

野田岩次郎とオークラスピリット

～戦後の財閥解体からホテル経営へ～

一尾 敏正

1. 序論

2013年以降、訪日外国人客の数は大きく伸びている。2013年10,363,704人（観光客数7,962,517人）、2014年13,413,467人（同10,880,604人）、2015年19,737,409人

（16,969,126人）と三年間で1.90倍（観光客数2.13倍）である。¹ それに伴い、新設するホテルやリブランドするホテルが急増している。

ホテル予約サイト一休.comに新規開業やリブランドで新たに掲載されるホテルは2014年30軒、2015年42軒、2016年（8月現在）20軒である。新規進出の多くは世界のラグジュアリーブランドである。東京・虎ノ門にアンダース東京2014年（164室）、大手町にアマン東京2014年（84室）、京都にザ・リッツカールトン京都2014年（134室）、更に2020年に東京・大手町にフォーシーズンホテルアンドリゾーツが開業予定である。² それを迎え撃つ国内老舗ホテルは施設の老朽化が顕著である。

本研究は2020年東京オリンピックに向けて施設のリノベーション、建設ラッシュが続くホテル業の中で、嘗てホテル御三家³と称されたホテルオークラを考察するものである。1964年の東京オリンピックの開催にあわせ開業したホテルオークラは設備の老朽化に加え、日々進化するICTに対応が困難となっている。最高のアコモデーション、最高のサービスを顧客に提供することがホテルオークラの経営理念である。2011年以降、ホテル市場でブランド価値の維持と店舗拡大するホテルオークラニッコーホテルズの中でフラッグシップホテルとしてグループをリードする使命がある。

ホテルオークラ（東京）は、2014年に本館立て替えを発表したことで、国内外の著名人らの取り壊しに反対する声上がり、多くのマスコミに取り上げられた。多くの顧客の心を動かすホテルオークラの魅力を探り、真のホテル経営に取って重要な要因とホテルオークラが理念とするベストACSにどのような意味を持っているのかを探る。その為に、本研究の中心として一人の人物にスポットをあてることで研究をまとめることとする。その人物こそ戦後の財閥解体で手腕を発揮した野田岩次郎である。本稿は野田の戦後の仕事や野田語録から、ホテル経営におけるベストACSの中にある「おもてなし」の本質を考察するものである。

2. 野田岩次郎と財閥解体

1945年8月、日本国は終戦を迎える。そして、連合国による戦後処理が始まるのである。政治的、経済的占領政策は大きく日本社会を変えていく。

明治以降、日本経済は特定の財閥により支配され成長してきた。この財閥を中心とした経済社会が戦勝国である米国により解体されることになる。その任につくのが本研究の対象である野田岩次郎である。

野田は明治30(1898)年2月15日長崎の商家の四人兄弟の末っ子として生を受けた。³ その後、東京高商（現一橋大学）に進み、大正7(1918)年三井物産入社する。最初の赴任地は、米国シアトル出張所勤務である。その後、ニューヨーク支店に勤務している。大正11(1922)年には米国人アリス・カリタ・コーストンと結婚する。大正15(1926)年、野田29歳の時に日本綿花（現双日）に移っている。この頃、野田は主に生糸

¹ 江戸時代の徳川家に倣って称する言葉、ホテルを代表するビックスリーを意味する

の販売の為に、全米 48 州へセールス活動を行っている。この時の体験が野田のその後のビジネスに役立つのである。

昭和 12(1937)年盧溝橋事件が起こり、昭和 15(1940)年日独伊三国同盟が成立する。翌年の 16(1941)年日米開戦となる。米国でビジネス活動をしていた野田は強制収容所に送られたが、昭和 18(1943)年第二次交換船で帰国することになる。昭和 20(1945)年 8 月終戦を迎える。日本降伏後、連合国軍最高司令官としてマッカーサー(Douglas MacArthur)が占領政策にあたるのである。連合国の占領政策は、戦争責任の追求、農業改革、経済改革等の実行である。特に、経済界の大きな改革の柱は、明治以降の経済の中心である財閥の解体である。特に四大財閥である三井本社、三菱本社、住友本社、安田保善社の解体である。連合国総司令部は、持株会社整理委員会を発足させ、四大財閥を持株会社として指定し、持株会社の資本関係を解消させたのである。⁴ 野田は、昭和 21(1946)年持株会社整理委員会の常務委員に就任し、24(1949)年には委員長に就くのである。財閥解体は財閥家族の経済活動を禁止するものでもあり、三井・岩崎・住友・安田・中島・野村・浅野・大倉・古河・鮎川の十家 56 人が指定された。各事業から追放され、資産の処分には委員会の承認が必要とされた。

野田は、経済改革の中心として戦後の処理を行うことで、多くの財界でのパイプを作るのである。野田は、その後の人生に大きな影響を与える人物に出会うのである。その人物こそ、大倉喜七郎である。父は大倉財閥の当主、大倉喜八郎である。元々、帝国ホテルの創設した大倉喜八郎の後を継ぎ、大倉財閥の当主であり、帝国ホテルの社長であった。帝国ホテルは、明治 23(1891)年外務大臣井上馨の提唱のもと、官民一体となり東京・日比谷、鹿鳴館の隣に建設された。この時、発起人の一人が大倉喜八郎である。⁵ 戦前は、大倉喜八郎から経営を任された大倉喜七郎が、帝国ホテルを経営していた。し

かし、戦後の財閥解体により大倉喜七郎は、経済活動を禁止され、任を解かれた。それは、野田が委員長である持株会社整理委員会によるものである。その後、大倉は経済活動停止解除にともない帝国ホテルへ復帰を望んだが、新たに支配人についていた犬丸徹三は復帰を認めなかったのである。既に、帝国ホテルは、犬丸体制である。帝国ホテルから追われることで、大倉を新たなホテル建設へと導くのである。大倉は帝国ホテルを凌ぐ、新たな国際的ホテルの創業を目指すのである。

財閥解体が大倉喜七郎と野田岩次郎の出会いの場を作り、戦後の二人に、大きな影響を与えるのである。

3. ホテルオークラと野田岩次郎

大倉喜七郎は、昭和 33(1958)年 12 月資本金 10 億円でホテル会社「大成観光株式会社」を設立する。ホテル名は「ホテルオークラ(現ホテルオークラ東京)」である。社名の大成は先代喜八郎の戒名である。初代社長は当時の運輸次官、秋山龍である。秋山は半年で退任する。⁶ その後、日本興業銀行頭取中山素平の勧めで野田岩次郎が社長に就任するのである。

野田は当時、NCR(ナショナル・キャッシュ・レジスター)に社長として要請されていた。野田はNCRを断り、大倉に3つの条件を出して社長就任を受けたのである。条件のひとつが人の下につかない。つまり、経営のトップとしての条件を出したのである。もうひとつの条件が元野村工業社長の青木寅雄を片腕として役員として迎えることである。最後に、株の取得である。大倉はすべての条件を受け入れ、野田にホテルを任せるのである。

ホテル建設にあたり野田は大倉に「現在、日本にあるホテルは全部欧米の模倣であって日本の特色を出していない～中略～私がホテルを任されたら、日本の文化、美術、伝統を取り入れたものにしたい」⁷と提案し、大倉と意見が一致した。

野田はホテル開業に向けて陣頭指揮をとるのである。しかし、全くの素人であり、本人も素人であることを公言していたのである。野田は、生糸の販売をした米国での商社マン時代の経験が活かされると考えたのである。野田は、全米をセールスするにあたり取引先から信頼を得る為に、出張時にはその地の高級ホテルに宿泊（ただし、一番安い部屋）し、商談は豪華なロビーで行うことで取引を成功させた経験がある。このような体験が、使う立場で第一級のホテルはどうあるべきかを学んだのである。⁸そして、運営にはホテルニューグランド（横浜）にいた蒲生恵一と料理人にグリルアラスカの小野正吉を起用したのである。蒲生は京都大学卒業しコーネル大学でホテル経営学を学んでいる。後に、蒲生は東洋大学教授としてホテル経営を教えている。野田はホテル経営の素人でありながら、運営には近代ホテル運営を理解している蒲生に任せたのである。⁹

ホテル建設予定地は大倉邸跡地（東京都港区赤坂葵町三番地[現虎ノ門]）である。¹⁰

概要は以下の通りである。

敷地面積・・・2,4335 m²

建設面積・・・5,9075 m²

階層・・・地下6階、地上6階、塔屋4階

構造・・・鉄骨鉄筋コンクリート

客室・・・550室

大宴会場・・・500坪

中小宴会場・・・22室

ホテルオークラの建設にあたり野田はアコモデーションを重要と考え「おもてし」を表現している。アコモデーションのテーマは「日本の建築美の創造」であり、本物志向を目指したのである。その為に意匠委員会が設置するのである。主な委員には、溝口三郎（文化財専門審議委員）、繁岡鑑一（画家）、広井力（彫刻家）、岩田清道（石草流家元）、縣治朗（日本画家）をはじめ多くの画家、陶芸家がメンバーとなっている。

野田は大倉邸の銀杏を図案化し、ホテルのデザインモチーフに取り入れることにする。その他、古墳時代から見られる菱文様を取り入れたのである。これらの文様は、多くのパターンにデザインされ、各所に利用されているのである。

「おもてなし」は、ロビーのデザインにも現れている。多くのホテルで玄関を入るとロビーとともにフロントカウンターが目の前に配置されている。野田はこの配置がロビーの静けさや品位に欠ける原因として、ロビーとフロントカウンターの位置を分離したのである。フロントカウンター、エレベーターをロビーの側面に配置した。これは、ホテルクラリッジ（ロンドン）を参考にホテル建設に取り入れたのである。¹¹ ホテルオークラの第一印象を、この上も無く清楚で上品な空間を作り出している要因である。

もうひとつは、パウダールーム（婦人化粧室）である。館内3ヶ所のパウダールーム、5階のパウダールームは「桃山時代の雪見の景」、10階のパウダールームは「桃山風俗の蛸狩りの図」、1階のパウダールームには「太閤の醍醐の花見」が描かれている。これらの壁画は鏑木清方門下の榎本千花俊画伯によるものである。¹²

野田のこだわりは宴会場のデザインにも現れている。国際会議に対応する為に設けられた大宴会場「平安の間」である。同時通訳装置だけでなく意匠、装飾にも特色を持たせたのである。平安の間の壁面は、京都西本願寺に伝わる国宝三十六人家集という、平安時代に書かれた和歌帖の表紙を手本に、唐紙や染め紙の継ぎ色紙でできている。¹³

野田は、「おもてなし」即ち、オークラスピリットをハードであるアコモデーションにも現したのである。

4. 野田岩次郎の目指すホスピタリティ

野田が目指すホスピタリティは「おもてなし」である。「おもてなし」はオークラスピリットである。前項でも述べているが野田岩次郎はホテル経営の素人である。世界一のホテルを目指

してきたのである。その成果はホテルランキングにも現れている。

以下はその成果である。

1981年「インスティテュート・インバーダー誌」世界ベストホテル第2位、1985年「EUROMONEY誌」ホテルランキング第1位、同誌1995年ホテルランキング第3位、同誌1996年ホテルランキング第2位である。それ以外にもケータリング部門では1964年IMF国際会議開催、1974年第1回迎賓館運営担当や1989年「大喪の礼」における13ヶ国国家元首の宿泊受け入れ、1990年「即位の礼」15ヶ国1国際機関の特使の宿泊受け入れなどがある。¹⁴

1962年の開業でホテル業では後発組であるが、瞬く間に国内トップホテルとして「世界をもてなす館」と称され、その名にふさわしい実績を残すのである。この業績を支えるのがホテルオークラの実践するホスピタリティ即ち、「おもてなし」であり、本稿のテーマであるオークラスピリットである。

このオークラスピリットはハード面、ソフト面に現れている。野田が経営理念として設備・施設、料理、サービスの3つのキーワードを社員教育に徹底している。簡素で、明解で、目指す目的を表現する言葉である。それが”ベストACS (BEST ACS)”である。

ベストACSとはベストアコモデーション (Best Accommodation)、ベストクイジーン (Best Cuisine)、ベストサービス (Best Service) である。¹⁵ 野田はベストACSを以下のように説明している。

① 施設 (アコモデーション) は、ホテルの商品である。常に開業時の新しさと清潔さを保っていなければならない。日本の伝統美を設計やデザインに込めたことで、ハード面の「おもてなし」を表現している。施設は目に見える部分だけでなく、お客様の目に触れることのない配管や電気設備関係を万全にすることも、ベストアコモデーションであるとしている。

- ② 料理 (クイジーン) は、他のホテルでは出せない最高の味をもって、お客様をお迎えしなければならない。野田自身がコーヒー、カレーなど、どこにでもある製品こそ他社に負けない製品を提供することを目指し、野田自ら毎日、味を確かめていたのである。
- ③ サービスは、最も大切な柱である。全てのお客様に満足していただけるサービスを心がけなければならない。特にサービスの精神を神髄として営業も管理部門もサービスに対して差があってはならないとしている。野田は、サービスの中心となる考えを「恕」と言う言葉に表している。「恕」=「おもいやり」である。「おもいやり」とは「親切」と「和」である。「和」とはチームワークである。親切とチームワークの重要性を理念の柱にしている。

野田は、ベストACSを実践する為に、「親切」を教育の理念にしている。お客様に「親切」であることが、全ての「おもてなし」の基本であるとし、お客様に親切であることだけでは意味がないとしている。「親切」は同僚、部下に対してもそして、仕事に対しても同様に「親切」をもってあたることを説いている。

「親切」はホテルオークラの行動の柱である。「親切」をより明確にするための品質向上策としてISOⁱⁱに取り組んでいる。ホテルオークラは1998年都市型ホテルでは世界で初めて国際品質保証規格ISO9001を取得しているのである。品質の均一化、生産性の向上を目指しISO9001を取得しているのである。高品位サービス、高品質製品の提供が世界標準で評価される為である。所謂、サービスに関するマニュアルは作成されていない。徹底した「親切」と「和」をOJT教育しているのである。技の伝承と言える、日々の教育こそがオークラの品質である。この成果がホテルオークラの強みでありコア・コンピタンスである。

ⁱⁱ International Organization for Standardization の略

ホテル業はオープンビジネスである。施設は誰でも見る事が出来、料理も誰もが食することが可能であり、サービスにおいても調査や体験が出来るのである。¹⁶しかし、競合他社が、如何に観察、調査しようとしても物まねでしかなく、真の模倣は困難である。この模倣困難が、差別化の重要なファクターである。野田が唱える「おもてなし」であり、オークラスピリットである。

5. 野田語録と「おもてなし」

野田が目指すホテルサービスは「おもてなし」である。顧客が満足することで、もう一度来たいと思わせることが重要と述べている。

5-1 アコモデーション

野田は、前項で述べているように、ハード部門において「おもてなし」を表現している。常に、本物志向であり、細部にこだわるのである。これが、ゆとりである。野田はゆとりが「おもてなし」を生み出す一つであると考えている。一つ目は、施設の配置におけるゆとりは、玄関から続くロビーは静けさを保つために一段下げ、チェックインの為のフロントカウンターはロビーの脇に目立たぬように配置している。

次に、女性顧客の獲得の為には華やかで落ち着いたあるパウダールームの設置である。壁面の絵画だけでなくテーブル、ソファー、ゆっくり化粧が出来る三面鏡やティッシュボックスを設置している。

三つ目のゆとりには、広い無料のロビーなどがある。ロビーなどパブリックスペースを多く取り入れることで、顧客が待ち合わせなどに使用出来るスペースを提供していることである。ビジネスマンの為には、商談前の書類整理や原稿、読書などの仕事出来るスペースとして仕切りのあるライティングデスクを備えている。デスクの引き出しにはホテル便箋や、封筒もあり、利用者が自由に使用できるのである。¹⁷パブリックスペースのロビーやライティングデスクなど顧客が自由に自分スタイルで過ごせる空

間を提供している。アメリカシアトル発のスターバックが現在展開している店舗作りを既に野田は顧客に提供していたのである。

四つ目のゆとりは、装花である。訪れる人の目を楽しませるために、季節の生花をふんだんに活かしていることである。

五つ目のゆとりは、開業 25 周年を記念して 1987 年に行われた「ロビーコンサート」である。新日本フィルハーモニー交響楽団他で始まったコンサートはシャンパン（無料）がサービスされ、毎月 25 日に開催されることになるのである。

六つ目のゆとりは、ロビー階のエレベーターホールにある。和装の女性スタッフを配置し、エレベーターの乗降を案内している。ハード面の無料のゆとりを提供することで、顧客への魅力としたのである。

それ以外にもホテルに出入りするタクシー運転手用のために清潔なトイレを提供している。タクシー運転手用トイレは、平成元年(1989年)開業のホテルオークラ神戸にも設置されている。ホテルオークラの「おもてなし」は、顧客だけにだけでなく協力会社にもなされている。そしてハード面の「おもてなし」は、メンテナンスで維持される。

野田が唱える Best Accommodation は、メンテナンスを意味するといえる。顧客が使用する時に最善の状態であることが Best Accommodation である。古くなったテーブルを新しいものに交換するのではなく、テーブルを日々、手入れすることで趣のある最高の状態にするのである。有形財は製品として出来上がった時点から劣化が始まる。古くなれば新しい製品に替えることなく、製品に心を込めて手入れすることが重要であり、おもてなしの心であるとしている。また、

5-2 クイジーン

野田はいつも一杯のコーヒーの売上げを大切にすることを説いたのである。美味しいコーヒーを出し、一杯のコーヒーの売上げ重んじている。常に、暖かいものは暖かく、冷たいものは

冷たくが基本であるとしている。料理だけでなく皿、カップなども料理に合わせて、保温、保冷を常としている。

パーティのブッフスタイルはホテルオークラ料理人小野正吉が考案したものである。ここにも「おもてなし」が現れている。従来のカクテルパーティでは冷製料理のみで構成されている。小野はこのスタイルに温製料理を加え料理の幅を広げたのである。今や当たり前のスタイルとして利用されている。

また、レストランにおいてメニュー表以外の料理を顧客がリクエストする場合、料理人は材料がある限り提供し、料理の方法も顧客のリクエストに応えるスタイルである。野田が目指す、顧客へのおもてなしである。メニューの料理以外提供しないのではなく、メニューは提供できる料理の一例であるとしている。料理における「おもてなし」は、宴会部門においても同様である。料理は宗教上の理由で限られるメニューになることもある。そんな場合でも顧客に合わせて料理を提供している。ビバレッジ(飲み物)も顧客一人一人のリクエストに対応することがサービススタンダードである。パーティでは必ずバーカウンターが設置されバーテンダーが配置されるのである。1974年第1回迎賓館運営担当の任を受けている乃もホテルオークラのサービス、料理が評価されていることを意味している。

5-3 サービス

野田はベスト ACS を常に実践していたのである。床に塵が落ちていれば客の前でも拾う。野田自身が率先している。¹⁸ そして、常に紙一重のサービスを唱えていたのである。紙一重のサービスを実践する為に野田は「機械的に動くのでは仕事になりません。サラリーマン意識を持っている人は、ホテル・ビジネスには適当ではありません」と発言している。¹⁹ この意味はホテルが人を対象とする為、一人一人の考え方や好みが異なり、年齢や性別、そばの雰囲気、目的などで様々であり、サービスの方法も千差万別

である。その為、人に接するマニュアルは一つでないということである。そこで必要なのは一人一人にあった親切と言うマニュアルが必要になってくるのである。

野田は、スタッフの親切を育む為にも個性を大切にしたのである。金太郎飴のようにどこを切っても同じ顔をしている人材を育成することを望んでいなかったのである。同じ理想・理念即ち、オークラスピリットを持つことは必要であるが、合わせて一人一人の個性を大切にしているのである。その為には、上司は部下の個性を理解し指導が必要であると述べている。

一人一人の個性が、チームワークにならないと「おもてなし」は成り立たないのである。親切はチームワークの基本でもある。野田は、顧客だけに親切にするのではなく、同僚、部下にも親切であること、仕事に対しても親切であること。野田は、ホテルは24時間365日の連続の業務である。一人のスタッフで完結するものではなく、仕事は引き継がれて行くのである。引き継ぐ同僚、部下に対して、親切に引き継ぐことで顧客におもてなしが提供できるとしている。

6. まとめ

ホテルは一朝一夕にできるものではない。ホテル業はマーケット対象となる顧客、即ちセグメント別の商品を提供することが重要である。ホテル各社はブランド戦略をマーケティングの中心に置いている。どのような顧客に対して、どのような製品を販売するのかを明確にすることで市場での価格競争を回避しようとする。

ホスピタリティに代表される「おもてなし」が製品の差別化につながるのである。ザ・リッツカールトンホテル、フォーシーズンホテルなどが同様の戦略を取っている。「おもてなし」と言うと人的資源を中心に考えがちであるが、前項で述べているように、野田岩次郎が「世界をもてなす館」を築いたように、「おもてなし」はハード面にも必要であるとは野田が証明している。

ホテルオークラが日本を代表し、世界に認められるホテルとして君臨した時代は終わりを告げようとしていると、筆者は考える。現在のホテルオークラは店舗拡大戦略を取っている。ライバルである帝国ホテルは、あくまでも出店に慎重である。2016年現在、帝国ホテルは東京、大阪、上高地にしか展開していない。もちろん、社内人事の硬直化を防ぐ為に、第3ブランドにて運営委託による出店を行っている。ホテルの質的低下を防ぐ意味で多店舗展開はしていないのである。

嘗て1990年代にホテルオークラはバブル経済破綻の中で経営が行き詰まって行くのである。特に、グアムオークラの経営悪化は本体経営に多大なる影響を与えている。経営の悪化で資金繰り困窮し、乗り越える為に2002年ホテルオークラ神戸（1989年開業）の土地・建物をAIGⁱⁱⁱに売却するのである。その後、景気の回復とともに経営は持ち直し、2020年JALの経営危機に伴い、傘下のJALホテルズを買い取り、国内ホテル業では圧倒的な店舗数を所有するホテル企業に変貌するのである。ホテルオークラブランド国内17ホテル、海外8ホテル、ニッコウブランド国内20ホテル、海外18ホテル、JALシティ11ホテルの計74ホテルとなり、ホテル事業展開は所有直営から運営受託、リース方式に変更している。²⁰

ホテル業は、店舗数が増えることでのスケールメリットは企業戦略に取って有利ではあるが、品質としての「おもてなし」に影響は避けられないのである。多店舗展開による課題は、製品の品質の維持である。高品質のサービス、「おもてなし」が維持できるのかである。ホテル製品特性は無形財であることが、製品の品質の維持を困難にしているのである。ホテルオークラにおいて、野田が作り上げたオークラスピリットを継承し、全ての事業に活かすことが鍵になるのである。例えば、ザ・リッツカールトンホ

テルでは多店舗展開に伴うシステムが確立している。出店エリアどこにおいても、高い評価を構築しているのである。自社の強みを理解し、維持することで差別化されている。オークラスピリットを差別化のコア・コンピタンスであることを理解するならば、どのように運用すべきか、システムの確立が急務であると考ええる。

2019年フラッグシップであるホテルオークラ東京本館立て替えが終了する。新本館は地上38階、地下6階、部屋数550室ホテル、オフィス、美術館などが入居するのである。²¹ 建物にはホテルオークラ52年の伝統と意匠を受け継ぎ多様なニーズに対応するホテルが完成する。ベストアコモデーションは継承可能であるが、ベストサービスがどこまで継承できるのかが課題である。1962年のホテルオークラ開業同様に2020東京オリンピック・パラリンピックの前年に開業する新ホテルオークラに期待する。

参考文献・引用文献

- 1 JNTO HP <http://www.jnto.go.jp>2016.8.3 アクセス
- 2 一休.com HP <http://www.ikyuu.com> 2016.8.3 アクセス
- 3 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年
- 4 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年 p67
- 5 帝国ホテル『帝国ホテルのおもてなしの心』学生社 1995
- 6 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年 p96
- 7 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年 p98,99
- 8 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年 p37
- 9 野田岩次郎『財閥解体私記-私の履歴書』日本経済新聞 1983年 p101
- 10 二十周年記念行事委員会『ホテルオークラ二十年史』大成観光 1982年 p34,35
- 11 矢島鈞次『ホテルオークラ世界をもてなす館』弘済出版社 1979 p56
- 12 二十周年記念行事委員会『ホテルオークラ二十年史』大成観光 1982年 p48,49

ⁱⁱⁱAmerican International Group Inc.米国保険会社

-
- 13 二十周年記念行事委員会『ホテルオークラ二十年史』大成観光 1982年 p63
- 14 ホテルオークラ HP
<http://www.hotelokura.co.jp/tokyo>
2016.8.3 アクセス
- 15 ホテルオークラ『若き君たちへ』ホテルオークラ 1995年 p46,47
- 16 矢島鈞次『ホテルオークラ世界をもてなす館』弘済出版社 1979 p49
- 17 ホテルオークラ『若き君たちへ』ホテルオークラ 1995年 p54,55,56,57
- 18 矢島鈞次『ホテルオークラ世界をもてなす館』弘済出版社 1979 p48
- 19 ホテルオークラ『若き君たちへ』ホテルオークラ 1995年 p82,83
- 20 オークラニッコウマネジメント HP
<http://www.okura-nikko.com/> 2016.8.3 アクセス
- 21 ホテルオークラ東京 報道資料
2014年5月23日付