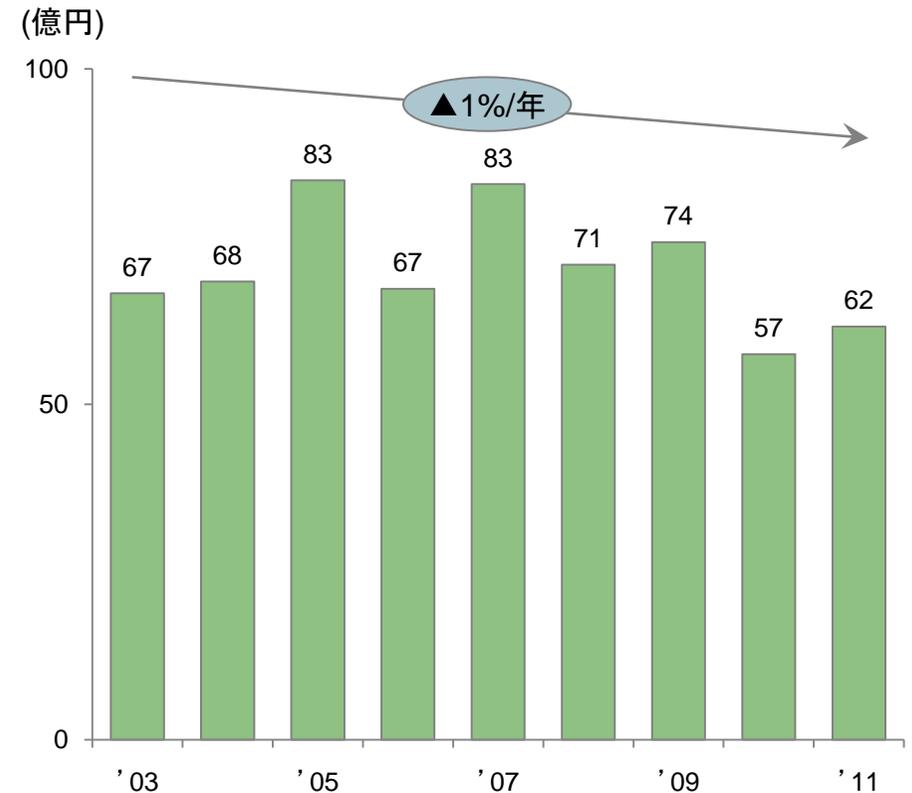
愛知県内の劇場市場の推移(個人・団体別)

- 愛知県内全体の団体市場規模は急速に縮小
- 一方で個人の市場は底堅く推移

団体



個人

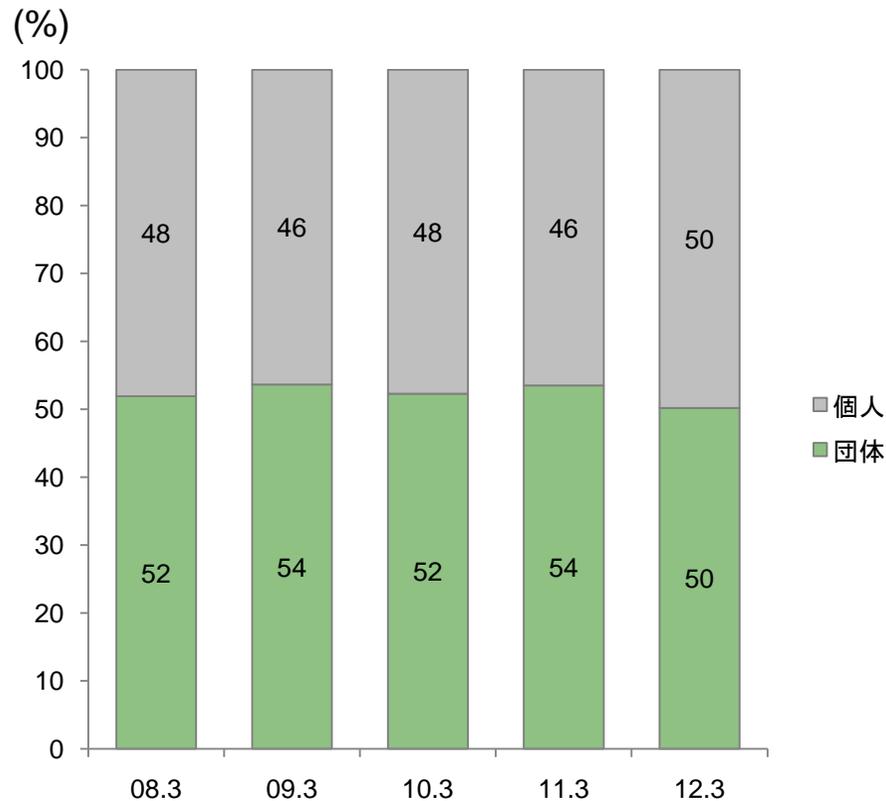


出所:びあ資料、演劇年鑑等

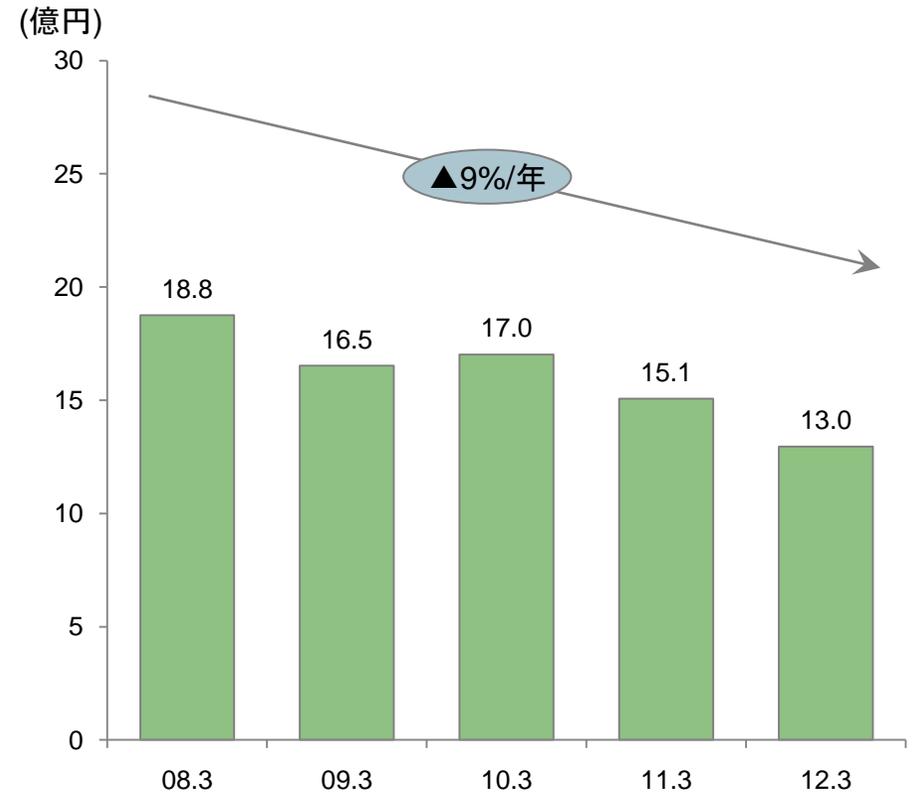
当社の売上構成及び団体向け売上の推移

- 当社の観覧券売上に占める団体客の比率は50%超と相対的に高水準
- 特に簡易保険の特典利用向け売上が、郵政公社の解散以降急減したことも響き、当社の団体向け売上は市場平均を上回るスピードで縮小

当社観覧券売上構成比

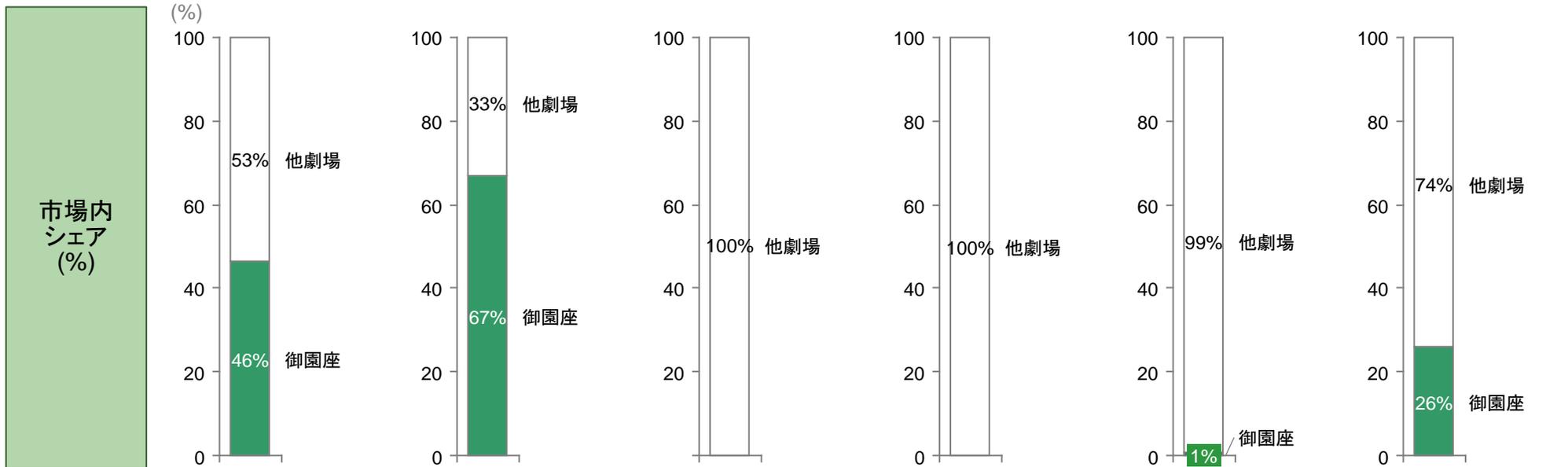
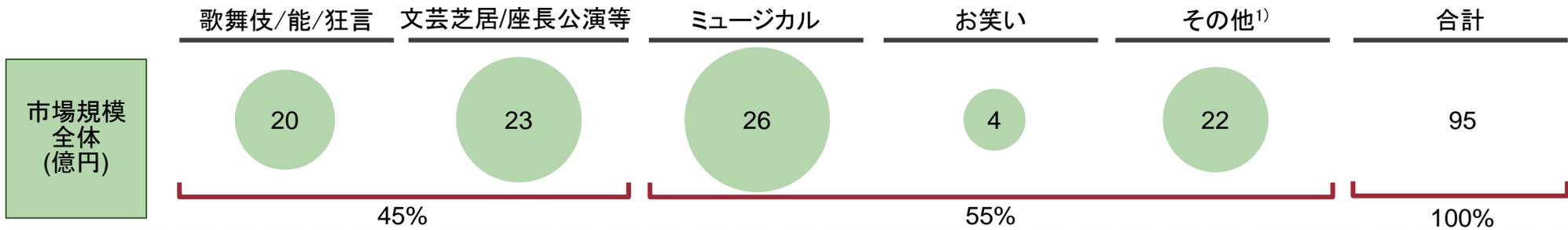


当社団体向け観覧券売上の推移



愛知県内の劇場市場における当社のシェア(2011年度)

- 当社は、歌舞伎/能/狂言や文芸芝居/座長公演等のジャンルで高いシェアを獲得
- 一方、設備面の制約からミュージカルの実施が困難等の要因もあり、その他のジャンルの市場シェアは極めて限定的
- 結果として愛知県の全市場95億円に占める当社のシェアは26%に留まる



1. バレエ/ダンス/パフォーマンス等 注:上記の金額は、観覧券収入のみとしており、付帯収入は含まず
出所:ぴあ資料、演劇年鑑等より当社推計

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

愛知県内の劇場市場の特徴(2011年度)

- 当社公演の主要分野である歌舞伎と文芸芝居/座長公演等は、団体比率が相対的に高い
- 一方で、当社が取り組めていないミュージカルは、個人が大半
- 団体市場が構造的に縮小するなかで、ミュージカル等への取り組みにより個人市場を獲得していくことが生き残りの鍵

	提供劇場		供給 座席数 (万席/年)	単価 (万円)	客層 (個人/団体比)	
	御園座	その他			個人	団体
歌舞伎			33	1.3	50	50
文芸芝居 /座長公演等			78	0.8	40	60
ミュージカル	—		46	0.7	70	30

出所: ぴあ資料、演劇年鑑等より当社推計

(ご参考) 主要劇団・興行元にとっての愛知市場

- 主要な興行元は、名古屋を魅力的な市場と位置付けている
- 松竹様、宝塚歌劇団様、劇団四季様は早くから名古屋で主力公演を実施
- ジャニーズ様や海外アーティストも、名古屋での大規模コンサートを実施

	名古屋	札幌	大阪	福岡	東京
松竹 (歌舞伎)	御園座、中日劇場で定期公演 <ul style="list-style-type: none"> • 全国3ヶ所¹⁾でしか開催されない顔見世あり • 公演月数:3ヵ月 	—	大阪松竹座で定期公演 <ul style="list-style-type: none"> • 顔見世なし • 公演月数:2ヵ月 	博多座で定期公演 <ul style="list-style-type: none"> • 顔見世なし • 公演月数:2ヵ月 	歌舞伎座、新橋演舞場等で定期公演 <ul style="list-style-type: none"> • 全国3ヶ所¹⁾でしか開催されない顔見世あり • 公演月数:通年
宝塚歌劇団	中日劇場(変遷有 ¹⁾) <ul style="list-style-type: none"> • 名古屋公演とし1918年(宝塚初回公演からわずか4年後)から継続 • 毎年2月にトップスターが出演 	—	宝塚大劇場 <ul style="list-style-type: none"> • 1924年設立の宝塚専用劇場 • 2,550席 	博多座 <ul style="list-style-type: none"> • 1999年から定期公演化 • 8月にトップスターが出演 	東京宝塚劇場 <ul style="list-style-type: none"> • 1934年設立の宝塚専用劇場 • 2,069席
劇団四季	新名古屋ミュージカル劇場 <ul style="list-style-type: none"> • 東京以外で初の劇団四季常設劇場 • 1995年5月開館 • 席数数:990 	北海道四季劇場 <ul style="list-style-type: none"> • 10番目の四季劇場 • 2011年8月オープン • 座席数:994 	大阪四季劇場 <ul style="list-style-type: none"> • 大阪駅直結の商業施設に併設 • 大阪駅直近エリア • 2005年1月開館 • 客席数:1,119席 	—	4つの専用劇場を保有 <ul style="list-style-type: none"> • 電通四季劇場「海」 • 四季劇場「春」「秋」 • 四季劇場「夏」 • 自由劇場
ジャニーズ	人気グループが、5大ドームツアーを実施 <ul style="list-style-type: none"> • 入場者数は札幌/名古屋/東京/大阪/福岡の5ドームにて50万~100万人の規模 — 過去の実施グループ: SMAP、Kinki Kids、嵐、関ジャニ∞ 	—	公認グッズを販売するジャニーズショップあり	公認グッズを販売するジャニーズショップあり	公認グッズを販売するジャニーズショップあり
海外アーティスト	様々な一流アーティストが、大規模コンサートを実施 <ul style="list-style-type: none"> • 過去の実施アーティスト 	—	公認グッズを販売するジャニーズショップあり	公認グッズを販売するジャニーズショップあり	公認グッズを販売するジャニーズショップあり

1.名古屋公演実施劇場変遷: 御園座→名古屋宝塚劇場→名鉄ホール→中日劇場

当社が直面している課題と解決の方向性

課題	状況のご説明	解決の方向性
劇場の老朽化 ・ 設備面の制約	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 現在の御園座会館は1963年築であり老朽化が進行。必要な耐震基準を満たすため、遅くとも2015年までに建替え又は大規模修繕が必要 ✓ 現劇場は、設備上の課題から若年層、個人需要の強いミュージカルの上演が難しく、ターゲットとなる顧客層の拡大が困難 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 積水ハウス様の協力のもとに新劇場取得を前提として再開発を実行 ✓ 再開発が完了する2018年に新生御園座に必要な設備を備えた新劇場を取得
収益性の改善	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 当社が開場100周年を迎えた1996年3月期をピークに、有料入場者数は減少基調 ✓ 郵政公社の解散に伴う簡保の団体客の利用縮小、リーマンショック、東日本大震災等の影響もあり、営業赤字が6期間継続 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 新劇場はミュージカル公演が可能な仕様とし、幅広い年齢層の顧客を取り込む ✓ 中日劇場様が手がける自主公演事業の御園座への引継ぎにより需要を集約 ✓ 需給バランス・採算性の重視、固定費の変動費化によって、低リスクな収支構造を構築
債務超過 ↓ 上場廃止の可能性	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 2012年3月期決算において連結純資産が債務超過となり、2013年3月末までに債務超過が解消できない場合は、原則として上場廃止 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 事業再生ADR手続の活用により、上場廃止猶予期間の延長(1年間)を目指す ✓ 劇場再取得資金を調達するため、地元財界企業様等に第三者割当増資のお引受等をご依頼 ✓ 上記第三者割当増資により、来期中に債務超過解消することで上場維持を確保
金融債務の 弁済停止	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 業績低迷のなか、2010年9月よりお取引金融機関の皆様のご支援を受けて、現在まで既存の借入金の弁済を猶予頂いている状況 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ 積水ハウス様への御園座会館売却により弁済原資を確保 ✓ 事業再生ADR手続成立後、すみやかに売買契約を締結し、債権者の皆様への弁済を実行

事業再生ADR手続について

事業再生ADR手続申請の背景

- ✓ 2013年3月末までに債務超過が解消できない場合は、原則として上場廃止となるも、時間的制約から、3月末までの債務超過解消は困難
- ✓ 2013年3月末に従前のリスケジュール期限が到来
- ✓ 将来にわたる金融機関の皆様のご支援を得るため、ADR計画において再建後の御園座の事業性をご確認頂く必要

ご依頼する主な金融支援の内容

- ✓ リスケジュール期限の延長(2013年5月末までに現借入金を一括弁済予定)
- ✓ 新劇場取得資金に係る一部金融機関様からのご融資のお約束(但し今般公表した第三者割当増資により、地元財界企業様等より一定金額以上をご支援頂けることが条件)

今後のスケジュール

- ✓ 2013年4月1日 第2回債権者会議
- ✓ 2013年4月26日 第3回債権者会議

3. 事業再生計画概要

再開発計画の概要

- 当社が保有する御園座会館の不動産を積水ハウス様に売却
- 積水ハウス様が劇場併設型分譲マンションを建設、竣工後に御園座は劇場部分を積水ハウス様より再購入
- 2012年10月に積水ハウス様との連名で『(仮称)栄一丁目御園座共同ビル計画』建設事業に係る環境影響評価方法書を提出し、環境影響評価にかかる一連の手続の実施を開始

【計画地概要】

所在地 名古屋市中区栄一丁目605番1、2他
 最寄駅 地下鉄東山線、鶴舞線「伏見」駅徒歩1分
 用途地域 商業地域
 敷地面積 約5,000㎡

【計画概要】

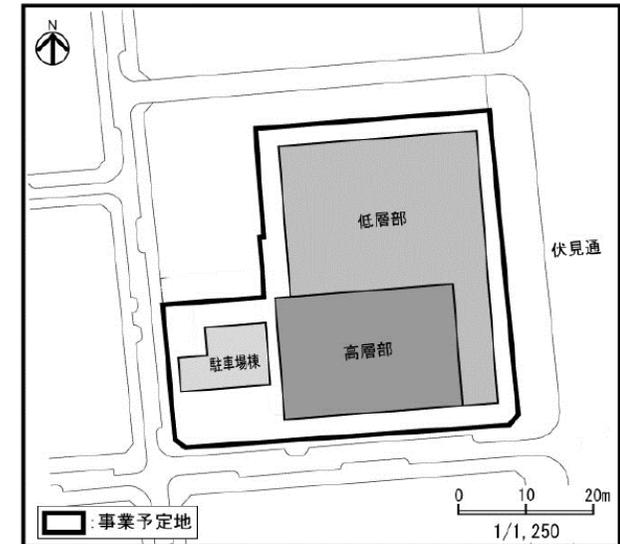
構造 鉄筋コンクリート造・一部鉄骨造
 規模 地上45階・地下2階
 延床面積 約60,000㎡
 用途 共同住宅、劇場、店舗、駐車場

【新劇場の仕様】

新劇場は花道、オーケストラピットを備え、歌舞伎はもとより、ミュージカルなどの演目にも対応可能な仕様とする



事業予定地の位置及び区域



計画配置図

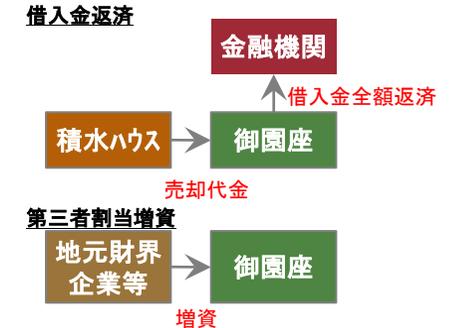
再開発計画のスキーム(2013年3月現在)

概要

イメージ

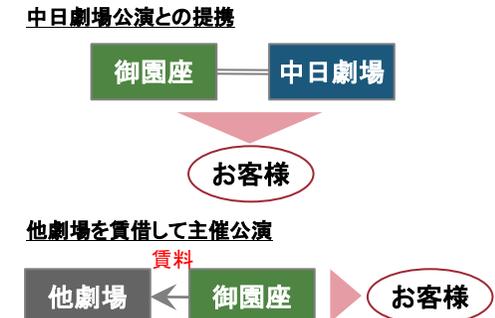
2014.3期

- 御園座会館及び土地を積水ハウス様へ売却
- 売却代金で金融機関様からの全借入金をご返済
- 地元財界企業様等への第三者割当増資により将来の劇場取得資金の一部をご支援頂く



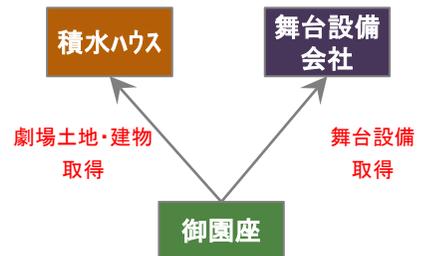
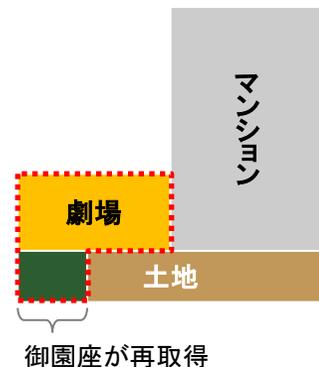
再開発期間
(~2018.3期)

- 積水ハウス様が御園座会館を解体、劇場併設型分譲マンションを建設
- 御園座は日本特殊陶業市民会館・中日劇場等の賃借や中日劇場様が実施される公演との提携により期間を限定して公演事業を継続



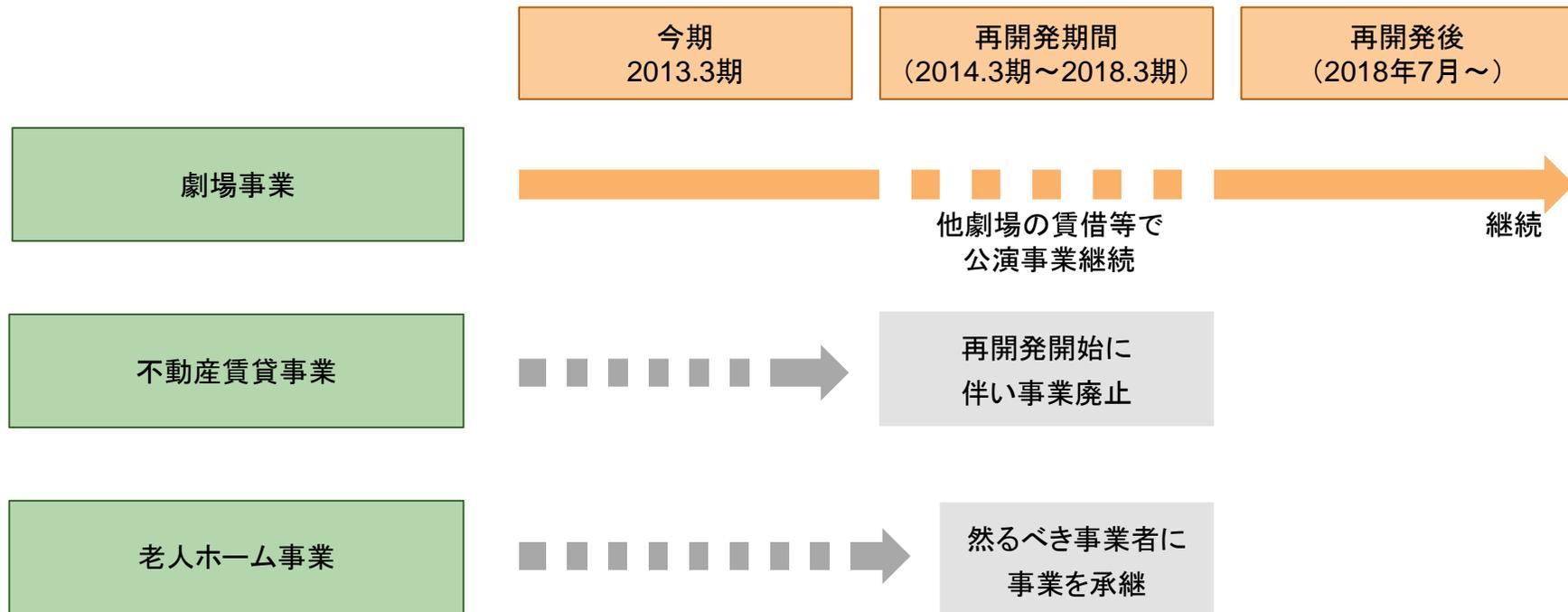
竣工時
(2018年7月予定)

- 劇場併設型分譲マンション完成時に、劇場部分及び対応する敷地の区分所有権と舞台設備等を同時に取得し(取得総額約60億円を予定)、劇場事業を本格的に再開



各事業・部門の今後の方針

- 再開発期間中は、最低限の人員に縮小するため、大幅な合理化を推進(2013年2月に希望退職募集を実施済)
- 制作部の原則外注化により再開発期間における公演非開催期間の固定費を圧縮
- 再開発の開始に伴って不動産賃貸事業から撤退
- 老人ホーム事業は然るべき事業者に承継し、承継後は老人ホーム事業から完全撤退
- 再開発期間以降、全社的にさらなる大幅なコスト削減を予定



今後の劇場事業の事業戦略

		再開発期間	再開発後
基本方針		<ul style="list-style-type: none"> ■ 再開発期間中も他劇場の賃借等により興行を継続 ■ 公演は、安定的な収益が見込まれる期間のみに限定 ■ 人員削減等による経費の削減・変動費化によって、損失発生リスクを抑制 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需給バランスを考慮した効率的な演目構成・スケジュールにより収益を最大化 ■ ミュージカル上演を可能とすることで、従来取り込めなかった個人・若年層需要を獲得 ■ 地域との連携強化により観劇文化の裾野を拡大 ■ 当地区の民間劇場一本化に向け、中日劇場は貸劇場に特化頂く方向で中日新聞社様と協議中
	具体的施策	演目構成	<ul style="list-style-type: none"> ■ 需要が大きく、採算確保が見込まれる月に限定し、5ヵ月間のみ公演を行う ※ 10月に伝統の顔見世を、春には若手演者を起用した花形歌舞伎等をそれぞれ1ヵ月間公演予定(名古屋市等にご協力頂き公演会場を確保予定)。また、中日新聞社様の全面的協力のもと、3月に中日劇場での御園座主催公演、1月、7月に中日劇場様が実施される公演との提携を予定
その他		<ul style="list-style-type: none"> ■ 実質稼働月数5ヵ月間のため、正社員数を抑制して固定費を圧縮 <ul style="list-style-type: none"> - チケット販売業務を外部委託 - 制作は外部委託に移行(監督者のみ社内に維持) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 実質稼働月数の増加に合わせて人員拡充予定 <ul style="list-style-type: none"> - 新御園座会館竣工時に貸劇場に移行される中日劇場より人員を承継(今後詳細を中日新聞社様と協議)
		<ul style="list-style-type: none"> ■ 「名古屋演劇文化を守る会(仮称)」の立ち上げ、ファンの組織化、既存観劇団体との関係強化等を通じて、地域との連携を強化し、観劇文化の裾野を拡大することで、公演基盤の強化、次世代顧客層の育成につなげる 	

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

(ご参考) 中日新聞社様によるご支援について

- 現在中日劇場を運営されている中日新聞社様には、再開発期間中、再開発後を通じてご支援を頂く予定

中日新聞社様によるご支援の内容

<p>中日新聞社様 のご方針</p>	<p>御園座の新劇場オープンに合わせて、中日劇場を貸劇場専用ホールに転換</p> <ul style="list-style-type: none"> 当社再開発期間中は当社の公演の場をご提供頂き、再開発完了後は貸劇場専用ホールに転換名古屋圏における両者の演劇興行を御園座に集約し、名古屋における劇場文化の維持・存続を図る 中日劇場で主催している優良演目の引継ぎ検討 中日新聞社様による出資のご検討 	
<p>ご支援の 内容</p>	<p>再開発 期間中</p>	<p>中日劇場における御園座主催公演を実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 御園座の閉館後は、中日劇場を賃借して御園座主催公演を実施することで合意済み 1月、7月に中日劇場様が実施する公演に関し、御園座と提携 御園座が有する団体・個人のお客様に中日劇場様の公演をご案内し、販売手数料を收受
<p>再開発後</p>	<p>御園座新劇場オープンに合わせて中日劇場を貸劇場専用ホールに転換すると共に、当社新劇場開館の1年程度前から各種引継ぎを実施</p> <ul style="list-style-type: none"> 1年以上をかけ、劇場運営に精通したスタッフや貸切団体等のお客様の引継ぎを準備 当社新劇場での公演を中日新聞社が共催、公演企画、紙面報道、営業等でバックアップ 中日新聞社様の販売店を通じた御園座チケットの販売を検討 	

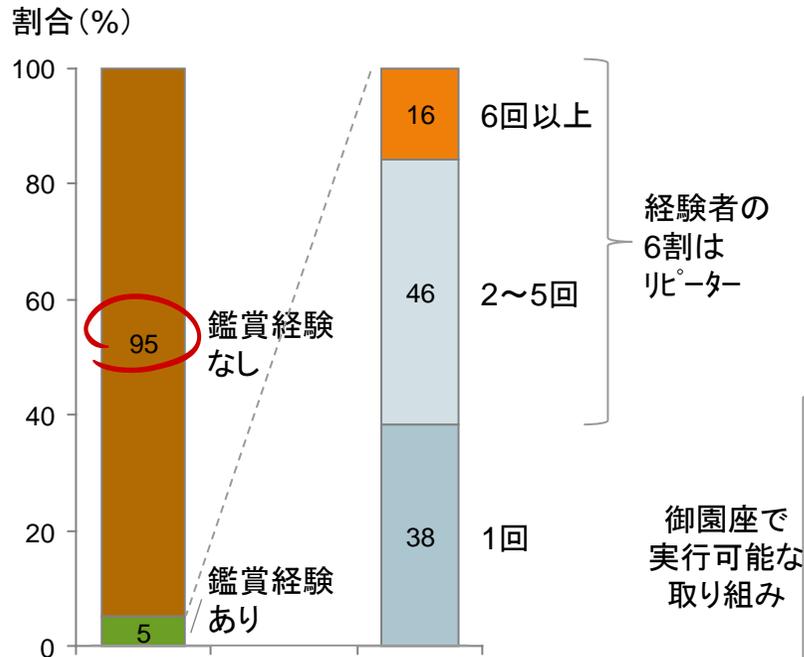
歌舞伎：未経験者の開拓

- 歌舞伎鑑賞の経験がある人は5%にとどまるが、1度でも見たことがある人の6割はリピーターに
 - 「きっかけ」を提供することで、歌舞伎市場の裾野を広げることが可能
- 東京では非コア層開拓の取り組みを継続して実施し、25年間で歌舞伎座での公演月数を倍増
 - 同様の取り組みで、新たな歌舞伎顧客の拡大を目指す
- 人気演目・役者の導入等で2012年9月締結した松竹株式会社様との業務提携の効果を実現

歌舞伎の鑑賞経験

鑑賞経験の有無¹⁾

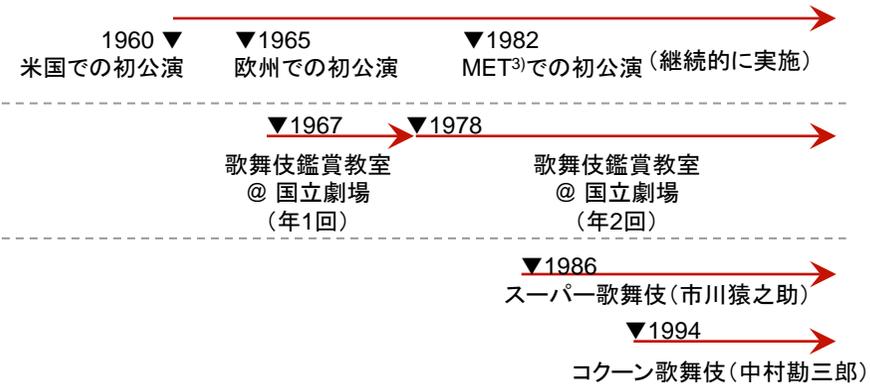
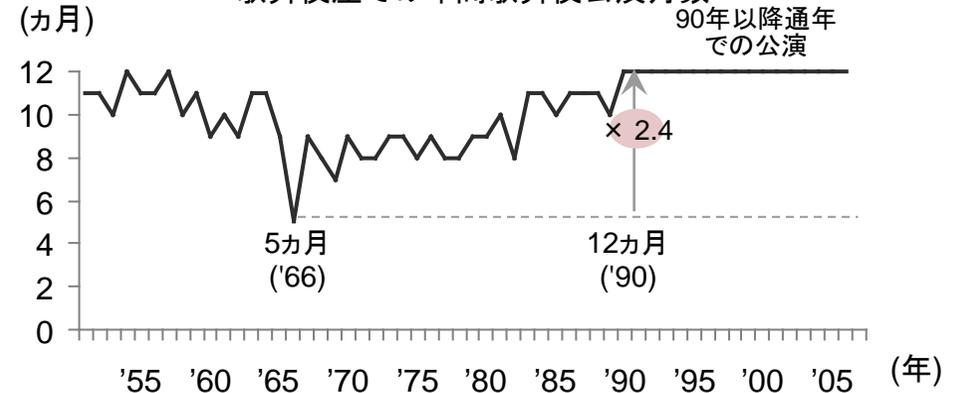
経験者の鑑賞回数²⁾



- ① 話題作りのための海外公演
- ② "きっかけ"の提供
- ③ 若い世代向けの多様な演目提供

東京での裾野拡大の例

歌舞伎座での年間歌舞伎公演月数



1. 内閣府「平成21年度文化に関する世論調査」(n=1,853) ; 2. ネットリサーチ歌舞伎に関するアンケート(2005年、n=6,303) 3. メトロポリタンオペラハウス

本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定しうる主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的リスクや不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

地域との連携による裾野の拡大

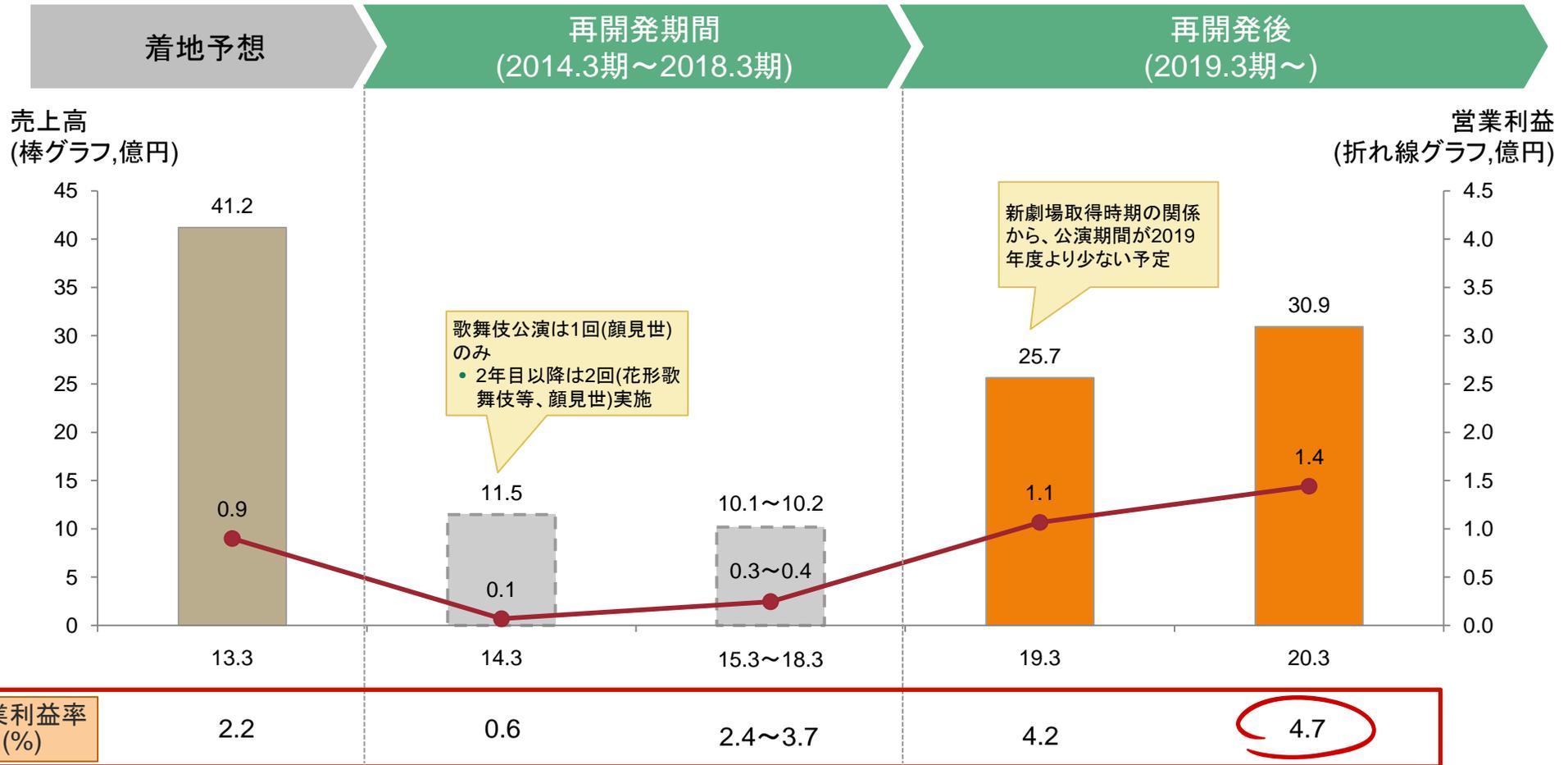
- 各階層との連携を通じ、基盤となるお客様の確保
- 演劇との接点を増やすことにより、観劇人口の裾野拡大を推進

各階層との連携

<p>① 名古屋の 財界企業様 との連携</p>	<p>「名古屋演劇文化を守る会(仮称)」(準備中)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 会員企業様にご支援を賜り、興行の基盤強化、観劇人口の裾野拡大につなげる ● 再開発後は緞帳等の寄付についてご支援頂くことも想定
<p>② 既存団体 再活性化</p>	<p>観劇団体様の新規会員獲得</p> <ul style="list-style-type: none"> ● びわじま御園座観劇会様等と協働し、若年層を中心とした新規会員様の獲得を図る(詳細検討中)
<p>③ 新たなファン の組織化</p>	<p>劇場、或いはジャンル毎の個人の団体化</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公演ジャンル多様化によって劇場ファンを創出し、友の会を再活性化(詳細検討中) ● 歌舞伎ファンによるNPOの組織化を支援(進行中)
<p>④ 地元イベント 支援</p>	<p>地元の演劇イベントへの協賛</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 「にっぽんど真ん中祭り」との提携(実施中) ● 歌舞伎鑑賞教室実施(詳細検討中)

損益計画(連結)

- 再開発後の2019年度には売上高30.9億円、営業利益1.4億円、営業利益率4.7%を計画
- 公演ごとの公演回数・日数の適正化により、売上高は今期に比べ減少するものの、収益性の大幅な改善を図る



本資料に記載されている将来に関する記述を含む歴史的事実以外のすべての記述は、現時点における株式会社御園座(以下、「当社」という。))による予測、期待、目標、想定、計画、評価等を基礎として記載されているものです。また、予想数値を算定するために、一定の前提(仮定)を用いています。これらの記述または前提(仮定)については、その性質上、客観的に正確であるという保証や将来その通りに実現するという保証は無く、本資料に記載されたいかなる情報等も将来の結果を示唆又は保証するものではありません。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、将来実現しない原因となるリスク要因や不確定要因のうち、現在想定する主要なものとしては、本計画の各種目標・各種施策の実現可能性、関係法令・規則の変更可能性、日本国内外の経済・社会情勢の変化可能性等があげられます。なお、潜在的风险や不確定要因はこれらに限られるものではありませんので、ご留意下さい。また、当社は、将来生じた事象を反映するために、本資料に記載された情報を更新する義務を負っておりません。本資料の内容は、情報提供を目的としたもので、投資勧誘を目的としたものではありません。本資料のいかなる部分も一切の権利は当社に属しており、電子的または機械的な方法を問わず、いかなる目的であれ、無断で複製または転送等を行わないようお願い致します。

損益計画(連結)



(単位:百万円)	着地予想			再開発期間			再開発後		
	決算期	2013.3	2014.3	2015.3	2016.3	2017.3	2018.3	2019.3	2020.3
費目									
売上高		4,120	1,148	1,018	1,016	1,014	1,013	2,566	3,093
劇場事業		3,577	812	1,018	1,016	1,014	1,013	2,566	3,093
その他		543	336	-	-	-	-	-	-
営業利益		90	7	25	38	37	35	107	144
営業利益率		2.2%	0.6%	2.4%	3.7%	3.6%	3.5%	4.2%	4.7%
(減価償却費)		178	34	0	0	0	0	123	152
EBITDA (営業利益+減価償却費)		268	41	25	38	37	35	230	296

注. 2013年3月期の売上高その他には不動産賃貸事業、老人ホーム事業を含み、2014年3月期のその他には老人ホーム事業を含む。ただし、老人ホーム事業は現在在るべき事業者への承継に向けた協議を行っており協議の進捗状況によっては2014年3月期の業績予想が変更される可能性がある

再開発1、2期目の公演計画(事業再生計画公表時点)

	春	7月	10月	1月	3月
想定演目	歌舞伎	座長公演	歌舞伎	座長公演	座長公演
2014.3期		中日劇場様 公演との提携	歌舞伎公演	中日劇場様 公演との提携	中日劇場を賃 借しての当社 主催公演
2015.3期	歌舞伎公演	中日劇場様 公演との提携	歌舞伎公演	詳細未定	詳細未定

注. この他、状況に応じて収益性を見極めたうえで、短期公演等を実施する可能性

御園座経営支援委員会の設置

- 御園座経営支援委員会を組織し、御園座の再生に向け、継続的な協議の実施を検討
- 委員会の立ち上げはADR手続成立後より開始し、6月頃からの開催を想定

「御園座経営支援委員会」運営体制案

名称

- 「御園座経営支援委員会」

委員会メンバー(案)

- 常任委員
 - 御園座
 - 中日新聞社
 - 中部日本放送
 - 名古屋商工会議所
 - 三菱東京UFJ銀行
 - 東海東京証券
 - 野村證券
- オブザーバー
 - 積水ハウス
 - 名古屋演劇文化を守る会

委員会開催頻度

- 半期、四半期、月次の各時点で開催
 - 事業再生計画の進捗状況を確認
 - 主要経営課題、各種施策、追加対策等の共有と検討

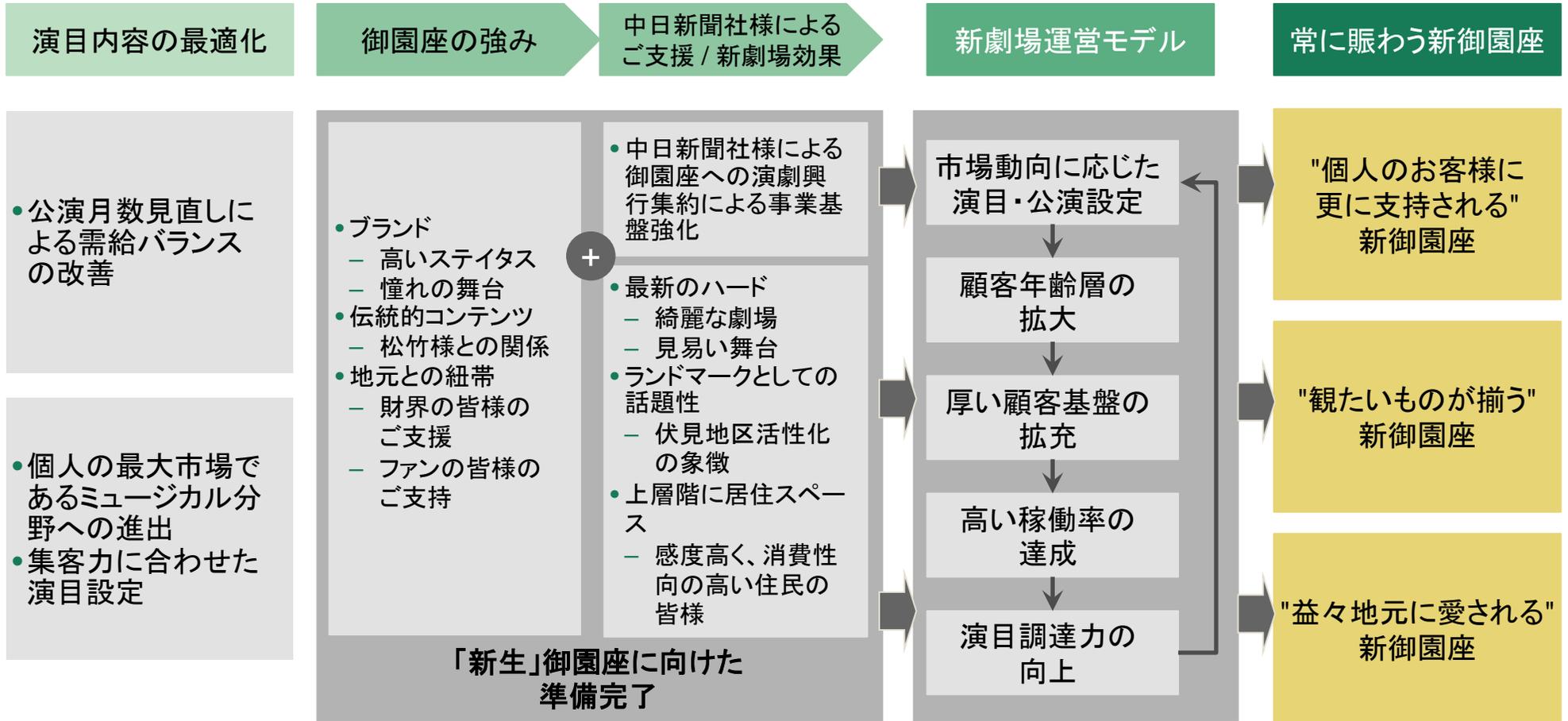
想定される主な検討事項

- 「名古屋演劇文化を守る会」の正式立ち上げ支援
- 新劇場設計図の検証
- 経営体制(組織構成、人員配置等)の検討
- 演目選定方針の検討
- 事業再生計画の進捗確認 等

4. 新御園座の目指す「出来上がりの姿」

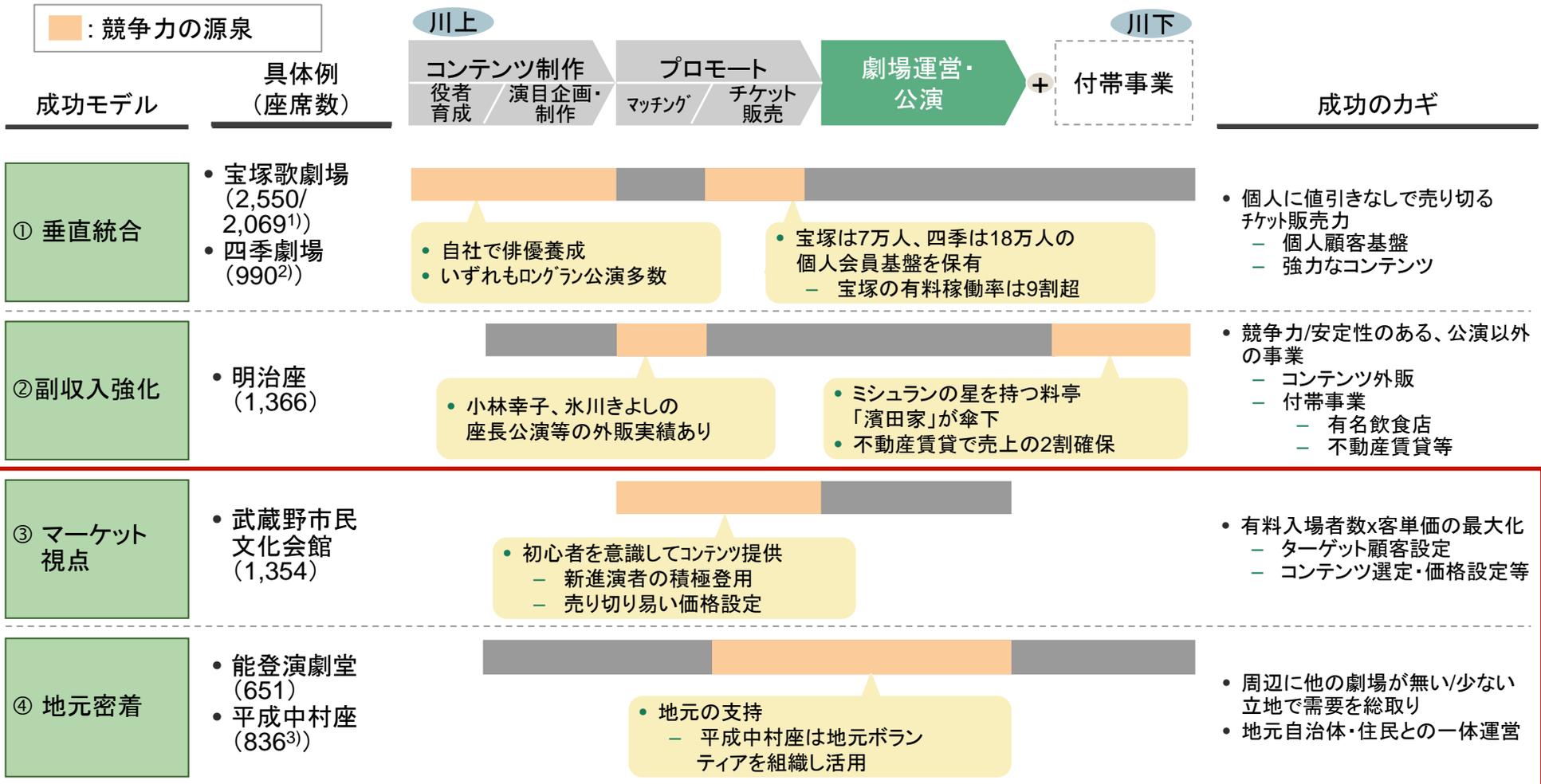
新御園座 出来上がりの姿

- 御園座の強みと、市場動向に合わせた演目の最適化により、お客様目線の新劇場モデルを構築致し、常に賑わいのある新たな御園座へと生まれ変わります。



(ご参考)劇場経営の成功モデル

- 御園座の場合、マーケット視点と地元密着のハイブリッドモデルに可能性があると考えます。

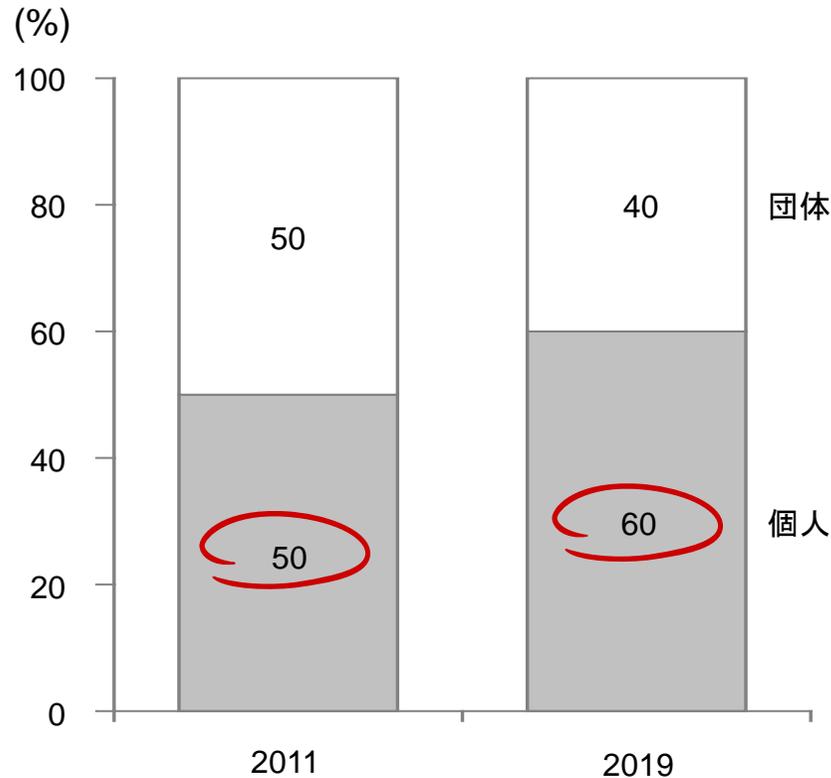


御園座の目指すモデル

1. 宝塚大劇場/東京宝塚劇場; 2. 新名古屋ミュージカル劇場; 3. 隅田公園内仮設劇場

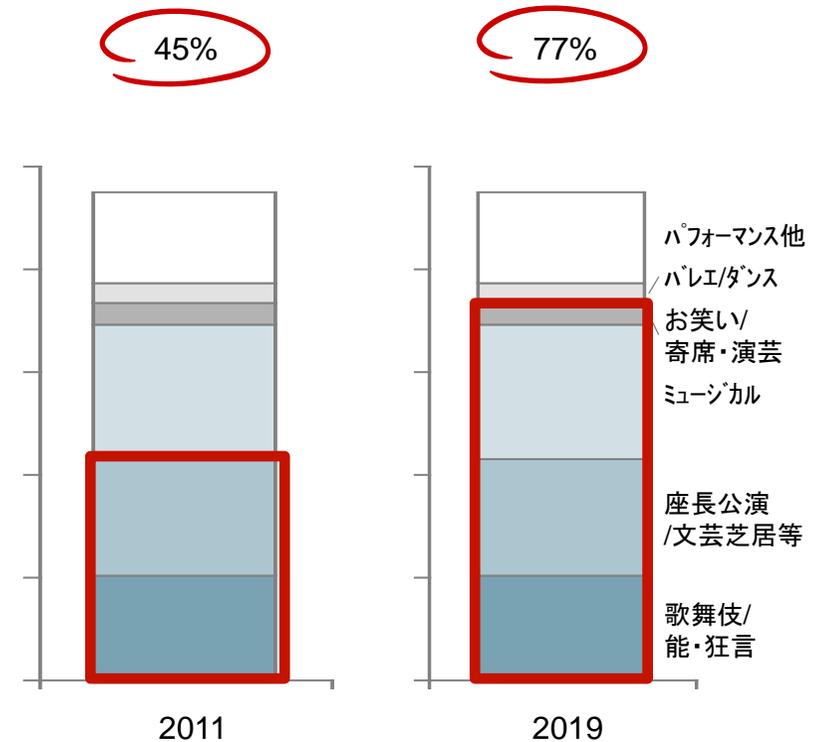
新御園座の主要指標

売上高に占める個人客比率の向上 (当社観覧券売上高の団体・個人構成比)



"個人のお客様に更に支持される"
新御園座

提供ジャンル多様化によるターゲット市場の拡大 (愛知県内劇場市場に占める当社ターゲット市場の割合)



"観たいものが揃う"
新御園座