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

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

全７回の内容

第1回　チーム編成と運営のプロセス

第2回　審査委員会と審査の実際

第3回　提案作成の詳細

第4回　提案金額の成り立ち

第5回　金融機関の選定と資金調達

第6回　プレゼンテーション

第７回　事業契約とSPCの経営

第7回事業契約とSPCの経営

① 落札から事業契約まで
② 事業契約後の業務
③ SPCの経営

落札後事業契約まで

落札通知～事業契約

- １．SPCの設立登記
  - 定款・登記書類整備（提案前から準備しておくのがよい）
  - 出資金入金口座開設
  - 出資入金口座への振り込み

- ２．仮契約交渉の開始　交渉前にSPCの組織・人員体制を報告
  - 自治体への挨拶・仮契約交渉のスケジュール案提出
    - 協議の出席者通知
  - 仮契約案に対する協議項目表
    - 契約書の変更要求とりまとめ提出・自治体の考え方確認
      - 金利の見直し・消費者物価変動に伴うサービス対価の見直し・見直し指標の確認
      - 最低賃金の変更（不可抗力なのか？法律改定と同じような扱いなのか？）
      - 建築資材（物価版・積算基準）の値上がりの扱い
      - 消費者物価指数で、対応可能ですか？

ここまでが代表企業業務

もちろん
だれかに(SPC経営請負企業)
アウトソーシングも可能

ここからは
SPCの業務
SPC運営企業の仕事

事業実行者として
何事もあいまいにしない。。

SPCとは

- SPCはビークル（ビークルは金融の世界では多様な意味でつかわれる）
  - 特定目的会社等の会社組織（PPP・PFIでは特別目的会社）
  - 特定目的信託等の信託
  - 匿名組合等の組合組織など
- PFI・PPP事業においては、：**特別目的会社**　の　意味
  - その主要な機能
    - リスクを資産・（当該事業）の範囲に限定すること（倒産隔離機能）
    - 生じる利益に対する二重課税を極力回避すること。**PPP/PFIの特別目的会社は２重課税**
      - （パススルー機能などと呼ばれる）
      - **金融の世界の特定目的会社は、課税免除。PFIにおける特別目的会社は課税。**
  - **PFIのSPCにおいては　もう一つ重要な機能**
    - 自治体・金融機関の公共事業受託企業（SPC）の事業監査・会計監査業務を軽減する
    - 一般の株式会社だと多様な事業を展開：監査は大変な作業

SPCが不要とする発注が見受けられるが
これは、自治体が、事業契約相手先に対する
監査をしない（実際不可能！）
と言っているに等しい

SPCとは

- SPCはビークル（ビークルは金融の世界では多様な意味でつかわれる）
  - 特定目的会社等の会社組織（PPP・PFIでは特別目的会社）
  - 特定目的信託等の信託
  - 匿名組合等の組合組織など
- PFI・PPP事業においては、：特別
  - その主要な機能
    - リスクを資産・（当該事業）の範囲
    - 生じる利益に対する二重課税を回避す
      - （パススルー機能、導管体機能などと呼
      - 金融の世界の特定目的会社は、課税免除。PFI
  - PFIのSPCにおいては　もう一つ重要な機能
    - 自治体・金融機関の公共事業受託企業（SPC）の事業監査・会計監査業務を軽減する
    - 一般の株式会社だと多様な事業を展開：監査は大変な作業

配当は公共事業への投資にみあった
最低レベルがいい。
配当は税引き後実施なので

高配当をもとめると
配当＋法人税課税分だけ

提案金額が高くなり不利。

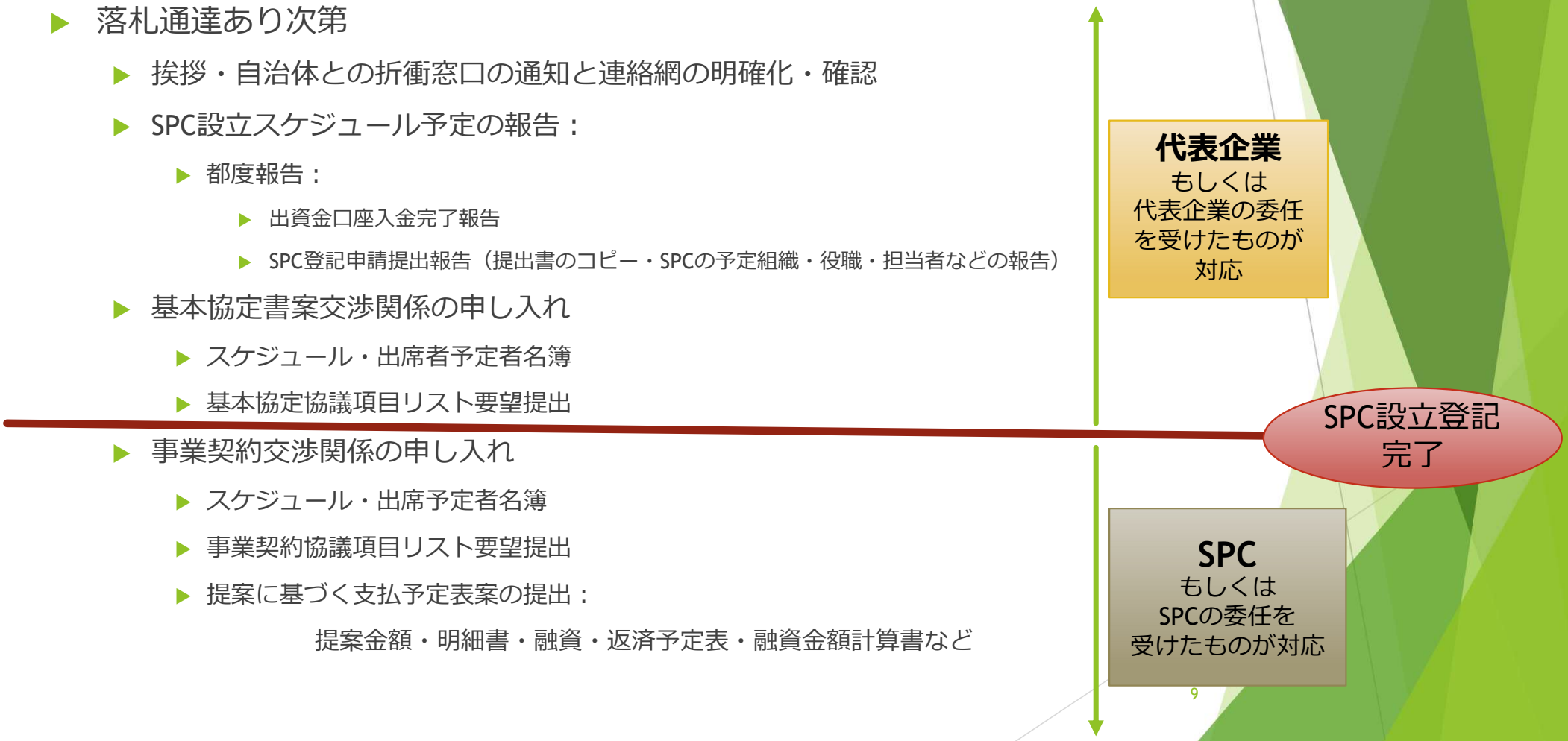
出資企業

④自治体への報告

自治体への報告（１）

- 落札通達あり次第
  - 挨拶・自治体との折衝窓口の通知と連絡網の明確化・確認
  - SPC設立スケジュール予定の報告：
    - 都度報告：
      - 出資金口座入金完了報告
      - SPC登記申請提出報告（提出書のコピー・SPCの予定組織・役職・担当者などの報告）
  - 基本協定書案交渉関係の申し入れ
    - スケジュール・出席者予定者名簿
    - 基本協定協議項目リスト要望提出
  - 事業契約交渉関係の申し入れ
    - スケジュール・出席予定者名簿
    - 事業契約協議項目リスト要望提出
    - 提案に基づく支払予定表案の提出：

      提案金額・明細書・融資・返済予定表・融資金額計算書など



自治体への報告（２）

- 基本協定締結後
  - 事業契約交渉関係の申し入れ事項の確認
    - スケジュール・出席予定者名簿
    - 事業契約協議項目リスト要望提出
    - 提案に基づく支払予定表案の提出：提案金額・明細書・融資・返済予定表・融資金額計算書など

代表企業の仕事

  - SPC設立報告
    - 登記書類の写し提出（定款・組織・役職・担当者など）
    - 印鑑証明の提出
  - SPCと自治体の関係者協議会関連
    - 関係者協議会要綱案提出
    - スケジュール：アジェンダ・出席者案提出・協議
      - 締結納期に向け、漏れのないように

SPCの仕事

自治体への報告（３）

すべてSPCの仕事
SPCの経営・業務実行体制
明確にして自治体に報告
をしておくこと

- 事業仮契約締結後
  - 設計計画書提出
    - 設計スケジュール（基本設計・実施設計）・この間の協議予定・担当者名簿提出
    - 設計関係要求水準・提案内容反映チェックリスト提出
  - 本契約スケジュールの確認
    - 議会承認スケジュールの確認
  - 銀行交渉（融資確約書・条件規定書の確認：その通りの融資が実行されるか？）
    - SPC運営経費：つなぎ融資の交渉
    - 設計費支払い（建設期間中融資その１）：基本設計費・実施設計費
    - その後の建設期間中融資や優先融資の銀行の実施方針の協議・確認
    - 銀行のモニタリング計画の聞き取り

自治体への報告（４）

すべてSPCの仕事
SPCの経営・業務実行体制
明確にして自治体に報告
をしておくこと

- 事業契約締結後
  - 設計計画書提出（確定版提出
    - 設計スケジュール（基本設計・実施設計）・この間の協議予定・担当者名簿提出
    - 設計関係要求水準・提案内容反映チェックリスト提出
  - 関係者協議会の開始
    - 第１回：スケジュール確認・担当者確認・要綱の相互確認など
    - 設計関係スケジュール・体制の確認・自治体モニタリングの方針確認
    - 議事録の作成・承認・相互確認方法の決定
  - 銀行交渉決定事項の報告（提案通りに融資がなされるか？自治体に報告）
    - SPC運営経費：つなぎ融資の実行報告
    - 設計費支払い（建設期間中融資その１）：基本設計費・実施設計費の融資契約の報告
    - その後の建設期間中融資や優先融資の銀行の実施方針の協議・確認の報告

すべてSPCの仕事
統括業務責任者の
立場（SPCの社員)を明確に
多くは他の企業の人員が兼務

自治体への報告（５）

- その後の報告
  - 建設計画・維持管理計画・運営計画など計画書スケジュールに合わせ提出
  - 業務報告（月次、四半期、半期、年次計画など提案のとおり実施）
    - 契約の進捗や締結報告も含む（銀行との融資契約・業務実施企業との受委託契約などその都度）
    - SPCの会計報告（入金・出金など）
    - 自治体・銀行・受託企業との議事録
    - セルフモニタリング関連
      - 実施報告・内容・結果

報告書の内容・タイミング・頻度を明確に
セルフモニタリング（SPCによる契約相手企業の業務監査）
報告を自治体にしっかり報告

業務アウトソーシングしていることを明確に

重要な関係者協議会の位置づけ

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、銀行借り入れが多いと、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＝経常黒字分ー税金（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、30億借り入れがあり、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　すべてのリスク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

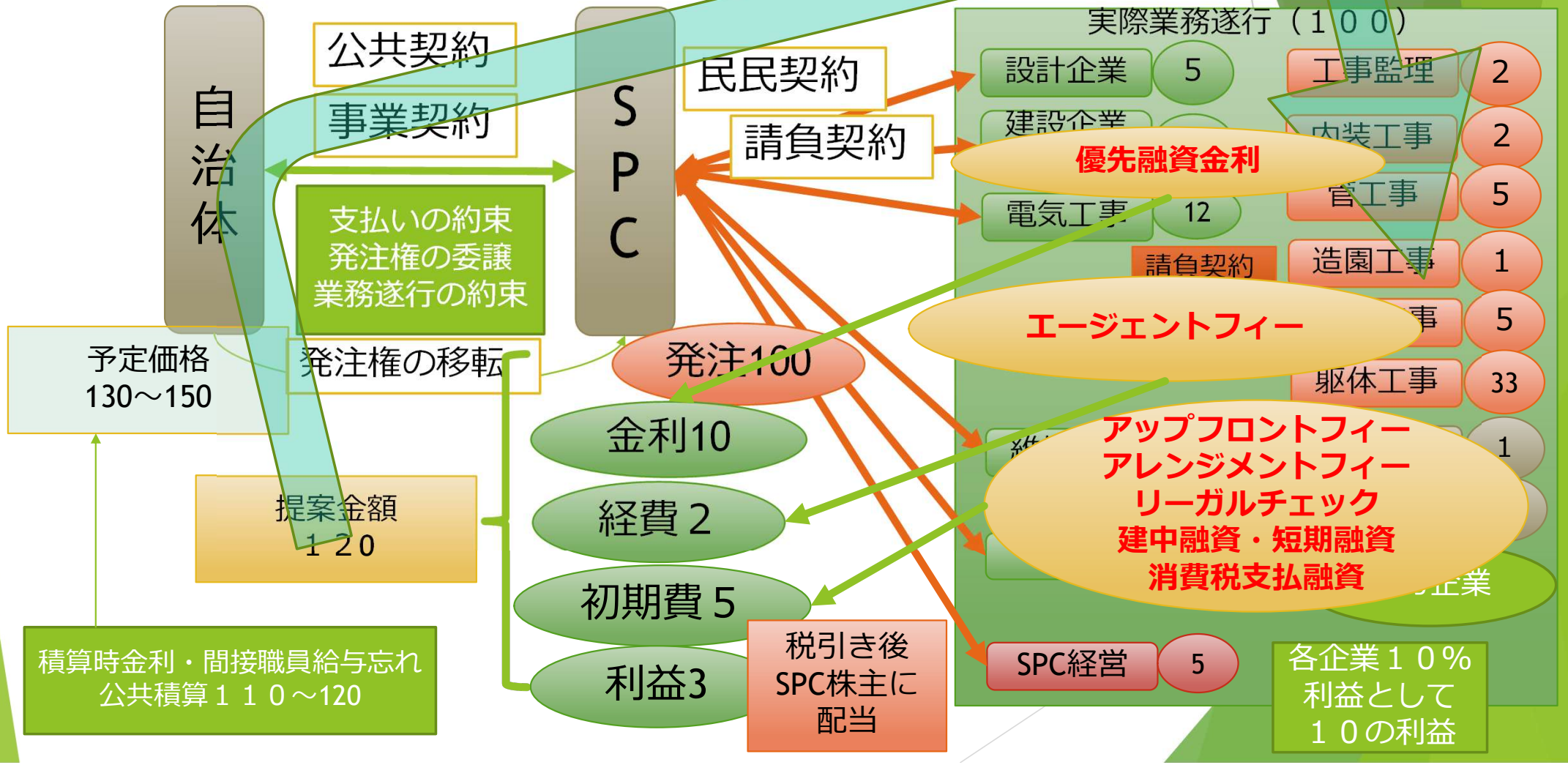
事業終了時業務の整理（何十年もあとのこと）

- 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・株式の買い戻し　　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

事業のお金の流れと契約の種類：エンド企業受取額１００想定



ご清聴
ありがとうございました。

文責：　伊庭　良知
質問：　y.iba.jj2@gmail.com
kumi.yamamoto.mp@gmail.com