

## 再開発における管理運営研究部会・報告

### ■研究テーマ主旨

管理運営研究部会においては、再開発事業の完成後の管理運営が重点課題であるにとらえ、この観点から、毎年度テーマを絞り込み、事例、ヒアリング、関連情報を収集して管理運営上の課題、問題点を明らかにし、その解決策、改善が必要な制度等について研究してきました。

### 平成20・21年度の研究報告

1. 「再開発ビルにおける管理者管理方式について」 (別添報告書)
2. 「管理組合に対する法人税、消費税の課税について」  
(研究報告のとりまとめをしたが、現時点においては、税務当局の考え方が全般的に統一されていないので、公表するべきではないと判断しました。)
3. 公開部会  
平成21年度に初めての試みとして、講師に玉田弘毅氏をお招きして、「再開発ビル管理方式の  
多様化への展望」というテーマで公開部会を開催しました。

再開発における管理運営研究部会 部会長 天野哲夫

### ■メンバー

株式会社アルプ	天野 哲夫
株式会社都市問題経営研究所	大島 憲明
有限会社ケーエムピー	菊池 正勝
株式会社東京マネージメントコンサルティング	嶋田 靖彦 (平成20年10月より)
株式会社東急コミュニティー	高木 均
プロマネックス株式会社	田中 哲治
三井不動産株式会社	玉置 敏浩 (平成20年10月より)
株式会社安井建築設計事務所	松野 淳
イオンディライト株式会社	水戸 秀幸 (平成20年度)
イオンディライト株式会社	宮本 弘紀 (平成21年度)

■ 部会開催状況（平成 20 年度）		
第 1 回	H20. 6. 10	平成 18・19 年度の部会成果のまとめ（調査研究年報掲載）について 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について 管理者管理方式・信託活用方式について
第 2 回	H20. 7. 25	マンションの新たな管理方式について（管理者管理方式・信託活用方式） 管理組合に対する法人税、消費税の課税問題が発生したとの紹介あり 管理運営面から見た権利変換計画、登記、管理規約への提言 共有権利変換について 団地管理組合における団地総会と棟総会について
第 3 回	H20. 10. 7	管理組合に対する法人税、消費税の課税について（某第 3 セクターにヒアリングした結果報告） 収益事業について、修繕積立金の経理処理（個人と法人の違い）について 第三者による管理方式の検討 再開発ビルにおいて当初から適用されていた管理者管理方式と、国土交通省提案の管理者管理方式の違いについて 地上デジタル方式の共同受信設備費用に対する補助について
第 4 回	H20. 12. 2	管理者管理方式の課題について テーマを抽出して方向を模索する。 管理組合に対する法人税、消費税の課税について ひとつとおり、項目別に重要なポイントをまとめて整理したが、課税する側が全国的な一律の基準をもっていないため、地域差や過去からの経緯による取扱いが異なるため、当面、発表を差し控えることとして、今後の推移を見守ることとした。
第 5 回	H21. 1. 29	再開発ビルにおける管理者管理方式に絞って検証していく方向を確認する。 平成 21 年 1 月 20 日発行の「マンション管理方式の多様化への展望」（玉田弘毅ほか著）を参考にする。管理規約の例が紹介されている。

■ 部会開催状況（平成 21 年度）		
第 1 回	H21. 4. 21	管理者管理方式について、アメリカ方式とヨーロッパ方式、利益相反の問題、マンション管理士、区分所有管理士の関与等について意見交換をした。 玉田弘毅先生の話をお聞きしたいという方向にまとまる。 技術研究会「再開発ビルの管理運営計画に係わる諸問題について」の内容をもとに意見交換をした。
第 2 回	H21. 6. 23	技術研究会「再開発ビルの管理運営計画に係わる諸問題について」の後半（後日継続分）も含めて報告した。 非住宅区分所有者の多い区分所有ビルは、どのような管理方式を選択すべきか、管理者の外部化、複数管理者方式という視点から「再開発ビルにおける管理者管理方式について」をテーマとすることに決定した。
第 3 回	H21. 9. 8	玉田弘毅先生をお招きして「再開発ビル管理方式の多様化への展望」というテーマで公開部会とした。サブテーマとして、先生の専門分野である「区分所有に関する課題」を整理していただいた。（一般会員参加 19 名・会員外参加 4 名）
第 4 回	H21. 11. 17	公開部会における質疑応答の結果を受けて、2 者管理者方式の整理と区分所有法の解釈、信託方式の課題について、再整理した。

		<p>全国の再開発ビルにおいて管理者管理方式がどの程度採用されているかということ、事業特性による傾向が把握できるよう既存データ中心に収集することとした。</p>
第5回	H22. 1. 26	<p>全国の再開発ビルにおける管理者管理方式を採用した事例をデータシートにまとめる。</p> <p>管理者管理方式の変遷、2者管理者方式、理事会併存型管理者管理方式について。</p>
第6回	H22. 3. 24	<p>「再開発ビルにおける管理者管理方式について」のまとめ。</p> <p>区分所有ビルにおける携帯電話基地局設置に関する問題点について。</p> <p>マンション標準管理規約（団地型）における棟総会について。</p>

## ■ 研究内容要旨

### 「再開発ビルにおける管理者管理方式について」

#### ● はじめに

2008年3月23日の日本経済新聞1面トップに「マンション・管理の全面委託可能に（国交省方針）」という記事が掲載された。2008年4月10日には、マンション管理センターのホームページに次のとおり掲載された。

『「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業務報告書」を公表します。今後は、本報告書を踏まえつつ、国土交通省としてマンション管理のあり方について検討を進めていくこととしています。』

この報告書において、「管理者管理方式」と「信託活用方式」が検討されている。この2つの提案のうち、「管理者管理方式」は、1962年に区分所有法が制定された当初から設けられており、再開発ビルにおいて多く採用されてきた管理者管理方式と基本的には同じである。

当初は、第3セクターや権利者法人が管理者となることが大半であったが、近年は民間のビル管理会社やデベロッパーが管理者になるなどの新しい形態も見られるので、改めてこの方式を考察することとした。

## 1. 理事会方式と管理者管理方式について

### (1) 管理者とは

区分所有法上、管理者とは、共用部分並びに当該建物の敷地及び附属施設（以下、「共用部分等」という。）を保存し、集会の決議を実行し、又は規約で定めた行為を行い、これらの職務に関して区分所有者を代理するものである。規約に別段の定めがない限り、区分所有者の集会の決議によって選任され、その選任された者が承諾することによって管理者となる。

管理者管理方式と対比される理事会方式においては、管理組合理事長が管理者である。マンション標準管理規約は理事会・理事長管理方式によっている。

区分所有法は、管理者の資格について限定する格別の規定を設けていない。管理者を規約で規定するか、集会で選任することができる。

管理者管理方式においては、管理者は区分所有者である必要はなく、第三者である民間ビル管理会社やマンション管理士等を管理者とすることができる。

また、区分所有法の解釈として、管理者は必ずしも一人に限る必要はない。複数の管理者を選任し、複数の管理者間の権限の制限又は職務の分担等について、規約又は集会の決議で決めるという方法がある。ただし、区分所有法第26条第3項に「管理者の代理権に加えた制限は、善意の第三者に対抗することができない。」との規定があるので注意しておく必要がある。

民法の考え方によると、代理人が複数であればそれぞれ単独で行使できるので本人の活動範囲が広がるということになり、複数管理者方式の場合、それぞれの管理者は、単独で権限を行使できる。

規約でその役割、業務を決めて公開しておけば、善意の第三者にも対抗できる。

### (2) 区分所有法上の3つの制度

区分所有法第3条は次のとおり規定している。区分所有者は（中略）団体を構成する。この団体は、この法律の定めるところにより、集会を開き、規約を定め、管理者を置くことができる。

#### 【区分所有法上の3つの制度】

- ①集会（法第34条～46条）
- ②規約（法第30条～33条・46条）
- ③管理者（法第25条・26条・28条・29条）

## 2. 管理者の適格者とは、また、管理者の決定方法は

### (1) 管理者の性質

区分所有法上、管理者は、その職務に関し区分所有者を代理すると定められている。(区分所有法第26条第2項) 一方で、区分所有者は当然に共用部分等を管理する団体(管理組合)を構成するとしている。

管理組合の性格については、区分所有法には特に定めがないが、議決機関としての集会、執行機関としての管理者があり、多数決の原則により意思決定され、区分所有法や規約の規定によって運営されていることから、一般的な管理組合は「権利能力なき社団」と見ることができる。

したがって、管理者は「権利能力なき社団」である管理組合の代表者であるとともに、区分所有者の代理人であると考えられる。

### (2) 区分所有法上の管理者の法的責務について

管理者の職務権限は、区分所有法の規定するところにより法定されている。(法28条など) しかも、区分所有法では管理者の職務について、「この法律及び規約に定めるもののほか、(中略) 委任に関する規定に従う。」と規定している。「委任に関する規定」とは民法の委任に関する規定であり、管理者と区分所有者との関係は、実質的には、委任ないし準委任の関係にある。また、その職務執行については代理権が付与されている。(法第26条第2項・3項)

管理者は、区分所有者団体との関係において受任者の立場に立つものである。

#### 【管理者の法的責務】

- ① 管理事務処理義務 ② 善管注意義務 ③ 忠実義務 ④ 公平義務
- ⑤ 分別管理義務 ⑥ 自己執行業務 ⑦ 情報提供義務

#### 【管理者となる第三者の法的責務(義務)】

- ① 管理組合からの負託に応えられる専門的知識・経験・ノウハウを有するものでなければならない。
- ② 経済的裏づけ(財産的基盤)を伴う防御・保全力を有することが必須とされる。

#### 【管理者となれる資格要件】

##### マンション管理業者

- ・国土交通省のマンション管理業者登録簿に登録されること
- ・財産的基礎は、300万円以上有すること(国土交通省令)

##### マンション管理士

- ・試験に合格し、マンション管理士登録簿に登録されること
- ・財産的基礎は、要件とされていない。

以上の要件については「資格要件として不備・不十分なのは？」という疑問を持たれるであろう。

今後、資格要件等々の制度的見直しが、信託をも含めた私法上の財産管理者制度全体の中での位置づけなどに配慮しながら行われるべきなのではないかと考えられる。

### (3) 管理者の決定方法は

区分所有法の規定により、集会で決定するか、規約に定めるかのいずれかである。集会で決定、変更する場合は過半数で決する普通議決であるが、規約で定めた管理者を変更する場合は、特別議決となり4分の3以上の賛同による決議となる。

いずれにしても重要な事項であるので、事前段階からの十分な準備と説明が必要である。

これまでの事例としては、規約で定めたものが大半である。

### (4) 管理者としてのビル管理会社

管理者の権限と責任をもって、管理業務を受託する形をとることができれば、管理の責任主体の明確化、管理水準の向上が期待できる。ビル管理会社全体のスキルアップに期待したい。現実的にはかなりハードルが高い面もあるが、将来的には管理者としての業務を含めて受託できる会社が信頼性のある

ビル管理会社という位置づけになり、企業の信用力のひとつの基準となるのではなかろうか。

また、別の試みとして、ビル管理会社として管理者という地位になるのではなく、一般的な理事長業務まで受託することで対応しようということも考えられている。

### 3. 管理者と管理業務委託の関係について

#### (1) 理事長が管理者である場合

委託者は理事長であり、管理業務受託者が管理会社となる。

#### (2) 管理会社が管理者となった場合

「管理会社は管理者として組合員を代理する一方で管理会社として管理事務を受託しているのであるから、自己契約・双方代理の規定に抵触するのではないか」という疑問が投げかけられる。

しかし、代理される区分所有者が承諾をしている場合は、民法第108条のただし書きが適用され、自己取引であっても許容される。管理者が契約内容を総会に諮って決議をすることによって運用できる。

#### 【民法第108条（自己契約及び双方代理）】

「同一の法律行為については、相手方の代理人となり、又は当事者双方の代理人となることはできない。ただし、債務の履行及び本人があらかじめ承諾した行為については、この限りでない。」  
委任者があらかじめ代理人の当該行為を承諾している場合、当該行為は有効である。

しかし、自己契約である故の不自然さを完全に払拭することはできない。

実際の業務を受けているビル管理会社からは、「管理会社が管理者となった場合、どこからが委託業務でどこまでが管理者業務であるかという区切りがむずかしい。」という現場の意見がある。

管理会社が管理者となる場合は、当然に区分所有法の規定による管理を行うわけであり、業務委託契約は締結しなくても良いという解釈もできる。ただし、契約の仕様や明細を定めるために、契約を締結して処理することは一般に行われている。この場合発注者受託者とも同一会社になるが、発注者は、○管理組合管理者○株式会社と表示することによって区別される。

#### (3) 管理者の立場にある管理業務受託会社の権限等

##### ① 一般的権限

共用部分、建物敷地及び共用部分以外の附属施設を保存する権限、集会の決議を実行し、規約で定めた行為をする権限（法第26条第1項）

##### ② 損害保険金等の請求等代理権

共用部分等に係る損害保険契約に基づく保険金額並びに共用部分等について生じた損害賠償金及び不当利害による返還金の請求並びに受領する権限（法第18条第4項、第26条第2項）

##### ③ 訴訟追行権

規約又は集会の決議により、その職務に関し原告又は被告になることができる。  
（法第26条第4項）

##### ④ 区分所有者及び特定承継人の責任の帰属

管理者は、その職務に関し、区分所有者を代理しているのであるから、その行為の効果は区分所有者及び特定承継人に帰属する。（法第29条第1項及び第2項）

##### ⑤ 集会の招集義務

管理者に集会の招集義務がある。（法第34条第1項、第42条）

##### ⑥ 集会における事務報告義務

管理者は、集会において年1回、その事務に関する報告をしなければならない。（法第43条）

### 4. 再開発ビルに求められる管理者とは

#### (1) 理事長の引受け手がないのか

国土交通省が管理者管理方式を提案する理由のひとつに居住者の高齢化に伴う理事の役割を担う人材の不足ということが掲げられおり、確かにそういう側面もあると思われる。

再開発ビルにおいて、理事になる人がいない、理事長を誰も引き受けないということを主たる原因として、第三者による管理者管理方式を採用した事例がある。管理者はビル管理会社であり、当然に管理業務を受託するという条件である。管理組合の構成が、区分所有者数が少なく、大規模保留床を取得した区分所有者と小規模区分所有者（権利者）という特殊な事情により、最終的にこの方式によることとしたものである。

逆に、分譲マンション戸数が500戸規模となる場合、区分所有者の母数が大きくなるので、その中には管理組合運営に積極的な方が必ずおられて、理事長の引受け手がいないということは考えられないともいわれる。

## **（２）再開発ビルの管理運営は、まずテナント管理**

再開発ビルの多くは複合ビルである。住宅が含まれる場合もあるが、商業用途、業務用途のみの区分所有ビルもある。

特に、商業用途、業務用途が主体で、民間の商業テナント、オフィステナントが大きなウェイトを占める場合、その運営管理が、区分所有ビルの運営よりも重要であるといっても過言ではなかろう。その商業床、業務床を誰が責任をもって運営するのかということで主たる管理主体が自ずと決定すると考えられる。これに付随して、管理組合における区分所有法上の管理者もその管理主体に委ねるパターンも多くなると考えられる。

テナント対応の迅速性、継続性という意味からは、テナントの管理主体が区分所有上の管理者であることは大きなメリットであろう。

もちろん、理事会方式により管理組合を運営して、管理会社に業務委託することが一般的であるが、管理者管理方式を採用しているところも多く見られる。

## **（３）複数管理者方式**

分譲住宅を含む大規模な複合用途の再開発ビルの場合、一般的には管理組合を施設部会と住宅部会に区分するが、全体管理組合の理事長を施設部会と住宅部会のいずれから選任するかという課題が常に存在する。これは理事会方式における理事長には、他の部会に関する事項も法的行為はすべて理事長の職務となるなど、権限と責任が集中しすぎている点に要因もあるのではなかろうか。

このことの解消のため、理事長のほか、施設部会長、住宅部会長も管理者とする形がある。これは部会ごとに管理者を置くという意味で「部会別複数管理者方式」と呼ぶことにする。管理組合が全体管理組合を含めて3つ存在するという考え方に近い。（再開発研究NO.26「大規模複合建物における3組合方式について」参照）

事例として、全体管理組合と施設部会を管理者管理方式として、住宅部会を理事会方式としている地区がある。

## **（４）２者管理者管理と理事会併存型管理者管理**

全面的に管理者方式を採用した場合に管理者が独善的に運営する危惧があるということは、国土交通省の報告書においても指摘されており、何らかのチェック機構が必要であるとしている。

このために、職務ごとの権限と責任を分担するという意味で、第三者管理者と理事長を並列して管理者とする「２者管理者管理方式」がある。

当協会管理運営マニュアル委員会発行の「再開発ビルと管理運営（平成18年3月）」においては、再開発ビルのモデル管理規約として、「管理者の権限と職務」の条項において「管理者は、管理組合を代理し、理事長が執行すべき組合業務以外の組合業務を執行する。」として、「理事長の権限と職務」もある「２者管理者管理方式」に限りなく近い方法を提案している。これはチェック機構としても機能すべく理事会方式を併用した管理形態（三権分立を例にとると、司法・立法府を理事会が担当、行政府を管理者が担当）として「理事会併存型管理者管理方式」と呼ぶこととする。

この「２者管理者管理方式」と「理事会併存型管理者管理方式」の違いは、理事長を管理者として位置付けているか、理事長を別の立場での管理組合代表としているかの違いであり、日常的な管理組合運

営については、かなり似通ったものではないかと推察される。それぞれの地区で試行錯誤しながら運営されているのではなかろうか。

今後、これらの方式の場合の管理組合の組織のありかた、運営のありかた、管理者と理事長の役割分担（理事長のコア業務は何か）というモデルをつくっていく必要がある。

区分所有者の多くは、再開発ビルはもとより、一般の分譲マンションにおいても、専門的なノウハウとともに、よりよいパートナーシップを持った管理者に期待していると考えられる。

この方式の運営のためには、次のような点をより具体化していくべきであろう。

- ・ 2者管理者管理方式の場合の管理組合の組織のありかた、運営のありかた
- ・ 管理者と理事長の役割分担（理事長のコア業務は何か）
- ・ 管理者となることのできるビル管理会社の資格要件の確立

### **(5) 管理組合法人**

当初は管理者管理方式でスタートした地区が、途中で法人化して管理組合法人となっている事例が数例みられる。

管理組合法人とした場合は、「管理者」という定義はなくなる。

区分所有法第47条第1項の規定により、「第四節 管理者」の規定は適用しないということになる。その他、読み換え規定により「管理者」は「理事」に読み替えられる。

## **5. 管理者管理方式を採用した事例の分析**

市街地再開発事業の完了地区について、「日本の都市再開発第1～6巻」「再開発コーディネーター」「市街地再開発」をベースとして管理運営研究部会員の情報を加えてデータベースを作成した。

現時点で122事例をリストアップし、その集計結果を表にまとめた。これには現在工事中の事例も若干含まれている。

初期の再開発から現在までの傾向を見るために、1990年以前、1991年から2000年、2001年以降に3区分してみると、近年は、第3セクターや権利者法人の管理者が減少し、民間デベロッパー、民間のビル管理会社が管理者となる事例が増加している。

また、管理者の選定方法については、規約で規定している事例が大半を占めるが、集会決議による決定事例も近年見られるようになってきている。

全国における市街地再開発事業の完了地区数は、739地区（2009年9月30日現在）である。この中には非区分所有ビル（法人の単独所有、全館共有のビル）の地区も存在するので、再開発ビルにおける管理者管理方式122事例というのは区分所有ビルの中で相当の数を占めているといえよう。また、事業記録等で確認できるもののみリストアップしたので、実数はまだ上回るものと思われる。

#### **【事業規模と管理者管理方式】**

比較的事業規模の大きなものが管理者管理方式を選択していると考えられる。

また、区分所有者数が数名であるという場合に管理者管理方式が選択される傾向もある。

これは、少数の理事会を構成するより、管理者を固定する利点を考慮した結果と推定される。

#### **【管理者の選定方法】**

初期においては、ほとんどすべてが規約に定める方法によっているが、最近においては集会決議によって選任する事例も見受けられるようになってきた。

#### **【理事会併存型管理者管理方式】**

初期には理事会を設けている地区は少数であったが、最近では理事会を併存する運営方法も多くなってきている。

#### **【管理者の床所有】**

これは保留床を取得した法人が管理者になるのか、区分所有者とは別の管理運営の専門会社が管理者になるかの別が現れた結果であろう。床を所有しない管理者も相当数存在するという事は、大規模区分所有者が必ずしも管理者にはなっていないということである。



【住宅複合事業における管理者管理方式】

数の比較のみでは、非住宅のみの事業よりも住宅を複合した事業の事例が多い。市街地再開発事業全般の傾向として住宅プロジェクトが多いということであろう。

事例の中で、非住宅部分の部会と全体管理組合は管理者管理方式とするが、分譲住宅の部会は理事会方式を選択するという地区も数例見受けられる。

【(参考) マンション管理業者が区分所有法上の管理者になっているマンションの比率】

(マンション総合調査報告書による)

4.6% (平成 11 年度) 4.9% (平成 15 年度) 5.1% (平成 20 年度)

● おわりに

これまでの事例を参考に、再開発ビルの管理運営の考え方としての管理者管理方式についての集約ができたと考えています。今後とも、ビルの用途構成、事業の組み立て方、地区の実情に応じて管理者管理方式が適合しやすい場面が多々あると考えられます。事業の計画段階から、完成後の管理運営計画を念頭において事業推進、コーディネートしていきたいものです。

民間デベロッパー、ビル管理会社、コンサルタントにおいても、区分所有建物の管理に関するノウハウを蓄積して、地権者とのよりよいパートナーシップをもって業務を遂行していくように考えています。

(表) 管理者管理方式を採用した再開発ビルの事例のタイプ別集計結果

項目		管理開始年次			合計
		1990年以前	1991～2000年	2001年以降	
1	管理者の種別				
	第3セクター	20	14	8	42
	権利者法人	12	12	7	31
	市・公社・財団法人	2	6	1	9
	民間デベロッパー	0	3	7	10
	民間ビル管理会社	2	5	10	17
	キーテナント	1	4	1	6
	都市再生機構系の会社	0	2	3	5
	その他・不明	0	0	2	2
	合計	37	46	39	122
2	管理者の床所有の有無				
	有	19	15	20	54
	無	10	21	10	41
	その他・不明	8	10	9	27
	合計	37	46	39	122
3	管理者の選定方法				
	規約記載	23	25	14	62
	集会決議	0	5	10	15
	その他・不明	14	16	15	45
	合計	37	46	39	122
4	管理組合理事会の有無				
	有	3	10	7	20
	無	17	6	9	32
	その他・不明	17	30	23	70
	合計	37	46	39	122
5	施設建築物の住宅の有無				
	有	20	27	21	68
	無	17	19	18	54
	合計	37	46	39	122
6	施行地区面積(平均)(ha)	1.48	1.40	1.98	1.61
7	施設建築物延床面積(平均)(㎡)	44,113	57,954	78,455	60,310
8	全国の市街地再開発事業完了地区数 (2009年9月30日現在)	都市・地域整備局所管			256
		住宅局所管			483
		合計			739
	同上の施行地区面積(平均)(ha)	都市・地域整備局所管			2.55
		住宅局所管			0.88
		合計			1.46