

第1回SDGs成果連動型事業推進プラットフォーム会議

成果連動型民間委託の概要

2019年11月21日
ケイスリー株式会社

幸地 正樹 / こうち まさき

masaki.kochi@k-three.org

<所属>

- ・ ケイスリー株式会社 代表取締役
- ・ 国立琉球大学 非常勤講師
- ・ GSG (Global Social Impact Investment Steering Group) 国内諮問委員会 事務局
- ・ 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ 共同事務局

<経歴>

大学卒業後、2007年にPwCコンサルティング合同会社へ入社。主に中央省庁や地方自治体など官公庁に対する戦略策定支援、調達・事業者評価支援等の業務に10年従事。ソーシャル・インパクト・ボンド等の成果連動型民間委託や社会的インパクト・マネジメントなど、成果向上に向けた手法の研究・導入支援を行うケイスリー株式会社を2016年に設立。沖縄県那覇市出身。

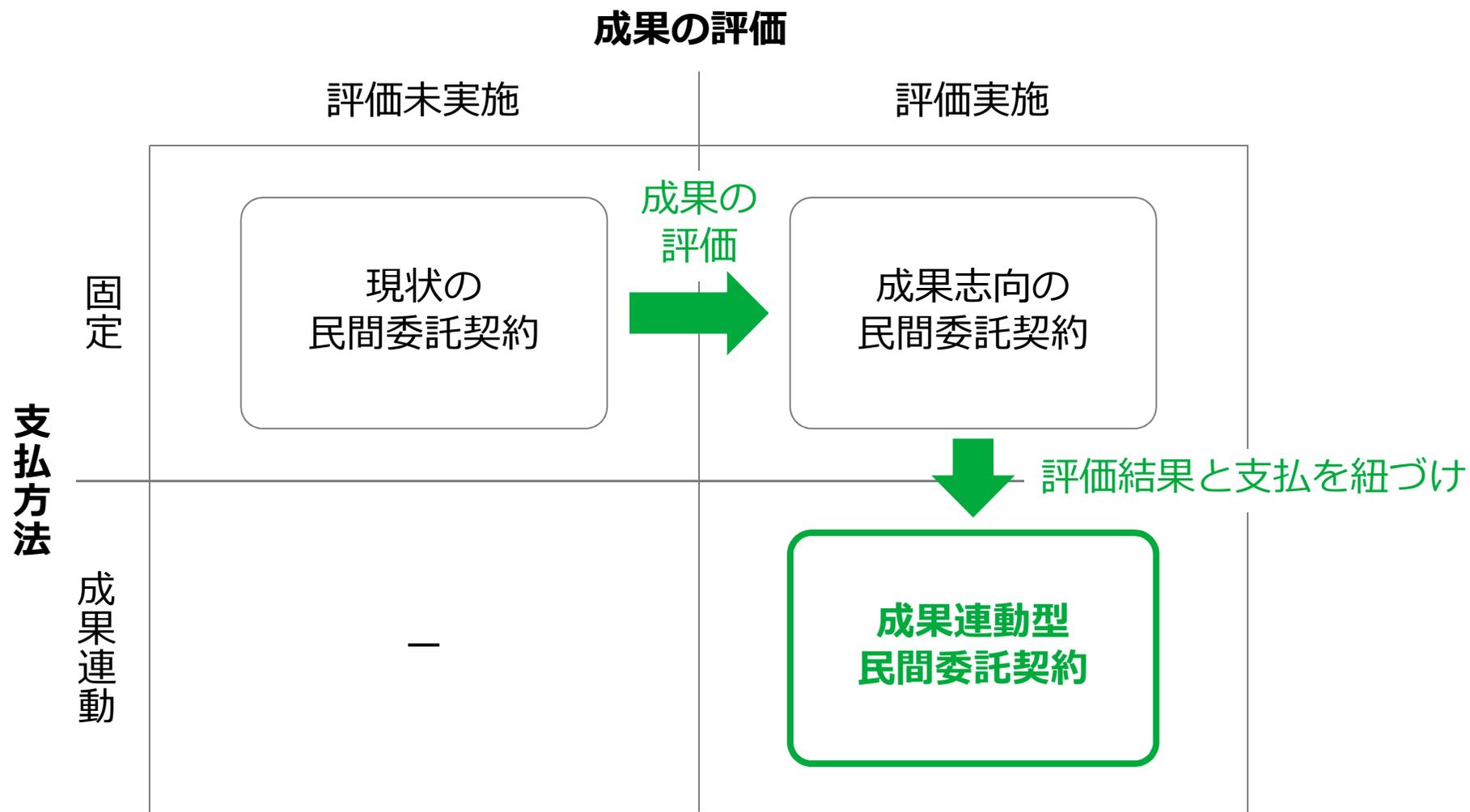
<SIB関連実績> ※日本のソーシャル・インパクト・ボンド (SIB) 推進をリード

- ・ 経済産業省、厚生労働省、総務省及び法務省等政府のSIBモデル事業を推進
- ・ 日本初の本格的な八王子市SIB導入、広島県と市町村の広域連携モデルのSIB導入、福岡市での事業者公募導入、PFI×SIBモデルの検討など全国多数の地方自治体で先進的な取組みを推進
- ・ その他、地方自治体向けSIB研修、大学向け講演等多数

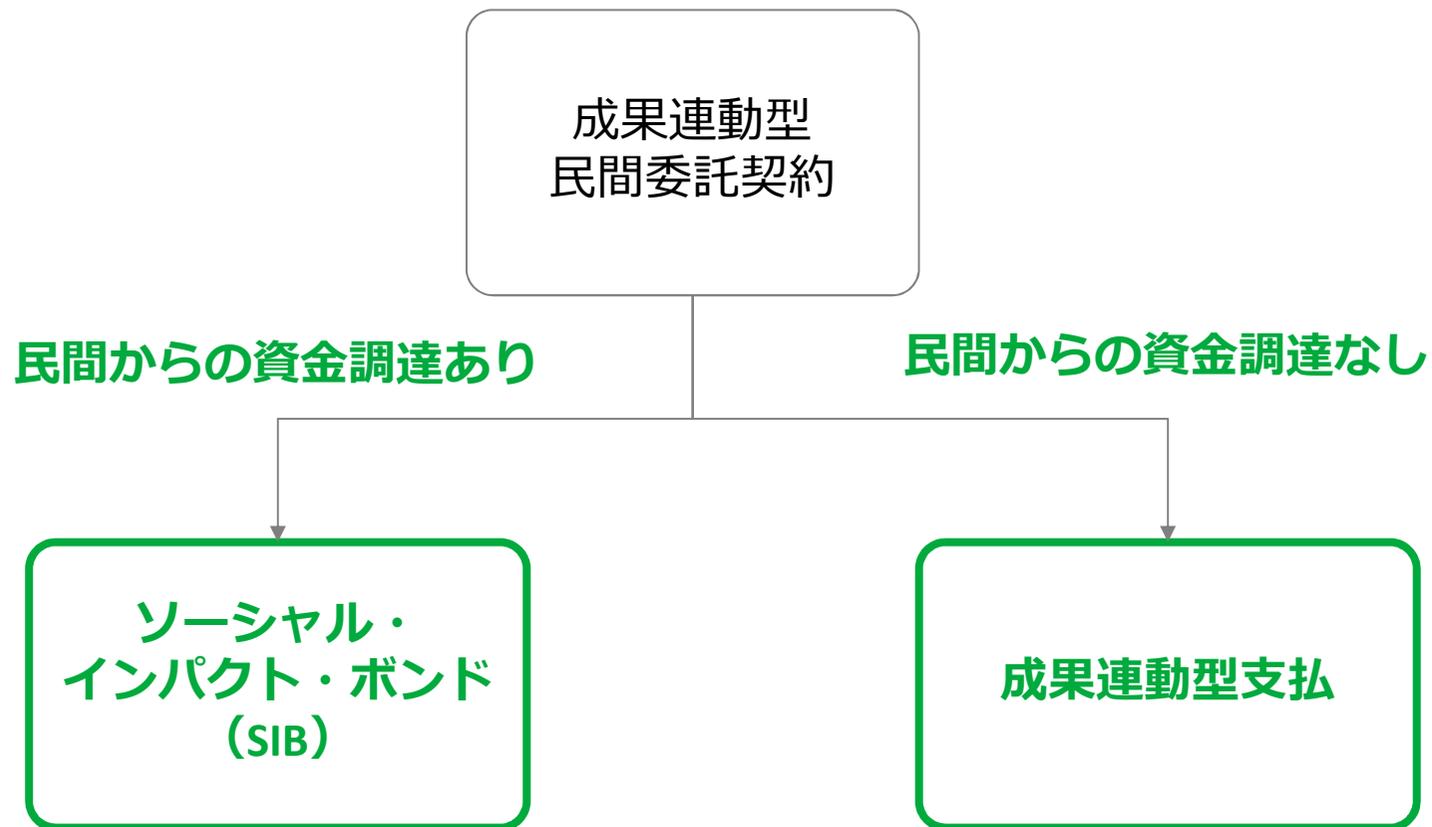
1. 成果連動型民間委託の概要
2. 国内外の主な動向

1. 成果連動型民間委託の概要

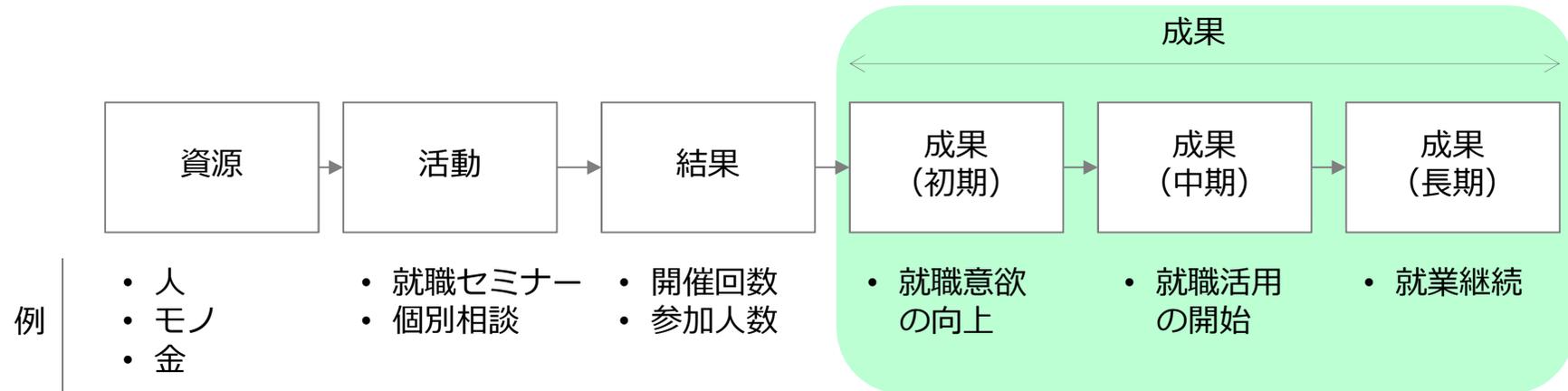
- 成果連動型の民間委託とは、「成果の評価」と「成果に応じた支払」を組み合わせた仕組み



- SIBは、「成果連動型支払」と「民間からの資金調達」を組み合わせた仕組み
- 民間からの資金調達有無は事業者が判断するため、規模によるが行政は考慮不要



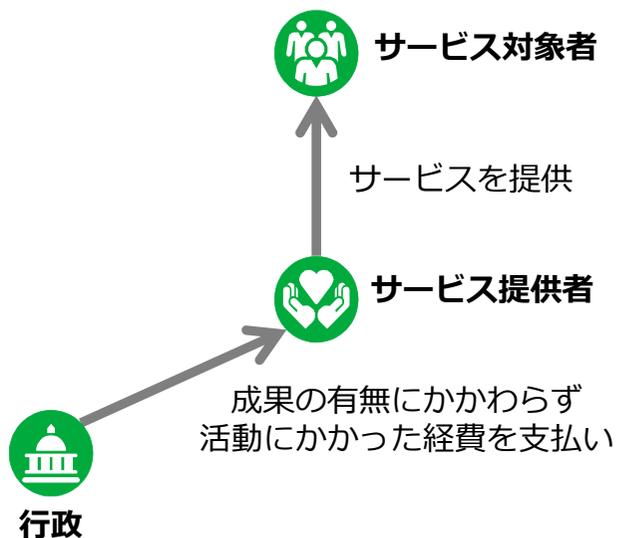
成果（社会的インパクト）は、短期、長期の変化を含め、当該事業や活動の結果として生じた社会的、環境的なアウトカムを指します。



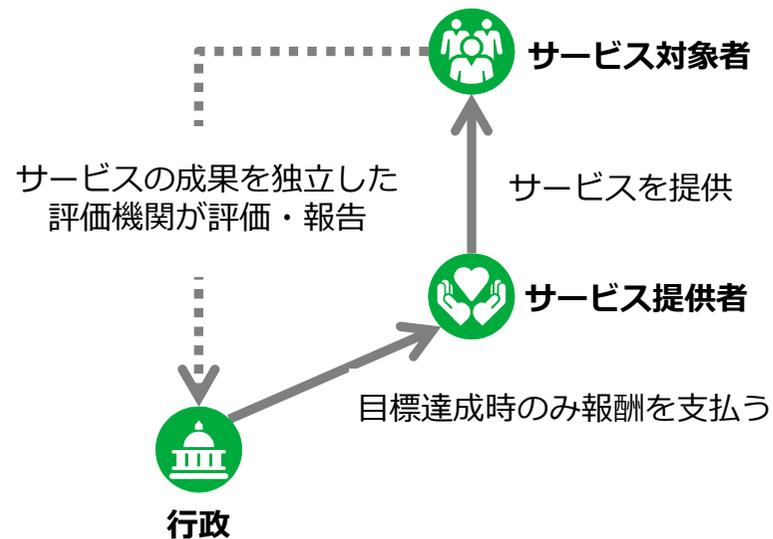
※若年就労改善を目的とした就労支援事業を例としたイメージ

- 成果連動型民間委託では、サービス提供者が予め合意した目標を達成したときにのみ、委託元の行政が委託先のサービス提供者に報酬を支払う。

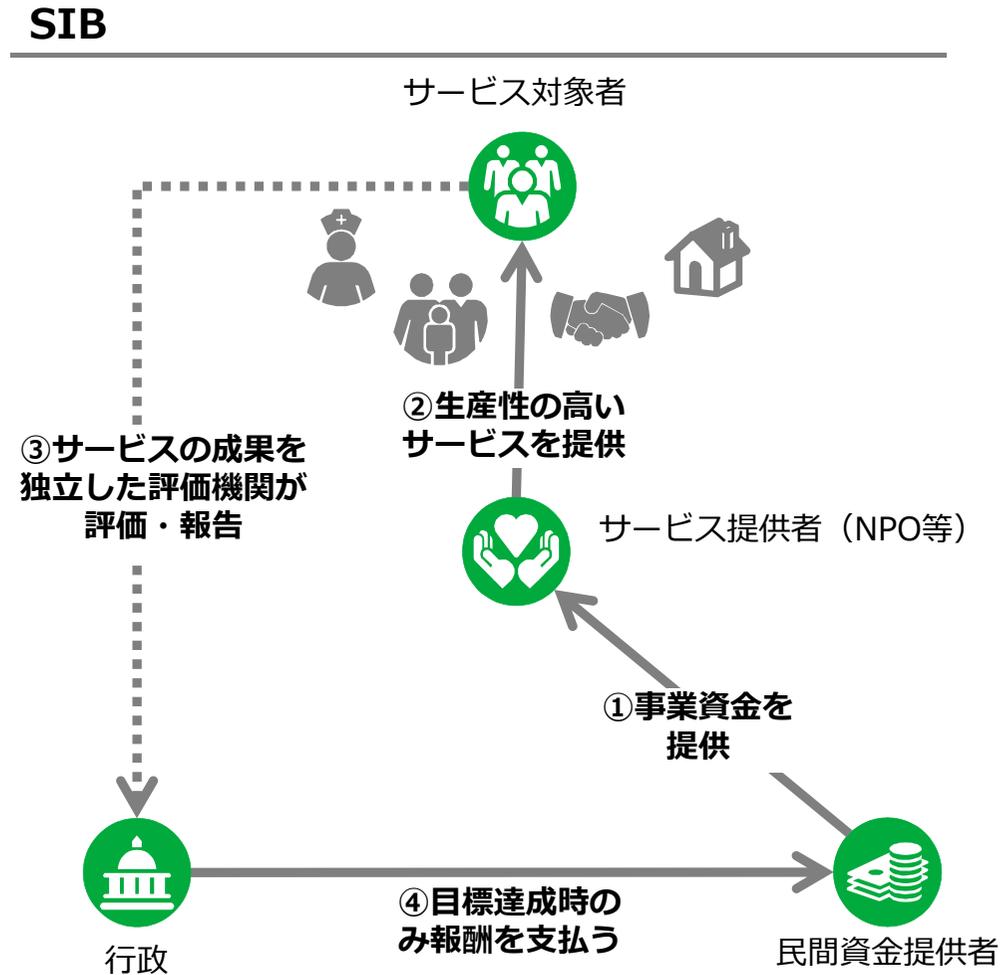
通常の行政サービスの民間委託事業



成果連動型支払の民間委託事業



- SIBは、「成果連動型支払」と「民間からの資金調達」を組み合わせた仕組み



利害関係者	役割	メリット	デメリット
地方自治体・中央省庁	成果の買取	<ul style="list-style-type: none"> • 同じ支出でより高い成果を得ることができる • 成果があった場合のみ支払い • 対処的サービスより予防的サービスへのインセンティブが高まる • 成果創出のノウハウを獲得できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 内部調整等の業務負荷が高い
事業者	成果を生み出すサービスを提供	<ul style="list-style-type: none"> • より多くの対象者の課題を解決できる • 長期的かつ大規模なお金を柔軟に利用し、成果向上を目指す • 通常、入手できないデータを利用し、成果を実証できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 進捗や成果報告等の業務負荷が高い • 成果創出に向けた高いプレッシャーがある
資金提供者	事業費（リスクマネー）の提供	<ul style="list-style-type: none"> • より高い成果創出に貢献できる • 成果が出た場合、他の案件に再投資できる • 他と相関の低い投資先となる 	<ul style="list-style-type: none"> • リスク評価のノウハウが少ない
独立評価機関	成果の客観的な評価	<ul style="list-style-type: none"> • 効果的なサービスに関する新たな知見が獲得できる • 評価結果を継続的なサービスの改善に活用できる 	<ul style="list-style-type: none"> • 必ずしも望ましい評価手法を利用できない
受益者	サービスの利用	<ul style="list-style-type: none"> • より効果的なサービスを利用できる • サービスの利用者数が増加する 	<ul style="list-style-type: none"> • 事業終了後の継続性が担保されていない

※資金提供者の分類（機関投資家、財団等）によってもメリットは多少異なる

意義1**成果の見込める新たなサービスの試行**

- 成果未達の場合、行政から事業者への支払い義務が生じないため、行政はリスクを抑えながら高い成果が見込める新規民間サービスを実施可能

意義2**既存サービスの改善**

- 成果の可視化と支払いの紐づけにより、成果向上の効果が高まる

意義3**エビデンスの蓄積**

- 成果の可視化を通じてエビデンスが蓄積する

意義4**優良な事業者の成長**

- 価格競争ではなく、高い成果を創出する力のある事業者の成長につながる



社会全体の生産性が高まり、社会課題解決が促進される

- 成果連動型民間委託を通じて、より効果的・効率的なサービスを早期に活用でき、エビデンス（根拠）や知見を蓄積できるため、その後長期的に質の高いサービスを提供することができる

	未成熟な領域 ※エビデンスが少なく、地域や事業者等によって成果のバラツキが大きい		成熟した領域 ※エビデンスが充実しており、地域や事業者等によって成果のバラツキが小さい	
	SIB	成果連動型支払	固定報酬（評価あり）	固定報酬（評価なし）
業務内容の定義方法	<ul style="list-style-type: none"> 成果指標による制約（事業者が業務内容を定義、適時改善） ※必要に応じて、構造・プロセス指標による制約 		<ul style="list-style-type: none"> インプット（行政が業務内容を定義、固定） ※インプットを定義するだけで、事業者や地域等による成果のバラツキが小さくなるもの 	
成果未達時のリスクの担い手	<ul style="list-style-type: none"> 民間資金提供者 民間サービス提供者 		<ul style="list-style-type: none"> 民間サービス提供者 	<ul style="list-style-type: none"> 行政
優先課題	<ul style="list-style-type: none"> 新規手法の開拓、実施 達成すべき成果の明文化 サービス提供者選定基準策定 有効手法の改良 制度管理体制の整備 関係者の意識改革 		<ul style="list-style-type: none"> 成果の可視化 	<ul style="list-style-type: none"> 社会制度化、行政実施、民営化に向けての検討

成果を可視化し、エビデンスの蓄積により、将来的により効果的・効率的なサービスが展開可能となる

- 成果連動型民間委託を経ずに業務委託を実施する場合、一般的に次に挙げるような課題が想定される

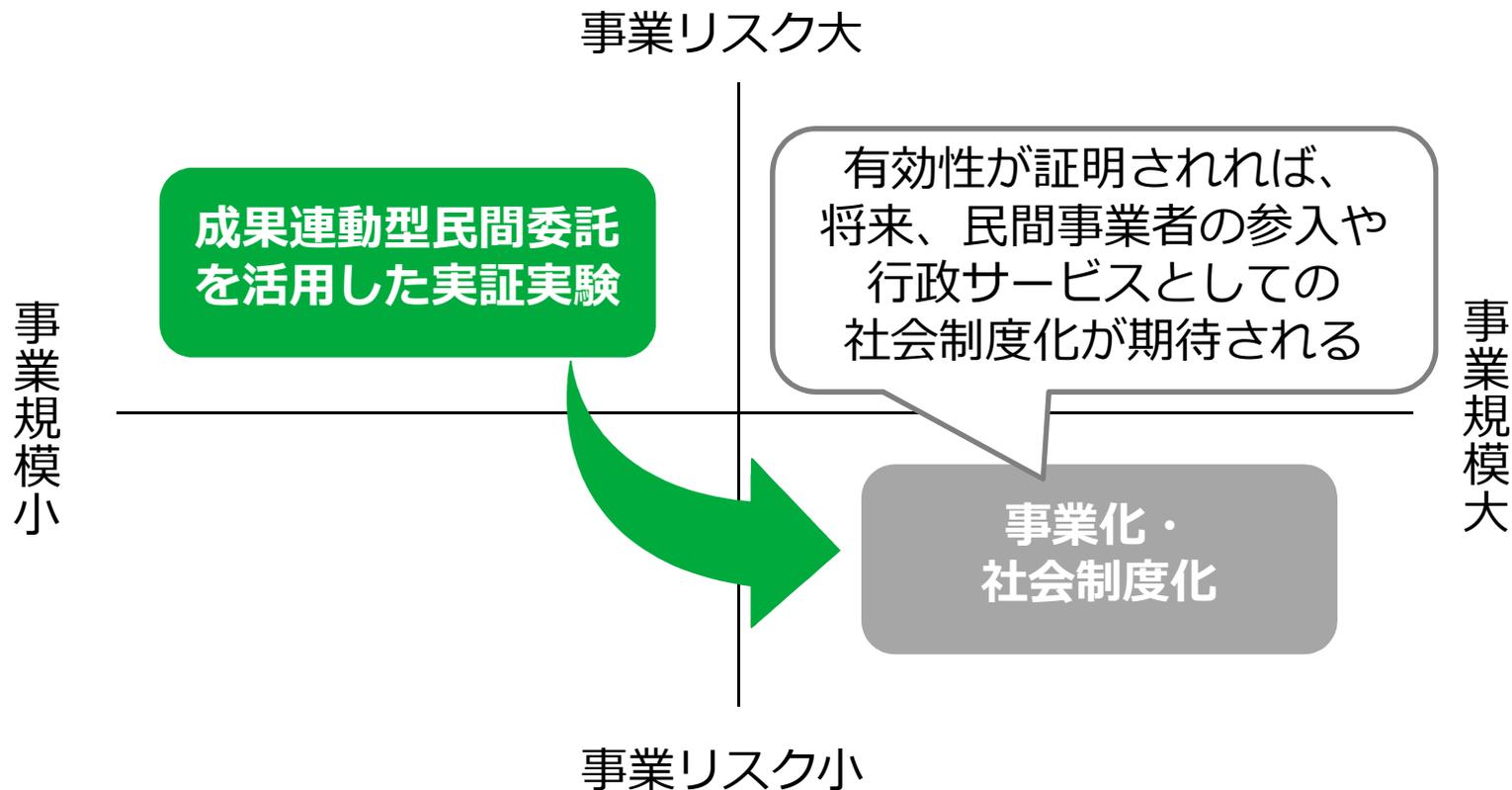
課題1 エビデンスがないまま業務設計をするため、サービス提供者の創意工夫を最大限引き出すような契約内容になりにくい

→ **非効率的なサービス手法が定着してしまう恐れがある**

課題2 民間資金ではなく、税金をリスクにさらしながら事業を行うことになるため、行政も受注側も保守的にならざるを得ない

→ **サービスの質や効率向上よりも説明責任が重要視され、イノベーションが起きにくくなる**

成果連動型民間委託による実証実験の結果、サービスの有効性が証明されれば、将来的に当該サービスの行政サービスへの取込みや民間事業者の参入などが期待されます。



適している事業

- 予防や早期介入等将来起こりえる問題を未然に防ぐ事業
- 十分な成果の出ていない事業
- 高い成果を期待できる新しい事業

適していない事業

- 成功報酬が適していない事業
- 既に社会に広く普及している事業

導入可能性のある分野

医療

- 検診率受診向上
- 薬剤処方適正化
- 糖尿病性腎症重症化予防
- 禁煙
- 健康ポイント 等

雇用・職業訓練

- 障害者就労支援
- 若者就労支援 等

介護

- 認知症予防
- 介護予防
- 転倒防止 等

子ども・家族

- 児童養護（里親支援、特別養子縁組）
- フリースクール

インフラ・施設

- 文化施設、動物愛護施設、公営住宅の建設・活用 等

非行・犯罪

- 少年院再入所防止
- 再犯防止 等

貧困

- 母子世帯起業支援
- 生活困窮者自立支援

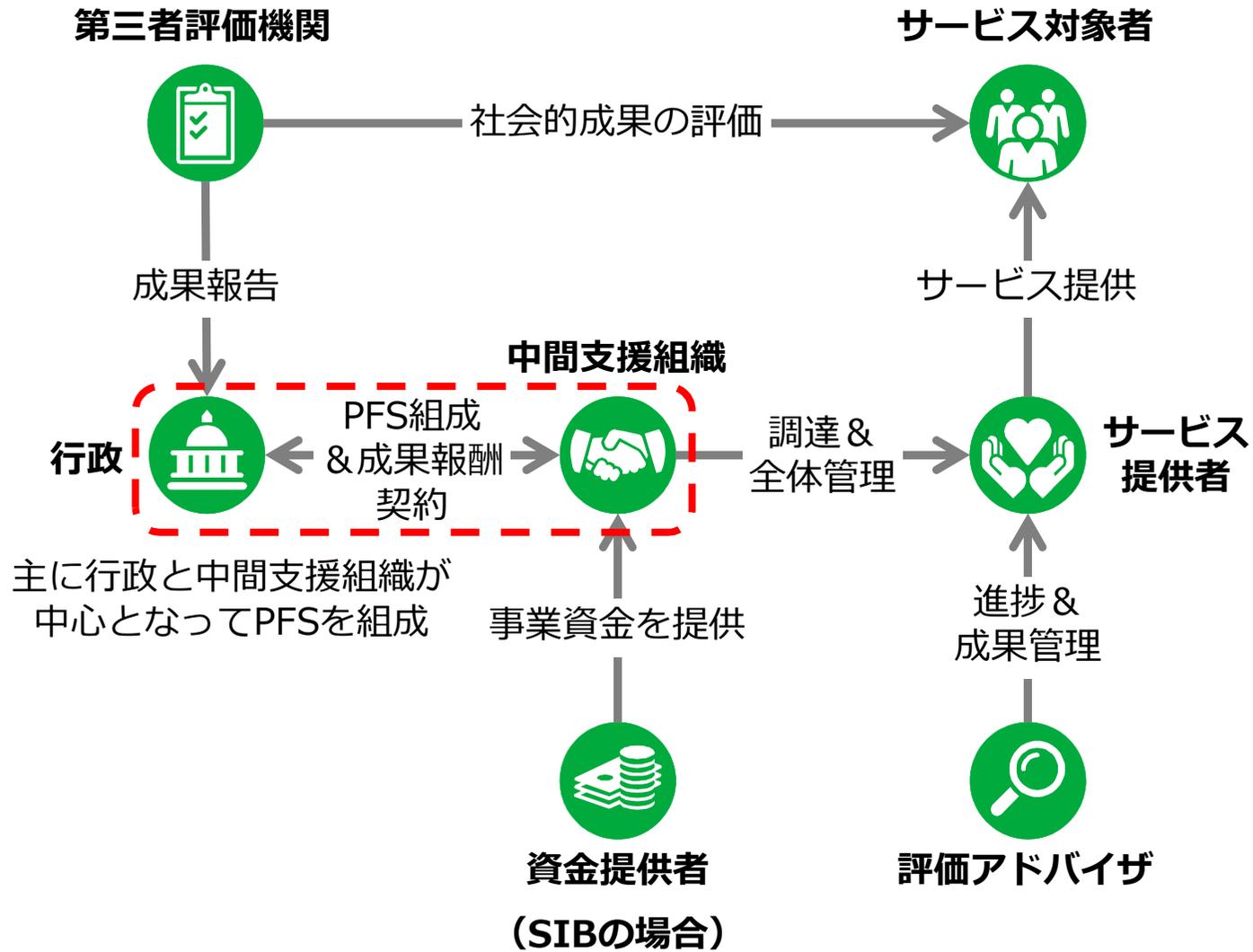
住居・ホームレス

- ホームレス自立支援
- 空き家対策

※その他様々な分野に応用可能

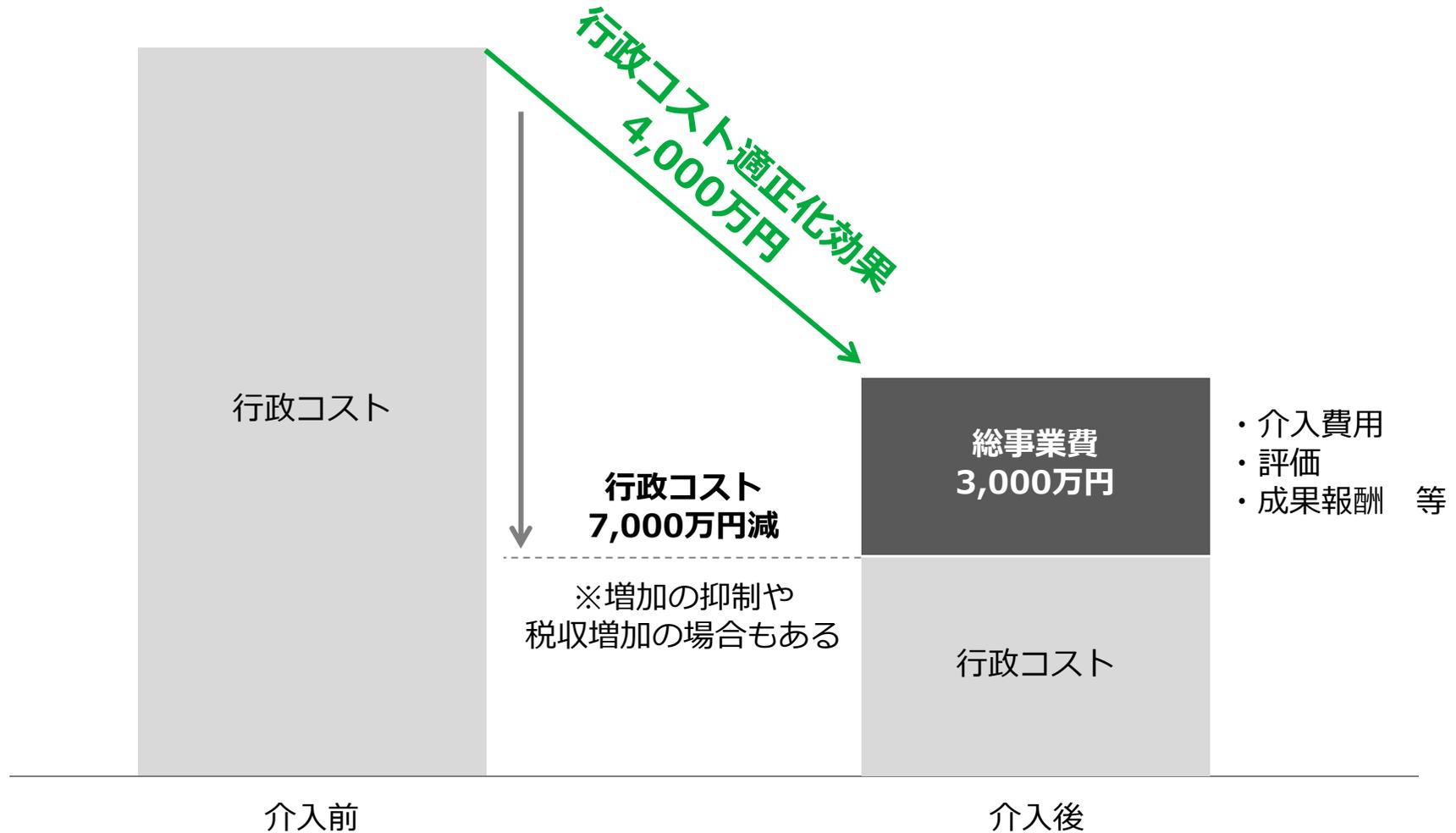
導入しやすい分野	大腸がん検診 受診勧奨	糖尿病 重症化予防	薬剤処方 適正化	認知症 予防	介護 予防	若者 就労支援	生活困窮者 自立支援
1. 実績のある導入モデルを横展開できるか	●	●	●	●	●	●	●
2. 汎用的な評価モデルが存在するか	●	●	●	●	●	●	●
3. 一定のエビデンスを有した事業者候補が存在するか	●	●	●	●	●	●	●
4. 行政コストの適正化可能性があるか	●	●	●	●	●	●	●
5. 担当原課が導入に向けた意欲を有しているか	○	○	○	○	○	○	○

導入前にパイロット事業により
検証することが望ましい



<u>主なSIB推進体制</u>	<u>想定される組織</u>
 行政	中央政府、地方自治体（県、市区町村）
 中間支援組織	シンクタンク・コンサルティング会社 など
 サービス提供者	NPOなどの非営利団体、社会的企業や一般企業などの営利団体 など
 資金提供者	個人（篤志家、クラウドファンディング）、法人（財団、企業CSR、金融機関）など
 第三者評価機関	大学、評価専門組織、監査法人 など





導入の契機となる関係者

主な契機

成果連動型民間委託導入の進め方



行政

財政事情は厳しいが、解決したい社会的課題がある

中間支援組織に対して調査研究業務の委託や検討委員会への参加などを依頼



中間支援組織

行政のお金を成果志向にしたい、社会的課題を解決する仕組みを作りたい

行政に対して社会的課題解決に向けたサービスや財務モデル等を含む企画を提案



サービス提供者

自組織が提供する効果的なサービスで社会的課題を解決したい

中間支援組織と組むか単独で、行政に対して社会的課題解決に向けたサービスや財務モデル等を含む企画を提案

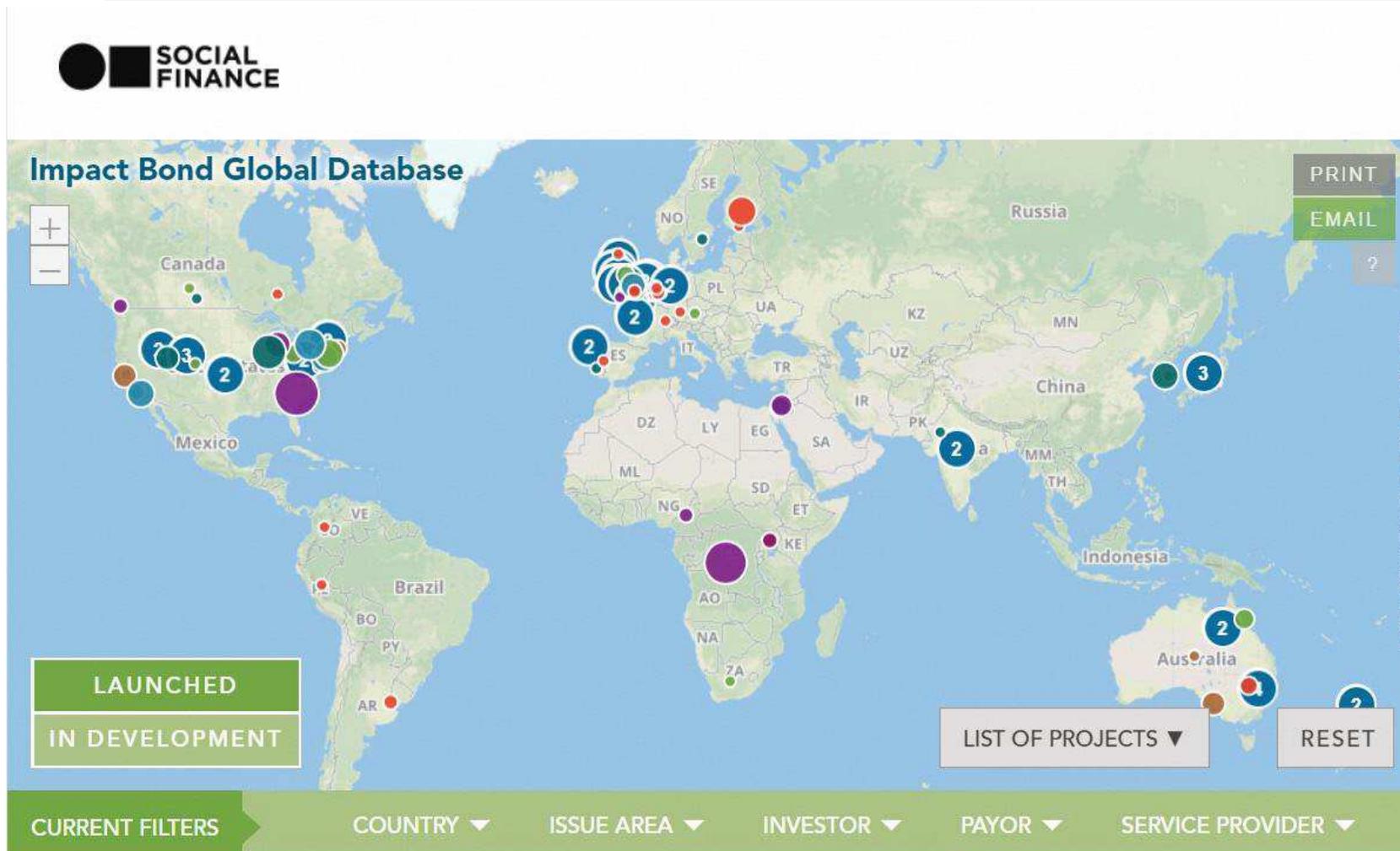
- 成果連動型民間委託の導入に向けて検討が必要な34項目のチェックリストを作成し、そのうち検討初期段階で確認すべき重要な5つの項目は以下のとおり。

検討初期段階で確認すべき特に重要な5つの項目

<p>サービスを提供する対象者と成果の明確化</p>	<p>1 サービスを提供する対象者が明確か</p>	<p>2 主な成果が明確で現状から改善が見込めるか</p>	<p>3 サービス提供と成果の因果関係があるか</p>
<p>エビデンスに基づいた事業の存在</p>	<p>4 一定のエビデンスを有した事業者が存在するか</p>		
<p>成果に対する行政の支払いの意向</p>	<p>5 サービス提供により生み出される成果に対して行政は支払いを行うか</p>		

参照：ソーシャル・インパクト・ボンド総合サイト「成果連動型委託契約導入のためのチェックリスト」
<https://www.sib.k-three.org/blog/checklist>

2. 国内外の主な動向



137

導入件数

\$440M

調達資金額

1,711,130

受益者数

- 2009年3月
 - 中間支援組織や非営利組織向けのファンド（Social Innovation fund）を設立
- 2013年1月
 - ニューヨーク市のライカーズ島刑務所で米国初の再犯防止SIBを開始（後に中断）
- 2018年2月
 - 超党派により成果連動型事業促進に関する法案（SIPPRA：The Social Impact Partnership for Pay for Results Act）が成立
- 2019年10月
 - 中間支援組織や研究機関等民間主導で成果関連データの整備・蓄積を推進する協議会（Outcomes-Based Financing Data Advisory Council）を設立

イギリス／グレーター・マンチェスター／就労支援／Teens and Toddlers（2012年11月）

素行不良、学校の成績不良やその他の複雑な問題を抱えており、就学・就職・職業訓練のいずれにもつなかない可能性のある14歳から15歳が対象。18週間にわたる体験学習や対人関係能力、責任感の醸成トレーニング等を提供した。59%のプログラム参加者が学校への態度を改善するなど本プロジェクトは成果目標を達成し、投資家への満額払い戻しが行われた。

期間：3.5年 資金調達額：80万£ 最大支払額：330万£

行政：Department for Work and Pensions

中間支援組織：Social Finance

【成果目標】

- ・学校での改善（生活態度、出席数など）
- ・国の基準（国の定めたフレームワーク（National Qualifications Framework）に準じているかなど）
- ・雇用（職業訓練への参加など）

ただし詳細は非公表。

参考情報① 参考情報② 参考情報③

オーストリア／オーバーエスターライヒ／女性自立支援／Multiple service providers（2015年9月）

女性を家庭内暴力から解放し、雇用を確保できるようにすることを目的に、過去24カ月以内に家庭内暴力を受け女性シェルターに連絡した生産年齢に達している女性で、生計を立てていないあるいは失職リスクを抱えている者を対象に支援を実施。女性の保護やケア、教育、職業訓練、就労支援を行った。本プロジェクトの社会的インパクトや払い戻しについては終了時に公開予定。

期間：3年 資金調達額：80万€ 最大支払額：80万€

行政：Federal Ministry of Labor & Social Affairs & Consumer Protection

中間支援組織：Juvat gemeinnützige GmbH

【成果指標】

- ・75人の女性が週20時間以上の仕事についており、生活賃金と社会保障を支払えること
- ・この条件にあう仕事を12カ月以上従事していること

Ernst and Youngやウィーン大学のNon-Profit and Social Enterprise Competence Centerが評価を実施。

参考情報① 参考情報②

ニュージーランド／オークランド／ヘルスケア（メンタルヘルス）／APM Workcare（2017年2月）

ニュージーランドで初のSIB案件。精神衛生上問題を抱えている人が労働市場へアクセスすることを阻んでいる障壁を乗り越えられるように支援することを目的に、精神衛生状態が良くないと診断された1700人が対象。包括的な雇用支援サービスを提供し、雇用前のスクリーニングやアセスメント、仕事とのマッチング支援などが行われる。本プロジェクトの社会的インパクトや払い戻しについての情報は未公開。

期間：5年 資金調達額：150万NZD 最大支払額：非公開

行政：New Zealand Ministry of Social Development

【成果指標】

- ・雇用を得た人の割合
- ・どの程度、雇用された状態が続くか

参考情報① 参考情報②

オーストラリア／クィーンズランド／児童養護／UnitingCare Queensland（2017年6月）

家庭外のケアサービスを受けているおよそ560人の子どもとその両親200人を対象とし、母親の孤独、精神疾患、家庭内暴力、薬物やアルコールの誤用、低い自尊心などをケアし、世代を超えた子どもへの虐待やネグレクトの循環を断ち切る支援を実施。本プロジェクトの社会的インパクトや払い戻しについての情報は未公開。

期間：7年 資金調達額：600万AUD 最大支払額：非公開

行政：Government of Queensland

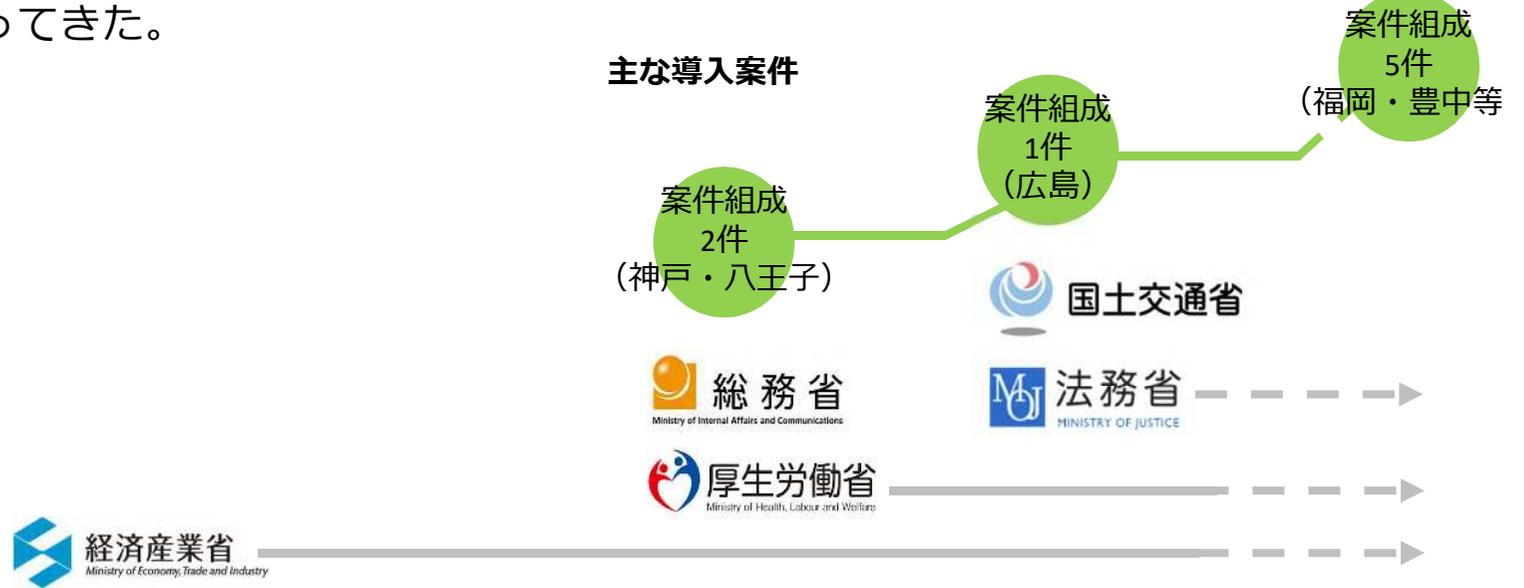
中間支援組織：Social Ventures Australia

【成果指標】

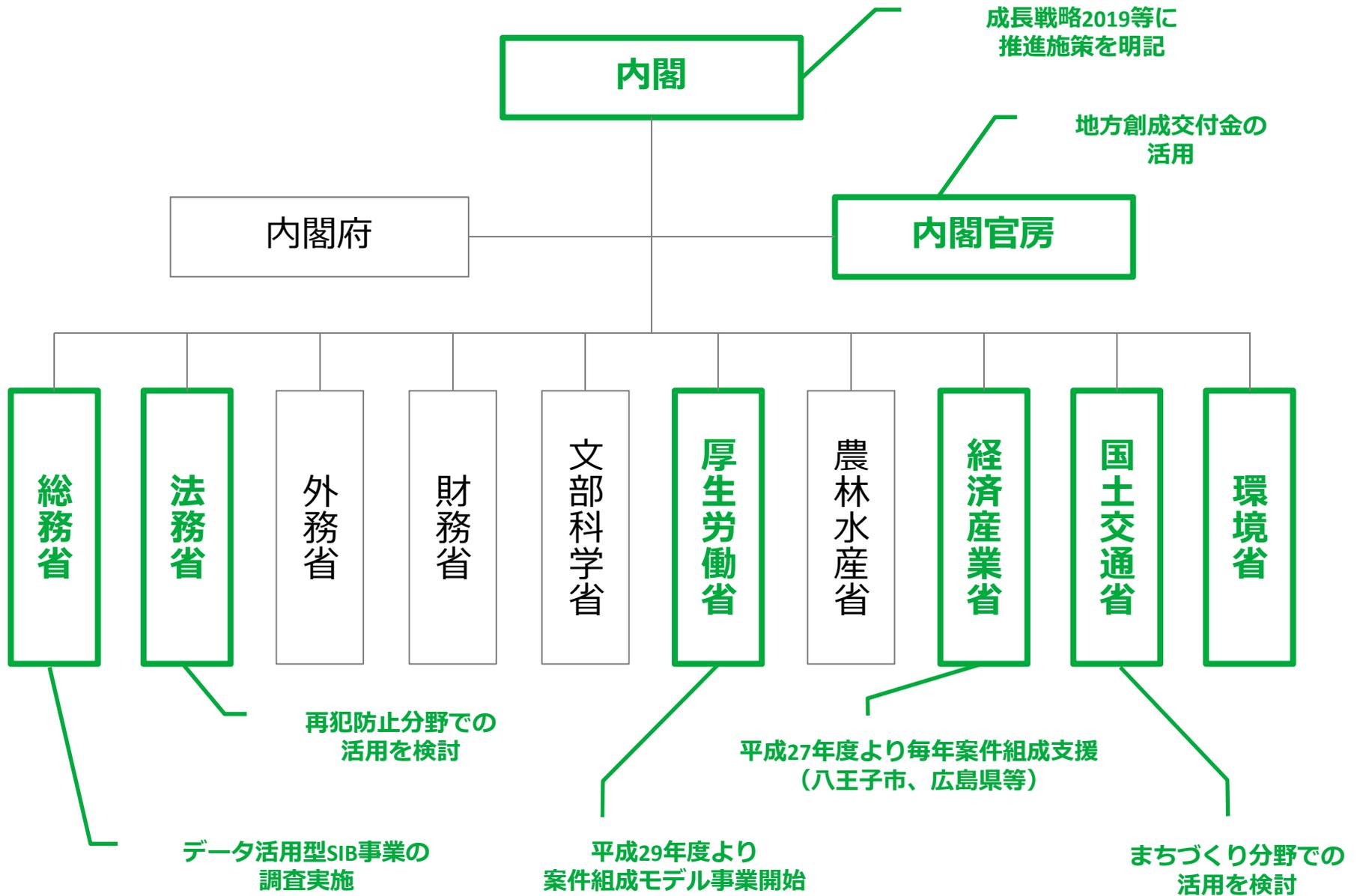
- ・基準値に比して、家庭に再統合された子どもの人数がどの程度増えたか。本プログラムに参加した18カ月後に測定される。

参考情報

- 2015年度から経済産業省の検討開始を皮切りに、各省庁でも検討され、全国の自治体での関心も高まってきた。



	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度
行政		<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省が認知症領域でパイロット事業を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 経済産業省が八王子市、神戸市案件組成を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省・総務省がパイロット事業を実施 経済産業省が広島県案件組成を支援 	<ul style="list-style-type: none"> 厚生労働省・法務省・国土交通省がパイロット事業を実施 経済産業省が介護案件組成を支援 	
民間	<ul style="list-style-type: none"> GSG日本国内諮問委員会が開始 	<ul style="list-style-type: none"> 日本財団の助成で児童養護、就労支援でパイロット事業を開始 	<ul style="list-style-type: none"> 日本財団の助成で5件のパイロット事業を実施 			





- 成果連動型事業推進室を設置し、民間から参事官を採用
- 医療・健康、介護及び再犯防止の3分野を重点分野として、ガイドライン策定を含めた2022年度までの具体的なアクションプランを策定する。
- 国内外での先行事例を調査・整理し、その成果を基にP F Sを普及・啓発するポータルサイトを構築する。
- 成果連動型民間委託契約の補助の仕組みについて、英米のアウトカムファンドなどの海外事例を調査した上で検討を行う。

**(参考) 成長戦略フォローアップ
(令和元年6月21日閣議決定)**

P.45

- I. 6. 次世代インフラ
- (2) 新たに講ずべき具体的施策
 - ii) P P P / P F I 手法の導入加速

整理する。これを踏まえて内閣府は民間事業者のニーズを2019年内に確認し、制度整備の必要性を判断する。

② 成果連動型民間委託契約方式の普及促進

- 内閣府は、国内での取組が具体化しつつある医療・健康、介護及び再犯防止の3分野を成果連動型民間委託契約方式の普及を進める重点分野として、2022年度までの具体的なアクションプランを関係省庁と協力して2019年度中に策定する。関係府省は、アクションプランに基づき重点3分野で成果連動型民間委託契約方式の普及を促進する。その成果は更に重点3分野以外へ確実に横展開させる。
- アクションプランでは、先行事例に取り組んでいる自治体、民間事業者、評価専門家等の意見を踏まえた上で、成果指標、評価方法、支払条件等に関するガイドラインの整備手順、成果指標評価の前提となるエビデンス構築の進め方等について具体的に定める。
- 内閣府は2019年度中に国内外での先行事例を調査・整理し、その成果を基に成果連動型民間委託契約方式を普及・啓発するポータルサイトを構築する。
- 内閣府は自治体による更なる事例構築を分野横断的に後押しするため、成果連動型民間委託契約の導入を支援するための調査を行い、事例を蓄積する。
- 厚生労働省は医療・健康、介護分野における交付金・補助金等の既存の制度枠組みにおいて成果連動型民間委託契約の導入の検討を進める。その際、複数年度にわたる委託契約の締結を促進するための方策についても検討する。
- 内閣府は、成果連動型民間委託契約の補助の仕組みについて、2019年度中に英米のアウトカムファンドなどの海外事例を調査した上で検討を行う。



- 2019年度、新たなグリーンファイナンス・スキーム構築支援として、クラウドファンディング、環境版ソーシャル・インパクト・ボンド、フィンテック、グリーン証券化等の実証事業を企画募集し、3件が採択された。
1. **設備導入支援型SIBスキームによる地域の屋根置き太陽光発電&蓄電池システムの普及促進事業**
 - 認定NPO法人太陽光発電所ネットワーク
 - 建物オーナー、地域住民、自治体等による出資、地域金融機関からの融資を受けるSPCを設立し、地域内の住宅や自治体の屋根を借り、太陽光発電設備、蓄電池を保有し地域内の再エネ設備を導入するスキーム、又は、自治体が行う太陽光、蓄電設備導入支援に対してSIBを活用するスキームの構築を目指す。
 2. **グリーンプロジェクトのための透明性・信頼性の高いクラウドファンディングサイトの構築及び環境社会インパクトの可視化事業**
 - サステナブル・ラボ株式会社、KFT株式会社
 - 省エネ事業や再エネ事業などのグリーンプロジェクトに特化し、「事業の資金フローの見える化」に配慮したクラウドファンディングプラットフォーム構築及びグリーンプロジェクトの評価モデルの構築を目指す。
 3. **地域金融機関共同環境未来投資事業有限責任組合<通称：環境未来ファンド>（仮称）～地域金融機関共同で環境分野向けファンドの設立～**
 - 第一勧業信用組合
 - エネルギー分野、汚染防止分野といった環境分野における地域の課題解決に向け、全国各地の地域金融機関がファンドへの出資を通じて連携協力してESG投資を行うスキームの構築を目指す



国土交通省

- 2019年度、まちづくり分野におけるソーシャル・インパクト・ボンドの活用可能性調査を実施した。
- 2019年度、PPP/PFI推進を目的とした先導的官民連携支援事業として、福岡県飯塚市のSIBによる官民連携まちづくり事業可能性調査を採択した。



経済産業省

Ministry of Economy, Trade and Industry

- 2015年度より継続して、健康寿命延伸産業創出推進事業の一環として、ヘルスケア分野におけるSIBの案件組成支援を実施している。2020年度も実施予定で、特に広域化や新規事業（ヘルスケア分野）での取組みに対する関心が高い。



法務省

MINISTRY OF JUSTICE

- 2019年度、再犯防止SIBの導入可能性調査を実施しており、2020年度概算要求、2021年度導入を目指す。



厚生労働省

Ministry of Health, Labour and Welfare

- 2017年度～2019年度までの3年間「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」として、試行的にSIB導入を目指す事業を毎年10事業前後を採択。2020年度は成果の取りまとめを行うとしている。

内閣府は、成果連動型民間委託の検討・導入を推進する34自治体及び関係者へのアンケート調査結果を2019年4月25日に公開した。

図1 PFS導入の狙い（複数回答）

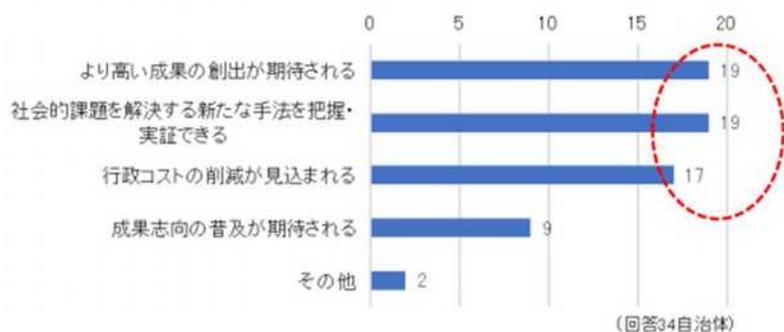
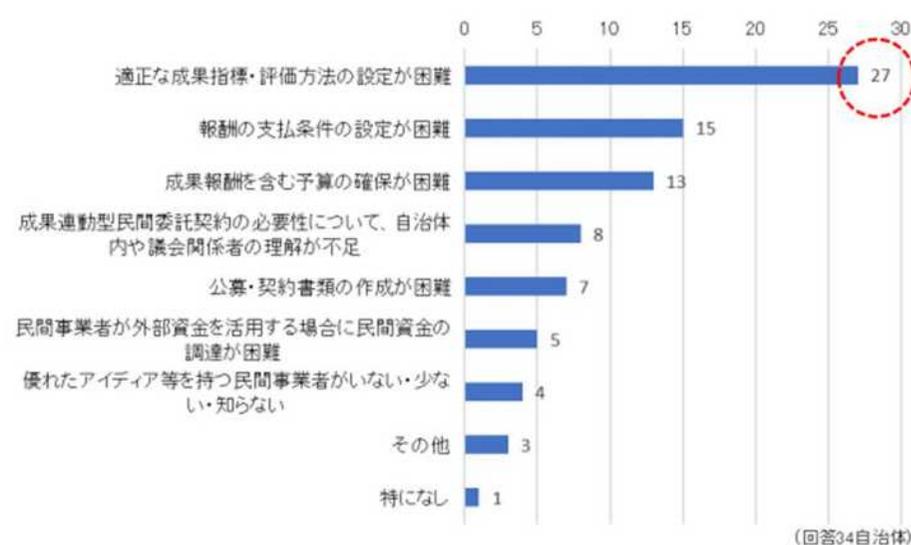


図3 PFS導入の課題（複数回答）



※内閣府（2019年4月25日）「成果連動型民間委託契約に係るアンケート調査の結果について」より抜粋

1. 導入自治体のその後

– 八王子市（平成28年度事業実施）

- 大腸がん検診：成果の詳細な分析（セグメント別の効果的な勧奨方法や費用対効果等）を行い、民間ノウハウの取り込みを検討
- その他事業：他のがんや導入関係者の異動先（介護：転倒防止）で導入検討

– 神戸市（平成28年度事業実施）

- 最終成果の評価結果を待って検討

2. 大腸がん検診における広がり

八王子市「日本初SIBの導入」→広島県「広域連携による導入」→浦添市「SMS×行動経済学による自動化の実証」

3. 事業者の公募型プロポーザルによる選定

福岡市「服薬適正化推進事業」、豊中市「禁煙支援事業」等で成果連動型民間委託の事業者を公募型プロポーザルにて選定、2019年度より事業開始

4. 都道府県によるプラットフォーム会議の設置

沖縄県に続き、神奈川県でも広域連携の推進を目的とした成果連動型事業推進プラットフォーム会議を設置する動きがある

5. 施設・インフラ関連事業でPFI×SIBの検討

図書館、公営住宅、空き家等でPFIとSIBを組み合わせた検討開始