

お客様は旅行会社に今何を求めているのか ～旅行会社が生み出せる付加価値とは何か～

モデレーター 東洋大学 国際観光学部 森下晶美

東條 亜弥

楽天グループ株式会社

トラベル&モビリティ事業

海外航空&パッケージツアー営業グループ

マネージャー



2012 トラベル事業へ異動

国際編成・マーケティング部署にて海外プロモーションのディレクションを担当

2015 帰任 国際営業部

政府観光局、航空会社、旅行関係会社への協業営業、企画提案

2004 楽天入社

広告営業部署に配属
広告代理店部署→直営業部署→
楽天グループを活用した新規営業
部隊立ち上げ。主に消費財
メーカー、観光局などを担当

2013 楽天トラベル韓国赴任

外部との協業メディアトラベル
ナビ韓国立ち上げ、韓国内の自
治体・観光業者への広告企画

2020～

コロナの影響で
海外DP,プロジェクトマネー
ジメントを兼任しつつ、
ワクチン職域プロ
ジェクトなどを
経験

浅見 雄介



- 1995年 長野支店 オリピックPJT・法人営業
- 2003年 本社 ルック改革プロジェクト(アジア担当)
- 2006年 ルックJTB ハワイ/ミクロネシア部 企画課長
- 2007年 JTBハワイ(個人企画・Web→団体手配/MICE斡旋)
- 2012年 ルックJTB 商品開発(世界の絶景・辺境・ハイキングなど)
- 2015年 本社 海外政策担当(ハワイ・シンガポール・オーストラリアCPNなど)
- 2018年 海外仕入商品事業部 商品戦略担当
- 2020年 同 アメリカ部長 2021年 欧米部長 2022年 海外エスコート部長
- 2023年 エスコート商品事業部海外第二部長(欧州・北米・オセアニア/添乗員付)



幼少期に中南米で7年を過ごし、そこから人生の何かがおかしくなった気がする

4人家族 (娘2人：大学2年生 + 大学3年生)

10年前にハワイから船便で那覇港に家財一式を送り、2週間で家を決め名護の伊差川に一軒家を買う。気持ちは沖縄在住。コロナ前は本社通勤の傍ら年間50日以上を沖縄で過ごす。長女は獣医としてヤンバルクイナを守る道に、次女は養護教員の道に進もうとしている。

趣味は外出。同じ場所に長居できない。学生時代は学校よりも山小屋に多く通い7年間働く。5感で自然と対峙するのが好き。特に山と滝が好き。でも海も大好き。

特技は料理。引退後は料理で人を感動させたい野望あり。でもシイタケは大嫌い。

大畑 貴彦



- 1983年 株式会社サイトラベルサービス入社
- 1983年～1984年 シンガポール、バンコク、香港の駐在員として勤務
- 1985年～1995年 同社 大阪支店・福岡営業所・東京本社内支店にて営業部に従事
- 1996年 同社 取締役営業部長就任
- 1998年 同社 常務取締役就任
- 2002年 同社 代表取締役社長就任
- 2010年 一般社団法人 日本海外ツアーオペレーター協会会長就任
- 2011年 一般社団法人 日本添乗サービス協会（TCSA）理事就任
- 2013年 インドシナ観光促進協議会（ITPF）会長就任
- 2014年 泰日旅行業協会（TJTA）会長就任
- 2014年 株式会社ダックトラベルジャパン（訪日事業会社）設立、代表取締役就任
- 2018年 トラベル懇話会理事就任



ツアーオペレーターを一筋40年以上、現地駐在時や営業担当時期を含め、常にどうすればエンドユーザーや旅行会社が喜ぶツアーを企画できるかを考え、精進してきました。以前からJATA・VWCやJOTCなどにも積極的に参画し、ツアーオペレーター独自の目線で日本のアウトバウンド事業の発展に微力ながら尽力できればと思っています。今回の経営フォーラムのテーマについてもツアーオペレーター目線で業界の発展に寄与できればと思っています。

自己紹介

森下晶美（もりしたまさみ）



国際観光学部 教授

専門：観光マーケティング、
旅行商品企画、人材育成



1987年法政大学社会学部卒。95年法政大学大学院
社会科学研究科経営学専攻修士課程修了。

近畿日本ツーリスト(株)でメディア販売商品の企画・販売促
進を担当、その後、ツアーオペレータ、旅行業界誌記者な
どを経て、

2006年東洋大学着任、2016年より現職。

2016年～2017年国土交通省観光庁出向（観光産
業課課長補佐）。

観光庁「若者アウトバウンド活性化検討会」座長、観光
庁「新たな旅のスタイルに関する検討会」座長、文部科学
省 大学設置・学校法人審議会 大学設置分科会 専
門委員会委員、国土交通省 交通政策審議会交通体
系分科会 臨時委員など。

取り巻く環境の共通認識

◆ マーケット回復率 (2019年：2023年)

アウトバウンド旅行者数 (2023年10月時点)

1～10月累計 **45%**

10月単月 56.4%

インバウンド旅行者数 (2023年11月時点)

1～11月累計 **76%**

11月単月 100%

国内旅行者数 (2023年9月時点)

1～9月累計 **83%**

◆ 旅行業から見たアウトバウンドの不調要因

① **価格高騰** (現地物価の高騰、円安など)

② **手配困難** (他国マーケットとの競争、供給がコロナ禍前に回復しないなど) ⇒ **行きたいが行けない**

③ **マーケットニーズの変化** (必要とする旅行素材の変化、オンラインをはじめとした手配手段の変化など)

⇒ **行くが旅行会社は使わない**

④ **マインドの低調** (コロナ禍後の価値観の変化など) ⇒ **行く気にならない**

今回はここに着目!

定説（よくいわれる解決策）

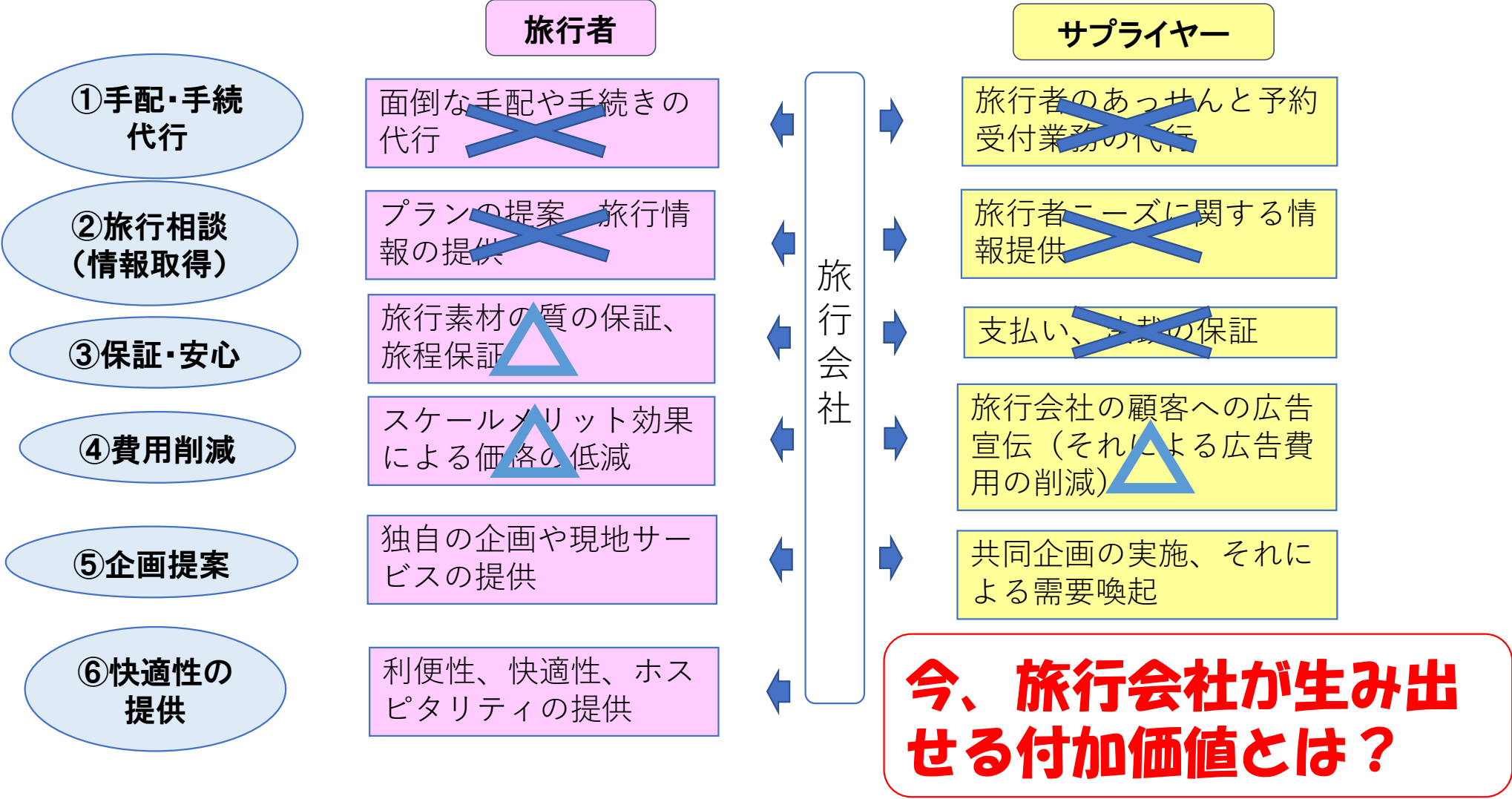
①旅行者ニーズ
をとらえた企画

旅行者は今何を求めているか？

②付加価値ある
商品づくり

旅行会社が生み出せる
付加価値とは？

旅行会社への期待の変化



お客様は旅行会社に今何を求めているのか
～旅行会社が生み出せる付加価値とは何か～



事例:イタリア満喫8日間コース

時刻	スケジュール	レストラン	食事
12:45	羽田(AZ793便)→ 空路、ローマへ		
	並び席をご用意 / 適用条件あり (P.141)		
	乗継→ 滞留:ミラノ着 着後、ホテルへご案内します		
	デラックスバスで快適な旅(4~6日目市内〜ホテルを除く)		
08:00	ミラノ市内観光(昼食付) 海濱の発源地ミラノでは、ピットリオ・エマヌエーレ2世がレリア、スカッパを下車観光します。さらにミラノのシンボルであるドゥオモにご案内します		
	ロンダニーニのピエタ美術館見学または 最後の晚餐 荘厳 スフォルツェスコ城内のロンダニーニのピエタ美術館見学またはサンタ・マリア・デルレグワツェ教会にて、レオナルド・ダ・ヴィンチの傑作「最後の晚餐」鑑賞 (P.133) [ご注意] ※1 所要約3時間30分/276km)WC1		
18:00	ベネチア(本島)/ホテル着		
	歩く距離B ベネチア(本島)		
08:00	南ベネチア市内観光(昼食付とゴンドラ遊覧) サンマルコ寺院や総督の住まいであったドゥッケーレ宮を徒歩にて観光し、ゴンドラ遊覧をお楽しみいただきます		
	自由行動 昼食の時間も含め、約2時間の自由行動時間をお取りします		
午前	約4時間/260km)WC1		
18:30	フィレンツェ/ホテル着		
	歩く距離B 2連泊 フィレンツェ		
08:00	約1時間30分/86km) 南ピサの斜塔に登る 当コースではピサの斜塔に登り傾き具合を体験していただきます 約1時間30分/86km) 昼食はルックJTBおすすめの レストラン(昼食)にてピステッパ・フィレンティーナ(フィレンツェ風ステーキ)です		
午後	南フィレンツェ市内観光(約134) ウフィッツィ美術館や花の聖母寺ドゥオモなどを徒歩にてご案内します		
	自由行動 夕食後の時間も含め、約2時間の自由行動時間をお取りします		
	自由行動後、再集合しホテルまでご案内します(市内〜ホテルはデラックスバスではありません)		
午後	ホテル着		
	歩く距離C フィレンツェ		
08:00	約2時間30分/178km)WC1 テビタ・ディ・パニョレツジョ散策 天空の街と呼ばれる旧市街をお楽しみください		
	約1時間/30km) 昼食はアグリツーリスモにて、地元の食材を使ったウンブリケッリパスタなどをお楽しみください		
午前	オルビエート観光 ファザードが美しいドゥオモ(入場)を訪ねます		
	約2時間/136km)WC1		
18:00	ローマ/ホテル着		
	歩く距離B 2連泊 ローマ		
07:30	バチカン美術館・システリーナ礼拝堂と南ローマ市内観光(約134) トレヴィの泉、スペイン広場、サンピエトロ大聖堂などのほか、バチカン美術館(入場/約1時間30分)内システリーナ礼拝堂を見学します		
	当コースではコロッセオ(下車)にもご案内		
18:00	自由行動		
	Nybusオプションツアー カンツォーネ・ディナー(別料金/P.151)		
	20:00頃市内にて再集合、ホテルまでご案内します		
午前	ホテル発着		
	歩く距離C ローマ		
	ローマ(AZ792便/15:10発)→		
	前日 並び席をご用意 / 適用条件あり (P.141)		
	空路、羽田へ		
10:45	羽田着		
	機中		



ミラノ市内観光 約2時間30分

- ドゥオモ(約45分)(公式行事・宗教行事により入場不可の場合は外観のみ観光)
- スフォルツェスコ城 ○スカラ座
- ピットリオ・エマヌエーレ2世ガレリア

ベネチア市内観光(徒歩にて) 約1時間30分

- サンマルコ寺院(約10分)(日曜・祝祭日、4/1・25、8/15、11/1の14:00までの時間帯は入場不可のため外観のみ観光)
- ドゥッケーレ宮(ため息の橋含む)
- サンマルコ広場
- ベネチアガラス工房見学(約30分)(ベネチアガラスショップでのショッピング時間約15分を含みます)

フィレンツェ市内観光(徒歩にて) 約3時間

- ウフィッツィ美術館(約1時間30分)(月曜は休館のため、代わりにドゥオモ美術館またはベッキオ宮殿入場観光。各月第一日曜日はドゥオモ美術館またはベッキオ宮殿のいずれかに入場観光。)
- ドゥオモ(花の聖母寺) ○シニョーリア広場
- ベッキオ橋 ○ミケランジェロ広場(バス利用)

ローマ市内観光 約4時間

- サンピエトロ大聖堂(約1時間)(水曜、4/1、6/29、8/15、11/1・2の午前は入場不可のため外観のみ観光)
- トレヴィの泉 ○スペイン広場
- サンタンジェロ城(聖天使城)

- 印は入場して観光します
- 印は車庫から下車して、または徒歩で外観等を観光しますが入場はしません
- 印は車庫から観光します

- 入場観光箇所10箇所 (時間予約入場:6箇所)
- 下車観光箇所12箇所 + α で車窓観光とガイドの解説
- 観光スケジュールと連動した食事予約
- 空港送迎 + 都市間移動合計8回

コロナ後の観光地混雑と現地の人手不足・総量調整的な入場制限、予約制の浸透する環境下で、長期滞在型旅行が根付かない日本人旅行者は、個人旅行では満足できる観光が難しい状況に。

事例:お客様の声



年齢	性別	参加形態	方面	コメント
24	女性	一人参加	イタリア	初めての海外旅行でしたが、とても充実した楽しい旅行になりました。バスのエンジンが止まってしまう トラブル がありましたが、そんな時にも添乗員さんが私達の安全を一番に考え、私たちが観光来たい気持ちも大事にしてくださって最善を尽くしてくださいました。かっこよかったです。ガイドさんによる解説があり、色々なことをしれ観光をさらに楽しめました。
25	女性	HM	イタリア	ツアーに参加して良かったと思える旅になりました。 自分たちだけで旅をしたら同じように効率的に回ることは無理だからです。 気になったところは、グループツアーだからしょうがないけど、食事のたびに来た人たちと自己紹介したり一緒に食べるのはめんどくさかったです(笑) 観光はとても良いものでした。キャリーケースを運んでくださることや、現地の案内の方々、細かいところにツアーで来て良かったと思えることがありました。また添乗員さんが毎回バスで注意事項(ひったくりなど)等気をつけることをアナウンスしてくださるのも良かったです。
28	男性	HM	イタリア	イタリアは今観光客が非常に多く、予約がなければ何時間も待つ施設ばかりでした。また、主要な観光地が複数の都市に別れており移動にも時間がかかるのでした。今回のツアーでは、 各施設の予約をしていただき、また観光地間の移動もすべてバスを用意していただいたため、非常にスムーズに廻ることができました。 また、添乗員さんの話が大変面白く、移動中はほぼ一睡もせず聞き入っており、 退屈なはずの移動時間も楽しく過ごすことができました。 私は妻が何度か海外を訪れたことがあり、当初は自分たちで計画して行こうかと思っておりましたが、今の混雑具合のイタリアに行く場合には絶対ツアーにすべきだと思いました。同じように悩んでいる人がいればJTBのツアーを薦めたいです。
29	女性	グループ	中東欧	観光地の有名どころをたくさん行くことができ、とても満足！半日の自由時間が2日あり、どう過ごそうかと悩んだり不安だったりが地図を配ってくださったり、ホテルまでの帰り方を丁寧に書いた紙を用意して下さったりチケットを一緒に買ったりと添乗員さんが色々用意して下さったおかげで 楽しく無事に過ごすことができました。
30	男性	HM	イタリア	添乗員の方のサポートが素晴らしかった。気をつけなければならないことなどしっかり説明があり、不満が出ないように先に先にの行動がよかった！ またイタリアの主要都市を回るのにバスで移動したが、 個人で移動するのとは違い、盗難の心配がなく、移動で休養できるのもよかった。 また旅行の内容もよく、尻上がりに良くなる食事、ホテルに大満足であった。
33	女性	HM	イタリア	添乗員さんが終始よく動いてくださり、ホテルのチェックインやバスでの移動など、スムーズに旅行が出来ました。現地のガイドさんもとても分かりやすい説明をして下さり、 説明無しに見るよりも何倍も観光を楽しめた と思います。帰りのローマの空港に現地のスタッフが免税手続きのサポートに来てくださっていたのには驚きました。
36	男性	HM	ドイツ	移動する際、スーツケースの運搬をしていただけるので楽でした。これだけでかなりの負担が軽減されたと思います。 添乗員付きであることから、何かしらの トラブルや交渉時にはお世話になりました。 また、現地では別の詳しい方が観光の案内をしていただき、よく知らない観光地でも深く理解することができました。
38	女性	HM	イタリア	ツアーの工程もハードではあったけど、盛沢山で無駄がなかった。なにより添乗員の方がテキパキとされていて、 体調を崩した時もすぐに対応していただけた。 荷物のことや、各種手続き等についても案内があり、また自由時間に不安がある方のサポートもされていた。 煩わしいことを一切考えずに安心して観光に集中して、満喫することができた。 とても感謝している。

事例:お客様の声



年齢	性別	参加形態	方面	コメント
48	女性	ご家族	イタリア	案内の分かりやすさや、ツアーの内容に満足しています。また、添乗員さんも多くのツアー参加者がいるにも関わらずホテルでの部屋の鍵の受け渡し、翌日の出発時間の連絡など無駄がなくスムーズでとても良かったです。途中、 はぐれた方がいた時も見つけたのがご家族ではなく添乗員さん でよく見てくれていると感激でした。とても安心感がありました。
53	女性	ご家族	フランス	頼りになる添乗員さんのお陰で、とても心に残る素敵な旅ができました。 昼夜問わず、どのような事もすぐに解決していただき安心してお任せすることができました。 大変お世話になり感謝しております。ツアーの皆様達にも恵まれて、またすぐにでも旅行に行きたい気持ちで一杯です。現地のガイドさんの豊富な知識にも感銘を受けました。説明が止まる事なくわかりやすくお話していただき、今回の旅行だけでは時間が足りない程でした。是非、次回も同じ添乗員さんのツアーに参加したいです。
60	男性	一人参加	イタリア	各施設の予約の難しさ、建物の入場の仕方、ガイドの雇い方、 問題発生時の効率的な予定変更などが、個人では非常にハードルが高く、ベテランの添乗員さん付きのツアーだからこそ可能な旅行だ と感じたから。
61	女性	ご家族	中東欧	添乗員の●●さんの対応が神すぎました。帰国途中、乗っていた飛行機が出発点までリターンするといったトラブルがありましたが、添乗員としての責任を果たすべく、全力で私たちのために動いてくださった●●さんの姿は一生忘れません。今回、中欧旅行を選んで大大大正解でした！最初から最後まで本当に楽しかったです！ 最後のトラブルも貴重な経験ができて良かったとポジティブに思っています！ この考えに至っているのは、ツアーメンバー含め、素敵な●●さんと一緒にできたからこそです。本当にありがとうございました！！
62	女性	ご家族	フランス	これまでは いつも自分たちで飛行機やホテルの手配をして海外旅行を楽しんできましたが、今回ツアーの良い面を沢山経験させていただきました。 空港から直接観光バスでのオンフルール～モンサンミッシェル～パリへのスムーズな移動。ベルサイユ宮殿からセーヌ川クルーズに至るまでのチケットの準備やホテルのチェックインパス、予約済みレストランでの食事等、 ツアーならではの時短となる場面が多々あり、その分観光の時間を長く確保していただき楽しく過ごすことができました。 また、常に各地でお買い物の時間確保を考慮しながらスケジュール調節をしてくださったことも大変嬉しく思いました。
64	男性	ご夫婦	中東欧	今回のツアーでは、不可抗力といえるアクシデントに不思議なくらい何度も遭遇しましたが、添乗員が、常に冷静かつスピーディーに対応してくださり、全く不安を感じることはありませんでした。 お陰様で、アクシデントさえ思い出深い、楽しい旅となりました。 参加者一人ひとりに細かくご配慮くださいました添乗員さんに、心から御礼申し上げます。ありがとうございました。
66	男性	ご夫婦	イタリア	今まで、添乗員付きのツアーに参加したことがなかったのですが、今回参加してとてもよいものだと感じました。 自分たちで回るには時間もかかるし、要領も得ないのでここまで見て回ることができなかつたと思います。添乗員の方も参加者になるべく公平になるように心をくだいてくださり、丁寧できめ細やかな素晴らしい案内だったと思います。現地ガイドの方もとても素晴らしく、ユーモアたっぷりに各所を紹介してくださり、思い出に残っています。
71	女性	ご家族	イン・ポルト	今回は少し観光内容が少しハードではありましたが沢山の素晴らしい名所に行けました。24名ものツアーでしたが、 添乗員さんのお陰で全てスムーズで本当に感謝しています。 自由時間にはポルトガル語がわからない私達の為にタクシーを依頼して下さったり行き先まで伝えて下さいました。毎日ガイド地図を下さって、その地図で少しの自由時間も有意義に時間を使えました。
75	女性	ご夫婦	イタリア	添乗員の方が、 出発前から電話で旅支度についての確なアドバイス をいただき、さらに現地では毎日ホテルにつくとその後の予定等について口頭だけでなく書いたもので渡されるなど、安心して旅が続けられました。また、現地では各観光地ごとに、ガイドがついて、その説明がとても分かりやすく、おもしろく、 短時間ながら効率よく、十分に観光できた満足感があります。
83	女性	一人参加	北欧	旅行中の行動が、前もって受け取っているコースプランどおりで順調に進み、添乗員の手配や行動説明には感心した。注意事項などの確に説明してくれて、参加者23名が事故も体調不良もなく無事に帰国できた。皆名残惜しく笑顔で別れたこと。何よりだった。親切だった仲間と又会いたい気持ち。