

**【地方公共団体等向け】
まちづくり分野へのソーシャル・インパクト・ボンド
(SIB) の導入に係る手引き**

本資料の位置づけ

- 少子高齢化や人口減少に伴い、地方公共団体の財政状況が厳しくなる中、まちづくりの分野においても、財政負担の削減と施策効果の最大化を図る仕組みの導入が急務となっている。
- 令和元年6月21日付で閣議決定された「まち・ひと・しごと創生基本方針2019」においても、まちづくりにおける新たな手法による金融支援として、「まちづくりにおけるソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)の活用について検討する。」としている。
- すでに、一部の地方公共団体では、成果連動型の補助金と、当該補助を償還財源とする民間投資を連動させるような先進的な取り組みが生まれつつあり、こういった取り組みを様々な主体によるまちづくり活動の促進のために活用していくことが重要である。
- そのような状況において、国土交通省では、2018年度から社会課題の解決を効果的に行う手法である ソーシャル・インパクト・ボンド（以下「SIB」という。）のまちづくり分野での活用についての調査検討等を行っている。
- 本手引きは、当省におけるこれまでの調査・検討の結果を踏まえ、SIBの活用を検討する地方公共団体向けの手引きとしてとりまとめたものである。
- 本手引きにおいては、まちづくり分野でのSIB活用についての基本概念から、成果指標設定についての考え方、資金提供者への支払いといった実務面まで、地方公共団体が事業化に際し必要と考えられる情報・知見等を取りまとめたものである。
- 本手引きをもとにまちづくり分野でのSIBの活用が促進されることを期待するものである。

目次

内容	ページ
はじめに	3
I. 基礎編	7
1. ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは	8
2. まちづくり分野におけるSIBとは	17
3. 「まちづくり分野のSIB」の基本的事項	24
II. 実務編	32
1. 事前検討段階	34
2. 導入検討段階	39
3. 事業化段階	56
4. 事業実施段階	60
おわりに	62

はじめに

民間まちづくりとは

- 民間まちづくりとは、民間の担い手が主体となって行うまちづくり活動であり、その内容はハードからソフトまで、また、担い手とその活動領域も多岐にわたる。
- 以下では、民間まちづくり活動を行政との役割分担・組織形態・まちづくり活動の要素の高低という3つの視点から分類・整理。

<p>① 行政機能の代替</p>	<p>【合意形成】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まちづくりルール ● 情報の発信 	<p>【インフラ】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 公共施設整備・管理（道路・公園・広場等） ● コミュニティバス・回遊バス 	<p>【担い手確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● まちづくりセミナー ● リノベーション・スクール等 	<p>(凡例)</p> <ul style="list-style-type: none"> ● : 地域住民の任意組織 ● : NPO法人 ● : 地場資本による民間会社 ● : 大手企業や企業が構成員となる協議会
<p>② 行政機能の補完</p>	<p>【交流人口拡大】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● イベント ● 観光まちづくり・プロモーション ● 街並み保全・緑化 ● 公共空間の有効利用（高齢者・子供の交流の場等） 	<p>【安全確保】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 防災活動（避難訓練等） ● 防犯活動・パトロール ● 業務継続地域の構築・運営 	<p>【コンパクトなまちづくり】</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 空き地、空き店舗等の有効利用 ● 公共施設の空き床活用 ● 歴史的建造物の保全・活用 	
<p>③ 収益事業</p>	<p>①や②のまちづくり活動の原資にもなりうる、まちづくり活動そのものとも位置づけられる事業</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 公開空地の活用（オープンカフェ等） ● 駐車場・駐輪場整備・管理 ● 家守事業 ● 面的エネルギー利用 ● 地域エネルギー事業 ● エリマネ広告 ● 飲食事業 ● 不動産開発業 	<p>①や②のまちづくり活動の原資にもなりうる事業</p>	



まちづくりを取り巻く環境

- まちをとりまく環境はそれぞれの地域で様々あり、そこに暮らす人、働く人、訪れる人それぞれが課題認識をもっている。

くらしやすいまちを
つくってほしい！
(生活環境向上のため)



- 健康増進
- 日常生活で移動しやすい環境の整備
- 商業、子育て、教育、医療、福祉の利用環境向上
- 仕事と生活のバランス改善
- コミュニティの維持
- 住み慣れた場所で暮らし続けられること



豊かな自然を残してほしい！
(地球環境・自然環境のため)

- 緑地、農地の保全・活用
- エネルギーの効率的な利用



まちに係る人それぞれの
想いがあり、課題も
様々



もっと魅力的なまちにできる
可能性が！
(持続可能な都市づくり
のため)



- ビジネス・生活環境の向上
- 高齢者・女性の社会参画
- 空き家、空き地、空きビルの活用
(都市のスポンジ化対策)
- 公共施設の維持管理の合理化
- 住宅、宅地の資産価値の維持・向上
- コンパクト・プラス・ネットワーク

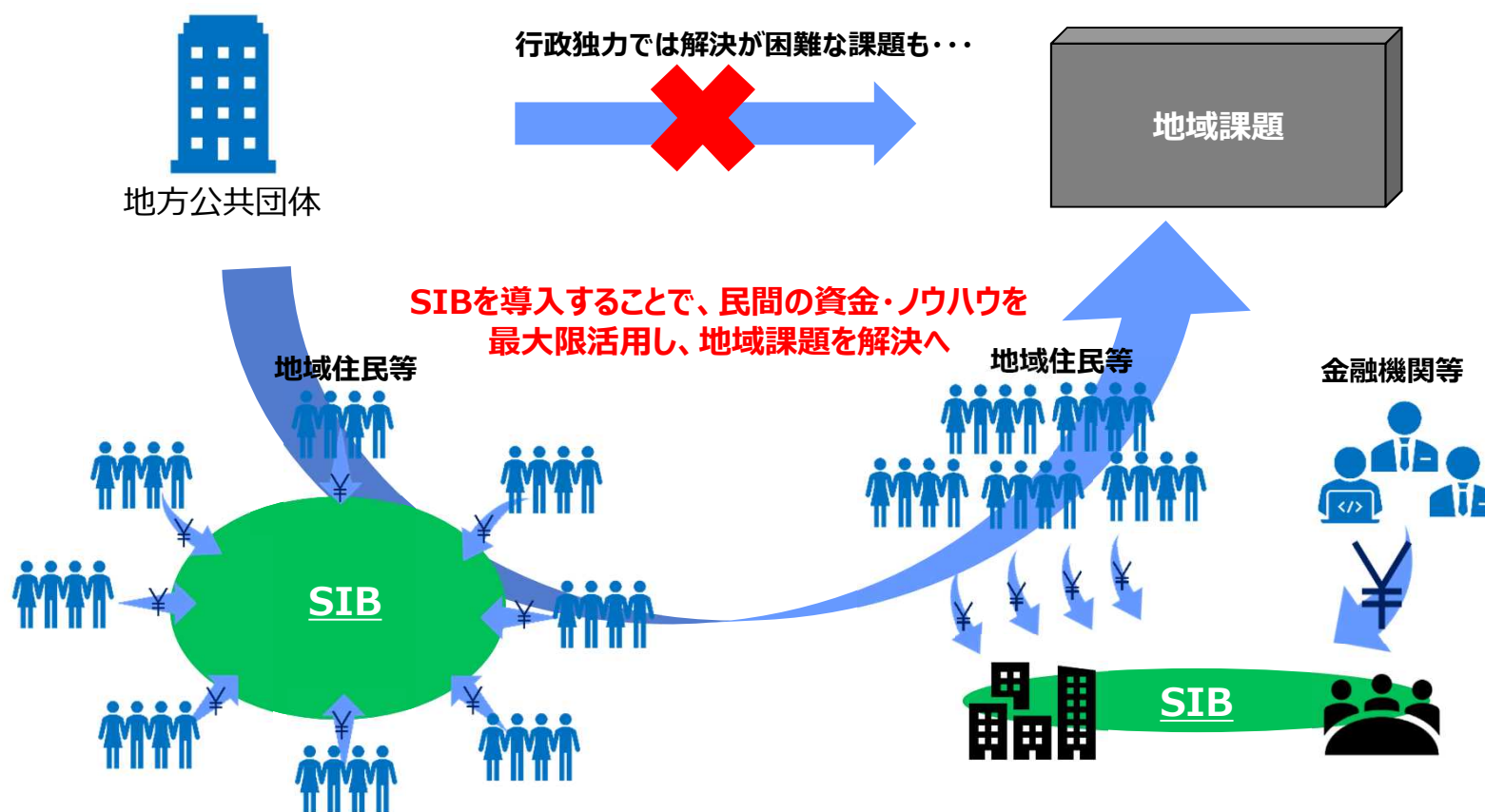


安全・安心なまちで
あってほしい！
(防災のため)

- 災害危険性の低い地域・土地の重点利用
- 迅速・効率的な避難

まちづくり分野にSIBを導入する狙い

- 様々な住民の思い（ニーズ）や課題一つひとつに対し、コスト、ノウハウの面からも行政独力で対応していくのは困難な状況になりつつある。
- そのような状況に対し、SIBは民間の資金・ノウハウを活用することで、これまでの行政施策になかった新たな課題解決手法が提案される可能性をもつ。
- また、SIBは、まちづくり分野において様々な課題への解決に向けた取組みに賛同する人や企業・団体等のプラットフォームのような機能を担うとともに、その取組みを通じ、まちづくりへの課題解決への関心を高め、民間主導の自主的な取組みを促進するツールともなりうる。

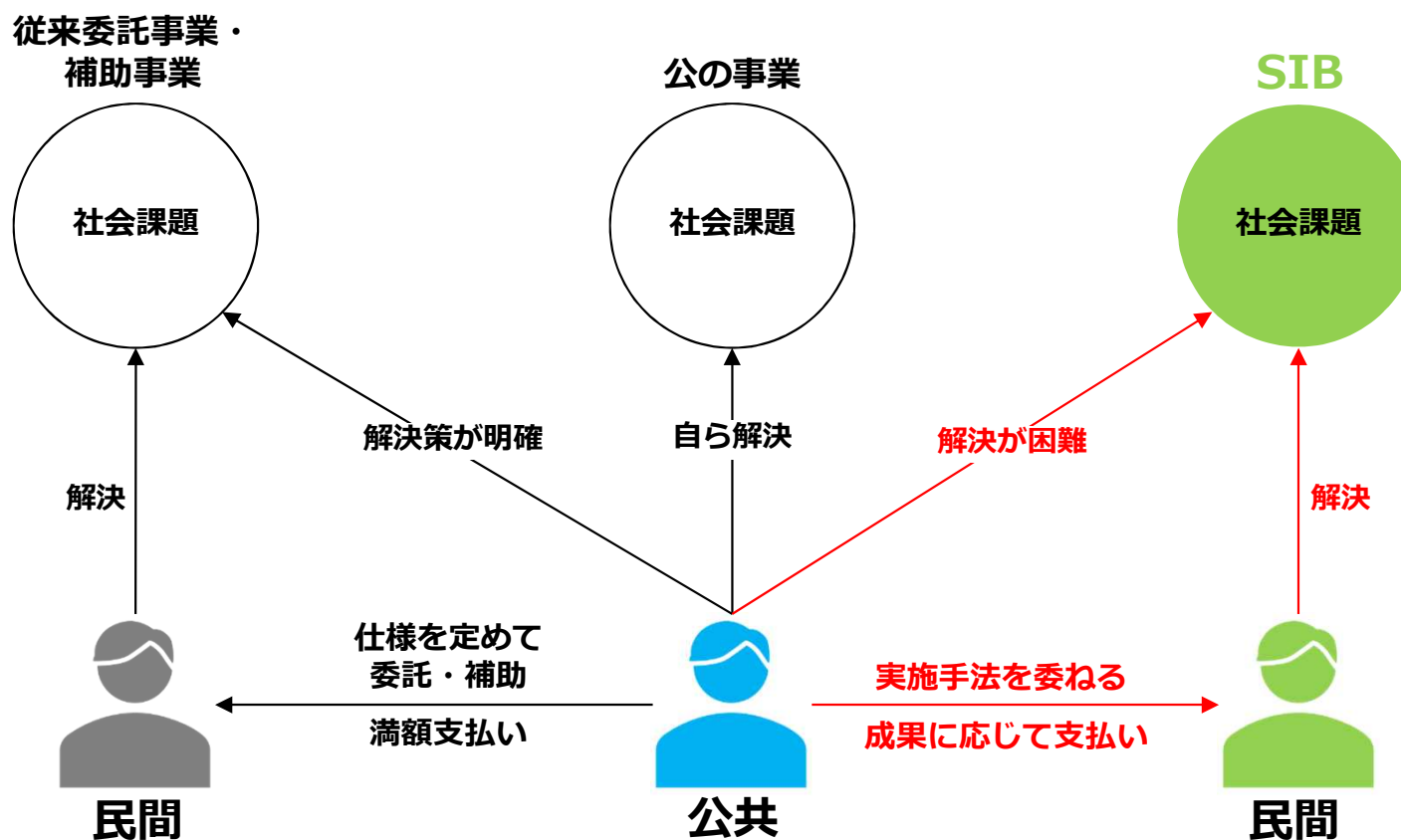


I . 基礎編

1. ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは

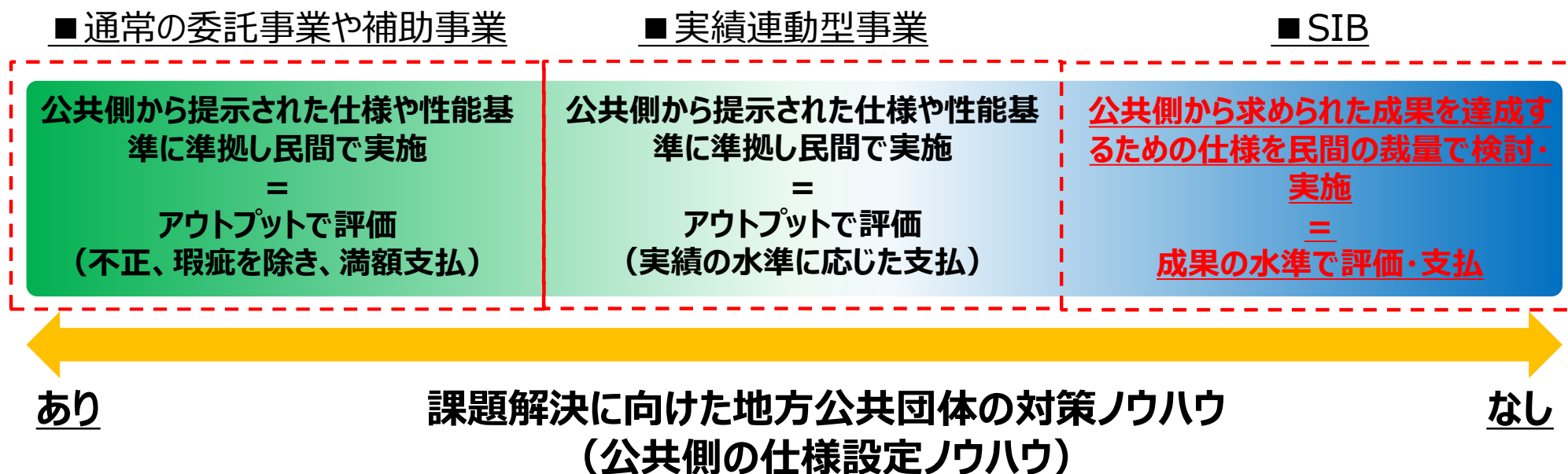
基本概念

- ソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）とは、存在する社会課題のうち、従来の公の事業では解決が難しかった領域のものについて民間事業者に解決手法の選定を委ね、また併せて民間の資金を用いて解決を図ろうとする手法である。
- 公共は民間事業者が実施・提供したサービスが生み出す成果（社会課題の解決度合い）を客観的な指標に基づき評価し、その水準に応じた支払いを行うことを特徴とする。



従来型事業との比較

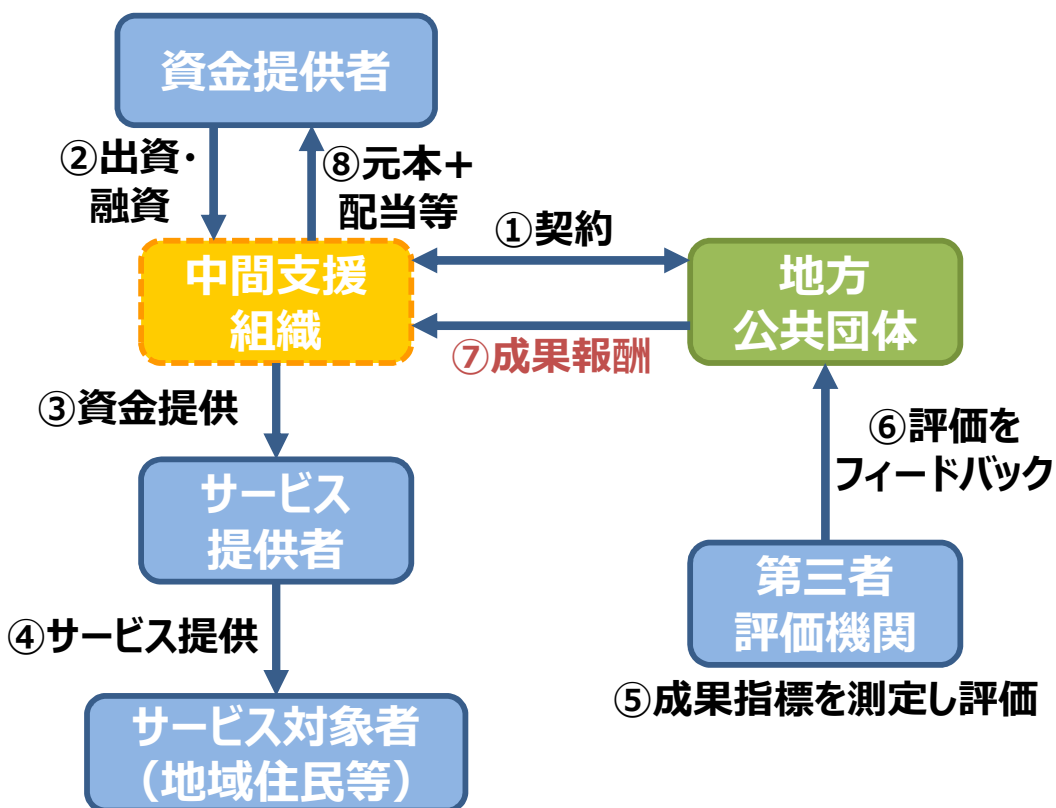
- 従来の委託事業や補助事業では、公共側が仕様や性能を規定した上で、それを満たしたか否かを評価し、原則としてこれを満たした場合に限り、満額を支払う。
- これに対して、本手引きでは、対象事業のアウトプットが、**当初規定された仕様や性能を「どの程度満たしたか」を評価し、実績に応じて支払う事業を「実績連動型事業」として定義する。**
- SIBでは民間事業者に事業の実施手法が任せられ、民間の裁量により検討・実施するため、「実際に達成された成果の水準」を評価し、支払う点が特徴となる。



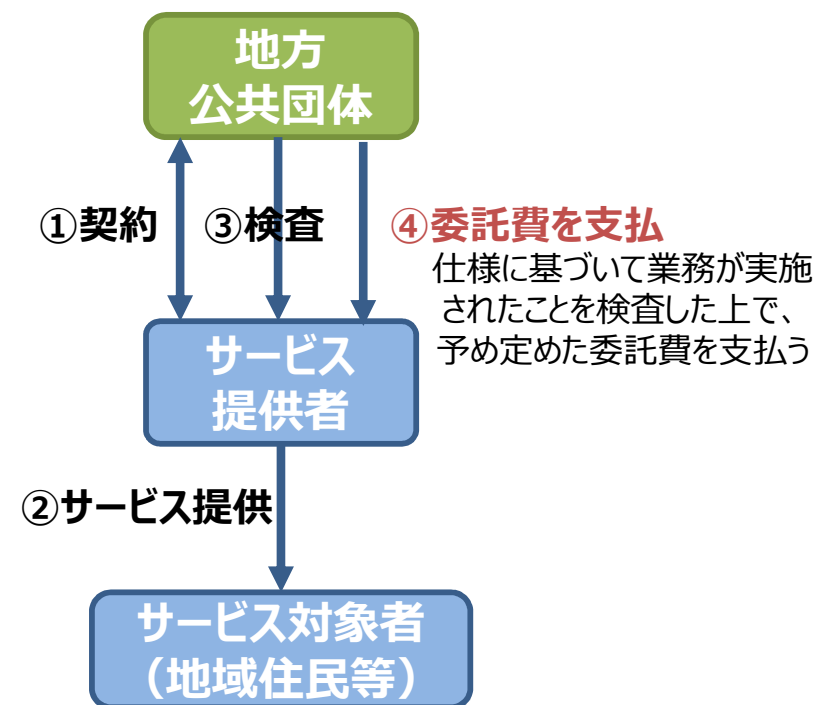
標準的な事業スキーム

- 地方公共団体とSIB運営組織がSIBに関する契約を締結する。SIB運営組織が資金調達及び民間事業者（サービス提供者）への資金提供を担う。成果が達成されたか否かの評価は第三者評価機関が行う。

【SIBの一般的なスキーム】



【参考：委託スキーム】

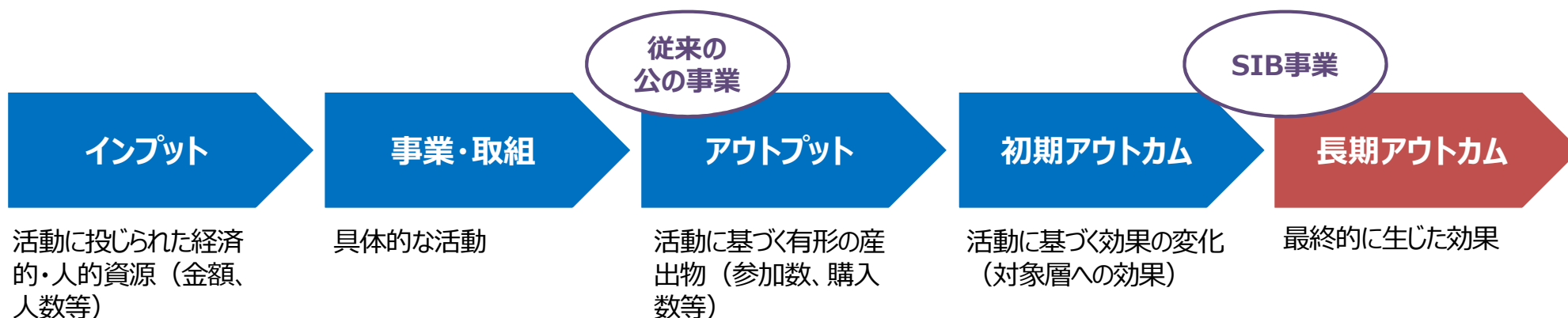


※上記のSIBスキームは一例である。事業によって、SIB運営組織、資金提供者、第三者評価機関を置かない場合や、設置する場合においても組織形態や役割等が異なることに留意が必要である

評価の方法

- 従来の公の事業ではアウトプットで評価するものが多いが、SIBでは長期アウトカムの創出・最大化を図る観点からの評価がなされる点が特徴となる。
- 従来型の業務委託は「公共の業務（公共サービス）を民間事業者が代行して行う」ことであり、委託業務の発注者である公共がサービスの提供主体といえる。
- これに対してSIBでは、民間事業者が「成果の上がる公共サービス」を自らの資金とノウハウによって提供し、それを公共が購入するイメージとなる。

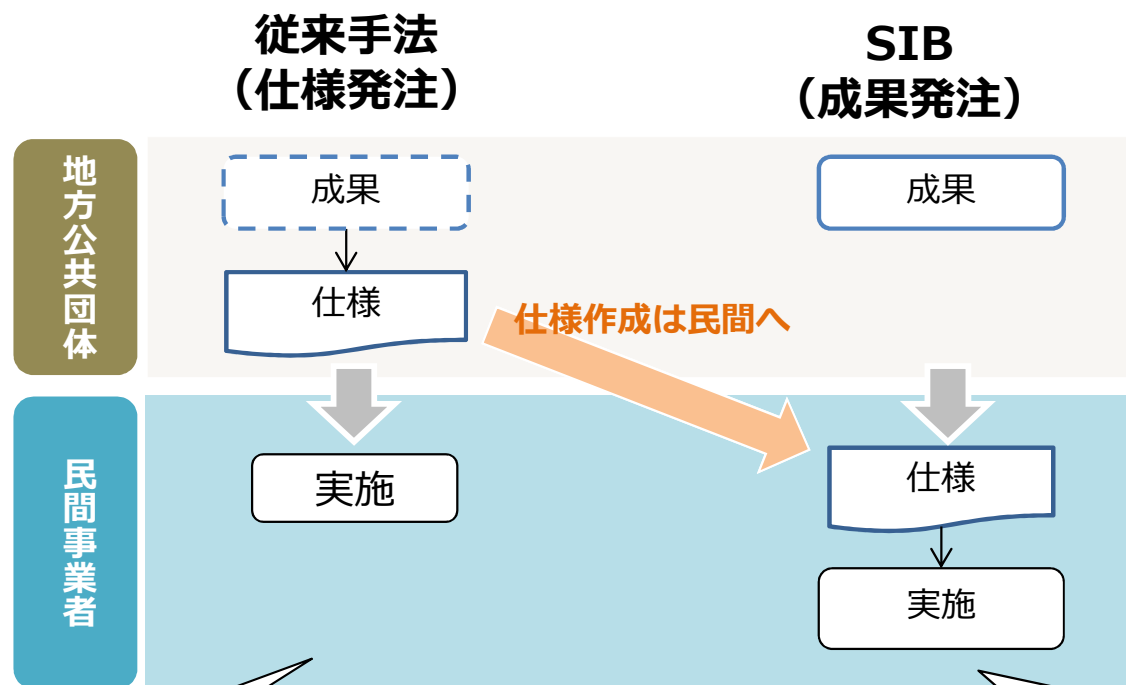
SIBは、公共が、公共サービスを「**提供する主体**」から「**購入する主体**」に転換するイメージ



出所：社会的インパクト評価に関する調査研究最終報告書（内閣府）を一部改変

対価の支払い方

- SIBは成果を発注し、成果に対して対価（報酬）を支払う点が特徴となる。



- 公共は事業が達成するであろう成果（政策目的）を設定しつつ、それを実現する事業の仕様を自ら定める
- 民間はその仕様に従って業務を遂行する

【成果発注】

- 公共は創出・最大化を目指したい成果を発注
- 民間事業者は、成果を創出・最大化する手法（=仕様）を自ら決めて実行
- したがって、成果創出の責任を負うのは民間事業者

【成果報酬】

- 公共は民間事業者が事業を実施した結果として創出した成果に対して対価を支払い
- 成果創出の責任を負うのは、仕様を定める民間事業者。

SIBへの期待～①背景

1. 少子高齢化、グローバル化など、社会・地域課題が多様化、複雑化しており、行政単独での対応が難しくなりつつある【社会課題の深刻化・複雑化】
2. 社会保障費の増大等による行政の財政支出の増大と固定経費化が進み、新たな課題に対応する政策経費としての持ち出し余力がなくなりつつある【財政の逼迫】
3. 社会的課題解決に向けた国民の参画意欲が高まりつつある（NPO、社会起業家の増加等）【社会的課題への関心の高まり】
4. インターネット等の発達もあり、地域や国の範囲にとらわれることなく、民間からの資金が集めやすくなっている【投資環境等の改善・発達】
5. 単にお金を増やすだけでなく、投融資で社会をより良くしていこうという金融（ソーシャルファイナンス）ニーズが高まりつつある【資金提供者の拡大】

SIBへの期待～②国内での普及状況

- 20地方公共団体で18件が実施化。(2019年6月時点)



出所：内閣府「成果運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」及び株式会社日本総合研究所調べより作成

SIBへの期待～③導入の意義・効果

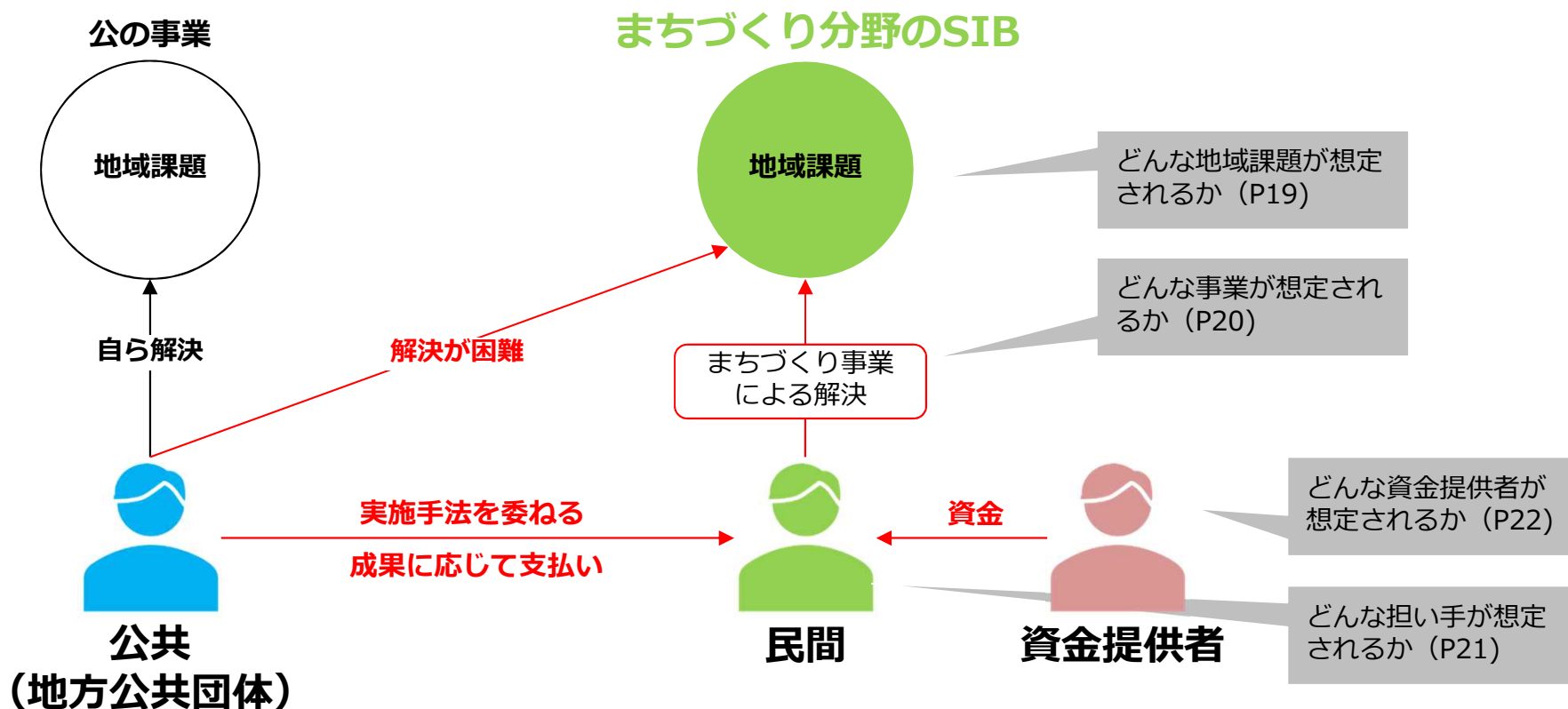
1. 行政として解決手法が不明もしくは手が付けにくい地域課題に対し、民間資金、民間ノウハウを活用して解決に向けたチャレンジができる【**行政課題の克服**】
2. 成果目標を達成する事業実施にあたっての民間の裁量が大きい点、支払基準の設定、資金提供者からのモニタリング等により、質の高い事業に対して適正な公金が投入できる【**費用対効果の向上、無駄な公金投入の回避**】
3. 社会的意義の高い事業であっても、信用力が低く、融資等による資金調達に課題を有する事業者が、地域で持続的な事業を展開できるチャンスが生まれる【**産業創出、雇用の拡大等、地域の活性化への寄与**】
4. 資金の集め方等の工夫により、地域の課題を当事者意識をもって解決し地域をより良くしたいという機運が生まれる【**地域コミュニティや地元への愛着心の向上**】
5. 行政として、実績や成果に基づく明確な基準の設定、評価を実施したうえでの支払いとなるため、職員の成果志向の向上につながる【**行政職員の意識改革**】

2. まちづくり分野におけるSIBとは

基本概念

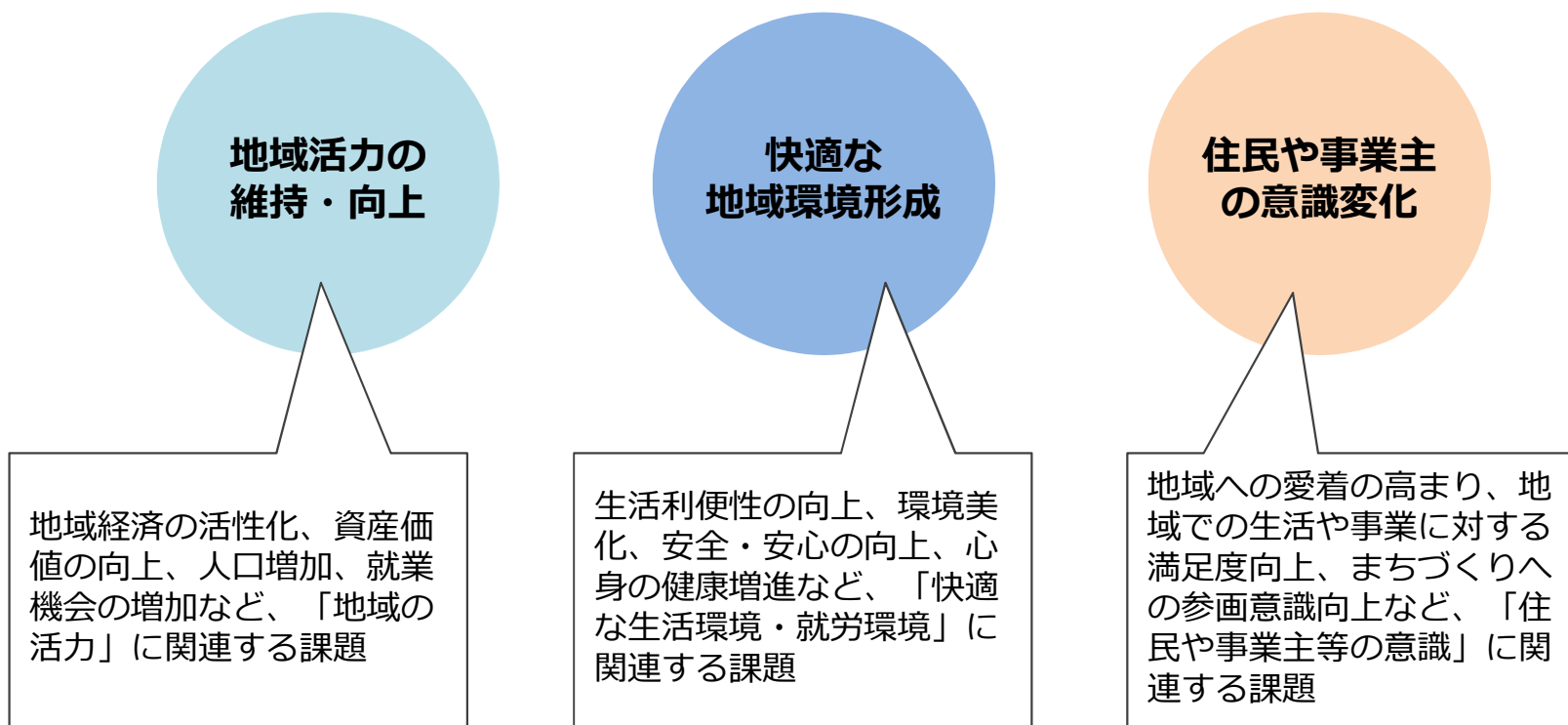
- まちづくり分野におけるSIBとは、存在する地域課題のうち、従来の公の事業では解決が難しかった領域のものについて、まちづくりを行う民間事業者に解決手法の選定を委ね、また併せて民間の資金を用いて解決を図ろうとする手法である。
- 公共（主に地方公共団体）は民間事業者が実施したまちづくり事業が生み出す成果（地域課題の解決度合い）を客観的な指標に基づき評価し、その水準に応じて支払いを行う。

※まちづくりは特定の地域・エリアで行われるため、本手引きでは民間まちづくり事業が解決する社会課題を「地域課題」と呼ぶこととする。



民間まちづくりが解決しうる地域課題の類型

- 代表的な地域課題としては以下に示すものが挙げられる。
- 地域の状況によって様々な地域課題が存在するため、**地域住民・事業者・地方公共団体自らが地域課題を洗い出すことは第一ステップとして極めて重要**である。
- 地域住民・事業者・地方公共団体がともに地域課題を洗い出し、それを解決した先に目指す将来像を議論・検討することは大きな目標を早期に共有することにつながる。



民間まちづくりの例

- 地域課題を解決し得る民間まちづくり事業はハード/ソフト、規模の大小、事業目的の内容等により多岐に亘る。どれもSIBの検討対象となり得る。

ハード 事業	駅前開発事業	コンパクトシティの実現に資する駅前における拠点整備事業。
	ルール策定及びルールに則った街並み形成	特定のエリアにおいて建物の形態制限や植栽の整備方針等に関する自主的なルールを策定し、当該ルールに則って調和の取れた街並み形成を図る取組み。
	防災設備や防犯設備の整備	地域住民や地場企業が自主的に備蓄倉庫等の防災設備や、街灯・カメラ等の防犯設備を設置することで、安全・安心な地域の形成を図る取組み。
	公共空間のバリアフリー化	舗装整備や手すりの設置など、高齢者にとって歩きやすい歩行者空間を整備することにより、健康増進を図る取組み。
	空き店舗活用の推進	商店街等の空き店舗を活用した新規出店を促すことにより、交流人口の増加、街並みの改善、地域経済の活性化等を図る取組み。
	空き家活用の推進	空き家を活用したコミュニティスペース等の設置により街並みの改善や住民交流の促進を図る取組み。
	利便設備の設置	商店街等においてベンチ等の利便設備を設置することにより、来訪者の快適性向上ならびに滞在時間の増加を図る取組み。
	地域交通の整備	レンタサイクルやグリーンスローモビリティの設置、あるいはコミュニティバスの運行等により、移動しやすい環境の形成を図る取組み。
ソフト 事業	まちづくり拠点の整備	アーバンデザインセンター等のまちづくり拠点を整備することにより、地域住民がまちづくりに取り組むきっかけづくりや、まちづくり組織の活動を支援する取組み。
	清掃活動の実施	歩道や公園などの公共空間の清掃活動を地域住民や地場企業が協力して実施することにより、生活環境の向上や商業地の美化を図る取組み。
	防災・防犯活動の実施	通勤・通学路あるいは繁華街等の見回り、あるいは集団避難訓練等を地域住民や地場企業が実施することにより、安全・安心な地域の形成を図る取組み。
	集客イベントの開催	商店街等において地場企業がイベントを企画・運営し交流人口の増加を図る取組み。
	地域情報の発信	地域イベントや地域の歴史、産業等に関する情報を収集・編集し、ホームページやフリーペーパーを通じて地域内外に情報発信することで、地域の知名度や住民の地域への理解度を高める取組み。
	まちづくり組織の立上げ・勉強会の開催	民間まちづくりを担う組織の立上げや、その準備段階として、まちづくりに関する勉強会等を開催することにより、持続的な民間まちづくりの人材育成や体制構築を図る取組み。

まちづくり分野のSIBの担い手

- 「まちづくり」とは極めて広義な言葉・取組みであるが、本手引きは「民間まちづくり」を対象とし、そこでのソーシャル・インパクト・ボンド（SIB）の活用を促進するものである。
- 本手引きにおいて「民間まちづくり」とは、**市民・企業・NPO等の民間が主体となって行うまちづくり活動**を指すものとする。また「まちづくり」は特定の地域・エリアで行われることも特徴である。
- 民間まちづくりの現場では、財政面・人材面での課題が指摘されており、まちづくりの分野でSIBを活用することは、民間まちづくりの促進にも資することとなる。

民間まちづくりの組織類型	課題の例
地域住民の任意組織	<ul style="list-style-type: none">町内会を除き個人に依存した組織も多く、キーマンがいないと継続性の確保が難しい会費等の費用を負担していない主体が便益のみを享受する可能性もある（いわゆるフリーライダーの問題）
NPO	<ul style="list-style-type: none">活動内容はコミュニティビジネスの一種であり、利潤が少なく資金難である活動を立ち上げ・継続する人材が不足している活動の規模が小さく、地域においてすそ野が広がりにくい地方公共団体からの補助金や委託金に依存しているケースもある
地場資本による民間会社	<ul style="list-style-type: none">活動内容はコミュニティビジネスの一種であり、利潤が少なく資金難である本業の事業悪化や人手不足により、新たに活動の立ち上げや継続する人材の確保が困難である
大手企業、企業が構成員になる協議体	<ul style="list-style-type: none">一定の収益性が求められるため、まちづくり活動の事業採算性が確保しづらい地域では実施されにくい

まちづくり分野のSIBへの資金提供者

- まちづくりが特定の地域における地域課題の解決を図るものであることから、**まちづくり分野のSIBに対する資金提供者は第一に地域内の主体が想定**される。
- 地域内の主体が資金提供者となることで、**地域課題を自らの力で解決しようとする機運（地域課題のじぶんごと化）が生まれることが期待**される。これもまちづくり分野のSIBの効果といえる。
- 資金の調達規模が大きく一定程度のリターンが見込める事業（地域課題を解決するスマートシティ等）では地域外の金融機関や投資家の参入も想定される。
- まちづくり分野の担い手と資金提供者をつなぎ、コーディネートする役割も重要。行政や公的機関など、地域内の組織がその役割を担うことが考えられる。

まちづくり分野のSIBへの資金提供者		概要
地域内の主体	地域住民	• 地域課題を解決するまちづくり事業の趣旨に賛同し、地域住民がクラウド・ファンディング等の方法により資金を提供することが考えられる。
	地場企業	• 地域経済の活性化が自社事業に影響を及ぼすような地場企業が、まちづくり事業の趣旨に賛同し資金を提供することが考えられる。
	地域金融機関	• 地域経済の活性化や地域における資金需要に応えたい地域金融機関（地銀・信金等）が、まちづくり事業の趣旨に賛同し資金を提供することが考えられる。
地域外の金融機関・投資家		• 社会的責任投資やESG投資等を志向する金融機関や投資家が、まちづくり事業の趣旨に賛同し、かつ有望な投資先として資金を提供することが考えられる。

民間まちづくりにおけるSIB活用の意義

- SIBは民間まちづくりに関連した地域の様々な課題に対して最適な事業手法となる可能性を持つ。

SIBの特徴

民間による多彩なサービス、アイデア
(地方公共団体は仕様の選定を民間に委ね、
成果に応じて支払う)

多様な資金提供者
(地元金融機関、その他金融機関、地域住民
など、事業(課題)テーマに応じて参画)

成果に応じた支払い
(成果が出なければもらえず、良ければ割り
増しも)

まちづくりに関連した地域の課題(地方公共団体の悩み)

賑わいの創出等地域の活性化
(観光客の誘致等)

地域課題の解決に向けたまちづくりへの住民・
企業の主体的参加

既存まちづくり補助金のより効果的な活用
(費用対効果の拡大)

効果の発現が不十分なまちづくり事業への公金
投入の回避

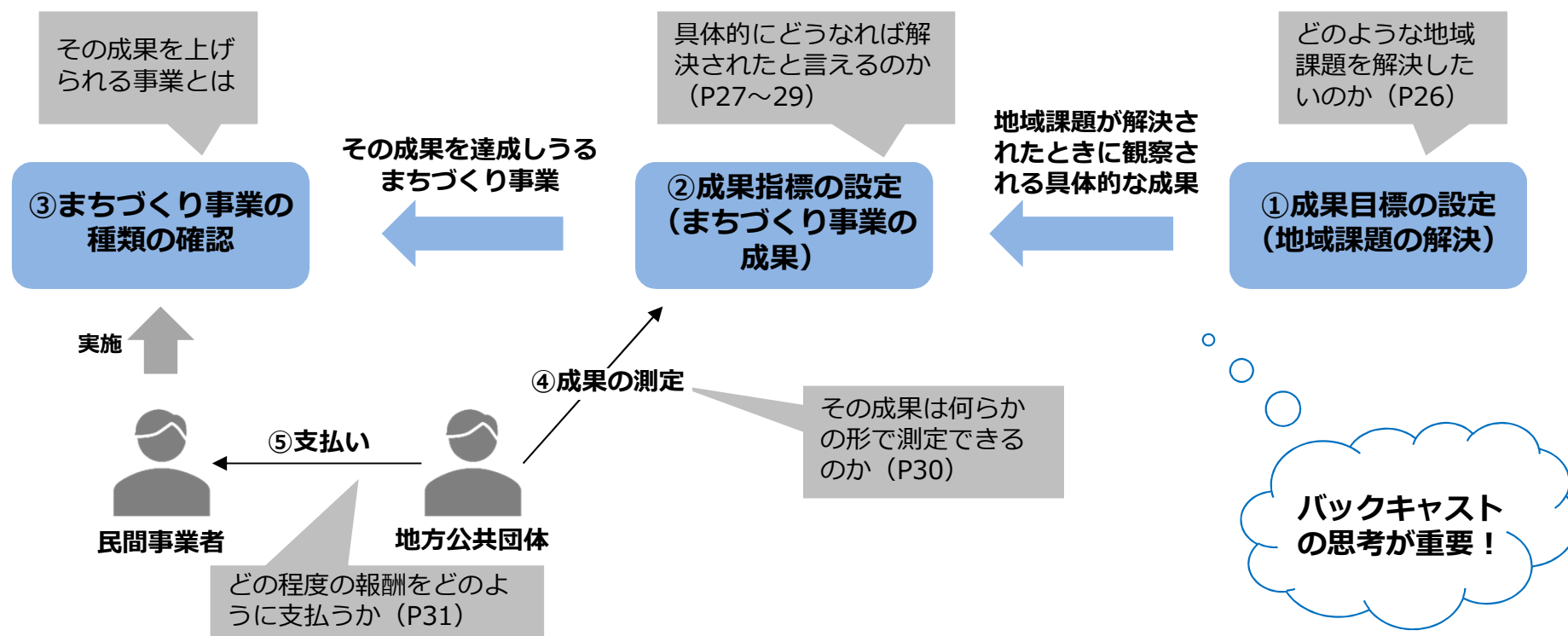
民間資金の活用、成果報酬型への移行による行
政職員の意識・行財政の改革効果

3. 「まちづくり分野のSIB」の基本的事項

まちづくり分野のSIBの基本的事項

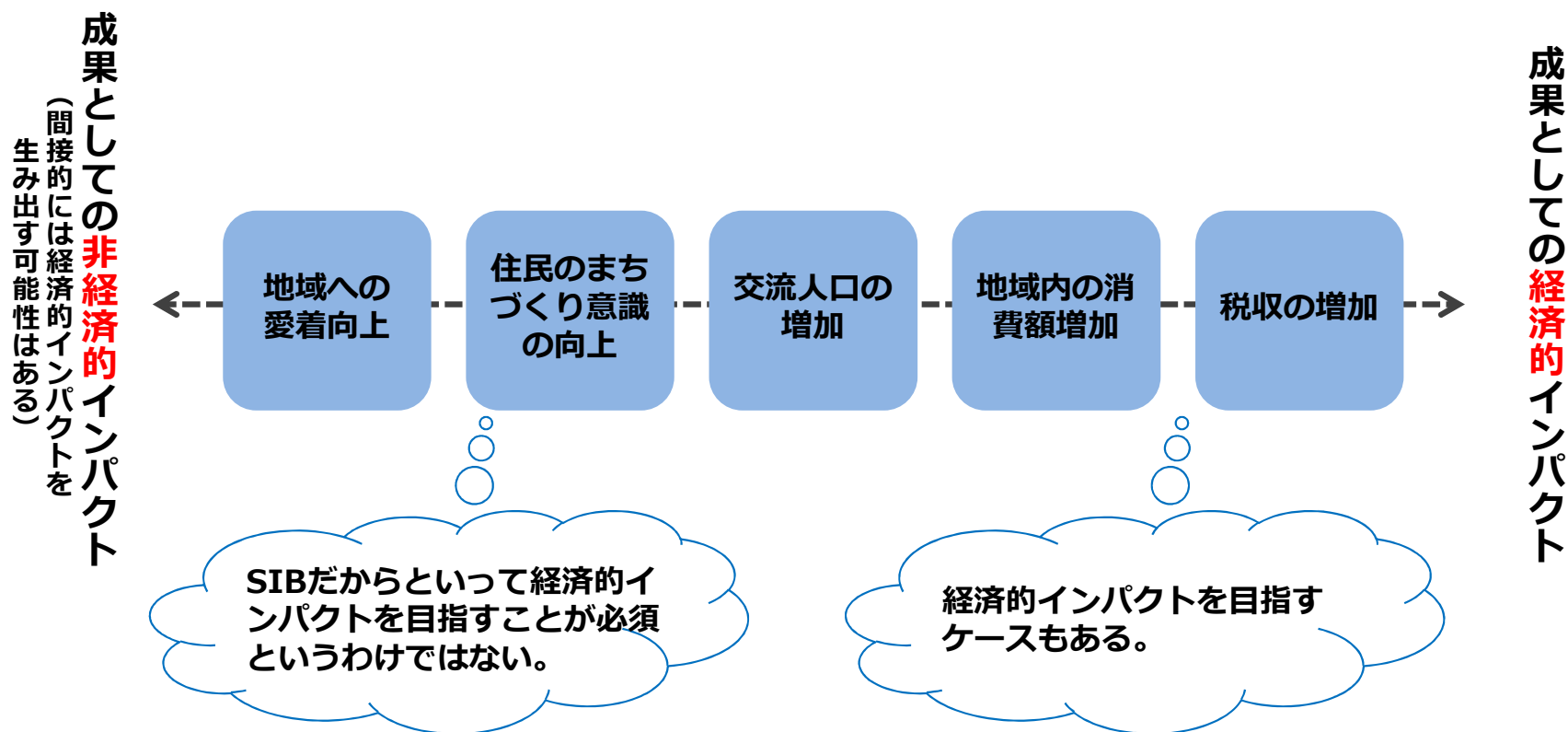
- まちづくり分野のSIBを事業化する際の基本的な事項は以下の通り。成果目標の設定からバックキャストして考えることが重要。

- ① 成果目標の設定：どのような地域課題を解決することを目指すのか
- ② 成果指標の設定：どのような成果が上がれば（どんな事象が確認されれば）、地域課題が解決した、あるいは解決に一步近づいたと判断できるか
- ③ まちづくり事業の種類の確認：成果を達成し得るまちづくり事業にはどんなものが考えられるか
- ④ 成果の測定：その成果をどのように測定するのか
- ⑤ 支払い（支払基準の設定）：その成果に対してどの程度の報酬を支払うのか



成果目標の考え方

- 地域課題は様々であり経済的な課題から非経済的な課題までである。したがって地域課題が解決されることによる地域への影響（インパクト）も様々である。
- まちづくり分野では「域内消費額の増加」等の経済的インパクトを目指すケースと、「コミュニティの形成」や「地域への愛着向上」等、直接的に経済的インパクトが得られるとは限らない成果を目指すケースの双方が考えられる。これはまちづくり分野の重要な特徴であり、ヘルスケア分野等の他分野において実施されているこれまでのSIB事業とは異なる点である。
- まちづくり分野においては、現時点では「非経済的インパクト」を重視した内容でのSIB事業が多くみられる。



成果指標の考え方①(1/2)

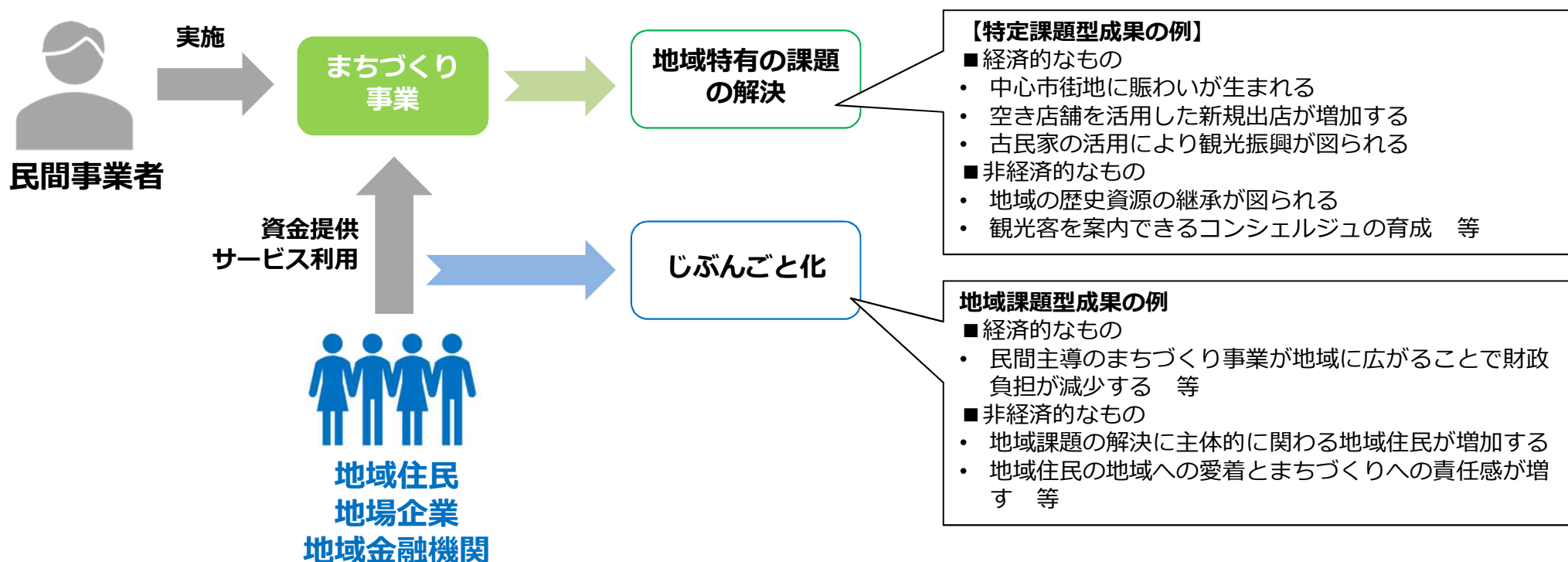
- 成果指標は以下の2つが考えられる。まちづくり分野の特徴として、地域の主体と共に課題解決を図ることが重要であることから、特定課題型成果のみならず、地域課題型成果の発現にも目を向けることが重要。

【特定課題型成果】

- 民間事業者が行うまちづくり事業が地域特有の課題を解決すること

【地域課題型成果】

- 地域の主体がまちづくり事業に関わることで、地域課題の解決が「じぶんごと化」されること



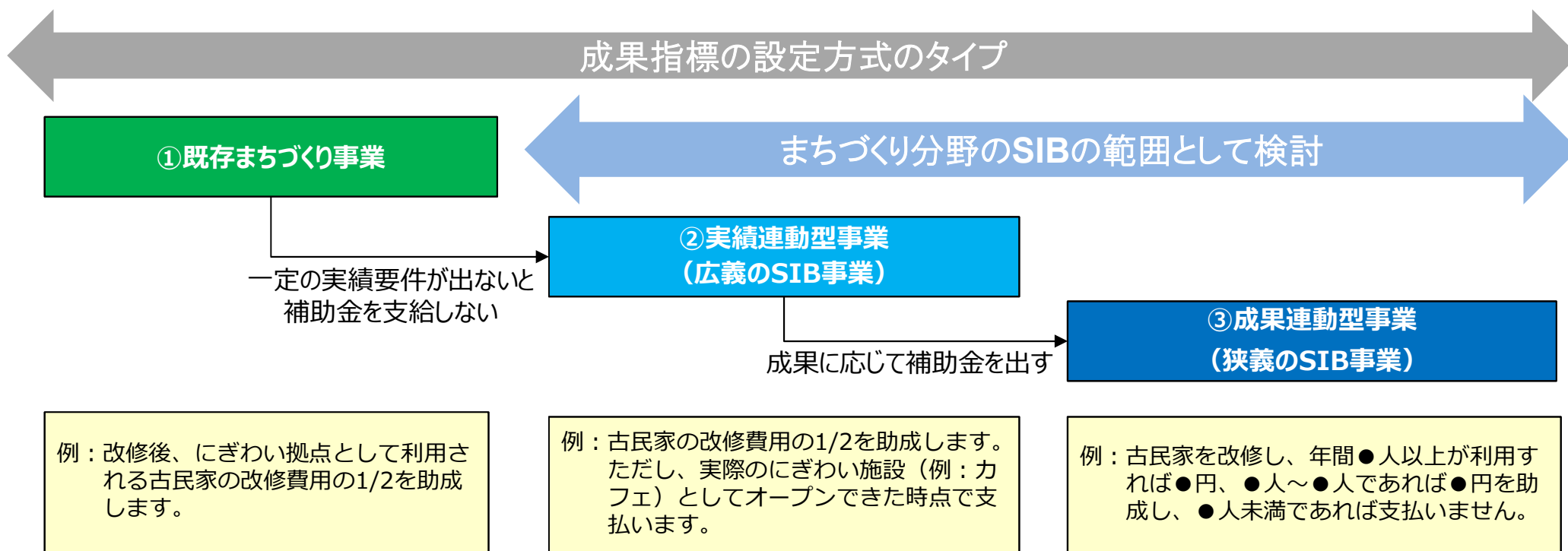
成果指標の考え方②～アウトプットとアウトカム

- 成果指標（特に特定課題型成果）はアウトプットとアウトカムに分けられる。まちづくり分野のSIBではこれらを以下のように捉える。
- **アウトプット**：自らの活動を基準とするものであり、コントロール可能なもの。どんな民間事業者であっても努力すれば達成できる成果。
- **アウトカム**：自らの活動の結果、第三者に及ぼす影響を基準とするものであり、コントロールできないもの。ノウハウのある民間事業者が適切に（上手に）事業を実施しなければ得ることができない成果。

事業例	成果指標	
	アウトプット	アウトカム
空き店舗を活用した飲食店整備	飲食店の整備と開店	利用者数●人、売上●円の達成
集客イベントの開催	イベントの企画と開催	会議への参加者数●人の達成
まちの情報発信	フリーペーパーやちらし●枚の配布	ウェブサイトへのアクセス数●回の達成
防犯活動の実施	見回り活動●回の実施	軽犯罪率の低下

成果指標の考え方③

- **成果連動型**：理想的には、民間の取組から生み出される「賑わい」などの公益的な成果（アウトカム）を評価する。このような公益的成果に対して報酬を支払うことで、対策が不十分であった地域課題を費用対効果高く解決することができる。
- **実績連動型**：当初規定されたアウトプットに関する水準を「どの程度満たしたか」を判定し、その実績に応じて支払う。これは広義のSIBであり、官民のリスク分担の観点からも適切であるとともに、黎明期にあるまちづくり分野のSIBのすそ野を広げる意味も持つ。
- ただしSIBは地域課題解決のための手段に過ぎないため、**地域課題を効果的に解決するためにはどの事業タイプが最良なのかを事業の目的毎に検討する**といった視点が重要である。



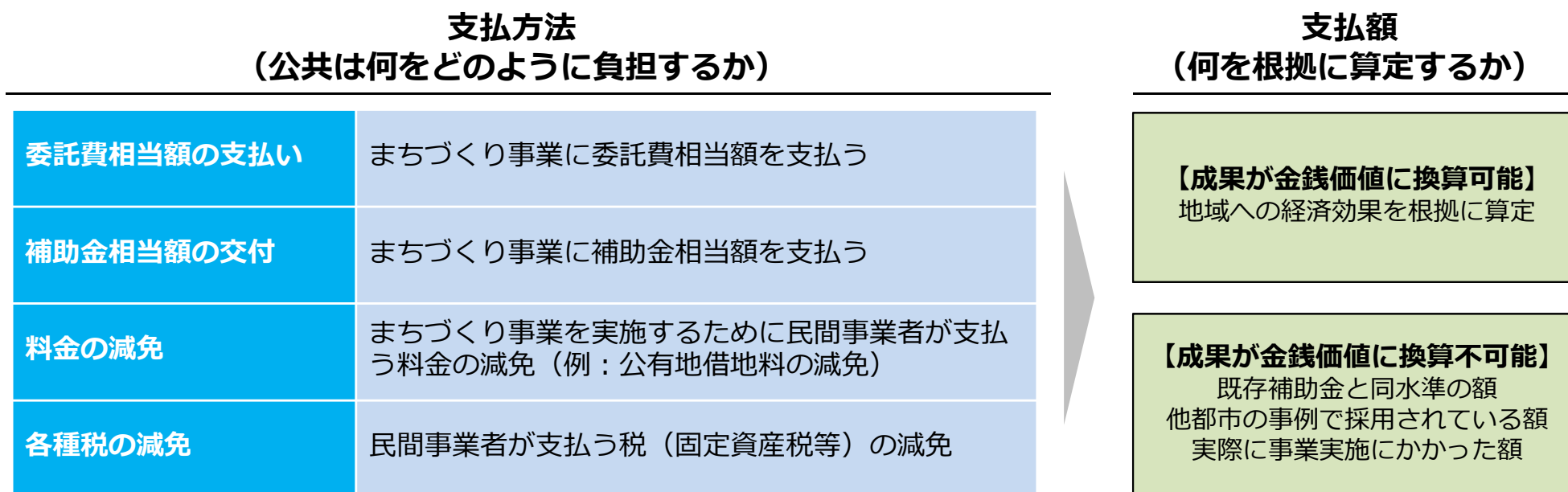
成果指標の考え方④

- 成果連動型の成果指標を設定する場合は、まちづくり事業の実施前後において比較が必要になる。
- 実績連動型の成果指標を設定する場合は、公共が設定する性能（要求水準）の達成レベルを測定する。
- 成果指標の設定の際には、その成果が上がったことを確認・測定することに係るコスト・労力を考慮して決定する。

成果指標		成果測定の方法
特定課題型成果	成果連動型	まちづくり事業を行う前後でどの程度、地域課題の状況に変化があったかを測定する。まちづくり事業の実施前に関するデータが無い場合は測定が難しいことに留意が必要。 (例：まちづくり事業の前後で歩行者数がどの程度増加したか)
	実績連動型	まちづくり事業に対して当初設定した要求水準がどの程度達成されたかを測定する。 (例：要求水準において100人/日の利用を目標として設定し、それがどの程度達成されたか)
地域課題型成果	成果連動型	まちづくり事業を行う前後でどの程度、地域課題の解決に対して地域の関与があったかを測定する。まちづくり事業の実施前に関するデータが無い場合は測定が難しいことに留意が必要。 (例：まちづくり事業への出資者が事業当初よりもどの程度増加したか)
	実績連動型	まちづくり事業に対する地域の関与度について当初設定した要求水準がどの程度達成されたかを測定する。 (例：要求水準において地域住民100人の出資を目標として設定し、それがどの程度達成されたか)

支払の考え方

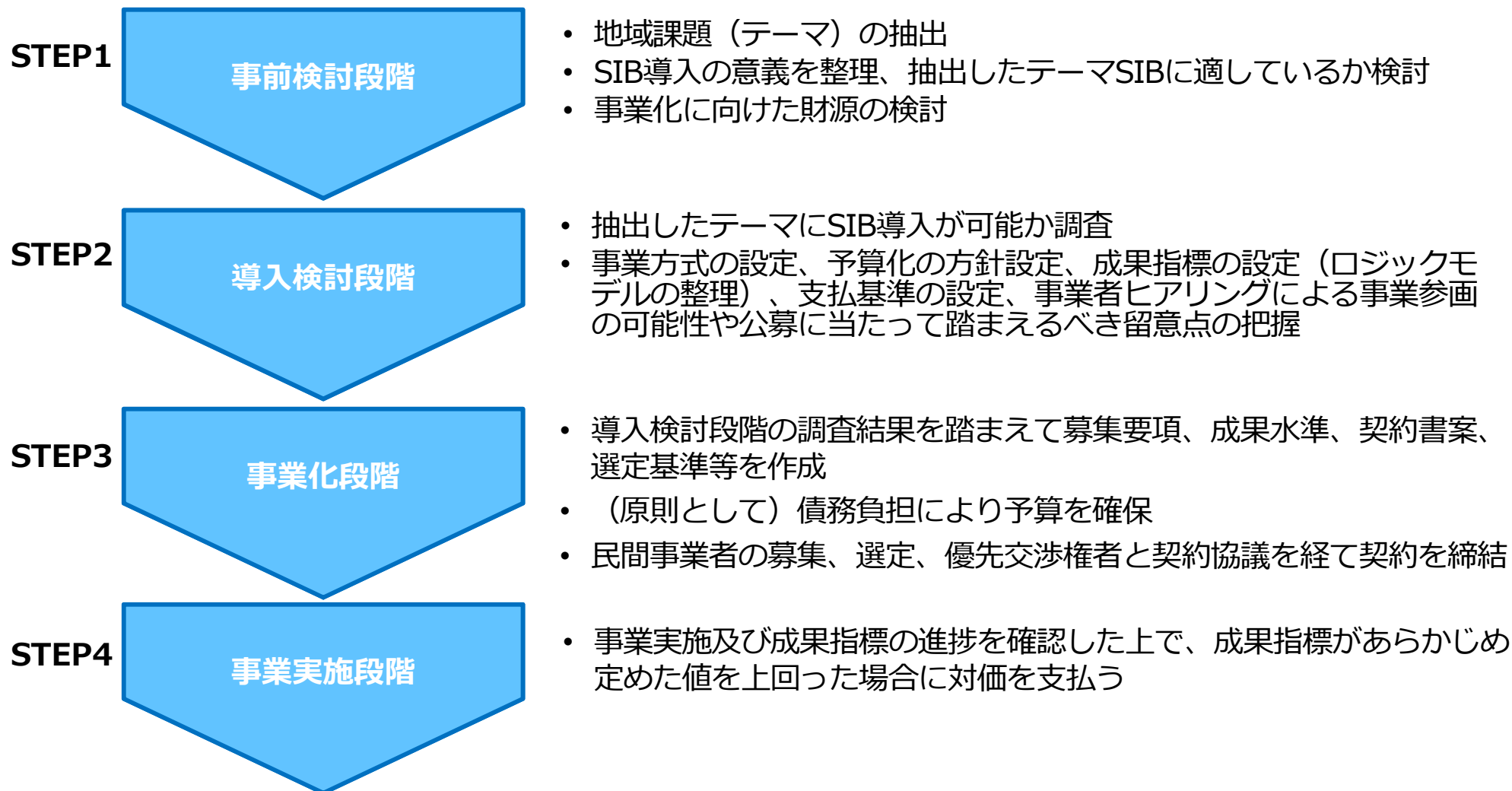
- **支払方法**：まちづくり分野のSIBは民間まちづくり事業を対象としていることから、当該事業にSIBを活用することは一種のインセンティブ策といえる。したがって対価の種類には、**金銭の支払い（委託費・補助金）だけでなく、まちづくり事業を推進するための様々な公的支援**が考えられる。
- **支払額**：支払額の決定には算定根拠が必要。経済的な成果目標を設定する場合は、その成果目標に応じて算定する。一方、非経済的な成果目標を設定する場合は金銭換算が困難なこともある。その際は既存補助金額の準用、事例の参照、事業費精算（実際にかかった額を支払う）等が考えられる。
- いずれの場合も、公共（地方公共団体）、民間事業者、資金提供者の合意形成が重要。



II. 実務編

事業実施プロセス

- SIBの事業化にあたっては、事前検討→導入検討→事業化→事業実施というプロセスを踏む。
- この流れは、従来のPPP/PFI事業と同様のプロセスである。



1. 事前検討段階

地域課題と成果に関する基本的な考え方の整理

- 事業発案段階として、地域の将来像の構想と地域の課題発見、及び課題解決のアイデア出しを行う。バックキャストの思考とするため、大きなストーリーを構築することが重要。
- 住民ワークショップやアンケート調査、フィールドワーク等を行い、地域発・地域主導の事業として設計する。
- 上位計画や行政計画（総合計画や総合戦略）との整合性を図ることも重要。
- 事例収集も行う。



ワークショップのイメージ



フィールドワークのイメージ



民間事業者等へのプレサウンディング

- 地域の目指す将来像と地域課題を示したうえで、どのような事業アイデアがあるか民間側と意見交換を行う。
- 民間事業者だけではなく地元の大学などに聞いてみることも、事業の広がり、成果の測定等の面で有益。
- 既存の取組の延長線上にありそうか、思ってもない事業アイデアが出てきそうかをつかむ。

プレサウンディングの対象

- 設定した地域課題に関連した実績のある事業会社や非営利組織
- 設定した地域課題について調査・研究を行うコンサルティング会社
- 地域で積極的にまちづくり活動に取り組む団体
- 地域金融機関（地銀、信金等）
- 地域の大学（公共政策系、まちづくり系、建築系等の教員等）

プレサウンディングの項目

- 対象地域に関するイメージや課題認識
- 地域課題の解決に資する事業アイデア
- その事業アイデアを実現する際の論点・ボトルネック
- 地方公共団体に求める役割、民間で担うことができる役割（官民の役割分担）
- 関連する実績や先行事例

財源に関する検討

- 対象事業の概ねの額を把握する。（数百万円／数千万円／数億円）。
- 既存予算（既存補助金など）の転用により予算確保が可能か、新規事業として予算確保する必要があるのか整理する。
- 財政面からの実現可能性を把握することが重要。

既存事業をSIB事業へ切り替え

- 地方公共団体内で、民間まちづくり事業を対象にしている既存事業（補助金や委託費）を洗い出し、当該事業をSIB事業（成果連動型）に切り替えることで、成果を出した場合のみ公金拠出する方針に変える

【メリット】

- 既存事業の切り替えのため、庁内・議会・住民の理解を得やすい
- 公金投入の説明性、費用対効果が改善する

【デメリット】

- 既存事業の切り替えのため新たな地域課題に対して対応するのが難しい

新規事業としてSIB事業を立上げ

- 全く新たにまちづくり分野のSIB事業・スキームを立ち上げる
- 地域課題を整理し、それを解決しうる民間まちづくり事業を想定したうえで、当該まちづくり事業を募集するとともに、SIBスキームを導入する

【メリット】

- 新たな地域課題の発見につながる可能性がある
- 新たな地域課題の解決に民間の資金やノウハウを導入できる可能性がある

【デメリット】

- 新たな財政負担の発生と捉えられることから、庁内・議会・住民の理解を得るために既存事業以上に丁寧な説明が必要

低い

財源確保の難易度

高い

事業の枠組みに関する検討

- SIB単独事業として実施するのか、他の事業とセットで実施するのか（PFIや公有地活用などの大規模PPP事業に併せて実施）を整理する。
- 事業の枠組みを整理し、実現に向けた道筋を見定めることが重要。

他事業とセットでSIB事業を実施

- 他の官民連携事業にSIB事業を組み込む
- 例えばPFI事業におけるサービス対価の支払い条件に成果連動を組み込む、あるいはPFI事業の付帯事業にSIBを導入する
- 公的不動産活用事業においてSIBを導入する

【メリット】

- SIB事業単独と比べて事業規模を大きくしやすい
- 他事業に対する民間事業者の関心が高い場合、SIBに対する民間事業者の取組意欲が高まる

【デメリット】

- 事業構造が複雑化する
- 他事業とSIB事業双方の理解・合意を得たうえで事業を実施するため、時間を要する可能性がある

SIB事業単独で実施

- SIB事業を単独で実施する

【メリット】

- 他事業の有無に関わらず、機動的にSIB事業を立ち上げ、実施することができる
- 事業構造がシンプルとなる

【デメリット】

- 事業規模が小さくなる可能性がある
- 他事業とセットで実施する場合以上に、民間事業者の参画意欲を高める工夫が必要

2. 導入検討段階

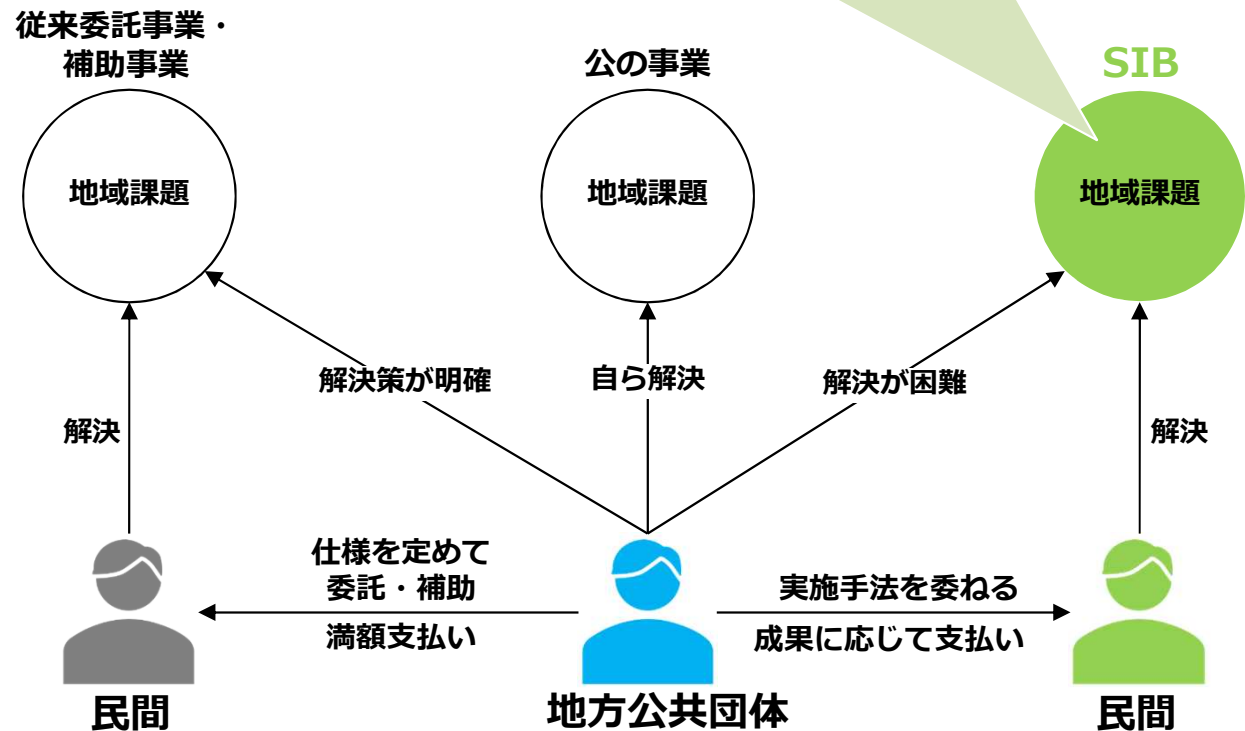
成果目標の設定と事業手法の検討

- 事前検討段階で整理した「地域の将来像の構想と地域の課題発見、及び課題解決のアイデア」に基づき、成果目標を設定する。
- 成果目標を達成するために用いる事業手法として、SIBを検討対象とし得るかを検討する。
- SIBの導入可能性を検討すべきと判断した場合は、ロジックモデルの検討に進む。（次頁）

「成果目標 = 地域課題の解決」
 具体的な地域課題を設定し、地方公共団体自ら解決可能か、解決策が明確かどうかを見極める
 あいまいな課題設定（例：地域のにぎわい創出）では、事業手法を適切に判断できない

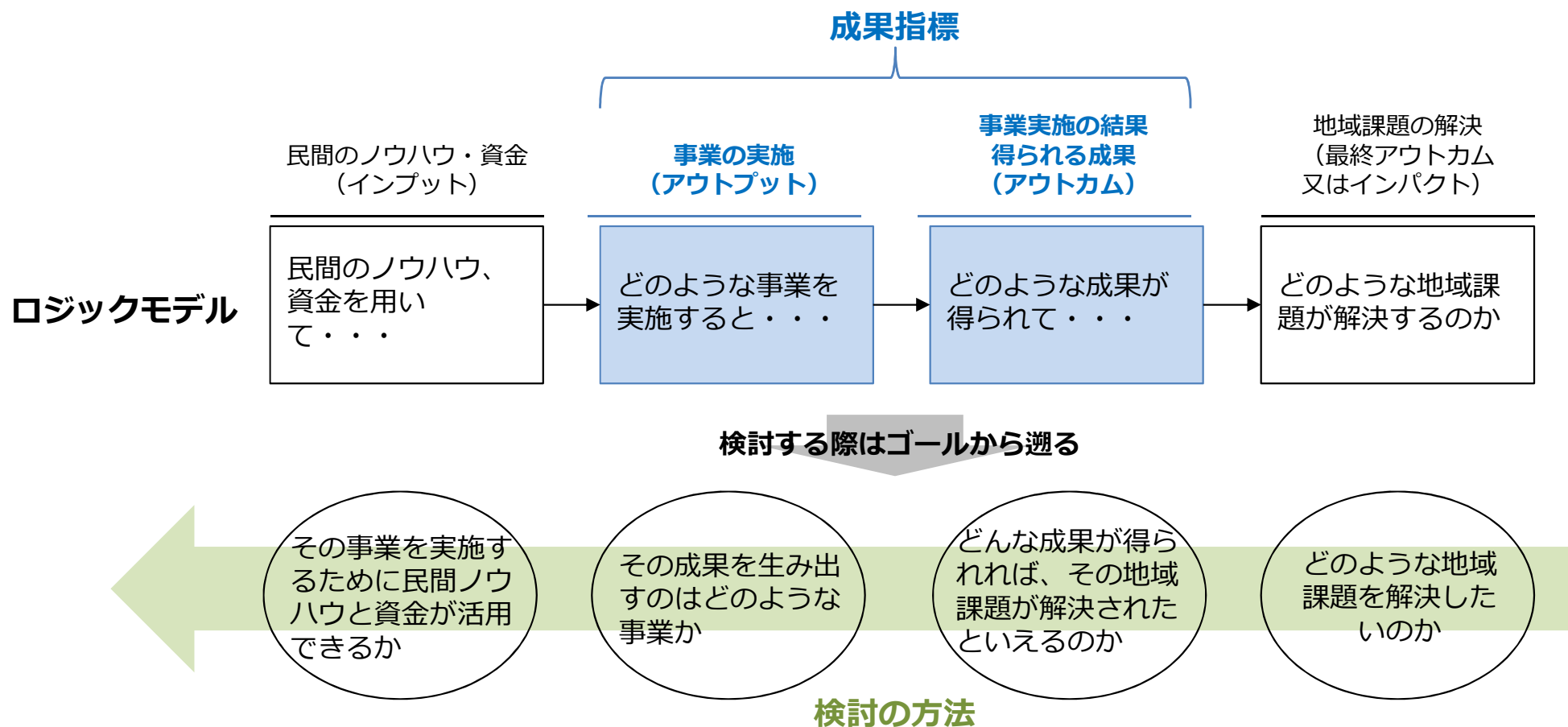
事業手法の判断基準
 (SIBを検討対象とし得るかどうかの判断基準)

公の事業 (直営事業)	<ul style="list-style-type: none"> 地域課題の解決策が明確に分かっており、地方公共団体自らその解決に資する事業を実施することが効果的・効率的な場合
従来型委託事業・ 補助事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域課題の解決策が明確に分かっているが、地方公共団体自らその解決に資する事業を実施することが効果的・効率的とは言えず、民間事業者のノウハウを生かした方が望ましい場合
SIB事業	<ul style="list-style-type: none"> 地域課題の解決策が明確に分からず、その解決に資する事業の具体内容について民間事業者の裁量に任せたい方が望ましい場合



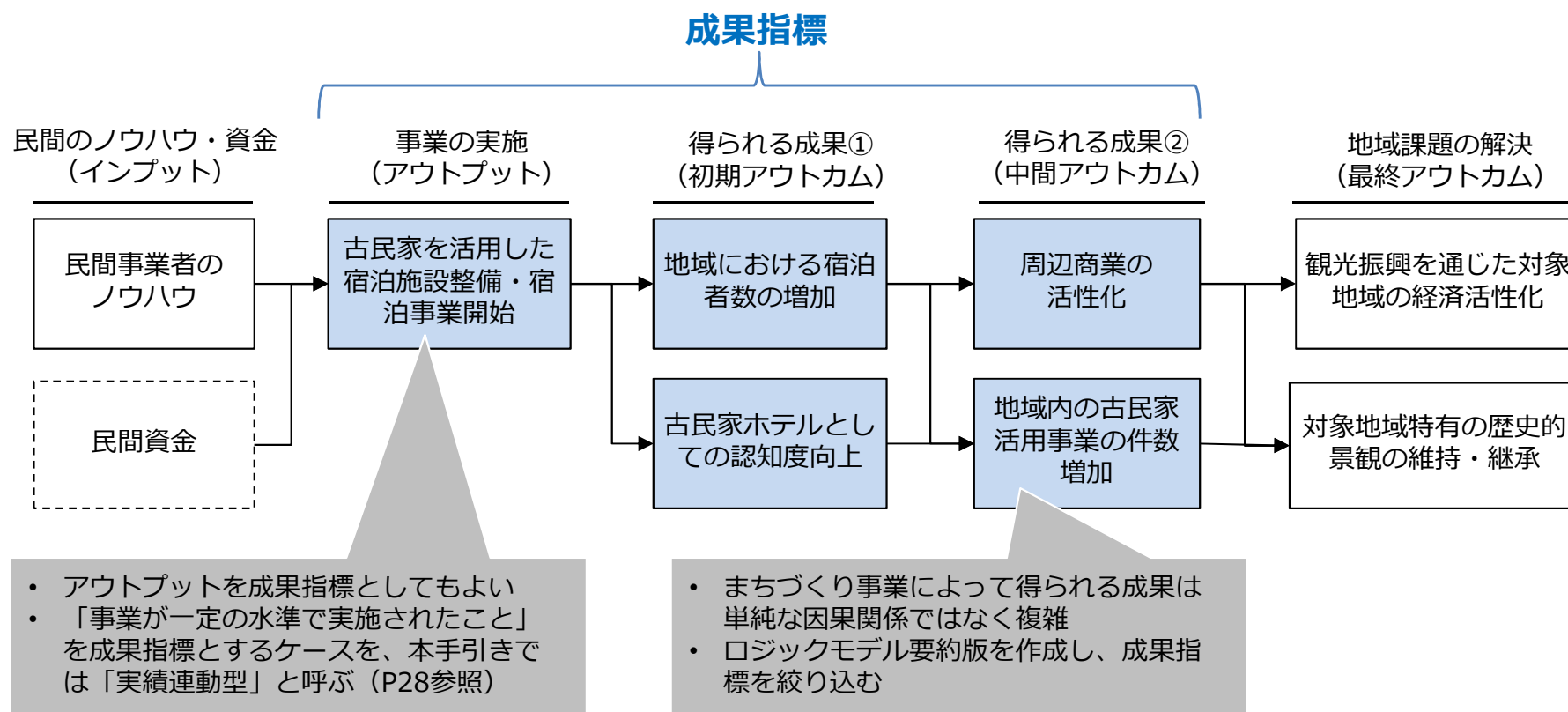
ロジックモデルの作成(1/3)

- 「ロジックモデル」とは、下図のような「民間のノウハウや資金を用いた事業の実施」から「得られる成果」そして「地域課題の解決」までの流れを整理したフロー図のこと。最終アウトカムである「地域課題の解決」や「地域として目指す目標の達成」から遡って、成果指標を検討することが重要となる。
- ロジックモデルの中のアウトカムやアウトプットを「成果指標」と呼ぶ。



ロジックモデルの作成(2/3)

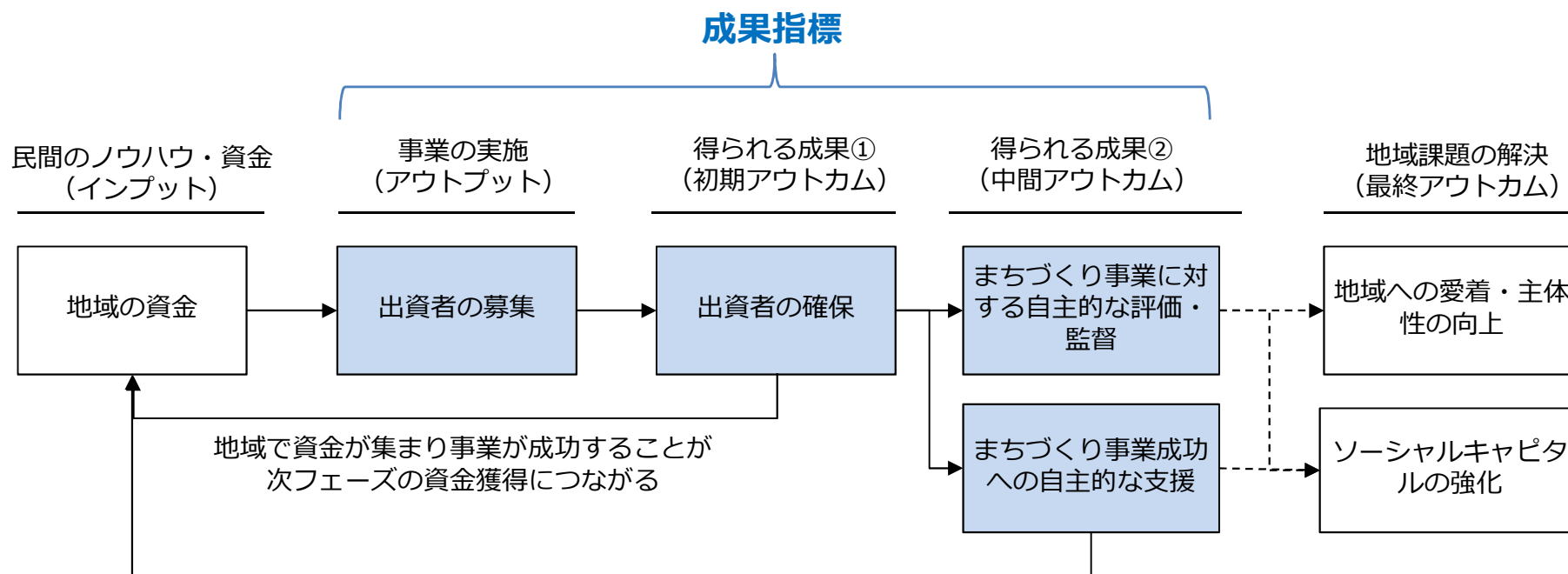
- 「特定課題型成果」のロジックモデルの例は以下の通り。
- 得られる成果（アウトカム）は複数項目設定することが通常。
- まちづくり分野では成果指標の因果関係が複雑なため、検討段階では、地域関係主体が集まりブレインストーミング等で網羅的に指標を挙げた後（ロジックモデル詳細版）、その成果を測定するためのコストや労力の観点から絞り込み、ロジックモデル要約版を作成する。



※上記はあくまで例であり地域課題やまちづくり事業によってロジックモデルは様々であることに留意すること

ロジックモデルの作成(3/3)

- 「地域課題型成果」のロジックモデルの例は以下の通り。
- まちづくり分野のSIBにおいて地域住民や地場企業、地域金融機関が資金を提供し、かつ当該事業の成功のために事業実施に関わることは、「地域課題のじぶんごと化」や「まちづくりのステークホルダー増加」につながり、それ自体が大きな価値を有する。
- まちづくりに対して主体的に取り組む個人・企業が増加することは、将来的には公金の投入されない、民間主導の自立したまちづくり事業へつながる可能性がある。



※上記はあくまで例であり地域課題やまちづくり事業によってロジックモデルは様々であることに留意すること

成果指標の検討～採用する成果指標の検討

- 成果指標を絞り込む際は、主に以下3点に留意する。
- 地域課題解決との関係が明確に説明でき、かつ事業期間内に客観的に測定可能な成果を採用することが重要となる。
- 絞り込まれた成果指標によるロジックモデル要約版によって関係者の共通認識を図る。

① 成果との関係の明確性

地域住民やSIB事業関係者（ステークホルダー）に、「成果」と「地域課題の解決」との関係が明確に説明できるものであること

② データの客観性、公正性

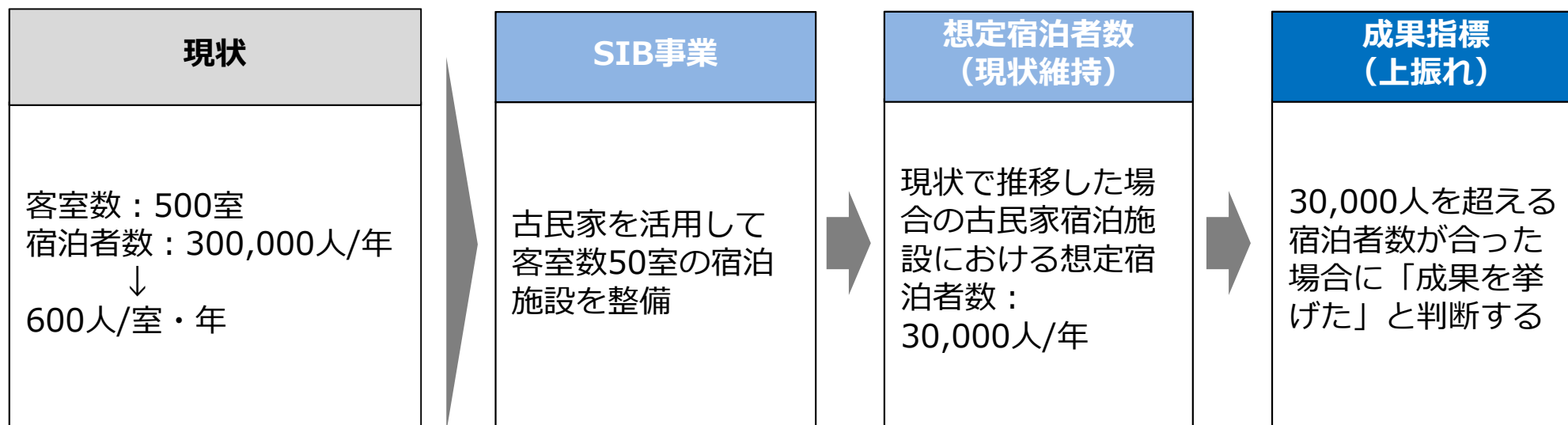
成果がデータとして客観的に測定できること
※サービスの質が低くても多くの報酬が得られるような指標を避ける必要がある

③ 事業期間内での発現性

設定した事業期間内に、検証可能な形で成果が発現すること

成果指標の検討～成果指標の詳細化(1/2)

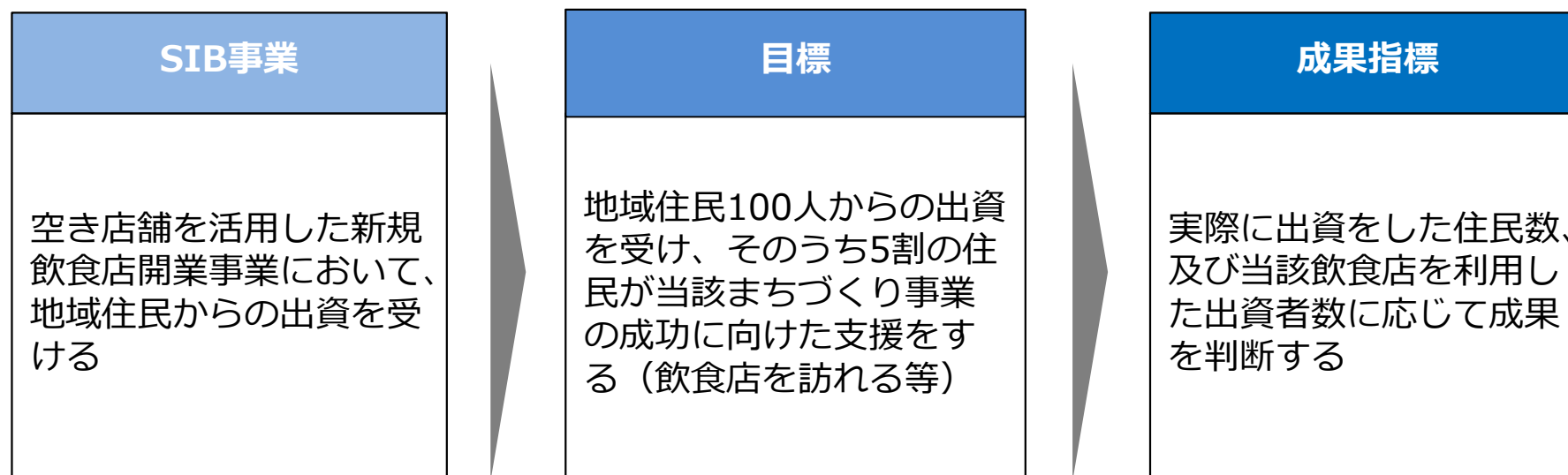
- 「特定課題型成果」の成果指標の例は以下の通り。
- 地域の現状から「原単位」を設定し、それとの比較で判断することが考えられる。
- 例えば「宿泊者数の増加」を成果指標として設定する場合は、現在の「1室あたり宿泊者数」を基準に置き、それに対して対象事業がどの程度の成果をあげたのかを検証する。
- 成果指標は「人数」や「金額」として捉えられないものもある。その場合でも、事業の前後でアンケート調査を行い、何らか定量的・客観的な指標設定をすることが望ましい。
- 成果指標の検討が完了した後、支払基準の検討に進む。



※上記はあくまで例であり地域課題やまちづくり事業によって成果指標の設定は様々であることに留意すること

成果指標の検討～成果指標の詳細化(2/2)

- 「地域課題型成果」の成果指標の例は以下の通り。
- 地域課題型成果では、地域の主体がまちづくり事業に関わることで地域課題解決に対する主体性が向上することを目指しているため、地域住民が資金提供等の方法でどの程度SIB事業に関わったかどうかを成果指標とすることが考えられる。
- 例えば、実際に出資をした住民数や、まちづくり事業の成功に協力した住民数（具体的なアクションを起こした住民数）に応じて成果を判断する。

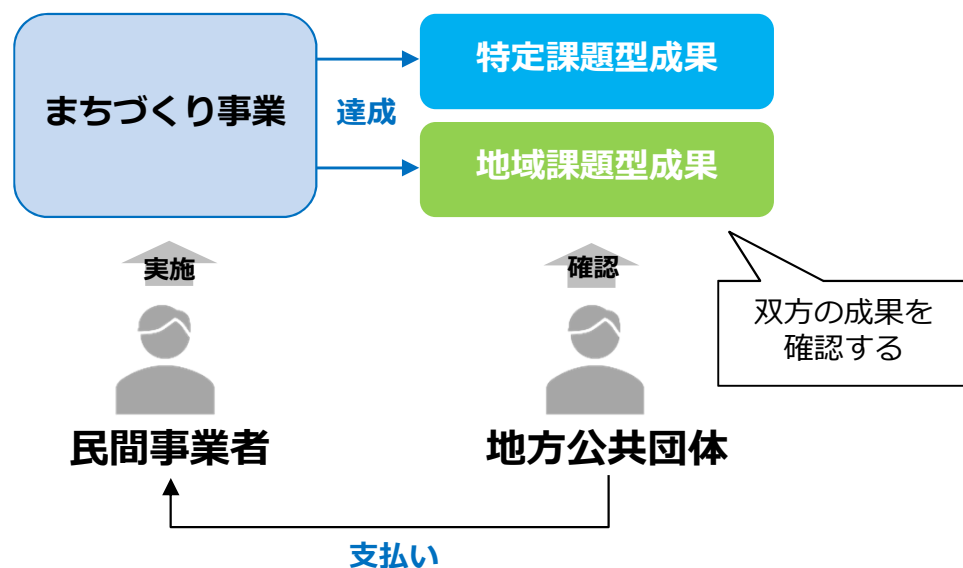


※上記はあくまで例であり地域課題やまちづくり事業によって成果指標の設定は様々であることに留意すること

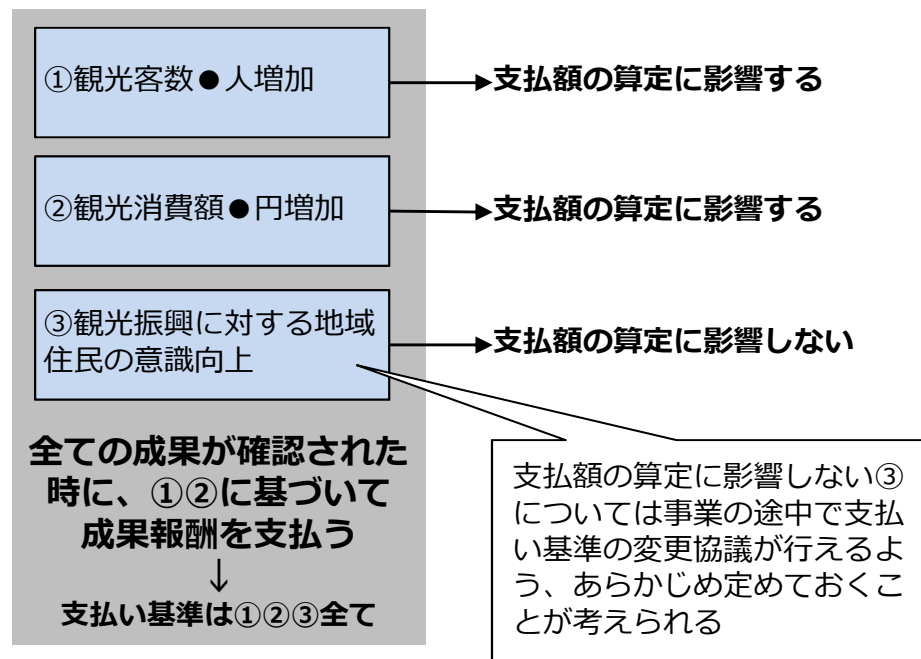
支払基準の検討

- **支払い基準**：まちづくり分野の特徴に鑑みて、**特定課題型成果と地域課題型成果の双方の成果が確認された場合に支払いを行うことが望ましい**。地域課題成果を重視しない事業の場合は、特定課題型成果に応じて支払を行うことも考えられる。
- 事業開始後、成果の設定が高すぎた・低すぎたといった場合が起こりうる（例：イベント参加者数）。このような場合、金銭的な支払に直接紐づかない、あるいは資金提供者の同意により変更可能な成果目標については、事業の途中で基準については支払い基準の変更協議が行えるよう、あらかじめ定めておくことで、より高い成果導出に繋がる可能性もある。

支払基準の考え方



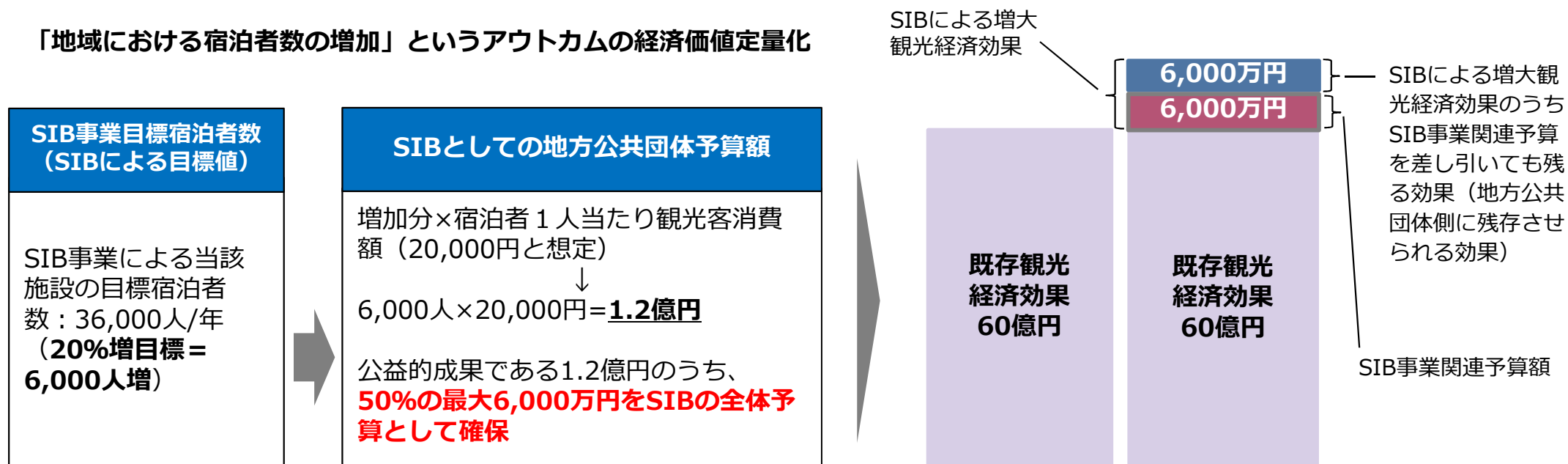
支払い基準の変更について



支払基準の検討～支払い額の算出

- 経済的な成果目標を設定する場合の支払額算出方法の例は以下の通り。
- まちづくり事業の成果によってプラスの経済効果が期待される場合は、その効果を定量化し、その一部を支払うことが考えられる。例えば、まちづくり事業によってもたらされる「宿泊者数の増加分」に統計データである観光客消費額を乗じることで経済効果を算出し、その一部（例えば5割）をSIB事業の事業費として設定するなど。
- 経済効果のうち、どれだけを予算化し、どれだけを（地方公共団体側に）残すのかは、予算化の際に実施する事業者、資金提供者へのヒアリング等から決定する。
- 非経済的な成果目標を設定し、成果が金銭価値に換算できない場合については前頁に示す通り。

「地域における宿泊者数の増加」というアウトカムの経済価値定量化



※上記はあくまで例であり地域課題やまちづくり事業によって支払額の算出方法は様々であることに留意すること

支払基準の検討～支払い方(1/3)

- SIBでは、事業の実施費用を民間からの資金で賄うことを基本とし、資金提供者には成果に応じた支払いを地方公共団体から行う形となる。
- SIBでは、事業によって成果の難易度に違いがある。
- よって、成果に関係なくサービス提供が完了すれば支払いを行う固定払いを設けるなど、資金提供者へ過度なリスクが行き過ぎないように配慮することも重要となる。
- こういった地方公共団体と資金提供者の官民でのリスクシェアによって、民間資金が入りやすい環境が生まれる。

■例1:支払いが100%成果に紐づく場合



100%成果払い

成果が出なければ資金手
提供者への支払いは0
= 資金提供者の**リスク高**

■例2:支払いが成果と固定に分割される場合



50%
払い
成果

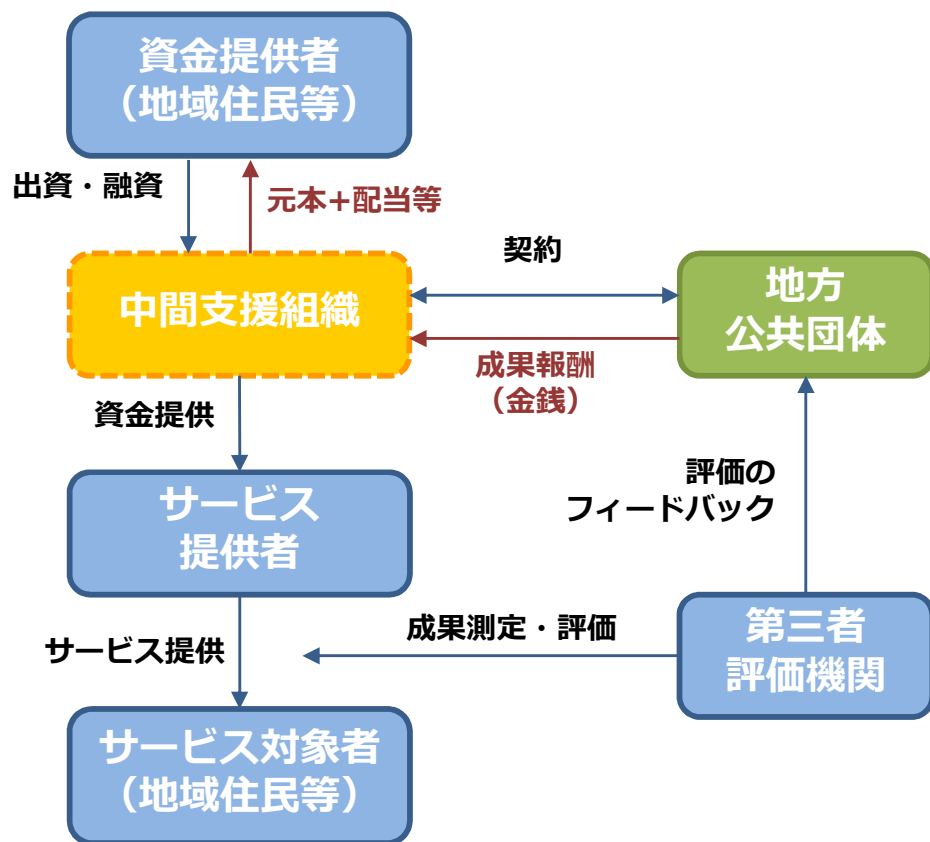
50%
払い
固定

成果に関係なく、サービス
を提供すれば50%は資金
が戻る
= 資金提供者の**リスク低**

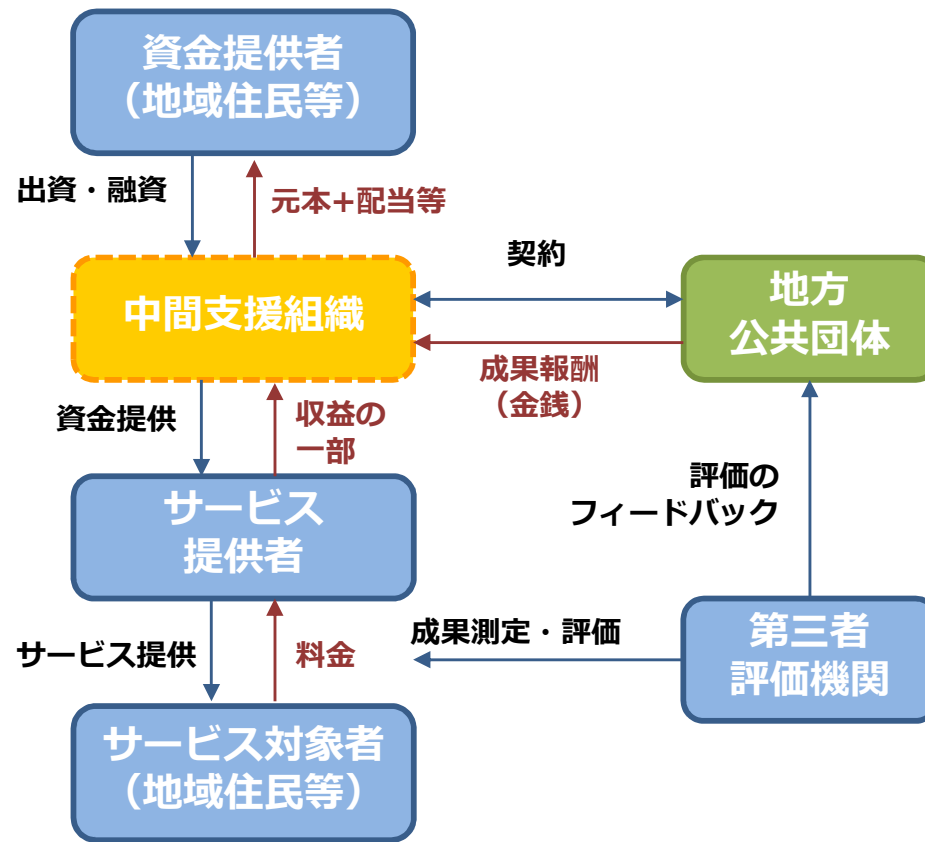
支払基準の検討～支払い方(2/3)

- SIB事業の収益性によって資金提供者への償還原資が異なる。
- 対価が金銭であり、かつまちづくり事業が特段の収益を生み出さない場合は、地方公共団体が支払う成果報酬が償還原資となる。
- まちづくり事業が収益を生む場合は、当該収益と地方公共団体が支払う成果報酬の双方が償還原資となる場合も想定される。

【収益を生まない事業の場合】



【収益を生む事業の場合】

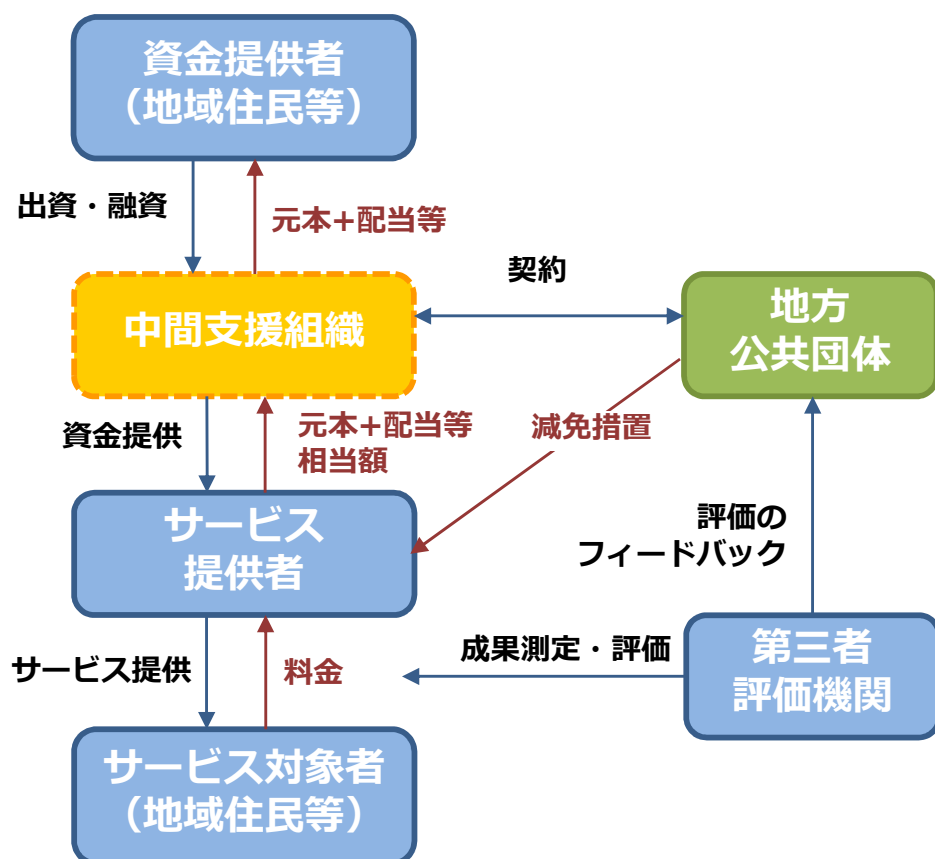


出所：地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集（平成30年3月経済産業省）をもとに一部改変

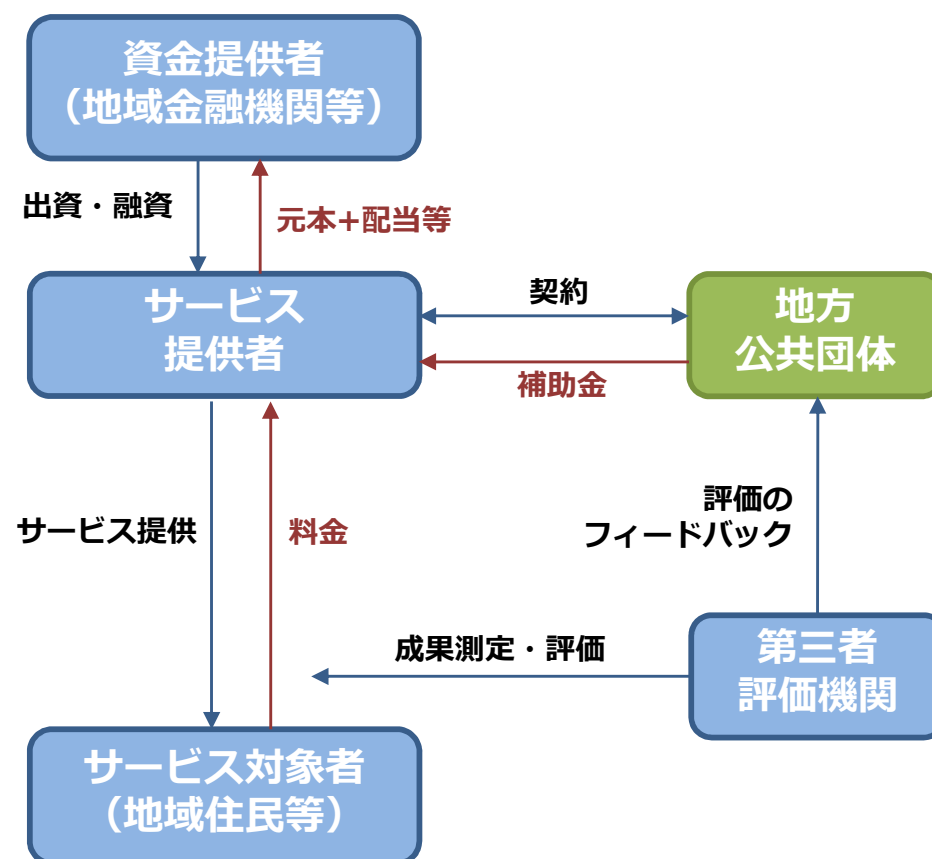
支払基準の検討～支払い方(3/3)

- 対価の種類によって資金提供者への償還原資が異なる。
- 対価が減免措置等の場合は、その措置がインセンティブとなって生み出されるまちづくり事業の収益が償還原資となる。
- また右図のようにSIB運営組織を置かず、地方公共団体とサービス提供者が直接SIB契約を締結することもある。

【対価が減免措置等の場合】



【SIB運営組織を置かない場合】



出所：地方公共団体向けヘルスケア領域におけるソーシャルインパクトボンド導入ノウハウ集（平成30年3月経済産業省）をもとに一部改変

事業期間の設定

- まちづくり事業が測定可能な成果を上げるためには、事業期間を複数年度に設定することが望ましい。まちづくり分野のSIB事業の実現のためには、事業検討段階から複数年度に亘る事業となることを前提に検討を行う。
- 複数年度の事業を行うための予算措置方法としては、①債務負担行為、②基金設置、③財団等の公的機関の設置が考えられる。

債務負担行為	長期間のSIB契約を締結するに当たり、複数年度の予算を確保するために債務負担行為を取る。
基金設置	まちづくり分野のSIB事業に特化した基金を設置し、成果報酬をプールする。基金の運用規程に弾力性を持たせる。
公的機関（外郭団体）の設置	地方公共団体が、まちづくり分野のSIB事業の発注・監督・支払いを行う公的機関（財団等）を設立し、当該団体が地方公共団体に代わって弾力的に資金管理する。

事業者ヒアリング

- まちづくり事業の実施主体となり得る事業者に対してヒアリング調査を行う。
- 主なヒアリング事項は以下の通り。
- ヒアリングの方法としては、アンケート調査や対面ヒアリング、公募型や指名型、地方公共団体自ら実施する内製型やコンサル等に委託する方法が考えられる。

- テーマや事業分野を踏まえて、サービス提供事業者、資金提供者の候補事業者をリスト化。
 - サービス提供者として想定される組織：NPO、株式会社等
 - 資金提供者として想定される組織：機関投資家、都市銀行、地方銀行、証券会社、信託銀行、クラウドファンディング運営事業者、助成団体、CSRを積極的に実施している企業等
- 主に以下の項目についてヒアリングを実施。
 - 参画意向、想定される事業内容、想定される事業費、望ましい事業期間、対価と支払のタイミング、想定される事業スキーム、成果創出にあたってのポイント、成果創出に当たって発注者側が留意する点等

成果モニタリング方法の検討

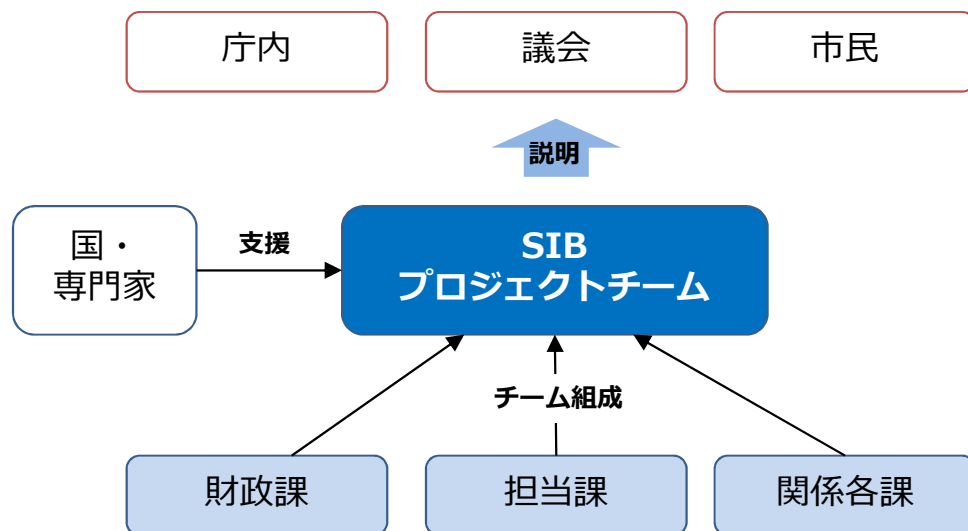
- 成果モニタリングには、いくつかの方法が考えられる。
- なかでも、アンケート調査等でSIB事業の実施前・後を比較する「事前事後比較」が、もっとも簡便で理解を得やすい手法となる。
- なお、実際の評価にあたっては、評価の公平性等を重視する場合は第三者に評価を依頼する方法もある。

成果指標の測定・評価方法	概要	メリット	デメリット
事前事後比較	<ul style="list-style-type: none"> • 事業の実施前と実施後でデータを比較する手法。 	<ul style="list-style-type: none"> • 手法として簡易で理解しやすい。 • コストが低い。 	<ul style="list-style-type: none"> • 提供されたサービス以外の外部要因を排除することが難しく、厳密性が低い。
参考： ランダム化比較試験	<ul style="list-style-type: none"> • 成果の確認のため、対象者をサービスを受けたグループと受けないグループとに無作為に割り付けて、両者を比較する手法。 	<ul style="list-style-type: none"> • 厳密性が高い。 	<ul style="list-style-type: none"> • サービスを受けたグループを設定し、データを収集、分析するため、時間・コストを要する。 • サービスを受けられないグループをあえて作るため、内容によって倫理的に適さない場合がある。
参考： 既存データとの比較	<ul style="list-style-type: none"> • 過去のデータから、サービスを受けたグループと類似するグループのデータを選び、両者を比較する手法。 	<ul style="list-style-type: none"> • サービスを受けられないグループをあえて設定する必要がないため、コストが低く、倫理的な課題を回避できる。 • 一定の厳密性を確保できる。 	<ul style="list-style-type: none"> • 比較可能なデータが必要。 • 一定のバイアスが入る場合がある。

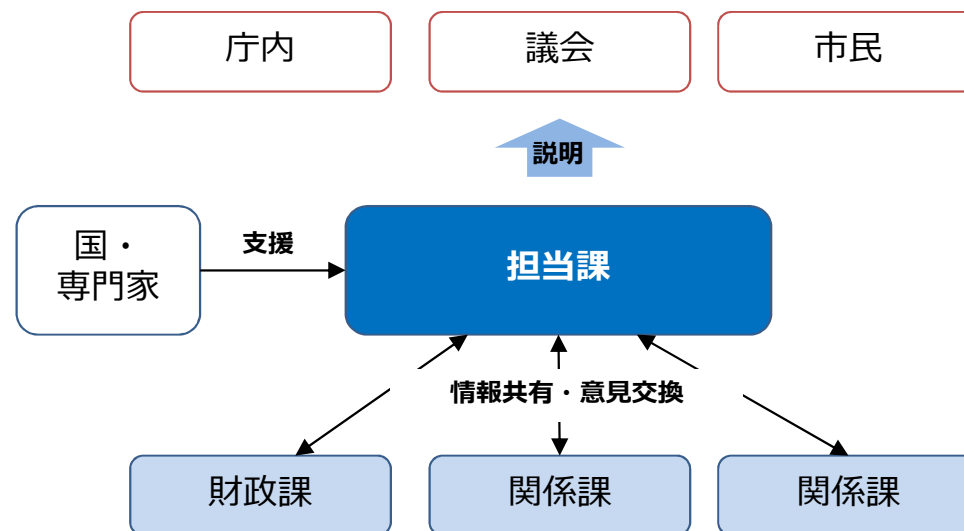
検討体制について

- まちづくり分野のSIB事業では、一つのまちづくり事業によって多岐にわたる様々な成果が生まれる。つまり「活動」と「成果」の関係は「一対一」ではなく「一体複数」の関係にある。
- したがって、解決を図る地域課題の分野、及びまちづくり事業によって生まれる成果は、地方公共団体内の複数の所管課にまたがることが想定されるため、庁内横断的な検討体制を構築し、全庁的な視点で成果指標の設置、及び支払い基準の検討が必要となる。
- 庁内横断的な検討体制の構築は、次頁以降に示す事業化段階における円滑な予算措置のためにも重要である。

【プロジェクトチーム型（推奨）】



【庁内連携型】



3. 事業化段階

募集要項等の作成

● 公募資料一覧

- 事業者選定に当たり、作成する主な公募資料は以下の通り。
募集要項、要求水準書（成果水準書）、優先交渉権者選定基準、契約書案
- 募集要項、契約書案作成の中で、**対価の支払い条件（成果指標の達成レベルと支払額の決定方法、支払時期等）**も設定。

● 要求水準書（成果水準書）作成におけるポイント

- 発注方法を「**成果のみ発注**」もしくは「**成果に加えて業務内容も一定程度定めて発注**」するのかが決定する。
 - 一般的に、民間事業者の創意工夫を発揮して成果をより達成できる発注方法は「**成果のみ発注**」。
 - 仕様を定めるほど民間の創意工夫が発揮されず、結果として**通常の業務委託と変わらない形となると**、SIBとして実施する必要性が薄れる。
 - 民間ノウハウの最大限の活用や成果の最大化を引き出すSIBの特性を生かす観点では、可能な限り**成果のみ発注することが望ましい**。

成果のみを発注する場合

- 発注者は業務の実施方法を規定しないことから、民間事業者の創意工夫が最大限に発揮される。
- 民間事業者の創意工夫が最大限に発揮されることから、成果の達成度が大きい。

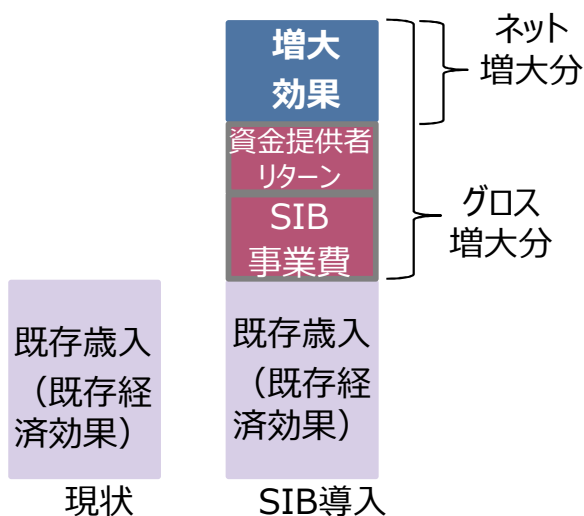
成果に加えて一部仕様を発注する場合

- 発注者が業務の実施方法（仕様）を一定規定することから、事前に民間事業者の業務内容を想定することが可能となる。（発注者が想定していなかったような業務内容を民間事業者が提案し、発注者にて急遽調整が発生するといった事態を回避できる）
- 成果測定しやすいように仕様を規定することによって、測定のアカウントビリティを確保しやすい。

予算措置

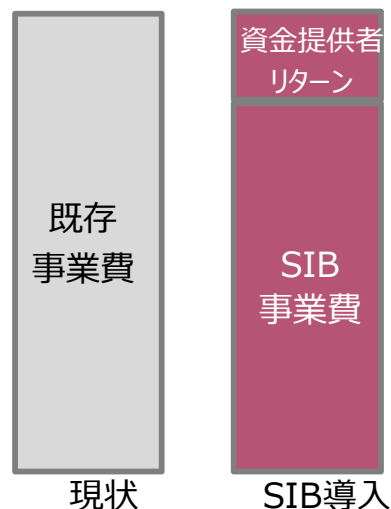
- 成果の発現に伴う対価の支払いは年度を超えて発生することが多いため**債務負担行為**を設定することが求められる。
- SIB総事業費は担当所管課の費用として予算要求する一方で、成果は担当所管課以外にも享受する可能性があり、**全庁的な視点で効果を評価**することが重要である。
- 従来の予算確保の考え方とは異なることから、**可能性調査の段階から財政・契約所管の担当者と連携**して検討することが望ましい。

歳入増加（増大経済効果）をベースとした考え方



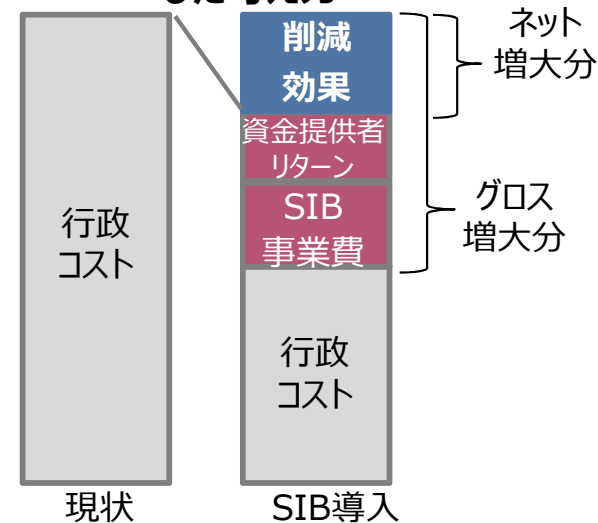
- **地域活性化等を目指すまちづくり分野の特性としては目指していくべき考え方。**
- この方式で行われた実績は日本ではない。

既存事業費をベースとした考え方



- 既存補助事業があり、それをSIB方式に切替えるような場合の考え方。
- 東近江市等での起業支援をテーマにしたSIBが代表的。

既存行政コストの削減をベースとした考え方



- 医療費といった多額の特定財源が充当されているような領域でのSIBとして有効。
- 神戸市や八王子市で行われたヘルスケア領域でのSIBが代表的。

予算措置における留意点

■ 予算措置において想定される事態

- SIB事業（特にまちづくり分野）の実例が全国的に少ない中で、予算額の妥当性説明には大きな労力がかかることが想定される。したがって庁内財政部局及び議会に対して、可能性調査の段階から丁寧な説明を行う必要がある。
- PFI事業は累計して約800件の事業が実施されており、割引率、削減率、SPC関連費用、アドバイザー費等、PFI事業特有の財務条件について情報の蓄積がなされることで、予算額の妥当性説明の一つの材料となっている。また国、自治体、外部協力者（学識経験者、コンサルタント等）の中でも知見の蓄積がなされている。

■ 主な留意点

- したがって、まちづくり分野におけるSIB事業の実例がPFI事業と同様に全国で蓄積されるまでの間は、全国の先進的な自治体において積極的に情報共有を行うことが重要となる。
- また、まちづくり分野におけるSIB事業に取り組む地方公共団体は、国や学識経験者、コンサルタント等に事前に相談し、予算額の妥当性説明の方法を早期から構築することも選択肢の一つとなる。

4. 事業実施段階

成果モニタリング

- SIBは成果をもって支払いを行われるものであるため、その成果の確認が必要である。
- 成果の測定にあたっては、客観的に評価されることが重要であり、地方公共団体の客観的な評価が困難と判断される場合は、第三者評価機関や学識経験者に委託し、成果評価を行うことが望ましい。
- 成果の評価には前述の「成果モニタリング方法の検討」で示したような手法が考えられるが、多くの期間、コストを要しないよう、なるべく簡易に評価が図れる事業の設計が求められる。
- また、SIBは、事業を通じて、当初想定していなかった成果を得られる可能性もあり、そういった成果も確認・評価し、次のまちづくりの課題解決に活かしていく点も重要となる。

おわりに

おわりに

- SIBは「どうやって課題を解決していいのかわからない」あるいは「今ある補助金の仕組みを改善したい」といった、地方公共団体が日々抱えるまちづくりの様々な悩みを解決できる可能性をもつ手法の一つに過ぎない。
- よって、SIBありきではなく、まずは地域課題やその発生要因が何であるか、そして地域として目指すべきまちづくりの目標は何であるかを検討する視点が重要となる。
- そして、検討の結果、課題への解決、目標達成に向け、地方公共団体内部だけで知恵を絞り、悩むのではなく「試しに民間側の知恵を借りてみよう」という柔軟な発想からスタートしてほしい。
- 民間との対話を起点としSIBとして事業化した場合、それがまちづくりの官民のプラットフォームのような形で機能してくることが期待されるとともに、本手引きが、そのきっかけ、一助となれば幸いである。