

高経年・小規模マンション の課題対策

東京都マンション管理士会 都心区支部
幹事 平田英雄

■ 目次 ■

1. マンション管理の現状	
(1) 分譲マンションの現状	P.1
(2) 管理委託の状況	P.2
2. 管理組合を取り巻く環境の変化	
(1) 管理組合の現状	P.3
(2) 高経年・小規模マンションの課題	P.4
(3) 小規模マンションの悲哀	P.5
3. 対策の考え方	
(1) 高経年マンションの再生対策	P.6
(2) 小規模マンション管理のポイント	P.9
(3) 自主管理の検討	P.10
4. 対策事例紹介	
(1) 再生方向性検討支援	P.12
(2) 管理会社・専門家の活用	P.14
(3) 外部専門家の活用(第三者管理方式)の検討	P.16
(4) 低コスト管理を実現する分離委託方式	P.18
5. まとめ	P.22

1. マンション管理の現状（1）

(1)分譲マンションの現状

◆分譲マンションのストック ※

- ・戸数 約613万戸（平成26年度末）
- ・国民の1割以上（1,530万人）が居住（推計）
- ・特別区・指定都市：3～4割、都心3区では5割超

◆マンションの類型 ※

所有形態	用途（居住）形態	購入形態
賃貸 分譲	ファミリー向け 複合用途 高齢者向け ワンルーム型 リゾート型	投資用 居住用

※「平成27年度 住宅経済関連データ」ほか（国土交通省）より。

1. マンション管理の現状（2）

(2) 管理委託の状況

- 一般の新築分譲マンションの管理会社
分譲会社の指名により決定、要素：資本関係・ブランド・価格
- リプレイスの増加 ※
分譲時の管理会社のまま：75.8%、他に変更：18.3%
- 全体管理と一部管理割合 ※

全部委託	一部委託	自主管理（基幹事務実施）
72.9%	12.7%	8.5%

- 管理組合が問題意識を持つと下がる管理委託費
- 疲弊する下請け会社

※ 平成25年度マンション総合調査（国土交通省）による。

2. 管理組合を取り巻く環境の変化(1)

(1) 管理組合の現状

- 組合員の意識により変わる管理
管理会社任せ、コミュニティ形成の不足
- 築年数増と再生検討の必要性 (国交省data)
30年、40年経過すると建替えを視野に再生検討が必要に
- 高齢化・賃貸化と空き住戸増加
役員のなり手不足⇒負担偏重⇒すすむ管理形骸化 (国交省data)
- マンション管理の高度化
大規模修繕、再生(建替え・耐震)、判例(マナー、滞納等)、民泊
- 利益志向を強める管理会社
M&Aの進展、法規制強化と負担増、管理組合の選別(大規模志向)
- 管理不全に陥るマンションの増加
管理費等の滞納、賃貸化・空室化、建物損傷、ゴミ放置等



2. 管理組合を取り巻く環境の変化(2)

(2) 高経年・小規模マンションの課題

	課題
高経年 (東京都data)	・修繕・改修か建替えか再生の方向性が決められない ・耐震診断をした方がいいのか決められない(旧耐震) ・建替えをしたいが、費用負担が大きく進まない(国交省data) ・大規模修繕工事をしなければいけないが、費用が多大で、いつまでこの建物がもつかわからないため、踏み切れない
小規模 (東京都data)	・管理会社に委託しているがコストが高い ・自主管理をしたいがどんな方法がいいかわからない ・自主管理をしているが、高齢化して、会計業務が負担になっている ・自主管理をしているが、負担の大きい役員の引き受け手がいない
共通	・資金不足(個人、管理組合) ・役員のなり手不足 ・賃貸化、高齢化が進み、組合の組織運営が難しい

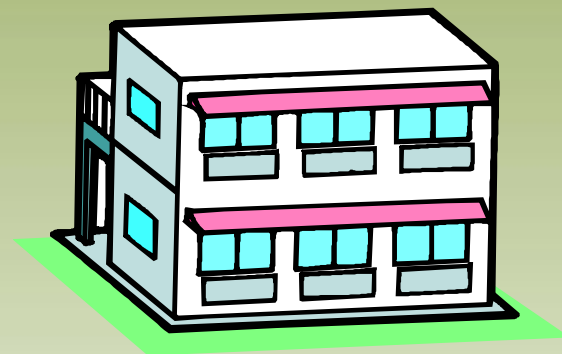
2. 管理組合を取り巻く環境の変化(3)

(3)小規模マンションの悲哀

◆ 取り残される小規模マンション

- ・管理委託費を払うと組合収支が赤字に、修繕積立も十分できない
- ・管理会社が一定の利益を確保するために値上げを要求、できなければ解約(過剰要求も解約理由に)
- ・安かろう～の管理会社に委託しかない？
- ・役員の人材も不足しがち
- ・修繕工事も金額が小さいため、設計コンサル・工事会社の営業も積極性が低い

⇒ 小規模マンションの選択肢は？



3. 対策の考え方(再生)

(1) 高経年マンションの再生対策①

◆ 再生方向性の検討における課題再確認

	課題(内部要因:合意形成の問題)	課題(環境要因)
建替え	・区分所有者が多様化して合意形成が難しい ・区分所有者の抵抗感(特に高齢者) ・推進者がいない	・マンション立地として成立するか不動産価格(マンションとして売れるか)の問題 ・法規制による制限(既存不適格等、容積率緩和?)が厳しく費用負担が大きい
再生 (耐震改修、 バリアフリー等)	・耐震性不足の資産価値へ影響少 ・耐震改修工事の専有部分への影響が大きく、合意形成が難しい ・耐震診断で資産価値が下がる恐れ	
共通	・経済的理由(資金不足:個人、管理組合) ・とりあえず困らない。居住価値(居住快適性)に不満がない	

3. 対策の考え方(再生)

(1) 高経年マンションの再生対策②

- ◆ 長期再生計画の必要性(再生方向性の検討)
 - ・再生方向性を「建替え」か「修繕・改修」のどちらにするか合意形成が必要(「方向付けイメージ」参照)
 - ・建替えが有利に進められるマンションは限定的
 - ・建替え円滑化法改正＝敷地一括売却
地価の高い都心など限定された地域にて利用可能
 - ・再生方向性を支援するコンサルタントは、非常に少ない。(設計事務所、その他)
 - ・建替えの可能性が少ないところへはコンサルタントは来ない。来ても費用が高い。

➡ 再生方向性検討コンサルタントの要請



3. 対策の考え方(再生)

(1) 高経年マンションの再生対策③

◆ 再生方向性合意形成のポイント



◆ 耐震診断・改修を進める合意形成（旧耐震マンション）

- ・再生方向性で、建替えでなく修繕・改修を選んだ場合、耐震診断・改修を行うかどうかが課題
- ・バリアフリー化など、高齢化対策の改修工事も検討要
- ・居住者の生命、身体安全確保のための耐震化推進は必要だが、費用面等の課題が多く進まない
- ・自治体の耐震助成は基準が厳しく、多大な耐震補強費用

3. 対策の考え方(小規模)

(2)小規模マンション管理のポイント

～戸建感覚に近いマンション管理の実践～

- ◆できる業務は自分たちで
- ◆管理運営の専門知識はマンション管理士などの専門家活用で補う
- ◆難しい会計業務は委託検討
- ◆組合内コミュニケーションが重要
顔が見える管理で合意形成がしやすい
- ◆役員のなり手がいなくなったら外部専門家活用検討
- ◆近隣との共同管理でコスト合理化



3. 対策の考え方(自主管理)

(3) 自主管理の検討 (課題)

◆ 高齢化、賃貸化

⇒① 役員のなり手不足

② 特定の高齢者への負担など管理形骸化

③ 大規模修繕、耐震改修などの改良工事の先送り

④ スラム化の進行 ⇒ 資産価値の低下

◆ 役員の負担増大

⇒① 会計業務の継続性が困難

② 改修工事、建物点検、長期計画など負担が増大

③ マンション管理の高度化・複雑化への対応が困難

自主管理に必要な条件

①運営の担い手（時間に余裕のある居住組合員）⇒築15年～40年位

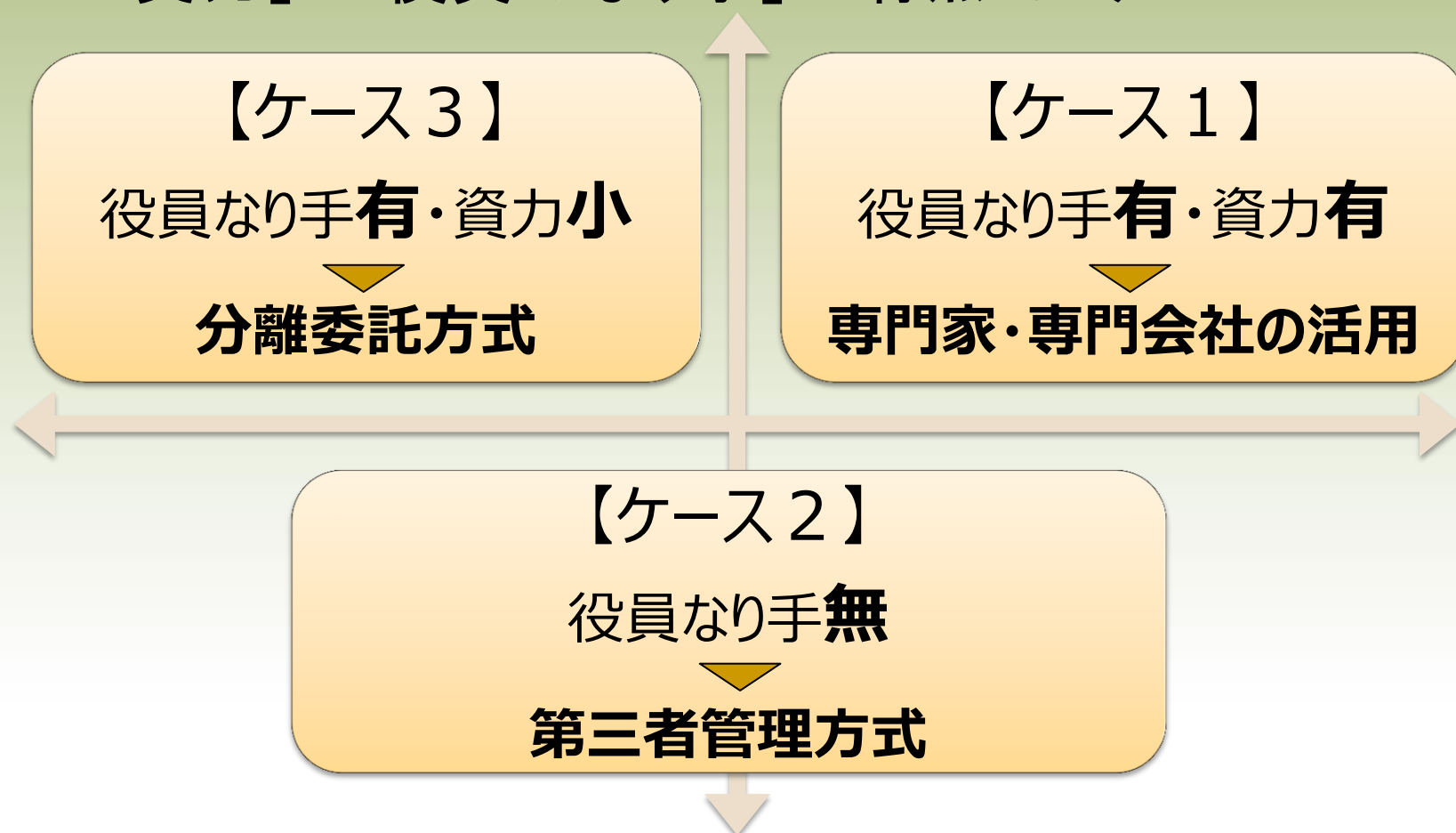
②管理組合全体の協力体制、参加意識

③有能・優良な専門家、会社の協力

3. 対策の考え方(自主管理)

(3) 自主管理の検討（方向性）

- ◆ 「資力」と「役員のなり手」の有無で3ケース



4.対策事例紹介(再生)

(1)再生方向性検討支援

=マンション管理士の活用



①再生方向性検討の仕方が分からない

- ⇒ 再生方向性検討の進め方、留意点、スケジュールなどのアドバイスをマンション管理士から受ける
- ⇒ 客観性が必要な再生コンサルタントの選定支援業務をマンション管理士に委託

②「建替え」か「修繕・改修」かの方向性検討

- ⇒ 専門性が必要な、修繕・改修(耐震改修を含む)または建替えの際に係る費用、スケジュールなど両者の専門家をコーディネートして比較検討を行い、合意形成に導く等の支援をマンション管理士に委託

4. 対策事例紹介(再生)

【Aマンション】

5階建（エレベータ無）、83戸、
築43年、再生方向性検討

- 耐震診断実施、耐震性能が不足、耐震改修や建替え検討が必要
- 自主管理から管理会社委託に変更し、管理組合の活動の重点を再生（建替えか修繕改修か）の検討に移した



- マンション管理士をコーディネーターとして再生検討を実施
- 役員の負担を軽減しつつ、必要に応じ専門家（マンション管理士・建築士）を活用しながら重要課題に取り組む

【Bマンション】

11階建（エレベータ有）、110戸、
築45年、再生方向性検討

- 耐震性不足により、一部耐震改修を実施したが不足解消には至っていない
- アンケートの結果、建替えの希望が多く、建替え推進をしたいが、高齢の組合員に反対もあり、できるだけスムーズに再生検討をすすめたい。



- マンション管理士をコーディネーターとして再生方向性検討のコンサルタントの選定を実施
- マンション管理士をアドバイザーとして、建替えに耐える管理規約に改正

4.対策事例紹介(小規模・自主管理-1)

(2) 管理会社・専門家の活用

【ケース1】 役員のなり手があり、一定の資力がある

①役員で実務負担が困難＝ 管理会社の活用

規模があり**実務負担が大きい**、会計,管理員,設備管理,**緊急対応**などの各業務を管理会社に委託

※ 旧い形態の自主管理の場合、コストをそれほど増やさずに、管理会社への委託が可能な場合有



②専門性が必要な**各種課題対応**＝マンション管理士

大規模修繕,滞納問題,マナー問題,耐震,建替え、管理規約改定など専門性が必要な課題には、顧問としてマンション管理士を活用

4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-1)

【Cマンション】

5階建（エレベータ無）、79戸、
築49年、自主管理⇒管理会社委託

- 自主管理を行ってきたが、高齢化や役員のなり手不足で、会計業務を含め今後の業務継続が心配
 - 管理員がいないため、管理組合の窓口機能を担う役員の負担が大きい
- 
- マンション管理士に管理委託の方法を相談し、費用がほぼ同額で管理会社委託ができることを確認、管理会社に委託推進
 - マンション管理士への顧問業務（訪問無）を維持し、専門家活用を継続

【Dマンション】

5階建（エレベータ無）、60戸、
築36年、自主管理⇒管理会社委託

- 管理員を共有していた隣のマンションが、管理会社への委託を検討
 - 居住組合員は高齢化。賃貸が増加し、組合運営と管理実務負担が課題
- 
- マンション管理士を顧問とし、管理委託の仕方、管理規約の見直しなどの案件と理事会支援を依頼
 - 役員の負担軽減のために、管理会社に委託（費用増やさず）
 - マンション管理士にスポットで顧問委嘱

4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-2)

(3) 外部専門家の活用（第三者管理方式）

【ケース2】 役員のなり手がいない場合

⇒マンション標準管理規約2016年3月14日改正、別添1にて提示される「外部専門家の活用」の導入検討

外部の専門家としてマンション管理士等が挙げられる

A) 理事・監事(又は理事長)外部専門家型(資料1-②)

理事会の役員(理事・監事又は理事長)に外部の専門家を選任する(外部専門家が理事長の場合もあり)

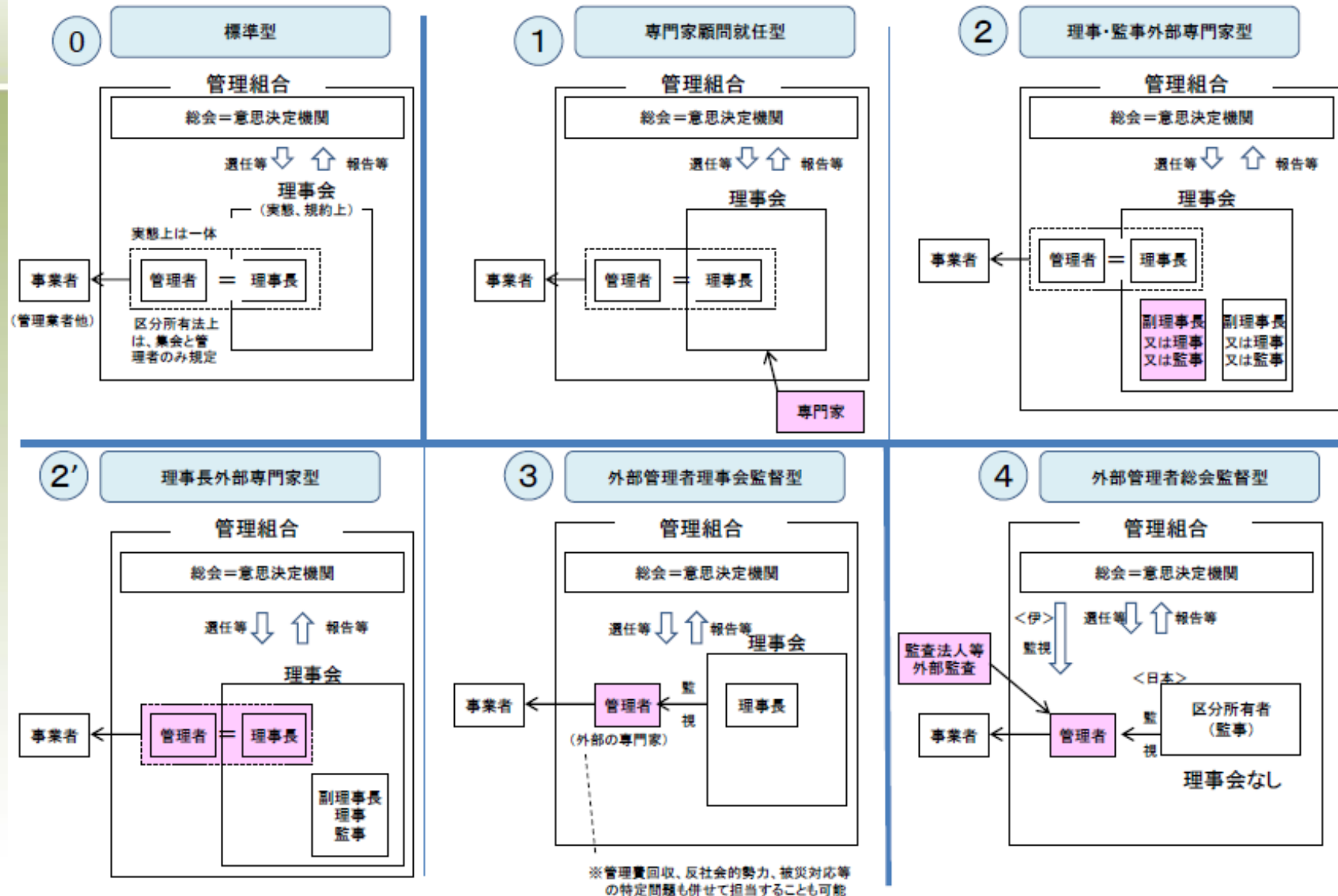
B) 外部管理者理事会監督型(資料1-③)

管理者に外部の専門家を選任し、理事会で監視する

C) 外部管理者総会監督型(理事会が無い場合)(資料1-④)

管理者に外部の専門家を選任し、監査法人等が外部監査する





4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-3)

(4) 低コストの管理を実現する分離委託方式 ～会計業務支援とオンデマンドの顧問業務～

【ケース3】 役員のなり手はあるが、資力がない場合



4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-3)

「分離委託方式」:「管理会社一括委託」から「**会計業務支援とオンデマンドの顧問業務**」へ

- 「**会計業務**」はマンション管理士に任せる
⇒ 管理組合会計クラウドシステムの活用
- 「**顧問業務**」はマンション管理士に任せる
⇒ マンション管理士が修繕関係を含む、組合運営、マナー・滞納問題などの日常課題、管理規約の改正、運用等について必要に応じアドバイス
- 「設備管理、清掃業務等」は専門会社に直接委託
⇒ マンション管理士が委託業務をコーディネート、専門会社の業務チェックも可能



4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-3)

【Eマンション】

地上5階建、地下1階（エレベータ有）、19戸、築31年、自主管理

- 自主管理を行ってきたが、高齢化したため、会計業務・修繕工事の実施などの今後の業務継続が心配
- 過去に役員の不正があり、修繕積立金が毀損したため、監査の強化を希望



- **分離委託方式で、設備管理は設備保守会社に、会計業務・監査はマンション管理士に委託（年4回訪問説明）**
- 修繕工事費等のコストチェックや組合運営に対し**マンション管理士を活用**

【Fマンション】

地上3階建、（エレベータ有）、6戸、築23年、自主管理に変更

- 管理会社に委託してきたが、コストダウンのために自主管理に変更
- ただし、高齢化しているため、会計業務・修繕工事の実施などの今後の業務継続が心配 （収支改善事例）



- **分離委託方式で、設備管理は設備会社に、会計業務、総会支援はマンション管理士に委託（年4回訪問説明）**
- 組合運営や規約改正、大規模修繕等の課題に対し**マンション管理士を活用**

4. 対策事例紹介(小規模・自主管理-3)

【Gマンション】

国交省モデル
事業採用H26

地上4階建、（エレベータ無）、
4戸、築23年、管理不全

- 賃貸マンションが切り売りされてできた区分所有建物で、管理組合の実体もなく管理が殆ど行われていない状態。
- 外国人の区分所有者(1/4超所有)が共用管理の費用負担に応じず、今後の管理運営が心配



- **マンション管理士が、管理組合設立、管理規約設定支援**を受託、規約設定は外国人の協力得られず不可
- **会計業務・総会支援はマンション管理士に委託（年1～2回訪問説明）**

【Hマンション】

地上11階建、（エレベータ有）、
51戸、築41年、自主管理

- 売主が管理会社として管理運営を担ってきたが、内容が不透明で売主に有利な仕様であったため、自主管理に変更
- 高齢化しているため、会計業務その他売主との交渉などの今後の課題解決が心配



- **会計業務と顧問業務をマンション管理士に委託（年4回訪問説明）**
- 組合運営や規約改正、売主交渉等の課題に対し**マンション管理士を活用**

5. まとめ

高経年マンションの対策

1. 高経年マンションには、再生方向性検討が必須
2. 建替えが容易でないマンションの再生方向性検討のためには、専門性が必要なため、アドバイザーの役割が要請される
3. 旧耐震マンションの耐震診断・改修の推進については、依然として課題が多い

小規模・自主管理 マンションの対策

1. 自主管理であっても、古い形態の管理委託であれば、同程度の費用で 管理会社への委託が可能な場合有
2. 小規模で自主管理せざるを得ないマンションには、「会計業務支援とオンデマンド顧問業務」がおすすめ
3. 役員のなり手がなくなったから外部専門家の活用検討