

**アルバニア国
マイクロファイナンス・セクター
基盤強化支援情報収集・確認調査**

ファイナルレポート

平成 28 年 12 月
(2016)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

特定非営利活動法人
ポジティブプラネットジャパン

バル事
JR
16-001

事業対象地



<http://www.lonelyplanet.com/maps/europe/albania/>

目次

1. 要約	5
2. プロジェクトの概要	6
2-1 概要	6
2-2 背景	6
2-3 本報告書の構成	8
3. アルバニアにおける金融包摂の現況とその課題	8
3-1 アルバニアにおける金融包摂の現況	8
3-1-1 最近の動向	8
3-1-2 マイクロファイナンス提供機関	9
3-1-3 アルバニアにおけるマイクロファイナンスの法的枠組み	10
3-1-4 マイクロファイナンスネットワーク機関	12
3-2 アルバニアにおける金融包摂の進展に関する課題	12
4. 活動（アクティビティ）	14
4-1 活動の要約・本案件の全体構成	14
4-2 ワークショップ	15
4-3 アルバニアの金融包摂とマイクロファイナンス セクターの現況理解の ためのマイクロファイナンス機関視察	19
4-4 第三国視察	22
4-4-1 オランダとフランス	22
4-4-2 フィリピン	32
4-4-3 ケニア	43
4-5 最終ワークショップと行動計画	54
5. アルバニアで金融包摂を進める方策	60
6. JICA の今後の協力に関する提案	62
6-1 JICA の援助の可能性	62
6-3 提案するプロジェクトの枠組み	64
6-3 他のドナーとの協力の可能性	66
7. あとがき	67
参考文献	68
別添	69

略語表

AAB	Albanian Association of Banks	(アルバニア銀行協会)
AMA	Albanian Microfinance Association	(アルバニアマイクロファイナンス協会)
BoA	Bank of Albania	アルバニア銀行 (中央銀行)
CGAP	Consultative Group to Assist the Poor.	
CIA	Central Intelligence Agency	(アメリカ中央情報局)
JICA	Japan International Cooperation Agency	(独立行政法人国際協力機構)
MFIs	Microfinance Institutions	(マイクロファイナンス機関)
MIX	Microfinance Information Exchange	
MSEs	Micro and Small Enterprises	(小零細企業)
MSMEs	Micro, Small and Medium Enterprises	(中小零細企業)
NGOs	Non-governmental Organizations	(非政府機関)
PFI	Private Financial Institutions	(民間金融機関)
TOR	Terms of Reference	(委託条件)

1. 要約

アルバニア共和国（以下、アルバニア）の経済成長率は回復の兆候が見え、漸進的な増加が見込まれてはいるものの、危機以前の水準を下回ったままである。過去10年間で、アルバニアの経済は農業から産業とサービスにシフトしたが、依然として前者はGDP（23%）と雇用（40%）に大きく貢献している。また、アルバニアの政府開発プログラムの経済発展部門においても重要な位置を占めている。一方、農村は遠隔地に点在しており、銀行のサービスは行き届いていない。

そのような状況下で、アルバニアのマイクロファイナンス機関は、金融サービスが不十分な産業に対して重要な役割を果たしている。同セクターは、ノンバンク金融機関と貯蓄信用組合で構成され、10年以上にわたり資金を提供してきた。その間、顧客へのサービス向上や、活動を支えるためのインフラストラクチャーの必要性など、さまざまな問題が認識されてきた。

国際協力機構（JICA）はこのような問題を認識し、マイクロファイナンス機関や規制当局などのアルバニアの金融包摂関連アクターが、問題を検討し、議論し、また、他の国のベストプラクティスから学ぶことで問題解決のためのヒントを見つける機会を提供するために、「アルバニア国・マイクロファイナンス・セクター基盤強化支援情報収集・確認調査」（本案件）を開始した。2016年2月～11月には、オランダとフランス、フィリピン、ケニアへの海外視察や関連するワークショップ等の様々な活動が行われた。こうした経験に基づいて、アルバニアの金融包摂関連アクターは、同国の金融包摂を進めるための行動計画を作成し、既に開始したものもある。本案件はまた、アルバニアの金融的包摂の分野におけるJICAの更なる協力の可能な領域を見出すことを目的としている。3回の海外視察や現場訪問で得られた様々な教訓やベストプラクティス、参加者が作成した行動計画を考慮の上、提言を策定した。以下に要約する。

貧困層、特に農村部でのサービス向上を目指すため、実績があり、高い成長能力のあるMFIに焦点を当てる。したがって、本案件のパートナー機関であるFED investとの以下の分野における技術協力を提案する。

- 農業知識センターおよび/または協同組合のパイロットの設立を支援し、受益機関が顧客へのサービスを強化できるようにする
- 農業分野の顧客に円滑にサービスを提供するため、FED investのスタッフと代議員に対し適切な能力強化をする。
- FED investがより幅広い製品とサービスを提供するための能力強化・研修を行う。

- 社会的パフォーマンス管理の制度化を支援する。
- FED investが、製品/サービスの多様化と顧客/会員数の増加に対応できる様なITインフラの構築に協力する。

2. プロジェクトの概要

2-1 概要

JICAは、アルバニアにおけるMF市場発展のために必要な方策を協議・検討する機会の提供し、アルバニアの金融包摂促進を支援するため、「アルバニア国・マイクロファイナンス・セクター基盤強化支援情報収集・確認調査」（以下、本案件）を、ポジティブプラネット・ジャパン（旧プラネット・ファイナンス・ジャパン）に委託した。その目的のため、2016年2月から11月にかけて、海外視察や関連するワークショップなど様々な活動が行われ、アルバニアの金融包摂アクターが金融包摂を進めるための方法を検討する機会が提供された。

2-2 背景

2014年6月、アルバニアはEU加盟候補国となった。2015年のGDP（購買力平価ベース）は324.4億米ドル（CIAファクトブック）、1人当たり11,900米ドル（CIAファクトブック、WBによるとわずか8,100米ドル）と報告されており、中所得国に分類される。

アルバニアの人口は300万人で、多くのアルバニア人は、経済的理由のために海外で生活をしている。人口のおよそ45%は農村部に住み、都市の人口は主にティラナやデュレスのような大都市に集中している。

90年代初頭の市場経済とEU加盟へ方針を移行して以来、同国は全体的に大きく進歩してきた。しかしながら、当初の成長と金融危機からの回復にもかかわらず、アルバニアは依然として脆弱であり、成長のための強力な経済基盤を構築中と考えられている。同国は依然としてヨーロッパで最も貧しい国のひとつである。貧困は依然として全国で蔓延しており、毎月60USDの収入を下回る人口の比率は2012年に再び上昇し14.3%となった。貧困は農村部と都市部の両方に存在している。

アルバニアの金融包摂に係る発展度については、公的金融機関に銀行口座を持つ15歳以上の人口の割合は2014年に38%であり、2011の28%からは上昇したものの、1人当たりGDPの類似国に比べて低く、多くの世帯が正式な金融機関に銀行口座を持っていない。¹ アルバニアでは、消費者の借入金のわずかな部分（15歳以上の人口の10%）のみが正式な金融機関

¹ The World Bank, Financial Inclusion Data/Global Findex

を通じて提供されている。過半数は、非公式な高利貸しや家族や友人から借金をしている。

アルバニア経済の特筆すべき側面は、海外に移住したアルバニア人からの送金である。アルバニアへの送金総額の約30%は農民住民へ送金され、彼らにとっての重要な財源である。2014年には、約530百万ユーロが海外から農村住民に送金された。しかしながら、2008年以降の世界的な金融危機は、海外での労働の機会を減少させ、送金の流れに影響を及ぼし（15%以上減少）、農業や観光などの分野における地方自治体の所得創出に打撃を与えた。

農業の重要性は送金の減少に伴い、特に高まっている。しかし、農業分野を開発する余地は大きい。

- 農産物輸出2億米ドルまたは輸出総額の8.3%
- 農業部門の生産高は、アルバニアのGDPの18-20%
- 労働力の40%を雇用
- 依然として金融サービスは行き届いていない。（銀行による農業部門への融資は、2015年末時点で融資残高の1.8%）²
- 効率性と生産性が低い。（先進国では農業部門がGDPの1~4%、労働力は全体の1~5%）

低効率と低生産性は、アルバニアの農家が小規模で点在していることによっても示されている。（2015年データ）

- 農家数 350,000以上
- 平均農場面積 - 1.2-2ヘクタール
- 各農場は、5-6の別々の耕作地で構成
- 耕作地間の平均距離 - 4 km

アルバニア政府は、農村開発のための資金と支援システムの重要性を2013年~2017年のアルバニア政府プログラム³において認識している。

「銀行部門は、十分な水準の流動性と資本があるにもかかわらず、それに見合った新規融資をしていないと言える。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面で著しい改善を必要とする。我々のコミットメントは、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、農村開発のための銀行の設立を支援することで、さらに金融システム全体の監督機関を創設して金融システム改革を再構築することにある。」

一方、JICAは、2013年に農協の設立と農村開発のための能力強化を支援するため、アルバニアに専門家を派遣した。専門家は、解決すべき課題の1つとして、所得創出を促進するた

² Bank of Albania “Annual Report 2015” Pg. 191 Statistical Appendix Loans by Economic Activity

³ Albanian Government Program 2013-2017, Chapter on Economic Development, Pg. 30

めに遠隔地における農民の資金調達の支援の必要性を指摘した。そして、そのフォローアップ協力事業として、ASCU(現FED invest)がブランチレスバンキング構築のための協力を要請し、それに応えた機器支給等がJICAよりなされた。

しかし、上記フォローアップは金融包摂促進に関する一部の支援であるため、より大きな枠でアルバニアの金融包摂促進に応えるための協力の必要性がみとめられた。2015年5月のJICA ミッションでは、FED investとの協議に基づき、1)ブランチレスバンキング、2)農業向け金融商品、3)社会的パフォーマンス管理、4)金融教育・能力強化、5)制度改革、6)会員に対する非金融サービスに焦点を充てた海外視察をアルバニアの金融包摂アクターのために行い、同国の金融包摂のための方法を考える機会を提供することとし、本案件が設定された。

2-3 本報告書の構成

本報告書は6つの章で構成されている。第1章は本報告書の要約であり、第2章では案件の概要を示している。第3章では、参考資料による情報や、アルバニアの金融包摂アクターとのインタビューとインタラクションを通じて得られた情報に基づいて、アルバニアにおける金融包摂の現状について説明する。第4章では、ワークショップ、アルバニアのマикроファイナンス機関の現地訪問、オランダとフランス、フィリピン、ケニアへの海外視察など、本案件で実施された活動を記録している。この章では、研修の参加者が策定した行動計画についても説明する。第5章では、アルバニアにおける金融包摂に関する問題の解決策や方法を、視察参加者によって策定された行動計画を参照して説明する。第6章では、JICAがアルバニアの金融包摂分野での可能性のある協力方法を提示し、さらに最近の海外開発機関の取り組みを紹介する。

3. アルバニアにおける金融包摂の現状と課題

3-1 アルバニアにおける金融包摂/マイクロファイナンス部門の現状

3-1-1 最近の動向

前章で述べたように、家族経営の事業や農村人口が45%を占めるという非常に細分化された経済構造を持つアルバニアには、マイクロファイナンス商品への大きな需要がある。マイクロファイナンス分野の最近の動向は次のとおりである。

- 農業部門、農村部の経済および最近創設された新興企業に特に重点を置いて成長を続けている。
- 誰もが融資へのアクセスが可能になるよう隠れたコストや長いルールがなく、ユーザーフレンドリーで透明性の高い手順を用いるなど、社会的責任を負うアプロ

ーチを適用。

- 遠隔地をより広く網羅し、顧客への迅速かつ信頼性の高いサービスを提供する為、新技術、特にブランチレスバンキング・ソリューションへの投資を実施。
- 国家当局と直接連携して、世界で最も強化されたベストプラクティスに基づいて法的枠組みを更新。
- 銀行セクターの比率が17%を超えるのに対し、PAR (Portfolio at Risk) 30を4.8%とした高いリスク管理プロファイルを採用。
- 小規模零細事業への融資により、アルバニアにおける雇用の10%以上に直接的に影響を与えた。
- 地域内で金融サービスの普及率が最も低い国で金融サービスを提供することによって、顧客の教育に積極的な役割を果たした。
- アルバニアの小規模農場への融資を、農村人口の10%以上に実行した。

3-1-2 マイクロファイナンス 提供機関

アルバニアのマイクロクレジット部門には、マイクロファイナンス機関（MFI）と貯蓄信用組合（SCA）が含まれる。これらの事業体は、ニッチな顧客に対応し、主に商業銀行のサービスが行き届かないところにサービスを集中させることによって、特に農村部および準都市部をカバーしている。MFIとSCAは、サービスを提供する人々の社会的、経済的な生活に大きな影響を与え、成功した機関である。特に、農村地域では、農家のニーズに対応し、その後、農産物を宣伝して支援することで知られている。

アルバニアにはノンバンク金融機関が4社、貯蓄信用組合が2社あり、それらはアルバニア銀行の認可および監督を受けており、アルバニアマイクロファイナンス協会（AMA）のメンバーである。

表1 アルバニアマイクロファイナンス協会（AMA）会員組織

名称	FAF-DC	fondi Besa	NOA	Vision Fund	Union Jehona	FED invest
種類	ノンバンク金融機関	ノンバンク金融機関	ノンバンク金融機関	ノンバンク金融機関	貯蓄信用組合	貯蓄信用組合
報告日	2015年12月	2015年12月	2015年12月	2015年12月	2015年12月	2015年12月
融資残高 (百万ユーロ)	12.1	44.8	27.0	2.2	4.7	19.8
顧客数	3,149	30,028	11,633	1,809	n.a.	n.a.
会員数	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	13,877	33,633
融資実行件数	721	n.a.	6,985	1,817	3,822	6,297
平均融資金額	n.a.	n.a.	EUR2,473	EUR1,592	n.a.	EUR2,150
預金(百万ユーロ)	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	4.00	16.80

（出典：アルバニアマイクロファイナンス協会 年次報告書 2016 特別編）

上記の6つの機関総合の主要指標は以下の通り。

従業員数：1,109人

支店数：157

融資残高：110.6百万ユーロ

顧客数：61,570

マイクロファイナンス機関は多数の個人、起業家、農民を支えている（総顧客数61,570）ものの、主要なマイクロファイナンス機関の総資産が、アルバニアの金融機関全体の総資産に占める割合は比較的小さく、概ね3%と推定される。

それでも、マイクロクレジットは、過去2年間に於いて、1年間に実行される融資件数の20%近くを占めている。マイクロファイナンス機関の融資額は、貸借対照表の資産で最も大きく、その78%を占める。また、マイクロファイナンス機関のNPL率（不良債権比率）は4.8%（2015年）と、アルバニアの銀行の平均17%（2015）と比べ、良好である。

3-1-3 アルバニアにおけるマイクロファイナンスの法的枠組み

アルバニアのマイクロファイナンス部門は、マイクロファイナンス機関ならびに貯蓄信用組合で構成されている。マイクロローンを提供する機関は、関連法律によって規制され、アルバニアの中央銀行であるアルバニア銀行の監督下にある。

アルバニア銀行の規制によれば、マイクロクレジットとは、外貨で60万ユーロ（約6,000米ドル）またはそれに相当する金額を超えない融資である。また、マイクロクレジット金融機関とは、以下のすべての基準を満たすノンバンク金融機関である。

- 活動は融資および融資アドバイザー・サービスのみ。
- 借り手への平均融資金額は、マイクロクレジット規定限度額を超えてはならない。
- マイクロクレジットが、融資残高の少なくとも50%を占める。

マイクロローンを提供する機関には、A. ノンバンク金融機関とB. 貯蓄信用組合がある。

A. ノンバンク金融機関（NBFIs）は、さらに2つのカテゴリーに分類される：

A-1 融資業務を行うことが認められた機関：

Besa Fund jsc.

NOA jsc. （旧Opportunity Albania）

First Albanian Financial Development Company（FAF-DC）and LLC

A-2 マイクロクレジット業務の実施を認可された機関：

Vision Fund Albania LLC.

Capital Invest jsc.（AMAの加盟組織ではない）

上記のマイクロクレジット機関は、2013年1月17日の監督理事会決議第1号で承認された「ノンバンク金融機関のライセンスおよび活動に関する規則」等の融資業務を行うノンバンク金融機関の法律および規則によって規制されている。

B. 貯蓄信用組合連合および独立貯蓄信用組合

FED invest (元 A union of savings and credit associations (ASC Union))

Jehona Union

他の2つの独立した貯蓄信用組合

貯蓄信用組合 (SCAs) は、自然人または法人の任意の組合を構成する法人であり、組合に預金し、その預金は会員への貸付に使用される。FEDinvest (旧ASC Union) は、70の貯蓄信用組合が唯一の貯蓄信用組合の統合により設立された。組織の発展と貯蓄と融資を促進し、会員の内部業務を改善することを目指している。これらの機関は、自身の社内規則によって管理されている。貯蓄信用組合の統治機関は、総会、理事会および監督委員会である。信用組合、貯蓄信用組合の規制は、貯蓄信用組合法 (法律第8782号、2001年5月3日) に基づいている。

貯蓄信用組合とその連合は、アルバニア銀行 (BoA) からライセンスを取得する必要がある、BoA監督取締役会が提示した、2002年2月27日付けの決定書第11号 (2003年2月12日付決定書第09号、2012年9月12日付決定書第55号) により採択された「貯蓄信用協会とその組合のライセンスに関する規則」等の厳格な規則に従わなくてはならない。

なお、マイクロファイナンス機関、特に信用貯蓄組合とその連合は、従業員だけでなく、会員の居住する共同体を良く知る代議員も共に務めており、会員 (顧客) の求める金融商品やサービスについて十分な知識があるといえる。

SCAに関する新しい規則

融資提供者としてのSCAの役割は、その規模と規制当局によって設定される融資限度額によって制約される。SCAが提供できる最高融資額は資本金の12%である。上限によって、中小企業のような借手者を多く誘致することができず、SCAの活動は非常に小規模なままであった。MFIや銀行と効果的に競争するために、アルバニアの貯蓄信用組合連合はメンバーの貯蓄信用組合を1つの事業体に統合することを決定した。SCAを統合するために、2015年と2016年にアルバニア中央銀行によって新たな規則が導入され、頂部機関であるASC Unionが1つの貯蓄協同組合に統合され、その名称がFED investに変更された。Jehona Unionにも同様なことが適用された。企業規模の増大に伴う資本金額の増加により融資限度額も引き上げられた。

SCAの法的枠組みが見直され、同セクターの規制が強化

上記の2つの機関は、アルバニアの預金保険機関と預金保険に関する新たな規制の枠組みの下に置かれている。SCAは、新しい法律 (2016年以降に発効) を待ち、金融サービスの多様化を図る。また、預金や融資に加えて、クレジットカードの発行、支払サービスの提供が可能になる。

3-1-4 マイクロファイナンスネットワーク組織

アルバニアマイクロファイナンス協会（AMA）は、2006年に創設された。同協会は、90年代初頭から活動を開始した、最も進んだアルバニアのマイクロファイナンス機関（MFI）のネットワークである。これは、異なる法律で規制されている2種類の機関である、ノンバンク金融機関（NOA sh.a、Besa sh.a、Vison Fund Albania sh.pk、FAF-DC）と貯蓄信用組合（FED investや Jehona Unionなど）の金融組合から成り立っている。

AMAの3目的⁴

第1に、国会や国際会議、立法協議、ビジネスイベントで、会員のために必要なロビー活動を行う。

第2に、ベストプラクティスの交換、技術ノウハウの共有、金融および経済動向の調査などを通じて、会員組織の技術強化および制度強化を支援する。

第3に、銀行セクターが最近設立されたばかりのアルバニアで、資金、レスポンシブルファイナンス（責任ある金融）、マイクロファイナンス全体へのアクセスを促進する。

最近、AMAはMicrofinance Center（MFC）と提携し、2016年6月にアルバニアのティラナで第19回MFC会議を開催し、41カ国から380人以上の参加者を集めた。アルバニアの経済開発、観光、貿易、起業家担当大臣や、農業、農村開発及び水担当大臣もこの会議に出席した。

しかし、AMAはMFCコンファレンスの主催等の活動はするものの、常勤の職員はなく、メンバー数もかぎられていることから、その能力に限界がある。

3-2 アルバニアにおける金融包摂の進展に関する課題

アルバニアにおける金融包摂の進展に関する以下のような課題が確認された。

マクロレベル

- 金融包摂のよりよい環境を創出する為に、法的枠組みを更新する。
- MFIがより多様な活動に従事するには、それを実現するための法的枠組みの更新が必要である。規制当局およびMFIがそれぞれの意見交換をする機会を設けるといった建設的協力が望ましい。
- 国家金融包摂戦略の策定。同戦略は、様々な公的、私的なMFIや金融サービス提供者の努力や試みが、相乗効果を生むように調和を図るものでなければならない。

メゾレベル

- 新技術、特にブランチレスバンキング・ソリューションを利用して遠隔地をより広く網

⁴ Albanian Microfinance Association Annual Report 2016, Special Edition

羅し、迅速かつ確実に顧客へのサービスを提供できるようにする。多様化した活動を支援し、顧客のアウトリーチを拡大するためには、ブランチレスバンキングへの投資は不可欠である。

- マイクロファイナンスネットワーク（AMA）の能力強化
AMAへの入会は必須ではなく、会員数も現在6社とかぎられており、常勤の職員もいない。業界のロビー活動や、金融包摂の促進のために、同協会の能力強化をはかることは必要であろう。
- 社会的パフォーマンス管理の制度化と強化が必要
-AMAによると、「アルバニアのMFIの大部分は、金融アクセスから排除された個人や恵まれない地域を対象とした社会的責任のある活動をしている。」とのことだが、これに加えて、MFIは業務を拡大する中でも、消費者保護の遵守と顧客情報の慎重な管理が不可欠である。

ミクロレベル

サプライサイド

- 特にサービスの行き届いていない層（農家、中小企業）に対する金融商品やサービスの改善と多様化
 - アルバニアのMFIは、金融サービスの行き届いていないセクターにサービスを提供し、重要な役割を果たしてきたが、その活動は貸付（ノンバンク金融機関の場合）、または会員への貯蓄・貸付（貯蓄協同組合の場合）に限定されている。したがって、公共料金支払などの顧客からの要望が多いサービスは提供されておらず、サービスの多様化が必要である。
- 商品設計の改善、特定のセグメント（女性、青少年）のための商品の開発。
商品設計に関しては、生産目的の資金調達だけでなく、教育や住宅などの他のニーズにも対応する必要がある。同時に、女性や若者など、金融アクセスが特に不十分なグループに対応する金融商品の開発が望ましい。顧客の活動を支援するための非金融サービスへの関与
- 顧客により良いサービスを提供するためには、顧客の活動を支援する金融サービスだけでなく非金融サービスも提供することが望ましい。これには、顧客のグループを編成し、生産性を向上させるための支援や、市況や生産技術などの（農業用）商品に関する最新の情報を提供する等の支援が含まれる。
- 運営を統合しているSCAにとっては、ガバナンス構造を強化する必要性も認識されている。

デマンドサイド

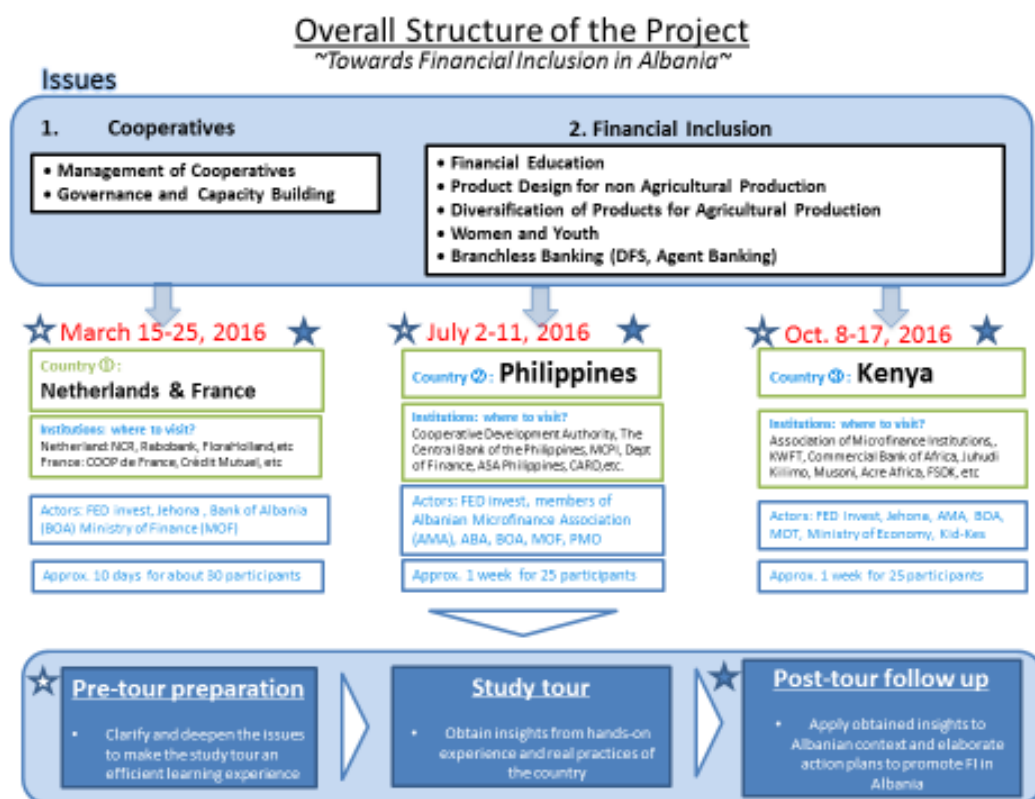
- 金融サービスに対する情報や知識の不足

- マイクロファイナンス機関の顧客に対する財務教育/能力育成

4. 活動（アクティビティ）

4.1 活動の要約・本案件の全体構成

2015 年 5 月に行われた JICA ミッションにおける FEDinvest との協議に基づき、JICA は、FED invest 等のアルバニアの金融包摂アクター達に金融包摂の先進国である第三国での視察の機会を提供し、ブランチレスバンキング、金融商品やサービスの多様化、社会的パフォーマンス管理、金融教育、制度改革、会員・顧客のための非金融活動等について学び、アルバニアにおける金融包摂を進める方法を考える機会を提供することとした。これに関連して、FED invest は視察先を提案し、以下図のように本案件が構成された。



4.2 ワークショップ

2 月から 11 月にかけて、7 回のワークショップ（3 月にパリで行われたオランダ・フランス視察後ワークショップと、4 月のティラナでの継続セッションは別に数える）を以下のよ

うに実施した。

1) 2016 年 2 月 Durres, Albania

日付	2016 年 2 月 25 日,
会場	Hotel Bleart, Durres, Albania
目的	オランダ・フランス視察前ワークショップ
参加者	オランダ・フランス視察参加予定者 FED invest 代表者 25 Bank of Albania 代表者 2
主要な活動	● プロジェクトの概要と最初の視察の概要 ● オランダとフランスへの視察への期待、訪問国で収集する情報（協同組合の発展に関する必要な情報）についてのグループディスカッション。 ● 各グループの代表者によるディスカッション・ポイントのプレゼンテーション。提起された議論のポイントは次のとおり。 ・協同組合の成長戦略 ・農業協同組合と協同金融機関との協力 ・協同組合のガバナンス ・協同組合（協同組合型金融機関）が市場環境の変化にどのように適応したか ・協同組合の支店と本社との関係。 ・規制機関との関係

2) 2016 年 3 月 Paris, France

日付	2016 年 3 月 24 日
会場	Novotel Paris-Est, Paris, France
目的	オランダ・フランス視察後ワークショップ
参加者	オランダ・フランス視察参加者 FED invest 代表者 25 Jehona Union 代表者 1 Bank of Albania 代表者 2 Ministry of Finance 代表者 2
主要な活動	● 参加者の代表による視察のレビュー ● 4 月にアルバニアで継続セッションを予定する。 ● それまでに本視察で得た教訓をもとに行動計画の策定に着手。 （ワークショップは、CréditMutuel への訪問後に、予定より遅れて午

	後 7 時に開始された。従って、参加者の代表による視察のレビューの後、参加者は、4 月 28 日のティラナでワークショップを引き続き実施し、行動計画を策定することに合意した。)
--	--

3) 2016 年 4 月, Tirana, Albania

日付	2016 年 4 月 28 日		
会場	Capital Hotel Tirana, Tirana, Albania		
目的	オランダ・フランス視察後ワークショップの続き		
参加者	オランダ・フランス視察参加者		
	FED invest	代表者	24
	Jehona Union	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2
主要な活動	● 視察で得た教訓の共有。各グループが述べた教訓は以下の通り。 ➤ 技術は必要である。 ➤ 顧客のニーズに対応し、商品を増やすことは重要である。 ➤ ナレッジセンターやトレーニングセンターは顧客にも職員にも役立つものである。 ➤ 農業協同組合の組織化は顧客（農民）の生産性を上げる。 ● 行動計画（FED invest, Jehona Union, BoA の組織別によるもの）の策定を完了させるための議論の継続。 ● 組織別に策定された行動計画の発表。		

4) 2016 年 5 月, Elbasan, Albania

日付	2016 年 5 月 4 日		
会場	FED invest Kuqan Office (Elbasan) Albania		
目的	フィリピン視察、及びケニア視察前ワークショップ		
参加者	フィリピン視察、及びケニア視察参加予定者		
	FED invest	代表者	21
	Jehona Union	代表者	1
	NOA	代表者	1
	Besa	代表者	1
	FAF	代表者	1
	Vision Fund	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	1
主要な活動	● オランダとフランス視察についての成果報告（同視察参加者代表		

	による)。 -概要 -オランダとフランスの制度および法的背景の比較 -視察から得た教訓を発表した。 ➤ 技術は必要である。 ➤ 顧客のニーズに対応し、商品を増やすことは重要である。 ➤ ナレッジセンターやトレーニングセンターは顧客にも職員にも役立つものである。 ➤ 農業協同組合の組織化は顧客（農民）の生産性を上げる。 ● フィリピン、ケニア視察のための視察前ワークショップ 参加者は5つのテーマ（金融教育、農業金融商品、非業務目的の金融商品、女性と若者（および彼らのための商品）、ブランチレスバンキング）によって分かれ、視察で訪問する機関に質問する事項について討議し、発表した。 討議事項、質問事項は次の通り。 ➤ 金融教育モジュールは貴組織にあるか？ ➤ 商品が顧客に焦点を充てたものか否かをどのように確かめるか？ ➤ 農業部門のリスクを考えたとき、農業関連融資においてはどのようなリスク軽減措置を図っているか。 ➤ 若者は金融商品へのアクセスがあり、商品を利用するための十分な教育を受けているか？ ➤ ブランチレスバンキングをするための成功要因は何か？
--	---

5) 2016年7月 Manila, the Philippines

日付	2016年7月9日		
会場	Diamond Hotel, Manila, the Philippines		
目的	フィリピン視察後ワークショップ		
参加者	フィリピン視察参加者		
	FED invest	代表者	14
	Jehona Union	代表者	1
	NOA	代表者	1
	Besa	代表者	1
	FAF	代表者	1
	Vision Fund	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2

	Ministry of Finance 代表者 1
	Prime Ministers' Office 代表者 1
	Albanian Bankers Association 代表者 2
主要な活動	● 参加者からの要請に応じて、プロジェクト専門家が訪問先に関する下記質問に答えた。 ➤ 異なるマイクロファイナンス提供者（MFIs、協同組合、銀行）とその規制監督者との関係 ➤ フィリピンにおける零細企業の定義 ➤ 規制監督者同士、規制監督者と金融業者、または協会との関係 ● 訪問先での気づき等に付き、参加者からの発表（下記に例）。 ➤ 各金融機関（MFIs、協同組合、銀行）それぞれが別々の監督機関によって規制されている。 ➤ 政府の役割は直説融資から保証による間接的な支援に移行。 ➤ 女性や若者に向けた金融と非金融商品を組み合わせた商品があった。 ● 各機関またはグループ（FEDinvest、アルバニアマイクロファイナンス協会、政府（総理府、財務省）、銀行および規制当局（アルバニア銀行、アルバニア銀行協会）に分かれ、それぞれ行動計画を発表した。

6) 2016年10月 Nairobi, Kenya

日付	2016 年 10 月 15 日		
会場	Hotel Intercontinental, Nairobi, Kenya		
目的	ケニア視察後ワークショップ		
参加者	ケニア視察参加者		
	FED invest	代表者	18
	Jehona Union	代表者	1
	Albanian Microfinance Association	代表者	1
	Kid-Kes	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2
	Ministry of Finance	代表者	1
	Ministry of Economic Development, Tourism, Trade and Entrepreneurship	代表者	1
主要な活動	● 視察で得た教訓についての各グループからの発表		

(案内役)	NOA	代表者	1																				
	Besa	代表者	1																				
	FAF	代表者	1																				
	Vision Fund	代表者	1																				
	Bank of Albania	代表者	1																				
	(FED invest 従業員、代議員、管理職 FED invest Kuqan office の人員を含む。)																						
主要な活動	1) 説明者 FED invest Kuqan 事務所職員他、FED invest 関係者 2) 説明内容は以下の通り。 <u>① FED invest 組織概要</u> <table><tr><td>組合員数</td><td>33,112</td></tr><tr><td>顧客数</td><td>11,889</td></tr><tr><td>融資残高</td><td>2,657 百万アルバニアレク</td></tr><tr><td>預金残高</td><td>2,390 百万アルバニアレク</td></tr></table> FED invest は、1992 年に、アルバニア貯蓄信用組合 (ASCU) として発足し、農村の金融を中心として事業を上げてきた。2016 年 2 月より、地区支部を統合し FED invest として一つの金融機関となり、地区支部は支店となった。これにより、各支部の規模により異なっていた融資限度額が FED invest 全体限度額として統一されるため、顧客・組合員が支店の大きさに左右されることなく融資を受けられるようになった。なお、この組織変更については 2016 年 4 月 25 日の(組合員)総会で可決されている。 <u>② 視察地 (Elbasan 営業所) 概要</u> Elbasan 営業所の概要は以下の通りである。 (2016 年 3 月 31 日現在) <table><tr><td>組合員数</td><td>11,808</td></tr><tr><td>顧客数</td><td>4,377</td></tr><tr><td>融資残高</td><td>706 百万アルバニアレク</td></tr><tr><td>預金残高</td><td>1,200 百万アルバニアレク</td></tr><tr><td>域内営業所数</td><td>8</td></tr><tr><td>従業員数</td><td>29</td></tr></table> Elbasan は FedInvest の 18 営業地域中最大で、総組合員数の 35%、顧客数の 37%、融資残高の 27%、預金残高の 50%の規模を誇る。(取			組合員数	33,112	顧客数	11,889	融資残高	2,657 百万アルバニアレク	預金残高	2,390 百万アルバニアレク	組合員数	11,808	顧客数	4,377	融資残高	706 百万アルバニアレク	預金残高	1,200 百万アルバニアレク	域内営業所数	8	従業員数	29
組合員数	33,112																						
顧客数	11,889																						
融資残高	2,657 百万アルバニアレク																						
預金残高	2,390 百万アルバニアレク																						
組合員数	11,808																						
顧客数	4,377																						
融資残高	706 百万アルバニアレク																						
預金残高	1,200 百万アルバニアレク																						
域内営業所数	8																						
従業員数	29																						

	扱商品は融資、預金に限られている。) 今回の視察先である Elbasan の Kukan 営業所(土地、建物とも社有)は、Fier 営業所、Bashkesia 営業所とともに、FED invest のロゴを配した組織変更後のモデル営業所となっている。また、Elbasan 地区は Tirana 地区とならび、JICA 支援によるブランチレスバンキングシステム*がいち早く取り入れられている。(*ブランチレスバンキングについては下記参照。) 域内各営業所には従業員（融資担当者及びその他事務員）の他、地区代議員も執務しており、職員用と地区代議員用にそれぞれ執務室が備えられている。 <u>融資</u> Elbasan は農業の盛んな地域で、融資先は地区内の農家である。融資先の生産物は様々だが、野菜、果物（オレンジ等）、オリーブの農産物であり、牧畜はほとんどない。融資は増産投資、生産性向上のための農業機器購入が主な目的となっている。平均的な融資額は 3300 ユーロ、期間は 1.5 年～2 年である。(融資は担保、保証つきである。)返済方法は、毎月決済と、顧客の事業(農業作物)の季節性に合わせた決済のものがある。 <u>預金</u> 預金は地区の住民が外国からの送金を預金することが多く、利率が銀行より高いこと(36 カ月で 3.5%、銀行は最高でも 3%)、地区住民からの信頼があることが預金高の多さに繋がっている。 <u>ブランチレスバンキング</u> FED invest のブランチレスバンキングは、1) タブレットでの情報入力により顧客管理データ収集の即時化、効率化と 2) 様々な顧客情報の収集による融資効果の測定によるリスク管理、顧客の状況に適した商品の紹介等の営業活動補助を目的としたもので、JICA の支援により、2015 年 11 月から 2016 年 3 月にかけて、ローカルコンサルタントを活用し実現した。 Elbasan 地区は Tirana 地区とならび、電子化顧客管理システムがいち早く取り入れられており、同管理システム導入前には手入力であった顧客情報は営業担当者の端末からの入力データベース化されている。こうしたデータは同営業所にて管理されている。融資担当者により入力された情報は本部、その他営業所で閲覧ができる。
--	---

	<u>今後の計画</u> 同地区では、FED invest 全体の戦略（融資残高、預金残高を 2015 年比、各 14.1%、13.2%増加する）に沿って、2016 年の融資残高、預金残高を増やしていく計画である。
教訓	● 信用貯蓄組合は組合員（顧客）との距離が近く、組合員の信頼、参加により業容を広げてきた。I Tの活用で業務効率化によるサービスの向上を図りながら、伝統的な取引の良さ（地域をよく知る代議員の融資審査参加等）を融合し、そのバランスの取れた運営がさらなる発展の鍵となろう。

4-4 第三国視察

オランダ、フランス、フィリピン、ケニアへの視察は、それぞれ 3 月、7 月、10 月に実施された。帰国日の前日に視察後ワークショップが行われ、参加者は訪問した国で得た実地体験、ベストプラクティス、得た教訓を共有し、アルバニアで応用する項目を見出だし、それぞれの組織で実施する行動計画を作成して、視察は終了した。

4-4-1 オランダとフランス

日程	2016 年 3 月 15 日-25 日		
目的	1. 協同組合のマネジメントと農業ファイナンスの分野に関して、フランスとオランダにおける現場経験と実務から洞察を得る 2. 協同組合システムが整備され、国の経済と生活水準の向上に貢献している国々から、協同組合のマネジメント、ガバナンスと能力向上について学ぶ。 3. 得られた知見とアルバニア特有の状況、双方を鑑みてアルバニアにおける金融包摂推進の為のアクションプランを描き始める		
所属機関別参加者	FED invest	代表者	25
	Jehona Union	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2
	Ministry of Finance	代表者	2
	Total		30

旅程

日付	時間	詳細
第1日		
2016/3/15 (火)	9:00	ティラナ空港集合
	11:40	ティラナ発 (AZ510 アリタリア)
	13:05	ローマ着
	17:05	ローマ発 (AZ132 アリタリア)
	19:40	アムステルダム着
		シャトルバスにてホテルへ 宿泊先: Hampton by Hilton Amsterdam Airport Schipol
第2日		
2016/3/16 (水)	10:00-11:00	参加者とのミーティング
	14:00-16:00	NCR オランダ協同組合協議会 講義: オランダの協同組合について 講師 Arjen van Nuland氏 Management Director of NCR (オランダ協同組合協議会) マネージングディレクター
第3日		
2016/3/17 (木)		HollandDoor 1日プログラム オランダ農業と農業協同組合
	9:00-9:30	HollandDoor の紹介と歓迎の辞、参加者の本日の視察への期待の確認
	9:30-11:00	講義: オランダと他国農業発展について 講師: Niek Botden氏 (HollandDoor協同組合創業者、パートナー)
	11:00-12:30	現場視察 ピーマン温室栽培工場
	12:30-14:30	移動と昼食
	14:30-16:00	現場視察 ラン栽培工場
	16:00-17:00	現場視察 トマト生産、包装、出荷一貫工場
	17:00-18:00	ホテルへ戻る
第4日		
2016/3/18 (金)	9:00 - 10:30	FlowerHolland アースメアー生花市場
	10.30 - 12.00	FlowerHolland から Rabobank (Eindhoven) へ移動
	12.00 - 13.30	(途中昼食)
	14.00 - 18:45	Rabobank
	14.30 - 15.30	講義1 Rabobankとガバナンス 講師 Richard Dons氏 銀行アドバイザリープロジェクトマネージャー
	15.30 - 15.45	休憩
	15.45 - 17:30	講義2 Rabobankの農業金融及び食糧のための金融 講師 Rene Verberk 氏 ラボバンク農業事業シニア・プロジェクトマネージャー
	17:30 - 18:30	ウェルカムドリンクと歓談
	18.45 - 20:30	ホテルへ移動
第5日		
2016/3/19 (土)	9:00 - 10:00	参加者とのミーティング

日付	時間	詳細
第6日		
2016/3/20 (日)	9:00-10:10	アムステルダムスキポール空港駅へシャトルバスにて移動
	10:33	アムステルダムスキポール空港駅発 (Thalys 9340)
	14:35	パリ北駅着
	14:50-15:30	ホテルへバス移動 宿泊: Novotel Paris Est
第7日		
2016/3/21 (月)	10:00-11:00	参加者とのミーティング
	14:30	Positive Planet
	14:30-15:00	挨拶 (Xavier Bertrand, CEO)
	15:00-15:45	講義1 responsAbility (責任ある投資) 講師 Joséphine Gonzalez氏, Senior Investment Officer, responsibility
	15:45-16:45	講義2 協同組合の経営とガバナンスについて 講師 Marin de Viry氏, Private partnerships & Development, Director
第8日		
2016/3/22 (火)	9:30-16:30	Coop de France 講義 フランスの農業協同組合について 講師 Olivier Frey氏
	(休憩 12:30-13:30)	主な講義内容 - 農業協同組合の歴史、発達、運営について - 農業協同組合のガバナンスについて - 農業協同組合の経営について - 農業協同組合の法務について
第9日		
2016/3/23 (水)		Associations pour le maintien d'une agriculture paysanne (AMAP- 小規模農業者を守るための産直提携) EARL LEGUMES DE CRAVENT (クラヴァン農園)視察
	12:45-14:15	Craventへ移動
	14:45-16:30	農場視察とAMAPについて 説明者 Richard Capitane氏
	16:45	ホテルへ移動
	18:15	ホテル到着
第10日		
2016/3/24 (木)	13:20-13:50	Crédit Mutuel へ移動
	14:00-17:30	Crédit Mutuel 講義1 Crédit Mutuelの経営とガバナンスについて 講師 Fabrice Fasori氏, CSR Project Manager, Public Affairs Department 講義2 Crédit Mutuelの農業金融について 講師 Sébastien Prin氏, Responsable Agricultural Market
	17:30-18:00	ホテルへ移動
	18:15-20:15	ワークショップ
第11日		
2016/3/25 (金)	6:50	ホテルロビー集合
	7:00-8:00	シャルル・ド・ゴール 空港へ移動
	11:55	パリ発 (TK1822 トルコ航空)
	16:35	イスタンブール着
	19:00	イスタンブール発 (TK1077 トルコ航空)
	19:50	ティラナ着

視察先一覧

区分	オランダ	フランス
協同組合団体	NCR (Voorcoöperateif ondernemen)	Coop de France
協同組合	HollandDoor Coöperatie U.A. FloraHolland	
協同組合型金融機関	Coöperatieve Rabobank U.A.	Confédération national de Crédit Mutuel
農業・社会的企業ア ドバイザリー	Rabo International Advisory Services (RIAS)	Positive Planet
社会的投資機関		responsAbility France SAS
提携活動		Associations pour le Maintien de l' Agriculture Paysanne (AMAP)

オランダ



(出典：<http://www.lonelyplanet.com/maps/europe/netherlands/>)

訪問先は、オランダでは4団体で、その内、HollandDoor における3か所の現場視察（野

菜、花き栽培農園、トマトの梱包出荷施設)と FloraHolland における 1 か所の現場視察(花き卸売市場)を実施した。各面談・訪問先での視察内容・結果は、以下の通りである(詳細は、「オランダ・フランス視察における会議記録」に記載)。

オランダにおける訪問機関(時系列)

日付/場所	2016 年 3 月 16 日 / Amsterdam
名称	<u>NCR</u>
種類	協同組合連合会
活動 (講義)	(講義の主題) ● 協同組合はオランダの GDP の 18% を占める。 ● オランダの協同組合は会員よりもビジネス第一である。 ● 協同組合には異なるガバナンス類型があり、各協同組合がそれぞれに合ったものを選択している。 ● オランダでは、非組合員で構成する取締役会と会員で構成する監査役会から成る、Supervisory Board+ というガバナンス類型が多い。
教訓	● 協同組合は、単独では実現が難しい課題を、同様の課題を持つ者が集合して解決する手段の一つ。組織が大きくなればキャパシティが広がる半面、組合員の意見が反映しにくくなる。両者のバランスの取れた運営が成功のカギ。

日付/場所	2016 年 3 月 17 日 / Amsterdam area
名称	<u>HollandDoor</u>
種類	協同組合
活動 (講義、現場視察)	(講義の主題) ● HollandDoor は、協同組合組織の農業・農業関連事項に関する専門家集団で、農業教育のプログラムを提供している。 ● オランダは米国に次いで世界第 2 位農産物輸出国である。 ● オランダの農業の特徴は多くの協同組合、多くの外国人労働者、自国製品の輸出に強いことである。 ● 1 千万€を超える売り上げがある協同組合が約 50 もある。 ● オランダ政府の役割は直接的から間接的な関与に移っている。 (現場視察) ピーマン工場、蘭工場、及びトマト梱包工場を視察した。
参加者の印象、 反応、問題提起	● オランダの農業及び関連産業には協同組合が多い。 ● オランダの農業は最新鋭の技術に支えられて、世界的に競争力が

	高い。
教訓	● オランダの農業は海面下の土地等の課題を共同で解決することから発展した。また、政府の補助も直接的な助成金を出すものから、例えば生産性向上のために必要な機器の購入資金の一部を助成するが、計画通りの向上が達成されない場合は助成金の返却を求める等、企業・組合が競争力をつけるような助成をしている。 ● オランダとアルバニアでは事情が違うのでオランダの方法をそのまま使用はできないが、自国とは異なるシステムを見て、既存概念を超え自国の事情に合った方法を模索することが必要。

日付/場所	March 18, 2016/Aalsmeer
名称	<u>FloraHolland</u>
種類	Cooperative
活動 (現場視察)	● FloraHolland 花市場は世界最大の花のせり売り市場で年間売り上げ高は 440 億ユーロ。 ● FloraHolland は生産者協同組合。 ● FloraHolland の Aalsmeer 市場の強みはロケーション（空港に近い）と購入、梱包、出荷の間完全にコントロールされた冷蔵システムにより新鮮さを保つことができること。
参加者の印象、 反応、問題提起	● オランダの生花産業は協同組合を結成し、生産だけでなく流通にも最新技術に投資、利用して世界的競争力を築き上げた。
教訓	買い手からの様々や要求に生産者が対抗し、市場による売買のために創設された組合が FloraHolland だった。協同組合の発達が産業の発達、ひいては国の経済発展に寄与した例だが、世界最大の卸売市場になった現在も、経験を活かしながら最新技術、設備を取り入れてさらなる発展を図っている。持続的な成長は効率化への投資を惜しまない姿勢により可能になっているのだろう。

日付/場所	2016 年 3 月 18 日/ Eindhoven
名称	<u>Rabobank / Rabo International Advisory Services</u>
種類	農業・社会的企業アドバイザー
活動 (講義)	(講義の主題) ● ラボバンクは、農民には金融アクセスのなかった時代である 1896 年に創立され、地方の貯蓄協同組合が起源。 ● 同行の成長戦略はオランダ国内では個人や法人に社会的責任を持

	つ銀行として様々な金融サービスを提供し、国際的には食糧とアグリビジネスに強い銀行となること。 ● 統治機構改革：約 100 行の地方のラボバンクを一行に統合し、一つの免許の下で活動する、効率的で、顧客にも近い 21 世紀型の銀行としてスタート。 ● Rabo International Advisory Services (RIAS) は農業金融と金融包摂に係る。 ● 同社は主に発展途上国で銀行業務と農業開発に関する技術援助をしている。
参加者の印象、反応、問題提起	農村銀行の成功要因は、十分な規模とマーケットシェア、多様な商品、SME と農業に関する知識、I T の使用による適正なアウトリーチである。
教訓	Rabobank は世界的な金融規制（BIS 規制）の影響もあり、大幅な事業改革（組織統合による規模拡大と、人員削減による効率化）を行っている。まさにアルバニアでも FedInvest, Jenona Union 等の貯蓄信用組合が、統合により規模拡大を目指すのと同時期のことである。世界的な組合組織型の金融機関であり農業金融に強みを持つ Rabobank が、同じ様な戦略を同時期にとっていることは、アルバニアの貯蓄信用組合が成長を図る際の指針となる。

フランス



(出典: <http://www.lonelyplanet.com/maps/europe/france/>)

訪問先は、フランスでも4団体で、その内、AMAPにおける1か所の現場視察（小規模農業者を守るため産直提携参加農家）を含んだ（詳細は、「オランダ・フランス視察における会議記録」に記載）。視察の終わりに視察後ワークショップが開かれた。当日のワークショップの時間は限られたため、4月にはティラナ・アルバニアで継続的なセッションが開催され、行動計画が策定された。

フランスで訪問した機関（時系列）

日付/場所	2016年3月21日/ Paris
名称	<u>PositivePlanet / responsAbility</u>
種類	農業/社会開発/社会投資機関のためのアドバイザリー/社会的投資機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● responsAbility は、開発分野への投資を実施する機関で、金融、農業、エネルギー、ヘルスケア、教育に対し投資家から資金を集めて投資している。2014年12月現在、投資残高はUSD24億ドルである。 ● responsAbility は、現在、ソ連崩壊後から経済的に厳しい状況に陥ったアルメニアの村落でワイン栽培をする農家を支援している。
参加者の印象、反応、問題提起	● responsAbility のような社会投資家はアルバニアのMFIにとって新しい資金提供者となりうる。 ● アルメニアで協同組合を設立する試みはアルバニアの村落の振興に役立つだろう。
教訓	responsAbility は、主にマイクロファイナンス・ファンドを手掛けている。バルカン半島への投資は、国土、人口がアジア諸国等に比べて小さいこと等から、現在は同地域への投資は活発ではないものの、視察参加者の多くが帰属する貯蓄信用組合の資金調達に係る多様化への期待がよせられた。 アルメニアの事例は、具体的に協同組合を組成し、技術協力により発展させていく例が示された。

日付/場所	2016年3月22日/ Paris
名称	<u>Coop de France</u>
種類	Association of Cooperatives
活動	(講義の主題)

(講義)	● Coop de France は、農業協同組合の権益を代表し守る専門家集団。 ● フランスの協同組合の歴史は 19 世紀の組合運動にさかのぼる。 ● 農業と関連産業及び協同組合の関係 ● フランスの農業組合は政府から財政的支援を受け、優遇課税を受けている。 ● 協同組合の統治機構は総会、取締役会、及び法務部である。 ● フランスにおける農業関連の主要な協同組合は、ヨーロッパでの主要な野菜生産者である Agrial や、世界で 3 番目のシャンパン製造業者である Nicolas Feuillatte がある。
参加者の印象、 反応、問題提起	協同組合と政府の関係は、国によって違う。フランスでは、協同組合の活動に対し政府が直接関与することがある。これに対し、オランダの政府は、組合に対してより寛容な政策をしいている。
教訓	フランスの農業協同組合は国家や地域との結びが強く税制優遇があり、組合員のための協同組合という原則が制度からもうかがわれる。半面、業務が法律で限定される（例えば業務地域）など他の業態との競争で不利になる面もある。国の規制のありかたが業務に影響をしており、組合と規制当局の関係が事業の発展のために重要であることを改めて考えさせられる。

日付/場所	2016 年 3 月 23 日 / Cravent
名称	AMAP (Associations pour le Maintien de l' Agriculture Paysanne: Association to protect small size farmers)
種類	提携活動
活動 (現場視察)	Cravent (Paris の南東 80 km) にある、AMAP メンバーの農場への訪問 ● 農場では、AMAP メンバーの消費者が要求する生態系と安全性に細心の注意を払っている様子を観察した。 ● AMAP の説明 -AMAP は南フランスに 2001 年に生まれ、生産者と消費者をつなぐシステムであり、日本の提携運動にルーツがある。 -消費者は直接農家と契約することで農家との関係をもつ。消費者は前払いをし、農家は有機産品を消費者に届ける。
参加者の印象、 反応、問題提起	AMAP は、市場に近く、かつ環境に配慮し、農業を地域で振興している例である。設備投資により効率を上げ、世界的に農産物を輸出するオランダの農業とは対照的である。

教訓	AMAP 農家は、オランダの生産者が機械化された農業工場から英国等の大手スーパーチェーンに販路を広げている（前週に視察）のとは対照的に、小規模で化学肥料や農業機械の使用を排除して環境に配慮し、地産地消、消費者直販のいわば生産者の顔が見える農業にすることで経営を成り立たせている。また、組織的にもオランダは組合方式だが、AMAP は自発的な連携でそれぞれ形態は多様である。農業・食品事業がグローバル化とローカル化に二極化していく中、AMAP は後者の一例として、規模の拡大による効率化のみが事業の発展と経営の安定への道とは限らないことを示唆している。
----	--

日付/場所	2016 年 3 月 24 日 / Paris
名称	<u>Crédit Mutuel</u>
種類	協同組合型金融機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● Crédit Mutuel は協同組合銀行で農業金融を行っている。 ● 19 世紀末の創立からほぼ同じ統治機構を維持している。 ● 堅固な経営を続け、会員の身近なところでサービスを提供する。 ● サービス向上のため、従業員もディレクターも研修をうけている。 ● 農業ファイナンスの分野では、Crédit Mutuel はフランスの農業関連の顧客にも、住宅ローンや保険といったサービスを提供している。
参加者の印象、 反応、問題提起	● ディレクターへの研修は会計や法務等専門性を高めるものが行われる。 ● 従業員へのインセンティブは、広域レベルで勤務できることである。各地域のオペレーションは小規模なため、従業員は広域レベルで雇用される。広域では、従業員は様々な地域の銀行で勤務し、管理職へと昇進していく。
教訓	Crédit Mutuel は Rabobank 同様協同組合型の銀行であり、歴史的に農業に関係が深いことも共通である。一方で後者は 2016 年から単協、地方、全国の機関を連結し一つの銀行として効率化、成長を図るのに対し、前者は段階制を維持し、単協や地方の機関が全国連合会の資本を保有する枠組みで堅実経営をしている。

オランダ・フランス視察のまとめ

目的	1. 協同組合のマネジメントと農業ファイナンスの分野に関して、フランスとオランダにおける現場経験と実務から洞察を得る。
----	---

	2. 協同組合システムが整備され、国の経済と生活水準の向上に貢献している国々から、協同組合のマネジメント、ガバナンスと能力向上について学ぶ。 3. 得られた知見とアルバニア特有の状況、双方を鑑みてアルバニアにおける金融包摂推進の為のアクションプランを描き始める。
成果	1. オランダでは、主要な協同組合理銀行の Rabobank, から農業金融部門の戦略や活動について説明を受けた。参加者は、農業関連の金融商品や、金融機関の中に農業専門部署を設立することなど、自国で応用できるような活動についてヒントを得た。 2. 参加者は、農業協同組合について、オランダの NCR やフランスの Coop de France の専門家からガバナンスに関して様々な説明を受け、個々の組合が複数のモデルから選択していることなどを聞いた。 3. 参加者たちは、視察から学んだことをもとに行動計画を立てた。

4-4-2 フィリピン



<http://www.lonelyplanet.com/maps/asia/philippines/>

日程	2016 年 7 月 2 日-11 日		
目的	1) 金融包摂の先進国であるフィリピンにおいて、同国金融包摂促進の為の取り組みについて、実務者から学び、洞察を得る。 2) 特に、金融包摂市場発展の経緯、政府の関与、金融教育、金融包摂関連商品や女性及び若年層向け金融商品、ブランチレスバンキング、関連法制度、監督体制について学ぶ。 3) 視察により得られた知見とアルバニア独自の事情の双方を鑑みて、同国の金融包摂推進のためのアクションプランの策定に着手する。		
所属機関別参加者	FED Invest	代表者	14
	Jehona Union	代表者	1
	Besa Fund	代表者	1
	Vision Fund	代表者	1
	FAF-DC	代表者	1
	NOA	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2
	Ministry of Finance	代表者	1
	Albanian Association of Banks	代表者	2
	The Prime Minister' s Office	代表者	1
	Total		25

旅程

日付	時間	場所	目的地
第1日・第2日			
2016/7/2(土)	20:55	ティラナ	ティラナ発 (TK1078 トルコ航空)
	23:40		イスタンブール 着
2016/7/3(日)	1:55	マニラ	イスタンブール 発 (TK84 トルコ航空)
	18:40		マニラ 着
第3日			
2016/7/4(月)	8:00 - 9:00	サンバプロ	農村開発センター Center for Agriculture and Rural Development (CARD) - 相互互助機関 Mutually Reinforcing Institutions (MRI) CARD MRI の講義
	9:00 - 10:45		CARDの顧客を訪問、センターミーティングを視察
	10:45 - 11:50		CARD MRI の講義続き
	12:00		昼食
	13:15-15:00		CARD MRI の講義続き
	15:30 -16:30		CARD銀行支店、CARDに支援されている中小企業の顧客を1社訪問
第4日			
2016/7/5(火)	8:00 - 10:00	マニラ	フィリピン土地銀行 Land Bank of the Philippines (LBP) 講義 - 農業保証基金プールプログラム Agricultural Guarantee Fund Pool Program (AGFP)
	13:00-14:30	ゲソン	協同開発局 Cooperative Development Authority (CDA)
	14:30 -15:00		
	15:00-17:00	ゲソン	全国信用組合連合会 National Confederation of Credit Cooperatives (NATCCO)
第5日			
2016/7/6(水)	9:00 - 10:00	マニラ	BPI Globe 銀行 BPI Globe Bangko 講義
	10:00 - 12:00	マニラ	フィリピンマイクロファイナンス評議会 Microfinance Council of the Philippines (MCPI) 講義
	14:00 - 17:00	サンホアン 等	BPI Globe 銀行 BPI Globe Bangko 提携店
第6日			
2016/7/7(木)	9:00 - 12:00	マニラ	フィリピン中央銀行 Bangko Sentral ng Pilipinas (BSP) 講義
	14:00-16:00	マニラ	財務省 Department of Finance (DOF) / 国家信用評議会 National Credit Council (NCC) 講義
第7日			
2016/7/8(金)	8:00-11:00	LKBP タワー&ビジネスセンター プラカン	Ligas Kooperatiba ng Bayan sa Pagpapaunlad (LKBP) 講義及び支店、付帯施設視察
	14:00-17:00	バシグ	ASAフィリピン ASA Philippine 講義及びオフィス見学
第8日			
2016/7/9(土)	9:00 AM session start - whole day 全日	マニラ	ホテル 会議室
第9日			
2016/7/10(日)	21:30		マニラ発 (TK85 トルコ航空)
第10日			
2016/7/11(月)	4:45		イスタンブール 着
	7:45		イスタンブール 発 (TK1073 トルコ航空)
	8:25		ティラナ 着

フィリピンでは、10 の機関を訪問し、CARD と LKBP で現場視察をした。CARD では、本部近くで、CARD NGO の顧客のセンターミーティングを訪問した。また、CARD Bank の支店、及び、そのクライアントである機械部品店を訪問した。LKBP では、本社近くの支店と診療所、本社のレクリエーションセンターを訪問した。（詳細は「フィリピン視察における会議記録」を参照）。視察終了後、視察後ワークショップが開催され、行動計画が策定された。

視察先一覧

区分	名称
マイクロファイナンス機関	Center for Agriculture and Rural Development (CARD) ASA Philippines
マイクロファイナンス・ネットワーク	Microfinance Council of the Philippines, Inc. (MCPI)
協同組合	Ligas Kooperatiba ng Bayan sa Pagpapaunlad (LKBP)
協同組合団体	National Association of Credit Cooperatives (NATCCO)
民間銀行	BPI Globe Banko
国営銀行	Land Bank of the Philippines (LBP)
監督機関	Bangko Sentralng Pilipinas (BSP) フィリピン中央銀行 Department of Finance (DOF) 財務省 Cooperative Development Agency (CDA)

フィリピンにおける訪問機関（時系列）

日付/場所	2016 年 7 月 4 日/San Pablo
名称	<u>Center for Agriculture and Rural Development (CARD)</u>
種類	マイクロファイナンス機関
活動 (講義、 現場視察 センターミー ティング 銀行支店及びそ の顧客)	(講義の主題) - CARD は、社会開発組織として設立され、約 330 万人のクライアント/メンバーを持つマイクロファイナンスのリーダーに成長した。 - CARD は、MRI (Mutually Reinforcing Institution) を通じてメンバーおよびその家族にさまざまな金融および非金融サービスを提供することで成長した。 (センターミーティング等の現場視察) - CARD NGO では、約 20 人の顧客グループがセンターをつくる。

	センターミーティングは毎週同じ曜日の同時刻に開かれ、貸付や返済、預金のための現金回収等が行われる。 ● また、融資担当者が教育、医療、健康に関する情報を伝える等の活動もされる。 ● 参加者はまた、CARD Bank の支店と、その個人融資の顧客で機械部品の店主である者を訪ねた。そこでは、CARD NGO とは違う融資の実行の仕方を見学した。
参加者の印象、反応、問題提起	● CARD グループの成長のカギは包括的なアプローチである。MR I の参加機関は、会員や従業員にニーズに合った様々なサービスを提供しており、そのサービスは会員本人だけでなくその家族にも提供される。
教訓	顧客の生活習慣やニーズ、好みに対する理解を深め、それに合ったサービスを提供する事が組織の持続的成長には不可欠。

日付/場所	2016 年 7 月 5 日 / Manila
名称	<u>Land Bank of the Philippines (LBP)</u>
種類	国営銀行
活動 (講義)	(講義の主題) ● LBP は、フィリピン政府が完全所有する銀行であり、農業および漁業セクターへの金融サービスを支援している。 ● LBP の優先的な融資先は 5 部門で、小規模農家と漁民、農業関連ビジネス、水産関連ビジネス及び農産又は水産に係る地方または中央政府機関のプロジェクトである。 ● 優先部門への融資は残高の 88.7%を占める。一方、預金の 67%は政府から、33%は民間からのものである。 ● LBP はまた MSME ファイナンスにも関与し、様々な商品、サービスを提供している。 ● LBP は農業保証基金プール（小規模農家や漁民への貸付を保証する AGFP-プログラム）も担当している。
参加者の印象、反応、問題提起	● 優先部門への資金提供は、L B P が管理する A G F P によって円滑に行われる。また、銀行が 農業および関連部門に一定の割合の融資を割り当てることを義務付ける規則によっても資金が流れる。 ● 銀行は、リスクが高いと考える（農業等の）部門に貸付金を配分するよりも、むしろ罰金を支払う意思があり、そのような罰金が AGFP を管理する資金源となる。

教訓	貧困層の多くは農業従事者のため、農業マイクロファイナンスには未だ膨大な需要がある。LBP や AGFP は、金融機関が農業市場の高リスクに対応できるよう手助けをし、アウトリーチを広げることを可能にしている。
----	---

日付/場所	2016 年 7 月 5 日/Quezon City
名称	<u>Cooperative Development Agency (CDA)</u>
種類	監督機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● CDA は、フィリピンの低所得層の人々の金融アクセスに重要な役割を果たしている協同組合の監督機関である。 ● CDA の主な機能は (1) 協同組合発展に関する政策を他の関連国家政策にあわせ、策定、採用、実施。(2) 協同組合の登記及び監督、(3) 他の政府機関との調整、(4) 協同組合の能力強化、そして (5) 協同組合の監査である。
教訓	協同組合は低所得者層の金融アクセスに重要な役割を果たしている。そのため、協同組合で金融取引をする人々の保護のためにも、CDA の役割は需要である。

日付/場所	2016 年 7 月 5 日/ Quezon City
名称	<u>National Association of Credit Cooperatives (NATCCO)</u>
Category 種類	協同組合団体
活動 (講義)	(講義の主題) ● NATCCO は約 700 名の組合員を擁するフィリピン最大の協同組合団体である。 ● NATCCO は公的機関ではないが、会員である協同組合の能力開発に携わり、CDA の役割を補完している。 ● NATCCO はまた、C C T (条件付き給付金：最貧層に保健や教育資金を供与するもの) を 590 の市や地域に提供している。 ● NATCCO は若者向けの金融教育にも力をいれている。学校教師との協力で預金をする子供の数を現在の 186,000 人から 30%増やし 243,000 人にする計画をたてている。
参加者の印象、 反応、問題提起	協同組合が N A T C C O の会員になるメリットは研修・能力強化のサービスが受けられることと、信頼度が高くなることである。

教訓	協同組合は低所得者層の金融アクセスを改善するための成功モデルの1つであり、各組合が連合会を通じて能力強化を図っていくことは会員にも利益となる。
----	---

日付/場所	2016 年 7 月 6 日 / Manila
名称	<u>Microfinance Council of the Philippines, Inc. (MCPI)</u>
種類	Microfinance Network
活動 (講義)	(講義の主題) ● MCPI はマイクロファイナンス機関の全国的ネットワークであり、能力強化とアドボカシーを担う。 ● フィリピンには三種類のマイクロファイナンス機関（NGO、協同組合、銀行）があり、それぞれ別の監督者に規制されている。NGOにより運営されているマイクロファイナンス機関は、規制監督者への厳しい報告義務がなく、規則は緩やかである。 ● MCPI はまた、別々の監督庁により規制を受けているマイクロファイナンス機関同士のバランスをとっている。 ● また、MCPI は、マイクロファイナンス機関のデータ収集の役割も担っている。
参加者の印象、 反応、問題提起	● MCPI は運営費の 40%を会員費で賄い、残りは技術援助や研修費で賄っている。 ● ドナーとの関係では、MCPI は運営費用の援助は受けていない。
教訓	ネットワーク組織は、マイクロファイナンス機関の能力強化、信用情報の収集、機関間の協力促進、機関間の不均衡の補完（規模等）に重要な役割を果たす。

日付/場所	2016 年 7 月 6 日 / Manila
名称	<u>BPI Globe Banko</u>
種類	民間銀行
活動 (講義)	(講義の主題) ● BPI Globe Banko は、フィリピンで初めて携帯電話ベースのマイクロファイナンスに焦点を充てた銀行である。 ● フィリピンでは 10 人のうち 4 人しか銀行へのアクセスがないため、モバイルの利用は重要である。

	● 多くの島々で構成されるフィリピンでは銀行経営のコストは高い。一方でモバイルはフィリピン人の生活に浸透しており、テレコム会社のGlobeと組むことは金融アクセスの向上に効果的である。 ● BPGIBの支店数は少ないが、顧客はその代理店にアクセスできる。代理店には2種類あり、BPGIBと提携している代理店と、Globeと提携している代理店がある。 ● BPGIBの顧客は、g-cash(モバイルマネー)を持つ別の顧客に対し送金を無料で実行できる。あるいはモバイル用のプリペイドカードの使用もできる。BPGIBの顧客には、マイクロファイナンス機関の顧客もあり、彼らはモバイルによって融資返済もできる。
参加者の印象、反応、問題提起	フィリピンのモバイルバンキングの成功の要因は、モバイル電話用のプリペイドカードが購入できるチャンネルができた、つまり、フィリピン全土にある小規模店舗での購入が可能になり市場に浸透したためである。
教訓	モバイルマネーの需要は膨大。課題は、未だ現金での取引を好む人々の行動様式をいかに変容できるかということと、より安くて容易なサービスを提供すること。

日付/場所	2016年7月7日/ Manila
名称	<u>Bangko Sentralng Pilipinas (BSP)</u>
種類	監督機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● フィリピンのマイクロファイナンス機関の規制枠組みは以下のとおり。BSPはマイクロファイナンスに従事する銀行を監督する。マイクロファイナンスを行うNGOは証券取引委員会(SEC)の監督下にあり、協同組合は協同組合開発庁(CDA)が監督する。 ● BSPは金融包摂を強く提唱している。すべての国民がアクセスでき、そのニーズに応えられるような金融システムの構築を目的とした「国家金融包摂戦略」(NSFI)の策定をはじめた。 ● フィリピンでは、36%の町や地域には銀行がない。しかし、小規模小売店等のノンバンクサービスプロバイダーを加えると、金融機関のない地域は12%となる。

	● BSP は、ノンバンクサービスプロバイダーに口座を持つことは金融アクセスへの第一歩としている。
参加者の印象、反応、問題提起	● 「国家金融包摂戦略」(NSFI) は 2015 年 7 月に策定されたばかりで、BSP と関係諸機関は、GDP などの指標に対する影響度をどのように計るか考慮中である。
教訓	● 金融アクセスの問題を解決するには、市場の動向に基づいた解決策が有効であり、そうした解決策がうまく機能することをサポートするような規制環境を作ることが必要。 ● 消費者保護と金融システムの安定のため、全ての金融サービス提供者は適切かつ(リスクの度合いに応じて)段階的に規制されるべきである。

日付/場所	2016 年 7 月 7 日 / Manila
名称	<u>Department of Finance (DOF) / National Credit Council (NCC)</u>
種類	監督機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● DOF は「マイクロファイナンスのための国家戦略」の策定を開始し、BSP とともに「国家金融包摂戦略」の創設に積極的に関与した。 ● DOF は、過去の金融包摂政策の失敗(直接信用供与等のプログラム)を改め、民間も含め様々な関係者をまきこみ、会議を重ねた。 ● 改革へのプロセスが「マイクロファイナンスのための国家戦略」の策定と、信用政策の 4 原則の設定につながった。この 4 原則とは、1) 民間の MFI 役割を増やす、2) 民間の機関が活動しやすいような政策をとる、3) 融資と預金の金利は市場に合わせたものとする、4) 政府系機関が信用供与にかかわらないようにする、である。 ● こうした改革の結果、フィリピンのマイクロファイナンスに関する規制環境は世界最高ランクと評価されるようになった。 ● 危機や災害時のマイクロ保険の重要性も説明された。
参加者の印象、反応、問題提起	● マイクロファイナンスに関する改革を成功させるには、様々な決定に必要なデータを用意し、政府だけでなく民間からも多くの関係者を巻き込んで改革の為の議論を続けることである。

教訓	● 政府の直接融資への関与が少ないほど、競争を促し、金利を下げ、貧困者のマイクロファイナンスサービスへのアクセスが広がる。 ● 政府の役割は、私的機関が節度をもって活動しやすい環境をつくるため、法令、規則、基準を整備し、監督すること。
----	--

日付/場所	2016年 7 月8日 / Bulacan
名称	<u>Ligas Kooperatiba ng Bayan sa Pagpapaunlad (LKBP)</u>
種類	協同組合
活動 (講義 現場視察 支店とその医療 サービス設備、 及びその他のサ ービス、娯楽施 設	(講義の主題) ● 信用協同組合として設立された LKBP は、事業を多角化し、教育や医療などさまざまなプログラムやサービスを提供している。 ● LKBP は、融資から保健（クリニック）や教育（学校）へとサービスを多様化し、低所得層やそのコミュニティのニーズに対応して成長してきた。 ● LKBP は、会員が生活の糧を得るように、手工業品の製作やその販売も奨励している。
参加者の印象、 反応、問題提起	● LKBP は組織のことを宣伝するために、各業務の向上に努めてきたが、現在では会員数を増やすためにもマーケティング部をつくり活動している。 ● アルバニア団の多くが会員のニーズに合わせて多様なサービスを提供する重要性さに共感していた。
教訓	金融アクセスだけでなく、コミュニティのニーズに合った様々なサービスや職の提供をすることが、成長には必要不可欠。

日付/場所	2016 年 7 月 8 日 / Pasig City
名称	<u>ASA Philippines</u>
種類	マイクロファイナンス機関
活動 (講義、 オフィス施設の 見学)	(講義の主題) ● ASA_Philippines はマイクロファイナンスを専門とする非営利法人である。 ● マイクロファイナンスに焦点をあて、多角化はしていない。 ● 非常に速く組織は成長し、NGO で初めて設立から 11 年で顧客数が

	百万人を超えた。 ● PAR (Portfolio at Risk) も 0.27% (2016 年 6 月) と低く、財務的にも健全で保守的に経営されている。 ● この機関は、マイクロファイナンス機関には多様な成長プロセスがあることを示している。
参加者の印象、反応、問題提起	● 銀行業に多角化する MFI もあるが、ASA Philippines は貧困層のために働くというミッションを変えず、非営利機関として活動し続けている。 ● ASA Philippines の成功は、貧困層のために働くというミッションを変えないこと、マイクロファイナンスのリスクを考慮し慎重に業務をすること、従業員には職場でのベスト・プラクティスの励行をすること等によるものである。
教訓	ASA Philippines は、設立時に主要な人材の喪失、従業員の不正による信用失墜等、数々の試練を乗り越え成長してきた。従業員の不正が発覚した際、ASA Philippines は、不正に影響された顧客だけでなく、その他の希望する顧客との取引解消にも応じた。誠実な対応をすることで、顧客の信頼を取り戻した。こうした試練の時こそが、成長や組織強化の糧になる。

フィリピン視察のまとめ

目的	1) 金融包摂の先進国であるフィリピンにおいて、同国金融包摂促進の取り組みについて、実務者から学び、洞察を得る。 2) 特に、金融包摂市場発展の経緯、政府の関与、金融教育、金融包摂関連商品や女性及び若年層向け金融商品、ブランチレスバンキング、関連法制度、監督体制について学ぶ。 3) 視察により得られた知見とアルバニア独自の事情の双方を鑑みて、同国の金融包摂推進のためのアクションプランの策定に着手する。
成果	1. 参加者は、フィリピンのマイクロファイナンス機関や協同組合が、貧困層に対して金融だけでなく、保健、教育、生活を支える小規模なビジネス等も与えていることを学んだ。顧客へのサービス向上のため、アルバニアでの活動の多様化が重要だと再認識した。 2. 参加者はまた、サービス提供者だけでなく、ネットワーク機関や規制監督者も貧困者のために協力をしていることを学んだ。ネットワーク機関は顧客へのサービス向上のための研修を行

	い、BSP や DOF 等の規制監督機関は金融包摂関係者が活動しやすい環境をつくるよう、民間、政府から関係者を集め対話を続けている。国家金融包摂戦略の策定は、そうした関係者の努力によるものである。 3. 参加者はフィリピンからの教訓をもとに、金融包摂戦略の策定に至るような、関係者によるフォーラムの設置などの行動計画を示した。
--	---

4-4-3 ケニア



<http://www.lonelyplanet.com/maps/africa/kenya/>

日程	2016年 10 月 8 日-17 日
目的	1. 金融包摂、特にデジタル・ファイナンスの先進国であるケニアにおいて、同国金融包摂促進の取り組みについて、実務者から学び、洞察を得る。 2. 特に、同国のデジタル・ファイナンス発展の経緯、関連法制度、監督体制、並びにデジタル・ファイナンス関連金融商品（モバイル・バンキング、ブランチレス・バンキング）、女性・若年層等向け金融商品、金融教育等について学ぶ。

	3. 視察により得られた知見とアルバニア独自の事情の双方を鑑みて、同国の金融包摂推進のためのアクションプランの策定に着手する。		
所属組織別参加者	FED Invest	代表者	18
	Jehona Union	代表者	1
	Albanian Microfinance Association	代表者	1
	Bank of Albania	代表者	2
	Ministry of Finance	代表者	1
	Ministry of Economic Development, Tourism Trade & Entrepreneurship	代表者	1
	Kid-Kes, Ltd.	代表者	1
	Total		25

旅程

日付	時間	場所	目的地	詳細予定
第 1-2日				
2016/10/8	18:00	ティラナ		ティラナ発 (EY7071 エディハド航空)
(土曜日)	19:25			ローマ着
	22:00	ローマ		ローマ発 (EY084 エディハド航空)
2016/10/9	6:05			アブダビ着
(日曜日)	8:45	アブダビ		アブダビ発 (EY641エディハド航空)
	13:00	ナイロビ		ナイロビ着
第3日				
	10:30-11:00	ナイロビ	ミーティング (場所 Intercontinental Nairobi)	
	11:00-12:00	ナイロビ	マイクロファイナンス協会 (AMFI) (場所 Intercontinental Nairobi)	講義「ケニアマイクロファイナンス協会について」 Ms. Caroline Kabui Karanja, Ms. Nancy Chotero Mr. Shadrack Mithika Program Manager
2016/10/10	12:00-13:00	ナイロビ	Rafiki Microfinance Bank (場所 Intercontinental Nairobi)	講義「ケニアのマイクロファイナンス・商品とサービス」: Mr. Zakkareus Syengo, Head of Marketing & Corporate Affairs Rafiki Microfinance Bank
(月曜日)	15:00	ナイロビ	Juhudi Kilimo	講義: Juhudi Kilimo について 講師: Mr. Cleopas Ndaramu, Chief Operations Officer Mr. Samwel Tobiko, Agri-Business Officer
第 4日				
	8:30	ナイロビ	Kenya Women Microfinance Bank (KWFT)	講義: "KWFTについて" 講師 Mr.Mwanghi Githaiga Managing Director 顧客訪問- Kiambu支店の顧客
2016/10/11	午後	キアンブ (顧客訪問)		
(火曜日)				
第5日				
	9:00 ホテル発		ACRE Africa	現場訪問t1 Alfred Kamande, (Acre Africaの商品の 顧客) の農場 現場訪問 2 Anthony Mugo, Hyper Agrovet, (Acre Africa の代理店)オーナー
2016/10/12		マクユ、ティカ		
(水曜日)	終日			
第 6日				
	9:30	ナイロビ	Commercial Bank of Africa - CBA	講義: CBA と新規事業 講師: Mr. Jeremy I. Ngunze, Director & Chief Executive Officer of Kenya, Mr. Eric Muriuki Njagi, General Manager, New Business Ventures
2016/10/13	11:30	ナイロビ	Financial Sector Deepening Kenya (FSDK)	FSDKが関与した金融包摂に関連するプロジェクトについての講義
(木曜日)				
第7日				
	8:00	キテンゲラ (支店訪問)	Musoni	Kitengela 支店視察とその顧客との会合。 講義: Musoniについて 講師: Mr. James Onyutta, CEO of Musoni Kenya
2016/10/14	15:00	ナイロビ		
(金曜日)				
第 8日				
	終日	ナイロビ		視察後ワークショップ
2016/10/15				
(土曜日)				
第9日				
	13:55	ナイロビ		ナイロビ発 (EY642 エディハド航空)
2016/10/16	20:25			アブダビ着
(日曜日)				
第 10日				
	2:25	アブダビ		アブダビ発 (EY7065 エディハド航空)
2016/10/17	6:55			ローマ着
(月曜日)	9:25	ローマ		ローマ発 (EY7073 エディハド航空)
	8:25	ティラナ		ティラナ着

ケニアでは、参加者は8つの機関と会合を持った。3機関(KWFT、Acre Africa、Musoni)では、支店/顧客の訪問をした。KWFTでは、本部で講演とプレゼンテーションがあり、参加者はKWFT Kiambu支店(ナイロビの北12km)を訪問した。Acre Africaでは、保険商品のユーザーである農家と、Acre Africaの代理店を訪問した。Musoniでは、Kitengela支店を訪問して、顧客達と交流したのち、本社のCEOと面談した。(詳細は「ケニア視察における会議記録」を参照)。訪問の最後には、視察後ワークショップが開催され、行動計画が策定された。

視察先一覧

種類	名称
マイクロファイナンスネットワーク	Association of Microfinance Institutions
規制外マイクロファイナンス機関	Juhudi Kilimo Musoni
マイクロファイナンス銀行	Rafiki Microfinance Bank Kenya Women Microfinance Bank
商業銀行	Commercial Bank of Africa
保険サーバイヤー	Acre Africa
開発サポート機関	Financial Sector Deepening Kenya

*規制されていないマイクロファイナンス機関：マイクロファイナンス機関のみ

**マイクロファイナンス銀行：一般市民からの預金を受け取り、ケニア中央銀行によって規制されているマイクロファイナンス機関

ケニアにおける訪問機関（時系列）

日付/場所	2016 年 10 月 10 日/Nairobi
名称	<u>Association of Microfinance Institution (AMFI)</u>
種類	マイクロファイナンスネットワーク
活動 (講義)	(講義の主題) ● AMFIはマイクロファイナンス部門のあるケニアの金融機関の意見をまとめるために設立された ● ケニアのMF I の類型は以下の通り。 ➤ 規制されるマイクロファイナンス機関（マイクロファイナンスに焦点を当てた商業銀行、マイクロファイナンス銀行） ➤ 融資のみを提供する規制を受けないマイクロファイナンス機関

	● AMFI のメンバーには、マイクロファイナンス関連機関、マイクロファイナンスに融資をする機関、保険会社(マイクロ保険)、SACCOS (貯蓄信用協同組合)、開発機関が含まれている。 ● AMFI は 4 分野で主な活動をしている。それらは、 1. 政策アドボカシーとロビー活動、 2. キャパシティビルディング、 3. ネットワーキングとリンケージ、 4. 研究と知識管理である。
参加者の印象、 反応、問題提起	規制監督機関と AMFI との関係は良好で、AMFI のことは良く知られている。また、マイクロファイナンス業界に係る規制関連の課題があると AMFI は相談を受けている。
教訓	ネットワーク組織は、マイクロファイナンス機関の能力強化や、信用情報のとりまとめ、マイクロファイナンスに従事する様々な種類の機関同士の連携を図る必要な役割をしている。

日付/場所	2016 年 10 月 10 日/Nairobi
名称	<u>Rafiki Microfinance Bank</u>
種類	マイクロファイナンス銀行
活動 (講義)	(講義の主題) ● Rafiki のターゲットは若者と女性で Rafiki はこの顧客層に合った商品を生設計し、(金融の) 研修を提供している。 ● Rafiki は、2018 年までにケニア全土で 100 万人の若者にサービスを提供するという野心的な計画を立てている。 ● Rafiki は支店展開からブランチレスバンキング、モバイル、代理店バンキングに移行しており、それらの業態はケニアで引き続き成長している。 ● モバイル市場では、Safaricom は、市場の 74.3%を占める M-pesa により、圧倒的な強さを継続している。 ● モバイルベースの新しい金融商品が 2012 年以降連続して導入され、成長している。 ● 一方、2010 年にケニア中央銀行が最初に承認した代理店を通じた金融サービスは、Equity Bank、Kenya Commercial Bank (KCB)、Coop Bank の 3 社が強く、順調に成長している。

参加者の印象、 反応、問題提起	若者向けの商品とその他の商品の違いは、前者の方がより手に届きやすいこと。若者に興味をもってもらうため、Rafiki は Youth Account という手数料が安く、融資も柔軟な条件で受けられる口座を設定している。
教訓	ケニアの人口の 60%は 24 歳以下である。Rafiki は多数を占める若年層に焦点をあてているが、彼らの信用力は低い。Rafiki は金融商品に若者を惹きつける工夫をすると同時に、リスクを抑えるようにしている。

日付/場所	2016 年 10 月 10 日/Nairobi
名称	<u>Juhudi Kilimo (JK)</u>
種類	マイクロファイナンス機関
活動 (講義)	(講義の主題) ● JK は、金融サービスへのアクセス、インフラストラクチャー（道路など）の不足による市場へのアクセスの悪さ、低所得など、複数の問題に直面している小規模農家（ケニアの農民の 2/3）に焦点を当てている。 ● JK は農業用の資産ファイナンス、保険、バリューチェーンファイナンス、そして関係する研修を提供している。 ● JK のビジネスモデルは、最初に（顧客）グループを編成し、必要な財務行動を獲得させ、生産的資産を扱う準備をするものである。その後、資産に関連する研修を実施し、生産性を高め、生計を向上させる。 ● 生産的資産購入のための融資では、牛が一般的である。牛からは牛乳がとれるので、家庭への栄養源となり、余剰分は収入を増やすために売ることができ、牛糞は照明のためのバイオエネルギーに使うことができる。 ● JK は「顧客と一緒に成長する」機関である。その例として JK のサポートにより、多角化を図って成功した農夫の例が紹介された。
参加者の印象、 反応、問題提起	● 他の融資のみの MF I と違い、JK は借り手の記録によって金利を下げている。 ● 研修では、NGO や家畜農業省等による農業用資産に関する研修を行っている。
教訓	Juhudi Kilimo は、収入源となり、家族の糧を得られ、コミュニティ

	に地場の材料と雇用を生み出すような農業生産用の資産を農民に提供することで、その農業の仕方を変化させている。
--	---

日付/場所	2016 年 10 月 11 日/Nairobi, Kiambu
名称	<u>Kenya Women Microfinance Bank (KWFT)</u>
種類	マイクロファイナンス銀行
活動 (a 講義 b 顧客向け商品、IT設備の見学) c. 顧客訪問	(講義の主題) ● KWFT は、女性を中心としたアフリカの唯一の金融機関で、顧客、スタッフ、管理職の半数以上が女性である。 ● 利益、環境、顧客の生活の変革・向上を追求し、トリプルボトムラインアプローチを採用している。 ● この例としては、女性が遠隔地から水を得るための時間と労力を節約するために、水タンク購入のための融資などが挙げられる。 ● KWFT は、農村や僻地の大部分 (80%) の顧客にサービスを提供し、作物栽培、家畜、家禽、養蜂、水産養殖などの農業融資を提供している。 (KWFT 取扱い商品の展示) 参加者は、KWFT がプレゼンテーション中に紹介した、環境にやさしい製品 (ソーラーパネル、炊飯用ストーブ) や高品質の農業機器の展示や、最先端テクノロジーを備えた主要データセンターを見学した。 (顧客訪問) KWFT Kiambu Branch (ナイロビ北 12 キロ) の顧客を訪問し、主に農業や日用品を扱い、KWFT のサポートで着実にビジネスを成長させている様子を見学した。
参加者の印象、反応、問題提起	● 遠隔地に顧客の多いマイクロファイナンス銀行の課題は、高い営業費、従業員の確保、気候、政治的制度的障壁、危険性、文化的問題、テクノロジーの使用に対する限られた知識、低い金融リテラシー、不十分な担保や保証、高い金融コストが挙げられる。 ● 課題の解決方法は人材の重視、預金、保険、支店網の拡充、代理店を使った金融などの新たな金融チャンネル、即決済システムへの投資、バイク等の乗り物への投資、権威者との良好な関係等がある。

教訓	ダブルボトムラインアプローチをするのも困難である。KWFT はトリプルボトムラインアプローチをとり、現在ケニア最大のマイクロファイナンス銀行となった。女性への焦点と、“マイクロファイナンスは慈善ではなく、社会的目標のある事業”という視点が KWFT の成功を支えている。
----	---

日付/場所	2016 年 10 月 12 日 / Makuyu, Thika
名称	<u>Acre Africa</u>
種類	保険サーベイヤ
活動 (講義 (Acre の顧客 の農園と代理店 の現場視察)	(Acre Africa について) ● Acre Africa は、地域の保険会社や農業保険バリューチェーンの他のステークホルダーと協力して保険商品を開発するサービスプロバイダーである。 ● 主な商品は、気象インデックスベースの保険であり、作物の発芽段階での再植栽を必要とするような干ばつのリスクをカバーする RPG (Replanting Guarantee) である。気象インデックスが発芽段階での悪天候を示している場合、保険金支払いが開始される。 (現場視察の主な話題) ● 参加者は、Makuyu (ナイロビの北東 76km) の農場を訪問した。所有者/農家は、上記の Acre Africa 製品の顧客であり、保険制度がどのように機能し、その満足度について語った。 ● 参加者は、また、Acre Africa 製品の代理店を Thika (ナイロビの北東 52km) 訪問して、その経験やスタッフによる Acre Africa の他の製品についての説明を聞いた。
参加者の印象、 反応、問題提起	● 農民に保険商品を開発しマーケティングする際に重要な事は保険の販売者と保険商品の供給者(開発者)、及び顧客からの評判である(二人以上の人々が製品に対し否定的だと、そのコミュニティで当該商品を売るのは難しくなる)。
教訓	マイクロ保険を売るのは難しい。そして、商品開発が、保険会社に必要な規模の売り上げを確保する鍵になる。保険業者、(対象)商品提供者、そして顧客の保険に対する受け入れが、売上の拡大には欠かせない。

日付/場所	2016 年 10 月 13 日, / Nairobi
名称	<u>Commercial Bank of Africa (CBA)</u>
種類	商業銀行
活動 (講義)	(講義の主題) ● CBA は、1962 年に設立され、東アフリカの主要な民間銀行となり、ケニアとタンザニアで営業している ● モバイルバンキングに携わる New Business Ventures 部門は貯蓄とローンの組み合わせを提供する銀行口座である M-Shwari を扱っている。 ● New Business Ventures は、モバイルバンキングのさまざまな側面について説明した。 ➢ CBA は通信会社が銀行の競争相手とみなしている Safaricom と同社が M-Pesa のパイロットプロジェクトをやっているところから協力していた。 ➢ M-Shwari は短期間で新しい顧客を獲得するのに役立った。 ● CBA と Safaricom は、それぞれ別の分野で責任を持ち製品の管理をしている。 ● また、ケニアにおけるモバイルバンキングの成長に関連した規制の重要性や、銀行がサファリコムと競争をするため、送金業務に関し協力する新たな動きについても触れた。
参加者の印象、 反応、問題提起	● 参加者は M-Shwari の影響の大きさに驚いた。CBA の口座数は 2013 年に 5 百万口座を超え (2011 年には 3 万 5 千) 正式な金融機関へのアクセスの改善に貢献した。
教訓	モバイルマネーの需要は非常に大きい。CBK は、競争相手の Safaricom と組み、短時間で新規顧客を獲得した。CBK は他のテレコム会社と組み、タンザニアやウガンダでも拡大している。新規事業を拡大するには、競争相手と組むことも必要なのかもしれない。

日付/場所	2016 年 10 月 13 日 / Nairobi
-------	----------------------------

名称	<u>Financial Sector Deepening Kenya (FSDK)</u>
種類	開発支援組織
活動 (講義)	(講義の主題) ● FSDK は、貧困削減手段としてのケニアの金融市場の発展を支援するために設立された組織である ● FSDK は 低所得世帯や小規模企業の金融サービスへのアクセスを拡大するため、金融サービス業界と協力している。 ● FSDK は、正式な金融システム、包括的成長、知識、貧困へのインパクト、デジタルイノベーションの 5 つのテーマで様々なプロジェクトを実施している。 ● 政策支援ファシリティ、リテールイノベーションイニシアチブ、銀行のペイメントプラットフォームプロジェクト、貧困インパクトなど 4 つのプロジェクトについて、プロジェクトに従事するチームが紹介した。
参加者の印象、 反応、問題提起	● ケニアでは e-money、代理店を使った金融、個人情報に関する法律の制定がモバイルバンキングの成長に寄与した。 ● モバイルバンキングは正式な銀行システムへのアクセスを非常に高めた。(15 歳以上の銀行口座を持つ人口の割合は 2006 年の 27% から 2016 年には 75%になった。)
教訓	ケニアは過去十年間に、フォーマルな金融へのアクセスの観点からは目覚ましい金融包摂の進歩を遂げた。今後は金融へのアクセスの量的な進歩だけではなく、金融包摂の質的な面が重要な課題になる。

日付/場所	2016 年 10 月 14 日 / Kitengela/Nairobi
名称	<u>Musoni</u>
種類	マイクロファイナンス機関
活動 a 支店訪問及び 顧客との会合 s b. 講義	(Kitengela 支店 (ナイロビの南東 30km) 訪問の際の活動) ● 参加者は、顧客情報管理に使われている Musoni システムや支店運営について学んだ。 ● また、同支店のグループローンの顧客で、さまざまな職種を持つ 2 人から 15 人のメンバーで構成される 8 つのグループに会い、Musoni との経験談を聞いた。

	(講義の主題) ● Musoni Kenya は、モバイル決済による金融サービスを提供する、融資のみを扱うマイクロファイナンス機関 (MFI)。 ● Musoni のビジネスモデル：2009 年に設立。現金を使用せず、借り手の負担を軽くし、スタッフの効率を上げるため、携帯電話とモバイルマネーを使用して融資をする。 ● 製品：Musoni は、3 つの種類の商品を扱う；グループローン (90% を占める)、個人ローン、および農業ローン。 ● 情報システム；Musoni の情報システムはすべてオランダの Musoni Service によって管理されている。
参加者の印象、反応、問題提起	● モバイルベースのプロセスを継続し、情報を管理するためには、IT への投資が必要。その中で借り手の金利を低下させるためには、さらなる効率改善が必要であり、それが今後の Musoni の課題。
教訓	運営費は下がるが、情報システムには継続的に投資をしなければならない。そのため、借り手のコスト (金利) は急速には下がらない。Musoni は簡素な組織を継続し、借り手のために、さらにコスト削減ができると考えている。

ケニア視察のまとめ

目的	1. 金融包摂、特にデジタル・ファイナンスの先進国であるケニアにおいて、同国金融包摂促進の取り組みについて、実務者から学び、洞察を得る。 2. 特に、同国のデジタル・ファイナンス発展の経緯、関連法制度、監督体制、並びにデジタル・ファイナンス関連金融商品（モバイル・バンキング、ブランチレス・バンキング）、女性・若年層等向け金融商品、金融教育等について学ぶ。 3. 視察により得られた知見とアルバニア独自の事情の双方を鑑みて、同国の金融包摂推進のためのアクションプランの策定に着手する。
成果	1. 参加者はM-Shwari を始めた CBA の新ビジネスベンチャー課のスタッフから直接モバイルバンキングについて学び、商品がどのように開発されてケニアの正式な金融システムへのアクセスに大きく貢献したかについて理解を深めた。 2. 参加者は、CBA や FSDK の実務者から、モバイルバンキングの進歩にいかにより法律が貢献したか等、デジタルファイナンスの進歩について学んだ。また、農民、女性、若者向けの商品の開発のされ方も

	学び注意点（例えば若者受けの商品では手数料を安く設定するなど）も把握した。 3. 参加者は、ケニアで学んだ女性向けの商品の開発についていかに応用するかという意欲のある行動計画を策定した。
--	---

4-5 最終ワークショップと行動計画

2016 年 11 月 9 日、アルバニアの Durres で、最終ワークショップが開催され、海外視察参加者のうち 50 人が、FED invest およびその他の団体（Jehona Union、Vision Fund、Albanian Microfinance Association、Albanian Bank of Association、Bank of Albania）から参加した。また、BoA からは、監督局の副ディレクター、Jonida Kaçani 氏も出席した。

ワークショップでは、まず 3 回の視察の「教訓」をまとめ、参加者が共有した。

三回の海外視察と関連活動を振り返り、主な成果として以下の点を挙げる。

1. 13 機関から合計 80 名が三回の海外視察に参加し、全ての予定された会合が実施され、全ての参加者が会合や話し合いのためのワークショップに参加して有意義な議論が行われた。
2. 様々機関からの参加者達が、アルバニアの金融包摂に係る課題について、視察や関連ワークショップにおいて共に考える機会をもった。訪問国で官民を挙げて貧困問題に取り組む姿勢を見て、成果を上げるためには他の機関との協力が重要であることが認識された。
3. 三回の視察で、参加者は、協同組合のガバナンスについて多様なガバナンスの類型があることを学び理解を深めた。また MFI が預金や融資だけでなく、送金や保険等様々な商品や、教育、健康といったサービスを顧客のニーズに合わせて提供すべきだと確認した。また、モバイルバンキングに関しては、適切な法律や規則、顧客の新しいタイプの取引方法（モバイル、対面）やマネーの種類（電子マネー v s 現金）に対する受容度がモバイルバンキングの成長につながっていることなどを学んだ。
4. 全ての参加者が、教訓を生かし、考えをまとめ、行動計画を策定した。このプロジェクトの施行中に、既に実行に移された行動計画もある。後述の通り、本案件のパートナー機関である FED invest は、2016 年夏に保険の取り扱いを始めた。また、MFI が支払い等の商品の多様化をできるよう、法的枠組みをつくると計画したアルバニア銀行は、貯蓄信用組合に対する新しい規制の枠組みを 2016 年 10 月に施行し、支払いや送金業務が可能になった。

その後、各参加機関/部門（FED invest、AMA 加盟機関と事務局、アルバニア銀行）毎に策定されていた行動計画について討議、統合、修正をしたうえ、全体に発表した。その際、既に開始された行動についても説明された。 3つのグループの行動計画（抜粋）と、提起された主要なポイントは以下のように要約される。（行動計画の全体は別添で提示）

FED invest

1) 行動計画（抜粋）

Lessons Learned (教訓)	What to apply (何を（アルバニアで）応用するか)	How どのように	Timeline タイムライン	Possible bottlenecks, and ways to manage them. 行動計画実行の障害とその対応方法
Technology is a necessity テクノロジーは必要	Branchless Banking (BB) in FED Invest ブランチレスバンキング(BB)を FED investで行う	Ensure connectivity for BB BB の接続を確実にする。	By the end of 2016 all the Branches will online 2016年末まで全支店がオンライン化する。	Possible Connectivity issues 接続に問題が起きる可能性
Microinsurance Products マイクロ保険商品	Introduction of Insurance Products at FED invest FED investで保険商品を始める	Legislation knowledge; contacts with the regulators and lawmakers; making of new procedures; 法律知識; 規制当局および議員との接触。新しい手続きの策定	July 2016 (started) 2016年7月(開始済み)	Legal framework; high costs of the farms; absence of agriculture subsidiaries; 法的枠組み; 農家にとっての高コスト 農業関連子会社が参加していないこと

Diverse products of MFIs MFI の提供する多様な商品	Introduction of Money Transfers and utility payments 送金と電力料金支払いサービスの開始	Application development; marketing 応募・商品開発、マーケティングを実施する	2017-18 2017-18 年	Getting together the interested stakeholders; 興味のある関係者を結びつけること
Knowledge Center ナレッジセンター	Creation of AgriDept. at Fed invest 農業部門を Fed invest に創設する。	Studies; logistics, Creation of the center; module, etc. 研究、ロジスティックス、センターの創設、モジュール等	Planned in 2017 2017 年に計画	Lack of human resources; Funds; competition ->Solicit external Support 人材や資金の欠如、競争 外部からの応援を求める。

2) FED investによるコメント

顧客のニーズに応える多様な商品やサービス、技術の重要性、協同組合の運営、能力強化など視察から多くの教訓を得たが、とりわけ顧客により良いサービスを提供するため枠にとらわれない考え方をすることが大切ということを学んだ。今年は保険のような新商品を開始し、来年以降さらに多くの商品の取り扱いを始める。

AMA 会員組織

1) 行動計画（抜粋）

Lessons Learned 教訓	What to apply (何を（アルバニアで）応用するか)	How どの様に	Timeline 時間的制限	Possible bottlenecks, and ways to manage them. 行動計画実行の障害とその対応
-----------------------	------------------------------------	-------------	-------------------	--

				方法
Every MFI has the potential to innovate 各 MFI はイノベーションを起こす能力がある。	Promote best practices by raising institutional awareness (public & private) on financial innovations (公的、私的) 機関の金融イノベーションに対する意識を高め、ベストプラクティスを促進する	Implement a project on “Financial Innovation” by organizing interviews, seminars, roundtables involving experts and stakeholders. 金融イノベーションに関するプロジェクトを開始し、専門家や関係者を呼んでインタビュー、セミナー、会議を行う	short to medium term 短期から中期	Lack of resources > (mitigation) seeking in advance sponsorships - Lack of contacts > (mitigation) ensure AMA’s membership in key MFI organizations 資源の欠如 → (緩和方法) 事前にスポンサーを探す。 コンタクト先を知らない → (緩和方法) 主な MFI 機関には必ず AMA の会員になってもらう。
Needs for additional instruments to boost socio-economic development. 社会的、経済的発展のためには商品の追加が必要	Introduce microfinance products targeting youth, women & unemployed skilled individuals マイクロ保険や若者、女性、技能のある失業者向	First grasp the needs of target group, consult with MFIs for possibility of product design and launch まず、ターゲット層のニーズを把握し、MFI に	short to medium term 短期から中期的に	Lack of interest from MFIs due to high costs > (mitigation) include such initiative in existing projects, targeting the same segment

	けの商品の開始	商品開発の可能性を相談のうえ、開始する。		高コストのため、MFI に興味がない。 →（緩和策） 同じターゲット層に対する既存のプロジェクトに、この試みを組み込む
--	---------	----------------------	--	---

2) AMA加盟組織によるコメント

視察から、社会経済開発を支援するために、商品を追加、多様化して、MFIの活動を強化する必要があると学んだ。同時に、すべてのMFIがイノベーションを起こす可能性を秘めていることも認識した。イノベーションと多様化を促進するために、MFI、国の代表者、民間企業など様々な機関と協力するつもりである。

アルバニア銀行/監督機関

1) 行動計画（抜粋）

Lessons Learned (教訓)	What to apply (何を（アルバニアで）応用するか）	How どのように	Timeline 時間的制約	Possible bottlenecks, and ways to manage them. 行動計画実行の障害とその対応方法
Support of MFI on introducing payment services and diversified product MFI が支払いサービスや多様な商品を始めるのをサポートする	Creation of regulatory framework to support and regulate such activities そうした活動をサポートし、規制する法的枠組みをつくる。	By BOA Decision BoA の決定による。	Implemented with the new regulation framework approved on October 2016 新しい規則の枠組みが 2016 年 10 月に承認され、実施した。	n. a

Financial inclusion and regulatory support 金融包摂と制度的サポート	Money transfer and payment services 送金と支払いサービス	Conduct nationally Urban and Rural Areas 全国的に都市部、農村部で行う。	New ad-hock group is established. Final output on 2017 新しいこのためのグループが結成された。 2017 年に最終結果を出す。	n. a
--	---	---	---	------

2) BoAによるコメント

視察では、各機関のコミュニケーションと協力があり、送金や支払いサービスなどの金融商品が金融包摂に重要な役割を果たしていることがわかった。これに関連して、我々はそのような活動を支援し、規制するための規制枠組みを作ったが、新しい規制（枠組み）は2016年10月に承認され既に実施されている。

* 2016年10月5日、アルバニア銀行（BoA）は、信用貯蓄組合およびその活動に関する規制枠組みを改正した。これによりBoAは信用貯蓄組合に対し、支払いと送金、為替、リース業務を行うことを承認した。第2章第5条では、以下のように記録されている。

アルバニア銀行の承認を得て、本条第1項に規定されている場合を除き、信用貯蓄組合は以下の財務活動の1つ以上を行うことができる。

- a) すべての支払いと送金。
- b) 外国為替。
- c) リース。

金融包摂戦略に関する議論

行動計画に加えて、1) MFI、規制監督機関、協会、政府やその他の金融包摂関連アクターが協力や調整をし、2) 国家金融包摂政策を策定する必要性も語られた。具体的な行動としては以下が挙げられる。

- 金融包摂戦略を起草するのに必要なデータを集めるためのデータベースの作成
- 政府、中央銀行、MFI、銀行、保険会社の代表者による専門家委員会の設置。
- 国家戦略の基本となるような統一した行動を開始するための行動計画の策定

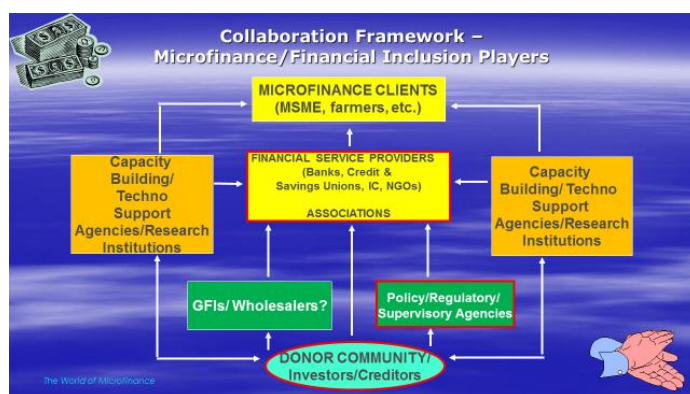
金融的包摂に向け、顧客にサービスを提供する際の各セクターの役割の確認

ワークショップの参加者全員が議論に参加し、各セクターの行動計画を聞き、合意がなされた。

ワークショップの終盤では、金融包摂を協力して進めるため、参加者は、下の図に示すような各自の役割を確認した。

下図は、マイクロファイナンス・金融包摂関係者、技術サポート機関、調査機関、卸売機関、規制監督機関、及び援助機関が、どのようにサービスを最終的にマイクロファイナンスの顧客に提供するのかを表したものである。

矢印はサービスがされる方向を表す。例えば、援助機関は直接、金融サービスプロバイダーに中央の矢で示すようにサービスをすることもあれば、間接的に卸売り機関に資金を提供したり、監督機関に技術援助をしたり、技術サポート機関（例えばIT）や調査機関を使うこともある。技術サポート機関は金融サービスプロバイダーに直接サービス（例えば商品開発に関する能力強化）をしたり、マイクロファイナンスの顧客に（例えば金融商品の研修）直接関係することもある。矢印はすべて最終的にはマイクロファイナンスの顧客にとどき、全ての金融包摂関係者はマイクロファイナンスの顧客のために働いていることを表している。参加者は拍手で賛同を表した。



5. アルバニアで金融包摂を進めるための方策

アルバニアで金融包摂を促進するための課題に対して、3回の視察から得られた教訓と参加者が策定した行動計画から、その方策について以下のように示された。同時に、これらの分野は援助機関がそのリソースを用いてMFIの活動を支えるところでもある。

マクロレベル

- 規制当局とMFI間の活発な交流により、MFIが多様なサービスを推進するための法的枠組みを構築する。これには、eバンキング、モバイルバンキング、代理店バンキングなどの新しい形式の銀行に適切な法的枠組みの確立も含む。

(問題点：MFIはアルバニアの中央銀行によって規制されているため、MFIによる商品多様化を強化するための法的枠組みの確立が必要。)

- アルバニアの国家金融包摂戦略の策定を支援する。同戦略はアルバニアの様々な公的および民間のマイクロファイナンスや金融サービス提供者のイニシアチブの調和とシナジー（相乗的効果）を図るものである。同戦略は、ニーズに対応しており、開発志向の全ての人々のための金融システムの構築に貢献しなくてはならない。特にサービスを十分に受けられず、疎外された農業分野の人々の常に変化するニーズに対応し、金融及び非金融サービスを継続的に提供できるようなものでなければならない。

国家金融包摂戦略は、同国の既存の国家経済と開発の枠組みや政策、アルバニア銀行の政策、及び、マイクロファイナンス機関や貯蓄信用組合を支える法令、特に、貯蓄信用組合のライセンスに関する規則を含む国家政策と、整合性がなくてはならない。

また、国家金融包摂戦略は、CGAPや、顧客保護、小規模農家・家庭のための革新的なデジタルファイナンスによる金融アクセス、顧客中心のサービス提供、顧客に役立つ金融商品等の幅広い重要分野を網羅している持続可能で包括的な金融包摂を目指して提唱（アドボケート）活動をする他の機関が支持する、世界的な傾向や開発の優先事項と整合するものでなければならない。

(問題点：アルバニアでは、さまざまな金融包摂アクターが意見交換をする場が限られている。)

メゾレベル

- 会員機関を増やしてMFIのネットワーク（協会）の能力を強化し、専任のスタッフを雇用する。援助機関は、AMAに情報、人材、或いは資金を提供し、広告、ロビー、会員の能力強化をできるようにする。

(問題点：AMAは、その目的を達成するためのリソースに欠けている。)

- 上記の商品多様化や顧客基盤の拡大を支える為の情報技術や人材への投資により、インフラストラクチャーを構築する。

この分野では援助機関がMFIに必要な機器や資金を提供することで、MFIが多様な商品やサービスをより多くの人に提供できるようにするための投資が可能になる。

(問題点：多種多様な商品を提供し、より多くの顧客に対応するためには、MFIが情報技術に投資をして顧客の情報を管理し、モバイルなどの新しい手段を活用する必要がある

と同時に、新製品を設計、取り扱うため、従業員の能力強化が必要となることが想定される。)

ミクロレベル

サプライサイド

- 農業や中小企業などの経済の重要部分を占めながらも金融サービスが行き届かないセクターに対し、サービスを集中させ、顧客の数を増やす。

そのためには、援助機関は貯蓄信用組合等の金融サービスプロバイダーで、以前より農業セクター等と関係してきたところに研修等の支援をする。

(問題点：アルバニアでは、公的金融機関に口座を持つ人口の割合は、特に農村地域の住民の中では限られている)。

- 技術支援やインセンティブの提供など、上記セクターや女性・青少年グループにサービスを提供するMFIの商品多様化を促進する。

この点では、援助機関は商品開発に関する技術協力を行うことができる。

(問題点：MFIの商品は限られており、顧客が望む商品が常に提供されるとは限らず、同時に女性と青少年向けの商品はほとんどない。)

6. JICA の今後の協力に関する提言

6.1 JICAによる支援の可能性

アルバニアの比較的脆弱な金融包摂部門におけるニーズや、直面する課題、オランダ、フランス、フィリピン、ケニアへの3回の視察や訪問で得られた様々な教訓やベストプラクティスを考慮して、JICAによる将来のアルバニア金融包摂分野の協力に関し、以下の提言が策定された。

1. 重点分野

将来の技術協力は、サービスの行き届いていない農業等のセクターへの金融サービスを提供するマイクロファイナンス機関に対して、その能力の強化・向上を目的としなくてはならない。アルバニアの農業部門は、同国GDPの20%、労働力の40%を占めながら、銀行の同部門への融資は残高の1.8%程度と金融サービスは行き届いておらず、同部門が協力の対象として妥当である。なお、技術協力は以下の分野を優先すべきである。

(マイクロレベル・サプライサイド)

- 商品多様化とより広域での活動をする為の、インフラストラクチャー（情報システムなど）の構築

(マイクロレベル・サプライサイド)

- 商品の多様化、デジタル・ファイナンス、顧客保護等の分野に関するマネジメント能力と従業員の能力強化

(マイクロレベル・サプライサイド)

- 金融教育、社会的パフォーマンス管理等の非金融サービスをサポートする。

2. 協力相手

協力に当たっては、以下が、相手方の実施機関となる可能性がある。

- FED invest：本案件のカウンターパート機関でアルバニアにおける最初の信用組合。現在その活動はアルバニアの村落の三分の一に及び、豊富な農業金融分野における経験がある。
- AMA：マイクロファイナンスのネットワーク機関で加盟機関の政策提言、能力強化、マイクロファイナンスの宣伝を担当する。
- BoA：マイクロファイナンス機関の監督機関でMFIが商品を多角化する際に必要な法的枠組みの変更を行う。BoAがプロジェクトに加われば他のMFIにとってもメリットがある。
- 農業・農村開発・水管理省：農産品や農村開発、水源管理を、農業の振興と農村の生活向上を目指し、包括的に担当している。
- 民間機関：AMA加盟機関のような民間機関もMSMEなどサービスの行き届いていないセクターに10年以上にわたり金融サービスをしてきた。

協力に当たっては、サービスの行き届いていないセクターに奉仕する実績を持ち、利益のみならず社会的使命を持つ、従って、JICAの協力の対象となる特定のマイクロファイナンス機関に焦点を当てることが望ましい。同時に、その金融機関は金融包摂を推進するトレンドセッターとなり、他の組織にとっての見本になれるような組織である。

3. なぜ特定の機関に焦点を当てるのか？

以下の理由から、特定機関に焦点をあてることを勧める。

- 協力相手を業界団体にすれば、会員全員が同時に利益を得ることができる。
- しかし、アルバニアのマイクロファイナンス協会（AMA）は会員数が限られている。事務局の任務は調整に限られており、主な活動は多様な背景/資金提供者を持つ会員組織の決定次第である。さらに、事務局は1人のスタッフによって運営されている。したがって、現時点では、メンバーの能力向上などの協会の役割をAMAが果たすと期待するこ

とは困難である。このため、社会的使命を持つMFI、サービス向上能力、他のステークホルダーとの調整、交渉を行うことができるMFIと協力することが推奨される。そのような組織と協力すれば、その組織にもたらされる利益/変化が他の機関にももたらされることが期待できる。

4. 以上を踏まえ、JICAがアルバニアの金融包摂の推進に関連してさらなる協力を進めていく際には、本案件のパートナー機関であるFED investに協力することを推奨する。
5. また、JICAからFED investへの可能な協力として、行動計画や実施された3回の海外視察から得られた教訓に基づいて、以下の枠組みを提案する。

6.2 提案するプロジェクトの枠組み:

協力の種類	技術協力 (FED invest の能力を強化して、顧客に持続的により良いサービスが提供できるようにすると同時に、同社の財務的目標や、財務的にも経済的にも十分なサービスを受けていない小規模農家にサービスを提供する等の社会的目標の達成を保証する。
協力期間	2-3 年
協力の内容	上位目標： アルバニアにおいて金融サービスが十分に受けられていない小規模農家のような層に対するサービス（金融と非金融）が向上し、その生活水準も向上する。 プロジェクト目標： アルバニアの小規模農家のような金融サービスが十分に受けられていない層に対する FED invest のサービス（金融と非金融）が向上する。 アウトプット： ● FED invest のアグロナレッジセンターが設立される。 ● 農業組合が設立される

	● FED invest の経営陣と従業員の農業協同組合運営や融資の評価等の分野での能力強化がなされる。 ● FED invest の扱う商品やサービスの幅が広がる。 ● SPM が FED invest で制度化される ● FED invest が会員数の増加とアウトリーチの広がりに対応できるような、インフラストラクチャーが構築される。 活動： 1. FED invest のアグロナレッジセンターの設立を援助する。 ナレッジセンターは、ビジネス開発サービス、農業および関連情報を提供することにより、メンバー/クライアント/農家に役立つことを目指す。 センターはまた、農業関連の政策、指標をモニタリングし、リスクをより適切に管理するために役立つものである。 このようなセンターの創設は、効率的で持続可能な農業分野を目指すアルバニア政府の目標に沿ったものである。 2. パイロットベースでの農業組合の設立を支援する。同組合は、商品トレーサビリティを含む国際的なベストプラクティスに基づいて運営し、商品マーケティング、ブランディング、パッケージングの機能を備えるものになることを目指す。 3. 農業協同組合の設立と運営、及び貸出活動の評価のためのクレジットスコアリングに関して、FED invest の管理職、スタッフ、並びに関係者に対して研修を行い、能力向上を支援する。 4. 送金、公共料金支払い、保険商品、デビット/クレジットカード、特定顧客向け商品（女性向け商品等）などの商品とサービスの範囲を拡大し、顧客サービスを向上させるために FED invest の能力開発/研修を行う。
--	---

	5. FED invest による社会的パフォーマンス管理の制度化をサポートする。これは、社会的パフォーマンス管理の制度化に関して技術支援をするコンサルタントを雇うため、FED invest に資金提供などの支援をすることによって達成できる。技術援助は制度化プロセスに焦点を当てるが、The Universal Standards for Social Performance Management (USSPM) における指標に矛盾しないものでなければならない。USSPM は、金融サービス提供者が、財務と社会的パフォーマンス/目標のバランスを取る為の一連の財務および社会的パフォーマンス指標である。技術支援以外にも、FED invest は、社会的パフォーマンス・タスクフォースなどの社会的パフォーマンスを主張する国際機関が主催する関連イベントやセミナーに積極的に参加するべきである。FED invest は、社会的パフォーマンス管理に焦点を当てたセミナー/ワークショップを企画し、スタッフだけではなく、アルバニアの他のマイクロファイナンス機関を招待することも考えられる。 6. FED invest が、商品/サービス範囲を広げて顧客/会員数の増加とアウトリーチの広がりに対応できるインフラストラクチャーを構築するのを支援する。これは、FED invest が、(a) すべての FED invest 支店ネットワークオンライン接続のためのハードウェアとソフトウェア、(b) コア・バンキング・システム、(c) 支店に対し、効率性向上のために必要なその他のハードウェア機器等への投資を可能にすることによって達成できる。
--	--

6.3 他のドナーとの協力の可能性

アルバニアは、国際通貨基金（IMF）、世界銀行グループ、欧州連合（EU）関連機関などの国際機関から、資金調達や、金融、マイクロファイナンス、農業関連セクターへの様々な技術協力等の支援を受けている。

最近の例は、欧州投資基金（EIF）とAMA加盟機関の **Fondi Besa** が、2016年6月にEUの雇用・社会革新プログラム（EaSI）の一環として、アルバニアの小企業を支援するための最初の保証契約に調印したことである。

FED investは、オランダのラボバンクと歴史的に密接な関係にある。Rabo DevelopmentとRabobank Foundationは、過去数十年にわたり、開発途上国や新興経済国における農家協同組合や農村金融ソリューションに関する豊富な知識と経験を積んできた。また、ラボバンクと日本の農林中央金庫は、2015年5月27日に戦略的提携を発表し、世界規模での食料・農業関連の金融サービスに注力することを決定した。したがって、アグロナレッジセンターの設立、バリューチェーンの支援と資金調達などの分野では、ラボバンク・グループとの協力が考えられる。

7. あとがき

本報告書では、第2章で本案件の背景、第3章でマイクロファイナンス部門の状況と課題、第4章では、本案件で実施された活動を記録した。第3章で特定された課題は、3回の視察参加者が行動計画に表した各課題の解決策のヒントとともに第5章で再び記録されている。第6章では、本案件全体の経験に基づき、JICAがアルバニアの金融包括部門と協力するための提案を行なった。

アルバニアでは、農業や中小企業などの経済的に重要であるにも関わらず疎外された分野において、必要な金融サービスと実際に受けることができるサービスにはギャップがある。小規模ではあるが、同国のマイクロファイナンス部門は、両者のギャップを埋めてきた。しかし、業界がより良いサービスを提供し、金融的により包括的な社会にするためには、多くのことが実行されなければならない。また、本案件の参加者が、共通の理解を持つことの重要性を認識したように、前進するためには、マイクロファイナンス・プロバイダー、規制当局、国際援助コミュニティ、その他のステークホルダーを含むアクターは、協力していく必要がある。本案件が、金融包括アクターやその他の関係者の協力を得て、アルバニアで金融包括を進めるための小さな一歩となることを望んでいる。

参考文献

- [1] Bank of Albania (BoA). Annual Report 2015, Bank of Albania, 2016.
- [2] Bank of Albania (BoA). Supervision Annual Report 2015, Bank of Albania, 2016.
- [3] World Bank. Financial Inclusion Data/ Global Findex
- [4] The Government of Albania, Albanian Government Program 2013-2017 (PROGRAMI I QEVERISË 2013 - 2017)
- [5] Albanian Microfinance Association. Annual Report 2016, Special Edition, 2016
- [6] Organization of the Black Sea Economic Cooperation (BSEC) and Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS) “Final Workshop Report on “Microfinance for SMEs in the Black Sea Economic Cooperation Region” 2014
- [7] European Investment Bank. “Albania Assessment of financing needs of SMEs in the Western Balkans countries” 2016
- [8] Bank of Albania (BoA) Supervisory Board Decision No104. 2016

別添

行動計画

- FED invest
- AMA 会員組織
- Bank of Albania

行動計画 (FED invest) – 1

Lessons learned (Financial Inclusion Needs)	What	Persons Involved	Where	When (s/t, m/t, l/t)	How to measure the progress	How (main activities)	Possible bottlenecks How to manage them?
Organization of firm in Coop	Creation of Production Coops	Elected People and Agri Dept.	At local level and in cooperation with the national Association of Agriculture Societies	To start in 2017, Rabo Project + JICA	By no of cooperatives and volume of production	Study tours, trainings, administrative measures,	Mentality; finding the selling markets; Insurance;
Cooperative financial institution Consolidation of the financial system ; Close relationship with the clients;	Increased contact with the members; Enlargement of the branches Network	Elected People; Business development Department	At central and local level; all members of FED invest	On-going	By the number of clients and enlargement of services	Trainings, experience exchange; information dissemination; promotion	Uneven economical development; absence of insurance products; govt. policies
Technology is a necessity	Branchless Banking in FED Invest	FED Invest IT and FED invest experts	At central level	By the end of 2016 all the Branches will online	By the number of branches using it	Ensure connectivity for BB	Possible Connectivity issues
Women involvement to loan process can help both financial inclusion and Business Development	Product for female borrowers	Business Development Department and elected people	At central and local level	Product design for female borrowers - On going	By the number of women and increase their business; continuity of related businesses	Adapted products; better marketing; improving overall lending conditions for women	Mentality; difference in development between areas; cultural level;
Increase of the range of products	Introduction of Money Transfers and utility payments	FED Invest IT and; Outsource support	At central level	2017-2018	By number of transactions	Application development; Agreement with interested subjects; marketing	Getting together the interested stakeholders;
mobile payment services	Introduction of Current Accounts	FED Invest IT; Internal expertise	At central level	End of 2017	By number of accounts	Application development; marketing	N/A

行動計画 (FED invest) -2

Lessons learned (Financial Inclusion Needs)	What	Persons Involved	Where	When (s/t, m/t, l/t)	How to measure the progress	How (main activities)	Possible bottlenecks How to manage them?
Technology is a necessity	Purchase of new hardware equipments New HW and CBS to support new channels for financial products, mobile banking, etc	FED Invest IT; Internal/external expertise	At central level	Upgrade of server room december 2016 Upgrade processes started. Gap analysis to be conducted in 2017			
Microinsurance Products	Introduction of Insurance Products at FED Invest	Business Development Department and elected people	At local level	Jul-16	By the number of policies and insurance products	Legislation knowledge; contacts with the regulators and lawmakers; making of new procedures;	Legal framework; high costs of the farms; absence of agriculture subsidiaries;
Wide range of non-financial services (Education, Health) provided by MFIs	Non financial services like Education, Health Care, Agro and business knowledge centers	HR Dept. and training center	At central and regional level	Planned for the coming years – Support needed	By number of people benefiting	Studies; logistics, Creation of the center; module creation; preparation of leaflets	
To Grow together with the customer	Review of actual loan customers' history	Business Development Department and elected people	All the staff and membership base	SME Loans introduced in 2016	Farms Quantitative indicators	Training and financing of the client; economic impact	Funds; human resources
Social Performance Indicators	Improvement of SP standards in FED invest	We need to build a specialized unit for this	At central level	We need support for this	Tracking of the indicators and adaption of procedures and policies	Creating of the indicators; periodical analysis;	Human resources; models;
Knowledge Center and training center (Scientific studies Agri-related)	Creation of AgriDept. at Fed invest	At central Level at FED invest		Planned in 2017 - Support Needed		Studies; logistics, Creation of the center; module creation; preparation of leaflets; studying price movements	Lack of human resources; Funds; competition
	Financing of whole value chains from A-Z	Agri Department	At central and local level	Support needed	By number of agri businesses financed within the whole value chain	Market study; new procedures; new products	Geographical coverage; absence of contracts;

行動計画（AMA 会員組織） -1

Lessons learned	What? (to apply)	Where ?	Who? (Person /Unit responsible)	When ?	Measurement ?	How? (Main activities, resources)	What are the bottlenecks? How to manage them?
1. Every MFI has the potential to innovate as financial innovation can be simultaneously technological organisational and product driven.	1.a - Provoke MFIs' internal capacity to innovate	Member HQ	AMA & MFI's senior staff	short term	-nr. of meetings; -nr. of findings identified; -nr. of objects realised.	Hire specialised consultant to : 1.Asses "Financial innovation" capacities in Albania" and draft a case study report; 2.Share findings of the report by organising tailor made brainstorming and/or accelerated decision making sessions with MFIs senior staff and clients (2/3 days sessions) with the objective to provoke alternative thinking and financial innovations such as mobile & branchless banking etc.;	- Fear to share internal strategies to external individuals > (mitigation) invite foreign consultants; - Lack of institutional maturity and of concrete strategies > (mitigation) support drafting of strategies following a step by step logic; - Unmatch between member's expectations and project's output > AMA supervision so every intervention follows a set of clear objectives for all members
	1.b – Promote best practices by raising institutional awareness (public & private) on financial innovations	-Conferences in HQ; -Specialised press; -Social medias.	AMA with support of foreign microfinance associations and potential local / foreign stakeholders	short to medium term	-nr. of articles written; -nr. of interviews realised; -nr. of consultancy missions; -nr. of roundtables and participants;	Implement a follow-up project on "Financial Innovation" by : 1.Writing articles based on internal AMA researches; 2.Organising interviews with foreign experts via email/skype and diffuse them nationally; 3.Inviting foreign consultants to dedicated seminars; 4.Organising roundtables with key national and international stakeholders; etc.	- Lack of ressources > (mitigation) draft detailed annual AMA strategy and cost needs, therefore seeking in advance sponsorships and partnerships; - Lack of contacts > (mitigation) ensure AMA's membership in key international MFI organisations
	1.c – Support financial innovations adoption by boosting initial investments & facilitating regulatory improvements	- Pilot local small scale interventions; - National regulatory bodies.	AMA, donors and public authorities depending the targeted sector	medium term	-Nr. of stakeholders joining the initiative; -Nr. of products (studies, meetings, project proposals, strategies etc.) produced by the initiative; -Nr. of funding institutions backing the FIF; -Nr. of supported initiatives from the FIF;	1.Start the "Financial Innovation Initiative (FII)" consisting in a series of workshops among MFIs, state authorities, banks and business representatives with the objective to gather data, propositions, analysis etc. on potential regulatory challenges that impede financial innovation among MFIs, while proposing the necessary remedies and lobbying in favour of their implementation 2.Asses via a feasibility study the creation of a national "Financial Innovation Fund (FIF)" which would support specific pilot small scale testing projects relating to financial innovation based on calls for applications managed by AMA and open to MFIs or social business innovators;	-Lack of ressources for the FIF > (mitigation) a.negotiate in advance with donors and in particular with EU so such fund is included in an incoming multiannual IPA budget; b.MFIs could finance by themselves FIF by targeting youth, agricultural, women groups or NGOs

行動計画 (AMA 会員組織) -2

Lessons learned	What? (to apply)	Where ?	Who? (Person /Unit responsible)	When ?	Measurement ?	How? (Main activities, resources)	What are the bottlenecks? How to manage them?
2. MFI's financial activity needs to be enriched with additional instruments to boost socio-economic development.	2.a – Improve MFI's customer service experience based on the logic that access to finance is insufficient without access to knowledge	- Albanian Microfinance National Training Facility; - In field local MFIs' branches;	-AMA & MFIs, involving public authorities depending needs, business associations,VET institutions.	Medium to long term	-Nr. of funds available to support the creation of the training facility; -Nr. of training manuals produced; -Nr. of beneficiaries from the training facility;	1.Offer dedicated TA to AMA's member MFIs on how to improve their customer service after drafting an initial need assesment of microfinance beneficiaries; 2.Based on the need assesment study, produce interactive manuals and exchange platforms (sms, online, printed) with the objective to share technical knowledge for MFIs beneficiaries and clients; 3.Asses via a feasibility study the creation of a national training facility where every MFI could invite its clients or staff with the objective to cut down operational costs on the organisation of specific tailor-made trainings that would be way too expensive if organised separately by each MFI (advantages : cost efficiency, accumulation of knowledge, larger reach, stronger promotion etc.) ;	-Lack of ressources > (mitigation) introduce participatory fees to benefit from the training facility; -Lack of interest from clients and final beneficiaries > (mitigation) invest in preliminary market researches and conceptualisation of adequate modules, followed by in-situ promotions;
	2.b – Introduce specific microfinance products targeting youth, women and unemployed skilled individuals	-MFIs	-AMA & MFIs, local NGOs & associations	short to medium term	-Nr. of meetings organised; -Nr. of stakeholders participating in the initiative; -Nr. of propositions in the working plan; -Nr. of MFIs adopting concrete steps from the identified propositions;	-Follow a three steps approach by engaging a mid-term consultant to: 1.Consult – organise a series of meetings /roundtables with civil society representatives, Ministry of Labour, head-hunters etc. on the needs of the targeted populations; 2.Conceptualise – organise individual meetings with MFIs to understand their strategy into launching or not, dedicated products for the targeted populations; 3.Communicate – draft a working plan with concrete proposals on how MFIs could introduce dedicated products for the targeted populations.	-Lack of interest from MFIs due to high operational costs > (mitigation) include such initiative and MFIs financial action within existing frameworks, projects, initiatives targeting youth, women and unemployed skilled individuals
	2.c – Introduce new partnerships with private companies, distributors, chains, producers and so on...	-Bargaining power at AMAs HQ; -Acceptance and implementation at MFI level.	-AMA & MFIs, business associations, state representatives etc.;	Medium to long term	-Nr. of pre- assesments/studies/r eports realised; -Nr. of dissemination meetings organised; -Nr. of "test" projects implemented;	1.Asses MFIs' market situation as of the potential gains of introducing partnerships with private companies (internal survey among MFIs, sector analysis as of insurance, agri, lease, identification of potential contacts etc.) 2.Organise a series of consultations among MFIs and business associations on the impact such partnerships may have; 3.Identify and test one specific product between MFIs and a private company in a pilot area;	-regulatory framework and public authorities no keen to such practice > (mitigation) enhance communication with reluctant actors in advance while promoting the socio-economic impact in the eyes of public authorities;

行動計画 (AMA 会員組織) -3-a, b

Lessons learned	What? (to apply)	Where ?	Who? (Person /Unit responsible)	When ?	Measurement ?	How? (Main activities, resources)	What are the bottlenecks? How to manage them?
3. "Financial inclusion" doesn't always fit socio-economic realities and may be updated to the concept of "Financial development"	3a - Communicate more intensively on the model microfinance promotes, its values and history	-Nation-wide, universities, media broadcasters and specialised publishers.	-AMA, MFIs & final beneficiaries	short term	-Nr. of awareness raising meetings held; -Nr. of applicants in competition; -Nr. of network meetings and participants;	Launch a large awareness raising campaign on microfinance's values, history and long term vision by: 1.Organise seminars in universities and interviews in medias so "negative" communication on microfinance (ex.expensive loans) is handled better; 2.Launch annual competitions on best micro-entrepreneur, best MFI product, best SME micro-investment, best young/women business plan etc. so MFIs impact on development is better communicated; 3.Networking meetings with public authorities & bank representatives to foster the transformation from financial inclusion to financial development;	
	3b - Strengthen the bond between communities and MFIs by promoting smart financing	-Nation-wide, local branches, MFIs HQ, public conferences etc.	-AMA, MFIs, consumer associations, agri-cooperatives, NGOs	Medium term	-Nr. of issues contained in the MFI manual; -Nr. of case studies produced; -Nr. of beneficiaries applying / approved to new social products;	1.Produce a manual for MFIs on how to boost communication with local communities, how to strengthen ties with key local figures, how to promote inclusive financial strategies etc. so the ownership feeling of targeted populations is strengthened; 2.Produce local or sectorial case studies so MFIs products could be adapted accordingly for a greater socio-economic impact in the long term; 3.Asses, conceptualise and locally test new products with variable low interests for specific loans with very high impact on job creation/socio-economic development with the objective to identify wich loan applications create more new loan demands linked to job-creations.	

行動計画 (AMA 会員組織) –3-c, d, e

Lessons learned	What? (to apply)	Where ?	Who? (Person /Unit responsible)	When ?	Measurement ?	How? (Main activities, resources)	What are the bottlenecks? How to manage them?
3. "Financial inclusion" doesn't always fit socio-economic realities and may be updated to the concept of "Financial development"	3.c - Integrate MFI's financing into long-term national development strategies, statistical databases and sector policies	-Instat & Ministries HQ	AMA & state authorities	short term	-Nr. of new data included in the annual AMA report; -Nr. of surveys and Nr. of respondents annually; -Nr. of MoU signed between AMA and other parties.	1.AMA starts gathering extra-financial data from member MFIs so a better socio-economic analysis on the microfinance impact can be produced; 2.Launch an bi-annual in depth survey among member MFIs on financial inclusion, employment, development, financial needs etc.; 3.Sign MoU with public authorities allowing the exchange of data, strategies and policy papers...	
	3.d - Governmental support to protect MFI's social dimension from Bank market competition via new regulative frameworks	-Governmental and regulatory level	AMA, Association of Banks & state authorities	short to medium term	-Nr. of issues identified from the consultation process; -Nr. of issues included in a new regulation	1.Organise a hearing with public authorities 2.Negotiation with central bank on drafting a new regulation for MFI's activity;	-Internal strategies of the Central bank may be a challenge, but can be mitigated through more intensive communicative
	3.e - Increase MFI's social market competitiveness compared to Banks by introducing new funds and the range of funding instruments	-Governmental and regulatory level	AMA, Association of Banks & state authorities	medium term	-Nr. of public and donor's institutions involved in the creation of the dedicated fund for MFIs -Nr. of improvements included in a new regulation relating to funding	1.Organise a donor's conference with public and international organisations specialised in the funding of financial institutions, with the objective to create a dedicated fund for MFIs 2.Negotiation with central bank on drafting a new regulation for MFI's funding activity;	

行動計画 (the Bank of Albania)

Actors	Lessons learned	What	Persons Involved	Time and measurements	How?/where?	Impediments
BOA (Kenya) Ned/France	Support of MFI on introducing innovated payment services and diversified products Cooperation of actors Regulators Government Support	Creation of regulatory framework to support and regulate such activities	Supervisory Department BoA. MFI	Implemented with the new regulation framework approved on October 2016	How (no comment)	Capacities of MFI to invest on IT and product design Acceptance from the customers Cush handling and cash management issues for MFI (investments on branches agents etc)
BOA (Philippines)	Financial education FD/CB	brochures, meetings, workshops	Bank of Albania/	On going	Conduct nationally Urban and Rural Areas	
BOA (Philippines)	Institutional communication and cooperation. Cooperation of actors Regulators Government Support	Detailed regulations; assistance	Bank of Albania	On going	Conduct nationally	
BOA (Philippines)	Financial Inclusion Regulations Gov support	Money transfer and payment services	Bank of Albania/MFIs	New ad-hock group is established. Final output on 2017	Conduct nationally Urban and Rural Areas	
Ned/France	Corporate Governance	Improve Corporate Governance /Setting up of member council	MFIs	Based on MFI requests.		