

アルバニア国

アルバニア国  
小規模農家金融包摂プロジェクト  
業務完了報告書

令和4年8月  
(2022年)

独立行政法人  
国際協力機構 (JICA)

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング

ガ平

JR

22-068

# アルバニア国小規模農家金融包摂プロジェクト 業務完了報告書

## 目次

FED invest 支店網地図および支店リスト.....	2
略語表.....	3
プロジェクト関連写真.....	4
第1章 プロジェクトおよび業務の概要.....	6
1.1 プロジェクトの背景・課題.....	6
1.1.1 農村部の金融包摂に関する状況.....	6
1.1.2 農業・農村に関する状況.....	7
1.1.3 FED invest の概要.....	10
1.2 プロジェクトの概要と基本方針.....	12
1.2.1 業務の目的と概要.....	12
1.2.2 基本方針.....	13
1.2.3 プロジェクトの活動と期待される成果.....	14
1.3 実施体制・全体工程・投入.....	15
1.3.1 プロジェクト実施体制.....	15
1.3.2 プロジェクトの全体工程.....	16
1.3.3 プロジェクトの投入.....	17
第2章 プロジェクト・デザイン・マトリックス上の目標と成果の達成状況.....	20
2.1 プロジェクト目標の達成状況.....	20
2.2 各成果指標の達成状況.....	22
第3章 プロジェクトの活動内容と成果.....	24
3.1 プロジェクトマネジメントの活動内容と成果.....	24
3.1.1 合同調整委員会（JCC）の開催.....	24
3.1.2 四半期モニタリングミーティングの開催.....	24
3.1.3 新型コロナ感染拡大に対応したプロジェクト活動の優先順位・実施方法の切り替え.....	24
3.1.4 プロジェクト広報.....	25
3.2 IT インフラ・ソフトウェアの整備の活動と成果.....	27

3.2.1 活動内容.....	27
3.2.2 活動の成果.....	34
3.3 MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施の活動と成果.....	34
3.3.1 活動の内容.....	35
3.3.2 活動の成果.....	40
3.4 顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善の活動と成果.....	42
3.4.1 活動の内容.....	43
3.4.2 活動の成果.....	57
3.5 非金融サービスの開発・提供能力構築の活動と成果.....	64
3.5.1 活動の内容.....	64
3.5.2 活動の成果.....	74
3.6 サービスアクセス向上・拡大計画策定の活動と成果.....	76
3.6.1 活動の内容.....	76
3.6.2 活動の成果.....	79
3.7 アルバニアの小規模農家への新型コロナ感染拡大の影響への対応のために実施した活動	82
3.7.1 活動の内容.....	82
3.7.2 活動の成果.....	85
第4章 プロジェクト成果のレビュー結果.....	91
4.1 DAC 6 項目評価に基づく評価結果.....	91
4.1.1 妥当性.....	91
4.1.2 整合性.....	92
4.1.3 有効性.....	93
4.1.4 効率性.....	93
4.1.5 インパクト.....	94
4.1.6 持続性.....	94
4.2 プロジェクト目標未達成要因の分析.....	97
4.3 PDM 指標では表せない成果に関する分析.....	99
4.4 教訓.....	101
第5章 上位目標の達成に向けての提言.....	103

## 添付資料

1. プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) 最新版
2. 詳細活動計画 (Plan of Operation: PO)

3. 供与機材・携行機材実績
4. 合同調整委員会議事録
5. ニーズ調査報告書(和文要約)
6. エンドライン調査報告書
7. エンドライン調査報告書議事録

## 図表：

表 1-1 アルバニアのデジタル金融包摂の進展状況

表 1-2 アルバニアの農地保有の状況

表 1-3 補助金へのアクセス状況

表 1-4 プロジェクト・デザイン・マトリックス

表 1-5 専門家構成

表 1-6 プロジェクト・スタッフ

表 1-7 コンサルタント契約における調達機材

表 1-8 コンサルタント契約における再委託業務

表 2-1 プロジェクト目標の指標と達成状況 (2022 年 5 月)

表 2-2 各成果の指標と達成状況

表 3-1 JCC 概要

表 3-4 IT インフラ（ハードウェア）・ソフトウェア（CBS）の調達プロセス

表 3-5 FED invest の IT 環境・システムの現状と課題

表 3-6 据え置き型 CBS とクラウド型 CBS のメリットとデメリット

表 3-7 CBS インプリメンテーションプロセス

表 3-8 FED Online（CBS-OBDX モジュール）正式リリースまでのプロセス

表 3-9 フォローアップ調査実施概要

表 3-10 金融教育教材開発プロセス

表 3-11 フィードバックセッション概要

表 3-12 金融教育教材モジュール概要

表 3-13 顧客中心主義関連オンライントレーニング実施概要

表 3-14 本邦研修の学習内容の概要

表 3-15 公共料金支払いサービス利用者の性別割合

表 3-16 公共料金支払いサービス利用者の教育レベル

表 3-17 ABA オンラインの利用頻度

表 3-18 金融教育モジュール 5（デジタルバンキング）のトピック一覧

表 3-19 教育レベルごとの FED Online の登録率

表 3-20 利用している FED Online の機能

表 3-21 デジタルウィンドウを通じた登録数の成果

表 3-22 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンド対象地域の一覧

表 4-1 成果を表す指標以外の数値

表 4-2 非金融サービスに関する成果を表す PDM 指標以外の数値

図 1-1 継続して農業を営む場合の農家の最重要ニーズ

図 1-2 農業の課題

図 1-3 都市部と農村部の人口推移

図 1-4 本プロジェクトが示すことを目指す「責任ある金融包摂モデル」

図 1-5 プロジェクトの活動と期待される成果

図 1-6 プロジェクト実施体制図

図 1-7 4 年間のプロジェクト実施期間における業務内容

図 2-1 指標 1 FED invest 会員数の推移(2021 年 3 月～2022 年 5 月)

図 2-2 指標 2 ABA オンライン登録者数推移(2021 年 3 月～2022 年 5 月)

図 3-1 CBS インプリメンテーションスケジュール (当初計画)

図 3-2 Kredi24 の申請者数推移

図 3-3 FED invest の公共料金支払いサービスを利用した人

図 3-4 どのように支払ったか

図 3-5 過去 3 年間に FED invest のサービスに変化はあったか

図 3-6 FED invest のサービス利用の頻度の変化

図 3-7 金融教育教材を読んだ、もしくは説明を受けたことがある

図 3-8 どのモジュールを読んだ、もしくは説明を受けたか

図 3-9 金融教育の結果利用した FED invest のサービスは何か

図 3-10 金融教育の結果、起こした金融行動は何か

図 3-11 デジタル・プラットフォームのドロップオフメニュー (初期案)

図 3-12 ABA 対面サービス参加者

図 3-13 ABA オンラインで活用する機能

図 3-14 ABA オンラインの活用が金融サービス利用の拡大につながる可能性

図 3-15 新型コロナ感染拡大による影響 調査の結果

図 3-16 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドの実施結果の一覧

図 3-17 投入材購入支援スキーム参加者の当座預金口座の活用率

図 3-18 投入材販売店の投入材支援スキームに対する感想

図 4-1 FED invest から受けた融資額 3 年前との比較

図 4-2 FED invest から受けた融資の頻度 3 年前との比較



## FED invest 支店網地図および支店リスト

DISTRICT	BRANCH
1	TIRANË
	1 UNAZA E RE
	2 PAZARI I RI
	3 PETRELË
	4 BARZEZË
	5 KASHAR
	6 VORË
	7 KAMËZ
	8 MARIKAJ
	9 ZALLHERR
	10 SAUK
	11 TIRANA E RE
	12 21 DHJETORI
	13 Ali Dem
14 Don Bosco	
2	POGRADEC
3	KORÇË
4	LIBRAZHID
5	GRAMSH
6	ELBASAN
	22 ELBASAN
	23 MOLLAS
	24 GJINAR
	25 BELSH
	26 CËRRIK
	27 KUQAN
7	PEQIN
8	VORË
	29 RRUGA E RE
	30 HIMARË
	31 SKELË
	32 ORIKUM
	33 NOVOSELË
9	SARANDE
10	FIER
	34 SARANDE
	35 VAJKAN
	36 LEVAN
	37 FIER
	38 SVA
	39 FIER 2
	40 DAULLAS
	41 KËMISHTAJ
	11
35 VAJKAN	
36 LEVAN	
37 FIER	
38 SVA	
39 FIER 2	
40 DAULLAS	
41 KËMISHTAJ	
12	SHKODËR
	48 SHKODËR
13	KOPLIK
14	LEZHË
15	GJIROKASTËR
	53 Tepelene
16	DURRËS
	56 SHIAK
17	BERAT
	59 URA VAJGURE
18	KAVAJË
19	KUKËS
20	LAÇ
Informative Office	64 TIRANË
	65 LUSHNJË
	66 VLORË



通貨 ALL(アルバニア・レック) 為替レート 1ALL=1.2191 円  
(2022年6月30日付円売りレック買いOANDAレート)

## 略語表

略語	英語	和文
ABA	Agri Business Assistance (Centre)	アバ (非金融サービス)・センター
AKC	Agri Knowledge Centre	アグリナレッジ・センター
CBS	Core Banking System	コアバンキングシステム
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor	世銀貧困層支援諮問機関
CIF	Customer Information File	顧客情報ファイル
COVID19	Coronavirus disease of 2019	新型コロナウイルス感染症
CRM	Customer Relations Management	顧客関係管理
C/P	Counterpart	カウンターパート
DIA	Deposit Insurance Authority	預金保険機構
EFSE	European Fund for Southeast Europe	南東ヨーロッパ支援基金
EU	European Union	欧州連合
FAO	Food and Agriculture Organization	国連食糧農業機関
IPARD	Instrument for Pre-Accession Assistance	EU加盟前支援インストルメント
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KASH	Albanian Agrobusiness Council	アルバニアアグロビジネス評議会
KPI	Key Performance Indicators	キーパフォーマンス・インジケータ
MFC	Micro Finance Center	マイクロファイナンスセンター
MIS	Management Information System	経営情報システム
NPL	Non-performing loan	不履行融資
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDT	Product Development Team	商品開発チーム
PWT	Product Walk Through	プロダクトウォークスルー
RFI	Request for Information	情報依頼書
RFP	Request for Proposal	提案依頼書
ROA	Return on Asset	総資産利益率
ROE	Return on Equity	自己資本利益率
SNS	Social Network Service	ソーシャルメディア
UAT	User Acceptance Test	ユーザー受け入れテスト
TOT	Training of Trainers	トレーナー研修



プロジェクト関連写真



第1期に実施したニーズ調査での農家へのインタビュー



CBS 導入に関するプロジェクト専門家による指導



顧客中心主義に関する職員研修の様子



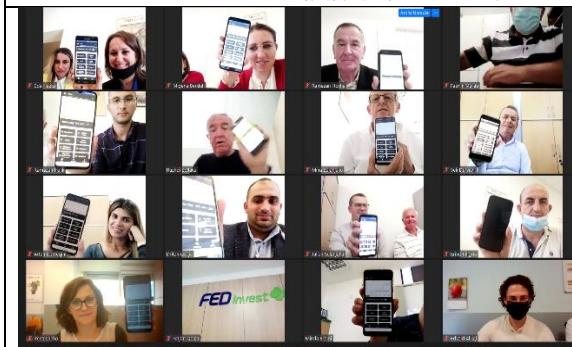
温室栽培を行う FED invest 会員農家



ABA センターによる農業技術研修の様子



ABA センターでのセミナーの様子



ABA オンラインの FED 職員への研修の遠隔実施の様子



オンラインと対面のハイブリッド実施した ABA センター開設式典



農業投入材購入支援スキームを通じて資材を購入した農家



支店に設置されているプロジェクトで開発した金融教育教材一式



デジタルウィンドウで顧客対応、金融教育を実施するデジタルアドバイザー



プロジェクト最終セミナーにて成果の発表を行う Jgoni FED invest ビジネス部長



プロジェクト最終セミナーの様子 (左から Ibrahimaj 財務経済大臣、高田大使、Konini FED invest 会長)

# 第1章 プロジェクトおよび業務の概要

## 1.1 プロジェクトの背景・課題

本プロジェクトで取り組むアルバニアの小規模農家の金融包摂に関連する主要な課題は、①農村部の金融包摂に関する課題、②農業・農家の課題、③FED investの課題、の3点に整理される。本プロジェクト第1期に実施したニーズ調査とこれまでのプロジェクト活動を通じて明らかになった事項に基づき、各課題の状況について以下記述する。

### 1.1.1 農村部の金融包摂に関する状況

アルバニアにおけるマイクロファイナンスを含む金融システムの仕組みは、1992年の自由主義経済体制移行後徐々に発展してきた。アルバニア政府は、「経済および農村開発国家戦略計画（2013-2017年度）」<sup>1</sup>において、「融資を提供する機関およびノンバンクその他の金融機関の開発、農村開発のための銀行の設立を支援する」ことを目標に定めるなど、農村部の金融包摂の重要性を認識し、その進展に取り組んでいる。しかし、農村における金融サービスのコスト高や近年の経済停滞等の理由により、その進捗のスピードは遅い。Global FINDEX 2021のデータ<sup>2</sup>によると、アルバニア成人<sup>3</sup>の金融機関の口座保有率は44%であり、2014年の38%、2017年の39.3%からは微増に留まる。また、農村部における口座保有率は30.6%（2017年）である。この水準は、中進国（73.1%）およびアルバニアの属する地域（ヨーロッパおよび中央アジア、65.3%）の水準と比較しても大幅に低い水準である。また、何らかの融資を受けた人の割合（2021年）は43%であるのに対し、金融機関から融資を受けた人の割合は13%に留まる。農業はアルバニアのGDPの2割以上を占める重要な産業であるが、農漁業に対して付与された信用額は全体の2%に過ぎない<sup>4</sup>。これらのデータから、アルバニア農村部では、多くの人々はその資金需要を公的金融機関ではなく、親戚・友人やインフォーマルな金融業者からの融資に依存していることがわかる。本プロジェクトで実施したニーズ調査の結果では、金融サービスへのアクセスが農家にとっての最重要ニーズであることが確認された（図 1-1）。このことは、アルバニアの農村部で金融サービスを提供する数少ない金融機関の一つであるFED investの存在の重要性を示している。

<sup>1</sup> 現在は「経済および農村開発国家戦略計画（2014-2022年度）」実施中。

<sup>2</sup> The Global Findex Database, World Bank, 2021.

<sup>3</sup> 15歳以上。

<sup>4</sup> Albania Research Project on Microfinance Sector Development: the Final Report, JICA, Dec 2016.

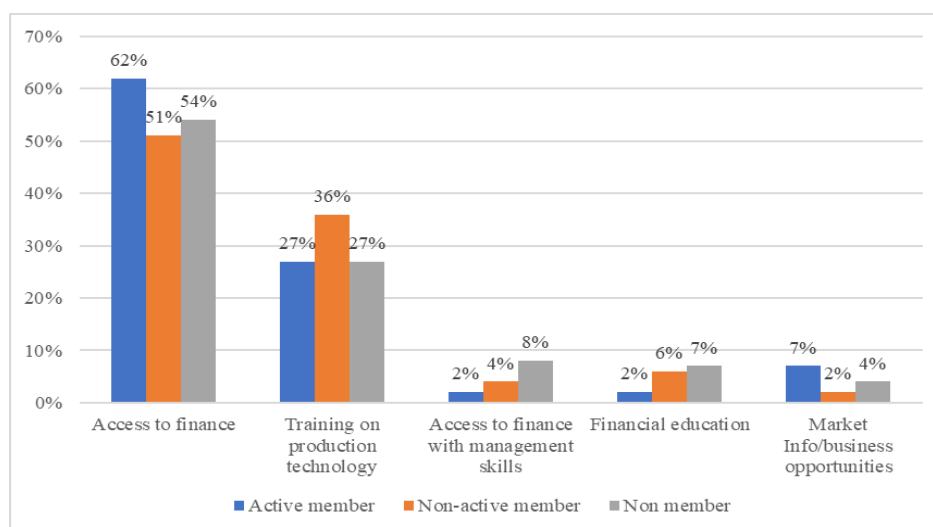


図 1-1 継続して農業を営む場合の農家の最重要ニーズ

出所：本プロジェクトで実施したニーズ調査、JICA 2019

2020 年以降のコロナ感染症の拡大は、世界的にデジタル包摂を促進させる結果となったが、アルバニアにおけるデジタル金融の利用の進展度合は、西バルカン地域の平均値を大きく下回っている。Global Findex 2021 のデータによれば、アルバニアの 15 歳以上の人口のうち、デジタル送金を利用したことのある人口の割合は約 35%、インターネットバンキング口座へのアクセス歴がある人口の割合は 13%である。そのため、デジタルバンキングサービスに関しては FED invest にとっても魅力的な新規市場である。

表 1-1 アルバニアのデジタル金融包摂の進展状況 (%)

15 歳以上の成人人口	アルバニア	西バルカン諸国 <sup>5</sup>
インターネットアクセス	78	87
デジタル送金を行った／受け取った	35	62
金融サービスにアクセスするために携帯電話かインターネットを利用した	2	7.8
口座残高確認に携帯電話かインターネットを利用した	13	25.6
オンラインショッピングで携帯電話かインターネットを利用した	17	25.6

出所：Global FINDEX2021 をもとにプロジェクトチーム作成

### 1.1.2 農業・農村に関する状況

上述のとおり、農業はアルバニア最大の産業のひとつであり、2022 年時点で GDP の 20% を占める。特に雇用の側面では 2000 年以降減少傾向にはあるものの、いまだ総労働力の 5

<sup>5</sup> アルバニア、北マケドニア、コソボ、セルビア、ボスニア・ヘルツェゴビナ、モンテネグロ

割近くを雇用する。欧州諸国の出稼ぎ労働者需要が停滞する中、農業部門を中心とした国内経済基盤の確立、雇用機会の増大が急務とされる<sup>6</sup>。

アルバニアでは、1990年代初頭の資本主義経済移行期に実施された土地改革の影響を受け、表 1-2 に示されるとおり小規模農家<sup>7</sup>が農家の大半を占める。農業生産性は近年向上してきている<sup>8</sup>ものの、1 農家あたりの土地保有面積が極めて小さく各農地が分断されていること、これに関連した機械化の未進展、金融その他サービスへのアクセスが不十分である等の諸条件により、全体として農業所得・生産性は低いレベルにある。

表 1-2 アルバニアの農地保有の状況

農地面積 (ha)	農地数	割合 (%)	特徴
0.1-1.0	159,856	45.5	零細農家。自給農業。
1.1-2.0	142,084	40.49	小規模。農業による限定的な経済的自立可能性。
2.1+	48,976	13.96	中規模または大規模。農業による経済的自立可能性は高い。
合計	350,916	100	

出所：FAO 2019 に基づき、プロジェクトチーム作成

アルバニア国内の市場規模は小さく、現在の主要輸出先である近隣バルカン諸国においては、農産物の販売価格は低い。価格の高い EU 市場への輸出機会を捉えるためには、農家組織を形成し規模の経済を実現する必要があるが、農協は共産主義時代の象徴であると捉えられがちであるために全体として人々は農協に対して不信感がある。さらに正式に「農業協同組合」として登録することによって課税対象となることなどが起因して、現状農家の組織化、登録はほとんど進んでいない。これまで農業・農村開発省による普及活動の実施が不活発であったことも影響し、農業技術に関する知識は普及しておらず、EU 市場への輸出を目指す上で重要となる安全性・品質基準の制定や農家による各種認証の取得も遅れている。EU 加盟候補国となったことから、農村開発分野における EU 加盟前支援インストルメント (IPARD) など、EU 基準を満たすことを奨励する各種補助金が設置されたが、農家にはこれらの補助金にアクセスするための申請書類作成などのノウハウが不足している。このため、これらの支援を十分に活用できていない。本プロジェクトで実施したニーズ調査においても、補助金を申請したことがあるのは回答者の 6%であり、実際に補助金を受領したことがあるのは僅か 2%であった。

<sup>6</sup> アルバニア統計局 2021 年。

<sup>7</sup> アルバニアには「小規模農家」の正式な定義は存在しないが、最近発表された関連の調査報告書では 2ha 未満の農地保有の農家を「小規模農家」と定義することが提案されている (Country Report: Smallholders and Family Farms in Albania, FAO, 2018)。同調査報告書の定義に基づくと、アルバニアの農家の 86%が「小規模農家」に属し、また 98%の農地が家族保有の農地であることが報告されている。

<sup>8</sup> 総付加価値を雇用者数で割った一人あたりの生産金額 (単位：1,000€) を指標とした農業生産性は 2005 年の 2.2 から 2015 年には 4.5 に上昇した (アルバニア統計局 INSTAT, 2017)。

表 1-3 補助金へのアクセス状況  
政府補助金へ申請経験がある世帯の割合(n=977)

Major farming activity	% of households who applied	% of households who obtained the support
Cereal	8%	6%
Green house vegetable	2%	0%
Open field vegetable	6%	6%
Fruits	12%	6%
Livestock	7%	1%
On-farm processing	5%	2%
<b>Overall</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>

出所：本プロジェクトで実施したニーズ調査、JICA 2019

アルバニアの識字率は男女ともにほぼ100%に近いものの、農家の金融リテラシーは低く、家計管理や農業ビジネスの管理を行っていない。金融・デジタルリテラシーの低さは、本プロジェクトで実施したニーズ調査や活動を通じて確認された。例としては、貯蓄を行っている人々の比率の低さ、金融サービスに関する回答状況が不明瞭<sup>9</sup>であること、等があげられる。

アルバニアでは農業資材（種子、投入財を含む）の多くを輸入に頼っているため、生産コストが高い。本プロジェクトで実施したニーズ調査の結果においても、44%の回答者が農業資材の質が低いと回答しており、重要な農業資材の価格が高い点が農業における最大の課題であるとした回答者の比率が最も高く、全体の34%を占めた（図1-2）。

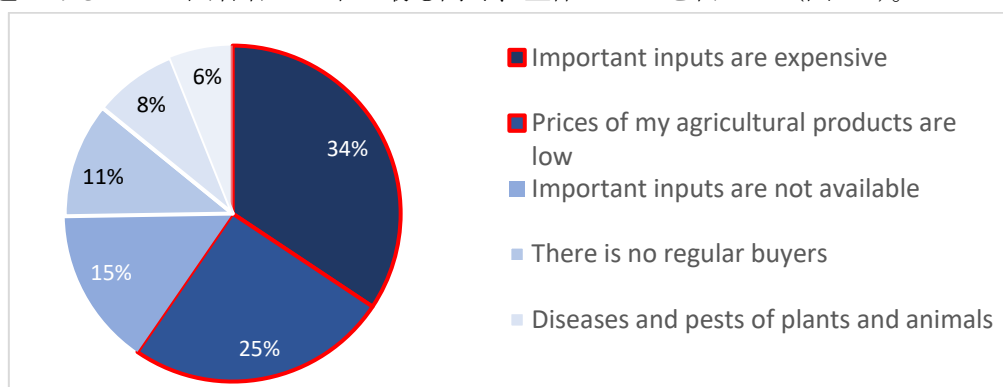


図 1-2 農業の課題

出所：本プロジェクトで実施したニーズ調査、JICA 2019

またアルバニアの農村が直面するもうひとつの深刻な課題は、人口減少である。農村部からは近年海外と都市部への人口流出が顕著であり、農業の担い手不足と農村経済開発の停滞につながっている。

<sup>9</sup> 融資や保険等の金融商品・サービスに関する質問に対する回答の多くが、未回答、もしくは意味不明であり、回答者が質問内容を理解していないことがその原因であると推測された。

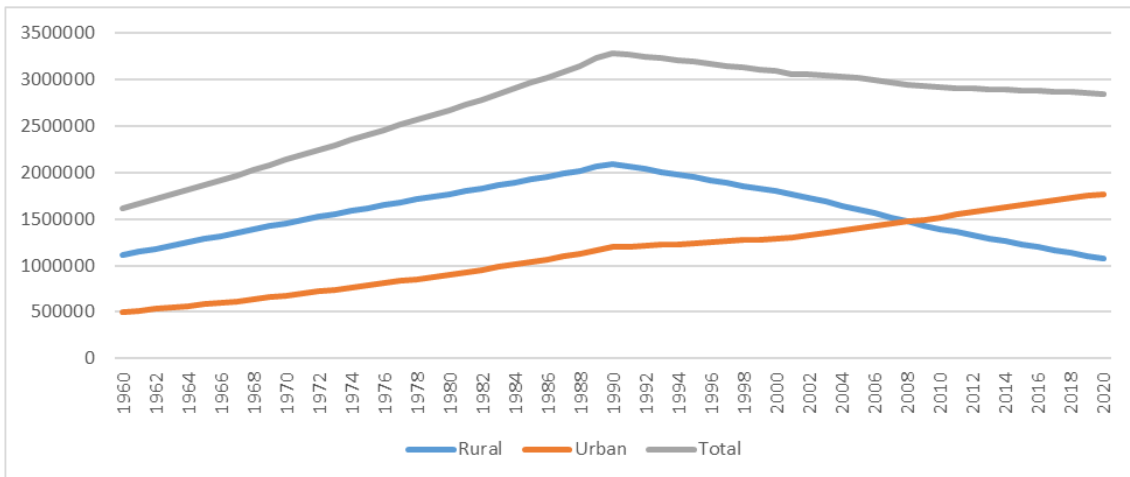


図 1-3 都市部と農村部の人口推移

出所：World Bank データに基づきプロジェクトチーム作成

欧州各国での出稼ぎ労働者や在外の親戚からの送金は、農村家計にとって重要であり<sup>10</sup>、農家には送金受金の金融ニーズがある。2021年に「新決済法（New Payment Law）」が施行されるまで、アルバニアのノン・バンク金融機関が金融サービスを提供するためには、規制当局から個別に特別なライセンスを取得する必要があった。新法の施行により、決済口座の開設や電子決済の提供がノン・バンク金融機関でも可能となり、革新的な電子決済サービスを提供するための適切な公平な競争の場が生まれることが期待されている。農村部の人口と投資機会の減少、出稼ぎ労働者の送金等は、今後の FED invest のビジネスの方向性を検討する上で重要な要素である。

### 1.1.3 FED invest の概要

本プロジェクトの実施機関である FED invest は、1992年に世界銀行の支援によって設立された貯蓄信用組合連合（ASC Union）を前身とする、会員によって所有される組織形態の金融機関である。2016年2月、各地の70の貯蓄信用組合が統合され、FED invest という新たな名称の「貯蓄信用協会」として誕生した。同年2月にアルバニア中央銀行より融資、預金、支払い業務のライセンスが付与され、融資のみ認可されている他のマイクロファイナンス機関より多くのサービスを提供できるようになった。上記のような農村部の金融包摂の現状の中で、FED invest はアルバニア農村部の小規模農家に対して金融サービスの提供を行う数少ない主要な金融機関の一つであり、同国の金融包摂拡大において重要な役割を担っている。

<sup>10</sup> 在外アルバニア人口が大きいことなどに起因し、海外送金が外貨収入の約3割に上るなど経済に与える影響は大きい。2014年、アルバニアの農村人口が受領した海外送金総額は約530百万ユーロであった（JICA、2016）。

FED invest は、その主要ターゲット顧客層を、「農家、小規模起業家、金融サービスにアクセスのない農村部および都市部の人々」と定義しており、2017 年会計年度より、組織統合時に策定されたビジネスプラン<sup>11</sup>に基づく事業展開・組織改革を行っている。同ビジネスプランに基づく FED invest のビジョン（3~5 年）は以下の 3 点である。

#### FED invest のビジョン

- 伝統的な貯蓄信用組合の組織から、顧客中心主義に立脚した本格的な金融機関へと変革する。
- アルバニアの農業金融のリーダーとなり、アルバニアの農業セクターの重要なアクターとなる。
- 特に農村部におけるアルバニアの経済成長を促進する役割を果たす。

出所：FED invest プレゼンテーション、2018 年 9 月

また FED invest の総会で承認された同ビジネスプランの主な柱は以下のとおり。

- リスク管理体制の強化、プロセスのさらなる一元化
- 組織運営・ガバナンス体制の正式決定、貸借対照表の統合、資産・負債の統合管理
- 経営管理能力の強化
- 農業部門の知識強化、販売戦略の改善（支店、代理店、バーチャルチャネル）など

FED invest は上述の中期的ビジネスプランの下で事業展開を行い、組織統合の結果、2016 年 1 月からプロジェクト開始前の 2018 年 12 月の 3 年間に、融資総額は 40%、預金総額は 57%、会員数は 80%の成長を遂げている<sup>12</sup>。また、2018 年 12 月には EU Code of Good Conduct in Microcredit Provision の認証を所得し、EU の補償インストルメントに関する合意<sup>13</sup>に至る、など、組織としての信用力を高め、ターゲットとする顧客のニーズに対応しようとしている。

「農村部貧困層の生計向上に寄与する金融サービスの提供」は、前身である貯蓄信用組合時代以来一貫したコーポレート・アイデンティティの核とも言える FED invest の社会的ミッションである。実際にこれを達成するためには FED invest の社会的パフォーマンス管理能力の強化、特に顧客中心主義に立脚した金融商品、非金融サービスの開発、および提供プロセスの確立が必要である。また、上述のビジネスプランのビジョンには「本格的な金融機関へと変容を遂げる」点が最優先課題として掲げられているため、その成長戦略と

<sup>11</sup> Business Plan FED invest: Providing access to financial services in rural Albania, April 2016.

FED invest の統合にあたっては、オランダのラボ銀行が大きな役割を果たしたことから、同ビジネスプランも主としてラボバンクの技術協力により策定されている。

<sup>12</sup> 会員数は 2016 年 1 月時点の 3.5 万人から 2018 年末までに 6.1 万人に拡大した。3 年間の成長に関する理由は特定されていないが、組織全体としてのプロフェッショナルなイメージ、効率性の向上、アルバニア預金保険機構（Deposit Insurance Agency）に加盟し預金の安全性が高まったことなどが FED invest 経営陣から複合的な要因としてあげられている。

<sup>13</sup> European Commission Program for Employment and Social Innovation. 2017 年~20 年にディスパースされる 300 万レック以下の融資に適用。



社会的ミッションの双方をどのように持続可能なものとするのか、まさに「トリプルボトムライン<sup>14</sup>」の達成を FED invest は目指しており、本プロジェクトではそれを支援した。

国内最大の金融信用組合である FED invest は、これまでの 30 年間、主に農村部の小規模農家、零細企業を「顧客中心主義」に根差して支援してきました。会員のニーズに対応しながら、金融商品・サービスの改善を常に行ってきました。2018 年に開始されたこの JICA とアルバニア政府の協力プロジェクトは、アルバニアの農村開発のためのサービス提供を更に促進することに貢献する、非常に重要なものでした。



Ms. Zana Kononi、FED invest 会長

## 1.2 プロジェクトの概要と基本方針

### 1.2.1 業務の目的と概要

本プロジェクトは、アルバニア政府の要請に基づき、同国農村部において金融サービスを提供する FED invest の能力強化を通じて、農村部の人々のニーズに柔軟に対応した新しい金融商品、非金融サービスの開発等を行い、金融包摂を通じた農村人口の生計向上を目的として実施された。本プロジェクトがアルバニアにおける農村部人口の金融包摂モデルを示すことにより、将来的には関係機関（中央銀行、マイクロファイナンス機関、商業銀行等）の金融包摂への共通認識が醸成され、各機関の能力が強化されることにより、農村金融市場へのクラウドディングイン<sup>15</sup>につながり、金融包摂が持続的に拡大することが期待されている。

本プロジェクトの枠組みを、以下プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) に示す。

表 1-4 プロジェクト・デザイン・マトリックス

プロジェクトの要約	指標
<u>上位目標</u>	1. 小規模農家と FED invest 会員の月平均支出がベースラインデータよりも増加する。

<sup>14</sup> 組織の活動パフォーマンスを評価するとき、経済的側面・環境的側面・社会的側面の 3 つの軸で評価をすること

<sup>15</sup> マーケットシステムに影響を与えることにより、供給側のアクターの市場参入が促されること。

アルバニアの小規模農家の生計が金融包摂を通じ向上する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>2. 世帯/FED invest 会員の融資と貯蓄実施割合。(アルバニア全体の貯蓄実施率 11%、融資 10.5%、FED 会員貯蓄 3,800 人、FED 会員融資 15,200 人)</li> <li>3. 世帯の口座保有の割合。(アルバニア全体 44%)</li> <li>4. FED invest 会員の増加率。(102,300 人)</li> <li>5. FED invest 女性会員の割合。(35,800 人)</li> <li>6. FED invest 農村部会員の割合。(76,600 人)</li> </ul>
<b>プロジェクト目標</b> アルバニアの小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により進展する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. 金融商品を活用する既存及び新規の FED invest 会員が、ベースライン調査時と比べて 50%増加する。</li> <li>2. 非金融サービスを活用する既存及び新規の FED invest 会員の数。(16,700 人)</li> </ul>
<b>期待される成果</b> 成果 1：FED invest が顧客中心主義により開発・改善した金融商品が、会員に活用され始める。	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-1 FED invest が新たに開発・改善した金融商品の数が公共料金支払いと当座預金口座を含め 5 件以上。</li> <li>1-2 顧客中心主義の実施とプロセスマニュアルが作成され、FED invest で承認される。</li> <li>1-3 FED invest の MIS により顧客関係管理 (CRM) のマトリックスが定義され運用される。</li> <li>1-4 持続的な職員能力強化システムを通じた FED invest による金融教育教材が 10 トピック以上。</li> </ul>
成果 2：非金融サービスを提供するアグリナレッジ・センターの運営体制が構築される。	<ul style="list-style-type: none"> <li>2-1 アグリナレッジ・センターにより提供された非金融サービスの数が 5 つ以上。</li> <li>2-2 農業情報・データを提供するインタラクティブなプラットフォームと App の開発。</li> <li>2-3 アグリナレッジ・センターの設備が設立され機材が配置される</li> <li>2-4 アグリナレッジ・センターの組織的位置づけの合意。</li> </ul>
成果 3：FED invest が CBS、関連ハードウェア、デジタルテクノロジーの導入・実施により金融・非金融サービスを拡大する。	<ul style="list-style-type: none"> <li>3-1 FED invest が全国すべての地域にサービス提供する。</li> <li>3-2 モバイル・インターネットモジュールを含む CBS が導入される。</li> <li>3-3 第三者へのレポート、顧客データ管理を可能とする MIS が導入される。</li> <li>3-4 FED invest が提供するデジタル金融サービスを利用する会員数の数。(1000 人)</li> </ul>

### 1.2.2 基本方針

本プロジェクトは、小規模農家の金融包摂の重要なアクターである FED invest を実施機関として「責任ある金融包摂モデル」(図 1-4)を示し、他の金融機関等に対しても正の影響を与えることをねらう。「責任ある金融包摂モデル」とは、1) 経営的持続性 (あるいは財務持続可能性) と 2) 社会的ミッション<sup>16)</sup>の「トリプルボトムライン」を達成する金融包摂モデルである。これにより、アルバニアにおける持続的な金融包摂の進展を目指す。FED invest の組織としての「トリプルボトムライン」達成へ向けた取り組みとして、①「顧客中心主義」に基づく商品・サービスの開発と提供 (成果 1、2)、②それらの商品・サービスのアウトリーチ拡大を可能とするキャパシティの拡大 (成果 3) を実施する。これらの活動が既存会員の金融能力の向上および金融利用の拡大、新規会員の拡大をもたらすことにより、FED invest の財務基盤が安定し、同時に小規模農家の金融包摂の向上を図

<sup>16)</sup> 脆弱層の金融包摂の推進を通じた社会貢献。

ることができる。本プロジェクトの全体方針は、「トリプルボトムラインの達成の追及による責任ある金融包摂モデルの提示」である、とまとめることができる。

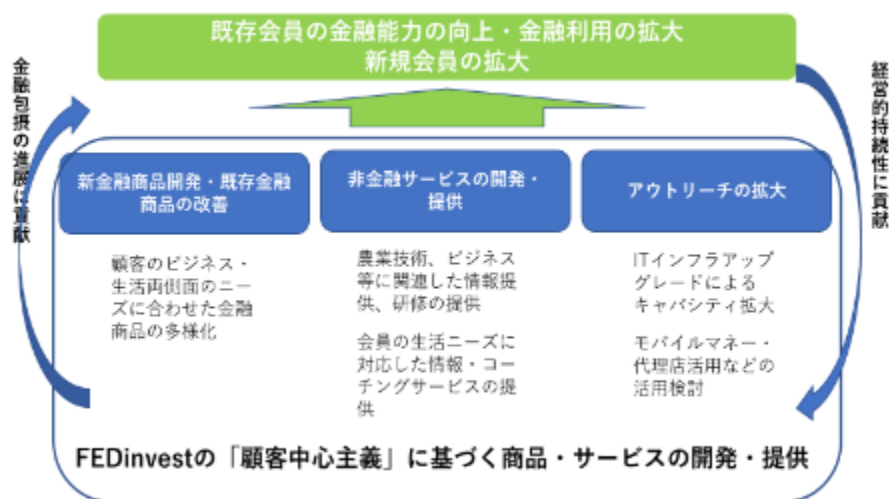


図 1-4 本プロジェクトが示すことを目指す「責任ある金融包摂モデル」

出所：プロジェクトチーム作成

### 1.2.3 プロジェクトの活動と期待される成果

本プロジェクトの活動は、PDM 上、上述の 3 つの成果に区分されるが、実際の活動実施の観点からは、下図 1-5 に示す 6 つの活動群に区分され、これらを積み上げる形で実施した。プロジェクトの第 1 期ではプロジェクト全体の基礎となるグリーンの部分の活動群を中心とした活動実施を行った。第 2 期は、下図にオレンジ色で示した 3 つの「期待される成果」の指標達成に直接繋がる活動を実施した。ただし、2020 年 2 月以降、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、プロジェクト活動は大きな制約を受けている。プロジェクトチームは長期にわたり現地業務を実施することができず、また C/P である FED invest は業務の優先度の変更を行う必要が生じ、多くの顧客の融資リストラクチャリング要請対応等に追われ、新規金融商品の開発を中断せざるを得なかった。このため、プロジェクトは図 1-5 に示される活動群の枠組みそのものは確保しつつも、個々の活動の実施は大幅な変更・延期を余儀なくされた。プロジェクトでは、C/P との緊密な協議の基に活動の実施方法や優先順位の切り替え、新型コロナウイルス感染拡大の小規模農家への影響に対応する新たな活動の実施を行うなど、コロナ禍におけるできる限りの対応を図り、業務を遂行した。

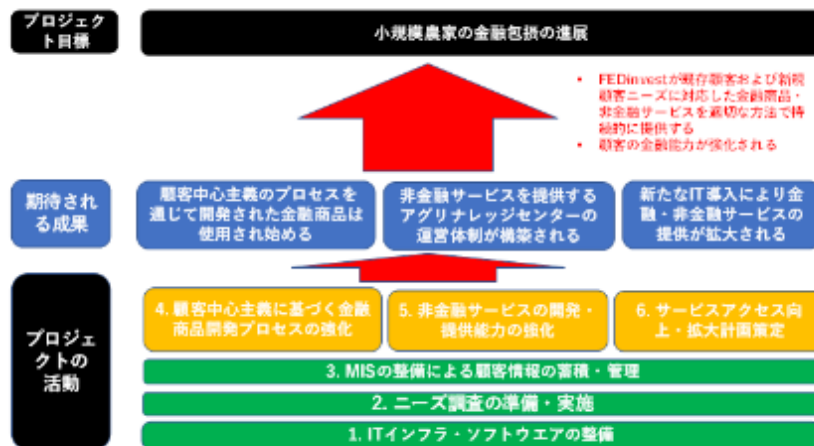


図 1-5 プロジェクトの活動と期待される成果

出所：プロジェクトチーム作成

### 1.3 実施体制・全体工程・投入

#### 1.3.1 プロジェクト実施体制

プロジェクトでは FED invest 職員と JICA プロジェクト専門家が以下のようなプロジェクトチームを構成してプロジェクト実施にあたった。

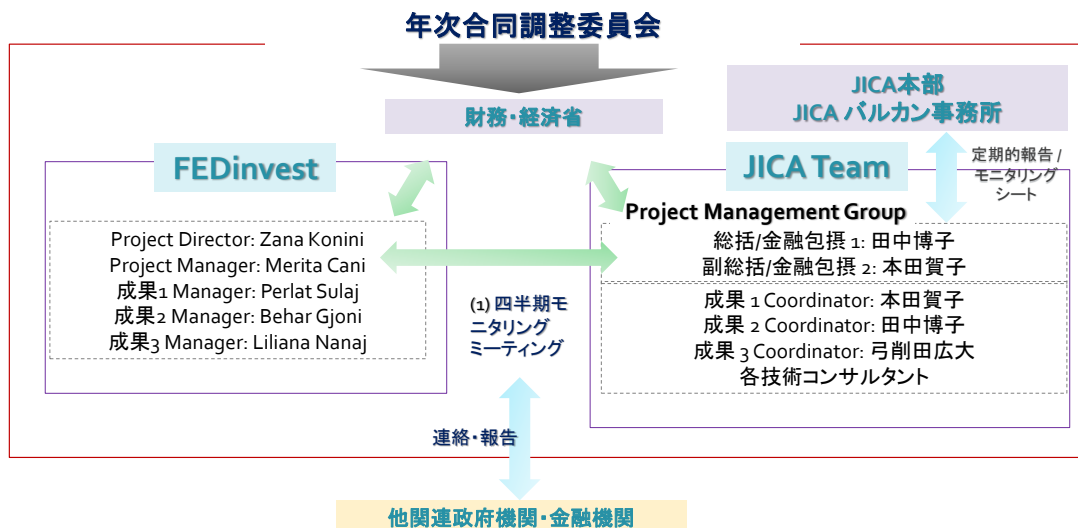


図 1-6 プロジェクト実施体制図

出所：プロジェクトチーム作成

### 1.3.2 プロジェクトの全体工程

プロジェクトの全体工程を下図にまとめた。

第一期	<b>ステップ1</b> ・IT環境整備 ・ニーズ調査とその結果を踏まえた顧客中心主義に基づく商品・非金融サービス開発・提供計画の策定	2017年11月～ 2019年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ワークプランの作成・協議。</li> <li>● CBSおよび関連ハードウェア選定基準・選定プロセスの検証、選定の実施、選定結果の関係者間の合意、調達。</li> <li>● CBSインプリメンテーション開始。</li> <li>● ニーズ調査（質問票調査）の準備、実施、結果の分析。</li> <li>● C/P関係者および顧客によるニーズ調査分析結果および第3国研修結果の協議と、それに基づく顧客ニーズを反映した商品・非金融サービス提供計画策定。</li> <li>● 必要とされる人材育成・研修の実施開始。</li> </ul>
第二期	<b>ステップ2</b> ・情報の蓄積管理体制の構築 ・金融商品開発プロセス強化・改善 ・アクセス向上・拡大計画の策定 ・非金融サービスの提供と改善	2019年9月～ 2020年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 第二期のワークプランの協議・合意。</li> <li>● 新たに導入されたMISを活用し、顧客中心主義の実践に必要な情報が入力され、分析される仕組みを整備。</li> <li>● 金融商品開発プロセス強化の試験的实施。</li> <li>● 非金融サービスの提供、顧客のフィードバックの反映、改善。</li> <li>● ブランチレスバンキングを含め、金融サービスのアクセス拡大のための計画策定、協議・検討。</li> <li>● 必要とされる人材育成・研修の継続。</li> </ul>
第二期	<b>ステップ3</b> ・情報の蓄積・管理体制の確立 ・金融商品開発プロセスの確立 ・アクセス向上・拡大計画の実施 ・非金融サービス提供体制の確立	2020年9月～ 2022年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 金融商品開発サイクルの確立（マニュアルの策定）。</li> <li>● 非金融サービス部門の設置。</li> <li>● アクセス向上・拡大計画のパイロット地域における実施。</li> <li>● エンドライン調査の実施。</li> <li>● 必要とされる人材育成・研修の継続。</li> </ul>

図 1-7 4年間のプロジェクト実施期間における業務内容

### 1.3.3 プロジェクトの投入

#### (1) 専門家およびプロジェクト・スタッフ

専門家、およびプロジェクト・スタッフの投入実績は以下のとおり。

表 1-5 専門家構成

	担当分野	氏名	所属	担当業務
1	総括/金融包摂 1	田中博子	かいはつマネジメント・コンサルティング	業務管理、成果 2
2	副総括/金融包摂 1(2)	本田賀子	かいはつマネジメント・コンサルティング	業務管理、成果 1
3	金融包摂 2	Connie Hina	アクセス・アドバイザー	成果 1
4	非金融サービス 1	Drini Imami	DSA	成果 2
5	非金融サービス 2	Rene Verberk	Rabo Advisory Service	
6	IT システム調査	藤村和久	ポジティブプラネット	成果 3
7	金融包摂研修/業務調整	弓削田高大	かいはつマネジメント・コンサルティング	成果 3、業務調整
8	顧客中心主義、デジタルバンキング	Jayshree Venkatesan*	-	成果 1、3
9	マーケティング・コミュニケーション	田中環	かいはつマネジメント・コンサルティング	成果 2
10	非金融サービス 3	Remzi Keco	-	成果 2
11	デジタル・プラットフォーム	Alber Tolkei**	Pragmatic Software	成果 2、3
12	ニーズ調査・モニタリング	池田幸生	かいはつマネジメント・コンサルティング	成果 1-3

\*プロジェクト第 1 期はプロジェクト・スタッフ（特殊備人）として雇用した。

\*\*プロジェクト第 2 期の 2021 年 6 月まではプロジェクト・スタッフ（特殊備人）として雇用した。

表 1-6 プロジェクト・スタッフ

	職務	業務
1	プロジェクトコーディネーター	プロジェクトの運営・ロジ支援。英語・アルバニア語通訳・翻訳。広報写真の撮影
2	農業セクターデータアナリスト	アルバニア農業セクターデータの収集。成果 2 に関する各種活動の調整
3	ニーズ調査アドバイザー	ニーズ調査の質問票作成支援
4	金融教育、SPM/MIS アドバイザー	金融教育教材作成のアドバイス、FED invest の新 MIS 整備・管理計画の立案
5	トレーニングアシスタント	職員トレーニングの管理、ABA センター各種情報収集・提供支援
6	デジタルマーケティング専門家	ABA センター、FED invest のデジタルマーケティング活動の支援。両ウェブサイトの検索エンジン最適化
7	グラフィックデザイナー	各種マーケティング資料のデザイン
8	支払いサービス専門家	新 CBS による送金・公共料金支払オペレーション構築・運用

9	ITアプリケーション専門家	新 CBS の運用支援
10	ビデオ・メディア制作専門家	金融教育教材、ABA オンライン、FED オンライン等の各種映像コンテンツ作成
11	CRM スペシャリスト	顧客データ管理、顧客対応、CRM の運営
12	CRM アシスタント	主にデジタルバンキングサービスに関するコールセンター対応、CRM 関連業務
13	ABA オピニオンチーム 7 名	ABA サービス内容、ABA オンラインのユーザビリティに関するフィードバックや広報支援など
14	ABA 農業専門家 6 名	ABA のサービスコンテンツの作成や研修の実施など。畜産、温室野菜、オリーブ・柑橘類、果樹・ブドウ、露地野菜、養蜂の各分野
15	デジタルアドバイザー 7 名	デジタルウィンドウにおける顧客対応
16	メディアコーディネーター	プロジェクト関連情報のメディア媒体への広報
17	イベントコーディネーター	ABA センター開設イベントの開催支援

## (2) 機材

プロジェクト活動の円滑な実施のため、以下の機材（一部は消耗品）をコンサルタント契約内で調達し、活動終了後先方に引き渡した。

表 1-7 コンサルタント契約における調達機材

	機材名	量	用途
1	ノートパソコン	2	現地傭人（プロジェクトコーディネーター、農業セクターデータアナリスト）使用のため
2	プロジェクター	1	プロジェクト事務所での使用のため
3	複合機	1	プロジェクト事務所での活動資料印刷のため
4	支店用プリンター	42	FED invest 支店のオペレーション改善のため
5	研修用ノートパソコン	5	CBS ユーザー研修での使用のため
6	タブレット*	120	支店での職員トレーニング、顧客対応のため
7	液晶モニター*	7	デジタルウィンドウでの顧客への金融教育、情報普及のため

\*単価 5 万円以下のため消耗品。ただし活動終了後に C/P 機関に譲渡。

また、上表の機材のほかに FED invest の CBS 導入に関連する機材が JICA バルカン事務所により直接調達された。これらの機材の調達の経緯については 3.2.1 節を参照されたい。

## (3) 再委託業務

プロジェクト第 1 期には、ニーズ調査の実施におけるインタビュー実施、データ収集を再委託業務で実施した。プロジェクト第 2 期には、ABA オンラインのプラットフォーム構築ならびにガーナの農業情報サービスプラットフォームに関する調査業務を再委託業務で実施した。

表 1-8 コンサルタント契約における再委託業務

再委託業務	再委託先	期間	契約金額
ニーズ調査	INOVASTATS	2018年5月～ 2018年8月	28,500 ユーロ
アグリナレッジセンターデジタルプラットフォーム構築（フェーズ1）	Pragmatic Software	2019年10月～ 2020年2月	18,400 ユーロ
アグリナレッジセンターデジタルプラットフォーム構築（フェーズ2）	Pragmatic Software	2020年3月～ 2021年4月	37,820 ユーロ
小規模農家向け農業情報サービス提供機関の財務持続性にかかる国際的経験に関する協力業務	ESOKO*	2021年4月～ 2021年6月	5,000 米ドル

\*ガーナの現地企業。

#### (4) 現地業務費

第1期プロジェクト活動に要した一般業務費は1,556.9万円、機材費は421.2万円、再委託費は373.1万円であった。国内研修費の支出はなかった。

第2期プロジェクト活動に要した一般業務費は約1億2,770万円（投入材支援スキーム第1～2ラウンドの支出額約5,500万円を含む）、現地再委託費は約750万円、国内研修費は約300万円、一時隔離関連経費は約5万円であった（それぞれ精算確定後に金額の増減の可能性あり）。機材費の支出はなかった。

FED invest 側では、プロジェクト事務所スペース・オフィス家具の提供、事務所維持にかかる経費、ABAセンターの設立、CBS調達にかかる付加価値税（VAT）の支払い、その他スタッフの活動に係る経費等を負担した。



## 第2章 プロジェクト・デザイン・マトリックス上の目標と成果の達成状況

### 2.1 プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトは、プロジェクト目標である「アルバニアにおける小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により拡大する」の達成に向け、活動を実施した。プロジェクト目標の指標と達成状況は、以下のとおりである。

表 2-1 プロジェクト目標の指標と達成状況 (2022年5月)

プロジェクト目標	指標	達成状況
アルバニアにおける小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により拡大する	指標 1：金融商品を活用する FED invest 会員の数がベースライン値 (64,982) から <b>50%増加</b> する	FED invest 会員数 84,010 人 ( <b>29.3%の増加</b> ) アクティブ会員数 17,746 人 (6.2%の増加)
	指標 2：非金融サービスを利用する FED invest 会員・非会員の合計が <b>16,700人</b> となる	ABA オンライン登録者数 <b>11,517人</b>

- 指標 1：金融商品を活用する FED invest 会員数

FED invest の 2022 年 6 月末時点の会員数は 84,010 人であった。ベースラインの 2019 年 6 月時点の 64,982 人から 29.3%の増加にとどまり、目標である 50%の増加 (97,473 人) をかなり下回る結果となった。目標達成はできなかったものの、約 3 年間で会員数が 18,636 人、28.7%の増加という数字は、アルバニアの全人口が 284 万人<sup>17</sup>という規模に鑑みれば、大きな飛躍と考えられる。事実、5 月に実施したプロジェクト最終セミナーなどにおいて、財務経済省、FED invest をはじめとしたアルバニア側プロジェクト関係者の発言では、プロジェクトの数値達成度を高く評価していた。

アクティブ会員数は、ベースライン時から 6.2%の増加にとどまった。2021 年は新型コロナウイルス感染拡大の影響が大きく、8 月までは順調に増加していたものの、9 月以降停滞した。アルバニアでは、2020 年から 2021 年 4 月までの経済の落ち込みは、観光業、出稼ぎ労働者からの送金、小売り、貿易等の低下により GDP5-9%の低下と顕著であった。特に 2021 年 8 月から 2022 年 2 月頃までの期間に感染が拡大し移動などの規制がしかれたため、農作物や資材の流通が滞った。このことから農業においても新たな資金需要が大きく落ち込んだことにより、FED invest の主要顧客である小規模農家は大きな影響を受けたと考えられる。また FED invest 職員の多くが感染したことも業務に影響した。その後 2022 年 3 月以降は状況が少しずつ持ち直している。FED invest のアクティブ会員の定義は、融資残高がある、もしくは預金残高を保有している人、となっていることから、データ確認時点でこの条件に当てはまる人数のみがカウントされている。当座預金口座や支払いなどのサービス

<sup>17</sup> 2021 年アルバニア統計局

利用者、または返済が終了し次の融資の審査中など端境期にある顧客などはカウントされていない。つまり、新規開発商品による利用増加が含まれておらず、プロジェクトの成果を十分に反映しているとは言えない。FED invest では、アクティブ会員の定義について、例えば一時点ではなく一定期間（例えば 6 か月など）のデータを参照する、サービス利用の定義をより幅広く設定する（例：当座預金を活用したサービスの利用、公共料金支払いサービス、オンラインバンキングの利用）など、顧客の利用情報をよりの確に捉える適切な設定を今後検討する意向である。

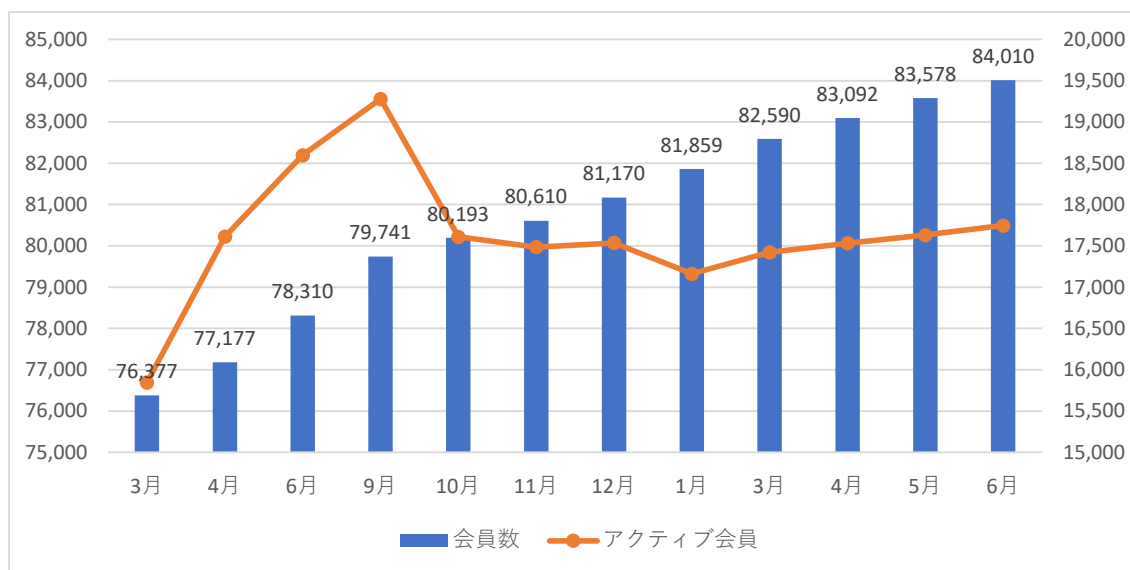


図 2-1 指標 1 FED invest 会員数の推移(2021 年 3 月～2022 年 5 月)

出所：FED invest MIS

● 指標 2：非金融サービスを利用する FED invest 会員・非会員数

プロジェクト目標のもう一つの達成指標である非金融サービスは、プロジェクトの支援により開発された ABA オンラインの登録者数により測定された。ABA オンラインは、農業情報の提供、利用者同士の情報交換などを行う双方向のプラットフォームである。目標の指標は、当初 FED invest で見積っていた 2021 年 6 月時点での会員数<sup>18</sup>の約 2 割として 16,700 人と設定していたが、目標の 63%の 10,877 人とどまった。他方、ABA オンラインの登録者数は、2021 年 1 月の公式サービス提供開始時期からわずか 1 年半でアルバニアにおける全農業従事者数 45.1 万人<sup>19</sup>の 2.2%である 1 万人を超えた。また、会員以外で ABA オンラインのサービスを利用する人（コソボやマケドニアなど他国の利用者も含む）が多いことにも留意すべきである。このことは、ABA が提供するサービスに対する農家のニーズや期待の高さを示していると考えられる。

<sup>18</sup> COVID19 感染拡大によりプロジェクト期間を延長したため、会員数の目標数値を何度か見直した。

<sup>19</sup> INSTAT2022 web

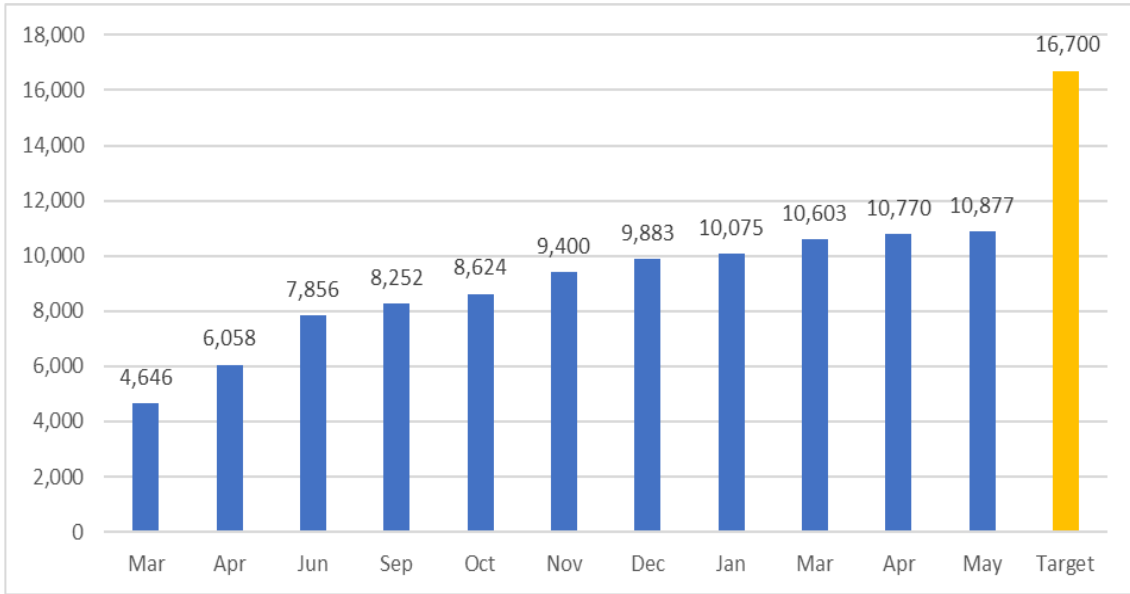


図 2-2 指標 2 ABA オンライン登録者数推移(2021年3月～2022年5月)

出所：ABA オンラインシステムより抽出

## 2.2 各成果指標の達成状況

各成果の指標と達成状況を下表に示す。成果レベルでの目標はほぼ全て達成した<sup>20</sup>。

表 2-2 各成果の指標と達成状況

成果	指標	達成状況
成果 1 FED invest が顧客中心主義により開発・改善した金融商品が、会員に活用される	1-1 FED invest が新たに開発・改善した金融商品の数が公共料金支払いと当座預金口座を含め 5 件以上	<b>7 件開発済</b> （夏期預金、当座預金、支払いサービス（公共料金/会員間送金）、Kredi24、若年層向けローン、当座貸越、アグリツーリズム向けローン）
	1-2 顧客中心主義の実施とプロセスマニュアルが作成され、FED invest で承認される	<b>顧客中心委員会が設立</b> され、活発に活動 <b>顧客中心主義プロセスとサービススタンダードマニュアルが作成</b> され、職員トレーニングが完了 マーケティング部が設立され、 <b>戦略的マーケティングプラン</b> を策定
	1-3 FED invest の MIS により顧客関係管理（CRM）のマトリックスが定義され運用される	<b>CRM マネージャーが雇用</b> され、簡易な <b>CRM マトリックスを整備</b> 、定義にそってキャンペーン等を実施し、成果を測定している
	1-4 10 以上のトピックの金融教育モジュールが、能力強化研修を受けた FED invest 職員により、既存・新規顧客に提供される	預金、債務管理、デジタルバンキング、農業会計（アプリ）、当座預金などに関する <b>14 の金融教育トピックが開発</b> され、支店やオンラインで利用可能となった。

<sup>20</sup>未達成の成果レベル指標は 3-4（FED Online の登録者数目標値 1,000 人に対して 998 人（2022 年 5 月末時点）のみ。

<b>成果2</b> 非金融サービスを提供するアグリナレッジ・センター <sup>21</sup> の運営体制が構築される	2-1 ABA センターより最低 5 種類の非金融サービスが提供される	ABA ビジネスプランに沿って、4 つの柱の中の <b>8 種類のサービスを提供</b>
	2-2 農業情報・データを提供するインタラクティブなプラットフォームと App の開発	<b>ABA オンラインが開発</b> され、2021 年 1 月より正式にサービス提供を開始した
	2-3 ABA センターの設備が設立され機材が配置される	FED invest Lushnje 支店に <b>ABA センターが設立され、必要な設備・機材が導入</b> された
	2-4 ABA センターの組織的位置づけの合意	<b>ABA ビジネスプラン (ステージ 2) を作成</b> し、組織的位置づけを定めた
<b>成果3</b> FED invest が CBS、関連ハードウェア、デジタルテクノロジーの導入・実施により金融・非金融サービスを拡大する	3-1 FED invest が全国全ての地域にサービス提供する	FED invest は <b>全国の全 61 県</b> において 62 支店・デジタルを通じサービスを提供している
	3-2 モバイル・インターネットモジュールを含む CBS が導入される	2020 年 1 月に <b>新 CBS (Core Banking System: CBS)</b> が導入され、FED Online が同年 3 月よりパイロット稼働、2021 年 11 月から正式稼働した FED Online はカスタマーケアセンターとデジタルアドバイザーによりサポートされている
	3-3 第三者機関へのレポートイング、経営分析、顧客データ管理・分析を包括的に可能にする MIS の導入	<b>CBS の一部である顧客情報ファイル</b> により、顧客情報管理とレポートイングが可能となった データマネージャーが雇用され、マーケティングキャンペーン等の KPI がトラックされている
	3-4 FED invest のデジタル金融サービスを利用する顧客数が 1000 人以上	<b>FED Online の登録者数は 1019 人</b> となった。 戦略的マーケティングプランに沿って、デジタルバンキングのマーケティングを実施している

<sup>21</sup>非金融サービス提供部門は 2019 年 12 月に ABA(Agri Business Assistance)センターと命名された。このため、PDM 上の「アグリナレッジ・センター」の記述はすべて「ABA センター」と同義である。

## 第3章 プロジェクトの活動内容と成果

### 3.1 プロジェクトマネジメントの活動内容と成果

#### 3.1.1 合同調整委員会（JCC）の開催

プロジェクトの最高意思決定機関として、必要に応じて半年から年1回の間隔で会合を実施した。プロジェクトの年間計画案、方向性、方針の確認、必要な予算、人員に関する決定など、プロジェクト実施における重要事項を決定した。メンバーと開催概要は以下のとおり。（議事の詳細については添付資料4参照）。

表 3-1 JCC 概要

JCC ステイタス		参加メンバー
議長		財務・経済省 経済開発・プロジェクトセクション長
メンバー	FED invest	プロジェクト・ディレクター、プロジェクト・マネージャー、各成果マネージャー
	JICA	JICA 本部、バルカン事務所、コンサルタントチーム
オブザーバー		日本大使館
実施日程		主要議題
2018年2月2日		・ワークプラン（第1期全体）に関する議論と承認
2019年4月24日		・プロジェクト進捗報告とワークプラン（第1期残り期間）説明 ・PDM改訂の議論 ・ワークプラン（第1期残り期間）とPDMの承認
2019年9月		・第2期ワークプランの承認、PDM指標の設定
2020年10月		・プロジェクト期間延長を含むワークプランの承認
2021年6月		・プロジェクト期間延長の修正R/Dに関する合意文書署名の承認、9月までのワークプラン承認
2022年1月		・プロジェクト残り期間における活動内容確認 ・ABAセンター持続性に関する協議
2022年5月		・プロジェクト成果・教訓の発表、成果の持続性に関する議論 ・供与機材引き渡し

#### 3.1.2 四半期モニタリングミーティングの開催

四半期モニタリングミーティングは、プロジェクト活動の進捗状況のモニタリングを目的として、プロジェクトチーム（FED invest 関係者および JICA コンサルタントチーム）により開催され、財務経済省および JICA 本部・バルカン事務所関係者がオブザーバーとして参加した。第2期期間中は合計7回開催され、プロジェクトの円滑で適時の意思決定に重要な役割を果たした。

#### 3.1.3 新型コロナウイルス感染拡大に対応したプロジェクト活動の優先順位・実施方法の切

## り替え

2020年初頭に発生した新型コロナ感染拡大の影響に可能な限り対応しプロジェクト活動の進捗を図るために、プロジェクトでは積極的な「遠隔（オンライン）切り替え」対応を行った。これらの対応には、活動の優先順位付けの変更（例としては、オンラインで実施可能な「ABAセンター事業計画策定」の優先的な実施）や、活動実施方法の変更（例としては対面式で実施を企画していたFED invest職員研修活動を、プロジェクトで調達した120台のタブレットを活用してオンラインでの実施に切り替えた）などが含まれる。さらには、後述の通り新型コロナ感染拡大の小規模農家への影響に対応するための新たな活動の検討・実施も行った。これらの活動を実施するために、FED investとJICAコンサルタントチーム各々の担当者は日常的に数多くのオンラインミーティングを実施し、緊密かつ詳細に渡る協議に基づき可能な限りプロジェクト活動の進捗を目指した。また、プロジェクトチームによるこのような対応は、貴機構の迅速かつ柔軟なご支援により初めて可能となったものであった。



### 3.1.4 プロジェクト広報

本プロジェクトでは、プロジェクト活動内容や成果をアルバニア国内外に幅広く広めることに努めた。ABAセンターの開設式典やプロジェクト最終セミナーなどプロジェクトで実施した各イベントは、アルバニア国内の数多くのメディアに掲載された。それ以外の特筆すべき広報活動は以下のとおり。

#### (1) CGAP ブログへの記事掲載

CGAPのスタッフと協議を重ね、コロナ感染症拡大下において、顧客中心主義に基づき顧客・FED invest双方のレジリエンス強化を試みたの経験に関するブログ記事を作成した。同記事は2021年6月にCGAPのサイトに掲載された。リンク：<https://www.cgap.org/blog/3-lessons-building-resilience-through-customer-centricity>

(2) マイクロファイナンスセンター (MFC) ウェビナーへの登壇

マイクロファイナンスセンター (MFC) は、東欧・中央アジアを中心としたマイクロファイナンス機関のネットワーク組織である。2022年4月に、MFCより依頼を受けた EaSI Technical Assistance (EUの支援プログラム) が主催するウェビナーにおいて、本プロジェクトより FED Invest の CEO である Perlat Sulaj 氏および本プロジェクトの総括田中が登壇し、「Innovation for Business Development Service(BDS) for farmers」と題して、ABAセンターに関する発表を行った。



CGAP のブログ掲載記事(2021年6月9日)

MFC ウェビナー案内 (2022年4月6日)

(3) 日本国内広報

在アルバニア日本大使館よりご推薦頂き「2021年版開発協力白書の案件コラム」に掲載する本プロジェクトの記事を作成した。「投入財購入支援スキーム」を中心とした内容で掲載された。また、JICAの広報誌 MUNDI の「金融」特集に、デジタル技術を使った小規模農家の金融アクセス促進活動等に関する記事を掲載頂いた。



「2021年版開発協力白書」掲載記事

「MUNDI」2021年4月号掲載記事

## 3.2 IT インフラ・ソフトウェアの整備の活動と成果

「IT インフラ・ソフトウェアの整備」は、プロジェクト第 1 期に実施した基礎となる 2 つの活動の内の一つである。プロジェクトの PDM ver1.では、IT インフラ整備（成果 3）から期待される成果を「ブランチレスバンキングの拡大」に絞って記述していた。しかし、C/P である FED invest が今後金融機関としてその金融サービス提供を質的・量的に拡大し、アルバニア農村部の金融包摂に持続的に貢献するためには、金融機関の業務の根幹となる CBS を導入する必要性が、本プロジェクトで実施した IT システム環境調査等とおして確認された。FED invest が使用していた IT 環境では、アルバニアの金融包摂に貢献するようなサービス拡大を実施することが困難であり、データ管理、レポートニング、新規商品・サービス提供、セキュリティを可能とする IT の導入が FED invest には必須であった。CBS およびその関連のハードウェアの整備は、PDM ver. 1 上で記述されている「ブランチレスバンキングの拡大」のみならず、本プロジェクトが目指すプロジェクト目標、および各成果全般の達成に必須であり、C/P である FED invest の組織全体の持続的成長の基盤となる。つまり本プロジェクトの活動内容および投入は PDM ver.1 の予定から大きな変化はないが、それがもたらす成果は当初の想定よりも相当大きいものになるため、IT インフラ・ソフトウェアの整備を個別の活動群として扱い、第 1 期中に取り組みを進めた。なお、こうした内容は 2019 年 4 月に承認された PDM ver. 2 に反映された。

CBS 導入により期待される成果は下記のとおりであった。本活動の成果は、その性質上個別的、段階的に達成されるものではない。CBS のインプリメンテーション（導入）が完了した時点で CBS の機能全般が FED invest の組織的能力の一部となり、すべての側面で成果達成に向けた準備が整う。ただし、インプリメンテーション完了の段階では職員は「操作方法」の研修を受講したのみであるため、CBS の機能を使いこなし、真に CBS 導入の成果を達成するためには、FED invest の中・長期的な人材育成・組織体制強化が必須とされた。

### IT インフラ・ソフトウェアの整備により期待される成果

- 顧客情報等の蓄積・管理（分析・活用）が充実する。
- リスク管理体制が高度化される。
- 金融サービス提供の質的充実と量的拡大に必要な IT 環境が整備される。
- データセキュリティが強化される。
- 金融機関として必要とされる商品が会員に提供できるようになる。
- 

### 3.2.1 活動内容

プロジェクト第 1 期においては、まず CBS と CBS の稼働に必要な関連ハードウェア機材の調達を進め、2019 年 3 月までに CBS のインストールとハードウェアの納入が完了した。



この一連の調達プロセスには、C/P の経営陣および IT 部門の職員のみならずビジネス、オペレーション、財務、法務、人材部門等ほぼ全ての部門の本部職員が主体的に関与した。

その後 2019 年 5～7 月に掛けて追加の調達機材として FED invest のオペレーションの改善に不可欠な支店用プリンター42 台と研修用ノートパソコン 5 台の調達を進めた。

下表に第 1 期における調達プロセスをまとめた。

表 3-4 IT インフラ（ハードウェア）・ソフトウェア（CBS）の調達プロセス

時期	内容
2017 年 11 月	・ FED invest の現状のハード・ソフトの整備環境、ラボバンク作成の IT 部門改善への提案書、ベンダーの RFI、RFP 案の確認。
2017 年 12 月	・ RFI 送付先ベンダーをリストアップ、RFI 提出リクエストをベンダーに送付。
2018 年 1 月	・ RFI へのベンダー回答の内容を検討、9 社より RFI への回答を受領。 ・ 3 社を RFP の送付先として選定。さらに 2 社に対し追加質問状を送付。
2018 年 2 月	・ RFI の追加質問状に対する回答を 5 社から受領。 ・ RFP ドラフトを作成し、JICA からのインプットを受領。
2018 年 3 月	・ RFI の追加質問状への回答の内容を FED invest、JICA、ラボバンクの IT 専門家と協議・確認。その結果 3 社（Fern Software 社、Oracle 社、Singular Logic 社）をショートリスト化、JICA 意見反映した内容の RFP を送付。
2018 年 4 月	・ RFP への質問に回答。 ・ 評価クライテリア案を作成、ラボバンクの専門家チームと調整。
2018 年 5 月	・ ショートリストされた 3 社によるデモセッション（各社 1 日ずつ）の実施。FED invest 経営陣・プロジェクト関係者、JICA プロジェクトチーム、ラボバンク専門家チームで、デモセッション結果に関する意見交換会を実施。
2018 年 6 月	・ FED invest 経営陣、主要関係者、JICA プロジェクトチーム、ラボバンク専門家チームが参加し、ショートリストされた 3 社の RFP 評価協議会を開催。この結果、オラクル社を交渉相手第 1 位に選定。
2018 年 7 月	・ JICA より FED invest に対し Cloud 型 CBS に基づく調達方針の概要について書簡にて連絡。 ・ CBS 調達に関連した一連の調達支援業務（「企画競争」に関連する事項、契約・契約交渉、これらに関連した FED invest およびラボバンクとの協議・調整等）について、整理・検討を実施。この一環として企画競争向けの JICA の RFP フォーマットの作成支援開始。
2018 年 8 月	・ FED invest より書簡にて Cloud 型ではなく、On-premise 型 CBS の導入を希望する旨の意向が示されたことを受け、JICA プロジェクトチームとラボバンク関係者間で電話協議を開催、On-premise 型 CBS を導入した場合の費用負担額、リスク、必要人員、必要経営資源の投入等について、改めて FED との確認を行うことで合意。 JICA 内部で対応を検討。
2018 年 9 月	・ JICA 本部のミッションが FED invest を 9 月 19-20 日に訪問、最終的に On-premise 型 CBS の調達に合意し、JICA による機材調達責任範囲と FED invest の自社負担部分を確認、契約や調達のスケジュールを明確化し、同内容についてミニッツを締結し署名。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>・関連ハードウェアの調達にあたり、「企画競争」のベンダー3社の企業情報・見積書の取得を支援。</li> </ul>
2018年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FED investが関連ハードウェア機材の仕様と量を最終化し、調達に必要な情報を再取得。</li> <li>・JICA本部によりソフトウェアと関連ハードウェアの双方をFacilization社との特命随意契約で調達する旨の決裁が完了。速やかにJICA、FED invest、Facilizationの3者による契約交渉が開始された。</li> </ul>
2018年11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・契約交渉の支援。</li> <li>・調達機材の検収体制の検討。</li> </ul>
2018年12月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・JICA、FED invest、Facilization間で契約内容を合意。3者契約を締結。</li> <li>・機材検収体制をJICA、FED investと合意。第1ロット機材（CBSソフトウェアライセンス）の納入と研修。</li> </ul>
2019年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第2ロット機材（残りのソフトウェアとハードウェア一式）と第3ロットサービス（Product Walk Through）の納品。JICA、コンサルタントチーム、FED investによる検収。</li> </ul>
2019年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CBS譲渡式典の開催</li> </ul>
2019年5月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・追加機材の競争入札を開始。</li> </ul>
2019年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ベンダーを選定。調達契約を締結。</li> </ul>
2019年7月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・追加機材の納入と検収。</li> </ul>

上記のプロセスの内、ポイントとなる活動内容について以下に詳細を記述する。

### (1) IT環境・システム調査

調達機材（CBSと関連ハードウェア）の仕様・数量等の検討にあたり、まずFED investのITチームへの聞き取りを通じ、FED investのIT環境とITシステムについての現況調査を行った。調査にあたっては、本プロジェクト開始前にラボバンクが作成したIT環境にかかるリスク報告書を参考とした。その結果、以下の現状と課題が判明した。

表 3-5 FED investのIT環境・システムの現状と課題

	項目	現状と課題
1	データバックアップ不十分	業務用ユーザーデータなどのバックアップ作成が未了
2	重要データの保護不十分	顧客情報、給与情報などの情報ファイルの管理保護が不十分
3	IT部門作業の透明性向上	社内サポート作業、システム管理作業等の方針の明確化が必要
4	ソフトライセンス管理不良	PCソフト等のライセンス、更新手続きの不備が多見される
5	IT部門のアクセス権限管理	IT部門によるオールマイティのアクセス権限への管理が必要
6	IT部門の権能の個人集中	IT部門の特定個人への知識能力の集中、リスクの集中が見られる
7	IT部門作業の計画性不在	IT部門への多大な作業負担の集中、優先づけ等にかかる経営判断が求められる

8	単独のデータセンターリスク	バックアップサイトがなく、単独のデータセンターしか有していないリスク
9	IT 戦略、運営方針の強化	データ管理など IT 運営方針の見直しと事業計画との整合性が必要
10	エンドユーザーの知識不足	エンドユーザーの知識不足により PC 操作サポートも IT 部門に依存している

	
<p>2017年11月時点の FED invest サーバルームの機材</p>	<p>2017年11月時点の支店の IT 機材 (ローンオフィサー向け PC)</p>

上記の調査結果を受け、本プロジェクトにて調達する CBS と関連ハードウェア機材の仕様を検討・確定するために「情報依頼書」(Request for Information : RFI)、「提案依頼書」(Request for Proposal : RFP) を作成し有望なベンダー各社に送付し、ソリューション提案を受けることについて、FED invest 側と合意した。

## (2) RFI および RFP の作成・送付

CBS のベンダー選定にあたり、まずは調達先として想定されるベンダー候補より基礎的な会社情報や提供しているサービスの内容、業務の実績等についての情報を得るため、ベンダー候補各社へ送付する RFI を作成し、28 社に対して送付した結果 9 社から回答を得た。これらのベンダー 9 社からの回答を比較した結果、Fern Software 社 (英国)、Oracle 社 (アイルランド/米国)、Singular Logic 社 (ギリシャ) の 3 社を各社の CBS 製品の提案書の提出を依頼するベンダーとしてショートリスト化した。

上記ショートリストされたベンダー 3 社に対し、各社の CBS 製品の技術提案書と価格提案書の提出を依頼するため、RFP を作成した。RFP は FED invest が導入を希望する CBS に要求する仕様を詳細に規定するものであり、ベンダー各社は RFP に対する回答を通じ、各社が提供するソリューションや CBS の導入プロジェクト、その後のサポート体制等についての提案を行う。RFP における質問項目は大きく、顧客・取引管理等にかかる機能要件

(Functional Requirement) と、価格体系やシステムの運用・サポート体制等にかかる非機能要件 (Non-Functional Requirement) の2つに区分された。

### (3) ベンダーの評価・選定

ベンダー各社はそれぞれの提案内容を最終化し、2018年5月24日の最終提出期限までにRFP回答の最終版を提出した。その後、プロジェクトチーム、ラボバンク、FED investの3者がそれぞれ独立して各社のRFP回答内容を評価し、合意した評価基準に基づき、採点を行った。

その後、ベンダー各社によるデモンストレーション・セッション（口頭による説明・質疑応答、2018年5月開催）を経て、2018年6月4～6日にプロジェクトチーム、ラボバンク、FED investの関係者の出席のもと、ベンダー選定にかかる最終評価会議を開催した。会議にはFED investのITチームのみならず、幹部陣をはじめ、本部の各部門（ビジネス部、財務部、オペレーション部、人事部、リスク部等）の職員も参加し、FED investの現在の日常業務におけるニーズ、そして将来の成長戦略に最も資するCBSはどれか、という観点から密な協議が行われた。会議では主に以下の点が選定にあたっての重要な評価項目であることが関係者間で合意された。

- 将来的な「銀行業務」を可能とするソリューションの提供：カスタマイゼーションや第3社ソリューションの活用による商品ラインナップの多様化の可否
- フィンテック、モバイルバンキングの提供を可能とするソリューションの提供
- インプリメンテーション期間およびその後のサポートの提供：アルバニア国内におけるサポート体制の有無、システムのアルバニア語対応の可否、特にアルバニアの当局報告（中銀、預金保険機構など）への対応を評価

上記の評価項目を踏まえた協議の結果、評価が最も高ったベンダーを、契約交渉順位第1位として選定した。

8月中旬にFED invest社内検討を踏まえ、「回答評価会議の結果に従い、契約交渉順位第1位のベンダーの商品の導入を希望する」旨、KoniniプロジェクトダイレクターよりJICA本部宛に意思の表明がなされた。なお、CBSには据え置き型とクラウド型の2種類の形態があり、どちらの形態を採用するかと比較に当たってプロジェクトが提案したポイントは以下のとおりである。FED investによる検討の結果、据え置き型CBSを導入することが決定された。

表3-6 据え置き型CBSとクラウド型CBSのメリットとデメリット

	据え置き型	クラウド型
メリット	・データの管理を第3者に委ねることなく、自前で管理することが出来る。	・据え置き型の場合に必要なバックアップ保守管理（人材・機材）が不要。

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilization 社はアルバニア国内で据え置き型 CBS の導入実績が豊富にある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>防災リスク対策としてもクラウド上にデータを保管することが安全。</li> </ul>
デメリット	<ul style="list-style-type: none"> <li>自前で CBS を保守管理運用するための追加人員・機材・資金が必要。</li> <li>防災リスク対策として完全ではない。予備の防災対策サーバーが必要。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>アルバニア国内で導入実績のある金融機関がない。</li> <li>アルバニア国内の通信インフラ体制が不安定である。</li> <li>データの自前での管理ができない。</li> </ul>

#### (4) CBS 調達に関する契約締結の支援

9月上旬に調達方針の概案が決定され、その後 JICA と FED invest 間で具体的な調達機材の品目や金額、契約の形態、また両者の責任範囲を明確化するために、2018年9月19～20日、JICA 本部とバルカン事務所の担当者との出席のもと、本件にかかる FED invest-JICA 合同協議を開催した。合同協議では主に以下の点が合意された。

- Oracle 社の据え置き型 CBS (Oracle Flexcube) ならびに関連ハードウェアを特命随意契約の方式で調達するための準備を進める。
- FED invest は据え置き型 CBS の導入に必要な追加人員・インフラ体制を整える。
- JICA は CBS 導入の初期投資として、ソフトウェアのライセンス料と導入時に必要となる各種ハードウェア機材を調達する。
- FED invest はそれ以外の CBS の年間サポート料とブランチレスバンキングに必要な機材を自前で負担する。
- 価格交渉の結果予算に余剰分が発生した場合は、追加機材の調達などに余剰分を充当することができる。
- CBS のライセンス契約は FED invest と Oracle 社の 2 者間で結び、JICA は関与しない。CBS の納入・サービスと関連ハードウェア機材の納入に関するマスター契約 (Master Agreement) は FED invest、契約相手先、JICA の 3 者間で結ぶ。
- 今後の調達、導入準備に関するスケジュール案。

2018年10月に JICA 内部で本件 CBS と関連ハードウェア機材の特命随意契約調達に関する決裁が下りた。これを受け、JICA、FED invest と、特命随意契約の相手方として特定された Facilization 社 (Oracle 社のアルバニア現地代理店) の 3 者間による契約交渉が開始され、12月7日に 3 者間の調達契約が締結された。



合同協議の様子

### (5) CBS と関連ハードウェアの検収支援

前述の 3 者契約では調達機材と CBS 導入にかかる技術支援サービスが 5 つのロットに分かれて Faclization から納品されることが規定されている。契約の締結を受け、2018 年 12 月 14 日に第 1 ロットである CBS ライセンス (Oracle Flexcube Application License) が納入され、JICA バルカン事務所、FED invest、コンサルタントチームの共同で検収作業を行った。

続いて 2019 年 3 月 5～15 日に掛けて第 2 ロットとして残りの CBS ライセンス (Oracle Technology License、FacilConnect) ならびに関連ハードウェア一式 (サーバー、ファイアウォール、PC 等) が納入され、同様に検収作業を行った。

第 3 ロットは技術サービスである Product Walk Through (PWT) (CBS 導入計画の立案) であったが、これも 3 月 18 日にコンサルタントチームの IT 専門家はその完了を確認した。

第 4 ロット (User Acceptance Test (UAT) 環境の確立) ならびに第 5 ロット (CBS 導入の完了) の検収は第 2 期中に行われた。これについては 3.4.1(1)節で詳述する。



検収作業の様子

### (6) CBS 譲渡式典の開催

機材調達契約の締結、技術サービスを除く機材の納入完了を受けて、2019 年 4 月 24 日に CBS 譲渡式典を開催した。式典には日本側からは伊藤大使 (当時)、小林 JICA バルカン事務所長 (当時)、アルバニア側からは Anila Denaj 財務経済相 (当時) を筆頭に、財務経済

省や農業省、中央銀行の関係者の出席があった。式典の様子は各種メディアでも報じられ、プロジェクト活動の広報としても大きな効果があった。譲渡式典の開催にあたって本プロジェクトチームが作成したスライドショーは、アルバニアの農村部の金融包摂拡大の観点から、FED invest における CBS の導入が如何なる意義を持つのかをわかりやすく説明したものである。同スライドショーのアルバニア語版も作成し、全支店における CBS ユーザー職員研修の冒頭やその他のプロジェクト活動の際にも上映して好評を得た。



謝辞を述べる Denaj 財務経済相 (右)

CBS 譲渡式典出席者

### 3.2.2 活動の成果

CBS (ソフトウェア) と関連ハードウェアが物理的に FED invest に納品されたことをもって、本活動「IT インフラ・ソフトウェアの整備」は完了となった。前述のとおり、CBS はその性質上、金融機関内部への導入が完了し、システムが稼働し、職員が新しい機能を使いこなせるようになってはじめてその効果を発揮するものである。そのため、本活動は 3.4 節に記述する「MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施」に引き継がれ、CBS のインプリメンテーション (導入) といった関連の活動がプロジェクト第 2 期に展開された。こうした活動を経た最終的な成果の発現状況は、3.4.2 節に詳述した。

「IT インフラ・ソフトウェアの整備」のための一連の調達プロセスには、FED invest の経営陣や IT 部門の職員のみならずビジネス、オペレーション、財務、法務、人材部門等ほぼ全ての部門の本部職員が主体的に関与し、FED invest の中・長期ビジョンの達成のためには何が必要であるのかを詳細に検討する機会となった。これにより、本活動の完了時点において、個々の職員の能力強化および FED invest 組織全体のチームビルディングにつながったことは特筆に値する成果である。

### 3.3 MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施の活動と成果

3.2 節に記述のとおり、プロジェクト第 1 期では「IT インフラ・ソフトウェアの整備」として CBS と関連ハードウェアを調達した。プロジェクト第 2 期では、CBS を組織内に導入し、システム上で多様な新規商品 (デジタルバンキングを含む) の提供ができるようにす

ること、ならびに FED invest が顧客中心主義に基づく経営を実践するために CBS の顧客情報システム（Management Information System : MIS）を通じて、顧客情報を適切に蓄積・管理し、その分析ができるようになることを目標に本活動を展開した。

本活動は、以下の成果を目指して行われた。

MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施から期待される成果

- 多様な金融商品の提供が可能となる。
- 顧客中心主義の実践に必要な情報が蓄積・管理・活用される。

### 3.3.1 活動の内容

#### (1) CBS インプリメンテーションのモニタリング

プロジェクト第 1 期中の 2018 年 12 月の JICA バルカン事務所、FED invest、Facilization 社との CBS 調達 3 者契約の締結を受け、翌 2019 年 1 月より同社と FED invest による CBS インプリメンテーション（導入）プロジェクトが開始された。FED invest 側ではオペレーション部部長をリーダーとするインプリメンテーションチームが立ち上げられ、図 3-1 のスケジュール計画に沿って作業が進められた。

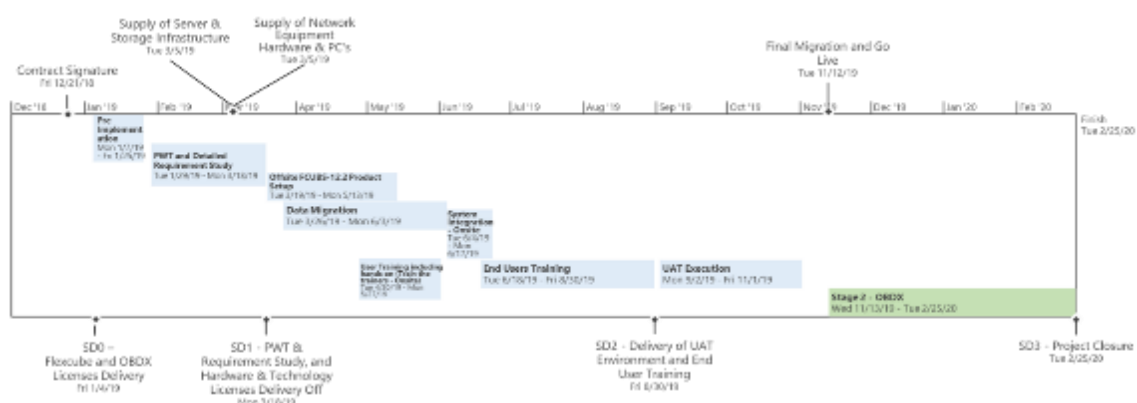


図 3-1 CBS インプリメンテーションスケジュール（当初計画）

Facilization 社と FED invest の間では月に 1 度前後の頻度でステアリングコミッティ会議が開催され、両者の幹部陣の間でインプリメンテーション実施にかかる重要課題の協議がなされた。コンサルタントチームは同会議の議事録やその他の関連資料の共有を受け、現地不在時も遠隔でその進捗を管理するとともに、現地渡航時は IT 専門家を中心に関係者（FED invest 担当者、Facilization 社員、インプリメンテーションの技術支援を行うラボバンク専門家等）へのインタビューやモニタリング会議を行い、進捗管理と必要な助言を行った。特に以下に掲げる 7 つの主要なリスク項目について重点的にモニタリングを行い、その結果は月報を通じて CBS 調達の契約主体である JICA バルカン事務所ならびに本部に報告した。3.2.1 節に記述のとおり、インプリメンテーションの 5 つのロットのうち、ソフト



ウェアおよびハードウェアの物理的な納品に相当する第 3 ロットまでは、プロジェクト第 1 期中に検収が完了した。そのため、下表には第 4~5 ロットに相当する 2019 年 8 月以降のインプリメンテーションプロセスをまとめた。

- ① データ移行、追加データ入力
- ② ネットワーク関係リスク、データセンター設置仕様
- ③ 職員研修の実施状況、オペレーションリスク、新サービスへの対応
- ④ システムのカスタマイゼーション
- ⑤ キャパシティリスク
- ⑥ 勘定元帳等の主要データ設定
- ⑦ ユーザー検収テスト (User Acceptance Test : UAT)
- ⑧ レポーティング

表 3-7 CBS インプリメンテーションプロセス

時期	内容
2019 年 8 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・旧システムのデータを新システム使用に変換。</li> <li>・データ移行のモックテスト第 1、2 回目を実施。問題を特定し修正。</li> <li>・Facilization 社から FED invest 本部職員向けのユーザー研修が完了。</li> <li>・第 1 回 UAT のシステム環境構築が完了。</li> </ul>
2019 年 9 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・7 月より 9 月まで支店職員向けのユーザー研修を全国主要 12 支店の会場で実施。合計 160 日間、250 名の職員が受講。</li> <li>・先のモックテストで問題が判明したローンモジュール改修のための追加カスタマイゼーション作業。</li> </ul>
2019 年 10 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務行程全般を検証する第 1 回 UAT が完了 (9 月から 4 週間)。問題を特定し対応。ローンモジュールの再度の改修必要性が判明。</li> <li>・データネットワークの更改、バックアップサイトの構築準備。</li> </ul>
2019 年 11 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第 2 回 UAT が完了 (3 週間)。</li> <li>・データ移行モックテスト第 3 回の検証が完了。</li> <li>・正式稼働に向けた最終リハーサル計画 (28 日~12 月 2 日) の策定</li> <li>・26 日に M6.4 の地震が発生。一時プロセスを中断。</li> </ul>
2019 年 12 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・12 日、プロセスの再開を SC 協議。最終リハーサルを 1 月 15 日~19 日に、1 月 29 日~2 月 2 日に新 CBS への移行作業を実施することを決定。</li> <li>・最終 MOCK4 のデータ移行作業の検証が完了。</li> </ul>
2020 年 1 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第 2 回 UAT が完了。</li> <li>・15~19 日、移行作業の最終リハーサルを問題なく実施。</li> <li>・28~2 月 2 日、新 CBS への移行作業を実施。</li> </ul>
2020 年 2 月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2 日、移行作業が完了、新 CBS 正式稼働。</li> </ul>

2019 年 1 月に開始した CBS インプリメンテーションは、2019 年 11 月に発生した地震の影響を受け、一時プロセスが中断、進捗が遅滞したものの、2020 年 2 月 2 日にシステムが正式稼働となった。プロジェクトチームは CBS の正式稼働と後述のデジタルバンキングモ

ジュールプロトタイプ納品に関する最終の検証作業を2020年3月に行い、JICAバルカン事務所に報告、モニタリング業務を終了した。これにより2017年10月のプロジェクト開始当初より取り組んできた新CBSの調達および導入作業が完了した。

## (2) CBS デジタルバンキングモジュール (FED Online) の導入

CBS のインプリメンテーション完了に引き続き、そのフェーズ 2 として Oracle Banking Digital Experience (OBDX) モジュールのプロトタイプ版の導入作業が2020年2月より開始された。OBDXはCBSの基幹システムであるFlexcubeとデータ、処理機能の連携を保った形で外部との情報交換を可能とするもので、OBDXを活用することによりFED investの会員がインターネットやモバイル端末から金融サービスにアクセスすることが可能となる。

前項で既述のとおり、本件はCBS調達契約で規定されている業務の最終成果品となるため、プロジェクトではIT専門家を中心に本プロセスについてもその進捗をモニタリングし、2020年3月にその完了を確認した。

なお、JICAバルカン事務所を含むCBS調達契約の業務の一部として導入が完了したOBDXモジュールはあくまでプロトタイプであり、その後は正式リリース版へのアップデートが必要であった。また、デジタルバンキングを実現するためには、ネットワークへの接続設定や職員一へのユーザー研修といった追加作業が必要であったが、これは上述の調達契約の業務には含まれていない。したがって、2020年3月以降、FED investはデジタルバンキングサービスの正式リリースに向けて自主的に、あるいは必要に応じてFacilization社との2者契約を結び、作業を進めた。ただし、時期を同じくしてCOVID-19の感染が拡大し、政府要請によって融資のリストラクチャリング対応を迫られたり、ネットワーク設定に時間を要したりしたことから、作業は大きく遅滞した。

その後、結果として1年半を要したものの、いくつかのステップを経て2021年11月にFED investの全国の支店でデジタルバンキングサービスが正式に開始された。また、サービスの正式名称は「FED Online」となった。なお、2022年7月時点でFED Onlineの機能は当座預金口座の取引履歴や、ローンの返済スケジュールの照会、貯蓄スケジュールの照会、会員間送金といったサービスを提供している。専用のモバイルアプリケーションは開発されておらず、PC、タブレット、携帯電話などのIT端末から、インターネット上の専用ページ (<https://ebank.fedinvest.al/?module=home>) にアクセスすることで利用できる。

表 3-8 FED Online (CBS-OBDX モジュール) 正式リリースまでのプロセス

時期	内容	JICA 契約
2020年2月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 詳細仕様の検討</li> <li>・ UAT 計画の策定、UAT 向けの Facilization 社サーバー改修</li> <li>・ Facilization 社による FED invest 担当職員へのユーザー研修</li> </ul>	含まれる
2020年3月	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 5日、UAT 実施。検収完了。</li> </ul>	

2020年4月～ 2020年9月	<ul style="list-style-type: none"> <li>職員向けのマニュアル・手順書・研修教材の作成</li> <li>職員研修の実施</li> <li>顧客対応センターの設立準備</li> <li>一部のローンオフィサー、支店長、地域マネージャー向けに機能を限定公開</li> </ul>	含まれない
2020年10月	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット地域</li> <li>の一部の会員向けにサービスを限定公開</li> </ul>	
2021年4月	<ul style="list-style-type: none"> <li>パイロット地域（Tirana, Lushnje, Elbasan, Fier, Vlore）の全会員向けのサービスを開始</li> </ul>	
2021年6月	<ul style="list-style-type: none"> <li>更に2つの地域（Divjake, Gjirokaster）でサービスを開始</li> </ul>	
2021年11月	<ul style="list-style-type: none"> <li>KPIの設定、モニタリング・監査体制の整備</li> <li>登録申請フォームの開設</li> <li>最後の職員研修の完了</li> <li>全国の地域でサービスを開始（＝正式リリース）</li> </ul>	



### (3) MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理

本プロジェクトの PDM では、最新の IT 機材を導入し、社会的パフォーマンス管理（Social Performance Management : SPM）データを含む顧客情報の蓄積・管理・報告体制を導入することをプロジェクト活動ならびに指標として設けている。

前述のとおり、CBS の導入完了を受け、CBS の顧客情報ファイル（Customer Information File : CIF）に顧客データを登録し、MIS として情報を蓄積・管理していくことが技術的に可能となった。これを受け、プロジェクトでは金融教育兼 MIS 特殊備人の Mirjana Panin 氏（セルビアオポチュニティバンク SPM マネージャー）を中心に FED invest の組織的な MIS の整備状況、活用能力を調査するための質問票および提案書を作成し、2019年12月～2020年2月に掛けて FED invest との協議を重ねた。その結果を踏まえ、本プロジェクトによる支援と FED invest による自主的な取り組みの成果を以下のとおり確認した。

- a) 本プロジェクトの支援により 2020年2月までに最新の IT 資機材として CBS ならびに PC 等の導入が完了した。CBS の CIF 機能を用いることで顧客情報の蓄積、分析、対外

<sup>22</sup> <https://ebank.fedinvest.al/index.html?module=login>

報告が可能になった。

- b) CBS の CIF に蓄積する顧客情報には本プロジェクトの Mirjana 備人が中心となってまとめた提言内容に基づき、顧客の都市農村区分、生計情報（収入・支出・資産）、性別、年齢、学歴、婚姻状況、職業（農家か否か）などの社会的データが追加された。
- c) FED invest は 2019 年 4 月に CRM（Customer Relationship Management）とデータ分析、ドナーへの報告業務を担当するデータマネージャーを雇用した。これにより定期的にドナー等の外部機関に対して財務データと社会的データを報告するための組織的能力と体制が整った。
- d) FED invest は 2018 年 12 月に European Code of Good Conduct for Microcredit Provision<sup>23</sup>の認証（右写真）を取得した。同認証は社会的パフォーマンスマネジメントの理念に則った経営を行っているヨーロッパ地域の MFI を対象に与えられるものであり、これにより EaSI（EU Programme for Employment and Social Innovation）の資金援助と技術協力が得られるようになった。詳細は脚注のリンク先を参照されたい。
- e) EaSI からの技術協力は FSP の格付けを行っている民間機関である MFR<sup>24</sup>のフィナンシャルレーティングとソーシャルレーティングの取得を支援するものである。MFR から格付けを取得した暁には、ドナーや投資家からの更なる支援を得られるようになることが期待される。



以上の理由により、本プロジェクトによる十分な技術・資金支援と FED invest の自助努力により、顧客情報の蓄積・管理・報告体制が導入されたため、双方の協議の結果、本活動は完了したとの認識で一致した。

<sup>23</sup> <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1482&langId=en>

<sup>24</sup> <https://www.mf-rating.com/global-rating-agency/professionals/>

### 3.3.2 活動の成果

エンドライン調査では、新 CBS 導入による上記のような FED invest のビジネス、オペレーション上の変化を確認するため、FED invest 経営陣、本部職員、支店職員などへインタビューを行った。その結果、新 CBS 導入によって主に以下の 4 点のような正の変化があったことが確認された。

#### (1) 金融機関としての IT インフラのアップグレード

前述のとおり、FED invest では、新しい CBS が導入されるまで、2016 年の組織統合以前から使われてきた古い IT システムの改修を重ね、限界を迎えたシステムを使い続けていた。旧システムではシステム管理・運営、報告・監査、セキュリティ機能といった面において多くの課題があった。また、こうした課題に対応するための IT 部門の組織体制強化の必要性も指摘されていた。

今回プロジェクトによって新 CBS が導入されたことで以下の課題が解決されたことを FED invest と確認した。IT インフラのアップグレードにより、FED invest が金融機関としてアルバニア農村部人口に継続的に金融サービスを提供していくためのキャパシティが備わった。短期的には、後述のようにアルバニア中銀からの新規サービスライセンスの取得や、プロジェクト活動を通じた新規金融サービスの提供につながった。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① データストレージ・バックアップ能力が増強された</li><li>② データ保護システムが構築された</li><li>③ CBS 導入の過程において IT 部門の人材の能力が向上した</li><li>④ 期限切れだった各種ソフトウェアの有効期限が更新された</li><li>⑤ システム権限が特定の職員から複数の職員へ分散された</li><li>⑥ 災害復旧計画が整備され、データバックアップセンターが設立された</li><li>⑦ IT ガバナンス機能が強化され、デジタル戦略も可能になった</li><li>⑧ 職員トレーニングやマニュアルにより支店職員の IT リテラシーが強化された</li><li>⑨ インターネットバンキング用のインフラが導入された</li><li>⑩ ネットワークへの接続状況が大いに改善された</li></ul> |
|--|

出所：FED invest 経営陣との協議内容

#### (2) 適切な会員マーケティングの実現

新しく導入された CBS では、MIS に様々な会員情報を蓄積し、サービスの利用状況などと組み合わせた分析を行うことで、既存のサービスの改善や新規サービスの開発、会員に対するマーケティング活動などに役立てることができるようになった。後述する「顧客中心主義に基づく商品開発・CRM・組織強化」のプロジェクト活動の際にも MIS のデータが参照されたり、その他 FED invest の経営判断にも活用されたりしている。

「新しい CBS が導入されたことにより、私たちの組織の野心的な成長目標の達成に向けてビジネスをスケールアップすることができました。会員のセグメンテーションやターゲット設定、各種の顧客サービスも改善させることができました。」

Ms. Meri Cani FED invest  
戦略的プロジェクト部部长



### (3) レポーティング能力の強化

新 CBS の導入により、システム上の情報を簡便にレポートし、組織内の部門や支店のオペレーションのために共有したり、組織外の規制当局等への定期報告資料として提出したりすることができるようになったことが、経営陣やマネージャー職員の発言から確認された。組織の業務効率化や規制当局からの信頼度の向上という点で大きな効果があった。

「新しい CBS によって FED invest の部門や全国の支店が日常の業務を行うために必要なレポートを作成することができるようになりました。」

Ms. Liliana Nanaj FED invest  
オペレーション部部长



「中央銀行や預金保険機構（Deposit Insurance Authority: DIA）に対するレポートの作成が可能になりました。また農村部の会員が必要とする幅広い商品を提供することができるようになりました。」

Ms. Zana Konini FED invest 経営委員会会長

### (4) 多様な金融サービスの提供

CBS に内包される金融サービスモジュールによって、多様な金融サービスを会員に提供できるようになった。具体的には、当座預金口座や公共料金の支払いサービスを提供できるようになった。これは会員に対する直接的な価値の創造に値するため、インタビュー調査では複数の支店職員（支店長、ローンオフィサー）から指摘された。また、外部金融機関への送金サービスは、通常 FED invest のような貯蓄信用協会には規制当局から営業ライセンスが降りないが、CBS の導入、ビジネス計画の策定等の規制当局の条件を満たしたことによって 2020 年 1 月にアルバニア中央銀行より様々な支払いサービスが実行可能となる

ライセンスを取得した。これによって、FED invest を国内の他の貯蓄信用協会<sup>25</sup>と差別化できる。ノン・バンク金融機関である FED invest は銀行間送金システムには組み込まれていないが、2021年に施行された「新決済法」により、電子決済やFintech企業との連携が可能となり、将来的には QR コードやデジタルウォレットなどを活用して会員は低コストでの送金ができるようになる可能性がある。<sup>26</sup>

顧客に対する価値の創造に関しては、他にも MIS 上に顧客データが蓄積されていることで（特に 2 回目以降の）ローンの審査プロセスが格段にスピードアップしたという点が多く聞かれた。

「CBS の導入によって多様な金融サービスを会員に提供できるようになりました。また、会員情報を MIS 上に蓄積できるようになり、与信審査にかかる時間も短くなり、顧客にとっても私たちの業務にとってもいいこと尽くしでした。」

Ms. Suela Bilali, Shkoder 支店オペレーション専門家  
（写真は Ms. Keti Ceko, Gjirokaster 支店長）



### 3.4 顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善の活動と成果

本活動は、FED invest の組織において顧客中心主義に基づく商品開発サイクルが確立することを成果として目指して実施された。

顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善から期待される成果

- 顧客中心主義に基づく商品とサービスの改善・開発サイクルが組織内に確立する。
- 上記により改善あるいは新規開発された金融商品・サービスが会員に活用され始める。

第 1 期では、上記成果の達成に向け土台となる活動である農家約 1,000 世帯を対象としたニーズ調査を実施し、既存顧客と潜在顧客ニーズが整理、明確化された。また、FED invest 職員が顧客ニーズを把握することの重要性を理解し、顧客中心主義に基づく商品開発プロセスを組織内に定着させていくことの必要性を認識するに至った。さらに第 1 期後半では、このニーズ調査の結果に基づき、顧客ペルソナ、カスタマージャーニーマップ、プロトタイプを作成を行い、2つの新規商品についてパイロット活動を実施した。この結果、FED invest 担当者がその有効性を実感することにより、顧客中心主義を組織内で推進していくべ

<sup>25</sup> アルバニアには 16 の貯蓄融資協会（Savings and Loan Association）が存在する。（アルバニア中央銀行 HP より。2022 年 6 月時点）

<sup>26</sup> 銀行間送金ができるようになるためには莫大なコストがかかるため、FED invest は費用対効果を勘案して、この戦略を採用したとのこと。

きという基本的な理解が共有された。

上記の成果にもとづき、第 2 期は、顧客中心主義の戦略策定、支店職員の能力強化に焦点をあて、顧客中心主義の組織内に持続的に定着することを目指して活動を行った。新型コロナウイルス感染拡大の影響により、FED invest の経営自体が困難に直面したことから、新規の金融商品・サービスの開発は一時停止し、既存商品・サービスの改善に注力した。その後、2020 年後半から長期間準備を進めてきた新規商品・サービスの試行、販売を展開した。

FED invest は会員組織というその成り立ち故に、「顧客中心」的な思想は設立当時から組織の中心的な価値観として共有されてきたものの、明文化はされていなかった。本プロジェクト活動を通じた、各種のマニュアルが整備とそれに基づいた職員の能力強化、顧客中心主義委員会（Customer Centricity Committee）の設立により、顧客中心主義を組織の基軸ポリシーとして推進していくことが明確化された。

### 3.4.1 活動の内容

#### (1) ニーズ調査の実施

本ニーズ調査では、所得レベルおよび年齢やジェンダー等の人口動態別セグメント間の相違に注目しながら、FED invest の既存・潜在顧客の生産活動および生活の様々な側面を明らかにすることを目指した。ニーズ調査における主要調査項目は以下の通りである。

- 既存・潜在顧客の世帯の生計の把握
- 経済活動の現況（特に農業活動における現況）の把握
- 彼らが抱える金融面のギャップやリスクの理解
- 金融商品のニーズ、非金融サービスに関わる需要の把握

本調査の結果は、FED invest の新商品の開発や既存商品の改善活動および非金融サービスに関する活動の基礎となった。さらに、FED invest が定期的・継続的に収集し、経営管理データ (MIS) に組み込まれる顧客情報・社会パフォーマンスデータの決定の土台となった。

#### 1) 調査方法と実施内容

質問票による世帯調査（定量調査）とフォーカスグループへのインタビュー調査（定性調査）を組み合わせ実施した。実施にあたっては、以下の点に特に留意した。

- 女性、若者、高齢者、貧困層など様々な階層別のニーズが把握できるよう、調査対象にこれら階層を含めること、階層別のデータの整理を行う。
- 金融・非金融サービス両面において、生産目的のサービスのみならず、不動産、教育、医療等生活領域に関わるニーズを把握することに努める。
- 調査の実施には現地調査会社への委託も含まれるが、本プロジェクトは FED invest に商品開発プロセスが定着することを目指しているため、FED invest が保有する情報や



リソースをなるべく活用し、FED invest 職員が主体となり実施することで、プロセスの組織内定着を確保するよう留意する。

a) 世帯調査（定量調査）

世帯調査のデータの収集は、現地の調査員により構成的質問票を用いて行われた。調査員はプロジェクトにより再委託された調査機関がトレーニングを行った。収集されたデータの分析は主に記述統計分析から成り、FED invest の既存サービス地域及びサービス外の地域の違い、会員の種類（アクティブ会員、非アクティブ会員、非会員）、地域の社会経済状況、世帯所得、主要経済活動（酪農や果樹など）、ジェンダー及び年齢等人口動態に関わる比較が可能となるようサンプルを抽出した。サンプルサイズは 1,000 世帯を目標とし、977 世帯からの回答が得られた。



調査員による質問票調査の様子

b) フォーカスグループへのインタビュー調査（定性調査）

上記の世帯調査に加え、FED invest 会員への深層インタビューも実施した。この調査の目的は、FED invest 会員の行動やニーズに関するより深い洞察を得、世帯調査の結果を検証すること、またその背景情報を得ることであった。具体的な目的は以下 2 点である。

- ・ 世帯調査の結果が不明確だった項目の検証
- ・ 世帯調査の分析結果を説明するための定性的情報、またはプロジェクト活動（金融および非金融サービスの開発や詳細デザイン）に活用できる有用な情報の入手

定性調査は 6 県の計 22 世帯を対象にして実施された。サンプルとして多様な人口動態別セグメント（性別、年齢別など）が含まれるよう、各インタビューでは夫婦もしくは家族全員を調査対象とした。

表 3-9 フォローアップ調査実施概要

チーム 1 (FED invest 浸透度の高い地域)		チーム 2 (FED invest 浸透度の低い地域)	
実施場所	サンプル世帯数	実施場所	サンプル世帯数
Elbasa (中部)	3 (畜産、温室栽培農家)	Shkoder (北部)	3 (畜産、温室栽培農家)

Lushnj (中部)	4 (畜産、果樹栽培農家)	Durres (南部)	4 (温室栽培農家、小売店)
Fier (南部)	4 (畜産、穀物、温室栽培農家)	Berati (南部)	3 (温室栽培農家、カフェ経営)



c) 調査結果の分析

調査の結果の分析は、主に次の2つのアプローチで行われた。

- 円グラフ等により、サンプル全体の回答の構成または分布を分析。
- クロス集計表等によりセグメント間の相違や顕著な特徴を示すセグメントを特定。

調査の実施後、延べ30名のFED invest 経営陣、職員および会員参加によるワークショップが2019年1月に開かれ、調査の分析結果に関する議論が行われた。これらの議論により、同機関内の広範な関係者間で調査の主要な結果および調査結果を基にした今後の方針に関する合意を得るに至った。(調査結果については別添5を参照)



(2) 金融商品・サービスの開発

顧客中心主義のプロセスに基づき、第1期では2つのプロトタイプ(当座預金口座と夏期休暇に向けた定期預金のプロモーション)を構築した。第2期では同商品、公共料金支払いサービス、オンラインサービスのパイロット販売と正式展開を以下のとおり実施した。

## 1) 夏期休暇に向けた定期預金

第 1 期に商品のパイロット販売とプロモーション、顧客フィードバックを収集し、それに基づいたプロモーションマテリアル（ポスターとリーフレット）の改善、ショートメッセージの内容改善と全会員への配信、デジタルメディアでの広告（Google Ad、YouTube、Facebook）などを実施した。2019 年 10 月に結果を分析し、夏期休暇向け預金口座の総達成額は約 144 百万レックとなり組織の目標額を達成した。特に全預金顧客における新規口座開設顧客の割合が、夏期休暇口座は他の口座よりも高かったため、プロモーション活動が一定の成果を上げたことが推察された。Facebook 広告クリックが 7754 件と他のメディアに比べて非常に多く、ターゲット顧客には Facebook が最も費用対効果が高く、またウェブサイト誘導効果があることがわかった。こうした結果は、その後のマーケティング戦略策定の参考とした。

## 2) 当座預金口座

2019 年 9 月中旬より 2 つの支店（ティラナ Pazari 支店と Elbasan 支店）でプロトタイプ（試作商品）のパイロット販売を実施した。商品の条件や申請フォーマットを作成し、販売対象は既存会員のみとして実施した。既存顧客の 80 口座のみを開設し、融資の返済などに利用してもらい、フィードバックを集めた。2020 年の 7 月に正式展開が開始されたが、当座口座は公共料金支払いなどの新たなサービスが開始されない限り、利用者にとって開設の大きな利点が現時点ではあまりないため、積極的なプロモーションが開始されたのは、これらのサービス提供が開始された 2021 年中頃からとなった。その後口座開設は順調に増加し、2022 年 6 月末時点での口座開設数は、11,968 件となった。

## 3) 公共料金支払いサービス

2021 年 5 月より、公共料金（電気）の支払いサービスをパイロット 10 支店にて開始した。CBS モジュールの一つである Faciliconnect が導入されたことで、サービス提供が可能となり、FED invest は電力供給の公共企業である FSHU と 2021 年に契約を締結することができた。支払い方法は、支店にて現金で直接払う方法と FED Online で当座預金口座から支払う方法がある。非会員は会員登録することで上記サービスを利用できる。支払い手数料は、現状では試験的に無料に設定しているため、会員登録料を払っても他の手段で支払うよりも 1 年間では安価となる。パイロット活動では、戦略的マーケティング計画に沿って、以下の活動を行った。

- リーフレットの作成：本サービスのセールスポイントである「早い」「安い」「便利」を全面に押し出したデザインとした。
- 職員トレーニングの実施：パイロット支店のローンオフィサーとデジタルウィンド

ウのカスタマーアドバイザー<sup>27</sup>に対し、サービス説明のトレーニングを行った。  
パイロット活動の結果をもとに、2021年10月より全支店でサービス提供を開始した。  
2022年6月末時点の累計サービス利用者数は、10,457人となった。

#### 4) 若年層向け融資商品

FED invest の既存顧客層以外の若年層にサービスを拡大するため、2021年3月より新たな商品である若年層向け融資商品が販売開始された。若者の消費向けに設計された商品で特徴は以下のとおり。

- 融資限度額は比較的少額（1万～上限20万レック）に設定。
- 対象は年齢18～30歳の若者で、会員の子供であること、未婚者（既婚の場合はカップルが対象）
- 無担保・無手数料で、スピーディーに支払い（申込み当日中に審査・支払い）必要書類はIDのみ
- 期間は上限24か月、分割支払い額の設定が低い。

コールセンターからの電話によるセールス、支店での勧誘が行われたが、最終的にあまり成功しなかった。手続きの簡素化による迅速さを売りにするため、会員の家族という条件をつけたことにより、対象顧客数が少なかったことが要因と考えられた。この経験を教訓のひとつとして、以下5)の商品が開発された。

#### 5) オンライン融資申請 (Kredi24)

エンドライン調査における聞き取りでは、農村部における急速な人口減少と金融ニーズの一定の飽和状態により、顧客拡大の困難性が多い職員から指摘された。その意味では、若年層や女性など FED invest の伝統的顧客層ではない新規顧客層にリーチしていくことが FED invest の生き残りのためにも極めて重要であることが明確となっている。そのためにもサービスのデジタル化は重要であり、新サービスの Kredi24（オンラインにて簡易にローン申請ができる消費向け融資サービス）への FED invest の期待は高い。プロジェクトでは、プロジェクトで雇用した CRM 職員が中心となり、2021年11月から Kredi24 のパイロット販売実施を支援した。パイロット期間5か月間（2021年11月末～2022年4月末）の結果概要は以下のとおり。

- 申請者数は合計 604 件だった。FED invest の感触としては、新規商品としては非常に足出が早く、想定よりも多い申請数だった。但し、書類不備や低信用などにより審査を通ったのは 35%程度だった。
- 申請者の 89%が非会員、11%が会員だった。新規会員獲得に大きく貢献している。
- 申請者の居住地は 60%が Tirana で、以下 10%Durres、6%Vlore、5%Elbasan となっ

---

<sup>27</sup> デジタルウィンドウでデジタル関連サービスの顧客対応する職員。プロジェクトで雇用を支援した。3.6.1 に後述。

ている。申請の平均額は 11 万レック。ローンの特性（少額でスピーディ）から、ほとんどが消費目的ローンである。

- 申請者の 90%は、SNS とウェブサイトを見て誘導された。（残り 10%は口コミとローンオフィサーからの情報） SNS で宣伝を打った日は申請数が約 70%増加した。SNS のブーストコストは 1 日 5 ドル程度なので、費用対効果が非常に高いことがわかった。
- 申請者の 30%は女性（通常の FED invest の申請の比率より高い）、年齢層は 21 才以下が 7% (対象外)、22-25 才 26%、26-35 才 46%、36-45 才 13%、46-55 才 5%、56 才以上 2%。約 8 割が 35 才以下の若年層となっている。

パイロットの結果を踏まえ、今後の販売戦略として以下の点を検討中である。

- 既に他金融機関に債務がある人でも、信用度が高い人は承認することを検討する。
- SNS でのプロモーションにより重点を置いて展開していく。
- デジタルアドバイザーをより積極的に活用し、電話営業も強化する。
- E-Albania で書類作成できるようにする。（顧客にとっては手続きの簡素化、FED invest にとっては信用情報強化のため）
- デジタル申請しても来店しなかった客などのフォローアップを強化する。

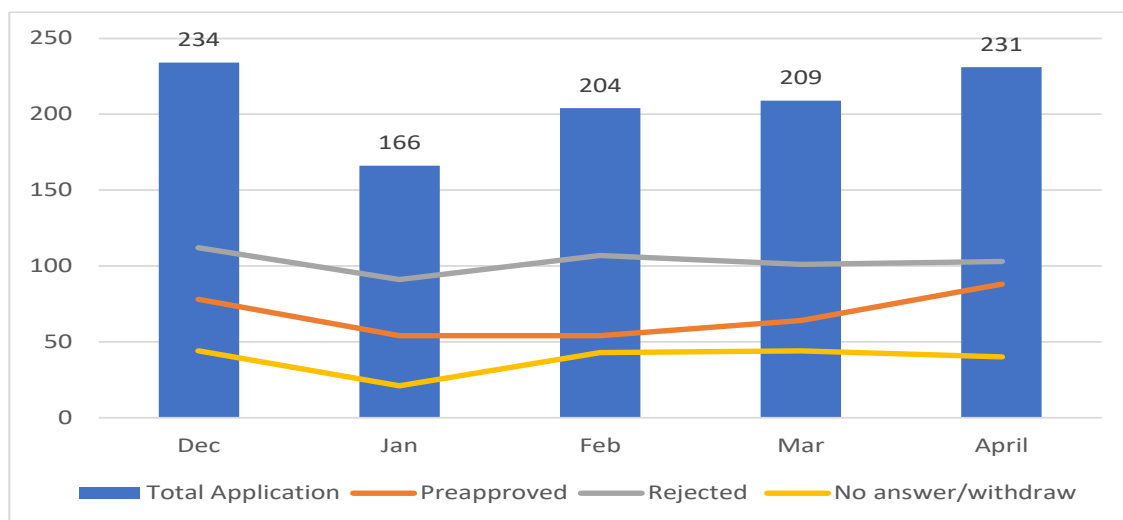


図 3-2 Kredi24 の申請者数推移

出所：FED invest MIS

## 6) 「アグリツーリズム」関連金融商品の検討

新型コロナウイルス感染拡大の影響により、FED invest では営業時間の短縮やアルバニア中央銀行の指導に従いローンの組み替えなどの対応を迫られた。このため開発候補としてあがっていた新しい金融商品（アグリツーリズム 促進に向けた融資商品、共済保険、デジタルグループ預金、農業バリューチェーン商品等）の開発は、プロジェクト終了以降 FED invest が実施していく。これら候補商品の中で、FED invest は 2019 年 11 月に実施した本邦研修で

の経験から、「アグリツーリズム」に関連した商品開発に特に強い関心を持っていたため、可能性について精査するため、プロジェクトでは、アグリツーリズム・セクターと小規模農家に関する基礎情報報告書（案）を作成した。アルバニアでは、欧州からの観光客が増加しており、今後観光産業の成長が期待されること、国内では消費者が食品の生産地にこだわりを持っており、オーガニック商品の需要が高いこと、レストラン施設などアグリツーリズム実施業者への農産品・加工品の納入に需要があることなどから、アグリツーリズムは同国の農業セクター・小規模農家にとって重要な分野になる可能性があり、金融ニーズが高いことがわかった。感染状況が落ち着いた 2022 年 3 月、FED invest はアグリツーリズム融資商品の展開を支店とデジタルにて開始した。

## 7) バリューチェーンファイナンス商品の検討

アルバニア農業セクターにおける主要な課題の一つに、投入財の質に関連した農作物の安全性・品質問題があげられる。本プロジェクトで実施した投入材購入支援スキームの実施を通じ、バリューチェーンファイナンスがこの課題の解決策になり得るという示唆を得た。アルバニアでは、現状ほとんどの小規模農家が投入財の「つけ買い」を行っている。しかし、長期の「つけ買い」は多くの投入財販売企業にとって大きな負担であり、一定期間以上の「つけ買い」を拒否する企業も出てきている。農家にとっては、「つけ買い」をしなくても別途投入財購入のための資金へのアクセスがあれば、価格は高くても良質で農学的アドバイスも受けられる投入財を購入するインセンティブにつながり、低価格・低品質の投入財を購入した時よりも売り上げをあげることができる。投入財購入を目的とした資金を金融機関が提供することが、関係者 3 者（農家、投入財販売企業、FED invest）すべてにとって Win-Win の結果をもたらす可能性が見えたと言える。FED invest 経営陣も投入財販売企業の参画を得てバリューチェーンファイナンスの仕組みを考えたいという希望があることがわかった。そこでプロジェクトでは、VCF の仕組みを検討し、FED invest 経営陣と共有した。現在（報告書作成時点）FED invest で検討が進められている。

## (3) 金融教育

顧客の金融ケイパビリティ強化により、顧客の適切な金融商品・サービスの選択を促し、金融包摂を促進していくことを目指し、本活動では FED invest による金融教育の実施と普及を支援した。

### 1) コンテンツ開発プロセスと普及方法検討

教材開発のコンテンツと普及方法の検討にあたり、セルビアの Opportunity Bank において SPM や金融教育を専門として活動する Mirjana Panin 氏を特殊傭人として雇用し、2019 年 9 月より活動を開始した。Panin 氏からは、FED invest 担当者に対して Opportunity Bank で実

際に行っている金融教育の事例<sup>28</sup>が紹介された。また関係者からの情報収集を行い、コンテンツ案を作成し、FED invest 側と協議し、以下のプロセスで開発を進めた。

表 3-10 金融教育教材開発プロセス

1. 教材トピックの策定・決定
2. 教材ドラフトの作成
3. 支店職員によるドラフトのレビュー・ディスカッション
4. レビュー結果に基づくドラフトの改訂、デザインパターン作成
5. フォーカスグループディスカッション（顧客によるドラフトのレビュー）
6. レビュー結果に基づくドラフトの改訂、最終化
7. デザインの作成、各種マテリアル（ブックレット、アニメなど）作成
8. 印刷、ABA オンラインへのアップロード

2019年10月、最初のモジュール（「家計簿」管理に基づく貯蓄をテーマとするモジュール1）のドラフトを作成し、その内容についてFED investのパイロット支店（KukesおよびElbasan）の職員から意見聴取を行った。アルバニアでは貯蓄はある程度の規模の「余剰資金」（基本的には海外稼働者の貯蓄）がイメージされる場合が多いが、全体として家計簿を活用し小額からの貯蓄を勧めるという内容については、支店職員の強い支持を得た。



財務経済省の担当官が参加した

Elbasan 支店融資担当者のグループワーク

12月には、上記のフィードバックセッションの結果に基づいて、内容の改訂を行い、教材のレイアウトデザインを作成した。この内容について、小規模農家などの潜在顧客（既存会員と非会員）に対してフィードバックセッションを実施した。概要は以下のとおり。

表 3-11 フィードバックセッション概要

	セッション1	セッション2
日時	12月2日	12月3日
場所	Tirana	Lezha

<sup>28</sup> Opportunity Bank の預金に関するマテリアル <http://www.7koraka.rs/eng/>  
 ビジネス開発のマテリアル <https://samsvoigazda.rs/> いずれも同銀行のサイトではなく、第3者が管理・配信している。

参加者	小規模農家（温室野菜、苺、オリーブ）	零細ビジネスオーナー、会社勤務
主なフィードバックからの気づき	-参加者のほとんどが何らかの形で貯蓄を行っているものの、会計を記帳している人はいなかった。また多くの人が子供の教育など将来のために預金している。このことから家計簿の紹介が家計管理に有効である可能性が示された。 -レイアウトは文字数を少なくして見やすくしてほしいという意見が多かった。多くの人がリーフレットを好んだが、何人かは全てのトピックがまとまっているブックレットを好んだ。	-参加者の多くが FED invest に口座を持つなど何らかの形で預金しているが、アルバニアには会計を記帳する習慣がないという意見があった。 -モジュールの内容は大変興味深く友人や子供にも共有したいとの意見が出された。他方で、ブックレットは長すぎるので、より簡潔な内容にして文字を大きく読みやすくイラストを増やしてほしいとの意見。



顧客に対するフィードバックセッションの様子

これらのフィードバックに基づき、再度内容の見直し、修正を行った。レイアウトに関しては、リーフレット版とブックレット版双方に好みが分かれ、文字数を少なくしてほしいという意見が多かったものの、プロジェクトとしてはあまりに簡素化すると伝えるべき内容が伝わらない可能性があると考えた。このため、ブックレットタイプをデジタル版として作成、またわかりやすいアニメビデオを作成してデジタル・プラットフォームにアップすることとし、支店で配布する簡素化したリーフレットを別途作成することとした。

普及方法については、他国における金融機関による金融教育の普及事例を検証した。これまでの多くの研究の結果によると、従来の教室型の金融教育研修方式による金融商品活用増加といった成果は一時的であるケースが多いこと、費用がかかりドナープロジェクト終了後の持続性が低いこと、繰り返しメッセージを伝えることによる知識の定着効果が高いこと、デジタルツールなどを活用した方法の成果が上がってきていることなどが示されている。このことから、FED invest では、農村・遠隔地への支店網という強みを活用し、支店のローンオフィサーの日々の顧客との対応の中で、デジタルコンテンツ等を活用して金融教育の内容を顧客に普及していく形を取ることにした。後述するオンライントレーニングにおいてローンオフィサーの金融教育内容の知識、普及方法の能力強化を行った。

## 2) 教材モジュールの内容

作成したモジュール内容の概要は以下のとおりである。

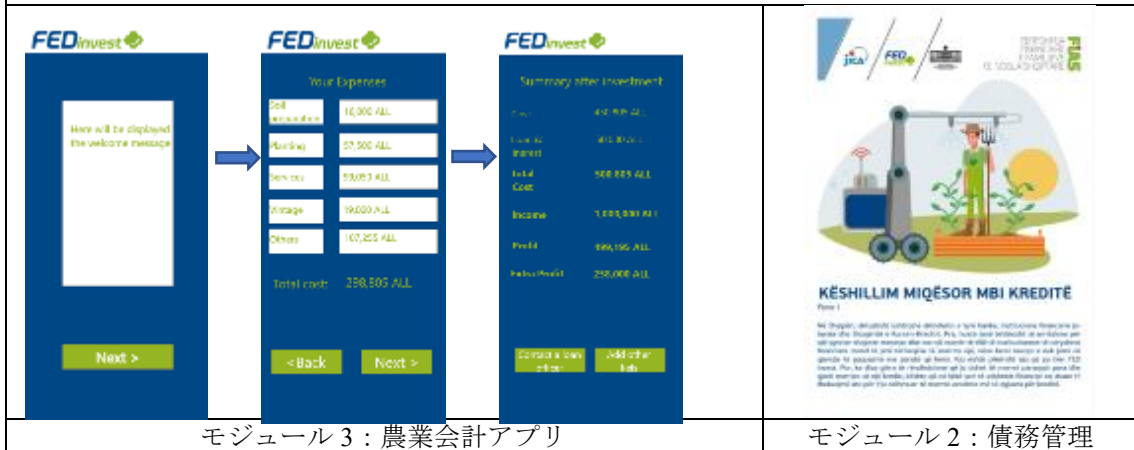


表 3-12 金融教育教材モジュール概要

トピック	形態	内容
モジュール1： 預金・家計管理	ブックレット（家計簿帳付）ビデオ	預金の重要性、目的設定、家計簿による家計管理の方法。
モジュール2： 債務管理	ブックレット、ビデオ	ローンの目的、金額・期間設定、利子の計算、ローンを借りる際の留意事項など。
モジュール3： 農業会計	スマートフォンアプリ	栽培する作物を設定し、投入・支出、予想収益を入力し、必要なローン金額が計算されるもの。
モジュール4： 金融商品	リーフレット、ビデオ	当座預金の概要、メリットの説明。公共料金サービスの手続き、メリットの説明
モジュール5： デジタルバンキング	ブックレット、リーフレット、ビデオ	インターネットバンキングの利点、FED Online の使用方法など。詳細は 3.7 に記述。



モジュール1：預金／家計管理のアニメビデオと家計簿ブックレット



モジュール3：農業会計アプリ

モジュール2：債務管理

### 3) 普及活動

作成したコンテンツの普及は、主に①下記で説明するトレーニングにより能力強化された職員による支店での顧客への対面説明、②デジタルウィンドウにおけるデジタルアドバイザーによる顧客への対面説明、③FED invest の SNS やウェブサイト、を通じて行われた。

2022年3月～4月には、「金融教育ウィーク」と銘打ったイベントを開催した。本イベントは、FED invest 30周年記念事業の一環として開催された。FED invest 本部の金融教育およびデジタルウィンドウの担当職員とデジタルアドバイザー数名がチームを組み、この期間で全店舗を巡回して、各教材、商品・サービスなどを説明した。イベントの開催はメディアで広く告知し、開催支店などの詳細は FED invest のウェブサイトと SNS で告知した。多くの非会員がイベントに訪れ、職員の説明に耳を傾けた。



Belsh 支店でのイベント。  
多くの人が集まった



金融教育キットを受け取る参加者

#### (4) 顧客中心主義職員能力強化

新型コロナ感染拡大の影響により JICA プロジェクトチームが現地渡航できず、新規商品開発などの活動が制限されたため、この期間に FED invest 職員の顧客中心主義に関連する能力強化をオンラインツールを活用して実施した。

遠隔でのトレーニングプログラムを実施していくにあたり、まず FED invest 側より本部ビジネス部、リスク管理部の職員と、支店のローンオフィサーから成るトレーニングチームが組成された。2020年6月末から9月にかけて、プロジェクトチームがトレーニングチームに対してトレーナー研修（TOT）を実施し、トレーナーが組織内部にトレーニングを実施した。トレーニングはプロジェクトよりトレーナーに貸与したタブレット端末を使用して ZOOM を通じてオンライン実施した。実施期間中はトレーニング参加者からフィードバックを集め、FED invest 担当者と改善点について議論を行った。最も多かった参加者の意見は、一つのトピックに対するセッションの時間が内容を十分に理解するには短すぎるため、自身はトレーナーとしてトレーニングを実施できるレベルに到達できないというものだった。このため、トレーニングスケジュールを見直し、1つのトピックに対するセッション数を増加させ、理解できるまでプロジェクトで柔軟に対応した。また事前に講義資料を読み、それに対する課題を提出してもらい、トレーニングではワークショップやディスカッションを中心に実施する形とした。参加者の自己学習を補助するためのトレーニングガイドと教材を作成した。実施概要は以下のとおり。

表 3-13 顧客中心主義関連オンライントレーニング実施概要

日時	テーマ	概要
2020年 6月	トレーナー基礎研修	トレーナーとしての留意点、ファシリテーションスキル、プレゼンテーションスキルを中心に、ワークショップ形式でエクササイズを実施した。
2020年 7月	ブランディングとプロモーション	競合他社と比較した FED invest の強み、Key Value を顧客にどのように伝えるか、どのようなプロモーション方法が効果的か等の内容についてワークショップを交えて講義した。
	販売	今後販売する予定の当座預金口座と当座貸越（Over Draft）について、基礎的な商品知識の強化、効果的な顧客対応・販売方法を議論した。
2020年 8月	金融教育の基礎	金融教育に関する基礎知識の強化、金融教育の意義、最近の潮流、デリバリー方法に関する他国におけるケーススタディなどの内容の講義を行い、FED invest にとって最適なデリバリー方法について参加者で議論するワークショップを実施した
	金融教育（預金と家計管理）	プロジェクトで作成した金融教育のモジュール1（預金と家計管理）に関する講義と、家計簿ブックレットの使い方の指導・演習を実施した。またモジュール2（債務管理）の教材ドラフトを読み、参加者が改訂のためのフィードバックを提出することを課題としている。
2020年 9月	金融教育（債務管理）	小規模農家に向けた金融教育として、融資を受ける適切な時期、融資を受ける機関の選定、融資を受ける際の留意事項、借用における責任、等の内容の研修を実施した。内容は金融教育教材（モジュール2）に基いている。モジュール2の内容は、本研修参加者からのフィードバックを受け、農家がより理解しやすい語彙の使い方などに修正した。
	オンライン模擬研修	これまで実施した研修内容について、参加者（FED invest で選定されたトレーナー）4名による模擬研修が実施された。各トレーナーにより綿密にプレゼンテーション資料が準備され、研修内容自体は非常に充実したもので各トレーナーの知識レベルが十分に向上したことが確認できた。しかし研修方法は一方的な講義に終始し、参加者の発言を促したりディスカッションを取り入れたり等のインタラクティブな要素が抜けていた。トレーナーとしての技能を向上させるには時間がかかるため、今後模擬研修を繰り返し実施することとした。
2020年 10月	デジタルファイナンス	デジタルバンキングサービスの利点とリスク、効果的な会員へのコミュニケーション、プロモーション方法について、講義、演習を行った。グループワークでは、実際にサービスを普及する支店職員の間で効果的にデジタルバンキングの魅力を伝えるための方策について議論が行われた。
	顧客コミュニケーション	効果的な対人コミュニケーションスキル、困難な状況対応、クレーム対応の方法に関する講義、また顧客満足度の収集方法や本部へのフィードバックの方法について議論を行った。

#### (5) 顧客中心主義に関連する各種マニュアルの作成

FED invest は 2020 年 6 月の年次総会において顧客中心主義委員会（Customer Centricity Committee）の設立が承認され、組織内で顧客中心主義を組織の基軸ポリシーとして進めて

いくという共通認識が確立された。この動きに合わせ、プロジェクトでは、組織内の各種戦略文書の作成を支援した。

### 1) コールセンターマニュアル

FED invest はオンラインサービスや当座預金口座などの新サービス・商品の相談・質問受付窓口として、2020年10月より本部にコールセンターを設置した。新たに CRM (Customer Relation Management) ユニットが設置され、プロモーションキャンペーンの実施、非アクティブ会員への働きかけ、顧客フィードバックの収集、デジタルプロモーションの効果測定などを積極的に行っている。このコールセンターは、将来的には単なる問い合わせ窓口ではなく、顧客からのフィードバックを吸い上げてサービスの改善や新商品の開発、経営方針に活用できる仕組みを構築するためのセルとして機能させる必要がある。このため、プロジェクトではコールセンター職員1名の雇用を支援し、電話対応等のトレーニングを実施し、顧客中心主義に沿ったコールセンター対応指針として、マニュアル作成を支援した。

### 2) 戦略的マーケティング計画

本プロジェクトで実施する新規商品のマーケティング活動の指針となる戦略的マーケティング計画を、FED invest マーケティングチームと合同で作成した。FED invest の顧客データを分析（年齢・性別・地域毎の顧客分布整理）し、これに基づき策定した。同案では、以下の短期的に実施すべき活動提案を行い、これに沿って活動を行った。

- マーケティング活動を展開する主要支店を選定する。FED invest のビジネス部が中心となり、これらの支店において、1) 当座預金口座開設プロモーション活動、2) デジタルウィンドウ設置を進める。
- 上記を進めるにあたり、データ分析により判明した結果を戦略的に活用し、顧客の商品利用率が高く（アクティブ会員が多い）、顧客の FED invest への依存度が高い遠隔地・農村部の支店を重点的に選定する。またビジネス活動が活発で金融ニーズの高いコアターゲット顧客層（26-55 才）、会員数が顕著に少ない若年層（19-25 才）、FED invest への信頼度が高い高齢層（55 才以上）の特性に合わせたマーケティングを検討する。
- 当座預金口座の開設は、今後 FED invest が提供する商品・サービスの基幹となることから、FED invest の既存会員（全員）に対し、当座預金口座開設の働きかけを行う。
- 当座預金口座利用における障壁（農業投入財購入支援スキーム実施で明らかになった点、例えば支店では現金の出し入れができないため他金融機関に行く手間がかかるなど）の除去に対応していく。
- MIS のデータを整理し、FED invest のビジネス部門、マーケティング部門の職員がすぐにデータにアクセスできる形に整備する。

この計画策定とそれに沿った活動実施、結果の分析という一連のプロセスを、FED invest のマーケティング戦略で今後も活用していく。

### 3) 顧客対応マニュアル

FED invest が進める顧客対応サービスの標準化に向け、マニュアル作成と支店職員への研修実施を支援した。

### (6) 本邦研修の実施

2019年10月28日～11月6日の日程で、FED invest 職員10名、財務経済省職員1名、アルバニア中央銀行職員2名、農業農村開発省職員1名、ティラナ農業大学教授1名の合計15名を対象に、本邦研修を実施した。本研修の主な狙いは、農村部の過疎化・高齢化が進む日本における、信用金庫など地域金融機関による顧客中心主義型の地域密着型金融の役割を視察し、今後のFED invest のサービス提供地域の拡大、サービスアクセスの向上に役立てることである。本研修のテーマは以下の3点を柱としており、成果1～3全ての達成に役立つ内容とした。

- (1) 地域に根差した小規模金融機関である信用金庫の「地域密着型金融（リレーションシップバンキング）」の取組み（本プロジェクト基本方針である「顧客中心主義」との関連において）
- (2) グリーンツーリズム促進などを含む地方経済活性化に向けた政府と金融機関の取組み
- (3) 日本式農業協同組合の概要理解と共済事業と支店における金融事業の取組み

本研修の主な学習内容の概要を以下に示す。これらの学びは、農村地域における顧客ニーズに対応した金融商品・サービスの開発（アグリツーリズム促進に向けた商品・サービス、共済事業など）、ABAセンターにおける非金融サービスのメニュー開発、農家組織化支援検討などの活動に活用した。

表 3-14 本邦研修の学習内容の概要

学習トピック・訪問先	概要
地域密着型金融 亀有信用金庫（都市型） あぶくま信用金庫（農村型）	信用金庫とその顧客を訪問し、顧客との親密な関係構築と伴走型支援の実例を視察した。金融サービスの他、顧客とのイベント・旅行の実施、シニア層を活用した企業マッチング、販路開拓支援、学校での金融教育などの活動が紹介され、すぐにでも取り入れられる活動であるとのコメントがなされた。また地域行政機関との協力についても紹介された。地域金融機関がいかに顧客と寄り添い、地域全体の活性化に大きな役割を果たしているか、現場を目の当たりにすることができた。



地方創生・グリーンツーリズムと金融機関  
 内閣府まちひとしごと創生本部  
 まちむら交流機構  
 東北グリーンツーリズム施設（伊豆沼農産、さんさん館他）

政府による地方創生の取組概要と金融機関との連携成功事例が説明された。金融機関が農業専門家を雇用して付加価値の高い産品を特定してベンチャー起業支援する事例などは今後センターの活動に活用できるとのコメントがあった。政府職員からは、成功事例を表彰して金融機関のモチベーションを促進する取組は参考にしたいとの発言があった。東北のグリーンツーリズム事例の視察では、地域産品の加工や、収穫などの体験型農業ツーリズムを見学した。アルバニアではこうした体験型の工夫はまだ実施されていないため、観光を通じた地方活性化の参考になるとの意見が出された。



農協と金融・非金融サービス  
 JA 共済、農林中金  
 アジア農協開発機構、JA 八王子

日本型の農協の概要について学習した。共済事業は、生活領域に関する保険がアルバニアにはほとんどないため、関心を集めた。また農業保険を含め、日本の農業が政府の手厚い支援を受けていることに驚いた様子であったが、同時に補助金により競争力低下に晒されている点についても説明された。近年 JA ではモバイルアプリやウェブサイトなども活用した農業指導も開始している。若年層の取り込みは日本においても大きな課題であることが説明された。IDACA ではアルバニアにおける農民組織化と FED の役割に関する提案がなされた。



### 3.4.2 活動の成果

FED invest の組織において顧客中心主義に基づく商品開発サイクルが確立することを目指して実施した本活動の成果は、以下のとおりである。

## (1) 商品・サービスの開発・改善

プロジェクトでは、上述したとおり、顧客中心主義のプロセスに沿って以下の商品・サービスの開発を支援した。

- ・ 夏期休暇定期預金
- ・ 当座預金口座
- ・ 支払いサービス（公共料金/会員間送金）
- ・ FED オンライン
- ・ Kredi24
- ・ 若年層向けローン



質問票調査の結果によると、当座預金口座については、99%が口座開設したと回答し、口座の用途については100%が融資の返済に使っていると回答している。高い使用割合を示す回答は、質問票調査回答者が投入材購入支援スキームの参加者であったため当然といえる。それ以外では支払いに使用していると回答した人が15%のみであった。支店職員へのインタビュー調査によると、ほとんどの顧客は小規模農家であるため、当座預金口座に一定期間資金を置いて活用するような資金的余裕はなく、当座預金口座に資金を置いているのは一部の中大規模農家に限られるとのことであった。当座預金口座が現時点で提供しているサービス内容が限定的であること、農家の金融リテラシーが低いことなども、要因のひとつであると考えられる。農業投入材業者からは、将来的に顧客に当座口座が浸透すれば支払いを当座口座で受け取りたいという声も聴かれた。現状では当座預金口座は融資の振込口座以外の用途があまり拡大していないが、今後、口座活用による当座貸越、バリューチェーン商品などの新規商品の開発と普及の余地が大きいことが示されている。

公共料金（電気）支払いサービスについては、利用したことがある、と回答したのは全体の16%にとどまった。サービスを利用した人の中では、支店で現金で支払った人が79%、当座口座やデジタルでの支払いを行った人は少数であった。インタビュー調査では、融資の顧客は定期的に返済に支店を訪れるため、その際に一緒に電気料金の支払いができることは非常に便利である、という意見が聞かれた。他方、水道料金、税金などの支払いは他の窓口に行く必要があるため、そうした公共支払いをまとめてできるとより使いやすい、という声が多かった。また、一部北部の地域ではほとんどの市民の過去の公共料金支払いが滞納されており、FED invest のシステムでは滞納分の支払いをサポートできないシステムがないため、支払いサービスを全く提供できない、というケースもあった<sup>29</sup>。FED invest で

<sup>29</sup> Kukes 支店での聞き取りによると、旧政府では電気料金を無料としていたが、2013年の政権以前政権交

は現在水道会社と契約交渉を行っており、近日、水道料金の支払いサービスも開始される予定である。今後はその他の支払いサービスの拡大、当座預金口座からの自動引き落としサービスなどの利便性を普及し、新規顧客獲得のツールとして積極的に活用していく必要がある。

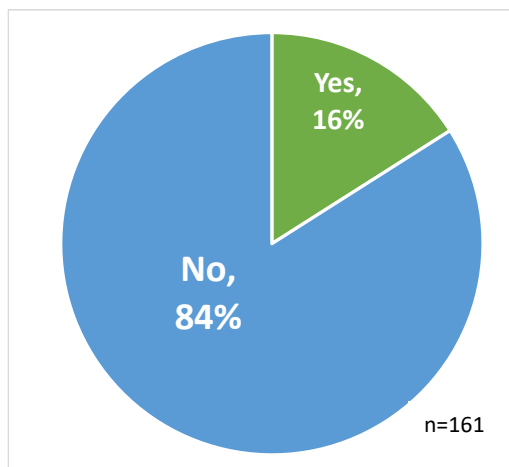


図 3-3 FED invest の公共料金支払いサービスを利用した人

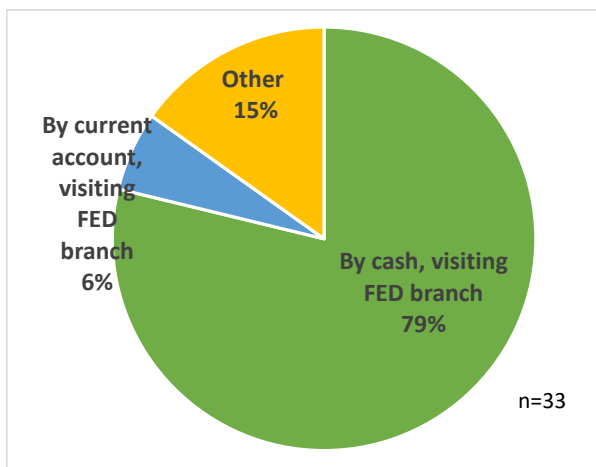


図 3-4 どのように支払ったか

出所：質問票調査

公共料金を支払った人の内訳を見ると、男性内の割合が 13%に対して、女性内の割合は 24%であり、男性に比べて女性内の利用割合が高い。女性の方が同サービスにより利便性を見出している可能性が高い。<sup>30</sup>今後のサービスのプロモーションについては、女性をターゲットにしていくことを検討すべきである。教育レベルについては、大学卒業レベルの人の利用割合が 25%だったのに対し、初等教育レベルの人の利用割合が低かった。こうした層をターゲットにした普及・教育活動が必要であろう。

表 3-15 公共料金支払いサービス利用者の性別割合

Gender	Indicator	Have you ever paid the electricity bill at FED invest?		Total
		Yes	No	
Male	No.	16	108	124
	% within Gender	12.9%	87.1%	100%
Female	No.	9	28	37
	% within Gender	24.3%	75.7%	100%

代後有料化され、過去に遡って支払う義務が課せられたという。このためほとんどの市民が過去の分の料金を滞納しているとのこと。

<sup>30</sup>農村部では家計は家族全体で管理されているケースが多いが、公共料金を支払いに行く役割は比較的女性が担う割合が多いことが理由であると推測される。



<b>Total</b>	No.	25	136	161
	% within Gender	15.5%	84.5%	100%

表 3-16 公共料金支払いサービス利用者の教育レベル

Education	Indicator	Have you ever paid the electricity bill at FED invest?		Total
		Yes	No	
<b>Basic</b>	No	9	48	57
	% within Education	15.8%	84.2%	100%
<b>High</b>	No	11	70	81
	% within Education	13.6%	86.4%	100%
<b>University</b>	No	5	15	20
	% within Education	25%	75%	100%
<b>Total</b>	No	25	133	158
	% within Education	15.8%	84.2%	100%

Note: Pearson Chi-Square Significance: 0,45599

出所：質問票調査



「FED invest の支店には融資の返済で毎月来るので、その際に電気料金も一緒に払えるのは支払い窓口に行く手間が省けるのでとても便利です。手数料が無料というのも大変助かります。他の窓口は高いので... FED invest への信頼にもつながっています。」

Ms. Kemeti, オリーブ農家, Petrele

「当支店は、人通りが多い場所にあるので、公共料金の支払いサービスを始めたことにより、このサービスを使いたい人が新たに会員になるケースが増えました。新規の顧客開拓のためのプロモーションツールとしても有効に使っています。」

Mr. Bujar, FED invest Berat 支店長



FED invest は、若年層や女性など伝統的顧客層ではない新規顧客層を拡大するため、

2021年11月末より新サービスの Kredi24（オンラインにて簡易にローン申請ができるサービス）のパイロット販売を開始した。5か月間の総申請数は1,044件だった。質問票調査では、6%の回答者が「インターネット上でローンを申請した経験がある」と回答している。支店職員のインタビュー調査では、「新規顧客の獲得につながっており、特に若年層からの問い合わせが多い」との意見が多かった。

## (2) 顧客中心主義の組織的能力強化

顧客中心主義の組織内定着に向け、プロジェクトでは、職員研修の実施、戦略的マーケティング計画策定、カスタマーサービスの標準化・マニュアル作成など、様々な取り組みを行った。FED invest は会員が主体の組織であるため、顧客中心主義は従来から組織の基本原則としてきたが、本プロジェクトによって、具体的な実施のプロセスや方法が明文化され、顧客中心主義委員会も設立された。

「FiAS プロジェクトで取り組んできた顧客の声に耳を傾け、課題を理解し、商品やサービスを試作し、改善を行うというサイクルは、FED invest のあらゆる活動に組み込まれ、組織文化として根付いています。夏期預金・定期預金などの商品開発、金融教育教材の開発、顧客サービスの研修などの活動を通じて、このプロセスに関する職員の能力が強化されました。」

-Mr. Perlat Sulaj, FED invest CEO



この成果として、顧客への質問票調査の結果では、「過去3年間で FED invest のサービスは変化したか?」という質問に、89%の人が「とても良くなった」、8%の人が「少し良くなった」と回答している。また「その結果として FED invest のサービスを以前より頻繁に利用するようになったか?」、という質問には、25%が「より頻繁に使う」、54%が「やや頻繁に使う」と回答している。

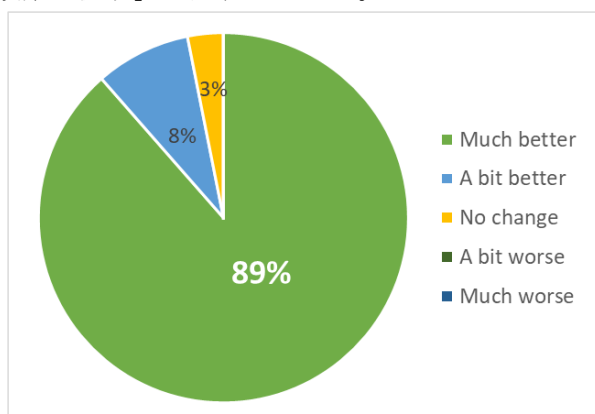


図 3-5 過去3年間に FED invest のサービスに変化はあったか

出所：質問票調査

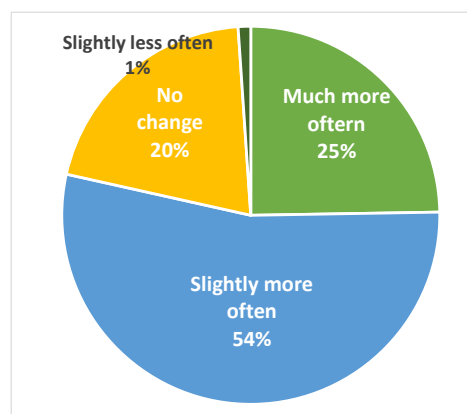


図 3-6 FED invest のサービス利用の頻度の変化

「FiAS プロジェクトが実施した顧客コミュニケーションの研修に参加しました。この研修の参加により顧客対応の考え方が変わりました。以前は単に顧客の話を聞くだけでしたが、今は顧客の抱える問題や悩みをよく理解してから対応するようになり、顧客との信頼関係が深まりました。」

- Ms. Aferdita, Loan Officer, FED invest Petrele 支店



### (3) 金融教育

顧客の金融ケイパビリティ向上による金融商品・サービスの利用促進に向け、プロジェクトでは金融教育教材（家計管理、債務管理、農業会計、当座預金・公共料金サービス、インターネットバンキング）を開発し、職員トレーニング、パンフレット配布、デジタル教材による普及などを行った。金融教育普及の成果に関する質問票調査の結果を以下に示す。回答者の76%が、プロジェクトで開発された金融教育教材を読んだ、もしくは内容の説明を受けたことがある、と回答した。最も多く接したモジュールは債務管理であった。またこれらの情報元のほとんどは、支店で受け取ったパンフレット（82%）、支店訪問時の職員との会話（96%）と、支店を通じたものだった。支店職員へのインタビュー調査では、「ほとんどの顧客は金融教育には関心を持っておらず、説明を聞いてもらうのに苦労した」という声が多く聞かれた。商品やサービスの説明と組み合わせたり、近隣の市場やカフェ、バスターミナルなど人が集まる場所でパンフレットを配布したりするなど、各職員が工夫して実施している様子だった。

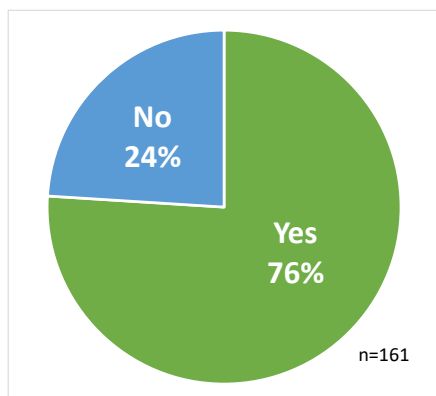


図 3-7 金融教育教材を読んだ、もしくは説明を受けたことがある

出所：質問票調査

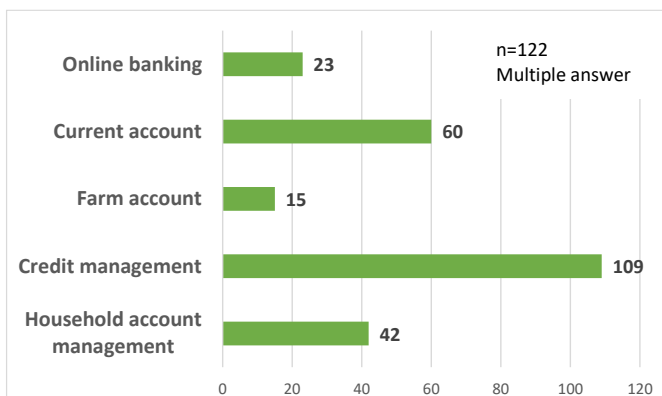


図 3-8 どのモジュールを読んだ、もしくは説明を受けたか

「金融教育を受けた結果、利用した FED invest の商品・サービスは何か」という質問には、122 名中 92 人は「融資を利用した」と回答した。また、ABA オンラインへの登録、当座預金の開設、FED invest 会員への登録、という回答も多かった。2021 年 4 月よりプロジェクトで雇用したデジタルアドバイザーの活躍も高い利用数に貢献したと見られる。

「金融教育の結果、起こした金融行動は何か」という質問には、回答者の約半数が、「預金を始めた」と回答した。また「帳簿の記録を始めた」と回答した人も多かった。家計管理のモジュール、支店で配布した家計簿帳なども少なからず活用されていることがわかった。

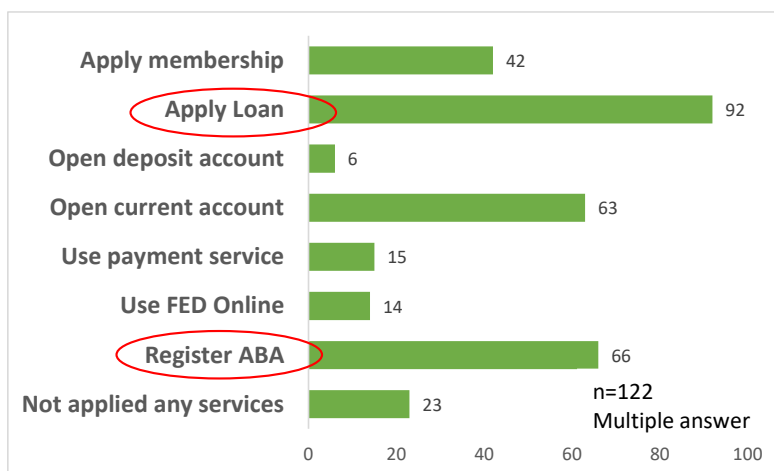


図 3-9 金融教育の結果利用した FED invest のサービスは何か

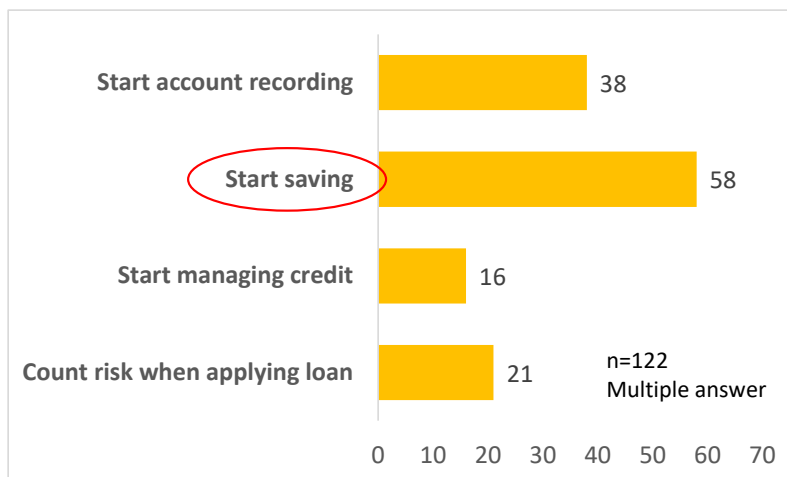


図 3-10 金融教育の結果、起こした金融行動は何か  
出所：質問票調査

「FED invest の支店で、ローンオフィサーとキャッシャーから金融教育と家計簿の話聞き、妻と家計簿帳をつけ始めました。記録を始めると、投入材のコストが昨年と比べて2倍になっていることに気付きました。記録をつけることによりビジネスや家計に様々な気付きがあり、運営が向上しました。」

- Mr. Dritan, 野菜農家・FED invest 会員, Kukes



「金融教育教材は、多くの顧客から彼らのニーズなどに関する声を聞きながら作成しました。その結果、顧客の関心が高まり、非会員にもアピールする内容にすることができました。顧客の金融能力向上に役立てていきたいです。」

- Ms. Misela Manoj, FED invest コーポレートガバナンス マネージャー (金融教育担当)

### 3.5 非金融サービスの開発・提供能力構築の活動と成果

本活動は、以下の成果を目指して行われた。

非金融サービスの開発・提供能力構築により期待される成果

- 農業部門に関する C/P の知識管理・活用体制・職員の能力が強化される。
- 顧客のニーズに対応した非金融サービスが提供される。
- 顧客の金融能力・信用力が強化される。

#### 3.5.1 活動の内容

非金融サービスについては、4つの柱の主要サービス分野を、「対面式の活動」と「デジタル・プラットフォーム」という二つのメディアによりサービス提供を行っていく方針が第1期の活動終盤になって合意された。センターの名称については、FED invest 内部公募により Agro Business Assistance (ABA) に決定した。Lushnja 支店2階の ABA センター所在地の改装は FED invest の担当事項として順調に完成し、2020年1月30日に ABA センター「ソフト・オープニング」を内々にアナウンスする会を、FED invest 関係者 (FED invest 職員および Lushnja 近隣の会員のみ) を集めて実施した。ソフト・オープニング後は研修などの活動を開催予定だったが、新型コロナウイルスの影響下、対面での活動に制約が生じたため、2020年3月以降のセンターのサービス提供についてはデジタル・プラットフォーム「ABA オンライン」に焦点を当てて先行することとした。



2020年1月30日：ABA Center のソフトオープンの会合の様子

この間、正式開設後における運営体制も視野に入れ、FED invest 側では Zana Konini 氏、Perlat Sulaj 氏、Meri Cani 氏、のほか、ABA センター・マネージャーに任命された Behar Gjoni 氏、およびプロジェクトチームにより隔週で ABA Management Committee を開催し進捗の確認や重要事項の決定を行った。具体的な活動内容について、以下詳述する。

#### (1) デジタル・プラットフォーム構築

非金融サービス提供のデジタル・プラットフォームのソフトウェアを 2 フェーズにかけて構築した。

##### 1) ABA オンラインのソフトウェアの機能開発 (フェーズ 1)

Pragmatic Analytics 社との再委託契約を 2019 年 10 月に締結し、デジタル・プラットフォームのソフトウェア構築を開始した。デジタルプラットフォームの構成初期案は下記の通りであり、「ノウハウ (農業技術に関連する情報)」、「市場情報」を核とした基礎的な要素が固められた。



図 3-11 デジタル・プラットフォームのドロップオフメニュー（初期案）

## 2) ABA オンラインのソフトウェアの機能開発（フェーズ 2）

同プラットフォームの活用促進に必須であると考えられるカスタマイゼーションに焦点を当てたソフトウェア機能開発（フェーズ 2）について、本プロジェクトが支援することを決定した。機能開発の主たる内容は下記の通りである。

- ① デジタルプラットフォームに登録する会員プロフィールの詳細な把握と、会員ディレクトリの作成（メンバー間の検索機能）。
- ② 会員間で商品（作物）・サービスのリスティング、取引を行う「市場機能」の初期段階<sup>31</sup>の開発。
- ③ 会員間の個別のコミュニケーションを可能とする。
- ④ 携帯アプリでカスタマイズされた情報提供を受信することができる（特定の作物に関する価格情報、天候情報、プロフィールにマッチした記事）。

フェーズ 1 の開発を行った **Pragmatic Software** 社と再委託契約を再度締結し、2020 年 3 月下旬から開始したプラットフォーム構築過程では、同社、FED invest、JICA プロジェクトチームの三者間で、隔週の Zoom 会議で進捗状況を交換、協議し、開発を進めた。

### (2) ABA センター

ABA センターの各種サービスは、「対面式の活動」と「デジタル・プラットフォーム」という二つのメディアにより提供していく。このうち、対面形式サービスとしては、①農

<sup>31</sup> 商品・サービスのリスティングおよび検索機能の開発。取引決済をデジタルプラットフォーム上で行うことはできない。

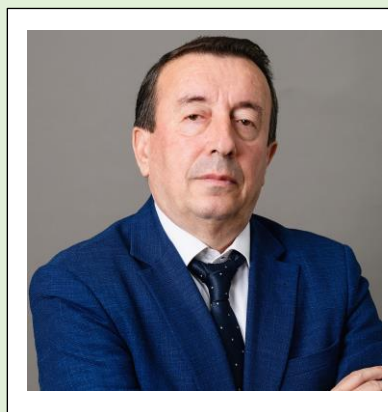
業情報・資料の収集・提供を行うライブラリー②農業・非農業技術研修（金融教育を含む）、③農業バリューチェーン関係者間の情報共有・協働目的のネットワーキングイベント、④農民とバイヤーのビジネス・マッチング会、などを実施した。

ABA は、ABA オンラインと ABA センターという 2 種類のチャンネルを通じて、農家に非金融ア

ービスを、タイムリーに無料で提供しています。

ABA オンラインのサービスは、

- 農業カレンダーや営農に関する情報、技術アドバイス
- 市場価格の情報
- バイヤーを見つけるためのオンラインマーケットプレイス
- 金融教育教材と週間天気予報



Behar Gjoni, Deputy CEO, FED invest

### 1) ABA センター対面形式サービスの開始

2020年1月31日のソフトオープン後、技術研修イベントとして、①温室栽培トマトの主たる病害（2月26日開催、10名の農家が参加）、②家畜に関する研修トピックニーズアセスメント（2月28日開催、35名の農家が参加）、を実施した。温室野菜の病害については、これまで実施されたフォーカスグループディスカッションなどにおいてもニーズが高いトピックである。自らも温室野菜栽培を手掛け、関連企業を経営する Breisi Koni 氏が講師を努めた。研修では活発な質疑が行われ、参加者の評価も高かった。家畜に関する研修トピックニーズアセスメントは、アルバニア家畜業協会の事務局長を務める Ylli 氏が講師を務めた。アセスメントの結果として下記 5 項目の研修優先トピックが選定された。①疾病予防とコントロール、②餌付け・飼料、③生殖、④各種農業管理に関する事項、⑤農場におけるデモンストレーション。

これら温室野菜および家畜に関する技術研修は、シリーズで各々継続実施の予定であったが、3月以降は新型コロナ感染への対応として、ABA センターの対面式サービス提供全般（研修、ネットワーキング・イベント）の実施を中断した。

対面式サービス再開後の技術研修イベントについては、研修講師は本プロジェクトが雇用した各分野の農業専門家であるコア・エキスパートが担当し、イベント当日の実施支援はプロジェクトの現地備人スタッフが行い、コア・エキスパートとの調整やイベント全体の管理運営については FED invest で採用された ABA センター・コーディネーター（Ornela Gjika 氏）が担った。



## 2) ABA センター事業計画策定

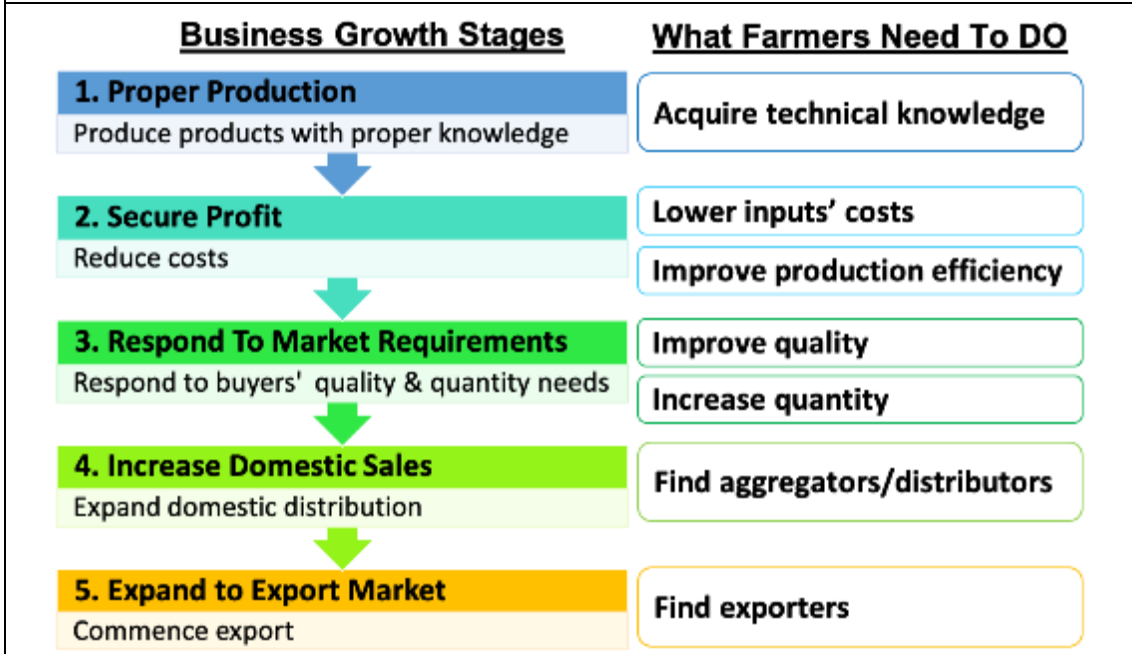
ABA センターで予定していた「対面式」サービス提供が困難である期間を活用し、中長期的観点に立って持続可能な ABA センターの運営戦略確立を目指す上で必要となる ABA センターの事業計画を策定した。本事業計画は 2 段階で策定・承認・実施することで合意し、第一段階の事業計画は 2020 年 6 月の ABA マネージメント・コミッティで正式に承認された。事業計画の主要なポイントは下記のスライドの通りである。

ABA Business Plan development in 2 stages			
Stage 1: May 2020-Oct 2021		Stage 2: Nov 2021 onwards	
Objective	Ensure common understanding on: <ul style="list-style-type: none"> <li>What ABA aims to achieve</li> <li>How to achieve them</li> <li>Why choose that way</li> </ul>	Objective	Way forward for sustainable operation of ABA Centre
Target audience	ABA Team (FED invest staff & JICA Consultants)	Target audience	ABA Centre stakeholders & potential partners
Key contents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vision &amp; mission, principles</li> <li>Marketing strategy</li> <li>Operations strategy</li> <li>Management ('ABA Team')</li> <li>Activity plan</li> </ul>	Key additional contents	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management &amp; institutional set-up</li> <li>Financing strategy &amp; financial forecast</li> </ul>
Milestones	Usage of service by 16,700 users	Milestones	?

1. ABA センター事業計画は、①本件プロジェクト期間中に適用となる計画、②本件プロジェクト終了後の計画、の 2 段階で策定・承認・実施することで FED invest 側関係者と合意し、①については、ABA センター・マネジメント委員会の承認に基づき、速やかに計画が実施に移されている。

Vision	Non-financial services which meet the needs of Albanian smallholders for their business development, financial inclusion and poverty alleviation.
Mission	Provision of non-financial services which meet their needs in 4 pillars (information, networking, knowledge & capacity development, market access) through 2 media (face-to-face activities and digital platform).
Operating principles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer centricity</li> <li>Cost-effective operation for financial sustainability</li> <li>High-quality, up-to-date service through partnership</li> <li>ICT for cost-effective, user-friendly service outreach</li> <li>Promotion of environmentally sound technology &amp; agricultural practices</li> </ul>

2. ビジョン、ミッションおよび事業展開上の原則を明記し、ABA チーム内およびステークホルダーと共有した。



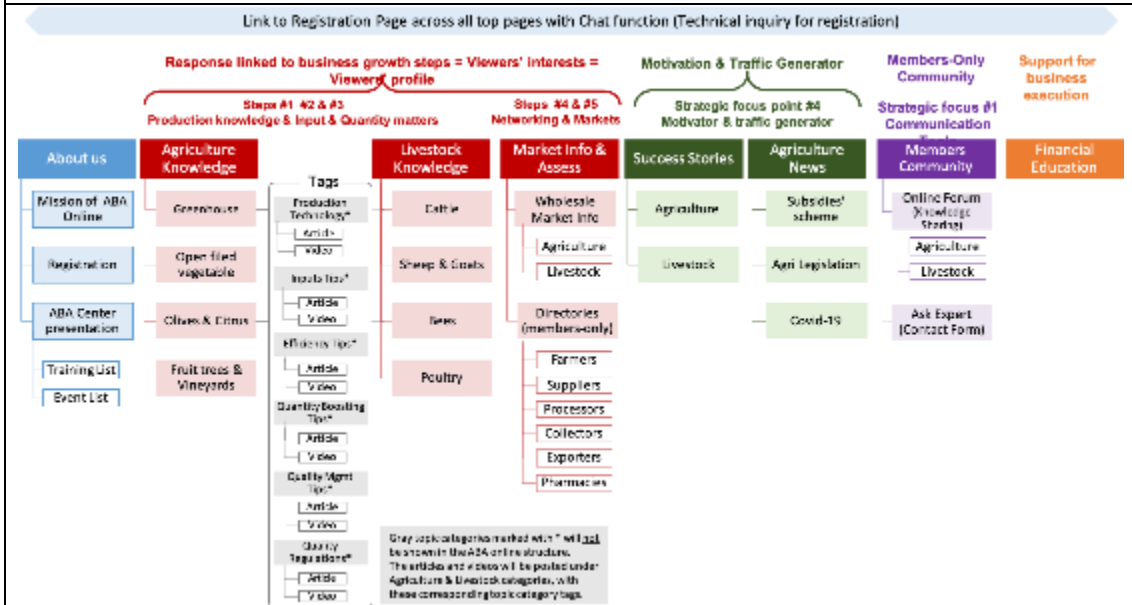
3. 一人一人の農家の事業成長過程のニーズに対応した非金融サービスを幅広く提供することを、ABA センターの情報・サービス提供の基本コンセプトとする。

<b>What Farmers Need To DO</b>	<b>Information</b>	<b>Capability Training Contents</b>	<b>Networking</b>	<b>Market Access</b>	
Acquire technical knowledge	• Library (including market info) For self-learning	• Crop / Dairy / Livestock production • Finance (logging costs) • Avoid input overusage	• Farmer-Farmer event For knowledge sharing in these topics For good practice sharing For joint purchase opportunities For joint selling opportunities	—	
Lower inputs' costs		• Production efficiency • Technology/Machinery usage			• Supplier-Farmer event For knowledge sharing in these topics, including quality inputs, fertilizers. For introduction of safe inputs For joint purchase deals
Improve production efficiency		• Quality improvement & management • Food safety & security			
Improve quality		• Production enhancement	• Farmer-Buyer event Requirements and information sharing with processors, collectors/consolidators, and exporters		
Increase quantity		• How to respond to distributors' needs and negotiate			
Find Buyers		• EU quality standard • Requirements for export Certificate, regulations, etc.			• Business matching event & fair
Find exporters					

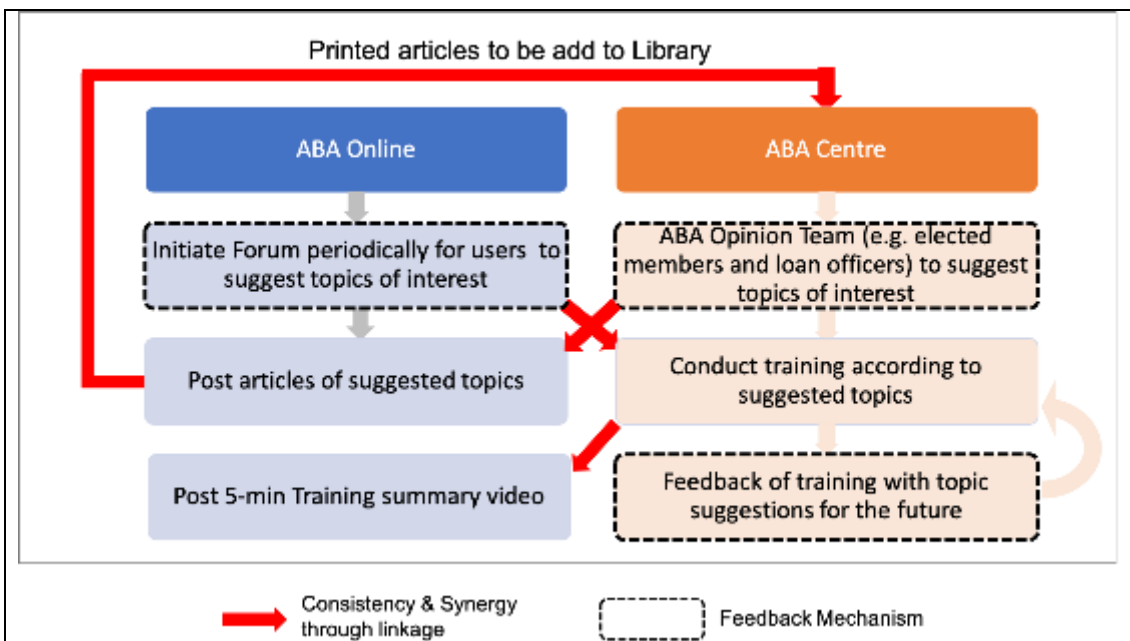
4. ニーズ調査で明らかにされた農民のニーズが高い4種のサービスと、上記3.の情報・サービス提供の基本コンセプトである事業成長過程のニーズを掛け合わせたマトリックスで、ABA センターにおいて提供する情報・サービスを定義した。

What Farmers Need To DO	Information	Capability Training Contents	Networking	Market Access
Acquire technical knowledge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information page (including market info) For self-learning</li> <li>Ask Expert (Inquiry form) For questions to experts</li> <li>Supplier directory For questions to suppliers</li> <li>Farmer directory To contacts for collaboration</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training videos Record training at ABA Centre and past</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forum For knowledge sharing and networking online.</li> <li>Supplier directory For deals and negotiations with suppliers</li> <li>Farmer directory For contacts to form collaboration network (Co-op, or joint purchase)</li> </ul>	---
Lower inputs' costs				
Improve production efficiency				
Improve quality				
Increase quantity	---	---	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buyers directory To approach potential buyers</li> </ul>
Find aggregators and distributors	---	---	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>Exporters directory To approach potential buyers</li> </ul>
Find exporters	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information page For self-learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Training videos</li> </ul>	---	---

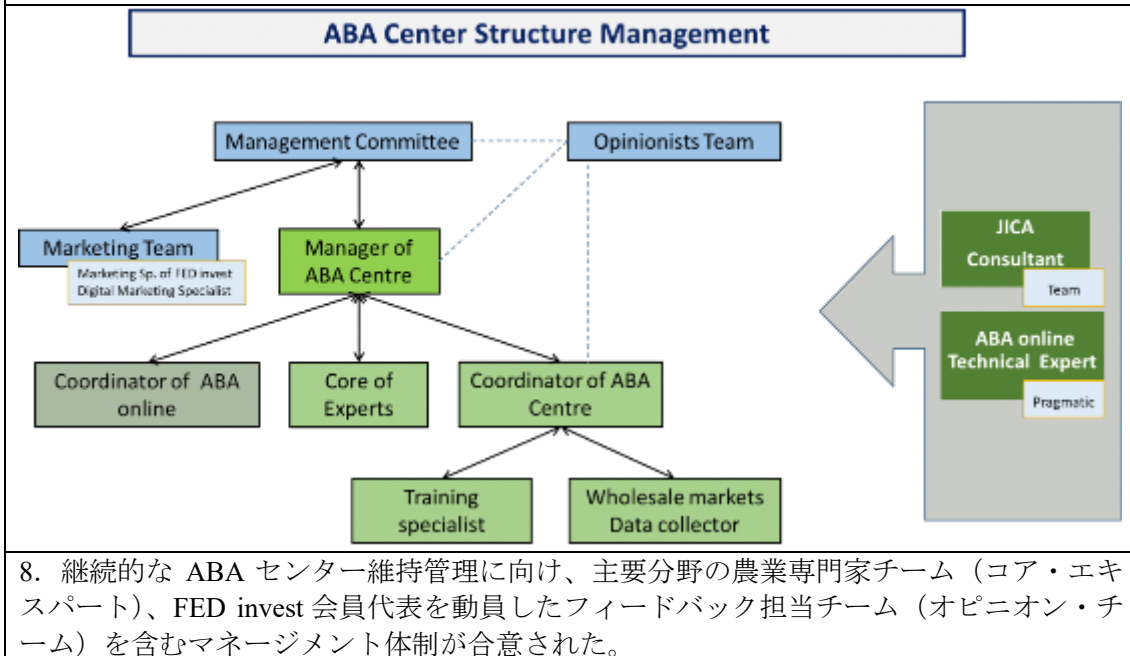
5. ニーズ調査で明らかにされた農民のニーズが高い4種のサービスと、上記3.の情報・サービス提供の基本コンセプトである事業成長過程のニーズを掛け合わせたマトリックスで、ABA オンラインにおいて提供する情報・サービスを定義した。



6. 上記5のマトリックスに基づき、デジタル・プラットフォーム ABA オンラインの構成を整理した。「専門家への質問」(個別技術アドバイス)、「オンライン・フォーラム」(情報共有およびネットワーキング機能)、「登録者ディレクトリー」(ネットワーキングおよびビジネスマッチング機能)の主要3機能は、登録者限定機能とすることでユーザー登録を促進し、ディレクトリーの充実を図る。



7. 主要分野の農業専門家および FED invest 支店職員、FED invest 会員代表を動員したフィードバック体制を構築することにより、ABA センターで提供する情報・サービスに、市場やトレンドによって変化する顧客ニーズを恒久的に反映させるしくみとし、本サービスに対する農民の需要の持続性を確保する。また、「ABA センター」および「ABA オンライン」間の情報共有を標準作業手順に組み込むことで、情報・サービスの一貫性による効果と、効率的なリソース共有の相乗効果を発現させる。



8. 継続的な ABA センター維持管理に向け、主要分野の農業専門家チーム（コア・エキスパート）、FED invest 会員代表を動員したフィードバック担当チーム（オピニオン・チーム）を含むマネージメント体制が合意された。

### 3) ABA センター運営体制

上述のとおり、持続可能性を重視した組織構築のため、本プロジェクトで各種農業分野技術専門家（温室栽培野菜専門家、畜産専門家等のコア・エキスパート 6 名）を雇用した。

また、ABA センター利用促進活動およびフィードバック機能に携わる農家メンバー（FED invest 会員から構成されるオピニオン・チーム7名）の第一次採用チームによる活動を開始した。より効果的な活用のために下記の工夫を加えている。

コア・エキスパートの主たる役割は、技術記事の執筆、技術研修の実施、Ask Expert 機能を通して受信した個別技術相談への回答、フォーラムディスカッションへのコメント参加、などである。下記3点の戦略的效果を狙い、各専門家の紹介文を ABA オンライン上に掲載した。

- コア・エキスパートによる記事、研修、アドバイスなどに ABA センターやプロジェクトは責任を負わないという立場を取ることでリスクを低減するべく、免責事項を ABA オンライン上に追記した。
- 従来、生産やインプットに関する情報やアドバイスは商業目的のものが多く、客観的で信頼性のある情報入手が困難であることが農民から指摘されていた点を鑑み、経験・知識が豊富かつ商業活動に無関連の専門家を擁することで、ABA センターの信頼性を高める。
- 客観的かつ信頼性がある情報掲載をアピールすることで、関心度を高め、利用促進を図る。

オピニオン・チームのメンバーの役割は、ABA オンライン促進と現場のフィードバック収集であるため、パイロットからプロモーターとして参加した。モチベーションを高めるため、コア・エキスパート同様、各メンバーの紹介文を作成し、今後ニュースレターで配信する予定にしている。

これらコア・エキスパートおよびオピニオン・チームにはより効果的な成果をあげてもらうためには、タイムリーな情報共有・作業確認・意見の抽出が肝要であるため、2020年9月より毎月定例会を実施することとした。

#### 4) ABA オンライン試験活動と ABA オンライン・ユーザビリティの改善

前述の通り、COVID19のパンデミック下では、ABAセンターでの対面サービス提供（研修、交流会）の再開はほとんど見込めなかった。しかし、オンラインサービスに対するニーズの高まりの機運を受け、オンラインでの ABA の利用促進を進めることが合意され、2020年7月から一部地域でパイロット活動が実施された。

パイロット活動は、ABA オンラインにおけるコンテンツ開発の方向性とユーザーニーズの整合性、およびユーザビリティとオンライン機能を確認し、ABA Center の正式サービス開始に向けて改善を行うことを目的として実施された。

ABAオンライン試行調査票と試行推進者調査票はGoogleフォーム形式で作成し、ABAオンラインを紹介された農家は3～5日間ABAオンラインを試行した。その後推進者がフォローアップして試行調査票に記入してもらうという流れが標準となった。試行後は、コアエキスパート会議とオピニオンチームのフィードバックセッションを開催し、コアエキスパ



ート会議とオピニオンチームの各メンバーからの意見を収集した。試行調査は2段階に分けて実施され、フィードバック結果はABAオンラインの機能や使い勝手の改善に反映された。また、JICAコンサルタントチームの専門家は、ABAチームおよびPragmatic Softwareとともに、ABAオンラインのユーザー体験を向上させるため、プロジェクト期間中、ABAオンラインの機能性およびユーザビリティの改善に継続して取り組んだ。



## 5) ABA オンラインプロモーションコンテスト

ABA オンラインの積極的なマーケティングと登録者数の活性化を図るため、FED invest 支店職員が参加した 2020-21 年の第 1 回と、ABA オンライン登録者全員が参加した 2021-22 年の第 2 回の ABA プロモーションコンテストを開催した。ABA オンラインプロモーションコンテストは 2022 年 3 月に終了し、2 回のコンテストプロセスにより、登録者の増加に拍車がかかったものの、最終的には PDM プロジェクト目的の指標には及ばず、第 2 ラウンド終了時点で、ABA オンライン登録者数は 10,592 名であった。

第 2 回推進期間中に全国の農業農村開発省の普及員が参加し、今後の非金融サービス提供に関して協力関係を促進するきっかけを作ることができたことは特筆される。他方、当初、第 2 回プロモーションコンテストの重要な目標の一つとして位置づけられていた、他のバリューチェーンパートナー（例投入財販売企業）の推進活動への関与の促進は、期待通りには進まなかった。

	<p><b>Geographical distribution of <i>abaonline.al</i> registered users</b></p> <p>The largest number of ABA online registered users are in the intensive agricultural areas of the country.</p> <p>ABA online, however, reaches out to all corners of Albania.</p> 
<p>ABA トッププロモーター 第1位（2次選考通過）FED invest（エルバサニ地区）デジタルウィンドウアドバイザーの Klaudia Panxhi 氏に賞状と賞品を手渡す JICA 菅原専門員。</p>	<p>ABA オンライン登録ユーザーの地理的分布。</p>

### 3.5.2 活動の成果

「アグリナレッジ・センター」が提供すべき非金融サービス内容の大枠のニーズに関しては、プロジェクトの初年度に実施した「ニーズ調査」で把握した。しかし、その後サービス提供の方法・メディアなどの具体化に時間を要し、2020年に非金融サービス部門は、「アグリナレッジ・センター」から「ABA（Agro Business Assistance）センター」と名称変更された。ABAセンターのサービスは対面式およびABAオンラインプラットフォームを通じたオンライン形式の双方によって提供される建付けとなっている。しかし、コロナ禍の影響により本プロジェクトの実施期間中、対面式の研修・ネットワーキングイベント等はほとんど実施できなかった<sup>32</sup>（下図 2-12）。このため、本成果の活動は主としてABAオンラインプラットフォームを通じたオンライン形式のものに限定され、以下に記述するエンドライン調査も主としてABAオンラインのサービス利用に関する内容である。

ABAオンラインは2021年1月に開始された双方向なデジタルプラットフォームであり、利用者のほとんどがスマートフォンアプリで利用している。主なサービス内容は、①市場価格情報、②オンラインマーケット、③生産技術と農業カレンダーに関する専門家のアドバイス提供（Ask Expert）、④金融教育資料、⑤天気予報である。質問票調査によると、最も活用されている機能は、市場価格情報（回答者の79%が利用）、農業分野のニュース（回答者の46%が利用）、オンラインマーケット（回答者の41%が利用）、の順で回答割合が大きかった（下図 3-13）。

<sup>32</sup>ただし、数少ない対面式イベントに参加した人々の多く（92%）が、トレーニングやネットワーキングイベントがビジネスに役立つと感じたと回答している。

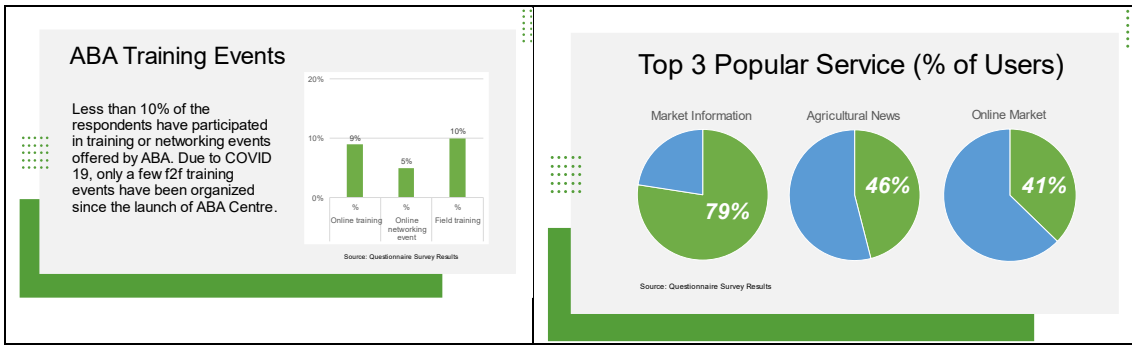


図 3-12 ABA 対面サービス参加者

図 3-13 ABA オンラインで活用する機能

出所：質問票調査

また、ABA オンラインの利用頻度に関し、質問票調査回答者のうち ABA オンライン登録者の半数以上（56.4%）が月に 2 回以上 ABA オンラインツールを使用していることがわかった。また、ABA オンライン登録者の質問票回答者の 37.4%が毎週 ABA オンラインを利用している。（下表 3-17）。

表 3-17 ABA オンラインの利用頻度

利用頻度	回答者数	割合
週 1 回以上	59	37.4%
月に複数回	30	19.0%
月 1 回以下	52	33.0%
これまで 1 回のみ利用	17	10.6%
合計	158	100.0%

出所：質問票調査

さらに、ABA サービスユーザーの 71%は、以前よりも頻繁に FED invest の金融サービスを利用するようになったと述べている。これは ABA が金融サービスの利用につながる可能性があることを示しており、非金融サービスの提供が金融包摂を促進する可能性を示唆するものである。

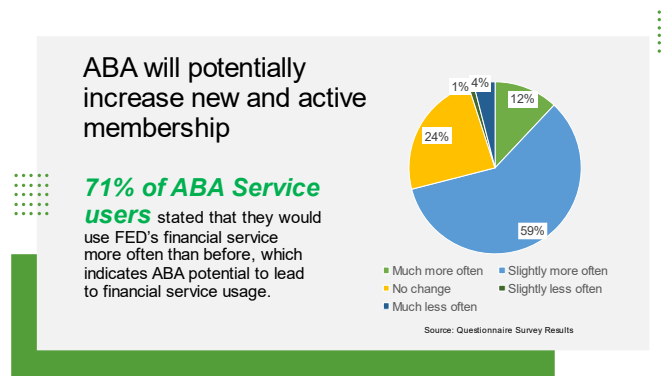


図 3-14 ABA オンラインの活用が金融サービス利用の拡大につながる可能性

出所：質問票調査





「私は FED invest の会員ではありませんでしたが、1 年ほど前知り合いに誘われて ABA センターのトレーニングイベントのひとつに参加し、私の生産する野菜栽培に関する新しいテクノロジーについて学びました。イベント参加後、FED invest の会員になり、先日最初の 100,000 レックの融資を受けました。この融資を活用して、ABA センターの研修で学んだ新しいテクノロジーを実践するために投資します。」

- Mr. Enledji, Lushnje Bubllime 支店メンバー

### 3.6 サービスアクセス向上・拡大計画策定の活動と成果

本活動は、以下の成果を目指して行われた。

サービスアクセス向上・拡大計画策定により期待される成果

- 金融サービスへのアクセスを拡大する方法・ツールが明らかになり、FED invest のビジネスプランに反映される。

#### 3.6.1 活動の内容

本プロジェクトの期待される成果 3 は、「新 CBS や関連するハードウェア、デジタルテクノロジーによる FED invest の金融、非金融サービスの（地域的）拡充」となっており、これには指標 3-1 で目指している FED invest のサービス提供地域の拡大が含まれる。サービス提供地域の拡大について、本プロジェクト開始当初は物理的な新規支店開設や（物理的なアウトリーチが難しい）現状ではサービス対象地域外となっている山間地域、遠隔地顧客へのサービス提供が主として想定されていた。しかし、プロジェクトの活動を通して、全国の FED invest 支店の営業状況の活発度には大きな格差があることが明確化したため、「サービス提供の地域的拡充」に向けては、まずはすでに存在する支店網の活性化と同時に、デジタル化が効果的であるとの結論に達した。さらに、2020 年の新型コロナ感染拡大により、支店への物理的な訪問を伴わないデジタルバンキングへの需要が FED invest 会員の間でも大きくなったことが 2020 年 5 月に実施したコロナ禍影響調査でも判明した。この観点からもデジタルバンキングサービスを推進するための各種の取り組みが、プロジェクト目標の達成を目指すにあたって重要となった。そのためプロジェクトでは、デジタルバンキングサービスの FED Online が開始されることを受けて、以下の 3 つの活動を展開した。

#### (1) デジタルバンキングサービスに係る金融教育モジュールの作成

3.4.1 に記述のとおり、成果 1 の活動の 1 つとして会員に対する金融教育教材を作成した。全部で 5 つのモジュールから成る金融教育教材のモジュール 5 が FED Online をテーマとす

るものであり、FED invest 会員のデジタルリテラシーの向上やデジタルバンキングの利点、使い方を教授し、FED Online の利用を促進することを目的とした。これらの教材はトピックごとのリーフレットないしは 4 つのトピックを統合したブックレットの形式で、2021 年 4 月の主要地域での FED Online サービス提供開始以降、各支店に配布され、訪問した会員が手に取って持ち帰ったり、ローンオフィサーやデジタルアドバイザーが会員に対して対面で説明する際に活用されたりしている。

また、紙媒体の金融教育教材（リーフレット、ブックレット）に加え、同じ内容を ABA オンラインや FED invest のウェブサイト上でも閲覧できるようにし<sup>33</sup>、また、ビデオ教材も作成して YouTube にもアップロードした<sup>34</sup>。

表 3-18 金融教育モジュール 5（デジタルバンキング）のトピック一覧

	トピック	内容
1	Why go Internet banking?	インターネットバンキングの利点 FED Online の概要紹介
2	How to access and register FED Online?	FED Online の申請・登録方法 FED Online のセキュリティ対策
3	Let's enjoy a variety of FED Online services	FED Online で利用できる金融サービスの紹介
4	Frequently asked questions	頻出質問とその回答集

	
<p>モジュール 5 ブックレット表紙</p>	<p>トピック 2 How to use FED Online の 1 頁目</p>

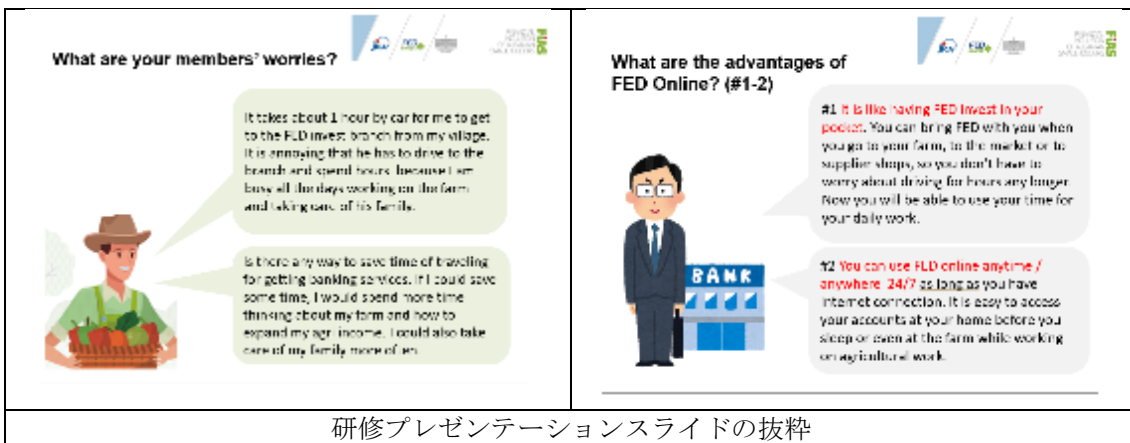
<sup>33</sup> <https://www.fedinvest.al/sh%C3%ABrbimet-jo-financiare/edukimi-financiar/fed-online-internet-banking/>

<sup>34</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=5rniQUPJliw>



YouTube にアップロードされたビデオ教材の 1 シーン

このうち、特にトピック 1 の「Why go Internet Banking?」については、会員にデジタルバンキングサービスの利点を伝え、新規利用者を獲得する上で重要な内容であることから、同トピックの内容および効果的な会員へのコミュニケーション、プロモーション方法を教授する職員研修を前述の「顧客中心主義職員研修」の 1 コマとして 2020 年 10 月に実施した。研修ではグループワークも混じえ、実際にサービスを普及する支店職員の間で効果的にデジタルバンキングの魅力伝えるための方策について議論が行われた。



研修プレゼンテーションスライドの抜粋

## (2) デジタルバンキングサービスのマーケティング戦略の作成支援

デジタルバンキングサービスが FED invest の会員に活用され、そのサービス提供地域の本質的な拡大に貢献するためには、適切なマーケティング戦略に基づいて効果的なマーケティング活動を行っていく必要がある。プロジェクトでは、この戦略の作成を支援した。なお、個別のサービスごとにマーケティング戦略を作成し、活動を実施することは FED invest の事業規模・職員規模に照らすと非効率的であることから、FED invest の事業全般に適用できる「戦略的マーケティング計画」を作成し、これに組み込んだ。

## (3) デジタルウィンドウの設置

プロジェクトでは、顧客層の拡大を狙い、戦略的マーケティング計画に沿って 7 つの支店（Tirana/Don Bosco, Lushnje, Elbasan, Fier, Vlore, Girokastra, Divjaka）にデジタルウィンドウを設置した。この活動は当初計画には入っていなかったが、新型コロナ感染拡大に伴うデジタル化ニーズの高まりに対応して導入したものであり、顧客の金融教育の普及や新規のデジタル知識が必要な商品・サービス普及の拠点となった。デジタルウィンドウには、テレビモニターを設置し、デジタルサイネージシステムにより自動的に FED invest の商品情報やビデオが配信されている。また商品説明や金融教育などの顧客対応を行うデジタルアドバイザーを各所 1 名（合計 7 名）雇用し、能力育成を支援した。



### 3.6.2 活動の成果

#### (1) インターネットバンキングサービス（FED Online）

FED Online は 2020 年の一部支店でのパイロット実施を経て 2021 年 11 月に全国的に正式公開された。エンドライン調査では調査対象者の FED Online 使用状況を質問した。以下が主な調査結果である。

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>① 25%の回答者が FED Online に登録済みである。</li> <li>② 男女の間で登録率に差は見られない。</li> <li>③ より高等な教育を受けている層ほど登録率が高い。</li> <li>④ 登録者の 6 割がローン返済スケジュールの照会に、3 割が当座預金口座情報の照会に利用している。</li> </ul> |
|---|

出所：質問票調査

まず①に関しては新型コロナ感染拡大の影響などがあり、全国展開がプロジェクトの終盤にずれ込んだ（調査時点の 5 か月前）割には調査対象層の約 25%が既に FED Online に登録しており、比較的良好な登録率と言える。図 3-9 が示すように金融教育教材を読んだ回答者の約 1 割（122 人中 14 人）が FED Online に登録したり、デジタルアドバイザーによる積極的な登録呼びかけが功を奏したりしたことがその要因であると言える。ただし、インタビュー調査で聞き取った内容によれば、実際に FED Online 上で何らかの取引を行ったと

いう会員数は少ない。登録率をさらに向上させるのと同時に FED Online のサービス機能を強化し、利用率を向上させることが今後の課題である（現時点では口座履歴やローンの返済スケジュールの照会、会員間送金といった機能に限られている）。

②に関しては男性の回答者の登録率が 24%、女性の回答者の登録率が 27%と大きな差は見られなかった。

③に関しては下表が示すとおり、回答者の教育レベルが上がるにつれて登録率も上昇する傾向が判明した。回答者の教育レベルは本人のデジタルリテラシーとも関連していると思われる。FED Online の登録率向上のためには、特に大学を卒業していない層に対するデジタル教育に力を入れる必要があることが示唆される。

表 3-19 教育レベルごとの FED Online の登録率

		登録済み	未登録	合計
中学校まで	人数	10	46	56
	同じ教育レベル内での割合	17.9%	82.1%	100.0%
高校	人数	20	61	81
	同じ教育レベル内での割合	24.7%	75.3%	100.0%
大学	人数	9	11	20
	同じ教育レベル内での割合	45.0%	55.0%	100.0%
合計	人数	39	118	157
	割合	24.8%	75.2%	100.0%

出所：質問票調査

FED Online の利用目的を尋ねたところ、登録者の 6 割がローンの返済スケジュールの照会に活用していると回答した。また、3 割の登録者が取引履歴や残高といった当座預金口座情報の照会に活用していると回答した。一方で、会員間送金という実際の金融取引を FED Online 上で行っている登録者はわずか 6%であった。FED invest の主要な会員層である小規模農家にとって、小規模農家の会員同士で当座預金口座を活用してお金のやり取りをするケースは極めて限定的であることが確認された。そのため、FED Online の利便性向上のためには FED invest がノンバンク金融機関ではなく銀行に転換する必要があるが、現時点ではそれには多大な労力とコストがかかることから FED invest の短・中期的スコープには入っていない。<sup>35</sup>。

表 3-20 利用している FED Online の機能

	人数	割合
当座預金口座を通じた会員間送金	3	6%
ローン返済スケジュールの照会	29	62%

<sup>35</sup>新決済法によりデジタル決済などはノンバンク金融機関にも許可されている。

貯蓄口座情報（貯蓄額・スケジュールなど）の照会	6	13%
当座預金口座情報（履歴・残高など）の照会	17	36%
その他	4	9%

(n=47) 出所：質問票調査

## (2) デジタルウィンドウによるアクセス拡大活動

デジタルウィンドウを通じた新規商品・サービスの利用者数の成果を下表に示す。デジタルアドバイザーにはデジタルに詳しい若手人材を採用したため、FED Online や ABA オンラインの普及に一定の成果をあげた。顧客へのインタビュー調査では、ダウンロードの仕方やアプリの使い方など、デジタルアドバイザーによるきめ細やかなサポートへの感謝の声が多く聞かれた。他方、新規会員開拓には期待したほどの成果をあげておらず、10 カ月間の成果として費用対効果は検討を要する。FED invest では支店に来店する顧客への声掛けのみならず、外部への積極的展開の取り組みを既に開始しているが、今後も更なる強化が必要である。

表 3-21 デジタルウィンドウを通じた登録数の成果

支店名	Don Bosco	Lushnje	Elbasan	Fier	Vlore	Divijaka	Girokastra	合計
FED Online 登録数	120	73	292	139	102	63	51	840
当座預金口座開設数	5	24	59	24	2	21	7	142
ABA オンライン登録数	16	206	406	228	72	131	171	1,230
公共料金支払いサービス利用数	16	66	219	133	342	203	128	1,107
その他の商品利用数	30	10	42	8	5	14	3	112
新規会員登録数	2	27	46	2	5	20	9	111

出所：FED invest MIS, 2022 年 3 月中旬までのデータ

デジタルアドバイザーに対して行ったインタビュー調査では、以下のような意見が確認された。

- 配属された支店のみならず、周辺の支店を巡回することが新規顧客獲得には効果的であった。今後積極的に他支店を訪問していきたい。
- 多くの顧客は年齢層が高いため、デジタルサービスには懐疑的で最初は非常に難しかったが、当座預金口座開設の説明は顧客にとって非常に役立った。
- 近隣の大学でのプロモーション活動は可能性があると思うので今後実施を検討していきたい。
- 商品やサービスの種類が増えたことにより、顧客満足度が向上した。
- 支店にデジタルの近代的な設備が整備され、FED invest のイメージ向上につながっている。

- デジタル教育は重要であるが、やはり対面での顧客コミュニケーションが最も重要であると実感している。プロジェクトのコミュニケーション研修は役立った。(2)顧客中心主義の組織的能力強化の記述を参照。)
- デジタルアドバイザーもローン審査などの手続きに関与できるとより効果的である。

### 3.7 アルバニアの小規模農家への新型コロナ感染拡大の影響への対応のために実施した活動

#### 3.7.1 活動の内容

##### (1) 新型コロナ感染拡大の小規模農家に対する影響調査の実施

アルバニアにおける新型コロナ感染拡大の小規模農家に対する影響を調査すべく、FED invest の会員を対象とする質問票調査を設計し、2020年5月に全国205名のFED invest 会員を対象に実施した。質問調査の対象者層は一定の年収基準(1,000,000 レック)以下を目安とする小規模・低所得層農家とした。調査にあたってはFED invest の支店ネットワークを活用し、支店職員による電話調査の形式をとった。

回答の分析により判明した主たる結果は以下の通りである。①新型コロナ感染拡大の影響になり農業投入財や農業関連サービスの入手が困難となった、②オンライン金融取引に意欲が高い、③緊急融資、農業保険等の金融サービスへの需要が高い。特に、ほとんどの回答者が投入財へのアクセスの困難<sup>36</sup>を新型コロナ感染拡大の重大な影響としてあげたことが判明した。(下図参照)。

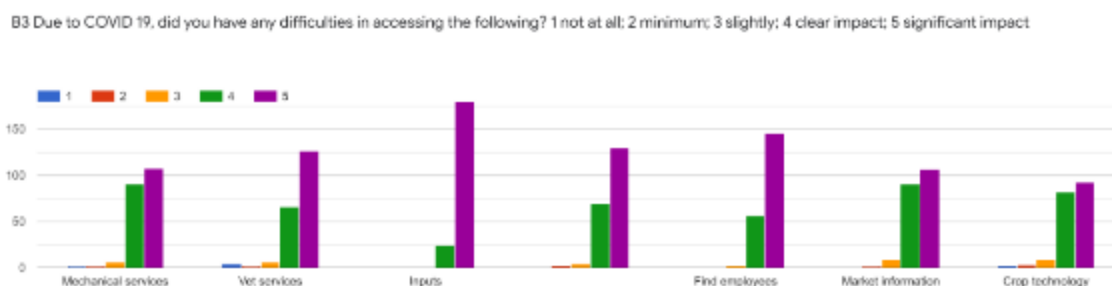


図 3-15 新型コロナ感染拡大による影響 調査の結果

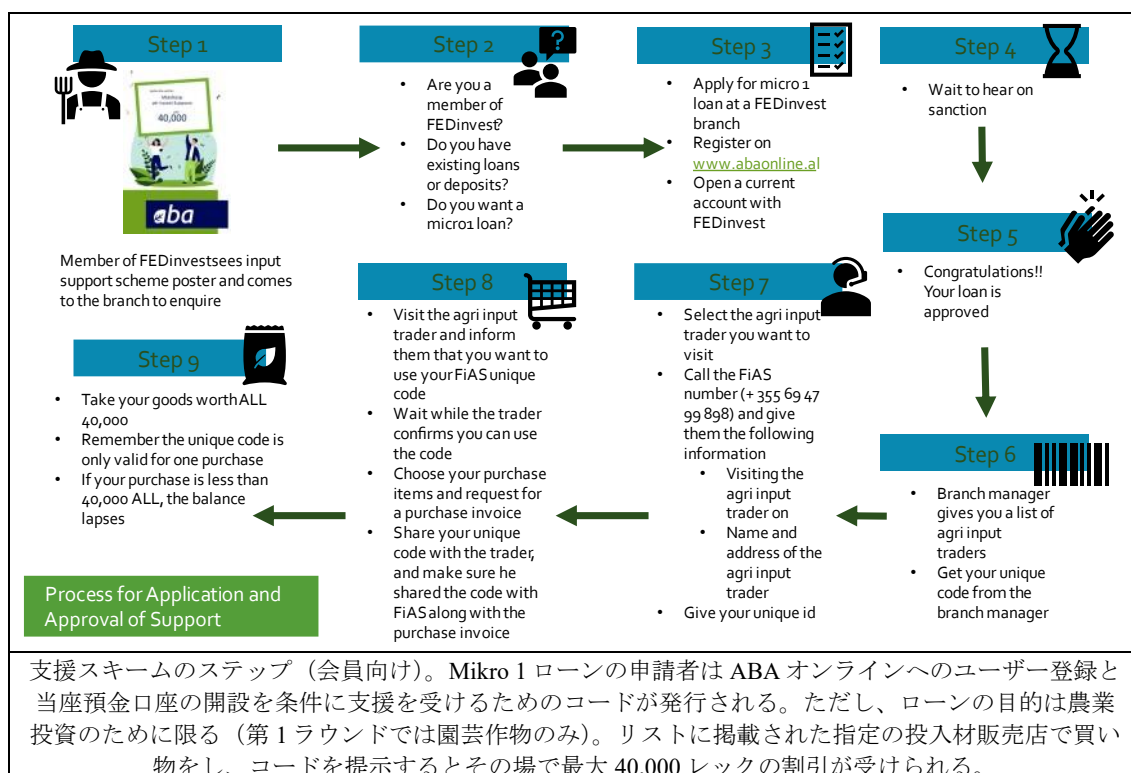
出所: Questionnaire Survey on COVID 19 Impact on Albanian Smallholders, FiAS Project, May 2020

##### (2) 農業投入材購入支援スキームの実施

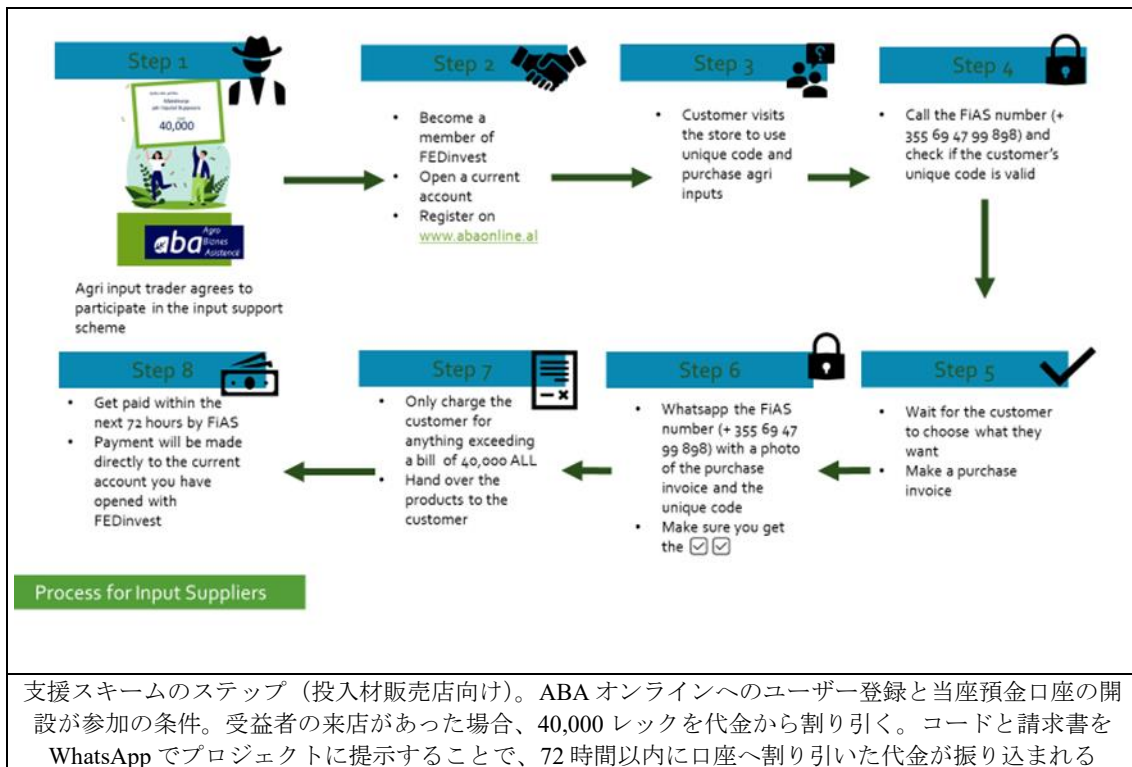
上記調査の結果に基づき、本プロジェクトでは、新型コロナ感染拡大の影響を受けて困窮した小規模農家の農業(投資)継続を支援するため、2020年8月~11月の期間に農業目的のマイクロローン(Mikro 1)を新規にFED invest に申請した農家250世帯に対し、1世

<sup>36</sup> 価格の高騰及び農業所得の減少によるものと理解される。物理的には投入財は村落で販売されているとの情報を得ている。

帯あたり 40,000 レック（約 4 万円）を上限に、種子や肥料、薬品などの農業投入材の購入を支援する「農業投入材購入支援スキーム」（以下第 1 ラウンドと呼称）を実施した。新型コロナ感染拡大の影響で価格が上昇した農業投入材の購入を支援することで、小規模農家が農業投資を継続できることを主な目的とするものであった。もう 1 つの目的は会員および投入材販売店の当座預金口座開設と ABA オンラインへの登録を条件とし、当座預金口座決済と ABA オンラインの利用を推進することであった。具体的なスキームの流れは以下のとおりである。







第 1 ラウンドが受益者およびスキームに協力した投入材販売店などから好評を得たことから、受益世帯数を 1,000 世帯に増やし、かつ第 1 ラウンドで対象としていなかった FED invest の主要営業地域<sup>37</sup>以外の全国の会員を対象に第 2 ラウンドを実施することとなった。2022 年 4 月から第 2 ラウンドの申請受付が開始され、同年 9 月までに全 1,000 件の申請を承認し、スキームを完了した。（第 1 ラウンドと第 2 ラウンドの合計で 1,250 件の申請を承認。）

<sup>37</sup> Tirana、Elbasan、Vlore、Fier、Lushnje、Berat の 6 地域。

表 3-22 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンド対象地域の一覧

Round 1 Regions (Total 6) and Branches (Total 39)				Round 2 Regions (Total 15) and Branches (Total 21)				
DISTRICT	BRANCH		DISTRICT	BRANCH		DISTRICT	BRANCH	
1 TIRANE	1	UNAZA E RE	8 VLORE	27	RRUGA E RE	2 POGRADEC	13	POGRADEC
	2	PAZARI I RI		28	HIMARE		14	ÇERRAVE
	3	PETRELE		29	SKELE	3 KORÇE	15	KORÇE
	4	BARZEZE		30	ORIKUM		16	BILISHT
	5	KASHAR		31	NOVOSELE	4 LIBRAZHD	17	LIBRAZHD
	6	VORE		33	VAJKAN		18	PRRENJAS
	7	KAMEZ	10 FIER	34	LEVAN	5 GRAMSH	19	GRAMSH
	8	MARIKAJ		35	FIER		26	PEQIN
	9	ZALLHERR		36	SVA	9 SARANDE	32	SARANDE
	10	SAJK		37	FIER 2		46	SHKODER
	11	TIRANA E RE		38	DAULLAS	12 SHKODER	47	BUSSHAT
	12	21 DHJETORI		39	KEMISHTAJ		48	KOPLIK
6 ELBASAN	20	ELBASAN	11 LUSHNJE	40	LUSHNJE	13 KOPLIK	49	LEZHE
	21	MOLLAS		41	REMAS		50	PERMET
	22	GJINAR		42	KRUTJE	16 DURRES	51	DYRRAH
	23	BELSH		43	CERME		52	SHUAK
	24	CERRIK		44	DIVJAKE	53	MANZE	
	25	KUÇAN		45	BUBULLIME	18 KAVAJE	57	KAVAJE
			54	BERAT	58		GJIRKASTER	
		17 BERAT	55	URA VAJGURE	19 GJIRKASTER	59	KUKES	
			56	KUÇOVE		60	LAÇ	

Agri Loan Year 2020	Total Round1	Total Round 2
Sum of sanctioned loans:	2353	374
Percentage:	86%	14%
Sum of active member:	56176	18027
Percentage:	76%	24%

### 3.7.2 活動の成果

#### (1) 小規模農家への効果

質問票調査およびインタビューの結果、投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドは FED invest 会員である小規模農家に以下のような正の効果をもたらしたことが判明した。

- (1) 27%の受益者が今まで利用したことのない投入材販売店を利用した
- (2) 79%の受益者がスキームで訪問した投入材販売店から新しい農学的アドバイスを受けた
- (3) 77%の受益者が普段使っている投入材を購入したが、いつもより多い量を購入した
- (4) 27%の受益者が今まで使ったことのない投入材を購入した
- (5) 72%の受益者の 2021 年の農業生産量が例年と比べて増加した（平均 16%の増加）
- (6) 77%の受益者の 2021 年の農業収入が例年と比べて増加した（平均 15%の増加）

出所：質問票調査

(1) および(2)に関しては受益者がスキームで投入材を購入できる販売店を FED invest があらかじめ選定し、本スキーム実施について協力合意を取り付けた店に限定したことから、新しい店の利用や新しいアドバイスの入手につながった。また、上記(3)および(4)のように投入材の価格が上昇した新型コロナ感染拡大の中においても、以前よりも多い量を購入したり、今まで価格が高くて購入することができなかった投入材を試したりするインセンティブの供与につながったことから、小規模農家の農業投資の継続を支援するという目的を達成することができたと言える。さらに新しい情報や投入材を手にした結果、上記(5)および(6)のように 7 割以上の受益者が生産量、ひいては農業収入を例年より増加させることができたのは特筆すべき成果と言える。

「投入材購入支援スキームで新しい投入材店を訪問しました。店員のアドバイスに従って肥料と殺虫剤を購入しました。購入した投入材を使った結果、生産量が 3 割増加し、モモの品質も向上したため、販売単価も 50 レック/kg から 80~90 レック/kg と 6~8 割程度上昇しました。その結果、今年のモモ生産からの収入は 3 割以上増加しました。今後も同じ投入材を使用したいと思っています。」



Mr. Qemal Terziu, モモ農家, Elbasan

## (2) FED invest への効果

調査の結果、投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドは小規模農家のみならず、以下の 4 つの点で FED invest のビジネス、ひいては小規模農家の金融包摂の促進に正の効果があったことが確認された。

- (1) 新規会員の獲得 (15%増加)、新規ローンの増加 (20%増加)
- (2) 既存会員の農業投資の継続を実現し、FED invest へのロイヤリティが強化された
- (3) 新規サービス (当座預金と ABA オンライン) の試験提供の機会となった
- (4) バリューチェーンアクターとの連携が強化され、VC ファイナンスの可能性が示唆された

出所：インタビュー結果、FED invest MIS データなど

### 1) 新規会員の獲得

図 3-1 の左上の図が示すとおり、1,000 人の受益者のうち、64%が「第 1 ラウンド地域」(=第 1 ラウンドでも対象としていた FED invest の伝統的な営業地域)、残りの 36%が「第 2 ラウンド地域」(第 2 ラウンドで新たに対象となった FED invest の新規営業地域)の会員であった。表 3-1 の下部の表が示すとおり、投入材購入支援スキーム実施前の 2020 年にお

けるローン申請の 86%が「第 1 ラウンド地域」、14%が「第 2 ラウンド地域」であったことと比較すると、今回のスキーム実施が「第 2 ラウンド地域」の新規ローン開拓に貢献したことがうかがえる。これは、プロジェクトチーム内での度重なる協議の末、第 2 ラウンドの途中で先に「第 1 ラウンド地域」からの申請を締め切り、「第 2 ラウンド地域」からの申請のみを受け付ける期間を設けるという工夫をしたことが一つの要因となって得られた結果である。

また、左下の図が示すとおり、「第 1 ラウンド地域」では 46%が、「第 2 ラウンド地域」では 55%が、全国平均では 53%が初めてのローン申請者であった。FED invest が今回の投入材購入支援スキームの実施を通じて、全国的に（新規営業地域ではより高い割合の）新規会員を獲得したことが分かる。

FED invest の MIS のデータによれば、投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドが FED invest 会員数の 15%増加、ローン件数の 20%増加したことが示されている。

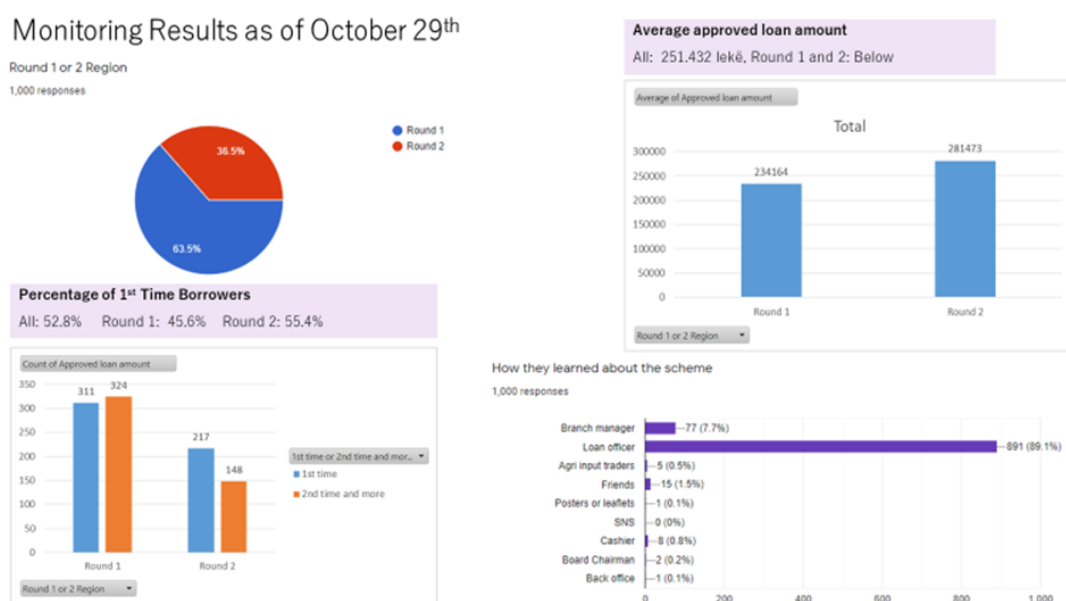


図 3-16 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドの実施結果の一覧

出所：投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドモニタリング結果

## 2) 既存会員のロイヤリティの強化

質問票調査の回答者の 99%が、「投入材購入支援スキームは自分たちの助けになった」と回答した。また、前述したとおり、投入材購入支援スキームは FED invest 会員の農業投資の継続や農業生産・収入の増加に貢献した。同様の支援を他のアルバニアの団体から受けたことがないという声もインタビューを通じて多く聞かれた。アルバニアでは「良い話は信用しない方が良い」と考える風土があり、「本スキームの説明を聞いても当初は信じ

がたく、実際に説明通りに支援を受けることができた時には驚いた」といったコメントも多かった。そのような理由があり、スキーム受益者の FED invest への好感度や信頼度が上昇し、87%の回答者が「以前よりも頻繁に FED invest の金融サービスを利用したいと考えるようになった」と回答した。以上のことから、投入材購入支援スキームは FED invest の新規顧客の獲得（Acquisition）のみならず、既存顧客の保持（Retention）にも貢献したと言える。

### 3) 新規サービスの試験提供の機会

前述したとおり、投入材購入支援スキームは第 1 ラウンド、第 2 ラウンドともに新規金融サービスである当座預金口座の普及と非金融サービスである ABA オンラインの利用の促進を目的の 1 つとして実施された。

下図は 2020 年 12 月に実施した第 1 ラウンド参加者を対象としたアンケートの結果であるが、投入材販売店の 9 割以上、会員農家の 4 割以上がスキームで開設した当座預金口座をその後実際に使用したと回答した。高い使用率の背景には、投入材販売店についてはスキームの仕組み上、立替金の払い戻しが当座預金口座を通じてなされることを条件にしているという事情がある。投入材購入支援スキームを通じて、アルバニアの農業ビジネス事業者や小規模農家が新しい金融サービスに触れる機会を提供できたことは成果の 1 つと言える。

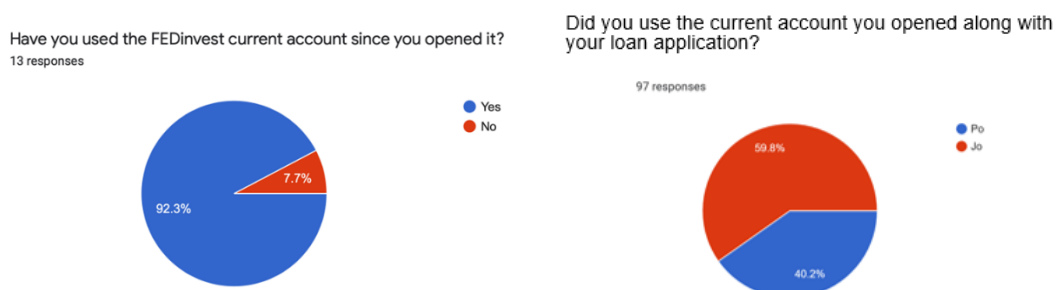


図 3-17 投入材購入支援スキーム参加者の当座預金口座の活用率  
(左：投入材店、右：農家)

出所：投入材購入支援スキーム第 1 ラウンドアンケート結果

### 4) バリューチェーンアクターとの連携強化

第 1 ラウンド完了後の投入材販売店へのアンケートでは、回答のあった投入材販売店のうち全店が「このスキームに参加し、苦境に立たされているアルバニアの農家を支援することができたことを誇りに思う」と、多くの投入材販売店が「農家が幸せになって自分も幸せだ」と回答していた。また、インタビューでは投入材購入支援スキームに参加したことで新しい顧客を獲得することができたと回答した投入材販売店や、新しく FED invest との繋がりを得た投入材店も多かった。

また、当初スキームのデザインの一部としては期待していなかった農学的アドバイスの活用によって所得が向上したといった、小規模農家に対する副次的効果が生まれた。その要因のひとつは、同スキームで連携した投入材販売店の多くが ABA オンラインのユーザーであり、ABA オンラインの普及に関しても積極的な人々が多かったことである。ABA オンラインには各種の作物や投入材に関する情報が掲載されており、それらの情報の提供者であるコア・エキスパートはアルバニアの農業・酪農の各分野の第 1 人者である。このため、投入材販売店の農学スタッフの中には自らの農学的アドバイスを裏付ける情報として ABA オンラインの関連情報ページを顧客に示し、顧客の信頼を得るとともに、ABA オンラインの活用を推奨した。このように投入材購入支援スキームは ABA オンラインの普及にも貢献した。



「私の店では他店で多く販売されている肥料よりもキロ当たり 50%ほど高価な肥料を顧客に勧めています。小規模農家はできるだけ安価な投入材を求めがちですが、高品質の肥料を使用することで高品質の作物が収穫でき、収量も増えるので、農家にとっては必ず元が取れるはずなんです。先日 ABA オンラインのエキスパートが私の店の肥料を勧めている記事を見てとても嬉しかったです。これで以前にも増して自信をもって顧客にこの肥料を勧めることができます。」

- Mr. Valder, 投入材販売店, Bubullime, Lushnje

なお、多くの投入材店が通常顧客はシーズンの冒頭にツケ買いで投入材を購入し、農産物の収穫・販売後に代金を支払っていると回答していた。投入材購入支援スキームにより通常よりも多い分量の、ないしは高品質の投入材を購入し、農業生産・収入を増やすことができた農家が多かったことから分かります。FED invest が支援ではなく融資の形で農家の投入材購入を助けるバリューチェーンファイナンスの可能性が示唆される。この点に関しては、FED invest も今後の重点アクションとして意欲を示している<sup>38</sup>。

<sup>38</sup> FED invest にバリューチェーンファイナンスの進捗状況を確認。

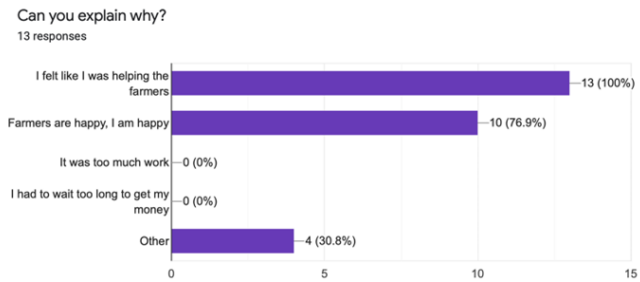


図 3-18 投入材販売店の投入材支援スキームに対する感想  
出所：投入材購入支援スキーム第 1 ラウンドアンケート結果

「投入材購入支援スキームで私のお店に 20 人のお客さんがやってきました。このうち 12 人が新しいお客さんでその後何人かは常連客になりました。FED invest との結びつきは今までよりもずっと強くなりました。支店長（写真左）とはお互いに顧客を紹介し合ったり、新しい金融サービス（銀行間送金）の導入をリクエストしたりしています。」



- Mr. Ilmy Sylva, 投入材販売店店主, Kukes（写真右）

投入材購入支援スキームは第 1 ラウンドと第 2 ラウンドの双方を通じ、小規模農家合計 1,250 名に対し、合計 5,000 万アルバニアレック（約 5,900 万円）の農業投入材の購入を支援した。スキームは当初の目的であった小規模農家の農業投資の継続、新規サービスの利用促進を達成するのみならず、アルバニアの金融包摂を進展させるという副次的な効果も多数発現させた。投入材購入支援スキームは新型コロナウイルス感染拡大への対応策としてプロジェクトの PDM に規定されない「枠外」の活動であったが、JICA、FED invest、投入材販売店、プロジェクトチームなどすべての関係者の知恵と尽力により、こうした成果を上げることができたのは特筆に値する。

## 第4章 プロジェクト成果のレビュー結果

### 4.1 DAC 6 項目評価に基づく評価結果

本プロジェクトは、プロジェクト活動の実施期間中を通して四半期ごとにプロジェクト実施チームの参加による「四半期モニタリング会議（Quarterly Monitoring Meeting = QMM）」を実施し、プロジェクト活動の実施状況及びPDMに示された指標の達成状況につき定期的なモニタリングを実施した。これは、2020年初頭以降の新型コロナウイルス感染症の状況下においてもオンライン協議の形式で継続され、これらの協議の多くは直接的なプロジェクト実施チームのみならず、JICA 本部およびバルカン事務所の関係者の出席を得て実施された。また、QMM のレビュー結果等を踏まえ、半年ごとにプロジェクトチームがモニタリングシートを記述して JICA バルカン事務所経由で JICA 本部に提出してきた。さらにこれらの結果の集大成として、2022年5月にはアルバニア財務経済相および在アルバニア日本国大使の出席を得て、アルバニアの金融包摂・農村開発関係者を集めたプロジェクト最終セミナーを実施し、プロジェクトの成果をアルバニア国内の関係者と共有した。上記プロジェクト最終セミナーの直後に実施された第7回 JCC では、PDM 指標の達成状況及び未達成の指標に関するその理由の分析、プロジェクト実施チームからの活動経験を通じた教訓、などが共有された。

上記のような継続的なモニタリング活動の過程を経て収集した情報およびを分析し、評価6項目の観点から総合的に検討し、評価項目の詳細を以下に示す。

#### 4.1.1 妥当性

本案件は、以下の理由から妥当性は比較的高いと判断される。

##### (1) アルバニア政府の政策との整合性

本案件の開始時において、アルバニア国「経済並びに農村開発国家戦略計画(2013-2017年度)」では金融包摂の役割に関して、「銀行部門は十分な融資を行っていない」とし、一方で「その他の金融機関市場は規制、監督、提供されるサービスの質の点で著しい改善を必要とする」と明記されている。そのため、「融資を提供する機関及びノンバンクその他の金融機関の開発、農村開発の為に銀行の設立を支援する」ことを目標に定めており、本事業は上記のアルバニア政府の計画に合致し、その政策との整合性が確認できていた。2022年5月に開催された最終セミナーにおける財務経済大臣のスピーチでは、「このプロジェクトの実施は、アルバニア政府が取り組んでおり必須であるデジタル化改革など、最も重要な改革と完全に一致するものである」点が言及された。また、「このプロジェクトの成功は、公共部門、国際的なパートナー、民間部門の優れた協力関係を証明するものである」点も強調された。



他方、明確な「金融包摂政策」の立案・実施については、若干不透明な状況が継続している。アルバニア政府の金融教育に対する積極的な姿勢は、財務経済省の「ビジネス・投資開発戦略および行動計画 2021-2027」において、「金融へのアクセス改善策は、中小企業や新興企業の競争力強化に不可欠と考えられる」(P48)と示されており、本事業の最終セミナーにおける財務経済大臣のスピーチにおいても確認されている。金融教育、金融へのアクセス向上、デジタル化などは、農業セクターにおいても最も支援を必要としている分野の一つであると述べられた。国家金融教育政策はまだ策定されていないものの、政府はこの問題に注目し、現在、国家金融教育政策を含む金融包摂政策の統合に取り組んでおり、この分野での活動に対して国際的なドナーの支援を求めている。

## **(2) 裨益対象機関のニーズ**

本案件実施期間中に実施されたニーズ調査その他各種の調査において、農村部の人々のニーズに即した金融・非金融商品の開発の必要性が指摘されており、金融包摂関連機関の能力強化のニーズが確認された。C/P 機関である FED invest は、アルバニア国農村部において金融サービスを提供する主要金融機関であり、金融商品および非金融サービスの多様化を通じて農村部を中心とした事業拡大を目指していることから、裨益対象機関のニーズに合致していることが確認できる。

## **(3) アプローチの妥当性**

本事業は、顧客のニーズ調査（成果 1）に基づき、金融商品の開発・改善（成果 1）を図り、非金融サービスの提供を検討する（成果 2）こととし、また、それらのサービス提供を行うためのインフラ・ソフトウェア面での強化を行う（成果 3）、という構成となっている。全体として、財務的健全性の確保に努め、組織としての能力強化を行いながら FED invest がその顧客であるところの小規模農家のニーズに合致したサービスの向上・拡大を図っていく適切なアプローチであり、この点はプロジェクト活動の実施結果としてほとんどすべての成果が達成できたことから確認できる。

### **4.1.2 整合性**

#### **(1) 日本政府の援助政策との整合性**

我が国の対アルバニア共和国国別開発協力方針（2021 年 4 月現在）では、引き続き「均衡ある持続可能な経済発展に向けた支援を基本方針」としており、「均衡ある発展プログラム」では地方間格（1 差是正を目的とした貧困率の高い地方での民間セクター開発に係る支援を行うことを掲げている。本案件は、金融包摂関連機関の能力強化を通じた農村部の人々の金融包摂促進を目標としており、対アルバニア国への援助方針と合致する。

#### **(2) JICA の他事業との相乗効果・相互連関**

本プロジェクトは、金融包摂分野において注力すべき重要セグメントと認識されている小規模農家を対象とした事業であり、本プロジェクト実施を通して得た知見・経験は、JICA の同分野の事業に活かすことができる。この観点から有益な相互連関がある。

また、本プロジェクトは実施機関を民間金融機関である FED invest としたことから、JICA が民間機関との連携を強めている潮流の中にあつて、本プロジェクト実施を通して得た知見・経験を、JICA の民間連携関連事業に活かすことができる。この観点からも有益な相互連関がある。

### (3) 他の援助機関の支援との相互補完・調和・協調、国際的な規範や基準との整合性

本プロジェクトは、EU、欧州東南地域基金開発ファシリティ (EFSE DF)、オランダの Rabo bank、オランダ政府など、他のドナーから FED invest に対して提供された技術支援を補完している。特に、CBS 調達と実施の過程において、Rabo bank 専門家と共にプロジェクト活動の一部を協力して実施した。

#### 4.1.3 有効性

本案件は以下の理由から有効性が確認できる。

プロジェクト目標は、「アルバニアの小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により進展する」ことであり、PDM 上の成果とプロジェクト目標の因果関係は明確である。(ただし、プロジェクト目標と成果の間に一定の乖離があつたことがプロジェクトの終盤になって明らかになったことについては本章「教訓」の項目に記述した通りである。)

#### 4.1.4 効率性

本案件は、プロジェクトの実施期間の大半が新型コロナウイルス感染症の影響を受けてコンサルタントチームの渡航や対面式のサービス提供が可能でなかつた状況下にあつて、プロジェクトチームが迅速にプロジェクトのワークプランの見直しを行い、また、デジタルツールを積極的に活用したプロジェクト活動に切り替えることによって、成果レベルの指標のほぼすべてを達成することができた。このため、本プロジェクトは全体として効率的に実施されたと考えられる。

投入に関連して、FED invest が本プロジェクトの成果 1、2 で開発・改善した金融商品・非金融サービスを農村部の会員に提供していく上で、そのコアバンキングシステムの改良を行うことが必須であり、成果 3 の一部として、その導入のための費用の支援が行われた。この金額はプロジェクトの総額の比較的大きな割合である。また、CBS の導入に係る調達・インプリメンテーション等に当初の予測よりも時間を要したことがプロジェクト全体

の活動の遅れにつながる要因のひとつであったことを指摘する。

#### 4.1.5 インパクト

上位目標の達成は、プロジェクト終了 3-5 年以降に現れるものである。本報告書の執筆時点ではアルバニア内外の政情等が農産物の流通不安や投入財価格の高騰をもたらし、裨益対象である小規模農家に大きな影響を及ぼす状況が観察されていることから、注意深いモニタリングが必要である。

##### (1) 上位目標の達成の見込み

上位目標の達成見込みは一定程度あるものと予測される。

##### (2) 社会・経済的インパクトの予測（政治・制度・社会・文化・経済を含む）

プロジェクト開始当初に比較すると、アルバニアの他の金融機関による農業部門への金融サービス提供は増えてはいるが、本プロジェクトの裨益対象である小規模農家を顧客とするのは依然として FED invest を中心とする少数の MFI である。本プロジェクトの支援で提供が開始された新金融商品や ABA センターの非金融サービス、さらには今後提供の開始が期待される銀行間の支払い・送金サービスや海外送金の開始により、さらなる金融包摂の進展が見込まれる。

##### (3) ネガティブ・インパクトの確認

ネガティブ・インパクトは特に存在しない。本事業は、貧困層への裨益と農村経済の活性化に貢献する案件である。

#### 4.1.6 持続性

プロジェクト成果の持続可能性は全体として比較的高いと考えられる。

##### (1) 政策・財政面<sup>39</sup>

アルバニアの金融包摂政策に関して、財務経済大臣はプロジェクトのファイナル・セミナー（2022 年 5 月）のスピーチの中で金融包摂および金融教育が重要な政策である点を確認した。特に金融教育については近年アルバニア中央銀行が中心となって「国家金融教育政策」を策定、金融教育の普及に向けた活動を再度活発化させている。（4.1.1 参照）

---

<sup>39</sup> 通常のプロジェクトでは政府組織が C/P であることを想定しているため「政策に財務的裏付けがあるか」という観点から「財政面」が当該項目に入っているものと理解する。しかし、本件については政府の金融包摂関連政策の財務的裏付けという観点からの検討の妥当性は低いと考えられるため省略した。FED invest の民間金融機関としての財務健全性という観点の検討は「組織」に含まれる検討要素であると考えたため「(2) 組織面」の検討内容に含めた。

本プロジェクトの実施機関である FED invest は、「顧客中心主義」の原則に沿って運営される、会員制の非営利金融協同組合である。アルバニアの MFI 市場において、ABA センターを通じて非金融サービスを提供する唯一の MFI であり、公的機関でも私的機関でもないというその法的地位により、独自の地位を確立している。また、これまで 30 年にわたる社会的な金融面での貢献により、会員のみならずアルバニア社会全体から広く信頼されている組織であることから、今後もアルバニア農村部の金融包摂において果たす役割は高いと考えられる。プロジェクト終了後の主要な目標の達成と持続可能性を確保するため、FED invest は今後 2-3 年の戦略的目標を以下のように定めている。

- アルバニアの農家や零細企業家の金融包摂に向けて、今後も重要な役割を担う。
- 幅広い金融サービスをコスト効率の良い方法で提供し、金融セクターにおけるギャップを埋めることを目指す。
- 農家や零細企業家に対して、金融やビジネスに関する知識やスキルを高めることを目的とした金融教育や非金融サービスを一貫して提供し続ける。
- 社会的責任のある金融機関としての FED invest のブランドとイメージを、顧客対応、コミュニケーション、ソーシャルメディアへの参加を通じた積極的で多様なマーケティングキャンペーンを通じてさらに強化する。

## (2) 組織面

組織面の持続性については二つの要素の検討が必要であると考えられる。1 点目は実施機関である FED invest の組織としての持続性の検討、2 点目はプロジェクト活動の結果として、顧客中心主義などの「制度化」が行われたことでプロジェクト成果の持続可能性が向上した要素の検討である。

### 1) FED invest および ABA センターの組織としての持続性の検討

FED invest は、既述の通り新型コロナウイルス感染症の影響を受け 2020 年度苦しい経営を強いられたが、比較的短期間に経営状況が改善した。現状 FED invest に企業活動を継続していく上での課題があるとは認められない。従来の SCA（貯蓄信用組合）からより近代的で存在感のある金融機関へと変革を遂げている組織としては、当然今後対応が必要と考えられる各種の課題があることは事実ではあるが、本項目で検討する事項に該当するものではないため、ここでは詳細な記述は行わない。

他方、本プロジェクトの支援を受けて設立された ABA センターの組織としての持続性（特に財務持続性）については、重要な課題がある。エンドライン調査では基本的に本プロジェクト期間中に実施した活動や提供したサービスに関する受益者やプロジェクト関係者のフィードバックを得ることに焦点を当てたため、ABA センターの今後の財務持続性に関する事項は主たる調査事項には含まれなかった。このため、当該事項に関してエンドラ

イン調査の結果に基づくデータを示すことは困難である。

ABAセンターの設立はプロジェクトの重要な成果であり、ABAセンターの運営を継続することは非常に重要であるということが、プロジェクトチームとABAセンター関係者の間の共通認識である。2022年5月に開催された第7回JCCにおいて、財務経済省副大臣は、ABAセンターは農民を教育するための重要なツールであり、財政的に持続可能にすることは農業セクターにとって重要な貢献となると言及した。また、このようなプラットフォームを実現したFED investとJICAに感謝し、ABAセンターが他のバルカン諸国にとっても成功事例となるよう、早い段階から支援を止めないよう要請した。FED investの経営陣は、ABAセンターを将来的に自立したセンターにするという目標達成に向けた強いコミットメントを示している。しかし、本報告書作成時点では、その目標を達成するためのアプローチについて、関係者の間に若干の意見の相違が残っている。FED investは、ABAは短期的にはFED investや他のドナー機関からの資金援助を必要としており、潜在的なドナーの特定を優先すべきとの考えである。一方、JICAは、FED investはキャッシュフロー分析を含む明確な長期事業計画の策定が必要であるとの見解である。

#### 注) FED investより示された見解

2022年6月にJICA本部およびバルカン事務所で行ったABAの持続可能性に関する最後の議論以降、FED investの経営陣のABAセンター継続運営へのコミットメントは強い。FED investとABAの経営ビジョンと長期目標は、ABAを自立したセンターとすることである。FiASプロジェクトによる資金面での支援終了(2022年3月31日)以降、ABAはその成長ペースを維持しており、専門家をフル活用し、農場でのデモンストレーションを続け、国立獣医研究所や普及員などの関係者との連携をさらに広げ、全国農業フェアに参加し、登録会員と閲覧数を増加させている。

FED investとABAの経営陣は、ABAの活動を以前と同じペースとレベルで運営するために最大限の努力を払っている。ABAはまだ初期段階であるが、確実に成果を出している。

## 2) 「制度化」によるプロジェクト成果の持続可能性の向上

この点については、以下の通りいくつかの主要な点が指摘できる。例えばプロジェクトが強化を目指した「顧客中心主義」について。「顧客中心」的なものの考え方は、プロジェクト開始以前から会員組織としてFED investが誇ってきた価値観であったが、プロジェクト活動を通して、その実践方法が構造的かつ具体的なものとしてFED investの組織・職員の間で定着し、その結果持続可能性が向上したと言える。関連した主要プロジェクト活動は戦略的マネジメントプラン(Strategic Management Plan=SMP)の草案と実行、および標準的サービス基準マニュアルの策定、とメンバーケア機能を担う部署の設置支援、職員研修、等である。その結果として、具体的には下記のような事例を含む顧客中心主義の「制度化」が行われた。

- ・体系的な情報収集の定着：ニーズ評価調査およびCOVID影響調査は、体系的な情報収集のための非常に優れたツールとしてFED invest内で広く認識された。

- ・金融商品開発過程のマニュアル化・実践：新商品・サービスのロールアウトの前に、パイロットテストを行ってそのフィードバックを商品設計に活かす、といったフィードバック

クの収集・活用のプロセスの確立。

・「顧客中心委員会」の設置：顧客中心のアプローチは、2020年に、総会によって選出されたフォーラムである「顧客中心委員会」を設置することによって、FED invest の意思決定機構の中で正式に制度化された。このフォーラムは定期的に運営され、すべてのレベルでの顧客中心主義の実践を目指している。

### (3) 技術面

技術面について、本プロジェクトはプロジェクト成果の持続性につながる重要な貢献を行った。その最も重要な要素は、①新 CBS の導入により、FED invest が持続的に農村部の金融包摂に貢献する金融機関として機能していくための基礎的な IT 環境整備を行ったこと、および、②各方面のデジタル化の加速に貢献したこと、の2点である。

### (4) その他（社会・文化・環境等の側面など）

プロジェクトの最終セミナーで参加者から多くの発言があったことに見られる通り、プロジェクトの成果はアルバニアの関係者から高く評価されており、プロジェクトの成果の持続性をサポートしようとする社会的な機運はあるものと思料する。

## 4.2 プロジェクト目標未達成要因の分析

本報告書第 2 章に記述した通り、残念ながらプロジェクト実施期間中にプロジェクト目標の指標を達成するには至らなかった。この要因は主として以下の3点である。

- ① PDM のデザイン上、「プロジェクト目標」の指標である「新規顧客の数の増加」は、「成果（アウトプット）」レベルの指標である「新たな商品およびサービスの提供」の結果として（自然に）得られる成果であるものとして設定された。その結果、プロジェクト目標の指標に関して野心的すぎる数値設定を行った。
- ② 「プロジェクト目標」のターゲット数値の見直しを行い、より現実的な数値目標とするタイミングを逸した。
- ③ 「プロジェクト目標」を表すのに妥当な指標として、当初より PDM に設定されていたもの以外の指標（例：既存の FED invest の既存の顧客が利用する金融商品の数）を加えることも検討されるべきであったが、これを行う時間が十分になかった。

以下、上記の3点について各々説明する。

①について、PDM の「目的のヒエラルキー」について、理論上は、成果が達成され、重大な外部要因の阻害（不備）状況がない場合、プロジェクト目標は達成されるものと考えられている。しかし、本件 PDM については、PDM を構築した当初の想定よりも実際には「成果」と「プロジェクト目標」の間にギャップがあることがプロジェクト終盤になって

明確化した。つまり、「新たな商品およびサービスの提供」と「新規顧客の数の増加」の間にはギャップがあり、前者の達成から後者の達成に至るには、いくつかのステップを経なければならない（例：新たな商品・サービスがまず既存の会員の間で活用され、そのフィードバックが口コミなどで広がって、新規顧客の獲得につながる）のである。このため、本プロジェクトでは「成果」レベルの指標をほとんどすべて達成できたにもかかわらず、「プロジェクト目標」の指標達成へと自然に目的のヒエラルキーを上がることができなかった。

プロジェクト目標の数値指標の決定（2019年9月時点）にあたっては、上記のような点を勘案すべきであったが、JCCメンバーを含むプロジェクトチームには上記のPDM指標間のギャップに関する明確な認識がプロジェクト終盤近くに至るまでなかった。第4回JCC会議（2020年10月開催）においては、プロジェクト目標の指標を見直し、新規の会員数の増加のみでなく、アクティブ会員数の増加もプロジェクト目標の対象として加える可能性の検討が提案され、合意されるに至った。しかし、アクティブ会員の数値に関しても上述の「成果」と「プロジェクト目標」との間にギャップがあるという問題は同様に存在した。また、「アクティブ会員数」の動向に関しては、既述の通り、現状ではFED investのシステム上融資残高がある会員の数のみをトラックするものとなっており、必ずしも幅広く新金融商品の活用状況を示す指標ではなかったとも言える。

②について、2点ほど要因が説明できる。第1に、各種の要因が重なって成果3の新CBSの調達・実施に当初の見込みよりも時間を要したため（プロジェクト開始から約2年間で要し、新CBSがライブとなったのは2019年11月）に、結果として新金融商品の開発・展開も遅れた。このため、PDMの数値指標を定めることができたのも2019年半ばとなり、新金融商品導入の効果を得ることができる期間も短くなった。

第2に、2020年初頭に新型コロナウイルス感染症の世界的な流行が勃発し、本プロジェクトの実施についても大きな影響があった。特に本項に最も関連する「新金融商品およびサービス」の開発・提供に関し、次の諸点が挙げられる。

a) FED investは融資に係るモラトリアムやリストラクチャリング要請対応に追われ、事業拡大と経営持続性の維持に焦点を絞る必要があったことから、新商品の開発・ロールアウトをほぼ1年間見送らざるを得なかった。

b)上記a)とも関連するが、FED investの支店融資担当者の6割近くがコロナに感染し、その結果FED investのオペレーションが直接的影響を受けた。

c)ABAセンターの対面式サービス提供が不可能となったために2020年についてはABA事業計画Stage 1の策定およびABAオンラインのパイロット実施に集中せざるを得なかった。

d)農家や零細企業家は、プロジェクト期間中、新型コロナ感染症拡大の影響により、投資行動よりもサバイバルモードにあったため、融資を申請する顧客数に影響を与えた。小規模な農家は投資には消極的であったものの、主にマイクロ 2（比較的規模の大きい融資商品）や中小企業の顧客は拡大を続け、平均融資額は増加した。

e)新規支店の拡大も遅れ、対面でのマーケティングの多くがデジタルに置き換わり、確立に時間がかかった。アルバニアの小規模農家の多くが新型コロナ感染症の甚大な影響を被り、金融商品の利用に影響が生じた。

③について、上記①に記述した観点から、プロジェクトチーム内では第 6 回 JCC（2022 年 1 月）の準備段階で新たな数値指標の導入が検討されたものの、PDM 指標としての適切性等の観点から、検討に必要とされた時間が不十分であり実際に JCC で議論されるには至らなかった（これらの数値指標については本報告書 4.3 の記述を参照）。

#### 4.3 PDM 指標では表せない成果に関する分析

上述の通り、PDM 上の指標では「成果」レベルで「新金融商品やサービスの提供」の達成を目指し、「プロジェクト目標」では「新規顧客の獲得」の達成を目指す指標が設定され、プロジェクト終盤になって「成果」と「プロジェクト目標」の間に一定のギャップがあることがわかってきた。他方、本プロジェクトが目指した「小規模農家の金融包摂拡大や金融サービス利用の深化」という意味においては、指標 1 の新規会員数の増加という数値よりも、より直接的なプロジェクト活動の成果がいくつか観察された<sup>40</sup>。これは金融サービスの利用度合いの深化を表しており、金融包摂の進展を測る上で重要な要素である。

<sup>41</sup>下表にそのデータを示す。

表 4-1 成果を表す指標以外の数値

	ベースライン (2019 年 6 月)	エンドライン (2022 年 3 月末)
1 種類以上の商品・サービスを利用した会員数	103 人 <sup>42</sup>	9,562 人
公共料金サービス累計利用者数	0	7,083 人
当座預金口座累計開設数	0	10,814 人

出所：FED invest MIS

<sup>40</sup> これらが 4.1③で記述した、第 6 回 JCC 開催前に PDM への反映をプロジェクトチームが検討した指標である。

<sup>41</sup> サービスの利用状況は、金融包摂の進展を測る重要な指標と考えられている（Sarma, 2015）。多くの研究において、銀行支店までの距離、取引コスト、心理的障壁など、人々が口座を適切に利用することを妨げる何らかの障壁や制限がある場合、単に銀行口座を持っているだけでは金融包摂を意味するのに十分ではないことを示している（例えば、Kempson, 2006; Diniz, Birochi, & Pozzebon, 2012 を参照）。

<sup>42</sup> 以前は定期預金と融資両方のサービスを利用している会員数は非常に少なかった。3 年間で当座預金、公共料金サービス利用を含め複数のサービスを利用する人が大幅に増加した。



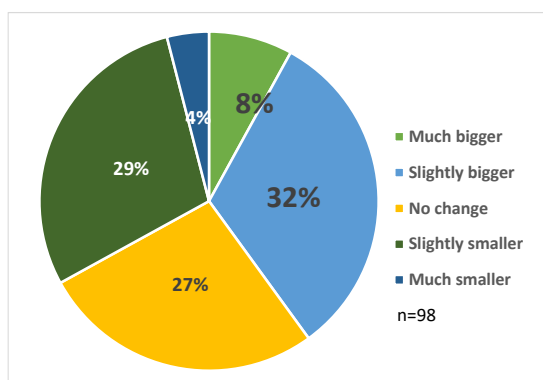


図 4-1 FED invest から受けた融資額 3年前との比較

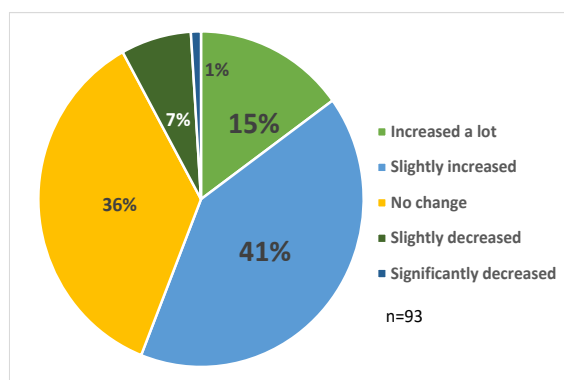


図 4-2 FED invest から受けた融資の頻度 3年前との比較

出所：質問票調査

上記のように、アクティブ会員数の増加率は低かったものの、各既存会員によるサービス利用の頻度・数、会員一人当たりの融資額や融資頻度が増加しており、金融商品の利用度合いが深化したと言える。

さらに、「非金融サービスの利用者」に関する指標についても、「非金融サービスの利用者」を広義に捉えた場合、以下に挙げる金融教育情報へのアクセス数も成果を測る上で参考とすることができる。ABA のサービスや金融教育は、FED invest 会員の枠を超えて利用されている。

表 4-2 非金融サービスに関する成果を表す PDM 指標以外の数値

データ項目	2022年3月	2022年5月
1. ABA オンラインのコンテンツ（専門家による技術記事、ビデオ、金融教育教材等）を見た Unique Viewer <sup>43</sup> の数	219,732 views	236,871 views
2. ABA YouTube チャンネルの Viewer 数 <sup>44</sup>	68,407 views	74,916 views
3. ABA Facebook の Viewer 数	435,291 reach <sup>45</sup>	519,377 reach
4. FED invest のウェブサイト上での金融教育教材 Viewer 数	3,952 views	4,284 views
5. FED invest の Facebook 上での ABA 専門家の技術情報、金融教育、デジタルリテラシーコンテンツの Viewer 数	27,902 reach	36,279 reach
6. FED invest の YouTube の Viewer 数	942 views	1,031 views

出所：FED invest IT team

<sup>43</sup> Unique viewer とは、ブラウザ上のアクセス数を表す指標の一つで、ある期間にサイトを訪れた人の正味の人数。延べ訪問数（ビジット）から重複を除いたもの。

<sup>44</sup> ABA オンライン上で見た人(1)と YouTube で直接見た人の Views は重複している。

<sup>45</sup> 投稿を見たユーザー数。リーチは、通常同じユーザーを重複しないようカウントする。ただし異なるデバイスやブラウザでアクセスした場合は、別ユーザーとして計測されている。

このように、本プロジェクトはPDM上のプロジェクト目標指標を達成するには至らなかったものの、成果指標はほぼ全て達成し、また、プロジェクト目標の達成状況を示すPDM指標以外の数値が複数存在する。

#### 4.4 教訓

プロジェクトの実施を通じて、以下のような教訓が得られた。

教訓1：プロジェクト目標の設定が野心的であった。

- ・プロジェクトチームは、「新製品・新サービス」（アウトプットレベルの指標）を「新規会員」（プロジェクト目的の指標）に変換することの難しさを過小評価し、プロジェクト目的レベルで過大な数値目標を設定したことが反省される。
- ・プロジェクト目的レベルの数値目標は、より早期に見直して、より実現可能性の高い目標を設定すべきだった。
- ・また、他の指標（例：FED invest の既存会員の金融商品利用状況）を導入し、プロジェクト目的レベルの指標の一部とすることも可能であった。

教訓2：プロジェクトは顧客中心主義に「構造」を与え、持続可能性につなげた。

- ・プロジェクトは体系的な情報収集の価値をC/Pに根付かせる点について貢献した。ニーズ調査」と「Covid Impact Survey」は、体系的な情報収集のための非常に良いツールであった。プロジェクトの各段階や活動において、顧客中心主義の一環として職員やメンバーのフィードバックを収集したことは、大きな学びとなり、「顧客を中心に」という哲学に採用されてすべての活動で取り入れられるようになった。（例えば、新しいサービスや活動を完全に展開する前に、まずテストや試験運用を行い、欠陥が見つかった場合には、製品の機能やビジネス・運用プロセスを修正・改善することを徹底する、等）。
- ・顧客中心主義のアプローチは、2020年、FED invest 総会で選出されたフォーラムである「Customer at the Center Committee」を設置し、定期的に運営し、すべてのレベルで顧客中心主義の真の実行を保証することによって、完全に制度化された。この哲学の本質的な部分は、SMPの草案と実行、そして顧客サービスの標準化、メンバーケアの機能の設置、マニュアルの執筆・関連の研修の実施等のプロジェクト活動を通して具現化された。

教訓3：プロジェクト実行のための柔軟なアプローチ（デジタル化の加速）が、COVID 19の「危機」を「チャンス」に変えた。

- ・プロジェクトチームは、オンラインミーティングに迅速に移行し、効果を発揮した。
- ・プロジェクト活動優先順位の再設定により、農家とのコミュニケーションの主要チャネルとしてABAオンラインを開発することに注力。

- ・プロジェクトは FED invest 職員にタブレットを提供し、新しい製品やサービスの立ち上げに最適な準備として、オンライントレーニングでスキルアップする機会を提供した。
- FED invest は、マーケティング戦略の一環として、オンラインチャンネルと CRM を導入した。
- 全体としてデジタル化への歩みを加速させた。

教訓 4：投入支援スキームによる COVID 19 への迅速な対応が FED invest に対して大きな便益をもたらした。

投入支援スキームは、PDM の外で設計、資金調達、実施された介入策であり、FED invest にとって下記の通り重要な効果を生み出した。

- 1) 既存メンバーの事業を維持し、FED invest に対する忠誠心を高めることができた。
- 2) 2021 年に向けて、FED invest に新規会員を 10%、新規融資を 15% 追加することに貢献した。
- 3) 当座預金、FED Online、会員間決済、ABA サービスなどの新サービスを試験的に導入することが可能になった。
- 4) 投入資材供給業者のネットワークと将来的な協力関係を構築するための条件を整えた。

教訓 5：プロジェクトは、普及のための代替コミュニケーション・チャンネルを積極的に試し、成功した。

・金融教育に関する 14 のトピックを紹介するビデオを作成し、後日、代替チャンネルにアップロード、印刷し、全支店に配布した。また、デモビデオを制作し、オンライン・チャンネルやソーシャルメディアで共有した。

・COVID19 のパンデミックの中、2020 年に初めてオンライン環境で総会を開催したのも、ABA のプラットフォームを通じてのことである。金融商品、金融教育サービス、ABA サービス、プラットフォーム機能は、正式公開前に顧客中心主義の哲学に基づく厳格なテスト、パイロット、フィードバック収集を行っている。

教訓 6：定期的なチームコミュニケーションで相互理解を深め、アイデアを出し、物事を成し遂げる。

・プロジェクトチームは、毎月の MC ミーティングと、より頻繁なアウトプットレベルのチームミーティングを組み合わせ、また忠実に記録を作成するなど、物事を成し遂げるための効果的なコミュニケーションプロトコルを時間をかけて開発した。

・毎月のマネジメント・ミーティングは、進捗状況を確認し、率直に懸念点を表明し、次期の計画を調整するための重要な場となった。

・オンライン会議、文書媒体（会議録、電子メール、プレゼンテーション）、F2F 会議、WhatsApp など、効果的なコミュニケーションメディアの組み合わせも試みられた。

## 第5章 上位目標の達成に向けての提言

以下、PDMに記載された「上位目標」の達成見込みについて考察する。

4章で述べたように、上位目標の達成度はプロジェクト終了から3～5年後に可視化される。本報告書執筆時点では、アルバニア国内外の政治情勢により、農産物の流通不安や投入資材の価格高騰が確認されており、対象受益者である小規模農家への影響が大きい。このため、全体目標達成の可能性は相応に高いと予想されるものの、同国の経済・社会情勢全般、特に農村開発の状況が、本事業の全体目標達成に影響を与えることが予想される。

本プロジェクトは、プロジェクトのインパクトの持続性を確保するために、様々な施策を講じている。非常に難しい状況の中で様々な成果が達成された。多様な金融商品開発のCBSによる強固な基盤、商品やサービスの利用の増加、サービスの質の向上、会員へのサービス提供の拡大とデジタル化、ABAセンターの設立と1万1000人以上の会員登録への到達、金融教育、デジタルチャネルとソリューションの展開、など様々なものが含まれる。特に、様々な実践的なツールによる顧客中心主義の制度化は注目に値する。詳細は本報告書の第4章に記載したが、これらの持続可能性向上のための施策は、本事業の重要な全体目標の達成に寄与するものと考えられる。

他方、ABAセンターの持続可能性については大きな課題が残っている。4.1.6で述べたように、ABAセンターの設立はプロジェクトの重要な成果であり、ABAセンターの運営を継続することは非常に重要であるということが、プロジェクトチームとABAセンター関係者との間の共通認識である<sup>46</sup>。FED investの経営陣は、ABAセンターを将来的に自立したセンターにするという目標達成に向けた強いコミットメントを示している。しかし、本報告書作成時点では、その目標を達成するためのアプローチについて、関係者の間に若干の意見の相違が残っている。JICAは、FED investはキャッシュフロー分析を含む明確な長期事業計画の策定が優先事項であるとの見解である。

本事業のクラウドディングイン効果については、本事業がもたらした一定のポジティブインパクトがあると言える。報告書第4章で述べた通り、アルバニアの金融機関は農業セクターへの金融サービス提供を拡大しているが、小規模農家を対象とした金融サービスの提供については、依然としてFED investを中心とする少数のMFIに限定されている。本事業の支援により開始されたABAセンターの新たな金融商品・非金融サービスや、今後開始が見込まれる銀行間決済・送金サービス、海外送金サービスの提供を通して、さらなる金融

<sup>46</sup> 添付資料4の2022年5月に開催されたJCCにおける財務経済省副大臣の発言参照。

包摂の推進が期待される。この関連で、マクロレベルでは、アルバニア当局による金融包摂に関するより明確な政策とその実施が重要であると考えられる。

# 添付資料

添付資料 1：プロジェクト・デザイン・マトリックス

## Project Design Matrix

Version 2.0

Dated 24 April 2019

**Project Title: Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania**

**Implementing Agency: Savings and Credit Association FED invest ('FED invest')**

**Target Group: Existing and new members**

**Period of Project: Nov. 2017- Oct. 2021 (4 years)**

**Project Site: Existing and new operational areas of FED invest**

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
<b>Overall Goal</b>					
Livelihood of smallholder families in Albania is improved through financial inclusion.	1. Average monthly expenditures of smallholder families/FED invest members increase compared to the baseline data. 2a. More than 11.0% of Albanian households deposit. 2b. More than 10.5% of Albanian households receive loans. 2c. More than 3,800 FED invest members deposit. 2d. More than 15,200 FED invest members receive loans. 3. More than 44.0% of Albanian households report having an account. 4. FED invest has more than 102,300 membership.	Baseline survey National statistics (Monthly expenditure) FED invest customer survey Global FINDEX data on Albania FED invest MIS from Flexcube			



	<p>5. FED invest has more than 35,800 women members.</p> <p>6. FED invest has more than 76,600 members in rural areas.</p>		
<b>Project Purpose</b>			
Financial inclusion of smallholder families in Albania has been expanded through improved usage of financial products and non-financial services offered by FED invest.	<p>1. Number of FED invest members who use financial products increases by 50% from the baseline data.</p> <p>2. More than 16,700 FED invest members and non-members who use non-financial services.</p>	<p>End line survey</p> <p>Data from FED invest MIS system</p> <p>Agri Knowledge Centre Data/Reports</p> <p>Agri Knowledge Centre Platform subscribers/visitors</p>	Economic situation in rural Albania does not significantly deteriorate.
<b>Outputs</b>			
1) Financial products developed or enriched through customer centric processes by FED invest start being utilized by its members.	<p>1-1 Number of new and improved financial products including utility payment and current account introduced by FED invest exceeds 5.</p> <p>1-2 A customer centric operations and process manual at FED invest is developed and endorsed.</p> <p>1-3 Customer Relation Management (CRM) Metrics are defined and tracked by FED invest MIS.</p> <p>1-4 At least 10 topics of financial education service are offered to members and non-members by FED invest through a sustainable system of staff capacity development.</p>	<p>Monitoring sheets</p> <p>Record of relevant training</p> <p>Interview with FED invest management and staff</p> <p>Data from FED invest MIS system</p> <p>Customer centric operations and process</p> <p>Dashboard to analyze customer data</p> <p>Customer awareness end-line survey</p>	Activities of FED invest are supported by the Ministry of Finance and Economy and other concerned agencies.

<p>2) Operation of the Agri Knowledge Centre, which provides non-financial services, is established at FED invest. *2*3</p>	<p>2-1 At least 5 different types of non-financial services being provided by the Agri Knowledge Centre.  2-2 An interactive public platform and related App of agri-sector related information and data is developed.  2-3 A physical location of Agri Knowledge Center is set up and properly equipped.  2-4 An agreed institutional arrangement for the Agri Knowledge Centre.</p>	<p>Monitoring sheets  FED invest annual report  Activity record and information outlet of Agri Knowledge Centre  Traffic measured by Agri Knowledge Centre website</p>			
<p>3) FED invest expands financial and non-financial services through procurement and implementation of a new Core Banking System, related hardware and digital technology.</p>	<p>3-1 FED invest offers its services to all municipalities in Albania.  3-2 CBS including mobile and internet banking modules are in place.  3-3 An MIS system, which enables comprehensive reporting for 3rd parties, management purpose and customer data tracking and analysis, is in place.  3-4 Number of members using FED invest digital financial service exceeds 1,000.</p>	<p>Data from FED invest MIS system  End-line survey</p>			

Activities		Inputs <sup>1</sup>		Important Assumption
		The Japanese Side	The Albanian Side	
1	Financial products developed or enriched through customer centric processes by FED invest start being utilized by its members.	- Experts *5 • Chief Advisor • Financial Inclusion • Agriculture-related non-financial services	-Allocation of responsible Departments and personnel. -Office space at FED invest HQ and other branches as required.	
1-1	Prepare and conduct demand survey *4			

<sup>1</sup> 'The Albanian Side' refers to the Implementing Agency of the Project, Savings and Credit Association FED invest ('FED invest').

1-1-1	Develop the demand survey plan.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Needs assessment of smallholder families</li> <li>• Coordinator / Training plans</li> <li>• Other short-term experts if necessary (such as IT expert and financial products experts)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Training in Japan, in third countries, and/or in Albania.</li> <li>- Provision of Equipment <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision of equipment and software for branchless banking.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operational costs.</li> <li>-In-country training participation costs (e.g. travel costs, etc.)</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Provision of Equipment <ul style="list-style-type: none"> <li>• Provision of equipment for the Agri Knowledge Centre and others.</li> </ul> </li> </ul>
1-1-2	Undertake preparatory activities for implementation of the survey.		
1-1-3	Implement the demand survey.		
1-1-4	Analyse the results of the survey.		
1-2	Conduct pilot trials of new and improved financial products.		
1-2-1	Develop proto-type financial products and improve existing financial products based on the survey results.		
1-2-2	Conduct consultation among potential customers on the proto-type financial products, refine prototype and re-test with customers.		
1-2-3	Develop a plan of trial sales of the new and improved financial products.		
1-2-4	Implement trial sales of the new and improved financial products.		
1-2-5	Obtain feedback from the customers on the trial sales.		
1-2-6	Analyse the results of the trial sales.		
1-2-7	Make improvements to the proto-type products based on the results of the trial sales. Refine based on customer feedback and design roll-out strategy.		
1-3	Establish a customer centric operations and management process, including product development cycle, at FEDinvest.		

1-3-1	Undertake preparatory activities for marketing of the new and improved financial products, including training of branch staff members, identifying channels for disseminating information, identifying and creating processes for customer insights to be translated into product/marketing ideas on an on-going basis		
1-3-2	Evaluate the newly developed/improved products based on the members' feedback and make necessary improvements on operations, products and services for further utilization of the products.		
1-3-3	Evaluate the product development process undertaken under 1-2 and discuss the customer centric operations and management process at FED invest.		
1-3-4	Determine the customer centric operations and management process <sup>2</sup> .		
1-3-5	Conduct financial literacy training and education activities for FED invest staff and members.		

Activities	Inputs	Important Assumption
------------	--------	----------------------

<sup>2</sup> Such process would include the following: 1) Understanding customer experience; 2) Establishing organizational structure and information flow between front line staff and customer insights team/product team; 3) Training of front line staff to recommend products; and 4) Incentive structure and value to business metrics (customer satisfaction, higher customer activity, etc.)

2	Operation of the Agri Knowledge Centre, which provides non-financial services, is established.		
2-1	Discuss service contents, responsibilities and operations of the Agri Knowledge Centre, based on the data collected from the demand survey.		
2-2	Develop and conduct training in Japan / third country on non-financial services to be provided by the Agri Knowledge Centre*6		
2-3	Plan the service contents, responsibilities, operation and revenue source of the Agri Knowledge Centre.		
2-4	Provide services to members.		
2-5	Evaluate the services of the Agri Knowledge Centre based on the members' feedback.		
2-6	Improve operation of the Agri Knowledge Centre based on the members' feedback for further utilization of the services.		
2-7	Establish the Agri Knowledge Centre.		
2-8	Establish functions of the Agri Knowledge Centre as part of FED invest's business plan.		
3	FED invest expands financial and non-financial services through acquisition and implementation of a new Core Banking System and related hardware and digital technology.		
			<b>Pre-Conditions</b>
			FED invest assigns necessary personnel for the Project

3-1	Plan details of the IT software and hardware upgrades based on the IT Strategy of FED invest, taking technological development in the near future into full account.		
3-2	Procure necessary equipment and software for implementing the IT Strategy.		
3-3	Conduct training for the staff members on the usage of the newly introduced IT software and hardware.		
3-4	Plan and expand branchless banking operation <sup>3</sup> to geographical areas where the branchless banking is newly introduced.		
3-5	Introduce the management mechanism of the social performance data through newly introduced IT software and hardware.		
			<b>&lt;Issues and countermeasures&gt;</b>

\*1 A specific numeric indicators shall be decided by September 2019.

\*2 The services of Agri Knowledge Centre include knowledge accumulation, information sharing, risk management, business and entrepreneurship development services, pilot-agri-coop formation and related training. Such services may be provided to the members and potential members through digital platform and face-to-face interactions, including training programs.

\*3 The function of agri-pilot coop includes inputs procurement, product packaging and marketing, contracting with processing companies, and other value chain developments measures.

\*4 For indication purpose of the survey sample size, the survey might target approximately 1000 households including 500 each from the existing and potential (non-existing) FEDinvest operational geographical areas.

\*5 Contracting local research companies in Albania might be considered for conducting demand survey among FEDinvest members and potential members.

\*6 Ministry of Finance and Economy and other concerned agencies, including Ministry of Agriculture and Rural Development, may take part in the training activities in Japan and/or in the third countries.

\*7 The IT Strategy of FEDinvest aims to introduce a stable, secure, scalable IT environment, which can deliver (or provide full access to) payment, deposit, and credit services to members of FEDinvest at their place of living/business.

---

<sup>3</sup> The objectives of branchless banking operation include the following: 1) improve and deepen financial services for the customers in the existing served areas; and 2) improve and develop financial services to the new and under-served areas.

添付資料 2 : 詳細活動計画 (Plan of Operation)







添付資料 3 : 供与機材・携行機材実績

物品名称	規格・品番	個数	取得価格				取得日	配置場所	現況	備考	事業終了後の 取扱い
			取得価格	通貨	日本円換算 取得価格	日本円単価					
第1期											
備用パソコン	Lenovo 310T	1	520	EUR	68,626	68,626	2017年11月2日	プロジェクトオフィス	業務実施者使用中	事業用機材	譲与済み
プロジェクター	Acer X115H	1	350	EUR	46,191	46,191	2017年11月2日	プロジェクトオフィス	業務実施者使用中	単価5万円以下のため消耗品	譲与済み
複合機	Xerox Versalink B7030	1	1,300	EUR	171,565	171,565	2017年11月3日	プロジェクトオフィス	業務実施者使用中	事業用機材	譲与済み
備用パソコン		1	74,000	ALL	74,000	74,000	2019年2月19日	プロジェクトオフィス	業務実施者使用中	事業用機材	譲与済み
支店用プリンター	Xerox Workcentre 3345DN1	42	25,032	EUR	3,069,299	73,079	2019年7月31日	FED invest	C/P機関に譲渡済み	供与機材	譲与済み
研修用ノートパソコン	HP ProBook 440 G6	5	7,085	EUR	868,727	173,745	2019年7月31日	FED invest	C/P機関に譲渡済み	供与機材	譲与済み
第2期											
タブレット	SAMSUNG TAB A T590 10.5"WI-FI	26	753,740	ALL	738,665	28,410	2020年7月24日	FED invest	C/P機関に貸与中	単価5万円以下のため消耗品	譲与済み
タブレット	SAMSUNG TAB A T590 10.5"WI-FI	94	2,669,600	ALL	2,696,296	28,684	2020年8月28日	FED invest	C/P機関に貸与中	単価5万円以下のため消耗品	譲与済み
デジタルウィンドウ用モニター	LG-LED-55UN73003LA-AEU-TV4561	7	324,800	ALL	344,288	49,184	2021年4月15日	FED invest	C/P機関に貸与中	単価5万円以下のため消耗品	譲与済み

添付資料 4 : 合同調整委員会議事録

### Minutes of Meeting

<b>Title</b>	3rd Joint Coordination Committee (JCC) and Quarterly Monitoring Meeting
<b>Date / Time</b>	16 September 2019, 10:00-12:30
<b>Venue</b>	FED invest Meeting Room
<b>Participants</b>	<p>Ministry of Finance and Economy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Anxhela Bushati, Head, Economic Development and Projects Sector JICA Balkan Office</li> <li>• Mr. Sokol Konomi, Technical Coordinator in Albania, Balkan Office</li> </ul> <p>FED invest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Zana Konini, Project Director (Chairperson)</li> <li>• Ms. Merita Cani, Project Manager</li> <li>• Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager</li> <li>• Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager</li> <li>• Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager</li> <li>• Mr. Ervis Ramadhi, Team member for Output 1</li> </ul> <p>JICA Consultant Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor</li> <li>• Mr. Yoshiko Honda, Output 1 coordinator</li> <li>• Mr. Kodai Yugeta, Output 3 coordinator</li> <li>• Mr. Kazuhisa Fujimura, IT system survey</li> </ul>
<b>Overall Summary</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Work Plan for Phase II was approved.</li> <li>• Indicators for PDM version 2 will be continuously discussed among the JCC members and determined later.</li> </ul>
<b>Attached Documents</b>	Work Plan for Phase II

#### <JCC>

##### 1. Opening Remarks

Ms. Zana Konini, Project Director, FED invest, and Chairperson of JCC, welcomed the participants and appreciated their attendance upon opening of the JCC.

##### 2. Presentation on the Work Plan and the PDM indicators

Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor, JICA Consultant Team, and Ms. Merita Cani, Project Manager, FED invest explained, the contents of the proposed Work Plan for the 2nd phase of the Project.

Mr. Kodai Yugeta, Coordinator of Output 3, JICA Consultant Team presented the proposed numerical figures of the indicators for the PDM version 2.

##### 3. Discussion/Comments of the Work Plan and PDM indicators

Ms. Anxhela Bushati, representative from the Ministry of Finance and Economy, stated that the Ministry would like to be more involved in the entire process of the Project implementation rather than just giving comments on the project progress report at the quarterly monitoring meetings and JCC. She stated that the Ministry can contribute to the Project activities of financial

education and Agri Knowledge Center (AKC) as it has much related information. Ms. Bushati also requested the Project make opportunity to present the Project outputs not only at the international conference but at al venue to share information to the national stakeholders.

Ms. Hiroko Tanaka expressed appreciation for the Ministry's willingness for proactive involvement to the Project activities. She proposed to explore way for collaboration on financial education. She also mentioned that since AKC is not only for members but for general public, inputs of information by the Ministry would be appreciated and helpful.

Ms. Zana Konini stated that the request from the Ministry will be taken into consideration for sure, but practical ways should be sought. She proposed monthly visit by a FED invest project staff to the Ministry.

For indicators of PDM version 2, Ms. Bushati proposed to apply absolute figures for indicators for the overall goal, not the percentage, so that the Ministry can utilize the information for their overall activities. All agreed to her proposal and to discuss via email among the Ministry, FED invest, the Consultant Team and JICA for filling in the appropriate absolute figures for the overall goals.

#### **4. Conclusion of the discussion**

The Committee members agreed on the following points;

- A project member of FED invest will make monthly visit to the Ministry.
- National level publicity event will be jointly conducted with the Ministry and it will be included in 2020 activities of the Work Plan.
- The Work Plan for Phase II was approved by the Committee, with the condition of adding the above points.
- The numeric figures of the indicators for the PDM version 2 shall be communicated and determined via E-mail among the concerned parties, including the JICA HQ and Balkan Office members.

#### **<Quarterly Monitoring Meeting>**

##### **1. Presentation on Project Progress**

Mr. Perlat Sulaj, Output1 manager, Mr. Behar Gjoni, Output2 manager and Ms. Liliana Nanaj, Output3 manager made presentations on the progress of the respective Outputs.

##### **2. Discussion and comments**

Ms. Tanaka requested FED invest to inform the concrete timing for recruitment of the AKC manager. FED invest responded that the staff will be on board during the final week of September, and s/he will be able to start working on AKC activities while Ms. Tanaka is in Tirana.

Mr. Sokol Konomi, JICA technical coordinator, asked about the delay of delivery of the Lot 4 of the CBS Implementation Service by the service provider, Facilitation, which was due on August 30. He stated that JICA should have been properly informed of the status as they have a certain procedure for making the payment. FED invest staff explained that the delay was caused because needs for customization of loan origination arose and they needed to take care of

unexpected situations even though they were making their utmost efforts. It was agreed that the delivery of lot 4 shall be made and inspected by a FiAS consultant by the end of September 2019. Mr. Sokol also reminded FED invest that, according to the tripartite agreement, the expected date of delivery of the final lot is late February 2020, which is close to the end of the Japanese fiscal year, March. He stated that it would be more critical if the delivery is delayed because it would be difficult for JICA to re-allocate the budget in the next fiscal year. FED invest assured Mr. Sokol that they would take care of the schedule and inform JICA if such a delay is forecasted.

### **3. Others**

Mr. Ervis Ramadhi made a brief presentation of the process and results of Customer Centric approach applied for FED invest's summer deposit communication under Output 1 activity.

End.

## Minutes of Meeting

<b>Title</b>	4th Joint Coordination Committee (JCC) and Quarterly Monitoring Meeting
<b>Date / Time</b>	23 October 2020, 9:30-11:30 CET
<b>Venue</b>	Zoom Meeting Room
<b>Participants</b>	<p>Ministry of Finance and Economy</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Anxhela Bushati, Head, Economic Development and Projects Sector</li> </ul> <p>JICA Headquarters (Office for Gender Equality and Poverty Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Haruko Kamei, Senior Director</li> <li>• Mr. Makoto Hatano, Director</li> <li>• Ms. Chieko Yokota, Deputy Director</li> <li>• Ms. Suzuka Sugawara, Senior Advisor</li> </ul> <p>JICA Balkan Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Takashi Hibino, Deputy Resident Representative</li> <li>• Mr. Jun Hirashima, Project Formulation Advisor</li> <li>• Mr. Sokol Konomi, Technical Coordinator in Albania</li> </ul> <p>FED invest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Zana Konini, Project Director (Chairperson)</li> <li>• Ms. Merita Cani, Project Manager</li> <li>• Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager</li> <li>• Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager</li> <li>• Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager</li> </ul> <p>JICA Consultant Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor / Output 2 Coordinator</li> <li>• Mr. Yoshiko Honda, Output 1 Coordinator</li> <li>• Mr. Kodai Yugeta, Output 3 Coordinator</li> <li>• Mr. Kazuhisa Fujimura, IT Consultant</li> <li>• Ms. Jayshree Venkatesen, Customer Centricity Consultant</li> <li>• Ms. Tamaki (Mickey) Tanaka, Marketing Consultant</li> </ul>
<b>Overall Summary</b>	The Committee agreed with the proposed project period extension to implement necessary activities with a view to achieving the indicators as set forth in PDM ver. 2. The Committee requested concerned parties to take necessary actions to expedite the process.
<b>Attached Documents</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. FiAS Status of Progress as of Oct 2020_JCCrev.pptx</li> <li>2. 4<sup>th</sup> QMM Activity highlights.pptx</li> <li>3. Proposed revision of Work Plan Phase Ii.pptx</li> <li>4. RD process.pptx</li> </ol>

### 1. Opening Remarks

Ms. Zana Konini, Project Director, FED invest, welcomed the participants upon opening of the JCC. Ms. Konini appreciated the efforts made so far by all the concerned parties to implement activities despite the limitations imposed by COVID19. Such efforts included proactive usage of online communication methods and implementation of the agriculture input support scheme for small-scale farmers. She emphasized that JICA's financial assistance during the pandemic was instrumental to



our valued farmers and to fulfilling our organizational goals. The response and feedback received from the farmers so far have been great and she expressed their highest appreciation for the valuable support. She hoped that the scheme would be further expanded and scaled up to reach out to more members in need, at a faster pace. Likewise, she was keen on having all activities of the new work plan, at least for 2021, fully executed and on a timely fashion, especially priority activities such as: ABA Business Plan & Marketing Plan, Digital Window Project, Greenhouse Efficiency, agro-tourism product, CC Strategy, etc.

## **2. Presentation on Status of Phase II Project Implementation (Attachment 1)**

Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor, JICA Consultant Team, and Ms. Merita Cani, Project Manager, FED invest, explained the progress of the Project activities during the Project Phase 2. Their presentation stressed the proactive measures taken by the Project in order to mitigate the negative impact of COVID 19 and also to address the emerging need of Albanian farmers through a conduct of survey on the COVID 19 impact, which was followed by the input support scheme. In her presentation Ms. Tanaka suggested to add a new indicator of measuring the active members increase to the first Project Purpose indicator so that it would complement the original indicator. The proposal was to consider Project Purpose 1 achieved with either 50% increase of the total membership from the baseline data of 65,000 or 50% increase of the number of active members from the baseline data of 16,700 (baseline data are as of June 2019). Ms. Cani explained the levels of achievement of Output-level indicators, most of which were either in progress or completed.

## **3. Project Activity Highlights (Attachment 2)**

Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager, CEO, FED invest, explained the progress of Output 1 activities together with Ms. Yoshiko Honda, Output 1 Coordinator, JICA Consultant Team. The highlights of Output 1 activities included development of financial education modules, online customer centricity (CC) staff training, and actions taken thus far towards institutionalization of the CC approach.

Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager, FED invest, explained the progress of Output 2. The highlights of Output 2 activities included implementation of the agricultural input support scheme to small-scale farmers and piloting of the ABA Online activities.

Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager, FED invest, explained the progress of Output 3. The highlights of Output 3 activities included introduction of the Internet Banking module, development of financial education module for Internet Banking, and preparation of supervisory reports to the Central Bank.

## **4. Proposed Work Plan Revisions for Phase II (Attachment 3)**

Ms. Tanaka proposed to the Committee revisions to the Project Work Plan Phase II and an extension of the Project period until June 2022 for implementation of the remaining activities and some newly proposed activities with a view to achieving the target indicators of PDM ver.2. Ms. Cani explained the main points of the proposed revisions to the Work Plan, which included new activities such as social media marketing, digital monitoring of greenhouse project, and digital window customer journey project. She emphasized that timely onset and execution of activities as

envisaged in the revised workplan is pivotal for project success. The workplan is a joint product of all output teams aiming to fulfil project indicators. Extension of the project is sought with this purpose in mind only.

### **5. Remarks from JICA**

Ms. Haruko Kamei, Senior Director, Office for Gender Equality and Poverty Reduction, JICA Headquarters, expressed her gratitude for the Project achievements made so far despite of the COVID19-imposed restrictions. Responding to the above proposal, Ms. Kamei stated that (1) she has no objection to the proposed extension of the Project; (2) scaling-up of the agricultural input support scheme should be considered only after completion of the Phase 1; and (3) feasibility of other newly suggested initiatives/projects should be examined before confirming JICA's commitment for support.

### **6. Q&As / Discussions**

Ms. Anxhela Bushati, Head of the Economic Development and Projects Sector, the Ministry of Finance and Economy (MoFE), requested information on necessary procedures for the Project period extension.

Ms. Chieko Yokota, Assistant Senior Director, Office for Gender Equality and Poverty Reduction, JICA Headquarters, replied to Ms. Bushati that JICA and the MoFE would need to revise the Record of Discussions (R/D) once the revision to the Work Plan has been finalized. Ms. Yokota agreed to the proposal of adding FED invest's active member increase to the first Project Purpose indicator.

Mr. Konomi suggested that JICA Balkan Office would support publicizing the agricultural input scheme and thus asked the Project to share with him several good photos from the scheme beneficiaries and their businesses. Mr. Konomi pointed out that the amendment of the R/D should be completed before elections as it is very difficult to obtain signatures by respective authorities during political campaigns and promised to coordinate with Ms. Bushati for necessary procedures.

Mr. Jun Hirashima, Project Formulation Advisor, JICA Balkan Office, promised that he would communicate with concerned persons for revision of the R/D.

Mr. Takashi Hibino, Deputy Resident Representative, JICA Balkan Office, commented that the use of tablets for online training purpose would be a good example for other projects. He also inquired about the status of the input support scheme.

Ms. Jayshree Venkatesen, Customer Centricity Consultant, JICA Consultant Team, shared her view on the input support scheme that the feedback from the beneficiaries had been very positive and that agricultural input traders had been benefited from FED invest's member-to-member payment service as well. Mr. Gjoni confirmed that the current round of the input support scheme would be completed by the end of November. Ms. Tanaka informed the meeting that 140<sup>th</sup> beneficiary had been reached one day before the Committee.

Ms. Zana confirmed that the Project Team shall conduct an evaluation of the results of

the Phase I upon its completion prior to submission of the Phase II proposal to JICA. We shall aim at conducting the 1<sup>st</sup> scheme evaluation as soon as possible and propose eligibility criteria of new scheme in order to be ready for the new farming season.

Ms. Bushati suggested that promotional events should be held for publicizing the Project achievements in a visible manner. Ms. Tanaka agreed with Ms. Bushati's point and added that the Project already had a plan to organize a publicity and experience-sharing event and/or to highlight the Project achievements with a help of various media (in view of the prevailing difficulties in organizing events/gatherings).

Ms. Yokota explained the expected timeline for the Project period extension as follows:

(1) The concrete contents of the Project extension would be agreed in November to December 2020; (2) The internal approval at JICA Headquarters would be made in January 2021; and (3) The revision of the R/D and signing of the Minutes of Meeting (M/M) would be made in February 2021. Ms. Yokota added that the timeline might be affected by the COVID19 situation. (Attachment 4).

Mr. Konomi suggested to keep the deadline of February 2021 for the revision of the R/D in order to avoid possible delays in the process due to the Albanian general election, which is scheduled to be held in April 2021.

Mr. Sulaj highlighted the importance of moving faster in order to achieve the Project Purpose and agreed to the idea of organizing publicity events to show success of the Project to the entire country.

#### **7. Approval of Work Plan Revision for Phase II**

The Committee approved, in principle, the proposed revision to the Work Plan and an extension of the Project period. The Committee noted, however, overall feasibility as well as the details of several newly proposed activities (i.e. Greenhouse Project and Digital Window Project) need to be looked into and agreed upon prior to JICA's commitment for support.

#### **8. Closing Remarks**

Ms. Bushati appreciated the active discussions held among the participants and closed the Committee.

End.

Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania (FiAS)

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMY,  
FED INVEST,  
AND  
JICA PROJECT TEAM  
FOR  
SMALLHOLDER FAMILIES' FINANCIAL INCLUSION PROJECT IN ALBANIA (FiAS)

The Project Team organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), the Ministry of Finance and Economy (hereinafter referred to as "MoFE") and FED invest held the fifth Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") meeting to share the progress of the Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania (hereinafter referred to as "the FiAS Project") and confirm the following activities of the Project.

As the result of the discussion, the JICA Project Team, MoFE and FED invest reached a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

29<sup>th</sup> June 2021


For  
JICA PROJECT TEAM

  
Ms. Hiroko Tanaka  
Chief Advisor  
FiAS Project


For  
MoFE

  
Ms. Anyzela Bushati  
Head of Directory of Programs and Projects  
Management

For  
JICA

  
Ms. Tomomi Uchikawa  
Senior Director  
Office of Gender Equality and Poverty Reduction

For  
FED invest

  
Ms. Zana Konini  
Project Director/  
Chairwoman of the Managing Council

*On behalf  
of Zana Konini*

Attachment: Main points discussed and agreed

Main points discussed and agreed

**1. Overall Summary**

The Committee agreed on urgent actions by MoFE and FED invest (by 2 July 2021) to sign MM for Project period extension until June 2022.

The Committee welcomed involvement of MoFE in the M&E activities of the Project during the final Project implementation period through participation of 2 monitoring experts.

**2. Opening Remarks**

Ms. Zana Konini, Project Director, FED invest, welcomed the participants upon opening of the JCC.

**2. Presentations on the Project framework (PDM), the Status of Phase II Project Implementation and the Project activity highlights (Attachment 4 to 5)**

Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor, JICA Consultant Team, briefed the Committee on the PDM framework. Ms. Tanaka explained that the PDM has the Overall Goal, which is a target to be achieved 3-5 years after the project completion, on the top of its hierarchy of goals and highlighted the importance of efforts towards ensuring Project sustainability during the final year of the project.

Ms. Merita Cani, Project Manager, FED invest, reported to the Committee the status of the PDM indicator achievement. Ms. Cani reported that most of the Project Purpose indicators and Output-level indicators were in progress except for the 2 indicators for Output 2 and Output 3 each.

Ms. Tanaka sought approval of the Committee for the proposed detailed Work Plan for the period July to September 2021 (shared with excel sheet), which had been developed based on the overall Work Plan through June 2022 approved by the Committee at the 4<sup>th</sup> JCC, Oct 2020.

Following presentations were made, highlighting key Project activities from March – May 2021.

Ms. Hiroko Tanaka shared project publicity activities. Which included: development of the FiAS Project website, the ABA Online Coordinator's interview broadcasted on a national TV program, a CGAP (World Bank) blog and JICA magazine (Mundi) articles, through which the Project had been gaining the public attentions.

Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager, FED invest, explained the progress of Output 1 activities. The highlights of Output 1 activities included: marketing of new services such as current account; utility payment and youth loan; launch of the Digital Windows; financial education module development; and customer experience-related exercises.

Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager, FED invest, explained the progress of Output 2. The highlights of Output 2 activities included: implementation of the input support scheme round 2; the

ABA promotion contest; and ABA Center / Online training and networking events.

Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager, FED invest, explained the progress of Output 3. The highlights of Output 3 activities included: the official launch of FED Online in pilot regions; and development of financial education materials and videos.

#### **1. Discussions on issues related to further Project implementation.**

##### **(1) Proposed extension of the Project**

Ms. Tomomi Uchikawa, Senior Director, JICA headquarters, explained that it is necessary to get the approval and signature on the Minutes of the Meetings for the Amendment of the Record of the Discussion from the Ministry of Finance and Economy (MoFE) and FED invest as soon as possible so that JICA would be able to take necessary procedures immediately for Project extension. She pointed out that urgent actions were requested in order to ensure uninterrupted continuation of Project activities until the proposed extension period of June 2022.

Ms. Anxhela Bushati, Head of Directory of Programs and Projects Management, MoFE, agreed with Ms. Uchikawa and indicated that it would be possible for her to sign the MM by 2 July 2021 since she had been already authorized by MoFE to do so.

##### **(2) Proposed monitoring experts by the Ministry of Finance and Economy**

Ms. Bushati, MoFE, in her presentation stressed that MoFE recognizes the importance of the Project for Albania. She would thus suggest closer involvement of MoFE in the Project M&E activities during the final months of the Project implementation. For that purpose, she indicated 2 monitoring experts recommended by the MoFE to take part in M&E activities.

The Committee, in principle, welcomed the suggestion of MoFE. Ms. Uchikawa gave a comment that the monitoring experts could contribute towards conducting the End-line survey, which was a planned Project activity. Ms. Konini, Chairperson of the Committee, requested Ms. Bushati and Ms. Tanaka to hold a separate meeting to discuss the details of the arrangement.

#### **4. Other Matters**

##### **(1) Proposals to ensure financial sustainability of the ABA Centre**

Mr. Sulaj suggested that now it is the right time to plan from the Consultant team prepare a concept note for ABA and then a project proposal to secure donor organizations' funding for continuing activities of the ABA Centre. Ms. Meri commented that the ESOKO, Ghana, case had indicated that it would take at least for 5 years for a similar business to become self-sustainable; therefore, a business plan would be necessary to attract donor organizations.

Ms. Nanaj commented on the importance of conducting the study tour on digital financial service, which had been planned but postponed due to the COVID19 pandemic. Ms. Tanaka expressed her concern with the feasibility of conducting the third-country study tour within the Project period, even with the Project extension. Ms. Konini requested Ms. Nanaj and Ms. Tanaka to hold a follow-up discussion on this matter.

#### **5. Remarks from JICA**

Ms. Uchikawa expressed her appreciation to all the project stakeholders for making their efforts to serve smallholder farmers. She encouraged FED Invest and the Project team to make continuous efforts for achieving the Project Purpose, especially addressing to the issue of sustainability of both financial and non-financial services, within the remaining project period.

#### **6. Closing Remarks**

Ms. Bushati expressed her appreciation to all the concerned persons' contribution toward the Committee and the project activities upon closing the Committee.

End.

#### **Attachments:**

- (1) JCC Program of the fifth JCC meeting
- (2) List of participants of the fifth JCC meeting
- (3) Status of Progress Work Plan as of June 2021 5<sup>th</sup> JCC
- (4) 5<sup>th</sup> JCC Activity Highlights
- (5) FiAS Work Plan July-Sep 2021

The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (1)

**Program**

<b>Time</b>	<b>Title</b>	<b>Speaker</b>	<b>Affiliation</b>
09:30-09:35	Opening remarks	Ms. Zana Konini	Project Director & Chairperson of JCC FED invest
09:35-10:10	Presentations on: 1. The Project framework (PDM) 2. Status of Phase II Project Implementation 3. Project activity highlights	Ms. Merita Cani Ms. Hiroko Tanaka Mr. Perlat Sulaj Mr. Behar Gjoni Ms. Liliana Nanaj	Project Manager, FED invest Chief Advisor, JICA Consultant Team  Output Managers
10:10-10:50	Discussions on issues related to further Project implementation. - Proposed extension of the Project - Proposed monitoring experts by the Ministry of Finance and Economy Q & A		
10:50-10:55	Remarks by JICA	Ms. Tomomi Uchikawa	Senior Director, Office for Gender Equality and Poverty Reduction, JICA HQ
10:55-11:00	Closing Remarks	Ms. Anxhela Bushati	Head of Directory Directory of Programs and Projects Management in the Economic Development and Vocational Education Field Ministry of Finance and Economy



The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (2)

<b>Participants</b>	<p>Ministry of Finance and Economy (MoFE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Anxhela Bushati, Head of Directory of Programs and Projects Management</li> </ul> <p>JICA Headquarters (Office for Gender Equality and Poverty Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Tomomi Uchikawa, Senior Director</li> <li>• Mr. Shinichiro Yoshida, Deputy Director</li> <li>• Ms. Suzuka Sugawara, Senior Advisor</li> </ul> <p>JICA Balkan Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Jun Hirashima, Project Formulation Advisor</li> <li>• Mr. Sokol Konomi, Technical Coordinator in Albania</li> </ul> <p>FED invest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Zana Konini, Project Director / Chairwoman of the Managing Council</li> <li>• Ms. Merita Cani, Project Manager / Marketing Dept. Manager</li> <li>• Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager / CEO</li> <li>• Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager / Deputy CEO</li> <li>• Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager / Operation Dept. Manager</li> </ul> <p>JICA Consultant Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor / Output 2 Coordinator</li> <li>• Mr. Yoshiko Honda, Output 1 Coordinator</li> <li>• Mr. Kodai Yugeta, Output 3 Coordinator</li> <li>• Ms. Tamaki (Mickey) Tanaka, Marketing Consultant</li> </ul> <p>Embassy of Japan (Observer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Morikawa, First Secretary</li> </ul>
---------------------	---

Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania (FIAS)

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMY,  
FED INVEST,  
AND  
JICA PROJECT TEAM  
FOR  
SMALLHODER FAMILIES' FINANCIAL INCUSION PROJCT IN ALBANIA (FIAS)

The Project Team organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred as "JICA"), the Ministry of Finance and Economy (hereinafter referred to as "MoFE") and FED invest held the sixth Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") meeting to share the progress of the Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania (hereinafter referred to as "the FIAS Project") and confirmed the following progress of the Project.

As the result of the discussion, the JICA Project Team, MoFE and FED invest reached a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

26 January 2022

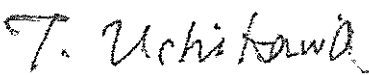
For  
JICA PROJECT TEAM

  
Ms. Hiroko Tanaka  
Chief Advisor  
FIAS Project

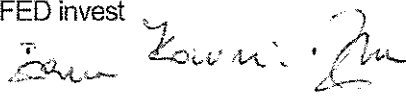
For  
MoFE

Ms. Anxhela Bushati  
Head of Directory of Programs and Projects  
Management

For  
JICA

  
Ms. Tomomi Uchikawa  
Senior Director  
Office of Gender Equality and Poverty Reduction

For  
FED invest

  
Ms. Zana Konini  
Project Director/  
Chairwoman of the Managing Council

Attachment: Main points discussed and agreed

### **Main points discussed and agreed**

#### **1. Overall Summary**

The Committee agreed, in principle, the proposed key activities until the completion of the Project in June 2022.

The Committee agreed that ABA Business Plan Stage II, including revenue strategy, will be finalized by the end of March 2022 and the new ABA Center full-time manager, to be appointed by FED invest by early February 2022, shall be engaged in that finalization process.

#### **2. Opening Remarks**

Ms. Zana Konini, Project Director, FED invest, welcomed the participants upon opening of the JCC. She said that we are only 2 months apart from activity project end. Regrettably, 2 project years were affected by the pandemics. Achieving progress during this evolving situation has been challenging.. She showed the gratitude for JICA HQ's contribution to provide relief to 1,250 vulnerable smallholders through Input Support Scheme.

Ms. Konini expressed her belief that through this meeting, in addition to achievements and the work plan, we shall indicate our perspectives on future collaborations, especially on ABA's sustainability. A special agenda item is dedicated to this and she invited FED and JICA to disclose their positions on this issue.

At the end she shared with JCC members the news that 2022 is a year of 30<sup>th</sup> anniversary of FED with several activities planned during the year.

#### **3. Presentations on the Status of Progress of Phase II Project Implementation, the Project activity highlights & FED invest position on ABA Centre (Attachments 3 - 5)**

Ms. Merita Cani, Project Manager, FED invest, reported to the Committee the status of the PDM indicator achievement. She commented on the difficulties in reaching the Project Purpose targets with the established indicators, particularly Indicator 1 due to on-going pandemic situation. She stated the triple impact of input support scheme 2, including the additional increase by 10% in FED invest's new members for 2021. She stated that the Project team shall discuss Project Purpose-related indicators with a wider range of indicators such as 'unique viewers' and redefinition of active members in the End-line survey, which she believes help reflect the achievement level of the Project in a more comprehensive manner. She provided arguments'and figures to prove FED's stance.

Ms. Cani reported that most of the Output-level indicators (1, 2, 3) were almost completed, with one or two activities in progress and would be achieved by the end of the Project. The only item crucial for achievement during the remaining period being ABA Business Plan 2.

Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor, JICA Consultant Team, presented proposed key activities through March 2022 for field-level activities and through June 2022 for management level activities respectively. The Committee approved the plan.

Following presentations were made, highlighting key Project activities from October – December 2022.

## The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager, FED invest, explained the progress of Output 1 activities. The highlights of Output 1 activities included: marketing of new services such as current account; utility payment and youth loan; continuous work of the Digital Windows.

Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager, FED invest, explained the progress of Output 2. The highlights of Output 2 activities included: the ABA promotion contest; and discussion on ABA Centre sustainability, including Revenue Strategy development. Mr. Gjoni emphasized the significant progress achieved over a short period of time due to huge staff commitment. ABA counting today +10K membership in less than a year is an important milestone. He said that ABA services are highly requested by FED invest rural membership, but ABA center has been serving to all farmers, not only FED members, as registration numbers indicate. Here, a major contribution has been rendered by FED network, opinion leaders and professional experts. Potential of ABA is high for value chain finance and online market. Unfortunately, ABA center launch in early 2020 coincided with Covid 19 outbreak and hindered many planned activities, especially those F2F. He emphasized FED's commitment to ABA continuity as an asset for FED invest, but pointed out that support was needed to make the center financially sufficient.

Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager, FED invest, explained the progress of Output 3. The highlights of Output 3 activities included: development of financial education materials and videos and expansion of FED online service and utility payments across all FED invest branches. She asked support from the project to finalize printing leaflets for FED online for all the branches.

Mr. Perlat Sulaj, CEO, FED invest, made presentation on ABA sustainability issue. He explained the FED invest's view and current position on ABA Center. He expressed FED invest's commitment for ABA sustainability, while there are some challenges in achieving the goal. He explained that FED invest is of the position that we are at the right time and place to transform the ABA platform into a national platform for all farmers, and new project is needed to catch the opportunity. A winning business plan needs to be prepared for such a project. The business plan will also determine income generating services and financial forecasts, and the organizational structure and management for ABA. FED invest realizes that reaching ABA self-sustainability will be medium to long term goal as other models in different countries have experienced. At any case, FED invest is committed to develop ABA to a new level. The undesired scenario is that FED invest alone covers operational costs of ABA until a new project is in place, because this will create a burden for its financial position and may also cause a lost momentum for keeping the pace for ABA development. Therefore, a bridge scheme to maintain ABA activities as currently are, financed and supported by JICA and FED invest is needed and welcomed. In addition, FED invest has preference to have JICA as donor for the new project because ABA is a success story of JICA and FED invest in Albania and FED invest wants to leverage on the already-built relationship with JICA and Government of Japan. He requested JICA and the Government of Japan to consider further support for ABA Centre.

Ms. Anxhela Bushati, Head of Directory, Directory of Programs and Projects Management in the Economic Development and Vocational Education Field, Ministry of Finance and Economy, acknowledged the great achievements and impacts made by activities of ABA Center thus far, and indicated an intention of the Ministry to support its sustainability by connecting with donors including JICA through the Ministry's network.

#### **4. Discussions on issues related to further Project implementation.**

##### **(1) ABA Centre sustainability**

Ms. Tomomi Uchikawa, Senior Director, JICA headquarters, requested Mr. Sulaj on clarification of the bridge financing and a plan for addressing the financial issue explained in his presentation.

Mr. Sulaj explained that FED invest has full commitment for ensuring the sustainability and starting a new project, and confirmed that FED invest shall continue all the activities covering the necessary costs after the completion of the Project. He, however, explained that financial support is necessary to keep running the current activities for maintaining its momentum for a certain period.

Ms. Suzuka Sugawara, Senior Advisor, JICA headquarters, requested clarification of the timing for development of the ABA Business Plan by FED invest, including monetization of the services. She also asked if FED invest can produce the document by its own team, and if not what kind of assistance is necessary. She stated that JICA cannot provide any comments for future support without the business plan with monetization strategy.

Mr. Sulaj confirmed readiness of FED invest to complete the business plan by the end of March 2022 with the FIAS Project team, including help of all concerned experts. He explained that ABA Center is a new milestone in the Albanian market and has great value for the small holders to support their access to necessary information, market and market stakeholders. He commented that FED invest already had a clear vision and monetization might not be an issue if they can reach to the critical mass who are using the service. The strategy revenue document is in developing progress and will serve also as basis for the relevant part of the business plan and we will start piloting and testing some of the offers / services that are assumed to be income generating.

Ms. Konini reiterated that ABA Business Plan is part of project activities and should have been prepared within January 2021. She asked confirmation on completing this task from Hiroko san, Perlat and Meri.. She proposed that Business Plan completion within March end should be a decision of this JCC and inquired on JICA's position on this issue.

Ms. Sugawara asked Ms. Bushati if there is any possibility for the Ministry to support FED invest to continue ABA Center financially, since the platform has a potential to serve other industries as well by linking various stakeholders.

Ms. Bushati replied that the Ministry was internally discussing the issue and has constituted an internal working group to analyze effective collaboration mechanism among stakeholders including donors. She stated that she expected a proposal from that working group by late February 2022, which she intends to share with the members of the Committee.

Ms. Tanaka commented that the FIAS Project team is working towards finalizing the business plan by updating the existing document (ABA Business Plan Stage I), including incorporating the revenue strategy and monitoring section by the end of March 2022. She expressed her view against the idea of engaging additional experts in this process since it is not necessary, and it would only complicate the matter. She stated, instead, it is indispensable to engage the new ABA manager in that process.

Ms. Konini confirmed that a full time ABA new manager will be appointed by Feb 1 2022 and this person will be engaged in the finalization process of the ABA Business Plan Stage II.

(2) Project purpose indicators

Ms. Sugawara requested clarifications on the new indicators to be discussed in the end-line survey, suggested by Ms. Cani in her presentation.

Ms. Cani explained that the growth rate of members using more than one financial product (8,763 vs.103, 85 times higher growth) was a very meaningful indicator to capture the whole effectiveness of the project. In 2019 without the new CBS, FED's offering to members was only deposits and loans. Thanks to project intervention we have launched new products and cross selling, increased product usage is another important dimension that contributes to FED's bottom line, which has not been reflected in the original project scope indicators. She also explained that 56% of the active members opening a transactional current account is another great achievement of the Project, as it indicates potential to increase revenue and expand financial opportunities for customers. Regarding the number of unique viewers of digital contents, she explained that the number is also important KPI, as there are many people who view the contents and actual outreach of the service is far beyond the ABA registration numbers. Since ABA services are free for every person that navigates its website, there is no real incentive to register. Hence, we have now 42K unique users that are 4.2 times higher than the registered ABA members. These indicators need to be considered during the end line survey.

**5. Closing Remarks**

Ms. Bushati expressed her appreciation to all the concerned persons' contribution toward the Committee and the project activities upon closing the Committee.

End.

**Attachments:**

- (1) JCC Program of the 6<sup>th</sup> JCC meeting
- (2) List of participants of the 6<sup>th</sup> JCC meeting
- (3) Status of Progress Work Plan as of December 2021 6<sup>th</sup> JCC
- (4) 6<sup>th</sup> JCC Activity Highlights
- (5) Notes on ABA Center

The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (1)

**6th Joint Coordination Committee  
& Quarterly Monitoring Meeting**  
for  
Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Date : Wed, 26 Jan 2022  
Opening Time : 09:30 hrs.  
Closing Time : 11:00 hrs.  
Venue : Zoom

**Program**

Time	Title	Speaker	Affiliation
09:30-09:35	Opening remarks	Ms. Zana Konini	Project Director & Chairperson of JCC FED invest
09:35-10:10	Presentations on: 1. Status of Phase II Project Implementation 2. Proposed key activities until completion of the Project 3. Project activity highlights (Oct-Dec 2021) 4. FED invest position on ABA Centre	Ms. Merita Cani Ms. Hiroko Tanaka  Mr. Perlat Sulaj Mr. Behar Gjoni Ms. Liliana Nanaj	Project Manager, FED invest Chief Advisor, JICA Consultant Team  Output Managers
10:10-10:50	Discussions on further Project implementation. - Key activities until completion of the Project - Q & A		-
10:50-10:55	Remarks by JICA	Ms. Tomomi Uchikawa	Senior Director, Office for Gender Equality and Poverty Reduction, JICA HQ
10:55-11:00	'Closing Remarks	Ms. Anxhela Bushati	Head of Directory Directory of Programs and Projects Management in the Economic Development and Vocational Education Field Ministry of Finance and Economy

The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (2)

<b>Participants</b>	<p>Ministry of Finance and Economy (MoFE)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Anxhela Bushati, Head of Directory of Programs and Projects Management</li> </ul> <p>JICA Headquarters (Office for Gender Equality and Poverty Reduction)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Tomomi Uchikawa, Senior Director</li> <li>• Mr. Takumi Kunitake, Director</li> <li>• Mr. Shinichiro Yoshida, Deputy Director</li> <li>• Ms. Suzuka Sugawara, Senior Advisor</li> <li>• Ms. Natsumi Yamada, Officer in charge</li> </ul> <p>JICA Balkan Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Jiro Takeichi, Chief Representative</li> <li>• Mr. Jun Hirashima, Project Formulation Advisor</li> <li>• Mr. Sokol Konomi, Technical Coordinator in Albania</li> </ul> <p>FED invest</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Zana Konini, Project Director / Chairwoman of the Managing Council</li> <li>• Ms. Merita Cani, Project Manager / Marketing Dept. Manager</li> <li>• Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager / CEO</li> <li>• Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager / Deputy CEO</li> <li>• Ms. Lilliana Nanaj, Output 3 Manager / Operation Dept. Manager</li> </ul> <p>JICA Consultant Team</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor / Output 2 Coordinator</li> <li>• Mr. Yoshiko Honda, Output 1 Coordinator</li> <li>• Mr. Kodai Yugeta, Output 3 Coordinator</li> </ul> <p>Embassy of Japan (Observer)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Hiroko Morikawa, First Secretary</li> </ul>
---------------------	---



Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania (FIAS)

MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
MINISTRY OF FINANCE AND ECONOMY,  
FED INVEST,  
AND  
JICA PROJECT TEAM  
FOR  
SMALLHOLDER FAMILIES' FINANCIAL INCLUSION PROJECT IN ALBANIA (FIAS)

The Project Team organized by Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred as "JICA"), the Ministry of Finance and Economy (hereinafter referred to as "MoFE") and FED invest held the seventh and final Joint Coordination Committee (hereinafter referred to as "JCC") meeting to share the achievements of the Smallholder Families' Financial Inclusion Project in Albania (hereinafter referred to as "the FIAS Project") and confirmed the following achievements of the Project.

As the result of the discussion, the JICA Project Team, MoFE and FED invest reached a common understanding concerning the matters referred to in the document attached hereto.

19 May 2022


For  
JICA PROJECT TEAM

  
Ms. Hiroko Tanaka  
Chief Advisor  
FIAS Project

For  
MoFE

  
Mr. Besart Kadia  
Deputy Minister

For  
JICA

  
Ms. Suzuka Sugawara  
Senior Advisor  
Governance and Peacebuilding Department  
JICA Headquarters

For  
FED invest

  
Ms. Zana Konini  
Project Director/  
Chairwoman of the Managing Council

Attachment: Main points discussed and agreed



## **Main Points Discussed and Agreed**

### **1. Overall Summary**

The Committee confirmed the content of the presentations by the Project Team concerning the achievements and lessons learned from four and a half years of Project activities and FED invest's future actions for ensuring the Project impact sustainability. Upon completion of the Project, the equipment which had been used by the Project Team was handed over to FED Invest.

### **2. Opening Remarks**

Ms. Zana Konini, Project Director, FED invest, welcomed the participants upon opening of the JCC. She mentioned tangible and multi-dimensional results achieved by the intensive work of the Project Team members and FED invest staff, which were, such as, improving the quality of products and services, increasing the rate of their use, digitalization, expanding the intervention area, launching of ABA Center, financial education, etc. She also mentioned that a good foundation of infrastructure, experience and human capacity were created through the Project and that the Project made contributions in line with the Government's priorities of financial inclusion and inclusive digitalization. In the end she appreciated the generous support provided by Japanese government and wished for the further cooperation in future. She expressed her conviction that FiAS project achievements, growing needs of farmers and JICA's presence in Albania has paved the way to continue successful collaboration together.

### **3. Presentations on the Status of Achievements of the Project indicators (Attachment 3)**

Ms. Merita Cani, Project Manager, FED invest, reported to the Committee the status of the PDM indicator achievements, mentioning that all Output-level indicators had been achieved except for one as of 31 March 2022. The achievement level of the two Project Purpose indicators, on the other hand, had been 52% and 63% respectively for the first and second Project Purpose indicators. While falling short of attaining the targets, these were nonetheless good results from the perspective of usual banking activities. The reasons for partial achievements of the indicators were explained as follows: (1) it takes normally longer than a project time horizon for a TA intervention and new financial products to be converted into new members to a financial institution; (2) the launch of the new financial products was delayed because of the prolonged CBS implementation period, 2019 earthquake and 2020-2021 COVID19 impacts; and (3) ABA Center's face-to-face activities were restricted because of the COVID19 regulations. She also mentioned that there are several other important indicators that capture the outcome of the project, such as, the increased number of members who have taken up more than two financial products, the significant number of unique viewers of digital educational contents, and enhanced FED invest staff capacity as a result of tremendous training opportunities.

Ms. Hiroko Tanaka, Chief Advisor, FiAS Project Team, gave a supplementary explanation to Ms. Cani's statement, which was, the Project Purpose indicators did not include the other important

aspect of financial inclusion, that is, financial product usage by existing members. In that sense there was certain gap in the Project Design Matrix logic between Output-level and Project Purpose indicators and the conversion from attainment of the Output-level indicators to the Project Purpose level indicators was not automatic. She mentioned that the Project Team could have reviewed the Project Purpose indicators at some stage in 2020/21, but it did not happen because the Project Team had been busy coping with the COVID19 situation. It is one of the lessons learned from FiAS Project for similar types of JICA projects in future.

Ms. Cani mentioned that, although the Project had suffered a lot from the COVID19 situation, the actions that the Project had taken in response to the pandemic, the digital window project and the agricultural input support scheme, were significant success under those difficult days.

Ms. Suzuka Sugawara, Senior Advisor, Governance and Peacebuilding Department, JICA Headquarters, asked FED invest about the definition of active members because JICA's concern was that the number of active members had been decreasing over the past several months.

Ms. Cani answered that FED invest was in a process of refining the definition of active members ever since it had started to launch new financial products such as current account and utility payment. The current definition, which is if the user has an outstanding loan or deposit, does not capture those who pay energy bills by cash and those who use current account and only captures the number of members with outstanding loans at the end of each month.

Mr. Perlat Sulaj, CEO, FED invest, added that the fall of the number of active members was because of the COVID19 pandemic, which resulted in an abnormal but significant drop of loan takers in 2021. People hesitated to invest as compared with before the pandemic. He also mentioned the difficulty of drastically increasing the number of loan takers and depositors, but instead, FED invest's vision of acquiring more members by diversifying its financial product offering through utility payment and digital payment means.

Ms. Sugawara requested FED invest to continue refining the definition of active members so that it would be able to have a better picture of its business performance.

#### **4. Discussions on the Proposed Actions for Project Impact Sustainability (Attachment 4)**

Mr. Sulaj shared with the Committee FED invest's strategic vision and proposed actions for project impact sustainability. After having explained FED invest's experiences and competitiveness as the best promoter of financial inclusion in Albania and agricultural and financial contexts of rural areas, he explained several specific objectives for FED invest, which included (1) to maintain a solid growth of loans and deposits, (2) to focus on lending to SMEs, (3) to diversify utility payment services, (4) to enable inter-bank transfer, (5) to introduce new digital payments service such as QR code payment and international remittance, and (6) to expand its geographical coverage by establishing 8 more new branches in future. He also highlighted the importance of ABA Center and ABA Online, which already have more than 10,000 registered members who would demand for more financial services and online commerce and payment options in future, as an instrument to increase financial inclusion. ABA Centre is in the early phase and has great potential to develop and meet farmers' needs. Certainly, FED invest

## The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

will continue to invest in ABA, but the center still has big needs for support and technical assistance.

Ms. Sugawara asked Mr. Sulaj about the possibility of introducing remittance service.

Mr. Sulaj answered that FED invest had already regarded a license for all types of payments by the Bank of Albania except for credit and debit card. He also explained that there was a possibility of FED invest being integrated into the inter-bank payment system with the future execution of the Revised Payment and Settlement Directive (PSD2).

### **5. Lessons Learned from FiAS Project (Attachment 5)**

Ms. Tanaka shared the Committee with the lessons learned from implementing four and a half years of project activities that included: (1) Target-setting of the Project Purpose indicators were over ambitious due to the reasons discussed in the prior sessions; (2) The Project had given structure to customer centricity by practicing systematic information gathering and institutionalizing the philosophy through setting up the Customer at the Center Committee and executing the Strategic Marketing Plan and Member Care Manual; (3) A flexible approach taken under the COVID19 crisis, such as to develop ABA Online, distribute tablets for online staff training and deploy online channels for customer relationship management, had accelerated digitalization at FED invest; (4) Swift response to COVID19 by the input support scheme, an intervention outside of the PDM, had created a quadruple impact for FED invest; (5) The Project had successfully experimented digital communication channels, such as ABA Online and various social networks for disseminating educational materials and holding FED invest's General Assembly and; (6) Regular team communication such as online management meetings and exchange of written medium had developed mutual understanding, generated ideas and got things done.

### **6. Handing Over of Equipment to FED invest (Attachment 6)**

Ms. Yoshiko Honda, Deputy Chief Advisor, FiAS Project Team, handed over the certificate of hand over of equipment to Mr. Sulaj, wishing FED invest to utilize the equipment for future success of its business.

Mr. Sulaj promised that FED invest would show its greatest responsibilities on taking over and utilizing the equipment for its business.

### **7. Remarks by JICA**

Ms. Sugawara, on behalf of JICA, appreciated all the Project stakeholders' dedications towards the aim of improving the life of rural people through provision of both financial and non-financial services. She mentioned that, despite the COVID19 crisis, the Project had taken active steps such as the input support scheme in collaboration with input traders that had helped farmers to continue to access quality agricultural inputs, which was good evidence that the Project had been always listening to the needs of customers. She also remarked various Project achievements such as service provision in all the Albanian municipalities, 7 financial products newly introduced, Kredi24 launch attracting young generation and rapid ABA Online membership growth. She shared with the Committee JICA's requests

## The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

to FED invest for coping with the remaining challenges. The first challenge is how to meet the needs of the financially underserved people, which still comprises of two thirds of the national population according to the World Bank statistics. She requested FED invest to reach out this last mile population and at the same time requested the MoFE to look into the financial ecosystem because financial exclusion stems not only from the operation level but also from the financial regulation and infrastructure level. The second challenge is financial sustainability of the ABA Center, which is expected to be the first national agri-platform that provides farmers with one-stop service. She requested FED invest to re-examine ABA Business Plan and integrate a PDCA cycle into its operation, while requesting the MoFE to extend its support to FED invest so that more farmers would be able to benefit from ABA Center. She concluded her remarks by appreciating great contributions, innovative ideas and quick actions of the Project Team and the partnership created between the Project Team and JICA.

### 8. Closing Remarks

Mr. Besart Kadia, Deputy Minister, MoFE, praised the right actions taken and various success achieved by the Project despite unexpected crisis such as the earthquake and COVID19. He mentioned that financial inclusion is an important topic for the Ministry. He also mentioned that ABA Center is an important tool for educating farmers and that making it financially sustainable would make an important contribution for the agricultural sector. He appreciated FED invest and JICA for making such a platform happen and encouraged not to stop support at the early stage so that ABA Center would be a success case even for other Balkan countries. In the end he thanked the partnership between FED invest and JICA that enabled achieving most of the Project ideas and collecting lessons learned and suggested further collaborative work in future.

End.

### Attachments:

- (1) JCC program of the 7<sup>th</sup> JCC meeting
- (2) List of participants of the 7<sup>th</sup> JCC meeting
- (3) Presentation slides for the status of achievements of the project indicators
- (4) Presentation slides for proposed actions for project impact sustainability
- (5) Presentation slides for lessons learned from FiAS Project
- (6) Certificate of hand over of equipment

The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (1)

**7th Joint Coordination Committee**  
for  
**Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania**

Date : Thurs, 19 May 2022  
Opening Time : 09:00 hrs.  
Closing Time : 10:30 hrs.  
Venue : FED invest HQ Meeting Room

**Program**

<b>Time</b>	<b>Title</b>	<b>Speaker</b>	<b>Affiliation</b>
09:00-09:05	Opening remarks	Ms. Zana Konini	Project Director & Chairperson of JCC FED invest
09:05-09:40	Presentations on: 1. Status of Achievements of the Project indicators 2. Proposed actions for Project impact sustainability for each Output 3. Lessons learned from FiAS Project	Ms. Merita Cani  Mr. Perlat Sulaj  Ms. Hiroko Tanaka	Project Manager, FiAS Project & Director, Department of Strategic Projects, FED invest  Executive Director, FED invest  Chief Advisor, JICA Consultant Team
09:40-10:15	Discussion on the proposed actions for Project impact sustainability	-	
10:15-10:20	Handing over of Equipment to FED invest	Ms. Yoshiko Honda	Deputy Chief Advisor, JICA Consultant Team
10:20-10:25	Remarks by JICA	Ms. Suzuka Sugawara	Senior Advisor, Governance & Peace Building Department, JICA Headquarters
10:25-10:30	Closing Remarks	Mr. Besart Kadia	Deputy Minister Ministry of Finance and Economy

The Project on Smallholder Families' Financial Inclusion in Albania

Attachment (2)

Participants	
	Ministry of Finance and Economy (MoFE) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. Besart Kadia, Deputy Minister</li> <li>• Ms. Anxhela Bushati, Head of Directory of Programs and Projects Management</li> </ul> JICA Headquarters (Office for Gender Equality and Poverty Reduction) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. UCHIKAWA Tomomi, Senior Director (Participated online)</li> <li>• Mr. KUNITAKE Takumi, Director (Participated online)</li> <li>• Ms. SUGAWARA Suzuka, Senior Advisor</li> <li>• Ms. YAMADA Natsumi, Program Officer</li> </ul> JICA Balkan Office <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mr. HIRASHIMA Jun, Project Formulation Advisor</li> <li>• Mr. Sokol Konomi, Technical Coordinator in Albania</li> </ul> FED invest <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. Zana Konini, Project Director / Chairwoman of the Managing Council</li> <li>• Ms. Merita Cani, Project Manager / Director of Dept. of Strategic Projects</li> <li>• Mr. Perlat Sulaj, Output 1 Manager / CEO</li> <li>• Mr. Behar Gjoni, Output 2 Manager / Deputy CEO</li> <li>• Ms. Liliana Nanaj, Output 3 Manager / Head of Operation Dept.</li> </ul> JICA Consultant Team <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. TANAKA Hiroko, Chief Advisor / Output 2 Coordinator</li> <li>• Ms. HONDA Yoshiko, Deputy Chief Advisor / Output 1 Coordinator</li> <li>• Mr. YUGETA Kodai, Output 3 Coordinator</li> </ul> Embassy of Japan (Observer) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ms. MORIKAWA Hiroko, First Secretary (Participated online)</li> </ul>

添付資料 5 : ニーズ調査報告書(和文要約)



# アルバニア国小規模農家金融包摂プロジェクト

## ニーズ調査報告書

2018年10月

# 目次

<u>1 章：ニーズ調査の概要</u> .....	1
<u>1.1 調査の目的</u> .....	1
<u>1.2 調査方法</u> .....	1
<u>1.3 世帯調査における調査項目</u> .....	6
<u>1.4 本調査の制限要因</u> .....	6
<u>2 章：サンプル世帯の概要</u> .....	8
<u>2.1 FEDinvest のサービスアウトリーチ及びメンバーステータス</u> .....	8
<u>2.2 性別および年齢層ごとの回答者の分布</u> .....	8
<u>2.3 世帯主の職業</u> .....	9
<u>2.4 教育レベル</u> .....	10
<u>2.5 主要農業活動</u> .....	10
<u>2.7 所得レベル</u> .....	11
<u>3 章：調査結果 - 農業活動関連</u> .....	15
<u>3.1 農業機械</u> .....	15
<u>3.2 農業投入財</u> .....	15
<u>3.3 農産物の販売</u> .....	16
<u>3.4 アドバイザリー、トレーニング、および情報サービス</u> .....	18
<u>3.5 農業の財務管理</u> .....	21
<u>3.6 農業活動の問題</u> .....	21
<u>3.7 農業における協働作業</u> .....	22
<u>3.8 政府補助金へのアクセス</u> .....	23
<u>3.9 投資</u> .....	25
<u>4 章：調査結果 - 金融関連</u> .....	26
<u>4.1 将来の希望</u> .....	26
<u>4.2 リスク</u> .....	27
<u>4.3 家計</u> .....	28
<u>4.4 金融機関へのアクセス</u> .....	29
<u>4.5 貯蓄</u> .....	31
<u>4.6 ローン</u> .....	34
<u>4.7 保険</u> .....	37
<u>4.8 決済サービス</u> .....	39
<u>4.9 送金サービス</u> .....	41
<u>4.10 オンライン金融サービス</u> .....	42

<a href="#">4.11 FEDinvestの知名度</a> .....	45
<a href="#">5章：今後の予定</a> .....	47

ALL: アルバニアレク (1 ユーロ=126ALL, 1US ドル=110ALL、2018年10月時点)

## 1章：ニーズ調査の概要

### 1.1 調査の目的

カウンターパート機関である FEDinvest において「顧客中心主義」に基づく商品・サービスの開発能力を強化し、同機関の既存顧客および潜在顧客のニーズを理解することを目的に行われた。これらの目的を達成するため、ニーズ調査では FEDinvest の既存・潜在顧客の生産活動および生活の多様な分野にわたる調査・分析を行った。

ニーズ調査における主要調査項目は以下の通りである。

- 既存・潜在顧客の経済・金融面での現況（特に農業活動における現況）の把握
- 彼らが抱える金融面のギャップやリスクの理解
- 金融商品のニーズ、非金融サービスに関わる需要の把握

調査結果は新商品の開発や既存商品の改善活動（活動 1）および非金融サービスに関する活動（活動 2）の基礎となる。

また、本調査で収集するデータをベースとして、FEDinvest が定期的・継続的に収集し、経営管理データ (MIS) に組み込まれる、顧客情報・社会パフォーマンスに関するデータを決定する（活動 3）

さらに、ニーズ調査で収集される顧客の所得・資産関連データは、プロジェクト PDM の上位目標の指標のベースラインデータとして活用することも想定している。

### 1.2 調査方法

#### (1) 実施体制

調査の準備および実施は、FEDinvest のスタッフと JICA コンサルタントチームとの協働により行われた。

#### (2) 調査手法

現地調査機関の再委託による世帯への質問票調査。

#### (3) サンプルサイズ

1,000 世帯を目標とし、977 世帯からの回答が得られた。

#### (4) サンプル抽出方法

本調査では、以下に挙げるセグメントのニーズを把握・比較分析することが目的の一つであるため、サンプル世帯・個人の抽出にあたっては、これらセグメントの世帯・個人が

一定の割合で調査対象となるよう留意した。

- A) FEDinvest の既存サービス地域及びサービス外の地域
- B) FEDinvest の会員（アクティブ会員(Active member)を含む非アクティブ会員(Non-active member)及び非会員(Non-member)
- C) 経済発展レベルが高い地域及び低い地域
- D) 主要産業（酪農や果樹など）が違う地域
- E) 各ジェンダー及び年齢層

上記 A のセグメント地域を抽出するため、FEDinvest が既にサービスを提供している県と提供していない県に分類した。サービスの提供を行っている県はさらに、支店や会員が多い県（高浸透地域）と少ない県（低浸透地域）に分類している。分類された県の中から、FEDinvest との協議を基に、以下のルールにより調査対象県を選択することとした。

- 高浸透(High penetration) 地域： FEDinvest の会員が特に多い県を選択。
- 低浸透(Low penetration)地域およびサービス未提供(No penetration)地域： FEDinvest が今後新規進出および支店の拡充を希望している県を選択

さらに、農家組合組織化プロジェクトの実施予定地域も含めることとした。上記のプロセスにより選択された調査対象県を表 2 に示す。

上記 B のセグメント世帯の抽出に際して、調査選択地域の FEDinvest 支店にアクティブ会員及び非アクティブ会員、非会員の抽出を依頼した。上記 A と B のセグメントごとのサンプル数は表 1-1 の通りである。このようなグループ分けにより、FEDinvest のサービス利用状況や満足度、非会員やサービス未提供地域へのサービス拡張実現性の検討が可能となると期待される。

表 1-1：A および B のセグメント別サンプルサイズの目途

地域		アクティブ会員 (Active member)	非アクティブ会員 (Non-active member)	非会員 (Non-member)
既存サービス提供地域	高浸透地域 (High penetration)	180 世帯程度	130 世帯程度	50 世帯程度
	低浸透地域 (Low penetration)	100 世帯程度	130 世帯程度	50 世帯程度
サービス提供外地域 (No penetration)				350 世帯程度

サンプル抽出の次のステップとして、上記で選択された県の中から調査対象の郡を選択

している。郡の選定にあたっては、上記 C および D の各セグメントを抽出するため、以下の方法で選択を行った。まず、C のセグメント抽出のため、以下の郡レベルの指標を基に、各郡の経済発展レベルを、高、中、低の 3 グループに分類した。

- 経済支援への依存度  
社会福祉の給付を受けている世帯の割合 (出典: Albania, Census 2011, Albanian Institute of Statistics)
- 海外からの送金への依存度:  
海外からの送金を受けている世帯の割合 (出典 Albania, Census 2011, Albanian Institute of Statistics)

さらに、FEDinvest のスタッフと JICA 専門家のより、各郡の主要産業が特定された後、上記 D のセグメント地域を抽出した。上記プロセスにより選定された調査対象郡を表 1-2 に示す。また、調査対象郡の地理的分布を図 1-1 に示す。

表 1-2：世帯調査対象県及び郡

サービス アウトリ ーチ	県 (Municipality)	郡 (Commune)	経済支援への 依存度	Dependency on foreign remittances	主要産業
高浸透地 域	Elbasan	Gjinar	中	中	畜産/ 観光
		Shirgjan	中	中	野菜栽培/ 畜産
	Belsh	Belsh-qender	中	高	観光
	Lushnje	Kemishtaj	低	中	ハウス野菜
	Fier	Cakran	低	高	オリーブ/ワイ ン
		Demenas	低	中	畜産
		Qendër	低	低	畜産/ 多様な農産物
低浸透地 域	Durrës	Katundi i ri	低	中	ワイン/ 畜産
	Korce	Mollaj	低	中	果樹
		Qëndër Bulgarec	低	中	野菜栽培/ 果樹
		Voskopojë	低	低	畜産/ 観光

	Vau i Dejes	Bushat	低	中	果樹
	Shkoder	Postribë	高	中	野菜栽培/ 山羊・羊
		Rrethinat	高	低	果樹/ 野菜栽培
	Ura vajguore	Poshnje	中	中	ハウス野菜
		Kutalli	低	中	ハウス野菜
サービス 未提供地 域	Devoll	Progër	低	中	果樹
		Qendër Bilisht	低	中	畜産
	Kukes	Shtiqen	高	低	畜産
		Shishtavec	高	低	ジャガイモ/ 果樹/ 畜産/ 観光

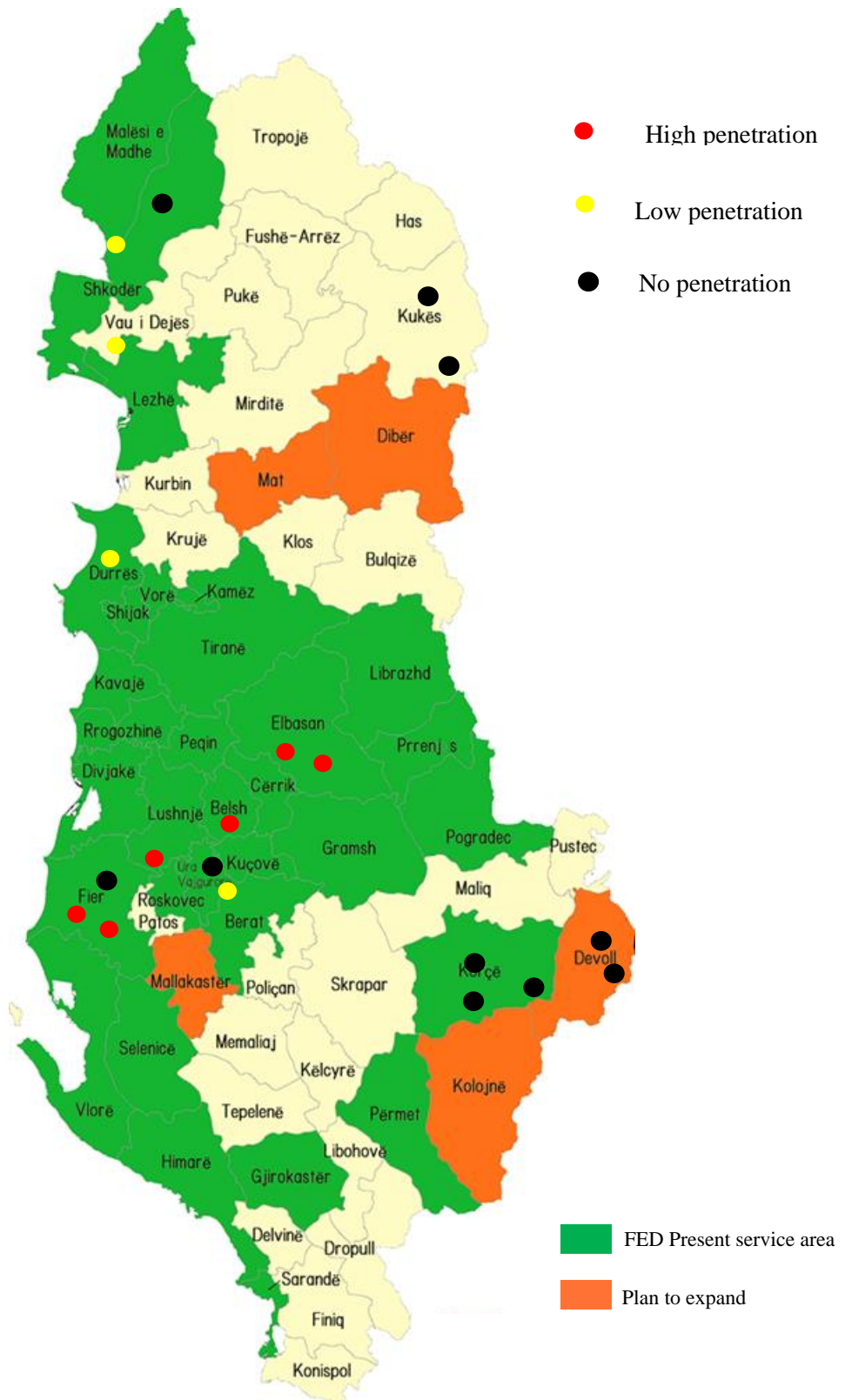


図 1-1:調査対象郡の分布



さらに、上記 E のセグメントを抽出するため、各世帯における回答者に一定の割合で女性もしくは男性が含まれ、さらに以下の各年齢層が含まれるよう調査を実施した。

Junior:	21 歳以下
Youth:	22-35 歳
Middle:	36-59 歳
Elderly:	60 歳以上

### 1.3 世帯調査における調査項目

世帯調査における主要な調査項目は以下の通りである。

#### 生計

- 世帯所得
- 生産資産 (農地、機械、建物など)
- 金融資産 (口座残高、借入残高)

#### 農業

- 農業生産や販売における現状、課題
- 農業における非金融サービスへのニーズ
- 協同組合結成の意欲、実現可能性

#### リスクおよびそのマネジメント

- 抱えるリスクの特徴、その対応策
- 投資、貯蓄、負債管理状況

#### 金融サービス利用状況

- 金融サービス利用の促進要因、阻害要因
- 担保の活用状況
- 日々の金融・支払いに関わるニーズ
- 利用している金融サービスの満足度、不満ポイント

### 1.4 本調査の制限要因

本調査の分析結果の解釈に関して、以下の制限要因に注意する必要がある。

#### (1) サンプルデザイン

本調査におけるサンプル抽出方法は有意サンプリングであるため、FEDinvest のメンバ

一など過大に含まれるセグメントが存在する。

## (2) 質問票の構成

本調査質問票作成においては、多数の関係者が関わったため、質問数が多くなり、また質問票の構成が複雑となった。そのため、調査員もしくは回答者が適切な流れを理解できず、適当でない回答がされていることが散見された。これらの問題が見られる質問項目に関しては、今後行われるフォローアップ調査で再度検討を行う（フォローアップ調査については5章で詳細を記述する）。

## (3) 質問の内容

本調査の大部分の質問に対して適切な回答を得られたが、回答者の適切な理解が難しい質問（Global Gap, 認証, 保険など）が含まれていた。また、所得、消費、貯蓄額などの回答を得ることは困難であった。これらの質問項目は、フォローアップ調査で再度検討を行う。

## 2章：サンプル世帯の概要

### 2.1 FEDinvest のサービスアウトリーチ及びメンバーステータス

表 2-1: および図 2-1 に FEDinvest のサービス地域およびメンバーステータスごとのサンプル世帯の分布を示す。

表 2-1: FEDinvest のサービスアウトリーチおよびメンバーステータスごとのサンプル世帯の分布

	Active member	Non-active member	Non-member	Overall
High penetration areas	196	119	37	352
Low penetration areas	64	132	38	234
No penetration areas			391	391
<b>Overall</b>	<b>260</b>	<b>251</b>	<b>466</b>	<b>977</b>

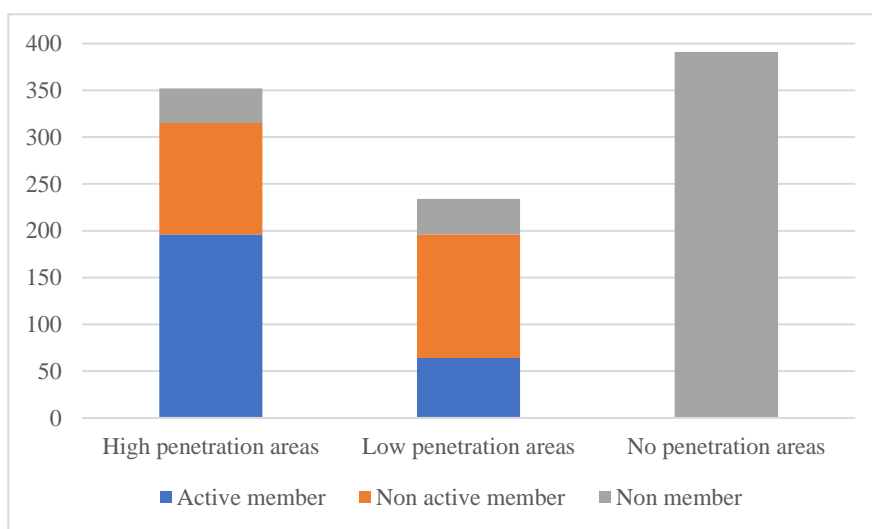


図 2-1: FEDinvest のサービスアウトリーチおよびメンバーステータスごとのサンプル世帯の構成

### 2.2 性別および年齢層ごとの回答者の分布

性別および年齢層ごとの回答者の分布を表 2-2 および図 2-2 に示す。男性の 60 歳以上の回答者が多く含まれていることが見て取れる。

表 2-2: 性別および年齢層ごとの回答者の分布

Age group	Male	Female
0-21 Junior	75	62

22-35 Youth	128	79
36-59 Middle	293	42
60+ Elderly	283	15
<b>Overall</b>	<b>779</b>	<b>198</b>

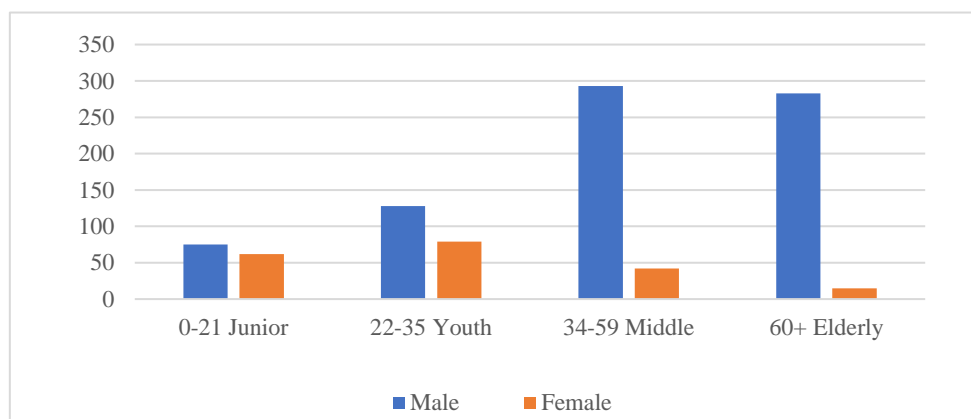


図 2-2: 性別および年齢層ごとの回答者の分布

### 2.3 世帯主の職業

表 2-3 及び図 2-3 にサンプル世帯における世帯主の職業の分布を示す。農業従事者を調査対象者としているため、大部分が自作農である。

表 2-3: 世帯主の職業の分布

Occupation of household head	Number of sample households
Self-employed at his/her farm	751
Retired (old age)	107
Employed in private sector	41
Unemployed	26
Employed in public sector	19
Other inactive	14
Own non-agricultural business	11
Employed in other farms	5
Artisan or service provider	2
Student	1
<b>Overall</b>	<b>977</b>

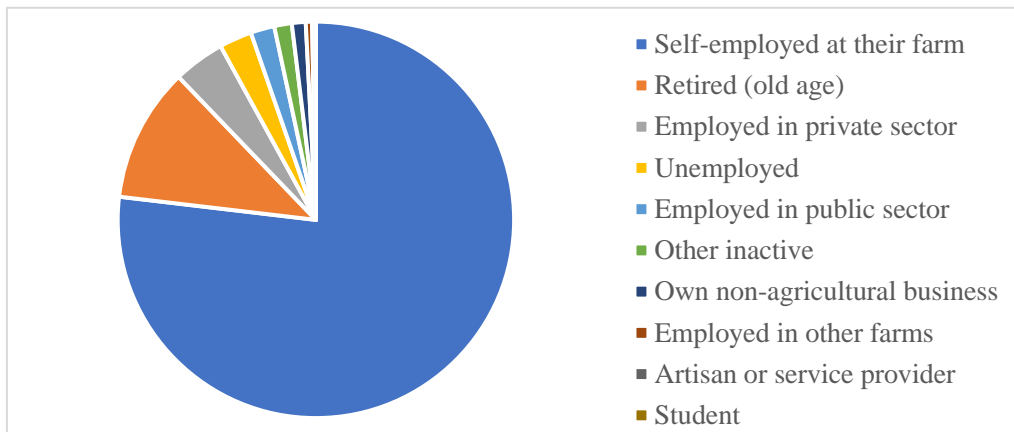


図 2-3: 世帯主の職業の分布

## 2.4 教育レベル

表 2-4 および図 2-4 に世帯主の教育レベルの分布を示す。

表 2-4: 世帯主の教育レベルの分布

Education level of household head	Number of sample households
No education	5
Elementary	642
High school	282
University	48
<b>Overall</b>	<b>977</b>

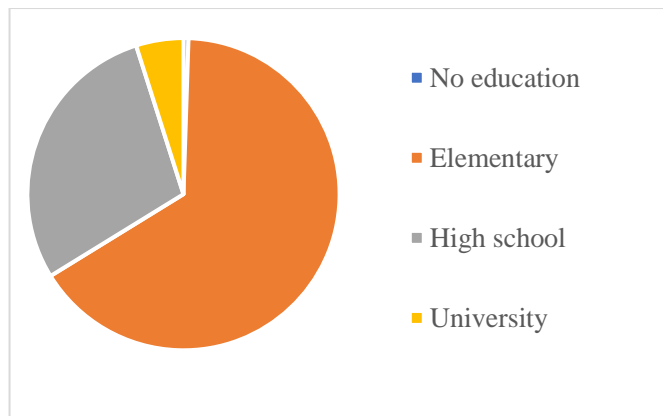


図 2-4: 世帯主の教育レベルの分布

## 2.5 主要農業活動

サンプルの世帯の農業所得をセグメント別に比較し、そのうち最も所得額の高いセグメントをその世帯の主要農業活動として特定した。主要農業活動別サンプル世帯の分布を図 2-5 に示す。このカテゴリーは農業活動の分析の際に主に用いられるが、大部分の世帯は複数のセグメントの農業活動を行っていることに注意が必要である。

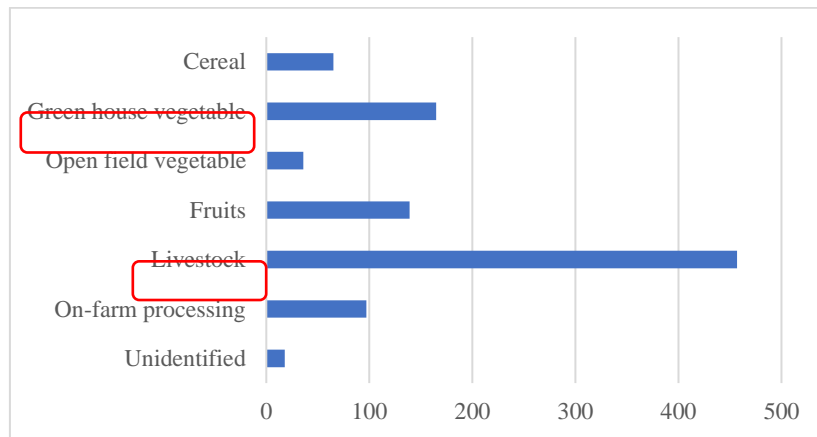


図 2-5: 主要農業活動別サンプル世帯の分布

## 2.7 所得レベル

### (1) 年間世帯所得

農業所得を聞き取りにより特定することは困難なため、世帯の保有農地面積および家畜数と FEDinvest が保有する農業活動の平均所得の数値を用いて、サンプル世帯の世帯所得を推計した（ただし、現金収入は聞き取りにより特定）。

年間世帯所得レベルによるサンプル世帯の分布を図 2-6 に示す。サンプル世帯の平均年間所得額は 1,001,443 ALL、中央値は 729,647 ALL である。

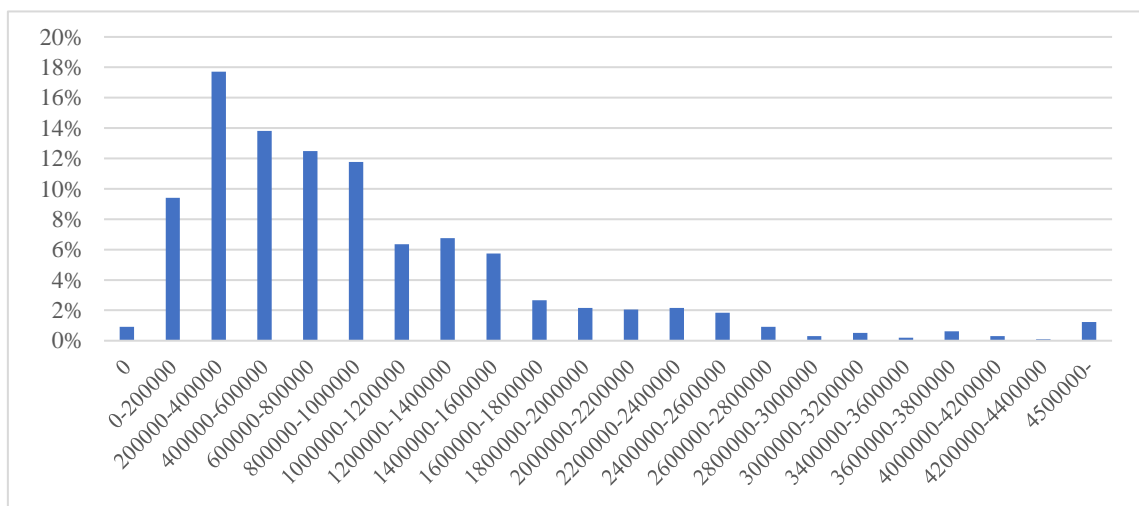


図 2-6: 年間世帯所得レベルによるサンプル世帯の分布 (ALL, n=977)

### (2) 一人当たり年間所得

図 2-7 に一人当たり年間所得サンプル世帯の分布を示す。サンプル内の平均額は 291,736 ALL、中央値は 197,750 ALL であった。

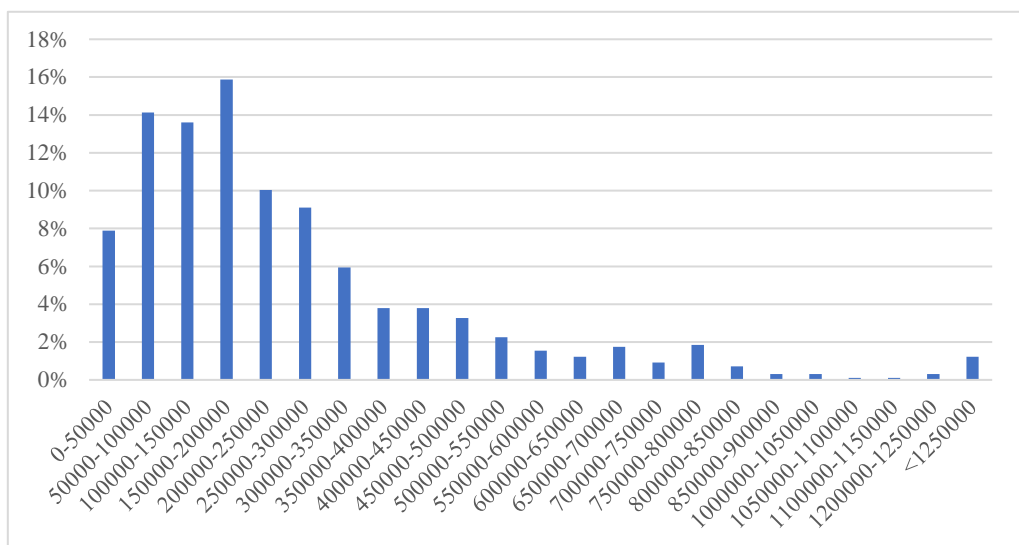


図 2-7: 一人当たり年間所得の分布 (ALL, n=977)

表 2-5 に示すとおり、サンプル世帯の約 20%が絶対的貧困ライン（一人あたり年間所得 96,562 ALL）以下の世帯であった<sup>4</sup>。Living Standard Measurement Survey (LSMS)によると、アルバニア農村部での貧困ライン以下の世帯は約 15% である（2012 年）<sup>5</sup>。

表 2-5: 絶対的貧困ライン以上および以下の世帯の分布

	Number of households	% of households
Under poverty line	199	20%
Above poverty line	778	80%
<b>Overall</b>	<b>977</b>	<b>100%</b>

### (3) 年間農業所得

年間農業所得レベルごとのサンプル世帯の分布を図 2-8 に示す。上記の世帯所得は生計レベルの指標であるが、農業所得は農業活動の規模を表す指標として活用する。

<sup>4</sup> ここでの貧困ラインは LSLM 2012 の計算方法により推計された。LSLM の計算方法は <http://www.instat.gov.al/en/themes/social-condition/living-standard-measurement-survey/#tab4> を参照のこと。

<sup>5</sup> INSTAT (statistics). 2017. Statistics databases. <http://www.instat.gov.al>

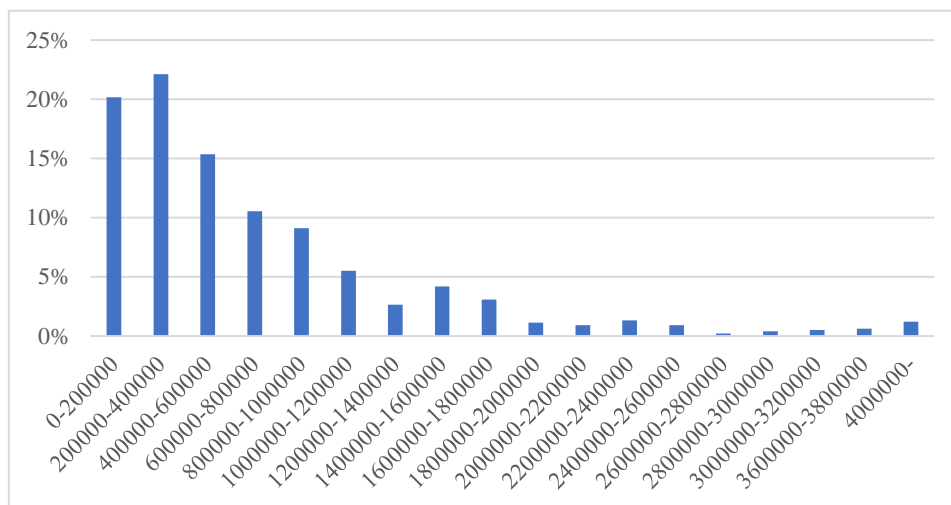


図 2-8: 年間農業所得レベルごとのサンプル世帯の分布(ALL, n=977)

#### (4) 所得源

各所得源ごとの平均世帯所得を表 2-6 および図 2-9 に示す。ハウス野菜、果樹、農加工を主要活動とする世帯の世帯所得が比較的高いことが見て取れる。

表 2-6: 各所得源ごとの平均世帯所得(ALL, n=959)<sup>6</sup>

Major farming activity	Crop	Livestock	On-farm processing	Employment	Remittance	Pension and other	Annual income
Cereal	422,703	53,611	941	114,646	160,446	40,615	<b>792,963</b>
Green house vegetable	987,849	105,605	10,490	77,317	88,396	30,732	<b>1,300,389</b>
Open field vegetable	273,707	69,907	5,531	77,000	158,933	26,667	<b>611,745</b>
Fruits	758,290	59,550	3,440	72,770	343,765	39,712	<b>1,277,529</b>
Livestock	129,734	431,982	1,809	71,884	54,768	53,521	<b>743,697</b>
On-farm processing	506,809	14,695	977,082	82,980	25,493	155,852	<b>1,762,912</b>
<b>Overall</b>	<b>431,302</b>	<b>240,542</b>	<b>102,362</b>	<b>77,160</b>	<b>110,577</b>	<b>56,092</b>	<b>1,018,035</b>

<sup>6</sup> 主要農業活動が特定できない世帯は本表の分析から除いた。



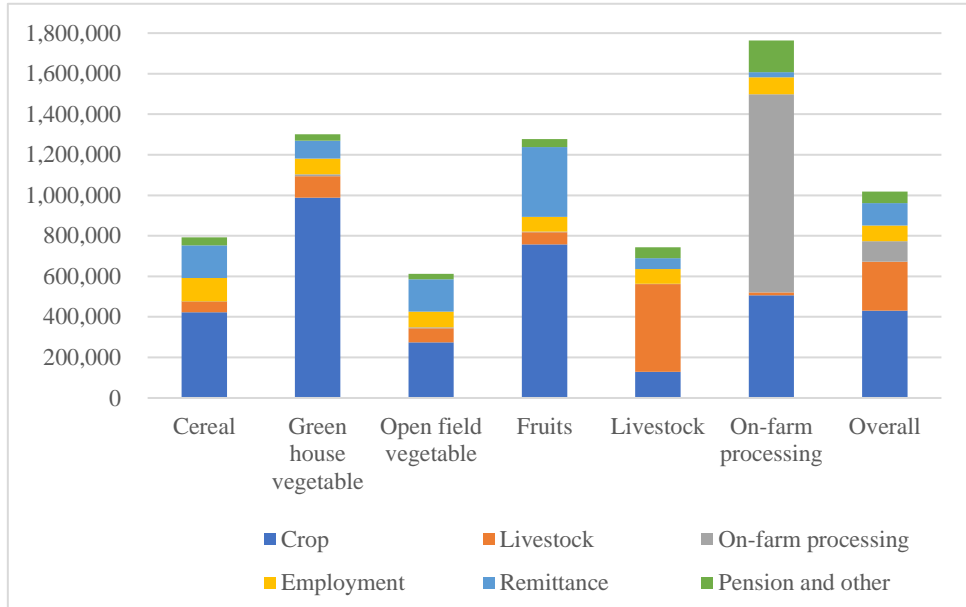


図 2-9: 各所得源ごとの平均世帯所得 (ALL, n=959)

### 3章：調査結果 - 農業活動関連

#### 3.1 農業機械

各種農業機械を保有する世帯の割合を表 3-1 に示す。全体として農業機械を保有する世帯は低い割合に留まるが、果樹栽培を主要活動とする世帯は比較的保有率（とくに貯蔵施設）が高いことが見て取れる。果樹産物は野菜よりも貯蔵期間が長いことが一因と思われる。

表 3-1:各種農業機械・施設を保有する世帯の割合(n=959)

Major farming activity	Agriculture machinery	Transport capacities (lorry and/or truck)	Storage capacities
Cereal	20%	12%	15%
Green house vegetable	10%	24%	18%
Open field vegetable	22%	17%	11%
<b>Fruits</b>	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>39%</b>
Livestock	15%	24%	11%
On-farm processing	15%	7%	11%
<b>Overall</b>	<b>17%</b>	<b>21%</b>	<b>17%</b>

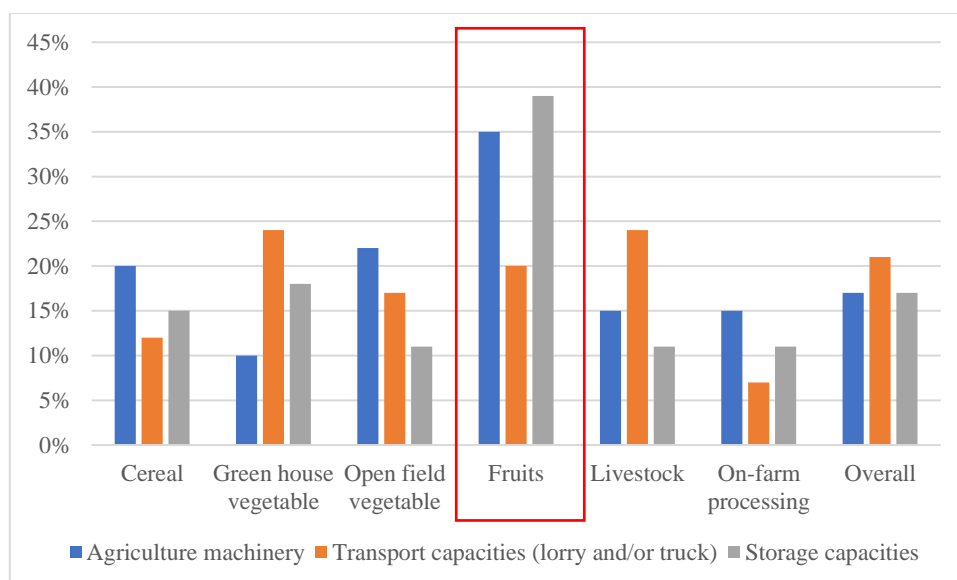


図 3-1: 各種農業機械を保有する世帯の割合(n=959)

#### 3.2 農業投入財

農業投入財を購入している世帯の割合を表 3-2 に示す。サンプル世帯の約 90%が投入財を購入している。表 3-3 は投入財の購入場所に対する回答である。多くの農家は、小売

店で購入しているが、ハウス野菜と果樹栽培を主要活動としている農家の多くは、卸売業者から購入していることが分かる。ハウス野菜や果樹栽培は志向の高いセクターであり、多くの農家が比較的高品質の投入財を販売している卸売業者から購入していると思われる。

表 3-2: 農業投入財を購入している世帯の割合(n=959)

Major farming activity	% of households
Cereal	92%
Green house vegetable	91%
Open field vegetable	83%
Fruits	93%
Livestock	87%
On-farm processing	79%
<b>Overall</b>	<b>88%</b>

表 3-3: 投入財の購入場所の割合(n=870)

Major farming activity	Local collectors and wholesale traders	Private sales point
Cereal	7%	93%
Green house vegetable	17%	83%
Open field vegetable	3%	97%
Fruits	14%	86%
Livestock	10%	90%
On-farm processing	3%	97%
<b>Overall</b>	<b>11%</b>	<b>89%</b>

サンプル世帯の各種投入財の品質および安全基準への評価を表 3-4 に示す。30~45%の世帯が各種投入財の品質および安全基準が低いもしくは非常に低いと回答している。これらの結果は、農業組合組織化により交渉力を高め、品質の高い（また価格の安い）投入財購入の可能性を示している。

表 3-4: 各種投入財の品質および安全基準への評価 (n=870)

	Very high quality	High quality		Acceptable quality	Low quality	Very low quality
Seed	5%	7%		44%	31%	13%
Seedling	4%	8%		46%	33%	9%
Manure	4%	12%		54%	23%	7%
Feed for livestock	4%	9%		55%	26%	6%

### 3.3 農産物の販売

各種農産物を販売している農家の割合を表 3-5 に示す。全サンプル世帯の 78%が生産した農産物を販売している。

表 3-5: 各種農産物を販売している農家の割合 (n=959)

	Field crops, vegetables, and fruits	Livestock products	Processed farm products	Overall agri sales
Cereal	55%	12%	2%	58%
Green house vegetable	78%	23%	3%	80%
Open field vegetable	64%	31%	0%	69%
Fruits	76%	27%	17%	82%
Livestock	39%	67%	9%	83%
On-farm processing	36%	48%	25%	60%
<b>Overall</b>	<b>53%</b>	<b>46%</b>	<b>10%</b>	<b>78%</b>

農産物を販売している農家のうち、定期的に農産物を販売するバイヤーがいる農家の割合を図 3-2 に示す。全サンプル世帯のうち約半数が定期的に販売するバイヤーがいると回答しているが、ハウス栽培を主要活動とする世帯はその割合が比較的高い。

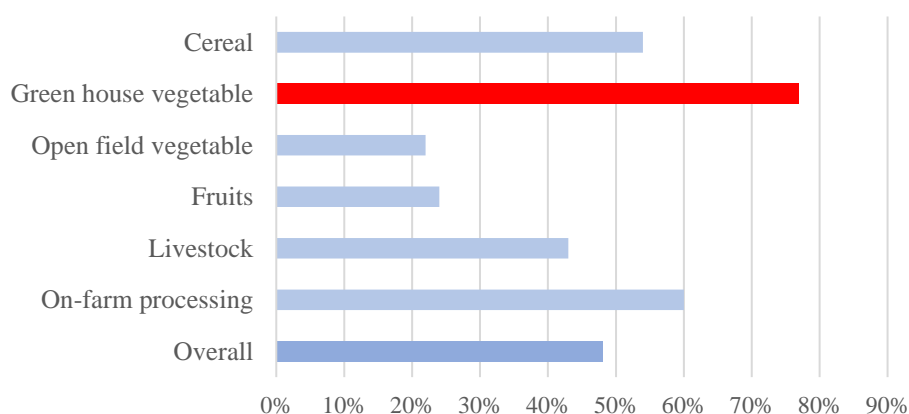


図 3-2: 定期的に販売するバイヤーがいる農家の割合 (n=748)

表 3-6 および図 3-3 は、農産物の最終消費地（国内もしくは海外市場）を農家セグメント（主要農業活動）ごとに比較したものである。大部分の農家の農産物は国内市場向けだが、ハウス栽培および果樹栽培を主要農業活動としている世帯の多くは海外市場へ出荷をしている。アルバニアにおける輸出志向の多くは小規模であり、また直接海外に輸出している農家は少数であることが実情であるが、ハウス栽培および果樹栽培は輸出の振興にポテンシャルが高いことが示唆される。また、輸出に関わる金融および非金融サービスのニーズやポテンシャルが高いことも含意される。

表 3-6: 農産物の最終消費地 (n=748)

Major farming activity	Domestic market	Foreign market
Cereal	98%	2%
Green house vegetable	62%	38%
Open field vegetable	100%	0%
Fruits	96%	4%
Livestock	99%	1%
On-farm processing	98%	2%
<b>Overall</b>	<b>92%</b>	<b>8%</b>

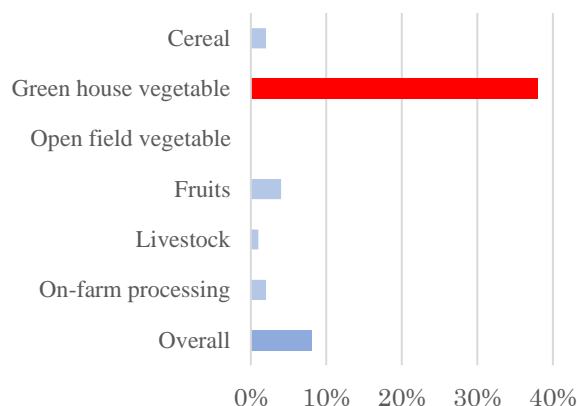


図 3-3: 農産物の最終消費地 (n=748)

「バイヤーとのフォーマルな契約に意欲がある」と回答した世帯の割合を表 3-7 に示す。全サンプル世帯の半分以上が、「意欲がある」もしくは「大いに意欲がある」と回答しており、この数字は事前の予想よりも高い割合である。バイヤーとの契約関係は、バリューチェーンファイナンスなど金融サービスを提供する出発点ともなりうるため、将来のバリューチェーン関連の商品開発強化の可能性・必要性が示唆される。

表 3-7: 「バイヤーとのフォーマルな契約に意欲がある」と回答した世帯の割合 (n=959)

Major farming activity	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
Cereal	8%	51%	26%	9%	6%
Green house vegetable	2%	42%	42%	13%	0%
Open field vegetable	11%	36%	44%	6%	3%
Fruits	27%	27%	35%	9%	2%
Livestock	8%	44%	33%	15%	0%
On-farm processing	22%	65%	10%	2%	1%
<b>Overall</b>	<b>11%</b>	<b>44%</b>	<b>33%</b>	<b>12%</b>	<b>1%</b>

### 3.4 アドバイザリー、トレーニング、および情報サービス

各種サービスへのアクセスのしやすさに関する回答を表 3-8 および図 3-4 に示す。全サンプル世帯のうち 30%-45% が各種サービスへのアクセスが難しいもしくは非常に難しいと回答している。

表 3-8: 各種サービスへのアクセスのしやすさ (n=977)

	Very easy	Easy	Neither difficult nor easy	Difficult	Very difficult
Advice on production technology	2%	28%	37%	29%	4%
Input market information	3%	34%	36%	26%	2%

Product market information	3%	27%	34%	33%	3%
Advice on business plans/ loan/subsidy	2%	23%	30%	35%	10%
Financial education	1%	23%	37%	27%	12%
Certification services	1%	22%	30%	33%	13%

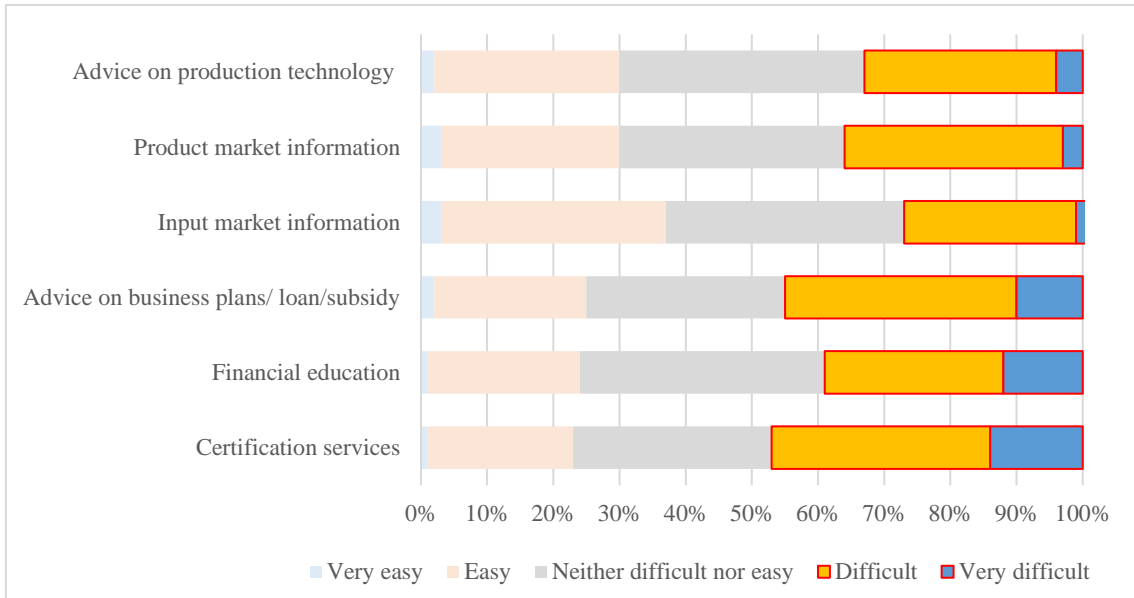


図 3-4: 各種サービスへのアクセスのしやすさ (n=977)

各種サービスの質の評価への回答を表 3-9 および図 3-5 に示す。20-30% の回答者がサービスの質が悪いもしくは非常に悪いと回答している。

表 3-9: 各種サービスの質の評価 (n=977)

	Very good	Good	Neither good nor poor	Poor	Very poor
Advice on production technology	2%	32%	47%	17%	1%
Input market information	2%	35%	40%	21%	2%
Product market information	2%	30%	42%	25%	2%
Advice on business plans/ loan/ subsidy	1%	27%	44%	25%	3%
Financial education	2%	28%	44%	22%	4%
Certification services	1%	28%	45%	21%	5%

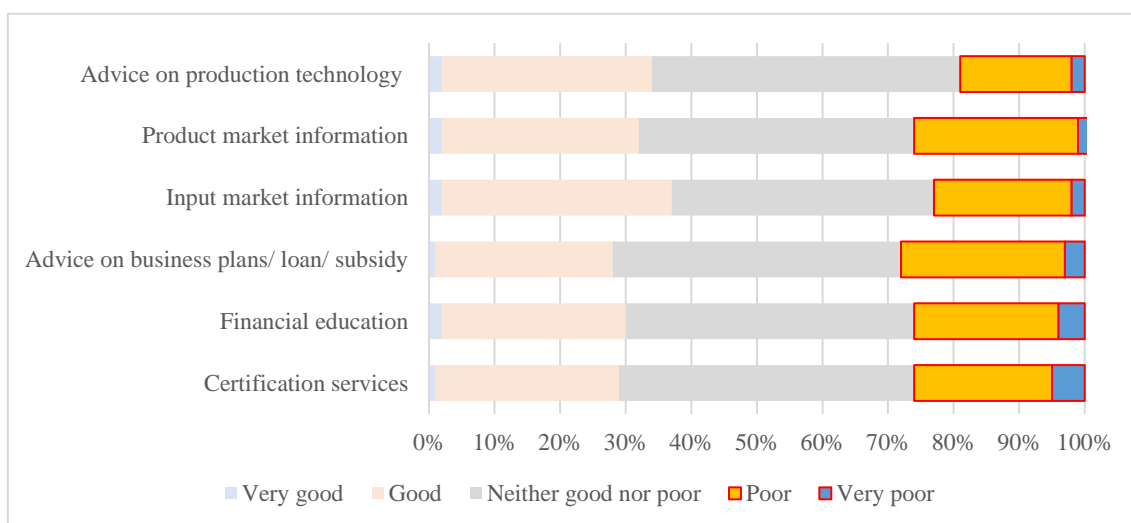


図 3-5: 各種サービスの質の評価 (n=977)

上記の結果は多くの農家がこれらのサービスへのアクセスが難しく、サービスの質に不満を持っていることを示しており、これらのサービス提供の可能性および必要性が示唆される。また、サービスへのアクセス向上には組合組織化も選択肢として考えられる。

表 3-10 は「最も必要なサービスが何か？」という質問に対する回答を示している。サンプル世帯のうち最も多くの世帯が栽培技術へのアドバイスと回答し、農産物市場の情報、投入財市場情報が続く。

金融教育を最も必要なサービスと選択した世帯は少数だが、2番目に重要と回答した世帯は10%程度あり、当該トピックへの需要があることも示されている。また、金融教育の内容に関して回答者の理解が不足していた可能性もあることに注意が必要である。

表 3-10: 最も必要なサービス (n=977)

	Advice on production technology	Product market information	Input market information	Advice on business plans/ loan/subsidy	Certification services	Financial education
Cereal	51%	32%	14%	3%	0%	0%
Green house vegetable	32%	35%	24%	7%	1%	1%
Open field vegetable	36%	31%	22%	11%	0%	0%
Fruits	32%	29%	24%	7%	6%	1%
Livestock	33%	38%	19%	7%	2%	1%
On-farm processing	77%	5%	13%	4%	0%	0%
<b>Overall</b>	<b>38%</b>	<b>32%</b>	<b>20%</b>	<b>7%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>

上記から、農家により栽培技術のアドバイス、農産物市場の情報、投入財市場情報へ

の需要が高く、また多くの農家にとってこれらのサービスへのアクセスは難しいことも見て取れる。この需給のギャップを埋める大きな機会が存在することが示唆される。

### 3.5 農業の財務管理

表 3-11 は農業活動の売上および費用を記帳している世帯の割合を農業所得別に見たものである。記帳をしている世帯の割合は農業規模（所得）が上がるにしたがって若干増えているが、全体の 40%以上の世帯がほとんどもしくは全く記帳をしていないと回答している。

表 3-11: 農業活動の売上および費用を記帳している世帯の割合 (n=977)

Annual on-farm income (ALL)	Always	Often	Sometimes	Rarely	Never
0-250,000	9%	10%	30%	22%	29%
250,000-500,000	8%	14%	33%	21%	26%
500,000-1,000,000	18%	22%	18%	21%	21%
1,000,000-	21%	26%	19%	15%	19%
<b>Overall</b>	<b>14%</b>	<b>18%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>24%</b>

表 3-12 は農業の記帳や財務に関する研修を受けたことがある世帯の割合を世帯主の教育レベルごとに見たものである。教育レベルが上がるにしたがって、研修受講者の割合も増えていくが、大部分の世帯で受講経験がない。

表 3-12: 農業の記帳や財務に関する研修を受けたことがある世帯の割合 (n=977)

Education level of respondent	% of respondents
No education	0%
Elementary	8%
High school	11%
University	19%
<b>Total</b>	<b>9%</b>

上記の結果から、農業の財務関連の教育、研修の提供の必要性が示唆される。

### 3.6 農業活動の問題

表 3-13 は、「農業活動における最も大きな問題は何か？」という質問への回答を示している。「投入財の価格が高い」もしくは「農産物の価格が低い」と回答した世帯が過半を占めている。これらの点は、規模の小さいアルバニア農家の特徴を示しており、組合組織化によりこれらの弱点を克服していく必要性が示唆される。

表 3-13: 農業活動における最も大きな問題 (n=977)



	Important inputs are expensive	Prices of my agricultural products are low	Important inputs are not available	There is no regular buyers	Diseases and pests of plants and animals	Services on agriculture are not accessible
Cereal	43%	23%	14%	17%	2%	2%
Green house vegetable	39%	30%	7%	3%	18%	2%
Open field vegetable	33%	17%	6%	11%	14%	17%
Fruits	24%	26%	18%	25%	6%	1%
Livestock	38%	29%	10%	8%	8%	7%
On-farm processing	18%	3%	54%	13%	2%	10%
<b>Overall</b>	<b>34%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>11%</b>	<b>8%</b>	<b>6%</b>

### 3.7 農業における協働作業

表 3-14: 農業組合のメンバーの割合、および各協働作業を行っている世帯の割合を示している。全サンプル世帯のうち、組合のメンバーは 7%、他の農家と生産活動の協働作業を行っているのは 14%、販売活動の協働作業を行っているのは 9%であった。Elbasan と Vau i Deje では組合所属世帯、協働作業を行っている世帯が多いが、フォローアップ調査によりこれら地域での組合活動の現状を確認する必要があると思われる。

表 3-14: 農業組合のメンバーの割合、および各協働作業を行っている世帯の割合(n=977)

District	% of households who are members of agriculture producer group or cooperative	% of households who carry out joint production activities with other farmers	% of households who carry out joint sales activities with other farmers
Belsh	2%	0%	0%
Devoll	0%	14%	13%
Durrës	0%	0%	0%
Elbasan	26%	45%	32%
Fier	1%	1%	0%
Korce	1%	3%	0%
Kukes	3%	19%	0%
Lushnje	0%	0%	0%
Shkoder	3%	8%	4%
Ura vajgurore	0%	0%	1%
Vau i Dejes	52%	72%	58%
<b>Total</b>	<b>7%</b>	<b>14%</b>	<b>9%</b>

表 3-14 はサンプル世帯における様々な協働作業への参加意思を示している。全体として 25~50%の世帯が各協働作業へ参加する意思を見せている。組合組織化や協働活動への支援への可能性および必要性が示唆される。

表 3-14: 様々な協働作業への参加意思(n=977)

	Strongly agree	Agree	Neither agree nor disagree	Disagree	Strongly disagree
I am willing to pay my own contribution for jointly hiring a technology/plant protection agronomist	5%	29%	31%	30%	6%
I am willing to pay my own contribution for jointly buying and using agricultural machinery	4%	22%	32%	36%	7%
I am willing to participate in a input provision product marketing group/cooperative	5%	21%	32%	36%	5%
I am willing to participate in collective activity, such as joint maintenance of irrigation canals, village road	10%	41%	30%	17%	2%

### 3.8 政府補助金へのアクセス

表 3-15:は政府補助金へ申請経験がある世帯の割合を示している。申請経験がある世帯は全体の 6%と非常に低い。果樹栽培を主要農業活動とする世帯は比較的多く申請経験があるが、果樹関連の補助金が多いことが一因と思われる。

これら申請経験のある世帯のうち、申請した政府スキームの名前を記憶しているものはわずかであった。政府スキームの内容やシステムに関して、農家の自覚を促す活動が重要であると示唆される。

表 3-15: 政府補助金へ申請経験がある世帯の割合(n=977)

Major farming activity	% of households who applied	% of households who obtained the support
Cereal	8%	6%
Green house vegetable	2%	0%
Open field vegetable	6%	6%
Fruits	12%	6%
Livestock	7%	1%
On-farm processing	5%	2%
<b>Overall</b>	<b>6%</b>	<b>2%</b>

表 3-16 は、政府補助金申請のための農家グループ活動への参加意欲を表明した世帯の割合で示している。これまでに申請経験がある世帯より多くの世帯、約 21%が参加に意欲を示している。

表 3-16: 政府補助金申請のための農家グループ活動への参加意欲を表明

した世帯の割合(n=977)

Major farming activity	% of households
Cereal	34%
Green house vegetable	24%
Open field vegetable	6%
Fruits	25%
Livestock	20%
On farm processing	7%
<b>Overall</b>	<b>21%</b>

表 3-17 は、申請を希望する政府スキームを示したものである（世帯数）。IPAD のような大規模農家向けよりも、国内スキームに機会を感じている農家が多いことが見て取れる。

表 3-17: 申請を希望する政府スキーム（世帯数）

Name of scheme	Number of households
EU support scheme (IPARD like)	10
Government support scheme on agriculture	123
<b>Overall</b>	<b>133</b>

### 3.9 投資

表 3-18 は過去 3 年の間に各種投資をした世帯の割合を示している。全サンプル世帯のうち、約 18%が何らかの投資を行っている。

表 3-18:過去 3 年の間に各種投資をした世帯の割合(n=959)

	Made invest in the last three years	Buy livestock	Buy agricultural equipment	Fruit plantation	Agricultural buildings or	Non-agricultural private company	Buy agricultural land	Buy a car or truck	House, apartment or building	Buy non agricultural land	Buy agro-processing equipment
Cereal	14%	0%	5%	0%	0%	6%	0%	3%	0%	0%	0%
Green house vegetable	14%	0%	0%	0%	8%	1%	1%	1%	2%	0%	0%
Open field vegetable	17%	0%	3%	0%	3%	6%	0%	0%	0%	0%	6%
Fruits	29%	2%	11%	15%	1%	2%	1%	0%	1%	1%	1%
Livestock	16%	7%	4%	1%	1%	2%	0%	3%	0%	0%	0%
Processing	27%	9%	4%	9%	1%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Overall</b>	<b>18%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>2%</b>	<b>1%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>

表 3-19 と図 3-6 は、「今後 5 年間で最も優勢度の高い投資は何か？」という質問に対する回答である。農業機械、家畜、など農業生産に関わる投資の需要が高いが、住居への需要も存在する。

表 3-19:今後 5 年間で最も優勢度の高い投資 (n=977)

Agricultural equipment	Livestock	Fruit plantation	House/building	Agricultural buildings/greenhouses	Agricultural land	Car or truck	Agro-processing equipment
25%	22%	16%	10%	10%	9%	4%	1%

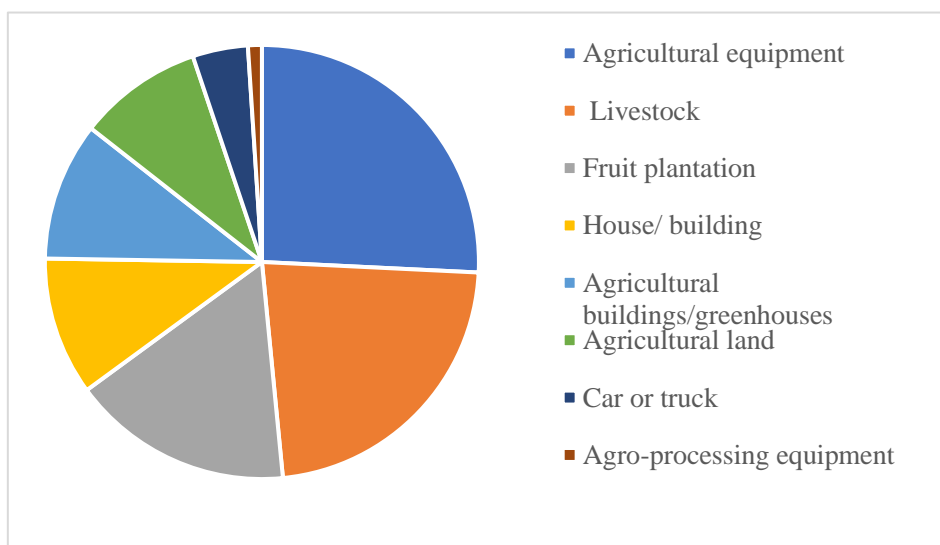


図 3-6: 今後 5 年間で最も優勢度の高い投資 (n=977)

## 4章：調査結果 - 金融関連

### 4.1 将来の希望

表 4-1 は「5年後に現在の農業で働いていると思うか？」という質問に対する回答を示している。全サンプル中のうち約 80%が「そう思う」と回答しており、小規模農家ほどその傾向が高い。

表 4-1: 5年後に現在の農業で働いていると思うか？(n=977)

Farm income level	Most likely	Likely	Neither likely nor unlikely	Unlikely	Most unlikely
0-250,000	49%	18%	19%	7%	6%
250,000-500,000	47%	19%	23%	8%	3%
500,000-1,000,000	62%	29%	7%	2%	0%
1,000,000-	71%	23%	5%	1%	0%
<b>Overall</b>	<b>57%</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>5%</b>	<b>2%</b>

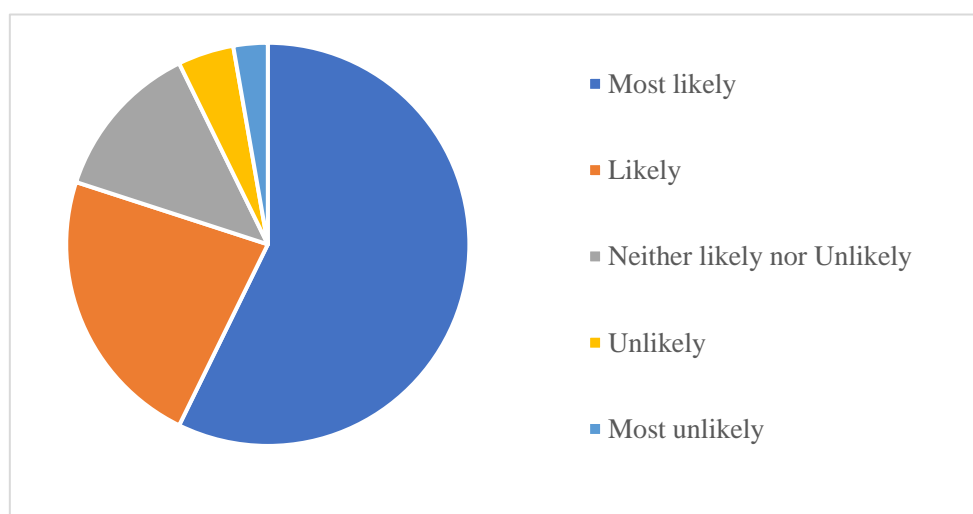


図 4-1: 5年後に現在の農業で働いていると思うか？（全サンプル, n=977）

図 4-2 は、「将来も現在の農場で働く場合、何が必要か？」という質問への回答を示している。金融へのアクセスと栽培技術のトレーニングを選択した世帯が多いことが見て取れる。

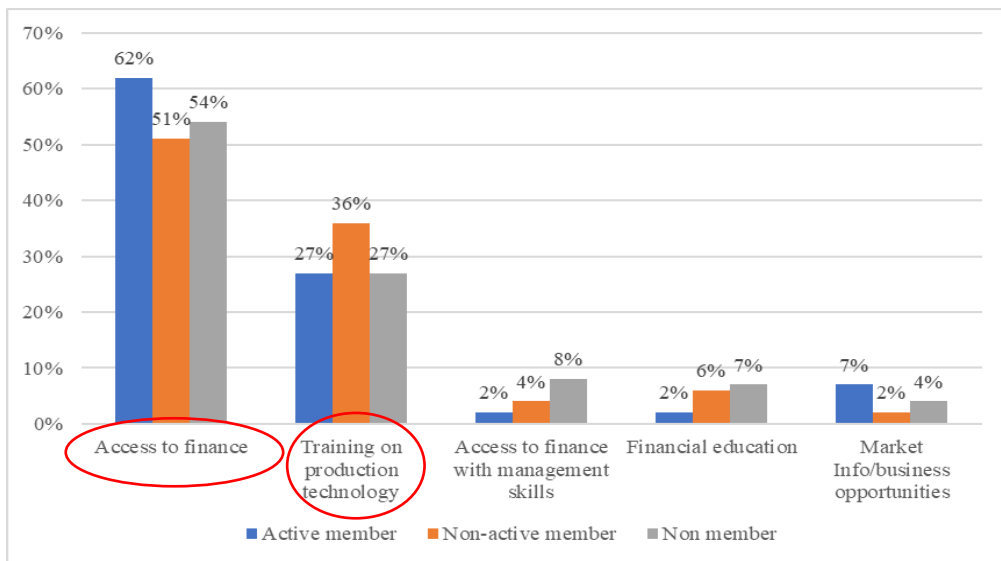


図 4-2: 将来も現在の農場で働く場合、何が必要か？（複数回答, n=977）

## 4.2 リスク

表 4-2 は、過去 3 年に各種ライフイベントを経験した世帯の割合を示している。家族との離別と結婚以外は、これらライフイベントを経験したと回答した世帯は非常に少ない。

表 4-2: 過去 3 年に各種ライフイベントを経験した世帯の割合(n=977)

	Did not encounter	Did encounter
Childbirth	91%	9%
Family parties	83%	17%
Schooling	94%	6%
Wedding	85%	15%
Illness	100%	0%
Accidents	96%	4%
Disability	99%	1%
Funeral	95%	5%
Loss of employment/income	100%	0%

表 4-3 および図 4-3 は、これらライフイベントを経験した際のへの対応策を示している。「貯金を切り崩す」および「消費を落とす」と回答した世帯が過半を占めており、外部のサポートを頼った世帯は少数である。金融教育プログラムに家計計画のトピックを含めることにより、この状況が改善できると思われる。

表 4-3: ライフイベントへの対応策 (n=298)

	Borrowed money from relatives & friends	Borrowed money from informal money lenders	Borrowed money from bank/MFIs	Use of savings	Sold or mortgage assets	Seek for new employment	Reduce expenses on consumption	Claims from insurance	Others
Active member	3%	0%	11%	31%	1%	4%	33%	13%	2%
Non-active member	0%	0%	12%	29%	12%	0%	29%	18%	0%
Non-member	3%	2%	2%	35%	2%	5%	31%	9%	10%
<b>Overall</b>	<b>3%</b>	<b>1%</b>	<b>8%</b>	<b>33%</b>	<b>2%</b>	<b>4%</b>	<b>32%</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>

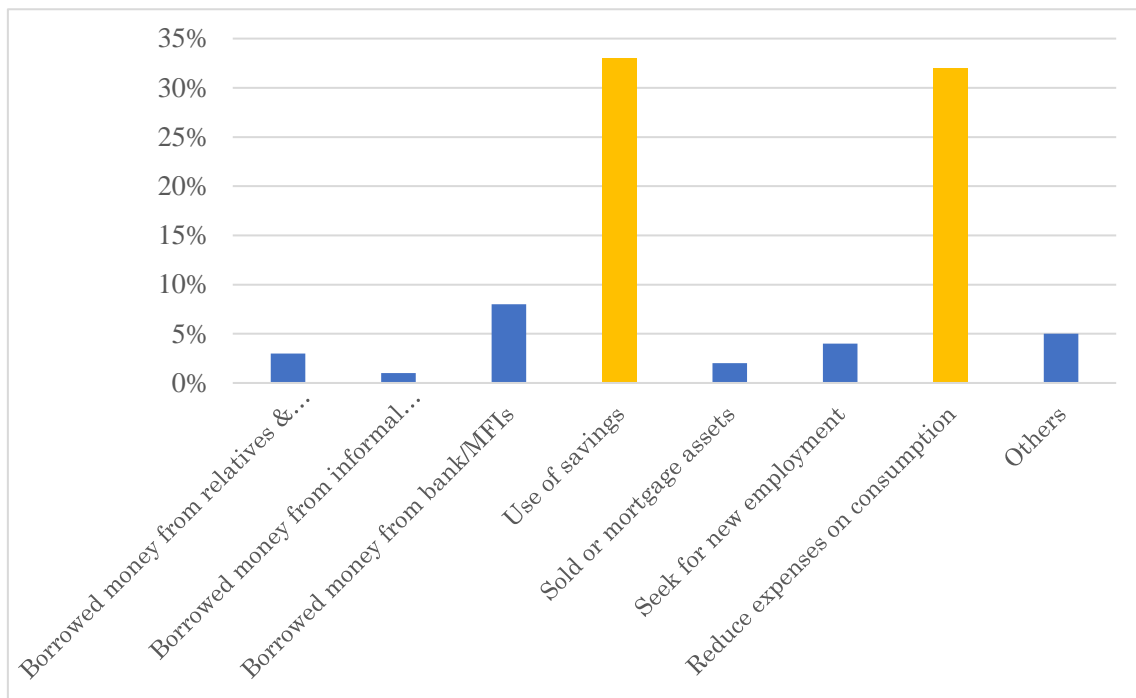


図 4-3: ライフイベントへの対応策 (n=298)

#### 4.3 家計

表 4-4 は家計簿をつけている世帯の割合を示している。全サンプル世帯のうち 62%の世帯が家計簿をつけていない。

表 4-4: 家計簿をつけている世帯の割合

	% of households who keep records
Active member	38%
Non-active member	24%
Non-member	46%
<b>Overall</b>	<b>38%</b>

表 4-5 は、金融に関する研修、トレーニングを受講した経験がある世帯の割合を示し

ている。受講経験のある世帯は全サンプルで1%と非常に低い。この結果は金融に関するトレーニングが農村で少ないかアクセスが難しいことが一因と考えられるが、フォローアップ調査によりこの原因や金融教育の需要を詳細に確認する必要がある。

表 4-5: 金融に関する研修、トレーニングを受講した経験がある世帯の割合 (n=977)

	% of households who get financial education program
Active member	2%
Non-active member	2%
Non-member	1%
<b>Overall</b>	<b>1%</b>

表 4-6 は、「研修として受講したいトピックは何か」という質問に対する回答を示している。小規模ビジネスの起業、投資機会、所得源、などのトピックへの需要が高いことが見て取れるが、研修プログラムの内容はフォローアップ調査によって詳細を確認する必要がある。

表 4-6: 研修として受講したいトピック (n=77, 複数回答)

	Ways to save	Budgeting	Investment Opportunities	Planning and setting financial objectives	Debt / Credit Management	Sources of income	Starting a Small Business Capital / Capacity	Improve understanding of different financial situations	Financial Negotiation
Active member	8%	10%	10%	9%	7%	7%	25%	1%	8%
Non-active member	14%	21%	24%	25%	23%	28%	35%	0%	18%
Non member	6%	6%	17%	11%	8%	16%	25%	0%	17%
<b>Overall</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>17%</b>	<b>14%</b>	<b>12%</b>	<b>17%</b>	<b>28%</b>	<b>0%</b>	<b>15%</b>

#### 4.4 金融機関へのアクセス

図 4-4 は市中銀行の口座を保有している世帯の割合を示している。FEDinvest の会員のうち、約 90%が市中銀行の口座を保有していない。FEDinvest へのアクセスが比較的良く、市中銀行を活用する必要性がない可能性も考えられる。



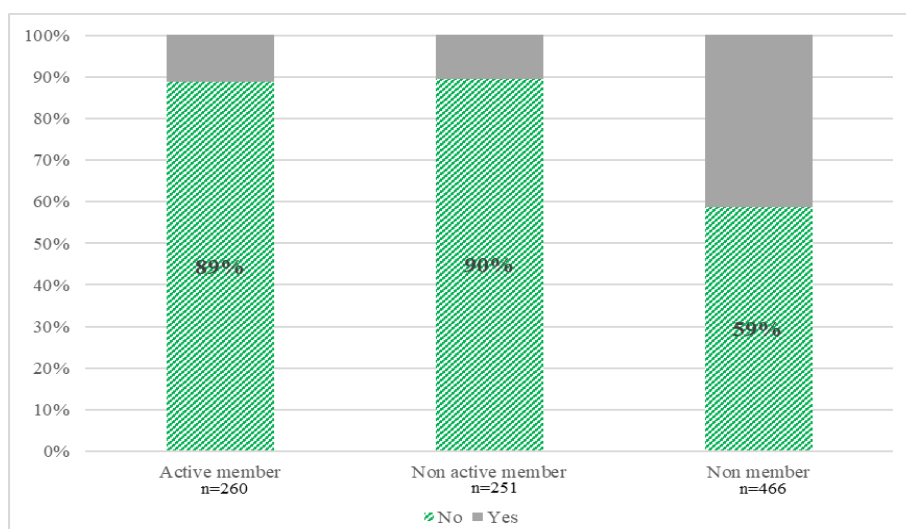


図 4-4: 市中銀行の口座を保有している世帯 (n=977)

表 4-7 および図 4-5 は、市中銀行の口座を保有している世帯の金融機関へのアクセスへの満足度を示している。大部分の世帯はアクセスへの不満はないことが見て取れる。

表 4-7: 金融機関へのアクセスへの満足度 (n=255)

	Very difficult	Difficult	Neither easy nor difficult	Easy	Very easy
Active member	0%	17%	33%	33%	17%
Non-active member	0%	8%	12%	50%	31%
Non-member	0%	3%	29%	50%	19%
<b>Overall</b>	<b>0%</b>	<b>5%</b>	<b>28%</b>	<b>48%</b>	<b>20%</b>

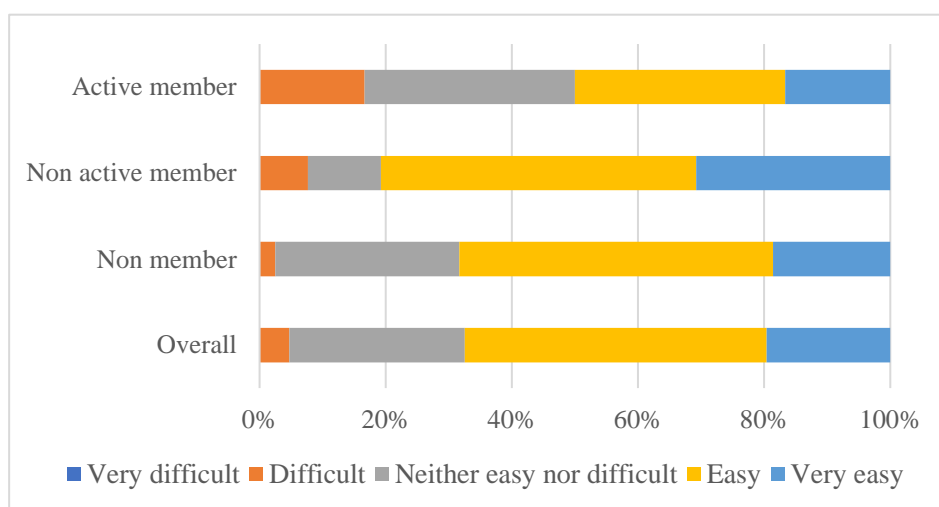


図 4-5: 金融機関へのアクセスへの満足度 (n=255)

図 4-6 は金融機関へのサービス満足度を示している。FEDinvest へのサービス満足度が比較的高いことが見て取れる。

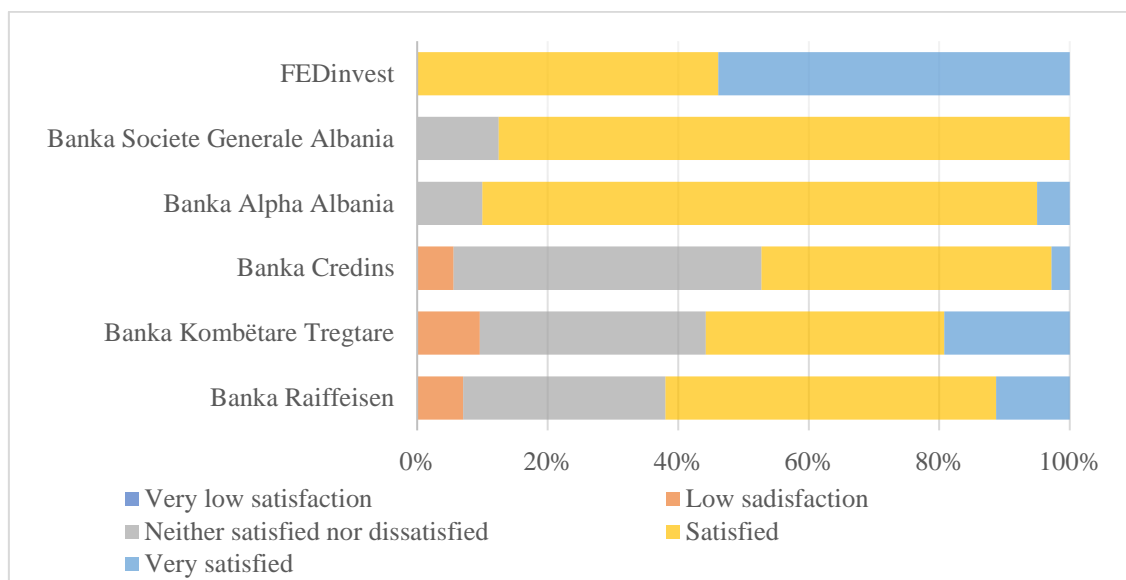


図 4-6: 金融機関へのサービス満足度 (n=254)

#### 4.5 貯蓄

表 4-8 は、貯蓄をしている世帯の、貯蓄をする理由に対する回答を示している。回答者のうち 84%が病気や医療のためと回答している。これは、医療保険の代替として貯蓄をしていると思われ、医療保険が利用可能であれば貯蓄分を投資に活用することも可能であると考えられる。

表 4-8: 貯蓄をする理由 (複数回答、n=473)

Reasons	% of respondents
Sickness/Emergencies/Medical	84%
House repair/Home improvement	37%
Retirement	37%
Purchase of farm equipment	36%
Inheritance for children	34%

表 4-9 は、「魅力的な預金商品の特徴は何か？」という質問への回答を示している。高い利率と引き出しへのアクセスの用意さに魅力を感じている世帯が多い。

表 4-9: 魅力的な預金商品の特徴 (複数回答、n=977)

	Total
High interest rate	68%

Security or insurance of savings	55%
Easy access to withdraw	63%
Amount of maintaining balance	27%
Less documentary requirements	45%
Others	0%

表 4-10 はタンス預金をしている世帯の割合を示している。全体の約半数がタンス預金をしており、この伝統的な貯金手段が広範に行われていることが見て取れる。

表 4-10: タンス預金をしている世帯の割合 (n=977)

	% of respondents
<b>Male</b>	<b>51%</b>
0-21 Junior	55%
22-35 Youth	45%
34-59 Middle	51%
60+ Elderly	52%
<b>Female</b>	<b>37%</b>
0-21 Junior	52%
22-35 Youth	32%
34-59 Middle	33%
60+ Elderly	20%
<b>Total</b>	<b>48%</b>

表 4-11 と図 4-7 はタンス預金をする理由に対する回答を示している。回答者のうち91%がリスク分散を理由に挙げている。

表 4-11: タンス預金をする理由(複数回答, n=468)

	Difficult access to financial institutions	To diversify risks	To keep liquidity of money	Do not trust financial institutions	Others
<b>Male</b>	<b>17%</b>	<b>91%</b>	<b>27%</b>	<b>14%</b>	<b>1%</b>
0-21 Junior	15%	88%	37%	12%	0%
22-35 Youth	9%	91%	19%	12%	0%
34-59 Middle	21%	91%	23%	16%	3%
60+ Elderly	18%	92%	31%	14%	0%
<b>Female</b>	<b>15%</b>	<b>93%</b>	<b>28%</b>	<b>15%</b>	<b>3%</b>
0-21 Junior	9%	94%	9%	9%	0%
22-35 Youth	12%	96%	40%	16%	8%
34-59 Middle	29%	93%	50%	21%	0%
60+ Elderly	33%	67%	33%	33%	0%
<b>Total</b>	<b>17%</b>	<b>91%</b>	<b>27%</b>	<b>15%</b>	<b>1%</b>

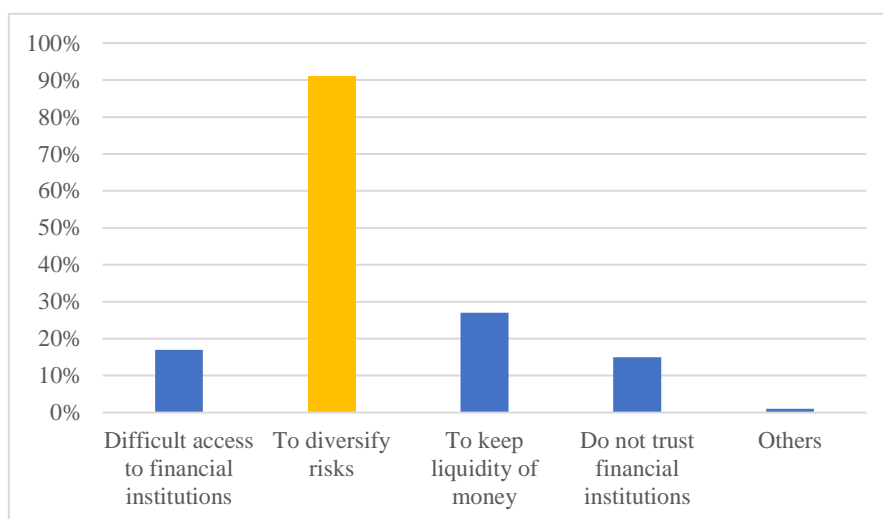


図 4-7: タンス預金をする理由(n=468)

表 4-12 は貯蓄なし世帯の、貯蓄をしていない理由への回答を示している。回答者のうち大部分は貯蓄をする十分な資金が無いと回答している。低所得世帯は、貯蓄をする余裕がないと考えがちだが、適切な金融教育の提供によりこの考えを修正することが可能である。

表 4-12: 貯蓄をしていない理由 (n=504)

	<b>Do not believe concept of savings</b>	<b>No need to save</b>	<b>Cannot afford to save</b>	<b>Other reasons</b>
Female	9%	21%	69%	1%
Male	10%	13%	77%	0%
<b>Overall</b>	<b>10%</b>	<b>15%</b>	<b>75%</b>	<b>0%</b>



図 4-8: 貯蓄をしていない理由 (n=504)

#### 4.6 ローン

図 4-9 に示されるように、全サンプル世帯のうち 33%が近年金融機関のローンを利用したと回答している。

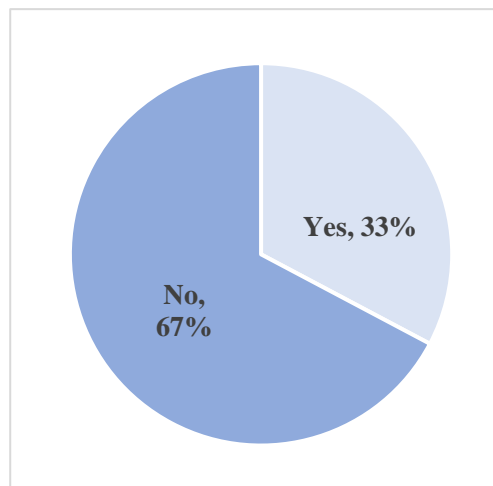


図 4-9: 近年金融機関のローンを利用した世帯の割合 (n=977)

表 4-13 は、ローンを利用した世帯のうち、その目的を示している。農業活動のためのローンの需要が高く、他の目的が比較的少ないことが見て取れる。

表 4-13: ローン利用の目的 (n=320)

	% of respondents who got loan recently	Purpose of loan (Multiplu answers)							
		Enterprise/business loan	Agriculture	Education	Housing	Consumption	Health problems	Home Furnishing	Others
High penetration	61%	26	186	16	13	4	22	5	1
Belsh	85%	5	46	3	5	0	3	2	0
Elbasan	44%	6	41	1	2	2	1	1	1
Fier	54%	10	57	3	6	2	3	2	0
Lushnje	84%	5	42	9	0	0	15	0	0
Low penetration	32%	12	57	1	2	3	1	1	1
Durrës	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA	NA
Shkoder(Postribe)	25%	5	7	0	0	1	0	0	0
Ura vajgurore(Poshnje)	68%	3	39	0	1	0	0	0	0
Vau i Dejes	32%	4	11	1	1	2	1	1	1
No penetration	8%	5	22	1	2	1	1	0	0
Devoll	5%	1	2	0	1	0	0	0	0
Fier(Cakran)	18%	1	3	0	1	1	1	0	0
Korce	3%	0	3	0	0	0	0	0	0
Ura vajgurore(Kutalli)	56%	3	14	1	0	0	0	0	0
<b>Overall</b>	<b>33%</b>	<b>43</b>	<b>265</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>6</b>	<b>2</b>

図 4-10 から 4-13 はローンを利用した世帯の、ローンの金利、手続きのスピード、返済期間、担保に対する満足度を示している。金利への満足度は低いが、他の項目への満足度は高いことが見て取れる。

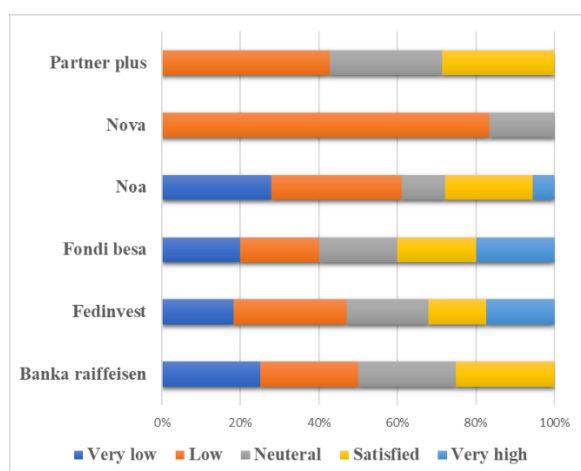


図 4-10: 金利に対する満足度

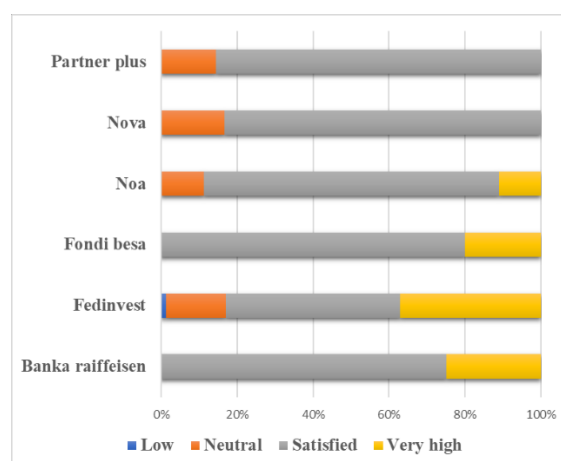


図-11: 手続きのスピードに対する満足度

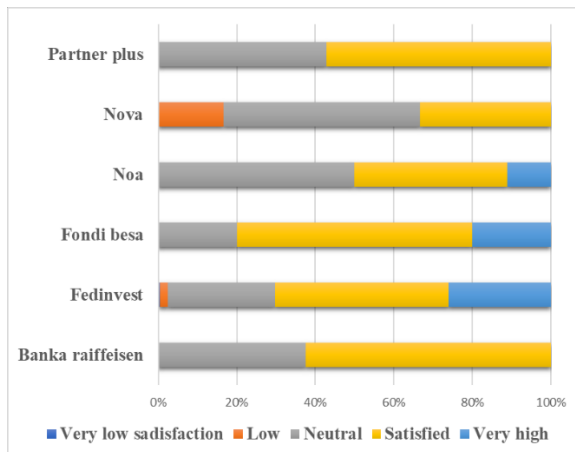


図 4-12: 返済期間に対する満足度

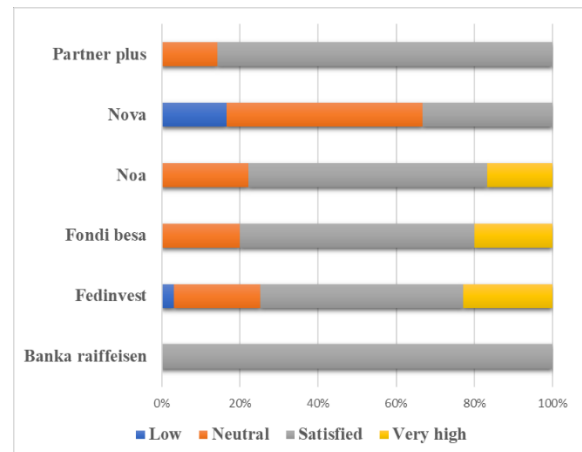


図 4-13: 担保に対する満足度 (n=320)

表 4-14 は、ローンを利用した世帯のうち、返済が困難に陥った世帯の割合を示している。アクティブメンバーの全てが困難に陥ったと回答している。

表 4-14: ローン返済が困難に陥った世帯の割合 (n=320)

	Faced difficulty in repayment of loan
Active member	100%
Non-active member	8%
Non-member	9%

表 4-15 は、返済が困難に陥った世帯の、困難となった理由を示している。多くの世帯が法的理由を挙げている。これはアルバニアの土地所有の問題と関連がある可能性があるが、フォローアップ調査によるさらなる調査が必要である。

表 4-15: 返済が困難となった理由 (n=320)

	% of respondents
Loan activity was not profitable	25%
I or family members are sick	9%
Used for other purpose	12%
Sold on loan and didn't get	0%
Legal problem	35%
Other	19%

図 4-14 は、これまでローンを使用したことのないが今後利用を希望する世帯の、ローンの目的を示したものである。健康と緊急事態への対応という回答が多いことが見て取れ、上記貯蓄の理由と一致する。これらのニーズに対応する金融商品のデザインとその提供の必要性が示唆される。

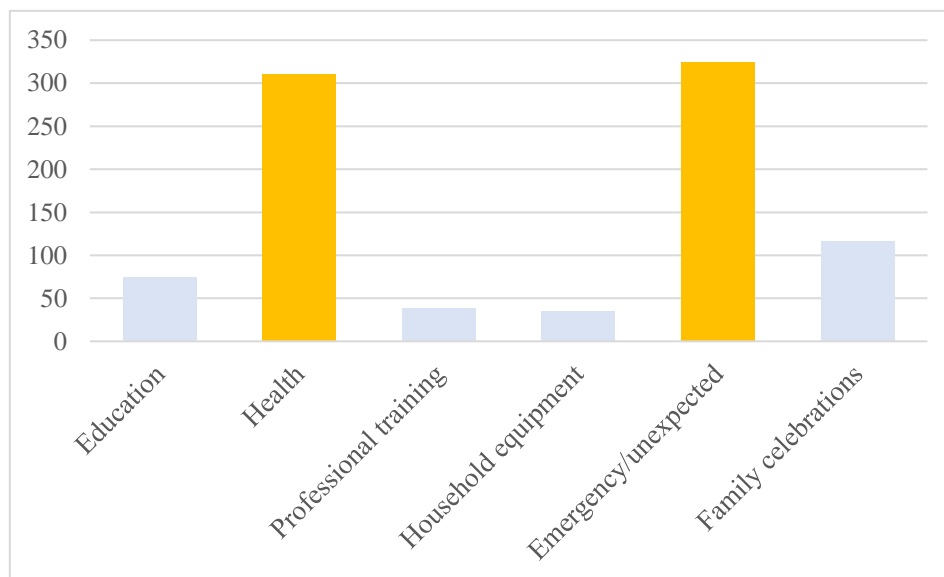


図 4-14: 将来のローンの目的 (複数回答、n=322)

#### 4.7 保険

図 4-15 は、「保険の概念を知っていますか？」という質問への回答を示している。全サンプル世帯のうち 60%以上が保険の概念を理解していないことが分かる。

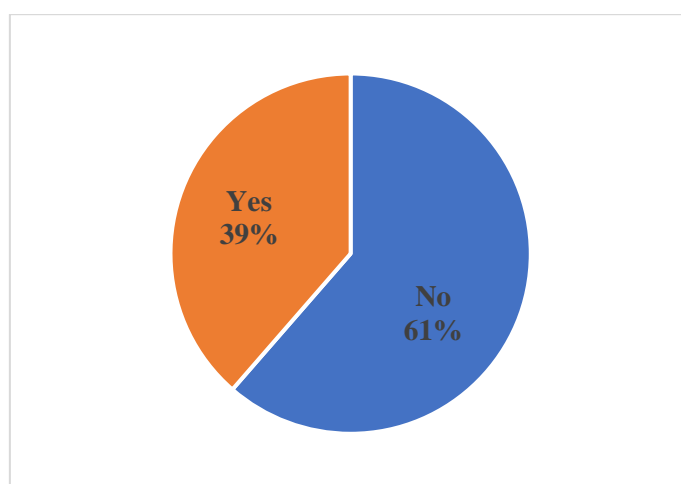


図 4-15: 「保険の概念を知っていますか？」への回答  
(n=986)



図 4-16 は、保険を利用したことがある世帯の割合を示している。全サンプル世帯のうちわずか5%が利用したと回答している。

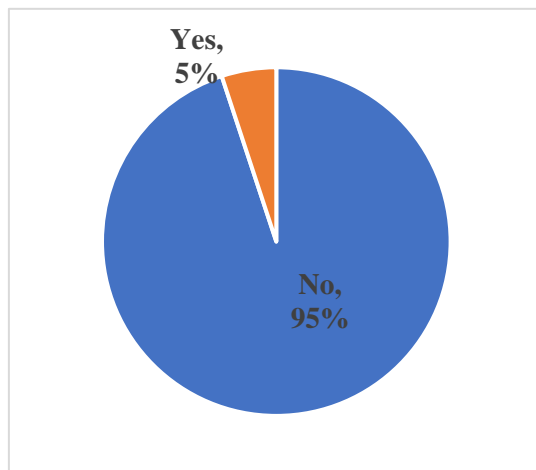


図 4-16: 保険を利用したことがある世帯の割合 (n=986)

表 4-16 は、保険を利用したことがないと回答した世帯の、利用しなかった理由を示している。保険料を払う余裕がないと回答した世帯が半数を占めるが、保険の概念を信じられないという回答も多い。

表 4-16: 保険を利用しなかった理由 (n=936)

Type of insurance	Cannot afford the premium	Not believe in the concept of insurance	No need	No access to information	No available in the area	Other reasons
Life	53%	17%	8%	15%	6%	0%
Sick	52%	17%	8%	15%	6%	0%
Disability	46%	17%	22%	14%	2%	0%
Accident	48%	18%	14%	18%	3%	0%
Housing	54%	19%	9%	14%	4%	1%
Livestock	47%	20%	15%	14%	4%	1%
Crop	50%	20%	9%	15%	4%	1%
<b>Overall</b>	<b>50%</b>	<b>18%</b>	<b>12%</b>	<b>15%</b>	<b>4%</b>	<b>1%</b>

図 4-17 は「保険を利用できる場合、保険料を払って利用する意思はありますか?」という質問への回答である。回答者の 80%がその意思がないと回答している。

全体として、保険の概念への理解の欠如と利用の意思の弱さが見て取れる。保険商品の開発の際にはまず、消費者の保険に対する知識と意識を向上させることが必要であると思われる。

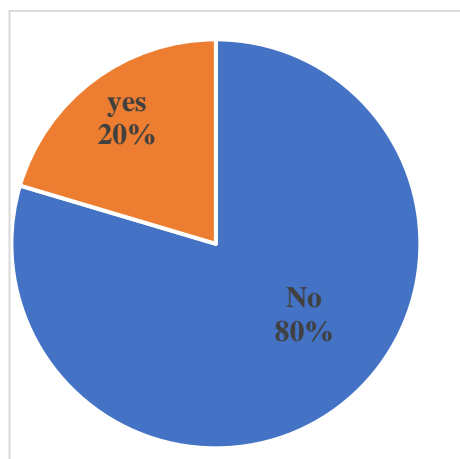


図 4-17: 「保険を利用できる場合、保険料を払って利用する意思はありますか？」への回答(n=986)

#### 4.8 決済サービス

表 4-17 は、金融機関にて決済サービスを現在利用している世帯の割合を示している。大部分の世帯が利用していることが分かる。

表 4-17: 金融機関にて決済サービスを現在利用している世帯の割合 (n=977)

	Active member	Non- active member	Non-member	Overall
High penetration area	100%	98%	97%	99%
Low penetration area	91%	98%	92%	95%
No penetration area			69%	69%
<b>Overall</b>	<b>98%</b>	<b>98%</b>	<b>73%</b>	<b>86%</b>

表 4-18 と図 4-18 は、「どの機関の決済サービスを利用しているか？」という質問への回答を示している。公共機関を利用している世帯が最も多い。

表 4-18: どの機関の決済サービスを利用しているか? (n=840)

	Public operators	Private operators	Albanian Post	Bank	Other
High penetration area	41%	36%	23%	0%	0%
Low penetration area	40%	33%	26%	0%	0%
No penetration area	46%	25%	28%	1%	1%

Overall	42%	31%	25%	0%	0%
---------	-----	-----	-----	----	----

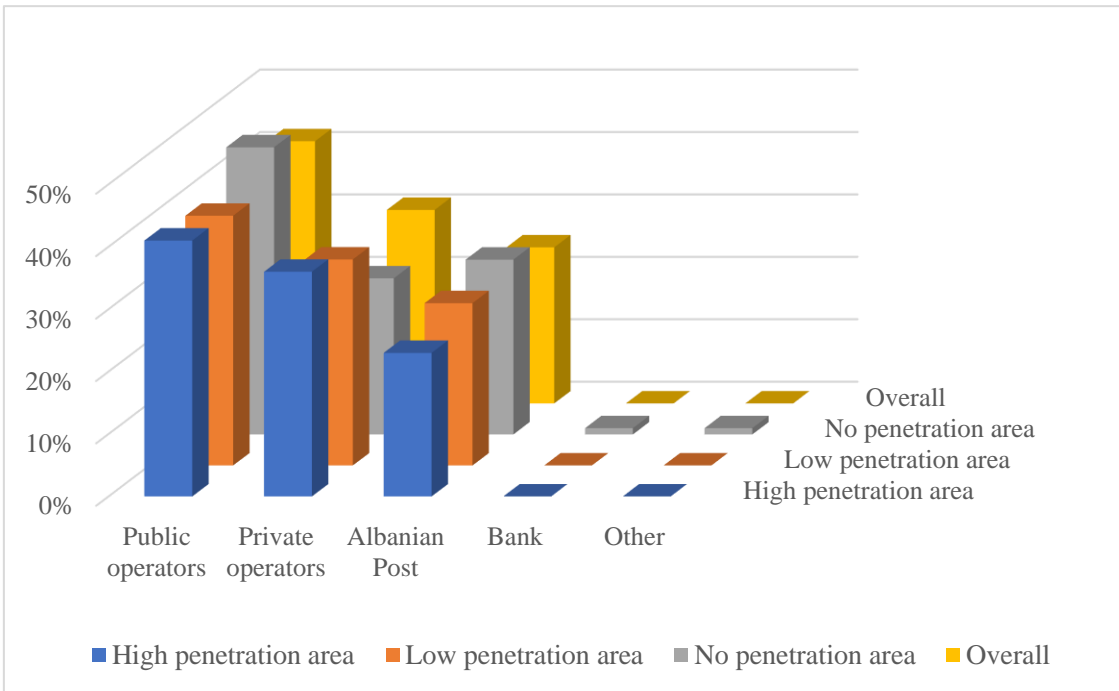


図 4-18: どの機関の決済サービスを利用しているか? (n=840)

表 4-19:は、「FEDinvest で決済サービスが利用可能な場合利用したいか?」という質問に、「利用したい」と回答した世帯の割合を示している。FEDinvest の非会員を含めてサンプル世帯の多くが各種の決済サービスの利用を希望しており、このサービスへの需要の高さが見て取れる

表 4-19: FEDinvest で決済サービスが利用可能な場合、利用を希望する世帯の割合 (n=977)

	Active member	Non- active member	Non- member	Overall
Electricity	87%	88%	57%	73%
Water	86%	88%	56%	72%
Phone	85%	82%	49%	67%
Internet	79%	79%	47%	64%
Car fines	72%	83%	40%	59%
Pension payment	79%	87%	47%	66%

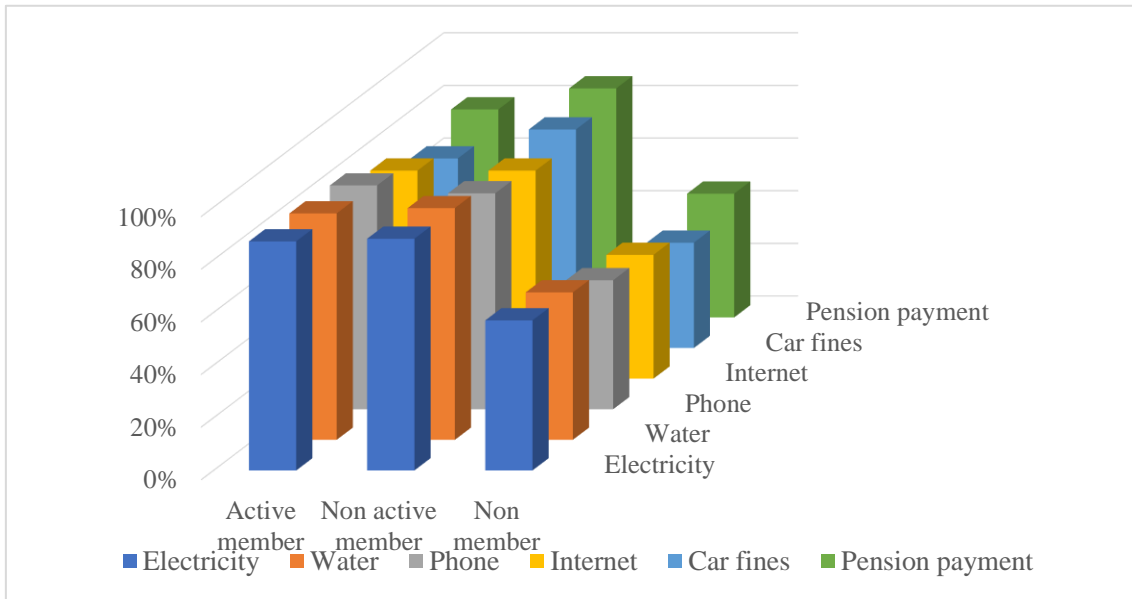


図 4-19: FEDinvest で決済サービスが利用可能な場合、利用を希望する世帯の割合

#### 4.9 送金サービス

表 4-20 は、海外もしくは国内の家族から送金を受けている世帯の割合を示している。送金を受けている世帯はそれほど多くはないことが見て取れる。

表 4-20: 海外もしくは国内の家族から送金を受けている世帯の割合(n=977)

	From domestic				From overseas			
	Active member	Non active member	Non member	Overall	Active member	Non active member	Non member	Overall
High penetration area	2%	2%	0%	2%	5%	9%	8%	7%
Low penetration area	5%	4%	5%	4%	8%	10%	8%	9%
No penetration area			2%	2%			4%	4%
<b>Overall</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>

表 4-21 は、「FEDinvest の送金サービスが利用可能な場合、利用したいか？」という質問に「利用したい」と回答した世帯の割合を示している。決済サービスと比べると需要は高くないことが分かる。

表 4-21: FEDinvest の送金サービスが利用可能な場合、利用を希望する世帯の割合(n=977)

	From domestic	From overseas
--	---------------	---------------

	Active member	Non active member	Non member	Overall	Active member	Non active member	Non member	Overall
High penetration area	9%	38%	35%	21%	10%	36%	32%	20%
Low penetration area	20%	19%	17%	18%	20%	18%	17%	17%
No penetration area			19%	19%			19%	19%
<b>Overall</b>	<b>11%</b>	<b>28%</b>	<b>20%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>26%</b>	<b>20%</b>	<b>19%</b>

#### 4.10 オンライン金融サービス

表 4-22 と図 4-20 は、パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率。全サンプル世帯の約 30%がパーソナルコンピューターを、約半数がネット付き携帯電話を保有しており、比較的高い保有率である。

表 4-22: パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率(n=977)

	Personal Computer				Mobile phone with internet access			
	Active member	Non active member	Non member	Overall	Active member	Non active member	Non member	Overall
High penetration area	19%	18%	38%	21%	33%	50%	57%	41%
Low penetration area	33%	52%	42%	45%	72%	84%	71%	79%
No penetration area			32%	32%			47%	47%
<b>Overall</b>	<b>22%</b>	<b>36%</b>	<b>34%</b>	<b>31%</b>	<b>43%</b>	<b>68%</b>	<b>50%</b>	<b>53%</b>

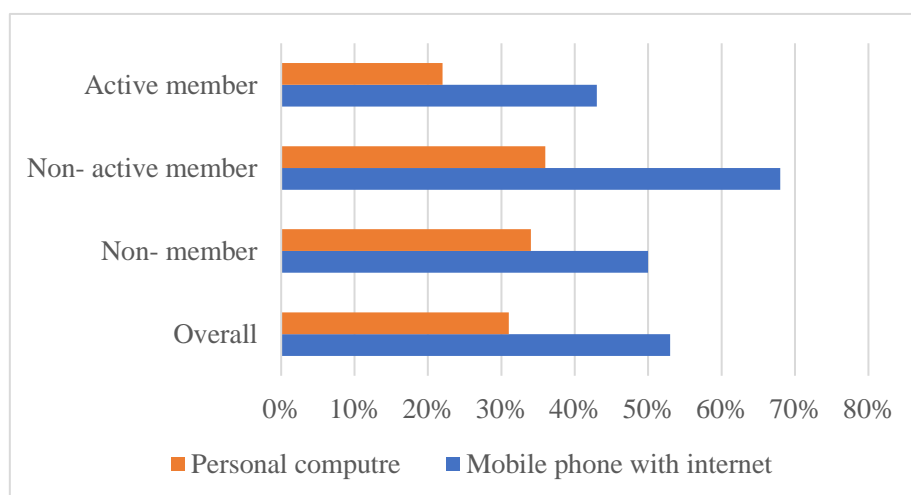


図 4-20: パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率 (n=977)

表 4-23 と図 4-21 性別・年代別パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率を示している。年代ごとの保有率の差はそれほどないが、60 歳以上の女性の PC 保有率が低いことが見て取れる。

表 4-23: 性別・年代別パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率 (n=977)

Age group	PC			Mobile phone with internet		
	Male	Female	Overall	Male	Female	Overall
Under 21	29%	37%	33%	48%	48%	48%
22-35	28%	39%	32%	54%	70%	60%
36-59	29%	48%	31%	52%	64%	53%
Over 60	31%	7%	30%	49%	47%	49%
<b>Total</b>	<b>30%</b>	<b>38%</b>	<b>31%</b>	<b>51%</b>	<b>60%</b>	<b>53%</b>

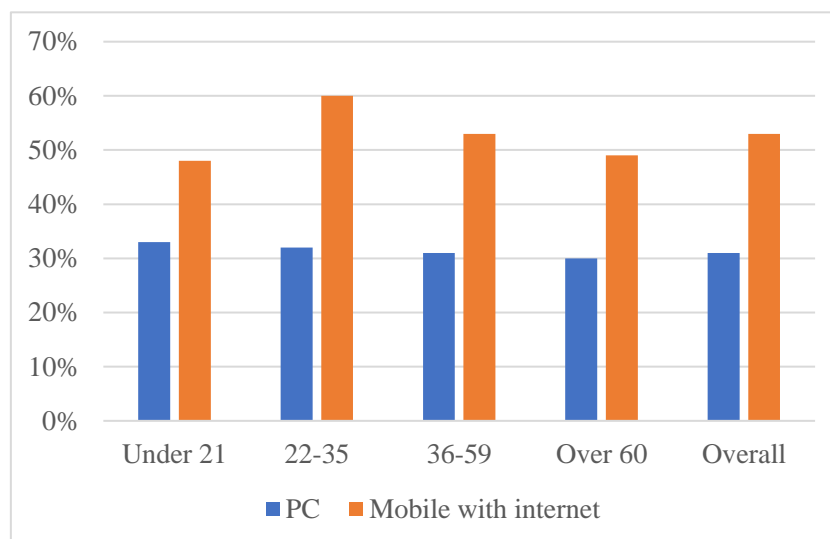


図 4-21: 年代別パーソナルコンピューターおよびネットアクセス付き携帯電話の保有率 (男女, n=977)

表 4-24 と図 4-22 は、オンライン金融サービスが FEDinvest で利用可能な場合、オンラインでの各種サービスを利用する意欲レベルを示している。全体として 30-50%の世帯が利用を希望しているが、農業関連サービスへの需要が高いことが見て取れる。

表 4-24: デジタル金融サービス利用への意欲(n=977)

	Very willing to do it	Willing to do it	Neither willing nor unwilling	Unwilling to do it	Very unwilling to do it
Apply for membership	18%	18%	28%	28%	8%

Get information on FEDinvest services / products	14%	25%	24%	30%	6%
Get information on deposits and outstanding credit	14%	26%	21%	32%	7%
Make bank transfers	13%	22%	23%	36%	6%
Apply for a loan	12%	19%	22%	40%	8%
Get information on product and input prices	17%	34%	15%	29%	5%
Get information on input traders	17%	34%	16%	28%	5%
Get information on buyers of wholesale markets	18%	33%	16%	29%	4%
Get information on farm production technology (farming and livestock)	18%	34%	16%	27%	5%

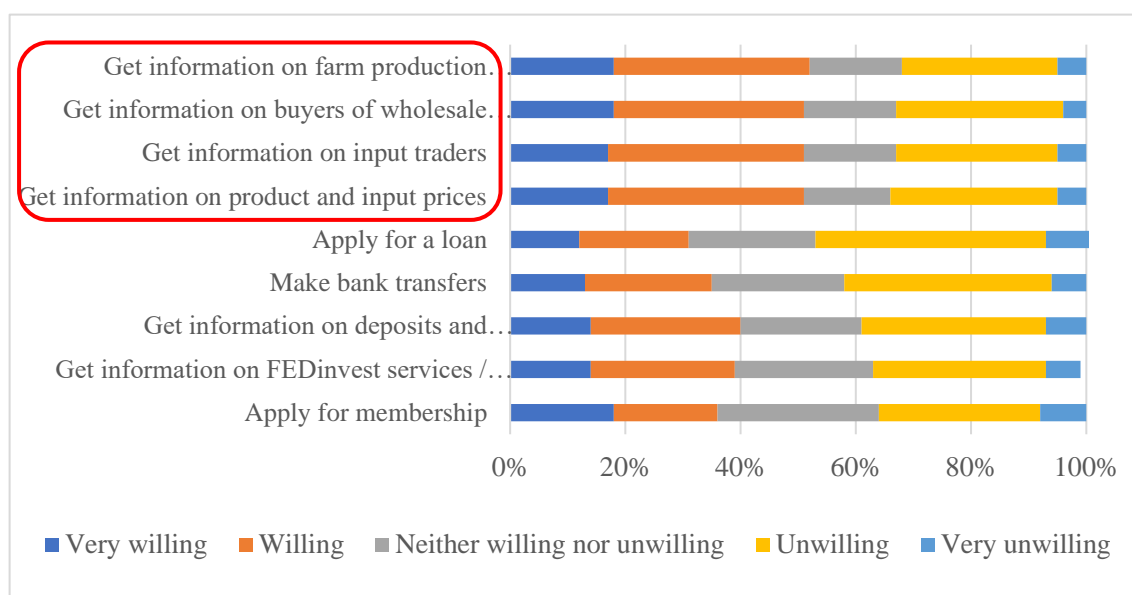


図 4-22: デジタル金融サービス利用への意欲 (n=977)

表 4-25 と図 4-23 は、オンライン金融サービスが FEDinvest で利用可能な場合、オンラインでのメンバー登録サービスを利用する意欲レベルを性別、年代別に示したものである。年代が若くなるにしたがって、このサービスを希望する割合が増えることが分かる。また、サービス希望者は女性の方が高い。

表 4-25: 性別・年代別デジタル金融サービス利用への意欲 (n=977)

	Very willing to do it	Willing to do it	Neither willing nor unwilling to do it	Unwilling to do it	Very unwilling to do it
Male	15%	18%	29%	30%	8%
Under 21	20%	20%	32%	24%	4%
22-35	17%	15%	26%	34%	9%

36-59	15%	17%	29%	32%	7%
Over 60	12%	20%	30%	28%	11%
Female	29%	20%	24%	22%	6%
Under 21	27%	16%	24%	32%	0%
22-35	34%	16%	27%	18%	5%
36-59	26%	29%	17%	14%	14%
Over 60	13%	27%	27%	27%	7%
Overall	18%	18%	28%	28%	8%

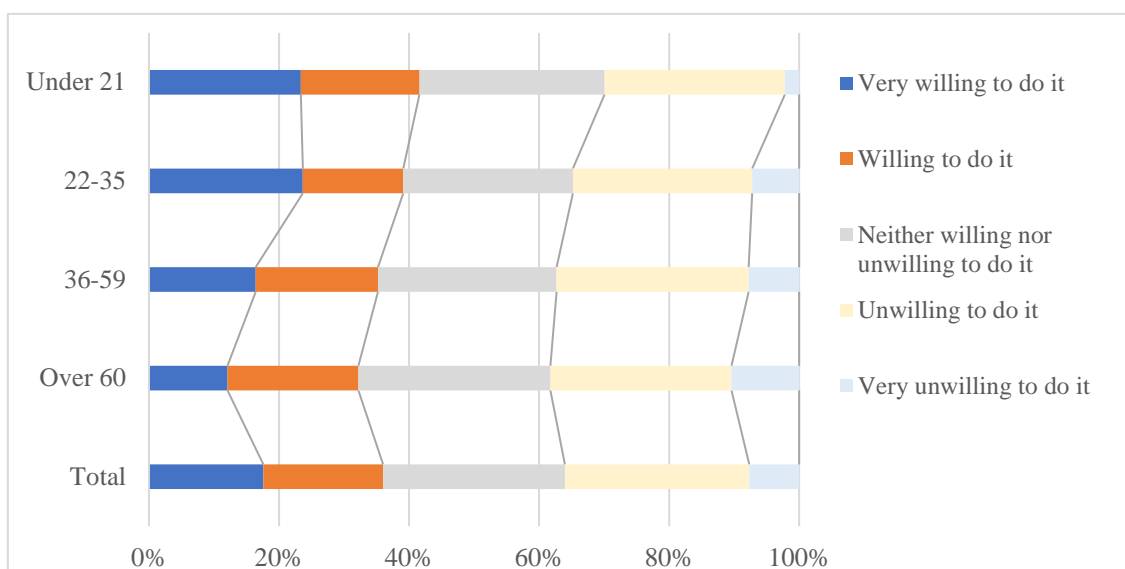


図 4-23: 年代別デジタル金融サービス利用への意欲 (男女含む, n=977)

#### 4.11 FEDinvest の知名度

表 4-26 は FEDinvest を知っている世帯の割合を示している。FEDinvest のサービス提供地域ではその割合は高いが、非サービス提供地域では 8% と非常に低い。

表 4-26 : FEDinvest を知っている人の割合 (n=977)

	Active member	Non active member	Non member	Overall
High penetration area	100%	87%	65%	92%
Low penetration area	100%	89%	53%	86%
No penetration area			8%	8%
Overall	100%	88%	16%	57%

表 4-27 は FEDinvest のホームページにアクセスしたことがある人の割合を示している。アクティブメンバーの中でもアクセスしたことがある人は 20% と低い数字にとどまっている。



表 4-27: FEDinvest のホームページにアクセスしたことがある人の割合 (n=977)

	<b>Active member</b>	<b>Non active member</b>	<b>Non member</b>	<b>Overall</b>
High penetration area	18%	8%	24%	15%
Low penetration area	31%	49%	26%	41%
No penetration area			2%	2%
<b>Overall</b>	<b>21%</b>	<b>30%</b>	<b>6%</b>	<b>16%</b>

## 5章：今後の予定

本報告書で記載した、世帯調査の分析結果は、FEDinvest の顧客ニーズや今後の本プロジェクトの方向性への多くの示唆と洞察を提供している。次のステップとして、小規模なインタビューやグループディスカッションなどを含むフォローアップ調査を行う予定である。フォローアップ調査の目的は以下の通りである。

- ・ 世帯調査において確度が不明であった情報の再確認
- ・ 活動 1 における金融商品デザインや活動 2 における Agri Knowledge Center 設立など具体的な活動につなげるための実践的な質的データの収集

また、フォローアップ調査の概要（案）は表 5-1 の通りである。

表 5-1: フォローアップ調査の概要（案）

調査方法	・ フォーカスグループディスカッション ・ ターゲットセグメントのキーインフォーマントへのインタビュー
調査対象地域	プロジェクト実施地域（Lushjna, Berat, Elbasan など）
実施方法	活動 1 および 2 に関わる FEDinvest のカウンターパートスタッフおよびローのオフィサーと JICA コンサルタントチームとの協働による
質問票作成方法	FEDinvest スタッフおよび JICA コンサルタントチームとの協働により作成

添付資料 6 : エンドライン調査報告書

アルバニア国  
小規模農家金融包摂プロジェクト  
(第2期)  
エンドライン調査報告書

令和4年7月  
(2022年)

株式会社かいはつマネジメント・コンサルティング

## 目次

略語集	51
<a href="#">アルバニア地図と FED invest 支店網 (およびインタビュー調査実施地域)</a>	52
<b>第1章 エンドライン調査の目的と手法</b>	53
<a href="#">1.1 エンドライン調査の目的</a>	53
<a href="#">1.2 エンドライン調査の手法</a>	53
<b>第2章 プロジェクト目標と各成果指標の達成状況</b>	57
<a href="#">2.1 プロジェクト目標の達成状況</a>	57
<a href="#">2.2 各成果指標の達成状況</a>	59
<a href="#">2.3 MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施</a>	60
<a href="#">2.4 顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善</a>	63
<a href="#">2.5 非金融サービスの開発・提供能力構築</a>	71
<a href="#">2.6 サービスアクセス向上・拡大計画策定</a>	73
<b>第3章 農業投入材購入支援スキームの成果</b>	77
<a href="#">3.1 投入材購入支援スキーム第2ラウンドの概要</a>	77
<a href="#">3.2 投入材購入支援スキーム第2ラウンドの成果</a>	78
<b>第4章 PDM 指標達成状況に関する分析</b>	84
<a href="#">4.1 プロジェクト目標未達成要因の分析</a>	84
<a href="#">4.2 PDM 指標では表せない成果に関する分析</a>	85
<b>第5章 プロジェクト成果の持続性に関する考察</b>	88
<a href="#">5.1 持続性の各側面に関する考察</a>	88
<a href="#">5.2 プロジェクト成果の持続性に関する総合的な考察</a>	90

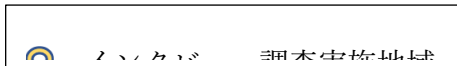
## 略語集

略語	英語	和文
ABA	Agri Business Assistance (Centre)	アバ（非金融サービス）・センター
AKC	Agri Knowledge Centre	アグリナレッジ・センター
CBS	Core Banking System	コアバンキングシステム
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor	世銀貧困層支援諮問機関
CIF	Customer Information File	顧客情報ファイル
COVID19	Coronavirus disease of 2019	新型コロナウイルス感染症
CRM	Customer Relations Management	顧客関係管理
C/P	Counterpart	カウンターパート
DIA	Deposit Insurance Authority	預金保険機構
EFSE	European Fund for Southeast Europe	南東ヨーロッパ支援基金
EU	European Union	欧州連合
FAO	Food and Agriculture Organization	国連食糧農業機関
IPARD	Instrument for Pre-Accession Assistance	EU加盟前支援インストルメンツ
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KASH	-	アルバニアアグロビジネス評議会
KPI	Key Performance Indicators	キー・パフォーマンス・インジケータ
MIS	Management Information System	経営情報システム
NPL	Non-performing loan	不履行融資
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PDT	Product Development Team	商品開発チーム
PWT	Product Walk Through	プロダクトウォークスルー
ROA	Return on Asset	総資産利益率
ROE	Return on Equity	自己資本利益率
UAT	User Acceptance Test	ユーザー受け入れテスト
TOT	Training of Trainers	トレーナー研修

通貨 ALL(アルバニア・レック) 為替レート (2022年6月現在) 1 ALL=1.18 円

アルバニア地図と FED invest 支店網（およびインタビュー調査実施地域）

DISTRICT	BRANCH
1 TIRANË	1 UNAZA E RE
	2 PAZARI I RI
	3 PETRELE
	4 BARZEZE
	5 KASHAR
	6 VORE
	7 KAMEZ
	8 MARIKAJ
	9 ZALLHERR
	10 SAUK
	11 TIRANA E RE
12 21 DHJETORI	
2 POGRADEC	13 POGRADEC
3 KORÇË	14 CERRAVE
	15 KORÇË
4 LIBRAZH	16 BILISHT
	17 LIBRAZH
5 GRAMSH	18 PRRENJAS
	19 GRAMSH
6 ELBASAN	20 ELBASAN
	21 MOLLAS
	22 GJINAR
	23 BELSH
7 PEQIN	24 CERRIK
	25 KUQAN
	26 PEQIN
	27 RRUGA E RE
	28 HIMARË
	29 SKELE
	30 ORIKUM
8 VLORË	31 NOVOSËLË
	32 SARANDE
	33 VAJKAN
	34 LEVAN
9 SARANDE	35 FIER
	36 SVA
	37 FIER 2
	38 DAULLAS
	39 KEMISHTAJ
	40 LUSHNJË
10 FIER	41 REMAS
	42 KRUTJE
	43 CERME
	44 DIVJAKE
	45 BUBULLIMË
	46 SHKODËR
11 LUSHNJË	47 BUSHAT
	48 KOPLIK
12 SHKODËR	49 LEZHË
13 KOPLIK	50 PERMET
14 LEZHË	51 DYRRAH
15 PERMET	52 SHIJAK
16 DURRËS	53 MANZË
	54 BERAT
	55 URA VAJGÛRORE
17 BERAT	56 KUÇOVË
	57 KAVAJË
18 KAVAJË	58 GJIROKASTËR
19 GJIROKASTËR	59 KUKËS
20 KUKËS	60 LAÇ
21 LAÇ	61 TIRANË
Informative Office	62 LUSHNJË
	63 VLORË



## 第1章 エンドライン調査の目的と手法

### 1.1 エンドライン調査の目的

2017年10月から2022年3月までの4年半の期間にわたり活動が実施された JICA 技術協力事業「アルバニア国小規模農家金融包摂プロジェクト」の成果を検証することを目的としてエンドライン調査が実施された。具体的には以下の4点が調査の目的である。

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>① プロジェクト活動の成果やPDMの達成度合いを測る。</li><li>② 上位目標の達成見込みを測る。</li><li>③ 投入財購入支援スキーム第2ラウンドの成果を測る。</li><li>④ プロジェクト活動の持続性向上に向けた方向性を示す。</li></ol> |
|---|

なお、プロジェクトの現地業務は2022年5月のファイナルセミナーおよび最終合同調整委員会の開催まで継続されたが、エンドライン調査の質問票調査は3月までに実施されたため、質問票調査のデータについては、3月を調査におけるエンドラインとしている。

### 1.2 エンドライン調査の手法

本プロジェクトのエンドライン調査には、プロジェクト実施機関である FED invest の会員約200名を対象とする質問票調査、FED invest 会員、職員、省庁、大学教授などプロジェクト関係者約50名を対象とするインタビュー調査、FED invest の経営情報システム (Management and Information System : MIS) および Google Analytics のデータ抽出の3つの手法を採用した。これら3種類の調査手法を通じて得られたデータをもとにプロジェクト成果の発現状況、プロジェクト指標の達成状況、上位目標の達成見込み、投入材支援スキーム第2ラウンドの成果などを分析した。調査の概要を表1-1に示した。調査結果は第2章および第3章に記した。

#### 1.2.1 質問票調査

プロジェクトのターゲット層である小規模農家へのプロジェクト活動の裨益度合いを測定するために質問票調査を実施した。調査対象者は、ローン申請歴を含む個人プロフィールが整備されており、平均30万レックのマイクロローン申請を検討する小規模農家、かつ、1つ以上のプロジェクト活動から裨益している、という理由から農業投入材購入支援スキーム第2ラウンドの受益者である FED invest 会員とした。投入材購入支援スキーム第2ラウンド受益者1,000名から調査対象者として250名をランダムに選定し、FED invest の支店職員が質問者となって、コンサルタントチームが作成した質問票を使って対面ないしは電話で調査を実施した。調査期間は2022年2月下旬～3月



中旬の1か月間で250名のうち173名から期間内に回答を得た。

質問票は、①回答者の属性、②金融サービスの利用、③金融教育（デジタルウインドアッププロジェクトを含む）、④非金融サービス（ABA）の利用、⑤投入材支援スキームの経験、⑥将来の希望を尋ねる構成とした。このうち、特に②～④までの通常の（PDM 枠内の）プロジェクト活動に関連する項目では、新規金融商品の提供というFED invest 会員を対象とする実質的なプロジェクト活動が始まった2019年（3年前）の時点と比較して、自身の金融サービスの利用の仕方や、FED invest への好感度、信頼度、家計管理の手法などがどのように変化したかを質問し、プロジェクトがターゲット層である小規模農家の金融行動変容をどのように促したかを定量的に測定できるようにした。

質問票の英語版およびアルバニア語版を別添1および2に添付した。また、質問票調査の回答者の属性情報を表1-2～表1-5に示した。

### 1.2.2 インタビュー調査

質問票調査では収集することのできない定性的な情報、すなわち小規模農家やプロジェクト関係者の生の声を聞くため、質問票調査に加えてインタビュー調査を実施した。インタビュー調査の対象者は計52名である。質問票調査で興味深い回答をしていたFED invest 会員やこれまで一緒にプロジェクト活動を進めてきたFED invest 経営陣・本部職員、ABA センター関係者に加え、FED invest 支店職員、財務経済省のプロジェクト担当官や大学教授、投入材販売店店主などを対象者として選定し、インタビューを実施した。

このうち、FED invest 経営陣や本部職員、ABA センター関係者などについては、第三者の立場からプロジェクトの成果を評価してもらうため、財務経済省の要請に基づきプロジェクトが特殊傭人として雇用した、モニタリング・評価専門家2名（Ms. Olta Manjani、Ms. Irida Peci）が2022年2月下旬～3月中旬に掛けてインタビュー調査を実施した。それ以外のFED invest 会員や支店職員、投入材販売店などについては、コンサルタントチームが2022年3月下旬～4月上旬にかけて全国各地を訪問し、インタビューを実施した。訪問地域はFED invest の主要営業地域と新規営業地域の双方を含むように選定した。

インタビューでは、①プロジェクト活動への参加経験・学び、②プロジェクト活動が自身や組織の行動変容や能力強化にどのようにつながったか、③プロジェクト終了後のアクションの3点を主な質問項目とし、プロジェクト活動の成果や持続性を見込みを評価できるように留意した。

### 1.2.3 MIS / Google Analytics データ抽出

PDM 指標の達成度合いの評価のために対応する指標データを FED invest の MIS から抽出した。また、主に非金融サービス関連のプロジェクト活動が FED invest ウェブサイトや ABA オンラインといったオンラインチャネルを通じて実施されたことから、こうしたオンラインコンテンツへのユーザーのアクセス度合い等を追加的な成果指標として評価するために、Google Analytics を駆使し、データを抽出した。

表 1-1 エンドライン調査の概要

	質問票調査	インタビュー調査	データ抽出
目的	プロジェクト活動の成果の測定 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドの成果の測定	プロジェクト活動の成果の測定 投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドの成果の測定 持続性向上の方向性の検討	PDM の達成度合いの測定 上位目標の達成見込みの測定
回答者 (人数)	FED invest 会員 (173)	財務経済省 (1) FED invest 経営陣・本部職員 (16) FED invest 支店職員 (13) FED invest 会員 (12) 農業投入材販売店 (4) ABA コアエキスパート (2) ABA オピニオンチーム (2) ティラナ農業大学 (1) アルバニアアグロビジネス評議会 (KASH) (1)	FED invest MIS と ABA オンラインの Google Analytics 結果からデータを抽出・分析
質問者	FED invest 支店職員	モニタリング・評価専門家 コンサルタントチーム	N/A
調査期間	2022 年 2~3 月	2022 年 3~4 月	2022 年 3 月 31 日時点のデータ
調査場所	アルバニア全土 (FED invest 支店網)	Tirana、Elbasan、Berat、Permet、Gjirokaster、Kukes、Laç、Lushnje、Shkoder	N/A

表 1-2 質問票調査回答者の居住地、性別、教育レベル

		人数	割合
居住地	農村部	147	87%
	都市部	22	13%
性別	男性	131	76%
	女性	41	24%
教育レベル	中学校まで	60	36%
	高校	88	52%
	大学	20	12%

(出所：質問票調査)

表 1-3 質問票調査回答者の年齢、世帯の構成員数、年間収入

	平均値	標準偏差
年齢	46	12
世帯の構成員数	4	1
年間収入	1,108,938 ALL	893,129 ALL

(出所：質問票調査)

表 1-4 質問票調査回答者の会員ステータス

	人数	割合
アクティブ <sup>7</sup>	147	89%
非アクティブ	18	11%

(出所：質問票調査)

表 1-5 質問票調査回答者の主要な農業収入源

	人数	割合
オリーブ／柑橘類	43	27%
畜産	31	19%
複数の収入源を持つ	26	16%
果樹／ブドウ園	22	14%
露地野菜	15	9%
温室野菜	9	6%
養蜂	4	3%
その他	10	6%

(出所：質問票調査)

<sup>7</sup> 2022年6月現在アクティブ会員の定義は、計測時点で融資残高がある、もしくは預金残高を保有している人。

## 第2章 プロジェクト目標と各成果指標の達成状況

### 2.1 プロジェクト目標の達成状況

本プロジェクトは、プロジェクト目標である「アルバニアにおける小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により拡大する」の達成に向け、活動を実施した。プロジェクト目標の指標と達成状況は、以下のとおりである。

表 2-1 プロジェクト目標の指標と達成状況

プロジェクト目標	指標	達成状況
アルバニアにおける小規模農家の金融包摂が FED invest の金融商品・非金融サービスの活用により拡大する	指標 1：金融商品を活用する FED invest 会員の数がベースライン値（64,982）から 50%増加する	FED invest 会員数 83,578 人 アクティブ会員数 17,632 人
	指標 2：非金融サービスを利用する FED invest 会員・非会員の合計が 16,700 人となる	ABA オンライン登録者数 10,877 人

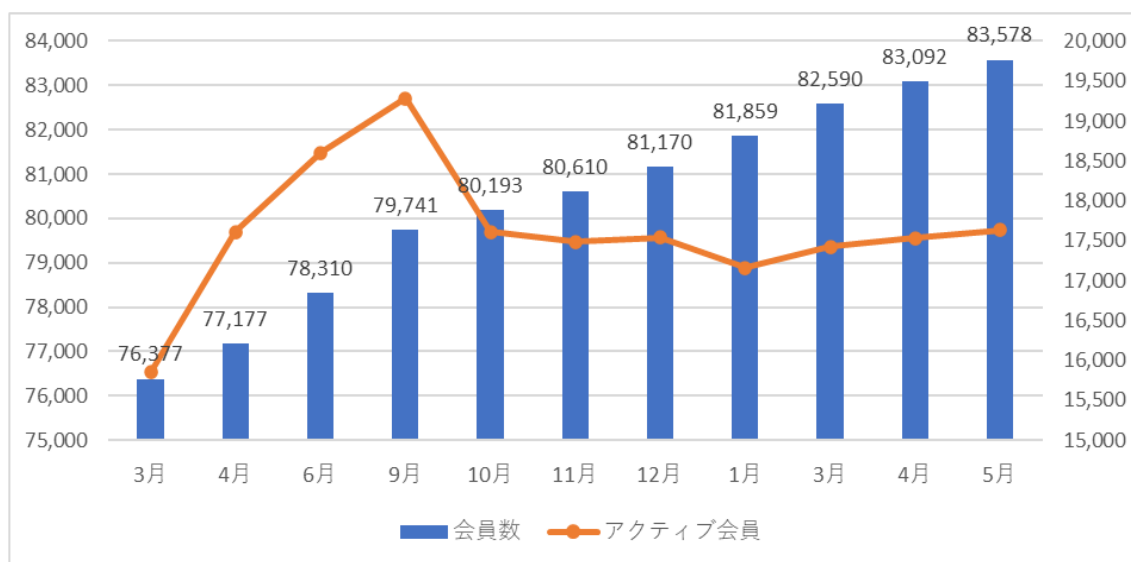
#### ● 指標 1：金融商品を活用する FED invest 会員数

FED invest の 2022 年 5 月末時点の会員数は 83,578 人であった。ベースラインの 2019 年 6 月時点の 64,942 人から 28.7%の増加にとどまり、目標である 50%の増加（97,473 人）をかなり下回る結果となった。しかし、目標達成はできなかったものの、約 3 年間で会員数が 18,636 人、28.7%の増加という数字は、アルバニアの全人口が 284 万人<sup>8</sup> という規模に鑑みれば、大きな飛躍と考えられる。事実、5月に実施したプロジェクト最終セミナーなどにおける財務経済省、FED invest をはじめとしたアルバニア側プロジェクト関係者の発言に基づくプロジェクトの数値達成度に関する「自己評価」は一律に高かった。

アクティブ会員数は、ベースライン時から 6.2%の増加にとどまった。2021 年は COVID19 の影響が大きく、8 月までは順調に増加していたものの、9 月以降停滞することとなった。アルバニアでは、特に 2021 年 8 月から 2022 年 2 月頃までの期間に感染が拡大し移動などの規制がしかれたため、農作物や資材の流通が滞った。このことから農業においても新たな資金需要が大きく落ち込んだことによる影響を受けたと考えられる。その後 2022 年 3 月以降は状況が少しずつ持ち直している。FED invest のアクティブ会員の定義は、融資残高がある、もしくは預金残高を保有している人、となっていることから、現時点ではデータ確認時点でこの条件に当てはまる人数のみカウントされている。このため、当座預金口座や支払いなどのサービス利用者、または返済が終了し次の融資の審査中など端境期にある顧客などはカウントされていない。従って

<sup>8</sup> 2021 年アルバニア統計局

新規開発商品による利用増加が含まれておらず、プロジェクトの成果を十分に反映しているとは言えない。FED invest では、アクティブ会員の定義について、例えば一時点ではなく一定期間のデータを参照する、サービス利用の定義をより幅広く設定する（例：当座預金を活用したサービスの利用など）など、顧客の利用情報をよりの確に捉えることが可能となるような適切な設定を今後検討するとしている。



(出所：FED invest MIS)

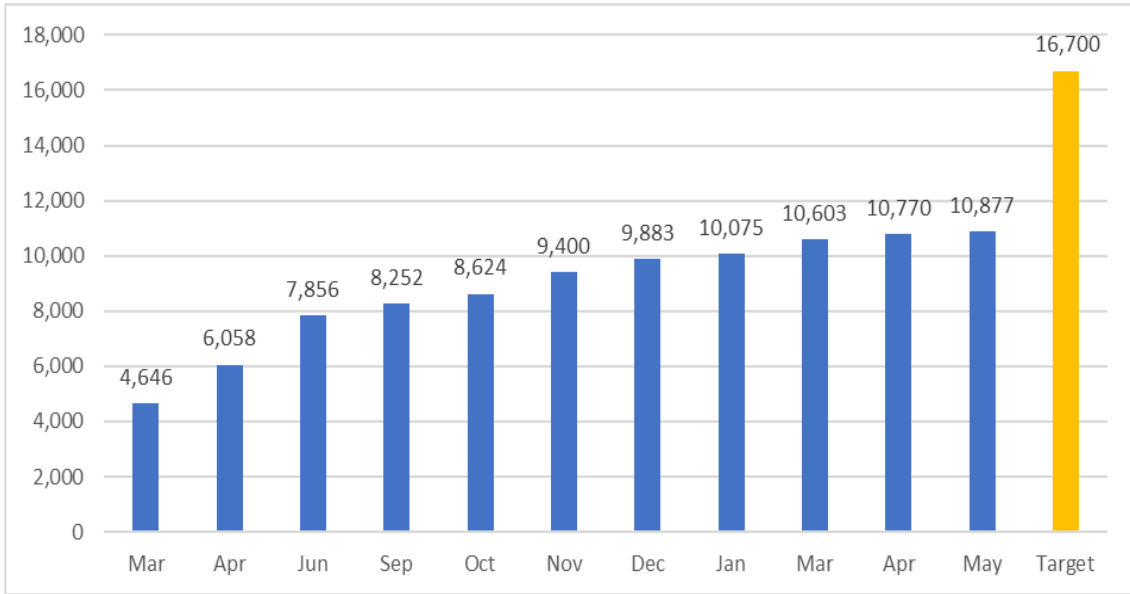
図 2-1 指標 1 FED invest 会員数の推移(2021年3月～2022年5月)

● 指標 2：非金融サービスを利用する FED invest 会員・非会員数

プロジェクト目標のもう一つの達成指標である非金融サービスは、プロジェクトの支援により開発された、農業情報を提供するインタラクティブなプラットフォーム、ABA オンラインの登録者数により測定された。目標の指標は、当初 FED invest で見積っていた 2021 年 6 月時点での会員数<sup>9</sup>の約 2 割として 16,700 人と設定していたが、目標の 63% の 10,877 人とどまった。他方、ABA オンラインの登録者数は、2021 年 1 月の公式サービス提供開始時期からわずか 1 年半でアルバニアにおける全農業従事者数 45.1 万人<sup>10</sup>の 2.2% である 1 万人を超えている。このことは、ABA が提供するサービスに対する農家のニーズや期待の高さを示していると考えられる。

<sup>9</sup> COVID19 感染拡大によりプロジェクト期間を延長したため、会員数の目標数値を何度か見直している。

<sup>10</sup> INSTAT2022 web



(出所：ABA オンラインシステムより抽出)

図 2-2 指標 2 ABA オンライン登録者数推移(2021年3月～2022年5月)

## 2.2 各成果指標の達成状況

各成果の指標と達成状況を下表に示す。成果レベルでの目標はほぼ全て達成している<sup>11</sup>。

表 2-2 各成果の指標と達成状況

成果	指標	達成状況
成果 1 FED invest が顧客中心主義により開発・改善した金融商品が、会員に活用され始める	1-1 FED invest が新たに開発・改善した金融商品の数が公共料金支払いと当座預金口座を含め 5 件以上	<b>5 件開発済</b> (夏期預金、当座預金、支払いサービス (公共料金/会員間送金)、Kredi24、若年層向けローン) <b>2 件準備中</b> (当座貸越、アグリツーリズム向けローン)
	1-2 顧客中心主義の実施とプロセスマニュアルが作成され、FED invest で承認される	<b>顧客中心委員会が設立</b> され、活発に活動 <b>顧客中心主義プロセスとサービススタンダードマニュアルが作成</b> され、職員トレーニングが完了 マーケティング部が設立され、 <b>戦略的マーケティングプラン</b> を策定
	1-3 FED invest の MIS により顧客関係管理 (CRM) のマトリックスが定義され運用される	<b>CRM マネージャーが雇用</b> され、簡易な <b>CRM マトリックスを整備</b> 、定義にそってキャンペーン等を実施し、成果を測定している
	1-4 10 以上のトピックの金融教育モジュールが、能力強化研修を受けた FED invest スタッフにより、	預金、債務管理、デジタルバンキング、農業会計 (アプリ)、当座預金などに関する <b>14 の金融教育トピックが開発</b> された

<sup>11</sup>未達成の成果レベル指標は 3-4 (FED online の登録者数目標値 1,000 人に対して 998 人 (2022 年 5 月末時点) のみ。

	既存・新規顧客に提供される	
<b>成果2</b> 非金融サービスを提供するアグリナレッジ・センター <sup>12</sup> の運営体制が構築される	2-1 ABA センターより最低 5 種類の非金融サービスが提供される	ABA ビジネスプランに沿って、4 つの柱の中の <b>8 種類のサービスを提供</b>
	2-2 農業情報・データを提供するインタラクティブなプラットフォームと App の開発	<b>ABA オンラインが開発</b> され、2021 年 1 月より正式にサービス提供を開始した
	2-3 ABA センターの設備が設立され機材が配置される	FED invest Lushnje 支店に <b>ABA センターが設立され、必要な設備・機材が導入</b> された
	2-4 ABA センターの組織的位置づけの合意	<b>ABA ビジネスプラン（ステージ 2）を作成</b> し、組織的位置づけを定めた
<b>成果3</b> FED invest が CBS、関連ハードウェア、デジタルテクノロジーの導入・実施により金融・非金融サービスを拡大する	3-1 FED invest が全国全ての地域にサービス提供する	FED invest は <b>全国の全 61 県</b> において支店・デジタルを通じてサービスを提供している
	3-2 モバイル・インターネットモジュールを含む CBS が導入される	2020 年 1 月に <b>新 CBS (Core Banking System: CBS)</b> が導入され、FED Online が同年 3 月よりパイロット稼働、2021 年 11 月から正式稼働した FED Online はカスタマーケアセンターとデジタルアドバイザーによりサポートされている
	3-3 第三者機関へのレポートニング、経営分析、顧客データ管理・分析を包括的に可能にする MIS の導入	<b>CBS</b> の一部である <b>顧客情報ファイル</b> により、顧客情報管理とレポートニングが可能となった データマネージャーが雇用され、マーケティングキャンペーン等の KPI がトラックされている
	3-4 FED invest のデジタル金融サービスを利用する顧客数が 1000 人以上	<b>FED Online の登録者数は 998 人</b> となった 戦略的マーケティングプランに沿って、デジタルバンキングのマーケティングを実施している

### 2.3 MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施

プロジェクトでは、FED invest が今後金融機関としてそのサービス提供能力を質的・量的に拡大し、アルバニア農村部の金融包摂に貢献できるようになるために、金融機関の業務の根幹となる新しいコアバンキングシステム（Core Banking System : CBS）を調達し、そのシステム導入を支援した。また、FED invest が顧客中心主義に基づく経営を実践するためには、新 CBS の顧客情報システム（MIS）を通じて、顧客情報を適切に蓄積・管理・分析できるようになる必要がある。そのため、本活動から期待される

<sup>12</sup>非金融サービス提供部門は 2019 年 12 月に ABA(Agri Business Assistance)センターと命名された。このため、PDM 上の「アグリナレッジ・センター」の記述はすべて「ABA センター」と同義である。

成果は以下のとおりである。

MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施から期待される成果

- 多様な金融商品の提供が可能となる。
- 顧客中心主義の実践に必要な情報が蓄積・管理・活用される。

エンドライン調査では、新 CBS 導入による上記のような FED invest のビジネス、オペレーション上の変化を確認するため、FED invest 経営陣、本部職員、支店職員などへインタビューを行った。その結果、新 CBS 導入によって主に以下の 4 点のような正の変化があったことが確認された。

### 2.3.1 金融機関としての IT インフラのアップグレード

FED invest では、新しい CBS が導入されるまで、2016 年の組織統合以前から使われてきた古い IT システムの改修を重ね、限界を迎えたシステムを使い続けていた。しかしながら、旧システムではシステム管理・運営、報告・監査、セキュリティ機能といった面において多くの課題があった。今回プロジェクトによって新 CBS が導入されたことで以下の課題が解決されたことを FED invest と確認した。こうした IT インフラのアップグレードにより、FED invest が金融機関としてアルバニア農村部人口に継続的に金融サービスを提供していくためのキャパシティが備わり、短期的には後述のようにアルバニア中銀からの新規サービスライセンスの取得やプロジェクト活動を通じた新規金融サービスの提供につながった。

- ① データストレージ・バックアップ能力が増強された
- ② データ保護システムが構築された
- ③ CBS 導入の過程において IT 部門の人材の能力が向上した
- ④ 期限切れだった各種ソフトウェアの有効期限が更新された
- ⑤ システム権限が特定の職員から複数の職員へ分散された
- ⑥ 災害復旧計画が整備され、データバックアップセンターが設立された
- ⑦ IT ガバナンス機能が強化され、デジタル戦略も可能になった
- ⑧ 職員トレーニングやマニュアルにより支店職員の IT リテラシーが強化された
- ⑨ インターネットバンキング用のインフラが導入された
- ⑩ ネットワークへの接続状況が大いに改善された

(出所：FED invest 経営陣との協議内容)

### 2.3.2 適切な会員マーケティングの実現

新しく導入された CBS では、MIS に様々な会員情報を蓄積し、サービスの利用状況などと組み合わせた分析を行うことで、既存のサービスの改善や新規サービスの開発、会員に対するマーケティング活動などに役立てることができるようになった。後述する「顧客中心主義に基づく商品開発・CRM・組織強化」のプロジェクト活動の際にも



MIS のデータが参照されたり、その他 FED invest の経営判断にも活用されたりしている。

新しい CBS が導入されたことにより、私たちの組織の野心的な成長目標の達成に向けてビジネスをスケールアップすることができました。会員のセグメンテーションやターゲティング、カスタ



### 2.3.3 レポート能力の強化

新 CBS の導入により、システム上の情報を簡便にレポートし、組織内の部門や支店のオペレーションのために共有したり、組織外の規制当局等への定期報告資料として提出したりすることができるようになった旨が、経営陣やマネージャー職員の発言から確認された。組織の業務効率化や規制当局からの信頼度の向上という点で大きな効果があったと思われる。

新しい CBS によって FED invest の部門や全国の支店が日常の業務を行うために必要なレポートを作成できるようになりました。

- Ms. Liliana Nanaj オペレーション部部長



中央銀行や預金保険機構 (Deposit Insurance

### 2.3.4 多様な金融サービスの提供

CBS の導入によって前述のような組織の IT 環境の改善やシステムの強化といった点のみならず、CBS に内包される金融サービスモジュールによって、多様な金融サービスを会員に提供できるようになった。これは会員に対する直接的な価値の創造に値するため、インタビュー調査では複数の支店職員 (支店長、ローンオフィサー) から指

摘された点である。具体的には当座預金口座や公共料金の支払いサービスを提供できるようになったことが大きい。また、外部金融機関への送金サービスは、通常 FED invest のような貯蓄信用協会には規制当局から営業ライセンスが降りないところ、CBS の導入によって特別に認可された経緯があり、FED invest を国内の他の貯蓄信用協会<sup>13</sup> と差別化している点である。ただし、本報告書の執筆時点において、外部の金融機関ネットワークへの接続を実現するための技術的・金銭的な課題が解決されておらず、外部送金サービスを会員に提供するには至っていない。

CBS の導入によって多様な金融サービスを会員に提供できるようになりました。また、会員情報を MIS 上に蓄積できるようになり、与信審査にかかる時間も短くなり、顧客にとっても私たちの業務にとってもいいこと尽くしでした。



顧客に対する価値の創造に関しては、他にも MIS 上に顧客データが蓄積されていることで（特に 2 回目以降の）ローンの審査プロセスが格段にスピードアップしたという点も多く聞かれた。

#### 2.4 顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善

本活動は、FED invest の組織において顧客中心主義に基づく商品開発サイクルが確立することを目指して実施した。本活動から期待される成果は、下記のとおりである。

顧客中心主義に基づく商品開発プロセスの強化・改善から期待される成果

- 顧客中心主義に基づく商品とサービスの改善・開発サイクルが組織内に確立する。
- 上記により改善・新規開発された金融商品・サービスが会員に活用され始める。

<sup>13</sup> アルバニアには 16 の貯蓄融資協会（Savings and Loan Association）が存在する。（アルバニア中央銀行 HP より。2022 年 6 月時点）

#### 2.4.1 商品・サービスの開発・改善

プロジェクトでは、顧客中心主義のプロセスに沿って、以下の商品・サービスの開発を支援した。

- ・ 夏期休暇定期預金
- ・ 当座預金口座
- ・ 支払いサービス（公共料金/会員間送金）
- ・ FED オンライン
- ・ Kredi24
- ・ 若年層向けローン



新規商品に関する質問票調査の結果によると、当座預金口座については、99%が口座開設したと回答し、口座の用途については100%が融資の返済に使っていると回答しているが、これは質問票調査回答者が投入材購入支援スキームの参加者であったため当然といえる。それ以外では支払いに使用していると回答した人が15%のみであった。支店職員へのインタビュー調査によると、ほとんどの顧客は小規模農家であるため、当座預金口座に一定期間資金を置いて活用するような資金的余裕はなく、当座預金口座に資金を置いているのは一部の中大規模農家に限られるとのことであった。農業投入材業者からは、将来的に顧客に当座口座が浸透すれば支払いを当座口座で受け取りたいという声も聴かれた。現状では当座預金口座は融資の振込口座以外の用途があまり拡大していないが、今後は口座活用による当座貸越、バリューチェーン商品などの新規商品の開発と普及の余地が大きいことが示されている。

公共料金（電気）支払いサービスについては、利用したことがある、と回答したのは全体の16%にとどまった。サービスを利用した人の中では、支店で現金で支払った人が79%、当座口座やデジタルでの支払いを行った人は少数であった。インタビュー調査では、融資の顧客は定期的に返済に支店を訪れるため、一緒に電気料金の支払いができることは非常に便利である、という意見が聞かれた。他方、水道料金、税金などの支払いは他の窓口に行く必要があるため、そうした公共支払いをまとめてできるとより使いやすい、という声が多かった。また、一部北部の地域ではほとんどの市民の過去の公共料金支払いが滞納されており、FEDinvestのシステムでは滞納分の支払いをサポートできるシステムがないため、サービスを全く提供できない、というケースもあった<sup>14</sup>。FEDinvestでは現在水道会社と契約交渉を行っており、近日水道料金の支

<sup>14</sup> Kukes 支店での聞き取りによると、旧政府では電気料金を無料としていたが、2013年の政権以前政権交代後有料化され、過去に遡って支払う義務が課せられたという。このためほとんどの市民が過去の分の料

払いサービスも開始される予定である。今後はその他の支払いサービスの拡大、当座預金口座からの自動引き落としサービスなどの利便性を普及し、新規顧客獲得のツールとして積極的に活用していく必要があるだろう。

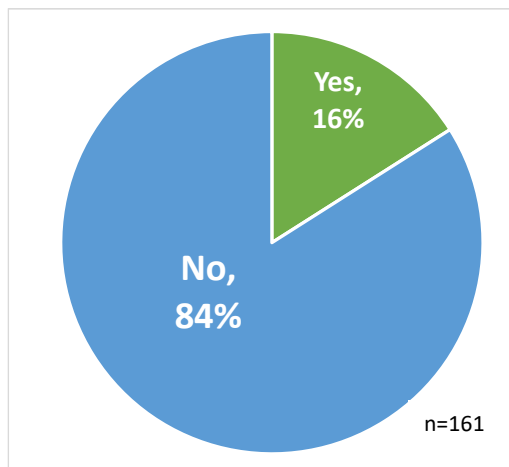


図 2-3 FED invest の公共料金支払いサービスを利用した人

(出所：質問票調査)

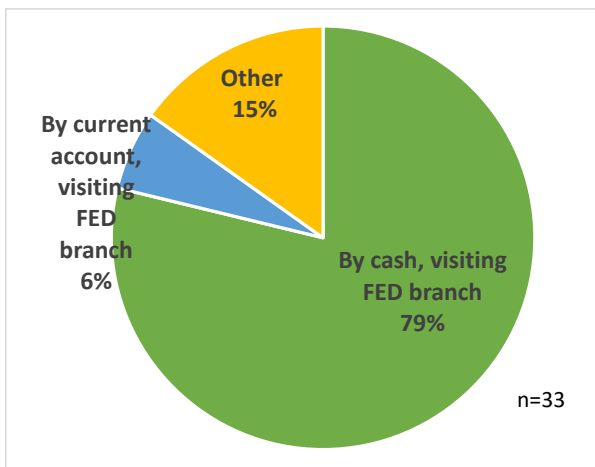


図 2-4 どのように支払ったか

公共料金を支払った人の内訳を見ると、男性に比べて女性の割合が高い。女性の方が同サービスにより利便性を見出している可能性が高く、今後のサービスのプロモーションについては、女性をターゲットにしていくことを検討すべきである。また、教育レベルについては、大学卒業レベルの人の利用割合が 25% だったのに対し、初等教育レベルの人の利用割合が低かった。こうした層をターゲットにした普及・教育活動が必要であろう。

表 2-3 公共料金支払いサービス利用者の性別割合

Gender	Indicator	Have you ever paid the electricity bill at FED invest?		Total
		Yes	No	
Male	No.	16	108	124
	% within Gender	12.9%	87.1%	100%
Female	No.	9	28	37
	% within Gender	24.3%	75.7%	100%
Total	No.	25	136	161
	% within Gender	15.5%	84.5%	100%

金を滞納しているとのこと。

表 2-4 公共料金支払いサービス利用者の教育レベル

Education	Indicator	Have you ever paid the electricity bill at FED invest?		Total
		Yes	No	
Basic	No	9	48	57
	% within Education	15.8%	84.2%	100%
High	No	11	70	81
	% within Education	13.6%	86.4%	100%
University	No	5	15	20
	% within Education	25%	75%	100%
Total	No	25	133	158
	% within Education	15.8%	84.2%	100%

Note: Pearson Chi-Square Significance: 0,45599

(出所：質問票調査)



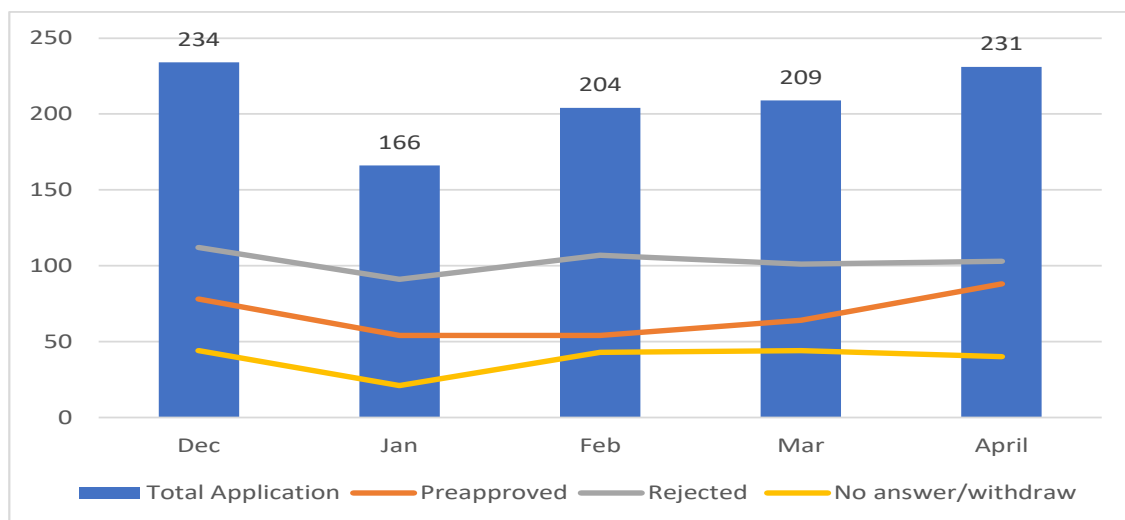
FED invest の支店には融資の返済で毎月来るので、その際に電気料金も一緒に払えるのは支払い窓口に行く手間が省けるのでとても便利です。手数料が無料というのも大変助かります。他の窓口は高いので... FED invest への信頼にもつながっています。

当支店は、人通りが多い場所にあるので、公共料金の支払いサービスを始めたことにより、このサービスを使いたい人が新たに会員になるケースが増えました。新規の顧客開拓のためのプロモーションツールとしても有効に使っています。



FED invest は、サービスのデジタル化により、若年層や女性など伝統的顧客層ではない新規顧客層を拡大するため、2021年11月末より新サービスの Kredi24（オンラインにて簡易にローン申請ができるサービス）のパイロット販売を開始した。パイロット期間の販売実績を下図に示す。5 か月間の総申請数は 1,044 件だった。質問票調査では、

6%の回答者がインターネット上でローンを申請した経験がある、と回答している。また支店職員のインタビュー調査では、新規顧客の獲得につながっており、特に若年層からの問い合わせが多いとの意見が多かった。



(出所：FED invest MIS)

図 2-5 Kred24 の申請者数推移

#### 2.4.2 顧客中心主義の組織的能力強化

顧客中心主義の組織内定着に向け、プロジェクトでは、職員研修の実施、戦略的マーケティング計画策定、カスタマーサービスの標準化・マニュアル作成など、様々な取組を行った。FED invest は会員が主体の組織であるため、顧客中心主義は従来から組織の基本原則としてきたが、具体的な実施のプロセスや方法が明文化され、顧客中心主義委員会も設立された。

FiAS プロジェクトで取り組んできた顧客の声に耳を傾け、課題を理解し、商品やサービスを試作し、改善を行うというサイクルは、FED invest のあらゆる活動に組み込まれ、組織文化として根付いています。夏期預金・定期預金などの商品開発、金融教育教材の開発、顧客サービスの研修などの活動を通じて、このプロセスに関するスタッフの能力が



この成果として、顧客への質問票調査の結果では、過去 3 年間で FED invest のサービス

は変化したか、という質問に、89%の人が「とても良くなった」、8%の人が「少し良くなった」と回答している。またその結果として FED invest のサービスを以前より頻繁に利用するようになったか、という質問には、25%が「より頻繁に使う」、54%が「やや頻繁に使う」と回答している。

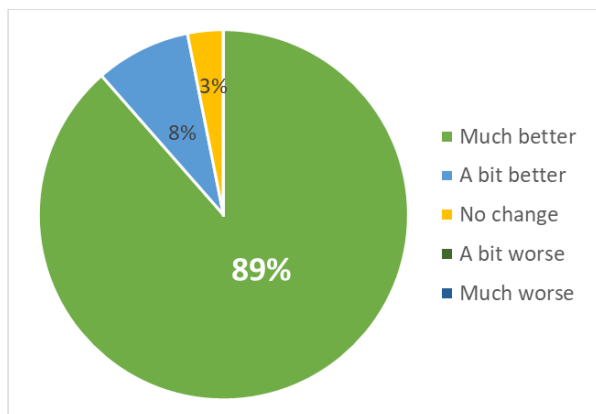


図 2-6 過去 3 年間に FED invest のサービスに変化はあったか

(出所：質問票調査)

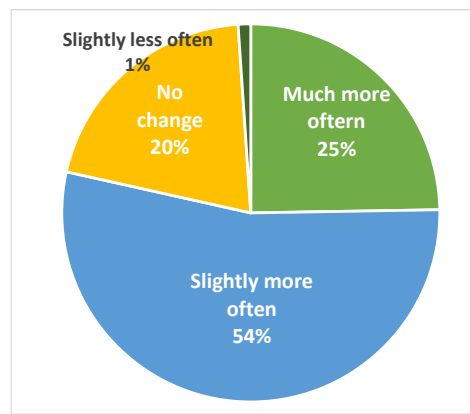


図 2-7 FED invest の公共料金支払いサービスを利用した人

FiAS プロジェクトが実施した顧客コミュニケーションの研修に参加しました。この研修の参加により顧客対応の考え方が変わりました。以前は単に顧客の話を聞くだけでしたが、今は顧客の抱える問題や悩みをよく理解してから対応するようになり、顧客との信頼関係が深まりました。



### 2.4.3 金融教育

顧客の金融ケイパビリティ向上による金融商品・サービスの利用促進に向け、プロジェクトでは金融教育教材（家計管理、債務管理、農業会計、当座預金・公共料金サービス、インターネットバンキング）を開発し、スタッフトレーニング、パンフレット配布、デジタル教材による普及などを行った。金融教育普及の成果に関する顧客質問票調査の結果を

以下に示す。回答者の 76%が、プロジェクトで開発された金融教育教材を読んだ、もしくは内容の説明を受けたことがある、と回答した。最も多く接したモジュールは債務管理であった。またこれらの情報元のほとんどは、支店で受け取ったパンフレット (82%)、支店訪問時のスタッフとの会話 (96%) と支店を通じたものだった。支店スタッフへのインタビュー調査では、ほとんどの顧客は金融教育には関心を持っておらず、説明を聞いてもらうのに苦労した、という声が多く聞かれた。商品やサービスの説明と組み合わせたり、近隣の市場やカフェ、バスターミナルなど人が集まる場所でパンフレットを配布したりするなど、各自が工夫して実施している様子だった。

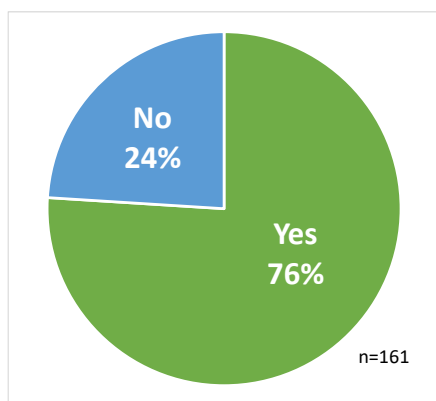


図 2-8 金融教育教材を読んだ、もしくは説明を受けたことがある

(出所：質問票調査)

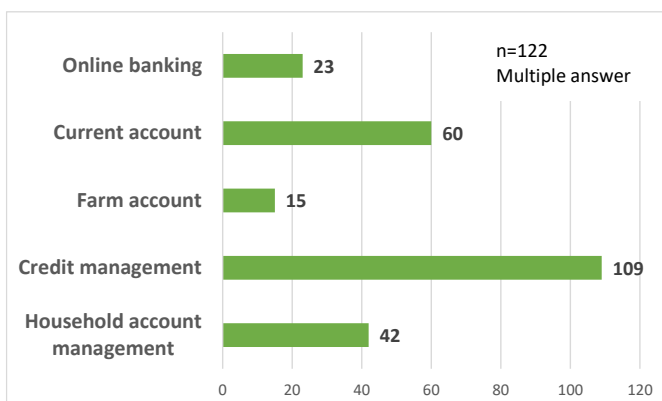


図 2-9 どのモジュールを読んだ、もしくは説明を受けたか

上記の金融教育を受けた結果、利用した FED invest の商品・サービスは何か、という質問には、122 名中 92 人は融資を利用したと回答した。また、ABA オンラインへの登録、当座預金の開設、FED invest 会員への登録、という回答が多かった。2021 年 4 月よりプロジェクトで雇用したデジタルアドバイザーの活躍も効果を上げたと思われる。

金融教育の結果、起こした金融行動は何か、という質問には、回答者の約半数が、預金を始めた、と回答した。また帳簿の記録を始めたと回答した人も多かった。家計管理のモジュール、支店で配布した家計簿帳なども少なからず活用されていることがわかった。



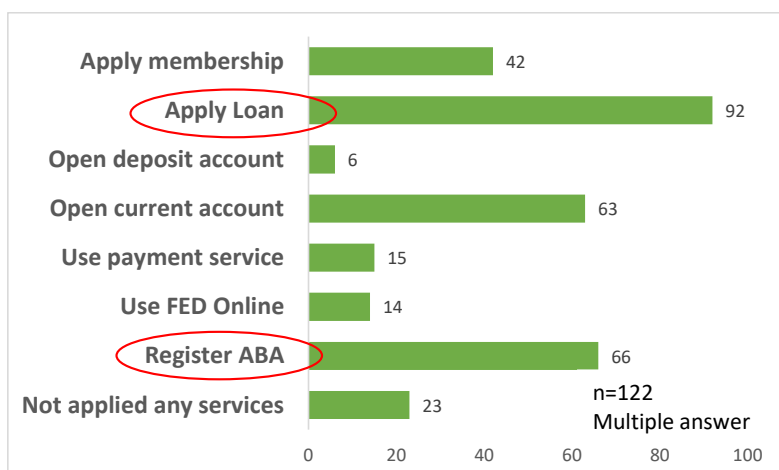


図 2-10 金融教育の結果、利用した FED invest のサービスは何か

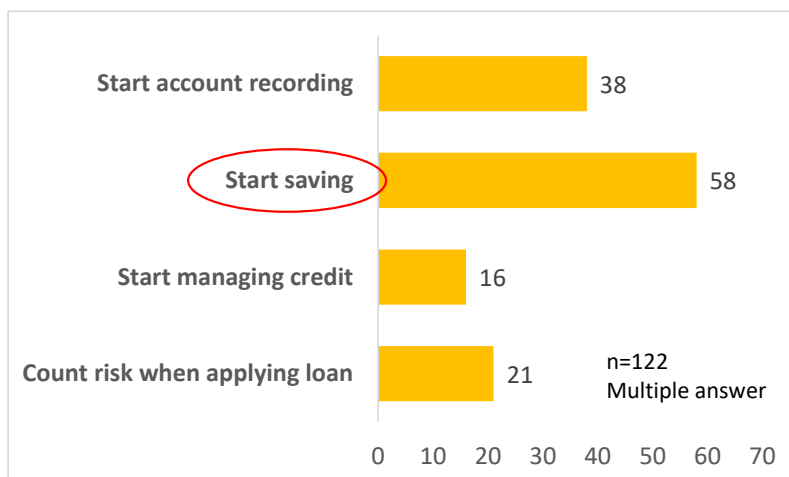


図 2-11 金融教育の結果、起こした金融行動は何か

FED invest の支店で、ローンオフィサーとキャッシャーから金融教育と家計簿の話聞き、妻と家計簿をつけ始めました。記録を始めると、投入材のコストが昨年と比べて2倍になっていることに気がきました。記録をつけることによりビジネスや家計に様々な気づきがあり、運営が向上しました。



## 2.5 非金融サービスの開発・提供能力構築

本プロジェクトの PDM における成果 2 は、「非金融サービスを提供するアグリナレッジ・センターの運営体制が構築される」である。

非金融サービスの開発・提供能力構築により期待される成果は以下の通りである。

- 農業部門に関する C/P の知識管理・活用体制・職員の能力が強化される。
- 顧客のニーズに対応した非金融サービスが提供される。
- 顧客の金融能力・信用力が強化される。



金融教育教材は、多くの顧客から彼らのニーズなどに関する声を聞きながら作成しました。その結果、顧客の関心が高まり、非会員にもアピールする内容にすることができました。顧客の金融能力向上に役立てていきたいです。

- Ms. Misela, FED invest コーポレートガバナンスマ

「アグリナレッジ・センター」が提供すべき非金融サービス内容の大枠のニーズに関しては、プロジェクトの初年度に実施した「ニーズ調査」で把握できた。しかし、その後サービス提供の方法・メディアなどの具体化に時間を要し、2020 年に非金融サービス部門は「アバ (Agro Business Assistance: ABA) センター」と命名された。アバ・センターのサービスは対面式および ABA オンラインプラットフォームを通したオンライン形式の双方によって提供される建付けとなっているが、コロナ禍の影響により本プロジェクトの実施期間中、対面式の研修・ネットワーキングイベント等はほとんど実施できなかった<sup>15</sup> (下図 2-12)。このため、本成果の活動は主として ABA オンラインプラットフォームを通したオンライン形式のものに限定され、以下に記述するエンドライン調査も主として ABA オンラインのサービス利用に関する内容である。

ABA オンラインは 2021 年 1 月にローンチされたインタラクティブなデジタルプラットフォームであり、利用者のほとんどがスマートフォンアプリで利用している。主たるサービスの内容は、①市場価格情報、②オンラインマーケット、③生産技術と農業カレンダーに

<sup>15</sup>ただし、数少ない対面式イベントに参加した人々の多く (92%) が、トレーニングやネットワーキングイベントがビジネスに役立つと感じたと回答している。

関する専門家のアドバイス提供（Ask Expert）、④金融教育資料、⑤天気予報、等であるが、質問票調査によると、最も活用されている機能は、①市場価格情報（回答者の79%が利用）、②農業分野のニュース（回答者の46%が利用）、③オンラインマーケット（回答者の41%が利用）、であった（下図 2-13）。

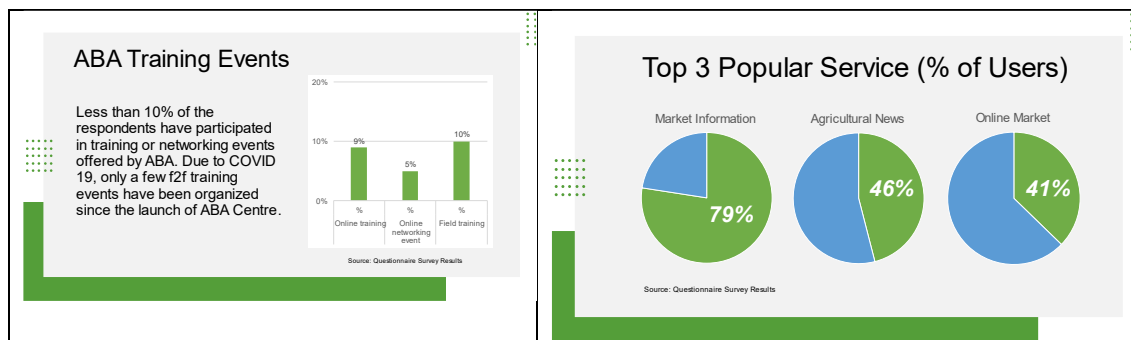


図 2-12 ABA 対面サービス参加者 図 2-13 ABA オンラインで活用する機能

また、ABA オンラインの利用頻度に関し、質問票調査回答者のうち ABA オンライン登録者の半数以上（56.4%）が月に 2 回以上 ABA オンラインツールを使用していることがわかった。また、ABA オンライン登録者の質問票回答者の 37.4%が毎週 ABA オンラインを利用している。（下表 2-5）。

表 2-5 ABA オンラインの利用頻度

利用頻度	回答者数	割合
週 1 回以上	59	37.4%
月に複数回	30	19.0%
月 1 回以下	52	33.0%
これまで 1 回のみ利用	17	10.8%
合計	158	100.0%

（出所：質問票調査）

さらに、ABA サービスユーザーの 71%は、以前よりも頻繁に FED の金融サービスを利用するようになったと述べており、これは ABA が金融サービスの利用につながる可能性があることを示しており、非金融サービスの提供が金融包摂を促進する可能性を示唆するものである（下図 2-14）。

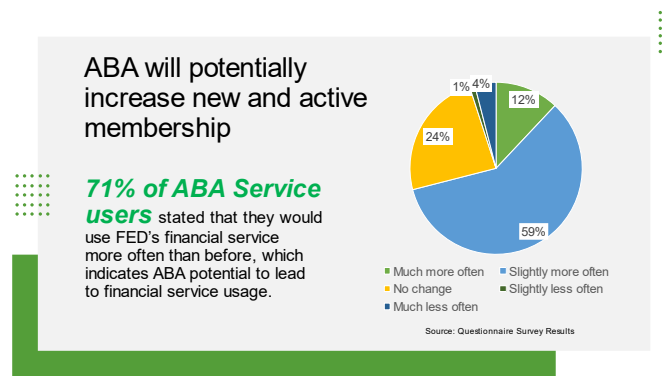


図 2-14 ABA オンラインの活用が金融サービス利用の拡大につながる可能性



私は FED invest の会員ではありませんでしたが、1年ほど前知り合いに誘われて ABA センターのトレーニングイベントのひとつに参加し、私の生産する野菜栽培に関する新しいテクノロジーについて学びました。イベント参加後、FED invest の会員になり、先日最初の 100,000 レックの融資を受けました。この融資を活用して、ABA センターの研修で学んだ新しいテクノロジーを実践するために投資します。

- Lushnje Bubllime 支店メンバー

## 2.6 サービスアクセス向上・拡大計画策定

### 2.6.1 インターネットバンキングサービス (FED Online)

本プロジェクトの PDM における成果 3 は、「新 CBS や関連するハードウェア、デジタルテクノロジーによる FED invest の金融、非金融サービスの（地域的）拡充」である。これは具体的には指標 3-1 の FED invest のサービス提供地域の拡大を指すものである。2020 年の COVID-19 の感染拡大により、支店への物理的な訪問を伴わないインターネットバンキングへの需要が FED invest 会員の間でも大きくなっていることが、2020 年 5 月に本プロジェクトが実施した COVID-19 禍影響調査で判明した。そのため、プロジェクトではサービスアクセス向上・拡大のための活動として、インターネットバンキングサービス (FED Online) の推進に取り組んだ。主な活動内容は、①FED invest による FED Online の全国ローンチまでの進捗モニタリングとアドバイスの提供、②FED Online 推進のための金融・デジタル教育教材の開発・普及の 2 点であった。FED Online は 2020 年の一部支店でのパイロットローンチを経て 2021 年 11 月に全国的にローンチされた。エンドライン調査では調査対象者の FED Online 使用状況を質問した。以下が主な調査結果である。

- ① 25%の回答者が FED Online に登録済みである。
- ② 男女の間で登録率に差は見られない。
- ③ より高等な教育を受けている層ほど登録率が高い。
- ④ 登録者の 6 割がローン返済スケジュールの照会に、3 割が当座預金口座情報の照会に利用している。

(出所：質問票調査)

まず①に関しては COVID-19 禍の影響などがあり、全国ローンチがプロジェクトの終盤にずれ込んだ（調査時点の 5 か月前）割には調査対象層の約 1/4 が既に FED Online に登録しており、比較的良好な登録率と言える。図 2-10 が示すように金融教育教材を読んだ回答者の約 1 割（122 人中 14 人）が FED Online に登録したり、また、

**2.4.3 金融教育**の記述のとおりデジタルアドバイザーによる積極的な登録呼びかけが功を奏したりしたことがその要因であると言える。ただし、インタビュー調査で聞き取った内容によれば、実際に FED Online 上で何らかの取引を行ったという会員数は少なく、登録率を今以上に向上させるのと同時に FED Online のサービス機能を強化し、活用率を向上させることが今後の課題である（現時点では口座履歴やローンの返済スケジュールの照会、会員間送金といった機能に限られている）。

②に関しては男性の回答者の登録率が 24%、女性の回答者の登録率が 27%と大きな差は見られなかった。

③に関しては下表が示すとおり、回答者の教育レベルが上がるにつれて登録率も上昇する傾向が判明した。回答者の教育レベルは本人のデジタルリテラシーとも関連していると思われることから、FED Online の登録率向上のためには特に大学を卒業していない層に対するデジタル教育に力を入れる必要があることが示唆される。

表 2-6 教育レベルごとの FED Online の登録率

		登録済み	未登録	合計
中学校まで	人数	10	46	56
	同じ教育レベル内での割合	17.9%	82.1%	100.0%
高校	人数	20	61	81
	同じ教育レベル内での割合	24.7%	75.3%	100.0%
大学	人数	9	11	20
	同じ教育レベル内での割合	45.0%	55.0%	100.0%
合計	人数	39	118	157
	割合	24.8%	75.2%	100.0%

(出所：質問票調査)

FED Online の利用目的を尋ねたところ、登録者の 6 割がローンの返済スケジュールの照会に活用していると回答した。また、3 割の登録者が取引履歴や残高といった当座預金口座情報の照会に活用していると回答した。一方で、会員間送金という実際の金融取引を FED Online 上で行っている登録者はわずか 6%<sup>16</sup>であった。FED invest の主要な会員層である小規模農家にとって、小規模農家の会員同士で当座預金口座を活用してお金のやり取りをするケースは極めて限定的であることがこうした結果から確認された。そのため、FED Online の利便性向上のためには FED invest が銀行間送金の営業ライセンスを取得し、会員外への送金を可能にすることが求められる<sup>17</sup>。

表 2-7 利用している FED Online の機能

	人数	割合
当座預金口座を通じた会員間送金	3	6%
ローン返済スケジュールの照会	29	62%
貯蓄口座情報（貯蓄額・スケジュールなど）の照会	6	13%
当座預金口座情報（履歴・残高など）の照会	17	36%
その他	4	9%

(n=47) (出所：質問票調査)

## 2.6.2 デジタルウィンドウによるアクセス拡大活動

プロジェクトでは、戦略的マーケティング計画に沿って、7 支店（Tirana/Don Bosco, Lushnje, Elbasan, Fier, Vlore, Gjirokastra, Divjaka）に、顧客のデジタル・金融教育の拠点となるデジタルウィンドウを設置し、顧客対応を行うデジタルアドバイザーの育成を支援した。デジタルウィンドウを通じた新規商品・サービスの利用者数の成果を下表に示す。デジタルアドバイザーはデジタルに詳しい若手人材を採用したため、FED オ

<sup>16</sup> 主たる送金目的は何か（例投入材販売店への支払い？）わかれば FED に確認。

<sup>17</sup> 銀行間送金ができる当局からの許可は出ているが、未だ営業ライセンス取得申請は未だ行っていないとの理解。FED に確認。

ンラインや ABA オンラインの普及には一定の成果をあげた。顧客へのインタビュー調査では、デジタルアドバイザーによるきめ細やかなサポート（ダウンロードの仕方やアプリの使い方など）への感謝の声が多く聞かれた。他方、新規会員開拓には期待したほどの成果をあげておらず、10 カ月間の成果として費用対効果は検討を要する。FED invest では既に取り組を開始しているが、今後は支店に来店する顧客への声掛けのみならず、外部への積極的展開が必要である。

表 2-8 デジタルウィンドウを通じた登録数の成果

支店名	Don Bosco	Lushnje	Elbasan	Fier	Vlore	Divijaka	Girokastra	合計
FED オンライン 登録数	120	73	292	139	102	63	51	840
当座預金口座開設数	5	24	59	24	2	21	7	142
ABA オンライン 登録数	16	206	406	228	72	131	171	1,230
公共料金支払い サービス利用数	16	66	219	133	342	203	128	1,107
その他の商品利用数	30	10	42	8	5	14	3	112
新規会員登録数	2	27	46	2	5	20	9	111

(出所：FED invest MIS, 2022 年 3 月中旬までのデータ)

デジタルアドバイザーに行ったインタビュー調査では以下のような意見が出された。

- 配属された支店のみならず、周辺の支店を巡回することが新規顧客獲得には効果的であった。今後積極的に他支店を訪問していきたい。
- 多くの顧客は年齢層が高いためデジタルサービスには懐疑的で最初は非常に難しかったが、当座預金口座開設の説明は顧客にとって非常に役立った。
- 近隣の大学でのプロモーション活動は可能性があると思うので今後実施を検討していきたい。
- 商品やサービスの種類が増えたことにより、顧客満足度が向上した。
- 支店にデジタルの近代的な設備が整備され、FED invest のイメージ向上につながっている。
- デジタル教育は重要であるが、やはり対面での顧客コミュニケーションが最も重要であると実感している。プロジェクトのコミュニケーション研修は役立った。(2.4.2 顧客中心主義の組織的能力強化の記述を参照。)
- デジタルアドバイザーもローン審査などの手続きに関与できるとより効果的である。

### 第3章 農業投入材購入支援スキームの成果

#### 3.1 投入材購入支援スキーム第2ラウンドの概要

当プロジェクトでは COVID-19 禍の影響を受けて困窮した小規模農家の農業（投資）継続を支援するため、2020年8月～11月の期間に新規に FED invest に農業目的のマイクロローン（Mikro 1）を申請した農家 250 世帯に対し、1 世帯あたり 40,000 アルバニアレック（約 4 万円）を上限に種子や肥料、薬品などの農業投入材の購入を支援する「農業投入材購入支援スキーム」（以下第1ラウンドと呼称）を実施した。これは COVID-19 禍の影響で価格が上昇した農業投入材の購入を支援することで、小規模農家が農業投資を継続できることを主な目的とするものであった。また、もう1つの目的は会員および投入材販売店の当座預金口座開設と ABA オンラインへの登録を条件とし、当座預金口座決済と ABA オンラインの利用を推進することであった。

第1ラウンドが受益者およびスキームに協力した投入材販売店などから好評を得たことから、受益世帯数を 1,000 世帯に増やし、かつ第1ラウンドで対象としていなかった FED invest の主要営業地域<sup>18</sup>以外の全国の会員を対象に第2ラウンドを実施することとなった。2022年4月から第2ラウンドの申請受付が開始され、同年9月までに全 1,000 件の申請を承認し、スキームを完了した。（つまり、第1ラウンドと第2ラウンドの合計で 1,250 件の申請を承認。）

表 3-1 投入材購入支援スキーム第2ラウンド対象地域の一覧

Round 1 Regions (Total 6) and Branches (Total 39)				Round 2 Regions (Total 15) and Branches (Total 21)				
DISTRICT	BRANCH		DISTRICT	BRANCH		DISTRICT	BRANCH	
1 TIRANE	1	UNAZA E RE	8 VLORE	27	RRUGA E RE	2 POGRADEC	13	POGRADEC
	2	PAZARI I RI		28	HIMARE		14	ÇERRAVE
	3	PETRELE		29	SKELE	3 KORÇE	15	KORÇE
	4	BARZEZE		30	ORIKUM		16	BILISHT
	5	KASHAR		31	NOVOSELE	4 LIBRAZHID	17	LIBRAZHID
	6	VORE		33	VAJKAN		18	PRRENJAS
	7	KAMEZ	10 FIER	34	LEVAN	5 GRAMSH	19	GRAMSH
	8	MARIKAJ		35	FIER	7 PEQIN	26	PEQIN
	9	ZALLHERR		36	SVA	9 SARANDE	32	SARANDE
	10	SAUK		37	FIER 2	12 SHKODER	46	SHKODER
	11	TIRANA E RE		38	DAULLAS		47	BUSHAT
	12	ZI DHJETORI		39	KEMISHTAJ	13 KOPLIK	48	KOPLIK
6 ELBASAN	20	ELBASAN	11 LUSHNJE	40	LUSHNJE	14 LEZHE	49	LEZHE
	21	MOLLAS		41	REMAS	15 PERMET	50	PERMET
	22	GJINAR		42	KRUTJE	16 DURRES	51	DYRRRAH
	23	BELSH		43	ÇERME		52	SHUAK
	24	CERRIK		44	DIVJAKE		53	MANZE
	25	KUQAN		17 BERAT	45	BUBULLIME	18 KAVAJE	57
			54		BERAT	19 GJIROKASTER	58	GJIROKASTER
			55	URA VAJGUREORE	20 KUKES	59	KUKES	
			56	KUÇOVE	21 LAÇ	60	LAÇ	

Agri Loan Year 2020	Total Round1	Total Round 2
Sum of sanctioned loans:	2353	374
Percentage:	86%	14%
Sum of active member:	56176	18027
Percentage:	76%	24%

<sup>18</sup> Tirana、Elbasan、Vlore、Fier、Lushnje、Berat の 6 地域。



## 3.2 投入材購入支援スキーム第2ラウンドの成果

### 3.2.1 小規模農家への効果

質問票調査およびインタビューの結果、投入材購入支援スキーム第2ラウンドは FED invest 会員である小規模農家に以下のような正の効果をもたらしたことが判明した。

- (1) 27%の受益者が今まで利用したことのない投入材販売店を利用した
- (2) 79%の受益者がスキームで訪問した投入材販売店から新しい農学的アドバイスを受けた
- (3) 77%の受益者が普段使っている投入材を購入したが、いつもより多い量を購入した
- (4) 27%の受益者が今まで使ったことのない投入材を購入した
- (5) 72%の受益者の2021年の農業生産量が例年と比べて増加した（平均16%の増加）
- (6) 77%の受益者の2021年の農業収入が例年と比べて増加した（平均15%の増加）

(出所：質問票調査)

(1)および(2)に関しては受益者がスキームで投入材を購入できる販売店を FED invest があらかじめ選定し、本スキーム実施について協力合意を取り付けた店に限定したことから、新しい店の利用や新しいアドバイスの入手につながった。また、上記(3)および(4)のように投入材の価格が上昇した COVID-19 禍中においても、以前よりも多い量を購入したり、今まで価格が高くて購入することができなかった投入材を試したりするインセンティブの供与につながったことから、小規模農家の農業投資の継続を支援するという目的を達成することができたと言える。さらに新しい情報や投入材を手にした結果、上記(5)および(6)のように7割以上の受益者が生産量、ひいては農業収入を例年以上に増加させることができたのは特筆すべき成果と言える。

投入材購入支援スキームで新しい投入材店を訪問しました。店員のアドバイスに従って肥料と殺虫剤を購入しました。購入した投入材を使った結果、生産量が3割増加し、モモの品質も向上したため、販売単価も50レック/kgから80~90レック/kgと6~8割程度上昇しました。



(出所：コンサルタントチーム2021年7月訪問時の面談録)

### 3.2.2 FED invest への効果

調査の結果、投入材購入支援スキーム第2ラウンドは小規模農家のみならず、以下の4

つの点で FED invest のビジネス、ひいては小規模農家の金融包摂の促進に正の効果があったことが確認された。

- |  |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>(1) 新規会員の獲得 (15%増加)、新規ローンの増加 (20%増加)</li><li>(2) 既存会員の農業投資の継続を実現し、FED invest へのロイヤリティが強化された</li><li>(3) 新規サービス (当座預金と ABA オンライン) の試験提供の機会となった</li><li>(4) VC アクターとの連携が強化され、VC ファイナンスの可能性が示唆された</li></ol> |
|--|

(出所：インタビュー結果、FED invest MIS データなど)

### (1) 新規会員の獲得

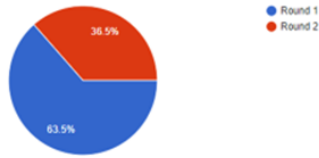
図 3-1 の左上の図が示すとおり、1,000 人の受益者のうち、64%が「第 1 ラウンド地域」 (=第 1 ラウンドでも対象としていた FED invest の伝統的な営業地域)、残りの 36%が「第 2 ラウンド地域」 (=第 2 ラウンドで新たに対象となった FED invest の新規営業地域) の会員であった。表 3-1 の下部の表が示すとおり、投入材購入支援スキーム実施前の 2020 年におけるローン申請の 86%が「第 1 ラウンド地域」、14%が「第 2 ラウンド地域」であったことと比較すると、今回のスキーム実施が「第 2 ラウンド地域」の新規ローン開拓に貢献した様子がうかがえる。これは、プロジェクトチーム内での度重なる協議の末、第 2 ラウンドの実施の途中で先に「第 1 ラウンド地域」からの申請を締め切り、「第 2 ラウンド地域」からの申請のみを受け付ける期間を設けるという工夫をしたことが一つの要因となって得られた結果である。

また、左下の図が示すとおり、「第 1 ラウンド地域」では 46%が、「第 2 ラウンド地域」では 55%が、全国平均では 53%が初めてのローン申請者であった。そのため、FED invest が今回の投入材購入支援スキームの実施を通じて全国的に (新規営業地域ではより高い割合の) 新規会員を獲得したことが分かる。

FED invest の MIS のデータによれば、投入材購入支援スキーム第 2 ラウンドが FED invest 会員数の 15%増加、ローン件数の 20%増加したことが示されている。

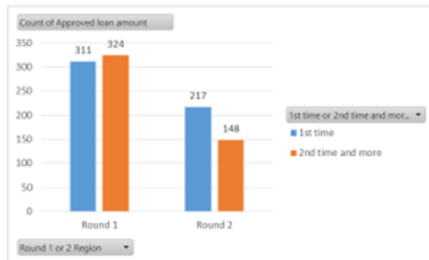
## Monitoring Results as of October 29<sup>th</sup>

Round 1 or 2 Region  
1,000 responses



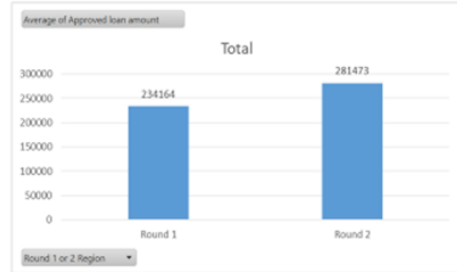
### Percentage of 1<sup>st</sup> Time Borrowers

All: 52.8% Round 1: 45.6% Round 2: 55.4%



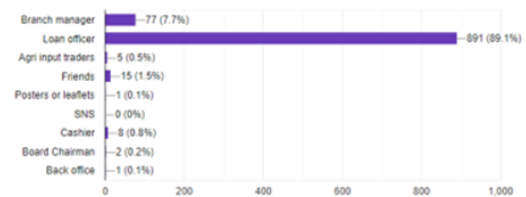
### Average approved loan amount

All: 251,432 lekë, Round 1 and 2: Below



### How they learned about the scheme

1,000 responses



(出所：投入材購入支援スキーム第2ラウンドモニタリング結果)

図 3-1 投入材購入支援スキーム第2ラウンドの実施結果の一覧

## (2) 既存会員のロイヤリティの強化

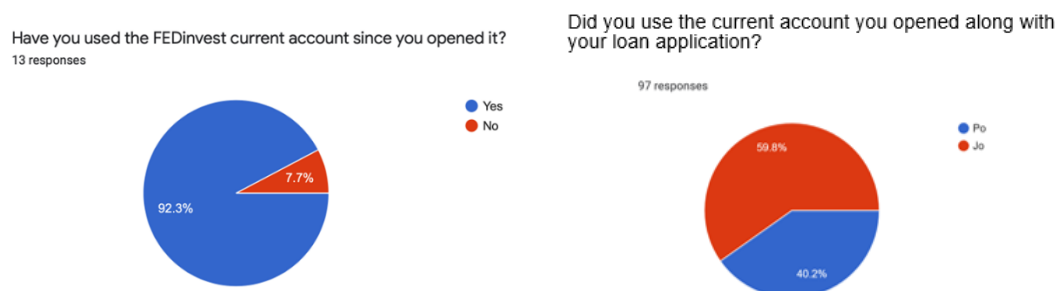
99%の質問票調査の回答者が「投入材購入支援スキームは自分たちの助けになった」と回答した。また、前述したとおり、投入材購入支援スキームは FED invest 会員の農業投資の継続や農業生産・収入の増加に貢献した。同様の支援を他のアルバニアの団体から受けたことがないという声もインタビューを通じて多く聞かれた。アルバニアでは全体として「良い話は信用しない方が良い」と考える風土があり、「本スキームの説明を聞いても当初は信じがたく、実際に説明通りに支援を受けることができた時には驚いた」といったコメントも多かった。そのような理由があり、スキーム受益者の FED invest への好感度や信頼度が上昇し、87%の回答者が「以前よりも頻繁に FED invest の金融サービスを利用したいと考えるようになった」と回答した。このように投入材購入支援スキームは FED invest の新規顧客の獲得 (Acquisition) のみならず、既存顧客の保持 (Retention) にも貢献したと言える。

## (3) 新規サービスの試験提供の機会

前述したとおり、投入材購入支援スキームは第1ラウンド、第2ラウンドともに新規金融サービスである当座預金口座の普及と非金融サービスである ABA オンラインの利用の促進を目的の1つに実施された。

下図は 2020 年 12 月に実施した第1ラウンド参加者を対象としたアンケートの結果であるが、投入材販売店の 9 割以上、会員農家の 4 割以上がスキームで開設した当座預金口座

を実際にその後使用したと回答した（投入材販売店についてはスキームの仕組み上、立替金の払い戻しが当座預金口座を通じてなされるため、基本的に使用することとなっている）。このように投入材購入支援スキームを通じて、アルバニアの農業ビジネス事業者や小規模農家が新しい金融サービスに触れる機会を提供できたことは成果の1つと言える。



（出所：投入材購入支援スキーム第1ラウンドアンケート結果）

図3-2 投入材購入支援スキーム参加者の当座預金口座の活用率  
（左：投入材店、右：農家）

#### (4) VCアクターとの連携強化

第1ラウンド完了後の投入材販売店へのアンケートでは、回答のあったすべての投入材販売店が「このスキームに参加し、苦境に立たされているアルバニアの農家を支援することができたことを誇りに思う」、多くの投入材販売店が「農家が幸せになって自分も幸せだ」と回答していた。また、インタビューでは投入材購入支援スキームに参加したことで新しい顧客を獲得することができたと回答した投入材販売店や、新しく FED invest との繋がりを得た投入材店も多かった。

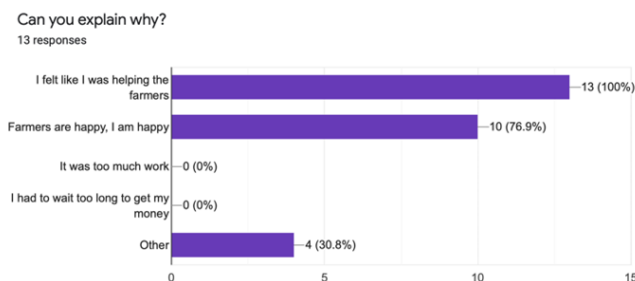
また、3.2.1 に記述したような小規模農家に対する副次的効果（つまり、当初スキームのデザインの一部としては期待していなかった農学的アドバイスの活用による所得向上効果）が生まれた要因のひとつは、同スキームで連携した投入材販売店の多くが ABA オンラインのユーザーであり、ABA オンラインの普及に関しても積極的な人々が多かったことである。ABA オンラインには各種の作物や投入材に関する情報が掲載されており、それらの情報の提供者であるコア・エキスパートはアルバニアの農業・酪農の各分野の第1人者である。このため、投入材販売店の農学スタッフの中には自らの農学的アドバイスを裏付ける情報として ABA オンラインの関連情報ページを顧客に示し、顧客の信頼を得るとともに、ABA オンラインの活用を推奨した。このように投入材購入支援スキームは ABA オンラインの普及にも貢献した。



私の店では他店で多く販売されている肥料よりもキロ当たり 50%ほど高価な肥料を顧客に勧めています。小規模農家はできるだけ安価な投入材を求めがちですが、高品質の肥料を使用することで高品質の作物が収穫でき、収量も増えるので、農家にとっては必ず元が取れるはずなんです。先日 ABA オンラインのエキスパートが私の店の肥料を勧めている記事を見てとても嬉しかったです。これで以前にも増して自信をもって顧客にこの肥料を勧めることができます。

(出所：コンサルタントチーム 2021 年 7 月訪問時の面談録)

なお、多くの投入材店が通常顧客はシーズンの冒頭にツケ買いで投入材を購入し、農産物の収穫・販売後に代金を支払っていると回答していた。投入材購入支援スキームにより通常よりも多い分量の、ないしは高品質の投入材を購入し、農業生産・収入を増やすことができた農家が多かったことから分るとおり、FED invest が支援ではなく融資の形で農家の投入材購入を助けるバリューチェーンファイナンスの可能性が示唆される。この点に関しては、FED invest も今後の重点アクションとして意欲を示している<sup>19</sup>。



(出所：投入材購入支援スキーム第 1 ラウンドアンケート結果)  
図 3-3 投入材販売店の投入材支援スキームに対する感想

<sup>19</sup> FED invest にバリューチェーンファイナンスの進捗状況を確認。

投入材購入支援スキームで私のお店に 20 人のお客さんがやってきました。このうち 12 人が新しいお客さんで、その後何人かは常連客になりました。FED invest との結びつきは今までよりもずっと強くなりました。支店長（写真左）とはお互いに顧客を紹介し合ったり、新しい金融サービス（銀行間送金）の導入をリクエストしたりしています。



- Mr. Ilmy Syla, 投入材販売店店主, Kukes（写真右）

### 3.1.3 投入材購入支援スキームの成果のまとめ

投入材購入支援スキームは第1ラウンドと第2ラウンドの双方を通じ、合計1,250名の小規模農家の合計5,000万アルバニアレック（約5,000万円）の農業投入材の購入を支援した。スキームは当初の目的であった小規模農家の農業投資の継続、新規サービスの利用促進を達成するのみならず、アルバニアの金融包摂を進展させる、副次的な効果も多数発現させた。投入材購入支援スキームはCOVID-19への対応策としてプロジェクトのPDMに規定されない「枠外」の活動であったが、JICA、FED invest、投入材販売店、コンサルタントチームなどすべての関係者の知恵と尽力により、こうした成果を上げることができたのは特筆に値する。

## 第4章 PDM 指標達成状況に関する分析

### 4.1 プロジェクト目標未達成要因の分析

本報告書第2章に記述した通り、残念ながらプロジェクト実施期間中にプロジェクト目標の指標を達成するには至らなかった。この要因は主として以下の3点である。

- ① PDM のデザイン上、「プロジェクト目標」の指標である「新規顧客の数の増加」は、「成果（アウトプット）」レベルの指標である「新たな商品およびサービスの提供」の結果として（自然に）得られる成果であるものとして設定された。その結果、プロジェクト目標の指標に関して野心的すぎる数値設定を行った。
- ② 「プロジェクト目標」のターゲット数値の見直しを行い、より現実的な数値目標とするタイミングを逸した。
- ③ 「プロジェクト目標」を表すのに妥当な指標として、当初より PDM に設定されていたもの以外の指標（例：既存の FED invest の既存の顧客が利用する金融商品の数、など）を加えることも検討されるべきであったが、これを行う時間が十分になかった。

以下、上記の3点について各々説明する。

①について、PDM の「目的のヒエラルキー」について、理論上は、成果が達成され、重大な外部要因の阻害（不備）状況がない場合、プロジェクト目標は達成されるものと考えられている。しかし、本件 PDM については、PDM を構築した当初の想定よりも実際には「成果」と「プロジェクト目標」の間にギャップあるいは距離があることがプロジェクト終盤になって明確化したといえる。つまり、「新たな商品およびサービスの提供」と「新規顧客の数の増加」の間にはギャップ・距離があり、前者の達成から後者の達成に至るには、いくつかのステップまたはプロセスを経なければならない（例：新たな商品・サービスがまず既存の会員の間で活用され、そのフィードバックが口コミなどで広がって、新規顧客の獲得につながる、など）のである。このため、本プロジェクトでは「成果」レベルの指標をほとんどすべて達成できたにもかかわらず、「プロジェクト目標」の指標達成へと自然に目的のヒエラルキーを上げることができなかった。

プロジェクト目標の数値指標の決定（2019年9月時点）にあたっては、上記のような点を勘案すべきであったが、JCCメンバーを含むプロジェクトチームには上記のPDM指標間のギャップに関する明確な認識がプロジェクト終盤近くに至るまでなかった。第4回JCC会議（2020年10月開催）においては、プロジェクト目標の指標を見直し、新規の会員数の増加のみでなく、アクティブ会員数の増加もプロジェクト目標の対象として加える可能性

の検討が提案され、合意されるに至った。しかし、アクティブ会員の数値に関しても上述の「成果」と「プロジェクト目標」との間にギャップがあるという問題は同様に存在した。また、「アクティブ会員数」の動向に関しては、既述の通り、現状では FED invest のシステム上融資残高がある会員の数のみをトラックするものとなっており、必ずしも広い新金融商品の活用状況を示す指標ではなかったとも言える。

②について、少なくとも 2 点ほど要因が説明できる。第 1 に、各種の要因が重なって成果 3 の新 CBS の調達・インプリメンテーションに当初の見込みよりも相当程度の時間を要したため（プロジェクト開始から約 2 年を要し、新 CBS がライブとなったのは 2019 年 11 月）に、結果として新金融商品の開発・ローンチも遅れた。このため、PDM の数値指標を定めることができたのも 2019 年半ばとなり、新金融商品導入の効果を得ることができる期間も短くなった。

第 2 に、2020 年初頭に新型コロナウイルス感染症の世界的な流行が勃発し、本プロジェクトの実施についても大きな影響があった。特に本項に最も関連する「新金融商品およびサービス」の開発・提供に関し、次の諸点が挙げられる。1) FED invest は融資に係るモラトリアムやリストラクチャリング要請対応に追われて新商品の開発・ロールアウトをほぼ 1 年間見送らざるを得なかった。2) 上記 1) とも関連するが、FED invest の支店融資担当者の 6 割近くがコロナに感染し、その結果 FED のオペレーションが直接的影響を受けた。3) ABA センターの対面サービス提供が不可能となったために 2020 年については ABA 事業計画 Stage 1 の策定および ABA オンラインのパイロット・ローンチに集中せざるを得なかった。4) 本報告書第 3 章 農業投入材購入支援スキームの成果に記述した通り、アルバニアの小規模農家の多くが新型コロナウイルス感染症の甚大な影響を被り、金融商品の利用に影響が生じた。

③について、上記①に記述した観点から、プロジェクトチーム内では第 6 回 JCC（2022 年 1 月）の準備段階で新たな数値指標の導入が検討されたものの、PDM 指標としての適切性等の観点から、検討に必要とされた時間が不十分であり実際に JCC で議論されるには至らなかった（これらの数値指標については本報告書 4.2 PDM 指標では表せない成果に関する分析の記述を参照）。

#### 4.2 PDM 指標では表せない成果に関する分析

上述の通り、PDM 上の指標では「成果」レベルで「新金融商品やサービスの提供」の達成を目指し、「プロジェクト目標」では「新規顧客の獲得」の達成を目指す指標が設定され、プロジェクト終盤になって「成果」と「プロジェクト目標」の間に一定のギャップがあることがわかってきた。他方、本プロジェクトが目指した「小規模農家の金融包摂拡大や金融サービス利用の深化」という意味においては、指標 1 の新規会



員数の増加という数値よりも、より直接的なプロジェクト活動の成果がいくつか観察された<sup>20</sup>。下表にそのデータを示す。

表 4-1 成果を表す指標以外の数値

	ベースライン (2019年6月)	2022年3月末時点
1種類以上の商品・サービスを利用した会員数	103人 <sup>21</sup>	9,562人
公共料金サービス累計利用者数	0	7,083人
当座預金口座累計開設数	0	10,814人

(出所：FED invest MIS)

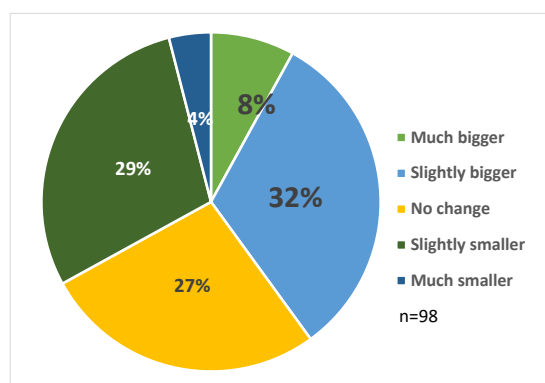


図 4-2 FED invest から受けた融資額 3年前との比較

(出所：質問票調査)

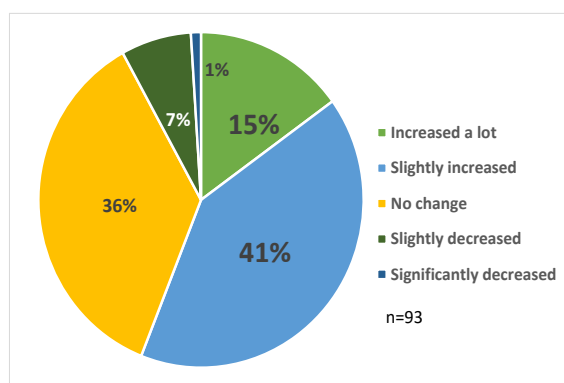


図 4-3 FED invest から受けた融資の頻度 3年前との比較

上記のように、アクティブ会員数の増加率は低かったものの、各既存会員によるサービス利用の頻度・数、会員一人当たりの融資額や融資頻度が増加しており、金融商品の利用度合いが深化したと言える。

さらに、「非金融サービスの利用者」に関する指標についても、「非金融サービスの利用者」を広義に捉えた場合、以下のデータも成果を測る上で参考とすることができる。

表 4-2 非金融サービスに関する成果を表す PDM 指標以外の数値

<sup>20</sup> これらが 4.1③で記述した、第 6回 JCC 開催前に PDM への反映をプロジェクトチームが検討した指標である。

<sup>21</sup> 以前は定期預金と融資両方のサービスを利用している会員数は非常に少なかった。3年間で当座預金、公共料金サービス利用を含め複数のサービスを利用する人が大幅に増加した。

データ項目	2022年3月	2022年5月
1. ABA オンラインのコンテンツ（専門家による技術記事、ビデオ、金融教育教材等）を見た Unique Viewer <sup>22</sup> の数	219,732 views	236,871 views
2. ABA YouTube チャンネルの Viewer 数 <sup>23</sup>	68,407 views	74,916 views
3. ABA Facebook の Viewer 数	435,291 reach <sup>24</sup>	519,377 reach
4. FED invest のウェブサイト上での金融教育教材 Viewer 数	3,952 views	4,284 views
5. FED invest の Facebook 上での ABA 専門家の技術情報、金融教育、デジタルリテラシーコンテンツの Viewer 数	27,902 reach	36,279 reach
6. FED invest の YouTube の Viewer 数	942 views	1,031 views

(出所：FED invest IT team)

このように、本プロジェクトは PDM 上のプロジェクト目標指標を達成するには至らなかったものの、成果指標はほぼ全て達成し、また、プロジェクト目標の達成状況を示す PDM 指標以外の数値が複数存在する。

<sup>22</sup> Unique viewer とは、ブラウザ上のアクセス数を表す指標の一つで、ある期間にサイトを訪れた人の正味の人数。延べ訪問数（ビジット）から重複を除いたもの。

<sup>23</sup> ABA オンライン上で見た人(1)と YouTube で直接見た人の Views は重複している。

<sup>24</sup> 投稿を見たユーザー数。リーチは、通常同じユーザーを重複しないようカウントする。ただし異なるデバイスやブラウザでアクセスした場合は、別ユーザーとして計測されている。

## 第5章 プロジェクト成果の持続性に関する考察

これまで本報告書で検証したプロジェクトの成果の中・長期的持続性に関する考察は下記のとおりである。

### 5.1 持続性の各側面に関する考察

#### (1) 政策・財政面<sup>25</sup>

アルバニアの金融包摂政策に関して、財務経済大臣はプロジェクトのファイナル・セミナー（2022年5月）のスピーチの中で金融包摂および金融教育が重要な政策である点を確認した。特に金融教育については近年アルバニア中央銀行が中心となって「国家金融教育政策」を策定、金融教育の普及に向けた活動を再度活発化させている。

本プロジェクトの実施機関である FED invest は民間組織であるため、「事業計画」あるいは「事業戦略」が同組織の方向性を定める上位政策である。FED invest は、1992年の設立以来30年間に渡って農村部を中心とした顧客に対して提供し続けてきた「社会的金融」サービスを今後も提供し続けるコミットメントをその事業計画、30周年記念各種行事その他において広く示している。FED invest は顧客のみならずアルバニア社会全体から広く信頼を集めている組織であり、FED invest が今後もアルバニア農村部の金融包摂を担っていく可能性は高い。

#### (2) 組織面

組織面の持続性については二つの要素の検討が必要であると考ええる。1点目は実施機関である FED invest の組織としての持続性の検討、2点目はプロジェクト活動の結果として「制度化」が行われたことでプロジェクト成果の持続可能性が向上した要素の検討である。

##### a. FED invest および ABA センターの組織としての持続性の検討

FED invest は、既述の通り新型コロナウイルス感染症の影響を受け2020年度苦しい経営を強いられたが、2021年にはEUの保証基金などの支援も受け、比較的短期間に経営状況が改善した。現状 FED invest に企業活動を継続していく上での課題があるとは認められない。むしろ、従来の SCA（貯蓄信用組合）からより近代的で存在感のある金融機関へと変革を遂げている組織としては、当然今後対応が必要と考えられる各種の課題があることは事実ではあるが、本項目で検討する事項に該当するものであるとは考えられないため、ここで詳細

---

<sup>25</sup> 通常のプロジェクトでは政府組織が C/P であることを想定しているため「政策に財務的裏付けがあるか」という観点から「財政面」が当該項目に入っているものと理解する。しかし、本件については政府の金融包摂関連政策の財務的裏付けという観点からの検討の妥当性は低いと考えられるため省略した。FED invest の民間金融機関としての財務健全性という観点の検討は「組織」に含まれる検討要素であると考えたため「(2) 組織面」の検討内容に含めた。

な記述は行わない。

他方、本プロジェクトの支援を受けて設立された ABA センターの組織としての持続性（特に財務持続性）については、重要な課題がある。エンドライン調査では基本的に本プロジェクト期間中に実施した活動や提供したサービスに関する受益者やプロジェクト関係者のフィードバックを得ることに焦点を当てたため、ABA センターの今後の財務持続性に関する事項は主たる調査事項には含まれなかった。このため、当該事項に関してエンドライン調査の結果に基づくデータを示すことは困難である。

ABA センターの運営継続に対する FED invest の経営陣のコミットメントは強い。しかし、現在のところ同センターの財務自立性が見通しが立っていないことから、成果 2 の ABA センターの運営費用を FED invest が単体で一定期間以上賄っていくのは負担が大きい点を懸念する声が FED invest 自身を含め、各方面から上がっている。ABA センターの持続性については、プロジェクト活動の中では ABA 事業計画 Stage 2 で財務自立性に向けた戦略の詳細が検討される予定であったが、FED invest 経営陣としては当面 ABA センター自身の収益性の確保よりも短期・中期の JICA をはじめとするドナーからの支援の確保を重視しており、ABA 事業計画 Stage 2 もそのような考え方を反映する内容となっている。今後 ABA センターの財務自立性に向けて FED invest および ABA センターの新マネージャーがどのような戦略を練り、実施していけるのかがその持続性を決定づけるものと思われる。

#### b. 「制度化」によるプロジェクト成果の持続可能性の向上

この点については、以下の通りいくつかの主要な点が指摘できる。例えばプロジェクトが強化を目指した「顧客中心主義」について。「顧客中心」的なものの考え方は、プロジェクト開始以前から会員組織として FED invest が誇ってきた価値観であったが、プロジェクト活動を通して、その実践方法が構造的かつ具体的となものとして FED invest の組織・職員の間で定着し、その結果持続可能性が向上したと言える。関連した主要プロジェクト活動は戦略的マネジメントプラン(Strategic Management Plan=SMP)の草案と実行、および標準的サービス基準マニュアルの策定、とメンバーケア機能を担う部署の設置支援、職員研修、等である。その結果として、具体的には下記のような事例を含む顧客中心主義の「制度化」が行われた。

- ・体系的な情報収集の定着：ニーズ評価調査および COVID 影響調査は、体系的な情報収集のための非常に優れたツールとして FED invest 内で広く認識された。
- ・金融商品開発過程のマニュアル化・実践：新商品・サービスのロールアウトの前に、パイロットテストを行ってそのフィードバックを商品設計に活かす、といったフィードバックの収集・活用のプロセスの確立。
- ・「顧客中心委員会」の設置：顧客中心のアプローチは、2020 年に、総会によって選出されたフォーラムである「顧客中心委員会」を設置することによって、FED invest の意思決

定機構の中で正式に制度化された。このフォーラムは定期的に運営され、すべてのレベルでの顧客中心主義の実践を目指している。

### (3) 技術面

技術面について、本プロジェクトはプロジェクト成果の持続性につながる重要な貢献を行った。その最も重要な要素は、(1) 新 CBS の導入により、FED invest が持続的に農村部の金融包摂に貢献する金融機関として機能していくための基礎的な IT 環境整備を行ったこと（本報告書 2.3 MIS の整備による顧客情報の蓄積・管理を含む CBS の実施参照）、および (2) 各方面のデジタル化の加速に貢献したこと、の 2 点である。

上記 (2) について、新型コロナ感染症禍にあつて、プロジェクトが積極的にデジタル技術を取り入れることによって柔軟に対応したことは、コロナ禍の危機をチャンスに変えるのに役立ち、プロジェクト成果の発現を確保したのと同時に、結果的に FED invest の経営の早期回復にも貢献し、その意味でも本プロジェクトの成果の持続性に貢献したものと考えられる。コロナ禍においてプロジェクトが導入したデジタル技術の例は以下の通りである。

- ・プロジェクトチームは月例マネジメント会議、四半期会議等を含めたコミュニケーションを迅速にオンライン会議に移行し、プロジェクトチーム内の密なコミュニケーションを確保・継続した。
- ・ABA センターのサービス提供に関し、ABA をオンラインを中心としたサービス提供チャネルを開発することに焦点を当てた。
- ・プロジェクトは、FED 投資スタッフのタブレットを提供し、新製品やサービスの立ち上げに最適な準備として、オンライントレーニングを通じてスキルを向上させる機会を創出した。

### (4) その他（社会・文化・環境等の側面など）

プロジェクトファイナル・セミナーで参加者から多くの発言があつたことに見られる通り、プロジェクトの成果はアルバニアの関係者から高く評価されており、プロジェクトの成果の持続性をサポートしようとする社会的な機運はあるものと思料する。

## 5.2 プロジェクト成果の持続性に関する総合的な考察

上記を総合し、プロジェクト成果の持続可能性は全体として比較的高いと考えられる。

ただし、上述の通り、ABA センターの持続可能性に関しては重要な課題が残っている。ABA センターの運営継続に対する FED invest の経営陣のコミットメントは強いものの、同

センターの財務自立性の具体的な見通しは立っていない。FED invest 経営陣は当面 ABA センター自身の収益性の確保よりも短期・中期の JICA をはじめとするドナーからの支援の確保を重視しており、ABA 事業計画 Stage 2 もそのような考え方を反映する内容となっている。今後 ABA センターの財務自立性に向けて FED invest および ABA センターの新マネージャーがどのような戦略を練り、実施していけるのかがその持続性を決定づけるものと思われる。

添付資料 7 : エンドライン調査面談録

## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Honda and Kodai (note taker)
Date & Time of Interview	24/03/2022, 14:00 – 15:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Përmet Branch
Name of Interviewee	Mr. Hysen Teme, Loan Officer (In his early 50s?) Mr. Klaudio Nebiaj, Cashier (28 y/o)

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- The branch was established in 2016 as FED invest, not as a merger of different associations. The branch is directly supervised by the headquarter (Eldi).
- There are two staff members at the branch. Both of them joined FED invest in July 2021 when the branch was somehow "re-opened". Mr. Teme, loan officer, has an experience of working at Raiffeisen Bank as a director (of what??) and NOA as a regional manager of Gjirokastër. Mr. Nebiaj, cashier, joined FED immediately after he finished school.
- Loan portfolio of the branch is 24,000,000 lek as of today, which was doubled since Mr. Teme joined. Deposit portfolio of the branch is 70,000,000 lek.
- The total no. of members at the branch is 394. About 200 are active members. 60-70% are rural members. 50% are female members. Mr. Teme prefers to offer service to female members because he thinks that they are more responsible.
- The most typical business of the members in the area is livestock, and then vineyard.
- Some of the members live very far from the city center (e.g. 40 km away), so those people come to the city only once a month and try to complete all the payments in one day. Mr. Teme usually contacts those members by mobile but sometimes drives to the doors of the members when necessary.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- Electricity bill payment service started at this branch in February. 9 members, most of which were loan repayors, paid bills at the branch in February. This month until today (20 to 31 of the month are payment days), there have been 9 members who paid bills at the branch. They expect the number to grow up to 15 for this month.
- People prefer to pay electricity bills directly at the office of the electricity company because people know that collectors from post office sometimes steal collected money. That might be one of the reasons why there are very few members who pay electricity bills at the branch.
- People doesn't use FED Online because of the same reason to ABA Online (See Q6).

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- 

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with**



**officers, customer-centric culture, etc.)**

- From his experiences of working at NOA, Mr. Teme thinks that FED invest is better because it provides a variety of service, on the contrary to NOA, which provides only loan, and also because FED is more transparent in terms of hidden cost, thereby he receives no complaint from his members.

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- There are no financial education materials placed at the branch. The two officers joined FED after the first distribution of the education materials, so they did not know about the education materials.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- ABA Online is not used so much because of low digital literacy of the members in the area, and also because of their distrust to digital technologies. They fear losing money, using the Internet Banking.
- Mr. Ermir, Digital Advisor at Gjirokaster, comes to the branch twice a month (Ermir said in the next day's meeting that he goes to Permet once a month) to promote ABA Online, etc. However, even after his explanation, members refuse to install the app to their phones because of this fear of using the Internet technologies.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- N/A (Because they recently joined FED).

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- There were nine beneficiaries at the branch. Seven out of those nine were new members. Those beneficiaries said good words about FED invest, after receiving the support, and brought more new members to the branch.
- The beneficiaries were able to purchase inputs at lower prices because immediately after they were benefitted from the support the input price increased sharply.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- There are not so many things that can be done in this area with a small population and aged people. Young people go to Greece to earn money. There is a potential for agrotourism in this area. It is still an informal business.

**Q10. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A

**Quotations from the interview**

- "Input support scheme has spread good words about FED invest and helped our branch to increase its membership."

## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Honda(note taker) and Kodai
Date & Time of Interview	25/03/2022, 12:00 – 13:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Girokastra Branch
Name of Interviewee	Ms. Keti Ceko, Branch Manager

### Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)

- The branch was established in 2016 as FED invest, not as a merger of different associations.
- There are Four staff members at the branch. (Branch manager, Loan Officer, Cashier, and Digital Advisor)
- Loan portfolio of the branch is about 45,000,000 lek and deposit portfolio is about the same, as of today.
- Girokastra is a small town, but there are many financial institution offices on the main street and competition is very tough.
- The total no. of members at the branch is 592, and about 250 are active. Since members need guarantor members when they get loan, most of them can be said 'Active' members.
- The most typical business of the members in the area is livestock, bee keeping and other agriculture.
- They cover the tasks as back office for Permet and Tepelene branch.

### Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)

- FED Online is still very limited usage as registration process is complicated, and there is very limited functions. It can be used only on Website, so it's preferable to develop App. Payment through current account is basically for business usage, but it is not suitable for farmers as the amount they are dealing is very small.
- Only 3-4 among 100 customers use on-line repayment through current account. But Ms. Kati sees it positively, as she believe F2F interaction is very important for financial service, she would like to talk and check about their business situation when they come to the office for repayment.
- Member to member payment is also not used so much. Because they need to go to Reifeisen Bank for cash out and it's troublesome.
- There are about 50 customers for utility payment. People prefer to pay directly to the OSHEE office as they don't trust as there are always trouble. Because of the reason, she started marketing with her relatives and her personal contacts. It is useful as she use this opportunity for cross selling of other FED services. (loan etc) There is OSHEE office upstairs of the branch office, so she made personal effort to reflect data of payment immediately.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- From his

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- There are many customer who just through away the brochure they distribute, so she selects customer who are most likely to be interested and have intelligent level, in order not to waste the materials.
- She also distributed materials at bus terminal. She put leaflet on vacant sheet with her phone number, but there is no call so far, and found it's not efficient.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- Online service (ABA Online and FED Online) is still too early for their customers in Albania, in her opinion. But she thinks it is necessary for future, and introducing such service is showing a corporate vision and perspective of FED invest to the customers. (even though they are not using so much at this moment.) It will take more time for penetration, it's still just a first stage.
- Digital literacy of the customers is very low, and very few customers are using it even though it's very simple.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- 

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- There were about 30 beneficiaries at the branch. Existing members consist higher proportion, but including dormant members. It is very beneficial scheme to FED invest to differentiate with other organizations as there are no such organizations in Albania including the government providing direct support.
- Since it is very new experience for everyone, they faced difficulty to convince customers in the first place, but information has spread word of month by farmers.
- It's very effective to get new customers and also boost trust of existing customers for FED invest. It has changed the customers' mentality, as they usually think financial institutions are always taking money. It contributed to improve reputation of FED invest. She also feels very proud of organization, as she got many good words from customers.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- Digital service with long perspective

**Q10. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A

**Photo**



## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Honda(note taker) and Kodai
Date & Time of Interview	25/03/2022, 13:00 – 13:30
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Girokastra Branch
Name of Interviewee	Mr. Emir Duga, Digital Advisor

### Q1. What kind of project activities were you involved in and what roles did you play? What were your overall experiences and learnings from taking part in the Project activities?

- He talk to walk-in customers in the branch office. There are few customers (around 20?) so he visits other branches (Permet and Tepelene) once a week. Since there are few customers in other branches as well, there is no need to visit other branches more often, in his opinion.
- In rural areas, trust is very important, so it's difficult for a new person like him to be heard. So it's difficult to go around and talk to strangers.
- He also makes marketing phone calls to the exiting members, about 100 calls per month. Since it's a small branch, HQs does not set any target. He calls to members through his and other branch staff's personal connection. He is utilizing training contents (how to communicate with customers).
- He agrees that walking out of the office and reaching out to the new customers might be solution, but in reality, it is very difficult since Girokastra office is functioning as a back office for 3 branches, and it is very busy, and he is supporting tasks other than his TOR as digital advisor. (Off the record...)
- He made some achievements to convince members to take new loan through phone call marketing. He got information of the new customer by his personal contacts.
- He doesn't know if customers are actually using digital service (ABA, FED Online), since they haven't conducted survey, but through casual conversation like he had today with Mr. Jovani, he found out that they are actually using it.

### Q2. Please explain how the Project contributed to your own or organization's business or activities. Please also explain how the Project contributed towards capacity development and culture of your organization and staff, especially from the "customer centricity" point of view.

- Training for how to make phone call was very beneficial as there is a manual how to talk step by step and it is very practical.

### Q3. What will be the next steps for you and your organization in achieving your own or organization's mission, following-up the outcomes of the Project?

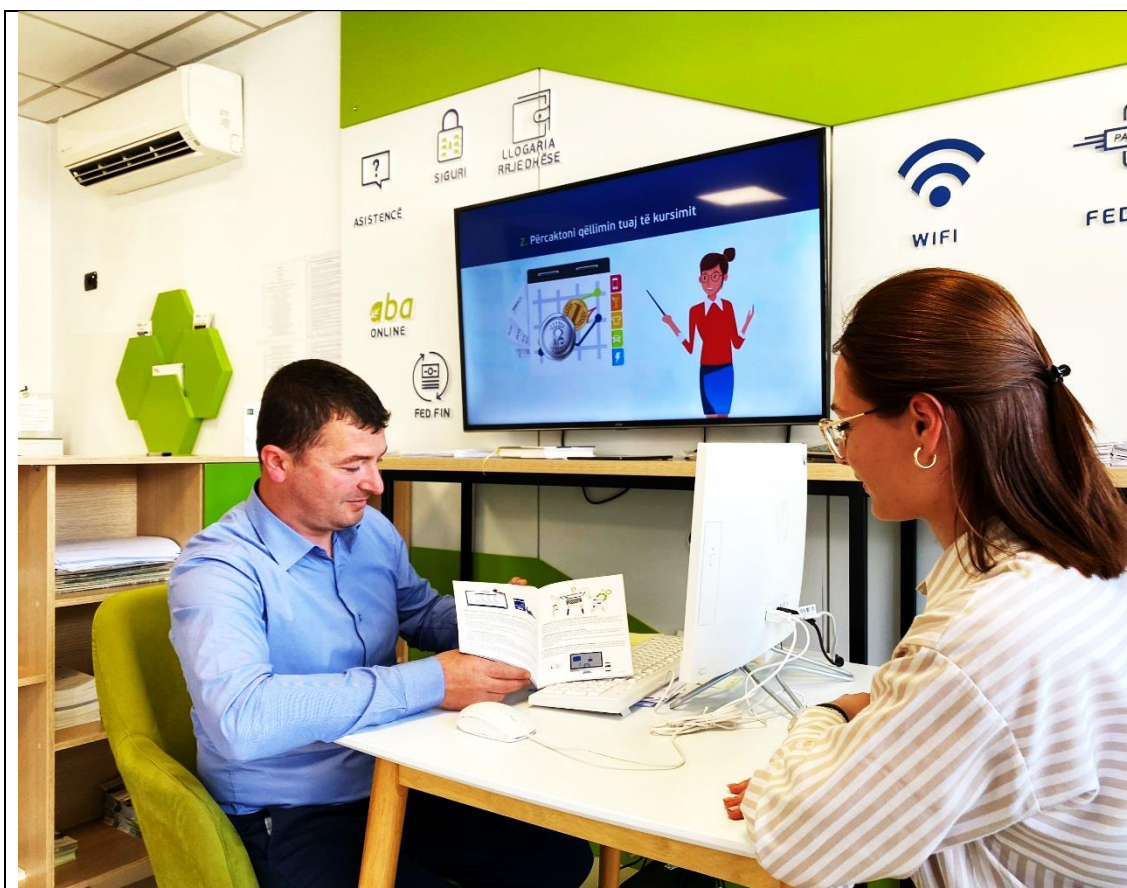
- Digital literacy of the customers is very low.

### Other comments and feedbacks (if any)

- He feels it's difficult to carry on marketing activities if there is no new service or products.

- He is a member of farmer family and practicing farming during weekend. He provide advice on agriculture to other branch staff when necessary.
- He himself sometimes uses ABA Online, ask expert function. He asked question what kind of chemical he should use, and got answer, and satisfied.

Photo



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Mr. Sabah Guxha
Date & Time of Interview	28/03/2022, 13:50 – 14:50
Place of Interview (including online interviews)	A restaurant near FED invest Kukes Branch
Name of Interviewee	Kokdai (note taker)

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- The branch was opened three years ago. It started as FED invest from the beginning.

- They have 350 members. Because the branch was recently opened, they can say that most of the members are active. 80% of them are rural and 20% are urban members.
- They have a loan portfolio of 76,000,000 lek, which is increasing by 20,000,000 lek per year. 60% of the loan portfolio is composed of Mikro 1 loans. Their deposit portfolio is 500,000 lek.
- The main agricultural products of the area are potatoes (no.1 in the country), wheat, corn and orchard such as apple and vineyard.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- Current account service started in Kukes in August 2021. Only 5 or 6 out of 175 loan borrowers puts their money in the current account and automatically repay their loan from the current account. Those 5 or 6 members run guesthouse or hair dresser business.
- The branch manager tells his members that live in far areas (such as Has and Tropoje) to open a current account at Raiffeisen Bank from which they send money to FED's Raiffeisen account for repaying a loan from FED invest because it costs less than sending cash every time with a commission of 200-300 lek/time.
- Long ago, in the northern part of Albania, the old government declared that citizens didn't have to pay for electricity, so people haven't paid for electricity for many years. However, in 2013, the new government took a reform and demanded the people to pay for electricity including unpaid fees for the previous years. Therefore, almost 100% of the people in the north area need to pay their monthly fees together with the unpaid fees. Because FED system does not support payment of unpaid fees, no members pay electricity bills at FED invest because it just duplicates their efforts. The same story is applicable in other FED branches in the northern area such as Shkoder.
- There were several Krediz4 applications, and some of them were approved.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- N/A

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- They distributed the materials to members who came to the branch. The cashier explained how to use Kakeibo and FED Online to members.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- The branch staff downloaded ABA Online app for all the members, but there is no such a system to collect feedbacks from users, so the branch staff does not know whether their members actually use ABA Online or not.

- Many of their members are from old generation so not good at using digital tools.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- N/A

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- There were 25 beneficiaries in Kukes Branch. 20 went to Mr. Ilmy Sylja's shop in Kukes, while 5 went to another trader's shop in Has.
- Out of 25, 15 or 16 were new members.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- It is necessary to strengthen collaboration with MARD for promoting ABA. He met with MARD extension officers in Kukes last week together with Ornela and Eldi. He hopes to gain new members from ABA.
- It is their daily task to increase the no. of members. There are not too many things that can be done. They just keep contacting people by phone call. It is also important to extend a reputation on fast procedures from application to disbursement.

**Q10. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- Competition with other financial institutions such as NOA, BESA and Agrocredit is harsh. Agrocredit is a governmental institution that was reformed recently and now starting to do a good business.

**Quotations from the interview**

- "Input support scheme was a skillful weapon that helped us to gain new members. Echo of the scheme is still there and bring farmers to knock the door of FED invest."

**Photo**





Mr. Sabah on the left.

### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Ms. Suela Bilali
Date & Time of Interview	28/03/2022, 15:00 – 15:30
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Kukes Branch
Name of Interviewee	Kodai (note taker)

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- N/A

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- N/A

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- N/A

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- FED needs to look at the applicant's financial record when s/he applies for a loan of more than 300,000 lek. In this sense, having a financial record on Kakeibo can help FED invest's business.
- She learned how to use Kakeibo from the cashier of the branch, who had participated in one of FED invest's regular staff training sessions that include general topics such as ABA Online, etc.
- She thinks Mr. Driton, who actually uses Kekeibo, is not a typical Albanian farmer because he asks his wife to take care of the household's financial matters.
- More leaflets / booklets are required as they have already run out.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- N/A

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- The old system, which was called "Branchless Banking (BB)" had limited functions. With introduction of Flexcube, new services such as current account and payment were made possible.
- Flexcube can also host more customer information (such as monthly income) that requires more efforts for data entry at the first loan application but less efforts at the second loan application and after. By having more information on the system, a loan officer can have a clearer view of their members that helps him/her to collect and foresee repayments.
- The system creates a model repayment schedule. Customer information is sent to an economist at the headquarters. At the same time, the member's credit history is obtained from the credit bureau. After all this, repayment schedule is finalized.
- With Flexcube loan approval process is much faster.

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- N/A

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- N/A

**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)**

Name of Interviewer	Honda(note taker) and Kodai
Date & Time of Interview	30/03/2022, 12:00 – 13:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Lac Branch
Name of Interviewee	Mr. Kastriot Pirori, Branch Manager Ms. Brisilda Preci, Loan Officer

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- The branch was established in March 2019. There are three staff members at the branch. (Branch manager, Loan Officer, Cashier)
- Loan portfolio of the branch is about 100 million lek with about 200 loan, and deposit portfolio is about 60 million lek, as of today. For deposit, there are only 10 members, but one customer deposits 12 million lek who received insurance payout by Greek company as he got accident.
- The total no. of members at the branch is 407, and about 200 are active.
- Members: 70% is rural and 30% is urban.
- The most typical business of the members in the area is livestock, small agriculture (mostly for self-consumption) and orchard .
- 60% of members is below 40 years old.
- Mr. Kastriot has worked at Reiffeisen bank and NOA for long time, and many customers come to the branch due to his personal connection. Other 2 staff also has many personal connection from their previous job (Ms. Brisilda was working as finance at a private company), so customers come through such connections.
- When Mr. Karriot was working with NOA, he was known for reducing PAR 16% to 0.02%.When FED invest was searching staff for opening a new branch as Lac, they head-hunted Mr. Kartiriot as many local people mentioned his name.
- There are many banks in the town, but a main competitor is UniFin, who provide very low interest rate loan. (6% for 1000Euro)

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- Lac branch is one of the pilot branches for utility payment service since last May, but not good turnout. 10% of population in Albania mainly in northern part don't pay utility and have over-due balance. Unless they complete the over-due payment, they cannot pay other than electricity office. There are many such people in this area, not many people are eligible to pay utility at the branch.

- Total transaction is 68 from Jan to March this year. Most of them are non-members, pay at the branch in cash.
- Only advantage of FED invest utility payment service is low commission comparing to other places. (They only need one-time membership fee).
- Current account is used for loan repayment. Almost all members are put a certain amount in the account and use automatically deduction from the account. (He does not know the reason for higher rate of using the service comparing to other branches.)
- He thinks FED invest should consider to introduce cash in-out function, as he thinks there is enough security at this branch. (As the office was ProCREDIT branch before, security measures are already established.)
- Krediz4 is being sold well. There are 7 loan approved last month. All of them are new customers.
- 

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A
- As most of customers are through their personal connection, it does not much affect relationship with customers.

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- N/A

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- Ms. Brisilda got some training by HQs, but not in details, due to internet connectivity problem. She used materials for explaining FED Online, as it is practical and understandable for the customers.
- They don't know detail about other materials, but Mr. Kastriot highlighted the importance for book-keeping based on his experience. One of his customers who is running a mid-size business applied 4 million loan but he didn't have any financial record, so Mr. Kastriot instructed him to do book-keeping for 6 months and come back with the record. Only after 2 months, he came back as he found there is 7 million turnover which he never realized until he keeps record. Mr. Kastriot said there is very few people even who run business keep financial record properly, so this kind of practice is really in need and important.
- 

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- Some customers are using services such as ask expert, and it resulted in new loan. (the story is noted by Sylvja for the success story)
- Middle-large size farmers (who are Micro2 – 1.5 million loan customers) are using ABA Online because they have needs, but small farmers are not, as they don't see necessity (their produce is too small and no need to check price etc...). but majority of farmers in the area is small farmers

- Digital literacy of the customers is very low, and very few customers are using it even though it's very simple.
- They don't know any information if customer use it or not, as there is no system to get feedback.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- After new CBS implementation, there are more information and variety of service. Process got faster. Having more customer information made it safer to provide loan. (Default rate has been decreased but it's mainly related to health issues not related to CBS...)
- SMS reminder for loan repayment is sent out from HQs based on the information on the system. Some customers are bothered by frequent message, but some customers appreciate reminder, it depends. Mr. Kastriot believes F2F interaction is most important, so they directly contact customers at least once a month.

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- There were about 6 beneficiaries. All of them except 1 are new customers.
- The number is low because they started late. It was difficult to convince input traders to participate in the scheme, as most of them prefer cash payment and they don't believe it will be really materialized. Only 1 trader who has long relationship with Mr. Kastriot agreed due to the trust with him.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- TV promotion

**Photo**



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)

Name of Interviewer	Ms. Bujar Chembo
Date & Time of Interview	02/04/2022, 10:00 – 11:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Berat Branch
Name of Interviewee	Honda (note taker)

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- The branch was established in 2009, consists of 3 offices. (Ura Vajgurore and ?? They started in 2016 and 2017) Mr. Bujar is supervising 3 offices. Total staff # of 3 offices is 13. Total # of members is about 3000, 1700 are active. 85% of members is rural and 15% is urban. 65% is male and 35% is female.
- Total loan portfolio is 147 million lek, total deposit portfolio is almost same, 142 million lek.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED**

**online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- The number of users for utility payment service is increasing. It is not a pilot branch, and started service 3-4 months ago. In the first month, # of users is about 40 as it was difficult to promote in the first phase, but it is increasing around 40 every month, and it is 160 this month (March).
- Many users are non-members, who just drop by the office and pay. This is good promotional tools for cross selling and acquiring new customers, as it is commission free. There are many competitors in the areas, so it is good to offer different service.
- They faced difficulty in opening current account in the first stage as there are many documentation were required. It is in high demand by traders, but they requested ATM service. Demand is increasing.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- N/A

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- Mr. Bujar thinks record keeping is necessary and important, and staff members got training and information of the contents. They deliver the contents through daily interaction with customers. Not many customers are interested. He thinks they need to approach to young generation.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- He got feedback from customers that field training and core experts advice are very helpful.
- Many customers are checking price, but they requested to update the data more frequently. There are also many requests to post market price of the wholesale market in this area, as it is the main area for greenhouse vegetable for export, and there is a main wholesale market.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- During 8 years Mr. Bujar's career with FED invest, there were 3 times changes of the system. Flexcube is flexible and it speed up process.
- Old systems had less information of customers, so it was easy to input data, but there is no archive function, so it took long time to search the data. (He used to search old folders) In flexcube, it is easy and fast to find the customer information.
- It enabled them to offer new service such as utility payment which is very helpful for business.

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- # of beneficiaries first round 38, second round 41. (3 offices total) 80% is existing members and 20% is new customers.
- It is very helpful to support for farmers who were in difficult conditions due to the pandemic. It was simple and easy process. It benefited a lot for small size loan takers.
- It helped to spread good image of FED invest all over the area.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- N/A

**Q10. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- The number of staff of this branch has been increased recently, and business (# of loan) is expanding steadily even under the COVID pandemics.

**Quotations from the interview**

- N/A

**Photo**



**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)**

Name of Interviewer	Mr. Hysen Lilaj
Date & Time of Interview	01/04/2022, 12:00 – 13:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Ura Valguore Branch
Name of Interviewee	Honda (note taker)



**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- The branch was opened in 2015. Mr. Hysen has been working with FED invest for 7 years. Before that, he was working for the governmental micro finance agency for 22 years. This office is under supervision of Berat branch. (So they call it 'office' not 'branch')
- They have 907 members. About 600 members are active. 96% of their customers are farmers. Main products are olive, fruits (orchard), and greenhouse vegetables.
- Average loan size is 300-350k, and most of them are Micro1 customers.
- The number of customers is increasing every year, but they are leaving to graduate to commercial banks.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- Usage of utility payment service is low, because majority of customers in this branch is small loan takers and repayment timing is varied (not only once a month), so the timing usually doesn't match with the date for utility payment service. About 15-20 per month service users. It is increase though.
- All staff (2 loan officers) and cashier didn't know that non-member can pay by cash. They said they didn't get enough training.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- N/A

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- They didn't know anything, as there is no material distributed to this office.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- Since there is good promoter in this area (Mr. Vizhoti?), there are many good users of ABA online. Mr. Hysen observes that about 100 his customers are using it, especially they see market price.
- Input Support Scheme was good push to further promote usage of ABA online. Members started to learn each other and it helps expansion.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest**

operation? etc.)

- Before he was using much simpler and easier system, so it was very difficult for him to operate in the beginning, since he needs to put more information, and there are much more data in the system. Also, main menu is in Albanian language, but many other domains are still in English, thus difficult for him to explore.
- Since it is very small town, and he basically knows about customer data very well already in his head (so no need CBS), but he thinks this kind of system will help organization in long run, as he will not stay forever, and all the information can be handed over to new staff.

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- There were 30 beneficiaries in this branch. 20 are existing members, and 10 are new members.
- New members were very skeptical in the beginning, but started to believe by seeing the success of existing members. They got information by words spread by mouth.
- It was dealt by 2 traders. All the procedures went smooth in general. Only problem was since there were only 2 traders, customers complained that they wanted to purchase by other traders who sell the products much cheaper. They had problem that the contracted traders put some extra prices.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- TV promotion at national television.

Photo



**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)**

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	04/04/2022, 11:00 – 12:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Belsh branch
Name of Interviewee	Mr. Beli Dervish, branch manager of Belsh Mr. Dritan Qosja, loan officer of Elbasan

(They sit together for interview)
-----------------------------------

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

<Elbasan>

- It is the oldest branch of FED invest. Mr. Dritan has been working for FED invest for 10 years.
- # of total members is about 2300, active member is about 45%.
- Total loan portfolio is about 100 million lek, total deposit is about 207 million lek.

<Belsh>

- It was established 2002. Office location has been changed 4 times, and the current office is very new. Mr. Beli has been working for FED invest for 11 years.
- # of total members is about 1200, and about 500 are active.
- Most are rural customers.
- Total loan portfolio is about 130 million lek, and total deposit is 500 million lek. It is one of the best sales branch of FED invest. He doesn't know why deposit amount is so higher than other branches, but he assumes that the area was very productive and rich at the communism time, and after that so many people went migrated to overseas. Those migrants make saving here, as interest rate is high.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- 90% of active members has current account, but not so much used. He strongly feels that more proactive promotion is necessary to explain them about benefit of the service, as most of customers don't know about it. It should be easier to customers to repay loan automatically (or just telephone call) by the current account, rather than they come to the branch office. About 15% of the total customers are currently using such service.
- FED invest is new player for utility payment service in the market, and there are lots of other means, so it is difficult to disseminate. In Belsh, it is small town with 33000 population and most people are senior and they get pension, so they pay utility to the post office when they receive pension. There was 44 cases in March, and aiming to 50 next month. In Elbasan, it is located in the city, the number is a bit higher, about 90 cases per month. Most of them are members. (Based on the contract with OSHEE, payment should be accepted only by members. Non members can pay only through member's account. There is no case so far that non-member become member for utility service.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- N/A

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- FiAS project has started right after the transformation of FED invest from ASC, so there has been so much change, not only because of the project. But the project has helped a lot for the transformation period, especially for the aspect of digital transformation of the

organization. It is very meaningful to appeal to young customer segment. Mr. Dritan values particularly the impact of ABA, since most of the customer of this area are rural and difficult to contact directly so frequently.

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- They are using the materials as friendly tools to promote service when they communicate with customers and they find it very effective. It is a bit difficult to promote to senior customers, so they put more focus on young generation and those who return from migration.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- There are so many customers who are using it and it is very helpful. Especially experts' advice is very helpful. Also field demonstrations have been conducted and it was very much appreciated by customers. He wishes that kind of activities will continue even after the project finishes. Demonstration videos are also useful and easy to understand with simple message, and showing practical technique. It is adjusted to the understanding level of farmers. Concrete advice for quality input is also appreciated by farmers.
- There are many voices that market price is helpful, as before they were exploited by traders as they didn't know the prices. Now they can check the price, and negotiate with traders.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- They are very proud to have such state of art technology which is usually used by top commercial banks. It made easier and safer their work. (They heard that Oracle has highest security system, so they feel comfort to use the customer data.)
- When they input data and if they make mistake, the system has function to correct it automatically, so it is very helpful.
- Comparing with the previous system, they need to register data twice for security reason, so it takes more time for registration in the first place, but once data is input, it is faster and easier to retrieve as it has archive function.

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- Elbasan has 60 beneficiaries for the first round. There were much more needs, but it was stopped as it was instructed by HQs that it should be distributed to new branches. Belsh has 9 beneficiaries for the first round and 44 for the 2<sup>nd</sup> round. About 30% was new customers. Mr. Beli is happy as they will be continuously FED invest customer.
- There was a successful case of peach farmer who use a new trader with good agronomical advice, and increase his produce. He keeps relationship with this trader. (Please refer to the [success story](#))
- It has helped greatly to achieve loan portfolio target of the both branches, as it was very good tool for them to promote new loan. At the time of pandemic, risk for agriculture investment was very high and members were hesitant to take new loan. Thanks for the scheme, risk has been reduced.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- ABA online is very good tool for farmers, so it should continue, but focus on the following most used 3 functions; 1. Ask Expert, 2. Market price, 3. Online market.
- For farmers, improvement of product quality is very much needed, and information of newly introduced fertilizer in the market, how to use it, how it's effective, is very required and beneficial.

**Q10. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- # of active members is not increasing in the past 2 years, but it is largely due to COVID, and they think it is great success of FED invest that the number did not decrease despite such difficult circumstance. They have good hope for future expansion.



**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Branch Officer)**

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	06/04/2022, 12:00 – 13:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Petrele branch
Name of Interviewee	Mr. Besnik Merko, Regional manager (Tirana Rural) Ms. Aferdita Mulgeci, Branch manager, Petrele

**Q1. Branch Profile (Establishment year, no. of members, member composition (urban-rural, male-female, old-young), typical business of members, loan and deposit portfolio, staff members, etc.)**

- This is one of the oldest branch of FED invest. It started from the beginning, and in 2002, 5

small offices of ASC has merged. The branch has 2 staff (manager and cashier)

- Ms. Aferdita has been working with FED invest for 12 years, started as a cashier, transferred to Vlore branch for 4 years. FED invest is like a second family for her.
- It has 754 members and about 200 are active. 80% of the members are farmers, remaining 20% are also somehow engaging in agriculture even though it's not main income source.
- Total loan portfolio is 64.619 million, and deposit is 38 million.
- Mr. Besnik is supervising rural Tirana region which has 8 branch offices.

**Q2. New Financial Service Introduced by Project (Current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- Usage of utility payment service in this branch is slow, she said it will take time for people to understand and trust to start to use it. It was about 10 cases per month, but they had 25 cases in March, so the number is increasing gradually. There has been only 1 case in this branch to pay utility and loan repayment from their current account.
- Most customers are still using cash. There are about 15 members who put extra amount in their current account.
- There was only 1 application so far for Kredi Express. The applicant was very young, and he was required family members authorization (and they didn't approve), so the application was declined.

**Q3. Marketing and Customer Centricity Training (Have you participated the events? How did it change your work and FED invest? etc.)**

- She participated in the marketing training in 2019. It was very effective through conducting games and practical exercises. It is beneficial for her daily task, especially she is practicing how to communicate and approach to customers. (behavior, smile etc.) When she communicates with customers, now she tries not only listen to their problem, but she tries to 'feel' their problem together.

**Q4. FED invest Changes during the Project Years (Service conditions, communication with officers, customer-centric culture, etc.)**

- They appreciate very much there are many good materials are provided.

**Q5. Financial Education (Leaflets, digital window, does it help your business? Any improvements required? etc.)**

- She is introducing the contents and distributing materials to the customers when they come to the branch. She is also distributing materials at the bars, because there are only a few bars where all senior people get together. They are not very much interested in reading thick brochure with lots of explanation, so simple 2 page leaflets are more acceptable for them.
- It is difficult to promote digital materials because most of the customers in this area are senior people and there is no internet connection in mountain areas. She tries to promote it to young generation.

**Q6. ABA (ABA Online, ABA training events, ABA promo contests round 1 & 2, does ABA help your business? any improvements required? etc.)**

- In this branch, there are more than 100 registrations. She doesn't check how many members are using and how often they are using, but at least 50 members are using it regularly based on conversation she had with customers.
- Most customers appreciate technical information on agriculture and livestock such as disease control and vaccination information. Less people are interested in market price, since most of them are very small scale and producing mainly for self-consumption, and it is near to Tirana and there are many restaurants in the area, their main buyers are those restaurants in the area and they don't sell it to traders, so not so much in need to check market price.

**Q7. CBS and Hardware Introduction (How did it change your work and FED invest operation? etc.)**

- They are very happy to have such an advanced software which is used by big commercial banks. They needed to work more to input data in the first stage, but now it gave them convenience as they can check customers' financial history very easy and quick. It made speed up the process. It is also good to enable to introduce new products and services.
- 

**Q8. Input Support Scheme (COVID19 impact in the area, did it help your business? etc.)**

- Mr. Besnik said that at least in his area, negative impact by COVID was not that serious. At the first stage, financial activities have been slow down due to the future uncertainty and people are worried, so there are many request for loan restructuring. There were about 250 cases, and about 30% were approved, but once they can foresee the situation, after May 2020, everything got back normal, and request has stopped.
- # of applicants for the scheme in this area. 5-6 beneficiaries in round 1 and 20 in round 2 in Tirana rural total. They faced lots of difficulties to identify input traders who can collaborate with them, as they didn't accept but immediately cash payment. But after they started to see the result, they started to keen to collaborate, but the scheme has been closed till then.

**Q9. Next Actions for the Sustainability of FiAS / FED invest Activities (Financial and ABA service, etc.)**

- In order to expand the business, they feel they need to promote it to young people. There is only about 45 members who are under 35. When it started in 1996, most members were young, but now they are aging and no need to get loan. Whenever the old members get loan, co-signer should be their children, and try to pass it over to their children's generation. If members are over 60 years old, they provide the loan to their children.
- Even though the number of active members and new members are not so much increasing, loan portfolio and frequency of service use are increasing.
- Board members in the area are proactively promoting in the area. Personal connection is the most important. They are distributing brochures and leaflet, but real experience stories are most effective. (So ABA center success story is good promotion.)
- Mentality of the people here is not trust new things easily, so it is difficult to acquire new customers, but once they trust, it will continue long time.

**Photo**



Mr. Besnik, Casher, Board member, Ms. Afredita, Board member



## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Input Trader)

Name of Interviewer	Honda and Kodai (note taker)
Date & Time of Interview	25/03/2022, 9:30 – 10:20
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Gjirokaster Branch
Name of Interviewee	Mr. Kristofor Jovani (In his early 50s?)

### Q1. Profile (Business, FED invest membership status, etc.)

- He has his shop in Jorgucat, which is a town 20km away from Gjirokaster and close to the boarder with Greece.
- He sells a variety of agricultural inputs such as olive trees, beekeeping materials and animal feed (although his town is a difficult area for livestock business). He thinks that his customer only care about the price not the quality of products.
- Apart from his trader business, he himself also is a beekeeper although he is too busy to take care of bees by himself.
- He has been a member at FED invest since before participating in the support scheme. He had a deposit at FED invest. For payment, he uses Alpha Bank.

### Q2. Input Support Scheme Experience (How did they get involved? no. of beneficiaries, products sold, benefits for their business, challenges throughout the process, etc.)

- FED invest contacted him to ask him to participate in the scheme.
- 5 or 6 beneficiaries visited his shop and purchased olive trees or else. All of them were new to his shop but none of them has returned to his shop after that (They might possibly come back when the new season starts).
- He thinks that it was a helpful support for farmers because of its fast procedures (beneficiaries benefited from the scheme immediately in the form of “cash”).
- He himself thinks that the payment process (FiAS to his shop) was quick, fast and super.

### Q3. ABA (Use of ABA Online, etc.)

- He himself has used ABA Online for promoting his product (beekeeping boxes of a high quality imported from Poland). He posted information of the product on ABA Forum, and actually received several inquiries from ABA Online users (mainly about the price but also from other regions). However, there has never happened an actual deal. One farmer purchased this product, not via ABA Online, and is likely to purchase more in the future.
- Himself being a beekeeper, he sees ABA Online videos useful.
- He has never used ABA Online information when marketing or selling his products. However, after interviewers suggested him to use ABA information for his business, he showed his interest in becoming a promoter of ABA Online and selling all his products.
- He participated in an ABA promotion event held in Fier in October 2021 because he wanted to learn something new from the event.

### Q4. Use of Current Account and Other Financial Service

- He right now uses his current account only for payment of electricity bills. He wishes to use it for bigger transactions in future.

- He thinks that he can also receive payment from his customers at his current account but most of his customers are poor farmers that cannot afford to buy his quality but relatively expensive products quite often, so there will not be so many opportunities for such transactions to happen.
- In such cases where his customers purchase high-price products, he accepts late payment without any interests.

**Q5. Relationship with FED invest (Did it become stronger? Will you continue to collaborate with them? etc.)**

- After participating into the scheme, he now has more trust with FED invest and wishes to develop a win-win relationship between each other.

**Photo**



Name of Interviewer	Mr. Ilmy Syla
Date & Time of Interview	28/03/2022, 11:40 – 12:10
Place of Interview (including online interviews)	At his shop which is in the city center
Name of Interviewee	Kodai (note taker)

**Q1. Profile (Business, FED invest membership status, etc.)**

- He sells various products. His monthly turnover is 4,000 euro in a high season while 800-1,000 euro in a low season (It is now a season for potato and then corn). He employs four workers apart from his family members.
- Some of his customers purchase seeds and pay later.

**Q2. Input Support Scheme Experience (How did they get involved? no. of beneficiaries, products sold, benefits for their business, challenges throughout the process, etc.)**

- There were 20 beneficiaries of the scheme at his shop, 12 among which were new members. Some of them came back to his shop because of a variety and a quality of products he sells.

**Q3. ABA (Use of ABA Online, etc.)**

- He participated in ABA Promotion Meeting held in Fushe Kruje last October, but he hasn't used ABA until now.
- He doesn't think that online market function benefits his business because he cooperates with other traders from Peshkopi, etc. to jointly purchase products from the Netherland or Germany. It is not wise that he alone tries to be benefited from online market.

**Q4. Use of Current Account and Other Financial Service**

- He does not use FED invest current account. However, he wishes to use it for tax payment, etc. if the FED account offers a service of payment to other banks. He has actually asked FED invest the possibility for that before.
- Instead, he uses current accounts at BKT or Raiffeisen (mainly BKT because of less charges) when purchasing products. He uses his BKT account for automatic payment of several utility bills.

**Q5. Relationship with FED invest (Did it become stronger? Will you continue to collaborate with them? etc.)**

- He requested an SME loan at FED invest before but didn't get it because XXXXX.
- He and FED Invest Branch Manager know each other since years ago. They have been introducing customers between each other.

**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Input Trader)**

Name of Interviewer	Honda and Kodai (note taker)
---------------------	------------------------------

Date & Time of Interview	30/03/2022, 10:20 – 11:00
Place of Interview (including online interviews)	His shop which is 3 km away from FED invest Lac Branch
Name of Interviewee	Mr. Artur Gjonaj

**Q1. Profile (Business, FED invest membership status, etc.)**

- He sells different kinds of animals (cow, mule, horse, etc.) and feed for animals. He deals with 6,000 heads of sheep and 600 cows per year. He also sells meat to shops in Tirana.
- He does his business together with his wife, his son (who is still a student) and (a) driver(s).
- He goes to every part of Albania (Sarande, etc.) to collect baby animals and sells them to his customers. When he is not able to physically go to collect animals, he uses his smartphone to communicate with his driver, who shows him a video of animals.
- He prefers to pay and receive cash and always do so. He has a debt of 15,000,000 lek that is uncollected from his customers. However, he is sure that he will get this amount back when his customers have profits.
- He has been a member at FED invest for four years. He has been a friend of the Lac Branch Manager since many years, so he moved to FED invest when the branch manager moved from NOA to FED. He has once received a loan of 4,000,000 lek.

**Q2. Input Support Scheme Experience (How did they get involved? no. of beneficiaries, products sold, benefits for their business, challenges throughout the process, etc.)**

- Since he prefers business with cash, he first didn't want to participate into the scheme because he can lose his trust if he chooses to go for bank transfer. However, he was persuaded by the branch manager and decided to join the scheme.
- There were two or three beneficiaries at his shop (Kodai: There were actually five according to the record. He was the only one in Lac). He found no difficulties throughout the scheme.

**Q3. ABA (Use of ABA Online, etc.)**

- He downloaded ABA app but never used it before because he is too busy with his daily work.
- He is interested in the online market function if that is made available in future.

**Q4. Use of Current Account and Other Financial Service**

- He has never used his current account at FED invest for other purpose than input support scheme.

**Q5. Relationship with FED invest (Did it become stronger? Will you continue to collaborate with them? etc.)**

- He will get a new loan from FED invest when needed.
- There is no need for "value chain finance" (FED invest finances farmers for purchasing inputs from his shop) because he is sure he can get back the debt.

**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Input Trader)**

Name of Interviewer	Honda (note taker)
Date & Time of Interview	01/04/2022, 13:00 – 14:00
Place of Interview (including online interviews)	His shop which is 5 min drive from FED invest Ura Valgurore Office
Name of Interviewee	Mr. Sotiraq Vizhoti

#### **Q1. Profile (Business, FED invest membership status, etc.)**

- He sells different kinds of inputs (pesticide, fertilizer, seedlings etc), conducting business with his sons. He is also a Opinion Team member.
- 

#### **Q2. Input Support Scheme Experience (How did they get involved? no. of beneficiaries, products sold, benefits for their business, challenges throughout the process, etc.)**

- 22 beneficiaries purchased inputs from his shop. (2 purchased seeds, and others purchased fertilizers and chemical). Most of them are the clients he already knew.
- All of them usually use cash to payment, but it become good incentive for them to start using formal financial service.
- Information has been spread by mouth by farmers.
- There were several very successful cases. One of his customers sent information of the scheme to his relative who is small farmer living in remote area. He got good quality inputs using this scheme and now he god good produces and income.
- The quality of inputs he is selling is not different from other traders, but it is government certified product, so farmers can buy them safely. There are so many vendors who are selling fabricated inputs, and farmers get loss.

#### **Q3. ABA (Use of ABA Online, etc.)**

- He has promoted ABA online and 220 registration has been achieved so far. He contacted each of his customers and explain it by showing video etc.
- It is difficult as most people are not familiar with new technology, and it's new product.
- It is recommended to conduct more F2F activities (training etc) in order to further expand ABA. Also he recommended to more closely collaborate with agriculture extension officers.
- He continue to promote ABA online as far as it exists, even though the project ends.

#### **Q4. Use of Current Account and Other Financial Service**

- He put some amount in the current account and use it for loan repayment. No customer use current account payment so far, but he has no problem to receive payment through current account if customer wish to do so.

#### **Q5. Relationship with FED invest (Did it become stronger? Will you continue to collaborate with them? etc.)**

- He has been a FED invest member since the beginning. Participating in the scheme further strengthen the relationship with FED invest.
- FED invest should reduce commission for loan, as it is difficult for small farmers.

**Q6. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- In this area, 70% of farmers are growing vegetables for export purpose, so they were severely affected by COVID due to lock down. Price was drastically dropped, and no buyers, so there were exploitation by bad traders. Farmers know the retail price by watching it online, so the government intervention for price regulation is really necessary in such case.

**Photo**



**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)**

Name of Interviewer	Honda, Kodai (note taker)
Date & Time of Interview	24/03/2022, 13:30 – 14:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Përmet Branch
Name of Interviewee	Ms. Fidie Bregu
Questionnaire Sheet No.	007

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- There are four members in her family.
- She rears sheep and goats and sells meat, which is her main source of income. She rears her animals for a certain period of months and then sell the animals. She also does a small agriculture business.
- She joined FED in 2019 at Tepelenë Branch (the branch 30 mins away from Përmet Branch)

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- She has ever received two loans from FED invest. With the first loan in 2019 she borrowed 200,000 lek to purchase animals. With the second loan in 2021, which was associated with application to input support scheme, she borrowed 600,000 lek to purchase more animals to expand her business. The repayment period is four years. She has paid back an amount of one year until today.
- She does not use any other FED invest service. Her husband downloaded FED Online app but never used it.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- She thinks that FED invest service, such as communication and the way they provide service, has improved between 2019 and today. FED invest is not so strict and tolerant enough accept late payment.
- She used to use FONDI BESA before she joined FED invest, but BESA offered higher interest rate and more penalty fees.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- She has never read FiAS financial education material (The branch was not provided with hard copies of the materials).

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- She has downloaded ABA Online app but deleted because of the data capacity of her smartphone.
- Her husband has downloaded ABA Online app but never used it before.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- COVID19 decreased her sales in 2020 and 2021 because there was less demand from local market as a result of movement restrictions and closure of restaurants. She does not have business relationship with traders from other cities.
- She purchased animal feed with the input support scheme. She went to the same trader she used to buy from (Artan Naque) and purchased the same feed. However, she was able to purchase a larger quantity of nutritious feed (corn) than usual, so she was able to grow her animals heavier, which increased her profit by 8-10%.

- That was the first time for her to receive this kind of support.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- She is interested in paying electricity bills at FED invest branch.

**Q8. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A

**Quotations from the interview**

- "With the support of 40,000 lek under the COVID19 pandemic, I was able to purchase more nutritious feed for my animals and to grow them bigger, so I gained more profit than usual years.

**Photo**



**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)**

Name of Interviewer	Honda and Kodai (note taker)
Date & Time of Interview	25/03/2022, 10:20 – 11:10
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Gjirokaster Branch
Name of Interviewee	Mr. Dervish Dervishi (53 y/o)
Questionnaire Sheet No.	002

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- He has six members in his family (himself, his wife and four children). One of the children works with him; one goes to university; and the other two daughters live with him/his wife.
- He has 800 sheep and sells milk and meat as registered business. He goes up and down in mountains together with his sheep throughout the year. He does not do anything else as a



source of income. other than his sheep business.

- He is now a member at Gjirokaster Branch but will move to newly-opened Tepelene Branch, which is nearer from his own village (Tepelene is 40km away from Gjirokaster).

## **Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He became a member at FED invest in 2019 when he needed his first loan in his life to purchase feed for his sheep. The amount was 500,000 lek, which has been already repaid. His second loan was with the input support scheme, the amount of which was 200,000 lek again for purchase of feed. He is now repaying his second loan. He is thinking of borrowing his third loan if there is not enough rain in the coming season.
- His family uses electricity bill payment service instead of him when he is up on a mountain for taking care of his sheep.
- He puts some money in his current account, from which his loan is automatically being repaid on fixed days of each month. He sees benefits in this service because he stays most of his time living up on a mountain, taking care of sheep, which requires a 3-hour drive from his village and even more from the center of Gjirokaster city.
- There is no electricity on top of the mountain so he does not bring a smartphone with him but uses a transceiver-like phone, the battery of which can last for 8 days. That is why he does not look at FED Online platform.

## **Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He has never tried any other financial institution before. He thinks FED invest as a serious, trustful institution with better rates. He chose FED invest after visiting several institutions.
- Ms. Katie, a loan officer at Gjirokaster Branch, mentioned that he had benefitted from faster loan approval process in his second application because FED invest had already had his first loan history.

## **Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He participated in a financial education event in Fier organized by FiAS (Edvald and Silvja?) in October 2021, in which he learned how to use FED Online and ABA Online. He was not forced to participate in the event but was eager to learn something from this event.
- He has ever looked at and read FiAS financial education materials, but he has never practiced something new after that. He has been keeping note of income and expenditure of his business since before that.
- He has never talked with a digital advisor of the branch.

## **Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He does not use ABA Online but his wife uses it to see training videos, which is useful for his business. He has never participated a face-to-face ABA event. He or his wife does not use any other function because, for example, there is no market price of milk shown on ABA Online.
- He answered to Honda's question that it would be a good idea if he could receive the same information by SMS or voice message.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He usually sells his milk to a small factory in his village and his meat to traders in Tirana. However, during the COVID19 pandemic, his sales decreases because of closure of restaurants and other business activities.
- With the input support scheme, he went to the same input trader in Tepelene and purchased the same feed that he usually purchases. The price of the feed increased during the pandemic, but with the support he was able to procure the same quantity of feed as that of usual years.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- He will appreciate it if interest rates go down.

**Q8. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A

**Quotations from the interview**

- Input support scheme helped my business because it was a donation from a financial institution.

**Photo**



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Mr. Dritan Muja
Date & Time of Interview	28/03/2022, 10:50 – 11:30
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Kukes Branch
Name of Interviewee	Kodai (note taker)
Questionnaire Sheet No.	040

#### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- He has five members in his family (himself, wife and three children).
- He grows corn, wheat and some vegetables. Corn brings him the most of his income. He also does livestock, vehicle, and processing business.

#### Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility

**payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- With the loan for the input support scheme, he purchased a cow but unfortunately the cow died.
- He does not use any other service at FED. He is exempted from paying electricity bills by the government because he had to move from his old house due to construction of the dam.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He likes FED because of low interest rate.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He uses a Kakeibo booklet to record his expenditures. It was a new thing for him, so it was difficult at the beginning but now he finds it easy. He keeps a record of monthly expenditures of both his household and business. He and his wife together use the Kakeibo.
- There is no expenditure that can be reduced. However, after using the Kakeibo, he newly learned that the input price had been doubled compared to the previous year.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He downloaded the app but never used it before. His child looks at the app but doesn't share the information with him.
- He has participated in an ABA demonstration event that was arranged by Edvald and Silvja, and learned how to use it.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- The support brought him more productivity because he was able to purchase all the necessary quantity of inputs thanks to the support. There was no governmental support.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- N/A.

**Q8. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A.

**Quotations from the interview**

- "After I started to record my expenditures on Kakeibo, I realized that agricultural input price has been doubled compared to last year."

**Photo**



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Mr. Hilmi Elezi
Date & Time of Interview	28/03/2022, 12:50 – 13:20
Place of Interview (including online interviews)	At his own bar
Name of Interviewee	Kodai (note taker)
Questionnaire Sheet No.	041

#### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- He is 64 y/o and has six family members in his family, but two daughters live in London and Tirana, so he lives with his wife and two other children.
- He owns a bar, a construction material shop and a tailor shop. The bar is his main source of income. Apart from these activities, he also does agriculture and livestock activities to support his life. He grows 40 to 80 chicken, 2 cows and bees.
- He has been a member (urban member) at FED invest since the start of Kukes Branch, which was 3 years ago. He is one of the first members in Kukes Branch. He knew the branch manager since the time when he worked for NOA.

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He borrowed two times of loan from FED invest. The first one was 400,000 lek in 2019 for repairing his tailor shop. The second one was 150,000 lek in 2021 with the input support scheme for purchasing chicken, cows and two beehives.
- He uses no other service at FED invest.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- For his second loan application, the procedures were faster, and he got the loan on the same day with lower interest rates because FED invest had his previous loan record.
- FED can offer a 1% less interest rate, less application fees, and less insurance fees for good customers.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He has seen but never read the leaflets.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He downloaded the ABA Online app. He checks the prices just only for fun when he has time because agriculture/livestock is not his main business.
- He is planning to plant wheat, so he might "Ask Experts" to seek for advice.
- He has participated an ABA session in May 2021 which was arranged by Edvald and Silvja.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- With the support he went to Mr. Ilmy Sylja's shop and purchased feed for chicken and cows (approximately 800kg). It was his first time to use Mr. Sylja's shop.
- He found the support useful because even after five or six months there still remain feed that he purchased with the support.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- He wishes to have the same support in future.

**Q8. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- N/A

**Quotations from the interview**

- "The support was very good for feeding my animals and adding chicken. The support diversified my economic activities because I would not have purchased new animals without

the support.”

## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Mr. Dionis Sokoli
Date & Time of Interview	30/03/2022, 11:10 – 11:40
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Lac Branch
Name of Interviewee	Honda and Kodai (note taker)
Questionnaire Sheet No.	102

### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- He is 30 y/o and has three members at his family (himself and his parents).
- He works as a full-time employee at a water supply company, but he also does livestock activities to support his life. He has two cows and sheep and sells milk and meat.
- He joined FED invest in 2021 to get his first-in-his-life loan for purchasing the second cow to increase his milk production. He was then recommended to apply for the input support scheme by the branch manager.
- He receives his water company salary in his account at Raiffeisen Bank, but he doesn't use the account for other purpose.

### Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)

- His loan amount was 200,000 lek. He compared the service between Raiffeisen and FED, and then chose FED. He thinks that FED invest is an institution of good behavior because they offer better conditions, their approval process is quick, and their staff members are friendly.
- He does not use any other service at FED. He wanted to register himself with FED Online but because of a technical issue, he was not able to do that.

### Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)

- N/A

### Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)

- He has seen the leaflets, especially Kakeibo, but didn't bring them to his house.

### Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)

- He doesn't use ABA Online because he personally doesn't like digital devices. He thinks it a waste of time to use SNS.
- His major problem about his livestock activity is lower milk price compared to the prices of the same quality milk. However, milk price is well known by farmers so there is no need to look for the information on ABA Online.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He purchased feed and hired (or purchased?) land processing machineries with the support. He usually produces feed by himself, so it was the first time for him to visit the input trader (Mr. Artur Gjonaj).
- He benefited from the scheme because he was able to purchase his second cow with the loan and to increase milk production.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- N/A

### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	01/04/2022, 14:00 – 15:00
Place of Interview (including online interviews)	Mr. Rika's farm near FED invest Ura Velgore office
Name of Interviewee	Mr. Altin Rika
Questionnaire Sheet No.	085

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- He is 55 years old, 5 members family. His children are university students, and basically he and his wife taking care of the farm. In high season, he hires some labors. He cultivates pear orchard with 10-15 dunam.
- He migrated to Greece long time ago, and started the current farming business with the saving he made. He gradually expanded it with saving he made. Last year he expanded the café space (in his house) as income from farming was decreased due to COVID.
- His produces are manly for export to Kosovo and Serbia.
- He has been a FED invest member for 4-5 years. He became member as he knows the loan officer (Mr. Hysen).

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He does not use utility payment service, as there is a post office very close to his house, and since it is located in remote village, there is no que and very easy.
- He takes small loan from FED invest. It is very flexible, easy and quick, so he is very satisfied with the service. He has also used overdraft service. He uses current account for loan repayment. He puts certain amount in the account, when he has extra fund, but usually he invests immediately for expansion of the business if he has extra money.



**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He has good trust in FED invest, as he is using the service based on the personal trust with the loan officer. He is going to use FED invest continuously. There are many FED invest members in this area, as there are many greenhouse farmers. Generally, reputation of FED invest is good.
- Before, it takes long time for loan approval process (about 1 month) and required lots of documentation, but these days, processing speed is much improved and become to take only a few days, it is very good.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He has seen the contents on ABA online, but not so much in detail. He wants to get more practical information useful for his business operation.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He frequently accesses to ABA online, and get technical related information, especially disease information for this pear orchard. He has also used 'ask expert' function, and reply comes immediately, but it was rather general answer and thus he was not so much satisfied. Before hi was focusing on increasing production volume, but nowadays, he is concentrating to upgrade quality of the products because there is high demand in quality fruits. If quality is good, there is no problem to find good buyers. He has searched information for such information for quality improvement, but it is difficult, and he assumes there might not be such good expertise in the country. He wishes to acquire good technical information.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He purchased pesticide for pear orchard. It was small but quick and flexible support so it was very much helpful. He got the information of the scheme through ABA online, and got explanation at the branch office.
- He uses the trader he often use for the scheme. (Mr. Vizholi) He is dealing with many other traders, and he is just one of them. He sometimes buy imported inputs from Germany.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- More technical information and update of ABA online.
- He is going to continue to use small loan.

**Q8. Other Comments and Feedbacks (if any)**

- He is a beneficiary of IPARD scheme. He has invested in purchase a tractor, branch shredder, and plastic cover net for preventing hail damage, He needed to invest all amount by his own account first, and if it is approved, 65% of the investment was reimbursed by the scheme. It is a bit risky as there is a possibility that the application is not approved. He failed when he

purchased a refrigerator at his first trial, and then he learnt how to prepare proper documentation. For this scheme, he is dealing with BKT bank and ProCredit Bank.

#### Quotations from the interview

- N/A

#### Photo





### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Mr. Flamur Agaj
Date & Time of Interview	02/04/2022, 11:10 – 11:40
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Berat Branch
Name of Interviewee	Honda (note taker)
Questionnaire Sheet No.	008

#### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- He is 52 y/o and has four members at his family (himself, father and 2 sons, wife has passed. 2 sons are univ students and not farmer).
- He is cultivating olive and vineyard.
- He is long time FED invest members. He likes it as it does not require collateral and fill his financial needs.

#### Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)

- He uses utility payment service. Before he used to pay at the post office when he receive

father's pension, but there was long que. Now he put some amount in the current account and it is deducted automatically. It is useful as there is no charge and fast.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- No, it is always helpful.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He has seen the leaflets, introduced by loan officers, but didn't look in details.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He doesn't use ABA Online as he is not familiar with technology. (not use smartphone)
- 

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He got 500,000lek loan before, but he got another 100,000 lek loan for getting this scheme support. He purchased fertilizer (Uria) for his vineyard from the same trader, same quality. The procedure was very simple and easy, and helpful.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- Low interest rate, expect more input support scheme

## End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	04/04/2022, 10:00 – 10:40
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Belsh Branch
Name of Interviewee	Mr. Luftar Ghoshi
Questionnaire Sheet No.	020

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- His family has 8 members. He has 2 sons who are also engaging in the farming activity. His elder son (Mr. Luftar Ghoshi) is long-term FED invest member and got loan 4 times. He and his younger son together applied to the loan first time for the input support scheme.

- He is growing olive and vineyard. Also producing corn for livestock feed.
- He does not use any other financial institution.

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He took 500,000 lek loan for the input support scheme. It was the first loan. His elder son also is taking 500,000 lek loan, but not applied to the scheme.
- He does not use any new service at FED invest. (only loan) Because he is getting pension, and post office staff come to his door step, he pays utility at the same time, so no need to use FED service.
- He himself is not tech person, and even don't have smartphone, so no use ABA and FED Online.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He doesn't know as he is relatively new member.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He hasn't seen any financial education materials.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He doesn't use ABA Online as he is not familiar with technology. (not use smartphone)

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He came to know about the scheme when he visited the branch office to inquire about loan, and loan officer explained about it. He purchased fertilizer for olive orchard. He uses same trader.
- If there is no pandemic, he didn't need loan. At the time of pandemic, the government banned to operate service for those who don't have tax registration. Due to this restriction, he couldn't operate service to rent tractor and income has decreased.
- It was very helpful as the input price has drastically raised after the pandemic broke out.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- He would like to apply to larger size (800,000lek) loan.

**End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)**

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	04/04/2022, 12:00 – 12:40
Place of Interview (including online interviews)	His farm near FED invest Belsh Branch
Name of Interviewee	Mr. Ndricim Tafani
Questionnaire Sheet No.	022

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- His family has 5 members, 3 small children at school. He and his wife are farming. He is cultivating greenhouse vegetables, cucumber, tomato, green leaf etc. Greenhouse is 1.5 dunam.
- He usually sells products to traders by himself or brings it to the collection point nearby. Trader will sell it domestically or for export. Last month, he started to sell green leaf to Ukraine buyers, but the war started right after, and stopped...
- He got 2 loans from FED invest. First one was 200,000 lek for investing green house facility, and second one was 100,000 lek for fertilizer. He gets loan only from FED invest, but uses Raiffeisen bank and BKT for receiving payment from traders. If FED invest start the payment service through the current account, he is willing to use it.
- 

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He does not use utility payment service as he pays it at post office which is very nearby.
- He opened current account for getting loan, but not using it. He does not use FED online, no need.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He likes FED invest as it is transparent, and the staff have proper behavior. He uses the service because he has good trust in the people working there.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He got some brochure and instruction of the materials at the branch office, but not so much interested. He find Kakeibo is most useful, but he has already his own traditional methodology for book keeping, so didn't use the material.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He regularly checks market price, especially during harvest season. Belsh is in the middle of production area, and accessible to Lushnje and Elbasan, so it is very helpful to check the Tirana price and compare it to the local price.
- He has used 'Ask Expert' once when he had a disease problem of flower. It was very helpful, even though they are farmer and know about farming very well, they need some expert help

time to time.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He didn't have any negative impact by COVID. In the first stage, due to lock-down he worried a lot, but everything went normal after that.
- He applied 2<sup>nd</sup> loan of 100,000lek, when he applied to the scheme. He purchased fertilizer. He always use same trader as he trust him and quality is ensured.
- It was helpful though it's small amount, as he needs to use big volume of fertilizer. He has good impression of FED invest, but it became even better due to the scheme.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- Lower interest rate. Very much satisfied, please just keep on what they are doing by now.

**Photo**



### **End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)**

Name of Interviewer

Honda (record)

Date & Time of Interview	04/04/2022, 13:30 – 14:30
Place of Interview (including online interviews)	His farm near FED invest Belsh Branch
Name of Interviewee	Mr. Viktor Bodurri
Questionnaire Sheet No.	073

**Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)**

- His family has 4 members. He has 2 daughters, but only he and his wife are farming. His wife is managing beauty parlor. He is cultivating olive, and planted 100 trees last year. Farm size is 6.6 dunam.
- He has been a FED invest members for 7 years.

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- He has been expanding his farm in the last several years as business is doing good. So his usage of FED invest financial service has been growing in the past several years.
- He pays utility at the post office nearby, as he needs to pay tax, social welfare or other payment together. If all these payment can be done at FED invest, it is very helpful. (no commission)
- He doesn't use current account. Payment to traders is always made by cash, as all of his buyers are small scale so cash payment is more convenient. He understands that safety of wire transaction, so if he can find good scale buyers, he will use payment through current account. Now he is searching middle scale buyers.
- He doesn't use other financial service, and other financial institution, as he doesn't have any needs for it.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He feels that the loan process has been improved in past several years. When he got loan first time 7 years ago, it was much difficult and took more time comparing to the current process.
- Staff behavior has been changed a lot, they are very welcoming with smile when he walks into the office. He has built strong trust with loan officer of FED invest.

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He has seen financial education material at the branch (digital window), but not so much interested. He keeps record by himself.
- He is more interested in having agriculture technique information to improve quality at branch office. Also he would like to apply for government subsidy, but it is very difficult to fill many documents and no information, so if branch office will distribute such information and instruction, it will be very helpful.

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**



- He doesn't use ABA online very often, as he is not good at new technology. Market price is not very useful for olive farmers because price of olive is varied depending on quality, volume, variety etc.. and he needs to check the price by himself at the market and negotiation is necessary. It is not single price.
- (As he said he is searching buyers, we recommended to use market place) He is interested, but not very familiar with using smartphone. He will get instruction by FED invest staff.
- 

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- He came to know about the input support scheme when he visited the branch office to apply loan, and then saw a brochure.
- He took 130,000 loan at that time, it was smaller loan then before as he faced difficulty due to COVID.
- He had severe impact by COVID, since transportation has stopped he couldn't travel to sell the products, and the market also has been shrunk especially for olive oil.
- He has purchased various kinds of inputs to treat his olive trees (chemical, fertilizers, spray etc.)
- He uses a same trader as usual as he has trust in this trader.
- The scheme was very helpful and strengthen his trust with FED invest.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- He would like to further expand his farm business. FED invest is good partner of his business and he will continue to use FED invest service. He wishes FED invest keeps to be trustful organization as it has been so.

**Photo**



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	06/04/2022, 11:15 – 12:00
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Petrele Branch
Name of Interviewee	Mr. Dritan Kukuli
Questionnaire Sheet No.	104

#### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- His family has 4 members, he and his wife are engaging in farming and there are 2 children in school. They have livestock and selling chickens.
- He gets loan and also has deposit. He has been a FED invest member for about 3 years.
- He has selected FED invest as its' interest rate is low and it has good reputation and less bureaucracy. Process is smooth.

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- About utility payment, he has a contract with a company for automatic payment to OSHEE, so once the contract will be finished next year, he wants to use FED invest service. He thinks it might be more convenient as he uses FED invest service regularly.
- He is working for a company and receives salary (besides his farming business) and for receiving salary he has an account at Credins Bank. He uses current account at Credins Bank for the utility payment above with the contract. When he made the contract with the company, FED invest didn't have current account service, so there was no such choice. He gets loan only from FED invest though.
- He does not use FED online, but he sometimes uses internet banking of Credins Bank.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- He feels that it has been improving day by day. Facility got new (the branch office is newly built), and staff has been refreshed with younger staff.
- 

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- He has received many materials by loan officer and read it. All of the information in the material is very helpful as it's all related to his actual business. He particularly likes ABA online brochures as it is very practical. He download and use it based on the instruction on the leaflet.
- 

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- He regularly uses ABA online, watching technical information for livestock (disease for chicken, which vaccination is good etc.) and also watching demonstration video. It is very helpful and he assumes it is effective because there is no disease so far, by following the advice.

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- His livestock business got severe impact by COVID, as his main buyers are restaurants, and all of them closed business, his sales went down to zero.
- He had on-going loan at that time, but he added some amount up to 150,000 lek to get input support scheme. (It is 2 year loan). He purchased feed for chicken from the same trader. Quality and quantity he purchased were same as usual, but it helped a lot for his financial situation.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- He would like to continue good relationship with FED invest. As far as they will provide good

service comparing to other financial organizations, he is going to use FED invest.

#### Photo



### End-line Survey In-Depth Interview Sheet (Member)

Name of Interviewer	Honda (record)
Date & Time of Interview	06/04/2022, 10:30 – 11:10
Place of Interview (including online interviews)	FED invest Petrele Branch
Name of Interviewee	Ms. Kimete Holldani
Questionnaire Sheet No.	105

#### Q1. Profile (Family, Business, FED invest membership status, etc.)

- Her family is 4 members, she and husband and 2 sons in school. She and husband are working on olive farming. They have 250 trees.
- She is a new member registered to FED invest last year. She is expanding her farm and need to buy some more trees, so visited FED invest for getting loan.
- She is not using any other financial institution. She visited FED invest because her sister is a member and she recommended. She likes FED invest as interest rate is lower than other organizations and staff members are friendly with smiles.

**Q2. Use of Financial Service (Loan with input support scheme, current account, utility payment, FED online, youth loan, summer deposit, etc.)**

- She opened current account when she got loan, but not using it, as not so much necessary.
- She is using utility payment service (She is the first user of the service with the Petrele branch), she found it very convenient, as she comes to repay loan every month and she can pay at same time without commission.

**Q3. FED invest Changes over the Past Years (Service conditions, communication with officers, do they cater to your needs better? etc.)**

- N/A she is a new member
- 

**Q4. Financial Education (Leaflets, digital window? did it lead to use of the new service / the change of behaviors? etc.)**

- She didn't have chance to see it. She is more interested to see about agriculture technique information for olive tree, to improve quality and quantity.
- 

**Q5. ABA (ABA Online, ABA training events, did it lead to the use of financial service? etc.)**

- She sometimes uses 'market price' function of ABA online. She doesn't need to check regularly as price information is needed only at the harvest timing. (When I asked about technical information) She is interested to see the contents, but she does not know about it.
- She got instruction how to download and how to use ABA by the loan officer.
- 

**Q6. Input Support Scheme (COVID19 impact, what did you purchase with 40,000 lek? did you change your trader shop? did you purchase new input? did the increase your production / income? etc.)**

- Her business has not been affected by COVID so much. She got 100,000 lek loan for the scheme and purchased pesticides for olive tree.
- Even though COVID has not impacted too much, the support was a great help as she didn't have fund to buy enough inputs and couldn't keep the same quality.
- She uses the same input trader as usual.

**Q7. Future Aspirations / Suggestion to FED invest (Financial and ABA service needs, etc.)**

- She feels FED invest is very helpful and wants to continue to use their service. She would like to continue to expand her orchard, and use loan for that purpose. She also would like to recommend FED invest to her friends.

**Photo**

