

成果連動型民間委託契約方式（PFS）  
による事業の成果評価、検証支援業務  
－報告書－

令和7年3月

EY 新日本有限責任監査法人

## 目次

1. 本事業の目的.....	1
2. 事業内容.....	2
3. 採択団体の PFS 事業内容及び評価結果の概要.....	6
(1) 東京都八王子市「乳がん検診受診率向上事業」.....	6
(ア) 事業概要.....	6
(イ) 成果指標・支払条件.....	10
(ウ) 評価デザイン.....	11
(エ) 評価結果.....	12
(2) 岩手県矢巾町「大腸がん検診の受診率向上プロジェクト」.....	13
(ア) 事業概要.....	13
(イ) 成果指標・支払条件.....	15
(ウ) 評価デザイン.....	18
(エ) 評価結果.....	18
4. PFS 事業における成果評価のあり方.....	21
(1) 支援対象事業の評価方法.....	21
(ア) 両市における成果評価の方法.....	21
(イ) 成果指標の設定.....	22
(ウ) 成果評価の方法.....	23
(2) 支援対象事業の結果を踏まえた成果評価の地方公共団体への普及方策の検討....	24
5. PFS 事例調査結果.....	26
(1) 調査実施方法.....	26
(2) 調査結果のまとめ.....	26
(ア) PFS 事業実施の背景・目的.....	26
(イ) PFS 事業のハードル.....	28
(ウ) PFS を実施しての学び.....	29
(エ) 今後の事業/PFS 実施意向.....	31
(オ) PFS の案件組成及び実施にあたり必要な支援.....	32
6. PFS 事業の意義と課題.....	34
(1) PFS 事業の意義.....	34
(2) PFS 事業の課題.....	35
(3) 課題を踏まえた対応策.....	35
7. まとめ.....	39

## 1. 本事業の目的

成果連動型民間委託契約方式（PFS）については、公共サービスに民間セクターのノウハウ等を引き出し、個々の事業の費用対効果を高める仕組みとして、「経済財政運営と改革の基本方針 2021」（令和 3 年 6 月 18 日閣議決定）や「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 2 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）（以下「PFS アクションプラン」という。）等において、政府としてその普及促進に取り組む方針が打ち出されている<sup>1</sup>。特に PFS アクションプランにおいて、内閣府は、PFS の活用により追加的に発生する様々な負担を把握し、それを軽減するための対応を検討するとされている。

PFS 事業は、その委託費が成果指標の改善状況に連動するため、適切な成果評価を行うことが、通常の委託事業以上に重要となる。PFS 事業の成果を適切に評価するためには、事業目標と関連する測定可能な成果指標を設定するとともに、外部要因の影響を可能な限り取り除くことが必要である。しかし、こうした成果指標の設定や評価を適切に行うノウハウや実施体制が、発注者である地方自治体において十分に用意できない場合が少なくない。

こうした状況を踏まえて、本業務は、地方自治体が行う適切な成果指標の設定及び事業効果の検証の支援を通じて、PFS 事業の成果評価等の事例の蓄積、ノウハウ等の抽出・整理を行う。また、過年度に PFS 事業を実施した地方自治体にヒアリング調査を行い、当該事業の内容及び結果を把握するとともに、PFS 事業を通じての学びを聴取する。これらにより、多くの地方公共団体に横展開可能な PFS 事業の成果評価のあり方の検討を行うとともに、地方公共団体における PFS 事業の適切な成果評価の実施の定着を支援することを目的とする。

なお、本業務により得られた PFS 事業の成果評価に係る知見は、内閣府が別途実施予定の交付金事業において活用するほか、今後の PFS 普及促進に関する検討においても活用する。

---

<sup>1</sup> 「PFS アクションプラン（令和 5～7 年度）」は、その後、本事業期間中の令和 4 年度第 3 回関係府省庁連絡会議により決定されている。

## 2. 事業内容

### (1) PFS 交付金への応募希望地方公共団体に対する助言

交付金への応募に関して内閣府に相談があった地方公共団体のうち、PFS として組成できる可能性があるものを内閣府が選定し、それらの団体に対して助言を行った。助言は、地方公共団体が事業計画（案）を策定し、EY でその事業計画（案）を確認し、質問事項やコメントを地方公共団体に事前に送付したうえで、内閣府、地方公共団体、事業者（事業者提案の場合）、EY にて面談を実施するという手順をとった。個別相談会での議論を踏まえて、地方公共団体にて事業計画を修正した。

図表2-(1)-1 交付金への応募段階での主な課題・相談事項

ステップ	実施事項	課題・相談事項	対応策
1 PFS 事業の発案	対象とする行政課題の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>地方公共団体において行政課題を定義することが困難例)               <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ 複数の行政課題が混在</li> <li>➤ 行政課題と事業者提案の関係</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当該団体の各種計画、課題に係るデータに基づく課題設定について助言</li> <li>PFS 事業を通じて「最も生み出したいアウトカム」は何かを検討するよう助言</li> </ul>
	事業目標等の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業課題を定量的に把握するためのデータを地方公共団体が有していない、あるいは整理されていない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>必要なデータに関する助言</li> <li>事業者データの活用</li> </ul>
2 案件形成	成果指標の選定	<ul style="list-style-type: none"> <li>対象者をどのように設定するか（クリームスキミングの防止）</li> <li>事業特性に合った既存指標がない（当該分野で類似事業を実施する際に今後も活用できる指標がない）</li> <li>指標の計算方法の妥当性</li> <li>対象者の行動変容を測る指標における除外条件の設定</li> <li>事業を実施することにより生じる売上額を成果指標とすることは是非</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行研究の調査、有識者ヒアリングに基づく助言</li> <li>事業に特化した指標の定義の支援</li> <li>計算方法の検証</li> <li>除外条件の設定等、過去の類似事例で生じた課題と解決策の共有</li> </ul>

ステップ	実施事項	課題・相談事項	対応策
	契約期間の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 複数年度予算の確保（地方公共団体の所管部門に複数年度事業の経験がない）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 本交付金については、債務負担行為を設定して複数年度予算を確保できる事業に限定</li> </ul>
	P F S 事業効果の算出、評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業効果に含める対象の明確化</li> <li>・ 事業効果の算出に用いるデータの検討</li> <li>・ 事業効果額が委託費の支払額を超えるかどうか</li> <li>・ 経済効果の算定方法</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業効果の考え方、算出に用いるデータ、算出案等に関する助言</li> </ul>
	支払条件の設定	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定支払いを設けるか。設けるとしたらその考え方はどうあるべきか。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 固定支払いと成果支払いの考え方の説明、設定例に関する情報提供</li> <li>・ 成果指標の達成状況に関するシミュレーション</li> </ul>
	成果評価の方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 計測方法・タイミング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 比較対象として使える可能性がある統計データの調査</li> <li>・ 計測方法の詳細確認、課題・解決策に関する助言</li> </ul>
3 民間事業者の選定・契約	民間事業者の選定方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業を実施できる可能性のある企業等の特定、公募への参画可能性の向上</li> <li>・ 随意契約とすることの妥当性</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ マーケットサウンディングによる事業者の関心の把握</li> <li>・ 随意契約でなければならない理由の明確化と確認</li> </ul>

## (2) 採択団体における PFS 事業の詳細設計支援

採択された団体は図表 2-(1)-2 に示す 2 団体である。これらの団体に対しては、事業開始前に再度個別相談を実施し、事業計画の詳細な確認の支援を行った。これは、事業を開始する前に、成果評価と支払条件の設定を中心に精査することが目的である。

図表2-(1)-2 採択団体及び事業

地方自治体	事業名	事業期間
東京都八王子市	乳がん検診受診率向上事業	令和4年7月～ 令和5年8月31日
岩手県矢巾町	大腸がん検診の受診率向上プロジェクト	令和4年8月～ 令和7年3月19日

(3) 採択団体における PFS 事業の実施状況把握

事業開始後、定期的に事業の実施状況の確認を行った。確認のためのミーティングは、過年度に SIB 事業の経験がある八王子市とは半年に1回程度、今回が初めての PFS となる矢巾町に対しては3～4か月に1回程度と異なる頻度でミーティングを実施した。

(4) 採択団体における PFS 事業の成果評価支援

PFS 交付金においては、採択団体自らが成果評価を実施することになっている。そのため、成果評価支援では、事業者からの報告を得て採択団体が実施する評価内容について確認し、報告書（当該年度に成果評価を実施する場合には成果評価報告書、成果評価を実施しない場合には進捗報告書の位置づけ）として取りまとめた。

(5) 採択団体における PFS 事業終了時の総括的評価

事業の結果を概観し、今後の PFS 事業の普及促進に資する形で取りまとめるため、採択団体及び事業者にヒアリングを行い、事業総括報告書に取りまとめた。

(6) PFS 事業の事例調査

令和5年度末までに終了している PFS 事業について、内閣府の PFS 事例集に掲載する事例のとりまとめと、PFS を実施しての学びや課題認識等について聴取するため、当該事業を実施した自治体にヒアリングを行った<sup>2</sup>。

図表2-(1)-3 事例調査対象自治体及び事業名称

都道府県	市	事業名称
岡山県	岡山市	SIB を活用した健康ポイント事業 (愛称：おかやまケンコー大作戦)

<sup>2</sup> 一部の事業については既に PFS 事例集に掲載されており、終了後の情報を踏まえてアップデートを行った。

都道府県	市	事業名称
		アプリを活用した健康的な生活習慣推進事業 (愛称：OKAYAMA ハレ活プロジェクト)
徳島県	美馬市	美馬市版 SIB ヴォルティスコンディショニングプログラム
滋賀県	東近江市	東近江市版 SIB 事業
大阪府	堺市	介護予防「あ・し・た」プロジェクト
大阪府	枚方市	いくつになっても誰もが主役の介護予防事業

### 3. 採択団体の PFS 事業内容及び評価結果の概要

#### (1) 東京都八王子市「乳がん検診受診率向上事業」

##### (ア) 事業概要

###### A) 背景となる社会課題・事業目的

日本人女性の乳がん罹患率は令和4年で94,300人であり、女性のがん全体に占める割合は22%とがんの中でも最も大きい<sup>3</sup>。生涯においておよそ10.6%の女性が乳がん罹患するとされ、言い換えれば、約9人に1人が乳がんにかかるということになる<sup>4</sup>。女性の死亡数は令和4年で15,600人と予測されている<sup>5</sup>。一方、女性の乳がんは、早期発見による治療の可能性が高いがんでもある（ステージIの10年相対生存率は99%）<sup>6</sup>。

自治体においてもがんによる死亡者減少のため、早期発見のために検診を促す施策がとられているところがある。八王子市においては、がんによる死亡を減少させるために次のような取り組みが行われている。

図表 3-(1)-1 がんによる死亡者減少のための八王子市の取組

必要な要素	八王子市の取組
①有効性の確立した検診	がん予防重点健康教育及びがん検診実施のための指針に基づき、乳がん検診を実施している。
②徹底した精度管理	八王子市医師会の協力のもと、二重読影体制の構築や国の目標値90%を超える精密検査受診率の達成など、高い質でのがん検診を実施している。
③多くの人が受診	無料クーポン券の送付やナッジ理論・ソーシャルマーケティング手法を用いた個別勧奨通知により受診率向上に努めている。

出典) 八王子市資料に基づき EY 作成

しかしながら、上記のような取り組みをもってしても長期間にわたり受診に至らない未受診者がいるのが実態である。市としては、長期間検診未受診者に対してこれ以上公費を投入しての介入が難しいが、一方でがん罹患しているリスク可能性が高いことから、QOLの低下、医療費の増加が懸念される。

本事業は、前述のような長期間にわたる検診未受診者に対して、PFSのスキームを活用

<sup>3</sup>公益財団法人がん研究振興財団（2023）「がんの統計 2023」

<sup>4</sup>社会医療法人河北医療財団ウェブサイト <https://kawakita.or.jp/kmf/syukai/vol89/>（2024年1月20日アクセス）

<sup>5</sup>公益財団法人がん研究振興財団 前掲書

<sup>6</sup>公益財団法人がん研究振興財団 前掲書

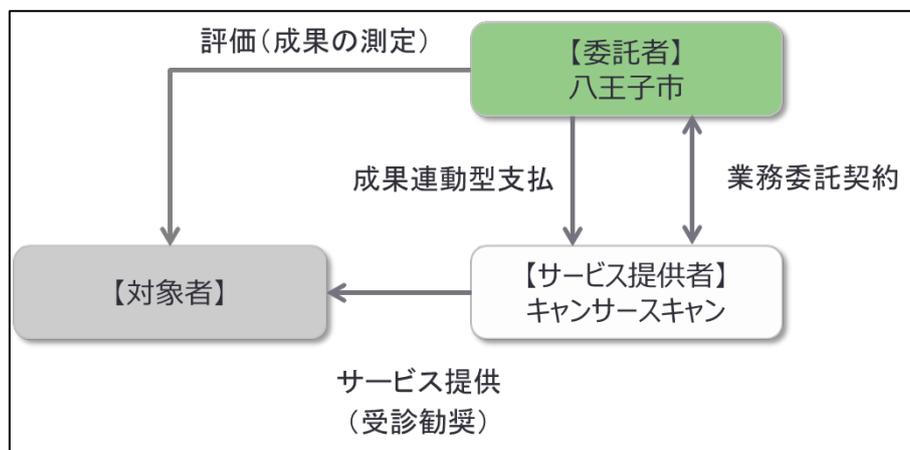
し、民間事業者のノウハウ、新しいアプローチによる介入を行い、受診者数の拡大を図ることで、がんの早期発見・早期治療による健康寿命の延伸と医療費の適正化につなげることを目的とした。

## B) 事業スキーム

図表 3-(1)-2 は本事業のスキームを示している。業務委託契約（PFS 契約）は八王子市とサービス提供者であるキャンサースキャンの相対契約となっている。

なお、乳がんの早期発見による医療費適正化効果額の分析に関しては、京都大学大学院医学研究科とも連携している。

図表 3-(1)-2 事業スキーム



出典) 八王子市資料に基づき EY 作成

## C) 事業内容

### a) 対象者

対象者は、40歳～69歳の女性かつ国民健康保険（以下「国保」という。）加入者で、過去2年間乳がん検診を受診していない方である。このうち、受診勧奨のアプローチをする対象者は事業者が選定した。具体的には、以下の通りである。

- 令和元～令和3年度に一度でも特定健診を受診した方
- 令和元年度4月以降に社会保険から国保に移行し、かつ、令和元～令和3年度に特定健診の受診がない方
- 上記のいずれにも該当しない方

### b) 期間

事業期間は令和4年7月～令和5年8月31日であり、このうち受診勧奨を実施したのは令和4年8月～12月の期間である。令和5年5月～7月には、受診結果に基づく

効果検証を行った。

c サービス内容

受診勧奨施策として、1) 割引チケットを同封した勧奨通知の送付、2) 再勧奨はがきの送付、3) 再勧奨 SMS での通知の 3 つを実施した。

図表 3-(1)-3 勧奨資材の送付状況

勧奨通知	送付日 (注 1)	通知勧奨対象者数
1) 割引チケットを同封した通知	令和 4 年 8 月 19 日	19,374 人
2) 再勧奨はがき	令和 4 年 10 月 28 日	18,845 人
3) 再勧奨 SMS	令和 4 年 8 月 22 日、9 月 22 日、 10 月 17 日、11 月 14 日、 12 月 12 日	2,313 人 (注 2)

出典) 八王子市資料、キャンサースキャン (2023)「令和 4 年度 (2022 年度) 乳がん検診受診率向上事業 (成果連動型委託契約) 報告書」に基づき EY 作成

注1) いずれも令和 4 年

注2) 一部の対象者には 1 回のみ送付。

1) 割引チケットを同封した勧奨通知の送付

勧奨資材には 1 万円の割引チケットを同封した。もともと八王子市では、検診費が 12,000 円のところ、自己負担額 2,000 円で受診できるとしている。1 万円の割引券を使わないことは損失を被るといふ損失回避のナッジ理論を活用したことがポイントである。次の図表 3-(1)-4 は、実際の勧奨資材のイメージである。

図表 3-(1)-4 割引チケットを同封した勧奨通知のイメージ



出典) キャンサーズキャン (2023)「令和4年度(2022年度)乳がん検診受診率向上事業(成果連動型委託契約)報告書」

## 2) 再勧奨はがき

再勧奨はがきのデザイン(メッセージ)の開発にあたっては、対象世代へのインタビュー調査を実施し、分析を行った。この分析を踏まえて開発した再勧奨はがきは、年代別及びがん検診の体験動画の案内(二次元バーコード)がついたものとなっていないものの組み合わせで以下の4種類を用意した。これは、動画が受診行動に及ぼす効果を検証するためである<sup>7)</sup>。

- (ア) 40歳代・50歳代向けで動画案内あり
- (イ) 40歳代・50歳代向けで動画案内なし
- (ウ) 60歳代向けで動画案内あり
- (エ) 60歳代向けで動画案内なし

## 3) 再勧奨 SMS

SMSの通知は、対象者19,374人のうち市が携帯電話の番号を保有している約2,300人の対象者に対してSMSでも受診勧奨を実施した。これは、8~12月のうち、受診確率が高いと想定される2つの月に1回ずつSMSでメッセージを送るというものである。メッセージの中でURLを記載し、そのURLをクリックすると、受診方

<sup>7)</sup>ただし、動画視聴者数が限られていたため、動画による勧奨の効果は検証していない。

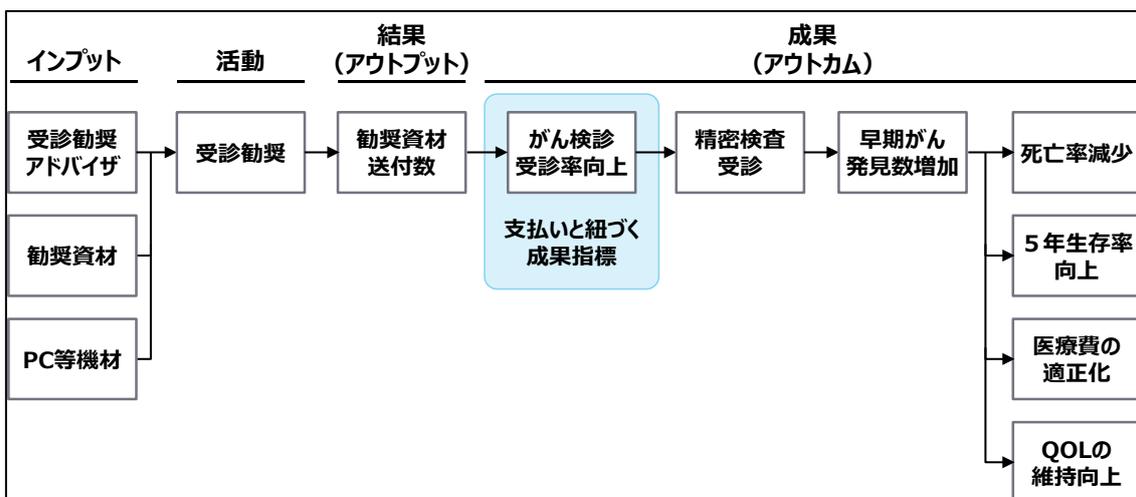
法や医療機関の情報を見られるようにした。

(イ) 成果指標・支払条件

A) ロジックモデル

図表 3-(1)-5 は本事業のロジックモデルである。最終成果は、「死亡率減少」、「5 年生存率向上」、「医療費の適正化」及び「QOL の維持向上」である。

図表 3-(1)-5 ロジックモデル



出典) 八王子市資料

B) 成果指標

本事業では、事業期間等を踏まえ、直接アウトカムである「がん検診受診率向上」を事業目標とし、乳がん検診受診率を成果指標として設定した。

C) 支払条件

市の平成 25 年 5 月から令和 3 年 5 月までのレセプトデータ (=実医療費) から早期で乳がん(初期治療群≡Stage0~III)が発見された患者と早期以外の乳がん(転移再発治療群≡StageIV)患者の 5 年間の医療費を比較し、医療費削減額を 4,331 千円と算出している。

早期乳がん発見時の医療費削減額(がん発見後 5 年間)は次のように算出される。

【早期以外乳がん患者 5 年間の総医療費 (8,289 千円)】

－ 【早期乳がん患者 5 年間の総医療費 (3,958 千円)】

＝ 【早期がん発見時の医療費削減額 (4,331 千円)】

また、早期がん発見時の医療費削減額に実効給付率(総医療費に対し、医療保険でまか

なわれる割合) を乗じると八王子市国民健康保険における医療費削減額が算出され、この金額を支払表の根拠としている。

【早期がん発見時の医療費削減額 (4,331 千円)】

× 【八王子市国民健康保険における実効給付率 (84.07%)】

= 【早期がん発見時の八王子市国民健康保険における医療費削減額 (3,641 千円)】

※上記、実効給付率は令和 2 年度実績。一般に自己負担割合は 30%であり、医療保険による給付率は 70%となるが、高額療養費制度の適用により、実効給付率は異なっている。

以上より、成果指標の支払基準に基づく支払表は次の表の通りである。

図表 3-(1)-6 支払表

上昇率	+受診者	追加早期がん 発見者数	医療費適正化効果額	市支払額	
				(契約代金)	(うち一財)
7.5%	1,636	5.969	21,734,184	10,000,000	5,000,000
7.0%	1,527	5.571	20,285,239	9,334,000	4,667,000
6.5%	1,418	5.173	18,836,293	8,667,000	4,333,500
6.0%	1,309	4.775	17,387,347	8,000,000	4,000,000
5.5%	1,200	4.377	15,938,402	7,334,000	3,667,000
5.0%	1,091	3.979	14,489,456	6,667,000	3,333,500
4.5%	982	3.581	13,040,511	6,000,000	3,000,000
4.0%	873	3.183	11,591,565	5,334,000	2,667,000
3.5%	764	2.786	10,142,619	3,500,000	1,750,000
3.0%	655	2.388	8,693,674	3,000,000	1,500,000
2.5%	545	1.990	7,244,728	2,500,000	1,250,000
2.0%	436	1.592	5,795,782	2,000,000	1,000,000
1.5%	327	1.194	4,346,837	1,500,000	750,000
1.0%	218	0.796	2,897,891	1,000,000	500,000
0.5%	109	0.398	1,448,946	500,000	250,000

出典) 八王子市資料

※乳がん検診受診率は、小数点以下第三位を四捨五入する。

※上記契約代金は、消費税及び地方消費税を含む。

※契約代金の最大額は 10,000,000 円 (消費税及び地方消費税相当額を含む。) である。

#### (ウ) 評価デザイン

乳がん検診長期間未受診者を母数とし、同市が令和 4 年度地域保健・健康増進事業報告として、国に提出する乳がん検診受診者データに基づき、乳がん検診長期間未受診者の中から令和 4 年度中に乳がん検診を受診した者を特定し、受診率を測定した。

受診勧奨の効果検証においては、通知勧奨対象者から最初の送付日より前(令和 4 年 8 月 18 日以前)の乳がん検診受診者を除いた群を対象とした。次の図表 3-(1)-7 は各勧奨通知に対する対象者数と効果検証の対象者を示している。

図表 3-(1)-7 通知勧奨対象者数と効果検証対象者数（定義）

勧奨通知	送付日	通知勧奨対象者数	効果検証対象者数
①割引チケットを同封した通知	令和4年8月19日	19,399人	19,187人
②再勧奨はがき	令和4年10月28日	18,845人	16,285人
③再勧奨SMS	令和4年8月22日、9月22日、10月17日、11月14日、12月12日（計5回）	2,313人	2,298人

出典) 八王子市資料、キャンサースキャン(2023)「令和4年度(2022年度)乳がん検診受診率向上事業(成果連動型委託契約)報告書」に基づき EY 作成

これらに対して、キャンサースキャンでは、月別の受診率の推移のほか、年代別、令和4年度の特定検診の有無別、健診・検診受診歴等による区分別等の受診率の分析を実施した。

#### (エ) 評価結果

本事業の対象者数 19,493 人に対して、乳がん検診受診者数は 2,333 人（令和4年6月～令和5年1月）であり、受診率は 11.97%に達した。これは、ターゲット層（40歳～69歳の女性かつ国保加入者で、過去2年乳がん検診を受診していない方）についての令和2年度の受診率（4.08%）を基準値とした場合に、7.89パーセンテージポイントの受診率向上である。

図表 3-(1)-8 の支払表で示すように、7.5パーセンテージポイント以上の受診率向上を達成したため、支払額は上限の1千万円（消費税及び地方消費税相当額を含む）となる。

図表 3-(1)-8 成果指標の達成状況

成果指標	評価結果	支払額
乳がん検診受診率	11.97% (基準値 4.08%に対して +7.89%)	10,000,000 円

出典) 八王子市資料、キャンサースキャン(2023)「令和4年度(2022年度)乳がん検診受診率向上事業(成果連動型委託契約)報告書」に基づき EY 作成

(2) 岩手県矢巾町「大腸がん検診の受診率向上プロジェクト」

(ア) 事業概要

A) 背景となる社会課題・事業目的

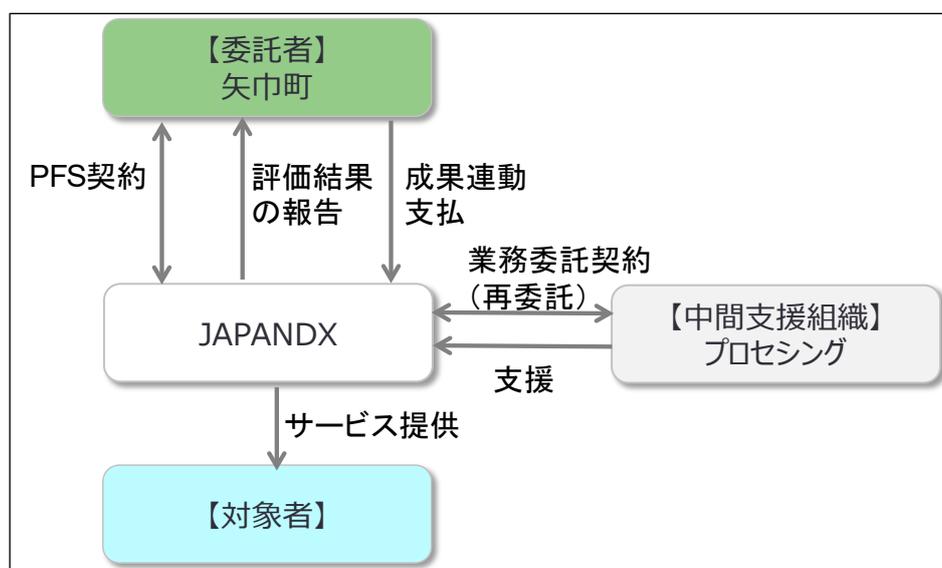
矢巾町の死因別死亡率の第 1 位は悪性新生物であり、その中でも大腸がんの死亡率は肺がんの次に多くなっている。大腸がん検診は、大腸がんによる死亡を減らすことが有効ながん検診である。

本事業では、大腸がんの早期発見・早期治療により健康寿命の延伸と医療費の削減を目的として大腸がん検診の受診率向上に取り組んだ。

B) 事業スキーム

図表 3-(2)-1 は本事業のスキームを示している。矢巾町とサービス提供者である JAPANDX の間で業務委託契約 (PFS 契約) を締結し、JAPANDX から株式会社プロセシング (以下、「プロセシング」という。) に一部業務を再委託した。

図表 3-(2)-1 事業スキーム



出典) 矢巾町資料及びヒアリングに基づき EY 作成

C) 事業内容

a 対象者

対象者は、受診日において町内に住所を有する 40 歳以上 69 歳以下の者とした。これは、厚生労働省「がん予防重点健康教育及びがん検診実施のための指針」では「大腸がん検診の対象者は、40 歳以上の者とし、受診を特に推奨する者を 40 歳以上 69 歳以下の者とする」、としているためである。

b 期間

事業期間は令和4年8月～令和7年3月の3か年である。各年度の期初に事業計画を策定し、実施内容及び期間を定めた。具体的には、令和4年度は、PFS事業契約後の令和4年9月から事業を開始し、令和4年12月末まで受診勧奨を行った。令和5年度は令和5年5月～12月末、令和6年度は令和6年5月～令和7年2月末の期間に受診勧奨を実施した。

c サービス内容

前述の通り、本事業の受診勧奨施策の事業内容は毎年変化している。これは、毎年度末に振り返りを実施し、それを受けて翌年度の事業内容を定めるという方法をとったためである。

図表 3-(2)-2 は各年度の受診勧奨施策の概要を示している。

図表 3-(2)-2 受診勧奨施策

令和4年度	令和5年度	令和6年度
① 検診コンシェルジュの設置	① 検診機関と連携し、特定健診や他のがん検診の予約時に大腸がん検診の同時受診を促す	① 検診機関と連携し、特定健診や他のがん検診の予約時に大腸がん検診の同時受診を促す
② 検診機関と連携し、特定健診や他のがん検診の予約時に大腸がん検診の同時受診を促す	② 未受診者に対する受診勧奨資材の作成と送付	② 未受診者に対する受診勧奨資材の作成と送付 ・過去5年間以内に受診歴のある対象者 ・40歳の新規受診対象者 ・過去5年間受診歴のない国保加入の対象者
③ 未受診者に対する受診勧奨資材の作成と送付	③ 40歳、50歳、60歳の未受診者に対する検査キットを送付	③ ②の対象者に対する電話による受診勧奨

出典) 矢中町及びJAPANDX資料に基づきEY作成

令和4年度に実施した「検診コンシェルジュ」は町内の公共施設及び民間商業施設などに設置し、大腸がん検診の受診資格及び受診の有無を確認するものである。

未受診・未予約の場合は、大腸がん検診の受診意義を説明し、可能であればその場で検診機関(すこや館)の予約を行う。その場で予約までが難しい場合は、勧奨資材を手渡す。また、予約まで至らない場合も、同意を得られた場合は連絡先を記入していただき、電話ま

たはメール・SNS でのアフターフォロー（予約状況の確認）を行う。

検診コンシェルジュを通じた受診実績は確認できたものの、費用対効果が低いと判断し、翌令和 5 年度は実施しなかった。

3 か年とも実施したのは、「他の検診との同時受診の促進」及び「未受診者に対する勧奨資材の作成と送付」である。前者は、検診機関と連携し、特定検診や他のがん検診の予約時に大腸がん検診の同時受診を促す施策である。この施策を実施したのは、複数受診が進んでいる他自治体の例では、88%が特定健診と大腸がん検診の複数受診を行っている例もあるためである。後者は、これまで多数の自治体において効果が認められている国立研究開発法人国立がん研究センター希望の虹プロジェクトの受診勧奨資材などを参考にし、矢中町が JAPANDX と相談のうえで実施することを決定した。

令和 5 年度及び令和 6 年度に実施したのは「検査キットの送付」である。これは、予約していない対象者に対して検診キットを送ることで受診を促すものである。令和 5 年度には、5 月にコール資材を送付した後、10 月に大腸がん検診未受診者 10,127 名にリコール、11 月末に試行として 40 歳、50 歳、60 歳という節目の年の対象者計 1,029 名に検査キットの送付を実施した。これにより、同年 9 月の受診者数は 82 名、10 月は 95 名だったところ、11 月は 209 名、12 月は 312 名と大幅に増加した。この結果を踏まえ、令和 6 年度には、キット送付の対象者を変更した。具体的には、「継続者確保」や「中断・離脱者防止」の観点から、過去 5 年の受診歴のある者、「新規受診者確保」の観点から、大腸がん検診初年度となる 40 歳の者及び過去 5 年の受診歴のない国保加入者を対象とした。（図表 3-(2)-2 参照）。

なお、図表 3-(2)-2 に示した、PFS 事業としてサービス提供者が実施した事業以外に、町としても受診者数の増加につなげることを目的とした取り組みを複数実施している。例えば、令和 6 年度には、保健推進員等による受診の呼びかけにつながるラジオ CM の実施や、各種イベントを利用した啓発・勧奨イベント等である。これらも対象者層における受診者数増加に寄与した可能性がある。

#### (イ) 成果指標・支払条件

##### A) ロジックモデル

本事業のロジックモデルは次の図表 3-(2)-3 の通りである。長期的には、がん患者の QOL の向上、医療費適正化、逸失所得削減を目指す事業となっている。

図表 3-(2)-3 ロジックモデル



出典) 矢巾町資料

B) 成果指標

成果指標は大腸がん検診の受診者数である。基準値とする受診者数は、令和4年度対象者(40~69歳)11,132人の10.9%(令和3年度受診率)=1,213人とし、目標値は令和6年度に基準値+500人とする。

目標値設定の根拠は、岩手県における大腸がん検診のがん発見率<sup>8</sup>は0.22%であり、約500人が大腸がん検診を受診することにより1人の大腸がん罹患が発見されるためである。

なお、大腸がん検診の早期発見による医療費適正化効果のエビデンスとして、先行事例である八王子市「大腸がん検診・精密検査受診率向上事業におけるソーシャル・インパクト・ボンド導入モデル」に際して実施された京都大学医学研究科及び株式会社キャンサーキャンによる「大腸がんの進行度による総医療費の比較検討」を参照し、岩手県の状況を加味して社会的便益を試算した。

C) 支払条件

支払額は最低支払額(固定支払額)と成果連動支払額により構成されている。最低支払額については、検診コンシェルジュ等の人件費と、勧奨資材の送付にかかる事業費を含むものとして設定した。図表3-(2)-4は支払額の年度別内訳を示している。

<sup>8</sup> 令和元年度地域保健・健康増進報告(平成30年度実績) <https://ganjoho.jp/public/index.html>

図表 3-(2)-4 支払総額

		令和4年度	令和5年度	令和6年度
支払上限額 (10,045千円)		2,045千円	1,500千円	6,500千円
	最低支払額 (5,045千円)	2,045千円	1,500千円	1,500千円
	成果連動支払額 (5,000千円)	—	—	5,000千円

出典) 矢巾町資料

成果連動支払額は、基準値と比較した受診者数の増加に応じて決定される。

図表 3-(2)-5 成果連動支払額

成果指標	内訳
大腸がん検診の受診者増加	基準値と比較し、1名増加ごとに10千円

出典) 矢巾町資料

支払条件の設定にあたっては、次のような考え方にに基づき社会的便益を試算した。

図表 3-(2)-6 社会的便益の考え方

国立がん研究センターのがん情報サービス<sup>9</sup>によると、大腸がん検診のがん発見率は全国値で約0.20%であり、岩手県では全国値より少し高く、0.22%となっている。

また、京都大学医学部による「大腸がんの進行度による総医療費の比較検討」によると、根治可能群（早期発見群）と根治不能群とで3年間の1人あたり総医療費を比較すると、根治可能群の方が6,149千円低く、大腸がん検診による大腸がんの早期発見により、社会的コストの削減が見込まれるが、同じく京都大学医学部による「大腸がんの進行度による総医療費の比較検討」によると、大腸がん検診により根治可能な状態で大腸がんが発見される割合はおよそ8割であり、これは本町における平成29年から令和元年における大腸がんの発見者数に占める早期発見者の割合とも合致する。（10名中8名）

本事業における受診者増の目標数は、3年間で500名の受診者増である。

上記より、本事業による医療費適正化効果を以下の通り試算する。

$$500人 \times 0.22\% \times 6,149千円 \times 0.8 \approx 5,411千円 \quad \dots \textcircled{1}$$

また、大腸がんの早期発見により、就労可能年数が伸び、所得が維持されるとも考えられる。この点についても社会的コストへの影響を試算した。

<sup>9</sup> <https://ganjoho.jp/public/index.html>

がん発見者 1 人あたり 5,596.5 千円の収入の維持が試算されるため、本事業による効果を以下の通り試算する。(令和 3 年賃金構造基本統計調査の結果による)

$$500 \text{ 人} \times 0.22\% \times 5,596.5 \text{ 千円} \times 0.8 \doteq 4,925 \text{ 千円} \quad \dots \textcircled{2}$$

本事業における社会的便益の合計は、①+②=10,336 千円と試算する。

出典) 矢中町資料

#### (ウ) 評価デザイン

本事業では、町のデータに基づき受診者数を測定し、基準値と比較することによって成果の評価を行った。なお、令和 6 年度末の最終的な受診者数に加え、毎月の予約者数、受診者数を把握することで事業成果のモニタリングを行った。

#### (エ) 評価結果

本事業では、令和 6 年度の受診者数を基準値である 1,213 人と比較することにより成果の評価を行った。その結果、受診者数は 186 人の増加となった。これは、目標値である 500 人の増加には及ばなかったものの、令和 4 年度、令和 5 年度と比較して大幅な増加となった。

図表 3-(2)-7 評価結果

	令和 4 年度	令和 5 年度	令和 6 年度 (評価結果)
受診者数	1,236 人	1,231 人	1,399 人
対前年比	—	−5 人	+168 人
対基準値 (基準値：1,213 人)	+23 人	+18 人	+186 人

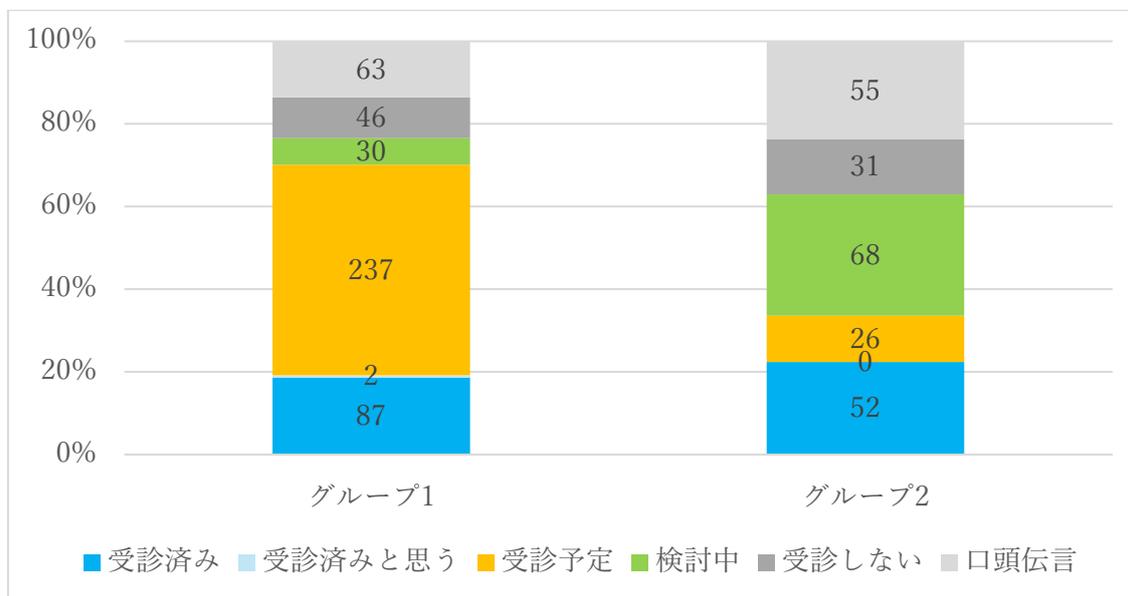
出典) JAPANDX 資料に基づき EY 作成

JAPANDX の分析によれば、対象者のうち、検査キットを「送付していない群」と「送付した群」に分けて検診受診者数を比較すると、「送付した群」では過去 3 年以上大腸がん検診を受診していない層で特に受診率が向上しており、キット送付は受診再開に一定の効果があったとのことである。

加えて、キット送付者を対象として実施した電話勧奨も効果があったとみられる。電話勧奨の結果は、キット送付者のうち過去に受診履歴がある人 (グループ 1) と過去に受診履歴がない人 (グループ 2) に分けて分析されている。図表 3-(2)-8 は 2 つのグループに対する

電話勧奨実績を示している。グループ1では架電数1,338人のうち456人に、グループ2では架電数692人のうち232人にそれぞれ電話が繋がった。

図表 3-(2)-8 電話勧奨実績



出典) JAPANDX 資料 (グラフの様式を EY にて修正)

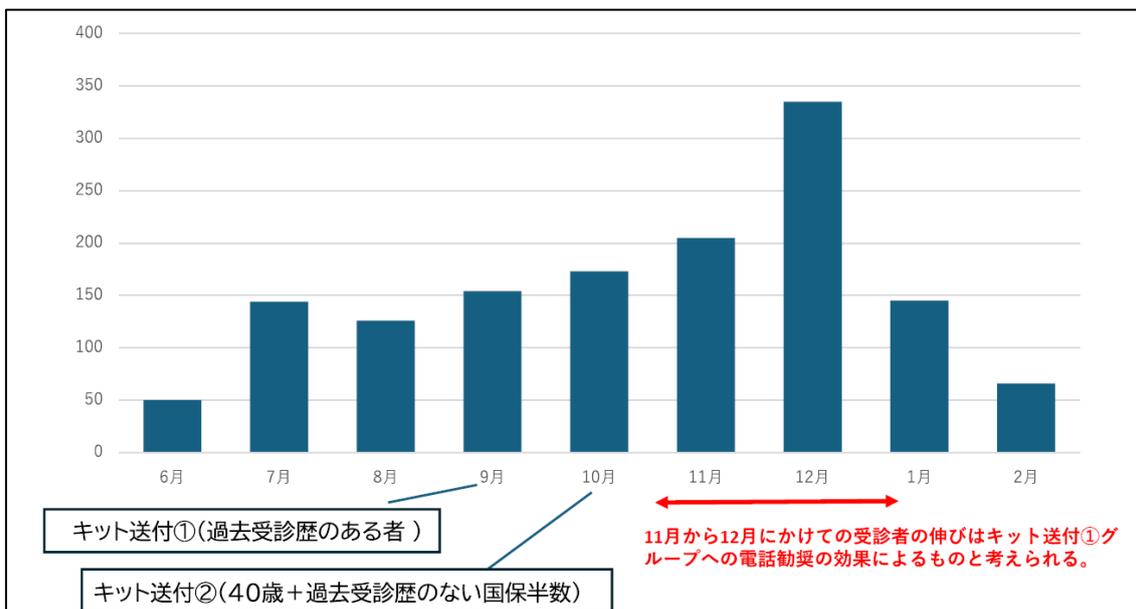
図表 3-(2)-9 はグループ1 に対する電話勧奨実績の詳細を示している。これによれば、電話が繋がった対象者のうちの約半数が受診予定と回答しており、そのうち 169 人(71.3%) が実際に受診している。その結果、図表 3-(2)-10 に示すように 11 月から 12 月にかけての受診者数の増加につながったと考えられるとのことである。

図表 3-(2)-9 「過去受診歴あり」の対象者 (グループ1) に対する電話勧奨実績詳細

回答結果	回答数	受診者数	回答数に対する受診者割合
受診済み	87	27	31.0%
受診済みと思う	2	1	50.0%
受診予定	237	169	71.3%
検討中	30	5	16.7%
受診しない	46	2	4.3%
対象者への口頭伝言依頼	63	22	34.9%
計	465	226	48.6%

出典) JAPANDX 資料 (項目の一部に EY 加筆)

図表 3-(2)-10 令和 6 年度月毎の受診者数



出典) JAPANDX 資料

#### 4. PFS 事業における成果評価のあり方

##### (1) 支援対象事業の評価方法

八王子市及び矢巾町の事業は、対象とするがん種は異なるものの、いずれもがん検診の受診勧奨事業である。そこで、以下では両市における成果評価の方法について比較を行ったうえで、成果指標の設定と成果評価の方法に着目して考察する。

##### (ア) 両市における成果評価の方法

図表 4-1 は両市の成果評価に関わる項目を比較したものである。

図表 4-1 八王子市及び矢巾町の成果評価の方法

	八王子市	矢巾町
対象者	40 歳～69 歳の女性かつ国保加入者で、過去 2 年乳がん検診を受診していない方 ※市の受診勧奨によりこれ以上受診率を向上するのが難しいと判断した層	町内に住所を有する 40 歳以上 69 歳以下の者（国保加入者）
成果指標	乳がん検診受診率	大腸がん検診受診者数
目標値	目標値の設定はなし	令和 6 年度に基準値に対して 500 人増加
目標値／支払表設定根拠	早期がん発見時の医療費削減額に実効給付率（総医療費に対し、医療保険でまかなわれる割合）を乗じると八王子市国民健康保険における医療費削減額が算出され、この金額を支払表の根拠としている	岩手県における大腸がん検診のがん発見率（出典：令和元年度地域保健・健康増進報告（平成 30 年度実績））は 0.22%であり約 500 人が大腸がん検診を受診することにより 1 人の大腸がん罹患が発見されるため
測定データ	市が令和 4 年度地域保健・健康増進事業報告として、国に提出する乳がん検診受診者データに基づき、乳がん検診長期間未受診者の中から令和 4 年度中に乳がん検診を受診した者を特定	市のデータにより受診者数を測定
評価方法	事前・事後比較	事前・事後比較
成果連動支払額	支払表に基づき、受診率の基準値 4.08%と比較し、0.5%増加ごとに 500 千円増額	受診者数の基準値 1,213 人と比較し、1 名増加ごとに 10 千円増額

両者に共通しているのは、次の点である。

- ・ 対象者の年齢層
- ・ 成果指標の数
- ・ 支払表の設定根拠
- ・ 測定データ
- ・ 評価方法
- ・ 成果連動支払額の設定方法（基準値と比較し、増分ごとに支払額を増額）

一方、詳細にみると、両者には次のような相違がある。

- ・ 受診履歴による対象者の絞り込み
- ・ 成果指標が受診率か受診者数か
- ・ 目標値設定の有無

#### (イ) 成果指標の設定

成果指標設定時に参照した PFS 共通のガイドライン（令和 3 年 2 月）<sup>10</sup>では、成果評価指標について次の 3 点に留意しながら設定するものとしている。

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>① 事業目標との間に一定の因果関係があること</li><li>② 成果指標値の改善状況を把握するためのデータが収集でき、測定可能なものであること</li><li>③ 成果指標値の変動要因について、PFS 事業以外の要因が相対的に小さいと想定されるものであること</li></ul> |
|--|

本事業ではこれらの点を踏まえて成果指標を設定した。

八王子市においては、同市自身が大腸がん検診に関する PFS 事業の経験があり、その際の検討の考え方や経験を乳がん検診の PFS 事業にも活用している。具体的には、次のような点である。

- ・ 大腸がん検診の受診勧奨事業の際に作成した「大腸がん検診支払条件試算ツール」<sup>11</sup>の考え方を本事業においても活用した。
- ・ 大腸がん検診の受診勧奨事業の際には複数の指標を設定していたが、一部の指標については評価上の課題があることが明らかになったことにより、本事業においては受診率のみに絞って設定した。

矢巾町においては、PFS 事業の組成にあたって八王子市へ視察を行ったとのことであり、

<sup>10</sup> PFS 共通のガイドラインは令和 6 年 2 月に改訂されている。

<sup>11</sup> [https://www.city.hachioji.tokyo.jp/kurashi/hoken/kennsinn/p023983\\_d/fil/tool.xlsx](https://www.city.hachioji.tokyo.jp/kurashi/hoken/kennsinn/p023983_d/fil/tool.xlsx)

両市における先行事例を参考にすることが、スムーズな指標設定につながるとともに、両者の評価設計の考え方に共通点が多い要因であろう。

このように、がん検診の受診勧奨 PFS 事業においては、八王子市の大腸がん検診の受診勧奨事業が 1 つのモデルケースとなり、さらに、本事業における八王子市及び矢巾町の事業が加わったことで、今後がん検診の受診勧奨 PFS 事業を実施する自治体において、検討の出発点として参考にすることができるのではないかと考えられる。

#### (ウ) 成果評価の方法

成果評価の方法（評価デザイン）は、PFS 事業が実施されなかった場合と比較することが望ましい。PFS 共通のガイドライン（ガイドラインは、成果指標設定時の旧版に基づく。以下同様。）では次のように述べている。

成果評価の方法は、民間事業者の事業活動が成果指標値の改善に与えた影響分のみを適切に把握するため、可能な限り、PFS 事業が実施されなかった場合に想定される成果指標値の変化分を、全国平均等の既存の統計データ等から把握、比較し、PFS 事業の事業対象者に係る成果指標値の改善状況からその影響を取り除くことが望ましい。

本事業では、比較対象とするデータの取得が困難であることから、両市ともに、事業実施の事前・事後で測定し、その差を事業の効果とみなす評価方法を採用した。この方法だと、外部要因の影響を排除はできないものの、ともに介入施策実施後すぐに受診予約が増えていく状況や、矢巾町においては検診キット送付対象者の効果分析、電話勧奨対象者への聞き取り等から、介入の効果であるとみなすことができると考える。

今後の類似事業においては、「PFS 事業が実施されなかった場合」の設定を試みることを望ましいものの、それが困難な場合には、本事業における両市の測定方法は参考になると考える。

## (2) 支援対象事業の結果を踏まえた成果評価の地方公共団体への普及方策の検討

PFS 事業を実施する自治体及び事業者にとって成果評価は最も困難な課題となりがちである。ここでは、本事業における八王子市及び矢巾町の成果評価のあり方を踏まえ、PFS 事業における成果評価の地方公共団体への普及においてポイントとなる点を示す。

### i) 先行事例の蓄積と公開

がん検診の受診勧奨事業の PFS 事業は事例の蓄積が進んでいる。PFS 事例集には次のような複数の自治体における事例が掲載されている。

- 八王子市 「大腸がん検診・精密検査受診率向上事業」
- 広島県、竹原市、尾道市、福山市、府中市、三次市、庄原市 「ソーシャルインパクトボンド（SIB）の手法を用いた新たながん検診の個別受診勧奨業務」
- 沖縄県浦添市 「大腸がん検診受診勧奨 PFS 事業」
- 埼玉県 「がん検診成果連動型事業所インセンティブ事業」

これらの事例は、成果評価の設計において参考とすることが可能であり、類似の事業を検討している地方自治体には積極的に周知すべきと考える。その際、個別の事例の詳細を紹介するだけでなく、一覧性がある形で把握する方がわかりやすい場合がある。例えば、内閣府において作成している「PFS アウトカムリスト」は、類似事業のアウトカム、成果指標及び事業効果の推定について複数の事例をまとめて掲載しており参照しやすいことから、継続的な拡充が有用ではないかと考えられる。

また、八王子市においては、同市が過年度に大腸がん検診に活用した成果水準や支払額、事業効果を合わせて検討するためのツールを乳がん検診にも応用している。このツールは公開されており、他自治体においても参考とすることが可能である。

### ii) 事業と成果の因果関係を示すエビデンスの蓄積と公開

事業で実施する介入内容がアウトカム、特に最終アウトカムに寄与するというエビデンスが不在であるために、支払条件の設定や事業効果の算定が困難になる場合が多い。他方、地方公共団体単独でエビデンスを収集するのは予算やマンパワー、知見の観点から難しい場合が多いのが実態である。そこで、PFS 事業として実施されることが多いテーマを中心に国としてエビデンスの収集・公開を図ることが考えられる。

### iii) 外部要因に関する整理

多くの PFS 事業において、外部要因の排除が課題となる。当該地方公共団体以外の要因に加え、本事業における矢巾町の事例のように、団体内での他の施策が成果に影響を与えることも十分に考えられる。

外部要因の影響が大きい場合、介入効果を抽出することが困難となることから、どのよう

な要因が影響しうるかについて、PFS 共通のガイドラインに例示することも可能ではないか。

## 5. PFS 事例調査結果

### (1) 調査実施方法

調査対象とした自治体は図表 5-1 のとおりである。

図表 5-1 事例調査対象自治体及び事業名称（図表 2-(1)-3 再掲）

都道府県	市	事業名称
岡山県	岡山市	SIB を活用した健康ポイント事業 (愛称：おかやまケンコー大作戦) アプリを活用した健康的な生活習慣推進事業 (愛称：OKAYAMA ハレ活プロジェクト)
徳島県	美馬市	美馬市版 SIB ヴォルティスコンディショニングプログラム
滋賀県	東近江市	東近江市版 SIB 事業
大阪府	堺市	介護予防「あ・し・た」プロジェクト
大阪府	枚方市	いくつになっても誰もが主役の介護予防事業

### (2) 調査結果のまとめ

ここでは、ヒアリング結果に基づき、PFS 事業実施の背景・目的、PFS 事業のハードル、PFS 事業を実施しての学び、今後の事業/PFS の実施以降、PFS の案件組成及び実施にあたり必要な支援の観点から事例を整理する。

#### (ア) PFS 事業実施の背景・目的

##### A) PFS 事業を検討したきっかけ

PFS 事業検討のきっかけは自治体により様々である。大きく分けると、①自治体による発案の場合と②事業者による提案の場合がある。①ではさらにトップダウンで検討を進めた事例、企画部門が推進した事例、複数の施策に関連する取組として開始された事例があった。

##### ① 自治体による発案の事例

- ・ 市内で国際会議が開催された時に、行政だけではなく、地元企業についても健康に対する機運が高まったことや、健康寿命が他都市と比較して短いことが課題であったことにより、トップの指示で SIB 事業の検討を開始した。
- ・ PFS に関する管理職向けの庁内研修会があり、PFS に取り組む機運が高まっていたことがきっかけである。

- ・ 企画部門が SIB 事業の活用を検討していた中で、介護予防事業の担当課が連携することとなった。背景として、担当課としても、介護予防事業の参加者層の固定化（女性のみ）、マンネリ化、参加者数、効果が不明であることといった問題意識があり、これを、PFS 事業を通じて明確化できると考えたため。
- ・ 市で協働まちづくりの条例ができ、市民ファンドを立ち上げようという話になった。コミュニティファンドの検討過程で有識者から提案があった SIB に賛同したことがきっかけである。また、環境省が、地域経済や社会課題の解決の中で一緒に考えることでしか、環境問題の解決をすることはできないことを国の審議会で答申していた。市でもそのような計画を作っていこうという検討が始まったことと同時期であった。協働の話でも市民ファンドの話がでてきたこともあり、環境の話でも地域の経済を考えていくことが、両方の部での共通課題であったため、協働課と環境部の担当課と一緒にコミュニティファンド検討会を立ち上げた。

## ② 企業による提案の事例

- ・ 事業者が市に来訪し、市長に直接提案をしたことがきっかけである。事業者からみてコンタクトがある自治体のうち、高齢化率が最も高いところから話を持っていったとみられる。

### B) PFS 事業として実施することにした目的

PFS として実施することにした目的としては、成果志向への転換や成果の可視化、民間事業者のアイデアへの期待といったことが挙げられた。

- ・ 行政の視点からは、補助金改革をして成果型に変えていくことで、お金の使い方に注力をするよりも、どんな成果を出すか、その成果が本当に出せたのかに注力することが適切であると考えていた。
- ・ 主な目的は、健康づくり課が行うため介護予防分野であり、その中でも運動、口腔、栄養、認知の 4 分野への取組についてアプローチをそれなりにやってきているが、それらの取組に参加しない層やできない層へのアプローチが大きなテーマだった。何らかの形、例えば趣味を通じた社会参加でも介護予防になるだろうとの想定はあったが、実際に何をしてよいかわからなかったため、PFS を活用することにした。仕様書発注がなじまないというのがその時の判断であった。

中でも、金融機関が参画する SIB を選択した理由としては、実施当時には SIB の概念の方が知られていたことや、地元金融機関との関係が挙げられている。

- ・ 企業は当初から SIB の提案をしてきた。想像ではあるが、SIB という目新しいもの

を打ち出したかったということもあるのではないか。当時は PFS よりも SIB の方が名称としてメジャーであった。

- ・ 地元の金融機関との間で、金融機関が考える新しいビジネスモデルと地域貢献の話があり、行政と事業者が実施していくための手法として SIB を検討した。地域事業者を巻き込むという民間連携の大きなテーマのもと、1つの手法として PFS の中でも出資を伴う SIB を新しいスキームとして取り組んではどうかということで、市として取り組むことになった。

#### (イ) PFS 事業のハードル

##### A) 案件組成のハードル

案件組成においては、従前から指摘されている成果指標や目標、支払条件の設定に加え、仕組みの理解や庁内説明、民間事業者の応募を集めるハードルが挙げられた。SIB においては出資者の募集に苦労したという事例もあった。

- ・ 前例がなかったので、仕組みを理解してもらうこと、成果指標の設定、募集方法、民間が手を挙げてくれるかどうか等がハードルであった。
- ・ 庁内で仕組みの理解が難しい。予算に関しては、既存の事業を成果型に変え、抛出する科目を変えただけであるため、予算の確保に特に問題はなかった。どういう契約でどういう科目で出すかについては財政サイドで検討してもらった。成果をどのように考えるかについては、まちづくり協働課が単年度で望んでいる状態を考えてもらった。上層部と議会への説明については担当課が苦労をした。
- ・ PFS の理解があってはじめて、事業の建付けやその事業が PFS になじむのかといった判断ができるようになる点が難しい。また、成果指標の設定も難しい。内閣府の案件形成支援事業では事業者の選定までは関与しないので、公募の際の審査基準や審査委員の決定などが大変である。審査会で何を審査してもらうのが確立していないため、基準作りが大変であった。

##### B) 実施上のハードル

実施上、実際に大変だったこととしては、新型コロナウイルス感染症の影響や事業者間の温度差が挙げられた。

- ・ コロナ禍の 2 クールは完全に中止した。また、終了後のアンケート回答が来なくなり、振り返りができないことがあった。再開した後も、コロナの影響があったために、最初の段階では参加者数が少なかった。参加者を増やすために、事業者が動画を作って YouTube で公開して、参加者に見てもらおうという工夫はした。
- ・ サービス提供事業者の間でも取組についての温度差があった。そのため、行政によ

る事業の目的などの説明や取組状況の把握が必要となり、通常の委託事業と比べて大変であった。

C) ハードルに対する対応策

PFS 事業を 1 度経験することにより、ノウハウが蓄積し、案件形成及び事業実施のハードルが下がると考えられる。

- ・ コミュニティスタートアップビジネスでは、毎年、市内に案件を組成できる人がおり、案件組成に苦労したことはない。

また、先行事例を参考にすることも有効とみられる。

- ・ 案件形成支援事業においては、先行事例の調査ということで、他市町村の紹介を受けて堺市のヒアリングを実施した。堺市では介護予防で PFS の先行事例を持っていた。
- ・ 成果指標については先行研究の調査などをシンクタンクが実施して、それらを参考として作成した。

庁内外のステークホルダーとの連携や役割分担により、担当課のみでは難しい内容に対処した事例もある。

- ・ 予算の確保、庁内調整は企画財政部門が当初から関与していたため課題にはならなかった。
- ・ 資金調達については、市はほとんどタッチしていない。事業者が担当して金融機関と交渉した。

(ウ) PFS を実施しての学び

PFS を実施したことによる学びとしては、多様な点が挙げられた。

① 民間事業者の考え方の理解や関係構築

- ・ テーマ自体（趣味による社会参加）に対する民間の考え方を知ることができたことはよかった。行政だけでは同じことはできず、PFS であったからできたと思う。民間のスピード感、最後まで良いものにしようと動く姿勢などは行政単独ではなかなかできない。
- ・ 官民連携の視点では、行政と民間事業者がお互いに何を考えているのかがしっかり

わからないとよい事業はできないということが、お互いのスタンスであった。事業者は、見た目の指標のみを追いかけるのではなく、事業の本質をとらえる姿勢を示してくれた。本当に大切な指標は何であるかについての相互理解が得られたため、事業の全体の設えが市の期待に沿ったものになった。この点が不明確なままだと官民連携はよいものにならない。

- ・ 官民連携については、出資のお願いや同じ目的を持つ地元の事業者との間で関係性を築くことはできた。

## ② 民間事業者のアイデアの活用や、柔軟な事業実施手段による成果の実現

- ・ 行政の発想では出てこないアイデアが得られた。それにより、これまで参加が得られなかった層の参加の増加につながった。気づきの場、学びの場、活躍の場のプロセスで事業を実施することで、その後、継続参加者が増加した。
- ・ 事業を実施して、仕様書発注ではないので、成果水準書から外れない範囲では、臨機応変によりよいものに内容の変更ができる。目的に合った成果を上げる手段は白紙であることが PFS ならではであると思う。
- ・ 市と事業者の信頼関係ができた上での事業実施であったので、細かい仕様書を作るのではなく、事業者に任せるスタンスで実施できた。
- ・ PFS であったから受託側にモチベーションが高かったとまでは言い切れないが、仕様書に細かく記載せずにお任せして成果が出たということについては PFS の効果といえるかもしれない。
- ・ 成果の達成状況に応じて委託費を支払うことは、受託者が民間のノウハウを発揮するうえでは有用である。ただし、それが十分発揮できるかは、目標設定等の設計がきちんとできているかで違ってくる。

## ③ 事業者のインセンティブ

- ・ 成果に応じて報酬額が増減する仕組みは、事業者が力を発揮するうえでは効果があったと考えている。

## ④ 成果の可視化

- ・ 評価については評価機関とやりとりをしながら評価を実施した。第三者の視点や考え方について学ぶところがあった。
- ・ 成果評価を通じて事業の効果や介護費の削減についてある程度見える化ができた。一定の数値化ができ、その後も活用できていることは良かった。

⑤ 官民連携上の効果・職員の能力向上

- ・ 仕様書に書いていることを満たすだけでなく成果を上げないといけないので事業者も知恵を絞って取り組んでくれる。行政としても、成果を出してほしいので一緒に取り組めるので良いと思う。
- ・ 職員の能力向上については、出資など行政だけではできないことに地元の企業を巻き込んで課題解決をすることの必要性について再認識できた。市役所業務で経験できないことを経験できたことは大きかった。
- ・ 行政としての判断の質の向上については、事業に対する費用対効果を意識することに意義があると感じている。
- ・ SIB のノウハウが蓄積された。他の自治体から依頼があったらすべての内容について説明をしている。

⑥ 市民参画

- ・ 市民が一口2万円の出資をしている。出資した市民が地域課題やまちづくりに関心を持ち、参加意識があがる。そのことが効果としては非常に大きい。
- ・ 従来の業務では量の評価が多くなるが、質の変化の見える化が重要ということを感じさせてくれた。例えば、参加者が増えたというだけではなく、参加者の心境の変化や周りに相談できる人が増えたなどの変化が見える化が重要であるといったことである。

(エ) 今後の事業/PFS 実施意向

A) 実施した PFS 事業の継続

PFS 事業として継続している自治体とそうでない自治体がある。PFS 事業として継続していない場合でも、PFS の成果を活用しているとの意見が複数あった。

- ・ 成果連動を続けたのは、民間のノウハウを引き出すことや、しっかり取り組んでもらうことにより、成果を高められると判断したためである。
- ・ PFS 契約ではないが、PFS 事業を実施した事業者には継続して委託している。
- ・ PFS 事業は、一旦契約期間満了で終了している。今後は、PFS を通じてできた参加者グループを活用することをしたい。
- ・ プログラムに習熟した人に広めてもらうことを考えている。プログラム参加者のつながりやコミュニティも大事にしたい。

自治体の予算サイクルを踏まえると、PFS 事業として継続するためには、事業終了前に予算要求をしなければならない。一方、PFS 事業の成果評価は事業終了間際であったり、継続予算の要求には成果評価の結果を踏まえて庁内での振り返りが必要であったりするために、このサイクルには合わないという声がある。この点については、PFS 事業の中間評価を行うことにより、継続予算の獲得を図っている事例があった。

- ・ 中間とりまとめで第三者評価からの経過報告として成果を試算することで予算要求をした。複数年で見たほうが事業の分析・評価をしっかりとできていると考えている。

#### B) 他事業への PFS への導入

他の分野への PFS 導入を実現した市もあるが、それにはハードルがあるとの声が複数挙げられた。

- ・ 他部署でも PFS を使ってもらうことが当面の課題である。現状、他部署からの照会はあまりない。そのため、職員研修等での仕組みの説明などが考えられる。
- ・ 他部署の事業について、PFS で実施することを検討したことはあるが、担当職員においてもハードルが高く、実現していない。また、事業者が対応できないのではないかとと思われる。
- ・ SIB はスキームが複雑であるので、行政が中心になって実施していくということではハードルが高いと考える。

#### (オ) PFS の案件組成及び実施にあたり必要な支援

##### A) 案件組成にあたっての支援

SIB 固有の経費（出資にかかる経費）や伴走支援、成果指標・目標値の設定方法などについての支援が必要との意見があった。

- ・ SIB の仕組み自体は理解することが難しく、そもそも新規事業の予算を取ることが難しい。既存の事業を切り替えて成果連動型にする方がやりやすい。SIB を実施するには余計に経費がかかるので、例えば、出資にかかる経費についてのサポートがあればよいと思う。
- ・ 省庁の助成金の一部も SIB で実施してみることはよいのではないかと。よく国費が入っていると成果連動型にすることは難しいという声があるが、国から成果連動型にするよう働きかけてもらえるとよいのではないかと。
- ・ 立ち上げの時に何もわからない状態で進めなければならないので、伴走してくれる

存在があることが大きい

- ・ 成果指標については、実施当初は先行事例など参考になる事業がなかったので、成果指標の考え方について教えて欲しかった。目標とする達成率をどのあたりに設定することがよいか、ガイドラインがあればよかった。

## B) 実施支援

案件組成にあたっての支援と同様に、伴走支援や成果評価の支援が必要との意見があった。その他に、事業者に対する相談支援、評価方法の見直し等についての支援、国の交付金等の資金的支援が必要との意見があった。

- ・ 初めて PFS を実施するには、内閣府の案件形成支援事業のような枠組みが非常にありがたい。事業者には PFS 経験があり、よく知っていたので良かったが、あまり PFS を理解していない事業者などが来た時には、相談支援などの仕組みがあればよいと思う。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響など、不測の事態が発生した場合に、関係性を築けていない事業者との事業の場合においては、評価方法の見直し等について支援が必要であるかもしれない。
- ・ 企画部門のサポート（庁内調整に役立った）、事業組成から評価機関に支援してもらい指標についての専門的なアドバイスが有用であった。
- ・ 今回の事業は介護保険の枠内であったが、その他の事業であれば国の交付金等、財源はあったほうが良い。

## 6. PFS 事業の意義と課題

本章では、本事業における PFS 事業支援及び自治体ヒアリングを踏まえて、PFS の意義と課題及び課題に対する対応策をまとめる。

### (1) PFS 事業の意義

PFS の意義としては、まず、この仕組みの意図するところである成果連動型支払のインセンティブによる民間事業者のノウハウやアイデアの獲得や、柔軟な事業実施手段の採用による成果の実現が挙げられる。加えて、成果の可視化や、官民連携の推進、職員の能力向上につながるという意見が複数挙げられている。

#### ① 民間事業者のアイデアの活用や、柔軟な事業実施手段による成果の実現

- 行政の発想では出てこないアイデアの獲得
- 成果水準書から外れない範囲で、臨機応変な事業内容の変更
- 事業者との議論を通じた市の職員のノウハウが蓄積（それが目標達成にも寄与）

#### ② 事業者のインセンティブ

- 受託者が民間のノウハウを発揮するうえで有用（ただし、インセンティブの効果が十分発揮できるかは設計次第との指摘あり）

#### ③ 成果の可視化

- 事業効果の把握
- 第三者評価者を入れることで、視点や考え方についての学びの獲得
- 評価から得られる情報の充実化（これまでの事業では量の評価が多かったところ、質の変化の見える化が重要ということに対する気づき）

#### ④ 官民連携の推進

- 行政と民間事業者の事業テーマに対する共通理解の促進
- 行政だけではできない内容を、民間のスピード感、創意工夫をもって実現
- 民間事業者との関係の構築
- 市民参画（市民に少額資金拠出をしてもらう事例）

#### ⑤ 職員の能力向上

- 通常の日役所業務で経験できないことを経験できたこと
- 事業に対する費用対効果を意識すること

⑥ PFS に関するノウハウの蓄積

- ▶ PFS 事業自体に対する理解の向上により、2 回目に実施する場合には 1 回目よりもスムーズに組成・実施が可能

(2) PFS 事業の課題

(ア) 案件組成における課題

PFS 事業については、成果評価や支払条件の設計といった案件組成上の課題が挙げられている。これは、本事業に限らず PFS 事業に関して必ずと言ってよいほど挙げられる課題である。

- ① 成果指標や目標値、支払条件の設定
- ② 仕組みの理解や庁内説明
- ③ 事業者発掘、事業者とのマッチング
- ④ 成果連動型支払をするための資金

(イ) 事業実施における課題

実施における課題としては、想定外の事象により事業実施中に評価方法の見直しが必要になること、職員の時間が多く取られること、多くの事業者が参画する場合にその対応といったことが挙げられた。

- ⑤ 実施中に発生する事項（例：評価方法の見直し）への対応
- ⑥ 職員の時間が多く取られること
- ⑦ 事業者に対する対応（多数の事業者が参画する場合）

(3) 課題を踏まえた対応策

上記の各課題について、考えられる対応策について整理する。なお、対応策は、事業を実施した自治体や事業者等が実際に行った工夫も参考にした。

(ア) 案件組成における課題

① 成果指標や目標値、支払条件の設定

これらはいずれも解決が容易ではない課題ではある。ただし、PFS 事業の増加に伴い参考となる先行事例は増えてきており、それらを活用したという声も複数あった。また、自治体において、内閣府の制度を活用して、専門家の支援を得たり、エビデンスに関する情

報提供を受けたりすることも有用である。

- 事例の蓄積と展開：内閣府において、PFS 事例集やアウトカムリストへの掲載を継続的に行うとともに、それらを周知する。
- 内閣府 専門家派遣制度<sup>12</sup>、エビデンス照会制度<sup>13</sup>の活用：自治体あるいは事業者のみで実施するのは困難な場合には、専門的知見を有する第三者を活用したり、内閣府からエビデンスに関する情報提供を受けたりする。
- 中間支援組織による支援、案件形成支援事業の活用：自治体において、中間支援組織による伴走支援や、内閣府の案件形成支援事業の活用により必要な支援を得る。
- 第三者評価者の活用：自治体において、第三者評価者の知見を活用し、成果評価を中心に設計段階から支援を得る。

## ② 仕組みの理解や庁内説明

PFS 事業は仕組みとして難しい側面が含まれている。PFS 事業については様々な資料が公表されているものの、自治体で PFS 事業を担当する部門が庁内の他部門に説明する際の基礎資料としてそのまま使えるものとは限らない。そこで、自治体においては、既存の講師派遣制度を活用して一般的な情報を得るほか、内閣府においては、HP に PFS の要点を理解するための簡潔な資料を作成、公表すると便利ではないかと考える。また、内閣府が運営する YouTube の「【公式】PFS・SIB チャンネル」<sup>14</sup>には、これまでに開催された PFS セミナーの動画が掲載されており、PFS 事業を実施した自治体の意図や実際の内容の理解に役立つものである。

- 内閣府 講師派遣制度<sup>15</sup>：自治体から内閣府に講師派遣を依頼し、職員研修等で PFS に関する一般的な説明を受ける。
- 「PFS とは」に関する既存資料の活用／財務部門等への説明資料：内閣府において、自治体が庁内で説明するために活用するための資料の整理を行い、内閣府 HP へ掲載する。
- 府省庁による分野別ガイドラインを適宜作成する（例：厚生労働省・経済産業省「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）医療・健康及び介護分

<sup>12</sup> 専門家派遣制度 <https://www8.cao.go.jp/pfs/senmonka.html>

<sup>13</sup> エビデンス照会制度 <https://www8.cao.go.jp/pfs/evidencemyouyou.html>

<sup>14</sup> 【公式】PFS・SIB チャンネル - YouTube

<sup>15</sup> 講師派遣制度 <https://www8.cao.go.jp/pfs/koushi.html>

野の手引き」)。

### ③ 事業者発掘、事業者とのマッチング

PFS 事業を実施したいが、効果的なサービスを実施できる事業者がいるのかどうか、あるいは、そういった事業者が関心をもってくれるのかどうかといった課題に対しては、官民連携に係る各種ツールやプラットフォーム等のサービスが活用しうる。

- ▶ 内閣府 HP に掲載されている「PFS 官民ニーズ・シーズリスト<sup>16</sup>」をはじめ、経済産業省「行政と連携実績があるスタートアップ 100 選<sup>17</sup>」のような官民連携促進のためのツールを活用
- ▶ 行政及び民間企業による官民連携のためのプラットフォーム（例：地方創生 SDGs 官民連携プラットフォーム）の活用を通じたマッチング
- ▶ 案件組成段階でのサウンディングを通じて事業者を発掘するとともに、事業者が参加するための条件、要望等の把握により事業者の参加しやすさにも配慮

### ④ 成果連動型支払をするための資金

内閣府の PFS 交付金等の国の支援制度が検討のきっかけになっている事例が複数あることから、支援制度の継続・拡充は PFS 事業の普及・促進に寄与すると考えられる。また、企業版ふるさと納税等の他の財源を活用した PFS 事例も見られることから、そういった事例を周知していくことは、自治体が財源を検討する際の参考になる。

- ▶ PFS 交付金等、国の支援制度の継続・拡充
- ▶ 企業版ふるさと納税や休眠預金制度の活用

### (イ) 事業実施における課題

#### ⑤ 実施中に発生する事項（例：評価方法の見直し）への対応

本事業期間の当初は、新型コロナウイルス感染症の影響があったために、案件組成の段階でそれをどれほど考慮するかということは議論の対象であった。また、ヒアリング対象の自治体においても、多かれ少なかれ事業期間にその影響を受けたところが複数あった。

事業期間中に評価方法の変更を行うことは望ましいことではないものの、事業の遂行にあたって見直しが必要になる場合がある。事前の対応としては、先行事例を参考として、見直しに関する事項を契約書に入れておくことは必要であろう。また、実際に発生

<sup>16</sup> 内閣府「PFS 官民ニーズ・シーズリスト」 <https://www8.cao.go.jp/pfs/needsseeds.html>

<sup>17</sup> 経済産業省「行政と連携実績があるスタートアップ 100 選」  
<https://www.meti.go.jp/press/2023/04/20230418003/20230418003.html>

したときには、中間支援組織や有識者等の第三者に参画してもらうことがスムーズな議論につながる場合も多い。

- 不測の事態の発生の予防：既存事例によって事業実施中に発生した事象の整理・共有
- 発生した場合の対応：中間支援組織や有識者による支援

#### ⑥ 職員の時間が多く取られること

PFS 事業期間中に自治体側の職員負担が増えたか否かについては、自治体により見解が異なる。しかしながら、事業期間中にモニタリングをしたり、事業内容を変更したりすることを踏まえれば、仕様発注型の委託事業よりも職員が使う時間が増えることは十分考えられる。このことを踏まえて事業を設計するとともに、自治体と事業者での連携と役割分担のあり方を事前に協議しておくことは、投入時間の見通しを立てるために参考になるのではないか。

- 官民連携により成果を実現する仕組みであるとの理解の促進
- 自治体と事業者での連携のあり方及び役割分担の明確化

#### ⑦ 事業者に対する対応（多数の事業者が参画する場合）

1つの事業で複数の事業者がサービス提供にあたる PFS 事業も増加している。ヒアリング対象の自治体からは多くの事業者への対応が大変であったという意見があった。このような場合には、特別目的会社（Special Purpose Company: SPC）や中間支援組織を活用するということが考えられる。

- 中間支援組織等の活用による事業者マネジメント

## 7. まとめ

本報告書では、PFS 交付金に採択され、令和 4 年度から事業を実施した 2 団体の事業の結果を取りまとめた。八王子市及び矢巾町の事業がともにごん検診の受診勧奨事業であったことから、今後同種の事業を行う自治体や事業者にとって、検討の出発点となる知見が蓄積されたと考える。

また、八王子市や矢巾町、事業者である JAPANDX へのヒアリングに加え、PFS 実施経験がある地方公共団体への事例調査を通じて得られた意見をもとに、PFS 事業の意義と課題について整理し、課題に対する対応策を検討した。

PFS 事業は、徐々に事例が蓄積されてきているところであるが、特に初めて事業を実施する自治体にとっては困難に感じられる点が多いのが実情である。本事業の成果が、今後の PFS 事業の普及促進において参考になれば幸いである。