

PPP・PFIプロジェクトマネージャー養成
専門講座シリーズ 全7回
第7回 事業契約とSPCの経営
ダイジェスト版後編

2025年8月01日

一般社団法人 国土政策研究会 理事 伊庭 良知
調査役 山本 久美

y.iba.jj2@gmail.com

kumi.yamamoto.mp@gmail.com

⑤ 様々な注意事項



我々が経営するSPCの目的

- ▶ 自治体・金融機関の監査（事業・会計）（モニタリング）の簡素化
 - ▶ 一般の企業だと、当該事業（当該PFI事業）以外の事業全般のチェックが必要
 - ▶ 当該PFI事業以外のリスク・失敗で、契約相手先が倒産の恐れ
 - ▶ SPCは、当該PFI事業以外は、できないので、関係のないことで倒産の恐れなし。
 - ▶ なので、監査（モニタリング）は、当該PFI事業のことだけで済む。
- ▶ 自治体・収益事業等からの収入、金融機関・委託企業への支出監理
- ▶ 委託企業の業務実施状況のモニタリング・自治体への報告(セルフモニター)
- ▶ 出資者への配当
 - ▶ 公共事業なので適正な水準である必要。100%サービス対価型だと、もらってるのは税金！
 - ▶ 剰余金は、違約金以上・銀行返済（元利）の2%～5%くらい
 - ▶ なので、銀行借入れが多いと、配当が増える。10億（2～5千万）30億（6～1億5千万）
 - ▶ これが多いと当然、提案金額が高くなる。
 - ▶ 剰余金＝経常黒字分－税金（法人税）なので、事業の経常黒字は剰余金＋法人税が必要
 - ▶ 40億円事業で、30億借入れがあり、DSCR＝1.05とか設定すると、2億程度以上提案金額が高くなる。

SPCに関し提案時に設定した考え方

- ▶ SPCはリスク「0」が望ましい。
 - ▶ SPCは投資しない。：回収不能のリスク
 - ▶ SPCは資産を持たない：毀損のリスク
 - ▶ SPCは業務を自らしない。：失敗のリスク・業務責任のリスク
 - ▶ など すべてを誰かに負ってもらう。
- ▶ SPCの仕事
 - ▶ 行政からのサービス対価・提案事業からの収入の分配業務
 - ▶ 銀行返済・委託業務（アウトソーシング）の支払・出資者への配当
 - ▶ **委託企業の業務監査・委託企業の経営健全性の把握（セルフモニタリング）**
 - ▶ 自治体への報告・折衝（アウトソーシング可：ただしSPCの承認を要する）
 - ▶ 2重課税となるので、できるだけ課税前に出資企業への業務委託を構築
 - ▶ 業務実行で稼いでいただくようなスキーム構築

提案時整理しておくこと 長期収支表のSPCの剰余金の考え方

▶ 銀行からの要求

- ▶ SPCの財政健全性維持：DSCR：1.0 以上できれば 1.01~1.05 くらい
 - ▶ 事業が大きいと小さめに、事業が小さいと大きくなる傾向
- ▶ 毎年の剰余金積み上げを銀行返済元利合計より 1~5% 多めに。

▶ リスクヘッジからの要求

- ▶ 違約金は少なくとも、手元資金で払えるように。累積剰余金は違約金より多く。
 - ▶ 違約金の設定についての事業契約や募集要項はしっかり読み込むこと
 - ▶ 事業費（設計費・建設費・維持管理費・運営費）の 10% みたいなことになってないか？
 - ▶ 建設期間中は：建設費の 5%~10%
 - ▶ 維持管理・運営期間中は：年間維持管理・運営費の 5%~10% なら 妥当
 - ▶ 期間中の維持管理・運営費の 10% みたいなことになってないか？

提案時整理しておくべきこと SPCの内部統制の充実

▶ SPCの自己モニターと第3者モニター

- ▶ リスクのあることをやろうとしてないかの監視
 - ▶ メンバーでの監視・第3者組織での監視
- ▶ 銀行とビークルとしてのSPCの協議・協力しての社会性の強い公共事業の推進
- ▶ 業務委託企業がしっかり仕事をしていることの確認：委託業務モニタリングを厳しく

これがいい加減だとSPCのリスクになる。

▶ 剰余金の確保と配当・資金の流れ

- ▶ 提案時書くかどうか
 - ▶ 必要な累積剰余金の確保
 - ▶ DSCRの確保
 - ▶ 課税前にできるだけ出資者の利益マックス（SPCで法人税MIN・出資企業で納税のスキーム）

▶ 自治体との協業・協力関係の考え方

落札後の業務の整理 事業契約までの流れ

- ▶ SPCの設立手続き（登記：法務局の混み具合を確認：2～3週間）
 - ▶ 登記
 - ▶ 口座設定・出資金の払い込み
 - ▶ 役員の決定
 - ▶ 設立前に基本協定（事業契約締結に向けて協調して努力する、という規定）
 - ▶ 自治体と民間事業者の協議の場の設定
 - ▶ SPCの経営をアウトソーシングする場合は、SPCと受託企業・個人と受委託契約
-
- ▶ SPC設立後業務
 - ▶ 契約に向けての自治体とSPCの協議・決定・契約文言の確定
 - ▶ 設計業務計画の協議（基本設計・実施設計）
 - ▶ リスクが少ないので、契約前から基本設計の開始 などの提案 と実際の業務遂行
 - ▶ SPCと設計企業との請負・受委託契約の締結を急ぐ：発注書・請書などのやりとり

落札後の業務の整理 設計～着工期間中の業務

- ▶ 各事業実施企業と請負契約・受委託契約の締結
- ▶ 設計業務モニタリング
 - ▶ 事前準備：測量・ボーリングの実施・周辺施設調査・電波障害対策準備・周辺への説明会・挨拶指示
 - ▶ 基本設計内部モニター・第3者モニター・自治体の基本設計照査・決定業務
 - ▶ 実施設計内部モニター・第3者モニター・自治体の実施設計照査・決定業務
- ▶ 自治体の設計モニタリング・基本設計・実施設計照査の対応
- ▶ 設計企業・建設企業等に指示して実施させる業務（業務も設計請負契約に含む）
- ▶ 建築確認申請：
- ▶ 設計住宅性能評価・CASBEEの取得など必要な業務も忘れずに。
 - ▶ 開発許可申請・警察協議・消防協議・ごみ収集協議、他。。。。
- ▶ 自治体への設計業務報告書の作成指示・提出・自治体協議など。。。
- ▶ この期間に、建設計画書作成指示・建設企業との協議・自治体への報告

落札後の業務の整理 着工から完工までの業務

- ▶ SPCと建設企業との建設請負契約や工事監理企業との工事監理請負契約書締結
- ▶ 建設計画の提出・自治体との協議・自治体の照査完了
- ▶ 工事監理計画作成指示・工事管理計画協議・計画の自治体への提出
- ▶ 周辺への説明会・仮設の開始
- ▶ 建設・工事監理セルフモニタリング体制整備：受託者・企業との協議・契約
- ▶ 建築確認許可の取得
- ▶ 建設・工事監理のセルフモニタリング指示・自治体モニタリング対応指示
- ▶ 完工検査・引き渡し業務指示
- ▶ 建設報告書・工事監理報告書作成指示・協議・自治体への提出・協議指示
- ▶ 維持管理・運営計画の提出・自治体との協議・照査完了
- ▶ 維持管理・運営業務の請負・受委託契約の協議・締結
- ▶ 事前準備（例えば、入居募集・開業準備・事前広報業務 等）

落札後の業務の整理

維持管理・運営・銀行返済期間の業務

- ▶ 資金の流れのマネージメント（SPC業務をアウトソーシングしている場合は、株主として監査）
 - ▶ 自治体からの収入・民間収益事業からの収入管理・受領業務（請求・領収業務）
 - ▶ 銀行への返済業務（エージェント業務で銀行に任せることも可）
 - ▶ 業務受託企業の業務・経営状況モニタリング
 - ▶ 二重課税なので、税引き前に株主企業で収益のあがるようできる業務を株主企業に委託する工夫
- ▶ 委託企業の業務監査と経営状況監査（モニタリング）と自治体への定期報告
（アウトソーシングもあり）
- ▶ 開業セレモニーとか広報・公報の準備・実行
- ▶ 維持管理・運営セルフモニタリング体制整備：受託者・企業との協議・契約
- ▶ 維持管理・運営セルフモニタリング指示・自治体モニタリング対応指示
- ▶ 維持管理報告書・運営報告書作成指示・協議・自治体への提出・協議指示
- ▶ 報告：月次・四半期・年次
- ▶ 経営会議・株主総会開催・議事録作成・自治体への報告・協議

事業終了時業務の整理（何十年もあとのこと）

- ▶ 事業継承の準備（引継ぎ・引継ぎ状況の自治体との協議）
 - ▶ 事業終了時検査業務・事業終了報告書の作成・提出・協議
 - ▶ 引継ぎ企業への書類作成・引継ぎ企業との引継ぎ協議
- ▶ SPCの解散業務
 - ▶ 資産の分配・所有権の移転・解体更地への現状復旧業務・検査・引き渡し
 - ▶ 株式の株主からの買戻し（これで剰余金を精算する場合も）
 - ▶ SPCの解散登記
 - ▶ 解散後の連絡・問い合わせ体制の構築・自治体への報告
 - ▶ 剰余金の分配（配当・株式の買戻し など）
- ▶ 事業期間の状況・報告の住民への報告・御礼文書・セレモニーの計画

ご清聴
ありがとうございました。
ダイジェスト後編

文責： 伊庭 良知

質問： y.iba.jj2@gmail.com

kumi.yamamoto.mp@gmail.com