

# ICCO（イコー）分析 ～観光戦略立案のための新フレームワーク～



川嶋 正己

一般社団法人福井県中小企業診断士協会

## 1. 「観光戦略」と中小企業診断士

我が国は「観光立国」を宣言し、国内外からの観光客の消費を拡大し、経済を支える基盤とすることを目指している。全国の各自治体も同様である。

その手段として「日本版DMO」制度が整備され、地域の「稼ぐ力」を引き出すとともに、地域への誇りと愛着を醸成する「観光地経営」の視点に立った観光地域づくりを進める動きも活発化している。DMOは地域の核となる中小企業であり、中小企業診断士が彼らの戦略＝地域の観光戦略を支援することで、中小企業診断士が地方創生に貢献できる存在と示すことができ、大きな意義がある。

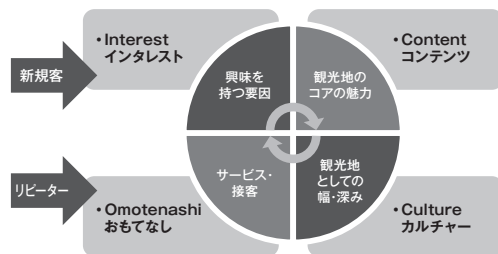
福井県中小企業診断士協会は「地方創生シンクタンク」を掲げ、この10年余り、「観光の産業化」をテーマに、観光戦略や観光の産業化に向けた具体策を自治体に提案するなどの活動を行ってきた。我々の提案した観光の産業化が市政のキーワードに掲げられるなど、徐々に存在感を高めてきたが、本稿ではその過程で生まれてきた観光戦略立案のための分析手法を紹介し、DMO等を中心とする地域の観光戦略立案に寄与することを目指す。

## 2. ICCO 分析

著者が開発した「ICCO（イコー）分析」は、観光地としての実力＝「観光地力」を4つの要素に分解して分析するフレームワークである。

1つ目の要素は、観光客に「行ってみたい」と思わせる、興味を持たせる力「Interest（インタレスト）」である。2つ目の要素は、「Interest」の基にな

図1 「観光地力」の4要素：ICCO分析



る、その観光地の核心（コア）となる魅力「Content（コンテンツ）」、正確には「Core Content（コア・コンテンツ）」である。3つ目の要素は、そのコア・コンテンツの周りに広がるその他のコンテンツ群。それは、コア・コンテンツを生み出したその地の自然であったり、そのコア・コンテンツがあるが故に周囲に紡がれてきた歴史であったり、そこに住み集う人たちの暮らし・風俗であったりする。それを「Culture（カルチャー）」と名付ける。そして4つ目が、訪れる人たちに対する「Omotenashi（おもてなし）」である。これは、飲食やお土産の販売、宿泊のほか、体験やガイド、レンタル等その他サービスの充実度とともに、それらサービスを提供する事業者の接客、さらにボランティアや市民も含めた「おもてなし」についての能力である。

これら4つの要素の頭文字をとって、ICCO分析と名付けている。このうち、初めの2つ「Interest」「Content」は主に新規客を誘引する力、後の2つ「Culture」「Omotenashi」はリピーター客を誘引するのに効果を発揮する力である。

その観光地に人を引き付けるだけの核となる魅力があり、それが伝わらなければ観光客は来てくれない。その評判を聞きつけて訪れた観光客が、コアとなる魅力以外にも、幅広い、あるいは奥深い魅力を体感することで、その観光地のファンになる。あるいは、食べたり買ったり泊まったりする中でサービス提供者からのおもてなしに満足し、また感動してファンになる。それによって、「また来よう」「今度は家族を連れてきてあげよう」となる、という流れである。

以下に、福井県の若狭地方を代表する観光地である「三方五湖」と、そこに近接する地域にあり同じく景観を売りにする、日本を代表する観光地の1つである「天橋立」の比較を例にとって、ICCO分析の活用方法を紹介する。

### 3. 天橋立と三方五湖のICCO分析比較

#### (1) 天橋立のICCO分析

##### ① Interest

天橋立は、日本三景の1つとして日本全国に抜群の知名度を誇る。また最近では、京都府による「海の京都」のキャンペーン等により、インバウンドを含め知名度が向上している。

##### ② Content

日本三景たる天橋立のコアの魅力は、神話にも描かれるほど他に類を見ない景観。海を対岸まで横切る砂州を傘松公園、天橋立ビューランドと両岸から眺められること、そして「股覗き」という伝統的な楽しみ方があることもコンテンツとしての魅力を高めている。また、その砂州を徒歩や自転車で渡れることも魅力である。

##### ③ Culture

天橋立は神話にも描かれたような場所であるが故、そこが宗教的な聖地として選ばれても何ら不

思議はなく、日本三大文殊の1つである智恩寺文殊堂や成相寺等の名刹が近郊にある。また、当然のように文人賓客も数多く訪れている。天橋立に並ぶ句碑等でそのことを改めて知らされ、天橋立の育んできた歴史の奥深さ、文化的幅広さに感心させられる。

##### ④ Omotenashi

傘松公園への登り口や天橋立ビューランド側の海岸沿い付近にはお土産物街が広がり、観光地に来たという賑わいを感じさせる。天橋立の対岸に渡る手段も、観光船やボートのほか、レンタサイクル等多様な手段が用意され、往路と復路を別々のサービスで楽しむこともできる。また、近隣の宿泊施設も、大型旅館・ホテルから民宿まで多様な形態を選べる。

#### (2) 三方五湖のICCO分析

##### ① Interest

三方五湖は、福井県内や旅行業関係者の中では若狭地方一番の観光地として認識されているが、その広がりや関西や中京の一部までで、全国的知名度は低い。

##### ② Content

三方五湖のコアの魅力も、レインボーライン山頂公園から眺める5つの湖と若狭湾の景観であり、訪れた観光客からは「天橋立よりもきれい」という声も少なくないほど素晴らしいものである。

##### ③ Culture

三方五湖は、その豊かな自然の恵みから、縄文時代より集落が形成されて遺跡として残り、近年になって縄文博物館も建設され、その歴史を学べるようになった。また、その特異な自然は水月湖に「年縞」を蓄積して世界標準となり、その年縞を学ぶ博物館も建設された。湖と海の自然豊かな

図2 ICCO分析例)「観光地力」天橋立の場合

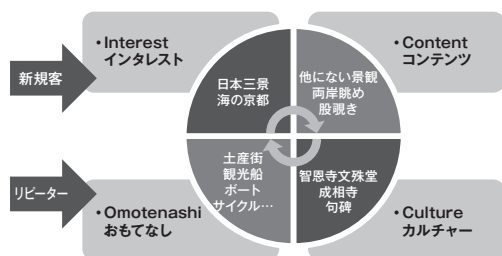
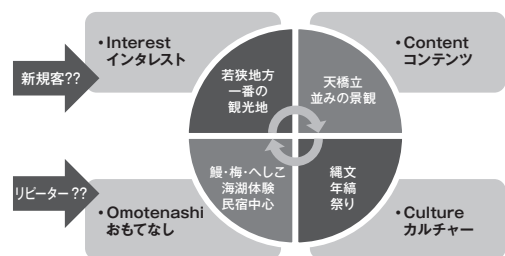


図3 ICCO分析例)「観光地力」三方五湖の場合



地に住む人たちの生活文化もまた観光資源であるが、それらと三方五湖が結び付く情報提供や周遊できる環境が整っておらず、知らないままの観光客が大半である。

#### ④ Omotenashi

三方五湖周辺には梅や鰻、へしことといった特産品があり、お土産として加工品等も販売されている。しかし、お土産物街等はなく、購入できる場所が限られており、飲食店も少ない。湖や若狭湾をフィールドにした漁やカヤック等の体験メニューも、地元事業者により展開されている。しかし、いずれもボリュームやレポートリーに欠け、訪れた人が誰でも気軽に楽しめるサービスは少ない。

### (3) 三方五湖と天橋立の比較

以上の2つの観光地をICCO分析により対比し、天橋立をベンチマークとして三方五湖の観光地としての問題点を抽出したのが図4である。観光地力の差が、34万人対200万人という入込客数の差に表れていた。

図4 例) ベンチマーク比較：天橋立と三方五湖

	三方五湖 (レインボーライン)	天橋立
知名度	若狭地方の観光の中心 全国的にはいま一つ	「日本三景」 全国的知名度
物販飲食店等の集積	民営の土産物店数少ない 飲食店も少ない	物販・飲食の土産物街 サイクル、ボート等あり
宿泊施設	旅館少なく民宿中心	大型ホテル・旅館・民宿多数
文化的要素・立ち寄り先	文化を感じさせる先への 周遊がほとんどなし	智恵寺文殊堂や各種句碑 などに自然に立ち寄り
大観光地からの波及効果	北陸新幹線金沢開業の 影響少ない	「海の京都」アビールで 京都から流入
観光客入込数(2015)	約34万人	約200万人

## 4. ICCO分析による観光戦略提案

### (1) ICCO分析から導く「観光地力」向上の方向性提案…三方五湖の例

ベンチマーク分析も踏まえ、ICCO分析の項目ごとに三方五湖観光の目指すべき方向性を導き出してまとめたものが図5である。項目ごとに整理してまとめることで、あるべき姿と課題解決の方向性がわかりやすくなる。また、4項目を並べることで、どこに優先順位を置いて進めるかの戦略も立てやすくなる。

#### ① Interest

全国的な知名度に欠けるという課題克服のため、

図5 例) ICCO分析から導く「観光地力」向上の方向性  
三方五湖観光の目指すべき姿の提案

Interest	・「裏」日本三景 ・「日本2大五湖(西の富士五湖)」
Content	・「景観」の魅せ方のブラッシュアップ ・「湖」の「体感」
Culture	・「縄文博物館」「年縞博物館」連携 ・「祭り」「歳時記」活用
Omotenashi	・「レストラン」「売店」の充実 ・「名物」「体験メニュー」の充実

新たな価値観を示す枠組みを構築してキャンペーンを行う。たとえば、「裏」日本三景キャンペーンである。天橋立をはじめとする本家日本三景の対抗軸を示す。日本海の「天橋立」に対し「三方五湖」、太平洋の「松島」に対し「英虞湾」、瀬戸内海の「宮島」に対し琵琶湖の「白鬚神社」をあてる。いずれも関西近郊で、知る人ぞ知る名所という位置付けは、インバウンド等でも注目を集めることが期待される。

#### ② Content

コアの魅力である、「景観」の魅せ方のブラッシュアップが課題。天橋立に負けない景観を持ちながら、レインボーライン山頂公園はそれをゆっくりに楽しめるようになっていない。施設は雑多な感があり、景観を楽しむにはマイナスで、それらの再整備が方向性となる。

また、単に眺めるだけではなく、天橋立のように誰でも気軽に「体感」できるようにすることも課題である。カヤック等ハードルの高い体験メニューのほか、高度感を楽しんだり、あるいは水陸両用バスで、山上から景観と湖の水面上での景観を楽しんだりすること等が考えられる。

#### ③ Culture

情報提供や二次交通整備等により、レインボーラインと「縄文博物館」「年縞博物館」の周遊を促す仕組みの構築が第一である。

#### ④ Omotenashi

まずは、三方五湖観光の中心であるレインボーライン山頂公園の、ややネガティブな意味で「昭和」の香りが残る「飲食店」「土産売店」の刷新に尽きる。

### (2) 戦略提案

行政がまとめる「戦略」は、数多の課題に対し

てそれぞれ総花的に施策を並べる形になってしまいがちである。戦略とは“選択”と“集中”であり、優先順位をはっきりと定めて戦力・予算を集中投入することである。行政ではそれがやりづらいため、DMOの役割が期待されている。

ICCO分析から導いた方向性提案の4項目を並べ、その中から「影響度・相関性」「緊急度」「実現可能度」等の「重要度」の視点により、軸となる項目、あるいはまず手を付けるべき項目を選定する。筆者らが三方五湖観光について地元である若狭町・美浜町のトップに行った戦略提案は、上述②の「Content」ブラッシュアップは最重要であるものの、予算面等から実現可能度の視点で優先度を下げ、まずは機運を盛り上げるためにも①の「Interest」向上を主とし、④の飲食店・売店リニューアルによる「Omotenashi」向上を副とするものであった。

両町長からは提案を評価いただき、三方五湖観光の中核を担う両町出資の第三セクター・(株)レインボーライン支援の依頼を受け、まずは株主や社員との方向性共有を行い、具体化を目指した。同社は経営者を外部招聘し、新社長の下で改革を進めたが、剛腕新社長が選んだ戦略は、②「Content」魅せ方ブラッシュアップに④「Omotenashi」充実という中央突破の正攻法であった。

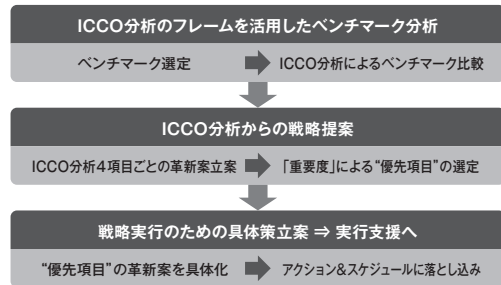
それから約3年が経過し、レインボーライン山頂公園には高度感・浮遊感あふれる展望デッキやカフェが整備され、飲食・土産店もリニューアル、2020年3月にグランドオープンとなった。北陸新幹線敦賀延伸を控えた若狭観光の中核にふさわしい、名実ともに全国レベルの観光地としてリボンし、コロナ禍収束後には大きな飛躍が期待されている。

## 5. ICCO分析による観光戦略立案まとめ

図6は、上述したICCO分析による観光戦略立案の流れである。この手法は、①SWOT分析等と同様の整理しやすさ、②新規客・リピート客の視点も分けられる、③弱点が見やすい、④「重要度」による優先項目選定も容易、⑤具体策も検討しやすいなど、フレームワークやベンチマーク分析のメリットが網羅されている。

福井県中小企業診断士協会は、その後も福井県

図6 ICCO分析による観光戦略立案の流れ



大野市や敦賀市等へICCO分析による提案を行っており、両市も動きを見せ始めている。全国のDMO等でこのフレームを活用いただければ幸いである。