

DUBAI F&B MARKET ENTRY REPORT 2026

ドバイ飲食店市場 参入戦略レポート

毎日のように新しい店が生まれる市場で、
何店が消え、何年で投資を回収すべきか

新規出店・店舗ストック・市場退出・生存率・収益構造・投資回収の徹底分析

ABOUT THIS REPORT

本レポートは「出店が多い＝儲かる」という通説を、数字の出所まで遡って検証するために作成した

ドバイでは毎日のように新しいレストランやカフェが開業している。人口は増え続け、観光客も過去最高を更新してきた。そのため「ドバイで飲食店を出せば儲かる」という声をよく耳にする。

しかし、ドバイで事業を営む立場から市場を見ていると、華やかな開業の陰で、看板が掛け替わる区画や、気づけば別の店になっている物件も少なくない。新しい店が多いことは、市場の魅力を示すと同時に、競争相手が絶え間なく供給され続けていることも意味する。

本レポートは、ドバイで飲食店の開業・投資を検討する日本の経営者・投資家に向けて、次の問いに答えることを目的とする。

- 1 毎年、何店が生まれているのか（新規出店数）
- 2 市場には何店あるのか（店舗ストック）
- 3 何店が消えているのか（閉店・市場退出）
- 4 開業した店は何年生き残るのか（生存率・推定営業寿命）
- 5 では、何年で投資を回収すべきなのか（収益構造・初期投資回収）

結論を先に述べれば、ドバイの飲食市場の本質は「店がすぐに潰れる市場」というより、「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」である。だからこそ、5～10年かけて投資を回収する発想ではなく、**2～3年で初期投資を回収できる事業モデル**を最初から設計すべきだというのが、本レポートの主張である。

対象読者

ドバイで飲食店（特に日本食）の開業・出資・フランチャイズ展開を検討する経営者、投資家、事業開発担当者

調査時点

2026年10月上旬。数値は各発表時点のもの。2026年版ミシュランガイド・ドバイの結果は反映していない

通貨

AED（UAEディルハム）。1米ドル＝3.6725AEDで固定（ペッグ制）

執筆

Meti Lux Partners 代表取締役 埜寄 雅治。ドバイを拠点に、UAE・エジプト・ジョージア・ナイジェリア・日本で日本語話者向けの海外法人設立・口座開設・不動産・税務アドバイザリーを行う

本レポートの最重要ルール

ドバイ政府は、飲食店の永久閉店数・倒産件数・生存率を公表していない。本レポートは、確認できない数字を事実として書かない。すべての数字を「公式統計」「報道等」「業界参考値」「今回の推計」「仮定モデル」に分けて示す。

免責

本レポートは情報提供を目的とし、法務・税務・投資助言ではない。規制・税制・手数料は変更されうるため、実行前に必ず当局および専門家に確認されたい。推計値・モデル値は公式統計ではなく、将来の成果を保証しない。詳細は付録A6を参照。

CONTENTS

目次：数字を確かめ、生存率を推計し、回収できる事業を設計する

ES	エグゼクティブサマリー	5
第1章	序章：毎日生まれる店、静かに消える店 よく聞く言説の問題点、5つの問い、データの4分類	14
第I部	市場を知る	
第2章	マクロ環境：人口・観光・消費と2026年のショック	22
第3章	新規出店データの全体像 food establishment・レストラン+カフェ・レストラン免許の3系列を区別して読む	38
第4章	店舗ストックと市場の新陳代謝 新規参入が1割でも、市場は1割伸びない	57
第II部	退出と生存	
第5章	「閉店統計」は存在しない：公式に分かっていないこと	71
第6章	2018年開業店舗の追跡調査：8年後、何店が残っているか	84
第7章	生存率の推計と推定営業寿命	100
第III部	競争と規制	
第8章	競争環境：ドバイの日本食セグメント	116
第9章	規制・ライセンス・税務：開業までの道のりと見落としがちなコスト	133
第IV部	事業の経済性	
第10章	コスト構造の分解：ドバイの飲食店はなぜ固定費が重いのか	151
第11章	ドバイで100席の日本食レストランを出す：財務モデル	169
第12章	客単価シナリオ・損益分岐点・感応度分析	189
第13章	家賃から逆算する立地戦略	207
第V部	リスクと設計	
第14章	リスクマップ：ドバイで飲食店を経営・投資する際の主要リスク	219
第15章	「2～3年で回収する」事業設計と経営KPI	233
第16章	結論：「潰れる市場」ではなく「競合が供給され続ける市場」	251
付録	データ一覧・用語集・推計方法・開業前チェックリスト・出典一覧・免責事項	257

HOW TO READ THIS REPORT

すべての数字に「どこから来た数字か」を示すラベルを付け、事実と推計を混同しない

ドバイの飲食市場について語られる数字には、政府発表、報道、民間業者の資料、個人の推測が混在している。投資判断を誤らせる最大の原因は、性格の異なる数字を同じ重みで扱うことである。本レポートでは、図表ごとに次のラベルを付け、本文でも必要に応じて明示する。

ラベル	意味	本レポートでの例
公式統計	Dubai Municipality (DM)、Dubai Department of Economy and Tourism (DET、旧DED)、Dubai Media Office、WAM (国営通信)、DEWA、UAE中央銀行などが公表した数字	2020年の新規food establishments 1,303施設、2018年末のレストラン+カフェ 11,813店
報道等	AP、The National、Gulf News、Khaleej Times、What's On Dubai、AGBIなどの報道で確認できる数字・事実。政府担当者の発言が報道が引用したものを含む	2026年上期の新規food establishments 1,898施設 (Gulf NewsがDMを引用)、2026年1~8月の訪問者数-44%
業界参考値	不動産仲介会社、コンサルティング会社、内装業者、開業支援業者などの民間資料。政府統計ではなく、幅を持って読むべき値	Fit-out単価 AED 150~500/sq ft、デリバリー手数料 15~35%
今回の推計	上記の数字を組み合わせる本レポートが独自に推計した値。公式統計ではない	年間退出 約760~960店、開業5年後の存続率 55~70%
仮定モデル	投資判断の考え方を示すために置いた架空のレストラン経営モデルの数値。特定店舗の実績ではない	100席・客単価AED 250の日本食店：年商AED 13.7m、営業利益率14%

3つの「店舗数」を混同しない

① food establishments

DMが数える食品関連施設の総数。レストラン、カフェのほか、カフェテリア、ベーカリー、食料品店、スーパーマーケット、ケータリング、デリバリー専門などを含む。2026年上期末で29,303施設 (報道)。

② レストラン+カフェ

DED/DETの営業免許ベースの数。2018年末11,813店、2023年時点で約13,000店。本レポートで「飲食店市場」と呼ぶときの基本の母数。

③ 新規レストラン免許

1年間に新たに発行されたレストラン免許の件数 (グロス)。2024年は約1,200件 (DET)。純増ではなく、退出は差し引かれていない。

したがって、次のような表現は本レポートでは使わない

- 「2025年には1日13軒のレストランがオープンしている」——1日約12.9はfood establishments全体の数であり、レストランだけの数ではない
- 「ドバイでは60%のレストランが1年以内に潰れる」——調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった
- 「DMが〇〇店を閉鎖」を閉店件数とみなすこと——多くは衛生違反などによる一時的な営業停止であり、廃業ではない

EXECUTIVE SUMMARY

ES

エグゼクティブサマリー

ドバイの飲食市場は確かに成長している。しかし、その成長の果実を狙って毎年大量の新規参入が続く。問うべきは「儲かるか」だけではなく、「競争環境が変わる前に、何年で投資を回収できるか」である。

ES-1 結論の全体像

ドバイは「店がすぐ潰れる市場」ではなく「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」であり、2～3年での投資回収を前提に設計すべきである

約1割／年

既存のレストラン＋カフェ（約13,000店）に対する年間の新規参入の規模

今回の推計

0件

政府が継続的に公表している飲食店の永久閉店・倒産・生存率の統計

公式統計

（調査範囲で確認できず）

55～70%

開業5年後に同一店舗として存続している割合の推計レンジ

今回の推計

1.8年

100席・客単価AED 250モデルの単純投資回収（立ち上がり期等を含めると約33.5か月）

仮定モデル

本レポートの8つの主要な発見

- 1** 新規出店は高水準で続いている。レストラン＋カフェの新規は2017年1,011店、2018年1,109店。2024年のレストラン免許の新規発行は約1,200件。DMのfood establishmentsは2025年上期だけで2,336施設、2026年上期も1,898施設が新規に誕生した。
- 2** しかし市場は毎年1割伸びているわけではない。レストラン＋カフェは2018年末11,813店から2023年の約13,000店へ、5年で純増約1,190店にとどまる。新規参入の大半は既存店の退出と相殺されている。
- 3** 退出の規模は年760～960店程度と推計される。ストックの約6～8%に相当する（今回の推計）。ただし退出には移転、ブランド変更、ホテル契約終了、再開業も含まれ、「退出＝倒産」ではない。
- 4** 閉店率の公式統計は存在しない。「6割が1年以内に潰れる」という数字は、調べたが信頼できる政府統計では確認できなかった。DMの「閉鎖」件数は主に衛生違反による一時的な営業停止である。
- 5** 2018年開業店23店の追跡では、8年後の同一店舗存続は39～69%。判定基準によって幅があり、メディア露出の多い有名店に偏ったサンプルである（参考サンプル）。
- 6** 「平均2～3年で潰れる」はデータと整合しない。半数が退出するまでの期間は6～9年前後という仮説の方が合理的である。ただし5年後には3～4割強が市場から消えていると推計される。
- 7** 100席・客単価AED 250の日本食モデルは単純回収約1.8年。一方、客単価AED 150では回収約6.1年となり、「安ければ安全」ではない。損益分岐は約116人／日で、客数が約2割落ちるだけで利益はほぼ消える。
- 8** 2026年のショックは、回収期間内に外生ショックが起こりうることを示した。1～8月の訪問者は前年同期比-44%となった一方、新規参入は止まっていない。

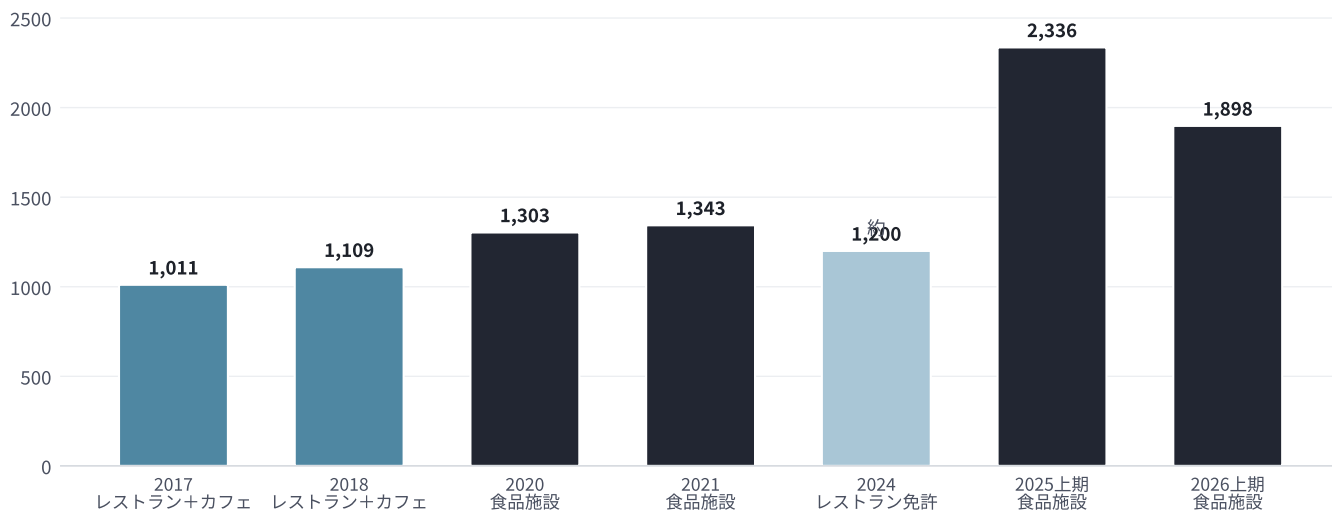
本レポートの問い	答え（要旨）	根拠の種類
何店生まれるか	レストラン＋カフェで年1,000～1,200店規模。食品施設全体では2025年上期だけで2,336施設	公式統計
何店あるか	レストラン＋カフェ 約12,000～13,000店。食品施設全体 29,303施設（2026年上期）	公式統計 報道等
何店消えるか	公式統計なし。ストックとフローの差から年760～960店（ストックの6～8%）と推計	今回の推計
何年生き残るか	5年後55～70%、10年後30～45%。半数が退出するまで6～9年前後	今回の推計
何年で回収すべきか	計画上24～30か月以内。現実の遅れを含めても3年以内に収まる設計	仮定モデル

ES-2 新規出店と店舗ストック

毎年1,000～1,300件規模の新規参入が続く一方、レストラン+カフェの総数は5年で約1割しか増えていない

図表 ES-1 新規開業・新規免許の主要データ（定義の異なる3系列を色で区別）

公式統計 報道等 単位：施設／店／件。濃紺＝DM食品施設（food establishments）、青緑＝DEDレストラン+カフェ、淡青＝DETレストラン免許。2025・2026年は上期（6か月）の値



注：系列ごとに定義が異なるため、棒の高さを直接比較してはならない。2026年上期の値はGulf News（2026年7月）がDMの発表として報じたもの。2024年は「約1,200件」。

出所：DED（WAM、2019年）、Dubai Municipality（2021年1月、2022年2月、2025年7月）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月）、Gulf News（2026年7月）

新規参入は「毎年約1割」

2024年に新規発行されたレストラン免許は約1,200件である。これはDETが示すレストラン+カフェ約13,000店の約9%にあたる。2018年も1,109店の新規がストック11,813店に対して約9%だった。つまり**既存店舗数の約1割に相当する新規参入が毎年起きている**。

2025年上期のfood establishments 2,336施設は単純平均で1日約12.9施設となるが、これはベーカリーや食料品店を含む数であり、「1日13軒のレストラン」ではない。

しかし市場は1割ずつ伸びていない

レストラン+カフェのストックは、2018年末の11,813店から2023年の約13,000店へ、5年間で純増約1,190店（年平均約240店）にとどまる。新規参入が年1,000～1,200店あったとすれば、5年間で約3,800～4,800店が市場から退出した計算になる **今回の推計**。

示唆

市場成長の恩恵は確かにある。しかし同時に、競争相手も猛烈な勢いで供給される。開業時の競争環境は、数年後には大きく入れ替わっていると考えべきである。

ES-3 閉店統計の不在

政府は閉店率を公表しておらず、ネット上の「6割が1年で潰れる」は一次資料で確認できない

図表 ES-2 政府が公表している数字・していない数字

公式統計 2026年10月時点の調査範囲

項目	公表状況
新規開業数（food establishments）	○ DMが随時発表
店舗ストック	○ DM・DETが随時発表
食品検査件数	○ DMが発表
一時的な営業停止（行政処分）	△ 年により発表
永久閉店数・廃業数	× 確認できず
倒産件数（飲食業）	× 確認できず
閉店率・生存率	× 確認できず

出所：Dubai Municipality各種発表、DET各種報告書をもとに Meti Lux Partners作成

「閉鎖」の数字は廃業ではない

DMは毎年、検査の結果として飲食店を「閉鎖」した件数を発表することがある。2020年は451件で、food establishments 19,259施設の約2.3%にあたる。だがその多くは衛生違反やCOVID対策違反による一時的な営業停止であり、是正後に営業を再開する。これを年間閉店件数として使ってはならない。

AP通信も「当局は閉店率を示していない」と報道

AP（2025年7月）はドバイの飲食市場を取材し、業界関係者が失敗率の高さを指摘する一方で、地元当局は閉店率を明らかにしていないと伝えた。DETは質問への回答を控えたという。

「6割が1年で潰れる」の出所

この種の数字をたどると、出典の年や方法論が示されていない民間コンサルティング会社の報告書や、「業界レポート」とだけ記した報道に行き着く。調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。本レポートはこの数字を事実として扱わない。

SO WHAT

ドバイの飲食店がどれだけ潰れているかは「誰にも正確には分からない」。投資判断には、出所の確かな数字から間接的に推計するしかない。本レポートはストックとフローの関係、および2018年開業店の追跡という2つの方法で推計を行った。

数字に出会ったら確認すべき5つの点

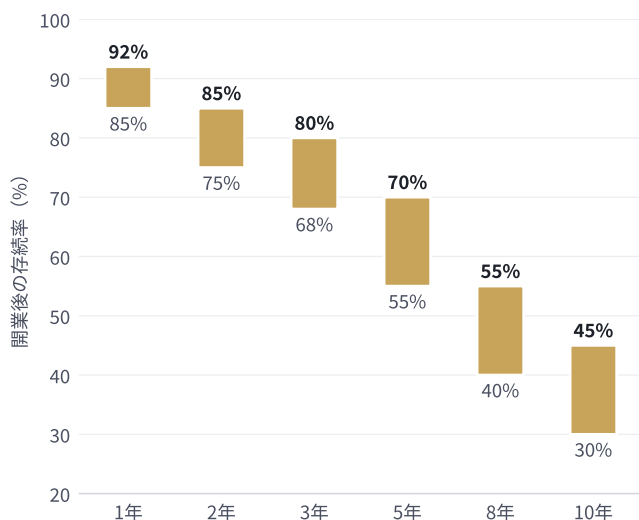
出所 政府発表か、報道か、民間業者か。一次資料まで遡れるか	定義 レストランか、食品施設全体か。カフェや食料品店を含むか	期間 年間か半期か。いつの時点の数字か	分母 何に対する割合か。新規店か、全店舗か	性質 一時停止か永久閉店か。グロスかネットか
---	--	-------------------------------	---------------------------------	----------------------------------

ES-4 生存率の推計

開業5年後の存続率は55～70%、半数が退出するまで6～9年前後と推計され、「2～3年で潰れる」通説より長い

図表 ES-3 開業後の存続率の推計レンジ

今回の推計 単位：%。公式統計ではない



注：ストック・新規参入・純増から逆算した退出率（年6～8%）、2018年開業店の参考サンプル、序盤に退出が集中する一般的なパターンを組み合わせで設定した。

出所：Meti Lux Partners推計（第7章）

図表 ES-4 2018年開業店23店の8年後（参考サンプル）

今回の推計 判定基準別の同一店舗存続割合

判定基準	割合
判定できた16店のうち同一店舗で営業	69%
同・移転を含むコンセプト存続	81%
判定不能7店を閉店とみなす（最悪ケース）	48%
確度の高い営業確認のみ（厳格）	39%

営業継続：Scalini、MINA Brasserie、Mohalla、STK Downtown、Akiba Dori、GAIAなど。閉店：House Party Bar（約8か月）、Morimoto Dubai、Hell's Kitchen。移転：Babel、Beefbar。

注：サンプルは2018年の新規1,109店の約2%で、ホテル・大手グループ系の有名店に偏る。数値は上振れしやすい。

出所：What's On Dubai、The National、Hospitality News等の報道をもとにMeti Lux Partners調査（第6章）

投資判断への翻訳

5年後に存続している店舗が55～70%なら、5～7年かけて初期投資を回収するモデルは、回収前に市場から退出する確率が無視できない。しかも「存続」は「利益を出している」ことを意味しない。だからこそ回収期間を2～3年に短縮する設計が必要になる。

「2～3年で潰れる」はなぜ整合しないか

仮に平均2～3年で大半の店が潰れるなら、毎年1,000店超の新規参入があってもストックは維持できず、年間退出は新規参入とほぼ同数になるはずである。実際にはストックは純増しており、2018年開業の有名店の多くも8年後に営業している。早期の淘汰は確かにあるが、市場全体として見れば店の寿命は一般に語られるより長いと考えるのが自然である。

ただし退出の理由は店の外にもある

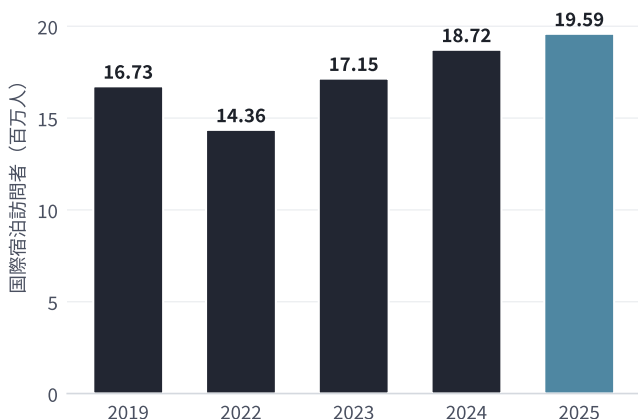
2018年開業店の追跡では、ホテルのブランド変更（Hell's Kitchen）や商業施設の再開発（Babel）など、店の業績とは別の理由による退出・移転が目立った。営業が好調でも、契約期間や家主の判断で営業を終えることがある。この点も、短期回収を求める理由の一つである。

ES-5 2026年のショック

2026年の地政学ショックで訪問者は4割超減ったが、人口増と新規参入は続いており、需要の振れと供給の増加が同時に起きている

図表 ES-5 国際宿泊訪問者数の推移

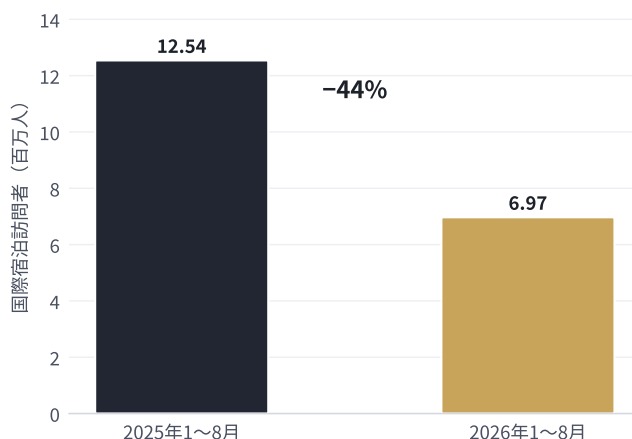
公式統計 単位：百万人



出所：DET (Dubai Media Office、2026年2月)

図表 ES-6 2026年1～8月の訪問者数（前年同期比）

報道等 単位：百万人



出所：DETの発表を報じたAFP系配信（2026年9月）、Emirates 24|7（2026年10月）

481万人

ドバイの人口（2026年9月末）

公式統計

-30.3%

2026年上期のホテル稼働率（前年比）

報道等

+30～35%

日本産水産物などの航空輸送コスト上昇（シェフ発言）

報道等

1,898

2026年上期の新規food establishments

報道等

需要側：観光は急減、居住人口は増加

2025年まで3年連続で過去最高を更新した訪問者数は、2026年2月以降の地域紛争による航空網の混乱で急減し、1～8月は前年同期比44%減となった。上期のホテル稼働率も前年比30.3%低下したと報じられている。一方、ドバイの人口は2025年末の458万人から2026年9月末には481万人へ増え続けている。

飲食店の現場では、高価格帯での客足減少や客単価の低下、日本産水産物の航空輸送コストの30～35%上昇などが報じられた [報道等](#)。

供給側：新規参入は止まっていない

それでも2026年上期の新規food establishmentsは1,898施設（1日10件超）で、前年同期比で約19%減ったにすぎない。需要が落ちる局面でも、供給は高水準で続いている。

示唆

このショックは、5年回収モデルなら回収期間の途中で必ず遭遇しうる種類の出来事である。100席モデルにショック（客数-27%・仕入れ+13%）が6か月続くと、累計で約44.5万AEDの損失となり、回収は約42か月まで延びる（仮定モデル、第11・12章）。

ES-6 100席日本食レストランの経済性

客単価AED 250・1日約148人なら年商AED 13.7m、営業利益AED 1.9mで、初期投資AED 3.4mを約1.8年で回収できる

図表 ES-7 想定損益（年間）

仮定モデル 単位：AED。営業利益は減価償却・金利・法人税前

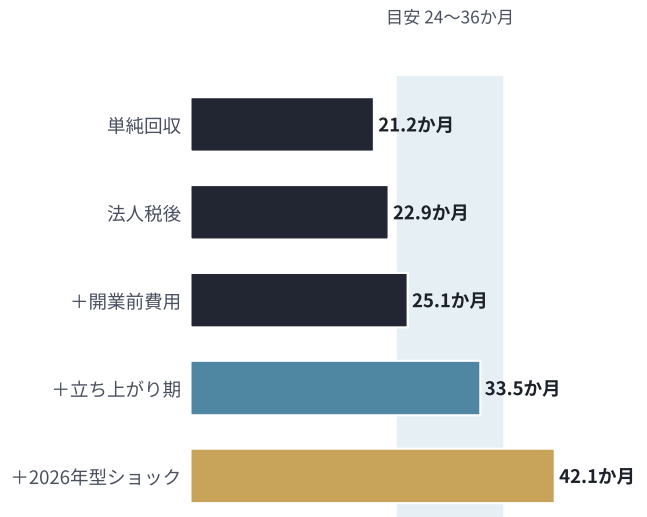
項目	売上比	年額
売上高	100%	13,717,500
食材原価	31%	4,252,425
人件費	27%	3,703,725
家賃	10%	1,371,750
デリバリー・決済関連	4%	548,700
光熱費	3%	411,525
マーケティング	3%	411,525
その他	8%	1,097,400
営業利益	14%	1,920,450

注：100席、ランチ稼働50%×1回転＋ディナー稼働75%×1.3回転＝1日147.5人、月31日×12か月の簡便計算（365日ベースでは年商AED 13.46m）。客単価はVAT抜き。

出所：Meti Lux Partners試算（第11章）

図表 ES-8 回収期間は前提を加えるほど延びる

仮定モデル 単位：か月。網掛けは目安の24～36か月



注：開業前費用は内装工事中的の家賃・採用費等、立ち上がり期は開業1～3か月目60%、4～6か月目80%の売上を仮定。ショックは2年目に6か月。

出所：Meti Lux Partners試算（第11章）

初期投資 AED 3.4mの内訳

Fit-out 140万、厨房 40万、家具・食器 25万、ライセンス・許可 10万、POS・IT 8万、開業マーケティング 10万、保証金等 25万、初期在庫 7万、運転資金 50万、予備費 25万（AED）。

SO WHAT

机上の単純回収は約1.8年だが、開業前費用や立ち上がり期を織り込むと約33.5か月（約2.8年）になる。「計画上2年以内」に収まるモデルでなければ、現実の回収は3年を超えやすい。

資金計画の落とし穴

開業前費用と立ち上がり期の赤字を合計すると約85万AEDとなり、初期投資3.4mに含まれる運転資金・予備費（計75万AED）を上回る。ピーク時の必要資金は約AED 3.5m、ショック対応の余裕を含めると約3.95mを見込むべきである。約38人分の就労ビザ費用（約19～30万AED）も3.4mには含まれていない。

法人税後の回収

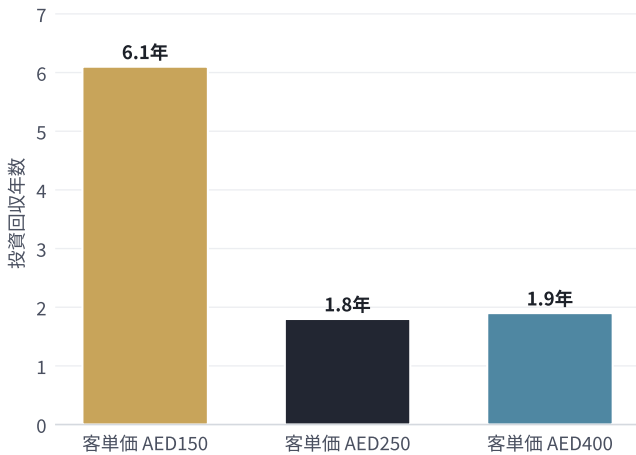
営業利益AED 1.92mのうち課税所得AED 375kを超える部分に9%の法人税がかかると、税額は約13.9万AED、税引後の回収は約1.9年となる。売上がAED 3mを超えるため、中小企業向けの軽減措置（Small Business Relief）は対象外である。

ES-7 客単価と損益分岐

固定費の重いドバイでは「安くすれば安全」ではなく、損益分岐を約2割下回るだけで繁盛店でも利益が消える

図表 ES-9 客単価別の投資回収年数

仮定モデル 同じ1日147.5人



出所：Meti Lux Partners試算（第12章）

図表 ES-10 客単価シナリオの比較

仮定モデル 単位：AED

項目	AED 150	AED 250	AED 400
月商	685,875	1,143,125	1,829,000
営業利益率	5%	14%	12%
年間営業利益	411,525	1,920,450	2,633,760
初期投資	2,500,000	3,400,000	5,000,000
投資回収	約6.1年	約1.8年	約1.9年

家賃・人件費・Fit-out・ライセンス・光熱費などの固定費が重い
ため、低単価モデルは同じ利益を得るのに多くの客数を必要とする。
AED 150でAED 250モデルと同じ年間利益を得るには1日約
190人が必要になる。

図表 ES-11 1日の客数と月間営業利益（客単価AED 250モデル）

仮定モデル 単位：AED。固定費 月582,994、変動費率35%、月31日で計算

1日の客数	100人	116人	120人	130人	147.5人（計画）	160人
月商	775,000	899,000	930,000	1,007,500	1,143,125	1,240,000
月間営業利益	-79,244	1,356	21,506	71,881	160,038	223,006
営業利益率	-10.2%	0.2%	2.3%	7.1%	14.0%	18.0%
単純回収	回収不能	—	約13年	約3.9年	約1.8年	約1.3年

出所：Meti Lux Partners試算（第12章）

損益分岐は1日約116人

AED 250モデルの固定費は月約58.3万AED、変動費率は約35%である。損益分岐の月商は約AED 900k、客数に直すと1日約116～120人になる。基本計画の147.5人に対する安全余裕率は約21%しかない。

「繁盛店＝儲かる店」とは限らない

1日120人が来店する店は、外から見れば十分に繁盛している。しかしこのモデルでは月の営業利益は約2万AEDにすぎず、投資回収には10年以上かかる。客数が約2割落ちるだけで、利益はほぼ消える。

ES-8 経営KPIと提言

投資判断は「家賃から逆算した必要売上」と「24～30か月以内の回収」を軸にし、KPIで開業前に可否を判定する

図表 ES-12 100～120席・アップーカジュアル日本食の参考KPI

仮定モデル 投資判断のための参考モデルであり、達成すれば必ず成功するという意味ではない

KPI	参考目標	考え方
客単価	AED 220～300	固定費を吸収できる単価。低すぎると必要客数が非現実的になる
月商	AED 1.1～1.4m	損益分岐（約AED 0.9m）に対し2割以上の余裕を確保
食材原価率	32%以下	輸入食材比率・航空便依存度をメニュー設計で管理
人件費率	28%以下	ビザ・住居・保険・退職金引当を含むフルコストで管理
家賃比率	売上の10%前後以下（理想8%）	月商1.1mなら年間家賃上限は約1.32m（10%）／約1.06m（8%）
営業利益率	10～12%以上	回収期間24～30か月に必要な水準
総初期投資	AED 3～3.5m程度以内	運転資金・予備費を含む。超える場合は単価・席数で正当化
投資回収	24～30か月以内	5年後存続率55～70%の推計を踏まえ、回収前退出の確率を下げる

出所：Meti Lux Partners試算（第13・15章）

日本の経営者・投資家への5つの提言

- 1 家賃から逆算する。「良い場所だから高い家賃を払う」のではなく、その家賃を払った場合に必要な売上が現実的かを先に確かめる。
- 2 回収期間を計画段階で24～30か月以内に収める。立ち上がり期と開業前費用を入れても3年以内に回収できる計画でなければ見送る。
- 3 損益分岐に対する安全余裕率を2割以上確保する。客数・客単価の下振れが最も大きな回収リスクである。
- 4 ショックに備えた資金を別枠で持つ。2026年のような需要急減に数か月耐えられる運転資金と、固定費を下げる契約条件を確保する。
- 5 撤退基準を開業前に決める。家主やホテル側の事情による退出も多い。契約期間、内装の未償却補償、移転条項を交渉段階で詰める。

筆者の結論

ドバイで飲食店をやるなら、5～10年かけて投資を回収する発想ではなく、**2～3年で初期投資を回収できるモデルを最初から作るべきである**。市場の成長は本物だが、その成長に引き寄せられる競合も本物だからである。

CHAPTER

01

序章：毎日生まれる店、 静かに消える店

ドバイでは1日に10件を超える食品関連施設が新たに登録されている。一方で、どれだけの店が消えているかを示す公式統計は存在しない。本章では、印象と言説を一度脇に置き、本レポートが答える5つの問いと、データの読み方を定める。

1.1 現地で見える風景

ドバイでは食品関連施設が1日10件超のペースで生まれ続けており、「新店ラッシュ」は印象ではなく統計で確認できる

ドバイで事業を営む立場から見ると、この街の飲食シーンは「常に工事中」である。モールの区画は短期間で看板が替わり、新しいホテルが開業すれば数軒のレストランが同時に生まれ、再開発地区には新ブランドが並ぶ。現地で日々目にするのは、オープンの告知と、いつの間にか閉まっているシャッターの両方である。

10.5 件/日

2026年上期 新規food establishments (1,898施設)

報道等

29,303 施設

登録food establishments総数 (2026年上期時点)

報道等

約1.3 万店

レストラン+カフェ (DET参照値、2023年)

公式統計

481 万人

ドバイ人口 (2026年9月29日)

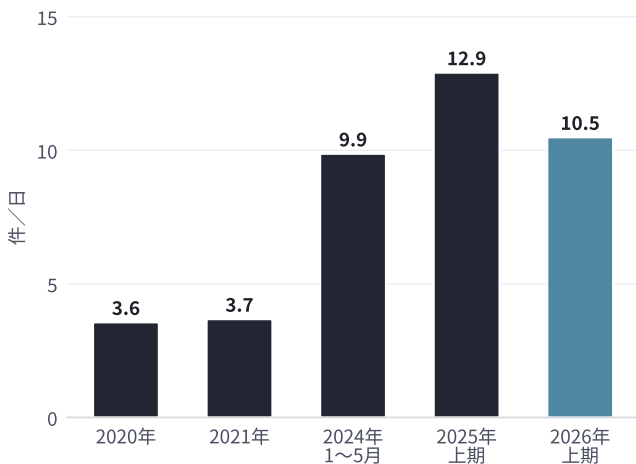
公式統計

図表 1-1 新規food establishmentsの1日あたり件数

公式統計

報道等

単位：件／日 (期間の新規件数÷日数)



注：Dubai Municipality (DM) のfood establishments (レストラン、カフェ、ベーカリー、食料品店、スーパー、ケータリング、デリバリー等を含む)。レストランのみの件数ではない。2024年1~5月は「約1,500件」からの計算値。

出所：Dubai Municipality 「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」 (2021年1月)、Gulf News 「1,500 new food establishments opened in Dubai in first five months of 2024」 (2024年6月)、Dubai Media Office (2025年7月30日)、Gulf News 「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」 (2026年7月17日) ほか

「毎日生まれる」は事実である

Dubai Municipality (ドバイ市当局、以下DM) が公表する新規food establishment (食品関連施設) の件数は、2020年の年1,303件 (1日約3.5件) から、2025年上期には半年で2,336件 (同約12.9件) に増えた。地域紛争の影響を受けた2026年上期でも1,898件、1日約10.5件である。

ただし、この数字は**レストランの開業数ではない**。カフェ、ベーカリー、食料品店、スーパーマーケット、ケータリング、デリバリー專業なども含む。「1日13軒のレストランが開業」という表現は定義を取り違えている。

「静かに消える」は統計にならない

一方で、閉店・撤退の件数は公表されていない。開業は行政手続きとして記録され発表されるが、閉店は告知もなく、統計にも載らない。**見えるのは入口だけで、出口は見えない**。この非対称性こそが、ドバイの飲食市場を語るときに誤解が生まれる根本原因である。

本章の位置づけ

本レポートは、この「見えない出口」をデータの組み合わせで推計し、投資判断に使える形にすることを目的とする。

1.2 よく聞く言説とその問題点

「出せば儲かる」「6割が1年で潰れる」という二つの言説は、どちらも検証可能な根拠を欠いている

ドバイでの飲食店開業について、日本語・英語を問わずよく耳にする言説は、楽観と悲観の両極に分かれる。楽観側は「人口も観光客も増えているから出せば儲かる」、悲観側は「6割が1年で潰れる」である。両者は正反対に見えるが、どちらも出所と定義を確認しないまま流通しているという点で共通している。

図表 1-2 ドバイ飲食市場をめぐる代表的な言説と検証結果

報道等 今回の推計 本レポートの調査に基づく整理

言説	出所・根拠	検証結果	本レポートでの扱い
「ドバイは景気がいいから、出せば儲かる」	人口・観光客の増加という事実からの連想	需要増は事実。ただし新規供給も毎年ストックの約1割規模で続く。2026年には来訪者が前年比-44%（1～8月）	需要と供給を分けて評価（第2～4章）
「6割が1年で潰れる、8割が5年で潰れる」	年次不明のコンサル報告を引用した経済誌記事。他紙が「業界レポート」として再掲	調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。一次資料・方法論とも不明	事実としては扱わない（第5章）
「2025年は1日13軒のレストランがオープン」	DMの2025年上期新規food establishments 2,336件	対象はレストランに限らない食品関連施設全体。定義の取り違い	food establishmentとして記述（第3章）
「平均2～3年で潰れる」	体験談・業界の通説	2018年開業店の追跡、ストック・フロー推計のいずれとも整合しない	生存率は推計レンジで提示（第6～7章）
「市当局が年数百店を閉鎖」＝倒産	DMの検査に基づく閉鎖件数（例：2020年451件）	衛生・コロナ対策違反による一時的な行政閉鎖。是正後に再開する	退出件数には使わない（第5章）

出所：Arabian Business（年次不明）、AGBI（2025年10月）、Associated Press（2025年7月3日）、Dubai Municipality（2021年1月25日、2025年7月30日）をもとにMeti Lux Partners整理

楽観論の問題：供給側を見ていない

人口は2024年に400万人を超え、2026年9月には約481万人に達した。観光客数も2025年まで3年連続で過去最高を更新した。需要が伸びているのは事実である。しかし、新規参入も同じ速さで、あるいはそれ以上の速さで増えている。市場が伸びることと、自店が儲かることは別問題である。

悲観論の問題：出所が辿れない

「6割が1年で潰れる」は、出所を遡ると年次不明の一民間報告に行き着き、方法論も公開されていない。Associated Press（2025年7月）も、業界関係者は失敗率が高いと言うが、当局は閉店率を公表していないと報じている。根拠のない悲観は、根拠のない楽観と同じくらい投資判断を誤らせる。

SO WHAT

言説の真偽を「印象」で争うのではなく、定義をそろえたデータで置き換えることが本レポートの出発点である。

1.3 本レポートの問い

本レポートは「生まれる・ある・消える・残る・回収する」の5つの問いに、数字と推計レンジで答える

ドバイで飲食店を開くかどうかを判断するために、投資家・経営者が本当に知るべきことは多くない。煎じ詰めれば、次の5つの問いに集約される。前の3つは市場の「量」の問い、後の2つは自社の「時間」の問いである。

図表 1-3 本レポートが答える5つの問い

公式統計 報道等 今回の推計 仮定モデル 問いごとに使えるデータの種類が異なる

問い	何が分かっているか	何が分からないか・どう補うか	該当章
Q1 何店生まれるか	DMの新規food establishments（2020年1,303件～2026年上期1,898件）、DETの新規レストランライセンス（2024年約1,200件）	2025年通年値は未確認。定義の異なる系列を混ぜないことが前提	第3章
Q2 何店あるか	レストラン＋カフェ約1.3万店（DET）、food establishments 29,303施設（DM）	約1.3万店は2023年以降更新されていない参照値。最新値は推計で補う	第4章
Q3 何店消えるか	公式な閉店・倒産・生存統計は存在しない	ストックの増分と新規参入数の差から退出数を逆算（年約760～960店）	第4・5章
Q4 何年生き残るか	2018年開業店23件の追跡結果（参考サンプル）	サンプルは偏りが大きい。ストック・フロー推計と組み合わせ、生存率をレンジで推計	第6・7章
Q5 何年で回収すべきか	コスト・規制・家賃の業界参考値	100席日本食の仮定モデルで損益・回収期間・感応度を試算	第10～15章

出所：Meti Lux Partners作成

なぜ「何年で回収すべきか」が最後の問いなのか

多くの出店検討は「この店は儲かるか」という一点で議論される。しかし、ドバイのように新しい競合が毎年ストックの1割近く供給される市場では、**今日の競争環境が5年後も続く保証はない**。隣に新しいモールができ、同じ業態の有名ブランドが進出し、ホテルのレストランが入れ替わる。

したがって、投資判断の本当の問いは「儲かるか」に加えて、「**競争環境が変わる前に、何年で投資資金を回収できるか**」である。Q1～Q4は、その「変わるまでの時間」を見積もるための材料であり、Q5はそれに見合う事業設計を問うている。

本レポートの答え（先取り）

初期投資は**2～3年で回収**できる設計にすべきである。5～10年かけて回収する前提は、この市場の新陳代謝の速さと外生ショックの頻度に合わない。

1.4 調査アプローチ

印象から出発し、データで検証し、推計で穴を埋め、最後に投資家として考察するという4段階で進める

本レポートの各章は、共通して「印象 → データ → 仮説 → 考察」という流れで構成している。現地で感じることを出発点にしつつ、それを公的統計と報道で検証し、統計が存在しない部分は明示的な仮定のもとで推計し、最後に投資家・経営者としての判断に落とし込む。

図表 1-4 本レポートの調査・分析の流れ**今回の推計** 各段階で使う情報と、その段階のアウトプット

	① 印象	② データ	③ 仮説・推計	④ 考察
問いかけ	現地で何が起きているように見えるか	それは数字で裏付けられるか	数字がない部分はどのように見積もれるか	投資家・経営者は何をすべきか
主な情報	新店の告知、看板の掛け替え、業界で流通する言説	DM・DET・統計当局の公表値、主要紙の報道	ストック・フロー推計、2018年コホート追跡、仮定モデル	推計レンジと感応度、2026年の外部環境
方法	言説の分解（誰が・いつ・何を数えたか）	定義・単位・時点の照合、出所の遡及	複数手法の交差検証、レンジでの提示	原則・KPI・チェックリスト化
出力例	「毎日店ができ、静かに消える」	新規food establishments 1日10.5件（2026年上期）	5年生存率55～70%（推計）	初期投資は2～3年で回収する設計に
データ分類	—	公式統計 報道等 業界参考値	今回の推計 仮定モデル	筆者の考察として明記

出所：Meti Lux Partners作成

原則1 定義をそろえる

食品関連施設数、レストラン＋カフェ数、新規レストランライセンス数は別の系列である。異なる定義の数字を一本の時系列や比率にしない。

原則2 出所を遡る

二次報道の数字は、可能な限り一次の発表主体まで遡り、発行者・資料名・時期を記録する。遡れない数字は、その旨を明記する。

原則3 推計はレンジで示す

統計の空白を推計で埋める場合、点推計ではなく幅を示し、仮定と限界を同じページに記載する。推計を事実のように書かない。

調査の範囲と時点

対象はドバイ酋長国の飲食市場であり、UAE全体の数値を使う場合はその旨を明記する。数値は原則として2026年10月上旬時点で確認できたものである。2026年10月6日に発表予定のミシュランガイド・ドバイ2026年版の結果は反映していない。

出所の表記方法

本レポートは紙で読まれることを前提とするため、URLは掲載しない。出所は「発行者『資料名』（時期）」の形で示す。報道を経由した公的発表は、報道機関名と、可能な場合は発表主体を併記する。

1.5 データの4分類と読み方

本レポートの数字は5種類のバッジで出所の性格を区別しており、推計と仮定を統計と混同しないことが読み方の要点である

同じ「数字」でも、政府が公表した統計、報道機関が伝えた数字、民間企業の参考値、本レポート独自の推計、仮定に基づくモデル値では、信頼度も使い方も異なる。本レポートでは、すべての図表と主要な数字に次のバッジを付し、読者が常に区別できるようにした。

図表 1-5 データ分類バッジの定義と使用例

バッジ	定義	本レポートでの主な例	読み方・注意点
公式統計	政府・公的機関の公表値 (DM、DET、旧DED、Dubai Media Office、WAM、DEWA、CBUAE、統計当局)	2020年新規food establishments 1,303件／2018年末レストラン＋カフェ 11,813店／2025年来訪者1,959万人	最も信頼できるが、定義・単位・時点を必ず確認する。閉店統計は存在しない
報道等	主要報道機関が伝えた数字（公的発表の引用を含む）	2026年上期新規food establishments 1,898件（DM発表の報道）／2026年1～8月来訪者-44%	一次資料が未確認のものを含む。見出しと本文の数字が異なる例もある
業界参考値	民間調査会社、不動産仲介、内装業者、ポータル等の数値	UAEフードサービス市場232億米ドル／内装費AED 150～500超/sq ft／F&B賃料レンジ	政府統計ではない。方法論が非公開のものが多く、幅で読む
今回の推計	本レポートが公表値を組み合わせて算出した推計・推論	年間退出数約760～960店／5年生存率55～70%／2019年新規約1,200件（逆算）	公式値ではない。仮定とレンジを併せて読む
仮定モデル	架空の店舗を想定した事業計画上の数値	100席日本食・客単価AED 250・月商約114万AED・営業利益率14%・回収約1.8年	特定の店舗の実績ではない。前提を自社に置き換えて使う

出所：Meti Lux Partners作成

混同しやすい3つの「店舗数」

- (a) food establishments (DM)：食品関連施設全体。19,259（2020年末）→26,612（2023年末）→29,303（2026年上期）
- (b) restaurants and cafés (DED/DET)：レストラン＋カフェ。11,813（2018年末）→約13,000（2023年）
- (c) 新規レストランライセンス (DET)：フロー。2024年に約1,200件

(a)は(b)の2倍強の規模である。(a)の新規件数を(b)のストックで割るような計算は成立しない。

「退出」と「倒産」も区別する

本レポートでいう**退出**とは、ある店舗がその場所・その名称で営業を終えることを指す。倒産だけでなく、自主廃業、移転、ブランド変更、ホテルの運営契約終了、再開発による立ち退き、ライセンス名義の変更を含む。したがって、退出率の推計値は「倒産率」よりも必ず高く出る。

逆に、DMが公表する「閉鎖件数」は衛生違反などによる一時的な行政処分であり、退出の件数ではない。

1.6 本レポートの構成

全17章は「市場を知る→退出を推計する→競争と規制を確認する→事業を設計する」の順に、結論へ積み上げる構成である

図表 1-6 章構成と各章の問い

今回の推計 第I～V部と結論・付録で構成

部	章	その章で答えること
序	第1章 序章	言説の問題点、5つの問い、データの読み方
第I部 市場を知る	第2章 マクロ環境	人口・観光・物価・金利と2026年の需要ショックが飲食市場に意味すること
	第3章 新規出店	毎年何件が新たに生まれているか。定義の異なる系列をどう読むか
	第4章 店舗ストックと新陳代謝	何店あり、ストックの増え方から何店が退出していると推計できるか
第II部 退出と生存	第5章 閉店統計の不在	「6割が1年で潰れる」の出所検証と、公式統計が存在しないことの意味
	第6章 2018年コホート	2018年に開業した23店は8年後にどうなったか（参考サンプル）
	第7章 生存率推計	1・3・5・10年後の生存率と、半数が退出するまでの年数の推計レンジ
第III部 競争と規制	第8章 日本食の競争環境	日本食レストランの価格帯・業態・有力プレーヤーと参入余地
	第9章 規制・ライセンス・税務	営業許可、PIC、酒類、VAT・法人税、雇用関連規制の要点
第IV部 事業の経済性	第10章 コスト構造	家賃・内装・人件費・光熱費・デリバリー手数料の水準
	第11章 100席日本食財務モデル	アップパーカジュアル日本食の売上・損益・初期投資・回収期間
	第12章 客単価シナリオ・損益分岐・感応度	なぜ「安ければ安全」ではないのか。客数・原価・家賃の感応度
	第13章 家賃逆算と立地	許容できる家賃の上限と、家賃から逆算した必要売上
第V部 リスクと設計	第14章 リスクマップ	需要・コスト・規制・競争・外生ショックのリスクの大きさと対策
	第15章 2～3年回収の事業設計とKPI	回収期間から逆算した投資規模・KPI・撤退基準
結論・付録	第16章 結論	「潰れる市場」ではなく「競合が供給され続ける市場」としての考察
	第17章 付録	データ一覧、用語集、計算式、チェックリスト

出所：Meti Lux Partners作成

読み方のガイド

時間が限られる読者は、第1章、第16章、各章末のまとめページを先に読むと全体像がつかめる。出店を具体的に検討している読者は、第IV部の財務モデルを自社の前提に置き換えながら読むことを勧める。

各ページの構造

各ページ冒頭の見出し（アクションタイトル）は、そのページの結論を一文で示している。見出しだけを順に読めば、レポート全体の論旨を追える構成にしている。

1.7 主要な発見

ドバイは「すぐ潰れる市場」ではなく「新しい競合が毎年1割規模で供給され続ける市場」であり、回収は2～3年で設計すべきである

以下は本レポートの主要な数字の先取りである。各数字の根拠、定義、限界は該当章で詳しく扱う。バッジの種類に注意して読んでほしい。

約1割/年

レストラン+カフェのストックに対する新規参入の規模（約1,200件÷約1.3万店）

今回の推計

なし

政府による閉店・倒産・生存率の公式統計（調査範囲で確認できず、第5章）

760～960店/年

ストック・フローから逆算した年間退出数（ストックの約6～8%）

今回の推計

6～9年

開業店の半数が退出するまでの年数

今回の推計

55～70%

5年後の生存率（同一店舗）

今回の推計

-44%

2026年1～8月の国際来訪者数（前年同期比）

報道等

約1.8年

100席日本食・客単価AED 250の単純回収期間（税・立ち上げ期間考慮前）

仮定モデル

約20%

基本ケースから損益分岐点に至る客数減少幅

仮定モデル

図表 1-7 主要な発見と投資判断への示唆

今回の推計

仮定モデル

詳細は各章を参照

- 1 需要は伸びているが、供給はそれ以上に絶え間ない。人口は約481万人に達し、観光客は2025年まで過去最高を更新した。一方で新規参入はストックの約1割規模で毎年続く（第2～4章）。
- 2 「6割が1年で潰れる」は確認できない。出所は年次不明の民間報告であり、政府は閉店統計を公表していない。推計では1年後の生存率は85～92%である（第5・7章）。
- 3 ただし長期の生存は保証されない。10年後に同一店舗で営業している割合は30～45%と推計され、半数が退出するまでの年数は6～9年である（第6・7章）。
- 4 「安い店ほど安全」ではない。家賃・人件費・内装などの固定費が高く、客単価AED 150のモデルでは回収に約6年を要する（第11・12章）。
- 5 外生ショックは回収期間内に起こり得る。2026年の地域紛争では来訪者が4割以上減った。初期投資は2～3年で回収できる規模と構造で設計すべきである（第2・15・16章）。

本レポートの中心命題

問うべきは「この店は儲かるか」だけではない。「競争環境が変化する前に、何年で投資資金を回収できるか」である。次章以降、この命題を市場データ、退出の推計、財務モデルの順に検証していく。

CHAPTER

02

マクロ環境：人口・観光・消費と 2026年のショック

人口は過去最速で増え、観光客は2025年まで3年連続で過去最高を更新した。しかし2026年、地域紛争によって来訪者は4割以上減った。本章では、ドバイの飲食需要を支える構造的な成長と、回収期間の内側で起こり得る需要ショックの両方を確認する。

2.1 本章の要約

ドバイの飲食需要は人口と観光の両輪で伸びてきたが、2026年は観光の輪が大きく欠け、供給だけが増え続けている

マクロ環境を一言でいえば、「成長は本物だが、安定ではない」である。人口増加という居住者需要の底上げと、世界有数の観光都市としての来訪者需要が、ドバイの飲食市場を押し上げてきた。2026年の地域紛争はその片方を一時的に大きく削ったが、新規出店は止まっていない。

481 万人ドバイ人口（2026年9月29日）。年
初から+22.7万人

公式統計

1,959 万人国際宿泊来訪者（2025年）。3年連
続で過去最高

公式統計

-44%国際来訪者（2026年1～8月、前年
同期比）

報道等

1,898 施設新規food establishments（2026
年上期）。1日約10.5件

報道等

図表 2-1 飲食需要に影響するマクロ指標の全体像

公式統計

報道等

業界参考値

評価はMeti Lux Partnersによる

領域	直近の状況	2025年まで	2026年	飲食店への含意
人口	2025年末458万人→2026年9月481万人	力強い増加	増加継続	居住者向け日常需要の底上げ。ショック下でも需要の「床」になる
観光	2025年1,959万人。2026年1～8月は697万人（-44%）	過去最高更新	急減、8月に回復兆し	観光地・高価格帯ほど打撃が大きい
ホテル	2025年稼働率80.7%。2026年上期は前年比-30.3%	高稼働	大幅低下	ホテル内レストランの集客と宴会需要が縮小
美食評価	ミシュラン掲載119店（2025年）、三つ星2店	評価拡大	2026年版は未反映	集客力の源泉であると同時に、競争水準の上昇
物価	CPI+5.3%、食品・飲料+7.8%（2026年7月）	—	上昇加速	原価上昇がメニュー価格の上昇を上回る
金利	CBUAE基準金利3.90%（2026年9月引上げ）	—	上昇	借入による出店の資金コスト上昇
新規供給	新規food establishments 2026年上期1,898件	増加	減速も1日10件超	需要が落ちても競合の供給は止まらない

出所：Dubai Data and Statistics Establishment（Gulf News経由、2026年9月）、Dubai Media Office（2026年2月9日）、Khaleej Times（2026年）、Enterprise（2026年8月）、Gulf News（2026年7月17日、9月17日）ほかをもとにMeti Lux Partners作成

SO WHAT

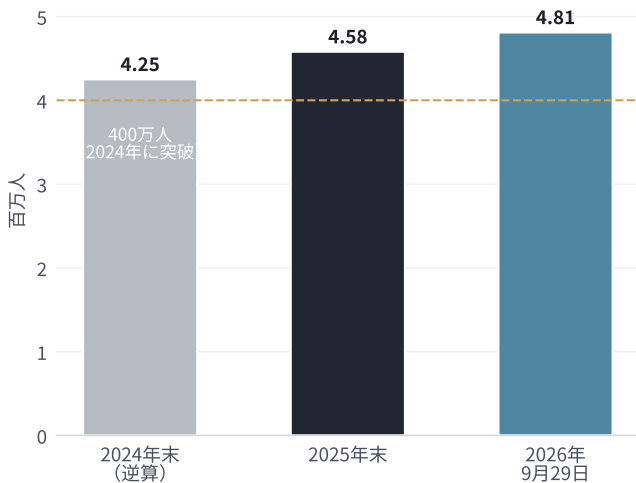
需要の成長は出店の追い風だが、それは同時に競合を呼び込む力でもある。本章の結論は、**市場成長は本物だが、需要ショックは回収期間の内側で起こり得る**ということである。

2.2 人口

ドバイの人口は2024年に400万人を超え、2026年9月には約481万人と、年20万～30万人規模で増え続けている

図表 2-2 ドバイの人口推移

公式統計 今回の推計 単位：百万人



注：2024年末は、2025年末の458万300人と同年の増加数（約33.2万人）からの逆算値。2026年9月29日は統計当局のリアルタイム人口。

出所：Dubai Data and Statistics Establishment（Gulf News「Dubai population rises by 226,885 since start of 2026」2026年9月経由）

過去最速の人口増加

ドバイの人口は2025年末に458万300人となり、1年で約33万人増えた。2026年に入っても増加は続き、9月29日時点で480万7,185人と、年初から22万6,885人増えている。地域紛争の影響で観光客が急減した年にも、居住人口は増え続けたことになる。

これは飲食店にとって重要な事実である。人口が1年で20万～30万人増えるということは、**中規模都市一つ分の新たな「日常の食需要」が毎年加わっている**ことを意味する。

店舗密度でみると

レストラン+カフェ約1.3万店（DET、2023年）を2025年末の人口で割ると、**人口1,000人あたり約2.8店**である。food establishments全体（29,303施設）では約6.1施設となる。ただし観光客や近隣首長国からの通勤者も利用するため、居住人口だけで密度を評価することはできない。

図表 2-3 人口指標と飲食店密度の試算

公式統計 今回の推計 密度は異なる時点の数値を組み合わせた概算

指標	数値	時点	分類
人口	4,580,300人	2025年末	公式統計
人口	4,807,185人	2026年9月29日	公式統計
2026年の増加数（年初から）	+226,885人	2026年1～9月	公式統計
人口1,000人あたりレストラン+カフェ	約2.8店	約1.3万店÷458万人	今回の推計
人口1,000人あたりfood establishments	約6.1施設	29,303÷481万人	今回の推計

出所：Dubai Data and Statistics Establishment（2026年9月）、Dubai Department of Economy and Tourism（DET）「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）、Gulf News（2026年7月17日）をもとにMeti Lux Partners試算

投資家の視点

人口増加は「需要が増えるから出店すべき」という根拠になる一方、同じ理由で他の事業者も出店する。人口増は**市場全体のパイを広げるが、一店あたりの取り分を**保証するものではない。

2.3 需要の構成

飲食需要は外国人居住者と観光客が中心であり、客層ごとにショックへの感応度が大きく異なる

ドバイの人口構成は、世界でも特異である。Associated Press（2025年7月）は、エミラティ（UAE国籍者）1人に対して外国人居住者が約9人、さらに観光客は地元住民の約5倍にのぼると報じている。飲食店の客層は国籍・所得・滞在目的によって大きく分かれ、それぞれが異なる要因で動く。

図表 2-4 飲食需要の主な客層と特性（定性評価）

報道等 今回の推計 人口比は報道等。客層区分と感応度はMeti Lux Partnersの定性評価であり、統計ではない

客層	主な利用場面	需要を動かす要因	日本食との接点	2026年ショック感応度
高所得の外国人居住者	週末のディナー、接待、記念日	雇用・資産価格・駐在員数	アッパーカジュアル〜高級日本食の中核顧客	中
中所得の外国人居住者	ランチ、デリバリー、カジュアルな外食	家賃・物価・可処分所得	ラーメン、寿司のカジュアル業態、弁当	低〜中
エミラティ・GCC居住者	家族での外食、カフェ、深夜帯	季節（ラマダン、夏季）、トレンド	ハラール対応、話題性のあるブランド	低〜中
観光客（レジャー）	ホテル・観光地・モールでの食事	航空便、地政学、為替、イベント	ブランド力のある店、ホテル内の日本食	高
ビジネス客・MICE	会食、宴会、展示会期間の集中需要	展示会・国際会議の開催、企業活動	個室・コース料理、接待需要	高

出所：Associated Press「Dubai's booming restaurant scene is feeling the heat of high costs and high failure rates」（2025年7月3日）をもとにMeti Lux Partners作成

居住者需要は「床」、観光需要は「天井」

居住者需要は日々の食事であり、景気や地政学の影響を受けにくい。これに対して観光客とビジネス客の需要は、航空便の運航状況や国際情勢に直接左右される。2026年のショックでは、まさにこの層が大きく落ち込んだ。

立地と価格帯の選択は、どの客層に依存するかを選択でもある。観光地のホテルやビーチ沿いの高価格帯は好況時の売上上限が高いが、ショック時の落ち込みも大きい。

日本食にとっての含意

アッパーカジュアル日本食（客単価AED 200〜300前後）の中心顧客は、高所得の外国人居住者である。観光客にも訴求できるが、**居住者のリピートで固定費を賄える設計**にしておくことが、観光需要が揺らいだときの耐久力になる。

注意

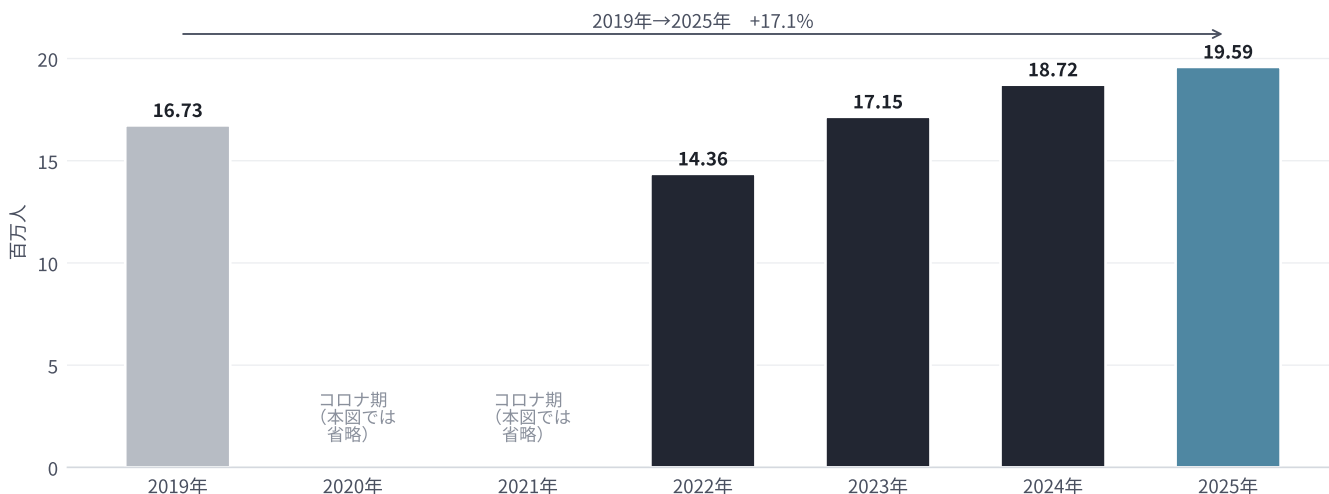
客層別の売上構成比を示す公的統計は存在しない。本図表は定性的な整理であり、出店時は立地ごとの人流・顧客調査で確認する必要がある。

2.4 観光

国際宿泊来訪者は2025年に1,959万人と3年連続で過去最高を更新し、
コロナ前の2019年を17%上回った

図表 2-5 ドバイの国際宿泊来訪者数の推移

公式統計 単位：百万人（1泊以上滞在した国際来訪者）



注：2020～2021年はコロナ禍による大幅減少期であり、構造的な傾向を見るため本図では省略した。2023年は2019年の過去最高（1,673万人）を初めて上回った。

出所：Dubai Department of Economy and Tourism（DET）発表（Dubai Media Office「Dubai's tourism industry achieves third successive record-breaking year」2026年2月9日）、Dubai Eye（2024年）ほか

2022→2023年 +19.4%

1,436万人から1,715万人へ。コロナ後の回復が一巡し、2019年の過去最高を更新した。

2023→2024年 +9.2%

1,872万人。回復局面から成長局面に移り、ホテル客室の新規供給も続いた。

2024→2025年 +4.6%

1,959万人。伸び率は鈍化したが、3年連続で過去最高。高い稼働率を維持した。

観光は飲食需要の「上乘せ分」

1,959万人の来訪者が平均して数泊滞在し、1日に複数回の食事をする。ドバイの飲食需要のうち、どれだけが観光客によるものかを示す公式統計はないが、観光地・ホテル・大型モールの飲食店にとって、観光客は売上の大きな部分を占める。

また、来訪者数の伸びは新しいホテルの開業を伴い、ホテルの開業はそのまま新しいレストランの開業を意味する。観光の成長は、需要と同時に競合の供給も増やしてきた。

伸び率の鈍化に注意

2023年以降、来訪者数の伸び率は19.4%→9.2%→4.6%と低下している。過去最高の更新が続いていても、成長の勢いは落ちていた。そのうえで2026年のショックが起きたことになる。

読み方

来訪者の総数は観光需要の大きさを示すが、飲食店の売上は「客数×単価」で決まる。来訪者の国籍構成、滞在日数、1人あたり飲食支出の変化も併せて見る必要がある。これらについて本レポートでは公式の時系列を確認できていない。

2.5 ホテル市場

2025年のホテル稼働率は80.7%と高水準だったが、ホテル内レストランは稼働率と宴会需要に業績が直結する

図表 2-6 ドバイのホテル主要指標

公式統計

報道等

指標	2024年	2025年
客室数	—	154,264室
施設数	—	827
平均稼働率	78.2%	80.7%
ADR（平均客室単価）	—	AED 579
RevPAR	—	AED 467
2026年（報道等）		
客室数（8月時点）	148,796室・794施設点	
上期稼働率	前年同期比 -30.3%	
通年稼働率予測	60.4～66.2%	

注：RevPARは販売可能客室1室あたり客室売上。
2024年の客室数・ADR等は本レポートで確認した資料に記載がないため空欄とした。

出所：DET（Dubai Media Office、2026年2月9日）、
Emirates 24|7（2026年10月2日）、Khaleej Times
「Dubai hotel occupancy to recover in H2 2026 after sharp first-half decline」（2026年）

ホテルはドバイの飲食シーンの中核

ドバイでは、有名シェフのレストランや高価格帯の日本食の多くがホテル内に
出店している。第6章で扱う2018年開業店の追跡でも、23店の多くがホテル
または大手グループの運営であった。ホテルの開業と改装は、そのままレ
스토랑の新規供給になる。

ホテル内出店の特徴

ホテル内レストランは、宿泊客という一定の客数、酒類提供の環境、ホテル
ブランドによる集客が得られる。一方で、売上が**ホテル稼働率、宴会・イベ
ント需要、そしてホテルとの運営契約**に左右される。契約終了やホテルのブ
ランド変更によって、繁盛していても営業を終えることがある（例：第6章の
Hell's Kitchen）。

2026年に起きたこと

2026年上期の稼働率は前年同期比で30.3%低下し、8月時点の客室数は
148,796室と2025年の数字を下回った。通年の稼働率は60%台前半から半ば
と予測されている。ホテル内レストランにとっては、宿泊客の減少と宴会の
延期・中止が同時に起きる局面である。

図表 2-7 出店形態別にみたマクロ環境への依存度（定性評価）

今回の推計

Meti Lux Partnersによる定性評価

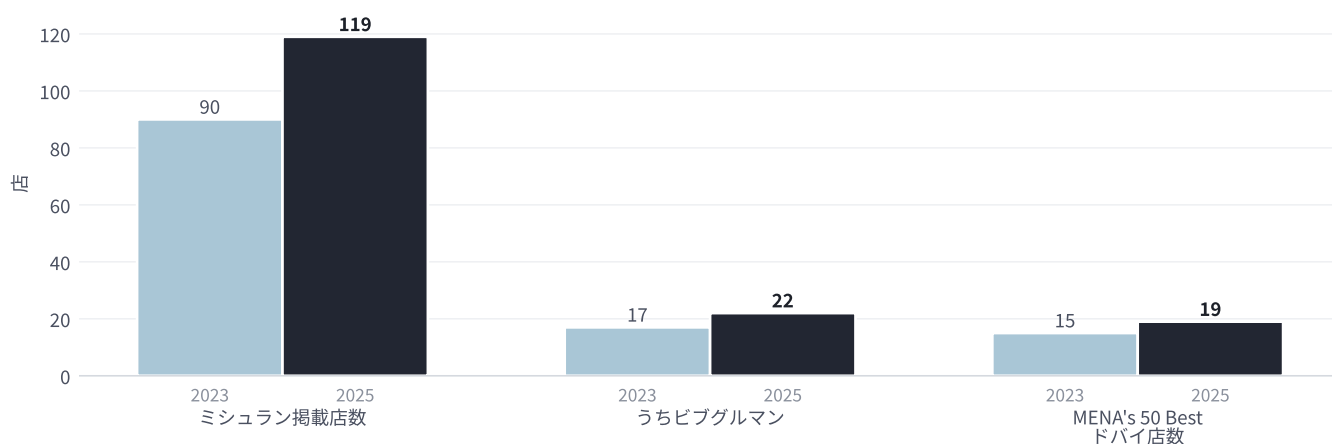
出店形態	観光・ホテル稼働への依存	居住者需要への依存	ショック時の主なリスク
ホテル内	高い（宿泊客・宴会）	中（週末の居住者）	稼働低下、契約終了、ブランド変更
大型モール内	中～高（観光型モール）	中	人流減少、売上連動家賃の固定部分
住宅地・オフィス近接の路面	低い	高い	競合の近隣出店、物価上昇による節約

2.6 美食都市としてのドバイ

ミシュラン掲載店は2年で90店から119店に増え三つ星も誕生したが、評価の上昇は競争水準の上昇でもある

図表 2-8 国際的なレストラン評価におけるドバイ（2023年版と2025年版の比較）

公式統計 報道等 単位：店



注：ミシュラン2023年版の掲載店数・ビブグルマン数、MENA's 50 Best 2023年のドバイ店数はDETの報告書による。2025年版は報道による。MENA's 50 Best 2025はUAE全体で22店、うちドバイ19店（二次情報）。

出所：DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）、Gulf Business（2025年5月）、CairoScene（2025年4月）

政府が育てた「美食の都」

ミシュランガイド・ドバイは2022年に初版が出され、2025年版では119店が掲載された。FZN by Björn FrantzénとTrèsind Studioがドバイ初の三つ星を獲得し、ビブグルマンは22店となった。DETの報告書は、ドバイがレストラン密度で世界第2位であるとしている。

DETが毎年「Dubai Gastronomy Industry Report」を発行していることが示すように、美食は観光政策の柱の一つである。評価の拡大は世界中から有力シェフとブランドを呼び込み、それがさらに評価を高めるという循環が働いている。

日本食の位置

2025年版では、ブルガリホテルのHoseki、Moonriseが一つ星を獲得し、Kinoya、Konjiki Hototogisuなどがビブグルマンに選ばれた。北欧と日本の要素を組み合わせたFZNも三つ星である。日本食はドバイの美食シーンで確固たる地位を築いている（詳細は第8章）。

二面性

評価の高まりは集客の追い風だが、新規参入者にとっては「普通においしい」だけでは選ばれにくくなることを意味する。AP（2025年7月）は、大手ホテルの幹部による「味が良いだけの時代は終わった」という趣旨の発言を伝えている。

119店

ミシュランガイド・ドバイ2025掲載店

報道等

2店

三つ星（ドバイ初、2025年）

報道等

第2位

レストラン密度の世界順位（DET）

公式統計

10/6

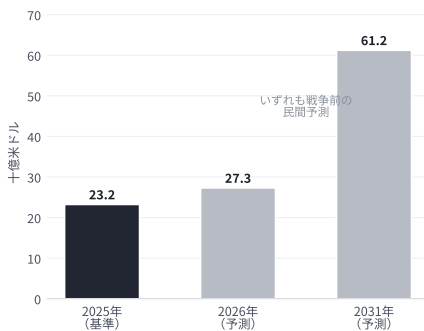
2026年版発表予定日（本レポートには未反映）

2.7 市場規模

UAEのフードサービス市場は約232億米ドルとされるが、戦争前の民間推計であり、出店判断の根拠には使いにくい

図表 2-9 UAEフードサービス市場規模
(民間推計)

業界参考値 単位：十億米ドル。UAE全体



注：2025年を基準年とする予測。年平均成長率17.55%を前提とする。2026年の地域紛争の影響は織り込まれていない。

出所：Mordor Intelligence 「UAE Foodservice Market」 (2025年)

数字の大きさよりも、性格を確認する

民間調査会社のMordor Intelligenceは、UAEのフードサービス市場を2025年に232.1億米ドル（約852億AED）、2031年に612.1億米ドルと予測している。別の調査会社IMARCは2033年に502.1億米ドルとしている。

しかし、これらの数字には三つの限界がある。第一に**UAE全体**の数字であり、ドバイ単独の規模ではない。第二に、方法論が有料で非公開であり、何を含むか（ホテルの飲食、ケータリング、デリバリーなど）を検証できない。第三に、**2026年の地域紛争前の予測**であり、年17%超の成長を前提にしている。

本レポートの立場

ドバイの飲食市場規模について、信頼できる公的な推計は見つからなかった。本レポートでは市場規模の数字を出店判断の根拠にせず、**人口、来訪者数、新規出店数、店舗ストック**といった、定義が明確で公表主体が確認できる指標を組み合わせる市場を評価する。

図表 2-10 市場規模の数字を出店判断に使う際のチェックポイント

業界参考値 Meti Lux Partners作成

確認項目	確認すべき内容	UAEフードサービス市場推計の場合
地理的範囲	UAE全体か、ドバイ単独か	UAE全体。ドバイの比率は不明
対象業態	レストランのみか、カフェ・デリバリー・ケータリング・ホテル飲食を含むか	詳細は非公開
推計方法	店舗数×平均売上か、消費支出からの推計か	非公開（有料レポート）
前提と時点	成長率の前提と、推計後の環境変化	年17.55%成長。2026年の需要ショック前
判断への使い方	他の指標と整合するか	参考情報にとどめ、人口・来訪者・出店数で補完する

出所：Mordor Intelligence（2025年）、IMARC Group（2025年）をもとにMeti Lux Partners作成

SO WHAT

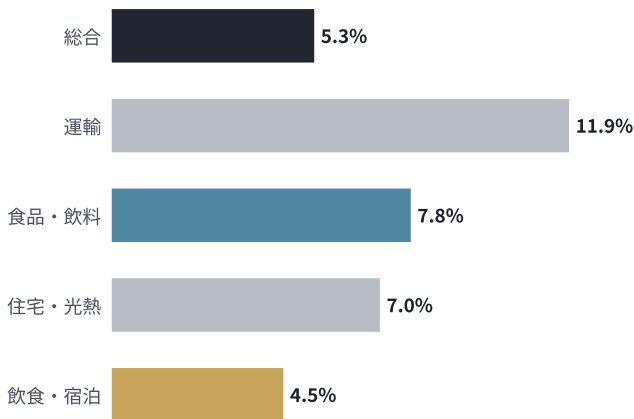
「市場が大きく、年17%で伸びる」という数字は、出店を後押しする材料として使われやすい。しかし個店の判断に必要なのは市場全体の大きさではなく、**自店の商圈で何人の客を、いくら単価で、何年獲得し続けられるか**である。

2.8 物価と金利

食品・飲料の物価上昇率7.8%が外食価格の上昇率4.5%を上回り、金利上昇とあわせて飲食店の利益を圧迫している

図表 2-11 ドバイ消費者物価指数の品目別上昇率（2026年7月）

報道等 単位：前年同月比%



注：6月の総合は5.7%。民間銀行は2026年末に2.9%まで低下すると予測している。

出所：Enterprise 「Dubai inflation slips from June high as transport costs retreat」（2026年8月、ドバイ統計当局のデータを引用）

原価の上昇がメニュー価格を上回る

2026年7月のドバイのCPIは前年同月比5.3%上昇した。品目別では食品・飲料が7.8%と高く、飲食・宿泊サービスは4.5%にとどまった。これは、**飲食店の仕入価格の上昇ペースが、販売価格の上昇ペースを上回っている可能性**を示唆する。原価率31%の店で食材価格が8%上がれば、価格を据え置いた場合、原価率は約33.5%になり、営業利益率は約2.5ポイント下がる（仮定モデルによる単純計算）。

図表 2-12 UAEの政策金利と銀行間金利

公式統計 報道等 単位：年率%

金利	水準	時点
CBUAE基準金利	3.65%	2026年1月据え置き
CBUAE基準金利	3.90%	2026年9月17日引上げ
EIBOR 翌日物	3.71%	2026年10月5日
EIBOR 1か月	4.09%	同上
EIBOR 3か月	4.30%	同上
EIBOR 6か月	4.39%	同上
EIBOR 12か月	5.05%	同上

注：UAEディルハムは米ドルに固定されており、基準金利は米国の政策金利に連動して変更される。

出所：Central Bank of the UAE 「EIBOR Rates」（2026年10月5日）、Gulf News（2026年1月28日、9月17日）

借入店のコストも上がった

CBUAEは2026年9月に基準金利を3.90%へ引き上げた。12か月物EIBORは5%を超えており、銀行借入の実効金利はこれに上乘せされる。初期投資340万AEDを全額借入で賄う場合、金利が1ポイント上がるだけで年間約3.4万AEDの負担増となる（仮定モデル）。

示唆

物価と金利の上昇は、回収期間を長くする方向に働く。回収計画は、原価率と金利に余裕を持たせて作る必要がある。

2.9 2026年のショック：何が起きたか

2026年2～3月以降の地域紛争は、航空便の混乱と物流の停滞を通じて、ドバイの飲食需要と仕入の両方を直撃した

2026年2～3月ごろから、イランをめぐる地域紛争が激化し、航空便の欠航・迂回が相次ぎ、ホルムズ海峡の閉鎖も報じられた。ドバイは直接の戦場ではないが、観光とハブ空港に依存する経済であるため、影響は来訪者数、ホテル稼働率、飲食店の客足、輸入食材の調達コストへと連鎖した。以下は報道ベースで整理した経過である。

図表 2-13 2026年の主な出来事と飲食市場への影響（時系列）

公式統計 報道等 個別事業者の発言は事例であり、市場全体を代表するものではない

時期	出来事	出所	分類
2026年2～3月	地域紛争の激化。航空便の混乱、ホルムズ海峡の閉鎖が報じられる	各種報道	報道等
2026年4月	飲食事業者が高価格帯の客足の大幅減、客単価10～20%減を訴え、夏までの閉店増加を警告	AGBI（2026年4月）	報道等
2026年4月1～8日	UAEの飲食事業者30社（約400店）の調査で需要-27%、仕入コスト+13%	Arab News ほか	報道等
2026年5月	日本産水産物などの航空輸送費が約30～35%上昇との報道。メニュー縮小、地元産魚への切り替え	通信社配信記事（2026年5月1日）	報道等
2026年7月	上期の新規food establishmentsは1,898件（1日約10.5件）。総数29,303施設	Gulf News（DM発表を引用）	報道等
2026年8月	ドバイCPI（7月）+5.3%、食品・飲料+7.8%	Enterprise	報道等
2026年9月	1～8月の来訪者697万人（前年同期比-44%）。8月は86.9万人と2月以降で最多	DET（通信社報道、2026年9月14日）	報道等
2026年9月	CBUAEが基準金利を3.90%に引上げ。人口は481万人に	Gulf News	公式統計

出所：AGBI「Dubai restaurants warn of closure as Iran war hits tourism」（2026年4月）、Arab News「Pain on the menu as Iran war squeezes Dubai's restaurants」（2026年）、Times Live（通信社配信）「Dubai chefs shrink menus as Iran war makes tomatillos, scallops harder to source」（2026年5月1日）、Gulf News（2026年7月17日、9月）、Enterprise（2026年8月）、Malay Mail（2026年9月14日）

本レポートの扱い

本レポート執筆時点（2026年10月上旬）で、紛争の帰結と需要回復の時期は確定していない。事業者の発言や業界調査は、市場全体の統計ではなく、**状況を示す事例**として扱う。閉店の増加が警告されたが、それを裏付ける公式統計は存在しない（第5章）。

経路1 需要

来訪者とホテル宿泊客の減少、宴会・イベントの中止。観光地と高価格帯から先に影響が出る（2.10）。

経路2 コスト

空輸・海上輸送の混乱による食材コストの上昇と欠品。日本食のような輸入食材依存の業態ほど大きい（2.11）。

経路3 資金

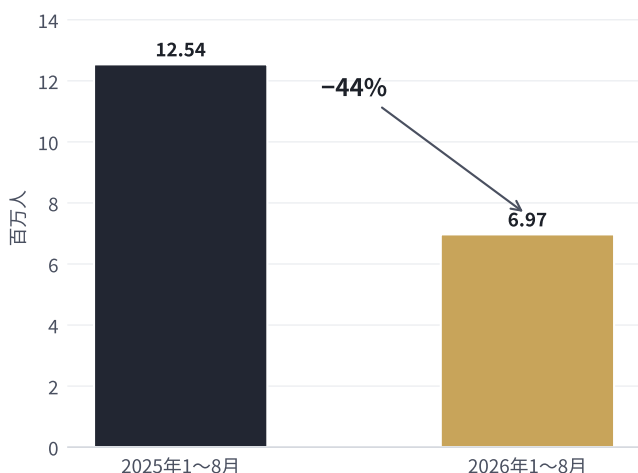
売上減少による手元資金の減少に、金利上昇が重なる。固定費の大きい店ほど資金繰りが先に厳しくなる（2.8）。

2.10 2026年のショック：観光とホテル

2026年1～8月の国際来訪者は前年同期比44%減と、2025年の過去最高から一転して半減に近い水準まで落ち込んだ

図表 2-14 国際宿泊来訪者数（1～8月累計）

報道等 単位：百万人



出所：DET発表（Malay Mail 「Dubai tourist arrivals plunge 44pc as regional war hits travel」 2026年9月14日、Emirates 24|7 2026年10月2日）

規模感

2026年1～8月の来訪者は697万人で、前年同期の1,254万人から557万人減少した。減少率は44%である。2025年通年の来訪者1,959万人を基準にすると、8か月で通年の約3割分の来訪者が失われた計算になる。

回復の兆し

8月の来訪者は86.9万人と、2月以降で最多となった。ホテル稼働率も下期の回復が予測されている。ただし、通年の稼働率予測は60.4～66.2%であり、2025年の80.7%との差は大きい。

-30.3%

ホテル稼働率（2026年上期、前年同期比）

報道等

86.9万人

2026年8月の来訪者（2月以降で最多）

報道等

図表 2-15 観光ショックが飲食店に波及する経路

今回の推計 Meti Lux Partnersによる整理

① 来訪者の減少	② ホテル稼働の低下	③ 飲食店の客数減	④ 固定費の重さが表面化
航空便の混乱、渡航勧告、ハブ空港の乗継需要の減少	宿泊客の減少、宴会・MICEの延期や中止	観光地・ホテル内・高価格帯で客数と客単価が同時に低下	家賃・人件費・借入返済は売上が落ちても減らない
1～8月 -44%	上期 -30.3%	客単価-10～20%との事業者発言	客数20%減で損益分岐点（仮定モデル）

SO WHAT

2025年に开店し、5年での回収を計画していた店は、2年目に来訪者半減に近い局面を経験したことになる。ショックは「いつか起きるかもしれない」ではなく、回収期間の中で実際に起きた。

2.11 2026年のショック：飲食店の現場

現場では需要減と仕入コスト上昇が同時に起き、100席日本食モデルに当てはめると月次の営業損益は赤字に転じる

報じられた現場の変化

AGBI（2026年4月）は、高価格帯レストランの経営者らが、一部で客足が大幅に落ち、客単価も10～20%下がったと訴え、夏までに閉店が大きく増えると警告したと報じた。同記事では利益率8～11%という業界の声も紹介されている。

4月1～8日にUAEの飲食事業者30社（約400店）を対象に行われた調査では、**需要が27%減少し、仕入コストが13%上昇**した。日本産水産物やノルウェー産ホタテなど空輸食材の輸送費は約30～35%上がり、路線によっては最大70%上昇したとされる。シェフたちはメニューを絞り、地元産の魚に切り替え、割安なセットメニューを導入した。

日本食への含意

日本食は空輸の生鮮食材への依存度が高く、物流ショックの影響を受けやすい業態である。食材の調達先を複数持ち、現地調達で代替できるメニュー構成にしておくことがリスク対策になる（第14章）。

図表 2-16 報道された2026年ショックの影響

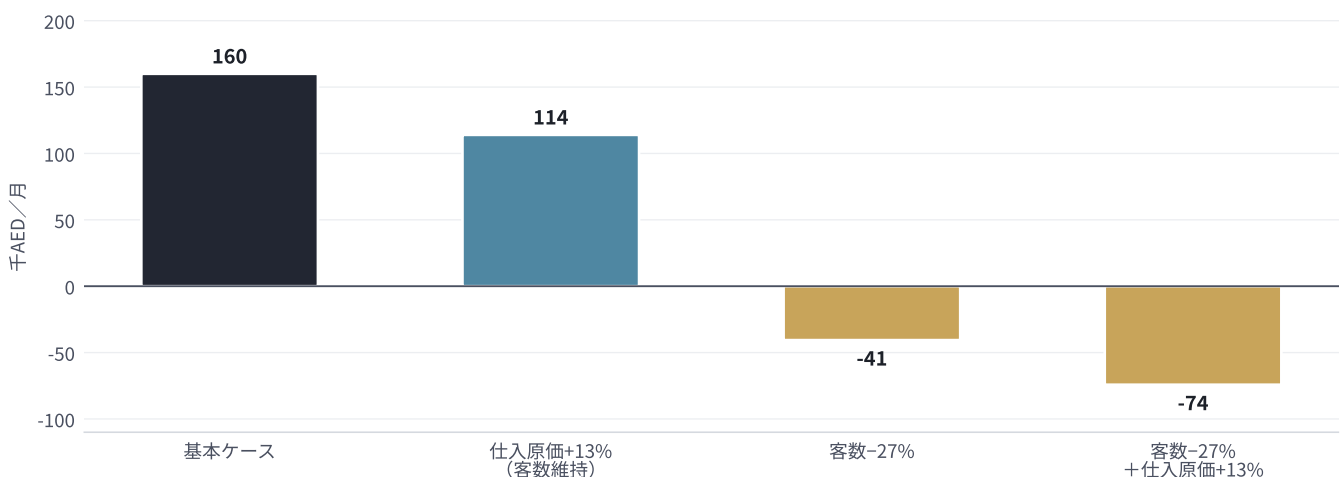
報道等 事例・小規模調査であり、市場全体の統計ではない

項目	変化	出所
需要（30社・約400店調査）	-27%	Arab News ほか
仕入コスト（同上）	+13%	同上
日本産水産物等の空輸コスト	+30～35%	通信社配信（5月）
一部路線の航空貨物運賃	最大+70%	同上
高価格帯の客単価	-10～20%	AGBI（4月）
業界の利益率（事業者発言）	8～11%	AGBI（4月）

出所：AGBI（2026年4月）、Arab News（2026年）、Times Live（通信社配信、2026年5月1日）

図表 2-17 100席日本食モデルへのショックの当てはめ（月次営業利益）

仮定モデル 単位：千AED／月。客単価AED 250、基本客数1日147.5人



注：変動費は食材31%＋デリバリー・決済4%＝35%、固定費は月約58.3万AEDで不変と仮定。仕入原価+13%は食材原価率を31%→約35%に置き換えた。実際には人員・営業時間の調整で固定費を一部削減できる。営業利益は減価償却・金利・法人税前。モデルの詳細は第11章。

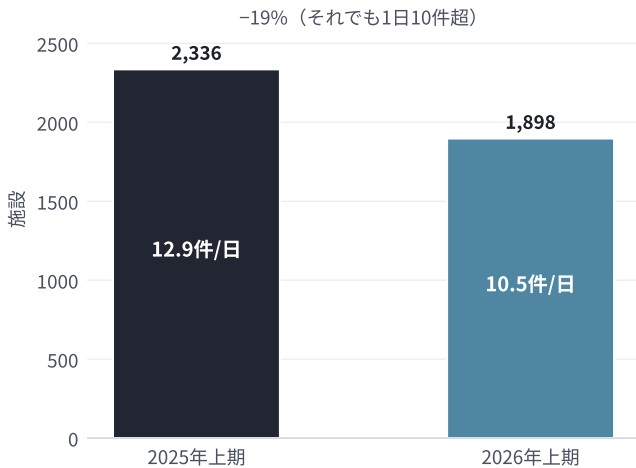
出所：Meti Lux Partners試算

2.12 ショック下でも続く成長と供給

需要ショックの年にも人口は増え、新規food establishmentsは1日10件超のペースで生まれ続けた

図表 2-18 新規food establishments（上期比較）

公式統計 報道等 単位：施設



注：DMのfood establishments（食品関連施設全体）。レストランのみの件数ではない。増減率は本レポートの計算。

出所：Dubai Municipality／Dubai Media Office（2025年7月30日）、Gulf News「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月17日）

供給は減速したが止まらなかった

2026年上期の新規food establishmentsは1,898件で、2025年上期の2,336件から約19%減少した。しかし、来訪者が4割以上減った環境下でも、**1日約10.5件**の新規登録が続いた。登録総数は29,303施設に達している。

新規出店の多くは、紛争以前に物件契約・内装工事・許可を進めていたものと考えられる。飲食店の開業には通常8～16週間かかり（業界参考値）、物件探しを含めればさらに長い。需要の変化に対して、供給は数か月から1年以上遅れて反応する。

人口も増え続けた

同じ期間、人口は年初から22万6,885人増えた。観光需要が大きく落ちる一方で、居住者の需要基盤は拡大を続けている。

図表 2-19 2026年の需要・供給指標の方向

公式統計 報道等 増減率は本レポートの計算

指標	2025年	2026年	変化	区分
国際来訪者（1～8月）	1,254万人	697万人	-44%	需要（観光）
ホテル稼働率（上期）	—	—	-30.3%	需要（観光）
人口（年末→2026年9月）	458万人	481万人	+5.0%	需要（居住者）
新規food establishments（上期）	2,336件	1,898件	-19%	供給（フロー）
food establishments総数	26,612（2023年末）	29,303（上期）	+10%	供給（ストック）

注：food establishments総数の比較は2023年末と2026年上期の約2.5年間。異なる発表からの数値であり、退出を差し引いた純増である。

SO WHAT

需要が落ちても競合の供給は止まらない。不況期に生き残った店は、回復期に新しい競合と戦うことになる。ショックは「需要減」と「競争の継続」の二重の圧力として作用する。

2.13 需要ドライバーと供給ドライバー

需要を動かす要因と供給を動かす要因は別物であり、両者の時間差がドバイの競争の激しさを生んでいる

飲食店の業績は、需要（客数×客単価）と供給（競合の数と質）の綱引きで決まる。ドバイでは、両者を動かす要因がそれぞれ強く、しかも反応速度が異なる。需要は地政学や航空便で数週間のうちに変わるが、供給は物件・内装・許可のリードタイムを経て、数か月から1年以上遅れて市場に出てくる。

図表 2-20 需要ドライバーと供給ドライバーの比較

今回の推計 Meti Lux Partnersによる整理。方向・速度は定性評価

	需要ドライバー	供給ドライバー
構造的要因	人口増加（年20万～30万人規模）、高所得の外国人居住者、観光都市としてのブランド、美食評価の向上	100%外資による本土法人設立が可能（2021年以降）、潤沢な投資資金、新ホテル・新モール・再開発地区の開業、海外ブランドのフランチャイズ進出
循環的要因	来訪者数、ホテル稼働率、展示会・イベント、物価と可処分所得	賃料水準、内装費、人材確保、金利と資金調達環境
反応速度	速い（数週間～数か月）	遅い（物件探しから開業まで数か月～1年以上）
2026年の状況	観光需要は大幅減、居住者需要は増加継続、8月に回復の兆し	新規food establishmentsは前年比約19%減だが1日10件超
経営者が観察すべき指標	月次来訪者数、ホテル稼働率、人口、CPI、自店の客数・客単価	DMの新規登録数、周辺の新規開業・工事中区画、新ホテル・新モールの開業予定

時間差が生む「供給の過剰期」

好況期に計画された出店は、需要が落ちた後に開業する。その結果、需要ショックの直後に供給が積み上がる局面が生まれやすい。2026年はまさにその構図であり、上期に1,898件が新規登録された。

供給を増やす力の強さ

ドバイには外国資本と起業家が集まり、飲食は参入しやすい業種の一つである。AP（2025年7月）では、業界のコンサルタントが「資金があり、レストラン以外にすることが思いつかない起業家が多すぎる」という趣旨の発言をしている。需要が伸びなくても、供給は伸び得る市場である。

SO WHAT

出店計画は、需要予測だけでなく「開業後に自店の周辺で何店の競合が新たに開業するか」という供給予測とセットで立てるべきである。ドバイでは、需要の伸びが止まった局面でも競合の開業は数か月から1年遅れで続く。

2.14 回復シナリオ

回復の時期は予測できないため、3つのシナリオで事業計画の耐久力を確認しておくべきである

2026年10月時点で、地域紛争の帰結と観光需要の回復時期を確実に予測することはできない。本レポートでは数値予測を示さず、**定性的な3つのシナリオ**を置き、それぞれの下で出店計画が耐えられるかを確認する枠組みを提示する。シナリオの名称と内容は仮定であり、確率を示すものではない。

図表 2-21 観光需要の回復シナリオ（定性）

仮定モデル 数値予測ではなく、計画検証のための仮定的な枠組み

	A 早期回復	B 緩やかな回復	C 長期化
想定	紛争が沈静化し、航空便が正常化。来訪者が比較的短期間で前年水準に近づく	回復は進むが、渡航心理と航空網の戻りに時間がかかり、前年水準への復帰は先になる	緊張が断続的に続き、観光・物流の混乱が繰り返される
先行して見える兆候	月次来訪者の連続増加、ホテル稼働率の回復、航空便の再開発表	来訪者は増えるが前年比マイナスが続く、高価格帯の回復が遅い	月次来訪者の再減少、物流コストの再上昇、閉店に関する報道の増加
飲食店への影響	観光地・ホテル内の需要が戻る。供給の積み上がりで競争は激化	居住者向け業態が先に回復。観光依存の高価格帯は苦戦が続く	固定費の重い店から退出。物件の条件は借り手有利になり得る
出店判断への含意	競合の開業ラッシュを前提に、差別化と回収期間を重視	居住者のリピートで固定費を賄える立地・価格帯を優先	投資規模を抑え、撤退基準を事前に定める。好条件の居抜き物件は機会

シナリオの使い方

事業計画は基本ケースだけでなく、シナリオBとCでも資金がショートしないかを確認する。とくにCでは、客数20～30%減が半年～1年続いた場合に必要な運転資金を算出し、初期投資に含めておく（第12・15章）。

見るべき月次指標

DETの月次来訪者数、ホテル稼働率、DMの新規登録数、CPIの食品・飲料、EIBOR。これらは公表主体が明確で継続的に入手できる。自店の客数・客単価・原価率とあわせて月次で確認する。

筆者の考察

どのシナリオが実現するかを当てることよりも、**どのシナリオでも致命傷を負わない投資規模と回収期間を選ぶことの方が重要である**。回収期間が短いほど、シナリオCに遭遇した時点で投資資金の多くをすでに回収している可能性が高くなる。

2.15 第2章のまとめ

市場成長は本物だが、需要ショックは回収期間内に起こり得るため、成長を前提にしつつショックに耐える設計が必要である

図表 2-22 第2章の要点

公式統計

報道等

業界参考値

仮定モデル

- 1 人口は過去最速で増えている。2025年末458万人、2026年9月481万人。居住者需要は観光ショック下でも拡大を続け、飲食需要の「床」を形成している。
- 2 観光は2025年まで過去最高を更新したが、2026年に急減した。2025年1,959万人から、2026年1～8月は前年同期比-44%。ホテル稼働率も上期-30.3%となった。
- 3 美食評価の向上は、集客力と同時に競争水準を引き上げている。ミシュラン掲載店は2年で90店から119店へ。日本食も一つ星・ビブグルマンを獲得している。
- 4 市場規模の民間推計は戦争前のUAE全体の数字であり、出店判断の根拠には使いにくい。本レポートは人口・来訪者・出店数・ストックで市場を評価する。
- 5 物価と金利の上昇は回収期間を延ばす方向に働く。食品・飲料+7.8%に対し、飲食・宿泊+4.5%。基準金利は3.90%に上昇した。
- 6 需要が落ちても供給は止まらない。2026年上期も新規food establishmentsは1日10件超。供給は需要に遅れて反応し、ショック後に競争が激化しやすい。

次章へのつながり

本章では、需要側の成長とショックを確認した。次の第3章では供給側、すなわち「毎年何店が新たに生まれているのか」を、定義の異なる3つの系列を区別しながら詳しく検証する。第4章では店舗ストックの増え方から、統計に現れない退出の規模を推計する。

出店検討者へのチェック

- 想定客層のうち観光客への依存度はどの程度か
- 来訪者が半減した場合、居住者だけで固定費を賄えるか
- 空輸食材の比率と、代替調達の手段はあるか
- 金利・原価が上昇しても回収期間は3年以内に収まるか

SO WHAT

ドバイの市場成長は本物である。しかし2026年が示したように、**需要ショックは回収期間の内側で起こり得る**。成長を前提に出店しつつ、ショックに耐えられる投資規模と回収期間を最初から設計することが、本章から導かれる第一の示唆である。

CHAPTER

03

新規出店データの全体像 毎年どれだけの店が生まれているのか

「ドバイでは毎日のように新しい店ができる」という実感は、公式統計でどこまで裏付けられるのか。本章では2012年から2026年上期までの新規出店に関する数字をすべて洗い出し、指標の定義ごとに分けて読み解く。結論は明快である。新規参入は毎年途切れることなく続いており、2026年の外部ショック下でもその流れは止まっていない。

3.1 本章の要旨

ドバイの新規出店は2017年以降どの定義でも年1,000件規模を保ち、2026年の逆風下でも1日10施設以上が生まれている

ドバイで事業を営む立場から見ると、街を歩くたびに新しい看板が目に入る。モールの改装区画、ホテルの新しいダイニング、住宅地の角に開くカフェ。こうした「新店が絶えない」という印象を、本章では公開されている数字で検証する。

1,109 店2018年 新規レストラン+カフェ
公式統計 DED**約1,200** 件2024年 新規レストラン・ライセンス
公式統計 DET**2,336** 施設2025年上期 新規food establishments
公式統計 DM**1,898** 施設2026年上期 新規food establishments
報道等 DM発表の報道

図表 3-1 本章で扱う「新規出店」の3つの指標

公式統計 報道等 指標の定義と把握可能な期間の整理

指標	発表主体	対象範囲	把握できた期間
① 新規food establishments (食品関連施設)	Dubai Municipality (DM)	レストラン、カフェに加え、食料品店、スーパー、ベーカリー、ケータリング、デリバリー等を含む広義の食品施設	2012年(目安)、2014～2015年、2018年上期、2020～2021年、2024年1～5月、2025年上期、2026年上期
② 新規レストラン+カフェ	DED (現DET)	事業ライセンス上のレストランとカフェ	2017年、2018年
③ 新規レストラン・ライセンス	DET	新規に発行されたレストラン・ライセンス件数(グロス)	2024年

出所：Dubai Municipality、Dubai Department of Economic Development、Dubai Department of Economy and Tourism の各発表および報道をもとに Meti Lux Partners 作成

本章の主要な結論

- 1 新規出店は毎年途切れない。** レストラン+カフェという狭い定義でも年1,000～1,200件前後、広義のfood establishmentsでは2025年上期だけで2,336施設に達した。
- 2 指標の混同が誤解を生む。** 「2025年は1日13軒のレストランが開業」という表現は誤りである。1日12.9という数字は食料品店やベーカリーを含む「食品施設」の新規数であり、レストランだけの数ではない。
- 3 2026年のショック下でも流れは止まっていない。** 2026年上期の新規は1,898施設と前年同期比約19%減(今回の計算)だが、なお1日10施設を超える。参入側の意思決定が数か月～1年前に行われる構造を考えると、新規供給は需要の変化に遅れて反応する。

SO WHAT

ドバイへの参入を検討する経営者・投資家にとって、本章の数字は「市場の大きさ」ではなく「競合が生まれる速さ」を示すものとして読むべきである。自店が開業した翌月にも、同じ街のどこかで約100の新しいレストラン・カフェが準備を進めている。

3.2 新規出店データ的全記録 (1)

2012～2018年の数字は発表主体も定義もばらばらであり、一本の時系列として並べることはできない

以下は本レポートの調査で確認できた新規出店関連の数字をすべて時系列で並べたものである。各行に「何を数えた数字か」という定義列を設けた。数字そのものより、この定義列のほうが重要である。

図表 3-2 新規出店関連データのマスター時系列表 (2012～2018年)

公式統計 報道等 今回の推計 単位は各行に記載

時期	数値	指標 (定義)	区分	出所
2012年	9,981施設	営業中のfood outlets (ストック)。うち約55%が飲食施設 (レストラン、コーヒーショップ)	報道等	DM担当者発言、The National 「Food safety improving across Dubai」 (2013年5月)
2012年頃	年500～700施設	新規food outlets (年間の目安)	報道等	同上
2014年	約500施設	新規food outlets	報道等	DM担当者発言、The National 「Dubai is booming as a foodie capital with four new eateries opening a day」 (2016年8月頃)
2015年	約1,540施設	新規food outlets	報道等	同上
2015年3月～2016年8月	2,074店	18か月間に開業したレストラン (記事中の表現)	報道等	同上 (同時点の総数は16,000超のfood outlets)
2017年	1,011店	新規レストラン+カフェ (レストラン601、カフェ410)	公式統計	DED発表、Khaleej Times 「Dubai's restaurant numbers continue to grow」 (2019年)
2018年上期	473施設	新規food outlets (6か月)。同年央のストックは16,518施設	報道等	DM担当者発言、Gulf News 「Two-three food outlets open in Dubai every day」 (2018年11月)
2018年	1,109店	新規レストラン+カフェ (レストラン641、カフェ468)。年末ストック11,813店 (前年比+9.7%)、従業員151,127人	公式統計	DED、WAM 「Number of restaurants and cafes in Dubai increases by 9.7% in 2018, says DED」 (2019年) / Arabian Business (2019年)

注：2015年3月～2016年8月の期間は「2016年8月までの18か月」という記事表現からの読み替えである。2014年の約500は、2012年時点のDM自身の説明（年500～700）とほぼ同水準であり、2015年の約1,540への急増は報道で引用されたDM担当者の発言に依拠する。DMの一次資料は確認できなかった。

読み方の注意 (1)：「施設」と「店」

本レポートでは、DMの food establishments (food outlets) を「施設」、DED・DETのレストラン+カフェを「店」、DETのライセンスを「件」と単位を使い分ける。単位が違う数字を同じグラフの同じ系列に載せることはしない。

読み方の注意 (2)：報道経由の数字

2014～2016年の数字は、DM担当者の発言を報じた新聞記事に依拠する。数字自体は政府機関の担当者によるものだが、一次資料で確認できないため「報道等」として扱う。

3.2 新規出店データ的全記録（2）

2019年以降もDM、DETの数字が交互に現れ、2019年、2022～2023年、2025年通年の新規数は見つからない

図表 3-2 新規出店関連データのマスター時系列表（続き：2019～2026年）

公式統計 報道等 今回の推計 単位は各行に記載

時期	数値	指標（定義）	区分	出所
2019年	約1,206施設	新規food establishments。 2020年の「前年比+8%」から逆算	今回の推計	DM「Dubai Municipality carries out 69,500 food inspections in 2020」（2021年1月）の記述をもとに逆算（ $1,303 \div 1.08$ ）
2020年	1,303施設	新規food establishments（1日3.5）。年末ストック19,259施設	公式統計	Dubai Municipality「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」（2021年1月）
2021年	1,343施設	新規food establishments。検査76,195回	報道等	DM担当者発言、Gulf News／Zawya（2022年2月）
2022～2023年	—	年間の新規数は確認できず	—	—
2023年	23,400超施設	営業中のfood establishments（ストック）	公式統計	Dubai Municipality、Dubai International Food Safety Conferenceに先立つ発表（2023年）
2023年末	26,612施設	登録food institutions（ストック、同一指標の後の時点）	公式統計	Dubai Municipality「Dubai Municipality registers over 1.5 million food products in 2023」（2024年2月）
2024年1～5月	約1,500施設	新規food establishments（5か月）。総数約26,000施設	報道等	DM、Dubai Food Safety Forumでの発表、Gulf News（2024年6月）
2024年	約1,200件	新規レストラン・ライセンス（グロス）	公式統計	DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月）、AP（2025年7月）も引用
2025年上期	2,336施設	新規food establishments（6か月）。検査34,700回	公式統計	Dubai Municipality／Dubai Media Office（2025年7月30日）
2025年通年	—	通年の新規数は確認できず	—	—
2026年上期	1,898施設	新規food establishments（1日10.5）。総数29,303施設、検査31,563回	報道等	Gulf News「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月17日、DM発表を引用）

注：2024年1～5月時点の総数「約26,000」は2023年末の26,612を下回るが、概数表現と集計時点の違いによるものと考えられ、ストックの減少を意味するとは限らない。

この表から読み取れる3つの事実

事実1：系列が途切れている

同じ指標が連続して何年も発表されることはほとんどない。DMは年によって通年、上期、1～5月と期間を変えて発表しており、単純比較には換算が必要である。

事実2：主体が入れ替わる

2017～2018年はDED、2024年はDETのレストラン・ライセンス、その他はDMの食品施設である。「ドバイの新規出店数」という単一の公式系列は存在しない。

事実3：近年は水準が上がった

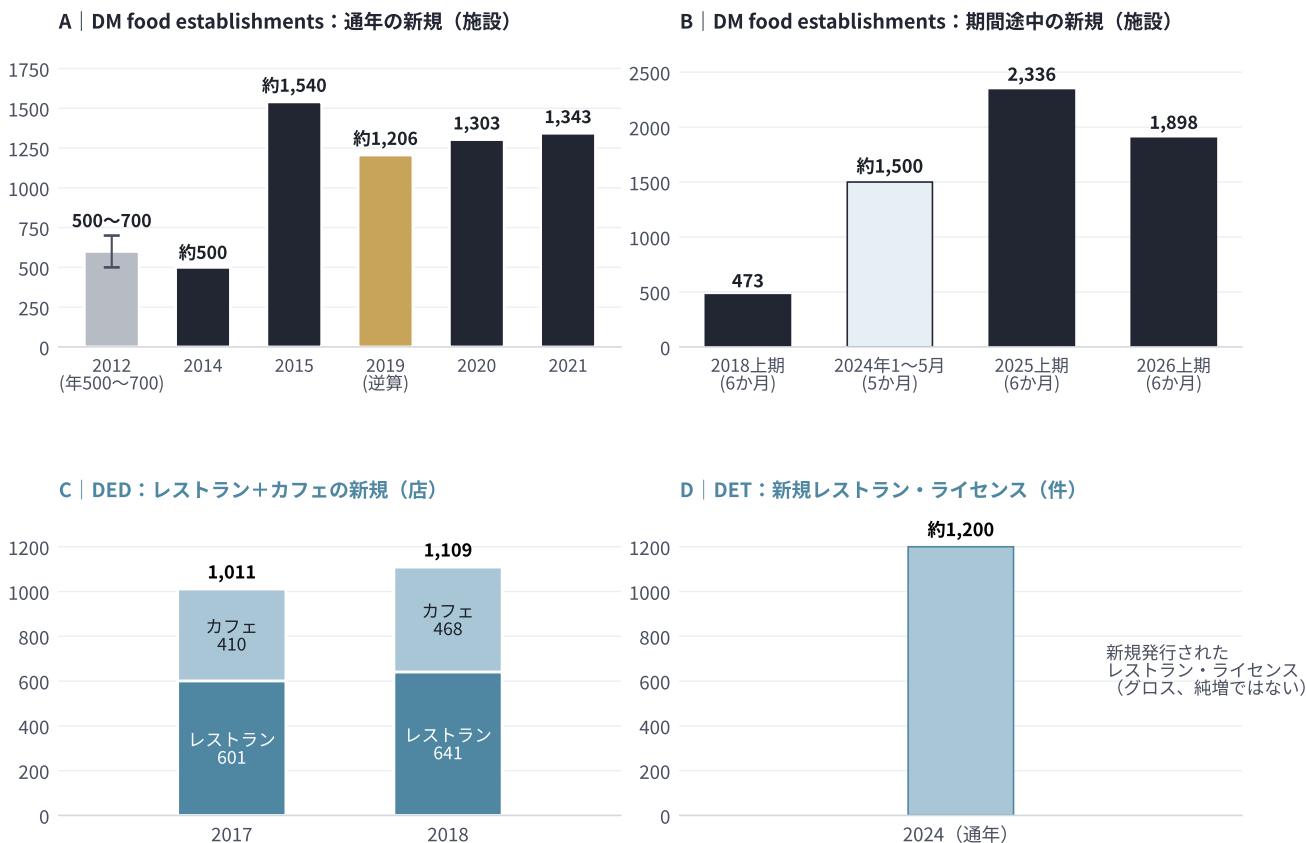
DMの広義指標では、2020～2021年の年1,300件台に対し、2025年上期は半年で2,336施設である。ただし上昇の中身がレストランか、それ以外の業態かは公表されていない。

3.3 定義別に分けた推移

定義ごとにパネルを分けると、2015年以降はどの系列でも新規参入が概ね年1,000件規模以上で推移している

図表 3-3 新規出店数の推移：定義別の4パネル表示

公式統計 報道等 今回の推計 単位：A・B＝施設、C＝店、D＝件。パネル間で数値を直接比較しないこと



注：Aの2012年は「年500～700」の中央値を灰色で表示。2019年は2020年実績からの逆算値（今回の推計、金色）。Bの2024年1～5月は5か月分のため白抜きで区別。Cの2017年はKhaleej Times経由、2018年はWAM／Arabian Business経由のDEDデータ。

出所：Dubai Municipality「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」（2021年1月）、Dubai Municipality／Dubai Media Office（2025年7月30日）、Gulf News（2018年11月、2022年2月、2024年6月、2026年7月17日）、The National（2013年5月、2016年8月頃）、DED／WAM（2019年）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月）

なぜ1本の折れ線にしないのか

新規出店の推移を1本の折れ線で示したくなるのは自然である。しかし、2014年（DMの食品施設）→2018年（DEDのレストラン+カフェ）→2024年（DETのレストラン・ライセンス）と系列をつなぐと、「2015年に1,540、2018年に1,109、2024年に1,200だから、新規出店は横ばいから減少」という誤った結論が導かれてしまう。実際には、分母となる施設の範囲が年によって異なる。

パネルAとBのDM系列だけを見ると、2020～2021年の年1,300件台から、2025年上期の半年2,336施設へと明確に水準が上がっている。一方、パネルC・Dのレストラン系の指標は年1,000～1,200件前後で比較的安定している。この「広義指標は伸び、狭義指標は安定」という組み合わせ自体が、後述する定義問題の重要な手がかりである。

SO WHAT

参入を検討する投資家は、まず「レストラン系の指標で年1,000～1,200件」を自分の競合供給量の基準と考えるべきである。広義の食品施設の数字は、市場の熱量を示す補助指標として使う。

3.4 定義の解剖

food establishmentは食料品店や配達専用キッチンまで含む広い概念であり、レストランはその一部にすぎない

DMは食品安全の監督官庁であり、食品を扱うあらゆる事業所を登録・検査の対象とする。そのため、DMの「food establishment（食品施設）」は、消費者が「飲食店」と聞いて思い浮かべる範囲よりはるかに広い。一方、DET（旧DED）のレストラン・ライセンスは、経済活動としての「レストラン」業の許可であり、範囲は狭い。

図表 3-4 food establishmentとrestaurant licenceの範囲の違い

公式統計 定義の整理（DMの発表文に列挙される業態をもとに作成）

業態	DM food establishment	DED/DET レストラン+カフェ	DET 新規レストラン・ライセンス
レストラン（店内飲食）	含む	含む	含む（新規発行分）
カフェ・コーヒーショップ	含む	含む	ライセンス区分による
カフェテリア（軽食店）	含む	区分による	区分による
ベーカリー・菓子店	含む	原則含まない	原則含まない
食料品店・スーパーマーケット	含む	含まない	含まない
ケータリング・セントラルキッチン	含む	含まない	含まない
デリバリー専用・クラウドキッチン	含む	区分による	区分による

注：「区分による」は、ライセンスの活動区分の付け方によって含まれる場合と含まれない場合があることを示す。DETの区分ごとの内訳は公表資料で確認できなかった。クラウドキッチンは専用のライセンス区分がなく、店内飲食なしのレストラン等の区分で取得されるとの業界情報がある（Business Dubai、2026年、業界参考値）。

出所：Dubai Municipality各年発表、DED／DET発表、Business Dubai（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

図表 3-5 狭義ストックが広義ストックに占める比率

公式統計 今回の推計 比率は今回の計算

時点	狭義	広義（DM）	比率
2012年	約55%	9,981	約55%
2018年	11,813	16,518	約72%
2023年	約13,000	26,612	約49%

注：2012年の狭義は「飲食施設」の割合としてDM担当者が示したもの。2018年は年末（DED）と年央（DM）で時点がずれる。

出所：The National（2013年5月）、DED／WAM（2019年）、Gulf News（2018年11月）、DET（2023年12月）、DM（2024年2月）

実務上の意味

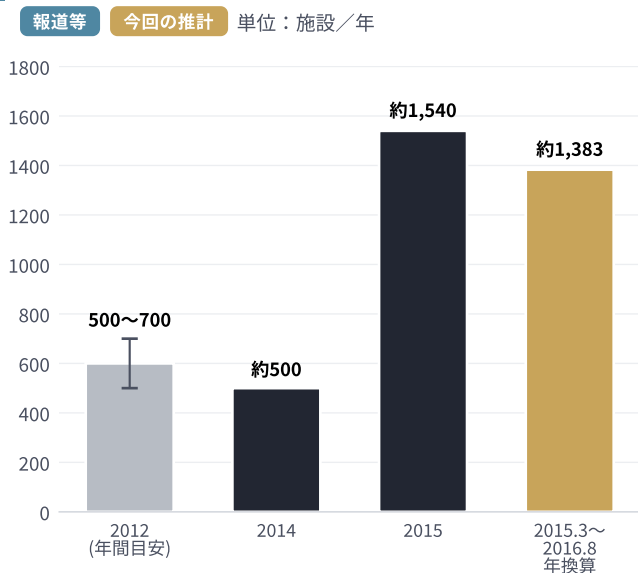
広義のfood establishmentsに占めるレストラン+カフェの比率は、時点と出所によって5割から7割まで振れる。比率が安定しないこと自体が、両者を単純に換算できないことを示している。

したがって、「食品施設の新規2,336」に一定比率を掛けて「レストランの新規」を推計する手法は採らない。本レポートでは、レストラン系の新規については2017～2018年の実績とDETの2024年ライセンス数（年約1,000～1,200件）を基準とする。

3.5 2012～2016年：基準点と最初の急増

2012年に年500～700施設だった新規開業は、2015年に約1,540施設へ跳ね上がったと報じられている

図表 3-6 2012～2016年の新規food outlets



注：2012年は「年500～700」の幅を示す。右端は「18か月で2,074店」を12か月に換算した値（今回の計算：2,074÷1.5）。記事は「restaurants」と表現しており、同じ記事内のfood outletsとの関係は明示されていない。

出所：DM担当者発言、The National（2013年5月、2016年8月頃）

2012年：約1万施設、年500～700の新規

2012年の営業中food outletsは9,981施設であった。DMの担当者は当時、年500～700施設が新たに開業していると説明しており、ストックに対する新規の比率は年5～7%程度（今回の計算）である。この時点で、すでに毎年5%以上の新規参入がある市場であった。

2015年：約1,540施設へ

2016年8月頃のThe Nationalは、DMの担当者の発言として、2014年の約500に対し2015年は約1,540の新規food outletsが開業したと報じた。見出しは「1日4軒の新しい飲食店」であり、記事では2016年8月までの18か月間に2,074のレストランが開業し、総数は16,000を超えたと言われる。

1年で3倍という伸びは大きく、登録手続きの変更や集計範囲の変化が影響した可能性も否定できない。ただし、2012年の9,981施設から2016年の16,000超へとストック自体が4年で約6割増えていることを踏まえると、この時期に新規参入が大きく加速したこと自体は整合的である。

9,981 施設

2012年 営業中food outlets（DM）

約3.8 /日

18か月で2,074店の日割り（今回の計算、2,074÷548日）

16,000 超

2016年8月頃の総数（DM担当者発言）

SO WHAT

「1日に数軒の新店」という状況は最近始まったものではなく、少なくとも10年前から続いている。2015年前後の急増は、2020年ドバイ万博（実際の開催は2021～2022年）に向けた投資期待が高まった時期と重なる。新規参入の勢いは、景気や大型イベントへの期待と連動して振れることを前提に読むべきである。

長期で見たDM食品施設ストックの拡大（参考）

DMの食品施設ストックは、2012年の9,981施設から、2016年8月頃の16,000超、2020年末の19,259、2023年末の26,612を経て、2026年央には29,303施設に達した。約14年で約2.9倍である（今回の計算）。同期間に年500～700施設だった新規は、半年で約1,900～2,300施設の水準へと拡大した。数字の定義は同じDMの食品施設であるが、各時点の登録範囲が完全に同一である保証はない点に留意が必要である。

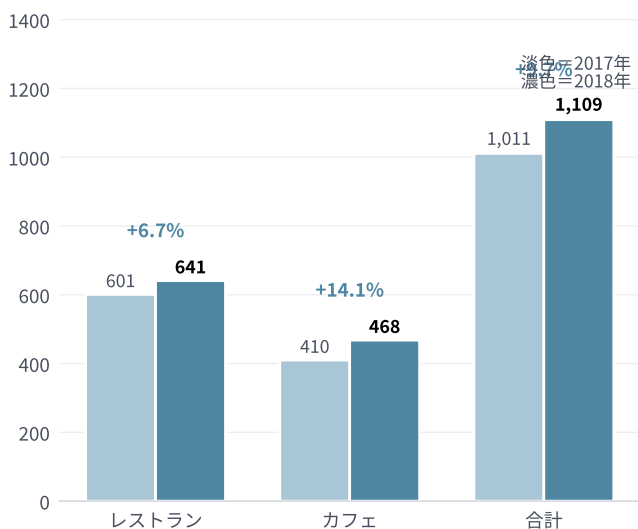
3.6 2017～2018年：レストランとカフェの内訳

2017～2018年の新規レストラン+カフェは年1,000店を超え、伸びはカフェのほうが大きかった

DED（現DET）のデータは、新規出店をレストランとカフェに分けて示した数少ない公式統計である。2018年の新規は1,109店（レストラン641、カフェ468）、2017年は1,011店（同601、410）であった。年末時点の営業中レストラン+カフェは11,813店で、前年比9.7%増、従事者は151,127人（1店あたり約13人）とされる。

図表 3-7 新規レストラン・カフェ数と前年比（2017→2018年）

公式統計 単位：店、伸び率は今回の計算



出所：DED、WAM「Number of restaurants and cafes in Dubai increases by 9.7% in 2018, says DED」（2019年）、Khaleej Times（2019年）、Arabian Business（2019年）

図表 3-8 2018年のレストラン+カフェの主要指標

公式統計 今回の推計 派生指標は今回の計算

項目	値
新規（レストラン）	641店
新規（カフェ）	468店
新規 合計	1,109店
新規に占めるカフェの比率（2017年→2018年）	40.6%→42.2%
年末の営業中ストック	11,813店
ストック前年比	+9.7%
前年末ストック（逆算）	約10,770店
新規÷前年末ストック	約10.3%
従事者数／1店あたり	151,127人／約13人

カフェの伸びが示すもの

新規の伸び率はレストランが+6.7%、カフェが+14.1%であった（今回の計算）。カフェは厨房設備や席数が小さく、初期投資と許認可の負担が相対的に軽い。ドバイではスペシャルティコーヒーの店舗が住宅地やオフィス街で増えており、参入障壁の低い業態から新規が増えるという傾向が、この2年間のデータにも表れている。

日本食レストランの参入を考える立場からは、カフェとの競合は直接的ではない。しかし、同じ商業施設の区画、同じ人材（ホールスタッフ、バリスタ、マネージャー）、同じデリバリー・プラットフォーム上の露出を奪い合うという意味では、カフェの増加も競争環境の一部である。

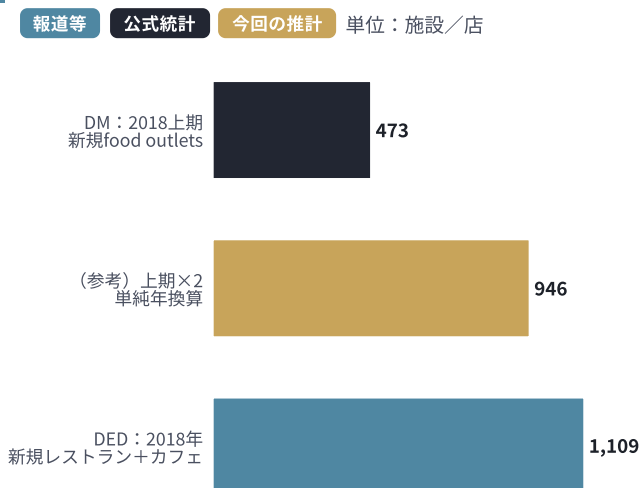
この時期の数字の位置づけ

2017～2018年は、狭義の「レストラン+カフェ」について新規とストックの両方が公式に把握できる唯一の期間である。第4章では、この年のデータを用いて新規参入と退出の関係（ストック・フロー）を検証する。

3.7 2018年の二つの数字

2018年は広義のDM上期473施設が狭義のDED通年1,109店より小さく、
数え方の違いが数字を大きく左右する

図表 3-9 2018年の新規出店：二つの公式系列の比較



注：上期×2は季節性を無視した単純換算（今回の計算）であり、DMが発表した数字ではない。

出所：Gulf News（2018年11月、DM担当者発言）、DED／WAM（2019年）

図表 3-10 二つの系列がずれる可能性のある要因（今回の整理）

今回の推計 公表資料からの推論であり、各機関の集計方法は公開されていない

要因	内容	DED>DMとなる方向か
計上時点の違い	ライセンス発行（DED）と施設登録・検査完了（DM）の間に内装工事期間がある	出店が増加局面なら DED>DM
ライセンスの再発行	所有者変更、法人の組み替え、活動区分の追加などで新規ライセンスとして数えられる可能性	DED>DM
開業に至らない案件	ライセンス取得後に物件や資金の問題で開業しない案件	DED>DM
上期と下期の季節性	夏季を避けて秋～冬に開業が集中する傾向がある場合、上期×2は通年を過小評価する	DED>DM（見かけ上）
DMの範囲の広さ	食料品店、ベーカリー等を含む	逆方向（DM>DED）

SO WHAT

「新規」という言葉は、ライセンスの発行なのか、施設の登録なのか、実際の開店なのかで意味が変わる。数字を使う際は、それが手続きのどの段階を数えたものかを必ず確認する必要がある。

参入者自身の計画に置き換えると

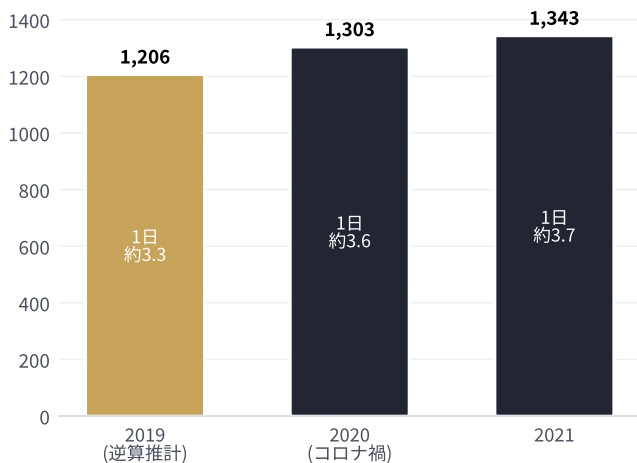
この「計上時点のずれ」は、参入者自身の事業計画にもそのまま当てはまる。ライセンスを取得した日は開業日ではなく、その後に計画承認、内装工事、検査、採用、試運転が続く。業界参考値では、ライセンス取得に2～4週間、開業までに合計8～16週間を要するとされる。この間も家賃や人件費は発生しうするため、資金計画ではライセンス取得から開業までの期間を独立した費用期間として見積もる必要がある。

3.8 2019～2021年：コロナ禍でも減らなかった新規

2020年はコロナ禍にもかかわらず新規食品施設が1,303と前年比8%増え、2021年は1,343に達した

図表 3-11 新規food establishments (2019～2021年)

公式統計 報道等 今回の推計 単位：施設



注：2019年はDMの「2020年は前年比+8%」から逆算（ $1,303 \div 1.08 = 1,206$ 、今回の推計）。1日あたりは今回の計算。

出所：DM（2021年1月）、Gulf News／Zawya（2022年2月）

2021年：1,343施設

2021年の新規は1,343施設であった（DM担当者発言、Gulf News／Zawya、2022年2月）。同じ記事の見出しは「食品施設が50%増加」としているが、その根拠は本文から確認できず、ストック約19,000～20,000に対する1,343という規模とも整合しないため、本レポートでは採用しない。

2020年末のストック19,259に対し、2021年の新規1,343は約7.0%に相当する（今回の計算）。2012年頃の年5～7%と同程度の参入率であり、コロナ禍の2年間も新規参入のペースは平時並みに維持されたといえる。

「451件閉鎖」は退出数ではない

DMが発表する「閉鎖（closure）」件数は、衛生違反等による一時的な行政処分である。違反を是正すれば営業を再開できるため、事業の廃業や倒産の件数として使ってはならない。

2020年：営業制限の年に1,303施設

DMによると、2020年に新たに開業したfood establishmentsは1,303施設（1日約3.5）で、年末の総数は19,259施設であった。同年の検査は69,461回、衛生違反やコロナ対策の不遵守による一時閉鎖は451件である。

営業制限や観光客の急減があった年に新規が前年を上回った理由は公表されていない。考えられる要因は、①2019年以前に契約・着工した案件が順次開業したこと（パイプライン効果）、②デリバリー需要の拡大に伴う配達専用キッチンや小型店の参入、③広義の指標に含まれる食料品店・スーパー等の増加である。いずれも今回の推論であり、DMは内訳を示していない。

図表 3-12 2020～2021年のDM食品安全関連指標

公式統計 報道等 今回の推計 比率は今回の計算

項目	2020年	2021年
新規food establishments	1,303	1,343
年末ストック	19,259	—
新規÷2020年末ストック	—	約7.0%
検査回数	69,461	76,195
一時閉鎖（行政処分）	451	—
一時閉鎖÷ストック	約2.3%	—

出所：DM（2021年1月）、Gulf News／Zawya（2022年2月）

パイプライン効果という視点

出店の意思決定から開業までには、物件契約、ライセンス、計画承認、内装工事で通常数か月を要する。新規出店数は「今の景気」ではなく「数か月～1年前の期待」を反映しやすい。この視点は2026年上期のデータを読むうえでも重要である。

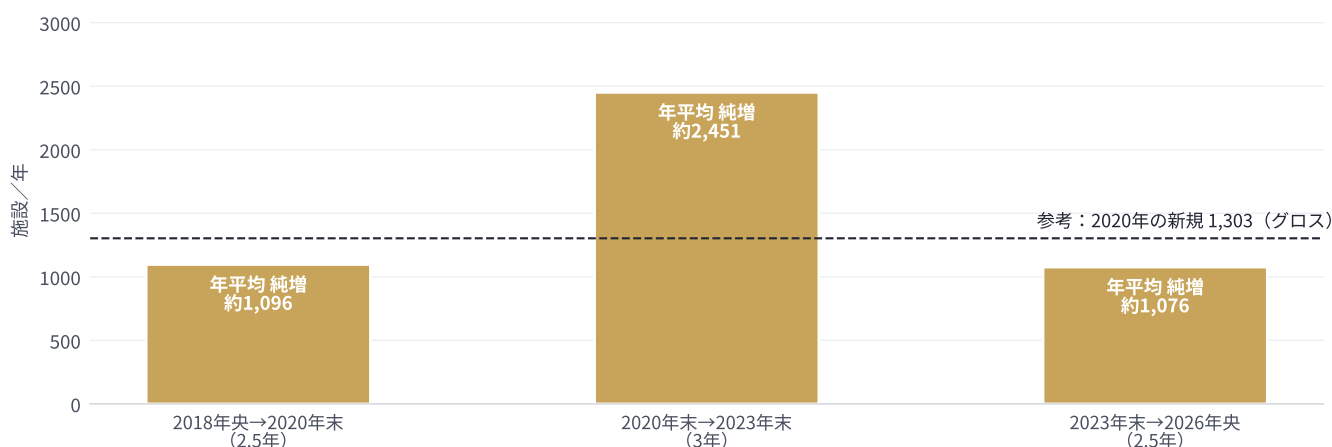
3.9 2022～2023年：見えない年をストックから推し量る

2022～2023年の新規数は不明だが、DMのストックは3年で約7,400施設増えており、新規が大きく加速したことがうかがえる

2022年と2023年については、DMの年間新規数を見つけることができなかった。そこで、同じDMの指標であるストック（営業中・登録済みの食品施設数）の差から、この期間の動きを推し量る。ストックの差は「新規-退出」の純増であり、新規そのものではない点に注意が必要である。

図表 3-13 DM food establishmentsのストック差から見た年平均純増

今回の推計 単位：施設／年。元データは公式統計（DM）および報道等



注：16,518（2018年央）→19,259（2020年末）→26,612（2023年末）→29,303（2026年央）の差を期間年数で割った値。純増は新規から退出を差し引いた後の数字であり、新規の下限を示す目安にすぎない。各時点の集計範囲が同一である保証はない。

出所：Gulf News（2018年11月）、DM（2021年1月、2024年2月）、Gulf News（2026年7月17日）をもとにMeti Lux Partners推計

純増が新規を上回る、という矛盾

2020年末から2023年末の年平均純増は約2,450施設である。退出がゼロでも、新規は年2,450以上必要になる。これは2020～2021年の新規（年1,300件台）のほぼ2倍である。つまり、2022～2023年に新規が大きく加速したか、登録範囲が拡大して既存施設が新たに計上されたか、あるいはその両方である。

2022年はドバイ万博の閉幕、コロナ後の人口と観光の急回復が重なった時期であり、新規の加速自体は不自然ではない。後の2024年1～5月の約1,500施設（5か月）、2025年上期の2,336施設という数字とも方向は整合する。

2023年末以降は純増が鈍化

一方、2023年末から2026年央の年平均純増は約1,080施設にとどまる。この間の新規は、判明している部分（2024年1～5月、2025年上期、2026年上期）だけでも約5,700施設に達する。新規が多いのに純増が小さいということは、退出も多いことを意味する。この点は第4章で詳しく扱う。

なお、2018年央から2020年末の年平均純増は約1,100施設で、同時期の新規（2020年1,303、2019年推計約1,206）をわずかに下回る程度であった。この時期は退出が比較的少なかったか、退出の把握が遅れていた可能性がある。

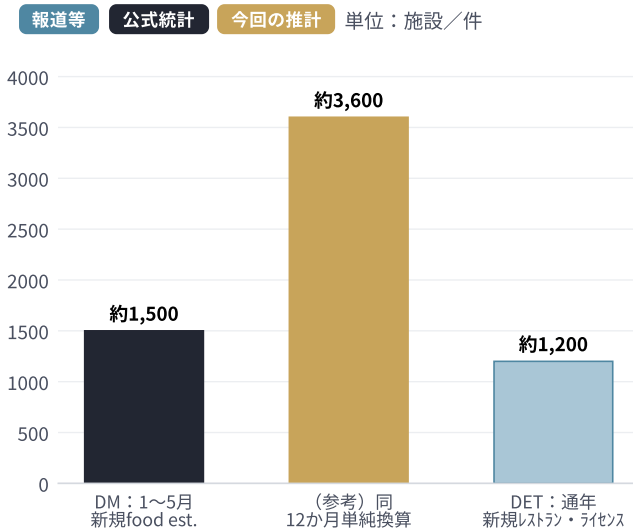
SO WHAT

データの空白期間に、市場は大きく動いていた可能性が高い。公表された数字がないことは、動きがなかったことを意味しない。

3.10 2024年：同じ年の二つの数字

2024年はDMの食品施設が5か月で約1,500、DETのレストラン・ライセンスが通年で約1,200と、別物の数字が並ぶ

図表 3-14 2024年の新規出店関連の数字



注：中央の棒は1～5月の約1,500を12か月に単純換算した値（今回の計算：1,500÷5×12）。季節性は考慮していない。

出所：DM、Dubai Food Safety Forumでの発表（Gulf News、2024年6月）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月）

矛盾ではなく、測っているものが違う

2024年6月、DMはDubai Food Safety Forumで、同年1～5月に約1,500の新規food establishmentsが開業し、総数が約26,000に達したと説明した。同年12月、DETはDubai Gastronomy Industry Reportで、2024年に約1,200件の新規レストラン・ライセンスが発行されたとした。

5か月で1,500の食品施設と、12か月で1,200のレストラン・ライセンス。両者は矛盾しているのではなく、前者が食料品店やベーカリー、配達専用キッチン等を含む広い範囲を数えているのに対し、後者はレストラン業のライセンスに限っているためである。

DMの数字を12か月に単純換算すると年3,600前後となり、DETのレストラン・ライセンスの約3倍に相当する（今回の計算）。この差が業態構成によるものか、計上方法によるものかは公表データからは判別できない。

図表 3-15 2024年の二つの数字の比較

公式統計 報道等 定義・期間・単位の比較

項目	DM：新規food establishments	DET：新規レストラン・ライセンス
数値	約1,500施設	約1,200件
期間	2024年1～5月（5か月）	2024年（通年）
範囲	食品を扱う施設全般	レストラン業のライセンス
計上の性質	施設の登録（グロス）	ライセンス発行（グロス、純増ではない）
本レポートでの用途	市場全体の熱量を示す補助指標	レストランの新規競合供給の基準値

「ドバイでは2024年に約1,200軒のレストランが開業した」という表現は、正確には「約1,200件の新規レストラン・ライセンスが発行された」である。ライセンスの発行は開業の前段階であり、発行されたライセンスのすべてが同年中に開店するとは限らない。また、既存店の所有者変更などで新たにライセンスが発行される場合もあり得る。

SO WHAT

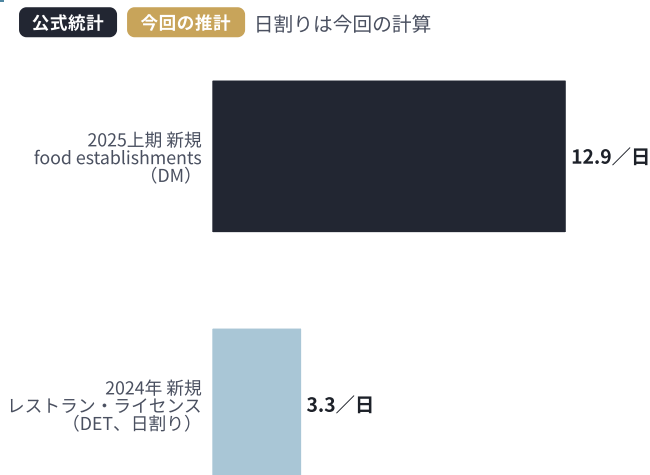
同じ年に「1,500」と「1,200」が並ぶと、どちらかが誤りに見える。しかし実際には、広い網（食品施設全体、5か月）と細い網（レストラン・ライセンス、12か月）で別々に数えた結果である。投資判断では、自分の業態にとって意味のある網の数字を選ぶことが重要であり、日本食レストランの参入計画であれば、細い網であるDETのレストラン・ライセンス数が基準となる。一方、広い網の数字は、物件や人材を奪い合う「食品関連事業全体の熱量」として参照すればよい。

3.11 2025年上期：「1日13軒」の正しい読み方

2025年上期の1日12.9は食品施設全体の数であり、「1日13軒のレストランが開業」と読むのは誤りである

2025年7月30日、DMとDubai Media Officeは、同年上期に約2,336の新規food establishmentsが開業し、34,700回の食品検査を実施したと発表した。上期181日で割ると1日あたり約12.9施設となる。この数字は日本語のSNSやセミナー資料で「ドバイでは毎日13軒のレストランが生まれている」と紹介されることがあるが、これは定義の取り違いである。

図表 3-16 1日あたり新規数：食品施設とレストラン・ライセンス



注：2,336÷181日≒12.9、約1,200÷366日（2024年はうるう年）≒3.3。期間が異なるため、厳密な比較ではなく規模感の比較である。

出所：DM／Dubai Media Office（2025年7月30日）、DET（2024年12月）

図表 3-17 表現の正誤チェック

今回の推計 本レポートの表記ルール

判定	表現
×	2025年には1日13軒のレストランがオープンした
×	ドバイでは毎年4,700軒のレストランが開業している（上期×2）
○	2025年上期、ドバイでは約2,336の食品関連施設（food establishments）が新たに開業し、単純平均で1日約12.9施設に相当する
○	レストランに限れば、2024年の新規レストラン・ライセンスは約1,200件、1日あたり約3件である

なぜ誤りが広がるのか

英語の報道では「food establishments」「food outlets」「eateries」「restaurants」が厳密に区別されずに使われることがある。見出しで「eateries」と書かれた記事の本文が、DMの食品施設全体を指している例も少なくない。日本語に訳される段階で「飲食店」「レストラン」に置き換わると、範囲の違いが完全に消えてしまう。

それでも重要な数字である理由

レストランに限らないとはいえ、半年で2,336の食品関連施設が開業するという事実は、市場への資金流入と事業意欲の強さを示す。食料品店や配達専用キッチンもまた、外食需要や人材、物件を一部で奪い合う存在である。

SO WHAT

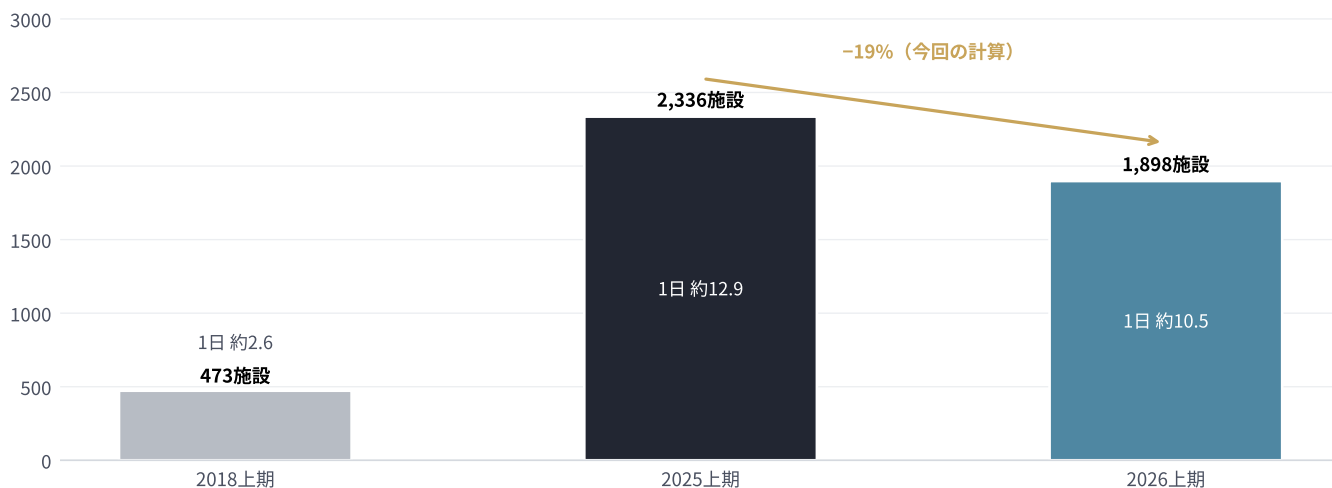
参入計画で「年間の新規競合数」を置く場合、レストラン系の年約1,000～1,200件を基準とし、広義の食品施設の数字は上振れシナリオの参考にとどめる。

3.12 2026年上期：ショック下の新規出店

2026年上期の新規食品施設は1,898と前年同期比約19%減ったが、訪問者数の落ち込みと比べれば減少幅は小さい

図表 3-18 上期（1～6月）の新規food establishmentsの比較

公式統計 報道等 今回の推計 単位：施設。増減率・日割りは今回の計算



注：2024年1～5月（約1,500、5か月）は期間が異なるため本図から除外した。2026年上期はDMの発表を引用した報道による。

出所：Gulf News（2018年11月）、DM／Dubai Media Office（2025年7月30日）、Gulf News「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月17日）

2026年のショックとの対比

2026年2～3月頃からイランが関与する地域紛争が起き、航空便の混乱や海峡封鎖の報道が続いた。DETによると、2026年1～8月の国際訪問者数は697万人で、前年同期の1,254万人から約44%減少した。上期のホテル稼働率も前年比30.3%低下したと報じられている。

これに対し、2026年上期の新規食品施設は1,898（1日約10.5）で、2025年上期比の減少は約19%にとどまる。総数は29,303施設に達した。

なぜ新規は急に止まらないのか

第一に、パイプライン効果である。2026年上期に開業した店の多くは、2025年中に物件契約とライセンス取得を終え、内装工事に入っていたと考えられる。着工後に撤回すれば、それまでの投資が無駄になる。第二に、居住人口の増加である。ドバイの人口は2026年に入ってから9月29日までに約22.7万人増え、480万人を超えた。観光需要が落ちても、住民向けの業態には一定の需要がある。

投資家への含意：減速は遅れてやってくる

新規供給は需要ショックに対して数か月～1年遅れて反応する。2026年下期から2027年にかけて新規が一段と減る可能性がある一方、ショック前に計画された競合店はその前に開業を続ける。需要が落ちた局面で供給だけは予定どおり増えるという時期が、参入者にとって最も厳しい。

なお、2026年8月の訪問者数は約86.9万人で、2月以降の月間では最多となり、回復の兆しも見られる（DET）。2026年下期の新規出店数がどの程度減速するか、あるいは早期に回復するかは、本レポート執筆時点では公表されていない。DMの通年発表（例年1～2月頃）が、ショックの影響を確認する最初の材料となる。

3.13 1日あたり換算の一覧

「1日〇軒」は期間と単位を揃えて換算すると、レストラン系で1日約3店、食品施設全体で1日10～13施設となる

メディアやセミナーでは、新規出店数を「1日あたり」に直して紹介することが多い。直感的でわかりやすい反面、期間の日数や単位の違いが消えやすい。以下に、本章で扱ったすべての数字を同じ方法で換算した。

図表 3-19 新規出店数の1日あたり・1か月あたり換算

公式統計 報道等 今回の推計 換算値はすべて今回の計算（1か月＝30.4日）

期間	指標	数値	日数	1日あたり	1か月あたり	区分
2012年頃	新規food outlets	500～700施設	365	1.4～1.9施設	42～58施設	報道等
2014年	新規food outlets	約500施設	365	約1.4施設	約42施設	報道等
2015年	新規food outlets	約1,540施設	365	約4.2施設	約128施設	報道等
18か月（～2016年8月）	開業レストラン（記事表現）	2,074店	約548	約3.8店	約115店	報道等
2017年	新規レストラン＋カフェ	1,011店	365	約2.8店	約84店	公式統計
2018年上期	新規food outlets	473施設	181	約2.6施設	約79施設	報道等
2018年	新規レストラン＋カフェ	1,109店	365	約3.0店	約92店	公式統計
2019年	新規food est.（逆算）	約1,206施設	365	約3.3施設	約100施設	今回の推計
2020年	新規food establishments	1,303施設	366	約3.6施設	約108施設	公式統計
2021年	新規food establishments	1,343施設	365	約3.7施設	約112施設	報道等
2024年1～5月	新規food establishments	約1,500施設	152	約9.9施設	約300施設	報道等
2024年	新規レストラン・ライセンス	約1,200件	366	約3.3件	約100件	公式統計
2025年上期	新規food establishments	2,336施設	181	約12.9施設	約392施設	公式統計
2026年上期	新規food establishments	1,898施設	181	約10.5施設	約319施設	報道等

注：DMは2020年について「1日3.5」と発表しており、366日で割った本表の3.6とは端数処理の差がある。2026年上期の報道は「月約316」としており、本表の30.4日換算と若干異なる。

出所：図表3-2に掲げた各資料をもとにMeti Lux Partners計算

換算の3つのルール

- 単位（施設／店／件）を必ず残す
- 期間の日数を明示する（うるう年、半期181日）
- 部分期間を年換算した値は「推計」と明記する

SO WHAT

レストラン系で「1日約3店」、すなわち毎月およそ100店の新しい競争が生まれ続けるという理解が、参入計画の出発点として妥当である。

3.14 公式統計の読み方

公式の新規数はグロスのライセンス・登録件数であり、実際に開いた店の純増とは5つの点で異なる

新規出店の数字を投資判断に使う前に、その数字が「何を数えていないか」を理解しておく必要がある。以下は、ドバイの公式統計を読む際に特に注意すべき5つの論点である。各機関の詳細な集計方法は公開されていないため、ここでの整理は制度の一般的な仕組みからの推論を含む。

図表 3-20 公式統計を読む際の5つの論点

今回の推計 制度の一般的な仕組みからの整理

論点	何が起こるか	数字への影響	読み方
① グロスとネット	新規数は「新たに登録・発行された件数」であり、同期間の廃業・退出は差し引かれていない	新規数>純増。新規だけを見ると市場拡大を過大評価する	新規とストックの増減を必ずセットで見る（第4章）
② ライセンスと物理的店舗	ライセンス発行時点と実際の開店時点がずれる。取得後に開業しない案件もある	ライセンス数≧実際の開店数。景気の転換点では両者が乖離する	「ライセンス発行」と「開業」を区別して表現する
③ 支店ライセンス	同一ブランドの2号店、3号店も個別のライセンス・施設として数えられる	新規数は「新しい事業者」ではなく「新しい拠点」の数	グループによる多店舗展開が新規の一定割合を占めると考える
④ クラウドキッチン	配達専用の厨房も食品施設として登録される。一つの厨房から複数ブランドを出す形態もある	広義の新規数を押し上げる。客席を持つ店の競合とは性質が異なる	デリバリー・アプリ上では直接の競合になる点に留意
⑤ 更新と再登録	ライセンスは原則年次更新。所有者変更、法人の組み替え、移転では新規として再登録される可能性がある	実質的に同じ店が「退出+新規」として二重に計上されうる	移転や改装の多い市場では新規・退出の双方が膨らむ

過大評価と過小評価の両方向がある

①③④⑤は、新規数を「新しく生まれた独立した飲食事業」の数として見た場合に過大評価の方向に働く。一方で、DMやDETの数字には、無許可営業や他の首長国の事業者による配達は含まれない。全体として、公式の新規数は「新しい競合拠点の数」の目安としては有用だが、「新規事業者の数」としては上限に近い数字だと考えるのが妥当である。

本レポートの立場

新規数を割り引いて考える必要はあるが、それでも「年1,000件規模」というレストラン系の数字は、移転や再登録を差し引いても十分に大きい。仮に3割が移転・再登録だったとしても、年700~800店の新しい競合が生まれる計算である（今回の推計）。

論点⑤の具体例：移転は「退出+新規」に見える

2018年7月にLa Merで開業したレバノン料理店Babelは、2023年8月にDubai MallのFashion Avenueへ移転して営業を続けている（Hospitality News、2018年7月／What's On、2023年8月）。統計上、旧拠点の登録が抹消され新拠点が登録されれば、同じブランドが「1件の退出と1件の新規」として現れる可能性がある。ブランドとしては生き残っていても、拠点単位の数字では入れ替わりとして記録される。第4章で扱う退出の推計を読む際にも、この点は重要である。

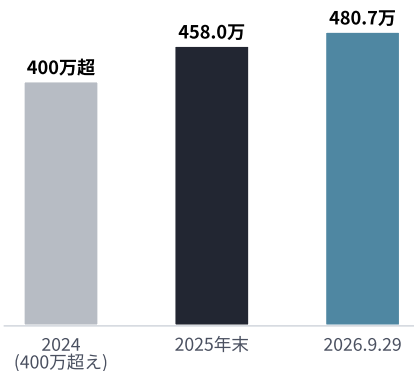
3.15 新規出店が高水準で続く理由

人口増、観光、投資マネー、低い参入障壁、モール供給、海外ブランド、地元発コンセプトの7要因が新規出店を支えている

図表 3-21 需要側の2つの基礎指標

公式統計 単位：百万人

ドバイ人口（百万人）



注：人口2024年は「400万人を突破」の時点を示す。訪問者数は2026年のショック前の通年値。

出所：Dubai Data and Statistics Establishment（Gulf News、2026年9月）、DET（Dubai Media Office、2026年2月9日）

図表 3-22 新規出店を支える7つの要因

公式統計 業界参考値 今回の推計 要因の整理は今回の分析

要因	内容と根拠
1 人口増加	2024年に400万人を超え、2025年末458万人、2026年9月29日に480.7万人。住民向けの日常的な外食需要が拡大
2 観光	国際宿泊訪問者は2023～2025年に3年連続で過去最高（2025年1,959万人）。ホテル稼働率は2025年80.7%
3 投資マネー	域内外の富裕層・投資家の資金が流入。飲食店は目に見える投資先として選ばれやすい
4 低い参入障壁	2021年以降、本土企業の外資100%保有が可能に。ライセンス取得は2～4週間、開業まで8～16週間が目安（業界参考値）
5 モール等の供給	2026年に約220万平方フィートの小売床供給が予定（JLL、2025年第3四半期、業界参考値）。新区画にはF&Bが組み込まれる
6 海外ブランド	欧米・アジアの有名店がフランチャイズや合併で進出。ミシュランガイド掲載店は2023年版90→2025年版119
7 地元発コンセプト	ドバイで生まれたブランドがGCC内外に多店舗展開（例：Akiba Dori、2023年にGCC5店舗）

供給を生む仕組みが市場に組み込まれている

7つの要因のうち、1と2は需要側、3～7は供給側の要因である。重要なのは、供給側の要因が需要の変化とは独立に動きやすい点である。モールの開業計画は数年前に決まり、海外ブランドの進出は、複数店舗の出店を前提とした開発契約の形をとる場合がある。投資家の資金は、ドバイという都市への期待に向かって流れ込む。現地で日々目にするのは、ある店が閉じた区画に、数か月後には別の新しい店が入るという光景である。

SO WHAT

新規出店は需要が伸びているから続くのではなく、「供給を生み出す仕組み」が市場に組み込まれているから続く。参入者は、自店の開業後も同じペースで新しい競合が現れることを前提に事業計画を立てる必要がある。

3.16 データの空白

2019年、2022～2023年、2025年通年の新規数は見つからず、日本食に限った新規数も公表されていない

本章の分析は、公表された数字を最大限集めたうえでのものである。しかし、時系列には多くの空白がある。以下に、どの年にどの指標が把握できたかを一覧にした。空白を推計で埋めた箇所は、すべて「今回の推計」として区別している。

図表 3-23 新規出店・ストック指標のデータ取得状況（2012～2026年）

公式統計 報道等 今回の推計 ●=確認、△=部分期間・概数、推=今回の推計、—=確認できず

指標	2012	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
DM 新規food est.	△	●	●	△	—	△	推	●	●	—	—	△	△	△
DM ストック	●	—	—	△	—	●	—	●	—	—	●	△	—	●
DED/DET 新規レストラン+カフェ	—	—	—	—	●	●	—	—	—	—	—	—	—	—
DET 新規レストラン・ライセンス	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	●	—	—
レストラン+カフェ ストック	—	—	—	—	—	●	—	—	—	—	△	△	△	—
廃業・退出数	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

注：2013年は該当データなしのため列を省略。レストラン+カフェのストック2023～2025年の△は、DETの「約13,000」が2025年まで同じ値で繰り返し引用されていることを示す。

見つからなかったもの

- **2019年の新規数**：DMの発表は「2020年は前年比8%増」のみで、2019年の実数は確認できなかった。本レポートでは約1,206と逆算した。
- **2022～2023年の新規数**：DM・DETいずれの年間値も確認できなかった。
- **2025年通年の新規数**：上期の2,336は公表されたが、通年値は確認できなかった。上期×2で約4,700とする推計はしない。
- **業態別・料理ジャンル別の新規数**：日本食レストランの新規数は公表されていない。2019年頃のWAMの見出しに「日本食レストランが10年で163.4%増」とあるが、本文と実数は確認できなかった。
- **廃業・退出の統計**：政府は恒久的な閉店・倒産・存続率の統計を公表していない（第4章、第5章）。

空白をどう扱うか

データの空白を、都合のよい仮定で埋めることは避けるべきである。本レポートでは、①公表値はそのまま使い、②逆算や換算は「今回の推計」と明記し、③推計できないものは「確認できなかった」と書く、という三つの原則を守る。投資判断の材料としては、点の数字より「年1,000件規模のレストラン系新規が継続的に発生している」という構造のほうが重要であり、この構造は空白があっても揺らがない。

本レポートの数字を更新する際に確認すべき公表資料

Dubai Municipality：年初（1～2月）の前年実績発表、7月頃の上期実績発表、食品安全関連の会議・フォーラムでの発表。新規food establishments、総数、検査回数などが示されることが多い。

DET：年末に公表される Dubai Gastronomy Industry Report。新規レストラン・ライセンス数、レストラン+カフェの規模、ミシュラン掲載数などが含まれる。2025年版以降の更新値の有無を確認したい。

Dubai Data and Statistics Establishment：人口、物価（CPI）など需要側の基礎統計。飲食店数の推移を人口当たりで評価する際の分母となる（第4章）。

3.17 第3章のまとめ

新規出店は定義を揃えれば年1,000～1,200件規模で途切れず、参入者は「毎月100店の新しい競合」を前提にすべきである

約3 店／日

レストラン系の新規（2017～2018年実績、2024年ライセンス）

10～13 施設／日

食品施設全体の新規（2025～2026年上期）

-19%

2026年上期の新規（前年同期比、今回の計算）

- 1 単一の公式時系列は存在しない。**DMの食品施設、DED/DETのレストラン＋カフェ、DETのレストラン・ライセンスという三つの指標が、年によって入れ替わりながら公表されている。系列をつなげて一本のグラフにすることは誤りを生む。
- 2 レストラン系の新規は年1,000～1,200件規模。**2017年1,011店、2018年1,109店、2024年約1,200件と、約7年を隔てても水準は大きく変わらない。1日約3店、月約100店に相当する。
- 3 広義の食品施設の新規は近年大きく増えた。**2020～2021年の年1,300件台から、2025年上期は半年で2,336施設。ただし「1日13軒のレストラン」ではない。上昇の内訳は公表されていない。
- 4 公式の新規数はグロスである。**ライセンス発行や登録の件数であり、移転や再登録、支店、配達専用キッチンを含みうる。純増とは異なる。
- 5 ショックがあっても新規はすぐには止まらない。**2020年のコロナ禍でも、2026年の地域紛争下でも、新規は高水準を保った。パイプライン効果により、供給は需要に遅れて反応する。
- 6 データには空白がある。**2019年、2022～2023年、2025年通年、業態別、退出数は確認できなかった。推計箇所はすべて明示した。

次章への問い

毎年、レストラン＋カフェのストック（約13,000店）の約1割に相当する新規参入がある。それにもかかわらず、ストックは毎年1割ずつ増えているわけではない。では、どれだけの店が市場から退出しているのか。第4章では、ストックとフローの関係からこの問いに迫る。

CHAPTER

04

店舗ストックと市場の新陳代謝 新規参入が1割でも、市場は1割伸びない

毎年、レストラン+カフェのストックの約1割に相当する新規参入がある。しかし、店の総数は毎年1割ずつ増えてはいない。その差は、市場から退出した店である。本章では、ストック（店の総数）とフロー（新規・退出）の関係から、ドバイの飲食市場の新陳代謝の速さを推計する。

4.1 本章の要旨

毎年ストックの約1割が新規参入する一方、純増は年2%程度にとどまり、年6～8%の店が入れ替わっていると推計される

第3章で見たとおり、レストラン系の新規は年1,000～1,200件規模で続いている。ストック約13,000店に対して約9%である。では、ドバイのレストラン+カフェは毎年9%ずつ増えているのか。答えは否である。

約13,000店

レストラン+カフェ（DET、2023年）

公式統計

29,303施設

DM food establishments（2026年中央）

報道等

約9%/年

新規参入率（約1,200÷約13,000）

今回の推計

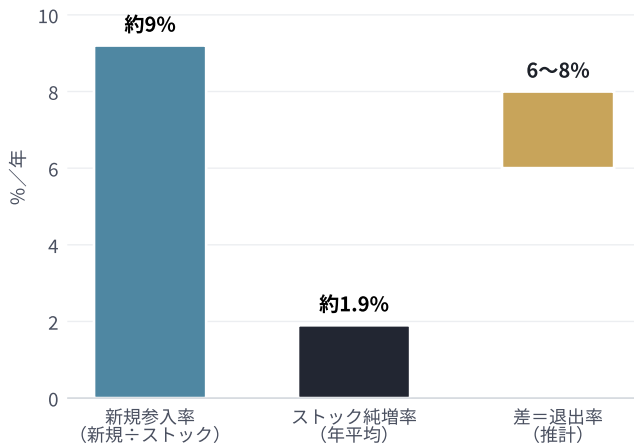
6～8%/年

退出率の推計（2018～2023年）

今回の推計

図表 4-1 新規参入率、純増率、退出率の関係

今回の推計 単位：%/年（レストラン+カフェ）



注：新規参入率は2024年の新規レストラン・ライセンス約1,200÷ストック約13,000。純増率は11,813（2018年末）→約13,000（2023年）の年平均。退出率は4.6節のストック・フロー推計。三者は期間と定義が完全には一致しない。

出所：DED/WAM（2019年）、DET（2023年12月、2024年12月）をもとに Meti Lux Partners推計

本章の主要な結論

- 1 ストック指標は二つあり、混ぜてはならない。レストラン+カフェ（約13,000店）とDMの食品施設（29,303施設）は、範囲も伸び方もまったく異なる。
- 2 新規は約1割、純増は約2%。差の6～8%が毎年の退出に相当すると推計される（今回の推計）。これは5年で約3,800～4,800店の退出を意味する。
- 3 退出は倒産と同じではない。移転、ブランド変更、ホテルの契約終了なども統計上は退出に含まれる。
- 4 ドバイは「店がすぐ潰れる市場」というより「競合が供給され続ける市場」である。参入者は、開業後も毎年ストックの1割に相当する新しい競合が現れる前提で計画を立てる必要がある。

本章の推計の位置づけ

ドバイ政府は、飲食店の恒久的な閉店数、倒産件数、存続率の統計を公表していない。本章の退出数・退出率は、公表されたストックと新規の数字から差し引きで導いた「今回の推計」であり、公式統計ではない。前提を変えた場合の幅は4.7節の感度分析で示す。

SO WHAT

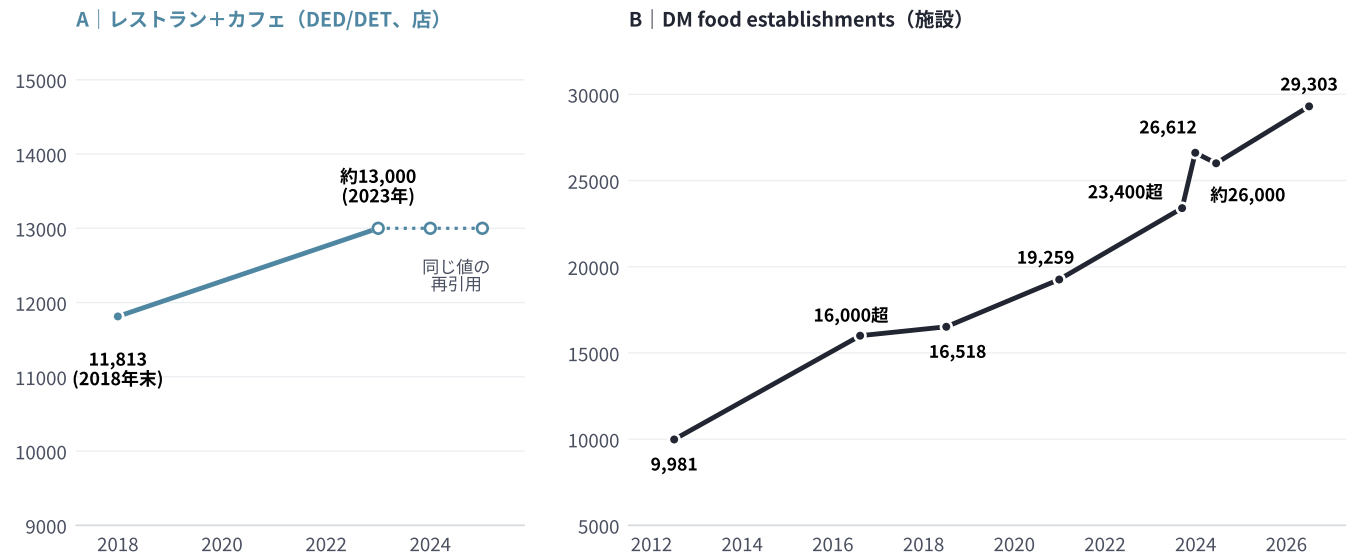
ドバイで事業を営む立場から見ると、この市場の本質は「閉店の多さ」よりも「新店の絶え間なさ」にある。閉じた区画にはすぐ次のテナントが入り、ストックの総数はほとんど減らない。参入者にとってのリスクは、自店が開業した瞬間から、より新しく、より話題性のある競合に追われ続けることである。本章の推計は、その速度を数字で示す試みである。

4.2 二つのストック指標

店舗ストックはレストラン+カフェで約13,000店、DMの食品施設で約29,000施設であり、両者は別の市場を測っている

図表 4-2 二つのストック指標の推移（パネル別表示）

公式統計 報道等 単位：A=店、B=施設。縦軸の目盛りはパネルごとに異なる



注：Aの2024～2025年（白抜き・点線）は、DETの2023年の「約13,000」がAGBI、What's On、AP等で繰り返し引用されているものであり、新たな集計値ではない。Bの2016年は「16,000超」、2023年の23,400超は同年の会議前発表、2024年央の約26,000は概数表現である。

出所：The National（2013年5月、2016年8月頃）、Gulf News（2018年11月、2024年6月、2026年7月17日）、DED/WAM（2019年）、DM（2021年1月、2024年2月）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）

図表 4-3 ストック指標の一覧

公式統計 報道等 単位：店／施設

時点	数値	指標	区分	出所
2018年末	11,813店	レストラン+カフェ（前年比+9.7%）	公式統計	DED、WAM（2019年）
2023年	約13,000店	レストラン+カフェ（2025年まで同値が引用）	公式統計	DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）
2018年央	16,518施設	DM food establishments	報道等	DM担当者発言、Gulf News（2018年11月）
2020年末	19,259施設	DM food establishments	公式統計	DM（2021年1月）
2023年	23,400超施設	DM food establishments	公式統計	DM（2023年、食品安全会議に先立つ発表）
2023年末	26,612施設	DM 登録food institutions	公式統計	DM（2024年2月）
2024年央	約26,000施設	DM food establishments（概数）	報道等	DM、Gulf News（2024年6月）
2026年央	29,303施設	DM food establishments	報道等	Gulf News（2026年7月17日、DM発表を引用）

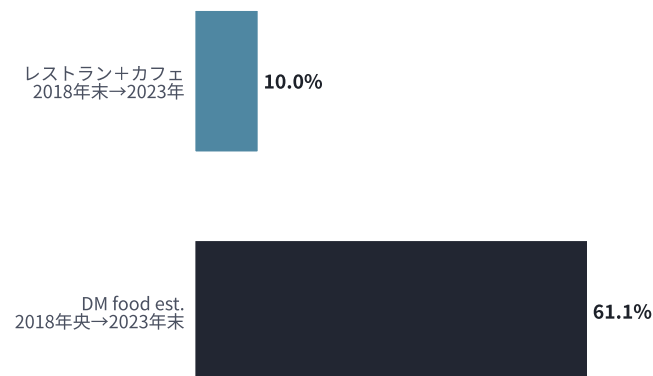
本章では、狭義の**レストラン+カフェ**を「飲食店市場の店舗ストック」の基準とし、DMの食品施設は参考指標として別に扱う。日本食レストランの競争環境を考えるうえで直接意味を持つのは前者である。

4.3 二つのストックの乖離

同じ約5年間で、DMの食品施設は約6割増えたのに対し、レストラン＋カフェは約1割しか増えていない

図表 4-4 二つのストックの増加率（2018～2023年）

今回の推計 単位：％（期間累計）。元データは公式統計・報道等



注：レストラン＋カフェ：11,813→約13,000（年平均約1.9%）。DM：16,518→26,612（年平均約9.1%、5.5年）。始点の時点が半年ずれる。DMの2020年末→2023年末だけでは+38%（年平均約11.4%）。

出所：DED／WAM（2019年）、DET（2023年12月）、Gulf News（2018年11月）、DM（2021年1月、2024年2月）をもとにMeti Lux Partners計算

なぜここまで乖離するのか

広義の食品施設が約6割増えた期間に、狭義のレストラン＋カフェは約1割しか増えていない。比率で見ると、レストラン＋カフェが食品施設全体に占める割合は2018年の約72%から2023年の約49%へと下がった（今回の計算）。乖離の要因として、少なくとも次の四つが考えられる。

1. **定義の違い**：DMは食品を扱う全施設を対象とし、DETはレストラン業・カフェ業のライセンスに限る。
2. **食料品店・小売の増加**：人口の急増に伴い、住宅地のスーパーや食料品店が増えた可能性が高い。これらはDMの指標には含まれる。
3. **クラウドキッチン**：配達専用の厨房は、ライセンス区分によってはレストラン＋カフェに数えられない一方、DMの食品施設には登録される。
4. **登録範囲の変化**：DMの登録システムの拡充により、従来把握されていなかった施設が計上された可能性がある。

「約13,000」が古い可能性

もう一つの可能性は、狭義の約13,000という数字自体が更新されていないことである。DETの2023年の数字は、2025年まで複数の報道機関によって同じ値のまま引用されてきた。2024年に約1,200件の新規レストラン・ライセンスが発行されたことを踏まえれば、実際のレストラン＋カフェのストックは2023年以降も増えている可能性がある。本レポートでは「概ね12,000～13,000店規模」と幅をもって表記し、推計ではこの不確実性を感度分析で扱う。

SO WHAT

DMの食品施設の急増を見て「ドバイの飲食店は5年で6割増えた」と理解するのは誤りである。レストランとカフェに限れば、ストックの伸びは年2%前後と緩やかである。新規が年1割近くあるにもかかわらず伸びが緩やかであるという事実こそが、本章の出发点である。

図表 4-5 二つのストックの比較表

公式統計 報道等 今回の推計 増加率・比率は今回の計算

項目	レストラン＋カフェ	DM food establishments	狭義÷広義
2018年	11,813（年末）	16,518（年央）	約72%
2023年	約13,000	26,612（年末）	約49%
期間増加率／年平均	約+10%／約1.9%	約+61%／約9.1%	—
直近値	約13,000（2025年まで同値）	29,303（2026年央）	（約44%）

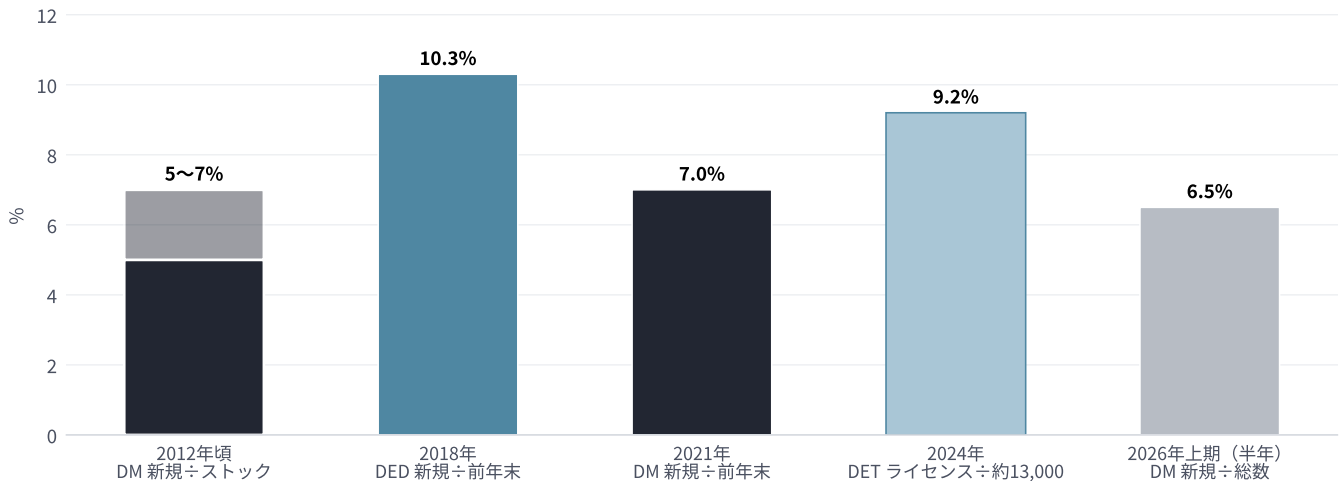
注：直近値の比率は時点の異なる数字の比であり参考値。

4.4 新規参入率

新規÷ストックで見た参入率はレストラン系で年9～10%であり、毎年ストックの約1割に相当する新規参入がある

図表 4-6 指標別の新規参入率

今回の推計 単位：％。分子・分母は公式統計・報道等、比率は今回の計算



注：2012年頃：年500～700÷9,981。2018年：1,109÷2017年末逆算ストック約10,770。2021年：1,343÷2020年末19,259。2024年：約1,200÷約13,000（分母は2023年の値）。2026年上期は半年分の比率（1,898÷29,303）であり、年率ではない（灰色）。

出所：The National（2013年5月）、DED／WAM（2019年）、DM（2021年1月）、Gulf News（2022年2月、2026年7月17日）、DET（2023年12月、2024年12月）をもとにMeti Lux Partners計算

「毎年約1割に相当する新規参入」

レストラン系の二つの観測点、2018年（DED、約10.3%）と2024年（DET、約9.2%）は、6年を隔ててほぼ同じ水準にある。本レポートでは、この二つを根拠に「レストラン＋カフェのストックの毎年約1割に相当する新規参入がある」と表現する。

ここで「約1割に相当する」という表現にとどめるのは、分子の新規数がグロスのライセンス件数であり、移転や所有者変更による再発行を含みうるためである（第3章 3.14節）。実際に新しく生まれる独立した店の比率は、これより低い可能性がある。

観測点	新規	分母	参入率
2018年（DED）	1,109	約10,770	約10.3%
2024年（DET）	約1,200	約13,000	約9.2%
2021年（DM）	1,343	19,259	約7.0%

広義の食品施設はやや低めに出る

DMの食品施設では、2021年の参入率は約7.0%であった。2012年頃の5～7%と大きく変わらない。2026年上期は半年で約6.5%であり、単純に年率にすると10%を超える水準となるが、下期の動向が不明なため本レポートでは年率換算しない。

SO WHAT

100店の飲食店がある商圈を想定すると、毎年およそ9～10店の新しい競合が現れる計算になる。3年で約30店である。自店の開業時点の競合マップは、3年後には大きく塗り替わっていると考えべきである。

4.5 ストック・フロー恒等式

期末ストック＝期首ストック＋新規－退出という恒等式を使えば、公表されていない退出数を差し引きで推計できる

店の総数（ストック）と、新たに生まれる店・消える店（フロー）の間には、会計の残高計算と同じ単純な関係がある。浴槽の水位にたとえると、水位がストック、蛇口から入る水が新規、排水口から出ていく水が退出である。水位がほとんど上がらないのに蛇口が全開であれば、排水口からも大量の水が出ていることになる。

図表 4-7 ストック・フロー恒等式と、各項目のデータの有無

期末ストック	=	期首ストック	+	新規（参入）	-	退出
約13,000店（2023年） 公式統計 DET		11,813店（2018年末） 公式統計 DED		年約1,000～1,200件 公式統計 2017・2018・2024年の実績		公表なし 今回の推計 差し引きで算出

注：2019～2023年の各年の新規数（レストラン＋カフェ）は公表されていないため、前後の実績から年約1,000～1,200件と仮定する。

恒等式から退出を導く

恒等式を変形すると、**退出＝期首ストック＋新規－期末ストック**となる。期首と期末のストック、期間中の新規の合計がわかれば、退出の合計が求まる。ドバイでは退出の統計は公表されていないが、ストックと新規は断片的に公表されているため、この方法で退出の規模を推し量ることができる。

同様の手法は、企業の開業率・廃業率の分析や、人口の転入・転出の推計でも用いられる、ごく基本的な考え方である。

推計の前提となる三つの条件

1. 期首・期末のストックが同じ定義で数えられていること
2. 新規の数字がストックと同じ範囲を対象としていること
3. 期間中に、登録範囲の変更などストックを非連続に動かす要因がないこと

ドバイのデータはいずれの条件も完全には満たさない。したがって推計は点ではなく幅で示し、前提を明記する。

図表 4-8 恒等式の適用例：本章で行う三つの推計

推計	期首ストック	+新規	-退出	=期末ストック	本章
レストラン＋カフェ 5年累計（2018年末→2023年）	11,813	5,000～6,000	3,800～4,800	約13,000	4.6～4.7節
レストラン＋カフェ 単年（2018年）	約10,770	1,109	約65	11,813	4.8節
DM食品施設 2.5年（2023年末→2026年央）	26,612	5,734以上	3,040以上	29,303	4.11節

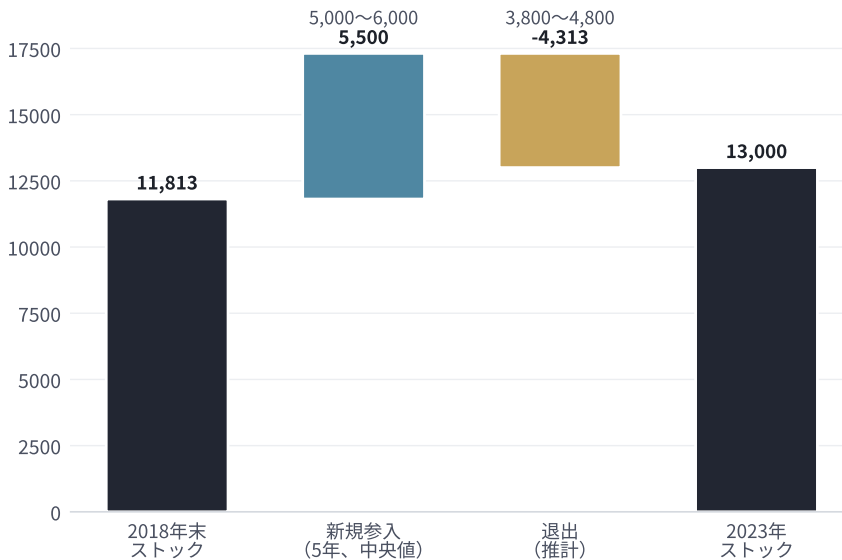
注：期首ストック約10,770は11,813÷1.097による逆算。新規5,000～6,000は年1,000～1,200件×5年の仮定。DMの新規5,734は判明分のみの合計。

4.6 退出のクロスチェック推計

2018～2023年の5年間で約3,800～4,800店が退出したと推計され、年平均ではストックの6～8%に相当する

図表 4-9 レストラン+カフェのストック・フロー（2018年末→2023年）

今回の推計 単位：店。中央値ケース（新規年1,100件×5年）



注：灰色の数字は新規年1,000～1,200件とした場合の幅。期末ストックは約13,000で固定。

出所：DED/WAM（2019年）、DET（2023年12月、2024年12月）をもとにMeti Lux Partners推計

計算の手順

1. 純増：約13,000-11,813=約**1,190店**（5年間）
2. 新規：2017～2018年の実績（1,011、1,109）と2024年の約1,200件から、年約1,000～1,200件と仮定。5年で約**5,000～6,000件**
3. 退出：新規-純増=約**3,800～4,800店**
4. 年平均：約**760～960店**
5. 平均ストック（約12,400店）に対する比率：約**6～8%/年**

図表 4-10 退出推計の計算表（新規の3ケース）

今回の推計 単位：店、%

ケース	新規/年	5年新規	純増	5年退出	退出/年	退出率（平均ストック比）
低位	1,000	5,000	約1,190	約3,810	約760	約6.1%
中位	1,100	5,500	約1,190	約4,310	約860	約7.0%
高位	1,200	6,000	約1,190	約4,810	約960	約7.8%

注：平均ストック＝（11,813+13,000）÷2＝12,400。純増は約1,187を丸めた値。

この推計が示すこと

新規の仮定を年1,000～1,200件の範囲で動かしても、退出は年760～960店、ストックの6～8%という範囲に収まる。毎年、レストラン+カフェのおよそ13～16店に1店が市場から消え、それを上回る数の新店が入ってくる計算である。

主な留意点

- 約13,000は概数で、2023年以降更新されていない
- 新規はライセンス件数（グロス）であり、再発行を含みうる
- 期間にコロナ禍（2020～2021年）を含む
- 移転は「退出+新規」として二重に数えられうる

4.7 感度分析

新規と期末ストックの前提を広く動かしても、退出率は概ね年4～10%の範囲にあり、「大量の入れ替わり」という結論は変わらない

4.6節の推計は、新規数（年1,000～1,200件）と期末ストック（約13,000店）という二つの前提に依存する。ここでは両方を動かした場合に、退出率がどう変わるかを確認する。期末ストックについては、約13,000が過小（実際はもっと多い）である可能性と、概数の丸めで過大である可能性の両方を考慮した。

図表 4-11 感度分析：年間新規数×2023年ストックの前提別の退出（年平均）と退出率

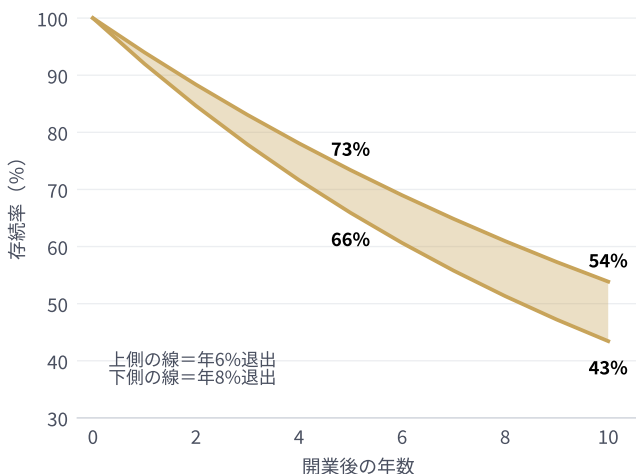
今回の推計 上段：退出店数／年、下段：平均ストックに対する退出率。期首ストックは11,813店（2018年末）で固定

年間新規数（5年間一定）	期末12,500店 （純増 約690）	期末13,000店 （純増 約1,190）	期末13,500店 （純増 約1,690）
900件／年	約760店／6.3%	約660店／5.3%	約560店／4.4%
1,000件／年	約860店／7.1%	約760店／6.1%	約660店／5.2%
1,100件／年（中位）	約960店／7.9%	約860店／7.0%	約760店／6.0%
1,200件／年	約1,060店／8.7%	約960店／7.8%	約860店／6.8%
1,300件／年	約1,160店／9.6%	約1,060店／8.6%	約960店／7.6%

注：退出／年＝（5×年間新規－純増）÷5。退出率＝退出／年÷（（11,813＋期末ストック）÷2）。1,300件／年は2018年実績（1,109）と2024年（約1,200）を上回る上振れケース、900件／年は再発行分を差し引いた下振れケースとして設定。

図表 4-12 退出率を一定とした場合の存続率

今回の推計 単位：％（同一年に開業した店のうち存続している割合）



出所：Meti Lux Partners推計

図表 4-13 一定退出率と存続率の対応表

今回の推計 存続率＝（1－退出率）^{年数}

年間退出率	4%	5%	6%	7%	8%	9%	10%
3年後の存続率	88%	86%	83%	80%	78%	75%	73%
5年後の存続率	82%	77%	73%	70%	66%	62%	59%
10年後の存続率	66%	60%	54%	48%	43%	39%	35%

退出率を存続率に読み替える

毎年一定の確率で退出が起きると単純化すると、年6%の退出率は5年後の存続率約73%、10年後約54%に、年8%は5年後約66%、10年後約43%に相当する。

実際には、開業直後の数年は退出確率が高く、長く続いた店ほど退出しにくいのが一般的である。市場全体の平均退出率が同じでも、新しく開業した店に限れば存続率はこの曲線より低くなる可能性が高い。第7章では、この点を織り込んだ存続率の推計を行う。

SO WHAT

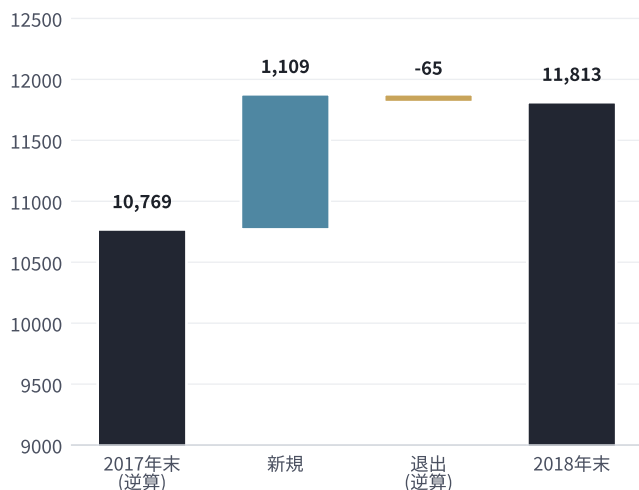
どの前提でも、5年間で数千店規模の退出がある。ただし、それは「6割が1年で潰れる」といった水準とは大きく異なる。

4.8 2018年の特異点

2018年は退出がほぼゼロに見えるが、これはライセンス集計の特性による見かけ上の結果である可能性が高い

図表 4-14 2018年単年のストック・フロー

公式統計 今回の推計 単位：店。縦軸は9,000から表示



注：2017年末=11,813÷1.097=10,770（逆算）。退出=10,770+1,109-11,813=65（逆算）。いずれも今回の推計。

出所：DED、WAM（2019年）、Arabian Business（2019年）をもとにMeti Lux Partners推計

退出わずか約65店という不自然さ

DEDの発表によると、2018年末のレストラン+カフェは11,813店で前年比9.7%増であった。逆算すると2017年末は約10,770店、純増は約1,045店となる。同年の新規は1,109店なので、恒等式から求めた退出はわずか約65店、ストックの0.6%にすぎない。

4.6節で推計した年6～8%と比べると、桁違いに少ない。2018年だけ店がほとんど閉じなかったとは考えにくい。むしろ、ライセンスに基づく集計の特性が表れていると見るのが自然である。

図表 4-15 2018年の退出が過小に見える可能性のある要因

今回の推計 公表資料からの推論

要因	内容
ライセンス失効の遅れ	営業をやめても、ライセンスは有効期限（原則1年）まで「保有中」として数えられる可能性がある。閉店から統計上の退出まで最大1年程度の遅れが生じうる
休眠ライセンス	営業していないが更新だけを続けるライセンスや、開業前のライセンスも「保有中」に含まれる
「operational」の定義	DEDは営業中（operational）と表現しているが、実際の営業状態の確認方法は公表されていない
ストックの集計方法の変更	年によって集計範囲やシステムが変わった場合、前年比が実態と異なりうる

単年ではなく複数年で見る理由

ライセンス失効の遅れは、ある年の退出を翌年以降に先送りするだけであり、5年間の合計で見れば影響は小さくなる。単年のストック変化から退出を推計すると大きく振れるため、本レポートでは5年間（2018年末→2023年）の累計で推計を行った。逆に言えば、「2018年は退出が65店」という数字を事実として扱ってはならない。

同様の問題は、2023年以降の「約13,000」にも当てはまる。ストックの数字が更新されなければ、新規だけが積み上がり、恒等式上は退出が膨らんで見える。ライセンス統計は、ストックとフローが同じ基準・同じ時点で揃って初めて正しく読める。

4.9 退出の中身

統計上の「退出」には倒産だけでなく、自主廃業、移転、ブランド変更、ホテルの契約終了などが混在している

ストックから消えた店が、すべて経営に失敗した店というわけではない。ライセンスや登録の単位で数える統計では、店舗の場所や運営主体が変わるだけでも「退出」が記録される。投資家として重要なのは、退出の総数ではなく、その中で「事業として失敗した退出」がどの程度を占めるかである。ただし、その内訳は公表されていない。

図表 4-16 退出の7類型と統計・事業上の意味

報道等 今回の推計 類型の整理は今回の分析。事例は報道で確認できたもの

類型	内容	事業として失敗か	ドバイでの事例・典型パターン
倒産	資金繰りが行き詰まり、債務を残して営業停止	失敗	公的な倒産統計は確認できない。典型的には開業後の赤字継続と初期投資の借入負担
自主廃業	債務を整理したうえで、採算や事業方針を理由に閉店	多くは失敗に近い	House Party Bar（2018年7月開業、2019年3月閉店、約8か月）。Morimoto Dubai（2018年5月開業、2020年9月以降再開せず）
移転	同じブランドが別の場所で営業を継続	失敗ではない	Babel（La Mer→Dubai Mall、2023年8月）、Beefbar（DIFC周辺→Jumeirah Al Naseem、2022年2月まで）
ブランド変更	同じ場所・運営者で業態やブランドを切り替え	判断が分かれる	旧ブランドは退出、新ブランドは新規として記録される
ホテル契約終了	ホテルの運営会社・ブランド変更に伴い館内レストランが終了	店の業績とは無関係な場合あり	Hell's Kitchen（Caesars Palace Bluewaters、2023年11月、ホテルのBanyan Treeへのリブランドに伴い閉店）
再開発	商業施設・地区の再開発や改装で区画が閉鎖	店の業績とは無関係な場合あり	モールや沿岸開発地区の改装・用途変更に伴う閉店（類型）
ライセンス変更	法人の組み替え、所有者変更、活動区分変更で旧ライセンスを抹消	失敗ではない	店舗は継続しているが統計上は退出+新規となりうる（類型）

出所：本レポートの2018年開業店追跡調査（第6章）で確認した報道（What's On、Hospitality News、Curly Tales等、2018～2023年）をもとにMeti Lux Partners作成

事例が示すこと

2018年開業店の追跡で確認できた閉店・退出5件のうち、2件は移転でブランドは存続、1件はホテルのリブランドに伴う閉店であった。明確に「短期で撤退」と言えるのはHouse Party Barの約8か月である。サンプルは小さく偏りもあるが、退出の中身が多様であることは明らかである。

それでも退出は参入者のリスクである

移転やブランド変更であっても、元の区画への投資（内装、設備、敷金の一部）は回収できないことが多い。事業としては生き残っても、その店舗への投資としては「退出」である。投資回収の観点では、類型を問わず退出は重い。

言い換えれば、統計上の退出率（年6～8%）は「経営破綻の率」より高めに突出している一方、「店舗への投資が回収できなくなるリスク」とは比較的近い概念である。参入者が気にすべきは後者であり、移転や契約終了によって区画を失うリスクも、事業計画の中で回収期間を短く設定する理由になる。

4.10 退出≠倒産、閉鎖≠退出

「60%が1年で潰れる」は信頼できる政府統計で確認できず、DMの「閉鎖」件数も一時的な行政処分であって退出数ではない

ドバイの飲食店の閉店について語られる数字には、出所や意味が曖昧なものが多い。本レポートの調査で確認した、よく引用される数字とその実際の意味を整理する。

図表 4-17 よく見る「閉店」関連の数字と実際の意味

公式統計 報道等 業界参考値 出所と性質の確認結果

よく見る数字・表現	出所	実際の意味と本レポートの扱い
「1年目に60%、5年以内に80%が閉店」	Arabian Businessが日付不明の「Alma Consulting Group」の報告書として引用。AGBI（2025年10月）が出所を明示しない「業界報告」として再掲	一次資料・方法論が確認できない。調べたが、 信頼できる政府統計では確認できなかった 。事実としては扱わない
「80～85%は2年もたない」	著名シェフの発言（AGBI、2024年4月）	世界の飲食業全般についての個人的見解。ドバイの統計ではない
「2020年に451店を閉鎖」	DM（2021年1月）	衛生違反・コロナ対策不遵守による 一時的な行政処分 。是正後に再開可能であり、廃業数ではない
「閉店率は高い」	AP（2025年7月3日）。業界関係者の発言として報道	APは「当局は閉店率を公表していない」と明記し、DETは質問に回答しなかった。 数値は示されていない
「年6～8%が退出」	本レポート（4.6節）	ストックと新規からの差し引き推計。 今回の推計 であり公式統計ではない。退出には倒産以外も含む

「60%」と「年6～8%」はどちらが正しいのか

仮に「新規の60%が1年以内に閉店」が正しいとすると、年約1,100件の新規のうち約660店が1年以内に退出することになる。これだけで、4.6節で推計した年間退出（760～960店）の大半を占めてしまい、2年目以降に退出する店の余地がほとんど残らない。同じ出所の「5年以内に80%」が成り立つには、新規店の退出だけで年約880店（1,100×80%）に達し、推計した全退出のほぼすべてを占める。開業から5年を超えた既存店はほとんど閉店しない、という不自然な前提が必要になる。

整合的な解釈

公表データと整合的なのは、「開業初期の退出は他の年より多いが、半数以上が1年で消えるほどではない」という姿である。第7章で示す存続率の推計（1年後85～92%、5年後55～70%、今回の推計）は、この解釈に基づく。

SO WHAT

極端な失敗率の数字は、参入をためらわせるか、逆に「自分は残りの40%に入る」という根拠のない楽観を生む。どちらも判断を誤らせる。

図表 4-18 「1年目に60%閉店」をストック・フロー推計に当てはめた場合

今回の推計 単位：店／年（レストラン＋カフェ）

項目	新規 年1,000件	新規 年1,100件	新規 年1,200件
「60%説」による開業1年以内の退出	約600	約660	約720
ストック・フローから推計した全退出（4.6節）	約760	約860	約960
2年目以降の店（約1.2万店）に残る退出枠	約160	約200	約240

注：60%説が正しければ、開業2年目以降の約1.2万店全体からの退出は年200店前後（約2%）しか残らない。なお、2018年開業店の追跡調査（第6章）では、1年以内の閉店が確認できたのは状況が判明した16店中1店であった（参考サンプル）。

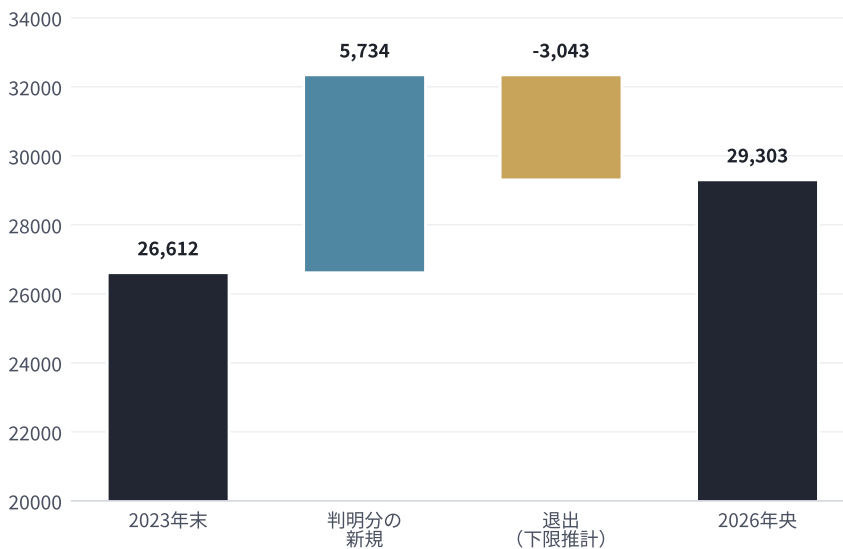
4.11 参考：広義の食品施設でのクロスチェック

DMの食品施設でも2023年末以降の純増は判明分の新規の半分以下であり、広義の市場でも大量の入れ替わりが起きている

狭義のレストラン＋カフェで得た「大量の入れ替わり」という結論が、別の指標でも成り立つかを確かめる。DMの食品施設について、2023年末（26,612施設）から2026年央（29,303施設）までの2.5年間に同じ恒等式を当てはめる。

図表 4-19 DM食品施設のストック・フロー（2023年末→2026年央、下限推計）

今回の推計 単位：施設。縦軸は20,000から表示



注：判明分の新規＝2024年1～5月 約1,500＋2025年上期 2,336＋2026年上期 1,898＝5,734。2024年6～12月と2025年下期の新規は不明のため含めていない。したがって退出は下限値である。

出所：DM（2024年2月）、Gulf News（2024年6月、2026年7月17日）、DM／Dubai Media Office（2025年7月30日）をもとにMeti Lux Partners推計

下限で年約1,200施設の退出

2.5年間の純増は2,691施設である。判明している新規だけで5,734施設あるため、退出は少なくとも約3,040施設、年平均約1,220施設となる。平均ストック（約28,000）に対して年4%強であり、これが下限である。

不明期間の新規を、判明期間のペースから補うと（2024年通年約3,000～3,600、2025年通年約4,000～4,700と仮定）、2.5年の新規は約8,900～10,200、退出は年約2,500～3,000施設、年9～11%程度となる（今回の推計、確度は低い）。

図表 4-20 二つの指標による退出推計の比較

今回の推計 単位：店／施設、%

指標	期間	年平均退出	退出率／年	確度
レストラン＋カフェ	2018年末→2023年（5年）	約760～960店	約6～8%	中（本レポートの基準推計）
DM食品施設（下限）	2023年末→2026年央（2.5年）	約1,220施設以上	4%強以上	中（判明分のみ）
DM食品施設（補完）	同上	約2,500～3,000施設	約9～11%	低（不明期間を仮定で補完）

留意点

DMのストックは2024年央に「約26,000」と、2023年末の26,612を下回る概数で示されたこともあり、時点間の集計が完全に連続している保証はない。また、広義の食品施設には食料品店や配達専用キッチンが含まれ、入れ替わりの性質がレストランとは異なる。この節の推計は、方向性の確認にとどめるべきである。

SO WHAT

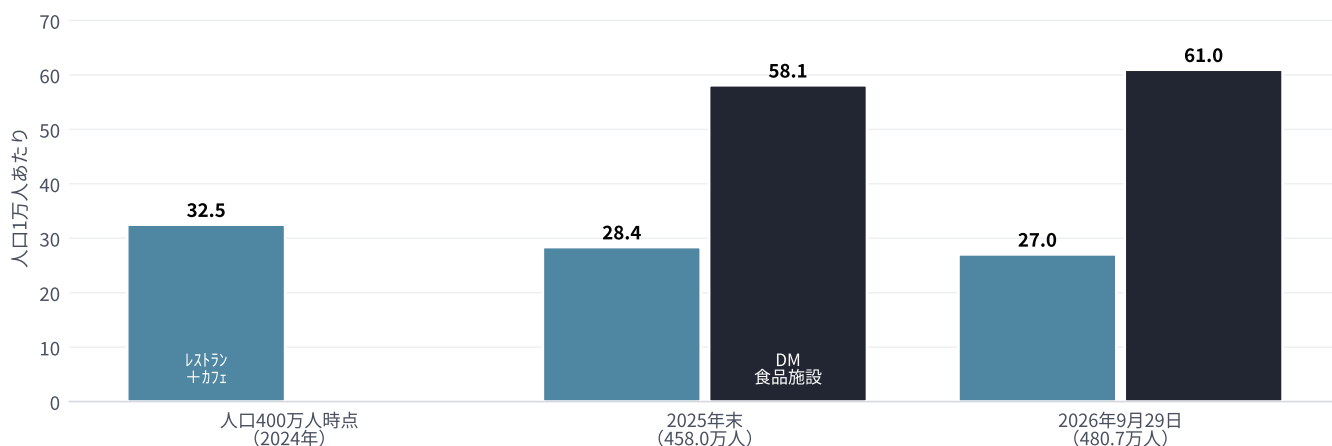
狭義（レストラン＋カフェ）でも広義（食品施設）でも、「新規は多いが純増は小さい」という同じ構図が現れる。指標や期間を変えても結論が揺らがないことは、ドバイの飲食市場で大量の入れ替わりが起きているという見方の確からしさを高める。

4.12 人口当たりの店舗密度

レストラン+カフェは人口1万人あたり約28店であり、ストック値が更新されない中で人口が急増したため、見かけ上の密度は低下している

図表 4-21 人口1万人あたりの店舗・施設数

今回の推計 単位：店／施設（人口1万人あたり）。分子・分母は公式統計・報道等



注：レストラン+カフェは3時点とも約13,000で固定（2023年以降の更新値がないため）。DM食品施設は2025年末に2023年末の26,612、2026年9月に2026年央の29,303を用いた。分子と分母の時点は一致しない。居住人口のみを分母とし、観光客は含めていない。

出所：DET（2023年12月）、DM（2024年2月）、Gulf News（2026年7月17日）、Dubai Data and Statistics Establishment（Gulf News、2026年9月）をもとにMeti Lux Partners計算

約28店／1万人という水準

約13,000店を2025年末の人口458万人で割ると、人口1万人あたり約28店、住民約350人に1店となる（今回の推計）。DETは2023年の報告書で、ドバイのレストラン密度を世界第2位としている（比較対象と算出方法は本レポートでは未確認）。

ドバイの外出需要は住民だけでなく、年間約2,000万人規模（2025年）の国際宿泊訪問者にも支えられている。住民だけを分母とした密度は、需要に対する店の多さを過大に見せる点に留意が必要である。

人口の伸びとストックの伸びの差

人口は2024年に400万人を超え、2026年9月には480万人を超えた。一方、レストラン+カフェのストックは2018～2023年に年約2%の伸びにとどまる。ストックが本当に約13,000で横ばいであれば、住民1人あたりの店は減っており、既存店にとっては需要の追い風となる。

ただし、これは「約13,000」が更新されていないことによる見かけ上の低下である可能性がある。2024年だけで約1,200件のレストラン・ライセンスが発行されたことを考えれば、実際のストックはより多い可能性が高い。

密度の数字の使い方

密度は「市場が飽和しているか」を判断する材料としては不十分である。住民構成（所得層、国籍）、観光客の量、エリアごとの偏りによって、同じ密度でも競争の厳しさは大きく異なる。本レポートでは、密度よりも「毎年どれだけの新しい競合が入ってくるか」（参入率）のほうが参入者にとって重要な指標だと考える。

SO WHAT

人口が年数%のペースで増える都市では、密度が多少高くても需要は追いついてくる。問題は密度そのものより、その需要増を新規参入者がすぐに取りに来ることである。人口増は既存店の追い風であると同時に、新しい競合を呼び込む誘因でもある。

4.13 示唆と第4章のまとめ

ドバイは「店がすぐ潰れる市場」ではなく「競合が供給され続ける市場」であり、参入者は競争環境が変わる前の投資回収を設計すべきである

観察された事実	解釈	参入者への示唆
新規はストックの毎年約1割に相当（レストラン系、2018年・2024年）	新しい競合が毎年、継続的に供給される	開業3年で商圈の約3割が新顔になる前提で計画する
純増は年約2%（2018～2023年）	新規の大半は既存店の退出で相殺される	市場全体のパイの拡大に頼った計画は危うい
退出は年6～8%（今回の推計）	5年で3,800～4,800店が入れ替わる。ただし倒産だけではない	「60%が1年で潰れる」ではないが、退出は常に起きている
2026年のショック下でも新規は1日10施設超	供給は需要に遅れて反応する	需要が落ちても競合は増えうる。回収期間中のショックを想定する

第4章のまとめ

- 1 ストック指標は二つある。** レストラン＋カフェは11,813店（2018年末）→約13,000店（2023年）、DMの食品施設は19,259（2020年末）→26,612（2023年末）→29,303（2026年央）。範囲も伸びも異なり、混ぜてはならない。
- 2 新規参入が1割でも、市場は1割伸びない。** 新規はストックの約9～10%に相当するが、純増は年約2%である。
- 3 差し引きで年6～8%の退出。** 5年間で約3,800～4,800店（年760～960店）と推計され、前提を広く動かしても年4～10%の範囲にある。DMの広義指標でも、下限で年4%強の退出が見込まれる。
- 4 退出≠倒産。** 移転、ブランド変更、ホテル契約終了、ライセンス変更も統計上は退出となりうる。一方で、店舗への投資という意味では類型を問わず退出は重い。
- 5 極端な失敗率は確認できない。** 「60%が1年で閉店」は信頼できる政府統計で確認できず、公表データとも整合しない。

次章への問い

市場全体で年6～8%が退出するとして、新しく開業した店は何年後にどれだけ残るのか。第6章では2018年に開業した店の追跡調査から、第7章では存続率モデルから、この問いに答える。

CHAPTER

05

「閉店統計」は存在しない 公式に分かっていないこと

「ドバイの飲食店は1年で6割が潰れる」。セミナーやSNSで繰り返されるこの数字の出所を、一次資料までさかのぼって調べた。結論は、信頼できる政府統計では確認できなかった、である。本章では、公式に分かっていることと分かっていないことを切り分け、投資家が統計を検証するための手順を示す。

5.1 本章の問題意識

ドバイの「閉店率」は頻繁に語られるが、その根拠となる政府統計は存在しない

ドバイの飲食事業が話題になると、「ドバイは飲食店がすぐ潰れる市場だ」という声をよく耳にする。根拠として挙げられるのは「1年目に60%、5年以内に80%が閉店する」という数字である。印象としては分らないくもない。現地で日々目にするのは、華やかなオープニングの一方で、いつの間にか看板が掛け替わっている区画である。しかし、印象と統計は別物である。

本章は、本レポートのなかで最も「数字の誠実さ」に関わる章である。第3章・第4章で見たように、ドバイ政府は新規開業数や施設数を比較的良好に公表している。一方で、**何店が恒久的に閉店したのか、何店が倒産したのか、開業した店が何年生き残るのか**という統計は、調べた範囲では公表されていない。それにもかかわらず、閉店率を示すかのような数字が報道や業界資料で流通している。その数字が何を測ったものなのか、どこから来たのかを一つずつ確認する。

0件

確認できた政府の恒久閉店・生存率統計

今回の調査結果

451件

2020年の一時閉鎖（行政処分）。退出数ではない

公式統計

60/80%

「1年で60%・5年で80%」説。一次資料なし

報道等

6~8%/年

ストック・フローから逆算した年間退出率

今回の推計

図表 5-1 本章の構成と主要な結論

今回の推計 本章の要約

論点	本章で確認したこと	節
政府は何を公表しているか	新規開業・施設数・検査件数・一時閉鎖は公表。恒久閉店・倒産・生存率は未公表	5.2
DMの「閉鎖」件数の意味	衛生違反等による一時的な行政閉鎖。是正後に再開する。退出数として使えない	5.3
AP報道（2025年7月）	業界関係者は失敗率が高いと語るが、当局は閉店率を示していない。数値はない	5.4
「60%/80%」説の出所	日付不明のコンサル報告→経済誌→無名の「業界報告」と転載。一次資料に到達できず	5.5
なぜ広まるのか	米国由来の通説、生存者の語り、コンサルのマーケティング、定義の混同	5.6
間接的に何が言えるか	ストック・フロー、コホート追跡、ライセンス照会で幅を持って推計できる	5.7
投資家の検証手順	出所・定義・期間・分母・総数/純数・一時/恒久の6点を確認する	5.8
2026年ショック	閉店の警告は事業者の発言であり統計ではない。注視すべき公式指標を示す	5.9

出所：Meti Lux Partners 作成

SO WHAT

「何%が潰れるか」を公式統計として語れる人はいない。投資判断に必要なのは、出所の分からない閉店率ではなく、**分かっていることと分かっていないことの境界線**を引いたうえで、自分の回収期間をどう設計するかである。

5.2 公表されている統計・されていない統計

政府が公表するのは「入口」と「検査」の数字であり、「出口」の数字は公表されていない

ドバイの飲食関連の公式統計は、主に二つの機関から出ている。食品安全を所管する **Dubai Municipality (DM、ドバイ市役所)** と、商業ライセンスを所管する **Department of Economy and Tourism (DET、経済観光局。旧DED)** である。DMは food establishment (食品施設：レストラン、カフェ、ベーカリー、食料品店、スーパー、ケータリング、デリバリー拠点などを含む広い概念) の数や検査件数を、DETはレストラン・カフェの数や新規ライセンス数を、プレスリリースや年次報告で断続的に公表している。

図表 5-2 ドバイ飲食関連統計の公表状況（調査時点：2026年10月）

公式統計 今回の調査結果 ○＝公表あり △＝断続的・定義に注意 ×＝確認できず

指標	公表	公表主体・直近の例	本レポートでの扱い
新規開業数（フロー）	○	DM：2025年上期 2,336施設、2026年上期 1,898施設（food establishments）	第3章で使用。レストラン数ではない点に注意
新規ライセンス数	△	DET：2024年 約1,200件（restaurant licences、総数）	純増ではなく総発行数として扱う
施設数（ストック）	○	DM：2026年中 29,303施設／DET：レストラン＋カフェ約13,000店	二つの定義を混在させない
検査件数	○	DM：2020年 69,461件、2025年上期 34,700件	規制環境の参考
一時閉鎖（行政処分）	△	DM：2020年 451件（衛生・COVID対策違反）	退出数としては使わない（5.3）
恒久閉店数	×	確認できず	推計で補う（第7章）
倒産・清算件数	×	飲食業に限定した公表は確認できず	言及しない
開業年別の生存率	×	確認できず	コホート追跡と推計で補う（第6・7章）
業態別・立地別の退出率	×	確認できず	仮説としてのみ扱う
平均営業年数	×	確認できず	推計で補う（第7章）

注：「確認できず」は、公表機関のプレスリリース、年次報告、主要報道を調べた範囲での結果である。非公開の行政データや有償データベースの存在を否定するものではない。

出所：Dubai Municipality 各種プレスリリース（2021～2025年）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2023年12月・2024年12月）、Gulf News（2026年7月）をもとに Meti Lux Partners 作成

なぜ「出口」の統計は出てこないのか

理由は推測するしかないが、制度上の要因はいくつか考えられる。第一に、ライセンスの非更新は必ずしも閉店を意味しない。運営会社の変更、ブランド変更、移転に伴う再取得でも旧ライセンスは消える。第二に、ホテル内レストランのように、ホテルのライセンスの下で営業する店舗は外部から個店単位で追いにくい。第三に、閉店率は観光・投資誘致の観点から積極的に発信するインセンティブが小さい。いずれも筆者の推測であり、確認された事実ではない。

読み方の原則

公式統計で分かるのは「何店が入ってきたか」と「いま何店あるか」である。「何店が出ていったか」は、この二つの差から間接的に推計するしかない。その推計は本レポートでは必ず **今回の推計** として区別する。

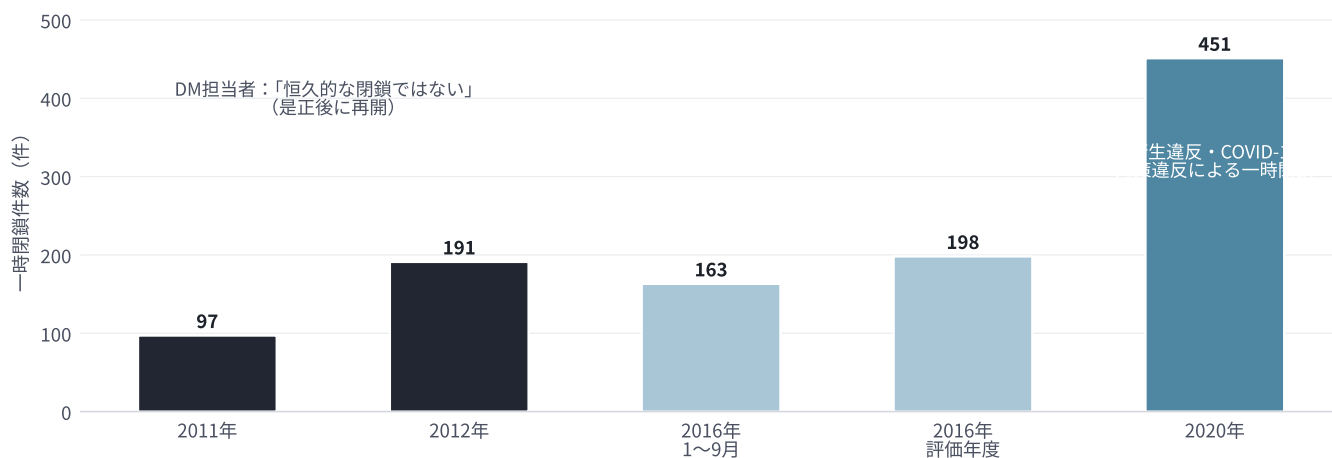
5.3 DMの「閉鎖」件数の正体

報道される「閉鎖」件数は衛生違反等による一時的な行政閉鎖であり、店の退出を意味しない

ドバイの飲食店について「〇〇店が閉鎖された」という見出しは珍しくない。その多くはDMの食品検査による一時閉鎖（temporary closure）である。重大な衛生違反や、COVID-19期の感染対策違反が見つかった店舗に対し、是正が確認されるまで営業を止める行政措置であり、是正後には再開する。つまり、ここで数えられているのは「処分の件数」であって、「市場から消えた店の数」ではない。

図表 5-3 DMの食品検査に基づく一時閉鎖件数（入手できた年のみ）

公式統計 報道等 単位：件（行政処分としての一時閉鎖。恒久閉店ではない）



注：2016年の2系列は集計期間と基準が異なる（1～9月の一時閉鎖件数と、評価年度における高リスク違反による一時閉鎖件数）。2013～2015年、2017～2019年、2021年以降の年間件数は確認できなかった。系列は連続した時系列ではなく、増減の比較には使えない。

出所：The National 「Food safety improving across Dubai」（2013年5月）、Khaleej Times （2016年11月）、Gulf News （2017～2018年）、Dubai Municipality 「Dubai Municipality carries out 69,500 food inspections in 2020」（2021年1月）

一次資料自体が「恒久的ではない」と述べている

2012年の191件について、DMの食品検査部門の担当者は、これらは恒久的な閉鎖ではなく、オーナーが問題を是正すれば再開できる旨を述べている（The National、2013年5月）。2020年の451件も、DMは衛生状態の不備とCOVID-19予防措置の不遵守を理由として挙げている。

2020年は感染対策の監視が強化された特殊な年であり、件数の増加は「店が潰れた」ことではなく「取り締まりが強まった」ことを主に反映していると読むのが自然である。

件数の大小は「規制の強さ」も映す

一時閉鎖件数は、違反の多さだけでなく、検査の頻度・重点・基準の変化に左右される。2020年の検査は69,461件、2021年は76,195件、2025年上期は34,700件と、検査量自体が大きく変わっている。分母となる検査件数が変われば、閉鎖件数も変わる。

誤用の典型

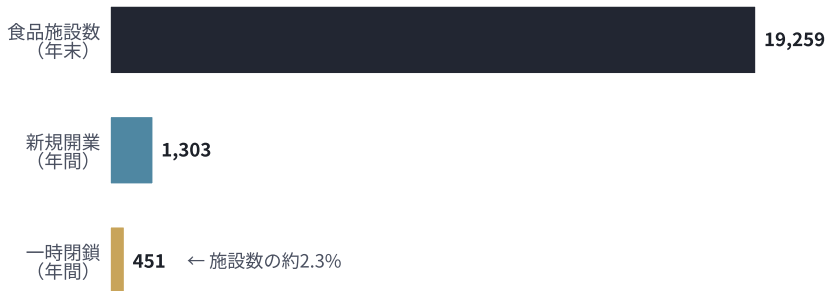
「ドバイでは年間451店が閉店」「閉店が前年比で倍増」といった表現は、一次資料の定義に反する。本レポートではこの系列を退出の指標として一切使わない。

5.3 DMの「閉鎖」件数の正体（続き）

2020年の一時閉鎖451件は施設数の約2.3%にすぎず、退出率の代わりにはならない

図表 5-4 2020年の施設数・新規開業・一時閉鎖の規模比較

公式統計 単位：施設／件（food establishments）



注：比率は Meti Lux Partners による計算（ $451 \div 19,259$ ）。

出所：Dubai Municipality 「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」（2021年1月）、同「Dubai Municipality carries out 69,500 food inspections in 2020」（2021年1月）

69,461 件

2020年の検査訪問件数

0.65%

検査1件あたりの一時閉鎖（ $451 \div 69,461$ ）

今回の推計

2.3%

施設数に対する一時閉鎖（ $451 \div 19,259$ ）

今回の推計

2020年の数字を並べると、一時閉鎖の規模感が分かる。年末時点の food establishments は19,259施設、同年の新規開業は1,303施設、一時閉鎖は451件である。一時閉鎖を施設数で割ると約2.3%となる。仮にこれを「閉店率」と読み替えると「ドバイの飲食店は年に2%しか潰れない」という、逆方向に誤った結論が導かれてしまう。定義の違う数字は、悲観にも楽観にも誤用できるという好例である。

図表 5-5 「一時閉鎖」と「退出」の違い

今回の整理 定義の比較

観点	一時閉鎖（DMの行政措置）	退出（市場からの撤退）
意味	検査で重大違反が見つかり、是正まで営業を停止	その場所・その運営者としての営業を終える
主な原因	衛生違反、害虫、温度管理、COVID-19対策違反など	赤字、資金繰り、賃貸借契約の終了、再開発、ホテルのブランド転換、売却、移転
期間	数日～数週間が一般的（是正次第）	恒久的（同じ店としては戻らない）
統計	DMが断続的に件数を公表	公表なし
投資上の含意	運営品質（PIC・衛生管理）のリスク指標	投資回収期間のリスク指標

出所：Dubai Municipality 各種プレスリリース、The National（2013年5月）をもとに Meti Lux Partners 作成

SO WHAT

一時閉鎖の件数は、退出率ではなく**運営管理リスクの指標**として読むべきである。日本から参入する事業者にとっては、PIC（Person in Charge、食品衛生責任者）の配置と衛生管理体制が、一時閉鎖を避けるための最低条件となる（第9章を参照）。

5.4 AP通信の報道（2025年7月）

国際通信社の取材でも、当局は閉店率を示さず、報道は数値を伴わない 「業界の実感」にとどまった

2025年7月3日、AP通信（Gabe Levin記者）は、ドバイのレストラン市場が高コストと高い失敗率に直面していると報じた。ドバイの飲食市場を正面から扱った国際通信社の記事として、本レポートの論点に最も近い。ただし、その中身を丁寧に読むと、閉店率の「数字」は示されていない。

図表 5-6 AP記事の要点：書かれていること・書かれていないこと

報道等 記事内容の要約（筆者による日本語要約）

項目	記事の内容（要約）	数値の有無
失敗率についての記述	業界のベテランは失敗率が高いと言う。ただし地元当局は閉店率がどの程度かを明らかにしていない（原文の趣旨："local authorities don't say what the rate of closures is"）	なし
DETへの取材	閉店率に関する質問に対し、DETは回答しなかった	なし
市場規模	飲食店約13,000、2024年の新規レストランライセンス約1,200件（DETの数字の引用）	あり（DET由来）
コスト環境	一等地の賃料の高さ、営業費用の上昇、配達員の安全問題などに言及	一部あり

出所：Associated Press 「Dubai's booming restaurant scene is feeling the heat of high costs and high failure rates」（2025年7月）

図表 5-7 AP記事に登場する業界関係者の発言の趣旨

報道等 発言はAP記事からの要約。個人の見解であり統計ではない

人物（記事中の肩書き）	発言の趣旨（要約）	本レポートでの位置づけ
Kym Barter（Atlantis The Palm 総支配人）	味が良いだけで成功できる時代は終わった、という趣旨。体験価値や総合力が問われていることを示唆	競争の質の変化を示す定性情報
Torsten Vildgaard（シェフ）	ドバイの美食の発展はまだ始まったばかりで、これから更に多くが来る、という趣旨	供給が今後も続くという見方
Aaron Allen（外食コンサルタント）	売上に対する営業費用の比率が2009年以降大きく上昇したこと、資金の行き場として飲食店を開く参入者が多いことを指摘	コスト上昇と過剰参入の指摘（コンサルの見解）

注：発言は要約であり、原文の逐語訳ではない。引用は記事の趣旨を示す最小限にとどめた。

出所：Associated Press（2025年7月）

この記事から言えること

業界の当事者が「失敗は多い」と感じていること、そして当局が閉店率を示していないことは、国際通信社の取材で確認された事実である。本章の結論（公式な閉店統計は存在しない）を補強する。

この記事から言えないこと

「何%が閉店するか」は言えない。記事は数値を示しておらず、業界関係者の実感を伝えたものである。この記事を根拠に「APによれば6割が潰れる」と書けば、それは誤引用である。

5.5 「1年で60%、5年で80%」説の出所をたどる

「60%・80%」説は日付不明のコンサル報告にさかのぼり、それ以上の一次資料には到達できなかった

ドバイの飲食店の閉店率として最もよく引用されるのは「開業1年目に最大60%、5年以内に80%が失敗する」という数字である。2025年10月には中東の経済メディアAGBIもこの数字を載せた。一次資料を探すため、引用の連鎖を逆向きにたどった。

図表 5-8 閉店率に関する主な主張と、その出所の連鎖

報道等 業界参考値 いずれも公式統計ではない

主張	掲載媒体（時期）	媒体が示した出所	確認結果
失敗率は1年目に最大60%、5年以内に80%	Arabian Business（人物紹介記事、日付は記事上で確認できず）	Alma Consulting Group の報告書（報告書名・発行年・方法論の記載なし）	報告書本体を発見できず。対象地域・定義・期間が不明
60%が1年以内、80%が5年以内に閉店	AGBI（2025年10月）	名前の示されない「ホスピタリティ業界の報告」	出所の特定不能。上記と同じ数字の再掲とみられる
80～85%は2年を超えて続かない	AGBI（2024年4月）	著名シェフの発言	個人の見解。ドバイに限らない一般論として語られている
失敗率は高い（数値なし）	AP通信（2025年7月）	業界のベテラン	数値なし。当局は閉店率を示さず（5.4）

出所：Arabian Business（日付不明）、AGBI（2024年4月、2025年10月）、Associated Press（2025年7月）をもとに Meti Lux Partners 作成

引用の連鎖で起きていること

- 1 起点が検証できない。**報告書名も発行年もなく、調査対象が「ドバイ」なのか「UAE」なのか「世界の一般論」なのかも分からない。
- 2 転載の過程で出所が消える。**AGBIの段階では、コンサル名すら消え「業界報告」となっている。
- 3 数字だけが残ри、定義が落ちる。**「失敗」が閉店なのか、赤字なのか、オーナー交代なのかが不明のまま引用されている。

本レポートの結論

「ドバイの飲食店は1年目に60%、5年以内に80%が閉店する」という数字について、調べたが、**信頼できる政府統計では確認できなかった**。一次資料にも到達できなかった。したがって本レポートでは、この数字を事実としても、推計の根拠としても使用しない。

検索は広範に行ったが網羅的ではない。今後、方法論の明示された一次資料が見つければ評価を改める。

なぜ一次資料の有無にこだわるのか

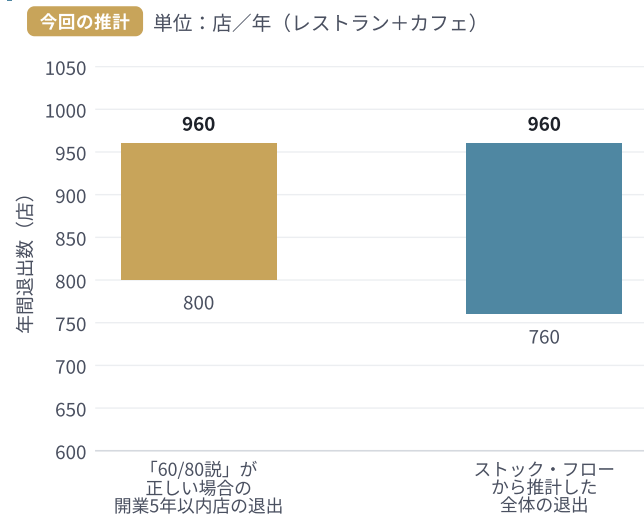
閉店率は、調査の設計次第で数字が大きく変わる指標である。たとえば、オーナーが交代して同じ店名で営業を続ける店を「失敗」と数えるか、移転した店を「閉店」と数えるか、ホテル内の店舗を対象に含めるかで、結果は何倍も違う。一次資料がなければ、その数字がどの設計で得られたのかを誰も検証できない。**検証できない数字は、どれほど多くの媒体に載っていても、一つの未検証の主張にすぎない**。転載の回数は、信頼性の証拠にはならない。

5.5 「1年で60%、5年で80%」説の出所をたどる（続き）

仮に「60%・80%」説が正しいと、開業5年超の店はほとんど退出しない計算になり、現実と整合しない

出所が確認できないことに加え、この数字は手元の公式統計とも整合しにくい。簡単な検算を行う。DET/DEDの公式統計では、レストラン+カフェの新規開業は2017年1,011店、2018年1,109店、2024年の新規レストランライセンスは約1,200件である。一方、ストックは2018年末11,813店から2023年の約13,000店へ、5年間で約1,190店しか増えていない。

図表 5-9 「60/80説」が示唆する退出数と、全体の退出数の比較



注：左：年1,000～1,200店の新規参入のうち80%が5年以内に退出すると仮定した定常状態の年間退出数。右：2018～2023年のストック・フローから逆算した全体の年間退出数（第4章）。

出所：DED（WAM経由、2019年）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）をもとに Meti Lux Partners 推計

検算の手順

項目	値
5年間の新規参入（年1,000～1,200店）	5,000～6,000
5年間の純増（11,813→約13,000）	約1,190
逆算した5年間の退出	3,800～4,800
年平均の退出（全体）	760～960
「80%が5年以内」なら若い店だけの退出	800～960
残り（開業5年超の約1万店）の退出	ほぼ0

ストック数約13,000は概数で、定義も更新時期も粗い。この検算は「60/80説」を厳密に否定するものではなく、**既存の公式統計と組み合わせると無理が生じることを示すにとどまる。**

検算が示唆すること

「80%が5年以内に退出する」という前提を置くと、全体で起きている退出のほぼすべてを開業5年以内の店で説明しなければならず、それより古い約1万店がほとんど退出しないことになる。しかし現実には、開業後8年で閉店したIntersect by Lexus（2023年）や、5年でホテルのブランド転換により終了したHell's Kitchen（2023年）のように、成熟した店舗の退出も確認できる（Hell's Kitchenは第6章で詳述）。古い店舗が年に数%ずつ退出するだけで、若い店舗の退出率は「60/80説」よりかなり低くなければ計算が合わない。

SO WHAT

「60/80説」は、出所が検証できず、かつ公式統計との整合性にも疑問がある。投資判断の前提に置くべきではない。ただし、これは「ドバイの飲食店は安全だ」という意味ではない。第7章の推計でも、**5年後に生き残るのは概ね55～70%**であり、3～4割は5年以内に退出しうる。

5.6 なぜ根拠のない閉店率が広まるのか

根拠の薄い閉店率は、通説・生存者の語り・マーケティング・定義の混同が重なって増幅される

出所が確認できない数字が、なぜこれほど繰り返されるのか。ドバイ固有の事情というより、飲食業界の「閉店率」一般に共通する構造がある。

図表 5-10 根拠の薄い閉店率が流通する4つの経路

今回の整理 定性的な分析

経路	メカニズム	ドバイでの現れ方
① 米国由来の通説	「飲食店の大半は1年で潰れる」という話は米国で長く語られてきた。米国の学術研究（Parsa ほか、Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 「Why Restaurants Fail」 2005年）は、こうした通説より初年度の失敗率は低いと報告している	国を問わない一般論が、ドバイの数字として語り直される
② 生存者の語り	成功した経営者ほど「周りはみな潰れた」と語り、自らの成功を際立たせる。体験談は印象的だが標本ではない	シェフや経営者のインタビューでの「80～85%は2年もたない」等の発言
③ マーケティング	高い失敗率は、コンサルティング、研修、POS、フランチャイズ等の販売文句として機能する。「だから専門家が必要」という結論に直結する	方法論のない「業界報告」の数字が、営業資料や記事で再利用される
④ 定義の混同	一時閉鎖、オーナー交代、ブランド変更、移転が「閉店」と同一視される	DMの一時閉鎖件数が「閉店数」として拡散されやすい

注：①の学術研究は米国の特定地域を対象としたもので、ドバイの数字ではない。本レポートでは数値は引用せず、通説との関係を定性的に示すにとどめる。

出所：Parsa ほか「Why Restaurants Fail」Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly（2005年）、AGBI（2024年4月・2025年10月）をもとに Meti Lux Partners 作成

投資判断で使うと何が起きるか

誤った前提	起こりうる意思決定の歪み
「1年で6割が潰れる」と信じる	過度に悲観し参入を見送る。逆に「自分は残りの4割に入る」という根拠のない自信を生み、事業計画の検証が甘くなる
「年2%しか閉鎖されない」と読む（一時閉鎖の誤用）	退出リスクを過小評価し、長期の回収計画（7～10年）を正当化してしまう
閉店率を「1つの数字」で語る	立地・業態・資本力による差を無視し、自社の条件に合わない平均値で判断する
出所を確認せずに資料に転記する	出資者・金融機関への説明資料の信頼性を損なう。後から根拠を問われても答えられない

筆者の立場から

ドバイで事業を営む立場から見ると、「すぐ潰れる市場」という語りは、実態の一面を大げさに切り取っている。より正確な描写は、「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」である。この違いは、回収期間の設計に直結する（第7章）。

5.7 間接的に推計できること

閉店統計がなくても、ストック・フロー、コホート追跡、ライセンス照会の3つの方法で幅を持った推計はできる

公式の閉店統計がないからといって、退出リスクについて何も言えないわけではない。公開情報だけで実行できる間接的な方法が少なくとも三つある。いずれも単独では精度が低いが、互いに性質の違う誤差を持つため、組み合わせる（三角測量する）ことで、およその幅を絞り込める。

図表 5-11 退出率を間接的に推計する3つの方法

今回の推計 方法の比較

観点	① スtock・フロー法	② コホート追跡法	③ ライセンス照会法
考え方	期首ストック+新規参入-期末ストック=退出	特定年に開業した店を個別に追い、現在の営業状況を確認	個別店舗の商業ライセンスの有効性・更新状況を確認
使うデータ	DED/DETのストック数と新規開業数（公式統計）	開業時の報道、現在の営業情報、ガイド掲載	DET等の事業者情報（照会可能な範囲は要確認）
得られるもの	市場全体の年間退出率（平均）	開業後〇年の生存割合（標本）	個店単位の存続確認の精度向上
主な弱点	ストック数が概数・更新が粗い。移転を退出+参入と数える	標本が小さく、話題になった店に偏る	ホテル内店舗など個店ライセンスでない店は追えない。手間が大きい
本レポートでの扱い	第4章で実施：年6～8%	第6章で実施：23店を追跡	本レポートでは未実施（今後の課題）

出所：Meti Lux Partners 作成

ストック・フロー法の骨格

2018年末のレストラン+カフェは11,813店、2023年は約13,000店である。この間の新規参入を年1,000～1,200店とすると、5年間で5,000～6,000店が参入しながら、ストックは約1,190店しか増えていない。差し引き3,800～4,800店、年平均760～960店が退出したと推計できる。平均ストックに対して年6～8%に相当する。

今回の推計 詳細と前提・限界は第4章で示した。

コホート追跡法の骨格

2018年にDEDの統計で641店のレストランが開業した。しかし開業店の公開リストはない。そこで2018年の開業報道から23店を拾い、2025～2026年時点の営業状況を確認した。判定できた16店のうち11店（69%）が同じ場所で営業を続けていた。ただし標本は全体の約2%で、ホテル内の有名店に偏っている。

今回の推計 詳細は第6章で示す。

次章以降へ

第6章では、2018年開業店の追跡調査を詳細に示す。第7章では、ストック・フロー法とコホート追跡を組み合わせ、開業後の年数別の生存率と推定営業寿命を、前提と限界を明示したうえで推計する。

5.8 投資家のための統計検証チェックリスト

統計を見たら、出所・定義・期間・分母・総数か純数か・一時か恒久かの6点を必ず確認する

ドバイの飲食市場に限らず、海外投資の判断材料として流通する数字の多くは、定義や出所が曖昧なまま引用されている。以下のチェックリストは、本レポートの作成過程で実際に用いた確認手順を、投資家向けに整理したものである。

図表 5-12 統計を検証するための6つの質問

今回の整理 チェックリスト

#	確認項目	問うべきこと	ドバイ飲食市場での典型的な落とし穴
1	出所	誰が、どの資料で発表したか。一次資料にたどり着けるか	「業界報告によれば」「専門家によれば」で終わる数字。コンサル名はあっても報告書が存在しない
2	定義	何を数えたか。対象の範囲はどこまでか	food establishment（食料品店・ベーカリー等を含む）とレストランの混同。「1日13軒のレストランが開店」は誤り
3	期間	いつの、どの期間のデータか。発表時期と対象期間は一致しているか	2023年の「約13,000店」が2025年の記事でも使われ続けている。半期の数字を年間と誤読する
4	分母	割合なら、何に対する割合か	「閉鎖件数÷施設数」と「閉鎖件数÷検査件数」では意味が違う。「50%増加」の基準が不明
5	総数か純数か	新規から退出を差し引いた純増か、新規の総数か	新規ライセンス約1,200件は総発行数。同じ年に何店が退出したかは含まれていない
6	一時か恒久か	閉鎖・停止は一時的な措置か、恒久的な退出か	DMの一時閉鎖（是正後に再開）を「閉店」と報じる見出し

出所：Meti Lux Partners 作成

適用例：二つの数字を検証する

確認項目	「1年で60%が閉店」	「2020年に451店が閉鎖」
出所	× 日付不明のコンサル報告（未発見）	○ Dubai Municipality（2021年1月）
定義	× 「失敗」の定義不明。地域不明	○ 衛生・COVID対策違反による一時閉鎖
期間	× 対象期間不明	○ 2020年の1年間
分母	× 何に対する60%か不明	△ 割合は示されていない（施設数19,259で割ると約2.3%）
総数／純数	× 不明	○ 処分件数（延べ）
一時／恒久	× 不明	○ 一時（恒久閉店ではない）
判定	投資判断に使えない	出所は確かだが「閉店数」としては使えない

実務上のコツ

出資者や金融機関に事業計画を説明する際は、引用する数字ごとに上の6項目を一行で添えるとよい。数字の信頼度を自ら開示することは、計画全体の信頼性を高める。

5.9 2026年ショックと「閉店の警告」

2026年の地域紛争で閉店の警告が相次いだが、それは事業者の発言であり、統計で確認された閉店数ではない

2026年2～3月頃から、イランを巻き込む地域紛争により、航空便の混乱やホルムズ海峡の閉鎖が報じられた。DETによれば、2026年1～8月のドバイへの国際宿泊客は697万人で、前年同期の1,254万人から44%減少した。この環境下で、飲食業界からは厳しい声が上がっている。

図表 5-13 2026年ショックに関する主な情報とその性格

公式統計 報道等 情報の種類を区別して整理

情報	出所（時期）	区分	性格
国際宿泊客 1～8月 697万人（前年同期比-44%）	DET（2026年9月報道）	公式統計	需要ショックの規模を示す
2026年上期の新規food establishments 1,898施設（1日10.5施設）	Gulf News（2026年7月、DM引用）	報道等	前年同期比約19%減だが、新規参入は続いている
高価格帯の来客が大幅減、客単価10～20%減、夏までに閉店が相次ぐとの予測	AGBI（2026年4月）	報道等	事業者の発言・予測。統計ではない
UAEの事業者30社（約400店）調査：4月1～8日に需要-27%、仕入コスト+13%	Arab News等（2026年4～5月）	報道等	小規模な業界調査。期間は1週間
日本産水産物等の航空輸送コスト+30～35%	シェフの発言（通信社報道、2026年5月）	報道等	個別事例。日本食業態には重要

出所：DET（AFP系報道 2026年9月、Emirates 24|7 2026年10月）、Gulf News（2026年7月）、AGBI（2026年4月）、Arab News（2026年4月）、通信社報道（2026年5月）

どう読むべきか

事業者の警告は、現場の実感として重く受け止めるべきである。しかし、これらは**閉店数を数えた統計ではない**。発言者の多くは高価格帯の店舗を運営しており、市場全体を代表するとは限らない。一方で、DMの数字では2026年上期にも1日10施設以上の新規開業が続いている。退出が増えている可能性と、参入が続いている事実とは、両立する。

閉店の実数は、今後も公表されない可能性が高い。2026年の影響が統計に表れるとすれば、それはストック数の伸びの鈍化や、新規開業数の減少という**間接的な形**である。

今後注視すべき公式指標

- DMの新規food establishments数（半期）と総施設数
- DETの国際宿泊客数（月次）とホテル稼働率
- DETの新規レストランライセンス数（年次報告）
- Dubai統計当局の人口（リアルタイム公表値）
- Dubai CPIの「飲食・宿泊」項目

投資判断への含意

2026年ショックは、**回収期間の途中で外生的なショックは起こることを示した**。5～7年の回収を前提にした計画は、こうした事象を1回以上くぐり抜けることを前提にしなければならない。

5.10 本章のまとめ

公式に分かっていないことを認めたうえで、推計の幅と回収期間の設計で退出リスクに備える

- ① ドバイ政府は恒久閉店・倒産・生存率の統計を公表していない。公表されているのは新規開業数、施設数、検査件数、一時閉鎖件数である。AP通信の取材（2025年7月）でも、当局は閉店率を示さず、DETは回答しなかった。
- ② DMの「閉鎖」件数は一時的な行政処分である。2011年97件、2012年191件、2020年451件といった数字は、衛生違反等で営業を止め、是正後に再開する措置の件数であり、退出数ではない。
- ③ 「1年で60%、5年で80%」説は、調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。出所は日付不明のコンサル報告にさかのぼり、方法論も定義も不明である。公式統計と組み合わせた検算でも無理が生じる。
- ④ 根拠の薄い数字は、通説・生存者の語り・マーケティング・定義の混同を通じて広まる。悲観方向にも楽観方向にも、投資判断を歪める。
- ⑤ 閉店統計がなくても、間接的な推計はできる。ストック・フロー法では年6～8%の退出が示唆される。コホート追跡と組み合わせ、第6章・第7章で年数別の生存率を推計する。
- ⑥ 2026年の閉店の警告は事業者の発言であり、統計ではない。ただし、外生ショックが回収期間の途中で起こりうることを改めて示した。

図表 5-14 本レポートにおける退出関連の数字の扱い（早見表）

公式統計

報道等

今回の推計

数字	区分	本レポートでの扱い
DMの一時閉鎖件数（2020年451件 等）	公式統計	運営管理リスクの参考。退出数としては使わない
「1年で60%、5年で80%」	報道等	使用しない（一次資料未確認）
「80～85%は2年もたない」	報道等	個人の見解として紹介するのみ
ストック・フロー法の年間退出率 6～8%	今回の推計	前提と限界を明示して使用（第4章）
2018年開業店の8年後存続 39～81%（定義別）	今回の推計	参考サンプルとして使用（第6章）
5年後生存率 55～70%	今回の推計	本レポートの中心推計（第7章）

出所：Meti Lux Partners 作成

SO WHAT

ドバイの飲食店は「すぐ潰れる」わけではない。しかし、5年以内に3～4割が退出しうる市場であり、新しい競合は毎年絶え間なく入ってくる。問うべきは「何%が潰れるか」ではなく、「競争環境が変わる前に、何年で投資を回収できるか」である。

CHAPTER

06

2018年開業店舗の追跡調査 8年後、何店が残っているか

公式の生存率統計がない以上、自分たちで追いかけるしかない。2018年の開業報道から23店を拾い出し、2025～2026年時点で営業しているかを一店ずつ確認した。小さく偏った標本であることを明示したうえで、そこから読み取れることと読み取れないことを整理する。

6.1 調査の目的と全体像

2018年には641店のレストランが開業したが、その後の生死を追える公開リストは存在しない

第5章で見たとおり、ドバイには開業年別の生存率統計がない。そこで本章では、「ある年に開業した店が、数年後にどれだけ残っているか」を直接確かめるコホート追跡を試みた。対象は2018年である。DED（現DET）が開業数を店種別に公表した年であり、開業から約8年が経過し、COVID-19、再開発、2026年ショックといった出来事をくぐり抜けた世代だからである。

1,109店

2018年の新規レストラン+カフェ

公式統計

641店

うちレストラン（カフェ468店）

公式統計

11,813店

2018年末の営業中レストラン+カフェ（前年比+9.7%）

公式統計

23店

今回追跡した2018年開業店（約2%）

今回の推計

図表 6-1 追跡した23店の2025～2026年時点の状況

今回の推計 参考サンプル 単位：店



出所：What's On、The National、Hospitality News、Images Retail ME、Michelin Guide 等の公開情報をもとに Meti Lux Partners 調査（2026年10月）

主な発見

- 1 判定できた16店のうち11店（69%）が、開業から約8年後も同じ場所で営業していた。移転してコンセプトが存続している2店を含めると13店（81%）である。
- 2 ただし、判定不能の7店をすべて閉店とみなすと48%、信頼度の高い営業確認だけに限ると39%まで下がる。標本が小さく、95%信頼区間は41～89%と広い。
- 3 閉店・移転した5店のうち少なくとも3店は、店の業績以外の要因が引き金だった。ホテルのブランド転換、地区の再開発、パンデミックである。
- 4 標本はホテル内・有名ブランドの店に強く偏っている。結果は市場全体の生存率の「上限寄り」と読むべきである。

SO WHAT

この調査は市場全体の生存率を測るものではない。あくまで参考サンプルである。それでも、「8年後の同一店舗存続は概ね40～50%」という筆者の作業仮説が、少なくとも楽観的すぎないことは確認できた。

6.2 調査方法

開業報道から標本を拾い、2025～2026年の証拠で4区分に判定し、信頼度を明示した

理想は、2018年に開業した641店すべての名簿を入手し、全店の現状を確認することである。しかし、そのような公開リストは存在しない。そこで、次の手順で標本を作り、判定した。

図表 6-2 調査の手順

今回の推計 方法の概要

① 標本の抽出	② 開業時期の確認	③ 現状の確認	④ 判定と信頼度
2018年の新規開業を扱った報道（年末の開店・閉店まとめ、開業告知、レビュー記事）から店名を抽出。筆者の当初の作業リスト14店に、追加で9店を加えた	開業記事・レビューの日付で2018年開業かを確認。移転再開業や旧コンセプトの継続は除外（例：2019年1月開業の店、2017年開業の店）	2025～2026年の日付のある証拠を優先（Michelin Guide掲載、ホテル公式の予約ページ、再開業の報道等）。日付のないガイド掲載は弱い証拠として扱う	4区分（下表）に判定し、証拠の強さに応じて信頼度を「高・中・低」で付与。判定不能は無理に分類しない

出所：Meti Lux Partners 作成

図表 6-3 判定の4区分

今回の推計 分類ルール

区分	定義
同一店舗で営業	2018年と同じ場所・同じコンセプトで営業していることを示す証拠がある
移転・コンセプト存続	当初の場所は閉じたが、同じブランド・コンセプトが別の場所で営業している
閉店	閉店を報じる記事等があり、同じコンセプトでの営業が確認できない
判定不能	閉店の報道もなく、日付のある営業の証拠もない

出所：Meti Lux Partners 作成

図表 6-4 信頼度の基準

今回の推計 証拠の強さ

信頼度	基準の例
高	2025～2026年の日付のある一次・準一次の証拠（Michelin Guide 2025、ホテル公式ページ、閉店・移転の報道）
中	複数の二次情報が整合するが、最新の日付の証拠が弱い
低	日付のないガイド掲載のみ、または口コミサイトの記載のみ

出所：Meti Lux Partners 作成

調査の制約

店舗の公式サイトが多くは取得できず、「営業中」の判定は第三者サイトに依存した部分が多い。2026年の地域紛争の影響で、2026年に入ってから閉店がまだ報じられていない可能性もある。本章の数字はすべて参考サンプルに基づく今回の推計であり、公式統計ではない。

6.3 追跡結果の一覧 (1)

筆者の当初リスト14店では、9店が同じ場所で営業、2店が移転、2店が閉店、1店が判定不能だった

図表 6-5 2018年開業店の追跡結果（当初リスト14店）

今回の推計 参考サンプル 状況は2025～2026年時点の公開情報による

#	店名	業態	所在地	開業	2026年の状況	信頼度
1	Scalini	イタリアン（高級）	Four Seasons Resort Jumeirah	2018年1月	同一店舗で営業。改装後2026年9月に再開	高
2	Luigia	イタリアン・ピザ	Rixos Premium JBR	2018年（未確認）	同一店舗で営業。2018年開業は未確認	中／低
3	MINA Brasserie	ブラスリー	Four Seasons DIFC	2018年5月まで	同一店舗で営業。Michelin掲載	高
4	Mohalla	インド料理	d3（Dubai Design District）	2018年8月	同一店舗で営業。リヤドに展開	中
5	Akira Back	日本食フュージョン	W Dubai The Palm	2019年の可能性大	営業中。Michelin Selected（2025年）	高
6	STK Downtown	ステーキハウス	Address Downtown	2018年7月	同一店舗で営業	中
7	Morimoto Dubai	日本食	Renaissance Downtown	2018年5月	閉店。2020年9月の営業再開時に戻らず	中～高
8	La Carnita	メキシカン	InterContinental Dubai Marina	2018年	おそらく営業中（2025年5月の口コミ）	低～中
9	Akiba Dori	日本食（屋台風）	d3	2018年	同一店舗で営業。GCC5店・インドへFC展開	中～高
10	The Galliard	トルコ系フュージョン	Address Downtown	2018年11月	おそらく営業中（日付のないガイド掲載）	低～中
11	Babel	レバノン料理	La Mer	2018年7月	移転。2023年8月にDubai Mallへ	高
12	Todd English Food Hall	フードホール	The Dubai Mall	2018年7月	判定不能。閉店報道も最新の営業証拠もない	低
13	House Party Bar	バー	Sheikh Zayed Road	2018年7月	閉店。2019年3月（約8か月）	高
14	Beefbar	ステーキハウス	DIFC地区	2018年	移転。2022年2月までにJumeirah Al Naseemへ	高

注：Akira BackはW Dubai The Palmの開業（2019年2月）に合わせた開業の可能性が高く、厳密には2018年開業ではないとみられる。標本の透明性のため一覧に残し、集計にも含めている（6.7参照）。Mohallaの所在地は当初JLTと整理していたが、d3が正しい。

出所：What's On（2018～2025年各号）、MojeH（2018年）、Images Retail ME（2018年）、Hospitality News（2018年・2023年）、Foodiva（2018年）、Curly Tales（2023年8月）、Four Seasons、Michelin Guide Dubai（2025年）等をもとに Meti Lux Partners 調査

6.3 追跡結果の一覧（2）

追加の9店では状況を判定できたのは3店のみで、低露出の店ほど追跡が難しいことが分かった

図表 6-6 2018年開業店の追跡結果（追加9店）

今回の推計 参考サンプル 状況は2025～2026年時点の公開情報による

#	店名	業態	所在地	開業	2026年の状況	信頼度
15	GAIA	ギリシャ・地中海	DIFC Gate Village	2018年10月	同一店舗で営業（公式の予約受付あり）	高
16	21 Grams	バルカン料理ビストロ	Jumeirah Beach Road	2018年（中～低）	同一店舗で営業。Bib Gourmand（2025年）	中
17	Hell's Kitchen	英国料理・ステーキ	Caesars Palace Bluewaters	2018年末	閉店。2023年11月、ホテルのBanyan Treeへの転換に伴い終了	高
18	Katsuya by Starck	日本食	The Dubai Mall	2018年5月（再開業）	判定不能	低
19	The London Project	英国・地中海	Bluewaters Island	2018年12月（予定）	判定不能。ブランドは存続（新店の告知あり）	低
20	1 OAK	ナイトクラブ	JW Marriott Marquis	2018年3月	判定不能	低
21	Crab Market	シーフード	未確認	2018年	判定不能	低
22	The Hideout	ガストロパブ	Dubai Marina	2018年	判定不能	低
23	Bebabel	レバノン料理	The Dubai Mall	2018年	判定不能	低

注：標本から除外したもの：Hakkasan Atlantis（旧コンセプトの移転）、Din Tai Fung・Alici（2019年1月開業）、Peyote（2017年開業）、2018年に閉店した既存店（Novikov 等）。

出所：What's On（2018～2025年各号）、The National（2018年）、Images Retail ME（2018年5月）、Michelin Guide Dubai（2025年）、GAIA 公式情報等をもとに Meti Lux Partners 調査

図表 6-7 23店の集計

今回の推計 単位：店

区分	当初リスト14店	追加9店	合計23店	構成比
同一店舗で営業	9	2	11	48%
移転・コンセプト存続	2	0	2	9%
閉店	2	1	3	13%
判定不能	1	6	7	30%
合計	14	9	23	100%

出所：Meti Lux Partners 調査

追加9店では、6店が判定不能となった。当初リストの14店は筆者が名前を知っていた店、すなわち話題性が高く、その後も報道され続けた店である。追加の9店は、開業時の記事に一度登場しただけの店が多い。営業を続けていれば何らかの痕跡が残るはずだが、小規模な店ほど、営業中であることも閉店したことも記録に残りにくい。この「追跡しやすさの差」自体が、標本の偏りを示している（6.8参照）。

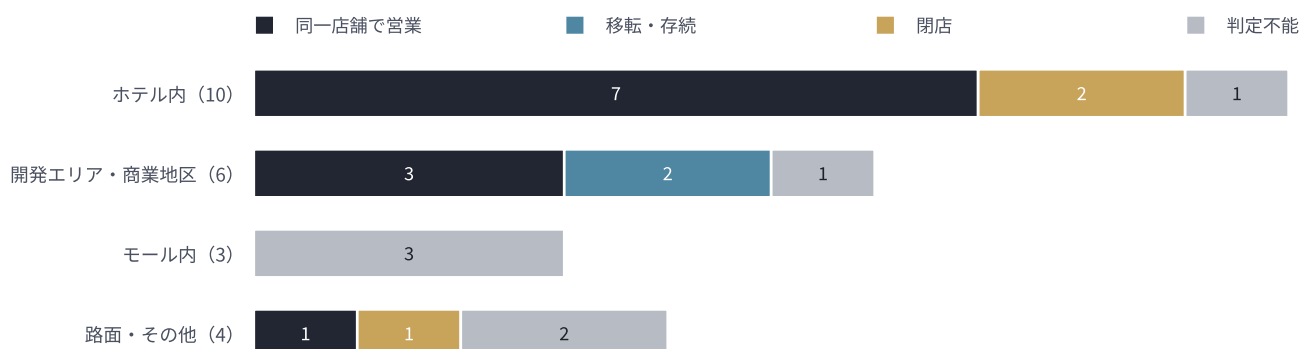
6.4 立地別に見た結果

ホテル内の店は大半の状況を判定できたが、モール内の3店はいずれも判定できなかった

23店を立地のタイプ別に分けると、標本の偏りと結果の傾向が見えてくる。23店のうち10店がホテル内の店舗であり、市場全体の構成と比べて明らかに多い。ホテル内の店はホテルの公式サイトやガイドに継続的に掲載されるため、存続確認がしやすい。

図表 6-8 立地タイプ別の追跡結果

今回の推計 参考サンプル 単位：店（括弧内は各タイプの店数）



注：立地タイプは開業時点の所在地による Meti Lux Partners の分類。開発エリア・商業地区はd3、DIFC、La Mer、Bluewaters。路面・その他にはSheikh Zayed Road、Jumeirah Beach Road、Dubai Marina、所在地未確認の店を含む。

出所：Meti Lux Partners 調査

ホテル内（10店）

7店が同一店舗で営業、2店が閉店、1店が判定不能。閉店した2店のうち、Morimoto はパンデミック後に再開せず、Hell's Kitchen はホテル自体のブランド転換で終了した。ホテル内の店は資本力やブランド力に支えられる一方、**ホテル側の経営判断で終わる**という固有のリスクを持つ。

開発エリア・商業地区（6店）

3店が同一店舗で営業、2店が移転、1店が判定不能。移転の2店はいずれもコンセプトが存続している。Babel の移転は La Mer 地区の再開発によるもので、**地区単位的环境変化**が店の行方を決めた例である。

モール内（3店）

3店すべてが判定不能だった。モール内の店はテナントの入れ替えが多い一方、個別の閉店が報じられることは少ない。結果が示すのは「モール内の店が残っていない」ことではなく、**モール内の店の行方は公開情報では追いつく**ということである。

路面・その他（4店）

1店が営業（21 Grams、Bib Gourmand）、1店が閉店（House Party Bar、約8か月）、2店が判定不能。独立系の店は結果のばらつきが大きく、かつ追跡が難しい。

読み方

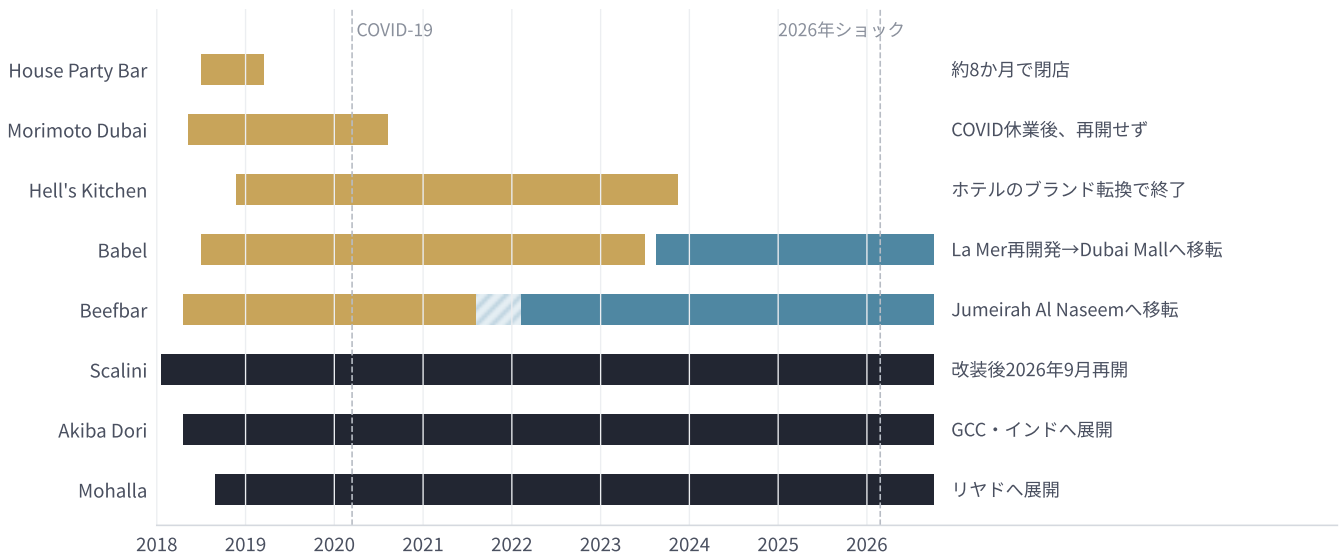
立地別の店数は1～10店と非常に少ない。立地による生存率の違いを結論づけるものではなく、**標本の偏りの方向を理解するための整理**である。

6.5 ケーススタディ (1)

8か月で閉じた店とパンデミックで戻らなかった店は、退出のタイミングと理由がまったく異なる

図表 6-9 ケーススタディ対象8店の経過 (2018~2026年)

今回の推計 参考サンプル 濃紺＝当初の場所で営業、緑青＝移転後の営業、金＝退出まで、斜線＝移転時期不明



注：開業・閉店の月は報道日からの近似。Beefbar は2018年の開業地から2022年2月までにJumeirah Al Naseemへ移転したが、正確な移転時期は確認できなかった。

出所：What's On (2018~2023年)、Mojeh (2018年)、Curly Tales (2023年8月)、Hospitality News (2023年) 等をもとに Meti Lux Partners 作成

ケース1 House Party Bar：約8か月での閉店

開業 2018年7月、Sheikh Zayed Road

結果 2019年3月に閉店（約8か月）[報道等](#)

信頼度 高（閉店を報じる記事あり）

標本の中で唯一の「開業初年度の退出」である。レトロなゲームを楽しむバーというテーマ性の強い業態だった。閉店理由は報じられた範囲では明らかでなく、ここで推測はしない。一般論として、**話題性で集客する業態は、初期の来店が一巡した後に客足を維持できるかが早い段階で試される。**

ケース2 Morimoto Dubai：パンデミック後に戻らず

開業 2018年5月、Renaissance Downtown Hotel

結果 2020年9月の営業再開時に戻らず閉店
[報道等](#)

信頼度 中～高（閉店店舗まとめ記事1件）

米国の著名シェフの名を冠したホテル内の日本食店で、東京の市場からの直送を打ち出していた。約2年で COVID-19 による休業を迎え、再開しなかった。日本食の高級業態にとって、**輸入食材への依存は、物流ショック時のコストと継続性のリスクになる。**2026年の航空貨物コスト上昇（第2章・第8章）とも重なる論点である。

6.5 ケーススタディ (2)

ホテルのブランド転換と地区の再開発は、店の業績とは無関係に営業を終わらせる

ケース3 Hell's Kitchen：ホテルのブランド転換による終了

開業 2018年末、Caesars Palace Bluewaters

結果 2023年11月、ホテルが Banyan Tree Dubai へ転換されるのに伴い終了（約5年）[報道等](#)

信頼度 高

世界的に知られるシェフのブランドを冠し、ホテルのテーマと一体で企画された店である。ホテルがカジノ系ブランドから別のブランドへ転換されたことで、店の存在理由そのものが失われた。

この退出は「レストランの失敗」によるものではない。統計上は「閉店1件」として数えられるが、原因は店の外側、すなわちホテルオーナーとブランドの契約関係にあった。ホテル内に出店する事業者は、**自店の契約期間だけでなく、ホテル自体の運営契約やブランド契約の期間**にも目を配る必要がある。

ケース4 Babel：再開発による移転

開業 2018年7月、La Mer（Jumeirah 1）

結果 La Mer 地区の閉鎖に伴い、2023年8月に The Dubai Mall の Fashion Avenue へ移転・再開業（約5年）[報道等](#)

信頼度 高

ビーチ沿いの商業開発地区に出店したレバノン料理店である。地区そのものが閉じることになり、店は移転を選んだ。

ストック・フロー統計では、このような移転は「旧店舗の退出」と「新店舗の参入」の両方として数えられる。移転は退出ではなく、移転できるだけ**の資本とブランド力の証拠**でもある。一方で、移転には再度の内装投資（Fit-out）が必要になる。開発地区への出店では、**地区全体の再開発計画や開発者の方針**が、店の寿命の上限を決めうる。

図表 6-10 ケース1～4の退出要因の比較

今回の推計 定性評価

店舗	営業期間	直接の要因	運営者がコントロールできたか	投資家への教訓
House Party Bar	約8か月	不明（業績要因の可能性）	一部可能	初期需要の持続性を事前に検証する
Morimoto Dubai	約2年	パンデミック後の不再開	限定的	外生ショックに耐える資金余力と回収速度
Hell's Kitchen	約5年	ホテルのブランド転換	ほぼ不可能	ホテル契約・ブランド契約の期間を確認する
Babel（La Mer）	約5年	地区の再開発	ほぼ不可能	開発地区の将来計画を確認し、移転の選択肢を持つ

出所：Meti Lux Partners 作成

6.5 ケーススタディ (3)

移転と改装を経ても、ブランドを育て続けた店は8年後もコンセプトを維持している

ケース5 Beefbar：移転と派生業態の展開

開業	2018年、DIFC地区
結果	2022年2月までに Jumeirah Al Naseem (Turtle Lagoon) へ移転。2023年には別業態の Le Petit Beefbar を DIFC に出店 報道等
信頼度	高

モナコ発のステーキハウスブランドである。当初の場所を離れ、リゾートホテル内に移った後、より気軽な派生業態で元の地区に戻った。

統計上は「旧店舗の退出」に見えるが、実態は**ブランドのポートフォリオの組み替え**である。国際ブランドは、一店舗の存続よりも、市場の中でのブランドの存続を優先して立地を動かす。「この店は残ったか」と「このブランドは残ったか」は別の問いである。

ケース6 Scalini：8年以上の営業と改装再開

開業	2018年1月、Four Seasons Resort Dubai at Jumeirah Beach
結果	同一店舗で営業を継続。改装を経て2026年9月に再開 報道等
信頼度	高

ロンドンの老舗イタリアンのドバイ店である。高級ホテルの中で8年以上営業を続け、2026年の地域紛争下でも改装後の再開に至った。

長く続く店にも**再投資の局面**が来る。開業から8年前後での大規模改装は、内装の陳腐化と競合の新店に対抗するための投資である。事業計画上は、初期投資の回収後に**改装投資の原資を確保**できているかが、長期存続の条件となる。

図表 6-11 「店舗の存続」と「ブランドの存続」の区別

今回の推計 概念整理

観点	店舗の存続（同一の場所）	ブランド・コンセプトの存続
標本での割合	判定済16店中11店（69%）	判定済16店中13店（81%）
投資家にとっての意味	その店舗に投じた内装投資・保証金の回収可否に直結	ブランドの資産価値・FC展開の可能性に直結
日本からの参入者への示唆	初期投資は「その場所」に固定される。回収期間の設計が重要	移転・業態変更を可能にする契約条件と資金余力が重要

出所：Meti Lux Partners 作成

移転した2店は、いずれも統計上は退出に数えられうるが、事業者にとっては「失敗」ではない。ただし、移転のたびに内装投資は回収済みでなければならない。**移転できる店とは、移転前に投資を回収し終えていた店である。**

6.5 ケーススタディ（4）

地場発の2ブランドは、ドバイの1号店を足場にGCC・インドへ展開し、拠点を資産に変えた

ケース7 Akiba Dori：ドバイ発の日本食ブランド

開業	2018年、d3（Dubai Design District）
結果	d3で営業を継続。2023年2月の5周年時点でGCC5店舗、インドで30店舗規模のフランチャイズ契約 報道等
信頼度	中～高

東京の屋台・路地裏をテーマにした日本食のカジュアル業態で、ドバイで生まれた地場ブランドである。筆者の当初の作業リストでは閉店と整理していたが、再確認で営業継続と展開が確認された（6.6）。

日本からの参入者にとって示唆が大きい。日本食はドバイで「輸入されたブランド」でなくとも成立し、ドバイ発のブランドとして周辺国へ展開できる。ドバイの1号店は、売上を生む店舗であると同時に、フランチャイズ展開のショールームとして機能する。

ケース8 Mohalla：d3からリヤドへ

開業	2018年8月、d3
結果	d3で営業（日付のないガイド掲載）。2022年12月までにリヤドで2店舗を展開 報道等
信頼度	中

インドの路上の軽食や家庭料理をテーマにしたカジュアル業態である。所在地は当初JLTと整理していたが、d3が正しい。

ドバイで実績を作った業態が、市場規模の大きいサウジアラビアへ展開した例である。ドバイは「最終市場」ではなく「GCCへの入口」としても機能する。ただし、ドバイの1号店の収益性とサウジ展開の成否は、公開情報からは分らない。

図表 6-12 8ケースから見える「残る店」と「消える店」の違い（仮説）

今回の推計 8店の観察に基づく定性的な仮説。統計的な検証ではない

観点	存続・展開したケースに見られた特徴	退出したケースに見られた特徴
立地の支配者	運営者が場所の選択肢を持っていた（移転、別業態での再出店）	ホテル・開発者の判断に営業が従属していた
ブランドの持ち主	運営者自身がブランドを持ち、展開の主導権を持つ	ブランドが特定のホテル・テーマと一体だった
業態の汎用性	日常利用に近いカジュアル業態、または強い料理の軸	テーマ性・話題性への依存
再投資	改装・移転・派生業態への再投資が見られる	ショック後に再投資が行われなかった

出所：Meti Lux Partners 作成

8つのケースはいずれも、標本の中で経過を具体的にたどれた店である。店の品質や料理の評価だけで結果が分かれたのではなく、**立地の主導権、ブランドの所有、再投資の余力**という経営の構造が、8年間の行方を左右したように見える。日本から参入する事業者は、メニューや内装と同じ重さで、これらの構造を出店前に設計すべきである。

6.6 当初の整理と再確認での判定差

筆者の当初の作業メモでは5店を「閉店・退出」としていたが、再確認で3店はおそらく営業中と判明した

本章の調査を行う前、筆者は2018年開業店の行方について作業メモを持っていた。その段階では、下表の5店を「閉店・退出」に分類していた。本レポートのために一店ずつ再確認したところ、判定の多くが変わった。この判定差を隠さずに示すのは、**同じ店の追跡でも、調べ方次第で結論が変わる**ことを読者に知ってほしいからである。

図表 6-13 当初の作業メモと再確認での判定差

今回の推計 判定の変更履歴

店名	当初の整理	再確認後	変更の根拠	信頼度
La Carnita	閉店・退出	おそらく営業中	2025年5月の口コミで「長年営業している」と記載。同じ時期に閉店した別のメキシカン（Peyote）と混同していた可能性	低～中
Akiba Dori	閉店・退出	営業中・展開	5周年（2023年2月）の報道、GCC5店舗・インドFC契約の報道、d3のガイドに掲載	中～高
The Galliard	閉店・退出	おそらく営業中	日付のないガイドで営業時間の掲載あり。2019～2020年の報道にも登場	低～中
Babel（La Mer）	閉店・退出	移転・存続	La Merの閉鎖に伴い2023年8月に The Dubai Mall へ移転・再開業（複数の報道）	高
Todd English Food Hall	閉店・退出	判定不能	閉店の報道は見つからず、日付のある営業の証拠もない。いずれにも決められない	低

注：このほか、Akira Back は当初2018年開業として整理していたが、2019年開業の可能性が高いことが分かった。

出所：Meti Lux Partners 調査

判定差から学んだこと

- 1 「見かけなくなった」は「閉店した」ではない。話題から消えた店も営業を続けていることがある。
- 2 移転は閉店に見える。元の場所だけを見ると、移転と閉店の区別がつかない。
- 3 似た店の混同が起きる。同時期・同業態の店の閉店情報が混ざる。

判定差が数字に与える影響

当初の整理のままなら、当初リスト14店の同一店舗存続は6店（43%）にとどまっていた。再確認で9店（64%）に増えた。現地の印象に基づく「潰れた」という感覚は、閉店を過大に見積もる方向に偏りやすいことを、筆者自身の作業メモが示している。

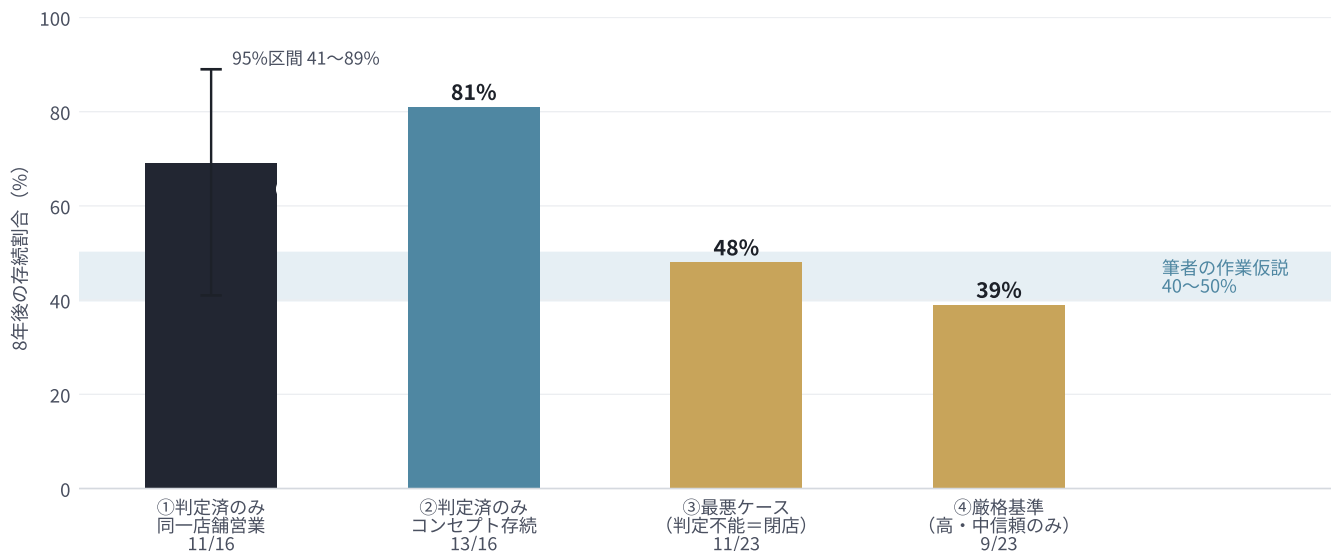
6.7 存続割合の計算

8年後の存続割合は、定義の取り方によって39%から81%まで大きく変わる

23店の結果から「8年後に何%が残っているか」を計算する。ここで重要なのは、判定不能の7店をどう扱うか、移転を存続と見るか、信頼度の低い「おそらく営業中」をどう扱うかである。一つの数字に絞らず、4つの定義で計算した。

図表 6-14 2018年開業店の8年後の存続割合（4つの定義）

今回の推計 参考サンプル 単位：%



注：95%区間は、二項分布の正確な信頼区間（Clopper-Pearson法）による。①の標本数16での値。

出所：Meti Lux Partners 調査・推計

定義	計算	割合	意味と偏りの方向
① 判定済のみ・同一店舗	$11 \div 16$	69%	判定不能を除外。判定不能に閉店が多ければ上振れ
② 判定済のみ・コンセプト存続	$(11+2) \div 16$	81%	移転を存続とみなす。投資の回収単位（店舗）とはずれる
③ 最悪ケース	$11 \div 23$	48%	判定不能を全て閉店とみなす。同一店舗存続の下限寄り
④ 厳格基準	$9 \div 23$	39%	信頼度の低い「おそらく営業中」（La Carnita、Galliard）も除外。最も保守的

どの数字を使うべきか

投資判断で問題になるのは「自分が投じた店舗で、投資を回収できるか」である。したがって、移転を含む②ではなく、**同一店舗の存続（①・③・④）を基本に考えるべき**である。そのうえで、標本の偏り（次節）を考えると、市場全体の値は③・④の水準か、それ以下にある可能性が高い。

6.8 標本の偏りの分析

標本は2018年開業店の約2%にすぎず、ホテル内・有名ブランドの店に偏るため、結果は上振れしている

この調査の最大の限界は標本の偏りである。23店は、2018年に開業した1,109店（レストラン＋カフェ）の約2%、レストラン641店に限っても約4%にすぎない。しかも、無作為に選んだ店ではない。報道に取り上げられた店から拾っているため、偏りの方向はほぼ一方、すなわち**生存率を高く見せる方向**である。

図表 6-15 標本に含まれる偏りとその方向

今回の推計 定性評価

偏りの種類	内容	生存率への影響	大きさ
可視性の偏り	開業時に報道された店だけが標本に入る。報道されない小規模店・カフェ・デリバリー専門店は含まれない	上振れ	大
資本の偏り	23店中10店がホテル内。国際ブランド・著名シェフの店が多く、資金力・交渉力が平均より高い	上振れ	大
生存者の偏り	当初リストは筆者が名前を知っていた店。後年も話題であり続けた店ほど記憶に残る	上振れ	中
判定の偏り	営業中の証拠は残りやすく、閉店の証拠は残りにくい。判定不能には閉店が多く含まれる可能性	上振れ（①・②）	中
時点の偏り	2026年の地域紛争下での閉店がまだ報じられていない可能性	上振れ	小～中
業態の偏り	カフェ（2018年の新規468店）がほぼ含まれない	不明	中
移転の扱い	移転を退出と見るか存続と見るかで結果が変わる	定義次第	小

出所：Meti Lux Partners 作成

標本数の小ささ

判定済み16店で69%という結果の95%信頼区間は41～89%である。仮に偏りが一切なかったとしても、この標本からは「8年後の存続は4割から9割のどこか」としか言えない。点推定の69%を一人歩きさせてはならない。

偏りを補正するとどうなるか

偏りの大きさを数値で補正する根拠はない。ただし、偏りのほぼすべてが上振れ方向であることから、市場全体の8年後の同一店舗存続は、**標本の③・④（39～48%）の近辺か、それを下回る**と考えるのが妥当である。

この調査を引用する際の注意

本章の数字を引用する場合は、「2018年開業の報道から抽出した23店の参考サンプルに基づく推計であり、ホテル内・有名店に偏っている」ことを必ず併記していただきたい。「ドバイの飲食店の69%が8年続く」という表現は誤りである。

6.9 結果の解釈

筆者の作業仮説「8年後の同一店舗存続は概ね40～50%」は、標本が示す範囲の保守的な側に位置する

筆者は本調査の前から、ドバイの飲食店の長期的な存続について「8年後に同じ場所で営業している店は概ね40～50%」という作業仮説を置いていた。調査結果と並べると、この仮説は4つの定義のうち③最悪ケース（48%）と④厳格基準（39%）の間にあり、標本が示す範囲の**保守的な側**に位置する。

図表 6-16 作業仮説と調査結果の位置関係

今回の推計 8年後の同一店舗存続（%）

指標	値	評価
① 判定済のみ・同一店舗（95%区間）	69%（41～89%）	標本の偏りにより上振れ
③ 最悪ケース	48%	判定不能を全て閉店とみなした場合
筆者の作業仮説	40～50%	③と④の間。偏りを考慮すると妥当～やや楽観の可能性
④ 厳格基準	39%	最も保守的な読み方
第7章の推計（8年後）	40～55%	ストック・フロー法と組み合わせた三角測量

出所：Meti Lux Partners 調査・推計

言えること

- 「開業から2～3年で大半が潰れる」という見方は、この標本とは整合しない。23店中、開業3年以内の閉店が確認できたのは2店（House Party Bar、Morimoto）である。
- 話題性・資本力のある店でも、8年の間に相当数が同じ場所から姿を消す。判定済みの16店でも5店（31%）が閉店または移転した。
- 40～50%という作業仮説は、楽観的すぎる値ではない。

言えないこと

- ドバイの飲食店全体の8年生存率（標本が偏っており小さい）
- 業態別・立地別・価格帯別の生存率の差（各区分の店数が少なすぎる）
- 日本食店の生存率（日本食系は23店中4店のみ）
- 存続した店が投資を回収できたかどうか（収益の情報がない）

SO WHAT

コホート調査は、生存率の「答え」ではなく、**推計の上限と下限を確かめるための錨（アンカー）**として使う。第7章では、この8年後の値を、ストック・フロー法による推計と突き合わせる。

6.10 退出の種類と運営者への教訓

確認できた退出・移転5件のうち3件は、家主・ホテル・再開発など運営者の外側に原因があった

閉店3店と移転2店の計5件を、退出の原因が運営者のコントロールの内側にあったか外側にあったかで分けると、外側の要因の比重が大きいことが分かる。件数は少ないが、日本からの参入者が見落としやすい論点である。

図表 6-17 標本で確認された退出・移転の分類

今回の推計 参考サンプル 単位：件

退出の種類	標本の事例	件数	運営者のコントロール
早期の業績不振（とみられる）	House Party Bar（約8か月）	1	内側（業態・立地・価格の選択）
外生ショック後の不再開	Morimoto Dubai（COVID-19）	1	一部（資金余力、再開判断）
ホテルのブランド転換・契約終了	Hell's Kitchen	1	外側（ホテルオーナー）
地区の再開発・閉鎖	Babel（La Mer）	1	外側（開発者）
ブランド戦略による移転	Beefbar	1	内側（ただし賃貸条件の影響は不明）
合計		5	外側の要因が主：3件（ショックを含む）

注：Beefbarの移転理由は公開情報で確認できず、運営者側の判断とみなした。Morimotoは外生ショックを契機とするため「外側」に含めた。

出所：Meti Lux Partners 調査

運営者・投資家への教訓

- 1 賃貸借契約の「出口」を交渉する。契約期間、更新条件、家主都合の解約時の補償、内装の残存価値の扱いを、出店前に確認する。ホテル内の場合は、ホテルの運営契約・ブランド契約の残存期間も確認対象である。
- 2 開発地区では「地区の寿命」を見る。商業地区やビーチ開発は、開発者の方針で数年単位で姿を変える。出店する区画だけでなく、地区全体の将来計画を確認する。
- 3 回収期間を、外部要因の発生間隔より短くする。標本では、ホテル転換や再開発による終了が開業後約5年で起きた。5年以上の回収を前提とする計画は、自店の努力と無関係な理由で回収前に終わるリスクを抱える。
- 4 移転できる体力を残す。移転した店はコンセプトを存続させた。移転には再投資が必要であり、それを可能にするのは早期の投資回収である。

筆者の視点

ドバイで事業を営む立場から見ると、日本からの出店相談では料理・内装・人材の議論に時間が割かれ、賃貸借契約の出口条件や地区の将来計画の確認は後回しにされがちである。標本が示すのは、店の寿命を決める要因の相当部分が、契約書と開発計画の中にあるということである。

6.11 本章のまとめ

8年後の同一店舗存続は概ね40～50%と見るのが妥当であり、退出の多くは運営者の外側から来る

- 1 2018年開業店の公開リストはない。開業報道から23店を拾い、2025～2026年の証拠で4区分に判定した。標本は2018年開業の1,109店（レストラン＋カフェ）の約2%である。
- 2 結果は11店が同一店舗で営業、2店が移転、3店が閉店、7店が判定不能。存続割合は定義により39%（厳格）、48%（最悪ケース）、69%（判定済のみ、95%区間41～89%）、81%（コンセプト存続）と幅がある。
- 3 標本はホテル内・有名ブランドに偏り、結果は上振れしている。市場全体の8年後の同一店舗存続は、③・④の水準（39～48%）の近辺か、それ以下と見るのが妥当である。
- 4 筆者の作業仮説「概ね40～50%」は、標本が示す範囲の保守的な側にある。当初の作業メモでは閉店を過大に見積もっており、再確認で3店が営業中、1店が移転と判明した。
- 5 退出・移転5件のうち3件は、ホテル転換・再開発・パンデミックという運営者の外側の要因が契機だった。店の品質だけでは、店の寿命は決まらない。
- 6 地場発の日本食ブランド（Akiba Dori）は、ドバイの1号店を足場にGCC・インドへ展開した。ドバイは最終市場であると同時に、周辺市場への入口でもある。

図表 6-18 本章の数字の早見表

公式統計 今回の推計

項目	値	区分
2018年の新規レストラン＋カフェ（うちレストラン）	1,109店（641店）	公式統計
追跡標本	23店（約2%）	今回の推計
8年後の同一店舗存続（定義別）	39～69%	今回の推計
8年後のコンセプト存続（判定済のみ）	81%	今回の推計
本レポートの判断：8年後の同一店舗存続	概ね40～50%	今回の推計

出所：DED（WAM経由、2019年）、Meti Lux Partners 調査・推計

SO WHAT

8年後に同じ場所に残る店が半分前後だとすれば、問われるのは「8年続くか」ではなく、「残っている間に投資を回収し終わられるか」である。第7章では、この結果とストック・フロー法を組み合わせ、年数別の生存率と、それが投資回収に与える意味を推計する。

CHAPTER

07

生存率の推計と 推定営業寿命

公式統計のストックとフロー、そして2018年開業店の追跡結果。性質の異なる三つの手がかりを突き合わせ、ドバイの飲食店が開業後何年でどれだけ残るのかを、幅を持って推計する。そのうえで、生存率を投資回収の言葉に翻訳する。本章の数字はすべて今回の推計であり、公式統計ではない。

7.1 本章の狙いと結論

三つの方法を突き合わせると、5年後の生存は55～70%、半数が退出するまでの期間は6～9年と推計される

第5章で確認したとおり、ドバイには生存率の公式統計がない。第6章の追跡調査は小さく偏った標本である。単独ではどれも決定打にならない。そこで本章では、**誤差の性質が異なる三つの方法**を組み合わせ、互いに矛盾しない範囲を「推計の幅」として示す。

6～8%/年

ストック・フロー法による平均退出率

今回の推計

55～70%

5年後の生存率

今回の推計

40～55%

8年後の生存率

今回の推計

6～9年

半数が退出するまでの期間（中央値）

今回の推計

図表 7-1 本章の推計の流れ

今回の推計 方法の概要

方法1 スtock・フロー	方法2 前倒し型ハザード	方法3 コホート・アンカー	三角測量
公式統計の店舗数と新規開業数から年間の退出率を逆算し、一定の退出率での生存曲線を描く（7.3）	開業初期ほど退出しやすいという一般的な傾向を反映し、初期の退出率を高く置いた曲線を描く（7.4）	2018年開業店の8年後の存続割合を、曲線の位置を確かめる錨として使う（7.5）	三つが矛盾しない範囲を、年数別の生存率の幅として示す（7.6）

出所：Meti Lux Partners 作成

本章の結論

- 1 開業後の生存率は、1年後85～92%、3年後68～80%、5年後55～70%、10年後30～45%と推計される。「平均2～3年で潰れる」という見方は、手元のデータと整合しない。
- 2 しかし、5年後に3～4割が退出しうる市場で、5～7年の回収計画は危うい。単純回収5年の計画が回収時点まで存続する確率は55～70%にとどまる。
- 3 生き残ることと、投資を回収することは別である。初期投資の回収は、2～3年を目標に設計すべきである。

本章の数字の位置づけ

本章の生存率・営業寿命はすべて **今回の推計** であり、Dubai政府が公表した統計ではない。推計の幅は統計的な信頼区間ではなく、入力データと仮定の不確実性を反映した判断に基づく。前提と限界は7.11にまとめた。

7.2 推計の入力データ

推計に使うのは公式統計のストックと新規開業、そして小さな追跡標本であり、それぞれに固有の弱点がある

図表 7-2 推計に使用する入力データと弱点

公式統計 今回の推計 単位：店（レストラン＋カフェ）

データ	値	出所（時期）	弱点・注意点
営業中のレストラン＋カフェ（2018年末）	11,813	DED（WAM経由、2019年） 公式統計	ライセンス数ベース。ホテル内店舗の扱いは不明
レストラン＋カフェ（2023年）	約13,000	DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月） 公式統計	概数。2025年まで同じ数字が引用され続けており、更新されていない参照値とみられる
新規レストラン＋カフェ（2017年）	1,011	DED（Khaleej Times経由） 公式統計	総数（退出を差し引かない）
新規レストラン＋カフェ（2018年）	1,109	DED（WAM経由、2019年） 公式統計	同上
新規レストランライセンス（2024年）	約1,200	DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月） 公式統計	レストランのライセンス発行数。カフェとの範囲の違いに注意
2019～2023年の年間新規参入（仮定）	1,000～1,200	上記からの推計 今回の推計	この期間の公式値はない。COVID-19の2020年は少なかった可能性
2018年開業店の8年後存続	39～69%	第6章の追跡調査 今回の推計	23店の参考サンプル。上振れの偏り

注：DMの food establishments（2020年末19,259、2023年末26,612、2026年中29,303）は食料品店・ベーカリー等を含む広い定義であり、本章の推計には使わない。

出所：DED（WAM・Khaleej Times経由、2019年）、DET（2023年12月・2024年12月）、Meti Lux Partners 調査

なぜレストラン＋カフェの系列を使うのか

DMの food establishments は新規開業の数字が豊富だが、スーパーや食料品店、ケータリングなどを含む。日本食レストランの参入判断に必要なのは「レストラン・カフェとして営業する店」の動態である。系列は粗いが、定義が対象に最も近いDED/DETの数字を使う。

最大の弱点は「13,000」

2023年の約13,000は概数であり、その後も同じ数字が引用され続けている。実際のストックがこれより多ければ退出は少なく、少なければ退出は多く推計される。この不確実性は、推計に幅を持たせることで吸収する。

注意

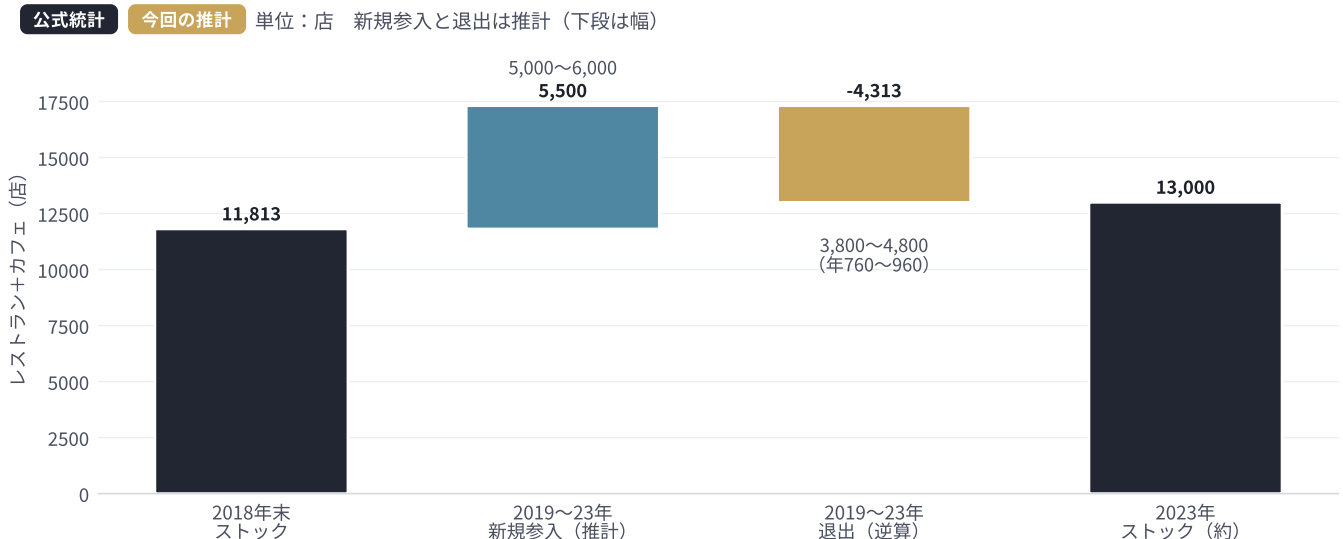
以下の推計はすべて 今回の推計 である。公式統計ではない。

7.3 方法1：ストック・フロー法

5年間で5,000～6,000店が参入しながら純増は約1,190店にとどまり、年平均760～960店の退出が示唆される

ストック・フロー法の考え方は単純である。期首の店舗数に新規参入を足し、期末の店舗数を引けば、その間に退出した店の数が分かる。2018年末から2023年までの5年間に当てはめる。

図表 7-3 レストラン+カフェのストック・フロー（2018年末～2023年、中央値）



注：新規参入は年1,100店×5年＝5,500店を中央値として描画。退出は「11,813＋新規参入－約13,000」で逆算。

出所：DED（WAM経由、2019年）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）をもとに Meti Lux Partners 推計

計算	下限	上限
期首ストック（2018年末）	11,813	11,813
＋新規参入（5年間）	5,000	6,000
－期末ストック（2023年）	13,000	13,000
＝退出（5年間）	約3,800	約4,800
年平均の退出	約760	約960
平均ストック（約12,400）比	約6%	約8%

読み方

毎年、ストックの約1割に相当する新規参入がありながら、ストックは年2%程度しか増えていない。その差、すなわち**ストックの6～8%が毎年退出している**計算になる。

2018年単年では、新規1,109店に対してストックが前年比+9.7%（約1,045店）増えており、退出はごく少なかった計算になる。ライセンス集計上の要因も考えられ、単年の数字には振れが大きい。

この推計の限界

①約13,000は概数で更新が粗い。②COVID-19の2020年を含む。③移転やブランド変更は「退出＋参入」として数えられ、真の廃業より退出を多く見せる。④この退出率は、開業年の異なる全ての店の平均であり、新しい店の退出率そのものではない。

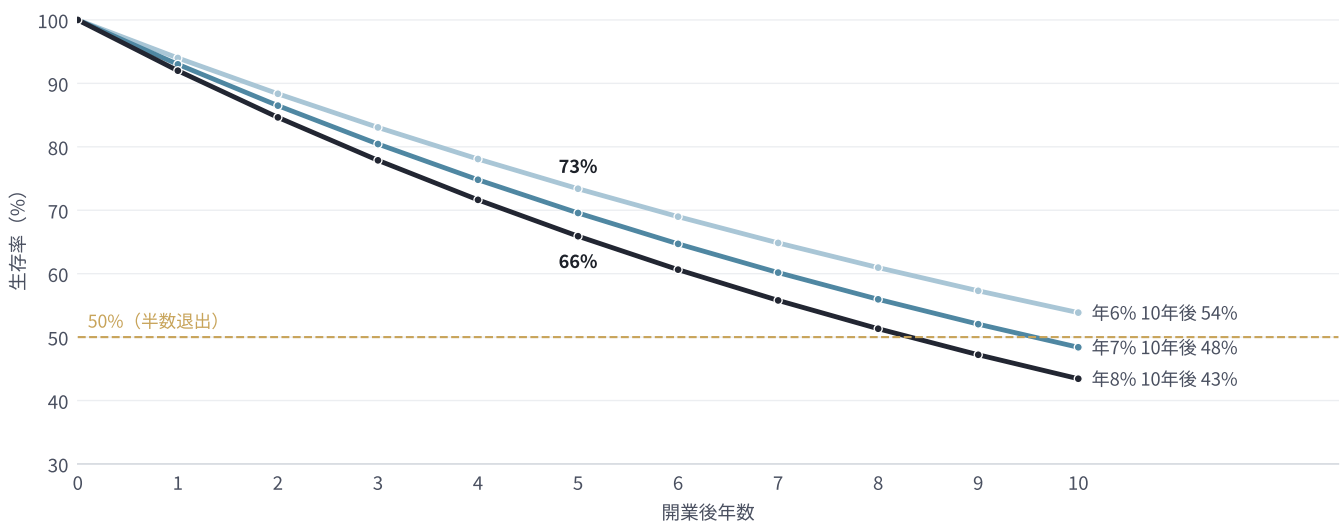
7.3 方法1：ストック・フロー法（続き）

年6～8%の一定の退出率を当てはめると、5年後の生存は66～73%、10年後は43～54%となる

年間の退出確率（ハザード）を h とし、毎年同じ確率で退出が起きると仮定すると、開業から t 年後の生存率は $S(t) = (1-h)^t$ で表される。 h に方法1で得た6%、7%、8%を当てはめる。

図表 7-4 一定の退出率を仮定した生存曲線

今回の推計 単位：%（開業時＝100）



出所：Meti Lux Partners 推計

図表 7-5 一定ハザードでの年数別生存率と中央値

今回の推計 単位：%、年

年間退出率 h	1年後	2年後	3年後	5年後	8年後	10年後	半数退出まで
6%	94	88	83	73	61	54	11.2年
7%	93	87	80	70	56	48	9.6年
8%	92	85	78	66	51	43	8.3年

注：半数退出までの年数は $\ln(0.5) \div \ln(1-h)$ で計算。

出所：Meti Lux Partners 推計

この曲線は楽観側に寄る

ストック全体の平均退出率は、長く営業して安定した古い店も含めた平均である。開業直後の店は、一般に古い店より退出しやすい。したがって、一定ハザードの曲線は新規開業店の生存率としては上振れしており、特に開業後の数年については実際より高く出ていると考えるべきである。

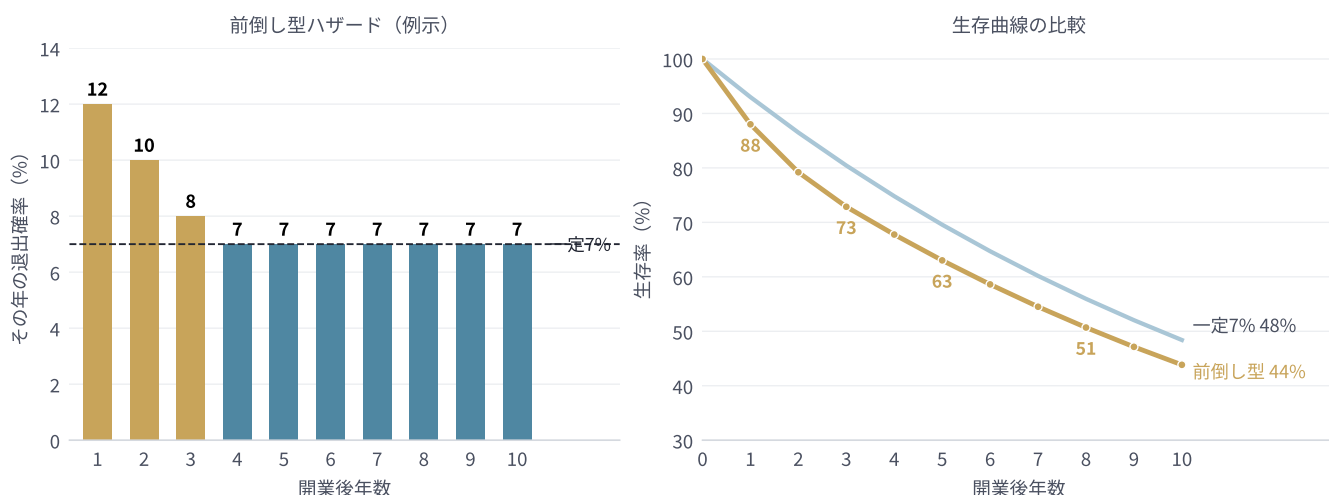
7.4 方法2：前倒し型ハザード

開業初期の退出率を高く置くと、5年後の生存は62～64%、8年後は48～54%へ下がる

飲食店に限らず、新しく生まれた事業は最初の数年に退出が集中しやすい。資金繰りの余裕が薄く、立地・業態・価格の選択が市場に合っているかが早い段階で試されるからである。この一般的な傾向を、例示的な退出率のプロファイルとして組み込む。

図表 7-6 前倒し型ハザードの例示と、一定7%との生存曲線の比較

今回の推計 単位：%（1～3年目12%・10%・8%、4年目以降7%の例）



注：退出率のプロファイルは例示であり、ドバイの実測値ではない。4年目以降の水準は方法1の6～8%の中央に合わせた。

出所：Meti Lux Partners 推計

4年目以降の退出率	1年後	3年後	5年後	8年後	10年後
6%	88	73	64	54	47
7%	88	73	63	51	44
8%	88	73	62	48	41

注：1～3年目は12%・10%・8%で共通。

前倒し型の意味

1年目の生存は88%となり、一定ハザード（92～94%）より低い。後年の退出率を同じに置いた場合、差は5年後で4～9ポイント、10年後でも2～7ポイント残る。**開業初期の数年をどう乗り切るかが、長期の生存率を大きく左右する。**

後年の退出率は本当に下がるのか

一般論では、生き残った店ほど退出しにくくなる。しかしドバイでは、**賃貸借契約の満期、ホテルの運営契約・ブランドの転換、地区の再開発**といった、店の年齢とは別の時計で動く退出要因がある（第6章）。第6章の標本でも、ホテル転換と再開発による終了は開業後約5年で起きた。後年の退出率が十分に下がるとは限らないため、本章の最終的な推計幅は、後年の退出率を低く見積もりすぎないように設定する（7.6）。

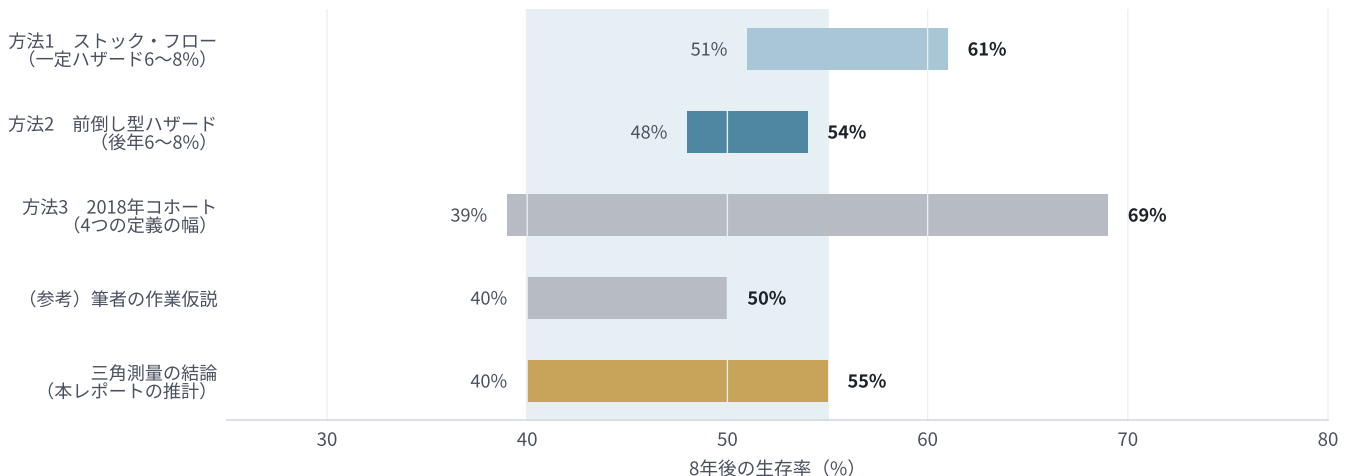
7.5 方法3：コホート・アンカー

8年後の時点で三つの方法を並べると、40～55%が全ての方法と矛盾しない範囲として浮かび上がる

第6章の2018年開業店の追跡は、8年後の生存という一点について、曲線とは独立した手がかりを与える。標本は上振れの偏りを持つが、曲線の位置が大きく外れていないかを確かめる**錨（アンカー）**としては有用である。

図表 7-7 8年後の生存率：方法別の比較

今回の推計 単位：%



注：方法3の幅は、第6章の4つの定義のうち同一店舗存続の③最悪ケース（48%）・④厳格基準（39%）・①判定済のみ（69%）の範囲。網掛けは三角測量の結論（40～55%）。

出所：Meti Lux Partners 推計

三つの方法が示すこと

- **方法1（51～61%）**は新規店には楽観側に寄る（7.3）。
- **方法2（48～54%）**は初期の退出を反映して下がる。
- **方法3（39～69%）**は幅が広いが、偏りを考慮すると下側（39～48%）が市場全体に近い。
- 筆者の作業仮説（40～50%）は、方法2・方法3の下側と整合する。

結論の置き方

上限は、方法2の上端と方法3の下側の下端を踏まえ**55%**とする。方法1の60%前後は新規店には楽観的すぎるため採らない。下限は、方法3の厳格基準（39%）と、外部要因による後年の退出を考慮して**40%**とする。

8年後の生存率（今回の推計）

40～55%。開業した店のおよそ半数前後が、8年後には同じ場所で営業していない。

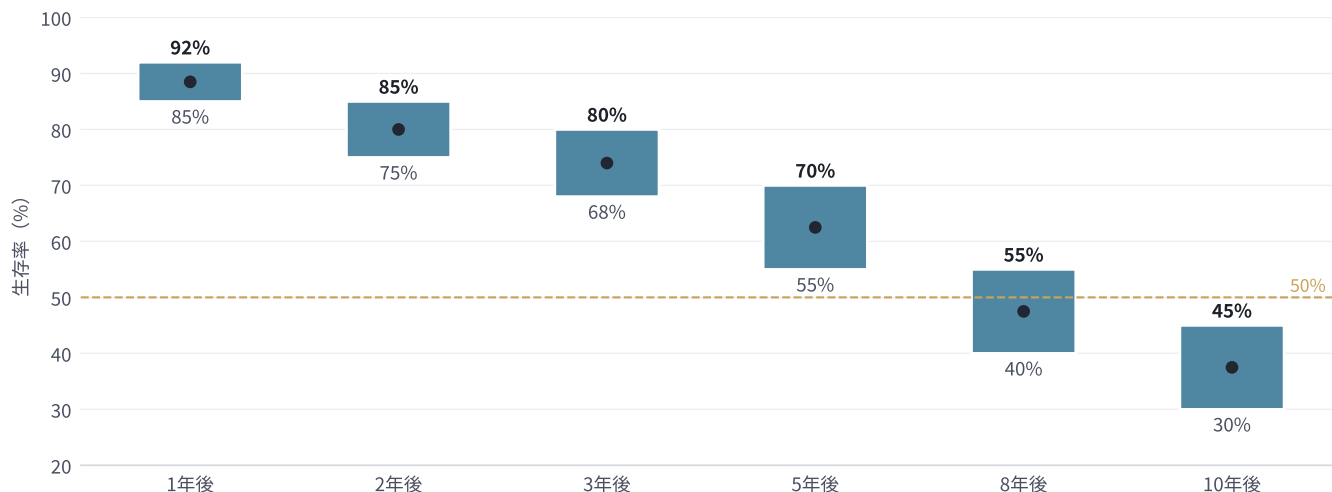
7.6 三角測量：年数別の生存率

三つの方法を統合すると、生存率は1年後85～92%、3年後68～80%、5年後55～70%、10年後30～45%となる

8年後のアンカーに加え、1～3年後は方法2（前倒し型）と方法1（一定ハザード）の間、5年後と10年後は各方法の幅と後年の外部要因を考慮して、年数別の推計幅を設定した。中央値は上限と下限の単純平均である。

図表 7-8 開業後の年数別生存率の推計幅

今回の推計 単位：%（帯＝推計幅、点＝中央値）



出所：Meti Lux Partners 推計

図表 7-9 生存率の推計表（本レポートの基準値）

今回の推計 単位：% 公式統計ではない

開業後	下限	中央値	上限	主な根拠
1年後	85	88.5	92	方法2（88%）と方法1（92～94%）の間。初年度の退出を厚めに
2年後	75	80	85	方法2（79%）を中心に
3年後	68	74	80	方法2（73%）を中心に
5年後	55	62.5	70	方法1（66～73%）と方法2（62～64%）、外部要因で下限を拡張
8年後	40	47.5	55	三方法の重なり（7.5）
10年後	30	37.5	45	方法1（43～54%）・方法2（41～47%）から外部要因で下方へ

注：推計幅は統計的な信頼区間ではなく、入力データと仮定の不確実性を反映した判断に基づく幅である。後年（8～10年）の退出率は、契約満期・再開発等の外部要因を考慮し、前倒し型より高めに置いている。

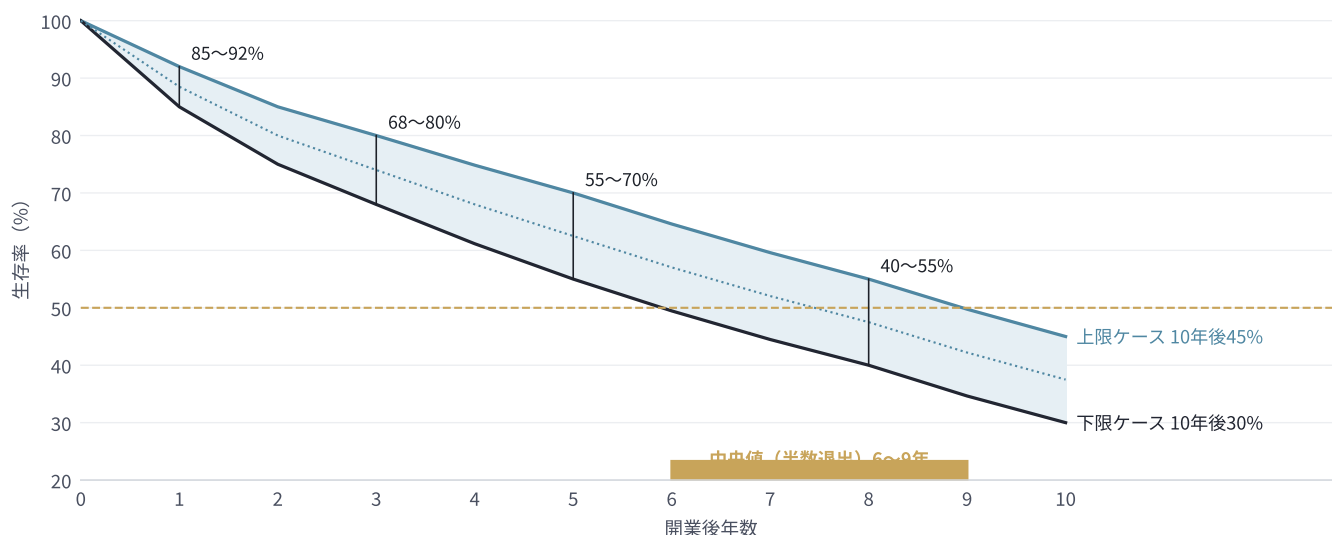
出所：Meti Lux Partners 推計

7.6 三角測量：推定営業寿命

開業した店の半数が退出するまでの期間（中央値）は6～9年と推計される

図表 7-10 生存曲線の推計帯と中央値（半数退出）の位置

今回の推計 単位：％（帯＝下限～上限、点線＝中央）



注：年数別の推計値の間は、一定の率で減少すると仮定して補間した。

出所：Meti Lux Partners 推計

半数退出までの期間

下限の曲線では、生存率が50%を割るのは開業後約6年である（5年後55%、8年後40%の間）。上限の曲線では約9年である（8年後55%、10年後45%の間）。したがって、**開業した店の半数が同じ場所から退出するまでの期間は6～9年と推計される。**

なお、ここでの「営業寿命」は**同じ場所・同じ店としての営業期間**であり、退出には倒産だけでなく、自主廃業、移転、ブランド変更、ホテル契約の終了、再開業、売却が含まれる。退出は倒産と同義ではない。

平均と中央値の違い

営業期間の分布は右に長い。早期に退出する店がある一方、10年、20年と続く店もある。そのため、平均営業年数は中央値より長くなる。

ストックと新規参入の比からおおよその平均を見ると、約12,000～13,000店のストックに対し年1,000～1,200店の参入であり、定常状態を仮定すれば**平均営業年数は10～13年の水準になる**（ストック÷年間参入）。中央値6～9年と、分布の形から見て矛盾しない。

用語の整理

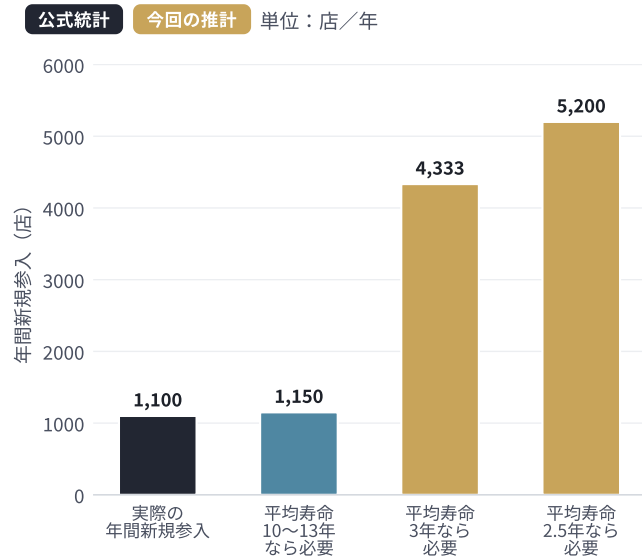
中央値：半数が退出するまでの期間。**平均**：全店の営業期間の平均。早期退出と長寿店が混在するため、平均の方が長くなる。

7.7 「平均2～3年で潰れる」説の検証

平均寿命が2～3年なら毎年4,000～5,000店の参入が必要になり、実際の約1,100店とは桁が合わない

「ドバイの飲食店は平均2～3年で潰れる」という言い方もよく耳にする。これを公式統計で検算する。店舗数がほぼ一定の市場では、**ストック＝年間参入数×平均営業年数**という関係が近似的に成り立つ（待ち行列理論のリトルの法則と同じ考え方）。

図表 7-11 平均寿命別に必要な年間参入数



出所：DED（2019年）、DET（2023年12月・2024年12月）をもとに Meti Lux Partners 推計

仮定する平均営業年数	必要な年間参入（ストック13,000）
2.5年	約5,200
3年	約4,330
5年	約2,600
10～13年	約1,000～1,300
実際の新規参入 （2017・2018年、2024年）	1,011～1,200

平均2～3年で潰れるのであれば、約13,000店のストックを維持するために毎年4,300～5,200店の参入が必要になる。実際の新規参入はレストラン＋カフェで年1,000～1,200店程度であり、**4～5倍の開きがある**。

DMの food establishments の新規数（2025年上期2,336施設）を使っても、食料品店等を含む広い定義であり、かつストックも約2.9万と大きいため、結論は変わらない。

「60/80説」との関係

第5章で見た「1年で60%、5年で80%」説も同様の検算で整合しない。この説に従えば開業5年以内の店だけで年800～960店が退出し、ストック・フロー法による全体の退出（年760～960店）をほぼ使い切ってしまう。開業5年超の約1万店がほとんど退出しないという、現実と合わない帰結になる。

なぜこうした説が実感として受け入れられやすいのか。現地で日々目にするのは、新しく開業する店の多さと、改装や入れ替えで看板が変わる区画である。年に約1割の新規参入と6～8%の退出が同時に起きる市場では、**街の景色は数年で大きく入れ替わって見える**。しかし、景色の入れ替わりの速さは、個々の店の寿命の短さとは別の現象である。

SO WHAT

「平均2～3年で潰れる」は、手元の公式統計と整合しない。ただし、これは安心材料ではない。2～3年で**2～3割**の店が退出し、5年で**3～4割**が退出するというのが、本章の推計である。誤った悲観も誤った楽観も退け、**正しい幅でリスクを見積もる**ことが重要である。

7.8 海外研究との関係と、セグメント別の仮説

生存率は立地・資本・業態で大きく異なると考えられるが、ドバイでは検証データがなく仮説にとどまる

海外研究との関係（定性的な比較）

米国では「飲食店の大半は1年で潰れる」という通説が長く語られてきたが、学術研究はこれに疑問を呈している。たとえば米国の特定地域の飲食店を追跡した研究（Parsa ほか、Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 「Why Restaurants Fail」 2005年）は、初年度の失敗率は通説より低く、退出は開業後の数年にわたって続くことを報告している。本章の推計も、「初年度に大半が消える」のではなく「数年かけて徐々に減る」という形をとっており、方向性として整合する。ただし市場も時代も異なるため、数値の比較は行わない。

図表 7-12 セグメント別の生存率に関する仮説

今回の推計 仮説 ドバイでの定量的な検証は行っていない

比較軸	相対的に生存しやすいと考えられる側	理由（仮説）	反対側のリスク要因（仮説）
資本の背景	ホテル・大手グループの店	資金余力があり、一時的な赤字に耐えられる。ホテルの集客に支えられる	ホテルの判断で終了しうる（第6章）。独立系は資金繰りが脆弱
立地	大型モール	安定した来客。ただし賃料と歩合賃料が高い	路面店は集客を自力で作る必要。開発地区は再開発リスク
価格帯	明確な位置づけのある業態（高級または日常）	客層と利用動機が明確	中価格帯は競合が最も多い。高級店は観光需要ショックに弱い（2026年）
チャネル	店内飲食と配達を組み合わせる業態	収益源が分散	配達専業は手数料（業界参考値で20～35%）と参入の容易さから競争が激しい
ブランド	実績のある国際・地場ブランド	認知と移転・展開の選択肢	新規ブランドは初期の認知獲得に時間とコスト

注：いずれも筆者の仮説であり、ドバイのデータで検証されたものではない。第6章の標本は業態・立地ごとの店数が少なく、差を検証できない。

出所：Parsa ほか「Why Restaurants Fail」 Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly（2005年）、Meti Lux Partners 作成

投資家への含意

本章の生存率は市場全体の平均像である。自社の計画に当てはめる際には、**上のどの要因が自社に有利・不利に働くかを点検し、推計幅の上側と下側のどちらに寄るかを判断する**。日本から初出店する独立系事業者は、資本・認知・現地ネットワークの面で、平均より下側に寄ると考えておくのが保守的である。

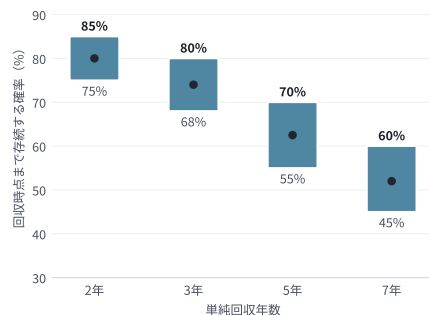
7.9 生存率を投資回収の言葉に翻訳する

単純回収5年の計画が回収時点まで存続する確率は55～70%にすぎず、2年なら75～85%に高まる

生存率は、投資家にとっては「回収を終える前に店が終わる確率」と読み替えられる。単純回収年数（初期投資÷年間営業利益）がT年の計画では、少なくともT年後まで営業していなければ投資を回収できない。その確率は、概ねT年後の生存率で表される。

図表 7-13 回収時点まで存続する確率

今回の推計 単位：%



出所：Meti Lux Partners 推計

読み方

単純回収5年の計画は、店が5年後まで存続する確率が55～70%しかない。生存確率で加重した期待値で見ると、回収には6～8年かかる。単純回収7年の計画では、期待値ベースで10年以内に回収できない可能性がある。

対照的に、単純回収2年前後の計画は、存続確率が75～85%と高く、期待値ベースでも2年強で回収できる。回収期間を短くすることは、利益の額を増やすこと以上に、回収できる確率そのものを高める。

図表 7-14 回収年数別：存続確率と生存確率で加重した期待回収

今回の推計 仮定モデル 初期投資AED 3.4百万で共通 範囲は生存曲線の下限～上限

単純回収年数	年間営業利益 (百万AED)	回収時点の 存続確率	期待値ベースの 回収年数	10年累計の期待キャッシュ (百万AED)
1.8年（基本モデル）	1.92	77～86%	1.9～2.1年	+7.7～+10.1
2年	1.70	75～85%	2.2～2.4年	+6.4～+8.6
3年	1.13	68～80%	3.4～3.9年	+3.2～+4.6
5年	0.68	55～70%	6.3～7.8年	+0.5～+1.4
7年	0.49	45～60%	9.9年～10年以内に回収不能	-0.6～0.0

注：期待キャッシュ＝各年の営業利益×その年の平均生存率の累計－初期投資。営業利益は減価償却・利息・法人税前（EBITDA相当）で毎年一定と仮定。立ち上げ期間、保証金・運転資金の回収、退出時の撤去費用は考慮していない。7年後の存続確率は5年後と8年後の推計値の補間。

出所：Meti Lux Partners 推計

この計算の前提についての注意

この計算は、退出の確率が店の収益性と無関係であると仮定している。実際には、利益の薄い店ほど退出しやすいと考えられるため、回収年数の長い計画ほど、存続確率は表の値より低くなる可能性が高い。表は回収期間の長い計画を、むしろ有利に評価している。

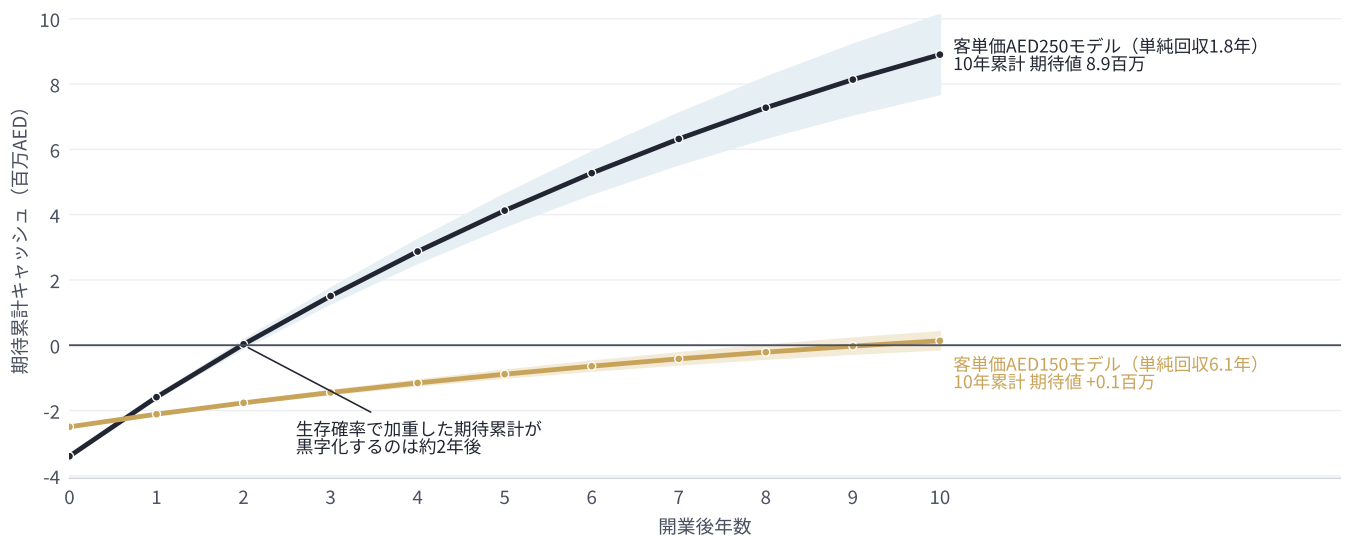
7.9 生存率を投資回収の言葉に翻訳する（続き）

客単価AED 250の基本モデルは期待値で約2年で回収するが、AED 150モデルは10年でもほぼ回収できない

本レポートの仮定モデル（100席アッパーカジュアル日本食）を使い、生存確率で加重した累計キャッシュの推移を比べる。基本モデル（客単価AED 250、年間営業利益約AED 1.92百万、初期投資AED 3.4百万、単純回収1.8年）と、低価格モデル（客単価AED 150、営業利益率5%で年間約AED 0.41百万、初期投資AED 2.5百万、単純回収6.1年）である。

図表 7-15 生存確率で加重した累計キャッシュの推移（2つの価格帯モデル）

仮定モデル 今回の推計 単位：百万AED（線＝中央、帯＝生存曲線の下限～上限）



注：営業利益は毎年一定、EBITDA相当（法人税前）。立ち上げ期間・改装投資・保証金の回収は考慮しない。

出所：Meti Lux Partners 推計

AED 150モデル：単純回収6.1年

回収時点（約6年後）まで存続する確率は約49～64%である。期待値ベースでは、中央ケースでも回収に約9年、下限ケースでは10年以内に回収できない。「安い店の方が安全」ではない。固定費の高いドバイでは、低単価の店は利益率が薄く、回収期間が長くなり、その間に退出する確率が積み上がる。

競争による利益の逡減を加えると

3年目以降の営業利益の減少	AED 250モデル	AED 150モデル
減少なし	+8.9	+0.1
毎年10%減少	+6.0	-0.5
毎年20%減少	+4.1	-0.9

注：10年累計の期待キャッシュ（百万AED、中央の生存曲線）。減少率は新規競合の参入を想定した例示。

SO WHAT

新しい競合が絶えず参入する市場では、開業時の利益が続く保証はない。早期に回収するモデルは利益の逡減にも耐えるが、回収に6年以上かかるモデルは、**生存リスクと利益の逡減の二重の圧力で、期待値ベースでは回収できなくなる。**

7.10 生存は収益性を意味しない

生き残っている店がすべて投資を回収しているわけではなく、「ゾンビ店舗」は生存率を見かけ上押し上げる

本章で推計した生存率は、「同じ場所で営業を続けているか」の指標であり、「儲かっているか」の指標ではない。営業を続ける理由は、利益が出ているからとは限らない。撤退すれば内装投資や保証金を失い、賃貸借契約の違約金が発生する。オーナーが本業の利益や他の資金で赤字を補填していることもある。**赤字でも営業を続ける店（ゾンビ店舗）**は、統計上は「生存」に数えられる。

図表 7-16 生存と投資回収の2×2マトリクス

今回の推計 概念整理

	投資を回収した	投資を回収していない
営業を続けている (生存)	A：成功 回収後の利益が再投資（改装・2号店）の原資になる。第6章の Scalini、Akiba Dori のような姿	B：ゾンビ店舗 撤退コストを避けるため、または補填により営業を継続。生存率を見かけ上押し上げる。投資家にとっては最も判断が難しい
退出した	C：回収後の退出 契約満期・再開発・ブランド戦略による退出でも、投資家としては成功。移転・業態転換の原資がある	D：失敗 回収前の退出。内装投資の大半を失う。外部要因（ホテル転換、再開発、ショック）による退出もここに入りうる

出所：Meti Lux Partners 作成

投資家が目指すべき象限

投資家にとっての成功はAとCであり、**生き残ること（AとB）ではない**。Cの「回収後の退出」は、統計上は閉店に数えられるが、投資としては成功である。逆にBは、生存率の数字の中に隠れた失敗である。第6章で見た移転の事例も、移転前に投資を回収できていたかどうかで、意味がまったく異なる。

早期回収が意味すること

回収期間を2～3年に設計すれば、生存曲線のうち存続確率が高い区間（68～85%）で回収を終えられる。その後、外部要因で退出を迫られても、Cの象限に入る。回収期間を5～7年に設計すると、その間に退出する確率が3～5割あり、DやBに入る確率が高まる。

KPIへの含意

事業の評価は「何年続いたか」ではなく、「**累計キャッシュがいつ黒字化したか**」で行う。月次で累計キャッシュ（初期投資控除後）を追跡することを推奨する。

7.11 推計の限界

本章の推計は公式統計の欠落を補う暫定的なものであり、前提が変われば幅も変わる

本章の生存率と営業寿命は、公式統計が存在しない領域を、公開データと仮定で補ったものである。投資判断に使う際には、以下の限界を理解しておく必要がある。

図表 7-17 推計の主な限界と、結果への影響の方向

今回の推計 定性評価

限界	内容	生存率への影響
ストック数の精度	2023年の約13,000は概数で、その後更新されていない。実数が多ければ退出は少なく、少なければ多い	両方向（不確実性大）
新規参入数の空白	2019～2023年のレストラン+カフェの新規数は公表されていない。年1,000～1,200と仮定	両方向
移転・ブランド変更	統計上は退出+参入となり、真の廃業より退出を多く見せる	生存率を低く見せる
ゾンビ店舗	赤字でも営業を続ける店は生存に数えられる	収益面の生存を高く見せる
ハザードの形	前倒し型のプロファイルは例示であり、ドバイの実測ではない	両方向
コホート標本の偏り	ホテル内・有名店に偏った23店の参考サンプル	8年後のアンカーを高く見せる
時期の特殊性	2018～2023年はCOVID-19を含み、2026年ショックは反映されていない	両方向。2026年以降は下振れの可能性
セグメント差	市場全体の平均であり、業態・立地・資本の差を反映していない	個別計画では大きく異なりうる
投資モデルの単純化	営業利益一定、立ち上げ期間なし、税・改装投資なし	期待回収を楽観的に見せる

出所：Meti Lux Partners 作成

推計を改善するために必要なデータ

- DETによるレストラン・カフェのストック数の年次更新
- 開業年別のライセンス存続状況（集計値で十分）
- ライセンスの取消・非更新の理由別件数
- 業態・地区別の新規開業数と存続数

本章の数字を使う際のお願い

本章の生存率は **今回の推計** であり、Dubai政府の統計ではない。引用する場合は「Meti Lux Partnersによる推計（2026年10月）」と明記し、幅で示していただきたい。「ドバイ政府によれば5年生存率は60%」といった表現は誤りである。

7.12 本章のまとめ

5年後の生存が55～70%である以上、5～7年回収はリスクが高く、2～3年回収を前提に設計すべきである

- 1 スtock・フロー法では、レストラン+カフェの年6～8%が毎年退出していると推計される。毎年Stockの約1割に相当する新規参入がありながら、Stockは年2%程度しか増えていない。
- 2 三つの方法の三角測量により、生存率は1年後85～92%、3年後68～80%、5年後55～70%、8年後40～55%、10年後30～45%と推計される。半数が退出するまでの期間（中央値）は6～9年である。
- 3 「平均2～3年で潰れる」「1年で60%が潰れる」は、公式統計と整合しない。ただし、3年で2～3割、5年で3～4割が退出しうる市場であり、安心できる水準ではない。
- 4 回収期間が長いほど、回収前に退出する確率が積み上がる。単純回収5年の計画が回収時点まで存続する確率は55～70%、2年なら75～85%である。
- 5 低単価モデルは安全ではない。客単価AED 150・単純回収6.1年のモデルは、生存確率で加重すると10年でもほぼ回収できない。
- 6 生存は収益性を意味しない。投資家が目指すべきは「長く続くこと」ではなく、「早く回収し、その後の選択肢を持つこと」である。

図表 7-18 生存率から導かれる回収期間の目安

今回の推計 投資判断の参考目安

単純回収年数	回収時点の存続確率	評価
2～3年	68～85%	推奨。存続確率の高い区間で回収を終え、外部要因による退出にも耐えられる
3～5年	55～80%	要注意。ショックや契約満期と回収期間が重なる可能性
5～7年	45～70%	リスクが高い。期待値ベースでは回収に6～10年、または回収不能
7年超	45%未満～60%	原則として推奨しない

出所：Meti Lux Partners 推計

SO WHAT

ドバイの飲食市場の本質は「店がすぐ潰れる市場」ではなく、「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」である。その市場で問うべきは、「この店は儲かるか」だけでなく、「競争環境が変化する前に何年で投資資金を回収できるか」である。本レポートは、初期投資を2～3年で回収する設計を出店の前提とすることを提言する。

CHAPTER

08

競争環境： ドバイの日本食セグメント

ドバイの日本食は「珍しい外国料理」ではなく、世界的ブランド、ミシュラン級のおまかせ、地元発のカジュアル業態が並ぶ成熟した競争市場である。本章では価格帯と業態の地図を描き、撤退事例と調達リスクを踏まえたうえで、日本人起業家が狙える「空白帯」と差別化の条件を検討する。

8.1 日本食セグメントの全体像

ドバイの日本食は高級ホテルの看板業態から地元発のカジュアル店まで層が厚く、魅力と混雑が同居する市場である

ドバイで事業を営む立場から見ると、日本食はこの街の外出シーンで最も「格」の高いカテゴリーの一つとして扱われている。DIFC（ドバイ国際金融センター）の夜、ホテルの最上階、ビーチクラブ、そしてショッピングモールのフードコートに至るまで、寿司・ロバタ・ラーメンの看板を見ない日はない。

+163.4%

日本食レストラン数の10年間の増加率（WAM見出し、DEDデータ。本文未確認）

公式統計**2店**

ミシュランガイド・ドバイ2025の日本食系一つ星（Hoseki, Moonrise）

報道等**5店**

同ピブグルマン22店のうち日本食系（約2割）

報道等**6層**

本章で区分する日本食の業態セグメント数

今回の推計

データで確認できること・できないこと

まず数字の確度を整理しておく。UAE国営通信WAMは2019年前後に「ドバイの日本食レストランが10年で163.4%増加した」とする見出しを配信しており、出典はドバイ経済開発局（DED、現DET）のデータとされる。ただし本調査では記事本文を取得できず、基準年・対象（ライセンス上の業種区分か、料理ジャンルの自己申告か）・絶対数を確認できなかった。したがって本レポートでは「見出しとしてそう報じられた」以上の意味を持たせない。増加率が大きく見えるのは、起点となる店舗数が小さかったことの裏返しでもある。

一方、ミシュランガイド・ドバイ2025（2025年5月発表、掲載119軒）における日本食系の掲載は比較的確かな「質」の指標になる。三つ星FZN（ビョルン・フランツェン）は北欧と日本の融合、一つ星Hosekiは9席のおまかせカウンター、ピブグルマンにはラーメン、串焼き、寿司・焼鳥、地元発の創作業態が並ぶ。日本食はドバイの「高級の頂点」と「手頃な名店」の両方に入り込んでいるのが特徴である。

現地で感じる印象

「日本食」は、ドバイでは健康的・洗練・高級という記号として消費されている。日本人経営かどうか、日本人シェフかどうかは、顧客の多くにとって必須条件ではない。この点が日本人起業家にとっての機会であり、同時に「本物」だけでは勝てない理由でもある。

本章の数字の扱い

客単価や価格帯は、レストランガイドや不動産会社のコラム等の集約サイトから得たもので、確度は低～中である。図表では「報道等」「業界参考値」と明示し、幅（レンジ）で示す。個別店舗の売上・利益は公表されておらず、本章では推計しない。

SO WHAT

日本食は需要の「認知」がすでに確立している点で参入しやすいが、その分、価格帯の上下両端に強い既存プレイヤーがいる。参入の成否は「どの価格帯・どの業態の隙間を取るか」で大きく決まる。

8.2 セグメント構造

日本食市場は価格と業態で6つのセグメントに分かれ、それぞれ立地・集客装置・収益構造がまったく異なる

図表 8-1 ドバイの日本食セグメント一覧（代表的コンセプトと特徴）

報道等 業界参考値 今回の推計 客単価：AED／人（目安、集約サイト等の低信頼値）

セグメント	代表的コンセプト	典型的な立地	客単価目安	収益構造の特徴
おまかせカウンター	Hoseki (Bulgari)、Takahisa (Banyan Tree Bluewaters)、KEN by Kamatsuda (EDITION)、KIGO (Four Seasons DIFC)、Tezukuri	高級ホテル、オペラ地区	950～2,250	8～10席前後。料理人の名声と希少食材が価値の源泉。席数が少なく、シェフ1人への依存度が高い。
グローバル高級ブランド	Zuma (DIFC)、Nobu (Atlantis The Palm ほか)、Roka (The Opus)、Akira Back、Mimi Kakushi	DIFC、ホテル、パーム	500～1,400	大箱・高単価・酒類売上。ブランド使用料とホテル契約を前提とした資本集約型。
ニッケイ／ラテン・ジャパニーズ	Coya、Amazonico、SushiSamba、Sexy Fish、Amelia	DIFC、高層ビル、ホテル	450～800	「日本食」は要素の一つ。音楽・内装・夜の社交が主商品で、ラウンジ型に近い。
ホームグロウン・アッパーカジュアル	Akiba Dori (d3)、REIF Japanese Kushiya、Goldfish、3Fils、Kokoro、YUBI	d3、コミュニティ型商業地、モール	125～200	地元起業家発。小～中箱、多店舗化・フランチャイズで規模を取る。ビズグルマン常連。
ラーメン・麺	Kinoya、Konjiki Hototogisu、Ramen Hisa、Ram & Roll	オフィス街、モール、オペラ地区	80～120	回転・単品勝負。原価と人件費の管理が利益を決める。デリバリーとの相性は品目次第。
日本発チェーン	Marugame Udon（トリドール、現地パートナー経由）、Konjiki Hototogisu	大型モール	（未確認）	本部の標準化と現地パートナーの不動産力の組合せ。出店計画は数年単位。

注：セグメント区分は筆者による整理。客単価はDubaiSpots（2026年）、Sotheby's International Realty UAE「Most expensive restaurants in Dubai」、Tasting Table（2023年12月）等の集約情報に基づくレンジで、メニュー改定・為替・飲料の有無により大きく変わる。Marugame Udonのドバイ1号店は2024年開業と報じられているが年次は要確認。

出所：FACT Magazine「These are the Best Japanese Restaurants in Dubai to Try in 2026」（2026年）、DubaiSpots「Best Japanese & sushi restaurants Dubai 2026」（2026年5月）、GCC Business News（Marugame Udon UAE展開、2024年）、Hospitality News（Akiba Dori、2023年2月）をもとにMeti Lux Partners作成

セグメントごとに「勝ち方」が違う

上位2セグメントは、ブランドと料理人の名声、そしてホテルや金融街という「集客装置」を買っている。中位のアッパーカジュアルは、地域コミュニティでの常連づくりと多店舗化で勝つ。下位のラーメン・麺は回転と原価管理の勝負である。同じ「日本食」でも、必要な資本、人材、立地、損益構造は別物として考えるべきである。

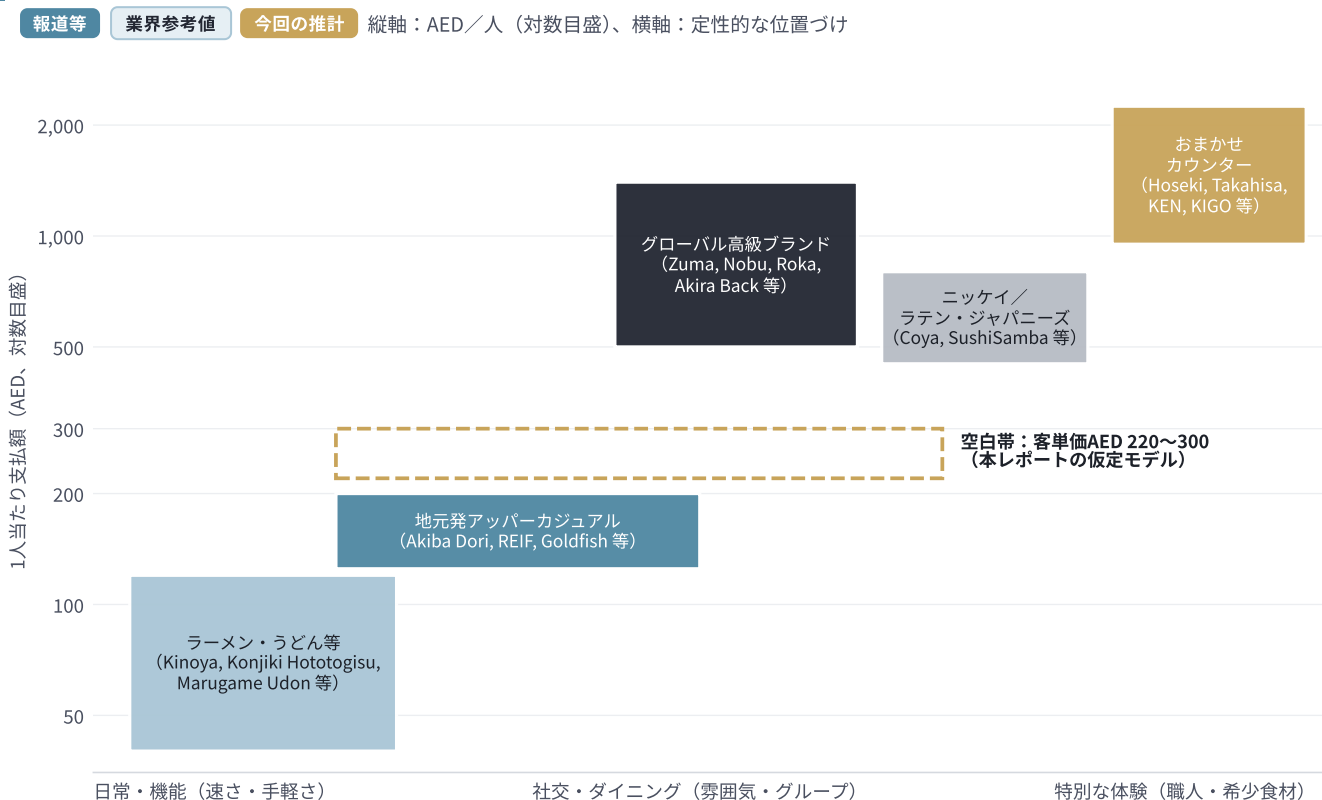
参入者への含意

日本人起業家が最初に決めるべきは料理ジャンルではなく、どのセグメントの「勝ち方」で戦うかである。おまかせは料理人の確保がすべて、グローバル高級は資本力、アッパーカジュアルは立地とコミュニティ、麺は効率。中途半端な位置取りは、どのセグメントの勝ち方も使えない。

8.3 セグメンテーション・マップ

価格×体験の地図では、AED 200前後のカジュアル帯と500超の高級帯の間に、相対的に競合の薄い帯が残っている

図表 8-2 ドバイ日本食のセグメンテーション・マップ（客単価×体験の性格）



注：各ボックスの縦幅は集約サイト等で確認できた客単価レンジ（低信頼）。横方向の位置は筆者の定性判断で、数値データではない。ニッケイ／ラウンジ型のレンジは高級イザカヤ型アラカルの目安（AED 500～800）を参考に筆者が置いた幅である。ラーメン帯の下端は単品価格（AED 50前後～）を含む。

出所：DubaiSpots（2026年5月）、Sotheby's International Realty UAE（掲載時期不詳）、FACT Magazine（2021年12月、2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

地図から読み取れる3つの構造

- 1 上端は過密。**AED 500以上には世界的ブランドとおまかせカウンターが集まり、ホテルとDIFCという限られた立地を奪い合っている。
- 2 下端も過密。**AED 80～200はラーメン、串焼き、創作寿司などが並び、地元発の実力店がビブグルマンを取っている。
- 3 中間帯は相対的に薄い。**AED 220～300で「きちんとした日本の料理と接客」を、大箱・複数オケージョン対応で提供する業態は少ない。

「空白」は需要の存在を保証しない

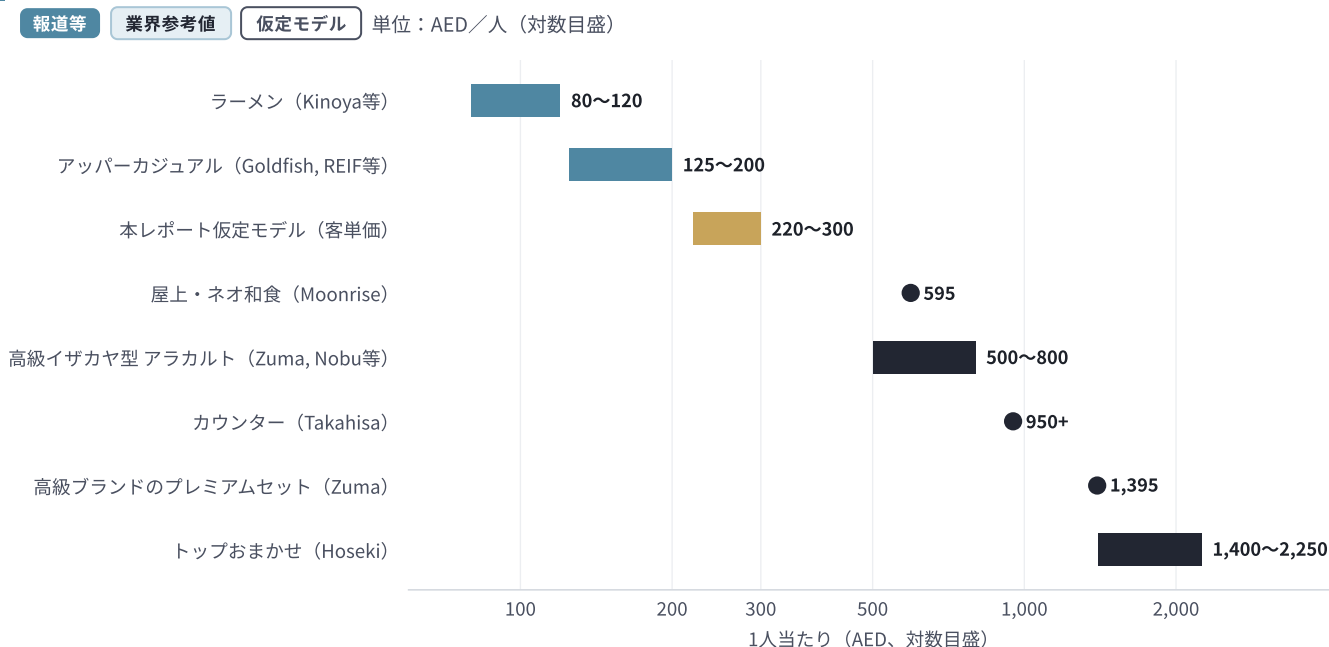
競合が薄い帯は、需要が薄い帯である可能性もある。ドバイの高所得層は「特別な夜」には高級店へ、「普段」にはカジュアル店へと二極的に使い分けている可能性がある。本書の仮定モデルが置くAED 250は、この中間帯に「週1回のちょっといい外食」と「接待未満の会食」の需要が存在するという仮説に立っている。

この仮説は、出店前に立地ごとのテストマーケティング（ポップアップ、ケータリング、既存店とのコラボ）で検証すべきである。8.10節で空白帯の論理を詳しく検討する。

8.4 客単価のはしご

日本食の客単価は約AED 80から2,000超まで25倍以上の幅があり、価格帯ごとに顧客も来店動機も別の市場を形成している

図表 8-3 日本食の1人当たり支払額のはしご（レンジ／代表値）



注：点は単一の代表値（メニュー価格または集約サイトの「から」表示）。Hosekiは集約サイト間で値が食い違う（AED 1,400～2,250）ため幅で示した。Tasting Table（2023年12月）は夕食約USD 600と報じている。金色は本レポートの仮定モデルの客単価レンジ（VAT抜き）。

出所：Tasting Table（2023年12月）、Sotheby's International Realty UAE（時期不詳）、DubaiSpots（2026年5月）、FACT Magazine（2021年12月）をもとにMeti Lux Partners作成

価格帯は「顧客層」と「来店理由」を分ける

AED 100前後のラーメンは昼食・一人客・仕事帰りの需要で、回転数と立地の通行量が売上を決める。AED 150～200のアッパーカジュアルは友人同士や家族、カップルの「普段使いの外食」が中心である。AED 500を超えると、接待、記念日、観光客の「ドバイらしい夜」が主な来店理由となり、酒類・音楽・眺望を含む体験全体に支払いが行われる。

重要なのは、価格を上げるほど顧客数は減るが、1人当たりの固定費負担力は上がるという点である。ドバイのように家賃・内装・人件費・許認可の固定費が重い市場では、第11章・第12章で示すとおり「安い店ほど安全」とは限らない。

価格の読み方の注意

- 表示価格にVAT 5%が含まれるか確認（消費者向けは税込表示が原則。第9章）
- ホテル内店舗は税・サービス料が上乗せされる場合がある
- 高級帯の支払額は酒類の比重が大きい
- 2026年は需要減に伴う割引セットが増え、実勢単価は表示より低い可能性

8.5 ミシュランが示す日本食の評価

ミシュラン2025では日本食系が一つ星からビブグルマンまで幅広く掲載され、「評価の取りやすい料理」である一方、評価だけでは差別化にならない

図表 8-4 ミシュランガイド・ドバイ2025における日本食・日本食寄りの掲載店

報道等 2025年5月発表（第4版）。区分は参照元により揺れがある

評価	店名	立地・形態	特徴（参照情報ベース）
三つ星（参考）	FZN by Björn Frantzén	Atlantis The Palm	北欧×日本のテイスティングメニュー。ドバイ初の三つ星（Trèsind Studioと同時）。日本食店ではないが日本的要素が強い
一つ星	Hoseki	Bulgari Resort（Jumeirah Bay）	9席のおまかせ。日本から週数回空輸される季節食材
一つ星	Moonrise	サトワ地区、屋上	中東と日本の融合とされる小規模カウンター（料理区分は要確認）
ビブグルマン	Kinoya	The Onyx Tower 2（Sheikh Zayed Rd）	自宅のサバークラブから出発したラーメン・居酒屋
ビブグルマン	REIF Japanese Kushiyaki	Dar Wasl ほか（Dubai Hills）	地元発の串焼き。複数店舗
ビブグルマン	Konjiki Hototogisu	（東京発ラーメンブランド）	日本のミシュラン実績を持つ海外展開ブランド
ビブグルマン	Goldfish	Galleria Mall	寿司・焼鳥のカジュアル業態
ビブグルマン	3Fils	Jumeirah Fishing Harbour	アジア創作。日本的要素を含む地元発の人気店
セレクトッド	Akira Back、Nobu Dubai、Zuma、Takahisa、Netsu by Ross Shonhan、Clap、Armani/Hashi ほか（参照元により範囲が異なる）		

注：ミシュランガイド・ドバイ第5版（2026年版）の発表式典は2026年10月6日に予定されており、本レポートには反映していない。2026年の第三者ガイドの中には2025年版の結果を「2026年」と表示しているものがある。ガイド全体の掲載数は2023年版90軒、2025年版119軒。

出所：What's On 「Michelin Guide 2025: here are all the Michelin star restaurants in Dubai」（2025年5月）、MICHELIN Guide 「Best Japanese dishes in Dubai」（2025年）、Gulf News（第5版式典の告知、2026年）

評価の分布が意味すること

星付きは小規模カウンター、ビブグルマンは地元発のカジュアル店に集中している。大箱のグローバルブランドはセレクトッドにとどまる例が多いが、集客力は星に依存していない。つまりドバイでは「評価」と「商業的な成功」は別の軸で動いている。

SO WHAT

ガイド掲載は開業後の集客を後押しするが、事業計画の前提に置くべきではない。日本人シェフであることもガイド評価も、すでに競合が持っている。評価を「獲れたら上振れ」と位置づけ、基本計画は常連と立地で組むのが堅実である。

8.6 上位セグメントの構造

上位帯はグローバルブランドとおまかせカウンターが占め、前者は資本と立地、後者は料理人個人という「模倣しにくい資産」で守られている

グローバル高級ブランド：集客装置を買う事業

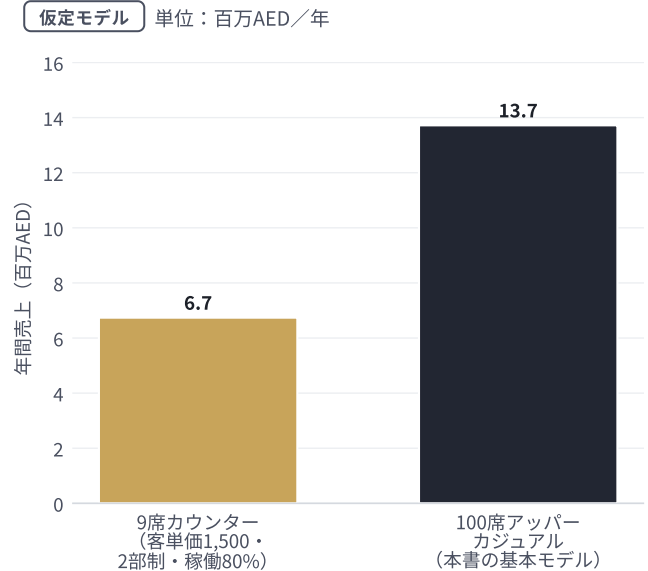
Zuma (DIFC)、Nobu (Atlantis The Palm、Atlantis The Royal、One Za'abeel)、Roka (Business Bay の The Opus)、Akira Back (W The Palm) は、ロンドン、ニューヨーク、ラスベガスで確立したブランドをドバイの一等地に持ち込んだ業態である。DIFCの金融街、超高級ホテル、パーム・ジュメイラのリゾートという「もともと高単価の客が集まる場所」に出店することで、開業初日から集客が成立する。

この業態の損益は、大箱の席数、客単価AED 500～1,400、そして酒類売上の比重で成り立つ。第9章で見るとおり、酒類の提供は立地と許認可に強く依存するため、独立系の新規参入者が同じ土俵で戦うのは現実的ではない。

おまかせカウンター：料理人そのものが事業

Hosekiは9席、Takahisaは8席のカウンターとされる。豊洲市場からの鮮魚 (Takahisa) や阿波牛・佐賀の赤ウニ (KEN by Kamatsuda) など、食材の出所そのものが商品価値になっている。席数は少ないが客単価が極めて高く、図表8-5の簡易試算では9席でも年商は100席モデルの約半分に達しうる。

図表 8-5 おまかせカウンターと100席モデルの年間売上 (簡易比較)



注：カウンター：9席×2部制×稼働80%×客単価AED 1,500×営業312日 (週6日) = 約674万AED。客単価は図表8-3の上位帯から置いた仮定値で、特定店舗の実績ではない。100席モデルは第11章の基本モデル (年商1,371.75万AED)。

出所：Meti Lux Partners試算

カウンター業態の「単一障害点」

売上の源泉が1人の料理人にある業態は、その料理人の退職・ビザ・健康・独立がそのまま事業リスクになる。日本から招聘する場合、報酬・住居・家族帯同の条件はドバイの高級ホテル系と競合することになる (寿司職人の給与相場は本調査で信頼できる数値を確認できなかった)。

SO WHAT

上位帯の「守り」は資本・立地・料理人という、後発の独立系が短期間で揃えにくい資産でできている。日本人起業家が上位帯に挑むなら、名の通った料理人との共同事業か、ホテル・デベロッパーとの提携が前提になる。

8.7 地元発アッパーカジュアルの成功要因

地元発の日本食業態は、コミュニティ型立地で常連を固め、多店舗化とフランチャイズで規模を取ることで、高級ブランドとは別の勝ち筋を築いた

Akiba Dori (d3)、REIF Japanese Kushiyaki、Goldfish、3Fils、Kinoyaはいずれもドバイ発の業態で、複数がミシュランのビブグルマンを得ている。2018年開業のAkiba Doriは、2023年時点でGCC内5店舗に広がり、インドでのフランチャイズも報じられている（第6章のコホート分析では同一店舗で営業継続と判定）。こうした業態に共通する要素を整理すると、以下のようになる。

図表 8-6 地元発アッパーカジュアル業態の成功要因（定性整理）

報道等 今回の推計 公開情報からの筆者整理。各要因の効果を定量化したものではない

成功要因	観察される内容	日本人起業家への示唆
立地：コミュニティ	d3（ドバイ・デザイン地区）、ジュメイラの漁港、Dubai Hills、Dar Wasl など、住民と近隣オフィスの常連が見込める地区。観光動線に依存しない	観光客比率の低い立地は、2026年のような観光ショックへの耐性が高い
業態：一点集中	串焼き、ラーメン、手巻きなど看板商品が明確。メニューは比較的絞られている	「何でもある日本食」より「〇〇の店」の方が口コミされやすい
ブランド：地元の物語	自宅サパークラブ発（Kinoya）など、創業者の物語がSNSと地元メディアで共有される	日本人であること自体が物語になるが、それだけでは足りない
規模化：多店舗・FC	2号店以降で本部機能を厚くし、GCC・インドへのフランチャイズで資本効率を上げる（Akiba Dori、REIFほか）	1店舗目から標準化（レシピ、仕込み、教育）を設計しておく
価格：手頃な実感	客単価AED 125～200程度。ドリンクを含めても「普段使い」できる水準	価格帯を上げる場合は、それに見合う空間・サービスの上乗せが必要

出所：Hospitality News（Akiba Dori、2023年2月）、What's On（Kinoya、2021年7月）、What's On（2025年5月）、FACT Magazine（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

DIFC・d3という「コミュニティ」の意味

DIFCは金融街、d3はデザイン・クリエイティブ系企業の集積地であり、いずれも昼の就業者と夜の社交需要が重なる。こうした地区では、店は単なる飲食の場ではなく**職場コミュニティの延長**として機能する。週に何度も使われる店は、新規の競合が近くに開業しても客を失いにくい。

第6章との接続

2018年コホートで同一店舗の営業継続が確認された店の多くは、ホテル・グループの後ろ盾を持つか、Akiba Doriのようにコミュニティ型立地で多店舗化した業態だった。「**単独の1店舗**」より「**仕組みとしての業態**」が長く残る傾向は、サンプルの偏りを割り引いても示唆的である。

8.8 日本食コンセプトの撤退事例

有名日本食コンセプトの撤退は「料理の失敗」ではなく、立地・ホテル契約・外部ショックといった構造要因で起きている

図表 8-7 ドバイにおける日本食・日本食寄りコンセプトの主な撤退・再出発事例

報道等 撤退理由は報道で確認できた範囲。推測による理由付けは「考えられる要因」として区別

コンセプト	立地	経緯	報道で確認できる事実	考えられる要因（筆者の見立て）
Novikov	Sheraton Grand (SZR)	2015年頃開業 →2018年閉店	2018年の閉店店リストに掲載	ロンドン発ブランドのホテル内出店。ホテル側の業態入替の影響が考えられる
Okku	H Hotel → Marriott Resort Palm Jumeirah	2018年閉店→2023年再出発	閉店から5年後に別の立地で再開	ブランドが立地より長く生き残った例。「退出＝消滅」ではない
Morimoto Dubai	Renaissance Downtown	2018年5月開業 →2020年以降再開せず	2020年9月の再開店舗に含まれず	COVID-19による休業と、開業から日が浅い段階での外部ショック
Intersect by Lexus	DIFC	約8年営業→2023年7月閉店	2023年7月31日閉店と報道	自動車ブランドの体験拠点としての役割の見直し（事業目的の変化）

注：いずれの閉店も「倒産」を意味しない。退出には倒産のほか、自主廃業、移転、ブランド変更、ホテル契約の終了、事業目的の変化が含まれる。Zuma、Roka、SushiSamba等の閉店は本調査では確認していない。集約サイトには「2024年以降少なくとも4つの話題店が閉店」との記述があるが店名がなく、未確認として扱う。

出所：What's On 「Open and closed restaurants in Dubai 2018」（2018年12月）、FACT Magazine 「Can Okku Dubai make a comeback」（2023年7月）、What's On （2020年12月）、Khaleej Times （Intersect by Lexus閉店、2023年7月）

撤退事例から引き出せる4つの教訓

- 1 ホテル内出店はホテルの都合で終わる。**集客は約束されるが、契約更新・ブランド変更・改装の決定権は店側がない（第6章のHell's Kitchenはホテルのブランドで閉店）。
- 2 開業初期の外部ショックが最も危険。**Morimotoは開業から約2年でパンデミックに直面した。投資回収前のショックは致命傷になりやすい。
- 3 ブランドは立地より長生きしうる。**Okkuの再出発のように、閉店後にブランドを別立地で再生する選択肢を残すことが価値になる。
- 4 撤退理由は外から見えない。**報道は閉店の事実しか伝えないことが多い。だからこそ「何年で回収するか」という自社のルールが必要になる。

SO WHAT

日本食コンセプトの撤退は、料理の評価が高い店でも起きている。参入者は「良い料理を出せば残れる」という前提を捨て、**契約・立地・資金の面で、撤退や移転の選択肢を残した設計**（賃貸契約の中途解約条項、ブランドの権利の自社保有、回収期間の短縮）を最初から組み込むべきである。

8.9 空白帯の検討（1）：位置取り

AED 220～300のアップーカジュアル帯は、カジュアル帯の価格天井と高級帯の参入障壁の間にあり、日本人起業家の強みを生かしやすい位置である

図表 8-8 価格帯別に見た競争環境と日本人起業家の適合度

今回の推計 定性評価（◎○△×）。筆者の判断で、定量的なスコアではない

評価軸	AED 80～120 ラーメン・麺	AED 125～200 地元発カジュアル	AED 220～300 アップーカジュアル	AED 500以上 高級・おまかせ
競争の密度	× 多い。チェーンも参入	× 実力店がビブ獲得	○ 相対的に少ない	△ 有名店が集中
固定費の吸収力	× 大量の客数が必要	△ 回転依存	○ 1人当たり負担力あり	◎ 高い
必要資本	○ 小～中	○ 小～中	△ 中～大（約AED 340万）	× 大（ブランド・内装）
日本人の強みの活用	△ 製麺・スープ技術	△ 価格で差がつきにくい	◎ 料理・接客・品質管理	○ 料理人次第
観光ショック耐性	○ 住民需要中心	○ 住民需要中心	○ 住民＋観光の両立	× 観光・高額消費依存
酒類依存度	○ 低い	○ 低い	○ 酒類なしで成立を設計	× 高い

出所：本章の分析および第11章の仮定モデルをもとにMeti Lux Partners作成

なぜこの帯が「空いている」のか

考えられる理由は二つある。第一に、地元発のカジュアル業態はAED 200前後に価格天井を感じており、それ以上に上げるには内装とサービスへの追加投資が必要になる。第二に、高級ブランドはAED 500未満に下りてくるとブランド価値を損なう。結果として、「高級店ほど構えず、カジュアル店より一段上」の日常的な会食需要に正面から応える業態が少ない、というのが本書の仮説である。

仮定モデルの位置づけ

本書の100席モデル（客単価AED 250、VAT抜き）は、この帯を狙った**投資判断の参考モデル**である。成功を保証する条件ではない。この帯の需要の厚みは公的統計で測れないため、立地選定の段階で、近隣の同価格帯店舗の混雑状況や予約の取りにくさを自ら観察・計測することが前提となる。

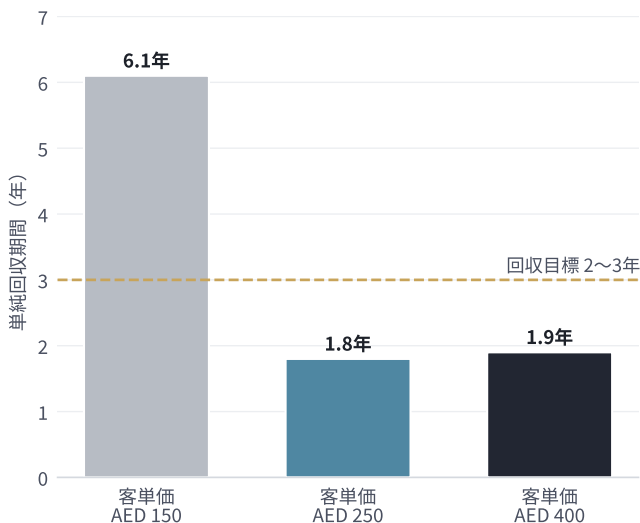
8.10 空白帯の検討（2）：経済性

同じ客数なら客単価AED 250の方がAED 150より回収が格段に早く、ドバイの高い固定費構造では「安いほど安全」は成り立たない

図表 8-9 客単価シナリオ別の単純投資回収期間

仮定モデル

単位：年。1日147.5人で共通



注：AED 150：月商68.6万、利益率5%、投資250万AED。AED 250：月商114.3万、利益率14%、投資340万AED。AED 400：月商182.9万、利益率12%、投資500万AED。回収期間は営業利益（減価償却・金利・法人税前）ベース。

出所：Meti Lux Partners試算（第11章の基本モデル）

客単価AED 220～300が合理的な理由

第11章の基本モデルでは、固定費（人件費・家賃・水道光熱・販促・その他）が月約58.3万AEDに達し、損益分岐の月商は約90万AEDとなる。客単価AED 150では同じ客数でも月商が68.6万AEDにとどまり、固定費を十分に吸収できない。客単価を下げるほど、必要な客数が非現実的な水準に跳ね上がるのがドバイの構造である。

逆にAED 400まで上げると、内装・人材・食材の水準を一段上げる必要があり、投資額は500万AEDに膨らむ。回収期間はAED 250と大差がない一方、需要の母数は小さくなり、2026年のような観光ショックの影響も受けやすい。

約116人／日

AED 250での損益分岐客数（基本147.5人の約8割）

1.8年

基本モデルの単純回収期間（法人税考慮後 約1.9年）

空白帯で勝つための3条件

- **客数の安定**：損益分岐まで余裕が約2割しかない。昼夜2つの需要（ビジネスランチと夕食の会食）を確実に取れる立地であること。
- **単価の根拠**：AED 250を正当化できる「日本の料理人の技術」と「接客」を、メニューと空間で目に見える形にすること。
- **回収の速さ**：競合が近隣に増える前、外部ショックが来る前に回収できるよう、2～3年回収を設計の初期条件にすること。

注意すべきは、AED 250の基本モデルでも損益分岐の客数（約116人）が基本想定（147.5人）の約8割にあたる点である。客単価の設定は「高ければ安全」でもなく、価格帯にふさわしい品質を保てる範囲で、損益分岐の余裕を最大化する点を探る作業である。第12章の感応度分析と合わせて検討されたい。

8.11 顧客セグメント

日本食の顧客は駐在専門職、観光客、エミラティ・GCC家族、アジア系住民、日本人コミュニティに分かれ、求める価値と来店頻度が大きく異なる

図表 8-10 日本食の主要顧客セグメントと求める価値（定性整理）

今回の推計 定性的な整理であり、各セグメントの人数・構成比・支出額の推計は行っていない

セグメント	主な利用場面	重視する価値	価格感応度	集客チャネル・留意点
駐在・専門職（欧米・インド・アラブ系）	ビジネスランチ、同僚との夕食、会食	品質の安定、スピード、予約の取りやすさ、健康的なイメージ	中	オフィス集積地（DIFC、Business Bay、d3）。平日昼の常連化が鍵
観光客	「ドバイらしい夜」、記念日	眺望、雰囲気、話題性、ブランド	低～中	ホテル・コンシェルジュ、SNS、ガイド。2026年は大幅減少（1～8月の来訪者-44%）
エミラティ・GCCの家族	週末の家族の食事、大人数の会食	個室・広い席、ハラール対応、ノンアルコールの充実、サービスの丁寧さ	低～中	口コミ・家族ネットワーク。 Ramadan期のイフタル・スファール需要
アジア系住民（フィリピン、中国、韓国等）	日常の外出、友人同士	味の本物らしさ、価格の納得感、量	高	コミュニティ内の口コミ、デリバリー
日本人コミュニティ	家族の外出、出張者の接待	日本と同じ味・品質・接客	中	母数が小さく、単独では採算の柱にならない。「本物の証明」としての発信力はある

出所：Meti Lux Partners作成。来訪者数はDET（2026年1～8月、報道ベース）

「日本人向け」ではなく「多国籍の常連向け」

ドバイ人口は2026年9月時点で約481万人であり、その大多数が外国籍住民である。日本人コミュニティは日本食店にとって象徴的な顧客だが、100席の店を支える規模ではない。設計の中心に置くべきは、週に何度も来店する多国籍の駐在・専門職とGCCの家族客である。

ハラール対応と非ハラール需要の両立

エミラティ・GCCの家族客を取り込むには、ハラール対応の食材と、みりん・酒など酒類を含む調味料の扱いが論点になる。豚骨ラーメンや酒類提供は別の許可・表示の問題を生む（第9章9.7節）。メニュー全体の方針を開業前に決めておく必要がある。

SO WHAT

2026年の観光ショックは、観光客に依存しない顧客構成の価値を示した。100席の業態では、平日昼の駐在・専門職と週末夜の家族客という「住民の二本柱」で損益分岐の客数（約116人／日）を満たし、観光客は上振れ要因と位置づける設計が望ましい。

8.12 日本食材のサプライチェーン

日本産食材の輸入は2020年の規制撤廃で制度上は開かれているが、空輸依存と事前登録の手間が、原価と鮮度管理の構造的な課題として残る

図表 8-11 日本産食材（水産物を中心に）がドバイの厨房に届くまでの流れ

公式統計 **報道等** 制度は農林水産省・JETRO資料等に基づく。リードタイム・物流費の標準値は確認できなかった

① 日本での調達	② 輸出手続き	③ 空輸・海上輸送	④ UAE輸入・通関	⑤ 店舗への配送
豊洲市場等の仲卸・輸出業者。高級店では豊洲直送をうたう例（Takahisa）や、日本から週数回の空輸（Hoseki）	衛生証明書（ドバイ向け書式は商工会議所経由）、原産地証明、インボイス、パッキングリスト。日本産水産物に動植物検疫証明は不要（JETRO）	生鮮は空輸が前提。冷凍・乾物・調味料は海上輸送も選択肢。2026年は空輸費が急騰	輸入者はドバイ市のFIRS（食品輸入・再輸出システム）で会社・製品を事前登録（ラベル審査）。連邦のZAD統一登録（2018年～）	専門輸入商社・卸から調達するのが一般的。自社輸入は登録・保管設備の負担が大きい
論点：仕入れ先の分散	論点：書類不備による滞留	論点：便の減便・運賃	論点：関税とVAT	論点：コールドチェーン

注：関税：生鮮・冷蔵魚は無税、冷凍・加工水産物は5%、食品にはVAT 5%（JETRO資料、時期表示なし。要確認）。ハラール証明は水産物には不要とされるが、肉類・加工食品・調味料は別途要件がある。

出所：農林水産省「原発事故に伴う諸外国・地域の食品等の輸入規制の概要」（第70報）、JETRO「UAE 水産物 輸出ガイド」（時期不詳）、FoodNavigator（ZAD開始、2018年2月）、Tasting Table（2023年12月）、FACT Magazine（2026年）

2020年12月の規制撤廃は追い風だった

UAEは2020年12月10日に、東京電力福島第一原発事故後に設けていた日本産食品の輸入規制をすべて撤廃した

公式統計。これにより、制度上は日本産の水産物・農産物を産地を問わず輸入できる。高級店が「豊洲直送」「日本の旬」を売り物にできるのは、この制度環境があるからである。

残る課題は「距離」と「量」

日本からドバイまでは直行便でも10時間前後を要し、鮮魚は空輸に頼るしかない。小規模店が単独で輸入すれば、1回当たりの物流費が割高になる。専門輸入商社への依存は避けがたく、仕入れ価格の交渉力は限られる。複数の輸入業者と取引し、欠品時の代替品をあらかじめ決めておくことが基本動作となる。

開業前に確認すべき調達の論点

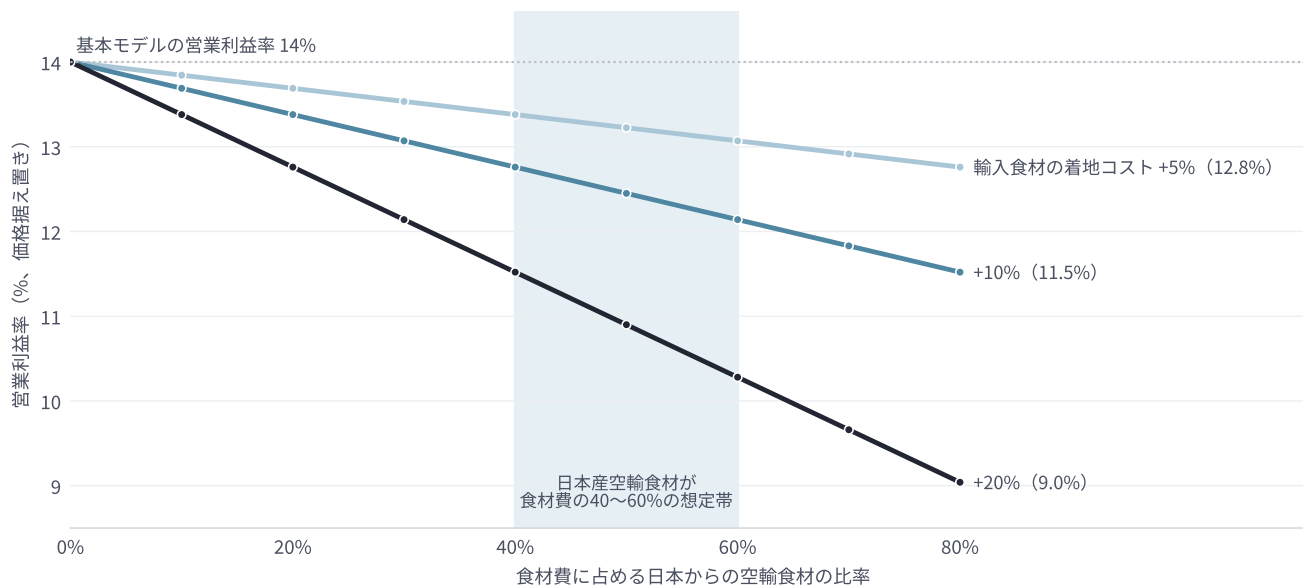
- 取引予定の輸入業者がFIRSで当該製品を登録済みか（未登録品は輸入できない。新規登録にはラベル審査の時間を要する）
- アルコールを含む調味料（みりん、料理酒、酒粕等）や豚由来原料（ラード、豚骨、エキス）を含む製品の扱いと表示（第9章 9.7節）
- 空輸便の減便・運休時の代替ルート（経由地便、近隣国からの調達）と、その際の追加コストの目安
- 冷凍・冷蔵の保管容量。海上輸送でまとめ買いする場合の在庫資金と賞味期限管理

8.13 2026年の空輸ショックと原価感応度

2026年の空輸費30～35%上昇は、日本産食材への依存度が高い店ほど営業利益率を直撃し、価格転嫁なしでは1～3ポイントを失いうる

図表 8-12 空輸食材の比率と着地コスト上昇が営業利益率に与える影響

仮定モデル 基本モデル（食材費31%、営業利益率14%）に対し、価格・メニューを据え置いた場合の単純感応度



注：営業利益率＝14%－31%×（空輸食材比率）×（着地コスト上昇率）。空輸運賃の上昇（報道では約30～35%）は食材の着地コスト全体の一部にかかるため、着地コストの上昇率は運賃上昇率より小さいと仮定し、5%・10%・20%の3水準を置いた。数量・需要の変化は考慮していない。

出所：Times Live（通信社配信）「Dubai chefs shrink menus as Iran war makes tomatillos, scallops harder to source」（2026年5月）、Arab News「Pain on the menu as Iran war squeezes Dubai's restaurants」（2026年4月）をもとにMeti Lux Partners試算

報道された2026年の現場

2026年春の地域紛争とホルムズ海峡の閉鎖報道を受け、ドバイの航空貨物は運賃が急騰した。Jun's Dubaiのシェフ、ケルビン・チャン氏は、ノルウェー産ホタテや日本産水産物の空輸コストが約30～35%上昇したと述べたと報じられている。UAEの外食事業者30社（約400店舗）の調査では、4月1～8日に需要が27%減少し、仕入れコストが13%上昇したとされる【報道等】。シェフたちはメニューの縮小、地元産の魚への切り替え、割引セットの導入で対応した。

本書の基本モデルで見ると、食材費の半分以上を日本からの空輸に頼る店が着地コスト10%上昇に直面した場合、営業利益率は14%から約12.4%に低下する。需要減と同時に起きれば、損益分岐までの余裕（約2割）は急速に縮む。

このショックが示すこと

- 空輸依存度は「品質の証」であると同時に「為替・燃料・地政学のリスク」でもある
- 価格転嫁には時間差がある。メニュー改定は少なくとも数週間を要する
- 需要減と原価上昇は同時に来やすい
- 投資回収前に起きた外部ショックとして、2～3年回収の設計思想を裏付ける

8.14 原価管理のためのメニュー設計

食材原価を32%以下に保つには、日本産食材を「主役の一品」に集中させ、地元・近隣産の食材と組み合わせるハイブリッド調達が現実的な選択肢となる

以下は確定的な処方箋ではなく、開業前のメニュー設計で検討すべき論点である。いずれも料理の質とブランドの一貫性を損なわない範囲で行うことが前提となる。

図表 8-13 食材原価コントロールの検討項目（メニュー・エンジニアリングの視点）

今回の推計 検討の枠組み。効果の大きさは店舗ごとに異なり、数値の保証はない

検討項目	内容	期待される効果	留意点
主役食材の集中	日本からの空輸品（本マグロ、ウニ、和牛など）は、看板メニュー数品に絞って使う	空輸比率の低下、在庫口スの削減	「日本産」の訴求は限られた品目でも十分に伝わる
地元・近隣産の活用	UAE・オマーン近海の魚、地元の野菜・ハーブを日本の技法で扱う	原価安定、鮮度、ストーリー性	魚種ごとの寄生虫・衛生管理基準を確認（生食）
ハイブリッド調達	生鮮は空輸、調味料・乾物・冷凍品は海上輸送でまとめて輸入	物流費の平準化	在庫保管スペースと資金負担
メニュー・マトリクス	品目ごとに「人気度×粗利額」で分類し、低人気・低粗利品を削減、高人気・低粗利品は価格や盛り付けを見直す	粗利額の最大化、仕込みの簡素化	四半期ごとにPOSデータで更新
セット・コース化	ランチセット、夜のおまかせ風コースで需要を予測可能にする	仕入れ量の安定、廃棄削減	アラカルトの自由度とのバランス
為替・燃料条項	輸入業者との契約に価格改定の条件と頻度を明記する	急な原価変動への備え	交渉力は取引量に依存

出所：Meti Lux Partners作成。地元魚への切替・割引セットの事例はTimes Live（2026年5月）による

「本物らしさ」と原価のバランス

顧客が「日本食の本物らしさ」を感じるのは、必ずしも全食材の産地ではない。出汁、米、包丁仕事、温度管理、盛り付け、そして接客の所作である。技術で本物らしさを担保し、食材は主役だけ日本産という設計は、原価と品質の両立策として検討に値する。

SO WHAT

基本モデルの食材費31%は、空輸ショックが来ても32%以内に収まる設計を前提にすべきである。開業前に「空輸比率」を管理指標として決め、月次で追うことを勧める。

8.15 日本人起業家の差別化オプション

日本人起業家の差別化は「日本人であること」ではなく、技術・接客・速さ・価値を組み合わせ、競合が模倣しにくい仕組みにすることで成立する

図表 8-14 差別化オプションの評価（防御力×実行コスト）

今回の推計 筆者による定性評価（高・中・低）。組合せで使うことを前提とする

オプション	具体策の例	顧客への訴求	模倣困難性	実行コスト	主なリスク
正統性・本物らしさ	出汁・米・包丁技術、季節の献立、日本の産地との直接の関係	高	中	中	空輸コスト、職人確保
料理人の経歴	日本の名店出身者、受賞歴、日本のブランドとの提携	高	高	高	単一障害点、報酬水準
価格に対する価値	AED 220～300で高級店に近い品質。ランチの高品質セット	高	中	中	原価率の上昇
速さ・正確さ	ビジネスランチ45分以内の提供設計、予約・会計のデジタル化	中	中	低	スタッフ教育の継続
デリバリー適性	丼・弁当・手巻きキットなど温度と食感が保てる品目を別設計	中	低	低	手数料15～35%で利益率低下
おもてなし（接客）	名前を覚える、好みの記録、季節の小さな提案、清潔さ	高	高	中	多国籍スタッフへの浸透に時間

出所：Meti Lux Partners作成。デリバリー手数料は業界参考値（第9章9.15節）

最も模倣されにくいのは「仕組み化された接客」

料理のレシピや内装は、資本さえあれば競合にも再現できる。最も真似されにくいのは、多国籍のスタッフが日本的な接客を再現可能な手順として身につけている状態である。マニュアル、研修、評価制度に落とし込んだ「おもてなし」は、多店舗化の際にもそのまま本部の資産となる。

避けるべき差別化

「日本人がやっている」「日本と同じ」だけに頼る訴求は、顧客の多くにとって判断材料にならない。また、価格を下げての差別化は、8.10節で見たとおり回収期間を大きく延ばす。**価格は下げず、価値を上げる**方向で組み立てるのが原則である。

SO WHAT

推奨する組合せは、「価格に対する価値」×「おもてなしの仕組み化」×「速さ」である。いずれも日本人経営者が持つ現場管理の強みを生かせ、かつ多店舗化の際に本部の資産として移転できる。料理人の経歴は上乘せ要素として、単一障害点にならない形（複数の料理人、レシピの文書化）で取り入れる。

8.16 第8章のまとめ

日本食は需要の認知が確立した魅力的な市場だが上位帯は過密であり、参入者は中間帯の空白を速い回収とともに取りにいくべきである

本章の要点

- 1 層の厚い市場。**日本食はミシュランの一つ星からビブグルマンまで評価され、6つのセグメントが並存する。WAMが報じた「10年で163.4%増」は見出しのみ確認できた。
- 2 上は過密、下も過密。**AED 500以上は世界的ブランドとおまかせカウンター、AED 200以下は地元発の実力店とチェーンが占める。
- 3 中間帯の空白。**AED 220～300は相対的に競合が薄い、需要の厚みは仮説であり、立地ごとの検証が必要。
- 4 撤退は構造要因。**ホテル契約、外部ショック、事業目的の変化が撤退の背景にある。ブランドは立地より長く生きうる。
- 5 調達は地政学リスク。**2020年の輸入規制撤廃で制度は開いたが、2026年の空輸費急騰が示すとおり、空輸依存は利益率の変動要因となる。

投資家・経営者への示唆

日本食で勝つには、**どのセグメントの勝ち方を使うか**を最初に決める。日本人起業家にとって現実的なのは、地元発業態の「コミュニティ立地×仕組み化」と、日本人の強みである「技術×おもてなし」を、AED 220～300の価格帯で組み合わせることである。

そのうえで、空輸比率を管理指標に置き、損益分岐まで2割の余裕しかないことを前提に、**2～3年での初期投資回収**を計画の初期条件とする。競合は毎年供給され続け、外部ショックは回収期間の内側で起きる。

次章への接続

第9章では、こうした業態を実際に開業するまでに必要な許認可、税務、雇用の義務を整理し、見落とされやすいコストを100席モデルに当てはめて試算する。

CHAPTER

09

規制・ライセンス・税務： 開業までの道のりと 見落としがちなコスト

ドバイの飲食店開業は、会社設立から食品営業許可まで複数の当局をまたぐ手続きの連鎖である。本章では許認可の順序と期間、食品安全の監督体制、酒類・非ハラルの論点、税金と雇用の義務を整理し、100席モデルに当てはめて「毎年かかる規制・コンプライアンスのコスト」を試算する。

9.1 メインランドかフリーゾーンか

一般客を相手にする路面・モール型レストランは、原則としてメインランドのDETライセンスで開業するのが前提となる

ドバイで会社を設立する方法は大きく「メインランド（本土）」と「フリーゾーン（経済特区）」に分かれる。日本の起業家からは「フリーゾーンの方が簡単で安い」という声をよく聞くが、一般の来店客に料理を提供するレストランの場合、選択肢は事実上メインランドに絞られる。

図表 9-1 メインランドとフリーゾーンの比較（飲食店の観点）

業界参考値

今回の推計

一般的な整理。個別の活動・立地により異なるため、DETおよび各フリーゾーン当局への確認が必要

論点	メインランド（DETライセンス）	フリーゾーン
一般客への販売	可能。路面店・モール・コミュニティ商業施設に出店できる	原則として区域外の一般客と直接取引できないとされる（コンサルタント資料。公式確認は未了）
外国人の出資比率	2021年の商業会社法改正以降、多くの活動で外国人100%出資が可能。レストランは対象と考えられるが、DETの活動リストで要確認	100%外国資本が可能
所管当局	経済観光局（DET、旧DED）。食品衛生はドバイ市（DM）、消防はCivil Defence	各フリーゾーン当局。食品衛生はDM等の基準が適用される
賃貸契約	Ejari（賃貸契約登録）がライセンス発行・更新とDEWA（電力・水道）開通の前提	区域内の施設に限定
飲食店での典型用途	レストラン、カフェ、デリバリー専用キッチン（イートインなしのレストラン区分）	持株会社、本部機能、ケータリングの一部、商社機能
本書の100席モデル	メインランドのDETライセンス（レストラン）を前提とする。区域内に一般客向け店舗を持てる特定の開発エリアもあるため、立地が決まった段階で所管を確認する	

注：外国人100%出資は連邦商業会社法の改正（2020年11月公布、2021年6月施行）による。「戦略的影響」のある活動は別扱いとなる。現地スポンサー・サービスエージェントの要否も、活動ごとに確認が必要である。

出所：Business Dubai「Start a Coffee Shop or Café in Dubai（2026）」（2026年）、DineOpen「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

日本の起業家が陥りやすい誤解

「フリーゾーンで会社を作ってから店を出せばよい」という順序は、レストランでは機能しないことが多い。まず出店立地と業態を決め、それに合う法人形態とライセンス区分を逆算するのが正しい順序である。

本章の数字の扱い

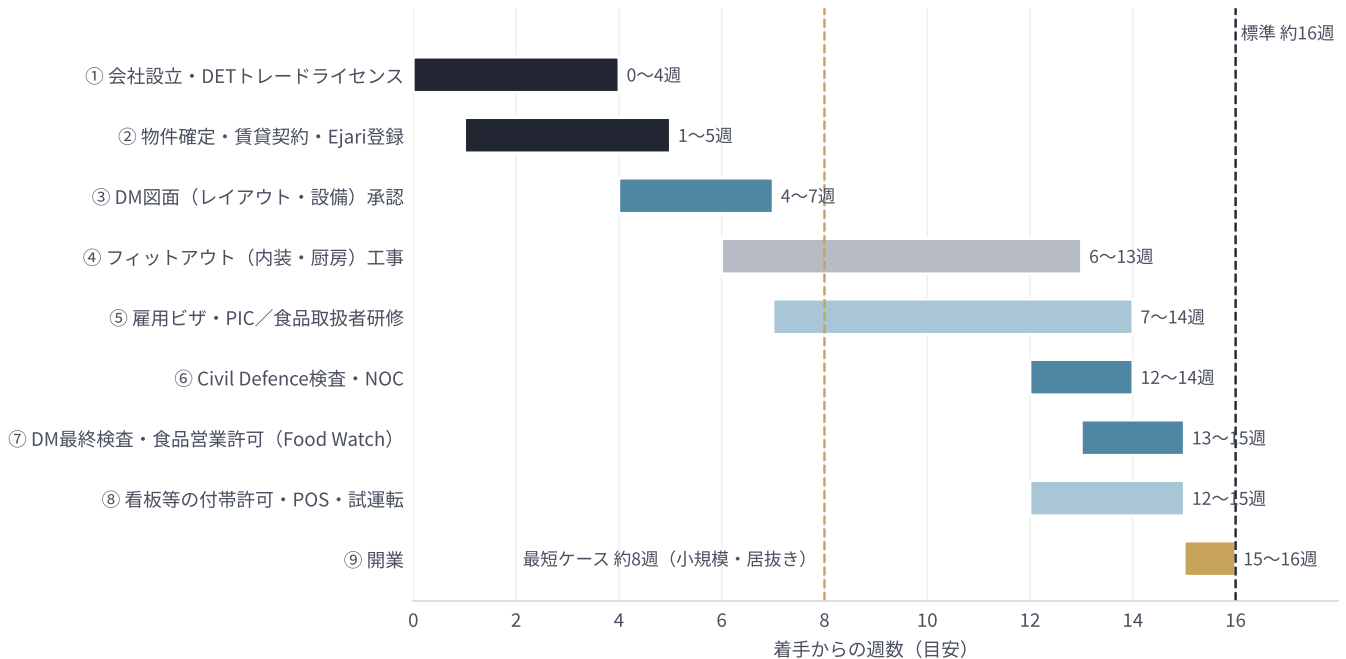
政府の手数料表（DET、DM本体の許可、Civil Defence）は本調査で原本を確認できなかった。確認できたのはDMの一部付帯許可の公定額のみであり、その他は民間コンサルタント等の業界参考値として幅で示す。

9.2 開業までの許認可の流れ

許認可は「会社・物件→図面承認→工事→検査→食品営業許可」の順に連鎖し、着手から開業まで8～16週を見込む必要がある

図表 9-2 ドバイでレストランを開業するまでの手続きと期間の目安

業界参考値 今回の推計 単位：週。期間は業界参考値（全体8～16週、ライセンス2～4週、図面審査7～14営業日）をもとに筆者が配置した目安



注：各工程の開始・終了は筆者による例示であり、物件の状態（スケルトンか居抜きか）、モールの貸主審査、工事規模によって大きく変わる。100席規模でスケルトンから内装を行う場合、16週を超えることも想定すべきである。

出所：DineOpen「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）、Business Dubai（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

順序を間違えない

DMの図面承認は**工事着手の前**に取る。承認前に工事を進めると、排気・グリーストラップ・動線の是正で手戻りが生じる。

家賃は工事中も発生する

フィットアウト期間の家賃免除（フリーレント）は短いことが多い（古い報道では約3か月）。**許認可の遅れはそのまま家賃負担になる。**

人の手続きを並行させる

開業スタッフのビザ取得には1人2～4週間かかる。PIC（衛生責任者）の研修修了は食品営業許可の前提であり、工事と並行して進める。

SO WHAT

基本モデルの月商は約114万AED、家賃は月約11.4万AEDである。開業が1か月遅れると、売上ゼロのまま家賃・人件費・借入コストが積み上がる。**許認可の工程表は、事業計画の資金繰り表と一体で作るべきである。**

9.3 各工程の要点

各工程には固有の書類と落とし穴があり、とくに図面承認とCivil Defence検査での手戻りが開業遅延の主因となりやすい

図表 9-3 開業までの工程別：所管・主な要件・よくある落とし穴

公式統計

業界参考値

DM・DETの制度情報とコンサルタント資料に基づく整理。最新の要件は各当局で確認のこと

工程	所管	主な要件・書類	よくある落とし穴
① 会社設立・トレードライセンス	DET	商号予約、活動区分（レストラン等）の選択、初期承認、定款、賃貸契約（Ejari）	活動区分の選択ミス（デリバリー専用か、イートインありか）
② 物件・Ejari	DLD／貸主	商業用途の区分、Makani番号。Ejari登録料は約AED 178～220	用途が飲食に適合しない物件、排気ルートの確保不能
③ DM図面承認	DM（食品安全）	登録エンジニアリング事務所が作成したレイアウト・設備図。グリーストラップは必須。排気ダクトは近隣建物より2m以上高く（コンサル資料）。審査は約7～14営業日	動線（汚染区域と清潔区域の分離）、手洗い器の数・位置、冷蔵庫の容量
④ フィットアウト	貸主／DM建築部門	モールの場合は貸主の設計審査と工事許可。工事業者の保険	貸主の設計基準との不一致、工期超過のペナルティ
⑤ Civil Defence	ドバイ民間防衛局	消火設備、ガス設備、避難経路、厨房の消火システムの検査とNOC（異議なし証明）	ガス配管・厨房フード消火設備の仕様不適合
⑥ 食品営業許可	DM（Food Watch）	有効な事業ライセンスが前提。申請は主たるPICまたは技術者のみが行える。最終検査	PICの未登録、HACCP文書の不備
⑦ 人員	MOHRE／GDRFA	労働許可、入国許可、健康診断、エミレーツID、健康保険。PIC研修・食品取扱者研修	開業日に必要な人数のビザが揃わない
⑧ 付帯許可	DM／DET／貸主	看板、音楽・エンターテインメント、屋外席など（公式要件は本調査で未確認）	屋外席・看板の無許可設置による是正指導

出所：Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）、Business Dubai（2026年）、UpperSetup「Commercial real estate for business in Dubai 2026（Ejari）」（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

図面承認は「設計の問題」である

DMの図面審査で指摘されやすいのは、生と加熱済み、汚れた食器と清潔な食器の動線の交差、手洗い設備、冷蔵・冷凍の能力など、厨房設計の基本である。**日本の厨房設計の常識がそのまま通るとは限らないため、現地の基準に慣れた設計事務所を早い段階で起用することが、最も費用対効果の高い対策となる。**

寿司カウンター論点

生食を扱う寿司・刺身は高リスク区分の食品として扱われる。カウンター内の温度管理、冷蔵ショーケース、手洗いの位置、まな板の区分などは、図面段階でDMの基準との整合を確認しておきたい（具体的な基準はFood Codeと担当官の指導で確認）。

9.4 開業時の許認可コスト

確認できた許認可の手数料は数百～数万AEDの積み上げで、100席モデルの「ライセンス・許認可10万AED」は専門家費用と予備を含む保守的な置き方である

図表 9-4 開業時の主な許認可・手続きコスト（目安）

公式統計 業界参考値 仮定モデル 単位：AED。区分を行ごとに表示

項目	金額	区分	備考
DETトレードライセンス（新規）	10,000～30,000	業界参考値	資料により12,000～25,000、15,000～30,000と幅
Ejari登録	約178～220	業界参考値	オンライン／代理センター
DM図面承認	未確認	—	公式手数料表を確認できず
DM食品営業許可	2,000～10,000	業界参考値	資料により2,000～5,000、5,000～10,000
DM非ハラール食品取扱い許可	200	公式	DM公表資料（2020年）。豚肉等を扱う場合
（参考）DMキオスク／フードトラック許可	200／160	公式	同上。ポップアップ・催事出店時の参考
Civil Defence NOC	1,500～3,000	業界参考値	公式手数料表は未確認
HACCP文書作成	5,000～15,000	業界参考値	コンサルタントへの委託費
PIC研修（1人）／食品取扱者カード（1人）	約650／約450	業界参考値	40人規模なら合計約2万AED
雇用ビザ（1人、2年）	5,000～8,000	業界参考値	返金される保証金を含む場合あり
看板・音楽・屋外席の許可	未確認	—	立地・貸主ごとに確認
本書モデルの「ライセンス・許認可」	100,000	仮定モデル	ビザ費用は人件費・開業準備側で計上

注：業界参考値は民間コンサルタント・業務ソフト会社の記事に基づくもので、政府の手数料表ではない。小規模カフェの規制関連費用の合計はAED 3万～6万とする資料がある。

出所：Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）、Business Dubai（2026年）、DineOpen（2026年）、Restroworks「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不詳）、Real Estate Club Dubai「Dubai Employment Visa Costs 2026」（2026年）

手数料より大きいのは「時間」と「専門家費用」

政府手数料そのものは、100席モデルの初期投資340万AEDから見れば小さい。実際に効いてくるのは、PRO（行政手続き代行）、設計事務所、HACCPコンサルタント等の専門家費用と、手戻りによる開業遅延である。

SO WHAT

許認可予算は「手数料の合計」ではなく、**専門家費用＋1～2か月分の遅延コスト**として見積もるべきである。本書モデルの10万AEDは、その考え方で置いた保守的な値である。

9.5 食品安全の監督体制

ドバイの食品安全はFood Watch、PIC、HACCP、Food Codeの4層で運用され、店舗ごとに「衛生の責任者」を置くことが法的義務となっている

図表 9-5 ドバイの食品安全規制の4層構造

公式統計 DM公表資料に基づく整理

Food Code	DMの食品規則（2013年版が公開）。施設・設備・温度管理・表示などの基準の基礎
Food Watch	DMのデジタル基盤。食品営業許可の申請、従業員・PICの登録、日々の報告、検査結果の管理
PIC	Person in Charge（衛生責任者）。全食品施設に必置。リスク区分（高・中・低）に応じた3段階の研修
HACCP	危害要因分析と重要管理点。高リスク施設では文書化された管理計画が求められる

出所：Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）、Dubai Municipality「Food Code」（2013年版）

72,108人

DMが監督する必置PICの数
（2020年5月時点）

公式統計

3段階

PIC研修のレベル（施設のリスク区分別）

PICは「店の衛生の顔」

PICは、食品施設ごとに置かれる衛生管理の責任者である。DMはPICに対して、施設のリスク区分に応じた研修の修了を求め、日々の衛生管理の報告をFood Watch経由で行わせている。**食品営業許可の申請自体を主たるPICまたは技術者しか行えない点**は、日本の制度との大きな違いである。

寿司・刺身などの生食を扱う日本食店は高リスク区分に該当すると考えられ、最上位の研修を修了したPICを、シフトをまたいで複数確保しておくことが実務上望ましい。

日本食店にとっての実務上の意味

人員計画

PICが退職・休暇の際に空白が生じないよう、少なくとも2～3人を研修修了者として育てる。PIC研修費は1人約AED 650（業界参考値）と小さい。

記録文化

温度記録、清掃記録、受入検品の記録を毎日残す運用が前提となる。日本の現場の「暗黙知」を文書に落とす作業が必要である。

多言語教育

スタッフの母語は多様である。衛生手順は写真入り・多言語で掲示し、新人研修のチェックリストに組み込む。

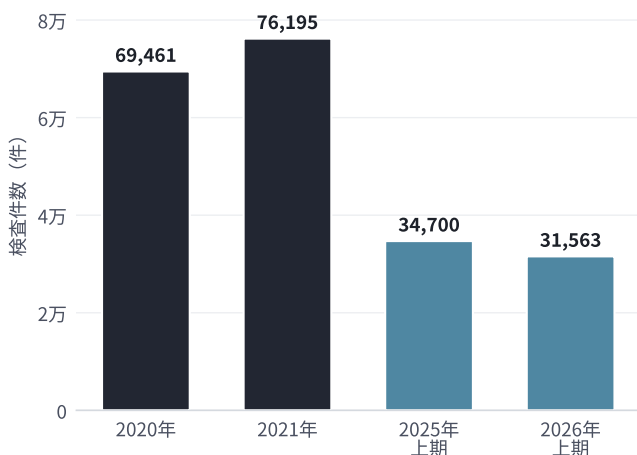
出所：Dubai Municipality「Dubai Municipality oversees more than 70,000 mandatory PICs in Dubai's food establishments」（2020年6月）、Business Dubai（2026年）

9.6 検査・格付けと一時閉鎖リスク

DMは年間数万件の検査を行い、違反には一時閉鎖で臨むため、衛生管理の失敗は「罰金」ではなく「売上ゼロの日」として跳ね返る

図表 9-6 DMによる食品施設の検査件数

公式統計 報道等 単位：件。上期は半年分



注：2020年はCOVID-19対策の確認を含む。2026年上期はGulf News報道（DM引用）。

出所：Dubai Municipality（2021年1月）、Gulf News／Zawya（2022年2月）、Dubai Media Office（2025年7月）、Gulf News「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月）

図表 9-7 DMの衛生格付け（カラーコード）の枠組み

報道等 2016年導入時の報道に基づく。現行の運用は要確認

区分	点数	内容
緑	95点以上	違反なし
薄緑	90～94点	軽微な違反5件未満
黄	75～89点	条件付き合格
赤	60～74点	不合格（重大違反2件以上等）
白	—	是正後、次回検査待ち

注：報道時点では上位2区分のみ店頭表示とされた。DMIは格付けの見直しも報じられており、最新の制度はDMで確認のこと。

出所：Gulf News「Colour-coding for Dubai food outlets starting 2016」（2015年）

一時閉鎖は「退出」ではないが、損益には直撃する

DMは2020年に69,461件の検査を行い、451件の一時閉鎖を実施したと発表している **公式統計**。第5章で述べたとおり、この一時閉鎖は衛生違反やCOVID-19対策の不遵守に対する行政措置であり、**廃業・倒産の件数ではない**。しかし個々の店舗にとっては、是正が確認されるまで営業できない日が生じることを意味する。

1日の休業コスト（基本モデル）

基本モデルの1日当たり売上は約36,875AED（月商114.3万÷31日）。固定費は休業中も発生するため、**1日の閉鎖で約1.9万AEDの固定費が売上なしで流出する計算になる**（固定費月58.3万÷31日）。加えて、SNSでの評判への影響は数字に表れない。

仮定モデル

予防の投資対効果

HACCP文書の整備（AED 5,000～15,000）や、PICの複数育成は、1日の休業で失う固定費と同程度か、それ以下である。衛生への投資は「保険」ではなく、**売上を守るための直接的な投資と捉えるべき**である。

9.7 非ハラール食材と日本の調味料

豚肉やアルコールを含む調味料は日本食の味の根幹に関わるため、非ハラール許可・表示・調達方針を開業前にメニュー単位で決めておく必要がある

UAEでは豚肉や豚由来の原料を扱う飲食店は、DMの非ハラール食品取扱い許可（公定額AED 200、DM 2020年資料）を取得し、調理器具・保管の区分や表示の要件を満たす必要がある。日本食では、豚骨ラーメン、豚の角煮やとんかつのような明らかな豚肉料理だけでなく、**みりん・料理酒・酒粕・ラード・エキス類**など、意識しにくい形で非ハラール原料が入り込む点に注意が要る。

図表 9-8 日本食で確認が必要な主な食材・調味料と対応の選択肢

今回の推計 確認すべき論点の整理。具体的な可否・表示要件はDMと輸入業者に確認すること

食材・調味料	使われる料理	論点	対応の選択肢
豚肉・豚由来原料	豚骨ラーメン、チャーシュー、とんかつ、角煮、餃子	非ハラール許可、調理器具・保管の区分、メニュー表示	①非ハラール許可を取り区分して提供 ②鶏・牛・魚介で代替（鶏白湯、牛チャーシュー等）
みりん・料理酒	照り焼き、煮物、たれ、すし酢の一部	アルコールを含む調味料の輸入・使用の可否と表示	①輸入業者に登録状況を確認 ②みりん風調味料・ハラール認証品で代替
酒粕・日本酒	粕漬け、鍋、デザート	同上。酒類として扱われる可能性	メニューから除外、または代替素材
醤油・味噌	ほぼ全品	醸造過程で生じるアルコール分の扱い	ハラール認証のある商品の採用
ゼラチン・エキス類	デザート、スープの素、加工品	動物由来原料の出所	原材料表示の確認、植物性代替

出所：Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）をもとにMeti Lux Partners作成

判断の軸は「顧客構成」

第8章で見たとおり、エミラティ・GCCの家族客を主要顧客に据えるなら、メニュー全体をハラール対応で設計する方が集客上有利になりうる。一方、非ハラールの品目を持つことは、駐在員や観光客にとっての「本物らしさ」の一部でもある。**どちらを取るかは料理の問題ではなく、顧客戦略の問題**である。

実務上の勧め

開業前に、全メニューの原材料を一覧化し、「ハラール」「非ハラール」「要確認」に分類した原材料台帳を作る。これはDMの検査対応、輸入業者との交渉、スタッフ教育、顧客からの問い合わせ対応のすべてに使える基礎資料となる。

9.8 酒類提供の規制とP/Lへの影響

酒類は高単価業態の利益源だが、30%の市手数料の復活と提供資格の制約により、独立系の日本食店では「酒類なしで成立する設計」が基本となる

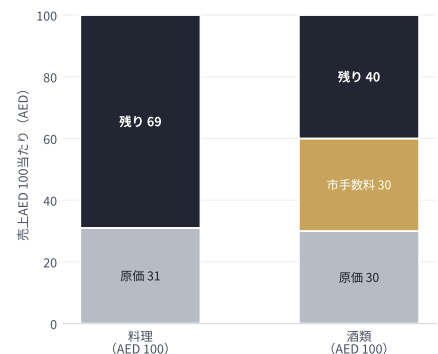
確認できた制度の変化

- **個人の酒類ライセンス**：手数料（年AED 270）は2023年1月1日から無料化された [報道等](#)。
- **30%の市手数料**：酒類の販売に課される30%の市手数料は、2023年（法律事務所の解説では2024年も）停止されたが、**2025年1月1日から再開**された。対象は酒類の輸入・流通・提供を認められた事業者で、ホテル、レストラン、ナイトクラブを含む（Decree No.1 of 2016） [報道等](#)。
- **店舗の酒類提供資格**：ドバイのバーやナイトクラブは歴史的にホテル内またはホテルに付随する形にほぼ限られてきた（AP、2019年）。ホテル外の独立系レストランが提供許可を得られるかは、立地・開発エリア・当局の判断によるとみられ、**本調査では要件を確認できなかった**。

このため本書の100席モデルは、**酒類売上をゼロと置いている**。酒類を提供できる立地であれば上振れ要因となるが、事業計画の前提には置かない。

図表 9-9 料理と酒類の売上AED 100当たりの取り分

仮定モデル 単位：AED



注：料理の原価は基本モデルの31%。酒類の原価30%は筆者の仮定。市手数料30%は酒類売上に対する率として計算。VAT・人件費・家賃は含まない。

出所：Bird & Bird「Reinstatement of Alcohol Sales Tax in Dubai in 2025」（2025年）、LexisNexis Middle East（2024年12月）をもとにMeti Lux Partners試算

酒類は「売上の高さ」ほど利益に効かない可能性

上の単純試算では、市手数料を差し引くと、酒類のAED 100当たりの残りは約40AEDとなり、料理の約69AEDを下回る。酒類の仕入れ原価がこの仮定より低ければ差は縮まるが、**30%の手手数料が復活した2025年以降、酒類の利益貢献は2023～2024年より小さい**。また、酒類提供には免許取得の手間、在庫管理、従業員教育、提供時間・年齢確認などの運用負担が伴う。

酒類なしで単価を作る方法

ノンアルコールのペアリング（日本茶、発酵飲料、モクテル）、季節のデザート、コース化によって、酒類に頼らずに客単価AED 250前後を作る設計が現実的である。ドバイでは酒類を飲まない顧客層が厚く、これは制約であると同時に差別化の機会でもある。

確認すべき事項

候補立地での酒類提供の可否（ホテル内・特定開発エリアかどうか）、免許の申請主体と費用、30%手数料の計算基礎（税抜売上か）、貸主の規定。いずれも契約前に当局・貸主・専門家に確認する。

9.9 税金と公的負担の全体像

飲食店にかかる税金はVAT 5%と法人税9%が中心で、ホテル内か独立店かによってサービス料と市の手数料の扱いが大きく変わる

図表 9-10 ドバイの飲食店に関係する主な税金・公的負担

公式統計 報道等 制度の概要。適用の詳細は税務専門家・当局で確認のこと

項目	内容	100席モデルへの適用	確度・留意点
付加価値税（VAT）	標準税率5%。年間課税売上AED 37.5万超で登録義務	登録義務あり。消費者向け価格は税込表示	連邦税務庁の一般ルール（本調査で再確認は未了）
法人税（CT）	課税所得AED 37.5万までは0%、超過部分に9%	課税対象（9.10節で試算）	連邦法人税法
小規模事業者救済（SBR）	売上AED 300万以下なら課税所得ゼロとみなす選択が可能。2029年12月31日まで延長と報道（2026年財務省令第131号）	対象外（年商約1,372万AED）	延長は報道ベース。省令原文の確認を推奨
市手数料（ホテル・レストラン売上）	2018年に10%から7%へ引き下げ	主にホテル内店舗に適用。独立店への現行適用は未確認	2018年報道。現行ルールは要確認
サービス料	独立店での強制的なサービス料は消費者保護法上認められないとDEDが説明。ホテル内とDIFCは10%が可能	独立店ではサービス料を前提にしない	2018年報道。現行のDET規定で要確認
甘味飲料の物品税	2026年1月から糖分量別の従量税：100ml当たり5～8g未満はAED 0.79/L、8g以上はAED 1.09/L、5g未満は非課税	仕入価格に内包（輸入・製造者が納税）	旧制度（50%）からの変更
酒類の市手数料	酒類売上の30%（2025年1月再開）	基本モデルでは酒類なし	9.8節参照
商業用賃料に係る市の手数料	年間賃料の5%をDEWA請求経由で徴収するとの解説あり	家賃に付随する負担として確認	コンサル資料。確度低

出所：Entrepreneur Middle East 「UAE Extends Small Business Tax Relief Through 2029」（2026年8月）、Argaam（2018年6月）、Gulf News（2018年9月、2018年11月、2025年）、UpperSetup（2026年）、DEWA「Slab Tariff」（2026年10月閲覧）

ホテル内店舗と独立店の違い

ホテル内の店舗は10%のサービス料と7%の市手数料が上乗せされる価格体系が一般的とされ、表示価格と支払総額の差が大きい。独立店はサービス料を取れない代わりに、表示価格（税込）がそのまま支払額に近い。同じ「客単価AED 250」でも、顧客の支払額と店の手取りの関係は業態で異なる。

SBRの延長は100席モデルには無関係

小規模事業者救済の2029年までの延長は、年商300万AED以下の小規模カフェやデリバリー専用店には有利だが、年商約1,372万AEDの本書モデルは対象外である。「ドバイは法人税がかからない」という古い前提で計画を立てないことが重要である。

9.10 VATと法人税の試算

100席モデルではVATは価格設計の問題、法人税は回収期間を約0.1年延ばす要因であり、いずれも事業計画の初期段階で織り込むべきである

VAT：価格表示と資金繰り

本書モデルの客単価AED 250はVAT抜きの売上として置いている。消費者向けの表示価格は税込が原則であるため、メニュー上の平均支払額は約AED 262.5となる。メニュー価格を「税込でキリのよい数字」にすると、店の手取りはその分だけ減る。

項目（年間）	AED
売上（VAT抜き）	13,717,500
顧客から預かるVAT（5%）	685,875
顧客の支払総額	14,403,375
平均支払額（1人）	262.5

預かったVATから、食材・家賃・光熱費等の仕入れに含まれるVATを差し引いた額を納付する。預かりVATは一時的に手元資金を厚くするが、**店の利益ではない**。運転資金として使い込まない管理が要る。

税込表示の価格設計

税込AED 260のメニューは、税抜では約AED 247.6となる。客単価の議論は常に「税抜で何AEDを残すか」で行う。

法人税：2つの試算

図表 9-11 100席モデルの法人税額の試算

仮定モデル 単位：AED／年

項目	ケースA	ケースB
営業利益（償却前）	1,920,450	1,920,450
減価償却費	—	-426,000
課税所得	1,920,450	1,494,450
うち0%部分	375,000	375,000
法人税（超過分×9%）	139,091	100,751
税引後キャッシュフロー	1,781,360	1,819,700
単純回収期間（340万AED）	約1.9年	約1.9年

注：ケースA：本書の基本計算（償却前利益に課税する簡便法）。ケースB：内装・厨房・家具・IT（計213万AED）を5年で定額償却すると仮定。金利、税務上の損金算入要件、繰越欠損等は考慮していない。実際の税額は税務専門家の確認が必要。

出所：Meti Lux Partners試算

いずれのケースでも、法人税は回収期間を約1.8年から約1.9年へ延ばす程度の影響にとどまる。ただし開業初年度は立ち上がり期間の赤字があり得るため、**税務上の欠損の扱いを含めて会計事務所と事前に設計しておくことが望ましい**。

税務の実務カレンダー（一般ルール、要確認）

VAT登録：課税売上が基準額（AED 37.5万）を超える見込みの時点で登録。開業前の登録時期は税理士と確認する。

VAT申告：一般に四半期ごとに申告・納付（期間終了後28日以内とされる）。POSの税込・税抜集計を申告様式に合わせ設計しておく。

法人税：会計年度ごとに、期末から9か月以内に申告・納付とされる。開業初年度の会計期間の設定も含めて設計する。

注：申告期限は連邦税務庁の一般的なルールとして広く解説されている内容であり、本調査で原典は再確認していない。

9.11 雇用に伴う法定コスト

従業員1人を雇うごとに、ビザ・健康保険・失業保険・給与支払制度・退職金の義務が発生し、その総額は人件費の見積もりに必ず含めるべきである

図表 9-12 従業員1人当たりの主な法定コスト・義務

業界参考値 報道等 単位：AED。メインランド企業の場合の目安

項目	金額の目安	負担者	内容・留意点
雇用ビザ一式（2年）	5,000～8,000	雇用主	労働許可（雇用主区分により250／1,200／3,450）、労働カード、入国許可、在留資格変更、健康診断、エミレーツID、査証貼付、返金される保険預託金（3,000）等を含む。処理期間2～4週間
健康保険	600～1,200／年	雇用主	ドバイでは従業員の健康保険加入が義務。基本プランの水準
失業保険（ILOE）	60または120／年	原則従業員	基本給AED 16,000以下は月5、超は月10。未加入は罰金AED 400（許可更新時に徴収）。給付は基本給の60%、最長3か月。雇用主が負担する例もある
給与保護制度（WPS）	—	雇用主	給与をWPS経由で支払う仕組み（MOHREの一般ルール。本調査で原典は未確認）。遅配は行政上の制約につながる
退職金（エンド・オブ・サービス）	基本給の21～30日分／年	雇用主	9.12節で詳述。基本給ベースで、上限は基本給24か月分
住居・送迎	未確認	雇用主（慣行）	現場スタッフでは住居・送迎の提供が一般的とされるが、費用水準は本調査で確認できなかった

出所：Real Estate Club Dubai「Dubai Employment Visa Costs 2026」（2026年）、Avyanco「iLOE Insurance UAE」（2026年）、Zoho Payroll「UAE Gratuity by Tenure」（時期不詳）、DineOpen（2026年）、Restroworks（時期不詳）

給与水準の参考値

職種	月額（AED）
シェフ	8,000～15,000
ホールスタッフ	3,000～5,000
キッチンアシスタント	2,500～4,000
寿司職人・店長	未確認

出所：Restroworks（時期不詳） 業界参考値

基本モデルの人件費27%が意味する人数

人件費27%は月約30.9万AEDである。住居・ビザ・保険を含む1人当たりの総コストをAED 7,000～9,000と置くと、**約34～44人**の体制となる（仮定モデル）。この人数は、9.13節で見るエミラティ雇用義務の「20～49人」の区分にちょうど入る。

9.12 退職金の計算

退職金は基本給を基礎に勤続年数とともに積み上がるため、毎月の引当として計上しないと、数年後にまとまった現金流出として表面化する

計算式（連邦政令法2021年第33号）

日額基本給 = 基本給（月額）× 12 ÷ 365
1～5年目：日額基本給 × 21日 × 勤続年数
6年目以降：上記に加え、日額基本給 × 30日 ×
（勤続年数 - 5）
上限：基本給の24か月分。勤続1年未満は支給なし。端数年は按分

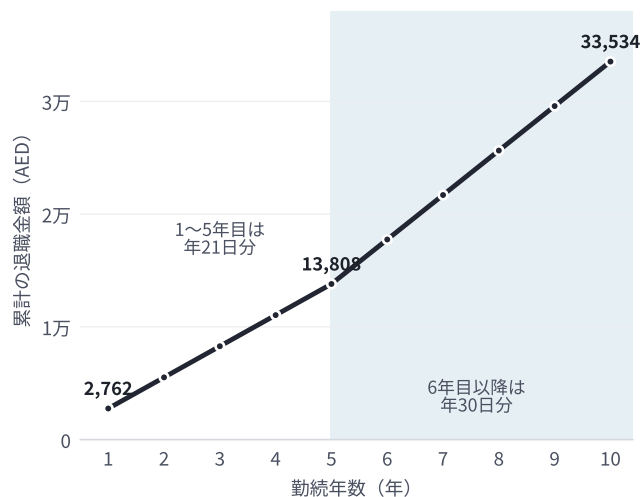
計算例：基本給 月AED 4,000

勤続年数	日数	退職金（AED）
1年	21日	2,762
3年	63日	8,285
5年	105日	13,808
7年	165日	21,699
10年	255日	33,534

注：日額基本給 = $4,000 \times 12 \div 365 \approx 131.5$ AED。住宅手当等の手当は計算基礎に含まれない。

図表 9-13 勤続年数別の退職金累計額（基本給月AED 4,000の例）

仮定モデル 単位：AED



出所：Zoho Payroll「UAE Gratuity by Tenure」（時期不詳）の制度解説をもとにMeti Lux Partners試算

40人体制での年間引当

平均基本給をAED 3,000～4,000と置くと、1人当たりの年間引当は約2,100～2,800AED、40人で年約**8.3万～11万AED**となる（仮定モデル）。年商の約0.6～0.8%に相当する。

SO WHAT

給与を「基本給＋手当」に分けて設計するのはUAEで一般的だが、基本給を過度に低くする設計は採用競争力や労務トラブルの面で注意が要る。いずれにせよ、退職金は**毎月の引当として損益に計上し、可能なら別口座に積み立てる**ことで、閉店・移転・幹部退職時の資金ショックを防げる。

9.13 エミラティ雇用義務

従業員20～49人の企業には業種によりエミラティ雇用義務があり、100席モデルの規模は該当しうるため、適用の有無を開業前に確認すべきである

図表 9-14 エミラティ雇用（Emiratisation）の主なルール

報道等 MOHRE発表の報道に基づく。2026年以降の目標は本調査で確認できなかった

企業規模	義務の内容	未達時の拠出金
従業員20～49人	指定14業種の企業は、2024年に1人、2025年にさらに1人のエミラティを雇用。指定業種には「宿泊・ホスピタリティ」が含まれる	1人当たりAED 96,000（2024年分、2025年1月徴収）、AED 108,000（2025年分、2026年1月徴収）
従業員50人以上	熟練職におけるエミラティ比率を毎年2%ずつ引き上げる目標（一般ルール。本調査で再確認は未了）	目標未達分に応じた拠出金
従業員20人未満	上記の数値目標の対象外	—

注：「宿泊・ホスピタリティ」の区分が独立系レストラン（ISIC上の「飲食サービス業」）を含むかは、本調査では確認できなかった。適用の有無はMOHREまたは専門家に確認すること。

出所：Gulf Today 「MoHRE begins implementing Emiratisation targets on over 12,000 private companies with 20-49 employees」（2024年1月）、Gulf News 「UAE expands Emiratisation to private sector firms with less than 50 employees」（2023年）

100席モデルへの当てはめ

9.11節で見たとおり、100席モデルの体制は約34～44人で、20～49人の区分に入る。仮に飲食店が対象業種に含まれる場合、**エミラティを2人雇用するか、1人当たり年10万AED前後の拠出金を負担するか**の選択となる。2人分の拠出金なら年約21.6万AED（2025年水準）で、営業利益192万AEDの約1割に相当する。

一方、従業員を20人未満に抑えれば数値目標の対象外となるが、100席・昼夜営業の業態を20人未満で運営するのは現実的ではない。

義務を「コスト」ではなく「機会」として設計する

エミラティのスタッフは、GCCの家族客への接客、地元コミュニティとの関係づくり、行政・貸主とのコミュニケーションで強みを発揮しうる。店長候補、ゲストリレーション、マーケティングなど、**店の価値向上に直結する職務**として採用を設計すれば、義務の履行と事業上の効果を両立できる。

開業前の確認事項

- 自社の活動区分が指定業種に該当するか
- 2026年以降の目標と拠出金額
- 政府の就労支援制度の活用可否

9.14 100席モデルの年間規制・コンプライアンスコスト

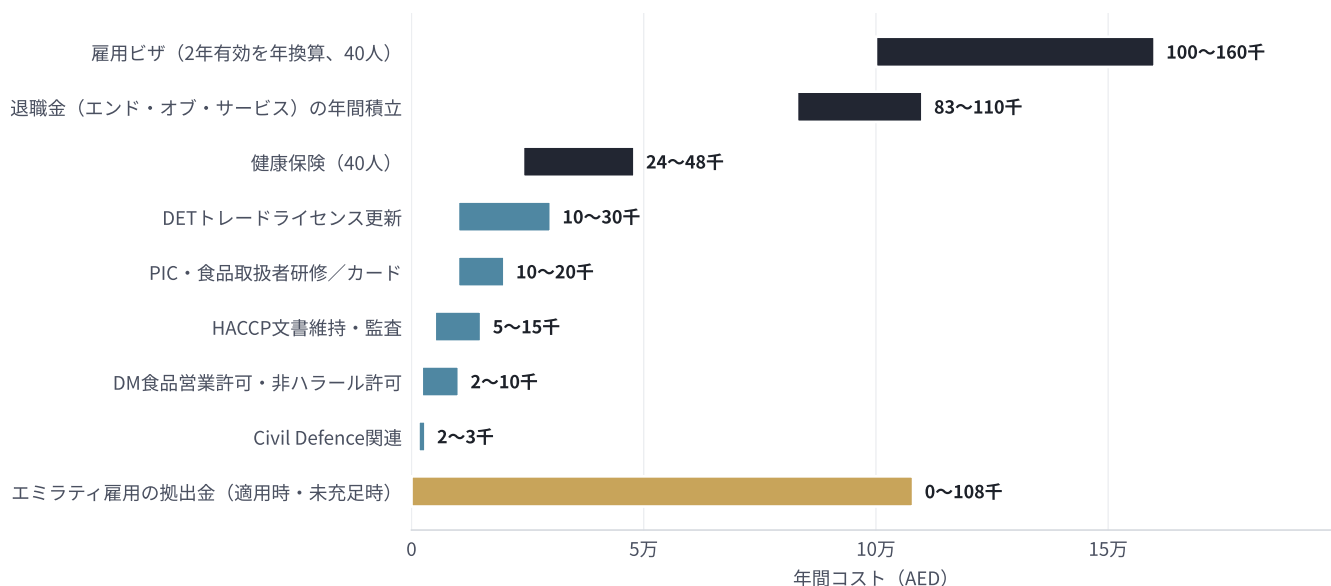
100席モデルの年間の規制・コンプライアンス費用は約24万～40万AED（売上の2～3%）で、エミラティ雇用義務が適用されれば最大約11万AEDが上乗せされる

図表 9-15 年間の規制・コンプライアンス関連費用の試算（従業員40人の場合）

仮定モデル

業界参考値

単位：AED／年。各単価は業界参考値、人数・基本給は仮定



注：ビザは1人AED 5,000～8,000を2年で按分（入れ替わりによる追加取得は含まない）。退職金は平均基本給AED 3,000～4,000×21日分×40人。研修・カードは入れ替わり分を含む年間の目安。エミラティ雇用の拠出金は2025年水準の1人分（2人分なら最大21.6万AED）。会計・税務申告の外部委託費は見積もり次第のため含めていない。

出所：本章で引用した業界参考値・報道をもとにMeti Lux Partners試算

読み方：多くは基本モデルの費用に「含まれている」

ここで示した費用は、基本モデルの人件費（27%）とその他費用（8%）の内訳として吸収されるべきものであり、**追加で上乗せされる費用ではない**。合計約24万～40万AEDは年商約1,372万AEDの1.7～2.9%で、人件費の内訳としてはビザ・退職金・保険が大半を占める。

注意すべきは、人の入れ替わりが激しいほどビザ・研修の費用が増える点と、エミラティ雇用義務の扱いが未確定である点である。後者が拠出金として発生すれば、営業利益率は約0.8ポイント（1人分）～1.6ポイント（2人分）低下する。

24～40万AED

年間の規制・コンプライアンス費用（エミラティ拠出金を除く）

1.7～2.9%

年商に対する比率

最大21.6万AED

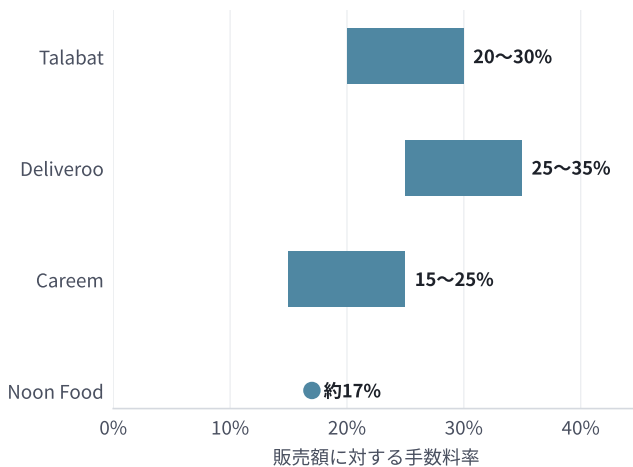
エミラティ雇用の拠出金（2人分、適用時）

9.15 デリバリー・プラットフォームの規制

デリバリー手数料は売上の15～35%に達するが、2025年9月の通達で手数料以外の負担転嫁は制限されつつあり、条件交渉の余地が広がっている

図表 9-16 主要デリバリー・プラットフォームの手数料率

業界参考値 販売額に対する率



注：デリバリー専用キッチンは上限寄りの率が多いとされる。2025年にUAEへ参入したKeeta（米国）のUAEでの手数料率は公表資料で確認できなかった。決済手数料の水準は確認できなかった。

出所：Business Dubai（2026年）、Communicate Online「Keeta's UAE launch sparks a GCC delivery shakeup」（2025年）

2025年9月の通達の内容（報道）

AGBIの報道（2026年2月）によれば、UAEは2025年9月にデリバリー・プラットフォームに関する通達を出し、①掲載順位を決めるアルゴリズムの透明性、②恣意的な価格変更の禁止、③サブスクリプション（会員制度）の費用をレストランに転嫁することの禁止を定めた **報道等**。湾岸各国の競争当局がプラットフォームへの監視を強める流れの一環とされる。

基本モデルとの関係

基本モデルの「デリバリー・決済費用」は売上の4%である。手数料率を25%とすると、決済手数料を考えなくても **デリバリー売上は全体の約16%が上限**となる

今回の推計。それ以上にデリバリー比率を高めるなら、費用比率の前提を見直す必要がある。

図表 9-17 デリバリー注文AED 100当たりの取り分（手数料率別）

仮定モデル 食材費31%で計算。容器・梱包費は含まない

手数料率	手数料	食材費	残り（人件費・家賃等の負担前）	店内飲食（手数料なし）との差
15%	15	31	54	-15
25%	25	31	44	-25
35%	35	31	34	-35

出所：Meti Lux Partners試算

SO WHAT

100席のアップercasualにとって、デリバリーは「空席を埋める補完チャンネル」であり主力ではない。デリバリー専用の価格設定（店内より高め）と品目の絞り込み、複数プラットフォームの条件比較を行い、**通達で禁じられた費用転嫁が契約に含まれていないかを確認**すべきである。

9.16 賃貸契約前の規制チェックリスト

規制上の問題の多くは物件を決めた時点で固定されるため、賃貸契約の署名前に以下の20項目を確認することを強く勧める

図表 9-18 賃貸契約署名前の規制チェックリスト

今回の推計 本章の内容を実務用に整理したもの。確認先は目安

#	分野	確認項目	確認先
1	法人・ライセンス	レストラン（イートインあり）の活動区分で、メインランドのDETライセンスが取得できる物件か	DET／PRO
2		外国人100%出資が可能な活動区分か。現地サービスエージェントの要否	DET／弁護士
3		物件の用途区分が商業（飲食）であり、Ejari登録・Makani番号の取得が可能か	貸主／DLD
4		立地がフリーゾーンや特定開発エリアに該当する場合、所管当局と一般客への販売可否	当局／貸主
5	設備・図面	排気ダクトの経路と高さの基準（近隣建物より2m以上等）を満たせるか	設計事務所
6		グリーストラップの設置場所と排水の接続が可能か	設計事務所／貸主
7		ガスの供給方式（集中供給かLPGか）とCivil Defenceの要件	貸主／Civil Defence
8		電気容量・空調方式（地域冷房の場合はその費用負担）	貸主／DEWA
9		厨房の面積と動線がDMの基準（汚染・清潔区域の分離）を満たせるか	設計事務所／DM
10	食品・酒類	非ハラール食材を扱う場合の許可・保管区分の取得可能性	DM
11		酒類提供の可否（ホテル内・特定エリアか）、免許の主体、30%手数料の負担	当局／貸主
12		屋外席・看板・音楽の許可の可否と貸主の規定	DM／DET／貸主
13	契約条件	フィットアウト期間（フリーレント）の長さ、許認可遅延時の延長条項	貸主／弁護士
14		売上歩合賃料の有無と率、サービスチャージ・販促分担金	貸主
15		中途解約・譲渡・転貸の条件（撤退・移転の選択肢）	弁護士
16		先日付小切手の枚数・保証金、商業賃料に係る市の手数料の扱い	貸主／会計士
17	人・税務	想定人数でのビザ枠（クォータ）の確保と取得期間	PRO
18		エミラティ雇用義務の適用有無（従業員20人以上の場合）	MOHRE／専門家
19		VAT登録の時期、税込価格表示、サービス料の可否（独立店か）	税理士
20		法人税の申告体制と初年度の欠損の扱い	税理士

出所：Meti Lux Partners作成

このチェックリストのうち5～9（設備）と13～16（契約条件）は、署名後には変更がきわめて難しい。とくに排気・グリーストラップ・ガスは「工事でなんとかする」と考えがちだが、建物の構造上不可能な場合があり、**物件選定の段階での技術的な現地調査（設計事務所の同行）**が最も費用対効果の高い対策である。

9.17 第9章のまとめ

規制コストの本質は手数料の額ではなく「時間」と「見落とし」であり、契約前の確認と工程管理が投資回収の速さを左右する

本章の要点

- 1 **法人形態は立地から逆算。**一般客向けの店舗は原則メインランドのDETライセンス。外国人100%出資は2021年以降可能だが、活動区分の確認が要る。
- 2 **許認可は8～16週の連鎖。**図面承認→工事→Civil Defence→DM最終検査の順序を守り、遅延は家賃と人件費で跳ね返る。
- 3 **食品安全は4層構造。**Food Watch、PIC、HACCP、Food Code。一時閉鎖1日で約1.9万AEDの固定費が売上なしで流出する。
- 4 **酒類と非ハラールは顧客戦略。**30%の酒類手数料は2025年に復活。基本モデルは酒類なしで成立を設計。
- 5 **税は「ない」前提を捨てる。**VAT 5%、法人税9%。SBRの延長は年商300万AED超の本書モデルには適用されない。
- 6 **雇用の義務は人数で変わる。**約34～44人の体制はエミラティ雇用義務の区分に入りうる。年間の規制・コンプライアンス費用は売上の2～3%。

投資家・経営者への示唆

ドバイの規制は、透明性が高く手続きがデジタル化されている一方、手数料表や適用範囲が公開資料だけでは確認しきれない部分が残る。本調査でも、DET・DM本体・Civil Defenceの公式手数料、酒類提供資格、エミラティ雇用義務の飲食店への適用は確認できなかった。

だからこそ、賃貸契約前に「確認できないこと」を一覧にし、専門家と当局に確認してから署名することが、最も安価なリスク管理となる。開業までの時間を短く保つことは、2～3年での初期投資回収という本書の中心的な提言に直結する。

本章で確認できなかった主な事項

DET・DM（図面承認・食品営業許可）・Civil Defenceの公式手数料表／看板・音楽・屋外席の許可要件／独立系レストランの酒類提供資格／エミラティ雇用義務の飲食店への適用と2026年以降の目標／市手数料7%の独立店への現行適用／WPSの原典／寿司職人・店長の給与水準／住居・送迎費用

CHAPTER

10

コスト構造の分解： ドバイの飲食店はなぜ固定費が重いのか

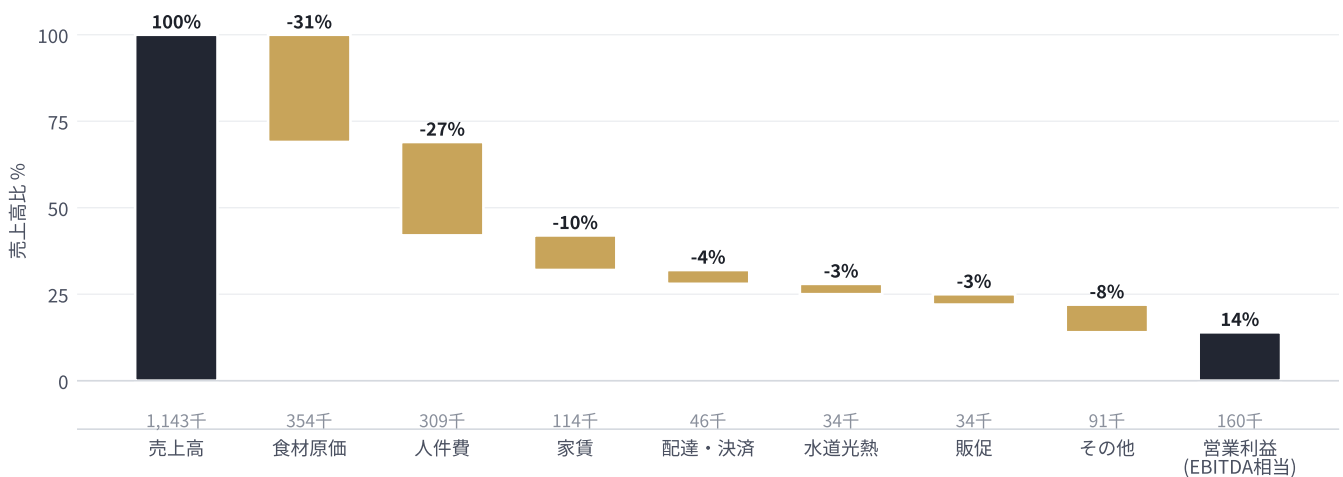
100席アッパーカジュアル日本食の仮定モデルを費目ごとに分解し、食材・人件費・家賃・配達手数料・水道光熱などがドバイ特有のどの要因で決まるのかを検証する。結論は明快である。ドバイの飲食店は売上の約半分が固定費であり、客数がわずかに落ちるだけで利益が大きく削られる構造を持つ。

10.1 損益構造の全体像

売上高AED 114万／月のうち86%が費用に消え、手元に残る営業利益は14%（約16万）にとどまる

図表 10-1 100席アップーカジュアル日本食モデルの損益ウォーターフォール（売上高=100）

仮定モデル 単位：売上高比（%）、下段は月額（AED千）



注：客単価AED 250（VAT抜きの純売上ベース）、ランチ稼働50%×1回転、ディナー稼働75%×1.3回転＝1日147.5人、月31日で簡便計算。営業利益は減価償却・支払利息・法人税控除前（EBITDA相当）。

出所：Meti Lux Partners作成（第11章の仮定モデル）

図表 10-2 費目別の金額（年額・月額）

仮定モデル 単位：AED

費目	売上比	年額	月額
売上高	100%	13,717,500	1,143,125
食材原価	31%	4,252,425	354,369
人件費	27%	3,703,725	308,644
家賃	10%	1,371,750	114,313
配達・決済手数料	4%	548,700	45,725
水道光熱	3%	411,525	34,294
販促	3%	411,525	34,294
その他	8%	1,097,400	91,450
営業利益	14%	1,920,450	160,038

出所：Meti Lux Partners作成

見かけの売上規模と手残りの落差

年商AED 1,372万（365日ベースでは約1,346万）という数字だけを見れば、相当な繁盛店である。しかし費目を積み上げると、食材原価と人件費だけで売上の58%、家賃を加えると68%に達する。最終的に残る営業利益は14%、月額にして約AED 16万である。

本章ではこの86%の費用を一つずつ分解し、「なぜその比率になるのか」をドバイ固有の要因から説明する。ポイントは、費用の大半が売上に連動しない**固定費**である点にある。この性質が、第14章で扱う客数減少への脆さと、第11章で示す投資回収期間の考え方を規定する。

本章の読み方

各費目の比率は「成功の保証値」ではなく、投資判断の基準線である。自社の計画値がこの基準線から何ポイント乖離しているかを確認する用途で使ってほしい。

10.2 ドバイ固有のコスト要因

輸入依存の食材、全員が外国人の雇用、商業施設主導の賃貸市場という 三つの構造が固定費を押し上げる

図表 10-3 費目別に見たドバイ固有の決定要因と管理可能性

仮定モデル 業界参考値 比率は売上高比

費目	比率	ドバイ固有の主な決定要因	性質	経営者がコントロールできる範囲
食材原価	31%	日本食材の多くを輸入。航空便／海上便の選択、関税（生鮮魚0%、冷凍・加工5%）、為替、2026年の物流混乱	変動費	メニュー設計、歩留まり、現地調達比率、発注・在庫管理
人件費	27%	従業員はほぼ全員が外国人。ビザ・医療保険・住居・通勤を雇用主が負担。退職金（Gratuity）の積立義務	固定費	人員配置、シフト設計、職務の多能化、採用ルート
家賃	10%	大型モール・ホテル・開発業者が主な貸し手。売上歩合家賃、共益費、先日付小切手（PDC）、Ejari登録	固定費	立地選択と契約交渉（契約後はほぼ固定）
配達・決済	4%	配達アプリ手数料15～35%（業界参考値）、カード決済比率の高さ	変動費	デリバリー比率、自社チャネル、価格設定
水道光熱	3%	夏季の冷房負荷、DEWAの累進料金と燃料サーチャージ、地域冷房の有無	準固定	設備仕様、運転管理、契約形態
販促	3%	新店供給が続くため、認知維持の費用が恒常的に発生	固定費	チャネル選択、CRM
その他	8%	許認可更新、保守、清掃・害虫駆除、会計・税務（VAT・法人税）	固定費	契約見直し、予防保全

出所：Meti Lux Partners作成。関税はJETRO「UAE水産物輸出ガイド」、配達手数料はBusiness Dubai（2026年）による

「全部が少しずつ高い」市場

ドバイで事業を営む立場から見ると、飲食店の費用構造で目立つのは、どれか一つの費目が突出して高いことではない。食材は輸入に依存し、人は海外から呼び寄せ、店舗は大手デベロッパーから借りる。いずれも日本の同規模店より割高になりやすく、しかもその多くが売上に連動しない。

日本の外食業界で広く使われる「FL比率」（食材費＋人件費）で見ると、本モデルは58%である。日本の一般的な目安とされる60%前後と大差はないが、ドバイでは家賃・水道光熱・許認可関連の固定費が上乗せされるため、同じFL比率でも利益が残りにくい。

58%

FL比率（食材31%＋人件費27%）

51%

固定費比率（人件費・家賃・水光熱・販促・その他）

SO WHAT

コスト管理の主戦場は、開業後の節約ではなく**開業前の設計**にある。家賃は契約時、人件費は人員計画時、水道光熱は設備選定時に大半が決まる。開業後に動かせるのは主に食材原価と販促費である。

10.3 食材原価（31%）① 輸入構造

日本食の食材原価は輸入比率と輸送手段で決まり、2026年の物流混乱は航空便依存の店ほど直撃した

食材原価31%は月額AED 35.4万、客1人当たり約AED 77.5に相当する。日本食レストランの場合、この中身は大きく「日本から輸入する食材」と「現地・第三国から調達する食材」に分かれる。前者は鮮魚、和牛、米、調味料、乾物、酒類以外の日本製飲料などであり、品質の差別化の源泉である一方、価格と供給の不確実性が最も高い。

UAEは2020年12月10日に東日本大震災後の日本産食品の輸入規制をすべて撤廃しており、制度面の障壁は現在小さい（農林水産省・JETRO）。輸入に際しては、輸入者と製品をDubai Municipalityの食品輸入システム（FIRS）に登録する必要がある。関税は生鮮・冷蔵魚が無税、冷凍・加工水産物が5%であり、さらに付加価値税（VAT）5%が課される。VAT登録事業者であれば仕入VATは一般に控除できるため損益上の負担にはならないが、輸入時に資金が一時的に出ていく点はキャッシュフロー計画に織り込む必要がある。

図表 10-4 食材原価の構成イメージと調達経路・関税

仮定モデル

業界参考値

構成比は食材原価に占める割合（仮定）

カテゴリー	構成比	月額AED	主な調達経路	関税	価格変動リスク
鮮魚（日本産・空輸）	20%	70,874	航空便（産地市場から直送）	生鮮・冷蔵は無税	高（運賃・燃油・便数）
水産物（冷凍・他国産・近海）	12%	42,524	海上便・現地輸入業者	冷凍・加工は5%	中
和牛・精肉	15%	53,155	日本・豪州等から輸入	品目により異なる（要確認）	中～高
米・調味料・乾物（日本産）	13%	46,068	海上便（コンテナ混載）	品目により異なる（要確認）	中（航路・為替）
野菜・果物・乳製品	22%	77,961	現地・近隣国・欧州	—	中（CPI連動）
飲料（ノンアルコール）・その他	18%	63,787	現地卸	甘味飲料は物品税（2026年から糖分段階制）	低～中
合計（うち日本からの輸入約45%）	100%	354,369	日本輸入＝鮮魚空輸20%＋米・調味料等13%＋和牛等の一部		

注：構成比は本レポートの仮定であり、業態・メニューで大きく異なる。関税区分は品目コード（HSコード）単位で輸入者・通関業者に確認すること。

出所：農林水産省「諸外国・地域の規制措置」／JETRO「UAE水産物輸出ガイド」、Enterprise「Dubai inflation slips from June high」（2026年8月）、Arab News・通信社配信記事（2026年4～5月）をもとにMeti Lux Partners作成

+7.8%

ドバイCPI 食品・飲料（2026年7月、前年比）

公式統計

+30～35%

日本産水産物等の空輸コスト上昇（シェフ発言、2026年5月）

報道等

+13%

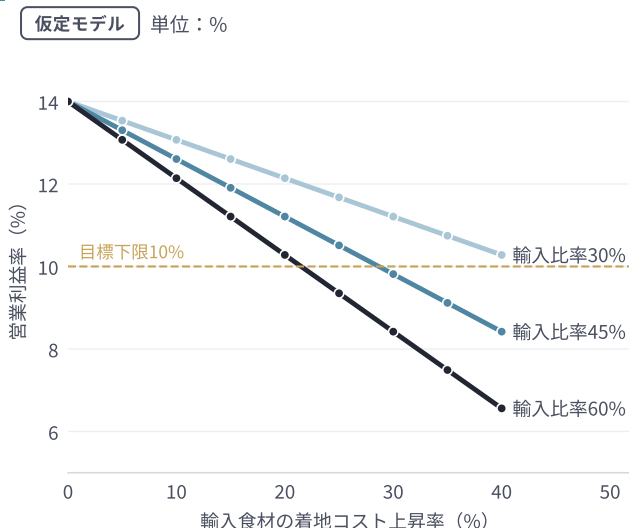
UAE外食事業者調査の仕入コスト（2026年4月1～8日）

報道等

10.3 食材原価（31%）② 感応度

輸入食材が食材原価の45%を占める場合、着地コストが2割上がるだけで営業利益率は14%から11%台に落ちる

図表 10-5 輸入食材のコスト上昇と営業利益率



図表 10-6 輸入比率×コスト上昇率の感応度表

仮定モデル 上段：食材原価率、下段：営業利益率 (%)

輸入比率\上昇率	+10%	+20%	+30%	+40%
30%	31.9 13.1	32.9 12.1	33.8 11.2	34.7 10.3
45%（基本）	32.4 12.6	33.8 11.2	35.2 9.8	36.6 8.4
60%	32.9 12.1	34.7 10.3	36.6 8.4	38.4 6.6

注：食材原価率＝31%×（1＋輸入比率×上昇率）。差分は全額営業利益を圧迫すると仮定。

出所：Meti Lux Partners作成

2026年の物流ショックが示したもの

2026年春以降、地域紛争に伴う航空便の混乱とホルムズ海峡の閉鎖報道により、ドバイの飲食店は仕入面でも直接の打撃を受けた。通信社配信記事によれば、ドバイのシェフは日本産水産物などの空輸コストが30～35%上昇したと述べており、一部航路では航空運賃が最大70%上昇したとされる。UAEの外食事業者30社（約400店舗）を対象にした調査では、2026年4月1～8日の需要が27%減少する一方、仕入コストは13%上昇した（いずれも [報道等](#)）。

重要なのは、需要減と仕入価格上昇が同時に起きた点である。客数が減れば固定費の負担率が上がり、そこへ原価率の上昇が重なる。図表10-6の基本ケース（輸入比率45%）で輸入食材の着地コストが30%上昇すると営業利益率は9.8%となり、本レポートが参考目標とする10～12%の下限を割り込む。さらに客数減が加わった場合の影響は第14章のストレステストで扱う。

マクロ環境：物価上昇が続く

ドバイの消費者物価は2026年7月に前年比+5.3%、うち食品・飲料は+7.8%であった。一方、外食・宿泊は+4.5%にとどまっており [公式統計](#)、仕入価格の上昇をメニュー価格に完全には転嫁できていない状況がうかがえる。

VATは「コスト」ではないが「資金」である

仕入・輸入時のVAT 5%は控除対象であるが、選付・相殺までの期間は運転資金を拘束する。輸入比率が高い店ほど、開業初期の資金繰り表にVATの立替を明示しておくべきである。

10.3 食材原価（31%）③ 管理レバー

食材原価は開業後も動かせる数少ない費目であり、メニュー設計と調達ポートフォリオで2～3ポイントの改善余地がある

図表 10-7 食材原価コントロールのレバーと改善幅の目安

仮定モデル 改善幅は売上高比の目安（ポイント）。単独効果であり、合算は保証されない

レバー	具体策	改善幅の目安	難易度	注意点
メニューエンジニアリング	品目ごとの粗利額と出数を四象限で分類し、高原価・低出数品を削減。おまかせ・セット構成で原価を平準化	0.5～1.5pt	中	看板商品の質を落とさない
調達ポートフォリオ	空輸鮮魚は看板品に限定し、他は冷凍・海上便・近海魚・豪州産等に置換。2026年に多くのシェフが現地魚へ切り替えた	0.5～1.5pt	中	「本物の日本食」という価値との両立
発注・在庫管理	鮮魚の在庫日数を短縮、乾物・米は海上便でまとめ買い。廃棄を日次記録	0.3～1.0pt	低	海上便は在庫資金を拘束
歩留まり改善	一尾買いの部位活用（まかない・小鉢・出汁）、仕込み基準書の整備	0.3～0.8pt	低～中	職人の技能に依存
価格改定	CPI・仕入動向に合わせた年1～2回の小刻みな改定	0.5～1.0pt	中	客数減を招かない幅で
仕入先との契約	主要品目の価格を数か月単位で固定、複数輸入業者の併用	変動の抑制	中	固定価格には上乘せがある

出所：Meti Lux Partners作成。2026年の現地魚への切替は通信社配信記事（2026年5月）による

「31%」をどう読むか

日本食、とりわけ寿司・刺身を軸にする業態の食材原価率は、一般的な洋食業態より高くなりやすい。本モデルの31%は、空輸鮮魚を看板商品に絞り、セットメニューや焼き物・揚げ物・麺類などで原価を平準化することを前提とした水準である。すべてを日本からの空輸でそろえる高級おまかせ業態では、この比率は成り立たない。

逆に言えば、食材原価率は**業態設計の結果**である。客単価AED 250の価格帯で原価率を維持するには、メニューの3～4割を「輸入依存度の低い、しかし日本食らしさを失わない商品」で構成する設計が要る。

月次で追うべき指標

- **実際原価率と理論原価率の差**：1ポイント超の乖離は廃棄・ロス・不正の兆候
- **空輸品の売上構成比**：運賃変動の影響度を把握
- **在庫回転日数**：鮮魚は日単位、乾物は週～月単位で管理
- **上位20品目の仕入単価推移**：価格改定の判断材料

SO WHAT

2～3ポイントの改善は、月額でAED 2.3万～3.4万、年額でAED 27万～41万の利益改善に相当する。初期投資AED 340万の回収期間を約2.7～3.7か月短縮する効果がある。

10.4 人件費（27%）① 規模感

人件費27%は月額約AED 31万であり、1人当たりフルロードAED 7,000～9,000なら34～44人を雇える計算になる

27%

人件費率（仮定モデル）

30.9万AED

月額人件費予算（年額370万）

34～44人

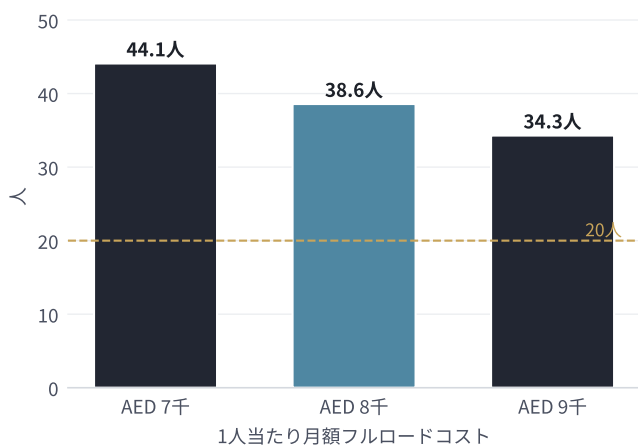
フルロード7～9千AEDでの雇用可能人数

40人

本章の人員計画（図表10-9）

図表 10-8 人件費予算から逆算した雇用可能人数

仮定モデル 単位：人（月額人件費AED 308,644を前提）



注：フルロードコスト＝給与・手当に、住居、通勤、ビザ、医療保険、失業保険（ILOE）、退職金引当を加えた雇用主の総負担。

出所：Meti Lux Partners作成

なぜドバイでは人件費が重いのか

ドバイの飲食店で働く人材は、ほぼ全員が外国籍である。DEDのデータでは2018年末のレストラン・カフェ11,813店に151,127人が働いており、1店当たり約13人であった（公式統計）。これは小規模カフェを含む平均値であり、100席規模のフルサービス店ではその3倍前後が必要になる。

給与水準そのものは、ホール職で月AED 3,000～5,000、調理補助でAED 2,500～4,000、シェフでAED 8,000～15,000程度とされる（業界参考値）。日本と比べて必ずしも高くないが、雇用主がビザ取得費、医療保険、住居・通勤、退職金を負担する慣行があり、給与の3～5割に相当する付帯コストが上乗せされる。

さらに、営業時間が長く（昼・夜の通し営業、週7日）、1人の週労働時間に上限があるため、ポジション数よりも在籍人数が多くなる。100席店で客席が埋まる時間帯にホール・キッチン・寿司カウンターを同時に回すには、おおむね40人前後の体制が現実的である。

20人を超えるとEmiratisation（UAE国民雇用義務）の確認が必要

人的資源・エミラティ化省（MOHRE）は、14の指定業種に属する従業員20～49人の民間企業に対し、2024年に1人、2025年にさらに1人のUAE国民雇用を求め、未達の場合はそれぞれAED 96,000、AED 108,000の拠出金を課した。指定業種には「宿泊・ホスピタリティ」が含まれるが、単独レストランが対象に含まれるかは本調査では確認できなかった。2026年以降の目標も未確認であり、20人を超える計画では開業前に必ず確認すべき事項である（第14章のリスク項目）。

10.4 人件費（27%）② 人員計画

100席店の標準体制はホール20人・キッチン20人の計40人であり、フルロード総額は売上の約27%に収まる

図表 10-9 100席アップパーカジュアル日本食の人員計画（例示）

仮定モデル 業界参考値 単位：人、AED／月。給与は手当込みの月額。帯域のうち業界参考値は注記のとおり

部門	職種	人数	給与帯（月額）	計画単価	給与計	役割
ホール（FOH）	店長（GM）	1	18,000～25,000	20,000	20,000	損益責任、家主・当局対応
	副店長／フロアマネージャー	2	9,000～12,000	10,000	20,000	昼夜の責任者、シフト管理
	スーパーバイザー	2	5,500～7,500	6,500	13,000	セクション管理、教育
	ホスト／レセプション	2	3,500～5,000	4,000	8,000	予約・案内、レビュー対応
	ウェイター*	8	3,000～5,000	3,500	28,000	接客（1人当たり約12席）
	ランナー／バスパーソン	3	2,500～3,200	2,800	8,400	配膳・下げ・セット
	ドリンク担当（ノンアル）	2	3,000～4,500	3,500	7,000	茶・モクテル・デリバリー梱包
キッチン（BOH）	総料理長	1	18,000～25,000	20,000	20,000	メニュー・原価・衛生責任
	スーシェフ*	2	8,000～15,000	11,000	22,000	昼夜の厨房責任者、PIC兼任
	寿司カウンター長	1	12,000～20,000	15,000	15,000	寿司・刺身の品質、魚の目利き
	寿司職人*	3	8,000～15,000	8,000	24,000	カウンター・仕込み
	シェフ・ド・パルティ*	3	8,000～15,000	7,000	21,000	焼き場・揚げ場・温菜
	コミ（調理補助）*	5	2,500～4,000	3,500	17,500	仕込み・盛り付け
	パティシエ	1	4,500～7,000	5,500	5,500	デザート
	スチュワード（洗浄）*	4	2,500～4,000	2,300		9,200 洗浄・清掃
給与小計（ホール20人／キッチン20人）		40		5,965	238,600	ホール104,400／キッチン134,200
付帯コスト：住居900、通勤250、ビザ償却250、医療保険・ILOE・制服等180（1人当たり月額）					63,200	40人×1,580
退職金引当（基本給を給与の60%と仮定、年21日分）					8,351	238,600×60%×21/30÷12
フルロード人件費合計（1人当たり平均約7,750）					310,151	売上比 27.1%

注：*の職種の給与帯はRestroworks（シェフ8,000～15,000、ウェイター3,000～5,000、調理補助2,500～4,000）の業界参考値。寿司職人・店長・総料理長等の給与は信頼できる出所で確認できなかったため、帯域・計画単価は本レポートの仮定である。スチュワードの計画単価は参考値の下限を下回る想定であり、住居・食事の現物支給を前提とする。シフトは週6日・1日8時間、営業は昼夜通しで週7日を想定。

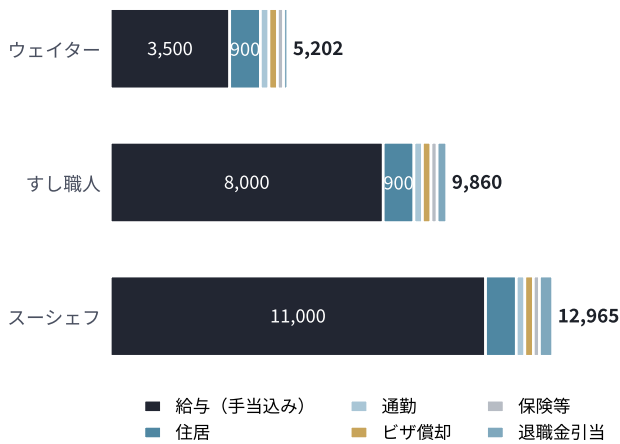
出所：Restroworks「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不明）、Real Estate Club Dubai「Dubai Employment Visa Costs 2026」（2026年）をもとに Meti Lux Partners作成

10.4 人件費（27%）③ 付帯コストと生産性

給与以外の付帯コストが1人当たり月AED 1,700～2,000上乘せられ、低賃金職ほど負担率が高くなる

図表 10-10 職種別フルロードコストの内訳

仮定モデル 単位：AED／月・1人



注：ウェ이터では付帯コストが給与の約49%、スーシェフでは約18%に相当する。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 10-11 雇用主負担となる主な制度・慣行

業界参考値 仮定モデル

項目	内容・水準
就労ビザ	1人当たりAED 5,000～8,000（2年有効、雇用主負担） 業界参考値
医療保険	ドバイでは雇用主に加入義務。基本プランで年AED 600～1,200 業界参考値
退職金	基本給の年21日分（勤続5年まで）、以降30日分、上限24か月分（連邦政令33/2021）
失業保険（ILOE）	月AED 5（基本給16,000以下）／10
住居・通勤	寮・送迎の提供が一般的。金額は信頼できる出所で未確認 仮定モデル
衛生関連	PIC講習 約AED 650、食品取扱者カード 約AED 450／人 業界参考値

出所：Real Estate Club Dubai（2026年）、Zoho Payroll「UAE Gratuity by Tenure」、Avyanco「ILOE Insurance UAE」（2026年）、Business Dubai（2026年）

生産性指標：客数と売上を人時で割る

8,320人時

月間総労働時間（40人×週48時間）

0.55人

労働1時間当たり客数（月4,572.5人）

137AED

労働1時間当たり売上高

34.3万AED

従業員1人当たり年間売上高

人件費は「人数×単価」で決まるが、管理すべきは人時生産性である。本モデルでは労働1時間当たり売上高がAED 137、フルロード人件費の時間単価が約AED 37（310,151÷8,320）であり、売上の27%が人件費となる。客数が20%落ちても在籍人数を即座には減らせないため、人時売上はAED 110まで低下し、人件費率は約34%に上がる。

退職金は支払時ではなく**毎月引当てる**べき費用である。人材の入れ替わりが激しい業界では見落とされやすいが、勤続1年を超えた従業員の退職時には一括で現金が出ていく。立ち上げ期の採用を一齐に行うと、数年後に退職金の支払いも集中しやすい点に注意したい。

SO WHAT

人員は「ピーク時に何人必要か」ではなく「人時売上AED 130～150を維持できる配置か」で設計する。

10.5 家賃（10%）① 賃貸市場と契約構造

ドバイの商業賃料は上昇局面にあり、固定賃料と売上歩合の組合せ、先日付小切手など日本と異なる契約慣行を前提に計画する必要がある

図表 10-12 ドバイ商業賃料の主要データ

業界参考値 単位：AED／sq ft／年（1 sq ft≈0.093m²）

指標	水準	補足	出所
プライム・スーパーリージョナルモール賃料	836	前年比+13.5%（2025年第3四半期）	JLL（Enterprise報道）
小売空室率（ドバイ）	6.8%	2025年第3四半期	JLL（同上）
スーパーリージョナルモール賃料レンジ	400～2,000	稼働率95～99%、小売平均でありF&B専用ではない	Cushman & Wakefield（2025年12月）
F&B店舗の賃料レンジ	100～700	立地により大きく異なる	DineOpen（2026年）
家賃の売上比（経験則）	12～18%	コンサルタントの目安。本レポートは10%以下を推奨	Business Dubai（2026年）

注：地区別のF&B賃料は公開資料で確認できなかったため掲載しない。

出所：Enterprise「Vacancy tightens across office, retail space in 3Q in Dubai, Abu Dhabi - JLL」（2025年11月）、Cushman & Wakefield「Dubai retail market enters next phase of evolution」（2025年12月）、DineOpen「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）、Business Dubai（2026年）

図表 10-13 商業賃貸借の主な条件と実務上のポイント

業界参考値 仮定モデル

条件	内容	計画上の扱い
固定賃料／歩合賃料	固定賃料（Base rent）と売上歩合（Turnover rent）の「いずれか高い方」が一般的。過去には最大15%程度の歩合を求める例が報じられた	歩合率×計画売上が固定賃料を超えるかを試算（第13章）
共益費（Service charge）	空調・共用部・清掃・警備等。モールでは冷房費を含む場合がある	家賃10%の枠内に含めて管理（総占有コスト）
支払方法	四半期ごとの先日付小切手（PDC）を前払いで差し入れる慣行	開業前に数四半期分の資金を確保
保証金	賃料の一定月数分。金額は物件・家主により異なる	モデルでは保証金等にAED 25万を計上
フリーレント	内装工事期間の賃料免除。約3か月で、超過には違約金との報道（時期の古い資料）	工期8～16週との整合を確認
Ejari登録	賃貸借契約の公的登録。DETの営業許可取得・DEWA開通に必要。手数料約AED 178～220	契約締結後すぐに手続き

出所：Arabian Business「Dubai landlords demanding highest F&B rent possible」（時期不明、2021年以前とみられる）、UpperSetup「Commercial real estate for business in Dubai 2026 (Ejari)」（2026年）

10.5 家賃（10%）② 面積当たり賃料への換算

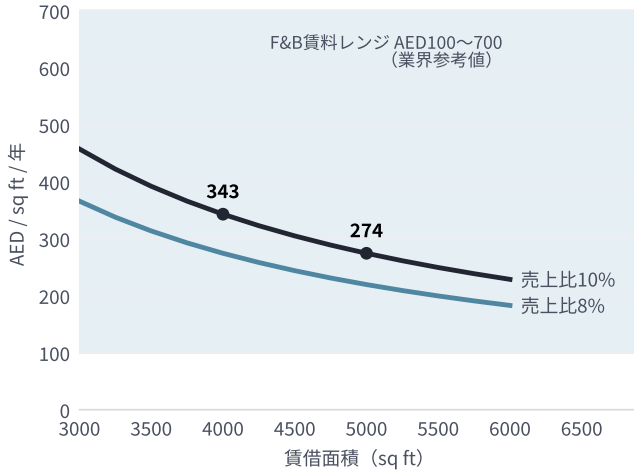
売上比10%を守るには、100席・4,000～5,000 sq ftの店舗で賃料をAED 274～343／sq ft以下に抑える必要がある

図表 10-14 家賃比率ルールが許容する面積当たり賃料

今回の推計

業界参考値

単位：AED／sq ft／年



注：年商AED 13,717,500を前提に、年間家賃（共益費込み）を面積で除した上限値。

出所：Meti Lux Partners作成。レンジはDineOpen（2026年）

図表 10-15 面積と許容賃料単価

今回の推計

単位：AED／sq ft／年

面積 (sq ft)	1席当たり (sq ft)	売上比 8%	売上比 10%
3,500	35	314	392
4,000	40	274	343
4,500	45	244	305
5,000	50	219	274
5,500	55	200	249
6,000	60	183	229

注：年間家賃上限＝AED 1,371,750（10%）／1,097,400（8%）。

出所：Meti Lux Partners作成

1席当たり面積の前提

100席のフルサービス店では、客席だけで1席当たり15～20 sq ft前後、これに寿司カウンター、厨房、洗浄、冷蔵・冷凍庫、乾物倉庫、従業員スペース、トイレを加えると、総面積は1席当たり40～50 sq ft、すなわち4,000～5,000 sq ft程度になるのが本レポートの想定である（仮定）。厨房比率の高い日本食（寿司の仕込み場、焼き場、揚げ場が独立する）では、この上限側に寄りやすい。

この前提で年間家賃をAED 137万に収めるには、賃料単価をAED 274～343／sq ftに抑える必要がある。業界参考値のF&Bレンジ（100～700）の中位であり、JLLが示すプライム・スーパーリージョナルモールの平均AED 836（小売全体）を大きく下回る。つまり、**最上位モールの一等区画は、本モデルの売上規模では家賃比率10%を守れない**。面積を詰めるか、売上を上げるか、賃料水準の低い立地を選ぶかのいずれかが必要になる。

面積を削る判断の落とし穴

面積を3,500 sq ftまで詰めれば許容単価はAED 392まで上がるが、厨房を圧縮すると提供速度が落ち、ディナー1.3回転という前提が崩れる。賃料単価の議論は、回転数とセットで行う必要がある。

SO WHAT

家賃は「単価×面積」ではなく「売上の何%か」で判断する。立地ごとの必要売上の逆算方法は第13章で詳しく扱う。

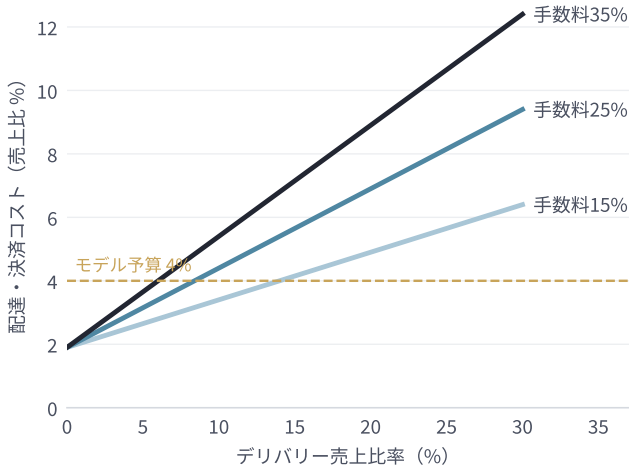
10.6 配達・決済手数料（4%）

配達・決済4%の予算と整合するデリバリー比率は、手数料25%なら売上の8%程度にとどまる

図表 10-16 デリバリー比率と配達・決済コスト

仮定モデル

単位：売上高比（%）



注：カード決済手数料を売上比1.9%（カード比率約85%×手数料率約2.2%、仮定）とし、配達アプリ手数料をデリバリー売上に乗じて加算。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 10-17 主要配達アプリの手数料水準

業界参考値

単位：注文額に対する%

プラットフォーム	手数料
Talabat	20～30%
Deliveroo	25～35%
Careem	15～25%
Noon Food	約17%
Keeta（2025年UAE参入）	非公表

注：デリバリー専業キッチンが高い側（25～35%）を負担しやすいとされる。

出所：Business Dubai（2026年）、Communicate Online「Keeta's UAE launch sparks a GCC delivery shakeup」（2025年）

図表 10-18 デリバリー比率×手数料率の組合せと4%予算の整合性

仮定モデル

配達・決済コストの売上高比（%）。網掛け行は全組合せが4%以内

デリバリー比率\手数料率	15%	20%	25%	30%	35%
5%	2.7	2.9	3.2	3.4	3.7
10%	3.4	3.9	4.4	4.9	5.4
15%	4.2	4.9	5.7	6.4	7.2
20%	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9
30%	6.4	7.9	9.4	10.9	12.4

注：5%行は全組合せが4%以内、10%行は手数料20%以下で4%以内。

出所：Meti Lux Partners作成

本モデルは店内飲食を主とするアッパーカジュアル業態であり、デリバリーは補完チャネルと位置付けている。手数料25%で4%予算を守るデリバリー比率は約8%（＝（4%－1.9%）÷25%）である。デリバリー比率を高めたい場合は、手数料分を織り込んだ**デリバリー専用価格**と、梱包しやすい専用メニューが前提になる。

規制面では、UAEで2025年9月に通達が出され、掲載順位アルゴリズムの透明化、恣意的な価格変更の禁止、サブスクリプション費用を飲食店へ転嫁することの禁止が定められた [報道等](#)。とはいえ手数料率そのものは各社との個別契約であり、依存度が高まるほど交渉力は弱まる（第14章）。カード決済手数料の公的な統計は見当たらず、上記は仮定である。

10.7 水道光熱（3%）

月4.5万kWhを使う100席店では電気代だけで約AED 1.8万となり、ガスと賃料連動の手数料を加えると3%予算をほぼ使い切る

図表 10-19 DEWA商業用料金表（2026年10月）

公式統計 単位：AED（VAT 5%別）

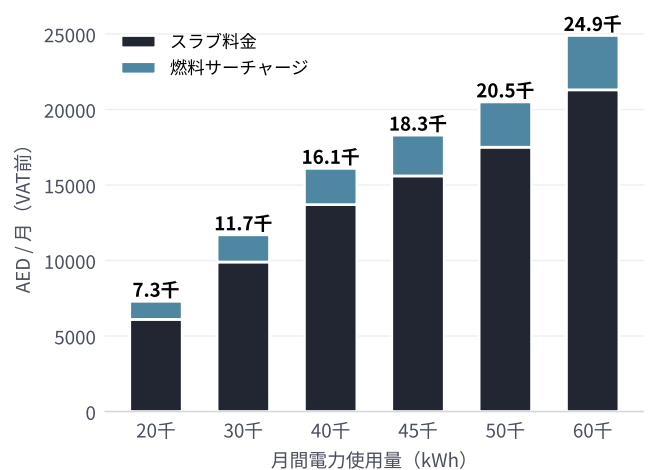
区分	使用量（月）	単価
電力（/kWh）	0～10,000 kWh	0.230
	10,000 kWh超	0.380
	燃料サーチャージ	0.060
水道（/m ³ ）	0～45 m ³	7.700
	45～91 m ³	8.800
	91 m ³ 超	10.120
	燃料サーチャージ	1.100
メーター料金	月額	5～35

注：燃料サーチャージは毎月変動する。

出所：DEWA「Slab Tariff」（2026年10月時点）

図表 10-20 電力使用量と月額電気代

今回の推計 単位：AED／月（VAT別）



注：10,000 kWh超の単価が約1.65倍となるため、使用量の大きい店ほど限界単価はAED 0.44/kWhに近づく。

出所：DEWA料金表をもとにMeti Lux Partners作成

図表 10-21 100席店の水道光熱費試算（月額）

仮定モデル 今回の推計 単位：AED（VAT別）

項目	前提	月額
電力	45,000 kWh（夏季約5.5万、冬季約3.5万の年平均、自前空調の場合）：10,000×0.23+35,000×0.38+45,000×0.06+メーター	18,335
水道	150 m ³ ：45×7.70+46×8.80+59×10.12+150×1.10	1,513
ガス（LPG・集中供給）	料金水準は未確認のため仮置き	6,000
賃料連動の市手数料	年間賃料の5%がDEWA請求書で課されるとの業界情報（要確認）	5,716
通信・その他	インターネット、電話、監視カメラ回線等	1,500
合計	予算34,294との差 約1,200	33,064

出所：DEWA「Slab Tariff」（2026年10月）、UpperSetup（2026年）をもとにMeti Lux Partners作成

業界参考値では中規模店の水道光熱費は月AED 5,000～10,000とされるが、これは小～中規模店の目安であり、100席・厨房設備の重い日本食店には当てはまらない。最大の変数は冷房の方式である。モールや開発地区では地域冷房（District cooling）が採用され、冷房費が共益費や別契約の容量料金として請求される場合がある。その場合、DEWAの電気代は下がるが総額が下がるとは限らない。地域冷房とガスの料金水準は本調査で確認できなかったため、物件ごとに家主から過去実績を取り寄せるべきである。

10.8 販促費（3%）

新規店が絶えず供給される市場では、販促費は開業時の一時費用ではなく、認知を維持するための恒常的な固定費である

図表 10-22 月次販促予算の配分例（開業2年目以降）

仮定モデル 単位：AED／月（売上高の3%＝34,294）

項目	月額	構成比	内容
デジタル広告	12,000	35%	Instagram・Google検索／地図広告、ジオターゲティング
インフルエンサー・PR	9,000	26%	新メニュー告知、メディア招待、PR会社リタイナー
予約・掲載プラットフォーム	5,000	15%	予約手数料、優先掲載、割引プログラム
写真・動画制作	4,000	12%	季節メニュー、SNS用短尺動画
CRM・ロイヤルティ	2,000	6%	顧客データベース、再来店施策、メール／メッセージ配信
店頭・印刷物・その他	2,294	7%	メニュー、ショップカード、イベント
合計	34,294	100%	開業時の一時費用AED 10万は初期投資に別計上

出所：Meti Lux Partners作成

なぜ3%を「固定費」とみなすのか

ドバイでは、Dubai Municipalityの集計で food establishments（レストランに限らず、カフェ、ベーカリー、食料品店、ケータリング等を含む）が2026年上期だけで1,898施設新たに開業した [報道等](#)。レストラン・カフェに限っても、2024年のレストラン新規ライセンスは約1,200件である [公式統計](#)。半年ごとに数百の新店が同じ顧客の可処分時間を奪い合う環境では、販促をやめた店の認知は急速に薄れる。

販促費を売上が落ちたときに削る「調整弁」とみなすと、客数減少→販促削減→認知低下→さらなる客数減という悪循環に陥りやすい。本モデルでは販促費を固定費として扱い、売上が落ちても金額を維持する前提を置いている。

販促の成果指標

- **新規客比率と再来店率**：開業1年目は新規中心、2年目以降は再来店率（目安として4割超）を重視
- **予約経路別の獲得単価**：プラットフォーム経由の手数料と自社経由の比較
- **レビュー件数と評点の推移**：評点の低下は客数減少の先行指標（第14章）
- **受賞・掲載**：ミシュランガイド・ドバイ2025では119軒が掲載され、ビブグルマンに日本食の店も含まれた。外部評価は販促費の効率を大きく変える

SO WHAT

販促3%の本質は「新店に埋もれないための保険料」である。削る前に、予約経路と再来店率の分析で配分を組み合わせることを優先したい。

10.9 その他費用（8%）

「その他8%」は14項目の小さな費用の集合であり、保守・清掃・許認可・会計といった止められない支出が大半を占める

図表 10-23 その他費用の内訳例

仮定モデル 単位：AED／月（売上高の8%=91,450）

項目	月額	前提・内容
設備保守・修繕	20,000	空調・冷蔵冷凍・厨房機器の保守契約、突発修理
食器・小物の補充	9,000	破損・紛失の補充（陶器・漆器は輸入品）
清掃・ダクト・グリストラップ	9,000	夜間清掃、排気ダクト・グリストラップの定期清掃
会計・監査・税務	8,000	記帳、VAT申告、法人税申告
リネン・ユニフォーム	6,000	おしぼり・ナプキン・制服のクリーニング
包装資材	6,000	テイクアウト・デリバリー容器
許認可の更新（年額按分）	4,500	営業許可、食品許可、民間防衛等の年次更新
POS・予約・ソフトウェア	4,500	POS、在庫・会計・勤怠システムの利用料
保険（財物・賠償）	4,000	店舗総合保険、第三者賠償責任
政府手続代行（PRO）	3,000	ビザ更新、各種届出の代行
銀行手数料・雑費	3,000	口座維持、送金、雑費
研修・衛生講習	2,000	PIC講習、食品取扱者カードの更新
害虫駆除	1,500	月次の定期施工（衛生検査上の必須事項）
音楽著作権・BGM	1,200	店内BGMのライセンス
予備費	9,750	想定外支出
合計	91,450	売上高比 8.0%

注：金額はすべて本レポートの仮定であり、公的な料金表や業界統計に基づくものではない。

出所：Meti Lux Partners作成

見落とししやすい三つの費用

第一に設備保守である。夏季の外気温が40℃を超える環境では、空調と冷蔵設備の故障は即座に営業停止と食材廃棄につながる。保守契約を節約すると、修理費と機会損失の両方で高くなる。

第二に衛生関連費用である。Dubai Municipalityは年間数万回の立入検査を行っており（2025年上期34,700回）

公式統計、衛生基準違反は一時的な営業停止の対象となる。害虫駆除やグリストラップ清掃は削減対象ではなく営業の前提条件である。

第三に税務・会計費用である。VAT（5%）の申告に加え、法人税（課税所得AED 37.5万超に9%）の申告が必要になる。売上AED 300万以下の小規模事業者向け救済措置は2029年末まで延長されたと報じられているが、本モデルの売上規模は対象外である。

実務上の示唆

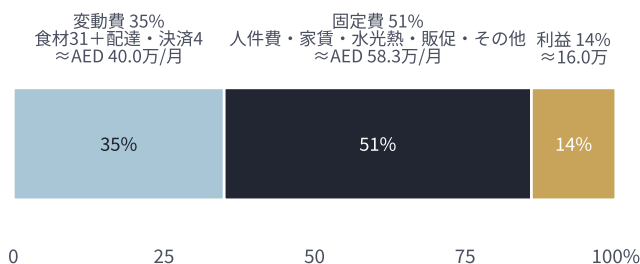
「その他」は月次でまとめて見るのではなく、14項目を前年同月・予算と比較する管理表を作るべきである。1項目が小さくても、合計は家賃に近い規模になる。

10.10 固定費と変動費

固定費が売上の51%（月AED 58.3万）を占めるため、客数が10%減ると営業利益は46%減る

図表 10-24 費用の固定・変動区分

仮定モデル 単位：売上高比（%）

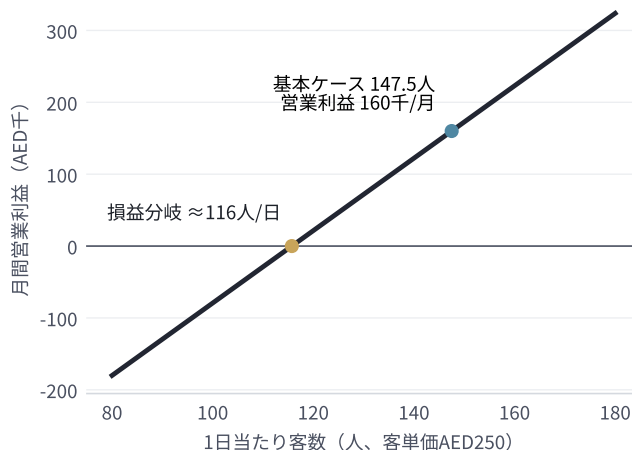


注：変動費＝食材原価31%＋配達・決済4%。固定費＝人件費27%＋家賃10%＋水道光熱3%＋販促3%＋その他8%。水道光熱・その他の一部は実際には準変動費であるが、保守的に固定費とみなした。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 10-25 1日の客数と月間営業利益

仮定モデル 単位：AED千／月



注：客単価AED 250、固定費AED 582,994／月、限界利益率65%で計算。

出所：Meti Lux Partners作成

58.3 万AED

月間固定費（売上の51%）

65%

限界利益率（＝1－変動費率35%）

≈ 90 万AED

月間損益分岐売上高（58.3万
÷ 0.65＝89.7万）

4.6 倍

営業レバレッジ（限界利益65%÷
営業利益14%）

営業レバレッジという考え方

営業レバレッジとは、売上の変化率に対して利益がどれだけ大きく変化するかを示す倍率である。本モデルでは限界利益率65%を営業利益率14%で割った4.6倍となる。売上が10%減れば利益は約46%減り、20%減ればほぼゼロになる。客単価AED 250のもとで損益分岐は1日約116人であり、基本ケース147.5人からの余裕は約21%しかない。

この構造は逆方向にも働く。客数が10%増えれば利益は約46%増える。繁盛期の利益の伸びが大きいのはそのためだが、裏を返せば、「満席に見える日がある」ことと「月間で黒字である」ことは別問題である。週末の満席は平日や夏季の空席を埋め合わせない限り、固定費を回収しきれない。

SO WHAT

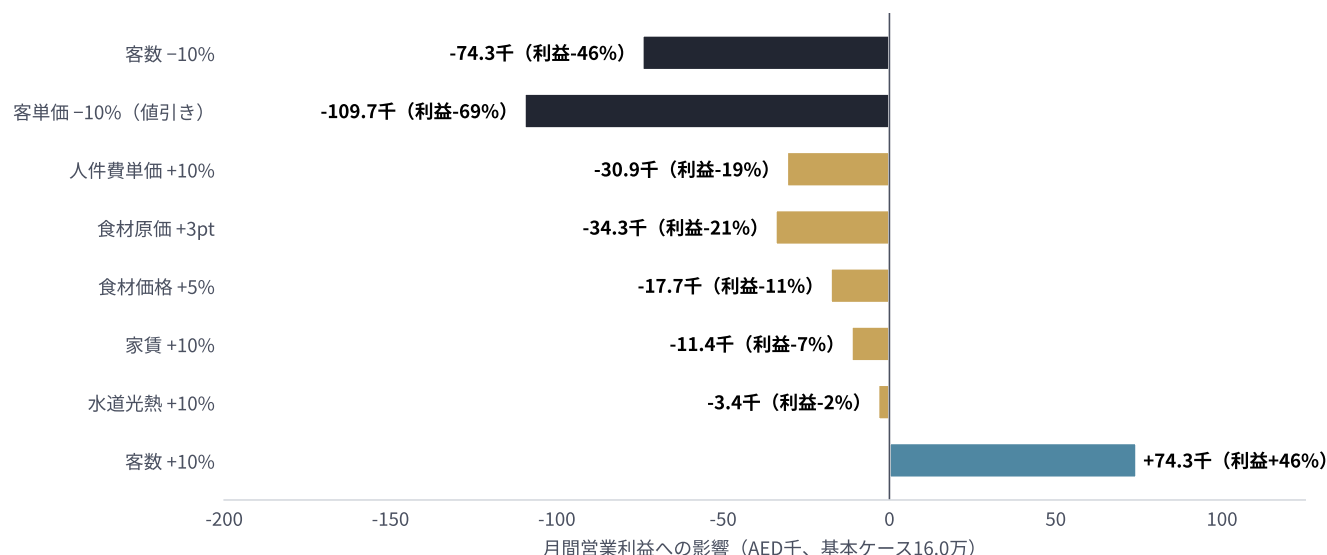
固定費を契約で縛る前に、「客数が2割落ちた月」を何か月耐えられるかを資金計画で確認する（第14章のストレステスト）。

10.11 コスト上昇の感応度

利益を最も削るのは客数・客単価の低下であり、コスト側では賃金10%上昇と食材原価3ポイント上昇が家賃上昇の2～3倍効く

図表 10-26 主要変数の変化が月間営業利益に与える影響

仮定モデル 単位：AED千／月（基本ケースの営業利益160.0千に対する増減）



注：客数変化は限界利益率65%で計算。客単価-10%は値引きによる低下とし、食材原価（金額）は不変、配達・決済費のみ売上に比例して減少すると仮定。食材価格+5%は食材原価率31%→32.55%。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 10-27 感応度の計算根拠と年間・回収期間への影響

仮定モデル 単位：AED。回収期間は初期投資AED 340万÷年間営業利益（税引前）

シナリオ	計算式	月間利益変化	変化後の利益率	回収期間
基本ケース	—	—	14.0%	1.8年
食材価格 +5%	$354,369 \times 5\%$	-17,718	12.5%	2.0年
家賃 +10%	$114,313 \times 10\%$	-11,431	13.0%	1.9年
人件費単価 +10%	$308,644 \times 10\%$	-30,864	11.3%	2.2年
食材原価 +3pt	$1,143,125 \times 3\%$	-34,294	11.0%	2.3年
客数 -10%	$114,313 \times 65\%$	-74,303	8.3%	3.3年
客単価 -10% (値引き)	$114,313 \times 96\%$	-109,740	4.9%	5.6年
複合：食材+5%・家賃+10%・賃金+10%	上記3項目の合計	-60,013	8.8%	2.8年

出所：Meti Lux Partners作成

コスト上昇に対する感応度を並べると、経営上の優先順位が見えてくる。家賃10%の上昇は月AED 1.1万の減益にとどまる一方、賃金10%の上昇はその2.7倍、食材原価3ポイントの上昇は3倍の影響を持つ。ドバイのCPIで食品・飲料が前年比+7.8%（2026年7月）であったことを踏まえると、**食材と人件費のインフレが同時に進む「複合ケース」は十分に現実的**であり、その場合の利益率は8.8%、回収期間は2.8年に延びる。それでも、客数が10%減るケース（3.3年）より影響は小さい。コストの管理と並んで、客数と客単価を守る仕組みこそが最大のリスク管理である。

10.12 ベンチマークと本章のまとめ

本モデルの比率は業界参考値の範囲内にあるが、利益率14%は「計画どおり運営できた場合」の上限寄りの水準と認識すべきである

図表 10-28 仮定モデルと業界参考値・報道値の比較

仮定モデル

業界参考値

報道等

指標	本モデル	参考値	区分・出所
利益率	営業利益14% (EBITDA相当)	レストランの純利益率10～15%	業界参考値 コンサルタント（2026年）
利益率（2026年）	同上	事業者発言で8～11%	報道等 AGBI（2026年4月）
家賃比率	10%（理想8%）	売上の12～18%	業界参考値 Business Dubai（2026年）
FL比率	58%	日本の外食業界の一般的目安60%前後	一般的な経験則（特定の出所なし）
水道光熱	月AED 3.4万	中規模店で月AED 5千～1万	業界参考値 Restroworks（規模差に注意）
初期投資	AED 340万	中価格帯でAED 50万～150万	業界参考値 小～中規模店が対象
損益分岐到達	回収1.8年（約21か月）	専門カフェで14～24か月	業界参考値 コンサルタント（2026年）

出所：Business Dubai（2026年）、DineOpen（2026年）、Restroworks（時期不明）、AGBI「Dubai restaurants warn of closure as Iran war hits tourism」（2026年4月）

参考値と照らすと、本モデルの比率は極端なものではない。ただし、2026年の需要ショック下で事業者自身が語った利益率は8～11%であり、本モデルの14%は**客数・客単価・原価が計画どおりに推移した場合の値**である。投資判断では14%を前提にせず、10～12%の下振れケースでも回収期間が3年以内に収まるかを確認すべきである。

第10章のまとめ

- 1 費用の51%は固定費である。人件費27%、家賃10%、その他8%、水道光熱3%、販促3%の合計約AED 58万／月は、客が来なくても出ていく。
- 2 営業レバレッジは4.6倍。客数10%減で利益は46%減り、損益分岐は1日約116人と、基本ケースから約2割しか余裕がない。
- 3 コストの大半は開業前に決まる。家賃は立地選択と契約、人件費は人員計画、水道光熱は設備仕様で決まり、開業後に動かせるのは主に食材と販促である。
- 4 輸入食材と人件費のインフレは同時に来る。2026年は食品CPI+7.8%、空輸コスト+30～35%（報道）を記録した。複合ケースでも回収3年以内を確保できる設計が要る。
- 5 最大のリスク管理は客数と客単価の防衛である。家賃交渉は重要だが、次章以降で見るとおり、売上側の安定性が投資回収を左右する。

CHAPTER

11

ドバイで100席の日本食レストランを出す： 財務モデル

客数・客単価・費用構造・初期投資を一つずつ積み上げ、月商AED 114万、営業利益率14%という基本モデルを検証する。単純計算では約21か月で投資を回収できるが、開業前費用と立ち上がり期間を織り込むと回収は約34か月目にずれ込む。本章の結論は、このモデルは「売上目標を達成した場合にだけ」成立する、ということである。

11.1 モデルの位置づけと前提一覧

本章の数値はすべて「100席・客単価AED 250・1日147.5人」を置いた 仮定モデルであり、実績値ではない

第10章までで、ドバイの飲食市場が「需要は伸びるが、新規供給も絶え間なく続く市場」であることを確認した。本章では、その市場に100席規模のアップーカジュアル日本食レストランを1店出す場合の損益と投資回収を、前提から一つずつ積み上げて検証する。

以下の数値はいずれも「**仮定モデル**」であり、実在店舗の決算でも特定物件の見積もりでもない。「必ず成功する条件」ではなく、「この規模・価格帯の店が、どの程度の売上をどれだけの期間維持できれば投資を回収できるか」を測る物差しである。前提が崩れた場合の影響は第12章で扱う。

図表 11-1 基本モデルの前提一覧（入力値）

仮定モデル **業界参考値** 金額はAED、税抜

区分	項目	前提値	根拠・備考
規模	席数	100席	アップーカジュアル（寿司カウンター＋テーブル）を想定
	延床面積（厨房含む）	3,500 sq ft	仮定。1席35 sq ft（第10章より狭め）
客数	ランチ稼働率 × 回転数	50% × 1.0回転	1日50人
	ディナー稼働率 × 回転数	75% × 1.3回転	1日97.5人
	営業日数	31日 × 12か月	簡便化（365日ベースでは年商が約1.9%小さい）
単価	平均客単価	AED 250	VAT 5%抜きの純売上。サービス料・酒類売上は含めない
費用（対売上）	食材原価／人件費／家賃	31% / 27% / 10%	KPI参考目標：原価≤32%、人件費≤28%、家賃≤10%
	デリバリー・決済／光熱／販促／その他	4% / 3% / 3% / 8%	手数料4%の内訳は11.4節で分解
投資	初期投資総額	3,400,000	内装1.4百万、厨房0.4百万ほか10項目（11.6節）
税	法人税（Corporate Tax）	9%	課税所得AED 375,000超の部分。VATは売上・仕入とも税抜で扱う
会計	減価償却年数	3～7年	内装5年・厨房7年・家具5年・IT 3年（例示）
時間軸	開業前期間	4か月	うち3か月を内装工事期間のフリーレントと想定（例示）
	立ち上がり	60%→80%→100%	1～3か月目60%、4～6か月目80%、7か月目以降100%（例示）
決済	カード比率・手数料／配達手数料	90%・2% / 25%	配達手数料は業界参考値（主要アプリ15～35%）の中位
リスク	存続確率	第7章の推計帯	3年後68～80%、5年後55～70%（今回の推計）

注：「例示」とした前提は、モデルの構造を示すための置き値であり、出店条件によって大きく変わる。業界参考値は民間の公開情報で、政府統計ではない。

出所：Meti Lux Partners作成。参考レンジはDineOpen「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）、Restworks「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不明）

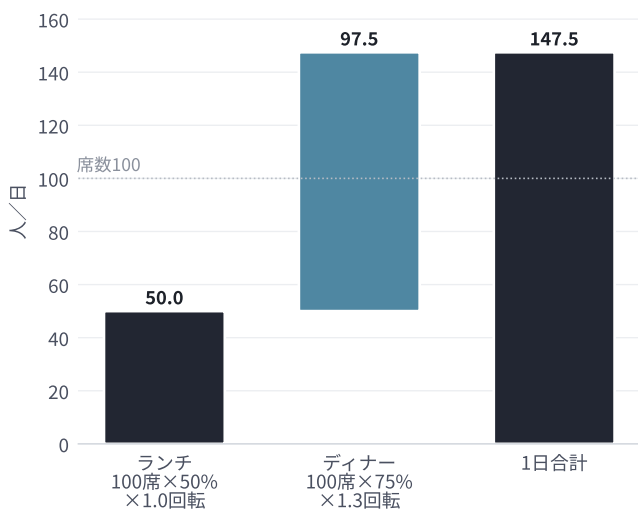
11.2 客数の組み立て

1日147.5人という客数は、物理的上限のおよそ半分であり、「満席」を前提にしたモデルではない

売上の出発点は客数である。本モデルでは席数100席を、ランチとディナーの二つの時間帯に分けて稼働させる。ランチは稼働率50%で1回転、すなわち1日50人。ディナーは稼働率75%で1.3回転、すなわち1日97.5人である。合計で**1日147.5人（約147～148人）**、1席あたりの1日回転数は1.475回となる。

図表 11-2 1日客数の積み上げ

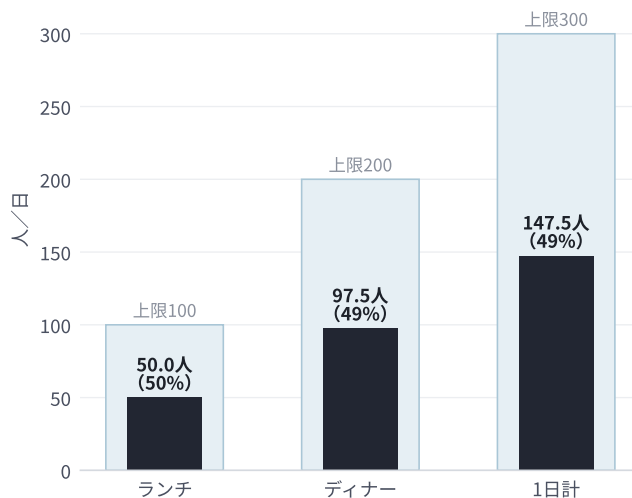
仮定モデル 単位：人／日



出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-3 物理的上限に対する稼働水準

仮定モデル 単位：人／日、() 内は上限比



注：上限はランチ1回転・ディナー2回転がすべて満席の場合。

出所：Meti Lux Partners作成

なぜ「満席」を置かないのか

図表11-3のとおり、本モデルの客数はランチ1回転・ディナー2回転を満席で回した場合の上限（1日300人）の49%にとどまる。開業直後の話題性で満席が続く時期はあり得るが、投資回収を計算する際の「定常状態」には、曜日・季節・天候の波と、近隣に次々と開業する競合店の影響を織り込む必要がある。満席前提で組んだ計画は、需要が少し鈍っただけで固定費を吸収できなくなる。

一方で、ディナーの75%×1.3回転は決して低い前提ではない。100席の店でディナー帯に延べ97～98人を毎日迎えるには、予約管理、厨房のピーク処理能力、ホールの配置人数がそろっている必要がある。客数の前提は、需要の見積もりであると同時に、オペレーションの設計値でもある。

SO WHAT

客数は「店がどれだけ混むか」ではなく、「固定費を吸収できる水準を毎日維持できるか」で評価する。第12章で示すとおり、損益分岐点は1日約116人であり、計画との差は約32人しかない。

11.2 客数の組み立て（続き）

客数の前提で最も崩れやすいのはディナーの回転数であり、0.1回転の差が1日10人の差になる

客数は「席数×稼働率×回転数」の積であるため、どのパラメーターが動くとき客数がどれだけ変わるかを把握しておく必要がある。下表は、他の前提を固定したまま一つずつ動かした場合の1日客数と、月間売上への影響を示したものである。

図表 11-4 客数パラメーターの変化と1日客数・月商への影響

仮定モデル 単位：人／日、千AED／月

変化させる前提	変更後	1日客数	基本比	月商	月商の変化
基本ケース	—	147.5	—	1,143	—
ランチ稼働率 50%→40%	40%	137.5	-10.0	1,066	-78
ランチ稼働率 50%→60%	60%	157.5	+10.0	1,221	+78
ディナー稼働率 75%→65%	65%	134.5	-13.0	1,042	-101
ディナー回転数 1.3→1.2	1.2回転	140.0	-7.5	1,085	-58
ディナー回転数 1.3→1.0	1.0回転	125.0	-22.5	969	-174
ディナー回転数 1.3→1.5	1.5回転	162.5	+15.0	1,259	+116

注：ディナーは稼働率75%のため、回転数0.1の差は100席×75%×0.1=7.5人の差となる。稼働率を併せて引き上げれば差はさらに広がる。

出所：Meti Lux Partners作成

ランチとディナーは客単価も違う

本モデルは簡便化のため全客に平均AED 250を適用しているが、実際にはランチの客単価はディナーより低い。仮にランチの客単価をAED 150とすると、1日の平均AED 250を維持するにはディナーの客単価をAED 301前後に置く必要がある。ランチ客数が増えても平均単価が下がるため、売上はモデルほど伸びない点に留意する。

回転数を左右するオペレーション要因

- 予約枠の設計（2部制か、自由着席か）
- 寿司カウンターの席数と職人の処理能力
- コース比率（コースは滞在時間が長く、回転は下がる）
- デリバリー注文とのピーク時間帯の重なり
- モール営業時間・ラマダン期間の営業時間変更

示唆

立地選定や内装設計の段階で、ディナーの回転数を「何回転まで引き上げられる店か」を決めておくべきである。カウンター比率、厨房動線、予約システムは、開業後に変更するコストが大きい。

11.3 売上の組み立て

1日147.5人×AED 250×31日で月商AED 114万、年商AED 1,372万となる

147.5人/日

1日客数（ランチ50+ディナー97.5）

250 AED

平均客単価（VAT抜き）

1.14百万AED

月間売上（1,143,125）

13.72百万AED

年間売上（13,717,500）

図表 11-5 売上の算定過程

仮定モデル 単位：AED（税抜）

段階	計算式	金額	備考
1日売上	147.5人 × AED 250	36,875	ランチ12,500+ディナー24,375
月間売上	1日売上 × 31日	1,143,125	本書の基準値（約114万）
年間売上（本書基準）	月間売上 × 12か月	13,717,500	31日×12か月=372日相当
年間売上（365日ベース）	1日売上 × 365日	13,459,375	本書基準より258,125（1.9%）小さい
顧客の支払額（参考）	AED 250 × 1.05	262.5	VAT 5%込み。VATは預り金であり売上ではない

出所：Meti Lux Partners作成

「31日×12か月」は簡便化であり、やや楽観側に寄っている

本書では計算の見通しをよくするため、毎月31日営業・年12か月を置いている。厳密には年間372日分の売上を計上していることになり、365日ベースの年商AED 13.46百万と比べて約258千AED多い。休業日を設ける場合や、ラマダン期間に営業時間を短縮する場合は、さらに下振れする。本章の回収期間は、この程度の楽観を含んだ数字として読む必要がある。

客単価AED 250は「税抜・サービス料なし・酒類なし」の純売上

ドバイでは飲食代金に5%のVATが課される。顧客が支払う額はAED 262.5となるが、VATは国に納める預り金であり、店の売上ではない。また、ホテル外の独立店舗では10%のサービス料の上乗せが認められないとする当局見解が報じられている（2018年）。さらに、独立店舗が酒類提供ライセンスを取得できるかは本調査で確認できなかったため、基本モデルは酒類売上をゼロとしている。ホテル内店舗であれば酒類・サービス料が加わり得る一方、ホテルとの賃料・売上歩合の条件も変わるため、別モデルとして扱うべきである。

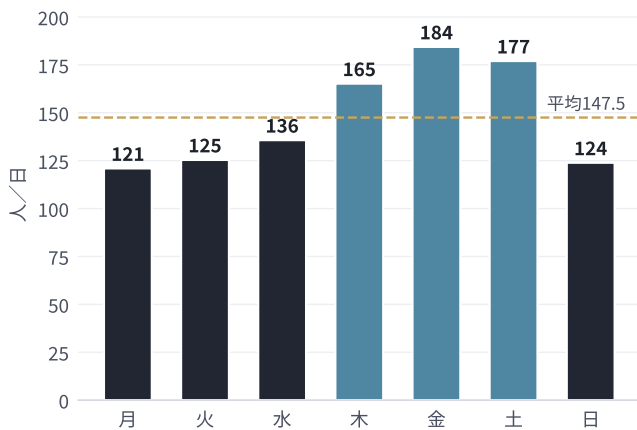
出所：Gulf News 「10% service fee in some Dubai restaurants legal」（2018年9月）、Bird & Bird 「Reinstatement of Alcohol Sales Tax in Dubai in 2025」（2025年）

11.3 売上の組み立て（続き）：曜日と季節の波

平均147.5人は「毎日147.5人」ではなく、週末と冬に稼ぎ、平日と夏に耐える平均値である

図表 11-6 曜日別客数のイメージ

仮定モデル 単位：人／日（週平均147.5）



注：曜日指数は例示。木～土曜の夜を高く置き、週平均が基本モデルと一致するように正規化。

出所：Meti Lux Partners作成

週の中の波

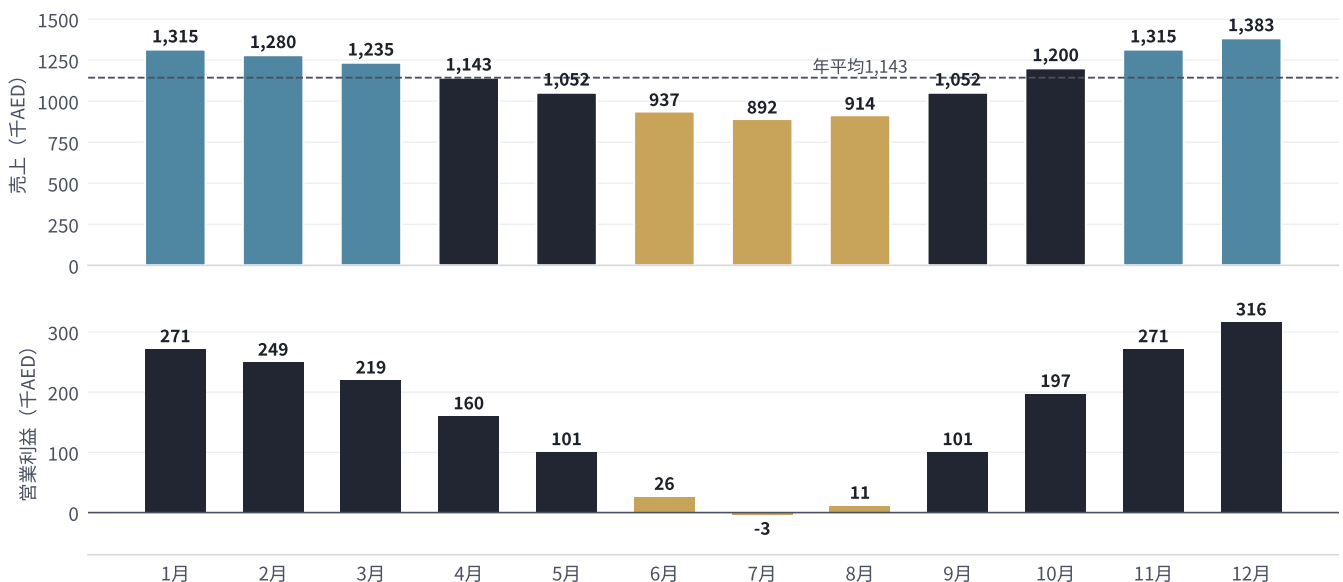
UAEでは2022年から官公庁の週末が土・日曜となったが、外食の需要は週末前夜の木・金曜の夜に厚く、平日の昼は薄い。図表11-6は、週平均がちょうど147.5人となるよう曜日ごとの客数を例示したものである。金曜は184人、月曜は121人と、同じ店でも1.5倍程度の開きがあり得る。

重要なのは、人件費や家賃が曜日で変わらない点である。ピーク日に合わせてスタッフを配置すれば平日に人件費率が上がり、平日に合わせればピーク日に回転数を取りこぼす。シフト設計とパートタイム人材の確保は、損益に直結する。

平均147.5人を達成するには、金・土曜に180人前後を処理できる厨房とホールが必要になる。

図表 11-7 月別売上・営業利益のイメージ（季節性を織り込んだ場合）

仮定モデル 単位：千AED／月。年合計は基本モデル（13.72百万）と一致



注：月次指数（1月1.15～7月0.78）は観光の繁閑と夏季の暑さを念頭に置いた例示であり、実測値ではない。ラマダンの時期は毎年ずれるため反映していない。費用は変動費35%・固定費月583千AEDとして計算。

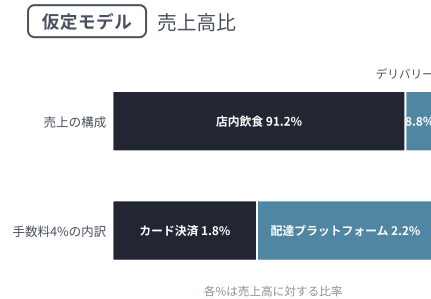
出所：Meti Lux Partners作成

季節性を置くと、年間の売上と利益は同じでも月ごとの姿は大きく変わる。冬の繁忙期には月316千AEDの営業利益が出る一方、7月はほぼゼロ（-3千AED）となる。夏を乗り切る手元資金がなければ、通年で黒字の店でも資金繰りで行き詰まる。開業時期を秋に合わせるか夏に合わせるかで、立ち上がりの資金需要も大きく変わる。

11.4 売上ミックス：店内飲食とデリバリー

「デリバリー・決済手数料4%」は、デリバリー比率が売上の約9%にとどまることを暗黙の前提としている

図表 11-8 売上構成と手数料4%の内訳



出所：Meti Lux Partners作成

基本モデルでは「デリバリー・決済手数料」を売上の4%と置いた。これを分解すると、前提の意味が見えてくる。まず、売上の90%がカード払いで、カード決済手数料が2%とすると、決済コストは売上の1.8%となる。残りの2.2%がデリバリー・プラットフォームへの手数料であり、手数料率を25%とすれば、デリバリー売上は全体の8.8%（月101千AED）にとどまる計算になる。

つまり本モデルは、「店内飲食が9割を占める、体験型のアップーカジュアル店」を想定している。デリバリーを主要な販路と位置づける業態であれば、手数料は4%では収まらない。

カード決済手数料率は本調査で公開資料を確認できなかったため、2%を置き値とした。

図表 11-9 デリバリー比率を上げた場合の手数料率と営業利益率

デリバリー比率（売上比）	決済手数料	配達手数料（25%）	手数料計	営業利益率	年間営業利益（千AED）
8.8%（基本モデル）	1.8%	2.2%	4.0%	14.0%	1,920
10%	1.8%	2.5%	4.3%	13.7%	1,879
20%	1.8%	5.0%	6.8%	11.2%	1,536
30%	1.8%	7.5%	9.3%	8.7%	1,193

注：デリバリーの増加が店内売上の上乗せになるのか、置き換えになるのかで結論は変わる。本表は売上総額を一定とし、構成だけが変わる場合を示す。包装資材費の増加は含めていない。

出所：Meti Lux Partners作成。配達手数料の参考レンジはBusiness Dubai（2026年）によるTalabat 20～30%、Deliveroo 25～35%、Careem 15～25%、Noon 約17%

売上構成がデリバリーに30%寄るだけで、営業利益率は14%から8.7%に下がる。2025年9月にはUAEでプラットフォームのアルゴリズムの透明性や恣意的な価格変更の禁止を求める通達が出されたと報じられているが、手数料率そのものは各社との契約で決まる。デリバリーは客数の「上乗せ」として使い、店内体験で稼ぐ構造を崩さないことが、このモデルの前提である。

出所：AGBI「Gulf watchdogs get tough with food delivery companies」（2026年2月）

11.5 損益計算書 (P/L)

売上の86%が費用で消え、手元に残る営業利益は月AED 16万、年AED 192万である

図表 11-10 基本モデルの損益計算書（月次・年次・1人あたり）

仮定モデル 単位：AED（税抜）。営業利益は減価償却・支払利息・法人税控除前

項目	売上比	月次	年次	1人あたり	費用の性質
売上高	100.0%	1,143,125	13,717,500	250.0	147.5人×250×31日
食材原価	31.0%	354,369	4,252,425	77.5	変動費
人件費	27.0%	308,644	3,703,725	67.5	固定費（短期）
家賃	10.0%	114,312	1,371,750	25.0	固定費（歩合賃料なしの場合）
デリバリー・決済手数料	4.0%	45,725	548,700	10.0	変動費
水道光熱費	3.0%	34,294	411,525	7.5	準固定費
マーケティング	3.0%	34,294	411,525	7.5	固定費（予算）
その他経費	8.0%	91,450	1,097,400	20.0	固定費中心（保守・保険・消耗品・許認可更新等）
営業利益（EBITDA相当）	14.0%	160,038	1,920,450	35.0	減価償却・利息・法人税控除前

注：月次の金額は年次の1/12（小数点以下四捨五入）。「固定費」は売上が短期的に変動しても金額が変わりにくい費用を指す。第12章の損益分岐分析では、食材原価とデリバリー・決済手数料（計35%）を変動費、その他（月582,994）を固定費として扱う。

出所：Meti Lux Partners作成

「営業利益14%」の定義に注意する

本書でいう営業利益は、減価償却費、借入金の支払利息、法人税を差し引く前の利益であり、会計上はEBITDA（利払い・税・償却前利益）に近い。キャッシュの創出力を見るには適した指標だが、内装や厨房設備という投資の「目減り」を反映していない。会計上の純利益は11.7節で別途計算し、年AED 1.40百万（売上比10.2%）となる。

人件費27%が意味するもの

月309千AEDは、社会保険・ビザ・住居等込みの1人あたり月AED 7,000～9,000で割ると約34～44人に相当する。従業員20人以上の企業に課されるエミラティ雇用義務の対象となるかは、飲食業への適用が確認できておらず、出店前に確認が必要である。

家賃10%が意味するもの

年1,372千AEDを延床3,500 sq ftで割ると、1 sq ftあたり年AED 392となる。業界参考値（F&B賃料AED 100～700）の中位から上位にあたり、主要モールの路面・テラス区画では届かない可能性がある。

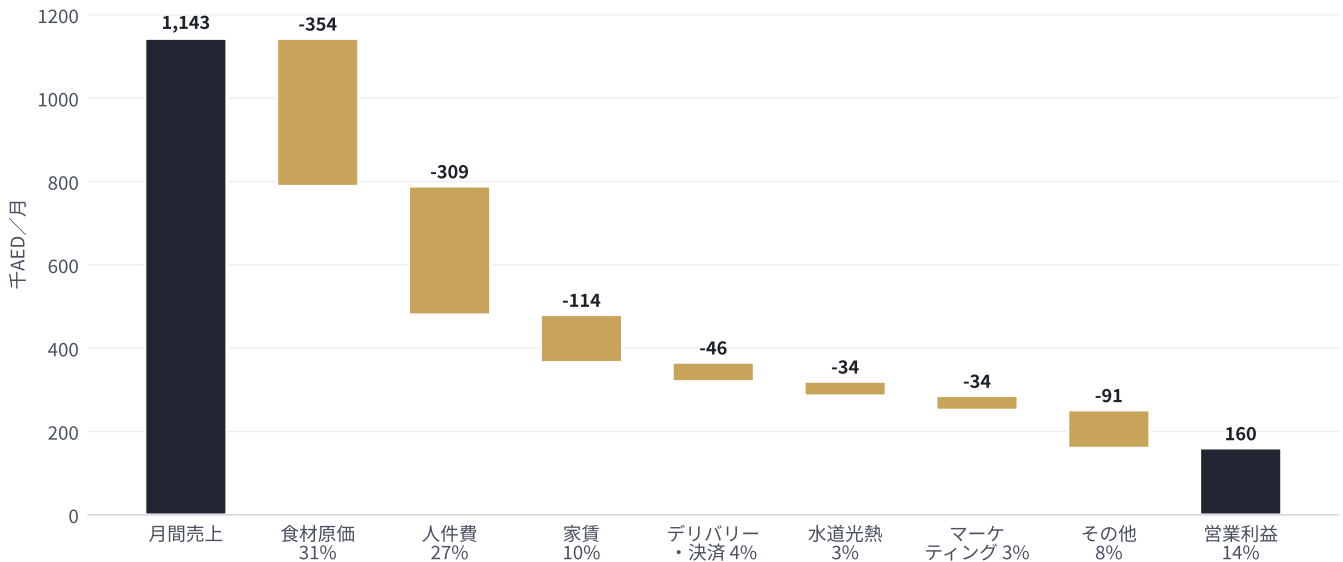
出所：Gulf Today 「MoHRE begins implementing Emiratisation targets on over 12,000 private companies with 20-49 employees」（2024年1月）、DineOpen 「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）

11.5 損益計算書（続き）

月AED 114万の売上のうち、食材と人件費だけで58%を占め、利益は最後に残る16万である

図表 11-11 売上から営業利益までのウォーターフォール（月次）

仮定モデル 単位：千AED／月



出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-12 各費用項目と参考KPIの比較

仮定モデル 業界参考値 売上高比

項目	モデル	参考目標	評価・論点
食材原価	31%	≦32%	日本からの空輸鮮魚は運賃の影響を受けやすい。2026年には空輸費30～35%上昇の報道がある
人件費	27%	≦28%	寿司職人・料理長の給与水準は公開資料で確認できず、上振れリスクがある
家賃	10%	≦10%（理想8%）	歩合賃料（売上連動）が付く場合は、売上増加時にも比率が下がらない
光熱費	3%	—	月34千AED。業界参考値（小・中規模で月5～10千）を大きく上回るが、100席・夏季空調を考慮した保守的な置き値
営業利益	14%	≧10～12%	参考目標をやや上回る。ただし原価・人件費がともに目標上限に張り付いている

出所：Meti Lux Partners作成。空輸費は通信社報道（2026年5月）、光熱費参考値はRestroworks「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不明）

SO WHAT

14%の営業利益率は、原価・人件費・家賃の三つがすべて参考目標の上限付近に収まって初めて成立する。どれか一つが2～3ポイント悪化するだけで、利益率は10%前後に下がる（第12章で定量化）。

11.5 損益計算書（続き）：1人あたりの経済性

客1人がAED 250を支払っても、店に残る利益はAED 35、つまり7人に1人分である

図表 11-13 客単価AED 250の使い道（1人あたり）

仮定モデル 単位：AED／人

食材	人件費	家賃	手数料	光熱	販促	その他	利益
77.5	67.5	25.0	10.0	7.5	7.5	20.0	35.0

出所：Meti Lux Partners作成

平均と「追加の1人」は違う

1人あたりの営業利益はAED 35だが、これは固定費を全客数で割り振った平均値である。すでに固定費を吸収した後に来店する「追加の1人」が生む利益は、変動費（食材31%＋手数料4%）を引いたAED 162.5である。逆に、客が1人減れば利益は同じだけ減る。

この非対称性が飲食業の損益の本質である。1日に10人客が減ると、月の営業利益は $10 \times 162.5 \times 31 = \text{約}50\text{千AED}$ 減る。基本モデルの月160千AEDのおよそ3分の1が、わずか10人で消える計算になる。

逆に、1日10人の上積みは同じだけ利益を押し上げる。客単価の引き上げよりも、平日の空席を埋める施策（ランチの定番化、法人需要、テイクアウト）の方が、固定費を増やさずに利益を伸ばせる場合が多い。

図表 11-14 1人あたりの損益構造

仮定モデル 単位：AED／人

項目	平均	追加の1人
客単価	250.0	250.0
食材原価	-77.5	-77.5
デリバリー・決済	-10.0	-10.0
限界利益	162.5	162.5
人件費	-67.5	0
家賃	-25.0	0
光熱・販促・その他	-35.0	0
営業利益	35.0	162.5

出所：Meti Lux Partners作成

投資家としての読み方

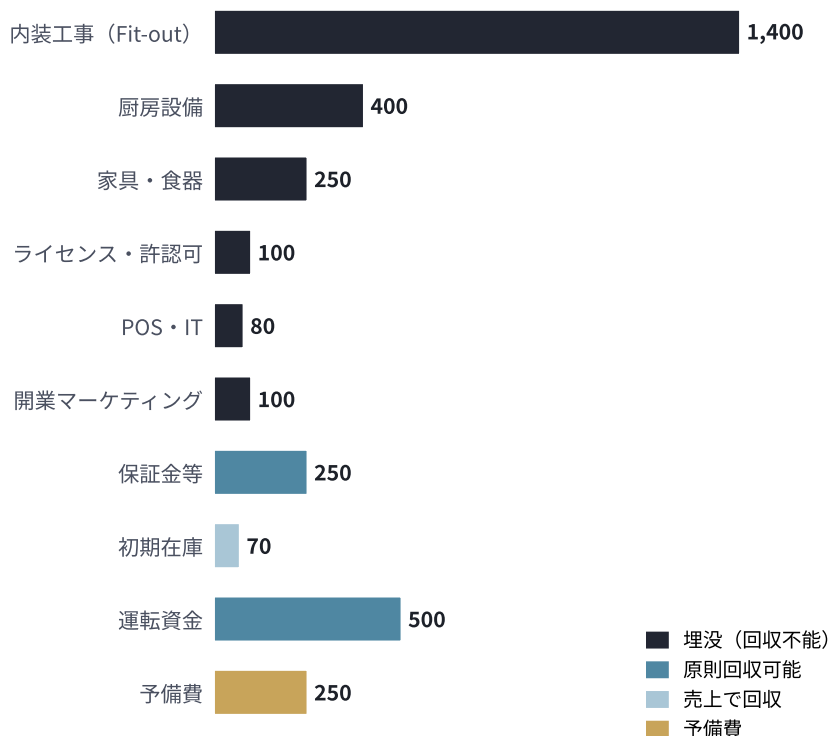
このモデルの利益は「客単価×利益率」ではなく、「固定費を超えた客数×限界利益」で決まる。1日の客数が損益分岐点（約116人）を超えた部分、すなわち約31.8人分×AED 162.5×31日が月の営業利益AED 16万の正体である。

11.6 初期投資

初期投資AED 340万の6割は内装・厨房・家具であり、撤退時にはほぼ回収できない

図表 11-15 初期投資の内訳

仮定モデル 単位：千AED



3.40 百万AED

初期投資総額

69%

埋没投資 (内装・設備・許認可・開業販促)
2.33百万

400 AED/sq ft

内装単価 (延床3,500 sq ft想定)

出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-16 初期投資の項目別内訳と業界参考値との比較

仮定モデル 業界参考値 単位：AED

項目	金額	構成比	業界参考値	性質
内装工事 (Fit-out)	1,400,000	41.2%	AED 150～500+ / sq ft	埋没
厨房設備	400,000	11.8%	AED 100～350千	埋没 (転売価値小)
家具・食器	250,000	7.4%	—	埋没
ライセンス・許認可	100,000	2.9%	小計AED 30～60千 (カフェ)	埋没
POS・IT	80,000	2.4%	—	埋没
開業マーケティング	100,000	2.9%	—	埋没
保証金等	250,000	7.4%	—	原則回収可能
初期在庫	70,000	2.1%	—	売上で回収
運転資金	500,000	14.7%	3～6か月分の運転資金準備	原則回収可能
予備費	250,000	7.4%	—	未使用なら残る
合計	3,400,000	100.0%	中規模店の開業費AED 0.5～1.5百万	

出所：Meti Lux Partners作成。参考値はDineOpen (2026年)、Restroworks (時期不明)、Business Dubai (2026年)

11.6 初期投資（続き）：項目別の検討

本モデルの投資額は業界参考値の「中規模店」の2～7倍であり、100席・日本食という条件がその差を生む

業界参考値として流通している「中規模レストランの開業費AED 50万～150万」は、主に小～中規模の店舗を想定した数字である。本モデルの100席アッパーカジュアル日本食店は、面積、厨房設備、内装の水準のいずれもその範囲を超える。以下、主要項目ごとに置き値の妥当性を検討する。

- 1 内装工事 AED 140万**：延床3,500 sq ftを置くと1 sq ftあたりAED 400で、業界参考値AED 150～500超の上側にあたる。寿司カウンター、個室、排気・グリーストラップ（油脂分離槽、設置義務あり）を含む日本食店は、一般的なカフェより単価が高くなりやすい。Dubai Municipalityの図面承認は内装着工前に必要で、審査に7～14営業日程かかることとされる。承認前の着工は手戻りの原因になる。
- 2 厨房設備 AED 40万**：業界参考値（AED 10万～35万）の上限を超える。寿司ケース、製氷機、低温保管設備、炭火・焼き台の排気処理などを積み上げた結果である。リースや中古設備の活用で圧縮できる余地はあるが、衛生基準への適合を優先すべき項目である。
- 3 ライセンス・許認可 AED 10万**：業界参考値を合計すると、営業許可AED 1万～3万、食品許可AED 2千～1万、民間防衛（Civil Defence）の承認AED 1.5千～3千、HACCP文書AED 5千～1.5万となり、10万の枠内に収まる。ただし**従業員ビザ費用は含まれていない**。1人AED 5千～8千を約38人分とすると、AED 190千～304千が別途必要になり、予備費25万をほぼ使い切る水準である。
- 4 保証金・運転資金 AED 75万**：賃貸借ではEjari（賃貸借契約登録）、四半期ごとの先日付小切手での家賃前払いが一般的とされる。運転資金50万は月間固定費（約583千）の0.9か月分にすぎず、立ち上がり期の赤字と開業前費用を吸収するには薄い（11.7節）。
- 5 開業マーケティング AED 10万**：新規開業が絶えず続く市場では、開業告知の効果は短期間で薄れる。継続的な販促費（売上の3%、月34千）と合わせて設計する必要がある。

投資額が見積もりより膨らむ典型パターン

- 図面承認・民間防衛承認の指摘による設計変更と工期延長
- ビザ・医療保険・住居など、人に付随する開業前コスト
- モール側の工事規定（夜間工事、指定業者）による内装単価の上昇
- 日本からの設備・食器の輸送費と関税

出所：Business Dubai 「Start a Coffee Shop or Café in Dubai」（2026年）、DineOpen （2026年）、Real Estate Club Dubai 「Dubai Employment Visa Costs 2026」（2026年）、UpperSetup 「Commercial real estate for business in Dubai 2026 (Ejari）」（2026年）

11.6 初期投資（続き）：回収可能な部分と埋没する部分

撤退時に戻る可能性があるのは保証金と運転資金の最大AED 75万で、残る約AED 265万は失われる前提で考える

図表 11-17 初期投資の回収可能性による分類

仮定モデル 単位：AED

分類	該当項目	金額	構成比	撤退時の扱い
埋没（回収不能）	内装、厨房、家具・食器、許認可、POS・IT、開業マーケティング	2,330,000	68.5%	内装は原状回復義務があれば撤去費が追加。厨房設備の転売価値は小さい
原則回収可能	保証金等、運転資金	750,000	22.1%	保証金は原状回復費・未払賃料と相殺され得る。運転資金は赤字で消費されていけば残らない
売上で回収	初期在庫	70,000	2.1%	営業の中で売上に転化
条件付き	予備費	250,000	7.4%	未使用なら手元に残るが、通常は工期延長・ビザ費用等で消費
合計		3,400,000	100.0%	

出所：Meti Lux Partners作成

「回収可能」は楽観的な上限である

保証金と運転資金を合わせたAED 75万は、撤退時に戻る可能性のある金額の上限にすぎない。実際には、立ち上がり期の赤字や季節的な落ち込みで運転資金は消費され、保証金は原状回復費や未払い賃料と相殺されることが多い。撤退が業績不振を理由とする場合ほど、手元に残る金額は小さくなる。

このため本書では、回収期間の計算において運転資金や保証金も「利益で取り戻すべき投資」に含める保守的な定義を用いる。11.8節のIRR計算では、比較のため保証金・運転資金が満額戻るケースも併記した。

店舗の「売却」による回収

営業中の店舗を内装・設備ごと第三者に譲渡できれば、埋没投資の一部を回収できる可能性はある。ただし、ドバイのように新規出店が年間1,000件を超える市場では、内装付き物件を引き継ぐ買い手の交渉力は強い。また、譲渡には家主の承諾とライセンスの変更手続きが伴う。

本書が「2～3年で回収できる設計」を強調する理由はここにある。埋没投資が6割を超える事業では、撤退時の回収を当てにせず、営業キャッシュフローだけで投資を回収できる期間を短く設計することが、最も確実なリスク管理となる。

2.33 百万AED

埋没投資（68.5%）

0.75 百万AED

原則回収可能（上限）

2.65 百万AED

撤退時に失う前提で考えるべき額

11.7 投資回収期間

単純回収期間は1.77年（約21か月）、法人税を控除すると約1.9年となる

1.77年

単純回収期間（3.4百万÷1.92百万）≈21.2か月

139千AED

法人税（簡便法：営業利益-375千）×9%

1.91年

税引後回収期間 ≈22.9か月

1.87年

減価償却を考慮した税で再計算

図表 11-18 回収期間の計算（簡便法）

仮定モデル 単位：AED／年

項目	金額
営業利益（EBITDA相当）	1,920,450
非課税枠	-375,000
課税対象（簡便法）	1,545,450
法人税（9%）	139,090
税引後キャッシュフロー	1,781,360
初期投資	3,400,000
回収期間	1.91年

出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-19 減価償却を反映した会計上の利益

仮定モデル 単位：AED／年（定額法、例示）

項目	金額
営業利益（EBITDA相当）	1,920,450
償却：内装 140万÷5年	-280,000
償却：厨房 40万÷7年	-57,143
償却：家具 25万÷5年	-50,000
償却：POS・IT 8万÷3年	-26,667
償却後営業利益（EBIT）	1,506,640
法人税（(EBIT-375千)×9%）	-101,848
税引後純利益（売上比10.2%）	1,404,793

出所：Meti Lux Partners作成

本書の基本数値である「回収約1.9年」は、法人税を営業利益（EBITDA相当）から直接計算した簡便法による。実際の課税所得は減価償却費を差し引いた後の利益で計算されるため、法人税は年AED 102千に下がり、税引後キャッシュフローは年AED 1.82百万、回収期間は1.87年となる。簡便法は約37千AEDだけ保守的である。

内装の償却年数を賃貸借期間（例：5年）に合わせることは重要である。会計上の純利益は年AED 1.40百万だが、5年後に内装の再投資が必要になるなら、その原資はこの純利益から積み立てる必要がある。また、初期投資の半分（AED 170万）を3か月EIBOR（4.30%）+3%で借り入れると、支払利息は年約124千AED、税引後純利益は年AED 1.29百万に下がる（例示）。2026年9月の政策金利引き上げにより、借入による出店のハードルは上がっている。

参考KPIとの比較

100～120席のアップーカジュアル日本食の参考目標は「回収24～30か月以内」である。定常状態の回収期間（21～23か月）はこの範囲に収まるが、次ページで見るとおり、開業前費用と立ち上がり期間を加えると上限を超える。

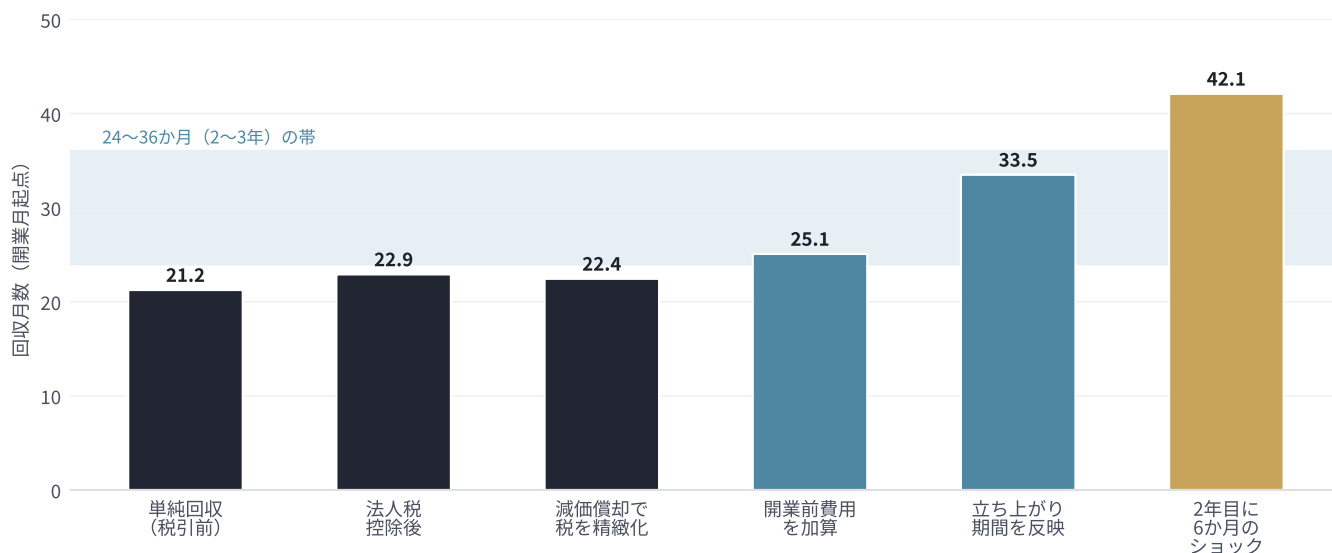
出所：Central Bank of the UAE「EIBOR Rates」（2026年10月5日）、Gulf News「UAE Central Bank raises base rate to 3.9% after US Fed rate hike」（2026年9月）。法人税率・非課税枠は連邦法人税制度による

11.7 投資回収期間（続き）：現実近づけると

開業前費用と立ち上がり期間を織り込むと、回収は開業から約34か月目にずれ込む

図表 11-20 回収期間のラダー：前提を一つずつ現実に近づけた場合

仮定モデル 単位：か月（開業月を起点）



注：左3本は「毎月計画どおりの売上」を前提とした定常状態の回収期間。4本目以降は開業前4か月の費用（AED 440千）、1～6か月目の売上60%・80%、および2年目（13～18か月目）に客数-27%・仕入原価+13%の6か月間のショックを、順に加えた月次キャッシュフローから算出。法人税は会計年度ごとに減価償却後の課税所得から計算。

出所：Meti Lux Partners作成

単純回収期間は「最短値」である

単純回収期間21か月は、開業初月から計画どおりの客数が入り、開業前に家賃も人件費も発生しないという、最も都合のよい前提に立っている。実際には、内装工事中から家賃や人件費が発生し、開業後も認知が広がるまで売上は計画に届かない。こうした「現実の摩擦」を順に加えると、回収期間は33.5か月（約2.8年）まで延びる。

2～3年の回収窓の中でショックは起きる

さらに、2年目に2026年型の外部ショック（客数-27%、仕入原価+13%が6か月継続）が重なると、回収は42.1か月目となり、3年を超える。2026年に実際に起きたように、外部ショックは回収期間の内側で起こり得る。本書が「2～3年で回収できる設計」を求めるのは、回収期間を短く設計しておくことが、こうしたショックへの唯一の備えになるからである。

SO WHAT

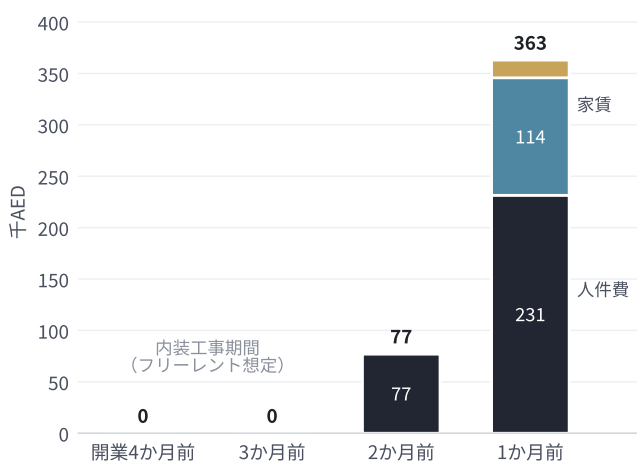
事業計画書の回収期間が「約21か月」と書かれていたら、それは最短値と読むべきである。開業前費用・立ち上がり・税を入れた現実的な回収期間（本モデルでは約34か月）を併記させ、その数字で投資判断を行う。

11.7 投資回収期間（続き）：開業前と立ち上がり期の資金

開業前4か月と立ち上がり半年で約AED 85万の資金が出ていき、運転資金と予備費の合計75万を上回る

図表 11-21 開業前のキャッシュ流出

仮定モデル 単位：千AED／月（例示）

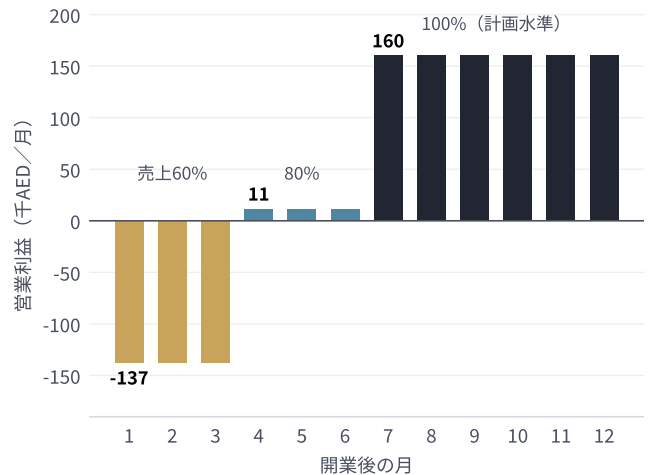


注：内装工事期間4か月のうち3か月をフリーレントと想定。人件費は開業2か月前に25%、1か月前に75%（採用・研修）。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-22 立ち上がり期の月次営業利益

仮定モデル 単位：千AED／月（例示）



注：売上水準のみを変え、固定費は計画どおり発生すると仮定。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 11-23 開業前・立ち上がり期の資金需要

仮定モデル 単位：AED

項目	前提	金額
開業前の人件費	2か月前25%+1か月前75%	308,644
開業前の家賃	フリーレント3か月の後、開業1か月前から発生	114,312
開業前の光熱費	1か月前に50%	17,147
開業前費用 小計		440,103
1～3か月目の営業赤字	売上60%：月-137,175×3	411,525
累積の資金流出（ピーク）	4～6か月目は月11千の黒字	851,628
初期投資に含まれる手元資金	運転資金50万+予備費25万	750,000
不足額（予備費を全額充当した場合）		101,628

出所：Meti Lux Partners作成

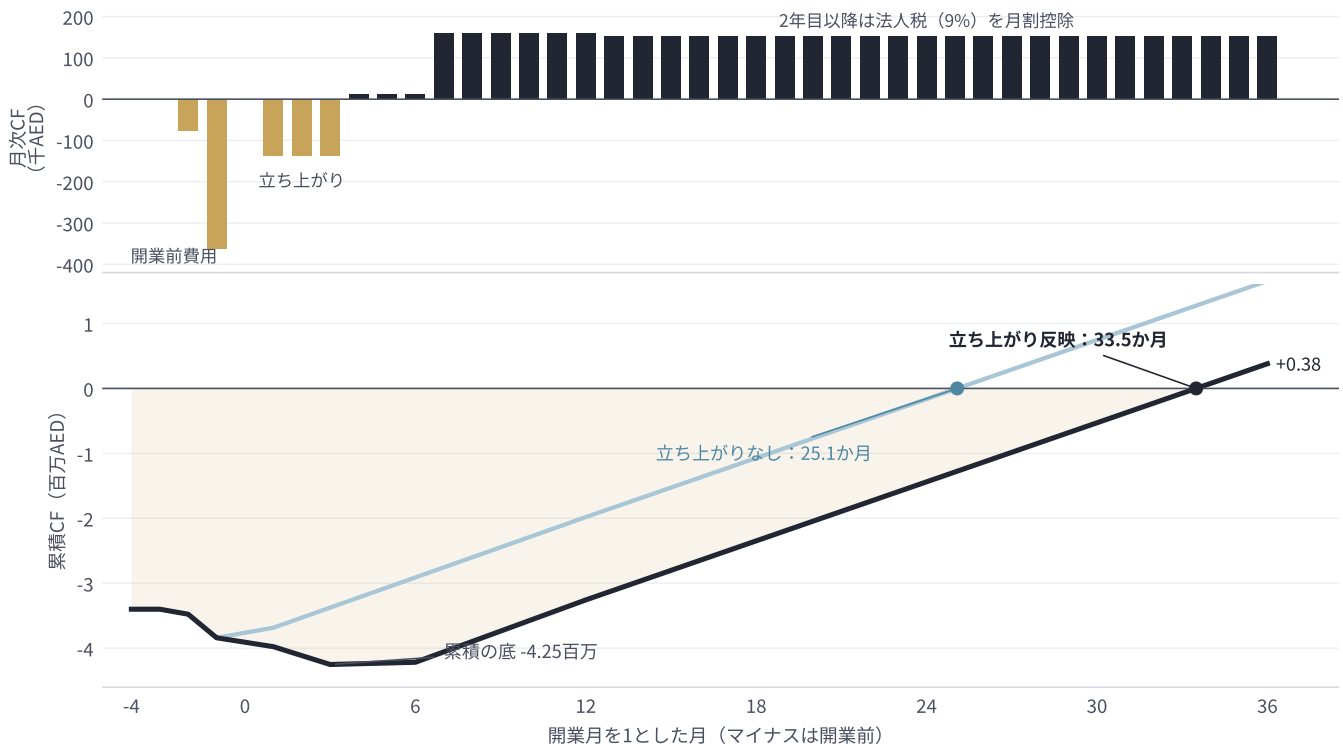
開業前費用の約440千AEDは、図表11-16の初期投資の内訳に明示されていない（ライセンス費用と開業マーケティングは含まれている）。これを運転資金と予備費で賄うとすると、立ち上がり3か月の赤字を加えた資金流出のピーク約852千AEDに対し、手元資金75万では約102千AED不足する。予備費は工期延長やビザ費用にも使われるため、実際の不足はさらに大きくなり得る。必要資金の総額は、初期投資AED 340万ではなく**AED 3.50百万以上**と見込み、追加出資枠か与信枠を事前に確保しておくべきである。

11.7 投資回収期間（続き）：36か月のキャッシュフロー

累積キャッシュフローは開業3か月目に底を打ち、34か月目によりやくプラスへ転じる

図表 11-24 月次キャッシュフローと累積キャッシュフロー（開業4か月前～36か月目）

仮定モデル 単位：上段 千AED／月、下段 百万AED（累積、初期投資3.4百万を開業4か月前に一括計上）



注：濃紺線は立ち上がり期（1～3か月目60%、4～6か月目80%）を反映、薄青線は開業初月から100%の場合。いずれも開業前費用と法人税（減価償却後の課税所得に9%、会計年度ごとに月割控除）を含む。運転資金・保証金の回収は含まない。

出所：Meti Lux Partners作成

累積の底

開業3か月目にAED 4.25百万のマイナス。初期投資3.4百万に加え、開業前費用と立ち上がり赤字が上乗せされる。

回収時点

立ち上がりありで33.5か月目、立ち上がりなしで25.1か月目。立ち上がりの半年で約8か月の差が生じる。

36か月目の累積

AED +0.38百万。3年間でようやく投資額を約380千AED上回る水準である。

立ち上がりの6か月間に、計画どおりの売上が入った場合と比べて失われる限界利益はAED 1.34百万に達する。これは、計画水準の営業利益の約8.4か月分に相当する。開業前の予約獲得、ソフトオープンでの口コミ形成、法人・ホテルコンシェルジュ向けの営業によって立ち上がりを1～2か月短縮できれば、その効果は内装費の数十万AEDの削減に匹敵する。

11.8 ROI・IRRと存続確率

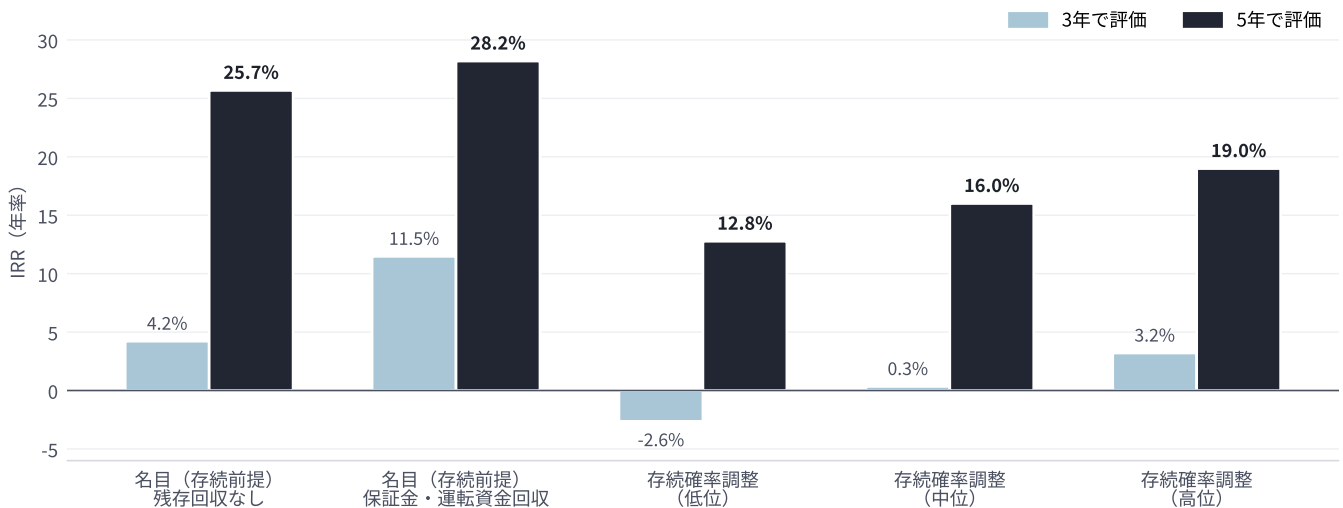
3年で見えたIRRは残存回収を除くと4%程度にとどまり、投資が報われるかは4年目以降も営業を続けられるかにかかっている

図表 11-25 評価期間別のIRR：名目と存続確率調整後

仮定モデル

今回の推計

年率、税引後



注：0年目に初期投資3.4百万と開業前費用440千を計上。各年のキャッシュフローは立ち上がり・法人税反映後。存続確率調整は、各年のキャッシュフローにその年末の推計存続確率を乗じた期待値ベース（第7章：1年後85～92%、2年後75～85%、3年後68～80%、5年後55～70%、4年後は補間）。

出所：Meti Lux Partners作成。存続確率は第7章の今回の推計であり、公式統計ではない

図表 11-26 年次キャッシュフローと投資指標

仮定モデル

今回の推計

単位：千AED

年	0年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
税引後CF（存続前提）	-3,840	583	1,819	1,819	1,819	1,819
存続確率（中位）	—	88.5%	80.0%	74.0%	68.5%	62.5%
期待CF（中位）	-3,840	516	1,455	1,346	1,246	1,137

指標	3年・存続前提	3年・+残存回収	5年・存続前提	5年・+残存回収	5年・存続調整（中位）
IRR	4.2%	11.5%	25.7%	28.2%	16.0%
ROI（累積CF÷投下資金-1）	9.9%	29.4%	104.6%	124.1%	60.6%
投下資金倍率（MOIC）	1.10倍	1.29倍	2.05倍	2.24倍	1.61倍

注：残存回収は保証金・運転資金の計75万が評価期間末に満額戻ると仮定（上限値）。ROI・MOICの分母は初期投資＋開業前費用。「+残存回収」列のみ分子に75万を加算。

出所：Meti Lux Partners作成

SO WHAT

1年目は立ち上がりの赤字で税引後キャッシュフローが583千AEDにとどまるため、3年間の累積CFは4.22百万AEDと投下資金3.84百万AEDをわずかに上回る程度である。投資としての妙味が出るのは4年目と5年目であり、その2年間で同じ競争条件で営業できるかどうか、リターンを決める。

11.8 ROI・IRRと存続確率（続き）

存続確率で割り引くと、5年IRRは名目の約28%から16%前後へ下がり、3年ではほぼゼロとなる

なぜ存続確率で割り引くのか

名目のIRRは「5年間、計画どおりに営業を続けられる」ことを前提にしている。しかし第7章で推計したとおり、ドバイで開業した飲食店のうち5年後に同じ場所で営業を続けている割合は55～70%程度と見られる（今回の推計）。投資を判断する時点では、自分の店がどちらに入るかはわからない。

そこで、各年のキャッシュフローにその年の推計存続確率を掛け、期待値として評価し直した。中位の推計では、5年IRRは名目（保証金・運転資金の回収込み）の28.2%から16.0%に下がる。3年で見ると、IRRは低位-2.6%から高位3.2%の範囲にあり、期待値ベースでは3年間で投資額をほぼ取り戻すだけである。

この方法の限界

- 存続確率はドバイの飲食店全体についての今回の推計であり、本モデルの店に固有の確率ではない。立地・業態・資本力によって大きく異なる。
- 退出には倒産だけでなく、移転、ブランド変更、契約終了なども含まれる。退出時のキャッシュフローは、ゼロではなく赤字や撤去費用の場合もあれば、店舗売却で一部回収できる場合もある。
- 計算上は、退出した店舗のその年のキャッシュフローをゼロとし、退出時の損失（原状回復費など）は織り込んでいない。この点では楽観側である。

結論の頑健性

前提に幅を持たせても、「3年以内に投資を回収しきれない店は、期待値で見るとほとんど儲からない」という結論は変わらない。

図表 11-27 存続確率の推計帯別に見た5年間の期待累積キャッシュフロー

仮定モデル 今回の推計 単位：千AED

推計帯	5年存続確率	3年 期待累積CF	5年 期待累積CF	5年 期待CF-投資額	5年IRR
存続前提（100%）	100%	4,220	7,857	4,017	28.2%
高位	70%	3,537	6,174	2,334	19.0%
中位	62.5%	3,317	5,699	1,859	16.0%
低位	55%	3,096	5,215	1,375	12.8%

注：IRRには評価期間末の保証金・運転資金回収（存続確率で加重）を含む。投資額は初期投資＋開業前費用（3,840千）。

出所：Meti Lux Partners作成

この結果は、本書の中心命題を数字で裏付けている。ドバイでは新しい競合が毎年絶え間なく供給されるため、5年後も同じ競争条件で営業できる保証はない。投資の採算は「5年続けば儲かる」ではなく、「2～3年で回収し、その後の利益は上乗せと考える」設計で評価すべきである。

11.9 本章のまとめ

このモデルは売上目標を達成した場合にだけ成立し、回収期間は最短21か月、現実的には約34か月と見るべきである

図表 11-28 基本モデルの主要指標（他章との共通数値）

仮定モデル 今回の推計 単位：AED

指標	数値	補足
1日客数／客単価	147.5人／250	ランチ50＋ディナー97.5、VAT抜き
月間売上／年間売上	1,143,125／13,717,500	365日ベースでは年13,459,375
営業利益（EBITDA相当）	月160,038／年1,920,450	売上比14%、1人あたり35
損益分岐点	月897千／1日115.7人	固定費月583千、限界利益率65%
会計上の純利益	年1,404,793	減価償却414千・法人税102千控除後
初期投資／うち埋没	3,400,000／2,330,000	回収可能は最大750,000
単純回収／税引後回収	1.77年／1.91年	約21か月／約23か月（法人税 約139千）
現実的な回収（開業前費用・立ち上がり込み）	33.5か月	2年目に6か月のショックが重なると42.1か月
必要資金のピーク	約3.50百万	開業前費用440千＋立ち上がり赤字412千
IRR（5年、名目／存続調整中位）	28.2%／16.0%	残存回収込み。3年では名目11.5%（回収なし4.2%）

出所：Meti Lux Partners作成

- 1 モデルは売上目標を達成した場合にだけ成立する。**月商AED 114万（1日147.5人×AED 250）を毎月維持できて初めて、営業利益率14%、回収約2年という数字が出る。客数が約2割減れば利益はほぼ消える。
- 2 単純回収期間は最短値である。**開業前費用と立ち上がり期間を入れると回収は約34か月目となり、2～3年という目標の上限に近い。事業計画では必ず現実的な回収期間を併記させる。
- 3 必要資金はAED 340万では足りない可能性がある。**開業前と立ち上がり期の資金流出は約85万で、手元資金75万を上回る。ビザ費用も含め、AED 350万以上と追加の資金枠を用意する。
- 4 投資の6割強は撤退時に戻らない。**だからこそ、撤退時の回収を当てにせず、営業キャッシュフローで2～3年以内に回収する設計が必要になる。
- 5 存続確率を考えると、4年目以降の利益は「上乘せ」と考えるべきである。**期待値ベースの3年IRRはほぼゼロであり、回収を前倒しできる設計こそが投資の質を決める。

第12章では、このモデルの前提を一つずつ動かし、客単価の違い、損益分岐点、感応度、外部ショックの影響を検証する。

CHAPTER

12

客単価シナリオ・損益分岐点・ 感応度分析

客単価AED 150・250・400の三つのモデルを比べると、「安い店ほど安全」という直感は成り立たない。基本モデルの損益分岐点は1日約116人であり、計画の147.5人から2割客が減るだけで利益はほぼ消える。本章では、前提を一つずつ動かして、どの変数が投資回収を左右するのかを特定する。

12.1 三つの客単価シナリオ：前提

同じ100席・1日147.5人でも、客単価が変われば費用構造も投資額もまったく別の事業になる

第11章の基本モデル（客単価AED 250）に加え、カジュアル業態（AED 150）と高級業態（AED 400）の二つのモデルを置き、同じ客数で比較する。客数を揃えるのは、価格帯の違いが損益と回収期間にどう効くかを純粹に取り出すためである。

図表 12-1 三つの客単価シナリオの前提（費用構造・投資額）

仮定モデル 売上高比、金額はAED

項目	AED 150モデル	AED 250モデル（基本）	AED 400モデル	設定の考え方
想定業態	カジュアル	アッパーカジュアル	高級・おまかせ併設	席数100・1日147.5人は共通
食材原価	30%	31%	33%	高級業態ほど和牛・空輸鮮魚の比率が高い
デリバリー・決済	6%	4%	2%	低単価ほどデリバリー比率が高い
人件費	29%	27%	25%	人数は高級ほど多いが、売上比は下がる
家賃	14%	10%	11%	家賃額は単価ほどには下がらない
水道光熱	4%	3%	3%	空調・厨房の負荷は単価に比例しない
マーケティング	3%	3%	4%	高級業態はPR・イベント費が増える
その他	9%	8%	10%	高級業態は食器・リネン・装花等が増える
営業利益率	5%	14%	12%	
変動費率（原価＋手数料）	36%	35%	35%	損益分岐分析に使用
固定費（月額）	404,666	582,994	969,370	人件費・家賃・光熱・販促・その他
初期投資	2,500,000	3,400,000	5,000,000	内装水準・厨房設備の差

注：AED 150・400モデルの費用内訳は、本書のシナリオ比較（営業利益率5%・12%）と整合するように置いた仮定であり、実在店舗のデータではない。

出所：Meti Lux Partners作成

価格帯が下がっても下がりにくい費用

家賃、光熱費、ライセンス・許認可の更新費、最低限のホール・厨房人員は、客単価が4割下がっても4割は下らない。低単価モデルで家賃比率14%、光熱費比率4%と置いたのはこのためである。

価格帯が上がると増える費用

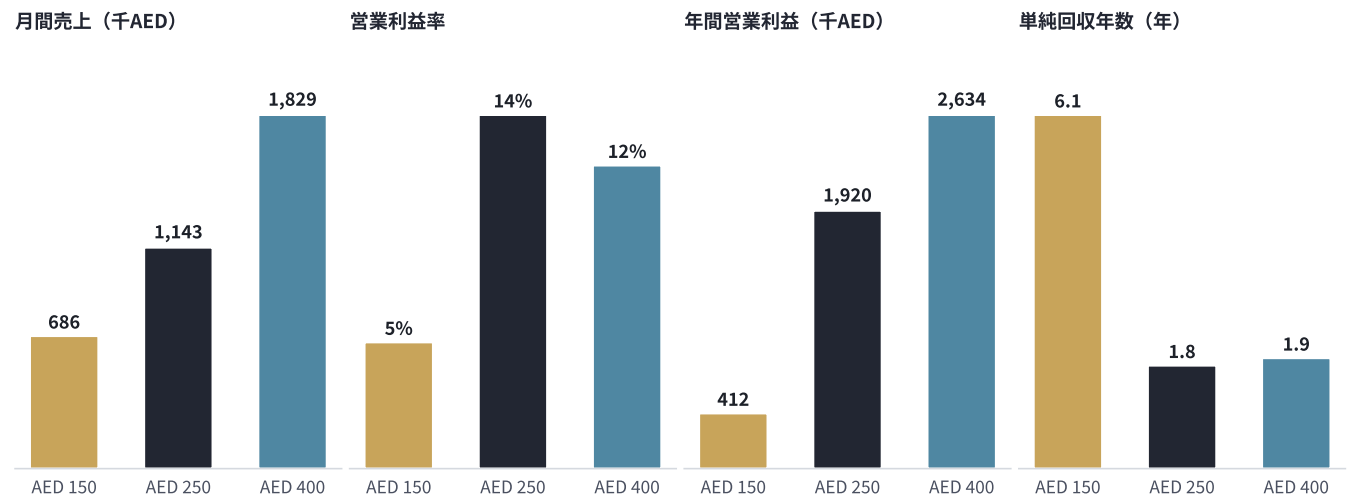
高単価モデルでは食材原価率が上がり、内装・食器・サービス人員の質への投資も増える。客単価が1.6倍になっても、利益率が上がるとは限らない（14%→12%）。

12.1 三つの客単価シナリオ：結果

AED 150モデルは年41万の利益に対し回収6.1年、AED 250とAED 400は1.8～1.9年で、安い店ほど回収は遅い

図表 12-2 客単価シナリオ別の売上・利益率・利益・回収年数

仮定モデル 1日147.5人・31日×12か月、税引前・定常状態



出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-3 客単価シナリオの比較表

仮定モデル 単位：AED

指標	AED 150	AED 250 (基本)	AED 400
月間売上	685,875	1,143,125	1,829,000
年間売上	8,230,500	13,717,500	21,948,000
営業利益率	5%	14%	12%
年間営業利益	411,525	1,920,450	2,633,760
月間営業利益	34,294	160,038	219,480
初期投資	2,500,000	3,400,000	5,000,000
単純回収年数	6.1年	1.8年	1.9年
投資利回り (年間利益÷投資)	16.5%	56.5%	52.7%
損益分岐客数 (1日)	136.0人	115.7人	120.3人
安全余裕率	7.8%	21.5%	18.5%

注：回収年数は法人税・開業前費用・立ち上げりを含まない単純回収期間。基本モデルでこれらを含めた現実的な回収は約34か月（第11章）。

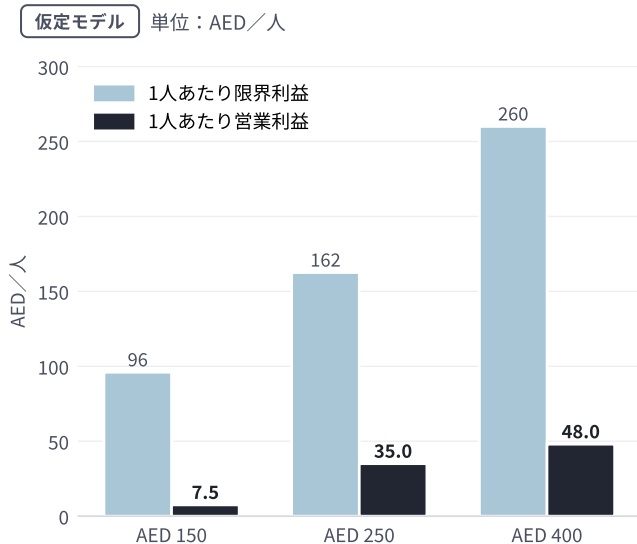
出所：Meti Lux Partners作成

AED 150モデルは初期投資が最も小さいにもかかわらず、回収に6年以上かかる。利益率5%では、年間売上AED 823万のうち手元に残るのは41万にすぎない。一方、AED 400モデルは投資額が5.0百万と最も大きい、利益額も最大であり、回収期間はAED 250モデルとほぼ同じ1.9年となる。「投資額が小さい＝リスクが小さい」とは限らないことが、この比較から読み取れる。

12.1 三つの客単価シナリオ：なぜ安い店は安全ではないのか

AED 150モデルは客1人あたりの利益がAED 7.5しかなく、高い固定費を吸収するために膨大な客数を必要とする

図表 12-4 客1人あたりの限界利益と営業利益



注：限界利益＝客単価×（1－変動費率）。営業利益は計画客数147.5人で固定費を割り振った平均値。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-5 固定費を吸収するために必要な客数

仮定モデル 単位：AED、人

指標	AED 150	AED 250	AED 400
月間固定費	404,666	582,994	969,370
1人あたり限界利益	96.0	162.5	260.0
固定費吸収に必要な月間延べ客数	4,215	3,588	3,728
同・1日あたり（損益分岐客数）	136.0	115.7	120.3
計画客数147.5人に対する比率	92.2%	78.5%	81.5%
客数が1割減ったときの営業利益の減少率	-128%	-46%	-54%

出所：Meti Lux Partners作成

ドバイでは「安い店ほど安全」ではない

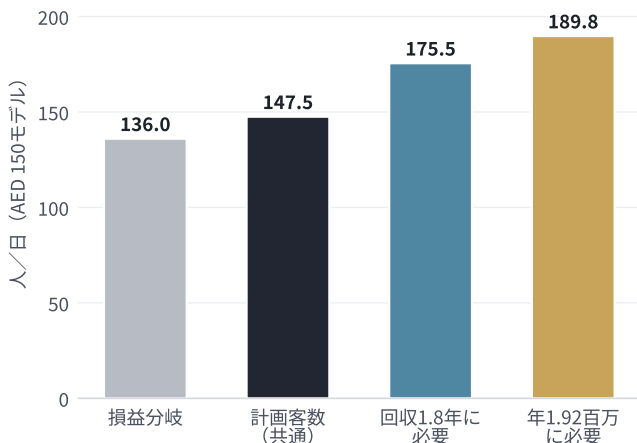
AED 150モデルは、計画客数の92%で損益分岐に達する。客数が1割減るだけで利益の128%が消え、ほぼ赤字になる。低単価は「客が来やすい」ことを意味しても、「赤字になりにくい」ことは意味しない。

12.1 三つの客単価シナリオ：AED 150で同じ利益を得るには

AED 150モデルで基本モデルと同じ年192万の利益を得るには、1日約190人、1席1日1.9回転が必要になる

図表 12-6 AED 150モデルに必要な1日客数

仮定モデル 単位：人／日



注：固定費（月405千）を一定とした場合。実際には客数増に応じて人員が増えるため、必要客数はさらに多い。

出所：Meti Lux Partners作成

計算の手順

目標とする月間営業利益を基本モデルと同じ160,038とすると、必要な月間売上は（固定費404,666＋目標利益160,038）÷限界利益率64%＝AED 882,350となる。これを31日とAED 150で割ると、1日**189.8人**である。

また、初期投資2.5百万をAED 250モデルと同じ1.77年で回収するには、年1,412千AEDの利益が必要で、1日175.5人が求められる。

1.9回転は現実的か

1日190人は、100席で1席あたり1日1.90回転を意味する。基本モデルの1.475回転より約3割高い。ランチ・ディナーともにほぼ満席で回し続ける水準であり、定常状態の前提としては楽観的にすぎる。客数を増やせば、ホール・厨房の人員も増え、固定費一定という前提も崩れる。

図表 12-7 目標別に見たAED 150モデルの必要客数

仮定モデル 単位：AED、人／日

目標	必要な月間営業利益	必要な月間売上	必要な1日客数	1席1日回転数
損益分岐（利益ゼロ）	0	632,291	136.0	1.36
計画（利益率5%）	34,294	685,875	147.5	1.48
回収1.77年（投資2.5百万）	117,675	816,158	175.5	1.76
基本モデルと同額（年192万）	160,038	882,350	189.8	1.90

出所：Meti Lux Partners作成

低単価業態で成功している店は、席数あたりの回転数が高い業態設計（カウンター中心、短い滞在時間、テイクアウト比率）と、低い家賃負担を両立させている。100席・アップーカジュアル並みの内装と立地のまま単価だけを下げても、同じ利益にはならない。

12.2 損益分岐点分析

基本モデルの損益分岐点は月商約AED 90万、1日約116人であり、計画との差はわずか2割である

583 千AED

月間固定費（人件費・家賃・光熱・販促・その他）

65 %

限界利益率（1-変動費35%）

897 千AED

損益分岐月商（≈90万）

115.7 人/日

損益分岐客数（約116～120人）

図表 12-8 費用の固定費・変動費への分解（AED 250モデル）

仮定モデル 単位：AED/月

費用項目	売上比	月額	分類	分類の考え方
食材原価	31%	354,369	変動費	客数・売上に比例
デリバリー・決済手数料	4%	45,725	変動費	売上に比例
人件費	27%	308,644	固定費	ビザ・住居を伴う雇用は短期に調整しにくい
家賃	10%	114,312	固定費	歩合賃料がある場合は一部変動
水道光熱	3%	34,294	固定費	空調負荷が大きく、客数に比例しにくい
マーケティング	3%	34,294	固定費	予算として確保
その他	8%	91,450	固定費	一部（消耗品）は変動するが簡便化
変動費計/固定費計	35%/51%	400,094/582,994		

出所：Meti Lux Partners作成

計算式

損益分岐月商 = 固定費 ÷ 限界利益率 = 582,994 ÷ 0.65 = **AED 896,913**（約90万）損益分岐客数 = 損益分岐月商 ÷ 31日 ÷ AED 250 = **115.7人/日**（月商90万で計算すると116.1人）安全余裕率 = （計画客数 - 損益分岐客数）÷ 計画客数 = （147.5 - 115.7）÷ 147.5 = **21.5%**

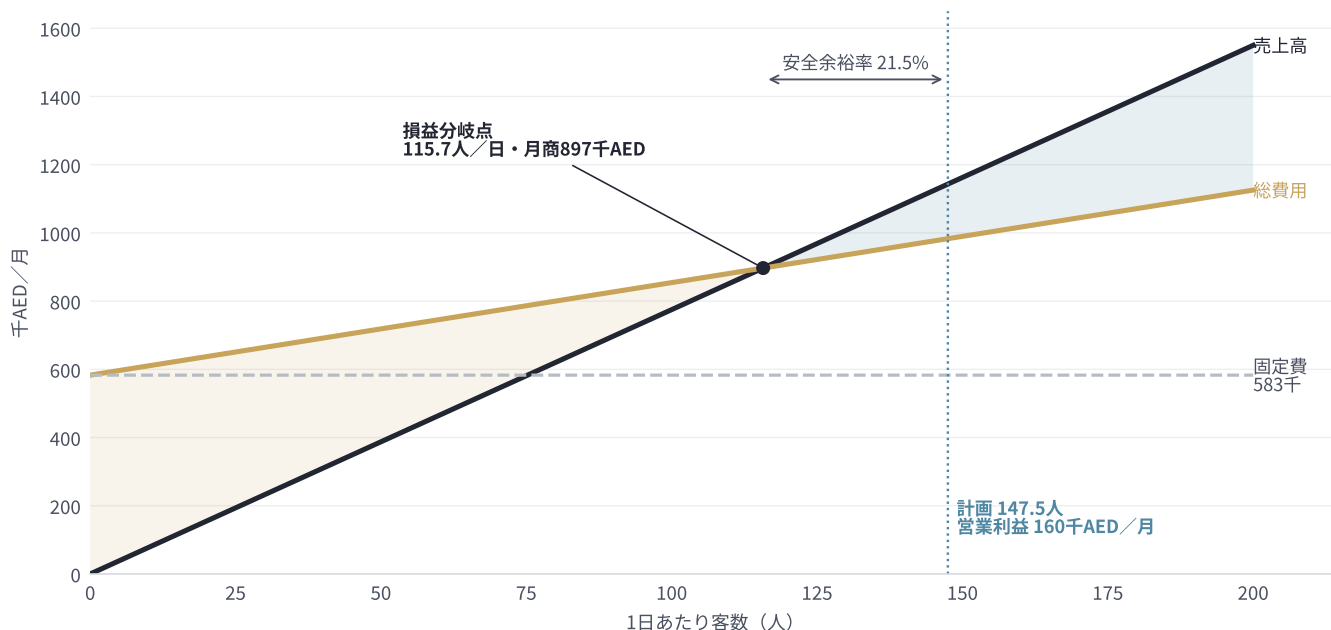
人件費を固定費に分類した点には議論の余地がある。パートタイムやシフト調整で一部は変動費化できるが、ドバイでは従業員の多くが雇用主負担のビザ・医療保険・住居を伴って採用されるため、日本以上に短期的な調整が難しい。人件費の一部を変動費とみなせば損益分岐点は下がるが、客数が減ったときに実際に人件費を削れるかは、雇用契約と採用構造に依存する。「約116～120人」という幅は、この不確かさを含めた表現である。

12.2 損益分岐点分析（続き）

計画客数147.5人と損益分岐点116人の差は約32人、安全余裕率は約21%しかない

図表 12-9 損益分岐図（AED 250モデル）

仮定モデル 単位：千AED／月、横軸は1日客数（客単価250・31日）



注：総費用＝固定費583千＋売上×35%。青の網掛けは利益、金色の網掛けは損失の領域。

出所：Meti Lux Partners作成

安全余裕率21%の意味

安全余裕率は、売上がどこまで下がっても赤字にならないかを示す指標である。基本モデルでは21.5%であり、客数が約2割（1日約32人）減ると利益がゼロになる。1日118人前後まで落ちれば、損益分岐圏に入る。

2割という幅は、平時の曜日・季節変動（第11章：夏季は計画比0.78～0.82倍）だけでほぼ使い切られる大きさである。夏の数か月は、モデル上も損益分岐点付近で推移する。

損益分岐点を下げる三つの方法

1. **固定費を下げる**：家賃（立地・面積）と人員配置。家賃を1割下げると損益分岐客数は約2.3人下がる。
2. **限界利益率を上げる**：原価率の改善、デリバリー比率の抑制。原価率を2pt下げると損益分岐客数は約3.5人下がる。
3. **客単価を上げる**：同じ客数でも限界利益が増える。客単価を1割上げると損益分岐客数は約10.5人下がる。

季節性を重ねると夏は損益分岐線上にある

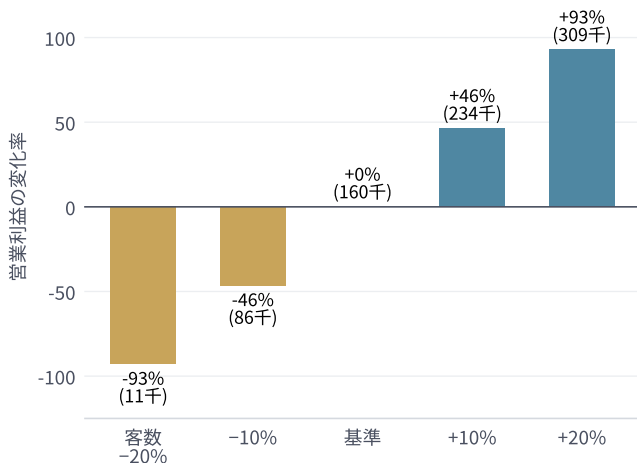
第11章の季節指数（例示）を当てはめると、6月の月商は937千、7月は892千、8月は914千AEDとなり、損益分岐月商897千AEDとほぼ重なる（7月は下回る）。通年の安全余裕率21%は、冬の繁忙期の上振れに支えられた平均値であり、夏の3か月は余裕がほとんどない。

12.2 損益分岐点分析（続き）：営業レバレッジ

客数が10%変わると営業利益は46%変わり、飲食店の利益は売上の変化を4.6倍に増幅する

図表 12-10 客数の変化と営業利益の変化率

仮定モデル () 内は月間営業利益、千AED



出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-11 客数変化に対する月間営業利益・回収年数

仮定モデル 単位：AED、税引前・定常状態

客数の変化	1日客数	月間売上	月間営業利益	営業利益率	利益の変化率	単純回収年数
-20%	118.0	914,500	11,431	1.2%	-93%	24.8年
-10%	132.8	1,028,812	85,734	8.3%	-46%	3.3年
基本	147.5	1,143,125	160,038	14.0%	—	1.77年
+10%	162.3	1,257,438	234,341	18.6%	+46%	1.2年
+20%	177.0	1,371,750	308,644	22.5%	+93%	0.9年

出所：Meti Lux Partners作成

SO WHAT

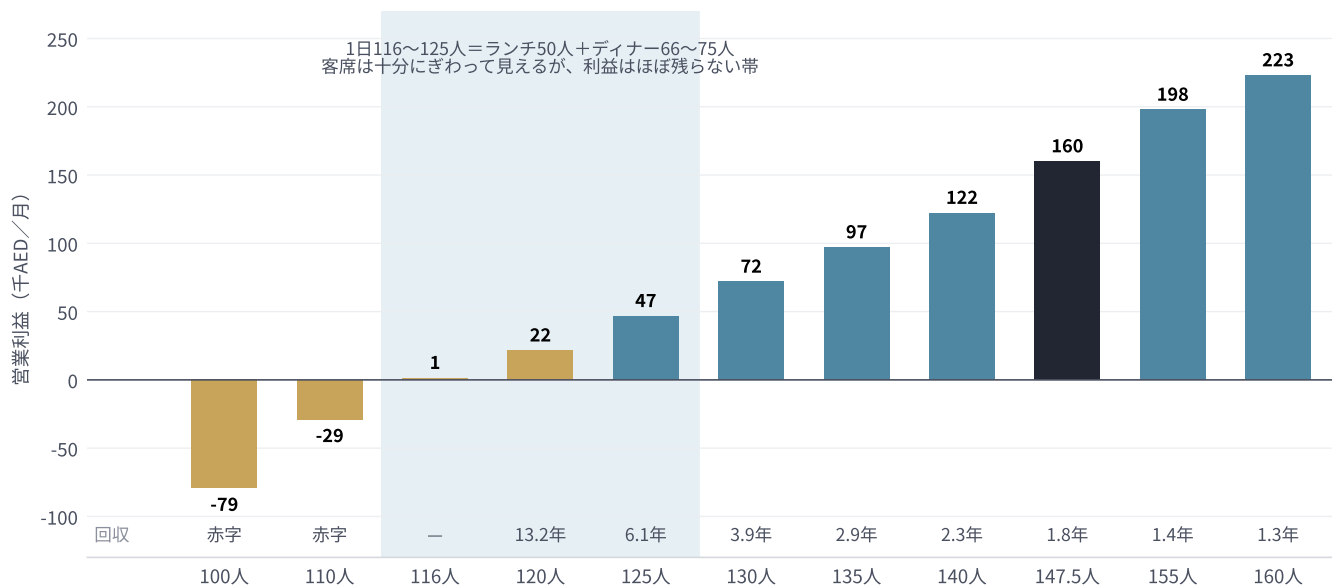
客数が10%減ると回収期間は1.8年から3.3年へとほぼ倍になる。逆に言えば、開業後の客数を計画より1割上振れさせる施策は、内装費を数十万AED削るよりもはるかに回収を早める。投資判断では、費用の削減幅よりも「客数をどこまで確実に確保できるか」を優先して検証すべきである。

12.2 損益分岐点分析（続き）：繁盛と利益の違い

1日120人の店は外から見れば十分に繁盛しているが、営業利益は月2万AED、回収には13年かかる

図表 12-12 1日客数別の月間営業利益と単純回収年数

仮定モデル 単位：千AED／月（客単価AED 250、初期投資3.4百万）



注：回収年数は税引前・定常状態の単純回収期間。116人ではほぼ利益ゼロのため回収不能（—）と表示。

出所：Meti Lux Partners作成

繁盛しているように見える店＝儲かっている店とは限らない

1日120人の来店は、ランチ50人、ディナー70人である。ディナー帯では100席の店に延べ70人が入り、週末には満席の時間帯もある。通りがかりの人や競合から見れば、明らかに「流行っている店」である。

しかしこの客数での月間営業利益は22千AED（利益率2.3%）にすぎず、初期投資3.4百万の回収には13.2年かかる。内装の償却期間（5年）はもちろん、多くの賃貸借契約の期間よりも長い。

外からは見えない「あと30人」

1日120人の店と147.5人の店の違いは、ディナーで1日約28人、時間帯にすればピーク前後の数テーブル分にすぎない。この差が、回収13年と1.8年の差になる。

ドバイで「人気店が突然閉店した」というニュースに接することがあるが、外から見える混雑と、損益分岐点を超えた客数とは別物である。投資家は、来店客の多さではなく、損益分岐点に対してどれだけ上にいるかで店を評価する必要がある。

チェックポイント

月次報告では「1日客数」と並べて「損益分岐客数」と「その差」を必ず記載させる。

12.3 感応度分析：客数×客単価

回収2年以内を保てる組み合わせは「客数147.5人・単価250」の周辺に限られ、どちらかが1割下がると3年を超える

図表 12-13 単純回収年数の感応度：1日客数×客単価

仮定モデル

単位：年（税引前・定常状態、初期投資3.4百万、変動費35%・固定費月583千で一定）

	客単価（税抜）				
	AED 200	AED 225	AED 250	AED 275	AED 300
110人	赤字	赤字	赤字	10.7年	3.5年
120人	赤字	赤字	13.2年	3.5年	2.0年
130人	赤字	20年超	3.9年	2.1年	1.4年
140人	赤字	5.5年	2.3年	1.5年	1.1年
147.5人	20年超	3.3年	1.8年	1.2年	0.9年
160人	4.6年	2.0年	1.3年	0.9年	0.7年
170人	2.8年	1.5年	1.0年	0.8年	0.6年

注：枠囲みは基本モデル。「赤字」は営業利益がマイナス、「20年超」は事実上回収不能を示す。青が濃いほど回収が早い。

出所：Meti Lux Partners作成

表の読み方

基本モデル（147.5人・AED 250）の1.8年から、客単価をAED 225に下げると3.3年、客数を130人に下げると3.9年になる。両方が同時に起きると（130人・AED 225）、回収は44年と事実上不可能になる。

逆に、客単価をAED 275に上げられれば、客数が130人に落ちても回収は2.1年にとどまる。客単価の引き上げは、客数の下振れに対する保険として働く。

客単価と客数は独立ではない

この表は、客単価と客数を独立に動かした機械的な計算である。実際には、値上げは客数の減少を招きうるし、値下げで客数が増えるとは限らない。また、客単価が上がれば同じ人員でより多くの売上を上げられる一方、客数が増えればホール・厨房の人員を増やす必要がある。

それでも、この表は「どの組み合わせなら許容できるか」の境界線を示す。出店前の需要調査では、この境界線を下回る可能性がどの程度あるかを検証すべきである。

SO WHAT

回収2年以内（表の濃い青）に入るのは、客数140人以上かつ客単価AED 250以上の領域にほぼ限られる。事業計画の客数・客単価がこの領域の「端」にあるなら、どちらかの小さな下振れで回収は3～4年に延びると覚悟すべきである。

12.3 感応度分析：原価率×人件費率

原価率と人件費率がともに2ポイント悪化すると、回収期間は1.8年から2.5年に延びる

図表 12-14 単純回収年数の感応度：食材原価率×人件費率

仮定モデル

単位：年（売上は基本モデルで一定）

		人件費率（対売上）				
		23%	25%	27%	29%	31%
食材原価率	27%	1.1年	1.2年	1.4年	1.5年	1.8年
	29%	1.2年	1.4年	1.5年	1.8年	2.1年
	31%	1.4年	1.5年	1.8年	2.1年	2.5年
	33%	1.5年	1.8年	2.1年	2.5年	3.1年
	35%	1.8年	2.1年	2.5年	3.1年	4.1年

注：その他の費用率（家賃10%・手数料4%・光熱3%・販促3%・その他8%）は一定。

出所：Meti Lux Partners作成

コスト管理の「1ポイント」の重み

売上AED 1,372万の店で、原価率1ポイントは年AED 137千に相当する。原価率と人件費率がそれぞれ2ポイント悪化すると、合計4ポイント、年AED 549千の利益が失われ、営業利益率は14%から10%に下がる。

原価率が上がる要因

- 日本からの空輸鮮魚の運賃上昇（2026年には30～35%上昇との報道）
- ドバイの食品・飲料価格の上昇（2026年7月 前年比+7.8%）
- 冷凍・加工水産物の関税5%、廃棄ロス
- 値上げできないままのメニュー価格

人件費率が上がる要因

- 寿司職人・料理長の採用難と給与上昇
- 従業員20人以上で適用され得るエミラティ雇用義務（飲食業への適用は要確認）
- ビザ更新・医療保険・退職金（勤続5年まで年21日分）の積み上がり
- 売上減少時に人員を減らせない構造

図表 12-15 費用率の悪化と営業利益・回収年数

仮定モデル

単位：AED、税引前・定常状態

ケース	原価率	人件費率	営業利益率	年間営業利益	回収年数
基本	31%	27%	14%	1,920,450	1.77年
原価のみ+2pt	33%	27%	12%	1,646,100	2.07年
人件費のみ+2pt	31%	29%	12%	1,646,100	2.07年
両方+2pt	33%	29%	10%	1,371,750	2.48年
両方+4pt	35%	31%	6%	823,050	4.13年

出所：Meti Lux Partners作成。物価はEnterprise「Dubai inflation slips from June high as transport costs retreat」（2026年8月）、空輸費は通信社報道（2026年5月）

12.3 感応度分析：ディナー稼働率×回転数

ディナーの稼働率が65%、回転数が1.15回転に落ちるだけで、月の営業利益は16万から4.5万に縮む

図表 12-16 月間営業利益の感応度：ディナー稼働率×回転数

仮定モデル

単位：千AED／月（ランチ50人・客単価250は一定）

ディナー稼働率	ディナー回転数				
	1.00回転	1.15回転	1.30回転	1.45回転	1.60回転
55%	-54	-12	29	71	112
65%	-4	45	95	144	193
75%	47	103	160	217	273
85%	97	161	226	290	354
95%	147	219	291	363	435

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-17 ディナーの稼働率・回転数別の1日客数

仮定モデル

単位：人／日（ランチ50人を含む）。損益分岐客数は115.7人

稼働率\回転数	1.00	1.15	1.30	1.45	1.60
55%	105.0	113.2	121.5	129.8	138.0
65%	115.0	124.8	134.5	144.2	154.0
75%	125.0	136.2	147.5	158.8	170.0
85%	135.0	147.8	160.5	173.2	186.0
95%	145.0	159.2	173.5	187.8	202.0

出所：Meti Lux Partners作成

上振れの余地もディナーにある

稼働率85%・1.45回転を実現できれば月の営業利益は290千AEDとなり、基本モデルの1.8倍になる。ただし、ディナーで1日123人を処理するには、厨房能力と予約管理の高度化が前提となる。上振れを事業計画の前提に置くべきではないが、内装設計の段階で「上振れを取り込める店」にしておく価値はある。

ディナーが利益を決める

本モデルの客数の3分の2はディナーである。ディナーの稼働率が10ポイント、回転数が0.15回転下がると、1日の客数は22.8人減り、月の営業利益は160千から45千AEDへと7割以上減る。

稼働率55%・1.0回転（1日105人）では赤字となる。

ディナー稼働を支える要素

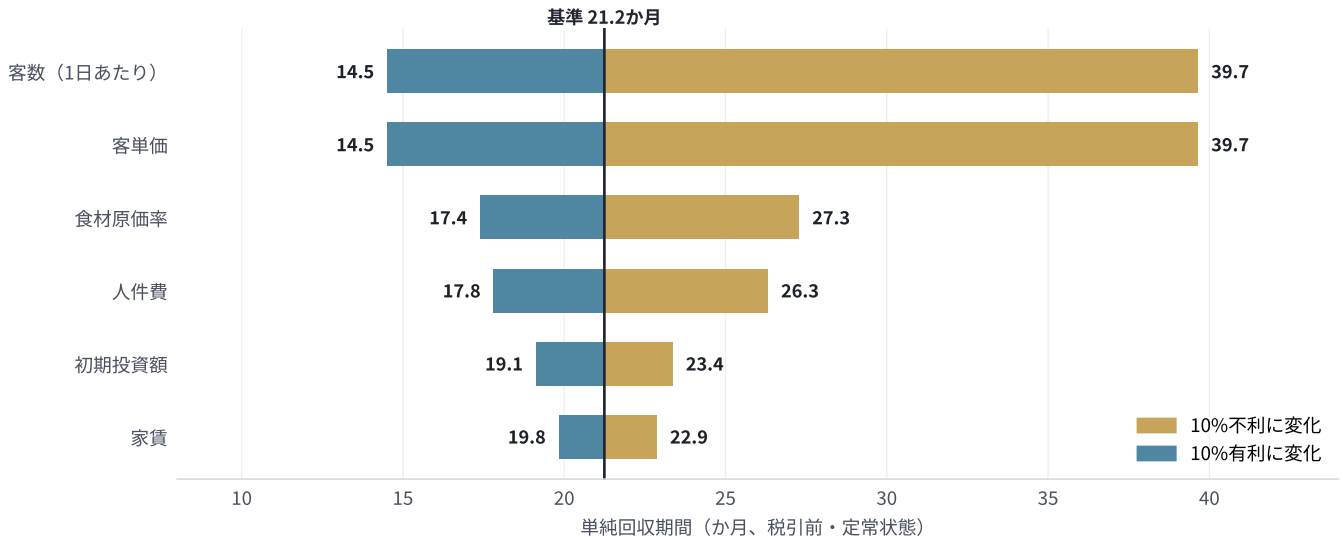
- 予約経路の多様化（自社サイト、予約アプリ、ホテルコンシェルジュ、法人）
- 2部制などの予約枠設計と滞在時間の管理
- 寿司カウンターなど「その店でしか得られない体験」による指名来店
- 新規開業店が続く中での継続的な話題づくり（季節メニュー、イベント）

12.3 感応度分析：トルネード分析

回収期間を最も大きく動かすのは客数と客単価であり、家賃や投資額の10%の違いよりも6～8倍影響が大きい

図表 12-18 単純回収期間のトルネード図（各変数を±10%動かした場合）

仮定モデル 単位：か月（税引前・定常状態、基準21.2か月）



注：食材原価率は31%の±10%（27.9～34.1%）、人件費・家賃は月額±10%、初期投資は3.4百万の±10%。客数と客単価は、すべての変動費が売上に比例する本モデルの構造上、同じ結果となる（原価額不変の値引きを想定した第10章より影響は小さく出る）。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-19 トルネード分析の数値

仮定モデル 単位：か月

変数	10%不利	10%有利	振れ幅	実務上の論点
客数（1日あたり）	39.7	14.5	25.1	競合の新規開業・季節・外部ショックで最も変動しやすい
客単価	39.7	14.5	25.1	値上げ余地は立地・ブランド力に依存
食材原価率	27.3	17.4	9.9	空輸費・為替・インフレの影響を受ける
人件費	26.3	17.8	8.5	ピザ・住居費込みで硬直的
家賃	22.9	19.8	3.1	契約時に固定、更新時に上昇リスク
初期投資額	23.4	19.1	4.2	契約前の見積もり精度と予備費で管理

出所：Meti Lux Partners作成

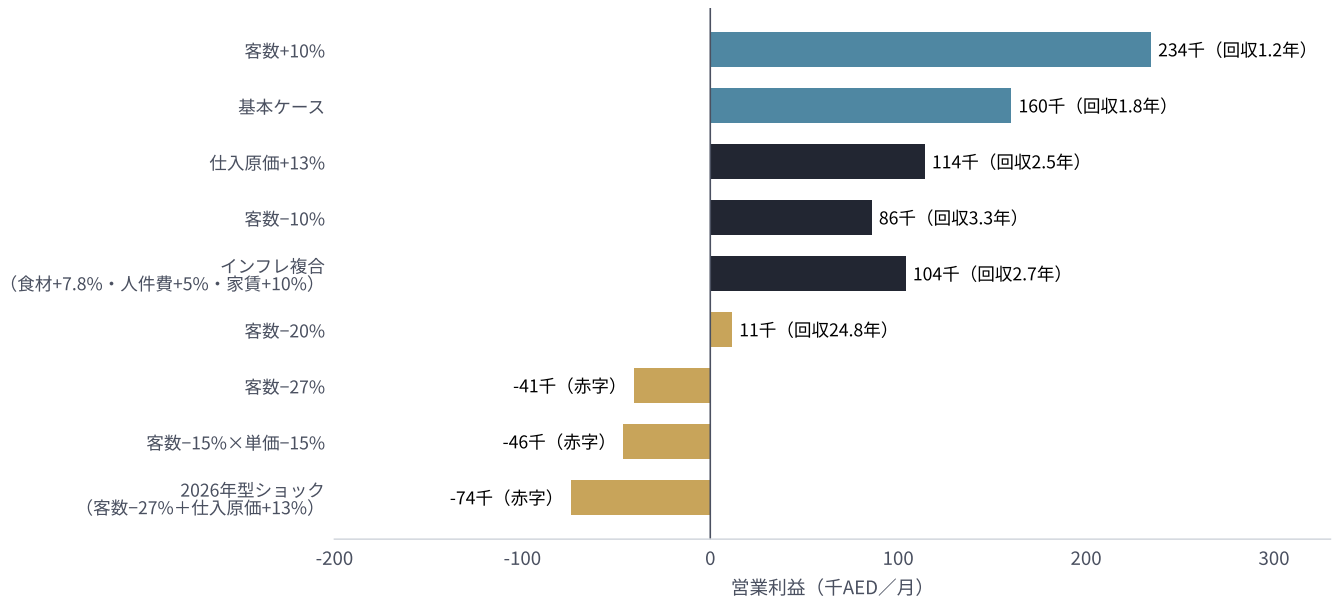
家賃や初期投資の交渉は重要だが、10%の改善で回収期間が縮むのは1～2か月にすぎない。一方、客数が10%下振れすると回収は39.7か月と約1.9倍に延びる。トルネード図が示すのは、出店判断の精度を最も高めるのは費用の見積もりではなく、需要（客数と客単価）の見積もりである、という点である。

12.4 シナリオマトリクス：外部環境の変化

2026年型ショック（客数-27%、仕入原価+13%）が起きると、月の営業利益は16万の黒字から7.4万の赤字に転じる

図表 12-20 シナリオ別の月間営業利益と単純回収年数

仮定モデル 報道等 単位：千AED／月（税引前・定常状態）



注：「2026年型ショック」の数値は、UAEの飲食事業者30社（約400店）への調査で2026年4月1～8日に需要-27%、仕入コスト+13%と報じられたものを、本モデルに機械的に当てはめた。食材原価率31%→35.0%。インフレ複合は、2026年7月のドバイ食品・飲料価格上昇率7.8%を原価に適用し、人件費+5%・家賃+10%・光熱費+5%を置いた例示。

出所：Meti Lux Partners作成。調査結果はArab News等の通信社報道（2026年4月）、物価はEnterprise（2026年8月）

図表 12-21 シナリオの定義と結果

仮定モデル 単位：AED／月

シナリオ	前提	月間売上	月間営業利益	利益率
上振れ	客数+10%	1,257,438	234,341	18.6%
基本	計画どおり	1,143,125	160,037	14.0%
インフレ複合	原価+7.8%、人件費+5%、家賃+10%、光熱+5%	1,143,125	103,819	9.1%
競合激化	客数-20%	914,500	11,431	1.2%
消費減速	客数-15%、客単価-15%	825,908	-46,154	-5.6%
2026年型ショック	客数-27%、仕入原価+13%	834,481	-74,211	-8.9%

出所：Meti Lux Partners作成

12.4 シナリオマトリクス（続き）：ショックが回収期間に与える影響

6か月のショックで失われる利益はAED 140万に達し、回収は約9か月遅れて3年を超える

74千AED

ショック期間中の月間営業赤字

445千AED

6か月間の赤字合計（資金流出）

1.41百万AED

計画比で失われる営業利益（6か月）

+8.6か月

回収時期の遅れ（33.5→42.1か月）

図表 12-22 ショックの発生時期・期間と回収時期（現実的回収ベース）
仮定モデル 単位：か月（開業月起点、開業前費用・立ち上がり・法人税込み）

ケース	回収月	基準比の遅れ	コメント
ショックなし（立ち上がりあり）	33.5	—	第11章の現実的回収
2年目（13～18か月目）に6か月	42.1	+8.6	回収は3年を超える
定常状態での近似	—	+8.8	$6 \times (16.0万 + 7.4万) \div 16.0万$

注：ショック期間は客数-27%・仕入原価+13%を一律に適用し、その後は即座に計画水準に戻ると仮定（楽観側）。実際には回復に時間がかかり、遅れはさらに大きくなり得る。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-23 2026年型ショック時の月次損益（基本モデルとの比較）
仮定モデル 単位：AED／月

項目	基本モデル	ショック時	差額	前提
売上高	1,143,125	834,481	-308,644	客数-27%
食材原価	354,369	292,319	-62,050	原価率31%→35.0%
デリバリー・決済	45,725	33,379	-12,346	売上比4%
固定費	582,994	582,994	0	短期には削減できないと仮定
営業利益	160,038	-74,211	-234,248	

出所：Meti Lux Partners作成

ショックは「起きるかどうかな」ではなく「いつ起きるか」

2026年には、地域紛争に伴う航空便の混乱で、1～8月のドバイへの国際来訪者数が前年同期比44%減少した。開業2年目にこのようなショックが重なれば、店の実力とは無関係に回収は大きく遅れる。8月には来訪者数が2月以降で最高となるなど回復の兆しも報じられているが、どの時点で計画水準に戻るかは予測できない。

出所：Dubai Department of Economy and Tourismの統計（AFP系通信社報道 2026年9月、Emirates 24|7 2026年10月）

ショックへの備え

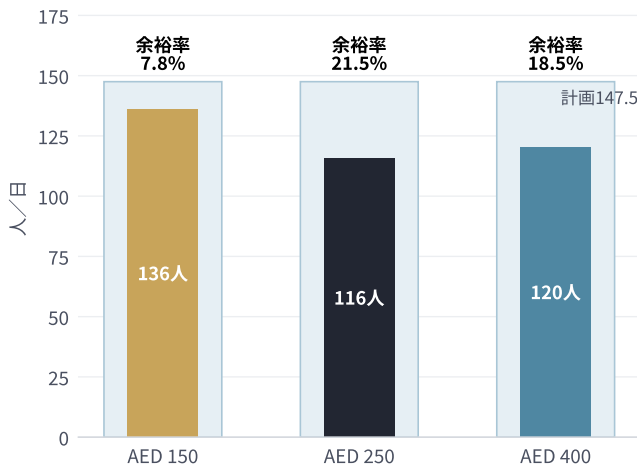
- 6か月間の赤字（約445千AED）を吸収できる手元資金または与信枠
- 家賃の減額・支払猶予条項、歩合賃料への切り替え交渉余地
- 空輸に依存しない代替メニューと現地調達ルート
- 人員構成の柔軟化（パートタイム、グループ内での人員融通）
- 回収期間を短く設計し、ショック前に投資の大半を回収しておくこと

12.5 価格帯別の損益分岐点

安全余裕率はAED 250モデルが21.5%で最も厚く、AED 150モデルはわずか7.8%しかない

図表 12-24 損益分岐客数と安全余裕率

仮定モデル 単位：人／日



注：薄い棒は計画客数147.5人。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-25 価格帯別の損益分岐計算

仮定モデル 単位：AED（月額）

項目	AED 150	AED 250	AED 400
変動費率	36%	35%	35%
限界利益率	64%	65%	65%
固定費	404,666	582,994	969,370
損益分岐月商	632,291	896,913	1,491,338
損益分岐客数／日	136.0	115.7	120.3
安全余裕率	7.8%	21.5%	18.5%
営業レバレッジ	12.8倍	4.6倍	5.4倍

出所：Meti Lux Partners作成

AED 150モデル

1日136人で損益分岐。客数が8%減るだけで赤字に転落する。低単価で集客しやすいとしても、余裕の薄さを補えるほどではない。固定費（特に家賃14%）の圧縮が前提条件になる。

AED 250モデル

1日116人で損益分岐。余裕率21.5%は三つの中で最も厚いが、季節変動と競合の参入で使い切れ得る幅である。客数の確実性を高める施策が最優先となる。

AED 400モデル

1日120人で損益分岐。利益額は最大だが、固定費が月969千AEDと重く、2026年に報じられた高価格帯の客足減少と支出減少（-10～20%）の影響を最も受けやすい。

図表 12-26 客単価が下がった場合の損益分岐客数と安全余裕率

仮定モデル 固定費・変動費率は一定、計画客数147.5人

モデル	単価どおり	単価-10%	単価-20%	余裕率（-10%）	余裕率（-20%）
AED 150	136.0人	151.1人	170.0人	-2.4%	-15.2%
AED 250	115.7人	128.6人	144.7人	12.8%	1.9%
AED 400	120.3人	133.6人	150.3人	9.4%	-1.9%

注：余裕率がマイナスの場合、計画客数でも赤字であることを示す。

出所：Meti Lux Partners作成

AED 400モデルの高価格帯は、観光客と富裕層の需要に依存する度合いが高い。2026年4月には、高価格帯レストランで客足が大きく落ち、1人あたり支出が10～20%減ったとする事業者の声が報じられた。客単価が10%下がった場合、AED 400モデルの損益分岐客数は133.6人に上がり、安全余裕率は9.4%に縮む。

出所：AGBI（2026年4月）

12.6 投資判断のルール

出店の可否は「損益分岐客数が計画の8割以下」「現実的回収36か月以内」など、数値で事前に定めた基準で判断する

図表 12-27 出店判断のための数値ルール（100～120席アッパーカジュアル日本食の参考）

仮定モデル 本書の基本モデルに基づく参考目標であり、成功を保証する条件ではない

#	ルール	基準	基本モデル	根拠
1	安全余裕率	20%以上（損益分岐客数 ≦計画の80%）	21.5%	夏季の売上は計画比0.8倍前後まで下がり得る
2	定常状態の単純回収期間	24か月以内	21.2か月	参考KPI：24～30か月以内
3	現実的回収期間（開業前・立ち上がり・税込み）	36か月以内	33.5か月	第7章：3年後の推計存続率68～80%
4	客数-10%時の単純回収期間	3.5年以内	3.3年	需要の下振れに対する耐性
5	家賃比率	売上の10%以下（理想 8%）	10%	家賃から必要売上を逆算（下表）
6	原価率／人件費率	32%以下／28%以下	31%／27%	合計4pt悪化で回収2.5年
7	営業利益率	10～12%以上	14%	レバレッジ4.6倍を前提とした余裕
8	必要資金の確保	初期投資＋開業前費用＋ 6か月のショック赤字	3.95百万	ピーク3.50百万＋ショック赤字445千

出所：Meti Lux Partners作成

図表 12-28 年間家賃から逆算した必要売上・客数

仮定モデル 客単価AED 250、31日×12か月

年間家賃	必要年商（10%）	必要客数／日
1,000,000	10,000,000	107.5
1,200,000	12,000,000	129.0
1,371,750	13,717,500	147.5
1,500,000	15,000,000	161.3
2,000,000	20,000,000	215.1

注：家賃比率8%なら必要年商は1.25倍となる。

出所：Meti Lux Partners作成

家賃は「払えるか」ではなく「売上の何%か」で決める

月商AED 110万の店なら年商は1,320万で、家賃の上限は10%で132万、理想の8%なら約106万となる。逆に、提示された家賃が年200万なら、必要な年商は2,000万、1日約215人が必要になり、100席の店では非現実的な水準となる。物件の魅力に引かれて家賃を先に決め、売上計画を後から合わせる順序は避けるべきである。

12.7 本章のまとめ

ドバイの飲食店投資では、安さではなく「損益分岐点からの距離」と「回収の速さ」で業態と立地を選ぶべきである

- 1 安い店ほど安全ではない。AED 150モデルは利益率5%・回収6.1年、安全余裕率7.8%である。ドバイでは家賃・人件費・内装・ライセンス・光熱費という固定費が価格帯ほどには下がらないため、低単価モデルは基本モデルと同じ利益を得るのに1日約190人を必要とする。
- 2 基本モデルの損益分岐点は月商約90万、1日約116人である。計画147.5人との差は約32人、安全余裕率は約21%であり、客数が2割減れば利益はほぼ消える。
- 3 繁盛して見える店が儲かっているとは限らない。1日120人の店は外からは十分に繁盛して見えるが、営業利益は月2万AED、回収には13年かかる。
- 4 利益は売上の変化を4.6倍に増幅する。客数10%の減少で利益は46%減り、回収は1.8年から3.3年に延びる。
- 5 最も重要な変数は客数と客単価である。トルネード分析では、需要側の変数が家賃や投資額の6～8倍の影響を持つ。出店判断の精度は、需要の見積りの精度で決まる。
- 6 外部ショックは回収期間の内側で起きる。2026年型ショックが6か月続くと、営業利益は月7.4万の赤字となり、回収は約9か月遅れる。必要資金は初期投資の340万ではなく、約400万を見込むべきである。

本章の結論

ドバイで100席規模の日本食レストランに投資するなら、①損益分岐客数が計画の8割以下、②現実的回収36か月以内、③客数1割減でも回収3.5年以内、の三つを満たすことを出店の最低条件とすべきである。いずれかを満たさない計画は、立地・業態・投資額のいずれかを見直す必要がある。

以降の章では、これらの数値基準を出店準備の実務に落とし込んでいく。

CHAPTER

13

家賃から逆算する立地戦略

立地選びは「良い場所を探す作業」ではなく、「その家賃を払うために1日何人の客が必要か」を確かめる作業である。本章では家賃を売上の10%以下（理想は8%）に収める原則から必要売上・必要客数を逆算し、立地類型ごとの長所と短所、売上歩合家賃の仕組み、契約交渉と事前調査の要点を整理する。

13.1 家賃比率の原則

家賃は売上の10%以下、理想は8%に抑えるべきであり、月商110万の店なら年間家賃の上限はAED 132万である

110万AED

想定月商（例）

1,320万AED

年商（×12）

132万AED

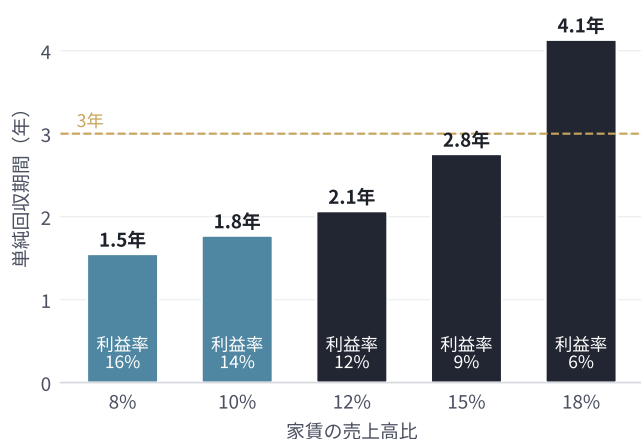
年間家賃の上限（売上比10%）

106万AED

理想水準（売上比8%）

図表 13-1 家賃比率別の単純回収期間

仮定モデル 単位：年（初期投資AED 340万、年商AED 1,372万）



注：家賃以外の費用比率は第10章のモデルと同じ（家賃控除前の利益率24%）。税引前・減価償却前。

出所：Meti Lux Partners作成

なぜ10%なのか

第10章で見たとおり、本モデルは家賃を差し引く前の段階で売上の24%しか残らない。家賃が10%なら営業利益は14%、12%なら12%、15%なら9%となる。家賃比率が1ポイント上がるごとに、営業利益の約7%が失われる計算である。

図表13-1のとおり、家賃比率8%では回収期間1.5年、10%で1.8年、12%で2.1年であるが、15%では2.8年、18%では4.1年に延びる。本レポートが推奨する「2～3年で初期投資を回収する」設計を守れるのは家賃比率がおおむね15%までであり、需要の下振れに備える余裕を考えれば12%以下に抑えたい。

コンサルタントの中には売上の12～18%を目安とする見方もある **業界参考値**。しかし新規競合が絶えず供給される市場では、計画売上を達成できない年が来ることを前提にすべきであり、上限を10%、理想を8%とするのが本レポートの立場である。

本章の基本式

$$\text{必要年間売上高} = \text{年間家賃（共益費込み）} \div \text{目標家賃比率（10\%）}$$
$$\text{必要客数（人／日）} = \text{必要年間売上高} \div \text{営業日数（372日＝31日×12、第10章と同じ簡便計算）} \div \text{客単価}$$

ここでいう家賃は、固定賃料だけでなく共益費（Service charge）、空調費、マーケティング負担金など、家主に支払う占有コストの総額を指す。契約書上の「賃料単価」が安く見えても、共益費が別建てで重い物件は珍しくない。比較は必ず総占有コストで行うべきである。

13.2 逆算表

年間家賃AED 200万の物件は、客単価AED 250なら1日215人を集めなければ家賃比率10%を守れない

図表 13-2 年間家賃から逆算した必要売上高と必要客数

今回の推計 単位：AED百万（売上高）、人／日（客数）。網掛けは本モデルの家賃水準

年間家賃 (AED百万)	必要年間売上高（家賃比率別）			必要月商 (10%)	必要客数／日（家賃比率10%）		
	8%	10%	12%		AED 150	AED 250	AED 400
0.80	10.00	8.00	6.67	0.67	143	86	54
1.00	12.50	10.00	8.33	0.83	179	108	67
1.20	15.00	12.00	10.00	1.00	215	129	81
1.37	17.15	13.72	11.43	1.14	246	148	92
1.60	20.00	16.00	13.33	1.33	287	172	108
2.00	25.00	20.00	16.67	1.67	358	215	134
2.50	31.25	25.00	20.83	2.08	448	269	168

注：必要客数＝年間家賃÷10%÷372日÷客単価。家賃比率8%を目標とする場合、必要客数は上表の1.25倍となる（例：家賃AED 137万・客単価AED 250で1日184人）。

出所：Meti Lux Partners作成

表の読み方

まず候補物件の年間総占有コストを左端の列で探し、自店の想定客単価の列で必要客数を読む。その客数が、席数・営業時間・回転数から見て**無理なく達成できる水準**かを判断する。100席の店で1日147.5人という本モデルの前提は、ランチ稼働50%・ディナー稼働75%×1.3回転に相当し、決して低い数字ではない。

例えば年間家賃AED 200万の物件で客単価AED 250の店を出すには、1日215人、すなわち基本ケースの1.46倍の客数が必要になる。これを満たせないなら、物件を見送るか、客単価を上げられる業態に変えるしかない。

客単価が低いほど家賃耐性は下がる

同じ家賃AED 137万でも、客単価AED 150の業態では1日246人が必要になる。100席で毎日250人近くを集め続けるのは、昼夜とも満席に近い状態を意味する。第12章の価格シナリオで示したとおり、ドバイでは**安い業態ほど安全とは限らない**。固定費、とりわけ家賃が高い市場では、低単価業態は必要客数が跳ね上がる。

SO WHAT

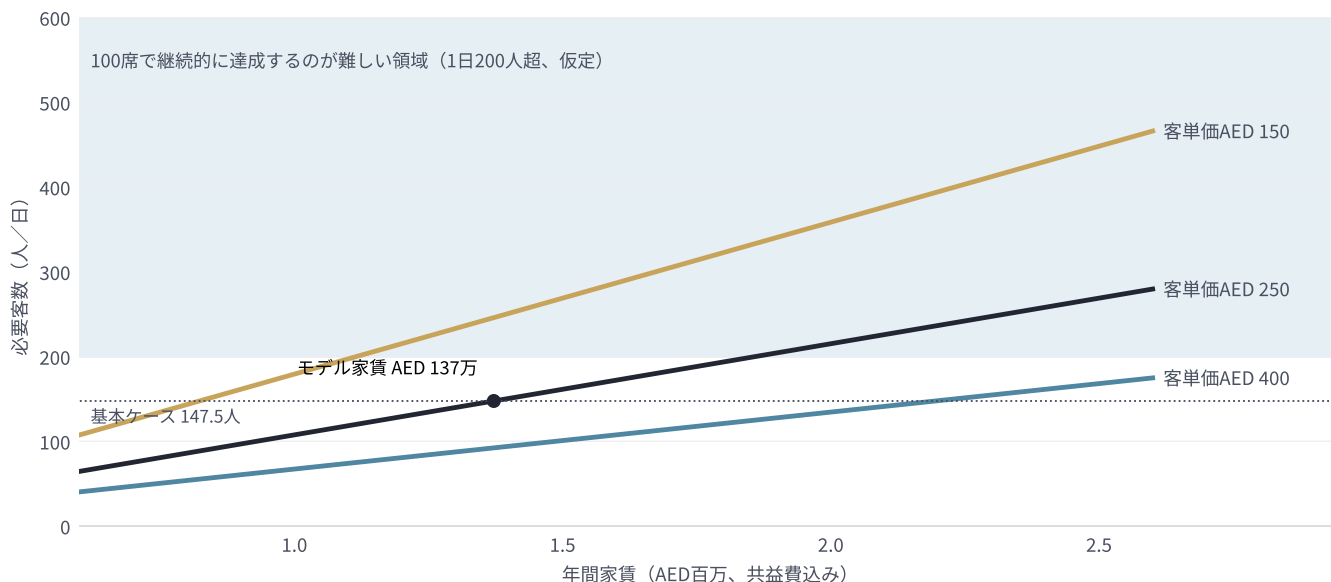
物件検討の最初の5分で、年間家賃を10%で割り、さらに372日と客単価で割る。この1行の計算で、多くの「魅力的に見える物件」は候補から外れる。

13.3 必要客数の可視化

客単価AED 250の100席店が払える年間家賃は約AED 140万が目安であり、それ以上は客単価の引上げが前提となる

図表 13-3 年間家賃と必要客数（家賃比率10%を維持する場合）

今回の推計 単位：人／日



注：網掛け領域（1日200人超）は、100席店がランチ・ディナーともに高稼働を年間通じて維持する必要がある水準として、本レポートが便宜的に設定した目安（仮定）。

出所：Meti Lux Partners作成

客単価AED 150

家賃AED 80万でも1日143人が必要。AED 110万を超えると1日200人を超え、100席の店では現実的でない。低単価業態は面積を絞った小型店か、家賃水準の低い立地が前提となる。

客単価AED 250（基本）

家賃AED 137万で1日148人。AED 160万で172人、AED 186万で200人に達する。モデル家賃から2～3割高い物件までは検討余地があるが、その分だけ回転数・稼働率の前提を引き上げることになる。

客単価AED 400

家賃AED 250万でも1日168人で済む。高単価業態は高家賃立地との相性が良い一方、第12章のとおり初期投資と人件費も重くなるため、家賃以外の費目も含めて判断する必要がある。

図表13-3の傾きが示すのは、家賃の上昇が必要客数に線形で跳ね返るという単純な事実である。家賃AED 10万の差は、客単価AED 250なら1日約11人の差に相当する。ランチとディナーの2回の営業で毎日11人を上乗せし続けることの難しさを考えると、契約交渉で家賃を10万下げることの価値は大きい。

また、客数が2割落ちると損益分岐点に近づくという第10章の結論を重ねると、計画段階で必要客数が「ぎりぎり達成できそうな水準」にある物件は、下振れ時の余裕がない。必要客数が席数・回転数から見て余裕を持って達成できる物件を選ぶことが、立地戦略の出発点である。

13.4 面積と賃料単価の組合せ

賃料単価AED 350を超える区画では、4,000 sq ftでも年商AED 1,400万が必要となり、100席・客単価250の業態では家賃比率10%を守れない

図表 13-4 面積×賃料単価で決まる年間家賃と必要年商

今回の推計 業界参考値 上段：年間家賃、下段：必要年商（家賃比率10%）。単位：AED百万。網掛け行は本モデルの想定面積

面積 (sq ft) \ 単価	150	250	350	500	700	836
3,000	0.45	0.75	1.05	1.50	2.10	2.51
	4.5	7.5	10.5	15.0	21.0	25.1
4,000	0.60	1.00	1.40	2.00	2.80	3.34
	6.0	10.0	14.0	20.0	28.0	33.4
5,000	0.75	1.25	1.75	2.50	3.50	4.18
	7.5	12.5	17.5	25.0	35.0	41.8
6,000	0.90	1.50	2.10	3.00	4.20	5.02
	9.0	15.0	21.0	30.0	42.0	50.2

注：単価150～700はF&B賃料レンジ（業界参考値）の代表点。836はJLLが示すプライム・スーパーリージョナルモールの平均賃料（小売全体、F&B専用ではない）を比較のため掲載。

出所：DineOpen（2026年）、Enterprise（JLL、2025年11月）をもとにMeti Lux Partners作成

本モデルが成立する領域

本モデルの年商はAED 1,372万である。図表13-4で必要年商がこれを下回るのは、4,000 sq ftなら単価AED 343以下、5,000 sq ftならAED 274以下の組合せに限られる。F&B賃料レンジAED 100～700の中で見ると、**中位以下の賃料帯**に当たる。

単価AED 500の区画に5,000 sq ftで入居すれば、必要年商はAED 2,500万、本モデルの1.8倍である。単価だけを見て「相場の範囲内」と判断するのは危険であり、面積とセットで必要年商に換算することが欠かせない。

面積の最適化という選択肢

高賃料立地を諦めきれない場合、面積を絞る方法がある。3,000 sq ftであれば単価AED 457まで許容できる（年間家賃AED 137万÷3,000）。ただし席数は70～75席程度に減り、同じ年商を確保するには客単価か回転数を上げる必要がある。

注意

地区別のF&B賃料単価は、本調査では信頼できる公開資料で確認できなかった。仲介業者が示す「相場」は物件ごとの条件差が大きく、必ず複数の候補物件の実際の提示条件で比較すべきである。

13.5 モール賃料の現状

プライムモールの賃料は前年比+13.5%と上昇が続き、空室率6.8%の貸し手市場では一等区画の家賃比率10%は成立しにくい

図表 13-5 ドバイ小売不動産の主要指標

業界参考値 2025年第3～4四半期

指標	値
プライム・スーパーリージョナルモール賃料	AED 836／sq ft
同 前年比	+13.5%
スーパーリージョナルモール賃料 前年比	+9.7%
リージョナルモール賃料 前年比	+12.8%
小売空室率	6.8%
小売ストック	5,590万 sq ft
新規供給（2026年予定）	220万 sq ft
スーパーリージョナルモール賃料レンジ	AED 400～2,000
同 稼働率	95～99%

出所：Enterprise「Vacancy tightens across office, retail space in 3Q in Dubai, Abu Dhabi - JLL」（2025年11月）、Cushman & Wakefield「Dubai retail market enters next phase of evolution」（2025年12月）

図表 13-6 プライムモール平均賃料で100席店を出した場合の試算

今回の推計 単位：AED

項目	値
面積（仮定）	4,500 sq ft
賃料単価（JLL平均）	836
年間家賃	3,762,000
家賃比率10%に必要な年商	37,620,000
本モデル年商に対する倍率	2.7倍
必要客数（客単価AED 250）	約405人／日
本モデル年商での家賃比率	27.4%

注：JLLの数値は小売全体の平均であり、F&B区画の条件は個別交渉で異なる。比較のための機械的な試算である。

出所：Meti Lux Partners作成

JLLによれば、プライム・スーパーリージョナルモールの平均賃料は2025年第3四半期にAED 836／sq ftと前年比13.5%上昇し、小売空室率は6.8%まで低下した。Cushman & Wakefieldはスーパーリージョナルモールの賃料をAED 400～2,000、稼働率を95～99%としている。いずれも小売全体の数値でありF&B区画にそのまま当てはまるものではないが、**有力モールが貸し手優位の市場であることは読み取れる。**

この平均賃料で100席店を出すと、年間家賃はAED 376万、家賃比率10%を守るには年商AED 3,762万、客単価AED 250なら1日約405人が必要になる。100席の店では現実的でない。最上位モールで成立するのは、高客単価で面積効率の高い業態か、家主との特別な条件（集客の目玉としての賃料優遇など）を得られるブランドに限られると考えるべきである。

2026年の環境変化をどう読むか

2026年は訪問者数が1～8月に前年同期比44%減少しており（DET）**公式統計**、モールの客足と家主の交渉姿勢に影響している可能性がある。ただし、その後の賃料水準を示す公開データは本調査時点で確認できていない。「今なら安く借りられる」と決めつけず、提示条件と過去の賃料改定履歴を個別に確認すべきである。

13.6 立地類型の比較

立地類型ごとに集客力・家賃・営業時間・家主条件のトレードオフは大きく異なり、「最良の立地」は業態と家賃耐性で決まる

図表 13-7 ドバイの主要立地類型と特性（定性比較）

今回の推計 筆者による定性評価。地区別の賃料水準は確認できないため相対表現とした

類型	集客力	家賃水準	営業時間	酒類提供	家主条件	季節性	デリバリー
大型モール （スーパーリ ーショナル）	非常に高い。観 光客・住民とも	最も高い。歩合賃 料・共益費も重い	モール営業 時間に拘束	原則難しい（要 確認）	標準契約が強固。改 装・販促負担あり	空調完備で夏 も安定	駐車・受渡 に難
ホテル内	宿泊客・ブラン ド力に依存	運営委託・歩合な ど多様	深夜まで可 能	ホテルの許可で 一般的	ホテル契約・ブラン ド変更により左右される	観光需要に連 動（大）	限定的
DIFC等ビジネス地区	平日昼・夜の接 待需要	高い	平日中心	地区の制度によ る（要確認）	開発業者の基準が厳 格	平日／週末差 が大	オフィス向 けに有効
ビーチ／デス ティネーション	週末・観光客に 強い	中～高	夜型	施設による	再開発・閉鎖リスク	夏季に大きく 落ちる	弱い
コミュニティ モール	近隣住民の日常 需要	中	モールに準 拠	難しい（要確 認）	比較的柔軟	安定	非常に有効
路面・住宅地	固定客・ロコミ 依存	低～中	柔軟	難しい（要確 認）	個人家主も多く交渉 余地	夏季の屋外は 不利	非常に有効
d3等クリエイ ティブ地区	感度の高い住 民・ワーカー	中	柔軟	難しい（要確 認）	開発業者の基準あり	屋外比率で変 動	有効

注：酒類について：単独レストランが店内での酒類提供許可を取得できるかは本調査で確認できなかった。本レポートの基本モデルは酒類売上を含まない。DIFCではホテル外レストランのサービス料が認められていたとの報道（2018年）があるが、現行規則は要確認。

出所：筆者の定性評価。Gulf News 「10% service fee in some Dubai restaurants legal」（2018年9月）、Bird & Bird 「Reinstatement of Alcohol Sales Tax in Dubai in 2025」（2025年）を参照

ドバイの立地は、大型モールやホテル、開発業者が管理する複合開発地区の比重が大きく、日本のような「駅前の路面店」に相当する立地は限られる。家主が大手デベロッパーである場合、契約条件は標準化されていて交渉余地が小さい一方、集客力と施設管理の質は高い。

同じアッパーカジュアル日本食でも、モールでは昼の家族客・買い物客、ビジネス地区では平日の会食、住宅地では近隣住民の日常利用とデリバリーが主な需要となる。**立地を選ぶことは、客層と営業曜日・時間帯の構成を選ぶこと**であり、その組合せが回転数と客単価を規定する。

夏季と観光ショックへの感応度で立地を分ける

ドバイの夏季は屋外席がほぼ使えず、観光需要も落ちる。さらに2026年のように訪問者数が急減する局面では、観光客比率の高い立地ほど打撃が大きい。表の「季節性」列は、第14章で扱う需要ショック時の客数減少幅の目安としても読むことができる。住民需要の比率が高い立地は、ピーク集客力では劣っても、年間を通じた客数の振れ幅が小さい。

13.7 立地類型と本モデルの適合性

100席・客単価AED 250の本モデルに最も適合するのは、家賃耐性と集客の両立が見込めるリージョナル／コミュニティモールとビジネス地区の二番手区画である

図表 13-8 立地類型別の適合性評価（100席アップercasual日本食）

今回の推計 ◎適合、○条件付き適合、△慎重、×不適合（筆者の定性評価）

類型	家賃比率10%	客数147人／日	下振れ耐性	総合	条件・コメント
大型モール一等区画	×	◎	△	△	家賃が年商の2割を超えうる。高単価・小面積業態向き
大型モール二番手区画	○	○	○	○	フードコート上階・端部など。視認性の対価を販促で補う
ホテル内	○	○	△	○	酒類・サービス料の可能性。ホテル側の契約・改装・ブランド変更リスク
ビジネス地区	△	○	△	○	平日依存。週末の集客策と高単価メニューが必要
ビーチ／デスティネーション	○	△	×	△	夏季と観光ショックに弱い。再開リスクも高い
コミュニティモール	◎	△	◎	○	100席は大きすぎる可能性。70席程度に縮小し単価調整
路面・住宅地／d3等	◎	△	○	○	固定客とデリバリーで底堅いが、ピーク集客は限定的

出所：Meti Lux Partners作成

「一等地」を避ける理由

一等区画の最大の価値は集客力であるが、その価値は家賃に織り込み済みである。家主は立地の集客力に応じて賃料を設定するため、一等区画で得られる追加の客数は、多くの場合、追加の家賃でほぼ相殺される。そのうえ固定費が増えるため、需要ショック時の損失は大きくなる。

本レポートが二番手区画やコミュニティ型の立地を推す理由は、集客力そのものではなく、**集客力に対する家賃の割安さ**と、下振れ時の耐性にある。

二番手区画で勝つための条件

- **目的来店を生む商品力**：看板メニュー、受賞・掲載、SNSで拡散される体験
- **予約導線の確保**：予約プラットフォームと自社CRMで、通りがかりに頼らない集客
- **デリバリー・テイクアウトの補完**：住宅地に近い立地では売上の下支えになる（配達手数料の上限は第10章）
- **家主との共同販促**：モールのイベントや会員プログラムへの参加を契約時に確保

SO WHAT

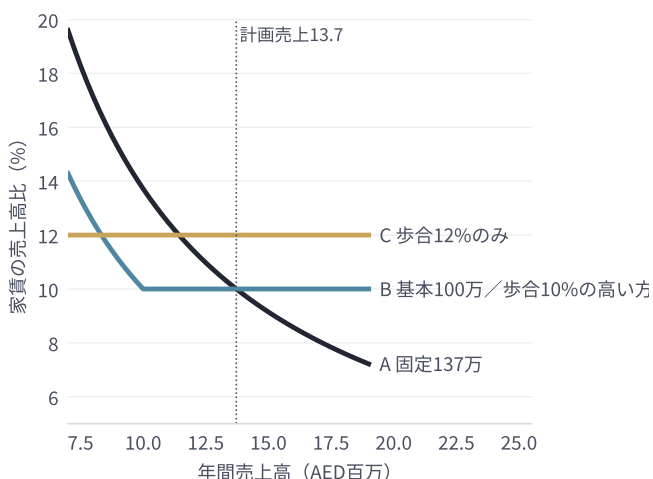
立地の評価軸は「どれだけ人が通るか」ではなく、「必要客数をどれだけ余裕をもって達成できるか」である。

13.8 売上歩合家賃の仕組み

「固定賃料と売上歩合の高い方」という契約は、好調時の利益を家主と分け合う一方、不調時の家賃負担は固定賃料部分に縛られる

図表 13-9 契約形態別の家賃比率

仮定モデル 単位：売上高比 (%)



注：A：固定AED 137万。B：基本賃料AED 100万と売上の10%のいずれか高い方。C：売上の12%のみ（下限なし）。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 13-10 売上水準別の家賃と営業利益

仮定モデル 単位：AED百万／年

年商	9.0	11.0	13.7	16.0
家賃控除前利益	0.23	1.53	3.29	4.78
A 家賃	1.37	1.37	1.37	1.37
A 営業利益	-1.15	0.15	1.92	3.40
B 家賃	1.00	1.10	1.37	1.60
B 営業利益	-0.77	0.43	1.92	3.18
C 家賃	1.08	1.32	1.65	1.92
C 営業利益	-0.85	0.21	1.65	2.86

注：家賃控除前利益＝年商×65%－家賃以外の固定費AED 562.4万。

出所：Meti Lux Partners作成

歩合家賃の基本構造

ドバイの商業施設では、固定の基本賃料（Base rent）と売上に一定率を掛けた歩合賃料（Turnover rent）を比較し、高い方を支払う形式が広く使われている。過去には家主がF&Bテナントに最大15%程度の歩合を求めた例も報じられている（時期の古い資料）[報道等](#)。歩合賃料を採用する家主は、テナントにPOSデータの提出や売上報告を求めるのが通例である。

B型（高い方）の性格。年商がAED 1,000万（＝基本賃料100万÷10%）を超えると歩合部分が効き始め、家賃比率は10%で頭打ちになる。好調時の上振れ利益の一部は家主に渡るが、不調時の家賃は基本賃料AED 100万に下がるため、A型より損失は小さい。

交渉の焦点は「基本賃料の水準」と「歩合率」の組合せである。基本賃料を計画売上の7～8%相当に抑え、歩合率を10%以下に設定できれば、不調時の下値を守りつつ家主にも成長の分け前を提示できる。C型（歩合のみ）は不調時に最も有利だが、家主が受け入れる例は限られる。

「売上」の定義で家賃は数%変わる

歩合賃料の計算基礎となる「売上」に、VAT、配達アプリ経由の売上（手数料控除前か後か）、割引・招待・従業員食、イベントの貸切売上を含めるかどうかで、同じ歩合率でも実際の負担は変わる。本モデルでは配達・決済費が売上の4%を占めるが、配達売上の全額に歩合がかかれば、手数料と家賃の二重負担となる。契約書の定義条項は、家賃単価と同じ重みで確認すべきである。

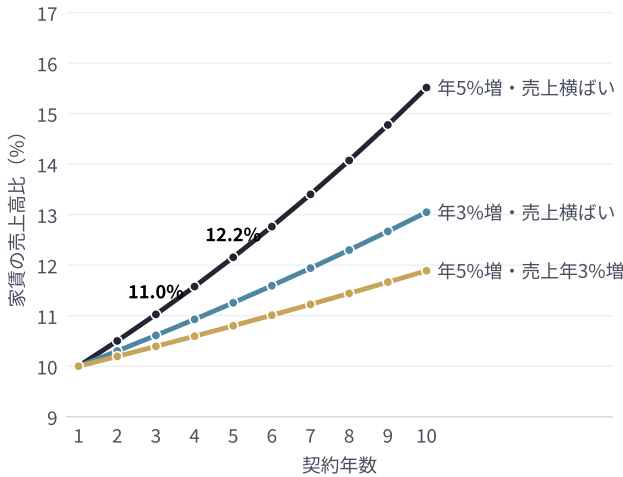
13.9 段階賃料と総占有コスト

年5%の段階的賃料上昇は、売上が横ばいなら5年目に家賃比率を12%超へ押し上げ、営業利益を年AED 30万近く削る

図表 13-11 段階賃料と家賃比率の推移

仮定モデル

単位：売上高比（%）、初年度10%



注：5%増・売上横ばいでは3年目11.0%、5年目12.2%、10年目15.5%。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 13-12 総占有コストの構成要素

業界参考値

仮定モデル

要素	確認ポイント
基本賃料	単価・面積の測り方（共用部按分の有無）
歩合賃料	歩合率、売上の定義（VAT・配達売上・割引の扱い）
共益費	改定ルール、過去3年の実績
空調・冷房	地域冷房の容量料金・従量料金
販促負担金	モール販促費の負担率
市手数料	年間賃料の5%がDEWA請求で課されるとの情報（要確認）
段階賃料	上昇率と起算時期

出所：UpperSetup（2026年）ほか。Meti Lux Partners作成

多年契約では、賃料が毎年または数年ごとに一定率で上がる段階賃料（Step-up）が設定されることが多い。年5%の上昇は小さく見えるが、5年で21.6%、10年で55%の上昇となる。売上が横ばいなら、初年度10%の家賃比率は5年目に12.2%となり、年間家賃はAED 137万からAED 167万へ約AED 30万増える。これは営業利益の約15%に相当する。

売上が年3%伸びれば上昇は緩やかになる（5年目10.8%）が、新規競合が年1割規模で供給され続けるドバイで、既存店が毎年売上を伸ばし続けることを前提にするのは楽観的である。**段階賃料の上昇率は、保守的な売上見通し（横ばい）で家賃比率が12%を超えない水準に抑えるよう交渉すべきである。**具体的には、上昇率の上限設定、CPI連動への置き換え、上昇開始時期の後ろ倒し（開業2～3年目以降）などが選択肢となる。

回収期間との関係

初期投資を2年前後で回収できれば、段階賃料の影響が大きくなる前に投資元本は回収済みとなる。回収が5年を超える計画では、段階賃料が回収そのものを脅かす。家賃の上昇は「回収期間の長さ」と掛け算で効くリスクである。

契約期間の考え方

長期契約は賃料の安定と内装投資の回収期間を確保する一方、撤退時の違約金リスクを伴う。契約期間は投資回収期間＋余裕年数を目安とし、中途解約条項を必ずセットで交渉する。

13.10 賃貸借契約の交渉ポイント

家賃の「額」だけでなく、フリーレント・上限・撤退・移転の条項を交渉することで、立地リスクの多くは契約段階で管理できる

図表 13-13 交渉すべき主要条項と目標

仮定モデル 目標水準は本レポートの推奨であり、市場慣行を保証するものではない

条項	論点	交渉目標（例）
基本賃料	総占有コストで比較。面積の測り方を確認	計画売上上の7～8%相当
歩合率	売上上の定義（VAT、配達売上、割引、従業員食を除外）	10%以下、配達売上は対象外または低率
上限（キャップ）	歩合賃料の総額上限、共益費の上昇上限	家賃総額の上限を売上上の12%に
フリーレント	内装工事期間。過去には約3か月で超過時に違約金との報道	工期（8～16週）＋許認可遅延の余裕
段階賃料	上昇率と起算時期	2～3年目以降、年3%以下またはCPI連動
支払条件	四半期ごとの先日付小切手（PDC）	月払いまたは保証状での代替
中途解約	違約金、原状回復の範囲	一定年数後の解約権、違約金の上限
移転・再開発条項	家主都合の移転・閉鎖時の補償	内装の未償却残高の補償、代替区画の優先提示
競合制限	同一施設内の同業態出店	同業態（日本食・寿司）の近接出店制限
譲渡・転貸	事業売却時の契約承継	家主承認を不合理に拒否しない旨

出所：Arabian Business（時期不明）を参照しMeti Lux Partners作成

第6章の事例が示す「家主側のリスク」

再開発による閉鎖

2018年にLa Merで開業したBabelは、La Merの閉鎖に伴い2023年にDubai MallのFashion Avenueへ移転した。コンセプトは存続したが、店舗としては再出店の投資が必要となった。 [報道等](#)

ホテルのブランド変更

Caesars Palace BluewatersのHell's Kitchenは、2023年11月のBanyan Treeへのブランド変更に伴い閉店した。テナントの業績と無関係にホテル側の判断で契約が終わりうる。 [報道等](#)

ホテル内店舗の再開せず

2018年にホテル内で開業したMorimoto Dubaiは、2020年9月以降に再開しなかった。ホテル内店舗は運営契約の判断に左右される。 [報道等](#)

いずれも「退出」が倒産を意味するわけではない点に注意したい。ただし投資家から見れば、移転・ブランド変更・再開発による閉店は、内装投資の回収前に起これば損失となる。移転・再開発条項で未償却内装費の補償を確保することは、短期回収の設計と並ぶ防衛策である。

13.11 事前調査チェックリストと本章のまとめ

契約署名前に20項目の事前調査を行い、「良い場所だから高い家賃を払う」のではなく必要売上から逆算して物件を選ぶ

図表 13-14 賃貸借契約前の事前調査チェックリスト

仮定モデル Meti Lux Partnersの推奨項目

区分	確認事項	区分	確認事項
経済条件	1. 総占有コスト（賃料・共益費・冷房・販促負担・市手数料）	許認可	11. DET営業許可・DM食品許可の取得見込み
	2. 必要年商と必要客数（本章の基本式）		12. 図面承認（DM）と民間防衛の要件
	3. 段階賃料を織り込んだ5年間の家賃比率		13. 看板・屋外席・音楽の可否（要確認事項）
	4. 保証金・PDC・前払額と開業前資金		14. 非ハラール食材の取扱い許可
	5. フリーレント期間と工期の整合	需要	15. 時間帯・曜日・季節別の通行・来館データ
物件・設備	6. 用途区分（飲食可）とMakani番号、Ejari登録可否		16. 半径内の日本食・競合業態の数と価格帯
	7. 排気ダクト経路（隣接建物より2m以上）とグリストラップ		17. デリバリー圏内の住宅・オフィス人口
	8. 電力容量・ガス供給・給排水の容量	家主リスク	18. 再開発・改装・ブランド変更の計画
	9. 地域冷房の有無と料金体系の過去実績		19. 移転・中途解約・競合制限条項
	10. 前テナントの退去理由と設備の残置状況		20. 家主の財務基盤と過去のテナント入替率

出所：Business Dubai（2026年）、UpperSetup（2026年）を参照しMeti Lux Partners作成

第13章のまとめ

- 1 家賃は売上の10%以下、理想は8%。家賃比率が1ポイント上がるごとに営業利益の約7%が失われ、15%で回収期間は2.8年と3年に迫り、16%を超えると3年を上回る。
- 2 物件は必要客数で評価する。年間家賃÷10%÷372日÷客単価で、1日に必要な客数が即座にわかる。客単価AED 250の100席店では年間家賃AED 140万前後が目安となる。
- 3 最上位モールの一等区画は本モデルに合わない。JLL平均賃料AED 836を当てはめると、必要客数は1日約405人に達する。
- 4 契約形態と条項で下振れを管理する。基本賃料を抑えた「高い方」型、段階賃料の上限、移転・再開発時の補償条項が重要である。
- 5 「良い場所だから高い家賃を払う」のではない。必要売上から逆算し、余裕をもって達成できる立地を選ぶことが、2～3年回収の前提条件である。

CHAPTER

14

リスクマップ： ドバイで飲食店を経営・投資する際の主 要リスク

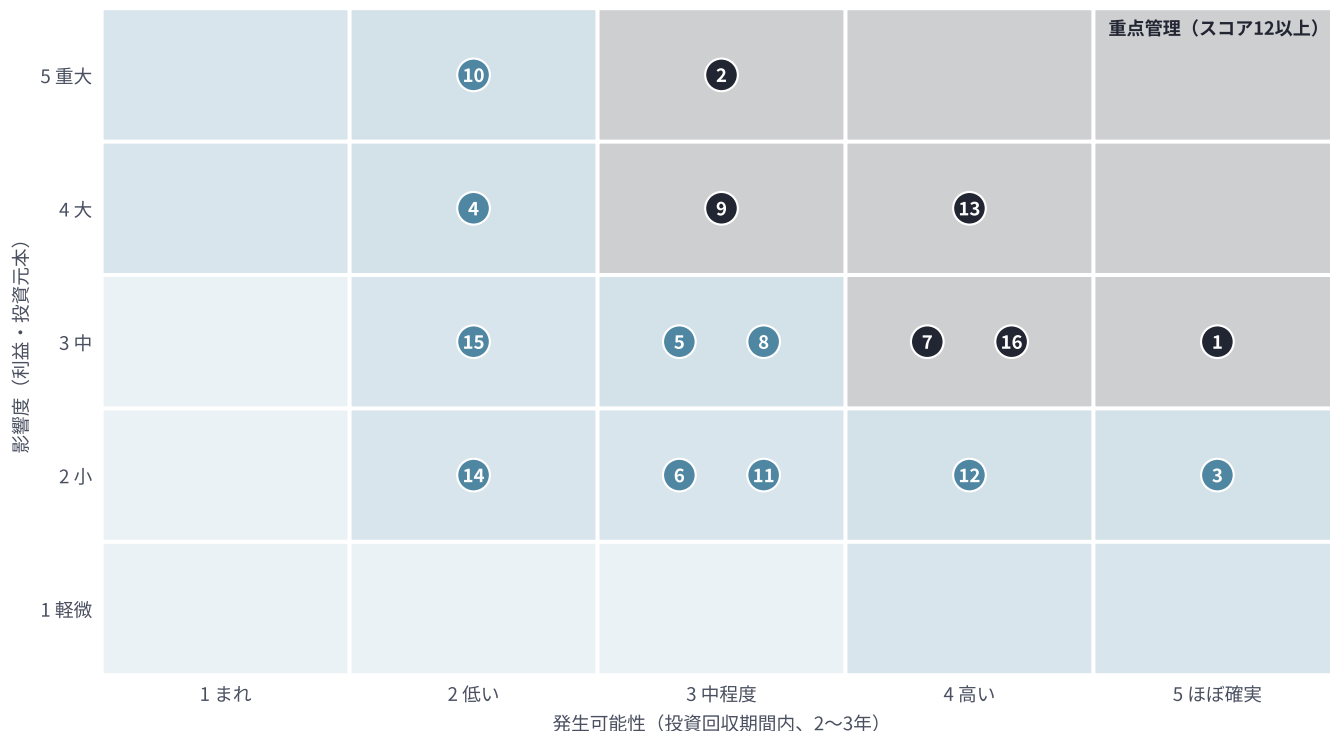
ドバイの飲食店投資には、新規競合の絶え間ない供給、地政学に起因する需要ショック、家主側の事情による退出、規制や為替の変化など、性質の異なるリスクが重なっている。本章では16のリスクを発生可能性と影響度で整理し、仮定モデルを使ったストレステストで「どこまで耐えられるか」を数字で確認する。

14.1 リスクマップの全体像

競合供給・需要ショック・陳腐化を筆頭に、スコア12以上の6リスクとパートナー紛争を重点管理すべきである

図表 14-1 ドバイ飲食店投資のリスクマップ（発生可能性×影響度）

仮定モデル 筆者による定性評価（1～5段階）。番号は図表14-2～14-5のリスク番号



注：発生可能性は投資回収期間（2～3年）内に起きる可能性、影響度は100席モデルの利益・投資元本への影響の大きさを評価した。スコア＝発生可能性×影響度。評価は統計的推計ではなく、本レポートで収集した事実に基づく判断である。

出所：Meti Lux Partners作成

No.	リスク	可能性	影響	スコア
13	コンセプト陳腐化・トレンド循環	4	4	16
1	競合供給（毎年約1割の新規参入）	5	3	15
2	需要ショック・地政学	3	5	15
9	キーパーソン（総料理長・寿司職人）	3	4	12
7	コストインフレ	4	3	12
16	評判・レビュー	4	3	12
3	季節性（夏季）	5	2	10
10	パートナー・ガバナンス紛争	2	5	10

No.	リスク	可能性	影響	スコア
5	衛生検査・一時営業停止	3	3	9
8	為替（円建て投資家）	3	3	9
4	家主・再開発・ホテル契約	2	4	8
12	労務（ビザ・離職・住居）	4	2	8
6	規制変更（酒類・許可可・Emiratisation）	3	2	6
11	デリバリー・プラットフォーム依存	3	2	6
15	決済・資金管理	2	3	6
14	金利・資金調達	2	2	4

パートナー紛争（No.10）はスコアこそ10だが、影響度5（投資元本の毀損）であるため重点管理の対象に含めた。

14.2 リスク台帳① 市場・需要リスク

市場リスクの核心は「店が潰れやすいこと」ではなく、新しい競合と外生的ショックが投資回収期間の内側で必ず起きることである

図表 14-2 市場・需要リスクの台帳

公式統計

報道等

今回の推計

リスク	内容とドバイ固有の根拠	早期警戒指標	対策
1 競合供給	2024年のレストラン新規ライセンスは約1,200件 公式統計 で、レストラン・カフェのストック（概ね12,000～13,000店）の約1割に当たる。2026年上期も、需要ショック下でfood establishments（レストラン以外を含む）が1,898施設、1日10.5施設のペースで開業した 報道等 。ストックが年1割は増えていないことから、相当数の退出も起きていると推計される 今回の推計	商圏内の新規開業数、同業態（日本食）の開業、近隣店の値引き・セット販売、自店の新規客比率の低下	2～3年での投資回収設計。看板商品・体験の差別化、CRMによる再来店確保、販促費3%の維持
2 需要ショック・地政学	2026年は地域紛争の影響で1～8月の国際訪問者数が697万人と前年同期比44%減 報道等 。上期のホテル稼働率は前年比30.3%低下、UAE外食事業者調査では4月上旬の需要が27%減少 報道等 。8月は86.9万人と2月以降で最多となり回復の兆しもある	DETの月次訪問者数、航空便の運航状況、ホテル稼働率、予約の先行件数（2～4週先）	住民需要の比率が高い立地、6か月分の赤字を賄う流動性、変動費化（シフト・メニュー縮小）、価格帯を下げたセット商品の準備
3 季節性（夏季）	夏季は高温で屋外席がほぼ使えず、住民の国外滞在と観光閑散期が重なる。月別の外食売上の公的統計は確認できなかったため、定量化は各物件の実績データで行う必要がある	前年同月比の客数、屋内外席別の稼働率、夏季のランチ稼働	夏季は計画上の客数を引き下げた年次予算、夏季限定メニュー・プロモーション、休暇シフトの集中
13 コンセプト陳腐化	新店が絶えず供給され、話題の中心は短期間で移る。日本食でもOkkuが2018年に閉店し2023年にPalm Jumeirahで再出発、Intersect by Lexusは8年の営業ののち2023年7月に閉店した 報道等 。閉店理由は公表情報からは特定できない	SNS言及数・保存数の推移、レビュー件数の減少、再来店率の低下、平均客単価の下落	年1～2回のメニュー刷新、2～3年目の改装予算の確保、ブランドの多店舗・他都市展開（例：Mohallaのリヤド展開）の選択肢

出所：DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2024年12月）、Gulf News「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月）、DET（AFP系配信2026年9月、Emirates 24/7 2026年10月）、Khaleej Times（2026年）、Arab News（2026年4月）、第5章・第6章の事例整理

「潰れやすい市場」ではなく「競合が供給され続ける市場」

「1年以内に6割が閉店する」といった数字は、調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。本レポートの推計では3年後の同一店舗存続は68～80%程度である **今回の推計** 。問題は短期の倒産率よりも、競争環境が数年単位で入れ替わることにある。

SO WHAT

市場リスクは回避できない。できるのは、リスクが顕在化する前に投資を回収し終える設計と、顕在化した後に耐える流動性の確保である。

四つの市場リスクは連鎖する

四つのリスクは独立ではない。夏季の閑散期に需要ショックが重なれば客数の落ち込みは深くなり、その間にも新店は開業を続ける。ショックが去った後、顧客の関心は新しい店に移っており、既存店はコンセプトの陳腐化という形で客数を取り戻せない、という連鎖が起こりうる。2026年上期に需要が落ち込むなかでも1日10施設を超えるfood establishmentsが開業したことは、この連鎖が机上の想定ではないことを示している。ストレステスト（14.6以降）では、こうした複合的な落ち込みを客数の減少率として表現する。

14.3 リスク台帳② 不動産・規制リスク

家主側の事情や規制変更は経営努力と無関係に起きるため、契約条項と事前確認でしか防げない

図表 14-3 不動産・規制・チャネルリスクの台帳

公式統計

報道等

業界参考値

リスク	内容とドバイ固有の根拠	早期警戒指標	対策
4 家主・再開 発・ホテル契約	La Merの閉鎖でBabelが2023年に移転、Caesars PalaceのBanyan Treeへのブランド変更でHell's Kitchenが2023年11月に閉店、ホテル内のMorimoto Dubaiは2020年9月以降再開せず 報道等 。テナントの業績と無関係に退去が起きうる	施設の改装・売却・ブランド変更の報道、家主からの契約更新条件の変更、施設全体の空室増加	移転・再開時の未償却内装費の補償条項、契約期間と回収期間の整合、短期回収（第13章）
5 衛生検査・一時営業停止	Dubai Municipalityは2026年上期に31,563回の立入検査を実施 報道等 。2020年には451件の一時閉鎖措置があった 公式統計 。これは行政上の一時的な営業停止であり、廃業件数ではない。PIC（衛生責任者）の配置とFood Watchでの報告が義務	内部監査の指摘件数、温度記録の欠落、害虫駆除記録、衛生格付けの推移	PICを昼夜各1名以上、月次の内部衛生監査、外部コンサルによる模擬検査、保守・清掃予算の聖域化
6 規制変更	酒類販売への30%の市手数料は2023～2024年に停止され2025年1月に復活。甘味飲料の物品税は2026年1月から糖分段階制へ。単独レストランの酒類提供の可否、サービス料の扱いは要確認。 Emiratisationは従業員20～49人の指定業種に年1人の雇用目標と未達時AED 96,000～108,000の拠出金があり、レストランへの適用は未確認	DET・DM・MOHRE・FTAの通達、業界団体の情報、会計事務所のアップデート	酒類売上に依存しない基本モデル、開業前の許認可確認、従業員数20人超の場合の雇用計画、専門家との年次レビュー
11 デリバリー依存	配達アプリの手数料は15～35% 業界参考値 。2025年にKeetaがUAEに参入し競争が激化。2025年9月の通達でアルゴリズムの透明化等が定められた 報道等 が、手数料率は個別契約	デリバリー比率（10%超）、アプリ経由の新規客比率、掲載順位の変動、手数料改定通知	デリバリー専用価格・メニュー、複数アプリの併用、自社注文チャネル、デリバリー比率の上限設定

出所：第6章事例整理（What's On、Curly Tales等、2018～2023年）、Dubai Municipality（2021年1月）、Gulf News（2026年7月）、Bird & Bird（2025年）、Gulf News（2025年）、Gulf Today（2024年1月）、Business Dubai（2026年）、AGBI（2026年2月）

規制リスクの本質は「確認不足」

ドバイの規制は、変更そのものよりも、適用関係が公式資料で確認しにくいことがリスクとなる。本レポートの調査でも、単独レストランの酒類提供、Emiratisationの対象範囲、サービス料、市手数料の現行適用などは公式資料で確認できなかった。開業前に当局・専門家へ書面で確認し、その記録を残すことが最も費用対効果の高い対策である。

一時閉鎖を「廃業」と読まない

Dubai Municipalityが公表する「閉鎖」件数は衛生違反等に対する一時的な行政措置である。廃業や倒産の統計としては使えない。一方で、一時閉鎖は数日～数週間の売上消失と評判の毀損を招くため、経営上の影響は小さくない。

14.4 リスク台帳③ コスト・財務リスク

コストインフレは複数の費目で同時に進み、円建て投資家にはさらに為替リスクが重なる

図表 14-4 コスト・財務リスクの台帳

公式統計

報道等

業界参考値

仮定モデル

リスク	内容とドバイ固有の根拠	早期警戒指標	対策
7 コストインフレ	ドバイCPIは2026年7月に前年比+5.3%、食品・飲料+7.8% 公式統計 。日本産水産物等の空輸コスト+30〜35%、仕入コスト+13%（2026年4月） 報道等 。プライムモール賃料+13.5%（2025年） 業界参考値 。食材・賃金・家賃の上昇が同時に進む	上位20品目の仕入単価、空輸運賃、採用時の提示給与、家賃改定通知、CPI	仕入価格の期間固定、調達先分散、年1〜2回の価格改定、段階賃料の上限（第13章）、多能工化
8 為替	UAEディルハム（AED）は1米ドル＝3.6725ディルハムで米ドルに固定（ペッグ）されている。したがって円建て投資家にとってのリスクは実質的に円・米ドル相場の変動である。円高は配当・回収額の円換算額を減らす	円・米ドル相場、日米金利差、送金予定時期の相場	回収資金の一部をドル建てで保有、送金時期の分散、円換算の回収期間を複数シナリオで評価
14 金利・資金調達	UAE中央銀行は2026年9月17日に政策金利を3.90%へ引き上げ。3か月物EIBORは4.30%、12か月物は5.05%（2026年10月5日） 公式統計 。飲食店向け融資の取扱状況は本調査で確認できなかった	EIBOR、銀行の融資姿勢、契約上の金利改定条項	自己資金中心の資本構成、借入時は返済猶予期間の確保、固定金利部分の検討
15 決済・資金管理	家賃は四半期ごとの先日付小切手（PDC）で前払いする慣行がある。VAT（5%）・法人税（9%）の納付、退職金の一括支払い、輸入時のVAT立替など、損益とずれて現金が動く項目が多い	手元資金の固定費カバリー月数、PDC決済日の資金残高、売掛（カード入金）サイクル	13週間資金繰り表、固定費1か月分以上の常時手元資金、PDC決済日に合わせた入金計画

出所：Enterprise（2026年8月）、通信社配信記事・Arab News（2026年4〜5月）、Enterprise（JLL、2025年11月）、CBUAE「EIBOR Rates」（2026年10月5日）、Gulf News（2026年9月）、Arabian Business（時期不明）

コストインフレの影響の大きさ

第10章の感応度分析では、賃金10%上昇で月AED 3.1万、食材原価3ポイント上昇で月AED 3.4万、家賃10%上昇で月AED 1.1万の減益となる。三つが同時に起きる複合ケースでは営業利益率は8.8%に低下し、回収期間は2.8年に延びる。インフレは客数減少ほど急激ではないが、**じわじわと回収期間を延ばす**リスクである。

為替は「投資家側」のリスク

店舗の損益はディルハム建てで完結するため、為替は店の経営そのものには影響しにくい。しかし円で資金を出す投資家にとっては、ディルハムの利益を円に戻す時点の相場がリターンを左右する。ペッグ制のもとでは、円とドルの関係がそのまま円とディルハムの関係になる。為替の影響は14.10で数値化する。

14.5 リスク台帳④ 組織・人材・評判リスク

日本食の品質は少数の職人に依存し、ガバナンスの不備は事業の成否と無関係に投資元本を毀損しうる

図表 14-5 組織・人材・評判リスクの台帳

公式統計

業界参考値

仮定モデル

リスク	内容とドバイ固有の根拠	早期警戒指標	対策
9 キーパーソン	寿司・刺身の品質、魚の目利き、原価管理は総料理長と寿司カウンター長に依存する。日本食の熟練職人は現地での採用市場が薄く、海外から呼び寄せる場合はビザ・住居を含め時間と費用がかかる。競合店からの引き抜きも起こりうる	職人の勤怠・不満の兆候、競合の新規開業（引き抜き時期）、レシピ・仕込み基準の文書化状況	レシピと仕込み基準の文書化、副料理長・二番手の育成、成果連動報酬と長期インセンティブ、後任候補のリスト化
10 パートナー・ガバナンス紛争	2021年の会社法改正以降、本土（メインランド）法人の外国人100%所有が可能となり、レストラン業も対象とみられる（DETで要確認）。それでも、出資者・運営者・シェフが異なる共同事業では、利益配分・意思決定・銀行署名権を巡る対立が起きうる	月次決算の遅れ、銀行署名権の偏り、重要契約の事後報告、パートナー間の連絡頻度の低下	株主間契約（デッドロック条項、買取条項、競業禁止）、二名署名の銀行口座、月次の経営報告と外部会計
12 労務	従業員はほぼ全員外国籍で、就労ビザ1人AED 5,000～8,000（業界参考値）、医療保険、住居・通勤を雇用主が負担。離職のたびに採用・ビザ・教育の費用が再発生する。2018年時点でレストラン・カフェ11,813店に151,127人が従事（公式統計）しており、人材の奪い合いは激しい	月次離職率、欠員ポジション数、採用リードタイム、残業時間	住環境の質の確保、キャリアパスの明示、複数採用ルート、退職金の毎月引当（第10章）
16 評判・レビュー	新店が多い市場では、来店前にレビューとSNSで比較されるのが通常である。衛生上の問題や接客トラブルの投稿は短期間で拡散しうる。一方、ミシュランガイド・ドバイ（2025年版で119軒掲載）等の外部評価は集客を大きく押し上げる	主要レビューサイトの評点・件数の推移、低評価投稿の内容分類、返信までの時間	レビュー監視と48時間以内の返信、低評価の原因分析を週次会議に組み込み、衛生・接客の基本の徹底

出所：WAM「Number of restaurants and cafes in Dubai increases by 9.7% in 2018, says DED」（2019年）、Real Estate Club Dubai（2026年）、DineOpen（2026年）、Michelin Guide Dubai 2025（2025年5月）

人のリスクは「属人化」の度合いで決まる

本モデルの寿司カウンター長と総料理長の給与は合計で月AED 3.5万（人件費の約1割）にすぎないが、その2人が抜けた場合の売上への影響は1割では済まない。高級業態ほど職人への依存度は高い。属人化した品質を、仕組み化された品質へ移すことは、多店舗展開や事業売却の際の企業価値にも直結する。

ガバナンスは開業前に設計する

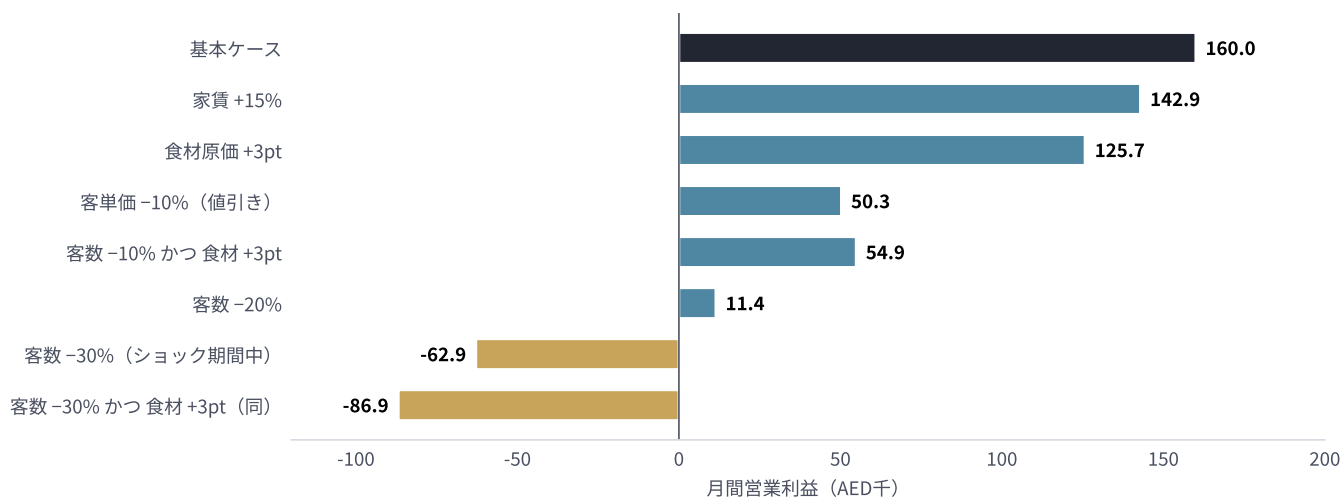
共同事業の紛争は、業績が悪化したときに表面化しやすい。2026年のような需要ショックの局面で、追加出資の負担割合や撤退判断を巡って対立すると、事業は二重の危機に陥る。追加出資、撤退基準、持分の買取価格の算定方法は、関係が良好な開業前にこそ合意しておくべきである。

14.6 ストレステスト① 設計と結果

客数が20%減ると月間利益はAED 1.1万とほぼ損益分岐となり、30%減では月AED 6.3万の赤字に転じる

図表 14-6 ストレスシナリオ別の月間営業利益

仮定モデル 単位：AED千／月（減価償却・利息・法人税控除前）



出所：Meti Lux Partners作成

図表 14-7 ストレスシナリオの前提と計算

仮定モデル 単位：AED／月。固定費582,994、限界利益率65%

シナリオ	前提	売上高	営業利益	利益率
基本ケース	147.5人／日、客単価AED 250	1,143,125	160,038	14.0%
家賃 +15%	段階賃料・更新時の引上げ	1,143,125	142,891	12.5%
食材原価 +3pt	空輸運賃・CPI上昇、売価据置	1,143,125	125,744	11.0%
客単価 -10%	値引き・セット販売（原価額は不変）	1,028,813	50,298	4.9%
客数 -10%+食材 +3pt	競合増と仕入高の同時発生	1,028,813	54,871	5.3%
客数 -20%	118人／日	914,500	11,431	1.2%
客数 -30%	103人／日（ショック期間中）	800,188	-62,871	-7.9%
客数 -30%+食材 +3pt	2026年型（需要減と空輸費高騰）	800,188	-86,877	-10.9%

出所：Meti Lux Partners作成

ストレステストの結果は明確である。コスト側のショック（家賃+15%、食材+3pt）は利益率を11～12%台に押し下げるが黒字は保たれる。一方、売上側のショックは影響が桁違いに大きい。**客数20%減でほぼ損益分岐、30%減で赤字**となる。2026年の実際の環境（訪問者数-44%、事業者調査で需要-27%）を踏まえれば、客数30%減は机上の想定ではない。

14.7 ストレステスト② 客数と客単価の組合せ

「繁盛しているように見える店」でも、値引きで客数を維持すれば利益は消える。客数と客単価は組合せで管理すべきである

図表 14-8 客数変化×客単価変化の月間営業利益マトリクス

仮定モデル 単位：AED千／月。客単価の変化は値引き・値上げ（食材原価額は客数のみに比例）

客数変化\客単価変化	-10%	-5%	±0%	+5%
+10% (162人／日)	113.6	174.0	234.3	294.7
±0% (147.5人／日)	50.3	105.2	160.0	214.9
-10% (133人／日)	-13.0	36.4	85.7	135.1
-20% (118人／日)	-76.4	-32.5	11.4	55.3
-30% (103人／日)	-139.7	-101.3	-62.9	-24.5

注：営業利益＝売上高×（1－配達・決済4%）－食材原価（354,369×客数比）－固定費582,994。

出所：Meti Lux Partners作成

値引きで客数を守る戦略の危うさ

需要が落ちたとき、多くの店は値引きやセット販売で客数を維持しようとする。2026年にも、価格を下げたセットメニューを導入する動きが報じられた [報道等](#)。マトリクスを見ると、客数を維持したまま客単価を10%下げると月間利益はAED 5.0万となり、客数が10%減って客単価を維持した場合（AED 8.6万）より悪い。

理由は単純で、値引きは売上だけを減らし、食材原価は減らないからである。客数が10%減れば食材の使用量も1割減るが、値引きでは原価額はそのまま残る。値引きは客数減少より利益への打撃が大きい。

マトリクスから導く行動原則

- 1 一律値引きは避ける。需要減の局面では、原価率の低い商品で構成した新しいセットを作り、客単価の低下を原価率の低下で相殺する。
- 2 客単価+5%の効果は大きい。客数が20%減っても客単価を5%上げられれば月AED 5.5万の黒字を確保できる。付加価値商品（おまかせ、季節の特別メニュー）の比率を上げる施策は防御策でもある。
- 3 「満席の日」ではなく月平均を見る。週末の満席は平日の空席を補えない。日次客数の月平均が130人を下回ったら警戒、118人で赤字ラインと認識する。

SO WHAT

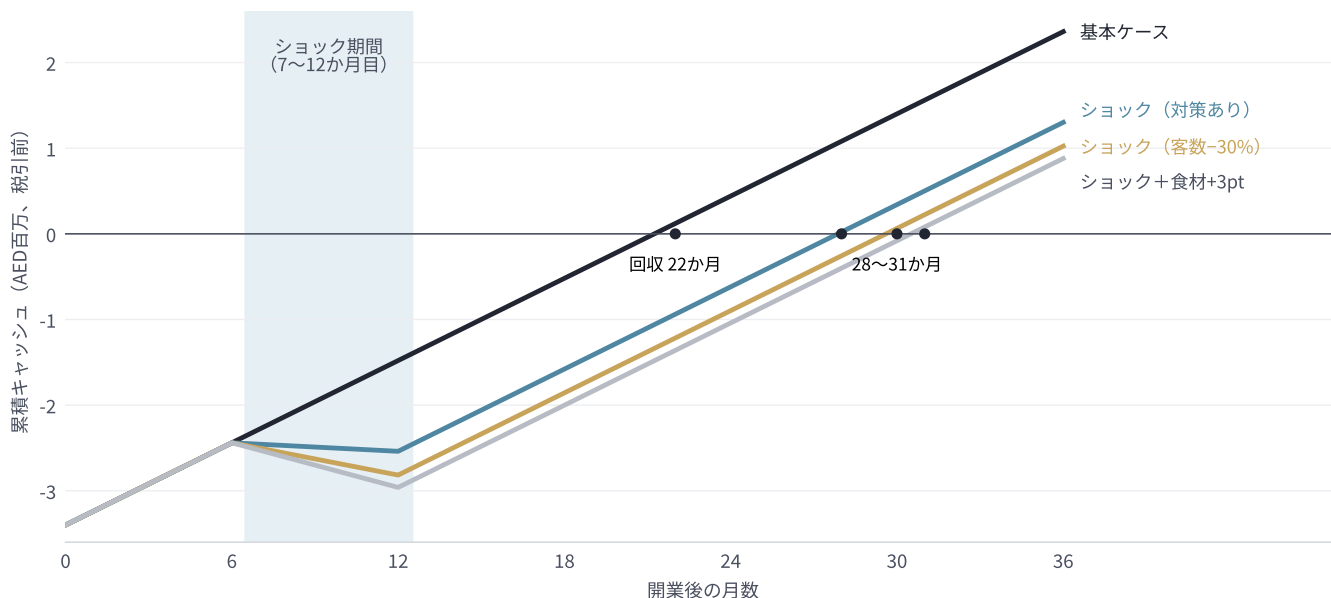
繁盛しているように見える店が儲かっているとは限らない。客数・客単価・原価率の三つを同時に追う管理体制が、固定費の重いドバイでは不可欠である。

14.8 ストレステスト③ 2026年型ショックと資金繰り

開業7か月目から6か月間客数が30%減ると、累積赤字はAED 38万～52万に達し、投資回収は22か月から28～31か月に延びる

図表 14-9 需要ショック時の累積キャッシュフロー

仮定モデル 単位：AED百万（初期投資340万を0か月目に支出、税引前）



注：開業直後から定常状態の利益が出ると簡便化している（実際には立ち上がり期間があり、回収はさらに遅れる）。対策ありケースは、ショック期間中に人件費を15%（月AED 4.6万）削減できた場合。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 14-10 ショックシナリオ別の資金インパクト

仮定モデル 単位：AED

シナリオ（7～12か月目）	月間利益	6か月累積損益	基本比の逸失利益	回収月
基本ケース（ショックなし）	160,038	960,228	—	22か月
客数-30%・人件費15%削減	-16,574	-99,444	1,059,672	28か月
客数-30%	-62,871	-377,226	1,337,454	30か月
客数-30%+食材+3pt	-86,877	-521,262	1,481,490	31か月

出所：Meti Lux Partners作成

2026年のショックは、訪問者数が前年同期比44%減という規模で起きた。外食需要は観光客だけに依存しないため、本モデルでは客数30%減・6か月という設定を置いた。この場合でも、開業時に計上した運転資金AED 50万と予備費AED 25万の合計AED 75万で累積赤字（最大約AED 52万）は賄える計算である。ただし、運転資金はすでに開業初期の立ち上がりで消費されている可能性が高く、**ショックが立ち上がり期と重なると資金は不足しうる**。投資回収の遅れは6～9か月であり、2年前後の回収設計であれば3年以内に収まる。逆に、もともと5年回収の計画であれば、同じショックは回収期間をさらに押し延ばし、その間に次の競合とショックが来る。

14.9 運転資金と危機対応

手元資金は「固定費1か月分+ショック6か月分の赤字」を目安とし、危機時の対策は発動基準とともに事前に決めておく

図表 14-11 必要手元資金の目安

仮定モデル 単位：AED

項目	金額
固定費1か月分（常時の最低残高）	583,000
ショック6か月分の累積赤字（客数-30%）	377,000
同（+食材+3pt）との差額	144,000
推奨する流動性の目安（上記3項目の合計）	≈ 1,100,000
（内数）四半期家賃のPDC 1回分	343,000

注：固定費1か月分+最悪ケースの累積赤字（52万）。PDCは固定費1か月分の内数として管理するが、決済日の集中に注意。初期投資の運転資金・予備費（75万）に、開業後の利益の積立で上乗せする想定。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 14-12 危機対応プレイブック（発動基準と効果）

仮定モデル 効果は月額を目安（AED）

段階	発動基準	主な対策	効果
注意	月平均客数130人未満が2週間	販促の重点化、予約導線の強化、仕入量調整	原価率維持
警戒	月平均120人未満	シフト削減・有給消化、メニュー縮小、高原価品の休止	2～3万
危機	月平均110人未満、または訪問者数の急減	人件費15%削減、家主へ賃料猶予・歩合への一時転換交渉、営業時間短縮	5～7万
撤退検討	危機水準が6か月継続し回復見通しなし	撤退コスト（違約金・原状回復・退職金）と継続損失の比較	—

出所：Meti Lux Partners作成

家主との交渉は「平時の関係」で決まる

2026年のような環境では、家主側も空室の増加を避けたい。賃料の一時猶予や歩合賃料への一時転換を求める余地は生まれうるが、交渉が成立するかは、平時の支払実績、売上報告の透明性、施設への貢献度に左右される。危機時に初めて連絡するのではなく、四半期ごとに売上と集客の状況を共有しておくことが、交渉力の源泉となる。

撤退コストも事前に試算する

撤退時には、契約残存期間の違約金、原状回復費、従業員の退職金、未払いの仕入債務が一度に発生する。撤退コストが継続時の損失見込みを上回るかどうかを、開業前に一度試算しておくべきである。

人件費削減の限界

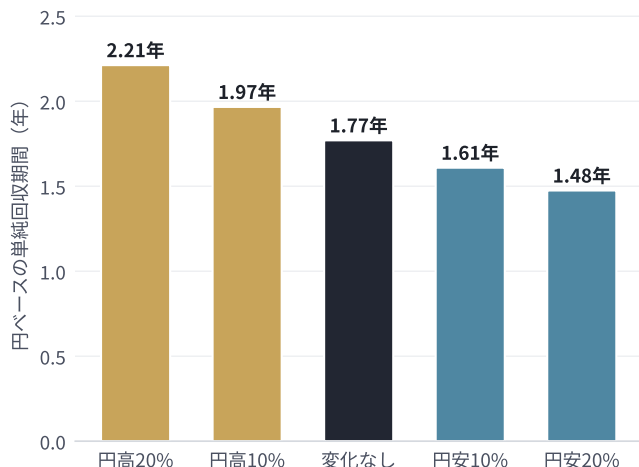
人件費は固定費の半分以上を占めるが、ビザ・住居を伴う雇用は短期で柔軟に調整しにくい。対策ありケースの15%削減は、シフト短縮・有給消化・欠員不補充の組合せで達成できる上限の目安と考えるべきである。

14.10 為替と金利

円建て投資家にとって為替は回収期間を数か月単位で動かし、その影響は金利上昇よりはるかに大きい

図表 14-13 円・ドル相場変動と円ベースの回収期間

仮定モデル 単位：年（AEDベースの単純回収1.77年）



注：投資時点の相場で円をAEDに換え、回収期間中は一定の変化後相場で円に戻すと簡便化。AEDは米ドルに固定されているため、円・ドル相場の変化率がそのまま適用される。

出所：Meti Lux Partners作成

ペッグ制が意味すること

UAEディルハムは1米ドル＝3.6725ディルハムで固定されている。ディルハム建ての店舗損益をドル建てで見ればほぼ為替リスクはないが、円建ての投資家にとっては円・ドル相場の変動がそのまま投資リターンに反映される。図表14-13のとおり、回収期間中に20%の円高が進めば円ベースの回収は2.2年に延び、20%の円安なら1.5年に縮む。

為替は予測できないため、対策は「当てる」ことではなく「分散する」ことである。回収資金を一度に円転せず時期を分ける、一部をドル建て資産として保有し続ける、といった方法がある。

図表 14-14 借入を使った場合の金利負担の試算

公式統計 仮定モデル 単位：AED／年

項目	値
3か月物EIBOR（2026年10月5日）	4.30%
12か月物EIBOR（同）	5.05%
借入額（初期投資の50%と仮定）	1,700,000
想定金利（3M EIBOR+3.0%、仮定）	7.30%
年間支払利息	124,100
金利1%上昇時の追加負担	17,000
営業利益（年）に対する比率	6.5%
3年で元本返済する場合の年間元本	566,667

注：上乗せ金利3.0%は仮定であり、実際の融資条件・可否は本調査で確認できなかった。

出所：CBUAE「EIBOR Rates」（2026年10月5日）をもとにMeti Lux Partners作成

金利リスクは小さいが、元本返済は重い

借入AED 170万に対して金利が1%上がっても追加負担は年AED 1.7万、営業利益の1%未満である。金利そのものより重いのは元本返済である。3年返済なら年AED 57万が営業利益から出ていき、ショック期間中も返済は止まらない。借入を使う場合は、返済猶予期間（開業後6～12か月）と、需要ショック時の条件変更の余地を確保しておくべきである。

SO WHAT

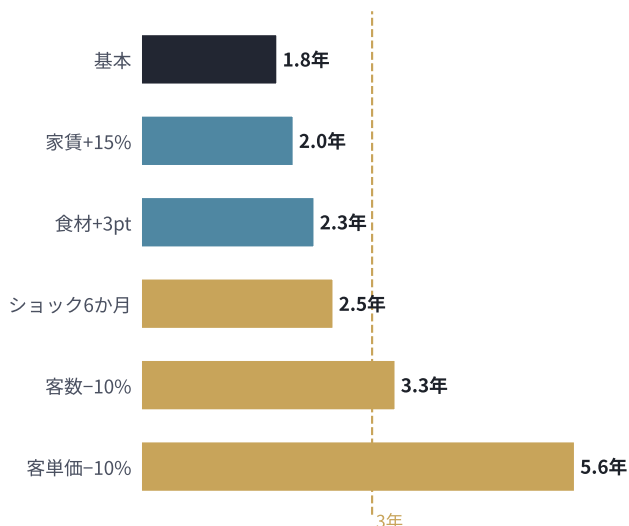
財務リスクの管理は、自己資金比率を高め、借入は返済猶予つきで、回収資金は時期を分けて円転する、の三点に集約される。

14.11 リスク調整後の回収期間

リスクを織り込んだ回収期間は基本ケースの1.8年ではなく2.3年前後と考えるべきであり、その数字でも3年以内に収まる設計が求められる

図表 14-15 シナリオ別の単純回収期間

仮定モデル 単位：年（税引前、初期投資AED 340万）



注：客数-20%が恒常化すると年間利益はAED 13.7万となり、回収には約25年を要する（図示せず）。

出所：Meti Lux Partners作成

図表 14-16 シナリオ加重の回収期間（例示）

仮定モデル 確率は説明のための仮置きであり、推計値ではない

シナリオ	確率（仮置き）	回収期間
基本ケースどおり	50%	1.77年
回収期間中に6か月の需要ショック	30%	2.47年
競合増で客数が恒常的に10%減	20%	3.30年
加重平均	100%	≈2.3年

注：ショックケースは図表14-10の客数-30%ケース（約29.6か月、月単位では30か月目）を年換算した値。

出所：Meti Lux Partners作成

「何年で回収できるか」を「回収期間内に何が起きるか」とセットで考える

本レポートの推計では、ドバイのレストランの3年後の同一店舗存続は68～80%、5年後は55～70%程度である（今回の推計）。この数字は公式統計ではないが、示唆は明確である。回収期間が長いほど、その途中で退出・移転・業態転換を迫られる可能性が高まる。さらに2026年が示したように、外生的なショックは数年に一度ではなく、回収期間の内側で起きうる。

図表14-16は、確率を仮置きした例示にすぎないが、基本ケースの1.8年は「すべてが計画どおりに進んだ場合」の数字であり、リスクを織り込んだ期待値は2.3年前後になることを示している。投資判断の基準は、基本ケースで2年以内、主要なストレスケースで3年以内とするのが本レポートの推奨である。客単価10%の値引きや客数10%の恒常的減少で3年を超える点は、価格政策と立地選定の重要性を改めて示している。

投資判断のチェック基準（推奨）

- ① 基本ケースの回収期間が24か月以内か
- ② 6か月の客数30%減ショックを織り込んでも36か月以内か
- ③ ショック時の累積赤字を賄う流動性があるか
- ④ 客数20%減が恒常化した場合の撤退基準と撤退コストを把握しているか

14.12 早期警戒ダッシュボード

リスクは損益計算書に表れる前に先行指標に表れるため、週次・月次で12の指標を信号方式で監視すべきである

図表 14-17 早期警戒指標と閾値（100席アッパーカジュアル日本食）

仮定モデル 閾値は本レポートの推奨値。自店の実績に合わせて調整すること

指標	頻度	青（正常）	黄（注意）	赤（警戒）	関連リスク
1日平均客数（月平均）	週次	140人以上	120～140人	120人未満	1・2・3・13
平均客単価	週次	AED 240以上	225～240	225未満	1・13
予約の先行件数（2週先）	週次	前年・計画比 ±10%以内	-10～-20%	-20%超	2
食材原価率（実際-理論）	月次	差1pt未満	1～2pt	2pt超	7
人件費率	月次	28%以下	28～31%	31%超	12
総占有コスト比率	月次	10%以下	10～12%	12%超	4・7
デリバリー売上比率	月次	10%以下	10～15%	15%超	11
レビュー評点・件数	週次	評点維持・件数増	評点低下	評点急落・衛生関連投稿	16・5
内部衛生監査の指摘	月次	重大指摘なし	軽微な指摘の回復	重大指摘	5
月次離職率	月次	3%未満	3～5%	5%超、またはキーパーソンの離職兆候	9・12
手元資金（固定費カバー月数）	週次	2か月以上	1～2か月	1か月未満	15・2
ドライブ訪問者数（DET月次）	月次	前年比±10%以内	-10～-25%	-25%超	2・3

注：客数の閾値は損益分岐（約116人／日）と基本ケース（147.5人／日）を基準に設定した。客単価225は基本ケース比-10%。

出所：Meti Lux Partners作成

先行指標を経営会議の冒頭に置く

月次決算は締めから数週間遅れて届くため、決算で赤字に気づいた時点では対応が1～2か月遅れる。予約の先行件数、客数の週次平均、レビュー評点、DETの訪問者統計は、損益の悪化に先立って変化する。週次の経営会議では、この表の信号を最初に確認し、黄が2つ以上点灯したら原因分析、赤が1つでも点灯したら14.9のプレイブックを参照する運用とすべきである。

投資家が見るべき指標

店舗運営に関与しない投資家であっても、少なくとも毎月、①1日平均客数、②客単価、③食材原価率、④人件費率、⑤手元資金のカバー月数の5指標の報告を受けるべきである。この5つで、本章で扱った重点リスクの大半の兆候を捉えることができる。報告の仕組みそのものを、出資の条件として株主間契約に盛り込んでおくことが望ましい。

14.13 本章のまとめ

ドバイの飲食店投資で最大のリスクは売上側にあり、短期回収・流動性・契約条項の三つで備えるのが基本戦略である

-20%

損益分岐に近づく客数減少幅

-6.3万AED

客数30%減時の月間営業損失

28~31 か月

6か月ショック後の回収月（基本22か月）

≈110 万AED

推奨する流動性の目安

第14章のまとめ

- 1 **重点リスクは売上側に集中する。**競合供給、需要ショック、コンセプト陳腐化はいずれも客数・客単価を通じて利益を削る。固定費51%の構造のもとでは、客数20%減でほぼ損益分岐となる。
- 2 **2026年型ショックは回収期間の内側で起きる。**客数30%減が6か月続くと累積赤字はAED 38万~52万、回収は6~9か月遅れる。2年回収の設計なら3年以内に収まるが、5年回収の計画では回収前に次の変化が来る。
- 3 **値引きは客数減少より危険である。**客単価10%の値引きは客数10%減より利益を大きく削る。需要減の局面では、低原価のセット設計で客単価と原価率を同時に管理する。
- 4 **家主・規制・ガバナンスのリスクは契約と事前確認で防ぐ。**移転・再開発時の補償条項、酒類・Emiratisation等の書面確認、株主間契約のデッドロック・買取条項を開業前に整える。
- 5 **投資判断はリスク調整後の回収期間で行う。**基本ケース2年以内、主要ストレスケース3年以内、ショック時の流動性確保、撤退基準の明確化の四条件を満たすかを確認する。

本章で見たリスクの多くは、ドバイに固有のものというより、固定費が重く競争が激しい市場に共通するものである。ただしドバイでは、新規供給の速さ、外国人雇用を前提とした人件費構造、大手家主主導の賃貸市場、地政学的な需要変動という要素が重なり、リスクが顕在化するまでの時間が短い。ドバイで事業を営む立場から見ると、成功している事業者に通ずるのは、リスクを避けることよりも、**リスクが来る前提で回収を急ぎ、来たときに耐える手元資金を持つこと**である。以降の章では、ここまでの分析を参入戦略と実行計画に落とし込む。

CHAPTER

15

「2～3年で回収する」 事業設計と経営KPI

ドバイで問うべきは「この店は儲かるか」だけではない。「競争環境が変わる前に、何か月で投資を回収できるか」である。本章では、回収期間24～30か月を起点に、投資・売上・コスト・利益を逆算で設計し、日々の経営を測るKPIと意思決定の手順に落とし込む。

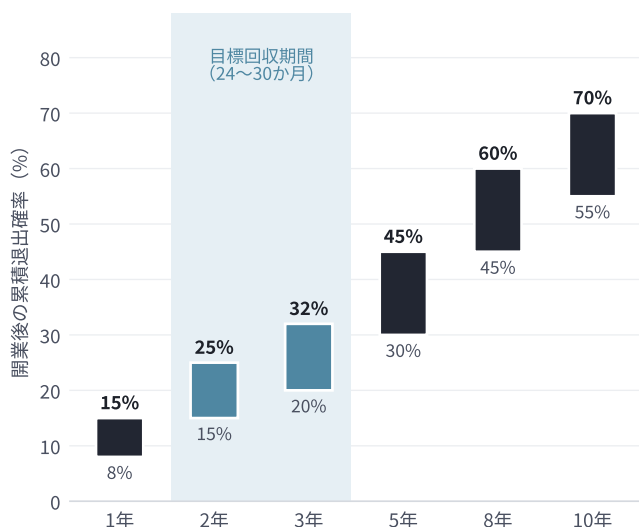
15.1 なぜ24～30か月なのか（1）

開業5年で3～4割が退出し得る市場では、回収期間を24～30か月に置くことが「退出前に元を取る」ための現実的な上限である

本レポートの生存推計では、開業後5年時点の同一店舗の生存率は55～70%、すなわち30～45%が何らかの形で退出していると思込まれる。投資回収が5年を超える設計は、確率的には「回収前に退出する」側に3～4割の確率で賭けることに等しい。

図表 15-1 開業後の累積退出確率と目標回収期間

今回の推計 単位：％（1～推計生存率のレンジ）



注：退出には倒産のほか自主廃業、移転、ブランド変更、ホテル契約終了等を含む。政府はこの種の統計を公表していない。

出所：本レポートによる推計（ストック・フロー整合法および2018年開業サンプルの再確認に基づく）

回収期間と「回収前退出リスク」

累積退出確率は、回収期間を延ばすほど加速度的に高まる。推計レンジを当てはめると、回収期間が2年なら回収前に退出する確率は15～25%、3年なら20～32%、5年なら30～45%となる。

目標回収期間	回収前退出確率	評価
24か月	15～25%	推奨
30か月	約18～28%	許容上限
36か月	20～32%	要再設計
60か月	30～45%	投資不適

注：30か月は2年・3年の推計値の中間を線形補間した参考値。

「平均2～3年で潰れる」から逆算しているのではない

誤解のないよう付記すると、24～30か月という目標は「ドバイの飲食店は2～3年で潰れる」という俗説に基づくものではない。本レポートの推計では、半数が退出するまでの期間（中央値）は6～9年程度であり、「平均2～3年で潰れる」という言説とは整合しない。また「1年以内に60%が閉店する」といった数値は、調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。

回収期間を短く置く理由は、退出の平均ではなく分布の裾にある。開業1年後の時点ですでに8～15%が退出していると推計され、早期退出の多くは「想定より客数が伸びない」「家賃と人件費の固定費を賄えない」という事業設計の問題に起因すると考えられる。回収を早めることは、この早期の裾リスクに晒される期間を短くすることにほかならない。

SO WHAT

回収期間は「事業計画の結果」ではなく「最初に置く制約条件」である。24～30か月で回収できない計画は、立地・投資額・価格・席数のいずれかを見直してから契約に進むべきである。

15.1 なぜ24〜30か月なのか（2）

毎年ストックの約1割に相当する新規参入と、数年おきに起きる外生ショックが、投資の「賞味期限」を短くしている

1,109店

2018年の新規レストラン+カフェ
(DED) **公式統計**

9.4%

同年末ストック11,813店に対する
新規比率（計算値）

1,898施設

2026年上期の新規food
establishments（1日10.5施設）
報道等

-44%

2026年1〜8月の国際来訪者数（前
年同期比） **公式統計**

競争環境の「更新速度」

ドバイの本質的な特徴は「店がすぐ潰れる市場」というより「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」である点にある。レストラン+カフェのストックに対して毎年概ね1割に相当する新規参入があり、しかもストックは年10%のペースでは増えていない。つまり既存店は、毎年入れ替わる新規店と常に顧客を奪い合っている。2026年上期には来訪者数が大きく落ち込んだにもかかわらず、新規food establishments（レストランに限らない食品関連施設全体）は1日10件超のペースで開業を続けた。

新規店は最新の内装、話題性、SNS上の露出を武器に参入する。開業2〜3年を過ぎた店は、内装の陳腐化と「新しさ」の喪失によって集客力が減衰しやすい。この時点までに投資を回収していれば、リニューアルや業態転換を「余裕資金」で判断できるが、回収途中であれば追加投資の原資が不足し、選択肢は急速に狭まる。

図表 15-2 2018年開業店が8年間に経験した主な外生イベント

公式統計 **報道等** **今回の推計** 2018年開業サンプル（n=23）の再確認結果より

時期	イベント	サンプル店への影響（確認できた範囲）
2020年	新型コロナによる営業制限	Morimoto Dubai（2018年5月開業）は2020年9月の営業再開時に再開せず
2023年	商業施設（La Mer）側の事情	Babel（2018年7月開業）は2023年8月にDubai Mall Fashion Avenueへ移転
2023年11月	ホテルのブランド変更	Hell's Kitchen（2018年末開業）はホテルのBanyan Treeへの転換に伴い閉店
2026年2〜3月以降	地域紛争・航空網の混乱	来訪者数-44%（1〜8月）。高価格帯の客足減少・仕入れコスト上昇が報じられる

出所：What's On「The Dubai restaurants we said hello and goodbye to in 2020」（2020年12月）、Curly Tales「Bye-Bye La Mer, Hello Fashion Avenue!」（2023年8月）、What's On「Caesars Palace Dubai to be rebranded as a Banyan Tree hotel」（2023年11月）、Dubai Department of Economy and Tourism（DET）来訪者統計（2026年9月報道）

外生ショックは「回収期間の内側」で起きる

2018年開業店は、8年間でパンデミック、施設側の再開発、ホテルのブランド変更、地域紛争という少なくとも4種類のショックを経験した。2〜3年に一度は、自店の努力と無関係な事象が売上を大きく揺らすと想定するのが妥当である。回収期間を短くし、手元資金を厚く持つことは、こうしたショックに対する最も確実な備えとなる。

15.2 設計の全体像

回収24～30か月から逆算すると、投資340万AEDに対して年136～170万AEDの償却前営業利益、すなわち利益率10～12%以上が必要になる

事業設計は「売上がいくらになるか」から積み上げるのではなく、「何か月で回収するか」から逆算して組み立てる。標準モデル（100席アップーカジュアル日本食、客単価AED 250、総投資AED 340万）で逆算すると、必要な利益水準と、それを実現する4つの設計領域が明確になる。

図表 15-3 回収期間からの逆算ツリー（標準モデル）

仮定モデル 単位：AED

目標：初期投資を開業後24～30か月で回収する

必要年間利益＝投資額÷回収年数		必要利益率＝必要年間利益÷年商	
340万÷2.0年＝170万／340万÷2.5年＝136万		170万÷1,372万＝12.4％／136万÷1,372万＝9.9％	
① 投資設計	② 売上設計	③ コスト設計	④ 利益・資金設計
総投資≤AED 300～350万 （100～120席） 内装・厨房に偏る投資の圧縮 居抜き・貸主負担の活用	客単価AED 220～300 月商AED 110～140万 ディナー回転率が主戦場 デリバリーは増分と位置付け	食材原価≤32％ 人件費≤28％ 家賃≤10％（理想8％） プライムコスト≤60％	営業利益率≥10～12％ 運転資金＋予備費で75万 ショック時の耐久月数を事前 試算 回収後の選択肢を確保

注：年商はモデル上の13,717,500AED（31日×12か月の簡便計算）。営業利益は減価償却・金利・法人税控除前の数値。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

標準モデルの位置付け

標準モデルは、営業利益率14%、年間償却前営業利益約192万AEDで、単純回収期間は約1.8年（約21か月）となる。法人税（課税所得AED 37.5万超の部分に9%、概算約13.9万AED）を控除すると約1.9年となる。ただし、これは開業初月から定常状態の客数が得られる前提であり、立ち上がり期間（ランプアップ）を考慮すると実際の回収は数か月後ろにずれる。保証金や運転資金の一部は回収可能な資産でもある。

重要なのは、標準モデルが24か月という目標に対して「約3～9か月の余裕」しか持っていない点である。客数が2割落ちれば利益はほぼゼロになる（15.5節）。したがって以下の4領域では、それぞれ目標値に「余裕」を持たせて設計することが求められる。

KPIは「参考目標」である

本章の数値は、100～120席のアップーカジュアル日本食を想定した投資判断の参考モデルであり、「満たせば必ず成功する条件」ではない。業態・立地・席数が異なれば、目標値も再計算が必要である。

なぜ「利益率」ではなく「回収期間」から入るのか

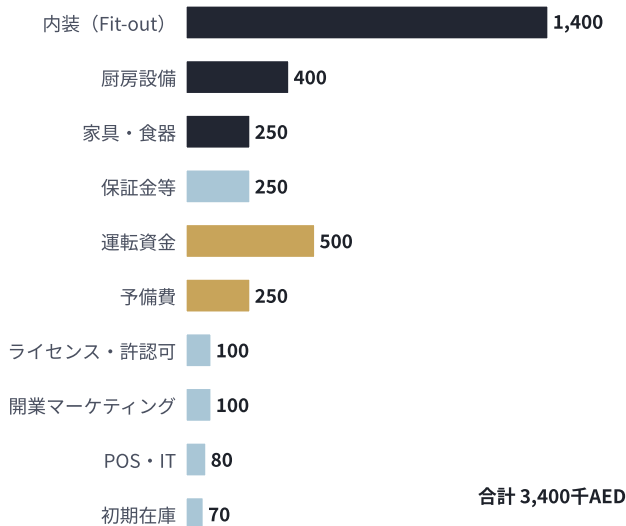
利益率14%でも投資が500万AEDなら回収は約2.6年、利益率10%でも投資が250万AEDなら約1.8年となる。投資額と利益を同時に見る指標として、回収期間が最も直感的である。

15.3 投資設計（1）

投資の約6割は内装・厨房・家具に集中しており、回収期間の短縮は「内装をどこまで削れるか」でほぼ決まる

図表 15-4 標準モデルの初期投資内訳

仮定モデル 単位：千AED



注：濃紺＝内装・設備系（205万）、金色＝運転資金・予備費（75万）、薄青＝その他（60万）。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）。項目別の相場は業界参考値（DineOpen、Restroworks等）を参照

投資上限：100～120席で300～350万AED

標準モデルの総投資340万AEDのうち、内装140万、厨房設備40万、家具・食器25万の計205万AED（約60%）が「埋没しやすい投資」である。運転資金50万と予備費25万は、使わなければ手元に残る資金であり、性格が異なる。

業界参考値では、内装単価はAED 150～500超/sq ft、厨房設備はAED 10万～35万、中規模店の開業総額はAED 50万～150万とされる。ただしこれは小～中規模店の目安であり、100席級のアップーカジュアル業態には当てはまらない。

内装単価の逆算例（仮定）

仮に店舗面積を4,000 sq ftとすると、内装140万AEDは1 sq ftあたり約AED 350で、業界参考レンジの中位にあたる。同じ面積で単価をAED 280に抑えれば内装は112万AEDとなり、28万AEDの削減で回収期間は約21か月から約19か月に短縮する。

図表 15-5 投資圧縮の主な手段と留意点

業界参考値 仮定モデル 定性整理

手段	期待できる効果	留意点・確認事項
居抜き物件（second-generation site）	排気ダクト・グリストラップ・厨房区画の再利用により内装・設備費と工期を圧縮	前テナントの撤退理由（立地・賃料）を必ず確認。既存設備がDM基準を満たすか、図面承認は改めて必要
貸主負担（landlord contribution）	内装工事期間のフリーレント、空調・電気容量・排気などのシェル工事の貸主負担	フリーレントは約3か月とする例があるが報道は古い。工期超過時のペナルティ条項を確認
内装仕様の標準化	造作を減らし可動家具・照明で雰囲気を作る。将来の業態転換も容易	アップーカジュアルでは「写真映え」の要素が集客に直結するため、削る箇所の優先順位付けが必要
厨房設備の選択	必要機器の絞り込み、リース・中古品の検討	日本製の特殊機器は調達・保守の手間とコストが大きい。現地で保守可能な機種を優先
段階的投資	個室・バー等は開業後の需要を見て追加	追加工事時の許認可・営業への影響を事前に確認

出所：DineOpen「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）、Restroworks「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不明）、Arabian Business「Dubai landlords demanding highest F&B rent possible」（時期不明）、本レポートの整理

15.3 投資設計 (2)

投資額が100万AED増えると回収は約6～9か月延びる——投資額と年間利益の組み合わせで「24～30か月の範囲」を確認する

図表 15-6 投資額×年間償却前営業利益別の単純回収期間

仮定モデル 単位：か月（投資額÷年間利益×12）。網掛け＝24～30か月以内

総投資額\年間利益	100万AED (利益率7.3%)	137万AED (10%)	165万AED (12%)	192万AED (14%=標準)	240万AED (17.5%)
250万AED	30.0	21.9	18.2	15.6	12.5
300万AED	36.0	26.2	21.9	18.7	15.0
340万AED (標準)	40.8	29.7	24.8	21.2	17.0
400万AED	48.0	35.0	29.2	25.0	20.0
500万AED	60.0	43.7	36.4	31.2	25.0

注：利益率は年商13,717,500AED（標準モデル）に対する比率。法人税・金利・立ち上がり期間は考慮していない単純回収期間であり、実際の回収はこれより長くなる。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

表の読み方

標準モデル（340万AED・利益192万AED）の単純回収期間は約21か月で、目標を満たす。しかし利益が10%水準（137万AED）に下がれば約30か月と上限に張り付き、投資が400万AEDに膨らめば利益率12%でも約29か月となる。

投資額が100万AED増えた場合、利益率14%なら回収は約6か月、10%なら約9か月延びる。内装の「こだわり」が、そのまま回収期間の延長として跳ね返る構造である。

投資額は「契約前」にしか動かせない

売上やコストは開業後も改善できるが、投資額は内装発注後にはほぼ固定される。工事中の仕様追加や工期遅延による家賃負担は、回収期間を確実に延ばす。発注前に総額の上限を決め、予備費（標準モデルでは25万AED）を超える追加は原則として認めない運用が望ましい。

投資額を決める3つの問い

- 1 席数あたり投資はいくらか。標準モデルは1席あたり約3.4万AED。席数を増やさずに投資だけが上がる計画は要注意である。
- 2 その投資は売上を何%押し上げるか。内装の追加10万AEDを24か月で回収するには、追加の固定費が生じないとしても、貢献利益率65%で月約6,400AEDの追加売上が2年間続く必要がある。
- 3 撤退時にいくら戻るか。内装・造作はほぼ戻らない。保証金・在庫・運転資金は戻る。投資の「回収可能部分」を区別して把握する。

税務上の扱いにも注意

本章の回収期間は償却前営業利益ベースの単純計算である。法人税（9%）は減価償却後の課税所得に対して計算されるため、内装の償却方法によって納税額とキャッシュフローの時期が変わる。会計・税務は専門家に確認されたい。

15.4 売上設計

売上の主戦場はディナーの回転と客単価であり、ランチは固定費の稼働率向上、デリバリーは空き能力の増分と割り切る

標準モデルの1日客数147.5人は、ランチ（稼働率50%×1回転＝50人）とディナー（稼働率75%×1.3回転＝97.5人）で構成され、売上の約3分の2をディナーが担う。客単価とディナーの回転率が、売上と利益を最も大きく左右する。

図表 15-7 客単価×ディナー回転率別の月商と償却前営業利益（概算）

仮定モデル 単位：AED／月。ランチ50人固定、ディナー稼働率75%、31日で計算

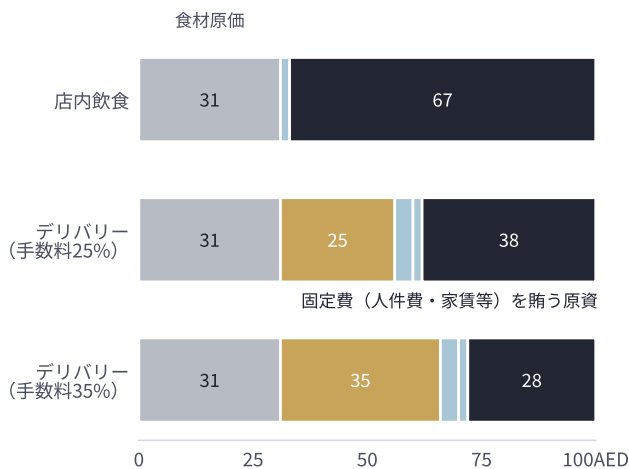
客単価（税抜）	ディナー1.0回転（計125人/日）		ディナー1.3回転（計147.5人/日）		ディナー1.6回転（計170人/日）	
	月商	利益（率）	月商	利益（率）	月商	利益（率）
AED 220	852,500	-28,875（-3.4%）	1,005,950	70,868（7.0%）	1,159,400	170,610（14.7%）
AED 250	968,750	46,688（4.8%）	1,143,125	160,031（14.0%）	1,317,500	273,375（20.7%）
AED 300	1,162,500	172,625（14.8%）	1,371,750	308,638（22.5%）	1,581,000	444,650（28.1%）

注：利益＝月商×65%（変動費率35%控除後）－固定費約58.3万AEDの概算式。客単価を上げると通常は原価・人件費も上がるため、高単価側の利益は過大に表示されている。モデルではランチとディナーに同一単価を置いている（簡便化）。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

図表 15-8 売上AED 100あたりの貢献利益の比較

仮定モデル 業界参考値 単位：AED



注：原価31%・容器4%・決済2%は仮定。手数料は業界参考値（Talabat 20〜30%、Deliveroo 25〜35%、Careem 15〜25%）から設定。

出所：Business Dubai（業界参考値、2026年）、本レポートの仮定

客単価AED 220〜300：空白帯を狙う

AED 220を下回るとディナー1.3回転でも利益率は7%程度にとどまる。参照価格帯では地元発カジュアルAED 125〜200、高級イザカヤAED 500〜800とされ（業界参考値、信頼度低）、AED 250前後はその間を狙う設計である。

ディナー1.3回転：2部制で作る

1.0回転では利益率5%前後に沈む。予約枠を2部制で設計し、ピーク帯の席を確実に2回使うことが、投資を増やさず売上を伸ばす最も効率的な手段である。

ランチ：固定費の稼働率を上げる時間帯

品数を絞った定食・丼で回転と原価を管理し、認知獲得とディナーへの送客を担わせる。利益の柱とは位置付けない。

デリバリー：貢献利益は半分以下

店内飲食で約67AEDある貢献利益は、手数料25%で約38AED、35%で約28AEDに縮む。厨房に余力のある時間帯の増分売上とし、KPIでは店内売上と分けて管理する。

価格表示はVAT込み

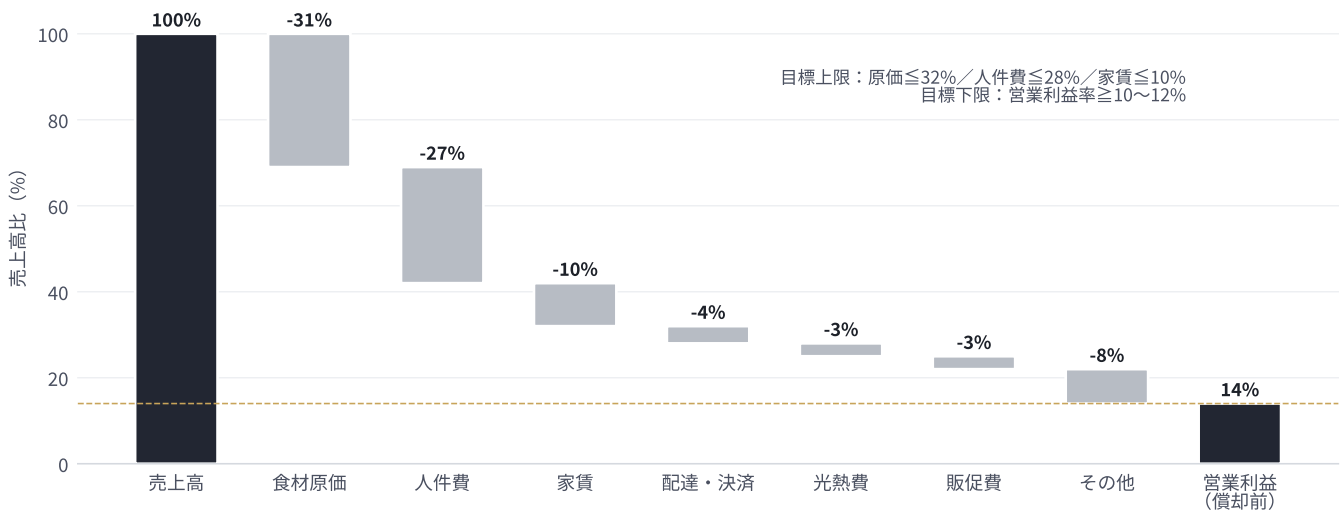
モデルの客単価は税抜。表示価格はVAT込みが原則とされ、税抜AED 250はメニュー上約AED 262.5に相当する。

15.5 コスト設計 (1)

原価31%・人件費27%・家賃10%で売上の68%が消えるため、残る32%から利益14%を確保するには全費目に上限を設ける必要がある

図表 15-9 標準モデルの損益構造 (売上高=100)

仮定モデル 単位：売上高比%。営業利益は減価償却・金利・法人税控除前



出所：本レポートの標準モデル (仮定)

図表 15-10 費目別の上限目標と管理手段

仮定モデル 業界参考値 月額標準モデル (月商1,143,125AED)

費目	モデル (月額)	上限目標	主な管理手段
食材原価	31% (354,369)	$\leq 32\%$	理論原価と実際原価の差異管理、日本産食材の比率管理と現地代替、メニュー別粗利の定期見直し
人件費	27% (308,644)	$\leq 28\%$	時間帯別の必要人員表、シフト最適化。ピザ・保険・退職金引当・住居等を含む総額で管理
家賃	10% (114,313)	$\leq 10\%$	契約前に「必要売上＝年間賃料÷10%」で逆算。共益費・歩合賃料を含む総占有コストで判断
配達・決済	4% (45,725)	$\leq 5\%$	プラットフォーム別の手数料と販促負担を月次で確認
光熱費	3% (34,294)	$\leq 3\%$	DEWA電力は月1万kWh超で単価上昇 (AED 0.23→0.38/kWh)。空調・厨房機器の稼働管理
販促費	3% (34,294)	$\leq 3\%$	開業時は別枠 (初期投資10万AED)。以降は効果測定できる施策に限定
その他	8% (91,450)	$\leq 8\%$	消耗品、保守、保険、許認可更新、会計・システム費等。年次で棚卸し

出所：DEWA「Slab Tariff」(2026年10月時点)、本レポートの標準モデル (仮定)

15.5 コスト設計 (2)

固定費が月約58万AEDある構造では客数が2割減ると利益はほぼゼロになり、原価が3ポイント上がるだけで利益の約2割が失われる

図表 15-11 客数変化×原価率上昇の感応度

仮定モデル 単位：AED／月（償却前営業利益）、括弧内は利益率

客数（対標準）	月商	原価率31%	原価率34%
標準（147.5人/日）	1,143,125	160,031（14.0%）	125,738（11.0%）
-10%（約133人）	1,028,812	85,728（8.3%）	54,864（5.3%）
-20%（約118人）	914,500	11,425（1.2%）	-16,010（-1.8%）
-30%（約103人）	800,188	-62,878（-7.9%）	-86,884（-10.9%）

注：利益＝月商×（1-変動費率）-固定費約58.3万AED。変動費率は原価31%+配達・決済4%+その他の一部で約35%。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

約90万AED

月間損益分岐売上（固定費58.3万÷貢献利益率65%）

116～120人/日

客単価AED 250での損益分岐客数

約20%

標準からの客数減少で損益分岐圏に入る幅

「繁盛して見える店」と「儲かる店」は違う

1日118人が来店する店は、外から見れば十分に繁盛している。しかし標準モデルの固定費構造では、この客数ではほとんど利益が残らない。ドバイでは家賃、人件費（ビザ・保険・住居等を含む）、内装、許認可、光熱費といった固定費が高く、損益分岐点が高い位置にある。客数の小さな変動が利益を大きく揺らすのはこのためである。

原価率の上振れは「外から」やってくる

2026年の地域紛争下では、日本産を含む水産物の航空輸送コストが約30～35%上昇したとの料理人の発言や、UAEの飲食事業者約30社（約400店）を対象とした調査で2026年4月1～8日に需要27%減・仕入れコスト13%増となったとの報道がある（いずれも報道等）。日本食は輸入食材への依存度が高く、原価率が3ポイント程度上振れする事態は十分に起こり得る。表の右列は、そのときの利益水準を示している。

コスト設計の3原則

- 上限を先に決める：原価≤32%、人件費≤28%、家賃≤10%を契約・採用・メニュー設計の前提条件とする。
- 固定費を変動費化する：パートタイムや外部委託の活用、歩合賃料の比率交渉など、売上連動の比率を高める。
- 原価の「逃げ道」を用意する：主要食材ごとに現地調達・他国産の代替候補を開業前に確保しておく。

15.5 コスト設計 (3)

家賃は「払えるか」ではなく「必要売上＝年間賃料÷10%」で逆算し、達成可能性を客数と回転で検証してから契約する

家賃比率の上限：10%、理想は8%

家賃は契約後に最も動かしにくいコストである。標準モデルの月商110万AED（年1,320万AED）を前提にすると、家賃の上限は年132万AED（10%）、理想は年106万AED（8%）となる。逆に言えば、提示された賃料から必要売上を逆算し、その売上を客数と回転率で実現できるかを確認することが、物件選定の出発点となる。

業界参考値ではF&Bの賃料はAED 100～700/sq ft/年と幅が大きく、JLLによれば2025年第3四半期の超広域型モールのプライム賃料はAED 836/sq ft/年（前年比+13.5%）、小売空室率は6.8%とされる。賃料は上昇基調にあり、貸主優位の市場であることを前提に交渉する必要がある。地区別のF&B賃料は信頼できる公表データを確認できなかったため、本レポートでは掲載しない。

総占有コストで判断する

基本賃料に加え、共益費（サービスチャージ）、空調費、歩合賃料（turnover rent。過去には売上の最大15%程度を求める例が報じられた）、Ejari登録費（約AED 178～220）、保証金を含めた「総占有コスト」で比率を計算する。支払いは先日付小切手（PDC）による前払いが一般的とされ、資金繰りにも影響する。

図表 15-12 賃料からの必要売上の逆算例

仮定モデル 面積4,000 sq ftと仮定、単位：AED

賃料単価 (/sq ft/年)	年間賃料	必要年商（10%）	必要客数/日※
AED 200	800,000	8,000,000	約86人
AED 300	1,200,000	12,000,000	約129人
AED 350	1,400,000	14,000,000	約151人
AED 450	1,800,000	18,000,000	約194人
AED 600	2,400,000	24,000,000	約258人

注：※客単価AED 250、年372日（31日×12）で換算。面積・単価は説明のための仮定であり、特定の立地の賃料水準を示すものではない。

出所：本レポートの試算（仮定）。賃料レンジはDineOpen（業界参考値、2026年）

読み方

100席で物理的に受け入れ可能な客数には上限がある。標準モデルの稼働（147.5人/日）を超える客数を必要とする賃料水準（この例では約AED 340/sq ft超）は、席数を増やすか単価を上げない限り成立しない。「良い立地だから売上は付いてくる」という判断は、この逆算を経てから行うべきである。

契約交渉で確認したい条項

フリーレント期間（内装工事期間）、工期超過時のペナルティ、賃料改定ルール、歩合賃料の算定基礎（VAT・デリバリー売上を含むか）、中途解約・譲渡（サブリース）条件、原状回復範囲。

15.6 経営KPIダッシュボード

14のKPIに「目標・理由・測り方・警戒線」を事前に定めておけば、悪化の兆候を数週間早く捉え、手遅れになる前に手を打てる

図表 15-13 経営KPIダッシュボード（100～120席アッパーカジュアル日本食の参考目標）

仮定モデル 目標値は投資判断の参考モデルであり、成功を保証する条件ではない

KPI	参考目標	なぜ重要か	測り方（頻度）	警戒線（例）
客単価	AED 220～300（税抜）	固定費の高い構造では単価低下が利益を直撃する	POS純売上÷客数（日次・週次）。ランチ・ディナー別	ディナー単価が4週連続で目標下限割れ
月商	AED 110～140万	損益分岐（約90万）からの距離を示す	POS純売上（日次累計、月次確定）	月商95万AED未滿が2か月連続
1日客数	約148人（ランチ50+ディナー98）	損益分岐は約116～120人	予約台帳+POS（日次）。曜日別に前年・前月比較	週平均125人未滿
ディナー回転率	1.3回転以上	投資を増やさず売上を伸ばす最大のレバー	ディナー客数÷席数（日次）	週平均1.1回転未滿
食材原価率	≤32%	輸入食材の価格・為替・輸送費の影響を最も受ける	（期首在庫+仕入-期末在庫）÷売上（週次棚卸）。理論原価との差異も確認	実際原価33%超、または理論との差1.5pt超
人件費率	≤28%	最大の固定費。ビザ・保険等を含めると見落としが多い	給与+手当+ビザ・保険・退職金引当・住居等÷売上（月次）。労働時間は週次	30%超、または売上あたり労働時間の悪化
家賃比率	≤10%（理想8%）	契約後は変えられない。売上低下時に比率が急上昇	総占有コスト÷売上（月次）	12%超が3か月継続
プライムコスト	≤60%	原価と人件費の合計で最終的な体力が決まる	原価率+人件費率（月次）	62%超
営業利益率	≥10～12%（償却前）	24～30か月回収の必要条件	月次損益（翌月10日までに確定）	8%未滿が2か月連続
総初期投資	≤AED 300～350万	回収期間を最も強く規定する	予算対実績（工事中は週次）	予算超過10%、または予備費の50%消化
回収期間	≤24～30か月	本レポートの中心的な投資基準	累積営業キャッシュフロー÷総投資（月次）	計画比3か月以上の遅れ
RevPASH	約AED 46（仮定）	席と時間の「生産性」を示す	売上÷（席数×営業時間）（週次、時間帯別）	特定時間帯が4週連続で目標の7割未滿
口コミ評価	主要サイトで高水準を維持	新規店との比較で選ばれ続ける条件	主要レビューサイトの評価・件数・内容（週次）	直近30日の平均が過去平均を明確に下回る
手元資金月数	固定費の3か月分以上	ショック時の存続可能期間を決める	現預金÷月間固定費（月次）	2か月分未滿

注：RevPASH（Revenue per Available Seat Hour）は標準モデルの1日売上36,875AEDを、100席×8時間（ランチ3時間+ディナー5時間と仮定）で割った参考値。警戒線は管理上の一例であり、業態に応じて設定する。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

14のKPIは、「売上の質（客単価・客数・回転・RevPASH）」「コスト規律（原価・人件費・家賃・プライムコスト）」「投資効率（投資額・回収期間）」「持続力（利益率・口コミ・手元資金）」の4群に整理できる。いずれか1群だけが良好でも、他群の悪化を放置すれば回収計画は崩れる。

15.7 週次・月次の経営コックピット

日次で「客数と単価」、週次で「原価と労働時間」、月次で「損益と回収進捗」を見る三層の会議体が、数字を行動に変える

図表 15-14 経営コックピットの三層構造

仮定モデル 標準モデルを想定した運用例

	日次（店長・料理長）	週次（経営者・店長・料理長）	月次（経営者・投資家）
見る数字	客数（ランチ・ディナー別）、客単価、売上、予約数、ノーショー、デリバリー件数	実際原価率と理論原価との差異、労働時間と売上あたり労働時間、RevPASH（時間帯別）、口コミの新着内容	損益計算書、プライムコスト、家賃比率、営業利益率、累積キャッシュフローと回収進捗、手元資金月数
主な問い	昨日はなぜ予約より少なかったか。単価が落ちた卓はどこか	原価差異の原因は廃棄・盗難・ポーション・仕入値のどれか。来週のシフトは需要予測に合っているか	回収計画に対して何か月遅れ／進んでいるか。メニュー・価格・人員構成を変えるべきか
アクション例	翌日の仕込み量・人員の微調整、予約のリマインド	発注量・ポーションの修正、シフト再編、低粗利メニューの販促停止	価格改定、メニュー入替え、追加投資・業態転換の判断、資金計画の更新

出所：本レポートによる整理

図表 15-15 週次レポートの主要指標と計算式

仮定モデル 標準モデルの週次目安（7日換算）

指標	計算式	週次目安
客数（covers）	来店客数の合計	約1,030人
客単価（check）	純売上÷客数	AED 250
週売上	客数×客単価	約258,000
RevPASH	売上÷（席数×営業時間）	約AED 46
原価差異	実際原価率-理論原価率	±1.0pt以内
人件費	週間総人件費÷週売上	≤28%

注：週売上＝1日36,875AED×7日。人件費は月額を週割りした概算で管理。

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

RevPASHで「時間帯の生産性」を見る

RevPASHは席と時間の生産性を測る指標で、標準モデルではランチ約AED 42（50人×250AED÷300席時間）、ディナー約AED 49（97.5人×250AED÷500席時間）となる。ランチの単価が実際にはディナーより低いことを考えると、ランチのRevPASHはさらに下がる。時間帯別に見れば、どこに人員と販促を集中すべきかが明確になる。

原価差異は「見えない損失」

理論原価（レシピ通りに作った場合の原価）と実際原価の差は、廃棄、過剰ポーション、記録漏れ、仕入値の変動から生じる。月商約114万AEDの店で差異が2ポイントあれば、月約2.3万AED、年約27万AEDが利益から失われる。週次棚卸の手間は、この損失に比べればはるかに小さい。

SO WHAT

KPIは「見る」だけでは意味がない。各会議体で「誰が・いつまでに・何をするか」を決め、翌週・翌月にその結果を同じ指標で検証する。数字と行動が一对一で結び付いている店だけが、競争環境の変化に先回りできる。

15.8 契約前のGo／No-Go判定

賃貸契約に署名する前に、立地・家賃比率・投資額・チーム・許認可・調達・資金の7項目すべてで「Go」を確認する

ドライブの出店で最も後戻りが難しい意思決定は、賃貸契約への署名である。署名後は賃料と保証金の支払い、内装工事の発注、ビザ申請が連鎖的に始まり、計画の見直し余地は急速に失われる。以下のチェックリストで1項目でも「No-Go」があれば、条件を再交渉するか、出店を見送るべきである。

図表 15-16 投資判断のGo／No-Goチェックリスト（署名前）

仮定モデル

業界参考値

基準値は標準モデルに基づく参考値

領域	Goの基準（確認事項）	No-Goのサイン	確認方法
① 立地	想定顧客（居住者・観光客・ビジネス客）の動線上にある。ディナー2部制を成立させる需要密度。前テナントの撤退理由が立地以外	前テナントが短期間で撤退。周辺に同価格帯の新規開業が集中	平日・週末・時間帯別の現地観察、周辺店の予約状況
② 家賃比率	総占有コストが計画売上上の10%以下（理想8%）。必要客数が席数×現実的な回転率で達成可能	必要売上が標準稼働を超える。歩合賃料の算定基礎が不明確	図表15-12の逆算、契約書ドラフトの精査
③ 投資額	総投資が100～120席でAED 300～350万以下。内装見積は複数社比較。予備費を別枠で確保	見積が1社のみ。設備容量（電気・排気・ガス）の追加工事が未見積	相見積、設備容量の現地調査
④ チーム	料理長・店長の候補が確定（または最終面接段階）。ビザ取得の見通しが立つ	料理長未定のまま開業日を確定。経営者が現地に不在で権限委譲先もない	候補者との条件合意書、ビザ要件の事前確認
⑤ 許認可	DETの営業許可で予定業態が取得可能。DM図面承認・食品許可・消防の要件を把握。非ハラル・酒類の扱いを確認	業態区分や物件用途が要件に合わない可能性が残る	DET・DMへの事前照会、専門家の確認
⑥ 調達	主要食材の輸入ルート（輸入業者のFIRS登録等）と代替調達先を確保。原価率32%以下でメニューが組める	日本からの空輸に全面依存し、代替候補がない	輸入業者との見積、試作によるレシピ原価計算
⑦ 資金	総投資に加え、運転資金＋予備費（標準モデル75万AED）を確保。ショック時の耐久月数を試算済み	運転資金を借入で後から手当てする前提。手元資金が開業時にほぼゼロ	資金繰り表（開業前12か月＋開業後24か月）

出所：本レポートによる整理。許認可・費用の目安は業界参考値（Business Dubai、DineOpen等、2026年）

判定のルール

7項目のうち「おおむね良い」が多くても、1項目の致命的な欠陥（例：家賃比率15%、料理長不在）は他の項目では補えない。チェックリストは合計点で判断するのではなく、**全項目が基準を満たすこと**を署名の条件とする。

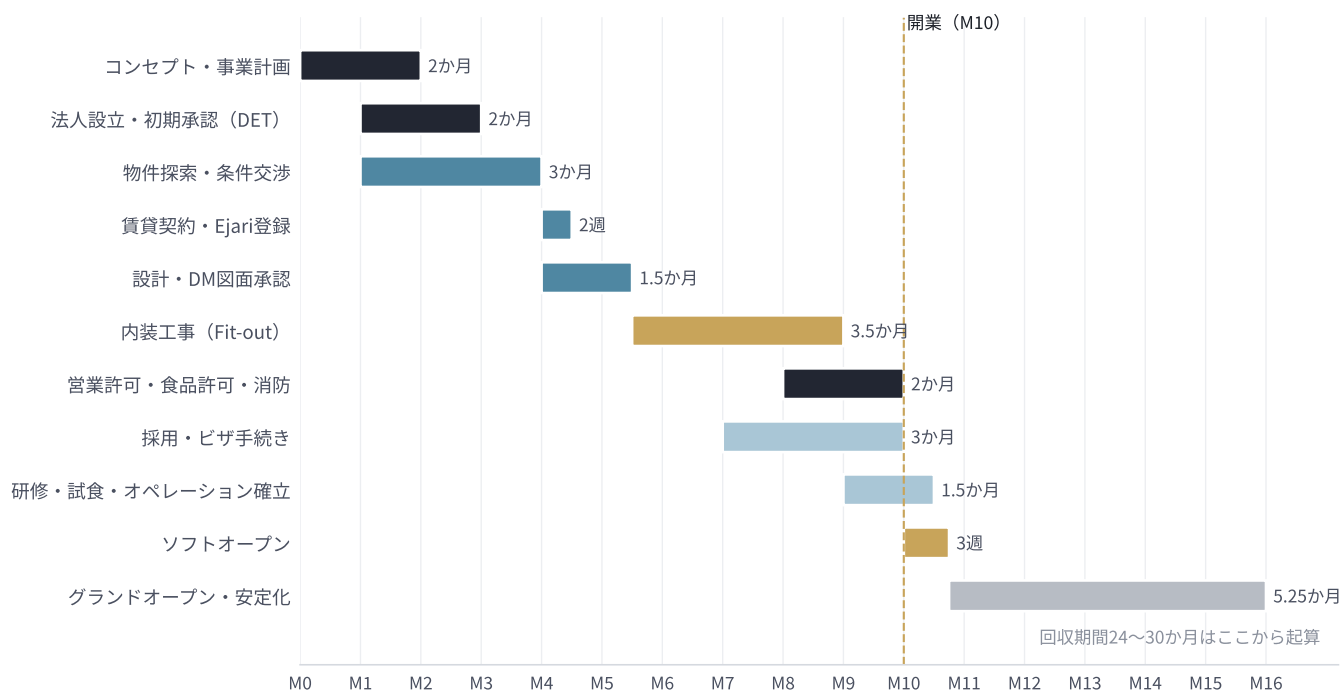
なお、判定には第三者の目を入れることが望ましい。出店を決めた経営者自身は、物件や構想への思い入れから基準を緩めがちである。現地の不動産・許認可・会計の専門家、あるいは利害関係のない経験者にチェックリストを確認してもらい、No-Goの指摘には反証データで応える運用とする。

15.9 開業までのロードマップ

コンセプト策定から開業まではおよそ10か月を見込み、内装工事と許認可を並行させつつ、回収期間の時計は開業日から動き始めると考える

図表 15-17 100席級店舗の開業ロードマップ（例）

業界参考値 仮定モデル 単位：月（M0＝検討開始）。各工程の期間は目安



M0～M4：構想と物件

コンセプト、事業計画、法人設立と並行して物件を探す。Go/No-Go判定（15.8節）を経て賃貸契約・Ejari登録へ。物件探索が長引くほど、法人維持費と準備人件費が積み上がる。

M4～M10：設計・工事・許認可

内装工事の前にDMの図面承認が必要とされる。グリストラップ、排気ダクトなどの要件を設計段階で織り込む。工事終盤から食品許可・消防の検査、採用とビザ手続き、研修を並行させる。

M10以降：開業と安定化

ソフトオープンで動線・提供時間・原価を検証し、グランドオープン後の約6か月を「安定化期間」として週次KPIで管理する。回収期間24～30か月はこの開業日から起算する。

SO WHAT

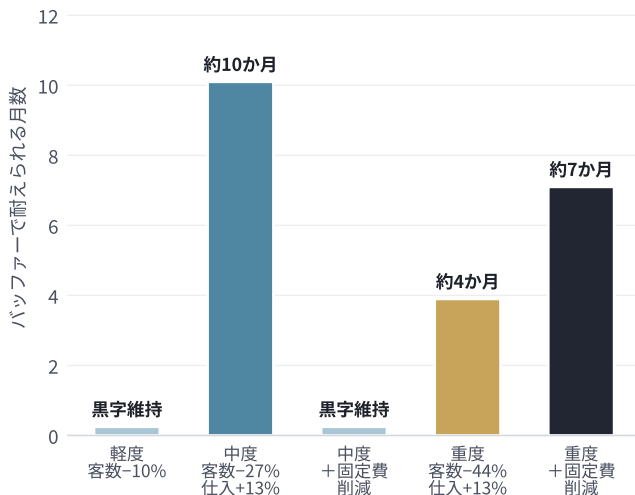
開業前の10か月間は売上がゼロのまま、家賃（フリーレント後）、人件費、法人維持費が発生する。開業の遅れ1か月は、そのまま回収期間の延長と運転資金の減少を意味する。工程管理は「工事会社任せ」にせず、経営者自身が週次で進捗を確認すべきである。

15.10 資金構成とキャッシュバッファ

75万AEDのバッファは、2026年型の中度ショックで約10か月、重度でも固定費削減を併用すれば約7か月の赤字に耐える

図表 15-18 ショック・シナリオ別：バッファ75万AEDで耐えられる月数

仮定モデル 単位：か月



注：中度は2026年4月の事業者調査（需要-27%、仕入+13%）、重度は2026年1〜8月の来訪者減少率（-44%）を客数に当てはめた極端ケース。

出所：Arab News等の報道（2026年4〜5月）、DET来訪者統計（2026年9月報道）、本レポートの試算

シナリオの前提と結果

シナリオ	月商	月間損益
標準	1,143,125	+160,031
軽度（客数-10%）	1,028,812	+85,728
中度（客数-27%、仕入+13%）	834,481	-74,218
中度+固定費15%削減	834,481	+13,232
重度（客数-44%、仕入+13%）	640,150	-192,700
重度+固定費15%削減	640,150	-105,250

注：仕入+13%で原価率は31%→約35%。固定費削減は人員・営業時間の縮小等による15%減（約8.7万AED/月）を仮定。

重度ケースで固定費を削減しなければ、バッファは約4か月で尽きる。2026年の来訪者数は2月以降に大きく落ち込み、8月に回復の兆しが見えた（月間86.9万人、2月以降で最多）。これは「半年程度の落ち込み」に耐えられるかどうか存続を分けることを示唆する。

資金構成：自己資本を厚く、借入は「回収期間内に返せる額」まで

UAE中央銀行の政策金利は2026年9月に3.90%へ引き上げられ、3か月物EIBORは4.30%、12か月物は5.05%である（2026年10月5日、公式統計）。実際の融資金利はこれに金融機関の上乗せが加わる。仮に150万AEDを年7%で借りれば利息だけで年10.5万AEDとなり、元本返済を含めた資金流出は回収期間を確実に延ばす。新規事業である飲食店の初期投資は、自己資本（出資）で賄うことを基本とし、借入は運転資金の補完程度にとどめるのが保守的な設計である。

バッファは「使わない前提」で別管理

運転資金と予備費を内装の追加発注などに流用すると、開業後のショック耐性が失われる。開業前に口座を分け、取崩しには経営者の承認を要するルールにする。

ショック時の行動計画を事前に用意

客数が警戒線を下回った場合の固定費削減メニュー（営業時間短縮、シフト削減、メニュー絞り込み、家賃交渉）を平時に決めておく。発動が早いほど耐久月数は延びる。

15.11 回収後の選択肢

早期回収の最大の価値は利益そのものより「選択肢」にあり、回収後の店舗は2号店・フランチャイズ・業態刷新・売却の原資と実績になる

24～30か月で投資を回収した店舗は、その後の利益がすべて「投資元本を危険に晒さない」余剰となる。この段階で初めて、競争環境の変化に対して能動的な選択が可能になる。逆に回収途中で新規競合や外生ショックに直面すると、選択肢は「追加資金を入れて耐える」か「損失を確定して撤退する」かに限られる。

図表 15-19 回収後の主な選択肢と2018年開業サンプルに見られた事例

報道等 今回の推計 事例は2018年開業サンプル（n=23）の再確認で確認できた範囲

選択肢	内容	サンプルに見られた事例	前提条件
2号店出店	1号店のキャッシュと運営ノウハウを使い、別立地へ展開	Mohalla（d3、2018年8月開業）はリヤドへ展開	1号店が店長・料理長に任せられる状態にあること
フランチャイズ・多店舗化	ブランドとオペレーションを標準化し、他者資本で展開	Akiba Dori（d3、2018年開業）は2023年2月時点でGCC5店舗、インドでのフランチャイズ契約が報じられた	再現可能なレシピ・調達・研修の仕組み
業態刷新・改装	陳腐化した内装やメニューを更新し、新規店と再び競う	Scalini（2018年1月開業）は改装を経て2026年9月に再開	改装資金を借入に頼らず賄えること
移転	施設側の事情や賃料条件に応じて立地を変える	Babel（La Mer→Dubai Mall、2023年8月）、Beefbar（DIFC周辺→Jumeirah Al Naseem）	ブランド力と顧客基盤、移転資金
売却・譲渡	事業または店舗（内装・設備込み）を第三者へ譲渡	サンプルでは確認できず（評価倍率等の公表データもない）	賃貸契約の譲渡可否、安定した損益実績

出所：Images Retail ME「Indian restaurant Mohalla launches in d3」（2018年8月）、Hospitality News（2023年2月）、Rume Magazine「Scalini Dubai」（2026年）、Curly Tales（2023年8月）、What's On「Review: Beefbar Dubai in Jumeirah Al Naseem」（2022年2月）

サンプルが示すこと

2018年開業サンプルで「同一店舗で営業継続」と判定された店の多くは、ホテルや外食グループの資本に支えられた店舗であり、改装・移転・多店舗化といった「次の一手」を打っている。存続は、開業時の成功だけでなく、競争環境の変化に合わせて投資し直す力に依存している。

撤退も「選択肢」の一つ

回収を終えた店舗であれば、賃貸契約の満了時に条件が合わなければ撤退するという判断も、損失なく下せる。撤退を「失敗」ではなく、資本を次の機会に振り向ける意思決定として扱えることが、早期回収の本当の価値である。

15.12 日本人起業家への実務アドバイス

日本の品質をそのまま持ち込むのではなく、パートナー・人材・調達・価格を現地の制度と嗜好に合わせて設計し直すことが勝ち筋である

図表 15-20 日本人起業家が特に注意すべき6つの論点

公式統計 業界参考値 仮定モデル 要確認事項を含む

論点	要点	実務上の対応
① パートナー選び	本土（メインランド）法人は2021年の会社法改正以降、多くの業種で外国人100%所有が可能とされる（飲食業の扱いはDETで要確認）。出資パートナーを入れる場合も、意思決定権と撤退条件が論点になる	出資比率より「誰が現場の権限を持つか」「株式譲渡・撤退の条件」を株主間契約で明文化する
② 料理人とビザ	雇用ビザは1人あたりAED 5,000～8,000程度（業界参考値）。料理長の給与相場（寿司職人等）は信頼できるデータを確認できなかった。従業員20人以上で首長国民雇用（Emiratisation）義務の対象となる可能性がある（飲食業への適用は未確認）	料理長を開業前に確定し、日本人料理人の待遇は住居・航空券・保険を含む総額で比較する。人員計画が20人を超える時点で適用の有無を確認する
③ 日本からの調達	UAEは2020年12月に福島関連の輸入規制をすべて撤廃した。輸入には業者・製品のDM登録（FIRS）が必要。生鮮・冷蔵魚は関税無税、冷凍・加工水産物は5%、別途VAT5%。2026年には空輸コストの上昇が報じられた	日本産は「看板食材」に絞り、それ以外は現地・他国産で品質を出す。輸入業者を複数確保し、主要食材ごとに代替候補を用意する
④ 現地の嗜好への対応	顧客は居住者・観光客ともに国籍が多様で、本レポートで見たとおり日本食は高級店から大衆店まで競争が厚い	甘み・辛み・量の調整、ベジタリアン対応、シェアしやすい構成など、日本の「正解」に固執しない試作と顧客テストを開業前に行う
⑤ ハラル／非ハラル	豚肉等の非ハラル食品を扱うにはDMの非ハラル活動許可（AED 200、2020年資料）が必要とされる。みりん・酒等の調味料の扱いにも注意が要る。独立店舗での酒類提供の可否は未確認であり、標準モデルは酒類売上を見込んでいない	非ハラル食材を扱うか否かを業態設計の初期に決め、扱う場合は保管・調理区画と表示を分ける。酒類を前提にした収支計画は組まない
⑥ 価格とVAT・サービス料	VAT5%。表示価格はVAT込みが原則とされる。独立店舗でのサービス料（10%）徴収は、2018年の当局見解では認められていない（ホテル内店舗・DIFCは別扱い、現行規則は要確認）	税抜客単価AED 250はメニュー表示約AED 262.5。サービス料で人件費を賄う日本や他国の発想は持ち込まない

出所：DineOpen（2026年）、Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）、農林水産省・JETRO（UAEの輸入規制撤廃・水産物輸出ガイド）、Gulf News「10% service fee in some Dubai restaurants legal」（2018年9月）、Gulf Today（2024年1月）

ドバイで事業を営む立場から見ると、日本人経営者が苦労しやすいのは料理の品質ではなく、契約・人事・許認可といった「日本では誰かがやってくれていた仕事」である。これらを任せられる現地の専門家と、日本側の意思決定を速く回す体制の両方を開業前に整えることが重要である。

日本側で開業前に準備しておくこと

- 料理長候補との条件合意と、現地での雇用条件（住居・航空券・保険）の確認
- 看板食材の仕入先・輸出業者の確保、ラベル・証明書類の準備
- レシピの標準化（グラム単位の配合・原価計算表）と研修資料

現地で必ず確認すべき「未確認事項」

- 飲食業の外国人100%所有の可否と業態区分（DET）
- 従業員20人以上のEmiratisation義務の適用有無（MOHRE）
- 非ハラル食材・酒類・サービス料の現行ルール

15.13 本章のまとめ

「2～3年で回収する」設計は成功の保証ではなく、新規参入とショックが続く市場で選択肢を失わないための投資規律である

図表 15-21 本章のKPI目標一覧（投資判断の参考モデル）

仮定モデル 100～120席アップーカジュアル日本食

220～300 AED	110～140 万AED	≤32 %	≤28 %
客単価（税抜）	月商	食材原価率	人件費率
≤10 %	≥10～12 %	≤350 万AED	≤24～30 か月
家賃比率（理想8%）	営業利益率（償却前）	総初期投資（目安300～350万AED以下）	投資回収期間

出所：本レポートの標準モデル（仮定）

- 1 回収期間は最初に置く制約条件である。**推計上、開業5年で30～45%が退出し得る市場では、回収が長いほど「回収前退出」の確率が高まる。24～30か月で回収できない計画は、契約前に見直す。
- 2 投資額は契約前にしか動かせない。**投資の約6割を占める内装・厨房・家具を、居抜きや貸主負担の活用、仕様の標準化で圧縮する。投資額100万AEDの増加は回収を6～9か月延ばす。
- 3 売上はディナーの回転と単価で作る。**ランチは固定費の稼働率向上、デリバリーは空き能力の増分と位置付け、貢献利益の違いを区別して管理する。
- 4 コストには上限を設け、固定費の重さを自覚する。**客数2割減で利益はほぼ消える。家賃は必要売上から逆算し、原価には代替調達という逃げ道を用意する。
- 5 KPIは「警戒線」とセットで運用する。**日次・週次・月次の三層で数字を見て、悪化の兆候が出た時点で行動する。
- 6 バッファーと選択肢を守る。**運転資金と予備費は別管理し、ショック時の行動計画を事前に用意する。早期回収は、2号店・刷新・撤退を自由に選べる立場を意味する。

本章の数値の位置付け

本章のKPIと試算はすべて、100～120席のアップーカジュアル日本食を想定した**投資判断の参考モデル**であり、「満たせば必ず成功する条件」ではない。業態、立地、席数、酒類の有無、資本構成によって適切な目標値は変わる。実際の投資判断にあたっては、物件ごとの見積・契約条件・許認可要件を確認し、専門家の助言を得たうえで、自社の数字で再計算されたい。

CHAPTER

16

結論：「潰れる市場」ではなく 「競合が供給され続ける市場」

ドバイの飲食市場は、すぐに店が潰れる市場ではない。新しい競合が毎年途切れなく供給され、今日の競争環境が数年で塗り替わる市場である。本章では、これまでの発見を総括し、日本の経営者・投資家がこの市場で取るべき行動原則を示す。

16.1 発見の総括

データが示すのは「1年で6割が潰れる市場」ではなく、毎年1割規模の新規参入と緩やかだが確実な退出が続く市場である

図表 16-1 本レポートの主要な発見

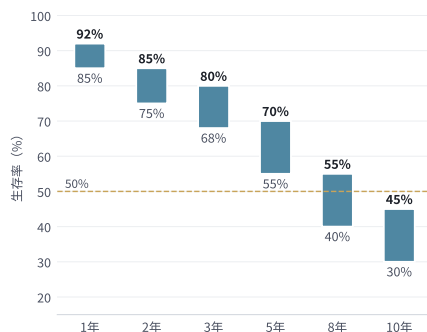
公式統計 報道等 今回の推計 仮定モデル 詳細は各章を参照

論点	発見	分類	章
新規供給	新規レストランライセンスは2024年に約1,200件。レストラン+カフェ約1.3万店に対し年約1割。2026年上期もfood establishmentsは1日10件超	公式統計 今回の推計	第3章
ストックの伸び	レストラン+カフェは11,813店（2018年末）→約13,000店（2023年）。5年で純増約1,190店にとどまる	公式統計	第4章
退出の規模	参入と純増の差から、年約760～960店（ストックの約6～8%）が退出していると推計	今回の推計	第4章
閉店統計	政府は閉店・倒産・生存率を公表していない。「6割が1年で潰れる」は信頼できる政府統計では確認できなかった	報道等	第5章
2018年コホート	解決済み16店のうち同一店舗で営業中11店（69%）、コンセプト存続13店（81%）。厳しく見ると39～48%	今回の推計	第6章
生存率	1年後85～92%、5年後55～70%、10年後30～45%。半数が退出するまで6～9年	今回の推計	第7章
事業の経済性	100席日本食・客単価AED 250で営業利益率14%、回収約1.8年。客数が約20%減ると損益分岐点に近づく	仮定モデル	第11・12章
価格帯	客単価AED 150では利益率5%、回収約6.1年。「安ければ安全」ではない	仮定モデル	第12章
外生ショック	2026年1～8月の来訪者は前年同期比-44%、ホテル稼働率は上期-30.3%	報道等	第2章

出所：本レポート各章の分析をもとにMeti Lux Partners作成

図表 16-2 同一店舗の生存率推計

今回の推計 単位：%（推計レンジ）



出所：Meti Lux Partners推計（第7章）

二つの誤解を同時に正す

一つ目の誤解は「1年で6割が潰れる」という悲観論である。本レポートの推計では、開業1年後に同一店舗で営業している割合は85～92%であり、この数字とは大きく異なる。ただし、これは公式統計ではなく推計である。

二つ目の誤解は「成長市場だから長く続けられる」という楽観論である。10年後に同一店舗で営業している割合は30～45%と推計され、半数の店は6～9年のうちに退出する。退出には倒産だけでなく、移転、ブランド変更、ホテル契約の終了も含まれる。

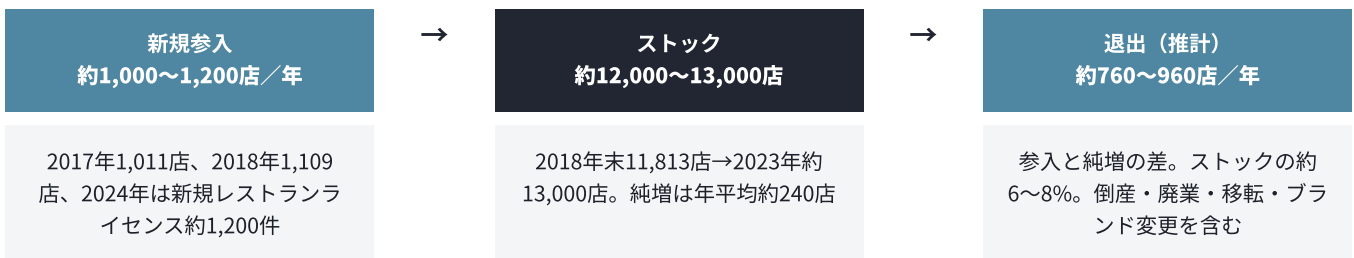
16.2 中心命題

ドバイの本質は「店がすぐ潰れる市場」ではなく「新しい競合が絶え間なく供給され続ける市場」である

筆者がドバイで事業を営む立場から、本レポートの調査を通じて最も強く感じたのは、この市場の厳しさが「開業直後の脱落」ではなく「競争環境の絶え間ない更新」にあるということである。

図表 16-3 レストラン+カフェ市場のストックとフロー（年あたりの概算）

公式統計 今回の推計 単位：店。2018～2023年の平均的な姿



注：約13,000店は2023年以降更新されていない参照値であり、ライセンス数ベース。コロナ期を含み、移転は退出と参入の両方に計上される。推計の詳細と限界は第4章。

出所：DED（WAM、2019年）、DET「Dubai Gastronomy Industry Report」（2023年12月、2024年12月）をもとにMeti Lux Partners推計

「潰れる」より「入れ替わる」

毎年ストックの約1割に相当する新規参入がありながら、ストックは年2%程度しか増えていない。差の6～8%は、毎年どこかの店が退出していることを意味する。一つひとつの店にとっては「緩やかな退出」だが、市場全体としては数年で顔ぶれが大きく入れ替わる。

この構造の中では、開業時に優位だった立地・コンセプト・価格が、数年後も優位である保証はない。隣の区画に有名ブランドが入り、近くに新しいモールができ、同じ業態の店が増える。

問いを置き換える

したがって、出店判断の問いは次のように置き換えるべきである。

中心命題

「この店は儲かるか」だけでなく、「競争環境が変化する前に、何年で投資資金を回収できるか」。

2026年の需要ショックは、この問いの重要性を裏付けた。競争環境の変化だけでなく、外生ショックも回収期間の内側で起こる。

図表 16-4 市場の捉え方による経営判断の違い

今回の推計 筆者の考察

判断項目	「すぐ潰れる市場」と捉えた場合	「競合が供給され続ける市場」と捉えた場合
最大の脅威	開業直後の集客失敗	数年後の競争環境の変化と外生ショック
重視する時期	開業後の最初の1年	開業から回収完了までの2～3年、その後の更新投資
投資の考え方	出店を避けるか、極端に小さく試す	回収期間から逆算した規模で、十分な差別化に投資する
成功の定義	潰れずに続くこと	競争環境が変わる前に回収し、次の一手の資金を持つこと

16.3 2～3年回収の原則

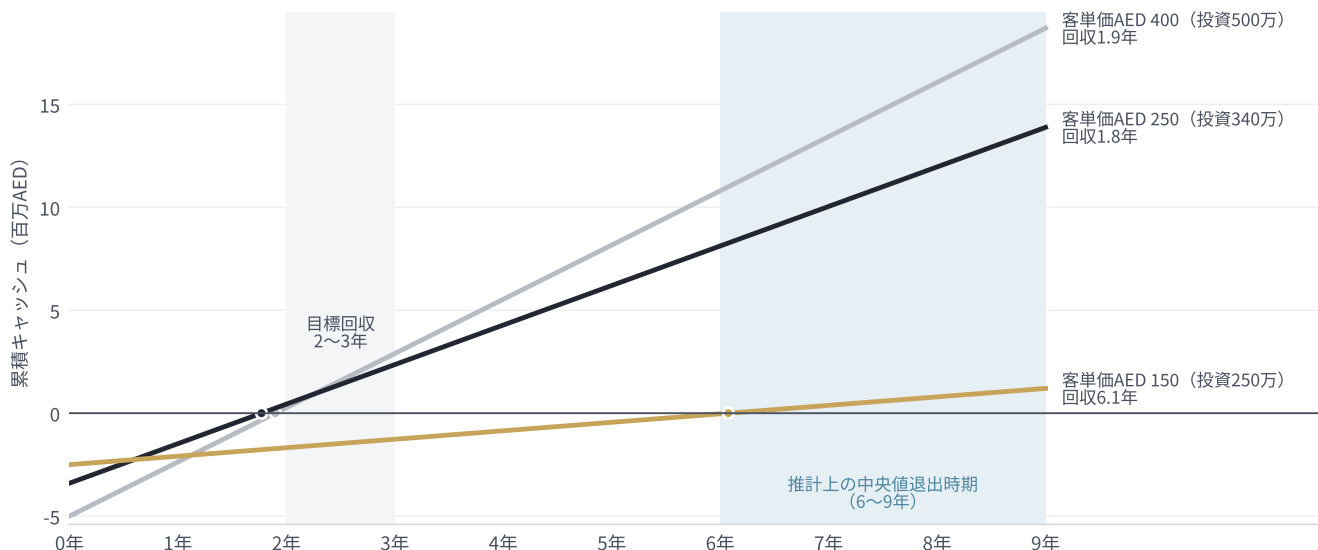
初期投資は5～10年ではなく2～3年で回収できるよう、事業を最初から設計すべきである

図表 16-5 客単価シナリオ別の累積キャッシュと推計上の退出時期

仮定モデル

今回の推計

単位：百万AED。100席・1日147.5人、営業利益（償却・金利・税前）を毎年一定と仮定



注：累積キャッシュ＝初期投資＋年間営業利益×経過年数。立ち上げ期間、法人税、保証金・運転資金の回収は考慮していない。帯は生存率推計で半数が退出する時期（6～9年）。

出所：Meti Lux Partners試算（第11・12章）、生存率推計（第7章）

理由1 競争環境の半減期

半数の店が退出するまで6～9年と推計される。回収に5年以上かかる計画は、自店の競争優位が続くことに長期間賭けることになる。

理由2 ショックの頻度

2020年のコロナ禍、2026年の地域紛争と、来訪者が大きく落ちる局面はこの10年で2度起きている。3年以内の回収なら、多くの資金をショック前に回収できる。

理由3 再投資の必要性

ドバイでは内装・コンセプトの陳腐化が速い。数年ごとの改装や業態転換の資金を確保するには、初期投資を早く回収しておく必要がある。

2～3年回収は「高い目標」ではなく「前提条件」

仮定モデルでは、客単価AED 250の100席日本食は税・立ち上げ前で約1.8年、法人税考慮後で約1.9年で回収できる。立ち上げ期間を含めれば2～3年となる。一方、客単価AED 150のモデルでは約6.1年を要し、推計上の退出時期の帯に重なる。

注意

2～3年回収は「必ず成功する条件」ではない。客数が約20%減れば損益分岐点に近づくという感応度の高さを踏まえ、回収できないシナリオを事前に想定し、撤退基準を定めておくことと一体で考えるべきである（第15章）。

16.4 日本の経営者・投資家への行動原則

日本の経営者は「長く続ける前提」を捨て、短期回収・固定費管理・撤退基準を軸にした7つの原則で臨むべきである

図表 16-6 発見から示唆、行動へ

今回の推計 仮定モデル 筆者の考察

発見	示唆	行動
新規参入がストックの約1割／年	開業時の優位は数年で薄れる	回収期間2～3年を投資判断の基準にする
公式の閉店統計がない	言説ではなく自分で検証する必要がある	出所と定義を確認し、推計はレンジで扱う
半数退出まで6～9年（推計）	長期の存続は前提にできない	リース期間・内装投資を回収期間に合わせる
客数20%減で損益分岐点（モデル）	「繁盛店」でも利益は薄い場合がある	固定費、とくに家賃を売上の10%以下に抑える
低単価モデルの回収は約6年	安いことは安全を意味しない	固定費を賄える客単価と客数を逆算する
2026年に来訪者-44%	ショックは回収期間内に起こる	居住者需要で固定費を賄える立地・業態を選ぶ

- 1 回収期間から投資額を決める。「いくら投資できるか」ではなく、「2～3年で回収できる投資額はいくらか」から逆算する。
- 2 家賃は売上の10%以下、理想は8%前後に抑える。家賃から必要売上を逆算し、達成できない物件は選ばない（第13章）。
- 3 客単価と客数を固定費から逆算する。損益分岐の客数と、基本計画との余裕幅（20%以上）を必ず確認する。
- 4 居住者のリピートで固定費を賄える設計にする。観光客は上乗せと考え、観光依存度の高い立地では投資を抑える。
- 5 輸入食材への依存を分散する。空輸食材の代替調達先と、現地食材で成り立つメニューを用意する。
- 6 規制とコストを開業前に確定させる。ライセンス、酒類、サービス料、エミラティ雇用義務の適用可否は専門家に確認する（第9章）。
- 7 撤退基準を開業前に決めておく。月次KPIが一定期間下回った場合の業態転換・撤退の条件を、資金が残っているうちに実行できる形で定める（第15章）。

16.5 結びに

ドバイは恐れる市場でも楽観する市場でもなく、時間軸を正しく設計した者が報われる市場である

ドバイの飲食市場について、本レポートは「出せば儲かる」とも「すぐに潰れる」とも結論しない。人口と観光に支えられた需要の成長は本物であり、世界の美食都市としての評価も高まっている。同時に、毎年1割規模の新しい競合が生まれ、2026年のような外生ショックも起こる。

日本食には確かな機会がある

日本食は、ドバイのミシュランガイドで一つ星やビブグルマンを獲得し、高価格帯からカジュアルまで幅広い層に受け入れられている。品質への信頼、健康的なイメージ、職人性といった日本食の強みは、この市場で十分に通用する。

ただし、それは日本食であれば成功するという意味ではない。強みを生かすには、価格帯、立地、投資規模、回収期間を、この市場の速さに合わせて設計する必要がある。

数字に向き合う姿勢

本レポートでは、公式統計、報道、業界参考値、推計、仮定モデルを区別して示してきた。ドバイには閉店の公式統計がなく、どの数字にも限界がある。だからこそ、**出所を確かめ、定義をそろえ、幅で考える姿勢**が、出店判断の質を左右する。

本レポートの財務モデルとKPIは、成功を約束するものではなく、読者が自社の前提に置き換えて検証するための出発点である。

本レポートの結論

ドバイは「潰れる市場」ではなく、「**競合が供給され続ける市場**」である。問うべきは「この店は儲かるか」だけではなく、「**競争環境が変化する前に、何年で投資資金を回収できるか**」である。

だからこそ、初期投資は**5～10年ではなく、2～3年で回収できる事業**として、最初から設計すべきである。

筆者より

ドバイで事業を営む立場から見ると、この市場で求められるのは、成長を信じつつも、変化の速さを前提に行動することだと考える。本レポートが、日本からこの市場に挑む経営者・投資家にとって、冷静な判断の一助となれば幸いである。

Meti Lux Partners 代表取締役 埜寄 雅治

APPENDIX

A

付録

本編で用いたデータの一覧、用語集、推計方法の詳細、開業前チェックリスト、出典一覧、および本レポートの前提と免責事項をまとめる。数値の区分（公式統計・報道等・業界参考値・今回の推計・仮定モデル）は本編と同じ表記に従う。

A1 データー一覧表 (1) 新規開業・店舗数

新規開業・店舗数のデータは「FE」「レストラン+カフェ」「新規ライセンス」の3系列に分かれ、相互に混用できない

図表 A-1 新規開業・店舗数に関する主要データ

公式統計 **報道等** **今回の推計** 定義欄の「FE」はDubai Municipalityのfood establishments（レストラン、カフェ、カフェテリア、ベーカリー、食料品店、スーパー、ケータリング、デリバリー等を含む）

区分	時点	指標・定義	値	出典
報道等	2012年	営業中のfood outlets (FE) /年間新規	9,981施設 / 500~700施設	Dubai Municipality (DM) 担当者発言、The National 「Food safety improving across Dubai」 (2013年5月)
報道等	2014年 / 2015年	新規food outlets (FE)	約500 / 約1,540施設	DM担当者発言、The National 「Dubai is booming as a foodie capital…」 (2016年8月頃)
報道等	2016年8月までの18か月	新規レストラン / food outlets総数	2,074店 / 16,000超	同上
公式統計	2017年	新規レストラン+カフェ (DED)	1,011店 (601+410)	DED (現DET) データ、Khaleej Times 「Dubai's restaurant numbers continue to grow」 (2019年)
公式統計	2018年	新規レストラン+カフェ (DED)	1,109店 (641+468)	WAM 「Number of restaurants and cafes in Dubai increases by 9.7% in 2018, says DED」 (2019年)
公式統計	2018年末	営業中のレストラン+カフェ (前年比) / 従業者数	11,813店 (+9.7%) / 151,127人	同上、Arabian Business 「Dubai sees near 10% growth in restaurants, cafés in 2018」 (2019年)
報道等	2018年上期 / 年央	新規food outlets (FE) / FE総数	473施設 / 16,518施設	DM担当者発言、Gulf News 「Two-three food outlets open in Dubai every day」 (2018年11月)
今回の推計	2019年	新規FE (2020年の「前年比+8%」から逆算)	約1,200施設	1,303 ÷ 1.08 = 1,206。2019年の数値自体は未確認
公式統計	2020年	新規FE (1日平均) / 年末FE総数	1,303 (3.5) / 19,259施設	Dubai Municipality 「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」 (2021年1月)
公式統計	2020年	食品検査件数 / 行政上の一時閉鎖	69,461件 / 451件	Dubai Municipality 「…69,500 food inspections in 2020」 (2021年1月) ※一時閉鎖は退出数ではない
報道等	2021年	新規FE / 食品検査件数	1,343施設 / 76,195件	DM発表、Gulf News・Zawya (2022年2月) ※Gulf News見出しの「50%増」は不使用
公式統計	2023年	FE総数	23,400超	DM (Dubai International Food Safety Conference関連発表、2023年)
公式統計	2023年末	登録food institutions (FEと同系列のより後の時点)	26,612	Dubai Municipality 「…registers over 1.5 million food products in 2023」 (2024年2月)
公式統計	2023年	レストラン+カフェ (DET参照値、2025年まで同じ値が引用)	約13,000店	Dubai Department of Economy and Tourism (DET) 「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」 (2023年12月)
報道等	2024年1~5月	新規FE / FE総数	約1,500 / 約26,000施設	DM (Dubai Food Safety Forum)、Gulf News (2024年6月)
公式統計	2024年	新規レストランライセンス (グロス)	約1,200件	DET 「Dubai Gastronomy Industry Report」 (2024年12月)、AP (2025年7月) が再引用
公式統計	2025年上期	新規FE (単純1日平均) / 食品検査件数	2,336 (12.9) / 34,700件	Dubai Municipality / Dubai Media Office (2025年7月30日)
—	2025年通年	新規FE	公表値を確認できず	—
報道等	2026年上期	新規FE (1日平均) / FE総数 / 食品検査件数	1,898 (10.5) / 29,303 / 31,563	DM発表、Gulf News 「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」 (2026年7月17日)

確認できなかったデータ

政府は恒久的な閉店数・倒産件数・生存率を公表していない。「1年以内に60%、5年以内に80%が閉店」は出所不明確な民間説で、調べたが、信頼できる政府統計では確認できなかった。DMの「閉鎖」件数は行政上の一時閉鎖であり退出数ではない。

A1 データー一覧表（2）市場環境・2026年ショック

人口・観光・ホテル指標は2025年まで過去最高を更新したが、2026年は来訪者が1～8月で44%減少し、金利と物価も上昇している

図表 A-2 市場環境・マクロ指標・2026年ショックに関するデータ

公式統計

報道等

業界参考値

区分	時点	指標・定義	値	出典
公式統計	2025年末／ 2026年9月29 日	ドバイ人口	4,580,300人／4,807,185人	Dubai Data and Statistics Establishment、Gulf News「Dubai population rises by 226,885 since start of 2026」（2026年9月）
公式統計	2019年／ 2022年	国際宿泊来訪者数	1,673万人／1,436万人	DET
公式統計	2023年／ 2024年／ 2025年	国際宿泊来訪者数	1,715万／1,872万／1,959万人	Dubai Media Office「Dubai's tourism industry achieves third successive record-breaking year」（2026年2月）
公式統計	2025年	ホテル客室数／施設数	154,264室／827施設	DET（2026年2月）
公式統計	2025年 （2024年）	ホテル客室稼働率	80.7%（78.2%）	同上
公式統計	2025年	ADR／RevPAR	AED 579／AED 467	同上
報道等	2026年1～8 月	国際来訪者数（前年同期1,254万人）	697万人（-44%）	DET、通信社配信（2026年9月14日）、Emirates 24 7（2026年10月2日）
公式統計	2026年8月	月間来訪者数（2月以降で最多）	86.9万人	同上
報道等	2026年上期	ホテル稼働率（前年同期比）	-30.3%	Khaleej Times「Dubai hotel occupancy to recover in H2 2026 after sharp first-half decline」（2026年）
報道等	2026年4月 1～8日	UAE飲食事業者約30社（約400店）調査：需要／仕入れコスト	-27%／+13%	Arab News「Pain on the menu as Iran war squeezes Dubai's restaurants」（2026年）
報道等	2026年5月	日本産等水産物の航空輸送コスト（料理人の発言）	約+30～35%	通信社配信記事（Times Live掲載、2026年5月）
報道等	2026年4月	高価格帯の客単価（事業者の発言、逸話的）	-10～20%	AGBI「Dubai restaurants warn of closure as Iran war hits tourism」（2026年4月）
公式統計	2026年7月	ドバイCPI（前年比）：総合／食品・飲料／飲食・宿泊	+5.3%／+7.8%／+4.5%	ドバイ統計、Enterprise「Dubai inflation slips from June high as transport costs retreat」（2026年8月）
公式統計	2026年9月17 日	UAE中央銀行 政策金利（Base Rate）	3.90%	Central Bank of the UAE、Gulf News（2026年9月）
公式統計	2026年10月5 日	EIBOR 3か月物／12か月物	4.30%／5.05%	Central Bank of the UAE「EIBOR Rates」（2026年10月5日）
報道等	2025年5月 （2023年）	ミシュランガイド・ドバイ掲載店数	119店（90店）	Gulf Business（2025年5月）、DET（2023年12月）
報道等	2025年5月	三つ星（FZN、Trèsind Studio）／ビブルマン	2店／22店	Gulf Business（2025年5月）、What's On（2025年5月）。2026年版は2026年10月6日発表予定で未反映
報道等	2025年4月	MENA's 50 Best Restaurantsのドバイ店数	19店	CairoScene（2025年4月、二次情報）
公式統計	2023年	レストラン密度の世界順位	2位	DET「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」（2023年12月）
報道等	2019年頃	日本食レストランの10年間の増加率（見出しのみ、本文未確認）	+163.4%	WAM見出し（DEDデータとみられる）
業界参考値	2025年	UAE外食市場規模（UAE全体、戦争前の推計）	232億米ドル	Mordor Intelligence「UAE Foodservice Market」（2025年）

人口・来訪者・ホテル指標は公式統計だが、2026年のショック関連の数値には事業者の発言や小規模調査が含まれ、性格が異なる。本編ではこれらを「報道等」と明示し、業界全体の確定値としては扱っていない。ミシュランガイド2026年版の結果は本レポートに反映していない。

A1 データー一覧表（3）制度・コスト・推計

制度・コスト関連の数値の多くは民間の業界参考値であり、契約・申請の前に当局と専門家への確認が必要である

図表 A-3 制度・税・労務・コスト・推計に関するデータ

公式統計

報道等

業界参考値

今回の推計

区分	項目	値	出典（時期）
公式統計	PIC（Person in Charge）登録数	72,108人	Dubai Municipality（2020年6月）
公式統計	DM付随許可手数料：フードトラック／キオスク／非ハラル活動	AED 160／200／200	Dubai Municipality「Food Related Permits and Approvals Services」（2020年）
公式統計	VAT税率／登録義務基準	5％／年間課税売上AED 37.5万	UAE連邦税務庁の一般規則（DEWA請求書表記等）
報道等	法人税／Small Business Relief	課税所得AED 37.5万超に9％／売上AED 300万以下、2029年12月31日まで延長と報道	Entrepreneur Middle East（2026年8月、Ministerial Decision No.131 of 2026、要確認）
報道等	加糖飲料の物品税（2026年1月～）	糖分5～8g未満/100ml：AED 0.79/L、8g以上：AED 1.09/L	Gulf News（2025年）
業界参考値	酒類販売への30%市手数料	2023～2024年停止、2025年1月1日再導入	Bird & Bird（2025年）、LexisNexis ME（2024年12月）
報道等	サービス料（独立店舗）	当時の当局見解では不可（ホテル内・DIFCは10%可）	Gulf News（2018年9月）※現行規則は要確認
報道等	ホテル・レストラン売上へのDM手数料	10%→7%（2018年）。独立店舗への現行適用は未確認	Argaam（2018年6月）、Gulf News（2018年11月）
報道等	Emiratization（従業員20～49人、14業種）	2024年・2025年に各1人。未達時AED 96,000／108,000。飲食業への適用は未確認	Gulf Today（2024年1月）、Gulf News（2023年）
公式統計	退職金（gratuity）	当初5年は年21日分、以降年30日分の基本給、上限24か月分	Federal Decree-Law No.33 of 2021（解説：Zoho Payroll）
業界参考値	雇用ビザ（1人）／ILOE（月）／健康保険（年）	AED 5,000～8,000／5または10／600～1,200	Real Estate Club Dubai、DineOpen、Avyanco（2026年）
業界参考値	月給：シェフ／ホール／キッチン補助	AED 8,000～15,000／3,000～5,000／2,500～4,000	Restroworks（時期不明）
業界参考値	営業許可／DM食品許可／消防NOC／HACCP文書（開業期間）	AED 1万～3万／2,000～1万／1,500～3,000／5,000～1.5万（8～16週間）	Business Dubai、DineOpen、Restroworks（2026年）
業界参考値	賃料：超広域型モール・ブライム／小売空室率	AED 836/sq ft/年（前年比+13.5％）／6.8％	JLL（2025年第3四半期、Enterprise 2025年11月報道）
業界参考値	賃料：超広域型モール／F&B一般	AED 400～2,000/sq ft／AED 100～700/sq ft/年	Cushman & Wakefield（2025年12月）、DineOpen（2026年）
業界参考値	内装単価／厨房設備／中規模店開業総額	AED 150～500超/sq ft／10万～35万／50万～150万	DineOpen（2026年）、Restroworks（時期不明）
公式統計	DEWA業務用：電力（/kWh）／水道（/m ³ ）	0.23（月1万kWh超は0.38）+0.06／7.70～10.12+1.10（AED）	DEWA「Slab Tariff」（2026年10月時点）、Ejari手数料は約AED 178～220（UpperSetup）
業界参考値	デリバリー手数料	Talabat 20～30%、Deliveroo 25～35%、Careem 15～25%、Noon約17%	Business Dubai（2026年）
公式統計	日本産食品の輸入規制／水産物の関税	2020年12月10日全廃／生鮮・冷蔵魚無税、冷凍・加工品5%	農林水産省、JETRO
今回の推計	同一店舗の生存率（1／2／3／5／8／10年後）	85～92／75～85／68～80／55～70／40～55／30～45%	本レポート（A3参照）
今回の推計	ストック・フロー整合法による年間退出	約760～960店（平均ストックの6～8%）	本レポート（A3参照）
今回の推計	2018年開業サンプル（n=23）の同一店舗営業率	判明分11/16＝69%（95%区間約41～89%）、最悪ケース48%	本レポート（A3参照）

A2 用語集（1）制度・許認可・契約

ドバイの飲食店開業では、DET・DMの二つの当局と、Ejari・Fit-out・PICなど現地固有の用語を正確に理解することが出発点となる

用語	説明
Food establishment （食品関連施設）	Dubai Municipalityが食品安全の監督対象とする施設の総称。レストラン、カフェ、カフェテリア、ベーカリー、食料品店、スーパー、ケータリング、デリバリー等を含む。本レポートでは「レストランの数」と区別して用いる。
Restaurant licence （レストラン営業許可）	DETが発行する商業ライセンスのうち、レストラン業態のもの。DETが公表する「新規レストランライセンス数」はグロスの発行件数であり、純増数ではない。
DET	Dubai Department of Economy and Tourism（ドバイ経済観光局）。商業ライセンスの発行、観光統計の公表等を担う。DED（経済開発局）と観光部門の統合により発足した。
DED	Dubai Department of Economic Development（ドバイ経済開発局）。DETの前身。2018年までのレストラン+カフェ数の統計はDEDのデータ。
DM	Dubai Municipality（ドバイ市役所）。食品安全の監督、図面承認、食品関連許可、検査を担う。food establishmentsの統計を公表。
Food Watch	DMの食品安全管理プラットフォーム。食品関連許可の申請、PICによる日常報告、検査結果の管理等に用いる。
PIC （Person in Charge）	各食品関連施設に配置が義務付けられた衛生管理責任者。リスク区分に応じた3段階の研修がある。
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point。危害要因分析と重要管理点による衛生管理手法。開業時に文書化が求められることが多い。
FIRS/ZAD	FIRSはDMの食品輸入・再輸出システム（輸入業者・製品の登録）。ZADは2018年に開始された連邦の統一食品登録ポータル。
Civil Defence NOC	民間防衛（消防）当局の異議なし証明。防火設備・避難経路等の要件を満たすことの確認。
Mainland／Free zone	本土（DET管轄）とフリーゾーン。一般顧客に直接サービスを提供する路面・モール型レストランは本土ライセンスが一般的とされる。
Ejari	ドバイの賃貸借契約登録制度。営業許可の発行・更新やDEWAの開通に必要。手数料は約AED 178～220（業界参考値）。
Fit-out （内装工事）	スケルトンまたは既存区画に内装・設備を施工すること。工事期間中のフリーレント（fit-out period）が交渉事項となる。
Second-generation site （居抜き物件）	前テナントの厨房・排気・グリストラップ等が残る飲食区画。投資と工期を圧縮できる一方、撤退理由と設備の適合性の確認が必要。
Turnover rent （歩合賃料）	売上に連動する賃料。基本賃料との高い方を支払う方式が多い。算定基礎（VAT・デリバリー売上の扱い）を確認する。
Service charge （共益費／サービス料）	賃貸では共用部の維持費。飲食の会計では客に課す手数料を指し、独立店舗では2018年の当局見解で不可とされた（要確認）。
PDC （Post-dated cheque）	先日付小切手。賃料等を将来日付の小切手で前払い・分割払いする商慣行。
Grease trap （グリストラップ）	厨房排水の油脂を分離する設備。飲食店では設置が義務とされる。
Non-halal activity permit	豚肉等の非ハラール食品を扱う際にDMから取得する許可（2020年資料で手数料AED 200）。
VAT	付加価値税。標準税率5%、年間課税売上AED 37.5万で登録義務。
CT （Corporate Tax）	連邦法人税。課税所得AED 37.5万超の部分に9%。
SBR （Small Business Relief）	売上AED 300万以下の事業者が選択により課税所得をゼロとみなせる制度。2029年12月31日まで延長と報じられた（要確認）。

A2 用語集（2）労務・経営指標・推計

経営指標と推計用語の定義をそろえることで、本レポートの数値を自社の計画と同じ物差しで比較できる

用語	説明
WPS (Wages Protection System)	給与を所定の電子システム経由で支払わせる労働省（MOHRE）の制度。本土企業に適用されるのが一般的とされる（本レポートでは未検証）。
ILOE	Involuntary Loss of Employment。非自発的失業保険。基本給AED 1.6万以下は月AED 5、超は月AED 10（業界参考値による解説）。
Gratuity（退職金）	勤続1年以上の従業員に支払う終業手当。当初5年は年21日分、以降年30日分の基本給、上限24か月分（連邦政令第2021年第33号）。
Emiratisation	民間企業に首長国民の雇用を求める政策。従業員20～49人の対象14業種で年1人の採用目標、未達時は拠出金。飲食業への適用は未確認。
Covers（客数）	来店客数。予約数ではなく実際に食事をした人数で数える。
Check（客単価）	純売上÷客数。本レポートの標準モデルはVAT抜きの純売上で置いている。
Turn（回転率）	一定時間帯の客数÷席数。標準モデルはディナー稼働率75%×1.3回転。
RevPASH	Revenue per Available Seat Hour。売上÷（席数×営業時間）。席と時間の生産性を示す。
Food cost（食材原価率）	（期首在庫＋仕入－期末在庫）÷売上。理論原価（レシピ通りの原価）との差を「原価差異」と呼ぶ。
Prime cost（プライムコスト）	食材原価＋人件費。飲食店の主要な変動・準固定費で、標準モデルでは58%。
EBITDA	利払い・税・減価償却前利益。本レポートの「営業利益（償却前）」はこれに近い概念。
Break-even（損益分岐点）	利益がゼロになる売上。固定費÷（1－変動費率）。標準モデルでは月約90万AED、客数約116～120人/日。
Payback（投資回収期間）	初期投資÷年間の償却前営業利益（単純回収期間）。立ち上がり期間・税・金利を考慮すると長くなる。
Ramp-up（立ち上がり期間）	開業から客数・オペレーションが定常状態に達するまでの期間。
Working capital／Contingency	運転資金（開業後の赤字や支払サイトの差を埋める資金）と予備費（工事・開業準備の想定外支出に備える資金）。標準モデルは50万＋25万AED。
Exit（退出）	店舗が同一立地・同一業態での営業をやめること。倒産、自主廃業、移転、ブランド変更、ホテル契約終了、再開発、ライセンス変更を含み、倒産と同義ではない。
Hazard rate（ハザード率）	ある時点まで存続した店舗が、次の1年間に退出する条件付き確率。
Survival rate（生存率）	開業時点の店舗のうち、t年後も存続している割合。S(t)=Π(1-h)。本レポートの値は推計であり、公式統計ではない。
Cohort（コホート）	同じ時期に開業した店舗群。本レポートでは2018年開業店の報道から23店を抽出し追跡した。
Stock／Flow	ストックはある時点の店舗数、フローは期間中の新規開業・退出数。ストックの変化＝新規－退出。
Contribution margin（貢献利益）	売上から変動費（原価、手数料、決済費等）を差し引いた額。固定費を賄う原資であり、店内飲食とデリバリーで大きく異なる。
Total occupancy cost（総占有コスト）	基本賃料、共益費、空調費、歩合賃料等、店舗の占有に伴う費用の総額。家賃比率はこの総額で判断する。
Theoretical food cost（理論原価）	レシピ通りに調理・販売した場合の原価。実際原価との差（原価差異）は廃棄・ポーション・記録漏れ・仕入値変動を示す。
Soft opening（ソフトオープン）	グランドオープン前に、招待客や限定席で営業し、提供時間・動線・原価を検証する期間。
Go／No-Go	事前に定めた基準をすべて満たすかで投資実行を判断する手法。本レポートでは賃貸契約の署名前に7項目で判定する。
信頼区間（confidence interval）	サンプルから推定した比率の不確実性の幅。11/16の95%区間は約41～89%（二項分布の正確法）で、小標本では幅が非常に広い。
Upper-casual（アッパーカジュアル）	カジュアル店より上、高級店より下の価格帯・業態。本レポートでは客単価AED 220～300を想定。

A3 推計方法の詳細（1）ストック・フロー整合法と生存モデル

退出数は公表されていないため、新規参入数とストック増加の差から逆算し、年6～8%のハザード率と整合する生存曲線を推計した

1. スtock・フロー整合法

期間中の退出数Xは、新規参入数Nとストックの変化ΔSから、 $X=N-\Delta S$ として求められる。本レポートでは、同一系列（DED／DETのレストラン＋カフェ）で比較可能な2時点を用いた。

図表 A-4 スtock・フロー整合法の計算過程

公式統計 今回の推計 単位：店

項目	値
2018年末ストック（DED）	11,813
2023年ストック（DET）	約13,000
5年間の純増ΔS	約+1,190
年間新規参入（仮定）	1,000～1,200
5年間の新規参入N	5,000～6,000
5年間の退出 $X=N-\Delta S$	3,800～4,800
年間退出（平均ストック比）	760～960（6～8%）

注：年間新規参入は2017年1,011、2018年1,109（DED）と2024年約1,200件（DETライセンス）を根拠に設定。

出所：WAM（2019年）、DET（2023年12月・2024年12月）、本レポートの推計

主な限界

- 約13,000店は概数で、2023～2025年に同じ値が引用され続けており、毎年更新された実数ではない可能性がある。
- ライセンスベースの数値であり、休眠ライセンスや一店舗複数ライセンスの影響を受ける。
- 移転・業態変更は「退出＋新規」として二重に計上され得るため、退出は過大に出る可能性がある。
- 期間にコロナ禍（2020～2021年）を含み、通常期の退出率と異なる可能性がある。
- 2018年単年ではストック+9.7%（純増約1,045店）に対し新規1,109店で、純退出はごく少ない。ライセンス計上上の要因が考えられる。

2. 一定ハザード率による生存率の換算

年間ハザード率hが一定なら、t年後の生存率は $S(t)=(1-h)^t$ となる。年6～8%を当てはめると5年後66～73%、10年後43～54%である。ただし一般に開業初期のハザード率は高いため、実際の生存率はこれより低い側に寄ると考え、生存モデルのレンジは下方に広げて設定した。

図表 A-5 一定ハザード率での生存率

今回の推計 単位：%

年間ハザード率	5年後	10年後
6%	73.4	53.9
7%	69.6	48.4
8%	65.9	43.4

出所：本レポートの推計

図表 A-6 生存モデルのレンジと年率換算ハザード

今回の推計 単位：%（楽観系列／悲観系列）

経過年	生存率	区間の年率ハザード
1年後	92／85	8.0／15.0
2年後	85／75	7.6／11.8
3年後	80／68	5.9／9.3
5年後	70／55	6.5／10.1
8年後	55／40	7.7／10.1
10年後	45／30	9.5／13.4

注：半数が退出する時期（中央値）は概ね6～9年。

出所：本レポートの推計

A3 推計方法の詳細（2）コホート法と標準モデルの計算式

2018年開業サンプルは上方バイアスを持つ参考値として扱い、標準モデルは公開した計算式で誰でも再計算できるようにしている

3. コホート法（2018年開業サンプル）

2018年の現地メディア報道から開業が確認できた23店を抽出し、2026年時点の状態を第三者情報で再確認した。判定は「同一店舗で営業」「移転（業態存続）」「閉店」「未解決」の4区分とし、各判定に確度（高・中・低）を付した。

図表 A-7 サンプルの判定結果と比率の算定

今回の推計 n=23

区分・算定方法	値
同一店舗で営業	11店
移転・業態存続	2店
閉店	3店
未解決	7店
判明分のうち同一店舗営業（11/16）	69%
判明分のうち業態存続（13/16）	81%
最悪ケース：未解決＝閉店（11/23）	48%
厳格基準：確度高・中の営業のみ（9/23）	39%
11/16の95%信頼区間（正確法）	約41～89%

出所：本レポートの再確認結果（What's On、Hospitality News等の報道に基づく）

バイアスと解釈

- サンプルは2018年の新規レストラン＋カフェ1,109店の約2%にすぎない。
- メディアに取り上げられた店舗、ホテル内店舗、外食グループ傘下の店舗に偏り、資金力のある店が多いため、生存率は上方に偏る。
- 「営業中」の根拠には日付のない情報が含まれ、2026年のショック後の閉店が未報道の可能性はある。
- 筆者の当初の整理では5店を「閉店・退出」としていたが、再確認で3店は営業継続の可能性が高く、1店は移転、1店は未解決と判定が変わった。本編ではこの差を明示している。
- 筆者の作業上の結論「8年後の同一店舗存続は概ね40～50%」は、上記レンジの保守側に位置する。

4. 標準モデル（100席アッパーカジュアル日本食）の計算式

項目	計算式	標準モデルの値
1日客数	席数×（ランチ稼働率×回転＋ディナー稼働率×回転）	100×（50%×1＋75%×1.3）＝147.5人
月商／年商	1日客数×客単価×31日（×12）	1,143,125／13,717,500AED（税抜）
償却前営業利益	売上－（原価31%＋人件費27%＋家賃10%＋配達・決済4%＋光熱3%＋販促3%＋その他8%）	14%：月160,038、年1,920,450AED
単純回収期間	総初期投資÷年間償却前営業利益	3,400,000÷1,920,450＝1.77年（約21か月）
法人税考慮後	（利益－（利益－37.5万）×9%）で回収	税約13.9万AED→約1.9年
損益分岐売上	固定費÷（1－変動費率）	約58.3万÷65%＝約90万AED/月（約116～120人/日）
家賃上限・必要売上	上限＝売上×10%（理想8%）、必要売上＝賃料÷10%	年商1,320万→上限132万（10%）／106万（8%）
RevPASH	売上÷（席数×営業時間）	36,875÷（100×8）＝AED 46（時間は仮定）
バッファ耐年月数	（運転資金＋予備費）÷月間赤字額	75万÷7.4万＝10か月（中度ショック）

A4 開業前チェックリスト（1）

開業前の確認事項は「事業計画・法人と許認可・物件と契約・設計と工事」の段階で8割が決まり、署名前の確認が最も重要である

□ 確認項目	確認先・根拠	本編参照
A. 事業計画		
□ 回収期間24～30か月以内で計画が成立しているか（投資額÷償却前営業利益）	自社試算	第15章
□ 客単価・客数・回転率を時間帯別・チャネル別に分解したか	自社試算、周辺店調査	15.4
□ 損益分岐点（売上・客数）と、標準からの余裕（%）を把握したか	自社試算	15.5
□ 客数-10～30%、原価+3pt、2026年型ショックの感応度を試算したか	自社試算	15.5、15.10
□ 競合（同価格帯・同ジャンル）の新規開業動向を確認したか	現地調査、報道	本編各章
□ 酒類売上を前提にしていないか（独立店舗での提供可否は要確認）	DET・専門家	15.12
B. 法人設立・許認可		
□ 本土法人での外国人100%所有の可否と、予定業態のライセンス区分	DET	15.12
□ 株主間契約（意思決定権、追加出資、株式譲渡・撤退条件）	弁護士	15.12
□ 営業許可の取得手順と所要期間（業界参考値2～4週間）	DET、専門家	15.9
□ DMの図面承認（内装工事前）、食品関連許可、Food Watch登録	DM	15.9
□ PICの選任と研修、全従業員の食品衛生研修	DM	A2
□ HACCP文書の作成	専門業者	A1
□ 消防（Civil Defence）のNOC取得要件	Civil Defence	A1
□ 非ハラル食材を扱う場合の許可（DM）と保管・調理区画	DM	15.12
□ 看板、音楽、屋外席等の付随許可（本レポートでは未検証）	DM、DET、施設側	—
C. 物件・賃貸契約		
□ 総占有コスト（賃料＋共益費＋空調＋歩合賃料）が計画売上の10%以下か	契約書ドラフト	15.5
□ 必要売上を席数と現実的な回転率で達成できるか（逆算）	自社試算	図表15-12
□ 前テナントの撤退理由、周辺の空室・入替え状況	現地調査、仲介業者	15.3
□ 電気容量、排気ルート、ガス、給排水、グリストラップ位置	設計事務所	15.3
□ フリーレント（fit-out period）、工期超過ペナルティ、賃料改定ルール	契約書	15.5
□ 歩合賃料の算定基礎（VAT・デリバリー売上の扱い）	契約書	15.5
□ 中途解約・譲渡（サブリース）条件、原状回復範囲	契約書、弁護士	15.11
□ Ejari登録、支払方法（PDC）と保証金	貸主、登録窓口	A2
D. 設計・内装工事		
□ 内装・厨房の相見積（複数社）と総額上限の決定	施工会社	15.3
□ 予備費を別枠で確保し、追加発注の承認ルールを決めたか	社内	15.3
□ 厨房機器の現地保守体制（日本製の特殊機器は特に）	機器業者	15.3
□ 工程表（週次）と、開業日から逆算した許認可・採用のスケジュール	施工会社、社内	15.9

A4 開業前チェックリスト（2）

人材・調達・税務・資金の準備は開業日から逆算して並行で進め、開業時に手元資金とKPIの仕組みが揃っている状態を目指す

□ 確認項目	確認先・根拠	本編参照
E. 人材・労務		
□ 料理長・店長の確定（開業日確定の前提条件）	社内	15.8
□ 人員計画（時間帯別必要人数）と総人件費（ビザ・保険・住居・航空券・退職金引当を含む）	自社試算	15.5
□ 雇用ビザの取得手順と費用（1人AED 5,000～8,000、業界参考値）	専門業者	A1
□ 従業員数20人以上となる場合のEmiratisation義務の適用有無	MOHRE	15.12
□ WPSによる給与支払い、ILOE・健康保険の加入	MOHRE、保険会社	A2
□ 雇用契約書、就業規則、試用期間、退職金計算	弁護士、労務専門家	A2
□ 開業前研修（レシピ、サービス、衛生、POS操作）の計画	社内	15.9
F. 調達・衛生		
□ 輸入業者の選定とFIRS登録（業者・製品）の確認	輸入業者、DM	15.12
□ 主要食材ごとの代替調達先（現地・他国産）の確保	仕入先	15.5
□ レシピ原価計算表（グラム単位）と理論原価率32%以下の確認	社内	15.6
□ 関税（冷凍・加工水産物5%等）とVATを含めた仕入原価の把握	輸入業者	A1
□ 加糖飲料の物品税（2026年からの段階制）の仕入価格への影響	仕入先	A1
□ 衛生管理手順（温度管理、アレルゲン表示、清掃記録）とFood Watch報告	DM、PIC	A2
G. 税務・会計		
□ VAT登録、メニュー表示価格（VAT込み）、請求書様式	税理士、連邦税務庁	15.4
□ 法人税登録、Small Business Reliefの適用可否	税理士	A1
□ 内装の減価償却方法、会計システムと月次決算の締め日	税理士、会計士	15.3
□ サービス料・DM手数料等の現行ルール	DET、DM	A1
H. 開業準備・マーケティング		
□ 予約システム（2部制の枠設計）、POS、在庫管理の連携	システム業者	15.7
□ デリバリー：参加するプラットフォーム、手数料率、専用メニュー	各プラットフォーム	15.4
□ 開業販促（予算10万AED）の施策と効果測定方法	社内	15.5
□ ソフトオープンの期間・対象・検証項目（提供時間、原価、動線）	社内	15.9
I. 資金・KPI		
□ 総投資＋運転資金＋予備費を自己資本中心で確保したか	社内	15.10
□ 運転資金・予備費を別口座で管理し、取崩しルールを決めたか	社内	15.10
□ 資金繰り表（開業前12か月＋開業後24か月）	社内、会計士	15.10
□ KPIダッシュボードと警戒線、日次・週次・月次の会議体	社内	15.6、15.7
□ ショック時の固定費削減メニューと発動条件	社内	15.10

チェックリストの使い方

全項目に「確認済み」「要対応」「対象外」を記入し、「要対応」には担当者と期限を付す。署名前（A～C）と工事発注前（D）に区切って進捗を確認し、「要対応」が残る段階では次の工程に進まないことを原則とする。

A5 出典一覧 (1) 公式統計

本レポートの公式統計はドバイ市役所・経済観光局・統計機関・中央銀行・電力水道庁の公表資料に基づく

出典は「発行者」「資料名」「時期」の形式で記載する。報道機関が公式統計を引用した場合は、数値の発表主体を「公式統計」として扱い、報道機関名を併記した。資料名が英語のものは原題のまま記載した。

発行者「資料名」(時期)	本レポートでの主な用途
Dubai Municipality 「1,303 new food outlets opened in Dubai in 2020」(2021年1月)	2020年の新規FE・年末FE総数
Dubai Municipality 「Dubai Municipality carries out 69,500 food inspections in 2020」(2021年1月)	2020年の検査件数・一時閉鎖件数、2019年比+8%
Dubai Municipality (Gulf News・Zawya経由) 2021年の新規FE・検査件数の発表(2022年2月)	2021年の新規FE
Dubai Municipality Dubai International Food Safety Conference関連発表(2023年)	2023年のFE総数(23,400超)
Dubai Municipality 「...registers over 1.5 million food products in 2023」(2024年2月)	2023年末の登録food institutions
Dubai Municipality 「Over 34,000 food inspections conducted in first half of 2025」(2025年7月)	2025年上期の新規FE・検査件数
Dubai Media Office 「Dubai Municipality conducts 34,700 food inspections in the first half of 2025」(2025年7月)	同上
Dubai Municipality 「Dubai Municipality oversees more than 70,000 mandatory PICs in Dubai's food establishments」(2020年6月)	PIC制度・登録数
Dubai Municipality 「Food Related Permits and Approvals Services」(2020年)	付随許可の手数料
Dubai Municipality 「Food Code」(2013年版)	食品衛生規則の参照
WAM 「Number of restaurants and cafes in Dubai increases by 9.7% in 2018, says DED」(2019年)	2018年のレストラン+カフェ新規・ストック・従業員数
WAM 「163.4% rise in Japanese restaurants in last decade shows UAE's growing taste for cosmopolitan cuisine」(2019年頃)	日本食店の増加(見出しのみ)
Dubai Department of Economy and Tourism 「Dubai Gastronomy Industry Report 2023」(2023年12月)	レストラン+カフェ約13,000店、密度世界2位、ミシュラン掲載数
Dubai Department of Economy and Tourism 「Dubai Gastronomy Industry Report」(2024年12月)	2024年の新規レストランライセンス約1,200件
Dubai Media Office 「Dubai's tourism industry achieves third successive record-breaking year」(2026年2月)	来訪者数(2023~2025年)、ホテル指標
Dubai Department of Economy and Tourism 来訪者統計(2025年上期:2025年8月、2026年1~8月:2026年9月)	来訪者数、2026年の減少
Dubai Data and Statistics Establishment 人口統計(2026年9月)	ドバイ人口
ドバイ統計当局 消費者物価指数(2026年7月分、Enterprise 2026年8月報道)	CPI
Central Bank of the UAE 「EIBOR Rates」(2026年10月5日)	EIBOR
Central Bank of the UAE 政策金利の決定(2026年1月・2026年9月)	政策金利3.90%
Dubai Electricity and Water Authority 「Slab Tariff」(2026年10月時点)	業務用電力・水道料金
UAE連邦政府 Federal Decree-Law No.33 of 2021 (労働関係法)	退職金(gratuity)
UAE財務省 Ministerial Decision No.131 of 2026 (報道経由、2026年8月)	Small Business Reliefの延長(要確認)
Dubai Government Decree No.1 of 2016 (酒類販売手数料、法律事務所の解説経由)	30%手数料の根拠
農林水産省 諸外国・地域の輸入規制措置の状況(UAEの規制撤廃:2020年12月)	日本産食品の輸入規制撤廃
日本貿易振興機構(JETRO)「UAE向け水産物輸出ガイド」(時期不明)	輸入手続き、関税

注: FE=food establishments。公式資料のうち一部(DET・DMの手数料表、Civil Defenceの手数料表等)は本レポートの調査で直接確認できなかったため、業界参考値で代替している。

A5 出典一覧（2）報道等

報道等の出典は、公式統計の引用、2026年ショックの事業者証言、2018年開業店の追跡に大別される

発行者「資料名」（時期）	本レポートでの主な用途
The National 「Food safety improving across Dubai」（2013年5月）	2012年のfood outlets数
The National 「Dubai is booming as a foodie capital with four new eateries opening a day」（2016年8月頃）	2014・2015年の新規数
Gulf News 「Two-three food outlets open in Dubai every day」（2018年11月）	2018年上期の新規FE
Arabian Business 「Dubai sees near 10% growth in restaurants, cafés in 2018」（2019年）／ Khaleej Times 「Dubai's restaurant numbers continue to grow」（2019年）／Gulf Business（2019年）	2017・2018年のDEDデータ
Gulf News 「Dubai records 50 per cent increase in number of food outlets in 2021」（2022年2月） ／Zawya 「Dubai adds 1,343 new food outlets in 2021」（2022年2月）	2021年の新規FE（見出しの50%は不使用）
Gulf News 「1,500 new food establishments opened in Dubai in first five months of 2024」（2024年6月）	2024年1～5月の新規FE
Economy Middle East 「Dubai second leading gastronomy capital globally, 1,200 new restaurant licenses」（2024年12月）	DET報告書の内容
Associated Press 「Dubai's booming restaurant scene is feeling the heat of high costs and high failure rates」（2025年7月）	当局が開店率を公表していないこと
Gulf News 「More than 10 new food businesses are launching in Dubai every day」（2026年7月）	2026年上期の新規FE・総数
Gulf News 「Dubai population rises by 226,885 since start of 2026」（2026年9月）	人口
通信社配信 「Dubai tourist arrivals plunge 44pc as regional war hits travel」（2026年9月）／ Emirates 24 7（2026年10月）	2026年1～8月の来訪者数
Khaleej Times 「Dubai hotel occupancy to recover in H2 2026 after sharp first-half decline」（2026年）	ホテル稼働率の低下
AGBI 「Dubai restaurants warn of closure as Iran war hits tourism」（2026年4月）	2026年の事業者証言
AGBI 「High costs and rents driving UAE hospitality investors abroad」（2025年10月）／AGBI 飽和リスクに関する分析記事（2024年4月）	「60%／80%閉店」説、約13,000店の再引用
AGBI 「Gulf watchdogs get tough with food delivery companies」（2026年2月）	デリバリー規制（2025年9月通達）
Arabian Business Alexander Orlov氏に関する記事（時期不明）	「Alma Consulting Group」説の出所
Arabian Business 「Dubai landlords demanding highest F&B rent possible, says BB Social Dining」（時期不明）	歩合賃料・PDC・フリーレント
Arab News 「Pain on the menu as Iran war squeezes Dubai's restaurants」（2026年）	事業者調査（需要-27%、仕入+13%）
通信社配信（Times Live掲載）「Dubai chefs shrink menus as Iran war makes tomatillos, scallops harder to source」（2026年5月）	空輸コスト上昇
Entrepreneur Middle East 「UAE Extends Small Business Tax Relief Through 2029」（2026年8月） ／Gulf News 「UAE sets new sugar-based tax tiers for sweetened drinks…」（2025年）	SBR延長、物品税
CNBC 「Dubai nixes its 30% alcohol tax in a bid to attract more tourism」（2023年1月）	個人酒類ライセンス料の撤廃
Gulf News 「10% service fee in some Dubai restaurants legal」（2018年9月）	サービス料
Argaam 「Dubai reduces fee on hotels, restaurants」（2018年6月）／Gulf News 「Fee on sale value for Dubai hotels, restaurants reduced」（2018年11月）	DM手数料10%→7%
Gulf Today 「MoHRE begins implementing Emiratisation targets on over 12,000 private companies with 20-49 employees」（2024年1月）／Gulf News（2023年）	Emiratisation
Gulf Business（2025年5月）／What's On 「Michelin Guide 2025」（2025年5月）／Gulf News（2026年）	ミシュランガイド・ドバイ
CairoScene MENA's 50 Best 2025に関する記事（2025年4月）／Communicate Online 「Keeta's UAE launch sparks a GCC delivery shakeup」（2025年）	MENA's 50 Best、Keetaの参入
FoodNavigator 「New federal food registration portal launched in the UAE」（2018年2月）	ZADポータル
What's On（2018年1月～2025年5月の各記事）、Images Retail ME（2018年5月・8月ほか）、Hospitality News（2018年7月、2023年2月ほか）	2018年開業店の開業・状態確認
Curly Tales（2023年8月）、Mojeh（2018年、2023年3月）、Foodiva（2018年9月）、Rume Magazine（2026年）、Khaleej Times（2023年）	同上、日本食店の閉店事例
FACT Magazine（2021年12月、2023年7月、2026年）、Tasting Table（2023年12月）、GCC Business News（時期不明）	日本食の競合状況・調達

A5 出典一覧（3）業界参考値

業界参考値は民間のコンサルティング会社・不動産会社・情報サイトによるもので、レンジとしての利用にとどめ、公式統計とは区別している

発行者「資料名」（時期）	本レポートでの主な用途
JLL ドバイ小売市場レポート（2025年第3四半期、Enterprise 2025年11月報道）	プライム賃料、空室率
Cushman & Wakefield 「Dubai retail market enters next phase of evolution as supply, spending and experience expand」（2025年12月）	超広域型モール賃料
DineOpen 「Opening a Restaurant in Dubai in 2026」（2026年）	ライセンス費用、賃料、内装、厨房設備、開業期間
Restroworks 「Cost of Opening a Restaurant in Dubai」（時期不明）	開業費用、給与、光熱費
Business Dubai 「Start a Coffee Shop or Café in Dubai（2026）」（2026年）	許認可の手順・費用、図面承認、デリバリー手数料
Business Dubai 「How to Start a Cloud Kitchen in Dubai（2026）」（2026年）	クラウドキッチンの許認可・費用
Real Estate Club Dubai 「Dubai Employment Visa Costs 2026」（2026年）	雇用ビザ費用、健康保険
Zoho Payroll 「UAE Gratuity by Tenure」（時期不明）	退職金の計算方法の解説
Avyanco 「iLOE Insurance UAE」（2026年）	失業保険
UpperSetup 「Commercial real estate for business in Dubai 2026（Ejari）」（2026年）	Ejari手数料・要件
Bird & Bird 「Reinstatement of Alcohol Sales Tax in Dubai in 2025」（2025年）	酒類販売手数料の再導入
LexisNexis Middle East 「Dubai 30% alcohol sales tax to return」（2024年12月）	同上
Mordor Intelligence 「UAE Foodservice Market」（2025年）	UAE外食市場規模（戦争前予測）
IMARC Group UAE外食市場に関する予測（時期不明）	同上（参考）
DubaiSpots ドバイの日本食・寿司レストランに関する記事（2026年）	日本食の価格帯（信頼度低）
Sotheby's International Realty（UAE） The Journal掲載記事（2023年ほか）	高級店の価格帯（信頼度低）
Bayut、En Primeur Club、Tripadvisor等の店舗情報（時期不明）	2018年開業店の営業状況（日付なし情報）
Alma Consulting Group 報告書（時期不明、Arabian Business経由、原資料未確認）	「60%／80%閉店」説の出所（事実としては不採用）

出典の扱いに関する方針

- 定義の確認：**同じ「新規開業」でも、food establishments、レストラン＋カフェ、レストランライセンスでは対象が異なる。数値は必ず定義とともに引用した。
- 一次資料の優先：**当局の発表を優先し、報道経由の場合は発表主体と報道機関を併記した。報道見出しのみで本文を確認できない数値（例：「50%増」）は採用していない。
- 業界参考値のレンジ利用：**民間資料の費用・賃料は複数資料のレンジで示し、特定の立地・物件の水準としては用いていない。
- 推計の明示：**生存率、退出数、サンプル比率は本レポートの推計であり、公式統計ではない。推計方法はA3に示した。
- 未確認事項の明示：**確認できなかった事項（閉店統計、地区別賃料、酒類の扱い等）は「確認できなかった」と記載し、推測で補っていない。
- 調査時点：**本レポートの情報は2026年10月上旬時点で確認できた範囲に基づく。各資料はその後に更新・訂正されている可能性がある。

URLを掲載しない理由

本レポートは紙での配布を前提としているため、ウェブアドレスは掲載せず、発行者・資料名・時期のみを記載した。各資料は発行者の公式サイトや報道機関のアーカイブで資料名により検索できる。

A6 免責事項・本レポートの前提

本レポートは投資判断の参考情報であり助言ではない。数値は2026年10月時点のもので、意思決定の前に当局と専門家に確認されたい

- 1 助言ではないこと。**本レポートは、ドバイでの飲食店開業を検討する日本の事業者・投資家に向けた一般的な情報提供を目的とするものであり、特定の個人・法人に対する法務、税務、会計、労務、投資に関する助言を構成しない。具体的な意思決定にあたっては、弁護士、税理士、会計士等の専門家に個別に相談されたい。
- 2 情報の時点。**本レポートの数値・制度は、特に断りのない限り2026年10月上旬時点で確認できた情報に基づく。UAEおよびドバイの法令、手数料、税制、許認可手続きは頻繁に改正されるため、契約・申請の前に、DET、Dubai Municipality、連邦税務庁、人的資源・首長国民化省（MOHRE）等の所管当局で最新の情報を確認されたい。
- 3 推計は公式統計ではないこと。**本レポートに示す生存率、退出数、2018年開業サンプルの比率等は、公表データから本レポートが独自に推計したものであり、政府の公式統計ではない。推計には不確実性があり、レンジで示している。
- 4 標準モデルは仮定であること。**100席アッパーカジュアル日本食の標準モデルおよびKPIは、説明のための仮定に基づく参考モデルであり、特定の店舗の収益を予測・保証するものではない。KPIは「満たせば必ず成功する条件」ではなく、投資判断の参考である。
- 5 業界参考値の性格。**民間のコンサルティング会社、不動産会社、情報サイト等による費用・賃料・手数料の数値は、各社の調査方法に依存し、検証可能性に限界がある。レンジとしての目安であり、実際の見積りや契約条件に代わるものではない。
- 6 未確認事項。**独立店舗での酒類提供の可否、飲食業へのEmiratization義務の適用、地区別の賃料水準、サービス料・DM手数料の現行ルール等は、本レポートの調査では確認できなかった。これらを前提とする計画は、事前に所管当局で確認されたい。
- 7 2026年の情勢。**2026年2～3月以降の地域紛争に伴う観光・物流への影響は継続中であり、本レポート執筆後に状況が大きく変化する可能性がある。ミシュランガイド・ドバイ2026年版（2026年10月6日発表予定）の結果は反映していない。
- 8 事例の扱い。**本レポートで言及した店舗・企業は、公開された報道等に基づく事例として示したものであり、その経営状態や評価を示すものではない。営業状況は変化し得る。
- 9 責任の限定。**本レポートの情報の正確性・完全性には十分に注意を払っているが、これを保証するものではない。本レポートの利用により生じたいかなる損害についても、発行者および著者は責任を負わない。

発行情報

ドバイ飲食店市場 参入戦略レポート 2026

発行：Meti Lux Partners（メティ・ルクス・パートナーズ）／著者：埜寄 雅治（Representative Director & CEO）／発行時期：2026年10月

本レポートの著作権は発行者に帰属する。無断での転載・複製・再配布を禁じる。



DUBAI | 本社

Meti Lux Partners Group L.L.C-FZ
Dubai, United Arab Emirates

TOKYO | 東京

赤坂拠点
東京都港区赤坂

CAIRO | カイロ

Cairo, Arab Republic of Egypt

TBILISI | トビリシ

Tbilisi, Georgia

LAGOS | ラゴス

Lagos, Federal Republic of Nigeria

UNITED STATES | 米国

METI LUX PARTNERS GROUP LLC
1666 Kennedy Causeway Suite 412
North Bay Village, FL 33141, USA