事業事前評価表

国際協力機構
ガバナンス平和構築部
ジェンダー平等・貧困削減推進室

１．案件名（国名）

国　名：パキスタン・イスラム共和国（パキスタン）

案件名：パンジャブ州インフォーマル経済セクターの女性起業家能力強化プロジェクト
Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province

２．事業の背景と必要性

（１）　当該国におけるジェンダー平等と女性の起業支援の開発の現状・課題及び本事業の位置付け

パキスタン・イスラム共和国（以下、「パキスタン」という。）では、女性の有償労働の参加率は約 25%と、男性の 81%と比べると著しく下回る。また、2020～2021 年に実施された労働力調査の統計によると、インフォーマルセクターの従事者の 74%は女性であり、女性起業家は、女性の労働生産人口の内、約 4%のみと非常に少ない。

パキスタンでは、女性のビジネスの発展に有効な研修機会、高付加価値の市場、金融へのアクセス、取引先のネットワークや心理的支援などへのアクセスに課題を抱えている。さらに、女性起業家のビジネスパートナーとなりえる企業や金融機関等は、女性起業家のニーズに関する十分な情報を有していないことが多く、結果として、女性のニーズや課題に対応したサービスの提供が限られている。その背景には、ジェンダー規範とそこから派生するジェンダー間の力関係、無償労働（家事労働・ケア労働）は女性の領域・役割とする考え方により、女性は様々な制約や障壁に直面していることが挙げられる。

こうした状況下、様々な機関が女性起業家を支援しているものの、散発的で関係機関間の連携が不十分であることに加え、教育機会や企業等への就労機会が限定的な脆弱層向けの生計向上支援、または高等教育を受けて一定のスキルを備えたエリート層向けのイノベーション支援のどちらかに偏っている傾向があり、その中間層向けかつ包括的な事業支援が限定的である。特に、ビジネスの発展に意欲的な女性起業家が能力強化を受ける機会が少なく、ビジネスを成長段階に引き上げ、より高付加価値の市場に参入するためのマーケティングや金融アクセスに係る支援強化は不可欠である。

パキスタン政府は、官民の様々な関係機関を動員し、包括的な支援の提供を目指す「国家女性起業政策と活動計画（National Women Entrepreneurship Policy & Action Plan: WEP）」を策定し、2025 年中の承認を目指している。その中心的な役割を果たす機関として、女性起業家支援を継続的に行ってきた中小企業開発庁（Small and Medium Enterprises Development Authority: SMEDA）が任じられている。

本事業は、パイロット活動を通じて、女性起業家の成長を促進する為の包括的な支援

パッケージを策定し、また、その策定過程で SMEDA の他組織・機関との調整・連携能力の強化を図り、WEP の目標の達成に貢献することを目指す。

（２） ジェンダー平等と女性起業家支援に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置づけ、課題別事業戦略における本事業の位置づけ

本事業は、我が国の「対パキスタン・イスラム共和国国別開発協力方針」（2023 年 9 月）の重点分野「人的資本への投資と社会サービスの拡充を通じた人間の安全保障の確保と社会の強靭化」における、女性の起業支援を通じて経済活動への参加を促進する方針と合致する。また、JICA グローバルアジェンダ「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」（2022 年 2 月）のクラスター戦略「ジェンダースマートビジネスの振興」においても、ジェンダー視点を持った企業活動を促進し、誰もが働きがいのある人間らしい仕事に就ける経済システムの構築を目指し、もってジェンダー平等の推進に貢献することを掲げている。SDGs との関連では、女性の経済的な自立への取組は、SDG5（ジェンダー平等と女性のエンパワメント）及び SDG8（包摂的で持続可能な経済成長と雇用促進）と合致する。さらに、脆弱な立場にあり貧困に陥りやすい女性の経済的エンパワメントは、SDG1（貧困の撲滅）に貢献する。その結果は、SDG10（国内間の不平等の削減）にも寄与する。

（３） 他の援助機関の対応

アジア開発銀行（Asian Development Bank: ADB）が、女性包摂の金融セクターを発展させるべく、女性起業家の金融アクセス支援にかかる融資を供与している。第 1 フェーズが終了し、2025 年 6 月、350 百万米ドル規模の第 2 フェーズを承認済み。第 1 フェーズでは、SMEDA に対して WEP 案の策定支援や女性起業家へのデジタルリテラシー研修を実施した。

また、英国の外務・英連邦・開発省（Foreign, Commonwealth & Development Office: FCDO）は、「Revenue Mobilization, Investment and Trade (REMIT)」技術協力プログラム（2021-2025 年）のもとでパキスタンの経済改革を主目的としながら、ジェンダーと包摂性を主要分野の一つとして取り組んでいる。

３．事業概要

（１） 事業目的

パンジャブ州において、SMEDA が調整役となり、関係組織・団体、民間企業、金融機関等が連携し、女性起業家が事業管理能力強化・市場アクセス・金融アクセス支援を受けられる女性起業家支援パッケージ（WEBPA）を策定することにより、同パッケージの活用に関する拡大戦略と行動計画の承認・推進を図り、もってパンジャブ州全域の女性起業家のビジネス成長の促進に寄与するもの。

（２） プロジェクトサイト／対象地域名

パンジャブ州ラホール県、シアルコット県

（３） 本事業の受益者（ターゲットグループ）

直接受益者： SMEDA 職員、パイロット活動に参加するパンジャブ州の女性零細起業家（※）、買い付け民間企業候補、金融機関、デジタルサービス提供民間企業

最終受益者： パンジャブ州の女性零細起業家

※ 年商 3,000 万パキスタンルピー(PKR)以下の女性零細起業家。特に、起業家としての成長機会が限定的と考えられる 500 万 PKR 以下を重視する。また、トランスジェンダーの起業家を含む。

（４） 総事業費（日本側）

約 5 億円

（５） 事業実施期間

2026 年 1 月～2030 年 12 月を予定（計 60 カ月）

（６） 事業実施体制

実施機関：中小事業開発庁（Small and Medium Enterprises Development Authority：SMEDA）

（７） 投入（インプット）

１）日本側

① 専門家派遣（合計約 77P/M）：女性起業・ビジネス開発、マーケティングとサプライチェーン統合、金融・デジタル包摂、ジェンダーレスポンシブな組織強化

② 研修員受け入れ：女性起業家支援

③ 機材供与：パイロット活動に必要なパソコンなどの機材

２）パキスタン国側

① カウンターパートの配置

② 案件実施のためのサービスや施設、現地経費の提供

プロジェクトチームのオフィススペースやオフィス家具、光熱費、SMEDA 職員の出張・日当。

（８） 他事業、他開発協力機関等との連携・役割分担

１）我が国の援助活動

基礎情報収集・確認調査「女性家内労働者向けマイクロファイナンス・サービス拡充にかかる情報収集・確認調査」（実施期間：2022～2025）では、ラホール、カラチ

において、女性家内労働者の金融アクセス促進を目的に、500 名の女性家内労働者を対象に、貸付等の金融サービスのアクセス促進、金融リテラシー研修実施、職業訓練のアクセス促進等を組み合わせたパイロット活動を実施し、効果的な金融サービスの分析、金融包摂の為の戦略にかかる知見の蓄積を行った。本調査で作成した女性家内労働者向けの研修プログラムや、構築した金融サービスにかかる知見、ネットワークを本案件で活用することで相乗効果が期待できる。

また、個別専門家「パンジャブ州女性の就業能力開発アドバイザー」（実施期間：2022～2025）では、パンジャブ州の職業訓練校においてハードスキルだけでなくソフトスキル、起業スキルの向上をはかるプログラムを開発した。同プログラムの本事業への活用を検討する予定。

加えて、「シンド州におけるインフォーマルセクターの女性家内労働者の生計向上および生活改善支援プロジェクト」（実施期間: 2017～2023）の知見、海外投融資事業「パキスタン貧困層向けマイクロファイナンス事業」で培ってきた HBL マイクロファイナンス銀行との連携や知見の活用も検討する。

２）他の開発協力機関等の援助活動

ADB が支援を表明しているパンジャブ州政府運営の女性起業支援センター（Women Resource Center and Incubators: WRCI）および州政府女性開発局（Women Development Department: WDD）の女性起業家インキュベーションセンターや、英国 FCDO が取り組んでいるネットワーキングとマーケットプレイス機能を有する女性起業家多目的オンラインエンゲージメントプラットフォームなどについて、本プロジェクトとの相互補完が期待できる。これら援助機関には、関係者グループ（フォーラム）へのオブザーバー参加を促すことで、タイムリーな情報共有と適切な役割分担を行う。

（９） 環境社会配慮・横断的事項・ジェンダー分類

１）環境社会配慮

① カテゴリ分類 C

② カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」上、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

２）横断的事項：

本事業では、気候変動への強靭性を高めるビジネスの推進や、環境負担の低いビジネスの実践や商品開発、環境に優しいビジネスに対する金融アクセスの促進などに資する活動を行う予定であり、パキスタンのパリ協定に基づく「自国が決定する貢献（NDC）」と整合することを確認した。

３）ジェンダー分類：【ジェンダー案件】■GI（P）ジェンダー平等政策・制度支援案件、

女性を主な裨益対象とする案件

＜分類理由＞女性起業家は、ビジネス知識や職業スキルの習得機会、市場や金融・デジタルアクセスにつきジェンダーに基づく障壁に直面し、ビジネスの発展が阻害されていることから、能力開発プログラム、市場参入や金融・デジタルアクセス促進の包括的パッケージを作成し、展開する取組、及び同パッケージの承認手続き有無や支援を受けた女性起業家数を指標として設定しているため。なお、内訳として、トランスジェンダーの起業家数も指標に設定している。また、SMEDA はジェンダー視点によるジェンダー研修が行われていないことから、定期的に同研修を実施し、SMEDA の能力強化を図る予定。

４）その他特記事項

本事業に関連する活動は JICA 安全対策措置に従って実施する。邦人専門家の渡航禁止地域で活動を行う場合は、別途安全管理部が規定する範囲で、現地人材のみが活動する。

４．事業の枠組み

（１） 上位目標:

パンジャブ州全域の女性起業家が、女性起業家支援パッケージ（Women Entrepreneurs Booster Package: WEBPA）によるサービス・支援を受ける機会が得られる。

指標及び目標値：

- WEBPA によるサービス・支援を受ける女性起業家の総数（目標：xxx 人）
  ※トランスジェンダーの起業家 は、女性起業家の総数に含まれるが、別にカウントされる。女性起業家の総数の xx%以上がトランスジェンダーの起業家であることとする。
- SMEDA と連携して WEBPA を利用する組織数、および WEBPA が適用される地区数(目標：xxx）

（２） プロジェクト目標：

官民パートナーシップにより開発された WEBPA の適用を推進し、パンジャブ州における女性起業家の事業成長を促進する。

指標及び目標値：

- WEBPA 実施のための予算計画が提出される。
- 拡大戦略と行動計画（Scale-up Strategy and Action Plan: SUSAP）が SMEDA により所管当局に対して提出される。

（３） 成果

成果１）WEBPA 開発のためのパイロット活動を実施・監理し、WEBPA を推進するため、SMEDA の能力開発を通じて、マルチステークホルダー・グループによるフォーラムが機能する。

成果２）パイロット活動を通じて、インキュベーションに備えるための基本的なビジネ

ス知識、スキル、マインドセットを習得するためのビジネス能力向上の機会が女性起業家に提供される。
成果３）パイロット活動を通じて、事業成長に向けてより価値の高い市場にアクセスするため、女性起業家がそれぞれに適したインキュベーションやマーケット・リンケージの支援を受ける。
成果４）パイロット活動を通じて、事業成長のための金融へのアクセス改善のために、女性起業家が個別の支援とサービスを受ける。
成果５）フォーラムで SUSAP 実施に向けたコンセンサスが得られる。

（４） 主な活動

成果１）

1-1 SMEDA のパフォーマンス強化に向けた取組を特定するため、女性起業家育成における SMEDA の能力に関する組織診断が実施される。
1-2 ジェンダー啓発を含む SMEDA 職員向け研修などの取組が実施される。
1-3 1) 女性起業家の市場へのリンケージの可能性が高いセクター及び各セクターでの潜在的なバイヤー、2) 4 か所のパイロットサイト、3) 各パイロットサイトにおける成果 2、3、4 のための潜在的なパートナーとリソースの特定のため、産業分析が行われる。
1-4 各パイロットサイトにおいて、トランスジェンダーの起業家を含む女性起業家の能力・ニーズ調査が行われる。
1-5 1) 各ターゲットサイトでのパイロット活動、2) パイロット活動を実施するための各地区でのパイロット・ワーキング・グループ(WG)、3) WEBPA 関連の協議、提言、承認を行うマルチステークホルダー・グループ（フォーラム）のコンセプトが策定される。
1-6 MOU やその他の方法を通じて、パートナー候補との合意がなされる。
1-7 各県における WG とフォーラムが設立される。
1-8 パイロット活動の状況に関する必要な情報をフォーラムに提供するべく、パイロット活動のインパクト評価を含めたモニタリング評価（M/E）のメカニズムが構築される。
1-9 成果 2、3、4 で実施されたパイロット活動の関連資料、ガイドライン、教訓をまとめた WEBPA が作成され、フォーラムによって承認され、広く普及される。
1-10 パイロット活動をもとに策定された提言が、政策・制度改革のため、関係機関やプラットフォームに提出される。

成果２）

2-1 1-5 に基づき、1) 選考プロセス、2) 対象セクターにかかる基本的な事業管理に関する研修、3) カウンセリングサービス、4)ピア・メンタリング、5) インキュベーションに向けた女性起業家選考の手順・基準から構成される、プレ・インキュベーショ

ン支援プログラムが設計される。
2-2 各 WG において、プレ・インキュベーションとインキュベーションの各段階を通して機能するカウンセリングの仕組みが確立される。
2-3 ピア・メンタリングの仕組みが整備される。
2-4 1-3 で特定されたパイロットサイトの都市部および農村部において、本プレ・インキュベーション支援プログラムの啓発活動が実施される。
2-5 プレ・インキュベーション支援プログラムが、合計 4 サイトで女性起業家を対象に少なくとも 20 バッチ実施され、継続的に改善される。
2-6 成果 1 で構築した M/E メカニズムに基づき、各バッチのプレ・インキュベーション支援プログラムの成果を分析する。
2-7 各バッチで、プレ・インキュベーション支援プログラムの終了時に、インキュベーション段階に進む女性起業家が選定される。

成果 3）
3-1 1-5 を踏まえ、ジェンダーの視点を取り入れたインキュベーション&マーケットリンケージプログラムが設計される。
3-2 1-7 で設置した各 WG において、インキュベーション&マーケットリンケージプログラムが合意される。
3-3 インキュベーション&マーケットリンケージプログラムが、合計 4 サイトで少なくとも 20 バッチ実施される。
3-4 各バッチの成果は、同プログラムの改善のために分析され、その分析結果が WEBPA 開発のために M/E メカニズムに反映される。

成果 4）
4-1 利用可能な金融サービスおよびデジタル・ソリューションの情報集約にかかる分析が行われる。
4-2 情報集約されたソリューションの中でも適切なサービスについて、女性起業家が効果的かつ効率的に利用できるようにする持続可能な仕組みが設計される。
4-3 1-5 を踏まえ、4-2 で設計した仕組みを活用し、女性起業家の金融アクセスを促進するため、ジェンダー視点を取り入れた金融包摂プログラムが設計される。
4-4 1-7 で設置した各 WG において、金融包摂プログラムが合意される。
4-5 女性起業家とフィンテック企業を含む金融サービスプロバイダーを対象に、金融包摂プログラムが展開される。
4-6 各バッチの成果は、プログラム改善のために分析され、その分析結果は、WEBPA 開発のために成果 1 で構築された M/E メカニズムに反映される。

成果 5）
5-1 パイロットサイト以外での WEBPA の適用を拡大するための戦略・計画（SUSAP）

を策定する為の情報収集と分析が行われる。

5-2　5-1 の分析結果をもとに、SMEDA と JICA 専門家により SUSAP が起草される。

5-3　フォーラムメンバー間の協議を踏まえた改訂を通じて、SUSAP の最終案が策定される。

5-4　SUSAP を実施するための SMEDA の予算案が策定される。

5-5　SUSAP がフォーラムで発表され、承認が得られる。

5-6　SUSAP が SMEDA により所管当局に提出される。

５．前提条件・外部条件

（１）　外部条件

パンジャブ州またはパキスタンの治安状況が著しく悪化しない。

６．過去の類似案件の教訓と本事業への適用

パキスタンでは、パキスタン政府の開発予算を確保するための計画文書である PC-1(Planning Commission Form No.1)の承認に時間を要する傾向がある。本事業では、PC-1 の承認手続きは事業実施上のクリティカルパスとはならないものの、活動 5-4 で策定される SUSAP を実施するための SMEDA の予算が適切に確保され、プロジェクトの持続性を確保するべく、事業実施中（終盤の 4 年目、5 年目）から PC-1 の承認申請が進められるよう支援する。

また、女性の経済的エンパワメントを推進する技術協力の教訓として、女性の経済エンパワメントに関するジェンダー研修は、対象女性や関係者がジェンダー平等についての理解を深めることで、女性が自信を持ち、さらには女性を取り巻く周囲の行動変容ももたらすうえで効果的であったことが挙げられている。本事業においても、SMEDA や女性起業家へのジェンダー意識向上に関する研修はもとより、関係する事業体（バイヤーや金融機関等）に対してもジェンダーレスポンシブな取り組みへの変化を促し、女性起業家が抱える文化的・社会的な制約を軽減し、経済活動におけるジェンダー平等の推進を図る。

７．評価結果

本事業は、当国の開発課題・開発政策並びに我が国及び JICA の協力方針・分析に合致し、官民が連携して女性起業家に事業管理能力強化・市場アクセス・金融アクセス等の必要な支援を提供する体制構築の推進を通じて、女性起業家のビジネス成長の促進に資するものであり、SDGs ゴール 5「ジェンダー平等と女性のエンパワメント」及びゴール 8「包摂的で持続可能な経済成長と雇用促進」に貢献すると考えられることから、事業の実施を支援する必要性は高い。

８．今後の評価計画

（１）　今後の評価に用いる主な指標

４．のとおり。

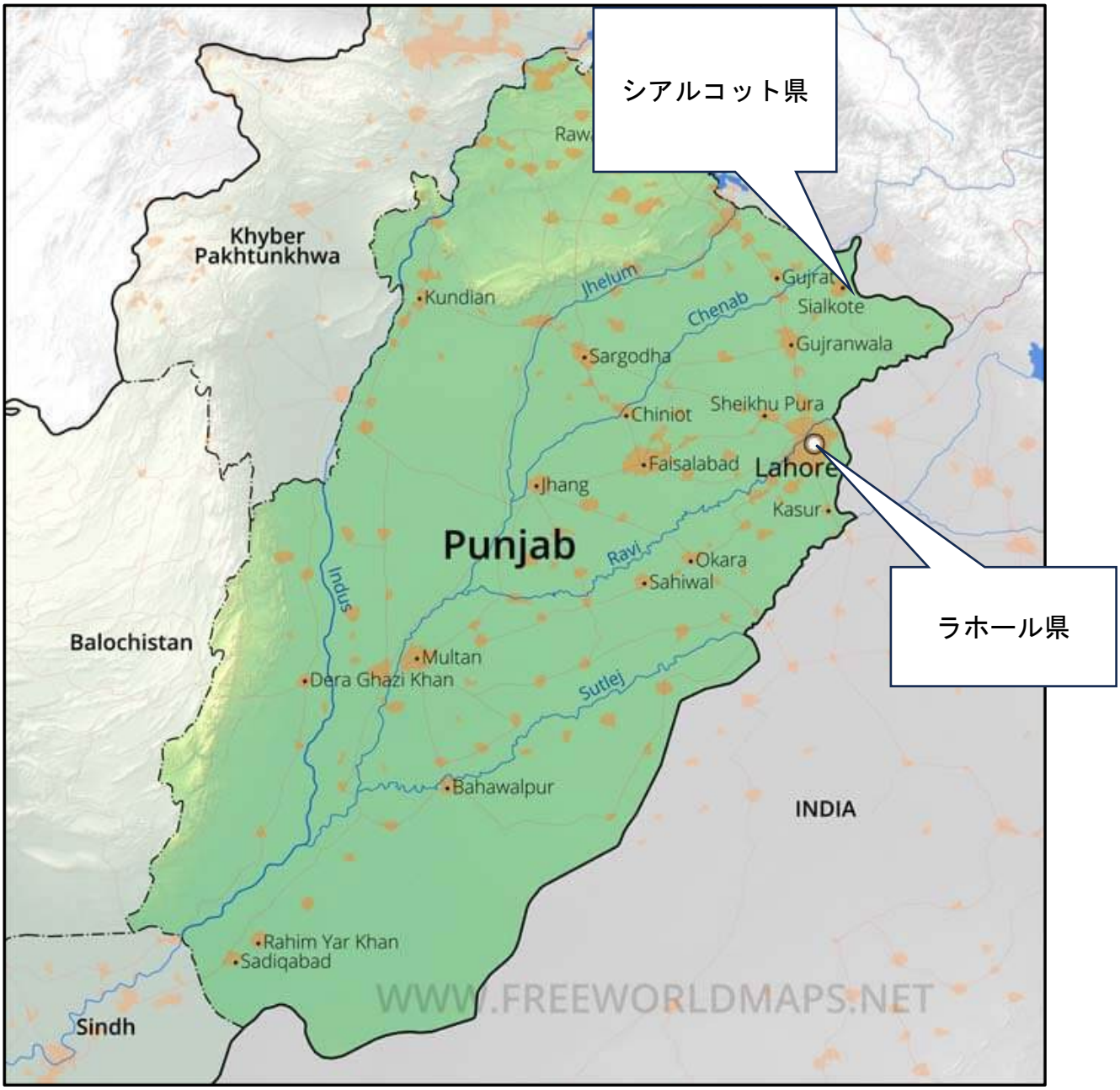
（２） 今後の評価スケジュール

事業終了３年後　　事後評価

以上

別添資料　プロジェクト地図

地図（パンジャブ州およびプロジェクト対象地域）



（出典：https://www.freeworldmaps.net/asia/pakistan/punjab/）