

# COTS COTS LTDの取り組み

---

2019年8月



**COTS COTS**

# スピーカーの自己紹介

---

## 清水政宏 ー共同代表

- 外資系金融、海外投資ファンドを経てCOTS COTS LTDを共同で創業
- ファイナンスと事業企画、マネジメント全般を担当
- 京都大学経済学部卒

---

# 1.会社概要

2040年に人口が現在の倍、8,000万人になる  
ウガンダで人々の生活向上に寄与する産業を創る



- **Uganda meets Japan**

- ≫ 東アフリカの発展に日本のサービスで貢献する

- **Farm to Table**

- ≫ 緑豊かなウガンダの自然の恵みを日本食という形で届ける

- **Real Simcity in Uganda**


- ≫ ウガンダの発展に寄り添った街を創る

# 会社概要


会社名	COTS COTS LTD (こつこつリミテッド)
本社所在地	Kampala, Uganda
事業内容	1. 日本料理店運営事業 2. テナントマネジメント事業 3. 農業、途上国支援事業のコンサルティング業 4. 不動産開発業
設立	2015年7月23日
資本金	USD 945,000
代表者	宮下芙美子、清水政宏
その他役員	小林一行、山口愉史、宮本和昌、水野太郎
主要株主	経営陣、株式会社トリドール、サラヤ株式会社、現地富裕層
従業員数	ウガンダ人およそ40名(パートタイム含む)

# メンバープロフィール

日本人6名とウガンダ人スタッフ40名で運営している。得意領域がみなバラバラで各自の専門性を持ち寄って組織を作っている。




宮下芙美子  
共同代表  
前職: 農業ベンチャー  
のウガンダ駐在代表




山口愉史  
総料理長  
前職: 京都「やま仙」経営



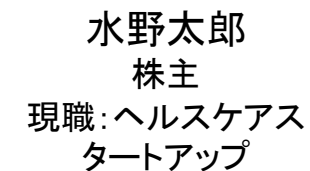
宮本和昌  
共同代表  
前職: Saraya East  
Africa代表  
現職: 日系総合商社  
(ケニア)



清水政宏  
共同代表  
現職: 投資会社



小林一行  
ディレクター  
現職: 設計事務所経営



水野太郎  
株主  
現職: ヘルスケアス  
タートアップ

# 事業の概要

---

## 1. YAMASEN事業部

- カンパラ初の日本人料理人による日本料理店の運営

## 2. テナント事業部

- 3,000㎡の敷地でYAMASENと7つのテナントからなる商業施設Tank Hill Parkの運営

## 3. 農業事業部

- 有機野菜、加工品の生産・流通・販売業、マイクロファイナンス事業体の運営
- JICA,JETROなど日本の途上国支援事業のコンサルティング受託

## 4. 不動産開発部 (2020年以降)

- ヴィクトリア湖畔における飲料水ボトリング工場および周辺施設の建設(仮)

# 組織の特徴～多様な株主構成

---

- 株式会社トリドール

- ≫ COTS COTSに対してオペレーション構築やマニュアル作りのサポートを行う

- サラヤ株式会社

- ≫ COTS COTSに対して衛生商材の提供を行う

- 建設地の地主

- ≫ 地主が圧倒的に強いウガンダで、資本関係で縛って利害の方向を一致させる



# 農業事業部





# 農業事業部

ゴマやバニラなどを日本に輸出し、京都の農業ベンチャー(株)坂ノ途中が製品化している。



ごま



バニラビーンズ



シアバター

---

## 2.ウガンダについて



# ウガンダ共和国概要(基本情報)



## ➤ 位置

- アフリカ中央部、世界第3位の湖水面積を誇るビクトリア湖北岸に広がる内陸国
- 空の玄関口エンテベ空港はカンパラから40km南のビクトリア湖岸に位置し、世界主要空港と直通便が就航
- 日本からはドバイ、カタールなどを経由し、約20時間

## ➤ 気候

- 国の首都カンパラは赤道直下に位置
- 標高が高いため、年間を通して気温が20度～30度、年間降水量約1,200mmと温暖で過ごしやすい気候

## ➤ 人口

- 約4,000万人(約半数が15歳未満という非常に若い国)
- 首都カンパラの人口は公式統計では160万人(国の経済中心で昼間人口は200万人を超えているとされている)

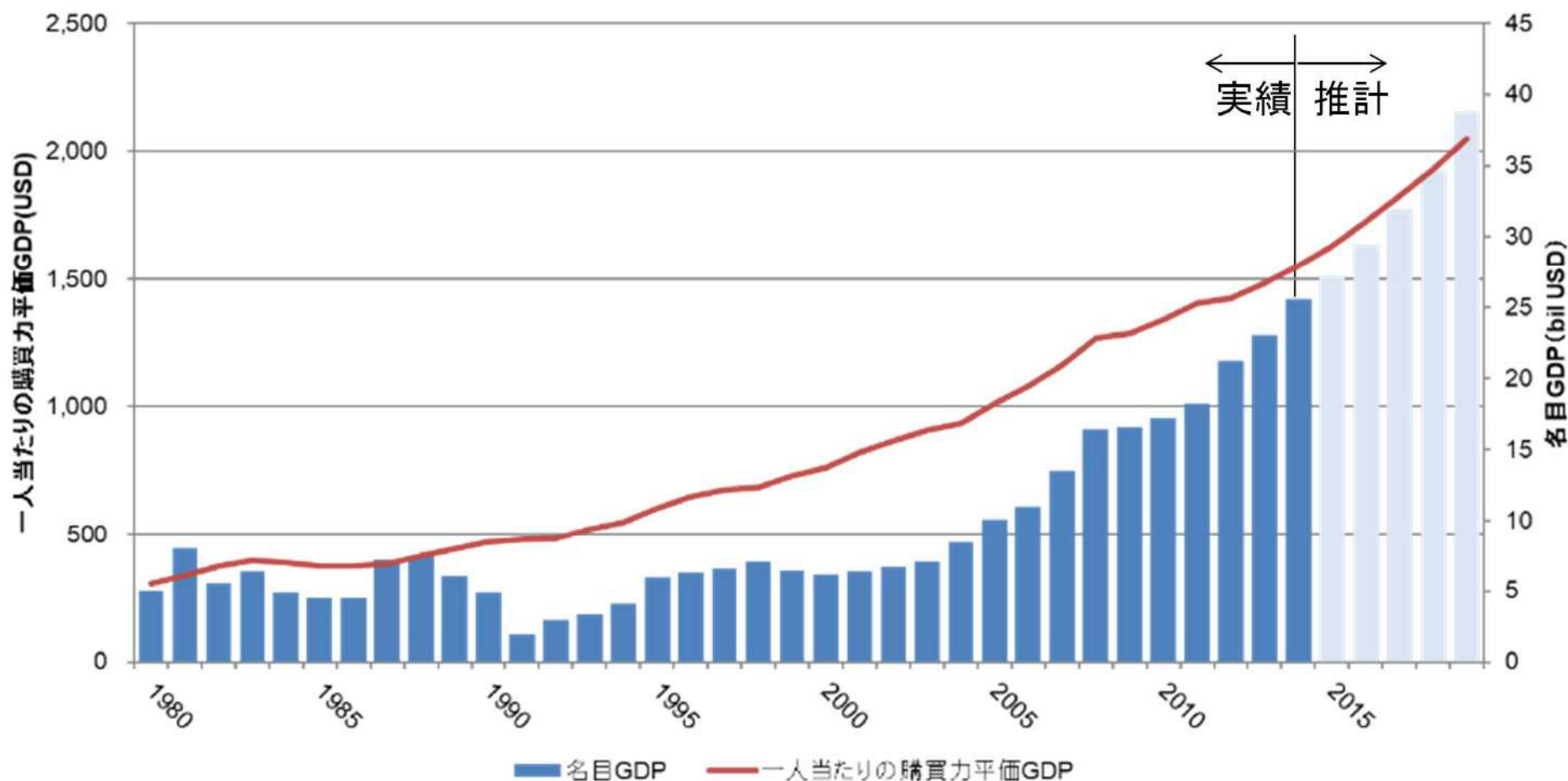
## ➤ 治安

- 政情は現ムセベニ政権下で安定しており、治安は良好
- カンパラはアフリカでは非常に珍しく、外国人でも安心して夜間も街を歩けるほど安全な都市として知られている

# ウガンダ共和国概要(経済状況)

- 安定した政情を背景に経済成長率は堅調に推移している

》 現在は成長と雇用創出に一層重点を置いた政策を推進しており、世界銀行の分析よりその効果が確認できる(2016年:経済成長率:4.6%、物価上昇率:5.5%)

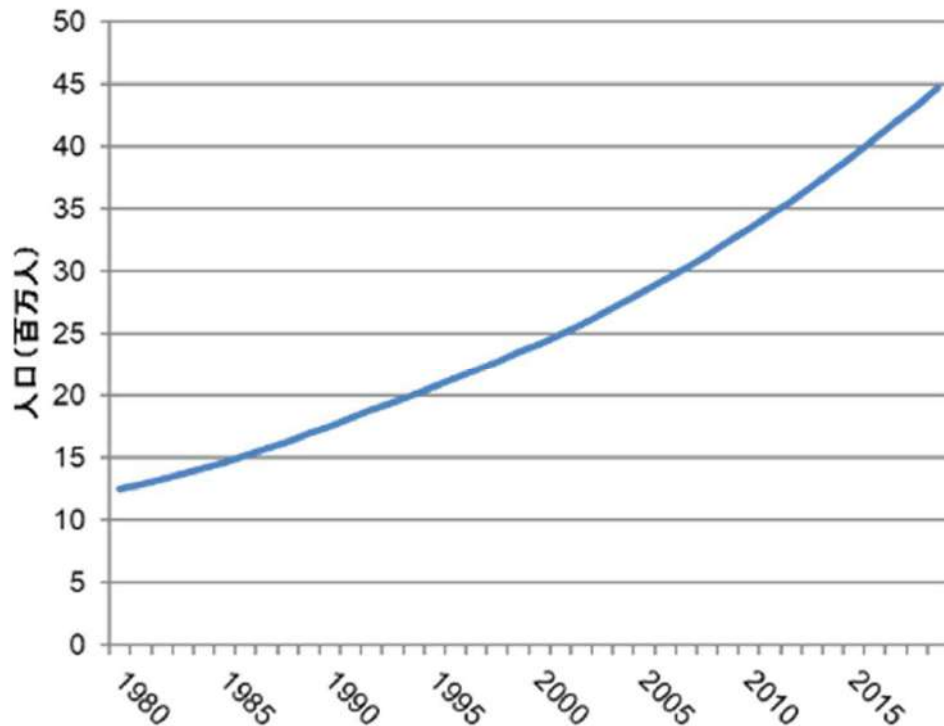


Source: IMF World Economic Outlook (WEO), April 2015

# ウガンダ共和国概要(社会状況)

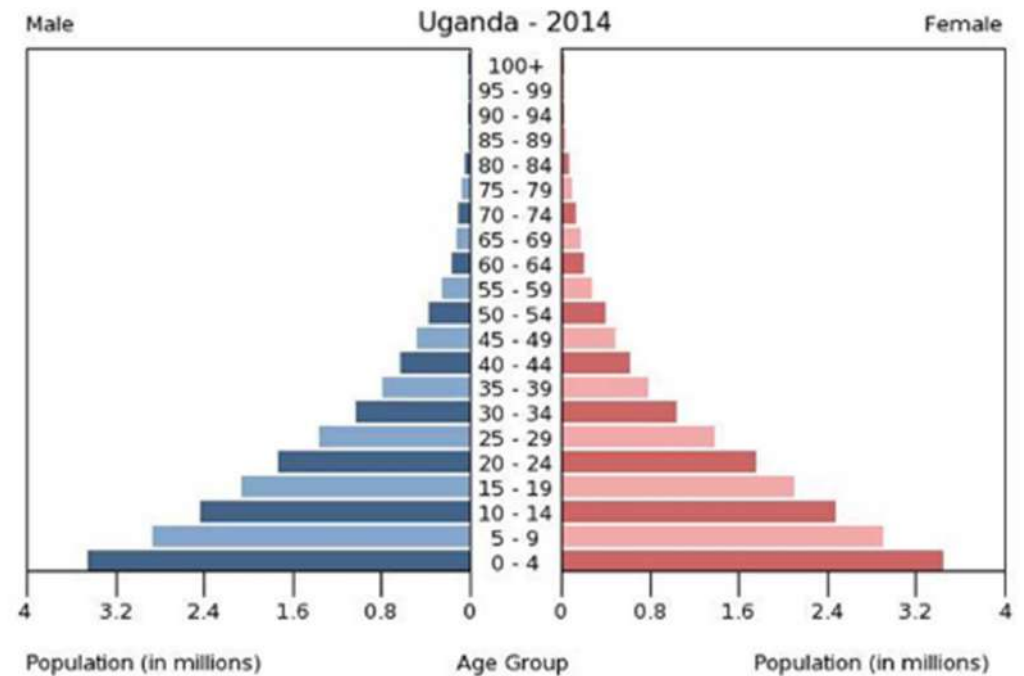
- ウガンダの人口は2017年時点で約4,200万人(年成長率3.30%)と推計される
- 大半が若年層であり、平均年齢は15.5歳と非常に低くなっている(2014年推計)

ウガンダ人口推計



Source: IMF World Economic Outlook (WEO), April 2015

年齢別人口構成

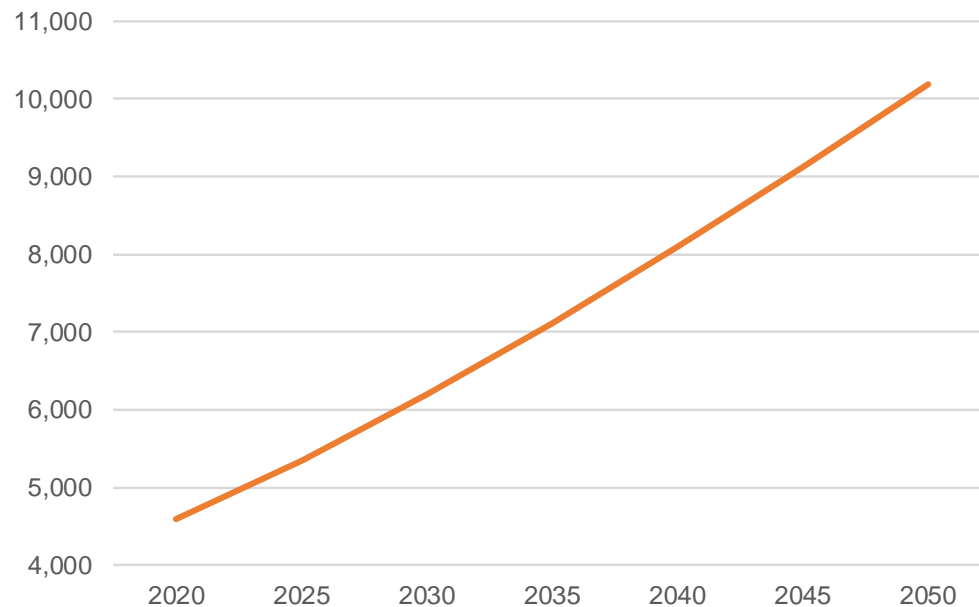


Source: CIA, The World Fact book, 2015

# ウガンダのポテンシャル

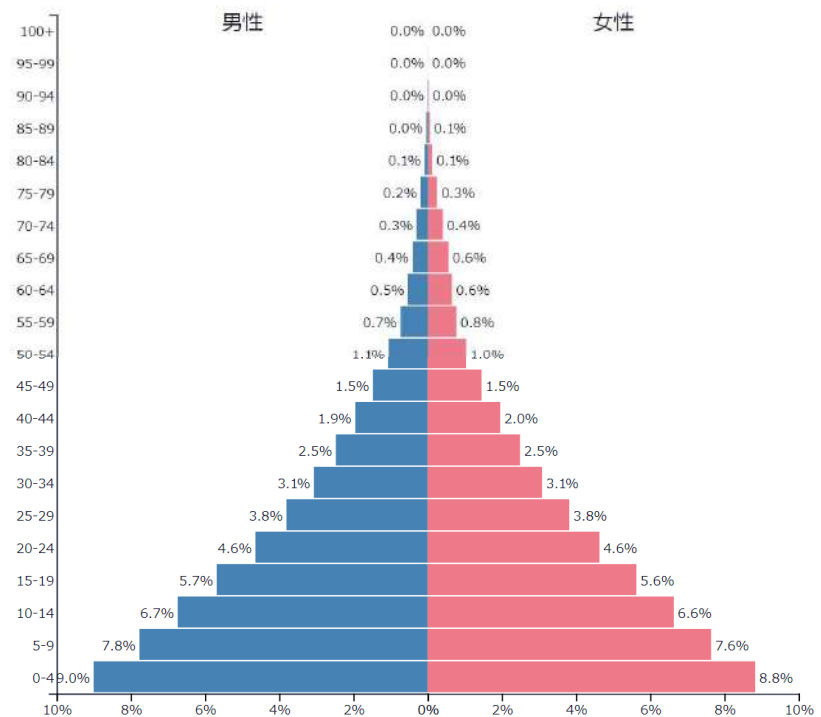
- 2040年に人口は8,000万人を超えている
- 一方で人口構成は現在と変わらずピラミッド構造のままである

ウガンダ人口推計(万人)



Source: Population Pyramid.

年齢別人口構成



Source: Population Pyramid

# ウガンダの課題

---

- 人口増加スピードに比べて外食産業のプレイヤーが少ない
  - ≫ 価格帯を問わず外食産業自体が未熟
- 人口増に対応した街づくりが難しい
  - ≫ 街を計画的に作るノウハウをもった企業が存在しない
- インフラが脆弱であり生活の基盤が整わない
  - ≫ 特に物流網の脆弱さは顕著





























---

### 3. 日本料理店を建ててみた









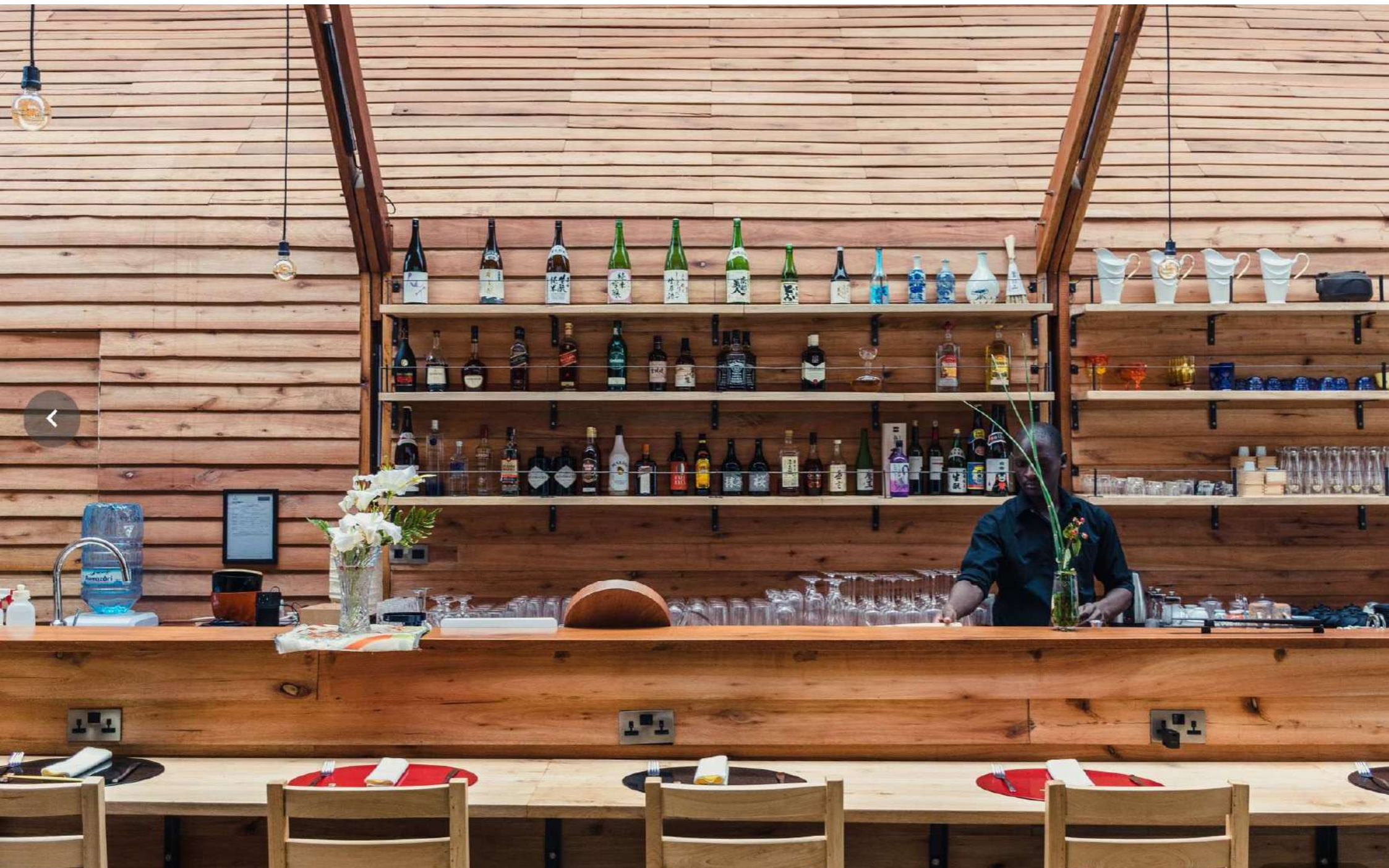
























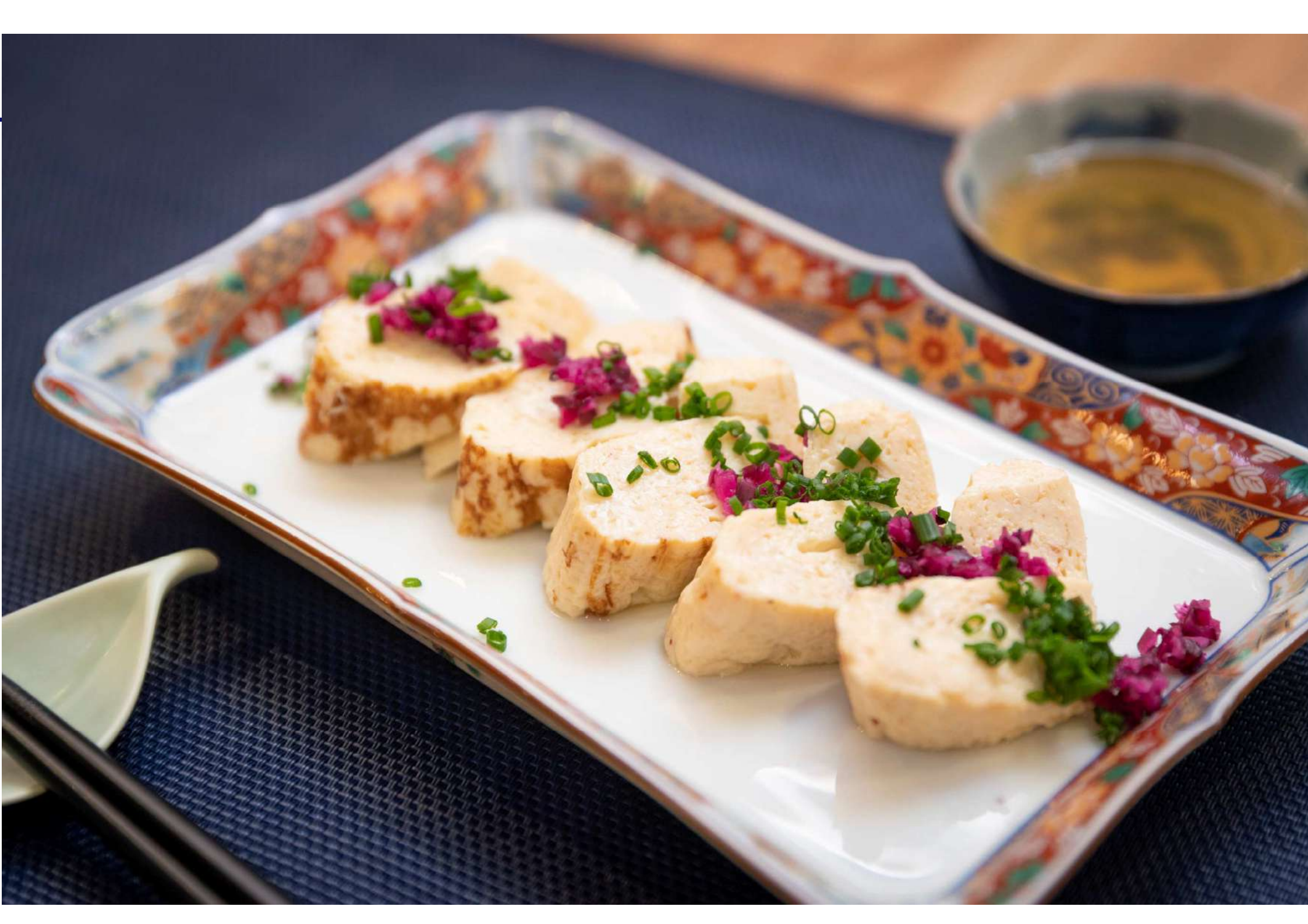




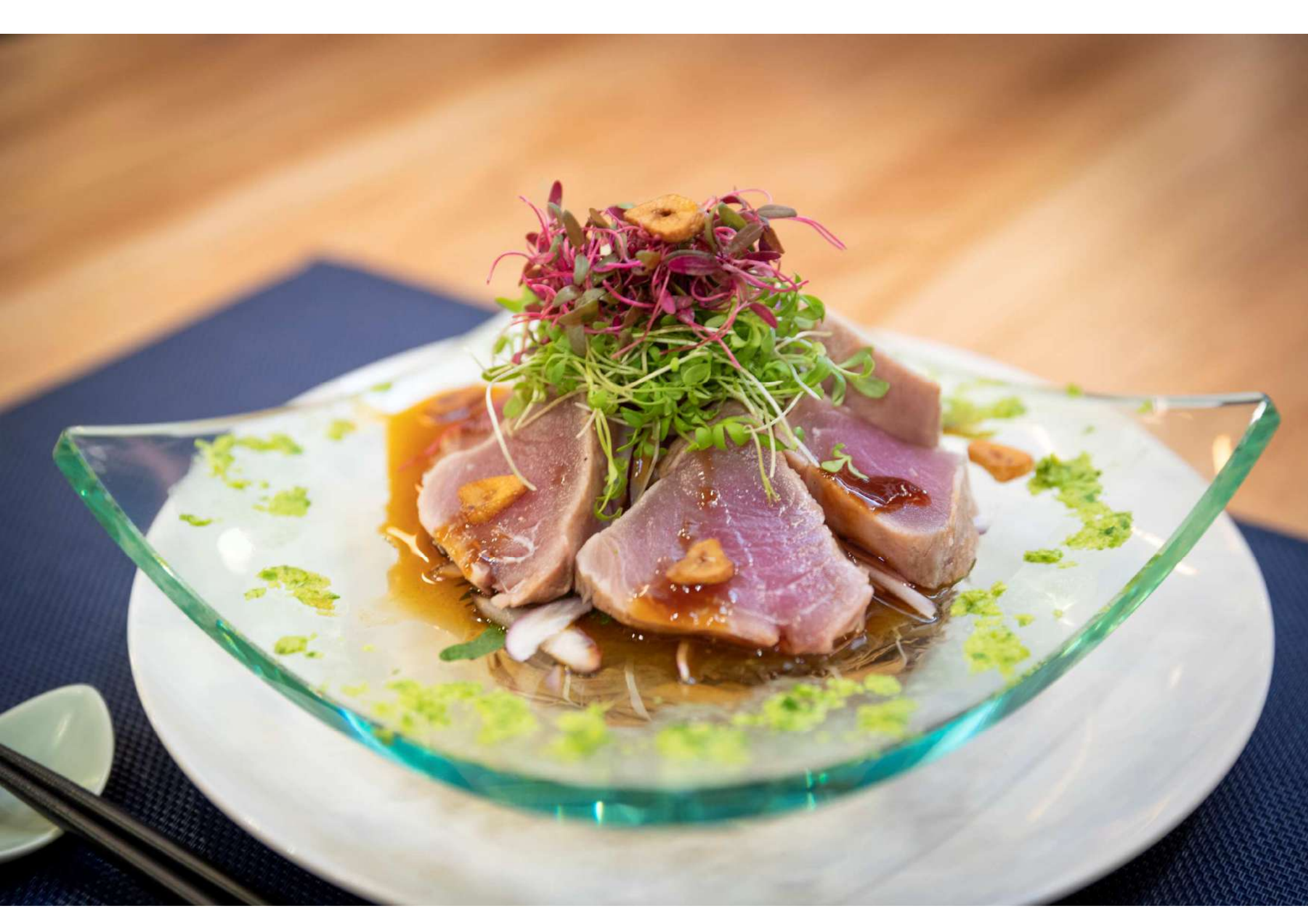








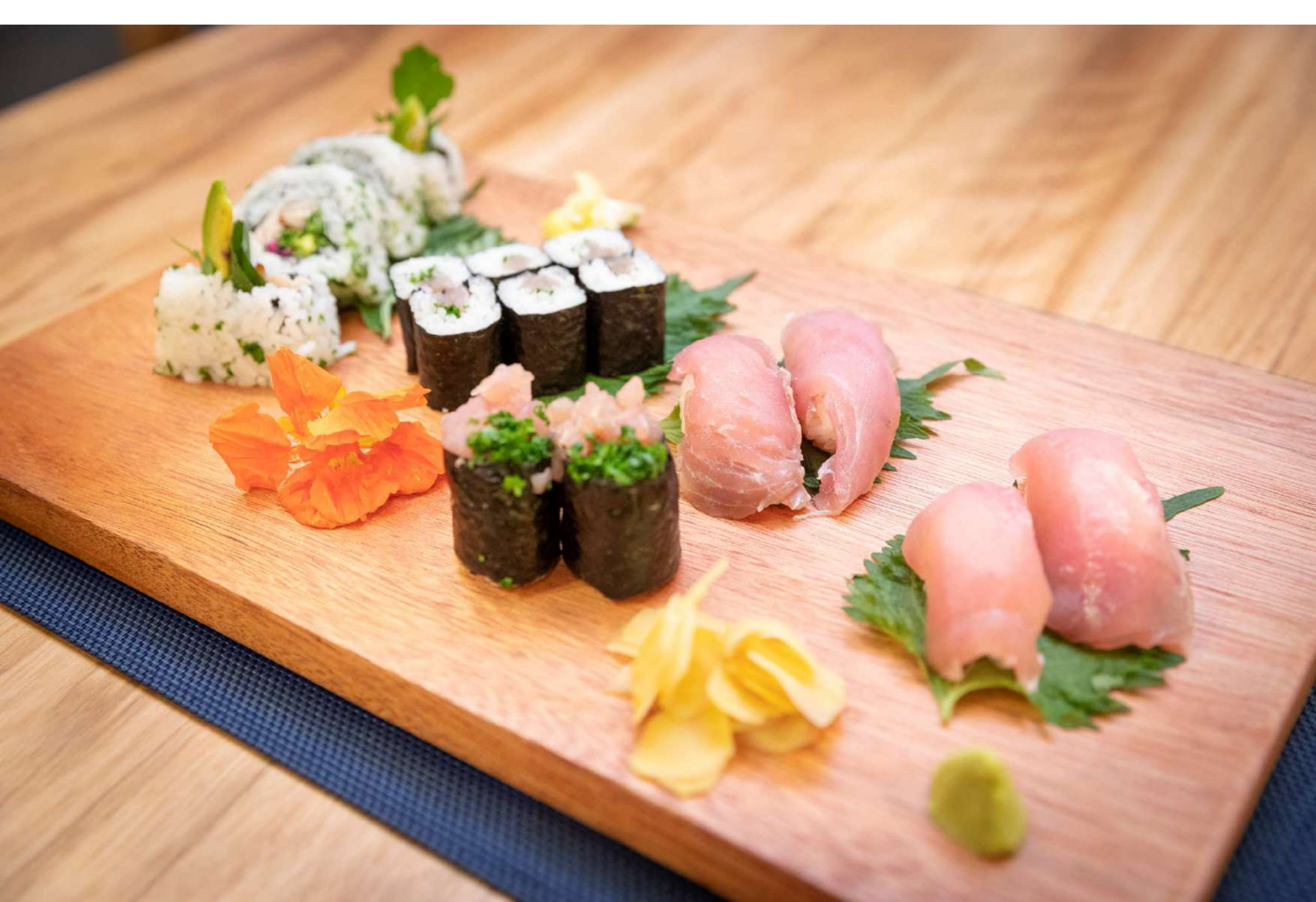




















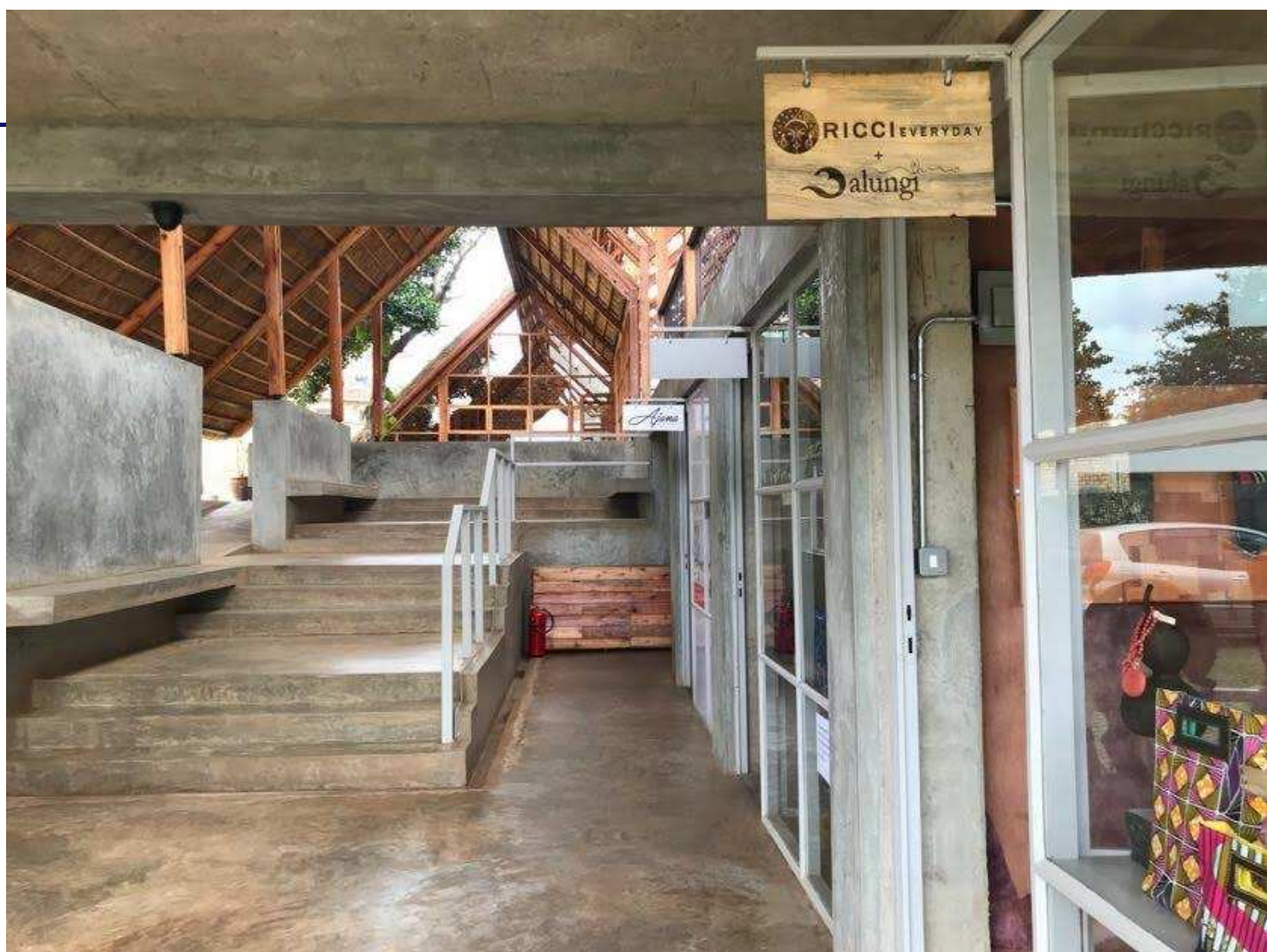








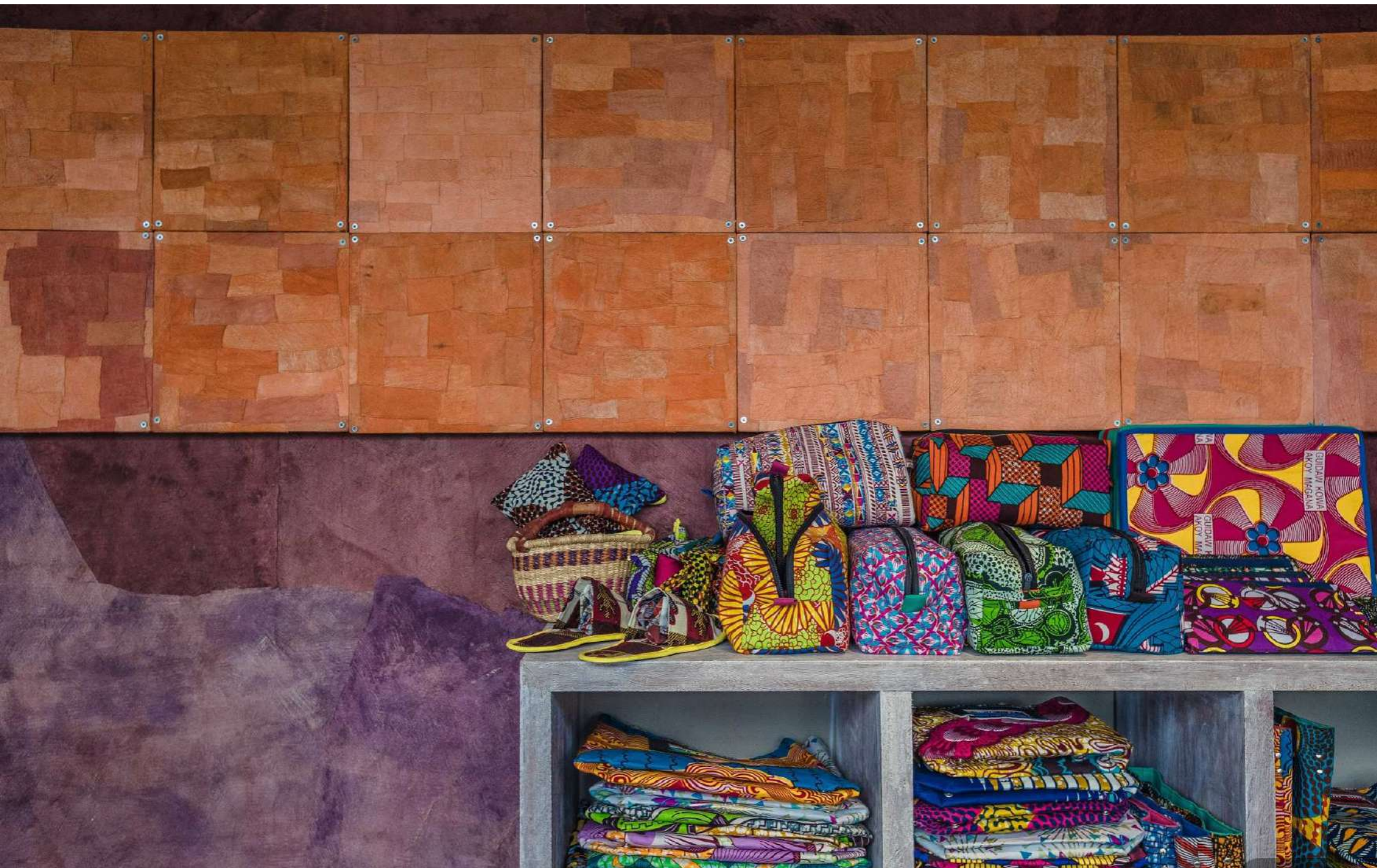






















REFRESHING  
Lemon grass +  
Eucalyptus  
works as a natural  
mosquito repellent

PURE BUTTER  
No scent  
for kids & babies,  
sensitive skin

COTS COTS agri original  
SHEA BUTTER  
from Uganda  
15.000

RELAXING  
Lavender  
facial, hair  
massaging

HEALING  
Rosemary +  
Ginger  
for massage,  
muscle pain relief

TASTE MY  
Natural Organic  
Dried Fruits  
PINEAPPLE



### HISTORY OF RICE CULTIVATION IN JAPAN

Rice and the Rice Cultivation in Japan began about 3000 years ago. The Japanese imperial family, the oldest royal family in the world, received rice paddies from Japanese God in ancient myths. After that, Japanese have developed rice cultivation with thousands of local rice varieties for about 3000 years. Japan is a country of rice.

### UGANDA RICE CULTIVATION

Rice cultivation in Uganda began early 1980s. It was introduced by migrant Indian brought by Uganda railway development project. In the 1980s, private field rice cultivation development was conducted by the Ugandan government mainly in Kibuli and Doka rice schemes. Uganda's rice cultivation has increased dramatically by the extension of the rice cultivation project. Rice has become one of the main crops in Uganda.



### JAPANESE RICE CULTURE

Japanese love eating rice as staple food, drink, rice alcohol, called sake and enjoyed rice cakes since ancient time. In addition to that, Rice straw had been used as ingredients of daily tools. Rice cultivation is always with the life of Japanese people. Rice straw after harvest is transformed into various living goods and craft items. Please see exhibits in this room.

### RICE CULTIVATION COOPERATION WITH JAPAN

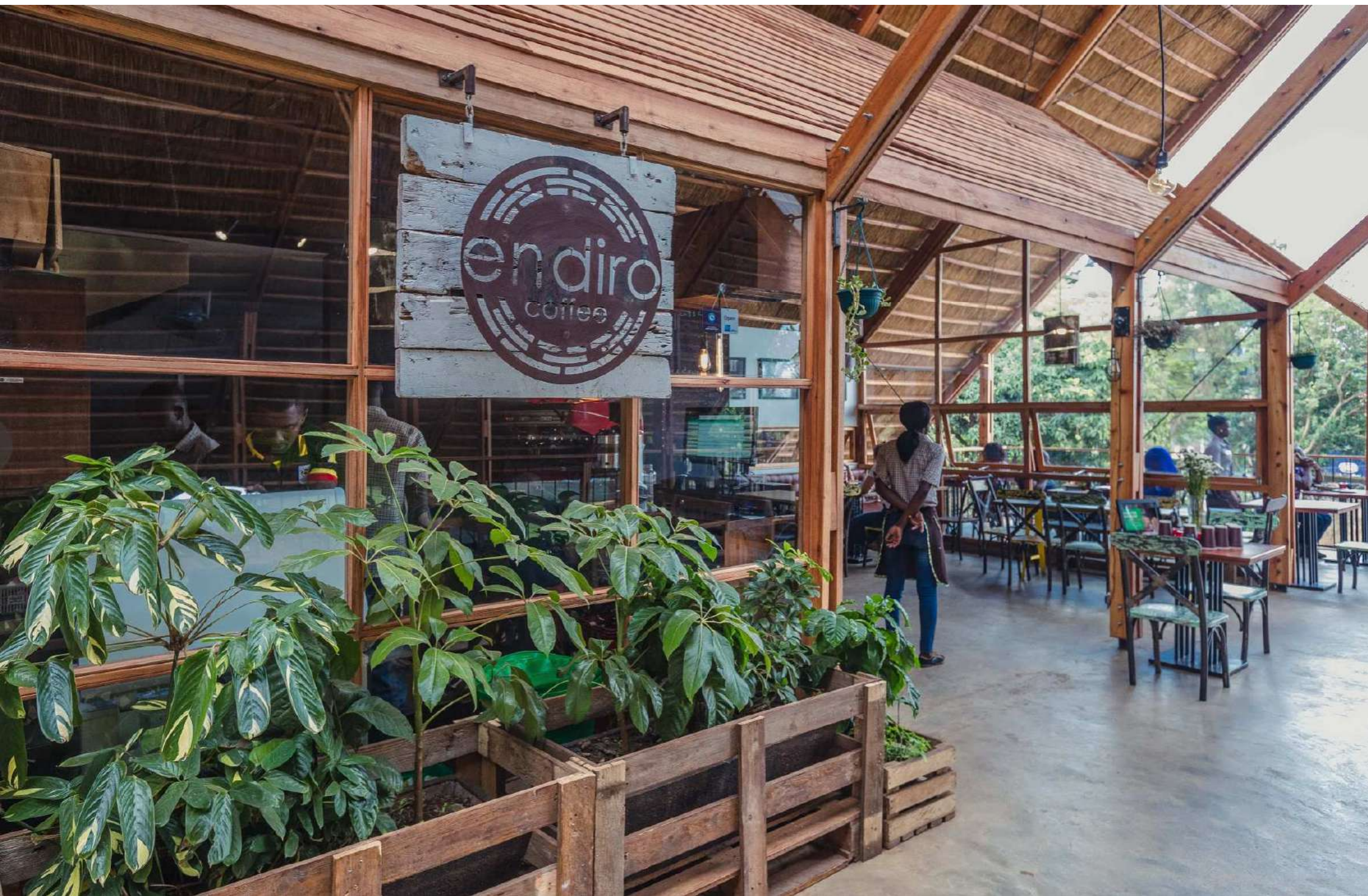
Japanese rice cultivation cooperation such as expert dispatch and irrigation development project began in the 2000s. In cooperation with Japan, UNRDS (Uganda National Rice Development Strategy) announced that doubling rice production in Uganda in the decade from 2008 to 2018, and the goal has been achieved. Now, Japanese and Ugandan staff in PRADe project are struggling to do further extension of rice cultivation to increase rice productivity.





















# 設計担当者



小林一行

## 経歴

2009年 東京藝大美術研究科建築専攻修了  
2011年 小林一行+檜村芙実／TERRAIN architects設立

## 受賞歴など

2012年 SDレビュー 入選 (AU dormitory)  
2012年 JCDデザインアワード 入選 (Endang Bunko)  
2014年 新建築5月号掲載 (AU dormitory)  
2014年 JA 96 year book 2014 掲載 (AU dormitory)  
2015年 新建築7月号掲載 (Work Shop in Uganda)  
2015年 traverse 16 (京大建築系教室発行) インタビュー記事掲載  
2015年 住宅建築12月号掲載 (磯子の家)  
2016年 Asia Pacific Architecture Symposium (オーストラリア) 招聘  
2016年 住宅建築8月号 書評『多様性をうみだす普通の暮らし』寄稿  
2017年 米コロンビア大学における若手設計事務所15組講演招聘  
2018年 Tank Hill Park竣工  
2019年 新建築5月号掲載予定 (Tank Hill Park)



# 創業までの道のり

---

- 起業は「なんとなく偶然」

- ≫ 多分日本料理店が流行と思っていた宮下と宮本
- ≫ たまたまウガンダを訪れて興味を持った清水
- ≫ 様々な調査を経て事業が有望であることを確信
- ≫ 京都で料理人をやっていた山口の移住

- 居抜の物件がなく、自ら建物を造ることにした

- ≫ ウガンダで建築をやっていた小林が参画
- ≫ 多額の資金と長い工事期間が必要

- 意図せざる多角化

- ≫ 開発コンサル、農業など宮下の前職を引き継ぎ開店までの資金不足を補う
- ≫ 建屋が大きいためテナント業も行うことに



# 機会の発見

## 薄々気付いていたこと

首都には物価が2つある

外食産業があまりにも未発達

渋滞がひどく買い物に困る

新しいものには皆敏感

## 詳細

• ローカル物価と外国人物価が激しく乖離している

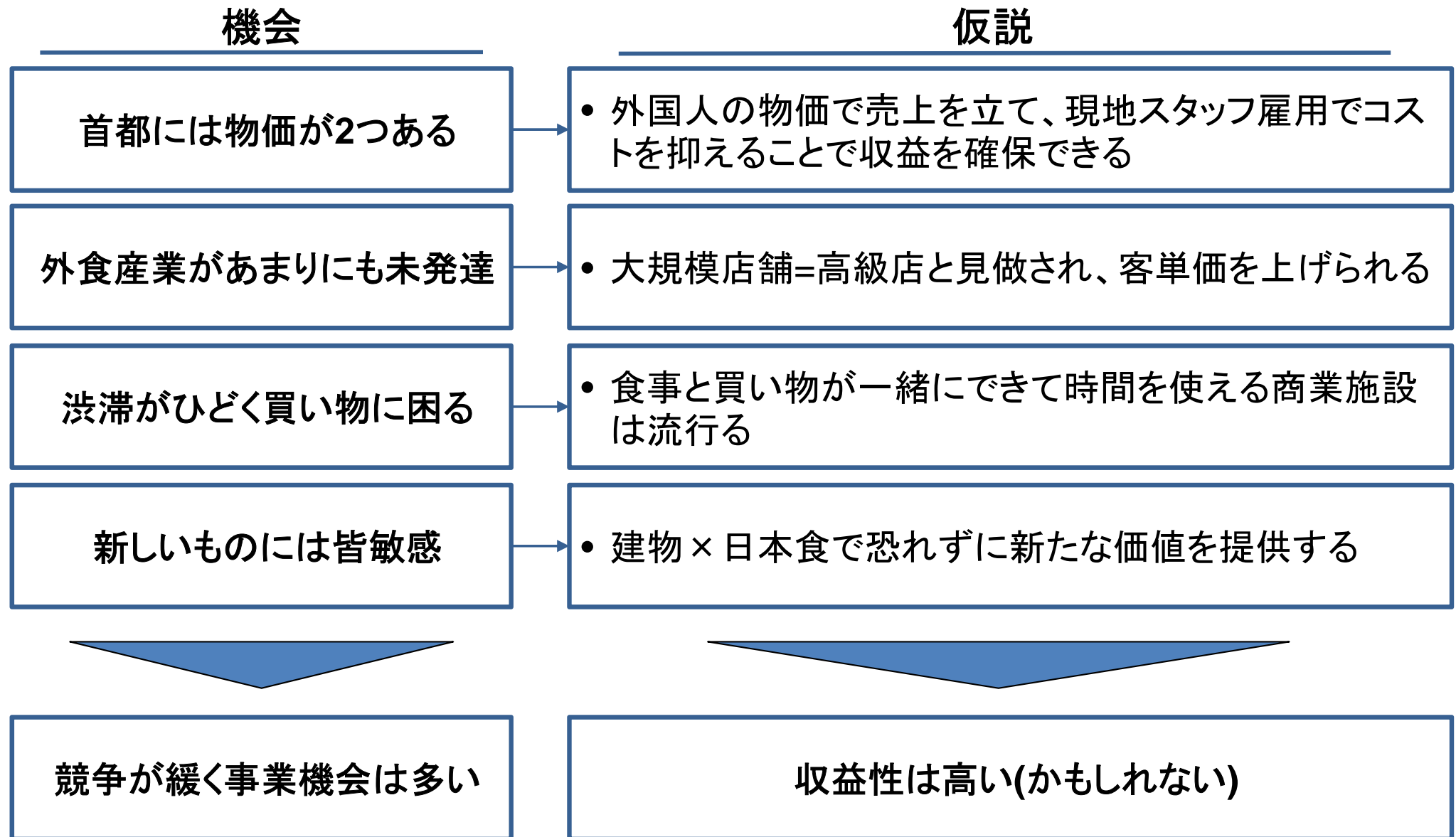
• 競争が少なすぎる、かつサービスのレベルが低い  
• 高価格帯は大規模店舗が多い

• 買い物で半日終わるレベルで道が混むことがある

• (娯楽が少なくて)新しいモノ、サービスを欲している

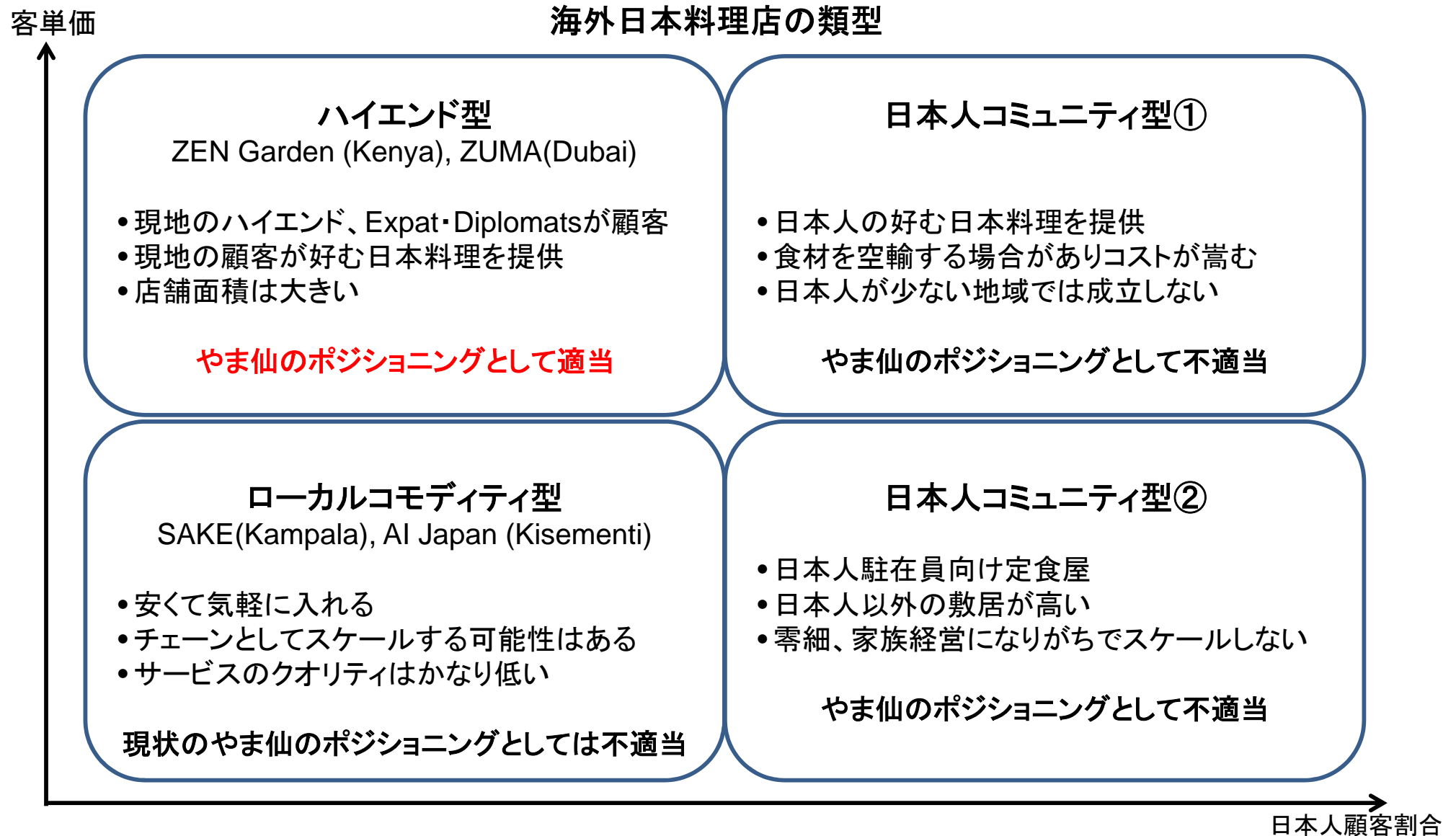


# 機会の発見と仮説の構築





# ターゲットの選定





# 事業を行う上での難所

## 難所

## 背景

1	起業しにくい	<ul style="list-style-type: none"><li>• 人材不足</li><li>• 弁護士、会計士などプロフェッショナル不足</li></ul>
2	資金調達が困難	<ul style="list-style-type: none"><li>• 銀行の金利が激しく高く、借り入れが困難</li><li>• 資本市場が未整備で投資に適した環境ではない</li></ul>
3	事業化まで時間がかかる① 市場が未成熟すぎる	<ul style="list-style-type: none"><li>• 仕入れ先、ロジ会社などプレイヤーが少ない</li><li>• マスの購買力がまだまだ低く収益化しにくい</li></ul>
4	事業化まで時間がかかる② 行政コストが高い	<ul style="list-style-type: none"><li>• 行政執行が遅すぎる</li><li>• 外国人企業は何かとターゲットにされやすい</li></ul>



# 料理店開業における難所

---

- **コールドチェーンがなく、衛生環境が悪い**
  - ≫ 内陸国であるウガンダでどうやって魚を仕入れるか
- **日本食材輸入のハードルが高い**
  - ≫ 食材を正規に輸入をした前例がなく、手続き全般が分からない
  - ≫ 急に手続きが変更になり混乱する
- **業界が未熟すぎて割を食った**
  - ≫ まともな厨房機材が届かない
  - ≫ Farm to Tableを体現できる仕入れ先がない
- **採用と人材育成が壮絶に困難**
  - ≫ スキルのない専門人材に対するコストが割高
  - ≫ 見たことも食べたこともない「日本食」を調理するスキルをどう養成するか



# 農水省：アフリカ対象フードバリューチェーン開拓事業 (2018年度)





---

開業後



# 実際やってみてどうだったか

## 仮説(再掲)

2つの物価の差を利用する

大規模店舗の客単価は高い

食事と買い物ができる  
商業施設は流行る

恐れずに新たな価値を提供する

## 実情と課題

- 大体想定通り
- 専門人材はスキル対比で高い
- 一部消耗品や耐久消費財は外国物価

- 想定通り

- エリアのランドマークとして流行っている
- 文化の拠点のような場所になっている

- 新しいモノへの渴望は予想以上
- 「何が日本料理か」の裾野は予想以上に広い



## 現状の課題~外部環境

### 課題

衛生環境がまだまだよくない

サプライヤーが安定しない

魚の輸送がマニュアルすぎる&  
漁獲が不安定

### 詳細

- 国内ですらコールドチェーンが整備されていない

- 多店舗化を実現できるほどサプライヤーの数や量が安定しない

- 仕入れが不安定



## 現状の課題~社内の課題

課題	詳細
理念、方針の共有・浸透	<ul style="list-style-type: none"><li>• 就業経験のほぼないスタッフたちにどう伝えるか</li></ul>
中間管理職の育成	<ul style="list-style-type: none"><li>• ウガンダ人をマネジメントに据えている</li><li>• 前例があまりないため、手探りの育成</li></ul>
適切な人事評価制度の導入	<ul style="list-style-type: none"><li>• 育成を伴った人事制度は現地外食産業ではほぼ存在しない</li></ul>
バックオフィス業務が重い	<ul style="list-style-type: none"><li>• 労務管理、経理会計をツール代替しにくい</li></ul>



# 将来の展望

---

## 1. YAMASEN/Tank Hill Parkの高収益化 (2019年)

- ≫ オペレーション改善、売上向上施策の強化

## 2. ヴィクトリア湖畔の半島開発プロジェクト (2020年)

- ≫ 長期的にはカンパラで街づくりを行うその足掛かりとしてのプロジェクト
- ≫ 当地の不動産開発需要は富裕層などを中心として大きい

## 3. ケニアの港からウガンダへのコールドチェーンを作る(2020年以降)

- ≫ フードバリューチェーン課題解決型市場開拓事業の調査を踏まえて
- ≫ カンパラ国内のコールドチェーンも併せて整備し、食材ロスを減らす



# お問い合わせ先

---



## COTS COTS LTD Headquarter

- Address: P.O. Box 10144, Kampala, Uganda
- E-mail: info(at)cotscots.com
- URL: <https://cotscots.jp>  
<https://www.facebook.com/cotscotsltd/>