

健康経営推進のための

民間事業者間の成果連動型民間委託契約方式（PFS）

導入ノウハウ集

2026年6月

経済産業省ヘルスケア産業課

- 経済産業省では、令和6年度より、公共分野におけるヘルスケア領域での成果連動型民間委託契約方式（以下「PFS」という。）を推進する中で蓄積したノウハウを活用し、健康経営を推進する企業や健康保険組合（以下「企業等」と言う。）が発注主体となる民間事業者間のPFSの普及を推進しています。
その一環として令和6年度に、健康経営を推進する企業及び健康保険組合の共同発注による民間事業者間のPFS事業の組成を支援しました。
- 本資料は、民間事業者間のPFS事業のさらなる普及を目指し、企業等がPFS事業組成を効率的に進めることができるよう、経済産業省が有する公共分野や民間事業者間のPFS事業組成支援のノウハウを用いて、PFS導入検討から実施までのフローを見える化した上で、フローごとに留意すべき事項を整理したものです。
企業等がPFS事業を組成する際の一助となれば幸いです。
- なお、本資料は、経済産業省「令和7年度予防・健康づくり分野における先端技術を活用した社会課題解決サービス開発促進事業（高齢者・介護関連サービスに関する地域・事業者間連携促進等に向けた調査事業）」の一環として、主に経済産業省「令和6年度ヘルスケア産業基盤高度化推進事業（職域等におけるヘルスケア産業推進事業）」の成果をもとに作成したものであり、本資料の中で示す内容は一例です。

なぜPFS？



企業等の担当者

健康経営の目標をなかなか達成できない・・・



企業等の担当者

目標を達成するために健康施策をどう変えたらよいか分からない・・・



企業等の担当者

新たに設定した、チャレンジングな健康経営の目標を達成したい！

健康経営を進める中でこのような悩みを抱える企業等、そして健康サービスを提供する企業等にご提案！

PFSを活用することで、新たな健康投資にチャレンジしやすくなります！

PFSのメリット その①

企業等は、PFSを活用することで、**新たな健康投資の取り組みにチャレンジ**しやすくなります。それは、より高い健康投資効果の創出につながります。

PFSのメリット その②

企業等は、PFSを活用することで、効果が小さい健康サービスへの支出を抑えることができるため、**財源の有効活用**につながります。

PFSのメリット その③

受託者は、PFSを活用することで、創意工夫を発揮し、高い効果を生み出すことにより、**高い対価**を受けることができます。

PFSの概要は次ページご参照⇒

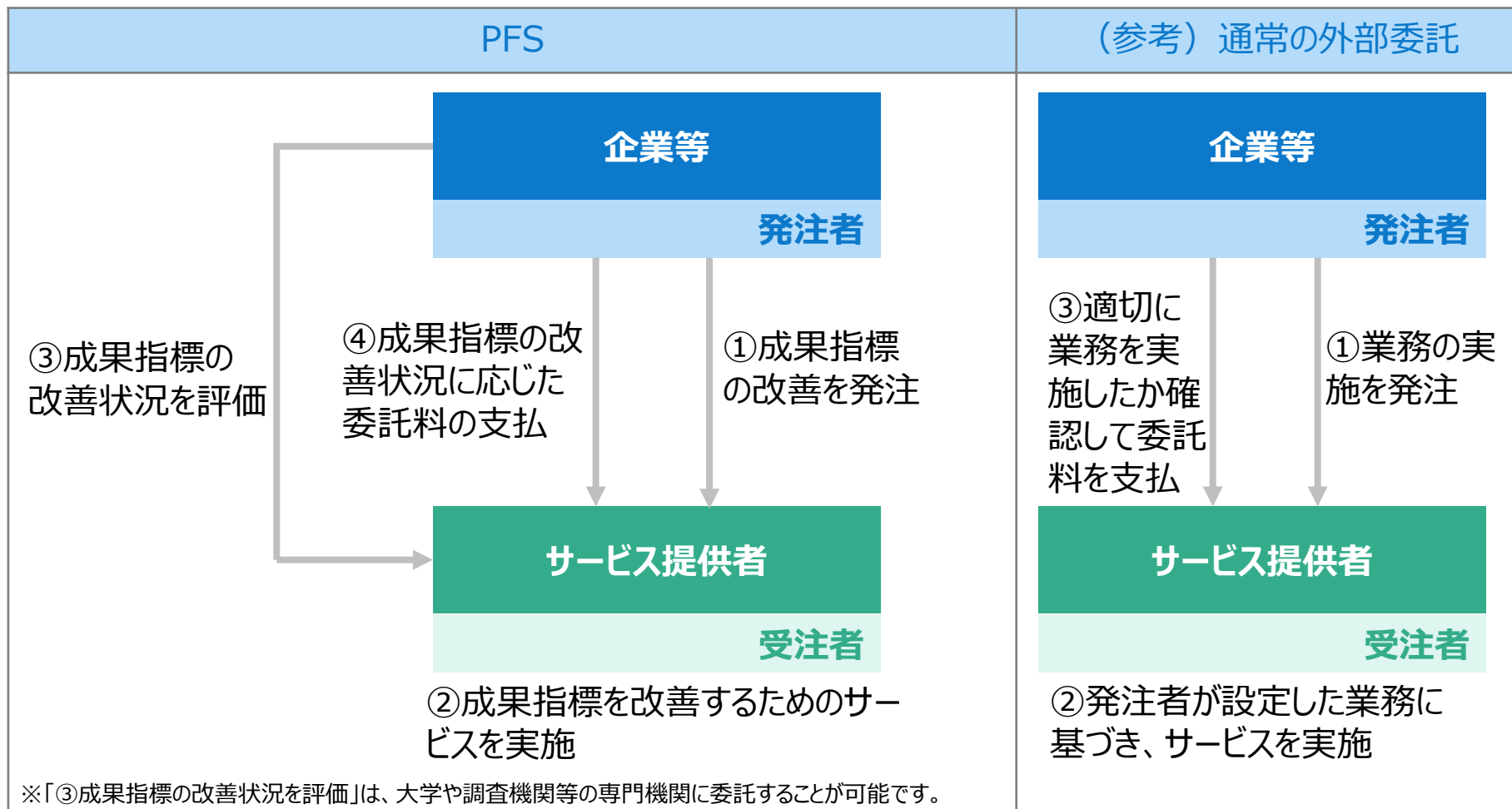
PFSとは？

Pay For Success（成果連動型民間委託契約方式）

PFSは外部委託手法です。

企業等（発注者）は、サービス提供者（受託者）に対して達成したい健康経営施策の効果指標の改善そのものを発注し、当該指標の改善状況に連動して委託料を支払います。

【PFSスキーム図】



※「③成果指標の改善状況の評価」は、大学や調査機関等の専門機関に委託することが可能です。

PFS事業組成手順

PFS事業を組成するための手順は以下のとおりです。

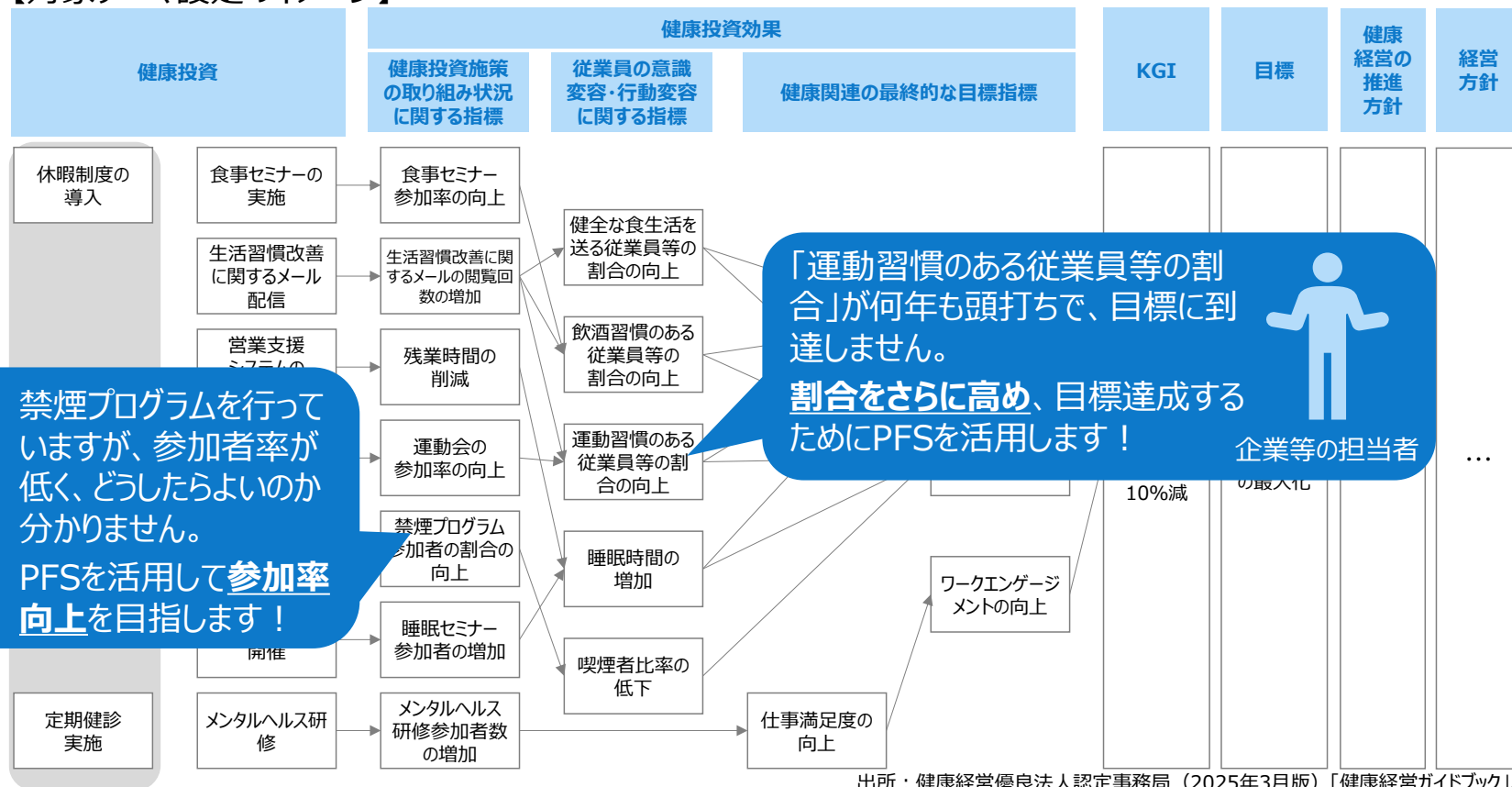
1	対象テーマの検討	<ul style="list-style-type: none">健康経営施策の中で、より効果を高めたい施策や改善したい施策、新たにチャレンジしたい施策等をPFSのテーマに設定します。健康経営戦略マップを策定している企業の場合には、健康投資の効果指標をもとに対象テーマを設定することもできます。
2	成果指標の設定	<ul style="list-style-type: none">設定したテーマに対する目標指標を設定します。健康経営戦略マップから効果指標を成果指標に設定することも可能です。
3	事業期間の設定	<ul style="list-style-type: none">サービス実施に要する期間、成果指標の評価に要する期間もとに事業期間を設定します。
4	支払条件の設定	<ul style="list-style-type: none">成果指標の改善状況に応じた委託料（成果連動委託料）の支払条件を設定します。
5	仕様書等の作成	<ul style="list-style-type: none">発注者と受託者が契約を締結するにあたり、必要な書類（仕様書、契約書等）を作成・用意します。

事業開始の前年度に、半年～1年間かけて実施

手順 1 : 対象テーマの検討

健康経営戦略マップを策定している企業は、自社の健康経営戦略マップのうち、「**なかなか効果が出ない健康投資効果**」、「**優先順位の高い健康投資効果**」等に紐づく健康施策をPFSの対象テーマとして設定することも一案です。

【対象テーマ設定のイメージ】



健康経営戦略マップを未策定の場合

PFSの活用前に、健康経営戦略を策定することを推奨します。
 策定方法はこちらをご参照ください。

健康経営優良法人認定事務局（2025年3月版）「健康経営ガイドブック」

https://www.meti.go.jp/shingikai/mono_info_service/health_management/pdf/002_s01_03.pdf

出所：健康経営優良法人認定事務局（2025年3月版）「健康経営ガイドブック」、
 経済産業省「健康投資管理会計作成準備作業用フォーマット」より日本総研作成

手順 2 : 成果指標の設定

成果指標は、健康経営戦略マップの健康投資効果の各種指標を設定することもできます。

成果指標の上限値（目標値）は、健康経営戦略の中で設定した目標値（※）を設定します。

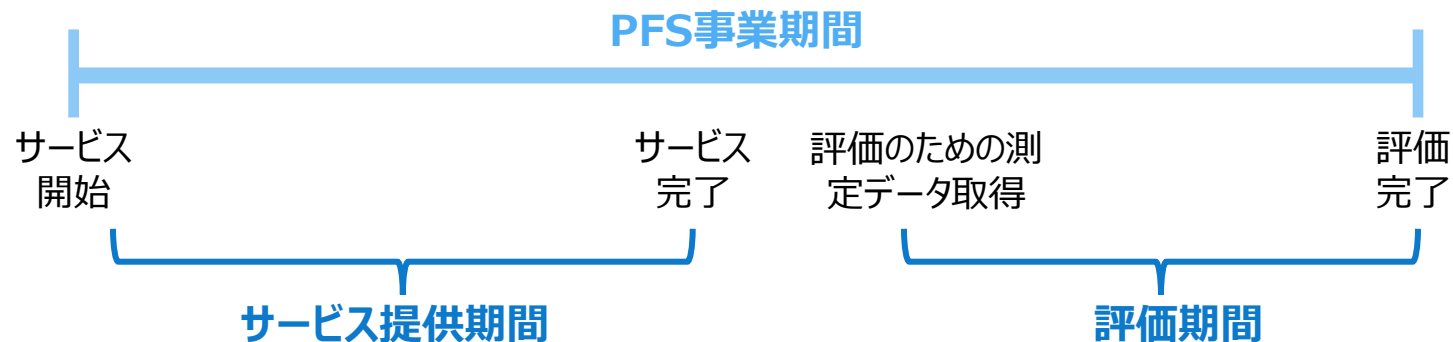
【成果指標の設定方法】

成果指標の健康経営戦略マップ上の位置づけ	成果指標の設定方法
健康投資施策の取り組み状況に関する指標	<ul style="list-style-type: none">対象テーマに対応する「健康投資施策の取り組み状況に関する指標」を成果指標に設定します。
従業員の意識変容・行動変容に関する指標	<ul style="list-style-type: none">対象テーマに対応する「従業員の意識変容・行動変容に関する指標」を成果指標に設定します。プロセス指標として、対応する「健康投資施策の取り組み状況に関する指標」も成果指標に設定します。
健康関連の最終的な目標指標	<ul style="list-style-type: none">対象テーマに対応する「健康関連の最終的な目標指標」を成果指標に設定します。プロセス指標として、「従業員の意識変容・行動変容に関する指標」、「健康投資施策の取り組み状況に関する指標」も成果指標に設定します。

※現状値が目標値に対して著しく低い場合や、受注者にとってハードルが高い場合は、健康経営戦略の目標値に限定せず、柔軟に設定します。

手順3：事業期間の設定

事業期間はサービス提供期間と成果指標の評価期間を考慮して設定します。



- 受注者となる企業から、サービス提供に必要な期間を把握し、それをもとに設定します。
- サービス提供期間が、受注者となる企業が想定する期間よりも短い場合、成果指標の改善が困難になる可能性があることに留意が必要です。

- 成果指標の改善状況を評価するためのデータを取得する時期、評価に要する期間をもとに設定します。
- 評価に使用するデータによっては、取得までに期間を要することがあるため、これも含めて評価期間を設定します。

手順4：支払条件の設定（1/2）

成果連動委託料の支払条件は、成果指標ごとに設定します。

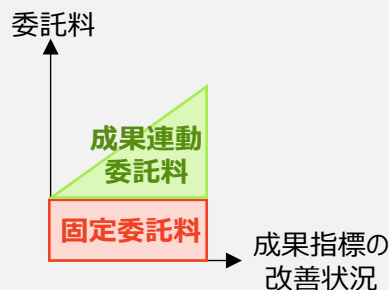
発注者にとって通常の外部委託より事業費に対する成果創出効果が高いこと、受注者が過度な成果連動リスク（※）を負わないことの両方に留意して設定します。

PFSに成果連動リスクがあることを踏まえ、**受注者に過度な負担が生じない**よう留意する必要があります。

成果連動リスクを軽減する支払条件の工夫

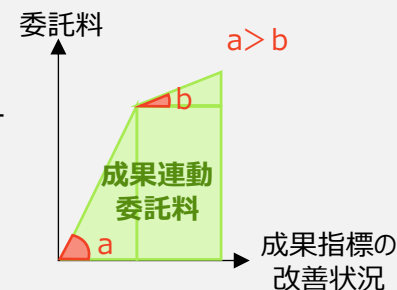
① 固定委託料を併用する

- 固定委託料とは、成果指標の改善状況に関わらない定額の委託料のこと。
- 委託料全額を成果連動型にするのではなく、一部を固定委託料とする。**



② 成果指標1単位あたりの成果連動型委託料額を大きくする

- あるところまでは成果指標1単位あたりの成果連動型委託料の額を大きくする。**
- これにより、受注者が早期に費用を回収できる。



発注者の留意点

発注者の**限られた財源を有効活用**するという視点を考慮する必要があります。

成果連動リスクを軽減する支払条件の工夫

- 成果指標の値が過年度の実績を下回る場合、委託料（成果連動型委託料 + 固定委託料）は**受注者の損益分岐点を下回る額**とする（通常の外部委託による委託料よりも小さい）。
- 発注者は大幅に損益分岐点を下回ると受注者の成果連動リスクが増大する点に留意**すること。

受注者及び発注者の留意点

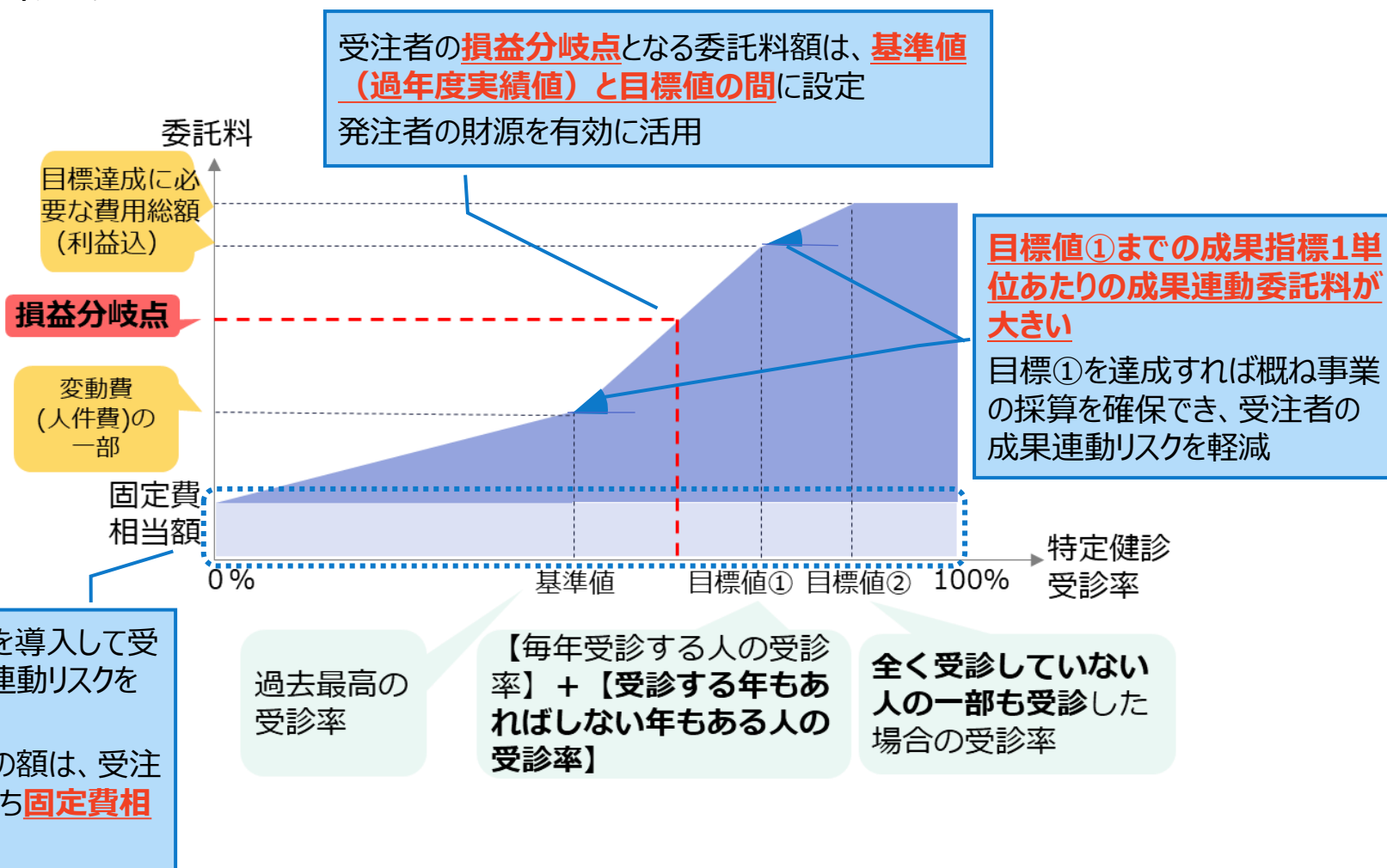
※受注者が収受する委託料が成果指標の改善状況に連動するリスクのことを言います。成果指標の改善状況が小さい場合、受注者が収受する対価が小さくなることから、PFSは受注者にとって通常の外部委託よりリスクが大きい手法です。

手順4：支払条件の設定（2/2）

先行事例

健康経営推進に向けた従業員家族（被扶養配偶者）を対象とする特定健康診査等受診勧奨事業
（発注者：肥後銀行・肥後銀行健康保険組合 受注者：くまもと健康支援研究所）

支払条件のイメージ



手順5：契約書等の作成

- PFS事業開始に向けて契約書や仕様書等を作成・用意します。
- 契約書は、各社のフォーマットをベースとし、必要に応じて修正します。
- 仕様書には、手順1～4で設定した内容を記載します。
- 仕様書や契約等において受注者の成果連動リスクを軽減するための方策として以下が想定されます。受注者のリスクを踏まえて導入を検討します。

【仕様書や契約書で規定する成果連動リスク軽減策の一例】※PFSで先行する公共分野のPFSにおける規定を参考にして作成。

成果連動リスク軽減策	軽減策を講じた背景
<p>成果指標が未達であった場合、発注者もしくは受注者の申し出により成果指標の変更を協議することができる (島田市金谷地区生活交流拠点整備運営事業事業契約書)</p>	
<p>受託者は、発注者に対して、成果指標、目標値、支払条件の見直しを求めることができる。その際、発注者に対して理由を示し、新たな成果指標、目標値、支払条件については発注者と協議の上決定する。なお、各成果指標の支払上限額の変更は行わない。 (古河市こどもの居場所支援事業 仕様書)</p>	<p>先行事例がなく、チャレンジな事業だったため</p>
<p>受注者は、成果指標の改善に尽力するという観点から事業期間中に業務内容をいつでも見直すことができる。その際、発注者に対して、理由及び新たな業務内容を事前に説明すること。見直しにより費用が増加する場合、当該増加費用は受注者の負担とする。 (同上)</p>	<p>リスク軽減には、柔軟なサービス内容の変更も重要であるため</p>
<p>発注者は、受注者が居場所を運営する団体等や居場所の立上げ・運営を検討する団体等を支援するにあたって相談や支援を求めた場合、誠実にこれに応じなければならない。 (同上)</p>	<p>成果指標改善には発注者の協力が連携も重要であり、リスク軽減につながる</p>

出所：各地方自治体の公募書類