

特異な出来事を変える組織の構造と過程

－発展期のリゾートトラストでの顧客志向型組織変革の事例分析－

若林 直樹* 京都大学経営管理大学院
田原 慎介 公立諏訪東京理科大学

1. はじめに

企業組織は、市場や環境のラジカルな変化という出来事への組織的な認識と対応については、顧客志向性を高めるとより有効に行える。近年、イベントシステム理論は、組織変革において、強い影響力のある出来事や事件が、組織の内部特性と関連しながら、組織の変化を引き起こすと考える (Morgeson et al., 2015)。経済変化、自然災害、流行変化、パンデミック、テロリズム、市場経済化などの衝撃的な出来事が、組織の構造、過程、ルーティンの変化につながる。特に市場や環境のかつて無い急激な変化に対しては、顧客志向型組織へと変革するとその認識を明確にし、有効な対応がとりやすいだろう。

本論は、イベントシステム理論の視点から、市場や環境でのラジカルな変化という出来事が、企業組織の内部の特性と強く関連しながら、その構造と過程の変化に影響することを論じる。そのために、まず、組織の転換的変革 (transformative change) において、特異な出来事に影響されながら、企業の内部特性の違いに応じて、変革過程が進むことを、計画的組織変革の議論において確認する。次に、イベントシステム理論の枠組に従いながら、出来事には組織変動に対して、影響力の強弱や、影響のパターンがあることを議論する。第三に、転換的変革の過程においては、特に、外部の急激な環境変化となる出来事が起こると、顧客志向のコミュニケーション、文化、意思決定を強化すると、外部の認知、変革のビジョン形成、そして組織の変革で市場や環境に適切に対応したものを行いやすい。そうした認識枠組を元に、1973年創業の会員制リゾートホテル企業であるリゾートトラストが、1980-2000年の発展期において、重大な環境変化の出来事に直面しながら、トップが主導しながら、顧客志向性を意識した組織変革とサービス多角化を展開したことを事例分析する。

2. 転換型組織の変革とイベントシステム理論

企業の組織変革は、特異な歴史的、空間的な出来事により、大きく影響されるだろう。現在の新型コロナウイルス感染症の世界的な流行の影響は、オンライン会議の普及を通じて、企業のグローバル組織のあり方だけではなく、ミクロな職場組織の活動の仕方まで変えてきている。組織変革論は、計画的、創発的な学派を含めて、組織の外部環境への適応と内部統合を重視してきた (Cumming & Worley, 2015; Yamaoka, 2015)。そして、その過程を環境認知、ビジョン形成、学習、組織文化、組織政治、リーダーシップなどの組織の持つ内部特性

* 責任著者。連絡先は wakabayashi.naoki.7u@kyoto-u.ac.jp.

が、組織変革に影響することを論じてきた。

だが、イベントシステム理論は、従来の組織変革論の静態性を批判する。組織文化やリーダーシップ特性などの組織内部の傾向や特性について、外部環境の変化を余り考慮しないで、常に普遍的で一定の変革のメカニズムが展開すると考える傾向を持つと批判する。つまり、変革の動態を「静態的」に分析する奇妙さを持つと批判する (Morgeson et al. 2015)。組織変革の過程において、影響力のある出来事や事件は、組織変革の少なくとも引き金になると共に、その方向性に影響する。計画的な組織変革の議論に従うならば、変革の過程は、次のような段階で展開する (Cumming & Worley, 2015)。つまり、外部環境の変化もしくは内部の適応力の低下に従い、①変革への動機が高まり、②変革ビジョン形成が行われ、③変革への政治的支持が形成され、④変革への移行管理が進み、⑤変革の定着が進む。ただ、こうした全ての段階に、内部もしくは外部で起こる影響力のある出来事が、その変革の進み方と経路に大きく影響するだろうが、これは余り重視されてこなかった。

ただ、組織の内部や外部の出来事には、当然ながら影響力の違いがある。Morgeson et al. (2015) は、まず、出来事 (event) とは、静態的でルーティン的な特性を持つ組織環境とは異なり、バラバラに不連続に物事が生起していることと見ている。そして、彼らによると出来事の影響力の強さには、3つの次元で違いが生まれる。それは、出来事の①新しさ (novelty) の程度、②引き起こす破壊性の程度 (disruption) , ③重大さ (criticality) の程度である。例えば新型コロナウイルス感染症の行は、組織にとって新奇で破壊的で重大な出来事だった。

また、影響力のある出来事は、組織の内部特性のあり方の違いに応じて、構造、過程そしてルーティンの変化に、異なるパターンで影響する。近年、イベントシステム理論の影響を受けて、一定の出来事が組織変化に与える影響について一連の研究が生まれてきている。特に、新型コロナウイルス感染症流行の影響とレジリエンスへの関心が強まっているが、それだけではなく、トップマネジメントの認識と業績への影響、企業家によるイノベーション、組織内政治の方向性、販売組織の形態、社内連携、バーチャル・チームの活動等の様々な領域での研究につながっている (Beeler et al., 2017; Hochwarter et al., 2020; Klonek, et al., 2022; Li, et al., 2022)。

さらに、影響力の強い出来事は、組織内での情報コミュニケーション、連携、そして行動変容に影響する (Morgeson et al., 2015)。特に、影響力が強く、根本的な変化を求める出来事の発生は、組織とそのステークホルダー (株主、顧客、従業員、地域社会など) との情報コミュニケーションを活発にし、組織での認識への影響、知識移転、行動変容に影響する。

3. 顧客志向性の高い組織変革を誘導する重大な出来事

新奇で破壊的かつ重大な出来事が起こると、組織は、変化した環境に合わせて大きく転換する変革が起こりやすい。Worley & Cummings (2015) は、転換的な組織変革が起こる条件として、大きな環境の変化や内部での混乱の出来事が引き金になり、様々なステークホルダーとのコミュニケーションが活性化し、新たな組織学習が行われるとする。加えて、Rousseau

& Have (2022) は、「根拠に基づく変革管理 (Evidence based change management)」の視点を提唱し、組織内部からだけでなく、ステークホルダー、科学的観察、専門家の判断などの情報を集めて、経験だけでなく、科学的根拠に基づく情報や知識に基づいた判断を元にした組織変革を進めるべきと主張する。

特に、顧客とのコミュニケーションの改革は、急激な環境変化の際に、組織変革に重要な役割を果たす。マーケティング分野では、顧客との交流関係の活性化が行われ、顧客志向型の組織変革が進むとされる。企業組織が、顧客との関係を構築し、活発にすると、環境や事業の変化を進めやすい。つまり顧客志向型の組織への変革が、大きな環境変化への対応を促進する (Moorman & Day, 2016)。

顧客志向型の組織は、顧客への対応を中心に、組織の構造、過程、ルーティンを再編したものである。顧客志向性は「企業所有者、経営者、従業員の利害を度外視しないで、長期的な収益性を上げる企業へと発展させるように、顧客の利益を第一と考える」組織の思考様式である (Deshpande et al., 1993)。Galbraith (2005) は、その特徴的な組織構造は、顧客対応を重視し、それを担当する現場の従業員やチームを頂点として、その責任や権限を拡大し、彼らの活動を中間管理職や経営者が支援する逆ピラミッドの組織と考える。

顧客志向性を高める組織への変革は、多段階の階層で展開される (Grönroose, 2007)。つまり、①従業員の意識や行動、②リーダー行動、③組織文化、④組織コミュニケーション、⑤業務プロセスと組織構造などの複数の段階で、顧客志向型への転換を行うことである。

特に、企業組織が、業務プロセス、組織コミュニケーション、組織文化を顧客対応重視に変えることは、従業員行動、リーダー行動、組織ルーティンの変化につながる。Gulati (2009, 4) は、顧客との関係を中心にする再編を行った企業組織は、環境変化に対応したレジリエンスがしやすいことを指摘する。顧客との対話を行う組織コミュニケーションのチャンネルを整備、活用すると、市場や顧客のニーズや期待を取り込む組織の対応能力が高まると考える。Lee & Day (2019) は、企業組織が、マトリックス組織のように、顧客とのコミュニケーションをもとにした対応をとるために、頻繁に顧客対応の組織構造を変えることが組織能力を高めるとする。そして、企業が、顧客志向的に組織文化を変えた場合には、顧客を中心とする視点を、企業行動においてとり、市場シェア至上主義ではなく顧客満足や顧客価値の増大を重視する。顧客忠誠心を重視するので、顧客との長期関係を発展させる取組を重視するようになる (Moorman and Day, 2016)。Morgen et al. (2019, 44-48) は、顧客志向型の組織文化の元では、顧客からのフィードバックを活用した新たな事業の情報やアイデアの創造が進みやすいとする。このように、顧客志向型の組織文化変革と顧客との組織コミュニケーションの活性化は、顧客志向型組織への変革の重要な要因となるだろう。

そして、急激な環境変化を示す新奇で、破壊的で、重大な出来事が、こうした組織変革の契機になるだろう。そうした出来事が起きた際に、企業組織が、顧客志向型の組織文化づくりや顧客との組織コミュニケーション活性化を行うことが出来ると、変化に適応した組織への変革が行いやすいだろう。なぜなら、顧客からの情報、知識を活用した製品・サービス

の開発や事業の改革と、それに伴う、組織の構造、過程、ルーティンの転換が進めやすいと考えられるからである。

命題 環境において、新奇的で破壊的で、重大な出来事が起きた時に、組織は、顧客とのコミュニケーションを活性化することが出来た場合に、新たな環境に適応する組織の構造や過程への転換的変革を進めやすい。

4. 会員制リゾートホテル・リゾートトラストの発展期における出来事を契機とした組織変革の事例分析

(1) 研究方法と研究対象

1) 研究方法：発展プロセスの事例分析

出来事が契機となっていく企業組織の組織変革は、どのような影響を及ぼすのかについて検討するために、会員制リゾートホテルの草創期の発展プロセスを事例分析する。経営学は、優れた成果を上げた代表事例における活動の特性に関心を持つことが多い。ある企業組織の特別な状況下での動的プロセスの特質の理解と理論化に焦点を当てる際には事例分析が有効である (Eisenhardt, 1989)。特にプロセス研究では、時系列データを用いてプロセスが時間の経過とともにどのように展開していくのかに着目し、サンプルサイズではなく観察などを通じて変化を経時的に捉えることが重要となる (Langley et al., 2013)。また、プロセス研究は、独立変数と従属変数との関係を問題とするのとは異なり、「どのように」、「なぜ」物事が生じ、発達し、成長するのか、あるいは時間と共に終わりを迎えるのかという問題に取り組むことができる (Langley et al., 2009; Mohr, 1982)。

本稿は、ベンチャーから 1973 年に創業して東証上場企業にまで成長したリゾートトラスト株式会社 (以下、リゾートトラスト) という代表事例について単一事例分析を行う。単一事例については批判的な捉え方がなされる場合もあるが (Yin, 2009)、プロセス研究のように長期的で経時的な変化を捉えた分析とする場合には、単一事例分析のほうが複数事例による比較分析よりも優れていることもあり得る (Pettigrew, 1990)。本稿は、出来事が組織に与える影響についてプロセスという観点から分析することができる特殊事例としてリゾートトラストが直面した出来事とそれが組織に与えた影響について検討する。リゾートトラストは、日本における会員制リゾートホテル産業のパイオニアである。1973 年設立から現在に至るまで業界のリーダー企業として総合的なリゾートを展開し、そこでの継続的なサービスの改善をすると共に、新規のサービス多角化に取り組んでいる。

2) 分析対象：1980-2000 年のリゾートトラスト株式会社

リゾートトラストは、名古屋市に本社を持ち、代表取締役ファウンダーを務める伊藤與朗氏 (以下、與朗氏) と代表取締役会長である伊藤勝康氏 (以下、勝康氏) の 2 人の起業家によって 1973 年に設立された (2023 年現在)。高度経済成長期の時代、日本の宿泊リゾートは、温泉旅館が主流であり、少しずつリゾートホテルが開発されはじめたリゾートの黎明期

だった。米国ではリゾート開発が活発化しており、この動きを見ると今後日本でもリゾート開発が進んでいくのではないかという直感が與朗氏と勝康氏に働いたのである²。もともと二人ともリゾートが好きで、将来的にリゾートホテルにチャレンジしてみたいという思いを持っていた。最初は、ホテルタイプの分譲型マンションを販売した。会員制ではリゾート開発に対する投資回収の効率性が悪いことに加え、日本にリゾートホテルのベストプラクティスとなるようなビジネスモデルがなかったことが理由である。1970年代前半は経済が右肩上がりに成長していたこともあって、この商品は順調に売れたが、その直後オイルショックによって部屋が売れ残った。このことがきっかけで、リゾートトラストは、会員制ビジネスが、会員権販売を通じて初期投資を早期に回収しやすく、販売後のオペレーションが安定するので、これに転換した。

現在、リゾートトラストは、エクシブ、ベイコート倶楽部、サンクチュアリコートという3つの代表的な会員制リゾートホテルのブランドを持ち、それぞれが独立したブランド価値を保有している。リゾートトラストの会員は約19万人であり、平均資産1億円という中間階層以上が主要顧客となっている。ブランド別顧客のコアな年齢層は、エクシブが60代後半、ベイコート倶楽部が50代後半、サンクチュアリコートが40代後半～50代前半である。リゾートトラストは、設立以来平均的に、1年に1つずつ新規のホテルを開発してきた。また、開発コストは、開業前に会員権の販売だけですべて回収する構造となっている。顧客（オーナー）が宿泊する際は基本的な宿泊料を支払う必要があるが、これはホテルの日常的なオペレーションにかかるコストを顧客が負担することを意味している。

ここでは、リゾートトラストの1980～2000年までの重大な環境変化と事業改革そして組織変革への取り組みについての動的プロセスを対象に代表事例の分析を行った。

3) 情報の収集と分析

事例の情報収集はYin(2009)に従い複数の情報源を用いた。それらは①ファウンダー、会長などの創業者や社長をはじめとするリゾートトラストの社員複数名への半構造的インタビュー調査、②社内資料の収集と分析や企業との共同研究会での意見交換をふまえた分析、③メディア資料などの二次資料の分析³、④代表的な施設とサービスの見学である。それら

² 「リゾートトラスト物語第2回 会員制ホテルのルーツ」、『ルート』13号（2019年12月6日）、28-29頁（リゾートトラスト株式会社の社内報）。

³ 以下の資料を参考にした。「ケーススタディ：リゾートトラスト独り勝ち支える」、『日経ビジネス』2005年5月16日、44-49頁。「挑戦するパイオニア・リゾートトラスト（株）伊藤社長に聞く：豊かなライフスタイルを提供」、『金融ジャーナル』2001年1月号、93-97頁。「「タイムシェアシステム」の知られざる効用」、『経済界』733号（2002年8月27日号）、136-150頁。「本業のニーズを満たすべくM&Aで高齢者住宅の拠点拡大を推進」、『月刊シニアビジネスマーケット』、94号（2012年5月号）、61-63頁。「新たな成長戦略を描く会員制リゾート インバウンドをはじめとする新規マーケットの開拓と医療・介護事業の拡充でリゾートの新しい価値創造をめざす」、『月刊レジャー産業』562号（2013年7月号）、30-33頁。「リゾートと医療の融合「グランドハイメディック倶楽部」の展開に注力していく」、『中部財界』、第51巻第12号（2008年12月1

を行うリゾートトラストとの共同研究会は2022年6月から2023年3月まで行った。

(2) 事例分析

1) リゾートトラストの発展期に影響を与えた重大な出来事

現在の主な事業の柱は、会員権事業、ホテルレストラン事業、ゴルフ事業、メディカル事業である。ベンチャー企業からスタートして上場企業にまで成長したリゾートトラストであるが、組織の基盤を強固なものにしていく重大な出来事がいくつか発生している。本稿では、リゾートトラストの組織変革に影響した3つの重大出来事に絞って分析する。具体的には、豊田商事問題、バブル経済の崩壊、東京証券取引市場上場である。

2) 出来事1：豊田商事問題

リゾートトラストのビジネスモデルの転換点となった出来事が、1980年代前半から1985年にかけて発生した豊田商事問題である。当時、リゾートトラストは業界シェア7割というトップシェアで業界をリードしていた。

しかし、この時期、リゾートトラストは二つの経営課題を抱えた。まず、豊田商事問題を受けて、リゾートトラストは会員権ビジネスへの社会的な批判を受けることとなった。豊田商事問題が起こると、問題視された資産やサービスの裏付けのない会員券をもとに金銭を顧客から詐取る詐欺商法が社会問題となり、会員権ビジネス全般に対する疑念が高まり、同社も風評被害を受けて販売が苦戦した。第二に、会員が拡大したために、当初の会員制リゾートホテルサービス体制に対して、顧客の予約への不満が高まってきた。日本はまだ土日と正月、夏休み中心に余暇活動をする時代で、会員の予約がこの期間に集中し、予約が取れないことへの顧客の不満が高まった。そこで、リゾートトラストは新たなビジネスモデルの導入を行った。具体的に、タイムシェアシステムを米国の先進企業から導入し、会員に対して年間に一定の日数やスケジュールで宿泊を保証することとし、さらに日本型に改良した。米国型は1週間の宿泊をベースとして会員同士で部屋をシェアする仕組みとなっている。そのため、長期休暇を取らない日本人にとってこのモデルは適合しない。リゾートトラストの会員制ホテルは、この米国モデルを参考に自社開発したタイムシェアシステムを用いて1部屋あたりを14-18人で共同所有するものとした。具体的に、エクシブは1部屋あたりを14人でシェアしている。

タイムシェアシステムの導入と普及を契機に、リゾートトラストは二つの業務改革を行い、組織変革にもつながった。第一に、リゾートホテルの部屋は顧客の共同所有形態へと変え、資産的な裏付けを与えた。それに合わせて、営業とサービス体制は、顧客への頻繁なコミュニケーションを基本とするものへと変えた。第二に、タイムシェアシステムを通じて、年間に一定の日数とスケジュールで顧客に宿泊の保証を行い、顧客の不満を下げた。同時に、従来営業担当者の片手間だった顧客への対応体制は、「顧客志向営業」を目指して整備し、

日)、8-10頁。「シニアライフ事業に力を入れるリゾートトラストグループ」、『中部財界』、第53巻第12号(2010年12月1日)、20-22頁。また、リゾートトラスト株式会社社内報『ルート』の各号を参考にした。

顧客への宿泊の予約や調整にきめ細かく対応したり、顧客とのコミュニケーションを定期的にとったりするようにした。これにより、リゾートトラストは顧客との信頼関係を築くことが可能となった。そして、同社は、1986年に社名を「リゾートトラスト」へと変更し、新たなリゾートホテルのブランド「エクシブ」をタイムシェアシステム基盤に形成し、会員権を1986年5月に発売、1987年4月に開業することで、このエクシブシリーズが同社の上場企業への発展を助けた。このシステムは、他ブランドにも展開した。

3) 出来事2：バブル経済崩壊とCS推進

1991年から本格化したバブル経済の崩壊によって、リゾートトラストは、リゾートホテルやゴルフを始めとする会員権の資産価値の低下に悩み、主要ビジネスは大きな打撃を受けた。そこで、同社は、顧客視点に立ったサービス開発およびサービスの改善ができるような組織体制の整備と組織文化の改革を行う、新中期経営計画 ECHO PLAN21 を1993年から1998年に展開した⁴。

この新中期経営計画では、大きく4つの戦略方針が提示された。それらは、①新たな商品・チャンネルの戦略、②拠点展開の戦略の見直し、③組織強化の戦略、④顧客満足度の向上（CS推進）の活動である。まず、商品・チャンネルとしては、新ブランド「エクシブ」をサービス事業の中核として、それに関連した複合的なレジャー施設の整備を行う。第二に、エクシブのホテルの各拠点を中核として、複合的なレジャー施設の展開を行い、顧客のレジャー・ニーズの広がりに対応する。第三に、部門横断型プロジェクトチームを形成し、商品開発、管理システム再構築、CS推進に対応する部門横断的体制整備などを行う。第四に、部門横断的なCS委員会を足場に顧客満足度向上のために、業務改善、顧客管理、サービス向上、コスト管理を行い、顧客の信頼性を高める取り組みをした。

バブル経済が崩壊し、業界内のライバルが倒産すると、リゾートトラストは顧客と時間をかけて双方向的にコミュニケーション出来る体制を整備した。さらに、時代の変化とともに顧客が求める顧客体験が多様化してくると、顧客ニーズに合わせてサービスを新たに開発し提供していくことが重要なのではないかと気づくことになった。つまり、いかに新規の顧客を獲得するかという考え方からソフトな側面でサービスを通じて顧客をいかに満足させていくかという考え方へと転換してきたのである。会員制ビジネスの特徴の1つとして、顧客と継続して付き合っていくという点が挙げられる。リゾートトラストは、顧客との対話を通じてサービス品質の向上のきっかけや新しいビジネスチャンスが生まれると考えている。

4) 出来事3：証券取引上場

リゾートトラストは、1997年に日本証券業協会に株式店頭公開し、2000年に東京証券取引所と名古屋証券取引所の第一部に上場した。既に会員制リゾートホテル「エクシブ」という基幹事業を持ち、ハイメディックという新たな医療事業を展開し始めていた。だが、上場企業として、複数の一定規模の収益事業を持つ企業として、本格的なサービス事業の多角化の展開を強く志向する。上場前までは会員向けの営業を中心とした組織体制であったが、業

⁴ リゾートトラストグループの1990年代の中期経営計画 ECHO PLAN を参考にした。

務部門を整備したことによってブランドやサービスのマネジメントが機能するようになる。

サービスのさらなる多角化としては、大都市圏の富裕層向けに、新ブランドでの大都市圏向けアーバンリゾートホテル開発、高度医療事業の本格的展開、高級な高齢者介護サービス事業の開発などを展開するようになった。こうした事業は、上場後に開発した新ブランドであり、医療や介護事業に資源を投資するのも、エクシブ以降の富裕層顧客とのコミュニケーションを強化し、そのニーズの絶え間ない分析をもとに改善を重ねて開発し、サービスの幅を広げた結果でもある。

5. おわりに

企業組織は、重大な出来事を契機として組織変革に取り組むことが多い。イベントシステム理論は、重大な出来事の発生が時間的に変化を引き起こすことや、空間的に出来事の集中が変化の深さや広がり大きく影響することを見るべきであると指摘した。従来の組織変革論は、静態的であるという理論的課題を抱えてきたが、出来事の特異性は、組織変革の具体的な展開に大きな影響を与えるだけではなく、主導することもある。リゾートトラストの発展プロセスの事例分析を通じて、豊田商事事件、バブル経済崩壊、証券取引市場上場は、同社の組織変革の具体的な契機となり、その変革のプロセスに大きな影響を与えた。その中で、特筆すべきなのは、ホスピタリティ産業の特徴もとも言えるが、会員顧客との組織コミュニケーションの活性化、CS 推進を通じた顧客志向型組織文化への変革、富裕層の求める新たな顧客体験の分析と、それに基づく高級リゾートサービスの事業化である。19 万人の顧客とのコミュニケーションの体制強化は、品質改善だけではなく、新規サービスの多角化や新規事業の開発につながってきた。

ただ、本研究にも一定の限界がある。会員制リゾートホテルという特定産業の代表事例を分析する制約だけではなく、他のライバルのリゾートホテル企業が、バブル崩壊などの重大な出来事からどのような影響を受け対応したかについての比較分析を明確にしていない。そのために、業界首位のリゾートトラストだけが、なぜこのような組織変革を展開できたのかについて組織能力の独自性の抽出が不十分である。さらに、明確な比較分析をしていないので、イベントシステム理論が提起するように、組織によって出来事の影響と対処が異なり、それが組織内部の特徴とどのように連関する点については分析が及んでいない。重大な環境や市場の変化の出来事と組織変革の関連の今後の新たな研究を進めたい。

References

Beeler, L., Zablah, A., & Johnston, W. J. (2017). How critical events shape the evolution of sales organizations: A case study of a business-to-business services firm, *Journal of Business Research*,

- Volume 74, 66-76. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.01.011>.
- Cummings, T. G. & Worley C. G. (2015) *Organization development & change*, 10th ed., Stamford, CT: Cengage Learning.
- Deshpande, R., J.U. Farley, & F. E. Webster, Jr. (1993) Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrat analysis, *Journal of Marketing*.57(1), 23-37. <https://doi.org/10.2307/1252055>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research, *Academy of Management Review* 14(4), 532-550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- Galbraith, J.R.(2005). *Designing the customer-centric organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing: Customer management in service competition*. 3rd ed. New York: Wiley..
- Gulati, R. (2009). *Reorganize for resilience: Putting customer at the center of your business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Hochwarter, W. A., Rosen, C. C., Jordan, S. L., Ferris, G. R., Ejaz, A., & Maher, L. P. (2020). Perceptions of organizational politics research: Past, present, and future. *Journal of Management*, 46(6), 879–907. <https://doi.org/10.1177/0149206319898506>
- Kitai, A. (2014) *Gakushu wo ungasu soshiki bunka [Organizational culture enhancing learning : multi-level approach]*. Tokyo: Yuhikaku.(in Japanese)
- Klonek, F. E., Kanse, L., Wee, S., Runneboom, C., & Parker, S. K. (2022). Did the COVID-19 lockdown make us better at working in virtual teams? *Small Group Research*, 53(2), 185–206. <https://doi.org/10.1177/10464964211008991>
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven, A. (2009). Call for papers: Special research forum on process studies of change in organization and management. *Academy of Management Journal*, 52, 629-630.
- Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., and Van de Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1-13. <https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>
- Lee, J. & Day, G.S. (2019). Designing customer-centric organization structures: toward the fluid marketing organization. In R. M. Palmatier, C. Moorman and J. Lee (eds.). *Handbook on customer centricity: Strategies for Building*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 108–132. <https://doi.org/10.4337/9781788113601.00011>
- Li, M.Y., Makino, S., Luo, L. & Jiang, C. (2022). Entrepreneurial passion and organizational innovation: The moderating effects of events and the competence to exploit events. *Asia Pacific Journal of Management*. <https://doi.org/10.1007/s10490-022-09853-6>
- Liaw, Y. J., Chi, N.W. & Chuang, A. (2010). Examining the mechanisms linking transformational leadership, employee customer orientation, and service performance: The mediating roles of

- perceived supervisor and coworker support. *Journal of Business and Psychology*, 25(3) : 477–492.
<https://doi.org/10.1007/s10869-009-9145-x>
- Liu, D., Fisher, G., & Chen, G. (2018). CEO attributes and firm performance: A sequential mediation process model. *The Academy of Management Annals*, 12(2), 789–816.
<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0031>
- Mohr, L. (1982). *Explaining organizational behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moorman, C. & Day, G. S. (2016) Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*. 80(6), 6-35. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- Morgen, N. A., Clark, B. H. & Vorhies, D. W. (2019). Market-oriented culture and customer feedback processes. In R. M. Palmatier, C. Moorman and J. Lee (eds.). *Handbook on customer centricity: Strategies for Building*. Cheltenham, UK: Edward Elgar, 43–78.
<https://doi.org/10.4337/9781788113601.00009>
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: An event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515–537.
<https://doi.org/10.5465/amr.2012.0099>
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.3.267>
- Rousseau D. M. & Have, S. t. (2022). Evidence-based change management, *Organizational Dynamics*, 51 (3). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2022.100899>.
- Yamaoka, T. (2015). *Henkaku to paraokkusu no soshiki ron* [Change and paradox in organizations]. Chuo keizaisha (in Japanese).
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. 4th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Critical Events and Organizational Changes: Case Analysis of Customer-centric Organizational Reform of Resort Trust Co. Ltd.

Naoki WAKABAYASHI
Kyoto University
wakabayashi.naoki.7u@kyoto-u.ac.jp

Shinsuke TAHARA
Suwa University of Science
shinsuke.tahara@rs.sus.ac.jp

Abstract: Based on event system theory, critical events in business markets may strongly influence performance, survival and development of firms. However, if firms may change into customer centric organization, they are likely to recognize and respond to market and environmental change effectively and find their new developing way. Analyzing a representative case of the Resort Trust in the Japanese resort hotel industry, this paper attempts to examine how this firm could easily recognize, respond to rapid change in market and environment, and develop after critical events during 1980s and 1990's, when it transformed its organizational process into customer-centric way, with forming frequent communication with their customers, shifting to customer centric organizational culture and innovating new services for emerging customer demands.

Keywords: Event System Theory, Organizational Change, Customer-centric Organization, Resort Hotel industry, Case Analysis