

東京ディズニーランド建設費用の財務戦略

——資金難とスポンサー企業獲得——

The Financial Strategy for Procuring the Construction Expense of Tokyo Disneyland

——Finding Sponsor Companies in Financial Difficulties——

中 島 恵*

NAKAJIMA Megumi

How Oriental Land Corporation (OLC) gained construction expense of Tokyo Disneyland (TDL)? Huge theme parks need huge construction expense. OLC found sponsor companies to gain sponsorship fee. Sponsor companies have right to use Disney characters for commercial to make their corporate image better. After TDL opened, sponsor companies increased. Konosuke Matsushita and Matsushita Electric Industrial Co. became the first sponsor of OLC.

キーワード：東京ディズニーランド建設（Construction of Tokyo Disneyland）、資金難（Financial Difficulty）、スポンサー企業制度（Sponsorship）

1. はじめに

本稿では、東京ディズニーランド（TDL）建設費用獲得に際する資金難とスポンサー企業獲得を考察する。TDL 開業以降のスポンサー企業増加と 2000 年代の戦略変更などの経緯も合わせて考察する。

テーマパークは巨額の初期投資を必要とする事業である。アメリカのアナハイムの初代ディズニーランド建設に際して、資金難に困ったウォルト・ディズニーが出したアイデアがスポンサー企業制度であった。それはテーマパーク事業に企業に参加してもらうアイデアで、世界初であった。ウォルトはディズニーランド建設費に、それまでの映画で得た収益、それによる信用力で銀行借入を行ったが、それでも足りず、企業にスポンサーになってもらうことを発案した。それが 1955 年のことであった。アナハイムのディズニーランド大成功で、オリエンタルランドは日本にディズニーランドを誘致し

た。TDL 建設に際して、巨額の建設費を調達できず、多大な苦勞をしながらスポンサー企業を獲得した。

2. TDL 建設における資金難とスポンサー獲得戦略

（1）TDL 建設資金調達の戦いの大まかな流れ

TDL 建設で最大の課題となったのは資金調達であった。世界のディズニーランドのアトラクション開発やテーマパーク建設を担当するのは、ディズニー社の子会社ウォルト・ディズニー・イマジニアリング社¹⁾（以降イマジニアリング社）である。イマジニアリング社は制作費に糸目をつけないため、それを捻出する財務部門と対立してきた。創業以来ずっとそうである。TDL 建設でも資金調達に大苦戦した。同社が極めて高品質にこだわるため、建設費が無尽蔵に上がる。そのため財務部門が資金を調達するが、TDL 成功前は信用力が無かったため、銀行融資もスポンサー獲得も大苦戦した。

TDL 建設開始は 1980 年 12 月、工期 24 ヶ月であっ

*東京経営短期大学

た。当初の建設費の当初の見積もりは650億円だったが、着工期に950億円に膨張し、工事開始半年で1,200億円を超えた。当初巨大な地下を掘り、ディスコやラウンジを設ける計画であったが、予算削減のため中止された。ホテル・ビレッジの計画も中止された。三井不動産の坪井社長は、それでもさらにオリエンタルランド高橋社長に予算削減を迫った。しかし高橋社長はオリエンタルランドやその親会社、三井不動産の予算の都合でTDLの予算を縮小すると、いいものがないと考えた。このときもう一つの親会社である京成電鉄は経営危機に陥っていたためTDLに出資できなかった。高橋社長は資金調達のために、千葉県と粘り強く交渉し、遊園地用地に指定されていた埋立地のうち31万坪を、万一の場合は宅地に転用できるよう千葉県に利用制限の解除を認めさせた。そのため土地の担保価値が上がり、銀行融資を受けやすくなった。この措置をマスコミから土地転がし（値上がり益を得るための土地の転売）の伏線と批判されたが、高橋社長は気にしなかった。一方、堀貞一郎氏はTDL建設が始まるとプロデューサーとしてアトラクションにスポンサー企業をつける交渉を任されていた。金曜日に日本発でアナハイムのディズニーランドに連れて行き、月曜日に帰国して会議に出るというハードスケジュールを1年続けた。サントリー、資生堂、森永製菓など大手企業に逃げられ苦しい展開となったが、最終的に20社以上が決まり、300億円程度集めることができた（馬場、2013、120-221頁）。

（2）協調融資団結成と担保

オリエンタルランドの高橋社長は千葉県の沼田副知事に依頼し、財界への働きかけを一緒にしてもらった。高橋社長と沼田副知事は銀行や財界人を回って融資を募った。二人で三井信託銀行に融資を依頼し、断られ、次に日本興業銀行の菅谷隆介副頭取（当時）を訪ねた。菅谷副頭取は最初から好意的で、一企業にこれほど熱心に味方する県は無いから感謝するよう高橋社長に言った。全体で1,000億円の融資額を告げると、一行で1,000億円の融資は不可能なので、協調融資団（シンジケート団）を結成する必要がある、日本興業銀行の菅谷副頭取が音頭をとって結成すると言った。副知事が、千葉県が保証するとして興銀に融資を依頼した。この時点でディズニー社と契約の一週間前であった。時間が無く、緊急に融資を受ける必要があった。菅谷副頭取がディズニーランドに強い関心を持ったのは、芦屋の富裕層の息子として映画や宝塚等のエンターテインメントに親しんで育ったこ

とと、戦後、興銀から持株会社整理委員会に出向した時に映画産業を担当したことによる。菅谷は興銀入行後、出世の登竜門と言われた審査部で鍛えられ、証券部、企画室を経て、1967年に取締役就任、1975年に副頭取になった。菅谷は子供の頃から映画好きで、ディズニー映画を通してディズニーに関心を持った。さらに日本開発銀行（開銀）に出向した際、敗戦後の日本を立て直すために産業界に長期資金を供給するための活動を通して政治家、官僚、マスコミなど様々な分野の人脈ができていた。菅谷副頭取の若い頃の産業界は重厚長大の製造業中心であったが、この頃には興銀はレジャーやリゾートなどのサービス産業を中心とする第三次産業が伸びると予測し、この分野への融資を強化していた。このタイミングでオリエンタルランドへの融資を依頼されたのである（野口、2006、204-216頁）。つまり興銀の融資対象企業が拡張していた時期であった。

協調融資団結成にあたって、都市銀行が強く求めているのはリスクヘッジの決め手となる三井不動産の債務保証と担保としての土地であった。川上知事は最悪の場合、土地の売却を認めると言ったが、この時点でまだ県議会の正式承認はとれていなかった。県議会の承認を得て、土地利用制限を解除して、用途変更を認める覚書協定を締結できるよう知事に依頼した。当初一番反対していたのは三井銀行と三井信託銀行であった。菅谷副頭取が都銀のトップ達に融資を働き掛けると、興銀がリーダーシップをとって本気でやるのなら、日本長期信用銀行と日本債券信用銀行、三井信託銀行を除く信託銀行団、生命保険会社はついてくるという感触を得ていた。協調融資に占める都銀団の構成比はそれほど大きくなかった。菅谷副頭取は高橋社長と県知事と副知事の捨て身の熱意に胸を打たれていた。菅谷副頭取は数字だけの計算屋ではなかった。都銀が融資に難色を示していたので、江戸英雄三井不動産会長は呼び水として日本開発銀行を引っ張り出して融資を受けようとしたが、政府系金融機関であるため政治家がからんでおり、国会に呼び出されその都度釈明する必要がある、そのような案件には融資をしない方針であったためあきらめた。融資団が結成される前にディズニー社との契約の1979年4月30日はやってきた。高橋社長は三井不動産の坪井社長にロサンゼルスに契約に行かないよう強く言われたが、押し問答し、その後、三井不動産の江戸会長にロスに契約に行くよう言われた。親会社の三井不動産が高橋社長を解雇または社長解任するとしても、臨時株主総会を開く必要があり、2-3週間はかかるため、高橋社長は代表権を持っ

た社長としてディズニー社と契約を完了させた。その後、融資を受ける前に契約したことを責められ、謝罪した。銀行にとっては現場の暴走であった。金融機関の担当者は怒り、態度を硬化させた。契約後、高橋社長は早急に覚書をまとめる必要が生じた。千葉県と三井不動産・京成電鉄の間で債務の連帯保証と増資、千葉県とオリエンタルランドの間で土地の遊園地としての使用制限の解除とやむを得ない場合の商住用地としての転売許可であった。これが決め手となって協調融資団が結成された(野口, 2006, 220-243 頁)

1980年8月、興銀と三井信託銀行を幹事行として、都市銀行や信託銀行など22行で協調融資団が結成され、オリエンタルランドに当面の650億円の融資が決定した。オリエンタルランドは融資を受けるにあたって、500億円近い借入金を返済し、財務内容の健全化を図ることが課題であった。3名の社員で発足したが、1980年には大幅増員とディズニー社からのスタッフの経費もかさんでいた。高橋社長は早急に借入金100億円以下に削減する必要に迫られた。当時常務取締役として不動産部門を担当していた加賀見俊夫らが、所有していた土地の売却で400億円以上の獲得を目指した。都心から近い立地のため多くの引き合いがあり、長谷工グループに売却した(野口, 2006, 242-247 頁)。

(3) スポンサー企業獲得

オリエンタルランドは総工費の増加でスポンサー企業を募る財務戦略に転換した。スポンサー企業はTDLのアトラクションや飲食店等の建設資金の一部を負担する。それによってその企業はTDLの名称やシンボル、園内でのシーンを使って自社の広告宣伝ができる。一業一社に限り、当初は大手一流企業を中心に15社前後を目標として約300億円を集める計画であった。結局開業時に18社でスタートした。オリエンタルランドは1981年から積極的にスポンサー企業の勧誘活動に入り、三井不動産の江戸英雄会長が重要な役割を果たした。江戸会長は旧三井財閥グループ全体の世話役で、財界に顔の利く財界人であった。江戸会長は土光敏夫(石川島播磨重工業社長、東芝社長を経て経団連会長)や松下電産創業社長の松下幸之助などに協力を懇請した。土光も松下も、日本に心の産業が来る時代が到来する応援の姿勢を見せた。江戸は、松下幸之助がスポンサーになれば次々に他社が参入すると予測していた。一方、菅谷副頭取は興銀の元頭取の中山素平に、松下幸之助に働きかけるよう依頼した。中山は当時、松下電産の非常勤取締役

であった。松下幸之助はウォルト・ディズニーの思想に共感し、松下の企業のポリシーにも通ずるとして賛成した。興銀がTDLに出資するなら松下電産も出資するとした。TDLオフィシャルスポンサーの第一号は明治乳業であったが、スポンサー参加の表明は松下電産が第一号であった(野口, 2006, 251-254 頁)。

(4) 大幅な予算超過

1981年5月になると、総工費が1,500-1,800億円に達することが分かり、高橋社長や長谷川芳郎設計担当常務は頭を抱えた。ディズニー社もイマジニアリング社もコストを抑える発想が無く、ディズニーの名誉と誇りにかけて良いものを創ろうとこだわり、完璧を求めた。コストはどんどん増加する。連帯保証の責任がある三井不動産の坪井社長はオリエンタルランド高橋社長を呼び出し、1,300億円以上の超過を認めないと厳命した。坪井社長は借入金1,000億円が限界で、これを超えたら採算が採れないと計算していた。計画を縮小して予算内に収めるべきというのが三井不動産の考えであった。TDLがこれほど成功すると誰も予測していなかったため、この判断が当時としては正しかった。しかしディズニー社との協議を重ねた計画を縮小してもし契約解消されたら困るため、高橋社長は縮小や計画変更を認めなかった。三井不動産は不安と不満と鬱憤を抱えていた。予算超過の主な理由は、①イマジニアリング社のこだわり、②埋立地の軟弱地盤改良工事、③建設資材と人件費の高騰であった(野口, 2006, 283-287 頁)。

3. 初期スポンサー企業

親会社の三井不動産の債務保証と土地の担保だけでは足りず、スポンサー企業を募った。日本のテーマパークでスポンサー制度を導入したのはオリエンタルランドが初めてであった。しかしTDLは「3年で潰れる」と言われていたため、スポンサー希望企業が無かった。そこでオリエンタルランドの親会社である三井不動産の江戸英雄会長が、生前の松下幸之助に直接依頼し、説得し、スポンサーになってもらった。江戸英雄が松下幸之助に相談したところ、ポンと40億円余りを出すと約束した²⁾。松下幸之助および松下電産のスポンサー表明で、他企業のスポンサー希望が増加した。

オリエンタルランドは1981年10月、TDL内の各施設の建設に協力するスポンサー15社(うち1社は内定)を決めたと発表した。同社はスポンサーを一業種一

社、一商品系列一社に限定する代わりに、特定の施設をスポンサーの広告宣伝、イメージアップに使わせるという独特のスポンサーシステムを採用した。さらに年内に数社を加え、最終的に約 20 社、総額で約 400 億円の広告料収入を確保する計画であった。この独占的なスポンサーシステムはアメリカのディズニーランドのシステムである。スポンサーは TDL の名称やシンボルマーク、会場内の各シーンを各種の宣伝、企業イメージの向上、マーケティング、PR の手段として利用できるという特権を取得する。ハム業界など一部ではスポンサー契約をめぐって激烈な争いがあった。オリエンタルランドは、①米国のディズニーに参加している企業、あるいは参加企業と提携している企業、②ディズニーキャラクターを宣伝に使っている企業をスポンサー選択の優先条件にした。プリマハム広報宣伝部は「ディズニーの家庭的で高品質志向のイメージが自社の企業イメージに役立つとともに、年間 1,000 万人の入場者に直接宣伝できる」とコメントした。しかし具体的な宣伝活用方法はまだ白紙の企業が多かった。広告料は各社「ノーコメント」とした。オリエンタルランドによると「施設の種類や規模により、数億から 35 億円」であった³⁾。

1982 年 11 月、日本航空（JAL）は TDL のスポンサーになると発表した。TDL のスポンサーとしては 16 社目だが航空界では日航が初めてであった。日航は、TDL 開業は航空旅客の面で極めて大きな需要創出効果があるとみており、積極的に提携していくことにした。日航はトゥモローランドの「スタージェット」のスポンサーになった。これは乗客が、支柱から突き出たアームの先のカプセルに乗って運転を楽しむ乗り物で、シンボルマークを入れる直接的 PR 効果と、世界的な知名度を期待できる TDL のスポンサーに名を連ねることによる企業イメージの向上を目的とした。オリエンタルランドと日航の契約期間は 5 年間で、スポンサー料は年間 4,000-5,000 万円とみられていた。日航は開業に間に合うよう TDL を組み込んだパック旅行を開発した。TDL 入場者のうち 30% 程度が 300 km 以遠からの来訪者になるとみて、このうち相当数が空路を利用すると試算していた⁴⁾。

1982 年 11 月、麒麟麦酒は TDL の主要アトラクション「カリブの海賊」と清涼飲料販売施設の「ロイヤルストリート・ベランダ」のスポンサー契約を結んだ。同社はこれによって TDL での清涼飲料の販売権と広告・宣伝活動に同ランドの名称、マーク、シンボルなどを使う権利を得た。園内で清涼飲料を販売し、販促活動にも同

ランドのマークなどを利用する。同社のスポンサー契約は 16 番目で、食品業界では日本コカ・コーラ、ハウス食品工業、プリマハム、明治乳業、上島珈琲、ユーハイムに次いで 7 番目で、清涼飲料については同社とコカ・コーラの独占販売となった。麒麟麦酒では同ランドのイメージが同社の清涼飲料の販促に役立つとの判断からスポンサー契約を結んだ⁵⁾。

(1) 具体的な販売促進活動

プリマハムは TDL を利用した販促キャンペーンを 1983 年 3 月 18 日から 5 月 27 日まで展開した。「オーフレッシュ」「プリマパック」など同社主要商品の応募シールと引き換えに抽選で TDL 入場券（あるいはトレナー）をプレゼントした。同社はハム・ソーセージメーカーとしては唯一の TDL スポンサーの立場を利用して、販売促進、イメージアップを開始した⁶⁾。

開業当時の TDL スポンサー 18 社が決まっていて、一社当たり 5 億円から最高 60 億円のスポンサー料を払う。麒麟麦酒「広告媒体として極めて有効」、日航は「航空不況脱出の一助にしたい」とコメントした。写真撮影が盛んであるため、富士写真フイルムでは TDL による需要増をフイルムから現象、プリント代まで含め 200 億円と試算し、この市場を手中に収めようと、場内にカメラの貸し出しセンター、フイルムショップなどを展開する。スポンサーの多くが業界トップなのに、プリマハム社はハム・ソーセージでは第 3 位であったが、トップ企業を押しつけて選ばれた⁷⁾。

表 1 発足時の TDL スポンサー企業

企業	店舗
上島珈琲	センターストリートのコーヒーハウス
そごう	イッツ・ア・スモールワールド
講談社	ミッキーマウスレビュー
服部時計店	クロックショップ
ユーハイム	ペイストリーパレス
トミー工業・トミー	ウエスタンリバートレイン、トイキングダム
日本石油	シティホール
キッコーマン	ポリネシアンテラス、ブラザレストラン
日本コカ・コーラ	スペースマウンテン、トゥモローランドテラス・リフレッシュメントコーナー
富士写真フイルム	サークルビジョン 360、カメラセンター
松下電器産業	ミート・ザ・ワールド

ハウス食品工業	カントリーベアジャンボリー、ハングリ ーベア・レストラン、マイルロングバー
プリマハム	ダイヤモンドホースシューレヴュー、プ ラザパビリオンレストラン
明治乳業	クリスタルパレス、アイスクリームパー ラー、アイスクリーム、コーンカウンタ ー、アイスクリーム・ワゴン、ベビーセ ンター
ブリヂストンタイヤ	グランプリ（内定）

出典：1981/10/23 日経産業新聞 11頁「オリエンタルラン
ド、東京ディズニーランドのスポンサー 15社決定――
年内20社へ。」から作成

（2）後発スポンサー

1983年8月、山崎製パンがスポンサー企業に決定した。オープン後の人気の高さを見てTDLを広告宣伝に使うことを目的とした。開業後にスポンサー企業になるのは同社が最初であった。TDLは申し入れがあればケース・バイ・ケースで受けるとした。山崎製パンがスポンサーになるのは、ワールドバザール内にあるレストラン「イーストサイド・カフェ」で、同社は会社発祥の地が千葉県であることや同年が創業35周年にあたることなどから、スポンサーになることを決めた⁸⁾。

1986年10月、日清製粉はスポンサー契約を結び、クレープ料理のファーストフードレストラン「カフェ・オーリンズ」を提供し始めた⁹⁾。

1988年3月、クレジットカード最大手ジェーシービーはカード加盟店契約およびスポンサー契約を結んだ。TDLで利用できるカードは初めてで、カード会員向けサービスを拡充して若年者向けのカード会員獲得の宣伝に利用する。顧客の利便性向上が目的である。混雑防止のため売り上げ処理はすべてオンライン端末で、端末は計2,113台、初年度に約40億円のカード売り上げを見込んでいた。スポンサー契約の内容は、TDLで立体映画「キャプテン EO」の提供である。同園のスポンサーは24社目で、「キャプテン EO」はマイケル・ジャクソン主演で若者に人気があった¹⁰⁾。

1989年2月、オリエンタルランドは松下電器産業スポンサーで新アトラクション「スター・ツアーズ」を導入した。映画「スター・ウォーズ」の映像を基本にしており、特殊技術により実際に宇宙を飛び回るような気分を味わえる仕組みになっている¹¹⁾。

1989年3月、日本ユニシスとスポンサー契約し、夕方のパレードの一つに社名を冠したフロートが加わった。ユニシスは大型汎用コンピューターが主力で一般消費者とは縁遠かったが、この一年は「ユーザー&ユニシ

ス」をキャッチフレーズに広く社名浸透を図っていた。TDLのスポンサー契約もこの一環であった。TDLは大型汎用機「UNISYS 1100/72」をホストコンピューター、「同2200/200」をシステム開発用に使用する日本ユニシスの大口ユーザーで、入場者管理からレストランPOS（販売時点情報管理）システム、団体予約、従業員スケジュール作成まで幅広い用途であった¹²⁾。

1989年5月、新日本証券が人気アトラクション「魅惑のチキルーム」のスポンサーになった。食品会社など消費財メーカーが提供企業になるケースが多い中で、証券会社は異色であった。新日本証券がTDLをPRの場として選んだのは入場者の多さに着目したためで、個人顧客開拓のためリテール強化の姿勢を打ち出していた。同社は野村証券など四大証券の次に位置するが、一般知名度はいまひとつであるため名前を覚えてもらうだけでも意味があるとした。また顧客開拓だけでなく、スポンサー企業となることで明るく、躍動的なイメージをつくり、これをテコに優秀な人材の確保にも結びつけたい。同社は中期経営計画をスタートさせ、3年で主要顧客を20万人、預かり資産を20兆円とそれぞれ当時より倍増する目標を立て、目標達成のためのイメージ戦略として、スポンサーになった¹³⁾。

1990年6月、三井ホームはスポンサー契約を結んだ。TDLスポンサーを通じて企業のイメージを向上させ、広告宣伝としても利用する。三井ホームはアトラクション「アリスのティーパーティー」である。住宅・建設業界でTDLに参加するのは同社が初めてであった。これでスポンサー企業は合計27社となった¹⁴⁾。

1990年7月、三井不動産はスポンサー契約を結んだ。三井不動産はTDLのような夢のある開発事業も手掛けていることを一般消費者に訴え、企業イメージを高める。トゥモローランドのアトラクション「ショーベース2000」のスポンサーとなり、同社が28社目のスポンサーである¹⁵⁾。バブル景気に乗ってスポンサー企業が増加したのであろう。

1991年12月、日産自動車はスポンサー契約を結び、37番目のアトラクション「スプラッシュ・マウンテン」のスポンサーとなった。民間企業としては28社目の参加で、自社ブランド車の広告宣伝や新しい企業イメージづくりに役立てる。スプラッシュ・マウンテンは1946年制作のディズニー映画「南部の唄」の名シーンを再現したもので、米国南部の湿地帯を8人乗りの丸木舟で水しぶきをあげ、約10分間旅をする。延床面積1万1,000m²、水路の長さ850m、丸木舟の最大速度は時速

62 km である¹⁶⁾。

1992 年 7 月、食品・飲料会社のドールとスポンサー企業契約をした。同社で 29 社目である。新規開業する飲食施設「スクィーザーズ・トロピカル・ジュースバー」(アドベンチャーランド内)、「レインボー・フルーツマーケット」(ワールドバザール内)をドールが運営する。いずれも 100% 果汁をベースにしたジュースやデザートを販売する。オリエンタルランドは同年 7 月末に新しい飲食街「ダイニング・エリア」を、10 月に新エリア「クリッターカントリー」を開業し、施設の増強を進めていた¹⁷⁾。

スポンサーの日本石油はスポンサーとなる施設を 1993 年 3 月から変更した。同社はこれまでワールドバザール内のサービス施設「メインストリート・ハウス」を提供してきたが、TDL 10 周年でインフォメーション施設の重要性も定着したことから人気アトラクション「ジャングルクルーズ」を新しいスポンサー施設にした。日石は皆が楽しめるアトラクションなので、スポンサー提供にふさわしいと判断した¹⁸⁾。

1997 年 11 月、セコムはスポンサー契約を結んだ。1998 年 3 月から TDL 内のお化け屋敷「ホーンテッドマンション」の運営費を提供すると発表した。自社の広告・宣伝活動などに TDL を活用し、企業イメージを高める¹⁹⁾。

2000 年 11 月、森永製菓が TDS スポンサーに加わることが決定した。TDS のスポンサーは TDL とスポンサー契約を結んでいるトミー、日本ユニシスが新たに加わった。これで TDL スポンサーは 30 社、TDS は 20 社となった。森永製菓は TDL の「キャッスルカレーセル」、TDS の「キャラバンカレーセル」の 2 つのメリーゴーラウンドを提供する。同社はこれまでディズニーのキャラクターを使ったチョコレートなどの商品を製造・販売してきた。トミーは TDS で「エレクトリックレールウェイ」、日本ユニシスは「フォートレス・エクスプローション」の各アトラクションを提供する²⁰⁾。

2001 年 3 月、オリエンタルランドは TDS の新規スポンサー 2 社を発表し、22 社となった。スポンサーに決まったのは講談社とペットフード製造の日本ヒルズ・コルゲート(東京・江東)で、講談社はイタリアの港町のレガッタ祭を再現したイベント「ポルト・パラディーゾ・ウォーターカーニバル」、日本ヒルズ・コルゲートは来場者がペットを一時的に預ける「ペットクラブ」のスポンサーとなった²¹⁾。

2001 年 4 月、NTT ドコモは TDS のスポンサー契約

した。同社は音響や光、噴水などの特殊効果で冒険物語を演出する「ディズニースー・シンフォニー」を提供する²²⁾。

2006 年 9 月、ニチレイフーズはスポンサー契約を結んだ。契約の期間や金額などは非公表である。ニチレイフーズは TDL の劇場「シアターオーリンズ」と TDS のレストラン「ニューヨーク・デリ」の二施設の提供企業となった。東京都内で記者会見したニチレイフーズの相馬義比古社長は「一年前から準備、検討を重ねてきた。当社の新しい経営ビジョンを実現するのに最もふさわしいパートナー」と強調した²³⁾。

2006 年 11 月、タカラトミーはスポンサー契約を結んだ。タカラトミーは 2007 年 4 月 1 日から TDL・TDS で企業名を告知し、チケットや関連商品を使った広告宣伝などを幅広く展開し、玩具事業の拡大につなげる。契約期間や金額などは明らかにしていない。タカラトミーは TDL の「ウエスタンリバー鉄道」と TDS の「ディズニースー・エレクトリックレールウェイ」の 2 つのアトラクションの提供企業となる。東京都内で記者会見したタカラトミーの富山幹太郎社長は、「3 月に合併し事業規模が大きくなった。スポンサーの立場を活用し積極的に販促活動を進める」オリエンタルランド福島祥郎社長は、「タカラトミーの事業拡大に貢献するため両社で強固な体制を築いていく」と述べた。オリエンタルランドは各企業のニーズに合う幅広い契約プログラムを展開し、スポンサーの数を増やしていく考えであった²⁴⁾。

(3) ホテル建設へのスポンサーの資金提供

TDL 大成功で、TDL 隣接のホテル建設にもスポンサー制度が導入された。

1984 年 8 月、TDL 隣接地にホテルサンルートプラザ東京(仮称)を建設する計画を進めていたプラザサンルート(本社東京、佐藤行雄社長、資本金 2 億円)に、資生堂、麒麟ビール、松下電器などの大手企業が資本参加することになった。消費者や代理店招待旅行などの宿泊先として優先的に客室を確保する目的で、近く第三者割り当てによって資本金を 5 億円に増資する際、出資する。同時に日本債券信用銀行、日本興業銀行、日本生命保険など銀行・生保各社も新たに出資する。TDL 周辺のホテル計画は当初、季節変動が激しく採算に乗らないとの見方があったが、開業以来のブームによって見方は一変、大手企業がそろって出資に応じるようになった。プラザサンルートはオリエンタルランドから TDL

隣接地1万9,800 m²を購入し、土地代を含め約160億円を投じて客室数530室のホテルを建設する計画で、建設費は大半を借入金で賄う。運営もプラザサンルートが担当、サンルートのフランチャイジーとなってチェーンに加盟する。この増資によって出資比率は住宅流通センターが64%から30%に低下、サンルートホテルシステムが10%から30%に上昇して、両社が筆頭株主で並ぶ。この増資で新たに出資する銀行、生保は日債銀、興銀のほか三井銀行、千葉銀行、第一勧業銀行、三井、中央、日本、安田、住友の信託銀行各行、日本生命、明治生命、三井生命などで、出資比率はそれぞれ0.5-3%ずつで、各社は日債銀を幹事にプラザサンルートに協調融資した²⁵⁾。

(4) 松下電器のスポンサー活用

1990年7月、バブル期に接待が多様化していた。飲食カラオケ、ゴルフ等の定番接待では満足しない接待慣れした顧客に対する接待方法に頭を悩ませる時代であった。松下はTDLの「ミート・ザ・ワールド」「スター・ツアーズ」のスポンサーであるため、他社と大きく差別化した接待をしていた。松下の東京ディズニーランド関連企画室の石川仁室長は、TDLは顧客の家族も招待できると言う。同社は販売代理店や大口ユーザーをTDLに招待していた。「スター・ツアーズ」の建物の裏側に隠された入口があり、ゲストルームからラウンジでソフトドリンクを飲んで、くつろいで頂き「あなたにしか体験できないTDL」を体験してもらう。VIPコースとなるとさらに豪華で、舞浜のホテルに一泊してTDLを二日間楽しんでもらう。「スター・ツアーズ」ではゲストルームでもてなす。松下はこの「スター・ツアーズ」のために約100億円の投資をした。石川室長は「TDLの施設を優先的に使えるという利点をうまく生かせば、スター・ツアーズの投資は十分回収できる。我が社の差別化戦略の一つとしてTDL接待を増やしていく」とコメントした²⁶⁾。

1989年7月、新アトラクション「スター・ツアーズ」が好評であって、スポンサーである松下の谷井昭雄社長は満足げであった。「以前うちがスポンサーだったアトラクションは、勉強臭くて人気がなく、なんとかせんといかんと思っていた」。そこで新アトラクションのスポンサーの話が舞い込んだ時には「なんでもいいから、とにかく最初から最後まで遊びのものにしろ」と命じた。それが成功した²⁷⁾。

1990年10月、松下はTDLを商品戦略に活用し、ミ

ッキーマウスなどキャラクターを使った乾電池を発売し、TDLでカメラ型体VTRのレンタル始めた。TDL人気を利用してイメージアップを図る目的であった。乾電池を生産する松下電池工業がウォルト・ディズニー・エンタープライズと、キャラクターを使用した乾電池の生産販売契約を結んだ²⁸⁾。

(5) 松下電産のTDLスポンサー戦略

松下のスター・ツアーズ建設に際して、追加投資かTDL事業からの撤退かの決断を経営者に迫り、100億円の追加投資を引き出した社員が石川仁氏(当時55歳)であった。同氏は危機意識をバネに大胆な改革案をまとめ、社内工作を展開し、実現した。1990年当時の肩書は松下電器産業東京ディズニーランド関連企画室室長で、1957年入社以来一貫して宣伝畑を歩き、社内の知名度が高く、自ら「改革居士」と名乗ってはばからない改革好きであった。この石川氏が1986年3月、TDLに赴任した。その当時、松下はスポンサーとして約50億円を出資してアトラクション「ミート・ザ・ワールド」だけを提供していた。17分のショーを通じて日本の歴史や文化が勉強できる文化的で教育的価値の高い内容で、生徒はともかく、修学旅行の事前視察に来る先生には評判の良い、いわばPTA向けアトラクションであった。石川氏は「朝TDLが開園すると、若い人はミート・ザ・ワールドを素通りして、スペースマウンテンなど他のアトラクションに駆け足でいってしまう」と述べた。当時ミート・ザ・ワールドには入場者の20%程度が入っていたが、来場者は減る一方だった。このままでは人気のないアトラクションを後援しているということで、PRどころか企業イメージ低下に結び付く恐れがあった。松下電器は入場者の約4割が18歳以上の女性というTDLには適さないアトラクションを提供していると石川氏は様々なデータを分析した結果、判断した。石川氏は1987年1月、アメリカのディズニーランドとディズニー・ワールドの視察に出かけた時、オープンしたばかりのスター・ツアーズを体験し、これこそ松下電器が提供するものと思った。石川氏は「これを日本のTDLにつくる時は松下電器がスポンサーになる。よそへは絶対に権利を売るな」と頼み込んだ。代表権はおろか、役員でもない一管理職がディズニー社の副社長に大見栄をきってしまった。しかし帰国直後、それまでのいきさつを全て知り、後押ししてくれていた担当役員の堂西司郎常務が担当から外れ、新しく松下正幸取締役(当時、後に常務)が就任した。この時から、石川氏の必死

の社内工作が始まった。あれこれ考えた末、石川氏は松下幸之助取締役相談役に手紙を書き、TDL 戦略の見直しの必要性を直訴した。幸い返事には「改革は思い切ってやって欲しい」という一節があった。これは、松下社内では水戸黄門の印籠を手にしたに等しいことだった。それと並行して直接の上司である松下取締役の啓蒙も進めた。具体的なデータも示しながら、スター・ツアーズへの再投資の必要性を説いた。「TDL から撤退して電機メーカー代表の座をソニーに明け渡すか、スター・ツアーズに 100 億円の追加投資をするかどちらかです」と迫ったこともあった。さらに 1987 年 6 月、宣伝管掌になった佐久間副社長にも同じように説明した。ここで同副社長から「経営企画室レベルでプロジェクトチームをつくってやりなさい」という具体的な解答を引き出すことに成功した。この頃から社内の世論形成工作も本格化させた。会議などで大阪府門真市の本社に出張するたびに、マーケティング資料をもって本社の役員、関係ありそうな部長を手あたり次第説得して回った。年末までに 50 回ぐらい本社に行き、その都度誰かをつかまえ、テープレコーダーのように話をした。追加投資の資金を出す財務部に偶然同期入社 of 財務部長がいた。この部長には特に念入りに説明した。財務担当の平田雅彦専務（当時、後に副社長）にも話が伝わるはずであった。1987 年 12 月中旬、石川氏は松下取締役と共に説得活動の総仕上げとして「総括報告」という名目で谷井昭雄社長のもとに直接説明に出向いた。ここで事実上の社長決裁が下りた。松下電器には「総括報告」などという制度も習慣もない。石川氏は社内を説得する過程で松下のライバルであるソニーの存在をうまく使い、関西に比べ首都圏でのイメージが芳しくない「関西系企業」松下の弱みを強化できるようなプロジェクトであることも強調した²⁹⁾。

(6) スポンサー企業のスポンサー権活用

1990 年 12 月、第一生命保険は「マジカル・クリスマス・パーティー 90」に、100 組 200 人を招待した。招待者は当日 14 時から入園できアトラクションを楽しんだあと、19 時からのオリジナル・パーティーに参加できる。パーティーはキャッスルショー、エレクトリカルパレード、スターライト・ファンタジーの三部構成で約 2 時間であった³⁰⁾。

1991 年 6 月、開業以来の入場者が 1 億人を突破した。スポンサー企業にとって、入場者の増大とともに企業のイメージアップや販売促進、新卒採用といった面で

効果的であった。オリエンタルランドもこの効果を十分に計算、新設するアトラクションにもスポンサーを活用し、投資リスクを軽減する。スポンサーはオリエンタルランドと契約し、期間は 5 年ないし 10 年で、スポンサーになると、提供しているアトラクションなどに企業名が表示される。スポンサー効果の第一はイメージアップであった。「ビッグサンダー・マウンテン」を提供している第一生命保険は「子供から老人まで家族で楽しめるディズニーランドは当社のめざすイメージにぴったり」と評価する。「エレクトリカルパレード」を提供している日本ユニシスの登山範夫広報部長は「もはやコンピューターは電算機室だけにあるのではない。個々の職場のパソコンにつながっている。普通の職場の人々の支持が不可欠だ。TDL のスポンサーであることが有形無形の販促効果を持つ」「当社が TDL のスポンサーであることを知っている学生が驚くほど多い」とコメントした。人手不足の中で新人の採用にも威力を発揮していた。松下電器も台所の電化製品というイメージが抜け切らず、「音と映像と情報の松下」への脱皮を図っていたため、スター・ツアーズのイメージアップ効果は高かった。販促活動でも積極的に活用されている。例えば、松下はスター・ツアーズの建物に 50 人ほど入れるゲストルームや VIP ルームを併設し、量販店など取引先の幹部や従業員を接待し、飲み物などをサービスしている。接待客はそれほど待たずにアトラクションを見られる。このほか社員の士気向上に役立つなど様々な効果がある。それだけに、スポンサー料も高額である。設備投資に約 140 億円がかかったスター・ツアーズの場合、松下のスポンサー料は約 100 億円、10 年契約で年間 10 億円を支払う。日本ユニシスは TDL にコンピューターを納入しているが、そのレンタル収益を上回る料金であった。「コスト以上の効果があると思わなければ、とても払う気になれない金額だ」と、ある企業の担当者はコメントした。オリエンタルランドのスポンサー料収入は年間 50 億円強で、その大半が利益であった。1989 年度の経常利益が 233 億円であることから、大きい収入源であった。しかし社は 1992 年秋に完成する「スプラッシュ・マウンテン」に 270 億円、ハリウッド映画の世界を再現する第 2 パークには 1,000 億円以上を投入する構想を立てていた。投資リスクの大きさから、スポンサーを募る考えで、自動車メーカーなどが候補に上がっていると言われていた³¹⁾。投資額の大きさから、リスクを吸収できるのは大規模な優良企業のみである。

1996 年 6 月、UCC 上島珈琲は新テーマランド「ト

ウンタウン」の写真やロゴをあしらった缶コーヒー6本セット「キャリングバックオリジナル」を期間限定で販売した。同社の主力商品「オリジナルコーヒー」(250g)の6本パックで、消費税抜き価格は642円であった³²⁾。

2000年9月、民事再生法下で経営再建中のそごうは、TDSに関するスポンサー契約を解除した。しかしTDL内のアトラクション「イツ・ア・スモールワールド」のスポンサー契約は継続した。TDSに関する契約では、ディズニー映画「リトル・マーメイド」をテーマにした「マーメイドラグーン」にそごうのロゴを表示、TDSのロゴを広告宣伝や販売促進などの営業活動に使用できるはずだった。TDLでは「イツ・ア・スモールワールド」で1983年から契約期間は10年で2003年4月14日までで、スポンサー料金は毎年2月と8月の年2回支払う。スモールワールドをテーマにした時計を16店舗の外壁に飾るなど、そのイメージを販売促進や店舗の外観に利用していたため、スポンサー契約を解除した場合は販売促進のうえでマイナス効果が大きいとみて契約を継続したと見られた³³⁾。

4. スポンサー戦略の修正

(1) スポンサーから撤退相次ぐ

2006年9月、日産自動車など6社がTDLスポンサーから撤退した。6社は一定の効果を果たしたことなどを理由に契約を更新しなかった。撤退したのは日産、日本水産、タカラトミー、森永製菓、セイコー、日本ヒルズ・コルゲートで、オリエンタルランドは契約期間や金額を公表しなかった。これでTDLのスポンサーは24社、TDSは21社になった。広報部は「契約期間は様々だがスポンサーとして支えてくれたことに感謝している。企業にはいろいろな理由があり、コメントすることはない」とした。オリエンタルランドを巡っては2005年、右翼関連企業との取引発覚や個人情報の漏洩があった³⁴⁾。

(2) スポンサー獲得戦略の見直し

2006年12月、オリエンタルランドはTDL・TDSのスポンサー企業を増やす。契約内容の制限を柔軟に見直す。ピーク時に32社あったTDLのスポンサー企業は2006年12月当時24社であった。同社は企業名に限っている園内での告知を商品名にも広げるなど、各社のニーズに合った契約条件を検討し、スポンサー獲得に取り

組む³⁵⁾。

2009年4月、オリエンタルランドは新アトラクション「モンスターズ・インク “ライド&ゴーシーク!”」を開業した。隣接する商業施設を含めた総投資額は約100億円で、パナソニックがスポンサーとなった³⁶⁾。

2010年11月、NTTコミュニケーションズとスポンサー契約をした。TDLでアトラクション「ピーターパン空の旅」、TDSで「ジャスミンのフライングカーペット」を提供する。TDLのスポンサーとして26社目、TDSでは23社目となった³⁷⁾。

5. まとめ

本稿では、TDL設立時の財務戦略における資金難とスポンサー企業獲得を考察し、次の点を明らかにした。

第1に、イマジニアリング社は制作費に糸目をつけないため、それを捻出する財務部門と対立してきた。TDL建設でも資金調達に大苦戦した。TDL建設費の当初の見積もりは650億円だったが、着工期に950億円に膨張し、工事開始半年で1,200億円を超えていた。三井不動産の坪井社長はオリエンタルランド高橋社長に予算削減を迫った。一方、プロデューサーの堀貞一郎はスポンサー企業をつける交渉を任されていた。金曜日に日本発でアナハイムのディズニーランドに企業の役員を連れて行き、月曜日には帰国して会議に出るというハードスケジュールを1年続けた。サントリー、資生堂、森永製菓など大手企業に逃げられ苦しい展開であったが、最終的に20社以上が決まり、300億円程度集めることができた。守る坪井社長より攻める堀氏の方が建設的で前向きな努力家である。

第2に、オリエンタルランドはTDL建設費用の増加により、スポンサー企業を募る財務戦略に転換した。1981年から積極的にスポンサー企業の勧誘活動に入り、三井不動産の江戸英雄会長が重要な役割を果たした。同氏は旧三井財閥グループ全体の世話役で、財界に顔の利く人材であった。江戸英雄は土光敏夫(経団連会長)や松下幸之助などに協力を懇請した。江戸は、松下幸之助がスポンサーになれば次々に他社が参入すると予測していた。松下幸之助はウォルト・ディズニーの思想に共感し、松下の企業のポリシーにも通ずるとして賛成した。興銀がTDLに出資するなら松下電産も出資するとした。松下幸之助を説得したことが、このスポンサー獲得で最大の功績であった。

第3に、オリエンタルランドは、①米国のディズニ

ーに参加している企業、あるいは参加企業と提携している企業、②ディズニーキャラクターを宣伝に使っている企業をスポンサー選択の優先条件にした。施設の種類や規模により、数億から35億円とも、5億円から最高60億円とも言われ、各社具体的な数値は非公表である。松下電器のスター・ツアーズは設備投資約140億円で、松下のスポンサー料は約100億円、10年契約なので年間10億円を支払うシステムである。投資リスクの大きさから、スポンサーを募る考えで、自動車メーカーなどが候補に上がっていると言われていた。投資額の大きさから、リスクを吸収できるのは大規模な優良企業のみである。

第4に、スポンサー企業は、開園前のテーマパークのPR活動を行うため、開業前の宣伝を自社とスポンサー企業で分担する相乗効果がある。スポンサー料は一家当たり年間億単位なので、開業後にそのテーマパークの人气が高まらないと採算に乗らないため、スポンサー各社はPRに必死になる。これで当該テーマパークは開業前に認知してもらうための膨大な広告量をスポンサーにも負ってもらうことができる。

第5に、TDLの人气と集客力から1983年4月の開業後、スポンサー企業が増加した。特にバブル期(1988-91年)に入ると、バブル景気に乗ってスポンサー企業が増加した。バブル期の採用難の時代だったため、スポンサーは採用戦略にも活用した。明るく、躍動的な企業イメージをつくり、優秀な人材の確保にも結びつけた。

第6に、松下電器はバブル期の豪華で多様な接待にTDLのアトラクションに隣接してVIPルームを作り接待を行い、得意客をもてなした。TDLでは得意客の家族も招待できる。差別化の一つとしてTDL接待を増やしていけば、100億円出資したスター・ツアーズの投資は十分回収できるとした。松下の最初のアトラクションは教育要素が強く不人気であった。不人気アトラクションのスポンサーをすることで、かえってイメージダウンにつながると次にエンターテインメント性のみのアトラクション「スター・ツアーズ」に出資して成功した。つまり出資するアトラクションが不評だと、企業イメージ低下につながると企業が懸念して対処することが明らかになった。

第7に、スポンサー獲得戦略の見直しが2006年に行われた。2006年に日産自動車など6社がTDLスポンサーから撤退したからである。各社は理由、契約期間、金額を公表しなかった。オリエンタルランドはスポンサ

ー企業を増やすため、契約内容の制限を見直した。ピーク時に32社あったTDLスポンサー企業は2006年12月当時24社であった。同社は企業名に限っている園内での告知を商品名にも広げるなど、各社のニーズに合った契約条件を検討し、スポンサー獲得に取り組んだ。スポンサー収入が減ったため、オリエンタルランドも改善に入ったようである。

本稿の貢献は、これまで研究されなかったオリエンタルランドのスポンサー企業制度について検証し、その目的と経緯を明らかにしたことである。

【参考文献】

- 中島 恵 (2014)『ディズニーランドの国際展開戦略』三恵社
 野口 恒 (2006)『東京ディズニーランドをつくった男たち』ぶんか社
 馬場康夫 (2013)『ディズニーランドが日本にきた！「エンタメ」の夜明け』講談社

【注】

- 1) 世界のディズニーランドのアトラクションを開発する技術者をイマジニアという。イマジネーションとエンジニアの複合語でウォルト・ディズニーの造語である。ウォルトの方針で、徹底的に細部までこだわって高い品質を目指すため、イマジニアは資金に糸目をつけない。イマジニアについては中島 (2014) の第2章「アトラクション開発とテーマパーク建設のイマジニアリング社」に詳しい。
- 2) 1989/06/01 日経産業新聞 24頁「首都圏開発 (7) 三井不動産取締役相談役江戸英雄氏——埋め立て (証言昭和産業史)」
- 3) 1981/10/23 日経産業新聞 11頁「オリエンタルランド、東京ディズニーランドのスポンサー15社決定——年内20社へ。」
- 4) 1982/11/05 日経産業新聞 12頁「日航、東京ディズニーランドのスポンサーに——「未来の乗り物」でPR。」
- 5) 1982/11/18 日経産業新聞 14頁「麒麟麦酒、東京ディズニーランドと契約——清涼飲料を販売、販促にマーク使う。」
- 6) 1983/03/05 日経産業新聞 9頁「プリマハム、ディズニーランド利用して販促キャンペーン——入場券が特製トレーナー。」
- 7) 1983/04/09 日経産業新聞 8頁「東京ディズニーランドの衝撃 (4) スポンサー・既存遊園地——販促効果に期待 (終)」
- 8) 1983/08/27 日経産業新聞 8頁「東京ディズニーランドのスポンサー企業に山崎製パン参加——オープン後第1号。」

- 9) 1986/10/03 日経産業新聞 21頁「日清製粉、東京ディズニーランドのスポンサーに。」
- 10) 1988/03/29 日経産業新聞 5頁「東京ディズニーランド、JCB カードに加盟——経営会社が契約。」
- 11) 1989/02/14 日経流通新聞 4頁「TDL、7月から「スター・ツアーズ」を導入。」
- 12) 1989/03/08 日経産業新聞 9頁「日本ユニシス、TDLのスポンサーに——消費者への接近図る。」
- 13) 1989/05/16 日経流通新聞 5頁「新日本証券——リテール強化狙い TDL に施設提供（企業イメージを売る）」
- 14) 1990/06/07 日経産業新聞 16頁「三井ホーム、TDLの参加企業に——イメージ向上狙う。」
- 15) 1990/07/06 日経産業新聞 20頁「ミッキーマウスショー、スポンサー契約——三井不動産、TDL で。」
- 16) 1991/12/18 日経産業新聞 15頁「TDL とスポンサー契約、日産、来秋にも園内に施設。」
- 17) 1992/07/16 日経産業新聞 22頁「ドールがスポンサーに、TDL 内飲食施設を運営。」
- 18) 1993/03/30 日経産業新聞 21頁「東京ディズニーランド、スポンサー施設、日本石油が変更。」
- 19) 1997/11/20 日経産業新聞 18頁「アトラクション、セコム、TDL と組む——運営費用を提供へ。」
- 20) 2000/11/21 日経流通新聞 4頁「ディズニーランド・ディズニーシー、森永製菓、スポンサーに。」
- 21) 2001/03/15 日経産業新聞 17頁「オリエンタルランド、東京ディズニーシー、新規スポンサー2社。」
- 22) 2001/04/26 日経産業新聞 5頁「ドコモが東京ディズニーシーの公式スポンサーに（短信）」
- 23) 2007/07/31 日経産業新聞 20頁「ニチレイフーズと契約、OLC、26社目のスポンサーに。」
- 24) 2006/11/09 日経産業新聞 25頁「タカラトミー、TDR で販促活動、OLC とスポンサー契約。」
- 25) 1984/08/10 日経産業新聞 13頁「TDL 隣接のホテルサンルート、資生堂、キリンなど出資、消費者招待に利用へ。」
- 26) 1990/07/14 日経産業新聞 6頁「接待もアイディア時代——カラオケ・ゴルフばかりでは、松下電器、TDL を“武器”に。」
- 27) 1989/07/26 日経産業新聞 27頁「松下電器産業社長 谷井昭雄氏——遊びに徹して成功（人往来）」
- 28) 1990/10/28 日本経済新聞 朝刊 5頁「松下電器、ディズニー乾電池はいかが。」
- 29) 1990/09/10 日経産業新聞 32頁「松下電器 TDL 企画室室長石川仁氏——プロジェクト推進法、あの手この手で社内工作。」
- 30) 1990/10/31 日経産業新聞 15頁「第一生命保険、TDL に100組200人クリスマスに招待。」
- 31) 1991/06/17 日本経済新聞 夕刊 3頁「TDL 入場者1億人超す——ディズニー効果、スポンサー笑った（ズームイン）」
- 32) 1996/06/28 日経産業新聞 17頁「UCC 上島珈琲、トゥーンタウン記念、缶コーヒーセット。」
- 33) 2000/09/07 日本経済新聞 朝刊 15頁「TDS のスポンサー、そごう、契約を解除——新規出費を抑制、TDL は継続。」
- 34) 2006/09/15 日本経済新聞 朝刊 13頁「東京ディズニーリゾート、公式スポンサー6社撤退——日産や日水、月初に。」
- 35) 2006/11/12 日経 MJ（流通新聞） 9頁「「TDL」「TDS」スポンサー、制限緩和、タカラトミー再契約。」
- 36) 2009/04/09 日本経済新聞 夕刊 3頁「東京ディズニーランド、新アトラクションお披露目、アニメの世界でかくれんぼ。」
- 37) 2010/11/25 日本経済新聞 地方経済面 千葉 39頁「東京ディズニーランド、新スポンサー、NTT コム。」