

社会的課題の解決に向けた PFS/SIB の活用に関する 調査研究報告書

2021 年 3 月

公益財団法人 東京市町村自治調査会

社会的課題の解決に向けた PFS/SIB の活用 に関する調査研究報告書

2021年3月
公益財団法人 東京市町村自治調査会

概要版

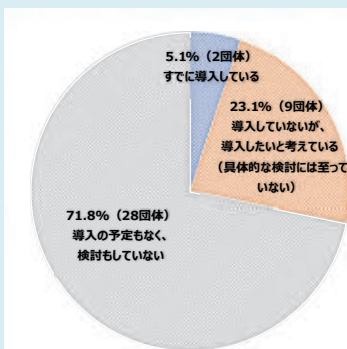
○PFS/SIB の概況

- PFS（Pay For Success）とは、国や自治体が事業の成果指標を設定して、事業を民間事業者へ委託し、その成果に応じて報酬を支払う契約方式である。また、SIB（Social Impact Bond）とは、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するものをいう。
- PFS/SIB 事業では、最終アウトカムの創出・最大化を図り、それに対しての評価を行うことが特徴である。そのため、従来の委託業務よりも高い成果の創出が期待されるといったメリットが考えられる。
- 近年、内閣府が中心となり国内での PFS/SIB 導入が推進されており、事業導入の支援制度の準備が進められている。
- このように PFS/SIB 導入に対する関心や期待が高まっている一方で、事業の組成は必ずしも進んでいない現状にあり、地方自治体への PFS/SIB 導入・活用方法に関する情報提供が求められる。

○多摩・島しょ地域における現状

- PFS/SIB のスキームを活用した施策等をすでに導入している多摩・島しょ自治体は八王子市・多摩市の 2 市のみである。一方で、導入したいと考えている自治体も一定数存在する
- 導入が進んでいない理由として、「民間事業者、投資家等の確保が難しい」、「導入方法が分からない」、「効果・メリットが分からない」の割合が大きく、民間事業者等を巻き込むための方策の整理を含めて、市町村目線での必要な情報の整理、提供が必要であると考えられる。

PFS/SIB 導入状況および導入意向



PFS/SIB を導入したいと思わない理由

選択肢	n	選択数	%
民間事業者、投資家等の確保が難しいと思うから	28	18	64.3%
PFS/SIBの導入方法がよくわからないから	28	16	57.1%
PFS/SIBを導入する効果・メリットがわからないから	28	13	46.4%
事業実施に必要なマンパワーが不足しているから	28	13	46.4%
成果報酬を含む事業予算の確保が難しいと思うから	28	9	32.1%
事業の費用対効果が見合わないと思うから	28	5	17.9%
PFS/SIBの必要性についての庁内の合意形成が難しいと思うから	28	4	14.3%
PFS/SIBの必要性についての庁外（議会、市民など）の合意形成が難しいと思うから	28	4	14.3%
その他	28	2	7.1%

- 「限られた財源の有効活用（行政コストの削減）」を期待する割合が大きい。一方、PFS/SIB の導入により事業費の総額が増加している事例もあり、PFS/SIB は必ずしも行政コストを削減につながるものではなく「事業成果の向上」を図るためのスキームである点には留意が必要である。

重視する PFS/SIB 導入効果

選択肢	n	選択数	%
限られた財源の有効活用（行政コストの削減）	39	30	76.9%
行政業務・事業の効率化	39	28	71.8%
行政のみでは解決が困難な社会課題の解決	39	16	41.0%
民間のノウハウを活用することによる事業成果の向上	39	13	33.3%
住民（受益者）の満足度の向上	39	13	33.3%
新規事業や試行的な事業など、チャレンジングな取組の実施	39	4	10.3%
住民や議会の事業に対する納得感の向上	39	3	7.7%
特になし	39	3	7.7%
先進的な取組によるプロモーション効果	39	0	0.0%
その他	39	0	0.0%

○PFS/SIB における事例分析

<自治体ヒアリング>

PFS/SIB 導入の効果および有効性

① 事業の費用対効果の向上

成果を創出した場合にのみ対価が支払われ、また、成果が創出されるほど対価が大きくなることから、民間事業者側に成果創出のインセンティブが働き、事業の費用対効果が向上する。

② 新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入

民間事業者や資金提供者にリスクを移転することができる仕組みとして PFS/SIB を活用することにより、行政側は最小限のリスクで新規事業の試験的導入を行うことができる。

③ 既存事業の効果検証

従来の委託事業では事業効果を確認する方法がなかったが、成果指標の設定・評価の実施というプロセスを経ることにより、事業の効果を明確に測定できるようになる。

④ 内容のマンネリ化や参加者の固定化の改善

PFS/SIB では事業内容を民間企業に任せることになるため、従来の委託事業と比較して、民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性をより活用することができる。

⑤ さまざまなステークホルダーの巻き込み

地域の住民や企業から資金を集めるなどの工夫により、当事者意識をもって住民や企業が地域の課題を解決し地域をより良くしたいという機運が生まれることが期待される。

⑥ 民間事業者のノウハウの行政への移転

民間事業者との協働により、行政は民間事業者ならではのノウハウ等を学ぶことができ、行政サービスの充実につながる。

先進事例自治体におけるヒアリング結果概要

自治体・事業名	事業概要
大阪府堺市 「介護予防「あ・し・た」プロジェクト」	要介護状態ではない高齢者の介護予防・自立支援を行うことにより、介護給付費の適正化を図る事業を実施。民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性により、社会資源不足、マンネリ化、参加者の偏り等の課題を解決。従来の行政主導型事業とは異なる層（無関心層）への訴求力を向上させ、事業の成果自体の向上や民間ノウハウの行政への導入を実現している。
福岡県福岡市 「国民健康保険適正服薬推進事業」	健康の保持増進と医療費適正化を目指して、重複服薬等がある国民健康保険被保険者に対して適正な服薬を推進。事業効果の明確な測定により、事業効果の見える化を実現。また、モデル事業を経て本格導入に至ることで、納得感のある成果指標や支払条件の設定が可能となっている。
大阪府豊中市 「豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業」	医療費適正化を目指して、豊中市在住・在勤の喫煙者、特に子育て世代で自発的禁煙が困難な層に対して卒煙プログラムを提供。SIB 市場の拡大と機運の醸成のためには、金融機関を巻き込むことが重要であると考え、公募においては、民間資金活用を条件とした。
滋賀県東近江市 「東近江市版 SIB 事業」 （コミュニティビジネススタートアップ支援事業）	補助事業を成果連動型に転換して歳出の有効性を高めるとともに、地域の課題を地域で解決する仕組みを構築。地域住民等の資金を活用することで、地域のコミュニティビジネスへの理解醸成、事業者のモチベーション向上を実現している。

<有識者ヒアリング>

PFS/SIB 導入にあたっての課題及びその対応策

① テーマ選定

テーマ選定ステップにて課題が具体化しなかったり、事業を進めるうちに課題が不鮮明になったりすることがある。そのため、事業の検討初期段階において、「誰にとってのどのような課題を解決したいのか」を十分に検討し固めておく必要がある。

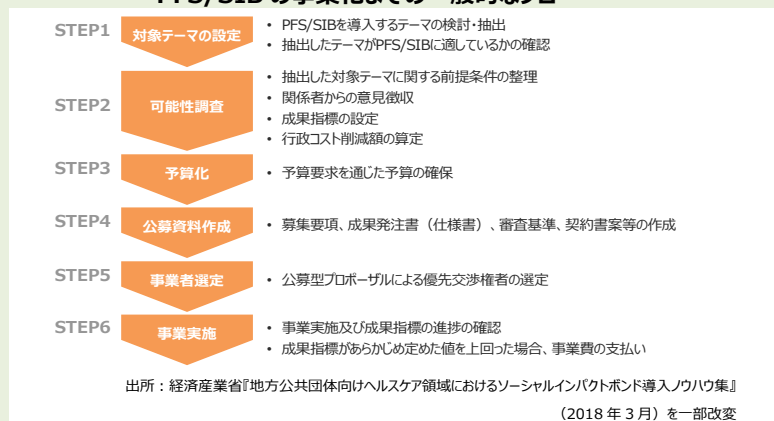
② 予算化に向けた財政担当課との調整

予算化のステップでは、複数年にまたがる予算要求が難しく、また事業に関する客観的な評価を求められることから財政担当課との調整がスムーズにいかないことが多い。そのため、事業の共通理解を形成するために事業の検討段階から財政担当課の職員にも参画してもらうことが重要である。

③ 成果指標・支払条件の設定

妥当な成果指標や支払条件を設定するのに参考となるデータが不足していることが多いため、正式な事業に先立ち小規模なパイロット事業を行い、データを試行的に収集することが考えられる。

PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー



<サービス提供事業者ヒアリング>

民間事業者との連携のポイント

- ① 民間事業者がそれぞれ自由に創意工夫して成果目標達成を目指すことができるよう、行政側には民間事業者を信頼して事業を任せるという姿勢が求められる。
- ② 行政は案件組成の早期に民間事業者の意見を聴取し、事業者の意向を踏まえることで、事業者が提案しやすい公募条件の設定を行うことが望ましい。
- ③ PFS/SIB 事業のアイデアはあるが自治体にどのように提案すべきか困っている事業者も多いため、行政から民間事業者に対して積極的に情報や提案を求めていく姿勢を示すことが期待される。

〇まとめ

PFS/SIB の導入を「なんとなく難しそう」と諦めている自治体も少なくないと考えられる。一見すると複雑な印象を抱くが、PFS/SIB 導入のための環境整備は急速に進んでいる。PFS/SIB 事業化までの基本的なプロセスや先進事例の整理が進み、また内閣府をはじめ関係省庁からの支援も充実しつつある。こうした既存の知見や支援制度を活用して、各自治体が積極的に PFS/SIB 事業に取り組むことが期待される。

本編

目 次

第1章 調査研究の目的、概要	11
1. 調査研究の背景・目的	12
2. 調査研究の実施方法	13
(1) <u>PFS/SIBに関する基礎知識、考え方の整理</u>	13
(2) <u>先進事例分析</u>	13
(3) <u>多摩・島しょ地域自治体アンケート調査</u>	14
(4) <u>自治体職員向け講演会の開催</u>	14
(5) <u>調査研究報告書の作成</u>	14
第2章 PFS/SIBに関する基礎知識・考え方の整理	15
1. PFS/SIBとは	16
(1) <u>用語の定義</u>	16
(2) <u>PFS/SIBの特徴</u>	17
(3) <u>従来の委託事業とのスキームの違い</u>	18
2. <u>地方公共団体におけるPFS/SIB導入の意義・目的</u>	20
3. <u>PFS/SIBに関する制度・政策等の動向</u>	22
(1) <u>PFS/SIBをめぐる政府の動向</u>	22
(2) <u>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</u>	24
4. <u>PFS/SIB事業化までの基本的なプロセス・フロー</u>	26
第3章 多摩・島しょ地域における現状	33
1. 多摩・島しょ地域における自治体の現状	34
(1) <u>調査概要</u>	34
(2) <u>まとめ（調査結果から得られた示唆）</u>	35
(3) <u>調査結果</u>	37
第4章 事例分析	47
1. <u>先進自治体調査の概要</u>	48
2. <u>自治体における先進事例</u>	49
(1) <u>堺市</u>	49
(2) <u>福岡市</u>	59
(3) <u>豊中市</u>	67
(4) <u>東近江市</u>	72
3. <u>資金提供者（金融機関）ヒアリング調査</u>	77
4. <u>サービス提供事業者ヒアリング調査</u>	80
5. <u>その他の先進自治体事例の概要</u>	83

第5章 自治体における成果連動型契約（PFS/SIB）に関する講演会	95
1. 実施概要	96
2. 講演会開催後のアンケート調査結果.....	97
第6章 提言	103
1. PFS/SIB が求められる背景（「第1章 調査研究の目的、概要」より再掲）	104
2. PFS/SIB 導入の効果及び有用性	105
（1） <u>PFS/SIB の活用が特に有効と考えられる場面や事業</u>	105
（2） <u>まちづくり分野における PFS/SIB の有用性</u>	108
3. 民間事業者との連携のポイント	110
4. PFS/SIB 導入にあたっての課題及びその対応策	112
5. 公募資料等の作成のポイント	115
6. おわりに.....	120
【資料編】.....	121
1. 自治体における成果連動型契約（PFS/SIB）に関する講演会 講演録	122
2. PFS/SIBに関する自治体アンケート 市町村向け調査票	153

第 1 章

調査研究の目的、概要

第1章 調査研究の目的、概要

1. 調査研究の背景・目的

少子高齢化、グローバル化など、社会・地域課題が多様化、複雑化しており、行政単独で効率的、効果的な対応を行うことが難しくなりつつある。加えて、社会保障費の増大等による行政の財政支出の増大と固定経費化が進み、新たな課題に対応する政策経費としての持ち出し余力が無くなりつつあるなど、財政の逼迫も課題として顕在化している。

一方、NPO、社会起業家の増加等、社会的課題解決に向けた国民の参画意欲が高まりつつあるとともに、インターネット等の発達もあり、地域や国の範囲にとらわれることなく、民間資金を集めるための投資環境等の改善・発達も近年急速に進んでいる。また、金融機関等においても単にお金を増やすだけでなく、投融資で社会をより良くしていこうという金融（ソーシャルファイナンス）ニーズが高まりつつある。

多様化、複雑化する社会・地域課題を逼迫する財政の中でいかに効率的・効果的に解決するかの検討は急務であり、新しい官民連携のあり方として、成果連動型民間委託契約方式（以下、「PFS」という。）やソーシャル・インパクト・ボンド（以下、「SIB」という。）を採用した取組が注目されている。

2015 年頃から一部自治体で検討が開始され、2017 年に神戸市・八王子市が国内で初めて本格的に導入して以降、自治体による検討・実施が広がりつつある。株式会社日本総合研究所が 2018 年に実施した調査¹によると PFS/SIB の導入に向けて具体的な検討や情報収集等を行っている自治体は約 60 あり、興味・関心を持っている自治体は約 390 にのぼる。

しかし、PFS/SIB 導入に対する関心や期待が高まる一方で、2020 年 3 月時点で国内において組成された PFS 事業数は 59 件（医療・健康 25 件、介護 18 件、その他 16 件）にとどまっており、事業の組成は必ずしも進んでいない現状があり、地方公共団体への PFS/SIB 導入・活用方法に関する情報提供が求められる。

上記を背景として、本調査研究では、成果連動型民間委託契約方式（PFS）やソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の課題及び有用性を先進自治体、有識者、民間企業等へのヒアリング調査等を通じて整理する。さらに、多摩・島しょ地域自治体の社会保障費の推移や財政状況の傾向等を整理した上で、アンケート調査及びヒアリング調査を通じて PFS や SIB に関する現状の検討状況や期待等について分析・検討を行う。

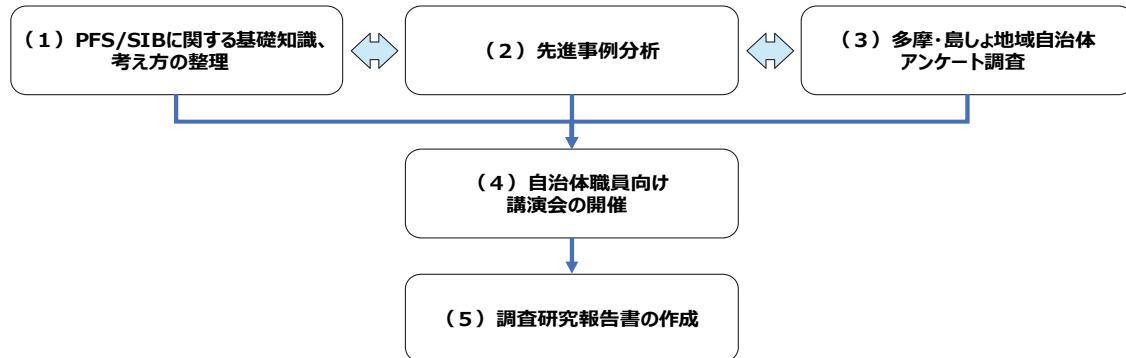
上記の検討等を通じて、多摩・島しょ地域自治体が PFS や SIB を導入する際の各種事業検討に資する基礎資料・データを作成し、社会的課題の解決策の一つとして PFS や SIB を用いる意義や方法を取りまとめることを本調査研究の目的とする。

¹ 全国の都道府県、市区町村 計 1,788 団体（2018 年 1 月時点）を対象に実施。
回収率 31.2%（558 サンプル） <https://www.jri.co.jp/page.jsp?id=32806>

2. 調査研究の実施方法

前述の目的を踏まえ、本調査研究は以下の方法・進め方にて実施した。

図表 1 調査研究の実施フロー



(1) PFS/SIB に関する基礎知識、考え方の整理

公開情報調査、有識者ヒアリング等を通じて PFS/SIB に関する先行研究等の収集を行い、官民連携手法の沿革、他の官民連携手法と比較した PFS/SIB の特徴、PFS/SIB の有用性や課題、基本的なスキーム等について整理を行った。

ヒアリング実施先（敬称略）	実施日
内閣府 成果連動型事業推進室 参事官 石田直美	2020 年 6 月 30 日
ケイスリー株式会社 代表取締役 幸地正樹	2020 年 7 月 6 日

(2) 先進事例分析

PFS/SIB の課題及び有用性等について検討するため、本調査においては、大阪府堺市、福岡県福岡市、大阪府豊中市、滋賀県東近江市の 4 つの先進自治体について、ヒアリング調査を実施した。また、ヒアリング実施自治体以外にも、PFS/SIB を活用した先進的な事業等を実施している自治体の取組についても整理を行った。

ヒアリング実施先	事業名	実施日
大阪府堺市 地域包括ケア推進課	介護予防「あ・し・た」プロジェクト	2020 年 8 月 26 日
福岡県福岡市 保健福祉局保険医療課	国民健康保険適正服薬推進事業	2020 年 8 月 24 日
大阪府豊中市 健康政策課	豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業	2020 年 11 月 4 日
滋賀県東近江市 まちづくり協働課	東近江市版 SIB 事業（コミュニティビジネス スタートアップ支援事業）	2020 年 8 月 26 日

加えて、資金提供者（金融機関等）やサービス提供事業者の視点での PFS/SIB の課題及び有用性等について検討するため、株式会社日本政策投資銀行と株式会社くまもと健康支援研究所へのヒアリング調査を実施した。

ヒアリング実施先	実施日
株式会社日本政策投資銀行（資金提供者）	2020 年 10 月 14 日
株式会社くまもと健康支援研究所（サービス提供事業者）	2020 年 10 月 22 日

（３） 多摩・島しょ地域自治体アンケート調査

多摩・島しょ地域 39 市町村の担当者を対象としたアンケートを実施し、多摩・島しょ地域の市町村の PFS/SIB に関する取組の状況、期待等を把握した。

（４） 自治体職員向け講演会の開催

自治体が成果連動型契約（PFS/SIB）に取り組む意義や役割など、理解促進のための基本的な情報提供を目的とし、多摩・島しょ地域の職員を対象とした講演会を開催した。

（５） 調査研究報告書の作成

（１）～（４）における一連の調査研究の内容について、報告書のとりまとめを実施した。

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

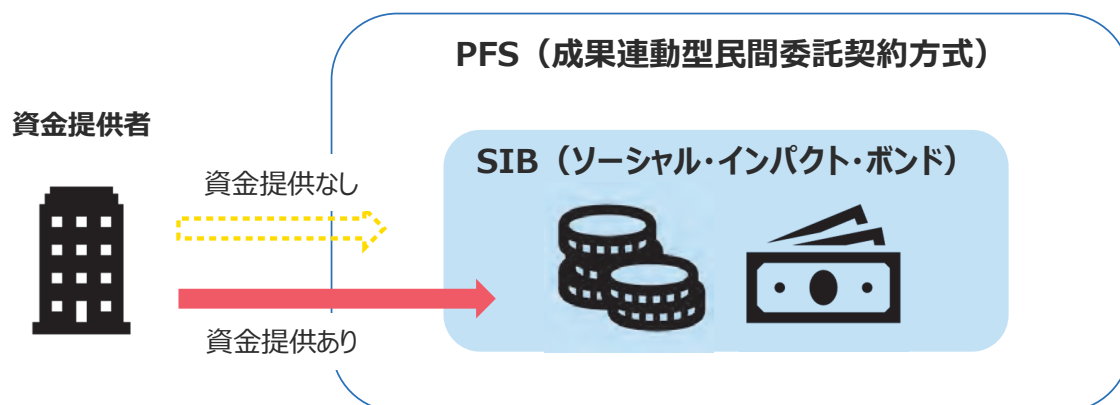
(1) 用語の定義

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、民間事業者へ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



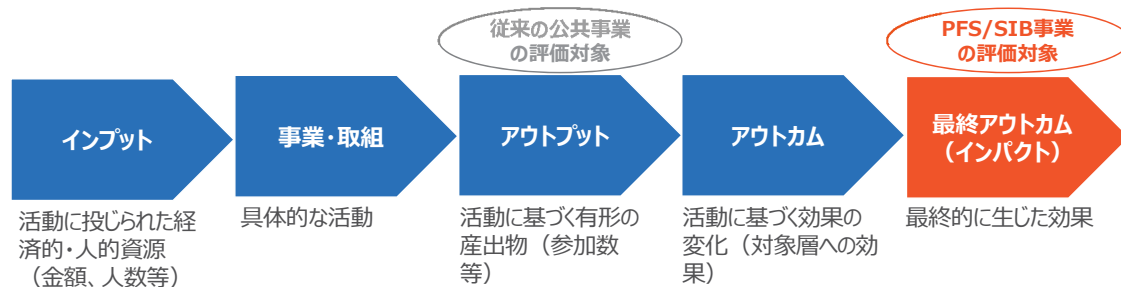
出所：株式会社日本総合研究所作成

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。

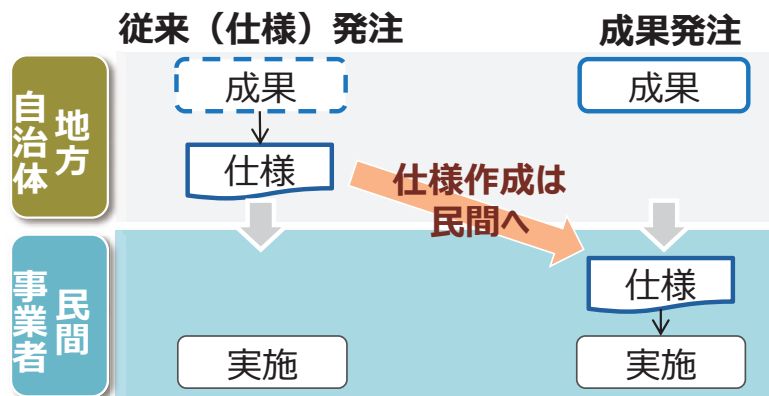
従来型の業務委託においては、行政は、事業が達成するであろう成果（政策目的）を設定しつつ、それを実現する事業の仕様を自ら定め、民間はその仕様に従って業務を遂行する。

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。

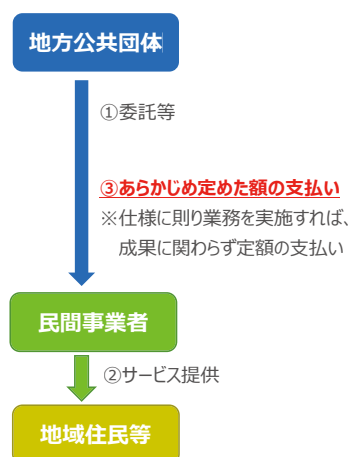
図表 5 用語解説

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。

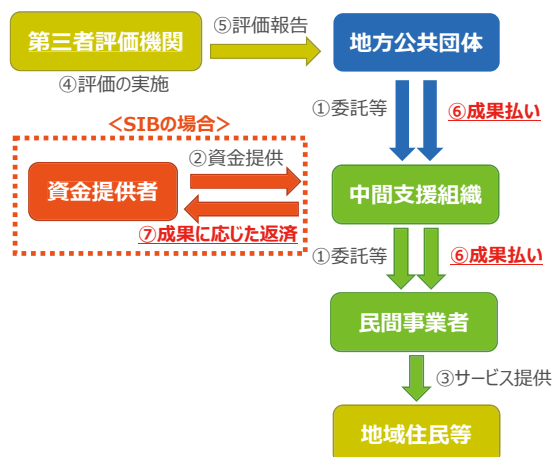
出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」を一部改変

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逃せない。

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

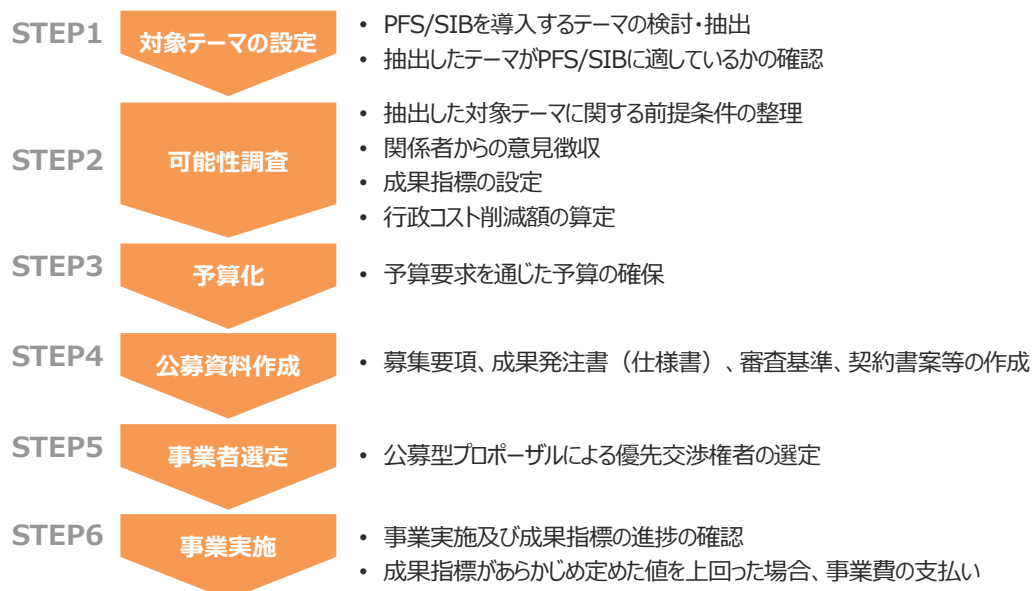
- 保険者機能強化推進交付金・介護保険保険者努力支援交付金
 - 所管省庁・部署：厚生労働省老健局介護保険計画課
 - 目的：高齢者の自立支援・重度化防止等に向けた保険者の取組や都道府県による保険者支援の取組の達成状況を評価できるよう客観的な指標を設定し、地方公共団体の高齢者の自立支援、重度化防止等に関する取組を推進する。
 - 概要：各市町村が行う自立支援・重度化防止の取組及び都道府県が行う市町村に対する取組の支援に対し、それぞれ評価指標の達成状況（評価指標の総合得点）に応じて、交付金を交付する。

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。

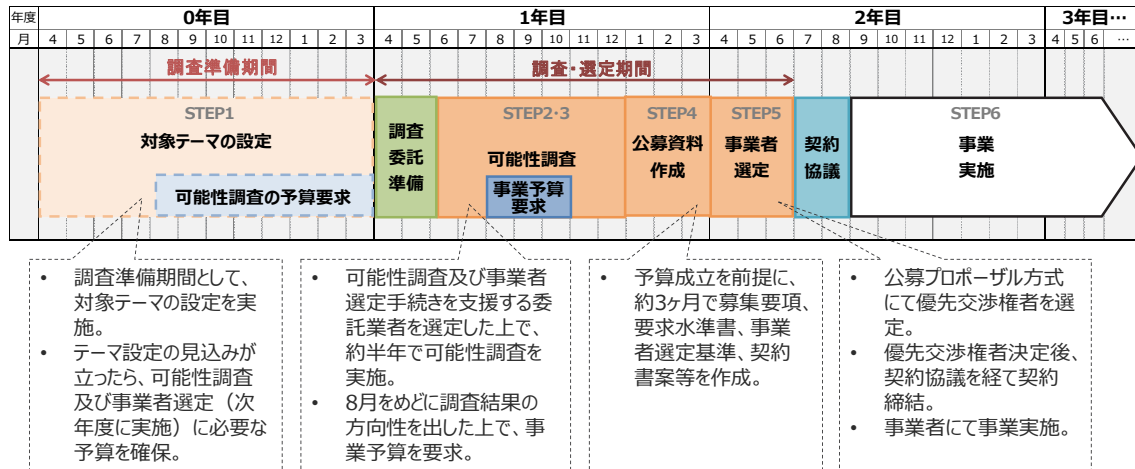
先行事例がなく、ゼロベースで検討を行う場合を想定したもの（以下、「標準ケース」という。）においては、検討開始から事業開始までは 1 年 3 か月程度を要することが見込まれる。一方で、先行事例がある場合には、スキームや成果指標や評価方法を流用できる。さらに、標準ケースでは、可能性調査を外部に委託することを想定しているが、下記 STEP2 の可能性調査における実施事項を自力で実施できる場合には、STEP2 までの期間を短縮することができる。したがって、選定テーマによっては、標準ケースの所要期間から、数か月から半年程度を短縮した期間で実施できる可能性もある。

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。

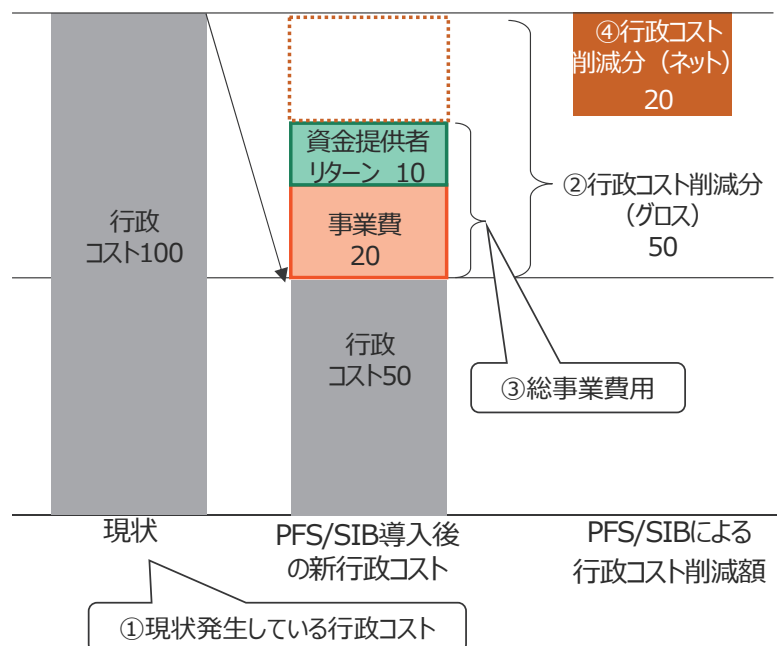
- ・ 事業目的と成果指標の関係性が明確であり、市民に対して説明できること。
- ・ 短・中期的（事業実施後 3～5 年）に出現する指標であること。
- ・ 公表されているデータなど客観的数値を用いること。
- ・ 設定した成果指標に潜むリスクとそれを回避するスキーム¹⁴を検討すること。

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。

第3章

多摩・島しょ地域における現状

第3章 多摩・島しょ地域における現状

1. 多摩・島しょ地域における自治体の現状

(1) 調査概要

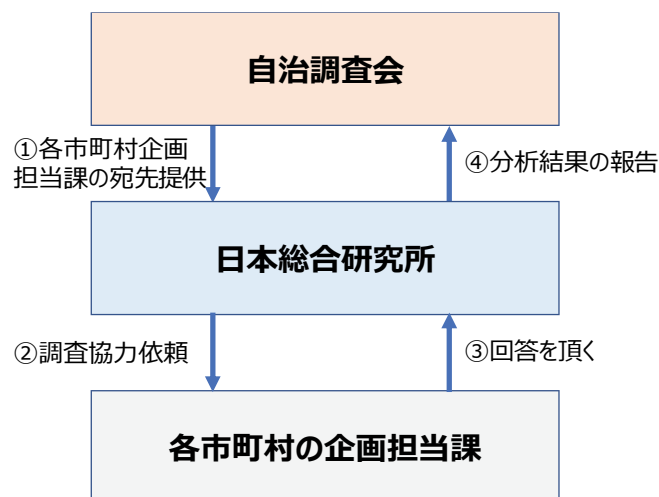
■実施目的

多摩・島しょ地域 39 市町村の担当者を対象としたアンケートを実施し、多摩・島しょ地域の市町村の PFS/SIB に関する取組の状況、期待等を把握する。

■実施方法

多摩・島しょ地域 39 市町村企画担当課へ送付。その後企画担当課より、担当部署へと展開する形式にて実施。

図表 11 アンケートの実施方法



■実施時期

2020 年 7 月 16 日～2020 年 8 月 7 日

■実施対象

多摩・島しょ地域 39 市町村

■回収結果

回収数：39 サンプル（回収率：100%）

(2) まとめ（調査結果から得られた示唆）

① PFS/SIB の導入・検討状況

図表 12 より、PFS/SIB のスキームを活用した施策等をすでに導入している自治体は2市のみであり、ほかの自治体では具体的な検討が進んでいない。

一方、「導入したいと考えている」自治体が一定数存在することから、PFS/SIB に対する期待は小さくないと考えられる。

② PFS/SIB の導入が進んでいない理由

図表 13 より、導入が進んでいない理由としては、「民間事業者、投資家等の確保が難しい」、「導入方法が分からない」、「効果・メリットが分からない」、「マンパワー不足」の割合が大きい傾向が見られた。

今後の導入促進にあたっては、基本的な導入方法・スキームや効果・メリットに関する情報提供がまず必要であると考えられる。現在でも、内閣府のウェブサイト等で PFS/SIB に関する情報提供が積極的に実施されていることを考慮すると、特に市町村職員の課題認識が大きい民間事業者等を巻き込むための方策の整理を含めて、市町村目線での必要な情報の整理、提供が必要であると考えられる。また、「マンパワー不足」が導入が進んでいない理由として指摘されているが、先進事例においては、PFS/SIB を活用した施策等を活用することにより、行政側において必ずしも過剰な業務が発生するわけではないということが示唆されている。PFS/SIB を活用した場合の行政の役割、業務負荷の実態についての情報提供も有効であると考えられる。

③ PFS/SIB の導入可能性がある政策課題の状況

図表 16 より、ヘルスケア分野では、「介護予防」「生活習慣病の予防」「検診受診率向上」「認知症予防」、図表 17 より、まちづくり分野では、「公物（公園等）の維持管理」「地域の快適性の維持・向上」への課題認識が大きい。関連する事例については優先的に整理を行い、情報提供を行うことが必要と考えられる。

④ PFS/SIB を導入する場合に特に重視したい効果

図表 20 より、重視する効果としては、「限られた財源の有効活用（行政コストの削減）」「行政業務・事業の効率化」等、行政側の人的・金銭的負担の軽減を期待する割合が大きい傾向が見られた。一方、PFS/SIB は必ずしも行政コストを削減するものではなく、「事業成果の向上」を図るためのスキームである点には留意が必要である。

実際に先進事例においても、行政の事業にかかる費用自体は大きくなっているケースも散見される。費用増加を上回る成果の向上を達成することにより、費用対効果の向上、最適化を図るというところに PFS/SIB のポイントがあると考えられる。

⑤ PFS/SIB を導入する場合に必要な支援

図表 21 より、必要な支援としては、「マニュアル・手引きの整備」「標準的な成果指標・評価方法の整理」、「交付金や補助金の充実」へのニーズが高い傾向が見られた。

基本的な導入方法・スキームを整理するとともに、先進事例の成果指標・評価方法の考え方の紹介、活用可能性がある交付金・補助金のリストアップ等が有効であると考えられる。

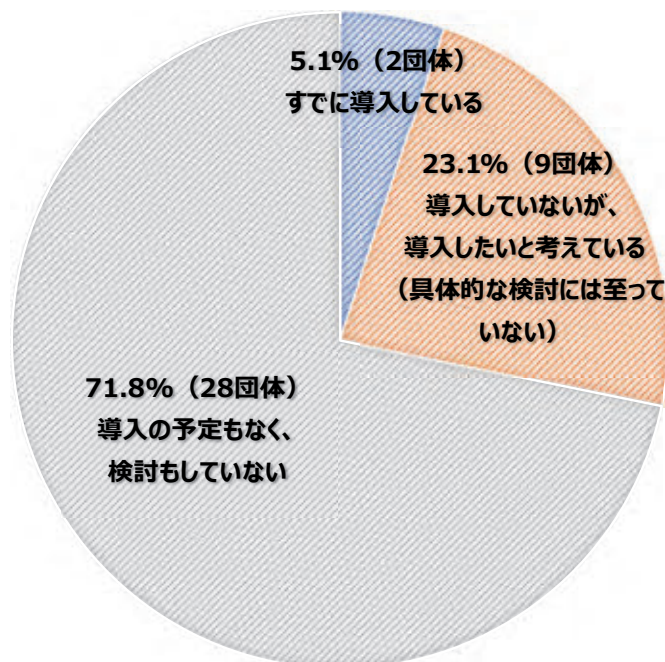
(3) 調査結果

各調査項目への回答状況は以下のとおり。図表の説明に記載されている「SA」は単一回答の設問、「MA」は複数回答可の設問を示す。

① PFS/SIB 導入検討状況（問1-1）

PFS/SIB を「すでに導入している」が2件、「導入していないが、導入したいと考えている」が9件、「導入の予定もなく、検討もしていない」が28件となっている。導入自治体は八王子市（大腸がん検診）と多摩市（糖尿病重症化予防）である。

図表 12 導入状況及び導入意向（N=39・SA）



「すでに導入している」の具体的な内容

- ・ 八王子市：大腸がん検診、精密検査受診率向上事業におけるソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の活用
- ・ 多摩市：糖尿病の重症化予防のため、調剤薬局において薬剤師が服薬だけでなく食事・運動等の生活習慣についての“コーチング”を行う、新たな保健指導を実施

② PFS/SIBを導入したいと思わない理由（問1-4）

導入したいと思わない理由としては「民間事業者、投資家等の確保が難しいと思うから」が18件で最も多く、次いで、「PFS/SIBの導入方法がよくわからないから」が16件となっている。

※問1-1で「導入の予定もなく、検討もしていない」を選択した場合にのみ回答

図表 13 導入したいと思わない理由（N=28・MA）

選択肢	n	選択数	%
民間事業者、投資家等の確保が難しいと思うから	28	18	64.3%
PFS/SIBの導入方法がよくわからないから	28	16	57.1%
PFS/SIBを導入する効果・メリットがわからないから	28	13	46.4%
事業実施に必要なマンパワーが不足しているから	28	13	46.4%
成果報酬を含む事業予算の確保が難しいと思うから	28	9	32.1%
事業の費用対効果が見合わないと思うから	28	5	17.9%
PFS/SIBの必要性についての庁内の合意形成が難しいと思うから	28	4	14.3%
PFS/SIBの必要性についての庁外（議会、市民など）の合意形成が難しいと思うから	28	4	14.3%
その他	28	2	7.1%

③ PFS/SIBに関する情報収集の状況、（問1-5）

PFS/SIBに関して「特に情報収集を行っていない」が29件と7割強を占める。一方、残りの10件は何らかの形で情報収集を実施。

図表 14 情報収集の状況（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
特に情報収集を行っていない	39	29	74.4%
PFS/SIBに関するセミナーや勉強会に参加している	39	6	15.4%
PFS/SIBに関する先進事例の公開資料の収集を行っている	39	4	10.3%
PFS/SIBに関する書籍やレポートを購読している	39	2	5.1%
先進的な取組を実施している自治体への訪問・ヒアリング調査を行っている	39	0	0.0%
その他	39	1	2.6%

その他の具体的な内容

- ・ PFS/SIBに関する勉強会を開催

④ 重点的に対処している政策課題（問2-1）

重点的に対処している政策課題としては「高齢化（医療・介護費用の削減等）」が26件で最も多く、次いで、「公共施設（施設の有効活用等）」が23件、「少子化（地域コミュニティの維持等）」が20件となっている。

図表 15 重点的に対処している政策課題（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
高齢化（医療・介護費用の削減等）	39	26	66.7%
公共施設（施設の有効活用等）	39	23	59.0%
少子化（地域コミュニティの維持等）	39	20	51.3%
健康（子供の健康等）	39	14	35.9%
公共交通（コミュニティバスの維持等）	39	13	33.3%
地域コミュニティ（空き家の減少等）	39	13	33.3%
環境・エネルギー（CO2の削減等）	39	13	33.3%
観光（ガイドの確保、観光施設の老朽化対策等）	39	13	33.3%
地場産業（担い手の確保、育成等）	39	13	33.3%
教育・生活支援（引きこもり対策等）	39	12	30.8%
雇用（働き場の確保等）	39	12	30.8%
その他	39	2	5.1%

その他の具体的な内容

- ・ 特定の分野に限定せず、あらゆる事業への適用可能性について、関係所管で連携しながら、情報の収集や共有化を図っているところ
- ・ 体育施設等の老朽化対策

⑤ ヘルスケア分野の政策課題の状況（問2-2）

ヘルスケア分野の政策課題としては「介護予防」が 29 件で最も多く、次いで、「生活習慣病の予防」、「検診受診率向上」が 25 件、「認知症予防」が 22 件となっている。

図表 16 ヘルスケア分野で重点的に対応している政策課題（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
介護予防	39	29	74.4%
生活習慣病の予防（糖尿病予防を含む）	39	25	64.1%
検診受診率向上	39	25	64.1%
認知症予防	39	22	56.4%
要支援・要介護者の重度化防止・自立支援	39	20	51.3%
妊娠期から産後までの支援	39	18	46.2%
高齢者医療体制の整備	39	16	41.0%
介護人材確保	39	15	38.5%
がん対策	39	13	33.3%
予防接種率向上	39	13	33.3%
社会参加の促進	39	11	28.2%
脳卒中予防	39	8	20.5%
禁煙促進	39	7	17.9%
新生児医療体制の整備	39	6	15.4%
心疾患予防	39	6	15.4%
救急医療利用適正化	39	4	10.3%
骨髄ドナー登録促進	39	2	5.1%
その他	39	0	0.0%

⑥ まちづくり分野の政策課題の状況（問2-3）

まちづくり分野の政策課題としては「公物（公園等）の維持管理」、「地域の快適性の維持・向上」がそれぞれ21件で最も多く、次いで、「地域経済の活性化」が20件となっている。

図表 17 まちづくり分野で重点的に対応している政策課題（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
公物（公園等）の維持管理 （公益施設、公園、道路河川敷等の管理等）	39	21	53.8%
地域の快適性の維持・向上 （街並み保全・緑化、コミュニティバス・回遊バスの運行等）	39	21	53.8%
地域経済の活性化（にぎわい創出に資する施設の整備等）	39	20	51.3%
空き家・空き地等の活用促進 （空き地・空き店舗のリノベーション等）	39	17	43.6%
共有物等の維持管理 （公共空間の有効活用、歴史的建造物の保全・活用等）	39	14	35.9%
コミュニティ形成（地域拠点の整備等）	39	14	35.9%
地域の防犯性の維持・向上（防犯設備の整備等）	39	13	33.3%
地域環境問題への配慮 （河川・里山等の自然的要素の整備・管理等）	39	9	23.1%
その他	39	2	5.1%

その他の具体的な内容

- ・ 不法投棄対策や道路の維持管理等における官民連携の取組を検討している
- ・ 体育施設等の維持管理のうち、指定管理者に委託している以外の大規模改修

⑦ 国内事例への関心（問3-1）

関心がある国内事例としては「要介護度の維持・進行抑制、介護給付費適正化を目指す事業」が20件で最も多く、次いで、「糖尿病性腎症の重症化予防を目指す事業」と「健康づくりに向けた行動変容を目指す事業」がそれぞれ18件、「がんの早期発見・早期治療を目指す事業」が17件となっている。

図表 18 関心のある国内事例（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
介護予防・自立支援プログラム等により、要介護度の維持・進行抑制、介護給付費適正化を目指す事業	39	20	51.3%
保健指導プログラム等により、糖尿病性腎症の重症化予防を目指す事業	39	18	46.2%
健康プログラムやアプリ等により、健康づくりに向けた行動変容を目指す事業	39	18	46.2%
受診推奨等により、がんの早期発見・早期治療を目指す事業	39	17	43.6%
通いの場や社会参加の機会の創出等により、認知症の予防・進行抑制を目指す事業	39	16	41.0%
高齢者等への就労や社会参加の機会の提供等により、地元企業等の人手不足の解消等を目指す事業	39	16	41.0%
就労支援プログラム等により、引きこもり等の社会的孤立状態の人の自立を支援する事業	39	9	23.1%
服薬指導等により、重複服薬の適正化を目指す事業	39	8	20.5%
ケースワーカーの指導等により、生活保護受給者のQOL向上と医療費適正化を目指す事業	39	8	20.5%
買い物を通じたりハビリテーションにより、高齢者の身体・認知機能の維持改善・健康寿命延伸を目指す事業	39	8	20.5%
卒煙プログラム等により、禁煙支援と医療費適正化を目指す事業	39	6	15.4%
里親養育に向けた各種支援を推進し、里親登録数等の向上を目指す事業	39	3	7.7%
その他	39	3	7.7%

その他の具体的な内容

- ・ 各セクションの導入事例等から各事業での効果を検証しながら検討していくことになるため、現時点では具体的な取組は特定できない
- ・ 少子高齢化社会の抑制、雇用創出

⑧ PFS/SIBを導入する場合に必要な情報（問4-1）

PFS/SIBを導入する場合に必要な情報としては、「PFS/SIB事業の一般的なスキーム」が32件で最も多く、次いで、「PFS/SIB事業の導入効果」が30件、「成果指標・評価方法・支払条件の設定方法」が29件となっている。

図表 19 PFS/SIB 導入時に必要な情報（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
PFS/SIB事業の一般的なスキーム	39	32	82.1%
PFS/SIB事業の導入効果	39	30	76.9%
成果指標・評価方法・支払条件の設定方法	39	29	74.4%
事業化までの標準的なフロー	39	26	66.7%
PFS/SIBの必要性についての庁内外の理解醸成・合意形成のプロセス	39	25	64.1%
成果報酬を含む予算額設定のポイント	39	22	56.4%
国内の先進的な取組事例	39	22	56.4%
優れたアイデア等を持つ民間事業者（サービス提供者）の確保・選定の方法	39	20	51.3%
事業テーマの選び方のポイント	39	15	38.5%
海外の先進的な取組事例	39	5	12.8%
特になし	39	3	7.7%
その他	39	0	0.0%

⑨ 特に重視したい効果（問4-2）

PFS/SIB を導入する場合に特に重視したい効果としては、「限られた財源の有効活用（行政コストの削減）」が30件で最も多く、次いで、「行政業務・事業の効率化」が28件、「行政のみでは解決が困難な社会課題の解決」が16件となっている。

図表 20 重視する導入効果（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
限られた財源の有効活用（行政コストの削減）	39	30	76.9%
行政業務・事業の効率化	39	28	71.8%
行政のみでは解決が困難な社会課題の解決	39	16	41.0%
民間のノウハウを活用することによる事業成果の向上	39	13	33.3%
住民（受益者）の満足度の向上	39	13	33.3%
新規事業や試行的な事業など、チャレンジングな取組の実施	39	4	10.3%
住民や議会の事業に対する納得感の向上	39	3	7.7%
特になし	39	3	7.7%
先進的な取組によるプロモーション効果	39	0	0.0%
その他	39	0	0.0%

⑩ PFS/SIBを導入する場合に必要な支援（問4-3）

PFS/SIBを導入する場合に必要な支援としては、「PFS/SIBの導入方法に関するマニュアル・手引きの整備」が31件で最も多く、次いで、「標準的な成果指標・評価方法の整理」が28件、「PFS/SIBの導入に対する交付金や補助金の充実」が27件となっている。

図表 21 PFS/SIB 導入時に必要な支援（N=39・MA）

選択肢	n	選択数	%
PFS/SIBの導入方法に関するマニュアル・手引きの整備	39	31	79.5%
標準的な成果指標・評価方法の整理	39	28	71.8%
PFS/SIBの導入に対する交付金や補助金の充実	39	27	69.2%
契約書や公募資料のフォーマットの提供	39	21	53.8%
民間事業者に関する情報提供、マッチングの機会の提供	39	18	46.2%
国内外の先進的な事例等の紹介	39	17	43.6%
PFS/SIBの基本的な仕組みや政策動向等についての勉強会・セミナーの開催	39	16	41.0%
自治体間の情報交換の機会の提供	39	14	35.9%
資金提供者に関する情報提供、マッチングの機会の提供	39	14	35.9%
案件組成に向けた専門家の派遣、専門家への相談の機会の提供	39	13	33.3%
第三者評価機関に関する情報提供、マッチングの機会の提供	39	13	33.3%
中間支援組織に関する情報提供、マッチングの機会の提供	39	11	28.2%
特になし	39	3	7.7%
その他	39	0	0.0%

⑪ その他自由意見（問5-1）

その他の自由意見としては以下が挙げられた。

図表 22 その他の自由意見

- ・ PFS/SIB について、現在制度内容を調査・研究段階であり、具体的な導入の動きはない。今後、他市や先行事例の状況を研究する中で、当市での導入効果について、引き続き検討していきたい。
- ・ 人口減少が続いている離島という地域においては、事業を受託できる民間事業者を探すことが困難である。

第4章

事例分析

第4章 事例分析

1. 先進自治体調査の概要

PFS/SIB の課題及び有用性等について検討するため、本調査においては、大阪府堺市、福岡県福岡市、大阪府豊中市、滋賀県東近江市の4つの先進自治体について、ヒアリング調査を実施した。また、ヒアリング実施自治体以外にも、PFS/SIB を活用した先進的な事業等を実施している自治体の取組について整理を行った。

なお、本章に掲載している自治体における先進事例の事業概要等の作成にあたっては、内閣府が公開しているPFS事業事例集¹⁶を参考としている。

ヒアリング実施先	事業名	実施日
大阪府堺市 地域包括ケア推進課	介護予防「あ・し・た」プロジェクト	2020年8月26日
福岡県福岡市 保健福祉局保険医療課	国民健康保険適正服薬推進事業	2020年8月24日
大阪府豊中市 健康政策課	豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業	2020年11月4日
滋賀県東近江市 まちづくり協働課	東近江市版 SIB 事業（コミュニティビジネス スタートアップ支援事業）	2020年8月26日

【参考：各事業の民間資金活用・中間支援組織・第三者評価機関の有無、事業規模の整理】

事業名	自治体名	民間資金活用		中間支援組織 (事業化支援)		中間支援組織 (事業管理)		第三者評価 機関		事業規模		
		あり	なし	あり	なし	あり	なし	あり	なし	～1,000 万	1,000～ 5,000万	5,000万 ～
介護予防「あ・し・た」プロジェクト事業	堺市		●		●		●	●			●	
国民健康保険適正服薬推進事業業務委託	福岡市		●		●	●		●				●
豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業	豊中市	●		●			●		●			●
東近江市版SIB事業	東近江市	●		●		●			●	●		

出所：株式会社日本総合研究所作成

¹⁶ <https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei.html>

2. 自治体における先進事例

(1) 堺市

堺市へのヒアリング事業概要、及び事例のポイントは以下のとおりである。

項目	詳細
実施日	2020年8月26日
ヒアリング実施先	大阪府堺市 地域包括ケア推進課
実施事業名	介護予防「あ・し・た」プロジェクト
事業スキーム	PFS（民間資金活用なし）
事例のポイント	要介護状態ではない高齢者の介護予防・自立支援を行うことにより、高齢者の生活の質を向上させ、介護給付費の適正化を図る事業。民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性により、社会資源不足、マンネリ化、参加者の偏り等の課題を解決。従来の行政主導型事業とは異なる層（無関心層）への訴求力を向上させ、事業の成果自体の向上や民間ノウハウの行政への導入を実現。

1) 事業概要

■介護予防「あ・し・た」プロジェクトの概要

本事業は、介護給付費の適正化を目指し、「あるく」、「しゃべる」、「たべる」というフレイル¹⁷予防に有効な要素を取り入れた介護予防プログラムを実施する事業であり、対象者は、市内在住の概ね65歳以上の高齢者のうち、主に要介護認定を受けていない人となっている。堺市の場合には無関心層の取り込みという点が前提の課題認識としてあったため、特に、普段介護予防の取組を行っていない、又は介護予防の取組に無関心な人をターゲットとして想定している。

サービス提供者は参加者を拡大するための「気づきの場プログラム」、多様な興味関心に対応し、地域課題も踏まえた本格的な「学びの場プログラム」、活動を披露する機会となる「活躍の場プログラム」を組み合わせ、日常生活の中で継続して介護予防につながる行動を促すプログラムを提供する。

【各プログラムの主な実施内容】

- ・ 気づきの場プログラム
 - 健康イベント、健康計測、学びの場体験、ウォーキングイベントと健康体操等
- ・ 学びの場プログラム
 - 男・本気のパン教室、男・本気の木工教室、歌劇体験ワークショップ、防災教育インストラクター、チアリーダー等

¹⁷ 厚生労働省研究班によると、「フレイル」とは、「加齢とともに心身の活力（運動機能や認知機能等）が低下し、複数の慢性疾患の併存などの影響もあり、生活機能が障害され、心身の脆弱性が出現した状態であるが、一方で適切な介入・支援により、生活機能の維持向上が可能な状態像」と定義されている。

- ・ 活躍の場プログラム
 - カフェ開催、ステージ披露等

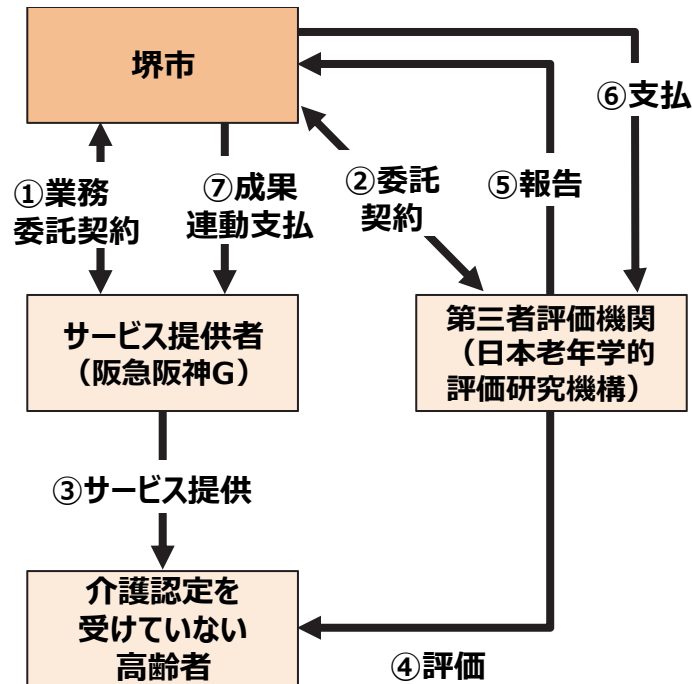
本事業の成果指標は、事業参加者総数、継続参加人数、要介護状態進行遅延人数となっている。事業期間は2020年11月から2022年3月までの3年間であり、契約金額は3年間総額で最大4,430万円となっている。このうち全事業費の40%を最低保証額とし、残りの60%である2,658万円は成果に連動して支払われる。

項目	詳細
目指す成果	・ 要介護状態ではない高齢者の介護予防・自立支援を行うことにより、高齢者の生活の質を向上させる。また、介護給付費の適正化を図る。
対象者	・ 市内在住の概ね65歳以上の高齢者のうち、主に要介護認定を受けていない人（普段介護予防の取組を行っていない、又は介護予防の取組に無関心な人が望ましい。
サービス内容	・ サービス対象者に対し、「あるく」（運動）、「しゃべる」（社会参加）、「たべる」（食生活・口腔機能）というフレイル予防に有効な要素を取り入れたプログラムを提供する。 ・ 参加者を拡大するための「気づきの場プログラム」、多様な興味関心に対応し、地域課題も踏まえた本格的な「学びの場プログラム」、活動を披露する機会となる「活躍の場プログラム」を組み合わせ、日常生活の中で継続して介護予防につながる行動を促し、プログラム終了後も、参加者が地域で活躍し続けることを目指す。
成果指標	・ 事業参加者総数 ・ 継続参加人数 ・ 要介護状態進行遅延人数
事業期間	・ 2020年11月～2022年3月（3年間）
契約金額	・ 総額：約4,430万円（うち、成果連動支払額：2,658万円）

■事業体制

事業体制については、以下のとおり。

図表 23 事業体制



堺市とサービス提供者である阪急阪神ホールディングス・ライフデザイン阪急阪神事業グループ（以下、「阪急阪神 G」という。）が業務委託契約を締結する。その後、サービス提供者である阪急阪神 G は、介護認定を受けていない高齢者等に対して、これまでの事業で培ったノウハウを活用した魅力的な介護予防プログラムを提供する。

本事業では中間支援組織は設けておらず、事業化に向けた検討・公募資料の作成等は全て堺市が実施した。検討においては、一般社団法人社会変革推進財団（旧 一般社団法人社会的投資推進財団）及び後に第三者評価機関として本事業の評価を委託する一般社団法人日本老年学的評価研究機構（以下、「日本老年学的評価研究機構」という。）の協力・助言を得た。

第三者評価機関と堺市は直接委託契約を締結し、介護予防プログラムを受けた高齢者の状態の評価を行い、堺市に評価結果を報告する。堺市は評価結果を踏まえて、阪急阪神 G に成果連動の支払いを行う。

本事業の公募にあたっては、事業体制に金融機関を含めること（民間事業者が資金調達を行うこと）を条件としておらず、金融機関からの資金調達の有無は事業者の提案に委ねていた。結果的に、選定された阪急阪神 G を含むすべての応募者が自己資金で介護予防プログラムを提供することを提案していたため、本事業の実施体制の中に資金提供者は存在しない。

■評価手法

① 成果指標の設定

本事業では介護予防に資する活動への参加による介護給付費の伸びの抑制を目標としており、これに関連する成果指標として、事業参加者総数、継続参加人数、要介護状態進行遅延人数の3つの指標を設定した。成果指標の設定にあたっては、科学的根拠に基づいたものとすべく、日本老年学的評価研究機構の有識者から助言を得た。

図表 24 成果目標

項目	内容
事業参加者総数	阪急阪神 G が実施するイベント及び継続的介護予防プログラムへの概ね 65 歳以上の参加者の実人数をカウントする。分野の異なる複数のプログラムに同一人物が参加した場合は、それぞれでカウントする。
継続参加人数	継続的プログラム及びそれに関連するコミュニティ活動に月 1 回以上の頻度で半年以上継続して参加している人を継続参加者とし、その人数をカウントする。
要介護状態進行遅延人数	事業実施期間中の継続参加者のうち、要介護状態進行の遅延が推測された人数をカウントする。要介護状態の進行遅延が推測された者は、サービス提供者が実施するアンケートにおいて、要支援・要介護リスク評価尺度※が維持以上であり、社会参加の状況に該当する項目が増加または主観的健康感が増加している人とする。

※リスク評価尺度：千葉大学・一般社団法人日本老年学的評価研究機構の研究グループが開発した、高齢者が約 3 年以内に要支援・要介護になるリスクを評価する尺度。「バスや電車を使って 1 人で外出できるか」「15 分位続けて歩いているか」等の 10 の質問と性別・年齢により算出する。

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

② 評価方法

上記のうち、事業参加者総数・継続参加人数については、阪急阪神 G がプログラム開催時に参加受付表を作成し、根拠資料として堺市に提出する。参加受付表には、氏名・年齢・住所を参加者が自筆で記入することとし、電子媒体を用いて受付を行う場合は、氏名・年齢・住所の情報を提出するのみとする。人数のカウントは、2020 年 3 月 31 日時点、2020 年 11 月 30 日時点、2021 年 11 月 30 日時点の 3 回行う。

要介護状態進行の遅延が推測された人数については、阪急阪神 G がプログラム参加者に対して実施するアンケートにより把握する。アンケートは全 3 回実施し、それぞれの実施時期・アンケート項目は以下のとおりである。

図表 25 アンケート実施時期・項目

回数	実施時期	アンケート項目
1	プログラム参加時点	社会参加の状況 主観的健康感 要支援・要介護リスク評価尺度
2	本事業の開始から1年後 (令和2年11月)	本事業及びコミュニティ活動への継続参加状況 社会参加の状況
3	本事業の開始から2年後 (令和3年11月)	主観的健康感 要支援・要介護リスク評価尺度

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

なお、参加者へのアンケートの実施は阪急阪神 G が行うが、その分析及び評価は、堺市が別途委託する日本老年学的評価研究機構が実施する。このため、アンケートの実施にかかる費用は阪急阪神 G への委託費に含まれるが、分析・評価費用は日本老年学的評価研究機構への委託費に含まれる。

■支払条件

阪急阪神 G は、2020 年 4 月・2020 年 12 月・2021 年 12 月にそれぞれ初期報告書・中間報告書・最終報告書を堺市に提出する。堺市はこれ进行检查し、3 回に分けて阪急阪神 G に対し支払いを行う。各回の支払条件は以下のとおりである。

図表 26 支払条件

回数	検査対象	支払条件																																																														
1	初期報告書	最低支払額（全委託料の 40%）を支払う。																																																														
2	中間報告書	事業参加者総数・継続参加人数の評価結果に応じて、全委託料の最大 18%を支払う。 <table><tr><td>事業参加者総数（人）</td><td>～999</td><td>1,000～1,299</td><td>1,300～1,599</td><td>1,600～1,799</td><td>1,800～1,999</td><td>2,000～</td></tr><tr><td>全委託料に対する支払率</td><td>0%</td><td>7%</td><td>9%</td><td>11%</td><td>13%</td><td>15%</td></tr><tr><td>継続参加人数（人）</td><td colspan="3">～99</td><td colspan="3">100～</td></tr><tr><td>全委託料に対する支払率</td><td colspan="3">0%</td><td colspan="3">3%</td></tr></table>	事業参加者総数（人）	～999	1,000～1,299	1,300～1,599	1,600～1,799	1,800～1,999	2,000～	全委託料に対する支払率	0%	7%	9%	11%	13%	15%	継続参加人数（人）	～99			100～			全委託料に対する支払率	0%			3%																																				
事業参加者総数（人）	～999	1,000～1,299	1,300～1,599	1,600～1,799	1,800～1,999	2,000～																																																										
全委託料に対する支払率	0%	7%	9%	11%	13%	15%																																																										
継続参加人数（人）	～99			100～																																																												
全委託料に対する支払率	0%			3%																																																												
3	最終報告書	事業参加者総数・継続参加人数・要介護状態進行遅延人数の評価結果に応じて、全委託料の最大 42%を支払う。 <table><tr><td>事業参加者総数（人）</td><td>～1,999</td><td colspan="5">2,000～</td></tr><tr><td>中間評価との差（人）</td><td>—</td><td>～999</td><td>1,000～1,299</td><td>1,300～1,599</td><td>1,600～1,799</td><td>1,800～1,999</td><td>2,000～</td></tr><tr><td>全委託料に対する支払率</td><td>0%</td><td>0%</td><td>7%</td><td>9%</td><td>11%</td><td>13%</td><td>15%</td></tr><tr><td>継続参加人数（人）</td><td>～99</td><td colspan="5">100～</td></tr><tr><td>中間評価との差（人）</td><td>—</td><td>～99</td><td>100～150</td><td>151～249</td><td>250～349</td><td>350～399</td><td>400～</td></tr><tr><td>全委託料に対する支払率</td><td>0%</td><td>0%</td><td>5%</td><td>7%</td><td>9%</td><td>11%</td><td>12%</td></tr><tr><td>要介護状態進行遅延人数（人）</td><td>～99</td><td>100～244</td><td>250～399</td><td>400～499</td><td colspan="3">500～</td></tr><tr><td>全委託料に対する支払率</td><td>0%</td><td>5%</td><td>11%</td><td>13%</td><td colspan="3">15%</td></tr></table>	事業参加者総数（人）	～1,999	2,000～					中間評価との差（人）	—	～999	1,000～1,299	1,300～1,599	1,600～1,799	1,800～1,999	2,000～	全委託料に対する支払率	0%	0%	7%	9%	11%	13%	15%	継続参加人数（人）	～99	100～					中間評価との差（人）	—	～99	100～150	151～249	250～349	350～399	400～	全委託料に対する支払率	0%	0%	5%	7%	9%	11%	12%	要介護状態進行遅延人数（人）	～99	100～244	250～399	400～499	500～			全委託料に対する支払率	0%	5%	11%	13%	15%		
事業参加者総数（人）	～1,999	2,000～																																																														
中間評価との差（人）	—	～999	1,000～1,299	1,300～1,599	1,600～1,799	1,800～1,999	2,000～																																																									
全委託料に対する支払率	0%	0%	7%	9%	11%	13%	15%																																																									
継続参加人数（人）	～99	100～																																																														
中間評価との差（人）	—	～99	100～150	151～249	250～349	350～399	400～																																																									
全委託料に対する支払率	0%	0%	5%	7%	9%	11%	12%																																																									
要介護状態進行遅延人数（人）	～99	100～244	250～399	400～499	500～																																																											
全委託料に対する支払率	0%	5%	11%	13%	15%																																																											

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

図表 27 支払額内訳

		令和元年度	令和2年度	令和3年度	合計
成果連 動 支払額 ※上限	事業参加者総数	—	6,645 千円	6,644 千円	13,289 千円
	継続参加人数	—	1,329 千円	5,316 千円	6,645 千円
	要介護状態進行遅延人数	—	—	6,645 千円	6,645 千円
最低支払額		—	17,718 千円	—	17,718 千円
合計		—	25,692 千円	18,605 千円	44,297 千円

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

2) 事例のポイント

■ 苦労した点・事業実施体制のポイントについて

予算確保にあたっての財政部門等との調整に苦労した。所管課から PFS/SIB を導入することの意義、介護予防の期待される便益等を説明し、PFS/SIB の可能性を財政部門等に納得してもらう必要があるが、社会保障費の縮減など具体的な効果を説明することに工夫が必要であった。PFS/SIB の導入意義について、効果判定事例や先行事例がなく、資料作成、論点整理が手探りの状況であったため、結果的に説明に時間を要した。

事業実施メンバーに財政部門経験者が含まれていたことから、成果指標の設定方法や成果連動型の支払いの比率等を財政部門等も納得する形で最終的には整理することができた。このように事業実施メンバーには、財政課や企画課など異なるバックグラウンドを持つ職員を含むことは事業の円滑な実施には重要である。

また、本事業は介護分野においてPFSの仕組みを活用した先駆的な取組であるため、先行事例がなく、成果指標の設定をゼロから実施する必要があり、その点も苦労した。文献調査や民間企業へのサウンディング型市場調査¹⁸の期間等も含めて、概ね成果指標の作成には4カ月程度かかった。なお、成果指標の作成は学識等から助言を受けつつ、市職員が中心となり実施した。

■ PFS/SIB 事業の有用性について

民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性を活用することにより、従来の介護予防事業で顕在化していた社会資源不足、マンネリ化、参加者の偏り等の課題を解決し、住民に対して多様かつ魅力的な介護予防メニューの提示が可能となった。市では、これまで無関心層の介護予防事業への取り込みが特に課題となっていたが、従来の行政主体の介護予防事業とは異なった魅力的な取組を用意することにより、無関心層にもアプローチができている。

実際に教室の参加者を見ると、6～8割がこれまで介護予防事業に参加していなかった方であり、参加者層がこれまでの事業と大きく異なっている。

例えば、周知用のパンフレットやチラシについても民間事業者の集客ノウハウを活用してもらうことで、非常に魅力的なものになっている。さらに、これまで取組ができていなかった事業全体のブランディングなどの包括的かつ戦略的な考え方を市の事業に導入できたことは大きなメリットであると考えている。

【事業全体のブランディングの具体的な取組の例と主な成果】

＜具体的な取組＞

- ・ 事業ターゲットである65歳以上の高齢者にメッセージが届くよう、また子ども世代が親に参加してもらいたいと思うことを狙ったロゴやキャッチコピーの設定。
- ・ 社会参加を想起させるプログラム名「堺サンドイッチキャンパス」

¹⁸ サウンディング型市場調査は、事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法

- ・ 男性の興味を引くような教室名「男・本気のパン教室」

＜成果＞

- ・ 男性参加者の取り込み、無関心層の取り込みができた

成果連動型の仕組みを導入することにより、事業者が達成すべき成果が明確になり、事業者の本気度も高まり、事業の成果自体が向上している。また、事業者が事業終了後に商業ベースでメニュー展開を行うことで、民間主導の通いの場が整備されることも期待している。

本事業は介護分野において PFS の仕組みを活用した「全国初」の取組であるため、堺市のプレゼンス（存在感）向上に事業が寄与している側面もある。

図表 28 介護予防「あ・し・た」プロジェクトのチャリ

料理の介護予防「あ・し・たでプロジェクト」

SAKAI SANDWICH CAMPUS

あ・し・たで
65歳からの
明日をつくる

堺サンドイッチ
キャンパス

「学びの場」プログラムの流れ

堺まちかど 健康計画

学びの場への参加希望の方は原則、全員ご参加ください。

学びの場プログラムにご参加の方を対象に、プログラム参加前後の健康チェックのための健康計画を掲載。

日 3月9日(月)・10日(火)

時 10:30～12:00 ● 13:00～14:30 ● 14:00～15:30 ● 15:00～16:30

場 所 イズミヤ東北店 B1F 吹き抜けホール 定員 各時間8人程度

「学びの場」プログラムへの参加条件

参加条件 堺市在住の65歳以上の方(1・2・3は男性のみ)で、原則、全日程参加可能な方

会 場 すべてイズミヤ東北店 2Fフードコート(堺市中央区小坂270番地)

参 費 3,000円(全6回分、初回参加時にまとめて現金でお支払い)

申 込 要申込み(申込み多数の場合は抽選)

申込み期間 2月25日(火)まで

※抽選結果は2月27日(木)中にご連絡いたします。ご連絡がない方はお申込みですが、ご連絡先までお問い合わせください。

注 意

以下の内容をご了承の上、ご参加ください。

- ・プログラム内容は、予告なく変更することがあります。
- ・会場で、写真・映像撮影を行います。撮影したデータは広報などで使用することがあります。
- ・参加については原則、おひとり限り1プログラムまでとさせていただきます。

▲お問合せ・申込み

有期のお申込または堺市ホームページより、もしくは、下記お電話番号よりお申込みください。

「堺サンドイッチキャンパス」事務局 (ライフデザイン推進部内)

☎ 06-6373-5394

平日9:00～12:00・13:00～17:00/土・日・祝日は休み

※お問い合わせの際は、お名前・お電話番号・お申し込み希望のプログラムをお知らせください。

主催：堺市 高齢者福祉課 健康推進課 地域包括ケア推進課
企画運営：堺市高齢者福祉課 健康推進課 地域包括ケア推進課

**健康は何よりのご馳走だ
楽しみ、つながり、すこやかに**

4つのプログラムから1つを選んで、6ヶ月間じっくりと、学ばずには、まちで活躍できる機会も。

男・本気のパン教室

BREAD

1 授業料 15.5万円
**これからのご人生、これからのご人生、どっちが多く学べるだろう。
多彩なプログラムで多才なまへ。**

「ただ元金度だから」だからこそ、これから元気でいけるように新しいことをはじめてみませんか。
 夢のまちで、健康を支える「あるく+しゃべる+たべる」をはかると、良くてきんのプログラムがスタートします！
 新しい学びを等なら、いややらずとなづけていくことで、からだごとこの健康を支えます。

■ **山田 龍彦 さん** (TANODUCE / シェフ)

1971年生まれ。大学卒業後カスタードに入社し、3年経過後上場公開のタノドゥーに入社。入会後、2001年にフランスに渡り、様々なパンの製法を伝承するパティシエ・イヴァン・デュラント、ナチュロ・デュラント、オスカル・デュラントらと共同でパン作りを学ぶ。その後、2014年に帰国してパンを制作しているという。現在、タノドゥーのシェフとして活動中。

■ **3/18 (水) 10:30~13:30** メニュー① 練習
 ■ **4/8 (木) 10:30~13:30** メニュー① 練習
 ■ **5/13 (日) 10:30~13:30** メニュー① ミニお披露目
 ■ **6/10 (水) 10:30~13:30** メニュー② 練習
 ■ **7/22 (木) 10:30~13:30** メニュー② 練習
 ■ **8/5 (日) 10:30~13:30** メニュー② お披露目準備

持ち物 エプロン、三角巾、バンダナ

男・本気のコーヒー教室

COFFEE

2 授業料 15.5万円
コーヒーはまずその産地を知るところから。コーヒーに関するレクチャーや専用の器具を使ったハンドドリップ技術、そしてフードペアリングまでを学ぶ講座で、自分にとっての一杯を探しましょう。

■ **上野 真人 さん** (LANDMADE / 農務士)

1982年生まれ。大塚でバ리스ターとして働いた後に神戸東灘区にあるベテランカフェ「Coffee」で専任として働く。現在は「Coffee」にて珈琲、生豆から挽いて淹れ、淹れ方について学ぶ。2014年6月からはポートランドにあるコーヒー焙煎店LANDMADEをオープン。

■ **3/26 (土) 10:30~13:30** コーヒーとは？
 ■ **4/13 (日) 10:30~13:30** 抽出① 抽出の仕組み
 ■ **5/21 (火) 10:30~13:30** 抽出② 様々なコーヒー豆
 ■ **6/25 (木) 10:30~13:30** 抽出③ 様々な器具で抽出
 ■ **7/16 (水) 10:30~13:30** 応用編① 豆とミルクの関係
 ■ **8/20 (日) 10:30~13:30** フードペアリング

持ち物 エプロン、三角巾、バンダナ

男・本気の木工教室

CRAFT

3 授業料 15.5万円
つくって飾ったりではない、だれかに贈ってももらえる木工ラフトを、家具デザイナーから学びます。木製スプーン等のカトラリーの削り出し、木工製品の修繕などくり方の教え方までを基礎から学びます。

■ **山根 博史 さん** (うたたね / 家具デザイナー)

1970年大阪生まれ。1997年京都府立総合技術学院にて家具設計科を修め、その後、東京の松本建築専門校にて家具製作科を学ぶ。1999年うたたね設立より、デザイナーから職人へと変身して参画。近年に参画した作品や生活雑貨なども多く、最近ではデザインショップ「ユース」、ウークショッブや店舗などを立ち上げたりと幅広く活動中にも関わらず、その奥深い知識と丁寧な指導を受けたいと多くの参加者からも好評を得ています。

■ **3/24 (水) 10:30~13:30** カトラリー制作①
 ■ **4/28 (木) 10:30~13:30** カトラリー制作②
 ■ **5/26 (木) 10:30~13:30** 木工製品の修繕
 ■ **6/30 (日) 10:30~13:30** テーマ木工制作
 ■ **7/28 (木) 10:30~13:30** つくり方の教え方を学ぶ
 ■ **8/25 (火) 10:30~13:30** つくり方の教え方を実践

持ち物 汚れてもいい恰好

撮影マイスター養成講座

PHOTO

4 授業料 30万円
単に上手なだけでない、一人一人のよさがあらわれる1枚を、レンズ越しのコミュニケーション、活用しやすい写真等をカメラマンとデザイナーのお二人から、美学と実学を交えながら一緒に学びます。

■ **堀下 丈太郎 さん** (カメラマン)

1983年生まれ。2017年よりフリーランス。写真撮影、映像制作を行う。商業写真や広告写真など幅広い分野で活躍しています。ジャンル問わずに撮りたいもの、撮りたい場所、撮りたい人を求め、デジタルアートやデザインやグラフィックとの連携を図り、社会性のあるフォトグラファーを目指し、活動中。

■ **和田 寛太 さん** (デザイナー / ロボットデザイナー)

1979年生まれ。デジタルアートやデザインを中心に、最新の最先端を捉え、社会的なフォトグラフに関わる。デジタルと広く関わりを持ち、活動中。

■ **3/16 (日) 10:30~12:30** 知る・触れるのを学ぶ
 ■ **4/20 (日) 10:30~12:30** コトの撮り方
 ■ **5/18 (日) 10:30~12:30** ヒトの撮り方
 ■ **6/22 (日) 10:30~12:30** モノの撮り方
 ■ **7/20 (日) 10:30~12:30** 展示準備① 展示方法
 ■ **8/24 (日) 10:30~12:30** 展示準備② セレクト

持ち物 デジタルカメラ(一眼レフ、ミラーレス推奨)

出所：堺市より提供

■事業実施に伴う行政の負担感、事業への行政の関わりについて

契約を締結し、事業者がサービス提供を開始した後は、通常の委託業務と大きく業務負荷は変わらないが、契約に至るまでの庁内調整や公募業務を考えると、全体の業務ボリュームは増えている印象である。一方、本事業は行政の業務負担を減らすためではなく、事業成果を最大化することを目的として成果連動型の仕組みを用いている。そのため、業務の負担感については特に問題意識は持っていない。

サービス提供開始後は、事業者が中心となり介護予防プログラムを提供しているが、丸投げではなく行政も月に数回程度、事業者が提供する通いの場に参加している。介護予防プログラム終了後には、必要に応じて行政が対応を行う必要がある参加者も一定数存在することが想定されるため、参加者とコミュニケーションを取る貴重な機会として活用している。また、事業者とは月に1回定例会議を開催し、介護予防プログラムの進捗や課題の共有を行っている。

(2) 福岡市

福岡市へのヒアリング実施概要、及び事例のポイントは以下のとおりである。

項目	詳細
実施日	2020年8月24日
ヒアリング実施先	福岡県福岡市 保健福祉局保険医療課
実施事業名	国民健康保険適正服薬推進事業
事業スキーム	PFS（民間資金活用なし）
事例のポイント	健康の保持増進と医療費適正化を目指して、重複服薬等がある国民健康保険被保険者に対して適正な服薬を推進。事業効果の明確な測定により、事業効果の見える化を実現。また、モデル事業を経て本格導入に至ることで、納得感のある成果指標や支払条件の設定が可能となっている。

1) 事業概要

■ 国民健康保険適正服薬推進事業の概要

本事業は、市民の健康の保持増進と医療費適正化を目指して、重複服薬などがある国保の被保険者に対して適切な服薬を推進する事業であり、事業対象者は国保の被保険者のうち、重複、多剤、併用禁忌服薬者約 8,000 人となっている。

サービス提供者の主な業務はレセプト¹⁹データの集計・分析による対象者の抽出、医療機関や薬局への相談を促す通知書の作成・送付、通知を受け取った方からの問い合わせに対応するコールセンターの設置である。以上の業務をサービス提供者が実施し、通知を受けた人が、医療機関や薬局に相談し、医師、薬剤師が必要に応じて薬の処方の変更を行うという流れになっている。

本事業の成果指標は、重複服薬者の改善率、併用禁忌服薬者の改善率、医療費適正化効果の3点である。改善率については、対象者のうち何人の服薬状況が改善したかを基準に算出が行われている。医療費適正化効果については、処方の変更が行われた方について、1人あたり、1月の医薬品に関わる医療費削減割合を基準に設定がなされている。

事業期間は2019年9月から2022年3月までの3年間となっている。契約金額は3年間総額で最大5,760万円であり、このうち、4,760万円が成果に連動して支払われる。

なお、福岡市では、本事業の開始の前年に、PFSによる事業を実施した場合の効果を検証するため、モデル事業を実施している。

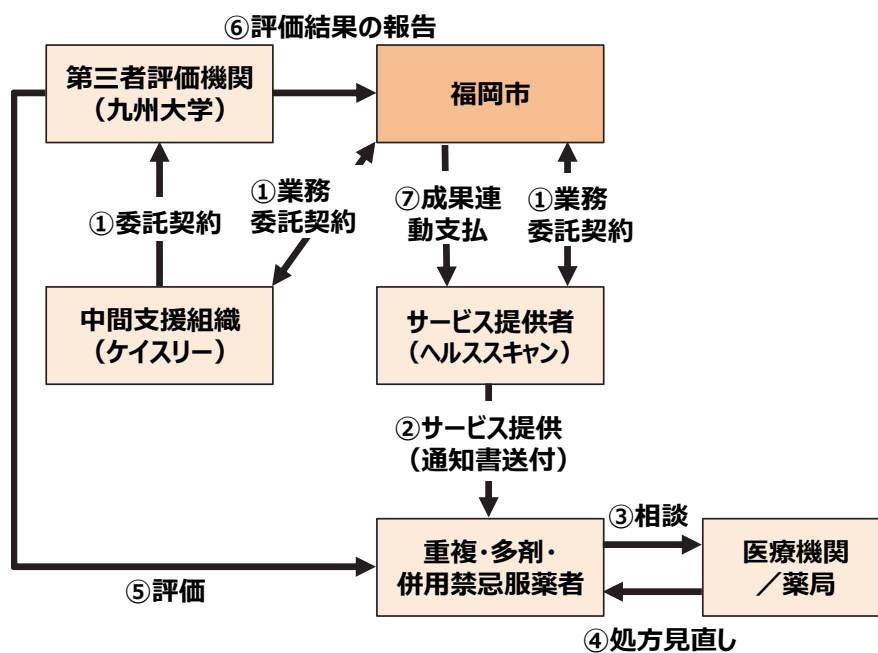
¹⁹ 医療機関が保険者に請求する医療報酬の詳細を記した明細書。診療報酬明細書、調剤報酬明細書ともいわれる。レセプトには「患者の個人情報（氏名、性別、生年月日など）」、「健康保険への加入情報」、「診療詳細（医療機関名、病名、診療点数など）」が記載される。

項目	詳細
目指す成果	・ 適正服薬を推進することで、被保険者の健康の保持増進と医療費適正化を目指す
対象者	・ 福岡市国民健康保険の被保険者のうち、重複、多剤、併用禁忌服薬者約8,000人
サービス内容	・ サービス提供者は市から国民健康保険被保険者のレセプトデータを受領し、重複、多剤（12種類以上）、併用禁忌服薬者を抽出した上で、通知書を作成・送付する。また、通知書を受け取った人からの問い合わせに応じるためのコールセンターも設置する。 ・ 通知を受けた人が、医療機関や薬局に相談し、医師、薬剤師が服薬情報を確認し、必要に応じて薬の処方の変更が行われる。
成果指標	・ 重複服薬者の改善率 ・ 併用禁忌服薬者の改善率 ・ 医療費適正化効果（1人あたり、1月あたり医薬品に係る医療費削減割合）
事業期間	・ 2019年9月～2022年3月（3年間）
契約金額	・ 総額：5,760万円（うち、成果連動支払額：4,760万円）

■事業体制

事業体制については、以下のとおり。

図表 29 事業体制



福岡市とサービス提供者である株式会社ヘルススキャン（以下、「ヘルススキャン」という）が業務委託契約を締結する。その後、レセプトデータの分析等を経て、ヘルススキャンは、重複、多剤、併用禁忌服薬者に対して、通知書を送付する（送付は年に複数回行っている）。通知書の送付を受けた重複、多剤、併用禁忌服薬者は、医療機関や薬局に相談し、必要に応じて処方の見直しを受ける。福岡市のPFS事業の特徴として、本事業の体制には中間支援組織と第三者評価機関が含まれている。中間支援組織であるケイスリーと福岡市は業務委託契約を締結しており、中間支援組織であるケイスリーから委託契約を受ける形で、第三者評価機関である九州大学が体制に含まれる。九州大学は重複、多剤、併用禁忌服薬者の服薬状況の改善率及び医療費適正化効果の評価を行い、福岡市に評価結果を報告する。報告を受けた福岡市は、成果に応じてヘルススキャンに支払いを行う。

本事業の公募にあたっては、金融機関を実施体制に含めること（民間事業者が資金調達を行うこと）を条件としておらず、結果的に、本事業の実施体制の中に資金提供者は存在しない。

本事業は、通知書を受け取った人の自主的な改善に加えて、通知書を持った人が医療機関を訪ねた際に、医療機関側が処方を見直すかどうか成否のカギを握る。そのため、医師会・薬剤師会の協力が不可欠である。医師会・薬剤師会に対しては、市が事前に事業趣旨を説明し、医師会・薬剤師会、ヘルススキャン、市の連携が円滑に実施されるようにした。事業趣旨の説明用資料はヘルススキャンと市が協力して作成した。

■ 評価手法

① 評価指標の設定

成果指標は、重複服薬者の改善率、併用禁忌服薬者の改善率及び医療費適正化効果（1人あたり・1月あたり医薬品に係る医療費削減割合）である。なお、多剤服用は患者の状況に応じて必要な場合もあり、一概に抑制すべきものではないため、成果指標から除外している。

② 評価方法

評価方法はランダム化比較試験を用い、ヘルススキャンが分析を行う。その分析結果を第三者機関である九州大学が評価・検証する。具体的には、各回の通知送付者（介入群）と通知を送付しない者（コントロール群）を設定し、レセプトデータを用いてそれぞれの重複服薬状況を把握する。その上でそれぞれの改善率の差分を評価する。

ある回でコントロール群となった人は、次回の介入群とすることで、最終的には全対象者がサービス提供を受けるようにしている。

■支払条件

支払条件は、2018年度のモデル事業の結果を基準としており、基準値を達成すると福岡市から支払いが行われる。支払総額は最低支払額と成果連動支払額からなる。

図表 30 成果指標に基づいた支払基準

■重複服薬者の改善率（通知回ごとに評価）

改善率	10%未満	10%	10%超 33%未満	33%	33%超 43%未満	43%以上（上限）
支払金額（千円）	0	1,000	1%増につき +100千円	3,300	1%増につき +90千円	4,200

※重複服薬者の改善率=介入実施者の改善率－比較対象者の改善率

（出所）福岡市提供資料

■併用禁忌服用者の改善率（通知回ごとに評価）

改善率	75%未満	75%以上 100%未満	100%
支払金額（千円）	0	480	600

※併用禁忌服用者の改善率=介入実施者の改善率

（出所）福岡市提供資料

■医療費適正化効果（1人あたり・1月あたり医薬品にかかる医療費の削減割合）

改善率	5.0%未満	5.0%	5.0%超 17%未満	17.0%	17.0%超 21.5%未満	21.5%以上（上限値）
支払金額（千円）	0	3,500	削減率 0.5%増につき +800千円	22,700	削減率 0.5%増につき +600千円	28,400

※医療費適正化効果＝（介入実施者の医療費適正化効果額－比較対象者の医療費適正化効果額）／介入実施者の抽出期間の医薬品金額×100

（出所）福岡市提供資料

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

図表 31 支払額内訳

		令和元年度	令和2年度	令和3年度	合計
成果連動 支払額 ※上限	重複服薬者の改善率	—	8,400 千円	8,400 千円	16,800 千円
	併用禁忌服薬者の改善率	—	1,200 千円	1,200 千円	2,400 千円
	医療費適正化効果	—	—	28,400 千円	28,400 千円
最低支払額		6,000 千円	2,500 千円	1,500 千円	10,000 千円
合計		6,000 千円	12,100 千円	39,500 千円	57,600 千円

出所：内閣府「PFS 事業事例集」

■ 中間支援組織の役割

福岡市は、立ち上げ期に中間支援組織は設置しておらず、職員にて導入可能性調査（成果指標の設定、行政コスト削減額の試算、予算要求の支援、支払条件の設定、契約形態の検討等）を行った。その後、サービス提供期には、ケースリーを中間支援組織として設置（業務委託）した。ケースリーは、第三者評価機関である九州大学と福岡市を仲介し、評価業務がスムーズにいくように支援する他に、PFS 事業の経験がない福岡市を支援し、事業期間中に生じる課題の対応策を検討している。

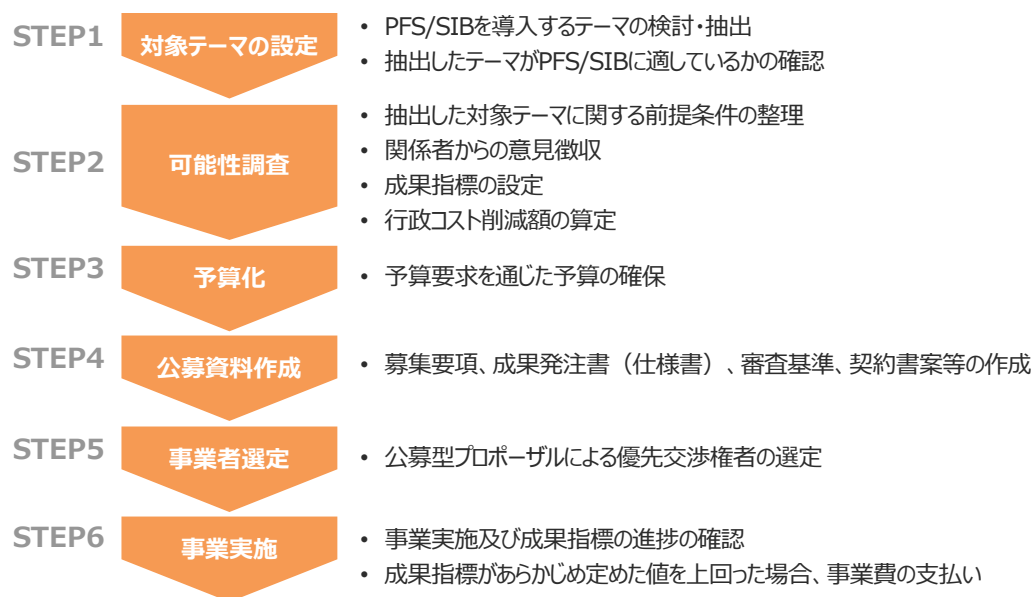
2) 事例のポイント

■モデル事業の実施

成果指標や目標値の設定が困難であったことから、事業を実施した場合の効果を検証するため、本格的な PFS 事業を開始する前年にあたる 2018 年度にモデル事業を実施した。モデル事業の予算規模は 1,400 万円（上限額、消費税及び地方消費税額を含む。）である。

なお、モデル事業は第 2 章の「PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー」のうち、STEP 2 可能性調査の一環として実施されたものである。

図表 32 PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー（再掲）



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』

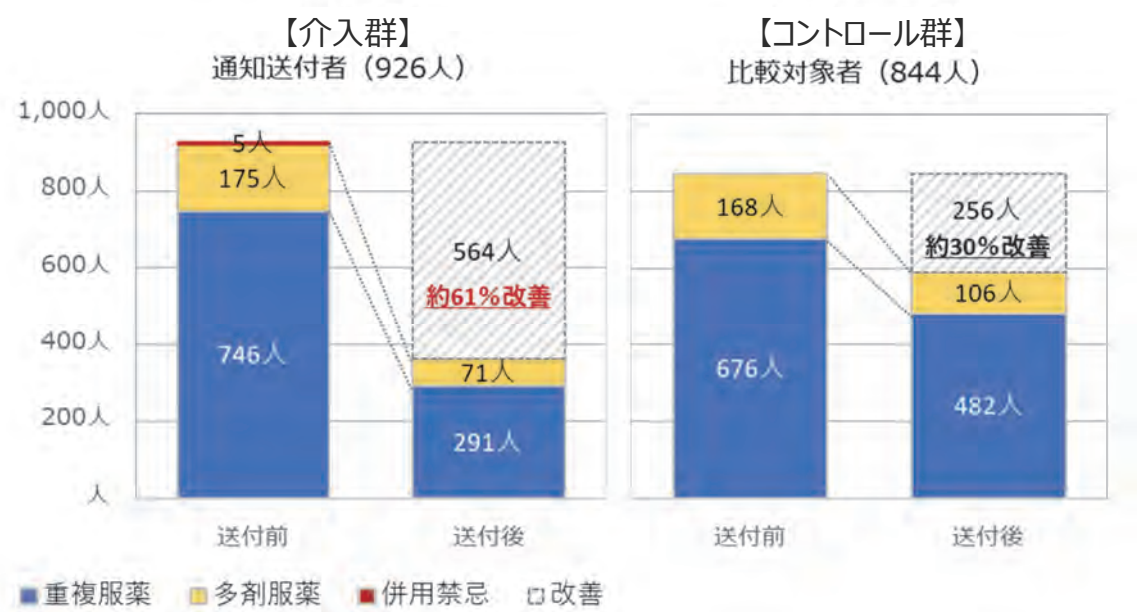
（2018 年 3 月）を一部改変

モデル事業では、ランダム化比較試験を用いて、対象者 2,000 人のうち 1,000 人に通知書を送付し（介入群）、未送付の 1,000 人（コントロール群）と比較して成果を分析した²⁰。その結果、重複服薬については、コントロール群は 28.7%減少したのに対して、介入群は 61.0%減少した。また、多剤服用については、コントロール群は 36.9%減少したのに対して、介入群は 59.4%減少した。併用禁忌については、通知送付者 5 名の全員で減少した（併用禁忌はランダム化比較試験を実施していないため、コントロール群における併用禁忌者の数は送付前・送付後共に 0 人となっている）。以上より、モデル事業の結果、一定の成果が確認できたことから、福岡市は、これを踏まえて成果指標、支払基準等を設定した。

²⁰ 介入群、コントロール群ともに、効果検証時に福岡市国保の資格喪失者を除外したため、図表 33 における介入群は 926 人、コントロール群は 844 人となっている。

前述のとおり、モデル事業においては介入群とコントロール群の双方に改善効果がみられており、両群の効果の差分を介入の効果と定義することで、介入効果を過大に評価しすぎることを防ぐことができた。

図表 33 モデル事業における介入群とコントロール群の改善効果の比較



出所：福岡市プレスリリース「適正服薬推進事業を本格実施します」（2019 年 11 月 27 日）を一部改変

モデル事業の実施に際して、委託仕様書や事業者の選定基準は市が作成を行った。委託業務内容は下表に示すとおり。

委託業務内容
○福岡市国民健康保険被保険者の服薬状況の分析、介入対象者の抽出 福岡市国民健康保険のレセプト分析を行い、重複、多剤、併用禁忌等の服薬状況を把握し、介入対象者を優先度別等に抽出する。 ○服薬情報通知書の送付等 介入対象者のうち、1,000人を対象に、服薬情報通知書の送付と電話勧奨等を実施する。これは、通知書送付等による介入効果の分析・評価のほか、効果的な対象者の抽出条件や今後の課題の特定を目的として実施する。 ○通知書送付等の介入効果の分析・評価 上記「服薬情報通知書の送付等」について、介入を実施した対象者の医科及び調剤のレセプトデータを基に、対象者別の薬剤の切替率や切替効果額等を分析し、介入効果についての分析・評価を行い、課題及び課題解決策を含む結果を報告する。

一般に、ヘルスケア分野ではコントロール群を設定することに対して配慮が求められるが、福岡市ではPFS 事業期間内で計 4 回の介入を行っており、コントロール群についても事業期間内で少なくとも 1 回の介入が行われるようにする配慮を行った。なお、併用禁忌の該当者については、健康リスクの高さを考慮し、コントロール群の設定は行っていない。

■市の事業実施体制について

成果指標の設定、公募資料の準備等は中間支援組織であるケイスリーの支援を受けつつ、市の職員 2 名が中心となり実施した。

成果指標の設定や成果の評価等の実施にあたって、関係者との密なコミュニケーションが求められる点は通常の委託事業と比較してやや当初の負担は増えるが、全体を通じて本事業の実施のために過大な業務量が生じているということはない。

■PFS/SIB 事業の有用性について

特定健診事業などにおいて市が仕様書を作成し、事業者がその仕様書どおり事業を実施する中で、なかなか事業の成果が上がらないことに悩んでいた。そうした状況の中、新たに服薬事業を開始するにあたり、成果を上げるため PFS 事業を行うことをボトムアップで提案した。

市ではこれまでもジェネリック医薬品に関する通知などを行ってきたが、どれほどの効果があったのか、確かめる術がなかった。今回は成果指標を設定することにより事業の効果が明確に測定されることになり、その点は非常に大きな PFS 事業の有用性であると考えている。極端に言えば、仮にこの方法で効果が上がらないとしても、効果が上がらないことが分かるのは収穫であると認識している。

■苦労した点について

保健福祉局内部で事業実施に対する理解を得ることに苦労した。当初は2018年度からSIBのスキームを活用した事業を開始することを想定していたが、局内部で新規事業を成果指標が不明確な状態で、成果連動型で実施することに合意が得られなかった。そのため、2018 年度はまずはモデル事業を行うこととした。

福岡市のように現場からのボトムアップにて事業を開始する場合は、企画担当課や財政担当課などに成果連動型の仕組みを活用した事業の趣旨等を理解してもらうことに時間を要する可能性がある。

■事業の今後の展望について

2022年 3 月にて成果連動型事業は終了し、通常の業務委託に戻すことを予定しているが、3年間の成果連動型事業を通じて得た成果を参考に業務委託の仕様を検討することができると考えている。

3 年間で市内の服薬状況はある程度改善されることになる想定であり、年に複数回行っている通知書の発送も年 1 回に減らすなど、通常の業務委託として定期的な取組に変えて問題ない見込みである。

(3) 豊中市

豊中市へのヒアリング事業概要、及び事例のポイントは以下のとおりである。

項目	詳細
実施日	2020年11月4日
ヒアリング実施先	大阪府豊中市 健康政策課
実施事業名	豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業
事業スキーム	SIB（民間資金活用あり）
事例のポイント	医療費適正化を目指して、豊中市在住・在勤の喫煙者、特に子育て世代で自発的禁煙が困難な層に対して卒煙プログラムを提供。SIB 市場の拡大と機運の醸成のためには、資金提供者など他者を巻き込むことが重要であると考え、公募においては、民間資金活用を条件とした。

1) 事業概要

■ 豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業の概要

本事業は、禁煙によって喫煙・受動喫煙による健康の悪化を予防し、医療費及び介護給付費の適正化を目指す事業であり、事業対象者は豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者となっている。

サービス提供者（CureApp）は、豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者で、スマートフォンのアプリの利用に同意する人を募集する。応募した参加者に対しては12カ月間、完全オンライン禁煙支援プログラムを提供する。

完全オンライン禁煙支援プログラムでは、医師と開発したスマートフォン用アプリ「ascure 卒煙」を提供するとともに、一般用医薬品（ニコチンパッチ等）を配付する。また、アプリでは、喫煙の健康被害や禁煙のコツに関する学習や禁煙の記録を行う。加えて、保健師や薬剤師等の医療資格保有者による、定期的なオンライン面談を行う。

本事業の成果指標は、禁煙支援プログラム参加者数と禁煙の成功者（禁煙継続者）数の2点である。なお、本事業では、プログラム開始から12カ月後まで禁煙を継続している人を禁煙の成功者と定義している。

事業期間は2019年7月から2022年3月までの3年間となっている。なお、契約金額は3年間総額で最大6,100万円であり、全額が成果に連動して支払われる。

項目	詳細
目指す成果	・ 禁煙によって喫煙・受動喫煙による健康の悪化を予防し、医療費及び介護給付費の適正化を目指す
対象者	・ 豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者
サービス内容	・ サービス提供事業者（CureApp）は、豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者で、スマートフォンのアプリの利用に同意する人を募集する。

	- 参加者に対しては12カ月間、完全オンライン禁煙支援プログラムを提供する。医師と開発したスマートフォン用アプリ「ascure 卒煙」を提供するとともに、一般用医薬品（ニコチンパッチ等）を配付する。 - アプリでは、喫煙の健康被害や禁煙のコツに関する学習や禁煙の記録を行う。また、保健師や薬剤師等の医療資格保有者による、定期的なオンライン面談を行う。
成果指標	- 禁煙支援プログラム参加者数 - 禁煙の成功者（禁煙継続者）数 ※本事業では、プログラム開始から12カ月後まで禁煙を継続している人を禁煙の成功者と定義している。
事業期間	2019年7月～2022年3月（3年間）
契約金額	総額：6,100万円（全額が成果連動支払額）

図表 34 とよなか卒煙プロジェクトリーフレット

とよなか 卒煙 プロジェクト

豊中市在住・在勤の方対象のアプリでの禁煙プログラム

豊中市に在住の方は自己負担額 0円

禁煙日を、記念日に。

医師開発アプリ×オンライン面談×医薬品 満遍なく無料で続けられる禁煙

医師開発アプリ「ascure 卒煙」と保健師・薬剤師などによる禁煙指導をビデオ通話にて「完全オンライン」で提供。加えて、禁煙補助剤はご自宅にお届けします。

お問い合わせ先

ascure@cureapp.jp

詳しくはWEBサイトにて掲載

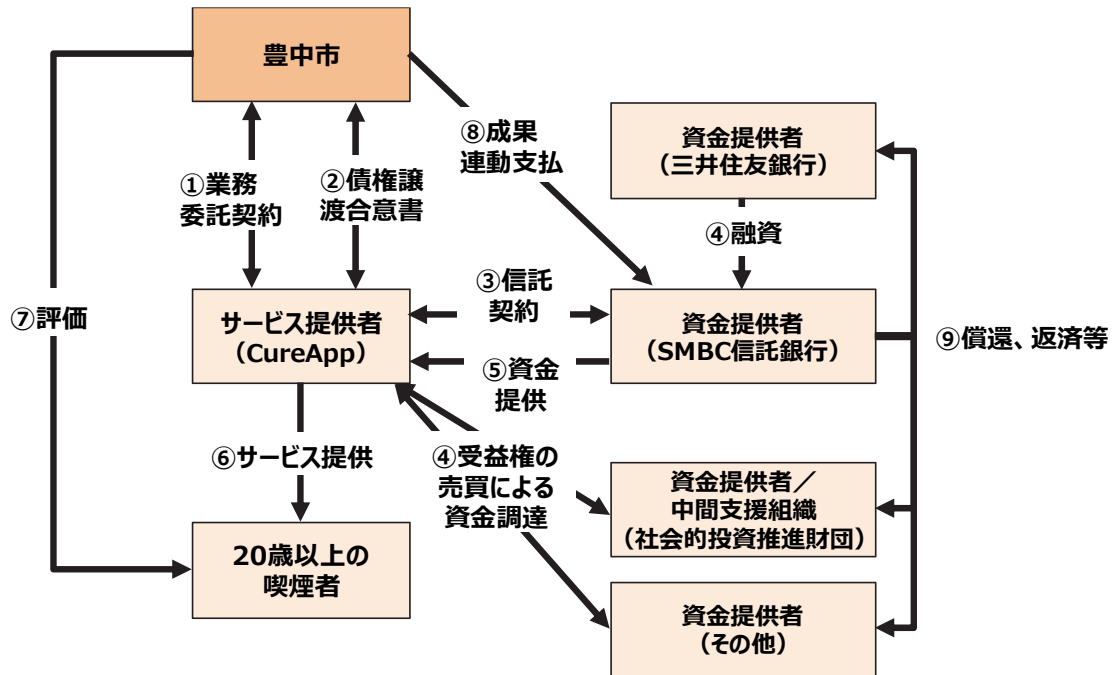
https://jp.ascure.net/toyonaka

出所：豊中市ウェブサイト 禁煙支援事業「とよなか卒煙プロジェクト」

■事業体制

事業体制については、以下のとおり。本事業の体制はやや複雑なため、体制の概要を示した上で、詳細について記載する。

図表 35 事業体制



【実施体制の概要】

本事業では、豊中市から委託を受けたCureAppが「ascure（アスキュア）卒煙プログラム」を20歳以上の喫煙者に提供し、テクノロジーの力で卒煙に導く。また、三井住友銀行、社会的投資推進財団が主な資金提供者となる。資金調達のために、SMBC信託銀行は信託機能を提供する。また、社会的投資推進財団は中間支援組織としてプロジェクトの管理運営等の支援を実施する。

【実施体制の詳細】

豊中市とサービス提供者であるCureAppが業務委託契約を締結する。

CureAppは、豊中市との契約締結後、資金提供者から資金提供を受ける。これらの資金提供は信託手法を活用して実施する。具体的には、CureAppが業務委託契約に基づき取得した将来金銭債権（将来、報酬を受け取る権利）をSMBC信託銀行に信託し、代わりに受け取る信託受益権を資金提供者が購入する方法である。

CureAppは資金提供を受けて、豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者を対象にサービスを提供する。サービス提供にあたって、豊中市在住・在勤の20歳以上の喫煙者で、スマートフォン用アプリ「ascure 卒煙」の利用に同意する人をCureAppが募集²¹する。応募した参加者に対しては12カ月

²¹ 通常の広報誌や公の施設等へのチラシ・ポスターの配布のほか、SNSへの広告やポスティングなどあらゆる手段を活用。それらに掲載しているQRコードから申し込み用のWEBサイトへと誘導している。

間、完全オンライン禁煙支援プログラムを提供する。具体的には、アプリを提供するとともに、一般用医薬品（ニコチンパッチ等）を配付する。アプリでは、喫煙の健康被害や禁煙のコツに関する学習や禁煙の記録を行う。また、保健師や薬剤師等の医療資格保有者による、定期的なオンライン面談を行う。サービス提供期間中は、CureApp が定期的にサービスの実施状況を豊中市に報告する。

各参加者は開始から 12 カ月後に喫煙検査（コチニン検査）²²を行い、CureApp はこの検査結果を確認して禁煙が継続しているか把握し、その結果を豊中市が評価する。禁煙が継続しているかどうかはオンライン面談で指導員が見守って実施する喫煙検査の結果で客観的に判定できるために、第三者評価機関は設置していない。

豊中市は評価結果に基づき、予め定めた支払基準に則って CureApp に成果連動支払を行う。CureApp は豊中市より行われる成果連動支払を原資として資金提供者に返済・償還等を行う。

2) 事例のポイント

■ PFS/SIB 事業の有用性について

SIB 事業では成果に応じて支払いを行うため、行政が期待する効果が出なかった事業への支出をしなくて良い点はメリットであると考えている。こうしたことから、成果が出なくても行政側の財政上の損はないとの考え方もあるが、本事業は動脈硬化などの血管の変化による健康寿命や平均寿命との関係性に着目し、従来から“いきいき血管プロジェクト”として「たばこ」をテーマに様々な取組を実施しているため、成果の達成に向けて行政も主体的に関わっていきいたいと考えている。

事業開始から 1 年強を経て、通常の禁煙外来での実績よりも高い成果が出ていることを感じており、事業成果の向上という点でも効果がある取組である。

■ 事業開始の経緯・テーマ選定について

本事業は、行財政改革を進めるなかで一方的な委託ではなく、市民・事業者の巻き込んだ仕組みづくりが必要との考えから、庁内で SIB に取り組む機運が高まったことを契機に検討を開始した。

いくつかの事業テーマを検討したが、客観的な評価が設定しやすく、かつ、インパクトが大きいこと、並びに資金提供者からも理解を得やすいとの考えから、禁煙事業を実施することになった。実際にサービス提供者である CureApp は複数の資金提供者から資金提供を受けることができ、良いテーマ選定であったと考えている。

■ 行政側の業務負荷等について

初めての取組であったため、企画段階では通常の委託事業と比較して業務負荷が大きかった。企画段階では健康政策課、財政課、施策推進を担当する企画調整課が連携して推進した。また、信託手法を活用したスキームを用いたことにより、事業者選定後も債権譲渡契約に関する手続き等、通常の委託事業にはない作業が必要であり、何回もサービス提供者、資金提供者、中間支援組織との調整を行うことが必要であった。

²² 唾液中のコチニンの量を測定して、喫煙の陽性・陰性を判定する検査

一方、事業開始後は、広報活動も含めて事業者が主体的に動いてくれるようになったので、負担感はなくっている。また、成果が未達になった場合、出資金が戻ってこないことになるため、資金提供者も事業者の活動を細かくモニタリングしてくれている。

■ 補助金の活用について

本事業では、厚生労働省が受動喫煙対策促進等のために実施している感染症予防事業費等国庫負担（補助）金を活用している。

CureApp より 2020 年度分の想定実績とそれに応じた想定補助額を算出してもらい、2020 年度当初に交付申請を実施。2020 年 12 月に内示を受け、当初想定 of 補助額を受け取る予定である。その後、2021 年度当初に 2020 年度の実績報告を行い、その実績が CureApp の想定した実績より下回っていた場合、返還業務が発生する見込み。

■ 今後の展望について

SIB を用いた禁煙事業は 3 か年で終了予定である。一方、市としてさまざまな分野で SIB を活用した事業を実施したいと考えている。議会からも SIB 推進を求める声があり、庁内での SIB 活用の機運が高まっている。

(4) 東近江市

東近江市へのヒアリング事業概要、及び事例のポイントは以下のとおりである。

項目	詳細
実施日	2020年8月26日
ヒアリング実施先	滋賀県東近江市 まちづくり協働課
実施事業名	東近江市版 SIB 事業（コミュニティビジネススタートアップ支援事業）
事業スキーム	SIB（民間資金活用あり）
事例のポイント	補助事業を成果連動型に転換して歳出の有効性を高めるとともに、地域の課題を地域で解決する仕組みを構築。地域住民等の資金を活用することで、地域のコミュニティビジネスへの理解醸成、事業者のモチベーション向上を実現。

1) 事業概要

■東近江市版 SIB 事業の概要

東近江市版 SIB 事業は、コミュニティビジネス支援をはじめ、複数の地域課題の解決に資する補助事業を成果連動型に転換することで、公的支出の効果を高めるとともに、地域の課題を地域で解決する仕組みの構築を目指すものである。事業対象者は、市内の事業者や団体である。

具体的な事業内容としては、まず東近江三方よし基金事務局（以下、「基金事務局」という）が市内事業者や団体から、応募を受け付ける。応募する市内事業者や団体は、選考会による審査を受け、採択された場合、地域住民等からの出資金を原資とした事業支援金を活用して事業を開始する。

事業終了後、採択事業者は実績報告書を基金事務局に提出して成果目標の達成状況を報告する。審査会はこれを踏まえて各採択事業者の成果の達成度を審査する。

本事業の成果指標は、各採択事業者の事業計画書に基づき、各採択事業者と協議の上決定する。事業期間は毎期 11 カ月で、2016 年度 5 月より開始し、今年度（2020 年度）は第 5 期目の事業を実施している。契約金額は採択事業 1 件あたり 50 万円で、成果が達成されなかった場合、資金提供者への償還（リターン）はなしとなる。

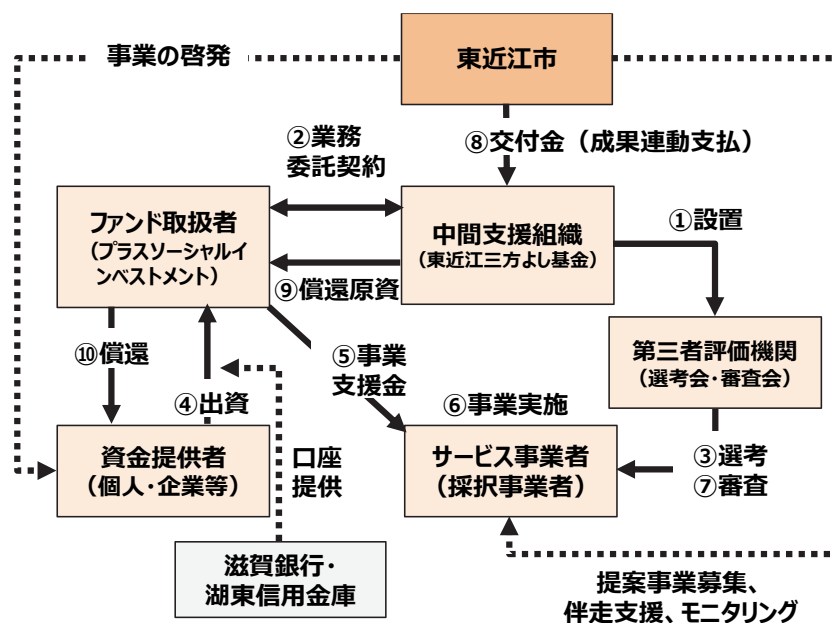
項目	詳細
目指す成果	- コミュニティビジネス支援をはじめ、複数の地域課題の解決に資する補助事業を成果連動型に転換することで、公的支出の効果を高めるとともに、地域の課題を地域で解決する仕組みを構築する - 課題や成果が地域で共有されることにより、さらに地域で他の活動者や協力者を生む連鎖を生み出す。
対象者	市内事業者や団体（採択事業者）
サービス内容	基金事務局は、市内事業者や団体から、各種補助制度の応募を受け付ける。

	- 応募する市内事業者や団体は、選考会による審査を受け、採択された場合、地域住民等からの出資金を原資とした事業支援金を活用して事業を開始する。事業終了後、採択事業者は実績報告書を基金事務局に提出して成果目標の達成状況を報告する。 - 審査会はこれを踏まえて各採択事業者の成果の達成度を審査する。
成果指標	選考会が、各採択事業者の事業計画書に基づき、各採択事業者と協議の上成果目標を決定する。
事業期間	毎期 11 カ月（5 月～3 月） （2016 年度 5 月より開始し、今年度は第 5 期目の事業を実施）
契約金額	採択事業 1 件あたり 50 万円

■事業体制

事業体制については、以下のとおり。

図表 36 事業体制



中間支援組織である基金事務局が、地域の学識等で構成される第三者評価機関を設置する。この第三者評価機関は選考会や審査会の機能を果たす。基金事務局は並行して、プラスソーシャルインベストメント株式会社（以下、「ファンド取扱者」という）と業務委託契約を締結する。このファンド取扱者が資金提供者である地域住民等からの出資を集める。集めた出資金は選考会が採択したサービス事業者に事業支援金として提供される。

サービス事業者は、選考会で成果指標の設定を行った上で、提供された事業支援金を活用してそれ

それぞれの事業を実施する。事業期間終了後、第三者評価機関は審査会として、各事業の成果目標の達成状況を評価する。評価結果は市に報告され、成果が達成できていた場合、東近江市は基金事務局に採択事業1件あたり50万円の交付金を支払う。交付金は、基金事務局、ファンド取扱者を経て、資金提供者に金利2%で償還される。

東近江市からの支払いは全額成果連動であるため、成果連動支払リスク（成果が出なければ行政から支払がなく、提供した資金を回収できないリスク）は地元企業や地域住民等の全資金提供者が負う。

行政の役割としては、成果指標が達成できた場合に交付金を出すことがSIBのスキーム上では主なものとなるが、実際には、資金提供者の募集、理解醸成のための事業の啓発活動、サービス事業者が成果を達成できるようにするための伴走支援や定期的なモニタリングを行政が実施²³している。

■評価手法

① 成果指標の設定

応募する市内事業者や団体は、事業提案書の中で事業内容に適した成果指標とその目標を提案し、それを基に選考会が協議を行い、選考会が成果指標とその目標を設定する。

採択された市内事業者や団体に対して選考会が設定する成果目標には、定量的な目標と定性的な目標がある。

図表 37 成果指標の例

採択事業名	地球ハートキッズ循環する共尊共栄へ子ども未来創造アカデミー	東近江市の花「紫草」を活用した「耕作放棄地の再生」と「雇用の創出」事業
事業内容	・ フリースクール「未来創造アカデミー」の開講 ・ 地域の文化、観光資源を掲載した図書の出版	・ 特産品「シコンコスメ」の販売 ・ 東近江市の花「紫草」の収穫、耕作放棄地の再生
成果目標	1. カフェを活動の拠点と位置づけ、運営が継続するよう来客数の増加を図るためのマーケティングを行う。 2. 拠点の情報発信を担う人材が5名以上育成されており、その人材の情報が公開され、情報発信が実践されている。 3. 拠点において講座を開催する人材（有償ボランティア）が3名以上登録され、その人材の情報が公開され、講座が実践されている。	1. ホームページを構築し、ホームページからの直販が出来るようにする。 2. 特産品「シコンコスメ」の販路獲得のための営業を30社以上に対して行う。 3. 特産品「シコンコスメ」の販売契約を10社以上と締結する。

② 評価方法

採択事業者は採択事業終了後、事業報告書を審査会に提出する。加えて、審査会にて成果目標の達成状況に関する報告を行う。審査会はそれを踏まえて成果目標の達成度を評価する。

■支払条件

審査会が、採択事業者が成果目標を達成したと評価した場合、東近江市は基金事務局を通じて地元企業や地域住民等の資金提供者に償還を行う。

²³ 具体例として、年度内（最終成果報告書提出）までに3回、学識経験者（大学教授）と認定NPO法人まちづくりネット東近江、三方よし基金、まちづくり協働課、採択団体代表者が集まり進捗の確認とアドバイス等を実施。

2) 事例のポイント

■ 民間資金を活用することについて

当初は、庁内や議会から住民に出資してもらうこと（リスクを負ってもらうこと）を懸念する声もあったが、事業の目的を丁寧に説明することで理解を得ることができた。

本事業に出資をしてくれている住民は、志のある地域の事業を応援したいという気持ちを持っている方が多い。事業の性質上、成果が未達の場合、出資者へのリターンは無しになる。金銭的には2%の償還金以外に出資者へのリターンはないが、事業趣旨を理解した上で、継続的に出資をしてくれている。

出資をすることで出資者が事業を我が事としてとらえ、実際に店舗に行くなど事業者を応援する気持ちで参加してくれるのが非常に大きなメリットであると考えている。出資者は自分が出資しているため、事業に積極的に関与しようとしてくれる。また、事業者側も出資者の気持ちに応えようと責任感が生じている。

当初は市内住民からの出資を想定していたが、最近は市外からの出資も増えてきている。出資額は一口当たり上限2万円として、できるだけ出資のハードルを下げ、多くの人に出資してもらえらる仕組みにしている。

■ 事業者の伴走支援について

この事業を成功に導く鍵は年に3回行っている事業相談会である。事業相談会にて、認定NPO法人まちづくりネット東近江²⁴を通じてビジネス分野の学識者が伴走支援を行っている。

成果が未達にならないように行政と中間支援組織が連携して事業者の伴走支援を行っており、これまで成果が達成できなかったことはない。

■ 事業実施に伴う行政の負担感について

成果の評価、成果目標達成のためのモニタリング等の業務が生じることにより、通常の業務委託と比較して業務量は多少増えているが、従来の職員体制で十分に対応できている。

また、事業者との密なコミュニケーションが取れており、通常の補助事業と比較して高い成果を上げることができていると感じているため、メリットの方が大きいと考えている。

■ 成果目標設定時の工夫について

努力をすれば達成できる目標設定にすることを意識している。例えば、販路のリストを作成する、リストアップした販路の担当者と名刺交換を何件する、週に何回以上SNSでの情報発信をする、成果報告会で報告をする等の目標設定をこれまで行ってきた。ビジネス視点からすれば当然のように思えるような目標であっても、達成目標に設定することで進捗管理が可能となる。設定した成果を達成できていなければ適宜指導を行っているが、これまでの補助事業ではそこまで踏み込めなかった。

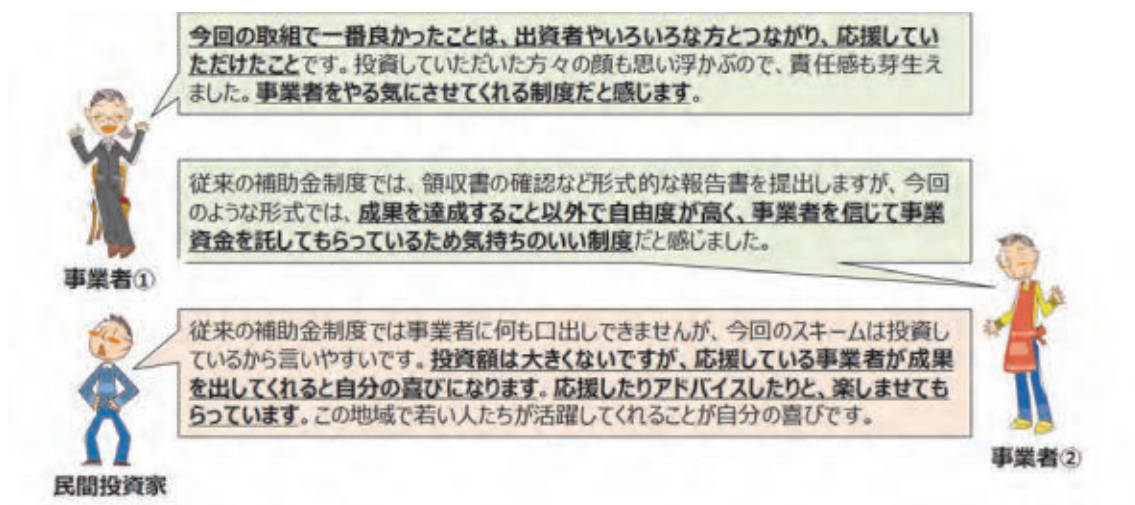
²⁴ 東近江市として、市民活動団体（まちづくり協議会、自治会含む）の中間支援を委託

■ PFS/SIB 事業の有用性について

地域課題が行政と住民の間で共有される点、成果の見える化が図られる点、新規事業を誘発できる点が民間資金を活用した本事業の大きな有用性であると考えている。伴走支援などの行政の労力は増えるので短期的なコストは増えるが、成果が明確に評価されることから、事業者も緊張感をもって事業を行っており、従来の補助事業よりも高い効果が出ている。

また、東近江市版 SIB に関わった人からは具体的な以下のような声がでている。

図表 38 東近江市版 SIB に関わった人の声



出所：東近江市提供資料をもとに作成

■ 民間のクラウドファンディングとの相違点について

民間資金を活用している点で、本事業は地域密着型のクラウドファンディングに類似したスキームである。しかし、クラウドファンディングを実施するに至らない企業を支援している点や、特定の事業者に市の補助事業としてのお墨付きを与えて地域全体で支援している点がクラウドファンディングとは異なる。

■ PFS/SIB 事業の課題について

SIB事業の課題としては、①事務量・経費の増大、②客観的な成果指標の設定と地域住民との共有、③客観的な事業評価手法の確立と事業の採算性があげられる。

SIB手法を活用することによる事務量が増大し、それに伴い人件費・物件費等の必要経費が増えることになる。また、事業に関わる関係者の数が増えることにより、役割分担が複雑になり、調整にかかる手間が増える。

目標は数値で表すことが望ましいが内容によって難しいことがある。目標設定の時点から市民と共有を図ることが東近江市版 SIB の特性でもあったが、現状として、定性的な目標も含まれていることは認識している。いかに客観的な成果指標を設定し、地域住民との共有を図るかが課題である。

3. 資金提供者（金融機関）ヒアリング調査

自治体アンケートで「民間事業者、投資家の確保が難しい」の回答割合が大きい傾向が見られたことを踏まえ、資金提供者（金融機関等）視点での PFS/SIB の課題及び有用性等について検討するため、株式会社日本政策投資銀行へのヒアリング調査を実施した。

ヒアリング調査のポイントは以下のとおり。

ヒアリング実施先	実施日
株式会社日本政策投資銀行	2020 年 10 月 14 日

■ 株式会社日本政策投資銀行の SIB に関する取組状況

株式会社日本政策投資銀行は、2019 年 4 月にイノベーション推進室、ストラクチャードファイナンス部、地域企画部のメンバーからなる、部門横断型の SIB 検討チームを組成した。

2019 年 11 月に、英 Bridges Fund Management Limited が組成する SIB 案件を対象としたファンドに対する出資契約を締結し、SIB に関する情報収集、知見の蓄積等を実施。また、2020 年 6 月には、株式会社ドリームインキュベータと「ソーシャル・インパクト・ボンドに関する包括連携協定」を締結し、国内の社会課題解決に向けた SIB の活用に関する共同検討を開始した。

「ソーシャル・インパクト・ボンドに関する包括連携協定」においては、「株式会社日本政策投資銀行と株式会社ドリームインキュベータの両者が持つ知見・ネットワークを共用・活用し、国、行政、サービス事業者、金融機関等各プレイヤーを巻き込み、SIB を活用した仕組み作りを進め、将来的な投資規模は 1,000 億円を目指し、社会課題解決に大きなインパクトのある取り組みの実現を進めてまいります。」との方針を示している。

■ 現在の日本国内の SIB 事業に対する認識

日本において、SIB は社会課題解決の鍵となるツールである。SIB への資金提供を、リターンを求めない「グラント（贈与）」と考えているケース、一定のリターンを期待する「投資」や「融資」と考えるケースなど金融機関・投資家ごとに考え方は異なる。また、金融機関としてどこまでリスクを取って事業者に資金提供を行うかによって、案件の組成方法等も変わってくる。例えば、成果変動リスクが低いプロジェクトにおいて、金融機関が成果変動リスクを取ることが求められていない案件の場合は事業者本体への「融資」という選択肢になるが、逆にリスクの高いプロジェクトで金融機関も成果変動リスクを取ることが求められている場合は、「投資」に近いスキームになり、SPC や信託口²⁵の設定等をした上で、「どの成果指標のどのリスクを誰が取るか」を事業者と議論した上で、スキーム/契約内容に反映させることが必要となる可能性がある。しかしながら、社会的課題の解決を目指すものということを前提としつつも、金融機関や投資家が関わる持続的な仕組みを構築するためには、資金提供者に対する一定の経済的なリターンが必要となる。欧州においても、資金提供者が大きなリターンを得る仕組みにはなっていないものの、持続的（サス

²⁵ ここでは信託銀行のことを指す。PFS/SIB 事業においては、サービス提供者等の倒産リスクを回避するため、事業スキームに信託銀行を組み込むことがある（図表 35 参照）。

テナブル)に金融機関や投資家が関与できる程度のリターンが担保されているケースが一般的である。

現在の日本国内のSIBはどれも規模が小さいため、案件組成にかかるリーガルフィー(法的費用)、やストラクチャリングコスト(SPCや信託口の設置費用²⁶)等をカバーできない可能性がある。金融機関・投資家が案件組成に本格的に関わっていくためには、事業規模の拡大が求められる。現状の数千万円の規模では金融機関等が継続的に関わるのは難しいことが予想されるため、将来的には数億円規模の市場となることが期待される。

銀行、生命保険会社等でも社会的インパクトに関する投資への関心は近年高まりをみせており、案件規模が拡大することで多様な資金提供者がプレイヤーとして参入してくることも予想される。

■金融機関(資金提供者)を体制に組み込む意義

PFS事業を実施するにあたって、事業者が単体で資金面のリスクを負うことができる場合には、資金提供者を体制に組み込まず、事業者が自己資金で事業を実施しても問題はない。行政や事業者以外の主体がリスクをシェアすることが求められる案件において、金融機関(資金提供者)を体制に組み込む意義が生じる。

PFSでは、全体のがバナンスやプロジェクトマネジメントを自治体の実施するケースが一般的である。SIBでは、プロジェクトマネジメントや事業者のモニタリングを金融機関(資金提供者)が実施することが期待される。そのため、SIBはPFSと比較して、自治体の負担が減る可能性があるとの考えもある。

一方、金融機関が関わることにより、案件組成にかかるリーガルフィー(法的費用)や、ストラクチャリングコスト(SPCや信託口の設置費用)等は一般的に大きくなる。案件組成にかかる費用については、実施事例が増え、定型化、フォーマット化が進むことによりコストダウンができる余地がある。

■資金提供者へのリターンの水準

資金提供者へのリターンの水準は、どの程度資金提供者側がリスクを取るか次第である。

現在も議論があるところだが、一般論としてインフラ整備等を対象とするプロジェクトファイナンス等と比べるとSIBへの投資はリスクがある。一方、成果の達成度合いが見えない点では同じだが、ベンチャー投資では一度出資をするとM&A(合併買収)やIPO(未上場企業が、新規に株式を証券取引所に上場し、投資家に株式を取得させること)が完了するまで継続的な関わりが求められるが、SIBはプロジェクトベースなので良くも悪くもプロジェクト期間終了後には結果が出るため、完了時期の見込みが立てやすい。かつ、ベンチャー投資は失敗したときにはリターンがゼロになるケースもあるが、SIBの場合はリターンがゼロになることはほとんどないので、ベンチャー投資よりはリスクが低いという考え方もある。

■金融機関が関わりやすいテーマ

現状として、関わりやすいテーマとそうでないテーマという明確な基準はない。出資をするにあたっては、案件テーマよりも事業者の属性や体制といった点に金融機関としてはより関心を持つケースが多い。

²⁶ 信託口の設置の場合は、信託受益権の取扱いに係る私募手数料等も該当する。

関連するトラックレコード（過去の実績や記録）があれば審査はしやすいが、SIB は先進的な取組の効果を検証するためのものであるため、トラックレコードはないケースが大半であると考えている。

SIB は社会課題解決の仕組みであることを全プレイヤーが意識していることを前提とすると、社会的課題であることについて、共通認識を持てているテーマ、例えば少子高齢化に関する事業などは取り組みやすい印象である。

■ 自治体への期待

SIB の組成には事業課以外のさまざまな部局も関わることになるため、初期段階から庁内全体で共通認識を持つとともに、複数部署が関わる仕組みづくりが期待される。また、SIB の実施に際しては、これまで自治体との関わりがあまりなかった民間事業者からのアプローチも想定されるため、窓口を統一することでよりスムーズに検討が進む可能性がある。

4. サービス提供事業者ヒアリング調査

自治体アンケートで「民間事業者、投資家の確保が難しい」の回答割合が大きい傾向が見られたことを踏まえ、サービス提供事業者視点での PFS/SIB の課題及び有用性等について検討するため、福岡県大牟田市、熊本県合志市等で案件組成実績を有する株式会社くまもと健康支援研究所へのヒアリング調査を実施した。ヒアリング調査のポイントは以下のとおり。

ヒアリング実施先	実施日
株式会社くまもと健康支援研究所	2020 年 10 月 22 日

■くまもと健康支援研究所の PFS/SIB に関する取組状況

ヒアリング実施日時点（2020 年 10 月 22 日）で株式会社くまもと健康支援研究所が実施している PFS 事業は福岡県大牟田市の要支援・要介護者自立支援・重度化防止業務である。

本事業の概要は以下のとおり。

項目	詳細
自治体名	・ 福岡県大牟田市
事業名称	・ 要支援・要介護者自立支援・重度化防止業務
目指す成果	・ 大牟田市内の通所介護及び通所リハビリテーション施設利用者の要支援・要介護度の維持・進行抑制を目指す
対象者	・ 大牟田市内にある全通所介護及び通所リハビリテーション施設（76 施設、施設利用者 3,122 人（要支援 1 ～要介護 4））
サービス内容	・ 事業開始時に、大牟田市内の全通所介護及び通所リハビリテーション施設を対象として、2015～2018 年度までの利用者の要支援・要介護度の変化を調査・把握した上で、事業所単位で利用者の要支援・要介護度の変化を図表化する。 ・ 図表化した結果を踏まえて、全事業所を集めて研修を行い、結果を各事業所にフィードバックし、利用者の要支援・要介護度を維持できる余地のある事業所へ個別に改善方策を指導するとともに、その事業所の利用者に対して要介護度の維持・進行抑制のための自立支援プログラムを提供する。また、市民に対しても介護データ分析結果から見える大牟田市の現状と健康長寿に向けた取組を考えるセミナーを行う。 ・ 再度、全通所介護及び通所リハビリテーション施設の利用者の要支援・要介護度の変化を図表化する。その結果を踏まえ、くまもと健康支援研究所が、要支援・要介護度を維持した（要支援・要介護度の維持・進行抑制に成功した）事業所の取組を掲載したパンフレットを作成し、市内で広く PR することで、事業所にとってサービス内容改善のインセンティブとする。
成果指標	・ 2022 年度成果指標

	➤ 大牟田市内にある全通所介護及び通所リハビリテーション施設における利用者の要支援・要介護度の改善維持率：サービス対象者の要支援・要介護度の改善維持率が10%以上の場合に限り段階的に支払う。（上限20%） ※2019年から2021年度については、くまもと健康支援研究所が提案した成果指標（非公表）に基づき支払いを実施
事業期間	・ 2019年8月～2023年3月（4年間）
契約金額	・ 総額：約1,364万円（うち、全額が成果連動支払額）

■ PFS/SIB を活用するメリット

成果が出るか分からない事業を試験的に行政が公募提案型で実施できる点が PFS/SIB のメリットである。また、公共事業の入札等では金額の安さが優先されることがあるが、PFS/SIB では事業の成果及び質が重視されるため、PFS/SIB の普及は事業の質が評価されることにつながる可能性がある。特にヘルスケア分野においては、成果がでる質の高い事業が今後広まっていくことが期待される。

■ PFS/SIB を活用する際の課題

PFS/SIB は事業リスクを基本的に事業者や資金提供者がもつスキームであり、行政側にデメリットはほとんどない。これまでの経験を踏まえると、取立てを挙げると議会への説明のハードルが高いことがあるぐらいである。

説明にあたっては、事業の効果をできるだけエビデンスに基づいて説明を行うことが重要である。通常の委託事業と PFS/SIB の違いをなかなか議会に理解してもらえないことも多い。従来とは異なる新しいスキームであり、議会への説明のための情報の整理等に手間がかかる。結果的に事業実施までに想定以上に時間を要するケースがある。

一方、議会への説明の負荷が大きいのは、先進事例が乏しいことが一因であり、今後事例が蓄積され、ほかの自治体の事例やデータを横展開することが可能になると、説明にかかる負荷は軽減されることが期待される。

議会及び庁内での調整にかかる負担は増えるが、通常の委託事業と比較して、委託先の事業者を管理する必要性がなくなることで、全体的な業務負荷は PFS/SIB の方が低いケースもあると考えている。

■ 自治体への期待・要望

達成したい成果を明確にした上で、その成果の達成方法については事業者自由に企画提案させてくれる自治体が事業者としては望ましい。また、案件組成の早期からアイデア等を募集してもらえると連携もスムーズにいく。

PFS/SIB に注目している事業者は増加している。一方、アイデアはあるものの自治体にどのように提案をしてよいかわからず、困っている事業者も多い。自治体から事業者へ情報を求めるアクションを起こし

てもらえると、事業者もより積極的に提案をすることが可能になる。

従来の委託事業の管理方法を踏襲し、事業者のやり方に積極的に関与しようとする自治体も多い。新規性・注目度が高い取組ということもあり、担当部局が気負いすぎるケースもある。また、一定の関与は必要であるが、自治体からの追加要望内容を期中に盛り込むのは PFS の趣旨に反する。事業開始後は、事業者はそれぞれ創意工夫して成果指標を達成するため最善を尽くすため、行政にはある程度事業者を信頼して任せてもらいたい。

■ PFS/SIB の使い分け

民間資金を活用した SIB が日本国内で普及していない要因は、投資家を集めること及び投資家にリターンを渡すことのハードルが高いことにあると考えている。民間資金を活用しない PFS であれば、案件組成のハードルは低くなる。事業規模が 1,000 万円程度であれば、事業者が単独でリスクを負えるため、資金提供者抜きで案件組成を行うことも可能である。

5. その他の先進自治体事例の概要

PFS/SIB を活用した先進的な事業等を実施しているその他自治体の取組の概要は以下のとおり（2020 年 12 月時点の整理）。

【事業テーマ】

- 受診推奨等により、がんの早期発見・早期治療を目指す事業

項目	詳細
事業名	大腸がん検診・精密検査受診率向上事業
自治体名	八王子市
事業概要	大腸がんの早期発見・早期治療による市民の健康維持、健康寿命の延伸及び医療費の適正化を目指し、前年度大腸がん検診未受診者への検診受診、また、要精密検査判定者への精密検査受診勧奨を実施。
目指す成果	大腸がんの早期発見・早期治療による市民の健康寿命の延伸、また、市民・行政双方にとって、医療費負担の抑制。
成果指標	大腸がん検診受診率 精密検査受診率 早期がん発見者数
事業期間	2017 年 5 月～2019 年 8 月（3 年間）
契約金額	総額：9,762 千円 最低支払額：なし 成果連動支払額：総額と同じ（上限）

項目	詳細
事業名	ソーシャルインパクトボンドの手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務
自治体名	広島県、竹原市、尾道市、福山市、府中市、三次市、庄原市
事業概要	大腸がん早期発見・早期治療による生活の質の向上と医療費適正化を目指し、広島県下 6 市の国民健康保険被保険者等を対象にして大腸がん検診受診勧奨を実施。
目指す成果	大腸がん検診受診者数及び精密検査受診率を向上することで早期がん発見による県民のがん死亡者数の減少、生活の質の維持・向上、医療費適正化を目指す。
成果指標	大腸がん検診受診者数 精密検査受診率
事業期間	2018 年 10 月～2020 年 9 月（3 年間）
契約金額	総額：22,294 千円 最低支払額：3,880 千円（参加 6 市で負担） 成果連動支払額：18,414 千円（県が負担）

項目	詳細
事業名	2019年度保健福祉分野における民間活力を活用した社会的事業の開発・普及のための環境整備事業
自治体名	浦添市
事業概要	大腸がん検診の受診率向上を目指して、ナッジ ²⁷ を用いて行動変容を促進。
目指す成果	大腸がん検診受診サービス対象者に対して行動変容を促して、大腸がん検診受診率を向上する取組を行い、受診率向上を目指す。
成果指標	大腸がん検診受診者増加数
事業期間	2019年8月～2020年3月（8カ月間）
契約金額	総額：9,500千円 最低支払額：4,500千円 成果連動支払額：5,000千円（上限）

項目	詳細
事業名	成果連動型事業所インセンティブ事業
自治体名	埼玉県
事業概要	全国平均を下回るがん検診受診率の向上を目的に、特に受診率の低い40歳代・職域におけるがん検診に着目し、事業所に対するインセンティブ（従業員に受診勧奨を行い、受診者数増加に応じた補助金を支払う。）を導入。
目指す成果	がんのうち胃がん、大腸がん、肺がん、乳がん、子宮頸がんは早期発見・早期治療により死亡率の低減が図られることから、早期発見に必要ながん検診受診率の向上を目指す。また、職域におけるがん検診の受診勧奨を通して、事業者が従業員の健康管理を経営的視点から考え、健康経営に取組む意識につなげることにより、健康経営の普及促進を目指す。
成果指標	前年度と比較した40歳代のがん検診受診者の増加数
事業期間	2019年4月～2020年3月（1年間）
契約金額	総額：予算総額 105,599千円 最低支払額：なし 成果連動型支払額：総額と同じ

²⁷ ナッジ（nudge:そっと後押しする）とは、行動科学の知見の活用により、「人々が自分自身にとってより良い選択を自発的に取れるように手助けする政策手法」

● 服薬指導等により、重複服薬の適正化を目指す事業

項目	詳細
事業名	服薬指導
自治体名	大分県、別府市、中津市、豊後大野市
事業概要	健康増進及び医療費適正化を目指して、県及び県下3市で重複服薬の適正化を実施。
目指す成果	重複服薬の中でも、複数の医療機関で定期処方されており、そのことをそれぞれの医療機関の医師が把握していないことによる服薬を適正化し、健康増進及び医療費適正化を目指す。
成果指標	削減薬剤数
事業期間	2018年8月～2019年3月（8カ月間）
契約金額	総額：8,794千円 最低支払額：4,000千円 成果連動支払額：4,794千円

● 保健指導プログラム等により、糖尿病性腎症の重症化予防を目指す事業

項目	詳細
事業名	糖尿病性腎症等重症化予防事業
自治体名	神戸市
事業概要	生活の質の維持・向上、医療費適正化を目指して、国民健康保険被保険者のうち人工透析移行リスクの高い人を対象に、行動変容を促す保健指導プログラムを実施。
目指す成果	医療機関未受診者や治療中断者の糖尿病性腎症のステージ進行、人工透析移行等を防ぐことにより、患者の生活の質を維持・向上させるとともに、さらなる医療費の適正化を目指す。
成果指標	保健指導プログラム修了率 生活習慣改善率 腎機能低下抑制率
事業期間	2017年7月～2020年3月（3年間）
契約金額	総額：34,063千円 最低支払額：10,482千円 成果連動支払額：23,581千円

項目	詳細
事業名	薬剤師等の服薬・食事指導による糖尿病重症化予防及び糖尿病腎症による人工透析への移行の予防
自治体名	多摩市
事業概要	糖尿病の重症化予防のため、調剤薬局において薬剤師が服薬だけでなく食事・運動等の生活習慣についての“コーチング”を行う、新たな保健指導を実施。
目指す成果	糖尿病性腎症による人工透析への移行を予防し、患者の生活の質を確保するとともに、医療費の適正化を目指す。
成果指標	腎機能低下抑制者数
事業期間	2019年6月～2022年3月（3年）
契約金額	総額：12,550 千円 最低支払額：10,550 千円 成果連動支払額：腎機能低下抑制者1人あたり67 千円（上限 2,000 千円）

● 健康プログラムやアプリ等により、健康づくりに向けた行動変容を目指す事業

項目	詳細
事業名	やまなしデータ de ヘルス事業
自治体名	山梨県
事業概要	県民の健康寿命延伸及びそれによる医療費適正化を目指して、19 歳以上の働き盛りの健康診断未受診者等の健康無関心層を中心とした国民健康保険被保険者に対して、健康意識を高めて行動変容を促すアプリを開発・提供・運用。
目指す成果	働き盛りのうちから健康意識を高め、行動変動を促すことにより、健康寿命の延伸及びそれによる医療費適正化を目指す。
成果指標	医療費抑制効果
事業期間	2019 年 12 月～2024 年 3 月（5 年間）
契約金額	総額：141,000 千円 最低支払額 固定支払：5,000 千円 実費支払：11,000 千円（上限） 成果連動支払額：125,000 千円（上限）

項目	詳細
事業名	SIB を活用した健康ポイント事業（愛称：おかやまケンコー大作戦）
自治体名	岡山市
事業概要	生活習慣の改善や医療費適正化を目指して、運動、栄養・食生活、社会参加から構成されるサービスを多数の市内事業者が参画して提供。
目指す成果	市民に対して、運動、栄養・食生活の改善、社会参加（生きがいづくり）の継続を促して、医療費適正化を目指す。
成果指標	2019 年度成果指標：参加者数 0 人～15,000 人 2020 年度成果指標：生活習慣を改善しようと思っている参加者割合 0 %～80 % 2021 年度成果指標：週 2 回以上いずれかのサービスを利用している参加者（以下「リピーター」という。）数 0 人～9,000 人 2022 年度成果指標：BMI 改善率もしくは運動習慣のある人数の増加率
事業期間	2019 年 1 月～2023 年 3 月（5 年間）
契約金額	総額：370,388 千円 最低支払額（固定費）：275,388 千円（一部実績払） 成果連動支払額：95,000 千円（上限）

項目	詳細
事業名	健康寿命延伸のための成果報酬型健康増進プログラム
自治体名	伊那市・下諏訪町、南相馬市・田村市・只見町、北海道上ノ国町、南越前町、長柄町、平塚市
事業概要	メタボリックシンドローム予防・介護予防のため、3カ月間の健康増進プログラムをPFSとして RIZAP が複数の地方公共団体で実施。
目指す成果	働く世代のメタボリックシンドローム予防・高齢者向け介護予防を行うことで、住民の健康増進を図るとともに、医療費適正化を目指す。
成果指標	メタボリックシンドローム予防の場合：5%以上の体重減少を達成した人数 介護予防の場合：10歳以上の体力年齢の低下を達成した人数 医療費の削減額（採用するかは地方公共団体が決定する）
事業期間	サービス提供期間：3カ月間
契約金額	総額：成果目標を達成した人数×70千円 最低支払額：なし 成果連動支払額：総額と同じ

項目	詳細
事業名	飛び地自治体連携型大規模ヘルスケアプロジェクト
自治体名	川西市、見附市、白子町、宇部市、遠野市、八幡市、指宿市、美里町
事業概要	医療費・介護給付費の適正化を目指して、健康づくりに取組んでいない「健康無関心層」を対象に、インセンティブ付健康プログラムを提供することで、参加者の行動変容を促す取り組み。
目指す成果	健康無関心層に対する働きかけにより、市民の健康寿命の延伸と、それによる医療費・介護給付費の適正化を目指す。重要目標達成指標（KGI）として5年後の医療費・介護給付費の抑制を掲げ、成果連動型民間契約のもと、健康無関心層に対して、各市町ともに成人人口の1割の参加を目指したインセンティブ付健康プログラムなどを提供する。
成果指標	【5年後のKGI：医療費適正化効果・介護給付費抑制額】 第1期 SIB：医療費 1.8 億円抑制（3市町合計） 第2期 SIB：医療費・介護給付費 12 億円抑制（5市町合計） 【各年度】 参加者数、運動不十分層割合、継続率、歩数の変化
事業期間	第1期：2018年4月～2023年3月（5年間） 第2期：2019年4月～2024年3月（5年間）
契約金額	総額：非公表、最低支払額：非公表、成果連動支払額：非公表

項目	詳細
事業名	美馬市版 SIB ヴォルティスコンディショニングプログラム
自治体名	美馬市
事業概要	ホームタウンである美馬市の「美と健康」のまちづくりを推進し、運動習慣の定着と将来的な医療・介護給付費の適正化を目指して、徳島ヴォルティスを含む複数のサービス提供者が連携して開発したヴォルティスコンディショニングプログラムを市民に提供。
目指す成果	運動機能を改善して運動習慣の定着を図り、将来的な医療費・介護給付費の適正化を目指す。
成果指標	成果指標：運動習慣の改善度 基本チェックリスト2の改善度（65歳以上のみ対象）
事業期間	2019年4月～2024年3月（5年間）
契約金額	総額：38,400千円（初年度は別途契約有） 最低支払額：35,400千円 成果連動支払額：3,000千円（上限）

● ケースワーカーの指導等により、生活保護受給者のQOL向上と医療費適正化を目指す事業

項目	詳細
事業名	鎌倉市生活保護被保護者健康管理支援業務委託
自治体名	鎌倉市
事業概要	生活保護被保護者の生活の質の向上と医療費適正化を目指し、生活保護被保護者の中から健康リスクの高い人を抽出した上で、ケースワーカーの指導を支援。
目指す成果	生活保護被保護者の市民に対して適正な受診行動を促し、医療費の適正化及び生活保護被保護者の生活の質の向上を図る。
成果指標	指定難病取得者の医療費適正化効果（生活保護被保護者が新たに指定難病の取得をして国の負担する医療費助成を受けることで、鎌倉市に生じる医療費の削減額） ジェネリック医薬品切替による医療費適正化効果（生活保護被保護者が新たにジェネリック医薬品への切替を行ったことにより生じた医療扶助費の削減額） 受診行動適正化による医療費適正化効果（医療費の削減額） その他指導が必要と思われる者の医療費適正化効果（医療費の削減額）
事業期間	2019年11月～2021年3月（約1年5カ月間）
契約金額	総額：7,082千円 最低支払額：5,312千円 2020年5月 成果連動支払額：1,770千円（上限）2021年5月

- 通いの場や社会参加の機会の創出等により、認知症の予防・進行抑制を目指す事業

項目	詳細
事業名	天理市高齢者の「活脳教室」による認知症予防対策
自治体名	天理市
事業概要	認知機能の改善、高齢者の居場所づくり、介護給付費の適正化を目指して、認知症予防プログラム「脳の健康教室（活脳教室）」を市民に提供。
目指す成果	高齢者の認知機能の維持・改善、地域コミュニティへの参加を促進することで高齢者の居場所づくり、介護給付費適正化を目指す。
成果指標	教室サポーター研修受講修了者数、教室サポーターの配置状況 教室開催回数、参加率 MMSE ²⁸ 改善率
事業期間	2017年6月～2018年3月（9カ月間）
契約金額	総額：259千円 最低支払額：なし 成果連動支払額：総額と同じ（上限）

項目	詳細
事業名	大川市成果連動型認知症予防事業
自治体名	大川市
事業概要	健康寿命の延伸と地域づくり、介護給付費の適正化を目指し、一般高齢者（MCI ²⁹ 含む）に対する認知症予防及び認知症を発症した高齢者に対する認知症進行抑止のプログラムを提供。
目指す成果	一般高齢者を対象とした認知症予防と、既に認知症を発症した高齢者を対象とした進行抑止の両方を行うことで、高齢者の生活の質を向上させるとともに、将来の介護給付費の適正化を目指す。また、認知症予防事業を地域住民による自主活動として定着させることにより、地域の人々が自分たちで地域を支えるコミュニティづくりを目指す。
成果指標	■ 認知症予防事業 研修を受け採用された教室サポーターの充足率、8割以上の出席率を記録した教室の回数、参加者のMMSEの点数の変化、「通いの場」の成立と継続的参加 ■ 認知症重症化予防事業 研修を受けた学習療法実践士の充足率、学習回数の充足率、参加者のMMSEの点数の変化
事業期間	2019年6月～2022年3月（3年間）
契約金額	総額：7,490千円、最低支払額：1,530千円、成果連動支払額：5,960千円

²⁸ Mini-Mental State Examination の略語。国際的に最も広く用いられている認知症のスクリーニング検査。

²⁹ 軽度認知障害。物忘れが主たる症状だが、日常生活への影響はほとんどなく、認知症とは診断できない状態。

項目	詳細
事業名	遊休耕作地を活用した認知症高齢者等の社会参加と認知症予防プロジェクト
自治体名	奈良市
事業概要	認知症者の就労・社会参加、認知症者と共生する地域社会の実現、地域経済の活性化を目指し、遊休耕作地での農業生産や観光事業を実施。
目指す成果	認知症者に就労機会・社会参加の機会を創出し、地域共生社会を実現することを目指す。また、遊休耕作地を活用した農業生産活動、観光拠点整備を行うことで、地域経済の活性化を目指す。
成果指標	農業生産物の販売、観光活動における年間収益額 寄付額
事業期間	2019年7月～2020年3月（9カ月間）
契約金額	総額：9,500千円 最低支払額：4,500千円 成果連動支払額：5,000千円

● 就労や社会参加の機会の提供等により、地元企業等の人手不足の解消等を目指す事業

項目	詳細
事業名	岡山市生涯活躍就労支援事業（岡山市生涯かつやく支援センター）
自治体名	岡山市
事業概要	高齢者等の健康維持及び自立を目指し、高齢者等に対して就労や社会参加に向けた支援を行うとともに、雇用先の企業等に対しても高齢者等の雇用を積極的に行うよう意識改革や労働条件の見直し等の働きかけを実施。
目指す成果	高齢者等の就労や社会参加を促し、生きがいづくりを行うことで、介護予防や自立促進を図るとともに、地元企業等の人手不足の解消につなげる。また、これにより医療費・介護給付費等の適正化を図ることを目指す。
成果指標	検討中
事業期間	2019年7月～2023年6月（4年間）
契約金額	総額：235,040千円 最低支払額：約190,000千円※支払時期は未定 成果連動支払額：約40,000千円

● 就労支援プログラム等により、引きこもり等の社会的孤立状態の人の自立を支援する事業

項目	詳細
事業名	引きこもり等の社会的孤立者へのアウトリーチによる就労に向けたステップアップ支援
自治体名	池田市
	様々な課題を抱え、既存の学校の枠に入りきらない子どもに対し、他者と関わりが持てる「場」を提供し、不登校や引きこもりなどの社会的孤立を防ぎ、将来の自立を支援。
目指す成果	不登校や引きこもりなどの社会的孤立を防ぎ、将来の自立を支援することを目的とする。
成果指標	第1期：スマイルファクトリー及び原籍校の出席日数 第2期：スマイルファクトリー及び原籍校の出席日数、教育相談件数
事業期間	第1期：2018年9月～2019年3月（7カ月間） 第2期：2019年7月～2020年3月（9カ月間・予定）
契約金額	総額：第1期 9,000 千円、第2期 9,500 千円 最低支払額：第1期 4,000 千円、第2期 4,500 千円 成果連動支払額：第1期 5,000 千円（上限）、第2期 5,000 千円（上限）

項目	詳細
事業名	引きこもりの若者等へのアウトリーチ支援による就労に向けたステップアップ支援
自治体名	佐倉市
事業概要	就労意欲の喚起、さらには就労による自立を目指して、引きこもり等の社会的孤立状態の人にマンツーマンのアウトリーチを実施。
目指す成果	引きこもりの人等に対してアウトリーチ（訪問支援）を行い、既存の地方公共団体やNPO 等が提供する就労支援プログラムにつなぐことで、就労による自立、それによって将来的に見込まれる生活保護費の抑制、税収の増加を目指す。
成果指標	アクション数（訪問支援員によるサービス対象者に対する何らかのアクション数（面談、電話、関係機関への連絡等）） アウトリーチ数（アウトリーチ成功者数） ステップアップ値（就労、就労に向けた意識面や行動面での変化等）
事業期間	第1期：2018年11月～2019年3月（5カ月間） 第2期：2019年8月～2020年3月（8カ月間）
契約金額	総額：第1期 9,000 千円、第2期 9,500 千円 最低支払額：第1期 4,000 千円、第2期 4,500 千円 成果連動支払額：第1期 5,000 千円（上限）、第2期 5,000 千円（上限）

● 介護予防プログラム等により、要介護度の維持・進行抑制、介護給付費適正化を目指す事業

項目	詳細
事業名	要支援認定者の生活自立支援
自治体名	合志市
事業概要	介護給付費の適正化を目指し、リハビリテーション専門職を配置して福祉用具・住宅改修利用に関する助言や自立支援プログラムを提供。
目指す成果	日常生活支援総合事業を通して要支援認定者への自立支援を強化し、健康寿命延伸とそれによる介護給付費の適正化を目指す。
成果指標	■ 福祉用具・住宅改修利用の適正化の成果指標 リハビリテーション専門職による福祉用具・住宅改修点検件数：目標値 50 件 不要な福祉用具・住宅改修の是正件数：目標値 20 件 ■ 自立支援の評価指標 窓口対応件数：目標値 50 件、リハビリテーション専門職による訪問アセスメント件数：目標値 40 件、相談窓口での相談がきっかけとなって参加した多職種連携自立支援プログラム参加者数：目標 20 人
事業期間	2018 年 8 月～2019 年 3 月（8 カ月間）
契約金額	総額：9,000 千円（うち、事業費 8,519 千円） 最低支払額：なし 成果連動支払額：総額と同じ

項目	詳細
事業名	要介護（要支援）認定者の自立支援促進による地域づくり事業
自治体名	大牟田市
事業概要	要介護（要支援）認定者の自立支援促進を目指したインフォーマルサービスと就労メニューを開発して提供。
目指す成果	要介護（要支援）認定者の自立を促進するとともに、要介護（要支援）認定者が、住み慣れた地域で生きがいを持って暮らし続けることができる地域づくり及び社会参加の機会に満ちた地域づくりを目指す。
成果指標	地域住民、高齢者及び要介護（要支援）認定者、介護事業所・職員、協働企業、要介護（要支援）認定者の家族、介護事業所・職員ごとにアウトカムとそれに基づく成果指標を設定。
事業期間	第1期：2018 年 8 月～2019 年 3 月（8 カ月間） 第2期：2019 年 7 月～2020 年 3 月（9 カ月間）
契約金額	総額：第1期 7,000 千円、第2期 9,500 千円 最低支払額：第1期 6,500 千円、第2期 7,550 千円 成果連動支払額：第1期 500 千円（上限）、第2期 1,950 千円（上限）

- 買い物を通じたリハビリテーションにより、高齢者の身体・認知機能の維持改善・健康寿命延伸を目指す事業

項目	詳細
事業名	ショッピングリハビリ事業
自治体名	雲南市
事業概要	介護予防を目指し、同時に買い物弱者への支援を行うため、高齢者の歩行を助ける専門のショッピングカートを用いて「ショッピングリハビリテーション」を実施。
目指す成果	買い物を通じたリハビリテーションにより、高齢者の身体・認知機能の維持改善・健康寿命延伸を目指すとともに、医療費・介護給付費を適正化する。また買い物弱者の利便促進による消費の拡大により、地域経済に貢献する。
成果指標	ショッピングリハビリへの出席率 運動機能、認知機能の改善状況
事業期間	2019年6月～2020年3月（10カ月間）
契約金額	総額：9,500千円 最低支払額：4,500千円 成果連動支払額：5,000千円（上限）

- 里親養育に向けた各種支援を推進し、里親登録数等の向上を目指す事業

項目	詳細
事業名	里親登録支援
自治体名	大阪府
事業概要	社会的養護を必要とする児童が家庭的環境で養育される環境を整備するため、養育里親のリクルートからトレーニング終了後のサポートまでを行うフォスティング業務を推進し、里親登録数等の向上を図る。
目指す成果	実親等への家族再統合以外の選択肢として養育里親制度の質・量を向上させることで、社会的養護を受ける児童が地域社会に戻り、地域社会の中で育ち、育てられるケースを増やすことを目指す。
成果指標	研修修了数 里親登録件数（目標値2件）
事業期間	2018年8月～2019年3月（7カ月間）
契約金額	総額：9,000千円 最低支払額：4,000千円 成果連動支払額：5,000千円

第5章

自治体における成果連動型契約（PFS/SIB） に関する講演会

第5章 自治体における成果連動型契約（PFS/SIB）に関する講演会

1. 実施概要

自治体が成果連動型契約（PFS/SIB）に取り組む意義や役割など、理解促進のための基本的な情報提供を目的とし、多摩・島しょ地域の職員を対象とした講演会を開催した。

※内閣府成果連動型事業推進室 石田 直美参事官の講演録については、本報告書巻末の【資料編】に掲載。

日時 2020年11月10日（火） 13:30～16:00

場所 東京自治会館 4階 講堂

タイムスケジュール	
13:30～13:35	開会あいさつ 公益財団法人東京市町村自治調査会 調査部長 永尾 昌文
	事業概要説明 公益財団法人東京市町村自治調査会 研究員 秋野 宏明
13:35～13:50	多摩・島しょ地域自治体アンケート結果報告 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 コンサルタント 高橋 光進
13:50～14:20	成果連動型契約（PFS/SIB）に関する基礎知識 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 シニアマネジャー 大島 裕司
14:20～14:30	休憩
14:30～15:00	先進事例紹介 株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門 コンサルタント 高橋 光進
15:00～16:00	最近の制度・政策の動向や導入のポイント 内閣府成果連動型事業推進室 参事官 石田 直美
16:00	閉会

2. 講演会開催後のアンケート調査結果

講演会開催後、参加者向けにアンケート調査を実施した。主な回答結果は以下のとおり。

① 講演会に参加した理由・目的

講演会に参加した理由・目的としては、PFS/SIB に関する基礎情報収集のためとの回答が大部分を占めたが、具体的な政策課題等の解決のための情報収集を参加理由としているケースも一定数見られた。

主な回答内容（抜粋）
OPFS/SIB に関する情報収集のため ・ PFS/SIB に関する知識や事例を得たいと思ったため。 ・ PFS/SIB に関する基礎情報や先進事例を知りたかった。 ・ PFS/SIB の普及に取り組んでおり、自治体における理解度、関心を把握するため。 ・ 社会情勢が日々変化する中、契約内容や契約形態も複雑化しており、PFS や SIB の必要性も今後大きくなることも予想されることから、情勢等が得られればと思い参加させて頂いています。 ・ PFS/SIB の活用を検討する上での基礎知識と事例を学びたいと思ったため。 ・ 業務委託契約に成果連動の要素を含めることができるか、参考になれば、と思ったため。 ・ 契約課として各課から相談が寄せられた場合に備え、情報収集をするため。 ○具体的な政策課題等の解決のための情報収集のため ・ 地域活性化に向けたコミュニティジョブの創出支援や地域資源である里山（樹林地）・農地の健全化・活用の仕組みづくりの検討に役立てるため。 ・ 市が抱える課題を解決するための手法を調査等していた中で、本講演のご案内があったため参加しました。 ・ 地域で活動している方から、高齢者のフレイル予防などで SIB の仕組みを導入できないかとの話があり、SIB について知らなかったので学ぶために参加しました。

② 講演会に参加する前の PFS/SIB の認知状況

参加者の講演会に参加する前の PFS/SIB の認知状況としては、「聞いたことはあったが、詳細は知らなかった」が 50.0%（15 件）で最も割合が大きく、ついで、「全く知らなかった（今回の講演会で初めて知った）」が 26.7%（8 件）となっている。

図表 39 講演会に参加する前の PFS/SIB の認知状況（N=30・SA）

選択肢	n	%
①PFS/SIBの導入に向けた検討・情報収集を行っていた	5	16.7%
②PFS/SIBについて聞いたことはあったが、詳細は知らなかった	15	50.0%
③PFS/SIBについて、全く知らなかった（今回の講演会で初めて知った）	8	26.7%
④その他	2	6.7%
合計	30	-

③ 講演会の参加を通じて PFS/SIB について理解できたか

講演会の参加を通じての PFS/SIB についての理解状況をみると、「大変理解できた」、「理解できた」、「やや理解できた」の合計が 100.0%（30 件）となっており、「理解できなかった」との回答は 0 件となっている。

図表 40 講演会の参加を通じて PFS/SIB について理解できたか（N=30・SA）

選択肢	n	%
①大変理解できた	8	26.7%
②理解できた	15	50.0%
③やや理解できた	7	23.3%
④理解できなかった	0	0.0%
合計	30	-

④ 今後の自治体の PFS/SIB に関する取組の参考になりそうか

今後の自治体の PFS/SIB に関する取組の「大変参考になった」、「参考になった」、「やや参考になった」との回答の合計が 100.0%（30 件）となっており、「参考にならなかった」との回答は 0 件となっている。

図表 41 今後の自治体の PFS/SIB に関する取組の参考になりそうか（N=30・SA）

選択肢	n	%
①大変参考になった	10	33.3%
②参考になった	15	50.0%
③やや参考になった	5	16.7%
④参考にならなかった	0	0.0%
合計	30	-

⑤ 講演の中で特に参考になった内容

講演内容について特に参考になった内容としては、以下のような回答があった。

主な回答内容（抜粋）
・ 委託だけではなく、補助事業からの転換に利用できること、地域の愛着を向上できる要素が多いことが参考になった。 ・ これまでも公民連携の取り組み等を行ってきたところであるが、効果につながるのかが不明であり、そもそもで民間事業者にどのようなノウハウがあるか知らない状況であったが、スキームを整理することで、実は解決につながるのではないかという期待が持てた。 ・ 国における支援（サポート）体制が整いつつあることが分かったので良かった。 ・ SIB と言えば、ヘルスケア 3 分野というイメージが強かったが、東近江市の事例のように地域コミュニティの課題解決でも活用されていることを知り、業務に活かしたいと思いました。 ・ 事業構築の実務から PFS/SIB 事業の本質的な意味合いまで、抽象・具体のお話が聞けて、大変参考になりました。 ・ SIB は、PFS のうち民間資金を活用したものという、PFS と SIB の違いがわかった。福岡市や東近江市の事例から、PFS を利用する目的の違い、SIB の具体的な活用法がわかった。 ・ PFS については、民間の創意工夫や費用対効果向上を見込めると理解した。今後は、職場で導入できないか、さらに調べていきたいと思う。 ・ SIB については、基礎自治体の地域づくりにも有効に働くことがわかった。 ・ PFS の導入でコスト削減を図れると思っていたが必ずしもそうではない事が分かった。諦めたり、悩んだりする前に、内閣府等への相談も検討したいと思う。

⑥ 講演でもっと知りたかった・聞きたかった内容

講演でもっと知りたかった・聞きたかった内容としては、以下のような回答があった。

主な回答内容（抜粋）
・ 効果指標の設定に関する考え方、議会での答弁内容（反対意見の有無等）。 ・ 実際に PFS/SIB に関わった職員の体験談。 ・ 効果が出なかった事業の取扱いについて。 ・ 中間支援組織や第三者評価機関を活用する場合、コストがかかると思うが、それらについて、財政当局や議会を、どうやって納得させたのか、知りたいと思いました。 ・ SIB の手法で資金調達を行う場合、最終的に委託者が支払う報酬が資金提供者に渡ると理解したが、調達をせねばならない理由が知りたかった。 ・ 案件設定のためには、現状把握と課題分析が重要と思いますが、どのような情報をどのように分析した結果、どのような案件設定を行ったという事例形成の流れと分析ツール等があったらご教示してもらいたい。 ・ 中間支援組織や第三者評価機関と契約をした場合、トータルコストはかなり上がると思った。トータルコストを上げずに成果を上げるやり方を知りたい。

⑦ 今後の PFS/SIB の導入可能性

今後の PFS/SIB の各自治体への導入可能性をみると、「将来的な導入に向けて、情報収集を行いたいと思う」が 60.9%（14 件）で最も割合が大きい。

図表 42 今後の PFS/SIB の導入可能性（N=23・SA）

選択肢	n	%
①すでに導入している	1	4.3%
②導入に向けて、具体的な検討を開始したいと思う	3	13.0%
③将来的な導入に向けて、情報収集を行いたいと思う	14	60.9%
④導入に向けた検討や情報収集を行いたいとは思わない	0	0.0%
⑤その他	5	21.7%
合計	23	-

⑧ 今後 PFS/SIB が導入できそうな事業

今後 PFS/SIB が導入できそうな事業としては、以下のような回答があった。

主な回答内容（抜粋）
・ コミュニティジョブ、森の管理 ・ 公共施設再編、公園活用 ・ 防犯面での活用 ・ コミュニティビジネス支援分野 ・ 就労・自立支援（生保受給者・母子家庭等）、ごみの削減、医療費削減 ・ 社会的受容性の変化を目的としたまちづくり事業 ・ 地域で活動する NPO 等の団体の活動活性化の事業 ・ 介護予防事業、喫煙マナーアップ事業 ・ 健康増進に関わる事業、施設管理業務契約

第6章

提言

第6章 提言

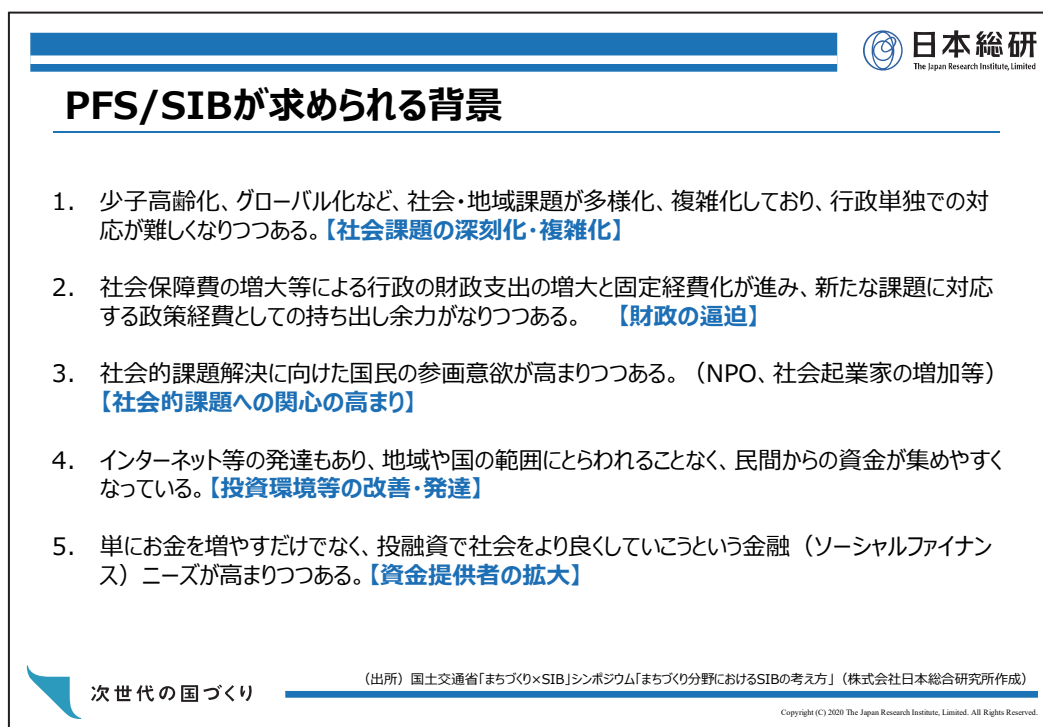
1. PFS/SIB が求められる背景（「第1章 調査研究の目的、概要」より再掲）

少子高齢化、グローバル化など、社会・地域課題が多様化、複雑化しており、行政単独で効率的、効果的な対応を行うことが難しくなりつつある。加えて、社会保障費の増大等による行政の財政支出の増大と固定経費化が進み、新たな課題に対応する政策経費としての持ち出し余力が無くなりつつあるなど、財政の逼迫も課題として顕在化している。

一方、NPO、社会起業家の増加等、社会的課題解決に向けた国民の参画意欲が高まりつつあるとともに、インターネット等の発達もあり、地域や国の範囲にとらわれることなく、民間資金を集めるための投資環境等の改善・発達も近年急速に進んでいる。また、金融機関等においても単にお金を増やすだけでなく、投融資で社会をより良くしていこうという金融（ソーシャルファイナンス）ニーズが高まりつつある。

逼迫する財政の中で多様化、複雑化する社会・地域課題をいかに効率的・効果的に解決するかの検討は急務であり、新しい官民連携のあり方として、成果連動型民間委託契約方式（PFS）やソーシャルインパクトボンド（SIB）を採用した取組が注目されている。

図表 43 PFS/SIB が求められる背景



出所：国土交通省「まちづくり×SIB」シンポジウム「まちづくり分野におけるSIBの考え方」
（株式会社日本総合研究所作成）

2. PFS/SIB 導入の効果及び有用性

(1) PFS/SIB の活用が特に有効と考えられる場面や事業

「第2章 2. 地方公共団体における PFS/SIB 導入の意義・目的」に記載のとおり、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インセンティブを与え、結果的に、限られた財源をより効果的に活用することが期待されるスキームであり、行政コストの削減にも寄与する可能性がある。

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 が将来的な財政コストの削減額を考慮して成果指標等を設計するケースが多いことから、「PFS/SIB を実施すると必ず行政コスト（事業費）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。

PFS/SIB は、本調査で実施したヒアリング調査等の結果を踏まえると、以下のような場面や事業への活用が特に有効であると考えられる。

【PFS/SIB の活用が特に有効と考えられる場面や事業】

- ①「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」への活用
- ②「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」への活用
- ③「既存事業の効果検証」への活用
- ④「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」への活用
- ⑤「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」への活用
- ⑥「民間事業者のノウハウの行政への移転」への活用

以下、それぞれについて詳述する。

① 「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」への活用

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、支払条件によっては、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が働く。実際に、今回調査対象とした先進自治体は、いずれも事業の費用対効果（コストパフォーマンス）の向上を目指すという点において共通認識を有していた。また、ある自治体の担当者は成果連動型の仕組みを用いたことで「事業者の本気を見ることができた」、「（従来の委託事業と比較して）事業者の目の色が変わった」との発言をしていた。

有識者ヒアリングにおいても「PFS/SIB は事業成果の最大化、事業の費用対効果の向上のためのスキームである」との趣旨のコメントがあるなど、事業の費用対効果の向上（成果の最大化）は PFS/SIB の最大の有効性であると考えられる。

② 「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」への活用

社会情勢等が変化し、市民ニーズや社会課題が多様化・複雑化する中で、変化に対応して機動的に新たな行政サービスを展開する必要性が高まっている。一方、行政にとっては、実績がなく、効果が出るかどうか確証がない新たな行政サービスを公費を投入して実施するという判断を行うことは容易ではない。

PFS/SIB は、「成果報酬払い」を前提としており、設定した成果指標に到達できなかった場合にはその分の支払いを行政が行う必要がない。したがって、新しい行政サービスを実施する際に、従来型の事業において行政が負担していたリスクを民間事業者や資金提供者に移転することができる「リスク移転のための仕組み」として PFS/SIB を捉えることもできる。

実際に先進事例調査においても、「PFS/SIB 事業で、仮に当初想定した成果が達成できなかったとしても、その方法やサービスでは成果が出ないということが分かること自体が行政としては価値である。」との趣旨の発言があるなど、新たな行政サービスの試験的導入や効果検証に PFS/SIB を活用している事例も見られた。

民間事業者や資金提供者がリスクを負担し、期間を定めて新たな行政サービスを実施し、成果が出た場合には行政が公金を投入し本格展開する、成果が出なかった場合には別のサービスを検討するなど、PFS/SIB の仕組みを活用することにより、行政側は最小限のリスクで新たな行政サービスへの公金投入の可否を検討することが可能になる。

③ 「既存事業の効果検証」への活用

福岡市へのヒアリングにて、従来の委託事業ではどのような効果がどれくらいあったのかを確かめる方法がなかったが、PFS/SIB 事業においては、成果指標の設定、評価の実施というプロセスを経ることにより、事業の効果が明確に測定できるとの示唆を得た。

通常の委託事業では、報告書の提出等の形式的な確認は実施されているものの、客観的な指標やデータを用いて事業効果の評価を実施している自治体は限定的であると考えられる。そのため、本当に効果が出ているか行政側にも確証がないまま、前例踏襲により、漫然と継続されている事業も多いと推察される。前述のとおり、PFS/SIB 事業においては、成果指標の設定、評価の実施というプロセスを経ることが仕組みとして求められており、事業によりどのような効果がどれくらい生じているかを確認することが可能となる。そのため、PFS/SIB を既存事業の効果検証に活用することも有効である。

効果検証の実施により、本当に効果が出ている事業を選択し、資源を集中させることにより、効率的かつ効果的な事業の実施につなげることができると考えられる。

④ 「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」への活用

堺市の『介護予防「あ・し・た」プロジェクト』では、従来の介護予防事業で顕在化していた社会資源不足、マンネリ化、参加者の偏り等の課題を民間企業ならではの強みを活用して解決することを目指している。他自治体においても、介護予防事業以外も含めて、何年間も同じコンテンツを提供している、いつも参加者の顔ぶれが同じなど、内容のマンネリ化や参加者の固定化が課題となっている事業は少なくないと考えられる。

従来型の委託事業ではコンテンツの内容を行政が主体となって決定することが一般的だが、PFS/SIBでは、行政は成果目標のみ設定し、目標を達成するための具体的な方法や提供するコンテンツの内容は民間企業に任せることになる。そのため、民間企業は従来の委託事業と比較して、より創意工夫して事業に取り組むことが可能となり、民間企業ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性を活用することができる。堺市の『介護予防「あ・し・た」プロジェクト』で実施している通いの場の参加者層は従来の事業と大きく異なっているといった成果も出ており、PFS/SIBの仕組みを活用することにより、内容のマンネリ化の改善や新たな参加者の獲得等を図ることができると考えられる。

⑤「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」への活用

東近江市の「東近江市版 SIB 事業」では、SIB の仕組みを用いて、地域の住民や企業から資金を集めている。その結果、住民や地域の関心が高まりを見せており、SIB 事業が地域課題を自分たちの問題として考える契機となっている。

このように、資金の集め方などの工夫により、当事者意識をもって住民や企業が地域の課題を解決し地域をより良くしたいという機運が生まれることが期待される。従来型の事業では、どうしても行政、受託事業者、事業対象者のみで関係が閉じてしまうことが多いが、SIB は地域住民や資金提供者等をはじめとして、さまざまなステークホルダーが関与できる仕組みであり、さまざまな層の住民等を巻き込みたい事業への活用は有効であると考えられる。

⑥「民間事業者のノウハウの行政への移転」への活用

行政に民間事業者のノウハウを移転することにも PFS/SIB は寄与すると考えられる。前述のとおり、PFS/SIB を活用した事業では、民間事業者は従来の委託事業と比較して、より創意工夫して事業に取り組むことが可能となり、民間事業者ならではの多様なアイデア、ノウハウ、コンテンツの新規性を活用することができる。行政は民間事業者との協働により、このような民間事業者ならではのノウハウ等を学ぶことが期待される。実際に、先進事例調査において、PFS/SIB を活用した事業を通じて、民間企業のマーケティングスキルやイベントの運営スキル等を行政職員が学ぶことができたとの趣旨の発言もあった。

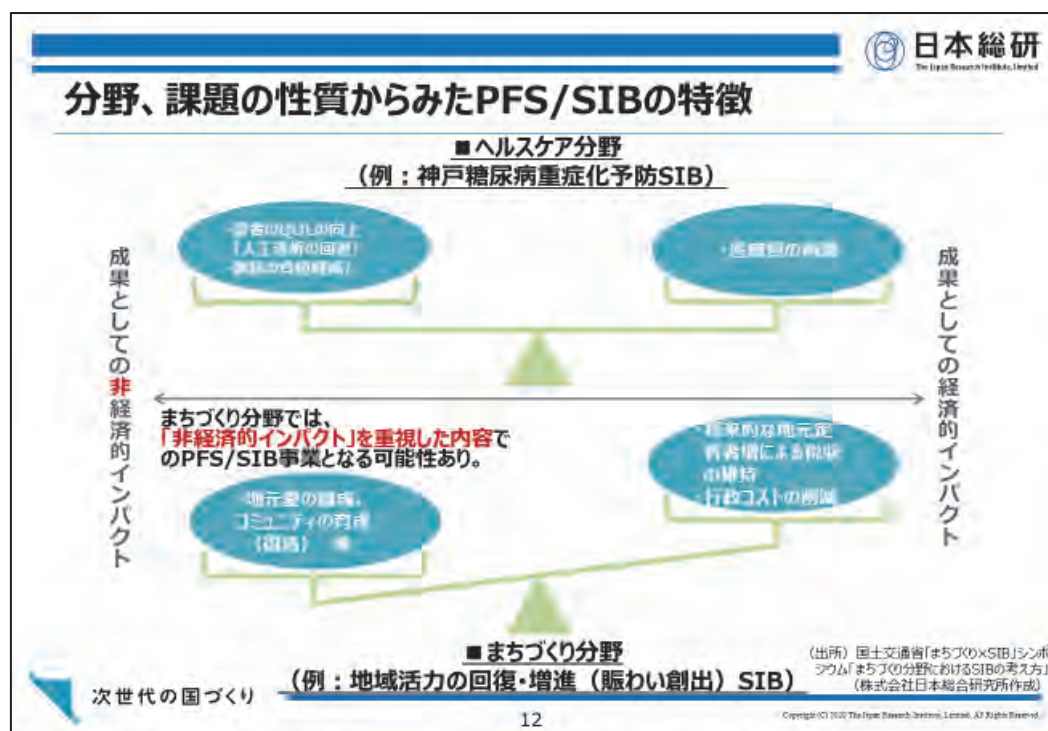
民間事業者のノウハウ等を行政が学ぶことは、これらの活用による行政サービスの充実はもちろんのこと、「ここまでは行政で対応すべきである」といった行政が担うべき領域や、「この業務は民間にお願いできる」といった官民の役割分担等の再整理にもつながり、PFS/SIB 以外の官民連携の方向性の検討にも寄与すると考えられる。

(2) まちづくり分野における PFS/SIB の有用性

今回の調査を通じて、PFS/SIB 導入により期待される効果には事業テーマごとに一定の差異があることが示唆された。例えば、ヘルスケア分野の SIB 事業を実施している神戸市（神戸糖尿病重症化予防 SIB）では、患者の QOL の向上や家族の負担軽減という非経済的インパクトと同様に、医療費の削減効果という経済的インパクトも重視している。一方、まちづくり分野の SIB 事業を実施している東近江市（東近江市版 SIB 事業）では、行政コストの削減等の経済的インパクトではなく、地元愛の醸成やコミュニティの育成（復活）等の非経済的なインパクトをより重視している。

PFS/SIB の効果としては、経済的なインパクトが重視されがちであるが、特にまちづくり分野においては、副次的な効果を含めて非経済的なインパクトを意識した検討を行うことが望ましいと考えられる。

図表 44 分野、課題の性質からみた PFS/SIB の特徴



出所：国土交通省「まちづくり×SIB」シンポジウム「まちづくり分野における SIB の考え方」
(株式会社日本総合研究所作成)

まちづくり分野における PFS/SIB の導入効果の例を以下に示す。

【まちづくり分野における PFS/SIB 導入効果の例】

- ・ 民間のノウハウを生かした多彩なサービス、アイデアの導入による地域課題の克服
 - 行政として解決手法が不明もしくは手が付けにくい地域課題に対し、民間資金、民間ノウハウを活用して解決に向けたチャレンジができる。
- ・ まちづくり分野に関する課題解決に向けた取組への住民、企業の主体的参加（地元愛の醸成やコミュニティの育成）
 - 資金の集め方などの工夫により、当事者意識をもって住民や企業が地域の課題を解決し地域をより良くしたいという機運が生まれる。
- ・ 既存まちづくり補助金のより効果的な活用（費用対効果の拡大）
- ・ 効果の発現が不十分なまちづくり事業への公金投入の回避
 - 事業実施にあたっての民間の裁量が大きい点、支払基準の設定、資金提供者からのモニタリング等により、質の高い事業に対して適正な公金が投入できる。
- ・ 民間資金の活用、成果報酬型への移行による行政職員の意識、行財政の改革
 - 行政として、実績や成果に基づく明確な基準の設定、評価を実施した上での支払いとなるため、職員を含めた全庁的の成果志向の向上、意識改革につながる。
- ・ 産業創出、雇用の拡大等、地域の活性化への寄与
 - 社会的意義の高い事業であっても、信用力が低く、融資等が得にくかった事業者が、地域で持続的な事業が展開できるチャンスが生まれる。

3. 民間事業者との連携のポイント

民間事業者のノウハウを事業に活用してみたいとの意欲はあるものの、自治体や部局によっては民間事業者との連携経験やネットワークが乏しく、どのように民間事業者に提案してもらうのか、円滑に連携するにはどのようなところに留意すべきか、といった点に課題認識を有しているケースも少なくないと考えられる。

そこで、ここでは事例分析の成果や福岡県大牟田市の SIB 事業³⁰のサービス提供事業者である株式会社くまもと健康支援研究所に対して実施したヒアリング内容を基に、PFS/SIB を導入するにあたっての民間事業者との連携のポイントを整理する。

【民間事業者との連携のポイント】

- ① 民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢を持つ
- ② 案件組成の早期から民間事業者から意見聴取する（サウンディング型市場調査の活用）
- ③ 民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を行政が示す

以下、それぞれについて詳述する。

① 民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢を持つ

PFS/SIB においては、原則として、行政は達成したい成果目標を明確にした上で、その目標の達成方法を事業者自由に企画提案してもらうことになる。そのため、従来の委託事業（詳細な仕様を示し、仕様どおりに事業が実施されているか定期的にモニタリングを行う事業）とは異なる関わり方が行政には求められる。現在は黎明期にあり、PFS/SIB の仕組みを導入した事業は新規性が高いため、行政内外からの注目度が高くなり、担当部局が成果を必ず達成しなければならないと気負いすぎる可能性も想定される。

民間事業者に対する一定の関与は当然必要であるが、民間事業者はそれぞれ創意工夫して成果目標を達成すべく最善を尽くすため、行政側には民間事業者を信頼して任せるといふ姿勢が求められる。

② 案件組成の早期から民間事業者との関わりを持つ（サウンディング型市場調査の活用）

PFS/SIB の実施にあたっては、民間事業者が提案しやすい公募条件の設定を行うことが重要となる。公募までのプロセスを行政内部だけで完結させた場合、市場と乖離した公募条件を設定してしまい、民間事業者の参加意欲の低下につながる可能性がある。したがって、案件組成の早期から民間事業者から意見を徴取し、事業者の意向や市場性を踏まえた公募条件の設定を行うことが望ましい。

民間事業者からの意見聴取にあたっては、「サウンディング型市場調査（以下、「サウンディング」という。）」を実施することが有効である。サウンディングは、事業発案段階や事業化段階において、事業内容や事業スキーム等に関して、直接の対話により民間事業者の意見や新たな提案の把握等を行うことで、対象事業の検討を進展させるための情報収集を目的とした手法である。また、対象事業の検討の

³⁰ 要支援・要介護者自立支援・重度化防止業務

段階で広く対外的に情報提供することにより、当該事業への民間事業者の参入意欲の向上を期待するものである。

従来、PPP/PFI³¹事業において活用されてきた手法であるが、民間事業者を案件組成段階から巻き込む手法として、公平性、透明性を確保しつつ PFS/SIB 事業の検討においても活用を検討すべきであると考えられる。サウンディングについては、PPP/PFI 事業の促進の一環として国土交通省が中心となり、事例集や運用ガイドが整備されている。いずれも国土交通省のウェブサイトで公開³²しているので、参考とされたい。

＜参考＞

- PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案 事例集

地方公共団体等の職員が、PPP/PFI 事業を促進するための官民間の対話・提案に取り組むにあたり参考とできるよう、公共施設の整備（ハード事業）や一般行政サービス（ソフト事業）について官民間の対話・提案に係る先進的な事例を整理したもの。

- PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関する運用ガイド

地方公共団体等における PPP 導入の推進のため、初めて取り組む地方公共団体をはじめ PPP 事業の質の向上を目指す地方公共団体の職員向けのガイドとして、PPP 事業における官民対話・事業者選定プロセスに関して、これまで先進的に取り組んできた地方公共団体の工夫を整理したもの。内閣府、総務省、国土交通省の連名で作成。

③ 民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を行政が示す

近年、PFS/SIB に注目している民間事業者は増加している。PFS/SIB の活用を検討している民間事業者は必ずしも、従来の委託事業等で行政との関わりが豊富であった企業だけではない。そのため、具体的なアイデアや行政との連携への意欲はあるものの、行政にどのように提案してよいかわからないという課題を抱えている民間事業者も多い。

行政がどのような課題を有しているのか、どのような情報や提案を求めているかを民間事業者が把握することは、行政が主体的に動かない限り、難しいと考えられる。そのため、まず行政には、受け身の姿勢から転換し、上述のサウンディング型市場調査を活用するなどして、積極的に民間事業者に対して情報や提案を求めていく姿勢を示していくことが期待される。

³¹ PPP（Public Private Partnership）は、公共施設の整備等において、民間の創意工夫を活用する官民の連携によって、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るものであり、官民連携全般を指す。PFI（Private Finance Initiative）は、公共施設等の設計、建設、維持管理及び運営に、民間の資金、経営力及び技術力を活用し、効率的かつ効果的な公共サービスの提供を行うものであり、PPP の一類型である。

³² http://www.mlit.go.jp/sogoseisaku/kanminrenkei/sosei_kanminrenkei_fr1_000006.html

4. PFS/SIB 導入にあたっての課題及びその対応策

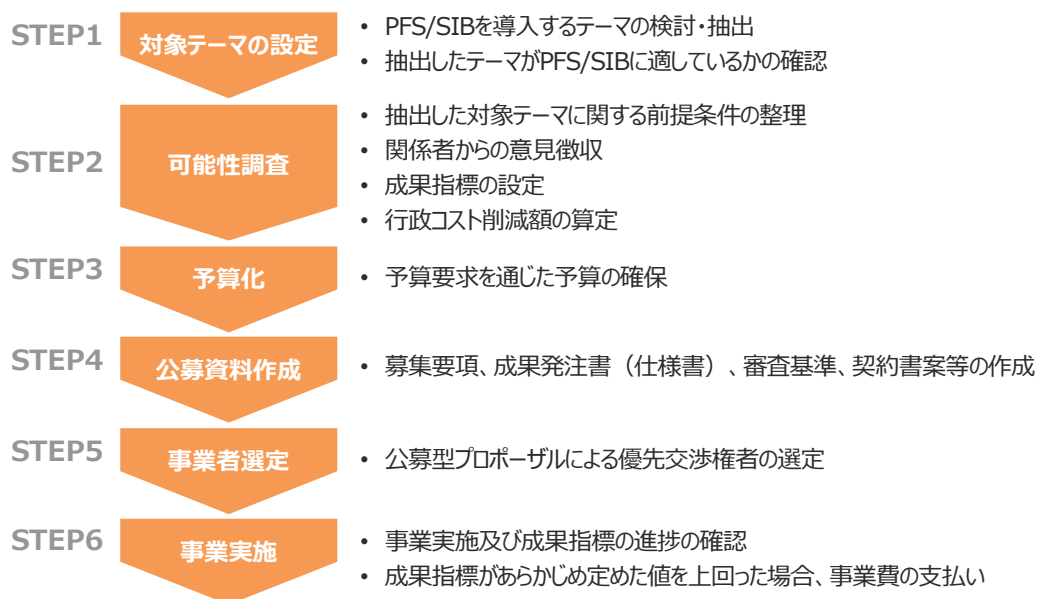
ここでは、事例分析の成果や内閣府成果連動型事業推進室参事官・石田直美氏及び案件組成に多数実績のあるケイスリー株式会社代表取締役社長 CEO・幸地正樹氏に対して実施したヒアリング内容³³を基に、地方公共団体が PFS/SIB を導入するにあたって想定される課題及びその対応策を整理する。

PFS/SIB 導入の黎明期であることから、第 2 章で説明したすべてのフェーズが課題となり得るものの、自治体アンケートのまとめや有識者の見解を踏まえると、以下の 3 点が特に大きな課題と想定される。

- 1) テーマ選定（図表 45 における STEP1）
- 2) 予算化に向けた財政担当課との調整（同 STEP3）
- 3) 成果指標・支払条件の設定（同 STEP4）

以下でそれぞれの課題を詳述する。

図表 45 PFS/SIB の事業化までの一般的なフロー（再掲）



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

1) テーマ選定

事業の実施に先立ち、まずは、「解決すべき本質的な課題」及び「事業の対象者」を特定する必要がある。これらが特定できない状態では、事業実施の目的や事業の全貌が見えてこないため、事業実施に進むことが難しいとされる。

テーマ選定においては、2 パターンの難しさがあると考えられる。1 つは、課題解決手法としての PFS/SIB に着目したものの、課題が具体化しないパターンである。地方公共団体において、課題解決に

³³ 内閣府・石田氏には 2020 年 6 月 30 日に、ケイスリー・幸地氏には 2020 年 7 月 6 日にヒアリングを実施した。

よりもたらされる成果（アウトカム）から逆算して事業の組み立てを行うことは、事業実施の結果（アウトプット）を得るための事業を検討するプロセスとは異なり、馴染みのないものであると推察される。もう1つは、民間事業者による提案から検討に着手したものの、事業者からの提案内容に発想が縛られてしまい、そもそも行政として解決しなかった課題が何であったかが不鮮明になってしまうパターンである。

このような状況に陥る背景として、地方公共団体の達成したい目的や課題認識が抽象的であり、担当者であっても、その団体にとっての本質的な課題を特定できていないことが多い点が挙げられる。それゆえに、達成したい目的や解決したい課題と民間事業者から提案される具体的な事業内容（介入内容）が適切につながっていない状態が生じていると推察される。

このような事態に陥らないようにするためには、事業の検討の初期段階において、「誰にとってのどのような課題を解決したいのか」、「どのような事業テーマが PFS/SIB に合致するか」を十分に検討する必要があるといえる。

2) 予算化に向けた財政担当課との調整

担当課において事業の方針や実施内容を検討した後の山場ともいえる課題が、予算化に向けた財政担当課との調整である。

予算化の難しさは大きく分けて2つあると考えられる。1つは、複数年にまたがる予算要求が難しいことである。多くの事業では単年度での成果測定が難しく、2年目や3年目に成果を測定する必要が生じる。このような場合には、債務負担行為等の形で複数年の予算をまとめて要求することとなる。また、単年度ごとに予算を取ることにについては、担当者の異動等の環境変化のリスクがあることを踏まえると、事業の継続性の観点から望ましくない。一方で、財政担当課としては、単年度予算の原則から、基本的には単年度ごとに予算をつけるというスタンスであることに加え、地方公共団体においては建設事業やシステム導入に関する債務負担行為については経験があるが、それ以外の事業ではほとんど経験がないことから、説明のハードルが高くなると考えられる。

もう1つの難しさとして、PFS/SIBの事業実施の際は、事業に関する客観的な評価を求められることから、必要に応じて、評価に関するコストや、中間支援組織や資金調達仲介等のコストが追加されることになる。財政状況の厳しい地方公共団体が多い中、新規事業であればなおさらだが、追加コストの増額要求を行う必然性・妥当性や中・長期的に見た場合のコスト比較の視点、より効果を出すための取組に必要な経費である点などを財政担当課に説明し、納得を得ることは大きなハードルになると考えられる。

予算化に向けたハードルを乗り越えるためには、事業の検討段階から企画・財政担当課の職員にも参画してもらうことが重要である。事業の背景を十分に理解することに加え、成果指標等に関する共通理解を形成していくことで、予算化のハードルは解消されていくものと考えられる。

また、財政担当課との調整において、費用負担を軽減できる補助金・交付金の活用をぜひ検討すべきである。上記のとおり、PFS/SIB事業はその性質上、債務負担行為となることが一般的であるが、債務負担行為となる場合であっても、各種補助金・交付金を活用することは可能である。たとえば、第4章で紹介した豊中市の禁煙支援事業については、2019年度から2021年度までの債務負担行為とし、

補助金の活用を検討しているケースである。事業が開始されるのは2019年度であるが、実際に成果が現れて支払を行うのは2020年度以降となる計画であるため、2020年度に当該年度分の補助金交付申請を行った実績がある。また、2020年度の保険者努力支援交付金においては、特定検診などの分野を含め予防・健康づくり支援に関するPFS/SIB事業を実施する場合の成果連動部分を補助対象とする等、制度面でのバックアップも進んでいる。このように、PFS/SIB事業を実施する際には、活用可能な補助金・交付金を視野に入れながら検討を進めることも重要である。まずは、第2章で紹介した補助金・交付金を参考に、活用可能性のあるものをリストアップしていただき、具体的な申請のタイミングや方法等については記載の所管省庁・部署に相談することも一法である。

3) **成果指標・支払条件の設定**

前述の財政担当課との調整とも関連する課題として、成果指標・支払条件の設定が挙げられる。

支払額に紐づける成果指標のベースライン（基準値）及びその評価手法の設定が多くのケースで課題となる。一般的な評価手法は、過去のある年度の実績をベースラインとして、実施年度との比較を行うものである。しかし、この評価手法は、事業実施による介入以外の外部要因を除外できず、変化をもたらした要因を必ずしも特定できないため、あまり精度が高くないといえる。

また、目標の上限値や目標の難易度、それらを踏まえた妥当な支払額を設定することも容易ではない。過去に同様の指標に関するデータが継続的に取得できている場合には検討が円滑に進むが、過去に行われた先進事例からはそのようなベースラインとなるデータが不足している場合が大半と推察される。つまり、適切な成果指標と適切な支払金額を結びつけることに関して、ほとんどの場合は一から検討することが求められる状況となっている。

この課題については、正式な事業化に先立ち、期間や規模を小さくしたパイロット事業を行い、参考となるデータを試行的に収集することである程度は解決できる。ヘルスケア領域の中でも特に医療分野については、パイロット事業の実施に加えて、レセプトデータ等の活用により事業効果を試算することも考えられる。一方、先進事例の中にはパイロット事業は実施せずに、有識者からの助言や学术论文等を基にして成果指標を作成しているものもあり、事業テーマ、マンパワーや予算の状況等を考慮し、最適な方法を検討することが望ましい。

事業効果を試算することで、支払額についてのより具体的な検討ができるようになり、成果指標及びその成果指標に応じた支払条件についても妥当なものを検討しやすくなる。

5. 公募資料等の作成のポイント

自治体アンケートにおける「PFS/SIB を導入する際に必要な支援」として、PFS/SIB 事業の実施時に使用する「契約書や公募資料のフォーマット」の回答割合が大きい傾向が見られたことを踏まえ、ここでは公募資料等に一般的に掲載する必要があると考えられる項目について整理する。

第2章「4. PFS/SIB 事業化までの基本的なプロセス・フロー」のSTEP4で触れた、事業化において必要となる各種公募資料については以下のとおりである。

- ① 公募型プロポーザル募集要項
- ② 成果発注書（従来型委託事業では仕様書にあたるもの）
- ③ 審査基準
- ④ 契約書

下記で示す項目のうち、「成果発注書」の事業目的（アウトカム）、対象者、目指す成果、支払条件、「審査基準」の業務遂行能力以外の項目については、基本的に従来型委託事業で使用されているものと同様に記載することで足りる。また、様式例で提示する各項目の要否については、事業内容等によっても異なるため、あくまで例示である点に留意されたい。

①公募型プロポーザル募集要項

従来型委託事業で公募型プロポーザルを実施する際に使用されているものと同様に作成する。

公募型プロポーザル募集要項 様式例

1 事業名称

〇〇業務委託

2 事業目的・趣旨

（事業目的を記載したうえで、公募型プロポーザルにより民間事業者を選定する旨を記載）

3 事業実施期間

契約締結の日から令和〇年〇月〇日まで

4 業務委託料

〇〇, 〇〇〇, 〇〇〇円（消費税及び地方消費税を含む）を上限とする。

5 委託業務内容

（委託業務内容を記載。「〇〇業務委託仕様書（別紙）参照」としてもよい。）

6 スケジュール

（公募開始から審査、契約締結までのスケジュールを記載）

7 参加資格

（参加に必要な要件を記載）

8 説明会

（説明会の日時・場所や位置づけ（参加必須あるいは任意）等を記載）

9 質疑

（質疑方法を記載）

10 参加申込

（参加に必要な提出書類や提出法等を記載）

11 提案書等

（提出期限・提出方法や各種書式の作成要領等を記載）

12 選考

（プレゼンテーションの方法や実施日時・場所等を記載）

13 失格要件

（失格要件を記載）

14 契約

（契約締結までの方法や契約の方法等を記載）

15 問合せ先

〇〇市〇〇課…

②成果発注書（従来型委託事業では仕様書にあたるもの）

前述のとおり、PFS/SIBにおいては成果の達成方法を事業者に委ねられることが一つの特徴でもあるため、「成果のみ発注」もしくは「成果に加えて業務内容も一定程度定めて発注」のいずれかの方針を踏まえ、作成する。

項目	記載内容・留意事項
事業目的（アウトカム）	事業を通じて達成したい成果（アウトカム）について記載する。
対象者	事業を通じて介入等を行う対象者の条件について、年齢や性別等を記載する。
目指す成果	上記「事業目的」で記載した内容と同様になる。
業務内容	基本的考え方や必須業務（例：計画書、報告書の作成等）があれば記載する。
支払条件	成果指標及び評価方法、支払基準及び支払額を記載する。支払条件は、成果発注書の本文ではなく、「特記事項」の中に記載することが多い。
上記項目以外	従来型委託事業と同様に記載する。

成果発注書 様式例

1 事業名称 ○○業務委託 2 履行場所 ○○県○○市… 3 履行期間 契約締結の日から令和○年○月○日まで 4 事業目的（アウトカム） （事業を通じて達成したい成果（アウトカム）を記載） 5 目指す成果 （上記「事業目的」で記載した内容と同様になる。） 6 業務内容 （基本的考え方や必須業務があれば記載） 7 再委託に関する事項 （再委託に関する制限や条件等を記載）
--

成果発注書（特記事項） 記載例

支払基準及び支払額

成果指標の達成状況に応じて、下記のとおり支払うものとする。

ア 成果指標に基づく支払基準及び支払額

達成率	25%未満	25%以上 50%未満	50%以上 75%未満	70%以上 100%未満	100% (上限値)
支払金額	0 円	○円	○円	○円	○円

イ 固定支払額

年度	2021 年度	2022 年度	2023 年度	合計
支払金額	○円	○円	○円	○円

③審査基準

募集要項の公表と合わせて、具体的な選定方法や審査基準等についても合わせて公表する。

項目	記載内容・留意事項
審査基準	概ね以下の項目で構成される配点表を作成した上で、各事業者からの提案内容に対して、審査委員等による採点を行う。 ・ 事業に対する理解 ・ 業務遂行能力 PFS/SIB 事業においては、各事業者における実績や成果を上げるエビデンス等をアピールしてもらうことが想定される。また、仮に進捗状況が芳しくなく、成果目標の達成が難しくなった場合に想定している対応等についても説明してもらうことが考えられる。 ・ 業務実施体制 ・ 企画提案内容
上記項目以外	従来型委託事業と同様に記載する。

審査基準 様式例

- 1 審査基準の位置づけ
(本書面の趣旨・位置づけ等を記載)
- 2 審査方法
(採点方法や順位付けの方式等を記載)
- 3 審査体制
(審査委員会の設置有無や審査委員等を記載)
- 4 審査の流れ
(書面審査、1次審査、2次審査等の流れ等を記載)
- 5 審査内容
(各審査段階で実施する審査内容を記載)
- 6 審査基準
(評価対象となる項目や配点の比率等を記載)
- 7 優先交渉権者の決定及び公表
(優先交渉権者の決定及び公表までの流れやスケジュール等を記載)

④ 契約書

プロポーザル審査の結果、優先交渉権者となった事業者と契約内容を協議し、契約を締結する。契約書については、各自治体において従来型委託事業で用いる標準契約書を適宜加工して使用すればよい。

なお、理想的には PFS/SIB 用の契約書案を作成することが望ましいが、PFS/SIB 事業の固有の要素である支払条件（成果が出なかった場合の対応を含む）等については、成果発注書の特記事項として記載するケースが多い。

6. おわりに

前述のとおり、PFS/SIB は「事業の費用対効果の向上（成果の最大化）」、「新しい行政サービス（新規事業）の試験的導入」、「既存事業の効果検証」、「内容のマンネリ化や参加者の固定化が進んでいる事業」、「さまざまなステークホルダーを巻き込みたい事業」、「民間事業者のノウハウの行政への移転」等への活用が有効な仕組みであり、多様化、複雑化する社会・地域課題を逼迫する財政の中で効率的・効果的に解決することに大きく寄与すると考えられる。

一方、PFS/SIB の導入について、新しい官民連携のあり方として注目をしつつも、「なんとなく難しそう」、「自分たちの自治体ではどうせ無理だろう」と諦めている自治体及び職員も少なくないと考えられる。

一見すると複雑な印象を抱くが、第2章や第4章で整理しているとおり、基本的なプロセス・フローや先進事例の整備が進んでおり、既存の知見を活用することで、導入のハードルは非常に低くなると考えられる。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おり、PFS に取り組む自治体に対する内閣府をはじめとした関係省庁からの支援も充実しつつある。

このように、PFS/SIB の導入のための環境整備は急速に進んでおり、どの自治体にとっても PFS/SIB の導入は選択肢の一つとして考えることが可能であるといえる。本報告書をはじめとして、既存の知見を活用して、各自治体が積極的に取組を推進することが期待される。

【資料編】

1. 自治体における成果連動型契約（PFS/SIB）に関する講演会 講演録
2. PFS/SIB に関する自治体アンケート
市町村向け調査票

1. 自治体における成果連動型契約（PFS/SIB）に関する講演会 講演録

講演者：内閣府成果連動型事業推進室 石田直美 参事官

講演テーマ：最近の制度・政策の動向や導入のポイント

日時・場所：2020年11月10日（火）15：00～16：00 東京自治会館 4階 講堂

● ご挨拶

ご紹介いただきました内閣府成果連動型事業推進室の石田と申します。本日はこのような機会をいただき誠にありがとうございます。新型コロナウイルスの影響で基礎自治体の皆様は忙しく過ごされていることと思います。PFSに着目していた自治体様の中でも検討を中断してしまったところが多いと思っております。一方で、これからさまざまなことが複雑化してくる時代で官民連携に可能性を感じ、検討を再開している自治体も多いと聞いております。

国としましては、PFS事業を導入しやすい環境の整備を進めております。さまざまな自治体の方にPFSを知っていただいて、まずは取り掛かってみていただきたいと思っておりますので、本日はお時間をお借りして、国の取組と入門的なPFS事業の進め方について、少しでもイメージを持っていただければと思います。

● PFSの概要

まずはPFSの概要についてです。政府では関係府省庁連絡会議を立ち上げ、2020年3月にPFSに関するアクションプランをまとめています。そのアクションプランの中では、2016年頃7年頃から各省・各自治体で取り組んできたPFS/SIB事業を鑑み、PFSの定義を一度整理しています。ちなみに、PFS事業の定義の中で、「民間事業者に委託『等』を行う」という文言が入っていますが、PFS事業は必ずしも民間事業への委託のみならず補助も包含した概念として整理しています。これは東近江市の事例のように、委託ではなくコミュニティビジネスを補助するという事業もPFS/SIB事業に含まれると理解しているからです。必ずしも行政の仕事を委託するだけではなく、民間事業者が主体的に行っていく事業の社会的な価値に対して自治体や国が補助を行うことにおいても、成果連動型の方法を取っている取り組みがなされていることを受けて、補助を含めた形でPFSを定義しています。

PFSのイメージは2ページに記載のスキームのとおりではありますが、ここで改めて強調したいのが、PFSにおける「成果」というのは初期的な成果ではなく、より本質的な成果を指すことです。例えば、糖尿病の重症化予防事業では腎機能低下抑制率、健康増進事業では運動習慣の改善度、また再犯防止事業では刑務所出所後の就労者数を成果として設定することが考えられます。

今までの行政の委託事業では、仕様書通りに業務を実施していただければ支払いを行う形になっていると思います。そうした委託事業を成果連動型にする際に、例えば今日のような講演会では講演後の満足度などをアンケート調査してその結果を委託費と連動させる、

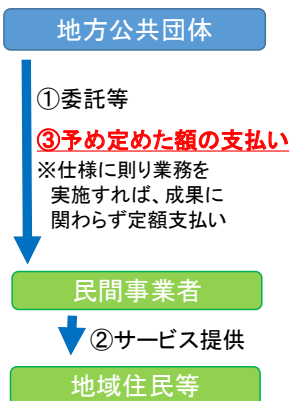
もしくは参加者数を委託費と連動させることが考えられます。そのようなケースも広義には成果連動型であると言えますが、特に内閣府として推進していきたいと思っているのは、そのような初期的な成果ではなく、本質的なインパクトを持つ成果を設定することです。例えば、将来病気が重病にならない、要介護者にならないといった行政として生み出したいアウトカムに直結するような成果指標を設定することを進めていきたいと考えています

こうしたレベルの成果を設定すると、事業によっては1年でも成果を検証できますが、介護予防のような事業では、1年だけで本当に介護の予防の効果があったのかどうかを判断することは難しいと思います。なので、PFS 事業の多くの場合で、複数年契約が必要となるのです。

成果連動型民間委託契約方式(PFS/SIB)の概要①

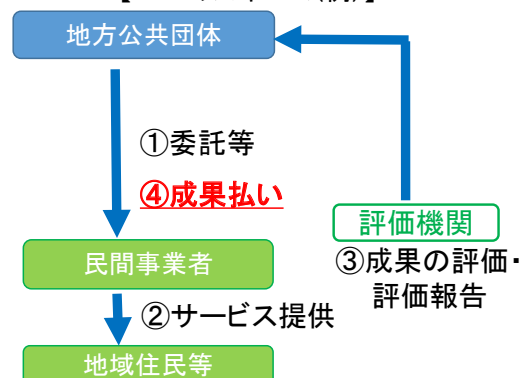
- 国又は地方公共団体等が、民間事業者に委託等する事業であり、
 - 解決すべき行政課題に対応した成果指標（※）を設定し、
 - 支払額を当該成果指標の改善状況に連動させるもの
- ※ 例：腎機能低下抑制率、運動習慣の改善度、刑務所出所後の就労者数 など

【従来の委託スキーム】



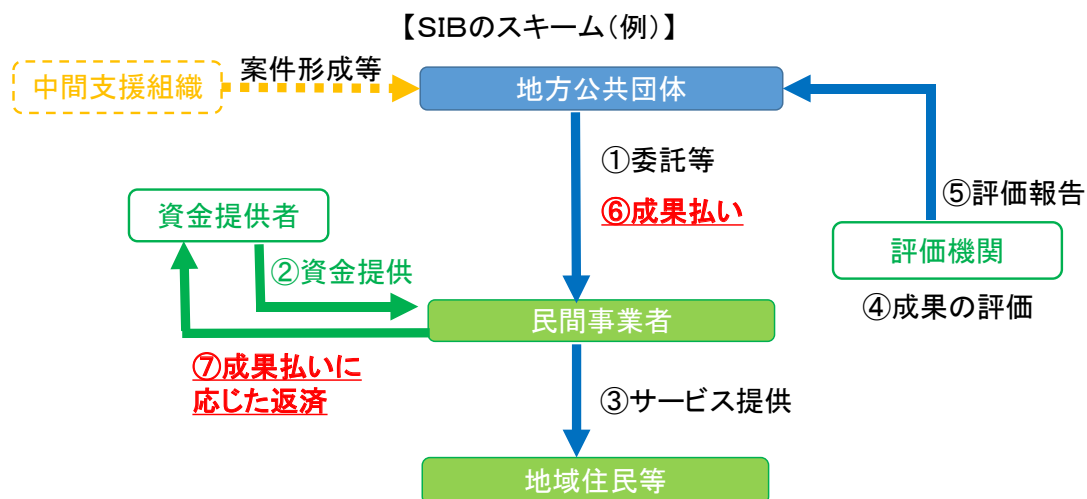
成果払い
複数年化

【PFSのスキーム(例)】



成果連動型民間委託契約方式(PFS/SIB)の概要②

- PFSによる事業を受託した民間事業者において、当該事業に係る資金調達を金融機関等の資金提供者から行う場合がある。
- その際、その返済等を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うものをソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)と言う。



3

● PFS 事業事例

これから3つのPFS事例を紹介しながら、どういう目的でどういった成果指標を設定しているのかをお伝えしたいと思います。

まずは、神戸市の糖尿病性腎症等重症化予防事業です。人工透析にかかるご本人も大変苦しいですし、医療費も多大にかかることから、糖尿病重症化の予防が本事業の目的となっております。神戸市ではこれまでも保健指導等のさまざまな糖尿病重症化対策に取り組んできましたが、その保健指導が本当に重症化予防につながっているのだろうかという問題意識がありました。そこで、広島大発のベンチャー企業であるDPPヘルスパートナーズに事業を委託することとなりました。DPPヘルスケアパートナーズでは、新しい保健指導のプログラムを開発していくつかのエビデンスを持っていました。ただ、そのエビデンスは必ずしも強固なものではなく、実績を積んで効果検証していきたいと考えておりました。こういった背景で、糖尿病の保健指導を受けていただくことが本当に重症化予防につながるのかを検証するため、保健指導事業でPFSを導入しています。従来であれば、成果指標はプログラムの修了率を設定することになります。プログラムを途中で脱落する人も多いので、それでも意味のある指標であると思いますが、さらにアウトカムに踏み込んでいくために、生活習慣改善率及び腎機能低下抑制率を成果指標として設定しております。生活習慣はプログラム修了から継続して改善されていることが大事なので、1年後に生活習慣改善を維

持できているかどうかを確認しています。さらにそれが腎機能低下抑制率につながっているかどうか成果指標として設定しています。

PFS事業事例(神戸市糖尿病性腎症等重症化予防事業)

事業対象

国民健康保険被保険者のうち、特定健診の結果により、糖尿病性腎症等のおそれがあるにもかかわらず医療機関未受診の人及び治療を中断している者

事業内容

事業者は、独自に開発した教材を用いて事業対象者に保健指導を実施

成果指標

- ①保健指導プログラム修了率（終了後確認）
- ②生活習慣改善率（1年後確認）
- ③腎機能低下抑制率（2年後確認）

4

次に八王子市の事例です。八王子市では大腸がん検診の受診勧奨に力を入れてきましたが、さまざまな取組を行ってもどうしても受診しない層がありました。そのような検診を受けない方にどうすれば受診していただけるのかという課題認識がありました。そこで、民間企業がAIを活用してオーダーメイドの受診勧奨を行う案が挙げられ、これを成果連動で行うことが決まりました。成果指標には受診率や精密検査受診率、早期がん発見者数を設定しております。がん検診受診はがんの早期発見のために行っておりますので、早期がん発見者数まで成果指標に入れている事業となっております。

PFS事業事例(八王子市大腸がん検診・精密検査受診率向上事業)

事業対象

国民健康保険被保険者で、前年度大腸がん検診未受診者のうち、サービス提供者がAIを活用し、抽出した受診確率の高い者

事業内容

事業者は、AIを活用し、過去の受診歴等から大腸がん検診の受診確率の高い者を抽出し、各人のリスク要因を個別に伝える、オーダーメイド勧奨通知を実施

成果指標

大腸がん検診受診率、精密検査受診率、早期がん発見者数

最後は堺市の「あ・し・た」プロジェクトです。こちらは、従来の行政主導の介護予防教室ではアプローチできる層が限られている、特に高齢の単身男性はなかなか教室に参加してくれないため、こうした方々を念頭に置いた事業です。新しく民間ならではのプログラムを提供することで、従来の行政の介護予防教室には参加しない方に参加していただき、要介護状態になることを予防することを目指す取組になっています。

PFS事業事例(堺市 介護予防「あ・し・た」プロジェクト)

事業対象

概ね 65 歳以上の高齢者のうち、主に要介護認定を受けていない人（普段介護予防の取組を行っていない、または介護予防の取組に無関心な人）

事業内容

事業者は、参加者を拡大するためのプログラム等、各種プログラムを組み合わせ、日常生活の中で継続して介護予防につながる行動を促し、スマートフォンアプリを活用した日常活動のモニタリングを実施

成果指標

事業参加者総数、継続参加人数、要介護状態進行遅延人数

6

いずれの事例でも当てはまるのが、皆様現在取り組まれていることに対して課題認識を持っていることです。そういった課題を解決するために PFS を活用しています。

ちなみに、紹介した 3 事例のうち、八王子市と神戸市の事例は日本で最初の本格的な PFS/SIB 事業になっております。事業が終了しているので事業のレポートを、神戸市については既に公表がされていて、八王子市については今後公表される予定となっております。神戸市では、成果については目標の上限値に達成できてはいない結果となっておりますが、成果指標として少しチャレンジすぎたという示唆が得られています。こうした結果につきましても皆様に参考にしていただければと思います。

● PFSのメリット

では、PFSによりどのような効果が期待されるかをお話しします。7ページの記載は、政府側から見たPFSのメリットを4つ挙げております。まず1つ目が民間ノウハウ等の積極活用です。例えば受診勧奨事業に取り組む場合、民間企業にはさまざまな受診勧奨に関するノウハウを蓄積されていて、工夫できるポイントや想定される反応等に精通しています。なので、行政の方で仕様書を作るのではなく成果を明確にして発注することで、民間が持っているさまざまなノウハウを活用して事業を実施できることがメリットの1つ目です。2つ目としてはより高い成果の創出につながっていくこと、3つ目としては事業の費用対効果が向上していくことがPFSのメリットに挙げられます。最後の4つ目として、EBPM(Evidence-based Policy Making)の推進が挙げられます。EBPMとは、データによる科学的な根拠に基づいた効果の高いプログラムを実施していくことを指します。現在、EBPMを政府としても推進をしております、このPFS事業の推進がEBPMの推進にもつながっていくと考えています。

政府側から見たメリットはこのようにまとめていますが、やはり自治体の方の目線でもメリットを整理した方がよいと感じています。自治体目線での課題として、リソース不足、具体的には人材と資金の不足が挙げられると思います。こういった人材不足・資金不足を官民連携で補えることがPFSのメリットの1つです。もう1つが、社会的課題を解決することによって住民の満足度を高められること、またそれに加え、多くの場合は財政にとっても中長期的に見ればプラスになることが挙げられると考えています。地域が元気になればさまざまな支え合いのために行政のコスト負担が減りますし、また住みやすい地域になれば住民の方が集まってきます。そのような将来的な活性化効果がPFSにはあると思います。その意味でも、直接的な財政効果だけに着目するのはあまりよろしくありません。中長期的な視点で見た場合に、PFSは地域にとって費用対効果のある事業になると考えています。

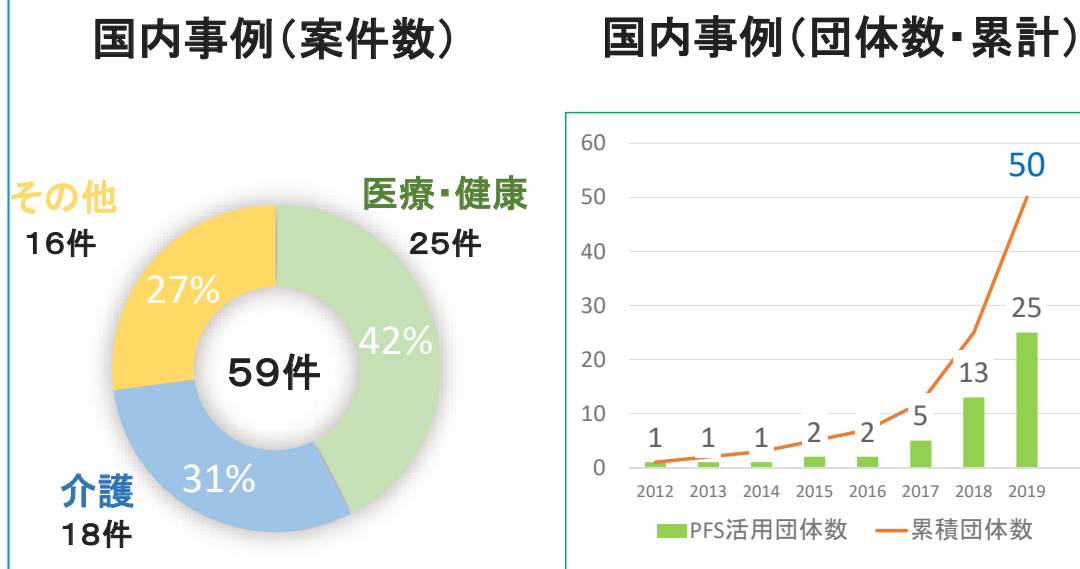
PFSの活用により期待される効果

- 民間ノウハウ等の積極活用
- より高い成果の創出
- 事業の費用対効果の向上
- EBPMの推進

● PFS の活用状況

次に PFS の活用状況です。内閣府の方で事業件数をカウントしております。国内では 59 件の PFS 事業が実施されており、医療健康介護分野がそのうちの約 4 分の 3 近くを占めている状況です。また、PFS 活用団体数も把握しています。現在、PFS を活用している団体が 50 ありますが、この団体数を増やしていくことが成果連動型事業推進室の目標となっております。事業件数ではなく団体数を目標に設定しているのは、団体数を増やしていく方が成果志向という考え方を普及させることにつながるのでは考えているからです。

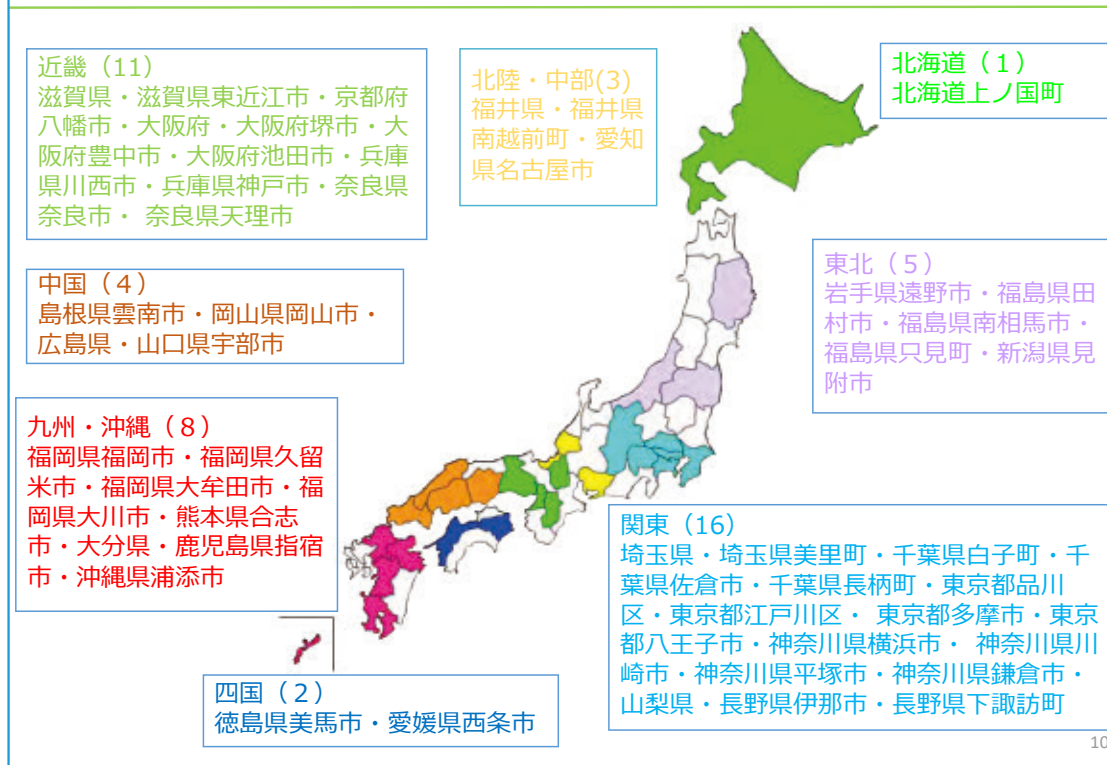
国内におけるPFSの活用状況(2020年3月現在)①



9

また、日本地図上に PFS 実施状況を落とし込んでおります。全国的にいうと PFS 実施状況は西高東低の特徴があり、西日本の方が積極的な印象です。地図を見ると全国に広がっていますが、件数を見ていただくと近畿 11 件、九州・沖縄 8 件と西日本が多くなっています。関東は 16 件とあります。品川区・江戸川区が挙げられておりますが、こちらは介護事業者が成果連動型の助成をしている事業になっており、いわゆる PFS 事業の委託とは違う意味合いの事業になっていますが、PFS の定義に当てはまるので数に入れています。

国内におけるPFSの活用状況(2020年3月現在)②



10

● 政府方針等

それでは、ここから政府の方針を詳しくご紹介していきたいと思います。まず先ほどのとおり、政府としてPFSを推進していくために成果連動型事業室を設置しました。設置は、2020年7月で、現在約1年3カ月が経過したところです。関係府省庁連絡会議と書いてありますが、関係府省庁としては、医療・健康・介護関係で厚生労働省、経済産業省、それに加えて再犯防止対策関係で法務省、まちづくりなどの関係で国土交通省、総務省、内閣府のまち・ひと・しごと創生本部事務局などに参加していただいております。

アクションプランは令和2年度から4年度までの3年間で政府として取り組んでいくことをまとめております。概要ですが、まず1つ目として、PFSのさまざまなツールがないと自治体側で取り掛かりが難しいということで、共通のガイドライン及び分野別手引きを作っています。分野別手引きは医療・健康、介護、再犯防止の重点3分野別の手引きとなっています。それから2つ目に、事例構築や横展開を進めるための支援事業として、実際にPFSを導入しようと考えている自治体にコンサルタントを派遣する形で支援事業を実施しています。それから3つ目は少々毛色が違いますが、支払額や評価の根拠となるエビデンスを整備しております。例えば「あ・し・た」プロジェクトでは、要介護状態の進行をどれだけ抑制できたかを成果指標として支払いを行っておりますが、65歳の男性が3年後に要介護になっている割合といったデータがないと支払条件や支払基準値を決められません。

PFS をデータありきで実施しようとする、そういったデータの入手が難しい、もしくは存在しないという状況になるので、データの収集しやすさ、分析しやすさを整備していくのがこの3つ目です。ただし、これはPFSを実施しやすくするためだけを目的とした施策ではなく、他分野のデータ活用に関する施策と連携しながら進めていくという位置づけになっております。残りの2つは財政的な支援ということで、医療・介護・健康に関してはさまざまな交付金がございますので、それらが成果指標に連動して対応できるよう整備を進めております。また、PFSの補助制度についても検討する必要があると考えております。3年間の計画ですが、目標として重点3分野のPFS実施団体を100以上にするという目標を掲げております。

PFS普及促進に向けた関係府省庁の取組

アクションプランについて

令和2年3月、「**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の推進に関する関係省庁連絡会議決定）を策定。

アクションプランの概要

- 共通的ガイドライン及び分野別手引きの作成（※）
- 事例構築や横展開を進めるための支援事業等の実施
- 支払額や評価の根拠となるエビデンス環境の整備
- 交付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
- PFSの補助制度の検討 等

※ガイドライン等の策定に当たっては、民間事業者、評価専門家、外部有識者等の意見を踏まえることとする。

達成目標

- 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100団体以上とする。

※重点3分野：医療・健康、介護、再犯防止

12

● 各省の取り組み

次に、各省の取組をかいつまんでご紹介したいと思います。まず内閣府ですが、情報発信のためのポータルサイトを作っております。特に PFS の事例紹介は力を入れて充実したものを載せていますので、ぜひ活用してもらいたいと思います。結果が判明した事業については結果の情報を順次アップしていきます。また、支援制度一覧として、PFS 事業で活用された国の財政支援制度や人的支援に関する情報を公表しています。

内閣府としては今年度から案件形成支援を始めており、現在 2 事業を支援中です。まだ予算要求手続き中ですが、来年度以降もこの支援事業を継続していきたいと考えています。また、職員を各公共団体に派遣し、このような研修会などを実施しております。

PFS普及促進に向けた関係府省庁の取組(内閣府)

● ポータルサイトの構築、P F Sに関する情報発信

コンテンツ(掲載情報)

- ・PFS事業事例及び事業結果資料
- ・PFS関連報告書
- ・支援事業公募情報
- ・PFS事業に活用実績のある支援制度一覧
- ・セミナー情報
- ・講師派遣制度の案内
- ・PFS関連リンク(関係府省庁ページリンク集)

● 地方公共団体における P F S 事業案件形成の支援事業を実施

目的: 地方公共団体におけるさらなる事例構築を分野横断的に支援すること
 本年度支援先: 茨城県下妻市(事業名: 下妻式コンディショニング事業)
 大阪府堺市(事業名: 地域産業施策におけるPFS活用推進事業)

● P F S 実施のための共通的ガイドラインの作成 (年内公表予定)

● 職員研修や個別相談等に対するため、地方公共団体等を対象に講師派遣を実施

13

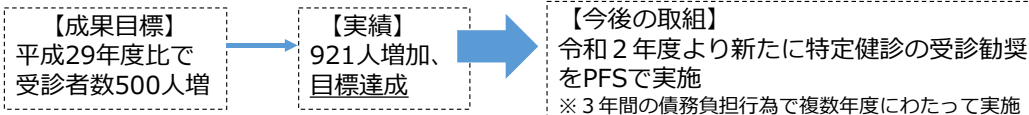
続いて厚生労働省の取組です。平成 29 年度から令和元年度まで 3 年間、モデル事業を実施しています。令和元年度で終了していますが、今年 8 月に 3 年間のモデル事業を踏まえた事例集を作成しています。この事例集は、先ほど紹介した内閣府のホームページにも掲載しておりますので、もし興味がある方はご覧いただければと思います。それ以外に 2 つほど取組を記載しています。1 つ目が、国保の保険者努力支援交付金において PFS 事業を実施する場合、今年度から成果連動部分について補助対象としております。また、インセンティブ交付金において特定の PFS を実施していることを配点の上乗せにしております。もう 1 つが、複数年契約を推進するための通知をしています。

PFS普及促進に向けた関係府省庁の取組(厚生労働省)

モデル事業の取組

○PFSを活用したモデル事業を実施（平成29年度～令和元年度）。

（例）浦添市：大腸がん検診の受診勧奨（令和元年度事業）



○3年間のモデル事業を踏まえた事例集を作成し、全国の自治体に周知

医療・健康、介護分野における取組

○下記の交付金において、令和2年度予算で事業の拡充を行う中で以下の取組を実施。

- 国民健康保険の保険者努力支援交付金（予防・健康づくり支援）において、特定健診などの分野を含め保険者から民間事業者に委託してPFS事業を実施する場合の成果連動部分を補助対象とする。
- 介護保険の保険者機能強化推進交付金において、地方公共団体の介護予防に資する事業におけるPFSの活用を評価する指標を、市町村分・都道府県分ともに新たに設定。

複数年度の委託契約促進の取組

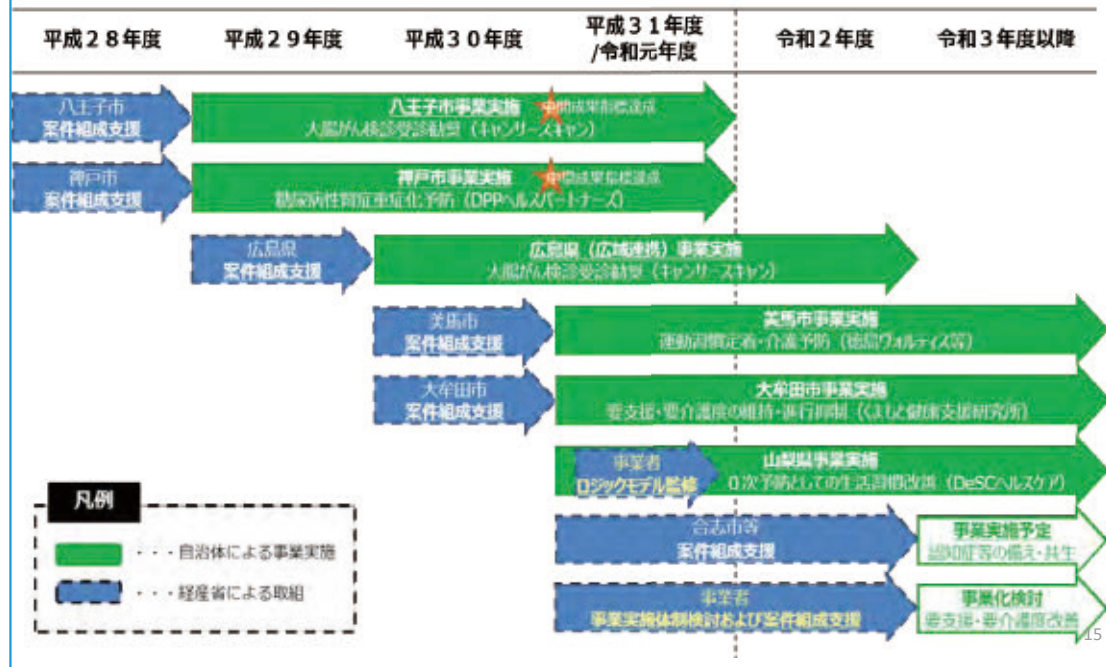
- 上記の交付金について、自治体が事業者と複数年度にわたる委託契約を結んで事業を実施する際にも交付対象となる旨を周知。
- 3年間のモデル事業を踏まえた事例集の作成、複数年度の契約を行っている事例についても併せて紹介。

14

続いて経済産業省の取組です。案件形成支援により、複数年にわたる本格的な PFS 事業を推進しています。既に 6 つの事業を PFS 事業化までつなげ、引き続き案件形成支援を続けていくと聞いています。16 ページにあるように、経済産業省では案件形成支援のほかに、ヘルスケア分野でのエビデンスの整備、普及啓発を継続的に取り組むとしています。

PFS普及促進に向けた関係府省庁の取組(経済産業省)

- 経済産業省においては、意欲ある自治体・事業者に対しヘルスケア分野でのPFS/SIB導入案件組成を支援。平成28年度から継続的に多様なモデル事業を創出している。



PFS普及促進に向けた関係府省庁の取組(経済産業省)

経済産業省ヘルスケア産業課の今後の取組

1. ヘルスケア分野における案件形成支援を通じたモデル事業の創出

- ✓ 特にこれまでPFS/SIBによる課題解決の実績がなく、且つ高い社会的インパクトが見込まれるテーマ(社会課題)を対象に、案件形成の支援を実施する。
- ✓ 直近では主に「一次予防」および「介護の生産性向上」に関わる案件形成支援を行う。

2. PFS/SIB推進に関わるヘルスケア分野のエビデンス整備

- ✓ 国の支援を受けた事業等の先進事例をもとに参考となる情報(テーマ毎の具体的な成果指標や支払い条件、分野の特性を踏まえた評価方法等)を整理し、地方公共団体や民間事業者等に提供する。例えば、PFS/SIB導入のノウハウ集の更新等を実施する。

3. PFS/SIBの普及啓発

- ✓ 地方公共団体や民間事業者等に対し、セミナーや個別テーマに特化したワークショップ、各地域における講演、等を実施する。

2020 年 7 月には骨太方針をまとめております。本年度、骨太方針が大幅に見直され、その中でも成果連動型委託契約方式の官民連携を進めていくことが明記され、引き続き政府としては PFS 推進に注力していきたいと考えています。

ここまでが前半パートでございます。ここから実務的に PFS をどのように検討していけばよいかを可能な限りお伝えできればと思っております。PFS をあまり知らなかったという方にとってはやや難しい話に聞こえてしまうかもしれませんが、こんな風に検討していくのだなというイメージを少しでも掴んでいただけたらと思います。

【参考】PFSの普及促進に向けた政府方針等（経済財政運営と改革の基本方針2020関係）

○経済財政運営と改革の基本方針2020（令和2年7月17日閣議決定）（抄）

第3章「新たな日常」の実現

4. 「新たな日常」を支える包摂的な社会の実現

（3）社会的連帯や支え合いの醸成

健康、再犯防止、就労支援等の社会的事業において、成果連動型民間委託契約方式などの官民連携を進める。その際、民間資金を呼び込む S I B の積極的活用を図る。

17

● PFS 導入フロー全体像

PFS 事業の実施手順を大きく 5 つのステップで整理しております。まずは事業テーマを設定します。次に、そのテーマの設定に対して案件形成を行います。この段階で、具体的に成果指標や支払条件を設定します。その後、事業者選定・契約をして、事業実施、最後に評価・支払いを行うことになりますので、通常の委託事業と違うところは、案件形成の段階でさまざまな検討をしなければいけない点だと思います。

19 ページ目では、事業実施にどのくらいの期間がかかるのかを簡単に記載しております。先行事例がない全く新しい領域にチャレンジする場合には、成果指標や支払条件をゼロから検討するので、今までの実績を見ても案件形成に 1～2 年ほど時間を要すると考えており

ます。一方で、ある程度先行事例がある領域であれば、早ければ半年、もしくは1年あれば事業を導入できると考えています。逆に言えば、1年程度でPFSを導入できるように横展開のツールを用意していく必要があると考えています。このことを鑑みると、本日は11月ですので、これからテーマの設定を始めていただくと、来年度本格的な検討をしていただいで、令和4年度からPFS事業を実施できるということで、PFS導入のタイミングとして丁度良い時期であると思っています。

PFS事業の実施手順の全体像

- 先行事例がある事業の案件形成に必要な期間は、おおむね半年から1年程度。先行事例がない場合は1～2年程度。

ステップ	実施概要	作業内容
事業テーマの設定	● 課題解決へのPFSの活用について、地方公共団体の内部で検討する段階	● 事業テーマの設定 ● 庁内等における検討体制の構築
案件形成	● PFS事業で重要な成果指標、支払条件、評価デザイン等を具体化する段階	● 対象者の設定 ● 成果指標及び測定方法の設定 ● 成果指標の測定時期及び契約期間の設定 ● 成果指標の目標値設定 ● 支払総額及び支払条件の設定 ● 成果の評価方法の設定
事業者選定・契約	● PFS事業契約を締結する段階	● 契約書等の作成 ● 公募・事業者選定の実施 ● 契約締結
事業実施	● PFS事業実施段階	● 事業管理（モニタリング）
評価・支払い	● 成果指標を測定・算出して支払いを行う段階	● 成果指標の改善状況の評価 ● 委託費の支払い

19

● 事業テーマの設定

ここから順番にそれぞれのステップにおいて何を検討するのかを説明していきます。まずは、意外と難しい「テーマを設定する」ステップです。20ページの下の表には、やりやすいテーマや既存事例があるテーマを書いています。ただし、既存事例からテーマを選ぶよりは、実際に自治体で取り組んでいる事業の中で、課題を感じているテーマを設定していただくのが良いと感じています。また、新しい対象者に取り組みたい、もしくは新しくこういう切り口でアプローチしたいというアイデアはあるが、具体的な実施方法が分からない、もしくは成果が出るか不安があるテーマも適していると思います。

実際のケースで多いのは、民間事業者から面白い提案があるが成果が出るかどうか分からないものや、総合計画等で重点的に取り組むことが求められているがなかなか成果の

検証ができていないものが PFS 事業として実施されています。やはり実施しているものの課題感がある事業だと、事業に説得力が出てきますし、また問題意識が明確な分、成果指標の設定や企業とのやり取りがスムーズにいきます。漠然とテーマを設定するよりは具体的な問題意識を持っていただくと良いかと思います。

事業テーマの設定

- PFS事業のテーマについては、以下のような状況に合致するテーマを設定する
 - 既存の事業について、十分に成果が出ていないと考えている事業
 - 新たに事業に取り組みたいが、方法が分からず、成果が出るか不安がある事業
 - 民間事業者から提案があった新規的な手法を試行的に実施したい事業
 - 総合計画等の基本方針において、重点的に取り組むことが求められている事業

ポイント

- 国においては、医療・健康、介護、再犯防止の3分野を重点分野とし、その普及促進に取り組んでいる。（※PFSアクションプラン等参照）
- 医療・健康、介護では、それぞれ「保険者努力支援制度」や介護保険制度の「保険者機能強化推進交付金」で保険者が取り組むべきテーマが示されている。
- 先行事例では以下を事業テーマとしている。自団体の現状等（成果が平均的水準を下回る等）を踏まえて、テーマを選択する。

分野	事業テーマ
医療・健康	糖尿病等の重症化予防
	検診・受診の勧奨（がん検診、特定検診や保健指導等）
	広く加入者に対して行う予防・健康づくり
	重複・多剤投与者に対する取組
介護	介護予防／日常生活支援
	要介護状態の維持・改善の状況等
その他	就労に困難を抱える人の就労支援、社会参加支援

20

事業テーマを決めた次にやることとして「体制づくり」を挙げています。体制づくりは、事業を進める上で重要であったと後から振り返ることが多いです。

複数年契約においては、関係部署が変わっていくことが考えられるため、前広な検討体制を作ることが重要です。例えば、子どもの運動機能が低下していることが問題視されているとすると、運動機能改善への積極性を高めていけるよう子どもにアプローチするためには教育委員会を巻き込む必要があります。一方で、病気の子どもや体調の悪い子どもへの健康的なアプローチが必要と考えれば健康増進、もしくは母子家庭が多いから問題が深刻になっていると考えれば生活保護の領域にもリーチする必要があります。このように PFS にてアウトカムを改善していこうとすると複数の部局にまたがって連携する必要が出てくるケースが頻繁に出てきます。一度体制を作ったあとに、成果指標を検討していく中で、実はあの部局とも連携すべきじゃないか、といったようにさまざまな編成を繰り返していくこととなります。最初のステップで一緒に検討する仲間を適切に含めた体制を作れると、その

先事業をスムーズに進められると感じております。

またここでは、中間支援組織のことを一言書かせていただいております。PFS/SIB を実施するときに中間支援組織がいてくれれば自治体の方では検討を進めやすいと思いますが、中間支援組織に動いてもらおうと思えば当然コストがかかります。中間支援組織に参画いただく際には、その委託費に見合うだけの効果を得られるのかを考える必要があります。現状、PFS 事業は 1,000 万円～2,000 万円位の規模で実施いただいているところが多く、その場合、中間支援組織への委託費に資金を割くのはなかなか難しいと思っております。

過去に成功事例がある場合には、必ずしも中間支援組織を使わなければならないわけではないと申し上げたいと思います。しかしながら、新しい分野の事業や、非常に規模が大きくプレイヤーが増えていくような事業、また民間資金を入れた SIB で市民の方を巻き込む事業などについてはさまざまな検討要素がありますので、中間支援組織の活用も状況によっては、考えていただきたいと思っております。

事業テーマの設定～検討体制の構築～

- PFS事業の検討には複数部署が関係することが多いことから、庁内でプロジェクトチームを組成するなど、事業実施に有効な検討体制を構築する。

ポイント

- 選択した事業テーマを所管する部署のほか、①財政を所管する部署、②契約手続を所管する部署等を交えてチームを構築することが考えられる。
- 事業内容を検討していく中で、関係部署が変わっていくことも考えられるため、早い段階で、前広な検討体制を作る必要がある。
- なお、先行事例がない P F S 事業など、新規性の高い P F S 事業を実施する場合は、P F S に関する専門的な知識を有する中間支援組織（コンサルティング会社等）に案件形成に関する業務を委託することで、地方公共団体側の案件形成に関する負荷を軽減することができるが、先行事例がある P F S 事業の場合は、必ずしも中間支援組織が必要なわけではない。

【プロジェクトチームで案件形成を進めた事例】

豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業

豊中市は、平成31年度行財政経営方針において、公民連携の推進の一手法としてSIBの活用が示されることを踏まえて、庁内でSIBの検討を開始した。各所管課でSIBの検討を行う中、禁煙推進の社会的要請が高まっていることを受けて保健医療課（現：健康政策課）が禁煙をテーマとしたSIBを庁内で提案し、実施することとなった。庁内検討は、所管課である保健医療課に加えて、市の政策企画を担う企画調整課、会計課、財政課と協議しながら進めた。行財政経営方針にてSIBの導入を市として掲げる予定であること、関係各課と協議しながら事業化を進めたことから、本SIB事業は新規事業であるものの、予算確保においては特に庁内調整に難航することなく、従来型委託事業と同様の手順で予算を確保した。

21

● 案件形成（対象者の設定、財源）

検討体制構築後、案件形成のステップに入ります。まずは対象者の設定です。例えば先ほど要介護状態の進行を抑制する事例がありましたが、介護に至る前の人を対象とするのか、要支援・要介護状態の人を対象とするのかによって、基本的なサービスも違えば成果指標・支払いの単価も当然違ってきます。なので、どういう人を対象にするのかを最初に関係者同士で決めておくことが重要だと思います。中には、対象者が途中で変わったことによって成果指標を全て見直さなければならなくなった事業もありますので、どういう人の問題を解決するのかは、最初から議論しておくと思います。

案件形成～事業の前提条件等の整理(対象者の設定)～

- 事業対象者要件(年齢や社会保険の種類等)の検討を進める。
- 事業対象者を設定後、その規模(人数)等の現状を把握する。

ポイント

- P F S 事業の対象者要件については、
 - ①従前から取り組んでいる既存の事業と同じ対象者とする場合
 - ②行動変容が求められる特定の対象者に対して、目的を絞った介入を行う場合がある。
- ②については、現状（対象者数や個々の対象者の状態等）に関する情報が必要になるそれらをもとに、対象者の要件をできるだけ具体化する必要がある。
（糖尿病重症化予防、多剤、介護の重度化予防など）

【特定の対象者に対して、目的を絞った介入を行った事例】

事業名	事業対象者
神戸市糖尿病性腎症等重症化予防事業	神戸市の国民健康保険被保険者のうち、特定健診の結果により、糖尿病性腎症等のおそれがあるにもかかわらず医療機関未受診の人及び治療を中断している人109人
八王子市大腸がん検診・精密検査受診率向上事業	【大腸がん検診受診率向上】 八王子市国民健康保険被保険者で、前年度大腸がん検診未受診者（約7万人）のうち、サービス提供者がAIを活用し、受診確率の高い1.2万人を抽出。 【精密検査受診率向上】 八王子市の大腸がん検診を受診し、精密検査が必要と判定された人全て。約3,500名を想定。

22

それから当然国の資金を活用したい場合があると思います。活用事例があるものとしてヘルスケアと介護の交付金を挙げさせていただいております。

案件形成～事業の前提条件等の整理(財源)～

- 国の補助金や交付金を活用する場合、その要件等を踏まえて前提条件を整理する。

ポイント

- 国の補助金や交付金が充当できる費目やその条件等を整理しておく。
- 特に、補助金等を成果連動部分に充当する場合は、所管省庁への確認が必要。

【PFS事業に活用実績のある国の補助金等の一例】

名称	国の負担割合	活用対象	活用事例	備考
【国民健康保険】 保険者努力支援 交付金	10/10	事業実施経費	—	・国民健康保険被保険者数に応じた 交付限度額の設定があることに留意 ・他の国庫補助事業と重複する経費 等の本交付金を充当することができ ない対象外経費があることに留意
【介護保険】 地域支援事業交 付金	(1)介護予防・日 常生活支援総合 事業：25/100 (2)包括的支援事 業・任意事業： 38.5/100	事業実施経費	・高齢者の「活脳教室」によ る認知症予防対策(天理市) ・介護予防「あ・し・た」プ ロジェクト(堺市) ・要支援・要介護者自立支 援・重度化防止業務(大牟田 市)	(1)についての市町村の負担割合は、 12.5/100 (2)についての市町村の負担割合は、 19.25/100
地方創生推進 交付金	1/2	事業実施経費 最低支払額部分	・SIBを活用した健康ポイン ト事業(岡山市) ・飛び地自治体連携型大規模 ヘルスケアプロジェクト	・事業全体として先導性等の要件を 満たす必要がある点に留意 ・他省庁等の補助制度の対象となる 可能性のある事業は、本交付金を充 当することができない点に留意

※詳細は、PFSポータルサイトをご覧ください。 <https://www8.cao.go.jp/pfs/sienseido.html> 23

● 成果指標の設定

ここからテクニカルな話に入ってまいります。成果指標設定のステップです。24 ページにはポイントを4つほど書いております。1つ目として、いきなりアウトカムは何だろうと考えるのは難しいので、まずは既に事例で使われているアウトカムを参考にさせていただくのが良いと思っております。続いて2つ目は、研究事例(エビデンス等)から設定することも考えられます。例えば働き盛りである40代に対して健康増進事業を実施しようとした時に、何をもち健康増進という事業の成果を図るのかについてアカデミックな調査分析・研究事例が見つかると思います。こうした研究事例は玉石混交で、専門家ではない行政職員が1個1個紐解いていくのは難しいのですが、エビデンスをもって成果指標を設定すると、根拠のある確実な成果指標が選択できることになります。3つ目として、ロジックモデルを挙げています。24 ページ下部にロジックモデルを記載していますように、活動→アウトプット→短期アウトカム→中期アウトカム→最終事業目的につながるといった図を作ることができます。ロジックモデルから丁寧に成果指標を作った例として、横浜市で母親の産後うつを抑止するために、オンラインで母親に対して悩み相談をPFSで実施した例があります。

その時にはオンラインで母親の相談に乗ることでどのようなアウトカムができるのかをロジックモデルで整理して、そこから成果指標を設定するという作業を行いました。非常に新しい領域ですと、ロジックモデルを使う必要も出てくると思います。4つ目として、専門家のアドバイスと書いております。特に医療と介護の領域は専門的な医学的根拠がある領域ですので、やはり専門家の方にアドバイスをもらって成果指標を設定するのが最終的に一番確実だと思っています。このような専門家のアドバイスを受けやすくするプラットフォームを国としても作っていきたいと考えております。

また、注意点も書いております。成果指標は定量的・客観的で、誰が測っても同じでなければいけないのではという声がよくあります。例えば BMI や体重であれば測れば分かりますが、生活習慣改善領域でも社会参加の話になるとどうしても定量的に測定することができないので、アンケートなどによって定量化する場合があります。こういった主観的な指標もアンケート等を活用して成果指標として活用することができることを書いております。

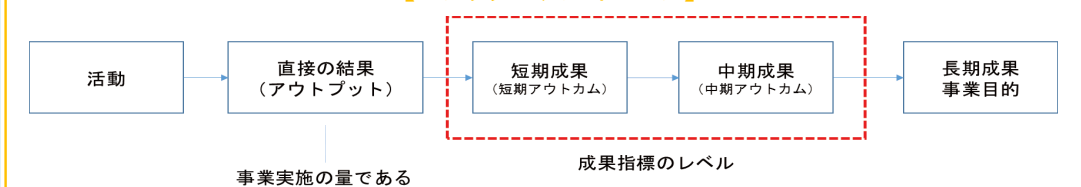
案件形成～成果指標の設定

- PFS事業の成果を評価するための成果指標を設定する。

ポイント

- 成果指標については、受託者による介入により達成された成果指標の改善量（いわゆるアウトカム）を設定することが望ましい。
 - PFS事例から
 - 研究事例（エビデンス）等から
 - ロジックモデルから
 - 専門家のアドバイス 等
- アンケート等を定量化したものを成果指標として設定することも可能。
- 成果指標によっては、介入により影響を受けるまで一定の期間を要し、複数年の期間が必要なことから、複数年契約としている指標もある。
- 介入の量（いわゆるアウトプット）を設定する場合もある。

【ロジックモデルイメージ】



24

25 ページに成果指標の例と、アウトカムの前段階に出てくるようなアウトプットの例を記載しておりますので、参考にいただければと思います。

案件形成～成果指標の設定例

分野	成果指標の例（アウトカムにあたるもの）	左記アウトカムに対するものとして想定される アウトプット成果指標案
医療・健康	・腎機能値の改善 ・検診等の受診率 ・重複服薬等患者の改善、削減薬剤数 ・生活習慣の改善、平均歩数の増加 ・BMIの改善、体重減少 ・禁煙の継続	・保健指導の実施回数 ・検診等の受診勧奨数 ・重複服薬等患者への働き掛け件数 ・生活習慣の改善セミナーの実施回数 ・健康増進イベント開催回数 ・禁煙に関する広報活動実施回数
介護	・要支援・要介護者の、要介護度の改善維持 ・MMSE（認知症スクリーニング検査）の改善 ・要介護度を判定する基本チェックリストの改善	・要介護度改善プログラム実施回数 ・脳トレイベント実施回数 ・リハビリイベントの実施回数
その他	・就労継続人数	・就労支援セミナー開催回数

25

続いて、成果指標を決めた後には、成果指標の数値を決める必要があります。例えば介護の進行を抑制する場合、現状わが町では何%の方が要介護の状態なのか、そしてそれをどれくらいの値に改善するのかといったことを決めていくのが目標値の設定のステップになります。おそらく、上限値は上位計画で定められている数値、最低値は現状の数値になると思いますが、いずれにしてもデータがないことには数値を設定できないので、さまざまな調査が必要だろうと思います。データがなければ、福岡市のように何らかのパイロット事業を行って確認するのが良いと思います。この成果指標の数値水準は、難しすぎても簡単すぎてもいけないので、当該分野に明るいプロの方にアドバイスをいただいて設定する必要性が高いところだと思います。

案件形成～成果指標の目標値等の設定～

- 検討した成果指標について、支払額が最低額となる最低値と支払額が最高額になる上限値を設定する。

ポイント

- 上限値は、関連する上位計画等で定めている数値や、他団体の水準、民間事業者が想定する達成可能水準等を参考に設定する。
- 最低値は、現状値や、委託者にとって事業効果が生じるための成果指標の最低値等から設定する。

留意点

- 適切な設定には、成果指標の現状値や経年の傾向を調査・把握する必要がある。
- 成果指標の現状値や目標値について、何ら情報がない場合は、パイロット事業を通じて水準を確認することが望ましい。
- 成果指標の水準は、達成が困難すぎたり、容易すぎたりすると、適切なインセンティブが働かないので留意する。

26

● 支払総額・条件の設定

続いて一番皆様の疑問が多い、予算の設定についてです。ここは非常に悩ましく、完璧な方法があるわけではありません。各自治体、さまざまな方法で予算を設定されています。大きくは3つの要素を考慮して設定されていると思っています。

1つ目が財政収支改善効果です。特に医療や介護領域のように、医療費や介護費が下がることが分かりやすい領域に関しては、財政収支の改善効果を計算してその範囲内で予算を設定していくという考え方があると思います。ちなみに支払総額の設定参考例として沖縄県浦添市の例を挙げておりますが、ここは医療費の削減額を計算した上で予算を考えて一人当たりの医療費適正化効果を設定しております。2つ目が社会全体への便益です。こちらは広く効果を捉える考えですが、これを採用しているケースはあまり多くありません。3つ目の事業実施費用は、やはり事業実施にかかる費用が分からないと予算を設定できないため考慮に入れる必要があります。事業実施費用と財源収支改善効果の2つを見ながら予算のあたりをつけているケースが多いようです。

ちなみに、事業実施費用だけ積み上げて予算を設定すると、事業者としてはリスクがあるのにリターンがないという形になってしまいます。例えば事業に必要なコストを100として、成果連動でうまくいかなかったら支払いが50に減ると設定すると、事業者としてはリターンがありません。やはり成果に応じて受託者がリスクを負いますので、ある程度高い成

果に対してはインセンティブを上乗せしていく必要があります。神戸市ではインセンティブとして事業費の約30%、また八王子市では10%になっています。

予算の設定は難しく、もっと標準化できるよう国としても研究を行っている段階です。予算の設定に関しては各自治体がさまざまな工夫をこらしていますので、そうした設定例を参考にいただければと思います。

案件形成～支払総額の設定～

- 支払総額は、成果指標の上限値を達成した場合を想定して、設定する。

ポイント

- 支払総額は、①財政収支改善効果、②社会全体への便益、③事業実施費用を参考に設定する。
- 先行事例においては、①や②の金額と、③の金額の両方を見ながら、成果連動とするリスク・リターンバランスも考慮して設定していることが多い。

【支払総額の設定参考例】

事業名	
神戸市・糖尿病性腎症等重症化予防事業	・ サービス提供者の事業費相当額（26,202千円）に、サービス提供者に対するインセンティブとして事業費相当額の30%（7,862千円）を上乗せした額を加えた額
八王子市・大腸がん検診・精密検査受診率向上事業	・ 既存事業費（8,874千円）に、サービス提供者に対するインセンティブとして既存事業費の約10%（888千円）を上乗せした額を加えて事業予算額とした。
豊中市在住・在勤の喫煙者に対する禁煙支援事業	・ 喫煙者の年間医療費が非喫煙者の年間医療費より約10千円/人高く、生涯にかかる医療費は、喫煙者の方が非喫煙者よりも約700千円/人高いというエビデンスを基に削減額を算出し、これに基づいて1人あたりの成果連動払額を設定。
浦添市・大腸がん検診受診勧奨PFS事業	・ 浦添市のレセプトデータによると、大腸がん検診による大腸がん発見者数は約300人に1人、大腸がん早期発見による医療費適正化効果（医療費削減額のみ。本PFS事業で発生する支払額は差し引いていない。）は1人あたり3,080千円となっていることを踏まえて、成果連動支払額は、1人あたり医療費適正化効果3,080千円を300人で割った約10千円と設定。

27

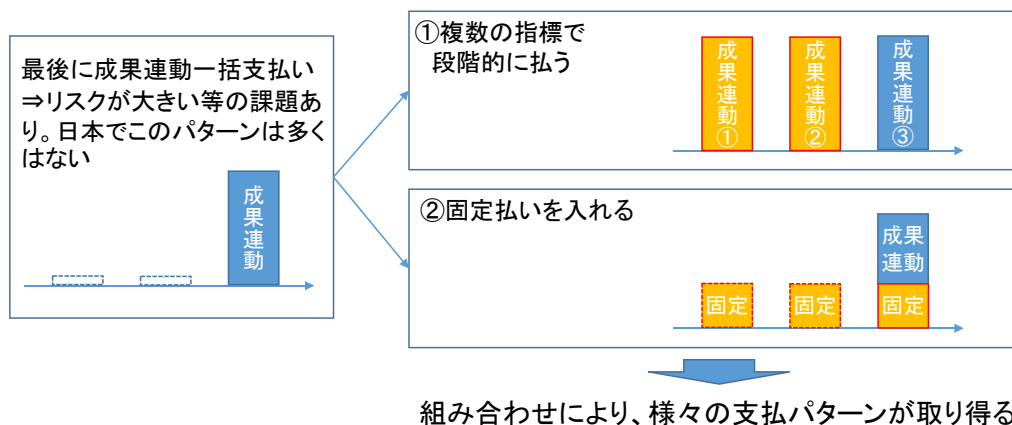
28 ページですが、支払条件の設定について、成果連動だからといって最後に一括支払いを行うパターンだけではないことを示しております。段階的に複数の指標で支払いを行ったり、固定払いを入れたりすることが多いので、こちらは事例を参考にしながら設定をしていただければと思います。

案件形成～支払条件の設定～

- 支払総額における、成果連動支払分と固定払い分の按分のほか、成果指標毎の支払時期や支払方法（成果指標がどの程度改善されたら、いくら支払うのか等）を設定する。

ポイント

- P F S 事業の支払パターンは様々であり、委託者がPFS手法を活用する目的等の観点から設定する。



28

● 評価手法の設定

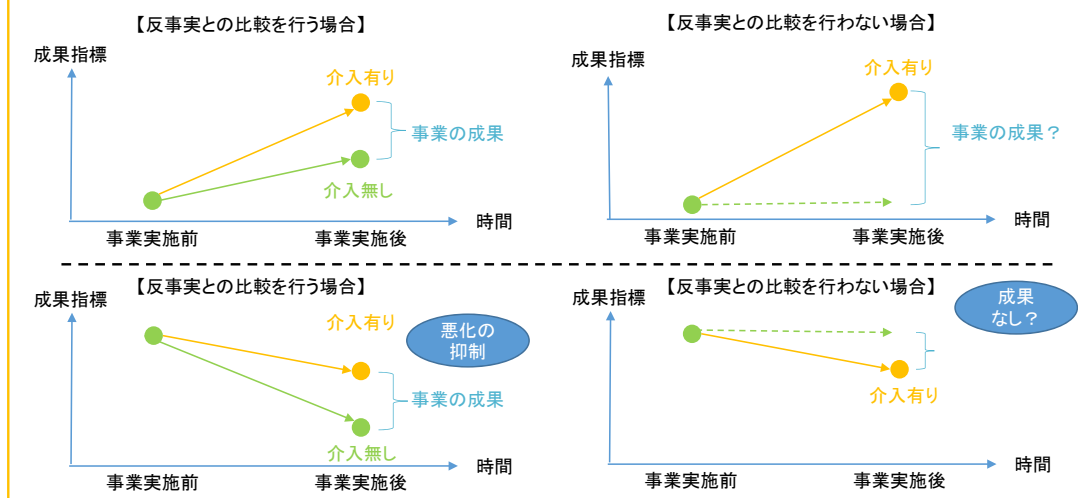
次に評価手法の設定です。例えば介護予防のためにさまざまなプログラムを実施する場合、介護予防プログラムに応募される方はもともと健康意識の高い方なので、そういった方々は一般的な方々よりプログラムの効果が高く出ることが考えられます。介入がなかったら本当はどうなったのかを反事実と呼びますが、この介護予防プログラムがなかったら実際介護度はどうなっていたのかを考慮する必要があります。単に事業実施前と実施後だけを比べて事業成果を把握するのではなく、事業がなくても出た成果を差し引いて事業成果を把握していく必要があります。

ここで行った上で案件形成が終了することになります。これら検討を行政の内部だけで行くと、民間企業に提示した場合に支払額や目標値が不適切であるといった齟齬が生じると思います。なので、民間企業とマーケットサウンディングを行いながら検討を進めていく必要があることも付け加えておきます。

案件形成～評価手法の設定～

- PFS事業の「成果」は、受託者による介入が成果指標に与えた影響（寄与分）とするため、事業を実施しない場合（反事実という）と比較した差分とする。

【反事実との比較イメージ】



- 反事実との比較により、介入以外による成果指標への影響（外部要因）による成果指標への影響を排除することができる。

【外部要因の例】

- ・ 話題性の大きいニュース等による影響、気候による影響 等

29

● 事業者選定・契約

次に、決められた事業内容をもとに事業者選定を行っていきます。事業者選定は自治体で公募プロポーザルを活用されているケースが多いと思います。事前のご質問・関心事項として契約構造を挙げていただいております、スライドを準備しております。契約構造はさまざま、一般化して整理するのが難しいのですが、特徴的な部分だけ申し上げたいと思います。

まず、中間支援組織を使うか使わないかという観点ですが、既存事例があれば必ずしも使わなくても良いということは先ほど申し上げました。現在行われている PFS 事業で最も多いパターンが、委託者と受託者が PFS 契約を結んで、特段契約上は中間支援組織も第三者評価機関も存在していないというケースです。中間支援組織を活用した場合は、委託者が中間支援組織と業務支援契約を結ぶことになります。

また少々特殊な形の契約体制もございます。岡山市では 50 歳以上の方たちの地元就職・就労支援を PFS で実施していますが、その中では日本ファンドレイジング協会と岡山市が契約を結んでいます。日本ファンドレイジング協会がパソナといったさまざまなサービス提供者を採択し、岡山市とサービス提供者を調整しながら、岡山市のニーズに合った就労支援のマッチングを進めています。この時の日本ファンドレイジング協会が中間支援組織ということになりますが、この日本ファンドレイジング協会が支払条件を岡山市と協議しな

がら詰めていって契約を結んだというケースでございます。

複雑な事業で中間支援組織に入ってもらう時は、市の立場で入ってもらうのか、それとも将来的な契約者として位置づけるのかはよく考えて契約いただく必要があります。

第三者評価機関との契約に関しては、委託者が第三者評価機関に委託する場合と、受託者が第三者評価機関に委託する場合の両方の事例があります。どちらかでないといけないわけではないですが、あくまで第三者ですので、どちらから委託をしても中立的な立場で評価をしていただくことを担保することが重要だと思います。

最後に資金提供者との関係ですが、資金提供者と委託者が直接契約を締結する必要は基本的にはないと考えています。外部から資金調達する場合には信託設定をするといったテクニカルな配慮を委託者側に求められることがありますので、資金提供者が外部と資金提供したいという場合には、その要望を汲み取って契約書に反映していく必要があります。ただ、委託者と金融機関で何か取り決めをしないといけないということは基本的にはないので、受託者を通じて会話をしていけばよいと考えています。

契約の類型が複雑なので、案件によって、又は経緯によってさまざまなタイプがあることをご理解いただければと思います。

事業者選定・契約

- 受託者の選定は、公平性、透明性の観点から、公募によることを基本とする。公募を行わない場合は、受託者の選定理由を公表する等、透明性を確保する。
- 公募において提示するため、案件形成段階で検討した成果指標、支払条件、評価デザイン等を踏まえて、仕様書及び契約書の案を作成する。

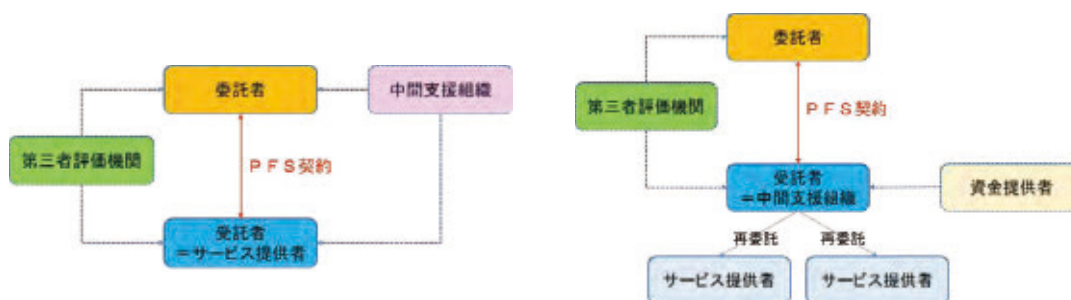
ポイント

- PFS事業では、成果達成のための受託者の技術力やノウハウ等を審査することが不可欠であるため、総合評価一般競争入札またはいわゆるプロポーザル随意契約方式を活用することが考えられる。
- 従来契約における仕様書・契約書と大きく異なる点は、以下のとおり。
 - 応募者の創意工夫を引き出せるよう、受託者に裁量を与えるため事業の実施方法等の記載は必要最小限とする(成果発注)
 - 支払条件(成果指標、成果指標の改善状況に対応した支払額、支払時期)、成果指標の測定方法
- 契約書は、標準的な委託契約約款を踏まえつつ、成果連動となることによる修正を行う。また、SPCと契約を締結した上で、介入等について再委託を行う場合は、それに支障がないよう必要に応じて変更する。

契約体制について

ポイント

- 中間支援組織との契約
- 第三者評価機関との契約
- 資金提供者との関係



31

● 事業実施、評価・支払

あとは事業を実施して、評価・支払いを行うことになります。参加者様の中で PFI 事業を実施したことがある方もいるかと思うのですが、PFI では事業者の基本お任せという形を取ります。PFS も基本的には成果発注ですので、相手の裁量に任せてモニタリングをする形になりますが、いろいろと話を聞いているとやはり PFI より PFS の方が官民連携・官民協働性が強いと思っています。やはり社会的な事業なので、成果発注ではあるけれども委託した民間企業と自治体の方で状況をしっかり共有し、お互い協力できるところは協力しながら成果を高めていくという体制のもとでモニタリングをしていくのが良いと思います。

事業実施、評価・支払い

- 事業実施期間中は、委託者は事業のモニタリングを行う。
- 事業が業務実施計画書に基づいて取り組まれているかや、成果指標の改善見通し等について、委託者と受託者とで情報を共有する場を設けることが望ましい。

留意点

- 成果連動リスクを受託者が負っていることを踏まえ、事業の実施手法についての受託者の裁量を確保する。
- 成果指標の改善が難しいことが見込まれた場合、介入方法等について、改善の余地がないのか等を協議する。
- 事業期間中に、事業の実施や成果指標に影響を与える事象（不可抗力等のほか、事業分野に関連する社会的影響の大きな事件等）が発生した場合等、必要に応じて、事業内容や支払条件の見直し等について協議を行う。

- 支払時期においては、予め定めた評価方法及び体制に沿って、成果指標の改善状況を測定・算出し、支払条件に基づき支払額を決定する。

留意点

- 成果指標が、上限値を大幅に下回った場合は、その要因等を分析し、今後の取組に活かすことが望ましい。

● 今後の方針

最後に鋭意協議中ではありますが、来年度予算要求にて PFS の普及促進に必要な経費の大幅増額要求を行っています。これからたくさんの自治体の方に PFS を活用していただけるように新しい補助制度を現在検討しているところです。また、案件形成支援もこれから拡充していこうとしています。加えて、中間支援組織や評価機関、さらには課題意識に対応したソリューションを持っているサービス提供者と出会う機会・場がなかなかないと聞きますので、何らかのプラットフォームを構築して、PFS 初期段階のさまざまな相談や知見の交流ができる場を作りたいとも考えております。

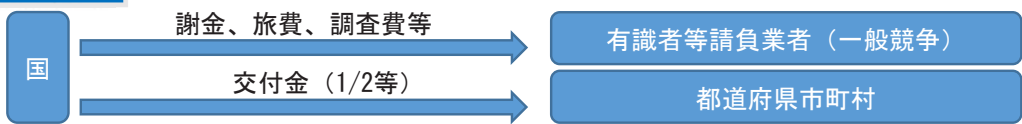
内閣府における令和3年度予算要求

成果連動型民間委託契約方式（PFS: Pay for Success）の普及促進に必要な経費（内閣府成果連動型事業推進室）
※予算要求中につき、今後変更等の可能性あることに御留意ください。 3年度概算要求額 8.8億円【うち要望額8.6億円】
(2年度予算額 0.2億円)

事業イメージ・具体例

- PFS 事業の委託者となる自治体に対して、PFS 事業の実施にあたり追加でかかるコストを補助します。なお、成果が出るまで複数年を要する場合に、複数年で執行できる仕組みとして、本件補助を自治体が基金化することも可能とします。
- 更なる事例構築を分野横断的に後押しするため、PFS の活用を検討する自治体の案件形成を支援します。
- 新型コロナウイルスの影響により、表出した様々な社会課題を解決するため、PFS の活用を検討する自治体の案件形成を支援します。
- 地域の産官学金の関係者が集まり、PFS の普及・啓発、具体的な案件の官民対話等を行う場である「PFS 地域プラットフォーム」の形成を推進します。
- PFS に関心を持つ自治体、独自のサービスアイディアの提供者、中間支援組織、評価機関等が幅広く参加するオンラインプラットフォームの形成を推進します。

資金の流れ



34

35 ページは今年度内閣府が行っている案件形成支援事業です。参考にしていただければと思います。

内閣府支援事業の概要

本事業では、モデル団体が令和3年度にPFS事業を実施するための土台作りを段階的に支援することで、モデル団体によるPFS活用のチャレンジを応援します

PFS事業化フロー	モデル団体の役割(例)	本事業による支援内容(例)
令和2年6月 応募・採択		
令和2年7月～ STEP 1 事業テーマの特定	- 抱えている課題の調査、現状分析及びその整理による事業テーマ(案)の抽出・確認 - PFS活用の目的の検討・整理	- 課題の調査方法等に関する助言 - PFS導入の意義・目的等の検討・整理に関する助言
STEP 2 成果指標設定等	事業対象者・事業内容の特定、事業期間の確認、成果指標等の設定、事業費の積算、支払条件の設定等	- PFS先進事例の情報・資料の提供等 - 活用可能な支援制度等の情報提供
STEP 3 事業費確保	事業費の確保手続き(予算要求・債務負担行為の検討等)	PFS事業における事業費積算の考え方に関する助言等
STEP 4 公募資料等作成	①募集要項、②要求水準(成果水準)、③事業者選定方法要領を作成	民間の創意工夫を最大限生かすための公募資料作成のポイントに関する助言等
STEP 5 契約書(案)作成	事業者、モデル団体で取り交わす契約書(案)の作成	契約書(案)作成に対する助言等
令和3年2月 STEP 6 事業実施前の準備	PFS事業の具体的な管理方法(モニタリング方法)を検討・整理	管理方法の検討・整理に対する助言等
令和3年度～ 契約締結・事業開始		

※上記は一例であり、モデル団体の実情等に応じて検討します

35

現在、さまざまなPFSに関する相談に乗っております。内閣府というと敷居が高いイメージがあると思いますが、ちょっとした質問でも構いませんので、遠慮なくご連絡いただければと思っておりますので、どうぞよろしくお願いいたします。

本日は長い時間、ありがとうございました。これで終わりにさせていただきます。

最後に

地方公共団体、民間事業者等からの P F S に関する相談や
意見交換（オンライン・オフライン問わず）、情報提供、
歓迎します。

いつでも、御連絡ください！

【電話番号】

03-6257-1168（直通）

【メール】

<https://form.cao.go.jp/keizai2/opinion-0008.html>

36

以上

2. PFS/SIB に関する自治体アンケート 市町村向け調査票

PFS/SIBに関する自治体アンケート 市町村向け調査票

公益財団法人東京市町村自治調査会

【ご回答時の留意事項等について】

・このたびは、PFS/SIBに関するアンケート調査にご協力いただき、ありがとうございます。

・本アンケート調査は、2020年8月7日(金)17時までにご回答ください。

・選択式の設問については、あてはまる選択肢のチェックボックス(□)に✓を入れてください。□をクリックすると図状態になります。また、記述式の設問については、枠内に具体的に回答をご記入ください。

・アンケートへの回答は、回答済みのファイルをメールに添付し、takahashi.mitsunobu.y3@jri.co.jp(株式会社日本総合研究所 高橋宛)まで、ご返送ください。

※回答内容は統計的に処理いたします。ご回答いただいた内容は、自治体名が特定されない形で、報告書等にて公開させていただく場合がございます。
※回答にあたっては、2020年7月現在時点の状況をお答えください。

【お問合せ先】

○設問の内容・回答方法等について

株式会社日本総合研究所 リサーチ・コンサルティング部門

担当: 高橋(光)、大内

T E L : 03-6833-6796、e-mail: takahashi.mitsunobu.y3@jri.co.jp

○本調査の趣旨について

公益財団法人東京市町村自治調査会

担当: 小野、秋野、小平、安本

T E L : 042-382-7722、e-mail: h_akino@tama-100.or.jp

※貴市町村の状況についてご回答ください。

(1)市町村名

(2)ご回答者様

担当部署

お名前

 様

ご連絡先電話番号

※回答内容に関するお問い合わせ先

【PFS/SIBの定義等について】

本調査では、成果連動型民間委託契約方式(PFS: Pay For Success)による事業及びソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)についてお伺いします。各用語の定義は以下のとおりです。

※PFS/SIBの基本的な考え方を整理した資料3「PFS/SIBに関するアンケートについての補足資料」を別添しておりますので、あわせてご参照ください。

【成果連動型民間委託契約方式(PFS: Pay For Success)による事業】

地方公共団体等が、民間事業者に委託する事業のうち、その事業により解決を目指す「行政課題」に対応した「成果指標」が設定され、当該成果指標の改善状況に応じて民間事業者への支払額が連動する事業をいいます。

【ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)】

PFSによる事業を受託した民間事業者が、当該事業に係る資金調達を金融機関等の資金提供者から調達し、その返済等については成果に応じて民間事業者が資金提供者に支払うものです。

(I) PFS/SIBの導入・検討状況

問1-1 成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用した事業の貴自治体における導入状況

及び導入意向についてご回答ください。(1つ選択)

☐ ①すでに導入している	☐ ⑤導入の予定もなく、検討もしていない
☐ ②導入していないが、具体的な検討を行っている	☐ ⑥その他(下部にご記入ください)
☐ ③導入していないが、導入したいと考えている (具体的な検討には至っていない)	
☐ ④導入を検討したが、断念した	

問1-2 問1-1で「①すでに導入している」又は「②導入していないが、具体的な検討を行っている」を選択した場合にのみご回答ください。
貴自治体が導入している又は導入を検討をしている成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用した事業の具体的な内容をご記入ください。

--

問1-3 問1-1で「④導入を検討したが、断念した」を選択した場合にのみご回答ください。
導入を断念した事業の内容をご記入ください。また、事業を断念した理由としてあてはまるものをすべて選択してください。
選択肢に該当する理由がない場合は、「⑧その他」を選択し、その理由をご記入ください。

【導入を断念した事業の内容】

--

【導入を断念した理由(複数選択可)】

☐ ①成果報酬を含む事業予算の確保ができなかったため	☐ ⑥事業の費用対効果が見合わなかったため
☐ ②PFS/SIBの必要性についての庁内の合意形成ができなかったため	☐ ⑦事業実施に必要なマンパワーが不足していたため
☐ ③PFS/SIBの必要性についての庁外(議会、市民など)の合意形成ができなかったため	☐ ⑧その他(下部にご記入ください)
☐ ④適切な成果指標・評価方法・支払条件の設定ができなかったため	
☐ ⑤民間事業者、投資家等の確保ができなかったため	

問1-4 問1-1で「⑤導入の予定もなく、検討もしていない」を選択した場合にのみご回答ください。
成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用した事業を導入したいと思わない理由としてあてはまるものをすべて選択してください。
選択肢に該当する理由がない場合は、「⑨その他」を選択し、その理由をご記入ください。

☐ ①PFS/SIBの導入方法がよくわからないから	☐ ⑥民間事業者、投資家等の確保が難しいと思うから
☐ ②PFS/SIBを導入する効果・メリットがわからないから	☐ ⑦事業の費用対効果が見合わないと思うから
☐ ③成果報酬を含む事業予算の確保が難しいと思うから	☐ ⑧事業実施に必要なマンパワーが不足しているから
☐ ④PFS/SIBの必要性についての庁内の合意形成が難しいと思うから	☐ ⑨その他(下部にご記入ください)
☐ ⑤PFS/SIBの必要性についての庁外(議会、市民など)の合意形成が難しいと思うから	

問1-5 成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)に関する貴自治体の情報収集の状況についてご回答ください。特に情報収集を行っていない場合には「⑤特に情報収集を行っていない」を選択してください。
(複数選択可)

☐ ①PFS/SIBに関する書籍やレポートを購読している	☐ ⑤特に情報収集を行っていない
☐ ②PFS/SIBに関するセミナーや勉強会に参加している	☐ ⑥その他(下部にご記入ください)
☐ ③PFS/SIBに関する先進事例の公開資料の収集を行っている	
☐ ④先進的な取組を実施している自治体への訪問・ヒアリング調査を行っている	

(Ⅱ)政策課題の状況

問2-1 以下の選択肢①～⑪は、PFS/SIBの導入可能性があるとされている政策課題です。

これらのうち、現在、貴自治体が重点的に対処している政策課題として当てはまるものをすべて選択してください。

選択肢以外にPFS/SIBの導入可能性があると考える政策課題がある場合には、「⑫その他」を選択し、

その内容を具体的に記入ください。(複数選択可)

☐ ①教育・生活支援(引きこもり対策等)	☐ ⑧地域コミュニティ(空き家の減少等)
☐ ②高齢化(医療・介護費用の削減等)	☐ ⑨環境・エネルギー(CO2の削減等)
☐ ③健康(子供の健康等)	☐ ⑩観光(ガイドの確保、観光施設の老朽化対策等)
☐ ④雇用(働き場の確保等)	☐ ⑪地場産業(担い手の確保、育成等)
☐ ⑤少子化(地域コミュニティの維持等)	☐ ⑫その他(下部にご記入ください)
☐ ⑥公共施設(施設の有効活用等)	
☐ ⑦公共交通(コミュニティバスの維持等)	

問2-2 以下の選択肢①～⑮は、PFS/SIBの導入可能性があるとされているヘルスケア分野の内容です。

これらのうち、現在、貴自治体が重点的に対処しているヘルスケア分野の内容として当てはまるものをすべて選択してください。

選択肢以外にPFS/SIBの導入可能性があると考えるヘルスケア分野の内容がある場合には、「⑯その他」を選択し、

その内容を具体的に記入ください。(複数選択可)

☐ ①介護予防	☐ ⑫生活習慣病の予防(糖尿病予防を含む)
☐ ②認知症予防	☐ ⑬検診受診率向上
☐ ③要支援・要介護者の重度化防止・自立支援	☐ ⑭禁煙促進
☐ ④高齢者医療体制の整備	☐ ⑮予防接種率向上
☐ ⑤新生児医療体制の整備	☐ ⑯介護人材確保
☐ ⑥心疾患予防	☐ ⑰骨髄ドナー登録促進
☐ ⑦脳卒中予防	☐ ⑱社会参加の促進
☐ ⑧妊娠から産後までの支援	☐ ⑲その他(下部にご記入ください)
☐ ⑨救急医療利用適正化	
☐ ⑩がん対策	

問2-3 以下の選択肢①～⑨は、官民連携の可能性があるとされているまちづくり分野の内容です。

これらのうち、現在、貴自治体が重点的に対処しているまちづくり分野の内容として当てはまるものをすべて選択してください。

選択肢以外に官民連携の可能性があると考えるまちづくり分野の内容がある場合には、「⑨その他」を選択し、

その内容を具体的に記入ください。(複数選択可)

☐ ①共有物等の維持管理(公共空間の有効活用、歴史的建造物の保全・活用等)
☐ ②公物(公園等)の維持管理(公益施設、公園、道路河川敷等の管理等)
☐ ③地域の防犯性の維持・向上(防犯設備の整備等)
☐ ④地域の快適性の維持・向上(街並み保全・緑化、コミュニティバス・回遊バスの運行等)
☐ ⑤地域経済の活性化(にぎわい創出に資する施設の整備等)
☐ ⑥空き家・空き地等の活用促進(空き地・空き店舗のリノベーション等)
☐ ⑦地域環境問題への配慮(河川・里山等の自然的要素の整備・管理等)
☐ ⑧コミュニティ形成(地域拠点の整備等)
☐ ⑨その他(下部にご記入ください)

(Ⅲ)国内事例への関心

問3-1 現在、国内では成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を活用して以下のような事業が実施されています。【(別紙)国内事例一覧】に記載の各事業の概要を参照の上、関心がある事業をすべて選択してください。(複数選択可)

なお、以下の事業以外に関心がある事業がある場合は「⑬その他」を選択し、その内容を具体的にご記入ください。

☐	①受診推奨等により、がんの早期発見・早期治療を目指す事業
☐	②服薬指導等により、重複服薬の適正化を目指す事業
☐	③保健指導プログラム等により、糖尿病性腎症の重症化予防を目指す事業
☐	④健康プログラムやアプリ等により、健康づくりに向けた行動変容を目指す事業
☐	⑤通いの場や社会参加の機会の創出等により、認知症の予防・進行抑制を目指す事業
☐	⑥高齢者等への就労や社会参加の機会の提供等により、地元企業等の人手不足の解消等を目指す事業
☐	⑦就労支援プログラム等により、引きこもり等の社会的孤立状態の人の自立を支援する事業
☐	⑧ケースワーカーの指導等により、生活保護受給者のQOL向上と医療費適正化を目指す事業
☐	⑨卒煙プログラム等により、禁煙支援と医療費適正化を目指す事業
☐	⑩介護予防・自立支援プログラム等により、要介護度の維持・進行抑制、介護給付費適正化を目指す事業
☐	⑪買い物を通じたりハビリテーションにより、高齢者の身体・認知機能の維持改善・健康寿命延伸を目指す事業
☐	⑫里親養育に向けた各種支援を推進し、里親登録数等の向上を目指す事業
☐	⑬その他(下部にご記入ください)

(Ⅳ)必要と考えられる情報や支援

問4-1 PFS/SIBを貴自治体に導入するとした場合、必要と考えられる情報として当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択可)

なお、必要とするものがない場合は「⑪特になし」、選択肢以外の情報を必要とする場合には「⑫その他」を選択してください。

「⑫その他」を選択した場合は、必要とする情報の内容を具体的にご記入ください。

☐	①PFS/SIB事業の一般的なスキーム	☐	⑧優れたアイデア等を持つ民間事業者(サービス提供者)の確保・選定の方法
☐	②事業化までの標準的なフロー	☐	⑨国内の先進的な取組事例
☐	③事業テーマの選び方のポイント	☐	⑩海外の先進的な取組事例
☐	④PFS/SIB事業の導入効果	☐	⑪特になし
☐	⑤成果指標・評価方法・支払条件の設定方法	☐	⑫その他(下部にご記入ください)
☐	⑥成果報酬を含む予算額設定のポイント		
☐	⑦PFS/SIBの必要性についての庁内外の理解醸成・合意形成のプロセス		

問4-2 成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を導入することにより一般に以下のような効果が生じると考えられています。

このうち、PFS/SIBを貴自治体に導入するとした場合、特に重視したい効果としてあてはまるものを**最大3つまで選択**してください。

なお、特に重視する効果がない場合は「⑨特になし」、選択肢以外の効果を重視する場合には「⑩その他」を選択してください。

「⑩その他」を選択した場合は、重視する効果の具体的な内容をご記入ください。

☐ ①行政業務・事業の効率化※1	☐ ⑦住民や議会の事業に対する納得感の向上
☐ ②限られた財源の有効活用(行政コストの削減)※2	☐ ⑧先進的な取組によるプロモーション効果
☐ ③行政のみでは解決が困難な社会課題の解決	☐ ⑨特になし
☐ ④民間のノウハウを活用することによる事業成果の向上	☐ ⑩その他(下部にご記入ください)
☐ ⑤新規事業や試行的な事業など、チャレンジングな取組の実施※3	
☐ ⑥住民(受益者)の満足度の向上	

※1:PFS/SIBでは、民間事業者成果達成(成果指標の改善)の方策(＝仕様にあたるもの)の検討を委ねることから、

地方公共団体は仕様書を作成する必要がなく、その分の資源を他業務に投入できる。

※2:PFS/SIBでは成果達成状況に連動して支払が行われることから、限られた財源を有効に活用できる。

また、PFS/SIBを活用するテーマや行政が設定する成果によっては、成果達成の方策を実施することで行政コスト削減が見込まれる。

※3:PFS/SIBでは成果達成状況に連動して支払が行われることから、成果達成のリスク(主に費用負担)は原則として

民間事業者(SIBの場合は資金提供者が負うことが一般的)が負う。そのため、地方公共団体は、PFS/SIBを活用することで、新規事業や試行的な取組を実施しやすい。

問4-3 今後、成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を貴自治体に導入するとした場合、

必要と考えられる支援等として当てはまるものをすべて選択してください。(複数選択可)

なお、必要とするものがない場合は「⑭特になし」、選択肢以外の支援等を必要とする場合には「⑮その他」を選択してください。

「⑮その他」を選択した場合は、必要とする支援等の内容を具体的にご記入ください。

☐ ①PFS/SIBの導入方法に関するマニュアル・手引きの整備	☐ ⑩民間事業者に関する情報提供、マッチングの機会の提供
☐ ②国内外の先進的な事例等の紹介	☐ ⑪資金提供者に関する情報提供、マッチングの機会の提供
☐ ③PFS/SIBの導入に対する交付金や補助金の充実	☐ ⑫第三者評価機関に関する情報提供、マッチングの機会の提供
☐ ④標準的な成果指標・評価方法の整理	☐ ⑬中間支援組織に関する情報提供、マッチングの機会の提供
☐ ⑤案件組成に向けた専門家の派遣、専門家への相談の機会の提供	☐ ⑭特になし
☐ ⑥自治体間の情報交換の機会の提供	☐ ⑮その他(下部にご記入ください)
☐ ⑦PFS/SIBの基本的な仕組みや政策動向等についての勉強会・セミナーの開催	
☐ ⑧契約書や公募資料のフォーマットの提供	

(V)その他自由意見

問5-1 その他、成果連動型民間委託契約方式(PFS)やソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)に関して、ご意見や困っていることがあればご記入ください。

公益財団法人 東京市町村自治調査会

1986 年 10 月に、市町村の自治の振興を図ることを目的に東京都多摩・島しょ地域の全市町村の総意により設立された行政シンクタンクです。

多摩・島しょ地域の広域的課題や共通課題に関する調査研究・普及啓発のほか、市町村共同事業、広域的市民活動への支援などを行っています。

本書は、(公財) 東京市町村自治調査会及び株式会社日本総合研究所による共同調査方式で作成しました。

(公財) 東京市町村自治調査会

永尾 昌文 調査部長 (東京都派遣)
小野 友弘 主任研究員 (東京都派遣)
秋野 宏明 研究員 (東久留米市派遣)
小平 円 研究員 (日野市派遣)
安本 正義 研究員 (三鷹市派遣)

株式会社日本総合研究所

高橋 光進 コンサルタント
大島 裕司 シニアマネジャー
紀伊 信之 シニアマネジャー
大内 亘 コンサルタント
黒澤 仁子 コンサルタント
二宮 拓太 コンサルタント

2021 年 3 月発行

社会的課題の解決に向けた PFS/SIB の活用 に関する調査研究報告書

発 行 公益財団法人 東京市町村自治調査会
〒183-0052 東京都府中市新町 2 - 77 - 1 東京自治館内
TEL : 042 - 382 - 7722 FAX : 042 - 384 - 6057
URL : <https://www.tama-100.or.jp>

発行責任者 小暮 実
調 査 委 託 株式会社 日本総合研究所
〒141-0022 東京都品川区東五反田 2-18-1
大崎フォレストビルディング
TEL : 090 - 5530 - 8020 FAX : 03 - 6833 - 9480
URL : <https://www.jri.co.jp/>

印 刷 明誠企画株式会社
〒208-0022 東京都武蔵村山市榎 2-25-5
TEL : 042 - 567 - 6233 FAX : 042 - 567 - 6230

社会的課題の解決に向けた PFS/SIB の活用
に関する調査研究報告書