

# 「分譲マンション管理の現状と課題」

～ マンション管理「ソフト&ハード」2つの側面 ～

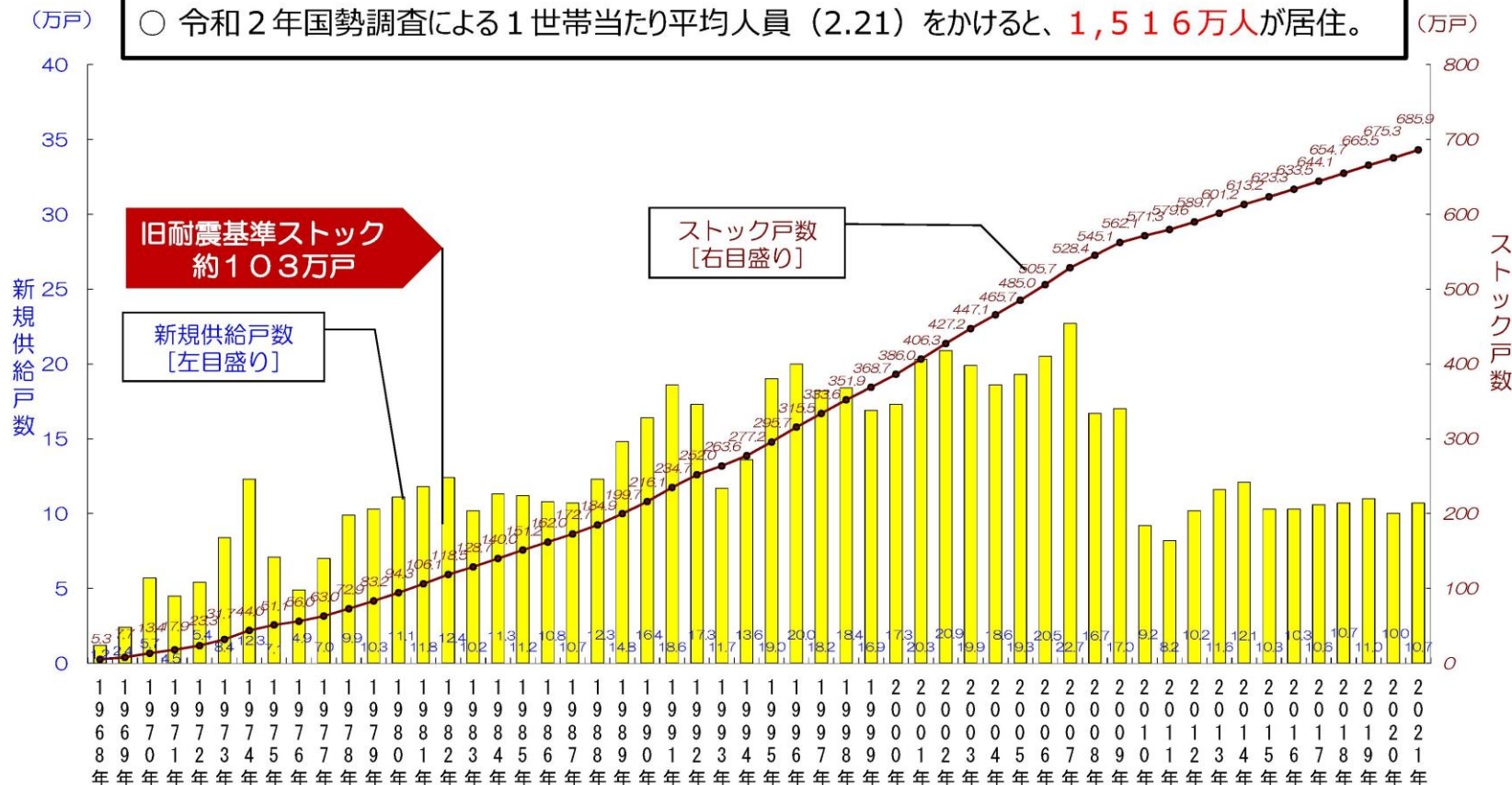
明和ライフマンション管理士事務所

マンション管理士 掛川明彦

# 分譲マンションの現状把握 ①

## 分譲マンションストック戸数

○ 2021年末のマンションストック総数は、約685.9万戸。  
 ○ 令和2年国勢調査による1世帯当たり平均人員（2.21）をかけると、1,516万人が居住。



※ 1. 新規供給戸数は、建築着工統計等を基に推計した。  
 2. ストック戸数は、新規供給戸数の累積等を基に、各年末時点の戸数を推計した。  
 3. ここでいうマンションとは、中高層（3階建て以上）・分譲・共同建て、鉄筋コンクリート造、鉄骨鉄筋コンクリート造又は鉄骨造の住宅をいう。  
 4. 1968年以前の分譲マンションの戸数は、国土交通省が把握している公園・公社住宅の戸数を基に推計した戸数。

マンション管理

<ソフト&ハード>

分譲マンション  
現状把握

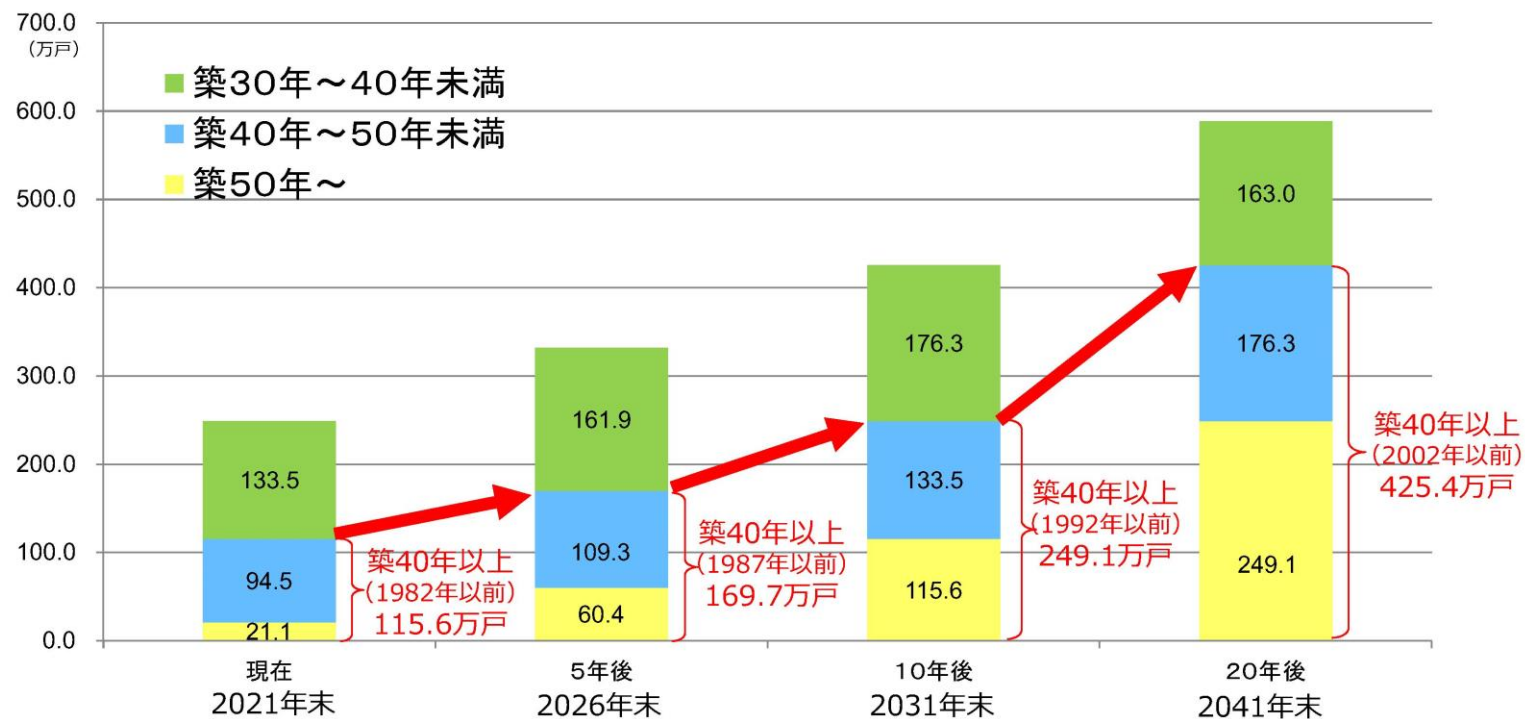
マンションストック  
戸数

(国土交通省資料)

## 分譲マンションの現状把握 ②

### 築40年以上のマンションの増加

- 築40年以上の高経年マンションは115.6万戸（マンションストック総数の約17%）。
- 10年後には2.2倍の249.1万戸、20年後には3.7倍の425.4万戸に急増。



【出典】現在の築50年以上の分譲マンション戸数は、国土交通省が把握している築50年以上の公団・公社住宅の戸数を基に推計  
5、10、20年後に築30、40、50年以上となる分譲マンション戸数は、建築着工統計及び国土交通省が把握している除却戸数等を基に推計した2021年末時点の分譲マンションストック戸数を基に推計

マンション管理

<ソフト&ハード>

分譲マンション  
現状把握

マンションストック  
高経年化

(国土交通省資料)

マンション管理  
<ソフト&ハード>

分譲マンション管理

2つの側面

## 分譲マンション管理の2つの側面

- ◎ マンション管理士として、分譲マンション管理の現状と課題を考えたとき、ソフトとハードの「2つ」の側面がある

### 【マンションのソフトに関する現状と課題】

- マンション管理組合の運営に関する側面
  - ➔ マンション管理組合運営に必要な「ルール・契約等」の課題

### 【マンションのハードに関する現状と課題】

- マンションの維持保全に関する側面
  - ➔ 敷地・建物・設備・施設の維持に必要な「補修・修繕・改修」の課題

※ 2つの側面を確認し、課題改善への取組が重要になる

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

マンション管理の  
法令を概観する

「法令等」

## 分譲マンションの管理運営にはルールがある ①

### マンション管理の「法令」関係の現状

- マンション区分所有法（略称）
- マンション管理適正化法（略称）
- マンション建替法（略称）
- 耐震促進法（略称）
- その他マンション管理に欠かせない法令等（略称）
  - ・建築基準法、宅建業法、消防法、水道法、住宅品確法
  - ・住宅宿泊事業法、個人情報保護法、不動産登記法、その他

**課題：マンション管理のルールが遵守されているか**

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

マンション管理の  
規約等を概観する

「管理規約」

## 分譲マンションの管理運営にはルールがある ②

### マンション管理の「自治規範」関係の現状

- 管理規約（雛形：マンション標準管理規約）
  - ・単棟型、複合用途型、団地型
- 使用細則、細則（一部雛形：（公財）マンション管理センター）
  - ・建物使用細則、その他使用細則等（各種）
  - ・理事会運営細則、専門委員会運営細則等（各種）
- 「管理組合」と「自治会」との区別が必要
  - ・管理組合は区分所有物の財産管理団体（区分所有者全員加入）
  - ・自治会は地縁団体（自由意思加入）

**課題：マンション管理の自治規範が遵守されているか**

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

マンション管理の  
契約等を概観する

「業務委託契約」

## 分譲マンションの管理運営にはルールがある ③

### マンション管理の「業務委託」関係の現状

- 管理委託契約（雛形：マンション標準管理委託契約書）
  - ・マンション管理会社との管理委託契約
- 自主管理
  - ・マンション管理を自主的に行う（外部委託業務は直接契約）
  - ・業務の一部を管理委託契約する場合がある
- 各種業務委託契約（雛形：各業務の協会等で確認）
  - ・エレベーター、機械式駐車場、ポンプ等設備関連
- 各種法令点検等委託契約
  - ・昇降設備、消防用設備、防火設備、空調設備、給水排水設備等
  - ・建築設備定期検査、特定建築物定期調査

**課題：マンション管理の業務委託関係は適切か**

# 分譲マンションの管理組合運営方法

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

マンション管理の  
運営を概観する

「管理組合運営」

## マンション管理組合の「運営方法」関係の現状

- **区分所有者の団体**（規約に基づき「管理組合」を設立することができる）
  - ・区分所有法第3条の団体が構成され、集会を開き、規約を定め・管理者を置くことができる
- **区分所有法の集会**（管理規約の「総会」）
  - ・管理組合の最高意思決定機関（通常総会・臨時総会）
- **理事会制度**（マンション標準管理規約）
  - ・理事長：区分所有法の「管理者」（マンション標準管理規約）
  - ・理事：規約に基づく管理組合の業務執行機関「理事会」の構成員
  - ・監事：規約に基づく管理組合の監査機関で「業務監査・会計監査」を行う
  - ・外部役員：規約に基づき、組合員以外の者から役員（理事又は監事）を選任する
- **第三者管理**
  - ・区分所有法の管理者として、区分所有者以外の者から外部管理者を集会で選任する
- **管理組合法人**
  - ・区分所有法第47条により、「管理組合法人」となることができる

**課題：マンション管理組合の運営方法は適切か**



マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

マンション管理の  
会計を概観する

「管理組合会計」

## 分譲マンション管理組合の会計

### 管理組合会計の「区分経理」関係の現状

#### ➤ 管理費会計

- ・管理組合の日常管理運営に関する収支会計
- ・管理費でまかなわれる（共有持分割合で算出）
- ・年間の管理に係る支出から案分算出する

#### ➤ 修繕積立金会計

- ・マンションの敷地・建物・設備・施設等の計画修繕、その他規約事項の収支会計
- ・修繕積立金で賄われる（共有持分割合で算出）
- ・長期修繕計画の基づき算出することが望ましい

#### ➤ 使用料収支

- ・マンションの各種施設、個別専用使用权等の使用に関する使用料収入
- ・駐車場使用料が主な収入項目（※機械式駐車場、電気自動車設備問題）
- ・使用料は、その管理費用以外は修繕積立金として積み立てる（使用料計上問題）

**課題：マンション管理組合の会計は適切か**

# 分譲マンション管理の「ソフト」に関する対策

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

## 分譲マンション管理 「ソフト」 に関する対策

まとめ

- **マンション管理には明確なルールが必要**
  - ◎ 分譲マンションは、区分所有者の「世代」「家族構成」「所有目的」「生活習慣」「経済環境」が各々異なる状況であり、円滑な管理組合運営には、明確なルールが必要である
  - ➔ 法令以外の自治規範である「管理規約・細則等」については、管理組合で見直し改定することが可能なため、国土交通省の「マンション標準管理規約」を参考に社会情勢に合わせた改正を行うことが大切である
- **マンション管理に必要な資金を確保することが必要**
  - ◎ 分譲マンション管理を行う原資は、組合員から徴収される管理費等及び使用料であることから、会計上の収支均衡を保つ運営が必要である
  - ➔ 今後のインフレ状況、生産年齢人口減少、組合員の高齢化もあり、管理組合の財務が厳しい環境になることが想定されるため、資金計画の見直しを図り安定運営できるように工夫していくことが大切である
- **マンション管理組合を円滑に運営することが重要**
  - ◎ マンションストックにおいて、建物等の「高経年化」・居住者の「高齢化」・運営組織の「弱体化」という3つの「老い」が急増していく状況にある
  - ➔ 管理組合の運営においてマンパワー不足が増々顕著になるとともに、意思決定の困難さも加わり、管理不全に陥ることが懸念されている  
この状況に鑑み、理事会・委員会の組織運営を再点検し、管理組合組織体制の見直しや外部専門家の支援等を受けられる体制に整備していくことが大切である

**【まとめ】 マンション管理組合円滑運営の仕組みを構築する**

マンション管理の2つの側面

<ハード編>

マンション管理の  
維持保全を概観する

「補修・修繕・改修」

## 分譲マンションの維持保全 ①

### マンションの「補修・修繕・改修」関係の現状

- 区分所有者の財産である共用部分（敷地、建物、設備、施設等）の維持保全
  - ・日常修繕工事と計画修繕があり、それぞれの役割と管理が異なる
- **日常修繕**（敷地、建物、設備、施設の保存行為 ➡ 原状回復 ⇔ 補修）
  - ・管理費会計に修繕費（1年間の補修費用）が予算設定される
  - ・理事会又は管理者の意思決定で小修繕等（補修）が実施される
- **計画修繕**（敷地、建物、設備、施設の修繕、改修 ⇔ グレードアップ等）
  - ・長期修繕計画で修繕の推定工事項目、推定周期、推定工事金額が設定される
  - ・事業計画の修繕・改修工事として総会の承認を経て実施される
  - ・費用は、修繕積立金から支出される（総会決議事項 ➡ 修繕積立金の取崩し）

**課題：マンションの補修・修繕・改修は実行されているか**

マンション管理の2つの側面

<ハード編>

マンション管理の  
維持保全を概観する

「長期修繕計画」

## 分譲マンションの維持保全 ②

### マンションの「長期修繕計画」関係の現状

- **長期修繕計画（敷地、建物、設備、施設の修繕・改修・グレードアップ等）**
  - ・マンションを長期的な視野で維持保全するための計画（資産価値の維持）
  - ・長期修繕計画作成ガイドラインを参考としている（国土交通省：2021.9改訂）
  - ・長期修繕計画の作成又は変更は、総会の議決事項となっている（普通決議）
  - ・マンションの修繕に関する資金計画の基礎資料であるため、修繕積立金の算出根拠となっており、見直しする際は併せて修繕積立金改定も検討する
  - ・修繕積立金のほか、他会計からの繰入、使用料からの配分繰入も収入源となる
  - ・長期修繕計画は、進捗に応じて総会承認後5～7年の周期で見直すことが推奨されている

**課題：マンションの長期修繕計画は適切か**

## 「長期修繕計画」

### 考え方

## 分譲マンションの維持保全 ③

### 「長期修繕計画」の考え方

- マンション管理組合は、区分所有法第3条の団体として、建物並びにその敷地及び附属施設の**「管理」**を行う
- 管理のうち、マンションの敷地・建物・設備・施設等の維持保全を長期にわたり行うために**「長期修繕計画」**を作成する
- 長期修繕計画では、推定修繕工事項目・推定修繕工事周期・推定修繕工事費を設定し、それに基づく**「資金計画」**を作成する（全て推定であることを認識する）
- 資金計画では、管理費・各種使用料からの繰入金も考慮し、その支出の原資となる**「修繕積立金」**を算出する
- 設定される修繕積立金は、計画の補正並びに物価の変動及び社会情勢の変化を考慮していないため、一定期間で**「見直し」**を行う
- 長期修繕計画は、各区分所有者が負担する修繕積立金の必要額を算出し、**「合意形成」**するためのエビデンスになる

**課題：マンションの長期修繕計画を理解できているか**

## 「長期修繕計画」

### 現状と課題

## 分譲マンションの維持保全 ④

### 「長期修繕計画」はモニタリングが重要

- 管理会社に管理を委託している一般的な管理組合では、長期修繕計画の作成は管理会社が行うことが多い
- 一度作成されると、修繕委員会等が設置されていない役員輪番制の理事会やマンション管理士等の支援がない管理組合では、長期修繕計画の点検、運用及び見直しについて、改めて議論されることが少ない
- 管理会社の担当者ベースでは、長期修繕計画の内容説明等について、業務的負担が重く、理事会で積極的に取り組まないことも見受けられる
- 結果的に、理事会で長期修繕計画への関心が薄れ、本来の重要な役割や機能が生かされていない傾向がある
- そのような状況を踏まえ、長期修繕計画を機能させるため、理事会の重要業務として、長期修繕計画の「**モニタリング**」の実施を推奨する

※ 「長期修繕計画のモニタリング」 → 造語

## 「長期修繕計画」

## モニタリング

## メリット

# 分譲マンションの維持保全 ⑤

## モニタリングのメリット

- マンションの維持保全に必要な**修繕積立金の適切性を検証する**ためには、長期修繕計画を適宜見直し精査することが大切
- 長期修繕計画を見直すのは、おおむね5年～7年間隔が推奨されてるが、**実行と計画は必ずズレていくもの**と考え、適宜修正することが望ましい
- 資金計画を見守ることで、修繕積立金の適切性と収支バランスについて、**早期に検討**することができる
- 修繕積立金の**急激かつ大幅な値上げ**など、管理組合の合意形成が困難な事態にならないよう予防することができる
- 直近の修繕工事項目を把握し、劣化調査等による**実施の必要性の検証及び費用縮減のための相見積り**などについて、時間に余裕をもって対処できる
- 管理組合の修繕工事に関する事業計画（案）の作成及び総会への議案上程についても、**理事会等の取組が円滑**になり、必要な修繕が遅延せず実施できる
- 長期修繕計画を作成するためには、手間ひまと高額な費用が掛かっていることが多いため、**費用対効果の観点からも有効活用**することが必要



## 分譲マンションの維持保全 ⑥

### モニタリングのチェックポイント

#### <長期修繕計画の進捗をチェック>

- ☑ 長期修繕計画の修繕工事実施に関する変更があった場合
  - ・計画を補正し、直近での修繕工事の**事業計画化の必要性**を判断する
- ☑ 事業計画化が必要な修繕工事がある場合
  - ・工事設定時期から逆算し、**相見積りなどの実施計画を立案**する
- ☑ 未実施工事の修繕周期の再設定
  - ・未実施工事の点検・調査・診断等に基づき、**適切な時期に再設定**する
- ☑ 計画外の改修工事等の追加がある場合
  - ・計画外の工事を計画周期に組み込み、**資金計画との整合**を確認する

#### <現在から長期修繕計画期間末までの資金計画シミュレーションの実施>

- ☑ 長期修繕計画の経過期間分を補正後削除し、その期間分を計画期間末に加え計画期間（30年以上）に**再構成**する
- ☑ 追加期間分の推定工事項目の修繕周期・概算工事金額を仮設定をすることで、計画期間（30年以上）の**資金計画が整合するか検証**する

マンション管理の2つの側面

<ハード編>

「長期修繕計画」

モニタリング  
チェックポイント

見直し修正



## 分譲マンションの維持保全 参考資料 ①

- ▶ 国土交通省の「**マンション総合調査報告書**」から長期修繕計画に関するデータをピックアップ（5年毎に全国のマンションの実態調査を行っている）

平成30年度マンション総合調査データ <長期修繕計画>

| 項目                 | 内容  | 備考                 |
|--------------------|---|--------------------|
| 計画作成状況             | <ul style="list-style-type: none"> <li>・作成済：90.9%</li> <li>・未作成：7.0%</li> <li>・不明：2.1%</li> </ul>   | 1,688 棟の調査<br>(分母) |
| 計画期間               | <ul style="list-style-type: none"> <li>・「30年以上」：60.0%</li> <li>・「25～29年」：12.7%</li> </ul>   | 1,534 棟の回答<br>(分母) |
| 長期修繕計画に基づく修繕積立金の設定 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・基づく設定：69.9%</li> <li>・基づかない：27.1%</li> </ul>  | 1,688 棟の調査<br>(分母) |
| 長期修繕計画の作成者         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・デベロッパー：10.2%</li> <li>・管理会社：61.3%</li> <li>・その他に委託：22.4%</li> <li>・不明：6.1%</li> </ul>                                 | 1,534 棟の回答<br>(分母) |
| 長期修繕計画の見直し         | <ul style="list-style-type: none"> <li>・おおむね5年毎：56.3%</li> <li>・大規模修繕直前：12.5%</li> <li>・大規模修繕直後：10.1%</li> <li>・その他の時期：9.4%</li> <li>・見直していない：5.7%</li> </ul> | 1,534 棟の回答<br>(分母) |

**平成30年度  
マンション総合調査  
結果報告書**

国土交通省  
住宅局 参事官  
マンション・賃貸住宅担当

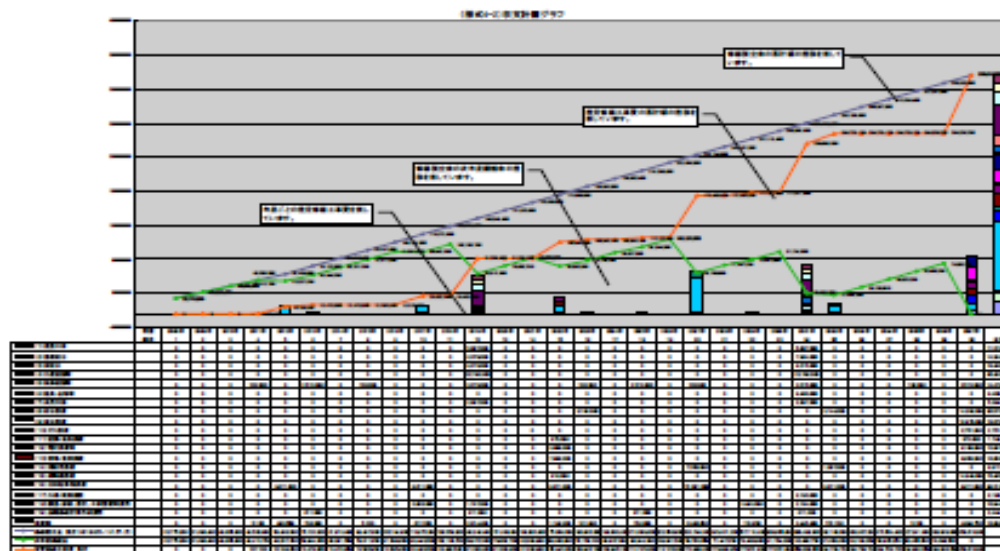
# 長期修繕計画書

(参考資料)

## 分譲マンションの維持保全 参考資料 ②

### 長期修繕計画書の活用

- 直近3年程度の修繕設定を把握し、**計画との差異を補正**する。
- 計画期間を補正した内容で現行修繕積立金の**過不足を検証**する。
- 次年度以降の設定工事を事業計画化するため、情報収集・見積取得の**方針を確認**し、具体的に検討を開始する。



#### <検討時推奨資料>

- 長期修繕計画標準様式
- 長期修繕計画作成ガイドライン
- マンションの修繕積立金に関するガイドライン

(国土交通省令和3年9月改訂)

# 分譲マンション管理の「ハード」に関する対策

マンション管理の2つの側面

<ハード編>

## 分譲マンション管理 「ハード」 に関する対策

まとめ

- **マンション管理には適切な長期修繕計画が必要**
  - ◎ 分譲マンションを維持保全するためには、日常修繕（補修）と計画修繕の双方がバランスよく実施されることが必要である
  - ➔ 計画修繕工事については、長期修繕計画に基づき適切な時期に適切な工事が実施されることが望ましいため、計画の進捗に合わせ適宜見直していくことが大切である
- **マンションの資産価値を保つための修繕資金を確保することが必要**
  - ◎ 日常修繕（補修）と計画修繕を行う原資は、管理費等及び使用料などである。そのうち計画修繕は、修繕積立金が原資となるため、適切な修繕積立金額を設定することが必要である
  - ➔ 今後のインフレ状況、生産年齢人口の減少も踏まえ、修繕工事費用も上昇傾向にあり、資金的に厳しくなることが想定されることから、長期修繕計画に基づく資金計画を適宜確認し、収支バランスを見直すことが大切である
- **適切なマンション管理には「長期修繕計画のモニタリング」が必要**
  - ◎ 長期修繕計画は「生きもの」であるため、数年ごとに見直しているだけでは計画期間外の修繕周期設定の工事が反映されず、計画全体の収支バランスの補正が遅れるため、修繕積立金の大幅値上げや不足する資金の借り入れなどが必要になる場合がある
  - ➔ 長期修繕計画を効果的に運用するためには、計画内容のモニタリングを理事会の重要業務として設定し、必要に応じて内部の専門委員会や外部の専門家の支援を受けることが大切である

**【まとめ】 長期修繕計画を実行できる仕組みを構築する**

# 適正なマンション管理への対応

マンション管理

<ソフト&ハード>

分譲マンション管理

2つの側面

まとめ

- マンション管理のソフト&ハードに関する現状と課題を確認し、適切な管理組合運営ができるよう組織体制を再検討する
  - ◎ **業務執行機関の理事会の運営が一番大切**
    - ➔ 管理組合の最高意思決定機関である「総会」が重要事項を決めていくが、総会の上程議案を作成する業務執行機関の「理事会」に全て掛かっている
  - ◎ **マンション管理の2つの側面の支援に特化した専門委員会の設置**
    - ➔ 「理事会」の役員は、輪番制が多く1年又は2年任期が大半であることから、管理組合の安定運営には「ソフト」を支える（仮称）総務委員会や、「ハード」を支える（仮称）修繕委員会の設置が必要になる
  - ◎ **「建物の高経年化」「組合員の高齢化」「運営組織の弱体化」への対策**
    - ➔ 近年、マンションを取り巻く「**3つの老い**」が顕在化しており、管理組合運営が困難な事例も多数存在するため、その対策として「第三者管理」・「外部専門家役員」・「専門的知識を有する者」の導入も検討する必要がある  
(参考：国土交通省「外部専門家の活用ガイドライン」)
- 今後高経年マンションが急増していく中、マンション管理の2つの側面を理解した上で、マンションごとに異なる課題に応じた支援策が必要になる

# マンション管理の新たな制度への対応

マンション管理  
<ソフト&ハード>

分譲マンション管理

新たな制度への対応

ご清聴ありがとうございました

- マンション管理のソフト&ハードに関する現状と課題を確認し、マンション管理の「**新たな制度**」に対応できるよう準備しておくことが望ましい
  - ◎ **マンションの管理の適正化の推進を図るための基本的な方針**（国）
  - ◎ **マンション管理適正化推進計画制度**（地方公共団体）
  - ◎ **管理計画認定制度**（管理組合）
  - ➔ マンション管理の適正化を目的とする管理計画認定の基準として、長期修繕計画及び修繕積立金に関する事項が最も重要である
- 「**新たな制度**」への対策として、マンション管理のチェックポイントを確認
  - ◎ **マンション管理適正化簡易チェックリスト** ➔（付録参照）
  - ➔ 管理組合の管理状況を把握し、リスト項目を全てクリアするよう、マンション管理の改善に取り組むことを推奨する
- マンション管理組合の「**新たな制度**」への対応
  - ◎ **マンション管理の2つの側面**から見た課題を確認し、管理組合の問題点を改善することは、管理計画認定制度の基準を満たすことにもつながる
  - ➔ マンション管理適正化への具体的対応にもなるため、「**新たな制度**」に必要な事項を把握し、改善へのアクションを開始することが大切である

## ＜マンション管理適正化簡易チェックリスト＞

マンション管理

＜ソフト＆ハード＞

分譲マンション管理

新制度への対策  
チェックポイント

(付録)

| ☑                        | チェック項目                               | ☑                        | チェック項目                             |
|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 管理規約（規約）が定められている                     | <input type="checkbox"/> | 修繕積立金会計から他会計に資金が充当されていない           |
| <input type="checkbox"/> | 管理者（理事長）が定められている                     | <input type="checkbox"/> | 修繕積立金の3か月以上の滞納額が全体の1割以内である         |
| <input type="checkbox"/> | 監事が選任されている                           | <input type="checkbox"/> | 長期修繕計画標準様式に準拠した長期修繕計画が作成されている      |
| <input type="checkbox"/> | 集会（総会）が年1回以上開催されている                  | <input type="checkbox"/> | 長期修繕計画に基づき算出された修繕積立金額が設定されている      |
| <input type="checkbox"/> | 緊急時・管理上必要時等における専有部立ち入りが可能と規約に定められている | <input type="checkbox"/> | 長期修繕計画が一定期間で見直されている（既存承認後7年以内）     |
| <input type="checkbox"/> | 修繕等の履歴情報の管理等について規約に定められている           | <input type="checkbox"/> | 長期修繕計画の残存期間内に大規模修繕工事が2回以上設定されている   |
| <input type="checkbox"/> | 管理組合の財務・管理に関する情報の書面交付等が規約に定められている    | <input type="checkbox"/> | 計画期間内に一時的な修繕積立金の徴収（一時金徴収）が設定されていない |
| <input type="checkbox"/> | 組合員・居住者の名簿が備えられており1年に1回以上内容を確認している   | <input type="checkbox"/> | 修繕積立金の額が修繕積立金ガイドライン平均額の目安の範囲内である   |
| <input type="checkbox"/> | 管理費・修繕積立金等について明確に区分経理されている           | <input type="checkbox"/> | 計画期間末において、借入金残高がない資金計画である          |