

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

マンション管理

<ソフト＆ハード>

分譲マンション 現状把握

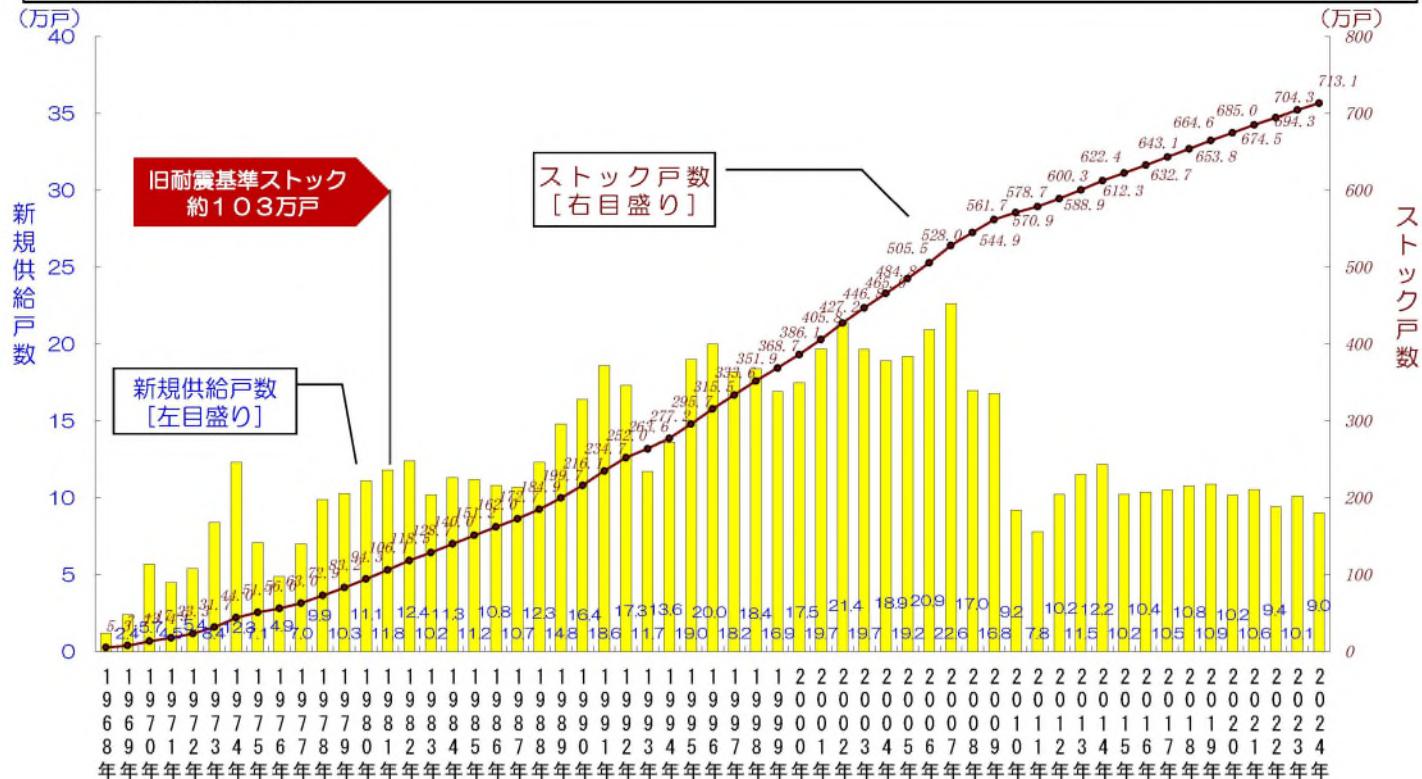
マンションストック 住戸数

(国土交通省資料)

分譲マンションの現状把握 ①

分譲マンションストック数の推移

- 現在のマンションストック総数は約713.1万戸（2024年末時点）。
- これに令和2年国勢調査による1世帯当たり平均人員2.2人をかけると、約1,600万人となり、国民の1割超が居住している推計となる。



分譲マンション 現状把握

マンションストック 高経年化・高齢化

<ソフト＆ハード>

マンション管理

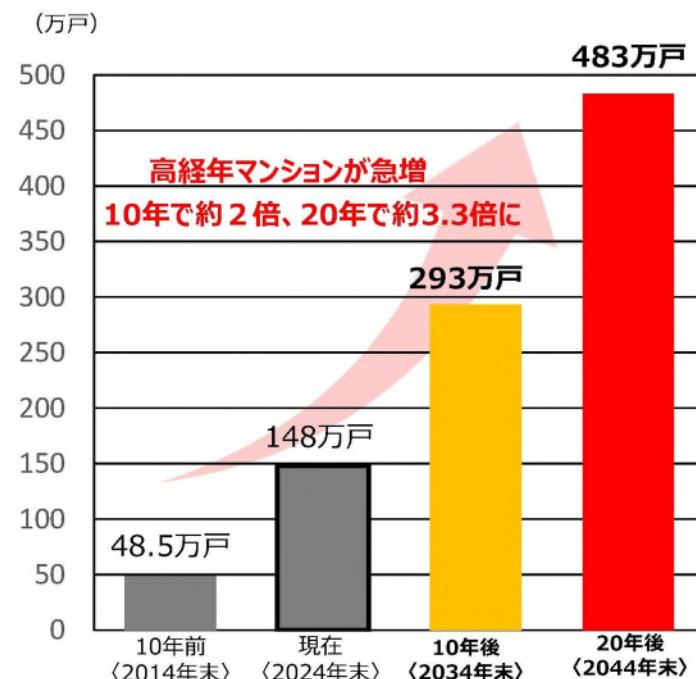
(国土交通省資料)

分譲マンションの現状把握 ②

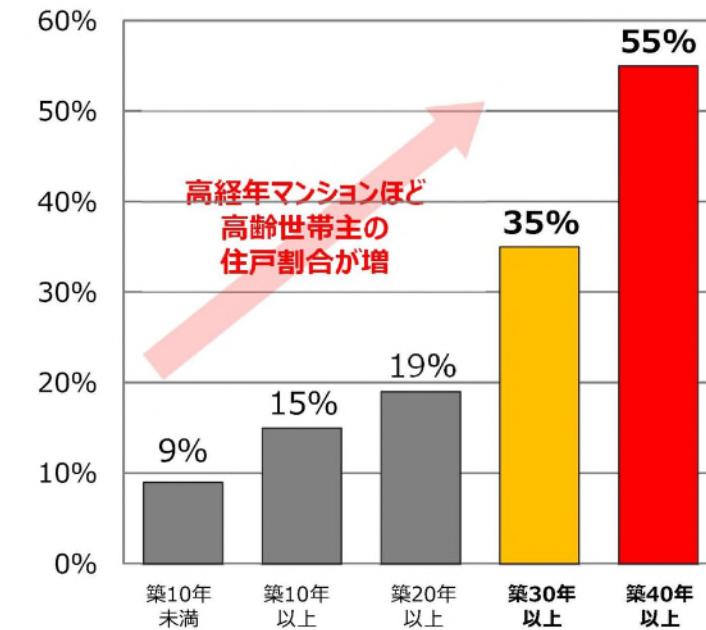
マンションをめぐる「2つの老い」

- マンションを巡り、建物と居住者の「2つの老い」が進行。
- これに伴い、外壁剥落等の危険性の解消や集会決議の困難化、組合役員の担い手不足等の課題が深刻化するおそれ。

築40年以上のマンションストック数の推移



世帯主が70歳以上の住戸の割合 (完成年次別)



【出典】建築着工統計等を基に推計した分譲マンションストック戸数及び国土交通省が把握している除却戸数を基に推計。

【出典】令和5年度マンション総合調査

分譲マンション管理 「2つの側面」

マンション管理
<ソフト＆ハード>

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」に関する現状

- **マンション区分所有法**（略称）
 - ・建物の区分所有等に関する法律
- **マンション管理法**（略称）
 - ・マンションの管理の適正化の推進に関する法律（区分所有法も関連）
- **マンション再生法**（略称）
 - ・マンションの建替え等の円滑化に関する法律（名称変更）
- **その他マンション管理に欠かせない法令等**（略称）
 - ・被災マンション法、耐震促進法、建築基準法、宅建業法、消防法
 - ・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

<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」に関する現状

- **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、その他細則等 (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

〈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」に関する現状

- **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 (清掃、会計、管理員等)
- **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」に関する現状

- **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（定期・定時）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
- **外部管理者方式**（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参照）
 - ・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
 - ・外部管理者方式のうち、管理業者を管理者とする場合は「**管理業者管理者方式**」という
- **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>

管理組合の会計に関する視点

管理費等の「リバランス」

管理費等のリバランスが大切

管理費等の「リバランス」とは？（造語）

- マンション管理組合の会計は、目的別に区分経理され、経常的・長期的にマンションの維持保全が行われる
- 管理組合には、主に「管理費」「修繕積立金」「使用料」の3つの収入があり、管理費と修繕積立金は区分経理が原則となる
- マンション分譲時の会計を確認すると、使用料収入の計上（収支配分）に問題がある場合が多い
- 使用料収入の計上（収支配分）の方法により、目的別会計の区分があいまいになり、適切な収支構造にならないことがある
- **使用料収入が多額、かつ、全額が管理費会計に計上されている場合は、特に注意が必要になる**

課題：マンション管理組合会計の収支構造は適切か

管理組合会計

マンション管理の会計を概観する

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組合の会計

管理組合会計の「区分経理」に関する現状

➤ 管理費会計

- ・管理組合の日常管理運営に関する収支会計（経常的管理費用・保存行為等）
- ・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（単年度予算・決算）

➤ 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
- ・修繕積立金でまかなわれる（共有持分割合で算出）
- ・修繕積立金は、長期修繕計画の資金計画に基づき算出することが望ましい

➤ 使用料収支 （使用料収入の区分経理に関する課題がある）

- ・マンションの各種施設、個別専用使用権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）
- ・使用料のうち、経常的管理費用以外は修繕積立金として積み立てる

課題：マンション管理組合の区分経理は適切か

マンション管理の2つの側面 <ソフト編>

管理組合の会計に関する課題 使用料

使用料収入の課題

- **使用料収入が多額な大型マンションや維持保全・更新に高額な費用が掛かる機械式駐車場があるマンションでは、使用料の収支チェックが必要**
- **使用料収入に関しては、管理規約に規定されているが、各マンションにより規定されている内容が異なる**
- **マンション標準管理規約では、使用料収入が発生する部分の経常的な維持管理費用以外は、修繕積立金に充当することとしている**
- **一方、マンション分譲時から標準管理規約と異なる規約設定となっている事例**が多数存在し、管理費の剩余金の資金移動についての規定も整備されていない
- **マンション標準管理規約の本旨と異なる規定の管理組合では、長期的には管理組合の財務に歪みが生じるおそれがある**
- **管理組合の3つの収入のひとつである、使用料収入のあり方を再検討し、管理組合の会計を適切に区分経理することが大切である**

課題：使用料収入のあり方を検証しているか

使用料の 計上に関する課題 考察

使用料の計上に関する問題点

- 使用料収入を管理費会計に計上することにより、**单年度収支が黒字で剰余金が発生していると判断される**ケースが見受けられる
- 剰余金は管理費ではなく、**使用料の一部**であることが多いため検証が必要
- 使用料が発生する部分は、**長期的に見れば修繕や更新が必要**であることから、**経常的維持保全費用以外は修繕積立金に計上**されることが望ましい
- 一般分譲マンションの使用料規約（例）は、使用料収入により管理費会計に余裕があるため、**管理費設定額を低く抑えることにつながる**
- 管理費会計にゆとりがあるよう見えるため、管理費の**費用対効果の確認**や**支出縮減**、管理委託契約の**見直しの提案**等、適切な議論がなされない
- 本来管理費会計は、**管理費で収支バランスさせる必要がある**が、使用料収支配分次第で、**適切な管理費設定額が設定されない場合**がある

課題：使用料計上の問題点を把握しているか

使用料収支配分の適正化

マンション管理の2つの側面

〈ソフト編〉

使用料の 収支配分 適正化

- 使用料収入のうち、経常的維持管理費用を除く金額を修繕積立金会計に計上することにより、**使用料が発生する部分の長期的修繕や更新に充当すること**になり、適切な目的に対する資金となる
- 使用料を適正に配分して、修繕積立金会計に計上することにより、使用料が発生する部分の受益者負担も明確になり、修繕積立金も増加するため、**修繕積立金設定額の上昇を抑止**する効果もある
- **使用料収入の計上方法**は、管理費会計に計上して、修繕積立金に繰入れる方法や、修繕積立金会計に計上して、経常的費用を管理費会計に振り替えることなどが考えられる (修繕積立金ガイドラインに具体的な実施方法の明示なし)
- 機械式駐車場や自走式駐車場があり、使用料収入が多額になる管理組合の場合は、**使用料会計を設定して区分経理**することも重要と考えられる
- 使用料の収支配分を適切な状態に見直す際は、**管理規約の改定**も併せて行うことを推奨する

課題：使用料の収支配分は適正か

管理規約の使用料規定の課題

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

使用料に関する
管理規約の確認

使用料の規定

| 標準管理規約 | 一般分譲マンション規約（例） |
|---|--|
| <p>（使用料） 第29条 駐車場使用料その他の敷地及び共用部分等に係る使用料（以下「使用料」という。）は、それらの管理に要する費用に充てるほか、修繕積立金として積み立てる。</p> | <p>（使用料） 第29条 駐車場使用料その他の敷地及び共用部分等に係る使用料（以下「使用料」という。）は、管理費に定める費用に充てるほか、修繕積立金として積み立てることができる。</p> |

- 一般分譲マンション規約（例）は、標準管理規約に似ているが**全く意味が異なる**
- 使用料が、標準管理規約の**本旨と異なる収支配分**となり、管理費会計に全額計上されたまま、一般的な管理費用に充てられていることが多い。
- この影響は、管理費会計だけでなく、修繕積立金会計にも波及し、結果として**両方の会計を歪めていく**ことになる。
- この規定の存在により、目的別に区分経理すべき会計があいまいになることから、**標準管理規約に準拠する改定**を検討する必要がある。

課題：管理規約の使用料の規定は適切か

管理規約の管理費等規定の課題

マンション管理の2つの側面

<ソフト編>

管理費等
会計区分適正化

管理規約改定

| 標準管理規約 | 管理規約改定（例） |
|---|---|
| <p>（管理費等の過不足） 第61条 収支決算の結果、管理費に余剰を生じた場合には、その剰余は翌年度における管理費に充当する。</p> | <p>（管理費等の過不足） 第61条 収支決算の結果、管理費に余剰を生じた場合には、その剰余は翌年度における管理費に充当する。ただし、総会の決議により、その一部又は全部を修繕積立金として積み立てることができる。</p> |

- 管理費は、会計年度の収支決算の結果、剰余金が発生したときは、そのまま管理費会計に繰り越すことを原則としている
- 管理費会計の剰余金を修繕積立金会計に繰入れるためには、管理規約を改定する必要がある
- 使用料を修繕積立金会計に計上し、経常的費用を管理費会計振替える場合は、毎期総会の収支決算及び予算案において、明確に記載して説明し、承認を得る
- 管理費等（管理費・修繕積立金・使用料）を目的別に区分経理することで、**管理費等の設定額の検証や見直しの検討など適切な対応**がとれる

課題：管理費等の資金移動の規定は適切か

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」

まとめ

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**社会情勢の変化に合わせ改定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つの老いの課題」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（外部役員・外部管理者方式）を検討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」に関する現状

- **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

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」に関する現状

- **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
 - ・近年新築マンションでは「**段階増額積立方式**」が主に採用されているが、実現困難な事例もあるため、「**均等積立方式**」に変更することを推奨する
 - ・修繕積立金のほか、他会計からの繰入、**専用使用料等の繰入**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

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

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付属施設の「**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 (マンションの修繕積立金に関するガイドライン参照)
- 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

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の業務的負担が重く、**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、理事会の重要な業務として、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

<ハード編>

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し検証することが大切
- 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、適宜検証し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

マンション管理の2つの側面

<ハード編>

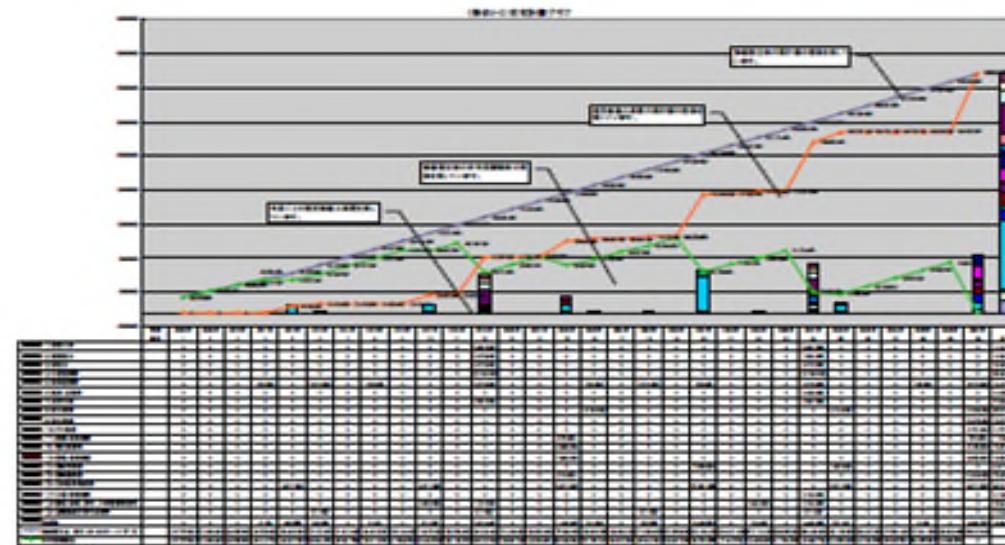
長期修繕計画書

(参考資料)

分譲マンションの維持保全 参考資料

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」

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

マンション管理 <ソフト＆ハード>

マンション管理 「2つの側面」 まとめ

ご清聴ありがとうございました

適正なマンション管理への対応

- 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）**管理委員会**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つの課題」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、その対策として以下の導入も検討する
「専門的知識を有する者」「外部専門家役員」「外部管理者方式」
- 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