

地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式に係る
事業案件形成支援業務

報告書

令和5年3月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング

目 次

1.	業務の全体概要	1
2.	寒河江市における取組.....	2
(1)	対象とする行政課題と事業目標の設定	2
(2)	事業内容・条件の検討の流れ.....	4
(3)	ロジックモデルと成果指標の検討.....	5
(4)	委託業務の内容.....	7
(5)	成果指標の上限値、下限値の設定.....	9
(6)	PFS 事業効果の算出、評価	12
(7)	支払上限額、最低支払額及び支払条件の設定	17
(8)	契約期間の設定.....	20
(9)	実施体制の設定.....	20
(10)	事業実施に向けた課題・留意点	20
3.	土佐町における取組	22
(1)	事業の概要	22
(2)	ロジックモデルと成果指標の検討.....	26
(3)	事業内容の検討の流れ.....	33
(4)	委託業務の内容.....	34
(5)	成果指標の検討及び上限値、下限値の設定	36
(6)	その他の事業条件	41
(7)	PFS 事業効果の算出、評価	42
(8)	支払上限額、最低支払額及び支払条件の設定	44
(9)	事業実施に向けた課題・留意点	48
4.	PFS/SIB 事業案件形成にける課題と対応.....	49

1. 業務の全体概要

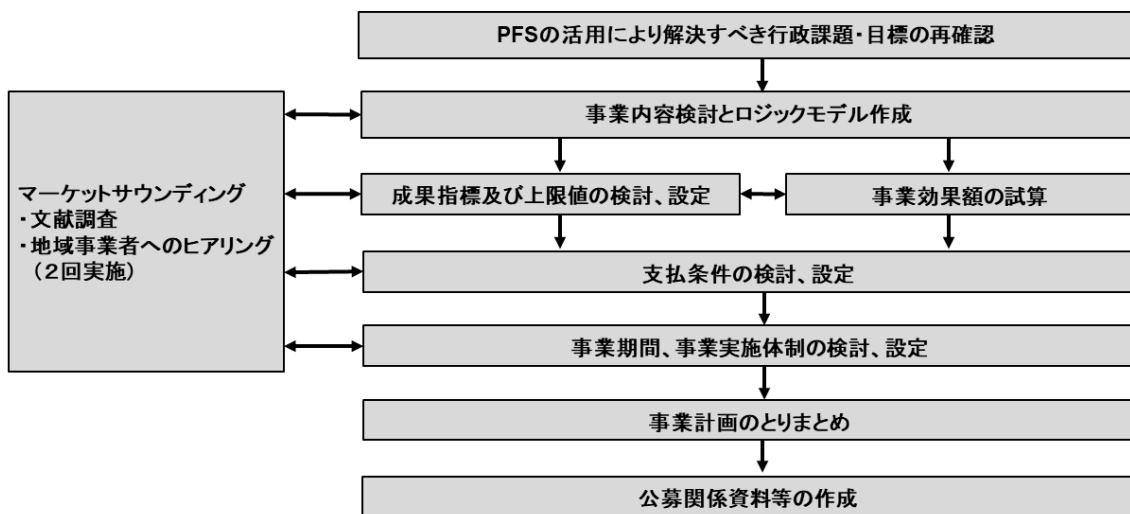
内閣府においては、「成果連動型民間委託契約方式の推進に関するアクションプラン」(令和2年3月27日成果連動型民間委託契約方式の推進に関する関係府省庁連絡会議決定)が定義する成果連動型民間委託契約方式(以下、「PFS」という。)(ソーシャル・インパクト・ボンド(SIB)を含む。)の地方公共団体における普及促進に向けて、事例構築とノウハウ等の抽出を図るため、令和4年度に「地方公共団体による成果連動型民間委託契約方式(PFS)に係る事業案件形成支援事業」を実施している。

本業務は、その支援先に採択された、寒河江市企画創成課、土佐町企画推進課を対象として、PFS事業の案件形成に向けた支援を実施するものである。

支援は以下のフローに沿って実施した。

本報告書においては、今後PFSの活用を検討している地方公共団体の参考となるよう、その各段階における検討過程がわかるように取りまとめた。

図表 1 案件形成支援の検討フロー



2. 寒河江市における取組

(1) 対象とする行政課題と事業目標の設定

① 対象とする行政課題

本市では少子高齢化が進行しており、令和3年の出生数は286人であり、355人であった10年前の平成23年から約20%の減となった。また65歳以上人口は平成28年に初めて3割を超え、令和3年は32.4%となっている。

また、自然動態においても、平成17年以降死亡数が出生数を上回る「自然減」の状態が続き、令和3年の自然動態はマイナス264人であった。これはマイナス108人であった平成23年対比約2.4倍の数字となっており、人口減少拡大の最大の要因となっている。国立社会保障・人口問題研究所によれば、本市の人口は2045年に2015年対比で約30%減少する(41256人→29961人)と推計されている。

少子高齢化は将来的な生産年齢人口の減少や高齢化の進行などにより、地域活力の低下にもつながることから早急な対策が必要となっている。市の総合計画である「新第6次寒河江市振興計画」においても、基本政策の第1章に「子どもがすくすく育つまち」として少子化対策が市の重要課題として位置付けられている。

出生数の減少の主な要因として、内閣府の少子化社会対策大綱(2020年5月)において未婚化、晩婚化が言及されているが、本市においても婚姻率の低下が進んでいる。本市の婚姻率(人口千対)は3.5(令和2年)であり同年対比で国の4.3を大きく下回る。そのため、婚姻率の向上が少子化対策のポイントと考え、結婚支援に係る施策(下記)をこれまでに講じてきたが、これをより一層強化すること、その効果検証を適切に行うことが求められている。

図表2 寒河江市が実施している成婚支援関連事業

事業名	期間	実績(事業開始から令和4年度末まで)
婚活コーディネーター事業	平成24年度～	成婚数29組
結婚新生活支援事業補助金	平成28年度～	交付実績38世帯
婚活サポート補助金	令和3年度～	交付実績9件
婚活支援団体活動事業費補助金	平成27年度～	交付実績12件

こうした背景を踏まえ、本事業で解決すべき行政課題を

「少子化抑制に向けた結婚支援による婚姻率の向上」

とする。

② 事業目標の設定

解決すべき行政課題に設定した婚姻率の向上の最終的な目的は、本市の少子高齢化と人口減少の抑制である。しかし、婚姻率向上策の効果として、最終的な成果である出生数の増加が実現するまでには時間を要するため、成果連動型委託事業の目標に出生数を設定することは望ましくない。そこで、この目的を達成するために必要となる、成婚数の増を目標とすることが想定される。ただし、支援し婚姻した世帯が市内に継続して居住し、将来子どもを授かることが期待できる、実質的に市の少子化抑制に寄与する成婚数であることが必要となる。

以上を踏まえ、事業目標を

「少子化抑制に向けた成婚数の増加」

とする。

③ 事業の全体概要

1) 最終目標：少子化抑制に向けた成婚数の増加

(1) ②に示した通り、結婚に関する啓発事業や婚活に係る支援などによる、少子化抑制に向けた成婚数の増加を最終成果目標とする。

2) 中間目標：結婚に具体的に取り組む人の増加

最終目標に結びつく中間的な成果として、効果的な啓発事業による、成婚者の候補となる、結婚に具体的に取り組む人の増加を中間目標とする。

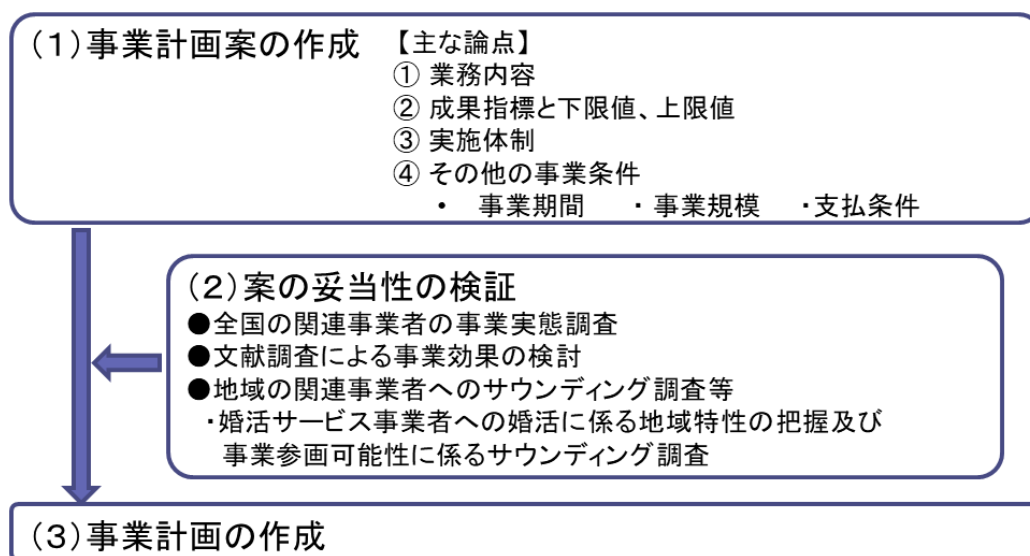
3) 初期目標：結婚への意識・意欲の向上

中間目標に結びつく初期的な成果として、啓発事業の実施による、将来市内居住し子どもを持つことが期待できる人々の結婚への意識・意欲の向上を初期目標とする。

(2) 事業内容・条件の検討の流れ

事業内容の検討の流れは以下に示す通りであり、ロジックモデルに基づいて設定された目標の達成に寄与する事業内容の仮説を設定した。これを検討材料として、全国の一般的な婚活サービス事業の実態把握や、地域の婚活サービスの特性、地域事業者の参画可能性にかかるサウンディングなどにより仮説の修正を行った。この検討結果をもとに具体的な事業内容の精査と事業条件の設定を行った。

図表 3 事業内容、条件の検討の流れ

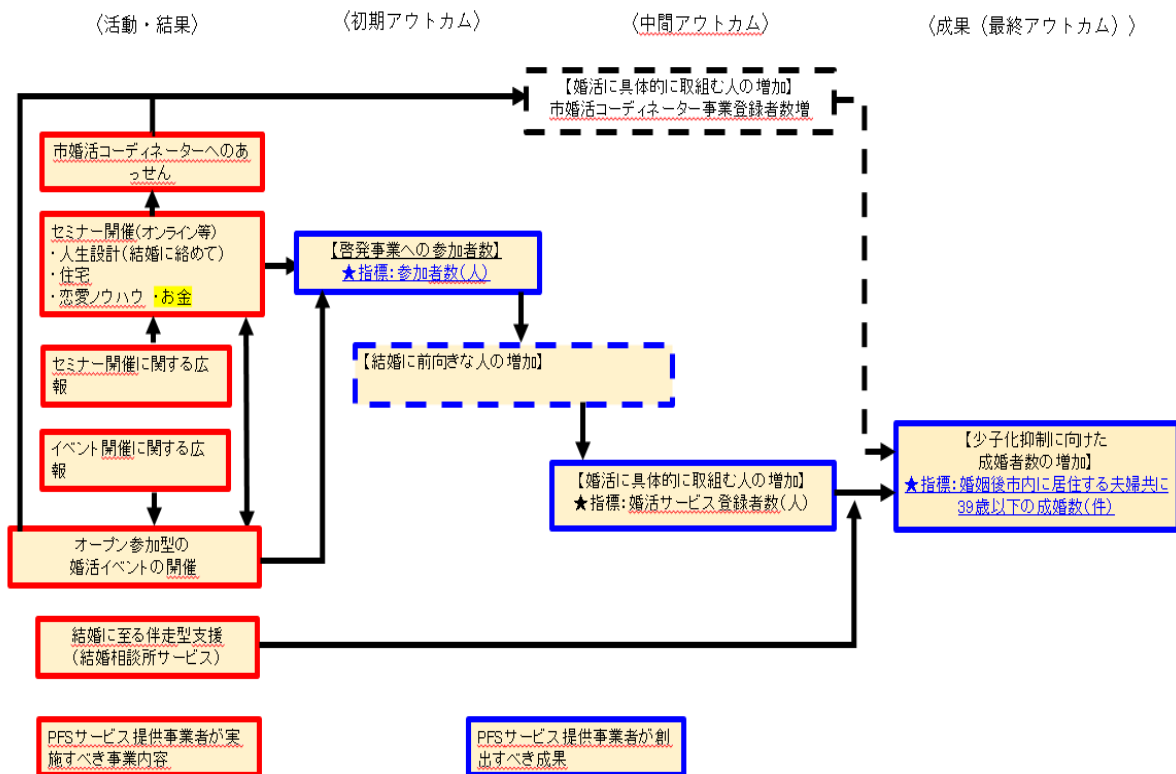


(3) ロジックモデルと成果指標の検討

① ロジックモデルの作成と成果指標として想定される指標の洗い出し

1) で整理した事業の内容と求められる成果について、ロジックモデルにより整理すると以下の通りとなる。

図表 4 寒河江市成婚促進事業のロジックモデル



上記の図表に示した通り、成果指標として想定されるものとして、以下が想定される。

図表 5 取り組みによる成果指標一覧

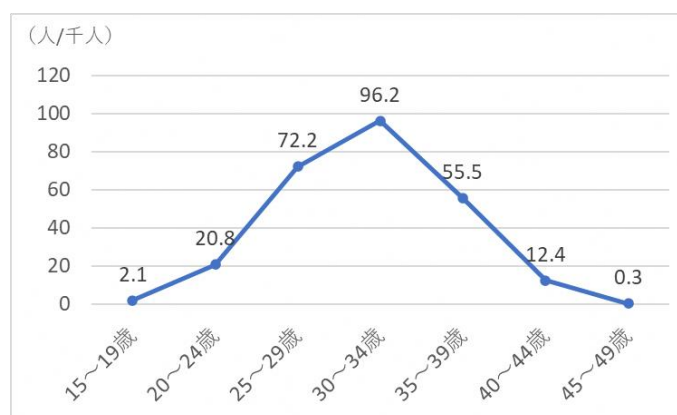
目標		成果指標 (案)
最終目標	少子化抑制に向けた成婚数の増加	婚姻後市内に居住する、男女とも 39 歳以下 (注) の夫婦世帯の増加
中間目標	婚活に具体的に取組む人の増加	婚活サービス登録者数

初期目標	結婚への意識・意欲の向上	結婚に前向きな人の増加
		啓発事業への参加者数

(注) 最終目標の成果指標の対象年齢を 39 歳以下とする理由

本事業の最終的な目標は、寒河江市の少子化の抑制である。一方、我が国の母親年齢別出生率は 30～34 歳をピークとし、25～39 歳が顕著に高くなっている。また、こうした傾向を踏まえて、市が実施している同趣旨の事業である「結婚新生活支援事業補助金」も 39 歳以下が対象となっている。以上から、本事業の最終的な目標も 39 歳以下を対象とする。

図表 6 母親年齢別出生率 (全国値、2021 年)



資料) 厚生労働省「人口動態調査」より作成

② 成果指標の選定

最終目標の達成度合いを評価する指標は、「婚姻後市内に居住する、男女が 39 歳以下の夫婦世帯の増加」を用いることとし、これを成果報酬の支払い条件として活用することが想定される。

また、啓発事業の参加者が結婚への意識を高め、婚姻し市内に居住するまでには一定の時間を要し、契約期間として想定される単年度で最終成果に至らないケースも想定される。このため、事業年度中に成果の発現の可能性が高く、一定割合が最終的に成婚に至ると期待でき、成婚数の増加と因果関係が概ね明確といえる「婚活サービス登録者数」を中間成果指標として用いることとし、これを成果報酬の一部支払いの条件として活用することが想定される。

一方、初期成果指標として想定される二つの指標については、「結婚に前向きな人の増加」は対象者の意識をオリジナルの調査により把握する必要があり、コスト面、信頼性の面で課題がある。これに対し「啓発事業への参加者数」は、啓発機会を何人に提供し

たかという啓発事業の直接的な実績のみを表す指標ではあるものの、収集コストがかからず客観性も有している。このため、初期成果指標として「啓発事業への参加者数」を用いることとし、これを事業の実施実績に応じた最低支払条件として活用することが想定される。

以上から、事業の評価指標として用いる成果指標は以下の通りとする。

- 1) 最終目標：婚姻後市内に居住する、男女とも39歳以下の夫婦世帯の増加
少子化抑制に向けた成婚数として、成果と捉えることが可能な以下の属性を有する対象者の成婚数を、最終目標の達成度合いを評価する成果指標とする。

＜成果に算入する実績の要件＞

- ・婚姻後寒河江市内に居住すること
- ・男女とも婚姻届出時点で39歳以下であること

- 2) 中間目標：婚活サービス登録者数(人)

婚活サービス登録者数として、以下の属性を有する対象者を、中間目標の達成度合いを評価する成果指標とする。

＜成果に算入する実績の要件＞

- ・本事業の啓発イベントの参加者であること
- ・婚姻後寒河江市内に居住する意思をもっていること
- ・登録時点で39歳以下であること

- 3) 初期目標：啓発イベント参加者数(人)

婚活セミナー、マッチングイベントなど、結婚に関する啓発を行うイベントへの、以下の要件を満たす参加者数を初期目標の達成度合いを評価する成果指標とする。

＜成果に算入する実績の要件＞

- ・寒河江市内で開催したイベントの参加者であること
- ・寒河江市外で開催されたイベントの参加者のうち寒河江市在住または在勤者であること

- (4) 委託業務の内容

(3)で設定した検討にそって案を作成した上で、文献調査やサウンディング調査を行い、検証した結果をもとに委託業務の内容を設定した。

案の作成にあたり、効果に対し有効かつ妥当と想定される事業内容として、当初より想定されている結婚に係る啓発事業、婚活支援事業を実施すること、その具体的内容として啓発事業についてはセミナー、マッチングイベント、婚活支援事業については結婚相談所サービスの実施を案として設定した。これを文献調査や地元事業者へのサウンディングにより検証したところ、有効性とともにより事業者からの見た実施の実現性の点でも問題がないことが確認されたことから、以下の通り事業内容を設定した。事業内容は、実施概要とともに、有効性を担保するために実施に際して求める要求事項を併せて整理した。

① 事業１：婚活支援事業

1) 事業概要

- ・紹介、仲介、相談対応など、成婚に至るまでの支援全般を行う事業の実施

2) 要求事項

- ・実施を求める支援事業の要件は以下の通りとする。
 - *事業者が自ら主体となって実施すること。ただし、事業の一部を再委託することは妨げない
 - *最終成果指標のデータは、婚姻届受理証明書、住民票の写しなど信頼性が確保された形で事業者が自ら収集、報告すること

② 事業２：結婚に係る啓発事業

1) 事業内容

- ・婚活セミナー、マッチングイベントなど、結婚に関する啓発を行うイベントの実施

2) 要求事項

- ・実施を求めるイベントの要件は以下の通りとする。
 - *婚活セミナー、マッチングイベントなど、結婚に関する意識を高めるきっかけとなる、情報提供や学習機会、体験機会などを内容とすること
 - *情報提供の一環として「寒河江市婚活コーディネーター事業」「結婚新生活支援事業」を参加者に紹介すること
 - *情報提供の一環として、寒河江市の生活環境の紹介を行うこと
 - *原則として寒河江市内で実施すること。
 - *募集の際は市民・在勤者枠を設けること。
 - *寒河江市外で実施したイベントでも、寒河江市在住・在勤者の参加者は成果指標

値に算入可能とするが、開催回数の過半は寒河江市内で開催すること。

*原則としてオンラインではなく参集型で実施することとするが、婚活セミナーについてはオンライン参加も認めるものとする。

*開催回数の制限は特に設けない

*中間成果指標のデータは、参加者名簿の提出など信頼性が確保された形で事業者が自ら収集、報告すること。

(5) 成果指標の上限値、下限値の設定

成果指標の上限値について、まず客観的な基準をもとに案を作成した。具体的には、最終成果指標である「婚姻後市内に居住する、男女とも39歳以下の婚姻件数」については、当面の妥当な目標水準として、全国を大きく下回っている婚姻率を、全国の水準にキャッチアップすることを目安として想定した。中間成果指標である「婚活サービス登録者数(人)」についてもこれと同数とした。この案をもとに、地元事業者への類似事業の実績や実現可能性についてサウンディングにより検証したところ、ストレッチターゲットとして概ね妥当と考えられたことから、以下の通り上限値を設定した。

一方、初期成果指標である「啓発イベント参加者数(人)」については、最終目標である婚姻数1件に対し延べ何人に啓発事業を実施すればよいかを明確にすることは困難であるため、寒河江市及び近隣地域における類似事業の実績データをもとに1年間に集客可能と考えられる水準を目安として設定することとした。

① 最終成果指標：「婚姻後市内に居住する、男女とも39歳以下の婚姻数(件)」について

寒河江市の婚姻率の直近値(2020年時点)は3.5(件/人口千人)である。一方、全国の婚姻率の同時期(2020年時点)の水準4.3、直近(2021年時点)の水準は4.1であり、両者の較差は0.6~0.8である。寒河江市の人口規模約4万人に対し、婚姻率を直近の全国水準にキャッチアップするために必要な婚姻件数は24~32件/年である。

図表7 全国、山形県、寒河江市の婚姻率

	2019年	2020年	2021年
全国	4.8	4.3	4.1
山形県	3.8	3.3	3.2
寒河江市	3.8	3.5	-

(寒河江市総人口)	(40,350人)	(40,189)	(39,892)
-----------	-----------	----------	----------

資料) 厚生労働省「人口動態統計」及び寒河江市資料より作成

一方、地域内で事業を展開している事業者の直近の成婚実績は、成婚の基準が婚姻届け提出とは異なるものの10件強(13件、15件)であった。この際、事業者の基準は、結婚を前提とした真剣交際に発展したケースで婚姻届け提出までには至っていないこと、妻の年齢が39歳以下とは限らないことも加味すると、年あたり24～32件の成婚という水準は、相当程度高い目標であると考えられる。以上を踏まえ、

婚姻後市内に居住する、妻が39歳以下の成婚数 30件/年

を成果指標の上限値とし、これを最高支払い額の支払い条件の基準として活用する。

図表 8 地域事業者の登録者数と成婚数の実績(直近期、年あたり)

事業者	A社	B社	C社
登録数	実績なし	新規登録者25名	新規登録者36名
成婚者数・率 (真剣交際)	実績なし	13名(登録から7か月で真剣交際にいたるよう にプランニングしている) (参考)同社が加盟するIBJメン バーズの平均成婚率は50.5%	一年以内成婚率42% (過年度登録者も含 めた成婚退会率8割)
真剣交際から法 律婚への比率	実績なし	8割強(11/13件)	7割

② 中間成果指標：「婚活サービス登録者数(人)」について

婚活サービス登録者数は、最終成果である成婚につながる確率が一定程度見込める対象者である。この成婚の確立は事業者のサービスの有効性によって異なり、有効性が低い場合0%の可能性もある反面、有効性が高い事業者の場合は100%の場合もありうる。このため、上限値を成婚数である30件を上回る水準とした場合、有効性が極限まで高く成婚率100%の事業者が婚活サービス登録者数30人で成婚数30件を達成した場合、最終成果が上限値であるにも関わらず成果報酬総額の上限額を得られないこととなる。このため、成婚率100%の事業者が存在しうる可能性を考慮し、婚活サービス登録者数の上限値は①と同数の30人とする。

③ 初期成果指標：「啓発イベント参加者数(人)」について

啓発イベントについては、市としてそれ自体の目安としている目標水準はないが、そ

の実施により結婚への機運（及び結婚後の市内在住の意欲）を盛り上げることは必須と考えられる。一方で、啓発イベント参加者のうち最終的に市内居住を前提とした成婚に至る可能性がどの程度かを推定することは困難である。

そこで、本指標は、成果連動型支払いの基準とはしないが、適切に事業に取り組んでいることを確認するため、実績の報告を求めることとする。

また、地域内で事業を展開している事業者の直近のイベント実施実績は、過年度から実績のある事業者2社において、マッチングイベントが年間換算で300人強、婚活セミナーで40人、80人となっており、両者の合計で350～400件程度の実績値となっている。この際、事業者の実績は寒河江市内開催とは限らず、市外開催における参加者数も寒河江市在住者以外が含まれており、適正と考えられる実施規模の目安は、この実績よりも相当程度低い水準とすることが妥当と考えられる。以上を踏まえ、事業実施条件を以下の通りとする。

- 定員数300名の規模で事業を実施することを要件とする。
- 定員数300名の充足を努力目標とするが、その実現を支払いの条件とはしない。
- ただし、適正な事業実施を確認するため、集客実績の報告を求めることとする。

図表 9 地域事業者の婚活関連啓発イベント、セミナーの実績（直近期）

■ マッチングイベント

事業者	A社	B社	C社
集客数	40各	10～20名、年間22回、計311名	10～30名、半年で9回、計160名（うち1回は寒河江市内10名）

■ 婚活セミナー

事業者	A社	B社	C社
集客数	実績無	約80人	10名(コロナ禍により定員抑制)、30名。他に個人相談会実施。

④ 成果指標値の収集及び評価の方法

事業内容（要求事項）に記載した通り、成果指標値の収集は事業者が、信頼性が確保された形で自ら収集し委託者に報告することとする。

委託者は報告を受けた実績データの的確性を有するか確認した上で、支払い条件のどの段階に合致しているかを確認する。

なお、新型コロナウイルス感染症等の感染状況悪化に伴う行動制限や災害の発生、国や県の法制度、条例、関連政策等の変更などにより、本事業で求める事業内容の実施が

困難となった場合や、実施環境が現在と著しく異なる状況となった場合は、委託者、受託者双方の協議により業務を進めることとする。

(6) PFS 事業効果の算出、評価

① 出生数の増加

令和2年における寒河江市の合計特殊出生率は1.46となっていることから、成婚30組による出生数の期待値は43.8人と推測できる。

② 出生・子どもの増加による社会便益

■妊娠・出産に伴う費用

平成21年度インターネットによる子育て費用に関する調査（内閣府）によれば、人口30万人未満の市における第1子1人あたりの出産準備費の平均は59,636円、出産関連費の平均は166,991円となっており、出産準備費、出産関連費を合わせ約22.7万円の経済活動が行われることとなる。①において推測した出生数の期待値43.8人を踏まえると、約992.6万円の経済活動が行われることとなる。

■子ども関連消費の増加

平成21年度インターネットによる子育て費用に関する調査（内閣府）によれば、人口30万人未満の市における第1子1人あたりの年間子育て費用総額ならびに、0歳から15歳までにかかる費用総額は次のとおり。

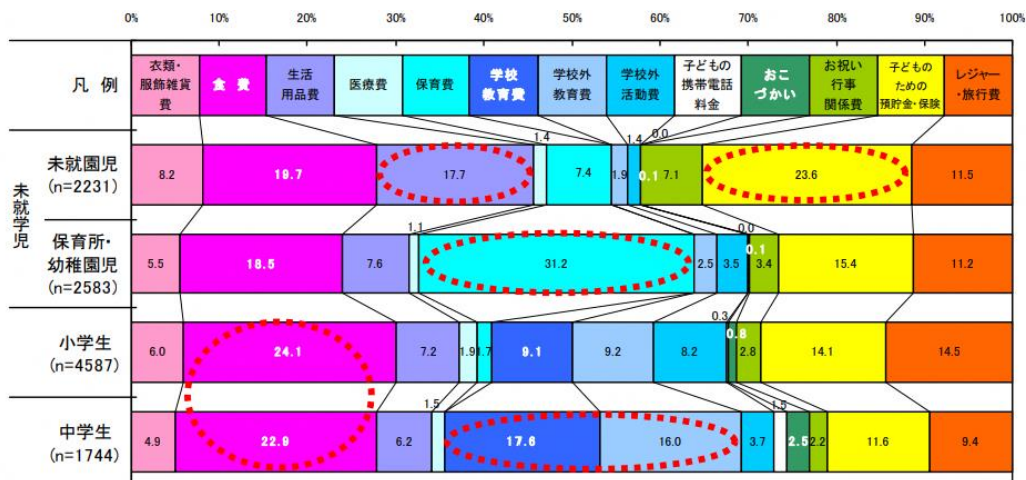
図表 10 第1子の就学区分にみた年間子育て費用額

就学区分	第1子1人あたり年間子育て費用	第1子1人あたり子育て費用15歳までの総額（※）
未就園児	816,291円	2,448,873円
保育所・幼稚園児	1,164,434円	4,657,736円
小学生	1,110,065円	6,660,390円
中学生	1,498,117円	4,494,351円
	合計	18,261,350円

※未就園児を0～2歳（3年間）、保育所・幼稚園児を3～6歳（4年間）、小学生を7～12歳（6年間）、中学生を13～15歳（3年間）とした場合

また、同調査による、第1子の就学区分にみた年間子育て費用に対する費目の割合は次のとおり。

図表 11 第1子の就学区分にみた年間子育て費用額における支出額の順位



※上記は子育て費用総額に占める中分類費目別の割合

資料) 内閣府「平成 21 年度インターネットによる子育て費用に関する調査」(平成 22 年 3 月)

仮に、「衣服・服飾雑貨費」「食費」「生活用品」「保育費」「学校教育費」「学校外教育費」「学校外活動費」の7項目が居住地圏内で消費されとした場合、就学区別の年間支出額及び15歳までの総計は次のとおり。

未就園児期間に138万円、15歳までに1,250万円の経済活動が行われることが期待される。

図表 12 第1子就学区別にみた第1子1人あたり消費7項目の年間子育て費用の推定(円/年)

就学区分	第1子1人あたり年間子育て費用	衣服・服飾雑貨費	食費	生活用品	保育費	学校教区日	学校外教育費	学校外活動費	計
未就園児	816,291	66,936	160,809	144,484	60,406	-	15,510	11,428	459,572
保育所・幼稚園児	1,164,434	64,044	215,420	88,497	363,303	-	29,111	40,755	801,131
小学生	1,110,065	66,604	267,526	79,925	18,871	101,016	102,126	91,025	727,093
中学生	1,498,117	73,408	343,069	92,883	-	263,669	239,699	55,430	1,068,157

就学区分	消費7項目の年間子育て費用の推定	就学区分期間総計(※)
未就園児	459,572	1,378,715
保育所・幼稚園児	801,131	3,204,522
小学生	727,093	4,362,555
中学生	1,068,157	3,204,472
	15歳までの総計	12,150,266

※未就園児を0～2歳(3年間)、保育所・幼稚園児を3～6歳(4年間)、小学生を7～12歳(6年間)、中学生を13～15歳(3年間)とした場合

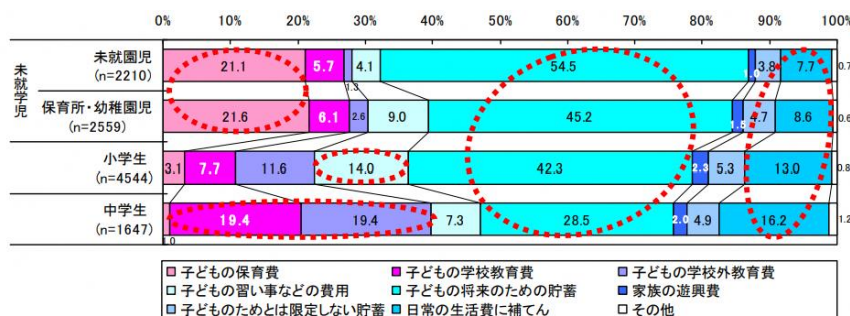
資料) 内閣府「平成 21 年度インターネットによる子育て費用に関する調査」(平成 22 年 3 月)より再計算

■児童手当による経済活動の後押し

平成 21 年度インターネットによる子育て費用に関する調査(内閣府)によれば、人口 30 万人未満の市における就学区分別第 1 子の児童手当(調査当時「子ども手当」)の使い道は「子どもの将来のための貯蓄」の割合が最も高くなっている。

一方で、「子どもの将来のための貯蓄」、「子どものためとは限定しない貯蓄」、「その他」を除いた割合は、未就園児で約 40%、保育所・幼稚園児、小学生でいずれも約 50%、中学生で約 65%となっている。

図表 13 第 1 子の就学区分にみた児童手当の活用割合



資料) 内閣府「平成 21 年度インターネットによる子育て費用に関する調査」(平成 22 年 3 月)

第 1 子の児童手当を 3 歳未満 15,000 円/月、3 歳以上 10,000 円/月とした場合の貯蓄等以外の活用金額は次図表のとおり。市町村負担 4/45 はあるものの、子どもの増加による児童手当の交付数増加によって経済活動の後押しと見込まれる。

図表 14 第 1 子の就学区分にみた第 1 子 1 人あたりの児童手当による貯蓄等以外の活用金額

	月額 (円/月)	年額 (円/年)	貯蓄等以外の活用 を除いた割合 (※1)	貯蓄等以外の年 間活用金額 (円/年)	就学区分期間総 計(※2)(円)
未就園児	15,000	180,000	41.0%	73,800	221,400
保育所・幼稚園児	10,000	120,000	49.5%	59,400	237,600
小学生	15,000	180,000	51.6%	61,920	371,520
中学生	10,000	120,000	65.4%	78,480	235,440

15歳までの総計	1,065,960
----------	-----------

※1 上段図表「第1子の就学区分にみた児童手当の活用割合」の選択肢のうち、「子どもの将来のための貯蓄」、「子どものためとは限定しない貯蓄」、「その他」を除いた割合

※2 未就園児を0～2歳（3年間）、保育所・幼稚園児を3～6歳（4年間）、小学生を7～12歳（6年間）、中学生を13～15歳（3年間）とした場合

資料) 内閣府「平成21年度インターネットによる子育て費用に関する調査」（平成22年3月）より再計算

◎成婚・出生による経済的効果

これまでに述べた15歳までの子育て費用等を踏まえ、成婚・出生による経済的効果を試算すると次のとおり。

図表 15 成婚・出生による経済的効果

	15歳までの総計	本事業による期待値
妊娠・出産費用	226,627 円	9,926,263 円
子育て費用	18,261,350 円	799,847,130 円
うち消費7項目子育て費用	12,150,266 円	532,181,651 円
児童手当による貯蓄等以外の活用	1,065,960 円	46,689,048 円

※子供の数は期待値43.8人とする。

※15歳まで転出しないこととする。

■地域社会の担い手としての期待

子どもや結婚に伴う住民の増加は、将来的な地域の担い手不足の解消や、地域コミュニティの活性化への寄与など、市税収や経済的効果だけではない社会的意義も見込むことができる。

■その他の評価

独立行政法人労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計」によれば、60歳退職の場合の生涯賃金は約2億円と言われており、これに伴う税収も期待できる。

また、子どもの増加による子ども向けサービスへの設備投資は新たな経済活動の後押しになる可能性もある。

③ 市税収の見込み

年齢別課税所得から市民税の増収を検討する。

寒河江市の25～39歳の平均課税所得は2,145,996円であり、うち市民税6%であることから128,760円/人となる。また、均等割り3,500円/人を加え、市民税収は132,260

円／人・年である。

仮に、30 組成婚のうち、夫婦のいずれかが市外転入者である場合、成婚による市民税収は年間 3,967,800 円の増加となり、3 年定住で 11,903,400 円、5 年定住で 19,839,000 円以上の税収が期待できると推定される。

図表 16 成婚・出生による税収増効果

平均課税所得額 (α)	市民税 (β) ($\alpha \times 6\%$)	均等割り (γ)	寒河江市税収 (X) ($\beta + \gamma$)	30 組成婚、夫婦のうち いずれか (30 人) が市外からの転入 ($X \times 30$ 人)
2,145,996 円	128,760 円	3,500 円	132,260 円	¥3,967,800 円／ 年・人

3 年定住 ($X \times 30$ 人 \times 3 年)	5 年定住 ($X \times 30$ 人 \times 5 年)
¥11,903,400 円	¥19,839,000 円

※年齢上昇に伴う平均課税所得額の増加は考慮していない。

なお、この効果は成婚者の市外転出の可能性を考慮していない。統計にもとづく実績では毎年 15～39 歳の女性の約 7%が市外に転出しており、これを目安に成婚者の約 7%が毎年転出すると仮定した場合、30 組のうち 3 年後（2 年経過後）、5 年後（4 年経過後）の市内居住世帯数は $0.93^2 \times 30 \doteq 25.9$ 世帯、 $0.93^4 \times 30 \doteq 22.4$ 世帯となり、3 年間、5 年間の累積居住率は転出がなかった場合に対しそれぞれ 93%、87%となる。以上から転出を加味した市税収増の見込みは以下の通り。

図表 17 市外転出を加味した税収増効果

3 年定住 ($\sum (0.93^n \times 30) \times 132,260$ 円) $n=0\sim 2$	5 年定住 ($\sum (0.93^n \times 24) \times 132,260$ 円) $n=0\sim 4$
¥11,089,604 円	¥17,249,253 円

※年齢上昇に伴う平均課税所得額の増加は考慮していない。

図表 18 寒河江市の女性の年齢階層別転出率

	2021年			2020年		
	転出者数	期首人口	転出率	転出者数	期首人口	転出率
15～19歳	48	921	5.2%	38	956	4.0%
20～24歳	117	852	13.7%	112	825	13.6%
25～29歳	83	783	10.6%	88	792	11.1%
30～34歳	41	999	4.1%	50	1,019	4.9%
35～39歳	33	1,163	2.8%	40	1,197	3.3%
15～34歳平均	322	4,718	6.8%	328	4,789	6.8%

資料) 総務省「住民基本台帳人口移動報告」及び「住民基本台帳に基づく人口、人口動態及び世帯数調査」より作成

(7) 支払上限額、最低支払額及び支払条件の設定

(5) で設定した上限値、下限値と(6) で分析した事業効果を踏まえ、本事業の委託費の支払額及び支払条件は、以下の考え方にに基づき設定した。

① 基本的考え方

■初期目標に対応した最低支払部分、成果連動支払部分の上限と支払い条件

- ・初期目標に対応した所定の事業内容を適正に実施した場合に必要と考えられるイベント実施に要する必要経費を支払う。
- ・上記に加えて、企画・管理経費（適正利益を含む）に相当する額を、初期成果目標達成状況に応じた成果報酬として支払う。

■最終目標、中間目標に対応した成果連動支払部分の額と上限の設定

- ・最終目標に応じた成果連動支払額は、市の既存類似事業の成果に対する支払額を目安として設定する。
- ・最終目標と中間目標の成果連動支払額の比率は、後述する婚活支援サービス登録者の市内居住成婚率の推定値をもとに設定する。

■委託費支払総額の上限と支払い条件

- ・成果連動支払部分を含めた支払総額の上限は、初期目標に対応した支払額に最終目標、中間目標に対応した成果連動支払部分の額を加算した額とする。
- ・成果連動支払部分は、類似事業の成果報酬を参考として設定する。
- ・その上で、この額を(6)の PFS 事業効果と比較し、その妥当性を確認する。

② 初期目標に対応した固定支払額（最低支払部分）の額

1) 支払条件

■最低支払条件

初期目標に対応した、事業内容の要求事項を満たす啓発事業を、定員数 300 名の仕様で実施した場合に、最低支払額としてイベント実施に要する実費に相当する経費を支払う。

■初期成果目標に対応した成果報酬の支払条件

初期成果目標として設定した、要件を満たす参加者数 300 名に対する、実際に獲得した参加者数の比率を、初期成果目標に対応した成果報酬上限額に乗じた額を支払う。

2) 支払額

最低支払額は、実施を必須としている啓発事業を、実績が支払条件に達するまで実施する場合に通常必要とされる事業費を、サウンディング調査で把握した事業者の参考見積額を踏まえ、物件費や現場対応の人件費、広告宣伝費など、事業の実施に必須となる必要経費を 3,200,000 円支払うこととする。

また、企画・管理経費に相当する額を集客数に応じた成果報酬額として、300 名以上集客した際には 600,000 円、これを下回った場合は集客数に比例して 1 名あたり 2,000 円を支払うこととする。

図表 19 啓発事業に関する事業者の参考見積額

	A社	B社		C社
		属性制限なし	市内在住・在勤に限る	
見積総額	8,800,000	796,800	2,390,400	4,120,900
企画・管理費等	1,500,000	0	0	825,000
企画・管理費以外	7,300,000	796,800	2,390,400	3,295,900

注) B 社、C 社は 300 名集客が可能な事業費として提示。A 社は定員 300 名の事業実施の際の事業費 (300 名集客は困難) として提示。

③ 支払総額の上限額

1) 最終成果指標、中間成果指標に対応した成果連動支払額と報酬総額の設定

最終成果指標、中間成果指標に対応した成果は、婚活サービスに係る取り組みの成果である。こうした成果を導出するための市の既存類似事業に「寒河江市婚活コーディネーター事業」があり、その成果報酬の額は成婚 1 件あたり 10 万円である。これを踏まえて、本事業の成果連動支払額は 10 万円×30 件=300 万円を上限額とすることとする。

これを②で設定した固定支払額及び初期成果報酬上限額の合計 3,800,000 円に加算した額である 6,800,000 円を支払総額の上限額とする。

2) 推定される事業効果とのバランスの確認

最終成果指標の上限値が実現した場合に想定される、市財政への直接的な効果の目安は(5)に示した通りであり、5年間の効果として想定した額 17,249 千円と比較しても本事業の支払総額は下回っている。また、前述の通り、本事業の最終的な目的である少子化対策としての効果が発現すればさらに大きな効果が期待できる。以上から、支払総額の設定は本事業の費用対効果の観点からは妥当性が確保された額であると考えられる。

④ 最終成果指標、中間成果指標に対応した成果連動支払部分の額と内訳

1) 支払条件

最終成果指標、中間成果指標に対応した成果連動支払は、いずれも、実績値の上限値に対する割合を上限額に乗じた額を支払うこととする。

2) 最終成果指標、中間成果指標に対応した支払額と内訳

最終成果指標、中間成果指標に対応した成果連動支払部分の比率は、中間目標である婚活サービス登録者が法律的な成婚に至る比率をもとに設定する。

サウンディング結果によると、会員登録から1年以内に真剣交際に進む割合は約4～5割との実績であった。このうち、1社は全国ネットワークであるIBJメンバーズに加盟しているが、同ネットワークの加盟団体の平均成婚率も公表資料によれば50.5% (同社HP <https://www.loungemembers.com/> 2023年1月8日最終確認)とされている。また、真剣交際から法律婚に進む登録者の割合はサウンディング結果によれば約7～8割とされている。

以上から、婚活サービス登録者が法律的な成婚に至る比率は $40\% \sim 50\% \times 70\% \sim 80\% = 28 \sim 40\%$ となる。本事業では、成婚後の寒河江市居住という条件が付帯していることから比率は低めに想定することが妥当と考えられることから、この比率を30%と見込み、最終成果指標、中間成果指標に対応した成果連動支払部分の比率を30:70と設定する。

⑤ 実績に応じた報酬支払額のまとめ

ここまで説明した報酬支払額とその支払い条件を整理すると以下の通りとなる。

図表 20 報酬支払額とその条件

		成果指標または支払条件	支払額		
			下限額	～	上限額
初期成果目標	最低支払額	定員300名の啓発事業実施	3,200,000		
	成果連動支払額	啓発事業参加者数(n)	0	$n \times 2,000$	600,000
中間成果目標	成果連動支払額	婚活サービス登録者数(n)	0	$n \times 30,000$	900,000
最終成果目標	成果連動支払額	成婚数 (n)	0	$41,000n + \sum_{k=1}^n (k-1) \times 2000$	2,100,000
合計			3,200,000		6,800,000

注) 最終成果目標は1件目を41千円とし、以降2千円ずつ報酬が増えるように設定した

(8) 契約期間の設定

契約期間については、中間目標である「結婚への意識・意欲の向上」に係る取り組みの効果が発現し、最終目標である「少子化抑制に向けた成婚数の増加」につながるまで一定のタイムラグが見込まれること、「少子化抑制に向けた成婚数の増加」に直接働きかける取り組みについても、介入から婚姻届提出に至るまでの期間は1年以内では難しい場合も多いと考えられる。このため、当面3年間程度の契約期間で事業を実施し、その効果検証を行った上で、中止、継続の判断も含め、その後の事業実施に関する検討を行うこととする。

(9) 実施体制の設定

本事業の事業内容は、さまざまな創意工夫の余地がある一方、基本的な内容は、結婚相談所事業者にとって実施実績のある内容と大きく異なる内容となる可能性が高い。また、実績データについて、データ収集、分析に高度な専門性を有するものではない。

以上から、事業実施に係る費用対効果の観点から、本事業の実施体制は、市を委託者、サービス提供事業者を受託者とした体制を原則とし、中間支援団体や外部評価期間の参画は想定しない。

(10) 事業実施に向けた課題・留意点

寒河江市におけるPFSによる成婚促進事業について、次年度以降、実際に事業を発注するにあたり検討、明確化すべき事項や、事業を実施する際に留意すべき事項を整理する。

① 目標設定の妥当性の継続的な検討

成婚支援事業を、PFSの手法を用いた行政委託事業として実施した例は確認できる限

りはなく、また学術研究の対象にもなりにくいいため、本事業で想定されているような事業内容の実施が成婚数の増加にどの程度寄与するか客観的な根拠となる先行事例、参考資料が極めて限られている。

さらに、成婚支援事業がどの程度の成婚数の増加につながるのかは、啓発事業の集客しやすさ、受け入れられやすさ、成婚に向けた意欲の高さなど、地域によって傾向の差が大きく、目標設定にあたっては対象地域での実績データを参照することが望ましいが、今回の寒河江市のケースも含め、地方都市の場合はこうした実績データを十分確保することは困難である。

このため、事業の実施を通じた実績データを含め、継続的に対象地域での実績データの蓄積に努め、その分析により目標設定の妥当性を継続的に検討し、必要に応じた見直しにより精度向上を図ることが望まれる。

② 最終成果指標の上限値の継続的な検討

最終的な成果指標の上限値は、事業計画立案時点での全国と寒河江市の婚姻率を基準として設定している。これは、あくまでも現時点の状況にもとづいて設定したものであり、全国値の変動や、本事業を含む関連施策により寒河江市の婚姻率が向上すれば基準自体が変化する。一方、我が国全体において非婚化が大きな社会的課題となっている中で、全国水準にキャッチアップすることが本事業の最終的な到達点であるとは到底言い難い。このため、本事業を中期的に継続する場合は、最終成果指標の上限値を見直し、改めて妥当と考えられる上限値を設定することが必要である。

③ 継続的な検証による事業の最終的な目的への寄与度の確認

本事業の最終的な目的は、少子化の抑制であるが、取組の直接的な効果である成婚が、その後の出生数の増加につながるまでには一定のタイムラグがあることから、成婚数を成果指標としており、出生数の増加は成果指標としていない。

しかし、本事業の取組が最終的な目的である出生数の増加にどの程度寄与しているかは、報酬の基準とは別に、事業の最終的な目的に対する有効性を確認する観点から必要である。このため、追跡的なモニタリングを行い、本事業で成婚した世帯の出生数を把握し、事業の最終的な目的である少子化抑制への寄与度を確認することが必要である。

3. 土佐町における取組

(1) 事業の概要

① 行政課題の選定

■土佐町第2期SDGs未来都市計画(2023~2025)

土佐町第2期SDGs未来都市計画(2023~2025)では、町の掲げる「SDGsと住民幸福度に基づく“誰ひとり取り残されない”持続可能なまちづくり」の実現に向けて、町の強み及び価値である「次世代に繋がる住民力」と「豊かな水源のまち」の力を最大限発揮した持続可能なまちの2030年のあるべき姿を下記の通り設定されている。

永遠の水源地

$$\text{Origin} \times \text{【3,626】} \times \text{X(エックス)} = \text{Sustainable}$$

※【3,626】は町の現在人口であり毎月更新する

同計画においては、更に本格化していく人口減少や、急激に変化する社会の中においても、この価値を発揮し続けるための具体的な姿として、以下を含む5項目が設定されている。

3. 地域の資源から新たな経済循環を創出するまち(産業構造のリデザイン)

- ・ 起業家人材の育成や都市圏企業等との連携にも取り組むことで、地域の第1次産品を原材料とした加工・製造や、地域産品の外商、地域をフィールドとした観光、地域の生活を支える教育や福祉等のソーシャルビジネスなど、多様な地域産業が創出されるまちが実現している。また、そうした多様な産業が生まれることを通じて、地域の産業全体の経済循環が新たに創出され、持続可能なかたちで展開されるまちが実現している。

② 事業目標の設定

同計画では、2030年のあるべき姿の実現に向けた優先的なゴール、ターゲットとして、4分野についてKPIを設定・整理している。うち、水源の涵養と直接的に関連する2分野は以下のとおり




■経済

- ・ 人口減少下においても、豊かな水源のまちとしての価値を発揮し続けていくためには、水源の涵養に資する第1次産業が持続可能な産業である必要がある。第1次産

業の担い手として現金収入は少ないながらも生涯活躍型で働き続ける高齢者世代と、それら高齢者の需要を背景とした産業で雇用され生活する現役世代という産業構造を持つ土佐町においては、1次産業の付加価値創出にも繋がるような多様な産業の創出を通じ、こうした産業構造を持続可能なかたちへとリデザインしていく必要がある。

- ・ このため、既存産業におけるイノベーションや起業促進を通じ、地域での新たな価値の創出を実現していく。土佐町産業連関表に基づき、基幹産業（産業特化）である林業への若い世代の担い手確保と、林業に付加価値を与えるとともに高い生産誘発効果（地域経済への波及）をもつ木材関連産業の起業促進等を軸としながら、地域全体として高い地域経済循環率を有するまちを実現する。

(経済)

ゴール、ターゲット番号		KPI	
 8.2	指標：地域経済循環率 (RESAS)		
	現在(2018年)： 49.0%	2030年： 75.0%	
 8.3	指標：起業件数		
	現在(2022年)： 2件/年	2030年： 5件/年	
 15.2	指標：林業従事者に占める若者世代(60歳以下)の割合		
	現在(2019年)： 44.4%(24名)	2030年： 55.5%	

出典：土佐町第2期SDGs未来都市計画（2023～2025）



■環境

- ・ どこよりも水源の価値を育むまちを実現する。
- ・ 人口減少や高齢化が進む中でも、地域の生業を持続可能なものとしていくためには、山林や、山林を通じて育まれる水の多面的価値に意識的になり、その受益者でもある流域や利水域との連携をかたちにしていくことが必要である。
- ・ これまで取り組んできた水循環の解析結果等を踏まえ、水源涵養や生物多様性の維持、生態系を活用した防災及び減災など、山林や水の多面的機能の発揮と、持続可能な林業経済を両立させる山林のゾーニング等を進めるとともに、利水域と連携し

た中間支援組織及び資金循環の仕組みづくりにより、それを後押しする。さらには、地域脱炭素や 30by30（自然共生サイト）等、より山林や生態系の多面的価値の発揮が必要になる時代の本格化を見据え、それに対応できるような仕組みづくりを進める。

- ・ これらを通じ、水源域の衰退が利水域の持続可能性を毀損する状態から、水源域と利水域の協働が双方の持続可能性を高め合うような「地域循環共生圏」としての姿を具体化する。

(環境)

ゴール、 ターゲット番号	KPI	
 6.5	指標:町内各地域における水の浸透量(暫定)	
	現在(2022年): 現在値(暫定)	2030年: 2022年比で1.2倍
 6.b	指標:利水域からの資金循環金額(企業版ふるさと納税等)	
	現在(2022年): 0円	2030年: 15,000千円
 15.2 15.4	指標:多面的機能を発揮する山林の割合	
	現在(2022年): 指標検討中	2030年: 100%

出典：土佐町第2期SDGs未来都市計画（2023～2025）

③ 事業の全体像の整理

1) 全体像（長期的取り組み）

土佐町第2期SDGs未来都市計画（2023～2025）を実現する一手段として、土佐町では利水域と水源域の広域連携のもとで、中間支援組織としての「グリーンアクセラレーター（仮称）」の構築が構想されている。

当該組織は「水源の保全・涵養に資する林業及び山林関連産業の振興」に向けた取組を実施することとし、その機能として下記を想定している。

- ①事業の創出・育成（人材確保含む）
- ②上記に向けた資金提供（投資等）

図表 21 グリーンアクセラレーター構想



2) PFS 事業（短期的取り組み）

土佐町及び周辺市町によるグリーンアクセラレーターは長期的な視点として、山林の持つ多面的機能を「価値化」し、水源地域の暮らしの持続可能性を高めることを目指すものである。

一方、短期的には、計画に位置付けられる KPI のうち、「起業件数」に着目したうえで、PFS スキームのもとで水源涵養に資する起業件数の増加に取り組む。

(2) ロジックモデルと成果指標の検討

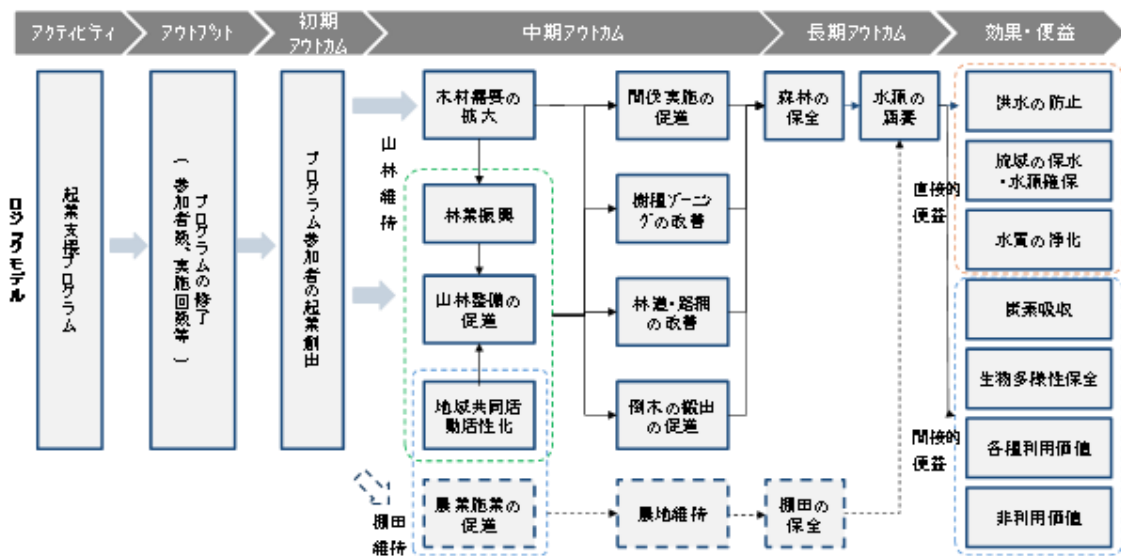
① ロジックモデルの作成

前章では、土佐町の上位計画等に基づき、起業・産業活性化を通じた水源涵養の事業全体像を整理した。

PFS 事業として検討するうえでは、想定されるアクティビティ・アウトプット・初期～中期アウトカムと、最終アウトカムのつながりを示す必要がある。

以下は、起業支援を通じた水源涵養の実現に対するロジックモデルである。

図表 22 起業支援を通じた水源涵養の実現に対するロジックモデル



なお、次頁以降では、中期アウトカム～長期アウトカム～効果・便益のつながりについて、先行調査等に基づき整理を行う。

② 長期アウトカム-効果・便益 のつながり

■概要

林野庁「林野公共事業における事業評価マニュアル」では、森林整備事業の便益は「洪水防止便益」「流水貯水便益」「水質浄化便益」として定義づけられている。

- ・ 洪水防止便益：降雨により地表に達した雨水が土壌に浸透。蒸散せずに流れてしまう最大流出量を抑制。減少する最大流出量を治水ダムで機能代替する場合のコストとして算定
- ・ 流水貯水便益：森林の整備対象区域の地被状況に応じた貯留両立により土壌内に浸透する降水量を推定
- ・ 水質浄化便益：森林の前著流量のうち、生活用水使用相当分については水道代金で代替した費用で、その他の水量については雨水利用施設を用いて雨水を浄化する費用により、按分して算出
- ・ その他、水源涵養便益の他に、森林整備に伴う便益としては山地保全便益、環境保全便益、木材生産等便益として構造化がされている。

効果の達成（森林の整備・保全）に伴う便益額については、土壌や森林の条件や整備する面積にもよるために、一概には言えないものの、林野庁による水源林造成事業等評価技術検討会により便益の算定事例が蓄積されている。

■根拠となる文献等

1) 水源林造成事業等評価技術検討会（林野庁）

林野庁では、林野公共事業の事業評価実施要領第8の規定に基づき、水源林造成事業評価技術検討会において、水源林造成事業に係る事前評価、期中の評価及び完了後の評価を行っている。

同検討会においては、全国森林計画で規定する全国43の広域流域を評価区域の単位として、毎年度8～9流域を対象に水源林造成事業の費用便益分析結果を公開している。なお、ここで費用便益分析における主な効果として、洪水防止、流域貯水及び水質浄化に寄与する水源涵養の効果、土砂流出防止や土砂崩壊防止に寄与する山地保全の効果等を対象としている。

水源林造成事業の概要（一部）及び費用便益分析結果（一部）は以下に示すとおりである。

図表 23 天塩川広域流域 (令和3年度)

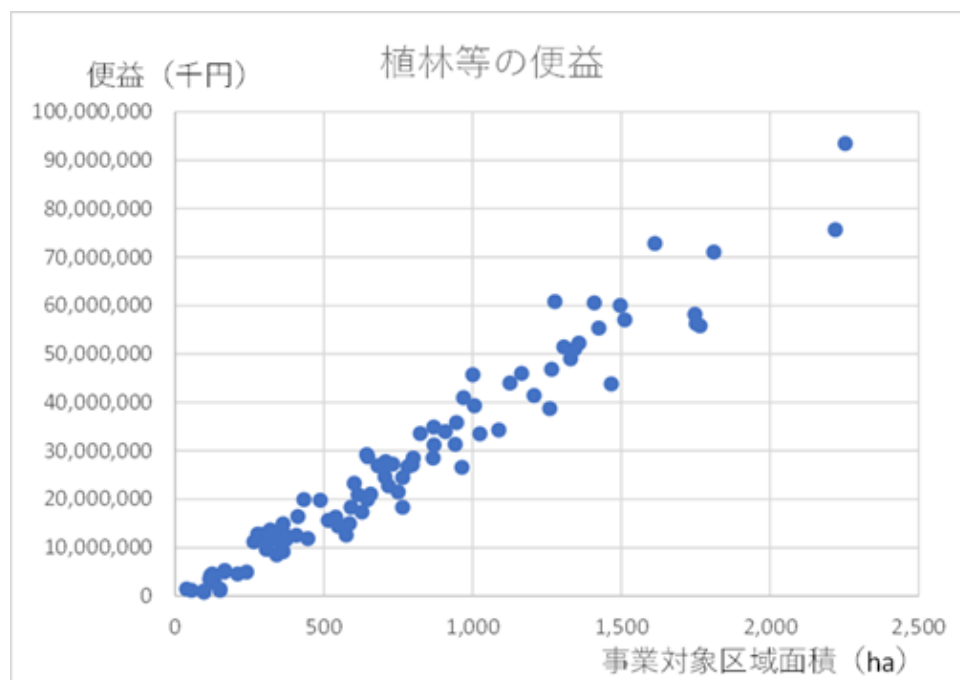
	事業の概要等
50年以上経過分	新植・下刈・除伐・間伐等 (トドマツ・アカエゾマツ)
30～49年経過分	新植・下刈・除伐・間伐等 (カラマツ、トドマツ・アカエゾマツ)
10～29年経過分	新植・下刈・除伐・間伐等 (カラマツ、トドマツ・アカエゾマツ、その他)

図表 24 指標年における費用便益分析結果 (令和3年度 (抜粋))

(単位: ha, 千円)

広域流域	指標年	事業対象区域面積	便益 (B)	費用 (C)	B/C	(参考) H28 B/C	総事業費 (税込)
天塩川	50年経過分	246	10,038,903	6,629,622	1.51	-	1,280,223
	30年経過分	210	3,846,600	2,862,648	1.34	1.66	4,651,844
	10年経過分	131	1,128,918	663,024	1.70	1.97	6,523,867

図表 25 水源林造成事業の実施に伴う便益の概要 (平成22～令和3年)



資料: 林野庁ホームページ (水源林造成事業等評価技術検討会) に基づき作成

③ 中期アウトカム-長期アウトカム

1) 土佐町の現状の整理

中期アウトカムと長期アウトカム（水源の涵養）のつながりを示すにあたっては、土佐町における森林の現状についての把握が必要となる。

土佐町の森林の現状については、令和3年度調査「土佐長水循環解析基礎調査」において整理が行われており、以下に、同報告書における取りまとめ内容を踏まえた、土佐町の森林の現状を整理する。

土佐町の森林の状況は、概ね良好な状況が保たれているが、ごく一部で、林床土壌が流出し、表流水によるガリー浸食が生じている。これを放置すると、今後人工林の荒廃が進んでいく懸念があるとされる。

林道が整備されたエリアの山林は、手入れされているが、廃棄された作業道もあり、そのようなエリアでは、今後、さらに人工林の荒廃が進む可能性が高いとみられる。

森林整備状況（土佐町水循環解析基礎調査委託業務報告書に基づく）

- ・ 人工林はスギが多くヒノキは少ない
- ・ 植林後40年から60年とみられる林が多く、最近植林された箇所は少ない
- ・ 間伐された林では、樹間が広がり林床に陽が差し込み、下層植生が繁茂している
- ・ 下層植生が繁茂した場合には、リター層が厚く、黒色土壌が発達しているため土壌の保水性は高いと考えられる
- ・ 間伐されていない林は下層植生が貧困だが、現状では、過去に形成された黒色土壌が残されており、保水性は保たれていることが多いとみられる
- ・ 間伐されずに長期間放置された林の一部では、下層植生は無く、リター、黒色土壌が流出しており林床は荒廃している。また、土壌の保水性が低下したことで豪雨時に発生したとみられるガリー浸食を観察した（1箇所）。
- ・ 観察されたガリー浸食は幅2m程度、深さ1～1.5m程度であり、常時は水が流れていない。

図表 26 問題が生じている森林の様子



図 3-2 間伐されていない林の様子



図 3-3 間伐されず長期間放置された林の様子

出典：土佐町水循環解析基礎調査委託業務報告書

2) 間伐実施の促進

■概要

木材の消費量増加により、山から木が切られることになり、間伐が進むと考えられる。林野庁 HP や古川ほか（1997 年）等によれば、特に間伐を行うことで、林床に届く光量が増え、下層植生が豊かになったり、木の成長に好影響を及ぼしたりするなど、森林の働きが高まるとされている。

例えば杉は、樹齢 20 年から 50 年までの間は成長が盛んだが、老木になると CO₂ の吸収も低下するとされる。適切な樹齢の人工林を維持することは必要といえる。

また、密植状態にある杉林は、樹木を通じての蒸発散量が多く、渇水時の河川流量減の原因になりえるなど、土佐町のような水源地域では、水資源確保の点からも適切な間伐が必要といえる。

3) 樹種ゾーニングの改善

先述の通り、土佐町の地質条件では、急峻な地形の個所は杉の生育にも適していない懸念がある。

伊藤ほか(2013)、鎌田ほか(2013)等によれば、将来も人工林を維持していくエリアと自然林に回帰させるエリアの線引きが必要であり、洪水時の流木の発生の観点からも、急峻な沢や溪岸は広葉樹林への回帰が望ましいといえる。

4) 林道・路網の改善

林道が整備されたエリアには容易に近づけ、手入れの行き届く適切な森林整備が行われやすい一方で、作業道が荒廃した箇所や地形が急峻なエリアも多く、適切な森林の保全には林道・路網の改善が必要となる。

5) 倒木の搬出の促進

自然の倒木や間伐材を山林に放置すると、朽ちていく過程で菌が繁殖し、枯損へとつながったり、成長時に吸収したCO₂をすべて放出したりしてしまうため、材を山から搬出することが重要である。一見繁茂した山林でも、CO₂の吸収効果は相殺されている可能性がある。

図表 27 主な参考文献

■全般

タイトル	著者等
土佐町水循環解析基礎調査委託業務報告書	株式会社地圏環境テクノロジー (2022年3月)

■間伐実施の促進

タイトル	著者等
非皆伐(間伐)施業による森林土壌保全効果 -林内環境及び土壌水イオン濃度の動態-	古川均ほか(愛媛県林試研報 18号 1997年2月)
間伐などの推進について「間伐とは？」	林野庁 HP https://www.rinya.maff.go.jp/j/kanbatu/suisin/index.html

■樹種ゾーニングの改善

タイトル	著者等
木材生産性、土砂流出リスク及び溪畔林保全を考慮した自然林再生のための小水域ゾーニング	伊藤哲ほか(景観生態学 18(2) 2013年)
土地の生産性と山地災害リスクの評価に基づく森林の広域ゾーニング手法	鎌田 磨人ほか(景観生態学 18(2) 2013年)

■林道・路網の改善

タイトル	著者等
大規模林道整備事業がもたらす直接効果の測定-青森・岩手県:葛巻・田子線の事例	金沢 哲雄 (地域学研究 22 巻 1 号 1991 年)
林道開設効果の検討 神奈川県西湘地区を事例として	伏見 みづき (第 114 回 日本林学会大会)
森林施業の実態に基づいた森林基盤整備に関する研究	中澤昌彦 (名古屋大学森林科学研究 24 号 2005 年 12 月)

■倒木の搬出の促進

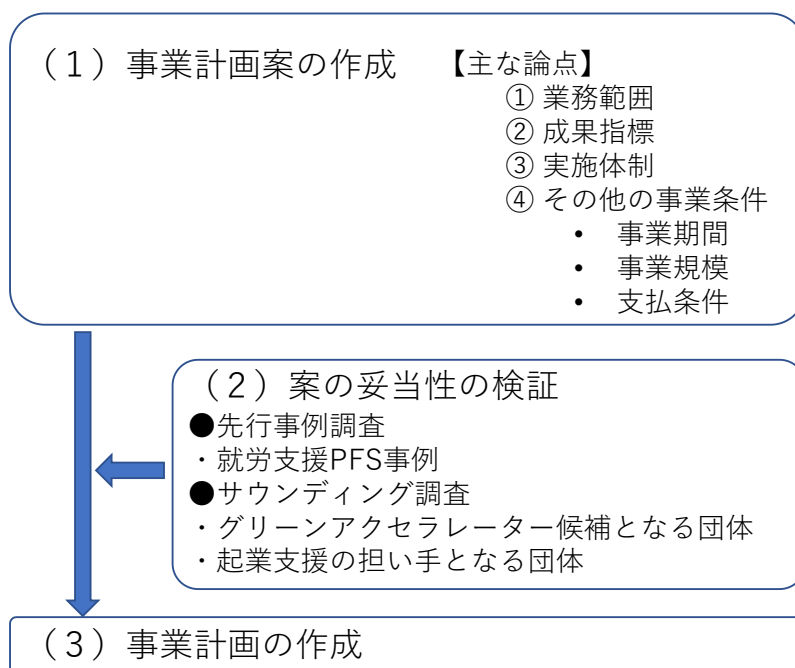
タイトル	著者等
倒木がナラ類集団枯損発生に与える影響	小林正秀ほか (森林応用研究 9-2 2000 年)
カラマツ林における風倒木放置が残存立木のカラマツヤツバキクイムシ被害に与える影響	長 慶一郎ほか (九州大学農学部演習林報告 93 号 2012 年 3 月)
枯死木からの CO2 放出量の推定	阪田匡司ほか (日本森林学会北海道支部論文集 57 号 2009 年)

(3) 事業内容の検討の流れ

事業条件の検討の流れは以下に示すとおりであり、共通のガイドラインにおける案件形成フローを参考に論点を設定した。

土佐町でこれまでに検討されてきたグリーンアクセラレーター構想の一環としての接続を考慮し、事業計画案を構築した。そのうえで、PFSの先行事例及び民間事業者へのサウンディング調査に基づき事業計画案の妥当性を検証し、事業条件等の設定を行った。

図表 28 事業内容、条件の検討の流れ



(4) 委託業務の内容

① 業務内容

1) 業務内容(案)の検討

起業の促進にあたっては、柔軟なアイデア創出の段階から、アイデアの具体化、事業計画作成・立ち上げを経て、事業が軌道に乗るまでの複数段階での支援を想定可能である。

初期段階(アイデア創出段階)は、不特定多数に働き掛け、起業に取り組む母集団を形成する観点で「0⇒1」フェーズ以降と異なる特徴がある。

「1～10」のフェーズは、起業・創業よりは経営支援に近づく。また、この段階に至るまでには、数年以上のスパンをみる必要がある。

狭義の起業支援としては「0⇒1」「事業化」フェーズであり、土佐町の構想でグリーンアクセラレーターに期待する活動も主にこの領域。「アイデア創出」段階についてはPFS事業者が担う場合と別事業者が実施する場合の双方が考えられる。

図表 29 段階別起業支援のイメージと、PFS事業の委託業務範囲の仮説(①～③)

段階別起業支援のイメージ				
段階像	アイデア創出	0⇒1	事業化	1⇒10
内容	山林に関する(同右)「こんなことやってみたい」のアイデア創出	アイデアの具体化～プロトタイプ(試作)、最初の顧客獲得	事業計画策定、立上げ資金獲得、事業内容の軌道修正	顧客拡大、事業拡大、融資等運転資金獲得、雇用創出
当事者ゴール	当人が手触りを持って「やりたい」と思える事業アイデア	(プロダクトによる)試作品構築→想定顧客からのフィードバック	初期事業計画策定、初期生産体制等整備(含む資金確保)、事業見直し	取引先獲得、当面の運転資金獲得、雇用(チーム形成)
支援者ゴール	母集団形成	母集団形成 起業予備群形成	(山林に関する)起業数 ※基本は法人登記or事業所開設届でカウント	事業継続 木材使用量or他の事業者の木材利用寄与度
想定される支援施策	ビジコン アイデアソン ハッカソン 関係人口系イベント	プロトタイプ作成プログラム(西薬倉LVS等) クラファン(小規模) コミュニティ形成	事業計画支援(土業含) 補助金 クラファン(中規模) 創業融資支援 営業等支援(顧客獲得)	販路拡大支援 雇用支援(協力隊等) 事業資金獲得支援(融資・投資等)
期待KPI	20～50人/年	5～10人/年	3～5社/年	1～3社/年
想定される対象者	全国を対象に告知 コアの期待:高知県や四国内の大学生・若者世代	左記母集団 +林業ミッションの地域おこし協力隊等	左の内数 +起業ミッションの地域おこし協力隊等	左の内数 +利水域事業者の支店及び営業所(+協力隊)
並行する自治体施策	直営事業化、情報発信	情報発信、渡航費支援	補助金支援	補助金、協力隊派遣他

2) サウンディング等を踏まえた業務内容案の精査

■ サウンディング調査に基づく知見

- ・ 本事業の目的や対象を考慮すると、不特定多数に働き掛けてマスで起業件数を稼ぐのではなく、関心を持ってもらえる少数に対して丁寧に支援をする方がふさわ

しい。

- ・一般に起業したあと、「1⇒10」フェーズに至るまでに数年間がかかること、一定の割合で廃業することから、事業範囲に含むことは必ずしも望ましくなく、モニタリングや（特に支払いに紐づく）成果指標として採用することも困難である。
- ・想定されるゴールとして、起業そのものを設定しない場合も考えられるが、何らかのプロジェクトやアクションを行うところまでは進める必要がある。起業志望者が自分自身で取組めること以外に、他者と連携が必要なアクションも想定されるが、サービスの担い手にはコネクションを持ち必要に応じてつなげる役割も求められ、ノウハウを発揮する余地が大きいといえる。

■先行事例に基づく知見

- ・起業をテーマにしたPFS事業は国内でみられないが、類似する分野として就労をテーマにした事例では、支援対象者の母集団は行政から紹介する例が多い（佐倉市、岡山市）

3) 業務内容の設定

前掲の検討結果を踏まえ、委託業務の内容を以下の通り整理した。

業務範囲としては「0→1」から「事業化」までとを設定するものとし、特に「0→1」について民間事業者のノウハウを期待する。

なお、母集団形成（“アイデア創出”）段階は、並行して、自治体の直営事業として実施することを検討する。委託業務内容の整理結果は、以下に示すとおりとする。

1) 起業予備群の形成支援

- ・山林に関連する起業を志向する者（土佐町が別途選定※1）（以下「対象者」という。）に対して、起業アイデアの具体化支援や想定顧客への効果的なプレゼンテーション方法の指導を実施する。
- ・指導の実施方法（対面／WEB、個別指導／集団指導）は事業者の提案によるが、事業期間中に各対象者に対して1回以上の指導を行うこと。また、起業アイデアの検討の進捗に応じて、想定される顧客と対象者の意見交換・フィードバックの場をセッティングするなど、市場との対話を通じた支援を行うこと（例示であり具体的な中間段階の指標は指導の実施方法と併せて提案事項とする）。

※1：対象者数として約20名を想定

2) 事業化支援

- ・対象者のうち、業務期間中の事業化を志す者※2（以下「事業化支援対象者」という。）に対して事業計画書の作成や資金の調達等の指導を実施する。併せて検討する事業が水源涵養に繋がるよう必要に応じて事業内容の見直しや軌道修正を指導する。
- ・事業化支援対象者に対しては、1回以上の個別指導を実施すること（WEB会議ツールを用いた指導の実施は可とする）。また、事業化支援対象者が適切な活動を行えるように、固定のメンターによるマンツーマンメンタリング（1回以上）の実施を組み合わせた支援を行うこと。

※2：事業化支援対象者数として約10名を想定

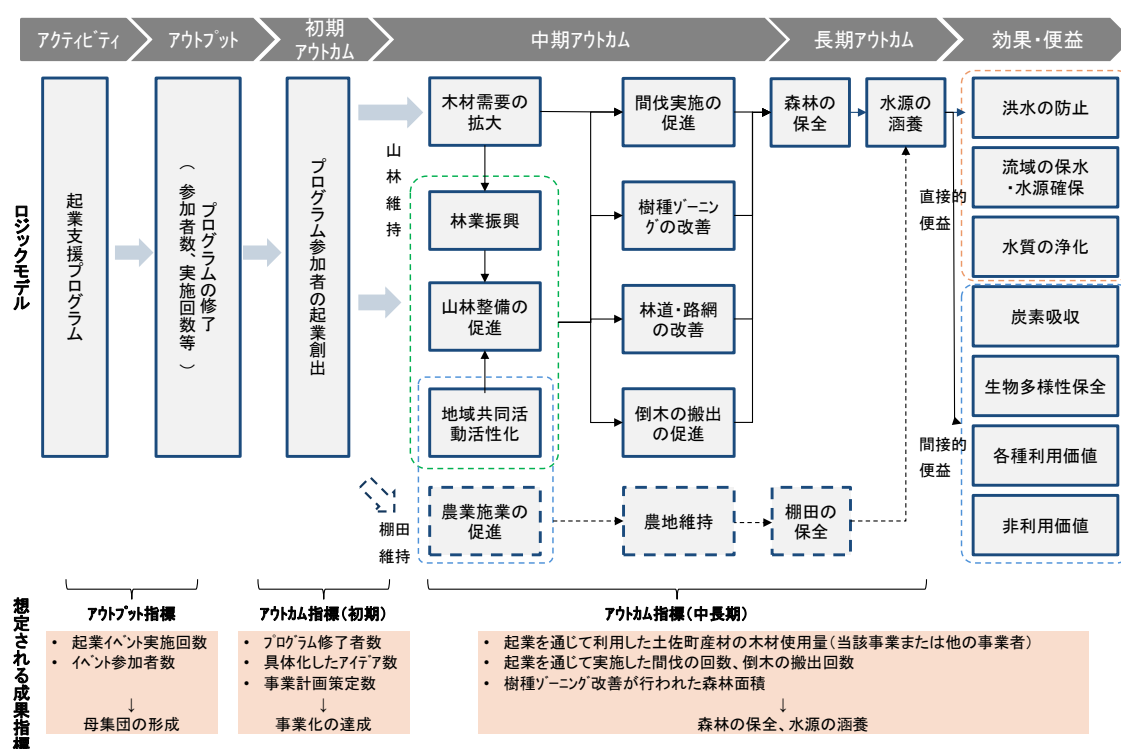
(5) 成果指標の検討及び上限値、下限値の設定

① ロジックモデルに基づく成果指標として想定される指標の洗い出し

「(2) ロジックモデルと成果指標の検討」で整理した通り、起業支援を通じた水源涵養の実現に向けては以下のようなロジックモデルが構築可能である。

アウトプット、アウトカム（初期）、アウトカム（中長期）の各段階で想定される成果指標（案）は以下に示すとおり。

図表 30 起業支援を通じた水源涵養実現のロジックモデル及び想定される成果指標



② 成果指標の選定

最終アウトカム（水源の涵養）の達成度合いを評価する指標としては、森林における植生や土壌の調査を通じて、起業を通じて実現された森林の状態の改善を把握することが考えられる。

ただし、本事業においては、起業の創出から水源の涵養に至るまでのタイムラグが大きく、PFS 事業期間に最終アウトカムを測定することは困難と考えられることから、ここではアウトプット指標及び初期～中期アウトカム指標を中心とした指標の選定を行った。

1) アウトプット指標（“アイデア創出”～“0～1”フェーズ）

i) 指標案の検討

成果指標としてアウトプット指標を採用する場合、“アイデア創出”フェーズの業務を PFS 事業の業務範囲として含める場合には、広報・イベントの実施回数、アプローチ・リーチ件数 が想定される。

また、“0～1”フェーズにおけるアウトプット指標としては、起業志望者に対するグループ指導の実施回数、個別指導の実施回数、メンタリングの実施回数などが想定される。

図表 31 主な参考文献

タイトル	著者等
創業支援の視点からみた支援機関に期待する役割	中小企業庁（平成 29 年 3 月）
創業支援 成功と課題 事例集	近畿経済産業局（平成 28 年 10 月）
平成 21 年度 調査・研究事業「ゼロステージ」の創業支援の調査・研究報告書	社団法人 中小企業診断協会 神奈川県支部（平成 22 年 1 月）
地方の人材育成事業における起業支援の仕組みと育成対象から見た効果的な支援	江口 慶ほか（都市計画報告集 21（1），28-35，2022-06）

ii) サウンディング等を踏まえた指標案の精査

■ サウンディング調査に基づく知見

- ・本事業の目的及び“アイデア創出”フェーズが PFS 事業から切り離される可能性を考慮すると、アウトカム（起業の実現、水源の涵養）の実現自体には必ずしもアウトプット指標の達成は寄与しないといえる。
- ・一方で、後述する固定支払いの実施は競争環境の形成上必須と考えられること、中長期的に土佐町内で起業が形成される“地域側の土壌形成”に向けては、アウトプット指標の設定及びモニタリングを行う必要性はあるといえる。
- ・本事業を PFS 事業として実施することを考慮すると、アウトプット指標は設定しつつも、過度に業務内容及び作業手順を縛るものでないよう留意すべきである。

■ 先行事例に基づく知見

- ・従来型の委託業務として起業支援を行う事例は国内にもみられる。これらの業務では主に対象者に対する指導の実施（グループ／個別、WEB／対面）やメンタリングの実施が位置付けられている。

iii) 成果指標及び上限値・下限値の設定

起業を通じた水源涵養を考えるにあたり、起業予備群の形成は不可欠な成果指標とはいえないものの、母集団形成を通じた起業家予備群の形成を通じて、地域で起業が継続的に行われるための土壌形成に資すると考えられる。そこで、適切に事業に取り組めば実現可能と考えられる水準を設定し、これを最低限実現すべき実績値の目安とすることが想定される。

起業支援を行う民間事業者との対話を通じて、土佐町が別途選定する、山林に関連する起業を志向する母集団（約 20 人）を、起業予備群として育成するにあたって、最低限必要と考えられる実績の水準として、

①母集団（約 20 人）に対する 1 回以上の指導の実施

②起業予備群（母集団から抽出）に対する 1 回以上の個別指導の実施

③起業予備群に対する 1 回以上のメンタリングの実施

を成果指標の最低限実現すべき実績の下限値とし、これを最低支払い額の支払い条件の基準とすることとする。

2) 初期～中期アウトカム指標 (“0⇒1”フェーズ)

i) 指標案の検討

初期～中期アウトカム指標としては、プログラム修了者数、起業者数等が考えられる。ここで、アウトカム指標としての性質を考慮すると、起業志望者の行動変容を評価できる“具体的アクションに到達した人数”等を含めた指標とする。

ii) サウンディング等を踏まえた指標案の精査

■ サウンディング調査に基づく知見

・「0⇒1」段階の初期アウトカムとして、アイデアを具体化し、顧客の獲得に至った状態が想定される。具体的には伴走者の支援を受けながら以下の a～c のステップに至った状態が想定される。

a: アイデアの整理 (事業構想、ロジックモデル構築)

b: 試作品の製作

c: 顧客との意見交換・フィードバック

■ 更に検討が必要な論点

・本事業の趣旨を踏まえると、「0⇒1」段階で、起業アイデアが水源涵養に繋がることを示す必要がある。ロジックモデルの作成やフレームワーク (ビジネスモデルキャンパスなど) を通じて長期アウトカム (森林の保全、水源の涵養) の達成に至る道筋を整理する必要がある。

・起業志望者の作成するロジックモデルを評価・軌道修正する主体が関与する必要がある。支払い条件に紐づける成果指標の観点からは、利害関係を有する当事者としての PFS 事業者よりは第三者評価機関を設置することも検討が可能だが、グリーンアクセラレーターとしての役割を考慮すると、PFS 事業者自身が水源涵養の観点からの起業のアイデアの目利きをできる必要が望ましい。

図表 32 フレームワークとしてのビジネスモデルキャンパスを活用した場合



iii) 成果指標及び上限値・下限値の設定

起業志望者の、「0⇒1」段階から「事業化」段階へのステップアップを図る指標として、以下のいずれかの指標を達成することを位置付ける。

- ・ 試作品の製作：1 件以上/起業志望者毎
- ・ 顧客との意見交換・フィードバック：1 件以上/起業志望者毎

3) 中期アウトカム指標 (“事業化”フェーズ)

i) 指標案の検討

中期アウトカム指標としては、PFS 事業を通じて起業に至った件が考えられる。ここで、起業の形態を外形的に整えるだけならば難易度が低いため、モラルハザードを防止するためには“具体的な事業の内容の精査”等を含めることが望ましいと考えられる。

ii) サウンディング等を踏まえた指標案の精査

■ サウンディング調査に基づく知見

・「事業化」段階の中期アウトカムとして、初期の事業計画を策定し生産体制の整備、立ち上げ資金を獲得した段階が想定される。具体的には伴走者の支援を受けながら以下の a～b のステップに至った状態が想定

a：事業計画の策定

b：試作品の製作

c：法人登記（若しくは事業所の開設）

■ 更に検討が必要な論点

・前項と同様に、個々で策定する事業計画は水源涵養に繋がるものである必要がある。山林に関わる起業であることは前提として、木材需要の拡大に向けた見通しや、(例えば) 間伐実施の実現の目標年次や規模・回数等の長期アウトカムの達成に向けた内容を、事業計画に盛り込む必要がある。

・土佐町では令和 4 年度の検討において、自然林の増加や樹種の割合と木材生産量の増加量の関係性の整理・基準化が検討されている。令和 5 年度以降の事業化段階においては、上記 a、b に加えて、構想に位置付けられる基準を踏まえた指標を踏まえる必要がある。

iii) 成果指標及び上限値・下限値の設定

行政課題を解決し（水源の涵養）、あるべき姿を実現するために、町が設定している成果指標（起業件数）の目標は 2030 年時点で年間 5 件として設定されている（土佐町第 2 期 SDG s 未来都市計画（2023～2025）に基づく）。

ここでは、土佐町第 2 期 SDG s 未来都市計画（2023～2025）で設定されている成果指標に準拠して、

水源涵養に資する起業を志向する起業者の事業計画策定又は法人登記件数： 5 件/年
を成果指標の上限値とし、これを最高支払い額の支払い条件の基準とすることとする。

(6) その他の事業条件

① 契約期間の設定

起業支援の実施期間については、一般的な行政発注による起業支援事業が1年以内で実施されていること、支援期間の長期化が必ずしも起業実現の確度を高めるとは限らず、数か月～1年程度の期間で支援を行うことが想定されるとのサウンディング調査結果が得られた。

これらを踏まえ、本事業の契約期間としては、当面1年間程度として事業を実施し、その効果検証を行った上で、中止、継続の判断も含め、その後の事業実施に関する検討を行うこととする。

② 実施体制の設定

本事業の事業内容は、さまざまな創意工夫の余地がある一方、基本的な内容は、行政発注による起業支援事業と大きく異ならない内容となる可能性が高い。また、実績データについて、データ収集、分析に高度な専門性を有するものではない。

以上から、事業実施に係る費用対効果の観点から、本事業の実施体制は、町を委託者、サービス提供事業者を受託者とした体制を原則とし、中間支援団体や外部評価期間の参画は想定しない。

③ 成果指標値の収集及び評価の方法

事業内容（要求事項）に記載した通り、成果指標値の収集は事業者が、信頼性が確保された形で自ら収集し委託者に報告することとする。

委託者は報告を受けた実績データの的確性を有するか確認した上で、支払い条件のどの段階に合致しているかを確認する。

(7) PFS 事業効果の算出、評価

① 基本的な考え方

水源の涵養に伴い多様な効果が想定されることは、「3(2)①ロジックモデルの作成」で整理した通りであるが、本事業で直接的な成果指標として設定する起業の実現から水源涵養に至るまでにはタイムラグが想定されるのは前述の通りである。

これを踏まえ、本業務では水源涵養（最終アウトカム）の実現に伴う多様な社会的効果及び便益の全てを試算するのではなく、代表的な社会的便益として水源林造成事業（新植・下刈・除伐・間伐等）に伴う「洪水防止、流域貯水及び水質浄化に寄与する水源涵養の効果、土砂流出防止や土砂崩壊防止に寄与する山地保全の効果等」を試算した。

② 事業効果額の試算

「3(2)②ロジックモデルと成果指標のつながり」で提示した、林野庁の水源林造成事業等評価技術検討会で算定、公表されている水源林造成事業の実施に伴う便益からは、既存の森林における新植・下刈・除伐・間伐等の便益として、約 3,600 円/m² という概算値が得られる。

ここで、具体的な水源涵養に資する起業の内容は、個々の起業志望者のアイデアによるところが大きいため、本事業の実施に伴う事業効果額を明示することは困難だが、仮に 100 m²の森林での新植・下刈・除伐・間伐等に繋がる起業を実施した場合、起業家一人当たりの便益は約 36 万円と試算される。

本業務の想定成果指標（起業件数の増加：5 件/年）を加味すると、仮に起業者の全員が水源涵養事業を実施した場合の、便益の最大値は約 180 万円となる。

一方で、起業者の全てが継続的に事業に取り組むわけではなく、起業後 1 年以内に 3 割弱が廃業するとのデータもみられる。5 件の起業のうち 5～6 割が水源涵養事業の実現段階に至ると仮定すると、便益の最大値は約 90～100 万円と試算される。

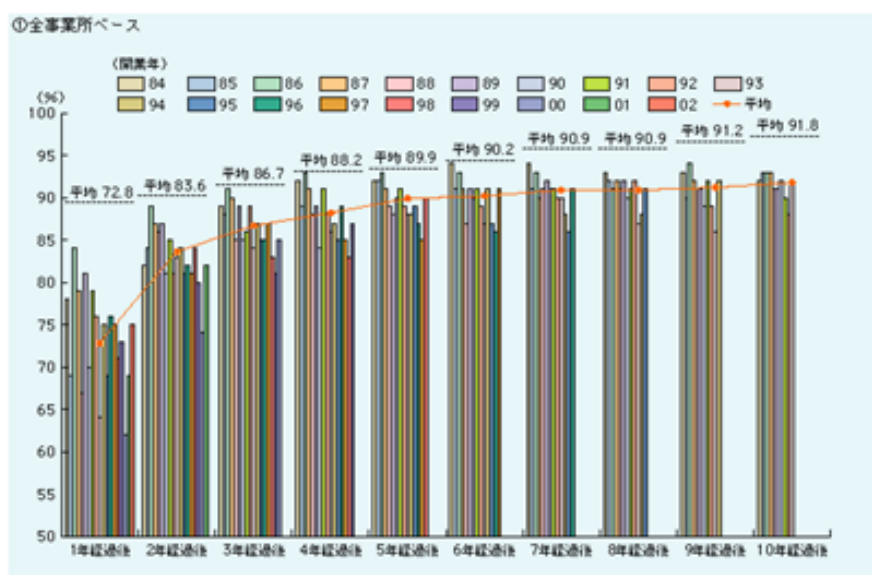
図表 33 水源林造成事業の実施に伴う便益の試算

事業対象区域面積	①	763 ha
便益※	②	27,275,861 千円
原単位	③=(②*1000)/(①*10000)	3,577 円/m ²

資料：水源林造成事業等評価技術検討会資料（平成 23～令和 3 年度分）に基づき作成

※各年度の「指標年における費用便益分析結果」における、事業対象区域面積及び便益の算定結果より試算

図表 34 開業年次別 事業所の経過年数別生存率



出典：2006 年中小企業白書 第 1-2-21 図 開業年次別 事業所の経過年数別生存率より引用

(8) 支払上限額、最低支払額及び支払条件の設定

① 事業条件（案）の検討

1) 基本的な考え方

■アウトプット指標の達成に対応した最低支払額の支払い

- ・成果水準書に位置付けた、所定の事業内容を適正に実施し、アウトプット指標を達成した場合に最低支払額を支払う。
- ・最低支払額の水準は人件費を含む必要経費相当額として設定する。

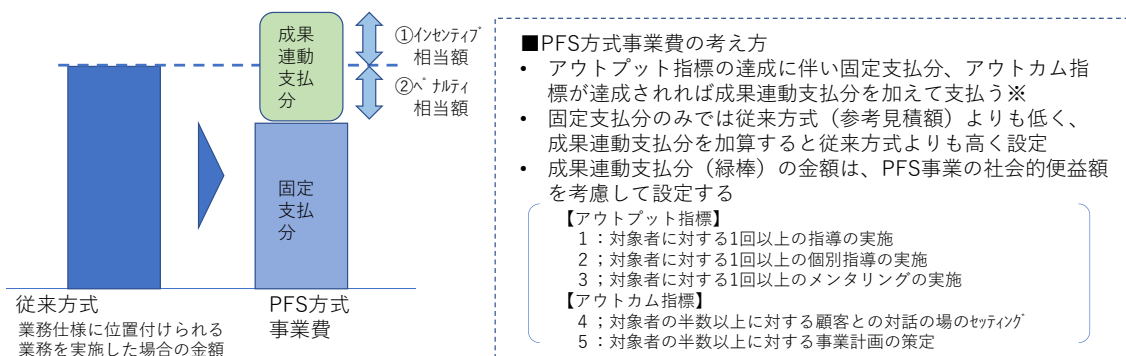
■初期～中間アウトカムの達成に対応した成果連動支払額の支払い

- ・PFS事業で設定した初期～中間アウトカムの成果指標を達成した場合に、成果連動支払額を支払う。
- ・成果連動支払額の水準は、「(7)PFS 事業効果の算出、評価」で試算した PFS 事業効果額に基づき設定する。

■委託費支払総額の上限と支払い条件

- ・成果連動支払部分を含めた支払総額の上限は、アウトプット指標の達成に対応した最低支払額に、初期～中間アウトカムの達成に対応した成果連動支払額を加算した額とする。
- ・民間ノウハウの活用に向けた適切なインセンティブ付与の観点から、委託費支払総額の上限は、従来型委託における委託費用を上回る水準で設定するが、最低支払額のみが支払われた場合には、従来型委託における委託費用を下回る水準として設定する。
- ・この額の妥当性は、民間事業者サウンディング調査を通じた官民対話で確認する。

図表 35 事業規模の設定イメージ



2) 最低支払額

最低支払条件となる、最低限実現すべき成果指標の実績の下限値は「(5) 成果指標の検討及び上限値、下限値の設定」で整理した通り「①母集団（約 20 人）に対する 1 回以上の指導の実施」「②起業予備群（母集団から抽出）に対する 1 回以上の個別指導の実施」「③起業予備群に対する 1 回以上のメンタリングの実施」であり、これを最低支払額の支払い条件とする。

3) 支払上限額

行政課題の解決に向けて町が目指したい成果に基づき設定した、成果指標の上限値は「(5)成果指標の検討及び上限値、下限値の設定」で整理した通り「水源涵養に資する起業を志向する起業者の事業計画策定又は法人登記件数：5 件/年」であり、これを支払上限額の支払条件とすることとする。

② サウンディング等を踏まえた事業条件の精査

1) 参考見積の取得

民間事業者（2 社）より受領した参考見積額は以下に示す通り。実施を必須としている事業を実施する場合（アウトプット指標の達成）に必要なとされる事業費は、約 710 万円と回答された。

参考見積を提出した 2 社のうち、1 社より管理費の内訳を提示された。なお、管理費には一部の直接経費等も含まれており、必ずしも全額が“利益”に相当するものではないことに留意する必要がある。

図表 36 参考見積提示額（円）

	A 社	B 社
見積総額	7,125,000	7,100,000 ※
管理費以外	6,000,000	—
管理費	1,125,000	—

※うち外注・謝金：1,100,000円

2) サウンディング調査結果概要

参考見積の取得と併せて実施した民間事業者との意見交換の概要を以下に示す。なお、サウンディング調査は見積を取得したうちの 1 社に対して実施したほか、参考見積の提示には至らなかったが起業支援のノウハウを有する 2 社に対しても行っている（計 3 社）。民間事業者サウンディングからは、起業支援は不確実性の大きい取組であり、

成果指標未達成のリスクが相応に大きいなかで、成果指標未達成の場合でも民間事業者の人件費相当の金額が支払われない場合には応札が困難となる見解が示された。

図表 37 サウンディング調査結果概要

■固定支払いの導入割合と考え方

- ・成果連動支払い額の水準が全体の1割を超えると、応札が困難となる懸念がある。(A社)。
- ・成果指標未達成の場合でも人件費が出せない事態を避けたいのが民間事業者としての本音である。本事業に占める人件費の割合は大きく、成果連動幅はあまり大きく設定できないのではないか。(A社)
- ・固定費の割合が大きい方が事業者としては参加しやすい。最大支払額の8割をうまわる程度の固定支払いとすることが望ましい。(C社)

■成果連動支払の設定による民間ノウハウの発揮

- ・成果水準書に明記される業務の実施でもアウトカム指標4(顧客との意見交換の場のセッティング)の達成は可能と考えているが、アウトカムの達成に対してインセンティブが付与された場合、業務仕様に無い取り組みを誘発されることが考えられる。インセンティブの水準は50万円程度で十分と考えられる。(A社)
- ・アウトカム指標5(事業計画の策定)については、詳細検討が必要だが、50万円程度のインセンティブの水準の中で、仕様外のメンタリングを行ったり、計画策定の一部代行を行う等の行動が促されると考えられる。(A社)

■固定支払い及び成果連動支払いと紐づける指標の考え方

- ・成果連動支払いと紐づける指標については、できるだけ最終アウトカム寄りの指標が望ましい。水源涵養の度合いを事業期間中に測定するのは難しいが、“起業支援プログラムの受講完了”よりは“起案件数”等に対するインセンティブを強めに設定することがPFSとしての趣旨にも合致する。(D社)
- ・「フォローしたうえで結果が出ていないもの」と「サポートしていなくて結果が出ていないもの」では全く意味合いが違うので、特に固定支払い分に紐づける指標では、評価できると良い。きちんとやるべきことをやっていれば減額される可能性を解消できるなら、事業者側にとってそこまでのハードルにはならないと思う。(C社)

③ 事業条件の設定

参考見積を取得した結果、従来型の官民委託契約で実施した場合、約 700 万円の事業規模として提示された。

また、参考見積分析及びサウンディング調査結果からは、固定支払い額の水準が概ね 1 割を超えると事業者の応札意欲に悪影響が大きいこと、一方でインセンティブ額（参考見積の 1 割を下回る水準）の設定により更なる民間ノウハウの活用が示唆されることが明らかになった。

ここで P F S の事業効果額の超概算レベルの試算額（約 100 万円）及び前項で整理した考え方にに基づき、報酬支払額とその条件を以下の通り設定する。

図表 38 報酬支払額とその条件

		成果指標または支払い条件		固定 支払額	成果連動 支払額
アウトプット指標		指導回数	1回以上	660万円	—
		個別指導回数	1回以上		
		メンタリングの実施	1回以上		
初期～中期成果目標	初期	顧客との意見交換の場のセッティング ※ 1	対象者の半数以上	—	50万円※ 2
	中期	事業計画又は法人設立	対象者の半数以上	—	50万円※ 2
最終成果目標		—		—	—
小計				660万円	100万円
計					760万円

※ 1：初期成果指標は例示。実際の事業では公募時に事業者提案を求めることが想定。

※ 2：金額は例示。実際の事業では成果連動支払額の合計額のうち初期/中期の配分は事業者提案を求めることが想定。

(9) 事業実施に向けた課題・留意点

① グリーンアクセラレーター構想の具体化と平仄を併せた PFS の位置づけの精査

本事業では、土佐町及び周辺市町が構想するグリーンアクセラレーター構想のうち、起業支援に関わる一部を P F S 事業として先行的に実施することを念頭に置き、検討を行った。

水源の涵養は起業家によってのみ達成されるものではないため、水源の保全・涵養に資する林業及び山林関連産業の振興森林に総合的に関わる主体としてのグリーンアクセラレーターとの効果的な連携に向けて、引き続き検討を行う必要がある。

② より最終アウトカムに近い成果指標の採用

本事業では、起業の実施から水源の涵養までのタイムラグが大きいことから、主に初期・中間段階のアウトカム指標を設定した。

本来的には、より最終アウトカムに近い成果指標を採用することが、指標改善の意義づけをしやすく、事業者に対して質の改善を図るインセンティブを付与できることから望ましいといえる。

P F S 事業として運用するなかで、成果指標は可能な限り簡便に取得できる必要があるが、成果指標の改善に対しては継続的に検討を進める必要がある。

③ モニタリング体制の検討

本事業では、水源の涵養につながる起業を創出することを条件として、成果指標としてはいずれも起業に関連する指標を採用している。

支払い条件に紐づく成果指標の達成状況をモニタリングすると併せて、伴走型で対象者に支援を行いながら、より水源の涵養に実効性を持たせるような取り組みを行うことが、PFS 事業者には求められる。また将来的には、森林に対する専門家としてのグリーンアクセラレーターとの連携のなかで取組を進めることが望ましい。

4. PFS / SIB 事業案件形成にける課題と対応

① 事業実施内容と最終的な目的の関係の明確化（ロジックモデルによる確認の重要性）

事業の立案、検討にあたっては、事業の最終的な目的、解決すべき課題を設定し、その実現に最も効果的な事業内容を検討する「バックキャストリング」の考え方が基本となる。一方で、事業の立案、検討にあたっては、組織やノウハウなど、地域が有するリソースが有効活用できる事業内容の方が短期間に大きな成果が期待できる側面もある。このように、バックキャストリングによる事業内容検討において候補となる事業内容には複数の選択肢がありうる。

一方、本年度支援対象の両案件がいずれもそうであったように、事業の実施により最終的な目的が実現するまでには時間と段階を要し、事業実施内容が事業の最終的な目的の実現に直結していない場合も少なくない。

こうした状況に対し、事業実施内容の妥当性を検討し、明確にするため、事業と最終的な目的のつながりに介在する事業内容と段階的な成果を体系的に網羅したロジックモデルの作成が重要となる。これを用いて、事業の実施内容と最終的な目的の関係を明確にするとともに、補完関係や代替関係にある類似の取り組みを整理し、最終的に決定した実施内容の妥当性を確認することが重要である。また、実施内容が直接もたらす効果が、次の段階の効果に波及することで、当初設定した最終的な目的の達成に寄与することを明確にすることが重要である。

② 合理的な成果指標の選定とステークホルダー間の合意形成

①に示した通り、事業内容に対し、事業の最終的な目的とする効果が発現するまでには時間を要するとともに、また効果に段階性があるため外部要因の影響を完全に除去した信頼性の高い分析データを収集することが困難なケースも少なくない。

より最終アウトカムに近い成果指標を成果報酬支払の基準に用いることが望ましいと言えるが、上記のような状況の中で無理に最終アウトカムに近い成果指標を採用することは現実的ではない。このため、最終成果との因果関係に十分留意しつつ、より質の高いデータが収集可能な初期・中間段階の成果指標を活用することの方が合理的である場合は、こうした選択が妥当である。

ただし、この際、発注者、受託事業者、地域の関係主体、さらに第三者の資金を活用する場合は出資者も含め、ステークホルダーの十分な理解と合意形成を図ることが必要

である。

③ 地域特性への配慮とモニタリングの継続による改善

支払い条件の設定においては、成果指標について、目的の実現につながる水準、事業の実施により期待される水準の両面から妥当な水準を設定する必要があり、この根拠として、過去の実績データを収集・分析することが必要となる。

しかし、地域にとって新しい取り組みであり、地域での類似事業の実績データが十分でない取り組みである場合は、慎重な検討が必要となる。

多くの場合、全国の他地域での実績データはある程度収集可能であるが、地域特性の影響を相当程度受けるデータの場合、全国のデータをそのまま検討に用いることが困難であり、一定の補正が必要となる。

こうした観点から、地域事業者へのサウンディングや関係主体への実態調査などにより、地域の実態を妥当支払い条件に反映する必要がある。

また、事業の実施を通じて実績データの蓄積と継続的な分析により、妥当な成果指標の評価基準の継続的な見直しに取り組むことが望ましいと考えられる。