

管理委託費は なぜ値上げになるのか？

— 管理組合の構え方 —

“共通目標”を持つことの大切さ と 知っておくべき“環境変化”

自己紹介



マンション管理士
丸山 肇

株式会社リクルートにて住宅情報北海道版編集長、金融機関への転籍を経て大手マンション管理会社へ。
工事営業部を立上げ、フロント採用部長・管理企画部長・東京支社長・受託営業部長などを歴任。

現在は、一あしたのマンションのために—
コラム等の発信や講演活動、行政やNPO等の活動支援を行う。
高経年問題・マンション防災、外部管理者方式における外部
専門家監事の在り方などの研究を行っている。

I. プロローグ

1. 問題定義

例えば 施工会社に支払う修繕費用や管理会社への委託費など、
目先のコストの高い・安いにこだわってしまいがち・・・

もちろん
何においても、先立つものは“お金”であることは間違いないが・・・

マンションの“将来へのイメージ”がすっぱり抜けたままで、
物事の本質を見抜けずにプアーな議論で終わってしまっていないか？

マンションの将来像が語られないままでは、
立ち返るべき**判断基準**は、あまりにも心もとない
単に高い・安いだけの議論に終始していいのだろうか？



そもそも、
マンションの将来像って・・・なんだ！？

I. プロローグ

2. マンションの将来のための目標を掲げるとは

どんな組織でも、個人でも目標は持つべきもの
また、目標とは個人や組織が進むべき方向を示し、行動や取り組みの方針を明確にするために
設定されるものです！

そもそも 管理組合は、“**目標を掲げる**”という概念が乏しい

また、管理会社も、管理組合に目標があるべきという発想は乏しい



例えば “高経年マンションの行く末は？”と尋ねられれば、
多くの人は素朴な不安と空洞感を覚え、黙り込んでしまうかもしれない。

しかし、管理組合がマンションの“**将来ビジョン**”を明確にしていたなら
胸を張って答えられるのではないだろうか？

将来ビジョン=マンションで掲げる**共通の目標**



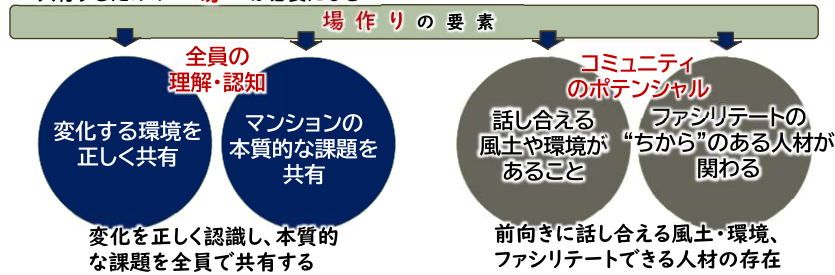
- ① 住民全体で“**想いを共有**”し、未来に向けての具体的な共通の目標を掲げる
- ② 共通の目標とは、“長寿命化”や“居住価値の向上”などの“将来ビジョン”
- ③ “将来ビジョン”があれば立ち返るべき判断基準が明確になり、また本質を見据えた意味ある議論をマンションコミュニティの中で可能になる

I. プロローグ

3. 住民全体で“想いを共有”するとは？

住民全体で“**想いを共有**”し、未来に向けてのマンションの具体的な目標を掲げる

共有するための“**場**”が必要になる



時が経てば住民は高齢化し、価値観や法律・制度など、マンションを取り巻く環境は変化し続けています。

**本日は、管理組合にとってのパートナーである
「管理会社の変化」を深掘りし、みなさんと共有**していこうと思います！

事業環境変化により、大きく変化していく管理会社の姿とは!?

I. プロローグ

4. 本日のテーマ

事業環境変化により、大きく変化していく管理会社の姿とは!?

具体的には“**管理会社からの値上げや解約**”

管理組合の資金不足に追い打ちをかけ、また後ろ向きな思いをもたらす結果になりかねません。どのように対処すべきなのか、管理会社の変遷や歴史を振り返りつつ、値上げや解約の背景を知ること、本質的な課題とはなにかを考えていきましょう！

参考

2022年から2024年にかけて、住友(約4,000戸)・大京(約6,500戸)・東急(20,000戸超)を解約したものと推定できます。
※ 数字は推測値ですが根拠については後に解説します。

マンションの将来に影響を与える**大きな環境変化**であることには間違いない！

本日の大まかな流れ

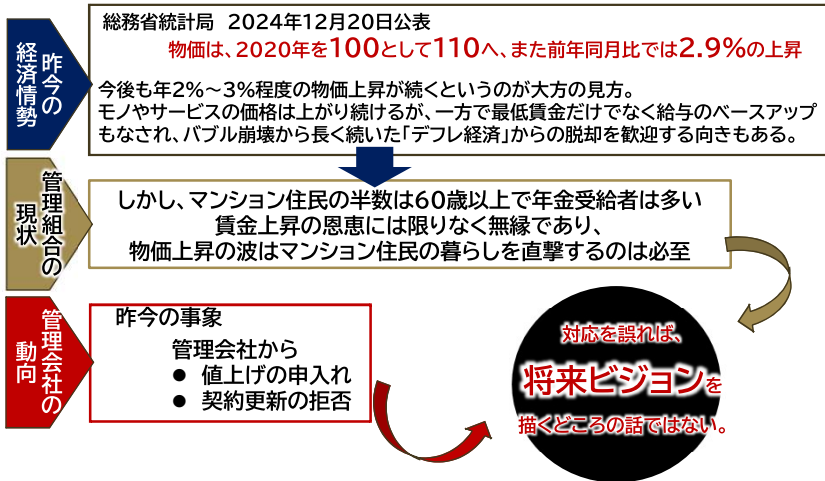
I. 管理会社変遷の歴史

II. 値上げ・解約に至った背景

III. 管理組合が取るべき対応

II. 管理会社 変遷の歴史

1. 委託費値上げ・解約に管理組合はどう対処する？

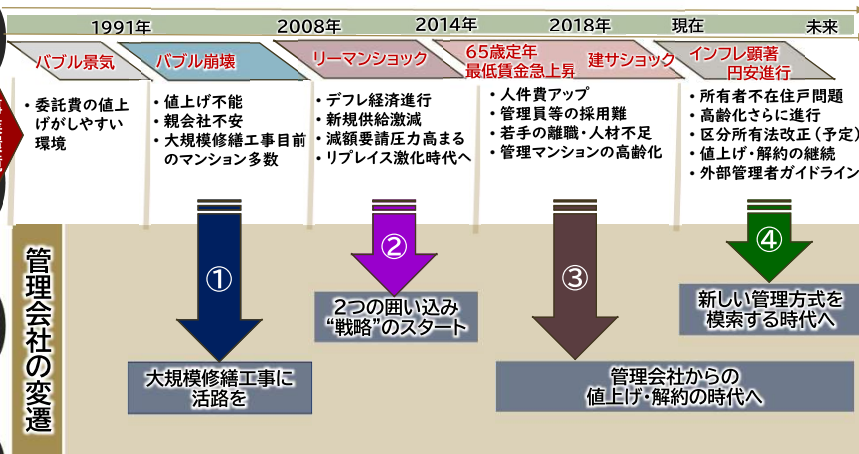


“損”をしない**対処法**、また**管理組合自身**がどう変わるべきかを考えていく必要がある！

II. 管理会社の変遷

2. 管理会社変遷の年譜

事業環境の変化によって管理会社も変化(=進化)を遂げてきた
ターニングポイントごとに整理する



時代ごとの管理会社の4つの変化を確認していきましょう。
その上で、値上げ・解約への背景を深掘りしていきます。

II. 管理会社の変遷

3. 大規模修繕工事に活路を__とは!?

日本のマンションの平均築年数が築9年程度だった時代__~バブル期

※ 国交省「マンションストック推移」から算出すると1985年前後が平均築年数9年
※ 当時のマンションストック数は約170万戸前後

「マンション管理新聞」創刊当時 創刊1985年

特集記事 第1回目の大規模修繕工事を迎えるマンションが急増する
管理会社は工事にどうかかわるか!

※ 記事の趣旨にて表現しています。

多くの管理会社は、口をそろえて
「工事は施工会社の仕事、管理会社は管理の側面からサポートする立場」と、
言っていた

そもそも、多くの管理会社が工事を請負う体制を持ち合わせていなかったのも事実だが...

しかし、5年後のバブル崩壊後(1990年以降)から
管理会社の多くが、大規模修繕工事先の元請け体制を目指し始める

さて、どんな理由や背景があったのだろうか?

II. 管理会社の変遷

3. 大規模修繕工事に活路を__とは!?

バブル崩壊がもたらした管理会社の環境変化

マイナス要因

- 毎年のように委託費を値上げできたが、崩壊後はそんな環境ではなくなる
- 親会社(デベ)の存続不安が浮上
- 榮高破産など管理会社の企業体力等を問われ出す

チャンス要因

- バブル崩壊後、デベ・ゼネコン等から技術系の人材が管理会社へ流れ出す
- 1回目の大規模修繕工事前の管理マンションを多数管理していた

委託費の値上げができなくなる、親会社の存続不安など、マイナス要因が発生
企業存続のためには、収益の柱を立て直す必要性が生じた!
ちょうど、大規模修繕工事を目前に控えたマンションを管理しており、
工事をこなせる人材も採用できる環境に変わった!

短期間で、多くの管理会社が大規模修繕工事先の元請け体制を構築し始める

管理会社は、機を見てか賢く、工事という収益の柱を手に入れる

II. 管理会社の変遷

4. 2つの囲い込み“戦略”のスタート__とは!?

2008年(マンションストック数570万戸程度)

リーマンショック後の管理会社の環境変化

- バブル崩壊後は地価や建築費の下落もあり、新築供給は20万戸/年と急増
- リーマンショック後は、一転、10万戸/年へと新規供給は**激減の時代**へ突入
- 経済環境はデフレ、管理組合からの委託費の**減額要請圧力**が高まる
- 減額要請圧力は、より安い委託費の管理会社への**リプレース**の動きに発展
- 管理会社同士のリプレース**争奪戦のスタート**(取り合い・奪い合いの市場に一変)

管理会社が取った2つの戦略

攻めの囲い込み

- 新規供給減対策として減額要請の狭間を利用し、リプレースによる管理戸数を確保を狙う
- 取ったら取り返すという競合他社への牽制アピール

受託営業部隊の創設とリプレース

守りの囲い込み

- 減額要請を受けても、管理組合以外の別の財布から収益を上げる模索
- リプレースされにくくするための商品やサービスの開発

専有部分サービスの開発競争

II. 管理会社の変遷

4. 2つの囲い込み“戦略”のスタート__とは!?

守りの囲い込みとは

- 多少、委託費が高くても、この管理会社には、こんなサービスがあるから「私は変更したくない」というオンリーワン戦略
⇒ **リプレース防止策**
- 管理組合に減額された委託費を個人の財布からの収益でカバーする仕組みを開発
⇒ **収益確保**

専有部分サービスの開発競争時代に突入__付加価値による囲い込み

囲い込み戦略で出てきた商品群

- | | | |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● ホームセキュリティ
当時、ピッキング被害が増加
管理会社の緊急センターと警備会社との連携で専有部分の防犯サービスを展開 | <ul style="list-style-type: none"> ● インターネット
当時ブロードバンドの館内通信ラインが確保できていなかった
通信大手と提携し棟内LANやプロバイダ機能を割安で提供 | <ul style="list-style-type: none"> ● リフォームや物販
リフォームや引越会社、家事代行の紹介ビジネスや物販 ● 福利厚生サービス
レジャー・旅行等の割引コンテンツ |
|--|---|---|

- 具体例 2010年開始の三井の“ベルボーイ”は、インターホーンに組み込んだセキュリティシステム。三井独自の通信規格のため、他の管理会社では対応不能で他の会社へ乗り換えると同サービスの継承はできない。他社へのリプレースを断念する管理組合は多かった。

管理会社は、素早く賢く、囲い込み防衛と攻めの方法を手に入れる

II. 管理会社の変遷

5. 管理会社からの値上げ・解約の時代へ__とは!?

2008年以降 ● リーマンショック以降の減額要請受け入れ
● リプレースによる安値受託

2014年頃から **事業環境がさらに厳しくなる要因が発生**

労働集約産業であるマンション管理業者を直撃した**4つ**の環境変化

- | | | |
|---|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ① 若手人材の不足⇒フロントなどの若手採用難・離職増加 ② 最低賃金の上昇⇒現場人件費の急増 ③ 雇用延長65歳時代⇒現場人員の応募者数の激減 ④ 管理マンションの高齢化⇒管理事務の手間の増大
管理組合収支の悪化 | + | <p>リーマンショック以降からの
減額要請
リプレースがさらに顕著に</p> |
|---|---|--|

反動

“減額要請の受け入れ”や“リプレース防衛”から**真逆の転換**

180°

2018年「**建サ**」ショック 勃発 ⇒その後、多くの管理会社が**追随**する！
委託費の採算だけでなく、手離れの悪いマンションなどを選別し
解約や**値上げ要請**を**一斉**にスタート

管理会社は、ドラスティックに生き抜く策を一斉に仕掛けてきた

II. 管理会社の変遷

6. 新しい管理方式を模索する時代へ__とは!?

理事会を廃し、管理会社が管理者となる
外部管理者方式を管理の“**あしたのあたりまえ**”にする動き?!

三井・住友・長谷工・大和などがスタート
各社の力量や個性の違いもあるが、今後、**追随**してくる企業は多く出てくる **可能性がある!**

- ① 収益性が悪い管理マンションを解約し続けストックを減らすだけでは、
じり貧になるのは間違いない
- ② 「生産性の高い」管理の受け方として**管理会社管理者方式**を模索
- ③ 理事のなり手がいない高経年マンションではなく、
新築を購入するミレニアル世代や高額マンションの所有者ニーズに合わせ導入を推進

管理会社にとっての「**管理会社管理者方式**」のメリットとは

- ・ 理事会対応がなく、フロント社員の時間的・精神的な負担が大幅に軽減(=生産性向上・離職防止)
- ・ 自らが管理者なので、減額要請やリプレースのリスクは限りなく小さい(=防衛)
- ・ 管理者“ベテラン社員”と“若手フロントマン”の組み合わせで人材育成環境を確保(人材確保)

「当社は、**管理会社管理者方式**を専門とする**管理会社**です」という会社も出てくるかも……

※理事のなり手不足などの高経年マンションをターゲットに、自社の利益追求などの利益相反的な誘導を目的に管理会社管理者方式を採用する一部の管理会社は論外として除く

II. 管理会社の変遷

7. 管理会社変遷の年譜まとめ 管理会社の動向+親会社の意図など(想定)

	1991年	2008年	2014年	2018年	現在	未来
	バブル景気	バブル崩壊	リーマンショック	65歳定年 最低賃金急上昇	建サショック	インフレ顕著 円安進行
事業環境	・委託費の値上げはしやすい環境	・値上げ不能 ・親会社不安 ・大規模修繕工事目前のマンション多数	・デフレ経済進行 ・新規供給激減 ・減額要請圧力高まる ・リプレイス激化時代へ	・人件費アップ ・管理員等の採用難 ・若手の離職・人材不足 ・管理マンションの高齢化	・所有者不在住戸問題 ・高齢化さらに進行 ・区分所有法改正(予定) ・値上げ・解約の継続 ・外部管理者ガイドライン	
管理会社	・委託費は管理後に値上げ ・毎年値上げしていた時代	・大規模修繕工事に活路 ・技術系をはじめ人材が集まる	・囲い込み策での防衛 ・受託営業部隊立上げ	・人材確保、最低賃金などの事業環境悪化 ・不採算管理マンションへの値上げ・解約開始	・不採算管理マンションへの値上げ・解約継続 ・管理会社管理者方式の模索・推進	
親会社	・少しでも高く売るために積立金や管理費は最小限、後から値上げすればよい	・社員を子会社へ異動 ・不良資産を子会社に持たせるなどの緊急避難	・専有部サービス等を新築マンションの販売上の差別化要素に ・子会社の管理戸数等の規模を注視	・連結決算における子会社の収益性・生産性を重視 ・親会社が供給したマンションをしっかりと管理するのが子会社の務め(集中と選択)	・新築を購入するミレニアル世代の価値観に合わせ、理事会のないマンション管理を新築マンションの価値に取り込む	

一般的に、マンション供給のデベを親会社にもつ管理会社は多く、親会社の影響も強い

この変遷の歴史を見ても、管理会社は環境変化に対し明確な意思を持ち賢く変化を遂げてきた。管理組合は、値上げ・解約について、正しくその背景を含め、正しく理解しておかないと、**判断を誤る**ことにもなりうる！

III. 値上げ・解約に至った背景

1. 解約や値上げの対象になりやすい管理組合とは？

労働集約産業であるマンション管理業を直撃した**4つ**の環境変化

- ア) 若手人材の不足⇒フロントなどの若手採用難・離職増加
- イ) 最低賃金の上昇⇒現場人件費の急増
- ウ) 雇用延長65歳時代⇒現場人員の応募者数の激減
- エ) 管理マンションの高齢化⇒管理事務の手間
管理組合収支の悪化

次ページ
以降に解説

解約・値上げの**ターゲット**になりやすい管理組合とは

- a. 過去に委託費の減額を管理会社に承諾させた管理組合
- b. 委託費削減のためにより安い管理会社にリプレイスした管理組合
- c. フロント担当が退社してしまうような過剰な要望が多い管理組合
- d. 一般会計等の収支が赤字などの資金不足の管理組合 など

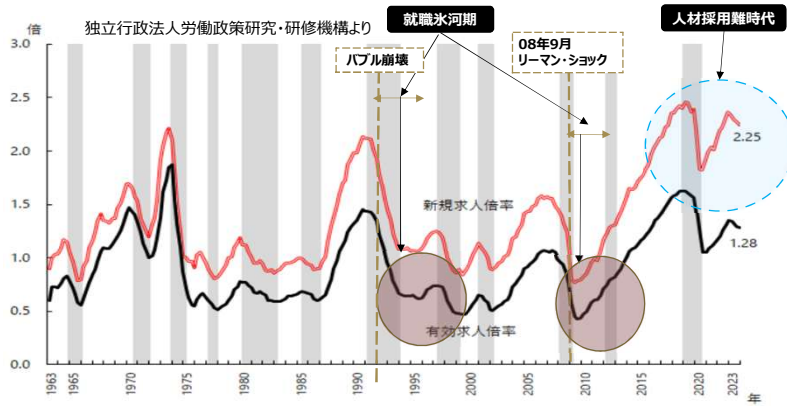


4つの環境変化の内容を深掘りし確認していきましょう！

求人市場の現状と課題

III. 値上げ・解約に至った背景

2. 若手人材の不足 フロントなどの若手採用難・離職増加

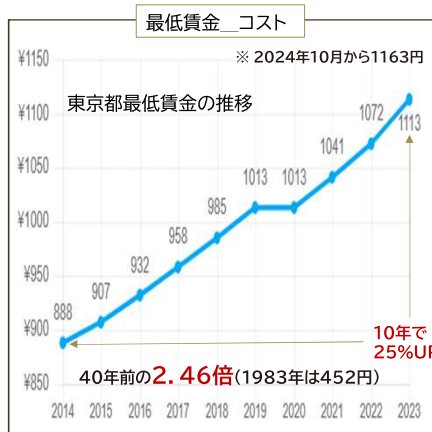


- 他業種と比べるとマンション管理の人気は低くコミュニケーション能力のある**新卒採用に苦勞**
- 管理業務主任者の取得や仕事をこなせるようになるには、**最低2・3年の時間**が必要
- 人手が不足した結果、フロントの担当棟数を**10棟程度で維持するのは至難の業**
- 人手不足→従業員の負荷増大→転職→さらに人手不足 ⇒ **負のスパイラルの発生**へ
- 若い世代の価値観 仕事より自分の時間が大切/高齢世代との**意識・価値観のギャップ** など

処遇を上げ・仕事量を減らし人材を確保するしかない⇒まずは、**"委託費を値上げ"**する

III. 値上げ・解約に至った背景

3. 最低賃金の上昇 現場人件費の急増



- 最低賃金は、
10年程度で 1.25倍
40年間では 2.46倍
- 最低賃金で月給を算出すると
(週労40時間=月間労働時間172時間)
10年前の月給
172時間× 900円=154,000円
今の月給
172時間×1,113円=191,400円
※ 月間労働時間は月の日数等で変わります

インディード調べ
日本のマンション管理員の平均時給
1,267円/h
都心部(都内)などの平均時給
1,300~1,400円/h

過去10年・20年間、値上げしていない管理会社は

赤字で我慢している？ しかしそれで、**品質は守られるのか？**

求人市場の現状と課題

III. 値上げ・解約に至った背景

3. 最低賃金の上昇 現場人件費の急増

参考① 現場職を雇用から業務委託に変えてしまう

- 最低賃金は、
10年程度で1.25倍
40年間では、2.46倍

逆ザヤだが赤字で我慢する
or
業務委託に変更してしまった

管理品質の
低下が心配

- ※ 業務委託契約は雇用ではないので最低賃金を下回っても法律違反にならない
- ※ 中小等の管理会社では、雇用から業務委託契約に切り替えたケースは多い
- ※ 住み込み管理員も労基上の難しさがあるため、住み込み管理員を続けている管理会社の多くは業務委託

参考② 管理員経費はどう作られる？

管理員経費は月額給与だけではない

管理員の給与+

採用経費・教育研修費
社会保険・福利・交通費
代行管理員経費・賞与
退職金引き当て など

= 管理員経費は
管理員の給与の
1.4~1.6倍程度になる
(雇用の場合)

「おい！
管理員に聞いたら月給16万円とのこと、
委託費の管理員経費が25万円とは、
管理会社は、どれだけ利益を上乗せしているんだ！」



III. 値上げ・解約に至った背景

4. 雇用延長65歳時代 現場人員の応募者数の激減

※ 高齢者雇用安定法(2013年改正)、経過措置期間に当たる2014年からの現象

【定年60歳時代】

- 採用上限年齢62歳程度
- 雇用上限70歳程度で、勤続年数は約10年程度
- ひとつの募集で多数の応募があり、最適人物を選別しマンションへ派遣

2014年以降
劇的変化

【雇用延長65歳の時代】

- 再雇用後の65歳以降に職を求める人は激減、当然65歳未満の応募は激減
- 採用上限70歳、雇用上限80歳に延長しても勤続年数は5年未満と期間半減

60歳からの
花形職場
買い手市場



58歳~62歳前後から
第2の職場争奪戦の様相！

応募数が激減、かつ勤務期間が半減し、
採用数は倍増してしまう
採用難時代

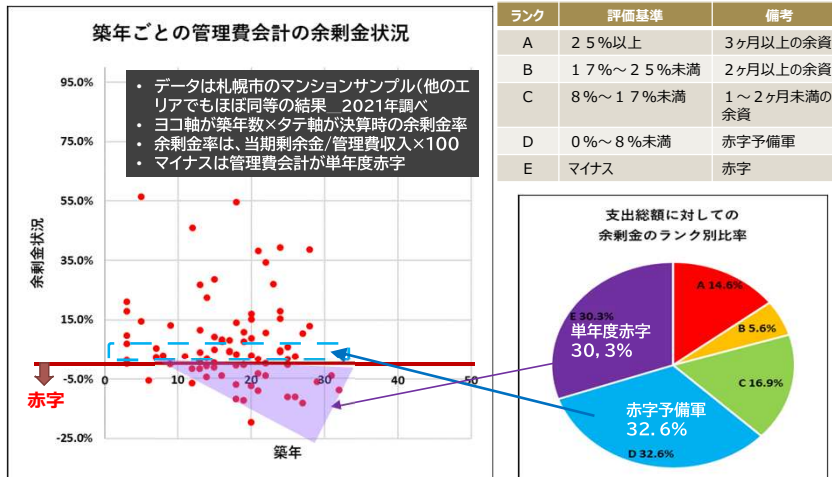
0人 OR やっと一人

65歳未満の応募は皆無・・・
入社してくれても在籍期間は短い！

- 応募が少なく、採用数が倍増した結果、広告出稿などの採用コストは増大
- 都心のマンションは通勤時間を敬遠され、さらに応募数は少なく給与等を割り増しても効果小

III. 値上げ・解約に至った背景

5. 管理マンションの高齢化 管理組合収支の悪化



- 築年が古いマンションほど単年度赤字が増加傾向
- 築20年を超えると修繕積立金等からの借入で対応している赤字マンションもあるものと思われる
- 赤字解消が見込めない管理組合は、解約銘柄の筆頭に挙げられると思われる

IV. データで各社の動きを検証する

1. ここ3年間の管理戸数・収益等の推移から分析

マンション管理業協会管理会社一覽等より数字を抜粋/売上高等の単位は千円

住友	2022年	←前年差異	2023年	←前年差異	2024年
a:管理戸数	174,755	1,672	176,427	461	176,888
b:MS管理部門売上高	31,555,348	▲50,338	31,505,010	2,199,800	33,704,810
b/a(売上/管理戸数)	181	▲2	179	12	191
親会社供給戸数	2,211		3,109		2,859

「建サ」ショックは上記表の5年前の2018年に勃発。初年度だけで300棟程度の解約を行った模様。近々の3年間で見ても、親会社からの新規マンションの受託数と管理戸数の増加数の差異で見れば、年間2,000戸程度を解約している模様。
一方、解約により、生産性指標となる戸当たりの売上は向上。(181千円⇒191千円)
採算の悪いマンションを解約し収益改善がなされたものと考えられる。

分析数値の見方

- ・ a:管理戸数は総合管理の管理戸数で、部分管理戸数は参入していない。また、b:MS管理部門売上高はビル管理などの他事業の売上高を除いたマンション管理部門のみの売上。
- ・ b/aは、売上高を戸数で割った戸当たりの売上高。年度ごとの数値の変化から当該企業の収益性の改善度合いなどを推定できる。(ただし、戸当たり売上高は、管理マンションの平均戸数が多いと数値は低下し、小さいと高くなる傾向があるため、企業間の生産性比較は一概には利用できない。)
- ・ 親会社供給戸数はグループ会社が分譲した戸数。竣工引き渡し等のタイムラフが生じるため1年遅れて反映。
- ・ 親会社等が販売代理で分譲したマンションを新規受託するケース、またリプレイスで既存マンションを受託するケースもあるが、数値データが公表されていないため含めていない。仮に含めた場合は、解約戸数はさらに大きくなる。
- ・ 住友の場合で説明すると、2024年の親会社供給戸数は2,859戸だが、管理戸数の増加は461戸。よって、解約数は2,392戸と推定が可能。(2,859戸-461戸=2,392戸)

※ なお、コメント等は数値から見た推定

IV. データで各社の動きを検証する

1. ここ3年間の管理戸数・収益等の推移から分析

マンション管理業協会管理会社一覧等より抜粋/売上高等の単位は千円

大 京	2022年	←前年差異	2023年	←前年差異	2024年
a:管理戸数	429,786	▲1,922	427,864	▲1,922	426,101
b:MS管理部門売上高	58,848,000	▲1,151,000	57,697,000	2,097,000	59,794,000
b/a(売上/管理戸数)	137	▲2	135	5	140
親会社供給戸数	1,568		1,675		1,197

2023年の売上は約11億円の減だが、戸当たりの売上は若干のマイナスで留めている。売上減は、3,597戸の解約(1,675+1,922=解約戸数3,597戸)によるものと考えられる。また、2024年も2,960戸の解約(1,763+1,197=解約戸数2,960戸)となったが、戸当たり売上は、140千円と微増に留まり、収益性の改善は現時点では十分には図れていないものと見受けられる。

東 急	2022年	←前年差異	2023年	←前年差異	2024年
a:管理戸数	504,334	▲2,464	501,870	▲2,464	483,599
b:MS管理部門売上高	65,538,000	6,442,000	71,980,000	▲1,553,000	70,427,000
b/a(売上/管理戸数)	130	13	143	2	146
親会社供給戸数	1,864		1,502		1,071

この3年間の合計で、解約戸数は2万戸を大きく超えているものと推定できる。親会社からだけでなく、販売代理やリプレース受託も多い企業であるため、2023年(1,502戸)・2024年(1,071戸)よりも多い受託があったものと想定されるため解約戸数はさらに多いものと推定。解約の多くは、2013年にM&Aで取得した旧コミュニティワンの管理マンションと思われる。(買収価格360億、戸あたり約20万円)
2024年は大量解約により約15億円の売上減、一方、戸当たり売上は改善(130千円⇒146千円)。不採算マンションの解約に加え、値上げ等も含めた企業努力があったものと推察できる。

IV. データで各社の動きを検証する

1. ここ3年間の管理戸数・収益等の推移から分析

マンション管理業協会管理会社一覧等より抜粋/売上高等の単位は千円

三 井	2022年	←前年差異	2023年	←前年差異	2024年
a:管理戸数	205,226	2,313	207,539	8,263	215,802
b:MS管理部門売上高	37,439,484	710,594	38,150,078	1,228,406	39,378,484
b/a(売上/管理戸数)	182	1	184	-1	182
親会社供給戸数(首都圏のみ)	3,118		2,424		2,788

2024年の親会社供給数を超える管理戸数の増加は、M&Aした三井物産フォーサイトの管理戸数を参入したと思われる。(三井はリプレース営業は停止している)
データからは、解約等の形跡はほぼ見当たらず、また戸当たり売上は182~184千円と他社と比較しても好ポジションを安定的に維持しており、委託費の値上げ等は積極的には行っていないものと考えられる。

※ 事例として載せてはいないが、野村不動産パートナーズ等と同様に値上げ・解約の波に乗らず安定的に推移している数少ない企業と見受けられる

まとめ

一部の管理会社を除き
多くの管理会社は、委託費の収益改善が当面の課題であることに間違いはない

今後、解約や委託費の値上げにより、
収益性を確保しようとする動きは続くものと思われる

管理組合は、どのように対応すべきなのか!

※ なお、各社のコメントは、数値等からの類推し、各社動向を個人的に整理したものです

IV.データで各社の動きを検証する 参考編

素データ

2024年3月末の管理棟数・戸数及びマンション管理部門の人員数・売上。金額の単位は千円

NO	社名	基本データ				平均 戸数	戸あたり		従業員1人当たり	
		棟数	戸数	売上	従業員		売上	棟	戸数	
1	NH	10,478	499,325	45,043,000	4,630	48	90	9,729	2.26	108
2	東急	9,527	483,599	70,427,000	6,781	51	146	10,386	1.40	71
3	大京	7,909	426,101	59,794,000	7,431	54	140	8,047	1.06	57
4	HK	4,810	397,848	40,008,178	6,941	83	101	5,764	0.69	57
5	三菱	5,100	334,093	48,027,478	5,581	66	144	8,606	0.91	60
6	大和	4,413	280,367	59,477,325	5,743	64	212	10,356	0.77	49
7	合人	5,143	243,638	18,147,059	951	47	74	19,082	5.41	256
8	三井	2,805	215,802	39,378,483	2,868	77	182	13,730	0.98	75
9	野村	2,628	178,587	42,387,868	3,804	68	237	11,143	0.69	47
10	住友	2,180	176,888	33,704,910	3,209	81	191	10,503	0.68	55
11	CI	1,645	106,909	11,459,522	2,029	65	107	5,648	0.81	53
12	東建	1,301	81,142	13,844,510	1,349	62	171	10,263	0.96	60
13	ナイス	1,301	61,518	6,893,347	205	47	112	33,626	6.35	300
14	大成	1,205	57,326	7,441,591	638	48	130	11,664	1.89	90
15	明和	900	47,405	4,635,843	240	53	98	19,316	3.75	198
平均		4,090	239,370	33,378,008	3,493	61	142	12,524	1.91	102

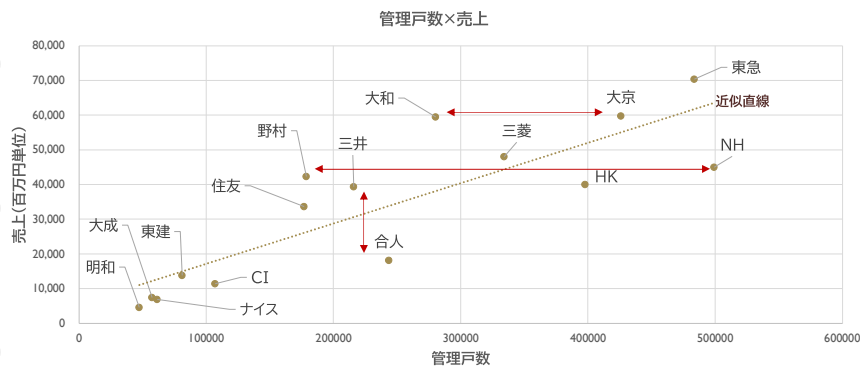
26P

27P

28P

IV.データで各社の動きを検証する 参考編

各社の管理戸数と売上の相関

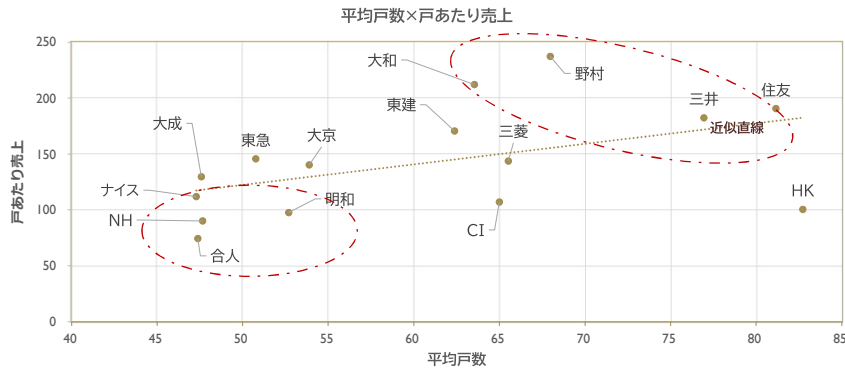


※ 2024年3月末の管理棟数・戸数及びマンション部門の売上・人員数より
 ※ 金額の単位は百万円
 ※ 破線は近似直線(平均)

- ◆ 管理戸数が多ければ売上も大きくなるが、管理戸数が42.6万戸の大京と28万戸の大和はほぼ同じ売上。
- ◆ 同様に50万戸近いNHと20万戸を下回る野村もほぼ同じ売上。
- ◆ 一方、ほぼ同じ管理戸数の三井と合人社では、三井が倍程度の売上となっている。
- ◆ 近似直線より上にあると戸あたりの売上(=戸あたりの生産性)が高く、一見、価格が高いと判断されがちだが、平均戸数との相関やサービス水準に直結する従業員1人当たりの売上・管理戸数との相関なども総合的に判断する必要がある。

IV. データで各社の動きを検証する 参考編

管理マンションの平均戸数と戸あたりの売上の相関

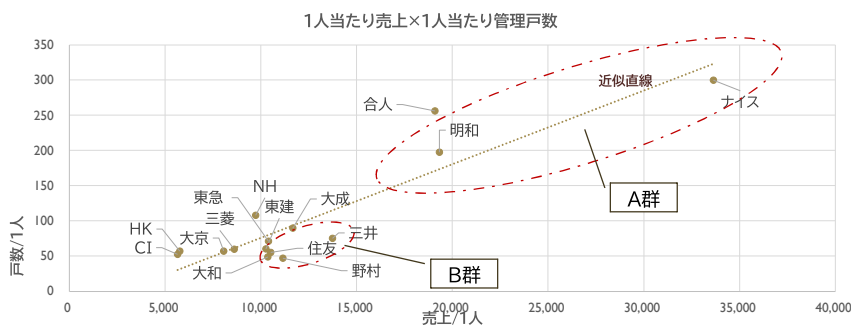


※ 2024年3月末の管理棟数・戸数及びマンション部門の売上・人員数より
 ※ 金額の単位は千円
 ※ 破線は近似直線(平均)

- ◆ 戸あたりの委託費は、一般的なマンションの場合、戸数が小さいと高くなり、戸数が多いと低くなる傾向がある。よって、近似直線は右肩下がりのもの想定していたが、データは逆に右型上がりとなっている。
- ◆ 原因として、独立系のNH・合人等は小規模マンションを低価格路線で受託してきたと思われること。また、三井・住友・野村は設備等が多く委託費が膨らみやすい大型のタワーマンションの管理が多いことによると想定できる。HKはタワーマンションも管理しているが、郊外型の大型ファミリーマンションが多いためと思われる。
- ◆ 企業ごとの管理ストックの特性や受託方針の違いが、以上の結果となったと考えられる。

IV. データで各社の動きを検証する 参考編

従業員1人当たりの売上と1人当たりの管理戸数の相関



※ 2024年3月末の管理棟数・戸数及びマンション部門の売上・人員数より
 ※ 金額の単位は千円 ※破線は近似直線(平均)
 ※ 1人あたりとは、フロントマンだけでなく、庶務やその他のマンション管理に関わるスタッフ、また社員採用の管理員等も含む

- ◆ 27Pに示した戸あたりの売上の低いA群などは、1人当たりの管理戸数が極端に多い。採算の確保を考えれば、価格を安くした分、1人でより多くのマンションの対応をおこなう構図で採算性を確保しているものと考えられる。
- ◆ B群と比較し1人が4~6倍の仕事量をこなしており労働生産性は高いが、1人当たりの売上は2~3倍程度に留まっている。
- ◆ NHはA群に入るものと想定していたが、1人当たりの管理戸数はB群の2倍程度で留まり、1人当たりの売上には大きな差はないことがわかる。
- ◆ いずれにせよ、1人当たりの管理戸数は、サービス品質との相関が出やすい項目となると考えよう。

V. 委託費の作られ方

1. 委託費明細を深掘して考えてみたら

管理会社から委託費の値上げの依頼が来て改めて管理委託明細を見てみたものの…

委託費明細モデル

委託費明細	費用(月額)
事務管理業務	150,000円
管理員業務	270,000円
清掃業務	90,000円 (日常5万円/定期4万円)
設備管理業務	350,000円
緊急対応業務	30,000円
管理報酬	60,000円
計	950,000円

- ① 事務管理業務費の金額の根拠はなんなのか！
- ② 管理員さんの募集広告には月17万円とあったが、なぜ10万円も加算されてる、暴利？
- ③ 清掃のおばさんも週3日×3時間だから、月間38時間程度。時給1,000円なら38,000円だね。5万円は高くない？
- ④ エレベータが10万円×2台、機械式駐車場14万円その他含めて、計35万円ってどうなのよ！
- ⑤ 私は緊急対応をお願いしたことはないが、3万円もするの？
- ⑥ 管理報酬ってなに、そもそも他の項目に含まれるのでは？



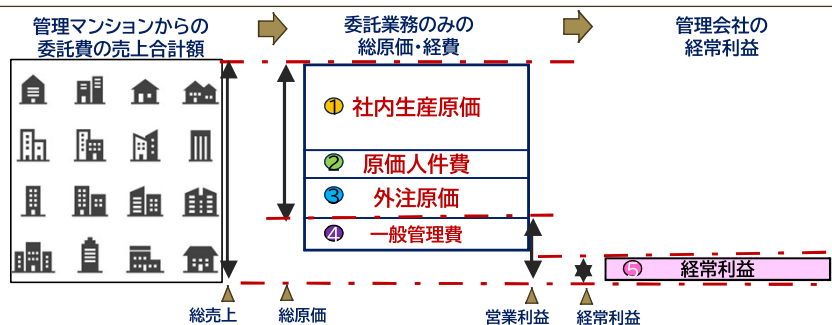
- ・ 上記は明細は、管理業務に直接かかわらない総務等のスタッフ一般管理費を管理報酬の中を含めた委託明細のモデル
- ・ 一般管理費を別途計上しているケースや管理報酬の項目がなく事務管理業務費などに一般管理費や管理報酬をインクルードしているケースなど、管理会社ごとに異なる
- ・ 国交省の標準管理委託契約書(令和5年9月11日改定)では先に解説したいくつかの明細の表示方法がある

マンション・ビル・ホテル研究家

V. 委託費の作られ方

2. 棟数・戸数に原価・経費を配賦する 積算基準単価を算出

管理会社のP/L モデルイメージ 委託明細の5つの要素を管理会社のP/Lに当てはめる



- 総原価・経費、経常利益を不公平なく管理マンションに配賦する係数=積算基準単価
- 社内生産原価は、業務ごとに棟及び戸に関わる業務の経費を分解し、棟・戸で配賦し算出
- 管理員の原価人件費や設備管理等の外注費は、それぞれの仕様に合わせてマンションごとに反映するが、管理員の採用費や教育費、外注業者への発注管理や品質管理は、社内生産原価となる
- 経常利益は、日本のサービス業の平均値である6~8%程度が順当となる

積算基準単価はその管理会社の生産性指標そのものともいえる

マンション・ビル・ホテル研究家

V. 委託費の作られ方

3. 委託業務を納品するための社内生産原価 とは

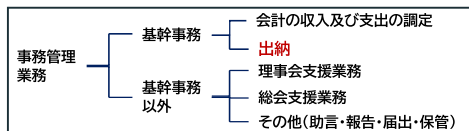
工場で使われる製造原価法と考え方は似ている

- ① 業務を可能な限り細分化する
- ② その業務だけに関わる人件費・経費を算出する
- ③ 棟と戸に関わる業務比率から配賦率を導く

業務ごとの
戸当たり単価・棟あたり単価を算出

例1:

事務管理業務の“出納”のみの
積算基準 算出モデル



※ 数字はあくまでもダミーです

管理棟数500棟/管理戸数25,000戸、会計業務のうち出納業務のみを行う課のP/Lの人件費・経費が年間2億円の場合

出納業務の場合	戸・棟の配賦率		発生する経費 生産原価(千円)	積算基準単価(単位円)	
	戸	棟		戸当たり	棟あたり
収納:各戸から管理費等を収納	100%	0%	100,000	4,000	0
督促:未収金の督促	100%	0%	30,000	1,200	0
支払い:管理組合の支払業務	50%	50%	60,000	1,200	60,000
帳簿保管:領収書保管やファイリング	50%	50%	10,000	200	10,000
年額			200,000	6,600	70,000
月額(年額÷12か月) ※100円未満四捨五入				550	5,800

【積算基準原価から導いた“出納業務”のみの売値】⇒100戸の場合

$$100戸 \times 550円 + 5,800円 = 60,800円$$

積算基準単価

委託費の作られ方 参考

詳細解説

● プロフィットセンター(=直接部門)

管理業務を直接的に納品するための部門、フロント担当や拠点の庶務なども含まれる

- 管理拠点:マンションを担当するフロントマンの費用及び拠点経費
- 技術部門:マンションの維持修繕等の企画を技術的な見地からサポートする経費
- 採用教育部門:管理員等の現場職の採用や研修センターでの研修教育を行う経費
- 発注統括部門:外注業者のスケジュール・品質・コスト管理を行う経費
- 緊急センター:24時間の電話受付や緊急時の人員派遣・事故等の履歴管理を行う経費

上記費用(=生産原価)を棟単位・戸単位で配賦し、積算基準単価を導く

● コストセンター(=間接部門)

管理業務を直接的に納品や生産に関与しない部門(総務・人事・経理)

受託営業部隊、新築マンションの管理仕様や管理規約策定などの管理を計画する部門も間接部門

- 委託費明細では、「一般管理費」と表記されるケースもあるが、顧客に説明が難しいため管理報酬の中に組み入れられ表記されるケースもある
- プロフィットセンターの人数按分等で振り分け、または一般管理費として棟単位・戸単位で経費を配賦し積算基準単価とする

● 利益

- すべての経費や一般管理費・外注費等を差し引いた利益なので、営業利益ではなく経常利益といえる
- サービス業の経常利益率平均6.9%(経産省H29年)に習い、6~8%程度を管理報酬として計上するのが妥当。

● 直接原価率では積算できない とは

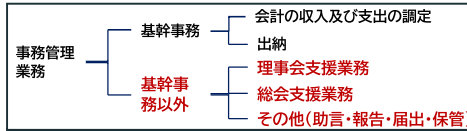
管理員が複数・設備の多いマンション⇒管理員が少ない・設備が少ないマンションなど、マンションの規模や設備は千差万別であるため、単純に直接原価率で売値は作れない。社内生産原価を棟・戸に配賦し積算基準を策定する。

- 中小の管理会社は、感覚値で積算基準単価を定めているケースは多い
- 積算基準単価は企業の生産性を現すものでもあり公開はどこもしていない
- フロントマンも積算基準単価がどのように作られたかは、まず理解はできていない

V. 委託費の作られ方

4. フロントマンの経費モデル

主に基幹事務以外の理事会・総会支援業務等を納品するための生産原価



※数字はあくまでもダミーです

フロントマン一人当たりの経費(月)	戸・棟の配賦率		発生する経費 生産原価/月 (単位円)	戸・棟の基準単価 (単位円)	
	戸	棟		戸当たり	棟あたり
給与等	50%	50%	400,000	200	16,700
交通費	50%	50%	30,000	15	1,250
社保等	50%	50%	60,000	30	2,500
退職引当金	50%	50%	30,000	15	1,250
研修・採用費	50%	50%	10,000	5	420
所属拠点経費	70%	30%	300,000	210	7,500
合計			830,000	475	24,620

フロントマンのプロフィール

- ① 38歳 中堅の年収480万円 (手取り370万円)
- ② 担当する管理棟数12棟、1,000戸

交通費・社保・退職引当金・研修費・採用費・拠点スタッフや賃料など所属拠点経費を加算

例2: 事務管理業務の一部となるフロントマンの売値

100戸のマンションの場合: $100戸 \times 475円 + 24,620円 = 72,120円$ → 戸あたり721円

管理仕様にもよるが、一定品質の管理を提供しようとするなら

事務管理業務費は2,500円前後が必要になりそう? (100戸規模の場合)

※ UR・公系は、事務管理業務に基幹事務以外の業務が組み込まれていない場合がある

※ 参考: 日本の平均年収は458万円、正社員男性の平均年収は563万円、新築マンション購入者の平均世帯年収は960万円

マンションフロントマン研究社

V. 委託費の作られ方

5. 29P疑問の回答

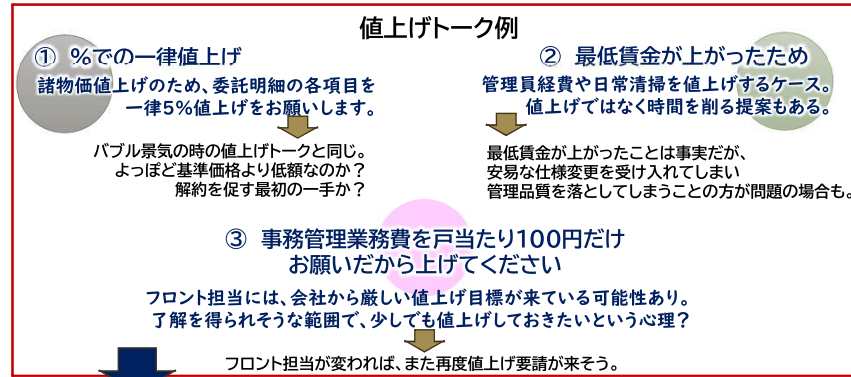


29ページの疑問	回答
① 事務管理業務費の金額の根拠はなんなのか!	会計業務やフロントマンの経費などを細分化し、棟・戸に配賦した積算基準単価。その会社の生産性そのものの指標でもあり開示されたところで、高いか安いかの判断はできない。 概ね戸あたり2,500円前後(100戸程度の場合)と考える。
② 管理員さんの募集広告には月17万円とあったが、なぜ10万円も加算されてる、暴利?	管理員の月額給与のほかに採用経費・教育研修費・社会保険・福利・交通費・代行管理員経費・賞与・退職金引き当て等が加算されたものが提示値となるため、給与の1.4~1.6倍程度になる。
③ 清掃のおばさんも週3日×3時間だから、月間38時間程度。時給1,000円なら38,000円だよ。5万円は高くない?	清掃員は、清掃会社から派遣されることが多いが管理員と同様にその他経費が含まれる。もともと時給が低いため最低賃金のアップで逆ザヤとなりやすく、一部で廃業する清掃会社もある。
④ エレベータが10万円×2台、機械式駐車場14万円その他含めて、計35万円ってどうなのよ	設備点検会社に管理組合から直接見積を取ることも可能だが、管理会社からのロット発注で割安になっているケースもある。品質管理や元請責任を管理会社が担う構図であることも忘れてはいけない。
⑤ 私は緊急対応をお願いしたことないが、3万円もするの?	管理事務室に警備会社のセキュリティシステムが入っている場合が多い。誤報は警備会社でより素早く対処し、漏水などは設備会社の一次対応派遣を無償としているケースもある。緊急対応の仕様を確認して判断してほしい。
⑥ 管理報酬ってなに、そもそも他の項目に含まれてるのでは?	間接部門の総務経理等の経費を組込み表記しているケースは多い。また得たい利益としては、営利企業でもあり経常利益に対応する利益率は、売上の6~8%程度となる。(=売上経常利益率)

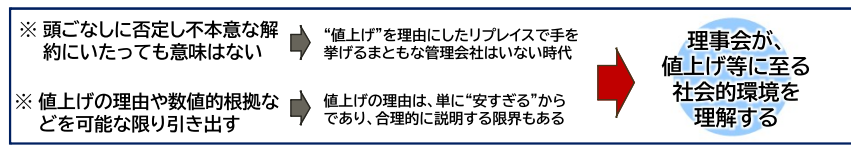
マンションフロントマン研究社

VI. 委託費値上げのお願いがやってきたら

1. よほどのことがない限り値上げ依頼は必ず来る

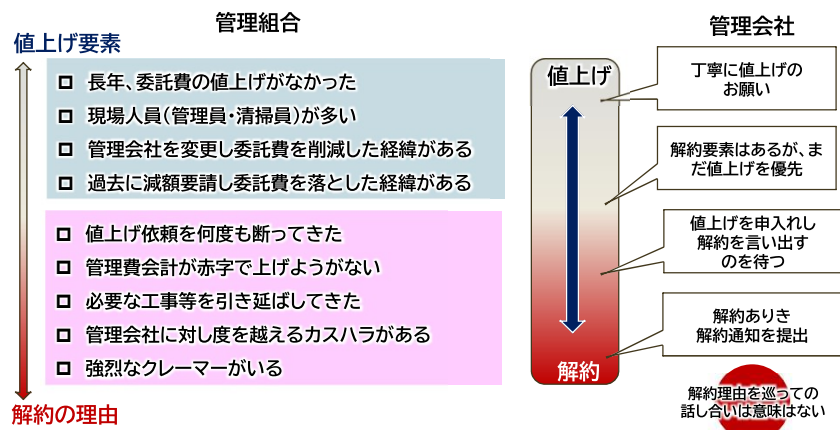


理事会としては、総会で住民全体が納得できる「値上げ」理由が不可欠だが・・・



VI. 委託費値上げのお願いがやってきたら

2. あなたのマンションはどれに当てはまる



解約の理由

解約通知が来たら

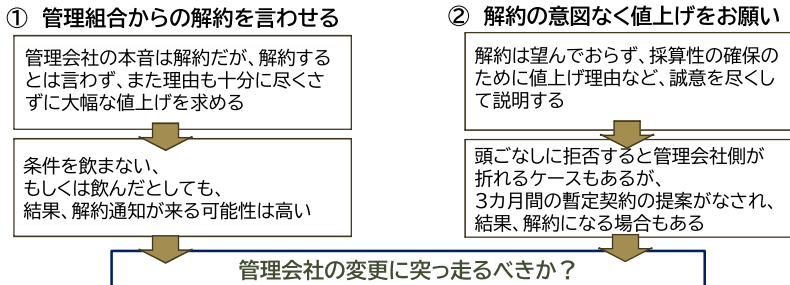
「会計収支が赤字で値上げの余地がない」「必要な工事も実施しないため管理会社として責任が持てない」「カスハラなどで従業員を守れない」などが、解約に至る理由だが、管理会社から明かすことはまずない。(解約に理由は不要)

管理組合側の問題点を整理し、次の委託先を探す準備に速やかに入るべき。

マンション管理士研究家

VI. 委託費値上げのお願いがやってきましたら

3. 値上げするなら“管理会社を変える”は通用するか？



他社も同様な値上げや解約を行っている時代。同じ轍を踏まないためにも、見積依頼を受けた際に管理会社変更を決めた理由・背景などをしっかり調査する。36Pにある“解約に至る理由”が確認できた場合は、辞退するのが一般的。

感情的に突っ走ってしまうのは、結果的に管理組合が損をすることになりかねない！

- ①の場合は、管理組合側の問題の是正が最優先、その上で次の良きパートナーを探す努力を！
- ②の場合は、頭ごなしにNOではなく、値上げ理由を聞き冷静な判断で落としどころを探るべき！

時代は、委託費の据え置きや安さを求める時代ではない。将来のためにも管理品質にこだわり、実情を理解しているマンション管理士などのアドバイスを！

コンサルティーを目的に、無責任にリプレースを誘導する自称専門家もいる
すでにリプレースをコンサルティングする時代ではない！ 要注意！

マンション管理士研究家

VI. 委託費値上げのお願いがやってきましたら

4. まとめ 考え方・構え方

物価が下がるデフレの時代は終わる
企業はカスハラから従業員を守る義務も生まれた

➡ 変化

- 委託費値上げの申入れ
- 多少なら許されていたことが不適切と言われる社会へ⇒解約

この環境変化を理解し、冷静で賢く物事をとらえること、
“損”をしないための対処や心構えを持つこと

解約の理由	解約理由がなくなると管理組合の得になるわけ
値上げ依頼を何度も断ってきた	環境変化を理解し、理由や話を冷静に聞き、管理組合にとって損にならない方策を探ることができる。
管理費会計が赤字で上げようがない	そもそも赤字は健全な状態ではない。管理組合自身のために健全な収支にするための努力を行うべき。
必要な工事等を引き延ばしてきた	必要な改修を引き延ばしては、結果的に損をするのは管理組合。健全な修繕を行うよう、資金を手当てし行動に移すことが大切。
度を越えるカスハラがある	誰に向かうハラスメントであろうと、今の時代の常識や管理組合としてのコンプライアンスを身につけなければ、損をするのは管理組合と住民。
強烈なクレーマーがいる	クレーマーは管理組合にとっても合意形成を妨げる困った存在。管理組合自ら解決していく勇気を持つべき。

解約理由をなくすとは

将来ビジョンの共有や永く“居住価値”の高いマンションを築くための最初の一步！

ご視聴ありがとうございました

文責

マンション管理士
コラムニスト
丸山 肇
Maruyama Hajime



あしたの マンションのために

Mobile 090-5751-8445
E-mail: hcnkcoj1026@outlook.jp