

ソーシャル・インパクト・ボンドに係る
調査研究等業務
報告書

平成 30 年 3 月
札幌市

目 次

1. 本調査の目的	1
2. 業務工程	2
3. 国内事例調査	4
(1) 調査対象の抽出	4
(2) 調査の実施方法	4
(3) 事例調査結果	4
(4) 国内の政策動向	16
4. 海外事例調査	17
(1) 調査対象の抽出	17
(2) 事例調査の実施方法	17
(3) 事例内容	17
5. 札幌市における SIB 実施の検討	25
(1) テーマの抽出	25
(2) SIB モデル事業案の策定	29
6. 評価手法の検討	44
(1) 成果指標の検討	44
(2) 成果指標の測定・評価方法の検討	48
7. 庁内研修会の実施	50
(1) 第 1 回庁内研修会	50
(2) 第 2 回庁内研修会	53

1. 本調査の目的

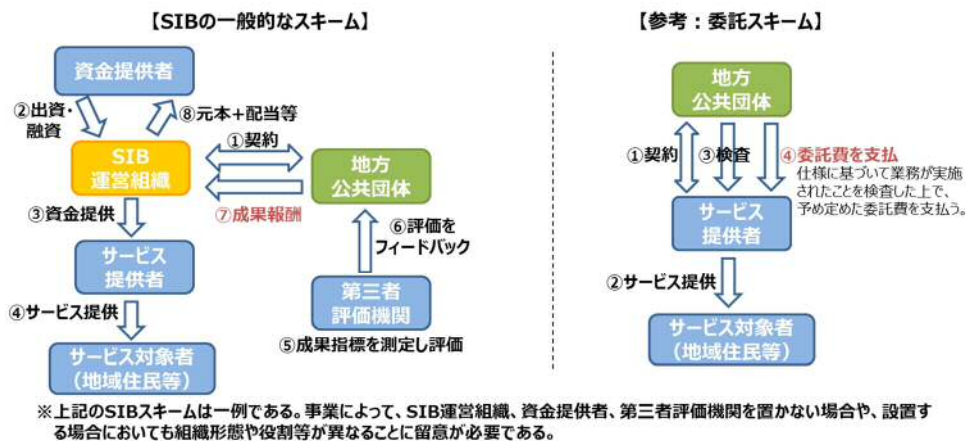
近年、社会的課題は、人口減少、少子高齢化、子供の貧困、児童虐待、引きこもり、ホームレス等、社会の成熟とともに複雑化・深刻化の一途を辿っている。これらの社会的課題に対して、地方自治体は早急な対応が求められているが、既存の予算や体制、手法では、対応に限界があるのが実情である。

こうした中、近年、社会的課題を解決する新たな手法として注目されているのがソーシャル・インパクト・ボンド（以下「SIB」という。）である。

SIBとは、民間事業者が有するノウハウを活用して、地方自治体が抱える社会的課題を解決する官民連携手法である。具体的には、民間事業者は自ら資金を調達して課題解決に資する事業を実施し、地方自治体は、当該事業によってあらかじめ定めた成果が創出された場合に対価を支払うといった点に特徴がある。

一般的に、SIBでは、地方自治体は事業の成果を定めてその成果を発注し、民間事業者は自ら創意工夫して実施方法を決めた上で事業を行う。したがって地方自治体にノウハウがなく、仕様を決めることが難しい課題にも導入可能となる。

図表 1 SIB と業務委託のスキーム比較



出所：経済産業省資料

2010年に英国で世界初のSIB事業が実施されて以降、アメリカ、カナダ、ドイツ、オーストラリア等で導入されている。

日本では、平成27年にSIBが試験的に導入されて以降、複数のSIB事業が実施されている。平成29年度には、兵庫県神戸市、東京都八王子市において、民間資金を活用した日本初のSIB事業として、それぞれ糖尿病性腎症重症化予防事業、大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業が実施されている。

本業務は、他都市の状況や札幌市（以下「本市」という。）の現状に関する調査等を踏まえ、本市におけるSIB活用について検討・分析したものである。

2. 業務工程

はじめに、SIBの国内事例、海外事例を調査・分析した。

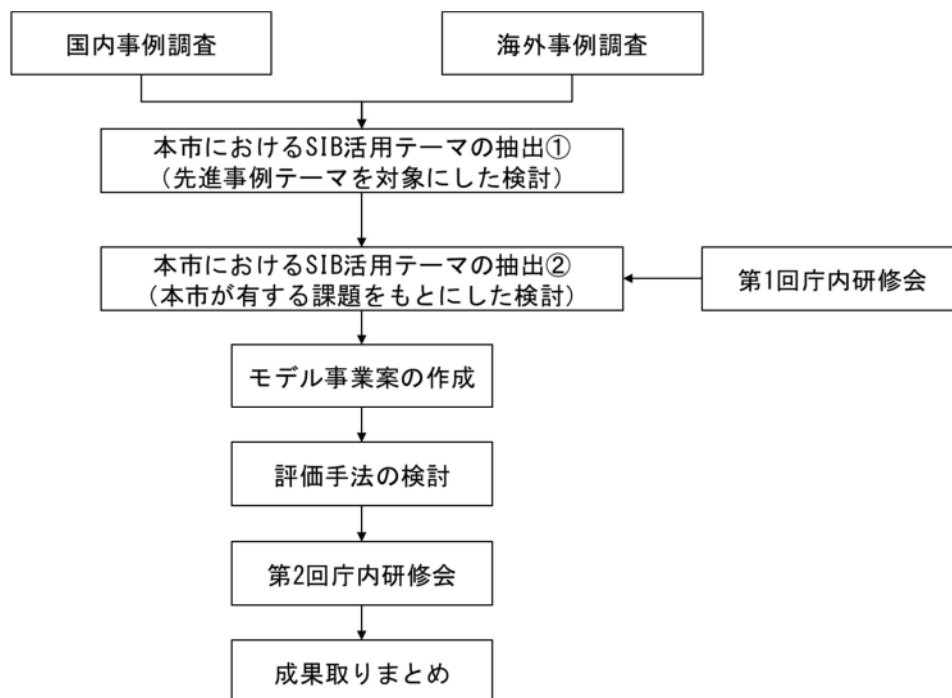
次に、先進事例と同様のテーマについて、本市の担当所管部局にヒアリングを行い、本市におけるSIBの活用可能性を検討した。

加えて先進事例に関わらず本市が有している課題を把握するために、全所管部局にアンケートを行って課題を抽出した上で、担当所管部局にヒアリングを行い、当該課題における本市のSIB活用可能性を検討した。

最後に、抽出したSIB活用可能性があるテーマについて、SIBを導入した場合のモデル事業案を作成するとともに、成果の測定方法を整理した。

また、SIBに関する庁内研修会を2回開催した。第1回研修会は、職員に対してSIBへの関心を喚起することを目的とし、有識者、SIB事業化支援経験者による講演を行った。第2回研修会は、SIB導入の実務的なプロセスの把握を目的として、主にモデル事業案の担当所管部局の担当者やSIBに関心を有する職員向けに開催した。

図表 2 業務フロー



図表 3 業務スケジュール

仕様項目	作業項目	2017年															2018年										
		11月					12月					1月					2月					3月					
		1~	6~	13~	20~	27~	1~	4~	11~	18~	25~	1~	9~	16~	22~	29~	1~	5~	12~	19~	26~	1~	5~	12~	19~	26~	
国内事例調査	調査対象の抽出	■																									
	調査の実施	■	■	■	■																						
海外事例調査	調査対象の抽出	■																									
	調査の実施		■	■	■	■	■	■	■	■																	
札幌市における実施の検討	国内・海外事例と同一テーマでの札幌市でのS B実現可能性の検討																										
	担当所管課へのテーマに関する現状確認																										
	S B導入検討の可否確認																										
新たなテーマでの札幌市でのS B実現可能性の検討	アンケート及びヒアリング調査による新たなテーマ案の抽出																										
	新たなテーマにおけるS Bモデル事業案の検討																										
評価手法の検討	成果指標の検討																										
	長期アウトカムの設定																										
	成果指標の設定																										
	成果指標の測定・評価方法の検討																										
庁内研修会の実施	第1回庁内研修会	概要検討	■	■																							
		講演内容の準備																									
		アンケートの準備・実施																									
		開催																									
	第2回庁内研修会	概要検討																									
		講演内容の準備																									
		アンケートの準備・実施																									
		開催																									
成果物	報告書の作成																										
貴市との打合せ		■			■																						

3. 国内事例調査

(1) 調査対象の抽出

本市が SIB の活用可能性を検討するためには、地方自治体が事業主体を担った事例を調査・分析する必要がある。そこで、地方自治体が事業主体を担った日本初の SIB 事業である神戸市の糖尿病性腎症重症化予防事業、及び八王子市の大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業を対象として、事例調査を実施した。

(2) 調査の実施方法

調査は、既存資料等を活用した文献調査を実施した上で、必要に応じて関係機関、関係者等にヒアリングを行った。

(3) 事例調査結果

1) 神戸市 糖尿病性腎症重症化予防事業

【基本情報】

項目	概要
実施主体	神戸市
事業目的	糖尿病性腎症患者の生活の質の向上、医療費の適正化
事業内容	神戸市内の糖尿病性腎症患者のうち、特に重症化リスクの高い 100 人を対象に保健指導プログラムを実施。生活習慣の改善を通じて、ステージの進行、人工透析への移行予防を図る。
成果指標	保健指導プログラム修了者数、生活習慣の改善者数、ステージ進行／人工透析移行予防者数
事業費	事業費約 2,400 万円
参画民間事業者	サービス提供者：株式会社 DPP ヘルスパートナーズ 資金提供者：個人投資家、株式会社三井住友銀行、一般財団法人社会的投資推進財団 (SIIF) ¹

ア 当事業実施の背景・経緯

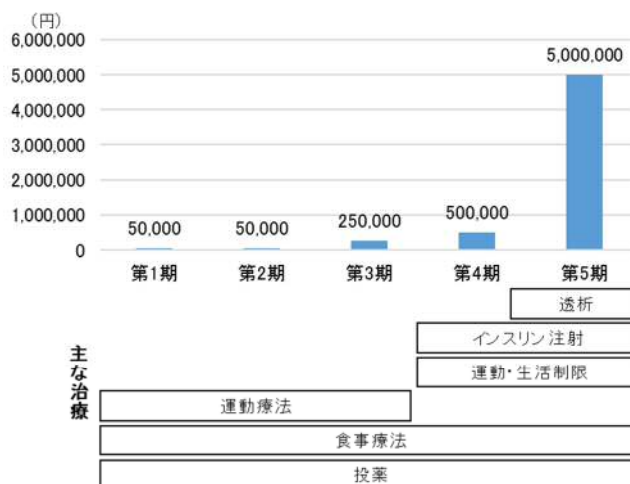
透析療法は週 3～4 日、1 日 3～4 時間の治療が必要となり、患者の体力的、精神的負担は大きい。

また、1 人当たり年間 500 万円から 600 万円の治療費を要し、日本全体の医療費の約 4% を占めることから、国、地方財政に対する負担も大きい。

¹ SIB を含む社会的インパクト投資を普及・推進する日本財団の外郭組織。事業への出資、研究等を行う。

神戸市においても、国民健康保険被保険者のうち人工透析患者の治療費は年間約 40 億円であり、財政面の負担が大きい。以前より重要な政策課題として、医師会と連携して人工透析への移行予防に取り組んできた。しかしながら期待する成果が上がっていなかったことから、効果的な予防方法を把握する新たな手法として SIB に関心を持ち、経済産業省の平成 28 年度健康寿命延伸産業創出推進事業にて事業化支援を受けることになった。

図表 4 腎症の 1 人当たり医療費と主な治療内容



出所：SIIF 資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

イ 事業概要

i. 対象者

神戸市は、人工透析患者のうち約 4 割を糖尿病性腎症患者が占めることから、糖尿病性腎症患者を対象とし、SIB を活用した予防事業を実施することとした。具体的には、国民健康保険被保険者のうち、糖尿病性腎症患者であり、かつ特に人工透析への移行リスクの高い未受診の人もしくは治療中断中の人、約 100 人を対象とした。

ii. 事業内容

サービス提供者である DPP ヘルスパートナーズが対象者に服薬指導、食事指導（低たんぱく、減塩、適正カロリー量等）、運動指導、ストレスマネジメント、血糖管理（自己血糖測定等）、フットケア等からなる保健指導プログラムを提供し、同社が派遣する保健士がプログラムの修了を支援する。

ウ 事業スキーム

i. 事業体制

当事業のプレイヤーは、事業実施主体である神戸市、サービス提供者である DPP ヘルスパートナーズ、DPP ヘルスパートナーズに資金を提供する三井住友銀行、個人投資家、社会的投資推進財団（SIIF）、成果測定機関である未来工学研究所である。

①業務委託契約

神戸市と DPP ヘルスパートナーズの間で業務委託契約を締結する。

②資金調達

DPP ヘルスパートナーズは、サービス提供に必要な費用を確保するために、三井住友銀行、個人投資家、社会的投資推進財団（SIIF）から資金を調達する。

③サービス提供

DPP ヘルスパートナーズは、あらかじめ契約書にて定めた対象者に対してサービスを提供する。

④成果測定

DPP ヘルスパートナーズがサービス提供を完了した後、神戸市が指定した成果評価機関である未来工学研究所が、あらかじめ契約書にて定めた成果測定方法に基づいて DPP ヘルスパートナーズが提供したサービスに対して成果を測定する。

⑤測定結果の報告

未来工学研究所は、測定した成果を神戸市に報告する。

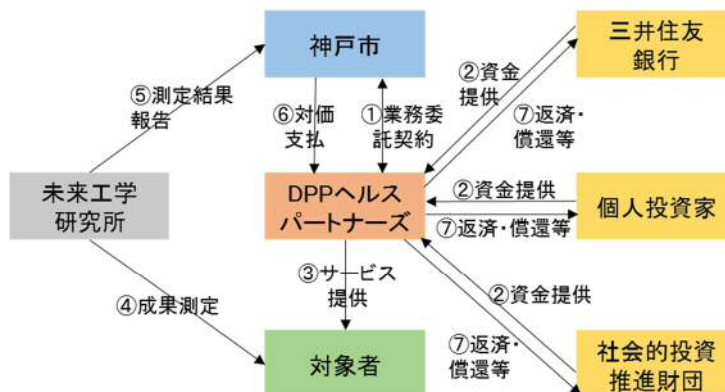
⑥対価支払

神戸市は、測定結果を基に、あらかじめ契約書にて定めた支払基準に基づいて、DPP ヘルスパートナーズに対価を支払う。

⑦返済・償還・配当

DPP ヘルスパートナーズは、神戸市から支払われた対価により、あらかじめ DPP ヘルスパートナーズと資金提供者で定めた条件に基づいて、資金提供者に返済・償還等を行う。

図表 5 事業スキーム



出所：SIIF 資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

ii. 事業期間

事業期間は3年間である。1年目である平成29年度に、DPP ヘルスパートナーズが自ら資金を調達して、対象者にサービスを提供する。平成30、31年度に、未来工学研究所がサービスの成果を測定し、成果に応じて神戸市が DPP ヘルスパートナーズに対価を支払う。

図表 6 事業スケジュール

年度 月	H29												H30												H31											
	4	5	6	7	8	9	#	#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	1	2	3	4	5	6	7	8	9	#	#	#	1	2	3
業務委託契約締結																																				
対象者抽出																																				
参加同意勧奨・参加者確定																																				
保健指導実施																																				
成果測定																																				
対価支払																																				

出所：SIIF 資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

エ 事業設計について

SIB 手法を導入するに当たり、主に以下の7つの項目を検討した。

図表 7 事業化フロー

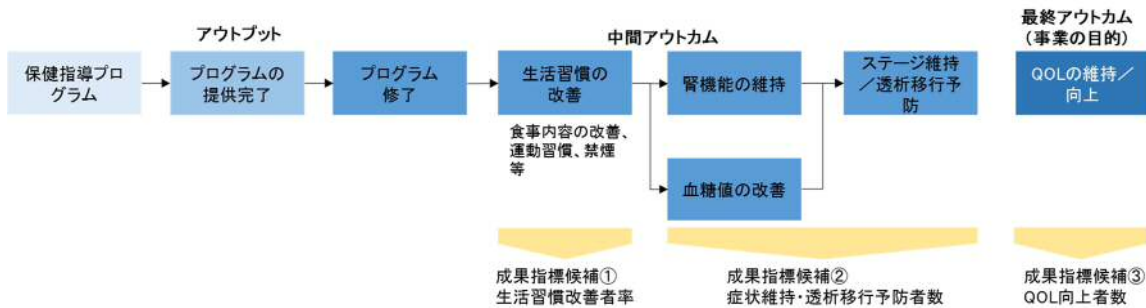


出所：株式会社日本総合研究所にて作成

i. 項目①：成果指標の設定

成果指標の設定に当たり、初めに、当事業が最終アウトカム（当事業の目的）を創出するまでにたどるアウトプット、中間アウトカムを整理した。

図表 8 最終アウトカム創出までの経路



出所：SIIF 資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

このうち、成果指標候補は、中間アウトカムから最終アウトカムを表す指標である。これを「事業目的との因果関係の明確性」、「成果出現時期が短・中期であること」、「客観的データであり、かつ測定可能であること」、「歪んだインセンティブを生まないこと」の点から評価した結果、「生活習慣改善者率」、「症状維持・透析移行予防者数」を成果指標として採用した。

成果指標①「生活習慣改善者率」は、事業目的との因果関係は低いものの、歪んだインセンティブを生まないこと、比較的早期に成果が出現することから採用した。

成果指標②「ステージ移行・人口透析移行予防者数」は、事業目的との因果関係の明確性、歪んだインセンティブは生まないこと、成果出現時期が約2年と中期であることから、採用した。

成果指標候補③は、事業目的そのものであることから、事業目的との因果関係の明確性、歪んだインセンティブを生まないという点で最適であるものの、成果の出現時期が遅く資金提供者の負担が大きいこと、また、客観的かつ定量的に成果を把握することが難しいことから、不採用となった。

ii. 項目②：測定方法の設定

成果指標①はプログラム修了者に対してアンケートを実施して、事業実施前と後の状態を比較する事前事後比較法を採用した。

成果指標②は、これまでの神戸市におけるレセプトデータを基に、病気の進行ステージが第3期から第4期に移行する人の割合を基準値として算出し、これと当事業のプログラム修了者についても同様に計算して算出した値を比較する方法を採用した。

iii. 項目③：予算化

当事業に要する費用は、DPPヘルスパートナーズの見積り等を踏まえて約2,400万円と設定し、平成28年度に予算計上した。支払いの発生時期は事業期間の2、3年目であることから、債務負担行為をとった。

iv. 項目④：支払い条件の設定

神戸市は、保健指導プログラム修了後に最低保証として事業費の約40%をサービス提供者に支払う。

事業期間2年目に、成果測定機関が成果指標①の測定を行い、神戸市は測定結果に応じてサービス提供者に対価を支払う。事業費の60%を上限とし、それをあらかじめ定めた生活習慣改善者数（非公表）の目標値で按分した金額を実際の改善者数に乗じて対価を算出する。

事業期間3年目に、成果指標②の測定を行い、生活習慣改善者数の目標値を上回った場合にのみ神戸市はサービス提供者に対価を支払う。なお、上限額を定めた上で、第3期で維持された場合には1人当たり20万円、第4期で維持された場合には1人当たり200万円を支払う。

v. 項目⑤：契約書案の作成

従来の神戸市で使用されている委託契約書をベースとして契約書を作成した。

契約書作成の留意点は以下の通り。

第一に、委託期間が3か年である点、また、事業期間が業務実施期間と成果測定期間から構成される点を契約書に明記した。

第二に、当事業は原則として性能発注であることから、契約締結後に、サービス提供者が実施計画書を作成し、神戸市の承認を受ける点を明記した。

第三に、不測の事態として事業期間中に成果指標に影響を与える外的要因が発生した場合の取り扱いを明記した。

第四に、従来の委託契約における「検査」は、当事業では「成果指標の測定」にあたる旨を明記した上で、サービス提供者が実施計画書に基づいて業務を完了したかどうかについても別途神戸市が確認するとした。

第五に、契約書の別紙として、成果の測定方法、対価の支払い方法、成果指標に基づいた支払額を明記した。

vi. 項目⑥：資金調達手法の設定

信託方式を用いた資金調達を行った。

初めに、神戸市、DPPヘルスパートナーズ、社会的投資推進財団（SIIF）が協定を締結し、対価はSMBC信託銀行の口座に振り込まれること、社会的投資推進財団（SIIF）がDPPヘルスパートナーズの事業運営管理を行うこと等を規定した。

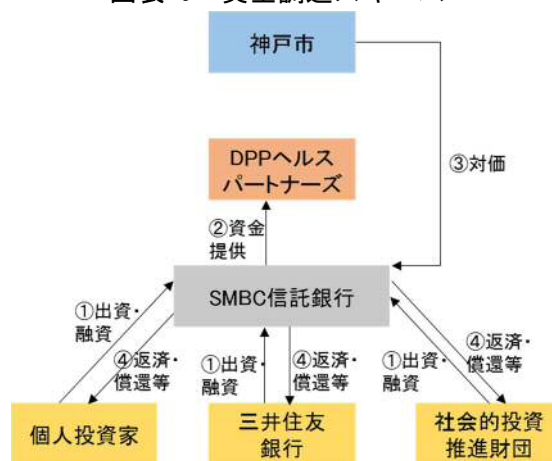
これを受けて、個人投資家、三井住友銀行、社会的投資推進財団（SIIF）は信託口座を介してDPPヘルスパートナーズに資金を提供した。

DPPヘルスパートナーズが事業を完了し、一定の成果が確認されると、神戸市は信託口座に対価を振り込む。

最後に、あらかじめ資金提供者間で定めた規定に基づき、各資金提供者に対価が返済・償還される。

条例により一括採択が難しいことから、SPC（特別目的会社）を設立せずに倒産隔離、会計分離の実現を目指したスキームである。

図表 9 資金調達スキーム



出所：SIIF 資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

オ 当事業の特徴

当事業は、地方自治体が事業実施主体となり、かつ民間資金を活用した日本初の事例である。事業スキーム、契約形態、予算折衝方法、資金調達スキーム等ほぼ全工程において、前例がなく、手探りで事業化が検討された。

成果指標の設定においては、特にアカウントビリティの観点から医学的知見を踏まえつつ誰もが理解できる指標を検討した。

予算折衝においては、企画所管課が主導して財政所管課と折衝した。

資金調達においては、SPC を設立せずに民間事業者の倒産隔離、会計分離を実現する方を検討し、信託方式に至った。また、社会的投資推進財団（SIIF）が参加することにより、資金提供者間でリスク分担をするとともに最低保証を導入することにより、資金提供者のリスクを低減させた。

カ 当事業の課題

当事業は匿名随意契約であるが、公募による事業者選定方法を検討する必要がある。

また、当事業は規模が小さいことから、相対的に資金調達コスト（金利／配当分の支払、資金管理コスト、資金調達に要する手続きコスト等）が大きく、対価でまかなうことができなかった。民間資金活用の観点から、事業規模拡大や効率的な資金調達手法を検討する必要がある。

キ 当事業の進捗状況

平成 29 年度に神戸市と DPP ヘルスパートナーズが契約を締結し、現在、サービス提供中である。資金調達もスムーズに行われ、業務も滞りなく実施されている。

2) 八王子市 大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

【基本情報】

項目	概要
実施主体	八王子市
事業目的	大腸がんの早期発見による死亡率の減少、QOL の維持向上
事業内容	八王子市内の前年度大腸がん検診未受診者 12,000 人に対して、各自の大腸がんリスク要因に応じたオーダーメイド受診勧奨を実施。大腸がん検診受診率、精密検査受診率、早期がん発見者数を向上し、大腸がんの死亡率の減少を図る。
成果指標	大腸がん検診受診率、精密検査受診率、早期がん発見者数
事業費	事業費約 980 万円
参画民間事業者	サービス提供者：株式会社キャンサーズキャン 資金提供者：個人投資家、株式会社デジサーチアンドアドバタイジング、一般財団法人社会的投資推進財団（SIIF）、株式会社みずほ銀行

ア 当事業実施の背景・経緯

現在、日本人の死亡要因として最も高いのが悪性新生物（がん）である。人口 10 万人に対する死亡率のうち約 3 割が、がんが原因である。

大腸がんは早期に

適切な治療をすれば、死亡率が低下することが医学的に証明されている。

厚生労働省は平成 21 年にがん対策

推進基本計画にてがん検診の受診率

50%以上を目標とし、地方自治体や

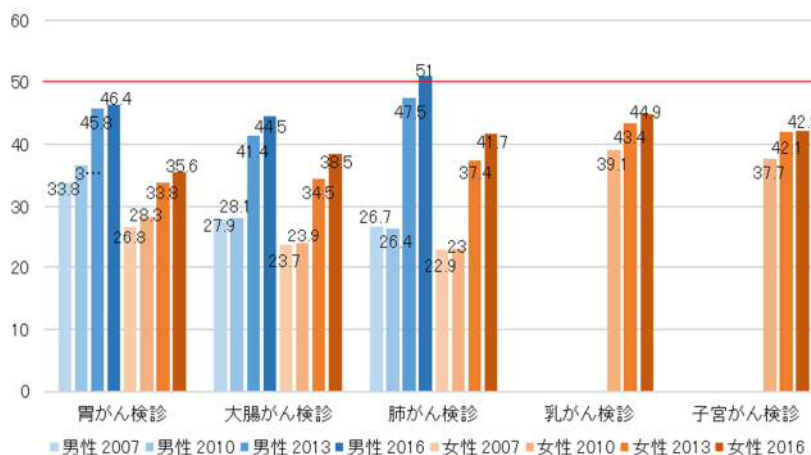
医療機関が中心と

なって受診勧奨に注力し

ている。しかしながら、がん検診の受診率は増加傾向にあるものの、肺がんを除き目標に達しておらず、受診率向上が課題となっている。

八王子市では、以前よりがん死亡者数の減少の取組を積極的に進めている。SIB 導入によって、よりいっそう高い成果を創出できる手法を把握できる可能性があり、かつ成果の定量的な把握を重要と捉え、経済産業省の平成 28 年度健康寿命延伸産業創出推進事業にて事業化支援を受けることになった。

図表 10 がん検診受診率の推移



出所：国立がん研究センター

イ 事業概要

i. 対象者

早期にがんを発見して治療をすれば死亡率が下がることが医学的に証明されているがんは、胃がん、子宮頸がん、肺がん、乳がん、大腸がんである。八王子市はこの中で特に受診率が低い大腸がんを対象とした受診勧奨事業を実施することとした。具体的には国民健康保険被保険者のうち、検診受診率が特に低い前年度検診未受診者 12,000 人を対象にした。

ii. 事業内容

各対象者の過去の検診受診状況（検診受診履歴、検査結果等）を基に AI（人工知能）を用いて、各自に応じた検診受診を促すメッセージを付けた資料を送付する。

ウ 事業スキーム

i. 事業体制

当事業のプレイヤーは、事業実施主体である八王子市、サービス提供者であるキャンサーズキャン、キャンサーズキャンに資金を提供する個人投資家、デジサーチアンドアドバイジング、社会的投資推進財団（SIIF）、みずほ銀行である。成果測定は八王子市自ら行うため、成果測定機関は設置しない。

①業務委託契約

八王子市とキャンサーズキャンの間で業務委託契約を締結する。

②資金調達

キャンサーズキャンは、サービス提供に

必要な費用を確保するために、デジサーチアンドアドバイジング、個人投資家、社会的投資推進財団（SIIF）、みずほ銀行から資金を調達する。

③サービス提供

キャンサーズキャンは、あらかじめ契約書にて定めた対象者に対してサービスを提供する。

④成果測定

キャンサーズキャンがサービス提供を完了した後、八王子市はレセプトデータを基に成果を測定する。

⑤対価支払

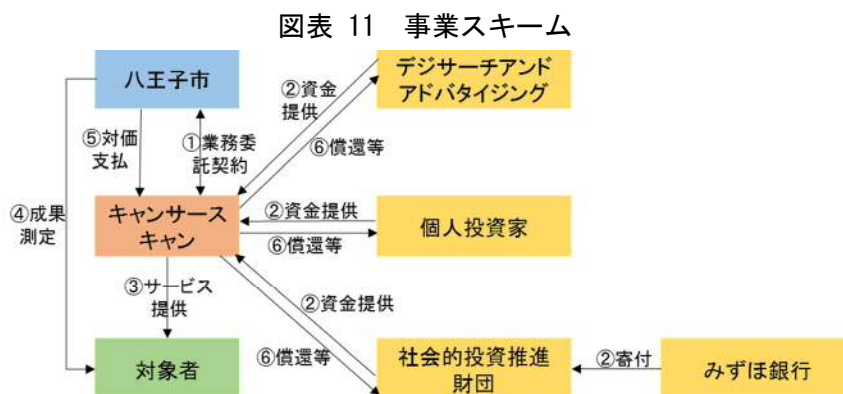
八王子市は測定結果を基にあらかじめ契約書にて定めた支払基準に基づいてキャンサーズキャンに対価を支払う。

⑥償還・配当

キャンサーズキャンは、八王子市から支払われた対価により、あらかじめキャンサーズキャンと資金提供者で定めた条件に基づいて、資金提供者に償還等を行う。

ii. 事業期間

事業期間は3年間である。1年目である平成29年度に、キャンサーズキャンが資金調達して、対象者にサービスを提供する。平成30、31年度にサービスの成果を測定し、成果に応じて八王子市がキャンサーズキャンに対価を支払う。



出所：ケースリー資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

図表 12 事業スケジュール

年度 月	H29												H30												H31											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
業務委託契約締結																																				
対象者抽出			■	■																																
受診勧奨						■	■	■	■	■	■	■																								
成果測定																		■	■	■	■	■	■	■												
対価支払																																				

出所：ケースリー資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

エ 事業設計について

SIB手法を導入するに当たり、主に以下の7つの項目を検討した。

図表 13 事業化フロー

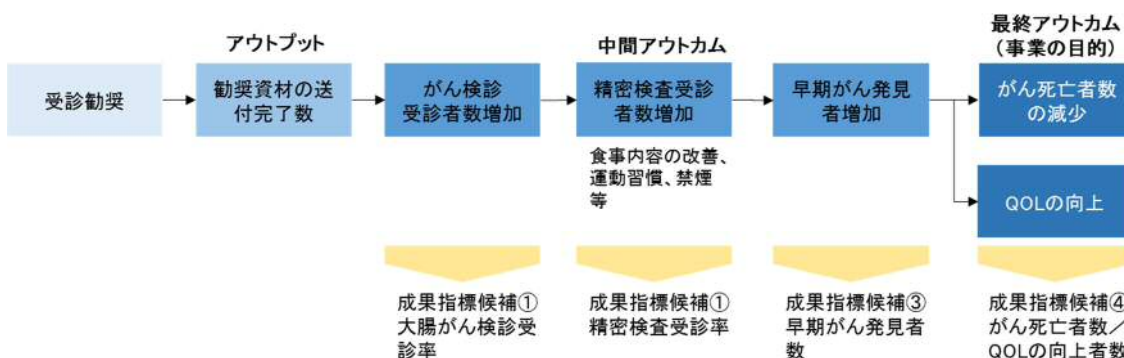


出所：株式会社日本総合研究所にて作成

i. 項目①：成果指標の設定

成果指標の設定に当たり、初めに、当事業が最終アウトカム（当事業の目的）を創出するまでにたどるアウトプット、中間アウトカムを整理した。

図表 14 最終アウトカム創出までの経路



出所：ケースリー資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

このうち成果指標候補は、中間アウトカム及び最終アウトカムを表す指標である。各指標候補に対して「事業目的と因果関係の明確性」、「成果出現時期が短・中期であること」、「客観的データであり、かつ測定可能であること」、「歪んだインセンティブを生まないこと」の点から評価した結果、「大腸がん検診受診率」、「精密検査受診率」、「早期がん発見者数」を成果指標として採用した。

成果指標①「大腸がん検診受診率」は、事業目的との因果関係の明確性は必ずしも高くないが、誰にでも分かりやすい指標であり、加えて、比較的早期に成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから採用した。

成果指標②「精密検査受診率」は、事業目的との因果関係の明確性が比較的高く、加えて、約2年で成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから採用した。

成果指標③「早期がん発見者数」は事業目的との因果関係が明確であり、加えて、約2年で成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから採用した。

成果指標④は、事業目的そのものであることから、事業目的との因果関係の明確性、歪んだインセンティブを生まないという点で最適であるものの、成果の出現時期が遅く、当事業の影響のみを抽出して客観的かつ定量的に成果を把握することが難しいことから不採用とした。

ii. 項目②：測定方法の設定

測定方法の分かりやすさを最優先し、過去の実績値と当事業実施後に出現した値を比較する測定方法を採用した。

iii. 項目③：予算化

当事業に要する費用は、前年度に八王子市が委託事業として実施した受診勧奨事業費及びキャンサースキャンの見積りを参考にして約980万円と設定し、平成28年度に予算計上した。

支払の発生時期は事業期間の2、3年目であることから、債務負担行為を取った。

なお、予算化に際しては、検討段階から財政所管課が協議の場に参加することで、SIBの概要や意義、当事業のスキーム等、情報共有を行った。

iv. 項目④：支払条件の設定

当事業は完全成果報酬型である。

事業期間2年目に八王子市は成果指標①を測定し、結果に応じてサービス提供者に対価を支払う。上限は事業費の約25%である。

事業期間3年目に八王子市は成果指標②、成果指標③を測定し、結果に応じてサービス提供者に対価を支払う。上限は75%である。

v. 項目⑤：契約書案の作成

神戸市事業と同様である。

vi. 項目6：資金調達手法の設定

当事業は匿名組合出資方式を用いて資金調達を行った。

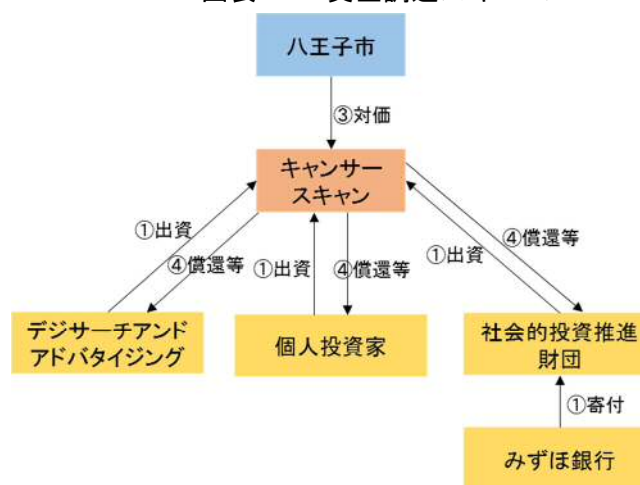
資金提供者であるデジサーチアンドアドバイザーズ、個人投資家、社会的投資推進財団（SIIF）は、それぞれ匿名組合出資の形態でキャンサーズキャンに出資した。みずほ銀行は、社会的投資推進財団（SIIF）を介してキャンサーズキャンに寄付した。

キャンサーズキャンが事業を完了し、一定の成果が確認されると、神戸市はキャンサーズキャンに対価を支払う。

最後に、あらかじめ資金提供者間で定めた規定に基づき、デジサーチアンドアドバイザーズ、個人投資家、社会的投資推進財団（SIIF）に償還される。

条例により一括再委託が難しいことから、SPC を設立せずに会計分離の実現を目指したスキームである。

図表 15 資金調達スキーム



出所：ケイスリー資料を基に株式会社日本総合研究所にて作成

オ 当事業の特徴

当事業は、地方自治体が事業実施主体となり、かつ民間資金を活用した日本初の事例である。事業スキーム、契約形態、予算折衝方法、資金調達スキーム等ほぼ全工程において前例がなく、手探りで事業化を検討した。

成果指標の設定及び成果測定方法においては、市民に対するアカウンタビリティを重視し、分かりやすくかつ専門的見地から証明されているものを採用した。

予算折衝、契約締結においては、財政所管課、契約所管課を事業スキームの検討体制に含めることにより、一定の理解のもとスムーズに進めることができた。

資金調達においては、サービス提供者の財務状況に問題がないことから、倒産隔離の必要はなく、その結果、資金調達コストを最低限に抑えたスキームを導入することができた。

カ 当事業の課題

当事業は、匿名随意契約であるが、公募による事業者選定方法を検討する必要がある。

また、当事業は規模が小さいことから、相対的に資金調達コスト（金利／配当分の支払、資金管理コスト、資金調達に要する手続きコスト等）が大きく、対価でまなかうことができなかつた。民間資金活用の観点から、事業規模拡大や効率的な資金調達手法を検討する必要がある。

キ 当事業の進捗状況

平成 29 年度に八王子市とキャンサーズキャンが契約を締結し、現在、サービス提供中である。資金調達もスムーズに行われ、業務も滞りなく実施されている。

(4) 国内の政策動向

国内では、平成 29 年 6 月 4 日に閣議決定された「未来投資戦略 2017」において、「民間の活力を社会的課題の解決に活用するため、民間資金を呼び込み成果報酬型の委託事業を実施するソーシャル・インパクト・ボンドなど、社会的インパクト投資の取組を保健福祉分野で広げる。」と明記された。

各省庁では、経済産業省が、中央省庁の中で最も早く、平成 27 年度に健康寿命延伸産業創出推進事業の一環として SIB の実証事業を開始した。平成 27 年度は、福岡市、大川市等の 7 市をフィールドとして株式会社公文教育研究所と市内の各介護施設が連携して、要介護認定者、要介護認定を受けていない高齢者に対して学習療法、脳健康教室を開催し、社会的便益（認知機能の維持・改善、QOL の向上等）及び経済的便益（行政コスト削減額等）の定量的把握を実現した。また、平成 28 年度には、神戸市及び八王子市において、地方自治体が事業実施主体となり、かつ民間資金を活用した日本初の SIB 事業化検討を行った。さらに、平成 29 年度に、複数の地方自治体が連携して事業実施主体となる実証事業を行っている。加えて、地方自治体が SIB を導入する上で参考になる実務的なノウハウを整理した「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」を公表した。

厚生労働省においても、平成 29 年度に保健福祉分野における民間活力を活用した社会的事業の開発普及のための環境整備事業として、10 事業を採択し、SIB の事業化を目指している。

今後、総務省や法務省においても SIB の導入が検討されている。また、内閣官房まち・ひと・しごと創生本部が所管する地方創生交付金も SIB に利用可能となることが予定されている。

以上のように、国内では SIB に対する関心が高まっており、地方自治体による SIB 導入検討に対する政策的支援も整いつつある。

4. 海外事例調査

(1) 調査対象の抽出

本市の担当所管部局のヒアリングを通して、本市が有する社会的課題に類似する SIB 事業として、米国ユタ州の「就学前早期教育事業」、英国ウスターシャーの「一人暮らし高齢者へのコミュニティ参加事業」、英国の「通学支援事業」、英国北東イングランドの「若者の就労支援事業」について事例調査を実施した。

(2) 事例調査の実施方法

既存資料等を活用した文献調査（各国の担当機関、参画企業、各種調査資料）を実施した。

(3) 事例内容

1) 米国ユタ州における就学前早期教育事業

【基本情報】

項目	概要
実施主体	米国ユタ州
事業目的	経済的便益（将来的な特別支援に要するコスト削減） 社会的便益（治安改善、税収増）
事業内容	小学校就学後に特別支援教育や補修教育を受ける可能性の高い幼児に対して、SIB 手法を導入して民間事業者のノウハウを活用し早期教育プログラムを提供。
成果指標	早期教育プログラム受講後小学校にて特別支援を受けなかった児童数
事業費	700 万ドル
参画民間事業者	サービス提供者：学校区 YMCA ² 等 6 団体 資金提供者：米ゴールドマンサックス社、JB プリッツカー財団

ア 事業実施の背景・経緯

小学校就学後に特別支援教育や補修教育を受ける幼児が多数いる。一人当たりの特別支援コストは約 2,600 ドルである。

学習能力が一定基準に達していない児童に対して就学前早期教育を行い、当該児童が小学校入学後にスムーズに授業を受けることができる支援を行う。

² 生活指導・教育・福祉などを行う公益団体

イ 事業概要

i. 対象者

小学校就学前の3～4歳児約3,500人

ii. 事業内容

小学校就学前の3～4歳児に対して学習能力テストを実施し、一定の点数以下の子供に対して就学準備のためのプレスクールサービスを12年間提供する。

ウ 事業スキーム

i. 事業体制



出所：各種資料より株式会社日本総合研究所作成

①資金調達

全体事業費700万ドルのうち460万ドルをゴールドマンサックス社が融資し、240万ドルを慈善投資家JBプリッカー氏が劣後融資している。

②サービス提供

学校区YMCA等6団体がプレスクールサービスを提供している。

③成果測定

成果指標は早期教育プログラム受講後、小学校にて特別支援を受けなかった児童数としている。

児童1人につき、普通教育を受けた年は、特別支援コスト2,600ドルの95%の2,470ドル（金利込み）を資金提供者に支払う。特別支援を受けた年は支払われない。支払いが融資額を超過して以降は、児童1人につき1,040ドルが支払われる。

④目標

○社会的便益

低所得者層減少及びそれによる効果（治安改善、税収増等）

○経済的便益

児童1人あたり特別支援削減コスト130ドル

ii. 事業期間

2013～2025 年度（ただし、2018 年以降は事業ではなく、影響評価のみ）。

2) 英国ウスターシャーにおける一人暮らし高齢者へのコミュニティ参加事業について

【基本情報】

項目	概要
実施主体	英国ウスターシャー
事業目的	高齢者孤立防止
事業内容	孤立状態にいる年配者をコミュニティに参加できるようにするための参加支援プログラムや参加者同士のグループ活動を支援。
成果指標	UCLA スケール ³ で測定される孤立スコア
事業費	資金調達額：85 万ポンド 最大支払費：200 万ポンド
参画民間事業者	サービス提供者：エイジ UK 資金提供者：レディッチ&ブロムスグローブ臨床委託グループ、南ウスターシャー臨床委託グループ、ウスターシャー州議会、ワイレ森林臨床委託グループ

ア 事業実施の背景・経緯

孤立している高齢者のコミュニティへの参加を促進することを目的として、コミュニティ参加支援プログラムや参加者同士のグループ活動を支援している。

イ 事業概要

i. 対象者

一人暮らしの 50 歳以上で独自の測定方法で孤立（UCLA スケールで 8 から 12 に該当）と認定された人 3,000 人を対象としている。

ii. 事業内容

提供しているサービスは以下の通り。

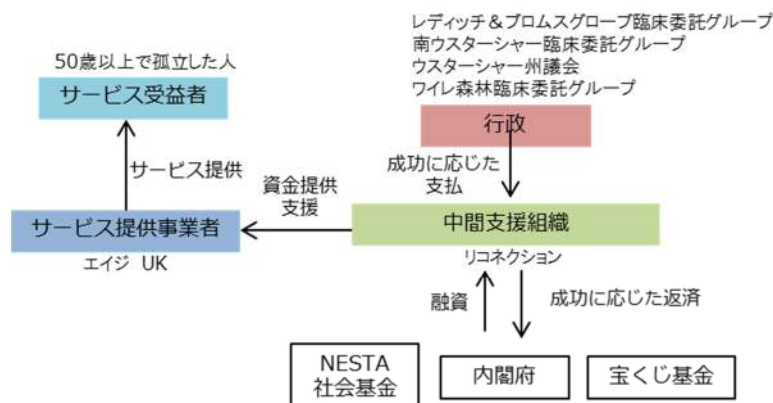
- ボランティア（友達として）と対象者をつなぐ親睦サービス
- 自己啓発グループ（同様の年齢の人を含み、同様の問題を体験している）への紹介
- 経済、健康、社会福祉、各支援サービスに関連する現地コミュニティで行われている既存の支援活動の紹介

³ 地域在住の高齢者の孤独感を評価するための尺度として国際的に標準化されている孤独感尺度

ウ 事業スキーム

i. 実施体制

図表 17 事業スキーム



出所：各種資料より株式会社日本総合研究所作成

①資金調達

レディッチ&プロムスグローブ臨床委託グループ、南ウスターシャー臨床委託グループ、ウスターシャー州議会、ワイレ森林臨床委託グループが資金を提供している。

②サービス提供

エイジ UK がサービスを提供している。

③成果測定

UCLA スケールで測定される孤立スコアを成果指標とし、その低減に対して対価が支払われる。

参加者は支援を受ける前にベースライン調査を受け、その後6カ月後と18カ月後にも調査を受ける。

④目標

資金調達額：85万ポンド

最大支払額：200万ポンド

行政コスト削減額：15年で300万ポンド

ii. 事業期間

事業期間は2015年7月より4.5年

3) 英国学生の通学支援事業

【基本情報】

項目	概要
実施主体	英国ランベス協議会
事業目的	学生の通学支援

項目	概要
事業内容	自力で通学できない障害を持つ学生に専用バスや専用タクシーを提供し、自力で通学できるようにトレーニングをする。
成果指標	通学トレーニングの完了、一学期間の自立維持、一年間の自立維持
事業費	資金調達額：42万ポンド 最大支払額：非公開
参画民間事業者	実施主体：Lambeth Council サービス提供者：HCT グループ

ア 事業実施の背景・経緯

自力で通学できない障害を持つ学生の通学を支援するために地方自治体は年1人あたり6,000ポンド以上、英国全体では年間500Mポンドの費用を負担している。現在も対象となる子供は増え続け費用も増えている。

イ 事業概要

i. 対象者

自力で通学できない障害を持つ11～19歳の学生(イギリスでは自力で通学できない学生に対して、専用バスや専用タクシーを無料で利用できる制度がある)。

ii. 事業内容

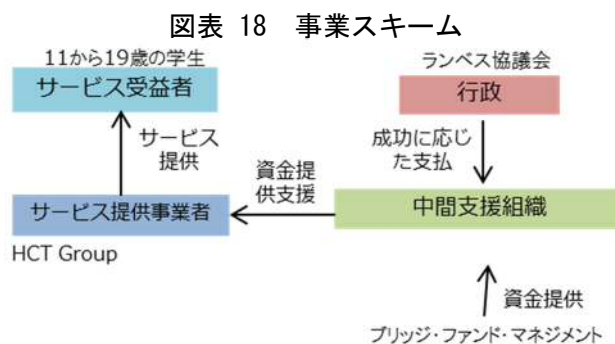
自力で公共交通機関を利用して通学するためのスキルや自信をつける研修を6～8週間に渡って実施する。

研修完了後、12カ月程度モニタリングを行い、自力で通学できるか確認する。

トレーナーは学生が安全に通学できるように学生への評価、訓練、助言、両親や介護者への支援、地方自治体、学校への支援も提供する。

ウ 事業スキーム

i. 事業体制



※資金の流れの詳細は不明

出所：各種資料より株式会社日本総合研究所作成

①資金調達

民間資金の活用規模は42万ポンドである。

②サービス提供

HCTグループがサービスを提供している。

③成果（事業の結果）

成果指標は、通学トレーニングの完了、一学期間の自立維持、一年間の自立維持である。

ii. 事業期間

2017年より3年間

4) 英北東イングランドにおける若者の就労支援事業

【基本情報】

項目	概要
実施主体	英国雇用年金省
事業目的	若者の雇用支援
事業内容	学校と協力し、将来ニートになる可能性のある若者を特定し、「スーパーコーチ」と共に5年間1対1で信頼できる関係性を築き、学校・家庭・地域の課題に取り組む、関連サービスに若者をつなぎ、教育、仕事へつなげる。
成果指標	18歳時点で仕事、教育を受けている比率 学校の出席率、成績
事業費	事業費：3.3Mポンド（約5億100万円）
参画民間事業者	サービス提供者：ThinkForward 資金提供者：DWP Innovation Fund（複数出資者）

ア 事業実施の背景・経緯

イギリスでは何百万人もの若者が教育、雇用または訓練への参加機会がなく、それによる社会的コストは推定で22Bポンド（約3兆3,500億円）にも上る。

現状、イギリス国内の若者は以下のような様々な課題に直面している。

- ・ 両親ともに仕事がなく、目標とするものがない。
- ・ 高貧困地区に住んでいる若者は50%が無料の給食で生活している。
- ・ 若者の半分がGCSE(英国の学力テスト)において5A～Cの基準を達成していない。
(この結果は失業者を7倍に増やす可能性あり。)
- ・ 仕事や雇用などに関する情報が限定的である。

イ 事業概要

i. 対象者

ロンドン北東部の14の学校、1,050人の学生

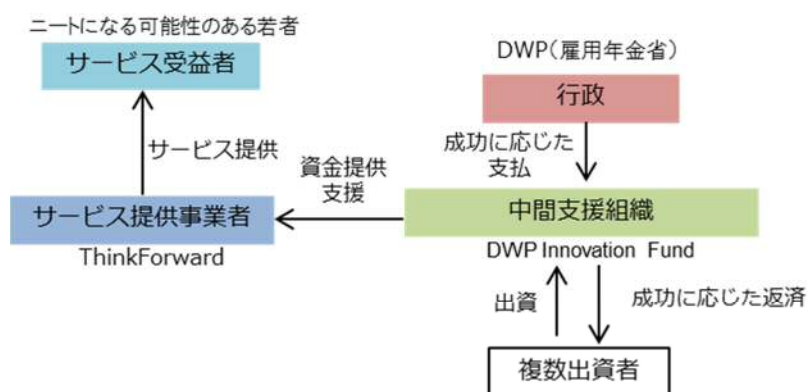
ii. 事業内容

学校と協力し、将来ニートになる可能性のある子どもを特定し、「スーパーコーチ」と共に5年間1対1で信頼できる関係性を築き、①学校・家庭・地域の課題に取組、②関連サービスに若者をつなぎ、③教育、仕事へつなげる事業を実施した。

ウ 事業スキーム

i. 事業体制

図表 19 事業スキーム



出所：各種資料より株式会社日本総合研究所作成

①資金調達

主な資金提供者はDWP Innovation Fundである。

②サービス提供

ThinkForwardがサービスを提供している。

③成果

本事業により、以下の成果が創出された。

図表 20 創出された成果

- ・ 18歳時点で対象者の91%が教育、雇用または訓練を受講
- ・ 対象者の85%が学校での行動と出席率が85%向上
- ・ 対象者の72%がGCSE（英国の学力テスト）において5A～Cの目標を達成
- ・ 対象者の21%がThinkForwardを通じて仕事を獲得
- ・ 対象者の12%が大学に入学

ii. 事業期間

2012年4月より5年間

5. 札幌市における SIB 実施の検討

(1) テーマの抽出

1) 国内・海外事例の類似テーマの抽出

各国内・海外事例のテーマ「糖尿病性腎症重症化予防（生活習慣病予防）」、「大腸がん早期発見」、「早期教育」、「高齢者の孤立防止」、「通学支援」、「就業支援」について、本市における SIB 活用可能性を検討した。

ア 各テーマの現状把握及び SIB 活用可能性の検討

抽出した6つのテーマについて、担当所管部局にヒアリングを実施し、各テーマの現状を把握した上で、SIB 活用可能性を検討した。

図表 21 検討項目

No		項目
1	現状確認	既存事業のうち、上位計画等にて設定している目標値を達成できておらず、改善策が不明な事業
2		既存事業のうち、現状の方策を改善したいが、改善策が不明な事業
3		今後対応すべきではあるが、その方法が分からないテーマ（新規事業）
4	実現可能	成果発注が可能か（仕様発注しなければならない理由がない）
5	性検討	サービス提供者が想定できる
6		行政コストの大きな削減額が見込まれる

ヒアリングより、上記の検討項目に基づき検証した結果、本市においては「大腸がん早期発見」の SIB 活用可能性が確認された。

図表 22 検討項目

No	テーマ	現状確認	成果発注可能か	サービス提供者が想定できる	行政コストの削減が見込まれる
1	糖尿病性腎症重症化予防（生活習慣病予防）	該当しない ・本年度、各区と連携して新規事業を開始	—	—	—
2	大腸がん早期発見	既存事業であり、改善策検討の余地あり ・平成 28 年度よ	可能	1 社以上いる	地方自治体の医療費負担分の削減が見込まれる

No	テーマ	現状確認	成果発注可能か	サービス提供者が想定できる	行政コストの削減が見込まれる
		り過去1年間の受診状況に応じ、はがきによる勸奨実施。			
3	早期教育	該当しない	不可 ・義務教育が学習指導要領で規定されている。	不可 ・同左	不可 ・同左
4	高齢者の孤立防止	該当しない ・自治会と連携して高齢者の見守り等を実施。ただし集合住宅の多い地域は不十分。	—	—	—
5	通学支援	既存事業であり、改善策検討の余地あり ・学校ボランティアの人員を確保できない。	不可	1社以上いる	現状の事業費を削減できる余地あり
6	就業支援	該当しない ・ハローワーク等でサービスを提供。	—	—	—

2) 新たなテーマの抽出

先進事例のテーマに関わらず本市が有している課題を把握し、当該課題に対して本市におけるSIB活用可能性を検討した。

ア 本市が有する社会的課題の把握

庁内の全所管部局に対して、有している課題等を把握するためにアンケート調査を行った。実施概要は以下の通り。

図表 23 アンケート調査実施概要

調査目的	SIBを導入しうる事業/テーマを抽出するために、各所管部局が有する課題等を把握する。
------	--

実施期間	平成 29 年 11 月 30 日～12 月 12 日
対象	全所管部局
調査項目	<ul style="list-style-type: none"> ・ SIB 導入が想定される課題領域 ・ SIB の興味・関心の程度 ・ SIB に関心を有した理由 ・ SIB 導入に当たって想定される障壁

アンケート調査の結果、子どもの健康支援、再生可能エネルギーの導入、省エネルギーの推進等のテーマを抽出した。

図表 24 アンケート調査結果

No	SIB 導入が想定される テーマ	SIB 導入の関心について	SIB 導入に関心を有した理 由
1	子どもの健康支援	—	—
2	建物の ZEH、ZEB 化	興味・関心はあるが情報収集は行っていない	—
3	札幌市エネルギービジョンに掲げる再生可能エネルギー発電量の目標達成	興味・関心があり、SIB の導入を検討している	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政コストの削減 ・ 民間のユニークなアイデアが期待できる
4	再生可能エネルギーや分散電源の効率的な導入	興味・関心があり、SIB の導入を検討している	<ul style="list-style-type: none"> ・ 行政コストの削減 ・ 民間のユニークなアイデアが期待できる
5	公共施設におけるソフト・ハード両面における省エネルギー、地域特性に応じた再生可能エネルギーの導入	興味・関心はあるが情報収集は行っていない	—

次に、日本を含めて世界で実施されている SIB のテーマを踏まえて、関連所管部局にヒアリングを行った。ヒアリングの結果、引きこもり支援、家庭養育支援、起業家支援について検証の対象とした。

図表 25 アンケート調査結果

対象テーマ	ヒアリング結果概要
引きこもり支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 市内の団体と連携して引きこもりの相談を受け付けて支援を行っている。 ・ 相談に来ない引きこもりの人等を見つけて、支援するのが難しい。そういったアイデアがあれば把握したい。

対象テーマ	ヒアリング結果概要
家庭養育支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 本市は特別養子縁組が進んでいる。 ・ 一方で里親委託が進んでいない。里親登録者数を増やしたい。アイデアがあれば導入したい。
起業家支援	<ul style="list-style-type: none"> ・ 起業支援として補助金の支給方法を成果報酬型に変更することはありえる。 ・ 補助金の支払方法ではなく、企業支援として新しいアイデアを導入したい。

イ SIB 実現可能性の検討

抽出した5つのテーマについて、本市におけるSIB活用可能性を検討した。

図表 26 検討項目（再掲）

No		項目
1	現状確認	既存事業のうち、上位計画等にて設定している目標値を達成できておらず、改善策が不明な事業
2		既存事業のうち、現状の方策を改善したいが、改善策が不明な事業
3		今後対応すべきではあるが、その方法が分からないテーマ（新規事業）
4	実現可能性検討	成果発注が可能か（仕様発注しなければならない理由がない）
5		サービス提供者が想定できる
6		行政コストの大きな削減額が見込まれる

検討の結果、本市においては、「家庭養育支援」、「再生可能エネルギー・省エネルギーの推進（建物のZEH、ZEB化、札幌市エネルギービジョンに掲げる再生可能エネルギー発電量の目標達成、再生可能エネルギーや分散電源の効率的な導入、公共施設におけるソフト・ハード両面における省エネルギー、地域特性に応じた再生可能エネルギーの導入）」をまとめた形での「温室効果ガスの削減」に対してSIB活用可能性が確認された。

図表 27 検討項目

No	テーマ	現状確認	成果発注可能か	サービス提供者が想定できる	行政コストの削減が見込まれる
1	子どもの健康支援	既存事業であり、改善策検討の余地あり	不可 ・ 乳児の健康診断等は成果に関わらず実施	見込まれない ・ 既存のサービス提供者である医療機関以	不可 ・ 乳幼児の検診による行政削減コストを算

No	テーマ	現状確認	成果発注可能か	サービス提供者が想定できる	行政コストの削減が見込まれる
			するものであり、なじまない。	外に見込まれない。	出するのは難しい。
2	温室効果ガス（GHG）対策（現状の複数事業を統合する形）	既存事業であり、改善策検討の余地あり	可能	1社以上いる	既存の事業をより効率的に実施できる可能性あり。
3	引きこもり支援	既存事業であり、改善策検討の余地あり	可能	想定されない ・相談に来ない引きこもり者を把握するノウハウを有する事業者が想定されない。	引きこもりによる逸失所得、税の確保、将来的な生活保護費の削減が想定される。
4	家庭養育支援	既存事業であり、改善策検討の余地あり	可能	可能	家庭養育移行による施設養育費用の削減が想定される。
5	起業家支援	既存事業であり、改善策検討の余地あり	可能	想定されない ・起業家支援の新たなサービスを有する事業者が想定されない。	既存事業の効率化、将来的な法人税収入の増加が想定される。

（2）SIB モデル事業案の策定

SIB 活用可能性のあるテーマとして抽出した「家庭養育支援」、「大腸がん早期発見」、「温室効果ガス（GHG）対策」について SIB モデル事業案を作成した。

1）里親委託普及啓発事業

ア モデルテーマ

平成 28 年改正児童福祉法では、家庭養育優先の理念、及び実親による養育が難しい場合は特別養子縁組による永続的解決や里親による養育を推進することが明確化された。具体的には、今後、原則として就学前の子どもに対して施設への新規措置入所が停止される。実親支援や養子縁組の利用を促進した上で、代替養育としての里親委託も促進し、3歳未満は概ね5年以内、3歳児以上～就学前の子どもは概ね7年以内に里親委託率75%を、学

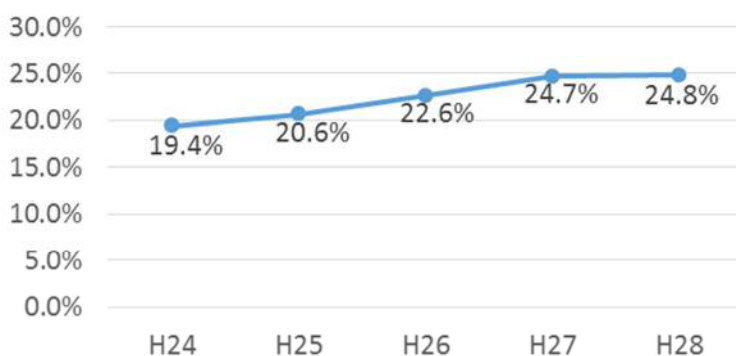
童期以降は概ね10年以内に里親委託率50%を目指す(平成27年時点里親委託率(全年齢)17.5%)。

本市は、現在、児童養護施設5施設、乳児院1施設を有する。児童養護施設は定員374人に対して在籍者数347人、乳児院は定員40人に対して在籍者数34人と、両施設ともほぼ定員に達している。

本市では以前より何らかの事情で実親の養育を受けることができない子ども達のうち、里親をはじめとした家庭養育の意向がある子ども達に対してそれを推進する取組を進めている。具体的には、里親登録をした家庭と子どもに対して慎重かつ丁寧なマッチングはもとより、毎年、里親登録件数の増加を目指して札幌市里親促進フォーラムの開催や札幌市里親会と連携した取組を行い、里親制度の普及啓発を推進している。こういった取組により、近年、里親等委託率は徐々に増加している。一方で、里親登録件数は横ばいであり、登録件数の増加が課題となっている。

以上より、里親登録件数の増加を目的としたSIBの導入を検討する。

図表 28 本市の里親等委託率の推移



出所：札幌市資料

イ 事業イメージ

i. 事業概要

里親委託は、里親を希望する世帯が里親登録し、子どもとのマッチングを経て実施される。里親を希望する世帯と子どものマッチングは地方自治体が担う業務であることから、里親登録の増加を目指し里親登録までの業務をSIB事業とする。

里親登録に至るまでには、【ステップ1】里親を希望する世帯の申込み、【ステップ2】里親を希望する世帯への児童相談所職員による家庭訪問、里親制度研修の受講、【ステップ3】児童福祉審議会等の審議を経て認定(名簿に登録)の3ステップに加えて、【ステップ4】更新研修の受講がある。本SIB事業は、札幌市児童相談所、児童福祉審議会等の業務を除く4つのステップを対象業務とする。

SIB事業として主に3つのサービスが想定される。

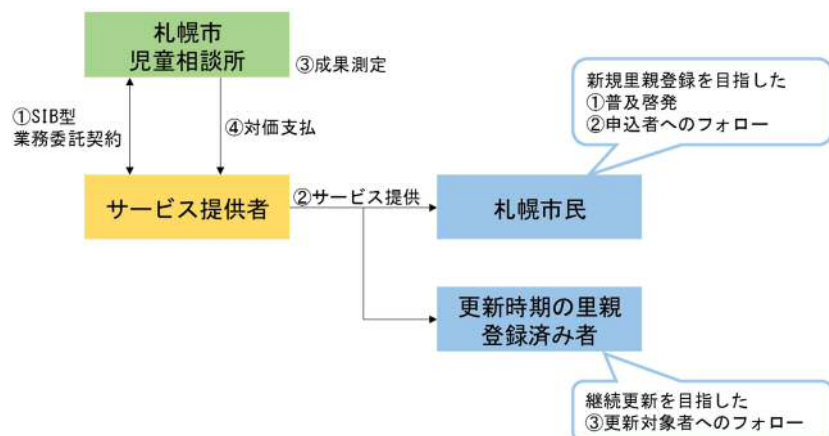
第一には、ステップ1につながる里親制度の普及啓発活動である。里親制度への関心を喚起して申込みにつながるよう、市民を対象にしたセミナー、イベント等の開催、ちらしの配布等の普及啓発活動を行う。

第二に、申込者が途中辞退せずに登録に至るように、児童相談所職員の家庭訪問や研修のフォローアップ、不安に対する相談対応等を行う。疑問点や不安事項を解消し、スムーズな登録を促進する。

第三に、更新時期の登録者に対して、更新促進を目的として、更新研修のフォローアップ、疑問や不安への相談対応等を行う。

事業スキームは以下が想定される。はじめに、児童相談所とサービス提供者がSIB型業務委託契約を締結する。契約締結後、サービス提供者はサービスを提供する。サービス提供完了後、児童相談所は成果を測定する。成果の実績値に応じて、児童相談所は契約で定めた対価をサービス提供者に支払う。

図表 29 事業スキーム



出所：株式会社日本総合研究所にて作成

ii. 想定事業期間

事業期間は約2.5年を想定する。

はじめに、半年程度を要してサービス提供者を募集・選定し、契約を締結する。まず、札幌市児童相談所にて募集要項を作成・公表する。次に、これを受けて民間事業者・団体が作成した提案書を審査して、サービス提供者を選定し、契約を締結する。

2年目でサービス提供者がサービスを提供する。

3年目に児童相談所が成果を測定し、サービス提供者に対価を支払う。

単位:円/年

里親委託に移行する児童数	乳児院から移行	児童養護施設から移行
1人	6,663,252	1,597,788
2人	13,326,504	3,195,576
3人	19,989,756	4,793,364
4人	26,653,008	6,391,152
5人	33,316,260	7,988,940
6人	39,979,512	9,586,728
7人	46,642,764	11,184,516
8人	53,306,016	12,782,304
9人	59,969,268	14,380,092
10人	66,632,520	15,977,880

※月額費用は、札幌市平成24年度行政評価委員会外部評価ヒアリング実施資料「施策『1-2-2 健やかな育ちの推進』に関連する11事業」「別添資料6」引用

静岡市里親支援事業、福岡市里親制度推進事業の事業費を参考としてSIB事業費を約1,000万円と仮定してコスト削減額を算定した。

算定の結果、里親登録件数13件以上で事業費を行政コスト削減額が上回ることから、これが目標の目安となる。なお、目標値は行政コストの削減額から算出したものであり、事業期間中の子ども達や里親の個別の事情を勘案したものではないことから、目安であることに留意する必要がある。

図表 32 事業費を差し引いた行政コスト削減額

里親登録件数	里親委託世帯数	里親委託に移行する児童数	ネット削減額 (円/年)
			児童養護施設からの移行
3	1	1	-8,402,212
5	2	2	-6,804,424
5	2	3	-5,206,636
8	3	4	-3,608,848
11	4	5	-2,011,060
13	5	6	-413,272
13	5	7	1,184,516
16	6	8	2,782,304
19	7	9	4,380,092
22	8	10	5,977,880
22	8	11	7,575,668

里親登録件数	里親委託世帯数	里親委託に移行する 児童数	ネット削減額（円/年）
			児童養護施設からの移行
24	9	12	9,173,456
27	10	13	10,771,244
30	11	14	12,369,032
30	11	15	13,966,820
32	12	16	15,564,608
35	13	17	17,162,396
38	14	18	18,760,184
38	14	19	20,357,972
40	15	20	21,955,760
43	16	21	23,553,548
46	17	22	25,151,336
48	18	23	26,749,124
48	18	24	28,346,912
51	19	25	29,944,700
54	20	26	31,542,488
57	21	27	33,140,276
57	21	28	34,738,064
59	22	29	36,335,852
62	23	30	37,933,640

※委託里親数（世帯数）は、厚生労働省「社会的養護の現状について（参考資料）」（平成26年3月）より、委託児童数4,578人に対する委託里親数（世帯数）3,487世帯の割合76%を用いて算出した。
 ※登録里親数（世帯数）は、厚生労働省「社会的養護の現状について（参考資料）」（平成26年3月）より、委託里親数（世帯数）2,387世帯に対する登録里親数（世帯数）9,392世帯数の割合37%を用いて算出した。

オ モデル実現にあたっての想定課題

本SIB事業実現にあたっての課題は、大きく二つある。

第一に、目標値の算出方法である。本調査では過去の実績値を用いた行政コストの削減額から算出しており、事業期間中の子ども達や里親の個別の事情を勘案したものではない。例えば、子ども達に里親養育意向がない場合、目安となる登録件数を満たしても里親委託率に変化はなく、行政コストは削減されない。一方、行政コストの削減に関わらず、登録件数の増加は継続的な家庭養育の推進において重要な目標である。したがって、本SIB事業の目標値の妥当性、方法は慎重に検討する必要がある。例えば、行政コストと関係なく、過去平均の登録件数を上回った場合に対価を支払うという方法も想定される。

第二に、サービス提供者となりえる民間事業者・団体の存在の有無である。日本では、現状、里親支援を行う民間事業者・団体が限定されている。他業種の参入可能性も考慮

した上で、本 SIB 事業の詳細検討に当たり、マーケットサウンディング（公共と民間との対話）を入念に行う必要がある。

2) 大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

ア モデルテーマ

現在、日本人の死亡要因として最も高いものが悪性新生物（がん）であり、死亡要因に占める割合は約 3 割となっている。

多くのがんは、早期に適切な治療をすれば、死亡率が低下することが証明されている。平成 21 年には厚生労働省ががん対策推進基本計画を策定し、がん検診の受診率を

50%以上とする目標を設定した。地方自治体や医療機関が中心となって検診の受診勧奨に注力している。

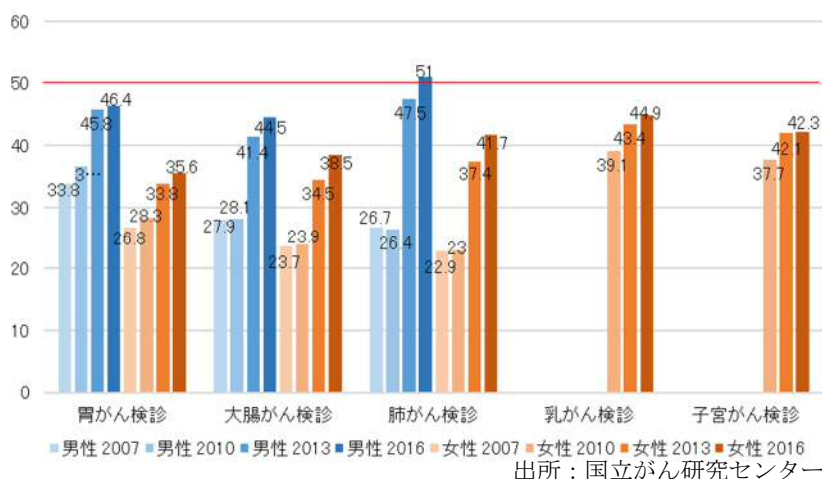
こういった状況を受け、がん検診の受診率は増加傾向にある。しかし肺がんを除き目標には達しておらず、受診率向上が課題となっている。

本市においても、昭和 51 年以降がんは死因の第 1 位となっており、「健康さっぼろ 21（第二次）」に基づき、がん予防に向けた取組やがん検診受診率向上に向けた普及啓発、がん検診を受けやすい環境整備を支援している。また、平成 29 年 3 月には、がんの予防、早期発見・早期治療、がん患者及びその家族等への支援などを含めた総合的ながん対策を進めるため、「札幌市がん対策推進プラン（以下、「プラン」という。）」を策定する等、がん対策に積極的に取り組んでいる。

がん検診の受診率向上に向けては、平成 28 年度より過去の受診状況に応じて、未受診者に対し、大腸がんを含め受診勧奨ハガキを送付する取組を始めたほか、平成 29 年度からは、プランに基づき、検診機関、報道機関や関係団体等で構成される実行委員会を設立し、企業等と連携した普及啓発キャンペーンを行うなど、取組をはじめているところである。

ここでは、こういった取組の一環として、市民の QOL の向上、健康寿命の延伸等を最終目標とし、短期的には検診によるがんの早期発見者数の増加を目指した、がん検診・精密検査受診率向上に関する SIB 導入を検討する。

図表 33 がん検診率の推移



イ 事業イメージ

i. 事業概要

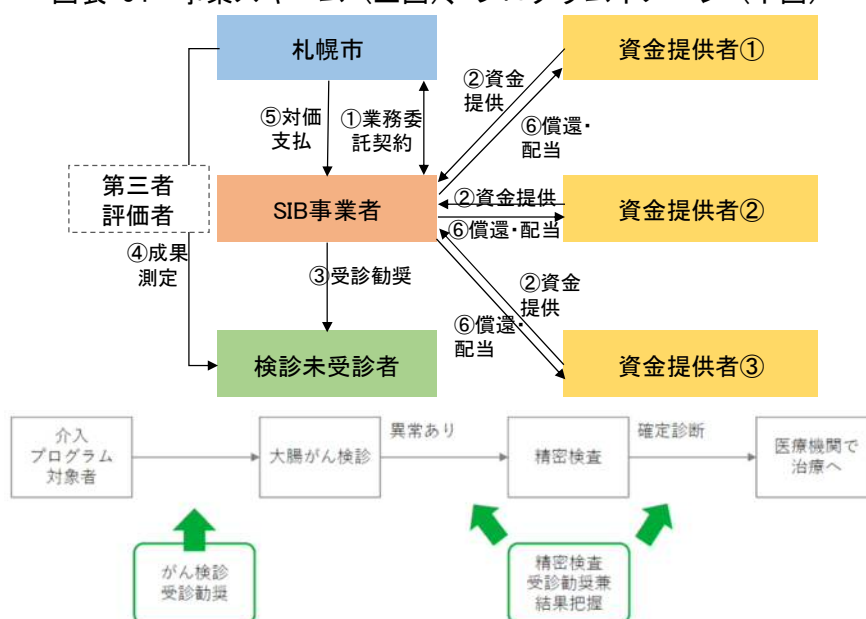
早期にがんを発見して治療をすれば死亡率が下がることが医学的に証明されているがんは、胃がん、子宮頸がん、肺がん、乳がん、大腸がんである。

ここでは本市のがんの部位別で罹患者が最も多く、かつ死亡割合も2番目に多い大腸がんを対象とした受診勧奨事業をSIBにて実施することとする。

事業内容は、国民健康保険被保険者のうち、前年度検診未受診者を対象に、過去の検診受診状況（検診受診履歴、検査結果等）を基に、個々人に応じた検診受診を促すメッセージを付けた資材を送付する事業とする。

事業のプレイヤーは、本市、サービス提供者、サービス提供者に資金を提供する投資家（個人、企業、団体、金融機関等）である。また、成果測定機関として、事業との利害関係がなく、かつ客観的な評価を実施する能力を有する機関に委託する（本市にて自ら実施することも可能）。事業の流れとして、①市と受診勧奨を行うサービス提供者が業務委託契約を締結したのち、②サービス提供者が受診勧奨事業に要する費用を直接または間接的に資金提供者から調達（自己資金等もあり）、③サービス提供者はあらかじめ契約書にて定めた検診未受診者に対してサービスを提供する。④サービス提供者による受診勧奨のサービス提供が完了した後、第三者評価者または本市がレセプトデータを基に成果を測定し、⑤測定結果を基に、あらかじめ契約書にて定めた支払基準に基づいて市が対価を支払い、⑥サービス提供者は、市から支払われた対価により、あらかじめサービス提供者と資金提供者で定めた条件に基づいて資金提供者に償還等を実施する。

図表 34 事業スキーム（上図）、プログラムイメージ（下図）



出所：株式会社日本総合研究所にて作成

ii. 想定事業期間

事業期間は3.5年間を想定する。

初年度は下期半年間程度を要してサービス提供者を募集・選定し、契約を締結する。まず、保健所健康企画課にて募集要項を作成・公表する。次に、これを受けて民間事業者・団体が提案書を作成し、保健所健康企画課に提出する。保健所健康企画課は提出された提案書を基にサービス提供者を評価・選定し、契約を締結する。

2年目に2回の受診勧奨を実施する。

3年目及び4年目に、サービスの成果を測定する。成果確認後、成果に応じて本市がサービス提供者に対価を支払う。

図表 35 事業スケジュール案

	初年度			2年度目												3年度目												4年度目														
	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
募集要項作成・公表	■	■																																								
提案書作成			■	■	■																																					
事業者選定				■	■																																					
業務委託契約締結					■	■																																				
実施計画書作成						■	■	■																																		
対象者抽出								■	■	■						■	■																									
受診勧奨											■	■																														
成果測定																																										
対価支払																																										

出所：株式会社日本総合研究所にて作成

ウ 想定プレイヤー

サービス提供者として想定されるプレイヤーは、八王子市の同種 SIB 事業の実績を有する株式会社キャンサーキャン（本社：東京都品川区）等が想定される。

八王子市の SIB 事業でキャンサーキャンは対象者の過去の医療関連情報と AI を活用し、オーダーメイドのメッセージや勧奨物による受診勧奨を行った。

エ 削減額

八王子市の SIB 事業では、大腸がん検診を受診後、早期でがんが発見された患者と早期以外のがん患者の医療費を比較し、早期がん患者 1 人あたり医療費適正化効果を約 187 万円と算出している。本試算においてもその値を採用することとした。

SIB 事業費は、八王子市の SIB 事業の事業費を基に本市の人口規模等を勘案して算出すると約 1,810 万円となる。したがって行政コストの削減額は以下の通り。

図表 36 事業費を差し引いた行政コスト削減額

早期がん発見数 (人)	早期がん患者 1 人あたり医療費適正化効果 (円)	事業費を加味したネット削減額 (円)
1	1,870,000	-16,277,586
2	3,740,000	-14,407,586

早期がん発見数 (人)	早期がん患者1人あたり 医療費適正化効果 (円)	事業費を加味した ネット削減額 (円)
3	5,610,000	-12,537,586
4	7,480,000	-10,667,586
5	9,350,000	-8,797,586
6	11,220,000	-6,927,586
7	13,090,000	-5,057,586
8	14,960,000	-3,187,586
9	16,830,000	-1,317,586
10	18,700,000	552,414
11	20,570,000	2,422,414
12	22,440,000	4,292,414
13	24,310,000	6,162,414
14	26,180,000	8,032,414
15	28,050,000	9,902,414
16	29,920,000	11,772,414
17	31,790,000	13,642,414
18	33,660,000	15,512,414
19	35,530,000	17,382,414
20	37,400,000	19,252,414
21	39,270,000	21,122,414
22	41,140,000	22,992,414
23	43,010,000	24,862,414
24	44,880,000	26,732,414
25	46,750,000	28,602,414
26	48,620,000	30,472,414
27	50,490,000	32,342,414
28	52,360,000	34,212,414
29	54,230,000	36,082,414
30	56,100,000	37,952,414

オ モデル実現にあたっての想定課題

今回検討したモデルは、八王子市のSIB事業を基にした案であり、実際に本市にて当該テーマにSIBを導入する際は、本市に適した指標を検討し、また、レセプトデータ等からコストシミュレーションを実施するといった検討が必要となる。

特に成果指標の設定については、市民の理解のしやすさ（説明のしやすさ）、評価のしやすさ、SIB事業者のノウハウの発揮しやすさなどの全体のバランスを見ながら設定することが重要となる。本市は平成29年度より、プランに基づき受診率向上に向けた様々ながん対策の取組を進めているところであり、SIBの事業による成果とその他取組による成果の区別も課題である。

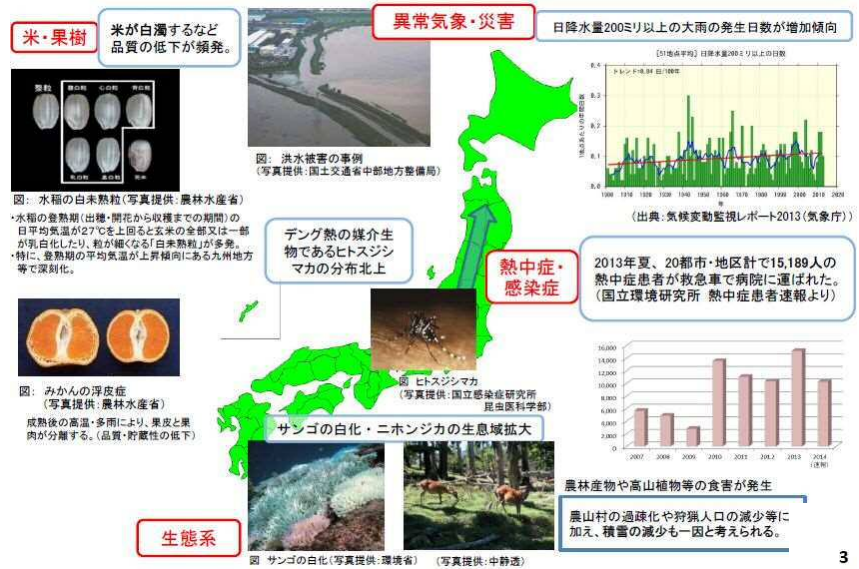
また、当該テーマは八王子で既にSIBが導入されていることから、従来の委託業務方式の方が効率的に実施できる可能性もあり、検証が必要である。

3) 温室効果ガス (GHG) 対策一環推進事業

ア モデルテーマ

図表 37 日本における気候変動が原因と考えられる影響

地球温暖化は人為起源の温室効果ガス (GHG) の排出によるものが支配的な原因と言われ、追加的な温暖化対策をとらなかった場合、今世紀末に 2.6～4.8℃気温が上昇すると考えられている。地球温暖化は異常気象を誘発し、農作物への被害、感染症の拡大、自然生態系等への悪影響、それに伴う社会全体への悪影響を招くと考えられている。



出所：2050 年を見据えた 温室効果ガスの大幅削減に向けて（平成 27 年 10 月環境省）

世界全体では、平成 27 年 12 月の COP⁴21 において「産業革命前からの気温上昇を 2℃以内に抑え、そのためにできるだけ早く温室効果ガスを減少させ、今世紀後半には人為的な温室効果ガスの排出を 0 にする」という内容の協定（パリ協定）を採択し、平成 28 年 11 月に同協定が正式に発効された。これにより、世界各国は排出量削減目標の策定とともに、目標達成のための対策を取っていくことが義務付けられた。

このような中、本市は 2050（平成 62）年 GHG80%削減（1990（平成 2）年比）、2020（平成 32）年 GHG25%削減の中長期目標を設定し、普及啓発、設備導入補助、対策関連の事業創出支援等の積極的な対応を図っている。

特に現在、中期削減目標達成に向けてより効果的な GHG 削減対策が求められている。

そこで、GHG の大部分を占めるエネルギー起源の CO₂ に対し、より効率的・効果的にその対策が実施され、持続可能な都市づくりを目標とする SIB 導入を検討する。

イ 事業イメージ

i. 事業概要

現在、本市では GHG 削減政策として、以下の事業を推進している。事業の中には例えば事業化支援として複数年度支援し、支援する資金割合を年々変更するといった実装に向かう工夫も取り入れられている。一方、設備導入支援は応募数が伸び悩むなど、改善の余地を残した状況もある。

⁴ 国連気候変動枠組条約締約国会議

図表 38 本市の GHG 削減に資する事業の一例

事業名	事業概要	概算予算
【普及啓発関連】 さっぽろスマートシ ティプロジェクト企 画運營業務	家庭の省エネ・節電の取組の必要 性や重要性を訴えるとともに、実 践を促し、さらなる定着につなげ るため、ムダなく、かしこく、省 エネ・節電を楽しむ暮らし方であ る「さっぽろスマートライフ」が 定着した街「さっぽろスマートシ ティ」を目指す事業。	約 16,000 千円
【設備導入助成】 「札幌・エネルギー eco プロジェクト」	市民、中小企業者等に対する新エ ネ・省エネ機器の導入支援事業(補 助金交付)。	約 380,000 千円
【技術開発支援】札 幌型環境・エネルギ ー技術開発支援事業	下記分野の新製品・新技術の開発 や販路開拓・拡大に関する取組に 対し、経費の一部を補助。 1. 省エネルギー、2. 創エネルギー 3. 蓄エネルギー、4. エネル ギーマネジメント 5. これら (1 ～4) を組み合わせたもの。	■販路開拓・拡大支援 対象者：札幌市内企業等 補助金額：総額 100 万円以内 補助率：補助対象経費の 2/3 採択予定件数：2 件程度 ■技術開発支援 助金額：1,000 万円以内 補助率：補助対象経費の 2/3 採択予定件数：5 件程度
【事業化支援】札幌 型省エネルギービジ ネス創出事業（「省 エネ総合窓口」）	省エネ総合窓口の開設及び運営を 行う事業者を公募。採択された事 業者は窓口機能として以下を実 施。 (1) 省エネルギー関連サービスの 提供、(2) 担い手企業の登録・管理、 (3) 人材育成、(4) 普及啓発、(5) 補助期間終了後に向けた体制の確 立	16,000 千円

以上を受けて、普及啓発から事業化支援を一貫して行い、より効果的・効率的に市内の GHG 削減を進める SIB 事業を検討する。

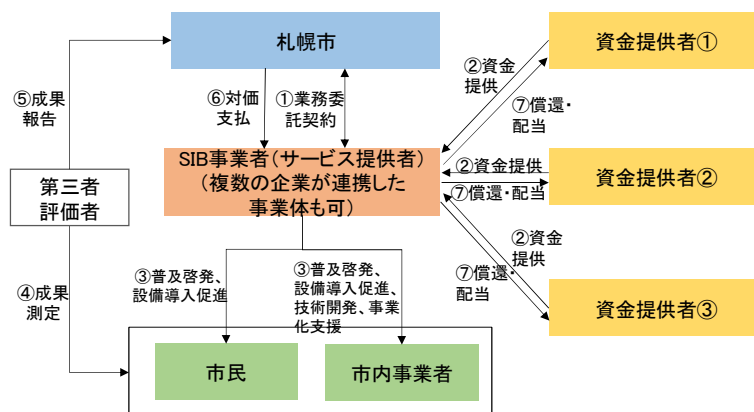
具体的には、普及啓発から事業化支援を一貫して行う事務局機能を担える事業者（事業体）がサービス提供者となり、SIB 事業を実施する。

サービス提供者は、より多くの一般市民や市内事業者に GHG 削減行動への普及啓発を促進しながら、GHG 削減に資するエネルギー設備機器の導入を進める。さらに、GHG 削減に資する技術開発や事業支援の枠組みの運用を支援し、支援対象の事業者に対しては一定の成果が出たと判断した場合にのみ補助金を交付する仕組みを導入する。

事業のプレイヤーとしては、札幌市、サービス提供者、サービス提供者に資金を提供する投資家（個人、企業、団体、金融機関等）が想定される。また、成果測定は、事業との利害関係がなく、かつ客観的な評価を実施する能力を有する機関に委託する。

事業の流れとしては、①本市と GHG 対策を一貫して実施可能なサービス提供者が業務委託契約を締結したのち、②サービス提供者が GHG 削減対策一環推進事業に要する費用を直接または間接的に資金提供者から調達、③サービス提供者はサービスを提供する。④サービス提供者によるサービス提供が完了した後、第三者による評価を実施し、⑤その評価結果を本市に報告、⑥測定結果を基に、あらかじめ契約書にて定めた支払基準に基づいて市が対価を支払い、⑦サービス提供者は、本市から支払われた対価により、あらかじめサービス提供者と資金提供者で定めた条件に基づいて資金提供者に償還等を実施する。

図表 39 事業スキーム



ii. 想定事業期間

事業期間は最大 10 年を想定する。

初年度の 1 年を要してサービス提供者を募集・選定し、契約を締結する。まず、環境局環境都市推進部環境計画課・エコエネルギー推進課において募集要項を作成・公表する。次に、これを受けて民間事業者・団体が提案書を作成し、環境局環境都市推進部環境計画課・エコエネルギー推進課に提出する。環境局環境都市推進部環境計画課・エコエネルギー推進課は提出された提案書を基にサービス提供者を評価・選定し、契約を締結する。

サービス提供者は 2 年目に普及啓発、設備導入支援を、2～6 年目にかけて技術開発・事業化支援を実施する。

普及啓発、設備導入支援の成果は2年目の年度末に、技術開発・事業化支援の成果は7年目以降から測定し、成果に応じて、本市がサービス提供者に対価を支払う。

図表 40 事業スケジュール案

年度	初年度												2年度目												3年度目												4年度目												5年度目											
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3
事業案作成・公表	■																																																											
提案書作成	■																																																											
事業者選定	■																																																											
業務委託契約締結	■																																																											
実施計画書作成	■																																																											
サービス提供（普及啓発）	■												■												■												■												■											
サービス提供（設備導入支援）	■												■												■												■												■											
サービス提供（技術開発・事業構築支援）	■												■												■												■												■											
成果測定（普及啓発）																																																												
成果測定（設備導入支援）																																																												
成果測定（技術開発・事業構築支援）																																																												
対価支払（普及啓発）																																																												
対価支払（設備導入支援）																																																												
対価支払（技術開発・事業構築支援）																																																												

ウ 想定プレイヤー

想定されるサービス提供者は、普及啓発分野では平成29年度「さっぽろスマートシティプロジェクト企画運營業務」を受託している北海道博報堂、技術開発支援分野では「札幌型環境・エネルギー技術開発支援事業」で事務局業務を担う公益財団法人北海道科学技術総合振興センター（略称：ノーステック財団）、事業化支援分野では「札幌型省エネルギービジネス創出事業（「省エネ総合窓口」）」を担う合同会社エネロスバスターズ等がある。

本SIB事業は領域が広範に亘ることから、サービス提供者は異業種（広告代理店、設備工事業者など）で構成される共同事業体（JV）やコンソーシアム形式となることが想定される。JVやコンソーシアム組成の際は、積雪寒冷地特有の課題に対応でき、また、地元企業へと技術の波及を目的として、道内若しくは市内企業が構成員として加わることが望ましい。また、家庭向けと産業・業務向けメニューに応じて提供するサービスやアプローチ方法が異なることから、それぞれの領域を得意とする事業者が連携することも必要となる。

エ 削減額

現在、本市には地球温暖化による行政コストを測定できるデータ等はなく、SIB事業の削減コストの算出は難しい。例えば既存の事業費を上限として費用を設定することも考えられる。これにより質の高いサービスをより効率的に実施することが可能となる。

オ モデル実現にあたっての想定課題

本SIB事業は、普及啓発から技術開発・事業化支援を1事業者（事業体）が全て実施することから、情報等の一元管理が可能となる。これにより民間ノウハウがより発揮され、

無駄なく効果的に事業を実施できる。一方で、普及啓発、設備導入の各分野で民間事業者のサービス内容を競わせる方法も想定される。

また、サービスの提供者として域内企業が参画できる仕組みを構築し、市内の産業育成に貢献できる仕組みとすることも重要となる。

さらに、本検討における技術開発・技術構築支援については、成果の導出期間を踏まえ10年という長期的な事業期間を設けている。よって、例えば技術や事業が開発されたと認められた時点で本市が一部支払が行えるよう中間指標を設けるなど、資金提供者が資金を出しやすくするなどの工夫が必要と考えられる。

6. 評価手法の検討

(1) 成果指標の検討

各モデル事業案について成果を測定・評価するための成果指標を検討した。

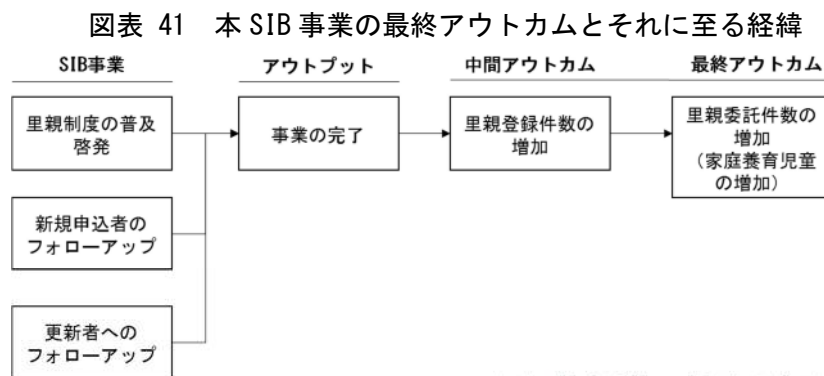
1) 長期アウトカムの設定

各モデル事業案の担当所管部局と協議し、実現したい長期アウトカム（最終的に生じた効果）を設定した。

ア 里親委託普及啓発事業

本 SIB 事業の目的は、乳児院や児童養護施設で生活し、家庭養育への移行のある子どもを家庭養育に移行し、その人数を増やすことである。

本 SIB 事業の実施によって里親登録件数を増加させることにより、里親委託率も上昇し、家庭養育の増加が実現する。

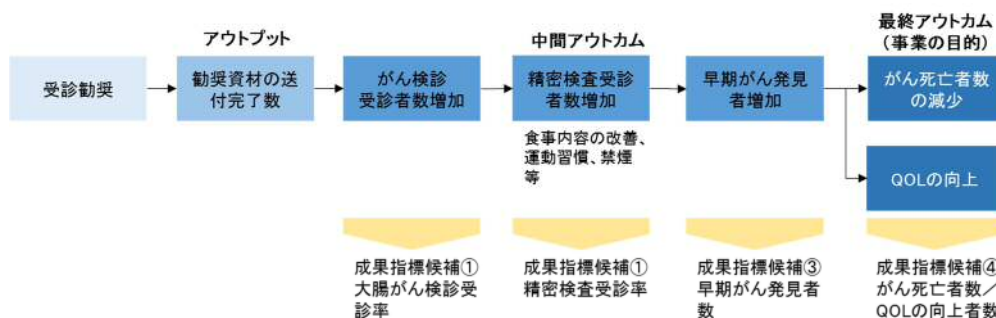


出所：株式会社日本総合研究所にて作成

イ 大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

本 SIB 事業の目的は、がんを早期に発見して1日でも早い治療を行うことで、がんによる死亡者を減らし、長く健康な生活を送れることにある。

図表 42 最終アウトカム創出までの経路

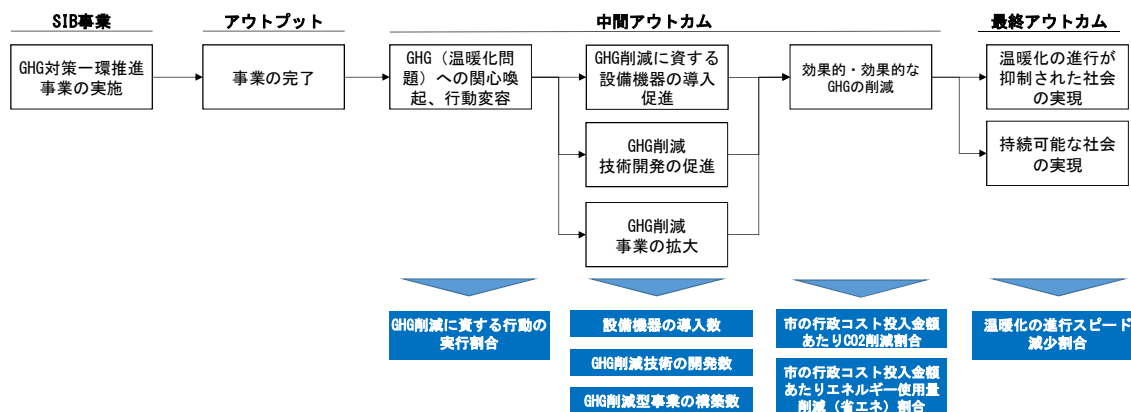


出所：株式会社日本総合研究所にて作成

ウ 温室効果ガス（GHG）対策一環推進事業

本 SIB 事業の目的は、GHG をより効果的・効率的に削減することで温暖化の進行を抑制し、本市はもとより世界全体の持続可能な発展に貢献することである。

図表 43 最終アウトカム創出までの経路



出所：株式会社日本総合研究所にて作成

2) 成果指標の設定

以下の点に留意して、各モデル事業案の成果指標を設定した。

図表 44 成果指標設定の留意点

No	留意点
1	達成したい成果との関係性が明確であること
2	短・中期的に出現する指標であること
3	客観的データを用いていること
4	歪んだインセンティブを生まないこと

ア 里親委託普及啓発事業

本 SIB 事業の成果指標候補は、中間アウトカムである「里親登録件数の増加」の指標「里親登録件数」、及び最終アウトカムである「里親委託件数の増加」の指標「里親委託件数・率」である。

両候補が SIB の成果指標として適しているかについて、「達成したい成果との関係が明確か」、「短・中期的に出現する指標であるか」、「客観的に得られるデータを活用できるか」、「歪んだインセンティブを生まないか」の 4 点から検証する。

第一に、「達成したい成果との関係が明確か」について、「里親登録件数」は、本 SIB 事業の最終目的である「里親委託件数の増加」との因果関係は想定されるものの、直接的に結びつくものではないことから、成果指標としてやや不適である。一方で「里親委託件数・率」は成果との関係が明確である。

第二に、「短・中期的に出現する指標であるか」について、両候補ともに比較的短・中期に出現する指標であり、指標として適している。

第三に、「客観的に得られるデータを活用できるか」について、両候補ともに本市にて客観的に把握できるデータである。

第四に、「歪んだインセンティブを生まないか」について、両候補ともに件数の増加のみに注力すると、家庭養育で子どもが健全に成長することが軽視される可能性がある。特に里親委託に至る養親と子どものマッチングは引き続き慎重に行う必要がある。その点から、本 SIB 事業は、養親と子どものマッチングは民間事業者・団体が関与することが難しく、行政が引き続き担うこととした。

以上より、本 SIB 事業では「里親登録件数」を成果指標とするのが妥当である。

図表 45 成果指標の検討一覧

成果指標の検証項目	里親登録件数	里親委託件数・率
達成したい成果との関係が明確か	△	○
短・中期的に出現する指標であるか	○	○
客観的に得られるデータを活用できるか	○	○
歪んだインセンティブを生まないか	△	×

イ 大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

本 SIB 事業の成果指標は、八王子市の SIB 事業で採用されている「大腸がん検診受診率」「精密検査受診率」「早期がん発見者数」「がん死亡者数の減少・QOL の向上」が想定される。

「大腸がん検診受診率」は、事業目的との因果関係の明確性は高いとは言えない一方で、誰にでも分かりやすい指標であり、加えて、比較的早期に成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから成果指標にふさわしい。

「精密検査受診率」は、事業目的との因果関係の明確性は比較的高い指標であり、加えて、約 2 年で成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから成果指標にふさわしい。

「早期がん発見者数」は事業目的との因果関係が明確であり、加えて、約 2 年で成果が出現すること、かつ客観的データがあり測定が可能であることから成果指標にふさわしい。

「がん死亡者数の減少・QOL の向上」は、事業目的そのものであることから、事業目的との因果関係の明確性、歪んだインセンティブを生まないという点で最適であるものの、成果の出現時期が遅く、本 SIB 事業の影響のみを抽出して客観的かつ定量的に成果を把握することが難しいことから、成果指標としての採用は難しい。

ウ 温室効果ガス（GHG）対策一環推進事業

本 SIB 事業の成果指標は、「GHG 削減に資する行動の実行割合」、「設備機器の導入数」、「GHG 削減技術の開発数」、「GHG 削減型事業の構築数」、「市の行政コスト投入金額あたり CO2 削減割合」、「市の行政コスト投入金額あたりエネルギー使用量削減（省エネ）割合」、「温暖化の進行スピード減少割合」等が想定される。

「GHG 削減に資する行動の実行割合」は、本市としての課題である「温暖化問題は理解しているが、行動に移せていない」という市民、事業者の課題に対応する指標であり、現状との比較（ベースラインの設定）は必要であるが、アンケート等での測定が可能であることから成果指標としてふさわしい。

「設備機器の導入数」は GHG の削減につながり、また、誰にでも分かりやすく、かつ正確な数値を把握できることから成果指標としてふさわしい。

「GHG 削減技術の開発数」は、実際に技術が導入された時点でないと成果が発揮されないものの、他の技術に応用されるといった波及効果、また、事前にきちんとした計画を開発者から提示させることで、正確な数値を把握できる点からも成果指標としてふさわしい。

「GHG 削減型事業の構築数」は、技術の開発と同じく、開発された事業が実際にサービスの購入者に利用されないと成果が発揮されないものの、一定の時間をかけて利用が拡大していくといった波及効果、また、事前にきちんとした計画を構築事業者から提示させることで、正確な数値を把握できる点からも成果指標としてふさわしい。

「市の行政コスト投入金額あたり CO2 削減割合」は、本 SIB 事業において極めて重要な視点である「GHG をより効果的・効率的に削減する」視点を端的に表す指標であり、現状との比較（ベースラインの設定）等の検討は必要であるが、成果指標としてふさわしい。

「市の行政コスト投入金額あたりエネルギー使用量削減（省エネ）割合」は、本 SIB 事業において極めて重要な視点である「エネルギー起源 GHG をより効果的・効率的に削減する」視点を端的に表す指標である。特に GHG だけに特化した場合、電力会社の変更による排出係数等の変化のみで成果を導出できる可能性もあることから、本指標を組み合わせることで、市に根ざす形で継続性、波及性の高い成果の導出につながられる。よって、現状との比較（ベースラインの設定）等の検討は必要であるが、成果指標としてふさわしい。

「温暖化の進行スピード減少割合」は、事業目的そのものであることから、事業目的との因果関係の明確性、歪んだインセンティブを生まないという点で最適であるものの、温暖化のメカニズムは複雑であり、かつ本 SIB 事業の影響のみを抽出して客観的・定量的に成果を把握することが難しいことから、成果指標としての採用は難しい。

(2) 成果指標の測定・評価方法の検討

成果指標の測定・評価方法には、主に4つの手法が用いられている。ここではそれぞれのメリット・デメリット整理したうえで、モデル事業案ごとに、担当所部局と協議の上、測定・評価方法を検討し、課題と対応策を整理した。

図表 46 成果指標の測定・評価方法

成果指標の測定・評価方法	概要	メリット	デメリット
ランダム化比較試験	<ul style="list-style-type: none"> 対象者を、介入群とコントロール群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"> コントロール群を設定し、データを収集、分析するため、時間・コストを要する。 倫理的に適さない場合がある。
マッチング法	<ul style="list-style-type: none"> 介入群と可能な限り類似したグループをコントロール群とし、両者を比較する手法。 	<ul style="list-style-type: none"> 介入群を無作為に選定できない場合でも活用できる。 一定の厳密性を確保できる。 	<ul style="list-style-type: none"> コントロール群を設定しデータ収集、分析をするため、時間・コストを要する。 倫理的に適さない場合がある。 一定のバイアスが入る場合がある。
既存データとの比較	<ul style="list-style-type: none"> 過去のデータから、介入群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"> コントロール群を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。
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"> 簡易 コストが低い。 	<ul style="list-style-type: none"> 介入以外の外部要因を排除することが難しく、厳密性が低い。

1) 里親委託普及啓発事業

本SIB事業の成果指標である里親登録件数は、札幌市児童相談所にて把握可能な客観的データであること、経年で把握しているデータであること、経年で基準が統一されており比較可能であること、すでに把握しているデータでありコストがかからないことから、事前事後比較方法が適している。

里親委託の対象としない子どもの集団を設定することは倫理的に適していないことから、ランダム化比較試験及びマッチング法は適していない。

また、事業対象者群と類似するグループを選定することが難しいことから、既存データとの比較方法は適していない。

2) 大腸がん検診受診率・精密検査受診率向上事業

本 SIB 事業では、測定方法の分かりやすさを最優先し、過去の実績値と、本 SIB 事業実施後に出現した値を比較する事前事後比較方法が適している。

受診勧奨をあえて実施しない集団を設定することは倫理的に適していないことから、ランダム化比較試験及びマッチング法は適していない。

事業対象者群と類似するグループを選定することが難しいことから、既存データとの比較方法は適していない。

3) 温室効果ガス（GHG）対策一環推進事業

成果指標「GHG 削減に資する行動の実行割合」、「設備機器の導入数」、「市の行政コスト投入金額あたり CO2 削減割合」、「市の行政コスト投入金額あたりエネルギー使用量削減（省エネ）割合」は、測定方法の分かりやすさを最優先し、過去の実績値と、本 SIB 事業実施後に出現した値を比較する事前事後比較方法が適している。

支援をしない集団を設定することは倫理的に適していないため、ランダム化比較試験及びマッチング法は適していない。

事業対象者群と類似するグループを選定することが難しいことから、既存データとの比較方法は適していない。

一方で、成果指標「GHG 削減技術の開発数」、「GHG 削減型事業の構築数」は、技術開発や事業の構築にチャレンジする事業者に導入計画、事業計画などの提出も求めながら個別に評価する必要がある。

7. 庁内研修会の実施

(1) 第1回庁内研修会

第1回研修会は、SIBの理解促進を目的に他の官民連携事業（PPP）との相違点やSIBの意義、可能性を示し、これまでPPPとの関わりが薄かった担当所管部局も含めて、SIBへの関心の喚起を図ることを目的として実施した。

1) 研修会概要

■目的：事業を実施する上での手法の一つとして、SIBの理解を促進する。

■日時：平成29年12月15日（金）

14時30分～16時35分（研修会後17時15分までSIBに関する相談受付）

■場所：本庁舎12階5号会議室

■対象者：札幌市職員

■プログラム

時間	プログラム内容	報告者
14:30～14:35	開催の挨拶	札幌市まちづくり政策局政策企画部企画課ご担当者様
14:35～15:05	演題1：民間資金活用の新たな潮流 ① 多様化する社会課題と一層の官民連携の必要性 ② 世界で進む社会的インパクト投資の取組 ③ 日本でも始まった、社会課題と民間資金を結びつける新たな官民連携の取組 ④ 普及に向けた課題と札幌市への期待	株式会社日本総合研究所 （内閣府PFI推進委員会専門委員） プリンシパル 石田直美
15:05～15:15	質疑応答	—
15:15～15:45	演題2：SIBの概要と可能性 ① SIBとは何か ② 国内でSIBが期待される背景 ③ SIBの事例 ④ 今後、国内でSIBの適用が期待される領域 ⑤ 札幌市におけるSIBの仕組みを構築するにあたっての考え方、手順案	株式会社日本総合研究所 マネージャー 大島裕司
15:45～15:55	質疑応答	—
15:55～16:25	演題3：SIBにおける各主体が求められる役割 ① 資金提供者の役割 ② サービス提供者の役割 ③ 行政の役割 ④ 第三者評価者の役割	公益財団法人日本財団 藤田 滋
16:25～16:35	質疑応答	—
16:35～17:15	個別相談	全員

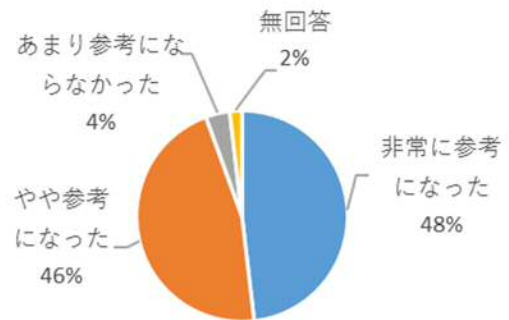
2) 研修会による成果

研修会後に実施したアンケートの結果、参加者の約9割が参考になったと回答した。
アンケート結果（抜粋）は以下の通り。

【問2】 本日の内容は皆様の業務への参考になりましたでしょうか？

【演題1】 民間資金活用の新たな潮流

	回答数	割合
非常に参考になった	26	48%
やや参考になった	25	46%
あまり参考にならなかった	2	4%
無回答	1	2%
全体	54	100%

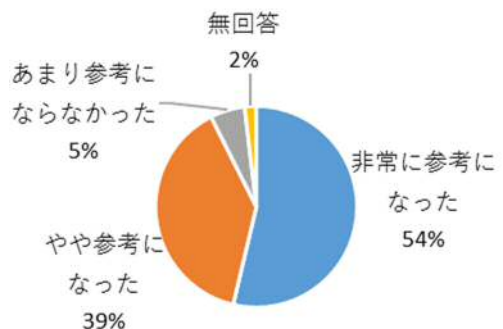


【「非常に参考になった」部署一覧】

会計室 会計管理課	政) 都市計画部事業推進課
環) エコエネルギー推進課	清田区保険福祉課
環) 総務課	西) 健康子供課
議) 議事課	総) 改革推進室推進課
教) 中央図書館利用サービス課	総務課
経) 経済戦略推進課	都市計画部地域計画課
経) 商業・金融支援課	東) 保険年金課収納一保
経) 中央卸売市場	白) 市民部 地域振興課
財) 北部市税事務所（市民税課）	保) 医療対策課
財政局管理部契約管理課 工事契約係	保) 高齢福祉課
子) こどもの権利推進課	保) 保護施設自立支援課
子) 児童相談所	無回答 3名

【演題2】 SIBの概要と可能性

	回答数	割合
非常に参考になった	29	54%
やや参考になった	21	39%
あまり参考にならなかった	3	5%
無回答	1	2%
全体	54	100%

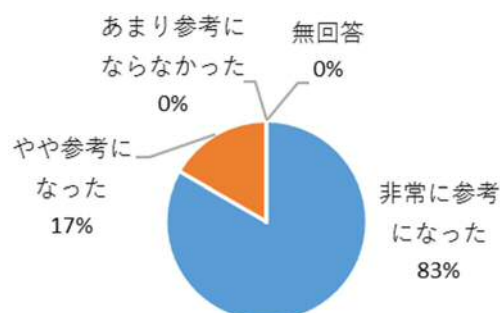


【「非常に参考になった」部署一覧】

会計室 会計管理課	水) 総務課
環) エコエネルギー推進課	政) 都市計画部事業推進課
環) 総務課	清田区保険福祉課
議) 議事課	西) 保険福祉部/保護三課保護4係
教) 中央図書館利用サービス課	総) 改革推進室推進課
経) 経済戦略推進課	総務課
経) 商業・金融支援課	都市計画部地域計画課
経) 中央卸売市場	東) 保険年金課収納一保
経済環境局 健康医療付産業担当	白) 市民部 地域振興課
財) 北部市税事務所 (市民税課)	保) 医療対策課
財政局管理部契約管理課 工事契約係	保) 高齢福祉課
子) こどもの権利推進課	保) 保護施設自立支援課
子) 子育て支援部施設運営課保育係	北) 健康福祉部保護団体課
子) 児童相談所	無回答 2名

【演題3】SIBにおける各主体が求められる役割

	回答数	割合
非常に参考になった	45	83%
やや参考になった	9	17%
あまり参考にならなかった	0	0%
無回答	0	0%
全体	54	100%



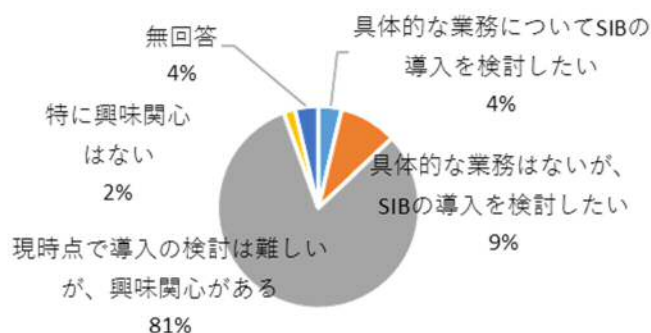
【「非常に参考になった」部署一覧】

ス) 招致推進部 調整課	経) 中央卸売市場	西) 保険福祉部/保護三課保護4係
下水道河川局経営管理部財務課	経済環境局 健康医療付産業担当	総) システム管理課
会計室 会計管理課	財) 中央市税事務所	総) 改革推進室推進課
環) エコエネルギー推進課	財) 中央市税事務所 市民税係	総務課
環) 環境計画課	財) 北部市税事務所 (市民税課)	都市計画部地域計画課
環) 環境事業部総務課	財政局管理部 契約管理課 工事契約係	東) 保険年金課収納一保
環) 総務課	子) こどもの権利推進課	東区保険福祉課
危) 危機管理対策課	子) 子育て支援部施設運営課保育係	白) 市民部 地域振興課
議) 議事課	子) 児童相談所	保) 医療対策課

教) 中央図書館利用サービス課	水) 総務課	保) 高齢福祉課
経) 経済企画課	政) 都市まちづくり課	保険福祉局 介護保険課 施設設備担当
経) 経済戦略推進課	政) 都市計画部事業推進課	北) 健康福祉部保護団体課
経) 国際経済戦略室 食健康医療産業担当課	清田区保険福祉課	無回答
経) 商業・金融支援課	西) 健康子供課	

(問3) 本日の研修会を受けて、SIBに興味・関心をお持ちになりましたか？

	回答数	割合
具体的な業務についてSIBの導入を検討したい	2	4%
具体的な業務はないが、SIBの導入を検討したい	5	9%
現時点で導入の検討は難しいが、興味関心がある	44	81%
特に興味関心はない	1	2%
無回答	2	4%
全体	54	100%



【具体的な業務についてSIBの導入を検討したい部署一覧】

子) こどもの権利推進課
無回答

【具体的な業務はないがSIBの導入を検討したい部署一覧】

東) 保険年金課収納一保
子) 児童相談所
経) 商業・金融支援課
経) 経済企画課
保) 医療対策課

(2) 第2回庁内研修会

SIBの導入実務プロセスの把握を目的として、第1回研修会のアンケートにおいてSIBに関心があると回答した担当者や、モデル事業案の所管部局担当者向けに実施した。

1) 研修会概要

■目的：本市にて次年度以降に SIB の詳細検討を行うことを見据えて、SIB 事業組成の実務プロセスの理解を促進することを目的とする。

■日時：平成 30 年 3 月 5 日（月）

15 時 00 分～16 時 10 分（研修会后 17 時まで SIB に関する相談受付）

■場所：本庁舎 12 階 1～3 号会議室

■対象者：札幌市職員

■プログラム

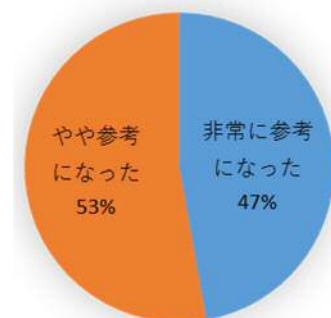
時間	プログラム内容	報告者
13:30～13:35	開催の挨拶	札幌市まちづくり政策局 政策企画部企画課ご担当者様
13:35～14:35	1. SIB のスキーム 2. 地方公共団体における SIB 導入の意義 3. SIB 事業化フロー 4. 各フローの詳細（対象テーマの設定） 5. 各フローの詳細（可能性調査） 6. 各フローの詳細（予算化のポイント） 7. 各フローの詳細（公募資料作成） 8. 各フローの詳細（事業者選定） 9. 各フローの詳細（事業実施）	株式会社日本総合研究所 コンサルタント 黒澤 仁子
14:35～14:55	質疑応答	—

2) 研修会による成果

研修会後に実施したアンケートの結果、参加者の約 9 割が参考になったと回答した。アンケート結果（抜粋）は以下の通り。

(問2) 本日の内容は皆様の業務への参考になりましたでしょうか？

	人数	割合
非常に参考になった	17	47%
やや参考になった	19	53%
あまり参考にならなかった	0	0%
回答数	36	100%



【「非常に参考になった」部署一覧】

非常に参考になった	
環) 環境計画課	2
環) エコエネルギー推進課	1
環境局環境都市推進部	1
豊) 保護二課保護三係	1
豊) 保護三課保護二係	1
豊) 保健福祉部保護一課	1
東区保健福祉部保健福祉課	1
西) 保健福祉課	1
西) 健康・子ども課	1
総) 改革推進室	1
市民文化局文化部文化振興課	1
財) 北部市税事務所市民税課	1
財) 南部市税事務所	1
財) 企画調査課	1
経) 中央卸売市場経営支援課	1
経) 商業・金融支援課	1
計	17

【「やや参考になった」部署一覧】

やや参考になった	
保) 高齢福祉課	2
財) 財政課	2
環) 総務課	1
環) 環境事業部総務課	1
環) 環境計画課	1
環) 環境事業部循環型社会推進課	1
豊) 健康・子ども課	1
東) 保険年金課収納一係	1
手) 保護一課	1
総) 改革推進室推進課	1
市民文化局地域振興部区政課	1
財) 企画調査課	1
教育相談担当課	1
教育委員会学校教育推進課	1
経) 農業支援センター	1
経) 商業・金融支援課	1
(無記名)	1
計	19