

# まちづくり分野への成果連動型民間委託契約方式 (P F S) の導入にかかる手引き

---

## 【参 考 資 料】

令和6年4月

国土交通省都市局まちづくり推進課



# 1. まちづくり分野におけるPFS導入事例

まちづくり分野におけるPFS導入事例として、前橋市、島田市の2事業を紹介します。

## (1) 前橋市

### 1) 事業の概要

市は、中心市街地空洞化の問題等を踏まえ、民間主体のまちづくりを推進するためのエリアビジョン「前橋市アーバンデザイン」を官民連携で策定し、4つのモデルプロジェクトの具現化に取り組み中である。

その1つ「馬場川通り」を対象にSIBを導入することとした。エリアの将来を具体的に議論し、実行していく民間主体のエリアマネジメント実践を目的とし、賑わいのある中心市街地の実現を図る事業である。



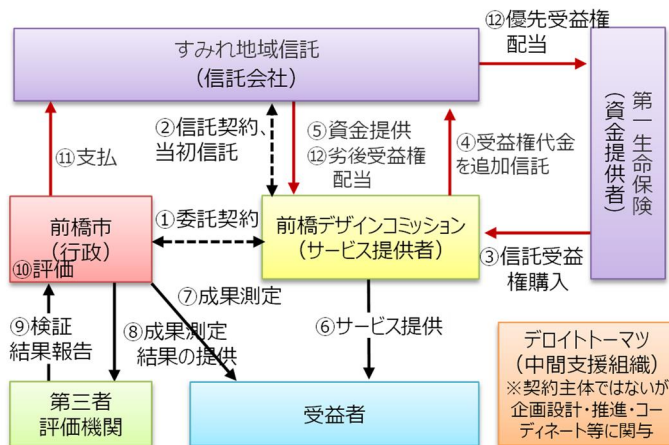
事業目的	対象エリアの歩行者通行量の向上、エリアマネジメントによる賑わい創出、地域コミュニティの再生とエリア価値の向上等まちづくり分野での成果の可視化
事業概要	①勉強会（R3～5）と②社会実験（R3・4）の業務は必須業務とし、実施の手法・内容・規模は受注者の提案に委ねた。 ③沿道維持・美化、④リノベーション、⑤その他は任意業務とし、実施するか否かの判断も含めて受注者に委ねた。
対象エリア	馬場川通り沿い（中心市街地の一部）
事業対象者	中心市街地の利用者・利害関係者：地域住民、学生・若者、ビジネスパーソン、店舗・不動産オーナー等
サービス提供者	一般社団法人 前橋デザインミッション
事業期間	令和3年9月～令和6年3月（2年6か月） ※契約時。契約後、関連工事のスケジュール変更に伴い事業期間を延長。
事業費	1,310万円（固定支払分740万円、成果連動支払分570万円） ※支払額が最大の場合の委託料
成果指標	馬場川エリアにおける1か月の「歩行者通行量」を成果連動部分の成果指標として設定。平成27年4月からの歩行者通行量を基に目標値を算出し、令和6年2月時点の通行量が45,915人/月以上の場合満額支払としている。また上記に加え、支払いに紐づかない指標についての評価検証を併せて実施。

### 本事業にSIBを導入することとした経緯

本事業を実施する際に、以下の効果が期待できると考えSIBを導入することとした。

- ・ プロセスに自由度を持たせた形で発注でき民間の創意工夫やノウハウを活かせる
- ・ 事業の質及び成果の向上、費用対効果の改善、支払額の適性化
- ・ まちづくり活動への地域のコミュニティや民間企業・団体の参入や連携の促進
- ・ 成果の可視化に寄与する新たな指標のデータ収集・蓄積
- ・ SIBでの受託者リスクの分散によるまちづくりへの参画機会創出及び組織の成長

## 2) 体制



- ・1か月に1回、市とサービス提供者の間で業務報告等の打合せを実施。
- ・2か月に1回、交付金を所管する内閣府、第三者評価機関（内閣府から派遣）、市・サービス提供者で打合わせをしている。今後の調査についての確認やアドバイス、適切に業務が実施されていることの確認等を行っている。

出所：内閣府「PFS 事業事例集」より国土交通省作成

委託者 (行政)	前橋市	事業所管部署で発意・検討を進め、作成した仕様書案・契約書案を示し契約課と個別に調整した後、財政、官民連携推進等の関係部局とは、概ねのスキームが整った段階で具体調整を実施。 (※前提として、本事業を含むまちづくり事業全体については既に共通理解を得られており、予算についても既存事業から振り替えるものであった)
民間事業者 (サービス提供者)	前橋デザイン コミッション	対象地域を含むエリア一帯で本事業以外も含む官民連携事業や独自事業等を行う都市再生推進法人。事業の内容上・性質上、案件形成段階から協働により、事業を作り込んだ。
中間支援 組織 ※1	デロイト トーマツ	案件形成段階における金融機関へのSIBの説明等、市と関係者との間の調整において専門知識を有する中間的な立場からサポート。国土交通省の専門家派遣等による導入支援事業において支援。また市が事業検討する際の壁打ち相手としての役割を担う。
第三者 評価機関 ※2	EY 新日本有限 責任監査法人	サービス提供者が提出した報告書と市が独自に測定した指標をもとに、その妥当性や、今後継続的に把握する必要があるかどうかの評価等を行う。また今後の調査についての助言等を行う。
資金 提供者	第一生命保険 すみれ地域信託	複数の金融機関に対し、サービス提供者が市とともにヒアリングを実施（中間支援組織がサポート）して資金提供者を決定。本事業に対する強い共感を得られる金融機関が信託方式による資金提供を行う。

※1 契約主体ではないが企画設計・推進・コーディネート等に関与している。

※2 本事業では内閣府のPFS推進交付金を活用しており、内閣府の委託先であるEY新日本有限責任監査法人が第三者評価機関の機能を担う形となっている。市では当初より第三者評価機関が必要と考えており、委託が必要な場合に備え3年間で130万円の予算を想定していた。

### 3) ロジックモデル

馬場川エリアのコミュニティ再生やにぎわい実現による「エリアの価値向上」に向け、本事業では馬場川エリアのにぎわい増加等を目標としており、以下のロジックモデルを検討・作成した。

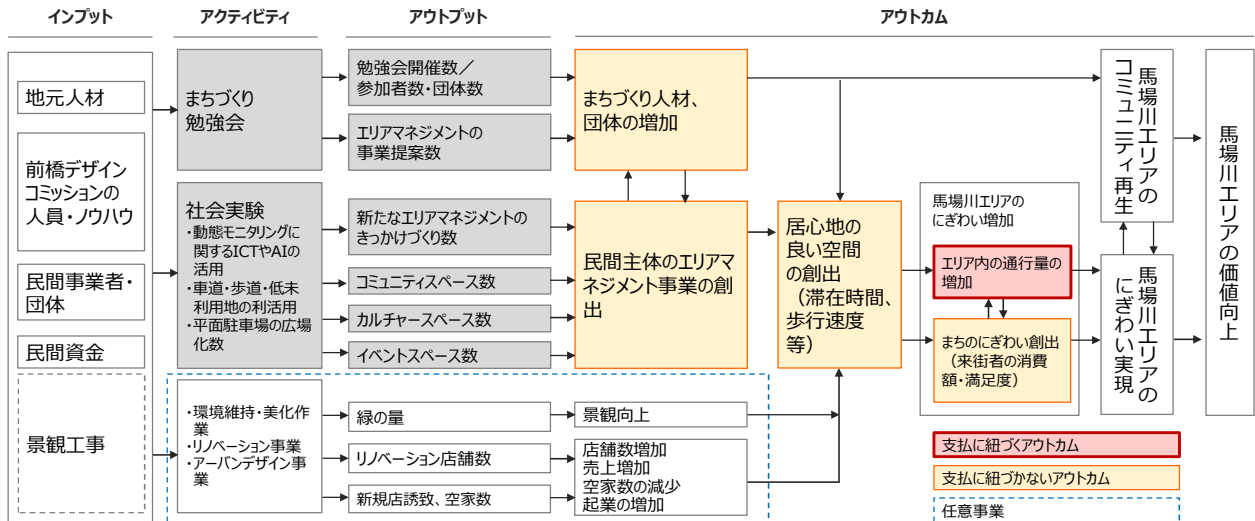


図1 ロジックモデル

出所：内閣府「PFS 事業事例集」より国土交通省作成

### 4) 成果指標

#### 指標の選定

成果指標は「エリア内の通行量の増加」とし、具体的には「歩行者・二輪車通行量」によって評価することとした。既に調査データの蓄積があり、「前橋市中心市街地活性化基本計画」において数値目標も定められていたこと、また歩行者通行量の多さが周辺店舗の売上と相関関係があるという調査結果も踏まえ、設定した。

#### モニタリング指標

目指すまちづくりの本質は質的な変化であり、まちなかの居心地の良さ等についても指標に設定できるのが理想であったが、従前値がなく目標値を設定することも困難と判断し、成果指標としては設定しなかった。ただし、国交省のまちなかの居心地の良さを測る指標をアレンジし、アクティビティ数、滞在時間、空きテナント、満足度、消費額等を測定し、データの蓄積を行っている。また、支払いに紐づかない指標であっても計測し続けることにより、市がそれらを重視しているというメッセージが伝わることを期待される。

表1 支払いに紐づかない評価項目の例

成果指標（案）	本事業期間内で達成すべきアウトカム	測定方法	測定時期	備考
居心地の良さ	居心地の良い空間の創出	アンケート・目測	定期・社会実験	国交省指標関連
来街者の消費額	まちの賑わい創出	アンケート	定期・社会実験	
来街者の満足度	まちの賑わい創出	アンケート	定期・社会実験	
まちづくり活動の開催数	まちづくり人材、団体の増加	実数カウント	勉強会、社会実験	
まちづくり活動の参加者数	まちづくり人材、団体の増加	実数カウント	勉強会、社会実験	
滞在時間	居心地の良い空間の創出	目測⇒AIカメラ	2月・7月定期測定社会実験	国交省指標関連
アクティビティ数	居心地の良い空間の創出	目測⇒AIカメラ	2月・7月定期測定社会実験	国交省指標関連
新規出店数、売上高	出店数・売上高増加	アンケート・目測	定期・社会実験	

出所：前橋市「S I Bによる前橋市アーバンデザイン推進業務 詳細資料」（内閣府ホームページ掲載資料）

### 上限値の設定

標準的な推計値をベースライン（C）、中心市街地活性化基本計画の目標値を上限値（A）とし、中間値（B）、標準以下の場合の値（D）のA～D 4段階を設定した。

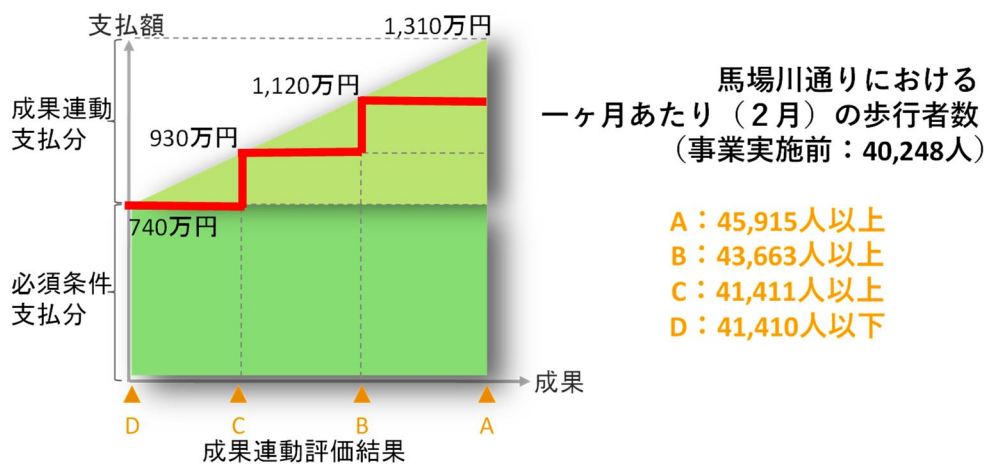


図2 「前橋市アーバンデザイン推進事業」における目標値設定の考え方

出所：前橋市提供資料

## 5) 支払スキーム

### 支払上限額の設定

勉強会や社会実験等に必要なる費用を積算し R3 年度分の予算として確保していたが、これを S I B 事業として実施することに振り替えた。支払上限額は、市の支払意思額の範囲内であり、かつ事業活動に要する費用を含む金額となっている。

### 支払方法

必須業務である勉強会と社会実験は固定支払として業務を実施したら支払うこととし、既決予算のうち固定支払分の残額を歩行者通行量の増加についての成果連動支払に充てた。成果連動の対象を広げることも検討したが、事業規模が小さいこと、かつハイリスク・ハイリターンの事業になることも踏まえて以下のとおりとした。

事業の内容・支払いのバランスを市が検討した後、民間事業者の事業計画の形に落とし込み、また資金提供者へのヒアリング等を経て決定した。

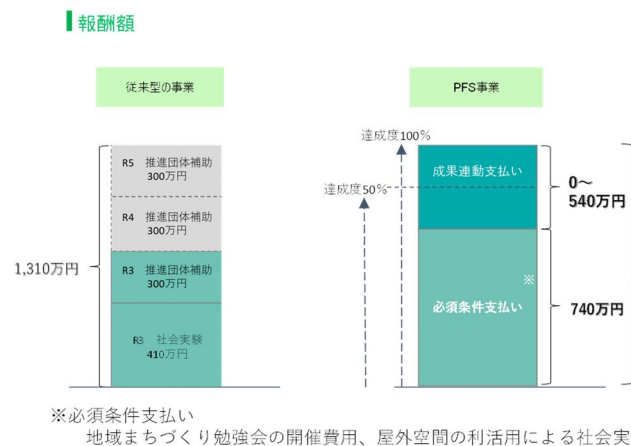


図3 「前橋市アーバンデザイン推進事業」における支払上限額の考え方

出所：前橋市提供資料

### 支払条件

固定支払分は事業を実施したこと等の確認を経て各年度末に支払い、成果連動支払分は事業終了時に成果指標の達成状況に応じて支払うこととしている。

表2 「前橋市アーバンデザイン推進事業」における支払条件

項目	令和3年度	令和4年度	令和5年度
最大成果支払い費用	5,200,000円	1,100,000円	6,800,000円
事業1 地域まちづくり勉強会			
必須条件	1,100,000円	1,100,000円	1,100,000円
事業2 社会実験			
必須条件	4,100,000円		
事業全体のアウトカム エリア内通行量(歩行者通行量)			
成果連動			5,700,000円 ×成果報酬割合

出所：内閣府HP「PFS事業事例集」

## 6) 市職員の立場での気付き・苦勞・振り返り

### S I B事業とすること

S I Bを導入する意義は、主に以下の3つの点であると感じている。①民間事業者が自ら資金調達を行うという点で、効果的なまちづくり事業の実施につながる。②金融機関が地域に目を向け、まちづくりを投資対象とすることにつながる。③一般論として、成果に連動してリターンが変動するため、民間事業者の事業遂行に対して資金提供者による監視の目が働くことにより、事業の質の向上を期待できる可能性がある。

資金提供者の確保に先立って、前橋デザインコミッションとともに、同社の会員企業である金融機関等へヒアリングを実施した。金融に関する経験や専門知識がなくハードルが高かったが、国土交通省の組成支援を通じた専門家の伴走支援を得ることができたため、進められた。

調整を経た結果、リーガルチェック等も含めた組成費用が、予算規模に対し割高となることが課題であったが、チャレンジに共感して安価で引き受けてくれる信託会社が見つかったことから、S I Bとして事業化することができた。

### 成果連動型とすること

成果連動型は、発注者と受注者で業務を実施する意義を共有することにより、業務の質が向上する仕組みであると感じている。仕様に基づき勉強会・社会実験の実施を委託する場合、実施すること自体が目的になってしまいがちである。しかしロジックモデルを整理するなど事前にサービス提供者と事業目標を共有することにより、やるべきことを見失わずに済んでいる。

また、成果連動型だったことにより、民間事業者が柔軟に事業をアレンジして取り組んでいる。例えば、1、2年目に社会実験を行った結果の検証により、日常的な歩行者通行量を増やすには、大きなイベントを少ない回数行うのではなく、毎月定例とするなど小さなイベントを継続して実施する方がよいという学びがあった。その結果、3年目は参加者自らが立ち上げたテーマに基づく活動が多数行われている。さらに、チームリーダーに委ねて参加者が有機的に動くというネットワークが作られ、小さな社会実験・プログラムが動き、毎週誰かが数人単位で活動しているという状況になっている。状況に応じて実施方法を見直すなど、従来型の委託では期待できなかったことが実現していると感じる。

庁内では、新たな手法を導入するための合意が必要になったり、ロジックモデル作成や成果指標設定等、従来の仕様書作成とは異なる難しい作業に労力を要するなど、一般的な委託事業よりも大変と感じる部分もあった。しかし、成果を定量化できることはS I B事業のメリットであり、導入の意義があったと感じる。今後は財政部門等に対しても都市計画に関する成果を可視化して説明することもできるようになる。



## (2) 島田市

### 1) 事業の概要

地区の高齢化や核家族化が進み、コミュニティ活動が衰退してきていることを踏まえ、これを解決するために、生活交流拠点となる新施設を整備するとともに、周辺の既存施設の一体的な管理運営により、地域コミュニティの活性化を図るものである。

地域コミュニティの活性化を図るため、ソーシャル・キャピタル（以下、SCという）醸成・向上業務が定められ、当該業務にSIBが導入されている。



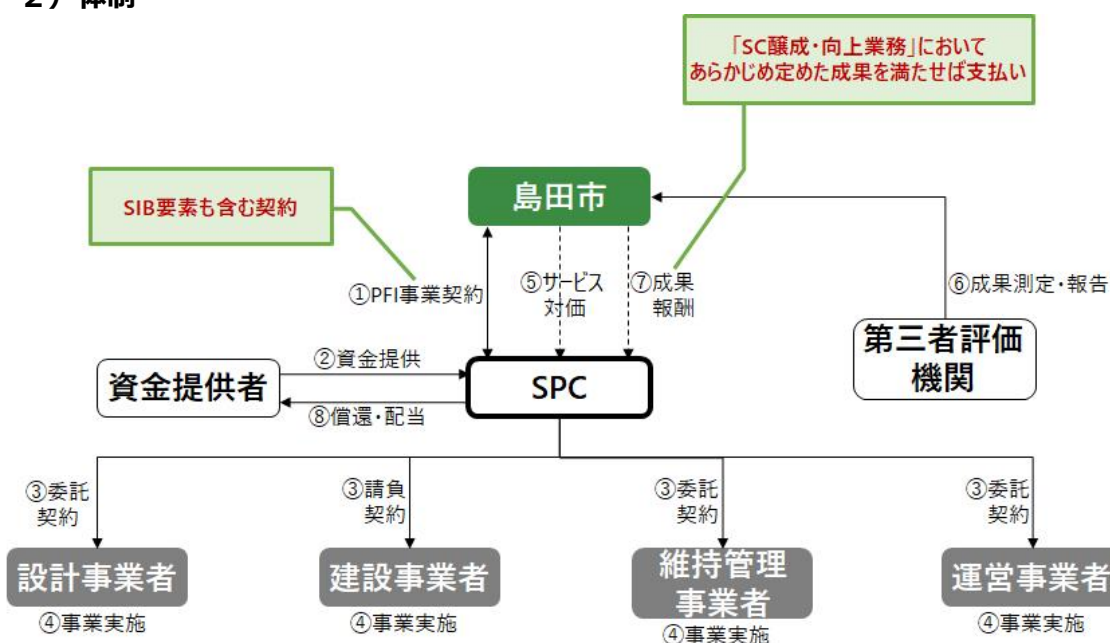
事業目的	地域コミュニティの活性化、整備後の施設運営の適切な評価
事業概要	静岡県島田市旧金谷庁舎の跡地に、市役所支所、地域包括支援センター、住民健診、子育て支援等の機能を持つ生活交流拠点を建設。周辺の生涯学習センターみんくる（公民館）、金谷体育センター、三代島一号公園も含め、民間事業者に一体的に運営を任せる。 運營業務の一つである醸成・向上業務に成果連動を導入。
対象エリア	生活交流拠点一帯
事業対象者	結成型SC： 各自治会（自治会連合会金谷地区会）、エリア内住民、商工会、金谷地区社会福祉協議会、子育てサークル等 橋渡型SC： 金谷コミュニティ委員会、ふれあい秋祭り実行委員会、金谷宿大学、金谷地区内のエリア横断的な住民等
サービス提供者	（令和3年7月：優先交渉権者決定） 代表企業：大和リース(株)静岡支店 構成企業：大河原建設(株) 協力企業：(株)イー・アンド・イー総合設計・静岡ビル保善(株) シダックス大新東ヒューマンサービス(株)中部支店静岡営業所
事業期間	令和5年10月1日～令和20年3月31日（SC醸成・向上業務） ※令和3年9月～（PFI事業全体）
事業費	施設整備費等事業全体の費用： 2,305,015千円（消費税及び地方消費税を含む。以下同じ。） うち、SIB対象事業費490,750千円 成果指標①：267,100千円（固定支払分） 成果指標②：138,600千円（成果連動支払分、上限額※） 成果指標③：85,050千円（成果連動支払分、上限額※） ※支払額が最大の場合の委託料
成果指標	成果指標①：SC醸成・向上業務の遂行 成果指標②：SC醸成・向上業務の利用者満足度 成果指標③：対面での付き合い指標、団体参加指標、信頼指標、互酬性の規範指標

## 本事業にSIBを導入することとした経緯

耐震性能が不足する旧金谷庁舎を解体して跡地を利活用するにあたり、将来の管理費も含めた財政負担の軽減・平準化を目指しつつ必要な行政サービスを提供する体制を確保するという公共施設マネジメント推進の視点から、整備後の施設運営を評価する仕組みを構築することが求められた。

その結果、有識者の意見や民間事業者へのサウンディング結果も踏まえ、施設の整備及び管理運営をPFI手法によって行うとともに、PFI事業の業務のうち、「地域コミュニティの活性化」を目指すべき成果とした「SCの醸成・向上業務」にSIBを導入し、成果の達成状況に応じて当該業務の報酬の額を決定することとされた。

## 2) 体制



委託者（行政）	島田市	既存の庁内会議において検討はしたが、本事業に特化した体制は構築していない。財政課とは同じ部内にあり個別に協議。
民間事業者（サービス提供者）	PFI事業者等	SC業務は地域活動に取り組むNPOが実施している。本事業はPFI事業に含まれており、市の契約相手はPFI事業者であり、指定管理者となるSPCとなるが、SPCからNPOにSC業務を委託している。
中間支援組織	なし	
第三者評価機関	あり	案件形成時に意見を聴いたSC分野の有識者を想定しており、市が実施するアンケート結果に基づき成果評価を行う。
資金提供者	一部あり	施設整備の部分については、PFI事業者（SPC）が金融機関から資金を調達している。 SC醸成・向上業務の部分については、PFI事業者（SPC）から業務を受託している企業自らが必要に応じて資金を調達している。

出所：PFS官民連携プラットフォーム第2回特定テーマワーキンググループ2発表資料

P F I 事業者である S P C の代表企業である大和リース及び S P C から委託を受けた N P O が、S C の醸成・向上業務を実施している。島田市ではコミュニティ委員会や社会福祉協議会のほか、任意で活動している子育てサークル等が公民館等で活動しているが、金谷地区には特にサークル等の活動場所が少ないことから、各団体の活動促進・世代間交流について、N P O が橋渡しを行っている。

S C についての成果の評価は、第三者評価機関が行うこととされている。

P F I 事業の業務範囲と P F S の対象とされている業務は以下のとおりである。

表3 P F I 事業のうち P F S が導入されている業務

事業手法	施設所有者	業務			PFS対象		
			実施者	費用負担			
PFI	公共	整備（設計・建設・工事監理業務）		民間	公共	—	
		維持管理業務	建築物保守管理業務			—	
			建築設備等保守管理業務			—	
			什器・備品等の保守管理業務			—	
			外構の保守管理業務			—	
			施設の清掃・環境衛生維持業務			—	
			保安警備業務			—	
			長期修繕計画作成業務			—	
			その他関連業務			—	
		運営業務	施設運営業務			▲※	
	SC醸成・向上業務		●				
	自主事業		民間	民間	—		

※施設運営業務／開業準備業務の中にも「S C 醸成・向上業務」（成果連動対象）あり

### 3) 成果指標

#### 指標の選定

成果指標は、① S C 醸成・向上業務の遂行、② S C 醸成・向上業務の利用者満足度、③ 対面での付き合い指標、団体参加指標、信頼指標、互酬性の規範指標、の3種類とされた。

①は計画に基づいて業務を実施したこと、②は利用者の満足度、③は市民アンケートにより明らかになる S C に関する指標である。

表4 SC醸成・向上業務の成果指標

成果指標	成果指標の内訳	概要
成果指標①	SC醸成・向上業務の遂行	事業者がSC醸成・向上業務年度計画書に基づいてSC醸成・向上業務（SC醸成・向上業務に係る開業準備業務を含む。）を遂行したかどうかを示す指標
成果指標②	SC醸成・向上業務の利用者満足度	事業者がSC醸成・向上業務年度計画書に基づいて行う全業務の利用者（エンドユーザー）の満足度を示す指標
成果指標③	対面での付き合い指標 団体参加指標 信頼指標 互酬性の規範指標	本事業において、市は、SCを「対面での付き合い」「団体参加」「信頼」「互酬性の規範」から構成されるものと定義し、左記はSCの各構成要素を示す指標

出所：島田市「金谷地区生活交流拠点整備運営事業 事業契約書（案）」

評価方法・対価の支払時期の概要

評価方法・対価の支払時期は指標によって異なる。

成果指標①は年報及びモニタリング結果を用いて毎年度評価し、翌年度に対価が支払われる。

成果指標②は、令和5～7年度の利用者満足度調査結果を基準値とし、令和8年度以降毎年度実施する利用者満足度調査の実績値との差を評価し、翌年度に支払われる。

成果指標③は、令和3年度の市民アンケート結果を基準値として、SCに関する成果が発現する時期と考えられる令和13・16・19年度に実施する市民アンケート調査結果との差分を算出して翌年度に対価の支払いを行う。当初のアンケート結果との差分を効果として評価すること、及び、その差分が事業者のSC醸成・向上業務に起因することが求められていることは、大きな特徴である。

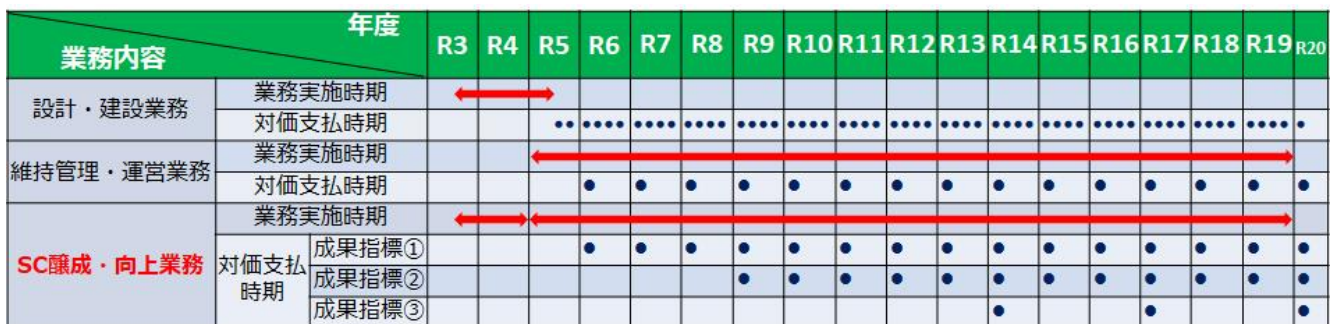


図4 SC醸成・向上業務の業務実施時期と対価支払時期

出所：PFS官民連携プラットフォーム第2回特定テーマワーキンググループ2発表資料

区分	評価の視点	評価方法・対価の支払い時期
成果指標 ①	事業者がSC醸成・向上業務年度計画書に基づいてSC醸成・向上業務を遂行したか	年報及び <b>モニタリング結果</b> を用いて業務の実施状況を毎年度評価し、翌年度に対価を支払う。
成果指標 ②	SC醸成・向上業務の利用者満足度の実績値と基準値の差分	令和5～7年度の <b>利用者満足度調査結果</b> を <b>基準値</b> とし、令和8年度以降毎年度実施する利用者満足度調査の結果（ <b>実績値</b> ）との差により評価し、翌年度に対価を支払う。
成果指標 ③	評価の視点A 対面での付き合い、団体参加、信頼、互酬性の規範それぞれの実績値と基準値の差分	①令和3年12月に実施した <b>SC市民アンケート調査結果</b> を <b>基準値</b> とする。 ②令和13・16・19の各年度に実施する <b>SC市民アンケート調査結果（実績値）</b> との差を算出する。 ③実績値と基準値の差について、 <b>金谷地区と金谷地区以外の島田市全体の差を算出し、これをSC醸成・向上業務に起因する差分とする。</b>
	評価の視点B 対面での付き合い、団体参加、信頼、互酬性の規範それぞれの実績値と基準値の差分が、事業者のSC醸成・向上業務に起因するかどうか	令和13・16・19の各年度に実施するSC市民アンケート調査により把握した <b>対象施設の満足度等</b> と、同じくSC市民アンケート調査により把握した「 <b>対面での付き合い</b> 」「 <b>団体参加</b> 」「 <b>信頼</b> 」「 <b>互酬性の規範</b> 」それぞれの間に関連があるかを分析する。

図5 SC醸成・向上業務の成果指標

出所：PFS官民連携プラットフォーム第2回特定テーマワーキンググループ2発表資料

## 上限値の設定

事業期間の前半は、固定支払部分である成果指標①に基づいて支払う割合が高い。

成果指標②③の成果は一定の期間を経たうえで発現すると考えられることから、事業期間の間では②の割合が大きくなり、後半に向かうに従い③の割合が大きくなるように設定されている。

事業費は、イベント等の規模を考慮しつつ、想定される人件費を積み上げる形で計上した。成果指標①から③への配分は、事業者の意向を確認して決定した。

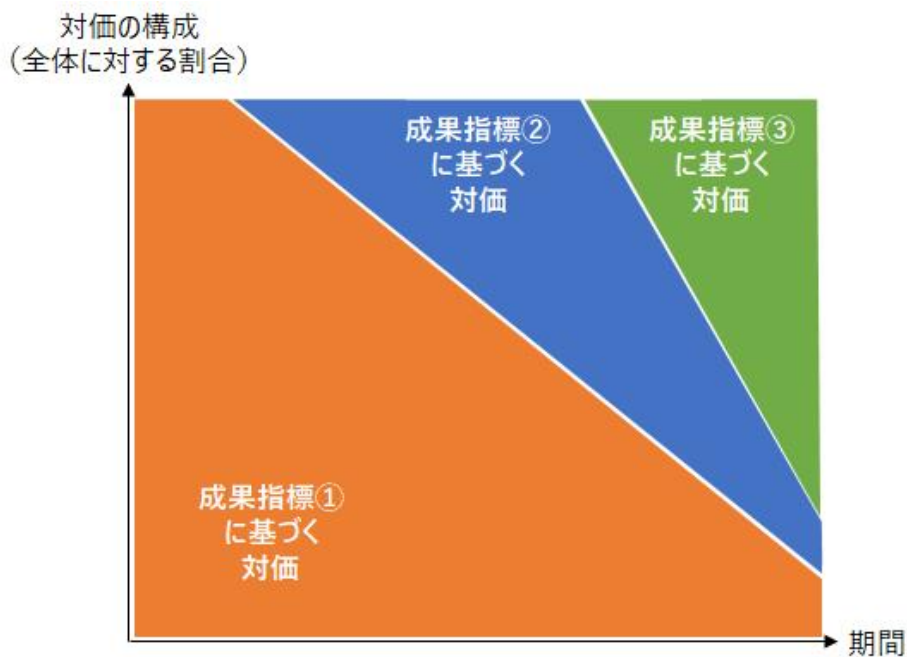


図6 「金谷地区生活交流拠点整備運営事業」における対価の構成のイメージ

出所：P F S 官民連携プラットフォーム第2回特定テーマワーキンググループ2発表資料

#### 4) 支払スキーム

##### 支払方法・支払条件

成果指標①は固定支払部分として、業務を実施したら翌年度に支払われる。これに対して、成果指標②と成果指標③は、成果連動支払であるため、上限額に支払割合を乗じて支払額が定まる。成果指標③で、支払割合を 100%、90%、0%としているのは、S I Bは社会課題の解決を目的としているため、目的が相当程度達成している場合に初めて支払対象になるとすることが望ましいと考えたためである。

事業の内容・支払いのバランスを市が検討した後、事業者者へのヒアリング等を経て決定した。

表5 成果指標ごとの対価の上限額と支払割合

		成果指標①	成果指標②	成果指標③			
対価の上限額	令和3年度	8,500	—	—			
	令和4年度	17,000	—	—			
	令和5年度	24,250	—	—			
	令和6年度	31,500	—	—			
	令和7年度	31,500	—	—			
	令和8年度	28,350	3,150	—			
	令和9年度	22,050	9,450	—			
	令和10年度	18,900	12,600	—			
	令和11年度	9,450	18,900	—			
	令和12年度	9,450	18,900	—			
	令和13年度	9,450	18,900	9,450			
	令和14年度	9,450	12,600	—			
	令和15年度	9,450	12,600	—			
	令和16年度	9,450	12,600	28,350			
	令和17年度	9,450	6,300	—			
	令和18年度	9,450	6,300	—			
	令和19年度	9,450	6,300	47,250			
	支払割合		—	実績値-基準値		実績値-基準値	
				支払割合	支払割合		
		+5ポイント以上		100%	4項目全てで実績値が基準値を上回る	100%	
		0ポイント ~ +4ポイント		90%	4項目全てで実績値が基準値と同一	90%	
		-5ポイント ~ -1ポイント		80%	実績値が基準値を下回る	0%	
		-10ポイント ~ -6ポイント		70%			
	-15ポイント ~ -11ポイント	60%					

出所：P F S 官民連携プラットフォーム第2回特定テーマワーキンググループ2発表資料  
：島田市「金谷地区生活交流拠点整備運営事業 事業契約書（案）」

## 5) 市職員の立場での気付き・苦勞・振り返り

### 成果指標

成果指標には、医療の分野であれば受診率等、既往研究等でエビデンスとして確立したものがあがるが、まちづくりについては前例もなく、アンケートによる満足度を把握するものとなった。

### S I B 事業とすること

合併特例債の活用や古い建物の解体スケジュールも決まっていたため、その予定に合わせて短期で検討を行った。コンサルタントの支援や事業者の意見を踏まえて事業スキームを構築し、庁内の会議で議論しながら進めた。議会からは、事業期間である 15 年先を見据えた取組を効果的に行えるのかという意見はあったが、新しい取組に対し理解があり、推進することとなった。

複合施設を構成する公民館や体育館はそれぞれの管理運営を元々所管していた所管課が引き続き所掌しているが、S I B の部分は新規施設の整備とその運営を効率的に行うという公共施設マネジメントの側面が強いため、S C 醸成事業は公共施設マネジメント担当部局が所管している。

P F I 事業と組み合わせることにより、S I B 事業も 15 年間と長期契約になっている。S I B 事業は成果を出すには時間を要するため、事業期間を長くできたことは手法の趣旨に合致すると思われる。

### 事業の推進に関すること

成果発注であるため、業務の進め方の判断は事業者委ねている。事業者は様々な取組を行っており、形になりつつあるものもある。なお、実施状況等を踏まえ、計画書から事業内容が変わっていくのは、改善の結果であり良いことではある。しかし、特に性能発注・成果発注の場合は当初の発注との整合を図ることが難しくなる場合も考えられるため、常に事業目標を市と事業者で確認しながら、必要があれば事業者と協議しながら具体的な業務実施方法を調整する必要がある。



## 2. まちづくり分野におけるP F S活用のイメージ

---

現段階ではまちづくり分野への導入事例は少ないですが、今後は次のような事業に導入を進めていくことが想定されます。ただし、ここで示している事業やロジックモデル、成果指標はあくまでもイメージであり、因果関係が認定されているものではありません。そのため、事業を実施する際には本資料を参考としつつ、個別にエビデンスの整理等を行ってください。

## (1) 公共施設・公共空間の管理・利活用

### 1) 都市公園をきっかけとした取組

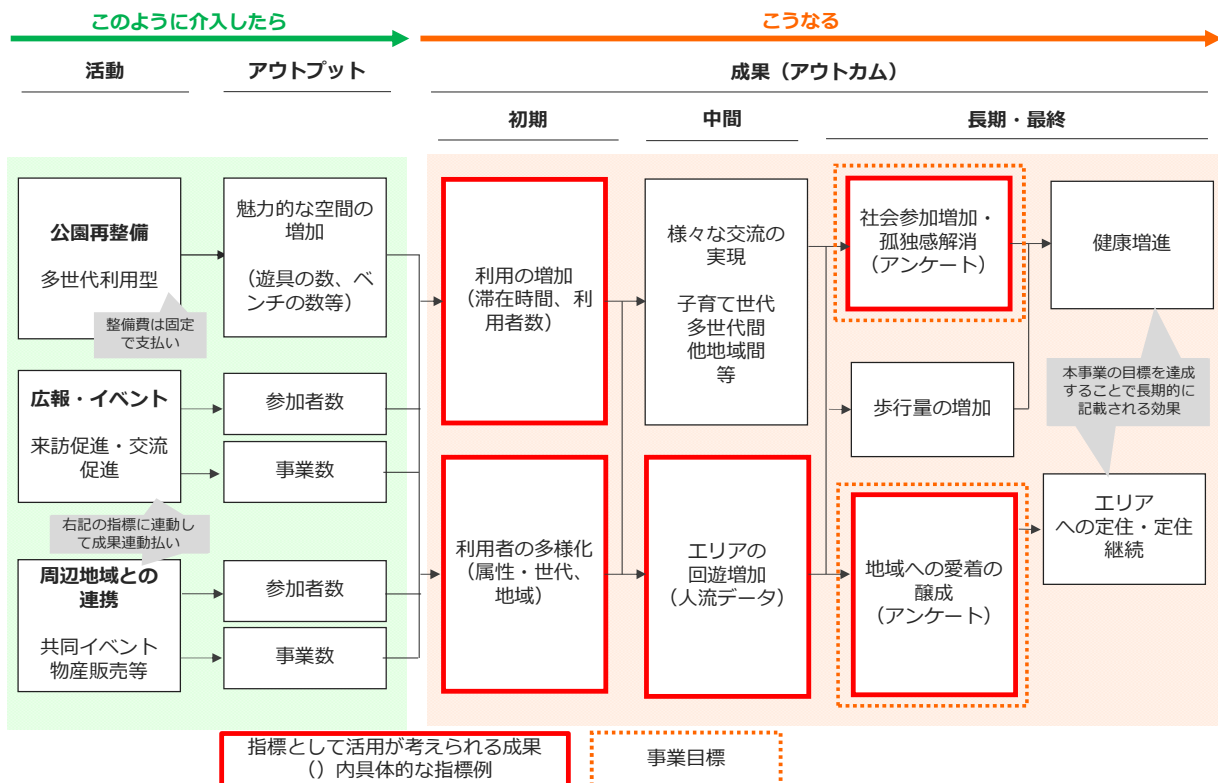
ある住宅地においては、住み替えが一定程度進んでいるものの、新旧住民の交流の機会が不足していることや安心して子供を遊ばせる場がないことから、高齢者や子育て世代において孤独感を感じる人が多くなっている。

そこで、住宅地内にあり、老朽化して利用が減少している公園を Park-PFI 等の PPP 手法を用いて収益施設の設置も含め再整備するとともに、指定管理者制度等を用いて運営においても一体的に民間活力を導入し、イベント等を民間事業者が行うことにより、安心して集える魅力的な空間としたい。さらには、多様な利用者の交流を促進し、親しみを持ってもらうことにより地域への愛着を高め、将来的にはエリアへの定住にもつなげたい。

一方、Park-PFI と指定管理者制度を一体的に導入することにより、公園の運営を 10~20 年の長期にわたって民間事業者に委ねるにあたっては、中長期的な成果についても適切に把握・評価する必要があるとともに、民間事業者の工夫についても、最初の選定時だけでなく、事業実施中も適切に評価したい。

そのため、イベントの実施等、事業の一部に P F S を導入することとする。

地域の課題	①地域住民の交流の促進、②遊び場・交流の場の創出、③孤独感の解消、④公園の老朽化
事業目標	地域への愛着の増進、社会参加増加・孤独感解消
対象者	地域住民、来街者、地域事業者（商店等）
事業内容	①公園再整備、②広報・イベント、③周辺地域との連携
エリア	公園とその周辺の住宅地



## 2) 街路空間をきっかけとした取組

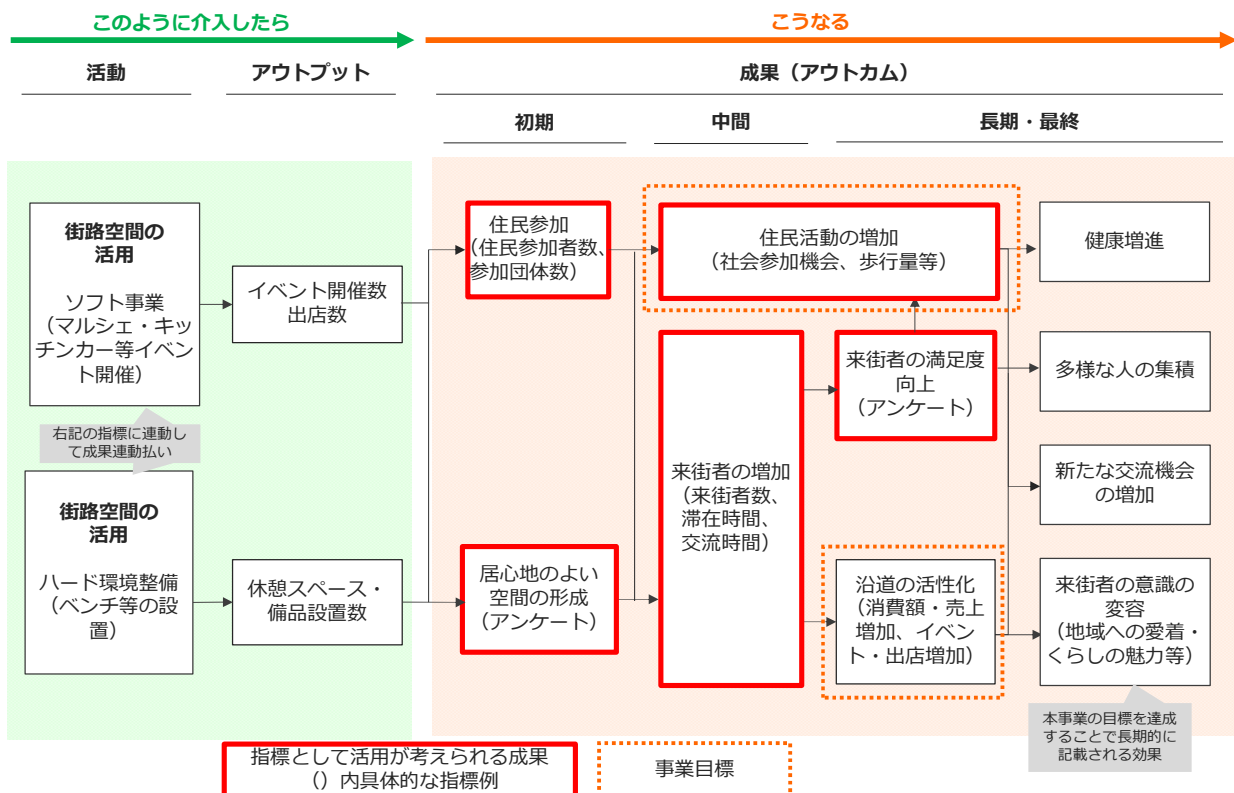
あるまちの中心部において、歩行者数が減少して沿道の商店等が空き店舗になるなど、賑わいが低下し空洞化が進んでいる。

そこで、民間事業者への委託や補助により、実証実験を経た本格的な街路空間の活用検討や、ベンチの設置等のハードの環境整備、イベントの開催等を行うことによって、来街者や地域住民にとって居心地のよい空間を形成し、住民主体の活動を促すとともに、沿道商業の活性化も図り、ウォーカブルなまちを目指したい。

一方、どのような取組が居心地のよい空間形成やウォーカブルなまちづくりにつながるのか行政側では知見がなく、地域のまちづくり団体や民間事業者のノウハウを十分に活用したい。

そのため、PFSを導入することにより、成果を適切に把握しながら、民間事業者のノウハウが最大限に発揮されることを期待する。

地域の課題	①中心市街地の賑わいの向上、②沿道の未利用地等の活用、③沿道商業の活性化
事業目標	住民活動の増加、沿道の活性化
対象者	地域の事業者、来街者、地域住民
事業内容	①街路空間の活用 ソフト事業（マルシェ、キッチンカー等イベント開催） ②街路空間の活用 ハード環境整備（ベンチ等の設置）
エリア	一定の街路空間及びその周辺



### 3) 都市機能誘導をきっかけとした取組

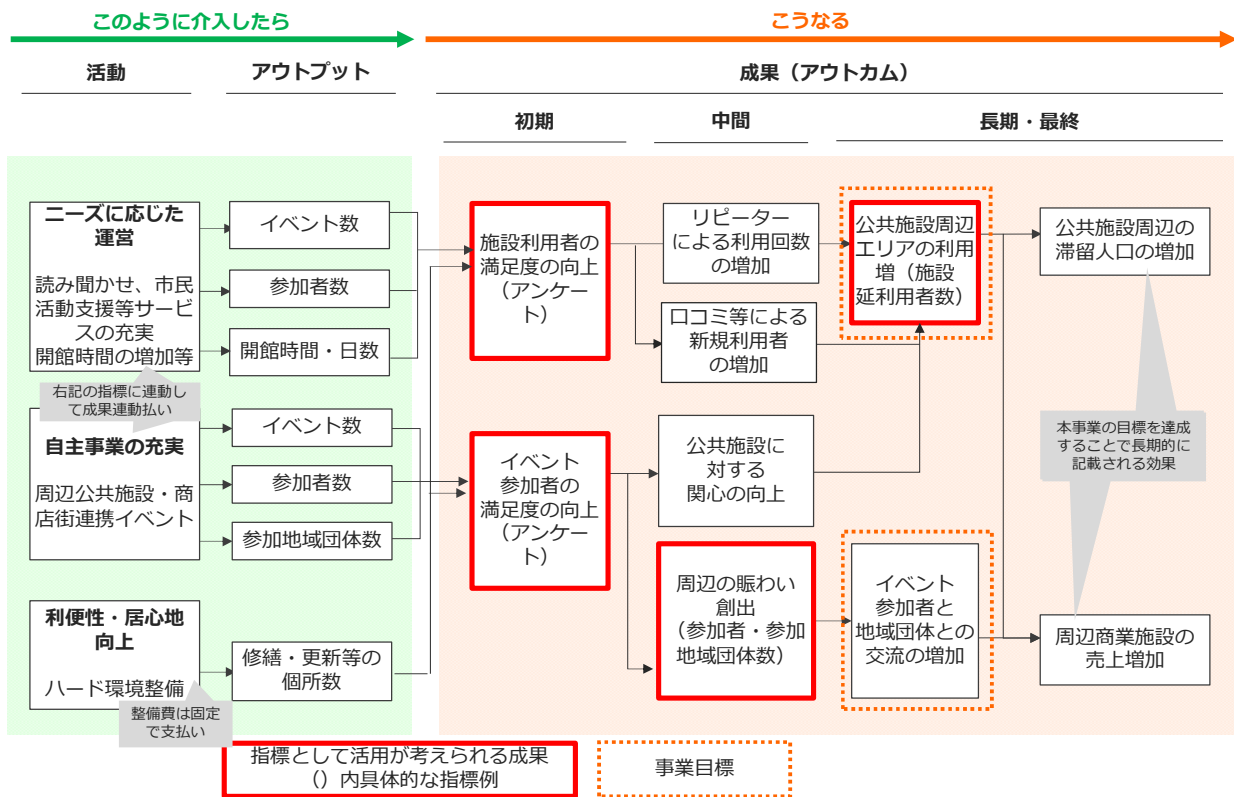
ある地域の中心部においては、人が集い、交流が生まれるような拠点がなく、コミュニティが希薄化している。また、郊外部にある図書館等の公共施設は老朽化や陳腐化が進み利用者数が低迷している。

そこで、地域住民がサードプレイスのように活用できるよう図書館を中心部に移転するとともに、読み聞かせ等の地域住民のニーズに応じた事業や周辺の地域団体と連携した事業を民間事業者が行うことにより、施設の利用者や地域活動での交流を増やしたい。また、公共施設のみならず周辺地区を含めた賑わいが生まれることで、周辺商業施設の売上増加にもつなげたい。

一方、施設の運営を 10～20 年の長期にわたって民間事業者に委ねるにあたっては、中長期的な成果についても適切に把握・評価する必要があるとともに、民間事業者の工夫についても、最初の選定時だけでなく、事業実施中も適切に評価したい。

そのため、イベントの実施等、事業の一部に P F S を導入することとする。

地域の課題	①居場所・交流の場の確保、②公共施設の利用の向上
事業目標	公共施設周辺の利用の増、イベント参加者と地域団体との交流の増加
対象者	利用者、地域団体（地域商店街）等
事業内容	①ニーズに応じた公共施設の運営 ②地域団体と連携した自主事業の充実 ③施設の更新・修繕による利便性・居心地向上
エリア	公共施設周辺



## (2) エリアマネジメント、地域活動

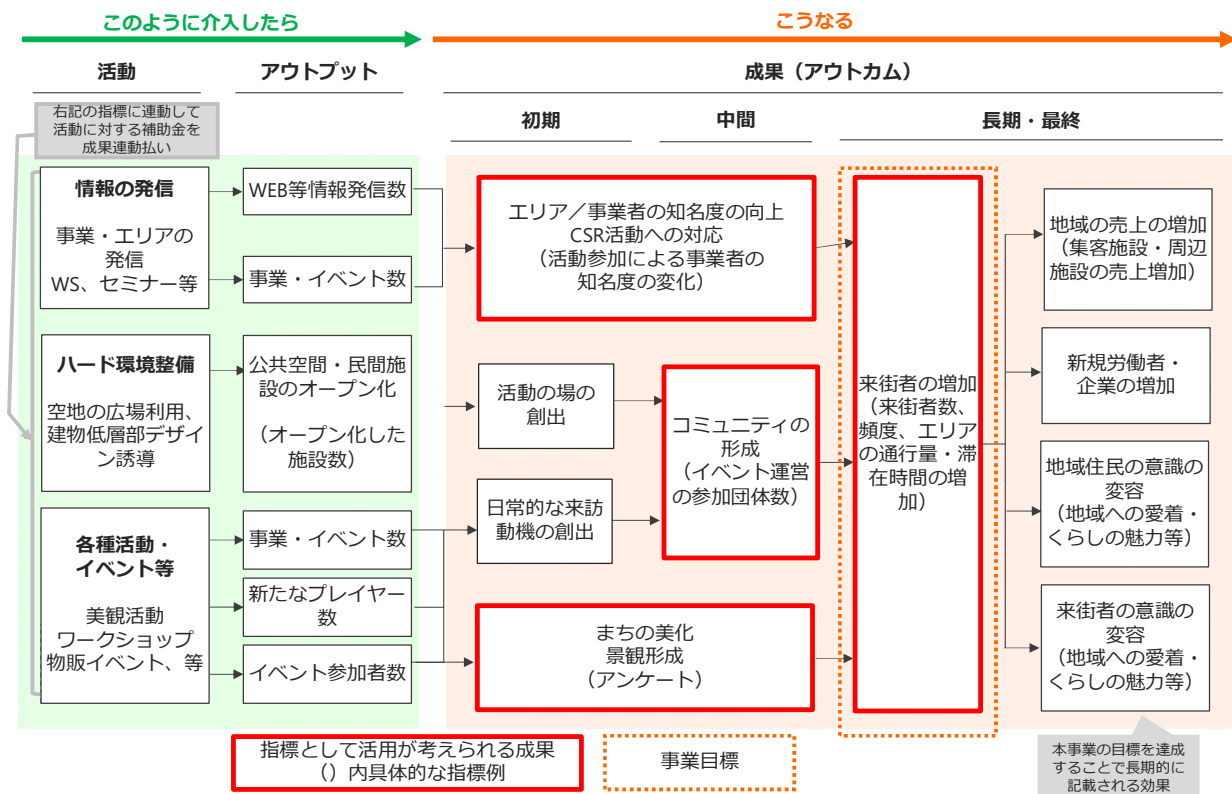
### 1) エリアマネジメント活動をきっかけとした取組（商業地）

ある中心市街地では商業等が低迷しており、地域の賑わいが失われつつある。これまでもエリアマネジメント団体が主体となり、まちづくりに取り組んでおり、行政としても補助をしてきたが、十分な効果が得られているか、把握が難しいところである。

そこで、拠点となる商業施設の周辺に、人が集いやすい快適な利便性の高い空間を提供するハードの環境整備を行うとともに、合わせて様々なイベントを実施することで、エリアの知名度の向上を図る。さらに、様々な活動を伴うコミュニティを形成して、地域の魅力を高め、来街者の増加につなげたい。また、こうした取組みを通じて、長期的には地域の売上の増加や雇用の増加等をもたらし、来街者等の地域への愛着につながることを目指したい。

一方、まちづくりは時間がかかるため、官民で同じ目標を持ちながら事業を推進し、状況に応じて事業の実施方法を見直ししながら進めていく必要がある。そのため、PFSを導入することにより、地域のエリアマネジメントに取り組む団体等に提案を求めるとともに、事業期間中の成果に連動して補助金を支払うことで、補助金の効果を高めたい。

地域の課題	中心市街地の商業の活性化
事業目標	来街者の増加
対象者	地域の事業者、来街者、地域住民等
事業内容	①情報の発信（事業者の事業・エリア） ②ハードの環境整備 ③各種活動・イベント等
エリア	商業地の集客施設周辺



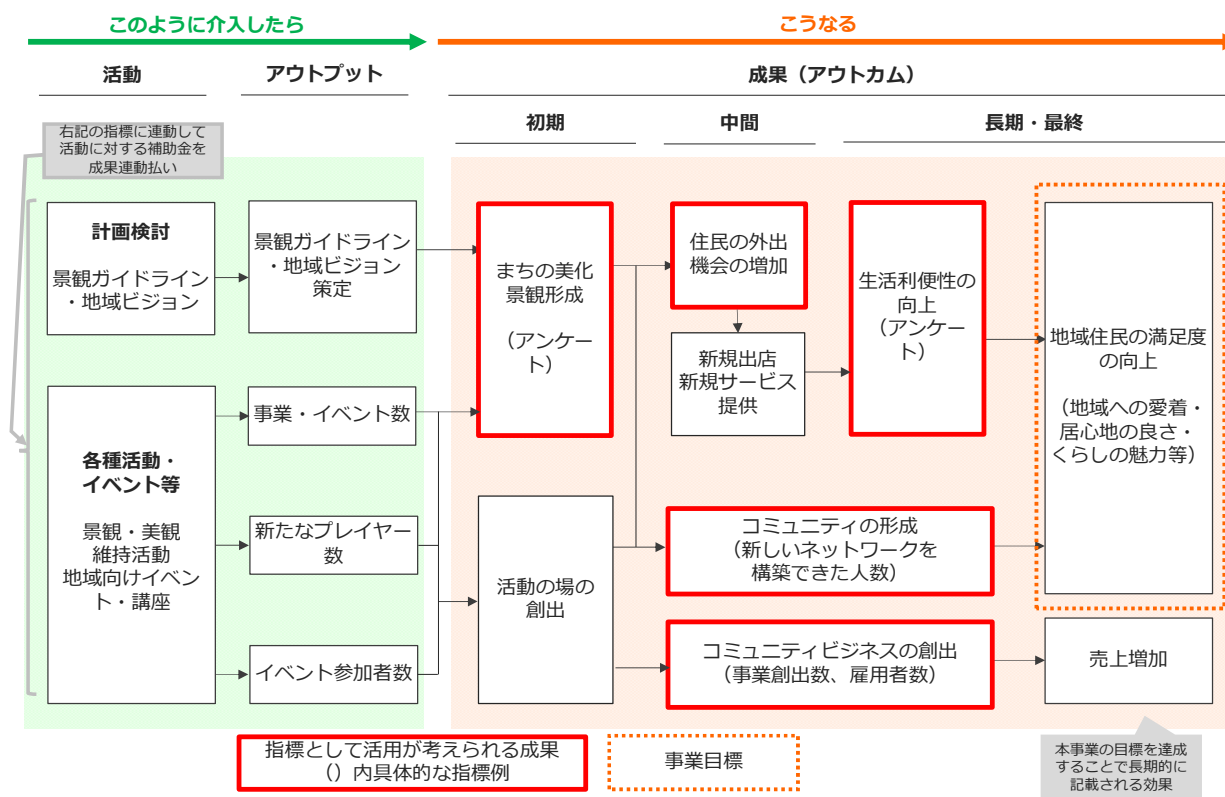
## 2) エリアマネジメント活動をきっかけとした取組（住宅地）

住宅地において、高齢化や住民の減少に伴い、地域活動の減少等コミュニティが希薄化し、地域の魅力が低下している。行政の取組みとして、それぞれの住宅地における魅力向上を行政単体で進めていくことは難しいことから、地域のエリアマネジメント団体の活動を支援することで、課題解決を図りたいところである。

そこで、地域の実情に精通している地域のエリアマネジメント団体に対して、地域活動の活発化によるコミュニティ形成や、取組みを通じた地域への愛着向上等、地域住民の満足度を向上させることを目標に提案を求めることとした。エリアマネジメント団体からは、エリアにおける景観のガイドライン等を設定し清掃活動等を実施することで、景観の維持や活動を通じたコミュニティ形成を図るとともに、地域向けのイベント等を実施する提案がなされたところ、これを支援することとしたい。

支援にあたっては、P F Sの仕組みを導入し、様々な活動がもたらす成果に着目し、指標を設定してそれを定期的に測ることにより、成果に応じて補助金を支払うこととする。

地域の課題	地域の魅力の向上、コミュニティの活性化
事業目標	地域住民の満足度の向上
対象者	地域住民
事業内容	①景観にかかるガイドライン、ビジョン等計画検討 ②各種活動・イベント等
エリア	住宅地及び周辺エリア



### 3. まちづくり分野においてPFSを導入する際に参考となるガイドライン・事例集等（ロジックモデル、成果指標の設定等）

#### （1）PFS全般に関するガイドライン・事例集等

タイトル	概要
【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事業の展開に向けた理解促進等のため情報提供を行うもの ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html</a> )
【内閣府】 成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）共通的ガイドライン	PFS事業を実施しようとする地方公共団体等やPFS事業に参画する民間事業者等の共通認識の形成を容易にし、PFS事業の効率的かつ円滑な実施に資するよう、一連の手続きを概説し、実務上の指針となるようまとめたもの ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html</a> ) ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/r6_guidelines.pdf">https://www8.cao.go.jp/pfs/r6_guidelines.pdf</a> )
【内閣府】 PFS事業事例集	内閣府で把握したPFS事業事例の一部を掲載 ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/jirei.html</a> )
【内閣府】 エビデンス等照会制度	PFS事業の検討に資するエビデンス等について、PFS関係府省庁が把握している情報を提供する照会制度 ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/evidenceyouyou.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/evidenceyouyou.html</a> )
【内閣府】 PFSアウトカムリスト	PFS事業の案件形成において、支払に連動させる指標の設定や、将来にわたる効果の検討の参考となるように、過去に実施されたPFS事業等で設定された指標を提供 ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/outcomelist.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/outcomelist.html</a> )
【内閣府】 令和4年度社会的便益の算出方法に関する手引き	PFS事業の普及の促進に向けて、社会的便益の算出方法及び根拠となるデータ等の整理し、案件形成時の検討に資するよう手引きとしてまとめたもの ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/houkokusyo.html">https://www8.cao.go.jp/pfs/houkokusyo.html</a> ) ( <a href="https://www8.cao.go.jp/pfs/bennekisansyututebiki.pdf">https://www8.cao.go.jp/pfs/bennekisansyututebiki.pdf</a> )

#### （2）まちづくり分野に関するガイドライン・事例集等

タイトル	概要
【国土交通省】 まちなかの居心地の良さを測る指標（改訂版 ver.1.1）	「居心地が良く歩きたくなる」まちなかの形成に取り組む地方公共団体や民間まちづくり団体等を支援するため、居心地の良い空間が形成されているかどうかをより人間らしい視点から把握し、改善点を発掘するツールとして作成 ( <a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_machi_tk_000081.html">https://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_machi_tk_000081.html</a> )
【国土交通省】 エリアマネジメントの評価ガイドライン	エリアマネジメント活動における関係者との合意形成の円滑化等のため、活動効果を可視化する評価手法やその具体的事例を紹介 ( <a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/">https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/</a> )

タイトル	概要
<p>【国土交通省】 まちのにぎわい測定におけるデジタル技術の活用-活用事例と導入の手引き-</p>	<p>まちのにぎわい測定におけるデジタル技術の活用を検討している地方公共団体職員を対象とした手引きで、歩行者量調査の現状と課題、具体的なデジタル技術と活用事例、想定される留意点・解決策を紹介 (<a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/">https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/</a>) (<a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/file/useful/nigiwaisokutei_R5.5.pdf">https://www.mlit.go.jp/toshi/file/useful/nigiwaisokutei_R5.5.pdf</a>)</p>
<p>【国土交通省】 まちの活性化を測る歩行者量調査のガイドライン</p>	<p>まちの活性化と歩行者量の関係に着目し、関係性について検証するとともに、歩行者量の特徴を踏まえ、その調査手法、留意点等についてまとめたもの (<a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/tosiko/toshi_tosiko_tk_000034.html">https://www.mlit.go.jp/toshi/tosiko/toshi_tosiko_tk_000034.html</a>)</p>
<p>【国土交通省】 まちづくりにおける健康増進効果を把握するための歩行者量（歩数）調査のガイドライン</p>	<p>超高齢化社会を迎える中で、地域包括ケアシステムの構築とまちづくりとの連携等、健康・医療・福祉の視点から都市政策を進めるため、「健康・医療・福祉のまちづくりの推進ガイドライン」を策定。このガイドラインを補完するもので、健康増進効果に着目し、健康づくり計画等と連携して、まちづくりの計画を作成する際に活用されることを想定したもの (<a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_machi_tk_000055.html">https://www.mlit.go.jp/toshi/toshi_machi_tk_000055.html</a>) (<a href="https://www.mlit.go.jp/common/001186372.pdf">https://www.mlit.go.jp/common/001186372.pdf</a>)</p>
<p>【国土交通省】 デジタル社会に対応したエリアの価値向上 取り組み事例・アイデア集</p>	<p>地方公共団体と地域で活動するエリアマネジメント団体・地域運営団体等の関係者との官民連携により、魅力的なまちづくりの推進に役立てることを目的としてまとめた事例・アイデア集。エリアの価値向上について、データを測定した事例あり (<a href="https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/">https://www.mlit.go.jp/toshi/useful/</a>)</p>
<p>【国土技術政策総合研究所】 地域づくりを支える道路空間再編の手引き（案）</p>	<p>道路空間再編を計画・実施する上での参考資料として、道路空間再編を実践する上での留意事項を事業の段階別に整理するとともに、国内外のベストプラクティスについて、ポイントを解説したもの。「5. 事業効果の計測におけるポイント」において、道路空間再編の「まちづくり」の視点からの評価事例を紹介 (<a href="https://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryoutnn/tnn1009.htm">https://www.nilim.go.jp/lab/bcg/siryoutnn/tnn1009.htm</a>)</p>
<p>【内閣官房デジタル田園都市国家構想実現会議事務局・内閣府地方創生推進事務局】 地域再生エリアマネジメント負担金制度 ガイドライン</p>	<p>エリアマネジメントの効果および受益の把握・算定方法 (<a href="https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/index.html">https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/index.html</a>) (<a href="https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/r020521_guideline_all.pdf">https://www.chisou.go.jp/sousei/about/areamanagement/r020521_guideline_all.pdf</a>)</p>