

「マンション管理における マネジメントの必要性」



旭化成不動産レジデンス株式会社
マンション建替え研究所 主任研究員

大木 祐悟 (おおき ゆうご)

1983年早稲田大学商学部卒業、同年旭化成工業株式会社入社
営業、不動産活用のコンサルティング実務を経て、2011年から
現職。日本不動産学会会員、都市住宅学会会員。

1. はじめに

我が国にマンションが誕生してからすでに65年が経過するが、最近では、高経年マンションの再生がマスコミ等でも取り上げられる機会が増えている。

ところで、高経年マンション問題を考えるときは、「修繕や改修で対応すべきか、あるいは建替えるべきか」という再生等の方向性にかかる事項のほか、「マンションの老朽化が顕著になったことによる空き家化」や「修繕積立金不足により回収はおろか修繕もできないマンション」等が取り上げられることが多い状況である。特に、前者の問題については、マンションの再生に携わっているコンサルタント等には、管理組合の側から「マンションは、築後何年で建替えを検討すべきか」という質問を受けることも少なくない状況である。

さて、本稿では、マンションの再生にかかる課題とその解決方法について、主としてマネジメントの視点から考えることとする。ところで、この問題を考えるに際して、まず「マンション再生」について定義づけをしておきたい。

そもそも高経年マンションの再生について議論するときは、前述のように「修繕・改修か建て替えか」という

二元論で議論されることが少なくない。しかしながら、本来的には「大規模修繕」までは再生というよりは管理の範疇で考えるべきであり、「改修」や「建替え」及び「マンション敷地売却」が再生の範疇となるものと筆者は考えている。すなわち、建物の竣工時の状況を維持(効用の維持)することは管理であるのに対して、改修工事は現時点で求められる建物の水準に近づけるための行為(効用の回復)であることから再生の範疇に入る概念となるためである。

なお、再生については、更に、改修のように既存の建物を再生する手法(以下、「狭義の再生」という)と、既存の建物を解体して新しい建物とする再生手法(マンションの終活)の大きく二つに分類をすることができる。以下、次節においては、「既存の建物を活かすか否か」という観点から、マンションの終活を始めるべき時期について私見を述べるが、第3節以降は、マンションの再生について、課題と対策について、主としてマンション建替えの検討の過程で生じている諸問題をベースにして考察したうえで、マンション管理におけるマネジメントの必要性について言及したい。

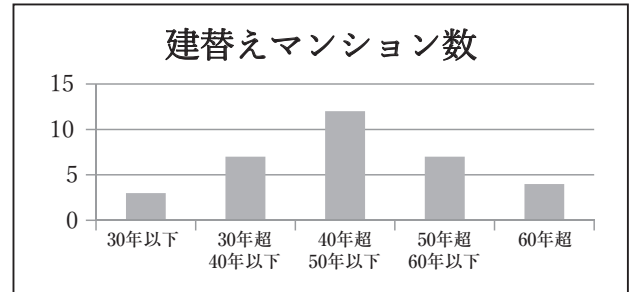
2. マンションの終活は いつ始めるべきか

まず、「築後何年でマンションの終活の検討をすすめるべきか」という質問について考えてみたい。この質問については結論から言うと、建物施行や立地とその後の管理によっても様々であり、一概に『築〇〇年で終活が必要である』とする指標をつくることはできない。

マンションは鉄筋コンクリート造や鉄骨鉄筋コンクリート造等の堅牢な構造で作られているため、施工がきちんとしてされている建物で、その後も適切な管理がなされていれば、少なくとも50年程度で建替え等の検討する必要はないはずである。現実には、大正時代後期に建てられた宗教法人の僧房をリノベーションして60年を超える定期借地権マンションとして2006年に分譲された事例も報告されているが、この事例に至っては、リノベーション時に相当な費用をかけて構造を含めて抜本的な対策を講じたようであるが、計算をすると定期借地権満了時点の築年数は140年となる（注1）。この例は極端なケースであると思われるが、建物は社会にとって貴重なストックであり、また不要不急の建築を抑制することは環境問題にも寄与することを考えると、利用できる建物は極力長く利用すべきであろう。

なお、参考までに筆者の勤務先である旭化成不動産レジデンス(株)（以下「旭化成」という）がこれまで建替えてきたマンション33件について分析をしたところ、建物解体時の築年数は平均すると45年強であった（因みに現実の築年数は、築後27年～69年となっている。）。なお、この中で築60年を超えていたマンションは4例あり、また築50年を超えていた事例でみても7例であるが、一方で建物解体時の築年数が50年未満だったマンションは22例あることから、かなりの数のマンションが築50年を迎える前に区分所有者により建替えの決断がなされている状況にある。

図1



注1 求道学者リノベーション事業。

3. 建替えを検討した理由からみた 課題と再生の過程で生じている問題

1) 建替えを検討した理由から見た課題

区分所有法第62条第5項では、マンションにおいて建替え決議をする際に、その招集通知において通知すべき事項が規定されているが、その中の一つに「建替えを検討するに至った理由」がある。そこで、旭化成が建替えたマンションのなかで、建替え決議を行った事案において記載されている「建替えを検討するに至った」主たる理由を分析すると図2に示すとおりである（注2）。すなわち、その第一は老朽化の度合いが顕著であったことであり、第二は耐震性能の問題である。そのほか、エレベータがないことや社会的老朽化等も主たる理由の一つとなっている。

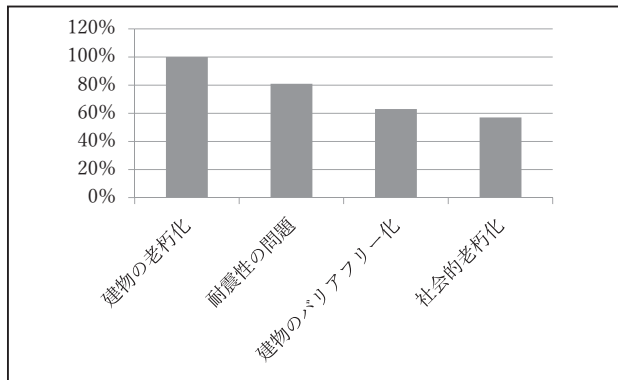
さて、現時点において建替え等の出口戦略の検討を進めるマンションのほとんどは旧耐震マンションであるため、必然的に「耐震性の問題」は建替えを検討に際しての主たる理由となることが少なくない状況にある。しかしながら、耐震性の問題は設計時点における耐震性能にかかる問題であるため、管理の良否にはあまり関係しない。

また、エレベータの有無も管理の良否に関する問題ではないが、一方で、すべてのマンションにおいて建替え



を必要とする理由として挙げられている「建物の老朽化」については、日常の管理に問題がなければ、問題の発生時期を大幅に遅らせることができたようにも思われる。

マンションを建替えた理由



※旭化成の比較的最近建替えたマンションの16事例の建替え決議集会招集通知について精査したものである。

前述のようにマンションは、鉄筋コンクリート造もしくは高層建築であれば鉄骨鉄筋コンクリート造等の非常に堅牢な構造となっている。しかしながら、建物は日ごろから風雪や寒暖を防いでいることから、どれほど堅牢なものであったとしても目に見えない範囲で日々劣化が進行している。そのため、予め長期修繕計画等を作成したうえで、計画的に維持修繕を行っている場合とそうでない場合を比較すると、築年数の経過により建物の状況には大きな差が生じることとなる。ところで、長期修繕計画の必要性が一般に認識されたのは1990年代の半ばくらいからであるため、少なくとも建替えられたマンションにおいては、長期修繕計画が策定されていなかったものが多かったし、その結果として修繕積立金も過少であるケースが少なからず見受けられた。

なお、当初は長期修繕計画が策定されていなかった高経年マンションの中でも、途中からその必要性に気が付き、長期修繕計画を策定したうえで修繕積立金も改訂することで、その後は計画的な維持修繕を行っているものもある反面、今日においても、長期修繕計画がなく修繕積立金も低いままであるマンションも見受けられる。そして、後者のマンションでは、結果として老朽化が必要

以上に進捗しているし、インフラにも問題を抱えていることが多くなっているようである。

そのほか、「社会的老朽化」については、建物そのものに起因するケースと、設備に起因するケースが考えられる。すなわち、概ね1980年代半ばくらいまでは住宅の質は年々向上していたため、当時は、築後数年もすると建物のスペックに大きな乖離が発生してしまう傾向が続いていた。例えば、住宅の専有面積も広くなる傾向にあったし、床や界壁のコンクリートのスラブ厚も厚くなり、建物の階高等も高くなる傾向があった。

次に、設備面では、通信設備や給排水設備の違いのほか、現在のマンションでは不可欠となっているオートロックがない等の防犯上の問題が考えられる。更に、レアケースではあるが、築年数が古いマンションの中には、電気のアンペアにも上限がある事例も見受けられる。

このことを逆説的に考えると、現時点において築後40年あるいは45年くらいを迎える建物については、現在の建物に求められる水準と比較するとスペックが大幅に劣るものも少なくないと言えるだろう。もっとも、このなかで、設備関係については、区分所有者集会等で決議ができれば、交換をすることも新たに設置することも可能である可能性が高いと思われる。これに対して、構造的な問題については対応できない可能性が高いことから、結果として、管理組合が建替えの方向に舵をきる理由ともなっているのだろう。

なお、以上の点は、管理行為としての大規模修繕、協議の再生もしくはマンションの終活のいずれの方向を選択するかについての検討の過程において、区分所有者間で考えるべき事項となる。

注2 比較的規模が小さなマンションを中心に、敢えて建替え決議を経ずに、区分所有者全員の同意で建替えを進めることもある。

2) 合意形成を進めるなかで生じる課題

次に、建替えの合意形成を進める際に生じている課題

について考えてみる。

マンションの区分所有者は、区分所有権を有しているが、区分所有権の対象となるものは専有部分に限られ、専有部分以外の共用部分や敷地及び附属施設については区分所有者全員で共有している（一部共用部分を除く）。そのため、共用部分を管理したり変更したりするときには、区分所有者集会での決議が必要となるが、区分所有者の多くがマンション管理に無関心であるときは、そもそも区分所有者集会で必要な決議をすることができなくなるかもしれない。

実際に、高経年マンションを中心に、区分所有者集会の参加者も少なく、なんとか議長委任の議決権行使書を集めることで総会を運営しているようなマンションでは、区分所有者の無関心が再生に係る合意形成を阻む大きな要因となっている。狭義の再生であっても、共用部分の変更を伴うような場合には、区分所有者集会において特別多数決議が必要とされるが、区分所有者の多くがマンション管理に関心のないマンションでは特別多数決議を必要とするような事項の決定をすることは困難である可能性が高くなる。

加えて、修繕積立金が不十分なマンションにおいては、狭義の再生や大規模改修をする場合でも、一時金の徴収なり借入なりの必要が生じるが、こうした経済的な負担が増すようなときには、合意形成のハードルはさらに高くなるだろう。

マンションの管理組合は、組合員から管理費や修繕積立金等を徴収してマンションの共用部分の管理をする団体である。このように管理組合の本来的な業務は、マンションの構造や共用部分について適切に管理をすることであるが、そもそもこれらは区分所有者全体の共有財産であることから、そのための手続きは法と規約に則って行うことが必要とされる。加えてマンションの規模にもよるが、管理組合は多くの場合、数千万円から場合によっては億単位の額に上る修繕積立金や管理費等の管理もしていることから管理組合の適正なマネジメントが強く求められることとなることは理解できるだろう。

以上の点について、その対応策について時節で検討したい。

4. 再生を阻害する課題への対処法

さて、マンションに様々な問題が発生したときに、再生の合意形成を極力スムーズに行うためにはどうしたらよいだろうか。筆者が考える一番重要な事項は区分所有者の管理に対する意識である。そもそも区分所有者が管理に前向きなマンションにおいては、区分所有者集会への出席率も高くなるものと思われるし、そもそも建物の再生が必要であることの認識をさせることにもそれほど苦労することはないだろう。

加えて、そのようなマンションにあっては、管理費や修繕積立金の改定が必要なときには、その改定が妥当性のあるものである限りは多くの区分所有者に賛成してもらえる可能性も高くなるだろう。

なお、管理にかかる区分所有者の関心が低いマンションにおいても、再生の必要性を認識する過程で、多くの区分所有者が建物の管理の必要性に気がつけば、その後は区分所有者の管理への参加意識を高めることも可能であることは付言しておきたい。

次に、修繕積立金の不足については、長期修繕計画に基づき適切な修繕積立金の額を認識したうえで対応するしか手はない。マンションは区分所有者の私有財産であることから、その管理や維持修繕に必要な費用は、天から降ってくるものではないためである。また、修繕積立金が不足しているマンションにおいては、不足している金額を金融機関からの借り入れで賄うことを検討することもあるが、問題は修繕積立金の徴収額が少ないと、管理組合が建物の維持や再生に必要な費用を金融機関から借り入れることもできないことにも留意することが必要である。

例えば、住宅金融支援機構の「マンション共用部分リフォーム融資」（以下「住宅金融支援機構からの融資」という）を借りる場合の要件を見てみると、法人格を持



たない管理組合でも融資対象となるし、担保も必要とされないで最長10年間の返済が可能であるが、一方で毎月の返済額は、修繕積立金の徴収額の80%以内とされている。融資の限度額は、工事費の80%でありかつ一戸あたり150万円とされているが、修繕積立金の徴収額が低いと、実際に融資を受けることができる金額は大幅に減少することとなる。

すなわち、管理組合が修繕や改修に必要な費用の融資を受けるためにも、一定の修繕積立金は必要となるのである。

ところで、長期修繕計画と修繕積立金について考えるときに留意すべき事項がある。それは、長期修繕計画は通常は「管理」に必要な計画であるために、狭義の再生も含め、再生に必要な計画は通常は考えられていないことである。そのため、大規模修繕をするために十分な修繕積立金が蓄積されているマンションにおいても、例えば耐震改修工事に必要な額までは見込んでいないということが少なくない状況にある。

このような時には、そのマンションで耐震改修工事を優先すべきか、あるいは大規模修繕を優先すべきかが問題となることもあるが、これも大きな問題である。必要な大規模修繕の時期をずらすと建物の劣化が進む可能性があるし、建物の耐震化については万が一の場合にマンション居住者の命にかかる問題となるためである。そのため、本来的には修繕積立金の拡充をして双方に対応することが求められるが、それでは間に合わないときは、金融機関から融資を受けて必要な工事を行うべきである。この場合の融資の返済額相当はその後の修繕積立金で割り増しをすることが望ましい。もっとも、融資を受ける費用は少なければ少ないに越したことはないため、早い時点から修繕積立金を積み増すことで、借入額を少しでも減らす努力をすることが必要だろう。

再生を阻害する要因への対処法の第三は、管理組合運営におけるマネジメントの重視である。例えば、管理組合が、住宅金融支援機構からの融資を受けるときに、「毎月の修繕積立金が一定であり、滞納率が10%以内であ

ること」が条件の一つとされている。管理費や修繕積立金の支払いは区分所有者の義務であることを考えると、それらの滞納を許容していることそのものに、コンプライアンス上の問題があるといえるだろう。

管理組合運営におけるマネジメントを考えるうえで、他に留意すべき事項としては、法律や規約に則った管理組合運営をしているか否かという問題を挙げることができる。本稿では紙数の関係で細かな点を具体的に挙げることはできないが、一点だけ例を挙げるとすれば、管理組合や事業計画と予算に基づいて活動すべき団体であるにも関わらず、当初の事業計画や予算にないことであっても事業計画や予算の修正をすることなく、単なる区分所有者集会の決議で決定していることもあるし、中には区分所有者集会さえ開かず、理事会の決議のみで対応している例も見ることがある。

日常の管理組合の運営では、こうしたことについて目くじらを立てるような区分所有者はいないのかもしれないが、狭義の再生であってもそれなりに費用が必要となるときには、再生計画について強い反発をもつ区分所有者が出てくることが考えられる。そして、このようなときには、通常では問題とされないような事項も含めて管理組合の執行部の責任を追及する場面も考えられるため、マンション管理においても適切なマネジメントとともにコンプライアンスも重視すべきであると考え（注3）。

再生を阻害する要因への対象について第四に考えるべきことは、リーダーの選択とそのサポート体制の構築である。マンションも人の集団であることを考えると、構成員の意識や集団としてのガバナンスは重要であるが、それだけで十分ではなく、リーダーシップをとる人材は極めて重要な要素となる。

実際に、建替えを実現したマンションの多くでは、管理組合の理事長のリーダーシップが建替えの成功に大きく寄与していることを筆者も実感しているし、他のコンサルタントや事業会社の担当者からも同じような話を聞くことが多い。なお、この場合のリーダーの候補として

は、例えば企業 の経営に携わったような人材などが適しているように思われるが、多くの区分所有者から信用される人物であれば、経営経験者でなくても周りが支えることで対処することは十分に可能と考えている。

ところで、以上のなかで「修繕積立金の適正化」や、「管理組合運営のコンプライアンスの重視」および「リーダー選択とその支援体制の構築」は、管理組合のマネジメントにかかる事項であるということもできるだろう。

注3特にマンション建替え等の場面になると、圧倒的多数で決議された建替え決議が、法律上の要件違反で無効である旨の主張をする区分所有者も出てくる可能性がある。

5. おわりに

高度成長期以降、我が国では新築住宅が大量に供給されたことにより、ともするとストック住宅は疎かにされる傾向があったように思われる。この傾向は、欧米の住宅と比較して、我が国の住宅の建替え平均年数の短さ等にも表れていることから確認できるが、一方で、住宅を短い期間で更新することは環境面からも問題があることに加え、社会資本ストックの価値等の面からも問題があるといわれている。

ところで、今後は、新築住宅の着工棟数は徐々に減少する傾向が続くと予想されているなかで、我が国でも今後は本格的なストック社会を迎えることが想定されるが、そのためには優良な住宅ストックを残すことが極めて重要となる。そのなかでも、特に都市部においてはマンションの存在は極めて大きなものである一方、マンションの再生には合意形成が必要であることを考えると、一戸建て住宅の再生よりも難しい点も少なくないと思われるが。しかしながら一方で、マンションでは、管理組合が組織化されていることも多く、また、長期修繕計画が作成され、必要な修繕積立金も用意されていることも少なくない点は、一戸建て住宅の再生と比較すると大きなメリットであるといえるだろう。

本稿でも述べてきたように、区分所有者それぞれが管

理に参加する意識を持つことに加えて、管理組合のマネジメントの適正化がマンション再生にとって極めて重要な事項であると考えられる。なお、これらの点は、マンション再生にとどまらず、マンションの日常管理においても無視できない事項であるといえるだろう。

多くの管理組合がマンションを適切に管理することで、我が国のマンションストックの質が更に高まることを祈念して、本稿の結びとしたい。