

# 持続可能な地域社会の実現に向けた 官民連携手法としての PFS/SIB

一般財団法人社会変革推進財団専務理事 青柳光昌



## 目次

はじめに

1. SIIF の紹介
2. PFS/SIB の動向

3. PFS/SIB の仕組み

4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東近江市）
5. PFS/SIB 活用の意義

## はじめに

ただいまご紹介いただいた社会変革推進財団の青柳である。今日私がお話しさせていただいた官民連携のインパクト投資、先ほどの金澤さんの報告の後半の質疑応答にも出てきた話ではあるが、その一つの形であるソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とその大本になっている Pay For Success（PFS）の状況と可能性についてお話しさせていただければと思う。

### 1. SIIF の紹介

資料2頁をご覧ください。まず、私どもの一般財団法人社会変革推進財団（SIIF）の紹介をさせていただきたい。私どもは2018年9月、正確には1年半前の2017年春に前身の社会的投資推進財団を設立しており、日本

財団という公益財団法人からインパクト投資の普及のためにスピナウトしてつくられた小さな財団法人である。

いろいろとビジョン・ミッションが書いてあるが、一言で言うと先ほどの話のようなサステナブルな社会をつかっていくために、特に社会問題を解決するための投資を通じて自助・公助・共助の枠組みを超え、新しい社会をつかっていきたいということで作られた法人である。

今日紹介させていただく SIB は、日本財団の時代の2015年からパイロット事業として社会的な成果に応じた支払い、リターンの部分をどう設計していくかを勉強させていただいており、2年後の2017年の春に実際の自治体である神戸市と八王子市で、いずれも経済産業省のバックアップもあり、ヘルスケア分野での SIB が初めて始まった。それが今から4年前になる。

資料3頁をご覧ください。その後、SIB/PFSの形をとった成果連動型の契約は、内閣府からの報告によると大小合わせて国内で70件を超えている。これは70件全部を紹介しているわけではないが、東日本では関東甲信越から始まり、全体的に西日本や九州のほうが多いが、1年ぐらい前の時点でSIBの案件がこれだけある。黄色くマークしているのは、私どもが資金提供や案件組成をお手伝いさせていただいたところである。6割から7割は医療・健康、介護分野というのが日本の実情になっている。

## 2. PFS/SIBの動向

資料5頁をご覧ください。具体的なPFS/SIBの動向である。こちらは成果に基づく支払いになっているので、EBPM (Evidence-Based Policy Making: 証拠に基づく政策立案) で言われているようなエビデンスベースの政策形成、つまりきちんと成果を見ていくことと、PFIに関連する民間資金の活用という二つの特徴を併せ持っている一つの形と見ている。

資料6頁をご覧ください。政府のPFS/SIBへの言及については2018年と書いてあるが、実は2015~16年頃から「日本再興戦略」などにもうたわれており、非常に重要であると未来投資戦略や骨太の方針にも毎年のように記載されている。それを受け、内閣府には専門の部署が2年前にでき、その中で資料7頁のとおりアクションプランなども策定されている。

これも紹介になるが、介護・医療・再犯防止という重点分野が2年前に「成長戦略実行計画」で決まっています、行政の財政コストを

抑えながら、民間のノウハウ等を活用し、課題の解決や効率化を実現する仕組みであるPFS (Pay For Success)、成功したら払うという成果連動型の民間委託を推進していくことになっている。

資料8頁をご覧ください。重点分野における取組がこのように決められている。また、資料9頁のとおり、官民のプラットフォームなども今年から始まっている。私どももここに参画している。

資料10頁をご覧ください。また、今年コロナ禍においてはこういったものが重要ということで、「骨太の方針」の中にも「セーフティネット強化、孤独・孤立対策等」というところに、改めてSIB/PFSが取り上げられている。しっかりとコストも抑えながら、社会的便益を出していく手法ということで、ここ4~5年ずっと注目されてきている状況である。

資料11頁をご覧ください。こういったアクションプランも作られている。ちなみに、アクションプランの資料の一番下の再犯防止事業は、日常的には私たちになじみがない分野だと思う。SIBという仕組み自体は、2010年にイギリスで刑務所の出所者の再犯防止を目的とするものから始まったこともあり、日本の法務省でもようやく今年度、調査・研究を重ねながら少年院における再犯防止事業が始まった。ここについても私どもは法務省のアドバイザーという形で、事業の企画設計をお手伝いさせていただいている。

資料12頁をご覧ください。それ以外の省庁でもされているが、ここ2年間は内閣府がとりまとめて各省庁の状況をモニタリングしているのが国の動きになっている。

### 3. PFS/SIB の仕組み

資料14頁をご覧ください。仕組みを簡単に紹介する。成果連動と言っているので、事業成果の達成度合いに応じた支払いが実施される、これがPFSになる。民間事業者に委託するが、受託した民間事業者は手持ちの資金で、自分たちで事業を行い、成果が出たらその後に発注者である行政から委託料が支払われるが、成果が出なかったら出ないなりにしか支払われない。受託した民間事業者が自分たちの資金でできれば、そこで完結する話だが、民間事業者が事業運営するときに必要な資金を他の資金提供者、例えば金融機関や投資家から調達するものがSIBと言われている。

SIBは、債券だけではなく融資・出資などさまざまな形でお金を投じる、また調達することが実際の動きになっている。イギリスでSIBと言っていたものがそのまま輸入されているので、市場流通性のあるボンドだけをイメージされてしまうかもしれないが、そんなことは全くなく、いろいろな外部資金調達の手法を総じてSIBと呼んでいる。

資料15～16頁をご覧ください。従来の行政サービスは自ら行政が行う場合もあれば、一部このように民間事業者に委託し、市民なりにサービス提供をする。これもご承知のように、行政からの仕事は仕様発注になっており、当然決められた仕様、予算どおりに仕事を行い、きちんと仕事ができたことを確認し、支払われるものになっている。

資料17頁をご覧ください。成果連動というものは仕事を委託するが、あらかじめ発注者と受注者の間で定めた成果に応じて支払額を決めていて、成果が出れば出るほど支払

額は後ほど多くなり、出なかったら出ないなりにしか支払われない。極端な話で言うと、海外の場合は支払額がゼロという事例もある。

古い例だが、アメリカのニューヨーク州の再犯防止の事例は、結局うまくいかなかった。うまくいかなかったから発注者が怒ったわけではないが、うまくいかなかった場合はもともと支払いがないということであって、ニューヨーク州からすると支払いがゼロになった事例が一つだけあるということである。報酬が成果に連動するということである。

資料18頁をご覧ください。先ほど口頭で申し上げたように、外部の資金提供者が右上に登場する。もともとの成果連動の支払いは発注者である行政と受注者である民間事業者で結んでいるが、民間事業者がサービス提供をする際に、その手前で運転資金などの資金提供を受ける。先ほどいろいろな形で受けると申し上げたが、そして事業を行う。できれば第三者評価者がいたほうが良いと言われているが、ここで評価結果が行政に報告され、それに応じた支払いがされる仕組みになっている。

### 4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東近江市）

今日は事例を二つ紹介したいと思う。

資料20頁をご覧ください。一つはいま取り組んでいるもので、私どもも案件の組成のお手伝いと、一部資金提供をさせていただいているが、大阪府豊中市で取り組んでいる喫煙者を減らしていこうという禁煙の支援施策に対してSIBを導入したものになる。

ご存じのように、喫煙はがんをはじめ、い

ろいろな疾病を起こすが、豊中市は全体の予算として6,100万円を計上し、2019年7月から2022年3月末までの3年弱の間に喫煙者を減らしていこうということである。

従来も何もやっていなかったわけではなく、豊中市は自分で禁煙したいという市民がいた場合には、市内の禁煙外来のクリニック、診療所を紹介する相談業務はしていたが、そこにとどまっていた。だから、その後禁煙したい方が本当に病院に行ったのか、禁煙ができたのかについて、特に行政としては何もチェックしていなかった。それでは本当に市民の健康に効果があるのかがよく分からないので、今回、民間事業者にしっかり禁煙ができるプログラムを提供していただき、その成果を測っていくことになっている。

成果指標はシンプルに二つである。まずは市民、国民健康保険に加入している方々を対象に禁煙したい方々を900人募る。これはアウトプットの目標になっている。もう一つは、この900人は参加後に禁煙指導のプログラムが数カ月続くので、初回の面談から1年間禁煙が継続できた方々を450人、つまり50%以上を目指すことを設定して始まっている。

この事業を受託した CureApp 社は医療アプリのベンチャー企業であり、禁煙アプリ自体は医療保険の対象にもなっているので、通常の医療機関でも提供できるものになっている。

資金は信託受益権の発行と、一部金融機関からの融資で調達している。

スキームとしては資料21頁をご覧ください。先ほどの一般的なスキームにそれぞれの登場人物を当てはめている。私どもは CureApp の上に入っているが、事業運営の支援、実際のモニタリングのお手伝いや資金

提供も一部している。それから、別に資金提供者があるが、もう少し具体的に後ほど登場人物が出てくるので、そこで説明したいと思う。

資料22頁をご覧ください。禁煙支援プログラムの概要であり、ホームページにも載っている。

アプリだけではなく実際に専属の指導員もついており、薬の販売などもして、自宅にも届けている。ただ単にアプリをいじっていれば禁煙ができるわけではなく、実際に専属の指導員の方の定期的な面談や指導、医薬品の提供も行う。

資料23頁をご覧ください。スケジュールであるが、今は2021年度の年末近くなっているので、禁煙支援プログラムの参加者数については成果が出ている。いま現状は第一段階で集まったプログラム参加者（最大900人）に対し随時禁煙の指導が始まっている。最終的には今年度末でいったんの指導が全員分終わるので、来年度以降に成果の評価が始まる。

資料24頁をご覧ください。毎回 SIB を行うときには、ロジックモデルもそれほど複雑には作らないようにしているが、実際はもう少し複雑な要因が絡んでくることは認識している。どこの部分を成果指標にして、それがイコール支払いの指標になるので、決めるためにロジックモデルを作っている。赤字のところは今回の1回目の支払い指標と2回目の成果支払い指標となっている。

資料26頁をご覧ください。これは画像が鮮明ではないので分かりづらいかもしれませんが、先ほどのスキーム図と同じもので少し登場人物の具体名も挙げている。今日は信託協会の講演なので、お金まわりのことを詳しく紹介したいと思う。

豊中市と CureApp が成果連動の契約を結ぶときに、CureApp は資金調達をするために SMBC 信託から信託スキームを通じて資金提供を受けている。それから、本来成功すれば支払われるという債権自体を信託化し、それを売買して資金調達をしている。その債権の信託受益権化を SMBC 信託が行い、私どもやほかの投資家に受益権を販売して CureApp に資金提供をしている。また、グループ関連の三井住友銀行からも信託銀行に融資されており、それも一部信託銀行経由で CureApp にも融資されている。こういう二手からの資金提供を受けている。

こういった債権の譲渡を可能とすることも発注者である豊中市とは合意書を結んでおり、発注元の豊中市は SMBC 信託に成果連動部分の支払いを行う契約形態になっており、少し複雑である。

資料27頁をご覧いただきたい。もう一つの事例は全く違うテーマで、既に終了しているものではあるが、長年取り組んでいる小規模の SIB の事例である、京都の東近江市のコミュニティビジネスの支援である。ヘルスケアとは全く違う分野で、まちづくりのときに必要なコミュニティビジネスやソーシャルビジネスのようなものを小さく創業する、また少し拡大していくときの補助金が1件当たり50万円となっており、それほど規模は大きくない。

それぞれの市内のソーシャルビジネスを始めよう、もしくは始めているがもう少し成長させたいところに対し、これまでも東近江市は補助金を支出していたが、それだけでは実際にコミュニティビジネスがどれだけ成長したか、進んだのかよく分からないので、そこに成果に応じた補助金の支払いを入れたもの

である。

資金提供は地元企業や金融機関からの融資、それから地元住民が匿名組合出資を通じて一口いくらかという形で投資をしている。

市の関連財団である「東近江三方よし基金」という公益財団があり、そこが全体のコーディネートを行っている。そして、プラスソーシャルインベストメント株式会社というノウハウを持っているところが先ほど言った匿名組合出資の組成、運営なども行っている。

資料29頁をご覧いただきたい。例えば、こういうところにお金が使われているか、ここに四つ紹介している。「がもう夢工房協議会」はコミュニティビジネスの拠点をつくるための建物の改修とコミュニティカフェなどを行っている。「クミノ工房」は地元の間伐材を利用した木製玩具の販売などを行っている。

それぞれの成果目標、アウトプットだが、「がもう夢工房協議会」については、資料30頁にあるように、これは単年度事業なので、建物ができ、スタッフが雇用されていて、関わる人数が増えていること、このぐらいを成果指標に置いている。

「クミノ工房」については、資料31頁のとおり、商品がしっかり決まって、森林組合がビジネスパートナーになるということである。

せっけんをつくっていこうという「NPO 法人愛のまちエコ倶楽部」については、資料32頁のとおり、モニターで100人集まっていて、そこで改善点などがまとめられ、次の詳細なプランが出来上がっているということである。

ビジネスをしている方々だと、すごく当たり前のステップに感じられるかもしれないが、市民が行うコミュニティビジネスの場

合、このような成果は計画で書いてあっても、往々にしてそんなに進まない。ビジネス自体を専門でやっている方々ばかりではないので、ステップをしっかりと踏めて、成果が出ているかが見えていないと、補助金も無駄に使われてしまうところがある。そこをしっかりとチェックして、できている分だけ補助金を払っていくことになった。

後ほども触れるが、東近江市の小規模なSIBで非常にユニークな点は、市民が一部出資しているので、市民の方々が自分の投資先のこういったお店が気になる。そうすると、良い意味でいろいろな口出し、手出し、お節介を始める。つまり、ソーシャルキャピタルがすごく醸成され、高まっていく動きが出てきている。

資料34頁をご覧いただきたい。毎年いろいろなテーマで東近江市は小規模なSIBをやっていて、4～5年続いたが、そのたびに市民の方々が小口の出資をしているので、自分たちの町でどういう方々が何をしていた、何が起ころうとしているか、興味関心が非常に高まっている。まさに数字で測れない部分ではあるが、そういう副産物が生まれてきているのが、すごくローカルで始まっている小規模なSIBの事例紹介になる。

いま私が申し上げたところは、参加している方々がそのようなコメントを口々に言っているという紹介である。

## 5. PFS/SIB 活用の意義

資料36頁をご覧いただきたい。PFS/SIBの活用の意義について、最後に触れさせていただく。「成果連動の支払い」と、そこに「外部資金を調達する」という2点について、少

し細かく意義を記載している。

資料37頁をご覧いただきたい。発注者の行政から見た場合に、成果に応じた委託料を支払うということで、民間事業者は成果を出そうと思って頑張るので、当然、事業の改善・工夫が促進される。民間事業者からすれば、インセンティブが非常に働きやすい。

また、成果が出なければ逆にそんなに払わなくても良いので、財政的なリスクを抑制しながらも新規性の高い事業に、事業を振り向けられるという利点があると思っている。行政は新規の事業を行う独自の予算をほとんど持っていない中で、まずは民間資金でやってもらえるところがなければならないので、その裏付けについて、まだまだ課題はある。先ほど70件ぐらいあると申し上げたが、それほど大規模なものはなく、実際に独自のものというより国の公費なども使っているのが実態である。

成果の評価は当然行う。事業者もそこで成果が出るところを選別されるし、成果評価をしていくことは関係者への説明が容易になると書いてあるが、説明責任を果たせるようになる。

それから、成果指標・目標を設定することは、先ほどの東近江市は単年度と申し上げたが、通常は前者の禁煙の例のように、3年や5年という中長期の成果が出るようなものを設定することが多い。そうすると中長期的な政策を考えやすくなり、政策形成などにもよい影響を及ぼし得るのではないかというのが成果連動になる。

どうしてもアウトカムの成果ではなく、やったことに対しての予算の使い方が行政予算の場合は多かったと思うが、PFS/SIBはそこを中長期に見て、アウトカム成果まで見よ

うという意識変容には使われるのではないかと考えている。

資料38頁をご覧ください。また、二つ目の民間資金を調達する意味だが、民間事業者になれば運転資金の確保ができるので、資金力が比較的ないところでも、ノウハウがあればチャレンジできる。特に出資の場合、投資家に事業リスクを全部または一部移転することが可能になる。何を言っているかというところ、民間事業者は資金提供者から資金を得ているので、成果が出なかった場合のリスクは資金提供者が負うことになる。民間事業者からすれば、自分たちが財務的なリスクを全て背負わない形で事業ができる。

資金提供者もそうならないといけないので、当然モニタリングに関与する。実際に成果が出るようなステップを踏んでいるのかというところ、やり方については民間事業者が当然ノウハウを持っているが、予定どおりに進まないこともある。それは事業者の責任だけではなく、例えばコロナの状況になり参加者が集まりづらいという、そういう不可抗力な状況もあるので、モニタリングに資金提供者も入ってくる。そして、事業がうまくいっているのか、それとも途中で変えなければいけないのかというPDCAのチェックの規律が生

まれやすくなるところが一つの意義と考えている。

資料39頁をご覧ください。最後に、私が先ほど申し上げた東近江市の事例のように、地域内の関係性の深まりが副次的に発生することが多い。全てのSIBやPFSがそうなるわけではないが、特に最近まちづくり系、先ほどのソーシャルビジネスやコミュニティの醸成は明確な指標も大事だが、関係者がこぞって同じ目標に向き合うことでのソーシャルキャピタルの醸成に非常に意味があると言われ始めている。

以上、日本におけるPFS/SIBの現状と可能性について話をさせていただきました。

私どもは5～6年ほど前から、冒頭紹介したようにSIBについてのパイロット事業を始め、日本初のSIBの導入にも関与している。その2～3年後には、ここで紹介しているような「成果志向の公共サービスの実現に向けて～成果連動型民間委託契約（PFS/SIB）の日本における導入期を振り返る～」、「日本における成果連動型民間委託契約の実態把握に係る調査研究～国内導入事例を振り返る～」というSIB初期の段階での調査研究報告書などもホームページで公開している。関心がある方は、後ほどご覧いただければと思う。

(あおやぎ・みつあき)

## 【コメントと回答】

(コメント) 前多康男氏

まず、SIB だが、青柳さんから説明があったので、どういふものかを簡単にまとめたいと思う。

資料1頁をご覧ください。

SIB (ソーシャル・

インパクト・ボンド) というのは、名前はボンドだが、官民連携の仕組みの一つである。参加者としては行政、民間事業者、資金提供者の3者が連携して、社会問題の解決を目指す取り組みである。信託のコンファレンスなので、民間の資金提供者から調達するところに視点を置いてコメントさせていただく。

簡単に一言で言うと、成果連動型支払いと民間資金活用を組み合わせたスキーム、仕組みである。これも青柳さんから説明のあったとおり、2010年にイギリスにおいて再犯防止や受刑者の社会復帰を目的として初めて組成された。

資料2頁をご覧ください。そして、資金提供者から見るとインパクト投資になる。つまり、経済的リターンと社会的価値を同時に生み出す。この場合、基本的に測定可能な社会的価値である必要がある。普通はリスクとリターンという2軸で投資をするが、インパクト投資の場合はリスク、リターン、インパクトの3軸で投資をすることになる。

資料3頁をご覧ください。「インパクト投資拡大に向けた提言書2019」から引用している。左端側に一般的な投資があり、右端



側に寄付がある。その間に ESG 投資やインパクト投資がある。普通の金融、株式などの一般的な投資は、経済的リターンのみを得る。右端の寄付は、社会的リターンのみを得る。インパクト投資はこの図で言うと若干社会リターン寄りということで、マーケットレートよりも低いリターンであるが、社会的リターンを得ることを目的として、社会的責任などを背景にした投資である。

次のコメントにつながっていくが、社会的リターンを得ることが目的の一つになっていて、これはどれぐらいのリターンになるのかということが問題になる。経済的リターンは結果的に利回りという形で分かるが、社会的リターンを事前および事後にどうやって評価するのか。これは SIB に限らず、インパクト投資全体の大きな問題である。

資料4頁をご覧ください。経済学にはいろいろな測定方法がある。理論的に社会的な資源配分の最適化などの問題から考えたときも、社会的価値の評価の標準化をどのように行っていくかは、今後こういうインパクト投資を世の中に広げていく、裾野を広げていくときに非常に重要な観点になるのではないかと思う。報酬の問題なども当然、同時に重要な観点である。

資料5頁をご覧ください。最後のスライドだが、インパクトの測定を厳密にすると、分野がある程度特定されてしまう。例えば教育、ヘルスケア、最初にイギリスで行われた再犯防止などは数値化しやすく、後になって評価もしやすいので、そういう分野は割と進んでいくと思う。しかし、大きく広げていくためには、生活向上などの漠然としたもので、どのように社会的なインパクトの測定をしていくかという方法論のようなものを同時に開



発していく必要がある。

青柳さんの発表の中でも、報酬とつながっていく部分を、ロジックモデルを作って厳密に行っているような豊中の事例があった。そういうものがどういう分野で可能なのか、もっと大きな社会的な問題にどこまで対応できるかという見通しがあれば、説明していただきたい。

金融の仕組みとしては、豊中の事例にあったように信託受益権の販売、融資などがいろいろと絡んでくる。そうすると、事業者側からリスクの移転という話があったが、投資家にとってのリスクの把握も重要である。リターン、リスク、社会インパクトの3軸なので、リスクの面もより見やすくしていかないと、なかなか裾野が広がらない。

2例目の近江の事例は資金提供者が市民に広がっているということで、非常に良好な例というか、興味深い例だったが、そういう場合のリスクの把握をどのように行っているのか、その辺の話もお聞きできたらと思う。

(回答) 青柳光昌氏

インパクトの測定の部分は、まとめたようにSIBはあくまでもインパクト投資の一つの類型である。インパクト投資全般の大きな課題、関心、もっとノウハウを磨かなければというところでは、社会的リターンをどう定義付けするか。

最近だと、先ほどのESG投資にもあったように、事業会社ごとの社会的リターンの定義付けができたなら、それを何でどう測るのかというところが課題になっている。事業ごとであれば、今日紹介したヘルスケアなどの比較的定量化しやすい事業については、ロジックモデルは一つのフレームワークである。ロ

ジックモデルなどのフレームワークを使い、成果、社会的リターンが発現するだろうという蓋然性も確認しながら、時間軸も見ながら設定する。しかし、そればかりではない。

例えば教育というキーワードもあったが、確かに測りやすい部分があれば測りづらい部分もある。学力の向上は比較的短期間で社会的リターンが生まれやすく、測りやすいと思う。しかし、学力ではない非認知能力のようなどころ、例えば、協調性、辛抱強さ、やり抜く力などは、今すごく大事だと言われているが、投資に見合うような成果が出たかどうかは介入行為を行ってから3年、5年、場合によっては10年以上トラッキングしていけないと分からない。加えて、時間がたてばたつほどその介入行為と成果の因果関係は弱くなる。そういう意味では、ご指摘いただいたように生活の向上というものと同じような形になり、漠然としてしまう。

成果の社会的リターンの定義や設定は、今は難しい状態になっている。しかし、ヨーロッパを中心に各種フレームワークは設定できつつある。SDGsのこれだけの盛り上がりを受け、SDGsのターゲット、または個別の169の目標ごとの基本フレームワークのようなものは、インパクト投資を推進している世界的ネットワークなどがいま開発中である。ただ、そのようなフレームワークを当てはめれば良いというわけではなく、フレームワークを参考にしながら結局は個別の事業会社の事業にカスタマイズしていく作業が非常に重要になってきている。

今はその段階ということで、時間も労力もかかる。投資家から見たときには、大変だし、面倒くさい。また、まだノウハウも十分ではない中で、そこまでのフレームワークは使え

ないので、先ほどご指摘いただいたような標準化できないだろうかという議論も出てきている。金融機関、投資家サイドもこれはまだまだ挑戦中、議論中という状況である。

2点目のリスク、リターン、インパクトのハードルレートの部分については、例えば豊中市の事例は民間の事業者がトラックレコードを当然持っている。そういう場合には、同じようなプログラムを別の場所でこれまで何十とやってきたとすると、だいたいこれをやると、このぐらいの成功率が出るという説明ができる事業については、当然リスクも下がってくる。投資家もそのような状況を理解しながら、いくらまでだったらこのぐらいのリターンも期待できるということでやれる。しかし、非常にチャレンジングな案件だと、事業者も含め、成果がでるかどうかが不透明な場合もある。

資金提供にあたり、金融機関なりのハードルレートがあるのは当然であり、それを無理

して破ることはない。普段行っているインパクト投資の推進を通じ、より大きなリスクを取れる投資家の方々(先ほど前田先生が提示されたスライド「インパクト投資の位置づけ」の図の、より右側に位置する方々)がいらっしゃることも、見えている。そして、そのような投資家の方々こそ、リスクが大きい案件に投資できるのではないかと議論している。だから、金融機関には金融機関のハードルレートの範囲内で投資をしていただくことが、大前提になっている。

先ほどの豊中市の事例は非常に分かりやすい。民間事業者にしっかりとしたトラックレコードがあり、豊中市には最大これだけしか払えないという委託料の上限額がある。豊中市の案件の場合、委託料は2回に分けて支払われる。初回・最終回に委託料をどのようなバランスで支払うかは、発注者と受注者で協議・合意したのが実態であり、実際はそれほど scientific に決められているものではない。




## 持続可能な地域社会の実現に向けた 官民連携手法としてのPFS/SIB

一般財団法人 社会変革推進財団

### 目次



1. SIIFの紹介
2. PFS/SIBの動向
3. PFS/SIBの仕組み
4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東近江市）
5. PFS/SIB活用の意義



## 1. SIIFの紹介

SIIFは、日本国内のソーシャルインパクトボンド（SIB）の黎明期から、その普及に携わってきた

組織・事業概要

- ・ 名称：一般財団法人社会変革推進財団（Social Innovation and Investment Foundation 略称：SIIF）
- ・ 設立：2018年9月（合併により、2019年10月に名称変更）
- ・ ビジョン・ミッション
  - 社会課題解決と多様な価値創造が自律的・持続的に起こる社会の礎をつくる
  - 自助・公助・共助の枠組みを超えて、社会的・経済的資源循環のエコシステムをつくる
- ・ 戦略テーマ：インパクト投資、社会的インパクト評価・マネジメント、PFS/SIB、オルタナティブ、進化するフィランソピー

2013 日本財団が日本におけるインパクト投資普及のための調査研究を開始

2014 日本財団内に社会的投資推進室を発足、G8社会的インパクト投資タスクフォース(現 Global Steering Group for Impact Investment: GSG)に民間代表として日本財団が参画  
日本財団がGSG国内諮問委員会の事務局を務める

2015 横須賀市、尼崎市、福岡市等でソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)のパイロット事業実施

2016 社会的インパクト評価イニシアチブ(現 社会的インパクト・マネジメント・イニシアチブ: SIMI)発足、事務局として参画

2017 インパクト投資の市場構築に向けた取組みを本格化させるため、社会的投資推進財団を設立  
袖戸市、八王子市でヘルスケア分野のSIBを日本で初めて本格導入

2018 神奈川県ヘルスケア・ニューフロンティア・ファンドへ参画

2019 新生企業投資、みずほ銀行と協働でインパクト投資ファンドを設立・運営  
一般財団法人社会変革推進機構と合併し、社会変革推進財団と改称

沿革

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 2



## (参考) 日本におけるSIB案件一覧



**九州・沖縄地方**

- 福岡県福岡市 薬剤処方適正化
- 福岡県大牟田市 介護度進行抑制
- 福岡県大川市 認知症予防
- 福岡県久留米市 地域力強化事業
- 大分県・県内3市 薬剤処方適正化
- 熊本県合志市 介護予防
- 沖縄県浦添市 がん検診受診率向上

**中国地方**

- 広島県・県内6市 がん検診受診率向上
- ★岡山県岡山市 健康ポイント
- 生涯活躍就労支援
- 島根県雲南市 介護予防事業

**近畿地方**

- ★兵庫県神戸市 糖尿病性腎症等重症化予防
- 兵庫県川西市（他7自治体）健康増進プログラム
- ★大阪府豊中市 禁煙支援
- 大阪府池田市 フリースクール運営
- 大阪府堺市 介護予防
- 大阪府 養育里親の登録支援

**関東・甲信越地方**

- 東京都八王子市 がん検診受診率向上
- 東京都多摩市 薬局と連携した糖尿病性腎症等重症化予防
- 神奈川県鎌倉市 ケースワーカーの指導支援
- 神奈川県横浜市 遠隔健康医療相談
- 千葉県佐倉市 生活困窮者就労支援
- 埼玉県 がん検診受診率向上
- 山梨県 健康意識改善プログラム
- 長野県伊那市（他8自治体）生活習慣病予防

**四国地方**

- 愛媛県西条市 コミュニティビジネス 起業支援
- 徳島県美馬市 運動機能改善

**奈良県天理市** 認知症重症化予防


**滋賀県東近江市** コミュニティビジネス起業支援

**滋賀県（他8自治体）** 要介護度改善ケア奨励事業

**奈良県奈良市** 認知症予防

内閣府成果運動型事業推進室『国内PFS事業一覧』を参照して作成  
 ※★はSIIFが中間支援&資金提供 ※はSIIFが資金提供（のみ）

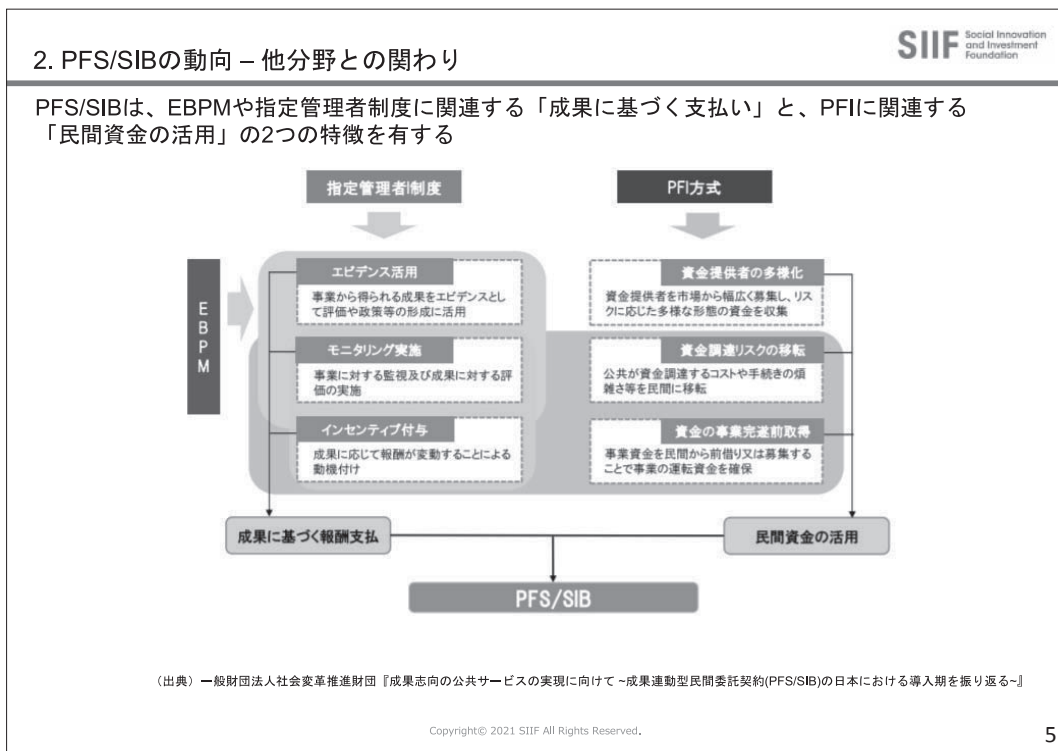
Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 3




## 目次

1. SIIFの紹介
2. PFS/SIBの動向
3. PFS/SIBの仕組み
4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東近江市）
5. PFS/SIB活用の意義

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 4






## 2. PFS/SIBの動向 – 政府の動き

- 2018年の「未来投資戦略」で、PFSの普及推進について言及された。引き続き、2019年の「成長戦略実行計画」にも位置づけられ、具体的な施策が提言された
- あわせて、2019年から2021年に至るまで、「成長戦略フォローアップ」で言及され、その動向が注視されている
- 加えて、2019年から2021年に至るまで、「骨太の方針」にもPFSが位置づけられており、政府の注目度は高い
- また、PFSの推進を所管する部署として、内閣府に「成果運動型事業推進室」が設置され、関係府省庁が連携し、2020年度～2022年度の「成果運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」が作成された

(参考) 一般財団法人社会変革推進財団『成果志向の公共サービスの実現に向けて～成果運動型民間委託契約(PFS/SIB)の日本における導入期を振り返る～』

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

6



### (参考) 成長戦略実行計画 (2019年)

成長戦略実行計画(2019年)

**第2章 Society5.0の実現**

■6. 次世代インフラ

- (2)PPP/PFI手法の導入加速
  - 内閣府は、国内での取組が具体化しつつある医療・介護・再犯防止の3分野を成果運動型民間委託契約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本年度中に策定する。関係府省は、アクションプランに基づき重点3分野で成果運動型民間委託契約方式の普及を促進する。その成果はさらに重点分野以外へ横展開させる。

|                           | 2019年度   | 2020年度     | 2021年度   | 2022～2025年度 |
|---------------------------|--|------------|--|-------------|
|                           | 今夏<br>予算編成<br>経費決定   | 年末<br>税～年末 | 通年実施   |             |
| <b>インフラ維持管理業務の高度化・効率化</b> | ICTデータベースシステムの全国導入を加速、構築点検等の現場でドローン等の新技術の実装を加速               |            |  |             |
|                           | ICTデータベースシステムや新技術の実装の取組を行う地方公共団体向けに、地方財政措置による支援を実施(2023年度まで) |            |  |             |
|                           | BIMの取組を国・地方公共団体が発注する建築工事で率先して利用し、民間発注工事へ横展開                  |            |  |             |
| <b>PPP/PFI手法の導入加速</b>     | 従来からのコンセッション重点分野の取組推進に加え、成果運動型民間委託契約方式の活用と普及を促進              |            |  |             |
|                           | 内閣府は、医療・健康、介護、再犯防止分野を重点分野として、2022年度までの具体的なアクションプランを策定        |            | 関係府省は、アクションプランに基づき重点3分野で成果運動型民間委託契約方式を普及促進、重点3分野以外へ横展開 |             |

(出典) 一般財団法人社会変革推進財団『成果志向の公共サービスの実現に向けて～成果運動型民間委託契約(PFS/SIB)の日本における導入期を振り返る～』

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

7

## (参考) 成長戦略フォローアップ (2021年) ①

1.2. 重要分野における取組  
(5) PPP/PFIの推進強化

成長戦略実行計画に基づき、同計画に記載する施策のほか、以下の具体的施策を講ずる。

「PPP/PFI 推進アクションプラン (令和3年改定版)」(令和3年6月18日民間資金等活用事業推進会議決定)の公共施設等運営事業(コンセッション)重点分野(空港、上下水道、道路、文教施設、公営住宅、クルーズ船向け旅客ターミナル施設、MICE施設、公営水力発電及び工業用水道)の数値目標達成に向けた取組を推進する。また、樹木採取権制度の活用を推進する。さらに、行政の財政コストを抑えながら、民間のノウハウ等を活用し、社会的課題の解決や行政の効率化等を実現する仕組みであるPFS (Pay For Success、成果連動型民間委託契約方式)の活用と普及を促進する。

(出典)「成長戦略フォローアップ2021」内閣官房

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

8

## (参考) 成長戦略フォローアップ (2021年) ②

1.2. 重要分野における取組  
(5) PPP/PFIの推進強化  
(成果連動型民間委託契約方式の普及促進)

- ・PFS事業を実施する地方公共団体を対象に、より高い成果創出時に必要となる委託費の成果連動部分等について複数年にわたる補助を行うとともに、評価の専門機関が当該PFS事業に必要な成果評価を支援する事業を、2021年度から実施する。また、本事業を通じて、地方公共団体が実施するPFS事業に対する国の支援の在り方を検証し、その充実に取り組む。
- ・地方公共団体、サービス提供者、中間支援組織、大学等の評価機関、資金提供者等、PFS事業の関係者間の連携、情報共有を促すため、2021年に「PFS官民連携プラットフォーム」を創設する。
- ・PFS事業の案件形成を円滑に進めるため、PFS事業実施効果としての社会的コスト(公的費用)の削減額の算出方法について、国内外の先行事例等の調査研究を行い、その算出に必要なデータの整備・提供を行う。

(出典)「成長戦略フォローアップ2021」内閣官房

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

9

(参考) 骨太の方針 (2021年)



第2章 次なる時代をリードする新たな成長の源泉 ～4つの原動力と基盤づくり～

5. 4つの原動力を支える基盤づくり

(4) セーフティネット強化、孤独・孤立対策等

(共助・共生社会づくり)

感染症下において、複雑化する社会的課題を官民連携により効率的、効果的に解決していくため、SIB<sup>97</sup>を含む、複数年にわたる成果連動型民間委託契約方式 (Pay For Success : PFS) について、成果指標の明確化を行いながら取り組む分野を拡大する。また、同事業実施効果としての社会的便益、社会的コスト等に係るデータの整備、提供を行う。

(出典) 「経済財政運営と改革の基本方針2021」内閣官房

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

(参考) アクションプラン (2020～2022年)

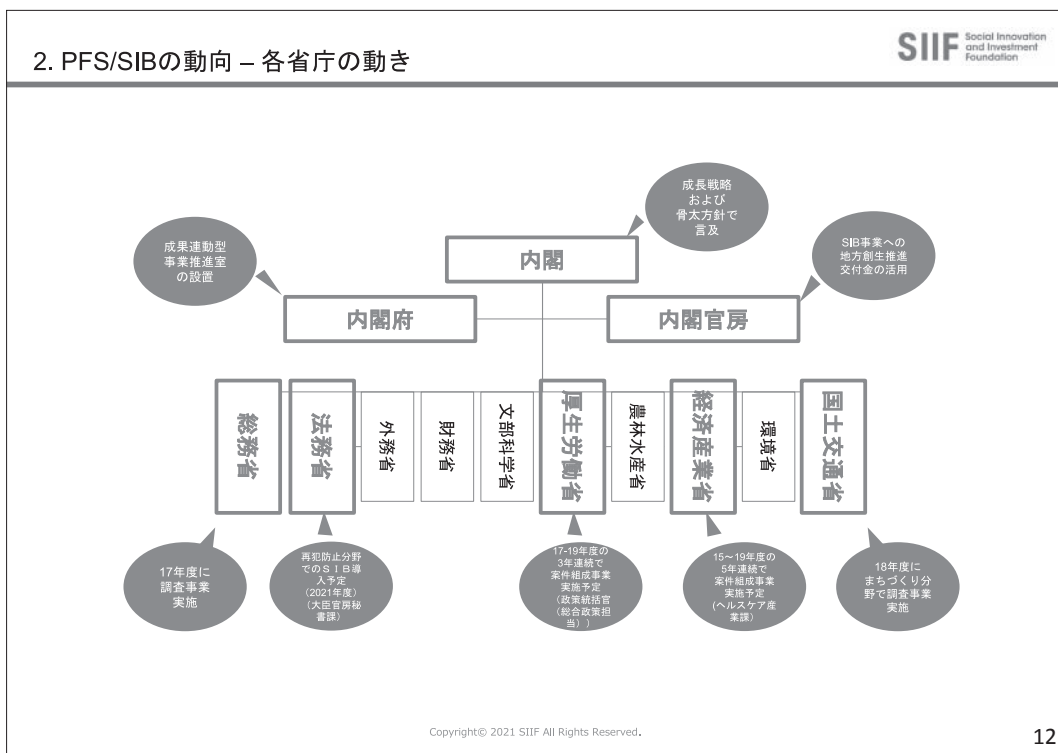


| 成果連動型民間委託契約方式(PFS:Pay For Success)アクションプラン(令和2年度～4年度)の概要 |  |
|--|--|
| PFSは   | <ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体等が、民間事業者に委託等して実施させる事業のうち、</li> <li>その事業により解決を目指す行政課題に対応した成果指標が設定され、</li> <li>地方公共団体等が当該行政課題の解決のためにその事業を民間事業者に委託等した際に支払う額等が、当該成果指標の改善状況に連動するもの</li> </ul>  |
| 方針   | <ul style="list-style-type: none"> <li>国内外の取組を参考に分野横断的なガイドラインを作成する。また、重点3分野(医療・健康、介護、再犯防止)については具体的な成果指標の例示等を行う事業実施の手引きを作成するなど、案件形成に向けた情報面での支援等を行う。</li> <li>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、まちづくりなど重点3分野以外にも展開を進める。</li> </ul>   |
| 分野   | 主な取組事項   |
| 共通   | <ul style="list-style-type: none"> <li>共通のガイドラインの作成【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 等】</li> <li>PFSを活用する地方公共団体等に向けた支援【地方公共団体における導入可能性の検討支援 等】</li> <li>PFS事業の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(<a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html</a>) 等】</li> <li>PFSの補助制度の検討</li> </ul>                               |
| 医療・健康<br>介護  | <ul style="list-style-type: none"> <li>分野別のPFS事業実施のための手引きの作成【PFS事業の実施手順、成果指標、実施体制等の例示 等】</li> <li>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【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 等】</li> <li>展開を進めるための支援事業等の実施</li> <li>PFSの普及啓発【セミナー等の実施、各種会議の場における情報提供 等】</li> <li>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【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】</li> </ul> |
| 再犯防止   | <ul style="list-style-type: none"> <li>分野別のPFS事業実施のための手引きの作成【PFS事業の実施手順、成果指標、実施体制等の例示 等】</li> <li>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【成果指標が改善した場合の取組効果について、先進的な事例等をもとに参考となる情報を集約】</li> <li>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</li> <li>PFSの普及啓発【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 等】</li> </ul>  |
| 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。  |

(出典) 内閣府PFS推進室 『【概要】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』

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.






## 目次

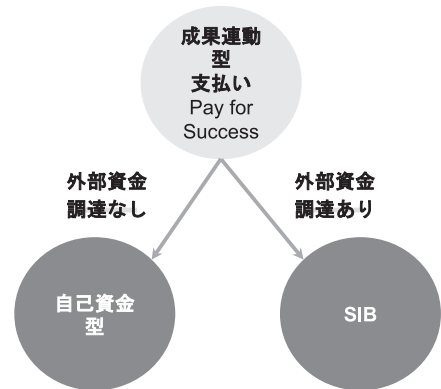
1. SIIFの紹介
2. PFS/SIBの動向
3. PFS/SIBの仕組み
4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東近江市）
5. PFS/SIB活用の意義

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.



### 3. PFS/SIBの仕組み - 概要

- PFSとは「事業成果の達成度合いに応じた支払が実施される、民間委託契約を伴う官民連携の仕組み」である
- SIBとは「PFSの成果連動型の要素に加えて、資金提供者から調達した資金をもとに民間事業者が事業を実施し、成果報酬が行政から資金提供者に償還される官民連携の仕組み」である




```

graph TD
    A[成果連動型 支払い Pay for Success] --> B[自己資金型]
    A --> C[SIB]
    B --- D[外部資金 調達なし]
    C --- E[外部資金 調達あり]
    
```

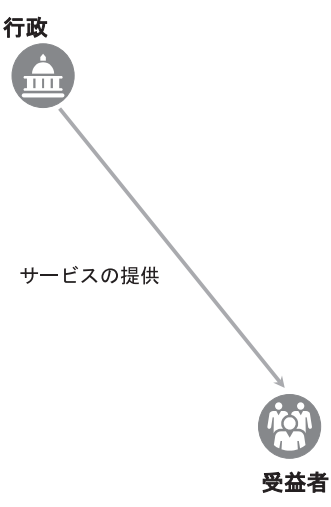
Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

14



### 3. PFS/SIBの仕組み - 詳細（行政サービス）

行政が、受益者である市民に、サービスを提供する




```

graph TD
    A[行政] -- サービスの提供 --> B[受益者]
    
```

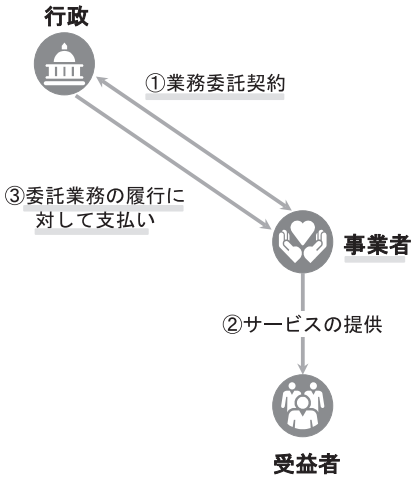
Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

15



### 3. PFS/SIBの仕組み - 詳細（行政サービスの民間への業務委託）


行政が、仕様に基づいて業務委託をし、事業者が受益者にサービスを提供する



```

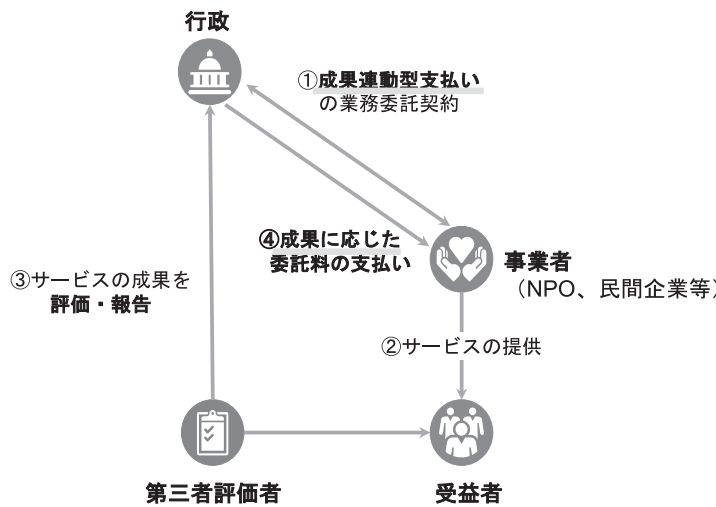
    graph TD
      A[行政] -- ①業務委託契約 --> B[事業者]
      B -- ②サービスの提供 --> C[受益者]
      A -- ③委託業務の履行に対して支払い --> B
    
```

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.



### 3. PFS/SIBの仕組み - 詳細（成果連動型業務委託=PFS）

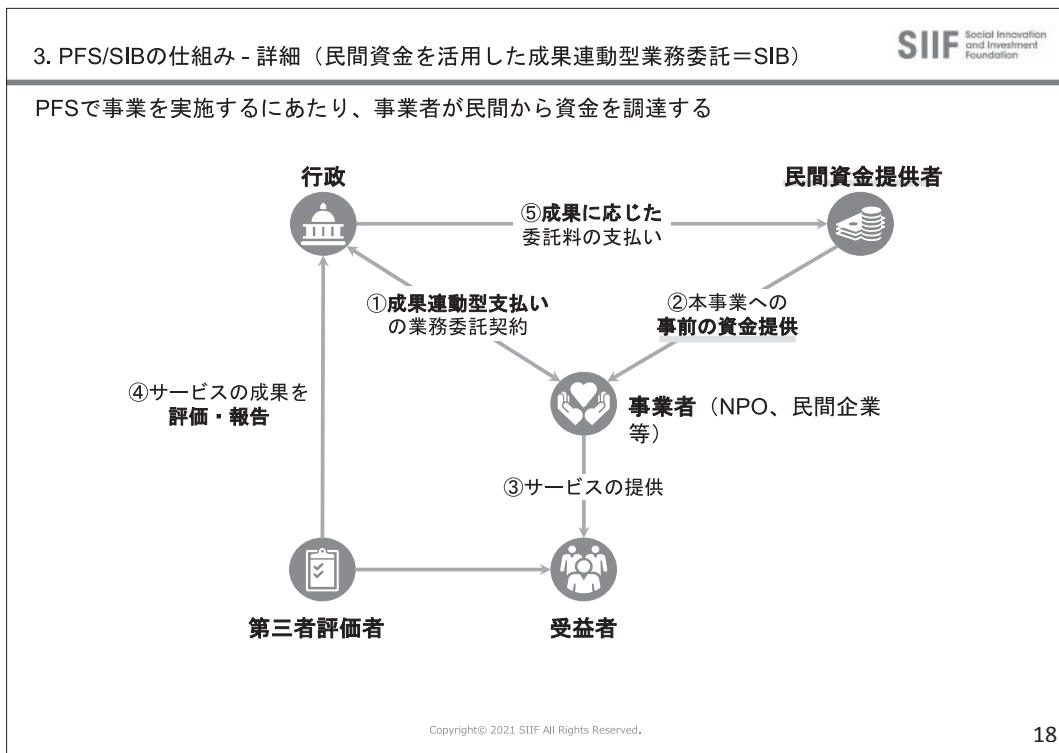
行政が、成果連動型支払で業務委託をし、事業者が受益者にサービスを提供する



```

    graph TD
      A[行政] -- ①成果連動型支払いの業務委託契約 --> B[事業者 (NPO、民間企業等)]
      B -- ②サービスの提供 --> C[受益者]
      D[第三者評価者] -- ③サービスの成果を評価・報告 --> A
      A -- ④成果に応じた委託料の支払い --> B
    
```

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.



### SIIF Social Innovation and Investment Foundation

## 目次

1. SIIFの紹介
2. PFS/SIBの動向
3. PFS/SIBの仕組み
4. 事例紹介（大阪府豊中市、京都府東江市）
5. PFS/SIB活用の意義

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

19

4. 事例紹介【大阪府豊中市 禁煙支援事業】 - 事業概要（まとめ）



**【取り組む社会課題】**

喫煙は、肺がん、喉頭（こうとう）がん、舌がんをはじめさまざまな病気を引き起こしたり健康を害する。これらが原因で健康寿命を縮めてしまうことがあり全国的な社会課題である

**【概要】**

ソーシャルインパクトボンドの仕組みを活用した、豊中市による禁煙支援委託事業

- ・ 委託費の上限は6100万円
- ・ 事業期間は2019年7月から2022年3月末までの3年弱。
- ・ 従来の禁煙支援策：豊中市の従来の禁煙支援策は禁煙外来の紹介などの相談業務にとどまっていた。

**【サービス対象者】**

豊中市在住・在勤の喫煙者

**【成果指標】**

報酬に連動している成果指標は、以下の2つ

- ①禁煙支援プログラムへの参加登録者数（目標：900人）
- ②初回面談後1年時点の禁煙継続者数（目標：450人）

**【サービス提供者】**

禁煙支援事業に実績のあるCureApp社が公募で選定され、2019年7月より本禁煙プログラムを開始した

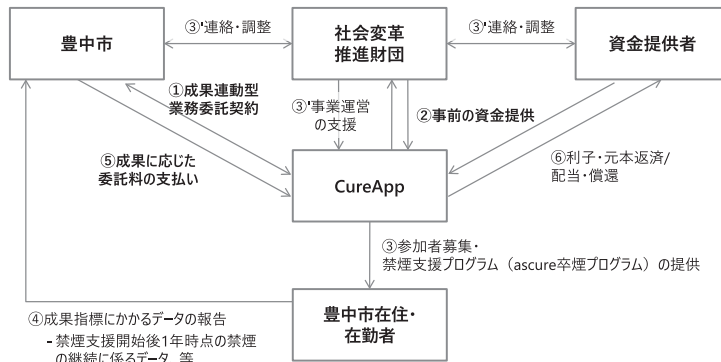
**【資金調達】**


- ①信託受益権の発行、②金融機関からの融資

4. 事例紹介【大阪府豊中市 禁煙支援事業】 - 事業概要（スキーム）



豊中市から業務を受託したCureApp社が、資金調達を行いつつ、参加者募集・禁煙支援プログラムの提供を実施






### (参考) 禁煙支援プログラム概要

**物理的・心理的に始めやすい**

通院や診察ではなく  
通院・オンラインでの  
支援



どこにいても専用の禁煙支援  
アプリを使用できる

指導もビデオ通話で受けられるので、通院の手間なし(初回から開始まで)


平日と土曜は20時まで専門家のビデオ指導あり(半休以内は日曜日も)

通院や診察ではないので、心理的ハードルが低い

**「三位一体」の充実した支援**

3つの要素で効果的に禁煙を支援

アプリとコンテンツ  
スマートフォン  
でもどこでも支援が受けられる



**医薬品**

オンライン販売で  
ご自宅まで郵送


**専属の指導員**

医療学会・禁煙科  
学会認定の指導  
資格を持った保健師・薬剤師など

1回あたりの指導時間も30~45分と充実

**6ヵ月間毎日 長期的フォロー**

心理的依存の克服に役立つ、毎日のサポート体制で支援




6ヵ月間の長期対応で心理的依存の克服へ

中断や脱落が多くなる  
4~6ヵ月頃もケア

プログラム開始から1年後に(定期)、禁煙達成状況の確認をします

(出典) 一般財団法人社会変革推進財団 WEBサイト [https://www.siif.or.jp/case\\_study/sib\\_toyonaka/](https://www.siif.or.jp/case_study/sib_toyonaka/)

Copyright © 2021 SIIF All Rights Reserved. 22

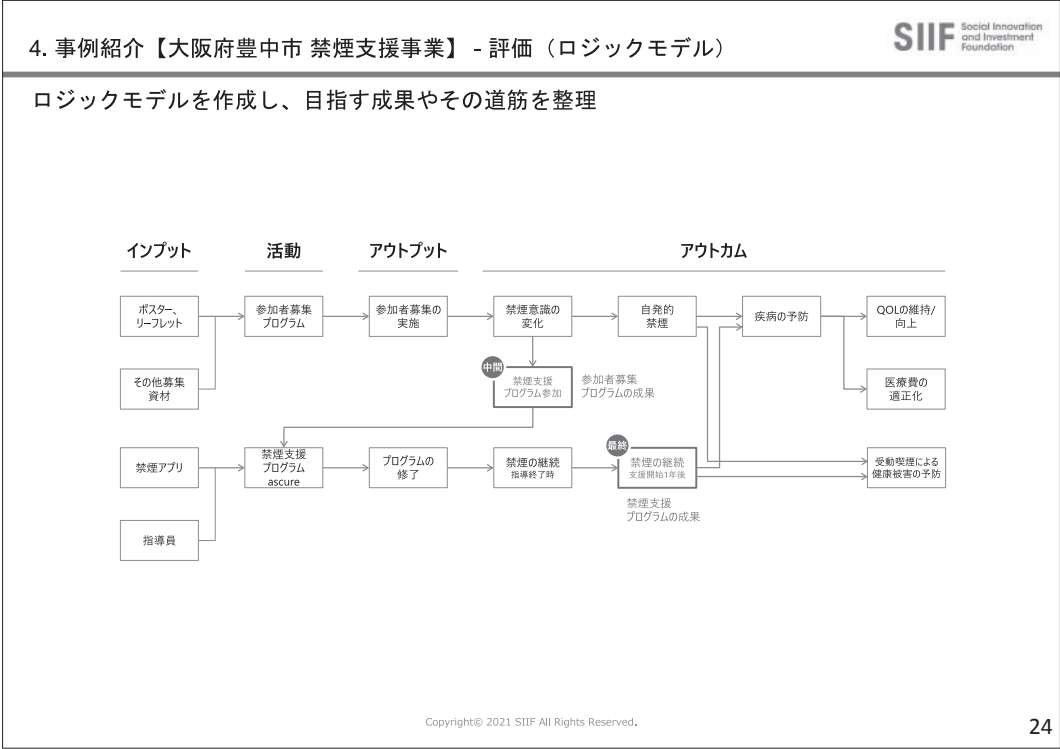


### 4. 事例紹介【大阪府豊中市 禁煙支援事業】 - 事業概要 (スケジュール)

参加者に順次禁煙プログラムを提供し、2回 (中間・最終) の成果報告・委託料の支払を実施

| タスク      | スケジュール  |
|----------|---|
|          | <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 20%;">2019年度</div> <div style="width: 20%;">2020年度</div> <div style="width: 20%;">2021年度</div> <div style="width: 20%;">2022年度</div> </div> <p>7 8 ... 11 ... 3 4 ... 7 9 ... 3 4 5 6 ... 3 4 5 6</p> |
|          | <p>← 参加者募集期間 (2019年7月~2020年7月) →</p> <p>← 禁煙成果測定期間 (2020年7月~2021年3月) →</p>  |
| プログラムの実施 | <p>アプリ、専門家との面談、薬剤を用いた禁煙支援 (2019年7月~2021年3月)</p>   |
| 成果報告     | <p>報告(初回) (2021年3月)</p> <p>報告(最終) (2022年3月)</p>   |
| 委託料の受取   | <p>受取(初回) (2021年3月)</p> <p>受取(最終) (2022年3月)</p>   |

Copyright © 2021 SIIF All Rights Reserved. 23




### 4. 事例紹介【大阪府豊中市 禁煙支援事業】 - 評価（成果指標・目標値）

業務委託料の算定根拠となる、成果指標・目標値を設定

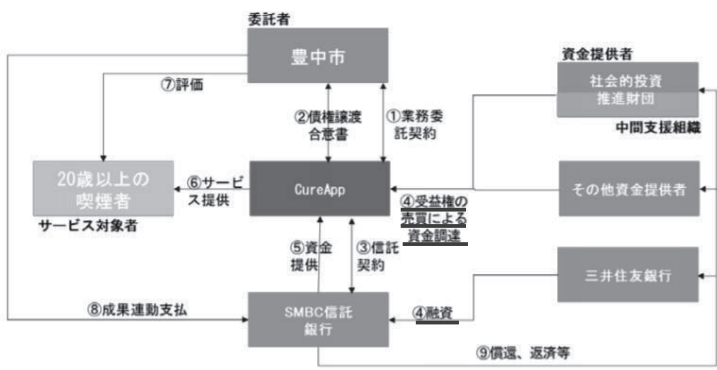
|       | 指標名               | 説明  | 目標値  |
|-------|-------------------|---|------|
| 成果指標① | 禁煙支援プログラムへの参加登録者数 | 参加申込・登録した上で、CureApp社が禁煙支援薬と唾液検査用キットを送付した者の数   | 900人 |
| 成果指標② | 初回面談後1年時点の禁煙継続者数  | 指標①のうち、初回面談後12ヶ月目に実施する面談において、以下の両条件を満たした者の数 <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 直近6ヶ月間禁煙を継続できていると自己申告した</li> <li>・ CureApp社の確認のもと唾液検査にて禁煙が客観的に確認できた</li> </ul> | 450人 |

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.




### 4. 事例紹介【大阪府豊中市 禁煙支援事業】 - 資金調達（調達手法）

信託受益権の発行及び融資により、事業者は資金を調達。信託手法を活用することにより、事業者が実施する他事業のリスクから隔離



(出典) 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 PFS事業事例集 豊中市 詳細資料（未下線追加）  
<https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei/toyonaka01.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 26



### 4. 事例紹介【京都府東近江市 コミュニティビジネス支援事業】 - 事業概要（まとめ）

**【取り組む社会課題】**  
 東近江市は、従来の各種補助事業による補助金の使い方をチェックする仕組みであることに対して、事業の効果が十分検証されていないことに疑問を持っており、補助金改革が課題となっている。  
 また、東近江市は、住民主体の地域活性化や地域課題の解決が必要であると考え、その仕組みづくりが課題となっている。

**【概要】**  
 ソーシャルインパクトボンドの仕組みを活用した、東近江市によるコミュニティビジネス支援事業

- ・ 委託費の上限は500千円/採択事業
- ・ 事業期間は2016年5月から2017年3月まで（翌年度以降も、別の事業者を採択しつつ事業を継続中）

**【サービス対象者】**  
 市内事業者や団体（採択事業者）

**【サービス提供者】**  
 東近江三方よし基金設立準備会（現 公益財団法人東近江三方よし基金事務局）

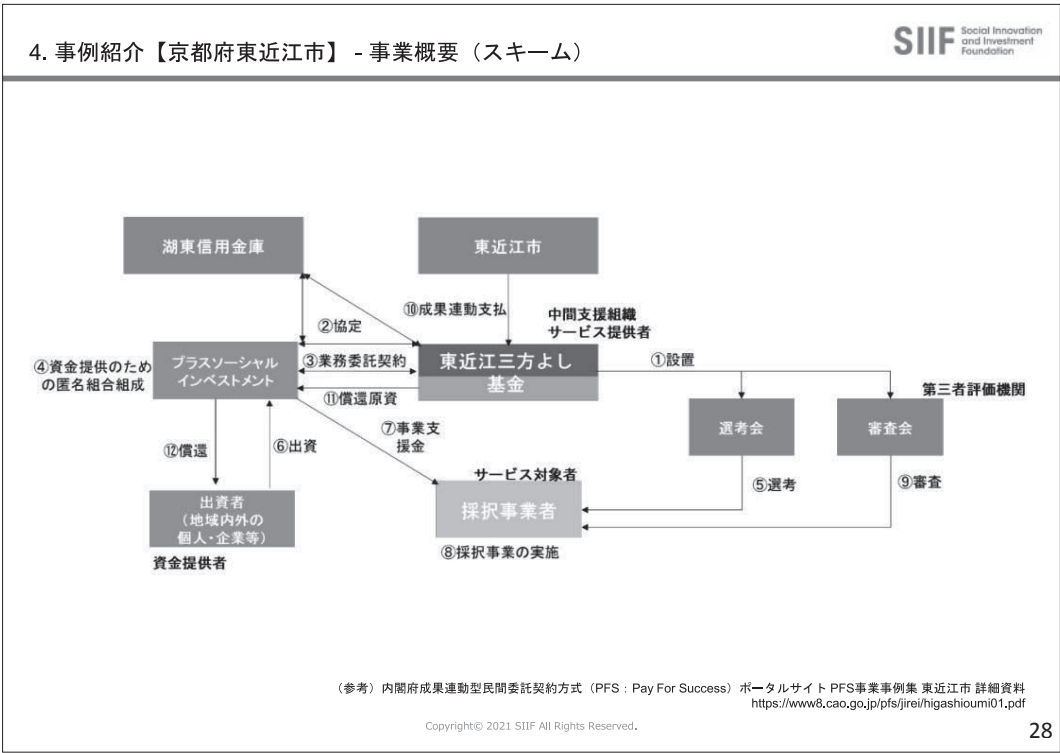
**【資金提供者】**  
 地元企業、地元金融機関、地域住民からの匿名組合出資

**【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うえ成果目標を決定する。

(参考) 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 PFS事業事例集 東近江市 詳細資料  
<https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei/higashiumi01.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 27





### (参考) 採択事業 - 概要

| 平成28年度採択事業      |  |   |
|-----------------|--|---|
| 団体名             | 事業名  | 事業の内容   |
| がもろ夢工房協議会       | がもろ夢工房拠点整備事業                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地域循環型社会をめざしたコミュニティビジネスの拠点となる建物の改修整備</li> <li>・レンタル用自転車等備品購入、コミュニティカフェ開業、マルシェ開催、観光プラン試行、市民出資の会社設立に向けた準備</li> </ul>   |
| クミノ工房           | プロジェクト クミノ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>・地元産材を活用した木製玩具「クミノ」の製造販売（「クミノ」は応募者の考案によるもので「実用新案登録」「商標登録」出願中）</li> <li>・各種イベントへの出展やメディア等への広報を通じて製品のPR</li> <li>・道の駅など地元産の農林水産物を販売するスポットでの販売やインターネットを活用した通信販売など販路の開拓</li> </ul> |
| NPO法人愛のまちエゴ倶楽部  | 『東近江発！新しいせっけんブランドの立ち上げ』～“次世代による”第2次せっけん運動”ビジネス化計画～ | <ul style="list-style-type: none"> <li>・新・廃食油リサイクルせっけんの商品開発</li> <li>・ブランドデザイン・パッケージのデザイン</li> <li>・販売に向けたHPの作成・市民出資のせっけんプラントの視察</li> <li>・元大手せっけんメーカーの開発担当者をアドバイザーとして招致</li> </ul>                                   |
| あいとうふくしモール運営委員会 | ほんなら堂  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・暮らしの困りごとや地域の困りごとを地域で解決するためのしくみづくり</li> <li>・困りごとを抱える利用者を手助けするサポーター養成講座の開催</li> <li>・サポーターと利用者のマッチング</li> <li>・空き家管理事業の開始</li> </ul>   |

(出典) 東近江市WEBサイト「コミュニティビジネススタートアップ支援事業にかかる採択事業」  
<https://www.city.higashiomi.shiga.jp/0000011317.html>

Copyright© 2021 SIF All Rights Reserved. 29

(参考) 採択事業 - 詳細①



## がもう夢工房拠点整備事業 がもう夢工房協議会

**【事業概要】**

地域循環型社会をめざしたコミュニティビジネスの拠点整備  
コミュニティカフェ開業、あかねマルシェ開催

**【平成28年度末の成果目標】**

- ・夢工房の拠点整備が完成している。
- ・事業が開始されている。
- ・スタッフ雇用が始まっている。
- ・夢工房に関わる人が増えている。

**【平成28年度の達成状況】**

H28.9.4 COGAMOカフェオープン  
週5日営業 ランチ～ティータイム  
スタッフ 8名雇用  
着地型観光：ガイド養成



(出典) 西条市WEBサイト第8回まちづくり市民会議資料「5 東近江版SIBと三方よし基金設立を通じる行政の変革」  
<https://www.city.saijo.ehime.jp/uploaded/attachment/28674.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

30

(参考) 採択事業 - 詳細②



## クミノプロジェクト クミノ工房

**【事業概要】**

永源寺の杉を活用した木製玩具「クミノ」の製造販売



**【平成28年度末の成果目標】**

- ・マーケティング作業を通じ販売先について具体的な計画ができています。
- ・商品パッケージに関して具体的な展開が決まっている。
- ・森林組合がビジネスパートナーになっている。

**【平成28年度の達成状況】**

滋賀 買うエコ大賞→入賞  
製品の販売開始  
市内保育園への導入決定  
地元森林組合との連携



(出典) 西条市WEBサイト第8回まちづくり市民会議資料「5 東近江版SIBと三方よし基金設立を通じる行政の変革」  
<https://www.city.saijo.ehime.jp/uploaded/attachment/28674.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

31

(参考) 採択事業 - 詳細③



## 東近江発！新しいせっけんブランドの立ち上げ

～次世代による“第二次せっけん運動”ビジネス化計画～

### NPO法人愛のまちエコ倶楽部

**【事業概要】**

新・廃食油リサイクル石鹸の商品開発    ブランドデザイン・パッケージのデザイン

**【平成28年度末の成果目標】**

- ・商品パッケージの具体的な展開が決まっている。
- ・試作品が完成している。
- ・試作品のモニターとして100人が使用し、感想や改善点などがまとめられている。
- ・事業体の立ち上げに対して、具体的かつ詳細なプランができていて、立ち上げに展望ができています。



**【平成28年度の達成状況】**

サンプル商品完成 (500個)  
モニタリング実施 (100名以上)

(出典) 西条市WEBサイト第8回まちづくり市民会議資料「5 東近江版SIBと三方よし基金設立を通じる行政の姿」  
<https://www.city.saijo.ehime.jp/uploaded/attachment/28674.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

(参考) 採択事業 - 詳細④



## ほんなら堂

### あいとうふくしモール運営委員会

**【事業概要】**

地域の困りごと、暮らしの困りごとを地域で解決するしくみづくり  
サポーター養成講座の開催、空き家管理事業の開始

**【平成28年度末の成果目標】**

- ・サポーターの養成講座が行われ、サポーターが5人増えている。
- ・サポーターの交流会を行い、モチベーションを高める。
- ・向こう3年間の経営計画が完成し、4月以降の行動計画が明確になっている。
- ・空き家の管理業務のノウハウを取得できおり、具体的な空き家募集が始まっている。



**【平成28年度の達成状況】**

サポーター養成講座、交流会開催  
空き家管理業務開始

(出典) 西条市WEBサイト第8回まちづくり市民会議資料「5 東近江版SIBと三方よし基金設立を通じる行政の姿」  
<https://www.city.saijo.ehime.jp/uploaded/attachment/28674.pdf>

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

#### 4. 事例紹介【京都府東近江市 コミュニティビジネス支援事業】 - 事業の特徴



地域の住民や企業から資金調達をすることで、地域社会に対する当事者性が増した、また、事業者と資金提供者の間に成果達成に向けた関係性が生じた

##### 事業関係者の声



事業者：クミノ工房  
井上慎也さん

今回の取組で一番良かったことは、出資者がいろいろな方とつながり、応援していただけたことです。人を紹介してもらったり、助けてもらったりすることは従来の補助金の制度ではできなかったことだと思います。

最初は投資してもらうのもためらいでしたが、自ら出資を募れるくらいでないとだめだと思いました。また、投資していただいた方々の顔も思い浮かぶので、責任感も芽生えました。事業者をやる気にさせてくれる制度だと感じます。



民間投資者：  
福田純子さん

従来の補助金制度では事業者にも何も口出しできませんが、今回のスキームは投資しているから言いやすいです。

投資額は大きくないですが、応援している事業者が成果を出してくれると自分の喜びになります。応援したりアドバイスしたりと、楽しませてもらっています。この地域で若い人たちが活躍してくれることが自分の喜びです。

(出典) 西条市WEBサイト第8回まちづくり市民会議資料  
「5 東近江版SIBと三方よし基金設立を通じる行政の革新」(未下線追記)  
<https://www.city.saijo.ehime.jp/uploaded/attachment/28674.pdf>

##### 成果実績

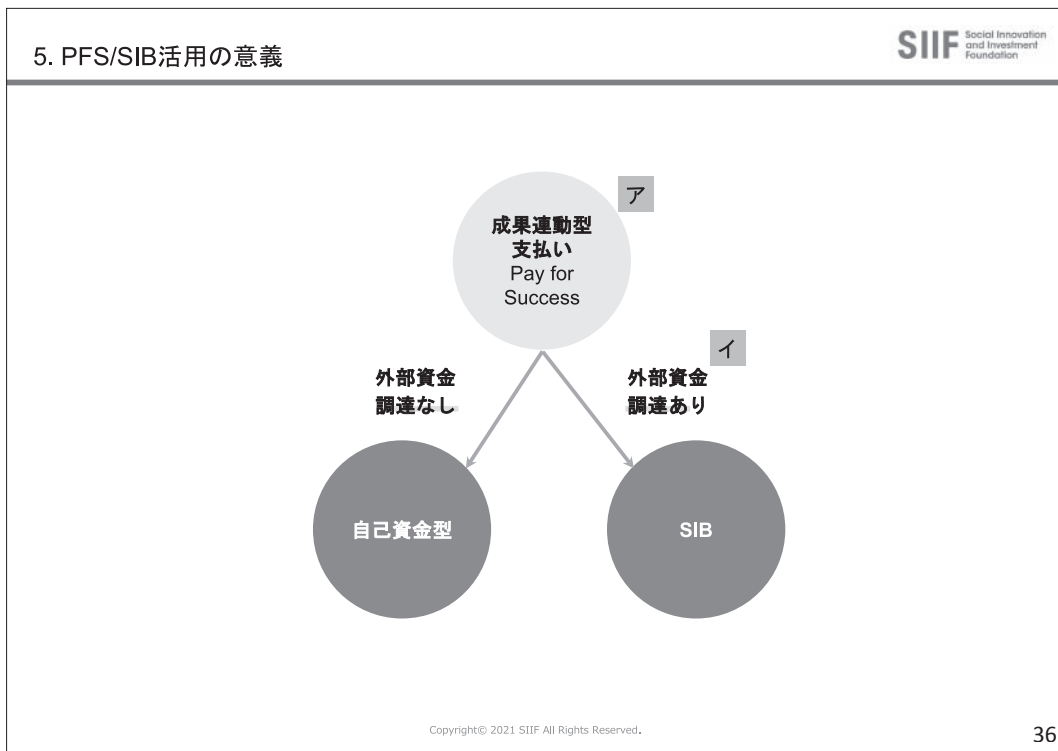
「各採択事業では、事業実施中、資金提供した地域住民が店舗に足を運び声掛けするなど地域で新たな交流が生まれたこれが事業者の刺激にも繋がり、成果達成の一助となった。」

(引用) 内閣府成果運動型民間委託契約方式 (PFS : Pay For Success) ポータルサイト PFS事業事例集 東近江市 詳細資料  
<https://www8.cao.go.jp/pfs/jrei/higashiomi01.pdf>

## 目次



1. SIIFの紹介
2. PFS/SIBの動向
3. PFS/SIBの仕組み
4. 事例紹介 (大阪府豊中市、京都府東近江市)
5. PFS/SIB活用の意義




5. PFS/SIB活用の意義 - 主要な意義 (ア 成果連動支払) SIIF Social Innovation and Investment Foundation

|              |               |  |
|--------------|---------------|--|
| 成果に応じた委託料支払い | ① 事業の改善・工夫の促進 | 委託事業者に対して、事業の改善努力を促し、より効果的なサービスを市民に提供することが可能となる        |
|              | ② 財政的なリスクの抑制  | 目標未達の場合、行政支出は未発生又は減少するため、行政にとっては財政的なリスクを減らして事業実施が可能となる |
|              | ③ 新規性の高い事業の実施 | 従来では行政が予算化しにくかった実績の少ない分野において社会実験的に事業を実施することが可能となる      |
| 成果の評価        | ④ 事業者・サービスの選別 | 事業の成果が評価されるため、効率的・効果的なサービスを提供する民間事業者の選別が可能となる          |
|              | ⑤ 説明の容易化      | 成果が評価されるため、市民や議会などへの事業に関する説明が容易になる                     |
| 成果指標・目標の設定   | ⑥ 中長期的な事業の実施  | 成果の発現には複数年度の時間を要する場合が多いため、単年度予算に縛られない中長期的な事業の実施が可能となる  |
|              | ⑦ 政策形成        | 中長期的な事業成果に基づいた、政策評価が実施されるため、費用対効果を考慮した政策形成が促進される       |

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved. 37

## 5. PFS/SIB活用の意義 - 主要な意義 (イ 民間資金の調達)




|          |                     |  |
|----------|---------------------|--|
| <b>8</b> | <b>民間事業者の参入の促進</b>  | 以下の点から、民間事業者の行政事業への参入を促すことが可能となる       |
| 8-1      | <b>運転資金の確保</b>      | 民間事業者が、委託料が支払われるまでの運転資金を確保することが可能となる   |
| 8-2      | <b>事業リスクの移転</b>     | (出資の場合、) 民間事業者が投資家に、事業リスクを移転することが可能となる |
| <b>9</b> | <b>資金提供者のモニタリング</b> | 民間資金提供者もモニタリングに関与するため、事業に規律が生まれやすくなる   |

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

38

## 5. PFS/SIB活用の意義 - 副次的な意義



|           |                    |   |
|-----------|--------------------|---|
| <b>10</b> | <b>地域内の関係性の深まり</b> | 案件組成や管理の過程を通じ、地域内の関係性の深まりが促進する<br>(例)<br>- 行政と市民の課題の共有<br>- 個人投資家による民間事業者の応援<br>- 民間事業者間の繋がりの創出 |
|-----------|--------------------|---|

Copyright© 2021 SIIF All Rights Reserved.

39

## (参考) お問い合わせ・各種資料



- 一般財団法人社会変革推進財団 (SIIF)
  - HP : <https://siif.or.jp/>
  - SIBポータル : <https://siif.or.jp/strategy/sib/>
  
- SIBに関する調査研究報告書
  - 成果志向の公共サービスの実現に向けて  
~成果連動型民間委託契約(PFS/SIB)の日本における導入期を振り返る~  
: [https://www.siif.or.jp/assets/pdf/publication/2019\\_sib\\_report.pdf](https://www.siif.or.jp/assets/pdf/publication/2019_sib_report.pdf)
  - 日本における成果連動型民間委託契約の実態把握に係る調査研究  
~国内導入事例を振り返る~  
: [https://www.siif.or.jp/assets/pdf/publication/2020\\_sib\\_report.pdf](https://www.siif.or.jp/assets/pdf/publication/2020_sib_report.pdf)

## コメント

### 持続可能な地域社会の実現に向けた 官民連携手法としてのPFS/SIB

慶應義塾大学 前多康男

1

## ソーシャルインパクトボンド（SIB）とは

- ▶ **官民連携**の仕組みの一つ
- ▶ 行政や民間事業者及び資金提供者等が連携して、**社会問題の解決**を目指す取組み
- ▶ **行政サービスを民間に委託し、民間の資金提供者から調達した資金**により事業を行う。
- ▶ 事業が**予め合意した成果を達成**した場合に、行政から資金提供者に報酬が支払われる。
- ▶ ソーシャルインパクトボンド（Social Impact Bond, SIB）は、行政と事業者による**成果連動型支払**（成果連動型民間委託契約（Pay For Success, PFS））と**民間資金活用**を組み合わせたスキームである。
- ▶ 2010年にイギリスにおいて、再犯防止・受刑者の社会復帰を目的とした業務委託（成果連動型報酬）として世界で初めて組成された。

2

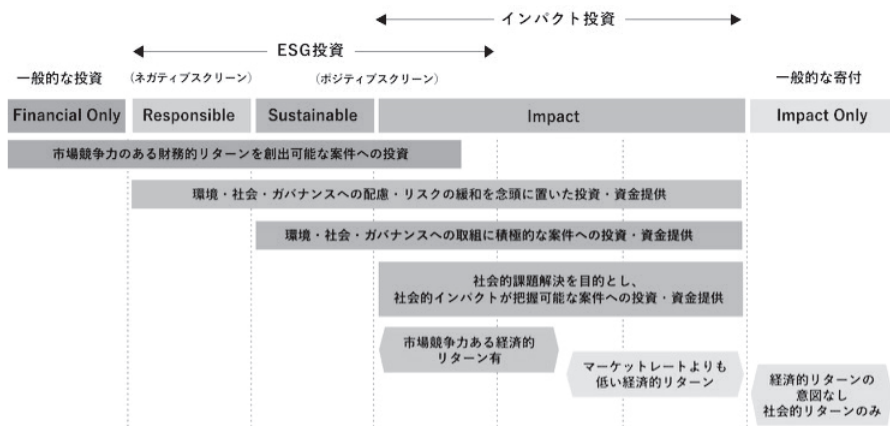


## ソーシャルインパクトボンドの特徴

- ▶ 資金提供側から見ると、**インパクト投資**である。
  - ▶ 経済的リターンと社会的な価値（**測定可能な社会的価値**）を同時に生み出す。
  - ▶ 社会的な価値を算定する必要がある（社会的インパクト評価を行う必要がある）。
  - ▶ **投資における3軸**：リスク、リターン、インパクト
- ▶ 根本にある仕組みは、**成果連動型民間委託契約**（Pay For Success, PFS）である。

3

## インパクト投資の位置づけ



(出典) 「インパクト投資拡大に向けた提言書2019」 (第2章 p.12)

4

## コメント（質問）

- ▶ 社会的リターン（社会的価値の創造）の評価が困難
  - ▶ 評価方法を標準化できるか？
- ▶ 報酬の決定の仕方が曖昧
  - ▶ 社会的価値の創造に対して支払うべきであるが、社会的価値の創造の評価がそもそも難しい
  - ▶ 成果の定量的な把握も難しい

5

## コメント（質問）（続き）

- ▶ インパクトの測定を厳密にすると、提供するサービスの分野が原理的に限定される。しかし厳密にしないと、ソーシャルインパクトボンドの枠組みそのものが崩壊する。それらの諸点を勘案すれば、社会に与えるインパクトの測定をどの程度、厳密に行うのかという点が重要な問題となる。
  - ▶ 結果が数量的に把握しやすいものに限定されるのか？
    - ▶ 生活向上などは漠然としていて数値化しにくい
    - ▶ 教育、ヘルスケア、就労支援などは数値化しやすい
- ▶ 投資家にとってのリスクの把握が困難か、容易かという観点が重要になる
  - ▶ 事業の成果が不透明であれば、ハードルレートが高くなるので、結局社会的に必要な資金が集まらない。

6