

マンション管理とまちづくり

一般財団法人地域開発研究所特別顧問 福富光彦

1. はじめに

私の住んでいるマンションが管理会社の入れ替え（リプレース）を行った。それまではデベロッパー系の管理会社であったが、管理費の大幅値上げの申し入れを契機に、20 数年の管理実績を踏まえると、管理会社を入れ替えたほうが良いとの結論に至ったものである。

私はこの一連の作業の中で管理組合の理事長、理事を担っていたが、管理組合と管理会社の関係をもっと良いものにできないか悩み、マンション管理のあり方についても随分考えさせられた。

管理組合、理事会の運営は多数決で決する。議論をして、決を採る。一人一人の社会でのバックグラウンドは様々であるが、一票に差はない。私が理事長の時も、議論がもつれ、多数決となり、必ずしも私の意に沿わない結論が出たこともあった。それも皆の総意であり、皆で実行に移す。私はこれを「小さな民主主義」と呼びたい。「小さなまちづくり」とも言っている。

目をマンションの周囲に転ずると、マンションの立地する「まち」、「エリア」がある。住みやすさや資産価値の向上を期待すれば、まちとの関りを意識せざるを得ない。エリア価値の向上がマンション価値の向上に繋がるのである。

私のマンションでは、年に1回防災訓練を行うが、2025 年は町内会と共同で防災訓練を行った。エリア内の複数のマンション管理組合も参加し、地域としての一体感も持てたと思う。

自分たちのできる範囲でまち全体を良くしたい、安全性も向上したい。では、どうしたらよいか。

まちづくりの観点も踏まえ、マンション管理組合と管理組合員、マンション管理会社の望ましい姿を検討したい。

2. マンション管理組合とマンション管理会社

① マンション管理組合

マンションを区分所有していると区分所有法に基づき否応なしにマンション管理組合員になり、管理組合の運営を行う理事会の理事になる機会に接する。

建物の区分所有等に関する法律（区分所有法）第3条では「区分所有者は、全員で、建物並びにその敷地及び附属施設の管理を行うための団体を構成し、この法律の定めるところにより、集会を開き、規約を定め、及び管理者を置くことができる。」とされている。ここ

では「管理組合」という用語は使われていない。マンション管理の適正化の推進に関する法律（適正化法）第2条に「管理組合」の定義として「マンションの管理を行う区分所有法第3条若しくは第65条に規定する団体又は区分所有法第47条第1項に規定する法人をいう。」とされている。区分所有法第3条の「規約」がマンション管理規約である。

自己の財産としてマンションを購入したものの、その活用は自分勝手にはならず、管理規約等のルールに従い、管理組合の総意の範囲内で行動しなければならない。区分所有者は、「管理組合の構成員として相互に協力し、対象物件について、その価値及び機能の維持増進を図るため、常に適正な管理を行うよう努めなければならない。（マンション管理規約より）」のである。

「マンション管理規約（管理規約）」はマンションごとの管理組合の総意によって制定されるが、通常は国土交通省が定めた「マンション標準管理規約（標準管理規約）」に沿って定められる。

この標準管理規約について2016年に「コミュニティ条項の再整理」が行われたが、まちづくりの観点からも注目すべき改正であった。従前は標準管理規約第32条の管理組合の業務の規定に「地域コミュニティにも配慮した居住者間のコミュニティ形成」があったが、この業務の経費に自治会費等が含まれると強制徴収である「管理費」の対象となるため、トラブル防止の観点から、これが削除され、「マンション及び周辺の風紀、秩序及び安全の維持、防災並びに居住環境の維持及び向上に関する業務」に整理された。これは自治会等への加入強制にならないこと等を前提に管理組合が自治会費の代行徴収を行うことまでは否定していないとされたが、マンション管理の現場では戸惑いが見られた。

マンション管理組合の現場では様々なサークル活動や地域活動が行われおり、強制徴収する「管理費」の対象とはならないものも存在している。管理組合員の意識の問題でもあるが、柔軟かつ積極的な活動の活性化を目指したい。

② マンション管理会社

マンションの管理は会計、維持修繕、セキュリティ等多岐にわたり、組合員が自主的に行うのには限界があるため、マンション管理の専門組織であるマンション管理会社に管理を委託するのが通例である。マンション管理会社はマンション管理組合という「小さなまちづくり組織」のサポーターとも言えよう。

マンション管理会社（管理会社）は適正化法第2条により「マンション管理業者」として定義されており、「管理組合から委託を受けて管理事務を行う行為で業として行う」マンション管理業を国土交通省への登録を受けて営む者である。

適正化法第70条では業務処理の原則として「マンション管理業者は、信義を旨とし、誠実にその業務を行わなければならない。」とされている。

管理会社にはデベロッパーを親会社とするものと、親会社を持たない独立系のものがあるが、いずれも人材不足や物価高騰に苦慮している。ただ、マンション価値の維持向上に努

めるのが管理会社の本来の責務である。

管理会社は、管理組合からの管理委託を受けて行う業務以外にも、リフォームのあっせん、不用品の買取、高齢者の見回り、地域のイベントへの参加など、管理組合員の生活環境の向上に資する様々なサービスを提供している。

また、東急や相鉄といった電鉄系グループでは自社の開発エリアの持続可能性、価値向上を目指した様々な取組が積極的に行われており、その一環として管理会社の役割の裾野が広がっていると言えよう。

管理会社は、日常的に管理組合と接しており、ニーズを把握している。その対応は、自社内にかかわらず、グループ内あるいは他社との連携によって行われる。まちづくりの観点からエリア内での活動に対しても積極的に関与していただきたい。

一般財団法人森記念財団の委員会でヒアリングを行った二つの事例から見てゆきたい。「一般社団法人武蔵小杉エリアマネジメント」ではマンションが林立する地区での住民が主体となってエリアマネジメント組織を立ち上げ、北九州市の「一般社団法人城野ひとまちネット」では大規模開発地で事業者が中心となってマンションも含めたエリアマネジメント組織を立ち上げた。

3. 武蔵小杉エリアマネジメント(川崎市中原区)

武蔵小杉では 2007 年に「NPO 法人小杉駅周辺エリアマネジメント」が設立され、環境保全、コミュニティ形成、地域の安全、情報共有等の事業を行ってきた。特に防災活動に力を入れ、2011 年の東日本大震災では、1 棟だけ停電しなかったマンションがあり避難所になったことを契機に住民の防災意識が急激に高まり、2019 年の台風 19 号被害では、メーリングリストでトラブル対応の共有、復旧支援活動を行った。

2021 年に「一般社団法人武蔵小杉エリアマネジメント」に移行。以下、HP より。

一般社団法人武蔵小杉エリアマネジメント

～交流とにぎわいのあふれるヒューマンなまちを目指して～

【活動の背景】

小杉駅周辺地区では、横須賀線武蔵小杉駅の設置や複数の開発事業が進行していますが、この地区はグランドや大規模工場跡地などで居住者がほとんどいなかったため、地域コミュニティの形成や安全安心のまちづくりといった、暮らしに密着した課題への対応が求められています。また、便利でにぎわいがあふれる街へと変貌を遂げているところですが、まちの魅力、まちの価値を将来にわたって保全・向上させていくことも大切です。

「一般社団法人武蔵小杉エリアマネジメント」はこうした課題に対応するために、住民の方々が自らまちを育むために、さまざまな活動を実践していきます。

【活動の基本目標】

地域価値の保全・向上

人に優しい武蔵小杉のまちづくり

持続可能で魅力ある地域づくり

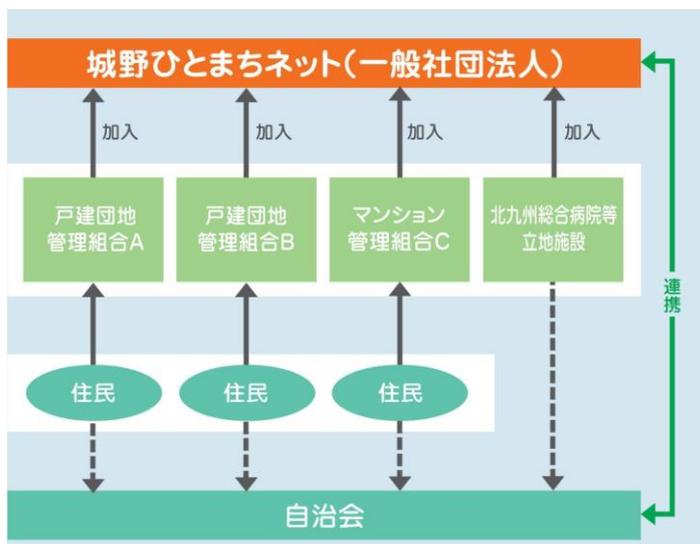
加入マンション 13 棟 7200 戸以上。2021 年「武蔵小杉エリアプラットフォーム」も設立し、行政、企業とも連携しつつ活動を広げ、自立自走システムの構築を目指している。ただ、2016 年のマンション標準管理規約の改正を契機として管理費からエリアマネジメント会費を徴収することを止めたことに伴い資金源が減少し、また、活動の担い手不足にも悩んでいる。

4. 城野ひとまちネット(北九州市)

大規模な都市開発が行われたエリアでは開発の前提としてエリアの持続可能性を目指したマネジメントが仕組まれる事例が増えた。マンション管理組合も当初からまちのマネジメントを想定したシステムに組み込まれており、理想的なパターンだ。

JR 城野駅前の自衛隊分屯地跡地、UR 団地建替え跡地等を中心に約 19ha のエリアで UR の土地区画整理事業、民間事業者による戸建住宅、マンション供給が行われ、2015 年に管理組合、事業者等から構成されるマネジメント組織「一般社団法人城野ひとまちネット」が設立された。当地区は北九州市の「環境未来都市北九州」の主要プロジェクトに位置付けられており、エネルギーマネジメント、グリーンマネジメント、タウンセキュリティなどの活動を行っている。

正会員の会費は、月額で住宅（個人）1700 円、施設（法人）5000 円～10000 円である。また、正会員になったときには、10 万円～50 万円を基金に拠出することとなっている。マンションも管理組合ごとに正会員となって参加しており、結果としてすべての住民と事業者が参画する仕組みとなっている。



城野ひとまちネット資料より

5. 六本木ヒルズ(東京都港区)

再開発事業が行われたエリアでデベロッパー1社が中心になって関係者による総合的なマネジメント、プロモーションを行った先駆けが六本木ヒルズである。

六本木ヒルズでは、2003年に竣工した市街地再開発事業の区域内の権利者や管理組合すべてが参加する六本木ヒルズ協議会が設立され、統一管理者である森ビル株式会社にマネジメント業務を委託している。六本木ヒルズ全体でイメージを統一した事業が展開されている。以下、東京都の「市街地整備におけるエリアマネジメントの手引」より。

六本木ヒルズのエリアマネジメント(タウンマネジメント)推進体制

六本木ヒルズは、単独所有の建物を除き、区分所有法に基づき個々の建物にそれぞれ管理組合が設立されており、原則として各敷地内をそれぞれの管理組合が管理することになっている。しかし、それでは地区全体を一体的管理、マネジメントすることが困難なため、各管理組合の規約及び管理組合間の協定により、一体的管理運営範囲を規定した上で、当該部分の管理運営業務を「統一管理者」に委託することとした。管理に必要となる費用は、街全体(全ての管理組合、所有者)で負担することとしている。

また、各建物の代表者で構成される「六本木ヒルズ協議会」を設立し、統一管理者の業務に関する決定機関として位置付け、統一管理者と管理運営内容に関する協議を行うこととした。「統一管理者」は、上記の施設管理者としての役割と、地区全体のマネジメントを行う運営者としての役割の二つの役割を担っている。

統一管理者として管理組合から委託を受けた森ビルでは、街の管理を行う「管理部」と、街の運営を行う「タウンマネジメント事業室」に業務を分担した上で、部署間の連携により地区

全体の一体的な管理、マネジメントを行っている。

森ビルは、六本木ヒルズにおけるこれらタウンマネジメントの取組を積極的に進めるため、平成 15 年に、東京都により東京のしゃれた街並みづくり条例に基づく「まちづくり団体（公開空地等活用型）」として登録を受けている（登録第 1 号）。

6. 淡路エリアマネジメント(東京都千代田区)

都市開発事業を契機としてその事業効果を周辺に及ぼすためには開発事業地区を核として周辺地区も含めたエリアマネジメントが必要かつ効果的である。この試みは全国の再開発で次第に実施されるようになった。その嚆矢が千代田区神田淡路町の「ワテラス」の再開発事業と「淡路エリアマネジメント」である。

神田淡路町地区は、交通利便性の高い地区であるが、古くからの借地や土被りの浅い地下鉄の縦貫により民間建物の更新が遅れており、人口減少・高齢化が進行して地域コミュニティが停滞していた。また、当地区周辺を含めて緑やオープンスペースが少なく、防災面、環境面において大きな課題となっていた。

このため、1997 年に淡路町・駿河台・小川町・須田町の住民、そして淡路町にまとまった土地を持つ安田不動産などからなる「淡路地域街づくり計画推進協議会」が発足。2001 年には、地権者による「淡路町二丁目地区再開発準備組合」が設立。千代田区立淡路小学校跡地や周辺の再開発が検討され、都市機能の更新により、街区公園などの公共施設を整備し、住宅と商業・業務機能が調和した安全で潤いある複合市街地の形成を図ることとした。2013 年に竣工。

また、神田らしい情緒ある良好な地域コミュニティ維持等のため、地域コミュニティの活性化に貢献するまちづくり組織の検討も当初から行い、2012 年 12 月に「一般社団法人淡路エリアマネジメント」が設立された。理事として「かんだやぶそば」の御当主も参加されている。再開発施設の中には地域コミュニティ施設「ワテラスコモン」や地域活動付き学生マンション「ワテラスチュードントハウス」が整備され、地域活動の拠点として活用されている。



淡路エリアマネジメント資料より

7. 都市再生ステップアップ・プロジェクト

都市開発事業による効果を大きくするためには開発事業地だけでなく周辺も含めて住宅地、事業地を包含するエリアのまちづくりを目指すべきであり、行政のサポートが極めて重要である。

その典型事例として東京都の「都市再生ステップアップ・プロジェクト」がある。東京都では、「都有地」を民間の資金力やノウハウを生かして一体的に活用し、地域経済の活性化や質の高い都市環境・生活環境の形成、国際競争力の強化といった地域全体の都市再生へと効果的につなげていくことを目的としてこの事業を展開している。

以下、東京都のHPより港区竹芝地区の例を挙げる。エリアマネジメント組織の設立・運営が条件づけられているのが特徴である。

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）

- プロジェクトの名称

都市再生ステップアップ・プロジェクト（竹芝地区）

- 活用する都有地（計約 1.5ha）

1. 東京都公文書館跡地

2. 東京都計量検定所跡地
3. 都立産業貿易センター浜松町館跡地

●計画の概要

街区別諸元	全体	A 街区（業務棟）	B 街区（住宅棟）
計画容積率	約 1,097%	約 1,289%	約 419%
敷地面積	15,591 m ²	12,157 m ²	3,434 m ²
延床面積 (容積対象床面積)	約 201,410 m ² (約 171,08 m ²)	約 182,052 m ² (約 156,712 m ²)	約 19,358 m ² (約 14,376 m ²)
主要用途	—	事務所、店舗、 ビジネス支援・交流施設、 企業支援施設、 新産業貿易センター 等	住宅、サービスアパートメント、 シェアハウス、 子育て支援施設 等
階数／高さ	—	地上 40 階、地下 2 階 ／約 209m	地上 18 階／約 60m
竣工日	—	令和 2 年 5 月 29 日	令和 2 年 6 月 30 日

●事業の目的

本プロジェクトは、「豊かな緑、海、文化を実感できる、活気ある業務・商業等の拠点を形成」をコンセプトとし、都有施設の再編整備を契機として、以下に示す都有地活用事業及びエリアマネジメント業務により、地区の魅力を高め東京の都市再生に寄与することを目的とします。

① 都有地活用事業

事業者は、活用都有地を都から借り受け、国際競争力の強化に資するビジネス拠点の形成、防災対応力を備えたスマートシティの推進及び魅力ある都市環境の創出を図るため、新産業貿易センター及び民間複合施設等の整備を行う。

② エリアマネジメント業務

事業者は、新たなまちづくりの機運を醸成させるために、エリアマネジメント組織を設立及び運営し、地権者等と連携しながら、事業期間を通して、防災性の向上や低炭素化の推進等、エリアマネジメントに係る各種活動を行う。

8. おわりに

マンションデベロッパーは、マンションという一棟の「建築物」を建設し、分譲して（売り切って）一旦業務を終える。グループ系列のマンション管理会社が管理を行う場合もあるが、周辺の「エリア」をも視野に入れた管理を行う場合はまれである。ただ、大規模な開発地を対象に開発を行う場合は該当地内に自社物件があることも念頭にエリアの持続的な価値の維持向上を考慮せざるを得ない。

「武蔵小杉」のように多数のデベロッパーによるマンションが林立するエリアで行政や住民によるマネジメント組織が立ち上げられたことは注目すべき先端事例だが、行政等によるさらなるサポートが必要だと痛感する。

東京都の所有地の有効活用を目指した「都市再生ステップアップ・プロジェクト」はまさに行政がリードしてエリア価値の向上を目指すものである。行政としては、さらに進めて公的な補助・助成の対象となる都市開発にも、開発地だけでなく周辺あるいは都市への貢献を、エリアマネジメントのような仕組みで担保することを工夫していただきたい。「淡路エリアマネジメント」は好事例と言える。

ともすれば、周辺地域との摩擦を起こしがちなマンション建設にも周辺地域との協調、エリア価値向上への貢献を求めることはできないであろうか。住民の意識の醸成とともに、デベロッパーと管理会社の覚醒が求められる。行政としては規制策のみでなく誘導策で行うことも検討していただきたい。

マンション管理とまちづくりは、エリアの価値の向上と所有物件の価値向上という親和性が高い将来方向を見据え、関連をより強化するべきだと思う。住民と事業者の信頼の基づいた連携と、行政のサポートの進化が必要である。

参考資料

国土交通省 マンション政策

https://www.mlit.go.jp/jutakukentiku/house/jutakukentiku_house_tk5_000040.html

東京都 都市整備局

<https://www.toshiseibi.metro.tokyo.lg.jp>

一般社団法人 武蔵小杉エリアマネジメント

<https://kosugiareamanagement.or.jp>

一般社団法人 城野ひとまちネット

<https://www.bon-jono.com>

一般社団法人 淡路エリアマネジメント

https://www.waterras.com/awaji_am.html