



田村 賢一（株式会社イースクエア コンサルティンググループ マネジャー）

## BOP ビジネス、実践ステップにおけるポイント

現在、BOP ビジネスでは、当初の文脈である BOP 層を消費者としてとらえ、廉価な商品を開発・販売するという流れから、BOP 層を事業パートナーとしてとらえ、ビジネスの設計段階から包含していく考え方が注目を集めている。BOP ビジネスの研究者であるスチュアート・L・ハート教授（コーネル大学）は、BOP ビジネスを実践する際の原則として、BOP 層と企業とのあいだで、共通の価値を「Co-Creation（共創）」することが重要であると指摘している。

そこで本稿では、いかに BOP 層と共通の価値を協創するかその実践のポイントについて考察する。

### BOP ビジネスの実践ステップ

BOP ビジネス実施の流れを大まかに整理すると、事業の準備、事業モデルの構築、パイロット事業の実施、事業モデルの実施・拡大というステップになる。では、BOP 層をパートナーとしてとらえ、共通の価値を共創していくには、どのようなポイントがあるのだろうか。

まず、事業の準備では、どのような地域で、誰とビジネスを創造していくかを考えることになる。候補地の選択では、その企業にとって戦略的に重要な国・地域を選ぶことは当然だろう。しかし、既に土地勘や活動拠点のある場所を選ぶこともあるが、あえてまだその企業にとってなじみのない場所を選択するという考え方もある。既知の情報は、BOP 層と協働する際に、先入観や思い込みを生み出す原因になり得るので、そのような情報が少ない地域を選ぶことで、新たなイノベーションが生まれやすいからだ。

また、BOP ビジネスでは BOP 層と協働でプロジェクトを進めることから、草の根レベルでプロジェクトを運営できるスキル・経験を持つパートナーを選択することも重要になる。

次に、事業モデルの構築フェーズでは、BOP 層との対話から事業モデルを模索・構築していく必要がある。BOP ビジネスでは、まだ認知されていない社会課題（水汚染と病気の関係など）を BOP 層に認識してもらい、その課題解決に対して自社サー

ビスを提供し市場を共に作り上げていく作業が必要になる。

また、事業モデルを構築する際は、BOP 層とともに事業の成功指標を設定する必要も出てくる。BOP ビジネスは経済的な価値を生み出すだけではなく、コミュニティにとっての社会的な価値を生むことも求められる。短期収益に集中するだけではなく、ブランド構築や社会価値の創造といった双方にとっての中長期的な成功指標を持つことで、共通の価値や目標を共有できる。

事業モデルを構築した後は、パイロット事業を実施するフェーズになる。このフェーズでは、事業のプロトタイプを作り、トライ&エラーを通じてブラッシュアップを行う。この過程を経ることで、BOP 層が持つ潜在的なニーズや事業の課題がわかり、それらに修正を加えることでより事業が BOP 層に根差したものに变化していく。

パイロット事業を経て、事業モデルが確立したら、事業の実施・拡大に入る。まず、事業を実施・拡大するには、BOP 層をプロジェクトメンバーとして受け入れ、スキル・知識といったキャパシティを構築していく必要がある。その際、レクチャーを通して教えるということよりも、プロジェクトメンバー（主に BOP 層）に実際の事業を経験してもらい知識を習得してもらうことが望ましい。また、これらの学びや方法を文書化しておくことで、その後のトレーニングマニュアルとして活用できる。

次に、地域にある既存の流通システムや NGO ネットワークなどを活用し、事業をスケールアップすることを模索する。これらの協働先をビジネスパートナーだけとしてみるのではなく、共に社会価値を生み出すためのパートナーという視点で連携していくことが重要になる。

本稿では、BOP ビジネスの実践において、BOP 層をパートナーとしてとらえ、共に市場と社会価値を創造していくことのポイントについて述べてきた。企業は自社の製品・サービスを提供することで、BOP コミュニティを援助する立場であると考えてしまう。しかし、実際は、コミュニティの外部者である企業は彼らとの協働なしでは BOP ビジネスの構築ができないことを認識する必要がある。