



COOPSTARTUP

さあ、協同ではじめよう

協同組合スタートアップ
立ち上げガイドブック

翻訳：佐藤和希、荒井絵理菜（協同総合研究所）

COOPSTARTUP

さあ、協同ではじめよう

協同組合スタートアップ立ち上げガイドブック

Version 0 (イタリア語) / 2014 年 10 月

英語版編集 2016 年 3 月

Barbara Moreschi and Lorraine Nicholson

Follow us on :



www.coopstartup.it



Facebook #coopstartup



Twitter @coopstartup

お問い合わせ先 :

info@coopstartup.it

このガイドブックは、Coopfond (Barbara Moreschi, Alfredo Morabito, Aldo Soldi) によって立案・編集された、Coopstartup プロジェクト成果のひとつです。

ミーティングやセミナー、項目別グループ、オンライン協議へ参加していただいた、一人ひとりの支援、提案のおかげで、ガイドブックが完成しました。私たちは、携わってくれた全ての方々に感謝します :

Angelo Ancarani, Cristiana Angeli, Elisa Badiali, Daniela Baldini, Anna Barbieri, Matteo Bartolomeo, Marta Battioni, Chiara Bertelli, Pasquale Braschi, Carmela Bruno, Paolo Cammi, Nicholas Caporusso, Loredana Carbone, Virginia Carolfi, Irene Carpinelli, Dario Carrera, Tommaso Carrino, Flavio Casetti, Anna Lucia Catasta, Loris Cervato, Rosangela Conte, Angelo Corallo, Maria Letizia D'Autilia, Katia De Luca, Loredana De Palma, Paolo De Pascalis, Lorella De Santis, Mauro Degola, Valter Dondi, Monica Fantini, Pasquale Ferrante, Francesca Fornarola, Roberta Franceschinelli, Vito Fusillo, Emiliano Galanti, Lidia Gattini, Maria Felicia Gemelli, Roberto Genco, Raffaele Giancipoli, Mauro Giordani, Enrico Giovannetti, Chiara

Gnesi, Gianluigi Granero, Christian Gretter, Fabio Grossetti, Luca Grosso, Flavia Iurilli, Salvatore Izzo, Gianluca Lattanzi, Martina Lodi, Massimiliano Lombardo, Raffaele Lupoli, Delia Maggio, Francesca Magnago, Sabrina Mancini, Salvatore Manfredi, Luciano Marangoni, Tatiana Marchisio, Cristian Maretti, Silvia Maschio, Anna Memoli, Alessandro Messina, Marta Micheli, Salvatore Modeo, Francesca Montalti, Giovanni Montanari, Deborha Natale, Andrea Paoletti, Donatella Paparella, Marisa Parmigiani, Matteo Pellegrini, Stefano Pighini, Mino Pica, Franco Quagliuolo, Matteo Ragnacci, Marilù Rampino, Andrea Rapisardi, Annalisa Rella, Anna Maria Ricci, Carmelo Rollo, Tommy Romagno, Angela Rosano, Alessia Sabbatini, Paolo Scaramuccia, Marisa Scarola, Stefania Serafini, Matteo Serra, Christian Signorile, Sabrina Signorile, Luciano Sita, Stefano Stagi, Augusta Strippoli, Marco Tognetti, Marco Travaglini, Roberta Trovarelli, Giuseppe Turrini, Massimo Tuzzato, Fabrizio Valencic, Lucio Valente, Serenella Vasini, Paolo Venturi, Anna Villa, Rosy Vitobello, Nereo Zamaro, Eva Zambelli, Francesca Zarri.

私たちについて | WHO WE ARE

COOPSTARTUP

→ www.coopstartup.it

Coopstartup は、協同組合スタートアップを設立することを目的として、Coopfond によって立ち上がったプロジェクトです。このプロジェクトは、協同組合モデルを志向する若い起業家精神を促進し、「新しい市場」に協同組合の存在感を示す必要性から生まれました。

COOPFOND

→ www.coopfond.it

Coopfond は、新しい協同組合の創設、既存の協同組合を支援・強化するために、Legacoop メンバーの資金によって設立された、基金管理の企業です（イタリア法 59/1992）。Legacoop 協同組合が毎年生み出す利益の 3% が、主な基金の源泉となります。

LEGACOOP

→ www.legacoop.it

Legacoop - Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue は、1886 年に設立されたイタリア協同組合連盟で、加盟組合を代表して協同企業モデルを推進しています。協同組合の代表として加盟組合を保護し、協調性を守り、連携を促進し、加盟組合に支援を提供するため、国家、地域ごとのセクター構造で組織されています。

もくじ | CONTENTS

はじめに	▶	7
1. アイデア	▶	13
2. 起業家精神	▶	14
3. チームビルディング	▶	15
4. プロジェクトプランニング	▶	16
5. 協同組合という選択	▶	17
6. ビジネスプランニング	▶	19
7. 仲間を増やす	▶	20
8. パートナーとステークホルダー	▶	21
9. プロジェクトファイナンス	▶	22
10. 設立	▶	23

はじめに | FOREWORD

目的

私たちが協同組合のスタートアップガイドブックを作成した目的は3つあります：

- ・若者の失業者削減につながる、自営業を推進すること
- ・スタートアップにおいて、法的地位としての協同組合の採用を促すこと
- ・新しい市場（特に技術、組織、社会的なイノベーションの領域）における協同組合の存在を支持すること

協同組合のスタートアップを推奨することは、新しい企業と新しい仕事を創出するだけでなく、イノベーションや協同組合モデルによる起業家精神を促進し、若者の積極的な参加と可能性を引き出すということが、より多くの経験からも示されています。

なぜ協同組合 スタートアップ なのか

スタートアップとは“始まり”を意味しますが、実は2つの意味があります。伝統的な意味としては、「企業の初期段階」を示す言葉として、比較的最近の意味としては、「革新的な製品やサービスを導入することにより、短期間で最大の利益を生み出す企業等」に言及したものです。

ここ数年間、イタリアの政策立案者たちは、失業の増加を伴う経済危機に取り組んでおり、アメリカとイスラエルの経験から影響を受けてきました。そして特に、新興のIT市場において、スタートアップが若者たちのための新しい仕事を創出する方法であると考えました。そして「スタートアップ」という用語は、私たちの日常的なものとなりましたが、その意味は必ずしも明瞭なものではありませんでした。

最近のイタリアの法律（Restart Italia to Decreto Crescita 2.0）において、革新的なスタートアップと従来のスタートアップの間を明確に区別しているにもかかわらず、記事や会議の内容を聞くにあたって、次に述べるものの違いを理解することは非常に困難なものとなっています。

- ・（経済的リターンが無いにもかかわらず「スマート」と呼ばれる）発明
- ・（利益を生み出すことのできる発明をする）革新的な企業
- ・（既存の資源を独自に組み合わせる or 新製品やサービスを導入した）新しい企業

私たちは、スタートアップとは、イノベーションを起こすために人々が中心となって組織化する、協同組合の初期の段階だと考えています。経済的観点から見ても、協同組合を起こすことと、他のどんな種類のビジネスを起こすこととの間には、全く違いがありませんが、いくつかの特殊性によって協同組合の設立プロセスは特徴づけられており、最も重要な特徴は、“より早い段階からグループの人々を巻き込む民主的参加”にあると言えます。協同組合は、目的の達成に向けて集まったグループの、個人個人の時間、才能と能力によって築かれるものであり、単に誰か一人のビジネスアイデアによって築かれるものではありません。協同組合は他の企業と異なり、人々が**自発的に団結し、共同で所有し、民主的に管理**された共同体を通じて、社会的で文化的な

ニーズや願いを実現することを目的とした自治的共同体です。

このプロセスにおいて、どのように、イノベーションの効果が発揮されるのでしょうか？ 私たちにとって、イノベーションは多面的なものです。異なる形式、異なる資源からもたらされます。私たちは EU2020 戦略に沿ったビジョンを採用し、環境への配慮、賢明で持続可能で包括的な成長を促進するための雇用を増やす必要性にも注意しなければなりません。具体的には、以下の社会的課題に対処しようとしている革新的な活動に、Horizon 2020（全欧州規模で、10 兆円規模で行われている研究・革新的開発促進のための研究・イノベーション枠組み計画）は資金を提供しています：

- ①保健、人口構造の変化および福祉
- ②食糧安全保障、持続可能な農業およびバイオエコノミー等
- ③安全かつクリーンで、効率的なエネルギー
- ④スマート、環境配慮型かつ統合された輸送
- ⑤気候への対処、資源効率および原材料
- ⑥包括的、イノベティブかつ内省的な社会の構築
- ⑦安全な社会の構築

EU2020 年の戦略では、新規事業の提案は、地域的、全国的な観光の推進と強化、考古学的、歴史的文化的遺産の保護、創造的産業を支援するアートやカルチャーなどの他の経済分野にも及んでいます。

簡単に言えば、EU は、革新、成長、雇用の 3 つを目標とするすべての経済活動を、経済的、環境的、社会的持続可能性に特に注意を払って奨励しています。

協同組合スタートアップを推進する私たちの目標は、参加、実現可能性および将来の見通しに重点を置いた新しいアイデアを育むこの論理に沿った方法と言えます。

だれのための ガイドなのか

この手引きの主な対象は、協同組合を志向する人（特に若者）です。そしてこの手引きは主に、**他者と共に長期的でまっとうな仕事**を創り実現させたいという思いとアイデアを持った人々のための、**労働者協同組合（ワーカーズコープ）**を目的としています。

また、新しい起業家的なアイデアを支援する各種サービス（例えば、情報、ネットワーク、トレーニング、コンサルティングなど）を提供するより良いサポートネットワークを構築することは、新たな人々を協同組合の世界に案内することに役に立ちます。この手引きは一般的なアドバイスを提供しており、個々人の心理的・社会的特性といった個性だけでなく、経済的、技術的および市場的特徴（Tavistock Institute のアプローチによれば、その環境に開かれた社会的技術システムとしての企業）などを考慮し、状況に応じて採用される必要があります。

プロジェクトの規模が小さいほど（組織の複雑さや損益分岐点に達するために必要な市場シェアを考慮した場合）、起業家精神、集団の力学、個人的な期待といったより多くの個別的な特徴が非常に重要なものとなります。そしてプロジェクトの規模と個別の特徴との関係と、その 2 つの組み合わせによる主要要素は、以下のように概説することができます。

図 1



どのように機能するか

スタートアップ・ライフサイクルには、**スタートアップ前**と**スタートアップ後**の2つの段階があります。前者は、新しい企業の創設前のスタートアップの基礎を作るまでのすべての活動を扱い、後者はビジネスの強化と発展に関連したすべてについて扱います。

図 2



この手引きはスタートアップ前の段階だけではなく、活動が始まってからの段階についても考慮しています。なぜなら、初期の活動を効率的、効果的にスタートアップすることと、成功につながるより良いチャンスを得ることには関係性があるためです。したがって、手引きの目的は協同組合を設立することにおけるステップごとの概説であり、アイデアを持続可能で長期のビジネスに変える方法を提案しています。ここでは、協同組合をつくる際の具体的な問題を扱いますが、他のより詳細な情報（行政、財政、管理など）は関連テキストで確認することができます。

手引きはユーザーフレンドリーなツールであり、意図的に、あまり技術的には作っていません。Co-operative UK によって 2011 年に編集された「Simply Startup」のモデルに基づいて書かれ、Coopstartup プロジェクトのワーキンググループからの提案

に基づいてイタリアの文脈に変更、適合させていきました。

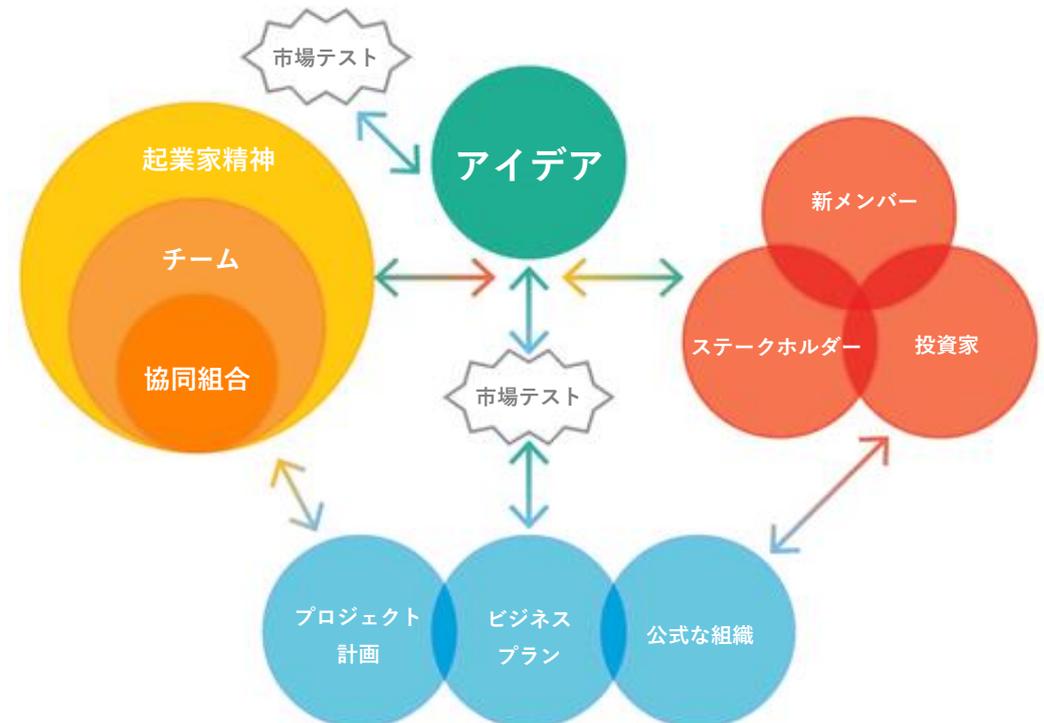
この手引きで想定されるプロセスは、「アイデア」を「正式な組織へと発展させる」までです。そのプロセスは、10のステージから構成されます。

図 3

01	▶	アイデア
02	▶	起業家精神
03	▶	チームビルディング
04	▶	プロジェクトプランニング
05	▶	協同組合という選択
06	▶	ビジネスプランニング
07	▶	仲間を増やす
08	▶	パートナーとステークホルダー
09	▶	プロジェクトファイナンス
10	▶	設立

Note: 上記の順序は変更可能です。また、いくつかのプロセスは、部分的に重複し、プロジェクトが進行するにつれて繰り返すフェーズもあります。このような非線形プロセスの概略を以下に示します。

図 4



手引きは 10 のセクションに分けられており、それらに沿って進行します。

そして各々のセクションは簡単な説明と 4 つのサブセクションにより構成され、自己分析と計画プロセスに関する実践的な支援を提供します。

4 つのサブセクションは以下の通りです。

- ・ **鍵となる質問**：協同組合を志向する方への質問
- ・ **鍵となる目的**：到達すべき目的
- ・ **役に立つツール**：特定のタスクを遂行するために役に立つリソースとツール
- ・ **サポートネットワーク**：第三者によって行われる役に立つ活動またはサービス
(例：Legacoop 事務所)

「サポートネットワーク」のセクションは全体として分析する必要があります。実際、含まれているサービスの同質性（情報、トレーニング、カウンセリング）を考慮すると、Legacoop が独自のリソースとプロフェッショナルネットワークを通じて管理する「シングルサポートデスク」に収斂する可能性があります。

1. アイデア

どんなスタートアップであっても、出発点はアイデアです：ニーズに応える斬新な方法、新しい市場機会、他の場所でうまくいったもののコピー、地域社会のニーズなど。スタートアップ前の段階には、ニーズ、アイデア、ビジョンという3つの要素があるとされます。大まかなものであっても、これらがアイデアを持続可能なビジネスに変えます。アイデアが誰か1人から生まれたものであったら、次の2つを見つける必要があります。1) アイデアに興味をもち、そのアイデアを共有し強化する、人々、チーム 2) アイデアを議論し、分析し、発展させるための「専門家」

② 鍵となる質問

- ・どのようにしてアイデアが生まれましたか？
- ・何を生み出したいのですか（製品/サービス）？
- ・市場機会は何ですか？
- ・持続可能なものにするためには何が必要ですか？
- ・競合他社は誰ですか？
- ・誰がパートナーになれますか？
- ・あなたの製品/サービスを他のものよりも優れたものにするには？
- ・アイデアがビジネスになるにはどんなスキルが必要ですか？

↘ 鍵となる目的

- ・簡単なプレゼンテーション
- ・要素のリスト（人、スキル、情報）
- ・実現可能性

△ 役に立つツール

- ・研究と研究：それは革新的ですか？市場はどのように機能していますか？
- ・アイデアを生み出す場所
(例：コワーキングスペース、大学の研究センター、インターネット、友達)
- ・SWOT分析
- ・ビジネスモデルキャンバス
- ・エレベーターピッチ（15～30秒のプレゼン）
- ・市場テスト

🔗 サポートネットワーク

- ・協同組合原則や価値観を広め、さらに若者と新しいアイデアを引き付けるためのイベントの企画（学校や大学なども）
- ・新しい協同組合へ転換し、既存の組合に導入することができる革新的なビジネスアイデアの呼びかけ
- ・フレンドリーな空間に情報デスクを配置し、若者に方向性やアドバイスを提供し、有望なビジネスアイデアを持った協同組合を志向する人を特定すること。
- ・大学や研究機関、地元の支店と連絡を取り合うこと。例えばファブラボ、イノベーションラボ、ビジネスインキュベーターなどの大規模ネットワークなど
- ・新しい技術を使って、伝統芸術や工芸品などの改革を目指す新しい協同組合の創設を支援する
- ・協同組合を志向する人が、彼らのビジネスアイデアの長所と短所を明確にするための評価と選択の方法を提供する
- ・（無料奉仕またはわずかなコストで）アドバイスを提供する気持ちがある専門家とプロの登録簿を提供する

2. 起業家精神

起業家精神を定義することは、経済学、社会学、心理学、教育学といった異なる学問分野からの情報を伴うので容易ではありません。起業家であることは、人としての個性、背景、全体的な文脈など多様な要因に依存します。これらに対する評価は、事業を準備する際に重要です。良いアイデアを持っているだけでは十分ではありません。いくつかの個人的な特性やスキル、成功欲求、リスク、経験、組織化、前向きに進むかなどは、技術的で管理的な適格性（学ぶことができるもの）と同じくらいアイデアを働かせる上で関連します。

⑦ 鍵となる質問

- ・自営業とは何を意味するのか分かりますか？
- ・あなたの可能性を開発したいですか？
- ・どのようにリスクを管理していますか？
- ・どのように失敗に対処していますか？
- ・あなたは課題解決者ですか？
- ・あなたは新しいものを受け容れられますか？
- ・目標を達成するための原動力はありますか？
- ・あなたは良いチームワーカーですか？

↪ 鍵となる目的

- ・自己評価（個性、起業家精神）
- ・進むかそれとも止めるか

八 役に立つツール

- ・自営業およびビジネスリスクに関する情報
- ・あなたの起業家適性を評価するための**自己評価テスト**

[+] サポートネットワーク

- ・情報デスクの立ち上げ
- ・自己評価の推進
- ・起業家トレーニングコースの企画

3. チームビルディング

メンバーは誰ですか？彼らのスキルと能力は何ですか？彼らの目的と希望は？どのようにすべての専門性と個人的な要素をミックスしますか？これらの質問に準備段階で答えようとするのはとても重要です。なぜならスタートアップビジネスプロジェクトの中心、ドライバーとなるのはチームのみです。そのため、プロジェクトの確かさと見通しを評価する担当たちは、スタートアップが成功するかの鍵として、チームビルディングを考えています。理想的なチームは、変化に富み、またそれらが共同する（技術、知識、経験のバランスの良い組み合わせ）必要があります。しかし、チームワークには他の利点もあります。アイデアの大部分が1人に由来していても、実際の開発と改善に多くの人々が積極的に参加することで、ベネフィットが得られるからです。しかし、人々の参加は自然発生的なものではありません。協同組合を志向する人は当初から、共有目的、方法、価値と原則に焦点を当てた活発なグループ・アイデンティティを創りあげる必要があります。

② 鍵となる質問

- ・ 私たちは何者ですか？（メンバープロフィール）
- ・ 私たちは何を、どのように実現したいのですか？
- ・ グループ内で必要な能力をすべて備えていますか？私たちは他の場所でそれらを探す必要がありますか？
- ・ プロジェクトに費やすのに十分な時間がありますか？
- ・ 時間、お金、労力を投資することでどんなものが戻ってくると期待していますか？
- ・ 他にどのような人々が関与し、どのような関係性が構築されますか？

↘ 鍵となる目的

- ・ チームの能力評価
- ・ ビジネスモデルの最初の草案
- ・ パートナーとステークホルダーの特定
- ・ プレゼンテーションのバージョンアップ

八 役に立つツール

- ・ 個人およびグループレベルでの能力評価ツール
- ・ ビジネスモデルキャンバス
- ・ ステークホルダー分析
- ・ 専門家とパートナーとのミーティング

[↑] サポートネットワーク

- ・ 能力に関する訓練コースとインフォメーションデスクを組織する
- ・ 個々およびグループレベルでの能力、技術、個人の目的と望み調査の提案をする
- ・ 管理スキルやコミュニケーションスキルのトレーニングコースの編成と開発
- ・ 専門家や指導者とのワークショップを企画してアイデアを開発する

4. プロジェクトプランニング

プロジェクトプランニングでは、以下のような基本的な質問に答えます。

なぜ？ - なぜ対処する必要があるのですか？

何を？ - どのような作業が行われますか？

誰が？ - 誰が関与し、また彼らにはどんな責任があるのですか？

いつ？ - プロジェクトのタイムラインは明確ですか？特に、いつまでに完了しているかが重要です。

チームワークを成功させるためには、特定の個人に過度に作業が集中するのを避けるため、グループ内で平等に、効果的にタスクを分散する必要があります。また、グループは情報と進捗を共有するために、可能な限りミーティングを行います。そして、新しい戦略、可能性と必要条件を定めるための次のステップをチェックします。責任を共有することは、プロジェクトの成功の可能性をより高め、またグループとしての、成果に対するオーナーシップ意識を与えることとなります。

② 鍵となる質問

- ・どのようにタスクを分割し、それらの実行にはどのくらいの時間が必要ですか？
- ・誰が何を担当するのですか？
- ・グループの成功のために各メンバーはどのくらいの努力を払う必要がありますか？
- ・計画プロセスを支援するために外部からの助けが必要ですか？

↪ 鍵となる目的

- ・活動を開始するために必要な要因（行政、市場、法律など）
- ・マイルストーン（中間目標地点の設定）
- ・責任と期限の特定
- ・プロジェクト計画

八 役に立つツール

- ・ GANNT チャート
- ・ 計画を支援する専門家とのミーティング

☒ サポートネットワーク

- ・ プロジェクト計画に関するトレーニングコースとインフォメーションデスクの構成
- ・ 特定のプロジェクト管理ツールに関するワークショップの開催

5. 協同組合という選択

協同は、集団で計画された新しい起業的なアイデアを、持続可能な長期ビジネスに変えるのに有効な手段です。協同組合は共同で所有され、民主的に管理された企業と定義することができます。そして、メンバー共有の経済で、社会的で、文化的な要求と期待を満たすための商品と事業を作り出すために、彼ら自身によって運営されます。労働者協同組合（ワーカーズコープ）においては、メンバーは労働者と所有者の両方であり、各メンバーは他の協同組合と同様に、自己資本を拠出し、また資本貢献に比例してではなく、一人一票の原則で運営に参加します。協同組合とは、顧客/クライアントのために価値を生み出すことと同じように、（互恵の原則に従った）メンバーのための価値を生み出すために共に働き、さらに協同組合をより強く、より長期に持続させることを主な目的として利益の一部を再投資するための仕組みを意味します。それは、新しい創造的な製品、特許、または企業が経済的な価値に到達したときにそれらを売却するような、手っ取り早い収益のための**短期的なビジネスでない**のです。

② 鍵となる質問

- ・なぜ協同組合なのですか（メリットとデメリット）？
- ・協同組合という立場が、運営する事業の種類やチームの期待に合致していますか？
- ・メンバーと協同組合の間にはどのような関係がありますか（役割、責任、労働契約など）？
- ・協同組合の目標とはどのようなもので、どのように達成されますか？
- ・協同組合は事業であり、他の事業と同様にリスクが伴うことを認識していますか？

✓ 鍵となる目的

- ・協同組合の目標と達成に向けた活動
- ・価値、目標となる顧客および地域の訴求
- ・短期および中期の見通し（1年および3年）

八 役に立つツール

- ・協同組合のガイドとマニュアル
- ・協同組合への訪問とインタビュー
- ・クリティカルポイントを議論するためのチームミーティング

☒ サポートネットワーク

- ・協同組合と訓練コースの整備、協力
- ・事例紹介するために、成功した協同組合や協同組合スタートアップの創業者の話を集める
- ・チーム内コミュニケーション促進と、経験豊かな協同組合とのミーティングの開催
- ・メンバーの期待と協同組合を評価するための調査ツールの開発（下の表を参照）

標準的な質問の例

もし…ならば協同組合を選択する

あなたは責任を負うことを恐れず、ビジネスを自分で運営するのが好きです。

あなた達は、共にアイデアをビジネス・プロジェクトに変えることを望むグループ（少なくとも3人）です。

あなたは、アイデア、決定、責任、成功と失敗を共有するのが好きです。（「ひとはみんなのために、みんなはひとりのために」）

あなたは能力を開発すること及びあなたとグループのための長期に持続可能な事業に興味があります。

あなたは多くのお金を持っていませんが、そのお金を、ビジネスを作り、仕事を持ち、長期的に投資を回収するために友人達（「家族」「友人」そして「変わり者」と呼ばれることさえある）のグループと共に共同出資するというアイデアが好きです。

あなたは、多くの人々（進んで関わり、働き、スキルを貢献することをいとわない）によって共同で所有された企業体というものを信じています。「連帯とは強さである」

あなたは、個人の関係、チーム作業、技術開発と安全な労働条件が優先される企業で働きたいと思っています。そして、そこでの利益は、将来への投資のためにとっておかれるものの残りが、メンバーの間で分配されます。

あなたは、社会的目標、持続可能性、地域社会のニーズを信じています。たとえそれが、個人的利益を減らすということを意味していたとしても、これらの原則をあなたのビジネスにおいて尊重することを望みます。

あなたは協同組合が市場においてネットワーク（文化面、管理面、経営面、財政面など）で活動するということを知っており、そして、あなたもその一部であることに興味を持っています。

もし…ならば協同組合を選択しない

あなたは永続的な従来の仕事を探しており、起業や管理責任は好きではありません。

あなたは、一人でアイデアをビジネス・プロジェクトに変えたいと考える人です。

あなたはビジネス・プロジェクトを共有するのが好きではなく、またすべてのビジネスリスクを自分だけで背負うことを好みます。

あなたはお金を稼ぐだけの、短期間であなたの会社を売却するような高度成長的なプロジェクトに興味を持っています。

あなたは多くのお金を持っていませんが、あなたのビジネス・プロジェクトを信じて、短期間で売却するための新しい会社を作ることを目指しているベンチャーキャピタリストを探しています。

あなたは、あなたのビジネスにおいて、利益を共有することだけに興味のある人々だけを巻き込むことを望みます。

あなたは直接的にも間接的にも、利益の最大化を目指す会社を作りたいと考えており、そこでの組織の状態、労働条件は二の次です。

あなたは、社会的目標、持続可能性、地域社会のニーズを信じ、これらの原則を尊重したいと考えていますが、個人的利益を犠牲にするつもりはありません。

あなたは従来の企業は競争相手であり、ビジネス上のネットワークだけを作り出すものであると考えています。

6. ビジネスプランニング

この段階で、何が生産されるのか、どのように行われるのか、誰が顧客/顧客になるのか、そして必要なものは何かを明確にすることが重要です。これは、目的、戦略、販売、マーケティング、財務予測、つまりビジネスプランの準備を書類として落とし込むことを意味します。ビジネスプランは、ビジネスアイデアの明確化、潜在的な問題の発見、目標の設定、進捗の測定に役立ちます。これは、次の場面においてプロジェクトを提示するための外部ツールです。

- ・ 中間目標やその達成方法を定義する社内ツールとして
- ・ 資金調達を促すため
- ・ 顧客/顧客、サプライヤー、あなたやメンバーを支える潜在的パートナーを参加させるため

そして、それらは重要な疑問に答える必要があります：プロジェクトは実行可能で持続可能な長期的なものですか？

② 鍵となる質問

- ・ あなたは何をするつもりですか？
- ・ あなたはそれをどのように実行しますか？
- ・ 製品/サービスとは何ですか（あなたや、パートナーだけでも、どれくらいの金額を払えますか。顧客/クライアントは誰ですか）？
- ・ 関連市場を左右する要因は（競合他社などはどのように反応するでしょうか）？
- ・ 利用可能なリソースでプロジェクトを達成できますか？また、それらは費やされた労力と資本を返済するのに十分なりターンを生みますか？
- ・ 特許または著作権が必要ですか？

↪ 鍵となる目的

- ・ 新しいビジネスモデルキャンバス
- ・ 事業計画

八 役に立つツール

- ・ プレゼンテーション
- ・ SWOT 分析
- ・ 市場調査のためのミーティング、インタビュー、アンケート
- ・ プロトタイプとサンプルテスト
- ・ ビジネスモデルキャンバス
- ・ 事業計画

[?] サポートネットワーク

- ・ プロジェクト計画に関するトレーニングコースとインフォメーションデスク構成
- ・ 管理ツールとコミュニケーションツールに関するワークショップの開催
- ・ ビジネスモデルキャンバスとビジネスプラン・コンサルティングへの取り組み

7. 仲間を増やす

新しいメンバーの加入は、協同組合スタートアップのどの段階でも（仕事がすでに始まった後でさえも）起こりうる可能性があります。メンバーシップは協同組合の中心であり、新しいメンバーは、経済的なものに限らず、アイデア、スキル、知識、エネルギーの面でも新しいリソースを導入させることができます。個人的および専門的知識に精通した人々の輪を最初から広げることが、プロジェクトにプラスの効果をもたらし、チームに重要な特徴を加える可能性があることを覚えておくことが重要です。そのため外へ出て、可能な限り多くの人にプロジェクトを提示してください。また、Web やソーシャルネットワーク上でプロジェクトを発表することでも、新しいメンバーを引き付けることができます。選択されたルートがどのようなものであっても、プロジェクトの到達点、手段、およびメンバーの利点については、提案者が潜在的なメンバーに対して明確に説明できる程度に明確であるべきです。



鍵となる質問

- ・新メンバーにはいつ参加してもらう予定ですか？
- ・どのように新しい潜在的なメンバーを探しますか？
- ・新しい潜在的なメンバーとどのようにコミュニケーションを取っていますか？
- ・新しい潜在的なメンバーの希望と期待をどのように管理しますか？
- ・新規加入者に協同組合が適しているかをどのように理解してもらいますか？



鍵となる目的

- ・新メンバーと新しいエネルギー
- ・より強靱な目標の共有
- ・新しい強力なプレゼンテーション



役に立つツール

- ・スタートアップイベント
- ・プロジェクトの公開プレゼンテーション
- ・ウェブサイト、ブログ、ソーシャルネットワークプロフィール



サポートネットワーク

- ・協同でトレーニングコースと情報デスクを組織するメンバーシップ
- ・スタートアッププロモーターと可能なメンバーとの接続
- ・他のステークホルダー（組合、企業団体、非営利団体組織）
- ・スタートアップイベントの最新情報
- ・新しいメディアツールに関するワークショップの開催

8. パートナーとステークホルダー

新メンバーの参入に関しては、パートナーとステークホルダーの獲得は協同組合スタートアップのどの段階でも起こり得ますが、後者の場合、ビジネスまたはソーシャルコラボレーションが目的です。ビジネスパートナー希望者は近隣のセクターで働く企業で、かつネットワークに興味があり、サプライチェーンに新しい製品を導入しようとしている可能性があります。ほとんどの場合、この段階では社内で製品を製造するか、外部供給元から製品を購入するかを選択、つまり製造または購入の決定を意味します。将来のステークホルダーは、ビジネスの可能性によってのみ惹きつけられる人々や組織とは異なります。なぜなら、彼らはプロジェクトの革新的なレベル、または地域と社会全体のための、そのポジティブな二次的影響によって惹きつけられる人々または組織であるためです。両者のパートナーシップは、プロジェクトを実践し、その実現可能性をテストし、他のニーズを認識し、次のステップを計画するために不可欠です。

② 鍵となる質問

- ・パートナー/ステークホルダーからは何を期待し、何を提供できますか？
- ・あなたは自社で何を作り、何を外部から調達する予定ですか？
- ・どのようにパートナー/ステークホルダーを探しますか？
- ・参加するパートナー/ステークホルダーとどのようにコミュニケーションを取っていますか？

↪ 鍵となる目的

- ・パートナーシップ契約
- ・ビジネスモデルキャンバスおよび事業計画

△ 役に立つツール

- ・ミーティングとワークショップ
- ・プロジェクトのプレゼンテーション

☒ サポートネットワーク

- ・可能な限りのローカル・ビジネスと非営利パートナーに関する収集情報
- ・協同組合スタートアップを協同組合世界に繋げることができるプロモーター
- ・ビジネスとネットワークによる協力関係を促進すること

9. プロジェクトファイナンス

もっとも、どんな計画を立てたとしても、ビジネスを運営するにあたっては、利益を上げる前の段階で現金の支出が要求されるものです。最初のうちは、会員や彼らの "家族、友人、変わり者"によって資金調達（できるだけ早く返済される "ラブキャピタル"）することが賢明でしょう。この初期の自己融資は、提案者達の責任を強化し、「無理なミッション」でお金を浪費するのを防ぎます。助成金、賞金、融資の機会が生じた場合には、これはプロジェクトの可能性をよりよく理解し、発展させる機会であり、資金調達の可能性を悪用してプロジェクトを曲げることの口実ではありません。資金調達がどうであれ、投資家を引きつけるためにプロジェクトの価値の証明を示せることが求められるのです。

② 鍵となる質問

- ・プロジェクトの調子はどうですか？
(順調ですか？それとも若干の変更が必要ですか？)
- ・あなたの利益はどこから生まれ、どのように増加しますか？
- ・ビジネスモデルは持続可能ですか？
(収益やコストの見通しは現実的なものですか？)
- ・事業を始めるために、本当に外部資金が必要ですか？
- ・小規模に事業を始めた上で、生まれた利益から徐々に事業を拡大できませんか？
- ・外部資金が必要な場合は、誰が融資者になりますか？
(協同組合形式が、選択された資金調達の種類と互換性がありますか) ？

↗ 鍵となる目的

- ・事業計画
 - 財務セクション（損益予測、キャッシュフロー予測、貸借対照表の予測など）

∧ 役に立つツール

- ・ビジネスモデルキャンバス
- ・事業計画
- ・プレゼンテーション

☒ サポートネットワーク

- ・財務に関するトレーニングコースと情報デスクを組織する
- ・資金調達ツールに関するワークショップの開催
- ・財務予測のための簡略化されたスキームの提供
- ・財政的機会に関する情報の収集
 - 公的資金（イタリアと EU の機関）私的資金調達（銀行、Coopfond、Legacoop 金融機関、インキュベーター、アクセラレータ、クラウドファンディングなど）

10. 設立

プロセスほぼ完了です！唯一残るのは、新しい法人の正式な設立であり、法律上および行政上の要件をすべて満たす必要があります。イタリアの法律では、覚書と定款が最初に作成される文書とされています。その後、商工会議所へ登録（法的地位の確立）し、税務署と税金、および必要に応じて付加価値税番号を割り当てます。事業活動を開始するには、事業開始通知や実際の事業活動の内容に応じて異なる特定の認定、認可が必要となります。そして最後に、協同組合として、経済発展省の全国協同組合登録簿への登録が必要です。

② 鍵となる質問

- ・どのような種類の協同組合が設立されますか？
(公的有限会社または有限責任会社？相互または非相互に普及している共同市場クラスまたは製品/サービスグループ？)
- ・企業の目標は何ですか？
- ・それはどのように組織化されますか？
- ・メンバーシップの出入りを規定する条件は何ですか？
- ・あなたは、メンバー・ワーカーの役割（権利と義務）を認識していますか？
- ・特定の認証、認定、またはライセンスが必要ですか？

↗ 鍵となる目的

- ・メモ、定款、規則
- ・登録、認証、認定、ライセンス
- ・組織の機能スキーム
- ・労働災害補償のルール
- ・管理と財務管理のルール

△ 役に立つツール

- ・法的小および管理上の要件に関する情報
- ・社内会議
- ・覚書、定款、規則の体系
- ・特定の産業労働契約

☒ サポートネットワーク

- ・協同組合および関連団体に関するトレーニングコース、情報デスクを組織する。
- ・行政要件
- ・有望な協同組合を志向する人を援助してもらう専門家やエキスパート



Via A. Guattani, 9
00161ROME - ITALY