



ペルー

企業訪問調査レポート【2】

Condor Travel S.A.

～ 旅行業 ～

■ ペルー共和国 — 基礎データ —

- 面積：1,285,216平方キロメートル〔日本の約3.4倍〕
- 人口：3,048万人（2013年 ペルー情報統計院(INEI)）
- 首都：リマ／人口972万人（2014年 大リマ都市圏 国連推計）
- 名目GDP総額：2,023億 1600万ドル（2013年）
- 実質GDP成長率：5.8%（2013年）
- 1人あたりのGDP(名目)：6,674ドル（2013年）
- 為替レート：1ドル ≒ 2.70 ペルー ヌエボ・ソル（2013年 平均値）

出所：JETROホームページ 国・地域別情報(J-FILE)「ペルー概況(2014年9月更新)」



■ 調査日：2014年 12月 4日

■ 分野：旅行業

■ 特徴：1977年創業のペルー第2位のインバウンド旅行会社。海外ツアーオペレーターを顧客とする現地手配が主な業務であり、地元に根付いた現地資本の経営体制と長いキャリアを活かし、さらに2004年にISO 9001:2000を取得するなど（現在はISO 9001:2008に更新済）経営の充実化を図り、需要の大きい世界遺産マチュピチュやナスカなどの従来型ツアーの堅実な実施と平行して、競合他社と差別化を図る新たなツアーを開発するなどペルー旅行業のイノベーションをリードする。

企業概要

- 社名：Condor Travel S.A. コンドル・トラベル株式会社
- 住所：Armando Blondet 249, San Isidro, Lima, Perú
ペルー共和国の首都リマ市旧市街、隣接するカジャオ市ホルヘ・チャバス国際空港から車で1時間
- URL：http://www.condortravel.com
- 主要拠点：〔国内〕リマ本社、クスコ支社、出張所4カ所
〔海外〕5支店（ブラジル、アルゼンチン、チリ、エクアドル、ボリビア）
- 設立年：1977年
- 従業員数：本社・支店・出張所あわせ約 250人
- 主要商品：ペルーをはじめ、ブラジル、コロンビア、ベネズエラ、エクアドル、ボリビア、チリ、アルゼンチンなど近隣国のパッケージツアー
- 主要販売先：日本をはじめ世界各国のツアーオペレーター各社
個人客にも対応
- 社是：広域ネットワーク、経営、安心・安全なサービス、24時間対応、緊急医療処置、手ごろな価格、CSR、環境保全、革新的な商品、創造性



ビジネスの概要 ①

販売先内訳

日本人旅行者の取扱は団体旅行を中心に年間6,000名(2007年実績)。

販売先の特徴

主な顧客は海外のツアーオペレーターとなっている。



売上推移

ペルーの治安情勢を踏まえ、防犯上の理由から売上等営業実績の公表はしていない。

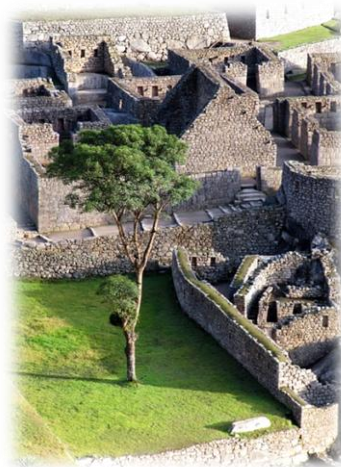
マーケティング手法

各国で開催される観光イベントに出展。ホームページの充実。顧客からのフィードバック収集・分析。



人事・労務手法

旅行業の要である外部協力者の管理と信頼関係構築に留意している。



JETRO

Copyright (C) 2015 JETRO. All rights reserved.

事業の特徴

コンドル・トラベルはペルー旅行業第2位の売上を誇る大手であり、ペルー資本経営という企業の特徴を最大限に活用し、現地に根ざしたネットワークと37年にわたる長い実績をベースに、主要な顧客である海外ツアーオペレーターとの信頼関係を構築し、市場において安定的なポジションを獲得している。

ペルーは日本でも海外旅行のデスティネーションとして人気の高いマチュピチュ遺跡やナスカの地上絵など、世界的な文化遺産や自然保護区の宝庫であり、国はインフラ整備と業界の成熟を期して観光資源開発と売り込みに力を注いでいる。

今回、BOPビジネスの調査対象として、南部山間部クスコ州ミスミナイ村の生活体験型ツーリズムを紹介。本プロジェクトの実質的な担い手であるNGO「WINGS」のアレシア・コスメルさんの取材をもとに構成する。

●ミスミナイ村における生活体験型ツアー開発の背景

ミスミナイ村は、世界遺産に登録されているペルー随一の観光地マチュピチュ遺跡と、そのアクセス拠点となるクスコ市のほぼ中間のウルバンバ渓谷にある。ペルーの国語であるスペイン語を話すことができないアンデス先住民が暮らす集落であり、近郊の中核都市のクスコ市からも距離があるため、電気や水道といった基幹インフラも一切整備されておらず、ジャガイモやソラマメなどの農作物の栽培が唯一の収入源のため、住民たちは生活弱者として国の水準を大きく下回る生活を余儀なくされていた。

マチュピチュ遺跡観光はクスコから通常バスと列車を乗り継ぐが、これとは別にクスコ市発の列車を途中下車し、遺跡まで先住民文明の細い旧街道をトレッキングするツアーがバックパッカーなどの間で人気を博していた。標高4,000mにも及ぶ高地のため、4日にわたるトレッキングにはテントや毛布、食料などを担ぐポーターが欠かせないが、観光客が直接雇った無許可のポーターが、時間や料金などの約束を反故にしたり、道中で飲酒など不適切な行為に及ぶなどのトラブルが頻発していた。

コンドル・トラベルは、この旧街道のトレッキングを組み込んだツアー需要を見込み、かねてからポーターとして働いていた近郊のミスミナイ村の男性たちと協約を結び、当局の許可の取得や接客の向上などの研修を行うことで、パッケージツアー商品開発が可能となった。

コンドル・トラベルとミスミナイ村は、このトレッキング・ツアーの運営を通じた協力体制を築き、会社側は折に触れて村人に感謝の印として物品の贈与を行ってきた。一方、マチュピチュ観光ルートの拠点としてクスコ市近郊のサグラド渓谷の開発が進み、交通アクセスが改善されたミスミナイ村には、アンデス先住民の生活を身近に体験できる観光開発の可能性が広がった。



事業の特徴

● MIF(多数国間投資基金)の支援による生活体験型ツアーの開発

2008年、米州開発銀行(IDB)傘下の多数国間投資基金(MIF)のプロジェクトとして中南米諸国を対象としたBOPビジネス形成支援事業がスタート。コンドル・トラベルはオランダの開発NGO「SNV」の協力も得て、ミスミナイ村との協力関係のさらなる前進を期して生活体験型ツーリズム開発プロジェクトを立ち上げた。

プロジェクトは、

- ① 海外市場向けのトレッキングツアーの売り出しに向けたポーターの専門的訓練・研修
- ② 快適で喜びあふれる訪問・滞在や安全な食事の提供に欠かせない環境整備および住民の啓蒙・研修
- ③ 収入源の多角化を期した民芸品制作・販売の技術研修

を柱とした。

立ち上げで大きな役割を果たしたのはSNVを通じたMIFの開発資金であった。これにより、観光客を受け入れる素地が一切なかった先住民の集落に、外国人観光客が安全かつ快適に過ごすことのできる宿泊施設、衛生上問題なく、質的にも優れた食事を提供できる調理場などのインフラが整備された。これと平行して、国語のスペイン語もままならない閉鎖的な先住民系の住民に対し、外国人に接客する際のマナーや態度などの研修が行われた。

一方、ポーターに基本的な業務の着実な遂行能力だけでなく、ベーシック英語、一次救命処置の訓練、調理実習を実施。こうした調理実習は、この集落の農作地で収穫された農作物を使い、伝統的な調理方法を活かしつつ、衛生面には最大限の配慮を配り、盛り付けや味付けなどに外国人の嗜好にあわせたアレンジを施した地元料理を訪問客や宿泊客に提供することができるようになり、生活体験型ツアーの充実に大きく貢献した。

こうしてコンドル・トラベルは、かつては一部のバックパッカーしか知られておらず、アドベンチャー的アトラクションであった「インカ旧街道のトレッキング」を安全・快適に体験できるようにするとともに、普通のツアーでは遠目に眺めるだけであった先住民集落に気軽に立ち寄り、または快適に滞在できるようになることで付加価値を高め、他社と差別化されたツアーパッケージ開発に成功した。

● 地域住民への利益還元

このビジネスモデルにより、これまで農業収入しかなかった市郊外の農村住民の生活は、ポーター、宿泊施設や食事の提供、民芸品の制作販売などによる副収入が得られたことで大きく改善。また、衛生管理や資金管理等の実践を通じて、生活水準の質的向上や子供の教育の重要性を理解するなど、意識改革も図られた。

プロジェクト立ち上げによる効果

以前



集落に観光客受入施設は存在していなかった。

現在



設備の整った観光客受入施設が整備された。

プロジェクト立ち上げによる効果

以前



かつては一階建てだった家屋。

現在



2階建てとし、外装も含めリニューアルした。



かつては納屋だった室内。



備品もそろい、快適な客室に生まれ変わった。



かつての炉。煤が室内に充満し、呼吸器疾患などの原因となっていた。



煙突と換気口、明り取り窓、食器戸棚などを整備した。観光客向けの食事はここで調理する。



ビジネスの概要 ⑤

社会的活動の取り組み

CSR活動と連動した先住民集落での生活体験型ツーリズムを開発。ペルー・アマゾンの環境保全・地域開発と連動したエコツーリズム開発にも取り組む。



日本（外資系企業）と取り組んでみたいこと

ペルー・アマゾン地方のエコツーリズム開発・経営事業での資本提携・共同運営。



取り組んでいる社会的課題の概況

生活体験型ツーリズムに参画するアンデス先住民に対する、資金管理も含めた経営観念の醸成。

民間企業とのBOPビジネスの取り組み



今回紹介した生活体験型ツーリズムのBOPビジネスは、ドネーションと収益を連動させた運営体制のため、経営本体であるコンドル・トラベルと活動をともにするNGO「WINGS」を別途設立してドネーションの受付窓口とし、さらにBOPビジネスの現場管理・モニタリングを一任している。

まとめ

■ 旅行業界における市場環境

国際旅行業界は、インターネットの普及により、「旅行代理店→ツアーオペレーター→現地オペレーター」といった従来のビジネス体系が変化しつつあり、旅行代理店や末端消費者と現地オペレーターの直接取引が実現している。その一方で、世界的な大手旅行会社が包括的な運営に乗り出すなど、ワールドワイドで業界全体に再編の波が押し寄せている。

■ 市場戦略としてコンドル・トラベルが採用する特徴的な経営手法

従来の海外ツアーオペレーターとのビジネスを堅実に維持する一方、インターネットも駆使して営業多角化に力を入れている。また、他社と差別化を図るため、ISOの取得やCSR活動を推進しており、CSR活動と連動する形で生活体験型ツーリズムやエコツーリズムといった新たな地平を開拓する姿勢は、潮流を読みながら世界的な業界再編に柔軟に対応しようという、同業他社には見られない経営上の大きな特徴である。

■市場の可能性

ペルーのインバウンド旅行業界は、国情の安定や各種インフラ整備の進展、官民を挙げた情報発信の増加により、観光立国ペルーの世界的な相対地位が向上しつつあり、世界的に有名な観光地であるマチュピチュやナスカの地上絵といったペルーの従来型観光にも伸び代は十分にある。さらに、中長期視点に立って新規destinationや新タイプのツアーを開発していきたい。

■課題および改善点

ペルーの旅行業界では、需給体制が整っているクスコなどごく一部を除く多くの観光資源で、交通手段の欠如、宿泊施設の不足、情報発信不足、未登録業者の横行、さらには強盗といった一般犯罪などの諸問題が未だ解消されていない。地域開発と連動した道路や航空路などの交通インフラをはじめとする基幹インフラの整備の進展、および関係当局による取締・監視強化が旅行業のさらなる発展に欠かせない。

■同業他社、競合相手情報など

リマ・ツアー(米資本)、スイスコンタクト(スイス7NGO系)、ミッキーツアー(在住日本人経営)など。

■進出を検討する日系企業が参考とすべき点

ペルーの旅行業界はワールドワイドの旅行業界再編の波をダイレクトに受け、大小入り乱れた過当競争に突入している。国内旅行市場は極めて小さいため、インバウンド旅行が頼みの綱であり、海外需要の限られたパイの取り合いを制するには、資本力(資金調達力)と現地に精通した機動力の2つの力を備える必要がある。



JETRO

【免責事項】本レポートで提供している情報は、ご利用される方のご判断・責任においてご使用ください。ジェトロでは、できるだけ正確な情報の提供を心掛けておりますが、本レポートで提供した内容に関連して、ご利用される方が不利益等を被る事態が生じたとしても、ジェトロ及び執筆者は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。