

## 初心者コーナー

# 海外インフラシステム輸出の課題(3)

### 1. はじめに

今回は、投資事業の特別目的会社（SPC）設立後の事業実施を担うプロジェクト・マネージャーについて述べました。今回は、SPCを立ち上げるまでのプロジェクト・マネージャーについて述べます。

### 2. SPCを立ち上げるまでのプレーヤー

前回にも示しました図1は、新興国での道路BOT事業の事業実施までの流れを表しています。SPCが設立するまでは、「新興国の政府機関」と「投資家」しか登場していません。投資家の代理人として投資事業を組み立てて行くのがプロジェクト・マネージャーです。

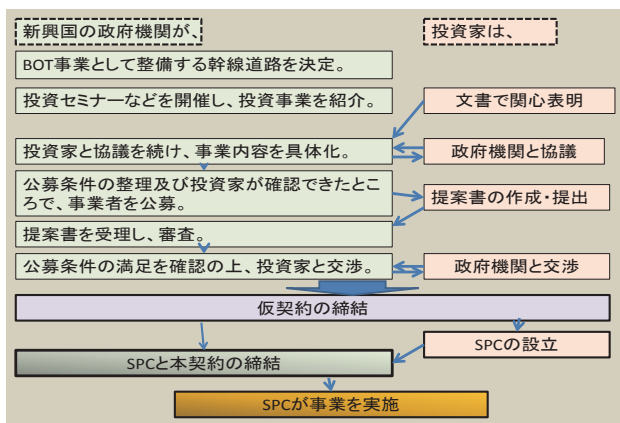


図1 新興国での道路BOT事業の事業実施までの流れ

プロジェクト・マネージャーは、投資家の代理人として、投資家の意向を汲まなければ関心表明による事業の立ち上げ準備が始まりません。また、相手国政府機関等の意向も汲まなければなりません。さらに、銀行などの融資機関の意向を汲まなければ、提案書に求められる融資確約書が取得できず、提案書を提出できません。

このため、地元交渉、用地買収、工事、運営、メンテナンスなどの知識やスキルは、特別目的会社（SPC）を運営するプロジェクト・マネージャーと同様、事業立ち上げのプロジェクト・マネージャーにとっても、投資家の代理として新興国政府と協議や交渉、提案書の作成などを行う為にも必要なのです。加えて、ファンディング、財務管理、契約管理、交渉、コミュニケーションなど多方面に亘る能力が求められます。

### 3. 事業立ち上げプロジェクト・マネージャーの確保と役割

投資家にとって、事業投資を任せられる信頼に足る者を見つけることが重要ですが、プロジェクト・マネージャーに求められる知識や経験などを全て有した者を見出すことは極めて稀なことです。そのため、事業実施のプロジェクト・マネージャーのように人材紹介会社に依頼することも困難なので、実際には、投資家は、代理人としてのプロジェクト・マネージャー（PM）を信頼できる者の中から選任し、その後、全般的にサポートする専門家としてのプロジェクト・コーディネーター（PC）、さらにファンディングの専門家としてのファイナンシ

ャル・アドバイザー（FA）と契約の専門家としてのリーガル・アドバイザー（LA）と契約し、プロジェクト・マネージメント・チーム（PMT）として対応させることが一般的です。勿論、提案書作成に際して、より多くの分野の専門コンサルタントの協力が必要なのは言うまでもありませんが、PMTはこうした専門コンサルタントを監理することになります。

また、PCとFAは、SPCの立ち上げ時に銀行など融資機関から最初の資金振り込みくらいまで関与しますが、LAは事業実施の全期間に亘り契約管理に関わることになります。

PMに求められる資質を細分化してアウトソーシングするわけですが、FAやLAは比較的見つけやすい一方、地元交渉、用地買収、工事、運営、メンテナンスなどの知識やスキルを持ったPCの確保は大きな課題のままです。JACICは、これまで培った公共工事の入札契約手続きに関連する技術やノウハウを活かして、事業投資型プロジェクトの最も上流から最後までビジネス・サポートを提供する一環として、このPCの役割を担います。

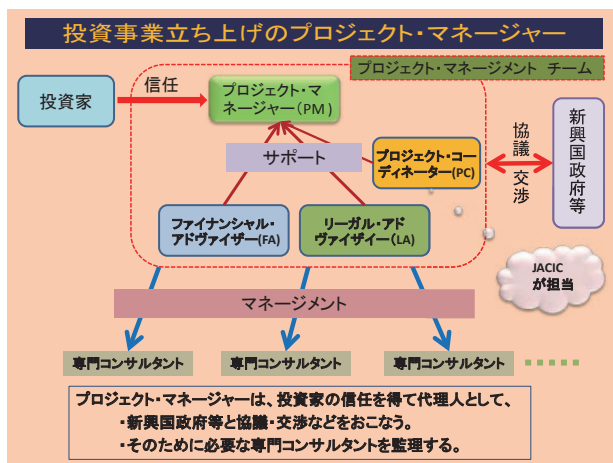


図2 投資事業立ち上げ担当のプロジェクト・マネージャーの役割

PMは、投資家の代理人として図1の投資家の行動全てに関する責任者です。SPCの設立の後、SPCと新興国政府との本契約の締結までが担当です。投資家の立場から見ると、仮契約までは投資環境を十分に配慮したものができても、一度本契約が結ばれると一般的に変更は極めて困難ですので、SPCが結ぶ本契約に仮契約内容を如何に適切に反映させるのか、また、不利な条件が挿入されないようにするのが大きな課題です。

さらに、本契約の実施が投資家の収益源ですので、前回述べたSPC代表のPMが、投資家の意向を正しく理解し、仮契約の交渉経緯や本契約の内容を熟知する意味から、PMTにSPC代表が参加することが必要です。

### 4. おわりに

今回はPMについて述べましたが、次回はPMをサポートするPC、LA及びFAの役割とその収益構造について述べます。

（審議役・海外支援室長 藤森祥弘）