

民間事業者が主体となる成果連動型事業(PFS事業)に係る調査業務  
調査報告書

2024年3月  
内閣府成果連動型事業推進室

## 調査の趣旨等

---

# 1. 調査の趣旨等

## (1) 業務の目的

- 成果連動型事業（P F S事業）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、「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5年3月2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）に基づき、その普及促進に取り組んでいる。
- 同アクションプランにおいて、令和7年度末までの間に、P F S事業案件数の増加、重点3分野（医療・健康、介護、再犯防止）における新規実施団体数の増加、及び先導的なP F S案件の組成を促進していくこととしている。そのための具体的な施策の一つとして、民間事業者が主体となる新たな成果連動型事業（以下「民間P F S」という。）についての検討が位置づけられている。
- 本業務は、特に、民間事業者が主体となってP F S事業の導入可能性を検討するプロセスについて、以下のような事項について調査を実施し、P F S事業の普及促進に資するノウハウを抽出することを目的とする。
  - ①民間事業者にとっての収益性とインパクト（社会課題の解決）の両立のあり方
  - ②地方公共団体等が起点となる従来のP F S事業との比較における民間P F Sの特徴

## (2) 調査の概要

- 本業務の調査概要は、以下に示すとおりである。
  - 行政発注事業のPFSスキームとの比較や先行する民間事業者の取り組みなどに基づき、民間PFSの概念整理を行った。
  - 民間PFSの実現可能性を検討するうえでの調査の論点設定、調査対象選定の考え方の整理を行った。
  - 民間事業者との意見交換を行い、従来の民間事業におけるアウトカムの価格設定に係る現状を把握するとともに、民間PFSに対する意向を把握した。
  - ヒアリング調査結果のまとめに基づき、実現可能性を有する民間PFSの方向性及び、実現に向けた施策の方向性を整理した。

## 民間PFSの概念の整理

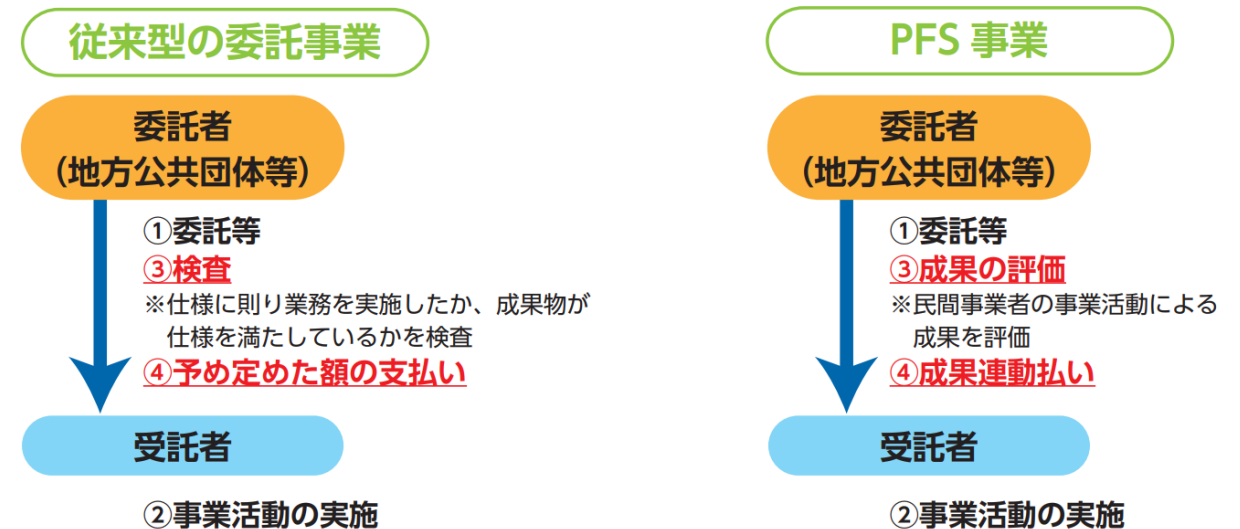
---

## 2. 民間PFSの概念の整理

### (1) 民間PFSの定義

- 従来行われてきた、行政の発注によるPFSは、社会課題の効果的な解決を図るために、業務仕様の遂行ではなく、設定した成果指標の達成状況に応じて支払額が変動することを特徴とする。
- 内閣府による成果連動型民間委託契約方式パンフレットではPFSの事業スキームを下図のとおり整理しているが、官民連携スキームとしてのPFSの要素は、以下のとおり整理することが可能である。
  - ① 解決すべき社会的課題の定義
  - ② 成果指標の明確化・成果の測定
  - ③ 一定の裁量の付与を通じた受託者のノウハウの活用
  - ④ 支払額増減によるインセンティブ
- 本調査業務では、民間の事業活動において、収益と社会課題解決を両立させることを念頭に、PFSとしての要素の導入可能性を検討するものである。

- 国又は地方公共団体等が、**民間事業者**に委託等する事業であり、
- 解決すべき行政課題に対応した**成果指標を設定**し、
- 支払額を当該**成果指標値の改善状況に連動**させるもの



## 2. 民間PFSの概念の整理

### (2) 民間PFSを検討するうえでの論点

- 昨今、社会課題の解決を重視する傾向は、民間事業者の中でも強くなっているものの、利潤を確保することは、短期、長期のいずれの局面においても、民間事業者の生き残りを直接左右するポイントであることに留意する必要がある。民間PFSの実現に向けては、民間の事業活動において、事業収益性と社会的効果の創出を両立させ得る取組を根付かせるため、何らかの動機付けが必要になるといえる。
- 本業務では、事業者が社会的効果の創出を主目的として事業を行う場合をいくつか想定したうえで、ヒアリング対象事業者を選定した。
- 選定した事業者に対して、上記の①～④の要素を踏まえた民間PFSに対する民間の意向を把握するとともに、アウトカムの経済価値換算に係る現状を把握した。

# 民間事業者へのヒアリング調査の実施

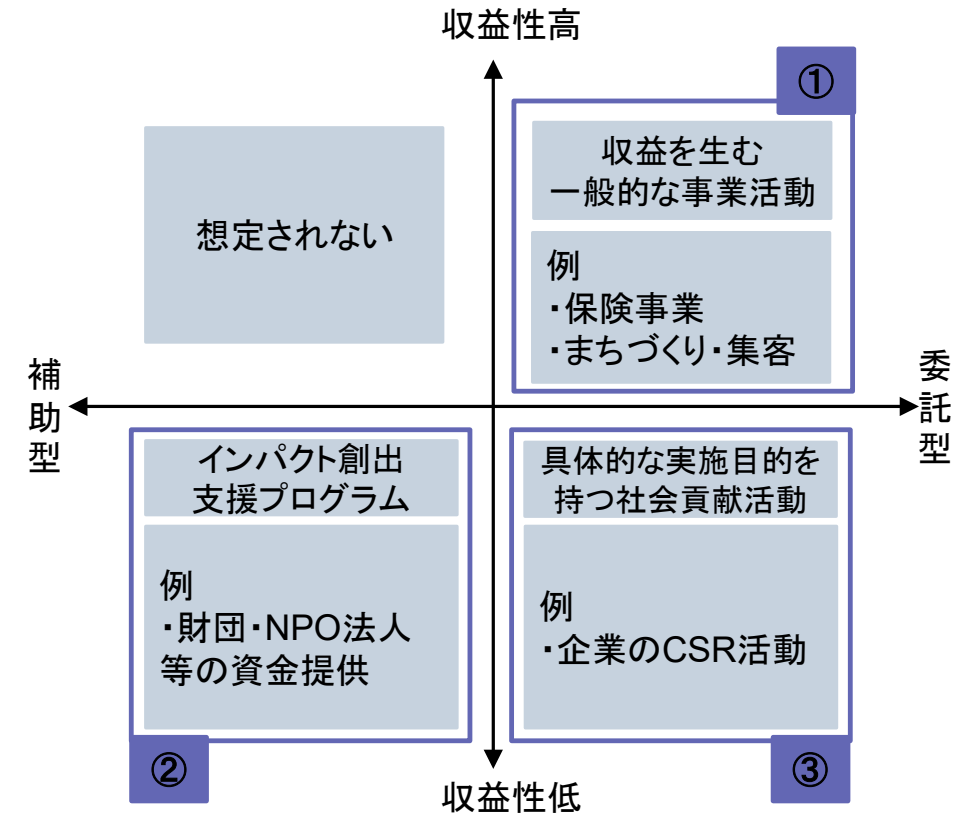
---

### 3. 調査の論点の設定

#### 3-1 事業スキーム仮説及び調査対象選定の切り口

##### (1) 事業者が社会的効果の創出を主目的とする事業スキームの仮説

- 民間事業者が主体となる場合、事業活動自体が社会的効果を生み出す場合において、当該事業者がその事業の一部を委託して実施する（直接型）ものが想定される。
  - 民間の生命保険事業者が実施する健康増進に寄与する取り組みの実施が、保険料の支払削減のみならず、利用者の健康寿命の延伸や医療費の削減につながる 等
- その他、民間事業者が取り組むCSR活動の例などは、代表的な社会効果創出を企図した民間事業の在り様といえる。社会貢献活動を実施するのと併せて、事業者のパーパスに対する貢献度合いや対外的なPRを企図して、成果の可視化に取り組む動機もあると考えられる。
- 上記は委託型の事例であるが、例えば公益財団やNPO法人等によるソーシャルスタートアップへ資金的な支援を行うプログラムなど、補助に類似した形態で資金提供を行い間接的に事業を実施する（間接型）パターンもありえる。民間の主体による取組もみられるところである（認定特定非営利活動法人日本ファンドレイジング協会による「アウトカムファンド for IMM」等）



##### (2) 調査対象とする民間事業者

- 上記より、本業務では以下の2つの民間事業者及び事業の形態を想定し、調査対象とする民間事業者を選定した。
  - ① 社会的効果創出を伴う民間事業（公共交通、教育、健康など）に対するPFSとしての要素の導入
  - ② 外部委託等によりCSR事業を実施する場合のPFSとしての要素の導入



### 3. 調査の論点の設定

#### 3-2 調査の論点

##### (1) ヒアリング調査項目の設定

- 前掲の論点設定を踏まえ、民間PFSに対する民間の意向を把握するとともに、アウトカムの価格設定に係る現状を把握するうえで、以下のとおり調査項目を設定した。

##### 1. 事業概要

- 取り組まれている事業の概要（事業活動全般／CSR活動の概要）
- 事業活動を実施するうえでの外部委託や連携の状況

##### 2. 効果や便益の評価・算定の実態

- 主な取組分野や事業内容に対する「社会的効果」や便益の定義づけの状況
- 事業活動／CSR活動の実施に伴う社会的効果等の評価・算定実施、对外発信の有無
- （現在実施されていない場合の）今後のご意向

##### 3. 事業活動に対する民間PFSの概念の適用に対する意向

- PFSの各要素に対する参画意向など
  - 成果の明確化、成果評価の実施、成果連動支払いの導入に対する意向
- 想定される業務範囲（成果連動の対象範囲）

##### 4. 必要となる国や自治体の関与

- 成果評価の実施に対する補助
- 国の認証制度 等

## 4. ヒアリング調査の実施

### 4-1 調査対象の選定

- 前掲の仮説及び論点設定に基づき、調査対象とする民間事業者を以下の通り選定した。
- なお、調査の論点で整理した「社会的効果創出を伴う民間事業（公共交通、教育、健康など）に対するPFSとしての要素の導入」については、民間事業者同士の契約関係のみならず、行政が発注主体になる場合にも適用される考え方といえるため、個々では民間事業者が主導して行政にPFS事業組成を働きかける場合も含めた対象設定を行っている。

調査対象	分野	テーマ	実施日
① A社	公共交通	民間主導の行政PFS	2023/10/5
② B社	ヘルスケア	民間主導の行政PFS	2023/12/26
③ C社	まちづくり	民間主導の行政PFS	2024/2/7
④ D社	教育	民間事業への成果連動型の導入	2024/1/11
⑤ E社	ヘルスケア	民間事業への成果連動型の導入	2024/3/1
⑥ F社	就労支援	CSR事業への成果連動型の導入	2024/2/13
⑦ G社	CSR全般	CSR事業への成果連動型の導入	2024/1/25

## 4-2 ヒアリング結果の概要①

パターン		民間主導の行政PFS		
調査対象		A社	B社	C社
効果や便益の評価、算定	効果、便益の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>交通不便地域で公共交通が維持されて、住み続けが可能となるのが最大の「効果」といえる。</li> <li>MaaSは、指標として利用者数を把握したりはするが事業の全体像が複雑であり「<b>成果</b>」を定義しづらい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICTを活用した維持期の心疾患患者の再発予防</li> <li>効果便益は医療費削減として明示的に定義が可能。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>LED化によるCO2削減なども看板に掲げているが、削減量は大きくない。</li> <li>自治体のニーズとしてはインフラ管理に係る人工の削減が中心となる。行政コスト削減に繋がらなくても、仮想の便益を提示することで響く自治体もあるかと思われる。その他、防災の観点でもメリットがあると見込まれる</li> </ul>
	成果評価や評価等の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>(交通不便地などで) 高齢者の外出頻度を測定することはあるが、健康づくりとの関連などは把握していない</li> <li>モデル事業等で例外的に測定することはあるものの、<b>成果指標を定義づけたり測定は行っていない。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>先行研究によりリハビリテーションの実施に伴う再発予防効果が大いことは確認されている。</li> <li><b>実事業としては未実施であり成果評価は未実施</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>現時点で未実施</b></li> </ul>
成果連動型契約の概念の導入	可能性のある業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>原則的に補助金は赤字補填を目的とするものであり、事業者に改善インセンティブが働かない。プロフィットシェアの考え方の必要性は一定理解する。</li> <li>取り組むのであれば補助型のPFSになると考えられる。ただし、<b>コストと手間をかけて成果測定を行うことが現実的かは疑問。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>モデル事業の意義に対する感触は総じて良く、心疾患再発予防の重要性は認識されている。しかし、最初の一步を踏み出すうえで、国は自治体での実績、自治体では国の方針がないと動き出せず、具体的動きがみられない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>国の補助事業について、スマート化としての価値に対してお金を作るようなスキームが実現すると良い。<b>補助の成果をキチンと検証するということ自体は、良いと思う</b></li> </ul>
	想定できる条件			<ul style="list-style-type: none"> <li>一般的な委託関係の中での成果連動型支払いには抵抗感がある</li> <li>補助金のスキームの一環に、緻密な成果評価を組み込むのはありではないか（成果評価実務派別途で専門家が実施する想定）。<b>その際、成果は中間的なアウトカムに留まることも想定されるので、支払額の変動への組み込みは抵抗がある。</b></li> </ul>
	参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>特に先進性のある事業に取り組む場合は、多額の投資が必要になる。事業会社の努力よりは行政からの資金で事業が成立することが多いと理解していただきたい。</li> </ul>		

## 4-2 ヒアリング結果の概要②

パターン		民間事業への成果連動型の導入		CSR事業への成果連動型の導入	
調査対象		D社	E社	F社	G社
効果や便益の評価、算定	効果、便益の定義	<ul style="list-style-type: none"> <li>・教員の能力向上、退学者の減少などを効果として顧客に説明している。</li> <li>・教職員の募集倍率が低下している中で、人材育成のニーズが大きく、社会的に求められている。</li> <li>・その先の効果としては<b>学力の向上などもあるかもしれないが、顧客にはそのような説明まではしないことが多い。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社のアセット自体が認知症などを予防するものではなく、自分で脳の状況を把握するためのツール（法的に"診断"等ではない）</li> <li>・効果としては行動変容やその先の介護費削減など（行政のPFS事例あり）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会貢献を、自社の本業を通じて実現することが非常に重要と考えており、本業に近い分野を重点領域として位置づけている。</li> <li>・事業活動や社会貢献活動を通じてESGの取り組みを進めており、国内外で評価や表彰を受賞している。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・社会的効果を否定するものではないが、あまり前面に出して活動をしているわけではない。</li> <li>・仕事のない方や生活に困窮する方も多く「生存」そのものを目標とすることが多い</li> </ul>
	成果評価や評価等の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>・定量的に把握可能な事項として、残業時間の削減などに成功した事例はある。教育ダッシュボードは新しい取り組み・事業でありその先の効果の測定などは実施していない。</li> <li>・自社のサービスはシステムの提供であり、顧客からデータを収集しているわけではない。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・行政のPFS事業で導入後の行動変容、介護費削減などは一定整理されている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サステナビリティ活動において、社会的価値をどう測定するかの重要と考えている。脱炭素以外の分野はまだ定性的にしか測れていない。定量的に把握してKPIなどに定めることを志向している。</li> <li>・持続的に定量的に成果を測定することにはコスト面から課題も多いが、投資家から、社会に対する貢献度やキャッシュフロー上の影響の把握について求められることもあり、中からの思いと外部からの期待の双方からの課題認識がある。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アウトプット指標としてサービスの実施回数を利用する場が多い。行政の委託事業等では就職人数や紹介実施人数を用いることもある</li> <li>・セミナーの際に利用者アンケートをする程度はあるが、支援対象者に対するアンケートなどで成果評価をすることはあまりない</li> </ul>
成果連動型契約の概念の導入	可能性のある業務	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社がシステムを活用したソリューションの提供にはいくつかのパターンがある。</li> <li>離職防止・ハイパフォーマー分析等の、システム提供にとどまらず、データ活用の支援・コンサルティング的な観点が含まれる業務は、民間PFSの導入イメージが比較的しやすい。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自社が発注者となってアプリの普及を図る場合、導入件数に応じてベンダーに対して支払額を変動させることは考えられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・（シングルマザーの就労支援について、）約7000万円を投じて支援を実施している。</li> <li>・当該事業で実際に就労に繋がったのは5名であるが、「5人」のみを成果ととらえるべきではなく中間段階の成果も含めて効果は見られたとの理解でいる。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・成果評価は不可能ではないが、評価結果をよくするために支援対象の選別が生じることが懸念される</li> <li>・マンパワーの観点から、成果評価に割く余力はなかなかない。外部団体との連携については、支援対象者との信頼関係や負担感の上でリスクがあると考える。</li> </ul>
	想定できる条件	<ul style="list-style-type: none"> <li>・すべての業務を自社単独で実施するわけではなく、コンサルを含めた他社と連携したサービス提供を行うことが多い。</li> <li>・仮に民間PFSに取り組む場合自社は固定支払いのシステム提供を受け持ち、リスクのある部分は他社が受け持つと取り組みやすい。</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>・やるだけの価値があったと感じているが、継続的に実施することはビジネス上も困難であった。</li> <li>・多様な効果についても、ヒアリングベースで把握してはいるが、コスト面から困難</li> <li>・指標達成時に支払いを多く受けるよりは、良質なサンプルを確保するなど、研究面でのメリットを受けられる方が受託者にとっては参画意欲につながるのではないかと。</li> </ul>	
	参画意向	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自治体はともかくとして、自社を含む民間事業者側から成果報酬について話を聞いたことはない。</li> <li>民間の商慣習にはなじみにくいと考える。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・上記の通り、委託事業の中では想定可能だが、ノウハウを販売する事業に限ると、コンテンツを販売するという形態からは、<b>成果指標の達成に応じて支払額が変動するスキームは想定しづらい。</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・参画する価値はあると考える。自社が主導的に関わることは難しい。</li> <li>・外部と連携するのであれば、ノウハウを有する財団などの連携が考えられるのではないかと。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・支援はマイナスからのスタートがほとんど。支援期間の制約もある中で、必ずしも成果が出るとは限らない</li> <li>・（その意味では参画意向はあまりないが）仕様書を外形的になぞる同業者には疑問を感じており、成果志向の必要性は理解する</li> </ul>

## 4-3 ヒアリング結果のまとめ①

### (1) 社会的効果や便益の算定

- これまでに調査対象とした団体の中で、社会的効果について経済価値換算を実施している事業者はみられなかった。個別サービスやモデル事業のセールスポイントとして初期アウトカムに近い位置づけの効果や実績を掲げる場合はあるが（システム導入による残業時間の抑制、モデル事業の実施にあたって利用者数等を成果指標として測定するなど）、社会的効果に踏み込んだ説明がされることは稀であると考えられる。ただしCSRの文脈での取組の場合には、CSR報告書において社会的効果を対外的に発信する必要があることから、達成したい社会的効果を整理する事例がみられる。
- 同様に成果測定や評価の実施状況についても、特にされないとする例が多い。事業を通じて達成する社会的効果を明確に定義づけられていないことが直接的な理由といえるが、データ収集に係る制約やコスト面の課題を挙げる例もある。
- 一方で、測定ツールやアプリを開発する事業者については、自社の製品の信頼度に直接的に関連することもあり、精度の検証に取り組まれる場合がある。調査対象事業者では（法制度面での制約もあり）直接的な社会的効果との関係性は示しづらいものの“行動変容”のステップを考慮することで、社会的効果と関連付けた説明がされる例も見られた。
- その他、社会に対する貢献度の明確化について、投資家から開示を求められる動きについての言及もあり、今後の追い風となる可能性はあるといえる。

## 4-3 ヒアリング結果のまとめ②

### (2) PFSとしての要素の導入

- 従来のPFSの意義については一定の理解が得られたが、一方で、民間事業において支払額を成果連動化することには、行政と比べても馴染みがないとする意見が多く聞かれた。一部の弁護士やコンサル契約を除き、成果報酬の概念は民間の商慣習にないとする考え方を裏付けるものといえる。
- 社会的意義を有すると考えられる公共交通や教育系事業者などであっても、システム構築・販売や多額の投資を必要とする事業については、減額リスクを負えないとする意見が聞かれている。仮にPFSに取り組むとしても、減額リスクを許容可能な別事業者との連携し、リスクを切り離す等の工夫が必要になると考えられるが、コストと時間をかけて一定以上の精度で成果測定を行うことそのものに対しても懐疑的な場合もある。
- 一方で、一部の民民の契約上、歩合制または成果報酬型の支払いがされるケースはある。成果報酬額に社会的効果や便益額を踏まえた価格設定がされることは一定のハードルはあるが、「(1) 社会的効果や便益の算定」で整理したような社会的効果の創出が実証済みの事業について、社会的効果の創出の検証と切り離された事業として、歩合制・成果報酬型の契約が行われる可能性は、民間の商慣習の範疇で実現できる可能性がある。
- その他、社会的効果の創出そのものを目的とするCSRの文脈であれば、成果の評価については一定の前向きな評価がきかれた。これらの企業は対外的な情報発信を目的の一つとすることもあり、国による認証制度等の施策とも親和性があると考えられる。一方で時間、コスト、成果評価ノウハウは課題とされており、普及に向けては何らかの公的な支援が必要な可能性がある。

## 4-3 ヒアリング結果のまとめ③

### (3) 民間事業者が主体となったPFS事業の方向性について

- 官民連携スキームとしてのPFSの要素（2（1）参照）を、民間事業者ヒアリング結果に基づき再整理すると、民間PFSとしての要素は以下のような項目として整理可能といえる。
  - ① ロジックモデルなどを活用して達成したい成果・成果指標を明確化し、受託者に一定の裁量を委ねる
  - ② 一定の精密さの評価デザインで、事業の成果を測定する
  - ③ 成果指標の達成度合いに応じて、支払額が変動する。
- ヒアリング調査の結果、社会的効果創出を伴う事業者でも、民間事業者の通常の事業活動の範疇ではPFSの考え方を導入可能とする主体はみられず、通常の商慣習とのあいだに乖離があることが明らかになった。
- ①～③のすべてを備えた契約形態の普及は困難な可能性が大きい、「②事業の成果の測定」については一定の必要性を認める事業者もみられる。ボトルネックとなっている成果評価のノウハウやコストを何らかの形で補填することで、関心を示す可能性は一定程度あるといえる。
  - 診断ツールやアプリの開発提供では、民間の業務の一環として評価や検証が行われる例がある
  - CSRの文脈では、成果評価に基づく对外発信や国の認証制度と親和性が比較的高い。
- 民間事業者同士の契約関係のなかで、発注者・受託者双方の立場での聞き取りを行ったところ、総じて受託者の立場からは成果連動型支払いに対して後ろ向きな反応が強く、一般的な商慣習と異なることがうかがえる。また、成果指標の達成時に多額の支払いを受けることだけが事業参画のインセンティブになるのではなく、先駆的・実験的な事業を行う上で、良好なデータを把握できることが民間事業者にとってPFSに参画する動機になる可能性についても示唆された。

## 4-3 ヒアリング結果のまとめ④

民間PFSの要素	ヒアリング結果	ニーズ	想定される施策イメージ
<p><u>社会的効果の定義</u></p> <p><u>成果指標の明確化・成果の測定</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的意義のある事業であっても社会的効果はパーパスレベルでの整理に留まる。成果指標は初期アウトカム程度がほとんど</li> <li>CSRの文脈では社会的要請として効果定義・測定の意識は高まりつつある？</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>社会的意義があっても初期アウトカムが少なく見える事業（就労等）では、一定の必要性を感じる例がある</li> <li>成果評価への関心は高い場合でもコストの観点から民間事業としてのインパクト評価は困難とする</li> <li>診断ツールの開発販売においては評価に取り組みられる事例もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果評価に対する支援（技術的支援、財政支援） ⇒国によるモデル事業、結果のデータベース化</li> <li>標準的なLMの整理、作成の働きかけ</li> <li>インパクト加重会計のルール化、普及の仕組みづくり等</li> </ul>
<p><u>支払額増減によるインセンティブ・ペナルティ</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>支払額の減に対する忌避感は各社で大きい。特に投資を伴う事業において受け入れられないとする</li> <li>支払額増もインセンティブとして弱いとの指摘</li> <li>発注者側であれば検討可能とする意見もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>受託者にとって支払額増に代わるインセンティブのニーズに対して示唆</li> <li>（①の成果評価に対する支援？）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果評価に対する支援（技術的支援、インフラ整備） ⇒国によるモデル事業、結果のデータベース化</li> <li>一定のリスクを受容する主体とのマッチング支援</li> </ul>
<p>対外的なPR ※厳密にはスキームとしてのPFSではない</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>相対的に規模の小さい事業者（NPO含む）やCSRでは一定のニーズを確認</li> <li>民間事業として確立している場合は相対的にニーズ小</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証制度には、より実利的なメリットを求める事業者もあり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>認証制度の設立 ⇒標準的な成果評価方法の整理が必要</li> <li>公共調達の優遇制度</li> </ul>



## 民間PFSの実現に向けた今後の施策の方向性

---

## 5. 民間PFSの実現に向けた今後の施策の方向性

	①インパクト評価＋実績支払い	②丁寧な成果評価の実施	③アウトカムに基づく価格設定
イメージ			
ポイント	<ul style="list-style-type: none"> <li>実施する事業そのものの社会的効果の評価や実証は成果連動型事業とは切り離して実施</li> <li>発注者－受注者間ではごく簡便な実績指標を設定し、実績に応じて支払う</li> <li>受託者のノウハウ活用インセンティブと負担軽減を両立</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR事業等で社会的効果の創出を目指す事業において事業実施と併せて成果評価を実施</li> <li>民間PFSとしてのポイントは事業実施に先立つ委託契約締結時に目指す効果の定義、成果指標を設定し成果評価を実施することとし、支払が成果連動とするかは問わない</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>②に加えて、サービス対価の水準の検討時に、期待されるアウトカム量に基づき価格設定の議論を行う。</li> </ul>
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>実績支払いが商慣習として成立しやすい分野は限定的</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果評価に係るコスト（人的、時間的なコストを含む）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ヒアリングでは、アウトカムに基づく価格設定に前向きな事業者はみられず</li> </ul>
実現に向けた支援	<ul style="list-style-type: none"> <li>補助、アドバイザー派遣</li> <li>モデル的成功事例の創出</li> <li>一定のリスクを受容する主体とのマッチング支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成果評価の手順書、標準的なロジックモデル</li> <li>評価結果のデータベース（費目、数量等）</li> <li>インパクト加重会計のルール化、普及の仕組みづくり</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>（代替的手段としての）公共調達での優遇制度、表彰制度の創設</li> <li>合意形成のデザインの整理</li> <li>モデル的成功事例の創出 ⇒いずれもWTPとも関連？</li> </ul>

## 5. 民間PFSの実現に向けた今後の施策の方向性

### (1) 民間事業者同士の委託業務におけるPFSの概念の導入

- 民民の契約のなかに、PFSの特徴（社会的効果の定義／成果評価の実施／成果に連動した支払い）のいずれかを反映させることを支援する

#### ①成果評価の実施支援

- 社会的効果を有すると認められる事業（契約関係上、社会的効果の創出を明示する事業）に対して、成果評価に係る費用やノウハウを支援
  - 補助、アドバイザー派遣
- 不特定多数の民間事業に対して恒久的に支援を行うことは考えづらい。成果評価の手順の確立や評価結果のデータベースの整理を主目的としたモデル事業を実施することが想定される。
  - 成果評価の手順書
  - 評価結果のデータベース（費目、数量等）

#### ②標準的なロジックモデルの作成

- 上記とも関連して、社会的効果を有すると認められる事業と見込まれる社会的効果に対して、標準的なロジックモデルを作成
- 社会的効果や便益そのものが価格設定に用いられることは、ヒアリング結果からは想定しづらいが、取組と社会的効果の関係性が一定整理されたうえで、歩合制・成果報酬型の民間事業として実施される可能性もあるといえる
  - 標準ロジックモデル

#### ③一定のリスクを受容する主体（公益的な活動の普及に取り組む財団等）とのマッチング支援

- 特に受託者の立場からの見解として、成果連動型支払いに対する減額リスクを警戒する声が多く聞かれた。これは黎明期のSIB事業組成と類似する状況であり、一定のリスクを受容する主体（公益的な活動の普及に取り組む財団等）とのマッチングにより解決する可能性がある。

### (2) その他の支援

- ① インパクト加重会計のルール化、普及の仕組みづくり
- ② 認証制度、公共調達における優遇制度