

Deloitte.

デロイトトーマツ



成果連動型民間委託契約方式（PFS）／ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）を活用した事業形成支援サービス

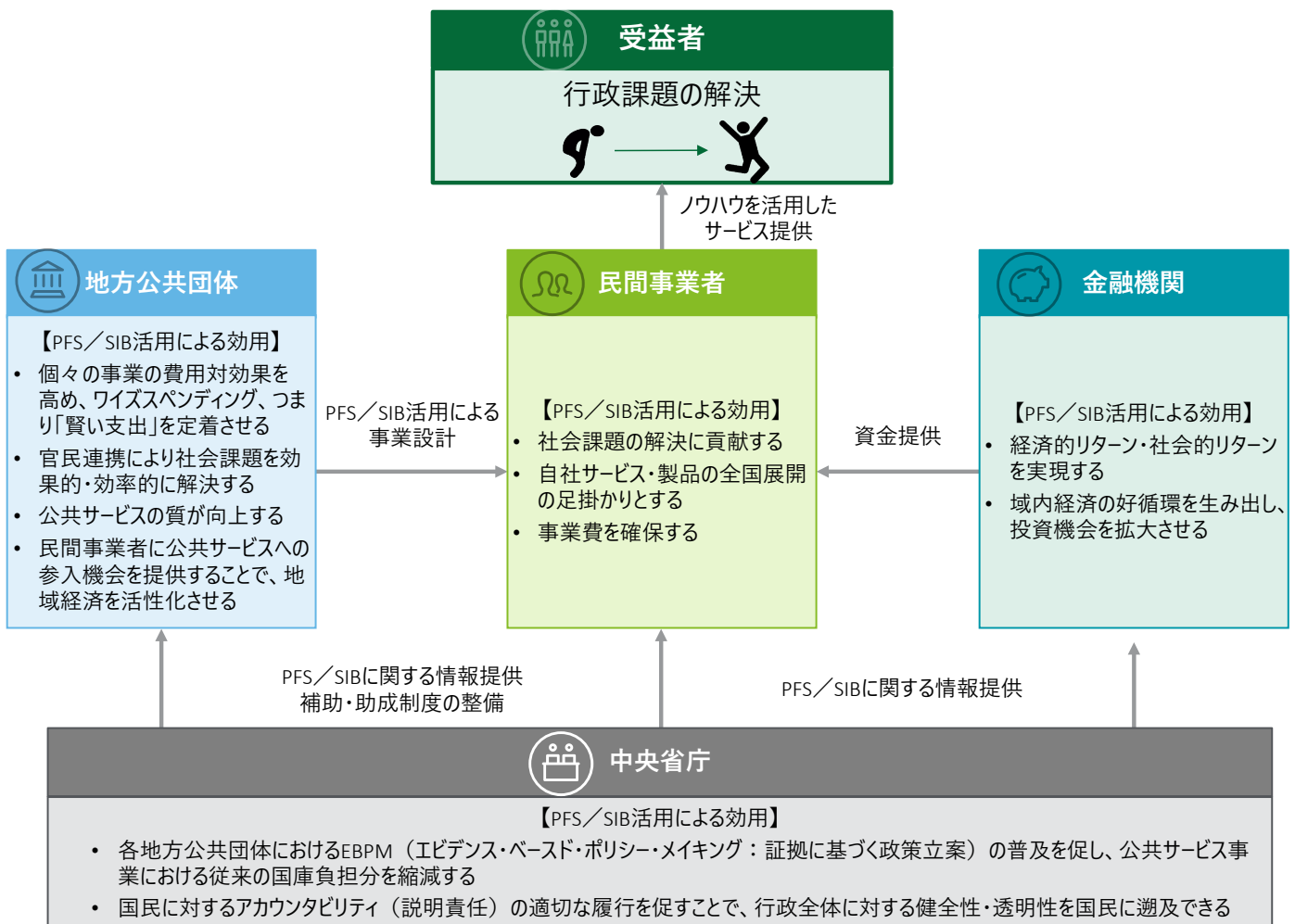
“成果”に着目した官民連携による行政課題の解決

有限責任監査法人トーマツ
リスクアドバイザー事業本部
パブリックセクター ガバメント & パブリックサービスズ
2021年12月発行

有限責任監査法人トーマツのリスクアドバイザー事業本部 パブリックセクター ガバメント&パブリックサービスズ（以下、「トーマツ」という。）では、新たな官民連携手法である「成果連動型民間委託契約方式（Pay for Success、以下、「PFS」という。）や、ソーシャル・インパクト・ボンド（Social Impact Bonds、以下、「SIB」という。）」の活用に向けた支援や調査などを実施しています。

PFS/SIB活用の全体像

現在PFS/SIBに関わる様々なステークホルダー（地方公共団体、中央省庁、民間事業者、金融機関等）がPFS/SIB活用に向けた検討を進めており、特にこれまで行政サービスに関与していなかった民間事業者の関心も高まっています。民間事業者の長期的な成長に向けたESG投資やSDGs推進等への関心の高まりと相まって、経済的利益の追求に留まらず、社会課題の解決をも経営方針に掲げる民間事業者が増加しており、社会貢献意識が民間事業者においても醸成されてきているといえます。



PFS/SIBとは

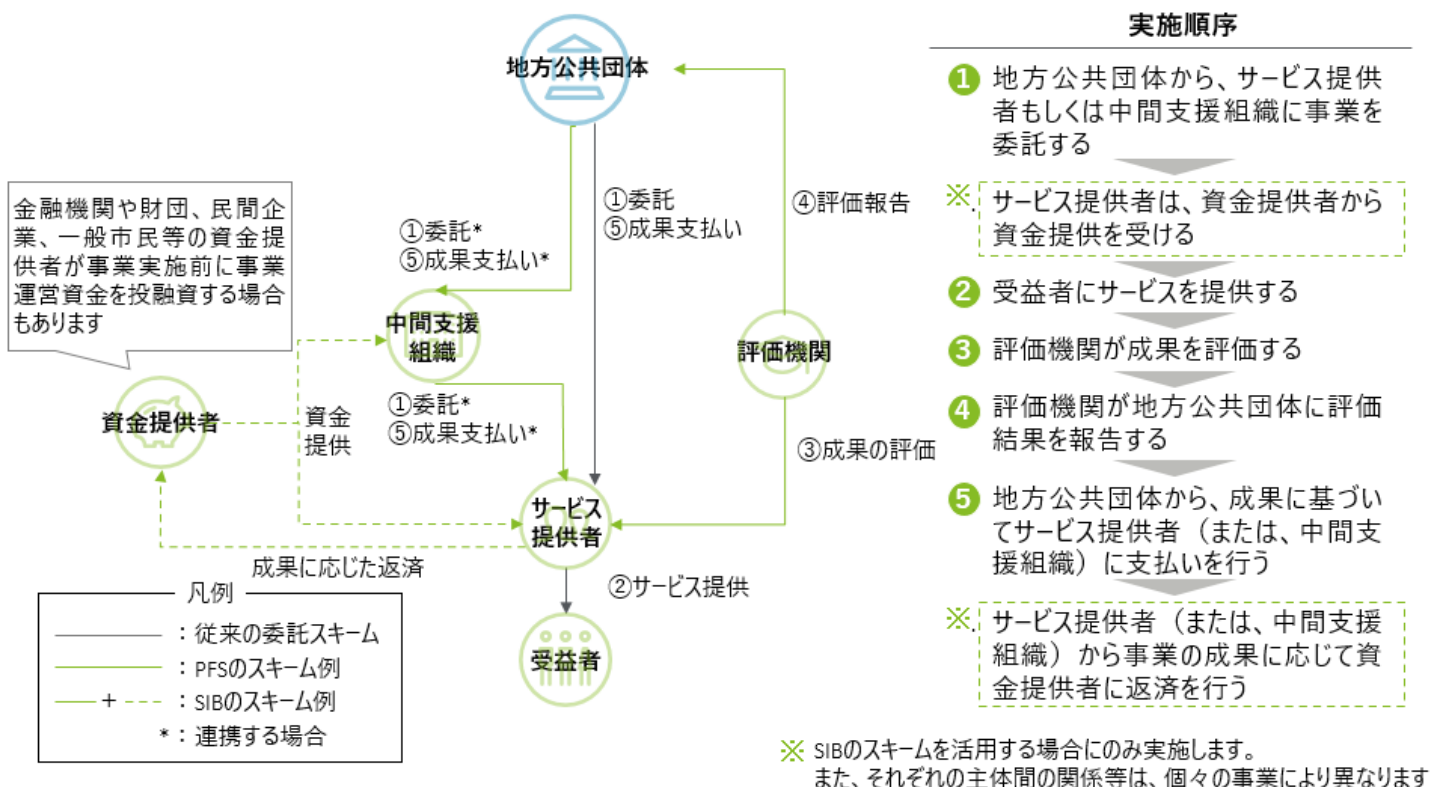
PFSとは、事業の成果にかかわらず予め定めた額を支払う従来型の委託契約とは異なり、「行政課題の解決に対応した成果指標を設定し、成果指標値の改善状況に連動して委託費等を支払うことにより、より高い成果の創出に向けたインセンティブを民間事業者に強く働かせることが可能となる、新たな官民連携の手法」（出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト」）です。なおSIBとは、上記PFSのスキームに民間の資金提供者（金融機関など）が関与している場合を指します。

従来型の委託契約の課題として、成果の出なかった事業に対しても一定額を支払う固定報酬のため、行財政効果が必ずしも高いとはいえず、また、より高い成果を出すことに対する民間事業者に対するインセンティブが乏しいこと等が挙げられます。他方、PFS/SIBでは成果に応じて支払額を変動させることができるため、各事業の費用対効果の改善に留まらず、官民連携による行政課題の効果的・効率的な解決、公共サービスの質の向上が期待されています。

このようなPFS/SIBに期待される効果から、海外では急速に導入が進んでいます。国内では、2015年度のSIBに関するパイロット事業実施以降、2019年度末時点で、既に50の地方公共団体で59件のPFS事業を実施しています（出所：内閣府「成果連動型民間委託契約方式（Pay for Success：PFS）を活用してみませんか？」。「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」（令和2年3月27日成果連動型民間委託契約方式の推進に関する関係府省庁連絡会議決定）として関係府省庁の取組事項等が取りまとめられ、関係府省庁が連携し、PFSの普及促進を強力に推進していくこととされています。

PFS/SIBによる事業スキームの例

PFS/SIBを活用した事業スキームは一般的に以下の通りですが、SIBは、PFSによる事業スキームのうち、民間事業者が資金提供者から資金を調達するものを指します。



（出所）内閣府「[成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）とは](#)（外部サイト）の「PFSによる事業スキームについて」を基にトーマツ作成

地方公共団体に対するPFS/SIB事業の形成支援および形成可能性調査サービス

内閣府が実施した「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」（2019年4月）によれば、地方公共団体におけるPFS導入の課題（導入に向けた不安）として、「適切な成果指標・評価方法の設定が困難（79.4%）」、「報酬の支払い条件の設定が困難（44.1%）」が多くを占めており、PFS特有の成果指標・評価方法の難しさが導入の課題となっていることが明らかになっています。

トーマツでは、PFS/SIBの活用を検討している地方公共団体に対して、PFS/SIBの活用に必要な行政課題の特定や事業成果の定義等の導入初期段階の検討から、成果指標や評価方法、支払条件の設定等のPFS/SIB特有の技術的な検討まで、伴走型で支援しています。

PFS案件形成における支援概要

地方公共団体においてPFS/SIBの導入を行う際は下図のとおり多くの検討事項があります。トーマツでは、行政経営分野や官民連携事業などの豊富な経験により、行政側と民間側の双方を熟知したうえで、PFS/SIBの事業設計に適切な支援を行うことができます。

支援項目	支援内容（例）					
① 戦略・施策検討	行政課題の特定・現状分析 <ul style="list-style-type: none"> 課題の実態把握及び課題の深掘り PFS/SIBの活用可能性の検討 	事業目標等の設定 <ul style="list-style-type: none"> 事業対象者層の設定 PFS事業実施後の対象者の改善目標の設定 				
	成果指標の選定 <ul style="list-style-type: none"> 事業目標を踏まえた成果指標の検討 成果指標の測定方法の検討 	成果指標の上限値等の設定 <ul style="list-style-type: none"> 成果評価の対象者人数の設定 成果指標の上限値及び下限値の設定 	契約期間の設定 <ul style="list-style-type: none"> 具体的なPFS/SIB事業スケジュール（実証から検証）の検討 	成果評価の方法の検討 <ul style="list-style-type: none"> 事業活動が成果指標値の改善に与えた影響分を把握するための成果評価の方法検討 	実施体制に関する検討 <ul style="list-style-type: none"> 各ステークホルダーの役割整理 資金返還手順の策定（SIBの場合） 	
② 事業設計	PFS事業効果の算出、評価 <ul style="list-style-type: none"> 社会的便益の創出効果の算出 成果改善効率の向上効果の算出 	支払上限額の設定 <ul style="list-style-type: none"> 予算規模の設定 各成果指標ごとの支払上限額の設定 	支払条件の設定 <ul style="list-style-type: none"> 委託費内の成果連動支払額と固定支払額の設定 委託費の支払時期の設定 			
	成果水準書案等の作成 <ul style="list-style-type: none"> 民間事業者を公募するための成果水準書（仕様書）の作成 	民間事業者の選定基準の設定 <ul style="list-style-type: none"> 民間事業者を選定するための、審査項目、審査基準、配点等の設定 	PFS/SIB契約の締結準備 <ul style="list-style-type: none"> 地方公共団体や民間事業者等の各ステークホルダー間での契約締結に向けた契約書案の作成 			
事業開始	※上記は一例であり、地方公共団体の実情等に応じて検討します					

トーマツの代表的な業務実績

- ひとり親家庭支援事業におけるEBPMに基づいた課題整理及び成果連動型委託契約（PFS）の導入可能性調査業務委託（横浜市）

中央省庁に対するPFS／SIBを活用したモデル事業の形成支援および機運醸成支援サービス

前述の通り、PFS／SIBの普及促進に向けた動きは急速に高まっているものの、これまでPFS事業の事業実施上の検討事項や過程は各地方公共団体等が独自で設計・実施していたことから、導入に向けたハードルが高く、検討手順を取りまとめた手引書の作成が求められていました。トーマツは、2020年に今後国内のPFS活用事業のモデルとなる地方公共団体2団体に対して、PFS導入に係る案件形成を支援しました。本業務において検討した事項や検討過程における整理結果等を踏まえて、今後新たにPFS事業を実施する地方公共団体においても、より効果的・効率的な案件形成を行うことが期待できます。

また、同年に、まちづくり分野におけるSIBを活用したモデル事業の形成支援や、まちづくり分野へのSIB導入に向けた機運醸成および周知・普及活動業務を支援しました。本業務において整理したまちづくり分野におけるSIB事業における実務的な検討ポイントの結果を受けて、今後まちづくり分野におけるSIB事業の導入ハードルが低減することが期待できます。

トーマツの代表的な業務実績

- [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等業務](#) (内閣府)
 - [地方公共団体に対するまちづくり分野におけるソーシャル・インパクト・ボンドの導入支援業務](#) (国土交通省)
- ※本業務の支援成果は、[こちら](#)からご確認ください。

民間事業者や金融機関に対するPFS/SIB事業の形成可能性調査や社会的投資収益分析（SROI）等支援サービス

PFS/SIBは、新しい技術やノウハウの蓄積などがある多くの民間事業者が行政サービスに参入することが期待できます。行政が直接、行政サービスを実施するよりも、より効果的・効率的な事業実施が期待できる場合、PFS/SIBを活用することが有効です。民間事業者の参画の効用として、事業の結果が改善されるほど支払報酬が多くなることに留まらず、実施したPFS/SIB事業が他地域においても同様の成果を創出することが明らかになった場合、サービスの横展開の可能性が見込まれることが挙げられます。しかしながら、PFS/SIBの活用にあたっては民間事業者を含めた各ステークホルダーが、地方公共団体独特の言語や官庁会計、行政経営などに関する知見を有することが不可欠であり、二者間で理想的な官民連携を実現することは容易ではない場合もあります。

トーマツでは、民間事業者の参画によって行政課題の効果的・効率的な解決に資する可能性がある場合、地方公共団体との間を繋ぎ、適切なコミュニケーションを促進しています。さらに、その前段として、民間事業者に対して当該事業者の有する各種サービス等がPFS/SIBスキームと親和性があるか否か調査・検討等を行う、PFS/SIBの導入可能性調査等を実施します。

加えて、SDGsやESG投資が注目を集める中、ビジネスを通じた社会課題解決を志向するような民間事業者においては、自社事業を通じて創出された「社会的インパクト」を測定・把握するニーズが高まっています。トーマツは、民間事業者等向けに、社会的インパクトを定量的に測定するための手法のひとつ、社会的投資収益（Social Return on Investment、以下、「SROI」という。）分析を用いた支援を行っています。PFS/SIB事業とも親和性が高く、PFS/SIB活用の前段としてSROI分析を実施する場合も想定されます。

また近年、SRI投資やESG投資など、社会的な価値と経済的な価値の両立を目指した「社会的投資」が一部の機関投資家や、富裕層、クラウドファンディングを通じた個人投資家等の資金提供者の関心を集めていますが、SIB事業も例外ではありません。

トーマツは、SIB事業への関与を検討している金融機関に対して、金融機関のニーズに即した事業領域を深掘りするとともに、SIB事業の案件形成可能性調査から実際の形成支援を実施しています。今後実施が検討されているSIB事業との親和性があった場合には、金融機関と地方公共団体、もしくは、金融機関と民間事業者とのマッチングを支援するなど、PFS/SIB業界の最新動向を見極めながら、柔軟に対応しています。

トーマツの代表的な業務実績

- 環境版インパクト・ボンド（EIB）導入に向けた上水道事業調査・分析業務（ファンド系民間事業者）
- 社会的投資収益分析（SROI）を用いた社会価値の可視化・貨幣化に関する評価枠組み・調査計画等業務（不動産関連民間事業者）

トーマツの専門性

トーマツでは、地方公共団体において、総合計画策定業務、公会計支援業務、行政評価構築支援業務、業務改善（BPR）支援業務、公共施設マネジメント業務など、いわゆる行政経営に関する業務を網羅的・総括的に行っており、これらの実績・ノウハウから、行政課題の特定・現状分析を行うことは、他業務での経験もあり、十分なノウハウを保有しています。また、成果指標の設定に関しても、行政評価構築支援業務のほか、昨今の総合計画では成果指標を設定し、5年、10年先の目標値を設定する地方公共団体が増えていますが、ロジックモデル等を活用しながら、各担当課と協議を行ったうえで、成果指標を設定する経験を豊富に有しています。さらに、政策や施策を定量的に分析し、社会指標や統計データから、他団体との比較を行うベンチマーク分析などを行っており、成果指標をデータベース化しています。

さらに、トーマツでは、PPP／PFI（官民連携）のプロジェクトについて、公共セクター向け、民間セクター向け双方に対して、調査・コンサルティングからアドバイザリー業務までさまざまなサービスを提供しています。それらのノウハウから、PFS／SIB事業設計に影響を及ぼす、官と民の円滑な対話を媒介し、適切なPFS／SIB事業効果の算出、評価方法の検討、支払上限額の設定、支払条件の設定等を支援します。また、その際は、公認会計士資格を保有したコンサルタントが、会計のプロフェッショナルとして業務提供を行います。

これらの実績・ノウハウを有するプロフェッショナルを結集し、日本全国のPFS／SIBの導入を推し進め、官民連携による行政課題の効果的・効率的な解決に寄与します。

※ 貴社および貴社の関係会社とデロイト トーマツ グループの関係において
監査人としての独立性が要求される場合、本サービス内容がご提供で
きない可能性があります。詳細はお問合せください。

有限責任監査法人トーマツ

リスクアドバイザリー事業本部

Mail ra_info@tohmatsu.co.jp

URL www.deloitte.com/jp/risk-advisory

【国内ネットワーク】 東京・大阪・名古屋・福岡

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイト ネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ 合同会社ならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人およびデロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む）の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市以上に1万名を超える専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte（デロイト）とは、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）のひとつまたは複数 を指します。DTL（または“Deloitte Global”）ならびに各メンバー フォーム および 関係法人 はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTL および DTL の各メンバー フォーム ならびに 関係法人 は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のフォーム または 関係法人 の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTL はクライアントへのサービス提供を行いません。詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドは DTL のメンバー フォーム であり、保証 有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバー および それらの関係法人 は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィック における100を超える都市（オーストラリア、バンコク、北京、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む）にてサービスを提供しています。

Deloitte（デロイト）は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、リスクアドバイザリー、税務およびこれらに関連するプロフェッショナル サービスの分野で世界最大級の規模を有し、150を超える国・地域にわたるメンバー フォーム や関係法人のグローバル ネットワーク（総称して“デロイト ネットワーク”）を通じ Fortune Global 500® の8割の企業に対してサービスを提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約312,000名の専門家については、(www.deloitte.com) をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュート マツ リミテッド（“DTL”）、そのグローバル ネットワーク 組織を構成するメンバー フォーム および それらの関係法人（総称して“デロイト ネットワーク”）が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性及び完全性に関して、いかなる表明、保証または確約（明示・黙示を問いません）をすることもありません。また DTL、そのメンバー フォーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接また間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTL ならびに各メンバー フォーム および それらの関係法人 はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2021. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.
2021.11_0380



IS 669126 / ISO 27001