

第2章

PFS/SIB に関する基礎知識・考え方の整理

第2章 PFS/SIBに関する基礎知識・考え方の整理

1. PFS/SIBとは

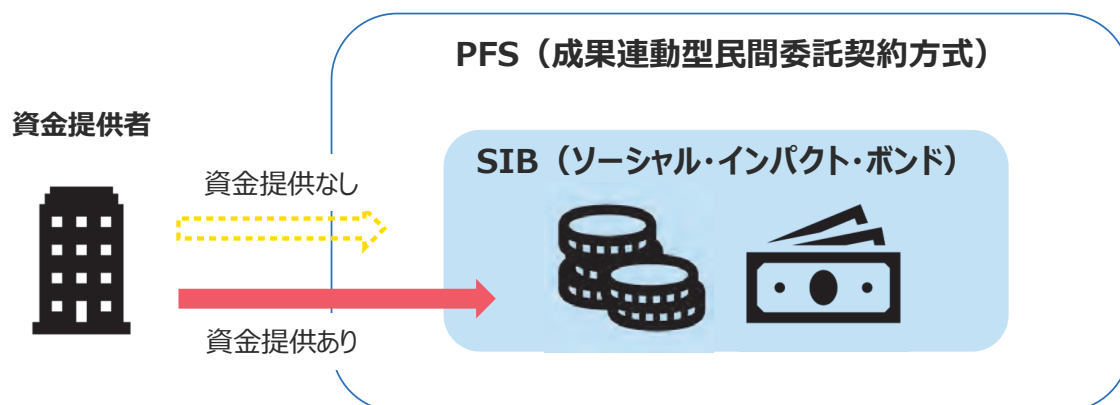
(1) 用語の定義

PFSとは、ペイ・フォー・サクセス（Pay For Success）の略称で、国又は地方公共団体等が、民間事業者に委託や補助等を行う事業であり、解決すべき行政課題に対応した成果指標を設定し、支払額を当該成果指標の改善状況に連動させるものをいう（通称：成果連動型民間委託契約方式）。

また、SIBとは、ソーシャル・インパクト・ボンド（Social Impact Bond）の略称で、PFSによる事業のうち、民間事業者が資金提供者から資金を調達し、地方公共団体等から受けた支払いに応じて返済や償還等を行うものをいう²。

したがって、SIBはPFSの一類型といえる。また、両者を分けるものは資金提供者からの資金調達の有無となる。両者の関係性をイメージしたものが図表2である。

図表2 PFSとSIBの関係性イメージ図



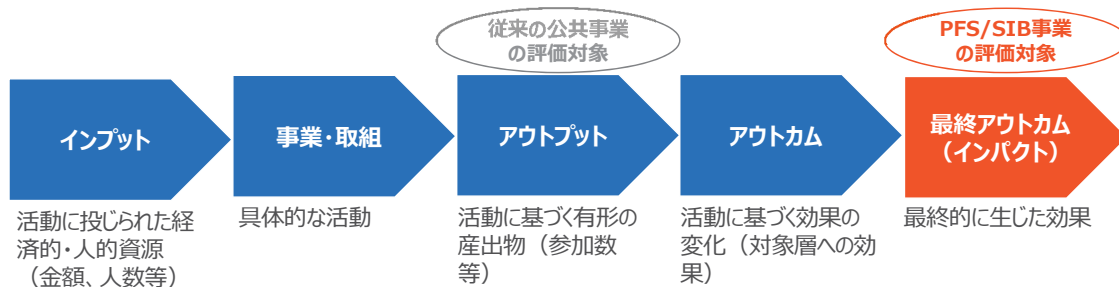
出所：株式会社日本総合研究所作成

² 内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」を一部改変

(2) PFS/SIB の特徴

従来の公共事業は、参加数など、事業活動により産出される「アウトプット」に基づき事業を評価するものが多い。一方、PFS/SIB 事業では、その活動が最終的にどのような効果・変化をもたらしたかという観点で、主に「最終アウトカム（インパクト）」の創出・最大化を図り、それに対する評価を行うことが特徴である。

図表 3 PFS/SIB 事業と従来の委託事業の主な評価対象の違い



出所：社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書（内閣府）を一部改変

評価の対象が異なることから、両者においては発注方式も異なるものになる。

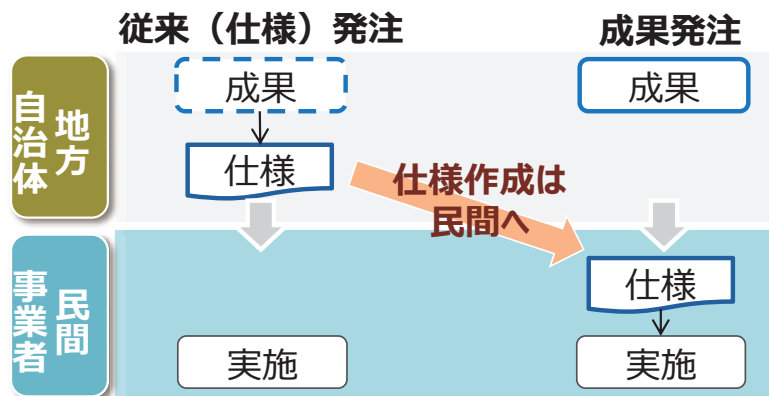
従来型の業務委託においては、行政は、事業が達成するであろう成果（政策目的）を設定しつつ、それを実現する事業の仕様を自ら定め、民間はその仕様に従って業務を遂行する。

これに対して、PFS/SIB においては、行政は創出・最大化したい「成果」を発注することになる。これにより、民間事業者は、成果を創出・最大化する手法（＝仕様）を自ら決めて実行することになるため、成果創出の責任を負うのは民間事業者となる。

つまり、従来型の業務委託は「行政の業務（公共サービス）を民間事業者が代行して行う」ことであり、サービスの提供主体は行政である。これに対して、PFS/SIB では、民間事業者が「成果の上がる公共サービス」を自らの資金とノウハウによって提供し、そのサービスを行政が購入するイメージといえる³。

³ 出所：国土交通省「まちづくり分野へのソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の導入に係る手引き」を一部改変

図表 4 従来型の使用発注と成果発注の違い



出所：国土交通省「まちづくり分野へのソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の導入に係る手引き」を一部改変

また、成果発注の考え方に基づき、支払いも「成果報酬払い」となる。支払いの根拠になる「成果指標」については行政と民間事業者の合意の上、契約することになるが、設定した成果指標に到達できなかった場合、行政は民間事業者に報酬を支払う必要がない。なお、民間事業者側としては、成果指標に到達できなかった場合に民間事業者が受け取れる報酬がゼロにならないような成果指標と支払基準を設定することで、段階的に報酬を確保するケースも見られる。一方で、民間事業者にとってはリスクだけではなくメリットもある。例えば、成果の達成度合いに応じて、通常の委託事業と比べて行政コストを削減できた部分を原資として、成果報酬に上乗せする契約とする場合もある。

このように、PFS/SIB 事業の実施においては、上記のような従来型の業務委託契約との違いを念頭に置きながら、事業を組み立てていくことがポイントとなる。

（３） 従来の委託事業とのスキームの違い

従来の委託スキームでは、業務委託契約において委託される業務の仕様を地方自治体が決めており、業務を受託した民間事業者は当該仕様に則り業務を実施すれば、成果にかかわらず予め定めた委託料が支払われることとなる。

一方、PFS/SIB による事業では、地方公共団体等が民間事業者に業務委託する際に、その委託料等が、事業の成果指標の達成状況に連動する契約を行う。その際、事業の実施手法について仕様を細かく規定せず、民間事業者に一定の裁量を持たせる点が特徴である。仕様書がない代わりに、民間事業者との契約書においては、アウトカムとしての成果指標や支払条件のみを記載するようなケースも見られる。ただし、当初に合意した成果指標や支払条件等の途中変更は、民間事業者にとっても受け入れがたいと推察されるため、その検討にあたっては十分に留意する必要がある。

民間事業者による業務が実施された後は、成果指標の達成状況を把握するため、「成果の評価」を行う。その評価結果、つまり、成果指標の達成状況に応じて、委託料等が支払われることとなる⁴。

⁴ 経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』（2018年3月）を一部改変

なお、図表 6 において、中間支援組織、資金提供者及び第三者評価機関は、PFS/SIB 事業成立の必須要件ではない。事業の内容や地方公共団体・民間事業者の資金力に応じて、案件組成⁵の検討段階でこれらの関係者の要否は判断される。また、これらの関係者を組み込む場合であっても、その形態や役割は案件によって異なってくる。例えば、複数の資金提供者からなる匿名組合を組成するケースや、第三者評価機関の委託元が地方公共団体とは異なるケース⁶等が挙げられる。

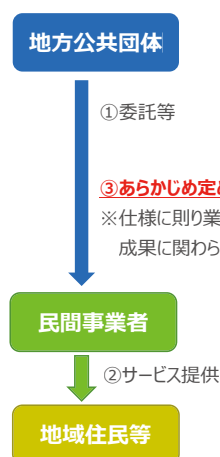
図表 5 用語解説

用語	定義
中間支援組織	PFS/SIB 事業導入のための導入可能性調査（成果指標の設定、支払条件の設定等）や、民間事業者が複数になる場合に各民間事業者への助言・指導や各民間事業者からの相談・報告の取りまとめ等を行う者であるが、事業ごとにその役割は異なる。
資金提供者	まとまった資金を有していない民間事業者が事業を実施するために必要な資金を提供する者。ただし、その返済等は、成果に連動した地方公共団体からの支払額等に応じて行われる。
第三者評価機関	PFS/SIB 事業において設定した成果指標の達成状況を第三者の立場から評価する者。

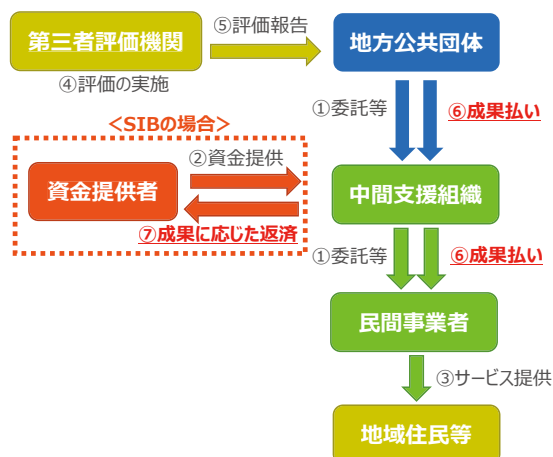
出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」を一部改変

図表 6 PFS/SIB 事業と従来の委託事業のスキームの違い

【従来の委託スキーム】



【PFS/SIBの基本的なスキーム（一例）】



出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」を参考に作成

⁵ PFS/SIB 事業において、重要な成果指標、支払条件、評価デザイン等を具体化すること

⁶ この場合の委託元は、中間支援組織やサービス提供者、SPC（特別目的会社）等が想定される。

2. 地方公共団体における PFS/SIB 導入の意義・目的

PFS/SIB の導入により、以下のようなメリットが生じると考えられる⁷。

1) より高い成果の創出が期待される

PFS/SIB では、民間事業者は成果を創出した場合にのみ対価が支払われ、また、成果がより創出されるほど対価が大きくなる。このことにより、民間事業者側に成果創出のインセンティブ⁸が働き、より高い成果を生み出すために、民間事業者ならではのノウハウ（集客等のマーケティングスキル等）を活用しながら事業を展開していくことが想定される。その結果、地方公共団体にとっては、行政自身で仕様を検討し、そのとおりに民間事業者に事業を遂行してもらうよりも、高い成果の創出を期待できる。

2) 行政コストの削減が見込まれる

PFS/SIB には、大きく分けて 2 つの観点から、行政コストの削減効果があると考えられている。1 つ目は、将来の行政コストの削減効果である。例えば、生活習慣病予防に関する介入⁹を行うことで、将来的な医療費の削減効果が期待される。2 つ目は、ワイズスペンディング¹⁰によるコスト削減効果である。PFS/SIB は成果に応じて対価を支払うため、民間事業者はより小さいコストでより大きな成果を生み出すことを目指すことになり、結果的に、限られた財源をより効果的に活用することが可能となり、事業の費用対効果が高まることが期待される。

一方、自治体によっては従来事業と比較して、PFS/SIB の導入により事業費の総額が増加しているケースもあり、必ずしも PFS/SIB の導入が行政コストの削減につながるものではないといえる。「PFS/SIB を実施すると必ず行政コストの削減につながる」との印象を持ちやすいが、必ずしもそうではないことを理解して導入に向けた検討を行うことが重要である。

3) 社会的課題を解決する手法を把握・検証できる

PFS/SIB では、行政側で成果を明確化した上で、成果の達成方法については民間事業者のアイデアに委ねることになる。このため、行政単独の検討では選択肢として挙がってこない社会的課題解決に効果的と想定される民間事業者の手法を把握できる。さらに、当該手法により本当に社会的課題を解決できるのか否かを民間事業者の事業実施を通じて検証することが可能となる。解決方法が定型化されていない・分からないような、行政にとって難しいテーマこそが PFS/SIB に向いている。PFS/SIB は、ますます複雑化する社会的課題解決のためにも有効なアプローチといえる。

⁷ 経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』（2018 年 3 月）を一部改変

⁸ 「誘因」と訳される。経済学の用語で、人々の意思決定や行動を変化させるような要因を指す。本文脈では、成果に応じた報酬が支払われるスキームにより、民間事業者にとってはより高い成果を創出しようとする動機付けとなるという意味合いである。

⁹ ある物事の結果に変化を与える影響や刺激を外部から加えること。生活習慣病予防における介入とは、参加者（被験者）の意識や行動を変化させるような、医療関係者からの助言や各種検診の受診勧奨等の外的な刺激を指す。

¹⁰ 「賢い支出」と訳される。本文脈では「財源のより有効な活用」という意味合いである。

4) 成果志向の普及が期待される

PFS/SIB を導入することにより、事業の評価軸が「業務実施」から「成果」になることから、事業評価を行う部署のみならず、担当課における職員の発想が成果志向となることが予想される。つまり、PFS/SIB 事業又はその考え方の認知・理解に伴い、地方公共団体において成果志向が普及することが期待される。

このように、従来の業務委託契約とは異なり、資金提供者（金融機関・投資期間等）の資金や民間事業者のノウハウを活用することにより、行政単独では解決が難しかった課題に対しても、新たな、かつ効率的・効果的な解決手法が提案される可能性がある。また、社会的課題の解決のみならず、副次的な効果として、民間事業者のノウハウに触れることにより、行政職員のスキルやモチベーションの向上につながる点も見過ごせない。

3. PFS/SIBに関する制度・政策等の動向

(1) PFS/SIBをめぐる政府の動向

PFS/SIBについては、内閣府成果連動型事業推進室を中心に、国内での推進が行われている。

近年の動向として、SIBについては、2017年6月9日に閣議決定された「未来投資戦略 2017」において、「民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施するソーシャルインパクトボンドなど、社会的インパクト投資の取組を保健福祉分野で広げる。」ことが盛り込まれた。加えて、2019年6月21日付けで閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針 2019」においては、まちづくりにおける新たな手法による金融支援として、「まちづくりにおけるソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の活用について検討する。」としている。

また、PFSについては、「経済財政運営と改革の基本方針 2019」（2019年6月21日閣議決定）や「成長戦略実行計画」（2019年6月21日閣議決定）等において、政府としてその普及促進に取り組む方針が打ち出されている。

さらに、「成長戦略実行計画」に基づき、先進的に取り組んでいる地方公共団体、民間事業者、評価専門家等の幅広い意見を踏まえ、医療・健康、介護及び再犯防止の3分野を重点分野として、2022年度までの関係府省庁の取組事項等を取りまとめた「成果連動型民間委託契約方式の推進に関するアクションプラン」を2020年3月27日付けで策定した。2020年度以降は、このアクションプランに沿って、関係府省庁が連携し、成果連動型民間委託契約方式の普及促進を強力に推し進めていくこととなっている。アクションプランの概要は図表7のとおりである。

このように、PFS/SIBについては、ヘルスケア分野を先駆けとして検討が進められてきた経緯があり、近年ではまちづくり分野についてもその対象を広げるなど、今後もますますの推進が期待されるテーマである。

なお、政府としてはSIBに限定するわけではなく、広義の成果連動型事業としてのPFS全般を支援していく考えである¹¹。

¹¹ 内閣府成果連動型事業推進室参事官・石田直美氏談（2020年6月30日にヒアリングを実施）

図表 7 成果連動型民間委託契約方式の推進に関するアクションプラン

成果連動型民間委託契約方式(PFS: Pay For Success)アクションプラン(令和2年度～4年度)の概要	
PFSとは	・地方公共団体等が、<u>民間事業者に委託等して実施させる事業のうち</u>、 ・その事業により解決を目指す<u>行政課題に対応した成果指標が設定され</u>、 ・地方公共団体等が当該行政課題の解決のためにその事業を民間事業者に委託等した際に<u>支払う額等が、当該成果指標の改善状況に連動するもの</u>
方針	・国内外の取組を参考に<u>分野横断的なガイドラインを作成する</u>。また、<u>重点3分野(医療・健康、介護、再犯防止)</u>については具体的な成果指標の例示等を行う<u>事業実施の手引きを作成するなど</u>、案件形成に向けた情報面での支援等を行う。 ・これにより、重点3分野を中心にPFSの活用事例の蓄積を進めつつ、地方公共団体等のニーズ等を踏まえながら、<u>まちづくりなど重点3分野以外にも横展開を進める。</u>
分野	主な取組事項
共通	➢ 共通のガイドラインの作成【<u>成果指標の設定やその評価の方法、支払条件等についての考え方の整理</u> 等】 ➢ PFSを活用する地方公共団体等に向けた支援【<u>地方公共団体における導入可能性の検討支援</u> 等】 ➢ PFS事業の横展開に向けた理解促進等【PFSポータルサイトを通じた情報提供(https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html) 等】 ➢ PFSの補助制度の検討
医療・健康 介護	➢ 分野別のPFS事業実施のための手引きの作成【<u>PFS事業の実施手順、成果指標、実施体制等の例示</u> 等】 ➢ 支払額等や成果指標の評価の根拠となるエビデンス環境の整備【<u>地方公共団体が保有するデータの活用方法に関する情報提供</u> 等】 ➢ 横展開を進めるための支援事業等の実施 ➢ PFSの普及啓発【<u>セミナー等の実施、各種会議の場における情報提供</u> 等】 ➢ 交付金・補助金等の既存の制度枠組みにおけるPFS事業の普及促進策の実施【<u>保険者努力支援交付金においてPFS事業に対する支援を行うほか、保険者機能強化推進交付金において、PFSの活用を評価</u>】
再犯防止	➢ 分野別のPFS事業実施のための手引きの作成【<u>PFS事業の実施手順、成果指標、実施体制等の例示</u> 等】 ➢ 支払額等や成果指標の評価の根拠となるエビデンス環境の整備【<u>成果指標が改善した場合の政策効果について、先進的な事例等をもとに参考となる情報を集約</u>】 ➢ 事例構築を進めるためのモデル事業の実施に向けた検討 ➢ PFSの普及啓発【<u>地方公共団体に対する各種会議等の場における情報提供等の実施</u> 等】
目標	令和4年度末において、重点3分野でのPFS事業を実施した地方公共団体等の数を <u>100団体以上とする。</u>

出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」

(2) PFS/SIB の導入を推進するための地方公共団体に対する支援制度等

PFS/SIB の導入を推進するための地方公共団体に対する支援制度については、現在、以下の3種類がある。

- ①案件組成段階における支援
- ②事業費に活用できる補助・助成
- ③事業実施の財政的インセンティブになる制度

①については事業の検討段階、②と③については事業の実施段階における支援であり、事業のフェーズに応じた支援が受けられる。現時点で把握できている主な支援メニュー・事業については以下のとおり¹²。

① PFS/SIB 事業の案件形成段階における支援事業

- 地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式(PFS)に係る事業案件形成支援事業
 - 所管省庁・部署：内閣府成果連動型事業推進室
 - 目的：地方公共団体における PFS による事業の案件形成を支援し、さらなる事例構築を分野横断的に支援する。
 - 支援内容：本事業を内閣府から受託した民間事業者を、地方公共団体に派遣し、成果連動型民間委託契約方式による事業の案件形成支援を行う。
- ヘルスケアサービス社会実装事業（旧：健康寿命延伸産業創出推進事業）
 - 所管省庁・部署：経済産業省 商務・サービスグループ ヘルスケア産業課
 - 目的：民間事業者等による地域や職域の課題に応えるヘルスケアサービスの持続可能なビジネスモデルの確立等に向けた取組を総合的に支援し、新たなヘルスケアサービスを社会実装する。
 - 支援内容：本事業を経済産業省から受託した民間事業者を中間支援組織とし、地方公共団体やサービス提供事業者候補等に対し成果連動型民間委託契約方式による事業の案件形成支援を行う。

¹² 内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」を参考に作成。制度・事業については、2020年8月時点の内容。

② PFS/SIB 事業の事業費に活用できる補助・助成

- 保険者努力支援交付金【国民健康保険】
 - 所管省庁・部署：厚生労働省保険局国民健康保険課
 - 目的：被保険者の健康の保持増進、医療の効率的な提供の推進、その他医療に要する費用の適正化等に係る地方公共団体の取組並びに被保険者の健康の保持増進に係る事業を支援する。
- 地域支援事業交付金【介護保険】
 - 所管省庁・部署：厚生労働省老健局認知症施策・地域介護推進課
 - 目的：被保険者が要介護状態等となることを予防し、社会に参加しつつ、地域において自立した日常生活を営むことができるよう支援することを目的とし、地域における包括的な相談及び支援体制、多様な主体の参画による日常生活の支援体制、在宅医療と介護の連携体制及び認知症高齢者への支援体制の構築等を一体的に推進する。
- 生活困窮者就労準備支援事業費等補助金
 - 所管省庁・部署：厚生労働省社会・援護局地域福祉課生活困窮者自立支援室
 - 目的：地方自治体等が地域の実情に応じて、生活困窮者や生活保護受給者などの地域の要援護者に対して自立・就労に向けたさまざまな支援サービスを総合的、一体的に提供することによりその自立を促進するとともに、生活保護制度の適正実施を推進する。
- 地方創生推進交付金
 - 所管省庁・部署：内閣府地方創生推進本部事務局
 - 目的：地方版総合戦略に基づく、地方公共団体の自主的・主体的で先導的な取組を複数年度にわたり安定的・継続的に支援することにより、地方創生の深化・高度化を促す。

③ PFS/SIB 事業実施の財政的インセンティブになる制度

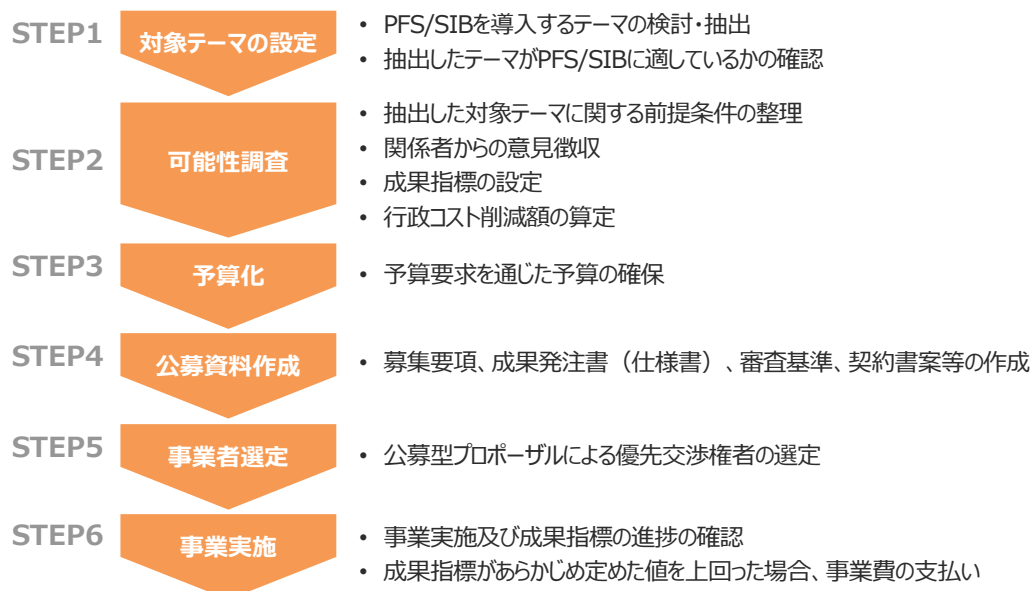
- 保険者機能強化推進交付金・介護保険保険者努力支援交付金
 - 所管省庁・部署：厚生労働省老健局介護保険計画課
 - 目的：高齢者の自立支援・重度化防止等に向けた保険者の取組や都道府県による保険者支援の取組の達成状況を評価できるよう客観的な指標を設定し、地方公共団体の高齢者の自立支援、重度化防止等に関する取組を推進する。
 - 概要：各市町村が行う自立支援・重度化防止の取組及び都道府県が行う市町村に対する取組の支援に対し、それぞれ評価指標の達成状況（評価指標の総合得点）に応じて、交付金を交付する。

4. PFS/SIB 事業化までの基本的なプロセス・フロー

事業化までの一般的なフローは図表 8 のとおりである。また、図表 8 に対応した各ステップのスケジュール感を示したものが図表 9 である。

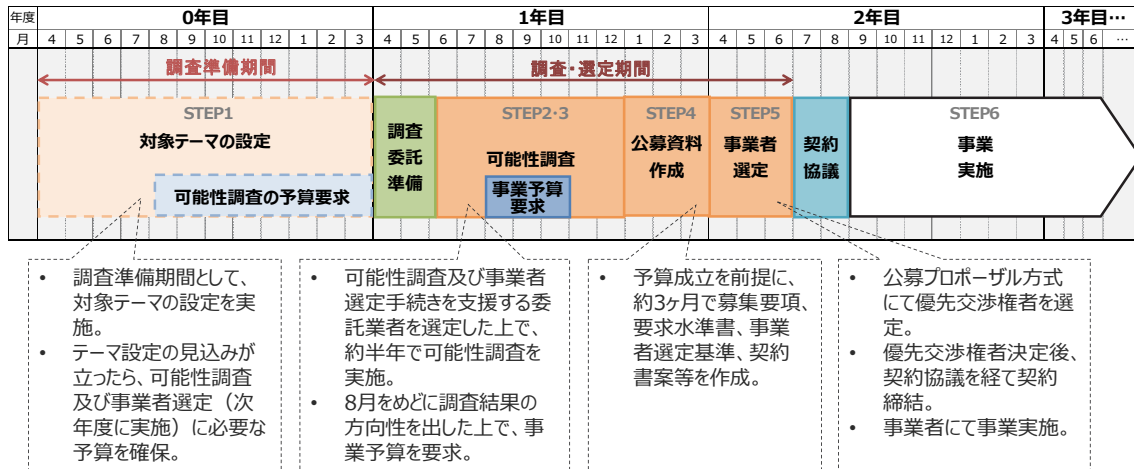
先行事例がなく、ゼロベースで検討を行う場合を想定したもの（以下、「標準ケース」という。）においては、検討開始から事業開始までは 1 年 3 か月程度を要することが見込まれる。一方で、先行事例がある場合には、スキームや成果指標や評価方法を流用できる。さらに、標準ケースでは、可能性調査を外部に委託することを想定しているが、下記 STEP2 の可能性調査における実施事項を自力で実施できる場合には、STEP2 までの期間を短縮することができる。したがって、選定テーマによっては、標準ケースの所要期間から、数か月から半年程度を短縮した期間で実施できる可能性もある。

図表 8 PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー



出所：経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』（2018 年 3 月）を一部改変

図表 9 PFS/SIB の事業化までの各ステップのスケジュール



出所：経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』

（2018年3月）を一部改変

以下、各ステップでのポイントを説明する¹³。

なお、各ステップにおける実施事項等の詳細については、経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』（2018年3月）を参照されたい。

STEP1 対象テーマの設定

1) PFS/SIB を導入するテーマの検討・抽出

PFS/SIB を活用し得るテーマは、「目標値が達成できていない事業」や「改善策が不明な事業」など、担当課が「成果が出ているのか」、「もっと他にいい方法がないのか」と悩んでいるテーマである。

2) 抽出したテーマが PFS/SIB に適しているかの確認

抽出した対象事業について、以下の項目をチェックする。

- ・ 成果発注が可能か（仕様発注しなければならない理由がないか）
- ・ サービス提供できる民間事業者が想定できるか
- ・ 行政コストの大まかな削減額が見込まれるか

チェックがつかない項目については再度検討し、その結果、チェックを付けることができない場合には、PFS/SIB の対象テーマに不適格となる。

STEP2 可能性調査

1) 抽出した対象テーマに関する前提条件の整理

テーマ設定の理由・背景、達成したい成果と指標の想定、現状の行政コストの規模や活用でき

¹³ 経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』（2018年3月）を参考に作成

る支援メニューの把握、事業者公募にあたっての制約条件の明確化などを行う。

2) 関係者からの意見徴収

想定される民間事業者や資金提供者から意見聴取し、参画の可能性や公募にあたって踏まえるべき留意点を把握する。

3) 成果指標の設定

テーマ、事業者参画等を踏まえ、以下のポイントに留意して成果指標を設定する。

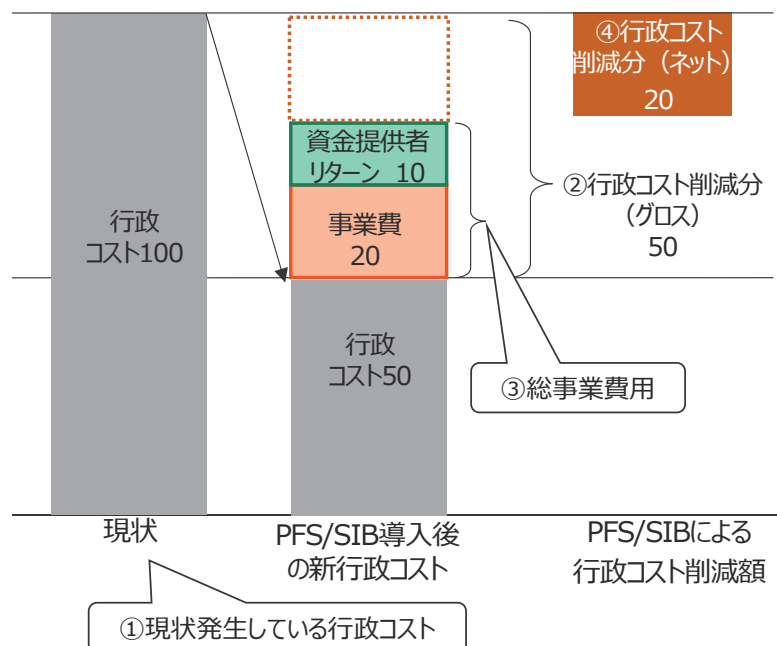
- ・ 事業目的と成果指標の関係性が明確であり、市民に対して説明できること。
- ・ 短・中期的（事業実施後 3～5 年）に出現する指標であること。
- ・ 公表されているデータなど客観的数値を用いること。
- ・ 設定した成果指標に潜むリスクとそれを回避するスキーム¹⁴を検討すること。

4) 行政コスト削減額の算定

事業実施により成果を達成した場合の行政コスト削減額を以下の流れで算定する。

- ① 現状発生している行政コストの規模を算出
- ② 達成したい成果の規模から行政コスト削減額を算出
- ③ 総事業費用の把握
- ④ 行政コスト純（正味）削減額を算出

図表 10 行政コスト削減額の算定の考え方



出所：経済産業省『地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集』

（2018年3月）を一部改変

¹⁴ 例えば行政コスト削減のみを成果指標にすると、質の低いサービス提供で多額の成果報酬を得るといったおそれがある。そのため、設定した成果指標に対してどういったリスクがあるか検証した上で、それを回避するためのスキーム（要求水準、モニタリング、ほかの成果指標も併せて設定する等）を検討する必要がある。

上図における②行政コスト削減分（グロス）とは、PFS/SIB 事業の実施により、現状の行政コストと比較して“削減できるコストの総額”を意味する。一方で、④行政コスト削減分（ネット）とは、②行政コスト削減分（グロス）から、③総事業費用（PFS/SIB 事業の実施に伴う追加コスト）を差し引いた、“正味の削減額”を意味する。つまり、上図は、PFS/SIB 導入により削減された行政コスト 50 に③総事業費用である追加コスト 30 が加わり、合計 80 の新行政コストとなるが、①現状発生している行政コスト 100 と比較したときには、結果的に 20（ $100-80$ ）のコストを削減できる、ということを表現している。

STEP3 予算化

PFS/SIB 導入可能性の確認後、必要に応じて債務負担額を算定した上で予算を確保する。予算要求にあたっての留意点は以下のとおりである。

- ・ 成果の発現に伴う対価の支払いは将来発生するため、必要に応じて債務負担行為を組む。
- ・ PFS/SIB 総事業費は担当課の費用として予算要求する一方で、削減効果は担当課に直接創出されるとは限らない。全庁的な視点で削減効果を評価することが重要である。
- ・ 従来の予算確保の考え方とは異なることから、可能性調査の段階から企画・財政・契約所管の担当者と連携して検討することが望ましい。

STEP4 公募資料作成

可能性調査の結果を踏まえて、募集要項、成果発注書（仕様書）、審査基準、契約書案等を作成する。

1) 成果発注書（仕様書）作成におけるポイント

- ・ 発注方法を「成果のみ発注」とするのか「成果に加えて業務内容も一定程度定めて発注」するのか決定する。
 - 一般的に、民間事業者の創意工夫を発揮して成果をより達成できる発注方法は「成果のみ発注」となる。
 - 行政側で仕様を定めるほど民間の創意工夫が発揮されず、結果として通常の業務委託と変わらない形式となると、PFS/SIB として実施する必要性が薄れる。
 - 民間ノウハウの最大限の活用や成果の最大化を引き出す PFS/SIB の特性を生かすといった観点では、可能な限り成果のみ発注することが望ましい。

2) 契約書案作成におけるポイント

- ・ 民間資金の活用を踏まえると、地方公共団体と SPC¹⁵が契約することが望ましいが、原則として一括再委託が認められていないことから、地方公共団体と民間事業者の契約とすることが現実的である。

3) 支払条件設定のポイント

- ・ 事業費総額、成果指標、成果が発現する時期を基に、対価の支払条件を設定する（設定内容：成果指標の達成値と支払額の対応表、成果の測定方法等）。

¹⁵ Special Purpose Company の略。特定事業のみを実施することを目的として設立された組織

STEP5 事業者選定

公募型プロポーザルにて優先交渉権者を選定する。

- ・ 公募資料を地方公共団体のウェブサイト等に公表する。
- ・ 公表した募集要項等に対して応募を予定している事業者等から質問を受け付け、回答する。
- ・ サービス内容、成果、資金調達計画、事業実施コストなどを総合的に評価する。必要に応じて第三者による評価や助言を受ける。
- ・ 優先交渉権者と契約協議を経て契約を締結する。

STEP6 事業実施

事業実施及び成果指標の達成状況等の進捗を確認した上で、成果があらかじめ定めた成果指標を上回った場合に、その成果に連動した事業費を支払う。

1) 成果指標の測定体制

- ・ 地方公共団体が成果指標を測定する。
- ・ 必要に応じて第三者評価機関と連携する。
 - 第三者評価機関に測定・評価を委託する場合、委託費用は PFS/SIB 事業費と合わせて確保することが必要である。
 - 第三者評価機関は独立性があり、関係者と利害関係がないことが求められる。

2) モニタリング体制

- ・ 地方公共団体は、成果の測定とは別に、民間事業者が募集要項等及び実施計画に基づいて事業を行っているかモニタリング（定期的なチェック）を実施する必要がある。

