

## 第2回 今後の共助による地域づくりのあり方検討会

- 日 時:平成 29 年 9 月 25 日(月) 14:00~16:00
- 場 所:STANDARD 会議室 虎ノ門 HILLSFRONT 店5階小ホール
- 出席者:

### 【委員】

入江委員、卯月委員、奥野委員、工藤委員、坂井委員、松田委員、村上委員

### 【先進的な取組団体】

ケイスリー株式会社 幸地氏、新日本有限責任監査法人 高木氏

先進的な取り組み団体によるプレゼンテーション後に行われた意見交換では委員の意見・質問に対し、各先進的な取組団体から質疑応答及び意見が述べられた。主な内容は以下のとおり。

## ○ 意見交換

### ■ SIB と PFI の相違点について

PFI と SIB では事業分野・規模が相当違うのではないかと。

- ・ PFI との比較では、現在の日本では金額的にはまだまだ規模が小さいということはあるが、特性を考えると、必ずしも全く違うものではない。例えば、PFI の中でも適正に評価されていないようなプログラムもある。それに関し、価値の可視化を行い、本来どれくらいの金額を支払うべきなのかを行政と合議できれば、その一部を切り取って SIB として実施することはできると考えられる。

### ■ SIB における官民間でのリスク分担について

PFI は失敗した時に、ペナルティとして行政の支払いを減らし、SIB は成功した時に支払うという違いがある。PFI では適度なリスク分担が必要だが、SIB もかなり民間にリスクをかけるという方向にしているのではないかと。導入自治体が失敗した場合、批判が強くなり、今後は行わないという議論が出てくる可能性が懸念される。公共サービス導入の期日の遅れ等を考慮し、多様な支払方法等で確実な事業着手時期の担保も必要と考えられる。

- ・ SIB は民間にリスクを負わせ過ぎと考えられる。リスクをリターンと合わせて考えるべきである。民間のリスクが大きくなる傾向にはあるが、必ずしも是ではない。アメリカなどでは民間に対して一部の補償や最低支払額の設定、もしくはリスクが大きいものに関してはリターンを大きくする、といったバランスの取れた設計にする考慮がされている。
- ・ 公共サービスが失敗した場合について、それは SIB に限らず全ての民間委託で共通することである。失敗しないような設計にすべき。ただし、クリティカルな問題か否かの判断や、失敗してはダメなものや失敗してもいいものがあると考えられる。給食センターの場合、給食の提供や衛生の基準を達成すべきだと思うが、それ以上の基準として、美味しさや健康も含めた評価は別の

観点で検討できる。

#### ■ 地方創生における SIB の活用について

SIB は、新しい産業や市民の活動を促すきっかけになる。その一方で、補助金の使い方の効率を高めていく趣旨も含まれている。SIB を活用し、ミスマッチを解消して資金をインフラ投資や線路の整備等に回していくのがよいのではないか。

- ・ 過疎地域の林業について、補助金支援が行なわれているが、林業自体は衰退している。一方で、路傍の整備は欧米に比べて遅れていて、そういったところに資金が全く回っていないことがあるため SIB を活用できないか。
- ・ 上下水道事業の、雨水浸透枿の整備等、防災の観点で大きな効果のある優れたインフラ整備に多額の資金が流れていく仕組みができればよい。

#### ■ SIB における競争性担保に係る仕組みについて

空き家・空き店舗を可能な限り活用して活性化しようと考えた際に、事業者との SIB での契約はいくつかの業者とするのか。つまり、そこに競争は働くのか。競争が働けば、成果に対して、最終的に順位によってお支払する金額に差もつけることも想定できる。同時に、1 番高い成果を上げた事業者にリターンの上乗せ(補助金や委託金等)を前提としたプログラムなのか。

- ・ SIB に関しても事業者を決定する際には、基本的には公募が望ましい。事業者の成果水準を高めるために、公募にすることで競争原理は働いている。業務を指定して公募するのではなく、成果指標に対して目標があり、その目標を達成できるような提案を求める、という形で上限価格を設定して公募し、契約は一社と行うことが考えられる。
- ・ 評価に関しては、目的によって適した評価がある。SIB ではお金を支払うので、支払うための成果指標を評価する必要があるが、もうひとつの目的として、事業を改善するために、数値の悪い指標をもつ事業を随時改善していくことがあげられる。必ずしも第三者が評価することだけがいいというわけではない。SIB の他の事例でも、第三者評価機関を設置していないところもある。関係主体間(行政、事業者、資金提供者)で合意できる評価の目的と方法で了承を得られれば、形態に関しては融通がきく。

## ■ 市民活動における当事者評価と社会的インパクト評価について

第三者評価での検証が必要だが、当事者評価も重要である。(当事者とは、事業に関わった行政、運営に関わった担い手である市民、サービスを受けている受け手の市民) 綿密なアンケートやヒアリングなどで市民自身が気づいたことを発見し詳細な実態を把握して、はじめて自己評価に近い社会的インパクトの評価が成り立つのではないかと。

- ・ 自己評価は基本である。成果を出そうとする事業主体が自己評価することでどのように事業を改善して成果を高めていくのかということを検討することにも使えるし、ステークホルダーに対する説明責任を果たすことにも使える。一方、投資家が資金提供をする場合等に、自己評価だけでは不十分な場合もあるため、独立的・客観的な立場にある者が評価を実施したり、自己評価を検証することもある。

## ■ 公共施設において提供されるソフト事業への SIB 導入可能性

ハード事業だとしても、ソフト事業が組み込まれている場合に SIB を活用できるのではないかと。

- ・ SIB と PFI との接続は可能性があるが、当然すべてに活用できるわけではない。SIB 活用可能性に資する事例として、刑務所の運営費をいかに安くかつクオリティの高いものにするかという観点がある。刑務所は受刑者が更生をして出所する場所ではあるが、出所後1年以内に 60%ほどが帰ってきてしまう。運営費自体を減らすことも重要ではあるが、多額の収監コストがかかっているとすると、更生効果をもっともコスト削減になるので、ソフト事業を促進するインセンティブの構造にしたほうが望ましい。
- ・ 公園や文化施設についても同様に、ソフトの部分の質向上を SIB 方式で行うことは十分ありうる。
- ・ 公営住宅における活用可能性に関しては、若者の就労支援の場として活用する際 SIB を導入することで、従来は助成事業として実施していたものを成果連動型事業として実施でき、資源の再投資が可能になる。生活保護に陥っていた可能性のある若者が自立して定着する段階まで目指し、地域の高齢者とのコミュニティシェアも一緒に実施し、自立につながった成果に応じて資金提供するというやり方にすると民間の資金も組み込めるのではないかと。公営住宅は空き家が少ないが、民間の空き家を利用しながら事業を実施する場合には十分設計可能である。

## ■ 国交省業務における SIB の活用の視点の転換

PFI の質の評価をする際に SIB の活用可能性もあるのではないかと。具体的には、国交省の話を分野に割るのではなく整備、維持管理、管理運営段階ごとに分けると SIB と相性の良い分野がわかるのではないかと。ただし、管理運営する際には違う所管が異なる場合もある。

- ・ 社会的インパクト評価について、各事業によって目標達成に至る手段やロジックが違う。一部、分野ごとに事例が出てきているものがあり、事業を実施する側としてはゼロから作るよりは同じよ

うな事業で公表されている事例をベースにして評価設計していくということになる。

#### ■ 社会的インパクト評価における KPI 設定

社会的インパクト評価は独自の評価軸を持っているのか。今の内閣府の地方創生は KPI を設定しているが、KPI とどう関連させるのか。まず誰にやらせるのかという評価があり、その後に成果に係る評価という二段構成となってくるのではないかと。

- ・ 社会的インパクト評価を実施するにあたって、誰にやらせるのか、成果に関する評価について、政策目標として何を達成したいのかを提起し、それを一番達成できるのは、どの事業体のどういった事業かを示す。そして事業者の選択をし、当初想定されていた成果を達成できたのか、中間的な評価をする、というやり方があり得る。
- ・ KPI に関しては、基本的にはすでにある指標が流用できるのであればそれでもいいが、どうやったら事業の成果が出るのか検討している際に、できるだけ、分野ごとに使う指標が決まっていると良いし、SIB としてはより促進しやすくなる。全部の成果指標が変わる場合、ひとつの案件ごとに作っていくと、労力もコストもかかる。今の段階ではまだまだ案件数が少ないので個別に検討しているのが現状だが、将来的にはできるだけ制約していく作業も必要。
- ・ SIB における社会的インパクト評価を誰にやらせるのかについては、上位目標を達成するためにエビデンスにもとづく政策形成を推進していく方向性があり、定量的であるどのような評価項目にもとづいて行うのか考え方を確立した後に、指標を測定するためのデータやデータ測定のためのインフラ整備が必要。さらにデータが入手できた際に、選択肢として普通の業務委託がいいのか SIB がいいのか。SIB を選択してはじめて、事業者、評価者を選定する流れになると考えられる。

#### ■ 国交省業務(特に、まちづくり)における SIB の活用

まちづくりにおいて建物をどうやって運営していくかということで、SIB を導入するとしたらどのようなアイデアがあるのか。

例えば、オフィスビルと刑務所の PPP を比較すると、刑務所には再犯率を下げる、更生させて出所させる、という公が持っている社会的課題を解決するという大きな役割がある。オフィスビルでは省エネするくらいで、あまり社会的責任はない。このように、社会的課題解決に SIB は向いているのではないかと考えられる。(インフラの補修分野等)

- ・ 建物に関するソフトをどうするかという観点から SIB 活用可能性を考える上での起点となる。建物にスペースがあり、市民の方に自由に開放しているところに対して、介護予防に関するプログラムソフトを組み合わせる。インフラとは関係ないような通常の社会課題と言われている課題を解決するサービスを組み合わせることで、SIB の導入を検討することができる。

## ■ SIB における資金提供者の属性と期待されるリターンの関係

資金提供者の属性はどういった方か。意識の高い若者なのか、ある程度利回りを期待するアッパーミドルの方なのか。

- ・ 神戸市と八王子市を例に出すと、現時点の日本では財団、メガバンク、個人投資家である。リスクに対しリターンは低めの設定になっているので、経済的メリット以外のことを狙いとされていると考えられる。

## ■ 逆参勤交代制度における SIB の活用

「社会課題を資金調達によって解決する」であり、社会課題の解決に資金を流入するという観点で、「逆参勤交代」への活用が期待できるのではないかと。（逆参勤交代とは、「都市圏の大企業社員が地方で期間限定型でリモートワークを行い、週に数日は本業、週に数日は地域のために働くという新たなライフスタイル」）

- ・ 逆参勤交代の実施によって、リモートワークで働き方改革と地方創生を同時に解決する。江戸の参勤交代は大変だったが、江戸に藩邸ができ、街道が整備されて新しい文化がくる。それを逆に首都圏の大規模の社員が地方でリモートワークする。リモートオフィスでオフィスが整備され、空き家活用で住宅が整備されることが期待される。
- ・ この逆参勤交代では、移動交通でお金消費され、通勤時間が減少し働き方改革も可能になるが、課題は解決に向けた事業における資金調達である。企業は負担が大きすぎるし、自治体は空き家整備や IT インフラ整備を進めることが求められる。
- ・ 逆参勤交代におけるアウトプットは空き家の整備、住宅の整備である。アウトカムは参画者の健康状態とか、住まい方や健康生活など極めて組合せ型で実施できる。5年 10 年みないとアウトカムはわからない可能性もあるため、上記の観点を踏まえると SIB 活用がキーになる。