

パキスタン国
中小企業開発庁（SMEDA）

パキスタン国
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
詳細計画策定調査報告書

2025 年 8 月

独立行政法人
国際協力機構（JICA）

S Kコンサルティング合同会社

ガ平
JR
25-021

目 次

写真

地図

略語表

第 1 章	調査団派遣の概要	1
1.1	要請の背景	1
1.2	調査の目的	2
1.3	調査団の構成	2
1.4	調査日程（2025 年 6 月 15 日～7 月 4 日）	3
第 2 章	現地調査結果	5
2.1	パキスタン及びパンジャブ州の女性起業家が置かれている状況と課題	5
2.1.1	パキスタン経済の概況	5
2.1.2	パキスタン経済におけるパンジャブ州の位置づけ	5
2.1.3	女性起業家が置かれている状況と課題	5
2.1.4	女性起業家・女性経営者からの聞き取り結果概要	7
2.2	パキスタン及びパンジャブ州の女性起業家支援に関する政策と支援内容	9
2.2.1	女性起業家支援に関連する政策	9
2.2.2	零細・中小企業の定義	11
2.2.3	事業者の金融包摂に関する状況	12
2.2.4	SMEDA の女性起業家支援内容	13
2.3	関係機関の女性起業家支援内容と課題	15
2.3.1	関係機関の女性起業家支援内容	15
2.3.2	関係機関の女性起業家支援にかかる課題	27
2.3.3	関係機関との連携可能性について	28
2.4	他の国際援助機関の支援内容	29
第 3 章	プロジェクトの基本計画	31
3.1	プロジェクトの基本方針	31
3.1.1	プロジェクト名	31
3.1.2	対象地域	31
3.1.3	協力期間	31
3.1.4	受益者	31
3.1.5	プロジェクトの基本設計	31
3.2	プロジェクトの実施体制	31
3.3	プロジェクト目標	32
3.4	上位目標	32
3.5	成果及び活動	33

3.6	投入計画.....	35
3.7	前提条件及び外部条件.....	36
3.8	今後の評価計画.....	36
3.9	プロジェクト実施上の留意事項.....	36
3.9.1	ターゲットとなる女性起業家	36
3.9.2	プロジェクトの基本コンセプト.....	37
3.9.3	パイロット事業	37
3.9.4	成果1－SMEDA の能力開発とフォーラムの形成.....	38
3.9.5	成果2－プレ・インキュベーション研修	39
3.9.6	成果3－インキュベーションと市場連携.....	40
3.9.7	成果4－金融アクセス.....	40
3.9.8	成果5－拡大戦略・行動計画（SUSAP）	41
3.9.9	パキスタン国外研修における参加者のジェンダーバランス	41
3.9.10	トランスジェンダーの人々の包摂	41
3.9.11	海外投融資（出資）「パキスタン貧困層向けマイクロファイナンス事業」との連携 ..	41
3.9.12	気候変動	42
3.9.13	パートナーシップ強化	42
第4章	事前評価結果.....	43
4.1	妥当性	43
4.2	整合性	44
4.3	有効性	45
4.4	効率性	45
4.5	インパクト	46
4.6	持続性	47
4.7	結論.....	47
第5章	団員所感.....	48
5.1	金融包摂/ジェンダー・スマート・ビジネス振興.....	48
5.2	協力企画/ジェンダー・SOGIESC.....	53

別添資料1：Minutes of Meeting

別添資料2：主要面談者

別添資料3：面談記録

図

図 2-1	WEP の行動計画の各分野・プログラムと本プロジェクトとの関連性	10
図 2-2	パキスタン女性起業家への機会提供とレジリエンス支援戦略の概要	11
図 2-3	SMEDA の拠点	13
図 2-4	SMEDA 組織図	14
図 3-1	プロジェクト実施体制イメージ	32
図 3-2	プロジェクトの基本コンセプト	37

表

表 2-1	女性起業家・女性経営者からの聞き取り結果概要	7
表 2-2	中小企業の定義	11
表 2-3	SMEDA の予算情報(FY24-25/FY25-26)	15
表 2-4	パンジャブ銀行の無利子融資制度概要	25
表 2-5	関係機関による女性起業家支援関連サービスの概要	28

写真



詳細計画策定調査 M/M 署名



SMEDA 事務所での M/M 協議の様子



MoIP との協議



女性起業家との協議



LCCI 訪問



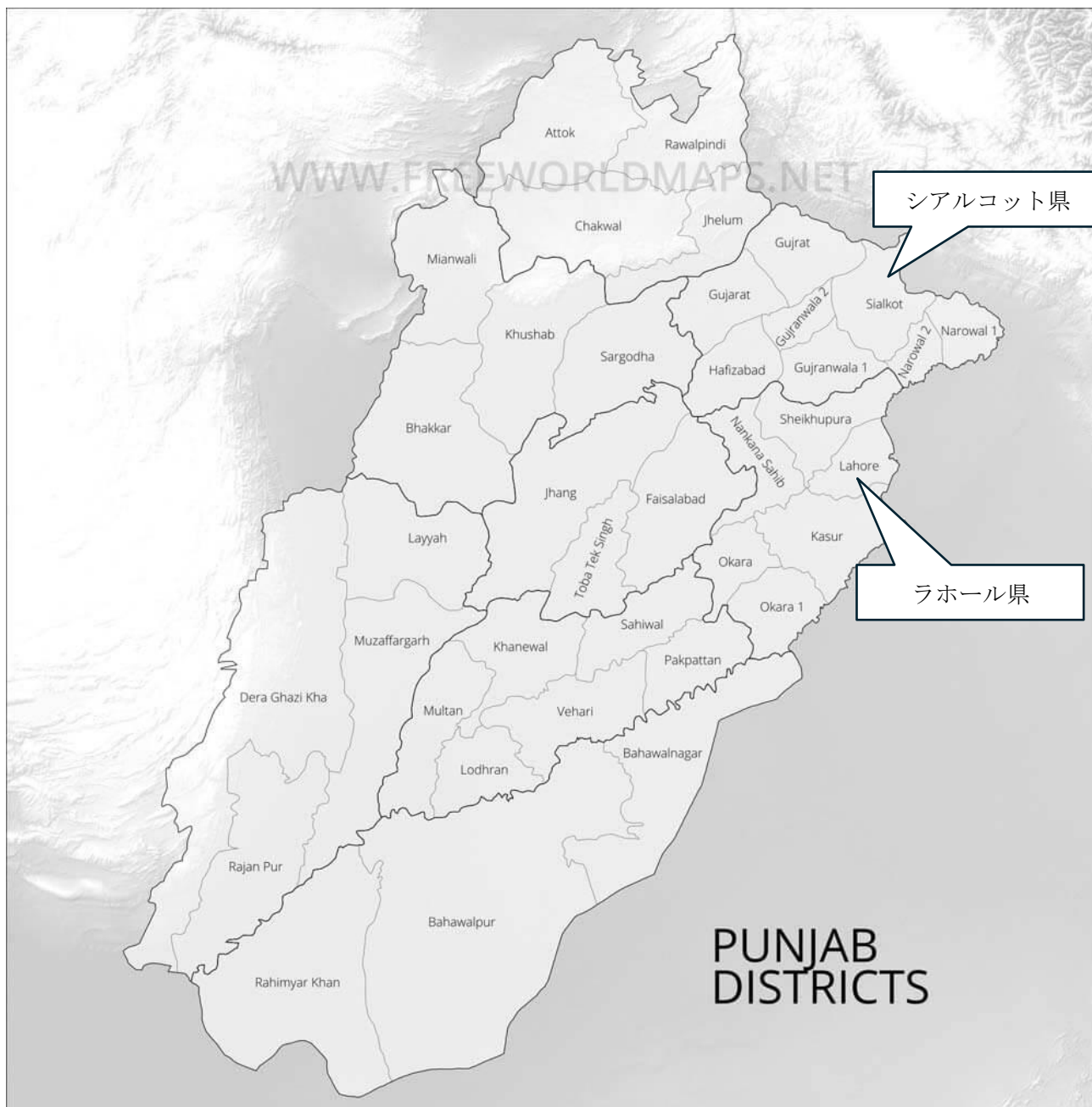
DigiKhata 訪問



WCCI イベント参加



女性起業家による工芸品



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/>）

略 語 表

略 語	英 文	和 文
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
CP	Counterpart	カウンターパート
FBLT	Data Collection Survey on Financial Inclusion of Home-based Workers' through Business Booster Loans and Trainings	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
FCDO	Foreign, Commonwealth & Development Office	外務・英連邦・開発省
GSB	Gender Smart Business	ジェンダー・スマート・ビジネス
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
KPI	Key Performance Indicator	重要業績評価指標
LCCI	Lahore Chamber of Commerce and Industry	ラホール商工会議所
MoIP	Ministry of Industries and Production	工業生産省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
PFN	Pakistan Fintech Network	パキスタン・フィンテック・ネットワーク
PMN	Pakistan Microfinance Network	パキスタン・マイクロファイナンス・ネットワーク
PPP	Public Private Partnership	官民連携
PSDF	Punjab Skills Development Fund	パンジャブ州技能開発基金
PSDP	Public Sector Development Program	公的開発プログラム
PSIC	Punjab Small Industries Corporation	パンジャブ州小規模産業公社
PVTC	Punjab Vocational Training Council	パンジャブ州職業訓練評議会
SBP	State Bank of Pakistan	パキスタン中央銀行
SECP	Securities and Exchange Commission of Pakistan	パキスタン証券取引委員会
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
SMEDA	Small and Medium Enterprise Development Authority	中小企業開発庁
SOGIESC	Sexual Orientation, Gender Identity and Expression, and Sex Characteristics	性的指向、性自認、ジェンダー表現、性に関する身体的特徴
SUSAP	Scale Up Strategy and Action Plan	拡大戦略と行動計画
TDAP	Trade Development Authority of Pakistan	パキスタン貿易開発庁
TEVTA	Technical Education and Vocational Training Authority	パンジャブ州技術教育・職業訓練庁
WBIC	Women Business Incubation Center	女性ビジネスインキュベーションセンター
WCCI	Women Chamber of Commerce and Industry (Lahore)	ラホール女性商工会議所
WDD	Women Development Department (Punjab)	パンジャブ州女性開発局

略 語	英 文	和 文
WEBPA	Women Entrepreneurs Booster Package	女性起業家育成パッケージ
WEs	Women Entrepreneurs	女性起業家
WEP	National Women Entrepreneurship Policy & Action Plan	女性の起業に関する国家政策と行動計画
WG	Working Group	作業部会
WMEs	Women Micro Entrepreneurs	女性零細起業家
WRCI	Women Resource Center and Incubators	女性起業支援センター

第1章 調査団派遣の概要

1.1 要請の背景

パキスタンは、有償労働に従事する女性が少ない上、従事しても多くはインフォーマルセクターで脆弱な立場にあることから、インフォーマルセクターの女性起業家支援を通じた女性の経済的地位の向上が求められている。パキスタンの女性の経済的地位は低い。世界経済フォーラムのグローバルジェンダーギャップ指数（総合）ランキングでは、パキスタンは 146 カ国中 145 位、「経済参加と機会」指数は 146 カ国中 143 位と低い。さらに女性の労働参加率は約 25% と、男性の 81% と比較して大幅に下回る。また、2020～2021 年に実施された労働力調査の統計によると、男女を含む全生産年齢人口の約 75% がインフォーマルセクターで従事しており、その内の 74% は女性が占める。さらに、女性起業家は女性の労働生産人口の内、約 4% のみであり、男女を含む全労働生産人口では約 2% と各段に低い。

その背景には、男性が上、女性を下と位置付けるジェンダー観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。例えば、教育や移動の制限、男性偏重の雇用慣行、ジェンダーに基づく暴力、意思決定層等からの排除がある。また、起業家や経営の観点に絞れば、男性と比べて女性は、女性のロールモデルを含む起業家・投資家間のネットワーク・リソースや、ビジネスを含む専門知識へのアクセスや能力強化の機会が少ない。また、女性主導の企業は、男性主導の企業と比較し、男性主導の企業の調達額の 65% 程度しか調達できていない。さらに、ベンチャー資金の獲得においては、女性経営者・起業家は男性経営者・起業家よりも困難な傾向があり、継続的な資金調達を受ける可能性は低い。銀行口座の開設や維持や、金融機関側も、女性に不利な貸付条件を課し、女性のニーズに即した金融商品やプログラムの提供が限定的であるゆえに、女性の借入等の金融へのアクセスやコントロールも弱い。さらに、土地やデジタル機器等の多様なリソースへのアクセスとコントロールも男性と比べて弱い。

こうした課題状況に対して、パキスタン政府他様々な団体による支援が行われているものの、量的に不足し、事業の継続性・持続性に乏しく、事業対象も一部のセグメントの女性に偏っている。さらに、女性はその支援・サービスを受けるにあたり、手続きが複雑で、機関間の調整や連携も不十分である。同状況を踏まえて、連邦政府は、2025 年に、『女性の起業に関する国家政策と行動計画（National Women Entrepreneurship Policy & Action Plan）』を立案し、女性起業家育成によるパキスタンのジェンダー平等とその推進による女性の経済強化を図ることとしている。そして同政策実施のために、中小企業開発庁（SMEDA）を調整機関として様々な機関の動員を計画している。

この流れから、SMEDA や関係機関の能力強化や連携推進を図り、女性起業家育成エコシステムの推進を目的とした技術協力プロジェクトが要請された。JICA は SMEDA をカウンターパート機関（以下、「CP」という）とし、主にインフォーマル経済に従事する女性起業家の事業成長とそれによる女性のエンパワメントのために、CP や関係機関の能力強化や連携推進を図り、女性起業家育成エコシステムの推進に取り組む予定。本調査は、同プロジェクトの詳細を策定するための調査として実施した。

1.2 調査の目的

上述の背景を踏まえ、以下を目的として本調査を実施した。

- (1) パキスタンにおける女性起業家支援の現状を把握する。
- (2) 本プロジェクトに関連するパキスタンの政策・制度や計画の内容及び本プロジェクトの位置付けを確認する。
- (3) 相手国実施機関及び協力機関の実施体制（役割、人員、組織体制、予算、実施能力等）及び各機関のプロジェクトにおける役割を確認する。
- (4) プロジェクトの活動サイト及び本プロジェクトによる受益者（直接・間接）を確認する。
- (5) プロジェクトの基本計画（PDM、PO を含む）、専門家、機材、研修、カウンターパートの配置、ローカルコスト負担等について先方の要請を確認し、協議のうえ関係者間で合意する。
- (6) 評価 6 基準の観点からプロジェクトを分析し、事業事前評価表案を作成する。

1.3 調査団の構成

No.	氏名	担当事項	所属	期間
1	駒橋 梨絵	団長	JICA ガバナンス・平和構築部 ジェンダー平等・貧困削減推進室 副室長	2025.6.28-7.4
2	菅原 鈴香	金融包摂/ジェンダー・スマート・ビジネス振興	JICA ガバナンス・平和構築部 国際協力専門員	2025.6.21-7.4
3	岩渕 智広	協力企画/ジェンダー・SOGIESC	JICA ガバナンス・平和構築部 ジェンダー平等・貧困削減推進室 アソシエイト専門員	2025.6.21-7.4
4	近藤 崇	金融サービス	JICA 民間連携事業部 海外投融資監理課 調査役	2025.6.22-7.1
5	菊池 慎吾	評価分析	SK コンサルティング合同会社	2025.6.15-2025.7.4

1.4 調査日程（2025年6月15日～7月4日）

月日	駒橋（団長）	菅原（金融包摂/ジェンダー・スマート・ビジネス振興）	岩渕（協力企画/SOGIESC）	近藤（金融サービス）	菊池（評価分析）	
6/15(日)					ラホール着	
6/16(月)					SMEDA 協議、Kashf Foundation 聞き取り	
6/17(火)					HomeNet Pakistan 聞き取り、女性起業家・女性経営者聞き取り	
6/18(水)					WRCI 聞き取り、女性経営者聞き取り	
6/19(木)					TEVTA 聞き取り、PVTC 聞き取り、FCDO 聞き取り	
6/20(金)					CIRCLE 聞き取り、産業振興専門家聞き取り、SMEDA 協議	
6/21(土)		東京発、イスラマバード着	東京発、イスラマバード着		ラホール発、イスラマバード着	
6/22(日)		団内打ち合わせ、書類作成	団内打ち合わせ、書類作成	イスラマバード着	団内打ち合わせ、書類作成	
6/23(月)		JICA 事務所打ち合わせ、Karandaaz 聞き取り、MoIP 協議、SMEDA 協議	JICA 事務所打ち合わせ、Gender Rights Watch 聞き取り、MoIP 協議、SMEDA 協議	JICA 事務所打ち合わせ、Karandaaz 聞き取り、HBL MfB・PMN 聞き取り		
6/24(火)		書類作成、イスラマバード発、ラホール着		Mobilink 聞き取り、DigiKhata 聞き取り、イスラマバード発、ラホール着		
6/25(水)		SMEDA 協議、SMEDA 紹介の女性起業家聞き取り、HomeNet Pakistan 聞き取り、HomeNet 支援の女性起業家聞き取り				SMEDA 協議、SMEDA 紹介の女性起業家聞き取り
6/26(木)		WRCI 聞き取り		WDD 聞き取り	TDAP 聞き取り、PSDF 聞き取り	
6/27(金)	WCCI 聞き取り、		書類作成	Lofology 聞き取り	WCCI 聞き取り、	

		Pronto 聞き取り		り、 Pronto 聞き取り	LCCI 聞き取り
6/28(土)	東京発、ラホール着	団内打ち合わせ、書類作成			
6/29(日)	団内打ち合わせ、書類作成				
6/30(月)	HomeNet 支援の女性起業家の店舗視察 SMEDA 協議	SMEDA 協議	SMEDA 協議、HBL MfB 聞き取り	SMEDA 協議	
7/1(火)	Kwaja Sira Society 聞き取り、書類作成		SBP 聞き取り、ラホール発	SBP 聞き取り	
7/2(水)	書類作成		東京着	書類作成	
7/3(木)	M/M 署名、JICA 事務所報告、WCCI イベント出席、ラホール発	M/M 署名、JICA 事務所報告、ラホール発		M/M 署名、JICA 事務所報告、WCCI イベント出席、ラホール発	
7/4(金)	東京着			東京着	

第2章 現地調査結果

2.1 パキスタン及びパンジャブ州の女性起業家が置かれている状況と課題

2.1.1 パキスタン経済の概況

パキスタン経済は 2022/2023 年度に急激な通貨安とそれに伴う高インフレ、国土の 3 分の 1 が浸水する大洪水による甚大な被害、主要輸出品である繊維製品の需要減などにより 0.2%のマイナス成長を記録した。2023/2024 年度以降は農業生産の回復、インフレの沈静化と為替の安定、IMF の追加融資による輸入難の解消、および財政改革の進展等により GDP 成長率は 2.5%のプラス成長を記録した。アジア開発銀行の見通しによると、2024/2025 年度は 2.5%、2025/2026 年度は 3.0%程度のプラス成長を見込んでいる。このようにパキスタン経済は回復基調にあるが、人口増加に見合う雇用創出や貧困削減、女性の労働市場への参画等は依然として大きな課題となっている。

2.1.2 パキスタン経済におけるパンジャブ州の位置づけ

パンジャブ州はパキスタン最大の人口（約 1 億 1,000 万人）を抱え、パキスタン国内の社会経済活動の中心地として、主要都市ラホールやシアルコット、ファイサラバード、グジュランワラなど、複数の物流・経済拠点を有する。パンジャブ州はパキスタン農業（小麦、米、綿花など）・畜産業の中心であるとともに、工業・サービス業でも主要な役割を果たしている。州政府が定めた「パンジャブ成長戦略 2023¹」では、パンジャブ州が国内で比較優位を持つ分野に注力しその潜在力を活用すること、民間主導の投資と成長のための環境を整備すること、人的資本の質的向上とその活用さらに投資すること、などを主要な柱として持続的経済成長の達成と新規雇用の創出、および貧困率の削減を図った。

2.1.3 女性起業家が置かれている状況と課題

パキスタンは、労働人口の約 75%がインフォーマルセクターで事業に従事しており、そのうち 74%を女性が占める。女性の労働参加率は 25%と極めて低い(男性は 81%)。女性起業家は、パキスタンの労働人口のうち約 2%に過ぎず、女性労働力人口の中でも約 4%にとどまる。これは、起業へのインセンティブや支援体制が乏しく、起業後も持続的な支援が不足していることを示している。女性起業家が直面する課題には、家庭における責任と事業運営の両立、金融アクセスの不利性、市場アクセスの不利性、デジタルリテラシーの欠如、法務・税務手続きに関する知識の不足、宗教的・文化的制約など、様々にある。さらに、パキスタン国内の支援施策は対象が限定的で、農村部やインフォーマルセクターの女性には届きにくいという課題も存在する。支援の継続性や支援機関間連携も十分とは言えず、女性が支援サービスを受けるための手続きの複雑さも障壁となっている。

JICA が実施した「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（Data Collection Survey on Financial Inclusion of Home-based Workers' Enterprises

¹ https://pnd.punjab.gov.pk/system/files/PGS_2023%2019-21-145.pdf

through Business Booster Loan and Trainings: FBLT) (2022 年 6 月～2025 年 3 月)」の報告書²で示されている女性起業家が置かれている状況と課題に、現地での女性起業家からの聞き取り調査による情報を盛り込んだ調査結果を以下に示す。

女性起業家の基本的特徴

パキスタンの女性起業家の大多数は自宅で事業を営んでおり、そのほとんどが自営業者として単独で事業を運営している。年間売上は 150 万 PKR³以下にとどまり、小規模な事業形態（縫製業、手工芸、食品など）が主流となっている。多くの女性起業家が家庭における責任と事業運営の両立という課題を抱えている。また、女性起業家の多くは事業登録をしておらず、インフォーマルな経済活動にとどまっている。

金融アクセスの課題

財務面の課題として、多くの女性起業家が日常的な事業運営のためのキャッシュフロー不足に直面しており、その要因としては、原材料費や販管費（公共料金の支払いを含む）の増加が挙げられる。女性起業家の資金調達には主に個人所得や家族の所得など非公式なチャンネルに依存しており、金融機関からの融資は極めて限定的である。女性起業家による金融サービスへのアクセスは大きな課題であり、FBLT開始時点で銀行口座を持つ女性起業家はわずか19%に過ぎなかった。この数字は地理的にも差が見られ、カラチでは28%、ラホールでは11%という状況であった。また、融資申請経験者は調査回答者全体の37%にとどまり、その主な理由として、1)高い金利負担、2)複雑な書類手続き、3)担保要求、4)男性保証人の必要性が挙げられる。係る現状を踏まえ、各金融機関が担保不要な金融商品を開発しているが、融資額が少なく、零細事業者から小規模事業者に移行する（年商30 mil PKRを超える）うえでビジネスの成長に必要な資金（技術革新・設備投資資金、運転資金など）の確保が困難である。

市場アクセスの課題

数年以上の事業運営の経験がある女性起業家は、当該事業分野における技術的なスキルはある程度有している。また、主要な産業（縫製業、美容業、食品加工、手工芸、web デザインなど）での基礎的スキルは、TEVTA や PVTC などの公的な職業訓練校で比較的安価な学費で身につけることができる。加えて、コミュニティセンターなどの身近な施設でも職業訓練を受ける機会はある。一方で、身につけたスキルで商品を開発・製造し、顧客に販売できるようになるためには、基礎的なビジネス知識をはじめ、さらに多くの知識やスキルを身につける必要がある。なかでも、市場アクセスに関する知識は重要であり、顧客の求める品質水準・価格水準・数量・納期などを満たし、かつ、利益を確保して事業を成長させられる能力と、潜在的顧客との接点をもつことは多くの女性零細起業家にとっての課題となっている。また、家庭内労働者の生産能力の限界という課題もあり、B to B の取引をするためには、コミュニティレベルでの女性起業家の組織化による生産能力・交渉能力向上も課題解決の方策として考えられる。

² Endline Evaluation Report, FBLT Project, JICA

³ 1 PKR = 0.51 JPY (JICA 外貨換算レート 2025 年 7 月時点)

デジタルツールの活用

ソーシャルメディアの活用、ビジネス管理アプリの活用、ウェブサイトや e-commerce サイトの構築（Shopify などの活用）、デジタルウォレットの活用による事業決済、オンライン研修モジュールによる学習、AI 活用による生産性向上、コミュニケーションアプリによるビジネスパートナーとの連絡・情報共有など、様々な機関・イニシアチブにより、デジタルツールが提供されている。デジタルツールの活用に関する重要性が高まっており、女性起業家のデジタルリタラシー向上は重要な課題として捉えられている。

法的・税務手続き

女性起業家の多くは事業主・法人の形態や事業登録に関連する法的・税務的手続き（NTN: National Tax Number、GST: Goods and Service Tax、STRN: Sales Tax Registration Number、FBR: Federal Board of Revenue、SECP: Securities and Exchange Commission of Pakistan、PSW: Pakistan Single Window などを含む）に関する知識が不足している。そのため、それらの知識をもつ中立な立場の専門家による女性起業家個別の状況に応じた助言を得られることは重要である。

宗教的・文化的制約

イスラム教では利子が禁じられているため、従来の銀行融資に対する抵抗が強く、多くの女性起業家が宗教的信念を理由に正規の金融サービスの利用を避けており、特に KPK 州・GB 州、およびパンジャブ州ではその傾向が強い。社会文化的な制約も顕著であり、FBLT の調査回答者の半数以上が「伝統的な女性の役割から逸脱している」として身内や近所からの批判を受けており、2 割の女性は何らかの移動制限に直面していた。

2.1.4 女性起業家・女性経営者からの聞き取り結果概要

女性起業家・女性経営者からの聞き取り結果概要を以下に示す。

表 2-1 女性起業家・女性経営者からの聞き取り結果概要

1	カテゴリー	紹介者
	女性起業家	HMN
	プロフィール・事業内容	
	FBLT プロジェクトにおいて Transformative Graduate として第一位となった。現在は衣料製造・販売業を経営。キリスト教徒が住む低所得のマイノリティ地域出身。政府系職業訓練機関で 6 ヶ月間の縫製コースを受講し、修了証を取得した。訓練終了後自宅で家庭向け縫製業を開始。その後 15 万 PKR のローンを取得して店舗を開設した（コミュニティで初めての女性向け店舗）。現在 2 名の従業員を雇用している。事業は自分でデザイン・製作した衣料の販売に加えて、古着の販売、パーティー用の衣装レンタル、女性向け生活用品の販売など。Community Center（教会の一部屋を間借りし、ミシンなどは教会が提供）で 6 ヶ月間のコースで少女たちに裁断・縫製技術を教えている。	
	支援ニーズ（克服した課題を含む）	

	FBLT プロジェクトでの研修を通じて、簿記と利益計算などを含む経営スキルを身につけることができた。現在は手作業での記帳に加えて、タブレットも併用している。	
	今後の目標など	
	今後 2-3 年の中期目標として、店舗規模の拡張と商品ラインアップの多様化を計画している。同時に Community Center での地域女性の経済的自立支援を継続する。さらにビジネスを成長させるために望む支援としては、「ネットワーキング（有力な企業との協働）」を挙げた。	
2	カテゴリー	紹介者
	女性起業家	HMN
	プロフィール・事業内容	
	FBLT プロジェクトで Transformative Graduate となった。自宅で縫製ワークショップを整備し、縫製作業に従事している。3 ヶ月間の縫製にかかる職業訓練を娘とともに受講し、2 人とも 9 割以上の評価を得て修了した。現在は娘も製品製作を手伝っている。主に伝統的な衣服や子供服の製造と販売を行っている。店舗は持たず、顧客が自宅を訪れて注文する（当該コミュニティの顧客からの受注が中心）。製品の品質は顧客から高く評価されている（良質な素材選択と丁寧な縫製作業による）。価格設定は、経費を考慮して確実に利益がでるようにしている（粗利率を 50%に設定）。マイクロファイナンスから 10 万 PKR のローンを取得し、高性能なミシンを購入した。従来の個人顧客中心の販売から、地元の商店とよい条件で取引することができたことから、B to B モデルをさらに追求しようと考えている。デジタルマーケティングの面では、Facebook と WhatsApp を活用し始めた。	
	支援ニーズ（克服した課題を含む）	
	FBLT プロジェクトに参加する以前から事業を行っていたが、プロジェクト参加後は、顧客獲得方法や適切なビジネス運営手法を学び、売上を増加させることができた。個人的な生活面でも、1 日 24 時間を個人生活と仕事に効率的に配分する方法を学んだ。	
	今後の目標など	
	将来的な目標は、生産キャパシティの拡大と地元の業者との取引増加を進めること。今後習得したい知識や技術としては、ソーシャルメディアを通じた顧客獲得手法や製品プロモーションを学びたい。また、IT 活用によるグラフィックデザインの習得にも興味がある。	
3	カテゴリー	紹介者
	女性経営者	WCCI
	プロフィール・事業内容	
	起業の動機は経済的自立の必要性（夫が公務員で、地位はあるが給与が低い）。起業当初はモンテッソーリ教育、衣料品展示会の開催など様々な事業を試みた。2008 年にロータリークラブの女性組織の活動で国際ラリーに参加した際、女性だけの旅行に対する家族の不安や信頼できる旅行サービスの提供業者の不在を目の当たりにし、現在の事業（観光コンサルタント会社）を開始（2009 年）。これまでに 20-25 カ国への女性グループ旅行を企画し、顧客との信頼を築くことで事業を拡大してきた。	

支援ニーズ（克服した課題を含む）
WCCI の会長として零細事業を営む女性の支援に力を入れ、政府と交渉して日用市場で女性事業者が無料で出店できる 10 の屋台を確保し、商品の陳列方法、接客態度、販売方法などを直接指導した。2 ヶ月後には女性たちが独自に自信を持って販売できるようになり、この成功はメディアでも大きく取り上げられた。加えて、大学や専門学校で起業家精神に関する講演を行い、自身の起業家としての経験を共有し、ときにメンターとして助言を与えている。学生には自社でのインターンシップの機会も提供。
今後の目標など
国際展示会などグローバル市場で勝負できる品質の商品やサービスを育てることを目標としたい。マーケティングと品質管理（品質基準の見直しも含む）の両面で改善が必要。また、展示会の開催環境そのものも見直すべき。

2.2 パキスタン及びパンジャブ州の女性起業家支援に関する政策と支援内容

2.2.1 女性起業家支援に関連する政策

パキスタン連邦政府は 2025 年に National Women Entrepreneurship Policy & Action Plan（以下、WEP という）を定め、女性起業家の育成、ジェンダー平等の推進、およびそれによる経済強化を図ることとし、中小企業開発庁（SMEDA）を調整機関（“nodal agency”）と位置付けた政策の実行を計画している。SMEDA が WEP を実行するうえでの組織的な能力強化（他機関との調整能力を含む）を JICA の技術協力に期待していることが確認された。図 2-1 で WEP の行動計画の各分野・プログラムの中で、特に本プロジェクトと関連性の高いプログラムを太字で示している。本行動計画が示す 7 分野のうち、特に Access to Markets、Access to Finance、Access to Information、Capacity Building、Institutional Support の 5 分野が本プロジェクトとの関連性が高いことが想定される。

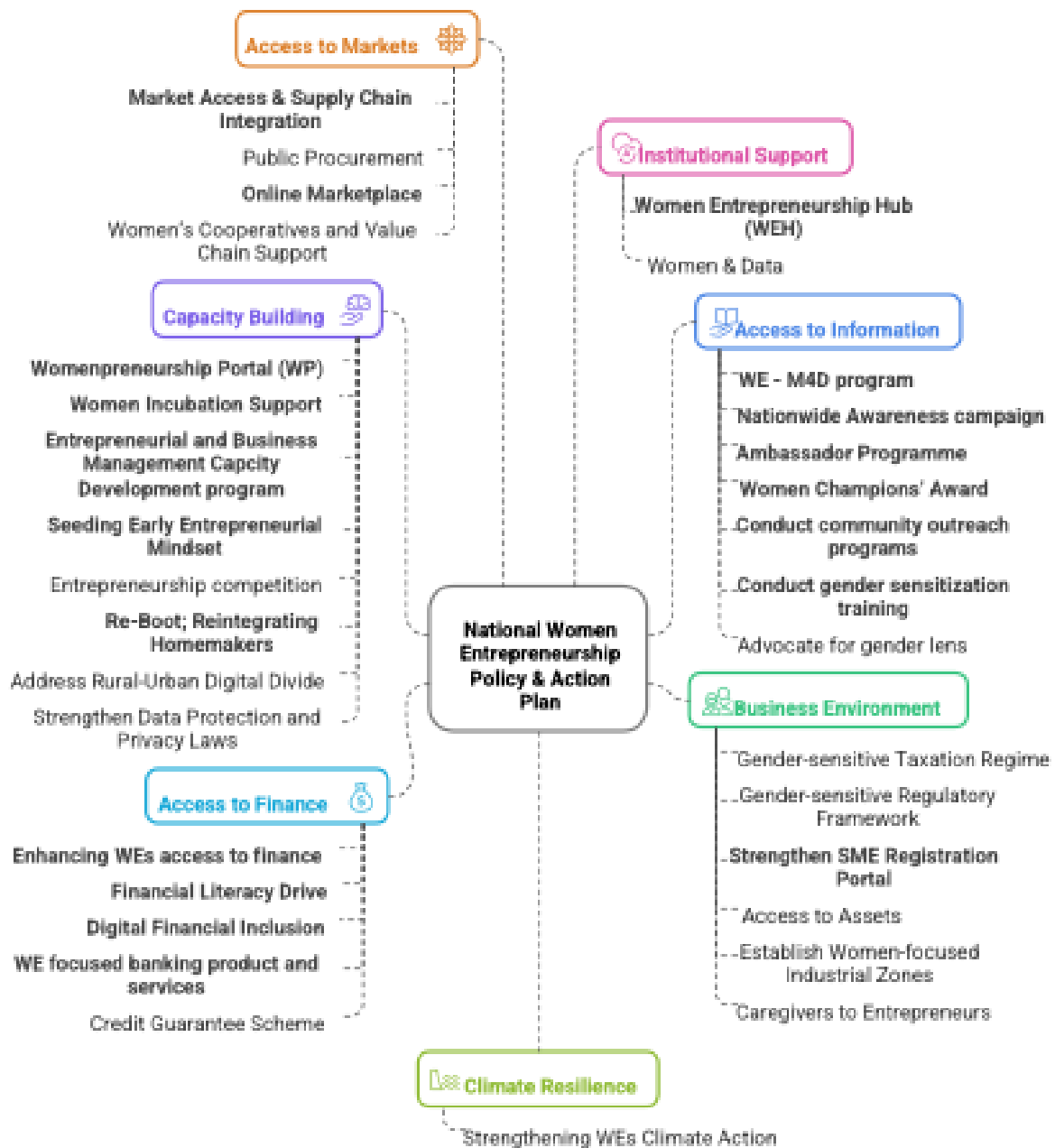


図 2-1 WEP の行動計画の各分野・プログラムと本プロジェクトとの関連性⁴

また、パキスタン貿易開発庁（TDAP）は、パキスタン女性起業家への機会提供とレジリエンス支援戦略（Pakistan Opportunity for Women Entrepreneurship & Resilience Strategy）を 2025 年に起草し、5 つの戦略目標（女性起業家の基盤拡大、女性の輸出参加増加、経済政策におけるジェンダー主流化、金融・イノベーションへの包括的アクセス、データ主導型女性起業家支援エコシステムの構築）を掲げ、それを実現するための 6 つの戦略的柱と行動計画を定めている（図 2-2 参照）。本戦略も単なる女性起業家による輸出ビジネス推進にとどまらず、より包括的な視点での女性起業家支援のあり方を追求している点が特徴的といえる。

⁴ WEP をもとに調査団作成。

Pakistan Opportunity for Women Entrepreneurship & Resilience Strategy

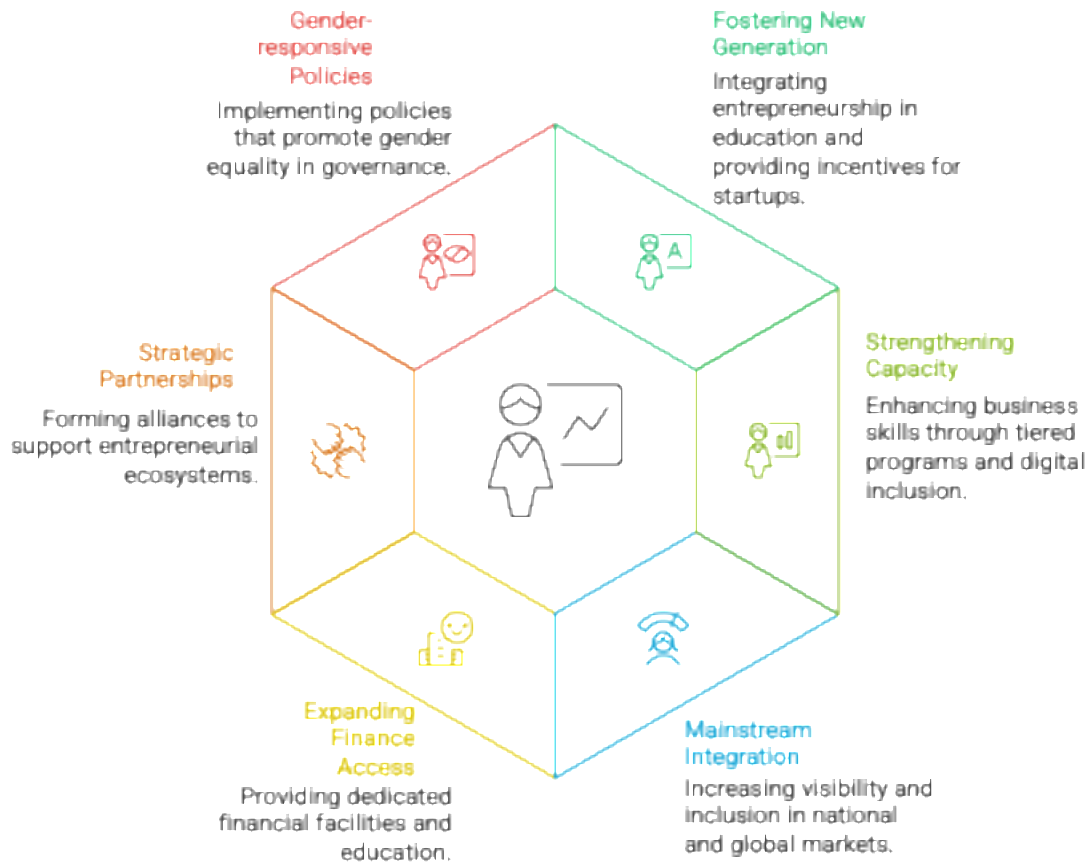


図 2-2 パキスタン女性起業家への機会提供とレジリエンス支援戦略の概要⁵

2.2.2 零細・中小企業の定義

パキスタンにおける中小企業の定義を以下に示す。

表 2-2 中小企業の定義⁶

カテゴリー	クライテリア（年間売上 PKR）
小企業（Small Enterprise）	150 mil PKR まで
中企業（Medium Enterprise）	150 mil PKR – 800 mil PKR
スタートアップ（Start-up）	小企業もしくは中企業で設立後 5 年までの企業はそれぞれ Start-up SE もしくは Start-up ME とされる

上記のカテゴリーに加えて、SMEDA は、年間売上が 30 mil PKR までの事業者に対して「零細企業・事業者（Micro Enterprise）」のカテゴリーを新規に策定中であり、当該カテゴリーに当てはまる女性起業家を Women Micro Entrepreneurs (WMEs)と呼ぶ。SMEDA からの聞き取りによる

⁵ Pakistan Opportunity for Women Entrepreneurship & Resilience Strategy（draft 版）をもとに調査団作成。

⁶ National SME Policy 2021 をもとに調査団作成。

と、パキスタンの女性起業家 320 万人のうち、約 65%（約 200 万人）がパンジャブ州に居住しているとされる。

2.2.3 事業者の金融包摂に関する状況

パキスタンの女性起業家を含む中小零細事業者の金融包摂に関する基本情報を調査結果として以下に示す。なお、時間制約のため、一部については特定の金融機関（HBLMfB）からの聞き取り結果に基づく調査結果に留まっている。

マイクロファイナンス銀行（MFB）とノンバンク・マイクロファイナンス会社（NBMFC）

マイクロファイナンス銀行（MFB：Microfinance Bank）は、中央銀行（State Bank of Pakistan：SBP）によりライセンス発行・規制される正式な金融機関。預金受け入れが認められており、貯蓄、融資、送金、保険などの包括的な金融サービスを提供可能。「Microfinance Institutions Ordinance（2001 年）」に基づき、金融健全性基準（prudential standard）を遵守する必要がある。

ノンバンク・マイクロファイナンス会社（NBMFC：Non-Bank Microfinance Company）は、パキスタン証券取引委員会（SECP）により、ノンバンク金融会社（NBFC）制度の下で規制されている非預金取扱型の金融機関。主に小口融資や関連サービスを提供するが、預金受け入れは認められていない。

国家金融包摂戦略に沿ったデジタル金融包摂

SBP の国家金融包摂戦略（National Financial Inclusion Strategy⁷）に沿って、HBLMfB は従来型チャネルからデジタルチャネルへの転換を積極的に推進。デジタル口座開設、デビットカード使用、QR コード決済等を奨励している。モバイルアプリやデビットカードではアクセスできない従来型口座では、顧客は取引毎に支店に出向いて手続きが必要となる。支店が存在しない遠隔地の顧客に対しては、デジタルウォレットを通じて金融サービスを提供している。何らかのデジタルアクセス手段を持っていれば、その顧客は「デジタル対応済み（digitally enabled）」と見做される。

銀行口座（従来型・デジタル）、デジタルウォレットの違い

HBLMfB の銀行口座開設に際しては、書類を用いた厳格な審査（Know Your Customer: KYC）が必要であるが、支店を往訪する必要はなく、HBLMfB 行員が顧客を訪問した際に専用タブレットを用いて開設可能。デジタル口座と従来型口座の選択肢があり、新規の口座開設者のうち 7 割がデジタル口座を開設。

デジタルウォレットを開設する場合、電話番号のみを用いて開設可能であり、KYC は求められない。誰でもリモートで開設可能であるが、銀行口座と比べて取引限度額などが劣後する。顧客の信用情報（取引履歴など）は、国民 ID である CNIC（Computerized National Identity Card）に紐付けられ、SBP が管理する Customer Information Record（CIR）システムに記録される。デジタルウォレット開設の場合、電話番号を取得する際にユーザーの CNIC が紐付けられるため、デジタルウォレットを用いた取引履歴も CIR に記録される。

⁷ <https://www.sbp.org.pk/finc/NF.asp>

2.2.4 SMEDA の女性起業家支援内容

SMEDA は工業生産省（MoIP）を監督官庁とする中小企業振興のための組織である。中小企業の数、規模、競争力の向上を支援することにより、中小企業の発展を通じて、雇用の創出と国民所得への付加価値の増大に貢献することをミッションとして掲げている。ラホールに本部をおき、カラチ、クエッタ、ペシャワールに地域事務所を、加えて国内各地に 21 の地域ビジネスセンターを有する。職員数は本部と支部を合わせて約 80 名。



図 2-3 SMEDA の拠点⁸

SMEDA は以下に示す 8 つの主要分野でパキスタンの中小企業に対し包括的なサービスを提供している⁹。

- (1) セクター・クラスター開発：成長性の高い産業セクターを特定し、企業クラスターの形成を促進する。SME がリソースの共有、共同マーケティング、協力関係の構築により競争力を向上させることを支援。
- (2) 産業支援・生産効率改善：製造業のベストプラクティス導入、プロセス最適化、最新技術の適用を通じて、SME の生産効率向上を支援。生産コスト削減、品質向上、生産性向上を図る。
- (3) 法的助言・支援：事業規制、コンプライアンス、法的課題に関する助言を提供。法的要件の理解、紛争解決、知的財産権保護を支援し、企業の法的リスクを軽減する。
- (4) 利用可能なツール・サービスの提供：ビジネステンプレート、実現性調査、市場調査など、SME が直接利用できる実用的なツールやサービスを提供。
- (5) 人材開発：経営、財務、マーケティング、技術などの分野における研修プログラム、ワ

⁸ SMEDA Annual Report 2023-24 より抜粋。

⁹ 同上

ークショップ開催、能力開発イニシアチブ等を通じて、SME 従業員と起業家のスキル向上を支援。

- (6) 資金調達支援：資金調達先に関する情報提供、金融機関との橋渡し、融資申請書や事業計画書作成の指導を通じて、SME の資金調達を支援。
- (7) 調査・政策・アドボカシー：SME 振興に関する調査研究、政府への政策提言、国内外フォーラム等での SME 代弁を通じて、より SME の成長を促進する環境づくりに貢献する。
- (8) SME 開発プロジェクト：インフラ開発、技術導入、市場アクセス、イノベーションなどの分野で具体的なプロジェクトをデザイン、実施し、SME の成長と競争力向上に貢献する。

SMEDA は 2025 年上半期に組織改編を実施した。改編後の組織図を以下に示す。本組織改編以降は、Policy and Program Design (Women/Climate) Division が、WEP の行動計画実施を含む女性起業家支援関連の活動を主導する。

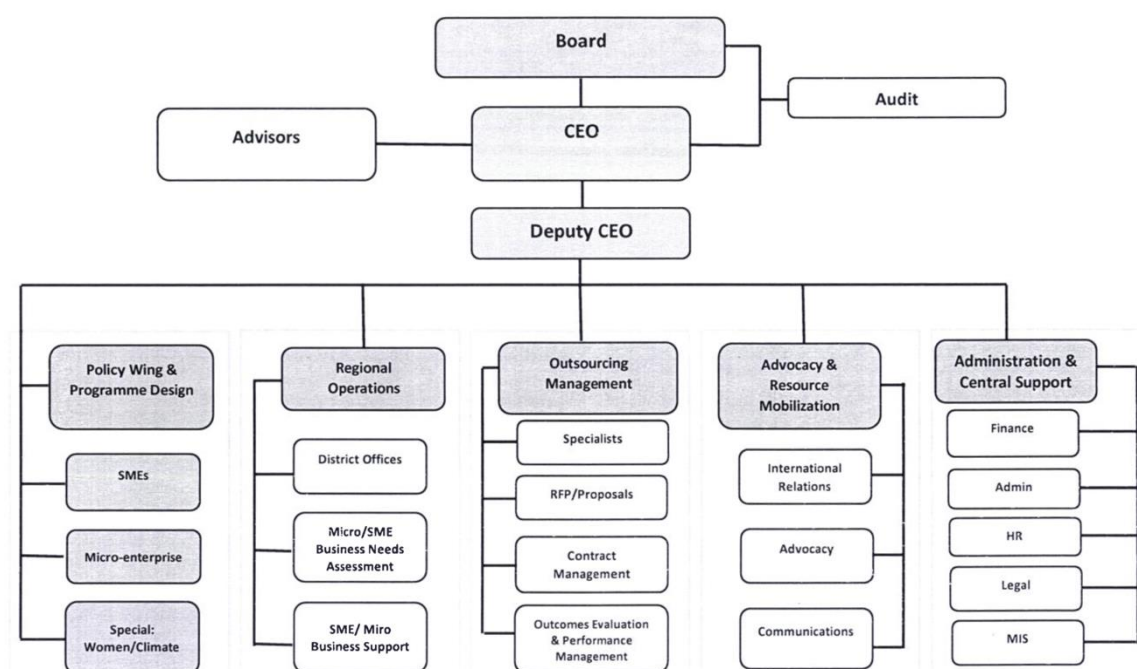


図 2-4 SMEDA 組織図¹⁰

SMEDA の予算情報を以下に示す。「Development Budget」とは、プロジェクト・プログラムベースの時限的予算である。「PSDPs」は Public Sector Development Program Funded Projects の略称で、パキスタン各地に縫製センターの設置や、KP 州での女性ビジネス能力開発センターの設置と運営など、様々な異なる活動が含まれる。また、「PM Initiatives」は Prime Minister's Women Empowerment Package の略称で、前述の WEP の起草のほか、女性起業家の金融包摂にかかる制度設計、調査分析、女性起業家への資金提供、ワークショップや研修機会の提供などの活動が

¹⁰ SMEDA 提供。

実施されている。

表 2-3 SMEDA の予算情報(FY24-25/FY25-26)¹¹

SMEDA Budget Position		
		Rs in million
Description	FY 2024-25	FY 2025-26
Non-Development Budget		
SMEDA	441.866	486.000
Development Budget		
SME Credit Scoring	250.000	150.000
SME Certification	200.000	150.000
PM Initiatives	220.000	950.000
PM Revamping Plan for SMEDA	-	370.000
PSDPs	219.203	391.617
Total	889.203	2,011.617
Grand Total	1,331.069	2,497.617

これらの予算措置に加えて、National SME Policy 2021 のもとで設置される総額 30 bil PKR の SME Fund の 15%は女性向けに活用されるルールがある。30 bil PKR のうち 2 bil PKR は 2025-26 年に活用されることが承認されている（女性向け以外の 85%でも一般的な範囲で女性はカバーされる）。SME Fund の使途としては、SME の技術革新、SME 信用情報の整備、商品開発・認証取得・市場アクセスなどに関する支援、ベンチャーキャピタルやエクイティファイナンスなどの資金調達メカニズム整備、インキュベーション支援、市場情報の提供、などに関する活動が想定されている。

2.3 関係機関の女性起業家支援内容と課題

2.3.1 関係機関の女性起業家支援内容

(1) Women Resource Center and Incubators (WRCI)

WRCI はパンジャブ州政府のプロジェクトで Punjab Small Industries Corporation (PSIC)が運営し、WRCI のスタッフは PSIC の職員という位置付けとなっている。WRCI の発案者は WCCI で、女性向けインキュベーションセンターの必要性を州政府に提案したことから始まった。2021 年年 7 月に第一期生のプログラムが開始された。WRCI は PSIC と WCCI に対する報告系統を有する官民連携のプロジェクトといえる。プロジェクトスタッフは 5 名（Project Director、Business Development 担当、IT 担当、Social Media Trainer、Accounting 担当）。

¹¹ SMEDA 提供。

WRCI の提供するサービスとしては、1)オフィススペースなどのインフラ、2)ビジネス関連の支援（ビジネス登録、経理、マーケティング、輸出など）、3)金融関連支援、4)ネットワーキング（メンターシップ、コーチング）が挙げられる。起業初期の女性起業家に対し、基礎的なインキュベーションサービスを提供することを主目的としている。毎回 80-100 件程度の応募があり、その中から 25 名を選考。選考基準としては、アイデアの実現可能性、教育背景、財政的準備度、輸出志向ビジネスへの加点、すでに 1-2 回の販売実績があること等。当初は 1 期あたり 4 ヶ月間のプログラムであったが、現在は実績数の増加のため、3 ヶ月間に短縮し、定員を当初の 20 名から 25 名に増加。これまでに 11 期 250 名の卒業生を輩出した。

これまでの実績としては、卒業生 250 名、雇用創出約 1,200 件、研修 1,500 時間、メンタリング 3,500 時間、78%が事業を開始した。特に顕著な成功例としては、第 2 期生の Grannis Kitchen（オート麦、マサラ、ターメリックパウダーなどの販売¹²）があり、それまで 25,000-30,000PKR だった月間売上を、同じ顧客対象に 10 mil PKR まで飛躍的に伸ばした（既存の顧客が購入量を増やした）。卒業生の事業分野は衣料、食品、工芸品、美容・化粧品、その他。卒業生間のネットワークは重要であり、成功している卒業生に現受講生に対する講義をしてもらうことも多く、受講生のモチベーション向上や成功イメージの具体化などに大きく寄与している。

カリキュラム内容としては、ビジネス基礎（顧客ペルソナ作成、ビジネスモデル開発、初期事業計画策定、価格戦略、財務管理、法的事項）、マーケティング・ブランディング（ソーシャルメディア活用、デジタルマーケティング、SEO 対策、Web ページ開発、ピッチング）、実践的スキル（会計基礎、事業登録、製品開発、パッケージング改善）など。講師陣は世界銀行トレーナー（事業計画）、公認会計士協会講師（財務戦略）、企業弁護士（法的事項）、元大手企業ブランドマネージャー（マーケティング・ブランディング）など、各分野の一流の講師を揃えており、それらの専門家が、研修後 1 年間のメンタリングサポートを提供する（実際は 1 年後以降もボランティア的に支援）。WRCI は女性起業家に対して直接的な資金提供は行っていない。代わりに、金融機関と連携し、既存の融資制度への申請支援を行っている。過去には SMEDA の助成金制度との連携もあった。また、WRCI は WCCI と連携し、積極的に女性起業家による展示会への参加を支援している（アゼルバイジャンやドバイなどの国際展示会を含む）。また、複数の企業と女性起業家との協力関係を構築している（Unilever: 美容・食品事業への製品提供、Total Parco: 女性専用洗車センター開設支援、Leopard Courier: 配送サービス割引提供）。

WRCI はプロジェクトベースで当初 3 年間の予定で発足し、2 度延長されている。今後の見通しとして、PSIC では WRCI の恒久化（通常予算への移行）を計画している。また、パンジャブ州内の他都市（Faisalabad、Rawalpindi、Zafarabad、Sialkot、Gujarat の 5 箇所に加え、ADB の支援で Sargodha、Dera Ghazi Khan の 2 箇所）への展開を検討している。

(2) CIRCLE Women Association

CIRCLE Women Association はラホールに本部をおく非営利団体で、本部と南パンジャブ（Multan、Vehari などカバー）、バロチスタン、クエッタの 4 地域にプレゼンスがある。各地域のエリアコーディネーターの下に 3 フィールドオフィスがあり、3 名のインストラクター（トレーナー）がいる。研修プログラムとして、起業にかかるトレーニング（金融リテラシー、ビ

¹² <https://www.granniskitchen.com>

ジネスマネジメント）を自前のチームでカリキュラムを作り、四半期ごとに見直している。研修では Mobile wallets などデジタルコンポーネントに関する情報も含めている。また、WhatsApp と生成 AI を活用したプラットフォームにはこれまでに 30,000 名の女性起業家が登録しており、2025 年 10 月までに 100,000 名の登録を目指している。同プラットフォームには起業の方法、Instagram などのソーシャルメディアの使い方などの各種情報にアクセスできるようになっている（ユーザー同士のマッチング機能はない）。今後の持続性を考慮し、収益化する手段を検討している。

CIRCLE は様々な女性起業家支援関係機関と連携している。例として、PVTC はデジタル関連やビジネスマネジメント関連のスキル研修を持っていなかった。そこに CIRCLE が関わり、PVTC のカリキュラムにそれらの研修を含めるパイロット活動を行った。これにより卒業生の就職率や起業率などが高まったことから、正式にカリキュラムに組み込まれることとなった。PVTC とは過去 3 年間にわたり、このような連携をしてきた。MOU を結び、PVTC が公的機関であるためか、毎年更新している。

(3) HomeNet Pakistan (HNP)

HomeNet Pakistan は本部がラホールに、地域事務所がカラチおよびファイサラバードにある。常勤職員は 18 名（女性 11 名、男性 7 名）。組織の支援対象は在宅女性労働者（Home-based workers）である。研修体系は、1)Foundational、2)Advanced、3)Transformative の 3 段階で、研修分野としては、経済エンパワメント（ビジネス管理、基本スキル、読み書き能力）、社会的側面（家庭・地域での地位向上、自信醸成）、金融リテラシー、デジタルリテラシーなど多岐にわたる。国際機関など外部の専門家による HNP のスタッフを研修→HNP スタッフが地域リーダーを研修→地域リーダーが在宅労働者・起業家を研修する流れとなる。

SMEDA とは、デジタル・金融リテラシー研修の実施や、女性起業家のビジネス成長に関係する合同イベントの開催などで連携している。Labor Department や WDD ともアドボカシーなどの面で関係がある。加えて、WEP の作成にも関与した。また、在宅労働者に関する統計情報の収集や提供などを 2011 年頃から継続的に実施し、2023 年にはパンジャブ州政府が在宅労働者データ収集に予算を配分した。

JICA と HNP が連携協力した FBLT プロジェクトでは、250 名の WMEs を対象に 14 のピア・ビジネス・グループを形成し、相互学習システムにより基礎(Foundational)→上級(Advanced)→革新(Transformative)の 3 段階で Access to Finance に関連する研修を実施した。その結果、250 名が基礎・上級レベルを修了し、15 名が革新レベルを修了した。同時に金融機関側のスタッフに対する能力強化研修も実施。最高で 30 万 PKR のローンを獲得した（金利は年利 37%前後）。中には、複数回のローン取得・完済のサイクルを確立できた WMEs もおり、ローン獲得により事業拡大の実現ができています。

(4) Technical Education and Vocational Training Authority (TEVTA)

TEVTA はパンジャブ州最大の技術・職業訓練提供機関で、パンジャブ州全域に 388 の Institute を有する（そのうち 166 が女性専用）。地域別の内訳は北部パンジャブ 145、中部パンジャブ 124、南部パンジャブ 119。技術教育（Technical Education）では、10 年生終了対象の 3 年制ディ

プロマコース（実技 60%、理論 40%の構成）、終了後は監督者・技術者として就職、さらに 4 年制工学学士への進学も可能。職業訓練（Vocational Training）では、入学要件が初等教育から高校卒業まで多様で、コース期間も 3 ヶ月、6 ヶ月、1 年、2 年とある。技能認定制度により証明書を発行する。IT 分野で Adobe、Microsoft、Cisco、Meta 等の認定機関による 4,000 人のプログラム修了者を輩出し、最初の 3 回のバッチで 86%の就職率を達成した。また、英国 CTH 認定のホスピタリティプログラムを有する。加えて、建設・IT・ホスピタリティの 3 分野に重点をおき、湾岸諸国（サウジアラビア、UAE など）を中心とした海外就職を支援。年間 8,000-10,000 人の TEVTA 卒業生が海外で就職し、現在約 25,000 人が海外で勤務している。また、ADB との協力により、8 分野（建設、繊維、軽工業、保健、観光・ホスピタリティ、情報通信、食品加工、自動車）17 箇所の Center of Excellence の設立を予定しており、2027 年までに完成する予定。

起業家支援について、LinkedIn に類似したマッチングシステムを運用。地区配置担当者とキャリアカウンセラーにより、卒業生に対し 1)国内就職、2)海外就職、3)起業の選択肢から希望に応じた支援を提供。Bank of Punjab との協力により 100 万 PKR までの担保なし（政府が保証）起業ローンの制度あり。過去には、リボルビングファンドによる 5 年間のマイクロファイナンスで 46,000 人が融資を受けた（うち 43%が女性）。TEVTA は従来の技術スキル中心の教育から、過去 2 年間でソフトスキル（履歴書、面接対策、服装、コミュニケーション能力など）と起業スキルを統合したカリキュラムに転換した。この結果、blue color job の就職成功率が 50%から 60-70%に向上した。2025 年 8 月以降は、入学時に学生の適正評価（就職向き、起業向き、フリーランス向き）を実施し、個別の訓練プログラムを提供する予定。

(5) Punjab Vocational Training Council (PVTC)

PVTC は 18 年間の運営歴をもち、パンジャブ州内に 182 の Institute を有している職業訓練機関である。監督官庁がパンジャブ州から Ministry of Skills Development に移管されることになっており、予算的には強化されることになる。PVTC は 2,500 名の教育スタッフ、100 名の校長、45 名の就職支援担当者を擁する自前の人員体制を持っている。外部コンサルタント等に頼らず、自組織のスタッフの能力開発に投資している点が特徴である。PVTC の年間研修目標は 75,000 名で、そのうち 50%が女性参加者と定めている。また、海外就職 10,000 名、国内就職 35,000 名という就職支援目標も設定している。

起業家支援について、PVTC は 7 月からパンジャブ州内の各 District に合計 45 の Career Guidance and Placement Center を設立予定。PVTC の広範囲なネットワークと地域コミュニティとの連携により、女性起業家への outreach も可能。PVTC のトレーナーはすでに AI 関連を含む基本的な研修モジュールを持っているが、より包括的な起業家支援（メンターシップを含む）には追加的な専門知識が必要である。

(6) Punjab Skills Development Fund (PSDF)

PSDF は、2010 年にパンジャブ州政府と英国 FCDO の協力により非営利会社として設立されたパキスタン最大の Skills Development Fund である。PSDF の主な目的は、貧困層や脆弱な若者に高水準のスキルトレーニングを提供し、持続可能な雇用と収入機会を創出すること。年間予算は 30 億 PKR（Government Fund）であり、追加的に援助機関の資金を活用。17%を管理費用として

徴収しつつ、パキスタン全土でプログラムを提供。

パンジャブ州全域の農村部女性を対象とした女性起業家支援では、ターゲット受益者数は 3,000 人。大学卒業者で、年齢は 35 歳までが対象。選考時には対面面談も実施しており、候補者のモチベーションも評価する。選抜試験に合格した上位者にのみプログラムを提供しており、現在 300 人（パンジャブ州の全 41 Districts のうち、8 Districts）が受講開始。2025 年 7 月には 16 Districts が追加され、最終的には全ての Districts で実施予定。

受講者には、デスクトップ PC、WiFi 設備が無償供与されるほか、毎月 5,000 PKR が支給される。移動に困難を抱える女性を対象となる為、オンライン研修が中心。各クラス 25 名、6 か月間のプログラムで、クラス毎にビジネス英語及び技術研修の講師が各 1 名、加えて主要分野（農業、テキスタイル、手工芸品、デジタルサービス、フリーランス）の専門メンターを 1 名ずつ配置。海外市場も視野に入れたビジネスを検討するよう指導している。

プログラム立上げ当時、地元政治家や地方行政（Deputy Commissioner Office）との連携、NGO やマーケティング企業の活用などを通じてアウトリーチ活動を展開。15 年間の活動を経て今では PSDF の知名度が高く、1 回の新聞広告掲載で 30,000 件の応募が接到するまでになっている。現在、SME を海外市場に繋げたい WTO から資金提供を受けている。

PSDF 自身はローンを提供しておらず、Karandaaz や Asaan Karobar（パンジャブ銀行が提供する無利子ローン）を紹介している。女性起業家のビジネス利益率が高くないため、30%を超過するような従来型の金融機関からの融資では金利負担が大きい。研修修了者には、まずはデジタルウォレットを開設するよう推奨している。シェア率上位の JazzCash（Mobilink）、Easypaisa（Telenor）、HBLKconnect（HBL）はいずれもマイクロファイナンス銀行が運営しており、デジタルウォレットの取引実績を用いて、銀行口座の開設に移行しやすく、そのような段階的なフォーマル化を支援。

(7) Trade Development Authority of Pakistan (TDAP)

TDAP は輸出促進を担う政府機関で、パキスタン全土に 16 の地域事務所、海外 22 カ国に 60 名の担当官配置する（日本では東京のパキスタン大使館に 1 名）。TDAP は 2022 年 7 月に Women Entrepreneurs Division を新たに設置し女性起業家支援に特化した 10 名（男女比 50:50）の職員を配置。ジェンダーギャップの解決および輸出促進における女性の参画拡大を図っている。TDAP は 2025 年、National Women Entrepreneurship & Export Development Strategy 2025-30 を起草し、現在関係者からコメントを収集している。女性起業家の輸出事業参画率を現状の 5%から拡大することなどの目標を掲げる。

女性起業家支援に関するこれまでの活動としては、年間 30 回ほどのセミナーやワークショップを開催し、2024 年には約 1,600 名の女性起業家が受益した。輸出準備段階の女性起業家の育成に重点を置き、輸出関連書類作成、電子申請等の実務的トレーニングを施す。WEXNET (Women Entrepreneurs Network)はパキスタン最大の女性起業家に特化した展示会であり、年間約 300 名の女性起業家が参加している。2024 年の WEXNET で 300 名の参加者から 25 名を輸出準備完了女性起業家として選抜し、集中的な輸出メンタリング、業界リーダーとのマッチング、ダッカでの展示会等国際展示会への参加を支援した。一般的な国際展示会では女性起業家向けに 10%の参加枠を確保し、50%のブース料を補助、海外出張代表団参加時も 50%の旅費補助プラス 1 日 100

ドルの滞在費供与などで女性起業家を支援している。今後の課題としては、女性起業家のデータベースが十分に整備されていないことから、WCCI などとの連携による情報収集が必要であること、輸出準備段階の女性起業家数が不足していること、SMEDA などの基礎的なビジネス研修を支援する機関との連携が必要なことなどが挙げられる。TDAP による支援の前提となるのが、事業者登録の完了、納税者番号、銀行口座の開設、および各種認証の取得がなされていることである。そこまでの成長段階においては TDAP 以外の機関との連携が必要。商品開発支援の面では、TDAP 内の別部署に各製品分野に専門の製品担当官を配置していることから、国際市場要件に関する詳細指導が可能。ただし、パッケージングや品質管理等については SMEDA がカバーする領域である。

(8) Women Development Department (WDD)

WDD はパンジャブ州政府の女性支援部門であり、パンジャブ州全体で 200 名程度、本部に 70 名弱の人員を擁する（男女比率は 4:6 で女性が多い）。ADB からの支援を受けて、2025 年度に 5 箇所の女性ビジネスインキュベーションセンター(WBCI)を設置する予定である。場所はラホールに 2 箇所、ムルタンに 1 箇所など。パイロットとして、2025 年上半期に 6 週間のビジネス研修を 25 名に無料で行った。商品開発やデジタル・ブランディング等のスキル向上を目的に、産業、デジタル、金融等で、講師は CIRCLE や大学、LCCI や WCCI などに依頼した。CIRCLE とは、数回の協議を経てモジュールを創った。ただし、結果として 25 名中 15 名しか最後まで残らなかった。6 週間という期間が長かったと推測されている。WBCI による支援対象は、都市部の女性で、①16-50 歳の年齢層、②商品を 1 つでも持っている、③1 年以上販売／ビジネスが継続している 3 点がスクリーニングの基準。教育レベルや年商などは不問。女性のデータベースをプロトタイプで制作し、数千人の女性の情報を持っている。名前や居住地、連絡先など簡単な情報のみ。

また、WDD は大学生を対象に起業支援を行っている。研修として、デジタル、マーケティング、起業などの他、メンターシップやスタートアップ支援を提供している。近々、女性起業家による 300 の展示ブースを持つ大型展示会(WEXNET。後述の TDAP を参照)が開催されることから、マッチング機会の提供も検討している。State Bank of Pakistan と連携し、20 以上の商業銀行を通じて、女性に口座開設を支援するキョスクの事業を行った。加えて、WDD は Women Development Center と Women Entrepreneurship Center を大学内に設けて運営している。コミュニティへのアウトリーチは、様々なパートナーと連携し（MoU 含む）、行動変容などの活動を行っている。

(9) Karandaaz

Karandaaz は UK AID とビルメリンダゲイツ財団の支援で設立された非営利組織で、デジタル包摂による包括的で持続可能な成長を使命としている。現在は約 70 名の従業員を擁し、総資産規模は 3 億ドルを超えている。主要事業部門は、1)企業投資・融資部門：成長資本、株式投資、信用供給、2)デジタル金融サービス部門：政府部門のデジタル化・自動化支援、3)イノベーション投資部門：女性ベンチャーへの低コスト資本提供、4)知識管理部門：研究・インパクト測定であり、組織としての持続可能性としては、投資ポートフォリオおよびマイクロファイナンス事

業からの収益で運営費を賄っている。

女性起業家支援について、マイクロ起業家向けプログラムとして、National Bank of Pakistan および Bank of Punjab と提携し、年間売り上げ 30 mil PKR 以下の事業者を対象に、平均 1.5-2 mil PKR の融資額を無担保で融資している。対象地域を 3 都市（カラチ、ラホール、イスラマバード）から 13 都市に拡大した。直接融資プログラムとしては、最低年間売上 5 mil PKR 以上かつ 3 年以上の事業歴を有する事業者を対象とし、最大 35 mil PKR、平均 18-20 mil PKR の融資額で返済期間 4-5 年の融資をする。事業開発支援サービスも提供する。支援事業者の売上は融資期間中に平均して倍増する。健康食品や大理石工芸品などの分野で輸出市場に参入を果たした事例もあり、国際市場参入により価格が 4-5 倍に向上した。パロチスタン州で計画中のプロジェクトでは、現地 NGO と提携し、当該団体がすでに支援している 3,000 名の女性起業家に加えて、新たに 3,000 名の女性起業家に対し、グラントを活用した小規模農業機材の提供、デジタル決済システムの導入支援、および地域市場プラットフォームの構築などを通じて包括的に支援する。当該支援モデルが効果的であると判断されれば今後さらに拡大する。

Pakistan Bait-ul-Ma'al (PBM)は Zakat Fund の活用に限権を有する公的な慈善団体で、国内各地に 196 の Women Empowerment Center（縫製技術、美容技術、IT スキル、食品技術などのトレーニング）を持つ。Karandaaz は PBM と協力し、既存訓練プログラムの効果測定・改善、およびそれらの分析を踏まえて、市場連携、資金アクセス向上、デジタル金融リテラシー支援などの面で貢献する。さらに別の団体とは、工芸品関係の起業家に対してマーケティング支援を提供するために協力し、パッケージ、値付け、画像撮影などを指導し、オンラインマーケットプレイスへの出店による B to B および B to C のマッチング支援を実施している。

(10) State Bank of Pakistan (SBP)

SBP は本部をカラチに置き、全国に 16 の地方事務所を展開。17,000 以上の銀行支店を監督しており、パキスタン全土をカバー。パンジャブ州には 7 つの事務所（ファイサラバード、ムルタン、ラホールなど）を構え、Chief Manager が管轄地域の責任者。ラホール事務所は人員・規模・業務量の面で SBP 最大級の拠点。

Banking on Equality 政策¹³は 2021 年に開始されたが、その 10 年以上前から金融包摂に取り組んできた。SBP が掲げるのは、単なる女性支援ではなく「社会的弱者の公平で持続的な成長」。女性は主要セグメントであるが、トランスジェンダーや障がい者も政策のターゲットである¹⁴。具体的な目標として、SBP の監督下にある銀行に対して、顧客窓口の 75%に Women Champions を配置すること、職員の 20%を女性とすること、女性向け金融商品を開発すること等を課した。各銀行の金融包摂活動を評価・結果を公表することで、銀行間の競争を促すスコアリングモデルを導入。

女性起業家向け信用保証制度として、①担保不要（個人保証を推奨）、②政府が 60%まで損失を保証、③優遇金利（最大で 5%固定）、④長期貸付（最長 5 年、猶予期間最大 6 カ月）、⑤最

¹³ <https://www.sbp.org.pk/BOE/Index.html>

¹⁴ SBP からの聞き取りによる。脚注 18 のサイトにも「The Policy is based on five key pillars, which are essential to improve the financial sector's orientation towards women and transgender segments...」と記載。

大 5 百万 PKR の貸出、⑥イスラム金融にも対応した商品¹⁵を導入済み。リファイナンス方式（銀行が女性起業家に融資後、SBP から同額の資金を年利 0%で調達）であり、銀行にとって資本コストが不要。（パンジャブ銀行の商品と異なり）関心表明をして選定された 24 銀行で利用可能。当初は 6 地域に限定したスキームであったが、現在ではパキスタン全土で利用可能。但し、マイクロファイナンス銀行は使用不可であり、商業銀行による SME 向けスキーム。

(11) HBL Microfinance Bank

HBLMfB は、2002 年 4 月にパキスタン初の民間マイクロファイナンス銀行として設立された。顧客数は約 400 万人、全国に 225 拠点を構え、830 億 PKR 程度の貸付残高を有するパキスタン最大のマイクロファイナンス銀行。2012 年に JICA が出資し、継続して非常任取締役を派遣中。

女性起業家支援としては、FBLT（JICA パキスタン事務所主管の基礎調査）を通じて、女性の金融アクセスの課題や成功事例を蓄積し、商品設計や事業モデルに反映。成果としては、女性家内労働者 500 名を対象にビジネス開発・ファイナンシャルリテラシー等の研修や、ローンを提供（157 名に 1,700 万ルピーの融資実績）。

SBP が掲げる Banking on Equality Policy（2021 年）の下、National Financial Literacy Training（NFLT）が提供されており、パンジャブ州の中部地域において HBLMfB は 2024 年に 10 回程度の研修機会を提供（各回 40-50 名が参加）。パンジャブ州全体では約 2 倍の研修機会が提供されたと試算される。NFLT の研修教材は、SBP が用意した教材をカスタマイズして使用している。NFLT の対象者を選定する際には、HBLMfB として新規顧客を開拓したいエリアから選定している。リソースパーソンを見つけ出し、そのネットワークを生かして関心のある潜在的な顧客に集まってもらい、NFLT を提供している。NFLT は、各回 30 から 45 分程度で HBLMfB が提供している金融サービスを紹介する内容であり、終了時にはトレーナー（HBLMfB 行員で、SBP による認証を受けたマスタートレーナー）の連絡先を共有して、関心を持った潜在顧客に金融アクセスの機会を提供している。

女性向け金融商品・サービスとして、規制が緩和されて、MfB が提供できるローンサイズが 300 万 PKR から 500 万 PKR に増額された。しかし、HBLMfB が対象とする顧客は家内労働者が一般的で、Mashal（FBLT を通じて開発した女性向けマイクロローン商品¹⁶）のローンサイズは最大でも 15 万 PKR。パキスタン中銀と Karandaaz が協力して National Credit Guarantee Corporation（NCGC）による保証スキームを開発中。HBLMfB から NCGC に対して同スキームを活用する最初の銀行となりたい旨を伝達済み。

マイクロインシュランスとして、保険会社から保険証券を購入して、ローン提供時に任意で付帯できる商品を用意。クレジット連動型生命保険、資産保険（車両や住宅ローン時に適用）がラインナップ。生命保険も提供していたが現在停止中。その他、農作物保険、家畜保険はパキスタンの農家が保険付保をコストと捉えており、成功していない。家畜保険は一定程度機能しているが、農作物保険は商品開発に必要なデータが十分取得できておらず、コスト高となっており成功していない。

¹⁵ <https://www.sbp.org.pk/Incen-others/pdf/maximum.pdf>

¹⁶ 個人保証または第三者保証の提供により担保不要としている点が特徴（<https://www.hblmfb.com/women-financial-services/mashal-finance>）。

(12) Mobilink Microfinance Bank Limited (MMB)

MMB は、2012 年 4 月に設立されたマイクロファイナンス銀行で、金融包摂における革新的なアプローチ（例：JazzCash）をパキスタン全土で展開。イスラマバードに本社、全国に 114 の支店を構える。全支店に Women Champion¹⁷を配置して、女性顧客対応を充実させている。2024 年末時点で、（JazzCash を含めた）口座数は 4,920 万、借入人 407 万人。PMN の 2023 年レポート¹⁸によると、MMB は借入人数パキスタン最大である一方、貸付残高では第 3 位（HBLMfB が第 1 位）。

Veon Microfinance Holdings B.V.が MMB の 99.99%の株式を所有し、最終的な親会社は VEON Holdings Limited。VEON はオランダ上場企業であり、世界的な通信・デジタルサービス企業グループ。JazzCash は 2023 年の Karandaaz による調査¹⁹において、デジタルウォレット利用者の 56% から支持を集め（使いやすさ（45%）、周囲で使用されていること（44%）が支持の理由）、2 位 EasyPaisa32%（取引手数料の安さ（44%）、取引のスピード（42%）が支持の理由）、HBLKconnect7%を大きく引き離している。

女性起業家支援として、農村部を対象に SBP のガイドラインに沿いつつ、地域住民の状況に応じてカスタマイズした教材を用いたトレーニングを提供。2024 年には 20,000 名、2025 年は 10,000 名に対するトレーニング（主に対面）を提供予定。農村部では対面研修が有効であるため、講師が出向いて現地語にて集合研修を実施。スマホアプリ操作などデジタルリテラシー研修も行う。Care International との連携では、3 年間で 5 万人に対してトレーニングを提供。うち、3 万人に対してはローンを提供することを目標に掲げている（残る 2 万人には貯蓄サービスを提供）。金融口座開設により 250PKR が口座に入金され、ファイナンシャルリテラシー研修受講で 250PKR を支給するといったインセンティブを付与して金融包摂の促進を図り、昨年は Care International との連携で 20,000 口座を、USAID との連携により 6 カ月で 15,000 口座を新規に開設した。障がい者やトランスジェンダーに対する研修も提供。CIRCLE とは対話を重ねており、MMB としては連携に前向き。

女性スタートアップに対する支援（Women Inspirational Network (WIN) Incubator Program）を 2023 年にイスラマバードにおいて開始。第 1 コホート（3 か月間）の 13 名は既に卒業し、卒業時にはピッチイベントを開催して優勝者にシードマネー100 万 PKR を提供。現在第 2 コホートのプログラム実施中。昨年の優勝者は「廃プラスチックからエコブリック製造」を行う大学生起業家。毎週 1 回の対面授業（マーケティング、投資家対応、事業成長、資金調達など）に加えて、業界の専門家による講義やメンタリングを提供。また、2024 年に完全オンラインによるスタートアップピッチコンテスト（Innovation Challenge）も行い、移動制約や地方の女性も対象にした活動も実施。上位 2 チームに各 50 万 PKR の賞金が与えられた。本活動は、CARE International（および、Care International に拠出している MasterCard 財団）の資金提供に基づいており、MMB が外部コンサルタントを備上してプログラムを実施。

女性専用の金融商品では、100 PKR の initial deposit で口座を開設でき、市場金利より 1%低い

¹⁷ 女性の金融包摂や女性起業家支援を推進するために、トレーニングを受けた女性担当者。

¹⁸ https://www.pmn.org.pk/storage/publications/1737966657_PMR_Report_2023_Final.pdf

¹⁹ <https://krndevelop.wpenginpowered.com/wp-content/uploads/2023/08/K-FIS-Narrative-Report-1.pdf>

金利優遇ローンを提供。また、JazzCash との連携に基づき、金利優遇の代わりにスマートフォンを無償提供するオプションも用意（500 台供与済み）。主な金融商品としては、ゴールド担保ローンや家畜・農機具・種子等の調達に係る農業ローン。ローンサイズは、5 万～35 万 PKR が unsecured（担保なしの為、金利高い）、35 万～50 万 PKR が secured（金利、家畜などを担保）。担保なしの起業向けローンは限定的で、現状は農村の家計ニーズが中心（ポートフォリオの 70% が農業、また、27%が女性）。

JazzCash では、ナノローン（5,000～50,000 PKR）も提供。貸出限度は各回 500～30,000PKR、融資期間は最大 8 週間で、第 1 週 8%/週から第 8 週には最大 25%/週に金利が上昇する。JazzCash 上の利用履歴に基づき信用スコアを算出する AI クレジットスコアリングを開発中。携帯アプリでは、女性向けの User Interface を設計（女性ログイン時に自動切換え）。JazzCash と連携して SIM 登録支援も提供。無料のオンライン診療（OPD：Outpatient Department）も提供。

(13) Kashf Foundation

Kashf Foundation はマイクロファイナンスサービス（MFI）を有する非営利団体で、国内 3 州とバロチスタン州の一部地域に 422 の支店でおおよそ 90 万人（全て女性）の顧客を持つ。4,500 人以上のスタッフがフィールドにいる。組織階層としては、現場レベルから Business Development Officer、Branch Manager、Area Manager、Regional Manager、Operations Head、CEO となっている。組織のジェンダー比としては 50:50。支店レベルでは、1)金融サービスの提供、2)能力強化サービスの提供に大きく分けられる。236 名の専門トレーナー（金融、経営、ジェンダー、妊産婦等）が所属（業務委託契約）している。12 名の本部スタッフが教材開発やモニタリングを担当。1 つの支店が半径約 10-15km のエリアをカバー（1 支店あたり約 1,500 名の女性顧客）。Kashf Foundation の資金源は様々であり、一例として、国際機関としては、Global Affairs Canada から非金融サービスに関する資金提供を受けている。

研修プログラムについて、金融リテラシー研修は 1)基礎金融リテラシー研修（全融資顧客必須、約 1 時間）、2)金融管理研修（既存顧客で事業運営者、約 3.5 時間、家計予算と事業予算の区別、交渉スキル、貯蓄方法、債務管理など）に分けられる。ビジネス管理研修は 1)基礎ビジネス管理研修、2)上級ビジネス管理研修、3)スキル開発研修に分けられている。研修手法としては、地域に住む女性の低い識字率を踏まえた視覚的手法（絵、図表、ストーリーテリング）、動画活用（成功事例紹介）、ゲーム要素を含む参加型学習を取り入れている。上記に加えて、新しいプログラムとして若者（18-28 歳、男女両方）を対象とした起業家育成支援を計画している。ビジネスにおける digitalization に関する研修など。

(14) パンジャブ銀行(Bank of Panjab)

パンジャブ銀行（The Bank of Punjab）は、パンジャブ州政府が過半数の株式を保有する政府系銀行。1989 年にパンジャブ州議会の法律により設立され、ラホールに本拠地。起業家や中小企業（SMEs）を支援する無利子融資制度「Asaan Karobar Finance」と「Asaan Karobar Card」の適用条件や特性は以下のとおり。

Asaan Karobar Finance（asaan-karobar-finance）：中小企業向けの無利子融資制度。事業の新規

立ち上げや拡大、近代化、運転資金の調達などを支援。

表 2-4 パンジャブ銀行の無利子融資制度概要

項目	Tier 1 (T1)	Tier 2 (T2)
融資額	100 万～500 万 PKR	600 万～3000 万 PKR
担保要件	個人保証	担保要
返済期間	最大 5 年	最大 5 年
利率	0% (無利子)	0% (無利子)
処理手数料	5,000 PKR	10,000 PKR
据置期間	新規事業：最大 6 ヶ月 既存事業：最大 3 ヶ月	新規事業：最大 6 ヶ月 既存事業：最大 3 ヶ月

対象者：

- 年齢：25～55歳
- 居住地および事業所在地：パンジャブ州内
- 有効なCNIC（身分証明書）およびNTN（納税者番号）を保有
- FBR（Federal Board of Revenue、連邦歳入庁）に登録済みで、信用履歴に問題が無い
- 事業所を所有または賃貸していること
- 年商：小規模企業は最大1億5,000万PKR、中規模企業は1億5,000万～8億PKR

Asaan Karobar Card (asaan-karobar-card)：小規模起業家向けのデジタル SME カード。最大 100 万 PKR のリボルビングクレジットを無利子で提供。

融資条件：

- 最大融資額：100万PKR
- 貸付期間：3年間
- リボルビングクレジット期間：最初の12ヶ月
- 返済開始：カード発行から3ヶ月の据置期間後、24ヶ月間の均等月次返済
- 利率：0%（無利子）(jbms.pk, techmag.com.pk)

対象者：

- 年齢：21～57歳
- 居住地および事業所在地：パンジャブ州内
- 有効なCNICおよび申請者名義の登録済み携帯番号を保有
- 既存または新規の小規模事業を有すること
- 信用履歴に問題が無いこと
- 申請者および事業ごとに1回のみ申請可能

(15) DigiKhata

DigiKhata はスマホアプリを通じた起業家支援サービスを提供するスタートアップ企業で、2020 年に PWC での勤務経験がある会計士 2 名により共同設立された。シンガポールに登記上の拠点があり、パキスタン国内に 4 拠点（イスラマバード、ファイサラバード、ラホール、カラチ）と 75 名の従業員（50%は女性）を有する。加えて、500 名以上の現地営業チームがユーザー拡大に従事している。

これまでの資金調達額は約 300 万ドル。スマホアプリの DigiKhata はパキスタン在住者に以下の機能を無料で提供している。複式簿記記帳、顧客管理台帳、スタッフ管理、デジタル請求書発行、在庫管理、e-commerce（商品のオンライン販売）など。SMS 連携による取引通知、音声入力による帳簿記録、請求書スキャンによる自動仕訳、銀行明細スキャンによる自動記帳などでユーザーの利便性を高めている。現在の総アクティブユーザーは約 100 万人（パキスタン国内に 90 万人、海外に 10 万人）。そのうち女性起業家は約 5 万人（全ユーザーの約 5%）。ユーザーの顧客総数は約 1,500 万人で、20 以上のビジネスセグメントとパキスタン全土 400 以上の都市をカバーしている。会計ソフト市場でのマーケットシェアは 30%以上。

DigiKhata の収益モデルに関して、パキスタン最大のソフト POS プロバイダーとして QR コード、クレジットカード、デジタルウォレット、銀行振込などに対応し、オフライン店舗 5 万店舗以上、オンライン店舗約 1 万店舗で利用できる。1-3%のマーチャント手数料を得ている。加えて、NBFC（Non-Banking Finance Company）ライセンスを取得し、2024 年に総額 6 bil PKR の融資を実行した。融資規模としては 10 万-50 万 PKR で、実質年利 24-26%程度。

現状の収益構造としては、決済事業 70%、融資事業 23%、海外ユーザーのアプリサブスク 7% ほどとなっており、今後は融資事業による収益が高まる見込み。当初のビジネス計画としては、優れたデジタル商品を開発すれば導入を希望する金融機関がいると見越していたが、実現しなかった。結果として、自ら収益を得る必要が生じ、まずは Bank of Panjab のライセンスを使用して決済事業を立ち上げ、融資事業にも参入した。Bank of Panjab の場合は、ちょうど決済システムの導入時期に連携できたため、DigiKhata のプロダクトを組み込んだ決済システムを構築できた。

Kissan Card（農業補助金²⁰）の付与ではパンジャブ州政府と提携し、農業資機材販売店での補助金活用を 100%デジタルで実行した。また、州政府が計画中の Ration Card（向上労働者向け食料補助）では、食料品店 10 万店舗の登録を推進中で、食料補助のデジタル化による汚職防止と透明性向上を実現する。

現状の DigiKhata 利用者の女性起業家は e-commerce 分野に集中している。在宅勤務が可能なビジネスモデルを好む傾向が観察され、彼女らへの営業訪問時もしくは彼女らによる DigiKhata の営業拠点訪問時には男性家族の同伴が必要となるケースが多い。過去には Karandaaz と提携して女性起業家向けのキャンペーンを実施した。また、WCCI 主催のセミナーで研修を担当したこともある。

新しい法律により e-commerce に従事する事業者は全て事業登録が必要となった。その結果、16%の sales tax（売上税）が全ての e-commerce 取引に課される。DigiKhata としては、この法改正が起業家に与える負の影響を軽減できるよう対策を検討している。

²⁰ <https://punjab.gov.pk/cm-kissan-card-scheme>

2.3.2 関係機関の女性起業家支援にかかる課題

関係機関の連携協力

女性起業家支援に限らず、パキスタンの各機関は連携協力にあまり積極的ではなく、独自に物事を進めたがる傾向にあることが関係者により示唆された。それぞれの機関には多くの教訓や知見があるのに広く共有されていない。また、2 機関間の合意（MOU 等）に基づく連携協力は見られるが、官民間わず多機関が参加する情報交換や政策提言の場（プラットフォーム）はあまり発達していない。加えて、女性起業家に対する研修機会の提供等において、実施機関（現地 NGO など）の執行能力不足も課題として挙げられる。例として、Karandaaz はこの課題に対応するために、マイルストーンベースの契約システムの適用、実施パートナーとの共創アプローチ、厳格なモニタリングと検証システムの構築と実施などを試みている。

女性起業家の特徴や制約への対応

パンジャブ州は地域により地理的特徴、文化、考え方が異なる。単一の訓練や手法を州全体に当てはめるのではなく、地域特性に応じたカスタマイズが必要となること、また、特に地方部における女性の移動制約を考慮し、女性の生活圏内で収入を得られる技能・コースを提供すべきであると関係者により示唆された。女性起業家が直面する課題として、多くが非識字であること、単独での移動が許されていないこと（単独での市場訪問が困難、公共交通機関利用の制約など）などが挙げられる。例として Kashf Foundation は、移動の制約や家族の理解といった課題に対して、研修をコミュニティ内で実施、市場視察時に男性家族同伴可とする、研修参加への家族による理解促進などを行っている。

金融アクセス（女性起業家側）

女性起業家個人名義の担保提供や保証人確保が困難である。また、銀行にビジネス口座（海外取引に必要）を開設するには収入証明等が必要であり、創業時点ではハードルが高い。更に、公的機関が主導する能力開発プログラムは技術研修に留まり、金融サービスに繋がる支援が十分では無く、研修で得られた技術や知識が起業家に十分に活用されずに金融アクセスの改善に繋がらない事案が見受けられる。このことから、支援プログラムでは金融サービスへのアクセスに関するコンポーネントを確実に盛り込むことが重要である。

女性起業家の金融リテラシー（数字の理解など）およびビジネス管理能力（財務会計、パートナーシップ形成、資源の活用など）が不足していることも大きな課題として挙げられる。また、女性起業家による金融アクセスへの期待値が非現実的なほど高い場合があり、マイクロファイナンスや銀行の手続きなどに関する理解醸成など、段階的な教育や準備が必要である。加えて、ローンの迅速な提供を期待する研修参加者が途中で離脱する事例もあり、支援対象者が忍耐強く記帳作業などを継続できるよう適切なメンタリング支援が重要。在宅労働者のような低所得層の女性が、いきなり高度な Incubation Center に参加するのは難しいため、地域の Community Center で基礎的な研修を受けてから、段階的に高度なスキルを獲得して成長していくためのシームレスな支援が必要である。

金融アクセス（金融サービス提供側）

金融機関側からすると、インフォーマルセクターの顧客層への融資はリスクが高い。Secured Loan を借りるために必要な担保について女性起業家に理解を促すとともに、ジェンダー視点を更に取り入れた金融商品の改善・開発が必要となる。また、ビジネス研修などを提供する支援機関と金融機関（マイクロファイナンス機関）との協力は難しいことが示唆された。一例として、CIRCLE はパンジャブ銀行およびアルファ銀行とパイロット活動（CIRCLE が支援する女性起業家と銀行の橋渡し）を実施したが、手続きや要求される書類が複雑のうえ、金融機関側が女性起業家に融資するというマインドセットになっていないことが認識されている。また、CIRCLE はマイクロファイナンス銀行 2 社（National Rural Support Programme MFB、Tameer MFB）ともパイロット活動を実施しているが、マイクロファイナンス機関との連携の方が、貸し手側が金利が高く収益性が高いことから融資に積極的なためパイロット活動を実施しやすい。CIRCLE は Access to Finance におけるキープレイヤーを招待して Round Table 会議を開催し、関係する支援機関、金融機関のパフォーマンスを可視化しようと試みている。

マーケットリンケージに関する支援

女性起業家による市場要求品質の理解と自身の差別化スキルが不足していることも課題であり、商品開発やマーケットリンケージの面でも女性起業家への支援ニーズは高い。一方で、支援機関が提供するマーケティング支援サービスは、マーケティング理論（ソーシャルメディアの活用を含む）の研修、各種展示会への出展支援や e-commerce 関連の出店支援などが主であり、商品開発に関する助言や、関連するサプライチェーンへの統合を推進する支援などの提供は十分ではない。

2.3.3 関係機関との連携可能性について

表 2-5 関係機関による女性起業家支援関連サービスの概要²¹

Institution	Public / Private	Own Trainers	Technical Training	Business Management Training	Financial Literacy Training	Digital Literacy Training	Support for Access to Market	Support for Access to Finance	Lending Services	Concrete Collaboration with
WRCI	PPP	No		●	●	●	●	●		WCCI, CIRCLE
CIRCLE	Private	Yes		●	●	●		●		WRCI, PVTC, WDD, Mobilink
HomeNet Pakistan	Private	Yes		●	●	●		●		JICA, SMEDA
TEVTA	Public	Yes	●	●				●		Bank of Punjab
PVTC	Public	Yes	●	●				●		CIRCLE
PSDF	Public	Yes		●	●	●		●		FCDO
TDAP	Public	No					●			CIRCLE, WCCI
WDD	Public	No		●	●	●	●			ADB, CIRCLE, ICCI, WCCI, SBP
Karandaaz	Private	No		●	●	●	●	●	●	Banks, NGOs, DigiKhata
HLB MfB	Private	Yes			●			●	●	JICA, SBP
Mobilink	Private	Yes		●	●	●		●	●	CARE, USAID, CIRCLE
Kashf Foundation	Private	Yes		●	●	●		●	●	
DigiKhata	Private	Yes			●	●	●	●	●	Banks, Punjab Province

表 2-5 で関係機関による女性起業家支援関連サービスの概要を示している。基礎的なビジネス管理に関する研修（財務やデジタルを含む）は多くの関係機関によりサービスが提供されており、研修モジュールも対面・オンラインともに充実していることが想定される。その一方で、女性起業家個別の事情に対応した金融アクセスとマーケットアクセスに関する支援は、現状で

²¹ 各機関との聞き取り結果により調査団作成。

は十分に発達しているとは言えない。金融アクセスに関する支援を提供している機関は多いが、多くの女性起業家のニーズに沿った支援の提供と、目に見える成果の達成には大きな課題がある。

2.4 他の国際援助機関の支援内容

アジア開発銀行（ADB）

パキスタンの女性起業家に対する ADB の主要イニシアティブは、「女性包摂的金融セクター開発プログラム(Women Inclusive Finance Sector Development Program)」である。このプログラムは、特に金融アクセスにおいて女性起業家が直面する政策的・実務的障壁の両方に対処するよう設計されている。2023 年 12 月からの第 1 フェーズ（総額 1 億 5,550 万ドル）に続いて、2025 年 6 月には第 2 フェーズが承認された²²。

- 総資金額：3 億 5,000 万米ドル（第 2 フェーズ：2025 年）
 - 3 億ドル：法制度改革を目的とした政策ベース融資
 - 5,000 万ドル：女性起業家への直接融資のための金融仲介融資
- 目的：信用へのアクセスの改善、ビジネストレーニングの提供、女性の経済参画を阻む法的障壁の撤廃を通じて、200 万人以上のパキスタン人女性に支援を届けること。
- 重点分野：女性の金融アクセス・資金調達の強化、女性中心の法制度・規制枠組みの構築、ビジネススキル・起業トレーニングの拡充、および金融セクターにおける包摂的雇用慣行の推進

これらの包括的な支援の一環として、WRCI や WDD の女性起業家インキュベーションセンター設立と運営も支援する。WEP 推進にかかる SMEDA への支援については、WE へのアウトリーチ活動、政策提言に関する活動、ビジネス開発、気候変動対策、輸出振興などに関心を示し、詳細について SMEDA と協議中。

外務・英連邦・開発省（FCDO）

FCDO は Revenue Mobilization, Investment and Trade (REMIT) プログラム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。財務大臣を議長とする Steering Committee が設置され省庁横断的に運営されている。当該プログラムは、Federal Board of Revenue (FBR) のデジタル化支援（女性納税者向け簡素化モジュールを含む）、投資委員会との規制改革（女性企業優遇）、貿易分野（Export Development Fund の再設計で女性輸出業者向け融資枠設置）、産業政策・新エネルギー車両政策でのジェンダー要素統合などの分野で政策支援を実施。WEP の起草にも貢献した。ADB や UN Woman とも政策策定段階で密接に協力している。High Level の Steering Committee に加えて、実務者レベルでの Working Group も設置した。

SMEDA への支援で設置予定の Women Entrepreneurship Platform について、同プラットフォームは、いわゆる Web サイトではなく、多目的エンゲージメントプラットフォームで、ネットワーキングとマーケットプレイス機能を有し、女性起業家支援に関連する連邦・州政府の既存制度やスキームの統合、女性向けインキュベーター情報の一元化、AI 機能による女性起業家の個別

²² <https://www.adb.org/news/adb-announces-350-million-pakistan-boost-role-women-economy>

プロフィール作成とインテリジェント（研修モジュールなど）のマッチング、Digital Youth Hub（150 万人の若者が登録済み）との連携などを図る計画である。パキスタンの女性起業家の現状に関する課題認識として、インフォーマル空間での「出会い」の場がないことが挙げられる。本プラットフォームの開発にあたって、業者の入札は 2025 年 6 月時点ですでに締め切られており、業者選定・契約開始後は 6-9 ヶ月で開発と運用開始を目論んでいる。運用当初は女性起業家同士（B to B）のマーケットプレイスとして機能する見込み。女性輸出業者の多くが高品質な製品を持ちながら、最小注文要件を満たす在庫規模を持たないという課題に対応し、共同ネットワーク、共同製造の促進を目指す。一般消費者向けのオープンマーケット機能は将来的な拡張として検討しており、プログラムの 2 年間継続期間中に第 2 フェーズとして実装予定。本プラットフォームは 360 度視点での場の提供を目指している。起業家研修などのモジュールも搭載できる予定であるが、単なるリスト化とダウンロードを可能にするだけでなく、AI により女性起業家の個別プロフィールに基づく研修モジュールを推奨できるような機能を持たせる。

第3章 プロジェクトの基本計画

3.1 プロジェクトの基本方針

3.1.1 プロジェクト名

和名： 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

英名： Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province

3.1.2 対象地域

シアルコット県とラホール県の各2カ所ずつ

3.1.3 協力期間

2026年1月-2030年12月（60ヶ月）

3.1.4 受益者

直接裨益者： パイロット事業に参加するパンジャブ州の女性零細起業家(※)、SMEDA 職員、バイヤー候補、金融・デジタルサービス提供者

最終裨益者： パンジャブ州内女性零細起業家

※ 年商3,000万PKR以下の女性零細起業家。特に500万PKR以下を考慮する。また、トランスジェンダーの起業家を含む。

3.1.5 プロジェクトの基本設計

本プロジェクトは、女性零細起業家への支援を強化することを目的としており、能力強化、金融アクセス、マーケット連携を含むジェンダー視点に立った支援を提供するとともに、パイロット事業を通じて、女性零細起業家のビジネスを向上させる包括的な支援パッケージを開発し、プロジェクト終了後もこの支援形態が継続して活用されることを目指す。

3.2 プロジェクトの実施体制

プロジェクトの実施体制イメージを以下に示す。

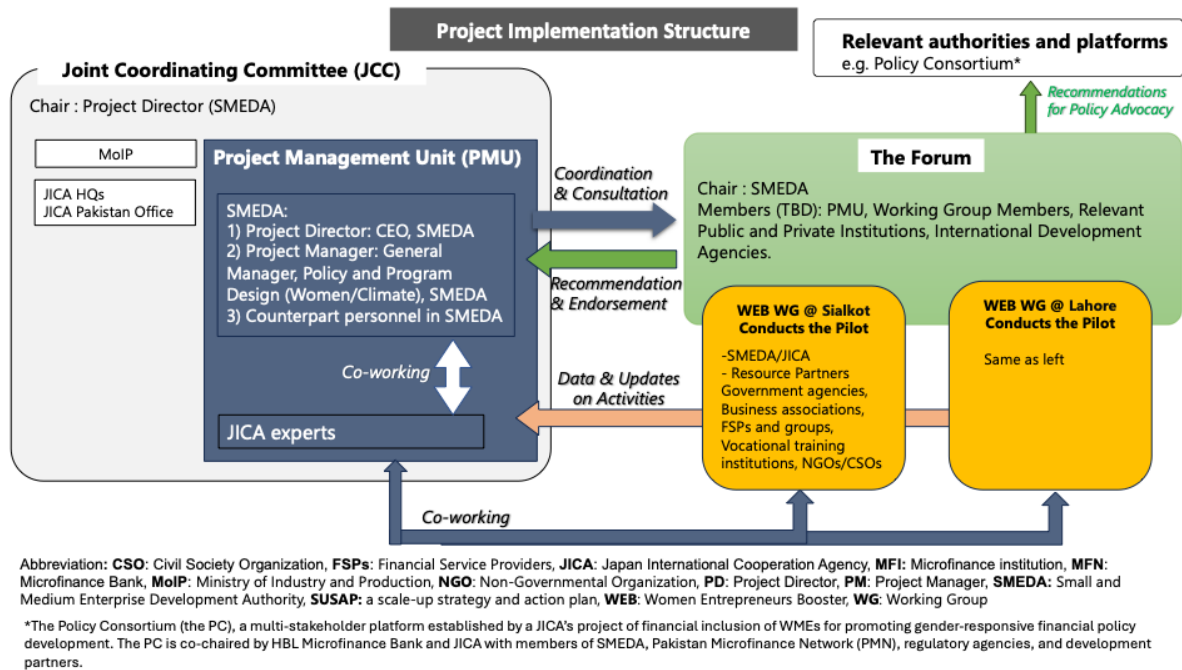


図 3-1 プロジェクト実施体制イメージ

3.3 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女性起業家支援パッケージ(Women Entrepreneur Booster Package: WEBPA)の適用を推進し、パンジャブ州における女性起業家(WE)の事業成長を促進する。

指標：

- WEBPA 実施のための予算計画が承認過程にある。
- 拡大戦略と行動計画（Scale-up Strategy and Action Plan: SUSAP）が所管当局による承認手続き中である。

3.4 上位目標

パンジャブ州全域の女性起業家(WE)が、女性起業家支援パッケージ（WEBPA）の恩恵を受ける。

指標：

- WEBPA の恩恵を受ける WE の総数（目標：xxx 人）
- 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)

*トランスジェンダーの起業家 (TE) は、WE の総数に含まれるが、別にカウントされる。WE 総数の xx%以上が TE であること。

3.5 成果及び活動

成果 1： WEBPA 開発のための試験的な取り組みを実施・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・グループであるフォーラムが機能される。

指標 1：

- フォーラム参加団体の数（目標：xx）
- SMEDA 職員とフォーラム参加団体のメンバーに提供された研修の数（目標：xxx）
- フォーラムの会合の数（目標：xxx）
- 活動 1-8 で確立されたメカニズムによるモニタリング評価の結果の中のポジティブな効果
- フォーラムによる WEBPA の承認
（*TE は別途カウントし、WE の合計に含める。）

活動 1-1: WEs ブースターパイロット（以下「パイロット」）の実施における SMEDA のパフォーマンス強化の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。

活動 1-2: ジェンダー啓発を含む SMEDA 職員向け研修など、1-1 で特定された取組が実施される。

活動 1-3: 1) WEs にとって市場へのリンケージ機会が高いセクター及び各セクターでの潜在的なパイヤーの特定、2) 4 ヶ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、SMEDA と JICA の専門家による産業分析が行われる。

活動 1-4: 1-3 に基づき、各パイロットサイトにおいて、TE を含む WE の能力とニーズを把握する調査が行われる。

活動 1-5: 1-3 と 1-4 に基づき、SMEDA と JICA の専門家によって、1) 各ターゲットサイトでの WEB パイロット、2) パイロット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。

活動 1-6: MOU やその他の方法を通じて、パートナー候補と合意される。

活動 1-7: 各県の WG とフォーラムの両方が設立される。

活動 1-8: フォーラムの議論にパイロット事業の状況に関する必要な情報を提供すべく、JICA チームと SMEDA により、パイロット事業のインパクト評価を含めたモニタリング評価（M/E）のメカニズムが設立される。

活動 1-9: 成果 2、3、4 で実施されたパイロット事業の関連資料、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。

活動 1-10: パイロット活動から策定された提言は、可能であれば、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： WE は、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の提供を受ける。

指標 2： インキュベーション前の段階で研修を受けた WE の数（目標：2,000 人（未定））。

WE 全体の xx%以上が TE。)

(*TE は別途カウントし、WE の合計に含める。)

- 活動 2-1: 1-5 に基づき、1) 選考プロセス、2) 対象セクターに向けた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段階に向けた WE 選考の手順と基準から成る、プレ・インキュベーション支援プログラムが設計される。
- 活動 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。
- 活動 2-3: ピア・メンタリングの仕組みが整備される。
- 活動 2-4: 1-3 で特定されたサイトの都市部および農村部において、本プログラムの啓発が実施される。
- 活動 2-5: プレ・インキュベーション支援プログラムが、合計 4 サイトで少なくとも 20 バッチの WE を対象に展開され、継続的に改善される。
- 活動 2-6: 成果 1 で設定した M/E メカニズムに基づき各バッチの成果を分析する。
- 活動 2-7: 各バッチでは、プレ・インキュベーション研修の終了時に、インキュベーション段階に進む WE が、2-1 で設定された基準に沿って選定される。

成果 3: 事業成長のために、より価値の高い市場にアクセスするため、WE 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ている。

指標 3:

- インキュベーションとマーケット・リンケージの支援を受けた WE の数 (目標: xxx 社)
- xx%の WE が事業を yy%以上成長 (例: 売上高、純利益)

(*TE は別途カウントし、WE の合計に含める。)

- 活動 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。
対象: 1) 2-6 の WE、及び 2) 潜在的なバイヤー／パートナーと産業
- 活動 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。
- 活動 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 つのサイトで少なくとも 20 バッチ展開される。
- 活動 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、その分析結果は、WEBPA 開発のために成果 1 で確立された M/E メカニズムに反映される。

成果 4: WE は、事業成長のための金融へのアクセス改善のために、個別の支援とサービスが提供される。

指標 4:

- 金融へのアクセスを改善するための支援とサービスを受けた WE の数 (目標: xxx 社)
- xx%の WE が金融へのアクセスを改善 (例: 財務記録、信用履歴など)

(*TE は別途カウントし、WE の合計に含める。)

- 活動 4-1: 利用可能な金融およびデジタル・ソリューションの情報集約に向けた分析が行われる。
- 活動 4-2: 情報集約されたソリューションで適切なサービスを、WE 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。
- 活動 4-3: 1-5 を踏まえ、4-2 で設計した仕組みを活用し、WEs 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。
対象: 1) 2-6 の WE、及び 2 フィンテック企業を含む金融サービス提供者
- 活動 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。
- 活動 4-5: 2-6 の WE とフィンテック企業を含む金融サービス提供者を対象に、金融包摂プログラムが展開される。
- 活動 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 で確立された M/E メカニズムに反映される。

成果 5: フォーラムで SUSAP 実施の同意が得られる。

指標 5: SUSAP の最終案がフォーラムで承認される。

活動 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拡大戦略と行動計画 (SUSAP) を策定するべく、SMEDA と JICA 専門家間で分析が行われる。

活動 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。

活動 5-3: フォーラムメンバー間の協議及び協議の内容を踏まえた改訂を通じて、SUSAP の最終案が策定される。

活動 5-4: SUSAP がフォーラムで発表され、承認される。

活動 5-5: SUSAP は SMEDA により所管当局に提出される。

3.6 投入計画

日本側

① 専門家派遣 (合計約 77MM)

- チーフ・アドバイザー／女性の起業とビジネス開発
- 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・レスポンスな組織開発

② 現地コンサルタント

③ 専門家派遣および現地コンサルタント雇上に関連する経費

④ プロジェクト実施関連経費 (パイロット事業を含む)

⑤ CP の本邦・第三国研修

⑥ プロジェクト実施に必要な機材

パキスタン側

① CP

- Project Director／SMEDA 長官
- Project Manager ／ SMEDA 部長 (General Manager, Policy and Program Design (Women/Climate))
- Counterpart Personnel／SMEDA 関係職員 (Deputy General Manager and Assistant Manager, Policy and Program Design (Women/Climate), District Officers)

② 設備

- 執務室 (SMEDA ラホール事務所内：什器、プリンター等を含む)
- 研修室 (必要に応じて)

③ 光熱水費等

④ SMEDA 関係職員の旅費・日当

3.7 前提条件及び外部条件

事業実施のための前提

- 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。
- SMEDA がプロジェクトの実施に必要な人員を配置し、予算を確保する。

プロジェクト目標達成のための外部条件

- パキスタンの政治・経済情勢は、プロジェクトの実施が不可になるほど悪化しない。

3.8 今後の評価計画

今後の評価に用いる主な指標

3.3-3.5 項のとおり

今後の評価計画

- | | |
|--------------|--------|
| • 事業中間時点 | 中間レビュー |
| • 事業終了 6 ヶ月前 | 終了時評価 |
| • 事業終了 3 年後 | 事後評価 |

3.9 プロジェクト実施上の留意事項

3.9.1 ターゲットとなる女性起業家

本プロジェクトは女性零細起業家を対象とし、SMEDA が暫定的に定義する WE（年間売上高 3,000 万パキスタンルピー以下で事業を営む者）のカテゴリーとする。その中でも本プロジェクトは、事業成長への自発的な意欲があり、より高付加価値市場への参入の見込みが高い WE に焦点を当てる。ただし、年間売上高 500 万パキスタンルピー以下の WE 層を特に考慮する。この層の多くはインフォーマルの形式で働いており、能力開発の機会が限られている。

3.9.2 プロジェクトの基本コンセプト

本プロジェクトは、WE の事業成長を促進し、プロジェクト期間中およびそれ以降での適用を推進するための包括的な支援・サービスを提供する「女性起業家ブースターパッケージ（WEBPA）」を開発する。本プロジェクトは、バックキャストリング計画手法を用いた市場主導かつジェンダーレスポンスアプローチを採用する。WE が市場の需要に応じた生産・供給を行うことを奨励し、同時に事業体がより社会的・ジェンダー責任を果たすよう支援する。

WE に対して包括的な市場主導かつジェンダーレスポンスの支援・サービスを提供するため、SMEDA 以外の官民組織も動員する必要がある。したがって、成果 1 の下で、マルチステークホルダーフォーラム（「フォーラム」）を設立し、WEBPA の開発・推進のためのフォーラム内の活動を調整する SMEDA の能力開発とともに実行に移す。本プロジェクトは、特定されたパートナー機関とのパイロット事業運営枠組みについても協議し、必要に応じて MOU または協定を締結する。

成果 2、3、4 は、WEBPA を開発する女性起業家ブースターパイロット（WEB パイロット）の一部である。成果 2 は、インキュベーション段階に備えるための WE の基本的な事業能力とマインドセットを向上させるプレ・インキュベーション段階での活動を対象とする。成果 3、4 は、プレ・インキュベーション段階の終了時に実施される選考で選抜した WE のためのインキュベーション段階での活動を対象とする。成果 3 は、WE がより高付加価値市場にアクセスできるよう促進し、成果 4 は、WE が高付加価値市場への参入に財政的に準備できるよう金融包摂を強化する。成果 5 は、プロジェクト期間を超えた WEBPA の適用のための拡大戦略・行動計画（SUSAP）を策定し、WEBPA の利益がパンジャブ州全域の WE に拡大されるようにする。

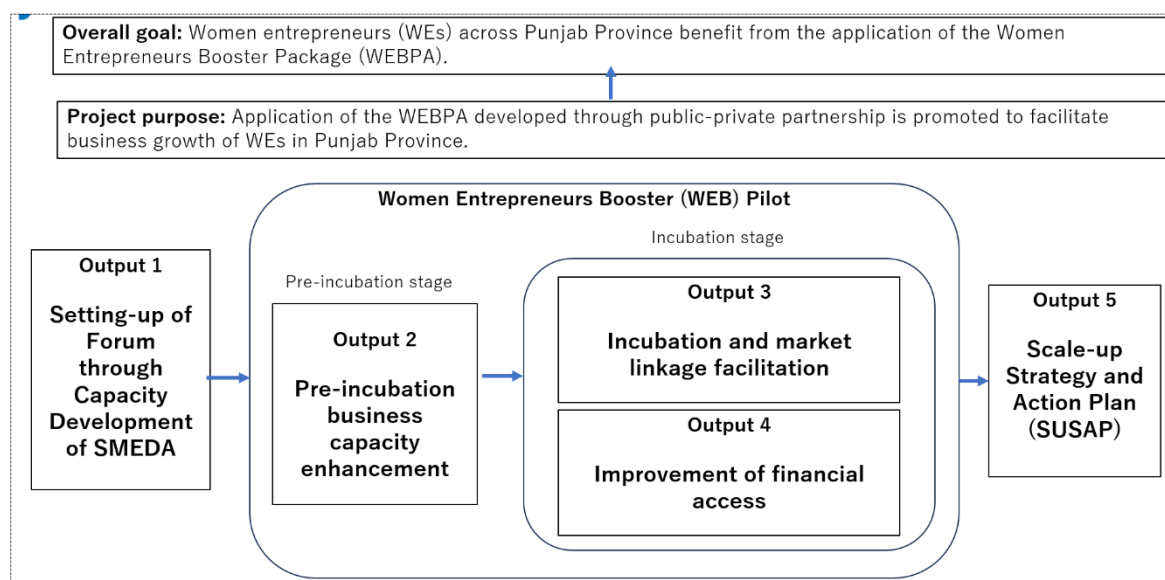


図 3-2 プロジェクトの基本コンセプト

3.9.3 パイロット事業

パイロット県・サイト：パイロット県はシアルコット県とラホール県で、それぞれに 2 箇所のパイロットサイトが選定される。プロジェクト期間中、ムルタンを含む他の地区の SMEDA 職員や

女性商工会議所（WCCI）などの主要ステークホルダー組織の職員がパイロット拠点を訪問するスタディツアーを開催する可能性がある。スタディツアーの成果は、プロジェクト終了後にラホールとシアルコットのパイロット拠点外地域や他の地区での WEBPA 適用を強化するために SUSAP に反映される可能性がある。

パイロットアプローチ：パイロットは市場主導かつジェンダーレスポンスアプローチを採用し、その計画はバックキャスト方式で策定される。WE にとって高い市場連携機会が存在する産業セクターが、潜在的な購入者・顧客とともに特定され、こうした人々や事業体が WE から購入する可能性のある製品・サービスに対する期待と要求を把握する。

- プレ・インキュベーション・プログラムとインキュベーション・プログラムの両方が、特定されたセクターと潜在的な購入者・顧客の要求と期待を満たすようにパイロットで設計・実施される。
- 本プロジェクトは、WE にサービスとサプライチェーン統合機会を提供する事業体に対し、ジェンダーレスポンスな企業文化と実践を醸成し、事業運営をより社会的責任があり女性の状況を考慮したものにするよう支援する。選択される産業セクターの少なくとも 1 つは、伝統的に男性領域のセクターとし、そのようなセクターへの女性の参加・参入を奨励することで産業と女性に変革的な影響を与える。これには家具産業が含まれ、調査団はいくつかの協力可能性のある企業を特定した。

パイロットでのバッチ数：パイロット事業では、合計 4 箇所のパイロットサイトで少なくとも 20 バッチの女性起業家が受け入れられ、プレ・インキュベーション・プログラムとインキュベーション・プログラムを受講する。本プロジェクトは各バッチの成果を評価し、パイロットのアプローチを改善しながら、最終的に WEBPA を創り上げる。パイロット事業を通じて到達する女性の目標数は約 2,000 名（20 バッチ×100 名の WE）と想定されるが、正確な数はプロジェクト開始後に、対象セグメントを特定し、研修枠組みを考慮して決定される。成果 1 によって設定され、WEB パイロットの実施を通じて調整される可能性のあるバッチ期間は、合計で 6 ヶ月を超えてはならない。

インパクト評価：パイロット事業の中間段階で、パイロットの効果性と影響を評価するためのインパクト評価が実施される。

3.9.4 成果 1 – SMEDA の能力開発とフォーラムの形成

活動 1-2 における SMEDA 職員の研修には、定期的な記憶喚起を含むジェンダー啓発セッションが含まれる。参加者には関連する SMEDA チームが含まれ、活動 1-7 で形成される予定のパイロット WG のメンバーを含むステークホルダーに対し、ジェンダーとトランスジェンダーの人々についての意識の向上と理解を促進し、指導を提供できるようにする。研修は、ジェンダー視点に立った事業管理、事業ステークホルダー間のジェンダーに基づく権力関係、無意識の偏見、トランスジェンダーを含むマイノリティ女性が直面する課題を対象とする。また、女性フレンドリーなサービスや製品の開発、ジェンダー平等な職場の促進など、効果的なジェンダー変革的事業実践を強調する。

活動 1-7 の下で設立されるフォーラム：フォーラムメンバーはプロジェクト開始後に決定されるが、フォーラムは 1) SMEDA の代表者、2) パイロットの実施に従事するその他の官民組織、

3) WEBPA が最終確定された際にその推進において重要な役割を果たすその他の関連団体から構成される。フォーラムの機能には以下が含まれる：

- パイロット事業の計画と実施に関する助言を行うこと
- パイロット事業の進捗と成果をフォロー・レビューすること
- パイロット事業の設計とアプローチの改善を助言すること
- WEBPA と（もしあれば）政策・制度改革の提言の最終確定時にレビューし、承認すること
- プロジェクト期間中およびそれ以降の WEBPA の適用を推進すること、および
- SUSAP を協議し、承認すること。

フォーラムの構造と基本規則は活動 1-5 で策定される。

3.9.5 成果 2－プレ・インキュベーション研修

活動 2-1 の「基本的事業管理に関する研修」では、以下を含めることを検討する：

- 女性起業家精神とリーダーシップ開発（ジェンダー意識向上、包摂的事业、トランスジェンダーの人々に関する知識を含む）
- 女性のライフコース管理（女性の人生におけるジェンダー障壁や、男性領域とされるセクターへの参入可能性に対する心理的制限及び無意識の偏見への対応含む）
- 職業倫理と時間管理
- 金融・デジタルリテラシー
- 商品開発とマーケティング
- 事業運営と人的資源管理
- 財務管理
- 事業と気候変動、および
- 新たな産業・市場に参入する WE が利用可能な事業機会の紹介。

活動 2-1 の「対象セクターの技術スキル」は、潜在的な顧客の要求基準を満たし、購入に値すると見なされる商品を生産するための主に生産技術の開発を包含する。研修は、新しい教材を開発するのではなく、既存の教材とステークホルダーを最大限活用する。本プロジェクトは各パイロット拠点のパートナー組織と教材を特定・選択し、必要に応じて WE 向けに内容を調整する。

研修プログラムは、WE に対し 2 段階のメンタリングを提供する：1) 「カウンセリングメカニズム」と 2) 「ピアメンタリングメカニズム」。

活動 2-2 のカウンセリングメカニズム：カウンセリングメカニズムは、WE の研修プログラムからの早期・不必要な脱落を防ぐため、継続的な心理面での支援、コーチング、一般的指導を提供することを目的とする。WE がプレ・インキュベーション段階からインキュベーション段階への円滑な移行を促進し、WE が満足して全プログラムを完了できるよう支援する。

活動 2-3 のピアメンタリングメカニズム：ピアメンタリングメカニズムは、心理的に安全な空間を提供し、専門家の助けを必要としない軽微な問題についてピアメンターの支援を通じて参加者のモチベーション維持と効果的な学習を支援することを目的とする。ピアメンターは、参加

者の中で高いリーダーシップと共感力を示す個人、または新しい研修生を支援し、経験を共有することに熱心な修了者とするを想定している。

研修は、女性起業家の研修へのより良いアクセスを促進するため、ジェンダー視点に立って設計・実施される。研修にアクセスするトランスジェンダー起業家の心理的安全性を確保するため、研修には反差別原則の適用と、関連する専門知識を持つ市民社会組織（CSO）の参画により参加者のトランスジェンダーの人々に対する理解を促進することが含まれる。

活動 1-9 では、インキュベーション段階（成果 3 と 4）に選択される女性の数は、各バッチで 25 名を上限とする。

3.9.6 成果 3 – インキュベーションと市場連携

マーケティングとサプライチェーン統合に関する JICA 専門家は、WE に対し製品開発とマーケティングについてテラーメイドの助言を行う深い専門知識を有することが期待される。当該専門家は、ブランディング、デザイン、味（食品の場合）、包装、価格設定、品質管理、電子商取引、デジタルマーケティングなどを含む商品開発とマーケティングの様々な側面を考慮し、包括的な方法で助言を提供できることが望ましい。

輸出市場への参入または拡大を希望する WE に対し、本プロジェクトはそのような機会を WE が捉えられるよう支援する。支援には、WE が TDAP の輸出促進プログラムにアクセスできるよう、事業登録、必要な認証取得、銀行口座開設などのそのプログラム参加の資格要件を満たす支援が含まれる可能性がある。そのような要件を満たすための支援は、必要に応じて成果 3 の活動に含まれる。

本プロジェクトは、WE の商品とサービスの潜在的な顧客となる事業者に対し、例えばコミュニケーション、契約締結、報酬と支払いなどの方法において、事業運営におけるジェンダーレスポンスの度合いを評価し、強化する機会も提供する。

既存の IT プラットフォーム（例：CIRCLE Women Association が運営する WhatsApp プラットフォーム）と、SMEDA のイニシアティブにより設立される新しい WE プラットフォームは、ビジネスマッチング、サプライチェーン統合、オンラインマーケットプレイスでの B to C 事業機会の獲得の目的で十分に活用されるよう留意する。

3.9.7 成果 4 – 金融アクセス

成果 4 の活動は、WE が必要とし、求めているものと、金融サービス提供者が提供しているものとの間に存在するギャップを埋め、WE の金融・デジタルソリューションへのアクセスを改善することを目指す。ギャップを埋める試みにおいて、需要側、すなわち WE、と供給側、すなわち金融・デジタルサービス提供者の両方にアプローチする。

基礎的な作業として、本プロジェクトは利用可能なサービスに関する情報をジェンダーの視点から収集・生成、集約、分析することを試みる。このような作業に基づき、情報を継続的に更新するメカニズムの設定が検討される可能性がある。このメカニズムは、WE が自身の事業・生活状況に適した最も適切なサービスを選択できるようにし、そのプロセスはプレ・インキュベーション段階とインキュベーション段階で WE に提供される指導と相談によって支援される。

需要側の介入には、金融サービス提供者の要件を満たすことができなかったためにアクセスできなかったサービスを効果的に活用できるようにするため、個々人の WE に対するテラーメイドの支援の提供が含まれる。これには、事業計画と財務諸表作成、事業登録における支援も含まれる可能性がある。

供給側の介入には、金融サービス提供者が女性中心のアプローチを取ることを奨励するため、業界団体やネットワークプラットフォームでの対話の機会提供が含まれる。これには、選定されたサービス提供者がサービスを改善するか、WE のニーズに応える新しい金融商品を開発することで WE 市場に参入または拡大することを支援する活動が含まれる可能性がある（民間サービス提供者と国家信用保証公社との協力による保証付きローンの開発の可能性を検討することも視野に入れる）。

3.9.8 成果 5 – 拡大戦略・行動計画（SUSAP）

拡大戦略・行動計画（SUSAP）は、①WEBPA の他県・他サイトでの適用、②本プロジェクトにおけるパイロット活動のサイト内も対象に、他業種への拡大を実現するためのロードマップを指す。これには、活動内容、実施責任機関、タイムライン、望ましくは KPI を特定した詳細な行動計画が含まれる。プロジェクト完了後、SMEDA は主要パートナーと協力して SUSAP において主導的役割を担い、実施のための予算確保と関連する所管当局による承認を目指す。

3.9.9 パキスタン国外研修における参加者のジェンダーバランス

パキスタン国外の研修プログラムの全参加者の 40%以上は女性と設定する。参加者には、SMEDA、WCCI、潜在的なバイヤーなどの様々な組織が含まれる可能性があり、研修設計段階で参加機関の決定がなされる。

3.9.10 トランスジェンダーの人々の包摂

女性起業家（WE）の定義には、トランスジェンダー起業家（TE）が含まれる。本プロジェクトは「トランスジェンダー」の定義について 2018 年に施行した『トランスジェンダー（権利保護）法』に従い、反差別と包摂を担保する。本プロジェクトは、関連する専門知識を持つ地域の CSO と専門家と協力し、トランスジェンダーの人々に固有なニーズを分析し、対応する。成果 2 の研修における心理的・物理的安全性の確保に加え、トランスジェンダーの人々と関連する問題についての誤解に対処するため、SMEDA、その他の WE、顧客、産業界、金融サービス提供者などのステークホルダーの意識を向上させる。

3.9.11 海外投融資（出資）「パキスタン貧困層向けマイクロファイナンス事業」²³との連携

本プロジェクトでは、女性起業家の能力強化に加えて、金融機関側への働きかけを通じて、女性の金融アクセス改善に寄与する施策を実行していくことが期待される。金融機関と連携する際には、2012 年の出資参画時点から経営に携わり、FBLT 等を通じて信頼関係を強めてきた

²³ 事業事前評価表：[2011_7149_1-s.pdf](#)

HBLMfB が連携候補の筆頭と言える。また、FBLT を通じて、女性起業家の金融アクセスにかかる課題と対応策などを広く関係者間で協議する枠組みとして、JICA と HBLMfB が共同議長を務める「ポリシー・コンソーシアム」が設立されている。金融機関との連携等に係る具体的な活動計画は本体事業開始後に特定することとなるが、関係部や JICA から HBLMfB に派遣されている取締役と連携して、JICA の既存アセットを活用する施策を検討することが望ましい。

3.9.12 気候変動

本プロジェクトは、WE の事業において気候変動の緩和と適応を強化するアプローチを希求する。本プロジェクトは、気候変動に対する強靱性強化を目的とする事業の促進、成果 2 で環境に優しい事業モデルと商品開発に関するノウハウを WE に提供すること、成果 4 で環境に優しい事業と製品を開発する WE への金融促進を検討する。

3.9.13 パートナーシップ強化

潜在的なパートナーを効果的に関与させ、WEBPA の持続可能性を確保するため、関係構築の努力はこれらのパートナーにとってのインセンティブと利益を考慮する。

第4章 事前評価結果

4.1 妥当性

本プロジェクトは、以下の理由により妥当性が高いと判断される。

開発政策との整合性

前述のように、パキスタン政府は、女性の起業に関する国家政策と行動計画（WEP）、パキスタン女性起業家への機会提供とレジリエンス支援戦略（Pakistan Opportunity for Women Entrepreneurship & Resilience Strategy）など、2025年に女性起業家に対する政策・戦略を次々と打ち出し、女性起業家の育成、ジェンダー平等の推進、女性の輸出参加促進、金融・イノベーションへの包括的アクセスなどを通じて女性起業家を多面的に支援するエコシステムの構築を図っている。パンジャブ州においてこれらの国家政策を先導的に推進する SMEDA を CP として、JICA の技術協力を実施することは、パキスタンの開発政策と合致するとともに時宜に適っているといえる。

開発ニーズとの整合性

本プロジェクトでターゲットとする年商 30 mil PKR 以下の零細事業者（とりわけ年商 5 mil PKR 以下の WE を考慮する）は、パキスタンにおける女性起業家（その多くが自宅内で事業を営む）のボリュームゾーンであり、またその多くはインフォーマルな経済活動に従事していることから、本プロジェクトの活動とそれにより開発される WEBPA がカバー可能な潜在的受益者は多く、高いインパクトを期待できる。

SMEDA は国家政策を推進するための予算および人員が十分でなく、現場レベルでの活動の実施は外部関係機関の知見・経験・リソースに頼らざるを得ないことが実態である。しかしながら、複数の官民関係機関との最適な連携協力の方法を模索し、包括的な女性起業家支援エコシステムを構築する点において、SMEDA 職員の知見・経験は不足している。加えて、当該分野における多くの関係機関が個別に活動を行っており、関係者間の情報共有・リソース共有はあまり進んでいない。このことから、本プロジェクトによる SMEDA の政策推進およびエコシステム構築における能力強化は、パキスタンの開発ニーズに合致する。さらに、女性起業家一人一人のビジネス環境や事業内容に応じたテーラーメイドの金融アクセス・マーケットアクセス支援と、それらを組み合わせて継続的に女性起業家に寄り添い伴走支援する仕組み作りは、女性起業家のニーズに適合していると考えられる。

手段としての適切性

本プロジェクトのパイロット事業では、事前のニーズ調査・分析に基づき、直接受益者である女性起業家の置かれた環境や制約等に対応した支援活動を実施する計画となっている。パイロット事業を複数のサイクルで実施することで、支援パッケージの有効性を高め、その後の水平展開に結びつける手法は適切であるといえる。外部者で利害関係のない JICA が、SMEDA とともに音頭をとって、関係機関のフォーラムを通じた連携協力の枠組みを構築することは、パキスタンの官民関係機関にとっては主体的に参加しやすい環境づくりに貢献できると考えられ

る。加えて、国際市場で通用する商品開発への支援や、女性起業家側の制約に対応した金融包摂の推進などは、日本・JICA の知見・専門性を生かすことができるうえ、第三国研修の機会提供なども含めて JICA の比較優位性を発揮できるものと考えられる。

4.2 整合性

本プロジェクトは、以下の理由により整合性が高いと判断される。

日本政府・JICA の開発協力方針との整合性

日本政府・JICA は対パキスタンの国別開発協力方針および事業展開計画²⁴において「女性・若年層の経済活動への参加」を開発課題の1つとして掲げ、女性の低い労働参加率、移動の自由の制限などの課題に対し、女性のエンパワメントの視点から、女性家内労働者の生計向上や女性労働者の技術改善を通じた経済活動への参加促進を図っている。本プロジェクトは、これらの協力方針および事業展開計画の方向性と合致する。

JICA の他事業との具体的な相乗効果・相互連関

パキスタンにおける JICA の協力では、近年、本プロジェクトと関連する案件や調査が複数実施されてきた。こうした案件や調査の中には、「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」、「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（FBLT）」、「パキスタン女性家内起業家への金融包摂の達成に向けた共創に係る情報収集確認調査」、「開発における性的指向・性自認・ジェンダー表現・性の身体的特徴（SOGIESC）に係る情報収集・確認調査（SOGIESC 基礎調査）」などがある。本プロジェクトは、これらの案件実施による JICA 担当部署および JICA パキスタン事務所の知見・経験に基づき形成されており、緊密な相互連関が認められる。一例として、FBLT の活動では、現地 NGO である HomeNet Pakistan と連携し、現場レベルでの女性零細起業家に対する伴走的な能力開発支援を提供した。加えて、JICA が出資している HBL MfB を含む金融機関関係者で「ポリシー・コンソーシアム」を立ち上げ、女性起業家の金融アクセスにかかる課題と対応策などを広く関係者間で協議する枠組みを構築した。これらの活動で培った知見・経験は、本プロジェクトにおけるパイロット事業遂行および関係者フォーラム構築などとの親和性が高く、他事業との相乗効果が見込まれる。また、本プロジェクトは、JICA の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」のクラスター事業戦略「ジェンダー・スマート・ビジネスの振興」との整合性が高く、当該戦略を実地で適用するまたとない機会であるといえる。

他の援助機関等による支援との相互補完・調和・協調

前述のように、女性起業家支援の枠組みでは、ADB および FCDO が広く支援を展開している。ADB が支援を表明している WRCI および WDD の女性起業家インキュベーションセンターの設立・運営、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の構築など、本プロジェクトとの相

²⁴ https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/oda/seisaku/kuni_enjyo_kakkoku.html

互補完が期待できる。これら援助機関には、マルチステークホルダー・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可能とする。

4.3 有効性

本プロジェクトは、以下の理由により有効性は高いと見込まれる。

プロジェクト目標の内容

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 WE の事業成長を促進する。）は明確に記述されている。プロジェクト目標の指標（WEBPA 実施のための予算計画が承認過程にある、SUSAP が所管当局による承認過程にある）は、目標の内容を的確に捉えており、指標の達成度は SMEDA とのインタビューにより確認が可能である。

成果の内容

成果 1-5 は明確に記述されている。提案されている成果の指標は、成果の内容を的確に捉えており、かつ、指標の達成度は確認が可能なものである。具体的な目標数値については、事前アセスメントを踏まえて適切な数値を JCC で合意することとなっている。成果 2、3、4 の指標（研修受講者数、支援を受けた WE のビジネスの状況など）は、本プロジェクトを通じて開発される WEBPA が女性起業家の育成に有効であることを示すうえで重要であり、関係機関の意見や知見を踏まえて適切な目標値を定めることが期待される。

因果関係

前述の図 3-2 で示されている成果 1-5 の繋がり、およびプロジェクト目標との関係は論理的であり、各成果が計画通りに達成されれば、プロジェクト目標はプロジェクト終了までに本プロジェクト実施の結果として達成されることが見込まれる。

4.4 効率性

本プロジェクトは、以下の理由により効率性は中程度と見込まれる。

因果関係

成果 1-5 を達成するために必要な活動が計画されている。一方で、成果 1 におけるパイロットサイトでの産業分析、女性起業家のニーズ調査・分析、パートナー機関の選定と連携に関する合意、マルチステークホルダー・グループ（フォーラム）の立ち上げにかかる関係機関との調整、成果 2、3、4 における女性起業家能力開発サービスや、金融アクセス・マーケットアクセスに関するテラーメイド支援の提供など、プロジェクト開始前時点では、活動を実施するための作業量を正確に把握することが難しい側面があり、過不足のない投入規模か否かは判断が付かない。パイロット事業を 4 箇所ですべて合計 20 バッチ実施すると計画していることから、投入規模と作業量、および支援提供形態に応じて、目標値は確保したうえでのプレ・インキュベーション、インキュベーション活動のバッチ数および受益者数は調整可能である。

期間・タイミング

WRCI のインキュベーション期間が 3 ヶ月（従来は 4 ヶ月）と設定されており、本プロジェクトではプレ・インキュベーション期間として 1-2 ヶ月程度を想定していることから、プレ・インキュベーションおよびインキュベーションの 1 サイクルを 6 ヶ月以内と見込んでいる点は正当性が認められる。プロジェクト開始後 4 年間程度で WEBPA のモデルを確立し、プロジェクト最終年はパイロット事業を継続しつつ WEBPA の自走・拡大のための戦略（SUSAP）の起草と合意を図るという計画は、現実的なものといえる。

コスト

成果達成のために投入される専門家は、過去の類似案件（例：パキスタン国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）と比較しても同等の投入量であり、適切であるといえる。本プロジェクト実施における関係機関との連携協力においては、それらの機関のインセンティブも十分に考慮したうえで、可能な範囲でコストシェアリングについても合意することが期待される。

4.5 インパクト

本プロジェクトのインパクトは、以下のとおり見込まれる。

上位目標の内容

上位目標（パンジャブ州全域の女性起業家（WE）が、女性起業家支援パッケージ（WEBPA）の恩恵を受ける。）は明確に記述されている。上位目標の指標（WEBPA の恩恵を受ける WE の総数、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）は、目標の内容を的確に捉えており、指標入手手段（SUSAP のモニタリングシート、SMEDA とのインタビュー）も適切である。

因果関係

プロジェクト目標が達成されていれば、上位目標も、程度の差こそあれ、プロジェクト実施の結果として発現が見込まれる。また、上位目標と開発課題（社会におけるジェンダーギャップの改善、女性の生計向上および社会進出を促進する仕組みの構築）の関係性は明確である。パイロット事業の取り組みをパンジャブ州全体へ拡大展開するための方策としては、3.9.3 項で記載のとおり、主要ステークホルダー組織の職員がパイロットサイトを訪問するスタディツアーを組織し、その成果を、プロジェクト終了後に他の地区での WEBPA 適用を強化するために SUSAP に反映することなどが挙げられる。

波及効果

上位目標以外の想定される効果・影響について、女性起業家の活躍や経済的・社会的意義が広く認知されることにより、ジェンダーギャップの縮小、女性の家庭内での地位向上、女性の労働力率向上、制度・政策へのジェンダー主流化促進、脆弱な立場に置かれた人々に対する人

権意識の向上、などのプラスの波及効果が期待される。また、活動1-10（パイロット活動から策定された提言は、可能であれば、政策・制度改革のため、関係当局やプラットフォームに提出される。）により、女性起業家の金融アクセス改善、マーケットアクセス改善などにかかる制度改革等が、WEBPA の普及拡大と並行して進められることが期待される。

4.6 持続性

本プロジェクトは、以下の理由により、持続性は中程度と見込まれる。

政策および制度的側面

前述の WEP および National Women Entrepreneurship & Export Development Strategy 2025-30 はいずれも 2025 年から 5 年間の政策実施期間を見込んでおり、本プロジェクトの実施期間とほぼ完全に重なることから、時宜に適った技術協力であることがいえる。2031 年以降の女性起業家支援に関する政策・戦略に対して、WEBPA および SUSAP に基づく効果的な方法論を提示できて、次代の政策・戦略に反映されることが期待される。

組織的側面

本プロジェクトの CP である SMEDA のパキスタン政府内での本来的な役割は政策の立案と、その遂行に関する上流レベルでの調整であり、本プロジェクトの遂行、WEP の行動計画の遂行など、女性起業家支援に関連する活動の実施に現場レベルで直接関与できる SMEDA の人員は限られている。そのため、本プロジェクトの持続性は、パンジャブ州における女性起業家支援エコシステムにおける関係機関の結びつき強化、支援の有効性・効率性・相乗効果向上、支援需給ギャップの解消など、幅広い視点による考察が必要であり、SMEDA を含めた当該エコシステムの持続的発展を目指すことが現実的と考えられる。プロジェクト完了後の WEBPA の普及については、その時点での最適な普及体制を検討し SUSAP に反映することが求められる。

財政的側面

2.2.3 項で記載のとおり、SMEDA を含むパキスタン政府関係機関には、通常予算に加えて「Development Budget」という時限的予算の枠組みがあり、本プロジェクトの成果として WEBPA および SUSAP の有効性が認められれば、SMEDA による WEBPA 普及拡大に向けた予算確保の見込みはある。

4.7 結論

本調査による情報収集、分析および協議内容を評価 6 項目に照らし合わせ総合的に判断した結果、本プロジェクトはパキスタンの関連政策、開発ニーズ、日本の援助方針と十分に合致しており、また、パキスタン政府が現在遂行中の取り組みとの親和性も高く、かつ時宜に適っており、実施の意義は高い。

第5章 団員所感

5.1 金融包摂/ジェンダー・スマート・ビジネス振興

●本案件の目指すところと特徴

本案件は、WE のビジネス成長のために、官民連携による基礎ビジネス研修→（選抜）→マーケットリンケージ促進→そのための金融アクセス改善というシームレスかつ包括的支援パッケージを WE 向けに開発し、その実施・展開を通じて、パンジャブ州の女性起業家育成のエコシステム強化を図るものである。本案件は以下の特徴を持つ。

- (1) マーケット・ドリブン、バックキャスティング：WE のビジネス成長は、WE が今よりも高価値市場の機会をとらえ、潜在バイヤーが求めるものを求める形で生産・提供できるかにかかっている。よって、本案件では、WE の能力強化の前に、WE の参入が期待される、あるいは期待できるセクターや産業をまず特定するところから始める。その上で、特定セクターの潜在バイヤーが求めるものを WE が生産、提供できるよう、それに向けたビジネススキル、技術、マーケティング、金融アクセス等の支援内容や方法をバックキャスティング（終わりを描くことから始める）で検討するアプローチをとる。
- (2) ジェンダー・レスポンス：潜在バイヤーは必ずしも全て社会的責任を持ち、またジェンダー視点に立ったビジネス展開をしているとは言い切れない。よって、本案件では、WE の能力強化のみならず、潜在バイヤーや関連業界団体に対しジェンダー視点に立ったビジネスやオペレーションを推進、支援する。こうした推進・支援は、潜在バイヤーや関連業界のみならず、本案件に関わる政府機関、金融機関等 WE に対し支援やサービスを提供する機関に対しても行う。
- (3) トランスフォーマティブ：ビジネス成長のために WE が参入・拡大を目指すセクター、産業の一つは伝統的に男性が支配的な分野とし、WE のビジネスにつき、WE 自身、そして産業界のマインドセットや行動の変化を後押しする（現状、WE のビジネスは繊維・手工芸・アパレル、美容に集中しているが、本セクターは市場的にはレッドオーシャン）。
- (4) トランスジェンダーの包摂：本案件ではトランスジェンダーの人たちも参加、裨益できるよう工夫する。具体的には、現地のトランスジェンダー支援を行う CSO の協力を得てトランスジェンダーの人たちの参加促進、事業に参加する WE 及び SMEDA 含め関係団体のスタッフに対する啓発活動の実施や行動規範の導入等を検討する。

● ターゲットセグメント

- SMEDA との間では①年間売上高 3,000 万 PKR までの事業を営む WE の中で、より高価値の市場に接続できる見込みがあり、事業成長のために能動的に動こうとする WE に焦点を当てること、また、②能力開発の機会が限られ、インフォーマル経済に従事する年間売上高が 500 万 PKR 以下の能動的な WE も対象とすることで合意。①と②にはトレードオフ関係が存在することが予想されるため、プレ・インキュベーションへの参加条件、プレ・インキュベーションからインキュベーションへ移行する WE の選考過程や選抜条件につき、慎重に検討し、必要に応じて②に対する優先枠の導入などの措置をとることが肝要。

● 案件の基本の建付け

- 本案件は、①SMEDA の能力とフォーラム機能強化を行いながら、②プレ・インキュベーション・プログラムによる WE の基礎的ビジネス能力強化、③選抜 WE に対するインキュベーションプログラムによる市場とのリンケージの拡大、④金融アクセス改善のコンポーネントを含む包括的な WE ブースター支援パッケージ(WEBPA)をパイロット事業で開発・展開し、⑤そのパッケージがプロジェクト終了後も普及展開されるよう計画策定をするという 5 つの要素で構成され、その計画の実行を通じプロジェクト目標、上位目標達成を目指すものとなっている。
- SMEDA の体制や予算等から、案件終了後の SMEDA のみによる WEBPA の展開には限界があるところ、②、③、④については、その計画段階から民間パートナーの巻き込みや関係づくり、施設・人材等含め民間リソースの有効活用を念頭に置き、案件終了後もそうした官民協働・連携が機能する体制づくりをしていくことが不可欠。

● パイロット

- パイロットはラホールで 2 カ所、シアルコットで 2 カ所、計 4 カ所で実施される。4 カ所同時開始とするか、否かについては案件開始後現地の状況を踏まえた判断が必要。また、産業セクターや潜在的バイヤーの関心や意向にもよるが、ある地域の WE をグループとして能力強化し、バイヤーにつなげる、グループ・ビジネス・アプローチ試行はインパクト面からも検討に値する。例えば、ラホールの Soara 地区²⁵に工場がある Prompt (面談録参照)家具・インテリア制作会社の女性 CEO²⁶は、本案件と協働でこうしたグループ・ビジネス・アプローチを開発することに関心を示している。Pronto は国内の銀行や外資系企業に対しオフィス家具、インテリア、什器等を提供し成長してきた企業であるが、現在輸出市場向けに女性視点でのビジネス展開や、竹や麻、籐などで編まれた背もたれや座面のある椅子の製造拡大を目指している。CEO は、もし今回の JICA 支援案件と協働し女性たちの能力強化ができるのであれば、家内労働で対応できる背もたれや座面製作業務を近隣の Heir 村の女性たちに発注したいと考えている。CEO によるとこうしたモデルの確立は、伝統的に男性領域とされてきた家具・インテリア産業のビジネスの在り方を変える可能性があるとのこと。家具・インテリア業界に限らず、シエルコット含めこうしたグループ・ビジネス・アプローチの試行は検討に値する。
- センターの場所：SMEDA はプレ・インキュベーション、インキュベーション活動の拠点となり得る物理的施設を保有していない。よって、ラホールでは、SMEDA の本部とラホール地域事務所が入っているビルにスペースを確保することに加え、WRCI のスペースの一部を借り上げセンターとするのが良いとの意見が SMEDA から出された。また、シアルコットについては、シアルコット商工会議所 (SCCI) も入っている Sialkot Business and Commerce Center (SBCC) および、スポーツ業界が保有している Sport Industry Development Center (SIDC) 内に本案件のセンターを構えるのが良いとの意見が出された（両団体、施設とも

²⁵ 10km 程の道路沿いに、繊維、医薬品、医療機器、家具・インテリア等の分野の 25 程の工場があり、稼働している。

²⁶ CEO は従業員の能力強化や教育支援も積極的に行っており、自身が苦労した経験からも女性の経済的エンパワメントに強い思いがある。

SMEDA は良好な関係を持っている)。いずれにせよ、スペース借り上げには費用がかかるが、案件終了後の持続可能性や展開可能性を念頭に、本費用を抑えることが不可欠である。そのため、ラホールにおいては、研修展開に不安を抱えている WDD と協働し(面談録参照)、本案件を通じその研修強化を支援するとともに、他方で ADB の支援を得て 2025 年度中(7 月～2026 年 6 月)中に整備予定のセンターを本案件のプレ・インキュベーション、インキュベーションセンターとして使用させてもらうというアレンジの可能性も模索すべきと考える。さらに、企業や業界団体との協働・連携により、研修会場や施設借り上げ料を安く抑えることも検討すべきである。例えば、前述した家具・インテリア製造企業である Pronto は、工場敷地内に研修場所を提供することについても前向きである。

● 成果 1 : SMEDA の能力強化を通じたフォーラムの体制機能強化

- WEB Pilot の計画、実施、そのプロセス、結果に基づいた WEBPA の開発・促進には、それらを実施する体制の強化が大前提となる。その第一歩として、詳細な SMEDA の能力診断がなされるが、ジェンダー意識やジェンダー主流化状況に加え、官民連携による女性起業家育成との関係で評価側面に以下が含まれることが望ましい。①WE のビジネス成長促進に向けた戦略、体制、組織文化(Strategic, organizational setup, culture)、ノウハウの有無・状況、②事業実施に向けた関係機関調整能力(Coordination)、③WE 支援機関や官民から提供されているサービスについての情報整備と活用状況(Data)、④WE の One stop service center としての機能・能力(One stop service center)、⑤WE 能力強化の重要性、意義・価値についてのアドボカシーと好例の紹介・共有、促進能力・状況(Advocacy)、⑥政策・制度改善に向けた提言策定と実施促進能力(Policy and institutional reforms)。
- また、SMEDA スタッフに対するジェンダー研修は、ジェンダーの視点からのビジネス管理、ビジネス関係者のジェンダーに基づくパワーダイナミクス、無意識の偏見、トランスジェンダーを含むマイノリティ女性が直面する課題を含む必要がある。また、女性に優しいサービスや製品の開発、男女共同参画の職場の推進など、ジェンダーを変革する効果的なビジネス手法にも焦点を当てる。また知見の着実な定着を目指し、更新研修を定期的に行い、SMEDA スタッフからパイロットのパートナー機関やフォーラムメンバー機関の関係者にも知見が共有されるようにすることが肝要。
- フォーラムメンバーは事業開始後に決定されるが、JICA 共創枠で実施された FBLT で設置されたポリシー・コンソーシアムが事業開始時点で機能しており、また本案件と密接に関係すると判断される場合には、そのメンバー機関のフォーラムへの参加や成果 1 のフォーラムとの協働や相乗効果創出の可能性を積極的に模索することが望ましい。

● 成果 2 プレ・インキュベーション段階の基礎ビジネス能力強化

- 研修は、新しい教材を開発するのではなく、既存の教材や関係組織を活用することが重要であるが、以下の機関やそれらが提供する研修は検討に値すると思われる。
 - ・ P-TVET、PVTC の研修
 - ・ FBLT で開発され、HNP が展開している研修
 - ・ Kashf Foundation, Circle が提供する金融・デジタルリタラシー、包摂研修
 - ・ PSDF(Punjab Skills Development Fund)の研修

- また、女性は、仕事と家庭内ケア労働の両立による Time poverty、さらに社会・ジェンダー規範との関係での移動制限の問題から、長期間の研修や移動距離の長い場所での研修には参加しにくい状況がある。よって、ジェンダー視点を持って、研修期間、時間帯、場所、研修デリバリーチャネル（リアル、オンラインなど）、場所、また、チャイルドケアの要否などを検討する必要がある。
- また、研修には、気候変動やグリーンとビジネスのコマも組み込むことが望ましい。

● 成果3 マーケット・リンケージ促進支援

- プレ・インキュベーションの最後に選抜された高価値市場につなげられる可能性の高い WE に対し、成果3ではマーケット・リンケージ促進支援を行う。マーケット・リンケージ促進支援については、二つのアプローチが考えられる。一つは既に説明したグループ・ビジネス・アプローチによるものであり、特定産業の潜在バイヤーが求めるものを求める形で WE が生産・提供できるように支援し、バイヤーとの取引成立（バイヤーのサプライ・チェーンへの統合）を後押しするものである。もう一つは、他の機関も実践している個人ビジネス・アプローチによるものである。個人のビジネス・アイデアを練り上げ、それを実現するために必要な支援を提供する。こちらについては、WRCI によりインキュベーションのガイダンス等が作成されているので、そうしたものを有効活用していくことが望ましい。
- また、WRCI からは、プレ・インキュベーション（本段階での支援については WRCI は提供してない）、および WRCI と本案件の間での参加者の相互紹介などの重要性が指摘されたところ、その可能性の検討も重要である。

● 成果4 金融アクセスの改善

- アウトプット4の全活動は、WE のビジネス成長が実現されるよう、WE が必要とし望んでいるものと、サービス・プロバイダーが提供しているものとの間に存在するギャップを縮め、WE の金融やデジタル・ソリューションへのアクセスを改善することである。ギャップを縮めるために、需要側、すなわち WE と、供給側、すなわち金融・デジタル・サービス・プロバイダーの両方にアプローチするが、提供側への働きかけの範囲、内容、方法については案件開始後の現状調査結果や他の成果へのリソース投入・配分を踏まえ、決めていく必要がある。具体的な働きかけとしては、MFI/MFB、フィンテック、デジタルサービス業界団体に対する女性中心主義(Women centricity)やジェンダー視点に立った金融包摂の重要性や価値に関する啓発やワークショップや、特定の金融機関と女性顧客中心主義に基づく商品・サービスの開発・試行的提供などが考えられる。ただし、後者についてはかなりの投入が必要とされるところ、他の成果への投入とのバランスで支援可否や範囲を特定する必要あり。
- なお、需要側、共有側への働きかけの前提として、現在市場から提供されている金融・デジタルサービスについて、機関、対象セグメント、サービスの特徴、条件等につき情報を整備し（アグリゲート）、WE の生活・ビジネス状況に応じ、特にインキュベーションで個々人に適したサービス紹介ができるようにするメカニズム構築も検討に値する（案件で導入するビジネスカウンセラーが使うことも想定。また AI 活用の可能性もあり）。
- また、ジェンダー平等促進と共に、可能な場合は、気候変動対策やグリーン促進につながる

る金融・デジタル・サービスの WE への紹介やそうしたサービスの開発・提供を後押しするためにサービス提供者への好例共有や啓発が考えられる。

- **成果 5 案件終了後の WEBPA 適用スケールアップ戦略と行動計画（SUSAP）の策定**

- 既に案件の基本建てつけのところで言及し、また対処方針会議の時にも九野元パキスタン事務所次長からもコメントあった通り、本案件がマーケットと絡むものであること、また SMEDA のみによる事業展開には限界があるところ、SUSAP も民間との協働・連携やその方法を検討しつつ策定する必要がある。
- 現在のところ、SUSAP の策定には二つの方向性がある。一つは、地理的拡大の方向性である。これは、パイロットサイト以外の地域でどのように WEBPA を展開するかについての戦略及び行動計画であり、その観点から SMEDA から要望が寄せられたが、本案件でパイロットサイトに組み込めなかった南部のムルタンでの展開可能性を模索することあり得る。もう一つは、産業をベースにした展開である。こちらは、案件内で特定した産業セクター（例：家具・インテリア、サッカーボール生産）でのモデルケースをその産業内で横展開していく戦略である。
- いずれにしろ、戦略や行動計画が夢物語制作に終わらぬよう、WEBPA 展開に向けた潜在パートナーの特定やそこでの協議含め、早い段階からの準備が必要となる（4 年目の最後ごろから準備開始か）。同時に、SMEDA 側も予算取りの準備を開始していく必要がある。

- **トランスジェンダー**

- 出張前にはトランスジェンダーの包摂については、SMEDA 側から難色を示される可能性もあると思っていたが、杞憂に終わった。しかし、実際の事業実施においてどの程度、どのように本 이슈に触れるのかについては SMEDA や他のパートナー機関との間でも議論になることも予想される。また、トランスジェンダーの包摂は、そうした人々が置かれた状況や人権、また社会的文脈理解が不可欠なので、当事者ネットワーク・支援機関、また行政機関などにも研修実績のある CSO と密に連携することが必要。

- **GSB 振興クラスター戦略モニタリング**

- 今回の案件は、女性起業家育成、民間企業の組織文化やビジネス慣行への働きかけ、SOGI 視点の組み込みなど、GSB 振興クラスター戦略の内容を色濃く反映している。他方、PDM 指標は、必ずしも戦略モニタリングの指標とは一致していない。特に GSB 振興クラスター戦略のモニタリング指標の一部となっているジェンダー視点に立った取り組みを開始した企業数や政策・制度改定案数は、本案件の活動と密接に関係するものの PDM の指標としては組み込まれていない。よって、本側面については、業務実施コンサルタントと協議の上、数字が取れるようにすることが望ましい。

以上

5.2 協力企画/ジェンダー・SOGIESC

●SOGIESC の観点からの取組アプローチ

本案件は、SOGIESC 視点に立った調査分析を通じて計画に盛り込んだ、前例のない技術協力プログラムである。PDM や MM 作成の際に留意した点や、実施上の推奨・留意点は以下の通り。

(1) 用語

① 「Transgender」

パキスタンでは「トランス女性 (Trans women)」や「フワジャシーラ (Kwaja Sira²⁷)」の可視性が高く、「Transgender」という語がトランス女性を指すものとして理解されがちである。しかし、本事業では、対象の柔軟性を確保するため、文書上は「Trans women」ではなく「Transgender persons」と表記した。本事業との関係では、事業初期はトランス女性を中心となることが予想されるが、社会情勢や事業の進展に応じて、トランス男性やノンバイナリー、女性的な振る舞いをするゲイ男性など、より広範な性的マイノリティの参加可能性の余地も残している。

パキスタンにおいては、「Transgender」は、日本で言えば「性的マイノリティ」のように、トランス女性だけではなく、当然のことながらトランス男性や性自認がノンバイナリーの人々の他、ゲイ男性なども含めたアンブレラタームとして使われている。HIV 対策の支援においても、主にトランス女性の「Transgender」対象としつつ、実際の支援対象範囲はトランス女性に留まっていない。

ただし、どこまでを含むのかの境界線は曖昧で、例えばレズビアン女性も含まれるのかは確認できなかった。ただし、こうした境界線自体は、時代や状況に応じて変わるため、事業中においては、その状況に応じて適宜判断する。

補足：社会文化的背景

パキスタンでは、LGB (レズビアン・ゲイ・バイセクシュアル) の人々は不可視化されがちである一方、トランス女性はある一定のプレゼンスを持つ。その背景は、同性間の性的行為は法律上犯罪とされており、社会的にも忌避される傾向が強い一方で、第3の性・ヒジュラ文化やムガル帝国時代の宦官制度であった「フワジャシーラ」の存在は、現代においても一定の社会的認知を得ているため。

また、LGB とトランス女性間には時に緊張関係が生じることもある。多数派の社会の視点で、トランス女性には LGB と混同されて迫害されることもあることから、トランス女性側が LGB とは異なる姿勢を取り、時に LGB への攻撃につながることもある。

現地の CSO (市民社会組織) は、HIV 対策の文脈でトランス女性を中心に支援を行ってきたが、実際には同性と性的接触を持つ人々全般を対象としている。一方で、その支援の範疇に、レズビアン女性など、どこまで含んで運用されているのかは確認まで至らなかった。

²⁷ ウルドゥー語では「Kwaja」の K は「ク」ではなく「フ」に近いことから、日本語訳は「フワジャシーラ」としている。

② 「Transgender」の定義

- ・ 本事業では、2018 年施行の「トランスジェンダー保護法／Transgender Persons (Protection of Rights) Act」に基づく定義を採用している。定義は以下の通り。
 - (i) インターセックス（性の身体的特徴が典型的な男女の特徴と異なる人々）
 - (ii) 出生時に「男性」として登録され、性別適合手術を受けて内外性器を切除した人々
 - (iii) 出生時に「男性」として登録され、性自認、またはジェンダー表現が社会規範や文化的期待と異なる人々（トランス男性、トランス女性、フワジャシーラやその他含む）
- ・ 特に(iii)の「性自認、またはジェンダー表現」の定義に対して、宗教右派からの批判対象となっており、SMEDA 側の反応に留意する必要があったが、特に反対や懸念の声は出なかった²⁸。
- ・ 事業実施中、宗教右派を含む関連動向は適時モニタリングし、定義の外部発信は留意が必要。
- ・ なお、同法は政府関係者への啓発、トランスジェンダーの生計向上、金融アクセス支援などを含む包括的な内容であり、人権ベースで網羅的、かつ現地の当事者の状況により近い内容であると考えられる（ただし、必ずしも全当事者から賛同を得ている訳ではない）。UNDP の支援のもと、KSS の元メンバーが草稿を担当した。

③ 「human rights」

- ・ M/M 上では、「human rights」の用語使用は避けた。理由としては、パキスタン政府における人権の扱いに係る情報収集が十分にできていなかったこと、また、世界銀行やアジア開発銀行の SOGIESC 方針として、「人権」ではなく、「無差別の原則」「包摂」を掲げていることから、M/M 上では「anti-discrimination and inclusion」と記載した。
- ・ なお、パキスタンには国家人権委員会等があることから必ずしも「人権」が忌避されている訳ではない。また SMEDA 側も反対する雰囲気はなかったが、念のため、先方とのコミュニケーション上は避けた。

(2) ターゲット層、指標、目標値

① ターゲット層：

本事業では、①プレ・インキュベーション研修にトランス女性を意識的に含めることで、起業家としての基盤強化を図る。さらに、②インキュベーション・ステージに到達したトランス女性起業家が現れた場合には、成功事例としてコミュニティ内のロールモデルとなるよう支援の可能性がある。

しかし、KSS によれば、トランス女性起業家の年間売上高は 500 万パキスタンルピーからほど遠く、インキュベーションの段階へのステップアップは期待できない可能性が高い。よって、プレ・インキュベーション研修への包摂経験を通じて、好事例・教訓を

²⁸ 宗教右派による攻撃の内容については、「開発における性的指向・性自認・ジェンダー表現・性の身体的特徴 (SOGIESC) に係る情報収集・確認調査」（以下、SOGIESC 基礎調査）報告書の P. 34-35 を参照。

積むこと、そこから、トランス包摂的な WEBPA を目指すことが優先される。

② 指標：

PDM には、トランスジェンダーの人数や割合を明記することで、包摂性を担保している。上位目標のトランスジェンダーの人数も、WEBPA がトランス包摂的なものであり、それを基に実施機関などが展開及びモニタリングしていくことを想定して設定している。

・ 目標値：

目標値は、全体的な女性起業家の目標人数を含めて、事業実施後の調査分析を通じて設定されることから、トランス起業家の人数や割合の目標値も同様としている。過去の JICA の実績としては、FBLT で起業家 500 名中 22 名、一方、KSS からは、1 バッジに 1～2 割をトランス枠とすることが提案されている。

研修に関心のある潜在的なトランス起業家数は未知数であるが、最低人数の設定の際は、従来の男性グループへの女性の参画と同様に、人数が少なすぎる場合、差別や孤立のリスクが高まるため、十分な留意が必要。

(3) 本事業に関連したトランスジェンダーの課題・状況

① 本事業の関係者の知識・理解度

- ・ ほぼ全ての関係者は、知識を増やし、理解を深める余地が大いにある。関係者は、SMEDA、各商工会議所、本事業の対象となるシス女性起業家²⁹、取引相手、金融機関関係者を含む。啓発自体が圧倒的に不足しており、トランスジェンダーに係る知識は、あくまで個人の経験レベルで知識を得ている状況であることから、組織的に統一的に知識・理解のベースアップを図ることが重要。
- ・ 「トランス女性」や「フワジャシーラ」は、前述（1）②のトランスジェンダー保護法の定義の内、(i)(ii)は該当するが、(iii)性自認・ジェンダー表現ベースの人々は入らないと誤解するケースが多い。さらにここ数年、その理解を基に、シス女性起業家がトランス・バッシングを行っている³⁰。現実の「トランス女性」や「フワジャシーラ」は、性自認（GI）ベースの方が多いが、性の身体的特徴（SC）ベースの理解が根強く、トランス・バッシングへとつながっている³¹。
- ・ なお、必ずしも、全ての関係者が無理解である訳ではない。今回の調査中、ある女性起業家はトランス女性に対して支援を施し、数名の知己がいたことから、少なからず知識・理解を持っていた。「開発における性的指向・性自認・ジェンダー表現・性の身体的特徴（SOGIESC）に係る情報収集・確認調査（以下、SOGIESC 基礎調査）」のパキスタンの金融包摂の箇所では、いくつかの金融機関による調査が報告されている。
- ・ しかし、同金融機関の調査に携わった担当者以外の社員の知識・理解の状況は不明。また、今回の詳細計画策定調査において、複数名の女性起業家へのヒアリング時、同起業

²⁹ トランスジェンダーではない人々を「シスジェンダー」と言う（例：出生時に「女性」と割り当てられ、性自認が「女性」）。ここでは略して「シス」（トランスジェンダーの場合、「トランス」）としている。

³⁰ [Dear Maria B, your ill-informed views on the transgender rights law are not 'educating' anyone - Comment](#)（最終アクセス日：2025 年 7 月 30 日）

³¹ パキスタンだけでなく、数百年以上の歴史のある第三の性・ヒジュラ文化を背景にしたインド・バングラデシュ・ネパールと言った南アジア各国にも共通している。

家間でトランスジェンダーの定義について議論になった（＝性自認ベースの人々はトランスジェンダーに入るか否か）。また、パンジャブ州首長はトランス女性支援の施策を打ち出しているものの、パンジャブ州女性開発局はトランス女性を対象に含めていない。さらに、ヒアリングしたトランス女性起業家からは、取引相手や雇用先、金融機関の窓口担当者の無理解により、差別・ハラスメント経験が語られた。

② 研修の環境

①の関係者による知識・理解が不足している結果として、研修や事業実施の環境で、差別やハラスメントへのレスポンスな環境整備がなされていない。よって、何かしらトラブルが起きたとしても、まず問題を「問題」として認知するにあたり時間がかかり、ときに問題は被害者側のせいにされるリスクがある上、問題と認識した後に対応する体制がないことで、トランス起業家の安全が保障されない。また、例えば、金融機関の窓口で経験することで金融機関のサービス提供を求めなくなった事例があるように、研修においても、トランス起業家から信頼性が損なわれ、参加のモチベーションが下がる危険があることに留意し、環境整備は行う必要がある。

③ 限定的なビジネス・ネットワーク

トランス起業家のビジネスの取引先は、差別・ハラスメントリスクから、トランスの内輪のネットワークに留まりやすい。シス女性起業家は、家を拠点として物理的な近所の人々を対象にビジネスを行っている傾向があるが、トランス起業家の場合、近所相手にビジネスをすることで差別・ハラスメントを受ける可能性がある。

④ メンタルヘルス

差別や暴力の経験により、政府や社会への不信感・攻撃性、トラウマを抱える当事者が多く、心理社会的支援が必要である。

⑤ 識字

シス女性と比べてトランス女性の識字率は低い³²。

⑥ グル-チェラ制度

血縁関係の家族から差別に遭い、生活基盤の支援を受けられないことが多いことから、当事者間のセーフティネットのような機能を果たす、上下の権力関係を伴う相互扶助制度「グル-チェラ制度」がある³³。リーダーであるグルが、生活基盤や、物乞いやセックスワーク等の職の斡旋をチェラ（弟子）に提供し、チェラはグルに従い、収入の一部を上納する制度である。このグル-チェラ制度は、時に、チェラに対して搾取的になる他、グルの許可なしに政府やドナーからの支援を受けにくい（罰則的行為が行われる、支援を受けたビジネスの収入の一部を搾取される、支援機関などに賄賂を要求する）等も報告されている³⁴。

⑦ CNIC

トランスジェンダー保護法により、国民 ID・CNIC に記載の性別を「X」に変更できるようになったが、下記の理由を含めて変更を望むトランスジェンダーは限定的。

- ・ 「X」は必ずしも本人の性自認を反映するものではない。例えば、トランス女性の性

³² SOGIESC 基礎調査報告書の P. 114-115 を参照。

³³ 同上、P. 30-31 を参照。

³⁴ 同上、P. 87-88, 91 を参照。

自認は「女性」であるが、「女性」を選ぶのは不可。

- ・ 「X」は、他のイスラムの国を中心に入国ができない。例えば、メッカへの巡礼をしなくてもサウジアラビアへの入国はできない。
- ・ 「男性」から「X」に変更することで、相続権を失う。³⁵

一方で、CNIC 上、性自認と異なる表記は精神的な屈辱を受ける。また、他者とのコミュニケーション上、CNIC の顔写真と現在とでジェンダー表現が異なることで、金融機関などの窓口で差別やハラスメントを受けることがあり、結果的に金融へのアクセスが妨げられることも多い。また、CNIC の顔写真や性別が、本来の自分と異なることから CNIC の所持自体への抵抗感も生まれている。

(4) 本事業における取組アプローチ

① 現地のトランス支援団体との連携

- ・ トランスジェンダー当事者のニーズや課題を的確に把握し、事業の実効性を高めるため、現地のトランス支援団体（例：人権団体、コミュニティベースの組織）と連携することは必須。これにより、トランス起業家へのアウトリーチやグル-チェラ制度の弊害への対応、信頼関係の構築にも寄与する。下記は、本調査のヒアリング対象先 NGO。
 - **KSS**： パキスタン最大の NGO。HIV 対策などでドナーから支援を受けた経験や、政府や FBLT の HMN との連携経験がある他、パキスタン州内に幅広いネットワークを有している。当事者団体の中でも組織として適当な対応がなされている印象。JICA の SOGIESC 基礎調査の再委託先としてリサーチに参加した経験もある。ただし、KSS はあくまで当地の 1 団体であり、当事者全ての声や状況を把握している訳ではなく、KSS を中心にすると現状理解が一面的に陥りやすく、注意が必要。
 - **Gender Rights Watch**: パキスタンと米に拠点のある NGO。政府への政策提言が中心。SOGIESC に係る学術的知見を有しており、事業実施においてアドバイザリーサービスを求めることができる。一方、パイロット活動の参加者募集に係るアウトリーチ力は KSS と比較すると弱い。
 - 他、SOGIESC 基礎調査でも複数の NGO に調査を行っているため要参照。
- ・ 留意点として、現地 NGO は、財政基盤が弱いところが多く、ヒアリングやアドバイスを求めること自体が先方にとって負担や金銭的支援の期待になることが多い。よって、コミュニケーションには注意しつつも、必要な経費は予め計上しておくが良い。
- ・ 現地 NGO や当事者とコミュニケーションを取る際は、プライバシーや she/her, they/them などの pronoun 等の留意点がある。『[多様な SOGIESC の包摂に係る 調査実施ガイドランス・ノート](#)』の第 1～2 部を要参照。

こうした現地の状況や機微に詳しい NGO との連携を通じて、下記を含めて実施すると良い。

② 支援関係者側の能力強化・啓発

³⁵ CNIC の包括的な情報は、同上、P. 33-37 を参照。

- ・ 成果1 SMEDA の能力開発とフォーラムの形成、及び成果2 プレ・インキュベーションの研修中のジェンダー研修の内容は、①ジェンダーや SOGIESC の基礎概念から②トランスジェンダーと起業・ビジネスに関する講義等を設ける。特に、現実の「トランス女性」や「ワジャシーラ」は GI ベースが多いことから、SMEDA や研修参加者の誤解や偏見の是正を図ることが重要。
- ・ 成果2 研修プログラムの内容のメンタリング：1) 「カウンセリングメカニズム」と2) 「ピアメンタリングメカニズム」では、カウンセラーとピアメンターに対して、例えばトランス包摂のためのブリーフィング機会を設ける他、PIU・研修提供者・メンター間で問題・トラブル発生時の体制を事前に設定し、運用するようにする。
 - 特に、トランス起業家を交えることで、研修の運用上や、トイレ等の施設の利用が議論に挙がる可能性がありえる。しかし、こうした課題に対するユニバーサルな答えは無いことが多い。進め方としては、トランス参加者やシス参加者の意見やニーズを公正に汲み取りながら³⁶、研修参加者全体、メンター、支援 NGO を含めて、各人権を尊重しつつ、関係者全体で解決策を導くように議論を促進させる手法が求められる。
- ・ 他、インキュベーションにおける取引先や貿易関係者、金融機関関係者においても、シス女性起業家が直面する課題・ニーズを共有する際には、トランス起業家の分も同様に可能な限り共有して、啓発に努める。
- ・ 啓発は、単なる情報提供に留まらず、行動変容を促すことを目的とし、研修やワークショップ、当事者による対話などを通じて実施すると良い。

上記は、いずれも現地 NGO が必ず関わるようにし、単発、または再委託を通じて、講義やブリーフィングの実施、活動計画に対する助言やレビューの依頼をすると良い。例え、国際的に活躍する SOGIESC の専門家がいたとしても、パキスタンの文脈に詳しくない限り、当地に沿った適切な設定や実施は難しいことから、JICA 側が独自の解釈によって進めず、必ず現地 NGO の知見や助言を踏まえて実施することが、事業やリスク・マネジメントの成功の確率を高める。

③ パイロット活動のバッジ

- ・ 本事業において、現在 20 バッジが計画されているが、5.1 に記載の通り、必ずしも 4 サイトで同時開始するものではなく、2 都市でそれぞれパイロットを一つずつ行い、徐々に数を増やしていく方法など、マネジメントの観点からもタイムラグを発生させて慎重に行っていくアプローチもありえる。
- ・ トランス起業家を含めたバッジも、必ずしも最初から全てのバッジで行うのではなく、場合によっては、1 バッジで試し、方法論を改善し、徐々に他サイトなどに援用・展開していく方法も考えられる。事業管理側や連携する NGO の各キャパシティ、現地の潜在的な応募者の存在、バッジに対する全体的なプログラムの状況等、様々な観点からトランス包摂のバッジ展開・拡大を検討すると良い。

³⁶ 特にトランス女性とシス女性間の権力関係はシス女性の方が強いいため、トランス女性側が委縮し、声がつぶされることがある。

④ 研修環境の準備

- ・ トランス起業家が安心して参加できるよう、研修会場の物理的・心理的安全性を確保する。差別やハラスメントに対する規則の設定、初回ブリーフィング時の紹介、事案発生時に迅速かつ適切に対応できるよう、メンターとの連携や相談窓口の設置など、レスポンスな体制を整備する。
- ・ 研修の実施は、シス女性起業家とトランス女性起業家を混合して実施する。ラホールにあるパキスタン最古の女性教育機関の全パキスタン女性協会（All Pakistan Women's Association: APWA）に経験値があり、実施上の推奨や留意点を確認すると良い³⁷。また、本調査の HMN や PSDF もトランス女性を含めた研修経験があり、同様。

⑤ 研修内容への盛り込み

【シス・トランス両方対象】

- ・ 「3.9.5 成果 2ー プレ・インキュベーション研修」にある通り、活動 2-1 の「基本的事業管理に関する研修」において、トランスジェンダーに関する理解を深めるコマを入れる。
 - そのコマでは、ジェンダーや SOGIESC の基礎概念、トランスジェンダーの人々の状況・課題を含める。対象は、シス・トランスの両方に行き、トランスの参加者がいるバッジは、トランスの参加者から経験共有や意見などができるようにし、ピアラーニングを促すと良い。
- ・ トランスのみならず、シス女性起業家も同様に抱えている課題、例えば、非識字の状態に対応した実施方法を採用³⁸。

【トランスのみ対象】

- ・ トランスの参加者のみを対象に、医療施設へのアクセスといったブリーフィング、トランスジェンダーが直面する心理的課題に対処するためのカウンセリングとメンタルヘルスに関するコマや対応などを検討すると良い。参加者が研修から脱落しないための策の一つとして重要。方法については、例えば、経済的エンパワメントと心理的支援をセットにして提供しているアクワット財団（Akhawat Foundation）などの経験や知見が参考になりえるほか、連携 NGO の成功手法などを取り入れたり、NGO のサービスと連携させて対応する等、検討する。

⑥ 指標に対する人数カウントの仕方

トランスジェンダーの参加者数は、以下を想定し、情報取得・扱いは、プライバシー保護に十分に注意する。

- A) 連携 NGO によるアウトリーチを通じて参加したトランス女性は、そのままヘッドカウントする

³⁷ 「第一期生は 50 名のクラスのうちの 15 名がトランス女性であり、最初の 3 日間は他の女生徒が同じクラスでの授業を拒否したが、4 日目からは同じクラスで授業を受けて、卒業時には写真に写りあい、SNS 交換をしあうほどに仲良くなったとのことであった。」 SOGIESC 基礎調査報告書 P. 115

³⁸ 『[多様な SOGIESC の包摂に係る 調査実施ガイドンス・ノート](#)』を参照。

B) 独自に情報を聞きつけて応募した研修参加者は、自己申告に基づいて対応する³⁹。

⑦ フォーラム等への参画

包摂の方法は支援 NGO のインプットやフィードバックを得て改善していく必要がある。そのためには、パイロット活動の方向性に対して影響力を発揮するフォーラム等の組織体に、同 NGO 関係者が参画し、インプットがしやすい環境をするなど、従来の女性の意志決定層への参画の手法を援用すると良い。

以上。

³⁹ 自己申告につき、「トランスジェンダー」と虚偽の申告は理論上あり得るが、現実にはメリットが乏しく、逆に差別・ハラスメントや、他のトランスジェンダーが嘘に気づき、批判されるリスクが高いため、実際に発生し得るリスクはほとんどない。「真のトランス女性」か否かの確認は不要である。ここでは、トランスジェンダー保護法の定義＝性自認に基づく人々に則り、自己申告によるものをカウントする。

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES DEVELOPMENT AUTHORITY
ON
PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT OF WOMEN ENTREPRENEURS
IN THE INFORMAL ECONOMIC SECTOR IN PUNJAB PROVINCE**

In response to the official request of the Government of the Islamic Republic of Pakistan (hereinafter referred to as "Pakistan") to the Government of Japan, the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") dispatched the Detailed Planning Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") for "Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province" (hereinafter referred to as "the Project") headed by Ms. KOMAHASHI Rie from June 16th to July 3rd, 2025.

The Team and the Small and Medium Enterprises Development Authority (hereinafter referred to as "SMEDA") had a series of meetings for the purpose of designing the details of the Project. As a result of the discussions, both sides reached a common understanding for matters referred to in the documents attached hereto.

Lahore, July 3, 2025



Ms. KOMAHASHI Rie
Team Leader,
Detailed Planning Survey Team
Director,
Office for Gender Equality and Poverty
Reduction
Governance and Peacebuilding
Department
Japan International Cooperation Agency,
Japan



Mr. Socrat Aman Rana
Chief Executive Officer
Small and Medium Enterprises
Development Authority
Ministry of Industries and Production
Government of Islamic Republic of
Pakistan



Mr. Hamid Karim
Deputy Secretary (Japan)
Ministry of Economic Affairs
Government of Islamic Republic of
Pakistan

Attached Document

1 Background of the Project

In Pakistan, the number of women in paid labor is significantly lower than that of men, with many engaged in the informal sector. Women entrepreneurs are also scarce, primarily operating micro-enterprises. Women's entrepreneurship faces numerous gender-related barriers, including limited access to finance, markets, business knowledge, and skills necessary for high-value markets. Challenges also exist in accessing resources such as buyer networks and psychological support to overcome gender issues and biases.

Business partners and financial service providers often lack sufficient information regarding the needs of women entrepreneurs, resulting in limited tailored offerings. Various institutions provide support; however, these efforts tend to be sporadic and focused on specific segments. There is potential for enhanced collaboration and support, especially to elevate motivated women micro-entrepreneurs, who may have initiated their businesses out of necessity, to the incubation stage and connect them to high-value markets.

The Project aims to enhance support for women micro-entrepreneurs (WEs) by providing gender-responsive assistance, encompassing capacity building, financial access, and market linkage, and by developing a booster assistance package through pilot activities (the Pilot) to strengthen their capabilities and businesses, ensuring that this support continues to be applied after the Project concludes.

2 Framework of the Cooperation

2.1 The Project Title

Both sides agreed to the Project Title as follows:

Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province

2.2 Term of the Cooperation

Both sides agreed that the Project period will be Five (5) years from the date the first JICA expert(s) arrive at Islamic Republic of Pakistan.

2.3 Project Districts, Sites and Beneficiaries

(1) Project Districts and Sites: Two sites for each Sialkot and Lahore District

(2) Beneficiaries:

- Direct beneficiaries: Women micro-entrepreneurs that participate in the Pilot,

SMEDA staff, potential buyers, financial and digital service providers.

- Indirect beneficiaries: Collaborating public and private institutions, and other women micro-entrepreneurs in Punjab Province

2.4 Outline of the Project

(1) Overall Goal

Women entrepreneurs (WEs) across Punjab Province benefit from the application of the Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA)

(2) Project Purpose

Application of the Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA) developed through public-private partnership is promoted to facilitate business growth of women entrepreneurs (WEs) in Punjab Province

Output1: A multi-stakeholder group, the Forum, functions through capacity development of SMEDA, to conduct and monitor pilots for developing WEBPA and to promote it.

Output2: WEs are provided with business capacity enhancement opportunities to acquire basic business knowledge, skills and mindset to be prepared for incubation.

Output3: WEs receive tailored support of incubation and market linkage to access higher value markets for their business growth.

Output4: WEs are provided with tailored support and services to improve access to finance for their business growth.

Output5: Consensus for implementation of SUSAP is made at the Forum.

(3) The Project Activities

The Project activities are shown in the Draft of Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO) attached as Annex 3 and Annex 4 of Appendix Draft Record of Discussion (R/D).

(4) Targets of indicators

The target value, indicated with letters such as x and y, on the PDM will be determined at the second Joint Coordinating Committee (JCC), which is illustrated at 3.2, after the commencement of the Project.

3 Administration of the Project

3.1 Implementation Structure

SMEDA shall assign the following members for smooth implementation of the Project:



1) Project Director

CEO of SMEDA will be responsible for overall supervision of the Project.

2) Project Manager

General Manager, Policy and Program Design (Women / Climate) of SMEDA will be responsible to manage the overall project activities, administrative and technical matters and coordination/liaison with JICA team and other stakeholders.

3) Counterpart Personnel

Deputy General Manager and Assistant Manager, Policy and Program Design (Women and Climate) of the SMEDA HQs will be focal points and responsible for the day-to-day implementation and monitoring of the Project, including the Pilot. SMEDA's District Officers coordinate and facilitate the implementation of the Pilot activities in Districts.

(1) JICA

JICA will dispatch experts, who will give necessary technical guidance, advice and support to SMEDA and other relevant institutions on any matters pertaining to the implementation of the Project.

3.2 Joint Coordinating Committee (JCC)

JCC will be formed, and its meetings will be held at least once a year and whenever deemed necessary. JCC will approve an annual work plan, monitor and review the progress of the annual work plan, evaluate the results of the annual work plan and overall project activities, and exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project. A list of proposed members of JCC is shown in the Annex 6 of Appendix Draft R/D.

3.3 Monitoring and Evaluation of the Project

SMEDA and JICA will jointly and regularly monitor the progress of the Project through the Monitoring Sheets, Annex 7 of Appendix Draft of R/D, based on the Project Design Matrix (PDM) and Plan of Operation (PO), Annex 3 and 4 of Appendix Draft of R/D. The Monitoring Sheet shall be updated every six (6) months. JICA will dispatch monitoring missions on necessity basis for the monitoring of the Project.

The Project Completion Report shall be prepared as a draft and to be approved at the final JCC. SMEDA and JICA will jointly conduct evaluation to mainly verify the sustainability and impact of the Project and draw lessons.

4 Main Points Discussed

4.1 Basic Principles of JICA's Technical Cooperation

SMEDA will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA in accordance with the "Basic Principles for Technical Cooperation" (the BP) published in January 2022 on the JICA website.

https://www.jica.go.jp/english/our_work/types_of_assistance/tech/op_info/c8h0vm0000ammhxn-att/basic_principles_en_02.pdf

4.2 Undertakings of SMEDA and JICA

Both sides agreed on undertakings on each side for the implementation of the Project, aligning 'Section 4.3 Provision of Services, Facilities and Local-Cost Bearing for the Technical Cooperation' of the BP in 4.1, particularly specifying and agreeing on the following points.

(1) Inputs from Japan

- Experts: Chief advisor/women entrepreneurship and business development, marketing and supply chain integration, financial and digital inclusion, gender-responsive institutional development (subject to change). The experts will work intermittently between Pakistan and Japan.
- Local consultant(s) (LCs)
- Expenses related to JICA experts and the LCs, including flights, transportation, and Travelling Allowance and Daily Allowance (TA/DA).
- Expenses to implement Project activities, including the Pilot.
- Training outside of Pakistan: countries, where a good ecosystem is built through public and private partnership for women entrepreneurship development.
- Equipment for the Pilot activities, e.g. P.Cs, where necessary.
- Expenses for the Pilot, including transportation cost, accommodation for trainers/resource persons and participants, cost for venues and refreshments, and honorarium for the external trainers/resource persons.

(2) Inputs from Pakistan

- Office space, office furniture, and a printer and papers for JICA experts at the SMEDA HQs in Lahore.
- Installation for the office space, where necessary.
- Utility cost for above facilities, including electricity and water.
- TA/DA for SMEDA officials.

4.3 Key considerations in project design and implementation

Both sides share understandings and agreed on below key considerations.

- (1) Target WE segment: The Project will target women micro-entrepreneurs of which category SMEDA tentatively defines WEs running businesses with

k

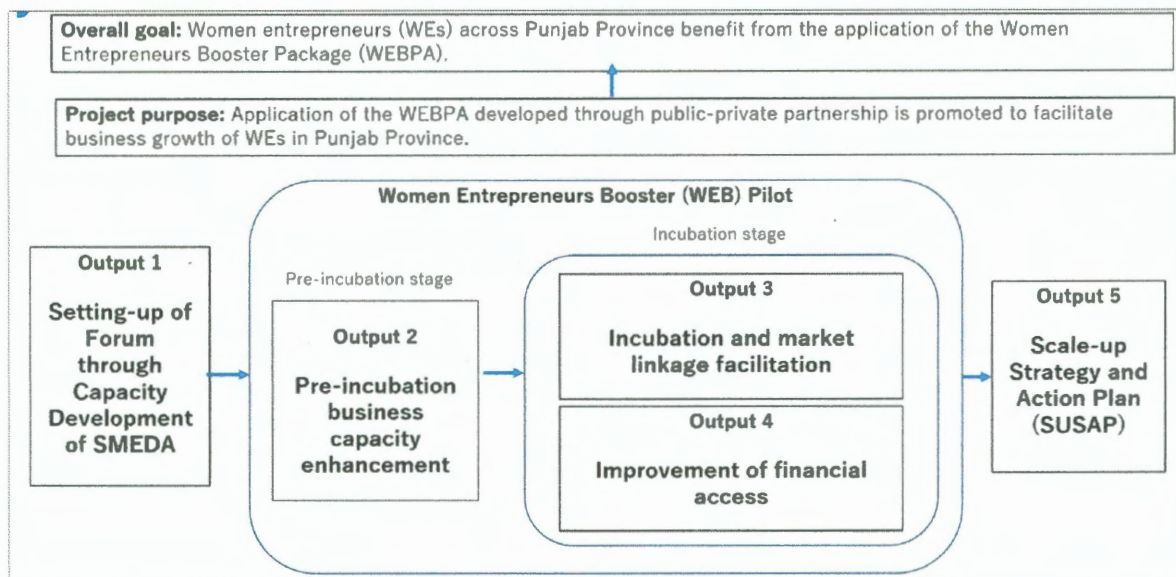
for

for

annual turn-over up to PKR 30 million. Among them the Project will focus on those WEs who are self-motivated for business growth with good prospect for being able to be connected to higher value markets. However special consideration is given to the WE segment with annual turn-over below PKR 5 million, most of who are working in the informal economy with limited opportunities for capacity development.

(2) Project concept:

- The Project is to develop Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA) which provides comprehensive supports and services for WEs to facilitate their business growth and to promote its application during and beyond the Project period. The Project takes a market-driven and gender-responsive approach with a backcasting planning method. It encourages WEs to produce and supply what market demands while assists business entities to become more socially and gender responsible (to be further explained under (3)).
- To provide comprehensive market-driven and gender-responsive supports and services to WEs, in addition to SMEDA, other public and private organizations need to be mobilized. Therefore, under Output 1 a multi-stakeholder forum ('the Forum') will be established and put into action with capacity development of SMEDA who coordinates activities in the Forum for development and promotion of WEBPA. The Project will also discuss the operational framework for the Pilots with the identified partner institutions and enter into MOUs or agreements as necessary.
- Output 2, 3 and 4 are part of the Women Entrepreneurs Booster Pilot (WEB Pilot) through which WEBPA will be developed. Output 2 covers activities at pre-incubation stage to enhance basic business capacity and mindset of WEs to be prepared for incubation. Output 3 and 4 cover activities at incubation stage for those WEs who are successful in selection which take place at the end of the pre-incubation stage. Output 3 is to facilitate WEs to access higher value markets while Output 4 is to enhance their financial inclusion so that WEs can be financially ready for entering high value markets.
- Output 5 is to formulate a scale-up strategy and action plan (SUSAP) for application of WEBPA beyond the Project period so that benefit of WEBPA will be extended to WEs across Punjab Province.



(3) Pilot:

- **Pilot Districts and sites:** Pilot Districts are Sialkot and Lahore in each of which two pilot sites are selected. A study tour(s) may be organized for personnel of SMEDA and other key stakeholder organizations such as Women Chambers of Commerce (WCCI) in other Districts, including Multan, to visit the pilot sites during the Project period. The outcome of the study tour could be fed into SUSAP to enhance application of WEBPA in areas outside the pilot sites in Lahore and Sialkot and/or other districts after the end of the Project.
- **Pilot approach:** The pilot takes a market-driven and gender-responsive approach, and its planning is made in a backcasting manner. Industry sectors where high market linkage opportunities exist for WEs are identified with potential buyers/customers to know their expectations and requirements for products and services which they may purchase from WEs.
 - Both pre-incubation and incubation programs will be designed and implemented in the Pilot to meet the requirements and expectations of identified sectors and potential buyers/customers.
 - The Project will also assist business entities providing services and supply chain integration opportunities to WEs to cultivate gender-responsive culture and practice to make their business operation more socially responsible and women-friendly. At least one of the industry sectors to be chosen should be traditionally male-dominated sector so as to generate transformative impact on the industry and women by encouraging women participation in such a sector. This includes a furniture industry, where the Mission has identified some companies with

collaboration potential.

- Number of batches under the Pilot: At least 20 batches of women entrepreneurs are accepted at the total of four pilot sites to receive pre-incubation and incubation programs in the Pilot. The Project will assess the achievements of each batch and refine the Pilot approach before finalizing WEBPA.
- The target number of women to be reached through the Pilot is presumed to be around 2,000 (20 batch x 100 WEs), but the precise number will be determined after the Project commence, specifying target segments and considering the training framework.
- The batch duration, to be set by Output1 and possibly adjusted through the implementation of the WEB Pilot, should not exceed 6 months in total.
- Impact assessment: In the middle of the Pilot, an impact assessment is undertaken to evaluate the effectiveness and impact of the Pilot.

(4) Output 1 – Capacity development of SMEDA and Formation of the Forum

- The training for SMEDA staff in Activity 1-2 includes gender sensitization sessions, which will involve a regular cycle of a memory refreshment session.
 - The participants include relevant SMEDA Team, who will cascade down to sensitize and provide guidance on gender and transgender persons to stakeholders, including members of the Pilot WGs to be formed at Activity 1-7.
 - The training will cover business management from a gender perspective, gender-based power dynamics of business stakeholders, unconscious biases, and the challenges faced by minority women, including transgender individuals. It will also highlight effective gender-transformative business practices, such as developing women-friendly services or products and promoting gender-equal workplaces.
- Forum to be established under 1-7: Although the Forum members will be decided once the Project commence, the Forum will be comprised of 1) representative of SMEDA, 2) other public and private organizations that engaged in the implementation of the Pilot and 3) other relevant entities which will play important roles in promotion of WEBPA once it is finalized.
- The functions of the Forum include the followings:
 - to advise on planning and implementation of the Pilot;
 - to monitor and review progress and outcomes of the Pilot;
 - to guide refinement in the design and approach of the Pilot;
 - to review and endorse WEBPA and recommendations for policy and institutional reforms, if any, once they are finalized;

- to promote application of WEBPA during and beyond the Project period; and
- To consult and endorse SUSAP.

The structures and basic rules of the Forum will be formulated at Activity 1-5.

(5) Output 2 – pre-incubation training

- “Training on basic business management” in Activity 2-1 will consider including:
 - women entrepreneurship and leadership development (gender sensitization, inclusive business, and knowledge of transgender persons included);
 - women’s life course management (to address gender barriers in women’s lives and unconscious biases that limit possibilities to enter the male-dominant businesses);
 - work ethics and time management;
 - financial and digital literacy;
 - product development and marketing;
 - operation and human resource management;
 - financial management;
 - business and climate change; and
 - Introduction of business opportunities available for WEs entering into new industries and markets.
- “Technical skills for the target sectors” in Activity 2-1 encompass developing mainly production techniques to create products that meet potential buyers' standards and are deemed worth purchasing.
- The training will utilize existing materials and stakeholders, rather than developing new materials. The Project will identify and select partner organizations and materials for each pilot site, adjusting contents for WEs as needed.
- The training program is aimed at providing two tiers of mentorship for WEs:
 - 1) a “counselling mechanism” and 2) a “peer-mentoring mechanism.”
 - 1) The counselling mechanism in Activity 2-2:
 - The counselling mechanism is aimed at providing continuous moral support, coaching and general guidance to WEs to prevent their early and unnecessary dropping out. It facilitates WEs’ smooth transition from the pre-incubation to the incubation stage and throughout so that WEs can complete the whole program with satisfaction.

R

[Signature]

[Signature]

2) The 'peer-mentoring mechanism' in Activity 2-3:

- The peer-mentoring mechanism is aimed at offering a psychologically safe space and helping participants stay motivated and learn effectively through support of peer mentors on minor issues that do not require expert help.
- The peer mentor can be individuals who demonstrate leadership and empathy among the participants or graduates who are eager to support new trainees and share their experiences.
- The training will be designed and implemented with a gender perspective to facilitate better access of women entrepreneurs to the training.
- To ensure psychological safety for transgender entrepreneurs accessing the training, the training will include the application of anti-discrimination principles and promoting participants' understanding of transgender persons by engaging Civil Society Organizations (CSOs) with relevant expertise.
- In Activity 1-9, the number of women selected for the incubation stage (Output 3 and 4) will be capped at 25 at each batch.

(6) Output 3 – Incubation and Market Linkage

- The JICA expert in marketing and supply chain integration is expected to have in-depth expertise to give tailored advice on product development and marketing to WEs. The expert should be able to provide advice in an integrated manner considering various aspects of product development and marketing including branding, design, taste (for food products), packaging, pricing, quality control, e-commerce, digital marketing and so on.
- For those WEs wishing to enter or expand export markets, the Project will assist them in seizing opportunities to do so. Assistance may include connecting WEs to TDAP's programs for export promotion by helping them meet the eligibility criteria such as having their business registered, acquiring necessary certifications, and opening bank account. Support for meeting such requirements will be included in Output 3 activities when necessary.
- The Project will also provide opportunities for business entities who will be potential buyers of WEs products and services to assess and enhance gender-responsiveness in their business operation, for example, in ways and manners of communication, contract making and remuneration and payment etc.
- Existing IT platforms (e.g. WhatsApp platform run by CIRCLE Women Association) as well as any new WE platform to be established by SMEDA's initiative will be fully utilized for the purposes of business matching, supply

R

Jr

Rm

chain integration, and B to C business opportunity seizing at online marketplace.

(7) Output 4 - Access to finance

- The whole activities under Output 4 are to narrow the gaps existing between what WEs need and desire, and what service providers are offering, to improve WEs access to finance and digital solutions. Attempting to narrow the gaps, they approach both demand side, i.e. WEs, and supply side, i.e. financial and digital service providers.
- As a foundational work, the Project will attempt to gather/generate, aggregate and analyze information on available services from a gender perspective. Building on such exercise, setting up of a mechanism may be considered to continuously update the information. The mechanism will also enable WEs to choose most appropriate services suiting to their business and life situations, of which process is aided by guidance and consultation provided to WEs at the pre-incubation and incubation stages.
- Demand side interventions include provision of tailor-made support for individual WEs to enhance their preparedness to effectively utilize services which were available but not accessible because they were unable to meet the requirements and expectations of service providers. This may include support in business plan and financial statement making and business registration.
- Supply side interventions include provision of opportunities for interactive dialogue in industry associations and networking platforms to encourage service providers to take women-centric approach. It may include an activity to assist selected service providers to enter or expand WEs market by improving their service delivery or developing new products that cater for the needs of WEs (a possibility of developing a kind of guarantee-backed loan in collaboration with a private service provider and the National Credit Guarantee Corporation could be looked into).

(8) Output 5 – Scale-up Strategy and Action Plan (SUSAP)

- The scale-up strategy and action plan ('SUSAP') refers to a roadmap for the systematic expansion of WEBPA to other sites within the Project Districts and other Districts for applying WEBPA in the same business sectors of the Project and/or other business sectors to explore the applicability of the WEBPA. It includes a detailed action plan specifying the activities, responsible parties, and timelines, desirably with KPIs.
- After the completion of the Project, SMEDA will take a leading role in SUSAP,

collaborating with key partners, and aims to secure a budget for implementation and endorsement by the related designated authority(-ies).

(9) Gender balance among participants in Training outside of Pakistan

40 percent of all participants in training programs outside of Pakistan should be women. The participants might include various organizations, such as SMEDA, WCCI, and potential buyers, with decisions to be finalized during the training design phase.

(10) Inclusion of transgender persons

- The definition of Women Entrepreneurs (WEs) includes transgender entrepreneurs (TEs). The Project follows the Transgender Persons (Protection of Rights) Act, 2018, for the definition of 'transgender' and ensures anti-discrimination and inclusion.
- The project will analyze and address the unique needs of transgender persons by collaborating with local CSOs and experts with relevant expertise. The project will sensitize stakeholders, such as SMEDA, other WEs, buyers, industries, and financial service providers, to address misconceptions about transgender persons and related issues, in addition to ensuring safety at training of Output 2 in (5) of this document.

(11) Climate change

The project will explore approaches to enhance climate change mitigation and adaptation through business development and in the business of WEs. The Project will consider promotion of businesses that aims at enhancing resilience to climate change, provide WEs with know-how on environmentally friendly-business models and product development at Output 2, and facilitate finance to those developing eco-friendly businesses and products at Output 4.

(12) Partnership development

To effectively engage potential partners and ensure the sustainability of WEBPA, relationship-building efforts should take into account the incentives and benefits for these partners.

4.4 Tentative Schedule

Both sides agreed on the following tentative schedule for starting the Project.

July 2025	Sign the Minutes of Meetings, including EDA.
August 2025	Sign the Record of Discussions (R/D) between MoIP and

R





	JICA for the confirmation of the project contents
January 2026	Dispatch Experts (JICA) *Schedule of the dispatch depends on the timing of the signing of the R/D

4.5 Environmental and Social Considerations

With regard to the Section 10.1 of the BP, the Project is likely to have minimal adverse impact on the environment and society under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (January 2022)'.

List of Appendix and Annexes

- Appendix Draft Record of Discussion (R/D)
 - Annex 1 Project Description
 - Annex 2 Main Points Discussed
 - Annex 3 Project Design Matrix (PDM)
 - Annex 4 Plan of Operation (PO)
 - Annex 5 Implementation Structure
 - Annex 6 List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee
 - Annex 7 Monitoring Sheet

R

fr

SS

RECORD OF DISCUSSIONS

FOR

**PROJECT FOR CAPACITY ENHANCEMENT
OF WOMEN ENTREPRENEURS IN THE INFORMAL ECONOMIC SECTOR
IN PUNJAB PROVINCE**

AGREED UPON BETWEEN

MINISTRY OF INDUSTRIES AND PRODUCTION

OF

ISLAMIC REPUBLIC OF PAKISTAN

AND

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Dated Month Day Year [Date of Signature]

R





Based on the minutes of meetings on the Detailed Planning Survey for Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province (hereinafter referred to as "the Project") signed on [date] between Ministry of Industries and Production of Islamic Republic of Pakistan (hereinafter referred to as "the Counterpart") and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with the Counterpart and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

The purpose of this record of discussions (hereinafter referred to as "the R/D") is to establish a mutual agreement for its implementation by both parties and to agree on the detailed plan of the Project as described in the followings and the Annex1, 2, which will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on [date] (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on 16 and 22 April 2025 between the Government of Japan and the Government of Islamic Republic of Pakistan.

The Counterpart will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Islamic Republic of Pakistan.

Both parties also agreed that the Project will be implemented in accordance with the "Basic Principles for Technical Cooperation" published in January, 2022 (hereinafter referred to as "the BP"), unless other arrangements are agreed in the R/D.

The R/D is delivered at Islamabad as of the day and year first above written. The R/D, except Annex 3 to 7 may be amended by a minutes of meetings between both parties. The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the R/D.

For

JAPAN INTERNATIONAL
COOPERATION AGENCY

For

MINISTRY OF INDUSTRIES AND
PRODUCTION

Mr. Miyata Naoaki

Mr. Saif Anjum

R

Ja

Sm

Chief Representative
JICA Pakistan Office

Secretary
Ministry of Industries and Production
Government of Islamic Republic of
Pakistan
For

MINISTRY OF ECONOMIC AFFAIRS
AND STATISTICS

Mr. Miran Mohiyuddin Soomro
Senior Joint Secretary (Japan)
Economic Affairs Division
Ministry of Economic Affairs
Government of Islamic
Republic of Pakistan

- Annex 1 Project Description
- Annex 2 Main Points Discussed
- Annex 3 Project Design Matrix (PDM)
- Annex 4 Plan of Operation (PO)
- Annex 5 Implementation Structure
- Annex 6 List of Proposed Members of Joint Coordinating Committee
- Annex 7 Monitoring Sheet



PROJECT DESCRIPTION

(1) Title of the Project

Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province

(2) Overall Goal

Women entrepreneurs (WEs) across Punjab Province benefit from the application of the Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA).

(3) Project Purpose

Application of the Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA) developed through public-private partnership is promoted to facilitate business growth of women entrepreneurs (WEs) in Punjab Province

(4) Period of the Project

Five (5) years from the date the first JICA expert(s) arrive at Islamic Republic of Pakistan.

(5) Implementing Agency

The Small and Medium Enterprises Development Authority, Ministry of Industries and Production, Government of Pakistan

(6) Project Inputs (Japanese Side, any important inputs)

Experts, Training outside of Pakistan, and if necessary, equipment for pilot activities.

(7) Environmental and Social Considerations (C)

(under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (January 2022)')

R

Jr

B

MAIN POINTS DISCUSSED

1. Annex 3 to 7

Both parties agreed on the contents of Annex 3 to 7, which is categorized as references of the R/D. Both parties further agreed that the contents of Annex 3 to 7 may be modified by mutual confirmation such as determination of monitoring sheets or minutes of meetings usually after Joint Coordinating Committee.

2. Environmental and Social Considerations

With regard to the Section 10.1 of the BP, the Project is likely to have minimal adverse impact on the environment and society under the 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations (January 2022).

3. Gender Equality and Women's Empowerment

In Pakistan, the number of women in paid labor is significantly lower than that of men, with many engaged in the informal sector. Women entrepreneurs are also scarce, primarily operating micro-enterprises. Women's entrepreneurship faces numerous gender-related barriers, including limited access to finance, markets, business knowledge, and skills necessary for high-value markets. Challenges also exist in accessing resources such as buyer networks and psychological support to overcome gender issues and biases.

Business partners and financial service providers often lack sufficient information regarding the needs of women entrepreneurs, resulting in limited tailored offerings. Various institutions provide support; however, these efforts tend to be sporadic and focused on specific segments. There is potential for enhanced collaboration and support, especially to elevate motivated women micro-entrepreneurs, who may have initiated their businesses out of necessity, to the incubation stage and connect them to high-value markets.

The Project aims to enhance support for women micro-entrepreneurs by providing gender-responsive assistance, encompassing capacity building, financial access, and market linkage, and by developing a booster assistance package to strengthen their capabilities and businesses, ensuring that this support continues to be applied after the Project concludes.

k

h

SW

Project Design Matrix

Project Title: Project for Capacity Enhancement of Women Entrepreneurs in the Informal Economic Sector in Punjab Province

Implementing Agency: Small and Medium Enterprises Development Authority (SMEDA)

Target Group: Women micro entrepreneurs with annual turnover (revenue) up to PKR 30 million with special attention to those with annual turnover up to PKR 5 million

Period of Project: Five years from the date when the first JICA expert arrives in Pakistan.

Project Areas and Sites: Two sites for each area of Sialkot and Lahore

Narrative Summary		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption		
Overall Goal					Achievement	Remarks
Women entrepreneurs (WEs) across Punjab Province benefit from the application of the Women Entrepreneurs Booster Package (WEBPA).		- Total number of WEs benefiting from the WEBPA (Target: xxx) - Number of organizations that utilize the WEBPA in collaboration with SMEDA and/or districts that the WEBPA is applied. (Target: xxx) *Transgender entrepreneurs (TEs) are counted separately while included in the total number of WEs. At least xxx percent of the WEs in total is TEs.	- Monitoring sheet of SUSAP - Interview with SMEDA			
Project Purpose						
Application of the WEBPA developed through public-private partnership is promoted to facilitate business growth of WEs in Punjab Province		- Budget plan is in the process of approval for the implementation of WEBPA. - SUSAP is in the process of approval by the designated authority.	Interview with SMEDA	Political and economic situation of Pakistan will not deteriorate to the point it would make the implementation of the Project not feasible.		
Outputs						
1	A multi-stakeholder group, the Forum, functions through capacity development of SMEDA, to conduct and monitor pilots for developing WEBPA and to promote it.	- Number of trainings provided to personnel of SMEDA staff and the Forum organizations (Target: xxx) - Number of Forum meetings (Target: xxx) - Positive outcomes of monitoring and evaluation carried out by a mechanism established in Activity 1-8 - Endorsement of WEBPA by the Forum *TEs are counted separately and included in the WEs total.	- Monitoring sheet - Results of Monitoring and evaluation data at each working group			

2	WEs are provided with business capacity enhancement opportunities to acquire basic business knowledge, skills and mindset to be prepared for incubation.	- Number of WEs trained at the pre-incubation stage (Target: 2,000 (TBD). At least xxx percent of the WEs in total is TEs.) *TEs are counted separately and included in the WEs total.	Monitoring sheet			
3	WEs receive tailored support of incubation and market linkage to access higher value markets for their business growth.	- Number of WEs who have received the support for incubation and market linkage (Target: xxx) - xx% of WEs whose businesses grow by more than yy% (e.g. revenue, net income) *TEs are counted separately and included in the WEs total.	Monitoring sheet			
4	WEs are provided with tailored support and services to improve access to finance for their business growth.	- Number of WEs who have received the support and services to improve access to finance (Target: xxx) - xx% of WEs whose readiness in accessing finance get improved (i.e. financial record, credit history, etc.) *TEs are counted separately and included in the WEs total.	Monitoring sheet			
5	Consensus for implementation of SUSAP is made at the Forum.	A final draft of SUSAP is endorsed by the Forum.	Minutes of the meeting of the Forum			

Activities		Inputs	
		The Japanese Side	The SMEDA Side
Output 1: A multi-stakeholder group, the Forum, functions through capacity development of SMEDA, to conduct and monitor pilots for developing WEBPA and to promote it.		Experts: Chief advisor/women entrepreneurship and business development, marketing and supply chain integration, financial and digital inclusion, gender-responsive institutional development (subject to change). The experts will work intermittently between Pakistan and Japan.	Personnel 1) Project Director 2) Project Manager 3) Counterpart personnel Facilities and Equipment - Office space, office furniture, and a printer and papers for JICA experts at the SMEDA
1-1	Institutional assessment on SMEDA's capacity in women entrepreneurship development is carried out to identify measures to enhance the performance of SMEDA in implementing WEs Booster Pilots ('the Pilots')		
1-2	The measures identified in 1-1 are implemented, such as trainings for SMEDA staff, including gender sensitization.		

1-3	Industry analysis is made by SMEDA and JICA experts to identify 1) sectors where high market linkage opportunities exist for WEs with identification of potential buyers in each sector and 2) four pilot sites, and 3) potential partners and resources for Output 2, 3, and 4 at each of the pilot sites.
1-4	Based on 1-3, assessments are made to evaluate capacity of WEs, including TEs, and to identify their needs in each pilot site.
1-5	1.5 Based on 1-3 and 1-4, a concept of 1) WEB pilot for each target site, 2) a pilot working group(s) ('WG') at each District to implement the Pilot, as well as 3) a multi-stakeholder group ('the Forum') to consult, recommend and endorse WEBPA-related, are designed by SMEDA and JICA experts.
1-6	Agreements are made with potential partners through MOU and other modalities.
1-7	Both WG at each District and the Forum are established.
1-8	A monitoring and evaluation (M/E) mechanism, including impact assessment, on the Pilots is established by JICA team and SMEDA, to feed necessary information on the statuses of the Pilots to the Forum for discussions.
1-9	The WEBPA that consolidates relevant materials, guidelines and lessons learned of the Pilots that are conducted in Output 2, 3, and 4 is prepared and endorsed by the Forum to be widely promoted.
1-10	Recommendations formulated from the Pilots are submitted to relevant authorities and platforms for policy and institutional reforms, where possible.
Output 2: WEs are provided with business capacity enhancement opportunities to acquire basic business knowledge, skills and mindset to be prepared for incubation.	
2-1	2.1 Based on 1-5, a pre-incubation support program, which comprises 1) selection process for the program, 2) training on basic business management and technical skills for the target sectors, 3) counseling service, 4) peer mentoring, and 5) procedures and criteria for selecting WEs for an incubation stage, is designed.

- Local consultant(s) (LCs).
- Expenses related to JICA experts and the LCs, including flights, transportation, and Travelling Allowance and Daily Allowance (TA/DA).
- Expenses to implement Project activities, including the Pilot.
- Training outside of Pakistan: countries, where a good ecosystem is built through public and private partnership for women entrepreneurship development.
- Equipment for the Pilot activities, e.g. P.Cs, where necessary.
- Expenses for the Pilot: including transport cost, accommodation for trainers/resource persons and participants, cost for venues and refreshments, and honorarium for the external trainers/resource persons.

HQs in Lahore.

- Installation for the office space, where necessary.
- Utility cost for above facilities, including electricity and water.
- TA/DA for SMEDA officials.

Pre-Conditions

The security situation in Punjab or Pakistan does not deteriorate significantly. SMEDA assigns personnel and secures budget

2-2	A counselling mechanism is established at each WG to function throughout the pre-incubation and incubation stages.
2-3	A peer mentoring mechanism is put in place.
2-4	Awareness raising of the program is conducted in urban and rural areas of the sites identified in 1-3.
2-5	The pre-incubation support program is rolled out for at least 20 batches of WEs at a total of four sites and continuously updated.
2-6	Outcomes of every batch are analyzed based on the M/E mechanism that is established in Output 1.
2-7	In each batch, WEs are selected in line with the criteria set in 2-1 for proceeding to the incubation stage at the end of the pre-incubation training.
Output 3: WEs receive tailored support of incubation and market linkage to access higher value markets for their business growth.	
3-1	Based on 1-5, an incubation and market linkage program is designed with a gender perspective. Targets: 1) WEs in 2-6, and 2) potential buyers/partners and industries.
3-2	The incubation and market linkage program is agreed at each WG established in 1-7.
3-3	The incubation and market linkage program is rolled out for at least 20 batches at a total of four sites.
3-4	Outcomes of every batch are analyzed for updating the program and result of the analysis is fed into the M/E mechanism that is established in Output 1 for developing WEBPA.
Output 4: WEs are provided with tailored support and services to improve access to finance for their business growth.	
4-1	Analysis is made to aggregate available financial and digital solutions.
4-2	Sustainable mechanisms that enable WEs to utilize appropriate services in the aggregated solutions effectively and efficiently are designed.
4-3	Based on 1-5, a financial inclusion program is designed with a gender perspective to facilitate WEs' access to finance, using the mechanisms designed in 4-2. Targets: 1) WEs in 2-6, and 2) financial service providers that include fintech companies.

Annex3

needed for the
Project
implementation.

Issues and countermeasures

4-4	The financial inclusion program is agreed at each WG established in 1-7.
4-5	The financial inclusion program is rolled out for WEs in 2-6 and financial service providers that include fintech companies.
4-6	Outcomes of every batch are analyzed for updating the program and result of the analysis is fed into the M/E mechanism that is established in Output 1 for developing WEBPA.
Output 5: Consensus for implementation of SUSAP is made at the Forum.	
5-1	Analysis is made by SMEDA and JICA experts to formulate a scale-up strategy and action plan (SUSAP) for scaling up WEBPA application beyond the pilot sites.
5-2	The SUSAP is drafted by SMEDA and JICA experts with the results of analysis in 5-1.
5-3	A final draft of SUSAP is formulated through consultation among the Forum members and revisions accordingly.
5-4	A draft of the budget plan for SMEDA to implement the SUSAP is formulated.
5-5	The SUSAP is presented at the Forum for the endorsement.
5-6	The SUSAP is submitted to the designated authority(-ies) by SMEDA

[illegible]

Output 3:																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																					
-----------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

R

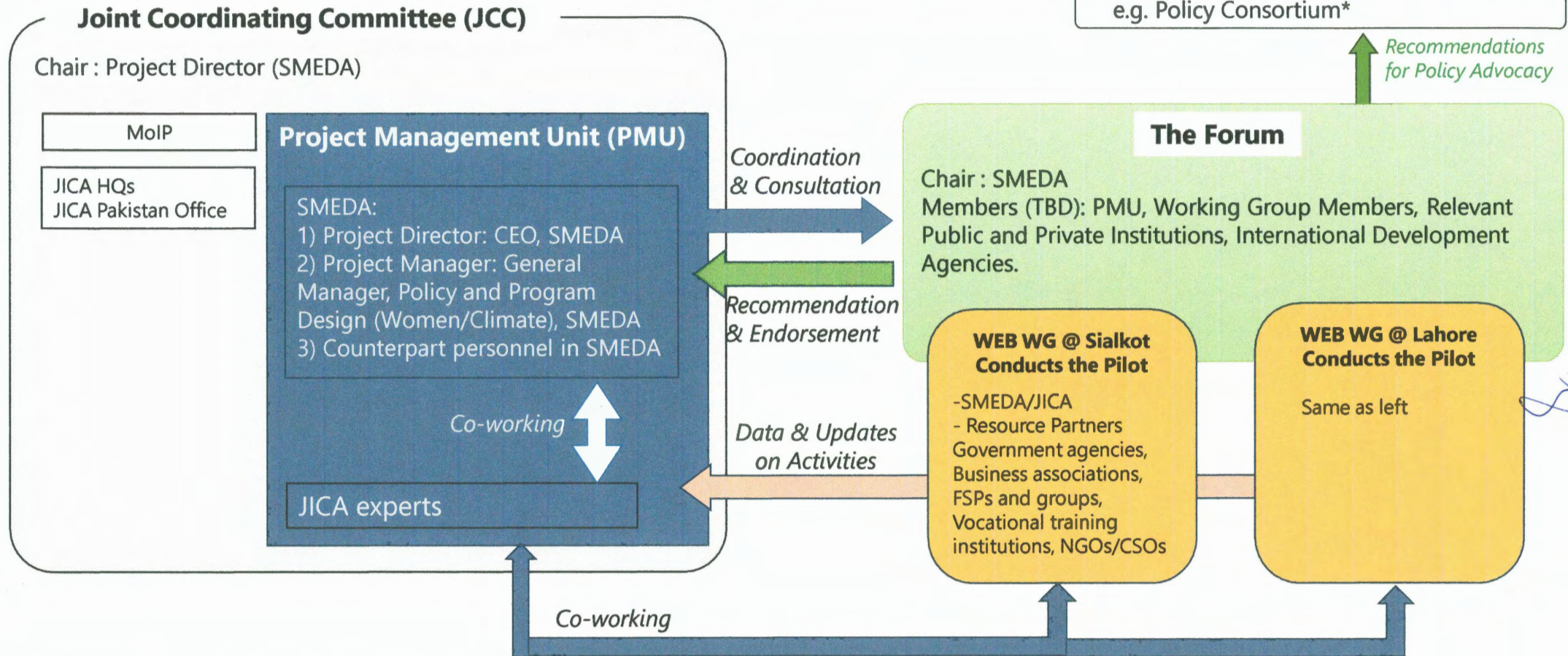
Jr

G3

Annex5

Project Implementation Structure

Relevant authorities and platforms
e.g. Policy Consortium*



Abbreviation: **CSO**: Civil Society Organization, **FSPs**: Financial Service Providers, **JICA**: Japan International Cooperation Agency, **MFI**: Microfinance institution, **MFN**: Microfinance Bank, **MoIP**: Ministry of Industry and Production, **NGO**: Non-Governmental Organization, **PD**: Project Director, **PM**: Project Manager, **SMEDA**: Small and Medium Enterprise Development Authority, **SUSAP**: a scale-up strategy and action plan, **WEB**: Women Entrepreneurs Booster, **WG**: Working Group

*The Policy Consortium (the PC), a multi-stakeholder platform established by a JICA's project of financial inclusion of WMEs for promoting gender-responsive financial policy development. The PC is co-chaired by HBL Microfinance Bank and JICA with members of SMEDA, Pakistan Microfinance Network (PMN), regulatory agencies, and development partners.

List of Members of Joint Coordinating Committee

1. Functions

The Joint Coordinating Committee (JCC) of the Project will be established, which will meet at least once a year and whenever necessary. The functions of JCC are as follows:

- (1) To approve the annual work plan of the Project based on the Plan of Operation;
- (2) To monitor and review the progress of the annual work plan and overall progress;
- (3) To evaluate the results of annual work plan and overall project activities; and
- (4) To exchange opinions on major issues that arise during the implementation of the Project.

2. Composition of JCC

(1) Chairperson

CEO, Small and Medium Enterprises Development Authority (SMEDA)

(2) Project Team

1) Project Director: CEO, SMEDA

Role: Take responsibility for the overall supervision of the Project

2) Project Manager: General Manager, Policy and Program Design (Women / Climate), SMEDA

Role: Take responsibility for managing the overall project activities, administrative and technical matters and coordination/liaison with JICA team and other stakeholders.

3) Counterpart Personnel assigned to the Project:

- Deputy General Manager and Assistant Manager, Policy and Program Design (Women and Climate) of the SMEDA HQs will be focal points and responsible for the day-to-day implementation and monitoring of the Project, including the Pilot.
- SMEDA's District Officers coordinate and facilitate the implementation of the Pilot activities in Districts.

4) JICA Experts

(3) Other members from Pakistan side

- 1) Ministry of Industry and Production
- 2) Other personnel concerned with the Project invited by Chairperson, if necessary

(4) Other members from Japanese side

- 1) Representatives from JICA Pakistan Office
- 2) Representatives from JICA Headquarters
- 3) Other personnel concerned with the Project decided by JICA, if necessary.

(5) Observers

- 1) Embassy of Japan in Pakistan
- 2) Other personnel concerned with the Project may participate in the JCC as the observers, if necessary.

TO CR of JICA ●● OFFICE

Project Monitoring SheetProject Title :Version of the Sheet: Ver.●● (Term: Month, Year - Month, Year)Name:Title: Project DirectorName:Title: Chief AdvisorSubmission Date:**I. Summary****1 Progress**

1-1 Progress of Inputs

1-2 Progress of Activities

1-3 Achievement of Output

1-4 Achievement of the Project Purpose

1-5 Changes of Risks and Actions for Mitigation

1-6 Progress of Actions undertaken by JICA

1-7 Progress of Actions undertaken by Gov. of ●●

1-8 Progress of Environmental and Social Considerations (if applicable)

1-9 Progress of Considerations on Gender/Peace Building/Poverty Reduction, disability, disease infection, social system, human wellbeing, human right, and gender equality (if applicable)

1-10 Other remarkable/considerable issues related/affect to the project (such as other JICA's projects, activities of counterparts, other donors, private sectors, NGOs etc.)

2 Delay of Work Schedule and/or Problems (if any)

2-1 Detail

2-2 Cause

2-3 Action to be taken

2-4 Roles of Responsible Persons/Organization (JICA, Gov. of●●,etc.)

3 Modification of the Project Implementation Plan

3-1 PO

3-2 Other modifications on detailed implementation plan

R

Jr

G

(Remarks: The amendment of R/D, Project Description, and PDM (title of the project, duration, project site(s), target group(s), implementation structure, overall goal, project purpose, outputs, activities, input , and change of Environmental category) should be authorized by JICA HDQs. If the project team deems it necessary to modify any part of R/D, Project Description, and PDM, the team may propose the draft.)

4 Current Activities of Gov. of xx to Secure Project Sustainability after its Completion

II. Project Monitoring Sheet I & II as Attached

K

Is

SS

Project Monitoring Sheet I (Revision of Project Design Matrix)

Project Title:

Implementing Agency:

Target Group:

Period of Project:

Project Site:

Model Site:

Version

Dated ●●,●●,●●

Narrative Summary	Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption	Achievement	Remarks
Overall Goal					
Project Purpose					
Outputs					



CR	SR	

**Project Monitoring Sheet
on**

(Project Title) _____

<Comments by JICA ●● Office>

Date: _____, _____, 20●●

Person in-charge: _____

- Comments to the Project

- Report to the JICA HQs (Confidential)

Attached: Monitoring Sheet from the Project

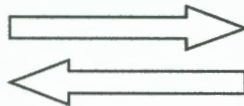
R

Jr

R

●●● Dept. ●●●● Division

DDG	Director	



<支援ユニット記入欄>

KS 入力日	入力者

**Project Monitoring Sheet
on**

(Project Title)

<Comments by JICA HDQs>

Date: _____, 20●●

Person in-charge: _____

Division: _____

Department: _____

- Comments to the Project

- Report to the JICA Overseas Office (Confidential)

**Attached: Monitoring Sheet from the Project
Monitoring Sheet from Overseas Office**

K

fr

BA

主要面談者

【中小企業開発庁(SMEDA)】

Mr. Socrat Aman Rana, CEO
Ms. Nadia J. Seth, General Manager, SME Policy and Program Design
Mr. Sheharyar Tahir, General Manager, Policy and Program Design (Women/Climate)
Mr. Hassanien Javed, General Manager, Regional Operations
Ms. Saleha Saeed, General Manager, Outsourcing Management
Mr. Ashfaq Ahmad, General Manager, Micro Enterprise Policy and Program Design
Mr. Mansoor Ahmad, General Manager, Advocacy and Resource Mobilization
Mr. Maqsood Nawaz, Assistant Manager, SME Policy and Program Design
Mr. Qazi Saddam Naseer, Regional Business Coordinator (office in LCCI)

【工業生産省(MoIP)】

Mr. Saif Anjum, Secretary

【パキスタン中央銀行(SBP) (Lahore Regional Office)】

Mr. Tariq Riaz, Chief Manager
Mr. Sarfraz Ahmed Nadeem, Senior Deputy Chief Manager
Mr. Faraq Ali, ACM

【パキスタン貿易開発庁(TDAP)】

Ms. Fouzia Perveen Chaudhry, Director General, Women Entrepreneurs Division
Ms. Mahina Ghalib, Deputy Director, Women Entrepreneurs Division

【ラホール女性商工会議所(WCCI)】

Ms. Falahat Imran, President
Ms. Iqra Shamim, Secretary
Ms. Shazia Suleman, Former President / Director, Inter Globe Travel & Tours
Ms. Saba Mubarik, Former Senior Vice President / CEO, Sam Institute

【ラホール商工会議所(LCCI)】

Mr. Mian Abuzar Shad, President

【女性起業支援センター(WRCI)】

Mr. Sohaib Zafar, Project Director

【パンジャブ州技能開発基金(PSDF)】

Mr. Ahmed Khan, CEO
Mr. Akbar Hussain, Head of Marketing & Communications
Mr. Zuhaib Haq, Manager Business Development
Mr. Salmem Fayaz, Manager Marketing
Ms. Rida, Specialist Marketing
Ms. Khadija Ikram, Assistant Manager Grants & Proposals
Mr. Arfeen Baig, Associate Projects (M&C)

【パンジャブ州技術教育・職業訓練庁(TEVTA)】

Mr. Aamer Aziz, Director General (Operations-II)
Mr. Muaz Saleem, Additional Director General (Placement)

【パンジャブ州職業訓練評議会(PVTC)】

Mr. Nadeem Akram, Senior Manager, Curriculum
Mr. Sajjad Ahmad, Assistant Manager, Career Guidance & Placement

【Employable Capacity Development for Women in Punjab (JICA Project)】
Mr. Shahid Hanif, Technical Coordinator

【現地専門家】
Ms. Zainab Sabzwari, Industry Outreach (Gender) Expert

【パンジャブ州女性開発局(WDD)】
Mr. Usman Ali Khan, Secretary

【CIRCLE Women Association】
Ms. Sadaffe Abid, CEO

【HomeNet Pakistan】
Ms. Ume Laila Azhar, Executive Director
Ms. Humera Aslam, Provincial Coordinator
Ms. Rubina Kausar, Social Mobilizer
Ms. Attia Hanif, Senior Program Officer
Mr. Farid, Manager, Finance

【Kashf Foundation】
Ms. Bushra Khanum, Head of Gender Empowerment and Social Advocacy

【HBL Microfinance Bank (Islamabad)】
Mr. Amir Khan, President & CEO
Mr. Ali Raza Anjum, COO
Mr. Kashif Zafar, Head Products & Research

【HBL Microfinance Bank (Lahore)】
Ms. Rakhshanda Jehangir, Head Distribution (Central Punjab)

【Pakistan Microfinance Network (PMN)】
Mr. Ali Basharat, Head of Operations
Ms. Saman Farhan, Manager Research & Insights

【Karandaaz】
Mr. Taimoor Ali, Group Head - Digital Financial Services
Mr. Shumaila Rifaqat, Director Innovation Investments
Ms. Samia Salik, Gender Lead
Mr. Navid Goraya, Chief Investment Officer and Head of Corporate Investment & Credit
Mr. Naveen Khan, Technical Assistant Women Financial Inclusion

【Mobilink Microfinance Bank Limited】
Mr. Khowla Shoaib, Head of Strategy and Sustainability (Senior Vice President)
Ms. Quratulain Chaudhary, VP Women Financial Inclusion & Advocacy
Mr. Haris Hussain Shah, VP Strategy and Sustainability
Ms. Rameen Malik, Assistant Manager Climate Finance & Sustainability

【Pakistan Fintech Network (PFN)】

Mr. Fahad Sajid, CEO
Mr. Atta Rasheed, Manager Marketing and Research
Mr. Farooq Jan, Operations Associate

【DigiKhata】

Mr. Adnan Asiam, CEO
Mr. Bilal Anjum, COO
Mr. Mohtashim Ali, Marketing Head

【Kwaja Shira Society (KSS)】

Sadya Salar, Partnership Manager
Heer Avi, Advocacy Manager
Trans Entrepreneur A (Makeup Artist)
Trans Entrepreneur B (Makeup seller)
Noba Anil, PSDF project manager

【Pronto】

Ms. Saulat Salahuddin, CEO
Mr. Syed Touseef Haider, Senior Manager Supply Chain

【Lofology】

Ms. Nicole Waheed

【Gender Rights Watch】

Aabyaz Mustafa, Co-founder & CEO (he/him, they/them)
Muaz Chaudhry, Co-founder & President (he/him, they/them)

【外務・英連邦・開発省 (FCDO)】

Mr. Usman Khan, Program Coordinator
Ms. Gulalai Khan

【JICA パキスタン事務所】

宮田 尚亮 所長
菅原 貴之 次長
田中 麻由子 所員
Ms. Nazia Seher, Senior Program Manager

議 事 録

件 名	SMEDA からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 16 日(月)、10:00-12:20
場 所	SMEDA 本部オフィス
参加者	先方) Mr. Sheharyar Tahir, Deputy General Manager, External Relations Directorate; Ms. Nadia Jahangir Seth, General Manager, Policy & Planning Division; Mr. Maqsood Nawaz, Assistant Manager, Policy & Planning Division 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. SMEDA について ここにいる 3 名をはじめ、多くのスタッフは民間での勤務経験を有する (組織として民間セクター出身者を積極的に採用)。SMEDA は 1999 年に設立され、2000 年初期はクラスター開発に取り組む。2007 年に最初の SME Policy が作成された。以降、地方分権化が進み、中央の機能の一部が州レベルに移管された。パンジャブ州には国内の SME の 65%が存在する。特に製造業の企業はパンジャブ州に集中している。SMEDA の本部とパンジャブ州の SMEDA 事務所は同じビルに入っている。SMEDA の職員数は本部と支部をあわせて約 80 名。 SMEDA の組織再編は約 2 週間前に始まった。現在は移行期で、部門間の役割分担等を調整中である。Women Entrepreneurship & Climate Division が新設され、Mr. Sheharyar はその新設される部署の General Manager となることが内定している。 SMEDA はこれまでに多くの国際機関とのパートナーシップを経験している。世銀 (grants for SME)、JICA、UNIDO、ILO (インフォーマル事業者のフォーマル化)、FAO (バナナ繊維の活用) など。SMEDA は SME registration portal を運用。ADB とは昨今緊密な協力関係にあり、WEP の実施に関連するプロジェクトが承認間近である。UN Women も WEP の作成を支援した。 Market Linkage は Top Priority と考えている。関連する SMEDA の活動としては、マーケティングに関する研修機会の提供に加えて、展示会 (exhibition) への SME 参加支援が挙げられる。WEs は伝統的に縫製業と工芸品に偏っており、それ以外の分野にも広がりをもたせる必要がある。WEP は様々な存在する異なるイニシアチブをまとめる Umbrella の役割を果たすことを期待されている。 SMEDA による JICA へのプロジェクトプロポーザルでは、一般的な研修機会の提供から始まり、WEs の能力や適正に合わせてステップアップし、インキュベーションやマーケットアクセス、および金融アクセスに関する支援を提供し、最終的にはより革新的で高度なビジネスに育てるべく、包括的かつ customized な支援プログラムとすることを意図している。

	2. 本プロジェクトのターゲット層について 年商 3,000 万ルピー以下のマイクロビジネスとすることに同意。サプライチェーンへの組み込みを考慮すると、あまりに小さいビジネスでは難しいように思う。そのため、支援の最終段階まで達する WEs は、これまでにある程度のビジネス経験と商品の製造経験等を有し、それなりのスキルがある人材であることが予想される。対象はインフォーマル・フォーマルの区別はなしでよいと考える。今回のミッションでは、できるだけ多くの WEs に会って、ターゲットとなりそうな WEs の現状を調査してほしい。 3. ミッションの訪問地について ミッションの訪問地 (Gujranwala を予定) について、SMEDA は相談を受けていなかったの、もし相談を受けていれば Sialkot を推した。Sialkot の SMEDA Regional Center にはすでに話をしているので、訪問は無理でも、オンラインで SMEDA スタッフおよび現地 WEs と打ち合わせをすることも検討してほしい。Gujranwala に関しては、SMEDA としてどのようなアレンジができるか、これから検討する。 MoIP は訪問先としてキープすることを推奨する。MoIP は SMEDA の監督省庁として、今後もプロジェクトとの関わりが出てくることが予想されるため。MoIP をミッションが訪問する際は、SMEDA も同行する予定 (6/23)。それ以外の機関への訪問についても、SMEDA として協力を惜しまない。Mr. Maqsood が SMEDA 側の窓口となる。 4. MM の署名について SMEDA の CEO が署名する。MoIP の欄が必要かどうかについては確認する。リード部署としては、Ms. Nadia の Policy & Planning Division を想定している。 5. WEP について Ms. Nadia と Mr. Maqsood の Policy & Planning Division がリードして作成した。まだ政府としての承認はなされていない。来年度予算(7/1-)で development finance 活用の要求はしていない。現在、ADB、FCDO、JICA と WEP に関連する協力を協議中であり、それらの協力枠組みの中で実施できる活動が見えてくるものと考えている。ADB は WEs への outreach 活動や advocacy の活動、business development、climate action、輸出などに関心を示している (grant を使う)。EU/FCDO はデジタルプラットフォーム (WE の情報共有の場となるか、e-commerce のように消費者がアクセスできる場となるか、など詳細は協議中) の設置に関心を示している。それらに加えて SMEDA が通常予算の枠で行っている活動も WEP に関連づけることができる (certification 取得支援、輸出促進、credit scoring など、加えて、SME Fund の 15% は女性向けに使われるルールがある、SME Fund は総額 30 bil PKR のうち、2 bil PKR が 2025 年に活用されることが承認されている、85% にも WEs はカバーされる)。
--	--

	6. WEs に対する研修機会などのサービスの提供について SMEDA のスタッフが研修のトレーナーとして直接教えることはほとんどなく、民間の service provider（個人・法人）に外注することが通常。これらの service provider の情報も SMEDA 内に持っている。民間セクターの方が地域を広くカバーできる。 7. 組織内および他機関との連携体制について WEP 作成にあたり、省庁間の Consultative Group が存在する（民間セクターの WE 代表者 6 名を含む）。今後のメンバー増員も可能。この枠組みが今後は WEP の実施モニタリングの役割を果たすだろう。SMEDA 内には Management Committee があり、複数の部署間の調整が可能。プロジェクトの運営にあたっては、関連部署に一人 focal person をノミネートする方法が考えられる。SMEDA 内の情報共有については、お互いをよく知っている者同士であり、問題はないと言える。 金融機関との連携（SME 向けの金融商品開発を含む）に関しては、SMEDA の組織再編前は financial services division が担当していたが、組織再編後はまだ明確になっていない。金融アクセスに関する SME Help Desk は、常設の窓口というわけではなく、金融機関と SME のマッチングのための試みで、SME への研修機会の提供と、金融機関に対する SME が求める金融商品の提案により両社のギャップを埋める取り組みをパイロット的に実施している。 8. その他 組織再編後の組織図、今年度と来年度の予算（通常予算と development finance）、SMEDA 内で本プロジェクトに関連する部署名（Digital Operation、Provincial Office、Outsourcing Division、International Relations and Advocacy Division など）、SMEDA の既存の WE に対する活動に関する情報、などについて、Mr. Maqsood から菊池へメールで共有する。 9. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ パイロットサイトは、ラホール、北パンジャブに 1 箇所（例：Sialkot）、および南パンジャブに 1 箇所（例：Multan）が望ましい。 ➤ 本プロジェクト実施後の持続性確保に関する問いについては、プロジェクトの詳細が固まらないうちには、予算や人員の確保も含めて回答することは困難。前述のように、SMEDA としてすでにある活動に関しては、プロジェクトの有無にかかわらず継続される。民間セクターがプロジェクトに絡む場合には、プロジェクト終了後、彼ら民間セクターが継続することで持続性が確保される場合もあり得る。 ➤ 「Roadmap」という言葉はパイロットサイトにおける学びを mainstreaming するために政策へ反映するという意味で理解できるし、「Roadmap」という言葉自体には馴染みがある（Roadmap for formalization of SME など、Roadmap は政策本体ではなく guiding
--	---

	document という位置付け)。Roadmap の承認に関しては政府の level of ownership に応じて 3 通りのオプションが考えられる (Prime Minister、Minister of MoIP、SMEDA CEO)。 ➤ パイロットサイトにおける知見をデジタル化と生成 AI によってスケール (情報共有の拡大) することなども検討してほしい。 ➤ WE との連携を目論むビジネスリーダーは女性に絞る必要はないだろう。Chamber of Commerce や Trade Development Authority of Pakistan などが Market Access に関連する機関といえる。 ➤ マーケットアクセス支援に関連して、Punjab Small Industries Corporation (PSIC) は、関係する事業者の商品 (工芸品等) を売るアンテナショップを持つ。
所見	JICA の技術協力に関する理解と今後の手続きに関する理解は得られた。本ミッションに対する協力的な姿勢が感じられた。
特記事項	組織再編や予算など、Mr. Maqsood から今後資料提供を受ける見込み。6/25-27 および 6/30-7/3 の打ち合わせ対応についても先方の了承を受けている。

議 事 録

件 名	Kashf Foundation からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 16 日(月)、14:00-15:00
場 所	Kashf Foundation オフィス (ラホール)
参加者	先方) Ms. Bushra Khanum, Head of Department, Gender Empowerment Social Advocacy 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. Kashf Foundation について 国内 3 州とバロチスタン州の一部地域に 422 の支店でおおよそ 90 万人 (全て女性) の顧客を持つ。4,500 人以上のスタッフがフィールドにいる。組織階層としては、Business Development Officer、Branch Manager、Area Manager、Regional Manager、Operations Head、CEO となっている。組織のジェンダー比としては 50:50。支店レベルでは、1)金融サービスの提供、2)能力強化サービスの提供に大きく分けられる。236 名の専門トレーナー (金融、経営、ジェンダー、妊産婦等) が所属 (業務委託契約) している。12 名の本部スタッフが教材開発やモニタリングを担当。1 つの支店が半径約 10-15km のエリアをカバー (1 支店あたり約 1,500 名の女性顧客)。 Kashf Foundation の資金源は様々であり、一例として、国際機関としては、Global Affairs Canada から非金融サービスに関する資金提供を受けている。 SMEDA と実務レベルで協働した経験はない。本部の Operations Head レベルでは、公的・民間を問わず他機関との接触は多いが、現場レベルでは WDD や Department of Education などと関わりがあるが、特に決まった coordination mechanism があるわけではない。 金融商品などに関しての細かい内容は、まずは Annual Report を見てほしい。さらに必要な情報があればメールで知らせる (Ms. Bushra は金融商品の内容等については詳しく把握していない)。金融サービスは個人向けでありグループは対象としていない。オンライン審査や融資情報の集計などは IT の活用により効率化されている。 2. 研修プログラムについて 金融リテラシー研修は 1)基礎金融リテラシー研修 (全融資顧客必須、約 1 時間)、2)金融管理研修 (既存顧客で事業運営者、約 3.5 時間、家計予算と事業予算の区別、交渉スキル、貯蓄方法、債務管理など) ビジネス管理研修は 1)基礎ビジネス管理研修、2)上級ビジネス管理研修、3)スキル開発研修に分けられている。研修手法としては、地域に住む女性の低い識字率に配慮し視覚的手法 (絵、図表、ストーリーテリング)、動画活用 (成功事例紹介)、ゲーム要素を含む参加型学習を取り入れている。商品開発における技術的なスキルを身につける研修は Kashf Foundation としては、未実施。

	上記に加えて、新しいプログラムとして若者（18-28 歳、男性も女性も）を対象とした起業家育成支援を計画している。ビジネスにおける digitalization に関する研修など。 3. 女性起業家が直面する課題 多くが非識字であること。単独での移動が許されていないこと（単独での市場訪問が困難、公共交通機関利用の制約など）。金融アクセス面では、個人名義での担保提供が困難なことや保証人確保の問題。加えて、市場要求品質の理解不足と自分の商品の差別化スキルが不足していること。Kashf Foundation はこれらの課題に対して、研修をコミュニティ内で実施、市場視察時に男性家族同伴可とする、研修参加への家族による理解促進などを行っている。 4. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ Market Linkage 支援において、ビジネスリーダーとの連携による WEs のサプライチェーンへの統合を図る方法は、効果があるのではないかと。その際に、個人としてではなく、共通の商品などを製造するビジネスグループとして、複数の WEs が関わるという可能性もあるだろう。 ➤ プロジェクトと Kashf Foundation の協働について、誰が作った教材で研修を行うのか、どこの地域でどのようなターゲットに対して、など詳細が決まったら、組織同士の役割分担や経費の分担などについて話し合うことができるだろう。 ➤ 技術的スキル開発を支援する Punjab Skills Development Fund (PSDF) を訪問することを薦める。
所見	地域に根差した広い支店ネットワークと人材、WE を対象にした empowerment 支援の深い知見を有し、本プロジェクトの重要な連携パートナーとなると思われる。
特記事項	金融サービス等の詳しいデータに関しては、年次報告書（https://kashf.org/publications-2/）を参照し、追加で確認事項があれば問い合わせる。

議 事 録

件 名	HomeNet Pakistan からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 17 日(火)、13:00-14:30
場 所	HomeNet Pakistan オフィス（ラホール）
参加者	先方）Ms. Ume Laila Azhar, Executive Director; Ms. Humera Aslam, Provincial Coordinator; Ms. Rubina Kausar, Social Mobilizer; Ms. Attia Hanif, Senior Program Officer; Ms. Fatima Asaol, Social Mobilizer; Mr. Farid, Manager Finance 当方）菊池（評価分析コンサルタント）（記録）
聞き取り 内容	1. HomeNet Pakistan の組織概要について 本部がラホールに、地域事務所がカラチおよびファイサラバードにある。常勤職員は 18 名（女性 11 名、男性 7 名）。組織の支援対象は在宅労働者（Home-based workers）である。 2. HomeNet Pakistan の活動について 研修体系は、1)Foundational、2)Advanced、3)Transformative の 3 段階で、研修分野としては、経済エンパワーメント（ビジネス管理、基本スキル、読み書き能力）、社会的側面（家庭・地域での地位向上、自信醸成）、金融リテラシー、デジタルリテラシーなど多岐にわたる。国際機関など外部の専門家による HNP のスタッフを研修→HNP スタッフが地域リーダーを研修→地域リーダーが在宅労働者・起業家を研修する流れとなる。元受益者が HNP の Social Mobilizer として職員に登用される場合もある。 3. 公的機関との連携について SMEDA とは、デジタル・金融リテラシー研修の実施や、女性起業家のビジネス成長に関係する合同イベントの開催などで連携している。Labor Department や WDD ともアドボカシーなどの面で関係がある。加えて、WEP の作成にも関与した。また、在宅労働者に関する統計情報の収集や提供などを 2011 年頃から継続的に実施し、2023 年にはパンジャブ州政府が在宅労働者データ収集に予算を配分した。 4. FBLT プロジェクトの成果について Women Micro Entrepreneurs (WMEs)という定義の確立。250 名の WMEs を対象に 14 のピア・ビジネス・グループを形成し、相互学習システムにより基礎(Foundational)→上級(Advanced)→革新(Transformative)の 3 段階で Access to Finance に関連する研修を実施した。その結果、250 名が基礎・上級レベルを修了し、15 名が革新レベルを修了した。同時に金融機関側のスタッフに対する能力強化研修も実施。最高で 30 万 PKR のローンを獲得した（金利は年利 37%前後）。中には、複数回のローン取得・完済のサイクルを確立できた WMEs もおり、ローン獲得により事業拡大の実現ができている。トランスジェンダーの参加者の一部は職業訓練も受講し、衣料品販売等で事業を展開している。 5. WMEs の抱える課題について

	初期段階では WMEs による金融アクセスへの期待値が非現実的なほど高い。マイクロファイナンスや銀行の手続きなどに関する理解が不足しており、段階的な教育や準備が必要である。また、即座にローン取得を期待する参加者の途中離脱もあり、WMEs が忍耐強く記帳作業などを継続できるよう適切なメンタリング支援が重要。在宅労働者のような低所得層の女性が、いきなり高度な Incubation Center に参加するのは難しいため、地域の Community Center で基礎的な研修を受けてから、段階的に高度なスキルを獲得し成長するための間を埋める支援が必要。 6. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ マイクロ企業の新定義 (< 30mil PKR) を SMEDA は速やかに決定し、それに則ってターゲットの明確化を図るべき。 ➤ Exhibition 出展等によるマーケティング支援については、TDAP がリード機関であり、TDAP に訪問することを推奨する。 ➤ Incubation Center の新規設立が要請されているとあるが、既存の Incubation Center を最大限活用することが重要。
所感	Kashf Foundation と比べると、公的機関との連携について積極的で、実績も豊富という印象を受けた（組織の規模は大きく異なる）。
特記事項	年次報告書 2024 をメールで受け取る見込み。

議 事 録

件 名	WMEs からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 17 日(火)、15:00-17:00
場 所	個人店・個人宅（ラホール）
参加者	先方）Ms. Anum Arshad, WME; Ms. Gulnaz, WME; Ms. Rubina Kausar, Social Mobilizer; Ms. Attia Hanif, Senior Program Officer; Ms. Fatima Asaol, Social Mobilizer 当方）菊池（評価分析コンサルタント）（記録）
聞き取り 内容	1. Ms. Anum Arshad FBLT プロジェクトにおいて Transformative Graduate として第一位となった。現在は「Day to Dream (D2D)」という衣料製造・販売業を経営。キリスト教徒が住む低所得のマイノリティ地域で、多くの女性が在宅労働者として適切な処遇を受けられずに働いている。 Ms. Anum は 4 年前に政府系職業訓練機関で 6 ヶ月間の縫製コースを受講し、修了証を取得した。訓練終了後自宅で家庭向け縫製業を開始。その後 15 万ルピーのローンを取得して店舗を開設した（コミュニティで初めての女性向け店舗）。現在 2 名の従業員を雇用している（Ms. Anum が Community Center で縫製の訓練をした少女 2 名）。 事業は自分でデザイン・製作した衣料の販売に加えて、古着の販売、パーティー用の衣装レンタル、女性向け生活用品の販売など。Community Center（教会の一部屋を間借りし、ミシンなどは教会が提供）で 6 ヶ月間のコースで少女たちに裁断・縫製技術を教えている。 FBLT プロジェクトでの研修を通じて、簿記と利益計算などを含む経営スキルを身につけることができた。現在は手作業での記帳に加えて、タブレットも併用している。商品などの紹介のため TikTok、Facebook、Instagram などのソーシャルメディアを活用して、週に 2-3 回程度の頻度で発信している。 今後 2-3 年の中期目標として、店舗規模の拡張と商品ラインアップの多様化を計画している。同時に Community Center での地域女性の経済的自立支援を継続する。さらにビジネスを成長させるために望む支援としては、「ネットワーキング（有力な企業との協働）」を挙げた。 2. Ms. Gulnaz FBLT プロジェクトで Transformative Graduate となった。自宅で縫製ワークショップを整備し、縫製作業に従事している。3 ヶ月間の縫製にかかる職業訓練を娘とともに受講し、2 人とも 9 割以上の評価を得て修了した。現在は娘も Ms. Gulnaz の製品製作を手伝っている。 主に伝統的な衣服や子供服の製造と販売を行っている。店舗は持たず、顧客が自宅を訪れて注文する（当該コミュニティの顧客からの受注が中心）。製品の品質は顧客から高く評価されている（良質な素材選択と丁寧な縫製作業による）。価格設定は、経費を考慮して確実に利益がでるよう

	にしている（粗利率を 50%に設定）。 FBLT プロジェクトに参加する以前から事業を行っていたが、プロジェクト参加後は、顧客獲得方法や適切なビジネス運営手法を学び、売上を増加させることができた。個人的な生活面でも、1 日 24 時間を個人生活と仕事に効率的に配分する方法を学んだ。 Ms. Anum と同様、Ms. Gulnaz も Community Center で縫製訓練コースを運営し、聴覚や発話に問題を抱える障がい者女性への訓練を提供している。また、昨年の大雨による洪水発生時には、地域の女性たちのために支援活動を行った。 マイクロファイナンスから 10 万 PKR のローンを取得し、高性能なマシンを購入した。従来の個人顧客中心の販売から、地元の商店とよい条件で取引することができたことから、B to B モデルをさらに追求しようと考えている。デジタルマーケティングの面では、Facebook と WhatsApp を活用し始めた。3-4 名の新規顧客を獲得。 将来的な目標は、生産キャパシティの拡大と地元の業者との取引増加を進めること。ただ、夫は Ms. Gulnaz のビジネスにあまり理解を示しておらず、非協力的である（娘の夫も）。今後習得したい知識や技術としては、ソーシャルメディアを通じた顧客獲得手法や製品プロモーションを学びたい。また、IT 活用によるグラフィックデザインの習得にも興味がある。
所見	基礎的な研修から始まり、段階的に高度なスキルを身に付けていくという途上にあり、他企業との提携推進（サプライチェーンへの統合の可能性を含む）支援の観点からは、両名とも有力な候補者といえる。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	女性経営者からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 17 日(火)、17:20-18:40
場 所	女性経営者オフィス（ラホール）
参加者	先方）Ms. Shazia Suleman, Director, Inter Globe Travel & Tours 当方）菊池（評価分析コンサルタント）（記録）
聞き取り 内容	1. 起業の背景 動機は経済的自立の必要性（夫が公務員で、地位はあるが給与が低い）。起業当初はモンテッソーリ教育、衣料品展示会の開催など様々な事業を試みた。2008 年にロータリークラブの女性組織の活動で国際ラリーに参加した際、女性だけの旅行に対する家族の不安や信頼できる旅行サービスの提供者の不在を目の当たりにし、現在の事業（観光コンサルタント会社）を開始（2009 年）。これまでに 20-25 カ国への女性グループ旅行を企画し、顧客との信頼を築くことで事業を拡大してきた。 2. WCCI での活動 Ms. Shazia は Women Chamber of Commerce and Industry (WCCI) Lahore で会長職を務めた。零細事業を営む女性の支援に力を入れ、政府と交渉して日用市場で女性事業者が無料で出店できる 10 の屋台を確保し、商品の陳列方法、接客態度、販売方法などを直接指導した。2 ヶ月後には女性たちが独自に自信を持って販売できるようになり、この成功はメディアでも大きく取り上げられた。 また、WCCI では年間の 10 事業者の新しいビジネスを紹介するイベントを開催している。これは新たな女性起業家の事業参入を促すとともに世間に対するプロモーションを行うもので、このイベントでの注目により顧客が飛躍的に伸びたケースもある（例：自宅訪問女性専用マッサージサービス）。 加えて、Ms. Shazia は大学や専門学校で起業家精神に関する講演を行い、自身の起業家としての経験を共有し、ときにメンターとして助言を与えている。学生には自社でのインターンシップの機会も提供。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 研修プログラムは、「参加型ワークショップ」で参加者が自分の頭で考える力を養うスタイルとすべき。起業家育成においては、心理面での動機づけ（一貫性と情熱を持ち続けること）が最も重要と考える。 ➤ メンターには具体的な目標設定（旅行エージェント業界で xx 名の起業家を育てる等）を課すべき。 ➤ 国際展示会などグローバル市場で勝負できる品質の商品やサービスを育てることを目標としたい。マーケティングと品質管理（品質基準の見直しも含む）の両面で改善が必要。また、展示会の開催環境そのものも見直すべき。
所見	メンター役などでプロジェクトに積極的に協力してもらえそうな印象を

	受けた。マーケティングにおける品質管理の重要性の指摘はその通り。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	Women Resource Center and Incubators (WRCI)からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 18 日(水)、10:00-12:30
場 所	WRCI オフィス (ラホール)
参加者	先方) Mr. Sohaib Zafar, Project Director 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. WRCI の組織概要 パンジャブ州政府のプロジェクトで Punjab Small Industries Corporation (PSIC)が管理し、WRCI のスタッフは PSIC の職員という位置付け (但しプロジェクト採用)。WRCI の発案者は WCCI で、4-5 年前に女性向けインキュベーションセンターの必要性 (在宅労働者である WEs は若者の多い大学のインキュベーションセンターへは行きづらいため) を州政府に提案したことから始まる。プロジェクトは 2019 年に承認されたが、Covid-19 の影響で遅延し、2021 年 3 月にスタッフが雇用され、同年 7 月に第一期生のプログラムが開始された。WRCI は PSIC と WCCI に対する報告系統を有する。プロジェクトスタッフは Mr. Sohaib を含めて 5 名 (Project Director、Business Development 担当、IT 担当、Social Media Trainer、Accounting 担当)。 WRCI の提供するサービスとしては、1)オフィススペースなどのインフラ、2)ビジネス関連の支援 (ビジネス登録、経理、マーケティング、輸出など)、3)金融関連支援、4)ネットワーキング (メンターシップ、コーチング) が挙げられる。起業初期の女性起業家に対し、基礎的なインキュベーションサービスを提供することを主目的としており、「growth」段階の起業家はターゲット外 (「growth」段階の起業家は National Incubation Center (NIC)などがカバーしており、WRCI の卒業生で、その後 NIC にも enroll した起業家も数名いる)。 WRCI は複数の委員会により運営されている: 1)インキュベーション選考委員会 (参加者選考)、2)メンター・トレーナー委員会 (講師選定)、3)運営委員会 (Steering Committee: プロジェクトの成果モニタリング、方向性に関する決定など、四半期に 1 度程度)、4)採用委員会 (スタッフ採用) など。WCCI の代表も各委員会に参加し、WRCI の意思決定に関与している。 2. インキュベーションプログラムについて 毎回 80-100 件程度の応募があり、その中から 25 名を選考。選考基準としては、アイデアの実現可能性、教育背景、財政的準備度、輸出志向ビジネスへの加点、すでに 1-2 回の販売実績があること等。当初は 4 ヶ月間のプログラムであったが、現在は実績数の増加のため、3 ヶ月間に短縮し、定員を当初の 20 名から 25 名に増加。これまでに 11 期 250 名の卒業生を輩出した。 カリキュラム内容としては、ビジネス基礎 (顧客ペルソナ作成、ビジネスモデル開発、初期事業計画策定、価格戦略、財務管理、法的事項)、マ

	ーケティング・ブランディング（ソーシャルメディア活用、デジタルマーケティング、SEO 対策、Web ページ開発、ピッチング）、実践的スキル（会計基礎、事業登録、製品開発、パッケージング改善）など。 講師陣は世界銀行トレーナー（事業計画）、公認会計士協会講師（財務戦略）、企業弁護士（法的事項）、元大手企業ブランドマネージャー（マーケティング・ブランディング）など、各分野の一流の講師を揃えており、それらの専門家が、研修後 1 年間のメンタリングサポートを提供する（実際は 1 年後以降もボランティア的に支援）。講師に対する謝金は彼ら彼女らの通常のフィーからすると安い、本プロジェクトの社会的側面に鑑みて、謝金の多寡にかかわらず、積極的に関わっていただいている。 3. Access to Finance について WRCI は直接的な資金提供は行っていない。代わりに、金融機関と連携し、既存の融資制度への申請支援を行っている。過去には SMEDA の助成金制度との連携もあった。Mr. Sohaib は女性起業家が事業開始するために必要な少額資金（50 万-100 万 PKR 程度の seed capital）を grant で提供する制度を PSIC に提案しているが、まだ承認されていない。この提案では、第三者コンサルタントが関与する審査を経て資金提供を行う仕組みを想定している。 4. Access to Market について WRCI は WCCI と連携し、積極的に女性起業家による展示会への参加を支援している（アゼルバイジャンやドバイなどの国際展示会を含む）。また、複数の企業と女性起業家との協力関係を構築している（Unilever: 美容・食品事業への製品提供、Total Parco: 女性専用洗車センター開設支援、Leopard Courier: 配送サービス割引提供）。 5. 成果と実績 卒業生 250 名、雇用創出約 1,200 件、研修 1,500 時間、メンタリング 3,500 時間、78%が事業を開始。特に顕著な成功例としては、第二回生の Grannis Kitchen（オート麦、マサラ、ターメリックパウダーなどの販売¹）があり、それまで 25,000-30,000PKR だった月間売上を、同じ顧客で 10 mil PKR まで飛躍的に伸ばした。卒業生の事業分野は衣料、食品、工芸品、美容・化粧品、その他。卒業生間のネットワークは重要であり、成功している卒業生に現受講生に対する講義をしてもらうことも多く、受講生のモチベーション向上や成功イメージの具体化などに大きく寄与している。 6. 今後の見通し WRCI はプロジェクトベースで当初 3 年間の予定で発足し、2 度延長されている。PSIC では WRCI の恒久化を計画している。また、パンジャブ州
--	--

¹ <https://www.granniskitchen.com>

	内の他都市（Faisalabad、Rawalpindi、Zafarabad、Sialkot、Gujarat の 5 箇所に加え、ADB の支援で Sargodha、Dera Ghazi Khan の 2 箇所）への展開を検討している。 さらに、Mr. Sohaib は、WRCI 内に受講生や卒業生が自分の商品やサービスが売ることができる物理的店舗の設置、オンラインマーケットプレイスの構築、受講生のためのオフィス内託児所の設置と前述のより充実した資金支援制度などを PSIC 本部に提案している。 7. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ ビジネス管理、Access to Finance、Access to Market など、提供サービスをテーマごとに分けて考えるのではなく、WRCI が実践しているように、インキュベーション（初期段階の起業家が育ち、商品やサービスを顧客に安定的に売るまでのトータルサポート）という視点で考えれば、自ずと女性起業家のニーズに沿った支援が見えてくるのではないか。 ➤ （Sialkot など Lahore 以外で活動を行う場合に注意すべき点は？）Sialkot や Multan など十分に発達している都市なので、Lahore と比べて大きくビジネス環境が異なるということはない。むしろ、サービス業に偏っている Lahore より有望な食品なども見込めるかもしれない。ただし、地域によって多少方言があったりすることと、マーケティングの専門家はラホールの方が経験豊富な人が多いことは言える（他の分野の専門家はラホール以外にも十分存在する）。 ➤ ラホール以外の地域のインキュベーションサービスの現状とサービス内容・課題等については、当該地域の WDD が情報を把握しているように思う。
所見	WRCI の実践する、各分野の一流の専門家による分業的なメンタリングサービスの提供は、女性起業家の課題解決に大きく役立っており、本プロジェクトとしても参考にできる。WRCI はある程度の教育水準に達していて、有望なビジネスアイデアを有する女性起業家を受講生として選定しており、本プロジェクトでは、そのレベルまで達していないくらい（25 名の枠に入れなかった残りの 75 名のうちのやる気のある人、等）可能性はあると考える。
特記事項	WRCI の組織や活動概要に関する PPT 資料を入手した（GIGAPOD にアップロード済み）。

議 事 録

件 名	女性経営者からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 18 日(水)、13:00-14:30
場 所	SAM Institute (Knowledge Kastle)オフィス（ラホール）
参加者	先方）Ms. Saba Mubarik, CEO; Dr. Arman Nasim, Director; Mr. Navid Saqim, Head of IT & Solution / Training 当方）菊池（評価分析コンサルタント）（記録）
聞き取り 内容	1. 組織概要 Ms. Saba は SAM Institute の創業者（CEO）であり、ラホールの 2 箇所で教育事業（high school から修士課程まで）を展開している。Pearson の認定センターとして、英国系の資格プログラム（ビジネス、IT、法律、ホスピタリティの 2 年間のディプロマプログラム）を運営している。学生は最終年度は英国などへの進学機会がある²³。 2. バーチャル大学プロジェクト SAM Institute は現在、パキスタン民間セクター初のバーチャル大学の設立を準備中で、このプロジェクトは家庭の事情等でラホールまで通学できない学生のニーズに応えることを目的としている。プロジェクトの特徴としては、教育と職業技能の両方をカバー、オンライン授業・録画講義・AI ベースの学習オプション、ライブクラス・クイズ・学生間のチャットエリア、中東地域との連携などが挙げられ、当社の通常人員 30 名に、さらに 30 名ほど増員して 1 ヶ月以内の始動を予定している。 3. 女性起業家支援 SAM Institute の拠点があるラホール市内の Paragon City の村で、1)縫製業と、2)美容サロン事業の分野に関して女性起業家支援に取り組み、地域の女性たちが村を離れることなく収入を得られる仕組みづくり（小規模コミュニティセンターの設置と訓練機会の提供、および自立後のメンターシップ等）を図っている。同社の技術担当である Mr. Navid は 4 つの e-commerce ストア（化粧品、マンゴー種子エキス、オーガニック製品、衣料品）を運営しており、Amazon 等の海外プラットフォームとの接続など、そのノウハウを女性起業家のマーケティング支援に生かすことが可能。 4. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ ラホールをパイロットサイトとする場合は、SAM Institute のこれまでの経験を生かした連携協力を期待する（村の在宅労働女性に対する起業支援など）。 ➤ 村の女性を対象とする場合は、最初に長老の許可を取得するなど、伝統的なしきたりを尊重した手法が求められる。 ➤ 同じ地域の在宅労働女性を複数人のグループで事業者化（法人化）して、生産能力の増強や規模の経済を追求するやり方は、当社として試

² <https://saminstitute.org.pk>³ <https://knowledgekastle.ac>

	みたことはないが、可能性としてはあると思う。
所見	Ms. Saba は WCCI の元 Senior Vice-President であり、WCCI が紹介する女性経営者という位置付けで訪問したが、彼女が経営する教育機関である SAM Institute の取り組みと、本プロジェクトと同社がどのように提携できるか、という点に時間が割かれた。ラホールがパイロットサイトとなる場合には、同社の知見を生かした連携の可能性があるとと思われる（HNP と同様）。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	TEVTA からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 19 日(木)、10:00-11:30
場 所	TEVTA オフィス
参加者	先方) Mr. Aamer Aziz, Director General (Operations – II); Mr. Muaz Saleem, Additional Director General (Placement); Mr. Shaid Hanif, Technical Coordinator 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. TEVTA の組織概要 TEVTA は 1999 年に設立されたパンジャブ州最大の技術・職業訓練提供機関で、パンジャブ州全域に 388 の Institute を有する（そのうち 166 が女性専用）。地域別の内訳は北部パンジャブ 145、中部パンジャブ 124、南部パンジャブ 119。 技術教育（Technical Education）では、10 年生終了対象の 3 年制ディプロマコース（実技 60%、理論 40%の構成）、終了後は監督者・技術者として就職、さらに 4 年制工学学士への進学も可能。職業訓練（Vocational Training）では、入学要件が初等教育から高校卒業まで多様で、コース期間も 3 ヶ月、6 ヶ月、1 年、2 年とある。技能認定制度により証明書を発行する。 IT 分野で Adobe、Microsoft、Cisco、Meta 等の認定機関による 4,000 人のプログラム修了者を輩出し、最初の 3 回のバッチで 86%の就職率を達成した。また、英国 CTH 認定のホスピタリティプログラムを有する。加えて、建設・IT・ホスピタリティの 3 分野に重点をおき、湾岸諸国（サウジアラビア、UAE など）を中心とした海外就職を支援。年間 8,000-10,000 人の TEVTA 卒業生が海外で就職し、現在約 25,000 人が海外で勤務している。 ADB との協力により、8 分野（建設、繊維、軽工業、保健、観光・ホスピタリティ、情報通信、食品加工、自動車）17 箇所の Center of Excellence の設立を予定しており、2027 年までに完成する予定。 2. 起業家支援について LinkedIn に類似したマッチングシステムを運用。地区配置担当者とキャリアカウンセラーにより、卒業生に対し 1)国内就職、2)海外就職、3)起業の選択肢から希望に応じた支援を提供。Bank of Punjab との協力により 100 万 PKR までの担保なし（政府が保証）起業ローンの制度あり。過去には、リボルビングファンドによる 5 年間のマイクロファイナンスで 46,000 人が融資を受けた（うち 43%が女性）。 TEVTA は従来の技術スキル中心の教育から、過去 2 年間でソフトスキル（履歴書、面接対策、服装、コミュニケーション能力など）と起業スキルを統合したカリキュラムに転換した。この結果、blue color job の就職成功率が 50%から 60-70%に向上した。2025 年 8 月以降は、入学時に学

	生の適正評価（就職向き、起業向き、フリーランス向き）を実施し、個別の訓練プログラムを提供する予定。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 経験不足の起業家が失敗した場合、挫折感を抱く可能性がある。WRCI の起業率 78%については検証が必要。 ➤ パンジャブ州は地域により地理的特徴、文化、考え方が異なる。単一の訓練や手法を州全体に当てはめるのではなく、地域特性に応じたカスタマイズが必要。また、女性の移動制約を考慮し、地域内で収入を得られる技能・コースを提供すべき。 ➤ TEVTA はパンジャブ州全域に 388 の Institute ネットワークを有し、技能訓練とエンパワーメント分野での協力が可能。
所見	Mr. Shahid によると、2 年間の職業訓練コースで 8,000 PKR 程度と学費自体は高くない。女性起業家の技術スキル向上のための Service Provider となり得る。
特記事項	団体概要の PPT を共有いただくことになっている。

議 事 録

件 名	PVTC からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 19 日(木)、12:00-13:30
場 所	PVTC オフィス
参加者	先方) Mr. Nadeem Akram, Senior Manager, Curriculum; Mr. Sajjad Ahmad, Assistant Manager, Career Guidance & Placement; Mr. Shaid Hanif, Technical Coordinator 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. PVTC の組織概要 PVTC は 18 年間の運営歴をもち、パンジャブ州内に 182 の Institute を有している。監督官庁がパンジャブ州から Ministry (Ministry of Federal Education and Professional Training か?) に移管されることになっており、予算的には強化されることになる。PVTC は 2,500 名の教育スタッフ、100 名の校長、45 名の就職支援担当者を擁する自前の人員体制を持っている。外部コンサルタント等に頼らず、自組織のスタッフの能力開発に投資している点が特徴である。PVTC の年間研修目標は 75,000 名で、そのうち 50%が女性参加者と定めている。また、海外就職 10,000 名、国内就職 35,000 名という就職支援目標も設定している。 2. 起業家支援について PVTC は 7 月からパンジャブ州内の各 District に合計 45 の Career Guidance and Placement Center を設立予定。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ PVTC は本プロジェクトに対して、182 の拠点 (Institute) を活用し現場レベルでのインキュベーション用スペースを提供できる。また、マスタートレーナーとしてのスタッフも提供できる。WEs の候補者選定も可能。 ➤ PVTC の広範囲なネットワークと地域コミュニティとの連携により、女性起業家への outreach も可能。 ➤ PVTC のトレーナーはすでに AI 関連を含む基本的な研修モジュールを持っているが、より包括的な起業家支援 (メンターシップを含む) には追加的な専門知識が必要である。 ➤ 本プロジェクトの運営にあたっては、SMEDA、PVTC、TEVTA などが参加する Steering Committee の設立が必要であろう。
所見	PVTC が公的機関として彼らの業務の一環で WEs に対して直接的にサービスを提供できることは重要と考えられる。ただし、TEVTA にも同様の関わりを求めることも可能なことから、各機関の役割分担について合意する必要がある。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	FCDO からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 19 日(木)、15:00-15:45
場 所	オンライン
参加者	先方) Mr. Usman Khan, Program Coordinator; Ms. Gulalai Khan 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. REMIT プログラムについて FCDO は Revenue Mobilization, Investment and Trade (REMIT) プログラム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。財務大臣を議長とする Steering Committee が設置され省庁横断的に運営されている。当該プログラムは、Federal Board of Revenue (FBR) のデジタル化支援 (女性納税者向け簡素化モジュールを含む)、投資委員会との規制改革 (女性企業優遇)、貿易分野 (Export Development Fund の再設計で女性輸出業者向け融資枠設置)、産業政策・新エネルギー車両政策でのジェンダー要素統合などの分野で政策支援を実施。WEP の起草にも貢献した。ADB や UN Woman とともに政策策定段階で密接に協力している。High Level の Steering Committee に加えて、実務者レベルでの Working Group も設置した。 2. Women Entrepreneurship Platform について 本プラットフォームは、いわゆる Web サイトではなく、多目的エンゲージメントプラットフォームで、ネットワーキングとマーケットプレイス機能を有し、女性起業家支援に関連する連邦・州政府の既存制度やスキームの統合、女性向けインキュベーター情報の一元化、AI 機能による女性起業家の個別プロフィール作成とインテリジェント (研修モジュールなど) のマッチング、Digital Youth Hub (150 万人の若者が登録済み) との連携などを図る計画である。 パキスタンの女性起業家の現状に関する課題認識として、インフォーマル空間での「出会い」の場がないことが挙げられる。男性同士はクラブなどで出会い、そのような空間の雑談の中からビジネスの会話もはずむ。WCCI は政治的かつ政策的な意味合いが強く、包摂性には課題がある。 本プラットフォームの開発にあたって、業者の入札はすでに締め切られており、2 週間で業者の評価完了予定。契約開始後は 6-9 ヶ月で開発と運用開始を目論んでいる。運用当初は女性起業家同士のマーケットプレイスとして機能する見込み。女性輸出業者の多くが高品質な製品を持ちながら、最小注文要件を満たす在庫規模を持たないという課題に対応し、共同ネットワーク、共同製造の促進を目指す。一般消費者向けのオープンマーケット機能は将来的な拡張として検討しており、プログラムの 2 年間継続期間中に第 2 フェーズとして実装予定。 3. JICA プロジェクトとの関連 ➤ WEP の実施 (implementation) に関して、SMEDA が lead agency と

	してノミネートされている活動が多岐にわたるのは事実であるが、現場レベルでは関係省庁か州政府の枠内で実行され、SMEDA の役割は effective coordinator and negotiator として確実に活動が実施されるための橋渡しをすることだろう。その意味では MoIP の役割も重要であり、SMEDA のみの capacity development では女性起業家支援を consolidate するという目的を達成するには不十分。また、TDAP やパンジャブ州政府の役割も重要。 ➤ 本プラットフォームは 360 度視点での場の提供を目指している。起業家研修などのモジュールも搭載できる予定であるが、単なるリスト化とダウンロードを可能にするだけでなく、AIにより女性起業家の個別プロフィールに基づく研修モジュールを推奨できるような機能を持たせる。 ➤ メンターと起業家とのマッチングや情報交換も可能。 ➤ SMEDA 職員に対しても本プラットフォームの使い方や機能の修正方法などの面で研修を施す予定。 ➤ (地方部でのインターネット環境や接続コストなどの面で女性起業家が本プラットフォームにアクセスする困難はないか?) 接続コストは大したことがなく、プラットフォーム利用の価値が認識されれば、問題とはならないだろう。インフラ面では、地方部の回線品質・カバレッジの課題は確かに存在する。ここではデータ圧縮技術が鍵となると考えていて、それほど動画などの解像度は高くなくとも、必要な情報がユーザー側にストレスなく提供できるシステムを目指す。
所見	FCDO が支援して導入計画の Women Entrepreneurship Platform は JICA プロジェクトの実施にも大きく関わってくることが認識された。SMEDA を含む関係機関が本プラットフォームを適切に活用して現場レベルでの女性起業家支援を効率的かつ効果的なものにするためのキャパビルは、JICA プロジェクトの活動・Output になり得る。
特記事項	本プラットフォーム製作にかかる業者の TOR 資料を入手見込み。

議 事 録

件 名	CIRCLE Women Association からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 20 日(金)、10:30-11:20
場 所	CIRCLE Women Association オフィス (ラホール)
参加者	先方) Ms. Sadaffe Abid, CEO 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. CIRCLE Women Association の活動について CIRCLE はラホールに本部をおき、本部と南パンジャブ (Multan、Vehari など) をカバー)、バロチスタン、クエッタの 4 地域にプレゼンスがある。各エリアコーディネーターの下に 3 フィールドオフィスがあり、3 名のインストラクター (トレーナー) がいる。 研修プログラムとして、起業にかかるトレーニング (金融リタラシー、ビジネスマネジメント) を自前のチームでカリキュラムを作り、四半期ごとに見直している。Mobile wallets などデジタルコンポーネントが関係する。また、WhatsApp と生成 AI を活用したプラットフォームにはこれまでに 30,000 名の WEs が登録しており、10 月までに 100,000 名の登録を目指している。プラットフォームには起業の方法、Instagram などのソーシャルメディアの使い方などの各種情報にアクセスできるようになっている (ユーザー同士のマッチング機能はない)。今後の持続性を考慮し、収益化 (monetize) する手段を検討している。 PVTC はデジタル関連やビジネスマネジメント関連のスキル研修を持っていなかった。そこに CIRCLE が関わり、PVTC のカリキュラムにそれらの研修を含めるパイロット活動を行った。これにより卒業生の就職率や起業率などが高まったことから、正式にカリキュラムに含まれることとなった。PVTC とは過去 3 年間にわたり、このような連携をしてきた。MOU を結び、PVTC が公的機関であるためか、毎年更新している。 2. 女性起業家支援における課題について 女性起業家支援に限らず、パキスタンの各機関は連携協力を回避し、独自に物事を進めたがる傾向にある。それぞれの機関には多くの教訓や知見があるのに共有されていない。そのうえ PVTC のような公的機関は MOU の更新だけに何ヶ月も要するほど官僚的な側面がある。 また、女性起業家に対して過剰な甘やかしはよくない。CIRCLE はこれまで、研修等を開催した際にお茶や菓子・軽食などを一切提供しなかった。しかし、パキスタンの文化的には受け入れられないとのことで、仕方なく 1 日 150 PKR のチャイとサモサやクッキーなどの提供のみ認めた。しかしこの金額を日数と人数でかけたら相当な負担になる。お金を有効なことに使うという意識をもっと持つ必要がある。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 本プロジェクトが CIRCLE のような民間機関との協力関係を構築するという方向性をとても歓迎する。SMEDA は文書策定という面では評

	価できるが、現場レベルでの活動の実施という意味では大きな課題がある。 ➤ これまでも JICA の活動に関わってきたが、他ドナーと比べても serious player と認識している。JICA は empathy があり、制度やシステムを変えることによるインパクトを目指しているように見える。女性起業家支援で JICA には多くの機会が用意されている。CIRCLE は JICA と連携協力することに期待を持っている。 ➤ 他機関との連携や、プロジェクトの成果をモニターするという意味で、分野ごと（例：Access to Finance、Access to Market、Incubation など）に Round Table 会議を定期的に行うというの是一案。CIRCLE は Access to Finance におけるキープレイヤーを招待して Round Table 会議を開催した。我々はただ話す以上に、実績（数字）にこだわる必要がある。 ➤ モチベーションの高い WEs（ビジネス開始前の WEs を含む）を選定することが重要である。WRCI の起業確率（78%）が高いのは、最初の選定プロセスがよいことも一つの理由といえる。Ms. Sadaffe は WRCI と頻りに連絡をとっており、WRCI のプログラムにも講師として何度も参加している。 ➤ Access to Finance は大きな課題である。Financial & Digital capacity の能力強化はどちらかというと簡単な側であり、金融機関やマイクロファイナンス機関との協力は難しい。JICA が担う役割はある。一例として、政府の補助により民間銀行は金利 5%で貸し出せるというスキームがある（500,000 PKR 以上）ものの、ほとんど活用されていない。CIRCLE はパンジャブ銀行とアルファ銀行とパイロット活動を実施したが、手続きや要求される書類が複雑のうえ、WEs に融資するというマインドセットになっていない。マイクロファイナンスの 2 行（NRSP 他）ともパイロット活動を実施しているが、マイクロファイナンスの方がやりやすい（金利が高く貸し手も積極的なため）。 ➤ Marketing に関して、女性起業家が作る衣類や小物など商品にも革新性が必要と認識している。見た目は決して悪くはないが、「ほしい！」とはならない。この点で CIRCLE はドナーからの支援でデザイナーを雇っているが、やるべきことは膨大である。女性起業家は革新性を求めることに興味を示さない。この点において、インドやスリランカはうまくやっているが、パキстанは遅れている。 ➤ FCDO が支援する Women Entrepreneurship Platform について、マーケットプレイス機能も統合するという点については、実現性を疑う。CIRCLE でも案としてはあったが、様々なエンジニアと話をした結果、プラットフォームとマーケットプレイスを統合するのは得策ではないという結論に至った。なお、既存のオンラインマーケットプレイス（Daraz 等）は 35-40%の手数料を取るため、女性起業家は敬遠している。 ➤ JICA が現在想定している活動の幅は広すぎるように見える。CIRCLE を含む他団体との連携により重複を防ぎ、インパクトを出すことの方法論を検討してほしい。
--	---

所見	Access to Finance で JICA の果たす役割はあるとのことであったが、具体的には見えてこなかった。Ms. Sadaffe は National Bank の元ボードメンバーだったり、Pakistan Microfinance Network の現ボードメンバーだったり、CIRCLE は State Bank から women empowerment への貢献で表彰されたり、民間銀行 2 行、マイクロファイナンス 2 行とパイロット活動を実施していたりと、様々な試みがなされている。これらを踏まえて JICA の技術協力として何ができるのか？
特記事項	FCDO の Women Entrepreneurship Platform 担当者 (Mr. Usman Khan) の連絡先を共有した。

議 事 録

件 名	Ms. Zainab Sabzwari (Industry Outreach Expert)からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 20 日(金)、14:00-15:00
場 所	オンライン
参加者	先方) Ms. Zainab Sabzwari, Industry Outreach (Gender) Expert 当方) 菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. 女性起業家を取りまく現状について ラホール、イスラマバード、カラチなどの都市部はすでに多くの支援プログラムで飽和状態にあり、真の課題は地方の女性起業家にある。特に Multan や Bahawalpur では、多くの女性が自宅からインフォーマルに事業を運営しており、正式な調達プロセスから排除されている。 SMEDA に関して、これまで多くのプロジェクト資金にアクセスしてきたが、その効果と実質的なインパクトは限定的なものであった。SMEDA にはジェンダー別の統計情報が不足しており、これが女性起業家向けの事業評価を困難にしている。Ms. Zainab の見立てでは、SMEDA と TEVTA の協力関係には課題がある。一方で、PVTC は協力的な姿勢を見せる傾向にある。 女性起業家が直面する主要な課題として、正式な銀行口座へのアクセスの欠如、法的知識の不足、デジタルツールの使用に関するスキルの欠如が挙げられる。多くの女性は当座預金口座しか持たず、宗教的配慮から貯蓄口座の開設を避ける傾向がある。また、事業登録に関しても、SMEDA でなく、SECP での登録が必要であることを知らない女性が多い。 2. 関連するプロジェクトについて Access to Finance に関連して、State Bank of Pakistan による「Banking on Equality」政策は、当該分野におけるジェンダー格差の縮小を目指し、金融機関から 5%という低利での融資を可能にしている。導入から 2 ヶ月程度のため、まだ融資実績は限定的である。 また、世界銀行の広域プロジェクトである WE-FI (Women Entrepreneurs Finance Initiative)は、e コマースプラットフォームやデジタルリタラシーに焦点を当てている。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ Access to Market の改善策として、デジタルプラットフォームの活用、ポップアップマーケットの開催、物流スタートアップとの協力による配送問題の解決などが挙げられる。 ➤ 家庭内労働者の生産能力の限界やインフォーマルであることによる欠点に対応するため、コミュニティレベルでの女性労働者の組織化が方策の一つとして考えられる。事業登録支援、法的知識の提供などと組み合わせる活動が望ましい。

所見	Ms. Zainab は女性起業家による事業登録手続きの一元化と推進支援も推奨したが、「SMEDA One Window」の活動と重複すると思われる。女性労働者の組織化については、その可能性をもう少し掘り下げてみてもよいように考える。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	SMEDA からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 20 日(金)、16:00-18:00
場 所	SMEDA 本部オフィス（ラホール）
参加者	先方）Mr. Maqsood Nawaz, Assistant Manager, Policy & Planning Division 当方）菊池（評価分析コンサルタント）（記録）
聞き取り 内容	1. ミッション側からの状況報告 6/16-20 の期間に訪問した関係機関や WEs からの情報収集結果を報告。 2. 状況報告に対する意見・コメント ➤ TDAP の輸出促進戦略（展示会への出展支援や認証取得支援を含む）については、本ミッションとして聞き取りする方がよいと考える。SMEDA がアレンジすることもできる。 ➤ FCDO が支援している女性起業家プラットフォームについて、情報提供とメンターシップ等マッチング向けのプラットフォームと、市場機能を持つマーケットプレイスでは異なる技術要件がある。一つのプラットフォームで全てを実現しようとする、管理と実装が困難になる点を FCDO と話し合う予定。 ➤ SMEDA の地域拠点について、SMEDA Regional Office は Lahore、Peshawar、Karachi、Quetta の 4 箇所、これらは full-fledged の事務所である。加えて、SMEDA Regional Business Center という拠点が、主にその地域の Chamber of Commerce and Industry の中に設置されており、Regional Business Coordinator が 1 人ずつ配置されている。Coordinator の仕事は各地域における SMEDA の活動（起業家支援を含む）に関連する他機関との調整業務など。 ➤ 事業登録に関して、SMEDA National Business Development Program for SMEs のもとで、45,000 PKR までの登録関連費用（法律家費用を含む）を支援した（すでに終了）。
所見	SMEDA の基本姿勢として、ドナー機関側のやりたいことを尊重し、それに対しアドバイスや情報提供をしているように見える。良く言えば、懐が深い、悪く言えば、組織としての意思があまり感じられない。
特記事項	なし

議 事 録

件 名	JICA パキスタン事務所のブリーフィング
日 時	2025 年 6 月 23 日(月) 9:00-9:50
場 所	JICA パキスタン事務所
参加者	先方) 宮田所長、菅原次長、田中企画調査員 当方) 菅原専門員、近藤職員、菊池コンサルタント、岩渕
内容	菅原専門員から要望とプロジェクトデザインを紹介した。 - 宮田所長 - JICA の強みは、ポリシーコンソーシアムのような行政機関やドナー、金融機関、NGO の多様なステークホルダーをまとめたこと。 ➤ JICA & HBL (共同議長), SMEDA, State Bank of Pakistan, WB, UN Women, Pakistan Microfinance Network, HomeNet Pakistan. - パキスタン事務所では、全案件に対して、ジェンダー、識字、気候変動の視点を入れるよう進めている。 - パンジャブ州の気候変動の課題につき、防災のラインで情報を確認したい。 <u>Sialkot は JICA 案件がないので、活用可能性は内部で検討している。</u> - 谷川さんが OJT で来られるのは有難い。本案件のフォローアップが必要であればお願いしたい。 - 菅原次長 - ジェンダーに関する問い合わせを受けることになり、今後案件を紹介していきたい。 - クラスター戦略をアピールする際の位置づけについて相談したい。 - Sialkot の女性商工会は元気だった。会長はパキスタンと日本のミックスで、日本とのつながりを模索していた。<u>訪問議事録を共有する。</u> (その後、メールで受領) - 田中企画調整員 - Sialkot と Multan は、セキュリティ許可に時間がかかるが、アクセス可。 - ムルタンの周囲の町を訪問する際は防弾車利用を求められることがある。 - Sialkot は India-Pakistan の状況で、現在セキュリティ許可を取るのに手間がかかっている。
所見	Sialkot は事務所側の意向とも合致。
特記事項	

議 事 録

件 名	Karandaaz からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 23 日(月)、10:00-11:20
場 所	Karandaaz オフィス (ラホール)
参加者	先方) Mr. Taimoor Ali, Group Head - Digital Financial Services; Mr. Shumaila Rifaqat, Director Innovation Investments; Ms. Samia Salik, Gender Lead; Mr. Navid Goraya, Chief Investment Officer and Head of Corporate Investment & Corporate Credit; Mr. Naveen Khan, Technical Assistant Women Financial Inclusion 当方) 菅原、岩渕、近藤、田中、菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞 き 取 り 内 容	1. Karandaaz の組織概要 Karandaaz は 10 年前に UK AID とビルメリンダゲイツ財団の支援で設立された組織で、デジタル包摂による包括的で持続可能な成長を使命としている。現在は約 70 名の従業員を擁し、総資産規模は 3 億ドルを超えている。 主要事業部門は以下のとおり - 企業投資・融資部門: 成長資本、株式投資、信用供給 - デジタル金融サービス部門: 政府部門のデジタル化・自動化支援 - イノベーション投資部門: 女性ベンチャーへの低コスト資本提供 - 知識管理部門: 研究・インパクト測定 組織としての持続可能性としては、投資ポートフォリオおよびマイクロファイナンス事業からの収益で運営費を賄っている。 2. 女性起業家支援について マイクロ起業家向けプログラムとして、National Bank of Pakistan および Bank of Punjab と提携し、年間売り上げ 30 mil PKR 以下の事業者を対象に、平均 1.5-2 mil PKR の融資額を無担保で融資している。対象地域を 3 都市 (カラチ、ラホール、イスラマバード) から 13 都市に拡大した。 直接融資プログラムとしては、最低年間売上 5 mil PKR 以上かつ 3 年以上の事業歴を有する事業者を対象とし、最大 35 mil PKR、平均 18-20 mil PKR の融資額で返済期間 4-5 年の融資をする。事業開発支援サービスも提供する。支援事業者の売上は融資期間中に平均して倍増する。健康食品や大理石工芸品などの分野で輸出市場に参入を果たした事例もあり、国際市場参入により価格が 4-5 倍に向上した。 バロチスタン州で計画中のプロジェクトでは、現地 NGO (Manzil) と提携し、当該団体がすでに支援している 3,000 名の女性起業家に加えて、新たに 3,000 名の女性起業家に対し、グラントを活用した小規模農業機材の提供、デジタル決済システムの導入支援、および地域市場プラットフォームの構築などを通じて包括的に支援する。当該支援モデルが効果的であると判断されれば今後さらに拡大する。 Pakistan Bait-ul-Ma'al (PBM)は Zakat Fund の活用に権限を有する公的な慈善団体で、国内各地に 196 の Women Empowerment Center (縫製技術、美容技術、IT スキル、食品技術などのトレーニング) を持つ。Karandaaz は PBM と協力し、既存訓練プログラムの効果測定・改善、およびそれらの分析を踏まえて、市場連携、資金アクセス向上、デジタル金融リテラシー支援などの面で貢献する。 さらに別の団体とは、工芸品関係の起業家に対してマーケティング支援を提供するために協力し、パッケージ、値付け、画像撮影などを指導し、オンラインマーケットプレイスへの出店による B to B および B to C のマッチング支援を実施している。 主な課題としては、実施機関の執行能力不足、支援対象者の金融リテラシー (数字

	の理解など）およびビジネス管理能力（財務会計、パートナーシップ形成、資源の活用など）が不足していることが挙げられる。これらの課題に対応するために、マイルストーンベースの契約システムの適用、実施パートナーとの共創アプローチ、厳格なモニタリングと検証システムの構築と実施、および金融リテラシー教材の開発などが試みられている。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 公的機関が主導する類似のプログラムは技術研修などで終わって、Access to Finance への繋がりがなく、研修で得られた技術や知識が起業家に活用されずに頓挫することがよく見られる。このことから、金融サービスへのアクセスに関するコンポーネントを確実に盛り込むことを推奨。
所見	Karandaaz の通常融資の対象は年商 5 mil PKR 以上ということで、本プロジェクトの対象とはあまり重ならない（マイクロ事業者の中でも上の方をターゲットとしている）という印象。金融リテラシー関連の研修教材や Pakistan Bait-ul-Ma'al (PBM) との連携による Women Empowerment Center での活動などは、本プロジェクトとも関係する可能性が高く、Forum の枠組みには必要な機関と考える。
特記事項	組織・活動概要に関するプレゼン資料を入手見込み。

議 事 録

件 名	Gender Rights Watch への聞き取り
日 時	2025 年 6 月 23 日(月)、11:00-12:10
場 所	オンライン (JICA パキスタン事務所)
参加者	先方) - Aabyaz Mustafa, Co-Founder & CEO (he/him, they/them) - Muaz Chaudhry, Co-founder and President (he/him, they/them) 当方) - 岩渕 (アソシエイト専門員) (記録) - JICA パキスタン事務所 ナジア職員 (途中から参加)
内容	【団体概要】 ・ 2023 年、米国とパキスタンで団体を設立。ボランティアベース。 ・ 米国ではまだ NGO 登録はしていないが、オバマ財団等から出資を受けて米国で設立可能になった。 ・ 所属人数 6 名。CEO とプレジデント 2 名のほか、アソシエイト 2 名、アドバイザー 2 名。他、プロボノで弁護士や研究者などが関与している。 ・ GRW パキスタンは、中東・南アジアを対象に、政策提言や自死予防とメンタルヘルス支援を行っている。 ・ CEO とプレジデントはそれぞれ個人の活動歴が長く、パキスタンやタイでトランスコミュニティを対象にした教育の活動や、2021 年のタリバン奪還時に現地で LGBT のアフガン難民支援を行っていた。また、パキスタン政府の人権省や教育省とつながっている。Muaz CEO は、ケンブリッジ大学で博士課程の学生、Aabyaz は ILGA アジアのボードメンバー。 【パキスタンの文脈及び本事業への助言】 ・ 「Transgender」など性自認の用語が性的指向のマイノリティ系の人々も含めたアンブレラタームとして機能している。そのため、支援もトランスジェンダー支援の範疇に、同性愛者なども対象に入っている・紛れている。また、保健（性の健康）の文脈では、「Men who have sex with Men (MSM)」のように、明確に公式化された対象として支援対象になっている。 ・ <u>公式文書に記載する用語は、トランスジェンダー法に則り、「Transgender」が良いだろう。また、Transgender は、トランス男性も含むため、公式文書上は「Transgender」を用いて、読み手の解釈の広がりを持てるように緩くしておいた方がよい。</u> ・ 一方で、支援の現場・実践上では、<u>Transgender は当事者にとって限定的な意味合いで使われていることもあり、「Kwaja Sira」が適当だろう。Transgender と Kwaja Sira は概念が異なる。フワジャシーラは、文化に基づくカテゴリー・cultural group である。フワジャシーラは、多くは生誕時「男性」で「女性」へと移行する人々だが、トランス男性も含むことがある。</u> ・ 性別「X」とその CNIC（国民 ID）は賛否があるものの、CNIC がなければ政府や金融機関からのサービスが限定的になるため、本事業にお

	いては、当事者が「X」への性別変更やその CNIC 取得を希望する場合のみ、その変更・取得を支援する形で設計できると良い。あくまで本人の自由意志に基づき、政府が「X」への変更を奨励することは避ける。 ・ <u>グル-チェラシステム（トランスの人々のインフォーマルなコミュニティグループ）は、セックスワークや物乞いを行う集団のイメージが強いが、ステレオタイプである。例えば、美容系ビジネスで成功しているグルやチェラもあり、本事業の対象に入るトランスジェンダーの人々は一定数いるだろう。例えば、CEO&プレジデントのような西洋的・高学歴であっても、グル-チェラ・ネットワークを持っている。グル・チェラは生計支援やメンタルサポートなどを行う人間関係で、それらを「グル・チェラ」と呼んでいる文化的なもの。その様相も多様。</u> ・ <u>性的指向は非常にセンシティブなため、持ち出さない方が良い。政府と連携なく動いている NGO は、性的指向も掲げて活動はしている。</u> ・ <u>事業実施の際は、現地 NGO と連携するなど、コミュニティ・エンゲージメントは非常に重要。</u>
所見	MM/RDに記載する内容や用語は、上記を踏まえて解釈が限定されない形で、記述はセンシティブに行う必要性あり。また、①本事業の対象層に入るトランス女性の特定化、②本事業の関係者（政府や金融機関、シス女性起業家等）への啓発活動・研修を活動内容に含めるのに検討可。
特記事項	

議 事 録

件 名	Ministry of Industry and Production への表敬訪問
日 時	2025 年 6 月 23 日(月)、13:40-14:10
場 所	MolP (イスラマバード)
参加者	先方) - Mr. Saif Anjum, Secretary, MolP - Mr. Sheharyar Tahir, Deputy General Manager, External Relations Directorate/Head of the Women and Climate Change Division (オンライン参加) - Mr. Socrat Aman Rana, CEO, SMEDA (他数名) 当方) - ジェンダー平等・貧困削減推進室 菅原専門員 - 同 岩淵 (アソシエイト専門員) (記録) - JICA パキスタン事務所 ナジア職員
内容	・ 事務次官コメント ・ 必要に応じて省／ハイレベルの調整を行う。 ・ 農村／郊外 (rural) の女性起業家も対象に含めてほしい。 ・ MM の署名は、来週、PDM が固まったら事務次官にラホールからオンラインで報告・協議し、SMEDA が署名することで良い。 ※ JICA 側は 7/1 (火)が第一候補。 ・ SMEDA のオンライン参加者コメント 要請上の期待として、Women Entrepreneurship Policy (WEP, 承認手続き中)との接続、大・中企業と零細女性起業家との関係接続、女性起業家のフォーマル化なども含まれている。 ・ 他、事務次官との下記質疑応答： 事業開始時期はいつか？ → 2026 年 予算サイズ → 事業の内容によるため共有できない。 ・ 冒頭、SMEDA CEO 及び女性・気候変動部門長より、SMEDA から JICA への要請の経緯が紹介され、その後、菅原専門員からプロジェクト概要を紹介および省／ハイレベルの調整依頼の可能性を確認した。
所見	事務次官の姿勢はポジティブ。一方で、rural WEs をどの程度組み込むのかは要検討。また、SMEDA 本部からの参加者のコメントから、相互理解を深める必要性が推測される。
特記事項	

議 事 録

件 名	HBL Microfinance Bank (HBLMfB)、Pakistan Microfinance Network (PMN) との面談
日 時	2025 年 6 月 23 日(月) 15:30-16:50
場 所	HBLMfB 本社会議室
参加者	先方) HBLMfB - Amir Khan, President & CEO, Ali Raza Anjum, COO, Kashif Zafar, Head Products & Research 他 7 名 PMN - Ali Basharat, Head of Operations, Saman Farhan, Manager Research & Insights 当方) 田中、Nazia、菊池、近藤 (記録)
内容	1. 組織概要 ● HBLMfB は、2002 年 4 月にパキスタン初の民間マイクロファイナンス銀行として設立された。顧客数は約 400 百万人、全国に 225 拠点を構え、830 億 PKR 程度の貸付残高を有するパキスタン最大のマイクロファイナンス銀行。2012 年に JICA が出資し、継続して非常任取締役を派遣中。 ● PMN は、パキスタン国内のマイクロファイナンスバンク (MFBs) や非銀行系マイクロファイナンス会社 (NBMFCs) など、46 の会員機関を擁する業界団体。会員機関の能力強化、調査研究、市場情報の収集・発信、アドボカシー (中央銀行や関係省庁、ドナー等への政策提言) 等の活動を行う。 2. 女性起業家支援 ● FBLT (JICA パキスタン事務所主管の基礎調査) を通じて、女性の金融アクセスの課題や成功事例を蓄積し、商品設計や事業モデルに反映。成果としては、女性家内労働者 500 名を対象にビジネス開発・ファイナンシャルリテラシー等の研修や、ローンを供与 (157 名に 1,700 万ルピーの融資実績)。 ● インキュベーションセンターで研修を受けられるような教育水準の女性ではなく、草の根レベルで研修を提供。SBP から課された目標に従い、女性向けの金融リテラシー研修を (顧客であるか否かに関わらず) 提供している。5 年間で 170 万人に対して研修を提供することが HBLMfB の目標であり達成してきた。HBLMfB の職員のうち、SBP の認証 (Certificate) を受けたトレーナーが研修を提供する。 3. 女性向け金融商品・サービス ● 規制が緩和されて、MfB が提供できるローンサイズが 300 万 PKR から 500 万 PKR に増額された。しかし、HBLMfB が対象とする顧客は家内労働者が一般的で、Mashal (FBLT を通じて開発した女性向けマイクロローン商品) のローンサイズは最大でも 15 万 PKR。 ● 提供している金融商品の詳細情報は、HBLMfB 含む全ての MfB の情報を PMN が有している (⇒情報提供を依頼)。 ● 無担保で規模の大きいローンを出すのはリスクが大きい。Secured Loan を借りるために必要な担保について、女性起業家に理解してもらう必要がある。

	● パキスタン中銀と Karandaaz が協力して National Credit Guarantee Corporation (NCGC) による保証スキームを開発中。HBLMfB から NCGC に対して同スキームを活用する 1 番目の銀行になりたい旨を伝達済み。これまで、Commercial Banks に対して農業関連の融資の 15-25%を保証するスキームが SBP により導入されている。 ● パンジャブ銀行（パンジャブ州政府の傘下）が非常に譲許的なローンを提供していることは承知。パンジャブ銀行はそのような使命の下に設立されており、様々なプログラムを実施しており、規模も大きくオペレーション水準も高い。一方で、政府系銀行で口座開設・サービスを受けても、政府系銀行のサービス水準に鑑みて、民間の銀行に戻る顧客が多いとの由（真偽不明）。 ● マイクロインシュランスとして、保険会社から保険証券を購入して、ローン提供時に任意で付帯できる商品を用意。クレジット連動型生命保険、資産保険（車両や住宅ローン時に適用）がラインナップ。生命保険も提供していたが現在停止中。 ● その他、農作物保険、家畜保険はパキスタンの農家が保険付保をコストと捉えており、成功していない。家畜保険は一定程度機能しているが、農作物保険は商品開発に必要なデータが十分取得できておらずコスト高となっており成功していない。 4. プロジェクトに対するコメント ● SMEDA とプロジェクト活動を推進するためには、SMEDA など政府機関をプッシュする必要があるだろう。SMEDA が提供している研修の質は分からないが、HBLMfB は SBP 認証を受けたトレーナーが研修を提供している。 ● JICA と共同チェアを務めてきた Policy Consortium は、女性向け商品の開発や成果をマイクロファイナンス業界の関係者が共同でモニタリング・評価できたことが有効であった。技プロで新商品開発等に取り組む場合には、類似のプラットフォームがあると良い。 ● インフォーマルセクターの顧客層はリスクが高いため、フォーマル層も対象としたプロジェクトデザインとすることを推奨する。
所見	HBLMfB のトップまで面談に同席し、政府系銀行による譲許的ローンや政府保証スキームの活用について、パキスタン最大のマイクロファイナンス銀行の経営層がどのように考えているかを知る機会となった。Policy Consortium の継続や、サイズの大きいローンの提供については、ビジネス目線での現実的な見解が示され、金融機関を巻き込んだ活動をデザインする際にはインセンティブをきちんと考慮することが肝要。
特記事項	PMN にマイクロファイナンス業界や金融商品に関する情報提供を依頼（6/25 にメール発出）。

議 事 録

件 名	Mobilink Microfinance Bank Limited (MMB) との面談
日 時	2025 年 6 月 24 日(火)、9:40-11:00
場 所	SMEDA 本部オフィス
参加者	先方) Khowla Shoaib, Head of Strategy and Sustainability (Senior Vice President), Quratulain Chaudhary, VP Women Financial Inclusion & Advocacy, Haris Hussain Shah, VP Strategy and Sustainability, Rameen Malik, Assistant Manager Climate Finance & Sustainability 当方) 田中、Nazia、菊池、近藤 (記録)
内容	2. 組織概要 ● MMB は、2012 年 4 月に設立されたマイクロファイナンス銀行。金融包摂における革新的なアプローチ (例: JazzCash) をパキスタン全土で展開。イスラマバードに本社、全国に 114 の支店を構える。全支店に Women Champion を配置して、女性顧客対応を充実させている。 ● 2024 年末時点で、(JazzCash を含めた) 口座数は 4,920 万、借入人 407 万人。PMN の 2023 年レポート (PMR Report 2023_Final.pdf) によると、MMB は借入人数パキスタン最大である一方、貸付残高では第 3 位 (HBLMFb が第 1 位)。 ● Veon Microfinance Holdings B.V. (V.M.H) が MMB の 99.99% の株式を所有し、最終的な親会社は VEON Holdings Limited。VEON はオランダ上場企業であり、世界的な通信・デジタルサービス企業グループ。 ● PMCL : Pakistan Mobile Communications Limited (同じく V.M.H の子会社。通称 Jazz) とのエージェント契約により、Branchless Banking Services である JazzCash を 2012 年にローンチ (当初は MobiCash との名称。2016 年に JazzCash にリブランディング)。 ● JazzCash は 2023 年の Karandaaz による調査 (K-FIS (Narrative Report)) において、モバイルウォレット利用者の 56% から支持を集め (使いやすさ (45%)、周囲で使用されていること (44%) が支持の理由)、2 位 EasyPaiza32% (取引手数料の安さ (44%)、取引のスピード (42%) が支持の理由)、HBLKconnect7% を大きく引き離している。 ● JazzCash を通じて得られた収入は MMB と PMCL の間で 3 : 7 の割合で分配される。 2. 女性起業家支援 (農村部対象) ● SBP のガイドラインに沿いつつ、地域住民の状況に応じてカスタマイズした教材を用いたトレーニングを提供。2024 年には 20,000 名、2025 年は 10,000 名に対するトレーニング (主に対面) を提供予定。 ● 農村部では対面研修が有効であるため、講師が出向いて現地語にて集合研修を実施。スマホアプリ操作などデジタルリテラシー研修も行う。 ● Care International との連携では、3 年間で 5 万人に対してトレーニングを提供。うち、3 万人に対してはローンを提供することを目標に掲

	げている（残る 2 万人には貯蓄サービスを提供）。 ● 金融口座開設により 250PKR が口座に入金され、ファイナンシャルリテラシー研修受講で 250PKR を支給するといったインセンティブを付与して金融包摂の促進を図り、昨年は Care International との連携で 20,000 口座を、USAID との連携で 6 カ月で 15,000 口座を新規に開設。 ● 障がい者やトランスジェンダーに対する研修も提供。 ● Kashf との連携を模索したことがあるが、Kashf が提供できるローンサイズが小さくて実現に至っていない。 ● CIRCLE とは対話を重ねており、MMB としては連携に前向き。 3. 女性スタートアップ向け支援 ● 女性スタートアップに対する支援（Women Inspirational Network (WIN) Incubator Program）を 2023 年にイスラマバードにおいて開始。第 1 コホート（3 か月間）の 13 名は既に卒業し、卒業時にはピッチイベントを開催して優勝者にシードマネー 100 万 PKR を提供。現在第 2 コホートのプログラム実施中。昨年の優勝者は「廃プラスチックからエコブリック製造」を行う大学生起業家。 ● MMB が元々所有していた Women Business Center を活用して、スタートアップ支援を開始したもの。 ● 毎週 1 回の対面授業（マーケティング、投資家対応、事業成長、資金調達など）に加えて、業界の専門家による講義やメンタリングを提供。 ● また、2024 年に完全オンラインによるスタートアップピッチコンテスト（Innovation Challenge）も行い、移動制約や地方の女性も対象にした活動も実施。上位 2 チームに各 50 万 PKR の賞金が与えられた。 ● 本活動は、CARE International（および、Care International に拠出している MasterCard 財団）の資金提供に基づいており、MMB が外部コンサルタントを傭上してプログラムを実施。 4. 女性向け金融商品・サービス ● 女性専用の金融商品（Bint-e-Hawa）では、100PKR の initial deposit で口座を開設でき、市場金利より 1%低い金利優遇ローンを提供（外部資金活用無し、ローンサイズに関わらず金利優遇）。また、JazzCash との連携に基づき、金利優遇の代わりにスマートフォンを無償提供するオプションも用意（500 台供与済み）。 ● 主な金融商品としては、ゴールド担保ローンや家畜・農機具・種子等の調達に係る農業ローン。ローンサイズは、5 万～35 万 PKR が unsecured（担保なしの為、金利高い）、35 万～50 万 PKR が secured（金利、家畜などを担保）。担保なしの起業向けローンは限定的で、現状は農村の家計ニーズが中心（ポートフォリオの 70%が農業、また、27%が女性）。 ● JazzCash は最大 100 万 PKR、1 日あたり 150 万 PKR までの送金が可能（IDFT：Intermediary Financial Transaction 手数料無料）。
--	---

	● JazzCash では、ナノローン（5,000～50,000 PKR）も提供。 ReadyCash by Bank Alfalah - JazzCashによると、貸出限度は各回 500～30,000PKR、融資期間は最大 8 週間で、第 1 週 8%/週から第 8 週には最大 25%/週に金利が上昇する（各週の残高に対して単利で金利計算）。 ● JazzCash 上の利用履歴に基づき信用スコアを算出する AI クレジットスコアリングを開発中。 ● 携帯アプリでは、女性向けの User Interface を設計（女性ログイン時に自動切換え）。JazzCash と連携して SIM 登録支援も提供。無料のオンライン診療（OPD：Outpatient Department）も提供。 5. 気候変動対応 ● 気候レジリエンス支援プログラム「Change to Sustain」を実施しており、独自カリキュラムを用いて 2,000 人以上の女性農家に対して気候変動レジリエンス研修を提供。 ● グリーンローン（ソーラーファイナンス、電気バイクローン）も累計 18.4 億 PKR 供与。 ● ESG ポリシーに基づく GHG レポートも作成（Scope1+2 まで開示）。21 支店で太陽光発電を導入。
所見	先進的な取り組みを展開している状況を確認でき、外資系金融機関の強み・勢いが感じられた。利便性の高いサービスを提供する JazzCash を活かして MFB 最大の顧客基盤を有しており、ドナー資金も用いて（恐らく、各個人に対する研修量はさほど多くないと考えられるが）短期間でも数万人に対してアウトリーチしたり、スタートアップ支援も手掛けるなど、（HBLMfB の株主目線から見ても）参考になる。 HBLMfB の競合先であることから、技プロでの積極的な連携は HBLMfB に歓迎されないかもしれず、活動計画検討時に留意が必要。
特記事項	

議 事 録

件 名	DigiKhata からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 24 日(火)、11:30-13:00
場 所	DigiKhata オフィス (イスラマバード)
参加者	先方) Mr. Adnan Aslam, CEO; Mr. Bilal Anjum, COO; Mr. Mohtashim Ali, Marketing Head 当方) 近藤、田中、Nazia、菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. DigiKhata の組織・サービス概要について Mr. Adnan と Mr. Bilal は PWC での勤務経験がある会計士で、2020 年に DigiKhata を共同起業した。シンガポールに登記上の拠点があり、パキスタン国内に 4 拠点 (イスラマバード、ファイサラバード、ラホール、カラチ) と 75 名の従業員 (50%は女性) を有する。従業員とは別に 500 名以上の現地営業チームがいて、ユーザー層の拡大を図っている。これまでの資金調達は約 300 万ドル。 スマホアプリの DigiKhata はパキスタン在住者に以下の機能を無料で提供している。複式簿記記帳、顧客管理台帳、スタッフ管理、デジタル請求書発行、在庫管理、e-commerce (商品のオンライン販売) など。SMS 連携による取引通知、音声入力による帳簿記録、請求書スキャンによる自動仕訳、銀行明細スキャンによる自動記帳などでユーザーの利便性を高めている。現在の総アクティブユーザーは約 100 万人 (パキスタン国内に 90 万人、海外に 10 万人)。そのうち女性起業家は約 5 万人 (全ユーザーの約 5%)。ユーザーの顧客総数は約 1,500 万人で、20 以上のビジネスセグメントとパキスタン全土 400 以上の都市をカバーしている。会計ソフト市場でのマーケットシェアは 30%以上。 DigiKhata の収益モデルに関して、パキスタン最大のソフト POS プロバイダーとして QR コード、クレジットカード、モバイルウォレット、銀行振込などに対応し、オフライン店舗 5 万店舗以上、オンライン店舗約 1 万店舗で利用できる。1-3%のマーチャント手数料を得ている。加えて、NBFC ライセンスを取得し、2024 年に総額 6 bil PKR の融資を実行した。融資規模としては 10 万-50 万 PKR で、実質年利 24-26%程度。現状の貢献利益としては、決済サービス 70%、融資サービス 23%、海外ユーザーのアプリサブスク 7%ほどとなっており、今後は融資サービスによる収益が高まる見込み。 Kissan Card (農業補助金 https://punjab.gov.pk/cm-kissan-card-scheme) の付与ではパンジャブ州政府と提携し、農業資機材販売店での補助金活用を 100%デジタルで実行した。また、州政府が計画中的 Ration Card (向上労働者向け食料補助) では、食料品店 10 万店舗の登録を推進中で、食料補助のデジタル化による汚職防止と透明性向上を実現する。 現在、決済処理ライセンスは未取得で、Bank of Punjab のライセンスを使用している。Visa、Master Card の認証は取得済み。今後の戦略としては、PSO/PSP ライセンスを取得し、決済処理の直接実行、EMI ライセンスを取得しウォレット開設、マイクロファイナンス銀行化し、預金を活

	用した融資事業を展開する見込み。 なお、当初のビジネス計画としては、優れた商品を開発すれば導入を希望する金融機関がいると見越していたが、実現しなかった。HBLMfB とともに連携を模索してパイロット事業を実施したが、HBLMfB は既に独自の決済システムを有しており、DigiKhata のシステムからマニュアルで HBLMfB のシステムに連結されるオペレーションの域をでることなく、実現に至らなかった。結果として、自ら収益を得る必要が生じて、まずは Bank of Panjab のライセンスを使用して決済サービスビジネスを立ち上げ、融資サービスにも参入した。Bank of Panjab の場合は、ちょうど決済システムの導入時期に連携できたため、DigiKhata のプロダクトを組み込んだ決済システムを構築することができた。 （内部メモ：PFN が提案していた費用対効果の高い連携策として、金融機関がフィンテックスタートアップにシステム開発をアウトソーシングする方法が説明されたが、DigiKhata は同コンセプトの実現には至らなかった模様。） 2. 女性起業家支援の取り組み 現状の DigiKhata 利用者の女性起業家は e-commerce 分野に集中している。在宅勤務が可能なビジネスモデルを好む傾向が観察され、彼女らへの営業訪問時もしくは彼女らによる DigiKhata の営業拠点訪問時には男性家族の同伴が必要となるケースが多い。 過去には Karandaaz と提携して女性起業家向けのキャンペーンを実施した。また、WCCI 主催のセミナーで研修を担当したこともある。CIRCLE Women Association との協力（CIRCLE オンラインプラットフォームへの研修モジュールの搭載等）も今後模索したい。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ DigiKhata としても女性起業家の登録者数増加を目指しており、本プロジェクトと協力することでさらに多くの女性起業家ユーザーに対して充実したサービスを提供することを期待する。 ➤ DigiKhata は伝統的な金融機関ができない現場レベルでの機動性を有し、女性起業家のニーズに合わせたサービス開発ができる。 ➤ 新しい法律により e-commerce に従事する事業者は全て事業登録が必要となった。その結果、16%の sales tax（消費税）が全ての e-commerce 取引に課される。DigiKhata としては、この法改正が起業家に与える負の影響を軽減できるよう対策を検討している。
所見	WMEs に対する IT リタラシー等の研修で使い勝手のよいツールとして、DigiKhata を紹介し操作方法を教授することは一案。ただし、PSDF の CEO は DigiKhata アプリに対する評価について言葉を濁したことから、financial inclusion 関連の IT ツールを含む女性起業家向けの選択肢については、幅広く分析する必要があるだろう。

特記事項	
------	--

議 事 録

件 名	SMEDA とのプロジェクトデザインに係る協議
日 時	2025 年 6 月 25 日(水)、11:00-13:20
場 所	SMEDA 本部オフィス
参加者	先方) Ms. Nadia Jahangir Seth, General Manager Policy & Planning, Mr. Ashfaq Ahmed, General Manager, Micro-enterprise, Mr. Muhammad Javed Afzal, Provisional Chief Punjab, Mr. Sheharyar Tahir, Deputy General Manager, External Relations Directorate; Mr. Maqsood Nawaz, Assistant Manager, Policy & Planning Division 当方) 菅原、岩渕、田中、Nazia、菊池、近藤（記録）
内容	当方より、JICA 技術協力プロジェクトの概要、Basic Principle のうち主要な論点（Project Director 及び Project Manager の指名、コスト分担）について説明、また、プレゼン資料「Revised Project Framework to be proposed to SMEDA (2025/6/25)」を用いてプロジェクトデザイン案を説明し、SMEDA からのフィードバックを得た。SMEDA の主な意見は以下のとおり。 1. プロジェクト実施方針に係る提案 ● Mr. Ashfaq（General Manager, Micro-enterprise）は過去に SMEDA に対する JICA 技プロ活動に従事。その経験を踏まえ、①若手コンサルタントに OJT の機会を提供するべく、日本人専門家による技術協力活動に同行する機会を提供すること、②日本語・ウルドゥー語の通訳を備上すること、について提案あり。 ● ①について、JICA 専門家チームが現地傭人としてローカルコンサルタントを備上することは理解しつつ、それとは別に女性起業家支援業界の若手コンサルタントに対して、JICA の活動に参画する機会（OJT）を提供することで、本業界に従事する人材育成に繋げたいとの考え。なお、若手コンサルタントに対して報酬は支払わず、移動費見合いの日当を JICA が負担し、候補者へのアウトリーチは SMEDA が行う想定。 ● 多くのステークホルダーを巻き込んだ活動が必要となり、各機関の KPI が異なる中で、どのように技プロ活動にコミットメントを確保するかが重要と SMEDA も認識。MOU は公式な手段ではあるが、SMEDA の過去の経験では MOU 締結のみでは十分ではない場合もあり（例えば NGO から直接的な支援を要請される等）、ステークホルダー側のメリットを考慮する必要がある。 2. パイロットサイト ● 南北に長い地形を有するパンジャブ州において、SMEDA としては北部（シアルコット）・中部（ラホール、ファイサラバード）・南部（ムルタン）から、地理的多様性を確保したうえでパイロットサイトを選定したいとの由。 ● 当方より、JICA としても繋がりをもちたいと考えているシアルコットは当確。ムルトンの優先度は理解しつつも、距離・移動時間（車両で 4 時間）、SMEDA のビジネスセンターが無いことを指摘。

- 偶然 2 週間前に Ms. Nadia がムルタンを訪問しており、WCCI がインキュベーションセンターを立ち上げ中であり、操業開始に向けた支援を SMEDA に要請しているとの情報提供あり。協業できるかは WCCI との調整次第だが、ムルタンがパンジャブ州南部地域の女性起業家支援のハブとなる可能性があると考えている。
- ファイサバードは施設があり小規模なインキュベーション活動を WCCI が実施しているが改善の余地あり。
- SMEDA より、5 年間のプロジェクト期間において、パイロットサイトを追加する可能性について問われ、可能性はあるがプロジェクト進捗や予算次第と回答。

3. ターゲット（女性起業家の裨益者数）

要請書に記載されたターゲット数（1,250 名）の算出根拠

- WEP 策定当時（※ADB 支援プログラムと思料）、パキスタン全土でビジネス基礎研修（オンラインで 3,000 名、6 カ月。対面研修で 1,500 名、3 ヶ月）を行い、インフォーマルな小規模女性起業家に対する基礎研修の有効性を確認。
- この経験を踏まえ、まずは 1,200 名に対して基礎研修を提供しつつ、数段階に及ぶスクリーニングを経てインキュベーションの対象となる女性起業家は少数（120 名）とすることで、テイラーメイドな支援を無理なく提供することを想定。基礎研修を含めて、各研修の参加者は 20 名想定。

ターゲット数の検討

- 月曜日にターゲット数を協議する方針を確認。基礎研修の対象者のうち、何%が WEBPA を受講して、内ローン借入に至るのはどの程度を想定するか、といった検討を行う。SMEDA からはビジネス登録に至る女性起業家の数もターゲットになるとの提案あり。
- パキスタン全国の女性起業家 320 万人のうち、約 65%がパンジャブ州に居住（正確なデータは追って SMEDA から提供される予定）。

4. 金融包摂スコープ

テイラーメイドな金融・デジタル商品の開発に係る活動への期待

- SMEDA は Demand 側（女性起業家）に対する活動を提供しているが、Supply 側に対する活動も含めることは重要と考えたとの由。

SME Fund の資金使途

- 次年度予算として 20 億 PKR が承認され、内 15%が女性起業家支援に活用される。資金使途は Steering Committee で協議・決定される。
- Supply 側への直接的な活動は実績が無い。一方で、金融機関からの情報提供に基づき、SME 向けの金融商品を検索できる Web サイトを運営したり（[Financial Services | Search](#)）、財務モデル（財務三表の形式でアウトプット）など 10 種類以上のツールを Web サイト（[Financial Services](#)）で公開している。
- また、State Bank of Pakistan や Pakistan Bank Association と連携して金融リテラシー研修プログラムも導入準備しており、30 以上のト

	ピックを扱う予定（コンサルタントを調達して開発中）。 ● 加えて、同じく SBP や PBA と連携して、信用リスクモデルの標準化に向けてコンサルタントを傭上。6-7 カ月後には完了を見込む。 （※上記は SME を対象とした活動であり、（現時点で公式に定義されておらず、Small と分離されていない）Micro Entrepreneurs のニーズに合った活動とは言えない可能性に留意。）
所見	プロジェクトデザインについて SMEDA から異存はなく、パイロットサイトやターゲット数など重要事項の協議に向けた SMEDA の見解を確認できた。 スコープ設定を検討中の成果 4（金融包摂）に関して、SME 向けの Web サイト整備など、本プロジェクトの参考となる取り組みや、SMEDA が金融機関（MFI は除く）と連携して情報収集・開示できている現状を認識できたことは収穫。一方、本プロジェクトの対象となる Micro WEs に対して Web サイト上で情報を整備することが最適なアウトリーチ方法と言えるか、その費用対効果（Web サイトを整備しても利用されない場合、その開発・維持コストを負担する価値があるか）は慎重な検討が必要。
特記事項	

議 事 録

会議名	Women Resource Center and Incubators (WRCI)からの聞き取り
日時	2025 年 6 月 26 日
場所	WRCI オフィス（ラホール）
参加者	先方）： Mr. Sohaib Zafar, Project Director (PD) 当方）： Nazia Sher, 菅原（記録）
聞き取り内容	● WRCI の今後の展開・計画について ・ 11 センターを開設、運営できるよう PSIC に要請したが、その内 5 センターにつき PSIC で検討。 ・ プロジェクト予算で運営されてきたラホールの WRCI は、PSIC の通常予算で運営されることが決まり、恒常的なセンターとなる。その結果、Project Director には PSIC の職員が任命され、現在の Project Director（プロジェクト費で備上）はコンサルタントとして引き続きセンターの業務にあたる体制となる。 ・ また、Faizarlad と Laiha については、3 年間の事業費をカバーする PC1 が承認される見込み。 ・ Sialkot での展開は現在スコープにはない。 ● 選考：3 名の選考委員によりは以下につき採点して 100～125 名の応募者から 25 名を選抜。 ・ ビジネスアイデア、実務経験 5 点満点 ・ 財務準備 5 点満点 ・ 事業の実現可能性 15 点満点 ・ 経験・学歴 5 点満点 ・ 輸出志向 -加 点 ● 参加者のバックグラウンド： ・ 学歴：資格要件は中卒以上だが、参加者の殆どが大卒以上。修士や博士号取得者もいる。 ・ 年齢：18 歳以上であれば応募可能だが、選抜されている人たちのほとんどが 30～40 代の女性 ● 教材、メンターシップ ・ 各科目につき、WRCI にて何をカバーすべきかガイダンスを作成。各専門家がそれに基づき、独自に研修内容や教材、方法を検討、準備。座学もあるが、それ以上に実際にマーケットに行って市場動向や顧客の好みを探ったり、ビジネスプラン作りを後押しするという実践的なものが多い。 ・ 参加者が一番躓きやすく、またメンターシップの需要が高いのが、財務（運転資金の検討）とマーケティング。 ● インキュベーション効果 (275 人の参加者の月商の伸び—4 か月前までのモニタリング) ・ 全体効果：平均 PKR 55,000（参加前）→ PKR 132,285（参加後）に増加 ・ 事業経験ゼロのコホート：平均 ゼロ（参加前）→PKR 7,000 に増加。PKR 50,000 まで成長した人もいる。 ・ また、参加後フルスケールでビジネス展開している女性は 52%、部分的展開は 36%、事業登録は 90%がしている。 ● 同様のインキュベーションセンター・プログラム展開に必要なリソース 1 物理的スペース ・ 会議室、トレーニングルーム、コワーキング・スペース（WRCI は 1200 平方フィート）

	• WRCI スタッフの事務室 2 設備・機材 • IT 設備 - トレーニングスペース、PC、スマートフォン 3 人的資源) 1) バックオフィス • プロジェクトマネージャー 1 • ビジネス開発オフィサー 1 • ソーシャルメディア・トレーナー 1 • IT 1 - 今後採用予定 • 受付/警備員 2) 専門家 (トレーナー、メンター) : 約 30 名をプールし、アドホックにサービス提供依頼。ただし実際にサービス提供しているのはその内 10 人程度 ● 年間予算 : • PKR 18 million / 年間予算 (900 万円) を申請。ただし現在のオペレーションは PKR 12 million で回っている (IT スペシャリストなど備上していないため) • この内、60% はセンターの人件費 (下の専門家を除く) • PKR 150 万が稼働している 10 人の専門家への報酬 (PKR 150,000x10 人) ● JICA TC との連携について • シアルコットでも何かしらの連携は可能。ただし、具体的なモダリティーについては、SMEDA と PSIC で話し合う必要あり。 • 現在の WRCI のインキュベーションプログラムは 3 ヶ月だが短すぎる。また Pre-incubation プログラムは重要なので、Pre-incubation も検討している JICA TC と WRCI の間で互いの参加者を紹介し合うなどの協力は歓迎。 • また、WRCI は成長段階の支援はないので、その部分を JICA TC がカバーするなら補完関係構築の可能性もある。 ● その他 • トレーニング中の女性 10 人ほどから少し話を聞く機会を得た。ジェンダー絡みの課題としては、time poverty と移動の話がでた。科目に仕事とケア労働に対処するため time management のセッションを希望する、センターにデイケアセンターがあったらよい、また、事業登録の出張サービスをセンターで展開して欲しいなどの意見が出された。
所感	• 1 年間の事業運営費につき情報を得たので、現地業務費積算の参考とすることが可能 • WRCI のターゲット層はかなり教育レベルが高く、また社会的にも恵まれている層と理解。JICA TC はそれより低い層への裨益を考えているので、pre-incubation, incubation の期間は長めに、かつ内容の精査が必要。 • 互いの参加者の紹介含め、特にラホールでは、連携の可能性はある模様。
特記事項	

議 事 録

件 名	TDAP からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 26 日(木)、09:30-10:45
場 所	TDAP オフィス
参加者	先 方) Ms. Fouzia Perveen Chaudhry, Director General, Women Entrepreneurs Division; Ms. Mahina Ghalib, Deputy Director, Women Entrepreneurs Division 当方) 近藤 (民間連携事業部海外投融資監理課調査役)、田中 (パキスタン事務所員)、菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. TDAP の組織概要について TDAP は輸出促進を担う政府機関で、パキスタン全土に 16 の地域事務所、海外 22 カ国に 60 名の担当官配置する (日本では東京のパキスタン大使館に 1 名)。2022 年 7 月に Women Entrepreneurs Division を新たに設置し女性起業家支援に特化した 10 名 (男女比 50:50) の職員を配置。ジェンダーギャップの解決および輸出促進における女性の参画拡大を図っている。 2. 女性起業家支援と課題について 年間 30 回ほどのセミナーやワークショップを開催し、2024 年には約 1,600 名の女性起業家が受益した。輸出準備段階の女性起業家の育成に重点を置き、輸出関連書類作成、電子申請等の実務的トレーニングを施す。 WEXNET (Women Entrepreneurs Network)はパキスタン最大の女性起業家に特化した展示会であり、年間約 300 名の女性起業家が参加している。2024 年の WEXNET で 300 名の参加者から 25 名を輸出準備完了女性起業家として選抜し、集中的な輸出メンターリング、業界リーダーとのマッチング、ダッカでの展示会等国際展示会への参加を支援した。 一般的な国際展示会では女性起業家向けに 10%の参加枠を確保し、50%のブース料を補助、海外出張代表団参加時も 50%の旅費補助プラス 1 日 100 ドルの滞在費供与などで女性起業家を支援している。 今後の課題としては、女性起業家のデータベースが十分に整備されていないことから、WCCI などとの連携による情報収集が必要であること、輸出準備段階の女性起業家数が不足していること、SMEDA などの基礎的なビジネス研修を支援する機関との連携が必要なことなどが挙げられる。 パンジャブ州内の地域差としては、ラホールやシアルコットなど都市部の女性起業家は成熟している一方で、南パンジャブ地域などの地方部では文化的障壁などにより格差が生じている。 TDAP は National Women Entrepreneurship & Export Development Strategy 2025-30 を起草し、現在関係者からコメントを収集している。

	女性起業家の輸出事業参画率を現状の 5%から拡大することなどの目標を掲げる。 今週 CIRCLE Women Association との連携に関する MOU を締結する予定。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 本プロジェクトの Output3 での緊密な協力が可能。具体的には、市場連携と輸出促進支援、国際展示会への参加促進、企業間マッチング支援、輸出書類の作成等の実務支援など。 ➤ TDAP による支援の前提となるのが、事業者登録の完了、納税者番号、銀行口座の開設、および各種認証の取得がなされていることである。そこまでは TDAP 以外の機関との連携が必要。 ➤ 商品開発支援の面では、TDAP 内の別部署に各製品分野に専門の製品担当官を配置していることから、国際市場要件に関する詳細指導が可能。ただし、パッケージングや品質管理等については SMEDA がカバーすべき領域と考えている。 ➤ 都市部と農村部では女性起業家の置かれている環境も大きく異なることから、パイロットサイトが都市部のみに偏らない方がよいと考える。
所見	女性起業家支援専門の部署が輸出における女性参画の拡大を図り、5 年計画の戦略書もまもなく承認されることから、本プロジェクトにとって重要なパートナー機関と位置付けられることが確認できた。
特記事項	National Women Entrepreneurship & Export Development Strategy 2025-30 のドラフト版を入手した。

議 事 録

件 名	Women Development Department への聞き取り
日 時	2025 年 6 月 26 日(水)、13:30-15:15
場 所	WDD 事務所（ラホール）
参加者	先方） - Mr. Usman Ali Khan Secretary. 当方） - ジェンダー平等・貧困削減推進室 岩淵・アソシエイト専門員（記録） - JICA パキスタン事務所 田中・企画調査員
内容	【組織】 ・ パンジャブ全体で 200 名程度、本部に 70 名弱。男女比率は 4:6 で女性が多い。 ・ 2016 年～2022 年にジェンダー報告書を発行し、CEDAW 等へ提供していた。 【女性ビジネス支援事業】 ・ ADB から 160m を受けて、2025 年度（2025 年 7 月～2026 年 6 月）5 つの女性ビジネスインキュベーションセンター（WBIC）を建てる予定。場所はラホールに 2 つ、ムルタンに 1 つなど。ADB 予算は 2025 年度で使い切る必要がある。 ・ パイロットとして、6 週間のビジネス研修を 25 名に無料で行った。商品開発やデジタル・ブランディング等のスキル向上を目的に、産業、デジタル、金融等で、講師は CIRCLE や大学、パンジャブ商工会議所や女性商工会議所などに依頼した。CIRCLE とは、代表のサダフと数回の協議を経てモジュールを創った。ただし、結果として 25 名中 15 名しか最後まで残らなかった。6 週間という期間が長かったと推測している。 ・ 今後、この事業を実施する予定。WBIC での研修実施を想定するが、ADB 支援の都合上、2025 年度で結果を出す必要がある（?）。よって、JICA 事業と早急に連携して MOU を結び協働したい。 ・ 対象は、都市部の女性で、①16-50 歳の年齢層、②商品を 1 つでも持っている、③1 年以上販売／ビジネスが継続している 3 点がスクリーニングの基準。教育レベルや年商などは不問。 ・ 女性のデータベースもプロトタイプで制作し、数千人の女性の情報を持っている。名前や居住地、連絡先など簡単な情報のみ。情報展開する際は、同データベースの活用が可能。 ・ 大学生を対象に起業支援を行っている。研修として、デジタル、マーケティング、起業などの他、メンターシップやスタートアップ支援を提供している。近々、女性起業家による 300 の展示ブースを持つ大型展示会が開催されることから、マッチング機会の提供も考えている。 ・ State Bank of Pakistan と連携し、20 以上の商業銀行を通じて、女性に講座開設を支援するキヨスクの事業を行った。

	・ パンジャブ州全体で 400 のデイケアセンターを持っている。 【ネットワーク】 ・ WDD は Women Development Center と Women Entrepreneurship Center を大学内に設けて運営している。 ・ コミュニティへのアウトリーチは、様々なパートナーと連携し（MoU 含む）、行動変容などの活動を行っている。 ・ SEMDA とは特に関係がない。WEP のアクションプランに WDD が記載されていることも知らなかった。JICA 事業でつながっていくことは良いと考えている。 ・ WRCI とは連携経験がある。 【課題】 ・ 人的リソースとして研修事業に JICA から 1 名配置してくれたら有難い。 ・ WBIC を使ってインキュベーション支援を行うのは初めてのことで経験がなく、結果を出せるかは不安。 【その他】 ・ 零細企業の定義で「PKR 30m 以下」は閾値が高すぎると思う。 ・ WDD の対象女性に「トランス女性」は含んでいない（「トランス女性」は「女性」ではない、という認識の様子。1 担当者からの聞き取り）。
所見	建物は半年前に 5 ～ 6 階建てのビルに改築され、かなりしっかりした印象。ADB や管轄先のパンジャブ政府から多額の予算が割り当てられ、その事業計画や運営、結果を出すことへのプレッシャーがあるように感じ、JICA との連携を希望していた。内容も女性起業家支援を想定しているが、細かく対象等を聞くと、微妙にズレやビジネスの現実的な発展に対してやや楽観的に捉えている印象も受けた。
特記事項	

議 事 録

件 名	PSDF (Punjab Skills Development Fund) との面談
日 時	2025 年 6 月 26 日 (木) 11:20-12:40
場 所	PSDF 本部オフィス
参加者	先方) Ahmed Khan, Chief Executive Officer, Akbar Hussain, Head Marketing & Communications, Zuhaib Haq, Manager Business Development, Salmem Fayaz, Manager Marketing, Rida Specialist Marketing, Khadija Ikram, Assistant Manager Grants & Proposals, Arfeen Baig, Associate Projects (M&C) 当方) 田中、菊池、近藤 (記録)
内容	1. PSDF の概要 ● PSDF は、2010 年にパンジャブ州政府と英国の国際開発省 (FCDO) の協力により非営利会社として設立されたパキスタン最大の Skills Development Fund。 ● PSDF の主な目的は、貧困層や脆弱な若者に高水準のスキルトレーニングを提供し、持続可能な雇用と収入機会を創出すること。 ● 年間予算は 30 億 PKR (Government Fund) であり、追加的に援助機関の資金を活用。17%を管理費用として徴収しつつ、パキスタン全土でプログラムを提供。 2. PSDF が提供する女性起業家支援プログラム@パンジャブ州 ● パンジャブ州全域の農村部女性を対象としており、ターゲット人数は 3,000 人。大学卒業者で、年齢は 35 歳までが対象。 ● 選抜試験に合格した上位者にのみプログラムを提供しており、現在 300 人 (パンジャブ州の全 41 Districts のうち、8 Districts) が受講開始。来月 16 Districts が追加され、最終的には全ての Districts で実施予定。 ● 選考には対面面談も実施しており、候補者のモチベーションも評価。受講者には、デスクトップ PC、WiFi 設備が無償供与されるほか、毎月 5,000PKR が支給される。 ● 移動に困難を抱える女性を対象となる為、オンライン研修が中心。各クラス 25 名、6 か月間のプログラムで、クラス毎にビジネス英語及び技術研修の講師が各 1 名、加えて主要分野 (農業、テキスタイル、手工芸品、デジタルサービス、フリーランス) の専門メンターを 1 名ずつ配置。 ● 海外市場も視野に入れたビジネスを検討するよう指導している。SME を海外市場に繋げたい WTO から資金提供を受けている。 ● 立上げ当時、地元政治家や地方行政 (Deputy Commissioner Office) との連携、NGO やマーケティング企業の活用などを通じてアウトリーチ活動を展開。15 年間の活動を経て今では PSDF の知名度が高く、1 回の新聞広告掲載で 30,000 件の応募が接到するまでに。 3. PSDF が提供する金融サービス ● PSDF 自身はローンを提供しておらず、Karandaaz や Asaan Karobar (パンジャブ銀行が提供する無利子ローン) を紹介している。利益

	率が高くないため、30%を超過するような従来型の金融機関からの融資負担が大きい。 ● 一方、新たな取り組みとして、(上記 2. の女性起業家向けではないと考えられるが) 海外就労者向けのカード(デビットカードのように決済可能。3年間の分割返済で利息無し)や、地元企業家向けのカードも開発中。後者は、上記 2. の研修修了者に対して、資金用途を限定したローン(パンジャブ(?) 州政府が金融費用を負担する形で、無担保・無利子)を提供し、6 か月間の猶予期間を与え、2 年半の償還期間とすることでビジネス立ち上げを支援することを想定。 4. モバイルウォレット or 銀行口座 ● 上記 2. の研修修了者にはモバイルウォレットの開設が簡易(KYC 不要)であり、まずはモバイルウォレットを開設するよう推奨している。シェア率上位の JazzCash (Mobilink)、Easypaisa (Telenor)、HBLKonnnect (HBL) はいずれもマイクロファイナンス銀行が運営しており、モバイルウォレットの取引実績を用いて、銀行口座の開設に移行しやすく、そのような段階的なフォーマル化を支援。 ● 銀行口座を持つことを否定している訳ではなく、一方で、ビジネス口座(海外取引に必要)を開設するには収入証明等が必要であり、創業時点ではハードルが高い。 5. プロジェクトデザインに対するコメント ● 金融包摂に係る課題は一貫性のない政策(SBP による起業支援スキームの頻繁な変更)であり、少なくとも 5 年以上の長期的な戦略が必要。 ● プロジェクト活動への参画を推奨する機関として、多くのインキュベーションプログラムを提供している PITB (Panjab Information Technology Board)、NIC も候補となるか。 ● プラットフォームでの活動は特段経験が無く、プロジェクト実施に際しては個別に協議した方がスピード感はあるが、参画は問題ない。
所見	オンライン研修体制が充実しており、大学卒業以上をプログラムの応募要件としてポテンシャルの高い層に対して海外市場も目指すよう指導を行ったり、政府ファンドの資金力を活用した無利子ローンと同様の機能を果たす金融商品(資金用途を限定したカード発行)を開発するなど、本プロジェクトが参考とするべきプログラムが提供されている。PSDF のプログラムや成果を良く分析したうえで、具体的な活動計画に落とし込むことが重要。
特記事項	

議 事 録

件 名	WCCI からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 27 日(金)、10:00-11:00
場 所	WCCI オフィス (ラホール)
参加者	先方) Ms. Falahat Imran, President; Ms. Iqra Shamim, Secretary 当方) 田中 (パキスタン事務所員)、菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. WCCI の組織概要と活動 WCCI ラホール支部はビジネス分野における女性の参加率向上、経済的自立促進を図るために設立され、2008 年に正式に発足した。現在は多様な分野から 4,000 名を超える女性起業家が登録し、女性起業家の事業規模にかかわらず様々な支援を提供している。 現会長の Ms. Falahat は、2017-18 年も会長を務め、WRCI の設立を提言した。本人は印刷・デジタル印刷事業の企業を経営している。Ms. Iqra はソフトウェアエンジニアとして働くかたわら、WRCI の現研修生 (12 期) としてインキュベーションサービスを受けている。アロマセラピー関連の商品 (ピローミストなど) の製造・販売で起業を計画している。 WCCI の中核的な活動としては、能力開発、政策提言、研修・メンタリング、ネットワーキング、海外展開支援などが含まれる。能力開発の分野では、定期的な商品開発セッション、能力構築ワークショップ、分野別委員会などを開催。研修・メンタリングにおいては、金融機関などとの提携により、金融リテラシー、ビジネス管理、記帳管理などに関する研修プログラムを実施。加えて、産業界や学術界とのネットワーキングイベント等によるイノベーション促進の働きかけを行っている。 WRCI は WCCI が州政府に提言し設立され、WRCI の運営面でも WCCI からの各 Committee への参加など、緊密に連絡を取り合って連携している。WRCI は官民連携の好事例として各方面から高く評価されている。ラホールの Queen's Road 地区にもアクセス性のよい物件を確保し、WRCI の拠点として今後活用する予定。 2. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ 女性起業家支援に対する JICA の新プロジェクトの基本デザインを支持する。WRCI のリソース (インキュベーションのノウハウ、人的・物的資源) の活用、WCCI の人的ネットワークやイベントでの提携など、協力できる分野は多いと考える。 ➤ 地方部の女性起業家に対するアウトリーチおよび研修機会の提供手段について、コミュニティにある Child Care Foundation (CCF) の教育施設の部屋を借り、トレーナーが巡回して指導することで、地方部女性起業家の移動制限の課題に対応して安全な環境で研修機会を提供することができるのではないかと考える。また、Awareness Raising (地方部における情報の浸透) も重要である。

所見	WCCIはWRCIの運営に密接に関わっており、Output2およびOutput3の観点からの提携が求められる。さらに、Output3での女性経営者によるメンターシップ支援の提供や、WMEsのサプライチェーン統合促進などに関しても重要な連携先となり得る。
特記事項	

議 事 録

件 名	Pronto 面談
日 時	2025 年 6 月 27 日(水) 13:00-14:45
場 所	Pronto 工場
参加者	先方) Saulat Salahuddin, CEO, Syed Touseef Haider, Senior Manager Supply Chain 当方) 菅原、田中、Nazia、近藤 (記録)
内容	1. Pronto 事業概要 ・ 家具 (特にレストラン、銀行用)、店舗什器、ホームアクセサリ等の製造・設計・施工を一貫して手がける。 ・ 顧客はパキスタンに進出している多国籍企業 (ユニリーバ、P&G 等) や大手飲食チェーン (KFC など) を含み、デザイン・設計・製造・施工までワンストップで提供。 ・ R&D や透明性、法令遵守、従業員教育を重視。企業の社会的責任 (CSR) として、女性の活躍推進や教育支援、従業員の生活向上に引き続き注力する方針。 ・ 今後は、家具事業を主軸に据え、国内外市場への展開を強化予定。 2. Pronto 起業に係るエピソード ・ 創業時は資金も担保もなく、教育と情熱だけで事業を開始。「自宅の家具をすべて取り払い、床にベッドを置いて事業を始めた」との由。最初の大口注文で原材料価格高騰により大きな損失を被るが、9 年間かけて借金を返済し事業を立て直した。 ・ 教育こそが人生のイコライザー (平等化装置) であるという信念のもと、従業員やその家族への教育支援に注力。従業員への利益還元 (株式付与)、従業員子女の教育支援 (学費の 75%負担)、長期雇用の実現など、従業員重視の経営を実践。 ・ 事業の多角化 (家具、店舗什器、ホームアクセサリ等)、技術投資、ERP 導入、組織力強化などを進めてきた。 3. 女性雇用に係る現状・課題 ・ 家具製造業は伝統的に男性中心の業界であり、女性の進出は非常に少なく、心理的ハードルが高い。 ・ 会社の立地が新興地域で交通アクセスが良くなく、女性が工場に通勤するのが難しいという課題がある。 ・ これまで、女性を 4 名、工場 (生産・組立・塗装など) に登用してきたが、「女性が安心して働ける環境づくり」や「十分なトレーニングプログラムの整備」が課題と認識。 4. 技プロとの連携 ・ 交通や治安、家庭の事情などで工場勤務が難しい女性でも、在宅で作業できる仕組みを作ることで、より多くの女性に対して雇用・収入機会を創出したい。 ・ 具体的には、家具の部品やパーツの一部を分業化し、女性が自宅で組み立てや仕上げ作業を担うことを想定。椅子やテーブルの脚、背もた

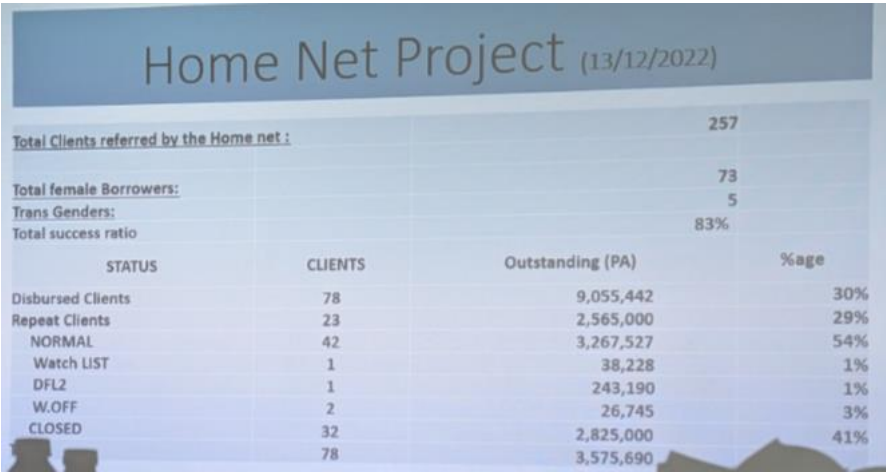
	れ、座面の一部など、比較的軽量で持ち運びやすい木工パーツの製造などの工程を分業することが考えられる。材料は Pronto が調達・提供して、作業後の製品を回収する想定。 ・ テキスタイル産業での在宅モデル（縫製や刺繍など）を参考に、家具業界にも応用できる（Game Changer となる）可能性がある。 ・ この実現には、女性の採用を増やすためのトレーニングプログラムが必要であり、JICA 技プロに期待。 ・ 雇用対象として想定する女性の教育レベルは Grade10（Secondary School Certificate（SSC）の最終学年であり、生徒の年齢は 15-16 歳）。現在工場で勤務している従業員（ほぼ 100%男性）の教育レベルと同程度とのこと。 ・ 支援対象となる女性向けのインキュベーション研修の会場として、Pronto の工場を使うことも可能。
所見	事務所が開拓した女性起業家で、女性起業家との連携に大変前向きな考えや可能性を確認できた。創業者の理念が素晴らしく、このモデルが上手くいけば Game Changer になるとの期待も確認できた。
特記事項	下写真は分業可能と思われる椅子のサンプル。 

議 事 録

件 名	Lahore Chamber of Commerce and Industry (LCCI)からの聞き取り
日 時	2025 年 6 月 28 日(金)、16:30-17:30
場 所	LCCI オフィス (ラホール)
参加者	先方) Mr. Mian Abuzar Shad, President; Mr. Qazi Saddam Naseer, Regional Business Coordinator of SMEDA 他 当方) 田中、Nazia、菊池 (評価分析コンサルタント) (記録)
聞き取り 内容	1. SMEDA Regional Business Coordinator について パンジャブ州に 6 名の地域コーディネーターが配置されており、ラホール、ムルタン、イスラマバード、シアルコット、グジュアラなどの主要都市をカバー (CCI に拠点)。各コーディネーターはそれぞれの地域の特性に応じた産業セクターについても担当し、SMEDA 本部のセクター担当と連携している。 2. LCCI の組織概要について LCCI は 100 年以上の歴史があり、37,000 を超える会員事業者 (そのうち女性経営者の事業者は 800 程度) を有する。170 名のスタッフのうち約 20%が女性である。研究開発部門、常設委員会、税務・法務部門、広報部門、会員サービス部門などを有する。建物の地下階には、約 30-35 の異なるヘルプデスクが設置され、ビジネス登録、ビザ、各種政府書類手続きなどのサービスをワンストップで提供している。求職者と雇用者のマッチング (ハローワークのような) サービスも提供している。 現会長の Mr. Abuzar は縫製業の経営者であり、その娘も縫製業を始め様々な分野で事業を経営する女性起業家である。LCCI の 32 名の理事会メンバーのうち 2 名が女性である。約 300 ある常設委員会 (Standing Committee : 基本的には産業分野別に設置 (例 : 縫製業の機材) し、1 ヶ月に 1 度程度の頻度で対面形式で開催される。議題は電力料金、税制など会員が直面するあらゆる課題について。) のうち、女性起業家専用のものが 4-5 程度あり、それらの委員会では、資金調達、デジタルマーケティング (Amazon や Alibaba でのビジネス展開を含む)、商品開発、ブランディング等の分野で女性向けの能力開発プログラムを実施している。 LCCI の会員になるには、事業者登録をしたうえで、零細規模ではアソシエイト資格として 10,000 PKR の年間会費を支払う (個人事業主も会員になれる)。会員更新時には納税証明書の提出が義務づけられている。規模が大きい事業者の会費は年額 30,000 PKR 程度。 女性事業者の商品を PR するため、Display Center として建物の地下にショーケースを設置し、商品の陳列と購入希望者とのマッチングを行っている。 3. 本プロジェクトに対する意見・コメント ➤ LCCI 会長は本プロジェクトへの支持を表明し、女性零細起業家と産業界とのマッチングに関する WCCI との連携についても承諾した。

所見	会員事業者数の多さ、スタッフの多さなど、WCCI とは規模の違いを感じさせられた。Display Center は陳列方法などで改善の余地がある。現場レベルでの連携ではなく、Forum レベルでの制度構築・制度改革などで、LCCI の政治力が活用できる可能性はある。
特記事項	

議 事 録

件 名	HBL Microfinance Bank (Lahore Office) との面談
日 時	2025 年 6 月 30 日(月) 15:30-16:50
場 所	HBLMfB Lahore Office 会議室
参加者	先方) HBLMfB – Ms. Rakhshanda Jehangir, Head Distribution (Central Punjab)他 4 名 当方) Nazia、近藤 (記録)
内容	FBLT の活動に従事した HBLMfB の職員も面談に参加。Rakhshanda 氏は 2019 年からパンジャブ州全土 (94 支店) を総括しており、2023 年にパンジャブ州の担当エリアが 2 分されて現在 53 支店を総括。パンジャブ州は HBLMfB ポートフォリオの約 50% を占める。 3. FBLT の結果 FBLT を通じて供与されたローンについて、下表のとおり進捗が共有された。延滞債権や貸倒債権の割合は低く、HBLMfB として FBLT を通じた女性向け融資のパフォーマンス (通常先 54%、要注意先 1%、破綻先 1%、償却済 3%、完済 41% (件数ベース)) に満足している。  ● FBLT の貸付先のうち、貸倒となった女性顧客について、Computerized National Identity Card (CNIC) 上の Permanent Address に居住していることを確認したうえでローンを供与したが、延滞債権となって以降、電話に 2 回出たが、その後、連絡が途絶えた (居住先からも転居)。HBLMfB にとっても、Permanent Address から転居するケースは稀であり、女性に何らかの問題があったと想像しているとの由 (家庭内暴力の可能性も)。 4. 女性向け研修 ● 中央銀行 (State Bank of Pakistan : SBP) が掲げる Banking on Equality Policy (2021 年) の下、National Financial Literacy Training (NFLT) が提供されており、パンジャブ州の中部地域において HBLMfB は 2024 年に 10 回程度の研修機会を提供 (各回 40-50 名が参加)。パンジャブ州全体では約 2 倍の研修機会が提供されたと試算される。NFLT の研修教材は、SBP が用意した教材をカスタマイズし

	て使用している。 ● NFLT の対象者を選定する際には、HBLMfB として新規顧客を開拓したいエリアから選定している。リソースパーソンを見つけ出し、そのネットワークを生かして関心のある潜在的な顧客に集まってもらい、NFLT を提供している。 ● 顧客拡大に向けては、独自調査に基づいた潜在的な顧客数などの算定結果を踏まえて新規開設する支店を選び、そこを拠点に HBLMfB 行員が顧客を訪問することが一般的。 ● 新たな顧客を開拓する際、別組織から情報を得るなどの連携はなく、自社リソースで営業活動を行っている。 ● NFLT は、各回 30 から 45 分程度で HBLMfB が提供している金融サービスを紹介する内容であり、終了時にはトレーナー（HBLMfB 行員で、SBP による認証を受けたマスタートレーナー）の連絡先を共有して、関心を持った潜在顧客に金融アクセスの機会を提供している。 （記録者注：NFLT は研修と呼称されているが、実際は HBLMfB にとっての営業活動の意味合いが強い。） 5. 銀行口座・モバイルウォレット ● 顧客の信用情報（取引履歴など）は、国民 ID である CNIC に紐付けられ、SBP が管理する Customer Information Record (CIR) システムにて記録される。モバイルウォレットは電話番号のみを用いて開設可能であるが、電話番号を取得する際にユーザーの CNIC が紐付けられるため、モバイルウォレットを用いた取引履歴も CIR システムに記録される。 ● HBLMfB の銀行口座開設に際しては、生体認証も併せて KYC が行われるが、タブレットを用いた手続きが可能なシステムを導入しており、HBLMfB 行員が顧客を訪問した際に開設可能（支店にて説明を受けながら手続きすることも可）。デジタル口座と従来型口座の選択肢があり、デジタル口座を開設した場合はデビットカードと銀行アプリ（Access Banking）の ID とパスワードが供与される。従来型口座の場合はデビットカード、小切手帳が供与される。口座開設希望者のうち 7 割がデジタル口座を開設している。 ● モバイルウォレット（アプリ名称は First Pay）の場合、電話番号を用いて開設可能であり、デビットカードも提供される（例えば、JazzCash の場合も供与される）。一方、JazzCash とは異なり、モバイルウォレットの取引履歴に基づく（アプリ上で完結する）ローンは供与されず、HBLMfB システムに紐付くタブレットを用いたローン審査手続きが必要となる。 ● タブレットを利用した与信審査においては、①KYC、②適格性審査、③キャッシュフロー審査（事業形態や収入証明等）を行っている。信用力審査はクレジットスコアリングモデルを HBLMfB 内で構築している。これらのデジタル金融に係るシステム開発・保守運営は全て HBLMfB に内製化している（フィンテック企業との連携は無
--	---

	し)。Digikhata との連携事業については承知していない。 ● (新規顧客に対して銀行口座とモバイルウォレットのどちらを開設することを推奨するか質問したところ) 顧客の意向次第であるが、デジタルリテラシーが高い層はオンライン口座またはモバイルウォレットを希望する傾向がある。 6. 競合先と比較した強み ● (競合銀行に対して HBLMfB が有する優位性について質問したところ) ①他行は担保付融資が多いが、HBLMfB はキャッシュフローに依拠して、ビジネス拡大を目指す顧客に対するコンサルティングを提供できていること、②Turn around time (TAT) などサービス水準の高さ、が挙げられた。 ● (パンジャブ銀行による無利子ローンについて HBLMfB の事業セグメントが侵されていないか質問したところ) 同ローンの申請はオンライン申請のみ受け付けており、融資申請が通らなかった事例が多々発生する等、要件が厳しいように聞いている。また、TAT 等のサービス水準や効率性が高くなく、同行のサービスに満足できなかった顧客と接する機会もあった。 (記録者注：面談後、Nazia 所員より、新聞報道によると、パンジャブ銀行のローン申請が殺到したため (17.5 万件の申請があった模様) 通らなかった事例が多発していること、HBLMfB は最大のマイクロファイナンス銀行であるが他行のサービスに対して批判的な発言をすることが多いこと、イノベティブなサービスを提供しているという観点からは Karandaaz や Mobilink の方が優れていると分析していること、等の見解が共有された。)
所見	HBLMfB は自身のサービス水準が高いという自負があるように見受けられ、仮に技プロの連携先として共同活動を行う場合、HBLMfB がプロジェクト側の提言を受け入れるか、コミュニケーションの取り方に留意が必要。Mashal の開発実績については高い評価が得られていることが確認されたため、その経験を見せつつ、HBLMfB にとってメリットを感じられる連携を追求することが重要であり、そのために HBLMfB の取締役として経営に参画している出資案件を有効活用したい。
特記事項	

議 事 録

件 名	State Bank of Pakistan (SBP) Lahore Regional Office との面談
日 時	2025 年 7 月 1 日(火) 9:30-10:30
場 所	SBP Lahore Regional Office Chief Manager 執務室
参加者	先方) Tariq Riaz, Chief Manager, Sarfraz Ahmed Nadeem, Senior Deputy Chief Manager, Faraq Ali, ACM 当方) 菊池、近藤 (記録)
内容	7. SBP 組織概要 ● SBP は本部をカラチに置き、全国に 16 の地方事務所を展開。17,000 以上の銀行支店を監督しており、パキスタン全土をカバー。 ● パンジャブ州には 7 つの事務所（ファイサラバード、ムルタン、ラホールなど）を構え、Chief Manager が管轄地域の責任者。ラホール事務所は人員・規模・業務量の面で最大級の拠点。 8. Banking on Equality 政策 (Banking on Equality) ● 同政策は 2021 年に開始されたが、その 10 年以上前から金融包摂に取り組んできた。SBP が掲げるのは、単なる女性支援ではなく「社会的弱者の公平で持続的な成長」。女性は主要セグメントであるが、トランスジェンダーや障がい者も政策のターゲット。 ● 2024 年迄の具体的な目標として、SBP の監督下にある銀行に対して、顧客窓口の 75% に Women Champions を配置すること、職員の 20% を女性とすること、女性向け金融商品を開発すること等を課した。2025 年以降の目標は現在カラチ本部で検討中。 ● 各銀行の金融包摂活動を評価・結果を公表することで、銀行間の競争を促すスコアリングモデルを導入（記録者注：マイクロファイナンス銀行部門では Mobilink が 1 位、HBLMFb は 4 位 (Banking on Equality))。 9. 女性起業家向け信用保証制度 ● ①担保不要（個人保証を推奨）、②政府が 60% まで損失を保証、③優遇金利（最大で 5% 固定）、④長期貸付（最長 5 年、猶予期間最大 6 カ月）、⑤最大 5 百万 PKR の貸出、⑥イスラム金融にも対応した商品 (maximum.pdf) を導入済み。 ● リファイナンス方式（銀行が女性起業家に融資後、SBP から同額の資金を年利 0% で調達）であり、銀行にとって資本コストが不要。（パンジャブ銀行の商品と異なり）関心表明をして選定された 24 銀行で利用可能。当初は 6 地域に限定したスキームであったが、現在ではパキスタン全土で利用可能。 ● 但し、マイクロファイナンス銀行は使用不可であり、商業銀行による SME 向けスキーム。 10. プロジェクトに対するコメント ● SMEDA は非金融アドバイザリーを提供できるが、成果 4 は SBP が主要なステークホルダーとなる。成果 1・5 についても、SBP は貢献できる。フォーラムにも是非招待してほしい。

	● JICA が信用保証部分のファイナンスを提供できないか（⇒困難と回答）。1－2 件の不良債権が発生しても、銀行が女性セグメントに対する新規融資を控えることがないよう、リスク分配の仕組みは重要と承知しており、例えば既存の信用保証制度における政府保証の割合を増やすことも検討できるかもしれない。 ● （ADB 等の他ドナーが類似活動を行っているか質問したところ）ADB は SBP 本部との間で活動を行っており、ラホール事務所が把握している限りにおいて、JICA と ADB の成果物（Deliverables）は異なる。 ● ラホールでインキュベーション活動を行う際、SBP ラホール事務所に設置することが可能かもしれない（記録者注：先方から主体的に提案があったもの）。同事務所は 12 階＋地下階を有する大規模建屋であり、建物内には NIBAF（National Institute of Banking & Finance、SBP 子会社で金融機関向けの研修を提供）等も入居。また、ラホール市内の中心部に所在しており、SBP は紙幣を印刷していることから国民の信頼も得ており、インキュベーションセンターとして最適と思う。但し、これまで外部組織が SBP 施設内に入居したことは無く、カラチ本部における経営層による承認が得られるかは断言できない。SMEDA や JICA が関心ある場合、MoIP から SBP 宛に書簡を発出してほしい（SBP は Autonomous な組織であり、財務省を経由する必要はない）。
所見	ショートノーティスな面談依頼にもかかわらず（先週金曜日に SMEDA を介して面談要請）、ラホール地域のトップとの面談がアレンジされたり、SBP ラホール事務所をインキュベーション施設として活用する案が提示される等、JICA との連携を大変好意的に受け止めていることが印象的であった。SBP がプロジェクト活動に積極的に関与することで政策面の改善も期待されるため、プロジェクトの序盤から巻き込んでいくことが肝要。
特記事項	

議 事 録

件 名	Kwaja Shira Society (KSS) との面談記録
日 時	2025 年 7 月 1 日 11 : 45-13:15
場 所	KSS オフィス（ラホール市内）
参加者	先方） - Partnership Manager, KSS - Advocacy Manager, KSS - Trans entrepreneur A (Makeup artist) - Trans entrepreneur B, (Makeup seller) - PSDF project manager （注：プライバシー保護のため名前は記していない） 当方）駒橋、菅原、ナジア、岩渕（記録）
聞き取り 内容	1. 組織概要 ・ 地理的範囲: パンジャブ州内にネットワークを展開。本部はラホール、Sargodha と Sheikhpura に支部があり、7 都市で活動中。シアールコットには支部はないが、インフォーマル・ネットワークはある。 ・ 職員: 約 150 名。その内 9 割はトランス女性。120 名が有期雇用。 ・ 資金源: 「世界エイズ・結核・マラリア対策基金（グローバルファンド）」が中心。 ・ 活動: 政府への啓発。安全なスペースの創出、被害者支援 ・ 政府との関係: 社会福祉局、the Human Rights & Minorities Affairs Department in Punjab、警察、国家人権委員会とつながり有り。SMEDA との関係はない。 ・ ドナーとの関係: グローバルファンドの他、GIZ と協業経験有り。また、JICA の SOGIESC 基礎調査で再委託先として関与。 ・ MOU: ①HNP。②職業訓練校。 ・ 2018 年以降、ラホールと Sargodha でそれぞれ約 50,000 人以上のトランスを支援した。 2. トランスジェンダーの人々の統計 ・ パンジャブ全体: 100,000-150,000 名、ラホール: 40,000-50,000 名いると推定。国勢調査による統計もあるが、取り方の問題やプライバシーの問題があり、2023 年は 21,000 名と非常に少ない。 ・ データ管理(Management Information System: IMS)に 4 万人以上の情報を管理。主に HIV 対策を通じた登録で、セックスワーカー該当有無や連絡先の簡単な情報のみ。登録者の 9 割がセックスワーカー、または経験者（経済収入機会がない等が理由）。 ・ 個別訪問を通じて情報を展開。 ・ 過去、The Integrated Biological and Behavioral Surveillance (IBBS) のデータベースに情報を入れようとした（?）。 ・ 保健省の統計や統計局の国勢調査は、対象の定義とデータ収集が含まれていない。

	・ National Database and Registration Authority(NADRA)がグルを「家長」として世帯／家族登録を進めている。しかし、少数のグルのみ。 ※「グル」は後述参照。 3. トランスと CNIC（国民登録証） ・ 多くのトランスが「X」というジェンダーマーカー（性別欄のオプション）を好んでいない。国際的に認められておらず、ハッジ訪問のサウジアラビア含む他国への入国ができないため。一方で、CNICに記載の出生時に割り当てられた性「男」「女」は、性自認と異なるため課題に直面している。 ・ 性自認に即した名前（chosen name）を持っている（トランス女性であれば、女性と推測され得る名前）。 4. トランス起業家 ・ 起業家はコミュニティ全体の 1～2 割相当と推測。ほとんどが低所得・インフォーマルセクター。 ・ 多くは安定して尊重される仕事に就きたいが、偏見、職場差別、フォーマル市場へのアクセス制限などから就けていない。 5. パンジャブ政府 & PSDF 事業 ・ パンジャブ政府による PSDF（別の面談録参照）でトランスを対象にした職業訓練のパイロット事業を 2024 年 12 月～6 月（半年間）、メイクアップスキル、PC スキル、アマゾンなどの e-commerce 等の研修を 2 バッジ行った。何名かはインスタグラムを使って e-marketing を行っている。 ・ 事前に職員へのセンシティブリティを高める研修を行った。参加者からは、差別経験なく、講師も良かったと聞いている。しかし、受付で警備員から入構拒否や差別的な発言（セックスワークをしたかどうか、等）があった。 ・ 研修参加者に、交通諸費 8,000 PKR/月や文具や教材を支給した。 ・ 研修参加者は、トランス女性、トランス男性、ジェンダー・クィアなど、様々だった（トランス女性のみではなかった）。 ・ 本事業は 2025 年 12 月まで延長となり、別の種類・技術のコースを行う予定。 6. トランス起業家① メイクアップアーティスト ・ ビジネス機会が少ない。メイクアップの顧客は、近隣近所でのビジネスではなく、自分の知人ネットワークの中に留まっている。それ以外への展開は差別や暴力の危険が伴う。メイクアップによる収入は、結婚式など行事の季節などにより変動しやすい。 ・ 大手のサロンは、偏見や制約があり、入りにくい。過去、1つのサロンで働いたが、客が怖がるということで、勤務開始後数日で解雇された。また、男性向けパーラーで働いたら、収入が低すぎて続け
--	---

	られなかった。トランスで成功しているメイクアップアーティストがおり、イスラマバードにフラッグシップサロンを構えているため、応募したが通らなかった。 ・ モバイルウォレットは Jazzcash や EasyPaiza を利用。 ・ デジタル上でのビジネス展開はしておらず、口コミ・人伝いのみ。 ・ 銀行口座名は、国民登録上の名前（dead name: 男性の名前）で開設。 ・ フリーランサーは口座への支払いは scam だと思われがち。 ・ トランス企業家の中で、年商 5 m PKR は非常に稀。 ・ ビジネスの成功者・ロールモデルは不在。 ・ 人生のロールモデルは、トランスのために活動している KSS のパートナーシップ・マネージャー（ヒアリング相手の一人）。 7. トランス起業家② 化粧品販売 ・ メイクアップ商品を販売。市場で 1,000 ルピーなのに 500 ルピーで売れと言われる。 ・ 過去に物乞い経験があり、その後メイクアップに移ったが、今でも人は物乞い扱いをしてくる。 ・ FINCA Digi Bank(?)で、（顔写真が見た目と異なっていたことから）本人証明の際、CNIC（国民登録証）と指紋による身体認証を行ったものの、担当者から外見に関する差別的発言があり、貯蓄口座を作りたかったものの結局作るまでに至らなかった／作りたけなくなった。 ・ モバイルウォレットは、（銀行名：Inter MF? で）企業側が理解があり、自分の名前（女性としての proper name）で作ることができた。 ・ 人生のロールモデルは、同じく KSS パートナーシップ・マネージャー。教育を受けられなかったが、博士課程まで行った。 ・ JICA パキスタン事務所主管事業・FBLT のトランス参加者は知己。 8. トランスの関係様式 ・ トランス間では、①グル・チェラ・システムと②心の家族（chosen family）の2形態の支え合う関係様式がある。それぞれメンバーは重なることもある。②は、①から派生したもの。 ・ ①は、経済ベースも含むもの。（詳細は SOGIESC 基礎調査の内容を参照）。②は経済面はあまり重視されず、よりメンタル的な結びつきが中心。①のグルは父的であれば、②は母的と例えることもある。 ・ パンジャブ州には 4 つの大きな「家族」がおり、その傘下にネットワークを築いている。「家族」間の移動は自由にできるものではなく、義理的にお互いのメンバー交換のような形で行われる。 9. 開発事業における問題点・留意点・助言
--	--

	・ トランスジェンダーが事業の意思決定層にいないこと。 ・ 関係者への研修も良いが、直接当事者とコミュニケーションする機会がないこと。 ・ トランスのみを対象にしたサイドストーリーミング的な取組をするのではなく、シス女性・シス男性と混ぜて行うメインストーリーミング的な取組の方が良い。 ・ 事業参加の際の本人の名前は、法的・登録された名前ではなく、本人が希望する名前を使用することは必須。 ・ 指標は 10～20%とし、トランスを包摂した形で実施し、そこから経験や課題・解決の方法を考案するという形でないと前に進めないだろう。 ・ トランスジェンダーの定義は、トランスジェンダー保護法に則ると良い。
所見	・ KSS の助言（9.）は有用。 ・ KSS は当事者間の強いネットワークを有しており、研修等の情報展開に有用。また、政府や開発機関との連携経験もある。 ・ 本案件の対象と想定される年商レベルのトランス起業家は非常に少ないと思われるものの、例えば成果 2 の研修に参加し、その中で芽が出た場合はインキュベーションのステージに移す想定で進めると良い。 ・ 研修受講によるビジネスの知識等の習得や、他参加者との交流を通じたトランス理解の醸成とネットワーキングの拡大自体が、すでにトランスが抱えている課題への対応となりえる。 ・ また、ビジネスにおけるロールモデルがほとんどいないことが、社会の偏見や当事者の自信喪失を生み出している 1 要因であることから、案件でロールモデルを輩出できたら、トランス包摂としては大成功と言える。
特記事項	・ 本面会時、交通費諸費として 1,000PKR を各員に支給。

議 事 録

件 名	JICA パキスタン事務所のブリーフィング
日 時	2025 年 7 月 3 日(金) 13:30-14:15
場 所	JICA パキスタン事務所
参加者	先方) 宮田所長、田中企画調査員 当方) 駒橋副室長、菅原専門員、菊池コンサルタント、岩渕(記録)
内容	駒橋副室長を中心に、合意内容を紹介した。 事務所との協議内容は以下の通り。 ➤ SMEDA へのジェンダー主流化促進の取組・経験は、パキスタンの他省庁にも展開していけるようにしたい。 ➤ ポリシーコンソーシアムへのアプローチは公示の中に入ってくる。ただし、運営自体は入っていない。ポリシーコンソーシアムへは、①プロジェクトの紹介、②成果 4・活動 1～2 の結果の共有、③パイロットを通じたファイナンス部分の知見共有など、いくつかのタイミングでポリシーコンソーシアムを活用する機会はあるだろう。 ➤ KP 州の起業家支援で、ラホールなどへの販路をつなぐ活動を踏まえた案件を事務所で実施中。つながりができると良いだろう。 ➤ シアルコットは稼げる産業があるため、輸出につながる WEs のビジネス強化ができると良いだろう。繊維産業ではなく、男性領域の産業に参入する好事例を狙いたい。
所見	
特記事項	