

レポート

令和7年度 成果連動型民間委託契約方式(PFS)に関する 実態調査報告

政策研究事業本部 地域政策部	森 春樹
政策研究事業本部 研究開発第2部(名古屋)	山口 翔大
政策研究事業本部 地域政策部	杉山 桜子
政策研究事業本部 地域政策部	中野 瑛美
政策研究事業本部 地域政策部	衣笠 匠斗
政策研究事業本部 地域政策部	大塚 敬
政策研究事業本部 研究開発第2部(大阪)	細木 翼

近年、持続可能な行政運営の実現に向けた、効率化と質の向上を図る手法として「成果連動型民間委託契約方式」＝「PFS(Pay For Success)」が注目されており、内閣府を始め各省庁や先進自治体において PFS 推進に向けた取り組みが進められています。このような状況の下、地方公共団体(以下「自治体」という。)における導入事例は「SIB(Social Impact Bond)¹」と併せて徐々に増えてきているものの、全国で十分に普及しているとはいえない状態にあります。

自治体を取り巻く厳しい環境に対し、限られた資源の中で民間事業者のノウハウを生かして、成果の最大化を図る PFS・SIB について、その取り組み状況や自治体の関心、課題などを明らかにすることは、PFS・SIB 活用や PFS・SIB の今後の可能性などを検討する上で重要と考えられます。

そこで、当社では、全都道府県、市区町村を対象として、PFS・SIB の実態と課題に関する実態調査を実施しました。

<調査結果概要>

■調査対象:全都道府県、全市町村、東京都特別区 計 1,788 団体

■回収数(率):590 団体(33.0%)

■概要

- ・ PFS・SIB の認知度について、約 8 割の団体が存在を認知しており、団体内での認知度は一定の水準に達している。一方で、具体的な仕組みまで理解している団体は少なく、内容の理解は十分には進んでいない。
- ・ PFS・SIB 導入の検討状況は、現在または過去に導入した経験のある団体の割合は 1 割を下回る。PFS・SIB を検討に至っていない理由としては、「庁内全体で PFS・SIB に対する理解が進んでいないから」「検討の方法・手順がよくわからないから」「PFS・SIB について詳しく知らないから」が多い。行政職員の間で PFS・SIB に対する理解が十分浸透していない状況がある。
- ・ 一方で、PFS・SIB への関心を有する団体は 6 割を上回っており、特に政令指定都市において関心が高い。PFS・SIB に期待するメリットとしては、「成果に応じた報酬の支払いによる、民間事業者の事業改善の努力の促進」が最も多く挙げられており、PFS・SIB を推進する意義は高い。
- ・ PFS・SIB の導入経験はないが、導入を検討している団体は、「健康・医療」「介護」などの既存事例の蓄積がある

¹ PFS による事業を受託した民間事業者が、当該事業に係る資金調達を金融機関等の資金提供者から行い、その返済等を成果に連動した自治体からの支払い額等に応じて行うもの

分野を中心に、「施設の維持管理」や「まちづくり」などの分野について導入の検討を行っているなど、高い関心を持っている。これまで PFS・SIB 事業の導入件数の少ない新たな政策分野に対しても導入意向が持たれている。

- ・ PFS 事業の導入に向けた難しさや苦勞としては「適切な成果指標を設定するのが困難なこと」や「妥当な成果目標の水準の設定が困難なこと」が中心となっており、報酬を連動させる成果指標の設定に対する難しさや苦勞を感じている。
- ・ PFS・SIB 事業の検討を進めるにあたり必要な支援としては、「先進事例の情報提供」や「導入の手引きやマニュアルの提供」といった情報提供に関するものが中心であった。
- ・ 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の事業手法としては、8割以上の団体が「指定管理者制度」の導入実績があり、最も多く採用されている。事業分野としては、「文化社会教育」分野での導入実績が最も多く、7割以上の団体が実績がある。
- ・ 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業においてインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事例がある団体は1割程度にとどまったが、モニタリング指標を用いたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に関して「具体的な動きがある」「関心がある」のいずれかに該当する団体が過半数を占めており、関心の高さがうかがえる。

令和7年度
成果連動型民間委託契約方式(PFS)
に関する実態調査

報告書

令和8年4月

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社

【目 次】

I. PFS の概要	1
II. アンケート調査の概要	1
1. 調査内容	1
2. 調査実施時期、実施方法	1
3. 調査対象および回収率	1
4. 調査結果をみる上での注意事項	1
III. 調査結果概要	2
IV. 調査結果	5
1. PFS・SIB への関心	5
2. PFS・SIB の導入状況・関心	12
3. PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・難しさ	18
4. PFS・SIB 事業の導入検討に必要な支援	21
5. 官民連携事業における成果志向の取り組みの導入状況や今後の意向	22

I. PFS の概要

PFS の概要は、内閣府が公表している「成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）共通のガイドライン」および、内閣府成果連動型民間委託契約方式ポータルサイト等で紹介されている。詳細は、下記 web サイトを参照。

※内閣府 成果連動型民間委託契約方式共通のガイドライン（令和 6 年 2 月改訂）

https://www8.cao.go.jp/pfs/r6_guidelines.pdf（令和 8 年 3 月 2 日最終閲覧）（外部リンク）

※内閣府 成果連動型民間委託契約方式（PFS：Pay For Success）ポータルサイト

<https://www8.cao.go.jp/pfs/index.html>（令和 8 年 3 月 2 日最終閲覧）（外部リンク） 等

II. アンケート調査の概要

1. 調査内容

- ①成果連動型民間委託契約（PFS・SIB）への関心
- ②PFS・SIB の導入状況・関心
- ③PFS・SIB 事業の検討のきっかけ・難しさ
- ④PFS・SIB 事業の検討を進めるにあたり必要な支援
- ⑤官民連携事業における成果志向の取り組みの導入状況や今後の意向

2. 調査実施時期、実施方法

令和 7 年 11 月から 12 月、郵送配布、郵送または web にて回収

3. 調査対象および回収率

調査対象：全国の全都道府県、全市町村、東京都特別区 計 1,788 団体

回収数（率）：590 団体（33.0%）

回答者属性：都道府県（29）、政令指定都市（16）、東京都特別区（9）、中核市（30）、一般市（264）、町（194）、村（44）、無回答（4）

4. 調査結果をみる上での注意事項

- ・本文、表、グラフなどに使われる「n」は、各設問に対する回答団体数を指す。
- ・百分率（%）の計算は、小数第 2 位を四捨五入し、小数第 1 位まで表示している。したがって、回答率の合計が 100%にならない場合がある。
- ・本文、表、グラフは、表示の都合上、調査票の選択肢等の文言を一部簡略化している場合がある。
- ・回答団体数が少ない設問の場合は回答率が高くても本文中では触れていない場合がある。

III. 調査結果概要

(1) PFS・SIB への関心

- ・ PFS・SIB の認知度について、約 8 割の団体が存在を認知しており、団体における認知度は一定の水準に達している。一方で、具体的な仕組みまで理解している団体は 18.3%にとどまるなど、仕組みに関する理解の促進が課題となっていることがうかがえる。
- ・ PFS・SIB への関心を有する団体は 6 割を上回っており、特に政令指定都市において関心が高い。一方で町および村では関心が相対的に低い。
- ・ PFS・SIB の認知度は過去 3 年で横ばいであったが、関心を有する団体の割合はやや低下傾向がみられている。
- ・ PFS・SIB を活用したい分野としては、「健康・医療」が 40.2%と最も高く、これまでに事例の蓄積がなされてきた分野で活用意向も高い。一方で、「施設の維持管理」が国内では実施事例が少ないにも関わらず 39.4%とこれに次いで高く、団体の関心の高さがうかがえる。

(2) PFS・SIB の導入状況・関心

① 導入状況、検討の状況

- ・ PFS・SIB 事業の導入経験としては、現在または過去に導入した経験のある団体は 8.9%であった。
- ・ PFS・SIB 事業の導入の検討状況としては、現時点で PFS・SIB 事業を導入したことがない団体のうち、今後 PFS・SIB 事業を検討する団体（「導入に向けて具体的な検討を進めている」「具体的な検討に向けて庁内で調整をしている」「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」団体の計）は 6.2%であった。
- ・ PFS・SIB 事業の導入の検討に至っていない理由としては、「庁内全体で PFS・SIB に対する理解が進んでいないから」が 64.3%と最も多く、次いで「検討の方法、手順がよくわからないから」が 48.0%、「PFS・SIB について詳しく知らないから」が 46.3%となるなど、行政の内部で PFS・SIB に対する理解が不十分な様子がうかがえる。
- ・ 一方で、PFS・SIB 事業の導入経験のない団体の中でも、実現に向けて予算要求を行った、案件形成段階にある、と回答した団体が 3 団体あるなど、わずかではあるが導入に向けた具体化の動きもみられる。

② 事業分野別の導入意向

- ・ PFS・SIB 事業の導入経験はないが、導入に向けて検討をしている団体について、導入を検討している・関心のある分野を聞いたところ、「健康・医療」が 57.6%、「介護」が 51.5%となっている。既存事例の蓄積がある分野以外にも、「施設の維持管理」(36.4%)、「まちづくり」(27.3%)などの、これまで PFS・SIB 事業の導入件数の少ない新たな政策分野に対しても導入意向が持たれていることが明らかになった。
- ・ PFS・SIB 事業の導入経験はないが、導入に向けて検討している 33 団体の検討状況としては、「初期段階」、「具体的な検討に至っている事業はない」がともに 42.4%（14 団体）であり、具体的な検討に至っていない団体が多くを占めている。一方で、「案件形成段階」、「予算要求を行った」がそれぞれ 6.1%（2 団体）、3.0%（1 団体）など、具体的な動きをしている団体もある。

(3) PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・難しさ

- ・ PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・理由としては、「国の資料等で PFS・SIB のことを知り、関心を持ったから」が 49.5%と最も多く、次いで「民間企業や財団法人、有識者・研究者等、外部から営業を受け関心を持ったから」が 40.4%となっている。国による周知のみならず、民間企業や研究者等の活動が PFS・SIB 事業の導入のきっかけの一翼を担っていることがうかがえる。
- ・ PFS・SIB 事業の導入に向けた難しさや苦勞としては、「適切な成果指標を設定するのが困難なこと」が 67.7%で最も多く、次いで、「妥当な成果目標の水準の設定が困難なこと」が 58.6%、「庁内の PFS・SIB に対する理解が薄いこと」が 48.5%となっており、アウトカムの設定や庁内における理解の浸透に対する難しさや苦勞を感じている傾向にあった。

(4) PFS・SIB 事業の導入検討を進めるにあたり必要な支援

- ・ PFS・SIB 事業の導入検討を進めるにあたり必要な支援としては、「先進事例の情報提供」が 78.1%で最も多く、次いで、「導入の手引きやマニュアルの提供」が 73.4%となっている。これに、「活用可能な補助事業の情報の提供」(46.8%)「アウトカムリストの充実」(45.6%)、「導入経験のある自治体担当課、有識者などの専門家による助言、指導」(43.7%)、および「資金面での支援」(42.0%)が続いている。

(5) 官民連携事業における成果志向の取り組みの導入状況や今後の意向

① 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の導入実績

- ・ 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の事業手法としては、82.7%の団体で「指定管理者制度」の導入実績があり、最も多くの団体で採用されていた。事業分野としては、「文化社会教育」分野での導入実績が最も多く、74.5%の団体で実績があった。

② 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業におけるインセンティブ／ペナルティーの仕組みの導入実績

- ・ 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業においてインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事例がある団体は全体で 12.2%にとどまる。団体種別にみると、政令指定都市では 85.7%が取り組む一方、一般市では 12.9%、町では 0.7%、村では 0.0%と、団体の規模によって取り組み状況に差が生じている。
- ・ 具体的なインセンティブやペナルティーの仕組みとしては、「サービス対価等の増額／減額」が 57.4%で最も多く用いられており、次いで「次期事業の公募時への加点／減点」(29.5%)、「契約期間等の延長／短縮」(16.4%)の順で用いられている。
- ・ 各団体の挙げた代表的もしくは直近の事業で用いているモニタリング指標としては、「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が 82.0% (50 事業)で最も多く、次いで「初期アウトカム指標」が 52.5% (32 事業)、「運営効率の改善」が 49.2% (30 事業)の順であった。
- ・ インセンティブの付与に関連付けている指標としては、「初期アウトカム指標」を用いた事業が 32.8% (20 事業)で最も多く、次いで「アウトプット指標」が 23.0% (14 事業)、「中期アウトカ

ム指標」「運営効率の改善」「要求水準や業務仕様の順守」が21.3%（13事業）の順であった。

- ・ペナルティーの付与に関連付けている指標としては、「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が55.7%（34事業）で最も多く、次いで「初期アウトカム指標」が24.6%（15事業）、「アウトプット指標」が21.3%（13事業）の順であった。

③ モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業の検討状況

- ・モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業の検討状況（要求水準や業務仕様の明らかな未達によりペナルティーを付与するというペナルティーのみを導入することを除く）について、「具体的な動きがある」「関心がある」のいずれかに該当する団体は55.3%であった。
- ・団体種別にみると、町や村など規模の小さい団体において関心が低い傾向にあった。

④ モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に向けた課題

- ・モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に課題を感じている団体のうち、「期待する質や水準を定量的に定めることができない」と回答した団体が61.2%で最も多く、次いで「期待する質や水準を達成するために必要な業務の量を定量的に定めることができない」と回答した団体が54.7%、「期待する水準や質を実現するために必要な業務実施能力を備えた委託先の選定が難しい」と回答した団体が51.1%の順であった。このことから、仕組みの導入に向けては事務負担や費用負担などの負担よりも、仕組みを設計する上でのノウハウの不足が課題となっていることがうかがえる。

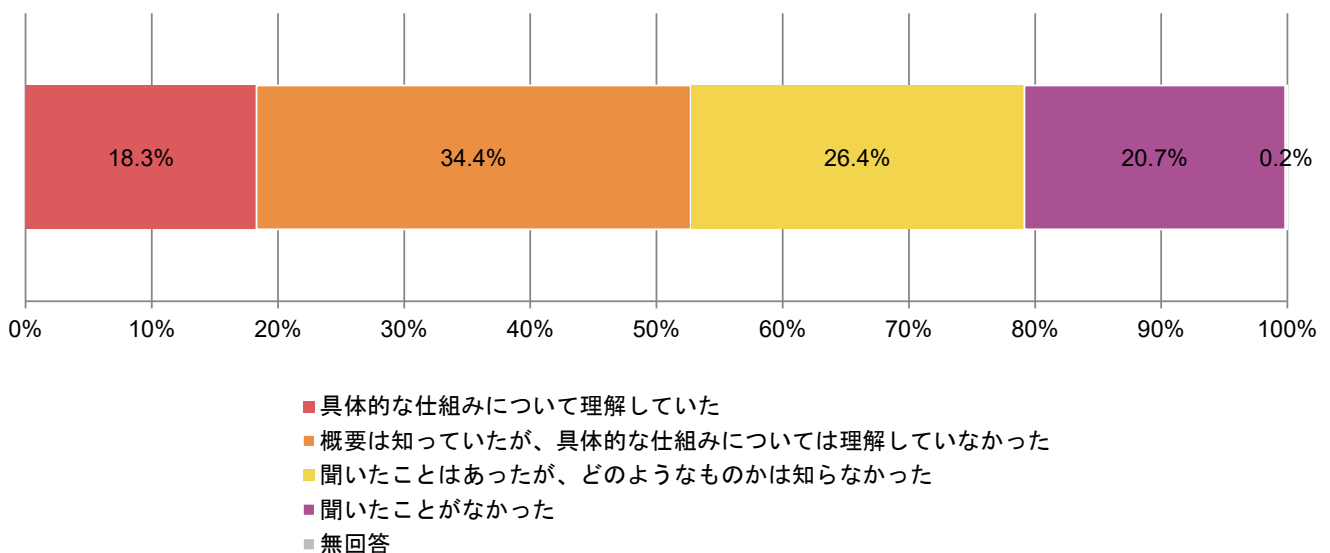
IV. 調査結果

1. PFS・SIB への関心

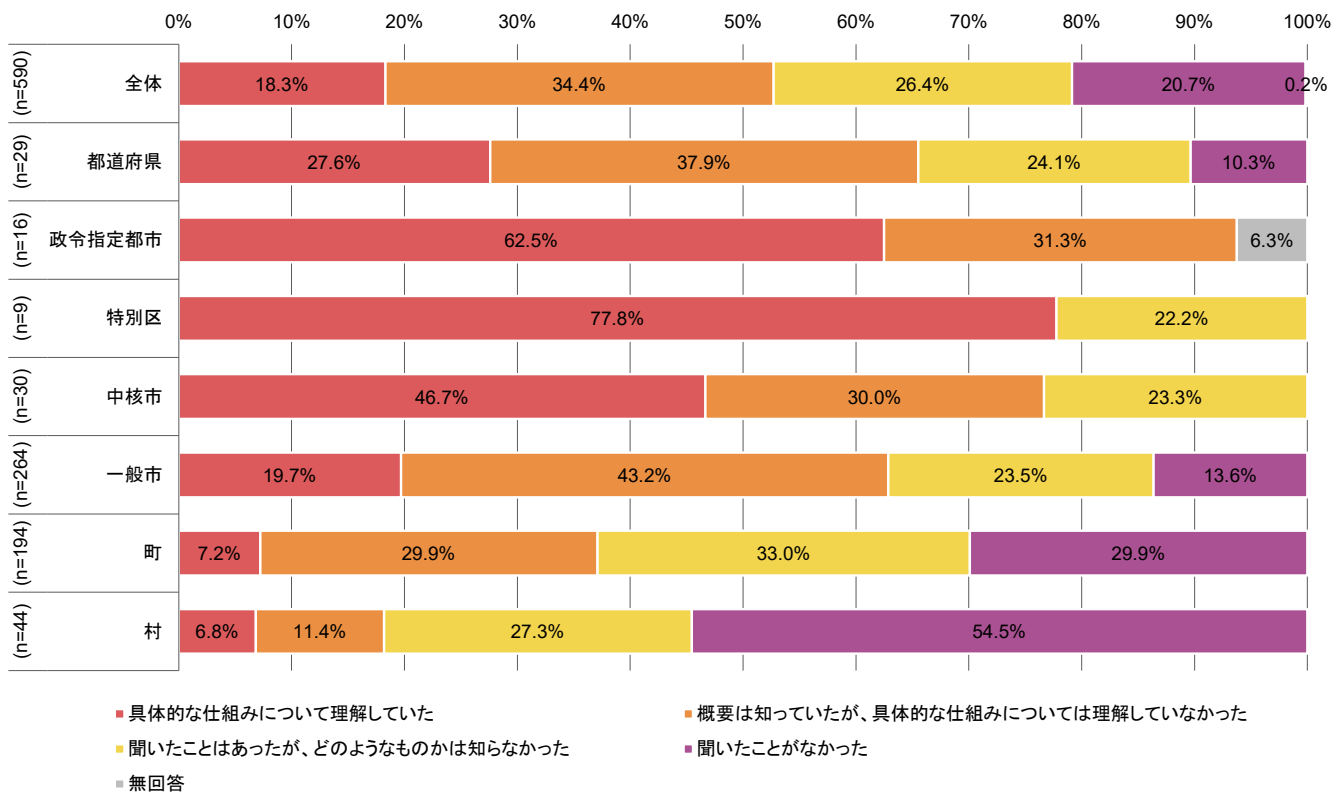
(1) PFS・SIB についての認知度

- ・ PFS・SIB について知っていたか聞いたところ、「具体的な仕組みについて理解していた」が 18.3% (108 団体)、「概要は知っていたが具体的な仕組みについては理解していなかった」が 34.4% (203 団体)、「聞いたことはあったがどのようなものかは知らなかった」が 26.4% (156 団体)、「聞いたことがなかった」が 20.7% (122 団体) であった。
- ・ 団体種別にみると、政令指定都市、特別区では「具体的な仕組みについて理解していた」とする割合が 6 割を上回っているのに対して一般市、町および村ではそれぞれ 19.7%、7.2%、6.8%にとどまる等、団体の規模によって認知度の傾向には差がみられた。
- ・ 過年度調査結果と比較すると、PFS・SIB についての認知度は、令和 5 年度から 7 年度にかけて、大きな傾向の変化はみられていない。

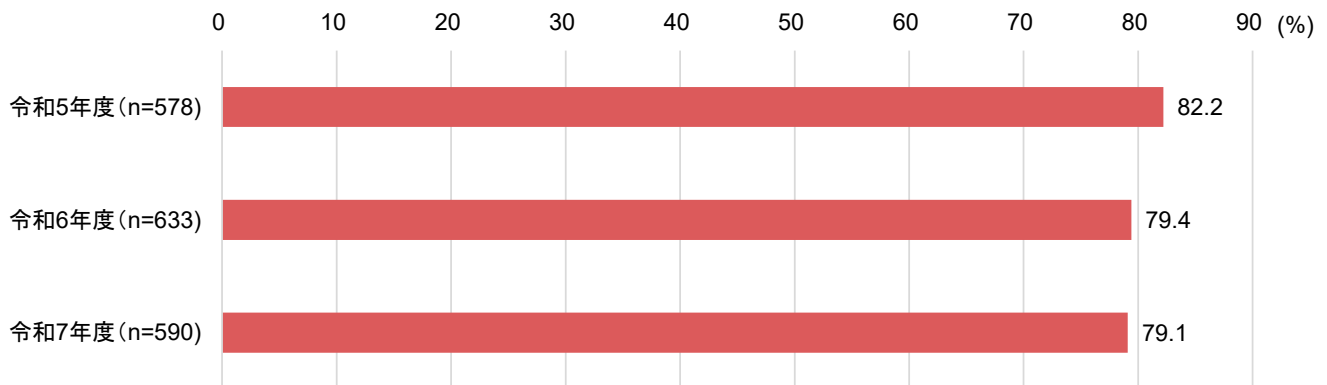
図表 1 PFS・SIB についての認知度(n=590)(単一回答)



図表2 団体種別ごとにみた PFS・SIB についての認知度(単一回答)



図表3 過年度調査結果との比較:PFS・SIB についての認知度※



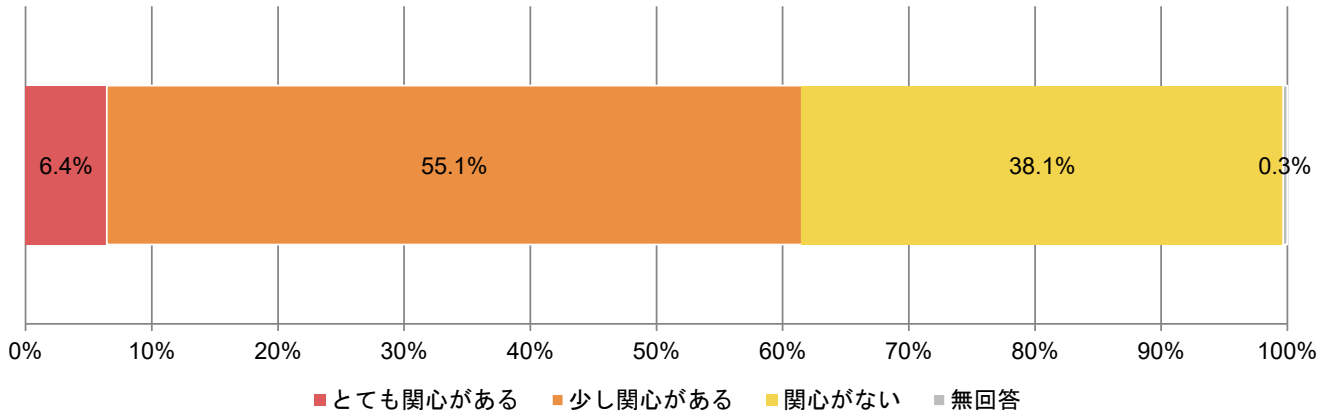
※「具体的な仕組みについて理解していた」「概要は知っていたが、具体的な仕組みについては理解していなかった」(令和6年度以前は「概要は知っていたが詳細な仕組みについては理解していなかった」)「聞いたことはあったが、どのようなものかは知らなかった」(令和6年度以前は「聞いたことはあったが詳細な内容については知らなかった」)の計

(2) PFS・SIB 事業への関心

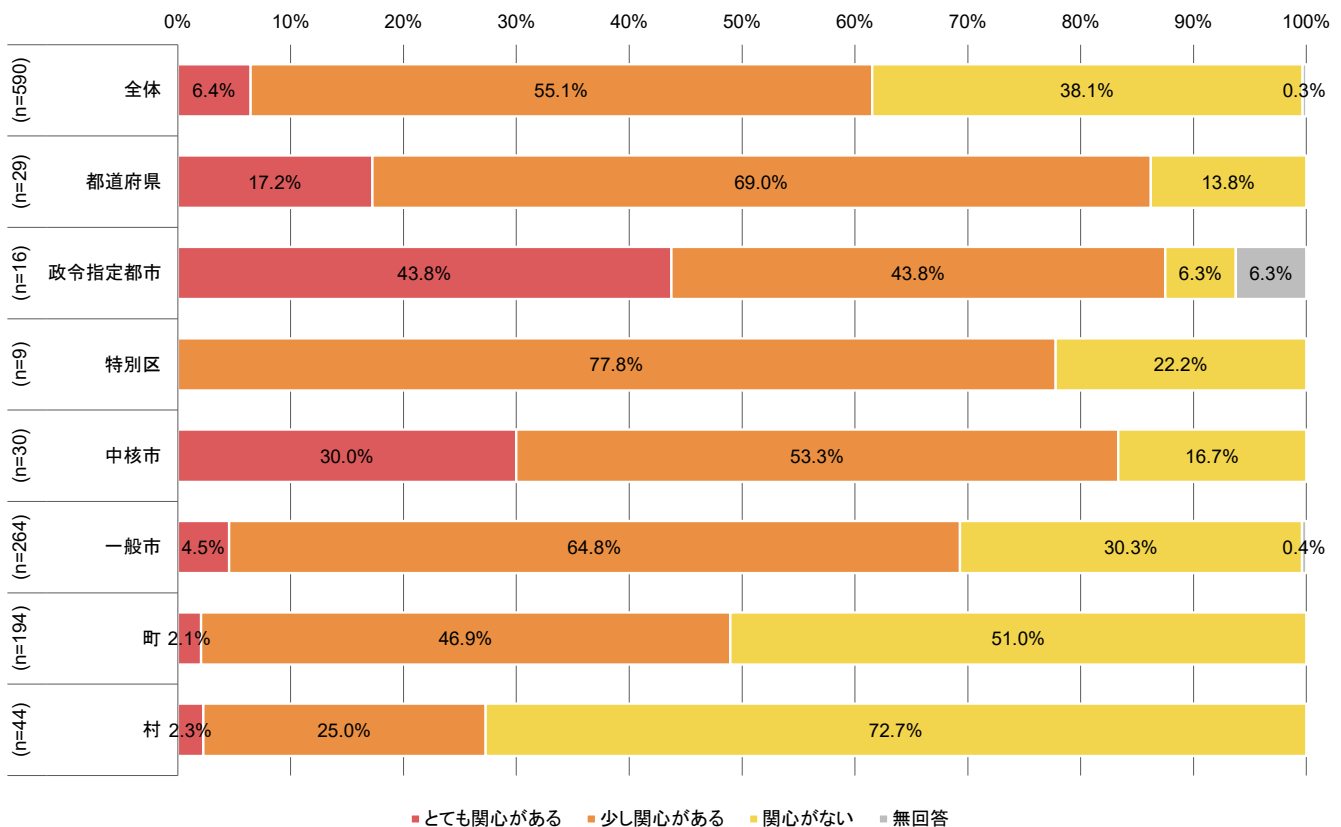
- ・ PFS・SIB への関心について聞いたところ、「とても関心がある」が 6.4% (38 団体)、「少し関心がある」が 55.1% (325 団体)、「関心がない」が 38.1% (225 団体)であった。
- ・ 団体種別にみると、政令指定都市では「とても関心がある」が 43.8%となっており、認知度同様に関心度も高い。一方で、都道府県では、「とても関心がある」は 17.2%にとどまっており、関心が高いとはいえない。また、町、村では「関心がない」がそれぞれ 51.0%、72.7%となっており、関心度が低い。

- ・ 過年度調査結果と比較すると、PFS・SIB への関心は、令和 5 年度から 7 年度にかけて、やや低下傾向がみられた。

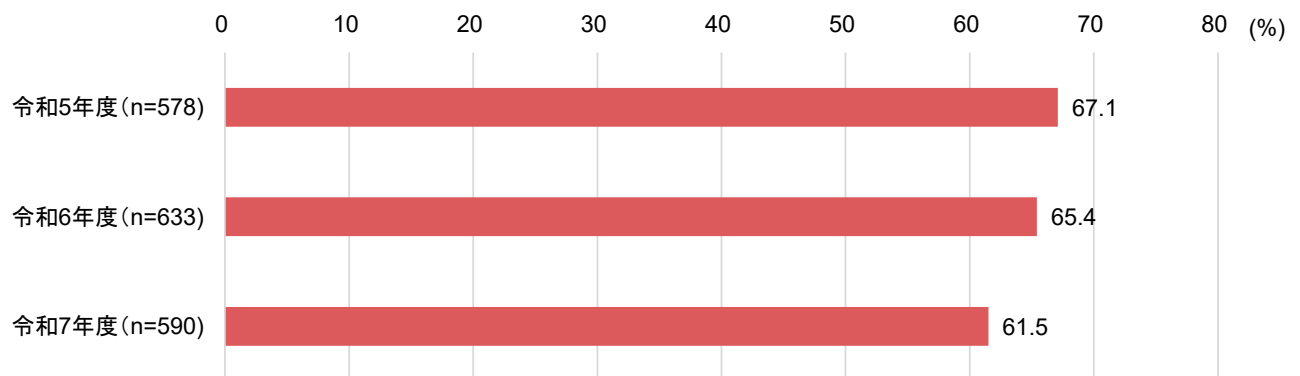
図表 4 PFS・SIB 事業への関心(n=590)(単一回答)



図表 5 団体種別ごとにみた PFS・SIB 事業への関心(単一回答)



図表 6 過年度調査結果との比較:PFS・SIB 事業への関心※



※「とても関心がある」「少し関心がある」の計

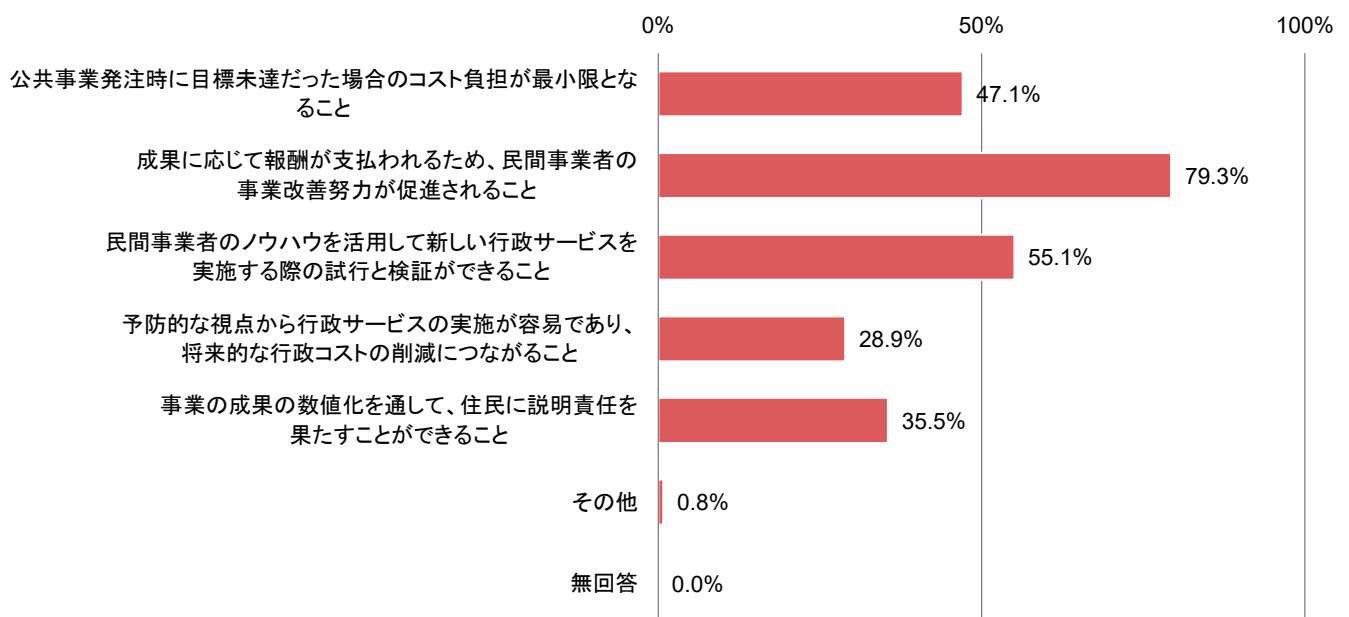
(3) PFS・SIB のメリット・活用したい分野

(PFS・SIB に「とても関心がある」「少し関心がある」と回答した団体のみ)

① PFS・SIB のメリット

- PFS・SIB に「とても関心がある」「少し関心がある」と回答した団体に対して、PFS・SIB のどのような点をメリットと感じるか聞いたところ、「成果に応じて報酬が支払われるため、民間事業者の事業改善努力が促進されること」が 79.3% (288 件) と最も多く、次いで「民間事業者のノウハウを活用して新しい行政サービスを実施する際の試行と検証ができること」が 55.1% (200 件)、「公共事業発注時に目標未達だった場合のコスト負担が最小限となること」が 47.1% (171 件) であった。
- 「その他」の回答として、具体的には行政サービスの質向上や、行政が成果を重視するようになるといった観点からの意見が複数挙げられていた。

図表 7 PFS・SIB のメリット(n=363)(複数回答)



図表 8 その他のメリット

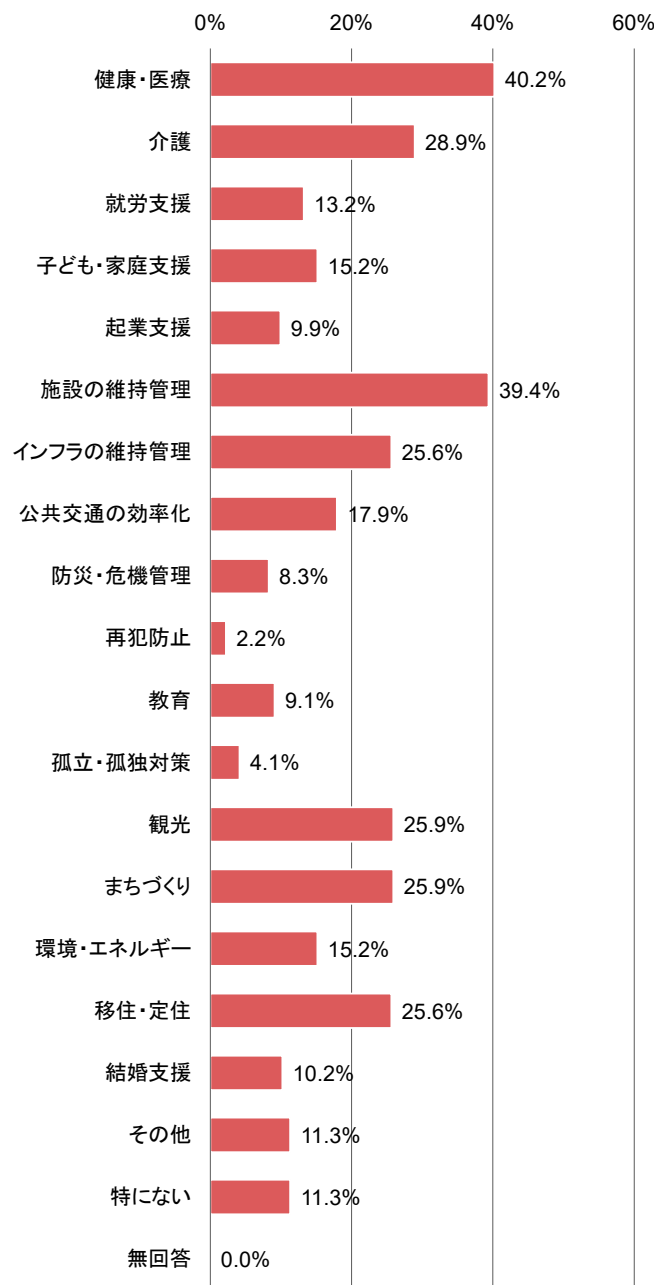
理由
行政サービスの質向上
成果を重視した仕事への移行

※複数回答を集約・整理して記載

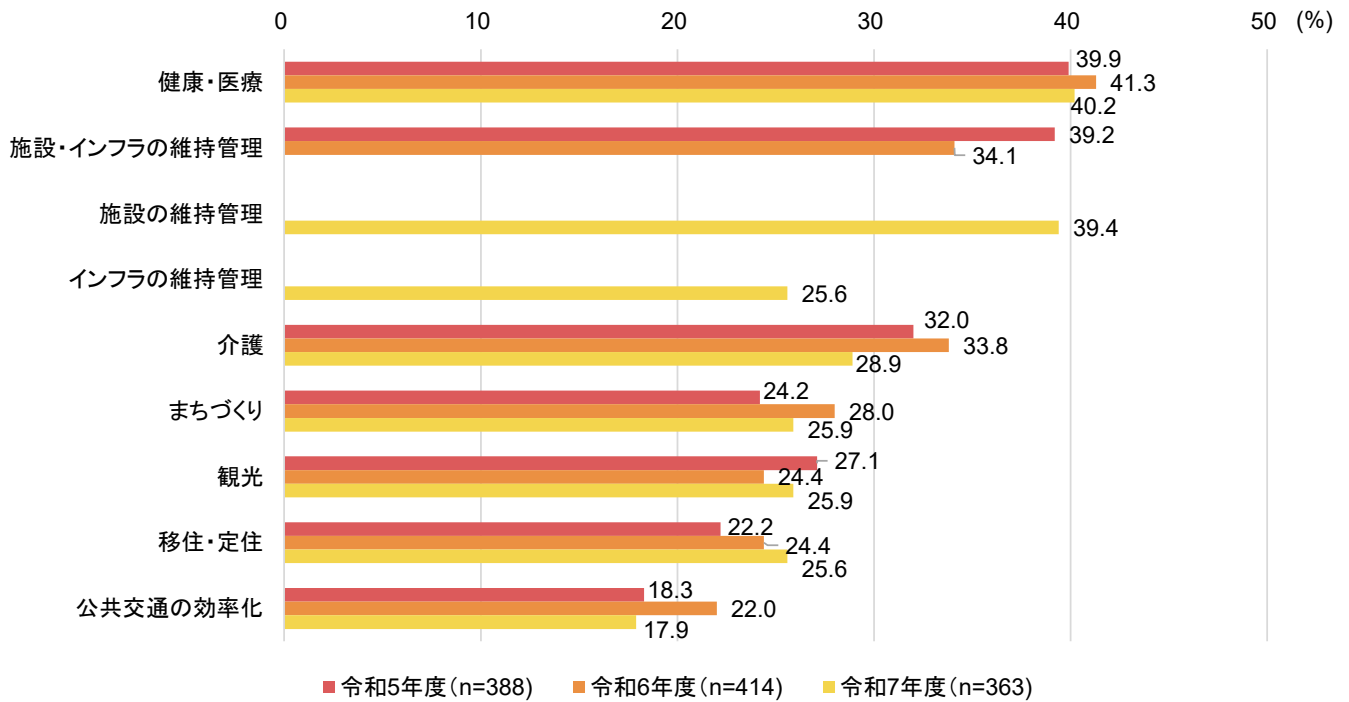
② PFS・SIB 事業を活用したい分野

- ・ PFS・SIB をどのような分野で活用したいか聞いたところ、「健康・医療」が 40.2%（146 件）と最も多く、次いで「施設の維持管理」が 39.4%（143 件）、「介護」が 28.9%（105 件）と続いている。
- ・ 令和 6 年度以前の調査で「施設・インフラの維持管理」としていた選択肢を、令和 7 年度調査では「施設の維持管理」「インフラの維持管理」の 2 つに分けたところ、「施設の維持管理」の方が「インフラの維持管理」よりも活用意向が高かった。

図表 9 PFS・SIB 事業を活用したい分野(n=363)(複数回答)



図表 10 過年度調査結果との比較:PFS・SIB 事業を活用したい分野(上位のみ抜粋)



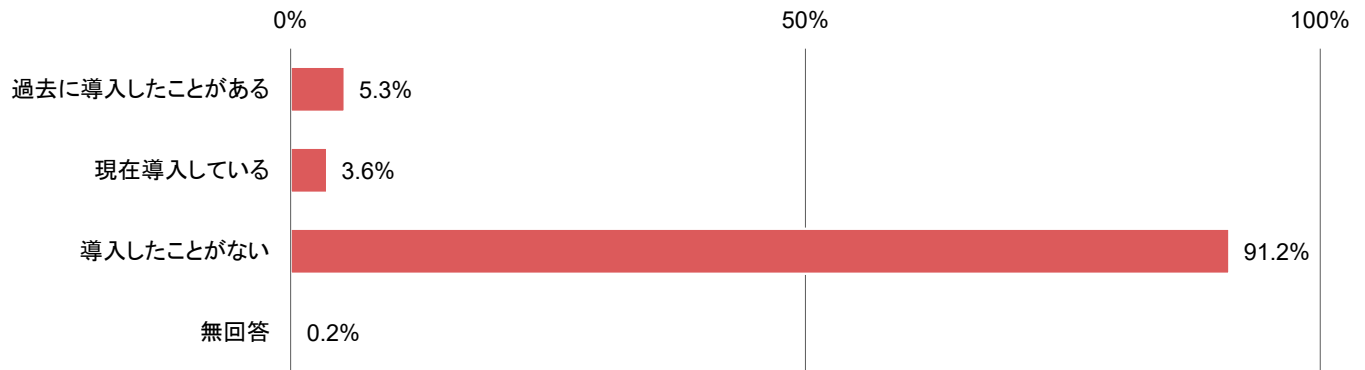
※ 令和6年度以前の調査では、「健康・医療」は「健康増進」、「介護」は「介護予防」としていた。また、令和6年度以前の調査では「施設・インフラの維持管理」としていたが、令和7年度調査では「施設の維持管理」「インフラの維持管理」の2つに分けている。

2. PFS・SIB の導入状況・関心

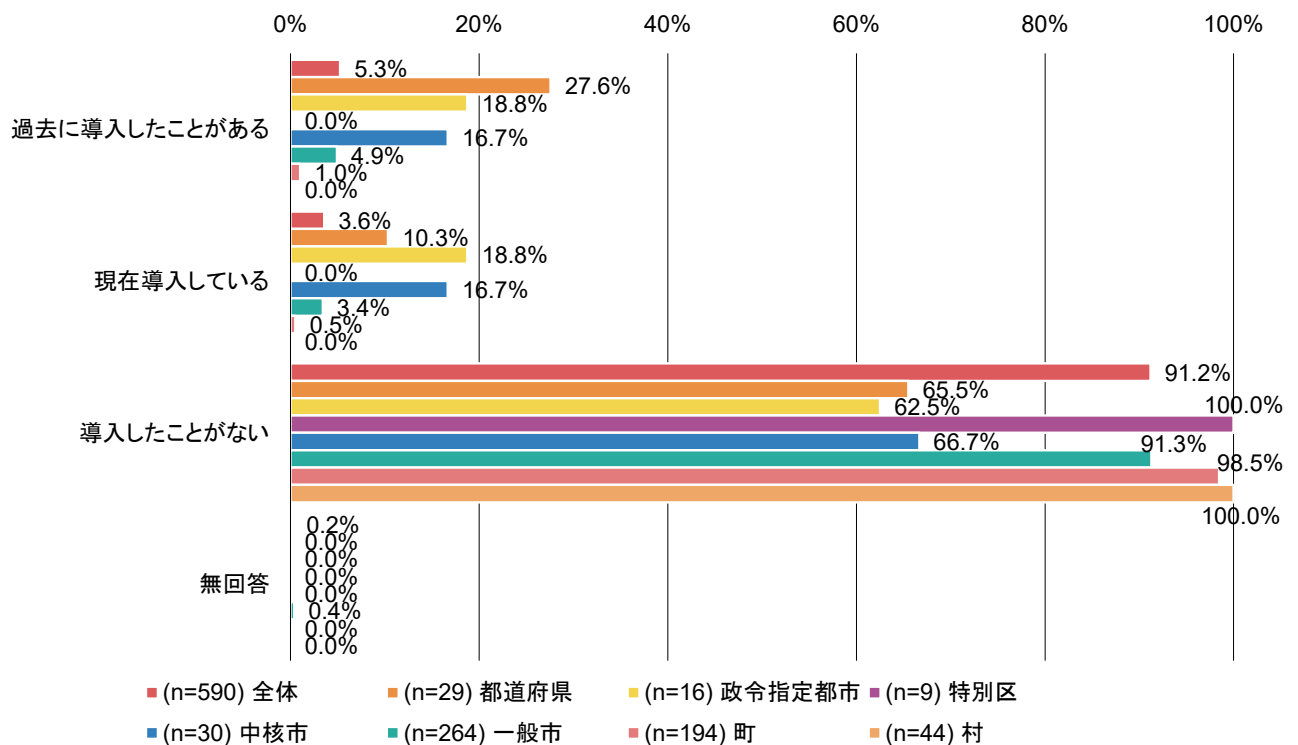
(1) PFS・SIB 事業の導入経験

- ・ PFS・SIB を導入したことがあるか聞いたところ、「導入したことがない」が 91.2% (538 件)、「現在導入している」が 3.6% (21 件)、「過去に導入したことがある」が 5.3% (31 件) であった。

図表 11 PFS・SIB 事業の導入経験(n=590)(複数回答)



図表 12 団体種別ごとにみた PFS・SIB 事業の導入経験(複数回答)



(2) 当初の PFS・SIB 事業への期待と、期待に対する評価

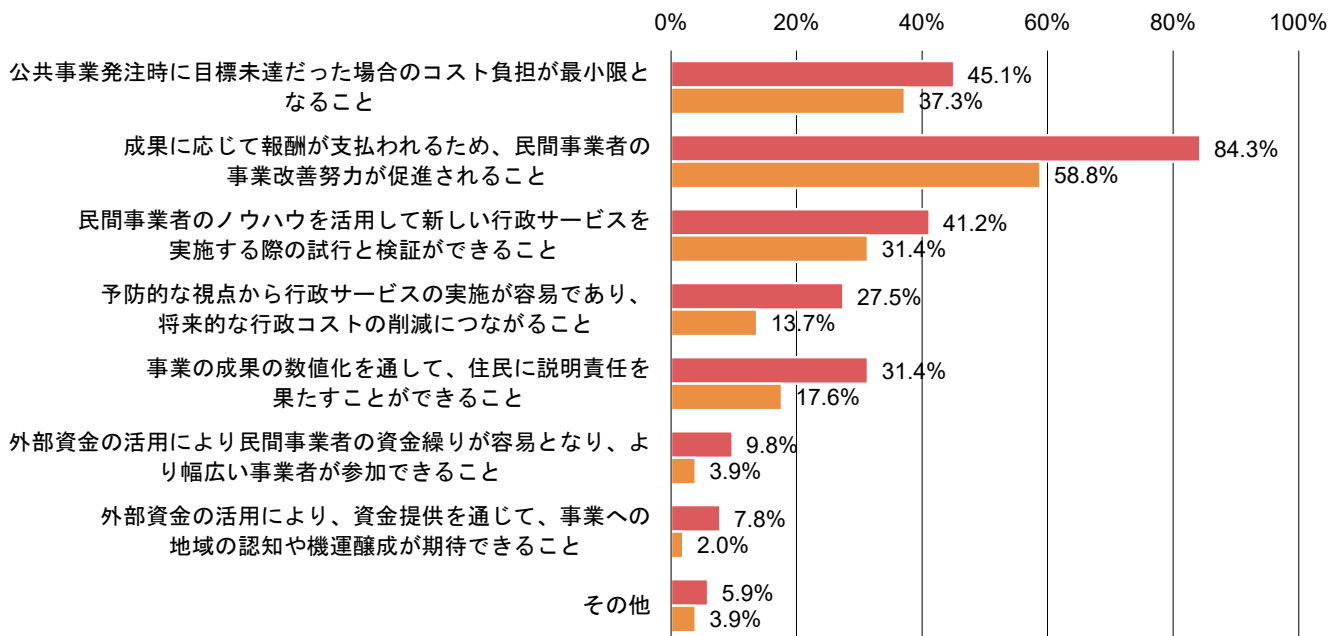
(PFS・SIB を「過去に導入したことがある」「現在導入している」と回答した団体のみ)

- ・ PFS・SIB の導入経験がある団体に対して、導入した事業について、当初発現を期待していたメリットを聞いたところ、最も回答の割合が高かったのは「成果に応じて報酬が支払われるため、民間事業者の事業改善努力が促進されること」の 84.3% (43 件) であり、次いで「公共事業発注時に

目標未達だった場合のコスト負担が最小限となること」が 45.1% (23 件) となった。

- 導入した事業について、実際に発現したメリットについて聞いたところ、最も回答の割合が高かったのは、「成果に応じて報酬が支払われるため民間事業者の事業改善努力が促進されること」の 58.8% (30 件) であり、次いで「公共事業発注時に目標未達だった場合のコスト負担が最小限となること」の 37.3% (19 件) となった。
- PFS・SIB を導入した事業について、発現を期待していたメリットと実際に発現したメリットには差異がみられた。PFS・SIB の導入に伴い期待効果が得られる場合ばかりでないことがうかがえる。メリットの期待に対する実感の比率（実際に発現したメリットの回答割合を、発現を期待していたメリットの回答割合で除して算定）としては、「公共事業発注時に目標未達だった場合のコスト負担が最小限となること」が 8 割を超えるなど相対的に高くなった。

図表 13 PFS・SIB を導入した事業について、当初発現を期待していたメリットと実際に発現したメリット(n=51)
(複数回答)



■ (n=51) PFS・SIB を導入した事業について、当初発現を期待していたメリット

■ (n=51) PFS・SIB を導入した事業について、実際に発現したメリット

(3) PFS・SIB 導入の検討状況

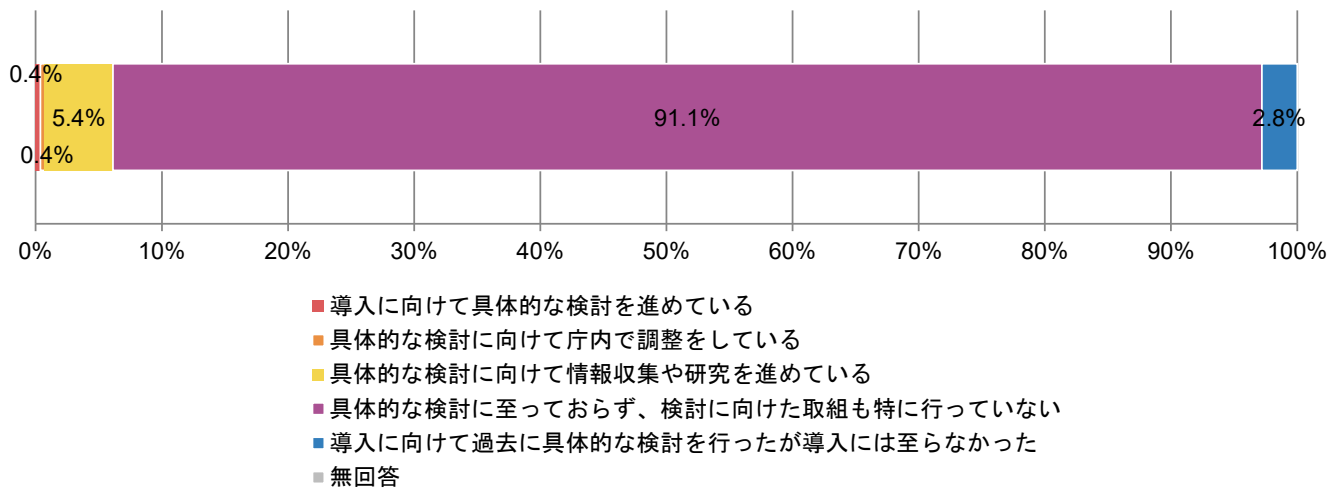
(PFS・SIB を「導入したことがない」と回答した団体のみ)

- PFS・SIB の導入経験がない団体に対して、PFS・SIB の導入について検討しているか聞いた²ところ、「具体的な検討に至っておらず、検討に向けた取り組みも特に行っていない」が 91.1% (490 団体)、「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」が 5.4% (29 団体)、「導入に向けて過去に具体的な検討を行ったが導入には至らなかった」が 2.8% (15 団体) であった。

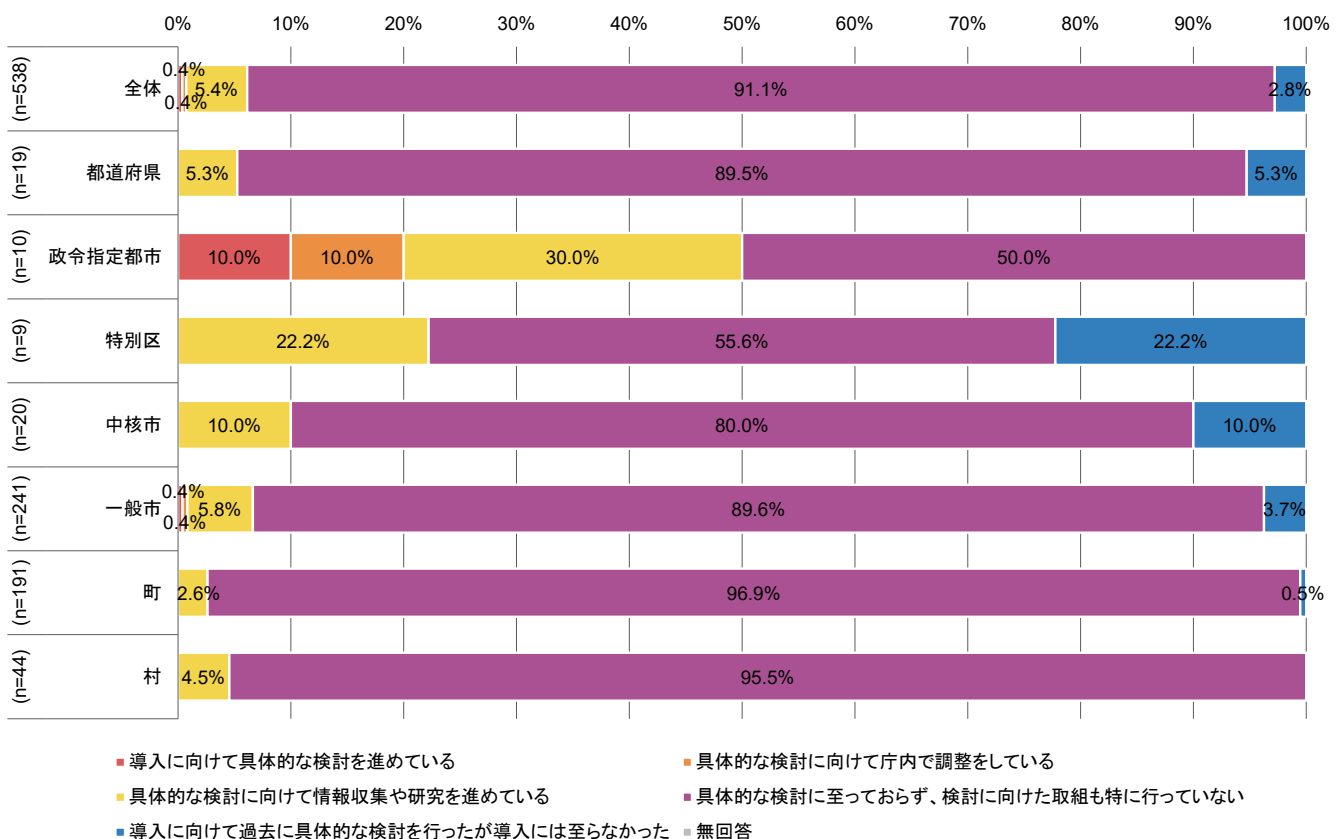
² 令和 6 年度以前の調査では PFS・SIB の導入経験がある団体も回答対象としていたことから、令和 7 年度とそれ以前では回答対象団体が異なる。そのため、過年度との比較ができない点には注意が必要である。

- ・ 導入を検討している団体（「導入に向けて具体的な検討を進めている」、「具体的な検討に向けて庁内で調整をしている」および「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」団体の計）は6.2%（33団体）であった。
- ・ 団体種別ごとにみると、導入を検討している団体の割合が高いのは政令指定都市、次いで特別区である。

図表 14 PFS・SIB 導入の検討状況(n=538)(単一回答)



図表 15 団体種別ごとにみた PFS・SIB 導入の検討状況(単一回答)

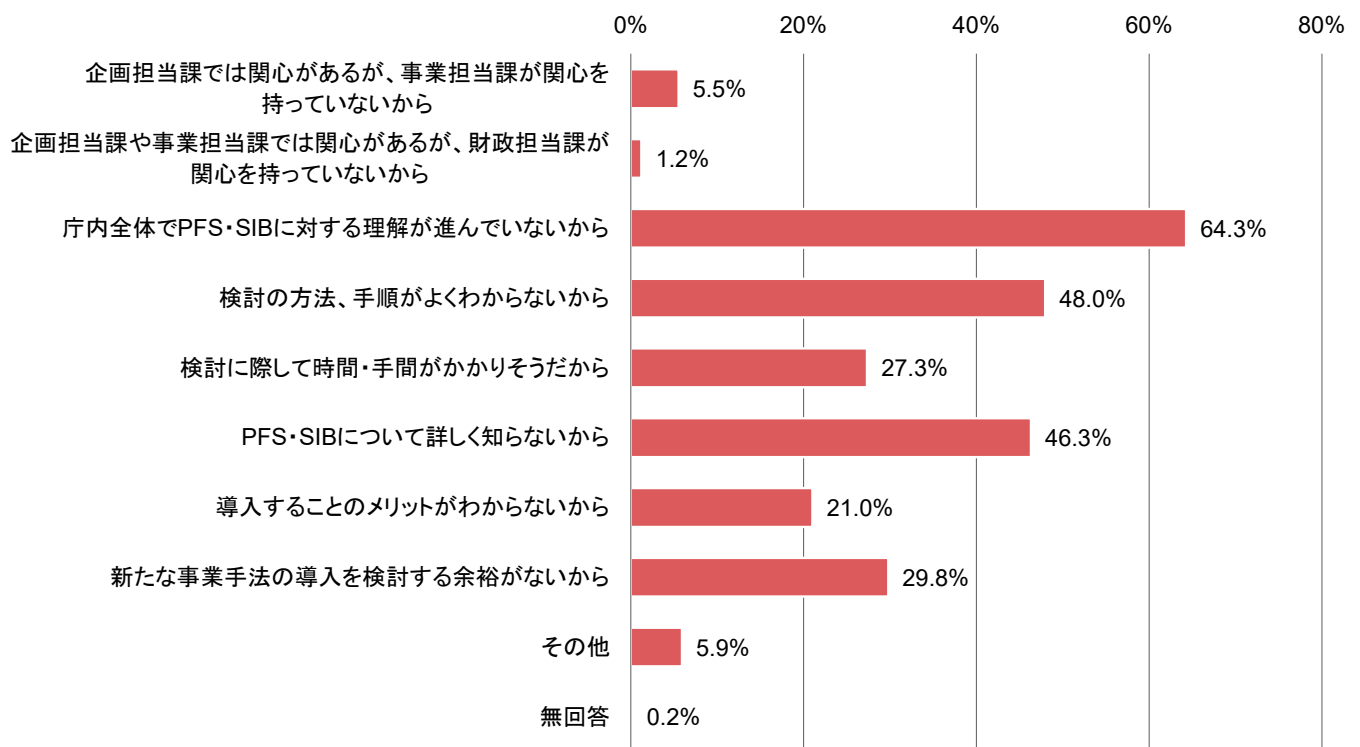


(4) PFS・SIB 事業の検討に至っていない理由

(PFS・SIB を「導入したことがない」と回答した団体のうち、「具体的な検討に至っておらず検討に向けた取り組みも特に行っていない」と回答した団体)

- ・ PFS・SIB の導入経験がなく、検討に向けた取り組みも行っていない団体に対して、PFS・SIB 事業の検討に至っていない理由を聞いた³ところ、「庁内全体で PFS・SIB に対する理解が進んでいないから」が 64.3% (315 件) と最も多く、次いで「検討の方法、手順がよくわからないから」が 48.0% (235 件)、「PFS・SIB について詳しく知らないから」が 46.3% (227 件) であった。

図表 16 PFS・SIB 事業の検討に至っていない理由(n=490)(複数回答)



図表 17 PFS・SIB 事業の検討に至っていないその他の理由

検討に至らなかった理由	件数
検討対象とできる事業がないため	7 件
人的、財政的な余裕がないため	6 件
成果指標・評価方法等の設定が困難であるため	3 件
民間事業者の参画が見込めないため	3 件
先例がない、もしくは先例を収集中であるため	3 件
必要性がないため	2 件
費用対効果が不明確であるため	2 件
その他	6 件

※複数回答を集約・整理して記載

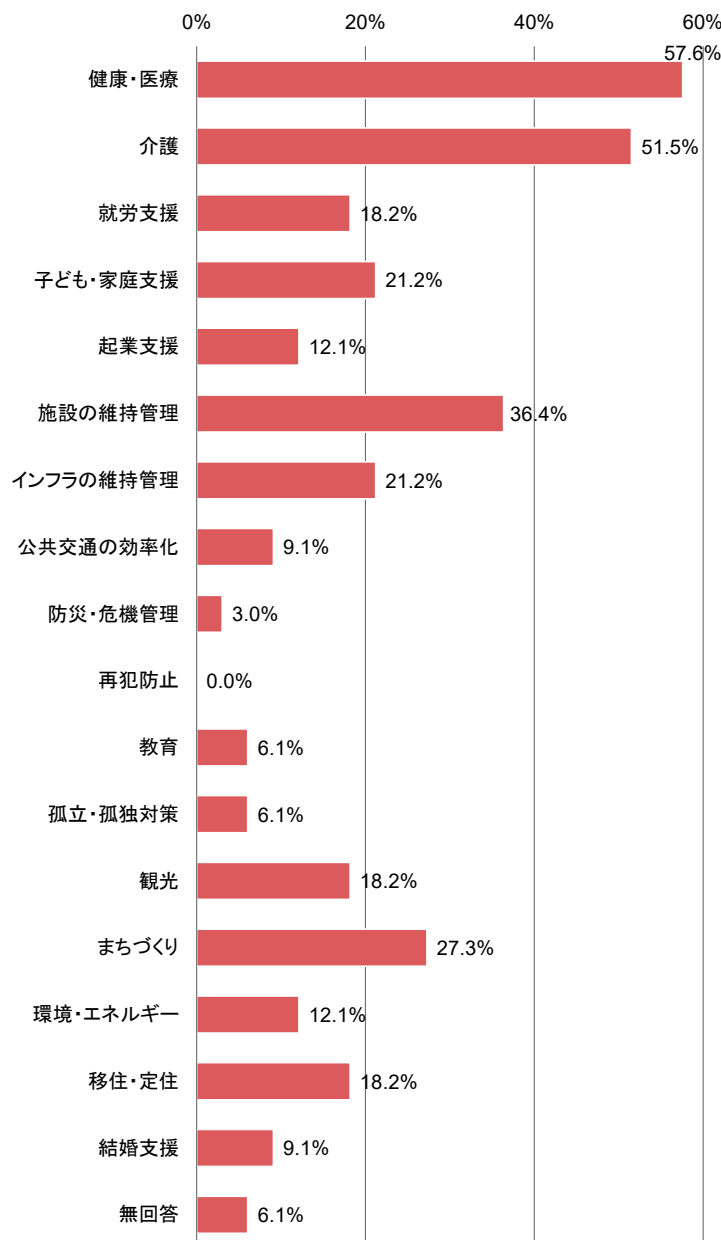
³ 令和 6 年度以前の調査では、PFS・SIB の導入経験がある団体も回答対象としていたことから、令和 7 年度とそれ以前では回答対象団体が異なる。そのため、過年度との比較ができない点には注意が必要である。

(5) PFS・SIB 事業分野別の導入意向

(PFS・SIB を「導入したことがない」と回答した団体のうち、「導入に向けて具体的な検討を進めている」「具体的な検討に向けて庁内で調整をしている」「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」と回答した団体)

- ・ PFS・SIB の導入経験はないが導入を検討している団体に対して、PFS・SIB 事業において、導入を検討している・関心のある分野について聞いた⁴ところ、「健康・医療」が 57.6% (19 件) と最も多く、次いで「介護」が 51.5% (17 件)、「施設の維持管理」が 36.4% (12 件)、「まちづくり」が 27.3% (9 件) と続いている。

図表 18 PFS・SIB 事業分野別の導入意向(n=33)(複数回答)



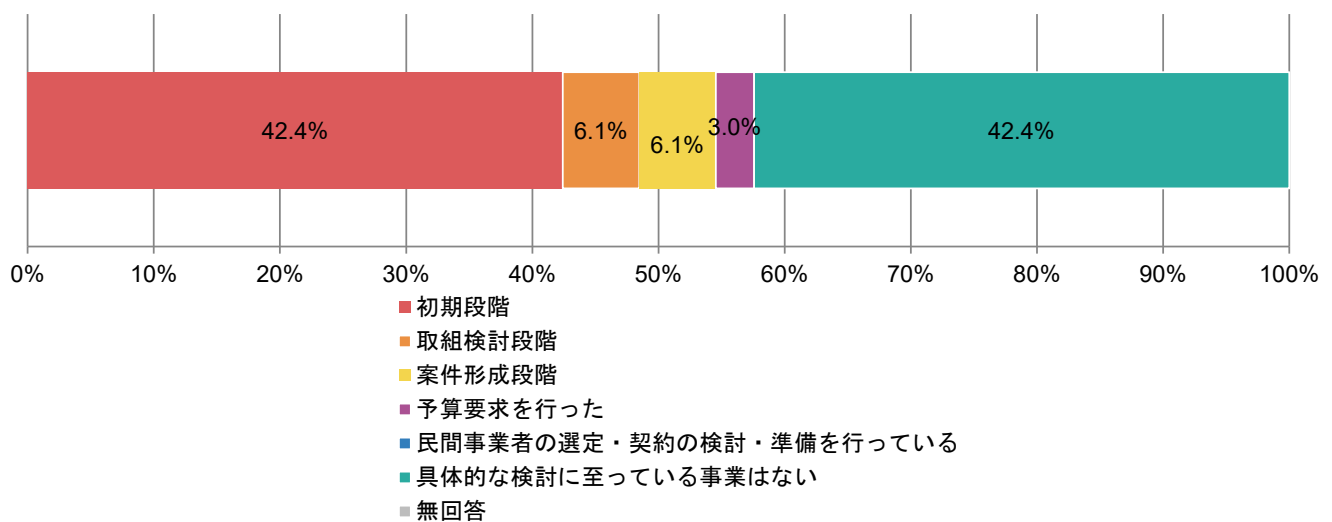
⁴ 令和 6 年度以前の調査では、PFS・SIB の導入経験がある団体も回答対象としていたことから、令和 7 年度とそれ以前では回答対象団体が異なる。そのため、過年度との比較ができない点には注意が必要である。

(6) PFS・SIB 事業の検討状況

(PFS・SIB を「導入したことがない」と回答した団体のうち、「導入に向けて具体的な検討を進めている」「具体的な検討に向けて庁内で調整をしている」「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」と回答した団体)

- ・ PFS・SIB の導入経験はないが導入を検討している団体に対して、PFS・SIB 事業のうち最も具体化している事業の検討状況について聞いた⁵ところ、「初期段階（庁内で話が出ている、担当者内で検討を始めている）」、「具体的な検討に至っている事業はない」がともに 42.4%（14 団体）であった。
- ・ 「案件形成段階（事業内容・成果指標・支払い条件・実施体制等に関する検討、マーケットサウンディング等を行っている）」が 6.1%（2 団体）、「予算要求を行った」が 3.0%（1 団体）と、数は少ないが具体的に動き始めている団体もみられる。

図表 19 PFS・SIB 事業の検討状況(n=33)(単一回答)



⁵ 令和 6 年度以前の調査では PFS・SIB の導入経験がある団体も回答対象としていたことから、令和 7 年度とそれ以前では回答対象団体が異なる。そのため、過年度との比較ができない点には注意が必要である。

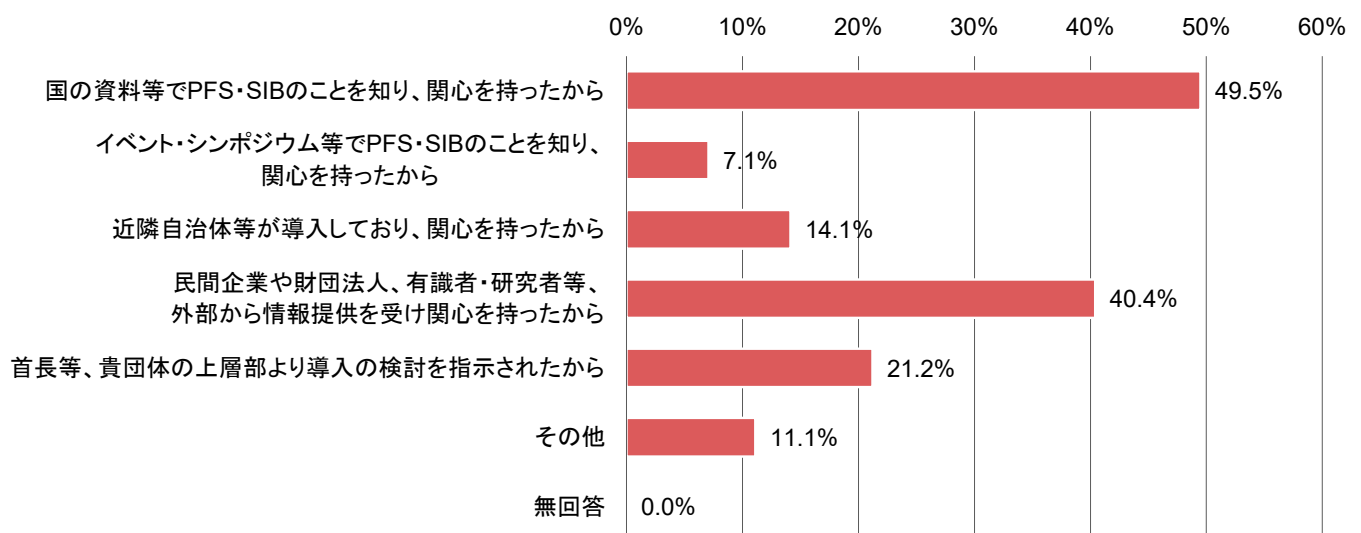
3. PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・難しさ

(PFS・SIB について「過去に導入したことがある」「現在導入している」または「導入に向けて具体的な検討を進めている」「具体的な検討に向けて庁内で調整をしている」「具体的な検討に向けて情報収集や研究を進めている」と回答した団体)

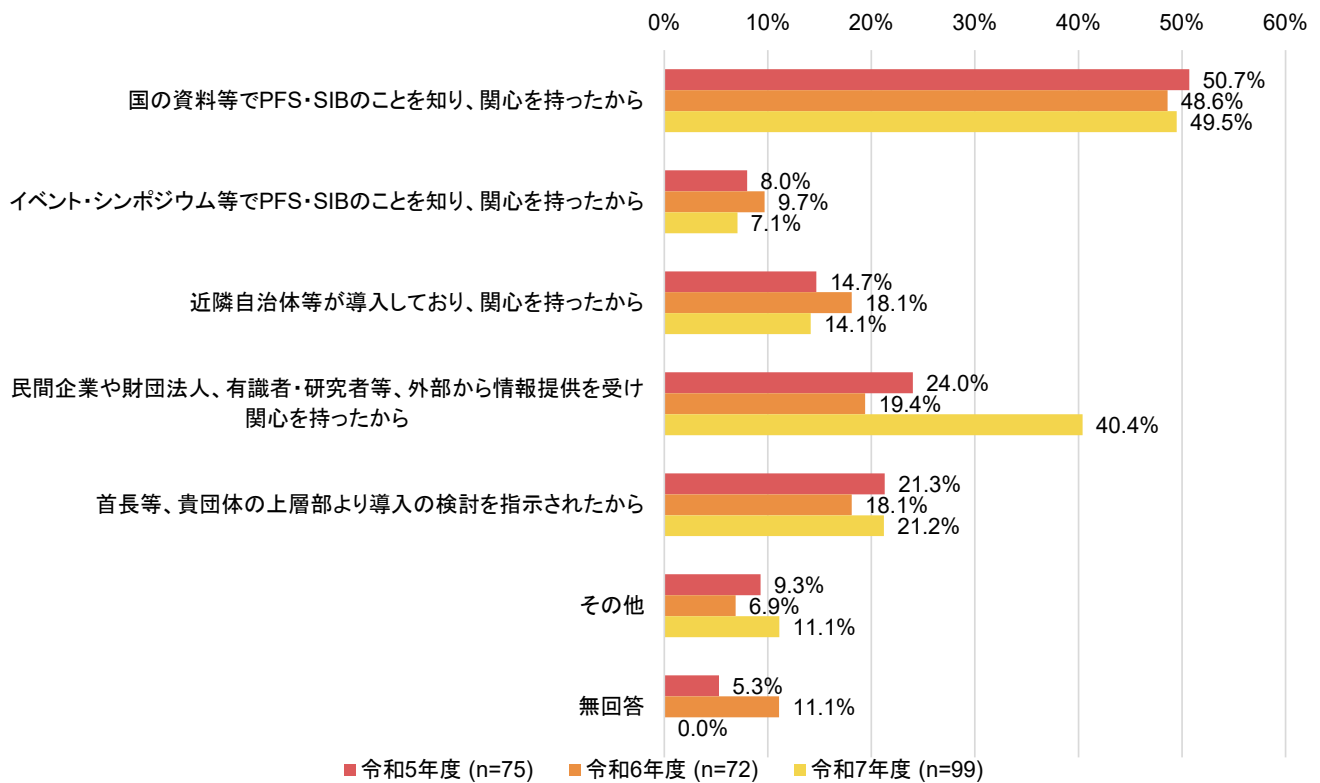
(1) 主な PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・理由

- ・ PFS・SIB の導入経験があるまたは導入に向けて検討をしている団体に対して、主な PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけや理由を聞いたところ、「国の資料等で PFS・SIB のことを知り、関心を持ったから」が 49.5% (49 件) と最も多く、次いで「民間企業や財団法人、有識者・研究者等、外部から営業を受け関心を持ったから」が 40.4% (40 件)、「首長等、貴団体の上層部より導入の検討を指示されたから」が 21.2% (21 件) と続いている。
- ・ 過年度調査結果と比較すると、「民間企業や財団法人、有識者・研究者等、外部から営業を受け関心を持ったから」の割合が大きく上昇している。その他の項目に傾向の変化はみられない。

図表 20 主な PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・理由(n=99)(複数回答)



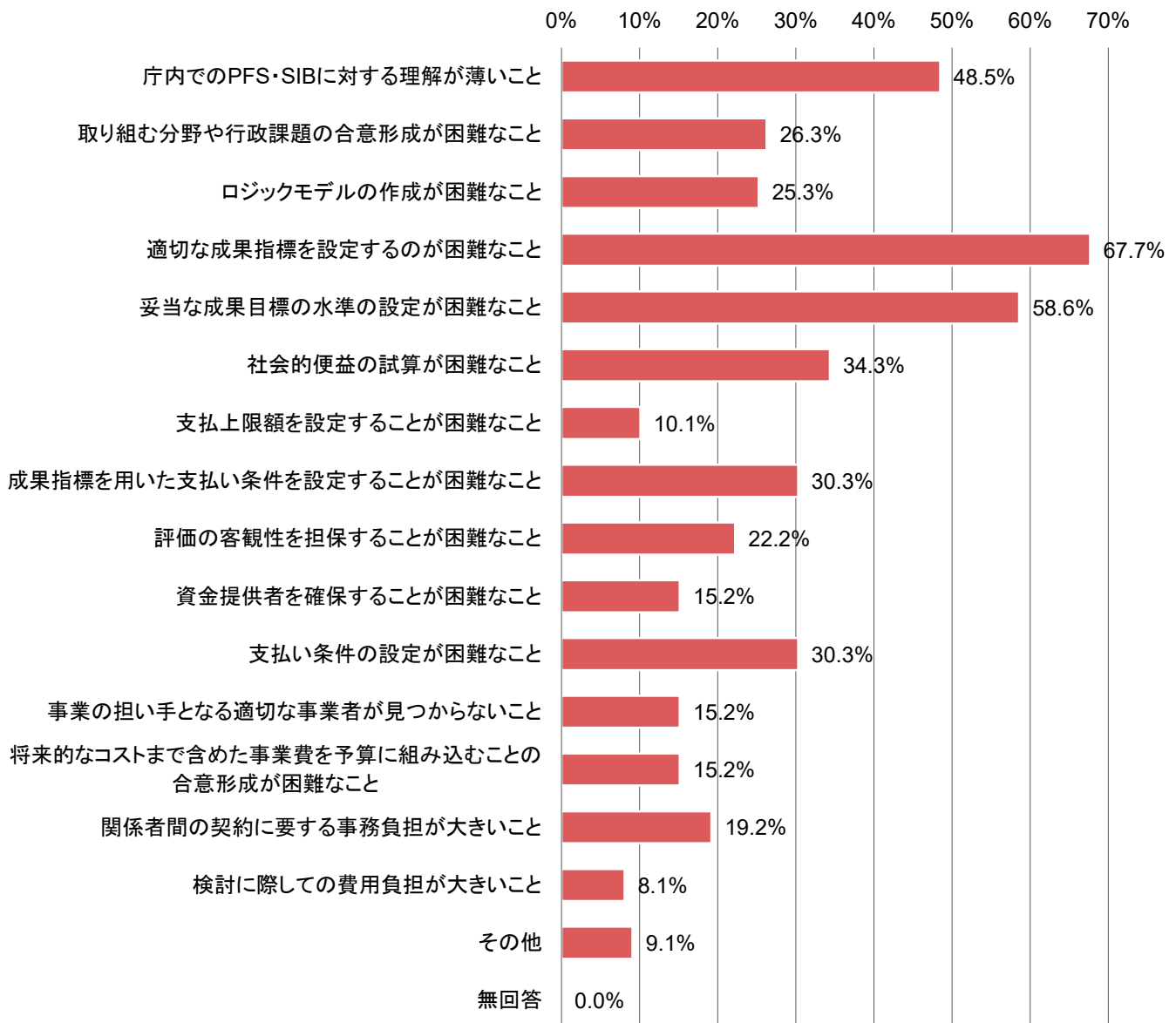
図表 21 過年度調査結果との比較: 主な PFS・SIB 事業の導入検討のきっかけ・理由



(2) PFS・SIB 事業導入の難しさ・苦勞

- PFS・SIB の導入経験があるまたは導入に向けて検討をしている団体に対して、PFS・SIB 事業の導入に向けた難しさや苦勞について聞いたところ、「適切な成果指標を設定するのが困難なこと」が 67.7% (67 件) で最も多く、「妥当な成果目標の水準の設定が困難なこと」が 58.6% (58 件)、「庁内の PFS・SIB に対する理解が薄いこと」が 48.5% (48 件) と続いている。

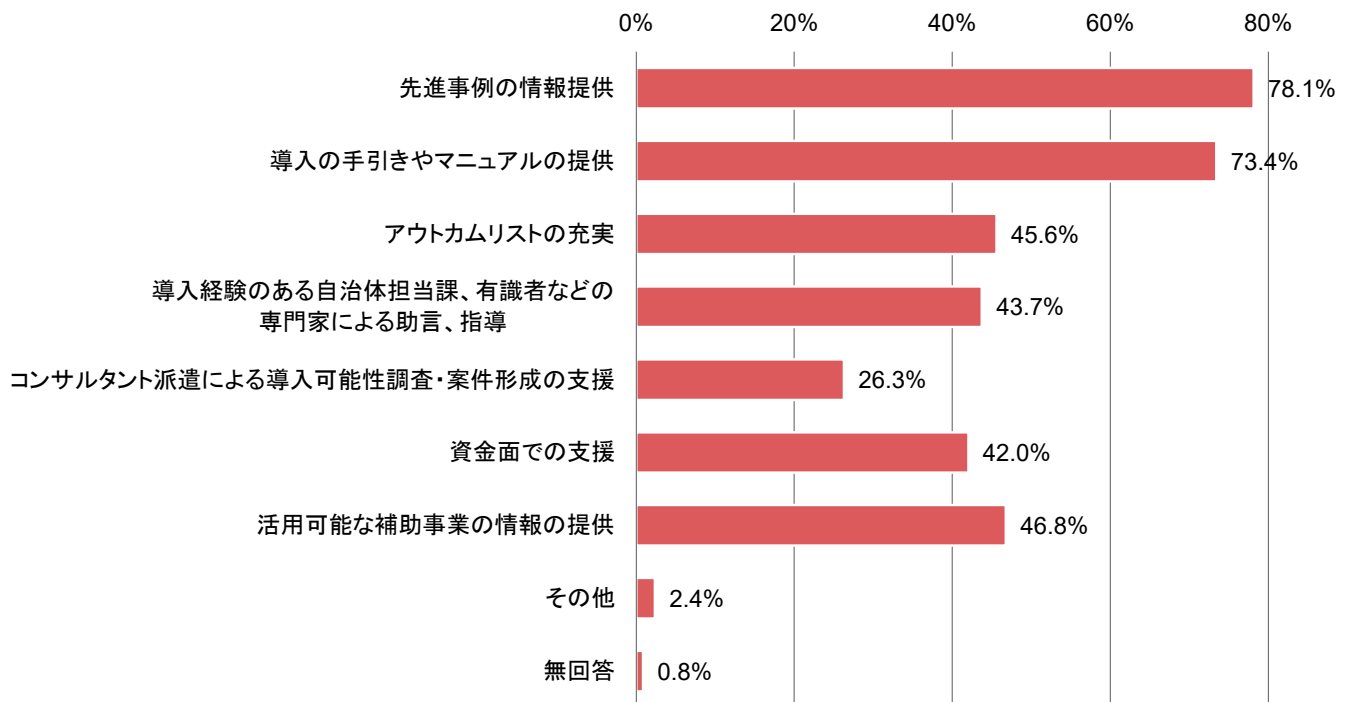
図表 22 PFS・SIB 事業導入の難しさ・苦勞(n=99)(複数回答)



4. PFS・SIB 事業の導入検討に必要な支援

- ・ PFS・SIB 事業の導入検討を進めるにあたり、どのような支援が必要かについて聞いたところ、「先進事例の情報提供」が 78.1% (461 件) で最も多く、「導入の手引きやマニュアルの提供」が 73.4% (433 件)、「活用可能な補助事業の情報の提供」が 46.8% (276 件)、「アウトカムリストの充実」が 45.6% (269 件)、「導入経験のある自治体担当課、有識者などの専門家による助言、指導」が 43.7% (258 件)、「資金面での支援」が 42.0% (248 件) と続いている。

図表 23 PFS・SIB の事業の検討に必要な支援(n=590)(複数回答)

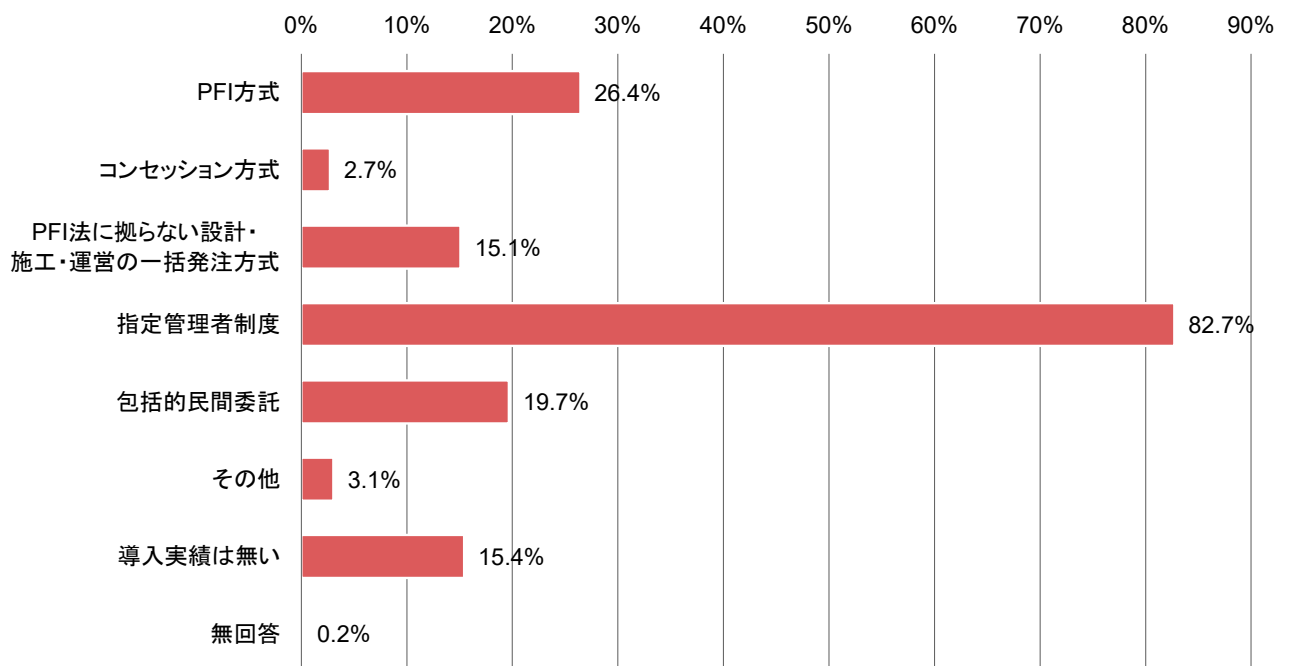


5. 官民連携事業における成果志向の取り組みの導入状況や今後の意向

(1) 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の導入実績

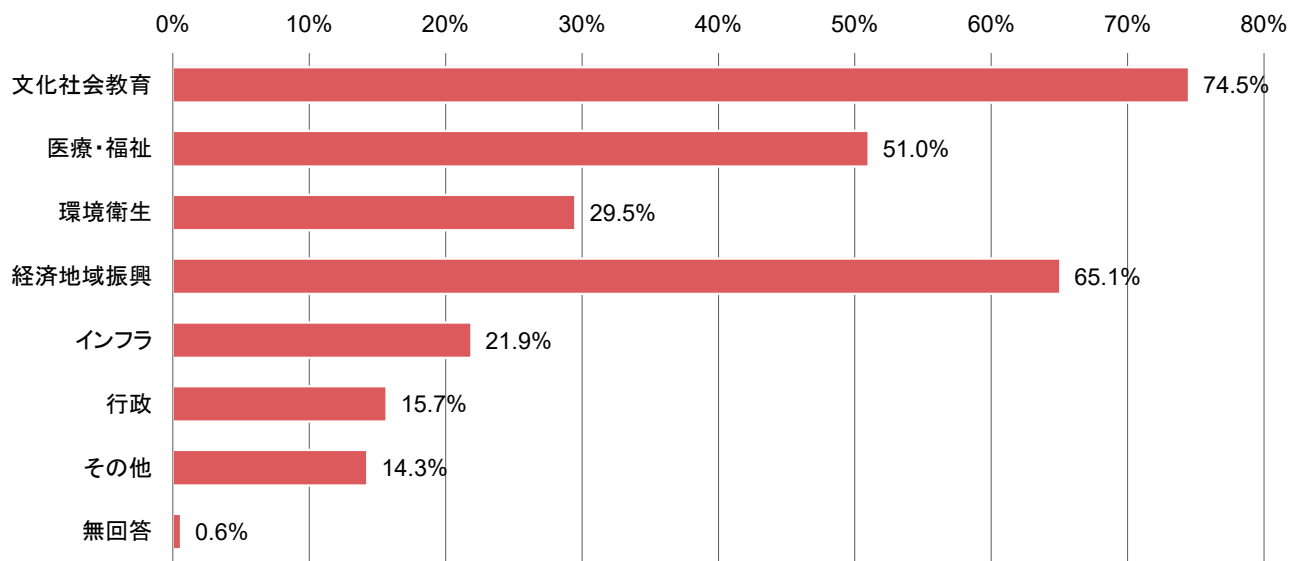
- 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業⁶の導入実績について聞いたところ、「指定管理者制度」が82.7%（488団体）と最も多く、「PFI方式」が26.4%（156団体）、「包括的民間委託」が19.7%（116団体）と続いている。
- 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の導入実績がある分野について聞いたところ、「文化社会教育」が74.5%（371団体）と最も多く、「経済地域振興」が65.1%（324団体）、「医療・福祉」が51.0%（254団体）と続いている。

図表 24 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の導入実績 (n=590)(複数回答)



⁶ 本調査では、官民連携事業（PPP）を「公共施設等の建設、維持管理、運営等を行政と民間が連携して行うことにより、民間の創意工夫等を活用し、財政資金の効率的使用や行政の効率化等を図るもの」と定義している。

図表 25 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業の導入実績のある分野 (n=498)(複数回答)

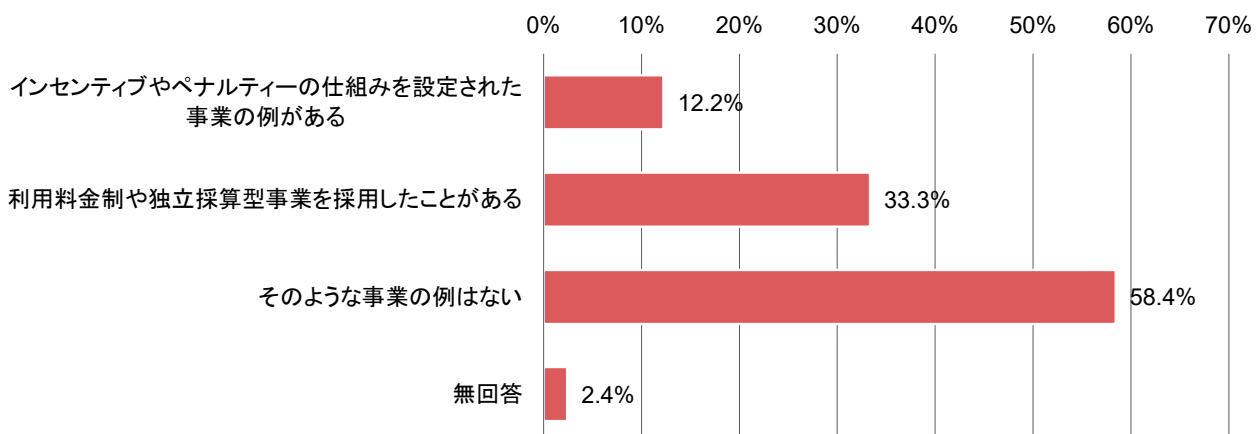


(2) 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業におけるインセンティブ／ペナルティーの仕組みの導入実績

① インセンティブ／ペナルティーの仕組みの導入有無

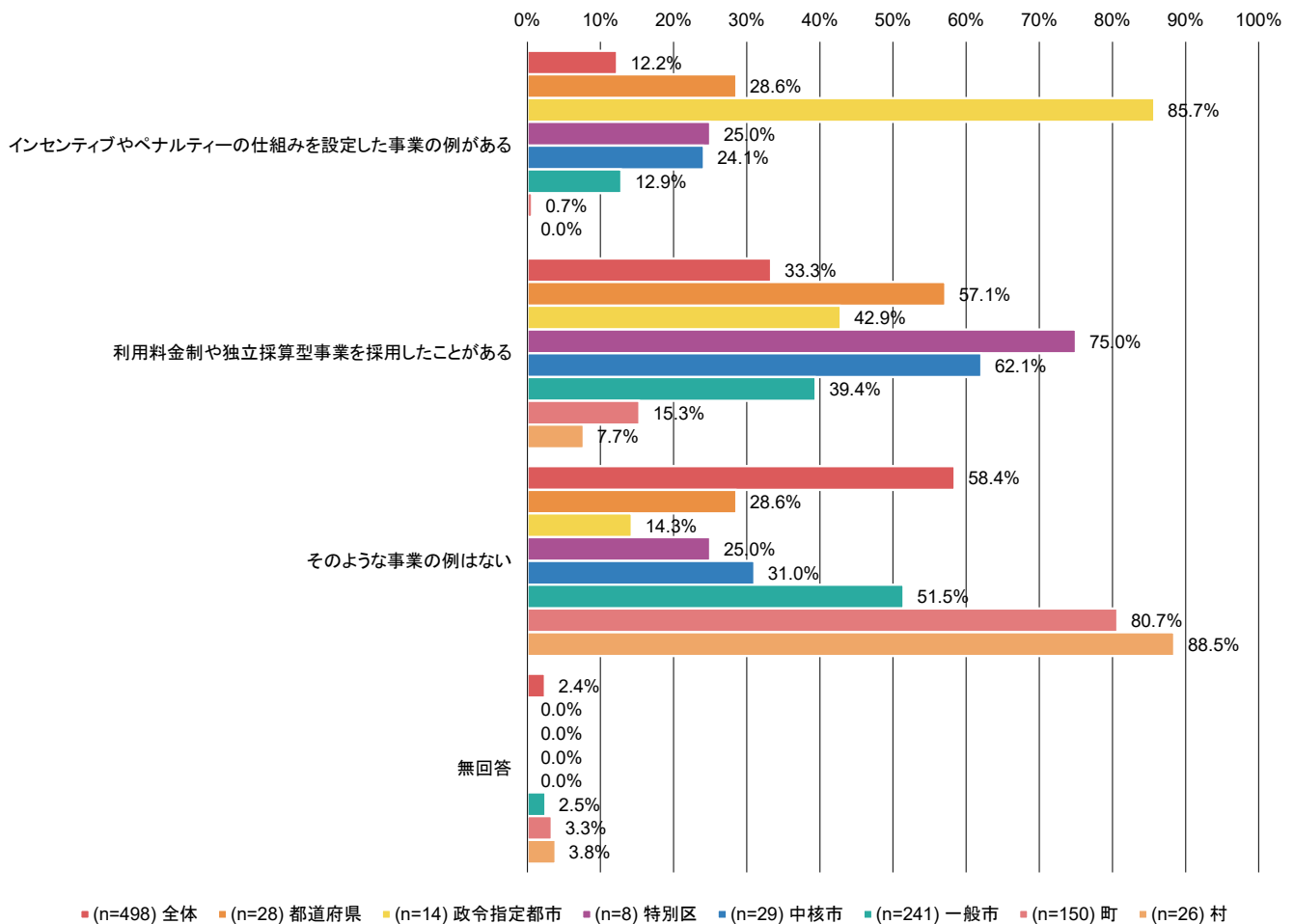
- 公共施設の運営・維持管理に関する官民連携事業におけるインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例の有無について聞いたところ、「インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例がある」が 12.2% (61 団体)、「利用料金制や独立採算型事業を採用したことがある」が 33.3% (166 団体) であった。
- 団体種別にみると、政令指定都市の 85.7% (12 団体) に「インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例」があり、割合が他団体種別に比べて高い。一方、「利用料金制や独立採算型事業」の採用実績は、特別区が 75.0% (6 団体)、中核市が 62.1% (18 団体)、都道府県が 57.1% (16 団体) と、比較的高い割合となっている。また、「そのような事業の例はない」とする団体の割合は町村で高い傾向にある。

図表 26 インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例の有無(n=498)(複数回答)



図表 27 団体種別ごとにみたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例の有無(n=498)

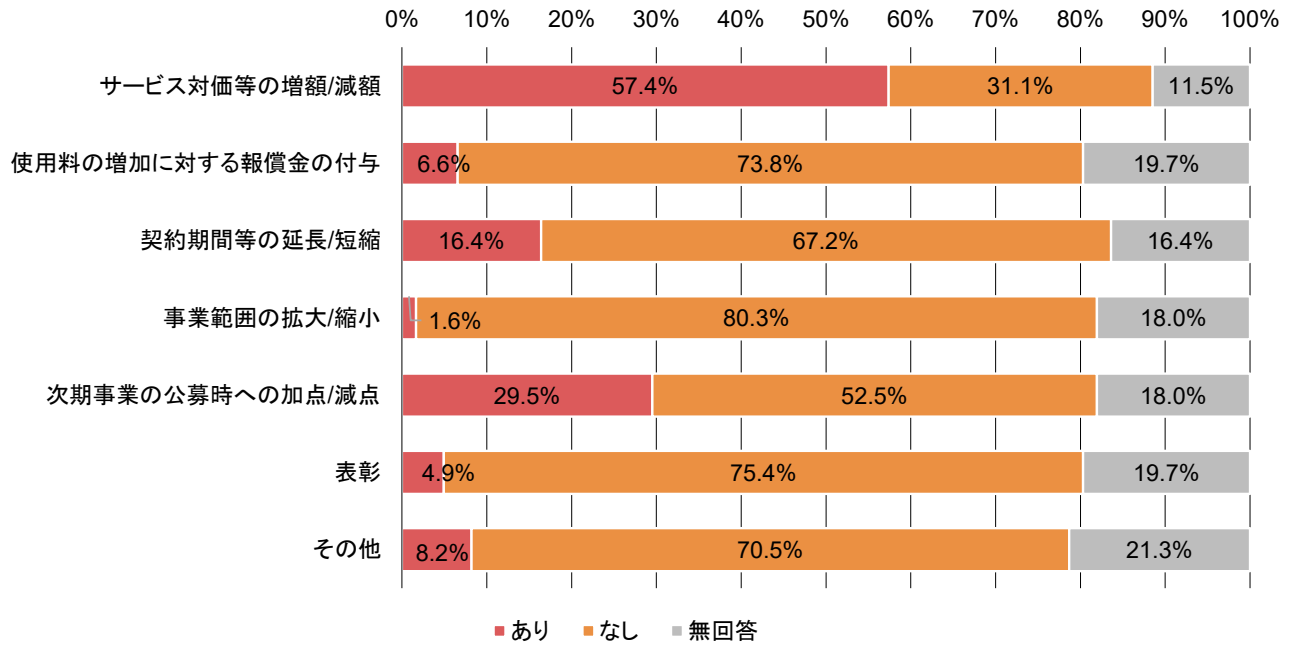
(複数回答)



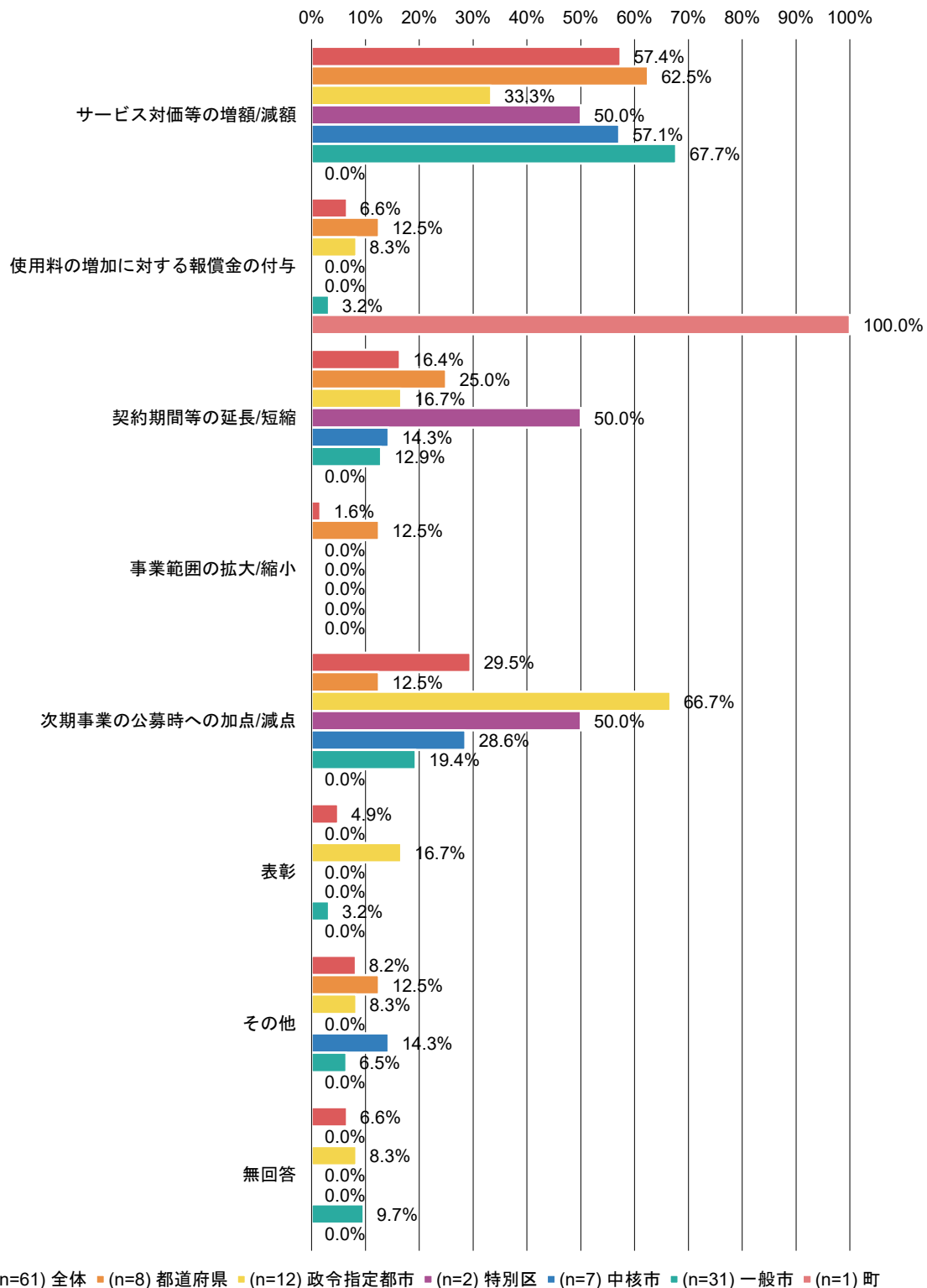
② 導入したインセンティブ／ペナルティーの仕組み

- 「インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例がある」と回答した団体を対象に、具体的なインセンティブやペナルティーの仕組みごとに導入実績の有無を聞いたところ、「サービス対価等の増額／減額」の導入実績のある団体が 57.4% (35 団体) であり最も多く、次いで「次期事業の公募時への加点／減点」が 29.5% (18 団体)、「契約期間等の延長／短縮」が 16.4% (10 団体) であった。
- 団体種別にみると、一般市では「サービス対価等の増額／減額」の導入実績のある団体が 67.7% (21 団体) と他団体種別に比べて高い一方、政令指定都市では「次期事業の公募時への加点／減点」の導入実績がある団体が 66.7% (8 団体) と比較的多い傾向にあった。

図表 28 インセンティブやペナルティーの仕組み別の導入経験の有無(n=61)(項目ごとに単一回答)



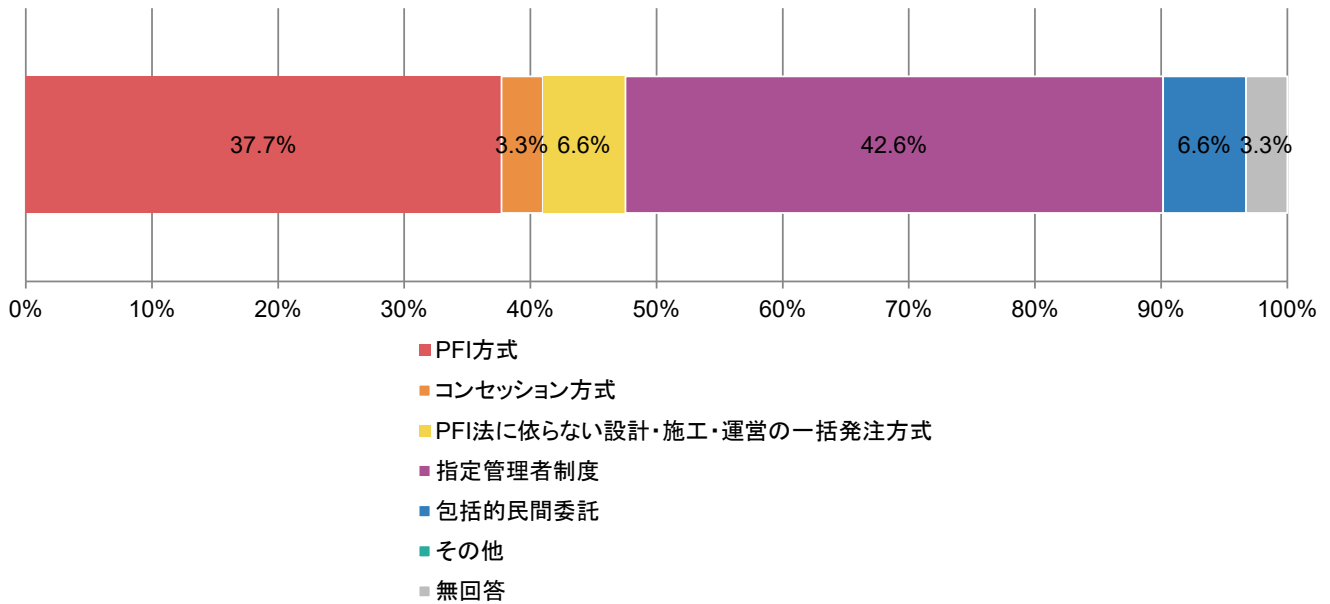
図表 29 団体種別ごとにみたインセンティブやペナルティーの仕組み別の導入経験がある団体の割合(n=61)
(複数回答)



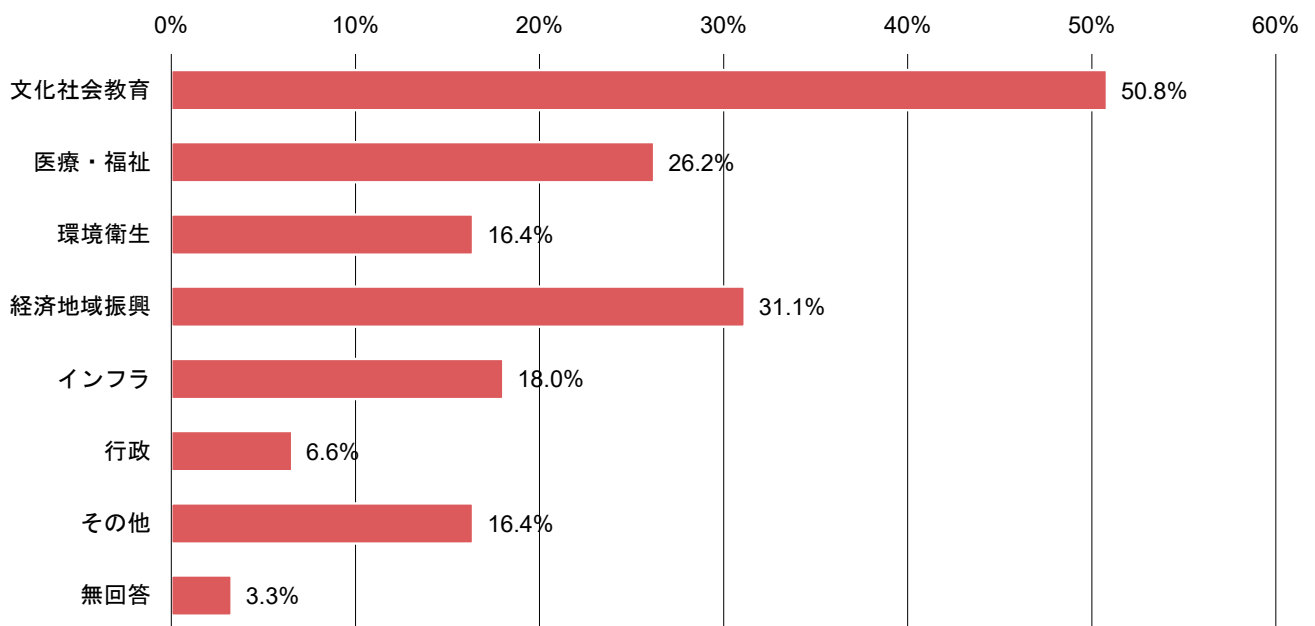
③ インセンティブ／ペナルティーの仕組みを導入した事業の事業手法

- ・ 「インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した事業の例」があると回答した団体を対象に、代表的な事業もしくは直近の事業を1つ挙げてもらい、その事業の事業手法について聞いたところ、「指定管理者制度」が42.6%（26団体）、「PFI方式」が37.7%（23団体）の順となった。
- ・ また、事業分野についても聞いたところ、「文化社会教育」が50.8%（31団体）、「経済地域振興」が31.1%（19団体）、「医療・福祉」が26.2%（16団体）の順となった。

図表 30 インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した代表的な事業における事業手法(n=61)(単一回答)



図表 31 インセンティブやペナルティーの仕組みを設定した代表的な事業の事業分野(n=61)(複数回答)



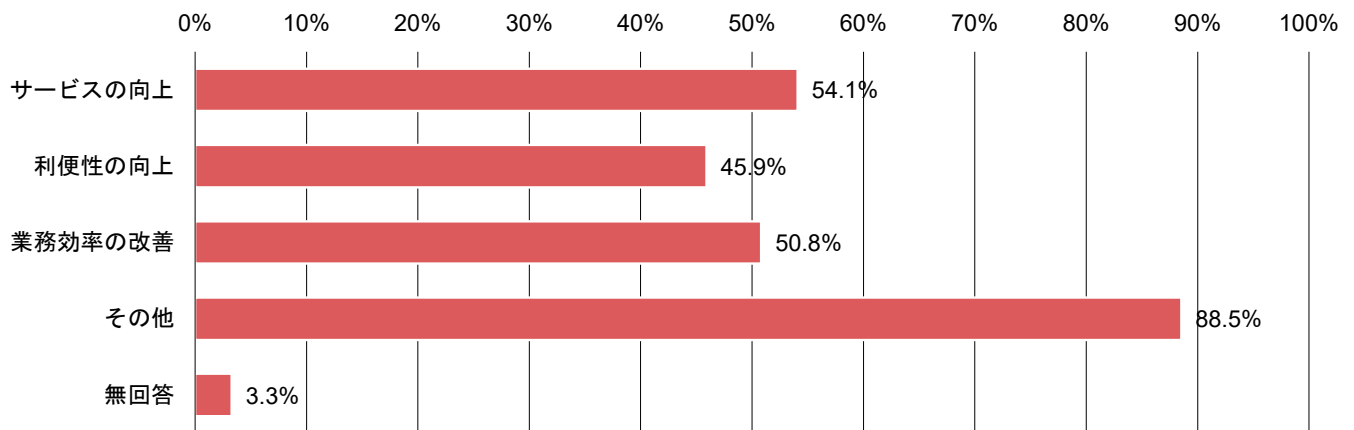
④ 代表的もしくは直近の事業で用いているモニタリング指標

- 各団体の挙げた代表的もしくは直近の事業で用いているモニタリング指標を種類別にみると、「その他」の指標を用いた事業が 88.5% (54 事業) で最も多く、次いで「サービスの向上」に関する指標が 54.1% (33 事業)、「業務効率の改善」に関する指標が 50.8% (31 事業)、「利便性の向上」に関する指標が 45.9% (28 事業) の順であった。
- 指標をさらに細かい区分でみると、「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が 82.0% (50 事業) で最も多く、次いで「初期アウトカム指標」が 52.5% (32 事業)、「運営効率の改善」が 49.2% (30 事業) の順であった。
- さらに、事業手法別に用いている指標をみると、PFI 方式では指標大区分では「その他」の指標を用いた事業が 91.3% (21 事業)、指標小区分では「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が 82.6% (19 事業) で最も多い一方で、他の指標はいずれも用いた事業の割合が 50%未満であった。それに対して指定管理者制度では、指標大区分では「サービスの向上」に関する指標を用いた事業が 88.5% (23 事業)、指標小区分では「初期アウトカム指標」を用いた事業が 88.5% (23 事業) で最も多く、指標大区分のいずれの指標区分も用いた事業の割合が 60%以上であった。

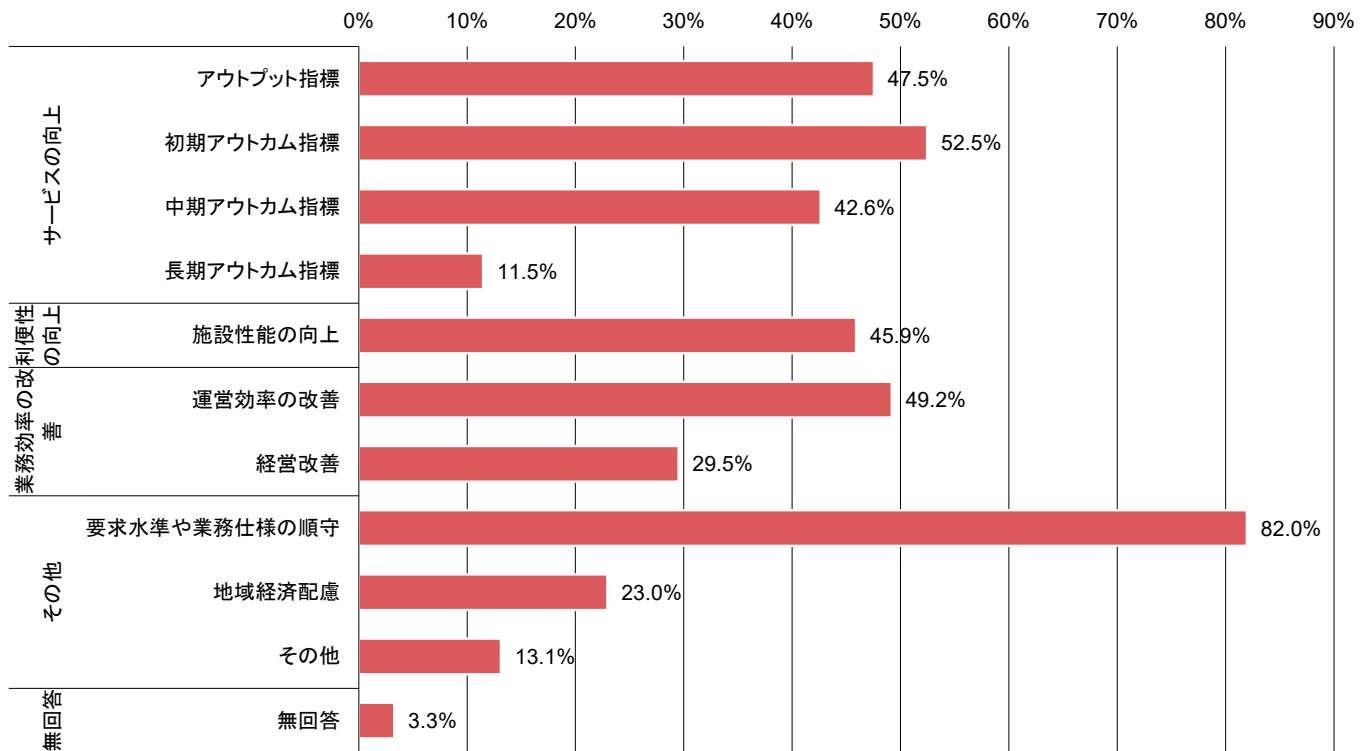
図表 32 代表的もしくは直近の事業で用いているモニタリング指標の種類に係る回答区分

モニタリング指標		イメージ
サービスの向上	アウトプット指標	営業日数・時間帯の拡大、イベントの実施回数、コンテンツの充実、専門家の配置など
	初期アウトカム指標	施設の利用者数、イベント参加者数など
	中期アウトカム指標	利用者の満足度、健康意識の向上など
	長期アウトカム指標	にぎわいの創出、経済波及効果、ウェルビーイングなど
利便性の向上	施設性能の向上	清掃回数、経常修繕の水準等
業務効率の改善	運営効率の改善	経費縮減（光熱水費等）など
	経営改善	経営指標の改善など
その他	要求水準や業務仕様の順守	—
	地域経済配慮	市内企業育成、市内人材雇用、地場発注率など
	その他	—

図表 33 モニタリングしている指標(指標大区分別)(n=61)(複数回答)



図表 34 モニタリングしている指標(指標小区分別)(n=61)(複数回答)

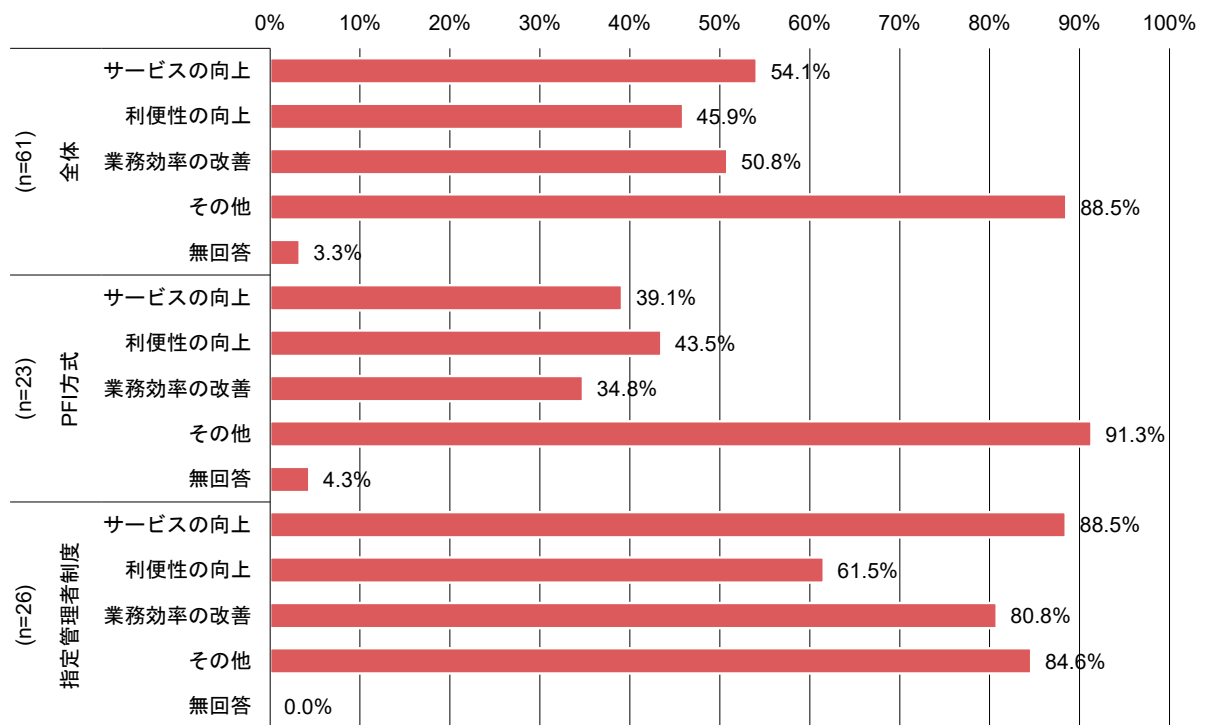


図表 35 代表的もしくは直近の事業で用いているその他の指標

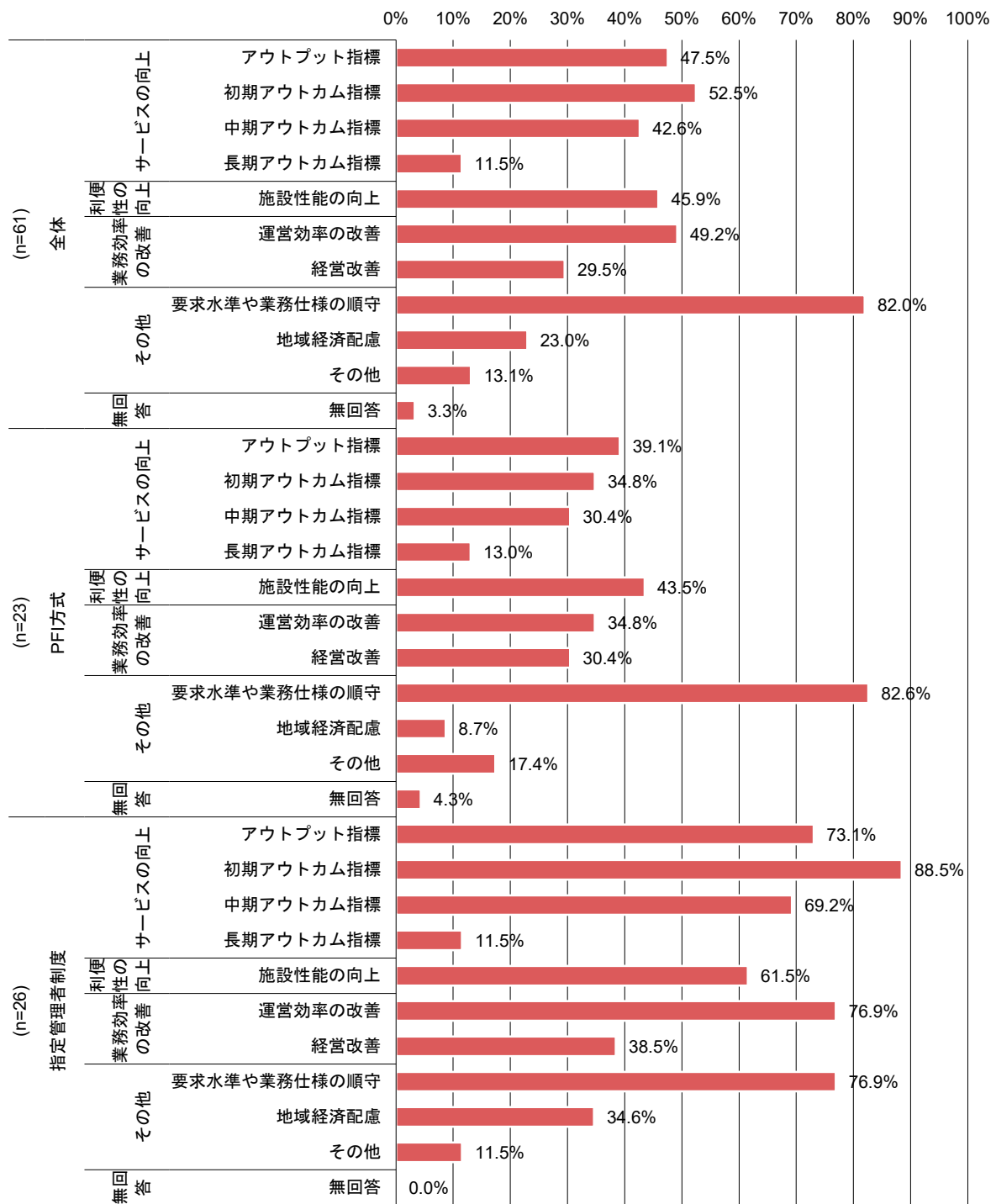
代表的もしくは直近の事業で用いているその他の指標
事業による収入金額
収納率
不適切事案の発生・程度
光熱水費等の削減保証額
公募時に計画された自主事業の取り組み状況
モニタリングした指標も勘案した上での総合評価
施設ごとに異なる指標を利用

※複数回答を集約・整理して記載

図表 36 モニタリングしている指標(事業手法・指標大区分別)(n=61)(複数回答)



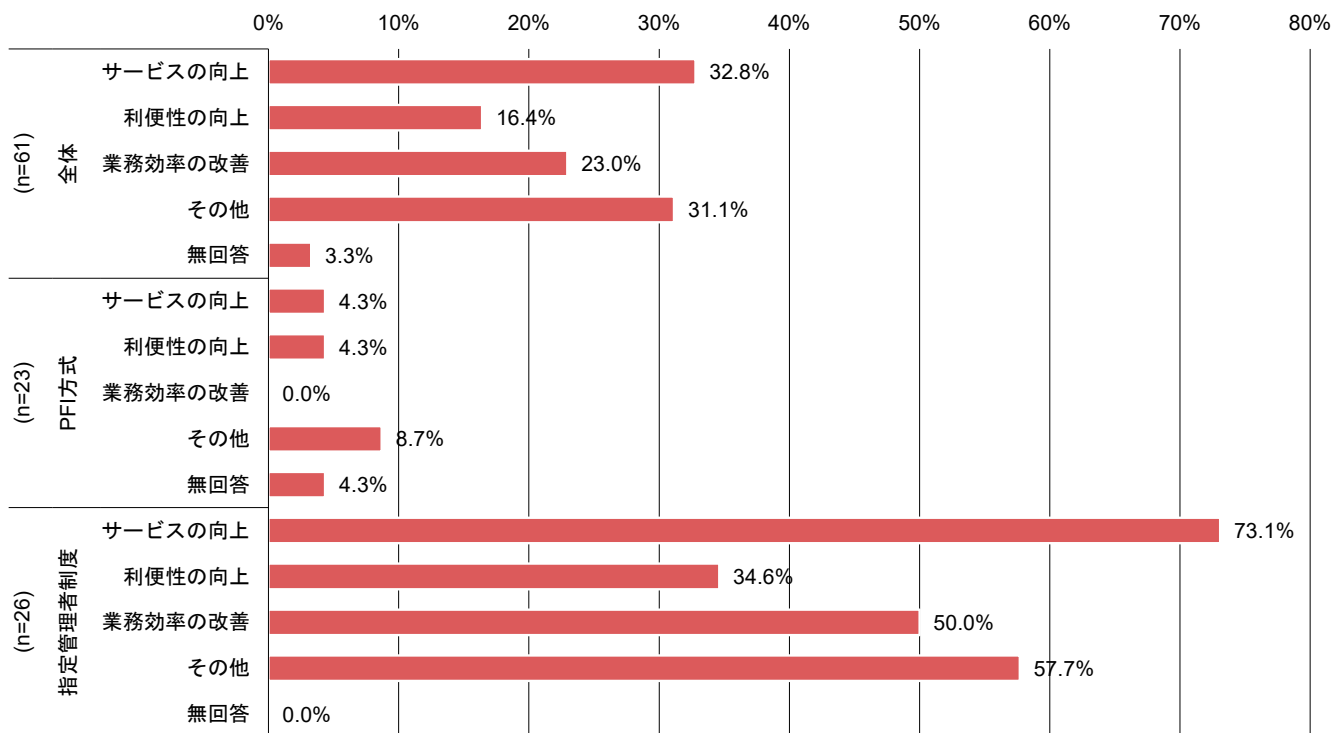
図表 37 モニタリングしている指標(事業手法・指標小区別)(n=61)(複数回答)



⑤ インセンティブの付与に関連付けているモニタリング指標

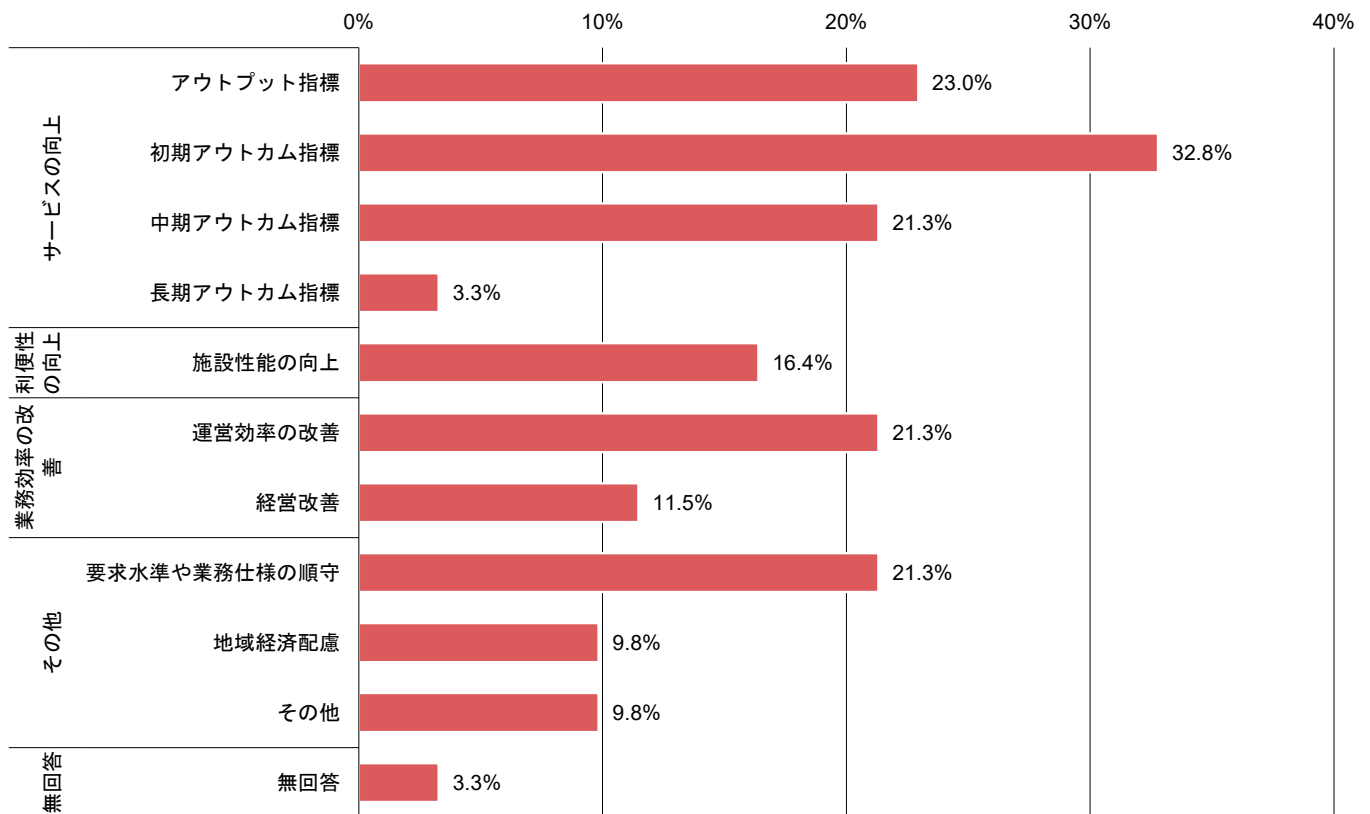
- ・ インセンティブの付与に関連付けている指標としては、「サービスの向上」に関する指標が 32.8% (20 事業) で最も多く、次いで「その他」の指標が 31.1% (19 事業)⁷、「業務効率の改善」が 23.0% (14 事業) の順であった。
- ・ 指標をさらに細かい区分でみると、「初期アウトカム指標」を用いた事業が 32.8% (20 事業) で最も多く、次いで「アウトプット指標」が 23.0% (14 事業)、「中期アウトカム指標」「運営効率の改善」「要求水準や業務仕様の順守」が 21.3% (13 事業) の順であった。
- ・ 事業手法別にインセンティブの付与に関連付けている指標をみると、指定管理者制度では、指標大区分では「サービスの向上」に関する指標を用いた事業が 73.1% (19 事業)、指標小区分では「初期アウトカム指標」を用いた事業が 73.1% (19 事業) で最も多かった。

図表 38 インセンティブの付与に関連付けている指標(指標大区分別)(n=61)(複数回答)



⁷ 図表 38 における「その他」の回答の内訳は、図表 39 および図表 40 を参照されたい。

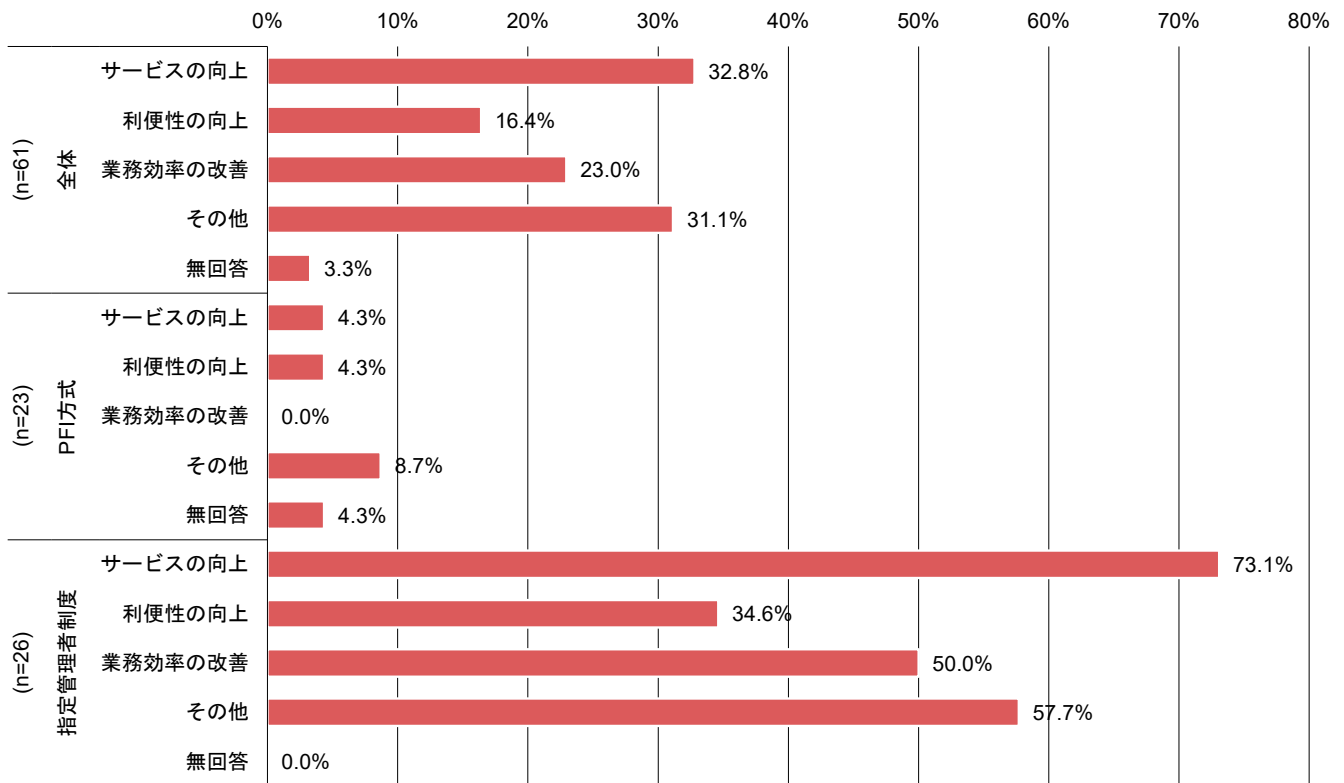
図表 39 インセンティブの付与に関連付けている指標(指標小区別)(n=61)(複数回答)



図表 40 その他のインセンティブの付与に関連付けている指標

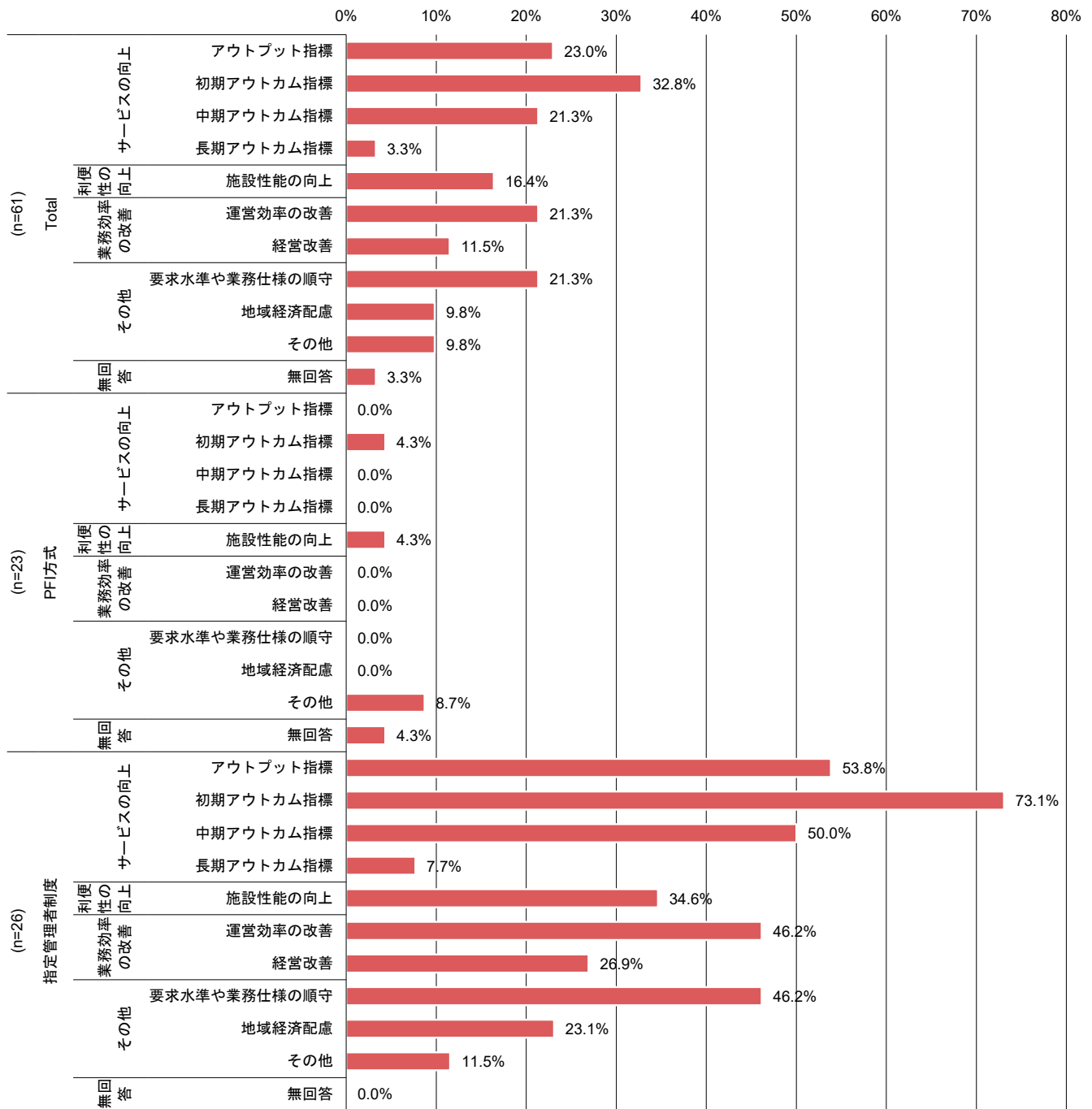
インセンティブの付与に関連付けている指標
事業による収入金額
収納率
公募時に計画された自主事業の取り組み状況
モニタリングした指標も勘案した上での総合評価
施設ごとに異なる指標を利用

※複数回答を集約・整理して記載

図表 41 インセンティブの付与に関連付けている指標(事業手法別・指標大区分別)(n=61)(複数回答)⁸


⁸ 図表 41 における各事業手法の「その他」の回答の内訳は、図表 42 を参照されたい。

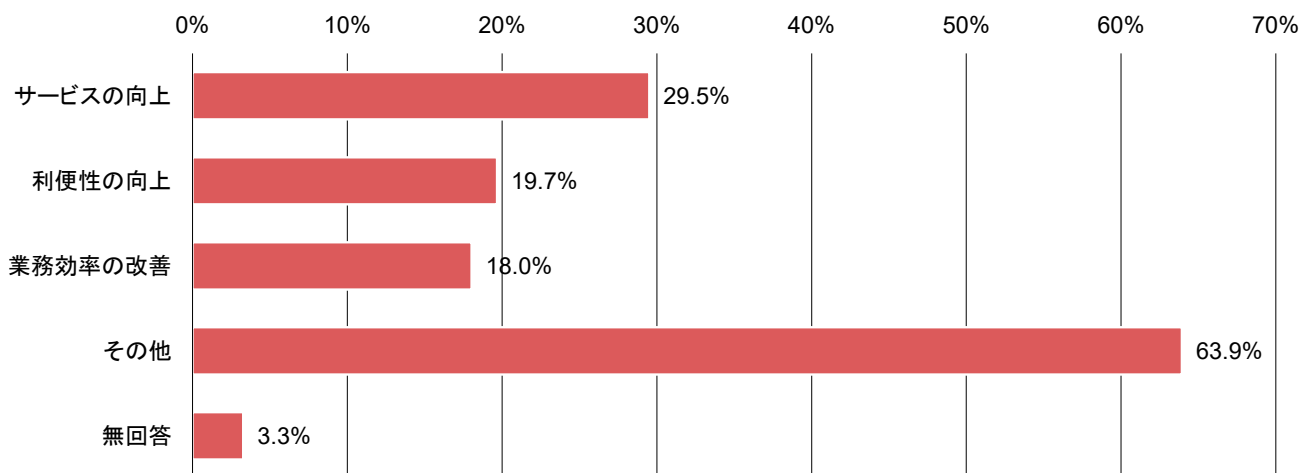
図表 42 インセンティブの付与に関連付けている指標(事業手法別・指標小区別)(n=61)(複数回答)



⑥ ペナルティーの付与に関連付けているモニタリング指標

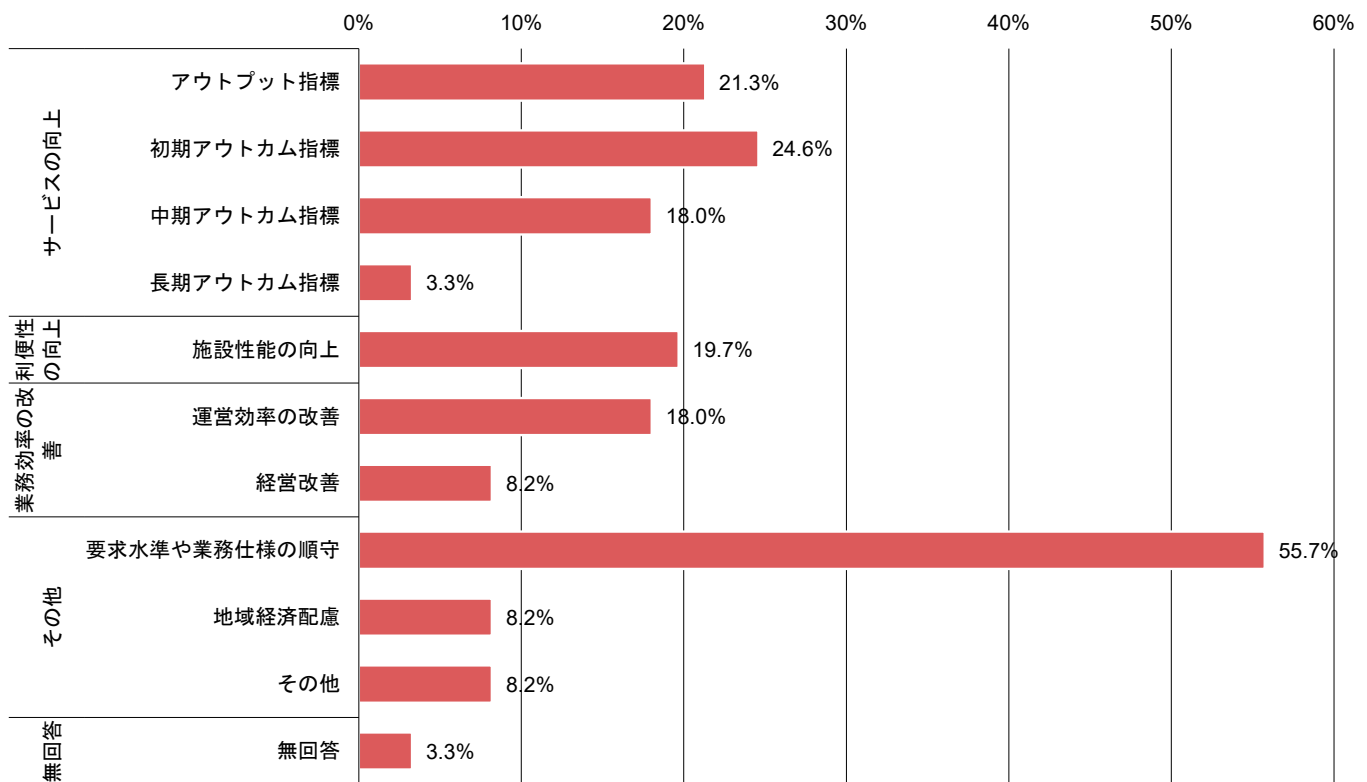
- ・ ペナルティーの付与に関連付けている指標としては、「その他」の指標が 63.9% (39 事業) で最も多く⁹、次いで「サービスの向上」に関する指標が 29.5% (19 事業)、「利便性の向上」が 19.7% (12 事業) の順であった。
- ・ 指標をさらに細かい区分で見ると、「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が 55.7% (34 事業) で最も多く、次いで「初期アウトカム指標」が 24.6% (15 事業)、「アウトプット指標」が 21.3% (13 事業) の順であった。
- ・ 事業手法別に用いている指標をみると、PFI 方式では指標大区分では「その他」の指標を用いた事業が 87.0% (20 事業)、指標小区分では「要求水準や業務仕様の順守」を用いた事業が 73.9% (17 事業) で最も多い一方で、他の指標はいずれも用いた事業の割合が 30%未満であった。指定管理者制度では、指標大区分では「サービスの向上」に関する指標を用いた事業が 53.8% (14 事業)、指標小区分では「初期アウトカム指標」を用いた事業が 53.8% (14 事業) で最も多かった。

図表 43 ペナルティーの付与に関連付けている指標(指標大区分別)(n=61)(複数回答)



⁹ 図表 43 における「その他」の回答の内訳は、図表 44 および図表 45 を参照されたい。

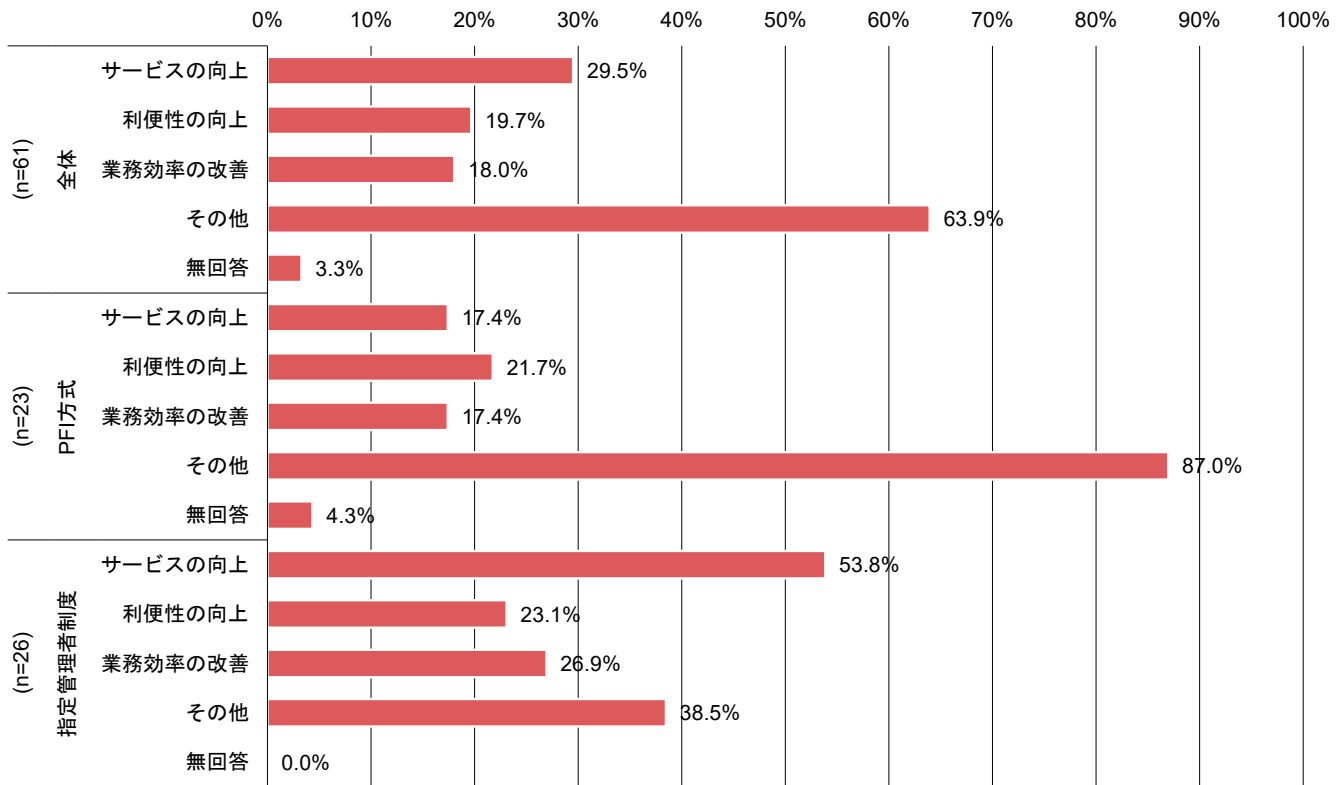
図表 44 ペナルティーの付与に関連付けている指標(指標小区別)(n=61)(複数回答)



図表 45 その他のペナルティーの付与に関連付けている指標

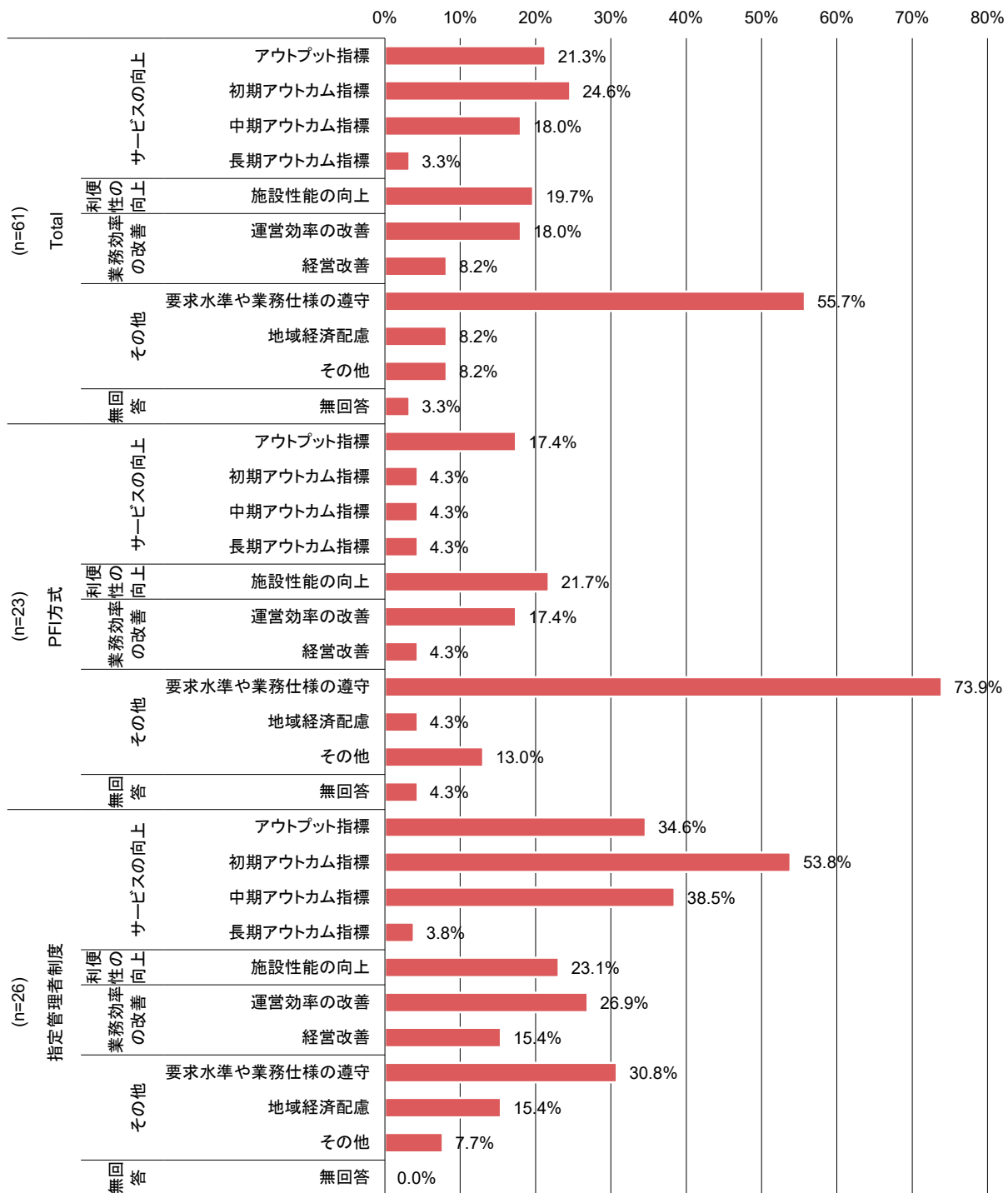
ペナルティーの付与に関連付けている指標
不適切事案の発生・程度
光熱水費等の削減保証額
公募時に計画された自主事業の取り組み状況
モニタリングした指標も勘案した上での総合評価
施設ごとに異なる指標を利用

※複数回答を集約・整理して記載

図表 46 ペナルティーの付与に関連付けている指標(事業手法・指標大区分別)(n=61)(複数回答)¹⁰


¹⁰ 図表 46 における各事業手法の「その他」の回答の内訳は、図表 47 を参照されたい。

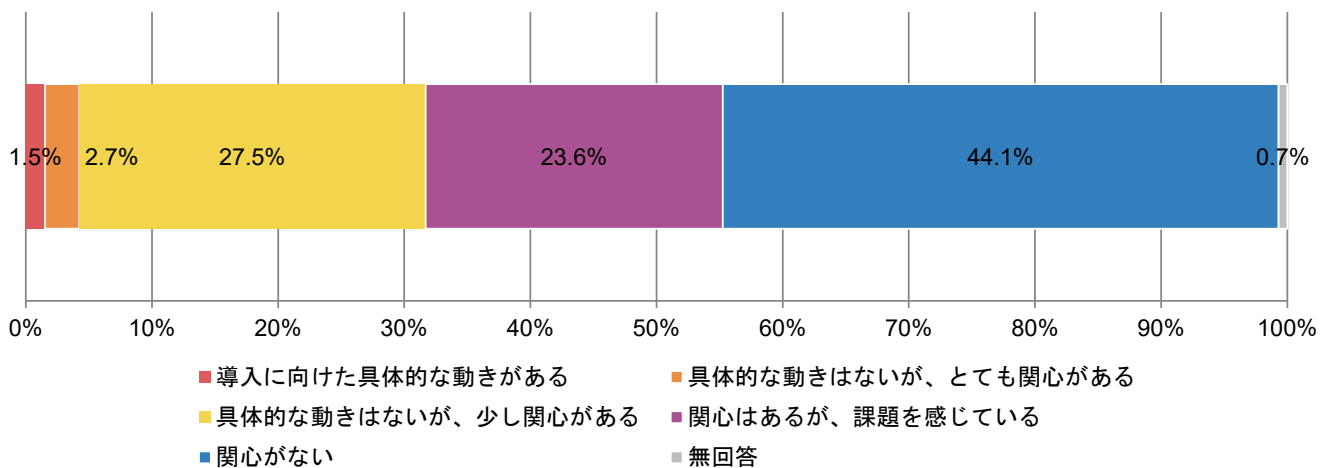
図表 47 ペナルティーの付与に関連付けている指標(事業手法・指標小区分別)(n=61)(複数回答)



(3) モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業の検討状況

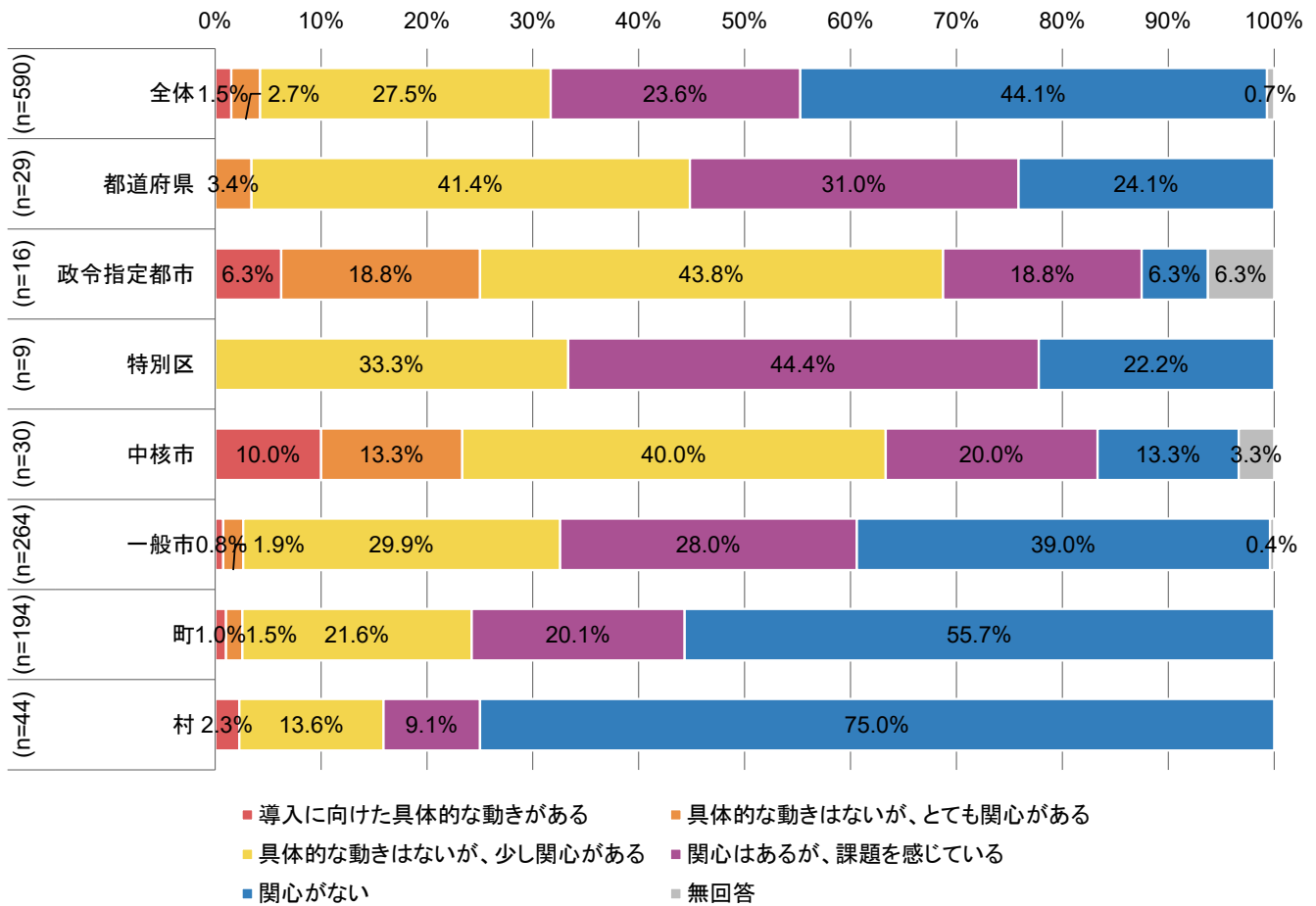
- ・ モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業（要求水準や業務仕様の明らかな未達によりペナルティーを付与するというペナルティーのみを導入することを除く）への関心について聞いたところ、「導入に向けた具体的な動きがある」「関心がある」¹¹のいずれかに該当する団体は 55.3%（326 団体）であった。しかし、「導入に向けた具体的な動きがある」団体は 1.5%（9 団体）である一方、「関心はあるが、課題を感じている」団体は 23.6%（139 団体）存在した。
- ・ 団体種別にみると、「具体的な動きがある」「関心がある」のいずれかに該当する団体は政令指定都市では 87.5%（14 団体）、中核市では 83.3%（25 団体）であった一方、町では 44.3%（86 団体）、村では 25.0%（11 団体）であり、団体規模が小さいほど関心が低い傾向にあった。

図表 48 モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業への関心(n=590)(単一回答)



¹¹ 「関心がある」は、「具体的な動きはないが、とても関心がある」「具体的な動きはないが、少し関心がある」「関心はあるが、課題を感じている」の計。

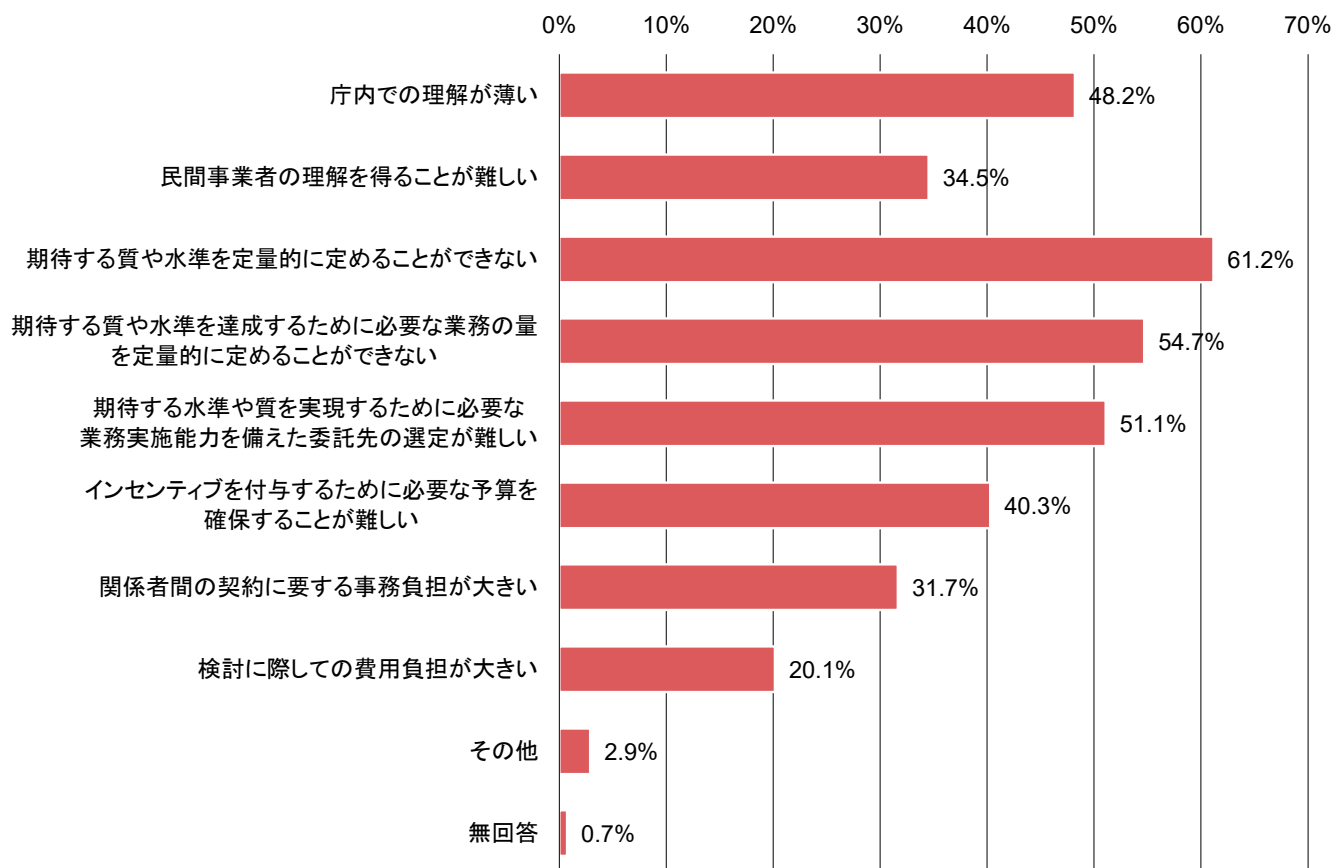
図表 49 団体種別ごとにみたモニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みを設定した官民連携事業への関心(n=590)(単一回答)



(4) モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に向けた課題

- ・ モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に関心があるが課題を感じていると回答した団体に対して、感じている課題を聞いたところ、「期待する質や水準を定量的に定めることができない」が 61.2% (85 団体) で最も多く、次いで「期待する質や水準を達成するために必要な業務の量を定量的に定めることができない」で 54.7% (76 団体)、「期待する水準や質を実現するために必要な業務実施能力を備えた委託先の選定が難しい」で 51.1% (71 団体) の順となり、仕組みの導入に向けては事務負担や費用負担などの負担よりも、仕組みを設計する上でのノウハウの不足が課題となっていることがうかがえる。

図表 50 モニタリング指標の達成状況に応じたインセンティブやペナルティーの仕組みの導入に向けた課題(n=139)
(複数回答)



— ご利用に際して —

- 本資料は、執筆時点で信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用に当たっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所: 三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。