

LESSON 23

指摘したリスクのうち、計画全体を崩壊させかねない最重要リスクとして「稼働率および需要予測の根拠が極めて楽観的であること（アクセス格差の無視）」を挙げます。

最重要リスクである根拠 本計画の年間売上約7.6億円と、EBITDA約3.3億円という収益モデルは、平均客室単価72,000円で年間稼働率73%を達成するという前提に完全に依存しています。このトップライン（売上）の予測が外れれば、総投資額約45億円に対する「自己資金ベースの投資回収6～7年」というシナリオは根底から破綻し、事業の存続自体が危ぶまれます。那覇空港から高速船で約75分かかり、かつ1日4便しかないという厳しいアクセス条件の離島でありながら、交通インフラが充実した本島エリア等の高級ホテルの実績データ（稼働率72～76%）をそのまま適用している点は、致命的な見込み違いを引き起こす要因となります。

計画側の主張（反論） 計画書では、対象島に1泊15,000円を超える施設が存在しないことを「先行参入による市場創出の優位性」としてポジティブに捉えています。ハイシーズンには競合不在のため既存高級施設と同等の90%超の稼働を見込み、オフシーズンも「冬の離島滞在」をマーケティングのテーマに据えることで58%を維持できると主張しています。さらに需要変動リスクに対しては、「富裕層ターゲットは景気感応度が低い」とし、キャンセルポリシーの工夫によって収益のブレを抑え込めるとしています。

主張の妥当性評価 この主張の妥当性は極めて低いと言わざるを得ません。現在、島内の宿泊施設が最高単価8,500円の民宿4軒のみにとどまっているのは、単に競合が未参入だからではなく、「1日4便の高速船」という物理的・時間的制約が、移動の快適さやスケジュールの確実性を強く求める富裕層のニーズに合致していない（＝市場が存在し得ない）という構造的な限界を示している可能性が高いです。また、計画書では自然災害リスクへの対応策として「躯体の耐風性能（風速70m/s対応）」や「損害保険・事業中断保険への加入」を挙げていますが、離島リゾートにおいて最も頻発する致命的な事態である「悪天候による高速船の欠航（アクセスの遮断）」に対する考慮が抜け落ちています。船が欠航すれば宿泊客は物理的に来島できず、いくら厳しいキャンセルポリシーを設けても、不可抗力である交通機関の停止を理由としたキャンセル料の徴収は現実的ではありません。

稼働率が想定を大きく下回った場合のリスクを可視化するために、稼働率が50%や40%に落ち込んだ場合の「損益分岐点」や「ワーストシナリオでの収支シミュレーション」を算出してみませんか？