

令和7年度
マンション管理適正化・再生推進事業
(マンションの新たな維持管理の適正化・再生推進)
報 告 書

令和8年2月

暮らしに笑顔を!
提案し続ける企業 群馬県住宅供給公社

目次

【第1章】事業背景・概要	1
【第2章】支援内容① 会計業務支援	9
【第3章】支援内容② 長期修繕計画と合意形成	13
【第4章】支援内容③ 解体を見据えた検討	20
【第5章】実績・評価	24

【第1章】事業背景・概要

(1) 事業の背景

■背景

- ・築40年以上のマンションは管理組合の担い手不足、会計管理の不透明化、長期修繕計画未策定など、管理不全の兆候が見られる事例が増加している。

- ・単年度型の専門家派遣では、管理組合の体制や運営慣行そのものを改善するには限界があり、継続的・伴走型支援の必要性が高まっている。

このような状況を踏まえ、群馬県住宅供給公社では制度設計から実務実装までを一体的に支援する複数年度にわたる伴走型モデル支援の構築を進めている。

(2) 事業対象の基本情報

名 称	省略
所在地	群馬県
戸 数	43戸（住戸41戸、店舗2戸）
構造・規模	鉄筋コンクリート造7階建
竣 工 年	省略（50年近く経過）
管理形態	地元ビル管理会社による管理
管理費	160円／m ² （支援開始時）
修繕積立金	16円／m ² （支援開始時）

(3) 事業対象の課題区分と状況

・令和4年度の県内マンション実態調査により、対象マンションは次の4課題区分すべてに該当していた。

課題区分	
課題①	区分所有者ニーズに寄り添った管理水準のレベルを明確化
課題②	目指す維持管理水準に即した長期修繕計画の策定
課題③	長期修繕計画を適正に執行するための管理組合の健全な運営
課題④	一時的な専門家派遣だけでは管理組合の運営を適正化することが困難

(4) これまでの支援と成果

年度	支援内容と成果
令和5年度	・長期修繕計画（案）の作成 ・管理費・低水準な修繕積立金への対応方針整理 ・管理組合役員未選任状態の是正支援 ・建築当初から未改定であった原始規約の改定対応 これにより、管理組合としての形式的な意思決定体制と制度基盤が整備された。
令和6年度	・ビル管理会社との管理委託契約書（案）の作成 ・管理規約改定案の作成 ・総会議案の作成支援 ・管理費・修繕積立金の会計状況整理資料 ・消防設備保守点検に係る見積取得支援 これにより、管理運営の制度面・契約面・会計面の基礎が整備された。

(5) 課題への過年度整理

課題区分		対応
課題①	区分所有者ニーズに寄り添った管理水準のレベルを明確化	・法定消防設備点検を優先実施する管理方針を提示
課題②	目指す維持管理水準に即した長期修繕計画を策定	・初版長期修繕計画（案）を作成
課題③	長期修繕計画を適正に執行するための管理組合の健全な運営	・会計整理、役員選任、総会開催支援
課題④	一時的な専門家派遣だけでは管理組合の運営を適正化することが困難	・継続支援の必要性：規約・契約・会計制度を体系的に再構築

(6) 令和7年度 支援目的と支援体制

■ 支援目的

令和7年度は、これまで整備した管理組合の運営基盤を「実効的な運営」に転換することを目的とし、次の3点を重点目標とした。

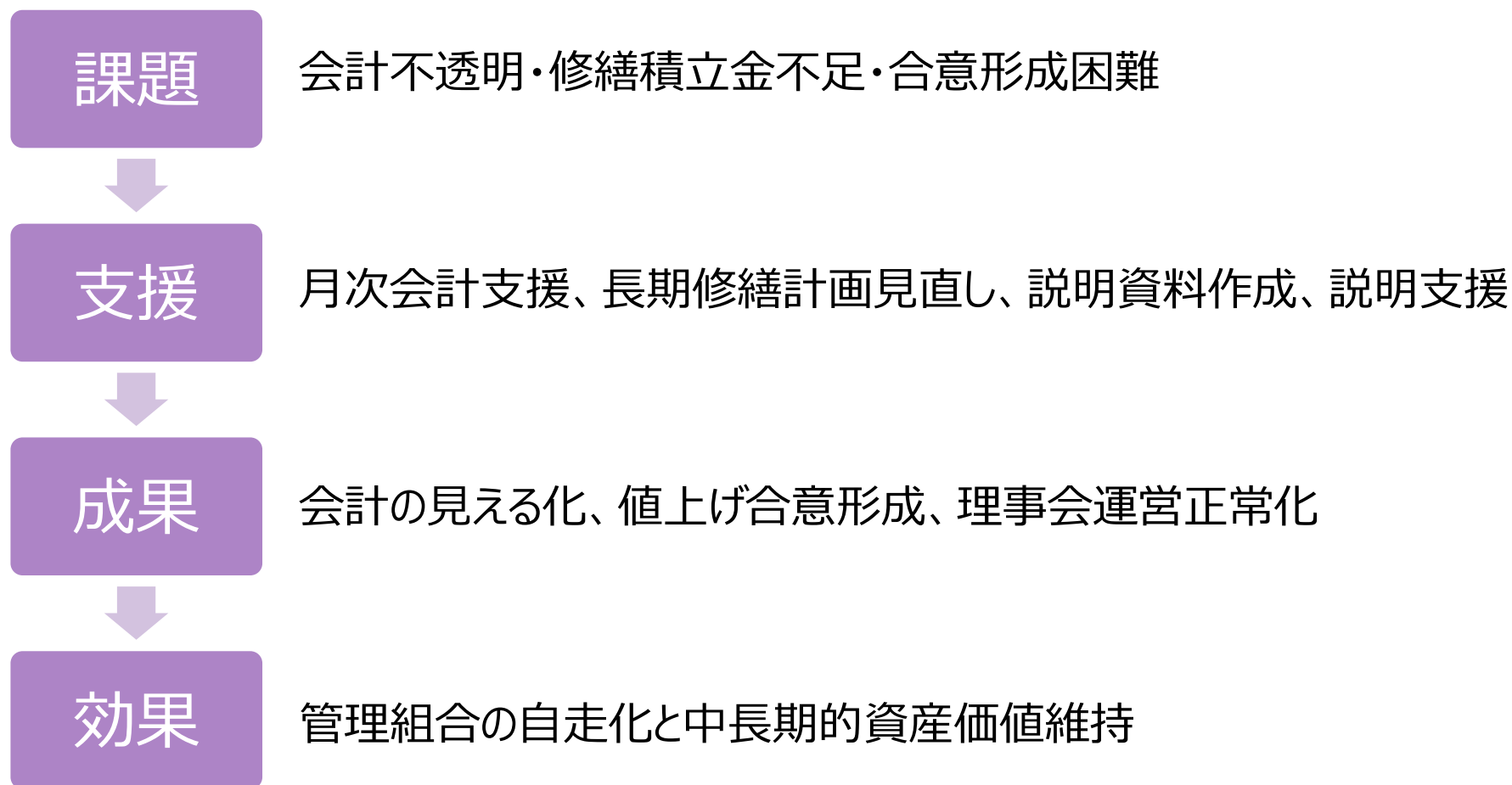
- ① 管理費・修繕積立金の分別管理ができる会計体制の構築
- ② 管理費・修繕積立金増額に向けた長期修繕計画の見直しと合意形成支援
- ③ 将来の建物解体に向けた費用積立の必要性整理と段階的検討

■ 支援体制

- ・本支援は、管理組合（理事会）、公社職員、外部専門家が連携し実施した。
- ・公社職員が中心となり、会計確認や資料作成を支援するとともに、専門的検討が必要な事項については外部専門家（建築士、マンション管理士）の助言を活用した。

【第2章】支援内容① 会計業務支援

(1) 支援の全体設計



(2) 会計業務の位置づけと具体内容

■ 業務の位置づけ

・管理費・修繕積立金の増額合意形成を図る前提として、「現在の収支状況が理事会および区分所有者に正確に把握されている状態」を構築する必要があった。そのため、会計業務の透明化と分別管理体制の構築を、令和7年度支援の重点項目と位置付けた。

■ 具体内容

- ・定期的に、公社職員が管理組合を訪問し、理事とともに通帳・領収書・残高を確認
- ・通帳写しをもとに、公社側で会計台帳を作成
- ・管理費会計と修繕積立金会計の分別管理を徹底
- ・理事会での定期的な会計報告を支援

これにより、属人的・不透明な会計処理から、組織的・継続的な会計管理体制への転換を図った

(3) 会計業務支援における変化と効果

■ 支援前

- ・会計帳簿の形式が未整備
- ・残高や滞納額が理事会でも把握されていない状態

■ 支援後

- ・月次で管理費・修繕積立金の収支と残高が理事会で確認可能
- ・分別会計の意義が理事間で共有され、会計責任の所在が明確化

→増額議論の前提となる「財務の見える化」が実現した。

【第3章】支援内容② 長期修繕計画と合意形成

(1) 長期修繕計画見直しの考え方

■見直しの目的

- 管理費及び修繕積立金の増額について合意形成を図るため、令和5年度に作成した長期修繕計画（案）を基礎としつつ、消防設備点検等、法定点検未実施項目を優先実施する。
- 実現可能性を重視し、工事内容や時期の整理を行う。
- 管理組合の財政状況や区分所有者の負担感を考慮し、管理費・修繕積立金増額の額と工事実現性の関係を可視化

■合意までのプロセス

管理費・修繕積立金の増額は、管理組合運営の中でも最も合意形成が難しいテーマである。

そのため、単なる金額提示ではなく、なぜ必要か、上げない場合どうなるか、どのような選択肢があるかを区分所有者に理解してもらうプロセス構築を支援の中心に据えた

(2) 修繕積立金・管理費改定案

	修繕積立金	管理費	備考
現行	16円／㎡	160円／㎡	建物完成当初の金額を維持。修繕費は管理費の1割。
案1	200円／㎡	195円／㎡	修繕積立金と管理費を合わせて235円の増額。
案2	235円／㎡	160円／㎡	修繕積立金を国土交通省の平均の最低ラインで計算。
案3	235円／㎡	210円／㎡	管理費に消防点検や会計事務の外部委託費を計上した設定。

- 案3を採用した場合、修繕積立金・管理費合わせて各戸負担は平均して月額約1万円、年間約12万円の負担増の試算を共有。
- 一番値上げ幅の大きい案3を採用し、かつ将来的に住宅金融支援機構等からの融資を活用することで、消防設備改修、屋上防水、外壁塗装、共用部給排水設備更新等の優先工事が実施可能となる見通し。
- 修繕積立金235円／㎡は、修繕積立金ガイドラインの同規模マンション3分の2が包含される幅の最低値を目安として提案した。

(3) 合意形成に向けた説明資料の作成支援

公社は理事会と協働し、以下の構成による説明資料を作成した。
また、理事の個別説明内容整理を支援した。

- ・現在の建物・財務状況
- ・積立不足がもたらす将来リスク
- ・複数の増額案とそれぞれで可能な工事内容
- ・値上げ判断の背景と理事会の考え方

資料は読んでもらえるように、Q & A形式でA4サイズ4枚にまとめた。

これにより、区分所有者へ感情論ではなく、合理的比較に基づく判断が可能な
情報提供を行った。

(4) 説明・意見聴取の実施と結果

■ 説明の実施

当初、区分所有者向け全体説明会を開催することを提案したが、

- ・高齢者世帯が多い
- ・出席率が低い可能性が高い

との理由で、説明資料の郵送配布と理事による個別対応方式へ変更した。

■ 意見聴取

区分所有者全戸に資料を郵送または持参した結果、

- ・多くの回答で「必要性は理解できる」との意見
- ・一方で、高齢者世帯・年金生活者を中心に「生活への影響が大きい」「急激すぎる」との懸念が示された。

これにより、増額の是非ではなく、「払えない可能性のある人への配慮」が主要論点となった。

(5) 合意形成過程で直面した課題と対応

■ 主な課題

- ・年金生活者・低所得世帯への配慮
- ・滞納リスク増加への懸念
- ・「現状維持」を望む層との意見対立

■ 対応

- ・複数増額案の提示
- ・大規模修繕の必要性和将来リスクの可視化
- ・公社の理事会訪問と理事のみでの理事会開催による丁寧な議論と意思統一
- ・理事と増額反対者が事前に協議、段階的に理解を深めたこと。

→ 結果として、反対意見を含みつつも総会決議による制度決定に至った。

【第4章】支援内容③ 解体を見据えた検討

(1) 解体費積立検討の背景と試算

■課題認識

対象マンションは築47年を経過しており、今後、長寿命化工事を実施したとしても、**将来的な建替え、敷地売却、解体撤去等の「終末期対応」は不可避**である。
そのため、長期修繕計画とは別に、将来の解体費積立の必要性を理事会と共有することを目的に検討を行った。

■解体等費用

- ・将来の検討に資するため、令和5年度の事業で、既に解体費用と土地売却費用概算を算出している。
- ・算出にあたっては、専門業者及び専門家の協力を得て、建物規模や一般的な単価を基に、令和5年度時点で想定し得る条件を整理していた。

想定解体費用総額	約10,000万円	令和5年度時点
土地の売却	約2,500万円	令和5年度時点
30年後に解体する場合 積立の月額必要額	約20.8万円	・不足額7,500万円の場合 ・平米あたり約115円／月

(2) 解体費積立を別立てで提案した理由

■理由について

解体費積立を長期修繕計画に組み込んだ場合、

- ・管理費・修繕積立金の増額幅が過大となる
- ・現実的な合意形成が困難となることが想定された

本年度は、

- ・長期修繕計画とは別枠で概念整理資料として提示
 - ・将来的な検討課題として理事会に共有
- という段階的アプローチを採用した。

(3) 理事会における説明と反応

■説明と反応

令和5年度の時点でも算定結果を伝えていたにも関わらず、理事会からは、

- ・「そこまで先の話を考えたことがなかった」
- ・「現実的な金額を見て初めて実感した」
- ・建物寿命について理事間での見解の違い
(鉄筋コンクリート造の建物寿命は80年説vs150年説)

といった反応があった。

→短期的対応に偏りがちな管理運営に、中長期視点を導入する契機となった。

【第5章】実績・評価

(1) 令和7年度の実施実績

実績（日にち）	主な内容
理事会訪問 第1回 （2025.06.20）	・管理費・修繕積立金の改定検討を本格化させる。説明会9月を予定。 ・会計処理の透明化・整理する
理事会訪問 第2回 （2025.07.18）	・値上げの額の妥当性、合意形成法方法について ・長期修繕計画の方向性（修繕時期・規模）
理事会訪問 第3回 （2025.08.27）	・会計業務の委託可否 ・管理費、修繕積立金の改定額（値上げ）の最終設定と説明方法
理事会訪問 第4回 （2025.09.12）	・値上げ案の説明・合意形成方法 ・長期修繕計画の方向性（修繕時期・回数・規模・建物寿命）
理事会訪問 第5回 （2025.10.17）	・改定案（値上げ案）の再協議、支払い困難者への対応について ・総会の開催時期、決算と予算等資料作成
理事会訪問 第6回 （2025.12.19）	・総会の開催とそれに伴う配布資料の確認 ・長期修繕計画案の最終確定
理事会訪問 第7回 （2026.02.13）	・今後やるべきことと、それをやらないことによるリスクの確認
説明文書案作成	・Q&A形式による区分所有者向け説明文書と意見収集用紙作成
定期総会資料作成	・第46期の定期総会資料（第46期決算、第47期の予算含む）作成
長期修繕計画案見直し	・管理費の繰り入れ調整、修繕積立金改定複数案に対する検討
定期総会（オブザーバー参加）（2026.01.24）	・オブザーバー参加、および長期修繕計画案について当日の参加者へ説明
外部専門家打合せ① （2025.09.19）	・収支予算・長期修繕計画・借入・売却・建替えまで幅広く論点整理。
外部専門家打合せ② （2026.10.24）	・保険加入、将来的な一棟売却（終活）の検討、借入リスクについて
外部専門家打合せ③ （2026.12.23）	・総会議案の内容、出欠届・委任状様式の改善や役員選任ルールの明確化

(2) 管理費・修繕積立金改定の合意形成フロー 1/4

合意形成フロー	訪問による管理費等改定に関する要点整理
①積立不足の認識共有 	【背景】 ●修繕積立金が 16円/㎡（月）と極端に低水準 ●長期修繕計画が実質的に機能していない ●今後の消防設備、雨漏り、屋上、防犯等の工事に対応不能 【初期方針】 ●第47期から初めて「予算建て」を行う ●修繕積立金は 国交省最低基準235円/㎡案 を軸に検討 ●9月に説明会開催予定 この段階ではまだ「必要性の共有」が中心で、金額や実施時期は未確定。
②数値試算による負担感の可視化 	【新展開】 ●235円/㎡案に基づく 戸別負担額一覧 を理事に提示 ●各戸で月額約1万円前後の増額になることを確認 【反応】 ●理事から懸念が噴出 ・「年金生活者に受け入れられるのか」 ・「急激すぎるのではないか」 ここで初めて「必要性」ではなく「支払可能性・社会的受容性」が主要論点になる。

③理事会の方針決定



【理事会判断】

- 修繕積立金は 235円/㎡案で進めると理事会方針を決定
- 目的は
 - ・資産価値維持
 - ・スラム化の回避
 - ・将来を見据えた最低限の積立

【実務対応】

- 公社に 区分所有者向け説明文書の作成 を正式依頼

ここで初めて「理事会としての統一方針」が固まる。

④区分所有者意見収集・個別説明



【課題意識】

- 反対が出るのは想像ではなく、実際の意見を聞く必要がある
- 無理強いは今後の管理組合運営に悪影響との認識

【方針】

- 説明会ではなく、値上げ案を区分所有者へ事前送付し、意見収集を実施
- 必要なら再協議

ここで理事会が「トップダウン決定」ではなくボトムアップ型合意形成 を意識。

⑤意見収集結果



【実施内容】

- 全38戸に値上げ案＋意見聴取票配布

返答傾向

- 多くは「物価高だから仕方ない」と理解
- 一方で年金生活者、複数戸所有者から「生活が成り立たない」「上げ幅が大きすぎる」との声

【最大の対立軸】

立場

主張

実行重視派

修繕は不可避。払えないなら売却も選択肢

配慮重視派

高齢者・困窮者への個別配慮が必要

理事会の迷い

- 「反対者が出たらどうするのか」
- 「無理に決めて滞納が増えたら本末転倒では」
- 「払えない人は売却して出ていくことは仕方ないことなのか、追い出しでは」

この段階で、値上げの是非ではなく、“払えない人をどう扱うか” が最大の論点になる。

⑥理事会方針の確定



【理事会判断】

- 反対意見はあるが、原案どおり値上げを実施する方針を維持

【実施条件】

- 新管理費・修繕積立金の適用開始：令和8年4月から総会決議をもって正式決定とする
- 補足対応
- 個別面談での説明（理事へ直接問い合わせがあった場合のみ）
→ 払えない人には理解を求める、いずれ必要になる費用
- 長期滞納者対応の法的着手
- 「払えない人は出ていく」という明言は避けている

ここで「各区分所有者に配慮しつつも、組合全体の持続性を優先する」という意思決定に収束。

⑦総会での決議・可決

総会結果

- 第4号議案：管理費・修繕積立金改定 → 可決
（賛成28／29議決権）

反対・異論の内容

- 「安さを前提に購入したのに納得できない」
- 「年金暮らしで負担が重い」
- 「専有面積比例は不公平ではないか」

組合側の整理

- 「過去に積立してこなかった結果」
- 「修繕できないマンションは資産価値を失う」

最終的に、反対意見を抱えたままでも制度決定としては前進する選択がなされた。

→ 単なる金額決定ではなく、合意形成プロセスそのものが支援対象となった。

■成果

- ・管理費・修繕積立金の分別管理体制が構築され、会計の透明性が大幅に向上。
- ・長期修繕計画が現実的な財源計画（長期修繕計画）と整合する内容に見直され、実行可能水準に再構築
- ・管理費・修繕積立金増額について、区分所有者への説明・意見聴取・総会決議という正規プロセスを経た合意形成が実現。
- ・理事会が定期的開催され、意思決定や区分所有者対応を主体的に行う運営体制が着実に進展
- ・将来の解体・終末期対応について、理事会が中長期的視点を持つ契機を形成

■課題

高齢者・低所得世帯への配慮と財政健全化のトレードオフ

- ・増額後の管理費・修繕積立金の徴収状況や滞納発生リスクへの継続的モニタリングの必要性
- ・理事会役員の交代や担い手不足への対応として、運営ノウハウの文書化・引継体制の整備に関する課題
- ・会計処理や確認作業について、理事個人の負担増
- ・解体費積立など超長期的課題については、引き続き段階的な情報提供の必要性和合意形成の困難性
- ・今後の大規模修繕工事の発注・監理段階において、適切な専門家関与体制の構築が課題。

→これらは、単一マンションの努力のみでは解決困難な構造的課題でもある

■ 評価

本事業は、管理組合運営実態がほぼ存在しなかった老朽マンションに対し、複数年度（3年間）にわたる継続的・伴走型支援を行うことで、会計管理、計画策定、合意形成、意思決定の各プロセスを実務的に再構築することに成功した点で、高い効果が認められる。

特に、管理費・修繕積立金増額という管理組合運営上最も合意形成が困難なテーマについて、単なる数値提示ではなく、情報整理、選択肢比較、意見聴取、理事会内合意形成、総会決議という一連のプロセスを丁寧に積み重ねることで制度決定に至った点は、他事例への横展開可能性が高い成果と評価できる。

また、会計の見える化により、理事および区分所有者の間で財務状況に対する共通認識が形成され、管理組合のガバナンス機能が実質的に回復した点も重要な成果である。

一方で、高齢者世帯や低所得世帯への配慮と財政健全化との間で調整が必要となる局面も多く、全ての利害関係者が満足する解決策の構築には一定の限界があった。

■ 今後に向けた支援の方向性

本事業により構築された会計管理体制、長期修繕計画、合意形成プロセスは、管理組合が自律的に運営を継続するための基盤となるものである。今後は、理事会が主体となって月次会計確認、計画の定期的見直し、区分所有者への情報共有を継続することが期待される。

当公社としては、必要に応じたフォローアップ支援や専門家派遣を行いつつ、本事例で得られた知見を他の管理不全マンション支援モデルへ展開していくことが有効である。

特に、

- ・会計の見える化を起点とした支援手法
- ・複数案提示による段階的合意形成モデル
- ・制度整備から実務運営までを一体的に支援する伴走型支援手法

は、他地域・他マンションへの応用可能性が高く、今後のマンション管理施策における重点モデルとして位置付けることができる。