マンション管理の
「業務の見える化」
「コストの見える化」

コーディネーター	増永管理士（NPO近畿）
パネラー	ケーエスコミュニティ（射場 社長）
	協立技研（喜々津 工事部 部長）
	幸和（東山 社長）
	ダイワテック（神農 社長）

NPO近畿マンション管理者協会

2020/8/30

マンション
マネジメント（管理）
を
マクロで捉える。

マンションの法律体系　（マンション３法）

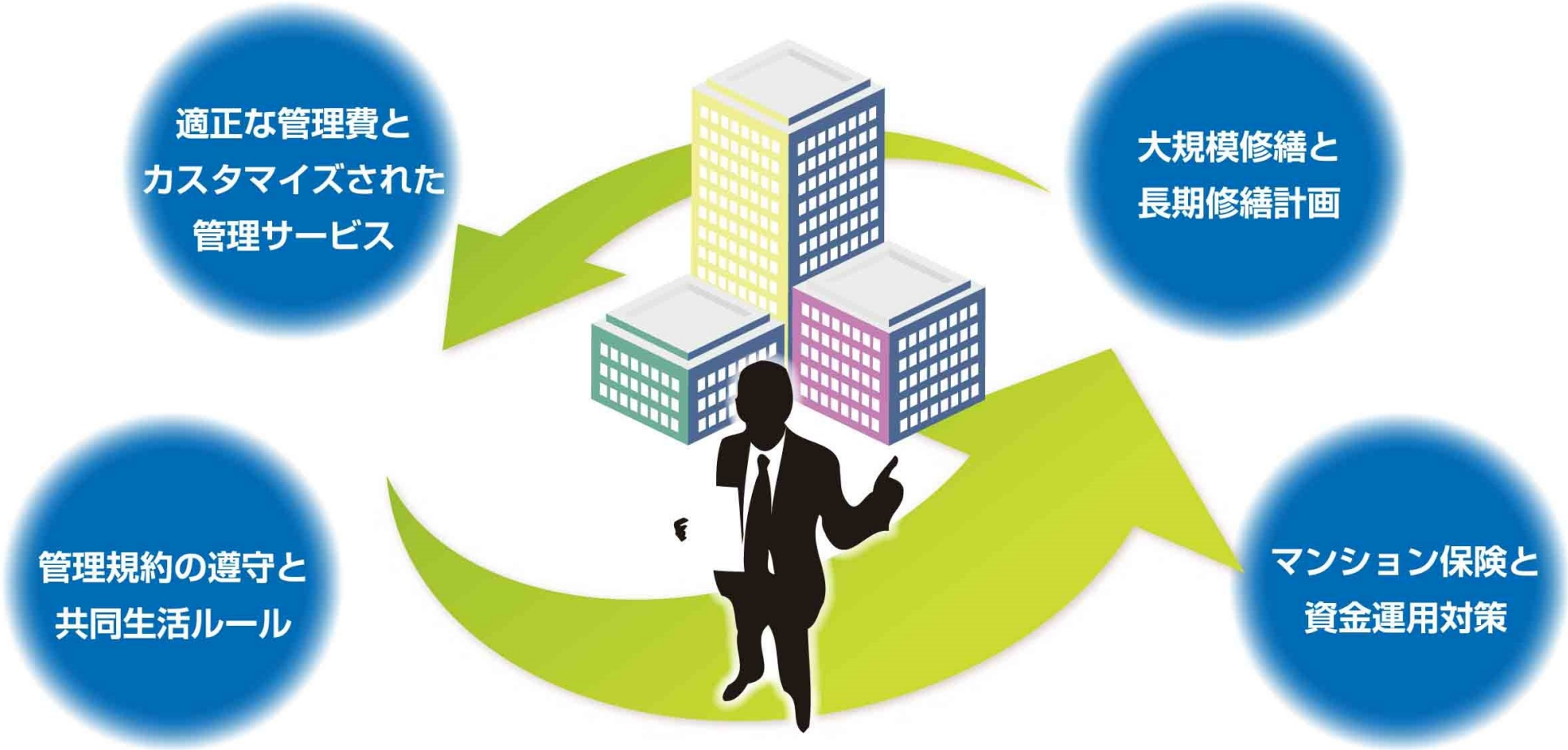
民　　法

	区分所有法	マンション管理適正化法	マンション建替円滑化法
法 律	区分所有法	マンション管理適正化法	マンション建替円滑化法
	管理規約	マンション管理適正化指針	マンション建替え
概 要	使用細則	マンション管理士 管理会社・管理業務主任者	
目 的	管理組合の 民主的運営	マンション管理 （マネジメント）	管理組合主導の 建替え事業

四つの輪

四つの輪

管理組合のニーズとは？



NPO近畿の専門家集団

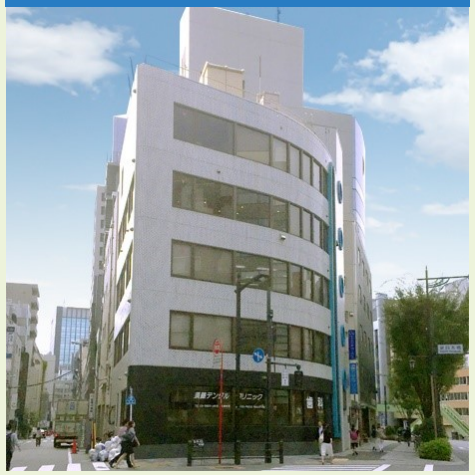
パネラーの皆さんへ

各社の特徴を端的に紹介してください

ケイエスコミュニティ

本社 大阪市：淀屋橋近藤ビル

東京支店 東京都：東日本橋



設 立	平成8年2月(1996年)
代表者	代表取締役 社長　射場 孝幸
資本金	2,100万円
売上高	令和2年1月末　12億3千2百万円
社員数	144名（令和2年1月末）
主要株主	KSグループホールディングス株式会社

ケイエスコミュニティ管理受託物件概要

分譲マンション	119棟（102組合）
オフィス・商業ビル	37棟
賃貸マンション	102棟
住宅公社関連	10棟
学校・倉庫・病院等	10棟

ダイワテック

これまで手がけた
物件の棟数
改修工事実績
約800 棟

創 業	昭和58 年 10 月
設 立	平成4 年 10 月 6 日
代表者	代表取締役　神農 竹夫
資本金	1億円
ISO	9001：2015　　認証登録番号：13033
建設業許可	国土交通大臣（特ー30） 第 20461 号

塗装工事業・土木工事業・とび・土工工事業・舗装工事・建築工事業・防水工事・大工工事業
左官工事業・石工事業・屋根工事業・鋼製造物工事業・鉄筋工事業・板金工事業・ガラス工事業
内装仕上工事業・タイル・れんが・ブロック工事業・屋根工事業・熱絶縁工事業・建具工事業

信頼の健全経営！

自己資本比率は68.5%を超えており
建築仕上技術の経営健全度ランキングは常に
上位をキープしております！！
アフターメンテンナス等の長いお付き合いも安心して
お任せいただけます！！！

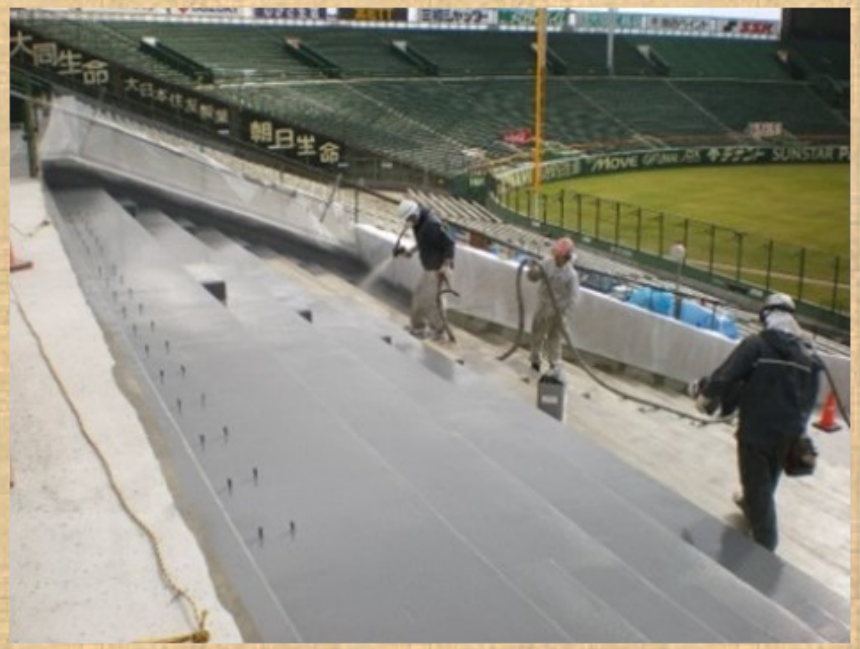
徹底した品質管理！

会社全体で品質向上に向けての取り組みを行っております！
品質マネジメントシステムISO:9001　2015年度版を
認証取得しており、より高い品質を提供いたします！

幸和

商　号	株式会社　幸和
所在地	本社／尼崎市水堂町4丁目7番8号 東京支店／東京都足立区入谷7丁目3番5号 CS事業部／尼崎市水堂町4丁目5番4号
創　業	1953年（昭和28年）　4月 1975年（昭和50年）法人に改組
資本金	1億円
許可番号	国土交通大臣（特-26）第21054号
許可業種	建築・大工・左官・とび土工・塗装・防水 内装仕上・建具
営業品目	マンション大規模修繕工事 ビル修繕改修工事 超速硬化防水材吹付工事 外壁タイル剥落防止工事

甲子園球場 超速硬化ウレタン防水工事



協立技研

●商号	協立技研株式会社
●所在地	大阪府泉大津市なぎさ町６－１　きららセンタービル６Ｆ
●代表者名	代表取締役　　小原　英昭
●資本金	１億円
●会社設立	昭和６１年　６月　１３日
●各種登録	建設業許可登録　　（特－２）第７４０６９号 一級建築士事務所登録　（ロ）　　第２４２８９号
●従業員数	８２名
●有資格者	一級建築士（5名） 二級管理技士（７名） 二級管工事建築士（4名） 一級建築施工管理技士（１８名） 二級建築施工管理技士（３名） 一級管工事施工施工管理技士（３名） 一級土木施工管理技士（５名） 二級土木施工管理技士（２名） コンクリート診断士（１名） マンション管理士（２名） 給水装置工事主任技術者（４名） 特殊建物調査資格者（１名） 特定化学物質作業主任者（４名） マンションリフォームマネージャー（１名） インテリアコーディネーター（３名） ダイオキシン類インストラクター（１名）
●営業種目	マンション大規模修繕工事（建築、設備、土木共） アスベスト対策工事　「イーコン工法（アスベスト除去工法）」 財団法人　日本建築センター　　ＢＣＪ－審査証明－１１８ コンクリート劣化防止対策及び防食工事 ビル・工場の設備改修　（給排水・衛生・電気等）
●関連会社	サカイ工業株式会社　（鋼製建具の制作・取付工事、金物工事全般） 株式会社ソーイ（超高圧温水洗浄機器による塗膜・アスベスト除去）

大規模修繕工事

給排水設備工事

電気設備改修工事

アスベスト対策工事

塗膜剥離・落書き除去工事

行政と
マンション管理業界
が
目指している方向？

マンション管理適正化法改正のねらい

国土交通省

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

令和２年法律第62号

令和２年６月24日公布

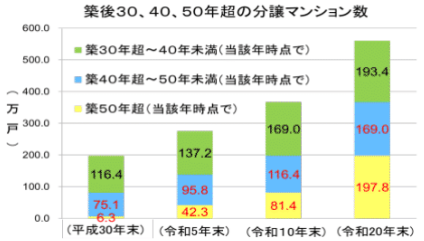
マンションの管理の適正化の推進に関する法律及び マンションの建替え等の円滑化に関する法律の一部を改正する法律（令和２年法律第62号）

【令和2年6月16日成立、6月24日公布】

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



法律の概要

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 【公布後２年以内施行】

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 【公布後２年以内施行】

地方公共団体※による以下の措置を講じる　※事務主体は市・区（市・区以外は都道府県）

○**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作成（任意）

○**管理計画認定制度** ･･･マンション管理適正化推進計画を作成した地方公共団体は適切な管理計画を有するマンションを認定

○**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

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 【公布後１年６か月以内施行】

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

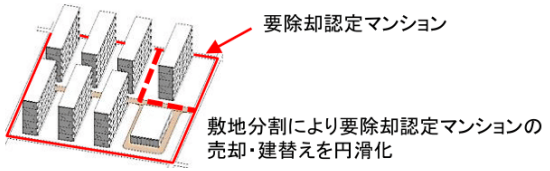
②**バリアフリー性能が確保されていないマンション等**

・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 【公布後２年以内施行】

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



マンション管理業界の目指している方向

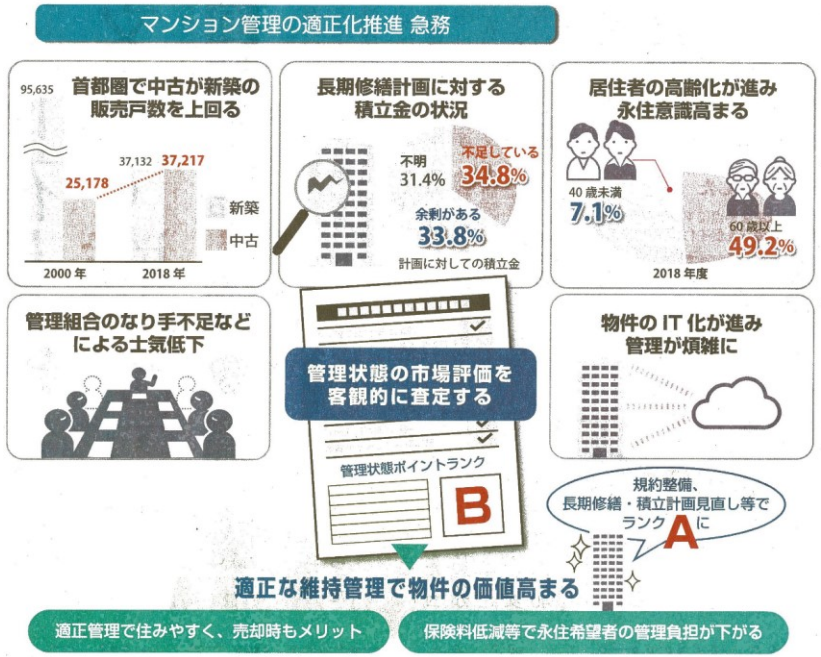
日本経済新聞
「特集」
2020年4月20日 朝刊

Biz Frontier | subject: マンション管理

管理状態を市場が評価

官民挙げレベルアップへ

マンションが日本で本格供給されて50年以上、マンションストック戸数は約655万戸に達し、都市部の主要な居住形態として人口の1割以上が居住する。近年、中古マンション成約件数は新築販売戸数を上回り、永住を考える居住者も増えていることから、マンション管理の適正化がクローズアップされている。社会資本としての価値を維持・向上させるために業界や国も動き出した。



マンション管理適正評価研究会報告書中間とりまとめ(案)より作成

財政健全化が課題

いまマンションには約1500万人が暮らす。「平成30年度マンション総合調査」によると、かつては「いずれ住み替えるつもり」という意識の居住者が過半だったが、2018年度では約63%が永住を希望している。居住者の70歳以上の割合も増え続けている。マンションの高経年化も進み、築40年超では現在の81・4万戸から10年後には2・4倍、20年後には4・5倍に増える見通しだ。

マンションを取り巻く状況が変化していく中、快適に住み続け、マンションの価値を維持していくためにも適正な管理が欠かせない。共用部や敷地の管理は各マンションの居住者が協議の上、管理組合をつくり、長期視点で立案した計画に従って居住者から管理費を集めた資金により、管理会社が管理を受託・代行するパターンが一般的だ。新築や築年の浅いマンションではIT(情報技術)化が進み管理も複雑化しているので、管理会社の役割は高まるばかりだ。

マンション管理で基本になるのが共用部の長期修繕計画とそれに向けた修繕金積み立て。築年数が浅いうちは当初計画通りの積立金で賄えたが高経年化で修繕費用が想定外に高額になり積立金増額に奔走するケース、東日本大震災など災害による被害の補修のために修繕計画と積立金を大幅に見直さざるを得なくなるケースも見受けられる。気候変動の影響で災害に見舞われる頻度も高まっているので、災害対策等も踏まえた長期計画の策定や見直しも必須だ。

マンション総合調査では18年度に長期修繕計画を作成している管理組合の割合は90・9%だが、計画期間25年以上の長期修繕計画に基づいて修繕積立金を設定している管理組合は約54%にとどまる。現在の積立額が計画に対して不足しているマンションの割合は約35%あり、社会資本としてのマンション価値の維持・向上、暮らしの安心・安全のためにも、管理組合の財政健全化が課題となっている。

管理の質を流通価格へ反映

課題解決へ関連業界も動き出した。マンション管理会社359社が加入するマンション管理業協会の岡本潮理事長は「マンションを購入する際、管理状態は最後の重要事項説明で知らされ、購入の判断材料にほとんどなっていない。管理状態を分かりやすく示して市場が価値を決める方向性が必要」と強調。同協会は不動産流通関係も含めたマンション関連業界に働きかけ、11団体が協力してマンション管理適正評価研究会を立ち上げ、管理情報を開示し管理の質が市場価格に反映される必要性やその評価基準について検討し、管理状態を示す評価項目を示した。管理組合体制、収支状況、耐震診断等170にわたる項目を評価したポイントをSからDまで5等級で示し、マンション購入の際の参考にしてもらう趣旨だ。保険業界にも働きかけ、等級が上がればマンション総合保険料を下げる方向での交渉も進行している。

管理の質が価格に反映されれば、リセールバリューやリバースモーゲージの際にも有利になる。等級が低ければ管理レベルを上げようという管理組合のモチベーションが働く。共用部にかかる保険料が下がれば管理費にも反映される。「すべての居住者にメリットが生まれる」(岡本理事長)。2年後に実現の見通しだ。

こうした動きと並行して政府もこのほど「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」を閣議決定。マンション管理では地方公共団体の役割を強化して管理適正化の推進を図ることがポイント。その柱の一つが「管理計画認定制度」で、長期修繕計画をきちんと持っていること、適切に修繕積立金が積まれていること、総会が定期的に開催される等、管理組合が適切に運営されていることなどを地方公共団体が評価・認定する。認定基準の詳細は国土交通省が検討し、2年以内の改正法施行を目指す。

これらの施策で、25年以上の長期修繕計画に基づく修繕積立金額を設定している分譲マンションの管理組合の割合を現在の約54%から25年に70%に引き上げることが目標だ。国交省住宅局市街地建築課の佐藤雅課長補佐は「認定制度にプラスして専門知識を持つマンション管理士や管理会社などの支援をさらに高めて管理レベルが上がることを期待する」と語る。

不動産学が専門の横浜市立大学国際教養学部齊藤広子教授はがんばって管理をしているマンションがしっかりと市場で評価されるべきと強調する。「管理体制がどうなのか、ちゃんと機能しているか、次の大規模修繕はいつか、どんなコミュニティー活動をしているのかといった居住後の生活に密接に関わる管理情報を苦労せずに得られる仕組みが望ましい。法改正で国が示した基準に基づき行政が認定する制度ができれば、うまく活用してほしい」と語る。

一方で「適正に管理できないマンションの支援策も必要だが、そうならないためにも業界が示した評価項目や、国の認定基準を適正化に役立ててほしい」と希望を述べる。法改正では建て替え円滑化に関しても、外壁の剥落などで危害を生じるおそれがあるマンションの敷地売却をしやすくする仕組みや、老朽化マンションを含むマンション敷地の分割を可能とする制度なども創設される。

日本のマンション全体の管理品質がレベルアップされ、高経年マンションの再生・建て替えを促進する道筋が見えてきた。

マンション管理業界の目指している方向

週刊エコノミスト ▶
「特集 空き家＆老朽マンション」
2020年8月25日号

▲ 日本経済新聞
「特集」より抜粋
2020年4月20日 朝刊

変わるマンション管理

自治体が関与する新制度 5年ごとに計画を認定

今年6月に成立した改正マンション管理適正化法によって、自治体が管理状態が優良な物件にはお墨付きを与え、不全な場合は警告を出す。

水谷 文彦（みずたに ふみひこ）（マンション管理士、マンション総合サポートセンター理事）

中古マンションを購入する際、管理状況をどの程度把握できるのだろうか。従来、管理の良しあしを判断する材料はなく、価格に反映されづらかった。しかし、今年6月に成立した改正マンション管理適正化法は、管理の状況を可視化し、資産価値に反映させることを可能にするだろう。

改正法では、まず、国の基本方針に基づき市と区（町村については都道府県）がマンション管理の適正化を促すための推進計画を策定する。これには、マンション管理の実態把握方法や管理推進の施策などが盛り込まれるとみられる。

その上で、マンション管理者（管理組合など）が管理計画を策定し、自治体に提出する。自治体は、管理計画が推進計画にそぐうものかを審査した上で、「適正に管理されている」との認定を与える。認定は5年ごとの更新だ。自治体の審査に当たっては、マンション管理士の支援が想定されている。

一方で、自治体が管理が不全と認定すれば、改善策の指導・助言をし、場合によっては管理を適正に行うよう勧告する。管理が優良な物件には自治体のお墨付きを与える一方、管理が行き届いていない物件には、修繕・改良ができなくなる前に警告を出す仕組みだ。制度は2022年に始まる。

資産価値にも反映

今回の法改正の狙いは、老朽化が進み周囲に危害を及ぼすような物件を抑制することだ。また、同時に成立した改正マンション建て替え円滑化法では、そのような建物の建て替えをよりスムーズに進められることも盛り込んでいる。こうした新制度によって、老朽化が進んで手がつけられなくなる前に、行政が管理に積極関与することが可能になる。

ただし、自治体による推進計画は任意であり、マンション管理者の管理計画の策定はいまのところ努力義務に過ぎない。そうなると、参加者も少なく、実効性が薄いのでは、という見方もあるだろう。しかし、自治体のお墨付きを得られることは、管理状況の良さをアピールする材料になり、ひいては資産価値を上げることにもつながる。

現在、中古マンションの価格に反映されるのは広さや間取りが同じようなら、主に「駅から何分か」「築何年か」といった要素だ。「マンションは管理を買え」と言われて久しいが、管理の良しあしを購入者が判定しにくいという事情もあったものの、そもそもそれを判断する材料が乏しかったのだ。

国土交通省は、既存住宅の活性化のための施策として、宅地建物取引業法を一部改正し、住宅購入の際の建物状況調査（インスペクション）制度を設け、これを奨励している。しかし、マンションでは共用部分まで細かに診断を実施するのは難しい。加えて、購入するか分からない人から依頼された調査員（インスペクター）に、管理組合が積極的に協力できるかという現実問題がある。

新制度は、これまでなかった管理の良しあしを判断する市場価値の物差しとなることが期待される。

積立金残高など書類提出

では、管理組合はどのような実務が必要になるのだろうか。国交省は今後、有識者会議で管理計画の内容や自治体の認定基準を定めるが、現時点でイメージ案を公開している。

それによると、管理計画には、修繕・その他の管理方法や資金計

マンション管理業界の目指している方向

かまの・くにき　1977年早大法学部卒。千葉大教授を経て2007年から現職。専門は民法や土地・住宅関連法。法制審議会委員などを歴任。日本マンション学会会長も務める。66歳

居住者頼みは限界

早稲田大学教授　鎌野　邦樹氏

タワーマンションが人気なのは事業者にとって収益性が高いうえ、消費者のニーズに合致しているためだ。立地が良くて住宅の質が高く、豪華な共用施設を備えている。都市部にあるのに騒がしくなく、高層階なら眺望も楽しめる。いわば「売れる」から「建てられる」のだろう。

現在は家族の形態も多様だから、都市居住のひとつの選択肢としてタワマンをただちに否定すべきではないと思う。都心部の物件は投資対象として中国や中東などの投資家にも人気がある。

一方で、共用部分も自分たちのお金で管理し、その負担は大きい。リーダー次第の話ではあるが、一般にタワマンは低層と高層の居住者間で経済格差があるなどコミュニティーを形成しづらい。修繕積立金などの値上げが必要になれば、厄介な問題になる。

日本がドイツとフランスを参考に区分所有法をつくったのは1962年。小さな細胞のような多数の専有部分からなるタワマンは「区分所有の極致」だ。ちなみに欧州ではタワマンはほとんどない。

建物としてみると100年持つだろうが、居住価値を守るためには適切に維持管理する必要がある。現在は管理組合をつくって理事会で修繕方法などを決めているが、普通の人が土日だけ集まって務まる仕事ではない。管理費などを滞納する居住者もいる。

法的には理事会方式のほかに第三者管理者方式がある。専門家を管理者にする方法だ。管理者の仕事が不十分な時は居住者が総会で選び直す。タマワンは専門の業者による管理者方式がふさわしい場合も多いのではないか。

区分所有法ができた当時は専門家などいなかったから町内会のようにみんなで決めようと理事会方式が広がった。欧米ではほとんどが管理者方式だ。ドイツのように法律に「適正管理請求権」を盛り込むことも考えられる。居住者が管理者に建物の品質を維持するように求める権利だ。

100年は持つとしてもその後はどうするのか。タワマンを建て替えるのは容易ではない。となると、区分所有権を解消して土地と建物を売り、その売買代金を居住者の間で分配することになる。

所有者全員の合意が必要だが、地震で被災した場合や耐震基準を満たさない物件は5分の4の合意でも可能だ。今回の法改正で外壁が剥落している物件も加わった。私は最終的には理由にかかわらず、区分所有権を解消できるようにすべきだと思う。

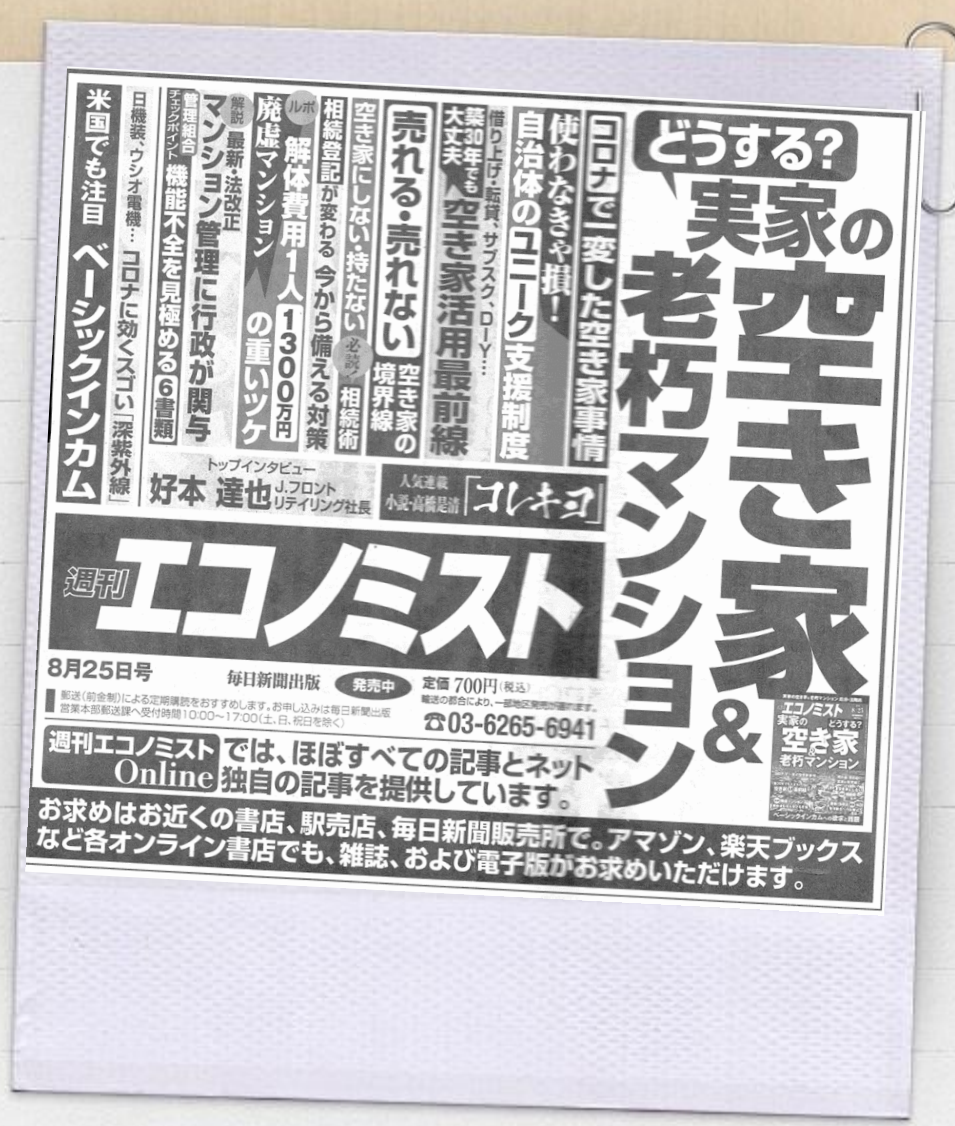
神戸市のように地域の事情に応じてタマワンを規制することは評価したい。都市計画上の問題や学校の整備など様々な理由があるのだろう。これは推測だが、将来、問題が予想されるタワマンをどんどんつくられては困ると市は考えているのかもしれない。

人口が減るなかで供給過剰になればタマワンでも賃貸化が進み、空き家も増えるだろう。国も管理不全で負の財産になった場合の対策をそろそろ考える必要がある。韓国や中国でも大規模なタワマン団地が増えているから、いずれアジア全体で大問題になるのではないか。

日本経済新聞
「複眼 タワーマンションの未来」
2020年7月23日 朝刊

マンション管理業界の
目指している方向

- ✓ マンション管理適正化法改正にともなう
- ✓ 管理会社の差別化と管理会社が担う管理状態を示す5段階評価
- ✓ 標準化されるマンション管理委託契約書の問題
- ✓ 管理会社の2極化
- ✓ 世界の潮流とかけ離れたマンション管理



管理会社の経営者から見た

行政とマンション管理業協会の狙い

マンション管理業界の
ピラミッド構造
と
修繕業者

建築基準法上の大規模修繕

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**

上記大規模修繕は必要

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

建築士法の規定

第3条2　　**大規模の修繕**

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。

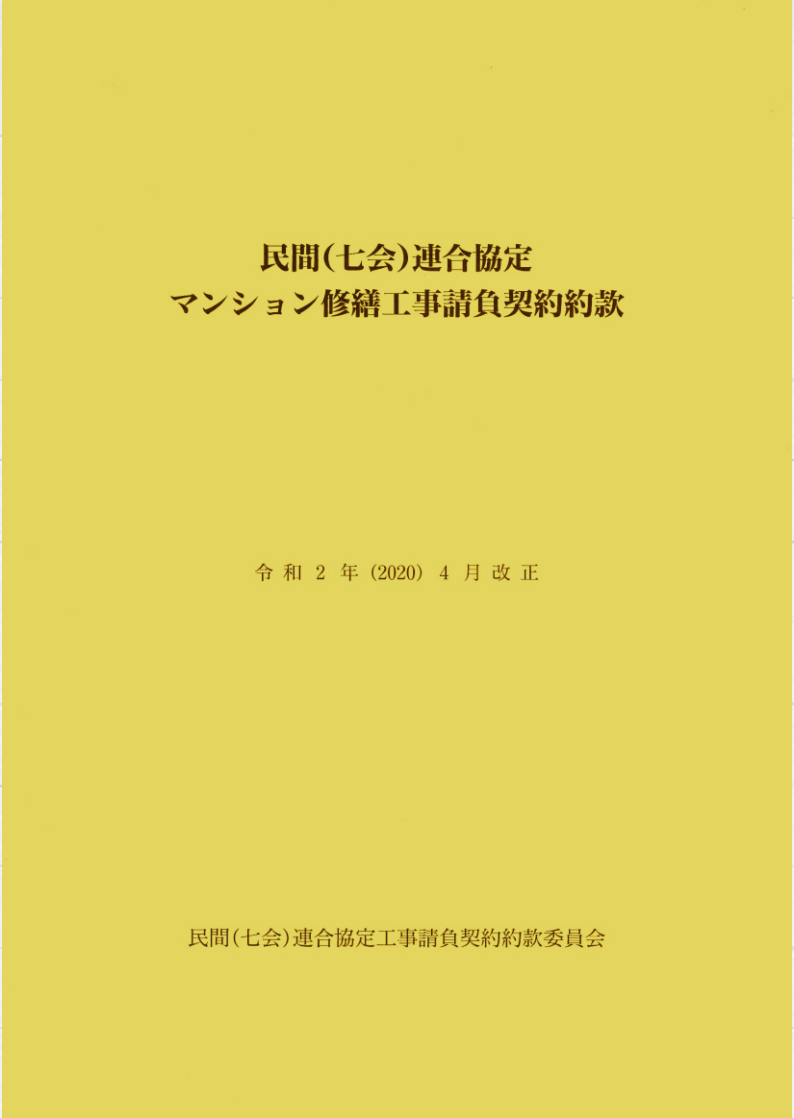
★マンションの大規模修繕工事の設計・工事監理には、
１級建築士は不要である根拠

工事請負約款での表記

第22条　　**完成、検査**

（1）受注者は、この工事を完了したときは、設計図書類のとおりに実施されていることを確認して、発注者に検査を求め、発注者は、速やかにこれに応じて受注者の立会いのもとに検査を行う。

★大規模修繕工事は責任施工が基本
　設計監理方式は国交省や設計事務所の誘導


民間(七会)連合協定
マンション修繕工事請負契約約款

令 和 2 年 (2020) 4 月 改 正

民間(七会)連合協定工事請負契約約款委員会

修繕業者へ質問

大規模修繕工事に１級建築士が不要である事を知っているのか？

大規模修繕工事の捉え方

大規模修繕工事の捉え方

国土交通省、地方自治体、マンション学会、管理会社、設計事務所、多くの管理士等は、マンションは定期的に修繕しないと急速に劣化するので、管理組合は長期修繕計画を作成し、計画的に修繕積立金を備蓄すべきであると主張。

NPO近畿の考え方

- ✓ 大規模修繕工事は小修繕の延長
- ✓ 大規模修繕工事は足場がないとできない工事
- ✓ 多額の現金を持っていると気が大きくなり、散財する　→　行動経済学
- ✓ 長期修繕計画書は管理会社の年間売上計画に反映されている。
- ✓ なぜ、欧米諸国では修繕積立金制度はないのか？　→　誰も説明しない。
- ✓ 修繕積立金はないと想定した大規模修繕工事のほうがオーバースペックや分不相応な改修工事は防げるのではないか？

管理会社や設計会社は
管理組合の味方か？

管理会社や設計会社は
管理組合の味方か？

施工方法には３つの方式がある

いままで

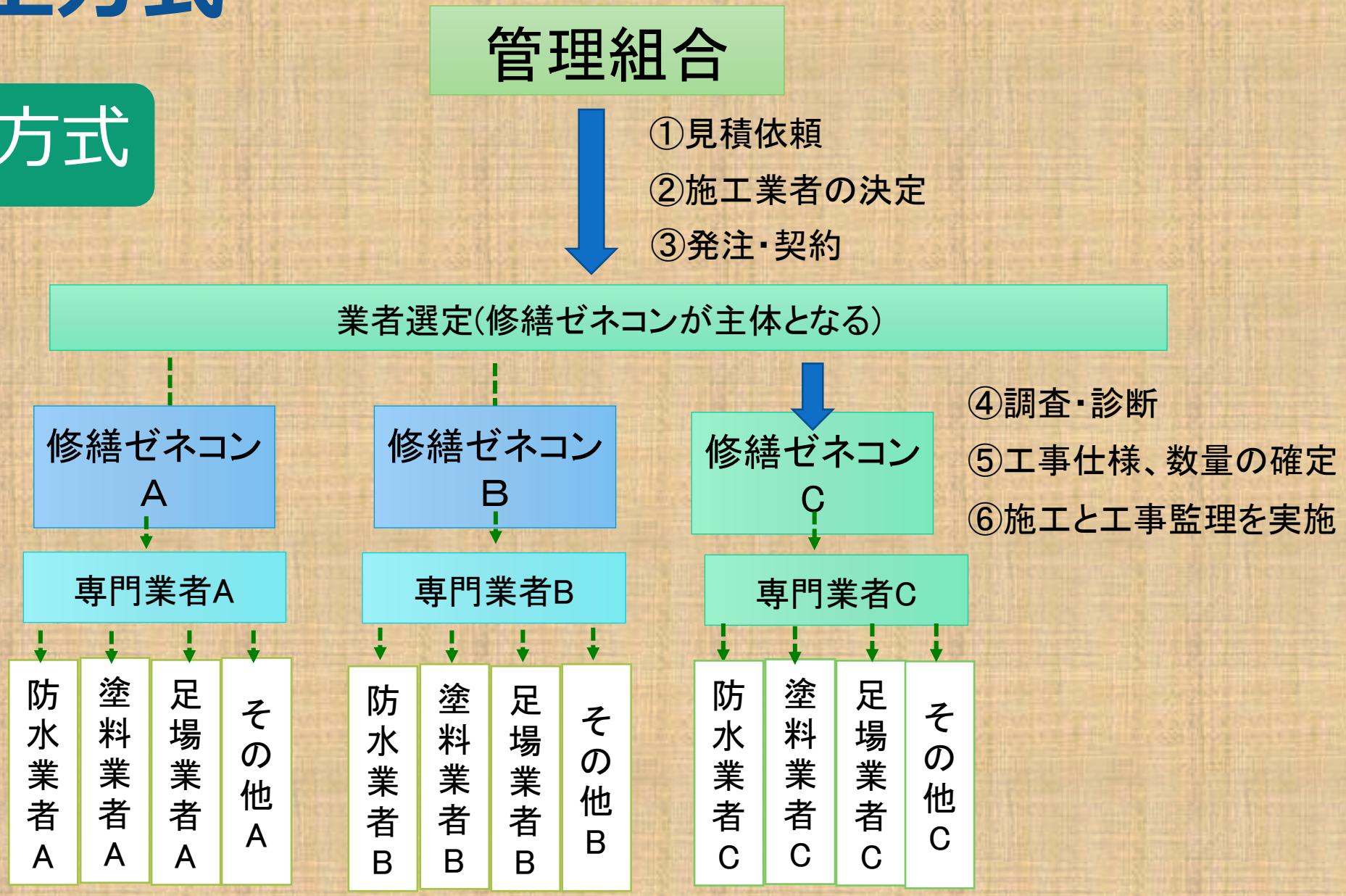
責任施工方式

設計監理方式

シナジー工法

3つの施工方式

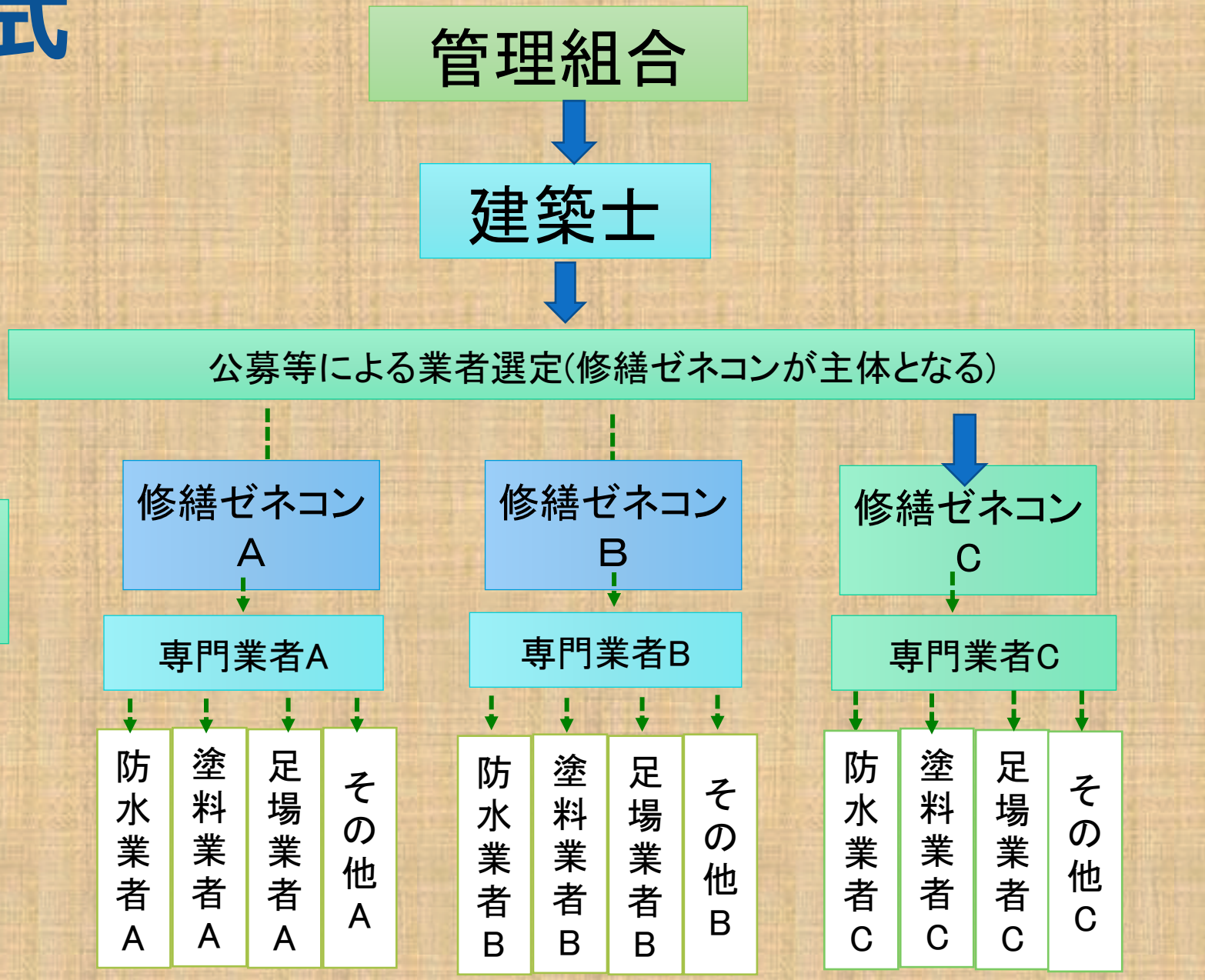
責任施工方式



3つの施工方式

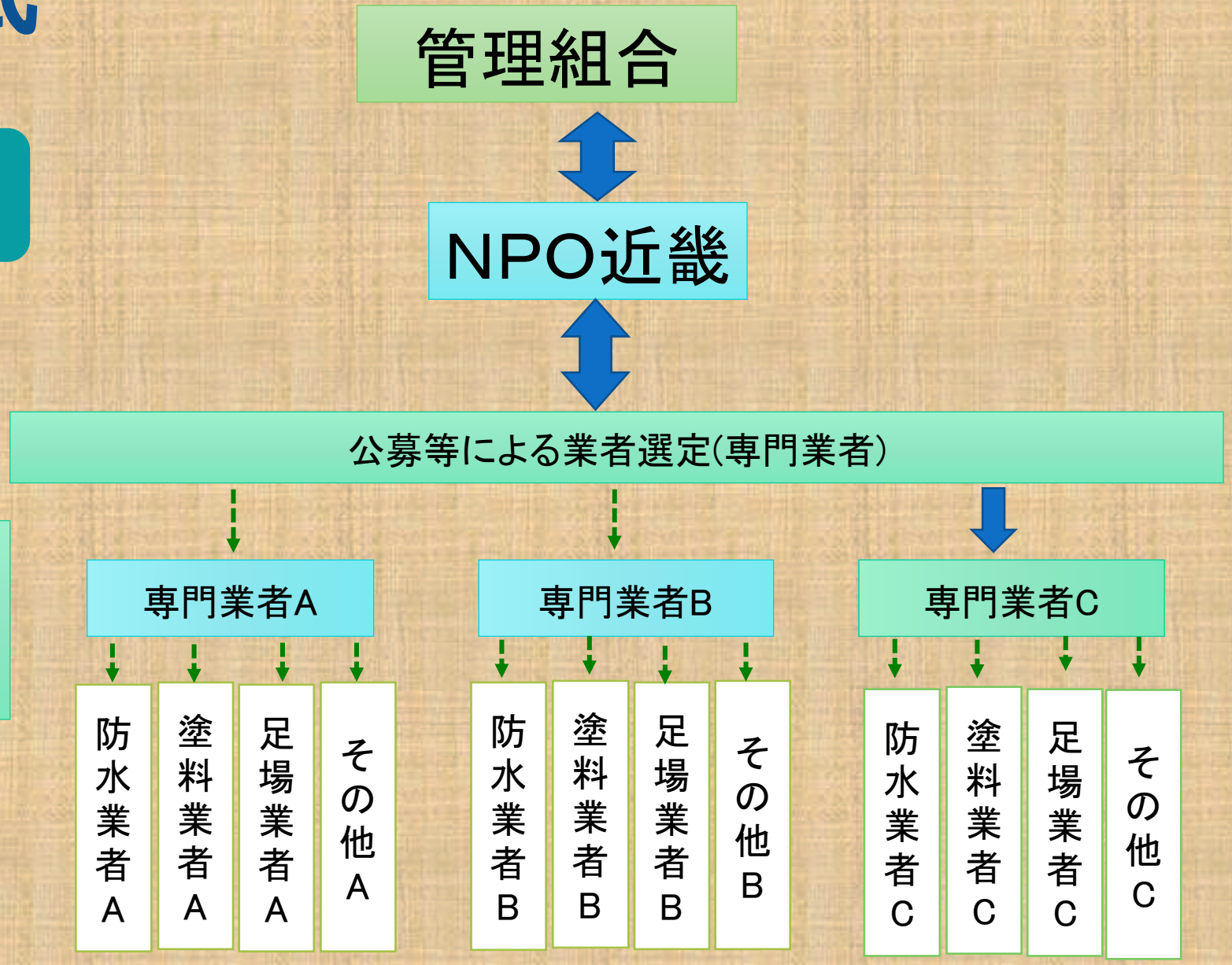
設計監理方式

★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のか？



3つの施工方式

シナジー工法



★マンション管理士と建築士の共同作業
（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 ）

長期修繕計画は必要か否か

長期修繕計画の必要性

そもそも

修繕計画に対しての統計がない

↓

国土交通省が提唱しているに過ぎない

世界的には稀である

大規模修繕工事の12年周期論

国交省の長期修繕計画のガイドライン
建築基準法第１２条（タイル張りマンションの全面打診）
屋上防水の補償期間が１０年

誤った認識

長期修繕計画
の
代替案とは？

長期修繕計画策定のメリット・デメリット

長期修繕計画とは将来見込まれる修繕工事の内容・時期・費用等を盛り込んだもの

メリット

計画的な修繕と貯蓄

デメリット

管理会社や設計事務所の財布になる可能性

修繕積立金を全額準備する必要性はない

住宅金融支援機構を利用する

5つの特長

1. 全期間固定金利
2. 法人格の有無は問わない
3. 担保は不要
4. 耐震改修工事を行い金利を一定程度引き下げる
5. 積立により金利を年0.2%引き下げ

バックマージンを
防止するには

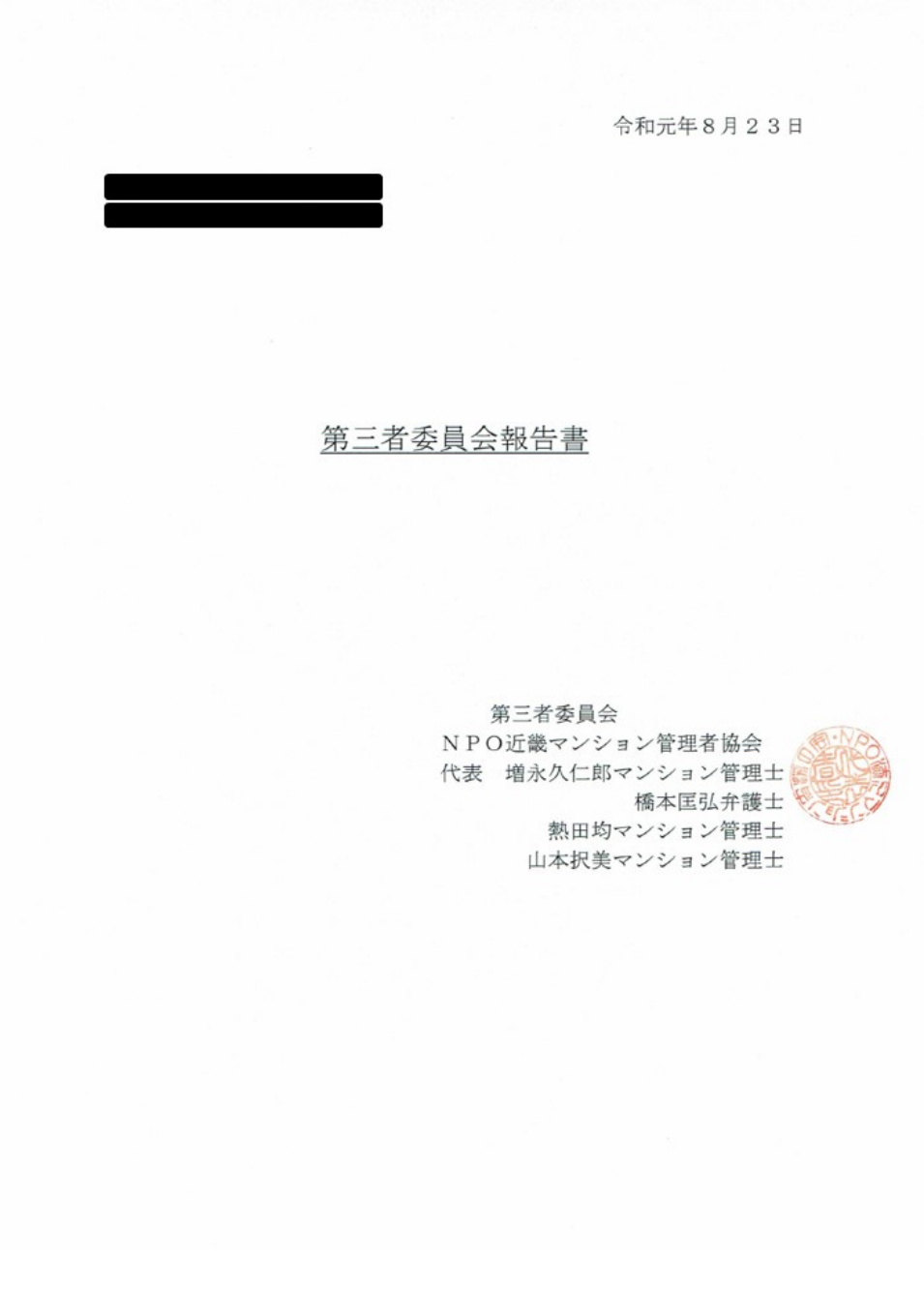
おそらく本邦発
バックマージンの摘発事例

マンションの概要

竣工	１９７６年2月
概要	共同住宅６３４戸　３棟
管理会社	伊藤忠アーバンコミュニティ
設計事務所	同社エンジニアリング部
修繕業者	小野工建

是正勧告

工事費	１０％の減額（４千万円）
	小野工建⇒管理組合
コンサル費	５０％の減額（６５０万円）
	伊藤忠⇒　管理組合（実質１３００万円）



令和元年８月２３日

[redacted]

第三者委員会報告書

第三者委員会
ＮＰＯ近畿マンション管理者協会
代表　増永久仁郎マンション管理士
橋本匡弘弁護士
熱田均マンション管理士
山本択美マンション管理士

おそらく本邦発
新築マンションの瑕疵を隠ぺいした事例

マンションの概要　：竣工２００６年１０月　共同住宅３６戸　１３階建て
デベロッパー　：東京建物
元施工　：大末建設
管理会社　：東京建物アメニティサポート
設計事務所　：リノシスコーポレーション
修繕業者　：カシワバラコーポレーション
理事長　：カシワバラコーポレーションの協力会社の経営者（施工業者決定時期）

事件の概要　：①今春リプレース案件の調査中に新築マンションの瑕疵を発見

②一昨年の大規模修繕工事中に瑕疵を知るリノシスやカシワバラは管理会社や理事長と結託し隠蔽工作を行う。

③今年度理事長がＮＰＯ近畿に協力依頼を察知した東京建物アメニティサポート（管理会社）の部長や担当者が理事長夫妻を恫喝し、理事長解任を企て、同夫妻をマンションから追い出す。

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

★何れも、談合は管理会社や
設計事務所が絡んでいる

談合の手口

パターン１　管理会社が設計事務所を管理組合に紹介

パターン２　修繕業者が管理会社の工事部やフロントに営業を行う。

パターン３　コンペに参加の設計事務所に修繕業者が営業攻勢

パターン４　修繕業者が理事・修繕委員に営業攻勢（設計事務所を紹介）

パターン５　理事会・修繕委員会に修繕業者選定や工事費用を一任

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

1. 管理会社を元請にした大規模修繕工事を行わせない。
2. 管理会社に大規模修繕工事のコンサルタントを行わせない。

↓

次に示す５つの鉄則が要

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

第１の法則

コンサルタントの見積金額内容を構成比の分析

劣化診断費用	全体の10～20%ならＯＫ
設計監理費	全体の20～30%ならＯＫ
工事管理費	全体の50%以上ならＯＫ

※　修繕工事は現場主義である→工程会議を重視

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

第２の法則

コンサルタントが算出する設計予算を分析（以下はＯＫ）

モルタル塗り　６０～８０万円/戸
タイル張り　８０～１００万円/戸

上記を大規模修繕工事の相場と意識すること。

但し、工事金額は修繕工事を対象とする。

★一般的に設計事務所が試算する設計予算が上記相場より２倍～数十%高く設定する理由は、理事会や修繕委員会の脳裏に高い工事予算を刷り込ませることで、実勢価格から乖離した工事費を承認させることである。その高い設計予算と実勢工事費の差額がバックマージンの温床となる。また、設計事務所が改修工事を勧める根拠は、相場感覚を狂わせることと、修繕業者だけでなく建築資材メーカーや塗料メーカーなどからバックマージンを取るので、バックマージンの二重取りになる。そのために、ＮＰＯ近畿は管理組合とメーカーなどの業者とのパイプを持たせ、直接発注を促進することでバックマージンの防止を図っている。

★似た手口でＣＩＰ方式と呼ばれる方式がある。同方式は設計予算を高めに試算するだけでなく、設計事務所が見積参加業者の実勢工事費を徹底的に買叩く。一見合理的に見えるが、設計事務所の報酬は高い設計予算と買叩かれた赤字すれすれの工事費の差額の５０%であるので、バックマージンの温床はなくなるが、一方では買叩かれることを経験した業者は二度と応募しないので、安かろう悪かろうの大規模修繕工事になる可能性が高い。少なくとも関西ではまともな業者は応募しない。

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

第３の法則

業者公募の基準を形式（資本金や実績）より、
財務内容（決算書）や経営事項審査の点数を基準にする。

経営事項審査のＰ点（総合評点）やＹ点（経営状況）が
各々８００点は一流業者の称号である

審査基準を多少下げてＰ点、Ｙ点を７００点にするのもＯＫ

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

第４の法則

修繕業者の選考基準は次の３点を総合判定にする

① 設計仕様書に基づく見積金額の比較

② 各社の提案（プロポーザル）内容の比較

③ 最終選考業者の本社（支店）を訪問し、経営者や支店長などから企業理念を訊き、会社の雰囲気や社員の接遇などを加味して、管理組合の大事な資金を委ねても安心であることの最終的な確認を行う。

大規模修繕工事での
バックマージンを防ぐ方法

第５の法則

管理組合自らが学ぶ姿勢

ネットやマスコミ情報に頼るのは危険
安直すぎる

まず理事や修繕委員に選任されれば、自らが責任の重さを自覚し、率先して実務書を読み、積極的にセミナーなどに参加し、疑問が生じればＮＰＯ近畿などを利用して学習に努めるだけなく、現場に足を運ぶことが重要である。

管理会社や修繕業者の皆さんへ質問

このような現状を聴いた感想

マンション管理業界の浄化はできないのか？

マンション管理適正化法施行後、業界は改善の方向に向かっているのか？

適切なマンション管理と共創理念

co-creation

コーディネーター	増永管理士（NPO近畿）
パネラー	橋本弁護士（大阪弁護士会）
	飯島管理士（NPO近畿）

NPO近畿マンション管理者協会

2020/8/30

マンション管理の
マネジメント

マンションの管理の適正化に関する指針（改正）新旧対照表

改正後	現行
我が国におけるマンションは、土地利用の高度化の進展に伴い、職住近接という利便性や住空間の有効活用という機能性に対する積極的な評価、マンションの建設・購入に対する融資制度や税制の整備を背景に、都市部を中心に持家として定着し、重要な居住形態となっている。 その一方で、一つの建物を多くの人が区分して所有するマンションは、各区分所有者等の共同生活に対する意識の相違、多様な価値観を持った区分所有者間の意思決定の難しさ、利用形態の混在による権利・利用関係の複雑さ、建物構造上の技術的判断の難しさなど、建物を維持管理していく上で、多くの課題を有している。 特に、今後、建築後相当の年数を経たマンションが、急激に増大していくものと見込まれることから、これらに対して適切な修繕がなされないままに放置されると、老朽化したマンションは、区分所有者自らの居住環境の低下のみならず、ひいては周辺の住環境や都市環境の低下など、深刻な問題を引き起こす可能性がある。 このような状況の中で、我が国における国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与するためには、管理組合によるマンションの適正な管理が行われることが重要である。 この指針は、このような認識の下に、管理組合によるマンションの管理の適正化を推進するため、必要な事項を定めるものである。 また、マンションにおけるコミュニティ形成は、日常的なトラブルの防止や防災減災、防犯などの観点から重要なものであり、管理組合においても、建物の区分所有等に関する法律（昭和三十七年法律第六十九号）に則り、良好なコミュニティの形成に積極的に取り組むことが望ましい。	我が国におけるマンションは、土地利用の高度化の進展に伴い、職住近接という利便性や住空間の有効活用という機能性に対する積極的な評価、マンションの建設・購入に対する融資制度や税制の整備を背景に、都市部を中心に持家として定着し、重要な居住形態となっている。 その一方で、一つの建物を多くの人が区分して所有するマンションは、各区分所有者等の共同生活に対する意識の相違、多様な価値観を持った区分所有者間の意思決定の難しさ、利用形態の混在による権利・利用関係の複雑さ、建物構造上の技術的判断の難しさなど、建物を維持管理していく上で、多くの課題を有している。 特に、今後、建築後相当の年数を経たマンションが、急激に増大していくものと見込まれることから、これらに対して適切な修繕がなされないままに放置されると、老朽化したマンションは、区分所有者自らの居住環境の低下のみならず、ひいては周辺の住環境や都市環境の低下など、深刻な問題を引き起こす可能性がある。 このような状況の中で、我が国における国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与するためには、管理組合によるマンションの適正な管理が行われることが重要である。 この指針は、このような認識の下に、管理組合によるマンションの管理の適正化を推進するため、必要な事項を定めるものである。
一　マンションの管理の適正化の基本的方向 マンションは、今や我が国における重要な居住形態となり、その適切な管理は、マンションの区分所有者等だけでなく、社会的にも要請されてい	**一　マンションの管理の適正化の基本的方向** マンションは、今や我が国における重要な居住形態となり、その適切な管理は、マンションの区分所有者等だけでなく、社会的にも要請されてい

○　マンション標準管理委託契約書（新旧対照表）

新	旧
○○マンション管理委託契約書	○○マンション管理委託契約書
○○マンション管理組合（以下「甲」という。）と○○マンション管理会社（以下「乙」という。）とは、○○マンション（以下「本マンション」という。）の管理に関し、次のとおり管理委託契約（以下「本契約」という。）を締結する。	○○マンション管理組合（以下「甲」という。）と○○マンション管理会社（以下「乙」という。）とは、○○マンション（以下「本マンション」という。）の管理に関し、次のとおり管理委託契約（以下「本契約」という。）を締結する。
（総　則） 第１条　甲は、本マンションの管理に関する業務を、次条以下に定めるところにより、乙に委託し、乙はこれを受託する。	（総　則） 第１条　甲は、本マンションの管理に関する業務を、次条以下に定めるところにより、乙に委託し、乙はこれを受託する。
（本マンションの表示及び管理対象部分） 第２条　本マンションの表示及び管理事務（本マンションの管理に関する業務のうち、甲が乙に委託する業務をいう。以下同じ。）の対象となる部分は、次のとおりである。 一　名　称 二　所在地 三　敷　地 面　積 権利形態 四　建　物 構造等　○○造地上○階建地下○階建共同住宅 建築面積　　㎡ 延床面積　　㎡ 専有部分　住宅○戸 五　管理対象部分 イ　敷　地 ロ　専有部分に属さない建物の部分（規約共用部分を除く。）	（本マンションの表示及び管理対象部分） 第２条　本マンションの表示及び管理事務（本マンションの管理に関する業務のうち、甲が乙に委託する業務をいう。以下同じ。）の対象となる部分は、次のとおりである。 一　名　称 二　所在地 三　敷　地 面　積 権利形態 四　建　物 構造等　○○造地上○階建地下○階建共同住宅 建築面積　　㎡ 延床面積　　㎡ 専有部分　住宅○戸 五　管理対象部分 イ　敷　地 ロ　専有部分に属さない建物の部分（規約共用部分を除く。）

多数の労力と専門的知識が要求される
マンション管理と管理組合運営

広汎かつ多様な管理組合の業務

標準管理規約３２条

複雑かつ専門的な理事会業務

標準管理規約５４条

管理組合業務の外部委託

標準管理規約 ３３条

管理委託業務の外部委託 (標準管理規約３３条)

- 管理委託契約
- 管理組合の期待（要求）と管理委託契約の内容の齟齬の存在

マンション内のトラブル

マンション内のトラブル

マンション内の共同生活上のトラブル

マンション内のトラブル

管理会社とのトラブル

- 管理委託契約は、全部委託契約ではない
- 助言・補助にとどまる事項が多い

管理会社の期待との齟齬

マンション内のトラブル

管理業務に関する助言・補助の実態

マンションの
内部自治をめぐるトラブル

マンションの内部自治をめぐるトラブル

- 管理組合の仕事を引き受けない区分所有者への不満
- 総会の議事・運営（法的問題に対する対処）
- 集会決議に従わない区分所有者への対応
- 役員による組合財産の使い込み

管理費・修繕積立金に関するトラブル

元管理会社 上級社員から見た問題点

管理組合と管理会社の目標が異なる

【マンション管理適正化推進法」の第1条に

この法律は、土地利用の高度化の進展その他国民の住生活を取り巻く環境の変化に伴い、多数の区分所有者が居住するマンションの重要性が増大していることにかんがみ、マンション管理士の資格を定め、マンション管理業者の登録制度を実施する等マンションの管理の適正化を推進するための措置を講ずることにより、マンションにおける良好な居住環境の確保を図り、もって国民生活の安定向上と国民経済の健全な発展に寄与することを目的とするとある

元管理会社 上級社員から見た問題点

管理組合と管理会社の目標が異なる

管理会社へ定めている内容は以下の通り

1. 管理業務主任者の設置（法第56条から第69条）
2. 標識の掲示（法律第71条）
3. 重要事項説明と書面交付（法律第72条）
4. 契約成立時の書面の交付（法第73条）
5. 再委託の制限（法第74条）
   管理組合から委託を受けた管理事務のうち基幹事務については、一括して他人に委託することができません。
6. 財産の分別管理（法第76条）
7. 管理事務の報告（法第77条）
   定期に、マンションの管理者等に対し、管理業務主任者をして、管理事務に関する報告をしなければなりません。
8. 書類の閲覧（法第79条）
9. 秘密保持義務（第80条及び第87条）
10. 監督処分（第81条から第86条）

元管理会社 上級社員から見た問題点

重要事項説明と書面交付（法律第72条）
【基幹事務】

① 管理組合の会計の収入及び支出の調定

1. 貴管理組合の収支予算案の素案の作成
2. 貴管理組合の収支決算案の素案の作成
3. 貴管理組合の収支状況の報告

② 出納（保証契約を締結して貴管理組合の収納口座と貴管理組合の保管口 座を設ける場合）

1. 貴管理組合の組合員が貴管理組合に納入する管理費等の収納
2. 管理費等滞納者に対する督促
3. 通帳等の保管等
4. 貴管理組合の経費の支払い
5. 貴管理組合の会計に係る帳簿等の管理

③ マンション（専有部分を除く）の維持又は修繕に関する企画又は実施の調整

1. 貴マンションの長期修繕計画の見直しのため、管理事務を実施する上で把握した貴マンションの劣化等の状況に基づき、当該計画の修繕工事の内容、実施予定時期、工事の概算費用等に、改善の必要があると判断した 場合には、書面をもって貴管理組合に助言する。

2. 長期修繕計画案の作成業務及び建物・設備の劣化状況等を把握するための調査・診断を実施し、その結果に基づき行う当該計画の見直し業務を実施する場合は、本契約とは別個の契約とする。

3. 貴管理組合が貴マンションの維持又は修繕（大規模修繕を除く修繕又は保守点検等。）を外注により当社以外の業者に行わせる場合の見積書の受理、発注補助、実施の確認を行う。

元管理会社 上級社員から見た問題点

管理組合と管理会社の目標が異なる

プロパティマネジメントの発想が全くない

⬇

資産の最大化

プロパティマネジメント
（Property Management、略称：PM）
とは、主に不動産に関する資産の管理を行う業務のことである

狭義のプロパティ・マネジメントは、投資用不動産の所有者あるいは所有者の資産管理代行業者であるアセット・マネジメント（AM）会社から受託して行う管理業務のことである

具体的な業務としては、建物の物理的な維持・管理業務、不動産を賃借するテナントの誘致、交渉、賃貸借業務の代行、賃料・共益費などの請求・回収、トラブル時の対応などがある。また、投資用不動産の場合は、定期的にプロパティマネジメント・レポート（PMレポート）を作成し、所有者及びAM会社に対して報告する義務がある

実態は、請負関係のみが、主な業務になっており、提案する発想がない。管理組合側も判断し易いため、この部分に注力する傾向が多い。日常清掃、設備の管理・点検、巡回見回り、保守管理、警備業務、防災消防管理、植栽管理、美観管理など、主にモノ（物件、付帯設備など）を対象にしたハード面の管理業務を請け負っています。

元管理会社 上級社員から見た問題点

管理会社に任せない管理方法

① 管理組合の会計の収入及び支出の調定
② 出納

管理組合

管理会社

管理組合の運営補助

フロント業務のサポート

NPO近畿