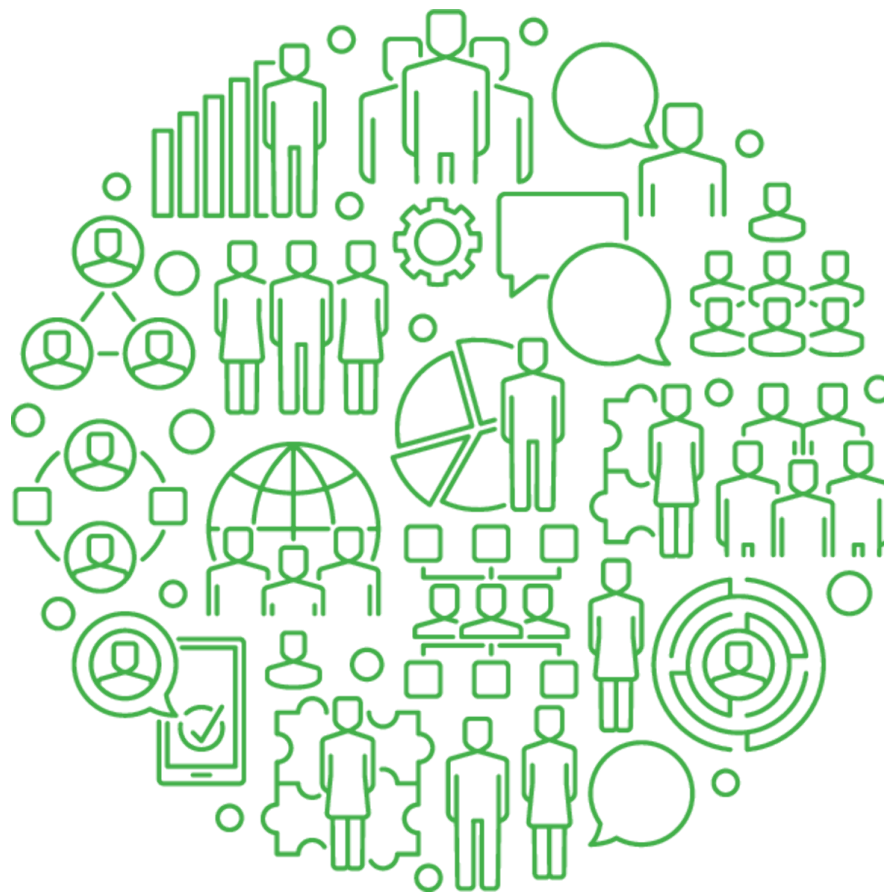


# Deloitte.

デロイト トーマツ

# トーマツ



令和2年度

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  
補足資料

有限責任監査法人トーマツ  
2020年4月28日

# 目次

1. 成果連動型民間委託契約方式による事業の概要	P.3
2. 本事業の概要	P.11
3. お問い合わせ先	P.16

# 1. 成果連動型民間委託契約方式による事業の概要

# 成果連動型委託事業 (Pay for Success: PFS)の概要について

行政課題の解決に対し民間のノウハウを取り入れ、かつその成果に応じて事業費を支払うことができることで効果的かつ効率的に行政課題を解決することが可能になります

## PFSの定義

- ✓ 地方公共団体等が、民間事業者<sup>※</sup>に委託等して実施させる事業のうち、
- ✓ 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
- ✓ 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<sup>※</sup>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事業

これまでの、どれだけの量のサービスを提供したかというアウトプット志向ではなく、どのような成果をどの程度創出したのかという成果志向に転換していこうという考えがポイントです

### PFS導入前

#### 住民の声

- 公共サービスの質を改善してほしい・・・
- 公共事業ってちゃんとやっていなくてもお金が満額払われるイメージ



#### 地方公共団体の声

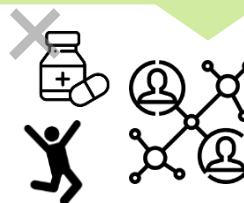
- 行政評価はしていても効果的・効率的に実施できているかわからない・・・
- 契約締結時の受託者のやる気が継続しない・・・



### PFS導入後

#### 住民の声

- 民間事業者によりニーズに合った細かなサービスが受けられる！
- 税金の使い道も明確で納得感がある！



#### 地方公共団体の声

- 効果的・効率的に実施できている事業に委託費を出すことができるようになった！
- 受託者が事業終了時まで、精一杯頑張ってくれた！



# PFSの特徴と期待される効果について

PFS事業は、公共サービスに民間事業者のノウハウ等を取り入れることで、従前では得られなかったメリットを各者が享受できる点に特徴があります

## 特徴

- 地方公共団体等から民間事業者に対する支払額等が、事業の成果指標の改善状況に連動するというリスクを民間事業者が負う
- 事業の実施手法について、民間事業者に一定の裁量を持たせるような委託等の契約を行うことで、民間事業者の事業意欲をより一層向上させ、また、そのノウハウ等を引き出すことが可能になる

## 期待される効果

- 1 行政課題の解決に民間事業者のノウハウ等が積極的に活用される又は、民間事業者による柔軟できめ細やかなサービスが提供され、**国民の満足度の向上**といったより高い**成果(アウトカム)**が創出される
- 2 行政課題の解決に向けたノウハウを有する多様な民間事業者の公共サービスへの参入機会が創出され、民間事業者において、そのノウハウの蓄積・改善が進み、民間事業者の育成が促進される
- 3 地方公共団体等から民間事業者に対する支払額等が、成果指標の改善状況に連動することで、**個々の事業の費用対効果が高まり、ワイズスペンディング(賢い予算支出)**が図られる
- 4 解決を目指す行政課題(政策目的)に向け、事業とその成果との結び付き(因果等の関連性)を整理するとともに、成果指標を設定し、その測定に情報やデータを整備し、活用することにより、**EBPM(エビデンス・ベースド・ポリシー・メイキング。証拠に基づく政策立案)**の推進が図られる

(出所) 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」(<https://www8.cao.go.jp/pfs/actionplan.html>)を基にトーマツ作成

# PFSスキームの活用が期待される場面について

民間のノウハウを活用できる幅広い事業分野でPFSを活用でき、成果支払いのインセンティブ付与や、柔軟な事業運営を実施することができます

 民間事業者の  
ノウハウの活用

- ✓ 民間事業者に新しい技術やノウハウの蓄積等があり、行政が直接実施するサービスよりも事業の効果的・効率的な実施が期待できる場合

例) AIやIT技術を駆使した診療・データ分析方法の取り入れ  
地域活動のマーケティング、ブランディング




 成果支払いの  
インセンティブ効果

- ✓ 支払額等と成果指標の改善状況を連動させることが民間事業者の事業意欲を向上させ、それにより事業成果の大きな改善が期待できる場合

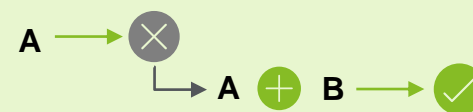
例) 要介護度の維持・改善事業において、対象者の要介護度の  
維持・改善状況によっては、支払額が増大



 柔軟な事業の  
運営

- ✓ 事業実施中の状況等の変化に応じて、実施体制やその手法について、行政では難しい柔軟な変更が必要・有効である場合

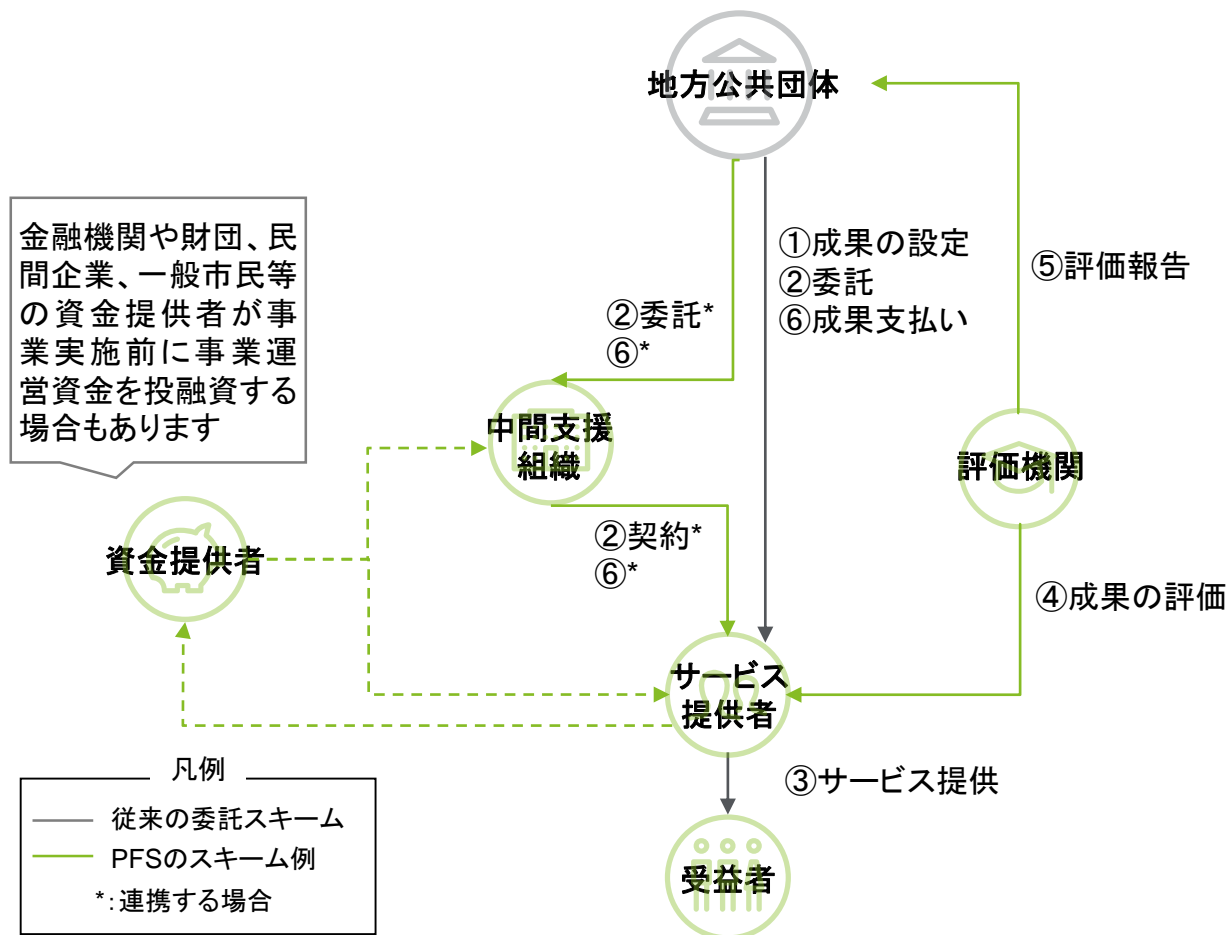
例) 事業期間中の人員の増加、プログラムの改善、  
連携先団体の変更等



様々な分野(ヘルスケア、フレイル予防、就労支援、地域活性化など)で実施されています！  
これまで国内で実施された事業については、PFSポータルサイトをご確認ください  
PFSポータルサイト: <https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>

# PFSによる事業スキームの例

PFSでは委託料の支払額がサービス提供者の事業成果に連動するため、新規的な事業の運営にあたって、費用対効果が向上し、説明責任を果たしやすくなります



## 実施順序

- 1 地方公共団体よりサービス提供者もしくは中間支援組織へ事業を委託
- 2 受益者へサービスを提供
- 3 評価機関による成果の評価を行う
- 4 評価機関より地方公共団体に評価報告を行う
- 5 地方公共団体より成果に基づいてサービス提供者に対し成果支払いを行う

※PFSの概念等は、P4～7に記載したとおりであり、それぞれの主体間の関係等は、個々の事業により異なります

# PFSの普及促進に向けた政府方針(1/2)

政府の方針として、共助社会づくりやEBPMを始めとする行政改革の推進の観点からPFSの普及促進を図ることを掲げています

---

経済財政運営と改革の基本方針2019(令和元年6月21日閣議決定)(抄)

---

## 第2章5. (7) ③共助・共生社会づくり

(SDGs実現に向けた社会的ファイナンスの促進等による共助社会づくり)

SDGs実現を含む社会的課題の解決に寄与する公益活動に民間の資金、人材を広く呼び込むよう、社会的ファイナンスの活用を促進する。

このため、休眠預金等活用制度に基づき民間公益活動を支援する取組が2019年度中に始まることに伴い、その着実な進展を図る。情報発信を強化し、同制度への幅広い理解を促す。また、**成果連動型民間委託契約方式の普及促進を図るとともに**、地域の社会的課題に民間の立場から取り組む社会的事業の創出環境の整備を進める。

## 第3章2. (1) ③EBPMをはじめとする行政改革の推進

(ii) 自助・共助・公助の役割分担の見直し

少子高齢化の進展と財政制約の下、多様な公的サービスが求められていく中であって、これまでの自助・共助・公助の役割分担にとらわれることなく、新たな仕組み、新たな連携を通じて社会的課題をより効率的、効果的に解決していくことが重要である。公共サービスの在り方を、制度の持続可能性の確保の観点から見直すとともに、そこに新たな経済活力が生み出されるよう、多様な分野のサービスの担い手、資金、ノウハウ等を新結合し、活性化させていく仕組みを構築していくことが重要である。

こうした観点から、**成果連動型インセンティブをはじめとする民間資金・ノウハウを引き出す公契約・普及方策の検討**、既存の公的資産の多様な利活用に向けた規制改革、官・公益・民間の間の人材交流の促進に向けた阻害要因の除去、既存市場や公共サービス分野への多様な参加者の参入促進、休眠預金等や所有者不明土地など未活用資産をこれまでにない方法で利活用する取組を推進する。



# PFSの普及促進に向けた政府方針(2/2)

政府の方針として、共助社会づくりやEBPMを始めとする行政改革の推進の観点からPFSの普及促進を図ることを掲げています

## 成長戦略フォローアップ(令和元年6月21日閣議決定)(抄)

### I. 6. 次世代インフラ(2)新たに講ずべき具体的施策

#### ii) PPP/PFI手法の導入加速

(前略)

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成果連動型民間委託契約方式について、その活用と普及を促進する。

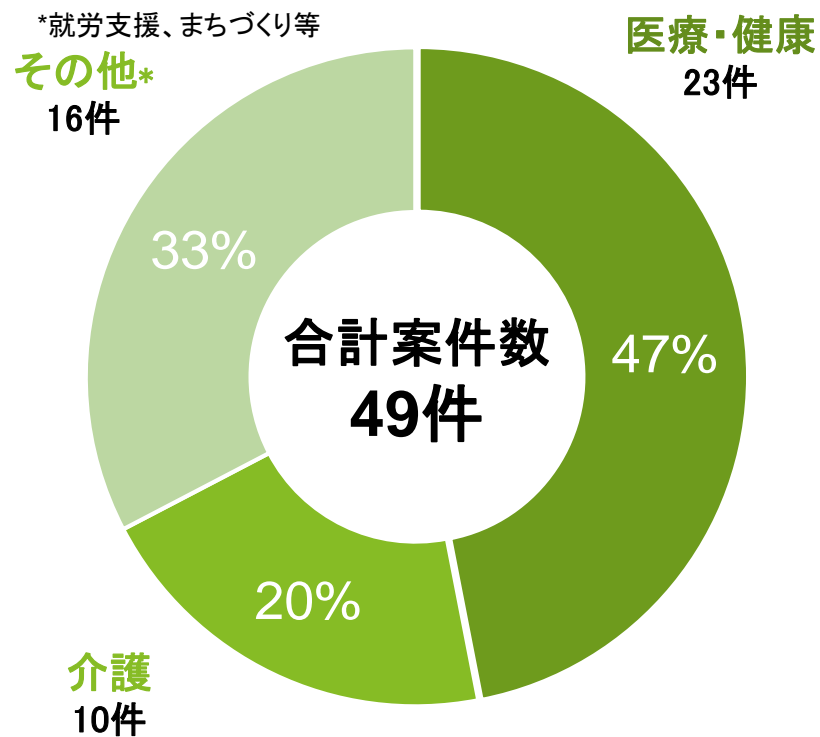
#### ②成果連動型民間委託契約方式の普及促進

- ・ 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進事例を調査・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。

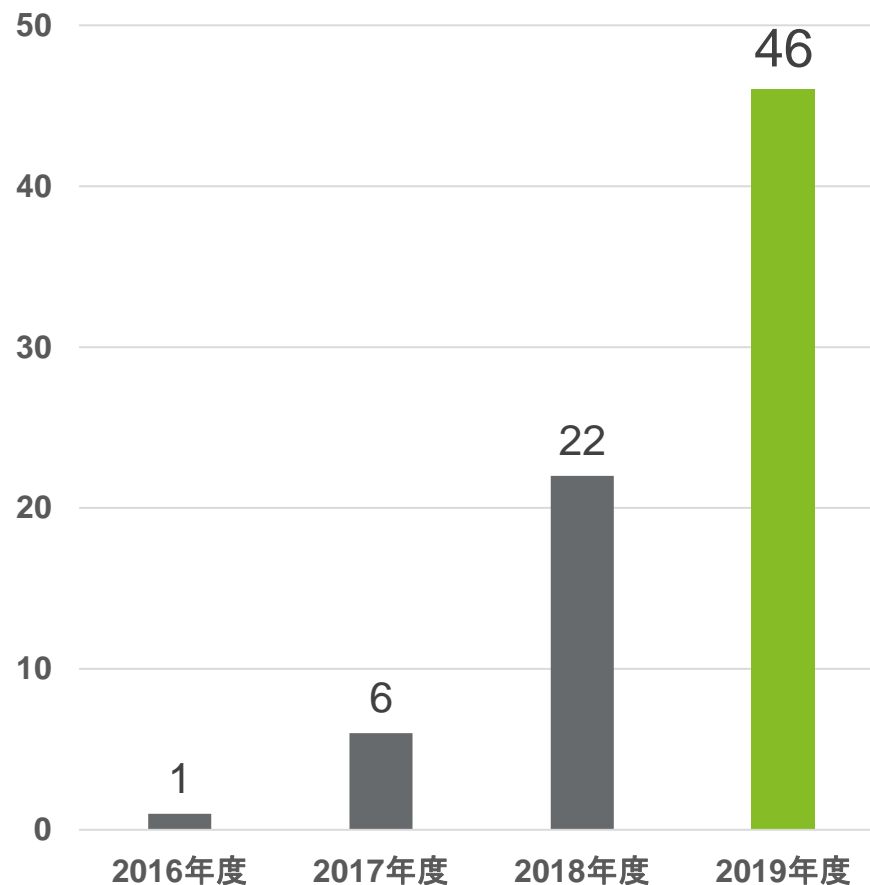
# PFSの活用状況

PFSを活用している団体は年々増加傾向にあります

国内事例(分野別案件数)



国内事例(団体数・累計)



(出所)内閣府ホームページ「PFS事業事例集」(<https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei.html>)を基にトーマツ作成

## 2. 本事業の概要

# 本事業の概要

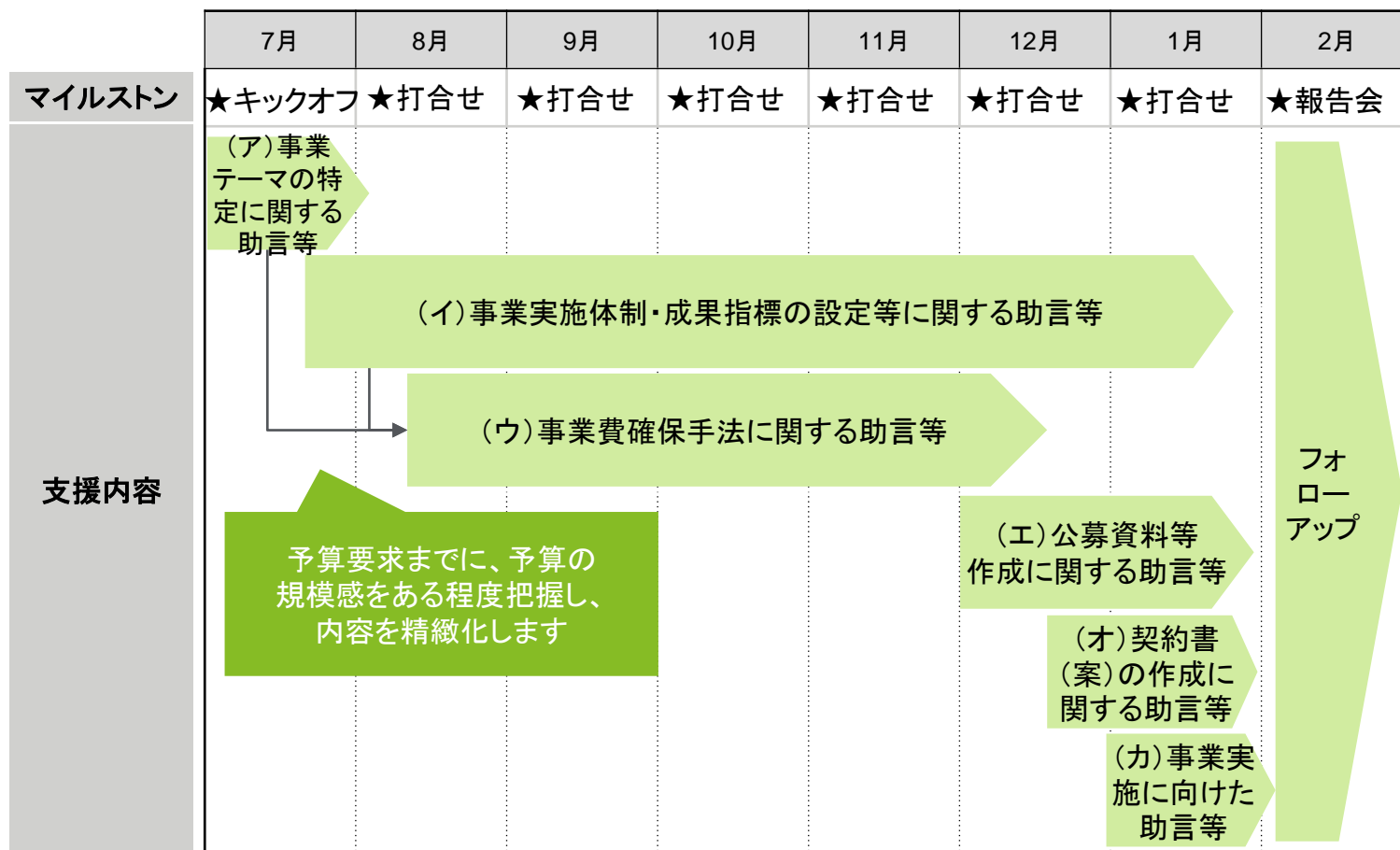
本事業では、モデル団体が令和3年度にPFS事業を実施するための土台作りを段階的に支援することで、モデル団体によるPFS活用のチャレンジを応援します

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~ 支援範囲 STEP 1 事業テーマの特定 STEP 2 成果指標設定等 STEP 3 事業費確保 STEP 4 公募資料等作成 STEP 5 契約書(案)作成 令和3年2月 STEP 6 事業実施前の準備	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>PFS活用の目的の検討・整理</li> <li>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</li> <li>事業費の確保手続き(予算要求:債務負担行為の検討等)</li> <li>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</li> <li>事業者、モデル団体で取り交わす契約書(案)の作成</li> <li>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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>課題の調査方法等に関する助言</li> <li>PFS導入の意義・目的等の検討・整理に関する助言</li> <li>PFS先進事例の情報・資料の提供等</li> <li>活用可能な支援制度等の情報提供</li> <li>PFS事業における事業費積算の考え方に関する助言等</li> <li>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</li> <li>契約書(案)作成に対する助言等</li> <li>管理方法の検討・整理に対する助言等</li> </ul>
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

# モデル団体支援のスケジュール(例)

令和3年度のPFS事業実施に向け、  
令和2年7月から令和3年1月末までの約7カ月間にわたり支援を実施します



- 選定されたモデル団体との打合せは月1~2回を想定しています
- 遠隔地となる場合も鑑み、打合せの際はSkype等の活用を検討しています

- 支援スケジュールはあくまで目安ですので、若干のずれや変更が生じます

※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

# モデル団体になるメリットについて

無償\*で支援を受けられ、公共サービス運営のあり方改革に寄与できるだけでなく、令和3年度に実施することよりプロモーション効果が得られることが想定されます

1

無償\*で事務局による支援が受けられます！\*\*

支援費用がかからず、PFSの専門家による助言等を受けられる機会です！

2

今後の公共サービス運営のあり方を改善する大きなきっかけとなります！

PFS事業を導入することで、今後の公共サービスの質や運営を改善できるほか、成果志向・EBPM志向が定着することが期待されます！

3

モデル団体として認知度向上（プロモーション効果）が期待できます！

選定されたモデル団体はウェブなどで公表されます。支援後はモデル団体としてご活躍・認知度向上が期待されます！



事務局

\*調査のための外部委託経費を内閣府が負担します。

\*\*経費負担について、PFSによる事業の契約書等の作成、同書のリーガルチェックやモデル団体職員による先進事例団体視察経費等、PFS導入に係る経費等については、本支援の対象外とします。

# 募集対象及び選定のポイント

## 募集対象

以下1～3の全ての要件を満たす団体

1. 令和3年度からのPFS事業の実施を目指している\*
2. 令和2年度において、地方公共団体独自に(コンサル業者などに委託せず)、具体的に事業実施方法等検討や導入可能性調査を実施する予定がある又は、検討を既に進めている地方公共団体\*\*
3. 実施を目指している事業に新規性\*\*\*がある

\*: やむを得ない事情等により、令和3年度からのPFS事業の実施が困難となった場合、罰則等はありません

\*\* : 2団体以上の地方公共団体による共同実施も募集

\*\*\* : 新規性とは、国内事例と比較し下記の観点から新たな事業内容と考えられるものを意味する

- 事業分野(非類似性、分野横断的な事業等)
- 事業内容(対象者の属性、介入方法、成果指標等)
- 地方公共団体側の体制(広域連携等)、民間事業者側の体制(コンソーシアムの組み方等)、全体の実施体制(中間支援組織、資金提供者の参画方法等)等

国内事例については、内閣府のPFSポータルサイト(<https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>)を参照

## 選定のポイント

- PFSの特徴等を踏まえた応募内容か
- 応募された事業に新規性、PFS手法活用の妥当性はあるか
  - ゆがんだインセンティブが生まれにくい(行政コスト削減のみを成果指標とした場合、質の低いサービスの提供で多額の成果連動支払額を得るといったリスク)
  - 行政課題のうち社会課題を対象としているか
- 現段階における事業内容に妥当性(事業対象は明確に定義されているか等)、具体性(検討体制やその進捗状況等を踏まえた実現可能性等)はあるか
- 応募された事業が他の地方公共団体におけるPFSによる事業実施のモデル事例となり得るか
  - 多くの地方公共団体が抱える課題を事業テーマとした内容
  - 他団体においてPFSの導入可能性が高いか
  - 事業内容(民間事業者が提供するサービス、成果指標の評価方法、評価の際に活用するデータの有無等)は、他の地方公共団体でも実現可能性が高いか

ご不明な点は、お電話もしくはメールにて  
お気軽にお問い合わせください！



事務局

### 3. お問い合わせ先



# お問い合わせ先

お問い合わせ、個別相談は事務局までご連絡ください



申請したいが、支援スケジュールの調整はどの程度可能ですか

複数の団体で申請を検討していますが、体制について少し相談したいです

まずはメールもしくはお電話にてお問い合わせください！



事務局

取り組みたい事業がこの支援事業の趣旨に合致するのか、不安...

考えている事業内容が「新規性」があると言えるのかどうか、自信がない...

事業について少しお聞かせください！個別相談が可能です



## お問い合わせ先

対応日時	平日 9:30-17:30 (※祝日・休日は対応不可)
担当者	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 木村、山崎、藤岡
TEL	03-6213-1251 ※内閣府PFS案件形成支援事業の担当者とお伝えください ※個別の打ち合わせはメールにより日時の調整をさせていただきます
メール	pfs.office.r2@tohmatu.co.jp
所在地	〒100-8360 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号丸の内二重橋ビルディング

## 留意事項

### 【提出物】

- (1) 提出いただいた応募資料等については返却不可となります。
- (2) 支援実施に際し、事業関係資料・情報等の提供を求める場合があります。

### 【委員会内容・結果】

- (3) 有識者委員会および同委員会における検討内容については非公開です。
- (4) 選定結果に関する問い合わせについては応じかねますのでご了承ください。

### 【採択後】

- (5) 事業の進捗や結果については、内閣府で開催される検討会やシンポジウム、セミナーにて資料提供やプレゼンテーションなどの形で報告をいただく場合がありますのでご協力ください。
- (6) 本事業の支援の成果について、他の地方公共団体にて取り組む際の参考事例として活用するため、取り組み内容を可能な範囲で公開されることをご理解の上、応募したとみなします。
- (7) 支援の終了後も、PFS事業の取組状況についての報告の協力を求める等、PFSの普及促進に係る必要な業務にご協力いただく場合があります。

# Deloitte. トーマツ.

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 トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(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40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとして提供しています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト([www.deloitte.com/jp](http://www.deloitte.com/jp))をご覧ください。

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 サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスをFortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#)もご覧ください。

Deloitte(デロイト)とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(“DTTL”)ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数指します。DTTLおよび各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL(または“Deloitte Global”)はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitteのメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は[www.deloitte.com/jp/about](http://www.deloitte.com/jp/about)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、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。

© 2020. For information, contact Deloitte Touche Tohmatsu LLC.



IS 669126 / ISO 27001

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited