

時代を生き抜くホテル
——変えない戦略が生み出す価値——

法政大学国際文化学部 松本ゼミ

16G0814 増田亜未

第1章 観光資源としてのホテル

1. 1 本論文における問題意識

筆者はスペイン留学中、観光客が国営ホテルのパラドールに宿泊することを目的にある都市を訪れていることを知った。この経験を契機に、筆者はホテル自体が観光資源になっていることに興味を抱いた。

木下(2008)は、宿泊施設の観光資源としての可能性について、パラドールを事例に調査を行った。パラドールとは、もとは宿泊施設ではなかったもの、例えば修道院、古城などを修復、改装し宿泊施設にしたものである。歴史的建造物に宿泊することは、スペインの歴史を体験することであり、パラドールは単なる宿泊施設ではなく1つの観光資源として機能していると述べている(ibid.)。

パラドールのようにもともとは宿泊以外の用途で使用されていた建造物を観光資源となるようにホテルに改装したものは異なり、日本には最初から宿泊施設として誕生したホテルが、現在では観光資源となっているものがある。ホテルは、時代の変化に対応し利益をあげる営利企業である。歴史的な価値よりは経済的な利益を優先して経営されてきたはずのものが、歴史的価値のある観光資源になっていることは不思議である。本論文の問題意識は、こうした営利企業である日本のホテルがどのようにしてのちに観光資源となったのかである。

1. 2 本論文におけるホテルの定義

日本でホテルが始まった時期について、『観光学辞典』では「わが国へも江戸時代の末期から明治時代の初期に移入された。その後、第二次世界大戦後、とりわけ高度経済成長期以降、生活様式の洋風化の傾向とともに日本人も利用するようになり、急速に普及した」(長谷 1997, p. 148)と述べている。日本ではホテルは幕末から明治時代の初期に移入されたとあることから、本論文では日本のホテルの創成期として明治期を調査対象時期とする。したがって、2018年6月15日以前の旧旅館業法¹で定められたホテル営業の定義を用いて、「洋式の構造及び設備を主とする施設を設けてする営業」を本論文のホテルの定義とする。

1. 3 観光資源として認定された日本のホテル

本論文では経済産業省によって地域観光資源として近代化産業遺産の認定を受けたホテルを、観光資源として認定されたホテルとした。

経済産業省は、日本の産業の近代化に貢献した建造物や機械などを地域観光資源として

¹ 2018年6月15日に旅館業法が改正されたことに伴い旅館業法施行令も一部改正され、「旅館・ホテル営業」と営業種別が統合され、洋式・和式の構造設備の区別も廃止された。しかし本論文では明治期に創業したホテルを調査対象としたため、改正前の旅館業法の定義を用いることにする。したがって「和式の構造及び設備を主とする施設を設けてする営業」である旅館は本論文では対象としない。(厚生労働省ホームページ「旅館業法概要」、<https://www.mhlw.go.jp/bunya/kenkou/seikatsu-eisei04/03.html>、最終閲覧日2019/12/16)

の近代化産業遺産として認定した²。認定されたホテルには、帝国ホテル（ライト館中央玄関部分）、箱根・宮之下の富士屋ホテルなどがある。これらのホテルは「近代化産業遺産群 33」（経済産業省）の中の「外貨獲得と近代日本の国際化に貢献した観光産業草創期の歩みを物語る近代化遺産群」の項目で挙げられており³、「近代日本の観光産業の発展を象徴する代表的遺産であり、現在でも創業時の建物が現存している近代ホテル群⁴」と説明されている。創業時の建物が現存している観光資源として認定されたホテルとして、本論文では箱根・宮之下にある富士屋ホテルを調査対象とした。次節で選定理由を述べる。

1. 4 本論文の問いと研究方法

経営学者のピーター・ドラッカーは、「企業とは、成長、拡大、変化のための機関である」（ドラッカー 1996、p. 52）とし、赤字を出さないために必要な利益をあげることが目的であるとしている（ibid.）。ホテルも企業であるため、社会や経済の変化に合わせて利益をあげることが必要とされる。その中で、箱根・宮之下の富士屋ホテルのように、百年以上前の建物を維持し続けてきたことで、観光資源として認定されたホテルが存在する。本論文の問いは、「営利企業である富士屋ホテルは、どのようにして時代の変化の中で古い建物を維持することができたのか」である。問いへの答えを探究することで、もとは観光資源となる要素を含んでいなかったものが、のちに観光資源となりうる可能性や条件を示す。

富士屋ホテルを事例とする理由は 3 点ある。第 1 に、経済産業省の近代化産業遺産の認定を受けたホテルであり、創業時からの建物を維持している。第 2 に、富士屋ホテルは 1878 年に創業しており、日本のホテルの創成期である明治期に誕生したホテルである。第 3 に、ホテルから発行されている社史があり、非売品の資料を独自に入手できたことや、筆者が訪問可能な地域であったことから調査が可能であると考えたからである。

本論文では、富士屋ホテルと同じく明治期に誕生した帝国ホテルとの比較研究を行った。帝国ホテルは近代化産業遺産に認定されながらも、認定を受けたライト館が 1967 年に取り壊され、現在は中央玄関部分のみが愛知県の明治村に展示されている。富士屋ホテルと同じく長い歴史を持ちながらも古い建物を取り壊してしまった帝国ホテルとの比較研究を行うことで、建物の維持につながった要因を明らかにすることができる考えた。調査方法は、富士屋ホテルの開発準備室課長の渡邊正孝氏に行ったインタビュー調査⁵および富士屋ホテルと帝国ホテルのホテル史のドキュメント分析である。

1. 5 論文の構成

第 2 章では経済主体であるホテルがどのような経営を行ってきたのかを、長く続く企業

² 経済産業省ホームページ「地域観光資源としての『近代化産業遺産』」、
(https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/pdf/sangyoisanpr.pdf、
最終閲覧日 2019/12/16)

³ 経済産業省ホームページ「近代化産業遺産群 33」
(https://www.meti.go.jp/policy/local_economy/nipponsaikoh/pdf/isangun.pdf、最終
閲覧日 2019/12/16)

⁴ 脚注 3 と同じ。

⁵ 2019 年 9 月 8 日富士屋ホテル事務所にて行い、論文掲載の許可を得た。

の経営戦略とホテル経営の先行研究から整理する。第3章では、どのような理由で古い建物を取り壊したのか、あるいは維持してきたのかを、それぞれのホテル史の分析とインタビュー調査から解明していく。第4章で、問いへの結論、限界と意義、そして考察を述べる。

第2章 企業の生存戦略

2.1 長く続く企業の経営戦略

本論文で対象とするホテルは見方を変えると百年以上の長い歴史をもつ企業ともいえる。これらの企業は、「老舗」と呼ばれることがある。こうした老舗企業の経営から、事業存続のための経営戦略を学ぼうとする研究はいくつか存在する。

帝国データバンク史料館・産業調査部編（2009）は2008年に、1912年までに創業・設立した企業4000社を対象に創業時から「変えていないこと（もの）、変えたこと（もの）」アンケート調査を行い、そのうち814社から回答を得た。変えたことを問われた項目で、最も回答が多かったのは、77.8%の企業が創業時から一部、もしくはすべて変更したと答えた「販売方法」である。次いで「商品・サービス」は72.4%の企業が変更したと答えた（ibid.）。2000年前後に創業100周年を迎えた上場・店頭公開企業を抽出し、創業時と現在の事業内容を比較すると、全く変化のない企業は極めて少なく、ほとんどの企業は一部、またはすべて内容が変化していることがわかった（横澤 2012）。以下の図1からわかるように、多くの企業が創業からなにかしら変化をして経営を続けている。

したがって、老舗と呼ばれる長く続く企業の経営戦略は、変えるものと変えないものを区別した上で、時代に合わせて商品や事業内容を変化してきたといえる。

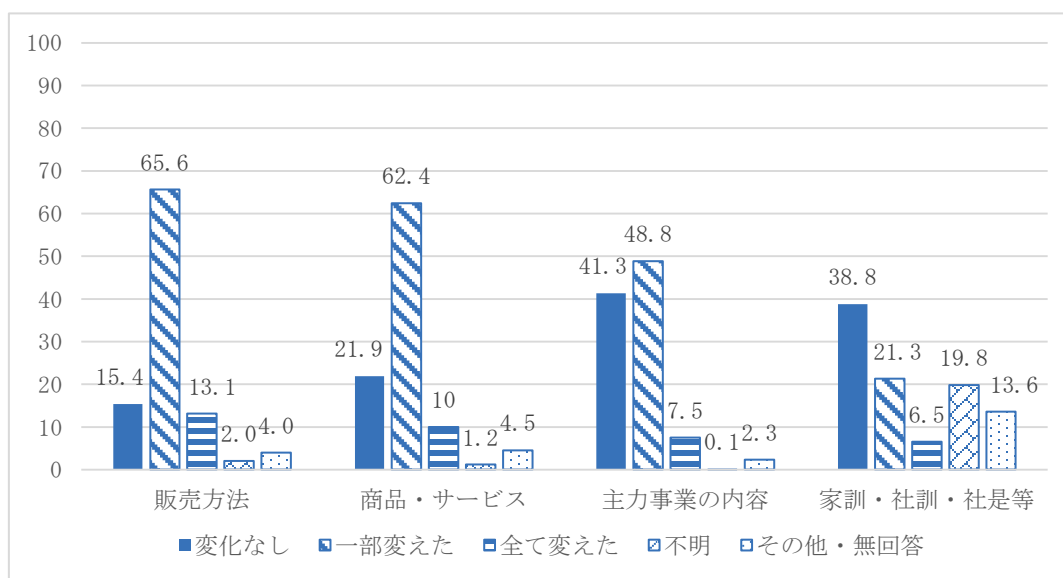


図1：変えていないこと（もの）、変えたこと（もの）⁶

2.2 変化するホテル業界

では、ホテルはどのような経営を行っているのか。ホテルの商品とは、客室・食堂・宴会・厨房などの諸施設と、料理・飲料などの製品、そして従業員の人的サービスによって

⁶ 帝国データバンク史料館・産業調査部編（2009）『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』より筆者作成。

完成するといわれている（鈴木・大庭 1999）。ホテル経営を行うにあたって、ホテル建築および設備の重要性が語られることがある。ホテルは建築物自体が商品である（佐古 2002）。建築物および設備は、物理的耐用年数は残存していても、競争相手が新しい魅力あるものを作れば客を奪われる恐れがある（ibid.）。したがって、新しいものを作りだすことが必要になってくると考えられる。

前節で述べたデータからもわかるように、商品やサービスを維持することは難しく、時代に合わせて変化することが求められていることが考えられる。そしてホテルにとっての商品である建物や内外の設備（佐古 2002）もまた、維持することは難しい。

第3章 時代を生き抜くホテル

3. 1 生き残りをかけて建物を取り壊した帝国ホテル

前述したように、企業であるホテルは時代に合わせて対応することが求められる。2020年で創業130周年を迎える帝国ホテルもまた、例外ではなかった。建築家フランク・ロイド・ライトにより建設された帝国ホテルのライト館は、建設当時から建築的価値を高く評価され、見学に訪れる宿泊客も多かった（株式会社帝国ホテル編 1990）。しかし、このライト館は1967年に取り壊され、現在は明治村で展示物として残り、宿泊利用はされていない。本節では、ライト館の誕生から時代を経て明治村へ移築するに至るまでを、株式会社帝国ホテル（2010）が編纂・発行した『帝国ホテルの120年』を中心に整理し、ホテルが古い建物を維持することの難しさを述べる⁷。

帝国ホテルは、1890年に国内外の貴賓の接遇を目的とし日本の迎賓館として誕生した。帝国ホテルは1910年ころに築20年を経過し老朽化が問題視されていた創業当初の建物に代わる新館の建設を計画した。この新館が1923年に竣工したライト館である。ライト館には、当時アメリカなどに多かった「ただ泊まるだけ」のオフィスビルのようなホテルでも、単純に利益を出すホテルでもなく、旅行者が快適に滞在生活を楽しめるホテルにしたいとの思いが建築家によって込められていた。

1950年代に日本が高度経済成長期に入ると、当時の経営者は客室数の増加など規模拡大を図るため、ライト館とは別に2棟の新館を建設した。このうちの1つの新館は、アメリカで安定した経営を行っていたホテルを参考にしたアメリカ式の建物であった。



図2：帝国ホテル第一新館⁸



図3：帝国ホテルライト館⁹

左の写真を見ると、外観はライトが避けたオフィスビルのようなホテルであることがうかがえる。建築家のライトは利益よりも、芸術性に重きを置いたのに対して、当時の経営者は「あくまでも商業採算の上に立つべきホテル建築である」（犬丸 1964、p.143）と述べて

⁷ 以下、出典の記載のないものは株式会社帝国ホテル編（2010）から引用。

⁸ 株式会社帝国ホテル編（2010）より。

⁹ 帝国ホテルアーケード「アーケードの歴史」

（<http://www.imperial-arcade.co.jp/history/>、最終閲覧日 2019/10/7）。

いることから利益を生む建物として捉えていたと考えられる。こうした経営者のホテル建築に対する姿勢は、ライト館の取り壊しに影響している。

1960年代以降、東京オリンピックの開催や大阪万国博覧会の開催の決定などをうけ、規模拡大を図った大型ホテルが続々と誕生するホテル建設ブームが起こった（中村 2011）。こうした状況に対してさらなる規模拡大を図るため、帝国ホテルはライト館に代わる本館の建設を計画した。ライト館は早い段階から設備機能の不備や使いづらさなどが社内で問題視され、さらに客室数は270室と少なかった。新本館は「なによりも必要だったのは、十分な規模と安全な設備を備えた建物」（株式会社帝国ホテル編 2010、p.128）と述べられている。ライト館の取り壊し案が出たのは、宿泊業を営むための建物の安全性の確保と、規模拡大が求められる経済状況を踏まえれば、ホテル経営者にとっては当然のことであったと考えられる。

しかし、ライト館の取り壊しが新聞で報じられると、多くの建築家や文化人の間から反対の声があがった。その中で、「ホテル側でも旧館（注：ライト館）を単に企業、採算の“場”として考えず、文化財として取り扱うべきではないか¹⁰」という意見や、「古くなったので建て替えるというのは合理的な経営の原則である。しかし、美しい帝国ホテルをライトの遺作としてだけでなく首都の財産として残すことができないか¹¹」など、帝国ホテルによるライト館取り壊しについて、経営的な面からではなく、ライト館そのものの価値について考えるべきではないかといった批判があった。こうした批判に対しても当時の経営者は一貫して態度を変えず、両者の話し合いは平行線をたどった。ライト館取り壊しは、建築的価値を無視した経営判断であるとの外部からの批判を受けて、ホテル側は建築的な価値自体には理解を示し、1967年12月末に明治村の部分移築を決定した。現在でも、ライト館を模した部屋の宿泊プラン¹²や、バーなどをライト館の趣や雰囲気を感じさせるように残していることから、帝国ホテルは、建物自体は取り壊してしまったものの、なんとかしてライト館があったという歴史を今に残そうとしている姿勢がみられる。

ホテル側はライト館の建築的価値を理解しつつも、利益を求める営利企業としての判断を優先し、取り壊しに至った。そこには企業として利益をあげることを優先した経営者の考え方が影響していたと考えられる。古いものを維持して経営を行うことの難しさが、帝国ホテルのライト館の取り壊しの歴史に表れている。

次節から、帝国ホテルよりも10年以上早くに創業し、現在でも創業間もない時期の建物を維持している富士屋ホテルのホテル史をみていく。

3. 2 古い建物を維持し、観光資源となった富士屋ホテル

3. 2. 1 経営の安定を図った時代：初代経営者山口仙之助

本章では富士屋ホテルの歴史について、富士屋ホテル3代目取締役社長の山口堅吉氏が

¹⁰ 「米紙も保存を呼びかける」、『読売新聞』、1967年10月29日朝刊14頁。

¹¹ 「帝国ホテルの哀愁」、『読売新聞』、1967年10月26日夕刊1頁。

¹² 帝国ホテル東京ホームページ「フランク・ロイド・ライト生誕150周年記念特別企画」
(https://www.imperialhotel.co.jp/j/tokyo/special/wright_150th_anniversary/index.html、最終閲覧日2019/12/16)

編纂・発行した『富士屋ホテル八十年史』（1958）を中心に、経営者ごとに時代を区切って整理していく¹³。

1878年に山口仙之助氏によって箱根宮之下に外国人専門のホテルとして富士屋ホテルは開業した。最初の建物は、創業6年目の1883年に箱根宮之下で起こった火災により類焼し、翌年1884年に客室12室の木造建築の新館が竣工した。アイリーと呼ばれるこの建物は、現存している富士屋ホテル建築群の中で最も古いものである。

表1：初代経営者仙之助氏の時代に竣工した建物一覧¹⁴

竣工年	建物名	状況
1878年	創業時洋館	現存せず
1884年	アイリー	現存
1885年	日本館	現存せず
1886年	ハーミテイジ	現存せず
1887年	フォレスト・ロッジ	現存せず
1891年	本館	現存
1906年	西洋館1号・2号館	現存

1880年代当時は、表1に示したように次々と建物を建設していった。当時の宮之下の交通の利便性は悪く、横浜から箱根湯本までは馬車か人力車、それ以降の宮之下までは駕籠（かご）か乗馬、または徒歩というものであったため、ホテルに来ることは容易ではなかった（K PRPVISION 編 2018a）。しかし、1887年以降新道整備の完了、東海道線の開通などにより交通の利便性は向上した。さらには1899年に日英通商航海条約が実施されたことにより、外国人の日本国内での移動をめぐる状況が変化した。箱根を訪れる外国人客が増加することを予想し、現在まで利用されている本館が1891年に竣工した。創業から30年余りは



図4：富士屋ホテル本館¹⁵

¹³ 以下、出典の記載のないものは、山口（1958）より引用。

¹⁴ K PROVISION 編（2018b）『富士屋ホテル140周年記念誌 建築編』より筆者作成。

¹⁵ 富士屋ホテルホームページ「写真で振り返る『富士屋ホテルの建物』」

時代の変化に対して、次々と建物を建設することで規模拡大によって、経営の安定を図ろうとしていたと考えられる。

現在も利用されている本館は竣工当時の姿をとどめている部分は多いものの、明治から昭和にかけての度重なる増築・改造を経て新旧が混在した複雑な建物になっていった (K PROVISION 編 2018b)。初代経営者の仙之助氏の時代に建てられた建物はどのようにして維持されていったのか。

3. 2. 2 時代に対応するために挑戦した時代：2代目経営者山口正造氏

富士屋ホテルは、1893年に近くの奈良屋旅館と「宿泊営業に関する契約書」と交わり、奈良屋旅館は日本人、富士屋ホテルは外国人のみを宿泊させる棲み分けをしていた。しかし契約が1912年に終了し、6年後の1918年には富士屋ホテルにも日本人客が523名宿泊している。その背景には、明治時代半ばまでは主なホテル宿泊客であった政府雇いのお雇い外国人が1875年をピークに減少していたこと (詳説日本史図録編集委員会 2014) や、1914年に第一次世界大戦が開戦したことで、当時日本に駐在していた各国の武官や貿易業者を含む外国人客が減少していたことがある。したがって、こうした時代に対応するために富士屋ホテルは日本人客も受け入れるホテルへと変化する道を選んだと考えられる。

事実上の2代目経営者と言われる正造氏は、ゴルフ場の経営や、外国人にも知られていた箱根ホテルの買収、富士ビューホテルの創設など新規事業もおこなっていた。これらのホテルは現在富士屋ホテルのチェーンホテルになっており、こうした多角的経営は現在の富士屋ホテルの建物の維持につながっている。正造氏は時代に対応するために前述したような施策を行った一方で、初代経営者の時代に建てられた建物には改造や改修などを行い、新たな建物も建設した。関東大震災の影響で大破した建物や、建物の一部取り壊しなどはあったものの、経営者が正造氏にうつった時点で建築年数がおよそ30年を超えている建物に関しても取り壊すことはせずに改修や改築などを行い、維持していった。

3. 2. 3 ホテル建築を維持する方針をみせた時代：3代目堅吉氏

第二次世界大戦中のホテル経営については、規制や物価高騰、徴兵などによって苦しい時期があったが、皇族や外務省、内外の国賓等の来訪によってなんとかホテルを運営していた。戦争を乗り越えた後に待ち構えていたのは、ホテルの接収である。富士屋ホテル並びに富士ビューホテル、箱根ホテルなども接収された。中には在日駐留米軍との自由契約により施設貸与が1954年まで継続され、事実上の接収状態が続いたホテルもあった。GHQの将校らやその家族、または政府要人などの宿舎や会議場として使用されていたために経営自体は安定していたようであるが、当時を振り返り、「種々精神的物質的苦難を乗り越えて」(山口 1958, p. 270) と述べていることから、苦しい時期であったことにはちがいない。

しかしながら、1958年時点で3代目経営者の堅吉氏は1884年に竣工したアイリーについて「69年の永き年月、国際的に働いた光輝ある歴史を持つ記念すべき建物であり、今後適当の方法を以て、記念館として永く保存することになっている」(山口 1958, p. 23) と、

(<https://www.fujiyahotel.jp/recommend/recommend04.html>、最終閲覧日 2019/12/16)。

建物の保存を宣言している。また、1891年に竣工した本館については、「内外の彫刻は誠に精巧を極め」（山口 1958、p. 45）、「外観の美をも合わせ賞されている」（ibid.）と述べているように、ホテルの建物に建築的価値を見出していた。当時業績は不振でありながらも、建物に価値を見出し、維持していく方針を堅吉氏が見せた。初代経営者の時代の建物も一つを除き老朽化などの問題で取り壊すことはしなかったことに、古い建物を維持していくという方針があらわれている。

3. 2. 4 変えるものと変えないものを区別した時代：国際興業株式会社

1966年に国際興業に運営主体がうつってもなお、堅吉氏の時代まで維持してきたホテル建築物は内装に改修を加えながらも現存しているものが多く残っている。

しかし、1980年代頃には初代の仙之助氏の時代に建てられた2つの建物を取り壊している（表1参照）。1986年以降のバブル景気の際には、2代目正造氏の時代に買収した箱根ホテルや、新設した富士ビューホテルは建て替えられ、昔の姿は失われてしまった¹⁶。この背景には、建物の老朽化はもちろんだが、時代背景も影響していると考えられる。1987年に施行された総合保養地域整備法（通称リゾート法）によるリゾートブームが起これ、バブル景気はホテル増築が続いた時代であった（佐古 2002）。しかし、箱根・宮之下の富士屋ホテルだけは建て替えることをせず、箱根ホテルや富士ビューホテルの建て替えにより客室数の拡大で経営の安定をはかり、時代の変化に対応した¹⁷。

国際興業株式会社の時代には、建物を維持する方針を改める可能性が多く存在していたものの、堅吉氏の時代まで維持されてきた富士屋ホテル建築群を老朽化や規模拡大などの理由で取り壊すことはほとんどしていない。変えるものと変えないものを区別し、同じように歴史のある箱根ホテルなど傘下の別の建物を取り壊し、箱根・宮之下の富士屋ホテル建築群を維持してきたといえる。

¹⁶ 渡邊氏のインタビューから。

¹⁷ 脚注16と同じ。

第4章 結論

4. 1 結論

本論文の問いは、「営利企業である富士屋ホテルは、どのようにして時代の変化の中で古い建物を維持することができたのか」である。地域観光資源として近代化産業遺産に認定された箱根・宮之下の富士屋ホテルは、明治初期の創業まもない時期の建物が現存しているホテルとして説明されている。一方で、同じく明治時代に誕生した帝国ホテルは、時代の変化に対応するために、ライト館を取り壊した歴史があった。利益を求める営利企業にとって古い建物を維持することは容易ではない。営利企業である富士屋ホテルは、どのようにして創業時からの建物を維持することができたのか。問いに対する結論を、2つのホテル史の比較から述べていく。

第1に、古い建物の維持には経営者のホテル建築に対する考えが影響していた。帝国ホテル経営者は、ホテル建築に対して採算の上につすべきものであるとの考えをもっていたこともあり、当時の状況を踏まえ利益を優先してライト館を取り壊した。一方で、富士屋ホテルの3代目経営者は建物を維持する方針をとった。明治期の建物の美しさに言及したり、歴史ある建物を保存すると述べていたり、ホテル建築に対して高い価値を見出していたことがわかる。この時代は業績不振であったものの、ホテル建築への考えから、ある種採算度外視で古い建物を維持する判断をおこなったといえる。

第2に、変えるものと変えないものの選別が影響していた。帝国ホテルは、大正時代に建てたライト館の中央玄関部分のみを明治村に移築したり、ライト館の趣や雰囲気を感じさせるバーをホテル内に再現したりするなど、建物は取り壊したものの、その雰囲気などは残そうとしていたといえる。その一方で、富士屋ホテルは3代目経営者の建物を維持していく方針を引き継いだ国際興業株式会社の時代、バブル景気の影響によりその方針の見直しが迫られた際、箱根・宮之下の富士屋ホテル建築群は残し、それ以外の傘下のホテルは建て替える決断を下した。この決断が、箱根・宮之下の富士屋ホテル建築群の維持につながったと考えられる。

4. 2 「変えない」戦略が生み出す価値

観光資源としてのホテルに立ち返って考察を述べる。帝国ホテルのライト館を模した部屋や、かつてのライト館の趣や雰囲気を感じさせるようなバーなどは、あくまでも模倣品であって、当時の建物が現存しているということとは明らかに異なる。冒頭に述べたスペインのパラドールの魅力は、歴史的建造物の建物自体にあるのではなく、かつて修道院や古城であったという歴史にこそある。観光資源として富士屋ホテルが遺産に認定されたのは、古い建物そのものの価値だけではなく、その建物を維持してきた歴史が存在しているからではないか。つまり、歴史的建造物が観光資源になる背景には、かつての建物の外観などの古さを感じるデザインにあるのではなく、建物が残されてきた歴史に価値を見出したからだと筆者は考える。こうした歴史の存在こそが古い建物を観光資源にしうることを示しており、「変えない」戦略が生み出した価値といえる。

4. 3 本研究の限界と意義

本論文では、近代化産業遺産に認定された他のホテルを扱うことができなかつた点に加え、ホテル史が主な調査対象となっており、富士屋ホテルの当時の経営者が語った一次資料などを確認することができなかつた点は限界である。

しかし比較研究を行ったことで、企業が歴史的建造物を維持することの難しさを示した一方で、古い建物を維持することでその歴史に価値を見出され、のちの観光資源になりうる可能性を提示した点で意義がある。

参考文献・参考資料一覧

- 犬丸徹三（1964）『ホテルと共に七十年—特製・限定版—』展望社、143頁。
株式会社帝国ホテル編（1990）『帝国ホテル百年史』株式会社帝国ホテル。
株式会社帝国ホテル編（2010）『帝国ホテルの120年』株式会社帝国ホテル。
木下万里（2008）「観光資源としての宿泊施設—スペインのパラドールを事例に」『運輸と経済』第68巻、第7号、67-68頁。
K PROVISION 編（2018a）『富士屋ホテル140周年記念誌 箱根編』国際興業グループ富士屋ホテル株式会社。
K PROVISION 編（2018b）『富士屋ホテル140周年記念誌 建築編』国際興業グループ富士屋ホテル株式会社。
佐古義貞（2002）『ホテル事業論：事業化計画・固定投資戦略論』柴田書店。
詳説日本史図録編集委員会（2014）『川 詳説日本史図録（第6版）』株式会社山川出版社。
鈴木博・大庭祺一郎（1999）『基本ホテル経営教本』柴田書店。
帝国データバンク資料館・産業調査部編（2009）『百年続く企業の条件 老舗は変化を恐れない』朝日新聞出版。
ドラッガー、ピーター・ファーディナンド著・上田惇生訳（1996）『現代の経営（上）』ダイヤモンド社。
中村純子（2011）「宿泊施設からみた戦後日本の旅の変容—昭和30年代から40年代のホテルを中心に—」『旅の文化研究所』第20巻、第20号、75-84頁。
長谷政弘（1997）『観光学辞典』同文館出版、148頁。
山口堅吉（1958）『富士屋ホテル八十年史』富士屋ホテル株式会社山口堅吉。
横澤利昌（2012）『老舗企業の研究 改訂新版』生産性出版。

新聞記事

- 「帝国ホテルの哀愁」『読売新聞』1967年10月26日夕刊、1頁。
「米紙も保存呼びかける」『読売新聞』1967年10月29日朝刊、14頁。