

LESSON 23

ご提示いただいた「沖縄離島 高級ブティックリゾート開発事業 投資計画書」について、あえて批判的・懐疑的な視点を持つ「悪魔の代弁者」として評価を行います。

この計画書は全体的に「ベストシナリオ」に偏っており、離島特有のハードルや事業リスクが過小評価されている、あるいは抜け落ちている箇所が複数見受けられます。主な懸念点は以下の4点です。

1. 稼働率および需要予測の根拠が極めて楽観的 本計画では目標稼働率を73%（オフシーズンでも58%）と設定し、その根拠を「沖縄県内の高級ホテル実績データ（直近3年平均72～76%）」としています。しかし、那覇空港から高速船で約75分かかり、1日4便しかアクセスがない離島と、本島などのアクセスが容易な高級ホテル群を同列に比較するのは非常に危険です。また、対象島に単価宿泊施設が存在しないことを「先行参入による市場創出」とポジティブに捉えていますが、純粋に「高級リゾートを成立させるだけのアクセス利便性やインフラ需要が存在しない」からである可能性が排除されていません。オフシーズンに「冬の離島滞在」をテーマにして58%の稼働を維持するとしていますが、具体的な集客のフックが不明確であり、机上の空論となるリスクが高いと言えます。

2. 人材計画とサービス品質に致命的な矛盾がある 客室単価平均72,000円の富裕層向けリゾートでありながら、60名の従業員の平均年収が「333万円」と設定されています。この給与水準で、国内高所得層や欧米・オセアニア系富裕層が満足するレベルの語学力や高度なホスピタリティを持つ人材を60名も確保できるとは考え難いです。さらに、島外からの採用者の住居として「島内の空き家・民間賃貸物件を積極的に活用する」としていますが、人口約1,700人の島で都合よく状態の良い物件が確保できる保証はありません。結局、社員寮の建設が必要になる可能性が高く、その場合の多額の建設費が総投資額45億円の中から完全に抜け落ちています。

3. 離島特有のコスト上振れとスケジュールの非現実性 建設工事費を約30億円としていますが、離島での建築は資材の海上輸送費や特殊車両の搬入などで本島に比べて大幅にコストが跳ね上がります。現在取得している「初期見積」から、詳細設計完了後の確定見積へ移行する際に、予算が大幅に超過するリスクが非常に高いです。また、開発スケジュールにおいて、自然環境（珊瑚礁やマングローブ等）への配慮が求められる離島にもかかわらず、「行政協議・各種許可申請」をわず

か4ヶ月で終わらせて着工する計画は、行政手続きの手間を見誤った非現実的なスケジュールと言わざるを得ません。離島における水道光熱費や物流費の高さに対し、原価（0.9億円）や水道光熱費（0.4億円）の設定も過小評価されている懸念があります。

4. 最大のリスクである「アクセス遮断」への対策がないリスク管理の項目で自然災害（台風等）に対し「躯体の耐風性能」や「保険」を挙げていますが、離島リゾートにとって最大のリスクは建物への被害以上に「高速船の欠航によるアクセスの遮断」です。高速船が欠航すれば宿泊客は来島できず売上はゼロになり、同時に確保していた生鮮食材も無駄になります。この交通アクセスの脆弱性による収益ボラティリティがリスクとして想定されておらず、対応方針も示されていません。

総じて、この計画書は「描いた数字通りにすべてが運んだ場合」のシナリオであり、取締役会での審議を通すには、上記のような離島特有のハードルに対する具体的なバッファ（予備費）や、現実的な撤退ライン・保守的シナリオの提示が不可欠です。

この悪魔の代弁者からの指摘を踏まえて、例えば「社員寮の建設費や離島の物価高を反映した保守的な収支シミュレーション」について深掘りして検討してみましようか？あるいは、他の視点からの評価もご希望ですか？