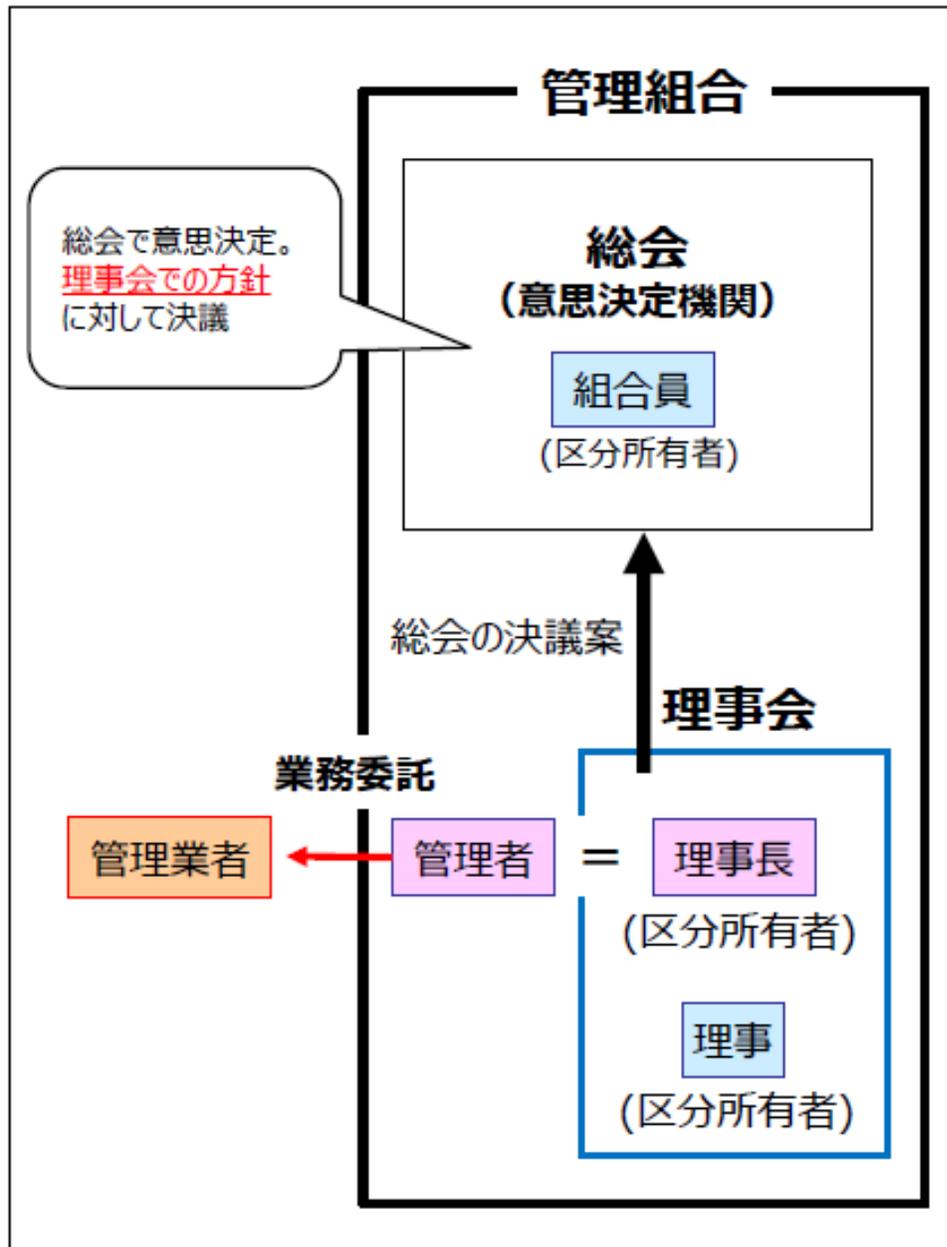


**第48回**  
**マンション管理セミナー**  
**－第2部－**

**外部管理者による第三者管理方式**

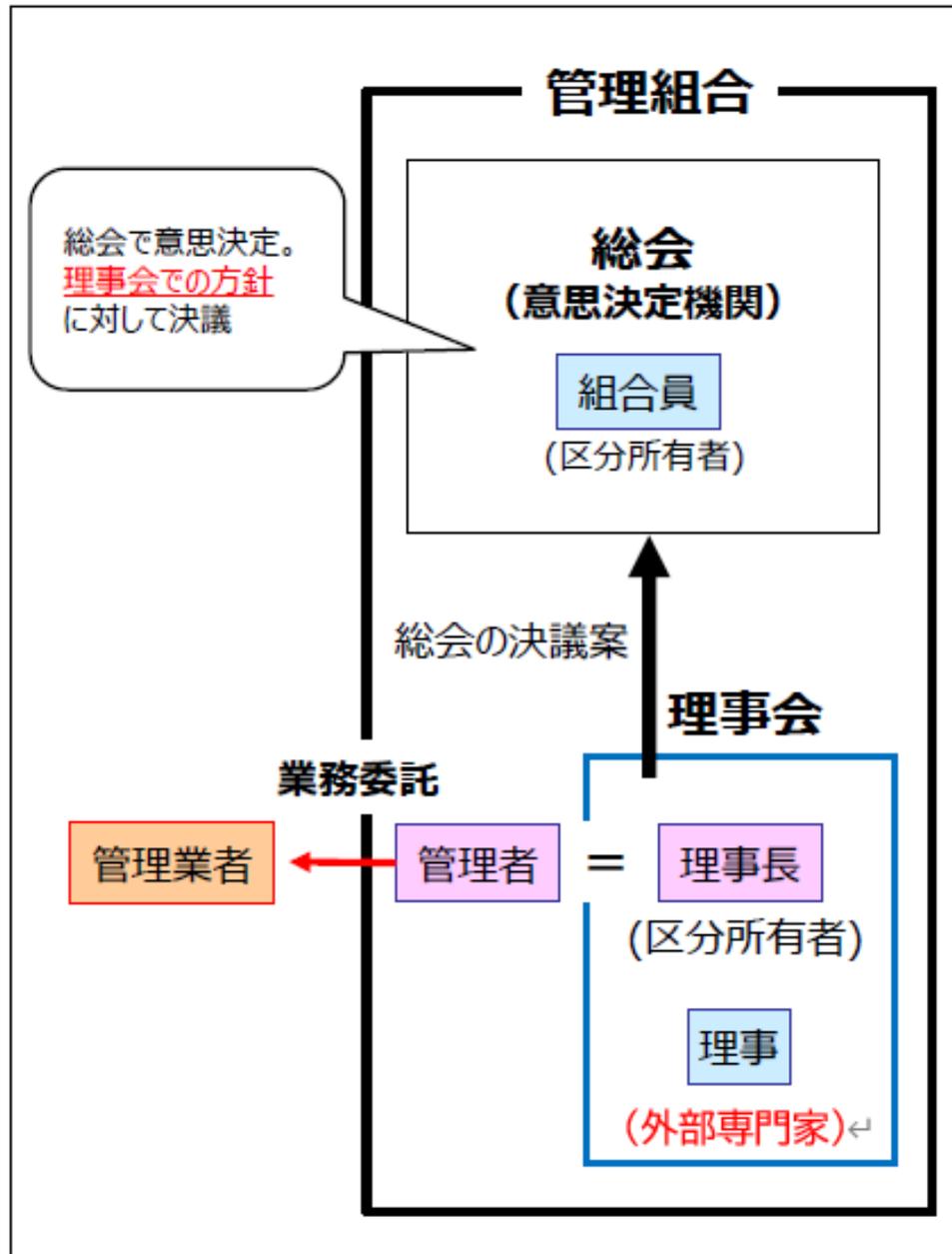
# 一般的な管理組合方式



## 【考え方】

- 従来どおり理事会を設け、組合員のうちから、理事長（管理者）および役員全員（理事、監事）を選任。
- 役員を選任を含め、最終的な意思決定機関は総会。

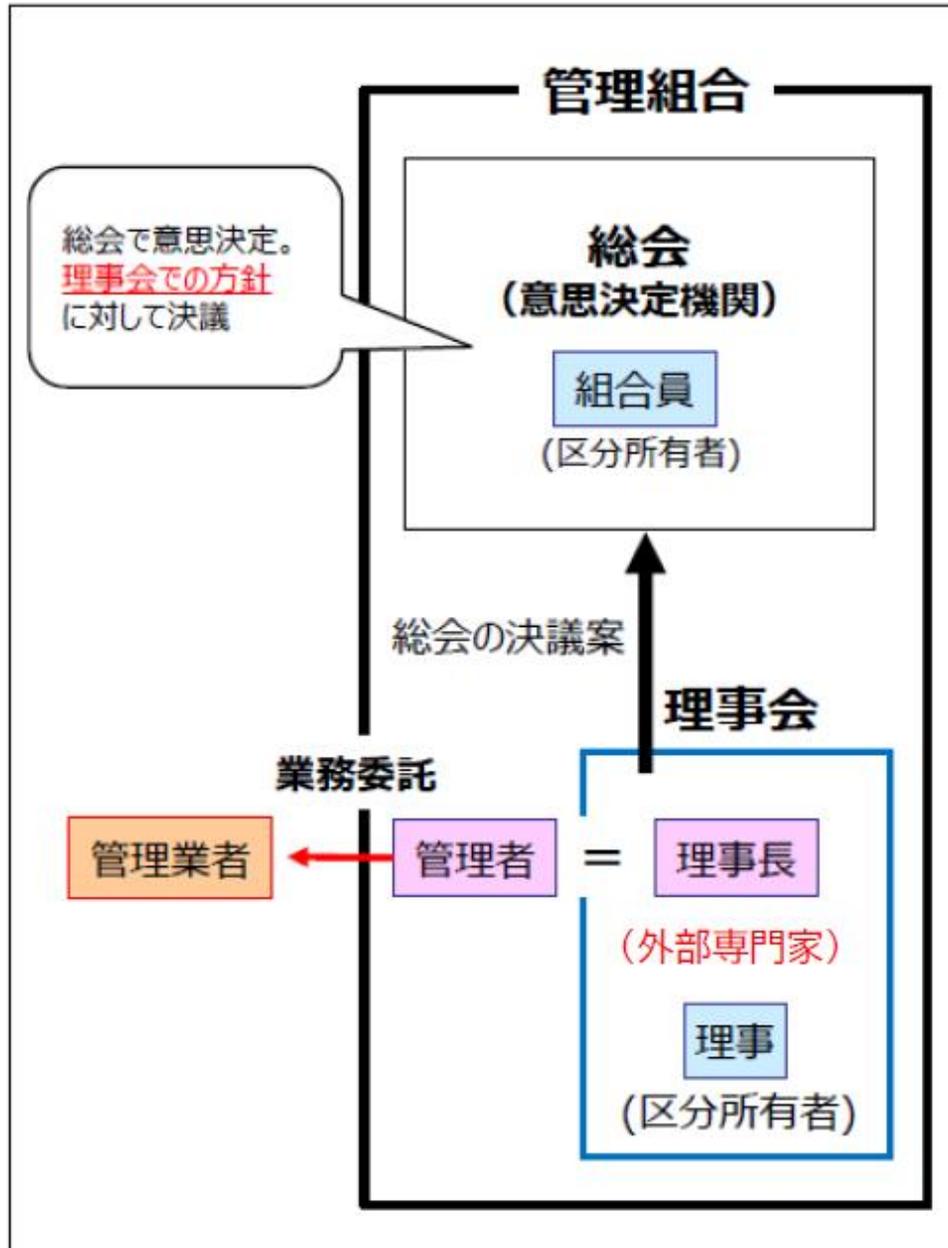
## 理事長以外の理事の一部に外部専門家を選任する場合



### 【考え方】

- 従来どおり理事会を設け、組合員のうちから、理事長（管理者）を選任。
- **外部専門家を、役員の一部（理事又は監事）として選任。**
- 役員の一部の選任を含め、最終的な意思決定機関は総会。

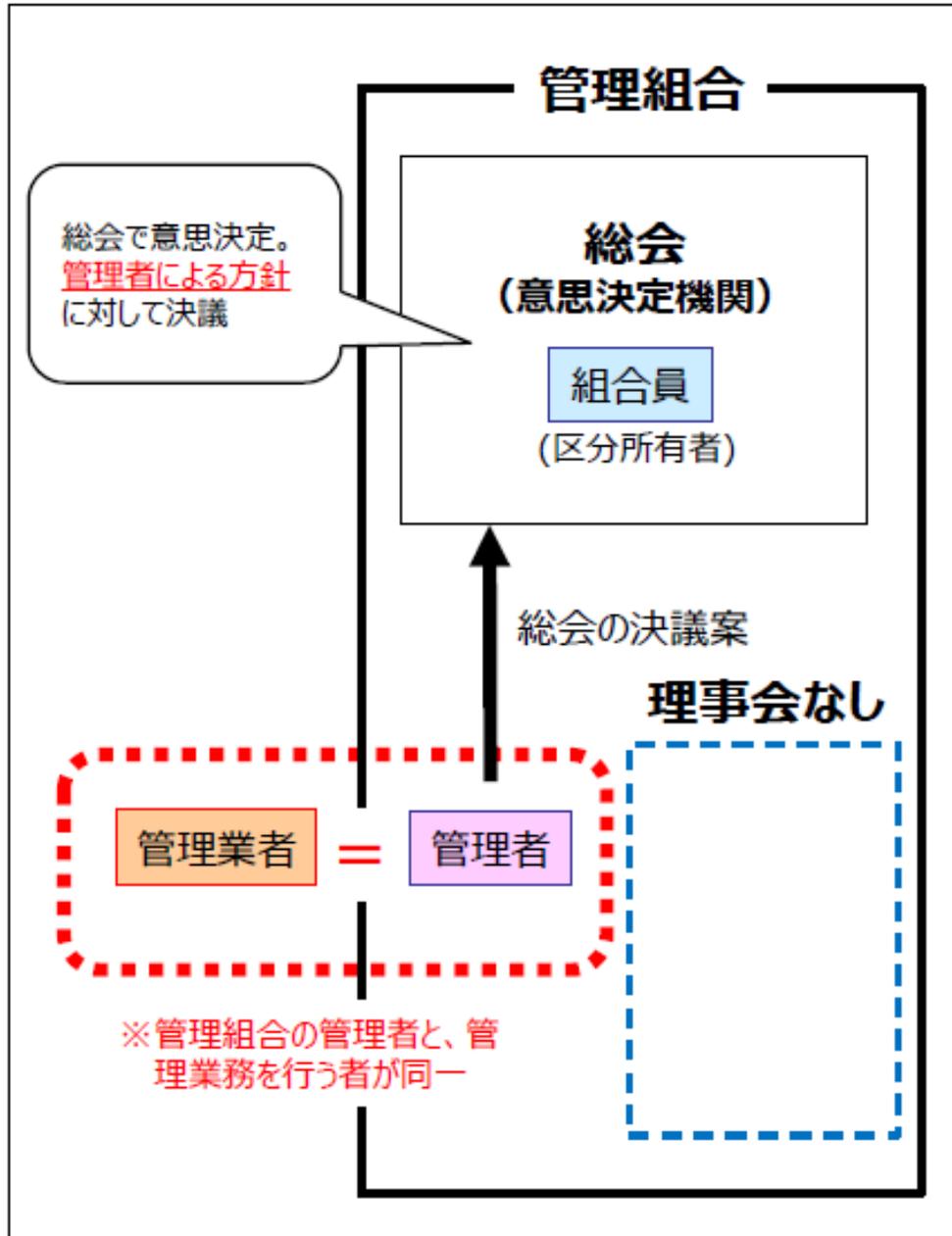
## 理事長に外部専門家を選任する場合



### 【考え方】

- 従来どおり理事会を設け、組合員のうちから、理事長（管理者）を選任。
- **外部専門家を、理事長として選任。**
- その他役員（理事又は監事）で外部理事長を監視する。
- 役員を選任を含め、最終的な意思決定機関は総会。

## 管理会社が**管理者**となる第三者管理方式



### 【考え方】

- **管理会社**を区分所有法上の管理者として選任し、理事会は設けないパターン。
- 区分所有者からは監事を選任して監視するとともに、**全区分所有者で構成する総会が監視する**ものであり、総会の役割は重要。
- 監査法人等の外部監査を義務付けることが望ましい。

## 「マンション管理適正化を促す仕組みの充実」に関する主な論点②

### ＜課題：管理組合の担い手不足への対応＞

- マンションの区分所有者の高齢化等を背景に管理組合役員の担い手不足が課題となっており、近年、マンション管理業者が管理者となるケースが増加している。
- マンション管理業者による外部管理者方式については、その運営方法によっては、管理組合と管理業者の利益相反の発生等が生じるおそれがあるため、区分所有者の保護を図ることが必要。
- 当該方式における留意事項等を整理し、「マンションにおける外部管理者方式等に関するガイドライン(令和6年6月)」を公表。ガイドラインの普及を図るとともに、更に実効性を高めるために法的措置についても検討が必要。

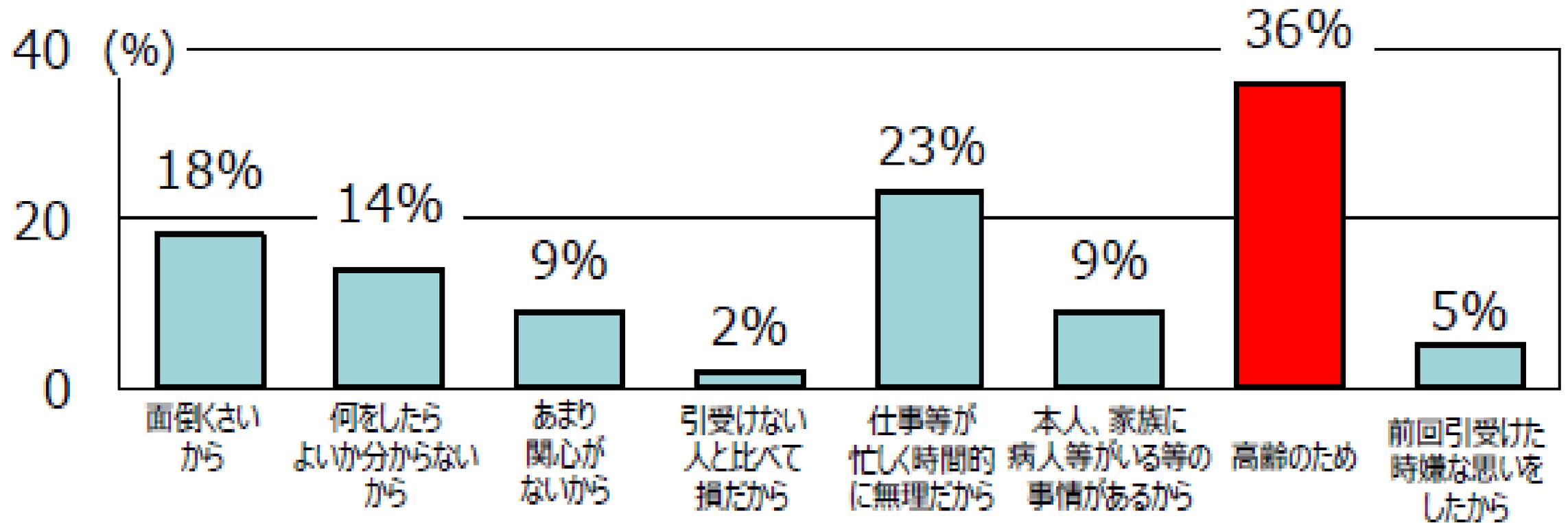


### 論点

- 外部の者が管理者となるケースについて、利益相反が発生する可能性や現行規制での対応範囲を踏まえ、法令上どのような対応が必要か。
- ガイドラインで「望ましい措置」として示している内容を踏まえ、どのような法的措置が必要か。

(続き)

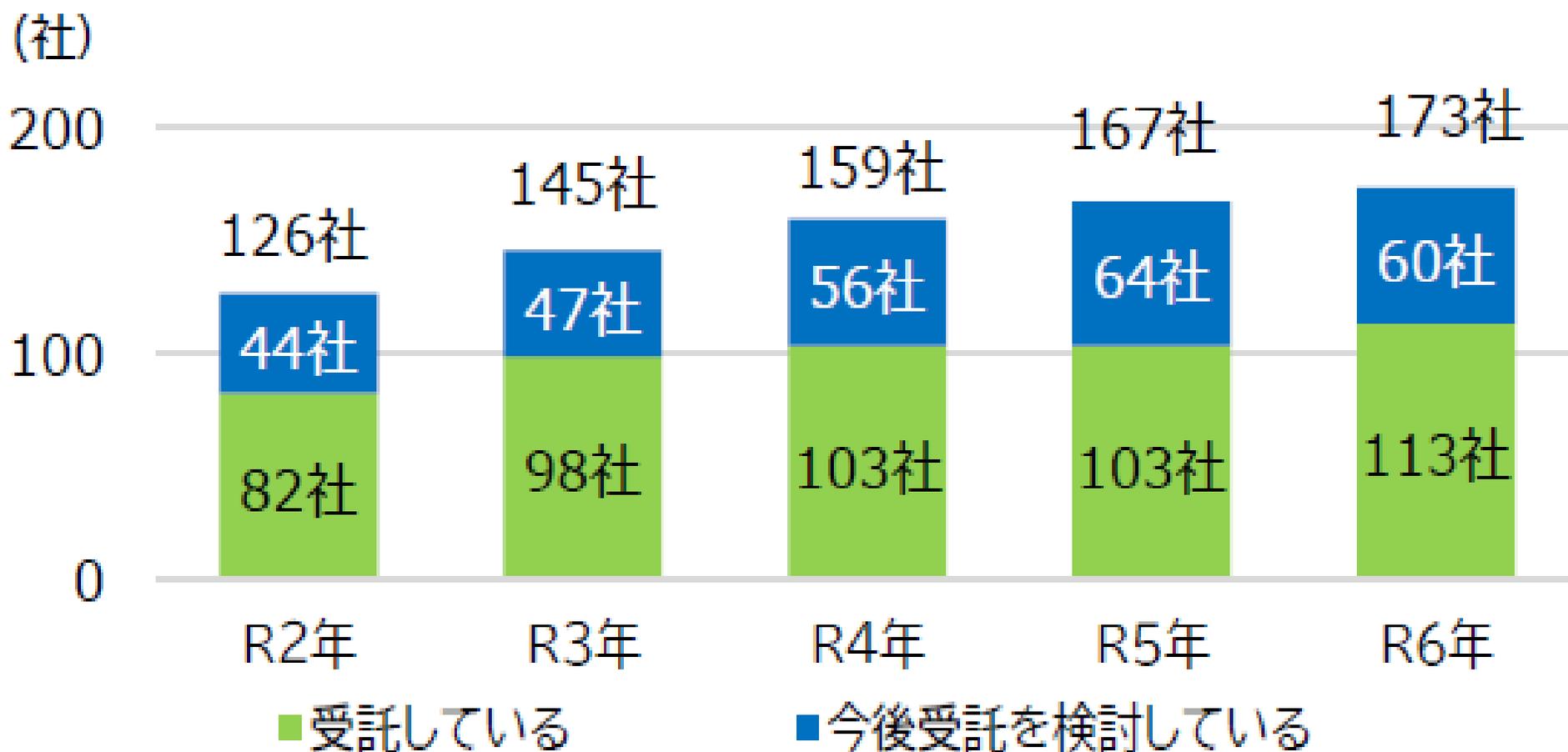
## ■管理組合の役員を引き受けない理由



【出典】R5年度マンション総合調査

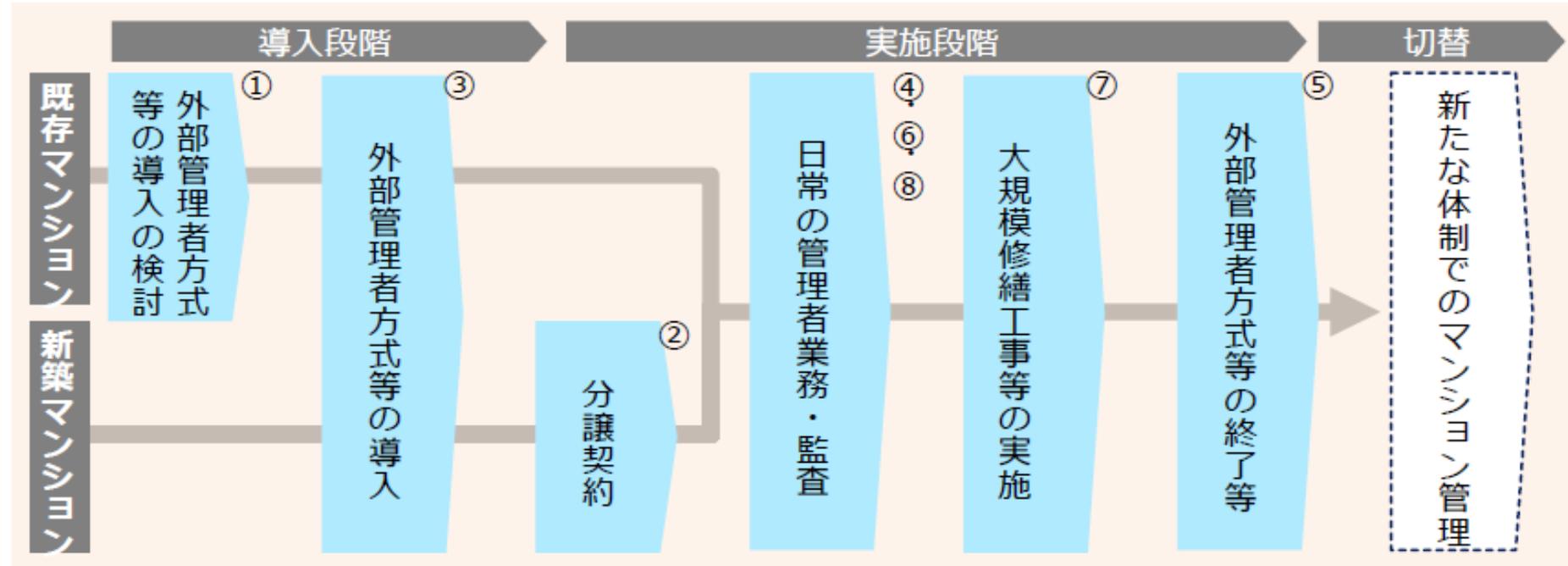
(続き)

## ■ 管理業者による外部管理者の受託状況 (n=350)



【出典】マンション管理業協会「マンション管理トレンド調査」2020～2023年度

## ■マンションにおける外部管理者方式等に関するガイドラインの概要



① 既存マンションにおいて管理業者管理者方式を導入する場合のプロセス

② 新築マンションにおいて管理業者管理者方式が導入される場合の説明のあり方

③ 管理組合運営のあり方  
(管理業者権限の範囲等)

④ 管理業者管理者方式における通帳・印鑑の望ましい保管のあり方

⑤ 監事の設置と監査のあり方

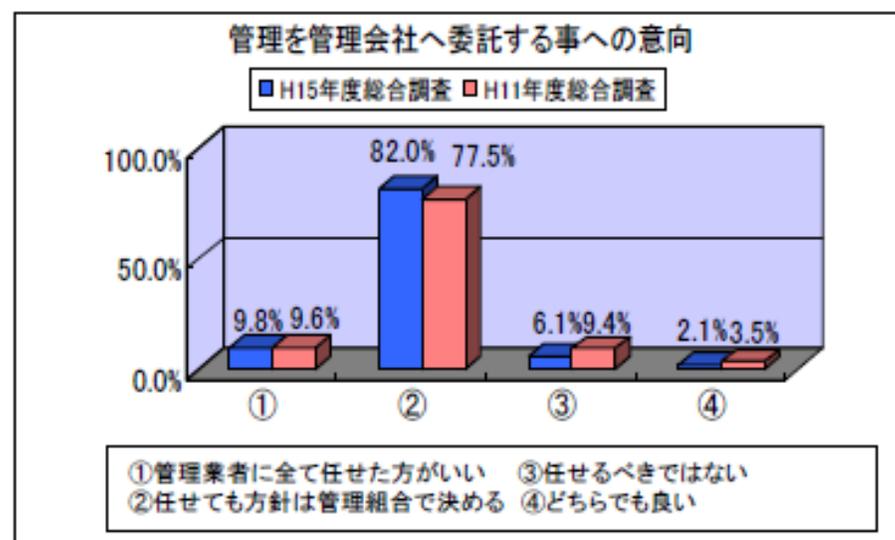
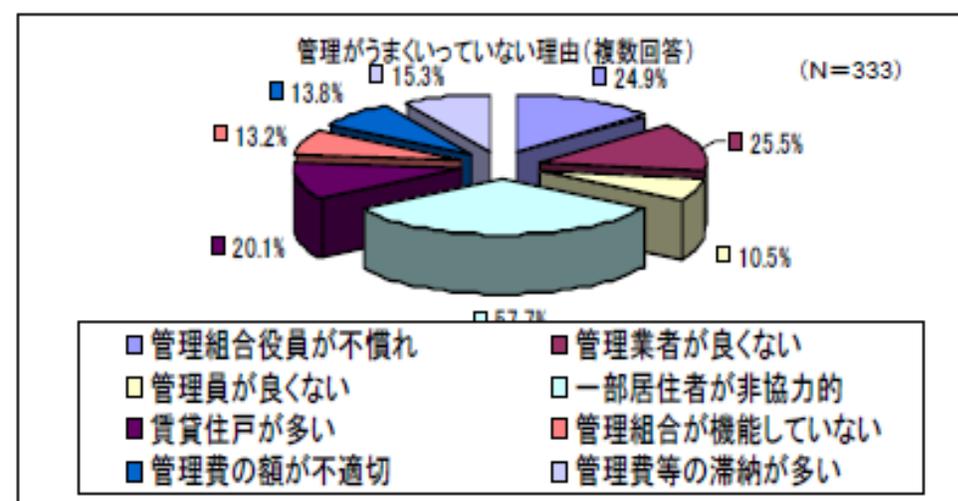
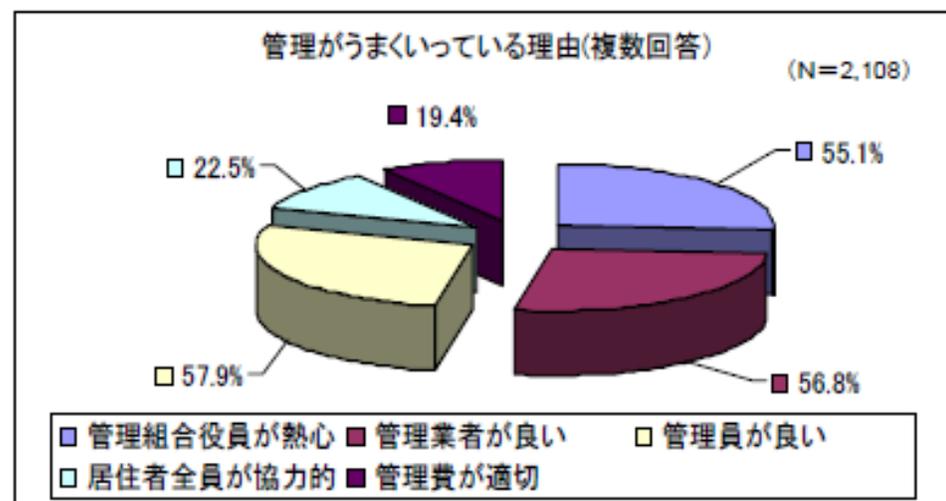
⑥ 管理業者が管理者の地位を離れる場合のプロセス

⑦ 日常の管理での利益相反取引等におけるプロセスや区分所有者に対する情報開示のあり方

⑧ 大規模修繕工事におけるプロセスや区分所有者に対する情報開示のあり方

# 1. 第三者管理の状況と課題

## 管理組合による管理の実態 [管理組合側]

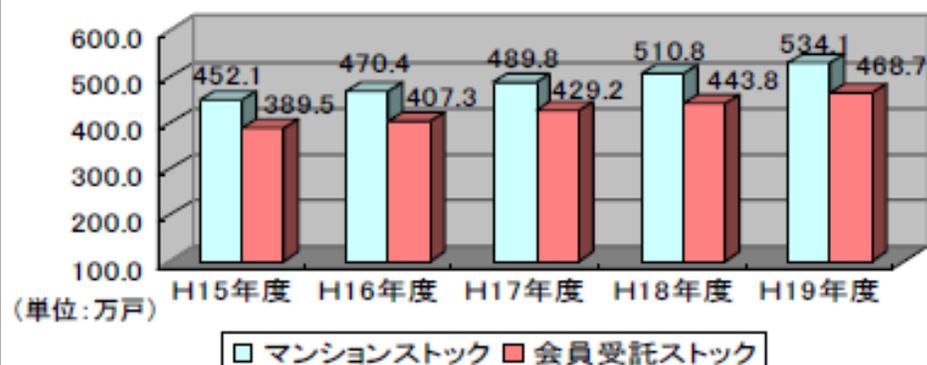


管理会社への業務委託の意向については9割以上の管理組合が前向きに捉えており、管理業者に対するニーズが高い。また、「管理がうまくいっている理由」では、管理会社との関係が重要な要素になっており「管理がうまくいっていない理由」でも、「管理者が良くない」が一定割合を占め、管理業者による管理が管理状況を左右する大きな要素になっている。

一方で、管理を管理会社へ委託しても、「方針は管理組合で決める」としている管理組合が8割超にまで増加しており、管理組合の自治機能や管理業者に対するチェック機能の必要性が伺える。

## 管理業者から見た管理業者による管理の実態

管理業者受託戸数の推移

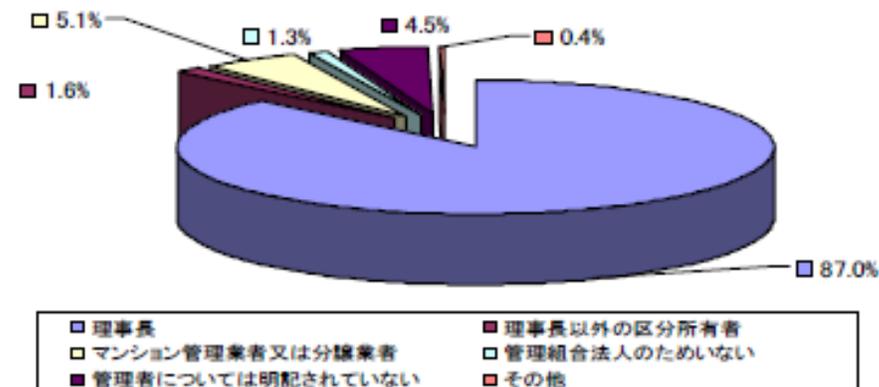


※マンションストックは、各年末の国土交通省推計によるストックに三月分のストックを推計加算

(H20.7 (社) 高層住宅管理業協会調べ)

8割以上の管理組合が管理業者と管理委託契約を締結している。

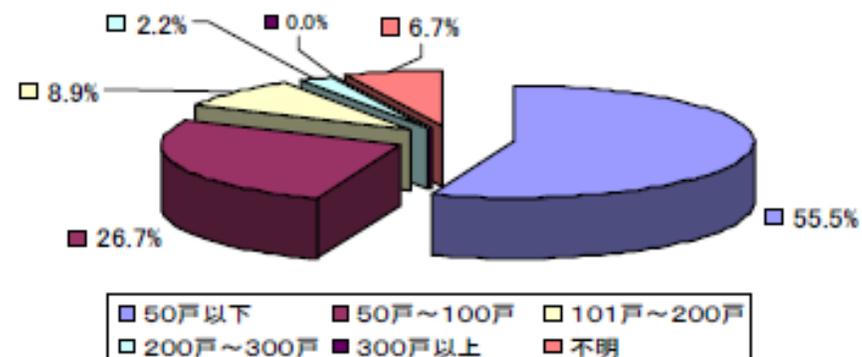
管理規約で定められた管理者



○管理規約で定められた管理者としては約9割が理事長となっており、管理業者が就任しているのは、1割以下となっている。

○管理業者が管理者に就任しているマンションの規模別を見ると、50戸以下が約6割に対し、100戸以上は約1割と比較的規模が小さいマンションに管理者として就任している管理業者が多い。

管理業者が管理者に就任しているマンション(規模別)



(H15マンション総合調査より)

## 管理業者の管理者就任の理由の実態 [管理業者側]

### ■ 管理者への就任状況



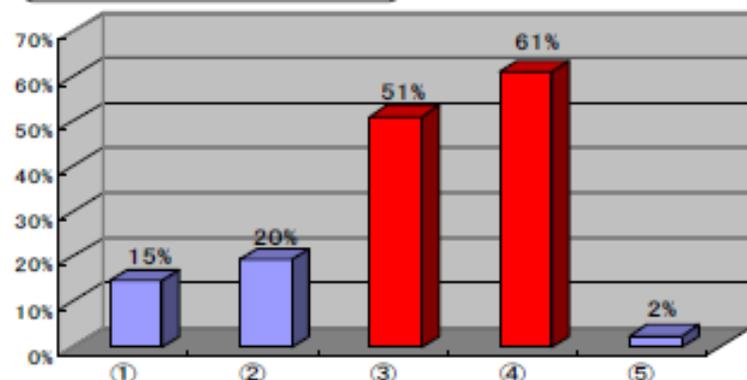
マンション管理業者が管理者として就任しているかどうか

就任していない理由

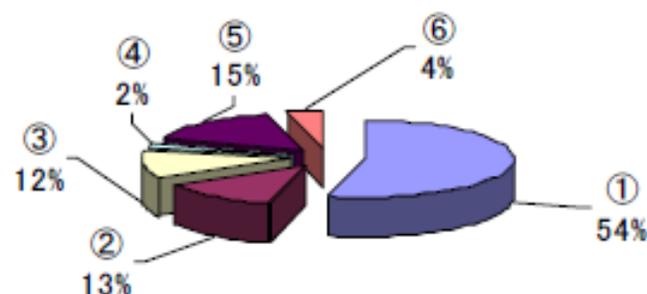
※ (社) 高層住宅管理業協会会員会社に対するアンケート調査結果

\* 複数の契約案件のうち、1管理組合でも管理者として就任している場合を含む。 (N=87)

### 就任の経緯(複数回答)



- ① 管理者の就任を提案した。
- ② 管理者に就任するよう要請された。
- ③ 役員を選出することが困難、やむを得ず管理者に就任した。
- ④ マンション分譲当初より、管理規約により管理者に選任されていた。
- ⑤ その他(新築物件のため)



- ① 管理組合からの要請がない
- ② 管理規約に規定されていない
- ③ 業務範囲を明確にする
- ④ 採算が合わないおそれが高い
- ⑤ ガイドライン等がない
- ⑥ その他

### その他の内容

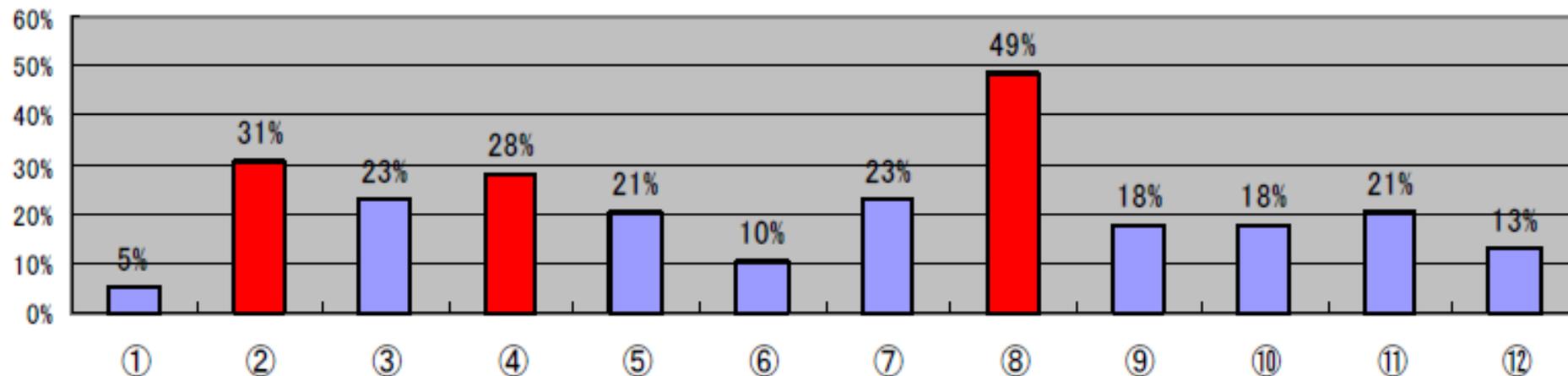
- 区分所有者が理事長に就任することが望ましい
- 全ての管理組合において理事長が選任されているため

管理者への就任経緯としては分譲当初から就任している管理業者が多い。就任していない理由としては「管理組合からの要請がない」が一番多いが、「ガイドライン等がない」という回答も多い。

## 管理業者の管理者就任後の実態 [管理業者側]

管理者に就任して困っていること

(N=39)



①理事会との調整が難航する。②区分所有者等から自己中心的な主張がある。③外壁他の大規模修繕工事が実施できない。④管理者としての業務範囲が不明確になっている。⑤居住者にマナーの改善を求めても改善されない。⑥建物の不具合等の対応を求められる。⑦滞納管理費等を請求しても入金されない。⑧区分所有者等の協力が得られにくい。⑨管理規約の改正ができない。⑩採算が合わない。⑪特にない。⑫その他

※その他の内容

- 管理組合方式への移行を検討しているが理事になる人がいない
- 総会出席者がいない、区分所有者の組合運営に対する意識が低い
- 大規模修繕工事等が難航すると予測される

管理業者が管理者に就任した場合に、（１）区分所有者が非協力、（２）区分所有者からの自己中心的な主張、（３）管理者としての業務範囲が不明確、ということが問題になっている。

## 第三者管理に関して想定される論点

※「マンション管理の新たな枠組みづくりに関する調査検討報告書」及び第1回資料「マンションの管理者をめぐる制度及び現状」より

### メリット

- ① 責任の明確化
- ② 管理水準の向上
- ③ 区分所有者の負担軽減

### デメリット

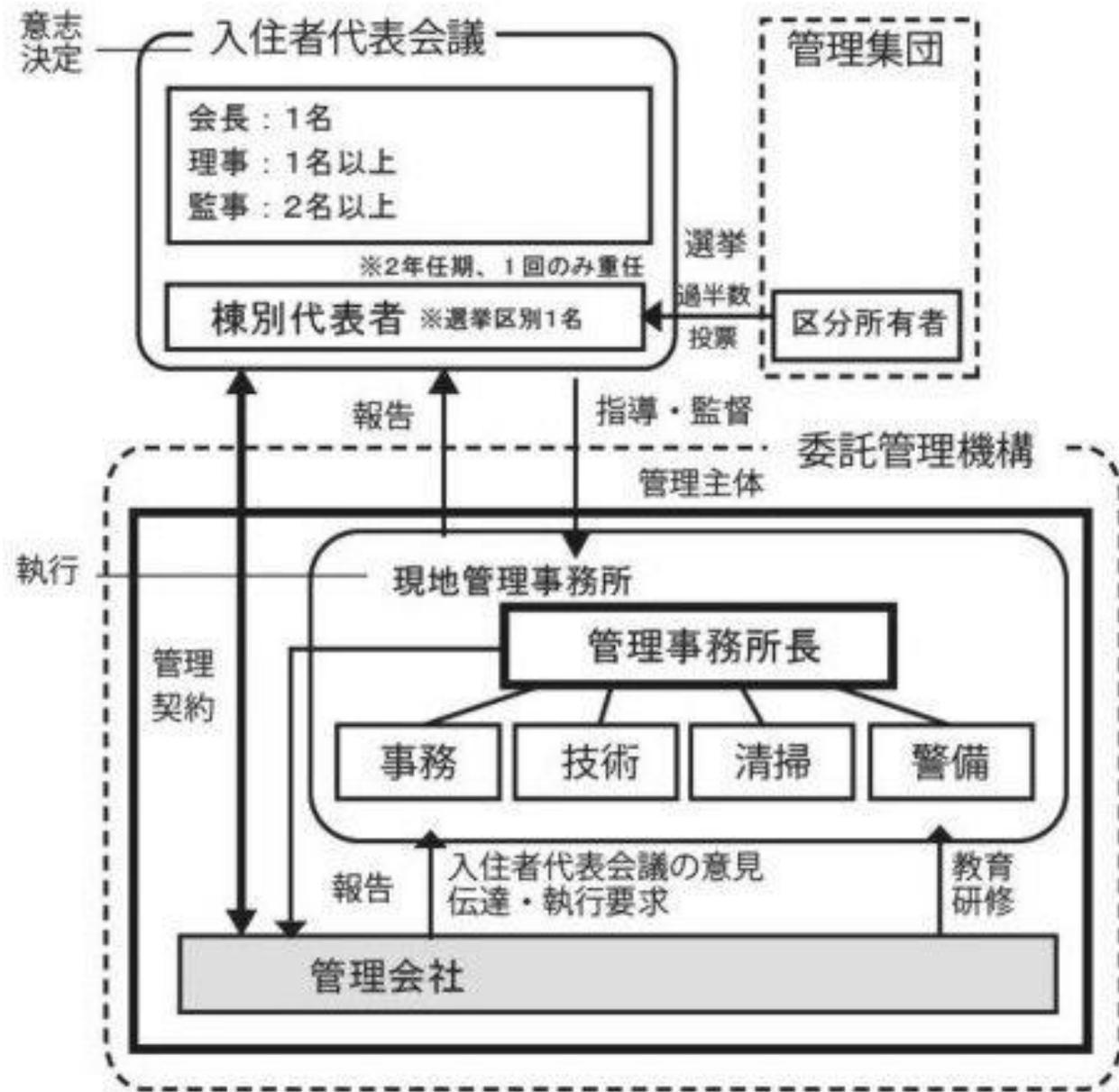
- 管理者たる第三者に大きな権能が集中するため、
- ① チェック機能が十分に働かなくなる危険がある
  - ② 区分所有法には管理者の資格要件や業務へのチェック規定がないため、区分所有者が無関心のまま安易に導入されるのは危険
  - ③ 管理組合の金銭等財産を扱うため、利益相反的立場で着服、流用等が行われる可能性、過度の保存行為等により浪費の可能性
  - ④ 組合財産と管理者の固有財産との分別管理に問題が生じる可能性

① 集会（区分所有者）や第三者等によるチェック機能が必要ではないか

② 管理者の適格性担保（資格要件）が必要ではないか

③（利益相反の禁止、財産分別の厳格化等）管理者に対する行為規制が必要ではないか

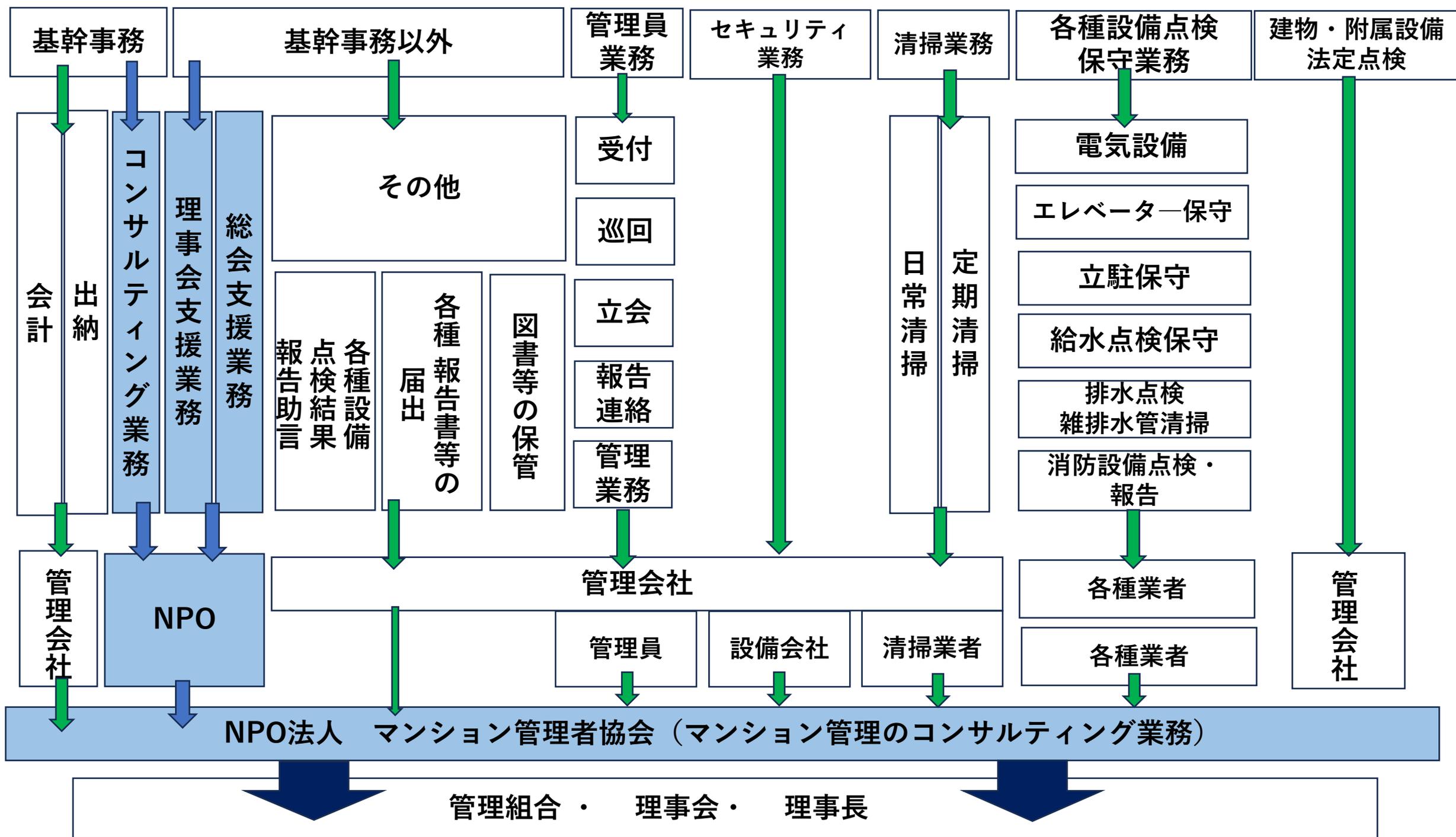
## 2. 韓国における委託管理方式の例



委託管理

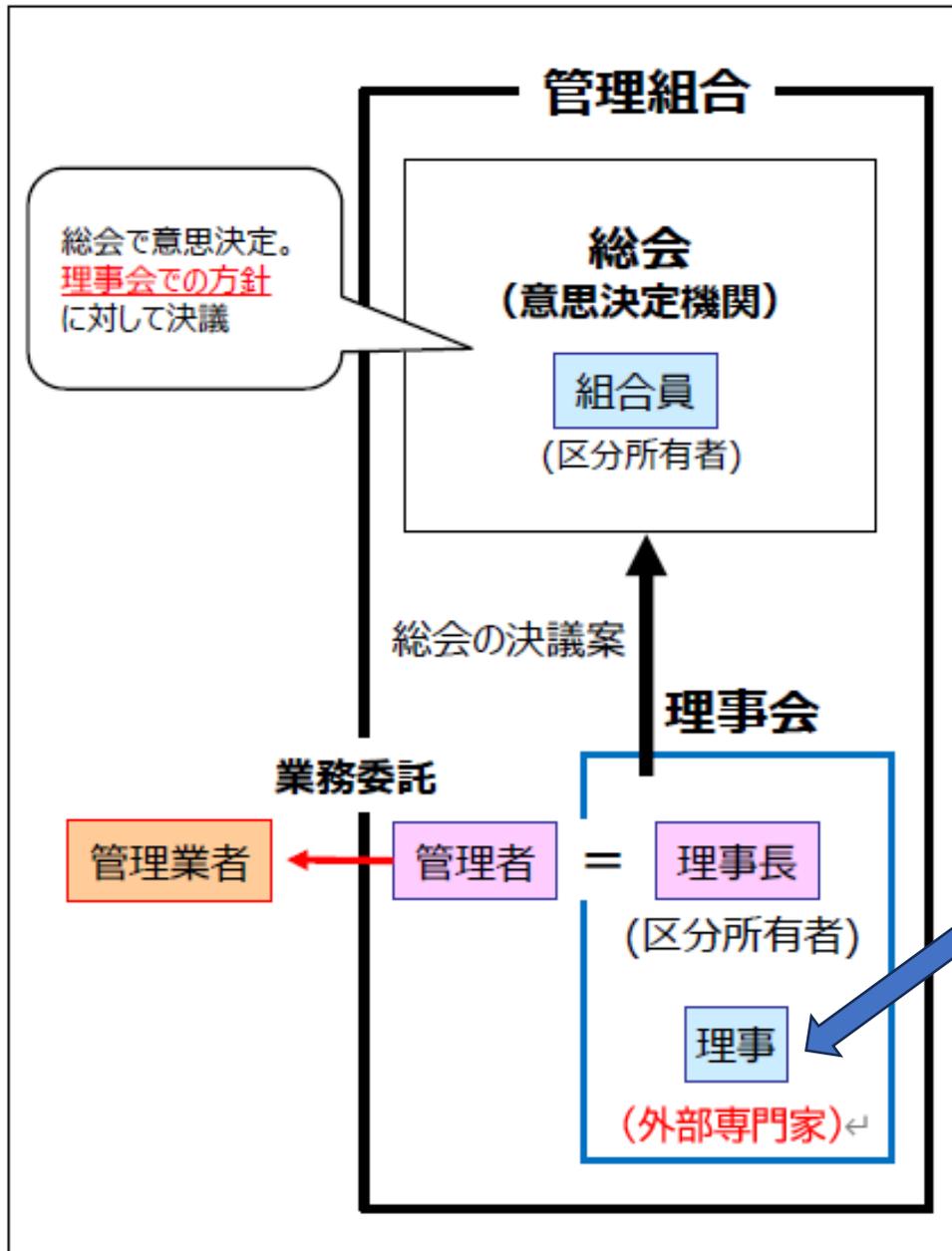
注4)

### **3. 当NPOが提案する委託管理方式**



マンションにおける外部管理者方式等に関するガイドライン

第2章 外部専門家による外部管理者方式等における留意事項



【考え方】

- 従来どおり理事会を設け、組合員のうちから、理事長（管理者）を選任。
- **外部専門家を、役員の一部（理事又は監事）として選任。**
- 役員を選任を含め、最終的な意思決定機関は総会。

# 国交省マンション標準管理規約(単棟型)

## 第35条(役員)

管理組合に次の役員を置く。

- 一 理事長
- 二 副理事長 ○名
- 三 会計担当理事 ○名
- 四 理事(理事長、副理事長、会計担当理事を含む。以下同じ。) ○名
- 五 監事 ○名

2 **理事及び監事**は、総会の決議によって、(組合員のうちから) 選任し、又は解任する。

3 理事長、副理事長及び会計担当理事は、理事会の決議によって、理事のうちから選任し、又は解任する。



### 第35条関係 コメント

① 管理組合は、建物、敷地等の管理を行うために区分所有者全員で構成される団体であることを踏まえ、役員の資格要件を、当該マンションへの居住の有無に関わりなく区分所有者であるという点に着目して、「組合員」としているが、必要に応じて、マンション管理に係る専門知識を有する外部の専門家の選任も可能とするように当該要件を外すことも考えられる。

(中略)

④ 役員として意思決定を行えるのは**自然人**であり、法人そのものは役員になることができないと解すべきである。外部専門家として役員を選任する場合であって、法人、団体等から派遣を受けるときも、同様に、当該法人、団体等から指定された者(自然人)を選任することが一般的に想定される。

(以降、略)

## 4. 大規模修繕工事などの進め方

# 責任施工方式

管理組合

業者選定（修繕元請業者が主体となる）

修繕元請業者A

修繕元請業者B

修繕元請業者C

専門業者A

専門業者B

専門業者C

防水業者A

塗料業者A

足場業者A

その他A

防水業者B

塗料業者B

足場業者B

その他B

防水業者C

塗料業者C

足場業者C

その他C

# 設計監理方式

管理組合

建築士

業者選定 (修繕元請業者が主体となる)

修繕元請業者A

修繕元請業者B

修繕元請業者C

専門業者A

専門業者B

専門業者C

防水業者A

塗料業者A

足場業者A

その他A

防水業者B

塗料業者B

足場業者B

その他B

防水業者C

塗料業者C

足場業者C

その他C

# シナジー方式

管理組合

NPOマン管協会

業者選定（修繕業者が主体となる）

修繕業者A

修繕業者B

修繕業者C

専門業者A

専門業者B

専門業者C

防水業者A

塗料業者A

足場業者A

その他A

防水業者B

塗料業者B

足場業者B

その他B

防水業者C

塗料業者C

足場業者C

その他C

## 5. その他（ITの利用とDX化）

豊かな社会づくりをめざして

マンション管理を居住者目線で。「居住者ファースト」の  
マンション管理システム「ベルシエルジュ」の



# マンションライフを大きく変える 管理システム「ベルシエルジュ」

## 集合住宅のIT化を促進

今や社会のデジタル化は急激に進化しています。様々な申込みや決済はスマホひとつで完結。便利でスピーディーなツールが社会で常識となっています。一方、マンションライフはまだアナログで、デジタル社会とマッチしていないことが多く見られます。当社は集合住宅に関わる企業として、この課題に取り組んでまいりました。その課題解決の一つとして生まれたのがマンション管理システム「ベルシエルジュ」です。



## マンション管理のDX

管理会社にとって顧客管理は重要な業務です。しかし現状の管理では人手も時間も負担が多いもの。この問題を一気に解決するのがベルシエルジュです。このシステムでは顧客管理のデータベース化はもちろん、管理企業・事業者・フロント各々が受発信でき、情報を一元管理することが可能に。また個々の顧客との情報伝達も全体への情報伝達もタイムラグなく届けられます。つまり管理業務の大らかな省力化が望めます。



## 顧客サービスをアップデート

ベルシエルジュでは居住者ひとりひとりにアカウントを発行。管理サイドとの双方向システムを採用しており、様々な情報交換が可能になります。今すぐ伝えたいニュースや居住者のニーズもスムーズにキャッチでき、顧客満足度もグンとアップします。

## オリジナルHPの活用

本システムでは各マンション・オリジナルのクローズドなHPを設置開設。一般的には掲示板に貼りだすお知らせも、WEBで発信できます。居住者はそれぞれ自分のスマホから場所を選ばずいつでも確認することが可能です。

### 情報の一括管理

- 居住者情報を高セキュリティなシステム内で一括管理
- 新規登録や更新もQRコードから楽々入力。



### HP 掲示板の活用

- お知らせもWEBで完結。居住者はスマホでチェック
- 現地に貼り出しに行く手間がはぶけます。



### サービスの向上

- 目安箱を設置。管理人不在時も要望を伝えることが可能に
- 管理サイドで必要な人で情報共有できるので、漏れなくスピーディ対応



### 施設予約はスマホで

- 利用の施設は居住者がスマホで予約も決済
- 後から追加された設備も追加可能



## 管理サイドとの双方向コミュニケーション

居住者は「共有部の電球が切れている」などの要望をチャット機能で気軽に送信。イライラして待つこともなく、風通しの良い関係が築けます。



## 理事会の運営をデジタル化

居住者にとって大きな悩みである「理事会問題」、ベルシエルジュでは理事会ページを設置。WEB上で情報の受発信ができます。理事会の告知や総会議決権の収集、議事録作成配布などの役員の作業が軽くなり、スムーズな運営が期待できます。



## 居住者コミュニティへ活用

マンションライフを豊かに保つには近隣のコミュニケーションが不可欠です。ベルシエルジュは居住者間の交流を促すシステムになっています。WEB掲載版上で居住者間でイベントの開催や不用品の交換なども手軽に告知できます。



## 付帯施設の予約管理もデジタル化

ゲスト用駐車場の予約、ゲストルームの予約等各マンション付帯の施設は居住者がスマホで予約。管理人不在時であっても365日24時間予約の受付が可能です。

### 理事会運営もラクラク

- WEBから情報を受・発信。運営作業を軽減



### コミュニティの形成

- 居住者同士の交流をバックアップ



### [GAZY] マンション内不用品リユースコンテンツ

- 不用になった家具・家電・サイズアウトした衣類など、マンション内で再利用してくれる方をマッチングするサービスです。



### フォーム機能

- 総会議決権アンケートや、空駐車場、イベントの告知など様々なシチュエーションで活用できます。



豊かな社会づくりをめざして

マンション管理を居住者目線で。「居住者ファースト」の  
マンション管理システム「ベルシエルジュ」の

**Bellcierge**

SAFETY & BELL

# ベルシエルジュは作業の効率化と 顧客サービス向上を **W** でかなえます

## 管理会社とマンション居住者の情報共有



## 居住者のコミュニティ創りをサポート

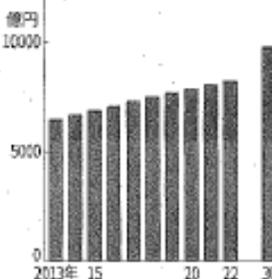


理事会専用チャットを設置

## 6. その他（新聞報道など）

# 狙われるマンション積立金

### マンション管理費の市場規模



(注)2030年は予測値  
(出所)矢野経済研究所

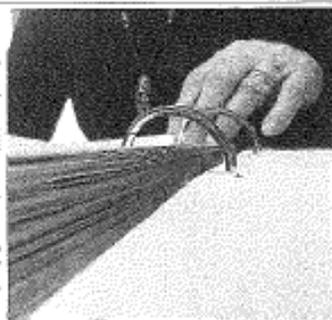
4年と目下公表されている調査。管理組合の出納や連帯金の

## 管理委託に潜むリスク 信頼逆手に横領後絶たず

「住居はどのくらいか...」約1年前、大阪府内にあるマンション管理組合の理事を務める女性、修繕積立金管理費の滞りや、不正な支出が明らかになった。不正リスクを排除し、信頼を守るには、住居

「住居はどのくらいか...」約1年前、大阪府内にあるマンション管理組合の理事を務める女性、修繕積立金管理費の滞りや、不正な支出が明らかになった。不正リスクを排除し、信頼を守るには、住居

大阪府警は1月、別の大阪市内のマンション管理組合の口座から修繕積立金など計約4,000万円を管理したとして、この男を業務上横領容疑で逮捕。2月12日にも、同市の別の管理組合から計約4,500万円を横領した疑いで再逮捕した。



1億円超の修繕積立金を不正に引き出されたマンションの管理組合理事(1月、大阪府)

大阪府警は1月、別の大阪市内のマンション管理組合の口座から修繕積立金など計約4,000万円を管理したとして、この男を業務上横領容疑で逮捕。2月12日にも、同市の別の管理組合から計約4,500万円を横領した疑いで再逮捕した。

## 「修繕積立金が不足」36%

分譲マンションの区分所有者は、建物の外壁や屋根、エレベーターなどの共有部分を適切に維持管理していくために毎月定額を積み立てている。これが修繕積立金で、将来込まれる修繕工事などを盛り込んだ長期修繕計画に基づいて設定される。

国土交通省によれば、23年末時点の分譲マンション総数は約704万戸で、区分所有者は約1,000万人と推計される。このうち築40年以上は約130万戸。老朽化が進むなか、実際の修繕積立金が計画に比べて不足しているというマンションは全体の36%に及ぶとの調査もある。

積立金の徴収方法には、毎月の積立額を支えない「均等積立方式」と、数年おきに積立額の額を引き上げる「段階積立方式」がある。近年は新築当初の負担が少ない段階式を採用するマンションが増えているが、築年数の経過に伴

う増額額が想定より大きくなり支払いが困難になるケースも少なくない。同書は24年6月、「マンションの修繕積立金に関するガイドライン」を改定。区分所有者から段階的に徴収する場合の最終額を均等に割った場合の1・1倍以内に抑えることを推奨し、計画的に積み立てを促している。

こうした事情は各地で起きている。23年6月に、埼玉市内のマンションの管理費約1,000万円を滞りさせたことで、当事者が業務上横領容疑で警察庁に逮捕された。

横領市立大学の倉庫広子教授は「マンション管理費は各戸の資産価値にも影響するだけに、外部影響を受ける業務の効率化を図り、住居自身に有利な環境を整えることが重要だ」と指摘する。

「一般的に、分譲マンションの管理組合は住戸から納付する管理費と、理事や役員を確保し、理事会でルール整備や共用部の修繕について定期的に話し合う。」

理事や役員は、理事会資料の共有や総会の議決権行使をオンライン化するなど、組合員への心理的ハードルを下げる工夫も広がっている。一方で、業者側から求められるのは、自分たちの責任は自分たちで守るといった意識が求められる。 (大野水穂)