

## 「予約」を活用したサービスの生産性向上の機会

株式会社 野村総合研究所  
アーバンイノベーションコンサルティング  
部長 村岡 洋成

コロナ禍による行動制限の経験では、「混雑」について、これまで以上に意識をすることになった。以前は多くの人でにぎわっていた観光地や繁華街の閑散とした風景を目にしたとき、また再開の過程で、入場制限や混雑予測など混雑（密）を避ける工夫がなされたとき、混雑は当たり前だという認識を改めさせられたのではないだろうか。

実は、コロナの感染拡大前から、密を伴う混雑の弊害は指摘されてきた。オーバーツーリズムと呼ばれる過度な混雑が発生していた観光地では、密を避ける取り組みが先行して行われていた。例えば、世界遺産の白川郷では人気の冬季ライトアップ期間は、事前予約により来訪者を制限していた。海外でも、オランダ政府観光局は、観光客急増による混雑・住環境の悪化への対応として、数から質に転換する観光政策を打ち出していた。

混雑とは、人々が快適さを感じるキャパシティを超えて、需要を受け入れることであり、施設や交通事業者には、より多くの収入をもたらし、収益を支えてきた。一方、ピーク対応の投資や費用が必要なことに加え、利用者の満足度を下げ、中長期的な収益への悪影響も懸念されてきた。

これら、混雑がもたらす諸課題を解決するためには、「予約」という手段をより積極的に活用していくことが有効だと考える。消費者が行動を事前に約束する「予約」によって、①体験の質を高めること、②顧客とサービス利用前から関係を築けること、さらに、③受け入れ施設や事業者の負担を下げることで、期待できるだろう。

美術館の企画展などでは、予約制により来場者が減ったが、来場者の満足度は高まっているという。付加価値に見合ったプライシングができれば、収益向上も期待できる。また、予約により貴重な顧客データを活用し、時間や曜日に応じたきめ細かいプライシングや、より高い付加価値サービスの開発にもつなげられる。さらに、予約時点から、顧客とさまざまなコミュニケーションが可能になり、クロスセル・アップセルの収益機会をもたらす。

さらには、ピーク時間以外の利用を促すことや、事前に精度の高い見込みを立て現場の負担やコストを下げることに繋がる。以前より、クリスマスケーキや恵方巻きなど季節性の商品を予約制にしたことで、廃棄の削減や利益率向上にもつなげているケースや、時間別の予約枠（上限あり）を設定した EC 宅配で業務負荷を平準化するなど、オペレーションが改善しているケースもある。

このように、「予約」の拡大は、利用者はもとより、将来的に人手不足に直面するサービス提供側への貢献も期待される。コロナ禍で、スマホを介した「予約」が浸透しつつある今、観光やレジャーだけでなく、さまざまなサービスの担い手が、「来る者拒まず」の考え方から、利用者の行動変容にも取り組み、限られたキャパシティを最も効果的に活用する考え方へと転換を図るチャンスではないだろうか。