第40回記念

マンション管理セミナー

改革に成功した管理組合
改革に失敗した管理組合

増永 久仁郎

2021年2月21日（日）　大阪マルビル　大阪第一ホテル6F

コーディネーターの紹介

コーディネーターの紹介

- 増永 久仁郎　（マンション管理士）
- 橋本 匡弘　（弁護士）
- 村上 真理

マンション管理者協会
mankan.com

パネラーの紹介と
マンションの概要

ファミール東灘
壱番館

パネラー：旗手　節人

- 神戸市東灘区本庄町
- 築３４．５年
- 複合型
- １１階建て
- ８７戸（うち店舗３戸）

マンション管理者協会
mankan.com

シンフォニー
西ノ京円町

パネラー：久保田　英和

- 京都市中京区円町
- 築２５年
- 複合型
- ７階建て
- ３９戸（うち店舗１戸）

マンション管理者協会
mankan.com

メゾンドヴィル
北堀江

パネラー：岡村　良弘

- 大阪市西区北堀江３丁目
- 築３８年
- 複合型
- １５階建て
- ９５戸（うち店舗３戸）

マンション管理者協会
mankan.com

天保山
第五コーポ

パネラー：岡田　敏秀

- 大阪市港区築港
- 築４４年
- 団地型
- １４階建て
- ６３４戸

マンション管理者協会
mankan.com

ストークマンション内本町

パネラー：岡田　和義

- 大阪市中央区本町橋
- 築３９年
- 複合型
- １４階建て
- ９１戸（うち店舗２戸）

マンション管理者協会
mankan.com

マンション管理と
マネジメント

マンション管理の変遷

マンション管理はマネジメントへ

昭和	平成	令和
区分所有法の制定と改正		
共同住宅として認識 第１次マンションブーム	マンション管理適正化法	
	“マンション”へ 多機能化 マンション管理センター	マンション マネジメント
		B to Bの認識

マンション管理者協会
mankan.com

マンション管理の変遷

マンション管理はマネジメント

各所の英語表記

(公財) マンション管理センター

Condominium **Management** Center

標準管理規約

Standard Condominium **Management** Bylaws

マンション管理業協会

Condominium **Management** Companies Association

近年では行政やマンション学会でも **管理** を**マネジメント**と認識され始めた

マンション管理組合の特徴

町内会と管理組合の違い

	町内会	管理組合
役員の選任	抽選制、順番制	管理規約で規定
役　　割	町内雑事の引き受け	マンション全体の管理、**運営**
資 産 規 模	町内会費としての徴収程度	長期的な積立では**数千万～数億円**になることも

→ マンション管理という**ビジネス的な感覚**が必要に

マンション管理者協会 mankan.com

マンション管理にまつわる
法律とトレンドについて

法律から見るマンション管理

マンション管理に関する法律は３つ

マンション管理者協会
mankan.com

マンションの経営管理

マンション管理はマネジメント

マンション管理センター通信
2021年1月号

3 つの管理

- 維持管理
  新築時の状態を維持するための管理
- 動的管理
  現状を必要に応じて変更する管理
- 経営管理
  必要な事業を経営する管理

マンション管理センターも 経営的取組を推進

マネジメントの考え

マンションにおける経営的取組の可能性
―経営管理の実践例に学ぶ―

千葉大学 名誉教授 小林 秀樹

はじめに
―維持管理・動的管理・経営管理―

マンションの「経営」と聞くと奇異に感じる方が多いのではないでしょうか。しかし、管理組合が空き駐車場や空き家の活用、福祉施設やコンビニの導入、さらに隣地の購入等を検討する例がみられます。これらは、従来の「維持管理」を超えて、「経営管理」と呼ぶべき新しい動きです。

人口減少の時代を迎えて、マンションが長期に存続するためには、現状を「維持」するだけではなく、「自ら変わる」ことが必要になります。もちろん、現在の区分所有法では、現状からの変更について特別多数決議等の高いハードルを課しています。そこで、法制度の要件を踏まえつつ、管理に次の３つの段階を定めてみましょう。

(1) 第1段階は「維持管理」

維持管理（狭義）とは、新築時のマンションを望ましい状態として、それを「維持する」管理のことです。管理費や修繕積立金を集め、日常管理や大規模修繕を円滑に実施します。さらに、共用施設の使用ルールを定めたり、居住者間のトラブルを避ける生活ルールを定めたりすることも重要です。これらは、区分所有法では、主に「普通決議」で実施できる事項に対応しています。

(2) 第2段階は「動的管理」（山本育三氏による）

動的管理とは、経年に伴う建物の陳腐化、居住者の高齢化や賃貸化の進行等に対処しつつ、マンションの価値を高めるために、「現状を必要に応じて変更する」管理のことです。特別多数決議が必要になる共用部分の変更および管理規約の改正が主に対応しています。

動的管理の典型は、建物の性能を高める改修です。外断熱やエレベーターを導入したり、先端機器の棟内ネットワークを構築したりします。さらに、共用施設を改築したり、高齢化の進展等による管理活動の停滞に対応するために第三者管理を工夫したりすることも動的管理のテーマです。

(3) 第3段階は「経営管理」

経営管理とは、マンションを会社や街とみなして「必要な事業を経営する」管理のことです。例えば、店舗や福祉事業を営んだり、スクールバスを運行したり、敷地を購入したり、時には、管理組合の余剰金で入居者に融資したりします。

これらは、経営に失敗すると損失を負うリスクがあり、区分所有法が想定する管理の目的外と解釈されることが多くなります。その場合は、全員合意が求められることになります。

もちろん、全員合意が前提になると実施が困難です。そこで、多数決で実施できるような工夫が大切になります。その工夫として、管理組合とは別の組織を設立または誘致して店舗や福祉事業を行い、管理組合はそれを支援する（場所の提供等）という形がみられます（図１の点線）。

以上のように、維持管理・動的管理・経営管理について、区分所有法の普通決議・特別多数決議・法の想定外（全員合意）に対応するものとして整理します。もちろん、活動内容や前述した工夫により、合意要件には幅があることは留意したいところです。

マンション管理者協会
mankan.com

マネジメントサイクル

管理(コントロール)とマネジメントは全くの別物

管 理 職

管理

そのものの働きが十分に保てるように、全体にわたって気を配り、取り仕切ること　　**コントロール**

マネージャー

マネジメント

一定の目的や成果を達成するために、経営資源を効果的かつ効率的、継続的に活用する事　　**ベターの継続**

→ PDCAサイクルの活用

最近は DCPA に変化も…

マンション管理適正化法

マンション管理適正化法の目的

マンション管理の 業務の見える化、コストの見える化

管理委託契約書や各種の委託業務・請負契約書の精査

（例）一括管理と分散管理

一括管理

管理組合は管理会社に管理業務を丸投げ
管理会社が修繕や保守業務を元請け

分散管理

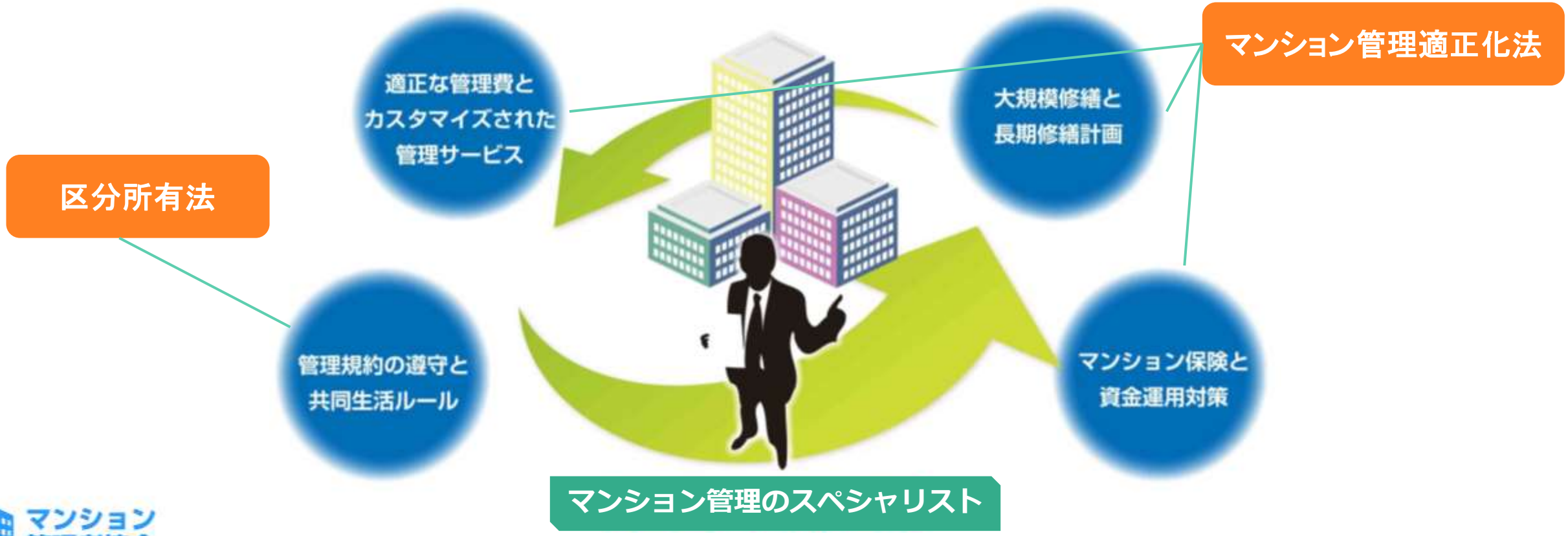
管理組合が各業者に委託・請負契約を締結
マネジメントの活用？コンサルタントの利用？

- 事務管理業務
- 管理員業務
- 日常清掃業務
- 建物・設備点検業務
- 遠隔監視業務
- その他

マンション管理者協会 mankan.com

マンション管理適正化法の役割

４つの輪 でマンション管理は 構成されている

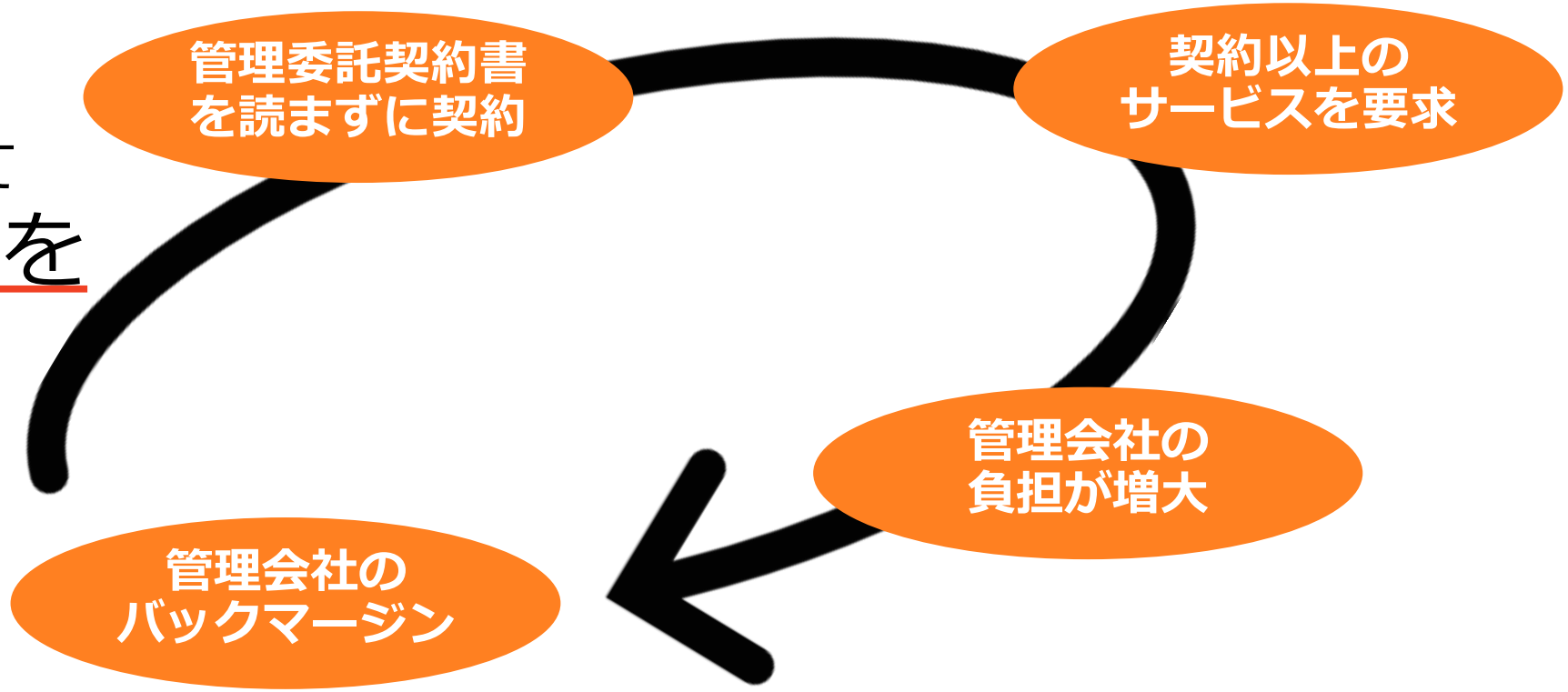


マンション管理者協会
mankan.com

適正化法と管理委託契約

管理会社に依存する負のスパイラル

管理委託契約書を理解して
役割の明確化を



マンション管理者協会
mankan.com

適正化法と管理委託契約

フルサービスからセルフサービスへ

マンションはホテルではない

ホテル並みのサービスに対価が必要なのは当たり前

自分たちの生活を自分たちでケアする必要がある

管理会社のサービスを購入？

管理のすべてを管理会社に任せる → 管理会社に支払う**コストの増加**

管理委託契約以上のサービスを要求 → **バックマージン**の発生

適正化法と管理委託契約

分散管理で賢いマンション管理を

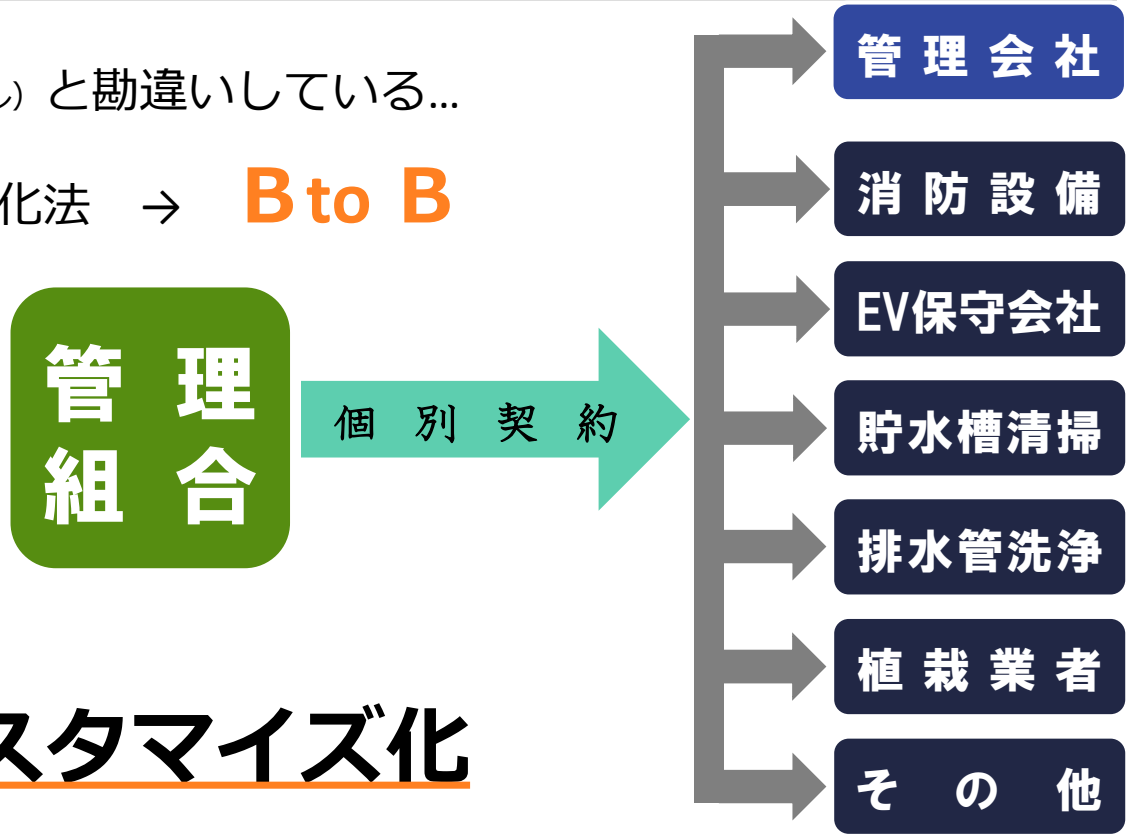
管理組合はマンション管理をフルサービス（例ホテル）と勘違いしている…

管理会社丸投げにしたい住民に注意喚起する適正化法　→　**B to B**

管理組合が変わらないといけない！
管理組合が変われば管理会社も変わる

「マンションは管理を買え」とは？

マンション管理のカスタマイズ化



マンション管理者協会
mankan.com

管理組合の
運営課題と解決策

管理組合運営課題と解決策

昭和初期からつづく「輪番制」

輪番制の良し悪し

○ 特定の区分所有者の負担を避け、区分所有者間の公平性を重視

× マンション管理の無責任性・継続性の欠落により、衆愚性に陥りやすい

輪番制は第１次マンションブームの名残

第１次マンションブーム時に行政が区分所有者間の負担の公平性を指導

区分所有者が共通のリテラシーを保有、マンション管理を町内会運営と誤認識

日本に新しい西洋文明を根付かせる若いサラリーマンの意気込み

マンション管理者協会 mankan.com

管理組合運営課題と解決策

短い任期では限界がある

一年交代制の弊害

区分所有者の価値観やライフスタイル・ライフステージの多様化が協同理念を阻害

毎年交代する理事では継続性に欠け、結局は管理会社に丸投げする

素人理事ではビジネスパートナーとして管理会社や各種業者と対等に交渉できない

➡ **搾取**

区分所有法３０条からみるマンション管理

建物や敷地の管理又は使用に関する区分所有者相互の事項は、規約で定めることができる

自分たちでの自治を容認

管理・使用についての自主的なルールとしての管理規約

➡ **私的自治の原則**

マンション管理者協会 mankan.com

管理組合運営課題と解決策

専門委員会の設置

マンション管理の業務は多岐にわたる

マンションの分割管理をするとき、多くの業者と個別に契約するためには知識が必要

理事会のみですべてに対応すると業務が混乱してしまう

それぞれの分野を担当する専門委員会を設置

各セクションに関して担当する委員会を作り、業務を分散

管理に関する体系的な組織づくり、知識のある役員の育成

結果として、個人の負担の軽減につながる

管理組合運営課題と解決策

マンション管理士の活用

エキスパートによるマンション管理

マンション管理士は管理全般に関するエキスパート

コストの最適化、安心を保証できる業者の紹介など

専門委員会とマンション管理士を組み合わせる

マンション管理士によるアドバイスを専門委員会が実践

理事会、専門委員会、マンション管理士による三位一体のマンション管理

大規模修繕工事

大規模修繕工事の定義の明確化の必要性

マンションの修繕は３種類　マン管センターの考え方

経常的補修工事　予算案決議

管理費から支出する日常的な修繕
一般的に劣化程度が小さい小修繕・営繕工事が対象

計画修繕工事　**修繕積立金の取崩し**　普通決議

長期修繕計画に基づいて計画的に実施する修繕工事及び改修工事
建物や設備機器等を一定の時期(周期) に計画的に修繕していくこと

大規模改修工事　**修繕積立金の取崩し**　特別決議

建物の全体または複数の部位の大規模な改修工事

大規模修繕工事のイメージの払拭

大規模修繕工事とは計画修繕工事

1年～10年目	10年～40年	40年以上
経常的補修工事	計画修繕工事	大規模改修工事

イメージを悪用？！

法律上の大規模修繕工事の定義　1

建築基準法では？

- 第2条14　**大規模の修繕**
  建築物の**主要構造部**の一種以上について行う**過半の修繕**をいう

- 第6条　　**確認申請**
  上記大規模修繕については**確認申請**が必要

マンション管理業界で使用している「大規模修繕工事」と
建築基準法の「大規模修繕工事」は似て非なるもの

マンション管理者協会 mankan.com

法律上の大規模修繕工事の定義　2

建築士法では？

第3条　**大規模の修繕**

左の各号に掲げる建築物を新築する場合においては、一級建築士でなければ、その設計又は工事監理をしてはならない（中略）延べ面積が千平方メートルをこえ、且つ、階数が二以上の建築物

第3条2

建築基準法第2条に規定する建築物の**大規模の修繕**若しくは大規模の模様替をする場合においては、（中略）、一級建築士でなければ、その設計又は工事監理をしてはならない

マンションの大規模修繕工事の設計・工事監理には、**１級建築士**は**不要**である

法律上の大規模修繕工事の定義　３

標準管理規約では？

第４８条　**議決事項**

左次の各号に掲げる事項については、総会の決議を経なければならない。

第２８条第１項に定める特別の管理の実施並びにそれに充てる資金の借入れ及び修繕積立金の取崩し

計画修繕工事
普通決議

第４７条3　**総会の会議及び議事**

建築３ 次の各号に掲げる事項に関する総会の議事は、前項にかかわらず、組合員 総数の４分の３以上及び議決権総数の４分の３以上で決する。

建物価格の２分の１を超える部分が滅失した場合の滅失した共用部分 の復旧

特別決議

マンション管理者協会
mankan.com

計画修繕工事を行うために

計画修繕工事に１級建築士は不要

1級建築士

建築士法３条（建築基準法の大規模修繕工事は１級建築士でないと
設計又は工事監理ができない）

1級施工管理技士

建築業法２６条（施工計画、工程管理、品質管理、安全管理を担う
建築エンジニアで１級建築士と共に監理技術者になれる）

マンションの計画修繕工事に**１級建築士は不要**
１級施工管理技士で対応可能

計画修繕工事を行うために

計画修繕工事のコンサルタントの役割

計画修繕にはコンサルタントを利用

専門性の高い管理や工事に関しては、コンサルタントを利用
修繕の必要性や計画の妥当性、修繕業者の選定など

必要以上にコンサルタントを利用しない

コンサルタントを利用する目的と範囲を明確にすることで
コンサル費用の削減につながる

コンサルタントは、計画修繕工事の**仮設足場**
あとには残らないものだから、過不足なく利用する

マンション管理者協会
mankan.com

大規模修繕工事の３つの方式

シナジー方式は 低コスト&プロポーザル工法

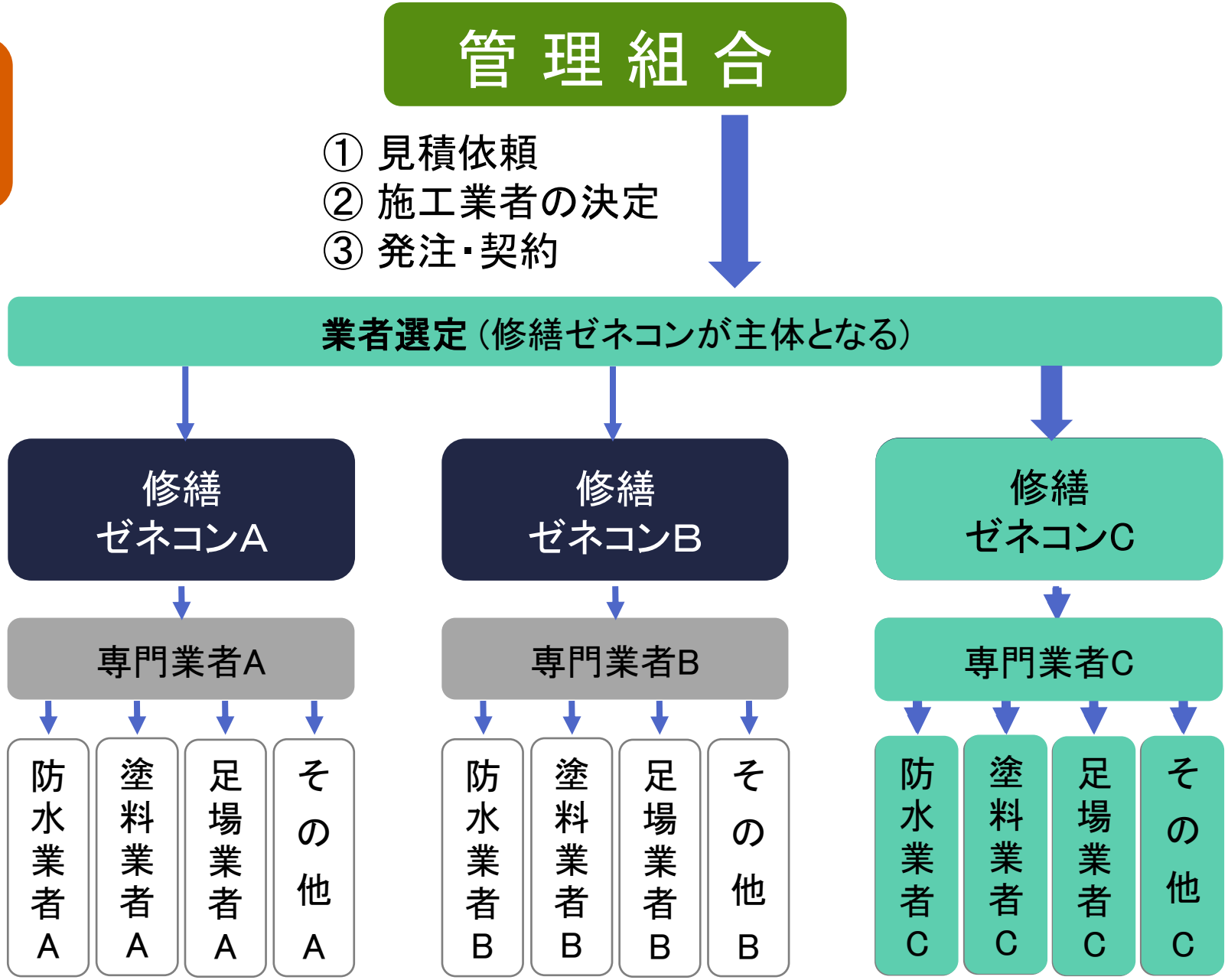
いままで

責任施工方式

設計監理方式

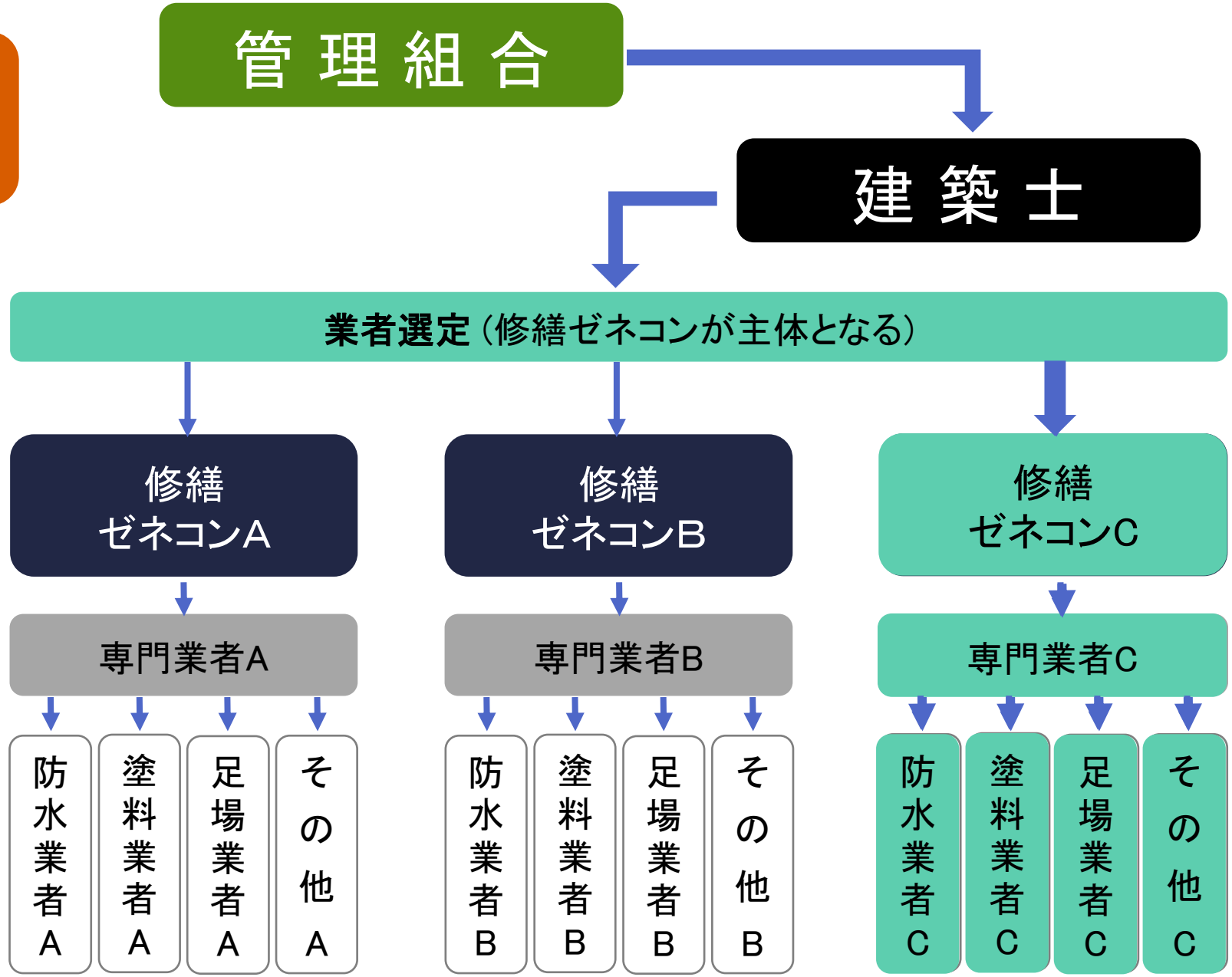
シナジー方式

責任施工方式



④ 調査・診断
⑤ 工事仕様、数量の確定
⑥ 施工と工事監理を実施

設計監理方式



設計監理・工事監理を委託

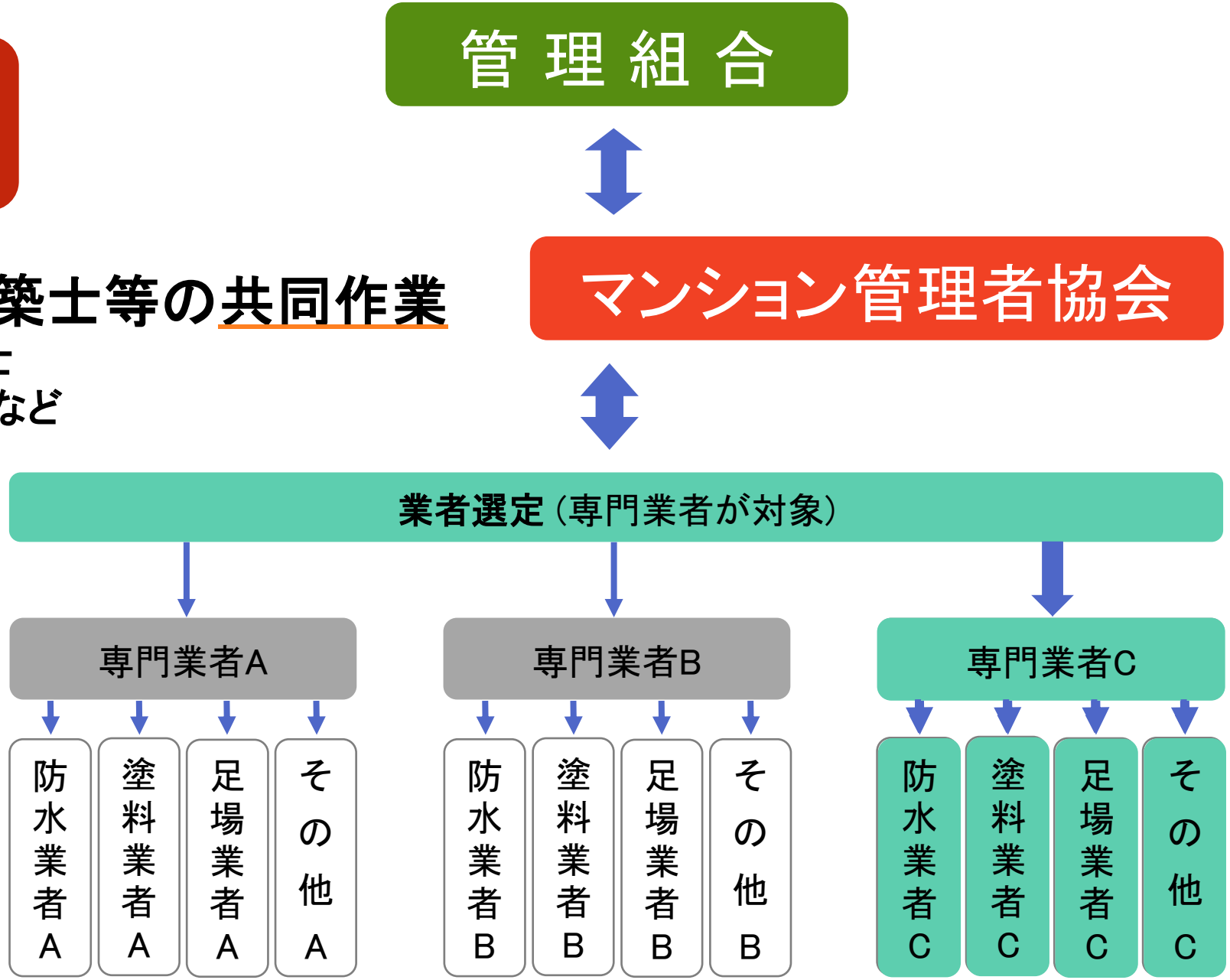
監理とは（監督管理）の略称

マネジメントは誰が行うか？

シナジー方式

マンション管理士と建築士等の共同作業

マネジメントはマンション管理士
設計監理・工事監理は建築士など



マンション保険について

武器になるマンション保険

マンション保険はマンション管理を熟知した代理店へ

管理会社

保険代理店登録はしているが、
フロント（募集人登録者）は損害保険の知識や事故処理の経験に乏しい

保険会社

マンション管理の実務経験がなく、管理規約やマンションの構造を知らない

↓

マンションに詳しい保険代理店を活用する

マンション管理業界の動向

適正化指針改正の意味

指針改正は区分所有者の自立を促す

国土交通省が「適正化指針」を改正、第１条４項を追加

さらに、マンションの状況によっては、外部の専門家が、管理組合の管理者等又は役員に就任することも考えられるが、その場合には、**マンションの区分所有者等が**当該管理者等又は役員の選任や業務の監視等を適正に行うとともに、監視・監督の強化のための措置等を講じることに**より適正な業務運営を担保することが重要**である。

マンションの管理の適正化に関する指針
第1条4項

区分所有者による監視、監督体制を強調

住民の多様化に伴って「区分所有者自身による管理」の意識が低下

外部に任せきりにするのではなく、自分たちで管理、チェックする姿勢が重要

マンション管理者協会
mankan.com

業界の動向

管理会社が管理組合を評価する時代へ

●マンションの管理の適正化の推進に関する法律及びマンションの建替え等の円滑化に関する法律の一部を改正する法律案

背 景・必要性

◆ 築40年超のマンションは現在の81.4万戸から10年後には約2.4倍の198万戸、20年後には 約4.5倍の367万戸となるなど、今後、老朽化や管理組合の担い手不足が顕著な高経年マンションが急増する見込み

◆ 老朽化を抑制し、周辺への危害等を防止するための維持管理の適正化や老朽化が進み維持修繕等が困難なマンションの再生に向けた取組の強化が喫緊の課題

「成長戦略フォローアップ」(令和元年6月21日閣議決定)(抄)
6.(2)ⅰ)⑤都市の競争力の向上
・マンションストックやその敷地の有効活用のため、管理組合による適正な維持管理を促す仕組みや建替え・売却による更新を円滑化する仕組み等を検討し、方向性を2019年中にとりまとめ、所要の制度的措置を講ずる。

2020年6月適正化法改正

法案の概要

マンション管理適正化法の改正

マンション管理の適正化の推進

国による基本方針の策定

国土交通大臣は、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を策定

地方公共団体によるマンション管理適正化の推進

地方公共団体による以下の措置を講じる

○マンション管理適正化推進計画制度
基本方針に基づき、管理の適正化の推進を図るための施策に関する事項等を定める計画を策定

○管理適正化のための指導・助言等
管理の適正化のために、必要に応じて、管理組合に対して指導・助言等

○管理計画認定制度
適切な管理計画を有するマンションを認定

マンション建替円滑化法の改正

マンションの再生の円滑化の推進

除却の必要性に係る認定対象の拡充

除却の必要性に係る認定対象に、現行の耐震性不足のものに加え、以下を追加

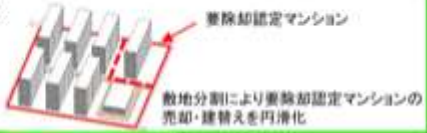
①外壁の剥落等により危害を生ずるおそれがあるマンション等
・4/5以上の同意によりマンション敷地売却を可能に
・建替時の容積率特例

②バリアフリー性能が確保されていないマンション等
・建替時の容積率特例

(建物の傷みが著しく外壁の剥落等が生じた事例)

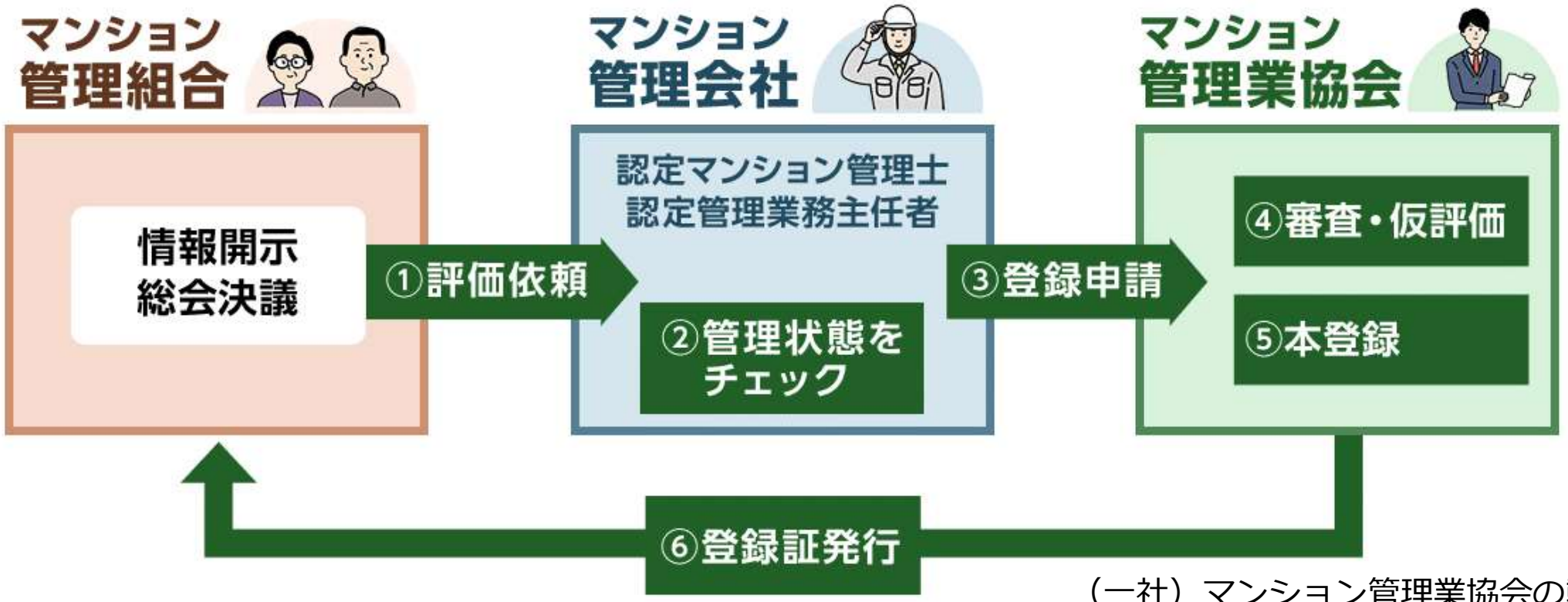
団地における敷地分割制度の創設

上記①等の要除却認定を受けた老朽化マンションを含む団地において、敷地共有者の4／5以上の同意によりマンション敷地の分割を可能とする制度を創設



業界の動向

管理会社が管理組合を評価する時代へ



（一社）マンション管理業協会の動向

業界の動向

マンション管理の実態を５段階で評価

170余りの項目を審査、Ｓ～Ｄの5段階で評価

管理組合の透明性や長期修繕計画の妥当性など、あらゆる項目を評価

物件情報サイトによっては、マンション管理評価を掲載することも

評価方法には懸念も…

管理組合を管理会社が評価　⇒　評価の中立性、修繕業者との結びつきに懸念

公平な第三者からの評価の必要性．．．マンション管理士の役割

マンション管理者協会 mankan.com

産経新聞

管理会社「ミス」、4000万円「値引き」…

マンション修繕 適正額は

「人生最大の買い物」という人も多い住宅購入。ただ、マンションなどの集合住宅の場合は、購入後も維持管理をめぐるトラブルに悩む人が少なくない。住民同士の合意形成でもめたり、住民が積み立ててきた修繕費の使われ方が不透明だったり。知らない間に手続きが進んでいて、高額な工事費を請求されて驚くといったケースもある。大切な財産を守るには、住民自らが主体的に取り組む姿勢が必要だ。（岡嶋大斌）

マンションの管理会社が住民側の管理組合に提出した「お詫び」（左、一部画像処理しています）

NPO調査「ずさん」

住宅クライシス

4.4億円提示

大阪市港区のある分譲マンションはこの2年間、大規模修繕工事をめぐって大きく揺れた。

総戸数は600戸超、関係者の話や内部資料によると、築40年超で大規模修繕が必要となったため平成30年4月、住民で作る管理組合のサポート役として、マンション管理会社がコンサル業務を請け負うことが決定。これに併せ、管理組合は工事額が適正かどうかの検証を専門機関に求める「セカンドオピニオン」の経費50万円を計上した。工事金額が妥当かどうか、素人目に判断するのは難しい。専門機関に委託するのは賢明な判断といえる。

ただ、住民の中には「セカンドオピニオンは不要」と主張する人もあり、管理組合が実施を正式決定できたのは11月2日と遅れた。その3日後には、入札で約4億4千万円を提示した大阪府内の建設会社が施工会社に決まったと管理会社から通知があり、月末から約9カ月間の予定で工事が始まった。

書類未提出

セカンドオピニオンについては、コンサル業務の一環として管理会社が発注を申請することになっていたが、着工から約4カ月が経過した31年3月、手続きが行われていないことが住民側の指摘で判明。前年12月に行われた管理組合の理事会では担当者が「（専門機関に必要書類を）提出済み」と説明していたが、実際は未提出だったのだ。

この発言は理事会の議事録にも記載されており、住民側は「虚偽」と非難。管理会社は謝罪し、コンサル報酬1300万円の半額に当たる650万円を減額した。

管理会社に不信感を募らせた住民側は翌4月、自ら大阪市のNPO法人「近畿マンション管理者協会」にセカンドオピニオンを依頼。調査した同NPO側は8月、約3600万円安い金額で工事が可能とした報告書をまとめた。

報告書は、「バックマージン」を伴う談合により工事金額がつり上がった可能性まで指摘。管理会社は産経新聞の取材に対し、「虚偽」とされた発言は「（専門機関への）申請の受け付けが済んだという意味を『提出済み』と表現してしまった。ミスだ」と釈明する一方、報告書が指摘した談合などの不正は否定した。ただ一連のトラブルを受け、現在はこのマンションの管理業務委託を外れている。

異例の対応

施工会社も不正は否定したが、調査結果を受けた住民側から4千万円の値引きを要請され、「協力金」名目で支出するという異例の対応をとっている。協力金について、施工会社は「管理会社側に落ち度があった」としながらも、「管理組合との交渉の長期化リスクなどを考慮し、異例の額だが支出を受け入れた」と説明。一方、管理会社は「支出はあくまでも施工会社の判断だ」としている。

調査を行った同NPOの増永久仁理代表は「重要書類が存在しないなど、ずさんな点が目立った」とこの工事全体について指摘。「明確な証拠はない」としつつも「不正を疑われても仕方ない状況だ」とし、こうした大規模修繕をめぐる対応については、住民側も注視すべきだとしている。

大規模修繕工事トラブルの経緯

平成30年	4月22日	管理会社をコンサル業者に選定。修繕工事の額が適正かどうかの検証を専門機関に依頼する経費も計上	住民側の管理組合総会
	10月28日	入札をへて約4.4億円で工事の受注が決定	大阪府内の建設会社（施工会社）
	12月19日	検証のため「専門機関に書類提出済み」と説明 →翌年3月に未提出と判明	管理会社側担当者→住民側
31年（令和元年）	4月21日	NPO法人「近畿マンション管理者協会」に工事額の検証を依頼すると決定	住民側の管理組合総会
	8月23日	「約4.4億円のうち約3600万円の減額が可能」と報告。談合の可能性も指摘	同NPO →住民側
	11月16日	住民側から工事費4千万円の減額要請があり、「協力金」支出の名目で応じる	施工会社 →住民側

平成30年11月26日 ↑ 工事期間 ↓ 令和元年8月31日

※複数の関係者への取材や資料に基づく

ご意見・情報 お寄せください

産経新聞では、住宅にまつわる課題やトラブルについて、どのように向き合えばいいのかを、読者の皆さんと一緒に考えたいと思います。こうした「住宅クライシス」についてご意見や情報を募集します。〒556－8661 大阪市浪速区湊町2の1の57、産経新聞社会部住宅問題取材班まで、連絡先を明記の上でお寄せください。QRコードからメール（ikenhouse@sankei.co.jp）もできます。

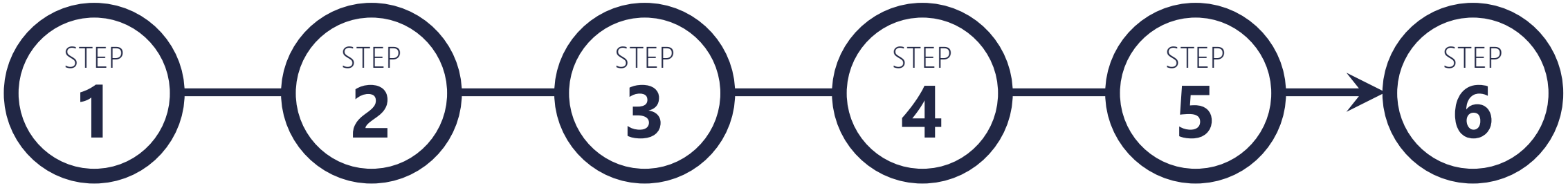
改革の経過について

産経新聞
令和３年１月１９日

管理組合自立化の道

管理組合自立化へのロードマップ

6つのステップで自立化できる



マンション管理者協会
mankan.com

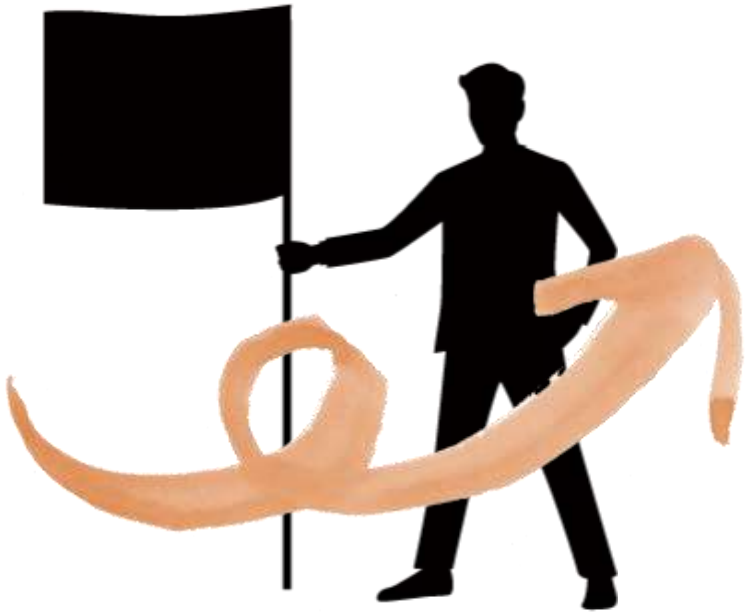
管理組合自立化へのロードマップ

STEP 1

６つのステップで自立化できる

輪番制の廃止

役員任期の延長



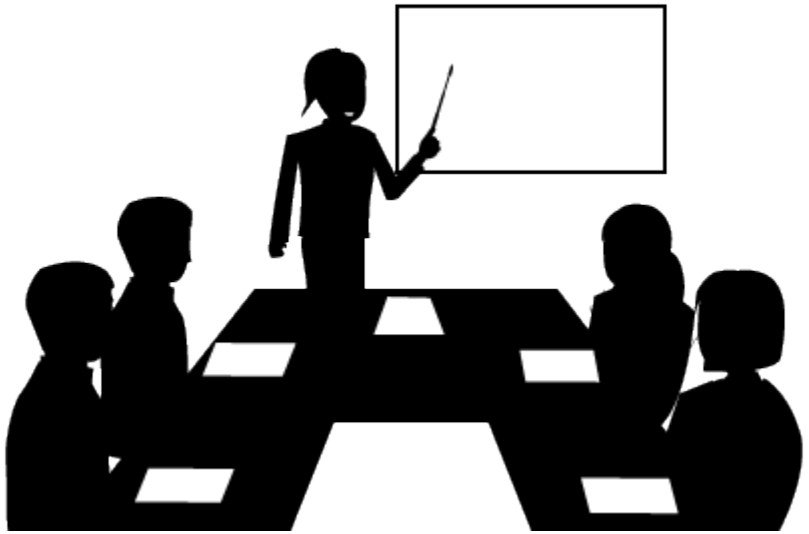
マンション管理者協会 mankan.com

管理組合自立化へのロードマップ

STEP 2

６つのステップで自立化できる

専門委員会の設置



マネジメントの実行部隊
役員の育成

マンション管理者協会
mankan.com

管理組合自立化へのロードマップ

STEP 3

6つのステップで自立化できる

大規模修繕工事の分析と見直し

経常的補修工事	管理費	
計画修繕工事	修繕積立金	普通決議
大規模改修工事	修繕積立金	特別決議

マンション管理者協会 mankan.com

管理組合自立化へのロードマップ

STEP
4

6つのステップで自立化できる

管理会社依存体質からの脱却

マンション管理者協会
mankan.com

管理組合自立化へのロードマップ

STEP
5

6つのステップで自立化できる

理事長代行方式の導入

収支バランスの確保

マンション管理者協会
mankan.com

管理組合自立化へのロードマップ

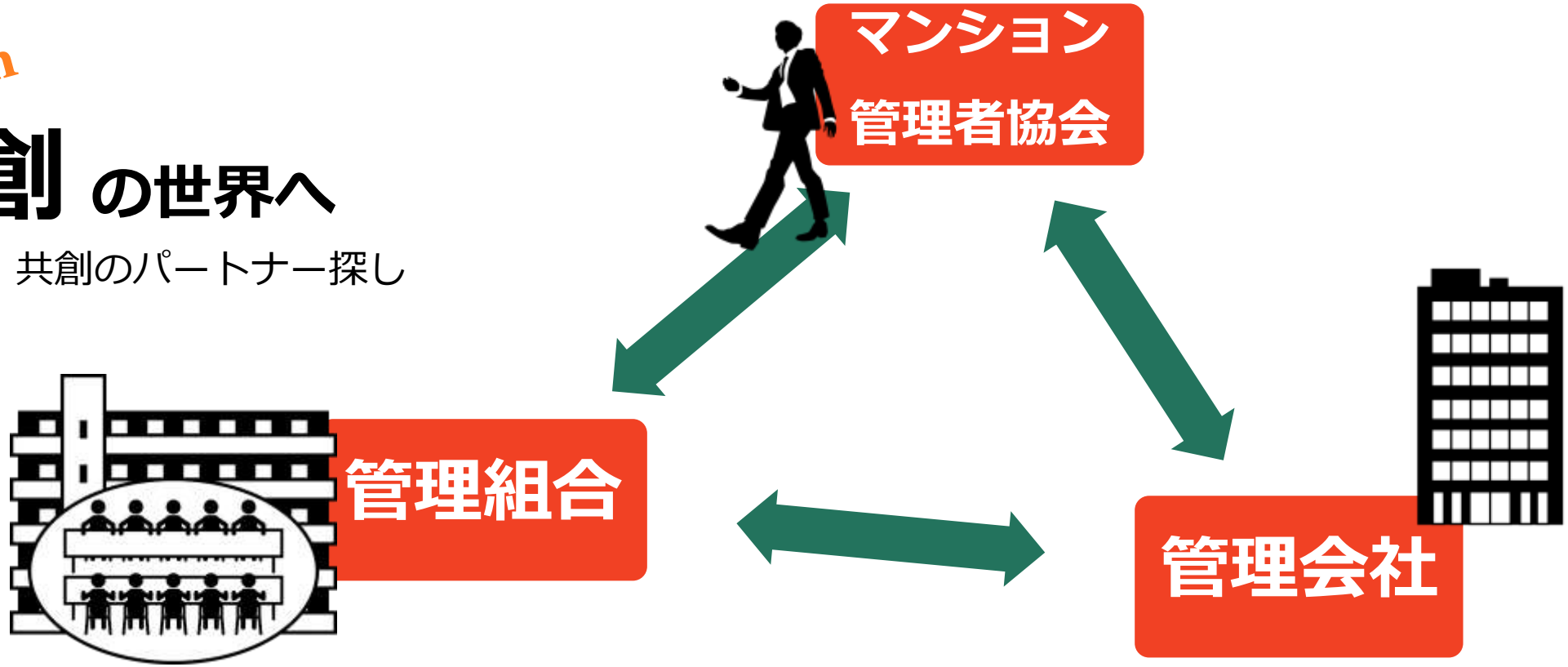
STEP
6

6つのステップで自立化できる

co-creation

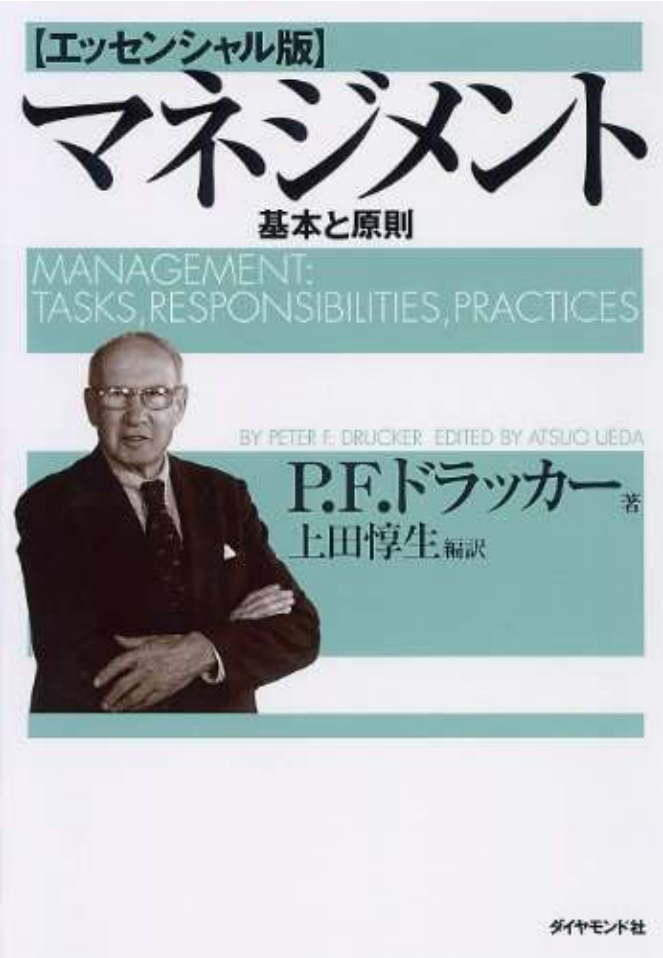
共創の世界へ

共創のパートナー探し



マンション管理者協会
mankan.com

管理組合自立化への先人の教え



正しくやるのが重要ではない、正しいことをやるのが重要なのだ

マネジャーに必要な資質は真摯さ

P. F. ドラッカー

無責任な民主主義より、合理的な帝国主義がいい

稲葉清右ヱ門
ファナック創業者

マンション管理者協会
mankan.com